

第一部分 人力资源管理方法

胜任特征分析法

胜任特征是指企业成员的动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能，以及任何可以被测量或计算、并能显著区分出其优劣的特征。胜任特征分析法是指通过对员工进行系统全面的研究，对其外显特征及内隐特征进行综合评价，从而寻找符合某一职位的理想人选。

胜任特征分析法是一种不受被访谈者经验影响胜任特征出现频次的方法，其操作性、规范性较强。由于这种方法同时记录了频次和等级，能够有较多的探察点，因而能获得被评价者较为稳定的平均等级分数。但是这种评估方法在人力资源管理中的应用还只是刚刚起步，存在许多需要进一步改进和完善的地方，尤其是在构建出胜任特征模型以后，开发测量各项胜任特征的量表和工具就变成需要进一步探讨的问题，因为量表设计的准确与否会直接影响企业进行人员招聘的参照标准。

（一）胜任特征分析法的构成要素

- 技能：较好完成公司所安排任务的能力。
- 知识：组织和运用与本职业工作相关的信息能力。
- 社会角色：意欲在他人面前展现的如以企业领导、主人等形象。
- 自我概念：对自己身份的认知或知觉。
- 动机：决定个人外在行为的内在思想。

- 特质：身体特征及典型的行为方式，如善于倾听别人、谨慎、做事持之以恒等等。

（二）胜任特征分析法的实施步骤

1. 根据自身条件选择一个合适的绩效标准

绩效标准的确定要由优秀的企业领导者、人力资源管理层和研究人员组成专家小组，就某一特定岗位的任务、责任和绩效标准以及期望优秀领导表现的胜任特征行为和特点展开讨论，最终得出一致的结论。但是这种客观绩效指标不容易获得，而且所耗经费也十分庞大。

“上级提名法”也是一个评估胜任特征的简单而有效的方法。这种方法是由上级领导直接给出工作绩效标准，因此在某种程度上较为主观，但如果管理层比较优秀的话，这却是一种简便可行的方法。

因此企业应根据自身的规模、目标、资源等条件选择合适的绩效标准定义方法。

2. 随机抽取分析效标样本

根据各种岗位的不同要求，可在从事该岗位绩效普通和绩效优秀的员工中随机抽取一定数量的员工进行调查。

3. 获取效标样本有关胜任特征的数据资料，进行行为事件访谈

获取效标样本有关胜任特征的数据可采用问卷调查法、行为事件访谈法、全方位评价法、专家小组法、专家系统数据库和观察法等。而在日常工作中较为常用的一种方法是行为事件访谈法。

行为事件访谈法就是要求被访谈者列出他们在管理工作中发生的关键事例，并要求其详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、时间、相关人物、涉及的范围以及影响层面等，同时它也要求被访者描述自己当时的感受和想法，因此它是一种开放式的行为回顾式调查技术。通常在行为事件访谈结束时，最好让被访谈者总结一下事件成功与否的原因。

在进行行为事件访谈时，通常是将问卷和面谈两种方式结合起来

进行。访谈者首先要制定一个提问的提纲，以便在面谈时能把握谈话方向与节奏。为避免造成先人为主的误差，访谈者事先应不知道访谈对象。访谈时间一般需要3~4小时，在访谈过程中，访谈者应尽量让被访者详尽地描述他们成功或失败的经历，如他们是如何做的、感想如何等。访谈者还可以在征得被访者同意后使用录音设备把内容记录下来，以便整理出详尽而又格式统一的访谈报告。

4. 组建合适的胜任特征模型

模型的建立是以行为访谈报告所提炼出胜任特征为依据的。具体做法是：分析行为事件访谈报告的内容，记录下各种胜任特征在报告中出现的频率，然后对普通组和优秀组的要素指标发生频率和相关的程度统计指标进行比较，找出他们的共性与差异特征之处，最后根据不同的主题进行特征归类，并根据频率的集中程度，估计各类特征组的大致权重。

