

中国人事科学研究院研究员

罗双平 编著

从

岗位胜任到绩效卓越

FROM COMPETENCE TO EXCELLENCE

「能力模型建立操作实务」

第2版



为人才招聘面试提供选拔标准
为干部选拔任用提供基准标尺
为员工培训开发提供科学依据
为员工绩效评价提供衡量标准
为员工生涯规划提供基本依据



机械工业出版社
China Machine Press



中国人事科学研究院研究员

罗双平 编著

从

岗位胜任到绩效卓越

FROM COMPETENCE TO EXCELLENCE

「——能力模型建立操作实务」 第2版



为人才招聘面试提供选拔标准
为干部选拔任用提供基准标尺
为员工培训开发提供科学依据
为员工绩效评价提供衡量标准
为员工生涯规划提供基本依据

机械工业出版社

本书系统地介绍了岗位胜任能力模型和卓越绩效能力模型建立的方法、步骤及能力要素的评价方法，并对不同类型的典型岗位进行了案例分析。案例包括：企事业单位的高层管理岗位、专业技术岗位卓越绩效者能力模型；人事部经理岗位、一般营销岗位、国家公务员岗位胜任通用能力模型以及甄选大学生的通用能力模型。为组织、人事部门选拔管理人才以及员工的招聘甄选、培训开发、绩效评价、职业生涯规划、薪酬设计、人才规划制定等提供了科学的衡量标准和参考依据。

图书在版编目 (CIP) 数据

从岗位胜任到绩效卓越：能力模型建立操作实务/罗双平编著.
—2版. —北京：机械工业出版社，2006.5
ISBN 7-111-17709-6

I. 从... II. 罗... 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 043304 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：谢欣新 责任印制：李成昆

封面设计：范红刚 版式设计：霍永明

北京纪元彩印有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006 年 5 月第 2 版·第 1 次印刷

184mm×260mm·17.5 印张·286 千字

定价：32.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326689、88379805

再版说明

就在昨天，“能力模型”还是一个舶来语汇；而今天，它已经成为国内企业竞相关注的话题。由于竞争日益激烈，“人才”成为制胜的关键因素。如何选好人、用好人、培养好人，已经被提到了企业的重要日程上。本书正是这一新兴课题的研究成果，并且因其所具有的可操作性和实用性，成为了这一领域的核心工具书之一。

本书第一版出版后不久即告售罄，足见国内组织机构对此课题的关注程度；而作者在此期间经过与众多企事业单位管理者及从业人员的交流沟通，又发现了新的问题，因此专为本书补充了新的一章，促成了本书第二版的出版。新版中“第七章 能力模型在人力资源管理中的应用及管理办法”即为新增内容，原版第七章则作为新版的第八章，特此说明。不当之处，请读者批评指正。

编者

2006年5月8日



切实加强人才资源开发与管理，需要做好两项基础性工作：一是进行工作分析，二是建立能力模型。

通过工作分析，明确各岗位的工作职责、工作责任、工作标准、工作权限、工作流程、工作强度、任职资格、工作环境以及工作条件等。以此为依据，实施科学的人才资源开发与管理。

通过建立能力模型，明确各专业系列、各工种、重点岗位所需的个性特征、基本知识、工作技能、综合能力、工作经历、工作经验等量化行为等级标准。以此为依据，构建以能力为中心的人才资源开发与管理新机制。

目前，在我国的人才资源开发与管理中，上述两项基础性工作，要么没有做，要么做得很不到位。这使得管理没有科学依据，评价缺乏量化标准。比如：当前正在推行聘任制与合同制管理，不少单位由于缺乏明确的岗位胜任标准，致使人才招聘没有明确的岗位能力要求，培训不能结合岗位的需求进行，绩效考评缺乏客观的量化标准，薪酬设计失去科学依据，干部选拔任用缺少明确可量化的衡量标准，员工生涯发展难以明确具体目标等等。这些问题的解决，无不有赖于加强人才资源开发与管理的基础性研究工作。



我院罗双平研究员在深入钻研和大量实践的基础上，撰写了《从岗位胜任到绩效卓越——能力模型建立操作实务》一书。该书对岗位胜任和绩效卓越能力模型建立的概念、作用、要素构成、方法步骤以及评价验证等进行了较为系统的分析和阐述。此书的最大特点是具有可操作性。因此可以说这是一本缘于国情的人才资源开发与管理的基础性教材，也是一本很有价值的参考性工具书。

