

欧美在华企业通用人才 需求模型研究

OUMEI ZAIHUA QIYE TONGYONG RENCAI XUQIU MOXING YANJIU

周施恩 任会青 谢伟 著



中国劳动社会保障出版社

本著作受北京市高等教育学会“十二五”高等教育科学研究规划课题资助（课题编号：BG125YB008）

欧美在华企业通用人才需求模型研究

周施恩 任会青 谢伟 著

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

欧美在华企业通用人才需求模型研究/周施恩,任会青,谢伟著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2012

ISBN 978-7-5045-9424-2

I. ①欧… II. ①周…②任…③谢… III. ①外资公司-人才需求-研究-中国
IV. ①F279.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 038256 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京世知印务有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 16 印张 269 千字

2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

定价: 40.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

前言

为什么要进行此项研究

我们的高等教育还需要不断完善

多年以来，关于我国高等教育弊端的探讨一直就没有停止过。实事求是地讲，我国的高考制度、高等院校的课程设置以及培养模式等都存在一些问题。这些问题汇总起来，就形成了大学生在知识结构与能力素质构成上存在的一些问题。个别大学毕业生甚至不无调侃地说：“上大学时，我用一麻袋钱换了一麻袋书。现在毕业了，我用这一麻袋书却换不来一个麻袋！”

“高等教育目前更多的仍是一种文凭教育”

关于我国高等院校的人才培养，有人甚至提出了“高等教育目前更多的仍是一种文凭教育”的观点。尽管这种观点不一定科学，但它的确反映出了我国部分高校的真实状况：“发证”功能大于人才培养功能。

而且，这几年我国高等院校一直在扩招，但在学生整体素质的提高上，包括所用的教材和课程设置等都未跟上。比如，在高等教育中很少系统地涉及职业规划教育、能力素质教育等，而更多的还是一种文凭教育，“因此在个人能力的塑造上有缺陷”。^①

大学生毕业后就业难

从20世纪90年代下半期开始，大学生就业就开始成为一个社会性的难题，年复一年被各界热议。将近20年过去了，这一难题不仅没有得到有效缓解，反而越来越严重了。最近几年，经常有媒体报道大学生人才招聘会人满为患、水泄不通的场面，以及几千个人同时竞争一个岗位的案例，让人印象深刻。而政府权

^① “90后”另类成才经历引发热议 高等教育有缺陷. 网易新闻, 2009-02-10, <http://news.163.com/09/0210/10/51PK5EGH000120GU.html>

威部门所发布的数据，也从现实的角度印证了“大学生就业难”的客观事实。^①大学生毕业后就业难这一客观现实，无情地拷问着我们的高等教育。

综上所述，对于如何提高我国高校毕业生能力素质的研究的确是迫在眉睫。否则，我们那么稀缺的教育资源，以及学生那么宝贵的青春年华和教育资金不就白白浪费了吗？

外资企业的人才招聘为我们指出了一条改进的捷径

截至 2008 年 7 月底，我国已经累计批准外商直接投资项目 63.4 万个，实际利用外资金额累计达 8 204 亿美元。目前，全球 500 强跨国公司中已经有 480 家在华设有投资企业，跨国公司以各种形式设立的研发中心超过 980 家。^② 这些外资企业成立的时间一般都比较长，很多甚至已有 100 多年的历史。在经过了市场经济长期的优胜劣汰之后，能够幸存下来的企业一般也都有着较高的管理水平和丰富的用人经验。如果把它们的人用标准拿过来，将其作为我国高等院校人才培养的一个参考，应该具有很强的理论价值与实用价值。

由于在华外资企业的来源复杂，诸如：欧美的、日本的、韩国的、新加坡的、非洲的、南美的，其公司文化有着很大的差异，其用人标准也有着很大的不同。如果试图总结一套“联合国式”的用人标准，既不现实，也不实用。所以，本书将有着共同文化背景的欧美企业作为研究对象，首先总结出它们的人才需求模型，然后再以此为依据进行深入研究，最终为提高我国高等院校的人才培养提供参考。

