

借助胜任力测评提高人才管理效率

实际应用帮助企业迈向成功



很多企业及其员工对“胜任力”一词的理解有误。不同的专家对此有不同的解释。在本文中，IBM认为胜任力是知识、技能和才能的组合，具体表现为个人成功完成特定任务的可观测行为。

具体而言：

- 胜任力是指开展某项工作的才能，如数学。
- 技能是指通过后天的培训，实践和经验而得以加强的胜任力。
- 个人特质是指天性中独有的特征，具体指诚实、正直、专业和谦恭等。

在本文中，我们简要概述了胜任力测评的益处和挑战，另外还介绍了IBM的胜任力测评方法。测评过程中所采用的方法和预期目标各异。IBM的方法着重关注某位员工是否适合在企业的特定职位工作。二十多年来，数百家私营企业和国有企业成功地利用这一实用方法。

IBM所采用的方法聚焦于识、技能和胜任力问题，但不涵盖个人特质。虽然后者也很重要，对于直接与客户接触的员工来说尤为如此，但是很难以公平公正的方式进行测评。

企业的实际应用

胜任力对于企业非常重要，它是人才管理胜任力测评方法不可或缺的部分。其实际应用帮助企业迈向成功。

一旦明确某一具体职位的胜任力要求，企业即可开始招聘具备相关胜任力、可立即着手工作的人员。还可对员工的胜任力进行测评，并将之与职位要求的胜任力进行对比，以便决定需开展何种培训。

企业可通过测评明确某一具体部门或整个企业的胜任力差距。有了这一信息后，便能制定并调整培训课程，有针对性地帮助消除在关键胜任力上的差距。

一旦明确企业某一职位的胜任力要求，员工以及主管和企业的人力资源部门人员即可有重点地推进员工的职业发展。如果员工缺乏某些关键胜任力，可能无法完全满足职位的要求。绩效管理的重要内容就是帮助员工走向成功，将他们调动到更适合其胜任力的岗位。胜任力测评可直接推动这一进程。

对员工的益处

胜任力测评不仅对企业有利，而且也对员工有利。若员工了解自身胜任力就可以：

- 发掘符合或能发挥自身现有胜任力的工作机会。
- 根据自身胜任力做出适当的职业规划。
- 将自身胜任力与职业目标的要求进行比较，通过培训来扬长避短，加快实现职业目标。

这点很重要，因为从事与自身胜任力相符的工作能提高满意度。另外，如果已制定符合自身胜任力的职业规划，则不太可能再去寻找其他工作机会。对企业高层主管而言，通过胜任力测评可以发掘最为优秀的候选人并将其培养成主管。

胜任力模型

测评员工的胜任力之前，企业首先得决定每个职位的胜任力要求，也就是说得为员工职位制定胜任力模型。

第一步是检查基本的职位描述和职责要求。一旦明确后，便可确定履行这些职责所需的胜任力。胜任力模型就是员工成功胜任该职位所需具备的胜任力列表。

不同岗位对某一胜任力的等级要求各不相同。有些职位仅要求大致了解某一领域，但还有一些职位则要求深入的专门知识。另外，某一职位对不同胜任力的等级要求不同。

一旦确定了某一职位要求的胜任力和等级便可据此对已在从事这一职位的员工或有意转入该职位的员工进行测评。图 1 所展示的是人力资源部门常见的职位胜任力模型范例。职位名称列于顶部，胜任力要求列于左列。数字代表的等级价值，是样本组织内各个职位对各项胜任力的熟练程度要求。例如，人力资源经理在人力资源政策该项胜任力上的等级要求应为 4，而在国际环境该项胜任力上的等级要求仅为 2。

人力资源	薪酬经理	人力资源顾问	人力资源经理	招聘经理
企业知识	3	3	3	3
产品和服务	2	3	3	3
人际关系	2	3	3	3
咨询	3	3	3	3
问题解决	3	3	3	3
企业变革管理	2	3	3	3
多元化工作团队管理	2	3	4	3
人事：趋势和方向	3	3	3	3
人事：政策、标准和程序	3	2	4	3
人事：法律和监管环境	2	3	3	3
人事：国际环境	1	2	2	3
员工关系	1	3	3	1
薪酬管理	4	3	2	1
福利方案	2	3	3	3
员工配置和招聘	1	3	3	4
人力资源规划和发展	1	4	3	2
企业发展问题和实践	2	2	3	3

