

文章编号:1674-2869(2008)06-0007-04

# 胜任素质模型在企业运用中的问题与对策研究

崔祥民

(江苏科技大学人文社科学院, 江苏 镇江 212003)

**摘要:** 胜任素质模型是当前人力资源管理的热点问题,但在我国企业的应用效果却不理想。文章从认知、行为、结果三个层面分析了胜任素质模型在我国企业运用中出现的问题,并给出了相应的对策。

**关键词:** 胜任素质模型; 问题; 对策

中图分类号: F272.91

文献标识码: A

## 一、胜任素质模型的兴起

### (一) 胜任素质模型在西方国家的研究与应用

美国著名心理学家麦克利兰在1973年发表的《Testing competence rather than intelligence》一文中提出了胜任素质模型的概念,使胜任素质模型成为一门显学,受到广泛关注。胜任素质模型的理论研究和应用随即风靡美、英、加等西方国家,并成为20世纪80年代一个前沿的管理理念,卢西亚、麦克莱根、勒布、麦斯菲德等学者都为胜任素质模型的发展作出重要贡献。许多世界著名的公司,如《财富》500强已有超半数企业应用胜任力模型<sup>[1]</sup>。从20世纪90年代至今,这一理念和方法在西方国家掀起应用的狂潮,其他国家也开始对胜任力的研究和应用进行探索<sup>[2]</sup>。

### (二) 胜任素质模型在我国的研究与应用现状

胜任素质模型理论在90年代末引入我国,引起了理论界的广泛关注。彭剑峰教授在《员工素质模型设计》一书中系统介绍了胜任素质模型构建流程、构建方法以及胜任素质模型的应用。王重鸣教授的国家自然科学基金项目《管理胜任力特质分析的研究》、时勘教授的国家自然科学基金项目《企业高层管理者胜任特征模型的评价研究》都分别进行了实证研究。

近年来,我国企业也掀起了一场胜任素质模型运动,几乎所有的咨询公司都将胜任素质模型构建作为一个重要的咨询项目,胜任素质模型成为人力资源管理者们的流行词汇,很多企业都已经建立了或正准备建立胜任素质模型。

## 二、胜任素质模型在企业运用中出现的问题

胜任素质模型是人力资源管理理论的重要研究成果,是被西方国家企业实践证明了的提升人

力资源管理效能的重要工具,然而,我国企业应用素质模型的效果却不尽人意,令人失望。真正能将素质模型应用于人力资源管理实践、提高企业管理效能的企业还不到1%<sup>[3]</sup>。胜任素质模型在我国企业应用效果不理想,主要是由于我国企业在构建和应用胜任素质模型过程中出现了以下问题。

### (一) 认知层面: 对胜任素质模型认识存在误区

1. 不清楚胜任素质模型的产生背景。传统的人力资源管理建立在工作分析的基础之上,由此形成包括人力资源规划、招聘、培训、绩效管理、薪酬管理等内容的完整体系。传统的人力资源管理是适应大工业时代规模生产的管理模式,并在大规模生产时期发挥了重要作用。而随着社会和组织环境的变化,这种模式难以满足新环境的需要,弊端凸现。现代社会是知识经济时代,工作内容、工作形式都发生很大变化,劳动密集型工作被智力密集型工作取代,工作变得越来越复杂,个人为单位的工作方式被团队为单位的工作方式取代。企业面对的环境处于不同变化当中,企业竞争变得越来越激烈,组织越来越扁平化、柔性化。这对传统的以工作分析为基础的人力资源管理提出了挑战,而这时麦克里兰提出了素质模型的概念,诸多学者对素质以及在人力资源管理当中的应用展开讨论,形成了新的基于素质的人力资源管理模式。这种模式更适应组织动态环境的变化和组织结构的调整,也是塑造企业核心竞争力的关键。

