

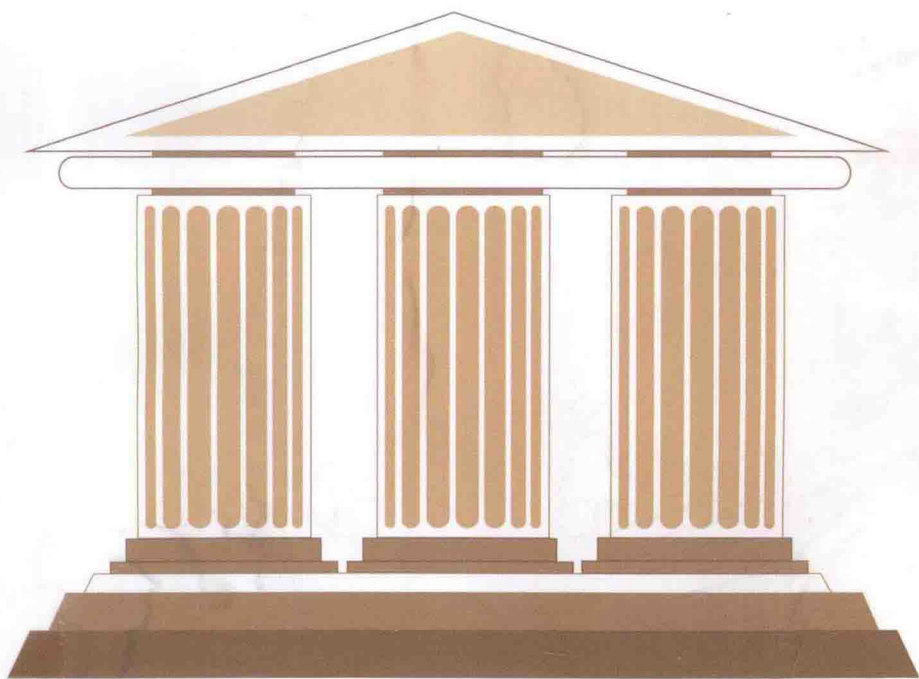
The Application
of Competency Model

胜任力模型应用实务

——企业人力资源体系
构建技术、范例及工具

汇聚十年胜任力建模与应用实践经验，
为读者打造一本**易用、好用**的工具书

张登印 李颖 张宁◎著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

胜任力模型应用实务

——企业人力资源体系构建技术、范例及工具

张登印 李颖 张宁 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

胜任力模型应用实务：企业人力资源体系构建技术
、范例及工具 / 张登印, 李颖, 张宁著. —北京：人
民邮电出版社, 2014. 10
ISBN 978-7-115-36782-2

I. ①胜… II. ①张…②李…③张… III. ①企业管
理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 186413 号

内 容 提 要

移动互联网时代, 传统的组织模式亟需改变。组织模式转变的关键是人力资源管理模式的转变。胜任力模型是一种新型的人力资源管理工具, 基于胜任力模型的人力资源管理体系能够以能力发展为核心, 将组织愿景、价值观念、企业文化、经营战略等现代化经营理念, 真正有效地转化为每一位员工的言行习惯。

本书作者拥有十多年的胜任力建模经验, 曾为联想集团、中国银行、金融街控股等知名企业提供过人才管理咨询和培训服务。全书从实际操作的角度出发, 通过技术方法、应用实例、工具箱三大模块, 详细介绍了胜任力模型在人力资源规划、人才招聘与甄选、绩效管理、培训体系设计等六项工作中的具体应用, 有助于企业快速建立基于胜任力模型的人力资源管理体系。

本书适合企业经营管理人员尤其是人力资源管理人员, 培训师、咨询师, 以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 著 张登印 李 颖 张 宁

责任编辑 庞卫军

执行编辑 付 路

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 15

2014 年 10 月第 1 版

字数: 150 千字

2014 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

序 言

“没有目标就无法瞄准和射击。”在众多组织快速存亡更替、人才产出机制成为核心竞争力的时代，组织迫切地需要在人才管理上“做正确的事情”，而建立组织的胜任力模型体系就是把事情做对的基础。

