

HBC 和邦丛书

帮助更多的人认识自己，提升自己
帮助企业发现更多的人才，培养更多的人才

管理者 胜任素质

The Manuals for Developing Management Competency

发展手册

严正 丁健雄/编著



机械工业出版社
China Machine Press

HBC 和邦丛书



帮助更多的人认识自己，提升自己
帮助企业发现更多的人才，培养更多的人才

管理者 胜任素质

The Manuals for Developing Management Competency

发展手册

严正 丁健雄/编著



机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克曾说过,大国崛起的命脉是企业,企业的根基在管理,管理者的胜任素质是企业赢得竞争领先优势、保持长期发展的关键要素。

本书基于斯蒂芬 P. 罗宾斯管理学理论和麦克里兰的胜任素质理论与技术,结合我们多年在胜任素质模型构建方面的企业实践经验,精选了 36 项管理者胜任素质,提供了大量的胜任素质发展建议,包括实用的表单工具和发展活动,不仅可用于训练,而且可直接用于实践。

此外,若想更进一步了解每项胜任素质的详细理论、原理、方法与工具,可以参阅每项胜任素质后的推荐阅读书籍。

图书在版编目(CIP)数据

管理者胜任素质发展手册/严正,丁健雄编著. —北京:机械工业出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-111-36127-5

I. ①管… II. ①严… ②丁… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 208159 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:徐永杰 责任编辑:徐永杰 廖 岩

责任印制:乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·11 印张·1 插页·136 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-36127-5

定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

管理者胜任素质命题研究 前言

的缘起与使命

管理大师彼得·德鲁克认为“管理者必须卓有成效”。他呼吁管理者应该把眼光放大，以使命感和智慧来帮助人们发挥优势，并和组织结合成一个整体，完成管理的三大任务：

- 1) 完成组织特定的目的与使命。
- 2) 使工作富有成效，使员工有成就感。
- 3) 处理对社会的影响与承担社会责任。

论及21世纪的中国时，德鲁克认为，下一个世纪的中国管理者需要重塑价值信念，用创新与企业家精神来驱动知识型经济与下一个世纪的发展，致力于在经济和社会中作出贡献，成为具有商业伦理和高尚使命的管理者。

他的劝诫与渴望深深触动我心，我也以此作为自己的职业使命：试图寻找并界定，在崭新的商业环境中引领组织向前并获得持续成功的卓越管理者的胜任特质。这个努力开始于2001年，在中人网组织的人力资源沙龙上，陈为老师向我们介绍了胜任素质模型的新技术。他说：“胜任素质是从组织战略发展的需要出发，以强化竞争力、提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法和操作流程。”听了他的分享之后，我有一种“柳暗花明又一村”的感觉，心里亮堂堂的，知道这就是我所要的。

之后，我就开始在华立集团工作，担任集团总部人力资源总监及华立管理学院的院长；其中很重要的一个职责，就是根据各子公司不同的战略与文化背景建立中高级管理人员的用人标准（胜任素质模型），以及根据这些模型开发测评工具、题库并实施人才评价。每年，我大概都要组织对一百多位高级管理者的胜任素质测评，并根据评价的结果因人而异地设计管理者胜任素质发展方案（包括课程体系、学习方式、领导力突破技术以及相关的表单）。

2006年，我曾经将其中的模型部分编辑成工具书《管理者胜任素质》，深得广大管理者及领导力发展从业人员的好评，并在当年就印刷6次。此后几年，我有机会陆续为艾默生、中国移动、中国联通、联想集团、宝钢集团、中国一汽、上海电气、招商银行、中国银行、中信银行、深圳发展银行、中国邮储银行广东省分行、中石油、中海油、茂业百货、中科英华、北大青鸟、云南烟草、神龙汽车、神华集团、中科智、富士康、盐田港集团等大型公司进行“基于胜任素质的领导力发展与人才梯队建设”的课题研究与顾问咨询等工作。在此期间积累了许多更为翔实、切实可行的行为案例、解决方案等，并构建了数据库。

