

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

员工素质模型设计

Building Competency Models for Effective HR Management

彭剑锋 荆小娟 著



 中国人民大学出版社

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

员工素质模型设计

Building Competency Models for Effective HR Management

彭剑锋 荆小娟 著

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工素质模型设计/彭剑锋, 荆小娟著.
北京: 中国人民大学出版社, 2003
(和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列/彭剑锋主编)

ISBN 7-300-04524-3/F·1392

I. 员…

II. ①彭…②荆…

III. 企业 - 职工 - 素质 (心理学) - 评价模型

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 004750 号

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

员工素质模型设计

彭剑锋 荆小娟 著

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

本社网址: www.crup.com.cn

人大教研网: www.ttrnet.com

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 12.25

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

字数: 172 000

定价: 49.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

1993年底，当我主持编撰完近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》（中国人民大学出版社出版）时，曾暗暗发誓，10年内不再写书。之所以会如此厌倦写书，原因大概有两个方面：

一是书写得越厚，越缺少激情，越缺少底气。10年前中国经济管理学界的状况是：老一代的学者专注于演绎马克思的原著，并试图与中国经济管理实践相结合；而中青年一代则擅长于编译或综述西方学者的东西，属于原创的研究成果很少。久而久之，便觉索然无趣，更谈不上做学问的成就感，往往是高级职称评上之日，便是身心疲惫之时。

二是由于当时编写《现代管理制度·程序·方法范例全集》的缘故，我结识了不少中国本土的企业家，在与这些创业型企业接触与交流的过程中，我真正感受到了中国企业的管理需求，以及管理咨询对中国企业的潜在价值。因而从1994年起，我与包政等几位中国人民大学教授便一头扎进企业，为企业提供管理咨询服务。从《华为基本法》到《新奥企业纲领》，从《TCL以速度抗击规模》到《天音通讯ARS战略推进》，从《山东六和集团人力资源优先开发战略》到《白沙集团人力资源三大机制六大体系》的建立，这一扎就是将近10年。

回首10年的管理咨询实践，我深感企业是一个知识的炼狱，中国知识分子的价值在于将知识奉献给社会；而管理学者的价值，则需要企业中得以体现。这10年我们给予企业的很少，但从企业获得的很多。在与企业同步成长的过程中，我们自己得到了发展；企业界的许多朋友也希望我们将这些年来的管理实践及研究成果总结提炼出来，以期对中国企业的发展有所贡献，加上10



年不写书的期限将近,我们便有了再次写书的激情和冲动。作为中国最大的本土管理咨询公司——和君创业的管理者,我们在与国内企业摸爬滚打,为之提供长期服务的实践中,有了不少来自咨询的心得体会。为此,我们计划在3年内陆续推出“和君创业管理文库”的六个子系列:“人力资源管理专业技能系列”、“营销管理技能与方法系列”、“战略管理方法系列”、“治理结构与组织设计方法系列”、“资本运作与并购重组方法系列”和“企业文化建设方法系列”。

这套“人力资源管理专业技能系列”是“和君创业管理文库”的第一个子系列,作为国内第一套系统的人力资源管理专业技能丛书,我们力图体现以下几个特点:

第一,具有一定的原创性。国内以往出版的许多人力资源管理书籍,基本上是国内学者对西方人力资源管理研究成果和文献的综述,而创造性地将现代人力资源理念、技能与方法运用于中国本土企业的实践,并进行系统整合的图书则很少。本丛书中的大部分观点和技术,都是我们在长期管理咨询实践中摸索总结出来的,并经过了许多企业实践的考验。在与国外同行的交流中,他们对我们的研究和实践成果也颇感惊异。

第二,以问题为导向。这套丛书主要从中国企业在成长和发展过程所面临的问题入手,每本书的开篇都是以问题为导向,以解决中国企业人力资源管理当前面临的困惑与技术难点为主要内容,具有很强的针对性和可操作性。

第三,系统提供基于战略的渐进式人力资源管理解决方案。整套丛书的研究基点都是从企业战略出发,从制度、机制、程序和技术等方面来构建人力资源管理系统。而以往出版的人力资源管理书籍,偏重于单一人力资源职能模块的研究,忽视了基于战略的人力资源各运行系统的整合性与协同性。本丛书的特色之一在于,第一次从战略的角度论述人力资源各专业模块系统在企业管理实践操作过程中的内在关系与衔接点。

第四,图表化,形象化。现代职业经理人工作繁忙,节奏快,很难有时间去细嚼文字。本丛书力图通过图表的方式来表达管理思想和实用技术,在写作过程

中,我们深感要将管理思想和技术图表化,形象化,其本身就是一种再创作和提升的过程

第五,团队的创造成果。本书观点新颖实用,技术和方法富有创新性,许多观点和技术都是在群体思想碰撞和团队协作过程中完成的,因而这是一个集体创作的成果。我们这套丛书的作者都来自和君创业咨询公司这个一流的团队,虽然每本书的表达方式因内容的不同而有所差异,但其思想脉络和理念具有高度的一致性。

