

doi:10.16018/j.cnki.cn32-1499/c.201503013

基于胜任力模型的人力资源管理实践

——以 P 公司为例

张建华

(上海巴斯夫聚氨酯有限公司, 上海 201507)

摘要:随着社会经济和信息技术的迅猛发展,企业要在激烈而复杂的竞争环境中保持优势,加强人力资源管理是一个重要举措。胜任力模型的提出使企业有效管理人力资源成为可能,企业也在向基于胜任力模型的人力资源管理转变。从应用角度,通过 P 公司基于胜任力模型的人力资源管理体系的介绍,探讨了胜任力模型在企业人力资源管理中的实际应用,一方面为其他企业应用胜任力模型提供借鉴,另一方面也对胜任力模型在企业的应用提出了思考和建议。

关键词:人力资源管理;胜任力模型;招聘;培训和发展;绩效考核

中图分类号:F243 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-5322(2015)03-0057-05

一、胜任力模型的概念和特征

“胜任力”的概念于 1973 年由哈佛大学心理学教授 David McClelland 在《测试胜任力而非智力》一文中提出,文章用胜任力取代传统智力测量,从而为胜任力理论的诞生奠定了基础。虽然其后不断有相关学者对此概念进行了不同的阐述,但一般认为,胜任力具有三个重要特征:(1)与员工的工作岗位紧密相关;(2)与员工的工作绩效密切联系;(3)胜任力能将组织中绩效优秀

者和一般者加以区分^[1]。

胜任力模型是指为完成某项工作,达成某一绩效目标所需的一系列不同胜任力的组合,包括不同的动机、个性、自我形象与社会角色以及知识与技能等。其中知识和技能具有可见和外显的特征,容易衡量和评价;动机、个性、自我形象与社会角色具有隐藏和潜在的特征,是“冰山”以下的部分,难以捕捉和评价,是人格特征中深层而持久的部分。胜任力模型正是挖掘员工行为表现和工作绩效源头的工具。其因果流程如图 1 所示^[2]。

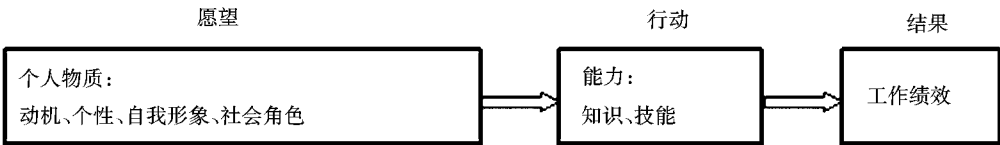


图 1 胜任力模型因果流程图
Fig. 1 Competency model causal flow chart

二、胜任力模型在人力资源管理中的应用

1. 公司概况

P 公司是一家成立十余年的合资企业,公司目标是运用领先的工艺技术和先进的管理理念,满足快速增长的市场需求,促进经济发展。P 公司的人力资源部门是一个来自五湖四海,年龄跨

度、工作背景以及教育程度迥异的多元化团队,如何建立科学有效的人力资源管理体系,促进企业目标的实现,确保人力资源的可持续发展是部门主管面临的很大挑战。

胜任力模型为企业人力资源管理提供了理论依据。胜任力是驱动员工产生优秀绩效的各种个性和行为特征的总和,是定义预期行为的一种实

用方法和有效工具,作为人力资源管理的重要组成部分,胜任力模型通过体现公司目标,从而为目标实施提供支持。

2. 公司胜任力模型的形成与构建

P 公司的胜任力模型源自公司的价值观、战略目标和不断变化的市场环境,用于形容和规范员工在日常工作中的预期行为,帮助人力资源管理者在工作中识别、衡量或确认员工的胜任力,客观评估员工绩效,明确员工的培训和发展需求,使员工和管理者关注彼此对工作的期望,提高员工和公司的整体业绩,这就需要 P 公司的胜任力模

型既具有结构规范又能灵活共享的特点^[3-4]。

在建立胜任力模型过程中,人力资源部结合公司投资方的管理理念,邀请公司业务经理和高管共同参与最终完成。其中,前期的问卷调研、数据的收集分析,中期的梳理访谈内容、提炼胜任力内容,到最后形成胜任力模型的框架是建立胜任力模型必不可少的步骤。

3. 公司胜任力模型

P 公司的胜任力模型框架由 8 项胜任力的定义和展现胜任力的行为描述组成(见表 1):

