**胜任力VS任职资格**

**胜任力（Competency）**

**什么是胜任力**

　　“胜任力”这个概念最早由[哈佛大学](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%93%88%E4%BD%9B%E5%A4%A7%E5%AD%A6" \o "哈佛大学)教授[戴维·麦克利兰](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%88%B4%E7%BB%B4%C2%B7%E9%BA%A6%E5%85%8B%E5%88%A9%E5%85%B0" \o "戴维·麦克利兰)（[David·McClelland](http://wiki.mbalib.com/wiki/David%C2%B7McClelland" \o "David·McClelland)）于1973年正式提出，是指能将某一工作中有卓越成就者与普通者区分开来的个人的深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等任何可以被可靠测量或计数的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。但有的学者从更广泛的角度定义胜任力，认为胜任力包括职业、行为和战略综合三个维度。职业维度是指处理具体的、日常任务的技能；行为维度是指处理非具体的、任意的任务的技能；战略综合维度是指结合组织情境的[管理技能](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%8A%80%E8%83%BD" \o "管理技能)。

　　本着系统性、相关性和可操作性的原则，认为所谓胜任力，是指在特定工作岗位、[组织环境](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%8E%AF%E5%A2%83" \o "组织环境)和文化氛围中绩优者所具备的可以客观衡量的个体特征及由此产生的可预测的、指向绩效的行为特征。

**胜任力的特征**

　　从系统性、相关性和可操作性的原则来看，胜任力的特征结构包括个体特征、行为特征和工作的情景条件。

　　1、个体特征

　　个体特征——人可以（可能）做什么，即胜任力中的“力”。它们表明人所拥有的特质属性，是一个人个性中深层和持久的部分，决定了个体的行为和[思维方式](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%80%9D%E7%BB%B4%E6%96%B9%E5%BC%8F" \o "思维方式)，能够预测多种情景或工作中的行为。

　　个体特征分为五个层次：

知识（个体所拥有的特定领域的信息、发现信息的能力、能否用知识指导自己的行为）；

技能（完成特定生理或心理任务的能力）；

[自我概念](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%87%AA%E6%88%91%E6%A6%82%E5%BF%B5" \o "自我概念)（个体的态度、价值观或自我形象）；

特质（个体的生理特征和对情景或信息的一致性反应）；

动机/需要（[个体行为](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%B8%AA%E4%BD%93%E8%A1%8C%E4%B8%BA" \o "个体行为)的内在动力）。

　　这五个方面的胜任特征组成一个整体的胜任力结构，其中，知识和技能是可见的、相对表面的人的外显特征，动机和特质是更隐藏的、位于人格结构的更深层，[自我概念](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%87%AA%E6%88%91%E6%A6%82%E5%BF%B5" \o "自我概念)位于二者之间。表面的知识和技能是相对容易改变的，可以通过[培训](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%9F%B9%E8%AE%AD" \o "培训)实现其发展；[自我概念](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%87%AA%E6%88%91%E6%A6%82%E5%BF%B5" \o "自我概念)，如态度、价值观和自信也可通过培训实现改变，但这种培训比对知识和技能的培训要困难；核心的动机和特质处于人格结构的最深处，难以对它进行培训和发展。

　　上述特质常用水中漂浮的一座冰山来描述，其中，知识和技能是可以看得见的，相对较为表层的、外显的个人特征，漂浮在水上；而[自我概念](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%87%AA%E6%88%91%E6%A6%82%E5%BF%B5" \o "自我概念)、特质、动机/需要则是个性中较为隐蔽、深层和中心的部分，隐藏在水下，而内隐特征是决定人们行为表现的关键因素。[麦克利兰](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%BA%A6%E5%85%8B%E5%88%A9%E5%85%B0" \o "麦克利兰)认为，水上冰山部分（知识和技能）是基准性特征，是对胜任者基础素质的要求，但它不能把表现优异者与表现平平者准确区别开来；水下冰山部分可以统称为鉴别性特征，是区分优异者和平平者的关键因素。但不同层次的个人特质之间存在相互作用的关系。

　　2、行为特征

　　行为特征——人会做什么。可以看作是在特定情景下对知识、技能、态度、动机等的具体运用。有理由相信，在相似的情景下这种行为特征可能反复出现。与胜任力关联的行为特征即指在相似情景下能实现绩优的关键行为。

　　3、情景条件

　　情景条件——胜任力是在一定的工作情景中体现出来。研究发现，在不同的职位、不同行业、不同文化环境中的[胜任特征模型](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%83%9C%E4%BB%BB%E7%89%B9%E5%BE%81%E6%A8%A1%E5%9E%8B" \o "胜任特征模型)是不同的，这就要求我们应该将胜任力概念置于人——职位——组织三者相匹配的框架中。

**胜任力的作用**

　　1、胜任力为企业发展指明方向

　　一个企业可以利用胜任力来识别其领导团队的行为是否可以带领整个企业达到预定的发展目标。

　　2、胜任力可以衡量

　　胜任力对于预定目标的影响是可以衡量的，企业可以利用胜任力的可衡量性来评价其领导者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。

　　3、胜任力能通过学习获取并发展

　　胜任力一旦被确定，企业就可以通过培训等方式促使其领导者进行学习，达到胜任力的要求。

　　4、胜任力使每个企业与众不同

也许两个企业可能在财务结果（同时也包括员工成长以及客户发展结果）上非常相似，但是他们获取这些结果的方法则完全依赖于根据其[战略](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%88%98%E7%95%A5" \o "战略)和[企业文化](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%96%87%E5%8C%96" \o "企业文化)设定的胜任力。

　　5、胜任力会发生改变

　　随着[企业管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%AE%A1%E7%90%86" \o "企业管理)水平的提高，胜任力模型中的每个胜任力都在改变。胜任力的变化程度，将随人们的年龄、阶段、职涯层级、以及环境等不同而有所不同。

**如何培养人力资源管理者的胜任力[[1]](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%83%9C%E4%BB%BB%E5%8A%9B" \l "_note-0)**

　　鉴于专业化和胜任力的密切关系，要实现人力资源管理人员的专业化，就必须培养人力资源管理者的胜任力。

　　高胜任力的人力资源管理者可以通过招聘与人力资源专业相关的高学历的专业人才来实现。人力资源管理技术的日益复杂，使得企业对于管理人员的学历有了更高的要求，因为[接受](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%8E%A5%E5%8F%97" \o "接受)过正规高等教育的人力资源管理者[知识结构](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E7%BB%93%E6%9E%84" \o "知识结构)较为完善，学习能力也较强，能够很快适应不断变化的外部环境。如在欧洲，人力资源管理人员拥有高学历的比例就很高，法国83%，西班牙68%，瑞典63%，英国72%等。

　　其实，招聘受过正规的高等教育的人才只是专业化的路径之一。人力资源管理工作有其特殊性，作为一个实务性很强的工作，如何结合工作实践提高自己的胜任力则是更为重要的问题，因此，对于人力资源管理者而言，[在职培训](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%9C%A8%E8%81%8C%E5%9F%B9%E8%AE%AD" \o "在职培训)则是另一条十分重要的培养胜任力的路径。培训的方法有很多，针对胜任力方面的，有一种叫做基于胜任力的培训。基于胜任力模型设计的培训，是对员工进行特定职位的关键胜任特征的培养，培训的目的是增强员工取得高绩效的能力、适应未来环境的能力和胜任力发展潜能。它分为五个步骤：评估、解释、[计划](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%AE%A1%E5%88%92" \o "计划)、培训、再评估。

　　第一步：评估

　　要想使培训达到预期的效果，首先最重要的就是了解人力资源管理者的[需求](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9C%80%E6%B1%82" \o "需求)，对症下药，进行相应培训。这些评估项目一般采用问卷、图表等方式，加上计算机的辅助，通过对[管理者](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85" \o "管理者)各自已有胜任力和素质的分析，最后得出报告。

　　第二步：解释

　　报告出来以后，可以先进行以小组为单位的讨论，每个人通过对图表的分析，了解真正的高胜任力的管理者的特征是什么。然后，各个参与者独自与他们的职业培训师进行交流，明确自身的优势和劣势，选择适合自身的课程进行培训。

　　第三步：计划

　　得到专业的指导后，人力资源管理者应该根据自身情况开始制定计划。在基于过往表现、同事意见、个人价值观等的基础上，管理者应该制定一个为期6-12个月的计划并列出所期望达到的效果。定好计划后，管理者应该与专业人员或同事分享，以得到合理的建议。

　　第四、培训

　　在职培训的形式有很多种，包括脱产课程培训、与工作相关的项目培训、[工作轮换](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E8%BD%AE%E6%8D%A2" \o "工作轮换)、参加国际会议等。人力资源管理者可以根据自己和企业的需求和个人情况进行选择，经费和时间都是重要的限制条件。

　　第五、再评估

　　怎样评估培训后的胜任力呢？有一种评价方法叫做价值增加标准，即人力资源管理者的胜任力高低通过他为企业增加的价值来评价，具体到操作层面就是通过[公司](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%85%AC%E5%8F%B8" \o "公司)业绩来评价，人力资源管理者通过对公司业绩的影响，证明自己的胜任力。

**任职资格(Qualification / Job Qualification)**

**什么是任职资格**

**任职资格**是指从事某一职种任职角色的人必须具备的知识、经验、技能、素质与行为之总和。

**任职资格相关的概念**

　　职类：是一组[职位](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E4%BD%8D" \o "职位)的集合，这些职位要求任职者需具备的任职资格条件的种类、承但的职责、[绩效标准](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E6%A0%87%E5%87%86" \o "绩效标准)、[薪酬](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%96%AA%E9%85%AC" \o "薪酬)要素等管控[激励](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%BF%80%E5%8A%B1" \o "激励)方式，以及在[组织](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87" \o "组织)中与其它职位的分工汇报关系相同或相似。

　　职种：对同职类职位进行细分归并而成，这些职位分别承担相同业务板块功能与责任。

　　职层：将同职类职位按照任职者具备的资格条件以及承担职责大小的差异程度进行分层归并而成。这些职位在绩效标准、薪酬要素等管控激励方式以及与其他职位的分工汇报关系存在差异。

　　职等/职级：运用于[薪酬体系](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%96%AA%E9%85%AC%E4%BD%93%E7%B3%BB" \o "薪酬体系)中的概念，职等与职级区间的确定要根据[人力资源战略](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90%E6%88%98%E7%95%A5" \o "人力资源战略)、企业规模、[支付能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%94%AF%E4%BB%98%E8%83%BD%E5%8A%9B" \o "支付能力)、[人力资源](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90" \o "人力资源)现状等因素确定。