我们对以上的数据库作了摘要归纳，根据罗宾斯的管理学概念进行分类，辅以我们在实战中开发的管理工具编辑成本书；因此，本书是我们实践经验的总结与分享。我们希望能借助书中的行为描述与工具指引，拓展管理者胜任素质，使其有效胜任管理的角色与过程；帮助组织确定方向、创建合作，在共同工作的团队成员之间维持承诺；使人获得尊严、生产力和价值意义的实现，进而带动组织的创新与进步。

回顾所来径，苍苍横翠微；回望所走过的日子，我们要特别地感谢以上所提及的企业以及许许多多未曾提及的客户；感谢你们的信任和选择，把书中所述的技术与方法作为你们组织发展管理者胜任素质的主要途径。

在此，我要再次感谢华立集团所有参与此项研究工作的同事们，感

谢你们曾经的付出、努力与践行。

感谢胜任素质（中国）研究院与和邦咨询的同事们，感谢你们这么多年来和我在一起，执著于管理者胜任素质模型的研究、探寻、实践、分享的活动。

严 正
2011年7月于深圳寓所

前
言

目 录

Contents

前言 管理者胜任素质命题研究的缘起与使命

第 1 章 管理者胜任素质如何发展 / 1

- 1.1 管理者做什么 / 1
- 1.2 胜任素质的缘起与发展 / 3
- 1.3 认识胜任素质 / 5
- 1.4 管理者胜任素质发展模式 / 8
- 1.5 如何使用本书 / 15

第 2 章 计划篇 / 19

- 2.1 系统思考 / 20
- 2.2 富有远见 / 26
- 2.3 战略分析 / 29
- 2.4 战略制定 / 34
- 2.5 计划制订 / 39
- 2.6 计划实行 / 43
- 2.7 时间管理 / 45
- 2.8 分析判断 / 51
- 2.9 决断力 / 54

第3章 组织篇 / 59

- 3.1 客户导向 / 60
- 3.2 团队建设 / 63
- 3.3 组织承诺 / 67
- 3.4 交流能力 / 70
- 3.5 聆听能力 / 75
- 3.6 同理心 / 79
- 3.7 协调能力 / 82
- 3.8 团队合作 / 85
- 3.9 创新能力 / 89

第4章 领导篇 / 93

- 4.1 追求成就 / 94
- 4.2 洞察力 / 98
- 4.3 感召力 / 102
- 4.4 承压能力 / 105
- 4.5 用人适当 / 109
- 4.6 培养下属 / 113
- 4.7 激励人心 / 118
- 4.8 建立关系 / 122
- 4.9 学习成长 / 127

第5章 控制篇 / 131

- 5.1 结果导向 / 132
- 5.2 关注细节 / 135
- 5.3 绩效管理 / 138
- 5.4 监督能力 / 142
- 5.5 指导帮助 / 146

5.6	应变能力 / 149
5.7	冲突管理 / 152
5.8	解决问题 / 155
5.9	持续改善 / 160
	参考文献 / 164

管理者胜任素质如何发展

大国崛起的命脉是企业，企业的根基在管理。

——彼得·德鲁克

中国 30 多年的改革开放，给企业带来空前的发展机遇。随着企业的不断发展壮大，人才的重要性日益凸显。企业在发展，企业中的人尤其是管理者有没有跟着发展，能不能跟上企业发展的步伐？他们的能力能否支持企业持续快速的发展？企业用人的时候，是否有清晰明确的标准？企业该如何培养所需要的人才？这都是值得思索的问题。对这些问题的思考也是我们致力于提供一套用于指导发展管理者胜任素质、提升管理者管理能力和效率的工具书的初衷。

1.1 管理者做什么

管理学大师彼得·德鲁克强调：管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素。而管理者的成效关键还是要看他们是否履行好管理的职能。20 世纪初期，法国工业家亨利·法约尔提出，所有的管理者都履行着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到了 20 世纪 50 年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈教授提出了计划、组织、人事、领导和控制五种管理职能，得到广泛认同。随后，美国著名的管理学教授斯蒂芬 P. 罗宾斯将