5. 检验和证实胜任特征模型

验证胜任特征模型可以采用回归法验证的方法，其具体做法是：采用一般的有关标准或数据和已有的优秀标准相比较进行检验，其中最关键的是企业选取什么样的绩效标准来做验证。

（三）总结

企业选择胜任特征分析时一定要依据自身的需求、财力、物力等各方面因素，因为胜任特征模型的构建总的来说还是较为费时、费力，所以在选择分析目标时应有所侧重。建议企业选择企业生产经营活动价值链中的重要岗位进行胜任特征分析，以降低因关键岗位用人不当而给企业带来的巨大损失和危险。

员工素质模型

素质源于英文“competency”，是指驱动一个人行为习惯和思维方

式的内在特质，即一个人能做什么（知能、知识）、想做什么（角色定位、自我认知）和会怎么做（价值观、品质、动机）的内在特质的组合。

素质模型（Competency Model）指为了完成某项工作，达成某一绩效目标，要求任职者具备的一系列不同素质要素的组合。这些要素包括知能、知识、角色定位、价值观、自我认知、品质和动机等。

（一）员工素质模型构成要素释义

（1）知能：指一个人能够完成某项工作或任务的能力，如表达能力、组织能力、决策能力、学习能力等。

（2）知识：指一个人在某一特定领域所拥有的事实型或经验型信息，如管理知识、财务知识、文学知识等。

（3）角色定位：指一个人对自己职业的预期，即一个人想要做些什么事情，如管理者、专家、教师等。

（4）价值观：指一个人对事物的总体看法，使其对事物是非、重要性、必要性等方面的价值取向，如合作精神、献身精神、集体观念等。

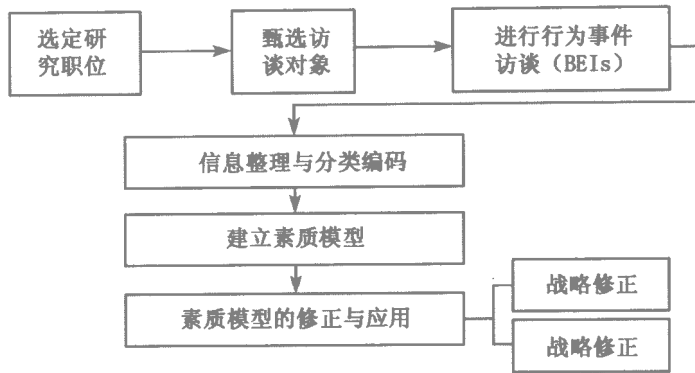
（5）自我认知：指一个人对自己的看法和评价，包括自信心、乐观精神、自我反省意识等。

（6）品质：指一个人持续而稳定的行为特性，如正直、诚实、责任心、果断等。

（7）动机：指一个人内在的自然而持续的想法和偏好，它驱动、引导和决定个人行动，如成就需求、人际交往需求、影响力需求、团队意识、竞争意识等。

（二）员工素质模型的设计流程图

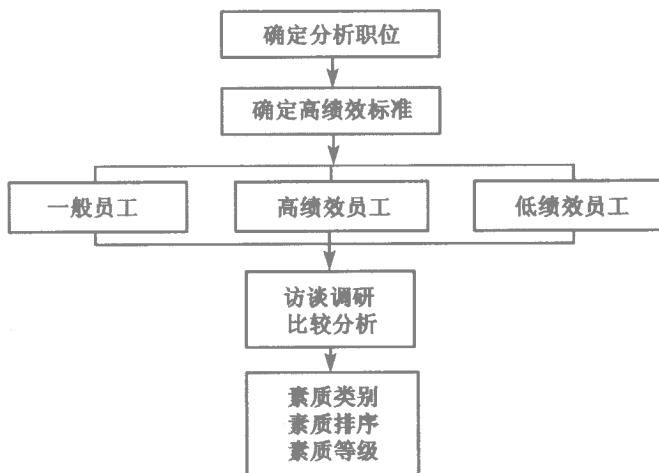
素质模型开发的流程：



(三) 如何建立高绩效的员工素质模型

不同的企业由于所从事行业不同，发展时期、业务重点、经营战略等也存在差异，所以对人才素质的要求也是不同的。即使在同一个企业里，不同的职务、岗位对人才素质的要求也不同。因此，确定适合企业自身特点并能给企业创造高绩效的素质特征极为重要。