　　职位：是一系列工作/任务的集合。职位强调的是以“事”为中心，而不是担任该职位的“人”。

**任职资格如何体现企业核心能力**

[企业](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A" \o "企业)的任职资格要求由两部分组成：行为能力与素质要求。行为能力包括适应[战略](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%88%98%E7%95%A5" \o "战略)要求的知识、技能和经验等；素质要求是指适合从事某一职类、职种、职位、职层任职要求的人的[动机](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8A%A8%E6%9C%BA" \o "动机)、[个性](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%B8%AA%E6%80%A7" \o "个性)、兴趣与偏好、[价值观](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BB%B7%E5%80%BC%E8%A7%82" \o "价值观)、[人生观](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E7%94%9F%E8%A7%82" \o "人生观)等等。

　　从事不同职类、职种、职层的工作的人所需的素质要求与行为能力是不同的，如技术类工作的性质与特点、工作方式与方法同[营销](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%90%A5%E9%94%80" \o "营销)类工作的性质与特点、工作方式与方法相比存在很大的差异，因而对从事技术类工作的员工素质要求、行为能力要求与从事营销类工作的[员工](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%91%98%E5%B7%A5" \o "员工)的素质要求、行为能力要求存在较大的不同；同一职类不同职种、职层的员工在任职资格要求上也有一定的偏重；同一职种不同职位上的员工任职资格原则上应该相同，这样便于同职种内员工的职位调配、轮换和工作协同等。

　　同一职类、职种的任职资格要求在[企业战略](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%88%98%E7%95%A5" \o "企业战略)相对不变的情况下，相对保持稳定。各职位的具体任职资格要求，可在不违反职类、职种的任职资格要求基础上，随[组织机构](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%9C%BA%E6%9E%84" \o "组织机构)调整有一定的灵活性，即可以因组织或[人事](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E4%BA%8B" \o "人事)上的安排而进行若干特定的要求。

　　企业在进行[人力资源开发](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90%E5%BC%80%E5%8F%91" \o "人力资源开发)于[管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86" \o "管理)中要注重各职类、职种、职层员工能力的均衡发展，各职类、职种员工任职能力都要符合战略要求、尤其是[企业管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%AE%A1%E7%90%86" \o "企业管理)类人员、技术类人员和[销售](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%94%80%E5%94%AE" \o "销售)类人员的[能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%83%BD%E5%8A%9B" \o "能力)一定要均衡发展。只有这样才能使企业获得持续的[发展能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%91%E5%B1%95%E8%83%BD%E5%8A%9B" \o "发展能力)。

　　企业[高层管理者](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%AB%98%E5%B1%82%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85" \o "高层管理者)的[领导能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A2%86%E5%AF%BC%E8%83%BD%E5%8A%9B" \o "领导能力)是牵引员工任职能力成长的核心力量。

**任职资格评价与绩效考核的区别[[1]](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BB%BB%E8%81%8C%E8%B5%84%E6%A0%BC" \l "_note-0)**

　　任职资格与[绩效考核](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E8%80%83%E6%A0%B8" \o "绩效考核)，表面看来，似乎都是对人的考核评价，其实有着非常大的区别，主要体现在以下几个方面。

　　1、考量的假设不同

　　在西方企业，由于存在一支庞大的[职业化](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E4%B8%9A%E5%8C%96" \o "职业化)队伍，因此，其假设是，我把人选好了，你进[公司](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%85%AC%E5%8F%B8" \o "公司)，是骡子是马，拉出来遛遛，行你就留下，不行就走人，因此在西方进行绩效考核，以成败论英雄是行得通的。国内的情况则是，人才的职业化程度远远不够，很多企业[招聘](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%8B%9B%E8%81%98" \o "招聘)人才，选来选去，发现其实都差不多，如果按拉出来遛遛的思路进行员工取舍，像[华为](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8D%8E%E4%B8%BA" \o "华为)、[联想](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%94%E6%83%B3" \o "联想)、[万科](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%B8%87%E7%A7%91" \o "万科)这样高速发展的公司，可能一年下来也找不到几十号人，不可能会有今天的发展。因此，必须找到一种既能评价人，又能培养人的综合方式，以华为为代表的[任职资格管理体系](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BB%BB%E8%81%8C%E8%B5%84%E6%A0%BC%E7%AE%A1%E7%90%86%E4%BD%93%E7%B3%BB" \o "任职资格管理体系)完好的回答了这个问题。

　　汉文帝有言：“且夫牧民而导之善者，吏也。其既不能导，又以不正之法罪之，是反害於民为暴者也。何以禁之？”，就是说，善导百姓是官员的职责，官员没去做这件事，却动辄说百姓有问题，用一大堆条条框框来定罪百姓，这怎么可以呢？汉文帝所说的那些官员的简单粗暴做法，跟今天很多企业岂不是很像？不告诉员工如何做，没有好的人才培养[机制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9C%BA%E5%88%B6" \o "机制)，却要求员工有卓越业绩，动辄以扣[奖金](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%A5%96%E9%87%91" \o "奖金)为威胁，岂不缪哉。

　　2、做正确的事情与把事情做好

　　任职资格由于是对岗位进行分层管理，并建立相应的[标准](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%A0%87%E5%87%86" \o "标准)，实际上就是明确的每个人首先要去做正确的事情。举个例子，同样是软件工程师，明确了任职资格标准后，不同级别的软件工程师的评价将与其一一对应，助理软件工程师，只需要把分到手头的任务做好就可以了，通常对子模块的及时准确完成负责；中级、高级的软件工程师，则是对模块、系统负责，解决所负责[项目](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A1%B9%E7%9B%AE" \o "项目)中的一般问题，确保项目成功，而更高级别如软件专家，则需要对公司的重大项目负责，在专业领域方面，对技术平台、[产品](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%A7%E5%93%81" \o "产品)平台负有一定责任，对产品的[市场](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA" \o "市场)成功负责等等。这样，在评价的时候，就可以做到有的放矢。

　　而绩效考核，通常是对当期任务进行考评，在没有建立任职资格分级标准的情况下，可能存在责任分配不清，进而导致考评指标不清晰、交叉等，例如，很容易出现的一个[指标](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%8C%87%E6%A0%87" \o "指标)就是，所有的软件工程师都对项目的成功负一定责任，那么，不同级别的工程师，负多大责任，负到何种程度，就说不清了。这就是典型的要求把事情做好，却忘了首先是要做正确的事。要解决这个问题，就需要对公司各职位类的纵向职责，即角色进行界定。

　　实际上，上述区别也就解释了很多公司基于业绩的[晋升](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%99%8B%E5%8D%87" \o "晋升)管理的失败。因为业绩好，不代表员工具备更高层次的能力，一个软件工程师写程序写得很漂亮，在同级中是最优秀的，只能代表他在模块工作中很胜任，不代表他能管好一个项目，因为管理项目需要系统的专业能力，需要对人的团队领导能力，如果仅仅因为对模块工作的考核连续几次获得A就[晋升](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%99%8B%E5%8D%87" \o "晋升)，可能就是把优秀的人才放到了错误的位置了。任职资格评价则可以解决这个矛盾。

　　3、关注全程与关注结果

　　任职资格从投入、过程、产出三个角度对人进行评价，即从员工的知识、技能、素质（投入）、行为（过程）、贡献（产出）三方面对员工进行综合评价；这是一种关注全过程的评价思维。

　　绩效考核通常注重结果，很多公司在考核原则甚至[公司价值观](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%85%AC%E5%8F%B8%E4%BB%B7%E5%80%BC%E8%A7%82" \o "公司价值观)方面，明言“结果导向”即可说明。

　　这就引发出了一个长期和短期的问题。

　　4、长期与短期

　　任职资格由于从投入、过程、产出三个角度对人进行评价，在具备全面性的同时，也具有长期性，通常需要一年、两年甚至更长时间进行一次评价，这就使得评价尽可能的会客观一些，因为一个人有没有能力，有没有业绩，有没有短期行为损公肥私，在长期中都是可以看到的，这也鼓励员工多从公司角度看问题，做事情考虑长远而不是眼前。

　　由于绩效考核非常关注结果，考核周期通常为1个月、3个月、6个月等，在较短的时间内要对员工作出评价，员工难免为了得到好的评价而多用手段，更何况结果往往和[奖金](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%A5%96%E9%87%91" \o "奖金)、[晋升](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%99%8B%E5%8D%87" \o "晋升)直接挂钩，员工更免不了今朝有酒今朝醉，明天的事，就算你有考核指标限定，也顾不上许多了，在实行强制排序和末位淘汰的公司尤为如此，保命要紧，只要能把考核成绩弄上去，在看不见的地方，多消耗点公司资源、搞搞[暗箱操作](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9A%97%E7%AE%B1%E6%93%8D%E4%BD%9C" \o "暗箱操作)，总比灰溜溜的让公司干掉好。这种情况下，通常也会破坏公司的人际关系，考核成了上级得罪下级的事情，界定考(续致信网上一页内容)评目标成了上下级的[博弈](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8D%9A%E5%BC%88" \o "博弈)、扯皮游戏等等。

　　对此，华为等优秀企业的做法是，虽然也执行严格的绩效考核，但是，考核结果尽量不要直接和个人奖罚即刻联系起来，对一个人的最终评价，主要是通过任职资格评价来完成的。

　　同样，日本企业从来不考核，但是在组织气氛、[生产效率](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%94%9F%E4%BA%A7%E6%95%88%E7%8E%87" \o "生产效率)等方面远优于国内、乃至美国企业，美国企业在上世纪80年代开始兴起反思、学习日本的风潮，亦足以明鉴。

　　因此，如何把考核变成真正能衡量业绩、帮助[员工发展](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%91%98%E5%B7%A5%E5%8F%91%E5%B1%95" \o "员工发展)能力，考核如何与任职资格结合，是需要思考的。

**任职资格系统的基本框架及设计思路**

　　（1）任职资格系统是以企业战略和文化为出发点，战略决定企业需要什么样的[流程](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%B5%81%E7%A8%8B" \o "流程)、组织及什么样的人才。同为任职资格标准的建立提供了依据。

　　（2）对照人才需求，可以进一步分析“现有人员的差距在哪”，并评估“现有人员进步如何”，探讨“如何促进这种进步”。

　　（3）基于人才的战略性思考，任职资格管理的主要工作包括：

　　A. 建立任职资格标准；

　　B.对现有人员进行任职资格定级评价；

　　C.根据现有人员进步表现，对现有人员任职资格进行调整；

　　D.通过员工培训、绩效考核、人员任命和员工薪酬等[人事政策](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E4%BA%8B%E6%94%BF%E7%AD%96" \o "人事政策)促进员工任职资格不断提升。

　　（4）基于[业务流程](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%B8%9A%E5%8A%A1%E6%B5%81%E7%A8%8B" \o "业务流程)于[组织结构](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%BB%93%E6%9E%84" \o "组织结构)，结合企业战略于文化要求，对职位进行分析，按照一定的原则进行[职位归类](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E4%BD%8D%E5%BD%92%E7%B1%BB" \o "职位归类)和分层分级（职类职种于种级划分），然后每个职种建立自己的任职资格标准，即明确在不同的业务领域，我们需要具备什么能力（能力标准）和有哪些行为特征（行为标准）的人才，任职资格标准随着企业战略于文化的变化而及时调整和变化。