五个职能精简为四个职能：**计划、组织、领导和控制**，更加精练、简明、贴切，时至今日，已成为最普及的管理学框架。管理的四个基本职能如图 1-1 所示。



图 1-1 管理职能

企业管理者是指在企业管理活动中，通过计划、组织、领导和控制等方式来协调企业的人力、财力、物力资源，以期达成企业设定目标的人员。企业管理者掌握着企业发展所需资源的配置权力，决定了企业的发展方向，是企业发展的目标确认者、计划制定者、工作指导者，在企业中扮演着重要角色。从一定程度上说，企业管理者的水平高低、素质高低决定了企业的发展。

管理者要实现企业的目标，必须明确企业的目标，规划企业战略，逐层将目标分解为计划，作出决策，以便协调活动实现目标，这是管理者的**计划职能**。

管理者需要通过安排工作、协调活动以实现组织目标，包括决定应该进行哪些任务，由谁来进行这些任务，对这些任务怎么分类和归集，以及谁向谁报告，在哪一级如何作出决策，这是管理者的**组织职能**。

管理者还有一项重要职责是同别人一起或者通过别人去完成组织目标。管理者需要鼓励下属，对人员进行培养与激励，影响工作中的个体和团队，或者以不同方式处理员工的行为问题。这些是管理者的**领导职能**。

在实施计划过程中，管理者必须监控、评估工作绩效，将实际的绩效与预先设定的目标进行比较，并修正偏差，以保持工作在正常的轨道上进行。这些是管理者的**控制职能**。

从管理职能上讲，管理者做什么，概括而言就是计划、组织、领导和控制。那么，要实现这些职能，管理者应该具备什么样的胜任素质要求呢？如何来培养这些胜任素质呢？这是我们接下来要探讨的话题，我们先从认识胜任素质的缘起与发展谈起。

1.2 胜任素质的缘起与发展

1973年，美国著名心理学家大卫·C·麦克利兰（David C. McClelland）在美国心理学家杂志上发表了一篇名为“Testing for Competency Rather Than Intelligence”的文章，这篇文章的发表标志着胜任素质运动（Competency Movement）的开端。

从1989年起，麦克利兰开始对全球200多项工作所涉及的胜任素质进行观察研究。经过逐步的发展与完善，共提炼形成了21项通用胜任素质要素，构成了胜任素质辞典（Competency Dictionary）的基本内容。这21项通用胜任素质要素概括了人们在日常生活和行为中所表现出来的知识与技能、社会角色、自我概念、特质和动机等特点，形成了企业任职者的胜任素质模型。

麦克利兰和他的研究小组根据对200多人在工作中的行为及其结果的观察（运用行为事件访谈）所得到的信息，建立了286项胜任素质模型数据库，其中包括一般企业、政府、军队、教育和宗教等组织中的技术/专业、市场、企业家/领导人、服务等类人员的胜任素质。该数据库记录了大约760种行为素质，与其中360种行为素质相关的21项胜任素质要素能够解释每个领域工作中80%~98%的行为及其结果，其余400种行为素质只解释较少提到的胜任素质要素，因此这360种行为素质就构成了胜任素质辞典的基本内容。

麦克利兰第一次将他的设想用于美国国务院外事局情报官员(FISO)的选拔。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令人非常失望。在这种情况下,麦克利兰应邀帮助美国国务院设计一种能够有效地预测实际工作业绩的人员选拔方式。在项目进行过程中,麦克利兰应用了奠定胜任素质方法基础的一些关键的理论和技术。具体流程是:

1) 运用表现优秀者与表现较差者的比较,建立模范效标样本。

2) 在“关键事件法”和“主题统觉法”的基础上,开发一项名为“行为事件访谈”(Behavioral Event Interview, BEI)的技术收集数据信息。

3) 根据行为事件访谈记录的内容,运用主题分析技术分析优秀与表现欠佳的外交官,两个样本素质的差异归纳出在优秀者身上展现出来的行为素质。

4) 将记录转化成客观的定义和计分方式。

5) 依照这些定义对 BEI 的记录,运用口语表达、内容分析法加以计分编码。

6) 建立胜任素质模型。

7) 验证胜任素质模型。

通过上述方法建立的外交官评价标准取得了很高的信度和效度。该标准至今仍被美国国务院所采用。

继麦克利兰对胜任素质进行研究与分析之后,后来的学术界和企业界都在各自的研究与实践基础上,将胜任素质辞典加以丰富和细化,进一步发展了对 21 项胜任素质的研究,使之不仅具有了更广泛的适用性,而且变得更加清晰有效。

