

商周企管

03

美国军方采用最广的

才能评鉴法

建立卓越的绩效模式

COMPETENCE

AT
WORK

MODELS FOR SUPERIOR
PERFORMANCE

BY

LYLE M.SPENCER,Jr.,PhD

SIGE M.SPENCER

魏梅金 ◎译

汕头大学出版社

才能评鉴法

BY

LYLE M.SPENCER,Jr.,PhD
SIGE M.SPENCER

魏梅金 ©译

汕头大学出版社



西安政院201 2 3136312 2



图书在版编目 (CIP) 数据

才能评鉴法 / (美) 史班瑟著; 魏梅金译 - 汕头: 汕头大学出版社, 2003.8
ISBN 7-81036-526-6

I. 才... II. ①史...②魏... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 011003 号

Competence At Work

Copyright© John Wiley & Sons, Inc

© Chinese simplified characters language edition, Shantou University Press 2003

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc

才能评鉴法

作 者: 史班瑟 (Lyle M. Spencer, Jr, Phd)

责任编辑: 胡开祥 吕志峰 邹 菊

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州大一印刷有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250482 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 25.75

字 数: 370 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版

印 次: 2003 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 8000 册

定 价: 46.00 元

ISBN 7-81036-526-6/F.41

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

审订者序

自从 1995 年 8 月由海外学成回来，便开始申请国科会研究计划，从事一系列与“人才评鉴”有关的学术研究。例如情境面谈、心理测验、同侪评量、传记式问卷、与 360°回馈等，而这一切的基础皆来自于“才能”（Competence）此一概念。如今“才能”似乎已成为企业组织耳熟能详的共同语言与基本常识，并被应用得非常广泛。凡是企业（军事）组织中的领导者或员工，想要了解自己与他人，以提高工作效率与领导效能；甚至学校中的老师或父母想要培育优秀的学生与下一代，皆可参考运用本书中的一些原理原则与方法。此外如果一般读者想要了解自己，以提升自己在各方面的能力（例如 EQ、创新、学习、团队、客户服务等），本书亦提供了许多明确的方向与案例可供参考应用。

事实上，这本原文书（Competence at work）当初是由詹东兴学长所推荐，当我拜读了之后，便觉得它真是一本好书。理由有五：(1) “才能”运动是由管理心理学大师 McClelland 从 1973 年开始倡导，我在外国撰写论文时，即曾引用过许多他的文章；(2) “才能”概念兼容并包，它整合了过去工商组织心理学（Industrial & Organizational Psychology 简称 I/O）所重视的 K.S.A.O.（Knowledge、Skill、Ability、Others），而能对卓越绩效有较高的预测力与解释力；(3) “才能”模式的建立，运用了严谨的学术研究方法，但实务界的朋友亦可以针对公司的需求，发展属于公司自己的核心能力模式；(4) “才能”模式的建立方法之一——“行为事例访谈”（Behavioral Event Interview，简称 BEI）不仅可用来建立才能模式，亦可提供实务界朋友参考运用，以提高面谈与才能评鉴的效果；(5) “才能”模式与字典，不只可以作为甄选、训练、发展、安置、晋升、考核之用，亦可作为薪酬、接班人计划、以及人力资源资讯系统等方面的应用，因此本书亦可作为专业的人力资源管理工作的实务人士，在

规划公司各种制度时的最佳参考书籍。

此外，目前个人正在从事有关如何提升个人与组织竞争力的研究，亦是从才能模式出发，并结合竞争五力与平衡计分卡，去探讨如何提升个人与企业之绩效与竞争能力。如今，在加入 WTO 之际，无论是民间企业、政府组织、甚至是各级学校，皆应思考如何运用与发展最宝贵的人力资源资产，以迎接未来更加激烈的竞争与挑战，进而提升个人、组织、社会、国家的竞争优势，本书或许可以提供人们一个值得思考与努力的方向！