当然,这套丛书的价值如何,最终还有待于读者的评判。作为一种尝试和探索,本丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的探索精神,就一定能研究并开发出根植于中国本土企业的人力资源管理技术与方法。我们一直在努力去做,也一定会持续地努力去做。

中国人民大学 教授

彭剑锋

2002年12月

一个企业究竟怎样才能持续地获得竞争优势？是靠更好的产品与服务以及比竞争对手更低廉的价格，还是靠技术创新在研发与生产环节的应用？

回答是都不能！那么企业应该如何思考与构建自己的核心竞争力呢？不同员工之间绩效优劣的差异究竟是什么因素导致的？他们的知识与技能水平对绩效的影响是决定性的吗？

回答也是否定的！那么还有哪些因素会对员工的绩效产生影响？作为管理者，你应该如何驾驭这些因素，从而不断地引导员工产生高绩效？

上述两个命题的关注点似乎在两个层面：一个在“企业”，一个在“人”，但事实上它们之间有着紧密的内在联系。换言之，企业核心竞争力的持续构建最终来源于企业中的人力资源，凭借于企业中所掌握的核心专长与技能。这种核心专长与技能除了表现为员工所具备的知识与技能之外，还包括他们潜在的、可以通过不同方式表现出来的内驱力与个性特征等，即素质 (competency)。素质才是真正导致员工产生高绩效的内在动力源泉。

对于本书中所涉及的许多关键概念（例如，素质、素质模型、素质词典、职类职种、行为事件访谈法、主题分析、潜能评价等），我们都反复使用了具体的例子，并附以图表，因为我们始终认为，这是帮助读者理解这些概念，并将它们运用于实践的最好方式，也是检验概念本身的有效途径。

本书着重阐述了作为员工高绩效源泉的素质模型的建立流程、方法与工具，特别是关键事件访谈法的使用以及素质词典的编制等内容，并且通过案例介绍了素质模型在战略性人力资源规划、人员甄选与招聘、绩效管理、培训与开发以及薪酬管理中的应用。本书适合企业从事人力资源管理的专业人员、提



供人力资源管理咨询服务的专业人员、致力于进行企业核心竞争力与素质研究的学者研读

员工素质模型研究是人力资源管理研究与实践的一个崭新领域，作为一种探索，我们力图使本书具有以下特色：

1. 理论与实践并举，偏重于可操作性。本书摒弃了对企业核心竞争力以及素质模型的学理论争和模型探讨，转而注重理论与实践相结合，以图在帮助中国企业培养正确的人力资源管理思维与操作能力的同时，传达一套有效的实践素质模型的方法与工具。

2. 图表化。本书注重的是对读者的实用价值。考虑到现代职业经理人工作繁忙、节奏快的现实，本书力图通过图表化的方式能够一目了然，并且形象、概括地表达观点，诠释方法。

3. 热身小练习。本书在每一章结尾都为读者设计了承上启下的小练习，目的不仅是帮助读者温习与回顾上一章的内容，更重要的是引导读者对下一章的内容的概貌有一个了解，从而把握整本书的结构与内在逻辑。

本书的出版凝聚着众多人的心血，也是和君创业人力资源咨询事业部各位同仁智慧的结晶，在此向他们表示衷心的感谢。书中所采用的案例均来自作者的咨询实践，因此具有很强的针对性和实践性，希望对广大读者的管理工作有所裨益。另外对于书中存在的不足之处，也欢迎广大读者提出宝贵意见。

彭剑锋 荆小娟

2003年1月

内容简介

本书摒弃了对素质的理论纷争和学术探讨，力图阐述员工素质对于改善企业人力资源管理效益，并在企业战略、建立与保持核心竞争力，以及人力资源管理系统之间建立联系的意义和价值。员工素质模型作为构建整个人力资源管理系统的基础与起点，为企业的人力资源管理系统和其他业务板块的有效运行提供了有力支持。

本书提出了素质的概念，阐述了构建员工素质模型对于人力资源系统的变革性意义；系统介绍了建立素质模型与编制素质词典的流程与方法；提供了管理类、技术类、营销类与人力资源专业人员的通用素质模型，为企业建立适应本企业任职资格体系的素质模型提供了参照与蓝本。通过对素质模型与人力资源其他各业务板块的接口描述，以及素质模型在企业人力资源开发与管理应用领域的案例阐述，说明了企业素质评价系统在企业人力资源开发与管理实践中的地位与作用。本书主要内容包括：员工素质模型的提出；素质模型与人力资源系统；素质词典的编制；建立素质模型的流程与方法；通用素质模型以及素质模型的应用等。在每章结尾还通过一个贯穿始终的案例衔接全书的逻辑框架。