表 1 P 公司胜任力模型
Table 1 P competency model

胜任力名称和定义	胜任力的行为描述
创新精神: 贡献具有创造性的解决方案,并推动创新	> 具有好奇心,对新颖的想法持开放态度 > 提出新想法和体现价值的解决方案 > 对现状提出质疑并乐于面对新的挑战 > 能从失败和成功中学习,并采用最佳实践 > 突破思维定式,寻求启发
协力成功: 寻求和利用有价值的机会促进本部门和跨部门之间的合作	> 团队合作,共同达成目标; > 支持团队提出达成目标的想法,并给予支持和帮助; > 建设性地解决冲突并采取适当措施; > 与其他团队或部门协同思考和行动; > 提倡团队成果作为共同的业绩。
多元和包容: 营造具有包容性的环境,提倡多元化并从中获得价值	> 认可他人在专业技能和知识上具有互补的价值 > 理解和尊重不同背景和行为的员工 > 鼓励他人分享不同的观点和见解 > 公平待人 > 反思个人态度和喜好,并根据多元团队的特点调整自己
有效沟通: 为达到共同的目标,进行开放、清晰、有组织意识和同理心的交流	> 积极聆听,采取自信、真实和值得信赖的方式进行沟通 > 从多角度进行思考,善于调整沟通风格以达成共同的沟通目标 > 能言简意赅地传达复杂、敏感的主题,寻求反馈和理解,达成共识 > 理解事件在不同团队或不同背景下发生不同结局的原因和方式 > 运用人际关系和组织意识获得支持,以慎重的方式处理不同意见和冲突,取得一致
追求可持续发展: 坚持不懈以取得长期的经济、环境和社会效益为己任	> 以负责任的态度和行动确保健康、环境和安全 > 创造条件确保质量,避免返工和浪费 > 从长计议地制定计划,合理分配资源,实现公司目标 > 用专业知识和经验促进经济、环境和社会的进步 > 善于发现公司内外长期发展的机遇和风险
提升自我和他人: 不断完善自我并支持他人取得发展,进而提升业绩和发挥潜能	> 主动了解自身行为和表现,并根据反馈做出改进 > 提供及时、真诚和建设性的意见和建议 > 分享知识和最佳实践以帮助他人提高技能 > 定期反思,并主动管理自身的职业发展 > 提供资源以支持学习和发展,营造鼓励员工致力于发挥自身潜力的工作环境
客户导向: 在实现目标的同时也为客户提供价值	> 从客户视角发现并理解客户的需求 > 合理使用资源,满足并超越客户预期 > 公平及时地处理客户的反馈,促进长期互惠的客户关系 > 认识并提高个人在满足客户需求上发挥的作用 > 指导和支持员工探索市场需求,并将其转化为客户解决方案
企业家行为: 对结果负责,克服障碍,推动变革	> 承担责任,坚持不懈以实现并超越目标 > 评估自己和他人的风险、成本和收益,寻求和利用商机 > 勇于推动变革以实现公司目标 > 冷静应对挫折,激发团队信心,并提供支持 > 即使无法获取全部信息或获得所有人的支持,仍然能够做出必要而艰难的决策

4. 基于胜任力的人力资源管理实践

P公司的胜任力模型是实现公司目标的重要支柱,是人力资源管理的重要组成部分,分别为人力资源管理的招聘、培训和发展、绩效管理等各模块提供了依据(见表2)。P公司的胜任力模型具有通用性,适用于全体员工,它描述了如何做工

作,而非做什么工作;它通过结果来反观其内在意愿或能力在何种程度上促进了目标的达成。在使用中若要每个岗位覆盖全部的胜任力也是勉为其难的事情,一般要求根据不同岗位性质,在岗位说明书中明确每个岗位所需的3-5项关键胜任力进行关注^[5]。

表2 P公司胜任力模型应用框架
Table 2 P competency model application framework

人力资源管理职能	胜任力的应用	人力资源文件/措施
招聘	* 胜任力构成面试与选拔的基础 * 岗位的胜任力要求由岗位说明书明确	* 岗位说明书 * 胜任力面试指南
培训与发展	* 胜任力是培训计划的重要组成部分 * 胜任力是职业发展的基础	* 个人培训发展计划 * 培训手册 * 胜任力发展中心
绩效考核	* 胜任力有助于绩效目标完成的评估	* 绩效考核表 * 胜任力评估表

