

岭南心理学——人力资源管理研究系列丛书

赢在胜任力

——基于胜任力的新型
人力资源管理体系

黄勋敬 编著

YING
ZAI SHENGRENLI

JIYU SHENGRENLI DE XINXING
RENLI ZIYUAN GUANLI TIXI



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

岭南心理学——人力资源管理研究系列丛书

赢在胜任力

——基于胜任力的新型人力资源管理体系

黄勋敬 编著

北京邮电大学出版社

·北京·

内 容 简 介

针对传统基于岗位的人力资源管理体系越来越难以适应快速变革的管理环境,越来越难以以为组织的持续、稳定发展提供保障的缺陷,本书首度提出了“胜任力致胜”的理念,提出打造基于胜任力的人力资源管理体系。基于“胜任力”的人力资源管理是一种全新的人力资源管理理念,代表一种新的人力资源管理范式。本书以胜任力为理论和内核基础,就如何构建基于胜任力的企业人力资源管理的各个模块(人力资源规划、员工招募与选拔、员工培训与发展、员工绩效管理、薪酬和福利管理、员工职业生涯规划和企业接班人计划等)进行了深入阐释,并在此基础上精选国内外知名企业的实践探索为案例进行分析,推进企业向基于胜任力的人力资源管理体系过渡,全面提升人力资源的战略价值。

本书不仅可作为企事业单位经营管理者的培训、参考用书,同时也可作为高校管理学或心理学等相关专业的教材或参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

赢在胜任力:基于胜任力的新型人力资源管理体系/黄勋敬编著. —北京:北京邮电大学出版社,2007
ISBN 978-7-5635-1411-3

I. 赢… II. 黄… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第145104号

书 名: 赢在胜任力——基于胜任力的新型人力资源管理体系

作 者: 黄勋敬

责任编辑: 王晓丹

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路10号(100876)

北方营销中心: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

南方营销中心: 电话: 010-62282902 传真: 010-62282735

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 787 mm×960 mm 1/16

印 张: 19.5

字 数: 425千字

印 数: 1—3000册

版 次: 2007年10月第1版 2007年10月第1次印刷

ISBN 978-7-5635-1411-3

定价: 29.80元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社营销中心联系 ·

序 1

|foreword|

胜任特征模型致胜组织战略竞争

时勤博士

当前,随着我国加入 WTO,更加融入国际社会,面对前所未有的竞争,组织变革表现得更加剧烈,重组、裁员、新管理手段的运用带来的冲击使得原有的领导-员工关系发生了根本性改变,在这种竞争加剧、不断变化的环境中,管理者究竟应该具备怎样的能力、人格特征和领导风格,才能增强组织的核心竞争力,已经成为组织行为学和人力资源开发的紧迫课题之一。在此背景下,探索管理者在变化的情境中如何表现优异、取得成功的胜任特征模型(Competency Model),已经成为我国人力资源开发的理论研究和实践探索的全球性问题之一。而从全球企业的管理模式的探索来看,《财富》500 强已经有超过半数的公司应用胜任特征模型作为人力资源开发的核心指导思想,胜任特征已经影响到人力资源管理的各个环节,为从整体上全面提高管理者和员工的素质提供了新观念、新理论和新方法。

胜任特征(Competency)的概念可以追溯到古罗马时代,当时人们就曾通过构建胜任剖面图(Competency Profiling)来说明“一名好的罗马战士”的属性。20 世纪初“管理科学之父”泰勒的“管理胜任特征运动”(Management Competencies Movement)被人们普遍认为是胜任特征研究的发端。到了 20 世纪 70 年代,心理学家麦克米兰受美国新闻署(USIA)委托,首次采用了行为事件访谈(Behavioral Events Interview, BEI)方法调查了 50 名 USIA 官员。结果发现,带来优秀绩效的胜任特征并非以往人们熟知的那些管理技能,而是“跨文化的人际敏感性、政治判断力和对他人的积极期待”等潜在的个性特征。根据这一研究发现,麦克米兰于 1973 年在《美国心理学家》(American Psychologist)杂志上发表文章,提出应“为胜任而非为智力进行测验(Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’)”。此后,其学生和资深同事鲍耶兹(Boyatzis)通过大量的文献检索和实证研究,归纳出优秀管理者的胜任特征

