



Job Competence Assessment 绩效跃进

才能评鉴法的极致运用

COMPETENCY-BASED PERFORMANCE IMPROVEMENT

A Strategy for Organizational Change

大卫·杜柏伊斯◎著

李芳龄◎译

F272.92
60

95498

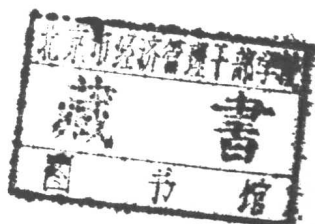
商周企管
06

Job Competence Assessment 绩效跃进

大卫·杜柏伊斯◎著

李芳龄◎译

汕头大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

绩效跃进: 才能评鉴法的极致运用 / (美) 杜柏伊斯著; 李芳龄译。

- 汕头: 汕头大学出版社, 2003.8

ISBN 7-81036-531-2

I. 绩... II. ①杜...②李... III. 企业管理: 从事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 011142 号

Competency-Based Performance Improvement:

A Strategy for Organizational Change

Copyright© 1998 by HRD Press Inc.

© Chinese simplified characters language edition, Shantou University Press 2003

Published by agreement with the HRD Press Through the Chinese Connection Agency,

A division of The Yao Enterprises, LLC. All Rights Reserved.

绩效跃进: 才能评鉴的极致运用

作 者: 杜柏伊斯

译 者: 李芳龄

责任编辑: 蒋惠敏 庄少兰 郭丽冰 许 梅

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州大一印刷有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250482 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 22.25

字 数: 320 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版

印 次: 2003 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 8000 册

定 价: 38.00 元

ISBN7-81036-531-2/F·43

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

《绩效跃进》目次

导论——才能导向绩效提升 /5

- 建立关于“才能”的正确观点 8
- 组织面临的人力资源发展挑战 15
- 本书之目的 16

第一章 用以产生能力导向绩效改进的模型 /21

- 系统原理与人资源发展 23
- 策略系统模型 29

第二章 以能力为导向的需求分析、评估与规划 /39

- 需求分析、评估与规划和策略系统模型的关联 41
- 需求评估与规划的集体方法 45
- 进行策略分析 61

第三章 建立能力模型的概念与方法 /77

- 才能评鉴法（JCA） 82
- 修改之才能评鉴法 96
- 概括性模型覆盖方法 98
- 量身打造的概括性模型方法 102
- 弹性的职务绩效设计与模型之建立：一个以未来为导向的方法 107
- 规划及完成模型发展计划 122

第四章 拟定以能力为导向的课程计划 /131

- 课程规划和策略系统模型的关联 133

- 策略系统模型中的课程规划子系统 136
- 拟定课程计划：最初的步骤 140
- 单一职务的课程规划 146
- 多种职务的课程规划 153

第五章 设计与发展以能力为导向的学习干预 /167

- 学习干预之设计与发展和策略系统模型的关联 169
- 学习目标与能力导向人力资源发展 171
- 有系统地传授设计与发展 179

第六章 能力导向干预的学习策略与工具 /211

- 学习策略与工具和策略系统模型的关联 213
- 能力导向的学习策略 213
- 商业赛局 225
- 其他以学习者为中心的学习策略 231

第七章 追踪各子系统的绩效：评鉴子系统 /247

- 评鉴与人力资源发展 249
- 用以评鉴能力导向系统的实用模型 253

第八章 太克科技公司的能力导向训练——经理人的经理 人方案 /293

- 组织素描 295
- 方案概述 296
- 前置需求分析、评估与规划 296
- 建立能力模型 297

- MMP 课程之规划 303
- 组织内部的课程整合 304
- 传受设计策略 304
- 执行活动 305
- MMP 的评鉴 307

第九章 能力导向领导力发展：美国国防部国防制图机构 /309

- 组织素描 311
- 方案描述 311
- 前置需求分析、评估与规划 313
- 建立 DMA 领导能力模型 316
- 课程规划 322
- 训练的设计、发展、实施以及转移应用领导能力的策略 327
- LDP 的评鉴 331
- 未来的活动 335

第十章 新英格兰电话公司的资深管理阶层能力导向管理 发展 /337

- 概论 339
- 整体的前置需求分析与规划阶段 339
- 建立能力模型 341
- 对主管与中阶经理人进行个别需求评估 345
- 管理阶段能力模型之应用 347
- MDS 的评鉴 349
- 启示 353