自2004年成立至今，智鼎公司已经走过了十个年头。十年间，智鼎公司一直围绕胜任力，为客户提供人才管理方面的专业咨询服务。从最初为金融类客户做干部选拔时采用的专家访谈法建模，到为客户建立全面人力资源体系而采用的行为事件访谈法（BEI）建模，再到为客户降低时间和资金成本而自主研发、拥有独立知识产权的胜任力卡片敏捷建模，智鼎公司坚持不懈地将人才管理，尤其是胜任力建设与应用方面的专业知识与技术传授给客户，在客户的管理实践中落地，达到预期效果，积累并不断发展胜任力建模与应用方面的技术方法。

近些年来，很多组织都通过咨询公司或依靠自身资源构建了胜任力模型。从理论上讲，胜任力模型本应能在组织的人才管理工作中起到至关重要的作用，但实际上，无论是通过与人力资源从业者的交流，还是通过专项调查，我们都发现了一个普遍的现象：很多组织在建完模型后，就将这一纸文档束之高阁。虽然智鼎公司通过咨询项目已经为近百家客户建立了实用的胜任力模型及应用体系，但相对于需要建立胜任力模型及应用体系的众多企业和组织而言，单单依靠这些咨询项目，还远远不能满足其需求。我们一直都在思考：如何才能将我们这套经过实践检验的、实用的胜任力建模及应用体系建设方法传播得更广，使更多有需求的企业和组织从中受益，真正将胜任力模型应用于人才管理实践。鉴于

此，我们进行了两项尝试：一是每年至少组织两次胜任力模型建立与应用认证课程；二是出版此书。

从策划之初，我们就将本书定位为了一本系统、实用的工具书。在本书的编写过程中，我们集全公司力量，挑选出在胜任力建模与应用方面最为资深、经验最为丰富的几位咨询师。他们从已有项目经验中抽离出最精华、最有效的思路 and 工具，以通俗易懂的方式娓娓道来，以期帮助读者在人力资源工作中应用好胜任力模型这一重要工具。

本书整体上分为两大模块：胜任力与胜任力模型概述（第一章）、胜任力模型的实践应用（第二至第七章）。

在本书第一章中，我们简要介绍了胜任力及胜任力模型的定义、常用建模方法以及构建基于胜任力模型的人力资源管理体系的必要性。

第二至第七章，我们从实际操作的角度出发，重点介绍了如何将胜任力模型应用于具体的人力资源管理实践中。每一章都分为技术方法、应用实例与工具箱三个模块。在“技术方法”模块中，我们对胜任力模型在人力资源各模块实践中应用的技术方法、实施步骤及注意事项进行了剖析；在“应用实例”模块中，我们通过列举各企业的具体实例，进一步展示了如何基于胜任力开展具体的人力资源管理工作；在“工具箱”模块中，我们提供了从胜任力模型应用实践中提炼总结出的常用工具和模板，方便读者随时阅读、使用。

在本书的编写过程中，得到了智鼎公司人才管理咨询事业部张莉、张璇、杜明月、李欣、肖艳、刘振超、杨大字等诸位同事的大力支持和鼎力相助，在此衷心感谢他们的辛勤劳动和贡献。由于写作时间仓促，书中难免存在不足之处，敬请读者批评指正。

目 录

第一章 胜任力与胜任力模型概述	1
第一节 胜任力与胜任力模型概述	1
一、胜任力研究的起源	1
二、胜任力基本概念	3
三、胜任力模型	4
第二节 胜任力建模方法介绍	6
一、行为事件访谈编码法	7
二、逻辑推导法	9
第三节 构建基于胜任力的人力资源管理体系的必然性	10
第二章 基于胜任力模型的人力资源规划	15
第一节 技术方法	16
一、核心人力资源确定	17
二、人力资源需求分析	19
三、人力资源现状盘点	30
四、人力资源内部供应分析	33
五、供需平衡手段规划与实施	38
第二节 应用实例	38
一、背景信息	38
二、现状分析	39
三、解决措施	40
四、结果	47