　　（5）根据员工所在职位和职种，首先对员工进行现状评价，确定其初始任职资格等级；然后在此基础上，经过一系列的培训考核与[工作业绩](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E4%B8%9A%E7%BB%A9" \o "工作业绩)评价结果，定期进行能力和行为能力表现的动态评价，实现任职资格调整管理（即升级、保级和降级）。

　　（6）任职资格评价一方面为[培训](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%9F%B9%E8%AE%AD" \o "培训)、绩效考核、人员任用和员工薪酬提供前提基础；另一方面也通过[培训](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%9F%B9%E8%AE%AD" \o "培训)、考核、任用和薪酬等员工切身利益牵引，反过来使得企业任职资格标准得以[持续改进](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%8C%81%E7%BB%AD%E6%94%B9%E8%BF%9B" \o "持续改进)。

　　（7）在人力战略发展思路的任职资格管理，将为企业战略的实现与[企业文化](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%96%87%E5%8C%96" \o "企业文化)的落地提供用力的制度保证。

　　任职资格系统设计的步骤

　　企业在建立任职资格系统时，必须从分析企业[职位管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E4%BD%8D%E7%AE%A1%E7%90%86" \o "职位管理)状况入手：

　　第一步：职位梳理。如果企业[组织设计](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E8%AE%BE%E8%AE%A1" \o "组织设计)已经完成，在组织设计过程中，经过[工作分析](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E5%88%86%E6%9E%90" \o "工作分析)，职位设计已经到位时，这一步骤可以省略。如果企业组织设计不到位，则需要把企业所有职位的名称、[职责划分](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E8%B4%A3%E5%88%92%E5%88%86" \o "职责划分)作一次梳理，明确[职位设置](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E4%BD%8D%E8%AE%BE%E7%BD%AE" \o "职位设置)的规则和职位职责划分的基本原则，为职位按业务流程分类奠定基础。

　　第二步：[职位分类](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E4%BD%8D%E5%88%86%E7%B1%BB" \o "职位分类)。按企业战略对未来[核心能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%A0%B8%E5%BF%83%E8%83%BD%E5%8A%9B" \o "核心能力)的要求，确立职类、职种、职层划分的原则，明确需要强化的业务能力有哪些，并落实到职类、职种、职层划分中去。企业职类、职种、职层划分的数量，依行业、企业发展规模、发展阶段和发展业务模式不同而有所变化。

　　第三步：职类、职种、职层定义。依据战略和业务模式对各职类、职种、职层的要求不同，对各职类、职种、职层进行分别定义，明确职类、职种、职层在未来战略和[经营方式](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E8%90%A5%E6%96%B9%E5%BC%8F" \o "经营方式)中的能力要求与[角色扮演](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%A7%92%E8%89%B2%E6%89%AE%E6%BC%94" \o "角色扮演)。

　　第四步：各职种级别角色划分与任职资格等级标准编写。依据本职种业务知识，能力，行为等要求将各职种的任职角色划分为若干等级，并界定其任职资格标准和行为标准。

　　第五步：建立任职资格个[管理制度](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%88%B6%E5%BA%A6" \o "管理制度)。对任职资格分层分类后,如何解决人员进入任职资格系统，如何进行任职资格升降、转换等问题要通过建立任职资格管理制度加以解决。

**实施任职资格管理的意义[[2]](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BB%BB%E8%81%8C%E8%B5%84%E6%A0%BC" \l "_note-1)**

　　任职资格管理是[人力资源管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90%E7%AE%A1%E7%90%86" \o "人力资源管理)的一项基础工作，是实现组织内“人－岗”匹配的前提。任职资格管理体现企业战略对核心能力的要求，有利于[企业核心能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%A0%B8%E5%BF%83%E8%83%BD%E5%8A%9B" \o "企业核心能力)的培养；通过开辟双重职业发展通道，为员工发展提供更大的选择空间；同时，任职资格管理可提供[人才战略](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E6%89%8D%E6%88%98%E7%95%A5" \o "人才战略)与[规划](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%A7%84%E5%88%92" \o "规划)的依据。实施任职资格管理可以促进企业管理由功能型向过程型转变。

　　一、任职资格管理是人力资源管理的核心基础工作之一

　　1.任职资格管理是实现“人－岗”匹配的前提。企业为实现目标需要构建或不断完善自己的组织机构，作为组织机构单元要素的职位承载着企业实现目标的分解指标，职位管理包括职位设置、职位职责、职位权限、职位关系、职位承载的[关键绩效指标](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%85%B3%E9%94%AE%E7%BB%A9%E6%95%88%E6%8C%87%E6%A0%87" \o "关键绩效指标)、任职条件等，所有这一切来源于工作分析(职位分析）。职位的任职条件是任职资格管理中的标准，而通过任职资格管理提供符合职位要求的任职者，从而满足岗位对任职者的需要。

　　2.任职资格管理中所确定的任职条件是企业招聘与调配的依据。招聘与调配的依据来源于职位需要和任职资格，即由职位管理确定的人员编制不足时,任职资格提供所需配备任职的基本要求。

　　3.任职资格管理为培训提供了方向。培训即是“补差”,一方面,新任职者的任职者知识、能力等某一方面的不足以职位需求时就产生了培训需要;另一方面, 岗位的任职条件也会随岗位内涵的变化、外部环境的变化而变化,这些微小的变化不可能通过调整任职者来满足，只有通过对现有任职者的培训来实现也才是最现实最[经济](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E6%B5%8E" \o "经济)的。

　　4.任职资格管理中的任职资格作为[绩效管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E7%AE%A1%E7%90%86" \o "绩效管理)的重要目标之一。绩效管理通过目标设定、过程辅导、评价反馈、结果运用四环节来促进企业与个人的提升，[绩效目标](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E7%9B%AE%E6%A0%87" \o "绩效目标)的来源除企业的[目标分解](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9B%AE%E6%A0%87%E5%88%86%E8%A7%A3" \o "目标分解)外还结合了职位对任职者的条件要求。

　　5.任职资格管理是[薪酬管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%96%AA%E9%85%AC%E7%AE%A1%E7%90%86" \o "薪酬管理)制度制定的依据之一。企业薪酬设计遵从“外部均衡、内部均衡、个体均衡”的三原则。外部均衡，即薪酬具有[市场竞争](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E7%AB%9E%E4%BA%89" \o "市场竞争)性；内部均衡，即薪酬体现岗位价值；个体均衡，即同岗位不同人员由于[工作绩效](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E7%BB%A9%E6%95%88" \o "工作绩效)不同薪酬也应不同。付薪除考虑职位价值外，还应该考虑任职者学历、[职称](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E7%A7%B0" \o "职称)、工作经验、[工作技能](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E6%8A%80%E8%83%BD" \o "工作技能)等因素，而这些因素是任职资格管理的研究范畴，任职资格管理决定着部分的薪酬。

　　二、任职资格管理体现企业战略对核心能力的要求，有利于企业核心能力的培养,增强企业[市场竞争能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E7%AB%9E%E4%BA%89%E8%83%BD%E5%8A%9B" \o "市场竞争能力)

　　企业的核心能力来自独特的经营运作方式和员工所必须具备的核心技能与专长以及规范的业务运作模式、业务流程和企业结构；按业务规范制定的员工行为标准以及在此基础上派生出的员工任职资格标准是企业核心能力的保证。企业要提升自身的核心能力以适应战略的要求，就必须及时规范企业模式，即业务运作模式、业务流程、企业结构及员工行为标准，并按照员工任职资格要求选人、用人、育人和留人。让具备适应战略要求的人才进入合适的岗位，发挥应有的作用。这样企业才能真正拥有自己的核心能力和[竞争力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AB%9E%E4%BA%89%E5%8A%9B" \o "竞争力)，才能不断地改进[绩效](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88" \o "绩效)，实现[经营战略](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E8%90%A5%E6%88%98%E7%95%A5" \o "经营战略)和[可持续发展](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%AF%E6%8C%81%E7%BB%AD%E5%8F%91%E5%B1%95" \o "可持续发展)。当企业的战略作大的调整或重新制定新的战略时，企业需作相应的调整或变革，员工的[任职资格体系](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BB%BB%E8%81%8C%E8%B5%84%E6%A0%BC%E4%BD%93%E7%B3%BB" \o "任职资格体系)和标准也须做相应的变动和提高。

　　三、任职资格管理通过开辟双重职业发展通道，为员工发展提供更大的选择空间，从而留住人才

　　成功的员工[职业生涯规划](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E4%B8%9A%E7%94%9F%E6%B6%AF%E8%A7%84%E5%88%92" \o "职业生涯规划)成为企[事业单位](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%8B%E4%B8%9A%E5%8D%95%E4%BD%8D" \o "事业单位)吸引人才、留住人才、激励人才的重要方面，在人才变动相对容易的现在，许多人将获得能力提高机会的择业选择放于高薪待遇之前。企业的任职资格管理将企业内的职位进行职种、职类、职层的划分，明确不同职层的要求，使员工一目了然自己目前所在位置、自己的选择及今后可能努力达到的位置。

　　四、任职资格管理可提供人才战略与规划的依据

　　人才战略与规划是为一个企业机构实现其[发展战略](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%91%E5%B1%95%E6%88%98%E7%95%A5" \o "发展战略)提供人才保证的，将人才战略与规划概括为“人才有多少,人才缺多少，人才缺什么，人才何处来”。要知道人才有多少,就必须对现有人员的素质与能力进行现状分析，摸清家底;要知道“人才缺多少，人才缺什么”需要对企业机构的发展战略进行分析，分析实现战略需要多少人和需要什么样的人，也需要以任职资格为依据；要解决“人才何处来”,需要制定出人才的甄选、培养、开发等具体方案与措施，这些措施借助任职资格[管理工具](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%B7%A5%E5%85%B7" \o "管理工具)，就可有效地调配人才、有针对性的培养与开发战略所需要的人才,可大大提高人才培养的开发的[经济效益](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E6%B5%8E%E6%95%88%E7%9B%8A" \o "经济效益),并缩短其开发时间。

