

MP

PROFESSOR AND MANAGER

中大教授经理研究会管理实务文库

中大咨询管理丛书

主编 吴能全

COMPETENCY

胜任能力模型设计与应用

COMPETENCY MODEL: DESIGN AND APPLICATION

吴能全 许 峰 编著

APPLICATION

广东经济出版社
广东经济出版社

COMPETENCY

胜任能力模型 设计与应用

COMPETENCY MODEL: DESIGN AND APPLICATION

吴能全 许 峰 编著

APPLICATION

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

胜任能力模型设计与应用 / 吴能全, 许峰编著. — 广州: 广东经济出版社, 2006.3

ISBN 7-80728-237-1

I. 胜… II. ①吴…②许… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 003834 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	15 2 插页
字数	150 000 字
版次	2006 年 3 月第 1 版
印次	2006 年 3 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-237-1 / F·1369
定价	30.00 元

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

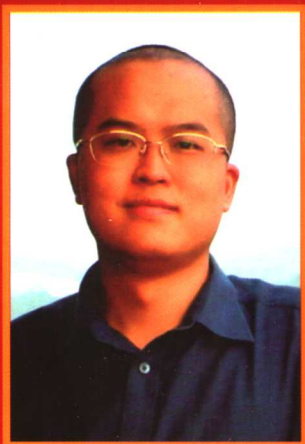
邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •



许锋：中山大学人力资源管理博士研究生，华信惠悦咨询深圳公司副总经理、首席顾问，广东省人力资源管理协会的理事。曾任广州宝洁人力资源经理，美晨集团人力资源总监。

许锋先生拥有多年的人力资源从业经验，尤其在：人资战略、组织设计、能力模型的设计与应用、薪酬管理、绩效管理等方面拥有丰富的实践经验。许锋先生主持和领导了美的集团人力资源管理综合提升项目，香江集团人力资源项目，并为万科集团、TCL、招商银行、中国移动、广发银行、万讯自控、中外运、德思勤、顺电、稳健集团等企业提供咨询，主持了EAA在华南地区的并购项目。

前言

近年来,胜任能力模型在国内学术界和企业界成为一个热点,有关这方面的著作和译作已经大量面世,但是仍然无法满足广大读者的多样性需求。我们写作此书的目的就是为那些具有一定的管理知识,渴望在研究和应用胜任能力模型方面有所建树以及正在企业中从事这方面实践操作的朋友,提供一本既兼顾理论与实践又具有系统性、可读性和可操作性强的书籍,这也正是本书有别于其他同类读物的主要特点。

具体来说,本书的特色主要体现在以下几个方面:

首先,理论与实践紧密结合。本书的目的是向读者介绍如何设计胜任能力模型并应用之,因此,除了要阐述胜任能力模型的原理和概念等基本理论外,更重要的是要让读者了解它是如何运用于企业的人力资源管理实践的。为此,在本书的每一章中都有现实的案例来向读者形象地说明胜任能力模型的操作步骤,这样就可以使读者从理论和实践两个方面对胜任能力模型有全面细致的认识。

其次,系统性强。胜任能力模型主要应用于企业的人力资源



管理之中。我们都知道，人力资源管理包括许多具体的环节，如人力资源规划、员工招聘、薪酬管理、绩效考核等，这些环节构成了一个完整的人力资源管理体系。本书将整个人力资源管理体系分为八个方面，详细论述了在每一个方面是如何应用胜任能力模型的。读者在阅读完本书之后，不仅可以掌握如何应用胜任能力模型，而且对人力资源管理也会有更深入的了解。

再次，语言简洁、可读性强。由于胜任能力模型这种理念刚从国外引进不久，理论性较强，国内许多读者对此还较为陌生，所以如何让尽可能多的读者看得懂并且有兴趣看是我们写作此书最关注的问题。为此，我们最大限度地避免使用学术性的语言，而是采用通俗易懂的语言，并辅以大量的图表来生动地表达我们的想法。再加上我们所选取的案例要么是我们亲自参与的、要么是国内外一些知名企业的，读者读起来不会感到陌生和乏味。

最后，可操作性强。本书作者许锋是世界著名顾问公司华信惠悦深圳分公司的主要负责人之一，吴能全是中山大学企业管理研究所所长。该所现有 24 名博士和 10 几名硕士组成的科研队伍，另有 30 多人组成的“中大管理咨询”团队，其宗旨是消化、吸收、本土化国外有关企业制度和人力资源管理的先进成果，将其转变为本土企业成长壮大的生产率。

本书的写作参考了有关专家、学者以及业界人士（尤其是彭剑锋等的系列作品）的研究成果，对此我们表示感谢。硕士生周晶不辞辛苦地为本书收集了大量的资料还承担了全部的文字工作，MBA 程永嫫同学负责本书第一章的初稿撰写工作，博士生曾楚