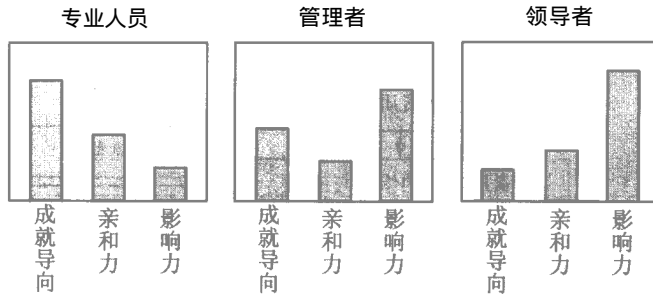
常见素质模型如下：



通过素质模型最终应该得到以下三个结果： 被分析的职位应该

具备哪几种素质要求； 同一职位对不同素质之间的重要程度； 不同职位对同一种素质要求的重要程度。

例：不同职类人员的素质特征：



（四）建立员工素质模型的意义

1. 挖掘企业人员的核心专长与能力以确保企业核心竞争能力

企业人员的核心专长与能力从表象上来看就是员工“素质”，它是对组织中从事不同工作的员工所具备的知能、知识、角色定位、价值观、自我认知、品质和动机等内容的描述。

建立员工素质模型就是要在考查知识与技能的基础上，运用组织行为学、管理心理学等应用工具深入发掘人力资源的素质与行为。每个企业都应依据企业自身的战略规划来确定企业核心竞争能力，同时研发企业员工的核心专长与能力，并以此为基础形成企业自身的员工素质模型。

2. 确立企业核心价值观以进行必要的文化导向

员工素质模型需要在以企业哲学为核心的企业文化的基础上进行，要在模型中设立创新性的核心价值观族群，然后还要对核心价值观进行层级分解，并将其贯穿到企业素质模型的族群中去。通过对核心价值观的素质要项的分解，直接形成核心价值观制度以及相关的素质行为的描述，并为企业文化实施中《基于核心价值观的员工行为规范》提供标准。只有将企业核心价值观转化为员工的素质要求，才能达到

企业文化由虚入实、落地生根的效果。

3. 人力资源管理整体体系成为人力资源的核心工作

员工素质模型是企业构建人力资源管理系统以支撑企业进攻性战略发展的根本大计。它基于员工的个人能力，使企业的整个人力资源管理体系充分融合，并在实践中逐步成为企业人力资源的核心工作，从而推动总体人力资源素质的提升。

4. 素质模型的动态更新与管理

员工素质模型的研发并不是以方案的提出为终结，而是将其作为开端；该模型必须在企业战略发展中实现动态更新与管理，才能使企业人力资源及时迅速地按照企业战略阶段性目标进行调整。

（五）总结

员工素质模型的建立能够帮助并强化企业对于人才的知识与界定，换句话说，企业通过分析自身战略规划与实施过程中对人才核心专长与技能的要求，从而能够根据素质模型以及对现有人才的评估结果检点企业现有人才的能力状况，并因此有针对性地开展包括人才吸纳、开发、激励、维持等在内的一系列人力资源规划与行动。同时，员工素质模型也是企业评价与管理核心人才的重要依据，因此由此展开的人力资源管理活动也就自然能够服务于企业短期以及长期发展所需关键人才的持续培养与开发等目标。

现场工作日记法

现场工作日记法也称为工作日志法，是在企业主管人员的领导下由员工本人自行进行、按活动发生的先后顺序随时填写的一种职务分析方法。此方法所获得的信息可靠性很高，有利于管理人员了解员工实际工作的内容、责任、权利、人际关系及工作负荷。现场工作日记

