

## 基于核心竞争力的员工胜任力分析

文/史锐

美国管理学家潘汉尔德和甘德·哈默在1990年的《哈佛商业评论》上发表的《公司核心竞争力》中提出“核心竞争力”(The core competence of the corporation)是“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合各种技术流派的学识”。之后另外两位英国管理学家D·福克纳和鲍曼对此又作了进一步的阐述,他们指出:企业核心能力是公开专有的、优异的、扎根于组织之中的和适应市场机会的,更有可能实现可持续竞争优势,获得超平均水平利润的一种复合性、综合性的能力。员工胜任力显示了与组织战略相联系的员工知识技能及行为特征,能够带来更高的个人绩效,提高组织竞争能力。

### 一、员工胜任力概述

McClelland(1973)在管理研究领域首次明确提出胜任力的概念时把胜任力定义为“能区分在特定工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征”,并认为胜任力要素是那些与工作或工作绩效直接相关的知识、技能、能力、特征、或者价值观、动机等,它们的组合能够比较好地预测实际工作绩效。通常人们所接受的胜任力的定义是指绩效者所具备的知识、技能、能力和特质。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表现和绩效。该定义明确了3方面的问题。首先,任何个体特征如知识、技能、能力、动机等都可能是胜任力要素;其次,胜任力要素又必须与工作绩效相关,只有与工作绩效相关的个体特征才成为胜任力要素;第三,把所有与高工作绩效相关的重要个性特征的组合看作胜任力,打破了以往研究单个能力与工作绩效关系的思路。虽然胜任力这一概念自McClelland提出来到现在已经经过了很大的发展,但关于这一概念用法的争论却持续至今。大多数讨论都围绕胜任力的水平、胜任力的深度、胜任的衡量标准和胜任力的特殊性等进行。

本文认为胜任力(Competency)是从组织战略发展的需要出发,以强化竞争力,提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法、操作流程。提高员工工作效率的前提就是通过优化人岗匹配,达到人事相宜,员工胜任力模型有助于确定员工高效完成工作任务所需要的资格条件,便于选聘、培训、考核员工及其职业发展指导。

组织战略与核心竞争力是胜任力模型产生的基础,胜任力模型是对组织战略与核心竞争力的行为描述。基于能力的人力资源管理和能力模型的研究运用是对企业未来成功以及获取持续竞争优势所要求的核心素质和能力的保证,因此它在企业构建核心竞争力,培养人力资源的核心专长与技能之间架设了联系的桥梁,使基于战略指导并规范员工的行为成为可能。胜任力的提出使企业中无论是人、团队还是企业本身都专注于绩效的实现,也使它们的行为都聚焦于如何产生高绩效。胜任力模型的人力资源管理系统对组织战略目标的实现将起到强有力的支撑作用。

### 二、基于核心竞争力的胜任力模型框架

胜任力模型是在组织的使命、目标明确条件下进行探索、设计和运用的,这就要求企业在确定某一职位的胜任力模型时,必须从上往下进行分解,即由“企业使命”确定“企业核心战略胜任素质”;由“企业核心战略胜任素质”确定“企业业务发展需要的胜任素质”;由“企业业务发展需要的胜任素质”确定“职位需要的胜任素质”,将胜任素质概念置于“人员—职位—组织”匹配的框架中。随着信息技术和知识经济的迅速发展,企业传统的单一职业发展路径难以适应组织环境(组织结构、员工素质结构、组织文化)的变化,制约和限制了员工的发展空间,难以实现“员工—职位—组织”战略匹配和员工与组织的和谐发展。因此基于胜任特征的职业生涯路径体系,并提出建立满足企业战略发展和员工发展的多重职业发展路径体系的措施。

#### 1. 依据企业战略,明确核心能力

企业试图建立的能力模型源于企业的战略,由企业战略得出企业应该具备的核心竞争能力,再由核心竞争力推导出与之相应的核心人力资源的特点,企业员工应该具备的核心技能,最后,再针对不同类型的人力资源采取不同的开发与管理模式。假设上述过程可逆,则人力资源管理对企业战略目标的实现起到了强有力的支撑作用。进一步说,企业必须把核心竞争力和员工的能力模型联系起来,从而使员工的能力符合企业战略目标的要求。

#### 2. 抓住战略,明确核心职位

确定员工能力模型的基本框架,需要对职位进行职种、职类划分,寻找联系员工、部门和团队的绩效与企业战略目标实现之间的接口与落脚点。通过对职类职种划分的分析,打破了企业以部门界定职位的界限,能更好的对职类职种所需的与企业核心竞争力一致的素质和能力进行研究分

析,提炼出每个职业类工种的关键能力项目。通过对职业类工种的管理,可以形成跨部门的职位体系和灵活的角色定位,有利于跨部门、跨职能的横、纵向协作,同时培养员工不断提升的职业能力。

### 三、员工胜任力模型建立流程

建立胜任能力模型,能够清楚地表明与卓越绩效密切相关的胜任能力,它的建立是一项比较复杂的工程,有一定的工作量。需要中层主管的参与,高层主管的支持,需要一定的时间,需要一定的经费。因此需要借助专家,成立专家组,依据问卷调查、访谈、头脑风暴等多种手段进行开发、评审,不断的证伪、完善各项能力。