前 言

宏同学阅读了本书的初稿并提出了许多有益的修改建议。本书的顺利出版是与他们的大力支持分不开的。

限于我们的时间、精力和能力，书中难免有疏漏和不足之处，恳请读者朋友批评指正，给我们提出宝贵的意见。

作 者

2005 年 8 月于中大康乐园

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 胜任能力模型的诞生、发展及其意义	(3)
第二节 人力资源管理发展历程	(13)
第三节 本书研究框架	(17)
第二章 胜任能力模型的构建	(21)
第一节 冰山模型	(22)
第二节 构建胜任能力模型的步骤	(25)
第三节 实例分析	(34)
第三章 基于胜任能力模型的职位体系设计	(75)
第一节 职位体系分解逻辑	(76)
第二节 胜任能力模型在职位体系设计中的应用	(81)
第三节 案例分析	(89)



第四章 基于胜任能力模型的职业发展规划	(103)
第一节 职业发展规划简介	(104)
第二节 胜任能力模型在职业生涯规划中的应用	(107)
第三节 案例分析	(110)
第五章 基于胜任能力模型的继任计划	(113)
第一节 继任计划简介	(114)
第二节 应用逻辑结构图	(121)
第三节 案例分析	(123)
第六章 基于胜任能力模型的招聘管理	(131)
第一节 胜任能力模型在招聘管理中的应用	(132)
第二节 应用逻辑结构图	(136)
第三节 案例分析	(137)
第七章 基于胜任能力模型的培训管理	(159)
第一节 胜任能力模型在培训中的应用	(160)
第二节 应用逻辑结构图	(163)
第三节 案例分析	(165)
第八章 基于胜任能力模型的绩效管理	(175)
第一节 胜任能力模型在绩效评估中的应用	(176)
第二节 应用逻辑结构图	(181)

第三节 案例分析	(183)
第九章 基于胜任能力模型的薪酬管理	(197)
第一节 胜任能力模型在薪酬管理中的应用	(198)
第二节 应用逻辑结构图	(203)
第三节 案例分析	(205)
第十章 基于胜任能力模型的人力资源规划	(207)
第一节 人力资源规划简介	(208)
第二节 胜任能力模型在人力资源规划中的应用	(210)
第三节 案例分析	(212)
第十一章 胜任能力模型的实施与管理	(215)
第一节 岗位能力匹配	(216)
第二节 胜任能力评估	(218)
第三节 胜任能力模型实施后的管理措施	(221)
参考文献	(227)

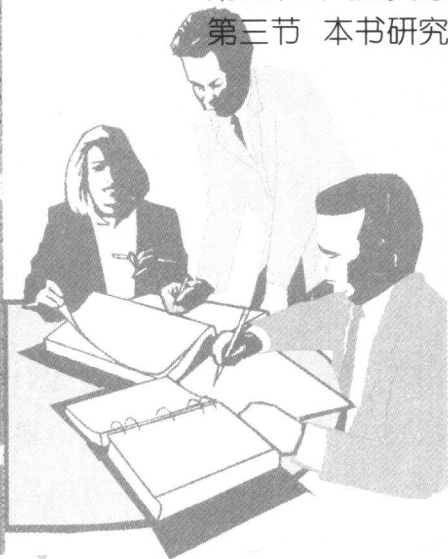
第一章

概 述

第一节 胜任能力模型的诞生、
发展及其意义

第二节 人力资源管理发展历程

第三节 本书研究框架





作为企业的管理者或是人力资源经理，你是否被以下问题所困扰：

⊙ 光靠硬指标不完全能够评判人员的能力。

☐ “为提高人员素质，提高部门绩效水平，我这个部门光招研究生，但一年后发现并不是所有研究生都比本科生好用。”

⊙ 有些“软能力”难以向他人传授。

☐ “众多下属员工中，有一两个员工工作能力很强，真想让他们传授经验给其他表现一般的员工，但又不知该如何进行。”

⊙ 提拔员工的依据是什么？

☐ “有些员工在某一岗位勤勤恳恳干了5年了，虽然没什么突出贡献，也得考虑他们的职业发展。但如果提升了他们，又对某些高绩效员工不太好解释。”

⊙ 对于那些曾经有过贡献而如今贡献不太大的员工来说，如何让他们“与时俱进”？

☐ “他们曾经对企业有重大贡献，现或已位居高职，或已获得高薪，而现在的贡献不如其他员工。如何让他们能够不断提高自己？”

⊙ “对人的评估是最困难的。”