记录的内容不但对职位分析有用，而且也是自我诊断的工具。

（一）填写现场工作日记

采用现场工作日记法，可在一定时间内获取第一手资料。认真记录的工作日记可提供大量信息，如计划工作的质量、自主权、例外事务的比例、工作负荷、工作效率、工作中涉及的关系等。

1. 现场工作日志填写要求

（1）应在每天工作开始前将工作日志放在手边，每天按时间顺序记录自己所进行的工作任务、工作程序、工作方法、工作职责、工作权限以及各项工作所花费的时间等；

（2）要严格按照表格要求进行填写，不要遗漏那些细小的工作活动，以保证信息的完整性；

（3）为了避免损害自己的利益，务必提供真实的信息；

（4）做好保管工作，防止遗失。

（5）以真诚的态度与管理人员合作。

2. 现场工作日记表的填写

为保证所获取的信息的可信度，要求现场工作日记的记录必须持续一段时间，以保证所收集的信息的完整与客观。为了达到这个目的，一般情况下都应借助工作日记表。

现场工作日记表

月 日 工作开始时间 工作结束时间

序号	工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	时间消耗	备注
1					
2					
3					
4					
5					

（二）现场工作日记法填写注意事项

1. 即时、认真、准确坚持每天记

现场工作日记应随时填写，如可以 30 分钟、35 分钟为一个周期，这样可以保证填写内容的真实性和有效性。但是由于工作性质和工作内容的不同，填写现场工作日记的时间也不可一概而论，要根据具体工作内容来定。

2. 要真实并掌握详略分寸

真实性是确保现场工作日记法顺利实施的最重要因素，不真实就丧失了现场工作日记的意义。而造成失真的主要原因有三个：缺乏调查研究，没有弄清事实就写；没有及时写而造成遗漏；记录人员思想作风不正、主观。因此为了保证现场工作日记的真实性，记录人员一定要端正思想作风，加强责任心。

现场工作日记天天记，不可能写得很详细。只要求把事件记清楚。但应当注意：单纯的陈述性内容可略写；需要办理的事要写得具体些（如情况如何，要求解决什么问题，解决的方法是什么）。

3. 只记述有意义的事情，确保结构清晰

成年不变的事项（如几点钟上下班）和不值得一提的小事不必写。要写有变化的（如实行夏季作息时间）和有些影响的情况（如谁因把办公室整理得特别清洁得到表扬等等）。

（三）总结

现场工作日记所提供的信息完整详细，且客观性强，适用于管理或其他随意性大、内容复杂的职位。但是，由于其使用范围比较小，不适用于工作循环周期较长、工作状态不稳定的职位。另外，由于员工不易坚持，除非有特别的激励措施才能保证顺利实施。而且有些员工在记录的过程中难免会有表功的心态，从而有把自己的工作记录得更加繁重的倾向，管理人员要注意掌握原始资料的真实性。

霍兰德职业测评

霍兰德职业测评由美国著名职业生涯指导专家霍兰德提出。霍兰德认为，同一类型的人与同一类型的职业互相结合，才能达到适应状态。其核心假设是把人分为六大类，即现实型、研究型、社会型、传统型、企业型、艺术型；而职业环境也相应分成名称同样的六类。

（一）霍兰德职业测评人格分类

霍兰德认为，人格与职业环境相匹配是形成职业满意度、成就感的基础，因此他把各种人格类型的特点对职业环境的需求作了如下划分：

1. 现实型(Realistic)

现实型(Realistic)又称技能型。这类员工对工作有明确、具体的目标，对人际关系要求不高。他们的身体技能及机械协调能力较强，对机械与物体的关心比较强烈；他们不善言谈，对于人际交往及人员管理、监督等活动不太感兴趣。

他们适合从事的职业有：需熟练技能方面的职业、动植物管理方面的职业、机械管理方面的职业、生产技术方面的职业、手工艺技能方面的职业、机械装置与运转方面的职业、飞机机械师、木工等。

