

从 胜 任 到 卓 越

# 人力资源经理 胜任素质模型

国际人力资源管理研究院(IHRI)编委会 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

# 人力资源经理 胜任素质模型

国际人力资源管理研究院(IHRI)编委会 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

本书是一本系统介绍如何在人力资源体系内运用胜任素质理论与模型，以提升人力资源经理胜任程度的著作。全书共分为两大部分，即胜任素质理论体系通论和人力资源经理胜任素质模型。第一部分深入浅出地回顾了胜任素质理论的发展过程。第二部分着重介绍了国际人力资源管理研究院通过理论研究和实践比较综合而成的人力资源经理胜任素质模型。全书重点介绍的人力资源经理胜任素质模型不仅能支撑起人力资源管理体系，更能支撑起组织战略目标的实现。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

### 图书在版编目（CIP）数据

人力资源经理胜任素质模型 /国际人力资源管理研究院（IHRI）编委会编著. —北京：机械工业出版社，2005.6

ISBN 7-111-16397-4

I. 人… II. 国… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第030862号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王 艺 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年6月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 17印张

定价：28.00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：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

在人力资源管理逐步迈向职业化发展的进程中，人力资源部门必须思考

**如何提高自身能力建设，增加人力资源对于整个组织战略的价值？**

如今，胜任素质理论已经得到人们的广泛重视，在应用中，众多企业和组织以无可争辩的优秀业绩和管理效率证明了胜任素质理论对人力资源管理的重要程度。



为了塑造卓越成功的人力资源经理，提升人力资源经理的胜任程度，本书从基础理论出发，为人力资源经理及专业人员

- 系统地介绍了理论体系
  - 胜任素质理论的发展历程
  - 胜任素质的理论与模型
  - 人力资源经理应扮演的六大角色及如何实施
- 通过案例讲解，提供了在实践中如何胜任的具体方法
- 具有一定的实践性与可操作性
- 是人力资源经理及从事人力资源管理工作者的案头必备

国际人力资源管理研究院(International Human Resource Institute, IHRI)是美国华盛顿的一个非盈利性教育、培训与研究机构。

IHRI(<http://www.ihri.org>)主要从事人力资源管理与开发方面的体系研究、理论创新及实践活动,包括:

- 国际人力资源管理比较与创新
- 人力资源核心胜任力模型研究
- 职业开发与职业生涯指导
- 人力资源测评理论与技术研究
- 职业资格培训认证

# 编委会

何志工 李辉 程广林 马丽  
李杜 刘磊 李海燕

# 前 言

---

在人力资源管理逐步迈向职业化发展的转折进程中，人力资源部门方面必须正视“如何提高自身能力建设，增加人力资源对于整个组织战略的价值”这样一个重要课题；另一方面，作为管理学科的一个重要组成部分，胜任素质理论体系在以美国为代表的西方世界里已经得到人们的广泛重视，其应用性也得到了实践的全面检验。特别是当胜任素质理论与人力资源管理实践相结合后，众多企业和组织以无可争辩的优秀业绩和管理效率证明了从胜任素质理论的视角对人力资源重新进行审视和改造的必要性。

本书是一本系统地介绍如何在人力资源体系内运用胜任素质理论与模型，以提升人力资源经理胜任程度的参考书。本书在内容上主要分为两个部分，即“胜任素质理论体系通论”（第一章）和“人力资源经理胜任素质模型”（第二章至第七章）。第一章深入浅出地回顾了胜任素质理论的发展过程，包括胜任素质概念的诞生、胜任素质的分类、胜任素质的测量方式、胜任素质模型的定义、胜任素质模型的类别以及胜任素质模型的建立方法等内容。

胜任素质（competency）作为一个源于英文的名词概念，目前在国内存在着其他多种不尽相同的名称（译名），包括资质、胜任力、胜任特征、胜任能力、才能、能力、素质、特质及职能等。这种现象一方面说明了胜任素质理论和应用体系在中国已经引起人们的广泛关注；另一方面也说明研究者们对这一理论体系的内涵的理解和把握还不尽相同。本书在通论部分，着意探究这一概念名词的起源和发展，分析这一名词的涵义以及这个名词的产生对于奠定胜任素质理论体系的重大意义。在本书第一章里，作