因此,胜任素质模型是在知识经济背景下产生的,是为适应快速变化环境和组织变革而进行的人力资源管理模式创新。而很多企业没有认识

收稿日期: 2008-07-10

作者简介: 崔祥民(1977-),男,江苏徐州人,讲师,博士研究生。研究方向: 人力资源管理学。

到胜任素质模型产生的这一背景,对胜任素质模型盲目崇拜。而我国很多企业的生产方式依然停留在大工业生产时期,劳动密集型企业尚占相当大的比例,传统的人力资源管理体系尚不成熟。在这种背景下,在企业界大力推广胜任素质模型必定导致胜任素质模型质量不高,应用效果不佳。

2. 不清楚胜任素质模型的内涵。美国学者莱尔·斯潘塞和塞尼·斯潘塞在著作《工作素质:高绩效模型》中指出,素质是个体在工作中或情境中,产生高绩效的潜在特征,并且只有这种特征能够带来现实的可衡量的绩效时,才能称为素质<sup>[4]</sup>。同时,他们提出了著名的素质冰山模型,认为素质可以分为知识与技能、社会角色、自我形象、个性与动机等五个部分。而我国企业实践中,对胜任素质模型内涵认识还不深刻,还存在着一些误解,主要体现在:把胜任素质模型与任职资格相混淆<sup>[8]</sup>。

的确,素质模型和传统的岗位说明书,特别是其中的任职资格部分有很多相似之处,但实际上两者存在诸多不同。首先,是研究对象不同。任职资格是以岗位需要作为研究对象,是分析要完成岗位工作必须应具备哪些特征。而胜任素质模型是以人为研究对象,是对人的内在素质(包括内驱力、个性、价值观、行为、技能、知识等因素)与工作绩效的关系进行研究,找出做好这项工作的关键能力、知识和人格特征,分析的焦点是人。其次,标准不同。任职资格是区分差与一般的必要条件,而不是区别一般与绩优者的关键。满足任职资格的人员能够确保顺利完成本职工作,但很难保障能呈现高绩效。

3. 不清楚胜任素质模型的构建条件。只有建立在坚实的基础之上的胜任素质模型,才能真正发挥其作用。企业在构建素质模型时经常忽略了胜任素质模型构建需要具备一定的前提条件。这些条件包括:清晰的企业战略、对企业文化的深刻认识、一定数量的样本、明确的绩效标准、较高素质的人力资源管理者等。一些企业,特别是中小型企业无视自己是否具备其条件,盲目引进胜任素质模型,必定导致胜任素质模型作用不理想。

(二)行为层面:不掌握胜任素质模型构建技术和方法

西方管理有着实证研究、定量研究的优良传统,胜任素质模型的构建需要采集大量数据、需要对在职人员进行直接的观察和访谈、需要对数据进行分析 and 论证,是典型的实证研究。而我们既没有实证研究的习惯,又没有掌握实证研究的方

法,这会严重影响胜任素质模型的质量<sup>[5]</sup>。

中国与西方人力资源管理的差距不是在理念方面,而是在技术方面。胜任素质模型构建是一项技术含量较高的工作,主要应用行为事件访谈法、专家小组讨论法、限定选项法、统计分析法等方法,其中最核心的方法就是行为事件访谈法。而且,胜任素质模型被引入中国才几年时间,工具本身还有待于理论体系的进一步完善和实践的检验<sup>[6]</sup>。虽然,很多教材都介绍了这些方法的要点、流程以及注意事项,而这基本上都是纸上谈兵。行为事件访谈法是一项专业性、操作性十分强的技术方法,需要经过专业培训和训练才能掌握的技术。

(三)结果层面:不知如何发挥胜任素质模型作用

很多企业只把注意力集中在素质模型的构建上,认为胜任素质模型只要构建好了就万事大吉。而胜任素质模型是现代人力资源管理的基础,是现代人力资源管理的新基点。但其本身并不独立创造价值,而是通过支持组织成员的发展,广泛应用于人力资源管理各项活动,例如,招聘、培训、绩效管理、考核以及薪酬等各项人力资源管理职能,实现人力资源管理的集成化管理,才能发挥其功能,实现其价值。把胜任素质模型束之高阁,是无法发挥其作用的,有的企业虽然意识到这一点,但却不知道如何把胜任素质模型应用到人力资源管理实践中,不知道如何发挥胜任素质模型的作用。