对于能力模型的建立，我有一个总的认识，那就是：“能力模型化，模型要素化，要素角色化，角色行为化，行为层级化。”这是五个递进的步骤。舍此不能走上精细化、科学化管理的道路。但是，由于中国人思维方式的特点，由于中国历史发展阶段的局限，这将是一个漫长的发展过程。目前能力模型的研究，在我国尚处于起步阶段。其中很多理论与方法还需要进行深入探讨与研究。借此书出版面世之机会，敬请各位专家同我院的专家一起开展交流与探讨，以期共同提高建立能力模型的理论与实践水平，加快我国人才资源开发与管理的步伐。

中国人事科学研究院院长 **王通讯**

2005年8月18日





前言

《从岗位胜任到绩效卓越——能力模型建立操作实务》是组织部门、人事部门工作者的一种参考性工具书。它的主要用途是为组织、人事部门管理人才选拔、员工招聘甄选、员工培训开发、绩效评价、职业生涯规划、薪酬设计以及人才战略规划制定提供科学的衡量标准和参考依据。

面对知识经济的挑战，组织、人事部门如何构建以能力为中心的人力资源开发与管理新机制，如何对员工的岗位胜任和绩效卓越所需素质与能力进行界定，是大家极为关心的问题。为解决这个问题，本书对能力模型的概念、作用、要素构成、行为特征、建立模型的方法、步骤以及能力要素的评价方法等进行了较为系统的分析与研究。

全书在分析研究的基础上提出了两种能力模型的设计方法：岗位胜任能力模型和卓越绩效者能力模型。岗位胜任能力模型是指合格的岗位任职者应当具备什么理论知识、专业知识、专业技能、综合能力以及个性特征。卓越绩效者能力模型是指绩效优异的员工应当具备什么知识、技能及个性特征等。这两种模型的建立为应对知识经济的挑战，构建以能力为中心的人力资源开发与管理新机制提供了基本依据。

不同的岗位需要不同的知识、技能与个性特征，只有建立起适合不同岗位的能力模型，才能真正实现人力资源开发与管理的科学化，建立以能力为中心的人力资源开发与管理新机制。实现在人力资源开发与管理过程中，甄选有条件，开发有依据，评价有标尺。因此，能力模型的建立既是现代人力资源开发与管理的一项基础工作，又是实施人事管理科学化的必备工具。

从政府机关角度来看，能力模型的建立，就是对不同职务的公务员岗位所需个性、知识、技能、综合能力、经历与经验做出明确规定，使公务员队伍的人才招聘、甄选、开发、培训、考评、奖惩以及发展有了具体的

标准，以此推进公务员队伍的能力建设，加强执政能力。

从企业的角度来看，能力模型的建立有利于企业进行人力资源盘点，明晰能力储备与未来要求之间的差距；建立一套标杆参照体系，帮助企业更好地选拔、培养、激励那些为企业发展做出突出贡献的员工；便于企业选拔、开发人才，建立能力发展阶梯；便于企业内部人员的合理配置；可以更加有效地组合人才，以实现企业的管理目标和发展战略。

从员工角度来看，能力模型为员工指明了努力方向，使员工明白从事什么工作、在什么岗位应当具备什么条件；激励员工结合岗位要求，针对自己的差距，有计划有目标地学习与成长，帮助员工更好地提高个人绩效；促进员工的职业生涯发展。

从市场竞争和社会发展来看，人才资源是第一资源，人才的价值不断增值，人才作用越来越大。岗位胜任能力模型和卓越绩效者能力模型是有效开发人才的重要手段，可以确保人才资源促进并支持组织战略目标的实现，增强组织的生存与发展能力。

本书特点：

1. 详细介绍了岗位胜任能力模型与卓越绩效者能力模型建立的方法与步骤。读者可用此方法步骤建立本单位的能力模型。
2. 对 100 多个能力、个性要素进行了定义，并对每个要素的高分、低分行为特征进行了描述。为读者在结合本单位实际建立能力模型时，提供了可参考、借鉴的模型数据。
3. 列举了大量的能力模型案例，读者可从中直接获取成功的经验。
4. 详细介绍了有关个性和能力要素评价的科学方法，并列举了部分能力要素的调查问卷案例，读者可直接从中受到启发。