集,其代表作《胜任的经理人》的出版在很大程度上促进了胜任特征研究从学术背景中转移出来,进入直线管理者、咨询顾问和 HR 从业者的世界。

在国内学术和咨询界,对于胜任特征存在着多种翻译,我认为,为了在同一科学平台的交流,需要在科学概念上统一认识。首先,需要区别的是 Competency 和 Competence。Competency 主要涉及与优异绩效有因果关联的行为类型和心理属性,而 Competence 指必须做的事情及其标准。本书涉及的主要是 Competency。目前,在国内的出版物中的翻译很不一致,如翻译为“胜任特征”、“胜任力”、“胜任素质”、“胜任特质”、“能力”、“职能”、“素质”、“资质”、“才能”、“受雇用能力”、“资格”等,我认为,Competency 并不局限于能力的范畴,而“素质”一词更多涉及生理方面的基础特征,所以,还是建议使用胜任特征更为严密。胜任特征(Competency)有多种定义的解释,我比较赞同的是 Spencer 夫妇的概念。他们认为,胜任特征指“能将某一工作(或组织、文化)中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的潜在特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的并能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。”这一概念可以从三方面来考虑:深层次特征、引起或预测优劣绩效的因果关联和参照效标。深层次特征指胜任特征是人格中深层和持久的部分,它显示了行为和思维方式,具有跨情境和跨时间的稳定性,能够预测多种情景或工作中人的行为。我们可以把胜任特征描述为在水面飘浮的一座冰山。水上部分代表表层的特征,如知识,技能等;水下部分代表深层的胜任特征,如社会角色、自我概念、特质和动机等。后者是决定人们的行为及表现的关键因素。因果关联指胜任特征能引起或预测行为和绩效,只有能引发和预测某岗位的工作绩效和工作行为的深层次特征,才能说它是该职位的胜任特征。如果一种行为不包括意图,就不能称之为胜任特征。参照效标即衡量某特征品质预测现实情境中工作优劣的效度标准,它是胜任特征定义中最为关键的方面。一个特征品质如果不能预测什么有意义的差异(如工作绩效方面的差异),则不能称之为胜任特征。

胜任特征模型是指承担某一特定的职位角色所应具备的胜任特征要素的总和,即针对该职位表现优异者要求结合起来的胜任特征结构。胜任特征模型主要包括的三个要素,即胜任特征的名称、胜任特征的定义(指界定胜任特征的关键性要素)和行为指标的等级(反映胜任特征行为表现的差异)。胜任特征模型的建构是基于胜任特征的人力资源管理和开发的逻辑起点和基石。在很大程度上,它是人力资源管理与开发的各项职能得以有效实施的重要基础和技术前提。更为重要的是,在行为指标方面,从基本合格的行为等级水平到最优秀的表现等级水平,都有详尽的描述。这样,我们就能清楚地知道,该职位表现平平者和表现优异者在行为水平上的差异究竟

是什么。这为我们选拔、培训、行为评价和反馈,以及后来的职业生涯发展提供了准确的依据。

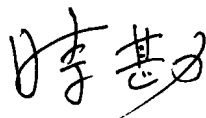
特别需要指出,来自美国和欧洲的跨国咨询公司,特别是一些海外归国人士,通过对于我国组织的大量咨询,对于胜任特征理念和开发技术在国内企业界的传播功不可没。本人所带领的课题组从20世纪90年代初期以来,一直关注胜任特征模型的研究进展,并在国内率先进行了基于中国文化背景的胜任特征模型构建的理论和应用研究。我们采用行为事件访谈(Behavior Event Interview, BEI)、工作分析(Occupational Networking Information, O*Net)问卷调查和情境模拟等多种主位与客位研究相结合的方法,通过十多年的时间,对不同类型组织中的代表性职位和职级的胜任特征模型进行了系统探索,先后获得了电信产业高层管理者,家族企业高层管理者,机械、石油、化工、银行、出版、军队、航空航天等行业,以及组工干部、人力资源管理师等职位的通用胜任特征模型,这些研究还与变革型领导结构和作用机制结合,发现了一些在我国特定文化背景、转型时期所特殊要求具备的胜任特征要素。目前,相关研究成果已经被运用于国家劳动与社会保障部人力资源管理师、国家人事部人才测评师、美国IPMA职业资格认证和组工干部的执政能力模型的开发。与此同时,形成了基于胜任特征模型战略设计、人员招聘、培训发展和绩效管理等系列应用工具和方法,产生了良好的社会效益和经济效益。

