

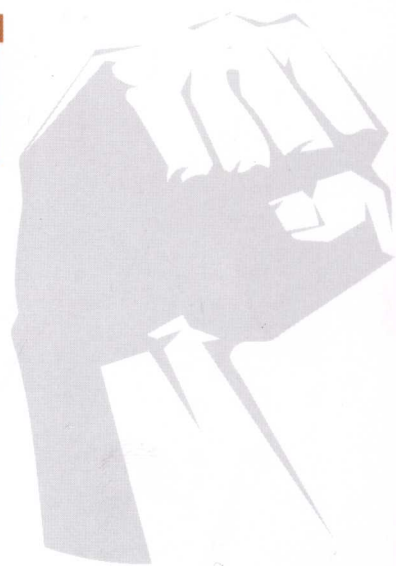
开启专业技术人才创造价值与财富的大门

基于胜任力模型的 专业技术人员 >>管理指南

A Guide to the Management
of Professional Technical Personnel
Based on the Competency Model

温亚震◎主编

胜任力模型，助推企事业单位和专业技术人才实现“四化”：人才能力标准化、人才价值最大化、人才管理现代化、人才发展科学化。



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



1467616

基于胜任力模型的 专业技术人员 >>管理指南

温亚震◎主编



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

基于胜任力模型的专业技术人员管理指南 / 温亚震主编.

—北京: 中央编译出版社, 2011.12

ISBN 978-7-5117-1168-7

I. ①基…

II. ①温…

III. ①企业管理: 人力资源管理—指南

IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 252351 号

基于胜任力模型的专业技术人员管理指南

出版人 和 龔

责任编辑 王丽芳

编辑信箱 shymeme@sohu.com

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话 (010)52612345 (总编室) (010)52612349 (编辑室)
(010)66130345 (发行部) (010)66509618 (读者服务部)
(010)66161011 (团购部) (010)52612332 (网络销售)

网 址 www.cctpbook.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本 787 毫米 × 960 毫米 1/16

字 数 198 千字

印 张 13.5

版 次 2011 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 39.00 元

本社常年法律顾问: 北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题, 本社负责调换, 电话: (010)66509618

编委会成员

主 编：温亚震

副 主 编：李垣辰 黄有丽

执行主编：王新伟

参编人员：许艳丽 胡常硕 匡王番 朱 辉
张 怡 鞠 跃 郝 峰 葛建明

前 言

在激烈的市场竞争中，技术创新关系到企事业单位的生死存亡。技术落后意味着企事业单位在市场竞争中将处于劣势，会很容易被市场所淘汰。技术领先将大大提升企事业单位的核心竞争力，有利于企事业单位在市场竞争中取得有利的地位。全球经济越来越显示出技术驱动的特征，企事业单位的生存和发展需要不断地进行技术创新，技术的突破也常常能创造出一批又一批新兴企事业单位。

专业技术人员是企事业单位技术创新的中坚力量。加强专业技术人员人力资源开发，造就一支高素质的专业技术人才队伍，不仅是企事业单位紧迫而且重要的任务，更是企事业单位必须长抓不懈的系统工程。《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020）》提出，为适应社会主义现代化建设的需要，应大力推进专业技术人才队伍建设。但是，在目前的企事业单位人力资源管理过程中，管理思想和方式的落后导致专业技术人员的管理相对滞后，专业技术人员的人力资源管理已经成为企事业单位人力资源管理的软肋，在一定程度上制约了企事业单位健康和可持续发展。

胜任力模型理论的发展和应用为企事业单位人力资源管理提供了全新的视角，是近30年来管理学、工业与组织心理学、人力资源管理、教育学等学科领域研究的热点问题之一。目前，全球500强企业中超过50%以上的企业都在应用胜任力模型进行企业人力资源管理。探讨专业技术人员胜任力模型的构建和应用，将会有力地推进专业技术人员的人力资源开发，帮助企事业单位更好地选好人、用好人、培养人、评价人、激励人、留住

人，促进企事业单位技术创新和进步，提升企事业单位市场竞争力，大力推动企事业单位的发展。

因此，在世界经济全球化和我国社会经济转型的新形势下，对国内外有关胜任力模型构建与应用的研究进行回顾和总结，开发和设计适合我国国情的专业技术人员胜任力模型并加以应用，不仅对我国专业技术人员的人力资源管理与开发理论具有一定的借鉴作用，对专业技术人员的人力资源管理与开发的实践也具有重要的现实指导意义。

