

才能

——企业人才开发的第一关键

COMPETENCY

THE MOST VALUABLE TOOL FOR HR DEVELOPMENT

龙毕文 李哲 卢强 著

科学、快速、准确地界定员工才能的首选工具
大幅降低招聘、选拔、培训成本，增加企业利润

广东省出版集团
广东经济出版社

才能

——企业人才开发的第一关键

龙毕文 李哲 卢强 著

COMPETENCY

THE MOST VALUABLE TOOL FOR HR DEVELOPMENT

广东人民出版社
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

才能：企业人才开发的第一关键 / 龙毕文, 李哲, 卢强
著. —广州：广东经济出版社, 2006.6

ISBN 7-80728-312-2

I. 才… II. ①龙…②李…③卢… III. 企业管理—
人才学 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 048724 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	广东省新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	16.25 2 插页
字数	256 000 字
版次	2006 年 6 月第 1 版
印次	2006 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-312-2 / F·1421
定价	30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

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) 邮购电话: (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 •

一切皆由才能

美国著名作家托马斯·沃尔夫曾经说过：“如果我们拥有某种才能，但却不能加以使用，那么我们已经失败了；如果我们拥有某种才能，但只使用了其中的一半，那么我们已经失败了一半；如果我们拥有某种才能，而且知道如何来利用这全部的才能，那么我们已经获得光荣的成就，并得到了只有少数人才能体会的满足感与胜利感。”

正如托马斯这位 20 世纪 30 年代的著名小说家所言，现代人力资源管理的思想也建立在充分发挥人的主观能动性和创造性的基础之上，而这一切又都以完全识别人的才能为前提！一个组织不能清晰界定和挖掘员工的才能，又谈何对人才进行科学合理的选拔、开发与使用，从而打造企业核心才能，获取竞争优势呢？一个人如果连自己拥有哪种才能都不甚明了的话，又谈何充分发挥这种才能呢？

调查显示，超过 83% 的人在职场里曾遭遇滑铁卢，其中至少一半以上的人员因为未能如愿觅得好“东家”而郁闷不止。管理大师彼德·杜拉克也曾这么认为：“即使在今天，大部分美国人都不愿自主选择工作。如果你问他们，‘你哪方面擅长，哪方面欠缺？’他们会愣愣地看着你答不上来，或者文不对题地大谈自己的专业知识。”很多人在他/她的专业领域内努力工作、细心耕耘，甚至比其他人的付出要多得多，但是，取得的成绩始终不尽如人意。这是因为大部分的人都在他/她不喜欢或不擅长的领域里拼搏挣扎，犹如一只火鸡在爬树，不论多么努力都是徒劳的。

糟糕的状况在中国愈演愈烈：每年数以百万计的人才市场里流动的求职大军，同企业负责招聘的人员焦虑的表情形成鲜明对照。前者在呼唤阿基米德的杠杆出现，以此来撬起地球；后者在慨叹千里马不再常有，良将难求。

我们不禁会问？是什么阻止了这一场“对话”？

是才能！一切皆由才能。

是我们对才能的模糊认识共同导演了这场失败的“对话”。个人对自我才能的认识不足导致自身无以逾越职场障碍；组织狭隘地界定才能的知识技能范围导致片面寻求“专业”人才。认识自己，不仅仅是对个人而言，对组织也同样重要！在智慧女神雅典娜的神庙上刻着唯一的一句话：认识你自己。千百年来，这一直是古人向世人提出的最伟大的建议。

俗话说：知己知彼，百战不殆。说的是认识自己的重要性。只有当你认识自己之后，你才能客观地评价和正确地对待你自己的优势和劣势。你知道自己行为上的不足之处以及情感上的缺陷，而且你也有方法来克服这些不足——取人之长，避己之短。认识你自己，使你能够从失败中总结教训，促使你不断成长。企业战略的拟订，惯用SWOT分析方法，就是将企业面临的内外环境进行优劣势分析比较，并寻找机会和挑战所在。这一方法贵在企业深入剖析自我，以便制订调整战略意图。