黄勋敬同志是华南师范大学人才测评与人力资源开发方向的博士研究生。这些年来,作为我课题组的一位成员,在我国银行系统的胜任特征模型的研究和实践中,与我有很好的合作和交流。本书可以视为黄勋敬近年来宝贵探索的阶段性成果。在该书中,作者特别强调从企业发展战略角度,将胜任特征模型作为整个人力资源管理的内核,来打造现代企业人力资源管理体系。作者在书中各章节尝试性地探讨了如何基于胜任特征模型来打造人力资源管理各模块,从而使“胜任特征模型致胜战略落地”,本书还具体介绍了如何基于胜任特征模型来建构工作分析与职务设计、人力资源规划、员工招聘与录用、员工培训与发展、工作绩效考核、薪酬和福利管理、员工职业生涯规划 and 接班人计划等模块。作者在每一章节均配备了有针对性的案例,以便读者阅读后能够学以致用,这些案例由点到面,由浅入深,有较强的操作性。建议从事人力资源管理的理论和实践工作者不妨一读,也可以作为一些企事业单位和各种社会组织的教学参考资料、培训用书。

当然,作为探索性的始生之物,本书在一些方法学的探讨上还需要深入,某些实际操作技术的介绍只是作者的一家之言。但是,作为一个青年学者,有这种探索精神,需要得到大家的爱护和支持,祝愿他越走越好!

最后,我希望学术界和实践管理界有更多的同仁来参与胜任特征模型研究与开

发的事业,使我国的人力资源开发研究在中国式管理模式的理论探索和实践应用方面有更大的作为!

Handwritten signature of Shi Kan in black ink.

中国科学院研究生院管理学院副院长,教授,博士生导师
中国科学院心理研究所研究员,中国社会心理学会副会长

时勘博士课题组网址 <http://www.shikanphd.net>

2007年9月2日晨于北京奥林匹克花园

序 2

—foreword—

胜任力模型的实战价值

张衡博士

随着企业所处内外环境的变化,目前被企业界广泛采用的、基于工作分析的人力资源管理模式固有的缺陷逐渐显现出来,迫切需要构建新的人力资源管理模式。胜任力理论及其模型体系的提出为构建基于胜任力的人力资源管理模式提供了全新的视角。胜任力模型是将人力资源战略和组织战略紧密结合的一个重要工具。通过胜任力模型能够确保组织的人力资源战略与组织战略紧密相联,使人力资源战略更好地服务于组织战略。以胜任力模型为核心构建的人力资源管理体系,将成为企业人力资源管理各项活动的基礎。

从企业角度来看,通过建立胜任力模型体系,可以帮助企业更好地选拔、培养、激励那些能为企业核心竞争优势构建做出贡献的员工,进而推进企业核心能力的建设和组织变革。其次,胜任力模型体系有利于企业进行人力资源盘点,明晰当前企业的能力储备与未来要求之间的差距。再次,通过建立胜任力模型体系能为员工提供个性化的培训方案,进而搭建有效的职业发展路径。因此,胜任力模型将成为企业进行人员选拔、培训教育、薪酬分配、绩效考核、人员发展的有效工具。

从员工角度来看,胜任力模型为员工指明了努力的方向,使员工明白他们的做事方法与他们的做事内容同样重要;鼓励员工往专业纵深领域发展,帮助员工更好地提高个人绩效,进而推动实现组织的战略目标。

当然,由于企业的管理基础、组织文化各异,并不是所有企业都能一步到位构建胜任力模型体系。实践表明,选择企业内某些主要职位来开始构建胜任力模型,进而研发出针对该职位相应的测评与选拔系统、绩效考核系统、培训系统等相关人力资源模块的模式不失为一条简约路径。有条件的企业不妨建立企业内部的人才测评中心,为本企业量身定制胜任力模型体系,并在此基础上,推进构建招聘选拔体系、绩效管理体系、领导力模型构建及开发体系、后备干部队伍选拔与培育体系、员工个性化