导论——才能导向绩效提升

下面几段情节你是否觉得似曾相识？如果你的答案是肯定的，如果你现在的工作是协助组织制定、实行或管理人力资源发展计划，那么，你将会发现这本书对你有莫大的帮助。

※ 情节一

你是某个组织的执行长或总裁，你的人力资源发展部门提出一系列的课程，以及其他人力资源发展机会。人力资源发展的服务对象，包括组织中各层级的职员及工作单位——他们共同为组织的成功奉献心力。

你正在审查未来一年的人力资源发展预算，以及其他部门的预算提案。在仔细研究投入人力资源发展的资源后，你心里对人力资源发展的功能产生一些疑问。人力资源发展是怎么帮助组织达成企业目标的呢？人力资源发展预算逐年增加，组织投入愈来愈多的资源以提供更多训练。怎么样才能使更多训练对于提升员工能力及达成公司目标有所助益呢？你怀疑公司的人力资源发展方案（尤其是训练课程）是不是整合、有系统、有效率——也就是说，它们是不是尽可能地达到成本效益？人力资源发展训练与教育课程是否做到跨工作单位与各层级职务之间的整合？课程内容是不是太多或太少？课程内容是否重复了，或者彼此间有衔接上的落差？换句话说，训练与教育机会的目标是否针对“尽可能以最低的成本达成员工能力的最佳提升”？组织若投入更多资源在人力资源发展上——特别是训练及教育的功能上——是否具有财务效益呢？怎样才能改进组织的训练以及教育方案的成效与效率，好降低它们的成本，并



增加它们提升员工能力的可能性？

※ 情节二

身为组织的人力资源发展副总（或训练 / 教育经理），你必须应付“双重顾客”关系。首先，你必须满足公司部门经理的需要，他们是组织中负责政策与组织营运的领导人；其次，你得同时满足各地区营运经理及他们的部属的需要。人力资源发展部门的重要责任之一是，为各地区的营运设计并提供正式训练及一些教育。此外，你的部门也必须负责制定及维持和公司训练与教育相关的其他人力资源发展机会。因此，在你的组织中，人力资源发展有两个层面：第一，它是公司政策的“援手”；第二，它在帮助员工改进绩效上，扮演着关键的角色。通常，这两种顾客对于人力资源发展应该达成什么成果，意见会出现分歧；两种顾客持续需要新增训练或者修改既有的训练。组织需要的训练种类与形式，会因为员工的实际能力与组织需求的员工能力而有所变化，这些变化取决于企业所面临的竞争。

矛盾的是，尽管组织需要员工训练与教育，但它提供的人力资源发展支援，却远低于员工的需要与期望。员工经常抱怨他们不了解自己接受到的训练能怎么改进工作绩效。造成这种情形的可能原因之一是，人力资源发展方案内容只根据有限的前置需求分析（front-end analysis）设计而成。“欲望”（wants）与“需要”往往遭到混淆，以致资源极少依照工作所需要的正确方式来配置。简短的前置需求分析报告是根据匆忙完成的绩效分析、工作检讨及收集到的受训者有限资讯撰写而成的。人力资源发展人员对“才能”的意义所知有限，他们以为所谓的“才能”是指员工“知道”一些跟他们的工作有关的事；技能发展方面的活动，通常只限于技术员工在其工作的精神运动领域方面的训练，至于员工在执行工作上所必

须具备的模范“心态”，则往往被人忽略，或是只在部门训练课程中占极小的分量。部门训练与教育课程也缺乏观念上的凝聚性，受训学员抱怨他们所接受的课程内容经常重复，课程内容似乎没有针对员工最迫切的需要，反而是一再加强其他课程强调过的东西。

矛盾的是，训练与教育预算年年提高，增加的预算中，有80%是准备提供更多训练活动的。执行长很可能会对你的预算提出一些质疑：训练方案如何以最低成本促成有能力的员工绩效？我们的员工训练会不会太多或太少了？人力资源发展课程的整体成效与成本效益怎么样？人力资源发展部门的工作是否明显有助于组织达成企业目标？你根本没料到会为了今年的预算陷入艰难的答辯窘境！