　　五、推行任职资格管理可以促进企业管理由功能型向过程型转变

　　传统的企业组织机构是以功能界定部门的，在管理实践中已表现出明显的局限性。[企业外部环境](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%A4%96%E9%83%A8%E7%8E%AF%E5%A2%83" \o "企业外部环境)变化迅猛，[企业经营](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%BB%8F%E8%90%A5" \o "企业经营)强调以客户产品为导向，功能型的[企业管理模式](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%A8%A1%E5%BC%8F" \o "企业管理模式)应该转变为体现跨部门动作、市场响应快速的过程型管理模式。过程型管理模式:第一,以[客户](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%AE%A2%E6%88%B7" \o "客户)作为近程的输出接受者,使每个结果的执行过程都能够得到评价, 过程透明;第二,过程型管理以目标导向明显，减少部门之间[协调](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8D%8F%E8%B0%83" \o "协调)，防止了部门间的扯皮，实现以流程为主线的跨部门动作；第三,过程型管理是以关键流程来配置组织机构的，以流程为核心，减少了物料、[信息](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BF%A1%E6%81%AF" \o "信息)的传递时间，提高了市场响应力。

　　任职资格管理中的[行为管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%A1%8C%E4%B8%BA%E7%AE%A1%E7%90%86" \o "行为管理)从行为模块、行为要项和行为标准来建立行为标准，关注工作过程，实现[过程管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%BF%87%E7%A8%8B%E7%AE%A1%E7%90%86" \o "过程管理)

华为——**任职资格**

　　建立任职资格体系的目的是：规范人才的培养和选拔；树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准牵引员工不断学习、不断改进，保持持续性发展，激励员工不断提高其职位胜任能力。   
  
任职资格以职位管理为基础，以任职能力为核心，按照任职资格标准，通过规范的程序，对员工的任职能力进行客观公正的认证。任职资格为职位晋升、薪酬确定等人力资源管理提供重要依据。   
  
华为的任职资格双向晋升通道，与岗位需求相结合，使有管理能力和管理潜质的员工顺利成长为管理者，同时也使潜心钻研技术、有技术特长的员工通过自己的努力顺利成长为某个专业/业务领域的专家，为员工的职业成长提供了广阔的空间。

**运用胜任力模型实现我国大型国有企**业人力资源战略

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  |  | |
| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  | |  | | --- | | 执笔人：程静萍 | | 一、胜任力模型简要回顾 | | 1、何为胜任力（competency）及胜任力模型（competency model）？ 　　"胜任力"（competency）这个概念最早由哈佛大学教授David·McClelland于1973年正式提出，是指"能将某一工作中有卓越成就者与普通者区分开来的个人的深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等任何可以被可靠测量或计数的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。 　　胜任力模型是指构成每一项工作所必须具备的胜任力总和。一个完整的胜任力模型，通常包含了一个或多个群组，而每个群组底下又包含了若干个胜任力特征，且每个胜任力特征都有着一个描述性定义及3～5级行为描述或在工作中可以展现出这个才能的特定行为。 | | 2、胜任力具有如下特征： 　　① 胜任力为企业发展指明方向 　　一个企业可以利用胜任力来识别其领导团队的行为是否可以带领整个企业达到预定的发展目标。 　　② 胜任力可以衡量 　　胜任力对于预定目标的影响是可以衡量的，企业可以利用胜任力的可衡量性来评价其领导者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。 　　③ 胜任力能通过学习获取并发展 　　胜任力一旦被确定，企业就可以通过培训等方式促使其领导者进行学习，达到胜任力的要求。 　　④ 胜任力使每个企业与众不同     也许两个企业可能在财务结果（同时也包括员工成长以及客户发展结果）上非常相似，但是他们获取这些结果的方法则完全依赖于根据其战略和企业文化设定的胜任力。 　　⑤ 胜任力会发生改变 　　随着企业管理水平的提高，胜任力模型中的每个胜任力都在改变。胜任力的变化程度，将随人们的年龄、阶段、职涯层级、以及环境等不同而有所不同。 | | |  | | --- | |  | | 二、我国国有企业胜任力模型的应用实践和误区 |   　　胜任力模型首先在西方国家的政府部门推行，后逐步延伸至学校、医院、研究机构、企业等各类组织，并得到广泛的应用。我国目前也有部分大型企业已经或正在构建胜任力模型。但是，不管是在国外还是国内，都存在胜任力模型应用的效果不尽人意的地方，尤其是对我国的一些大型国有企业而言，构建及应用胜任力模型，在提升本企业领导能力和整体人力资源素质方面存在一些误区，其中主要的误区体现在如下方面： 　　1、胜任力模型过多关注于行为而不是结果 　　大多数企业的胜任力模型都使用精炼准确的语言描述优秀领导者区别于一般领导者的行为特征，但是却未能解释为什么领导者具备这些行为特征与企业的运行有关系，即具备这些胜任力与达到最终结果之间的关系。 　　一个完整的胜任力模型应该是通过行为事件访谈法（BEI）或其他方法，比较每一类岗位优秀表现者和普通表现者之间的行为特征，进行编码（coding）分析，找出造成两组对象产生差距的最有影响力的行为特征，确定为该类岗位的胜任力，这一工作需要耗费大量人力、时间和金钱，周期很长，成本较高。因此有一些企业为了尽快建立起胜任力模型，往往采取替代方式，例如专家小组与员工座谈确定胜任力模型、由专家对预先设定的胜任力进行排序并选取最适合本企业的若干胜任力，甚至将其他企业的胜任力模型进行简单修正之后作为本企业的胜任力模型，这些替代方式影响了胜任力模型的效果。 | | 2、胜任力模型太过雷同，缺乏特色 　　一个企业领导者的管理思路和风格直接决定这个企业胜任力模型的构成。当多个企业的领导者接受了时下流行的同一类管理理论及观念时，则这些企业的胜任力模型必将出现雷同，领导者也就无法通过胜任力模型来选择和发展适合本企业的管理者和员工。 | | 3、胜任力模型的确定以过去的表现为基础，没有考虑未来发展 　　有许多胜任力模型的构建程序是根据当前员工的表现区分优秀者和普通者，分别对两组人员进行行为事件访谈，统计分析访谈结果，确定将两组人员区分开来的行为特征，即胜任力。这种做法存在一定的问题，因为用来区分优秀者和普通者的标准是他们已经实现的工作成果，而不是他们为推动企业发展而应该实现的工作成果。只有与企业未来发展战略紧密相关的胜任力模型才是高效的。 | | 4、模型的建立大于应用 　　大多数企业都将更多的时间和精力投向胜任力模型的构建而不是实际应用上，因为实际应用可能比构建会遇到更多来自企业内部和外部的阻力。 | | 5、胜任力模型更多被人力资源部门控制而不是被企业的领导者控制 　　一般来讲，由于企业的领导者需要处理大量的日常管理事务，所以授权人力资源部门人员或外部咨询专家完成胜任力模型的构建和运用工作，必然导致胜任力模型虽然得到了领导者的批准甚至是赞许，但却得不到他们的执行。   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  | | --- | |  | | 三、我国国有企业应如何正确建立胜任力模型     国有企业是我国经济建设的中坚力量，直接影响经济发展的方向和效率。人力资源管理体制的变革是国有企业改革的重要内容之一。在大型国有企业中建立胜任力模型，可以识别适合企业发展战略的人员，衡量相应层级或职位上的人员能力是否达到企业的关键岗位要求，能否为实现企业的战略目标和可持续发展起到强大的支撑和促进作用。此外，通过建立胜任力模型，可以将人力资源管理系统中包括人员的招聘与选拔、薪酬管理、绩效考核、培训、人员晋升与发展等在内的各项工作有机地结合起来，最终形成一个对企业发展极具战略意义的人力资源系统。我国大型国有企业构建胜任力模型必须注意以下四类问题： | | 1、从企业的发展目标出发建立结果导向型胜任力模型      研究结果证明，胜任力模型必须以企业的预期目标为导向，二者联系越紧密，关系越明确，胜任力模型对企业的效用越大。如何建立一个结果导向型的胜任力模型，应从如下方面入手：     首先，在描述胜任力特征时尽量使用结果导向的语言，以“培养人才”这个胜任力特征为例，在定义这个胜任力时，应描述为“经常为下属提供有建设性的反馈意见，激励其改进工作方法以使其迅速实现职业发展”，而不仅仅是“经常为下属提供有建设性的反馈意见，激励其改进工作方法”。前一种描述明确了该项行为的结果，企业在使用胜任力模型时能使员工清楚地了解满足该项胜任力期望的结果而不仅仅是行为本身。     其次，要平衡胜任力特征对企业各方的影响，既要满足企业所有者的利润目标，又要满足员工的生存及发展目标，还要满足外部客户及其他各方的利益要求。这就对胜任力特征的选取及定义提出了非常高的要求，一个通行的做法是建立胜任力矩阵，对于每一个胜任力特征，分“企业管理能力”、“员工发展”、“客户发展”及“投资者结果”等几个方面进行定义，将各方面的要求综合起来就构成一个完整的胜任力模型。 | | 2、结合企业当前的战略、能力及价值观构建反映企业特色的胜任力模型      一个有效的胜任力模型必须与企业的发展战略、核心竞争力和价值观紧密相连，它必须支持企业达到预设的目标，而不是单纯总结过去的成功经验。因此，在建立胜任力模型时，应重点确定并延伸能反映对企业实现其战略目标至关重要的领导者及其他员工的具体行为的胜任力特征。这样做的另一个好处是帮助企业建立与其他企业相区别的管理风格和理念，避免管理雷同现象。此外，要在胜任力模型中反映企业的价值观，一方面能使价值观这类比较模糊的概念通过行为描述更易被员工理解和接受，另一方面能使胜任力模型与众不同，具有独特性。     需要注意的是，要真正做到将胜任力模型与企业的战略目标、核心能力及价值观相结合，还必须根据企业的发展和变化不断对胜任力模型进行调整，这是一项不能间断更不能忽视的工作。有的企业建立胜任力模型后就将其作为检验员工的唯一不变的标准，直接导致胜任力模型使用效果的降低。 | | 3、胜任力模型必须覆盖企业从高到低各层级员工      构建一个成功的胜任力模型，必须关注两方面的问题：首先，一个企业的胜任力模型对所有的员工而言应该是具有可比性的，一个员工可以通过胜任力模型评估自己与优秀者之间的差距，有针对性地进行提高并实现个人职业发展，当其晋升到一个更高层次的岗位后，仍应使用与其前一层级岗位使用的胜任力特征可比的胜任力，有的胜任力模型割裂了不同层级岗位胜任力的可比性和连续性，导致员工在其职业发展道路上感受不到进步，影响了胜任力的效果。     其次，胜任力模型中每一个胜任力都应该根据员工的不同职责需求设定不同级别，这样员工能清楚地了解自己在每一个胜任力上发展的方向和最终目标。现在大多数的胜任力模型都对胜任力进行了级别的划分，但是有些划分的科学性较差，层次不明显。 | | 4、胜任力模型必须与企业各项管理系统相融      一个胜任力模型，如果不能与企业的管理系统相结合，就无法发挥其预定的作用，这些管理系统主要包括：人力资源管理系统、信息管理系统和财务管理系统。      ① 人力资源管理系统     首先，胜任力模型应适用于招聘与选拔工作，企业可以依据应聘者或员工的表现与胜任力模型的匹配程度，作出聘用和升降级的决策，并因此而促进企业目标的实现；     其次，胜任力模型应有助于员工潜力的开发与发展。企业可以通过对员工的实际能力与胜任力模型要求的比较，根据差距进行员工潜力开发与培养，并安排合理的培训计划；     最后，胜任力模型应适用于企业的员工绩效考核及管理工作。如果胜任力是根据企业的结果导向选择的，那么按照胜任力的要求评价员工的绩效并据此进行激励和开发就能引导企业向既定的方向发展、实现其战略目标。因此，要在绩效管理工作中灵活运用胜任力模型。      ② 信息管理系统     要根据企业信息系统现状构建胜任力模型，并根据胜任力模型所需要的信息系统支持不断建设信息系统。例如，员工能随时掌握其胜任力评估动态结果及对其职业发展规划的调整；信息系统具备 360 度评估及其他相关功能等。      ③ 财务管理系统     利用财务管理系统能有效地衡量胜任力模型的效果，使决策更加科学。在构建胜任力模型时，尽量选取可以利用财务指标衡量的胜任力，并在使用时将胜任力评估结果与财务信息结合起来，调整胜任力的等级。 | | |  | | --- | |  | | 四、中华-博略咨询“国有企业领导者胜任力模型”简介     中华-博略现代咨询（北京）有限公司（以下简称“中华-博略咨询”）长期致力于中国大型国有企业包括人力资源管理在内的整体管理水平的提升，胜任力模型是我们的切入点和核心产品之一。中华-博略咨询在国有企业胜任力模型研究方面投入了大量的人力和资源，对国内外胜任力模型理论及实践进行了深层次的研究和剖析，并对数十家国有大型企业的领导者进行了相关的访谈和问卷调查，形成了一套专门为我国大型国有企业设计的领导者胜任力模型。     在过去的三个月中，中华-博略咨询在国内某大型能源行业国有企业中实施胜任力模型构建和运用，并开展了对该企业的高级管理人员的关键行为访谈（ BEI ）工作，利用访谈结果进行分析统计，初步建立了该企业的领导者胜任力模型，并正在进行进一步的验证与修正工作。本次项目的阶段性成果充分证明了中华-博略咨询的“国有企业领导者胜任力模型”是经得起实践检验的。 | | 1、中华-博略咨询“国有企业领导者胜任力模型”概况      中华-博略咨询认为，大型国有企业的领导者，必须具备领导能力、管理能力以及沟通能力这三大类基本胜任力，在每一类胜任力下又分别包含 3 － 7 个胜任力特征。这三大类 12 小项胜任力构成了中华-博略咨询的“国有企业领导者胜任力模型”，如图 1 所示： | | http://www.ccafm.com.cn/neikan/pic/s1.JPG  图1：胜任力模型 | | 胜任力通过对行为特征的描述区分级别，在中华-博略咨询的“国有企业领导者胜任力模型”中，每一个胜任力特征都划分为 5 个等级，在运用胜任力模型对领导者进行评价时，根据领导者的日常行为表现和各等级的具体描述，确定其在某一个胜任力特征上的匹配等级，以决策力为例，如图 2 所示。 | | http://www.ccafm.com.cn/neikan/pic/s2.JPG  图2：决策力等级图 | | 2、“国有企业领导者胜任力模型”的运用     “国有企业领导者胜任力模型”在培训发展、招聘任用、报酬晋升以及考核评估等方面将发挥重要作用，如图 3 所示。 | | http://www.ccafm.com.cn/neikan/pic/s3.JPG 图3：“国有企业领导者胜任力模型”的运用 | | ① 招聘与任用     大型国有企业的领导者，是带领企业全体员工实现可持续发展，达到战略目标的中坚力量，运用“国有企业领导者胜任力模型”，一方面可以在内部后备人才中筛选出符合胜任力模型要求的优秀者，又可以在众多外部应聘者中科学、合理并迅速地选择最适合企业发展战略目标的合适领导人选，避免了传统的领导选拔与任用过程中只重视考察应聘者的知识、技能等外显特征，而没有针对难以测量的核心动机和胜任力来挑选员工的弊端。     ② 培训与发展     培训与发展是“国有企业领导者胜任力模型”的最核心的作用之一。通过对企业现有的领导层与相对应的胜任力模型进行一一比照，得出每一位领导者在每一项胜任力上与胜任力模型的最低要求之间的差距。并根据评估的结果为每位领导者制定相应的培训计划，对于未达到胜任力模型最低要求的胜任力进行有针对性的培训和发展。     ③ 薪酬与激励     通过“国有企业领导者胜任力模型”能帮助企业全面掌握对领导者的需求，找到激励领导者的有效途径和方法，有针对性地设计薪酬和激励方案。     ④ 考核与评估     “国有企业领导者胜任力模型”的基本原理就是将区分优秀者和普通者的基本特征归纳为领导者胜任力，利用该模型设计的考核体系，能真实地反映被考核者的综合工作表现，让工作表现好的领导者及时得到回报，提高员工的工作积极性。对于工作绩效不够理想的员工，根据考核标准以及胜任力模型的要求通过培训或其他方式帮助员工改善工作绩效，达到企业对员工的期望 | | | | | |