能力模型的建立，在我国尚处在研究探讨阶段。由于作者水平有限，难免有不完善或错误之处，敬请读者批评和商榷。

罗双平

2005 年 9 月



目 录

再版说明

序

前言

第一章 能力模型概论	1
一、案例分析	3
二、素质、能力的基本概念及特点	4
(一) 素质的基本概念及特点	5
(二) 能力的基本概念	6
(三) 人的素质与能力结构示意图	6
三、能力模型概念与类型	7
(一) 能力模型概念	7
(二) 能力模型类型	7
四、建立能力模型的作用	8
(一) 为人才招聘提供依据	9
(二) 为人才培养与开发提供依据	12
(三) 为员工绩效评价提供依据	13
(四) 为薪酬设计提供依据	14
(五) 为选拔任用干部提供依据	15
(六) 为员工生涯规划提供依据	16
(七) 为人才战略与规划制定提供依据	16
五、能力模型的特点	17
六、建立能力模型应注意的问题	17
第二章 能力模型构成要素及行为特征	20
一、个性要素	21
(一) 个性要素内涵及作用	21
(二) 个性要素名称表	22
(三) 个性要素的定义及行为特征	22



二、必备知识要素	26
(一)理论知识	26
(二)专业知识	26
(三)环境知识	27
(四)有关本组织的知识	28
三、工作技能、综合能力要素及行为特征	29
(一)工作技能和综合能力要素的名称	31
(二)工作技能和综合能力要素的定义及行为特征	31
四、工作经历与经验要素	33
(一)工作经历	33
(二)工作经验	33
(三)工作成果	34
第三章 岗位胜任能力模型的建立	35
一、建立岗位胜任能力模型基本依据	36
(一)组织发展战略	36
(二)岗位工作职责	37
(三)岗位工作标准	37
(四)组织文化	38
(五)社会与经济环境变化	39
二、建立岗位胜任能力模型的准备工作	40
(一)组建领导小组和工作小组	41
(二)明确能力模型类型和应用领域	41
(三)选择建立能力模型的工作人员	42
三、建立岗位胜任能力模型的基本步骤与方法	42
(一)开展技术培训,掌握操作方法	42
(二)分析相关信息,确定能力模型的重点	42
(三)确定模型框架层次,设计模型格式	44
(四)确定标准样本方案,选取标准样本	45
(五)选用适当方法,采集数据信息	48
(六)分析采集的信息,进行要素提炼	49
(七)能力要素归类,初建能力模型	52
(八)能力要素评价,能力模型验证	57



(九) 应用模型, 修订与完善·····	58
四、信息采集方法·····	58
(一) 行为事例访谈法·····	58
(二) 专家小组讨论法·····	68
五、建立岗位胜任能力模型需要把握的关键点·····	69
第四章 卓越绩效者能力模型的建立·····	70
一、卓越绩效者能力模型构成与作用·····	71
(一) 卓越绩效者能力模型构成·····	71
(二) 卓越绩效者能力模型的差异性·····	71
(三) 建立卓越绩效者能力模型的作用·····	74
二、建立卓越绩效者能力模型的准备工作·····	76
三、建立卓越绩效者能力模型的基本步骤·····	76
四、信息采集方法·····	78
五、卓越绩效者能力模型建立技巧·····	78
(一) 利用现成能力模型建立通用模型·····	78
(二) 利用岗位与个性匹配原理建立能力模型·····	79
六、能力模型维护与更新·····	88
七、能力模型价值评价·····	89
第五章 能力模型要素的验证与评价·····	90
一、问卷调查评价与验证法·····	91
(一) 调查问卷的设计·····	91
(二) 调查问卷的发放·····	92
(三) 调查问卷数据分析·····	92
(四) 模型的修订与完善·····	92
(五) 调查问卷设计案例·····	93
二、访谈法·····	112
(一) 访谈的类型·····	113
(二) 访谈的方法与步骤·····	113
(三) 访谈的数据分析·····	113
(四) 模型的修订与完善·····	113
三、专家小组讨论法·····	113