※ 情节三

身为专业训练人员的你，是一家中型公司的人力资源发展部门员工（或顾问），你的工作是提供训练与教育。人力资源发展部门为你的教育课程提供了制式的讲师手册、学员资料及所有其他授课工具；你既未参与前置需求的评估作业，也未参与课程设计计划或授课策略的制定，因此没有机会表达你对课程内容的看法。

受训学员对你的评价很好，但他们认为课程内容太“理论化”，换句话说，他们不了解该怎么把课程所学的东西用以改善工作绩效。大多数学员认为，他们从训练学到的东西几乎不可能在工作中派上用场，因为他们无法将理论转化为实务。因此，由于授课设计不理想，受训者因而改善绩效的机会非常有限。你所教导的课程主要是强调发展受训者的工作知识，教导活动并没有让学员有机会展现及证明他们是不是已经获得重要的能力。总而言之，正式训练似乎并未协助员工在工作的重要领域表现得更具胜任力。

上述情节乃是取材自三类不同形态的组织，包括营利事业、非营利事业及政府机关。它们描述的是，绝大多数支持人力资源发展



机会的组织所遭遇到的典型人力资源发展实况，只是问题程度不一罢了。这些情节显示，人力资源发展功能在成效与效率上存在许多问题。即使是规模很小的人力资源发展方案，也可能因为上述情节而对成效与效率产生不良影响。

组织的人力资源发展之潜在成效与效率，受到几个因素的影响，其中一些因素是人力资源发展经理无法掌控的，不过，只要经理人够小心，人力资源发展功能仍然可以在改进课程绩效、将课程转变成可传授的内容方面有很好的控管，使“顾客”相信人力资源发展对组织的成效与获利有卓著贡献。本书将帮助你学会如何设计与提供有成效、有效率的绩效改进方案，以提高员工的能力，使他们对于达成组织的策略目标与目的有所贡献。

建立关于“才能”的正确观点

为了提供读者阅读此书时必备的观念与流程方法，这一节将介绍一些基本定义、概念及关于“才能”的正确观点。

人力资源发展（human resource development; HRD）指一套有组织的学习经验，由雇主在一定期间提供，目的在促成绩效改进与（或）个人成长。人力资源发展有三个活动领域：训练、教育以及发展。Nadler, L. 与 Nadler, Z. (1989) 对这三个领域作如下定义：

训练：强调受训者在目前工作上的学习。

教育：强调受训者对未来工作的学习。

发展：学习未特别强调的或未针对特定工作的事务。

本书只强调人力资源发展中，使用才能评鉴法与流程的训练或教育领域。文中之所以使用“发展”这个字，通常是因为列举的实务范例本身包含有“发展”这个字（因为这些范例本身包含了人力

资源发展中的“发展”领域)。在第八、九、十章中提到的范例涉及“训练”与“教育”。从第八章及第十章提到的范例，读者可以观察到这些领域中的绩效改善情况。

“才能”(competence)、“能力”(competency)与“能力模型”(competency model)是令人困惑的字词。在过去几年，为了减少困惑，并改善这些字词在实务上的使用，不少学者——包括Folley (1980)、Blank (1982)、Boyatzis (1982)、Zemke (1982)、Marlowe 与 Weinberg (1985)、McLagan (1990)、Kolodziejski (1991)——曾提出定义及概念性的架构。

为了建立正确的“能力观点”，首先，我们来回顾一下 Ron Zemke 在这个困难领域中的研究发现，借以厘清何谓“能力”（本章稍后将对上述字词提出正式的定义）。

为了确定“能力”这个字的定义与由来，Zemke (1982) 回顾在此领域的几位专家的相关文献后结论，“能力”究竟是由哪些要素所构成的，实在是众说纷纭、没有统一的见解：

能力、能力模型、能力导向训练，这些是定义者自己随心所欲界定意义的字，这些定义无法周延地涵盖各个层面。问题并非源自恶意、愚蠢或行销的贪婪，而是因为有些人急于定义及建立观念，并建立模型来规范其他人在日常训练中运用能力的方式，而这些定义、观念及模型之间，存在程序与哲理上的差异。[参见 Zemke (1982) 文献第 28 页]

