

〔美〕大卫·D.迪布瓦 编著
杨传华 译

胜任力

组织成功的
核心源动力

COMPETENCY



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

〔美〕大卫·D.迪布瓦 编著
杨传华 译

胜任力

组织成功的
核心源动力

COMPETENCY



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

SCG785/04

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2004-5649 号

THE COMPETENCY CASE BOOK

Copyright©1998 by HRD Press, Inc.

All rights reserved under International and Pan-American Copyright Conventions.

No Part of this book may be reproduced in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, without permission in writing from the publisher.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by **PEKING UNIVERSITY PRESS**.

Copyright©2004

图书在版编目 (CIP) 数据

胜任力 / (美) 迪布瓦编著; 杨传华译. —北京: 北京大学出版社, 2005.5
(时代光华经管大系)

ISBN 7-301-08822-1

I. 胜… II. ①迪… ②杨… III. 企业管理: 人事管理—经验—世界 IV. F279.1
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 020373 号

书 名: 胜任力

著作责任者: [美] 大卫·D. 迪布瓦 编著 杨传华 译

责任编辑: 秦 雯 殷明慧

标准书号: ISBN 7-301-08822-1/F·1085

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开 21 印张 264 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

前言

胜任力，以及人力资源胜任力本身，作为一项企业成功和社会成功的首要因素，正迅速受到人们的重视。胜任力包括这些特征：知识、技能、心智和思考模式等，当这些特征被单独或组合使用时，就可获得成功的绩效。在这里，“成功的绩效”不仅包括某人工作的绩效，也包括其个人生活角色的绩效。如果没有员工胜任力及支持性的组织实践，组织的战略目标就不可能实现。

因此，我们不难理解为什么胜任力正迅速成为许多组织在人力资源管理实践中的一个共同话题。作为组织中工作设计及工作分配的一条途径，传统的、详尽的工作定义正在被工作任务和工作成果的定义所取代。在这种新的定义模式下，员工的工作成果同人力资源胜任力息息相关，而不是像过去那样仅侧重于员工要完成什么任务。

为支持人力资源实践，许多组织出于立即见效的考虑，在解决诸如需要招聘什么样的人才以及在何时何地招聘这些问题时，采用了基于胜任力的员工招聘和选拔、工作安置、教育培训、职业生涯规划与职业发展、绩效管理、薪酬福利等的新措施。同时，它们发现有必要确定组织战略和实践，以保证组织始终如一地培育人力资源胜任力。

本书旨在让读者掌握在组织背景下的十几个基于胜任力绩效提升实践的综合性案例。这些案例综合概括了一批实践者如何通



过提升人力资源胜任力以帮助其所在的组织实现战略目标的经验。案例中提到的组织包括了从服务到生产领域的营利性及非营利性组织。

在第1章,由迈克尔·布鲁索(Michael Brousseau)提供的案例叙述了一个大规模技术培训规划在一个拥有近500名员工的石化公司的分析、设计、推动和实施情况。该公司正由传统的管理环境向自主团队式的管理环境转变,在这种新环境下,各团队为特定的生产单元分担责任。为了弥补因这种转变导致的管理人员胜任力的不足,基于胜任力的培训项目应运而生。从根本上说,这次胜任力提升投资的战略目标是使公司向学习型组织转变;具体目标是创造一个最佳环境,使培育持续学习的风气并最大限度地挖掘员工潜能成为可能。

吉里米·希尔·格雷(Jeremie Hill Grey)博士等人在第2章讲述了摩托罗拉半导体产品事业部的一个主要的技术人员培训项目。这个项目的参数和方法尤为有趣,因为它们已成为摩托罗拉公司内部开设其他基于胜任力的课程的一个模型。本章针对该项目每个阶段所用到的战略和方法都进行了非常全面深入的阐述。

第3章是有关美国国防部国家制图局(前身为国防制图局)的一个案例,该案例讲述了为促进变革而进行基于胜任力的人力资源训练的必要性。迪尔多夫(Dierdorff)等人阐述了在传统制图环境下实施战略性科技变革所要采取的步骤。这一章的主要内容是,在与联邦人力资源政策、程序的限制以及就业公平等问题相一致的情况下,国防制图局是如何创建、测试并获准一个基于胜任力的工作认证体系的。

在第4章,比纳(Bina)和纽柯克(Newkirk)向读者详细说

明了一个基于胜任力的、综合的人力资源系统在 PHG 公司的构想与实施情况。该项目的主要目标是创建这样一个人力资源系统：既能够如 PHG 所愿，在公司内实施一次重大的文化变革，也能够支持诸如福利、绩效规划与评价、培训和发展、选拔程序及人力资源战略计划等管理决策。作者与读者分享了他们以及他们的公司在项目开发及实施各阶段学习到的经验和教训。