者特意指出了胜任素质(competency)和胜任力(competence)这两个名词之间的差异与关联。为了理清这两个概念名词的准确含义及相互关系,作者调阅了大量原始资料和专业文献,并在第一章中介绍了一些研究结果,以供读者和研究者参考。

胜任素质理论与应用体系是一个仍在不断发展的开放型体系,从理论构架到具体应用环节,都处在一个不断创新与激荡的进程中。比较具有代表性的就是确定胜任素质的经典方法,即行为事件访谈法,这种胜任素质确定法近年来受到一些反对者的诘问与挑战。与此同时,新的方法正在对这种经典方法形成补充或修正。作者根据自己的教学研究成果,结合为一些企业提供过的培训和咨询经历,在第一章中抛砖引玉地向读者推荐了一种确定胜任素质的新方法:行为锚定修正法。

如果将胜任素质看做是该理论与应用体系的基础的话,那么胜任素质模型就是该体系的核心构架。简单地说,胜任素质模型就是若干项具体的胜任素质的集合体。这个集合体并不是机械的拼凑或排列,而是根据一些专业的方法和流程,从实际工作行为中分析、提炼出来的。从对人力资源管理领域的影响而言,胜任素质模型具有以下三个重要特征:

- **标准** 借助于胜任素质模型,可以建立起一套比较客观的人力资源管理标准,包括招聘甄选、绩效考核、培训开发和继任计划等。这种标准来源于实际的工作行为,最大化地消除了假想或虚幻的成分。
- **行为** 胜任素质模型所建立起来的标准,一方面是通过客观的工作行为来确定的,另一方面,这套标准又可以而且必须通过行为来体现;也就是说,在组织中执行这套标准的惟一载体就是员工的工作行为。
- **量化** 胜任素质模型对行为进行量化,通过行为等级描述量表和其他工具能够做到这一点,因此它具有很强的操作性和可控性。

本书第二章至第七章,着重介绍了人力资源经理通用胜任素质模型。这个模型包含了30项具体胜任素质条目、210条行为指标。这30项具体的胜任素质又被归类为六大类群或者说六个角色,即人事管理专家、业务伙伴、变革管理者、文化管理者、正直诚信笃行者和战略绩效管理专家。这套



包括六大类群的人力资源经理胜任素质模型是国际人力资源管理研究院 (International Human Resources Institute, IHRI) 通过理论研究和实践比较综合而成, 主要吸收了美国通用电气公司、美国电报电话公司及美国联邦交通部等企业和机构的人力资源管理理念和实践经验, 同时参考了戴维·阿尔维奇 (David Ulrich)、布莱恩·贝克 (Brian E. Becker)、美国国家公共管理学院、美国工业与组织心理学会、密歇根大学以及其他一些研究者和机构的研究成果。

形象地说, 国际人力资源管理研究院所提出的人力资源经理胜任素质模型的六大胜任素质类群之间的关系可以比喻成一个亭子, “正直诚信笃行”是这个亭子的地基, “战略绩效管理”是亭子的顶盖, 而其他四大类群则是亭子的四个支柱。如果没有坚实的地基, 亭子就建不起来; 如果没有坚实的支柱, 亭子就不会稳固; 如果没有严实的顶盖, 建立起的亭子也就没有什么实际的功能和意义了。而作为顶盖的战略绩效管理, 则正是人力资源向人们证明其对于组织战略价值增加所能做出的贡献的最有力的途径和工具。可以说, 人力资源经理胜任素质模型不仅能撑起人力资源管理体系, 而更应该能撑起组织战略目标的实现, 撑起人力资源管理这个职业。

全书的策划工作由国际人力资源管理研究院 (中国分部) 在国际人力资源管理研究院总部指导下进行组织并实施。国际人力资源管理研究院总部的帕·贝克先生和荷·舍佛女士对本书给予了重大的支持。本书各章的执笔者分别是: 何志工、李辉 (第一章); 程广林、程姝红 (第二章); 马丽 (第三章); 李杜 (第四章); 刘磊 (第五章); 李海燕 (第六章); 程广林 (第七章)。刘磊女士为全书统稿, 孙桦校核。孙桦还参与了第一章的部分编写工作。北京克莱伍教育文化发展有限公司的李坤女士为本书的顺利完稿提供了大量的帮助, 在此一并感谢。