图 1：人力资源部门常见职位的胜任力模型

水平

此处所指的等级可从多个角度理解，主要取决于企业如何参考使用这些术语。虽然参照角度不一，但概念内涵始终一样。

范围类型	1级	2级	3级	4级
知识、技能、胜任力	基本了解	有工作经验	经验丰富	专业领域的深度和广度
实际经验	入门级	经验有限	丰富的应用经验	公认的思想领袖
掌握情况	基本	渐进	熟练	精通
岗位	初级	中级	专家	大师
岗位类型	个人工作	小组长	整合负责领导多个团队	战略家
水平	入门	合格	良好	优秀
发展	需完善	部分完善	较为完善	充分完善
期望	不符合期望值	部分符合期望	完全符合期望	超出预期

图2：胜任力等级表范例，列出了不同的测评等级

企业各部门对术语定义达成一致并持续予以采用，这点非常重要。四个水平的划分足够详细，而又不会太具体，四种等级使企业不会偏向于采用中间值来做出精准的测评。图2为水平表范例，其中列出了不同的测评等级。

公平且一致的测评

为确保公平一致，必须针对熟练程度等级制定一套基于行为的描述。这样便可确定一套基准，并据此对员工进行测评。图3中列出了建议采用的陈述，可用于在各个熟练程度级别制定典型的行为描述。

胜任力	运营职能
胜任力定义	• 了解主要运营流程和相关运营要求；能够将知识适当地予以应用
1级行为	<ul style="list-style-type: none"> • 明确企业的主要运营职能 • 可以解释运营职能 • 了解独立性 • 了解各项流程的重要性
2级行为	<ul style="list-style-type: none"> • 履行已分配的职责 • 了解分配目标时寻求指导 • 有意识地工作 • 接受指导 • 寻求指导
3级行为	<ul style="list-style-type: none"> • 了解企业主要职能部门的各项职责 • 追求效率 • 评估相关性 • 保持关注意识 • 考虑到关键职责 • 利用企业职能部门的知识
4级行为	<ul style="list-style-type: none"> • 咨询主要职能部门并提出建议 • 对比企业流程 • 教导他人 • 培训他人 • 关注行业趋势 • 引导大家关注发展趋势

图3：制定典型行为描述的陈述范例

通过使用图 3 所列的行为描述：

- 员工可以自行测评，判断自身的水平。
- 同事可以对其等级行测评。
- 通过比较员工的行为和典型行为清单，主管可以对员工的水平等级行测评。

自我测评、主管测评和同事测评

开展胜任力测评的方式多样，每种又各有利弊。

- 自我测评代表着信任和责任，但风险是个人的测评方式不一致，使得结果不太有效。
- 主管测评能促进员工和主管之间的对话，为切身指导创造了机会。但是，这一过程较为耗时，主管可能不太准确了解员工各项胜任力的水平。
- 同事测评让员工们都参与其中，使结果更为可靠。但是，获得诚实的反馈较为困难，而且测评过程花费时间，可能影响员工完成其主要工作任务。

另外，还有不同的测评方式，如自我测评结合主管审核，或自我测评结合同事审核。企业应选择最适合其文化的测评方式。不管采用何种方法，最关键的是必须在企业内部持续连贯使用，以便确保有效性。

测评之后

一旦胜任力测评完成，必须立即决定后续步骤。有些员工的胜任力可能超出当前职位的要求，也有一些员工的胜任力可能更适合企业的其他职位。

很多员工可能需要提高某些胜任力的水平。如果能提供培训，提高工作所需的各项胜任力的水平，那么他们的生产率也将提高。

胜任力测评如在整个企业开展，便能表明企业是否缺乏后备力量。之后便能据此开展大型培训或招聘新员工，弥补目前缺乏的胜任力。

企业是否做好准备？

开展胜任力测评并非易事，它需要管理层的行动和财务支持。必须明确指出预期的业务需求和投资回报。管理层必须同意并准备好解释如何利用测评数据，以及员工如何从中受益。如果测评计划无法直接与业务成果挂钩，或如果开始后的一两年无法实现具体效益，则计划很可能无法长久。

更多信息

了解如何打造智慧团队，请致电：

IBM 大中华区智慧团队解决方案团队：+86-10-82456089

或访问：ibm.com/social-business



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation
Software Group
Route 100
Somers, NY 10589

美国印刷
2014年1月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标。如果这些商标及其他 IBM 商标术语在本资料中第一次出现时带有商标符号（®或™），这些符号表明在本出版物出版时，由 IBM 拥有的美国注册商标或普通法商标。此类商标还可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。Web 地址 ibm.com/legal/copytrade.shtml 的“Copyright and trademark”部分提供了 IBM 商标的最新列表

本文档中的内容（包括不含适用税款的货币或定价参考）在本信息首次发布之日是最新的，IBM 可随时对其进行更改。并非 IBM 开展业务的每个国家或地区均提供所有产品。

此处讨论的数据是在特定运行条件下产生的。实际结果可能有所不同。本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是暗含的）的保证，包括适销性、适用于特定目的和非侵权的保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。



请回收利用