目 录

基础篇	1
1. 胜任力模型理论是怎样形成与发展的?	1
2. “人职匹配理论”的主要内容是什么?	2
3. “科学管理理论”有哪些主要思想及其影响?	2
4. “人格类型理论”的主要观点有哪些?	3
5. “冰山模型”是如何产生的?	4
6. 什么是“洋葱模型”?	6
7. “智力三元理论”的特点体现在哪些方面?	8
8. “组织核心胜任力理论”是如何在组织层面阐述胜任力的?	8
9. “胜任力分类学说”确定了胜任力的哪六类范畴?	9
10. 胜任力模型在国外的应用情况如何?	10
11. 国内外学者是如何界定胜任力的?	11
12. 被公认的胜任力的特征有哪些?	12
13. 什么是胜任力模型?	12
14. 被公认的胜任力模型的特征有哪些?	13
15. 在企事业单位应用胜任力模型有哪些意义和作用?	13
16. 与传统人力资源管理相比,应用胜任力模型有哪些优势?	14
17. 中国企事业单位应用胜任力模型应注意哪些问题?	18



技术篇	21
1. 如何界定专业技术人员?	21
2. 什么是研发型专业技术人员?	21
3. 什么是应用型专业技术人员?	21
4. 研发型专业技术人员具有哪些基本特征?	22
5. 应用型专业技术人员具有哪些基本特征?	22
6. 如何界定专业技术人员胜任力模型?	23
7. 研发型专业技术人员胜任力模型的胜任力要素有哪些?	23
8. 应用型专业技术人员胜任力模型的胜任力要素有哪些?	25
9. 专业技术人员胜任力模型构建的步骤有哪些?	26
10. 在建模准备阶段如何组建工作组织体系?	26
11. 收集信息阶段的主要工作内容有哪些?	27
12. 如何获取胜任力模型的相关数据?	28
13. 如何界定专业技术人员胜任力要素的内容?	31
14. 在胜任力模型构建中如何设计胜任力要素权重?	32
15. 如何验证胜任力模型?	32
16. 构建专业技术人员胜任力模型时需要注意哪些问题?	33
17. 如何避免胜任力模型“过度现代化”?	36
应用篇：招聘选拔	37
1. 传统专业技术人员招聘选拔存在哪些不足?	37
2. 基于胜任力模型的专业技术人员招聘选拔有什么特点?	40
3. 基于胜任力模型的专业技术人员招聘选拔具有哪些优点?	41
4. 在分析人力资源规划时应注意哪些问题?	43
5. 企事业单位岗位招聘需求主要有哪几类情况?	44
6. 如何确立专业技术人员的招聘选拔标准?	44
7. 专业技术人员招聘选拔实施工作主要包括哪些环节?	45
8. 如何设计招聘广告和选择招聘渠道?	45

9. 专业技术人员职位申请表主要涵盖哪些内容?	47
10. 运用专业技术人员职位申请表有哪些筛选专业技术人员的方法? ...	48
11. 在专业技术人员招聘选拔时主要有哪些技术和方法?	48
12. 如何运用关键事件法进行专业技术人员招聘选拔?	49
13. 如何运用360度评估法进行专业技术人员内部选拔?	50
14. 纸笔测试应注意哪些事项?	52
15. 如何运用心理测验法进行专业技术人员招聘选拔?	53
16. 什么是评价中心技术?	54
17. 运用评价中心技术进行招聘选拔有哪些优劣势?	55
18. 评价中心技术主要有哪些工具和方法?	56
19. 如何进行面试?	56
20. 什么是文件筐测验?	60
21. 如何进行无领导小组讨论?	61
22. 什么是案例分析?	63
23. 角色扮演应注意哪些问题?	64
24. 应用评价中心技术时应注意哪些问题?	64
25. 如何运用脑象图测评进行专业技术人员招聘选拔?	64
26. 如何正确评估专业技术人员招聘选拔过程?	66
27. 基于胜任力模型的专业技术人员招聘选拔需要注意哪些事项?	67
28. 招聘选拔应用案例	69
 应用篇: 培训管理	 75
1. 传统专业技术人员培训主要存在哪些问题?	75
2. 基于胜任力模型的专业技术人员培训有什么特点?	77
3. 基于胜任力模型的专业技术人员培训管理具有哪些优势?	78
4. 专业技术人员培训管理有哪些技术性的基础工作?	79
5. 什么是培训需求分析?	80
6. 培训需求分析主要包括哪几个方面?	80
7. 培训需求分析前需要做好哪些准备?	80