本书的研究思路

首先，对相关理论前沿进行追踪

在本书的第一篇，我们对关于“胜任力”和“能力素质模型”的研究进行了广泛追踪，对研究外资企业人才素质模型的必要性进行了简要分析，对国内关于大学生能力素质模型的研究进行了综述，对国内关于提高大学生能力素质的对策建议进行了归纳。这些工作，将作为本研究的起点，也可以为后面的研究提供理论支撑。

① 大学生就业难：为什么？怎么办。新华网评，2009-02-17，http://news.xinhuanet.com/comments/2009-02/17/content_10831133.htm

② 赵晋平. 改革开放 30 年我国利用外资的成就与基本经验. 国际贸易, 2008 (11)

其次，对欧美企业的通用人才需求模型进行归纳

在本书的第二篇，我们精选了 10 家样本企业，希望通过对它们的用人标准及其实际应用的深入分析，总结提炼出欧美企业的人才素质模型。

这 10 家样本企业分别是：IBM (International Business Machines)、诺基亚 (NOKIA)、宝洁 (P&G)、摩托罗拉 (Motorola)、通用电气 (GE)、西门子 (Siemens)、思科 (Cisco)、壳牌 (Shell)、麦肯锡 (McKensy) 和德勤 (Deloitte)。其中欧资企业有四家，美资企业有六家，大致符合在华美资企业多、欧洲企业少的现状；覆盖的行业有：IT 服务、电子、电气、移动通信、日化、网络通信、管理以及财务咨询、石油石化、多元化公司。

本篇的最终成果是总结提炼出样本企业的人才素质模型，并为后面的实证研究提供理论支持。

再次，对有关问题进行实证调研

在第二篇的研究和提炼的基础之上，我们分别设计出了三套调查问卷。它们分别是：大四学生通用能力素质调查问卷——学生版、大四学生通用能力素质调查问卷——教师版、大四学生通用能力素质调查问卷——企业版。

本书的第三篇“实证研究”，将运用社会统计相关知识，分别对以上三个群体的调查问卷进行统计和分析，内容主要集中在三个样本群体对大四学生 19 种能力（素质）的评价以及提高这些能力（素质）的建议上。通过实证数据分析，可以发现一些现实中的问题，并为第四篇提出建议与对策提供有力支撑。

最后，提出有关对策和建议

在上述研究的基础上，结合我们多年来的教学与学习经验，在本书的第四篇“建议篇”中提出了提高大学生能力素质的对策建议。建议分为“高校篇”“企业篇”和“学生篇”三章，是本研究最终的价值所在，也应该是最值得阅读的部分。

当然，由于我们的水平有限，书中一定存在很多不足和错误，欢迎读者批评指正。

作 者

目 录

第一篇 理 论 篇

第一章 胜任力相关理论介绍	(3)
一、胜任力的起源与发展	(3)
二、胜任力的概念界定	(5)
三、胜任力模型	(9)
四、胜任力模型在人力资源管理中的作用	(14)
第二章 研究外企胜任力素质模型的必要性	(16)
一、从外资企业角度看	(16)
二、从大学生角度来看	(20)
第三章 目前国内学者对大学生胜任力素质模型的研究综述	(25)
一、文献搜索情况	(25)
二、现有国内学者对大学生胜任力素质模型研究综述	(25)
三、小结	(34)
第四章 目前国内学者对提高大学生能力素质的建议	(35)
一、文献搜索情况	(35)
二、现有国内学者对提高大学生胜任力素质的建议综述	(35)

第二篇 欧美企业人才需求模型研究

——以十家优秀企业为例

第五章 IBM 公司的人才需求模型	(49)
一、IBM 公司内部人士谈公司的人才需求	(50)
二、IBM 公司在招聘中使用的人才素质模型	(53)
三、IBM 公司的人才素质模型在招聘中的应用	(54)
第六章 诺基亚公司的人才需求模型	(58)
一、诺基亚公司内部人士谈公司的人才需求	(59)
二、诺基亚公司在招聘中使用的人才素质模型	(60)
三、诺基亚公司人才素质模型在招聘中的运用	(62)
第七章 宝洁公司的人才需求模型	(64)
一、宝洁公司内部人士谈公司的人才需求	(64)
二、宝洁公司在招聘中使用的人才素质模型	(66)
三、宝洁公司人才素质模型在招聘中的应用	(67)
第八章 摩托罗拉公司的人才需求模型	(71)
一、摩托罗拉公司内部人士谈公司的人才需求	(72)
二、摩托罗拉公司在招聘中使用的人才素质模型	(74)
三、摩托罗拉公司人才素质模型在招聘中的应用	(75)
第九章 通用电气公司的人才需求模型	(78)
一、通用电气公司内部人士谈公司的人才需求	(79)