(一) 专家小组的类型·····	113
(二) 专家小组评价与验证方法·····	114
(三) 数据分析·····	114
(四) 模型的修订与完善·····	114
四、计算机心理测试法·····	114
(一) 卡特尔 16 种人格因素测验 (16PF)·····	115
(二) 现代管理心理测验和美国加州心理测验·····	124
(三) 生活特性问卷测试·····	134
(四) 职业兴趣测验·····	136
(五) 多项能力与职业意向咨询·····	139
(六) 数量分析能力测验·····	140
(七) 管理人员逻辑推理测验·····	141
(八) 敏感性与沟通能力测验·····	142
(九) 测试数据分析·····	143
(十) 模型的修订与完善·····	143

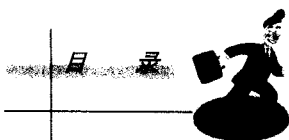
第六章 能力模型案例分析····· 145

一、企业高层卓越绩效管理者通用能力模型案例分析·····	146
(一) 个性要素及行为特征·····	148
(二) 必备知识·····	149
(三) 工作技能与综合能力要素及行为特征·····	149
(四) 工作经历与经验·····	154
(五) 能力模型要素构成及标准等级·····	154
二、专业技术岗位卓越绩效者通用能力模型案例分析·····	156
(一) 个性要素及行为特征·····	157
(二) 必备知识·····	158
(三) 工作技能与综合能力要素及行为特征·····	159
(四) 工作经历、经验以及工作成果·····	162
三、专业技术岗位卓越绩效者通用能力模型要素构成及标准等级·····	163
(一) 一般社科研究岗位·····	163
(二) 一般工程技术岗位·····	165
(三) 一般外贸技术岗位·····	167
(四) 一般司法检察岗位·····	169



四、人事部经理岗位胜任通用能力模型案例分析·····	170
(一) 个性要素及行为特征·····	170
(二) 必备知识·····	171
(三) 工作技能与综合能力要素及行为特征·····	172
(四) 工作经历与经验·····	173
(五) 能力模型要素构成及标准等级·····	173
五、一般营销岗位胜任通用能力模型案例分析·····	175
(一) 个性要素及行为特征·····	175
(二) 必备知识·····	175
(三) 工作技能与综合能力要素及行为特征·····	176
(四) 工作经历与经验·····	176
(五) 能力模型要素构成及标准等级·····	176
六、国家公务员岗位胜任通用能力模型案例分析·····	178
(一) 政治素质·····	180
(二) 个性要素及行为特征·····	181
(三) 基本知识与专业知识·····	183
(四) 工作技能与综合能力·····	184
(五) 工作经历与经验·····	188
(六) 能力模型要素构成及标准等级·····	189
七、甄选大学毕业生通用能力模型案例分析·····	191
(一) 个性特征·····	191
(二) 基本知识·····	194
(三) 工作技能与综合能力·····	195
(四) 能力模型要素构成及标准等级·····	195
 第七章 能力模型在人力资源管理中的应用及管理办法·····	197
一、能力模型在人力资源开发与管理中的应用概述·····	198
二、能力模型在人才招聘中的应用及管理方法·····	198
(一) 能力模型在人才招聘中的应用·····	198
(二) 管理办法及配套措施·····	199
(三) 基于能力模型的甄选步骤与方法·····	200
三、能力模型在绩效考评中的应用及管理办法·····	201
(一) 能力模型在绩效考评中的应用·····	201





(二) 管理办法与配套措施·····	202
(三) 基于能力模型的绩效评价方法与步骤·····	203
四、能力模型在培训中的应用及管理办法·····	204
(一) 能力模型在培训中的应用·····	204
(二) 管理办法与配套措施·····	205
(三) 基于能力模型的培训实施步骤·····	206
五、能力模型在薪酬设计中的应用及管理办法·····	206
(一) 能力模型在薪酬设计中的应用·····	206
(二) 基于能力模型的岗位工资设计思路·····	207
六、能力模型在干部任用中的应用及管理办法·····	207
(一) 能力模型在干部任用中的应用·····	207
(二) 管理办法及配套措施·····	208
七、能力模型在员工生涯规划中的应用及管理方法·····	208
(一) 能力模型在员工生涯规划中的应用·····	208
(二) 管理办法及配套措施·····	209
(三) 基于能力模型的生涯规划操作步骤·····	209
 第八章 国外企业岗位胜任能力模型案例及其应用·····	211
一、国外企业岗位胜任能力模型案例·····	212
(一) 领导和管理岗位胜任能力模型·····	212
(二) 计算机专业技术岗位胜任能力模型·····	213
(三) 财务管理岗位胜任能力模型·····	215
(四) 营销岗位胜任能力模型·····	216
二、国外企业岗位胜任能力模型应用案例·····	217
(一) 能力模型在员工培训中的应用案例·····	217
(二) 能力模型在员工绩效和甄选中的应用案例·····	219
(三) 胜任能力模型在商业策略中的应用案例·····	220
(四) 能力模型在组织变革中的应用案例·····	221
 附录 A 个性要素定义及高分、低分行为特征·····	223
附录 B 工作技能和综合能力要素的定义及高分、低分行为特征·····	239
后记·····	263
参考文献·····	264