**《胜任力素质测评》简介**

        胜任力素质测评系统基于国际领先的岗位胜任力模型理论，结合企业人力资源招聘选拔工作的实际需要，由溢海软件研发中心的多名专家组成专项研究小组历时2年开发完成。为了更好地适应用户需要，贴近hr的工作实际，目前为止系统已经进行过2次大规模升级，新的升级计划正在酝酿中。  
        系统提供5大类23个素质测评维度，并预置12类职位模板，根据不同岗位的胜任力要求测量不同的内容，并给出测试者与职位要求的整体契合程度，方便hr进行不同应聘者间的比较。与此同时，hr可以根据职位需要自主选择测试内容并自主定义选拔标准，真正做到“适职而配”。  
        核心价值：  
一、基于职位要求的测评：只测职位需要的内容，节省时间；  
二、科学计算应聘者与职位要求的匹配度：判断应聘者和用人标准之间整体的匹配吻合程度；  
三、整合多种测评方式：提供针对个人的面试问题，提高面试效率；  
四、强大的自定义功能：根据企业自身特点灵活定制测试内容，并可根据绩优员工表现定义评价标准，提高测评的针对性和预测力。

一、胜任力研究溯源,二、胜任力的概念及分类,1.门槛类胜任力,2.区辨类胜任力,3.转化类胜任力,三、competency　vs　competence,四、胜任力模型构建方法,1.归纳法,2.演绎法,3.限定选项法,作者简介,

|  |
| --- |
|  |

　　自2001年亚太经合[组织](http://www.mie168.com/manage/zuzhi-mubiao.htm" \t "_blank" \o "zuzhi-mubiao,组织,目标管理)[人力资源](http://www.mie168.com/human-resource/index.htm" \t "_blank" \o "hr,人力资源管理)能力建设高峰会议召开以来，人力资源能力建设的问题得到了日益深入的关注和思考，胜任力模型也成了人力资源管理圈里的流行语，成了人力资源管理最不可或缺的工具之一。

　　然而目前，很多企业都陷入了胜任力模型建构的误区，一些管理者尚未厘清胜任力的概念就盲目地进行胜任力模型的建构和应用，结果往往事倍功半。本文从胜任力研究的溯源、competence与competency的辨析、胜任力概念和分类以及胜任力模型构建方法等多方面进行了详细的论述，希望能给企业构建胜任力模型助一臂之力。

**一、胜任力研究溯源**

　　胜任力（Competence）来自拉丁语Competere，意思是适当的；国内有人译作素质、能力、胜任力、胜任特征等。胜任力在管理领域的研究与应用最早可追溯到美国古典[管理学](http://www.mie168.com/zhuanti/guanlixue.htm" \t "_blank" \o "guanlixue,管理学管理)家泰勒（Taylor）1911年通过"[时间](http://www.mie168.com/zhuanti/shijianguanli.htm" \t "_blank" \o "shijianguanli,时间管理)一动作研究"对胜任力进行的分析和研究。Flanagan （1954）首先提出"关键事件"方法，根据公司管理者的工作分析，认定7个管理者工作要素，即生产监督、生产领导、员工监督、人际协调、与员工的接触和交往、工作的组织计划与准备以及[劳资](http://www.mie168.com/zhuanti/laozi.htm" \t "_blank" \o "laozi,劳资管理)关系，也被认为是胜任力研究的萌芽阶段。

　　1958年，美国哈佛大学终身荣誉教授、国际著名心理学家戴维。麦克莱兰（David C.McClland）主编了一本题为《才能与社会：人才识别的新角度》的书，阐述了具有某些个性特征的人与其所表现出的工作取向以及工作[绩效](http://www.mie168.com/human-resource/performance-assess.htm" \t "_blank" \o "performance-assess,绩效,考核管理)之间的相关性问题，被认为是现代意义上胜任力研究的开端，其书中所使用的Talent一词，也就是后来所使用的competence的前身。

　　1959年，美国心理学家罗伯特。怀特（Robert White）在《心理学评鉴》杂志上发表了《再谈[激励](http://www.mie168.com/human-resource/prompting.htm" \t "_blank" \o "prompting,沟通,激励管理)：胜任力的概念》，在文章中第一次正式提到与"人才识别"和"个人特性"有关联意义的competence一词。1963年，罗伯特。怀特在《[生活](http://www.mie168.com/job/life.htm" \t "_blank" \o "life,生活,工作之余管理)探索》杂志上发表了《人际关系胜任力》，对胜任力和社会生活关系作了更深入的分析和探索。

　　正是由于美国心理学家罗伯特。怀特使用了competence一词并作了探讨，1973年，戴维。麦克莱兰博士在其具有标志意义的文章《测量胜任力而非智力》（Testing for Competence rather than Intelligence）中使用了competence而不是talent.麦克莱兰博士《测量胜任力而非智力》一文的发表，标志着胜任素质体系的基本确立。

**二、胜任力的概念及分类**

　　麦克莱兰博士在《测量胜任力而非智力》一文中并没有给出胜任力的全面定义。他的同事斯班舍（Lyle M.Spencer）1993在《工作胜任力》中给胜任力下了定义：胜任力就是个体所具备的某种或某些潜在特质，这些特质与高绩效员工的工作表现具有高度的因果关系。在这个基础上，麦克莱兰又追加说，这些个人特质在人格中扮演深层次、持久性的角色，它们能够准确地预测出一个人在复杂的工作情景及重要职位上的行为表现。1994年，斯班舍在其著作《胜任素质评估方法》中再次对胜任力的定义进行了辨析：胜任力可以是动机、特质、[自我](http://www.mie168.com/zhuanti/ziwoguanli.htm" \t "_blank" \o "ziwoguanli,自我管理)概念、态度或[价值观](http://www.mie168.com/zhuanti/jiazhiguan.htm" \t "_blank" \o "jiazhiguan,价值观管理)、具体知识化、任职或行为技能——也就是可以被准确测量或计算的某些个体特性，这些特性能够明确地区别出优秀绩效执行者和一般绩效执行者，或者说能够明确地区别出高绩效执行者和低效率的绩效执行者。