二、通用电气公司在招聘中使用的人才素质模型	(80)
三、通用电气公司的人才素质模型在招聘中的应用	(83)
第十章 西门子公司的人才需求模型	(85)
一、西门子公司内部人士谈公司的人才需求	(86)
二、西门子公司在招聘中使用的人才素质模型	(87)
三、西门子公司人才素质模型在招聘中的运用	(90)
第十一章 思科公司的人才需求模型	(94)
一、思科公司内部人士谈公司的人才需求	(95)
二、思科公司在招聘中使用的人才素质模型	(97)
三、思科公司的人才素质模型在招聘中的运用	(98)
第十二章 壳牌公司的人才需求模型	(102)
一、壳牌公司内部人士谈公司的人才需求	(103)
二、壳牌公司在招聘中使用的人才素质模型	(105)
三、壳牌公司的人才素质模型在招聘中的应用	(107)
第十三章 麦肯锡公司的人才需求模型	(111)
一、麦肯锡公司内部人士谈公司的人才需求	(112)
二、麦肯锡公司在招聘中使用的人才需求模型	(113)
三、麦肯锡公司人才需求模型在招聘中的应用	(115)
第十四章 德勤公司的人才需求模型	(120)
一、德勤公司内部人士谈公司的人才需求	(121)
二、德勤公司在招聘中使用的人才素质模型	(122)
三、德勤公司的人才素质模型在招聘中的运用	(123)

第十五章 十大优秀企业人才需求模型	(126)
一、关于提炼方式的简要说明	(128)
二、关于表中内容的说明	(128)
三、关于条目的初步验证	(129)

第三篇 实证研究

第十六章 大学生调查问卷分析	(133)
一、问卷调查基本情况介绍	(133)
二、问卷统计与初步分析	(134)
三、SPSS 分析	(140)
第十七章 高校教师调查问卷分析	(156)
一、问卷调查基本情况介绍	(156)
二、问卷统计与初步分析	(157)
三、SPSS 分析	(162)
第十八章 企业调查问卷分析	(170)
一、问卷调查基本情况介绍	(170)
二、问卷统计与初步分析	(171)
三、SPSS 分析	(180)

第四篇 建议篇

第十九章 提高大学生能力素质的对策与建议——高校篇	(193)
一、实施入学教育	(193)
二、加强社会实践	(198)

三、普及读书活动	(201)
四、规范社团活动	(202)
五、做好毕业指导	(205)
 第二十章 提高大学生能力素质的对策与建议——企业篇	(208)
一、建立基于胜任素质模型的招聘体系	(209)
二、多给大学生提供实践与锻炼的机会	(211)
 第二十一章 提高大学生能力素质的对策与建议——学生篇	(221)
一、在校大学生生涯管理中的几个误区	(222)
二、在校大学生生涯管理的改进方法	(223)
三、在校大学生生涯管理的其他说明	(232)
 附件一 大四学生通用能力素质调查问卷——学生版	(234)
附件二 大四学生通用能力素质调查问卷——教师版	(238)
附件三 大四学生通用能力素质调查问卷——企业版	(241)

理 论 篇

本篇首先对“胜任力”“胜任力模型”的国内外研究进行了综述，并从企业和在校大学生这两个角度对研究胜任力模型的必要性进行了分析。另外，以文献综述的方式分析了国内现有的关于大学生能力素质模型的相关研究，以及国内现有的对提高大学生能力素质的对策建议。这些工作，主要是为第二篇“优秀企业人才素质模型”的整理提供理论支持，同时也为第三篇的实证研究提供理论参考。

第一章

胜任力相关理论介绍

一、胜任力的起源与发展

“胜任力”的起源，可以追溯到古罗马时代。当时，人们为了准确评价“一名好的罗马战士”，曾经建立过“胜任剖面图”（competency profile），此剖面图可视为胜任力的雏形。