如何认识自己？这是一个更为现实的话题。既然一切皆由才能，就从才能开始吧！

通过才能帮助企业厘清战略意图与人力资源管理之间的清晰脉络，大大降低人才使用和开发管理过程中的风险；通过才能帮助个人更准确地识别自我和选择合适的职业发展方向。当然，通过才能，还可以帮助社会广泛构建和谐环境，帮助家庭营造孩子健康成长、成员和睦相处的融洽氛围……

于是，便有了《才能》一书的出版。在本书的撰写过程中，得到了诸多良师益友的支持与指导。我在从事人力资源管理咨询活动的过程中，和我的合作伙伴Walton Chang先生曾就才能在企业中的应用作过相关探讨，但并不十分成熟，确切地说是研究成果还未成体系化。在本书责任编辑金荣良先生的鼓励 and 大力支持下，我们参考了大量国外关于才能方面的论著，结合我们在国内企业的实践探讨，终于撰写出了此书。我们只是希望《才能》能够帮助更多在职场中徘徊迷茫的职业人认清自我而找回属于自己的发展方向；我们还希望《才能》能够帮助从事人力资源管理工作的人员准确进行人才的选拔与开发；我们更希望通过《才

能》的出版引出更多的专业机构、专家学者共同深入探讨才能的应用。权当是抛砖引玉吧！

在这里还需要特别感谢的是我的挚友邱立强先生、龙启石先生、李哲先生、卢强博士以及我的太太黄慧玲，他们是拙作尚为电子稿时的读者。他们对本书的出版提出了许多宝贵而及时的意见。

编著者

2006年3月12日于广州

目 录

第一章 才能概述	(1)
第一节 草莓冰激凌的故事	(1)
第二节 才能概念的发展	(6)
第三节 才能的内涵	(8)
第四节 才能与 KSAO 模型	(12)
第五节 才能与核心竞争力	(16)
第二章 实现战略与才能的联动	(25)
第一节 战略与才能联动	(25)
第二节 战略管理与人力资源	(28)
第三节 平衡计分卡与才能	(37)
第三章 才能的行为描述	(43)
第一节 才能的行为描述	(43)
第二节 行为事例访谈 (BEI)	(46)
第三节 才能维度	(51)
第四节 才能等级评定	(56)
第四章 才能模型	(61)
第一节 才能词典	(61)
第二节 才能模型	(68)

第三节 才能分类	(77)
第四节 才能模型的构建	(84)
第五节 才能模型的应用	(86)
第六节 才能模型应用的挑战	(90)

第五章 核心才能

(98)

第一节 团队精神	(99)
第二节 成就导向	(103)
第三节 客户服务	(108)
第四节 专业精神	(113)
第五节 追求卓越	(117)
第六节 合作意识	(119)
第七节 积极性	(123)
第八节 创新性	(125)
第九节 适应性	(127)
第十节 组织沟通	(130)
第十一节 品质意识	(132)
第十二节 发展员工	(134)
第十三节 前瞻性	(136)
第十四节 正直诚信	(139)

第六章 管理才能

(142)

第一节 战略规划	(142)
第二节 培养人才	(144)
第三节 团队领导	(148)
第四节 自信心	(152)
第五节 自我控制	(157)

第六节 分析式思考	(160)
第七节 概念式思考	(162)
第八节 目标管理	(164)
第九节 变革管理	(166)
第十节 倾听与反应	(168)
第十一节 督导能力	(170)
第十二节 持续学习	(171)
第十三节 危机处理	(173)
第十四节 决策力	(174)
第十五节 果断	(175)
第十六节 执行力	(176)
第十七节 目标拟订	(178)
第十八节 影响力	(179)
第十九节 信息搜集	(181)
第二十节 主动性	(182)
第二十一节 创新改进	(184)
第二十二节 诚信正直	(185)
第二十三节 人际理解	(186)
第二十四节 领导力	(189)
第二十五节 谈判能力	(191)
第二十六节 政治敏感度	(192)
第二十七节 规划能力	(195)
第二十八节 关系建立	(197)
第二十九节 战略思考	(199)
第三十节 监督管控	(200)
第三十一节 愿景建立	(203)
第三十二节 企业家精神	(206)