到 1991 年,胜任素质评价法已经由 26 个国家中超过 100 个研究者应用。时至今日,经过 20 余年的商业运作,该方法已经形成了全球范围的胜任素质模型数据库和通用胜任素质辞典。目前,胜任素质评价方法已被全球众多的政府部门、教育机构、军队以及国际知名企业等

组织所采纳、运用，并显示出它的重要价值。因此，我们认为引进并研究这一方法在我国人力资源管理中的适用性，是一项在理论和应用方面均有重要战略意义的工作。

1.3 认识胜任素质

胜任素质（Competency）是指能将某一工作（或组织、文化）中有卓越成就者与表现一般者区分开来的个人的深层次素质。这些素质与效标参照组的工作表现有高度的因果关系。深层次是指这些素质在人格中扮演深层且持久的角色，而且能预测一个人在复杂的工作环境及担当重任时的行为表现。因果关系是指素质决定绩效或可用来预测绩效及行为表现。效标参照是指利用特定的效标或标准来衡量绩效，可以实际预测一个人工作绩效的好坏。

胜任素质构成要素

胜任素质是一个人潜在的素质，隐含着表现力或思考力，这种力量可以类推到个人工作或生活上各种不同的情况，并且能停留在身上一段相当长久的时间。胜任素质，自上至下可包括以下几个层面，如图 1-2 所示。

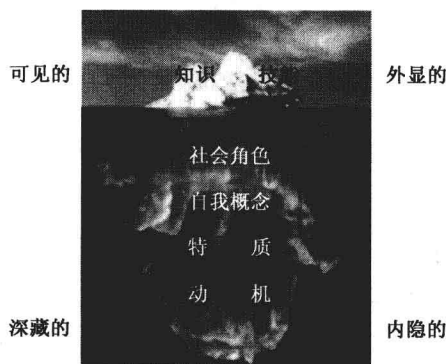


图 1-2 冰山模型

- 知识：指个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型信息。
- 技能：指结构化地运用知识完成某项具体工作的能力。
- 社会角色：指一个人基于态度和价值观的行为方式与风格。
- 自我概念：指一个人的态度、价值观和自我印象。
- 特质：指个性身体素质对环境和各种信息所表现出来的持续反应。

动机：指一个人对某种事物持续渴望进而付诸行动的内驱力。

冰山水下的部分是我们所指的潜在的素质。从上到下的深度不同，表示被挖掘与感知的难易程度不同，向下越深越不容易被挖掘与感知。冰山水上部分是表象部分，即人的知识与技能，容易被感知。

被挖掘和发展的难易，如图 1-3 所示。

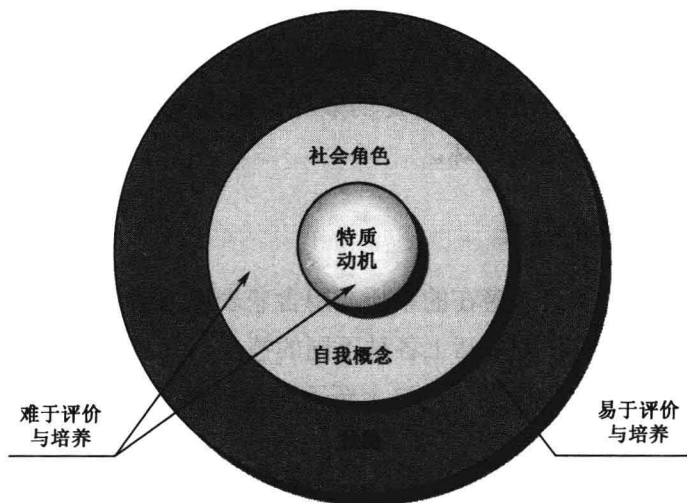


图 1-3 被挖掘和发展的难易

现在的很多组织常常以表层的知识与技能为基础选拔或培养人才，并总是假设招募到的人具有深层次的动机和特质，或者认为这些可以通过良好的管理慢慢灌输给他们。然而，更加符合成本效益的做法是组织选择具有核心动机和特质的人才，反过来培养他们在工作所需要的知识和技能。也就是说，你可以教一只火鸡如何爬树，但找一只松鼠来不是更容易吗？