(1) 胜任力模型在招聘中的实践

招聘工作的主要目的是选择合适的候选人到合适的岗位上。这就需要岗位说明书在明确岗位职责和任职要求的同时,定义好与该岗位密切相关的胜任力(根据岗位性质,选取相关的3-5项胜任力),以便面试人员在面试提问以及筛选时明确考察要素,突出重点。为此,人力资源部门设计了基于胜任力模型的面试指南,内容包括面试准备、胜任力模型以及针对各项胜任力的题库,帮助管理者在面试筛选过程中围绕岗位所需胜任力客观地评估应聘者的各项能力,减少因个人喜好或专业知识对口与否等因素做决定的弊端,全面综合地考量候选人,提高招聘效率。以“客户导向”为例,面试指南提供了行为相关和知识技能相关的指导性问题的参考:

知识技能相关问题:如何理解“客户导向”的?如何建立与客户的长期关系?如何确定客户需求并作排序的?如何理解建立和维护良好客户关系?如何确定客户和客户需求的?等等。

行为相关问题:是否有过处理客户投诉的经历?如何处理的?举例说明你是如何对待与客户之间利益冲突的?介绍一个你如何与最难处理的客户之间的沟通案例?你是如何评价自己对客户的服务质量的?在何种情况下你会提供超出客户需求的服务或解决方案的?等等。

每个胜任力都有类似的行为和知识技能相关的提问参考,当然提问不仅限于这些题库问题,关

键是举一反三,围绕岗位胜任力挑选和决定合适的应聘者到岗。

(2) 胜任力模型在培训与发展中的实践

在P公司,培训围绕胜任力模型展开,其目的是通过培训使员工的态度、知识和技能得到改善和提高,并通过行为的改变,满足当前和将来的工作要求。而员工个人培训发展计划的制定,则会结合岗位的胜任力要求和年度绩效考核中员工在胜任力方面所体现的弱项,分析原因,评估差异,确定培训的关键,从而有针对性和系统化地安排培训,落实培训计划,实现员工个人乃至整个公司的能力提升。

每年人力资源部门从公司实际出发,更新调整公司的培训发展手册,清晰明了地提供一个培训课程和能力发展相匹配的矩阵图(见表3):

在P公司,胜任力发展中心制定了一项旨在重点开发管理人员潜力的职业发展计划,每年一次,为期2.5天,每次测定若干胜任力。在胜任力发展中心,学员通过模拟练习、角色扮演、小组讨论、案例分析等形式,展现行为,由跨部门高管组成的评审员观察、记录以及反馈。通过多轮展现和反馈,让参与者深入了解自己的胜任力强项和需要改进的地方,同时也为观察员对胜任力的认知更加统一,完成评估和发展建议。

通过胜任力发展中心,让员工对自己的职业发展所面临的挑战做好准备,也为参与者提供一个相互交流的平台,更好地利用资源,明确自己的

表 3 P 公司培训课程和胜任力模型矩阵匹配简图

Table 3 P training courses and the competency model of matrix matching

课程 目录	胜任力模型								培训 对象
	胜任力 1	胜任力 2	胜任力 3	胜任力 4	胜任力 5	胜任力 6	胜任力 7	胜任力 8	
课程 1		√	√		√				级别 1
课程 2	√				√		√		级别 2
.....	...	...	...	...	...	...	...	...	...
不同类别 课程	每个课程一般涵盖 3 个胜任力								不同级别 员工

发展计划。

(3)胜任力模型在绩效考核中的实践

P 公司的绩效考核包括对岗位职责、目标达成、胜任力和个人培训发展计划的回顾和讨论。每位员工在上岗前与直接主管签署一份岗位说明书,以明确自己担任岗位所应具备的知识、技能、经验、岗位职责和相应的胜任力(根据岗位性质,选取相关的 3-5 项胜任力);针对管理岗位,每年还需签署一份个人的目标协议,该目标协议主要围绕公司和部门目标,并由此分解而来,明确员工需达成的年度目标和为达成目标所需的胜任力。

基于胜任力模型的绩效考核为员工和评估经理按此标准进行绩效评估提供了衡量标准,容易对结果达成共识。基于胜任力的绩效考核不仅对结果进行衡量,还对如何达到或没有达到结果进行分析,寻找原因也即对胜任力优劣势、员工潜在能力和发展趋势等进行回顾。通过这种一年一次定期、正式的绩效考核,员工容易认识到自身的不足,也使公司及时了解员工达成目标的障碍,为进一步采取有针对性的方法以弥补经验或能力的不足奠定基础。

胜任力模型显示了什么样的行为可以帮助员工和公司获得高绩效,并通过绩效考核使员工对自己的行为负责。员工胜任力的提高是推动企业实现目标的前提和基础,企业有必要加强每一位员工的胜任力以保证公司目标的实现。