1. 忽视了胜任素质模型评价。胜任素质模型对科学性、适应性、合理性有着更高的要求。如果开发的胜任素质模型没有经过检验与评价环节或检验不合格,直接应用到人力资源管理实践当中去,不仅无法指导人力资源管理实践,提高人力资源管理效能,而且还会给人力资源管理带来负面影响。

2. 忽视了胜任素质模型素质测试。素质测试是用多种测量技术和方法对岗位主持人素质要项进行考核,确定岗位主持人具备的素质要项等级,对素质进行客观的衡量。素质测试在岗位素质模型中具有十分重要的作用,它是素质模型应用于人力资源管理实践的关键环节。素质测试在岗位素质模型与其它人力资源管理实践之间起到桥梁作用,是岗位素质模型发挥作用的关键。很多企业只是罗列了素质要项,而没有给出甄别这些素质要项的方法,结果导致无法发挥胜任素质模型作用,使胜任素质模型与人力资源管理实践相脱节。

### 三、对 策

#### (一) 胜任素质模型与原有人力资源管理模式的融合

人力资源管理有两种模式:一是以岗位为中心的人力资源管理模式;另一个是以员工素质为核心的人力资源管理模式。笔者认为岗位管理和员工素质管理两个体系不是毫无关联、互不相干的,而是相互联系、相互依存的。由于中国很多企业仍然是以岗位为中心的传统人力资源管理模式,所以如何把胜任素质模型与传统的人力资源管理模式相融合是发挥胜任素质模型的关键。

#### (二) 胜任素质模型构建过程的完整性

胜任素质模型的构建一般可分为5个重要步骤(见图1),第一步是研究与开发的准备阶段。在这个阶段要明确胜任素质模型构建的目的和审查是否具备胜任素质模型构建的前提条件。第二步是胜任素质模型的研究与开发。在这个阶段,主要包括选定职位、选择标准样本、采集数据信息、进行要素提炼、初建素质模型等工作。这是一项基础性的、花费时间较长的工作。由于胜任素质模型是一个不断证伪、不断完善的过程,初步建立好的胜任素质模型还需要进行评价和检验。评价和检验合格的胜任素质模型,就可以应用到人力资源管理的各个环节当中去。评价和检验不合格的胜任素质模型,就必须进行第四步胜任素质模型的修正,修正后的胜任素质模型还必须经过再次评价与检验,才能应用到人力资源管理的各个模块。

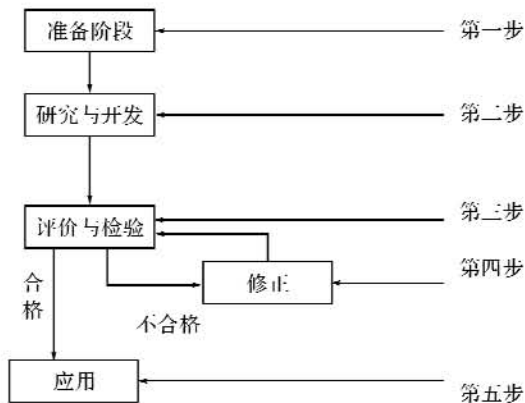


图1 胜任素质模型构建步骤

胜任素质模型的构建包括的这5个步骤都是必不可少的,一味追求胜任素质模型的研究与开发阶段,忽视胜任素质模型准备阶段、评价阶段,将无法保证胜任素质模型的质量,也无法发挥胜任素质模型在人力资源管理实践中的作用。