何志工

于美国巴尔的摩大学

2005年3月4日

# 目 录

---

## 前 言

<b>第一章 胜任素质模型体系通论</b> .....	1
第一节 胜任素质体系的起源与发展 .....	2
第二节 胜任素质的类型与胜任素质模型的建立 .....	11
第三节 胜任素质模型的应用领域 .....	27
第四节 人力资源经理胜任素质模型的结构与特点 .....	34
第五节 人力资源经理胜任素质模型的适用性 .....	41
<b>第二章 推行人力资源管理最佳实践</b> .....	47
第一节 了解优秀人力资源管理理论和方法 .....	49
第二节 重建或优化人力资源管理流程 .....	55
第三节 规划引入优秀人力资源管理方法技术 .....	61
第四节 管理人力资源实践各职能和流程 .....	67
第五节 评估测量人力资源管理实践的有效性 .....	74
<b>第三章 成为组织和直线经理的业务伙伴</b> .....	81
第一节 了解经营战略与市场环境 .....	82

第二节	熟悉主要业务流程和关键环节 .....	92
第三节	了解内外部客户文化及其需求 .....	102
第四节	熟悉战略规划、业务计划过程 .....	108
第五节	连接业务需求与人力资源管理实践 .....	115
<b>第四章</b>	<b>管理组织和业务变革 .....</b>	<b>121</b>
第一节	鼓励有利于业务成功的创造性 .....	122
第二节	主动设计和引导推动变革 .....	129
第三节	展示有效的咨询沟通技能 .....	139
第四节	展示建造信任和互动关系技能 .....	148
第五节	展示分析及解决问题技能 .....	156
<b>第五章</b>	<b>管理组织文化 .....</b>	<b>163</b>
第一节	确定与组织使命和经营战略相符的文化 .....	164
第二节	将所确定的文化转换为组织具体行为 .....	170
第三节	激励高中层经理与所需文化持续相符 .....	179
第四节	在组织中共享知识和信息 .....	183
第五节	注重使内部文化适应外部客户需求 .....	189
<b>第六章</b>	<b>具备正直道德与个人诚信 .....</b>	<b>197</b>
第一节	信守承诺、保守秘密 .....	199
第二节	公正处事、不带偏见 .....	205
第三节	注重个人形象与操行 .....	209
第四节	尊重他人, 营造信任关系 .....	213
第五节	注重判断力, 用数据支持决定 .....	217

<b>第七章 倡导战略性人力资源绩效管理</b> .....	223
<b>第一节 理解人力资源体系和组织绩效之间的战略关系</b> .....	224
<b>第二节 了解测量战略性人力资源绩效的原则</b> .....	232
<b>第三节 了解测量人力资源管理和组织绩效因果关系的方法</b> .....	237
<b>第四节 展示人力资源管理的战略影响</b> .....	242
<b>第五节 建立组织的人力资源计分卡</b> .....	250
<b>参考文献</b> .....	257

# 第一章

---

## 胜任素质模型体系通论

自2001年亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议召开以来，人力资源能力建设的问题得到了国人日益深入的关注和思考，许多专家、学者和专业人员也为推动人力资源能力建设的发展进行了大量的尝试，做出了不懈的努力，并取得了一些重要的成果。尽管如此，在人力资源能力建设的实践中，依然明显地存在着某些缺陷和误区，其中“重视提升和开发员工素质，而忽视人力资源经理自身胜任素质”这一突出问题已经引起人们的高度重视和严重担忧。由于现代人力资源经理肩负着组织人力资源开发和管理的重任，组织中整体性人力资源能力建设的状况在很大程度上依赖于人力资源经理本身的能力状况和素质水平。而人力资源经理素质与能力的开发和提升标准是什么呢？其出发点在哪里呢？方向及追求的结果又是什么呢？所有这些问题最终都指向一个值得我们认真学习和研究的课题：人力资源经理胜任素质模型。

人们常常将21世纪称为信息时代，也有人称之为知识经济时代。这个时代呈现出的许多特征是以往任何社会发展阶段所不具备，甚至无法想象的：知识爆炸，高新科技迅猛发展，生产力水平大幅提高，各种文化、思想和制度的逐步融合与渗透，经济全球化和一体化势不可挡等等（当然还有诸如国际恐怖主义之类的其他特征，但不在本书讨论之列）。这种摧枯拉朽般的时代