三、思考与建议

在管理领域,企业为提高管理有效性,通常会遵循与之配套的相关标准,胜任力模型的提出使企业有效管理人力资源成为可能,P 公司基于胜任力模型的人力资源管理体系,整合了人才管理的选、育、留、用等各个环节,既提高了效率又产生

了协同效应。然而,胜任力模型的应用是一项系统性、持续性的工作,结合 P 公司的应用实践,以下几点思考与建议值得在今后工作中加以重视,不断完善:

(1)P 公司采用的是适用全体员工的通用性核心共享的胜任力模型,是高度提炼的结果,体现了企业胜任力模型的独特性和核心竞争力(比如对公司价值观和企业文化认同的一致性),易于理解,方便管理,但从某种程度上失去了不同职能、不同岗位和层级之间对于胜任力的个性化差异。如果贸然把针对管理层的胜任力用于基层员工,或者只关注公司内部纵向的相似性而忽略市场对人才能力的要求,就可能成为教条和僵化的胜任力。所以,建议公司适时开发针对关键岗位或部门的专业胜任力模型,一方面可以帮助企业更加清晰地管理其关键人才;另一方面也可帮助经理对员工作出更全面的能力评价,同时让关键员工和专业人士看到职业发展方向,提升个人技术能力和企业技术实力^[6]。

(2)胜任力模型是人力资源管理的重要组成部分和实用有效的管理工具。开发应用胜任力模型有利于完善人力资源流程,整合人力资源各环节的联结,提高效率,帮助企业吸引、保留人才,确保企业的可持续发展。同时,胜任力模型是否能够应用于人力资源的全部模块和职能也因各企业的发展阶段和文化等因素的不同而有差异。就 P 公司应用实践来看,胜任力模型在招聘、培训和发展上运用得较为成熟有效,相对于绩效和薪酬管理需要量化指标的模块则较为薄弱,这可能是隐性个人特质不易挖掘和衡量的原因,也应认识到胜任力模型不是万能的,在实际应用中也应根据需要留有弹性空间,或者辅以其他人力资源管理工具加以完善。

(3)P 公司胜任力模型的建模基于对业务经

理和高管的访谈而来,面对当今日益变化和高度竞争的市场环境,一个现实问题是:基于当前的“能力”一定是跟得上明天的发展吗?胜任力模型能一成不变吗?所以,人力资源部应不断审视胜任力模型和业务的关系,从多角度看问题,同时应配合内外环境和战略目标的变化不断地评估、修改和完善胜任力模型,做到静态和动态平衡,长期和短期结合,这对人力资源管理者来说无疑是个极大的挑战。

四、结语

从胜任力模型的提出至今,已有许多企业在实践中应用了这一理论,这种从实际出发,找到客观有效、与工作绩效相关的个人行为特征的方法为人力资源管理提供了新的思路,是一系列人力资源管理工作的基础,成为人力资源管理理论和实践的逻辑起点,提高了人力资源管理的质量,强化了企业的核心竞争力,促进了企业目标的实现。

参考文献:

[1] 许祥秦,闫俊宏. 胜任力模型在企业人力资源管理中的应用[J]. 科学管理研究,2007(11):209-211.
[2] 张丹,袁亭亭. 胜任力模型在人力资源管理实践中应用的研究[J]. 山东纺织经济,2006(2):46-49.
[3] 李丽丽. 胜任力模型在企业人事管理中的应用[J]. 中国高新技术企业,2014(27):138-139.
[4] 朱瑜,王雁飞. 企业胜任力模型设计与应用研究[M]. 北京:科学出版社,2011:59.
[5] 迪布瓦,大卫·D. 胜任力:组织成功的核心源动力[M]. 杨传华,译. 北京:北京大学出版社,2005:138.
[6] 张登印,李颖,张宁. 企业人力资源体系构建技术、范例及工具[M]. 北京:人民邮电出版社,2014:10.

The Practices of Competency – Based Human Resources Management in P Company

ZHANG Jianhua

(Shanghai BASF Polyurethane Co., Ltd., Shanghai 201507, China)

Abstract: With the rapid development of social economy and information technology, the enhanced Human Resources management becomes one of the important measures to maintain advantage for the company in a highly competitive environment. The theory of competency model makes it possible for an effective Human Resources management and the companies are transiting the way to the competency – based Human Resources management. The article introduces the competency – based Human Resources management system in P Company from practical point of view, exploring how competency model can be used in Human Resources management for the company. This serves not only as a reference for other companies while using competency model, but also thinking and suggestions are raised forward for further implication of competency model.

Keywords: human resources management; competency model; recruitment; training and development; performance appraisal

(责任编辑:沈建新)