张裕隆

谨志于“政治大学”心理学系

2002.8.1

审定者序.... I

代序.... I

第一篇 才能概论.... 5

第 1 章 导论

第 2 章 才能定义

第二篇 才能辞典.... 23

第 3 章 才能辞典的发展

第 4 章 成就和行动

第 5 章 协助和服务

第 6 章 冲击和影响

第 7 章 管理

第 8 章 认知

第 9 章 个人效能

第三篇 发展才能模式.... 111

第 10 章 设计才能研究

第 11 章 进行行为事例访谈

C O N T E N T S

C O N T E N T S

第 12 章 发展才能模式

第四篇 一般才能模式....189

第 13 章 技术人员与专业人士

第 14 章 业务人员

第 15 章 人类服务工作者

第 16 章 管理人员

第 17 章 企业家

第五篇 才能基础的应用....293

第 18 章 征选

第 19 章 绩效管理

第 20 章 接班人计划

第 21 章 发展和生涯规划

第 22 章 薪酬

第 23 章 整合型人力资源管理资讯系统

第 24 章 社会应用

第 25 章 未来能力本位的人力资源管理

代序

本书的内容涵盖四个目的：

1. 首先，作者摘录过去 20 年利用 McClelland / McBer 工作能力评鉴法 JCA (Job competence assessment) 所完成的研究内容。在这本书中，读者将会阅读到包括 McBer 公司根据上述内容所制订的才能辞典以及研究者所从事的 286 项研究的结果。这些研究对象来自企业组织、政府单位、军队、健诊中心、教育以及宗教团体等，其中有关于创业家、技术、专业、销售、服务及管理等工作描述。
2. 其次，详细说明如何进行工作才能评鉴法的研究过程。
3. 再者，说明在人力资源管理功能中，如何有效地善用工作才能评鉴法的研究。例如招募、评鉴、甄选、接班人计划、生涯规划、绩效管理、训练与发展、能力支薪以及整合型人力资源系统等。
4. 最后，在人力资源管理的相关议题下，提出才能研究未来的发展方向及应用的层面，这些议题包括资讯经济、主要知识工作者的人力市场短缺，多元化与全球化等。作者预期将会受到社会高度青睐的主题有才能模式的建立、全球化才能模式的资料库、人工智慧专家系统的大量使用、以及才能研究方法的社会运用等。

本书细分为五个重要部分：

- 第一部分描述在工业与组织心理 (industrial/organizational psychology) 中，有关才能运动的发展，以及清楚地定义“才能”此一术语。
- 第二部分列出定义及提供才能的评分标准，可以预测在大多数的工作上的优秀表现，这部分资料提供一般性的才能辞典的工作个案，其中包括 21 项常用来区分绩优和普通工作表现者的才能，而这些才能的分类与定义则来自 286 个研究的结果。

- 第三部分则是提供一些关于如何设计才能研究、进行行为事例访谈、分析资料以及发展才能模式的方法。事实上这些方法的实施，需要透过训练及不断的实践，但此部分已经超越本书的范畴。然而，第三部分仍提供一个清楚的流程，可供读者决定在某种特定情况下，如何适当运用研究才能的方法。

我想读者如果对于研究方法或甄选访谈不是特别感兴趣，则可以跳过或快速翻阅这一部分，然后再继续研读第四部分的一般才能模式或研究成果。

- 第四部分呈现才能有效地预测销售、技术 / 专业、服务、管理以及创业等工作的研究结果。这一部分协助读者了解研究者透过才能模式产出一些相关研究的概念。从第 13 章到第 16 章说明的研究结果属于一般性的，而第 17 章则谈论创业，亦将一些接受政府资助的国际性的研究结果，以某种详细的统计分析的方式来加以说明。

- 第五部分说明在社会及未来，人力资源管理运用才能资料的情形，其中包括招募、甄选、安置、接班人计划、发展、生涯规划、能力给薪以及整合型人力资源管理资讯系统等。

本书是我们计划出版以才能资料分析为基础的第一本书中的第一本。第二本书的内容会将资料，透过因素分析等统计方法对结果作详细的说明。第三本书则将提供程式学习的指导，案例及练习测验，读者可以用来自我学习，以练习如何将才能编码，而达到一定且可被接受的评分者间的一致性（信度）。