培训与职业发展体系等各模块建设,进而营建基于胜任力的人力资源管理新体系,为企业发展提供人才支持与组织保障。

黄勋敬同志作为专门研究人才测评与人力资源开发的博士研究生,近年来在胜任力模型应用领域做了可贵的探索,他曾从实证和量化的角度对商业银行行长胜任力模型进行了探索式研究,而本书是其阶段性研究成果。在本书中,黄勋敬博士对如何构建基于胜任力的人力资源管理体系进行了系统介绍。该书结构严谨,层次清晰,理论阐释与案例剖析并举,对企业具体开展基于胜任力的人力资源管理实践无疑具有重要借鉴意义。



中国工商银行总行副行长

2007年9月于北京

自序

—|foreword|—

胜任力的研究与应用无止境

黄勋敬

长期以来,本人一直从事人力资源管理的实践和研究。在企业的实践中,以及通过参与粤海集团(香港)、南方航空公司、中国工商银行总行等企业的人力资源管理咨询工作,笔者深刻体会到传统基于岗位的人力资源管理体系越来越受到挑战。由于业务流程、组织架构的飞速变革,可能我们今天花费巨资构建的岗位体系到明天却发现根本发挥不了作用了!这说明以“岗位”作为基本管理构件适用于处于稳定环境中的组织,无法满足动荡环境下组织对灵活性的要求。岗位虽然在早期的人力资源管理中起到了重要的作用,但是到了知识经济时代的今天,随着企业结构调整速度的加快,组织结构的扁平化和网络化、工作的团队化和知识化,岗位作为人力资源管理的核心的地位受到了挑战。因为组织对员工胜任能力的要求在一定程度上是相对稳定的,从而使基于胜任力(Competency)的人力资源管理体系能够适应动态变化的环境的要求。因此,基于胜任力的人力资源管理体系逐渐浮出水面,管理的中心逐步由“岗位”转移到个人和组织的“胜任力”上。基于此,笔者提出了“胜任力致胜”的理念,并在总结长期以来的研究和实践经验的基础上萌发了出版《赢在胜任力——基于胜任力的新型人力资源管理体系》一书的想法。

传统人力资源管理是一种以岗位(工作)为基础的人力资源管理;而基于胜任力的人力资源管理是一种以人员为导向,以员工胜任力为基础的人力资源管理。和传统的人力资源管理方法相比,胜任力取向的人力资源管理体系有以下显著优势:(1)胜任力取向的人力资源管理体系与组织经营目标和战略紧密联系,强调与组织的长期匹配,而不是与岗位的长期匹配,从而能够有效服务于组织战略。(2)胜任力取向的人力资源管理体系更加着眼于优秀绩效,注重提升组织的整体绩效水平。传统人力资源管理着眼点是员工达到工作资格要求,而基于胜任力的人力资源管理着眼点是优秀业绩的标准。(3)胜任力取向的人力资源管理体系强调优秀员工的关键特征,

注重怎样完成任务,而不是完成什么。(4)胜任力取向的人力资源管理体系除了寻求岗位之间在胜任要求上的差异外,它更注重寻找岗位、职务系列之间在胜任要求上的相似点。(5)胜任力取向的人力资源管理体系具有较高的表面效度,更易被任职者接受,即它是从优秀员工的关键行为出发来确认岗位要求,把员工的行为、精神体现在胜任要求的描述上,这样使得员工能够在胜任要求描述中看到自己和其他员工的情形和差距,进而进行有针对性的培训,合理规划职业生涯。

当然,胜任力体系并不是对传统基于岗位的人力资源管理体系的颠覆,它只是对后者的传承与升华。从目前来看,胜任力模型还不能完全取代传统岗位分析在人力资源管理中的基础职能作用。胜任力模型本身的建立过程从岗位定义阶段到提出绩效标准,乃至确定效标样本,都是以岗位说明书为核心内容。但胜任力模型弥补了岗位分析仅仅关注岗位本身的缺陷,转而关注岗位对人的内在要求的描述,从而能更适合组织动态发展性的要求。相对于岗位分析而言,胜任力模型更适合于作为人力资源管理的平台。