最容易了解的定义是从最普遍的形式来思考“能力”的意义，也就是：一个人具有并用以在某个生活角色中产生成功表现的任何特质[取材自 Boyatzis (1982)]。从这个定义衍生出来的各种变化定义，取决于其应用背景及程序与哲理上的差异。藉由熟稔下列三个辨识能力的方法，你可以进一步建立自己对“能力”的观点：



- 修正任务分析方法（Modified Task Analysis Approach; MTAA）
- 关键特性方法（Critical Trait Approach; CTA）
- 处境方法（Situational Approach; SA）

修正任务分析方法

修正任务分析方法是指，对大多数人力资源发展人员已经很熟悉的任务分析方法（Task Analysis Approach）稍加变化。Zemke 解释道：“基本上，这个方法是大多数人力资源发展训练人员已经知道的任务列举与任务分析技巧，只不过稍稍增加一些精确的细节（参见 Zemke 文献第 28~29 页）。” William Blank（1982）对这方法做了进一步的解释与举例说明。在职务或工作分析中，任务分析方法最常被应用于具体而不抽象的职务上，它们对这些职务也最实用。因此，修正任务分析方法对技术与职业训练或教育，可能最具吸引力，这类训练或教育通常充满已知的知识、技能、精神运动性的能力，一个熟练的任务分析师能够很容易辨识出这类能力。

由于已经有很多文献探讨过这个方法，本书除了在此稍作介绍外，将不再另文赘述。

关键特性方法

定义“能力”的第二个方法是关键特性方法。这个方法支持建立能力模型，为了使用这个方法，开业者必须能够辨识使员工呈现不同于平均工作绩效的关键个人特性、行为以及其他特征。不同于任务分析方法的是，关键性质方法强调成功的工作绩效所需要的基本个人特质与其他特征。

才能评鉴法（Job Competence Assessment Method; JCAM; JCA）是一种关键特性研究流程，它的目的是决定重要的职务才能。首先发展出这个方法的是 David C. McClelland（注：知名心理学家）和他在麦克柏公司（Mcber and Company）的同事。这个方法迄今已被修正多次，本书将在第三章详细解释到目前为止的最新版本。

使用才能评鉴法来决定及区分才能，必须具备两个条件：第一，该职务必须已经存在于组织中；第二，专家可以透过跟员工面谈找到该职务的执行人。才能评鉴法并不是用来处理未来职务的设计。用以决定某个职务才能所需要的职务绩效资料，主要是取自那些在工作上有平均水准绩效或堪为楷模的员工，不过，要完成才能评鉴法，还需要引用其他资讯来源。在任务研究中使用才能评鉴法的目的是为了了解绩效楷模者所具备的能力，藉此区别他们和一般水准者的绩效差异。

关键特性方法的几个问题

第一，“特性”的定义颇具争议。“特性”这个字常被人错误诠释，Zemke 说过：“大多数心理学教科书把特性定义为‘一个人相当持久的特质；此人在大多数情况下会展现出这样的特质’（参见 Zemke 文献第 29 页）。”对那些研究关键特性方法学派思维者来说，特性只不过是能力的一部分。Zemke 引述 James A. Burruss 对这点的看法：“一个完整的能力描述包含的不只是特性，通常还包括技术、能力、激励模式与特性。不过，我们（指麦克柏公司）的看法是，即使是持久的特性，也可以修正与发展（参见 Zemke 文献第 29 页）。”

第二，有些开业者的观念错误，他们认为关键特性方法忽略、或完全不重视分析员工担任的职务任务与活动。那些抱持这种错误观念的人以为，只能从“任务分析方法”或“能力分析方法”中择



一运用；他们以为情况变成只能“二者择其一”，无法“两者兼顾”。其实，只要稍稍回顾一些文献对关键特性方法的详细描述，就可以很清楚地发现，一个人的才能和他的职务任务与活动绩效是有关联的。简单地说，员工获得的才能会驱动他们本身的潜能，以执行职务任务与活动。

关键特性方法及其他相关方法强调的是，把重心放在人们的长期耐力与价值上，而不是将重点与信心放在个人在目前职务任务与活动上的能力。现在，愈来愈普遍的趋势是，经常变更员工的职务任务与活动；组织要求员工必须取得及应用可转移的能力。正是这种趋势，使得愈来愈多的组织对能力导向绩效改进的应用产生兴趣。一些人力资源发展专业人员必须应付组织中日益增加的职务混乱情况，他们的人力资源发展策略必须对此有所因应。