本书适用于各类大中型企业的人力资源管理专业人员，尤其是高科技企业和成长型企业的管理人员、管理咨询专业人员，致力于企业核心竞争力与素质模型研究的学者、高校人力资源管理专业教师、高年级本科生、研究生和MBA，同时还可作为企业管理人员的培训用书。

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

第一辑书目

基于能力的人力资源管理

职能工资设计

团队绩效测评技术与实践

以KPI为核心的绩效管理

员工素质模型设计

作者简介

彭剑锋（照片及简介见封底）



荆小娟 现任和君创业研究咨询有限公司人力资源事业部咨询师，中国人民大学人力资源管理硕士。长期从事企业诊断、素质模型与潜能评价、绩效管理、培训开发体系的研究与咨询，为山东鲁能科技集团、烽火通信股份公司、白沙集团、新奥集团、深圳天音通信公司、广东恒兴集团等企业集团提供过管理咨询服务。目前主要负责员工素质模型设计、培训开发体系方面的咨询工作。

策划人 闻洁
责任编辑 闻洁 于波
封面设计 李亚莉
版式设计 王坤杰
图文设计 北京楠竹文化发展有限公司

第1章 员工素质的五大现象及问题的提出 (1)

- 第1节 员工素质的五大现象 (2)
- 第2节 问题的提出 (8)
- 热身小练习 (9)

第2章 员工素质模型与企业人力资源管理系统 (11)

- 第1节 何谓素质模型? (12)
- 第2节 企业的核心竞争力与员工素质模型 (24)
- 第3节 员工素质模型与企业人力资源管理系统的关系 (33)
- 热身小练习 (44)

第3章 素质词典的编制 (45)

- 第1节 编制素质词典的意义 (46)
- 第2节 素质词典的结构与内容 (49)
- 第3节 素质词典示例 (55)
- 热身小练习 (79)



第4章 建立员工素质模型的 流程与方法 (81)

- 第1节 职类职种的含义与划分方法 (82)
- 第2节 建立员工素质模型的流程 (93)
- 第3节 关键事件访谈法的操作要点与方法 (105)
- 第4节 主题分析与员工素质模型的建立 (115)
- 热身小练习 (130)

第5章 企业通用素质模型 (131)

- 第1节 企业管理类通用素质模型 (132)
- 第2节 企业技术类通用素质模型 (139)
- 第3节 企业市场类通用素质模型 (143)
- 第4节 企业人力资源管理专业人员通用素质模型 (149)
- 热身小练习 (156)

第6章 员工素质模型的应用 (157)

- 第1节 潜能评价的设计与实施 (158)
- 第2节 员工素质模型在招聘甄选中的应用 (163)
- 第3节 员工素质模型在绩效管理中的应用 (167)
- 第4节 员工素质模型在薪酬管理中的应用 (172)
- 第5节 员工素质模型在培训开发中的应用 (174)
- 第6节 员工素质模型在其他各业务板块中的应用 (178)
- 结束语 (181)



员工素质的五大现象 及问题的提出

- 企业员工素质的五个普遍现象
- 企业构建员工素质模型的由来及意义

第1节 员工素质的五大现象

谈及员工素质问题，大多数企业的管理者以及人力资源管理专业人员都会深有感触。企业中许多员工绩效不佳，甚至影响部门整体绩效的原因，常常都与员工本身的素质不到位密切相关；长期以来企业内部开展的一系列人力资源管理政策、制度、流程、机制的创新活动，也都聚焦于发挥与提升员工素质的目标。但是为什么这些活动往往都收效甚微？很多企业始终找不到这一问题的症结，甚至有的企业对自己到底需要什么样素质的员工都感到茫然无措（见图1—1）。



图 1—1 员工素质的五大现象

高能力 ≠ 高绩效

案例一

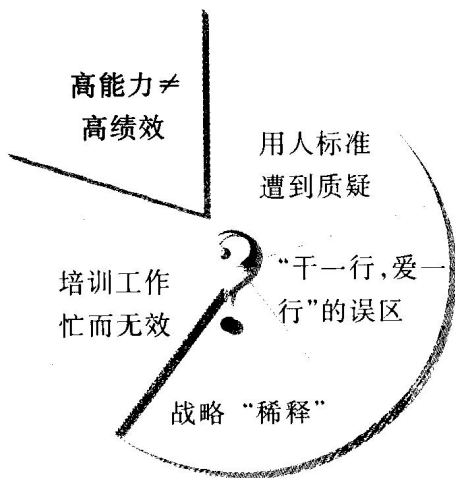
“等号”在哪里？

场景1 对某部门经理而言，甲和乙的能力相当，都是手下爱将，但年终悬殊的考核结果却令他大伤脑筋。怎么跟乙说呢？在“绩效改进建议”栏里该写什么呢？

场景2 甲和乙来自清华大学同一专业，在学校都是成绩好的学生，在企业都是骨干力量，但在业绩上乙总比甲稍逊色些，乙很不服气，暗自拼命恶补，但结果总不尽如人意，究竟差距在哪里呢？