鉴于胜任力的重要作用,《赢在胜任力——基于胜任力的新型人力资源管理体系》一书详细阐释了如何构建基于胜任力的人力资源管理体系各个模块,以期为人力资源管理从业者和研究者提供借鉴和参考。毋庸置疑,建立基于胜任力的人力资源管理系统必将极大地强化人力资源管理在企业发展中的作用,提高人力资源管理的效率和效果。在基于胜任力的文化下,企业将成为生气勃勃、充满活力、助人成长的场所,员工为自己学习、成长、发展和满足感而努力工作,并且力求为自己、为其所在的团队和组织、为客户竭尽全力,尽其所能。

1. 构建基于胜任力的人力资源管理体系有助于更好地贯彻落实企业战略

以胜任力为核心的能力发展体系是有针对性的体系,它明确对经营起到重要作用的胜任力有哪些,并将它们分解为具体的可以培养的行为特征。通过核心能力的构建,胜任力体系能够帮助组织形成核心竞争力,进而推进组织的战略落地,成为组织变革的有效推进器。

2. 构建基于胜任力的人力资源管理体系有助于增强企业领导层的管理能力,形成结构互补的管理团队,并帮助培育一支极富潜力的后备干部队伍

胜任力模型库的重要作用是它所包含的能力涵盖了企业各职位的出色绩效的所有特点及行为,其中的领导力模型及开发是其中最为关键的一环。领导力模型是指一组能够实现有效领导与管理的素质集合,包括远见卓识、战略思维能力、管理变革能力、建立组织忠诚的能力以及确立工作重点的能力等。

通过领导力模型,企业可以选拔出适合组织的管理者,并进而开展对其有针对性的培育,从而能够使其提高管理能力。许多跨国公司的经验表明,通过建立和实施领导力模型,企业高级管理层可以成为战略思想家和富有远见的领导者,他们洞悉行业

发展和趋势,基于组织的优势、弱点和在竞争中所处的位置制订长远的战略计划,并将愿景目标传达到组织中每一员。在企业高级管理者的指导下,企业中层管理者能够以身作则,领导下属,并善于激励和培养员工,以富有建设性的反馈意见指导下属获得更高的绩效。

通过领导力模型,可以发现各领导者在性格、能力、个性、价值观等方面的差异,从而在管理团队(或称领导班子)配备上有意识地进行合理搭配,进而打造成一支成员之间能力互补、具有异质性的管理团队(领导班子)。

通过领导力模型,可以帮助企业打造一支具备潜力的后备干部队伍。业界的实践表明,后备干部队伍建设对于组织的可持续性发展意义重大。通过领导力模型,将帮助组织挑选出具备组织所需要的素质和潜力的后备干部,进而为组织的发展提供储备人才。

3. 构建基于胜任力的人力资源管理体系有助于企业在更大程度上实现人员与岗位的匹配,进而产生更高的生产力

现代管理心理学研究表明,员工在适合其个性特点、专长、性格、兴趣等的岗位能够产生更高生产效率。因此,利用胜任力模型及恰当的测评手段,可以发现员工与岗位的匹配度,从而为合理配置员工提供有价值的参考建议,进而帮助企业在更大程度上实现合理的人岗匹配。

4. 构建基于胜任力的人力资源管理体系有助于企业帮助员工培育组织所需要的核心竞争力,真正将员工职业生涯规划落地,实现企业与员工的“双赢”

当前,企业的竞争能力在很大程度上体现在其人力资源素质的高低。企业的成功比以往任何时候都更加依赖于其员工(尤其是那些具有很高专业技术和能力的员工)的技术和能力表现。世界许多著名的企业已将提高自身“核心竞争力”作为企业下一步的努力方向,如通用电气公司、摩托罗拉公司等。核心竞争力是企业获得竞争优势的基础力量,人力资源则是构成这一基础力量的关键要素。

基于胜任力的现代企业人力资源管理体系能够帮助企业选拔、培养、激励那些能为企业核心竞争优势构建做出贡献的员工,使员工明白他们的做事方法与他们的做事内容同样重要。它鼓励针对个人的技能增长进行激励,而非单对岗位。在明确的素质要求指引下,员工能够明晰自身的努力方向,进而自发培育组织所需要的核心竞争力,从而真正将员工职业生涯规划落地,实现企业与员工的“双赢”。