我们出版本书是为人力资源专业人士、经理及有兴趣的一般读者而撰写，除了第 17 章创业，包括先前未发表的相关资料外，统计资料亦将以简单的平均数及百分比呈现，以供一般读者容易阅读。此外，参考资料则来自学术界及相关的研究报告。

我们的才能研究过程是一项沉重的工作，在 24 个国家超过 100 位研究者，每两周就要增加才能模式的资料库内容，且每 3 个月加入新的研究发现，修改我们的才能辞典，这些新的知识仍会不断继续加速地产生与累积。

丽利·史宾赛 (Lyle Spencer)

幸格·史宾赛 (Signe Spencer)

第一篇



才能概论

第1章 导论

回想我在1973年出版的一篇论文，篇名是《才能（competence）而非智力的评量》，这篇论文最早揭示《才能运动》（competency movement）在心理学界的开端，许多读者对这项开创风潮的观点，纷纷抱以肯定或批评的论点。在这篇论文中，我回顾自己曾进行过的研究，发现传统的性向测验和专业知识的考试与在学成绩以及学习经历等，会有以下的缺失：

1. 无法确实预测个人在生活与工作上的成功与表现。
2. 甚至对于弱势团体、妇女及低社会经济地位者的看法，经常有所偏差。

由于上述的发现，促使我寻找更适当的研究方法，来评量“才能”的变项，进而有效地预测工作表现，并同时不至于对种族、性别或社会经济地位等因素产生偏见（或至少减低偏见）。这项方法的重点有：

1. 使用效标（学习标竿）样本。这个方法主要是透过比较两群在工作和生活上成功与较不成功的人，从中找出导致学习标竿成功的关键因素。
2. 找出导致成功有因果关系而且可以测量的思考与行为。才能的评量应当在开放式的情境中，让个人表达不同于一般结构性问卷“回答者”的行为；亦即，才能的衡量与一般智力测验或专业考试选择题式的测试有所不同，虽然后者的测验题目是经过仔细编制而成，但却限制了当事人所感受到的真实情境。反之，真实的生活及工作情境却很少受到类似限制。因此，在非结构情境下自然而然产生的思考与行为，不论是过去、现在或未来，都将是预

测工作绩效的最佳指标。

我们首次将“才能”方法的评量，运用在美国国务院外交新闻官员，及麻州人力服务工作者所进行的测试上。由于国务院的研究清楚描绘“才能”评量的过程，因此值得详细加以说明。

70年代早期，美国国务院找迈克伯（McBer）公司，协助甄选年轻的国外服务新闻官员（Foreign Service Information Officers; FSIOs）。这些年轻的外交官在国外代表美国传达给世人的形象，他们担任图书馆人员、策划文化活动和代表美国向当地团体发表演说，而实际上是希望借此赢得更多人对美国的喜爱，进而支持美国的政策。然而，在70年代，几乎所有年轻的国外服务新闻官员都是白人男性，无法全然呈现美国的精神。

以往的传统，国务院是透过使用外派服务官员的测验来挑选海外服务新闻官员。这个测验是以技术官僚见长的资深外交官员的想法为基础，思考成为一位现代外交官的需求条件——图书艺术及文化是必要的知识：美国历史、西方文明史、英语的使用和经济、管理方面的专长。

然而，这项测验显然有明显的缺失。首先，测验需要相当高的分数才算及格，少数民族或其他外来移民，是不太可能通过此项测验的。其次，凯尼斯、克拉克博士的报告发现，申请人在FSIO一般性向测验（General Aptitude Test Battery）或是一般背景知识测验（General Background Knowledge Test）上的成绩，无法完全判别一位外派新闻官员在日后工作表现的优劣。由于要求的成绩标准极高，容易造成样本过度集中，而导致统计上的不显著，因此无法真正适得其所。一位年轻的FSIO在埃塞俄比亚的临场表现，是无法从他拥有丰富的词汇，或优异的能力测验分数中预测得知。由于测验的分数与实务工作成功与否并没有必要的关联，因此使用这种测验方式，事实上就代表一种不公平的歧视，并且阻碍了美国新闻服