第三节 工具箱	47
一、工作量测查表	47
二、胜任力重要性调查问卷	49
三、胜任力与绩效相关关系调查问卷	49
四、胜任力等级水平要求调查问卷	50
第三章 基于胜任力模型的人才招聘与甄选体系	51
第一节 技术方法	54
一、设计招募信息	54
二、设计甄选工具	58
三、培训面试官	64
四、获取面试者关键胜任力信息	65
五、招聘与甄选效果后评价与工具更新	66
第二节 应用实例	68
一、背景信息	68
二、现状分析	68
三、解决措施	69
第三节 工具箱	76
一、人与组织价值观匹配度测验工具	76
二、行为化面试评分表	77
三、框架参照法	78
第四章 基于胜任力模型的绩效管理	81
一、基于胜任力模型的绩效管理与基于岗位的绩效管理的区别与联系	82
二、基于胜任力模型的绩效管理实施的前提条件	83
第一节 技术方法	85
一、绩效计划	85
二、绩效执行	88

三、绩效评估	93
四、结果应用	101
第二节 应用实例	102
一、背景信息	102
二、实施过程	104
第三节 工具箱	110
一、360 度评估问卷样例	110
二、360 度评估报告样例	113
三、绩效辅导记录表	117
四、绩效反馈表	118
五、绩效改进计划表	119
 第五章 基于胜任力模型的培训体系设计	121
第一节 技术方法	124
一、培训需求分析	125
二、培训与开发计划的制订与实施	128
三、培训效果评估	134
第二节 应用实例	142
一、背景信息	142
二、基于胜任力的培训体系搭建	142
三、结果	150
第三节 工具箱	151
一、组织内外部环境分析工具	151
二、员工胜任力评估表	151
三、培训需求调查表	152
四、培训方式与学习类型匹配表	152
五、课程大纲样例	153
六、反应层次评估——评估问卷	154
七、反应层次评估——小组座谈提纲	155

八、行为层次评估——行动计划示例	156
第六章 基于胜任力模型的职业生涯规划	157
第一节 技术方法	159
一、建立清晰、多向的职业发展通道	159
二、建立任职资格标准	164
三、设计任职资格评价方法	167
四、建立任职资格管理制度	170
五、员工发展计划	170
第二节 应用实例	173
一、背景信息	173
二、职业通道的开辟	175
三、标准的确立	177
四、评价方法与工具	180
五、规则与流程的建立	180
六、为员工制订发展计划——以某一员工为例	182
第三节 工具箱	187
一、任职资格评审结果反馈表	187
二、员工个人发展计划表	188
三、个人发展计划面谈指导手册	189
第七章 基于胜任力模型的组织人才盘点	193
第一节 技术方法	194
一、人才盘点前准备	195
二、基于胜任力模型的人才盘点	204
三、人才盘点结果应用	212
第二节 应用实例	216
一、背景信息	216
二、现状分析	216

三、解决措施	217
第三节 工具箱	226
一、岗位价值评估工具	226
二、岗位人才缺口计算表	227
三、员工能力潜质访谈提纲（基于胜任力模型设计）	228
四、人才盘点会评估表	229

第一章 胜任力与胜任力模型概述

随着科学技术的不断更新及互联网的不断冲击，组织所处的环境与市场日趋复杂和难以预测，其工作内容、工作性质和职责边界等方面也都发生了巨大变化，在这样的情况下，组织要想变化与发展，就要改变人力资源的管理模式。现如今，传统的注重职能型、事务性的人力资源管理模式正逐渐显露出其固有的弊端，组织需要开发一种新的人力资源管理模式。为了提高市场反应能力、增强组织的整体竞争能力，组织的核心竞争力的形成将来自于对员工胜任能力，尤其是那些具有很高专业技术和能力的员工能力的管理。在新经济时代，基于员工胜任力的人力资源管理是企业获取竞争优势的重要途径。