5. 构建基于胜任力的人力资源管理体系有助于企业优化人力资源管理流程

基于胜任力的人力资源管理体系能够弥补传统基于岗位的人力资源管理体系的不足,是对后者的传承和升华。胜任力模型在人力资源管理活动中起着基础性、决定性的作用。它建立一套标杆参照体系,分别为企业的工作分析、人员招聘、人员考核、人员培训以及人员激励提供强有力的依据,从而优化人力资源管理的各个流程,为组

织发展提供更好的人力资源支持。

综上所述,人力资源管理向以胜任力为平台的体系转变,员工的胜任力日益成为企业核心竞争力的关键,成为企业不可模仿的核心竞争力的重要来源。这种转变赋予了人力资源管理新的活力与气息,更为重要的是提升了人力资源管理的战略地位。基于胜任力的人力资源管理体系强调的是企业战略规划和企业文化对员工的要求与引导作用。在这种体系下,人力资源管理不再是单纯处理一些事务性的工作,胜任力模型作为人力资源管理平台的平台,更多地起到了企业战略的传导系统的作用。借助胜任力模型,能把企业的战略思想、使命、目标等核心价值观念层层传递给员工,使其成为员工的自觉行为。在 21 世纪的今天,建立和发展基于胜任力的人力资源管理体系可以显著地提高人力资源的质量,强化组织的竞争力,促进企业发展目标的实现,这对企业在新竞争环境的生存和发展具有重要意义!

从胜任力的实际应用来看,经过大批学者在理论领域的持续探索和 McBer、Hay Group 等专业性咨询公司的强力市场推动,基于胜任力模型进行人力资源管理的理念日益为人们所接纳,并成为一种全球性的潮流。目前,胜任特征评价法已在许多国家中得到应用。《财富》500 强已有超过半数的公司应用胜任力模型进行人力资源开发。可见,胜任力模型作为被证明相当有效的人力资源工具,其本身的研究价值和应用是无止境的。《赢在胜任力——基于胜任力的新型人力资源管理体系》一书仅仅是抛砖引玉,笔者希望通过本书的出版与业界进行互动和交流,并借以倡导一种新型人力资源管理理念在企业的应用和推广,在一定程度上促进提升企业的人力资源管理水平,推动人力资源管理战略地位的提高。

本书共分三篇。上篇主要阐述实施基于胜任力的现代企业人力资源管理体系的必要性。该篇分为 3 章。

第一章通过具体工作场景分析指出基于岗位的企业人力资源管理体系存在的困惑与问题的基础上,结合国内外先进企业的实践探索,指出建立基于胜任力的现代企业人力资源管理体系是解决传统人力资源管理体系不足的必由之路。

第二章介绍了胜任力和胜任力模型的定义、类型和建模方法。内容包括全球范围内的胜任力研究是如何起源的?胜任力的定义是什么?胜任力可分成哪几个类型?胜任力模型的定义是什么?胜任力模型的理论基础——冰山理论模型——是指什么?目前有哪些通用的胜任力模型?胜任力的建模流程是怎么样?胜任力建模有哪些主要方法?其主要流程是怎么样?胜任力建模过程中如何保证其信度和效度?如何对胜任力模型进行验证?

第三章讲述了为什么要过渡到基于胜任力的现代企业人力资源管理体系。面对知识经济时代的到来,传统的人力资源管理显现了种种弊端,如何使人力资源管理更适应知识管理、柔性管理、以人为本的管理,都是管理界所探索的问题。胜任力的概

念提出后,为知识经济时代的人力资源管理提供了新思路,人力资源管理从基于岗位(工作)的传统人力资源管理向基于胜任力的人力资源管理转变。这种以员工的胜任力为基础的人力资源管理,能让企业构建自身不可模仿的核心竞争力,使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

第四章就如何构建基于胜任力模型的现代企业人力资源管理体系进行了框架性介绍。建立胜任力模型,将是今后人力资源管理与开发理论和实践研究的逻辑起点,是一系列人力资源管理与开发技术的重要基础。本章对基于胜任力的新型企业人力资源管理体系的各模块进行了初步介绍,以便给读者提供一个完整的框架模型。