#### (三) 胜任素质模型的构建要考虑到文化背景

胜任素质模型的很多概念来自国外,是在西方情景特征中产生的。而我国企业有着自己特殊的国情和背景,它的组织理念、文化背景、组织环境都与西方国家企业存在诸多不同。例如,在中国文化中,人们推崇谦虚知礼,追求随遇而安,不喜欢争强好胜,同时社会风气也往往封杀过于突出的人,正所谓“行高于众,人必非之”。在中国文化中,集体取向占据主导地位,追求个人发展被视为是一种严重的个人主义,必然会受到谴责。而西方文化则非常崇尚个人主义、个人自由、平等、讲究实际<sup>[7]</sup>。他们个人主义的价值观强调个人的力量和个人英雄主义,个人的权利神圣不可侵犯。个性的存在应得到承认和强调,应充分发挥个人的潜能,发展个人的爱好和志趣。在构建胜任素质模型过程中,如果不考虑到这些文化差异,盲目照搬西方的胜任素质模型的体系和内容,必定会使胜任素质模型不适合中国企业的实际,影响其应用效果。

#### (四) 采取循序渐进的策略

在胜任素质模型的构建阶段,在还没有熟练掌握胜任素质模型构建技术之前,切莫盲目在企业全面开展胜任素质模型的构建。而应该将符合胜任素质模型构建条件的某关键岗位作为试点,待积累了一定的经验,掌握了一定的技能,再在企业内进行全面展开。另外,在胜任素质模型的应用阶段,在确信其有效性之前,也不应当应用到人力资源管理的所有工作中去,而应该循序渐进,先尝试性地应用到人力资源管理某些模块,例如:招聘、培训等,再推广到人力资源管理的其他工作中去。

总之,胜任素质模型丰富和发展了人力资源管理理论,是被实践证明了的提升人力资源管理水平的有效工具。只要能够认识到在构建和应用胜任素质模型中出现的问题,并积极采取措施解决这些问题,就一定能发挥胜任素质模型的作用,提升我国企业人力资源管理水平。

#### 参考文献:

- [1] 赵曙明. 人力资源管理研究新进展[M]. 南京: 南京大学出版社, 2002. 136-147.
- [2] 李明斐. 公务员胜任力模型的构建与检验研究[D]. 大连: 大连理工大学, 2006.
- [3] 陈兴华, 胡洪飞, 姜英会. 素质模型为何水土不服[J]. 企业管理, 2006, (6): 25-28.
- [4] 彭剑峰. 人力资源管理概论[M]. 上海: 复旦大学出

- 版社,2003.205-207.
- [5] 李怀祖.管理研究方法[M].西安:西安交通大学出版社,2004.110-112.
- [6] 张崇强,罗平.胜任素质模型的运用分析[J].商业时代,2004,(21):23-24.
- [7] 吴彦蓓.中西方文化冲击出现的原因及适应策略探究[J].科技资讯,2007,(12):228.

## Problems and tactics in the application of competence model in enterprise

*CUI Xiang-min*

(College of Humanities and Social Sciences, Jiangsu University of Science and Technology, Zhenjiang 212003, China)

**Abstract:** The competency model is a hot question of human resource management, but the result of application is not ideal in Chinese enterprise. The article analyses the problems which appears in the application of Chinese enterprise in the three aspects including cognition, behavior, result.

**Key words:** competency model; problems; tactics

本文编辑:吴晏佩



(上接第 3 页)

## Study on formation conditions of core competence of venture enterprises

*XIANG Xi-zhang<sup>1</sup>, QIN Juan<sup>2</sup>, XIAO Ping<sup>2</sup>*

(1. School of Economics & Management, Wuhan Institute of Industrial, Wuhan 430023, China;

2. School of Economics & Management, Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430205, China)

**Abstract:** The core competence is very important for venture enterprises which grew under acquiring risk investment. The formation conditions of core competence of venture enterprises are different from general enterprises. Based on the analysis of the connotation and characteristics of venture enterprises, concluded the author's relevant research results over the years. The formation conditions of core competence of venture enterprises are given out in this paper. The basic elements of core competence of venture enterprises include the unique role of entrepreneurs, the formulation of scientific development strategies, and the heterogeneity resources rational use of, the continued upgrade of technological innovation capability, the effective management of post-investment and marketing innovation and so on.

**Key words:** venture enterprise; core competence; formation conditions

本文编辑:吴晏佩