基于胜任力的人力资源管理体系，能够以能力发展为核心，将组织愿景、价值观念、企业文化、经营战略等现代化经营理念，真正有效地转化为每一位员工的言行习惯。本章将介绍胜任力的起源与发展，胜任力及胜任力模型的定义、分类与构建方法，以及构建基于胜任力的人力资源管理体系的必要性。

第一节 胜任力与胜任力模型概述

一、胜任力研究的起源

胜任力的概念最早可追溯至古罗马时代，当时人们为了说明什么样的战士才算是“一名好的罗马战士”，就构建了胜任剖面图（Competency Profiling），这可视为胜任力的雏形。20 世纪初，“科学管理学之父”泰

勒开展了“时间—动作”研究。1911年，他通过研究发现，优秀工人和较差工人在完成工作时存在差异，他建议管理者使用时间和动作分析方法去界定工人的胜任特征是由哪些因素构成的，同时通过系统的培训或发展活动去提高工人的胜任力，进而提高组织效能，这可视为胜任力建模的启蒙。

20世纪50年代后期，美国政府支持哈佛大学的著名心理学家麦克利兰（McClelland）博士对选拔外交官的方法进行研究。麦克利兰博士经过长期研究，提出了胜任模型及其分析方法，并建立一家咨询公司专门承担美国政府选拔外事情报员的任务。1973年，麦克利兰在其具有标志意义的文章 *Testing for competence rather than for intelligence* 中首次提出胜任力的概念。他运用大量的研究结果说明滥用智力测验来判断个人能力的不合理性，并强调应该离开被实践证明无法成立的理论假设和主观判断，回归现实，从第一手材料入手，直接发觉那些能真正影响工作业绩的个人条件和行为特征。从此之后，胜任力在西方国家掀起了应用热潮，很多国家开始了胜任力研究和应用方面的探索，并建立了一系列的胜任力模型库和测量表。1982年，理查德·博亚兹（Richard Boyatzis）出版了《胜任的经理：一个高效的绩效模型》一书，胜任力模型开始真正应用于企业领域，并取得了很好的效果。

胜任力模型在人力资源管理活动中起着基础性和决定性的作用，企业可以利用胜任力的可衡量性来评价其领导者及各层级员工目前在胜任力方面存在的差距，以及未来需要改进的方向和程度。如此拓展开来，胜任力模型现正被越来越广泛地应用于人力资源的各个领域，成为组织提升管理效率、优化管理成本的必要工具。具体内容如图1-1所示。

图1-1中各模块说明如下。

基于胜任力模型的人力资源规划与人才盘点，可以提升人力资源规划与人才盘点的精细化水平，提高其实用性。

基于胜任力模型的人才招聘与甄选，可以提高“人才筛选”的精准性与成功率。

基于胜任力模型的绩效管理，可以弥补业绩导向考核方式的片面性。

基于胜任力模型的人才培养设计，能够获得清晰的人才培养标准，促进更具针对性的培训需求诊断，提高人才培养的效率。

基于胜任力模型的个人发展计划设计，可以明晰员工的发展路径，帮助员工逐步解决自身职业发展上存在的不足。



图 1-1 胜任力模型的应用

二、胜任力基本概念

胜任力有多种定义和解释，先是怀特在 1959 年将人的一种特质称之为胜任力（Competence），而后，麦克利兰于 1973 年提出胜任力能够把达标绩效与不达标绩效区分开来，并且能够在一系列的生活角色包括职务角色中表现出来。目前普遍使用的是斯宾塞（Spencer）夫妇于 1993 年提出的概念，即胜任力是指能够将某一岗位（或组织、文化）上表现优异者与表现平平者区分开来的潜在的、深层次的个人特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能中任何可以被可靠测量或计数的，并且能显著区分工作中优秀绩效和一般绩效的个体特征。

胜任力可以用冰山模型来表示，即把个体取得成功所需的个体特征比喻为在海面漂浮的一座冰山。个体是否成功不仅受到水面以上容易观察与测量的表层特征的影响，如知识、技能等；还受到水面以下深层次