在上篇对基于胜任力的人力资源管理体系进行框架性介绍的基础上,中篇配以详尽的案例分析,进一步就如何构建基于胜任力的人力资源各个模块进行了深入剖析,从而使胜任力致胜战略落地。

第五章在对比分析传统基于岗位的企业人力资源规划体系的弊端与不足的基础上,指出基于胜任力的现代企业人力资源规划的优势及特点,并就如何构建基于胜任力的现代企业人力资源规划体系进行了探讨。M通信公司基于胜任力模型的人力资源规划提供了一个很好的印证。

第六章针对传统的基于岗位的招募与选拔体系的不足,提出了构建基于胜任力的招募与选拔体系,并就如何构建这种体系进行了探讨。本章以A饭店、合生创展集团以及江苏FYT集团基于胜任力的人才招募与选拔为案例,展示了如何基于胜任力模型进行普通员工和中层管理者的招聘与配置,如何构建基于胜任力的员工职业能力与素质测评系统,从而打造基于岗位的现代企业员工招募与选拔体系。

第七章介绍基于胜任力的现代企业员工培训。如何构建一个比较科学的现代企业员工培训体系是一个值得探讨的问题,基于胜任力的培训体系是一个效果较好的方法,可以确保培训需求分析更为准确有效,更好地将培训需求和战略结合起来,更好地驱动组织结构的变革,促成文化的整合与组织架构的一致性,并将有助于培训成果的转化。但功能的实现不是自然而然的,实施时要根据现实不断调整、修正和完善胜任力模型,正确运用每项工具,有效执行每个环节,同时配套构建和完善相应的企业管理系统,努力发挥其最大效用。本章引用“航天某院基于胜任力的新员工培训体系构建”、“浙江农资集团基于胜任力的高级管理人员培训体系构建”和“联想集团建立基于胜任力的企业员工培训体系探索”为案例,就构建基于胜任力的员工培训进行了深入剖析。

第八章介绍基于胜任力的现代企业绩效管理。随着胜任力运动的开展和胜任力模型被业界认可,基于胜任力的现代企业绩效管理也越来越显示出其优势。那么基于胜任力的现代企业绩效管理优于传统绩效管理的优势在哪里?现代企业应该如何构建基于胜任力的绩效管理体系?本章以“H酒店基于胜任力的销售代表考核体系

设计”和“中国移动广西公司基于胜任力的绩效管理体系”为案例,以专业的视角、通俗易懂的案例为读者揭开这些疑团。

第九章在对比传统基于岗位的企业薪酬管理体制的基础上,就基于胜任力的现代企业人力资源管理体系的优势及构建流程进行了深入探讨。为增强可操作性,本章还介绍了“基于胜任力的高级技术工人薪酬体系设计”和“基于胜任力的薪酬模式在中小知识型企业中的应用”两个案例。其中基于胜任力薪酬体系在中小知识型企业的应用中还首度尝试运用平衡记分卡原理来构建胜任力模型。

第十章在对比传统基于岗位的企业员工职业生涯规划体系的基础上,对基于胜任力的现代企业员工职业生涯规划体系的优势及特点进行了剖析,并就如何构建基于胜任力的现代企业员工职业生涯规划体系进行了深入探讨。本章末的“三联集团济南家电商场基于胜任力的员工职业生涯规划”为实施基于胜任力的员工职业生涯规划体系提供了有力的实证支持。

第十一章在说明企业接班人计划对企业的极端重要性的基础上,介绍了基于胜任力的现代企业接班人计划的优势及特点,并就如何构建基于胜任力的现代企业接班体系进行了探讨。为了便于读者实战操作,增强实战效果,本章特别选取 IBM 和中国 JS 银行构建基于胜任力的企业接班人计划的案例作为参考。