　　综上所述，胜任力就是用行为方式描述出来的员工需要具备的知识、技能、能力和特质，是个体能够达到某个职位的绩效要求的一种状态或综合品质，具有可指导、可观察和可衡量三个特征。

　　在建构胜任力模型时，一般将胜任力分为三类：门槛类胜任力（threshold competencies）、区辨类胜任力（differentiating competencies）和转化类胜任力（transformational competencies）。

　　1.门槛类胜任力

　　门槛类胜任力仅指为保证工作取得成功[(续致信网上一页内容)](http://www.mie168.com/CEO/2009-02/283577.htm" \t "_blank)而界定出的一些最低标准要求。一般说来，提高门槛类胜任力与取得更高的绩效之间并没有太大的关系。门槛类胜任力通常包括基本的技能、基础知识和专业知识等等，是进入某个职业的最基本的素质，也是能力继续提升的基础素质。

　　2.区辨类胜任力

　　区辨类胜任力是那些能将同一职位上的高绩效者和绩效平平者区分开来的素质。比如说主动性、影响力和结果导向等等。区辨类素质并不是一成不变的，而是可以通过特定的方法来加以影响和改善的。这就要求企业人力资源部门在管理人员开发中，要注意员工区辨类胜任力的开发和提高，因为高胜任力可以产生高绩效。

　　3.转化类胜任力

　　转化类胜任力通常是指管理人员和员工普遍都缺乏的那些胜任素质，一旦他们在这种胜任力上得到改善和提高，那么将会大大提高他们的工作绩效。例如。"开发他人"、"系统思考"、"复原力"等胜任力就为大多数人所缺乏。当然这些胜任力的开发和提高也就比门槛类胜任力和区辨类胜任力要困难得多。一个想要出类拔萃的管理者和员工必须要注重转化类胜任力的开发和提高。

**三、Competency　VS　Competence**

　　企业要研究胜任力，构建胜任力模型，就必须厘清competency与competence的关系。而关于competency与competence关系的讨论，从来没有停止过。学者Berman认为，competency与competence在人力资源管理领域是有区别的。他认为competency是胜任力的表现，是用来了解和识别优秀绩效、行为、功能性技能，而competence是以观察的功能型的技能为基础的，主要强调整合的功能方面。McClelland认为，competence实指个体履行工作职责和取得绩效的能力，而competency则集中关注个体在一个特定情景下的实际行为和绩效。国际人力资源管理研究院则认为有必要对competency和competence这两个词做出更清晰的界定和对比，competence是一个抽象的、笼统的概念，狭义地讲，它指的是个体能够达成某个职位的绩效要求的一种状态或综合品质。相比之下，competency则是对于一个个具体的职位或工作任务而言的特质或特征。也就是说，competence具体到某个特殊的职位或任务上时，就可以提炼出一项或数项具体的competency.综上所述，competency与competence之间是有区别的，competence是"胜任力"的意思，而competency则是"胜任特征"的意思。笔者认为，从数学角度来说，competence就是一个集合，而competency就是集合里的元素。

**四、胜任力模型构建方法**

　　胜任力模型是指担任某一特定的任务角色所需具备胜任力项目的集合。即CM= {CIi︱=1，2，3，…，n} CM表示胜任力模型，CI表示胜任力项目，CIi即第i个胜任力项目，n表示胜任力项目的数目。

　　当前构建胜任力模型主要有三种方法：归纳法、演绎法和限定选项法。

　　1.归纳法

　　这是一种通过对特定的员工群体的个人特质的发掘和归纳，形成胜任能力模型的方法。此方法运用的主要工具有关键样本法和行为事件访谈法，其中运用最多的最主要的工具当属"行为事件访谈法（Behavioral Event Interview，简称BEI）".作为一种用来收集被访者个人特质的访谈方法，BEI有如下基本假设：（1）在每个岗位上都有一些高绩效者。高绩效者和绩效平平者的人采取的工作方式是不同的；（2）高绩效者之所以能采取不同的工作方式，是因为他们具备一般人所没有的某些特质；（3）通过研究高绩效者和绩效平平者之间的差异，可以发现导致高绩效的那些特质。

　　在这些基本假设下，BEI凭借高度结构化的访谈[模式](http://www.mie168.com/zhuanti/moshi.htm" \t "_blank" \o "moshi,模式管理)和熟练掌握相关访谈技术的[咨询](http://www.mie168.com/manage/jianli-zixun.htm" \t "_blank" \o "jianli-zixun,咨询,监理管理)顾问来详细了解被访者工作中的关键事件及其成功要素，收集其过去的行为和真实想法，从中发掘有价值的个人特质。通过BEI的对象同时包括高绩效者和业绩平平者，并通过对访谈结果的比较分析，发现导致高绩效的那些特质，作为建立胜任力模型的素材。通过BEI获取大量的"原始素材"后，咨询顾问对这些信息进行细致的筛选、编码、分级等加工过程，并最终形成胜任力模型。

　　2.演绎法

　　这是一种从企业使命、愿景、[战略](http://www.mie168.com/manage/zhanlue.htm" \t "_blank" \o "zhanlue,战略管理)以及价值观中推导出特定员工群体所需的导致高绩效特质的方法。主要应用工具为小组讨论。演绎法的基本假设是：胜任力模型作为对任职者的一套个人特质的要求，其最终目的是为了有益于愿景、战略等组织根本性目标的实现，并体现组织的核心价值观。演绎法的实质是一个逻辑推导过程，其基本步骤如下：

（1）厘清组织愿景、使命、战略和核心价值观；（2）推导关键岗位角色和职责；（3）推导导致高绩效所需要具备的特质。

　　通常我们通过分组结构化集体访谈的方式来完成这个推导过程。分组访谈的对象既包括胜任力模型的直接针对人群，也包括其他了解情况的相关人员。结构化集体访谈的结果仍将经过筛选、分类、分级等专业处理过程，以最终形成胜任力模型。

　　3.限定选项法

　　这是胜任力模型建立的一种简便方法。通常由专业顾问根据对组织的初步了解，提出一组相当数量的胜任力项目，然后通过相关人员集体讨论的方式进行几轮筛选和调整，最终确定一套能力项目作为胜任力模型。限定选项法的科学性相比归纳法和演绎法要差一些，但是此方法依据的是咨询顾问多年的咨询经验和组织管理者多年的管理经验，并且此方法[成本](http://www.mie168.com/manage/chengben.htm" \t "_blank" \o "chengben,成本管理)要比前两种低得多，工作周期也较短，在实际操作中也是一种不错的选择。但是要注意的是，一定要选择那些有实力的咨询企业和那些有多年从业经验的咨询顾问

# 胜任力模型的“过度现代化”误区

胜任力模型在我国近几年发展迅猛，企业界掀起了一场胜任力模型运动，几乎所有的咨询公司都将开发胜任力模型作为公司的一个重要咨询项目，有7成以上的效益良好的大中型企业都已经建立或准备建立自己的胜任力模型。然而，实践的效果却令人失望，真正能将胜任力模型应用到人力资源管理实践，提高企业管理效能的企业还不到1%.要究其原因，首先应审视胜任力模型热潮本身。我们将胜任力模型应用到人力资源管理中的过程不是一个合理的过程，出现了“过度现代化”。具体说来，主要表现在以下几个方面：

　　1.过度扩大化

　　胜任力模型仅是人力资源管理的一种工具和方法，运用胜任力模型只是用来评价人、认识人、了解人是不是胜任某项工作，不可能包罗万象，解决人力资源管理中的所有问题。根据胜任力模型研究中的水下冰山模型从浮在水面上的知识、技能，依次到水面的价值观、自我认识、特质，直到最底层的动机，都综合在胜任力里面，而且越是底层的东西对绩效起的作用越大。但是对于越是深层的胜任力越是难以认识，这也成为制约胜任力模型这一工具有效使用的瓶颈。

　　近几年，我国企业界掀起一场胜任力模型的运动，许多企业通过咨询公司或聘请相关经验的人力资源高层管理者建立本企业的胜任力模型。仿佛找到了解决管理中的种种问题的灵丹妙药，迅速的“扩大”到人力资源管理的各个方面，对各个职位都建立了相应的胜任力模型，甚至将胜任力模型作为许多人力资源管理模块的唯一标准。对胜任力模型的过度扩大化的应用，在管理实践中产生了许多问题，由此，又有人得出胜任力模型不够有效的结论。其实根本问题是对胜任力模型认识不清、应用不当。

　　对胜任力模型这一工具的合理应用，要以对其的清楚认识为出发点。目前，建立胜任力模型的方法有行为事例访谈法（BEI，behavioral event interview）、专家小组法、问卷调查法、面试、情景测验等，其中以行为事例访谈法效果最佳、应用最广。熟悉胜任力模型的人都知道，典型行为源自行为事例访谈，但即便访谈信息充分，要想在每一个特质每一个水平上列举出恰当的典型行为依旧是件很头痛的事情。因为行为可以举例，但永远不可能穷尽。由于怕定义得不够清楚，模型研究者往往绞尽脑汁费力琢磨，最后仍不免流于文字游戏。并且，行为事例访谈法是这一种专业性很强的访谈分析方法，其核心技术在于对访谈资料的编码分析，通过对编码数据库的比较统计分析，挖掘有关信息。对访谈人员、编码人员与数据分析人员要求较高，一般的人力资源管理人员难以胜任。由此可见，要建立一个高质量的胜任力模型需要解决很多困难，受诸多因素的制约，而且胜任力模型本身有许多难以解决的问题。

　　当对到胜任力模型的局限性有了清楚认识，也就认识到把胜任力模型作为解决人力资源管理所有问题的管理工具，是对胜任力模型的滥用，是对其应用范围的过度扩大化。

　　2.过度精确化

　　要用好胜任力模型，首先应认识胜任力。什么是胜任力？胜任力是指个体完成一定活动与任务所具备的基本条件和基本特点，是行为的基础和根本因素。胜任力虽然是任何个体身上的一种客观实在，但却是看不见、摸不着、说不清的东西，具有隐蔽性和抽象性。可见，胜任力本身是模糊不清的，不能精确量化的。

　　有些企业由于对胜任力认识不清，在建立胜任力模型时，为了便于其应用，一味追求量化结果，陷入了过度精确化的误区。

　　大部分胜任力模型中都会包括特质、特质定义和典型行为描述三个内容。这些内容都是难以量化的，如其中典型行为是为了让使用者更好的理解模型中各个胜任特质的含义，如果过分精益求精，强求一定要区分清楚3分的行为和 4分的行为到底差在那里，差到多少，就会陷入无穷无尽的细节，越要分得精细，就越容易陷入一种偏执、荒谬的境地，而使用模型的人就越容易糊涂。所谓凡事过犹不及。如果说“书不尽言，言不尽意”是“不及”，那么上面这种情况就是“过”了，结果是“言以害意”。