回顾历史，胜任力的发展呈现出一条比较清晰的脉络。有关人的工作绩效的研究，从“人体机械运动效率”到“关键事件”再到“胜任力”，大致经历了三个阶段，即科学管理之父泰勒（Taylor）的“管理胜任力运动”（management competencies movement），美国学者约翰·弗莱纳根（John Flanagan）的“关键事件”法，以及美国著名的心理学家大卫·C·麦克莱兰（David. C. McClelland）的“胜任力”。

（一）科学管理之父泰勒的“管理胜任力运动”

20世纪初，科学管理之父泰勒开展了一场被称为“管理胜任力运动”的“科学管理”研究。他提出“时间—动作分析”（time and motion study），其主要思想是将复杂的工作拆分成一系列简单的步骤，以此界定哪些因素导致了优秀工人高质量、高效率的工作过程和工作结果，进而来识别不同工作活动对能力的要求。

这种研究思路是对胜任力分析和研究的起源。泰勒这一思想的影响十分深远，目前我们常用的工作分析方法在很大程度上就是“时间—动作分析”方法的延续。例如，胜任力建模时常用的主要方法之一“行为事件访谈法”，就源自于

工作分析、关键事件法和心理投射测验的结合。^①

(二) 约翰·弗莱纳根的“关键事件”法

1941—1946年,美国学者约翰·弗莱纳根研究了美国飞行员的绩效问题,他提出了“关键事件技术”(critical incident technique, CIT)的概念。他认为,工作分析的主要任务就是评价工作的“关键要求”,并举出了这些关键事件的主要内容,具体包括:确定工作行为的目的,针对目的收集与该行为相关的关键事件,分析相关数据以及描述这些行为需要的胜任力。

虽然约翰·弗莱纳根没有明确提出“胜任力”的概念,但是他提出了一种新的考查个体行为的方法。这种方法与传统的人才测评中依赖智力和能力、倾向测验的差异很大,因此可以视为胜任力研究的萌芽。

(三) 大卫·C·麦克莱兰提出的胜任力概念

在真正意义上提出“胜任力”概念的,是美国著名的心理学家、组织行为学家麦克莱兰。20世纪70年代初,美国新闻署(USIA)的一名高级官员向哈佛大学心理学家麦克莱兰教授请教了一个历来让他们头痛的问题,即:能否以确定的标准来甄选高绩效的情报信息官,以便更有效地选拔宣扬美国政治、人文、社会的代言人,从而使更多的人支持美国政策。

这一问题引发了人们对确切意义上的“胜任力”的研究。麦克莱兰根据自己先前的研究成果,首次运用行为事件访谈法(BEI)调查了50名情报信息官。结果发现,能给这些信息官带来高绩效的并非是人们熟知的那些管理技能,而是“跨文化的人际敏感性、政治判断力和对他人的积极期待”等潜在特征。根据这一发现,麦克莱兰于1973年在《美国心理学家》(American Psychologist)杂志上发表了《测量胜任力而非智力》(Testing for Competence Rather than for “intelligence”)的文章,并且概括了“胜任力”的概念。在此文中,他承认智商测验、学术能力测验的信度之后,又对运用智商测验、学术能力测验预测人才在企业与政府机关工作中的绩效表现的效度提出了质疑和批评。^②他明确指出,滥用智力测验来判断个人能力是不合理的,人们主观上认为能够决定工作成绩的一些因素,如人格、智力、价值观等,在现实中并没有表现出预期的效果。

基于此认识,他主张运用从第一手资料出发的胜任力评估来代替传统的成绩和能力倾向测试,从现实中直接发掘那些能够真正影响员工绩效高低的个人特质

^① 薛琴,林竹.胜任力:研究溯源与概念变迁.商业时代(原名商业经济研究),2007(31)

^② 王莹彤.中学科任教师胜任特征模型构建与测评.苏州大学2009年硕士论文

和行为特征。学者们普遍认为，这篇文章的发表标志着胜任力研究的开端。

二、胜任力的概念界定

（一）国外学者对胜任力概念的界定

1. 麦克莱兰在其著名文章《测量胜任力而非智力》中提出了胜任力的概念，并提出了目前被广泛研究和应用的“冰山模型”。他认为胜任力是“能将在某一工作中有卓越成就者从普通人中区分开来的个人深层次特征。它是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等，可以显著区分优秀与一般绩效的个体特征”。^①