在第一阶段完成后,还要通过管理实践对能力模型进行评估与确认,从整体上兼顾员工能力的要求。通过与相应职位的任职者及其上级进行讨论,确认该职位的能力模型中能力要项是否是达成高绩效的关键因素,是否与企业的愿景、价值观和经营战略紧密相关,以及能力描述是否通俗易懂,能够为企业管理者和员工接受,以便将其融入日常的工作实践中。同时对能力要项的界定与划分,对其他重要的能力被遗漏等等问题进行梳理。这种修正方式能够使能力模型更具有实践意义与可操作性,优秀员工和一般员工也能够通过参加讨论强化认识理解,从而通过提高自身能力并改变行为方式,实现个人工作绩效的持续改进。

### 四、员工胜任力模型在企业中的应用

能力模型是一种新的人力资源管理方法,研究工作职位上绩效优秀的员工,突出与优异相关联的特征以及行为,结合这些人的特征行为等级来定义这一工作职位的职责,并确定该工作职位所需每一胜任特征,因此具有很强的工作绩效预测性。胜任特征分析实施中应关注成本、企业战略、获得领导层支持和普通员工认同以及根据胜任特征间的内在关系以简化分析工作。企业根据战略发展来确定岗位要求,并依据组织环境保证员工胜任该岗位工作确保其发挥最大潜能,以此为标准来对员工进行选拔、培训与发展、绩效评估、薪酬以及员工职业生涯规划等管理方面的应用。

#### 1. 以能力为基础的招聘系统

通常情况下,招聘过程注重的是岗位需求很狭窄的一个方面,没有考虑到高绩效所需要的其他方面。以能力为基础的招聘系统使面谈工作人员明确完成某项工作所必须的特征、技能、知识,也使候选人明白面谈人员期望从他们身上获得什么。使用能力为基础的招聘模式,面试人员就能知道哪些人具有关键技能、知识,增加招聘合格员工的可能性。雇佣那些不能胜任岗位的人,对于一个企业的生产率和获利能力都会产生巨大的影响。用能力为基础的模式进行有效招聘,减少损失。在很多时候,招聘决策都是根据对岗位候选人的最初印象做出的,能力模型有助于确保所有的面试人员将重点集中在岗位的关键因素上,使面试过程系统化。

#### 2. 以能力为基础的培训系统

培训和开发系统提供岗位高绩效所需要的技能与知识,使用能力为基础的模式作为培训系统的基础,将有助于保障整个系统集中做正确的事,而不是只做眼前的事。可以帮助员工更好地评估现在的能力,对培训做出更好的决策,鼓励个人积极参加培训。以能力为基础的模式不仅与岗位相关,而且还为企业战略方向提供支持,确保培训和发展一致。使用能力为基础的模式可以判断出对绩效有影响的行为技能,通过培训和开发,并通过工作实践强化这种相关的技能。以能力为基础的模式可以为主管和培训师提供一个框架,不断提供反馈,使员工识别在职发展机会,巩固在培训中所学到的概念和技术。

#### 3. 以能力为基础的薪酬系统

薪酬体系不仅体现对员工的激励,更重要的是传递管理导向。运用理论假设与实证分析相结合的研究方法构建胜任能力模型,并探讨胜任能力模型与激励因素之间的内在联系,利于建立基于胜任力模型的薪酬激励和精神激励机制。也可通过提高自己的知识、技能或能力获得报酬的增长,体现了对员工的个性及创造力的尊重,表明企业不仅关注员工现在能够创造什么价值,而且关注员工未来持续的价值创造能力,从而使员工与各级管理者不断提高现有知识与技能水平,持续发挥自身优势。在帮助员工提升核心专长和技能的基础上,能够有效支撑企业核心能力的培育,并为组织的成本削减及为顾客创造价值的能力提供帮助。通过建立能力模型能够帮助企业全面掌握员工的需求,根据需求层次有针对性地采取员工激励措施。

#### 4. 以能力为基础的职业生涯规划系统

可以说员工职业生涯规划借鉴了其它人力资源系统的一些要素:甄选、培训和开发、考核系统。将这些要素相结合,可以帮助企业更加有效地为员工进行职业生涯规划。员工职业生涯规划根据员工的个人性格、兴趣等内在特征结合组织环境等因素规划未来的发展通道。能力为基础模型不仅通过职业类工种建立为员工提供了多种发展通道选择,而且提供了员工能力的分析标准,为合理规划员工职业生涯定了基础,帮助员工不断实现自我。在实际工作中根据员工与岗位匹配程度、个人素质,对员工重新评价、重新配置,从而保证组织可持续发展所需的活力和新鲜血液,并借助内部升迁异动的激励性激活现有人力资源的行动力和创造力。

### 五、结论

胜任力模型是一种有效的人力资源管理工具,在人力资源管理系统的应用中,尚未形成普遍

性的结论，使用的技巧没有完全获得体现，使得胜任力模型作用的发挥受到限制，应用领域的企业对于胜任特征模型的使用上处于摸索状态。胜任力的研究为人力资源管理的各项工作提供了新的切入点和视角，对于实现人力资源的合理配置和提高企业的绩效提供了新的理论依据和管理技术，为企业带来更多的收益，从而进一步增强企业的核心竞争力，为企业在激烈的市场竞争中脱颖而出提供坚实的基础（作者单位：河南财经学院工商管理系）

#### 相关链接

运用科学发展观指导后勤人才建设的几点思考  
企业家人力资本价值确认及其会计计量研究  
人力资源管理视角下的员工持股计划研究  
防止施工企业人才流失的对策  
创新型人才培养模式探讨  
人力资源开发管理对策研究  
中国酒店员工工作倦怠及其干预  
基于核心竞争力的员工胜任力分析  
企业员工是企业年金计划的重要参与者  
刍议充分发挥商务英语在培训商务人才中的作用

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