

Competency- Based Human Resource Management

经 / 济 / 管 / 理 / 译 / 丛

基于胜任力的 人力资源管理

戴维·D·杜波依斯 (David D. Dubois)
威廉·J·罗思韦尔 (William J. Rothwell)
德博拉·乔·金·斯特恩 (Deborah Jo King Stern) 著
琳达·K·肯普 (Linda K. Kemp)
于广涛 等译
钱振波 校

Competency- Based Human Resource Management

经 / 济 / 管 / 理 / 译 / 丛

基于胜任力的 人力资源管理

戴维·D·杜波依斯 (David D. Dubois)
威廉·J·罗思韦尔 (William J. Rothwell)
德博拉·乔·金·斯特恩 (Deborah Jo King Stern) 著
琳达·K·肯普 (Linda K. Kemp)
于广涛 等译
钱振波 校



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基于胜任力的人力资源管理/杜波依斯等著; 于广涛等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

(经济管理译丛)

ISBN 7-300-07425-1

I. 基…

II. ①杜…②于…

III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-研究

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 068729 号

经济管理译丛

基于胜任力的人力资源管理

戴维·D·杜波依斯

威廉·J·罗思韦尔

德博拉·乔·金·斯特恩 著

琳达·K·肯普

于广涛 等译

钱振波 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北秦皇岛市文苑印刷有限公司

规 格 185×260mm 16 开本

版 次 2006 年 7 月第 1 版

印 张 14.5 插页 1

印 次 2006 年 7 月第 1 次印刷

字 数 254 000

定 价 19.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

作者简介

戴维·D·杜波依斯 哲学博士，执业专业顾问，国际知名咨询师、作家、演说家、事业生涯咨询师、培训师、研习会首席顾问，具有30多年的咨询经验，尤其擅长基于胜任力的人力资源管理实践，曾经咨询过的组织有联邦快递、密歇根大学医学中心、美国邮政服务局和福特汽车公司等，是畅销书《绩效跃进：才能评鉴的极致运用》的作者。

威廉·J·罗思韦尔 哲学博士，高级人力资源专家，Rothwell & Associates公司总裁，宾夕法尼亚州立大学人力资源开发教授。在20多年的从业经历中，他先后在各种不同的企业和州政府机关工作，历任助理副总裁、管理开发主任和培训主任。他的最新力作包括*What CEOs Expect from Corporate Training*和*The Workplace Learner*。

近期相关书目

- ◆ 资源、农业与食品经济学（第2版）
- ◆ 全球战略（第2版）
- ◆ 零售消费管理
- ◆ 会计理论
- ◆ 基于胜任力的人力资源管理
- ◆ 供应链管理实务

策划编辑 徐晓梅

责任编辑 周华娟

版式设计 王坤杰



导 言

在当今的组织里，人力资源管理正经历着一场重要的变革。曾经一段时间——但并非很久以前——人力资源管理专业人员（HR management practitioners）被期望成为像组织里面的交通警察。交通警察的工作是：注意超速司机并向他们开出交通违规通知单。相应地，人力资源管理专业人员的职责就是记录那些法律不容或者是与组织政策相悖的行为，然后惩罚违规者。这种顺从导向管理的直接后果是，有些人力资源管理专业人员倾向于回避风险，而且这种情况至今仍然存在。他们反对采取革新行动去释放组织成员的才能，而这仅仅是因为，采用新方法意味着冒新的风险，从而可能导致对外部法律要求或内部政策标准的偏离。

人力资源管理新的角色要求一种新的看法，需要迥异于原来那种顺从心理定势。人们期望人力资源专业人员擅长于融合组织内部员工的才能，以取得竞争优势。他们必须对全部人类能力（包括情绪智力，emotional intelligence）展示出崭新的“嗅觉”，使人力资源投入与组织的战略目标保持一致，并整合各种人力资源活动，以取得令人满意的结果。