第七章 专业才能	(209)
第一节 客户服务	(211)
第二节 研 发	(217)
第三节 生产及制造	(224)
第四节 技术人员	(232)
第五节 营 销	(235)
第六节 销售人员	(245)
第七节 行政管理	(248)
后记	(252)

第一章

才能概述

洞察力源于人自身内部，谁也无法迫使别人理解一个概念。

——作者

第一节 草莓冰激凌的故事

让我们先来看一个“草莓冰激凌与细节管理”的故事。这是一个发生在美国通用汽车的客户与该公司客户服务部之间的真实故事。

有一天，美国通用汽车公司的庞帝雅克部门收到一封客户抱怨信，上面是这样写的：“这是我为了同一件事第二次写信给你们。我不会怪你们为什么没有回信给我，因为我也觉得别人会认为我疯了，但这的确是一个事实。”

“我们家有一个传统的习惯，就是每天在吃完晚餐后，都会以冰激凌作为饭后甜点。由于冰激凌的口味很多，所以我们家每天在饭后才投票决定要吃哪一种口味，等大家决定后我会开车去买。”

“但自从最近我买了一辆新的庞帝雅克后，在我去买冰激凌的这段路程问题就发生了。”

“你知道吗？每当我买的冰激凌是香草味时，我从店里出来车子就发不动。但如果我买的是其他口味，车子发动就顺得很。我要让你知道，我对这件事情是非常认真的，尽管这个问题听起来很“猪头”。为什么这辆庞帝雅克当我买香草冰激凌时它就发不动了，而我不管什么时候买其他口味的冰激凌，它就是一尾活龙，为什么？”

事实上庞帝雅克的总经理对这封信还真的心存怀疑，但他还是派了一位工程

师去查看究竟。

工程师安排与这位仁兄的见面时间刚好是在用完晚餐后，两人于是一个箭步跃上车，往冰激凌店开去。那个晚上投票结果是香草口味，当买好冰激凌回到车上后，车子就发不动了。

这位工程师之后又依约来了3个晚上。

第一晚，巧克力冰激凌，车子没事。

第二晚，草莓冰激凌，车子没事。

第三晚，香草冰激凌，车子发不动。

这位富有逻辑性的工程师，死也不相信这位仁兄的车子对香草过敏。因此他仍不放弃继续安排相同的行程，希望能够将这个问题解决。工程师开始记下从头到尾的种种详细资料，如时间、车子使用油的种类、车子开出及开回的时间……根据资料有了一个结论，这位仁兄买香草冰激凌所花的时间比其他口味的要少。

为什么呢？原因出在这家冰激凌店的内部设置上。因为香草冰激凌是所有冰激凌中最畅销的口味，店家为了让顾客每次都能很快地买到，将香草口味陈列在单独的冰柜中，并将冰柜放置在店的前端；至于其他口味则放置在距离收银台较远的后端。

现在，工程师所要知道的是，为什么这辆车会因为从熄火到重新激活的时间较短时而发不动？原因很清楚，绝对不是香草冰激凌的关系。工程师心中很快就浮现出答案：应该是“蒸气锁”。当这位仁兄买其他口味的冰激凌时，由于时间较长，引擎有足够的时间散热，重新发动时就没有太大的问题。但是买香草口味的冰激凌时，由于花的时间较短，引擎太热以至于无法让“蒸气锁”有足够的散热时间。

在这个故事中，购买香草冰激凌有错吗？但购买香草冰激凌确实和汽车故障存在着逻辑关系。问题的症结点在一个小小的“蒸气锁”上，这是一个很小的细节，而且这个细节被细心的工程师所发现。这里有一正一反两个方面的教训，一方面，厂家在“蒸气锁”这个细节没有注意，导致了产品出现了这种奇怪的故障；另一方面，庞帝雅克的工程师同样因为注重细节，谨慎小心地分析，最后终于找出了故障的原因。