关键特性方法既可以应用在具体的职务上（例如生产线上的组装工作），也可以应用于抽象的职务上（例如管理工作）。不过，这个方法特别适用于定义专业、管理及主管角色的能力——一般而言，是指比较抽象性质、非具体性质的职务。

处境方法

辨识才能与建立能力模型的第三个方法是 Patricia McLagan 提出的处境方法。和其他方法一样，自从 Zemke 撰文介绍后迄今，处境方法已经被修正过多次。McLagan 在最近发表的一篇文章中，根据她在塑造职务才能方面的经验，提出有关职务设计与塑造才能的弹性方法 [参见 McLagan (1990)]。

处境方法可能是这三个方法中，惟一使才能塑造流程具有统一性与折衷性的。在应用这个方法时，确实的方法与技巧主要取决于职务的具体或抽象程度，不论该职务是不是组织中既有的职务、不论分析的对象是否为许多相关职务的才能要素，都可以应用处境方

法。Zemke 引述麦兰根的解释：“你不能规定某个人寻找才能模型或找到建立模型的方法……高阶职务是很抽象的，需要特别的方法；低阶职务比较具体，才能模型对他们而来说，就像任务分析一样（参见 Zemke 文献第 30 页）。”

McLagan 不断研究处境方法，这使得她对自己最初提出的才能观念做了若干修正。1982 年，她对才能的定义是：“所谓才能，是指一个人在某个角色或职务上有优越绩效的能力。它可能是知识、技能、智慧策略或综合以上三者的结果；它可以应用在一个或多个工作单位中。才能的说明涵盖范围视其希冀的用途而定（参见 Zemke 文献第 30 页）。”在 1990 年，McLagan 修正了她对才能的定义，修正后的定义如下：“对品质成果的产生具有重要影响的个人能力……我们发现，有五类才能很有用……其中三类属于技巧或能力类别：体力的流程、人际与人心的流程、认知的流程；另外两类是属于知识类别：广义的企业 / 产业知识以及专家知识（参见 McLagan（1990）文献第 374 页）。”

处境方法的特色之一是“颇具弹性”。Zemke 引述 McLagan 的观点后总结如下：

我们的方法在性质上有些像人类学。我们使用许多资料收集方法，试图衡量关键才能……我们的同事接触那些决定职务变数、可以告诉我们职务的哪些成果对组织有价值……我们试图传达可以解释组织中优秀行为的重要主题……因此，我们使用的术语创造出一种语言，人们可以在组织中使用这种语言讨论绩效问题；这种语言必须为使用者所接受、并让使用者在运用时感到自在。有关才能模型的说明，必须适用于使用者的活动与思考领域。（参见 Zemke 文献第 30~31 页）

本书第三章将对处境方法做详细叙述。同时，在第三章，你也



将看到一套步骤，它将 McLagan 的现有方法应用在弹性职务设计和建立能力模型上[参见 McLagan (1990)]。

行文至此，我们已经使用到一些重要的字词，它们的概括意义已经足以简介何谓“才能”。接下来这一节，我们将正式定义这些字词以及本书将使用到的其他主要用词。

定义

征诸上述资讯，本书中的重要字词将采取下列定义：

能力：能力乃是指一名员工符合（或超越）某职务需求条件的能力，能够在组织内部与外部环境限制下，以符合期望的水准达成职务。

胜任力：胜任力是指，使一个员工达成有效或优越的职务绩效的个人基本特质（亦即其动力、特性、技能、个人形象、社会角色、具备的知识等）。

能力模型：能力模型包括一个人在其职务角色、组织内及其内部与外在环境中的责任与关系上，达成令人满意或楷模绩效所需要的胜任力[取材自 Boyatzis (1982)]。

胜任力清单：胜任力清单上列出的是“成功达成某组织职务所有成果所需要的重要胜任力”。

课程：课程包括绩效改进机会制度（例如课程、方案学习干预措施及其他形式的绩效改进机会）、这些制度的内容说明以及一个依序连结这些机会的概念架构。课程用以提供员工有成效与有效率的学习机会。

以胜任力为导向的课程：一个以胜任力为导向的课程，其内容说明乃是以能力术语来定义，包括前面提及的定义。