8. 如何制定培训需求调查计划?	81
9. 如何运用胜任力模型做好专业技术人员培训需求分析?	81
10. 制定培训计划应以什么为依据?	83
11. 如何确定培训策略?	83
12. 如何设计培训课程?	85
13. 专业技术人员培训管理工作主要包括哪些具体实施环节?	86
14. 如何围绕专业技术人员确定胜任力提升培训目标?	86
15. 如何围绕专业技术人员确定胜任力提升培训内容?	86
16. 如何围绕专业技术人员选择恰当的胜任力提升培训技术方法?	88
17. 如何围绕专业技术人员胜任力提升确定培训师资?	92
18. 如何做好培训实施的各项准备?	92
19. 如何围绕专业技术人员胜任力提升实施培训工作?	93
20. 如何做好培训激励?	94
21. 如何评估专业技术人员培训效果?	94
22. 在专业技术人员进行胜任力培训时应注意哪些问题?	97
23. 培训管理应用案例	97
应用篇：薪酬管理	103
1. 传统专业技术人员薪酬管理存在哪些不足?	103
2. 基于胜任力模型的专业技术人员薪酬管理具有什么优点?	105
3. 设计专业技术人员薪酬目标与策略时应注意哪些问题?	108
4. 如何通过胜任力差异确定专业技术人员的薪酬水平?	109
5. 如何设计基于胜任力模型的专业技术人员薪酬结构?	110
6. 专业技术人员内在薪酬要素主要包括哪些方式?	111
7. 什么是宽带薪酬及宽带薪酬结构?	112
8. 采用专业技术人员宽带薪酬结构对企事业单位有哪些益处?	113
9. 如何建立专业技术人员宽带薪酬结构?	115
10. 如何选择专业技术人员薪酬结构模式?	117
11. 如何加强专业技术人员的薪酬激励?	118

12. 什么是专业技术人员人工成本?	118
13. 专业技术人员人工成本管理的意义有哪些?	119
14. 基于胜任力模型的专业技术人员薪酬管理需要注意哪些事项?	121
15. 薪酬管理应用案例	124
 应用篇：绩效管理	 131
1. 传统专业技术人员绩效管理存在哪些不足之处?	131
2. 基于胜任力模型的专业技术人员绩效管理有什么特点?	133
3. 基于胜任力模型的专业技术人员的绩效管理具有哪些优势?	134
4. 专业技术人员绩效管理的目的和作用是什么?	135
5. 专业技术人员绩效评估应坚持哪些原则?	136
6. 什么是专业技术人员绩效考评体系和考评指标?	138
7. 什么是关键绩效指标?	139
8. 设计关键绩效指标时应坚持什么原则?	139
9. 什么是平衡计分卡?	140
10. 实施平衡计分卡有哪些优缺点?	141
11. 如何设定专业技术人员绩效目标?	141
12. 什么是专业技术人员绩效考评标准?	142
13. 专业技术人员绩效考评标准制定应遵循哪些原则?	143
14. 如何确立专业技术人员绩效标准?	143
15. 制定专业技术人员绩效标准时应注意哪些问题?	144
16. 专业技术人员绩效管理工作主要包括哪些具体实施环节?	144
17. 绩效考评的技术方法有哪些?	144
18. 如何避免专业技术人员绩效考评偏差?	146
19. 如何培训专业技术人员绩效考评人员?	146
20. 如何进行专业技术人员绩效管理辅导?	147
21. 如何做好专业技术人员绩效评估?	147
22. 运用胜任力模型进行专业技术人员绩效评估应注意哪些问题? ...	148
23. 如何做好专业技术人员绩效反馈?	149



24. 如何改进和提高专业技术人员绩效管理工作?	150
25. 如何做好绩效改进计划?	151
26. 基于胜任力模型的绩效管理在应用中应注意哪些事项?	151
27. 绩效管理应用案例	157
附 录	161
参考文献	195

基础篇

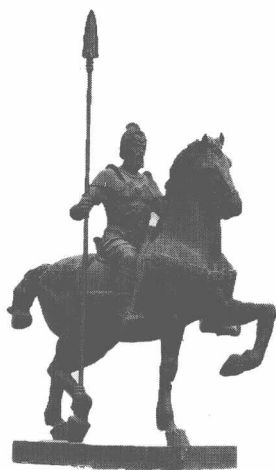
1. 胜任力模型理论是怎样形成与发展的？

“胜任力”的英文为“Competency”，来源于拉丁语“Competere”。胜任力的概念最早可追溯到古罗马时代，当时人们为了说明“好的罗马战士”的属性，曾构建胜任剖面图。到中世纪，胜任力的概念逐渐扩展到了行业协会，如果学徒通过跟师傅学习从而掌握一定的技能，则被认为具有胜任力。