对许多人力资源专业人员来说，有关人力资源管理的传统读物与其说是促进人力资源管理的发展，不如说是更大程度上阻碍了其发展。原因之一是该领域传统的高校教科书一直把“职务”、“职务说明书”和“工作分析”作为大多数人力资源活动的基础工作。甚至在比尔·布里奇斯（Bill Bridges）及其他几个人的同类著作中仍坚持这一观点，他们指出，“职务是绝对的”。尽管关于人力资源管理



的传统教科书很重要，它们为人力资源专家建立了关于自己角色性质的期望，但这些教科书并没有阐明个体差异的关键意义。正是个体差异造就了成就卓越者（exemplary performers），使他们的生产力可能数倍于其他与其有着相同的职务头衔、教育背景和工作经历的人。而个体特征或胜任力（competencies）的重要性，对于首席执行官（CEO）、运营经理以及其他人来说都是有目共睹的。认识到个体生产力的关键差异就意味着可以用更少的人做更多的事，或者说可以用相同数量的人把工作做得更好。当然，只有当人力资源专业人员更善于发现一流员工时，才能揭示出使他们与那些绩效达标的同事区分出来的原因，并进一步调整人力资源方向，做好招募、选拔、培训、开发、薪酬、评估以及对这些特殊员工其他方面的管理工作。

本书提供了一个改造人力资源过程的指南，使之能聚焦于识别那些星级员工的特征，然后围绕他们调整整个人力资源活动。因此，人力资源管理的目的不是去描述“职务”，然后寻找员工来填补组织结构图中的空缺。相反，它的目标应该是通过释放那些成就卓越者的能量，发掘他们的特征，并把这些特征贯穿到人力资源的所有方面，以此来取得在生产力和竞争优势上的巨大飞跃。

任何人，只要对利用基于胜任力系统来有效管理人力资源感兴趣，都是本书的读者对象。这些个人包括：人力资源的领导者、专业人员、组织效率和开发经理、培训师、员工或职业生涯开发人员和促进人员、各类运营经理、高级经理及其参谋人员、从事人力资源和高级经理教育的高等院校教授、致力于推动他们事业机构里的人才应用的高等院校行政人员以及其他想通过利用人类才能获取最大利益的人。

本书内容

许多年来，那些早期的思想家和作者，诸如戴维·麦克莱兰（David McClelland）、理查德·博亚兹（Richard Boyatzis）以及后来的丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）、帕特里夏·麦克拉根（Patricia McLagan）、莱尔·斯潘塞与赛娜·斯潘塞（Lyle and Signe Spencer），都为本领域的广泛知识基础做出了他们的贡献。而且，最近发表的一些案例报告也都证实了在某些特殊背景下，基于胜任力的方法是有效的，至少部分地支持了那些用于进行基于个体胜任力的人力资源管理职能的模型。而且，也有一些案例检验了本书中的观点（有的观点没有经过仔细的推敲），说明了实施基于胜任力的人力资源管理的最佳方法。我们希

望能够共享这些新知识，并把这些新知识用于提高人力资源管理的艺术与实践水平之中。

第1部分包括开始的两章，阐述了应用胜任力而不是职务基础的方法改造人力资源管理的背景和理由。从这种意义上说，本书是人力资源管理方法的一次革命。

第1章给出了几个场景，说明在大多数组织中把人力资源管理转变为以胜任力为基础的必要性，并对此进行了分析。第2章是对基于胜任力的人力资源管理实践的概述，定义了在后面章节中用到的关键术语。这一章也解释了那些能够通过基于胜任力的人力资源管理满足的经营需求，以及使胜任力与经营计划、目标和需求保持一致的方法。