特征在管理领域特别是人力资源管理领域的具体体现就是，自“人力资源”概念诞生几十年以来，各种管理理论尤其是人力资源管理的理论和工具不断地推陈出新，企业管理者特别是人力资源管理专业人员的自身素质明显提高，企业人力资源管理的效率和人力资源对于组织的价值得到持续的证实和提升。人力资源管理业已成为整个企业管理体系中的核心环节。

在越来越多的企业将人力资源管理作为企业管理的核心环节的背景下，在企业综合管理水平得到不断发展和提升的过程中，作为专业企业管理人员是不是就可以坐享其成或者说以逸待劳了呢？也就是说，企业的管理者特别是人力资源管理专业人员，是不是只要把目前的管理程序和体系执行并维护好，就足以保证企业的顺利成长和业绩的持续提升了呢？简短的回答就是“不可能”。如果要详细地给出解释，恐怕耗尽本章的全部篇幅也难以罗列。读者不妨先考虑一下这样几个问题：为什么某些看起来综合规模、资本储备、技术优势乃至管理文化都大致相似的企业之间的发展速度和绩效差别那么悬殊？为什么看起来资格相同的员工在同一岗位上所表现出的绩效水平会有如此大的差距？具体到人力资源管理专业人员的角色上来说，为什么有些企业的人力资源部能够成为企业最高管理层的左膀右臂，而有些企业的人力资源部门则成了可以外包出去的老爷车了呢？带着这几个问题，接下来就进入本章的正题，看看本书是否能对这些问题作出令人心悦诚服的解释和回答。这些问题都直接牵涉到企业的核心竞争力，也牵涉到构成企业核心竞争力关键成分的员工胜任程度。

### 第一节 胜任素质体系的起源与发展

从当前能够获取的资料来分析，最早对上述这些问题展开系统研究和分析的是美国哈佛大学终生荣誉教授、国际著名心理学家戴维·麦克里兰(David C. McClelland)。麦克里兰教授长期从事与“动机”、“成就”相关的心理学研究和应用，他设计出了一系列的测试工具，用以确定那些取得伟大成就和业绩的人所共同具有并展示出的心理特征和行为习惯。1973年，麦克里

兰在《美国心理学家》(*American Psychologist*)杂志上发表了一篇题为《测量胜任力而不是智力》(*Testing for Competence Rather Than for 'Intelligence'*)的论文。在此文中,麦克里兰教授先运用了大量篇幅分析传统的人才测量与甄选机制存在的问题,在承认诸如智商测评、学术能力测评的信度以后,麦克里兰对于这些测评工具在企业招聘新员工及学校招生方面的运用效度提出了深度的怀疑和挑战。他在文中明确地指出,他的目的就是要对那些表明智商测试和知识测试具有预测效度的主要证据进行批判性的分析和评审,进而为自己推荐的全新的测评体系奠定基础。

麦克里兰在对智商和知识测验的批判和分析过程中,列举了大量的研究成果和数据,包括其他一些专家和学者的研究结果。在证实了智商测试结果与预测出工作成功之间的相关性很低之后,麦克里兰调转笔锋,从六个方面对测量胜任力(competence)进行了详细的说明。

#### (1) 最佳的测试应该是标准样本测试

用麦克里兰的原话说,标准样本测试就要求测试者在实际环境中对被测试者的绩效进行全面的分析和评估。麦克里兰举例说,如果你想测试出谁能成为一名优秀的警官,那么就要先去看看那些在职的警察们在实际工作中具体做了些什么,是怎样做的。然后从他们所展示的各种实际工作活动中选取样本,利用这些挑选出的实际标准样本去对候选人进行测试或测评。

#### (2) 测试的作用

测试应该被设计成能够反映出个体已经学到的变化,反映出个体在某些特征或特性方面的改善和增长。麦克里兰认为,人的特征或特性都应该是可以通过培训或经历来改变和影响的。他对传统的智力测试向公众隐瞒测试结果是如何产生的现象进行了严厉的批评。他认为传统的测试之所以不愿意向人们展示其评分机制,正是因为害怕人们在了解到其隐匿的评分过程后,使得这种测试的结果产生变化,而不具有稳定性和权威性。从根本上说,这种测试机制是不关注、不鼓励个体已经产生的变化或能够学得的变化。