第一章

能力模型概论





能力模型的应用起源于 20 世纪 50 年代初。当时，美国国务院感到以智力因素为基础选拔外交官的效果不理想。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。麦克里兰德（McClelland）博士应邀帮助美国国务院设计一种能够有效预测实际工作能力的人员选拔方法。在项目研究过程中，麦克里兰德博士应用了奠定胜任素质方法基础的一些关键性的理论和技术，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比较分析，识别能够真正区分工作业绩的个人条件。

1973 年，哈佛大学的戴维·麦克里兰德教授提出了“胜任能力”概念，英文为 competency，并建立了冰山模型式的胜任能力模型，从品质和能力层面论证了个体与岗位工作绩效的关系。他认为可以用个体的态度、价值观和自我形象、动机和特质等潜在的深层次特征，将某一工作（或组织、文化）中表现优秀者和表现一般者区分开来。这些区别特征后来被称作胜任能力，而胜任能力是决定工作绩效的持久品质和特征。

能力模型在欧美被称为“competency model”，也有少数学者称其为“ability model”。

对“competency model”和“ability model”国内有不同的翻译，有的译为“能力模型”，有的译为“素质模型”等。

能力模型的应用，目前我国除部分外资企业、合资企业和少量的国营、民营企业应用外，大多数企事业单位还没有应用。其主要原因是能力模型在我国尚处于研究阶段。

许多企事业单位和国家机关管理者们发现，要准确断定员工是否具备组织获得成功所需要的能力，是一件不容易的事。什么样的行为可以导致优良的绩效，对于不同的组织机构或者同一组织机构的不同职位来说都会有不同的答案。因此，许多组织机构对能力模型的建立引起了高度重视。期望能够通过能力模型，来识别在不同职位上实现良好绩效，必须具备哪些个性、知识、技能和技巧，并且使用能力模型来保证人力资源体系，从而把精力集中在这些个性、知识、技能与技巧的开发上来。

能力模型研究，有助于确定员工高效完成工作任务所需要的个性、知识、技能以及技巧等，便于用人部门选聘、培训、考核员工以及对员工进行职业生涯指导，对处于转轨时期的我国企业、事业单位及政府机构的人力资源管理理念、制度建设及其实践，都具有重要意义。



一、案例分析

电子技术设计师能力模型案例

张某, 24 岁, 大学毕业后加入某公司, 从事电子元器件设计, 成绩显著, 被认为是一个有发展潜力的优秀设计师。经分析该设计师的能力模型如表 1-1 所示。从他现有的能力素质与岗位胜任模型的对比来看, 尽管他在有些方面略有欠缺, 如协调能力、组织观念和影响力, 但作为一名设计师是称职的。从实际工作来看, 他承担了数个大项目, 均圆满完成任务。几年后他被提拔为技术部经理, 这是一个管理其他管理者的职位。

表 1-1 担任设计师时能力与岗位胜任能力模型对比

素质与能力	现 状
必备知识	_____
工作技能	_____
逻辑分析能力	_____
战略远见能力	_____
学习能力	_____
协调能力	_____
影响力	_____
组织观念	_____
团队建设	_____
成就导向	_____
自信心	_____
——某设计师能力 -----岗位胜任要求	低 中 高

一开始一切似乎都顺利, 但不久他就开始难以掌控整个局面, 管理出现混乱, 下属意见很大, 上级主管也不满意。有人认为提拔张某是个错误。怎么会发生这种情况? 张某在开始时工作卓有成效, 在几个大项目管理中都很称职, 为什么现在却不行呢? 请看表 1-2 就可发现其原因。