场景3 某公司人力资源部调任了一位在公司工作了多年的技术骨干任部门经理。该技术骨干自从事管理工作后，虽秉承了一贯认真负责、事无巨细的工作作风，但下属的抱怨声日渐增多，业绩也与预期有很大差距。到年终述职时，该经理很彷徨，不知道问题出在哪里？

分析 显而易见的是，能力已经无法单方面成就组织中员工的高绩效，或者说，高绩效的产生已经不完全取决于人的能力，那么究竟什么因素影响员工的绩效水平？“高能力+?=高绩效？”企业人力资源管理活动的基点将会因此发生什么样的变化？各级管理者在开展与审视人力资源管理工作的有效性方面应该着重关注什么？他们的管理风格与思维模式将面临怎样的转变？



用人标准遭到质疑

案例二

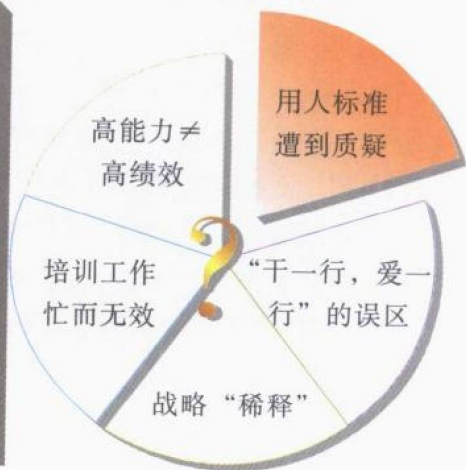
“都是能力惹的祸”

场景 1 某招聘现场：“我毕业于清华大学，是XX专业硕士，主持或参与过XX技术攻关项目设计与开发……在校期间，获得XX奖学金、XX奖学金；平常喜欢看书，爱好书法，没担任过什么社会工作……”

场景 2 经理办公室：“一年前招你来，希望能凭你在XX方面的经验在公司做出点成绩来，直到现在我都不怀疑你的能力，但是你的业绩怎么总是做不上去呢？是公司给你配的资源不够，还是你對自己没信心，要么是跟同事沟通有问题？到底为什么……”

场景 3 某部门获得了一个选派人员去国外深造的名额，部门经理在能力突出者甲和乙中点将，究竟派谁去好呢？当然应该挑选最具发展潜力的人参加，但是什么是发展潜力呢？仅仅考察甲和乙过去的经历与业绩够吗？如何来衡量与预期一个人的发展潜力呢？

分析 企业在选人、用人、育人时，到底应该依据什么样的标准？能力高低是首要且惟一的判断依据吗？基于这种依据所开展的一系列人力资源管理活动的问题会出在哪里？究竟应该先考虑“能不能做”，还是“适不适合做”？二者的内在联系是什么？“适不适合做”的含义应该如何体现在员工素质中呢？



培训工作忙而无效

案例三

难道是“技不如人”？

场景1 某公司会议中心：某知名营销大师为销售部员工讲《最伟大的推销员》课程，场面十分热烈，员工纷纷举手发问……

场景2 某地区办事处办公室：“这个季度的业绩跟上季度一样不见起色，学的东西都用到哪儿去了？”“我参加上次培训了，听到的都是很好的道理，举的例子也不错，还有体验或参与，可到现场都不好用……”

场景3 公司培训部就“营销培训遇到了水土不服”问题展开了激烈的内部讨论，找问题的症结和解决问题的办法，讨论达成的一致意见是：营销部门下一期还要重点针对问题开展相关的培训，甚至不惜成本聘请一流讲师，同时派专人到营销部门调研，配合下期营销培训前期的调研与摸底工作，以保证培训的质量和最终的效果……

场景4 销售部和培训部的主管同样无奈，知识、方法、技巧讲了一大堆，公司的资源也都调动起来了，不知是培训的问题、员工的问题，还是主管自己的问题……但是，工作依然如故……

分析 衡量培训有效性的关键指标就是培训效果在实践中的转化力高低，这种转化力将直接或间接地影响员工绩效的变化。那么培训工作应该如何为提升员工的素质服务？应该如何聚焦并有效地指向员工的高绩效？

