

## 岗位胜任力模型解读

随着全球化进程的加快，商业竞争也愈演愈烈。稳定的资金来源、先进的技术、优秀的产品是企业进入市场的前提条件。而要使公司真正获得竞争力，关键在于员工。员工使用技术的能力，员工对产品信息的准确把握，员工的创新能力和意识能够实现这种优势。从这个意义上说，员工的能力是企业成功的最重要的因素。

传统的企业依据员工的学历、学校成绩和工作经历来预测一个人工作成功的可能性。实践证明这种方法问题很多，效果并不是很好，有的时候学历和能力不能划上等号。于是企业开始关注决定员工绩效的一些深层次的因素，分析高绩效员工的特征，并且就这些特征有针对性的展开企业培训。目前企业界比较流行的一种分析，称为岗位胜任力分析。

### 一、 胜任力

1973年著名心理学家、哈佛大学教授 McClelland 最早提出了胜任力“competency”的概念，从品质和能力层面论证了个体与岗位工作绩效的关系，受到了许多著名公司的关注。美国心理学家 Spencer 于 1993 年给出了一个胜任力较完整的定义，胜任力就是“能将某一工作中有卓越成就者和表现平平者区分开来的个人深层次特征，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，即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员工的个体的特征。”

胜任力的特征包括：1、可测量。胜任力对企业预定目标的影响可以测量，企业可以通过胜任力的测量来评价员工在胜任力方面的差距以及可改进的方向和程度；2、可培养。胜任力一旦被确定，企业就可以通过培训等方式促使员工进行学习，达到胜任力的要求；3、可改变。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、生涯层级、以及环境等不同而有所不同。

### 二、 岗位胜任力模型

岗位胜任力模型（Competency Model）是指为完成某项工作，达成某一绩效目标所具备的一系列不同胜任力要素的组合，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。

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。举例来说，假如某一个岗位的胜任力模型中要求具备“客户服务导向”胜任特征，那么如何才算具备了“客户服务导向”特征呢？我们将客户服务导向分为若干级，举例其中的两级：“能够对客户的问题给予基本的答复，但不刻意探究客户的根本需求或问题的原因”；“建立起客户足以信赖的顾问角色，热情、周到、想客户所想，深入了解并为客户提供高质量的服务，发掘客户深层次的需要”。有些岗位较低级别的“客户服务导向”就足够满足工作需要了，比如前台；但有些岗位就需要较高级别的“客户服务导向”才能够满足工作要求，比如售后服务。

### 三、胜任力模型的建构

近两年，胜任力的理论与实践在国内有了长足的进展，越来越多的企业加入到了“胜任力实践者”的行列。

通过胜任力模型的分析 and 建立，可以有效开展人力资源管理的各项工作，如招聘任用、培训、职业发展、薪酬、晋升、绩效评估等等。胜任力模型的建立是一项动态的系统工作，一般来讲，胜任力模型的构建分为构建胜任特征辞典、构建胜任力模型、人力素质测评与胜任力模型的检验修正等几个模块。

### 1. 构建胜任特征辞典

胜任特征辞典是提炼出的胜任特征的集合和胜任特征的分级描述记录，这些胜任特征对胜任力模型起到标尺的作用。

### 2. 构建胜任力模型

在胜任特征辞典的基础上，针对不同的岗位，通过行为事件访谈法或者通过对熟悉该岗位的专家、人力资源专业人员、绩效突出的员工、外部咨询顾问等的综合研讨和评定，就可以提炼出胜任该岗位最需具备的胜任特征，从而确定该岗位的胜任力模型结构以及确定胜任程度。胜任程度一般按照基本满足岗位胜任要求、满足岗位胜任要求、高度满足岗位要求等三个层级确定胜任力模型中各个胜任特征级别的组合。胜任力模型一旦建立，就可以按照胜任特征辞典的分级标准对该岗位上的人员进行人力素质测评，并对号入座。同时，胜任力模型本身就是一个标准，根据对任职人员的测评，分析差距，个人方面可以确定个人努力方向，企业方面可以根据群体差异确定培训重点。

### 3. 人力素质测评

胜任力模型建立之后的工作是人力素质测评，即对目前在岗人员按照岗位胜任力模型进行个人胜任特征的测评，以确定在岗人员的胜任程度。目前常见的人力素质测评有知识测试、职业倾向测试、性格测试、行为面试、主题演讲、内部专家组评估、上下级评估等等。实际的测试往往会采用一种或几种方法的组合来进行。这些方法中相对最具有代表性的是行为面试法，但是行为面试法对操作人员的要求较高，往往是由经过专业培训面试官进行，这种测评方法在企业中的应用受到一定局限。企业中可行的一种测评方法是采用内部专家组评估的方法进行。这种测评方法是通过内部专家和熟悉被测评者的上下同级同事共同进行 360 度测评得出的，具有比较高的可靠性。

### 4. 胜任力模型的检验修正

胜任力模型的建立过程中可能会受到种种环境因素的干扰，对模型的检验以及修正是不可或缺的。企业战略的变化、组织结构的调整、岗位职责的变化也会引起胜任力模型的变化，也需要进行调整。胜任力模型的调整最后还可能反馈到对胜任特征辞典的调整。因此，胜任力模型是一个动态的模型。