在中篇详尽介绍如何实施基于胜任力的人力资源管理体系的基础上,下篇就实施基于胜任力的人力资源管理体系应注意的问题进行了阐释。

第十二章指出“思路决定出路”。要打造基于胜任力的人力资源管理体系,必须理念先行,通过正确的思路决定出路。胜任力模型是在组织的使命、目标明确的条件下,进行探索、设计和运用的,这就要求企业在确定某一职位的胜任力模型时,必须在企业战略的指引下,从上往下进行分解。同时,获取企业高层领导的支持是成功的根本保障。另外,塑造基于胜任力的企业文化,推进组织成为学习型组织也是胜任力模型充分发挥作用的前提。还有,保证人力资源管理人员本身的专业水准也是保障胜任力模型开发成功的重要条件。此外,为保证胜任力模型深入人心,对组织人员进行思想观念与专业技能的培训必不可少。最后,绝不可忽略的是时间与资源限制,即所有基于胜任力的开发活动需要时间和财力支持。

第十三章指出,从基于岗位的人力资源管理体系向基于胜任力的人力资源管理体系的转变并不是一蹴而就的。组织要想成功地从传统的基于岗位的人力资源管理系统转变为基于胜任力的人力资源管理系统,一个有效的方案至关重要。本章讨论了如何准备这一方案,并给出了培养人力资源管理人员应用这一新方法的能力的指导性框架。

第十四章介绍基于胜任力模型的 eHR 解决方案。当前信息技术的迅猛发展为人类生产力的提高提供了强劲的动力,已越来越影响到社会生活的各个层面。应用

信息技术对人力资源管理进行整合,利用计算机网络构建电子化的人力资源管理系统(eHR),正成为人力资源管理领域的一个新热点。本章探讨了如何构建基于胜任力模型的 eHR 解决方案。通过授权员工进行自助服务、外协及服务共享,人力资源部门可以从琐碎的行政事务中解脱,将更多的精力投入到企业战略性的人力资源管理。

《赢在胜任力——基于胜任力的新型人力资源管理体系》是团队合作的结晶,研究者来自华南师范大学和中山大学。中国科学院心理所的时勘博士及其领导的课题组对本书的出版提供了技术支持。本书由黄勋敬博士主编和全面统稿;由黄庆均硕士(newworlder@21cn.com)协助完成第5章的编写;由陈秋梅硕士(littleleaf333@yahoo.com.cn)协助完成第6章的编写;由黄媛硕士(huangyuan1031@163.com)协助完成第7章的编写;由李光远硕士(Liguangyuan2005@163.com)协助完成第8章的编写;由陆斌学士(benrobben@163.com)协助完成第9章的编写;由方娇硕士(fang_jiao1983@163.com)协助完成第10章的编写;由陈梦竹硕士(qianchen0353@yahoo.com.cn)协助完成第11章的编写。本书虽然是作者多年管理实践及研究心血所成,但是,由于作者的水平有限,书中不妥之处,敬请读者批评指正!

本书系北京邮电大学出版社之《岭南心理学——人力资源管理研究系列丛书》之一。该丛书基于岭南的经济生活大背景,从心理学的视角,围绕心理学、人力资源与职场三个主题,切入开展关于人力资源的系列研究。本丛书将为职场人士、人力资源管理从业者、相关专业学生提供一个广阔的视野,反映岭南心理学——人力资源管理研究团队的心声。接下来,本丛书的其他书目将陆续出版。敬请读者留意!

黄勋敬

E-mail: Tedgood@tom.com

2007年8月于北京

目录

contents

上篇

实施基于胜任力的现代企业人力资源管理体系势在必行

第一章 绪论

- 一、基于岗位的企业人力资源管理体系的困惑/4
- 二、基于胜任力的现代企业人力资源管理体系浮出水面/5

第二章 胜任力以及胜任力模型概述

- 一、胜任力概述/7
 - (一) 胜任力研究的起源/7
 - (二) 胜任力的定义/8
 - (三) 胜任力的类型/9
- 二、胜任力模型概述/10
 - (一) 胜任力模型的定义/10
 - (二) 胜任力模型的理论基础/11
 - (三) 通用胜任力模型/13
- 三、胜任力建模概述/16
 - (一) 胜任力建模主要方法/16
 - (二) 胜任力建模过程中的信度和效度/18
 - (三) 胜任力模型的验证/20
 - (四) 运用胜任力模型的问题及障碍/21

第三章 为什么要过渡到基于胜任力的现代企业人力资源管理体系

- 一、基于岗位的人力资源管理体系 VS 基于胜任力的人力资源管理体系/23
- 二、构建基于胜任力的现代企业人力资源管理体系的重要意义/27