　　禅宗讲究“不立文字，直指人心”，意思是：越是说得多，越是过分执著于文字，便离大道越远。同样道理，用行为描述定义特质水平当适可而止。说得越多，看的人就越不容易明白，听的人就越容易引起歧义，用的人就越糊涂。事实上，从使用的角度来看，定义、说明之类越简单越容易理解，用起来也就越方便。对难以清楚的深层次特征的精确量化，就是失真，就是过度的精确化。

　　3.过度制度化

　　在胜任力模型的应用中，许多企业一旦胜任力模型建立，就以其作为许多人力资源管理模块的唯一标准，以制度的形式加以固化。

　　现在，许多企业在建立胜任力模型后，就将其作为一个衡量标准，应用在招聘选拔、绩效管理、培训开发、职业生涯规划等其他人力资源管理领域。没有认识到胜任力模型是不同于绩效标准或任职资格。胜任力模型关注的是深层次特征。绩效标准关注的是业绩、能力、态度。任职资格关注的是知识、技能、经验、学历等。这两者关注的是员工应具备的浅层次特征，可测性、可比性比较好。三者只能相互补充，不可能相互替代，例如：在招聘选拔上，可根据胜任力模型和任职资格的特征，结合企业的实际情况，将任职资格作为人才选拔与招聘的“门槛”类标准，把胜任力模型作为人才选拔与招聘的“发展”类标准，将任职资格的内容作为人才上岗培训的重要内容，把胜任力模型的内容作为人才能力提升与开发的重要内容，而将绩效标准作为招聘结果的检验标准。

　　企业在应用胜任力模型的过程时，应该明白自己要的是员工出色的业绩，探究胜任力是为了追求绩效。如果没有出色的绩效，员工有多好的胜任力对企业来说都是没有意义的。胜任力模型是人力资源管理中的一项辅助性工具其本身不可能独立地发挥作用只有融入到绩效管理、招聘选拔、培训开发、职业生涯规划等工作中其价值才能得到体现。

　　由此可见，把胜任力模型作为许多人力资源管理模块的标准和根本制度难免有“过度制度化”之嫌。

　　要更好的运用胜任力模型，避免“过度现代化”，应当注意：

　　1.合理定位

　　应该认识到胜任力模型仅仅是人力资源管理的一种工具，不可能解决所有问题。首先应明确胜任力模型不是适用于所有人力资源管理模块。虽然胜任力模型已经很好的运用到招聘、培训、和绩效管理中，但不适合用于薪酬管理。因为这对使用者要求太高了：一是要对胜任力的标准吃的很透，二是要铁面无私。用的不好，适得其反。要用好胜任力模型，就应该认识到胜任力模型是人力资源管理中的一项辅助性工具，其本身不可能独立的发挥作用，只有融入到人员招聘、培训、绩效管理等工作中，其价值才能得到体现。其次应认识到不是所有职位需要建立胜任力模型。联合利华建立胜任力模型时，就把研发人员去掉了。因为对研发人员的考察项目主要是智商和专业技能，比较容易直接测量，胜任力主要测量的对象情商所占的比重较小。

　　2.适当量化

　　胜任力模型的建立和应用既是主观的又是客观的。建立的过程需要专业人员从访谈中提炼出某个职位应具备的胜任力，虽然提炼的依据收集到的客观信息，但是提炼的过程又是一种主观能动性的体现与发挥，不是对现有行为或特征信息的简单综合。应用的过程中也要依据行为来判断胜任力，类似与建立的过程。其主观性的特征决定了如果对胜任力过度的精确量化，就会影响主观能动性的发挥，不符合胜任力模型的特征。适当量化，在一定的客观基础留有主观发挥的余地，是对胜任力模型最恰当的应用。

　　3.基于战略

　　建立胜任力模型要清楚了解公司的战略，离开公司的战略做胜任力模型，就变成了“为模型而模型”，失去了方向。

　　实践中很多企业从个体的角度出发，按“冰山模型”将胜任力分为行为、知识、技能、个性特征等要素来建立胜任力模型。这种传统的胜任力分类方法符合人们的常识和理解，但却容易造成对胜任力概念的曲解，甚至使胜任力模型的建立在方向上出现偏差。对单个职位进行分析容易使对组织整体概貌的把握出现偏差，难免会“只见树木，不见森林”。组织战略是组织行为的出发点和归宿，胜任力模型的建立也应当从组织战略出发。分析战略达成所需的组织能力，继而形成公司级通用胜任力。而针对不同的职族和不同的岗位，则要基于对达成战略所需组织能力的分解，对应而形成的。

　　总的来说，胜任力模型在理论上具有相当的优越性，在西方国家企业的实践中也取得了良好的效果。但由于文化适应性、人员胜任力以及基础管理的限制，注定现阶段它还无法在我国大多数企业真正运行，而只能作为一种观念的引入，影响传统人力资源管理体系。如果在胜任力模型的应用上不但要赶上西方，而且比西方更西方，也比西方更现代化，那就陷入“过度现代化”的误区。

　　小资料：

　　始于20世纪60年代后期的胜任力模型研究发展至今，已成为人力资源理论研究的一个重要内容。 1993年，美国心理学家斯班瑟首次针对胜任力模型给出了一个较完整的定义，即胜任力模型是指和参照效标（优秀的绩效或合格的绩效）有因果关系的个体深层次特征。

　　对于现代化（Modernization ）社会学家韦伯认为是把所谓的“工具的理性”用之于人类生活的各个领域，是一种“合理化”过程。“过度现代化”（excessive modernization）指的是失去理性的现代化，不考虑整个宏观环境的现代化。具体表现在过度的制度化、扩大化、专业化、精确化和管理化

**如何保证胜任力模型的构建与应用？**

有的公司不愿意建立胜任力模型，因为这需要投入巨大的人力、物力和资金，建模过程需要广泛的资源支持。有的公司花大价钱请咨询公司帮自己建立胜任力模型，但是人力资源部门对其应用仅停留在发工资、记考勤上，建立的模型根本没办法用到实践中去。还有的公司在应用模型去评价员工的时候，不能统一评价标准，使得结果存在极大偏差……

    总之，一谈到在企业中引入胜任力模型就有无数的问题困扰着大家。那么，胜任力模型究竟能不能在中国的企业生根发芽、茁壮成长呢？

    胜任力模型（也被称为素质模型/资质模型）是根据企业的需要制订的人力资源质量标准，它清晰地界定了产生优秀绩效所必需的行为特征，帮助企业了解员工的能力素质水平和改进重点。很多西方企业早已开始尝试建立基于胜任力模型的人力资源管理系统，并且将其应用到人才发展的整个周期，以使人才的发展与企业的战略要求保持一致。

    从上世纪90年代起至今，胜任力模型不仅改变了美国外交官的选拔，还彻底革新了欧美企业人才选拔的模式与标准。与一些管理理念与工具一样，作为一项在西方国家行之有效的舶来工具，也受到中国企业的追捧。然而引入胜任力模型的企业越多，来自企业的质疑声也越高。它不仅从名称上甚至在模型结构、内容上，在不同的企业中可谓是五花八门。其中确有部分模型的质量不高。除此之外，还有一些问题，如：对建立胜任力模型时花费不菲，耗时耗力，完成之后却只能束之高阁，不知如何使用等。

    那么，问题出在哪儿呢？如何保证胜任力模型构建与成功应用呢？

    选择适合企业的建模方式

    谈到建立胜任力模型，大家自然会想到麦克利兰先生所创的方法，即通过对照绩效优秀与绩效普通的样本人群找出差异素质，俗称归纳法。但此方法的运用对企业环境有较为严格的要求，比如，需要有符合统计要求的样本人群与熟练掌握行为事件访谈法的专业调研人员等，这也是胜任力模型价格不菲的重要原因。

    一个企业建立胜任模型时，必须遵照以下基本程序。首先，确定绩效标准，比如，企业营业额、利润、管理风格、员工满意度；从企业内部找出一定数量的绩效优异的管理者和绩效平平的管理者建立标准样本。其次，进行大规模访谈、调研、收集数据信息，这当中可以采用BEI（行为事件访谈法）、问卷调查、评价中心、专家评议等方法；调研结束后专业人员对访谈结果进行编码，对调查问卷进行分析。然后确定岗位胜任力内容，并确定、描述胜任力的等级，建立胜任素质模型。模型建好后应不断在实践中验证、改进。

    模型中的胜任力指标是对调研结果进行编码处理后选取的。很多企业在应用此方法时，调研对象受到客观条件的限制往往只有寥寥数人。结果当然缺乏准确性与说服力。行为事件访谈法尽管有基本的套路可循，但如何与访谈对象建立信任关系，并运用技巧引导对方“娓娓道来”获得宝贵的“故事”，则需要经过专业的培训与一定的实践磨练才能达到所需效果。没有好的调研访谈与分析人员也是很多企业模型构建不成功的重要原因。

    实际上，建立胜任力模型有多种方法可循，如借鉴已有的胜任力模型库、内外部专家研讨法、测评建模法、针对绩效优异者的行为事件访谈法等，这些方法都是被实践证明行之有效的。企业完全可以根据自己的情况（最好是在专业人员的指导下）选择适合自己的建模方法。采用这些方法建立起来的胜任力模型，其信度与效度略微低于样本对照的实证式建模法建立的胜任力模型，但相对而言往往更为经济，也具备足够的应用指导意义。而样本对照的实证式建模方法是行为事件访谈法的一种，主要是对优秀和一般的任职者分两组进行访谈，并对比分析访谈结论，发现那些能够导致两组人员绩效差异的关键行为特征，继而演绎成为特定职位任职者所必须具备的素质特征。运用此方法需要同时具备3个条件：建模的岗位非常重要，没有行业榜样可借鉴，并且企业具备样本对照行为事件访谈建模所需的技术要求。

    对绩效优异者的行为事件访谈建模与样本对照的实证式建模方法都要通过访谈进行，区别在于前者只对绩效优秀员工进行访谈，将优秀者的关键行为特征进行总结归纳，而后者则需要就绩效优秀和绩效一般员工的关键行为进行对比归纳。

    模型须不断修订完善

    无论是何种建模方法，由于各种主客观原因而出现偏差是十分正常的事情。在素质模型框架形成之后，还要通过实践对素质模型进行评估与进一步确认。一方面，通过与相应职位的任职者及其上级进行讨论，确认该模型中的素质是否为驱动任职者取得高绩效的关键因素；另一方面，还可以通过素质模型的实践运用来检验素质模型的有效性。