麦克莱兰提出的胜任力概念主要包括以下几个层面：

- （1）知识：某一职业领域需要的信息，如人力资源管理的专业知识。
- （2）技能：掌握和运用专门技术的能力，如英语读写能力、计算机操作能力。
- （3）社会角色：个体对社会规范的认知与理解，即什么重要或者什么不重要以及重要程度如何。一般情况下，社会角色与组织文化关系密切，员工的角色意识和工作价值观可以通过组织文化的传达作用进行培养或加以改变。
- （4）自我形象：对自己身份的知觉和评价，以及对个人的期望。不同的自我形象会影响任职者在工作中的绩效，另外，自我形象也是可以通过某种方式得到改变和加以培养的。
- （5）特质：某人所具有的特征或其典型的行为方式，如喜欢冒险。个人特质与先天的诸多因素有关，一般不容易发生改变，只有在内外条件相互作用下，通过自我修炼和相当长时间的努力才会发生改变。
- （6）动机：决定外显行为的内在的稳定的想法或念头，如想获得权利、喜欢追求名誉。在企业环境中，人们的内驱力会表现为各种形式。虽然动机是最难改变的特征层次，但在一定的内外力的长期作用下，动机仍然是可以发生改变的。

根据胜任力在实际工作过程中的显现程度，我们可以将胜任力分成两类，即外显胜任力和内隐胜任力。外显胜任力主要包括知识、经验和技能，是“冰山模

^① 陈万思. 纵向式职业生涯发展与发展性胜任力——基于企业人力资源管理人员的实证研究. 南开管理评论, 2005 (6): 17

型”中的水上部分，是人们从事工作和进行社会活动所需具备的基本要求，一般可以通过培训、学习和实践等方法获得，也是最容易观察和评价的，是对胜任力基础素质的要求，也称为基准胜任力（threshold competence）；内隐胜任力主要包括价值观、态度、自我形象、个性、动机和特质等，是胜任力冰山结构中的水下部分，这部分胜任力不易被感知并很难培养，是区分绩效优异者和绩效平平者的关键因素，我们也称之为鉴别性胜任力（differentiating competence）。随后关于对胜任力模型的构建，几乎都是以麦克莱兰的冰山模型为基础搭建的。

2. Spencer (1993) 认为胜任力是个体内在的特征，这一特征同工作情景中相关绩效之间存在某种程度的因果关系，是能将某一工作（或组织、文化）中表现优异者与表现平平者区分开来的个人的潜在的、深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的，并且能显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征。^①

3. Boyatzis R. E. (1994) 指出胜任力是个体的潜在特征，可能是动机、特质、技能、自我形象或社会角色方面，或者其所运用的知识体系。^②

4. Jorgen Sandberg (2000) 认为工作胜任力是指在某一具体的工作领域中所运用的能力特征，如：在具体的工作中所用到的知识、技能，而不是指个人所拥有的知识和技能。^③

5. Maria Vakola (2007) 认为胜任力是员工潜在的、与优秀工作绩效相关的一套行为模式，在个人和团队中都能发挥作用并切实有效地为组织提供可持续的竞争优势。^④

汇总起来，国外学者对“胜任力”的主要定义见表 1—1。

分析上述学者对胜任力的不同定义，可以发现学者们在对胜任力定义时各有偏重，有的比较强调特质，有的偏重于行为，尽管定义有所不同但都有一定的共同点：

（1）与特定的工作相关。

① 薛琴. 胜任力及相关概念辨析. 商场现代化, 2008 (3)

② Arthur K. Yeung. Competencies for HR professionals: An interview with Richard E. Boyatzis [J]. Human Resource Management, Spring 1996: 119-332

③ Jorgen Sandberg. Understanding human competence at work: An interpretative approach [J]. Academy of Management Journal, Feb. 2000, 43 (1): 9

④ Vakola, Maria; Soderquist, Klas Eric; Prastacos, Gregory P.; Competency Management in Support of Organisational Change [J]. International Journal of Manpower, 2007, 28 (3/4): 260-275