第2部分包括七章，帮助读者对每种职能逐一理解其基于胜任力的人力资源管理的具体细节。

第3章给出了一个用于建立基于胜任力的人力资源管理职能的模型。该章先是给出了一个场景及分析，然后又讨论了影响组织及其经营活动的六个趋势，由此提出模型。第4章到第9章以逐步渐进的形式依次给出了模型，阐述了基于胜任力的人力资源规划、员工招募与选拔、员工培训、绩效管理、员工薪酬程序以及员工开发。这些章节同时也给出了实施每一模型的建议。另外，我们也坦白地指出了在每种人力资源管理职能中运用基于胜任力方法的优势和挑战，并给出了一个标准，以确定某一领域是适合转变为基于胜任力的管理方法还是继续沿用传统的管理方法。

第3部分包括第10章和第11章，旨在帮助读者理解如何实现从基于职务的管理系统到基于胜任力的人力资源管理系统的转变。

第10章给出了一个变革为基于胜任力的人力资源部门的模型，并说明了应用这一模型的程序。这一章以一个关键问题作结，即“人力资源专业人员如何掌握这种新的方法？”答案对实现向基于胜任力的人力资源管理的成功转变至关重要。

第11章，即最后一章，讨论了基于胜任力的人力资源管理的未来发展方向以及预期的创新，并审查了接下来的变革步骤。在这一章的最后评述了采用基于胜任力的人力资源管理的各种方法，并说明了把基于胜任力的实践应用于传统的基于职务的组织中可能遇到的各种挑战。

致 谢

在每本新书计划中，人们都会再三地提到，其他人的帮助对于最后的硕果功不可没。本书也不例外。

首先，戴维·杜波依斯（David Dubois）要向他的同事和客户表示感谢。这些人太多了，在此无法一一细表（但他们自己都知道是谁）。是他们的鼓励让他写了这本书。无论遇到什么样的困难，只要想起他们的话，就会给他力量，让他能够解决问题，并敦促其他作者完成本书的写作。他感谢开发编辑康妮·卡尔巴克（Connie Kallback）为之付出的巨大努力，她在整个过程中都给予了不计其数的贡献和鼓励。

琳达·肯普（Linda Kemp）与戴维·杜波依斯一同感谢安娜·米勒-蒂德曼（Anna Miller-Tiedeman）与戴维·蒂德曼（David Tiedeman）博士，是他们的影响导致“事业生涯”（life-career）概念的产生，这一概念影响了在本书后面员工开发实践中的基本思想。他们同时也对李·J·里士满（Lee J. Richmond）博士的无私奉献表示感谢，这么多年来他带领我们（以及其他的人）聚在一起讨论，使我们对“事业生涯”范式及其对员工开发的意义有了更深的理解。感谢他们所有人！

德博拉·乔·金·斯特恩 (Deborah Jo King Stern) 向她的家人、朋友和同事对她的支持表示最真诚的感谢。她尤其希望能向其他作者表示感谢, 感谢他们的大量贡献, 感谢他们使本计划结成硕果。她也对她的丈夫和孩子的理解表示感谢, 对她的母亲一如既往的鼓励和永不停息的信念表示感谢, 对她的父亲对她的

信任表示感谢。感谢她的姐姐一直伴随左右，同时，也对那些遇到过的为她提供灵感的人道一声亲切的感谢！

最后，作者们希望感谢 Davies—Black 出版社的工作人员为本计划贡献的时间和才华。

目 录

第 1 部分 寻找新的关注点

第 1 章 为何仅关注职务是不够的.....	3
五个场景.....	3
对五个场景的分析.....	5
仅关注职务而产生的问题.....	5
当前组织主要的人力资源管理子系统.....	7
本章小结	10
第 2 章 基于胜任力的人力资源管理实践概述	11
胜任力	11
绩效达标者与成就卓越者之间的区别	16
胜任力模型	17
胜任力识别	18
人力资源管理	24
基于胜任力的人力资源管理	25
通过基于胜任力的人力资源管理满足经营需求	26
保持胜任力特征与经营计划、目标和需求的一致	29
本章小结	30