2. 调查型(Investigative)

调查型(Investigative)又称研究型。这类员工具备思考和创造性能力，但对社会要求不高。他们喜欢理论思维或偏爱数理统计工作，对于解决抽象性问题具有极大的热情；他们喜欢具有创造性、挑战性的工作，不太喜欢固定程式的任务。

他们适合从事的职业有：智力的、抽象的、分析的、独立的定向任务，要求具备智力或分析才能，并将其用于观察、估测、衡量、形

成理论、最终解决问题的工作，如：科学研究人员、工程师、电脑编程人员等。

3. 艺术型 (Art)

艺术型员工喜欢单独工作，希望通过语言动作、色彩和形状来表达审美原则。

此类员工好自我表现，重视自己的感性、直觉，对具有创造、想像及自我表现空间的工作显示出明显偏好，但情绪波动较大，比较喜欢独立行事。

他们适合从事的职业有：艺术方面、音乐方面、文学方面。

4. 社会型 (Social)

社会型员工具备高水平的沟通技能，习惯于与人商讨或调整人际关系来解决面临的问题。他们喜欢以人为对象的工作。他们通常善于言谈，乐于与人相处，给人提供帮助，具有人道主义倾向，热情助人，责任心也较强。

他们适合从事的职业是经常与人打交道、咨询、培训、辅导、说劝类的工作，如：学校教育以及社会教育方面、社会福利事业、医疗与保健方面及各种直接为人服务的和商品营销方面的职业等。

5. 传统型 (Conventional)

传统型 (Conventional) 又称事务型、常规型。它适于体力要求低、人际技能低的工作环境，是系统性的常规行为。

具有这类倾向的个体，喜欢高度有序、要求明晰的工作。他们工作仔细、有毅力，不喜欢主动决策，习惯于服从，对社会地位、社会评价比较在意，通常愿意在大型机构做一般性工作。

他们适合从事的职业有：银行职员、图书管理员、会计、出纳、统计人员、计算机操作人员、办公室职员、法庭速记员、成本核算员、打字员等。

6. 企业型 (Enterprising)

企业型 (Enterprising) 又称经营型。有说服他人和管理能力、能

胜任监督性角色的人。

这类员工喜欢影响、管理、领导他人，且自信、支配欲、冒险性强。他们喜欢制定新的工作计划、事业规划以及设立新的组织，并积极地发挥组织的作用进行活动；不喜欢具体精细或需要长时间集中心智的工作。

他们适合从事的职业是能够实现机构、政治、社会及经济目标的工作，要求具备经营、管理、劝服、监督和领导才能，及相应的能力，如：项目经理、销售人员，营销管理人员、政府官员、企业领导、法官、律师等。

（二）六种人格类型之间的关系

霍兰德所划分的六大类型，并非是并列的，而是有着明晰的边界的。每一种类型都与其他类型之间存在不同程度的关系，如果用 R、I、A、S、C、E 分别代表以上六种人格类型，那么这六种类型的关系大体可描述为三类：