故事到这里并没有结束。

因为我们发现，无论是故事中的冰激凌店主（本故事中着墨不多），还是通用庞帝雅克的工程师，在整个故事中所涉及的细节方面，都表现出了他们与众不同的卓越才能。

让我们先一起来看看庞帝雅克的工程师。

首先，在他同客户一道亲身经历了庞帝雅克汽车遭遇香草冰激凌“过敏”事故后，又安排同样的行程将整个事故的过程完整地记录下来，最后发现这么一个事实：客户购买香草冰激凌所花的时间比起其他口味的冰激凌要少。

这仅仅是第一步，但却是非常关键的一步。这一步源自于庞帝雅克工程师死不相信这位仁兄的车子对香草过敏这一“事实结论”，从而秉承科学审慎的态度与求真务实的精神，力求寻找其真实故障所在。当然，客户对这种近乎“猪头”的事件的异常认真的态度，也促使庞帝雅克的工程师不得不将此事深入地探究下去。

我们可以仔细来看看第一情节——质疑庞帝雅克汽车对香草味冰激凌过敏，这是一种科学审慎的态度。尽管汽车的故障是因为香草味冰激凌直接引起的，但只有善于质疑才可能更加深入地探究问题的所在。

在此基础上，庞帝雅克的工程师又本着求真务实的精神，同客户一道将同样的行程重新演绎一遍并完整地记录下来。在庞帝雅克工程师的眼里，没有大量的事实作为分析的基础，依靠猜想和臆断而所得出来的结论都是苍白的、草率的，没有说服力的。

紧接着，工程师依据所记录的事实分析得出购买不同冰激凌所花的时间不同，从而将“香草冰激凌与汽车故障的直接逻辑关系”转换成“汽车熄火停放时间与汽车故障的联系”。

随后，庞帝雅克工程师的心里很快浮现出答案，顺理成章地解除了故障。在这里我们看到，得出答案的最后一刻异常容易——很快浮现出。而这种敏捷的反应与联想得益于其丰富的产品知识，以及精湛的逻辑推理能力。

从这个故事中，我们可以看出，作为一名优秀的客户服务工程师，除了精湛的技术技能、丰富的产品知识之外，求真务实的精神、科学审慎的态度都是必不可少的！

我们看到，庞帝雅克的工程师是在消除汽车故障的巨大成就动机的驱动下完

成整个过程的。为了更好地说明动机在驱使一个人发挥才能时的重要作用，我们再来研究一下传统的“龟兔赛跑”的故事。故事的结局是兔子输给了乌龟。兔子之所以输给乌龟，并不只是因为兔子的性格问题。那是因为兔子对于“赢得比赛”这个目标，所投入的“动机”与“能力”无法平衡。对兔子而言，赢得比赛所应该具有的能力当然不成问题，但是由于竞争的动机不够强，所以无法一直保持与乌龟竞赛的欲望。

不过，这里要说的不完全是一味地引导出“动机”而已。

虽然“动机”非常重要，但是很多人都认为“动机”是无限的。我想大家应该听说过“燃烧殆尽症候群”这个词汇，意思是不管对什么事，都保持高度的热忱欲望，结果导致筋疲力尽。其实一个人所拥有的“动机”是有限的，因此应该细心地好好计划一番，不能一听到别人的建议，就立刻投入高度的热忱，浪费自身的重要资源。

所以说，对于兔子而言，赢得这场比赛对它意味着什么呢？没有任何价值。就像一名专业五段围棋选手与一名业余初段围棋爱好者对弈一样，结局往往是既定的。专业棋手需要的是将他的动机更多地投入到职业围棋比赛中去。