务工作的品质，因为透过上述测验而被挑选出来的人员，无法真正完整代表少数民族在美国生活中所扮演的角色。

接着，我们所面临的挑战是：若是传统的性向或知识测验，无法有效预测工作的真正绩效，那么到底有什么方法可以取代呢？我们的想法是，第一，运用表现优秀者与表现较差者的比较，以建立模范效标样本。我们透过国务院告诉我们，那些人是优秀且年轻的FSIOs，同时提供我们另一组可以比较的团体。

这些优秀的团体成员包含超级明星、最有聪明才智及工作最有效率的外交官。这些人在他们老板、同事以及外国客户的眼中，是最有效率的美国驻外代表。反观另一个表现平凡的团体，这些人仅仅只期待善尽本份，不要被炒鱿鱼就好了。

第二，发展一项称为“行为事例访谈”（Behavioral Event Interview; BEI）的技术。最初，我们希望了解优秀与普通外交官的日常工作，并观看优秀的人是否做了一般平凡人所不做的事。然而真正运用这个方法来进行全球性的研究，则又显得太昂贵而且不合实际。所以我们忽然浮现一个想法，何不找人来提供详尽的叙述，说明他们在工作中面临紧要关头的时刻，采取的做法。行为事例的访谈过程是让当事人以说故事的方式，以一个主题为中心，倾诉3个最令人亢奋的成功经验与3个令人感到挫折的事例。而访员必须表现得像一位专业的特派记者，并询问以下的问题：什么因素带领你到这样的情境？有谁一起参与？当你面对此一情境时，你当时的想法及感觉是什么？你想达成的目标是什么？而你又实际做了什么？发生了什么事？事件的最后结果又是什么？这些访谈蕴酿出数以百计有关这些年轻外交官，在国外实际面对他们的工作，在最艰困的情形下的短篇故事。

事实上，行为事例访谈是结合福来纳戈（Flanagan）的关键事例法（critical incident method）以及在研究激励的领域发展超过30

年的“主题统觉测验”（Thematic Apperception Test; TAT）两项工具。其中，福来纳戈主要是对辨识工作上的“任务要素”感兴趣，而我们则是对于那些工作上的“行为特质”有兴趣。

第三，我们从行为事例访谈（BEI）记录的内容，以上述主题分析技术，分析优秀与表现欠佳的驻外服务新闻官员两个样本特质的差异，萃取出在优秀者身上展现的行为特质，但却不是出现在表现平平者的身上。而这些不同记录，可以转化成客观的定义和计分方式，并可由不同的观察评量者借由此种评量方法，可获得一致的评量结果。

然后，BEI 的记录将依照这些定义加以计分，计分的方式乃运用“口语表达内容分析法”，此种方法被长期用来评量一个人动机的高低，现在称为“CAVE”（content analysis of verbal expression）。CAVE 的编码方式可以使评分员在表现优秀者与表现平平者两者之间的特质显著差异上，进行计算和统计分析。这个方法后来被广泛使用在评鉴有关杰出外交官的例行驻外服务的才能研究上。

综合以上所言，优秀与表现平平两组驻外新闻官员身上的才能差异包括有：

- 对不同文化的人际敏感度。这是指能够洞悉外国人真正想表达的意思与涵意的能力；并能预知他们的反应，就如同以下一则 FSIO 所讲的真实故事：

我是在北非工作的一位文化事务官员，有一天我收到从华盛顿传来的指示，要求我必须播放一部影片。但是我了解这部影片中影射一位美国政治人物，为当地人士所不甚欢迎。我知道若是我真的照做，那么，过一天这个地方将被 500 位以上愤怒的左翼学生所烧毁。华盛顿当局认为这部影片非常棒，但是本地的人却会深觉这是一种侮辱。因此我必须想出到底应该如何播放这影片，让我们的大