（1）相邻关系：如 RI、IR、IA、AI、AS、SA、SE、CE、RC 及 CR。

属于这种关系的两种类型的个体之间共同点较多，现实型 R、研究型 I 的人都不太偏好人际交往，同时这两种职业环境中与人接触的机会也较少。

（2）相隔关系：如 RA、RE、IC、AR、AE、SI、SC、EA、ERCI 及 CS。

属于这种关系的两种类型个体之间共同点较相邻关系少。

（3）相对关系：如 RS、IE、AC、SR、EI 及 CA。

相对关系的人格类型共同点少，因此，同一个人同时对处于相对关系的两种职业环境都兴趣很浓的情况较为少见。

（三）总结

人在一生中，面临着许多职业的选择、工作的选择、职位的选择、

甚至具体项目的选择，这些选择是否能与其类型相匹配，将成为影响其成功的重要因素。只有分析确认其性格中的主导方面，才能做到量才录用、人尽其才。

职业锚

所谓职业锚，就是指当一个人在对职业进行选择的时候，坚守的那种至关重要的东西或价值观，即人们选择和发展自己的职业时所围绕的中心。这一概念是由美国职业生涯规划领域“教父” E. H. 施恩教授提出的。施恩认为，一个人对自己的天资和能力、动机和需要以及态度和价值观有了清楚的了解之后，就会意识到自己的职业锚到底是什么，即自己到底想做什么，适合做什么。通过调查，施恩提出了自己的观点，形成了五种职业锚的概念。随后，于 1992 年将其拓展为八种职业锚。

（一）职业锚的八种类型

1. 技术 / 职能型

以技术职能能力为锚位的员工，他们承担该能力区日益增多的富有挑战性的工作，其成功取决于该区域专家的肯定和认可。

这类员工一般有特有的工作追求、需要和价值观，可体现在以下几点：

- 强调个人专业技能发展。
- 不喜欢全面管理工作。
- 不拒绝对某方面的职能管理。

2. 管理型

这种类型的员工以承担较高管理责任为目标，表现出成为管理人的强烈动机。他们的特征体现在以下几个方面：

(1) 表现出强烈的管理愿望，希望掌握更大的权力。

(2) 具有将分析能力、人际关系能力和感情能力特别合成的技能。

(3) 具有强有力的升迁动机和价值观，以提升、等级和收入作为衡量成功的标准。

(4) 具有对组织的依赖性，他们要依赖组织为他们提供工作岗位，在各种层次上影响、监督、领导、操纵以及控制他人，以展示他们高水平的管理能力。

(5) 与组织命运紧紧相连，因为他们所具有的认同感和成功感来自其所在组织，从某种意义上讲，这些人就是高水平的“组织人”。

3. 自主 / 独立型

这类员工以自主为第一需要，他们追求能施展个人职业能力的的工作环境，希望最大限度地摆脱组织约束，随心所欲安排自己的工作方式、工作习惯和生活方式。这些表现在以下几个方面：

(1) 享受工作中的自由，有职业认同感，把工作成果与自己的努力相联结。

(2) 宁愿放弃提升或工作扩展机会，也不愿意放弃自由与独立。

值得注意的一点是：自主型职业锚与其他职业锚有交叉，只是表现出来的自主需要较其他方面的需要更为强烈。

4. 安全 / 稳定型

这种类型的员工追求职业的稳定和安全，这种安全取向主要为两类：一种是追求职业稳定安全，另一种注重情感的安全稳定。其对稳定和安全的追求体现在以下几方面：

(1) 根据企业对他们提出的要求行事，以维持工作安全，他们尽量维护自己体面的收入、有效的退休方案和津贴等。

(2) 对组织依赖性很强，较其他人更容易接受组织。

(3) 一般不愿意离开一个给定的组织，寻求一种有效的稳定和安全

5. 创造型

创造型职业锚在某种程度上与其他类型职业锚也有重叠，表现在：这种类型的员工的主要动机和价值观是创造，他们有自主权、管理能力，并能大刀阔斧地施展自己的才干。这些人总是力图以坚忍不拔、百折不回的精神和行动赢得创造需要的实现。他们工作的强大驱动力是发明创造、奠基立业，希望建立或创造完全属于他们自己的杰作。

6. 服务型

服务型的人追求的核心价值是：追寻帮助他人的机会，改善人们的安全，通过新的产品解决问题。

7. 纯挑战型

这种类型的人会选择新奇、变化和困难程度高的工作或职业，他们以战胜各种不可能的事情作为其终极目标。他们喜欢战胜强硬的对手，解决看上去无法解决的问题，克服无法克服的困难障碍等。

8. 生活型

这种类型的员工希望将工作和生活整合为一个整体，喜欢允许他们平衡并结合个人、家庭和职业的需要的工作环境。因此，他们需要一个能够提供足够的弹性让他们实现这一目标的职业环境，甚至不惜牺牲职业的一些方面。