因此，在决定做一件事情之前，我们必须先预测该花多少时间以及该投入多少工作热忱。另外，为了有效利用“动机”，也必须事先确认为了达到目标所应具备的才能。

例如为了去登山、为了通过考试、为了创造良好的人际关系，不只需要原本具有的才能，还必须了解为了达到目标，应该学习哪些才能，包括知识与技巧。在此，要具体知道应该学习什么知识，还要计算、预测学习该知识需要花多少时间。“本身具有的才能与学会和具备该才能”加上“动机”，这样的平衡非常重要。

动机不仅是驱使一个人才能发挥的主体因素，还能促使其产生学习新才能的欲望并付诸行动。就像庞帝雅克的工程师一样，具有解决客户问题和排除故障的动机，才会有其精湛的技术和丰富的专业产品知识。

让我们再来看看冰激凌店店主吧。尽管在故事中着墨并不多，却掩盖不了他那种独特的商业才能。

每个消费者购买冰激凌都依据个人不同的嗜好，这没有什么好奇怪的。但冰激凌店店主根据本店长期以来冰激凌的销售情况得出一个结论：香草味冰激凌的

销量比起其他口味的冰激凌要大得多，而且购买顾客的数量也多得多。不善于思考的人发现了这一事实，也会无动于衷。但对于客户服务意识强、商业触觉敏锐的店主而言，仅仅这样是远远不够的。他必须以这一事实为依据为顾客创造更便利的购物环境，同时又能为销售的增长带来正面的刺激作用。于是才有了将香草味冰激凌放入独立的冰柜并置于收银台前端的好主意。

从一件对于别人来说并不起眼的事情出发，善于归纳分析，得出结论，这本身就是一种才能。而将这一才能更好地加以运用、活用，并取得良好的结果，就更为难能可贵。当然，作为商人的店主，他的这一行动过程也有很强的动机作驱动，那就是要为顾客提供更为便利的购物氛围，从中获取相应的回报。

从上述故事里，我们受到两点启示：一是才能的几种不同表现形式；二是在企业中，一个职位需要具备哪几方面的核心才能，才能创造优秀绩效，也就是才能模型的问题。才能的表现形式主要有动机、特质、知识和技能。要对才能的这些表现形式作深入的描述，还是让我们先对“才能”的定义作些探讨吧。

附：客户服务工程师才能模型的定义

成就导向，是指个人具有成功完成任务或在工作中追求卓越的愿望。具有高成就导向的人希望出色地完成他人布置的任务，在工作中尽力达到某种标准，愿意承担重要的并且具有挑战性的任务。这种人在工作中有强烈地表现自己能力的愿望，不断地为自己设立更高的标准，努力不懈地追求事业上的进步。在工商界，高成就导向的人表现为要获取比别人更好的绩效；不满足于已取得的绩效，完成工作之后为自己设立更高、更具有挑战性的目标；在产品开发或服务中有超过竞争对手的动机和决心。成就导向表现为个人关注后果、效率、标准，并追求改进产品或服务，在企业中力求资源使用最优化。成就导向是企业家精神中最重要的成分。

概念性思考，就是运用已有的概念和理论作归纳性的推理。这种思考问题的方式是将分散的信息综合在一起，从中看出它们之间的联系，找到事物背后隐藏的问题或存在的模式。概念思维也称作模式认知、悟性、批判性思维等。

分析推理就是在理解问题时将其分拆成更小的部分，通过一步一步的符合逻辑的演绎，排除不相关的资料，找出事物发生的前因后果。分析推理也被称作演绎推理、分析思维、纵向思维以及实践智力等。

问题解决，分辨出可能影响目标达成的障碍，区分问题的征兆，搜集并评鉴证据，找出原因，确定问题发生的真正根源，并采取最适当的行动予以执行。

坚持不懈，主要表现在面对工作过程中的不顺与挫折，能够最终排除故障，达到目标。

第二节 才能概念的发展

“才能 (Competency)”这一概念的应用与研究目前在学术界及业界皆大为盛行，人力资源专业人员和企业战略专家广泛地将“才能”一词应用于不同领域。然而许多学者对于才能的定义却有不同的看法。