进入20世纪后，胜任力从概念逐渐发展为理论，一些与胜任力有关的重要理论先后出现，如：人职匹配理论、科学管理理论、人格类型理论等，这些相关理论为胜任力模型理论的最终形成奠定了坚实基础。

1973年，美国哈佛大学教授戴维·麦克里兰（David McClelland）对胜任力的概念进行了科学界定，提出了胜任力冰山模型，并从品质和能力层面论证了个体与岗位工作绩效的关系，倡导用胜任力模型设计取代智力测验来预测未来工作绩效的方法。这标志着胜任力模型理论的真正开端。

之后，理查德·鲍伊兹的洋葱模型、罗伯特·斯腾伯格的智力三元理论、C.K.普拉哈拉德和加里·哈默尔的组织核心胜任力理论、诺德豪格的



古罗马战士



胜任力分类学说等，都对胜任力模型理论的发展做出了重要贡献。

2. “人职匹配理论”的主要内容是什么？

“人职匹配理论”是由美国的弗兰克·帕森斯（Frank Parsons）教授于20世纪初提出来的。

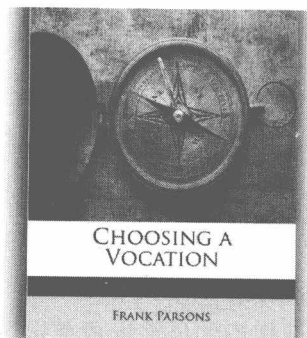
“人职匹配理论”认为，个体差异是普遍存在的，不同职业由于工作性质、环境、条件和方式等的不同，对人的能力、知识、技能、性格、气质和心理素质等有不同的要求，因此，进行职业决策时，要根据一个人的个性特征来选择与之相对应的职业种类，即进行人职匹配。如果匹配得好，则个人的特征与职业环境协调一致，工作效率和职业成功的可能性就大为提高；反之，则工作效率和职业成功的可能性就很低。



弗兰克·帕森斯

“人职匹配理论”受到人们广泛的重视，对胜任力模型的形成产生了深远的影响，也成为后来许多理论的基础。

帕森斯教授依据“人职匹配理论”，提出了职业指导的三步法：第一步，评价求职者的生理和心理特点；第二步，分析各种职业对人的要求；第三步，人职匹配，帮助求职者进行比较分析，选择一种适合其个人特点又有可能得到并能在职业上取得成功的职业。



《选择一个职业》

3. “科学管理理论”有哪些主要思想及其影响？

1911年，美国古典管理学家、被管理界誉为科学管理之父、科学管理的创始人弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）在其创作的《科学管理原理》中阐述了“科学管理理论”。

“科学管理理论”认为优秀工人与一般工人完成工作的质量和效率是

有差异的，要提高劳动生产率，必须根据不同的体质和禀赋来挑选和培训工人，并提出了企业管理的科学化和标准化。“科学管理理论”建议管理者通过运用时间和动作分析的方法，分析找出是哪些因素导致优秀工人超出一般工人的工作质量和效率；然后，依据界定的因素，采取系统的培训，提高工人这些方面的能力，从而提高整体的工作绩效。



弗雷德里克·温
斯洛·泰勒

“科学管理理论”对西方国家的企业管理产生了巨大影响。它冲破了传统的落后的经验管理方法，将科学引进了管理领域，创立了一套具体的科学管理方法来代替单凭个人经验进行作业和管理的旧方法，推动了生产的发展，适应了资本主义经济在这个时期发展的需要。直到今天，科学管理的许多思想和做法仍被许多国家参照采用。

4. “人格类型理论”的主要观点有哪些？

“人格类型理论”是美国心理学家约翰·亨利·霍兰德（John Henry Holland）教授于1959年提出来的。

“人格类型理论”认为人的人格类型与其从事的职业密切相关，不同的人格特征适应于不同的职业。霍兰德将人的职业适应性分为六种类型：实际型、研究型、艺术型、社会型、事业型、传统型，提出大多数人的职业类型可以主要地划分为某一类型，但个人又有着广泛的适应能力，每种职业适应性类型的人格倾向和一个人的职业倾向类型往往不止属于一种，而是属于三种或四种；如果一个人只属于某一种类型，则职业适应性最窄；当人们从事的职业与其人格类型相吻合时，就可能发挥最佳水平，易于做出成就；反之则可能感到极不适应，即使取得一定成绩也难以获得成就感。