黛布拉·麦克丹尼尔 (Debra McDaniel), SPHR 和高级人力资源协会以及礼来公司在第 5 章讲述了如何开发人力资源胜任力模型的内容。这个案例的一个重要内容就是如何在开发胜任力模型的进程中运用行为事件访谈。此外，组织会时常在没有预先对基础条款有一个清醒认识的情况下进行胜任力项目的开发与实施，而这些条款是用户必须一贯使用的。在 Eli Lilly 公司，为保证对人力资源会计经理要用到的基于胜任力的进程、程序及材料等有一个一致的了解，他们设计了一个条款列表（列表见该章的附录部分）。

在第 6 章，马西娅·桑德森 (Marcia Sanderson) 和其他作者为受雇于得克萨斯儿童保护服务组织的监管人员讲解了一个基于胜任力的干预措施。儿童保护服务组织成员调查了儿童受虐待和遭到忽视的状况，并向家庭提供了现场服务、抚育照顾、收养服务以及出走儿童的保护计划。儿童保护服务是一个“强化培训型”的工作，因为它需要全面有效而又详尽的法律政策知识，也需要高水平的专业技能和判断力，尤其对监管人员来说，他们处在社会福利工作质量和职责的关键环节，而他们在现有培训出现以前只接受了有限的专业培训。本章还涉及到战略规划模型的开发，战略规划为针对专业知识不足的胜任力培训的开发指明了方向。本章严格准确地描述了战略规划模型在每一步实施的方法和成果，本章的评价计划



及评价结果方面的内容应引起负责培训力开发的评价人员的特别关注。

接下来,在第7章我们回到杰里米·希尔·格雷和摩托罗拉半导体产品事业部,来学习针对一线领导的培训力模型的开发与实施以及它在创建一个综合人力资源系统时的应用。首先,摩托罗拉的管理人员在公司有着较长的供职期限,他们对管理的认识也比较传统和保守,这个案例阐述了如何用胜任力培训来帮助这些管理人员在自主团队式的管理环境下,进行领导风格转变的过程。其次,这个案例还说明了在无法改变这些管理人员多年在厂经验的情况下,如何帮助他们弥补自身技术和业务胜任力的不足。本章还包括了摩托罗拉公司如何成功地应对整体变革进程中出现的薪酬和实施方面的问题。

第8章介绍了美国运通公司在管理培训传递功能时开发一个基于胜任力的途径的成功经验。向这条途径的转换建立这样的基础上,即它提供的任何培训投入较少的同时,都提升了经营效果。它在改善其课程设计程序方面的努力很成功,不仅消除了课程内容上不必要的重复,并且使各级管理层在学习进程中成为彼此积极的学习搭档。此外,为保证额外的质量,它还实施了一个基于胜任力的培训者资格认证计划,供应商管理得到改善,培训评估也得到了实施。案例的作者卡门·埃热·克莱泽(Carmen Hegge·Kleiser),在项目开发的主要方面都进行了详细阐述。

明蒂·霍尔(Mindy Hall),在第9章阐述了全球性制药公司——罗纳普朗克公司在北美地区是如何开展一个基于胜任力的文化变革的。霍尔向我们讲解了运用胜任力进行文化变革的五步曲。变革进程包括以下五个步骤:描述一个愿景;激发实现这一愿景的动

力和热情；取得关键人物对变革的支持；确定共同的目标、方向和语言；结合主要人力资源系统（包括招聘、绩效评估、薪酬等）支持和强化希望得到的文化。

在第10章，美国运通公司的卡门·埃热·克莱泽论述了美国运通公司如何运用基于胜任力的选拔和培训来选拔和培训内部程序顾问的。这些内部程序顾问有助于美国运通公司的再设计工作。埃热·克莱泽还为读者讲述了大量已经完成的开发和实施工作的内容，诸如胜任力模型程序，打分表等，同时也回顾了程序顾问的培训内容。

对所有团体而言，要完成从传统学习环境向基于绩效和胜任力的学习环境的转变可能是一个严峻的挑战，对在一定学习环境下的学习者而言更是如此。相比较而言，在一个传统的学习环境下，老师通常在学习发生时承担责任，而不能指望学生可能通过获得胜任力作为其正式的学习经验来运用，以收到直接的学习绩效，因此，一个基于胜任力的学习环境对学习者的提出了新的绩效要求。很少有人注意确认这样一个战略，这个战略可帮助学习者（学习促进者）做出这个重大调整。在第11章，肯尼思·皮尔斯（Kenneth Pierce）阐述了一个成功帮助了荷兰学院的教员和学习者的战略。这个战略对任何为适应生活中的改变而需要做出全面调整的个人都同样有用。