特征的影响，如社会角色、自我概念、个性特点和动机等。后者往往是决定人们能否取得优异绩效的关键因素。胜任力冰山模型如图 1-2 所示。

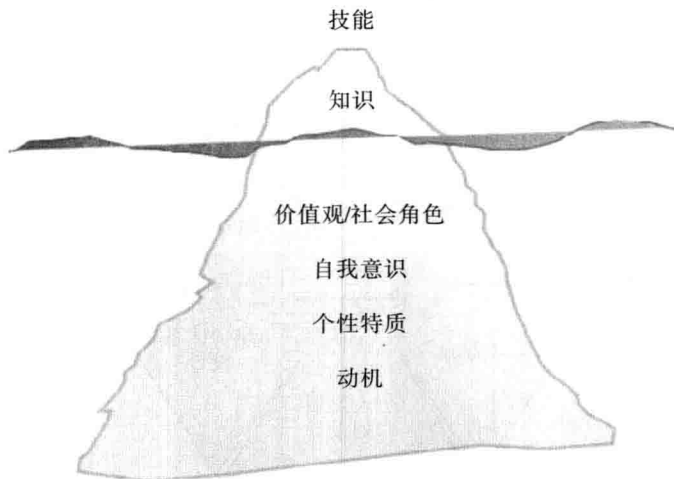


图 1-2 胜任力冰山模型

胜任力的概念包含以下三个要点。

(1) 胜任力是个体特性的组合。这种组合不仅包括知识、技能等外显部分，还包括不易察觉的价值观、个性特质、动机等。

(2) 胜任力与绩效密切相关。胜任力的高低最终体现在员工工作绩效水平的差异上，只有那些能够对绩效产生预测作用的个体特征才属于胜任力。

(3) 胜任力是可衡量、可分级的。即使是水面以下部分的个体特征，也可以利用多种方法对其进行衡量与评估。

三、胜任力模型

(一) 胜任力模型的定义

在一个组织中，不同的岗位要求员工具备的胜任力内容和水平是不同的；即便是同一岗位，在不同组织和不同行业中，对各员工的胜任力

要求也可能不同。我们把驱动个体在某情境中产生优秀工作绩效的各种个体特征的集合称为胜任力模型（Competency Model）。

（二）胜任力模型的构成与表现形式

胜任力模型的构成与表现形式往往会受到建模预算、建模目的、建模人员习惯的影响。总体来说，胜任力模型需包含两个最基本的元素：胜任力名称与行为指标。

有些企业的胜任力模型相对简单，只包含胜任力名称与行为指标两部分内容。这种模型虽耗费较低，但由于内容不够全面，在应用时可能会遇到较多问题。表 1-1 是某企业营销职位胜任力模型示例。

表 1-1 某企业营销职位胜任力模型示例——分析判断

胜任力	行为指标
分析判断	(1) 熟悉客户、竞争对手的情况，能够准确分析并预见其发展动态，预判可能出现的业务机会 (2) 能够准确分析并预见业务计划实施过程中的难点和可能出现的问题及造成的影响 (3) 能够有效地分析、了解客户的决策过程、影响决策的因素及关键决策人 (4) 能够准确地判断客户及客户相关决策人的关键需求
.....	

有些企业的胜任力模型所包含的信息相对更加丰富，包含胜任力、胜任力定义、胜任力的要素及其定义、分等级的行为指标、典型案例与点评等内容，以便指导相关职位建立基于胜任力的任职资格体系与培训体系。这种方式虽然成本较高，但有助于对模型的理解与应用。表 1-2 是某企业营销岗位的胜任力模型示例。