因果关系

动机、特质、态度和自我概念的素质，可以用来预测行为。这些行为产生工作的结果，程序是动机/特质→行为→结果，如图 1-4 所示。

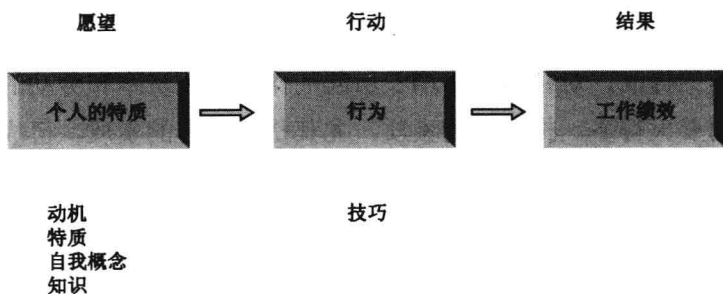


图 1-4 胜任特征因果流程模型

胜任素质包含愿望。愿望是动机或特质的原动力，这种力量能够产生充沛的行动力而产生结果。因果关系流程模型可以被用来做风险评估的分析。如图 1-5 所示：如果组织不甄选、发展或引发员工的成就动机，我们就很难预测员工在财务、生产力、品质、新产品和服务上，会有多大的成长与进步。

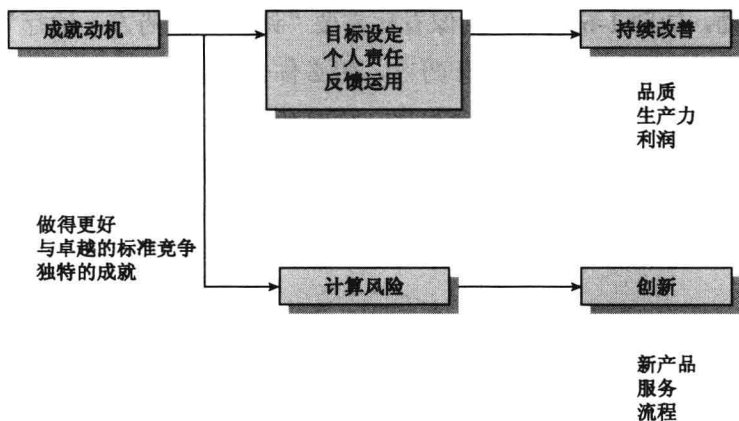


图 1-5 胜任特征因果关系图

1.4 管理者胜任素质发展模式

1979年，诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨（T.W.Schultz）在20世纪60年代依据大量的实证分析得出一个突破性结论：在现代社会，人的素质的提高，对社会经济增长所起的作用，比资本和劳动的增加所起的作用要大得多。提升人的素质，尤其是管理者的素质，已成为各个国家、各个企业，甚至每一个人关注的头等大事。

我们知道，在课堂上就算“寒窗苦读十年”也不能让管理者提升自己的管理能力与管理水平，除非他们走到社会中去实践、去磨炼、去成长。另一方面，我们也看到，大量在社会上打拼的人，打拼多年，仍然没有找到一套行之有效的提升之法。提升管理能力与素质，就像增强个人体魄一样，不是狂补营养就行的。你不对自己做个全面的检查，没有弄清楚自己欠缺什么营养成分，乱补一通，于事无补。什么都想补，可能什么都补不了。

基于我们在管理提升方面多年的研究以及与大量客户和同行的探讨交流，总结了一套管理者胜任素质发展模式，可以概括为：**评估—规划—行动**，如图1-6所示。就像看病需要“诊断—开药方—治疗”一样，如果医生看都没看，就给你开药方，想必你也不会去照单拿药。如果诊断了，开出了药方，你不配合治疗，该吃药不吃，该打针不打，该做手术不做，该运动不运动，那么再好的方子，也无济于事。



图 1-6 管理者胜任素质发展模式