卡伦·戈斯兰（Karen Gorsline）等人详细全面地阐述了蒙特利尔银行的人力资源部为资源公关经理角色开发胜任力模型的过程。然而，开发胜任力模型，并讲解给那些装模做样的员工不能产生充分的动力带动绩效的提升。正如本章表明的那样，必须通过各种方式使胜任力模型真正深入人心。蒙特利尔银行成功了。为



了做到这一点，它设立了一个研习班，使参与者在日常工作和职务绩效上都能将胜任力变得切实可行。第 12 章着重讲解了在实施过程中所采取的步骤和收到的成果。作者在本章提供了他们创作的大量的文档范例，他们曾使用这些文档使胜任力深入人心。

当您阅读并思考每个案例时，您必须牢记：有关胜任力的工作在实践中没有终点。在胜任力这个舞台上，工作是动态而非静止的。通过阅读这些案例章节，您将会发现，组织领导倾向于在组织的一个区域发起具有战略意义的胜任力工作。考虑到组织必须要应对高度竞争的全球市场的飞速变化，这不会是一个令人惊讶的发现。

最后，我要感谢案例的作者们为本书所做的个人或集体的贡献。没有他们的辛勤工作和对项目目标的孜孜追求，本书将不可能面世。我也要向在征集案例作者时提供帮助的国际质量与生产力中心的玛里琳·斯坦塞尔（Marilyn Steinthal）女士及其他人员致谢。

——大卫·D. 迪布瓦

目 录

前言	1
第一章 基于胜任力的技术培训课程设置	1
案例背景	3
关键问题和事件	4
基于胜任力的学习和培训	5
培训规划的参与者	7
培训的目标人群	9
前端需求分析、评估和规划	9
建立胜任力模型	10
课程规划	13
具体培训行动的设计和开发	16
评估	18
本章小结	18
第二章 技术人员的胜任力模型	21
案例背景	23
目标人群及其需求	25
培训规划的参与者	27



重点和计划.....	28
第一阶段.....	30
第二阶段.....	34
第三阶段.....	37
第四阶段.....	42
第五阶段.....	48
第六阶段.....	49
项目实施情况评估	50
本章小结.....	51
致谢	53
第三章 对胜任力进行确认和奖励.....	65
案例背景.....	67
关键问题和事件	68
认证项目开发	72
认证程序.....	74
认证项目的审核	76
认证项目的修正	76
认证项目的成果	80
本章小结.....	82
第四章 创建基于胜任力的综合人力资源系统.....	83
案例背景.....	85

前端需求分析、评估和规划	86
项目规划参与合作者	88
关键问题和事件	88
重点和规划	90
胜任力应用的详细描述	93
评估	103
本章小结	104
致谢	105
 第五章 人力资源主管的胜任力模型	107
案例背景	109
组织的战略改革	109
胜任力模型项目：初始步骤	112
建立胜任力模型	120
最后步骤：回顾、应用和承认	125
近年来的发展	128
 第六章 监督人员的胜任力模型	139
案例背景	141
前端需求分析、评估和规划	142
胜任力模型	145
课程设计	150
干预措施的设计、发展和实施	150



评估	154
对职业发展系统的反馈和进一步发展	159
本章小结	163
致谢	164
第七章 一线领导胜任力模型	165
关键问题和事件	167
迫在眉睫的需要	168
计划初始阶段：半导体产品事业部	169
第二计划阶段：一线领导计划	172
建立胜任力模型	177
选择课程	182
处理薪酬与执行的问题	185
半导体产品事业部的方法	185
本章小结	187
第八章 培训者的胜任力模型	195
案例背景	197
进行培训的新方法	197
创建一个胜任力培训模型	199
培训者的胜任力模型	202
行为水平	206
在选拔和培训者认证中使用该模型	208

本章小结	215
第九章 基于胜任力的文化变革	217
案例背景	219
文化变革的核心要素	220
描述一个吸引人的愿景	220
激发实现这一愿景的活力和热情	223
创建一个由高级主办者和关键人群组成的领导层	225
提供共同的目标、方向和语言	225
结合人力资源系统	227
评估	228
第十章 胜任力在选拔和再设计中的应用	231
案例背景	233
绩效差距评估	234
过程改进和顾问模型	236
应用胜任力模型	240
第十一章 个人应对组织变革的胜任力模型	245
案例背景	247
选择理论心理学	248
荷兰学院从旧的范例向新的范例转移	257
未来	265



附录	266
第十二章 把胜任力从理论变为实践	269
案例背景	271
关键问题和事件	271
开始实施胜任力项目	272
人力资源关系管理胜任力模型	273
通过讲故事表述胜任力	278
设计培训和发展主动性	280
研讨班：为你自己制定进程表	281
从研习班中主要学到的	295
研习班发展的下几步和随后的事情	301
本章小结	302
致谢	303
附录	305
参考文献	309

第一章

基于胜任力的技术培训课程设置