    在胜任力模型构建完成之后，不断地对其进行更新与完善是模型信度、效度的重要保证。在项目完成后一年与两年期分别设定胜任力模型的更新点，对照绩优人员的胜任力测评与业绩评估结果，对其进行适当的调整，其优化效果往往好于在模型构建时期内进行的短期修正。

    选择恰当的切入点

    科学的胜任力模型，使企业“人才选拔有标准，使用有依据，考核有尺度，培训有目标，个人努力有方向”。解决了选人、用人、育人的标准问题，是企业人才队伍建设迈出的万里长征第一步。但是，模型的价值是在不断的应用中体现出来的。反之，如果不能在应用中看到模型对企业人才队伍建设产生的好处，人们就会对模型本身的准确性，甚至对构建胜任力模型的决策的正确性产生质疑。形成此种情绪或氛围之后，想要继续推广胜任力模型自然会遇到来自企业内部的巨大阻力。因此，如何将胜任力模型与已有的管理体系与理念结合起来，用适当的测评工具实现模型作为人才选拔、培养与评价标准的核心价值，才是胜任力模型构建的重点与难点所在。有的企业在完成了胜任力模型后，便急于引入一些胜任力培训产品或咨询公司推荐的整套人力资源管理系统，而没有考虑企业现实是否可以接受。

    对于大多数的企业来说引入胜任力模型意味着一场变革的开始。受制于成本与其他客观因素，绝大部分企业都不能在短期内实现人力资源管理体系的完整改造。所以，选好切入点，从最容易看到效果，最容易被企业接纳的环节展开，快速地让企业全体员工看到模型带来的实质效果，才能让大家有进一步应用胜任力模型的信心与动力。

    而有的企业在与咨询公司合作时，将建模的过程变成一个简单的访谈、统计与文字编辑的过程。仅派人员参与访谈安排与内部协调。其实，在建模的过程中，无数的讨论会与访谈也是进行胜任力模型的内部宣传、统一认识的好时机。条件允许的情况下，企业不妨派人参与到建模中来，不仅可以起到一定的过程监督作用，还可利用实践机会培养自己的人才。

“胜任力”这个概念最早由哈佛大学教授戴维·麦克利兰（David·McClelland）于1973年正式提出，是指能将某一工作中有卓越成就者与普通者区分开来的个人的深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等任何可以被可靠测量或计数的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。但有的学者从更广泛的角度定义胜任力，认为胜任力包括职业、行为和战略综合三个维度。职业维度是指处理具体的、日常任务的技能；行为维度是指处理非具体的、任意的任务的技能；战略综合维度是指结合组织情境的管理技能。

**一、形成背景**

　　20世纪60年代后期，美国国务院感到以智力因素为基础选拔外交官FSIO( Foreign Service Information Officer)的效果不理想。许多表面优秀的人才，在实际工作中的表现却令人非常失望。在这种情况下，麦克莱兰博士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法。在项目过程中，麦克莱兰博士奠定了胜任力研究的关键性理论和技术。

　　1973年，麦克莱兰博士在《美国心理学家》杂志上发表一篇文章:(Testing for Competency RatherThan Intelligence)。文章指出:传统的智力和能力倾向测验不能预测职业成功或生活中的其它重要成就，这些测验对少数民族和妇女是不公平的，并且人们主观上认为能够决定工作成绩的一些人格、智力、价值观等方面因素，在现实中并没有表现出预期的效果。因此，他强调回归现实，从第一手材料入手，直接发掘那些能真正影响工作绩效的个人条件和行为特征，为提高组织效率和促进个人事业成功做出实质性的贡献。他把这种直接影响工作业绩的个人条件和行为特征称为胜任力。确定胜任力的过程需要遵循两条基木原则:(1)能否显著地区分工作业绩，是判断一项胜任力的唯一标准。(2）判断一项胜任力能否区分工作业绩必须以客观数据为依据。

**二、什么是胜任力**

　　“胜任力”这个概念最早由哈佛大学教授戴维·麦克利兰（David·McClelland）于1973年正式提出，是指能将某一工作中有卓越成就者与普通者区分开来的个人的深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等任何可以被可靠测量或计数的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。但有的学者从更广泛的角度定义胜任力，认为胜任力包括职业、行为和战略综合三个维度。职业维度是指处理具体的、日常任务的技能；行为维度是指处理非具体的、任意的任务的技能；战略综合维度是指结合组织情境的管理技能。

　　本着系统性、相关性和可操作性的原则，认为所谓胜任力，是指在特定工作岗位、组织环境和文化氛围中绩优者所具备的可以客观衡量的个体特征及由此产生的可预测的、指向绩效的行为特征。

　　胜任力是指个体具有的、为了达成理想绩效以恰当的方式一贯的使用的特征。这些特征包括知识、技能、自我形象、社会性动机、特质、思维模式、心理定势、以及思考、感知和行动的方式。

**三、胜任力的结构**

　　从系统性、相关性和可操作性的原则来看，胜任力的特征结构包括个体特征、行为特征和工作的情景条件。

个体特征

　　个体特征——人可以（可能）做什么，即胜任力中的“力”。它们表明人所拥有的特质属性，是一个人个性中深层和持久的部分，决定了个体的行为和思维方式，能够预测多种情景或工作中的行为。

　　个体特征分为五个层次：

　　知识（个体所拥有的特定领域的信息、发现信息的能力、能否用知识指导自己的行为）；

　　技能（完成特定生理或心理任务的能力）；

　　自我概念（个体的态度、价值观或自我形象）；

　　特质（个体的生理特征和对情景或信息的一致性反应）；

　　动机/需要（个体行为的内在动力）。

　　这五个方面的胜任特征组成一个整体的胜任力结构，其中，知识和技能是可见的、相对表面的人的外显特征，动机和特质是更隐藏的、位于人格结构的更深层，自我概念位于二者之间。表面的知识和技能是相对容易改变的，可以通过培训实现其发展；自我概念，如态度、价值观和自信也可通过培训实现改变，但这种培训比对知识和技能的培训要困难；核心的动机和特质处于人格结构的最深处，难以对它进行培训和发展。

　　上述特质常用水中漂浮的一座冰山来描述，其中，知识和技能是可以看得见的，相对较为表层的、外显的个人特征，漂浮在水上；而自我概念、特质、动机/需要则是个性中较为隐蔽、深层和中心的部分，隐藏在水下，而内隐特征是决定人们行为表现的关键因素。麦克利兰认为，水上冰山部分（知识和技能）是基准性特征，是对胜任者基础素质的要求，但它不能把表现优异者与表现平平者准确区别开来；水下冰山部分可以统称为鉴别性特征，是区分优异者和平平者的关键因素。但不同层次的个人特质之间存在相互作用的关系。

行为特征

　　行为特征——人会做什么。可以看作是在特定情景下对知识、技能、态度、动机等的具体运用。有理由相信，在相似的情景下这种行为特征可能反复出现。与胜任力关联的行为特征即指在相似情景下能实现绩优的关键行为。

情景条件

　　情景条件——胜任力是在一定的工作情景中体现出来。研究发现，在不同的职位、不同行业、不同文化环境中的胜任特征模型是不同的，这就要求我们应该将胜任力概念置于人——职位——组织三者相匹配的框架中。

**四、胜任力的特征**

胜任力为企业发展指明方向

　　一个企业可以利用胜任力来识别其领导团队的行为是否可以带领整个企业达到预定的发展目标。

胜任力可以衡量

　　胜任力对于预定目标的影响是可以衡量的，企业可以利用胜任力的可衡量性来评价其领导者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。

胜任力能通过学习获取并发展

　　胜任力一旦被确定，企业就可以通过培训等方式促使其领导者进行学习，达到胜任力的要求。

胜任力使每个企业与众不同

　　也许两个企业可能在财务结果（同时也包括员工成长以及客户发展结果）上非常相似，但是他们获取这些结果的方法则完全依赖于根据其战略和企业文化设定的胜任力。

胜任力会发生改变

　　随着企业管理水平的提高，[胜任力模型](http://baike.baidu.com/view/665520.htm" \t "_blank)中的每个胜任力都在改变。胜任力的变化程度，将随人们的年龄、阶段、职涯层级、以及环境等不同而有所不同。

**五、如何培养人力资源管理者的胜任力**

　　鉴于专业化和胜任力的密切关系，要实现人力资源管理人员的专业化，就必须培养人力资源管理者的胜任力。

　　高胜任力的人力资源管理者可以通过招聘与人力资源专业相关的高学历的专业人才来实现。人力资源管理技术的日益复杂，使得企业对于管理人员的学历有了更高的要求，因为接受过正规高等教育的人力资源管理者知识结构较为完善，学习能力也较强，能够很快适应不断变化的外部环境。如在欧洲，人力资源管理人员拥有高学历的比例就很高，法国83%，西班牙68%，瑞典63%，英国72%等。

　　其实，招聘受过正规的高等教育的人才只是专业化的路径之一。人力资源管理工作有其特殊性，作为一个实务性很强的工作，如何结合工作实践提高自己的胜任力则是更为重要的问题，因此，对于人力资源管理者而言，在职培训则是另一条十分重要的培养胜任力的路径。培训的方法有很多，针对胜任力方面的，有一种叫做基于胜任力的培训。基于胜任力模型设计的培训，是对员工进行特定职位的关键胜任特征的培养，培训的目的是增强员工取得高绩效的能力、适应未来环境的能力和胜任力发展潜能。它分为五个步骤：评估、解释、计划、培训、再评估。

　　第一步：评估

　　要想使培训达到预期的效果，首先最重要的就是了解人力资源管理者的需求，对症下药，进行相应培训。这些评估项目一般采用问卷、图表等方式，加上计算机的辅助，通过对管理者各自已有胜任力和素质的分析，最后得出报告。

　　第二步：解释

　　报告出来以后，可以先进行以小组为单位的讨论，每个人通过对图表的分析，了解真正的高胜任力的管理者的特征是什么。然后，各个参与者独自与他们的职业培训师进行交流，明确自身的优势和劣势，选择适合自身的课程进行培训。

　　第三步：计划

　　得到专业的指导后，人力资源管理者应该根据自身情况开始制定计划。在基于过往表现、同事意见、个人价值观等的基础上，管理者应该制定一个为期6-12个月的计划并列出所期望达到的效果。定好计划后，管理者应该与专业人员或同事分享，以得到合理的建议。

　　第四、培训

　　在职培训的形式有很多种，包括脱产课程培训、与工作相关的项目培训、工作轮换、参加国际会议等。人力资源管理者可以根据自己和企业的需求和个人情况进行选择，经费和时间都是重要的限制条件。

　　第五、再评估

　　怎样评估培训后的胜任力呢？有一种评价方法叫做价值增加标准，即人力资源管理者的胜任力高低通过他为企业增加的价值来评价，具体到操作层面就是通过公司业绩来评价，人力资源管理者通过对公司业绩的影响，证明自己的胜任力