约翰·亨利·霍兰德

“人格类型理论”首次将人格心理学的成果与职业问题系统地联系起来。为了确定个人人格类型，霍兰德编制了一套职业适应性测验（The

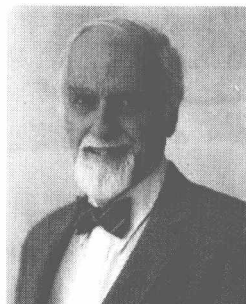


Self-Directed Search, 简称 SDS) 来配合“人格类型理论”的应用。

5. “冰山模型”是如何产生的?

20世纪五十年代初, 美国的国际地位迅速提高, 对外交官的需求急剧增长。但如何选拔好的外交官, 成为美国政府头疼的事情。美国政府发现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。在这一背景下, 美国哈佛大学教授戴维·麦克里兰 (David McClelland) 应邀帮助美国外事局设计一种能够有效地预测实际工作业绩的外交官的选拔方法。

在项目进行过程中, 麦克里兰教授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。麦克里兰教授发现杰出外交官的三项核心胜任力: 跨文化的人际敏感性、对他人的积极期望、快速进入当地政治网络。



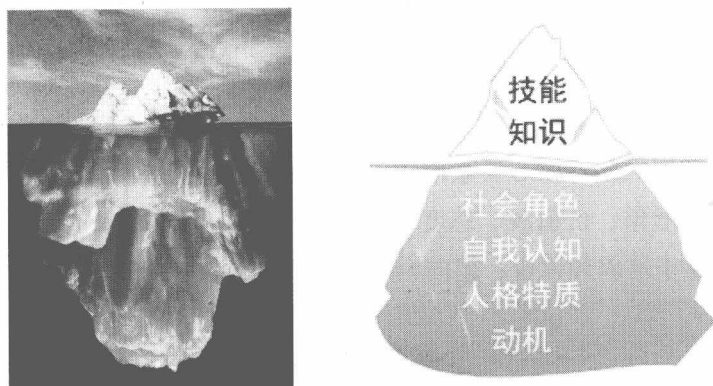
戴维·麦克里兰

麦克里兰教授通过大量的研究发现: 传统的智力测验、性格测验和学术测验等都不能有效地预测复杂工作和高层职位的工作绩效, 而且还常常存在对少数民族、妇女和弱势群体的偏见和歧视, 只有胜任力测评可以弥补这些缺陷。

1973年, 麦克里兰教授在美国《心理学家》杂志上发表了题为《测量胜任力而不是智力》(Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”) 的文章。在这篇文章中, 他把直接影响工作业绩的个人条件和行为特征称为胜任力, 并指出, 确定胜任力的过程需要遵循两条基本原则: (1) 能否显著地区分工作业绩, 是判断一项胜任力的唯一标准; (2) 判断一项胜任力能否区分工作业绩必须以客观数据为依据。麦克里兰教授认为, 高绩效者运用了某些特定的知识、技能和行为以取得出色的业绩, 如果花时间去研究高绩

效者，那么就会发现是什么造成了绩效的差异。

麦克里兰教授提出了著名的胜任力冰山模型，将员工个人胜任力的不同表现形式划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”，对胜任力的组成要素进行了层次性的排列。



冰山模型示意图

“冰山以上部分”包括技能和知识，与工作所要求的直接资质相关，能够在比较短的时间使用一定的手段进行测量（如可以通过考察资质证书、考试、面谈、简历等具体形式来测量），比较容易通过培训来改变和发展。

“冰山以下部分”包括社会角色、自我认知、人格特质和动机，是内在的、难以测量的部分，很少与工作内容直接关联。只有其主观能动性变化影响到工作时，这些要素对工作的影响才会体现出来。它们不太容易通过外界的影响而得到改变，但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。

麦克里兰的冰山模型为人力资源管理实践提供了一个全新的视角和一种更为有利的工具，它不仅能够满足现代人力资源管理的要求，对于担任某项工作所应具备的胜任特征进行了明确的说明，而且成为人员素质测评的重要依据，为人力资源管理的发展提供了科学基础，这为提高组织绩效和促进个人事业成功做出实质性的贡献，因此，麦克里兰教授被称为“胜任力研究之父”。