才能一词，目前最常见的译名还有职能、素质、胜任能力及能力。才能的概念出现于 20 世纪 70 年代初期，美国国务院委托迈克伯公司协助选拔年轻的外交官，哈佛大学教授大卫·麦克利兰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的选拔方法。在项目过程中，大卫·麦克利兰博士应用了奠定才能基础的一些关键性的理论和技术。例如：抛弃对人才条件的预设前提，从第一手材料出发，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，识别能够真正区分工作业绩的个人条件。研究发现智力并不是决定工作绩效好坏的唯一要素。他找出了一些卓越绩效行为背后的因素，例如：态度、认知以及个人特质等，称之为 Competency，并建立了“冰山才能模型”，见图 1-1。大卫·麦克利兰教授还进一步发展出“工作能力评量方法”(Job Competency Assessment Method, 简称 JCAM)，有别于传统的工作分析方法。此一评估法专注于从“高绩效工作者”身上找出导致卓越绩效的关键才能。

丽利·史宾赛 (Lyle Spencer) 和辛格·史宾赛 (Signe Spencer) 认为才能是指一个人所具有的潜在基本特质 (Underlying Characteristic)，而这些潜在基本特质，不仅与其工作及所担任的职务有关，更可预期或实际反映影响其行为与绩效

的表现。理查·鲍伊兹 (Richard Boyatzis) 在对才能的定义中亦提到：“才能是指某个人所具备的某些基本特质，而这些基本特质就是导致、影响个人产生更好、更有效率的工作绩效及成果的基本关键特性。”

Yeung (1996)、Parry (1998) 则将“才能”定义为：①才能是影响个人工作的最主要因素，是一个包含知识、态度以及技能的相关的集群体；②才能可以根据一个可以接受的标准加以衡量，与工作绩效密切相关；③才能可以通过训练与发展来增强。

还有一些专家学者提出才能是一种结果取向的概念，也就是构成工作绩效的关键性要素。另一种说法就是“才能指的是精确技巧和特性行为的描述，员工必须依此训练，才能够胜任工作、提升绩效”。

当才能观念发展日趋成熟时，有人认为才能应该是知识、技术、能力或其他特征，据此可以从平均水准的员工中区分出表现优秀者。

有学者提出随着环境不断地改变，才能的定义应该变得更广，因此定义才能我为一组可观察的表现维度，包括个人的知识、技术、态度与行为，与高绩效表现的团队、程序、企业才能一样，可以为企业提供持续的竞争优势。若从企业观点来看，普拉哈拉德和哈默认为核心才能指的是与市场竞争有关的独特的智慧、流程或产品能力。企业才能通常意指整个公司的集体学习或表现才能。

美国盖洛普领导学院的高级讲师马库斯·白金汉在其所著的《首先，打破一切常规》这本书中，这样定义才能：才能是一种“贯穿始终，并能产生效益的思维、感觉和行为模式”，这里的重点在于“贯穿始终”四个字。他认为你的才能就是你发现自己经常做的事情。你有一种神经“过滤器”，它使你在生活和工作对于某种刺激感到兴奋，而对其他刺激则无动于衷。比如，你本能地不仅善于记住人的模样，而且能记住他们的姓名，这就是一种才能；你把调料瓶按字母排列，或者把衣物按颜色深浅顺序放在橱柜里，这种习惯也是才能；你爱玩猜字游戏，你爱冒风险，你急不可耐等等，这些都是才能。任何可以产生效益的“贯穿始终”的行为模式都是才能。而取得出色成绩的关键在于使你的才能与工作相匹配。

这种才能的字义貌似中立，近于平淡无奇，可它却引导优秀经理得出一个重要的结论：要做好任何工作都需要才能，因为做好任何工作都需要某些“贯穿始终”的思维、感觉和行为模式。这说明成功的护士有才能，成功的卡车司机、教