（二）职业锚的开发步骤

组织在员工个人职业锚的开发与实现中发挥了举足轻重的作用，为员工职业发展和定位提供了顺畅的通道，从而使员工实现顺利找到自己所渴望的锚位。一般来说，开发职业锚有三个步骤：

1. 提供一个具有挑战性的工作

所谓“挑战性工作”是指：员工独立完成某一具体工作任务；主持某项工作，成为该项工作小组的临时负责人；担当比较重要的、关键性的工作任务，或者某项要求高、时间又紧迫的工作任务；承担某项技术性较强的工作

对于刚进入企业的新员工来说，组织需要对其表现出充分的信任，能大胆使用、分配其富于挑战性工作。初次工作的挑战性，容易使员工热爱自己的职业工作，有利于其职业锚的选定。挑战性的工作不仅给员工提供了展现自己的机会，还提供了真正审视、了解和评价自我的机会，使组织较为全面真实考察和评定员工。

2. 指导和帮助员工寻觅适合的职位

组织需要适时为员工的职业发展和职业锚选定提供帮助和指导。它分为两个过程：

首先，帮助员工从实际工作经验中正确了解、认识和评价自我。

其次，将员工自我评级结果用于员工职业指导。

在自我评价完成后，组织在了解员工职业愿望与要求，他们欲抛锚的职业目标后，就可以根据员工自我评价的结果，帮助他们分析适宜于哪种类型和哪一种职业；将员工职业锚目标、适宜的工作记录下来，以作为组织为其开辟职业通道的信息资料与依据。其具体步骤可分为：

(1) 收集个体的具体资料。如写自传、考察志趣、研究价值观、24 小时日记、与别人面谈、生活方式描述。

(2) 归纳出一般结论。

(3) 研究分析信息资料，对员工的价值观、职业愿望、个人能力、个人生活方式与追求等诸多方面情况分别做出结论，得到一个较为全面、客观、真实的评价。从而帮助员工逐渐认识自己的一般形象及自己的职业锚目标。

3. 为员工建立职业锚通道

组织为员工建立职业锚设置通道，其步骤有如下五项：

(1) 综合把握每个员工的职业状况。

(2) 分析并梳理组织的职业岗位和工作，以确定职业需求。在分析、研究工作时，特别是制定需求的具体标准和条件及工作要求规范时，要依据具体工作情况而定。

(3) 使员工个人目标与组织需求相匹配。

(4) 为每个员工设置职业锚通道，并制定实施计划。

(5) 实施计划方案。应当依照既定计划方案落实兑现，或者使员工尽快达到职业锚目标岗位，或者委以重任，或者适时升迁等，以使员工顺畅地建立起自己职业工作的长期贡献区。

(三) 建立职业锚的意义

职业锚在员工的工作生命周期和组织的事业发展过程中，发挥着重要的作用。

1. 识别个人职业抱负模式和职业成功标准，使组织获得正确的反馈

职业锚的确定是依循着员工的需要、动机和价值观进行的。员工在经过长期摸索实践后，形成了自身特定的职业贡献区或职业定位。所以，职业锚清楚地反映出员工的职业追求与抱负，从而使组织能够得到及时正确的反馈。

2. 便于组织为员工设置可行有效的职业通道，促使员工预期心理契约得以发展

职业锚准确地反映员工职业需要及其所追求的职业工作环境、员工的价值观和抱负。组织根据这一反映有针对性地为员工职业发展设置可行的、有效的、顺畅的职业通道，促使个人与组织稳固地相互接纳。

3. 增长员工工作经验

职业锚是员工职业工作的定位，能使员工在长期从事某项职业中增长工作经验，增强职业技能，直接产生提高工作效率或劳动生产率的明显效益。

4. 为员工奠定中后期工作的基础

职业锚是员工通过工作经验的积累后产生的，是中后期职业工作的基础。它反映了该员工的价值观和被发现的才干。