第2部分 理解基于胜任力的人力资源管理

第3章 实施基于胜任力的人力资源管理的必要性	33
一个有启发性的场景	33
从场景中得出的结论	34
影响商业和组织的六个趋势	35
实施基于胜任力的人力资源管理	40
本章小结	45
第4章 基于胜任力的人力资源规划	46
定义人力资源规划	47
传统的人力资源规划	48
制定基于胜任力的人力资源规划	49
基于胜任力的人力资源规划的优势与挑战	50
选择基于胜任力的还是传统的人力资源规划	55
基于胜任力的人力资源规划模型	56
本章小结	70
第5章 基于胜任力的员工招募与选拔	71
员工招募与选拔	71
传统的员工招募与选拔	72
进行基于胜任力的员工招募与选拔	76
基于胜任力的招募与选拔的优势和挑战	80
选择基于胜任力的还是传统的员工招募与选拔	82
基于胜任力的员工招募与选拔模型	83
本章小结	91
第6章 基于胜任力的员工培训	92
员工培训	92
传统培训	93
进行基于胜任力的培训	95
基于胜任力的员工培训的优势与挑战	98
选择基于胜任力的还是传统的员工培训	99
基于胜任力的培训模型	100
本章小结	103
第7章 基于胜任力的绩效管理	104

绩效管理	104
传统的绩效管理	105
构造基于胜任力的绩效管理	107
基于胜任力的绩效管理的优势和挑战	112
选择传统的还是基于胜任力的绩效管理系统	113
实施基于胜任力的绩效管理的模型	114
本章小结	118
第8章 基于胜任力的员工报酬	119
员工报酬和总报酬	120
传统的总报酬	121
建立基于胜任力的员工报酬体系	125
基于胜任力的员工报酬体系的优势及挑战	126
选择基于胜任力的还是传统的报酬体系	127
基于胜任力的员工报酬体系的实施	128
本章小结	132
第9章 基于胜任力的员工开发	133
员工开发	135
传统的员工开发	137
将员工开发建立在胜任力基础上	142
基于胜任力的员工开发优势与挑战	143
选择基于胜任力的还是传统的员工开发	143
实施基于胜任力的员工开发	144
员工开发及接替管理	155
本章小结	155
 第3部分 过渡到基于胜任力的人力资源管理	
第10章 向基于胜任力的人力资源管理转变	159
塑造基于胜任力的人力资源管理职能	160
人力资源部的转变	160
培养应用这种新方法的能力	166
本章小结	167
第11章 基于胜任力的人力资源管理：接下来的措施	168
未来的方向	168

未来的革新.....	169
未来的应用.....	169
未来的挑战.....	170
本章小结.....	171

附 录

附录 A 基于胜任力的人力资源管理的常见问题.....	175
附录 B 对员工开发的进一步建议.....	179
附录 C 事业生涯评估的运用实例.....	181
附录 D 员工开发与接替管理.....	184
注 释.....	186
参考文献.....	192
译后记.....	216

Ti Qiu Sheng Deu Li De Deu Li Zi Qi Quan Guan Li

第 1 部分 寻找新的关注点

为何仅关注职务是不够的

本章描述了当前人力资源从业人员所面临的挑战，并解释了为什么需要采用新方法考虑人力资源管理。下面五个场景描绘了某些虚拟组织中的人力资源状况。我们首先要求读者写出解决每个场景问题的措施，然后我们对这些场景进行了分析。接下来讨论了如果组织过分关注职务，以职务为标准把人员匹配到那些对组织成功至关重要的工作岗位上将会产生什么样的问题。本章最后回答了这样一个问题，即“何谓当前主要的人力资源子系统？”

五个场景

首先，请拿出一张纸。然后，通读下面所有场景内容。在阅读每一场景时，请记住你认为要解决其中的问题需要采取的措施。

场景一

约翰·帕克斯（John Parks）是阿科美（Acme）公司的人力资源主任，现在感到很烦。他对他的秘书抱怨说：“看起来我们部门的唯一工作就是去寻找并雇用人员。我们总是在把人员调来调去，没有时间去采取一种主动方法来防止这种人员的流失。实际上，我们一直在寻找新人来填补最新的职位空缺。”