表 1-2 某企业营销岗位胜任力模型示例——决断力

胜任力	决断力	
定义	能够预见产品的发展趋势，进行决策时能够考虑到产品的长期、可持续发展，敢于对行动方向和策略作出决定并承担相关责任	
要素	前瞻性	能够预见产品的发展趋势，决策时具有长期、可持续发展的眼光
	敢于拍板	敢于对行动方向或行动策略等作出决定并承担相关责任
行为指标	等级 1：作出常规决定	● 能够基于相关知识、经验和信息作出常规工作决定 ● ……
	等级 2：对复杂问题进行决策	● …… ● ……
	等级 3：有预见性地进行决策	● ……
典型案例：刚刚结束的营销经理会议上，营销总监向各部门经理透露一个想法，即将来可能会调整目前以积分来定员工奖金数目的方式，进而通过考核其关键绩效指标的完成情况来定奖金。具体的执行方式是先从某一工作室牵头试验，后期再推广至其他工作室。会后，几位经理脸上表情都不太轻松，尤其是老刘，他的团队营销人数众多，老员工又占大多数…… 案例点评：……老刘综合大家意见，对关键绩效指标进行了调整，同时采用循序渐进的方式，以降低风险，体现了老刘能够对有复杂关联的问题进行理性决策，避免顾此失彼，属于决断力的 Level2 等级		

第二节 胜任力建模方法介绍

构建胜任力模型需要遵循一定的方法，常用的建模方法有两大类：自下而上的建模方法与自上而下的建模方法。其中，自下而上建模方法包括行为事件访谈编码法、标杆对照法等，自上而下的建模方法包括专家逻辑推导法、战略演绎法、问卷调查法等，现对最常用的行为事件访谈编码法与逻辑推导法进行介绍，具体内容如图 1-3 所示。

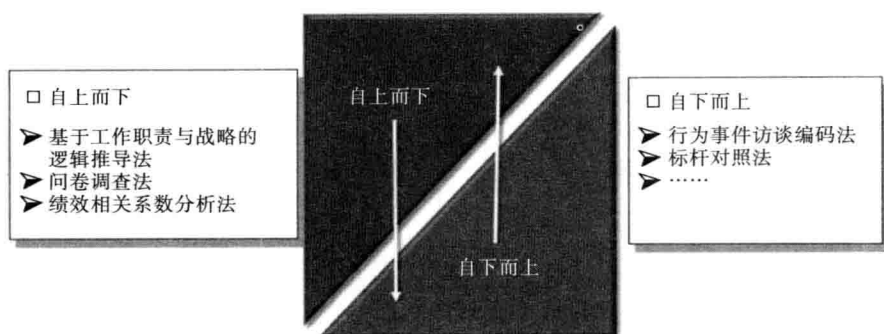


图 1-3 自上而下与自下而上的建模方法

一、行为事件访谈编码法

行为事件访谈编码法是建立胜任力模型的经典方法，是指通过对绩优组与绩普组在工作中的关键行为事件进行编码与数理统计，获得两组之间具有显著性差异的胜任力。该方法逻辑严谨，所得信息充分，是建立胜任力模型的首选方法。该方法的实施步骤分为资料梳理与准备、行为事件信息收集、访谈资料编码与统计和模型验证四步，具体内容如图 1-4 所示。

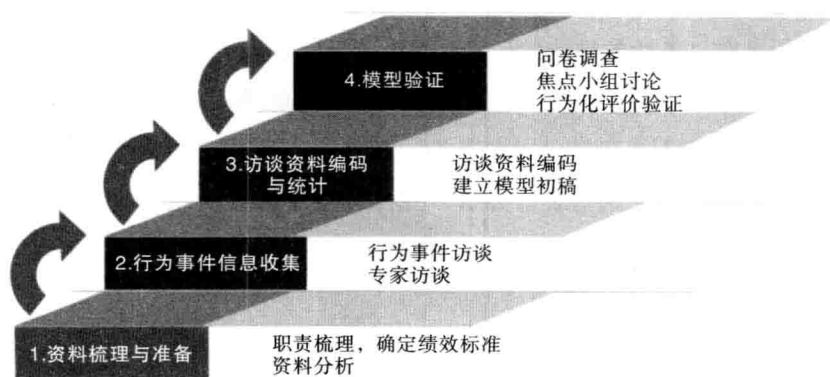


图 1-4 行为事件访谈编码法流程