#### (3) 让公众知道如何提高那些被测量的特征或特性

这一点和上述传统的智力测试所要极力隐瞒的内容是针锋相对的。事实

上，传统的智力测试系统一方面确实隐瞒了许多内容；另一方面，传统的智力测试系统也很难告诉被测试者如何改变或改善自己的行为或其他特性，进而改变自己的测试成绩。

麦克里兰举了一个例子：在对一批参加飞行员培训的学员进行了数百项测试之后，测试者发现某些类似于弹奏钢琴的技能具有较高的预测效度，但他们并不知道具体的因果关系，比如是因为机械方面的能力倾向还是因为社会阶层的因素，或是因为进行操作的特殊意识等。虽然传统的智力测试并不知道到底是什么因素决定了这种预测效度，但有一点是可以肯定的，那就是测试者绝对不会告诉人们类似于弹奏钢琴的能力是他们非常看重的。而在新测试体系中，就要让公众了解到这种类似的情况，让准备参加飞行员考试的学员们去练习弹奏钢琴，从而使其所具备的这种特长或者特征的程度得到改善和提高（这里假设弹奏钢琴的技能真的有助于飞行技术的提高）。

#### **(4) 测试应该对经过现实生活聚类整合的胜任素质进行评估**

如果只是将工作分析的结果依照标准样本进行测试，那么在实际生活中可能是不太现实的，因为这样一来，测试的标准将趋于非常严格。麦克里兰当时列出的可供参考的胜任素质包括：沟通技能、耐性（推迟反应）、适当的目标设置、自我开发、领导能力等等。

#### **(5) 测试应该包括操作式行为和反应式行为**

麦克里兰认为，高度结构化的传统智力测试的结果很难预测被试者在错综复杂的非结构化的现实工作和生活中的行为反应，因此对被试者未来的行为预测的准确度和可信度是有限的。相比之下，在一个结构化程度相当低的新测试体系中进行的操作式行为测试，应该能够更有效地预测被试者将来在实际的工作生活中的行为反应，进而可以以此来预测其工作成功的可能性和程度。

#### **(6) 测试应该概括并综合了各类主要的操作式概念模式以最大程度地概括各种行为**

正如在第四条中指出的那样，如果测试的内容体系过于精细和分散的话，



那么由于测试项目的精细化，必然会导致其通用性受到限制。应对这个问题的一个可行的方法就是努力去定义出一些含义比较宽泛的操作式思考模式。由于这些被定义了的操作式思考模式是对许多具体行为本身的高度概括和抽象，因此它们能更好地保证测试本身的适用范围问题。

接下来，麦克里兰在文章末尾又着重分析了这种新测试体系在教育领域内的运用问题，这些分析同时也可以被运用到企业的用人规划过程中去。最后，麦克里兰教授还表达了他对这种新测试体系能否在当时传统智力测试占据绝对统治地位的社会环境中得以正常发展的担忧。事实上，麦克里兰的担忧是不无道理的。直到今天，基于智商和知识的测试体系依然是当前许多国家和领域内所采用的基本体系。同时，直到今天，麦克里兰教授那闪烁着智慧光芒的思想依然未能得到大多数人甚至大多数专业人员的真正理解和全力实施。

## 一、胜任素质的诞生

从麦克里兰发表这篇文章到现在已经过去了三十多年了，在这三十多年中，他所竭力倡导的理论和方法论也在困难重重的现实环境中取得了重要的发展和突破。所以现在再回过头仔细品味其三十多年前发表的这篇文章时，一方面会由衷地感叹麦克里兰教授的超人成就；另一方面也会明显地感觉到他当时阐述的某些内容在今天看来是不完善的。麦克里兰在此之后也致力于对其理论体系的不断创新和完善，下面结合《测量胜任力而不是智力》一文来探讨一个非常重要的问题，也是本文所要讲述的一个基本概念：胜任素质（competency）。

在《测量胜任力而不是智力》一文的标题中，已经出现了一个必须给予注意的、对理解整个内容都有重要影响的名词：competence（胜任力）。根据《美国大辞典》的描述，“胜任力”的定义就是“具备或完全具备某种资质的状态或者品质”。具体到人力资源管理方面，就可以说是一个人在某个职位上能够胜任的状态。在该文中，麦克里兰还提出另外两个名词：competencies和competency。这两个名词表达的是一个意思，只不过前者是