把这些问题归结到一起，我们可以看到令管理者们真正困惑的在于他们希望能够通过建立一定的标准，从而准确地评估员工和帮助员工自身发展。为此，他们所期盼的这种方法需要能够帮

助实现以下的目标：

- ☐ 具体而非笼统地对人员进行评估；
- ☐ 对某一类人员的不同发展阶段提出不同的能力要求；
- ☐ 对新入行的员工有一定的方向性指导；
- ☐ 能够给予员工更好的激励；
- ☐ 拟订有效的继任计划，从而保证人力资源的连续性；
- ☐ 提高企业招聘的效率与信度。

如果你想使自己的企业实现上述的种种目标，请跟随我们走进胜任能力模型的王国，相信你在读完本书后，一定会找到让你满意的答案。

第一节

胜任能力模型的诞生、发展及其意义

或许你已经在前沿杂志期刊或是某些企业成功案例介绍中听说过“胜任能力模型”，在这一节中，我们将详细为你介绍胜任能力模型的产生、发展和意义，只有当你全面了解了武器的特点和攻击力时，你才能遭遇强敌而临危不乱，充分发挥利器的功用，克敌制胜。



1.1.1 什么是胜任能力

胜任能力（Competency）又可翻译为能力素质、资质，著名的心理学家、哈佛大学教授麦克里兰（McClelland）博士是国际上公认的胜任能力方法的创始人。他将胜任能力定义为：

- ◎ 胜任能力是用行为方式描述出来的员工需要具备的知识、技巧和工作能力。这些行为应是可指导的、可观察的、可衡量的，而且是对个人和企业成功极其重要的。

这个定义体现了胜任能力的三个特征，即必须是可指导、可观察和可衡量的。也正是因为胜任能力具有这些特征，使它成为现代企业管理方法——胜任能力模型的基础理论来源。

胜任能力模型（Competency Model）是从组织战略发展的需要出发，以强化组织竞争力、提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法、操作流程。从方法论出发，可以将其定义为：

- ◎ 胜任能力模型就是对员工核心能力进行不同层次的定义以及相应层次的行为描述，确定关键能力和完成特定工作所需求的熟练程度。

1.1.2 胜任能力模型的诞生

胜任能力的应用起源于 20 世纪 50 年代初。当时正值美国国务院选拔外交官。美国国务院感到过去以智力因素为基础选拔外交官的效果不太理想。许多表面上很优秀的人才,在实际工作中的表现却令人非常失望。作为哈佛大学有名的教授,麦克里兰博士应邀帮助美国国务院设计一种能够有效地预测实际工作业绩的人员选拔方法。在项目过程中,麦克里兰博士应用了奠定胜任能力模型基础的一些关键性的理论和技术。他通过对工作表现优秀与一般的外交官的具体行为特征的比较分析,识别到能够真正区分工作业绩的个人条件。最终美国国务院把提炼出的优秀外交官所具有的能力作为选拔的标准。

1973 年,麦克里兰博士在《美国心理学家》杂志上发表一篇文章:“人才测量:从智商转向胜任力”(Testing for Competency Rather Than Intelligence)。这篇文章的发表,标志着胜任能力运动的开端。

1.1.3 胜任能力模型的发展历程

在 20 世纪 50 年代后,随着企业对员工能力素质要求多样性的增加,管理者们将胜任能力模型作为一种管理工具,开始在实践中不断予以总结,以提高其科学性和实用性。具体来说,胜任



能力模型的发展经历了两个阶段：

- ◎ 第一阶段：20 世纪 60 年代哈佛的教授麦克里兰首先提出胜任能力的概念，以帮助企业寻找那些与员工个人能力相关的、并能够协助企业提高其绩效的因素。

麦克里兰的研究发现，胜任能力是持久地达成岗位绩效的最好判断因素。不仅要针对每个员工的能力素质进行评估，并且每个岗位都应有与其匹配的胜任能力类型和等级。只有岗位所需的胜任能力与员工自身所具备的能力相匹配时，员工的绩效才会最高，从而企业的人力资源得以最恰当的配置，发挥最大的效用，最终保证企业良好的经济效益。

在这一阶段，麦克里兰教授研究胜任能力模型是通过观察和访谈绩效杰出的员工而总结出的，正如他在帮助美国国务院制定评选外交官的标准时做的那样，通过对比优秀外交官和一般外交官的具体行为特征，提炼出一般外交官所不具备的特殊品质。这一阶段胜任能力模型研究的着眼点在于根据以往获得成功的案例总结应具备的能力素质。

- ◎ 第二阶段：由于企业面临的环境变化趋势的加强，胜任能力的关注点也有了相应的变化，更加着眼于企业未来的持续发展。公司战略对于胜任能力的影响程度愈加深化，胜任能力模型的建立从原先识别何种能力素质是以往获得成