

## 基于胜任力模型的人才测评

文/罗莲

### 一、胜任力的概念和模型

#### 1. 胜任力的源起和概念

1973年著名的组织行为研究者哈佛大学教授麦克利兰提出了胜任力（competence）这一概念，这是一种与当时普遍接受的智力测验有明显不同的预测竞争力的方法。麦克利兰认为传统的智力测验、性向测验、学校的学术测验等手段，不能预测从事复杂和高层次职位工作的绩效，而且对妇女或社会地位低下的某些少数民族还存在偏见和歧视。为此，他通过第一手材料挖掘，把直接影响工作业绩的个人条件和行为特征称为胜任力。由此引发了30多年来学者和企业管理实践者对胜任力的研究。这里我们将胜任力定义为用行为方式描述圆满完成工作所需要具备的知识、技能、态度和个人特质等。

#### 2. 胜任力模型

胜任力模型是指个人为完成某项工作，或达到某一绩效目标所要求的一系列不同能力和素质要素的组合，包括不同的动机表现、个性与品质要求、自我形象与社会角色特征以及知识与技能水平。不同企业员工个体具有多种能力素质特征，不同岗位也存在不同的胜任素质，其中建立关键岗位的胜任素质模型更为重要。实际上员工个人的胜任力、岗位的工作要求以及组织环境三部分影响员工素质模型的建立，只有当员工胜任能力与另外两部分产生交集时，员工才可能胜任此工作。企业人力资源管理者的工作就是要找出此交集部分，即建立能保证员工高绩效完成工作的胜任力素质模型。

### 二、胜任力模型在人才测评中的应用

所谓人才测评，实质就是对企业拟招聘员工或在职员工的与其工作有关的心理素质进行测量评估。将胜任力思维运用在人才测评中，对企业选人用人和组织发展都具有积极意义，它可以更好地提高人才测评的有效性，保证组织发展的有序性。基于胜任力素质模型的人才测评系统，紧密结合岗位分析与人才测评工作，采用关键事件法、行为观察法、访谈法等方法，对所需测评的岗位进行深入研究，以找出此岗位的关键胜任特征。在实施相应岗位的人才测评时，对关键胜任力进行质和量的解释并对它们分配相应权重，从而针对这些胜任素质设计相应的测评试题，以提高人才测评的针对性和准确性。

由于不同岗位胜任力的要求不同，不同企业的战略、文化价值观差异等原因存在，在设计基于胜任力模型的人才测评系统时，人力资源管理者一定要注意根据企业的实际情况来设计，以保证企业人才测评系统的科学规范性和长期有效性。

### 三、基于胜任力模型的人才测评流程的构建

根据人才测评的定义和基本要求，结合胜任力思维，可以通过下述步骤构建基于胜任力模型的人才测评流程：

#### 1. 选定胜任岗位，进行工作分析

如前所述，要对关键性岗位进行胜任素质分析，企业的关键性岗位一般包括中高层管理者等与企业绩效紧密相联的岗位。作为人才测评的第一步，工作分析是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程。通过对胜任岗位的工作分析可以了解其所需的知识、技能及其它特征。

#### 2. 建立与组织相匹配的胜任力模型

结合企业对岗位的绩效考核指标分析，确定胜任岗位的绩优标准，同时考虑定性与定量的结合；根据考核结果或上级主管的提名，甄选出绩优者和绩效平平者进行访谈，并保证访谈到的胜任素质的真实有效性；对收集到的信息进行分析归类后，确定驱动高绩效的胜任特征，将确定的同一岗位的高绩效者与绩效平平者之间的行为与心理差距进行分类，分为几个素质群、能力群、性格特征群、价值观与动机群等，并用相应的维度、等级和行为语言表现出来；最后便是对胜任特征模型进行素质验证。

#### 3. 构建科学的人才测评体系

从胜任力模型可以得到与组织岗位匹配的职位要求，为客观判断其是否具备此种胜任力，就必须将胜任力模型与测评体系相结合使用。测评技术大致由六大块构成：个性品质测验、职业适应性测验、能力测验、组织行为评估、情境模拟测验和高绩效管理测验。不同的岗位与胜任素质需要

选用相配套的测评工具和方法，如生产系列，可以考察的要素有个性特征、组织协调能力、综合分析能力、兴趣取向、行为风格和工作履历，相应可以使用的考评核心工具有管理个性测验或DISC测验兴趣偏好测验，价值观评定、面试（结构化或非结构化）。

#### 4. 实施人才测评并分析结果

在实施测量时，要注意做到客观化、标准化，严格按照测验的实施要求进行测量，保证测量结果能公平、真实地反映应试者的状况。测评结束后，要对测量结果进行计分、统计和解释，除了要求操作的准确性外，在将多个不同测量的结果进行结合而作出整体的解释时，也需要分析者对各项测量有充分的了解和足够的经验。

基于胜任力的人才测评可以运用于人力资源管理实践的多方面，如应用于招聘，即在人员招聘选拔程序中结合胜任力模型，用各种测量工具进行人才测评以获取应聘者的素质与行为能力信息；应用于培训需求，即全面测评在职人员胜任力的水平、动机需求结构、工作态度和满意度以及团体效率、领导水平等情况，以做出正确的培训需求分析确保培训的顺利实施和有效进行。总之，基于胜任力的人才测评是一种非常有用的方法，有其先进性和有效性，但也还存在一些不足之处，留待我们在实践中发展完善(作者单位：四川大学工商管理学院)

#### 相关链接

[适应江西经济发展的人才资源研究](#)  
[全球经济环境下对教育的人力资源的几点思考](#)  
[计算机技术在人力资源管理中的应用](#)  
[基于胜任力模型的人才测评](#)  
[晋商人资激励及启示](#)  
[企业一线员工的心理契约研究](#)  
[论商务专业人才英语听力培训中的问题及对策](#)  
[论人力资源会计在知识经济中的确认计量](#)  
[医学型人才在人力资源开发中心心理素质探析](#)  
[电子信息产业中“信号与系统”专业人才培养的改革与研究](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心