

# 基于胜任力的人力资源管理开发实践研究

李俊彦

北京师范大学, 中国·北京 100875

**摘要:** 论文深入探讨胜任力在人力资源管理中的应用, 涵盖其理论框架、实践方法、面临挑战与发展趋势。胜任力涵盖多种能力, 其模型构建结合企业多方面需求, 在各人力资源职能中发挥关键作用。实践包括招聘选拔、培训发展、绩效管理和职业生涯管理等环节, 但实施面临文化、测评工具、人员接受度和技术数据支持等挑战。未来, 胜任力管理将更智能个性化, 企业需完善模型实施, 加强沟通培训, 注重数据管理, 未来研究可关注不同文化和组织类型下的适用性等问题。

**关键词:** 人力资源管理; 胜任力模型; 招聘与选拔; 培训与发展; 绩效管理

## Research on the Development Practice of Human Resource Management Based on Competence

Junyan Li

Beijing Normal University, Beijing, 100875, China

**Abstract:** This paper delves into the application of competency in human resource management, covering its theoretical framework, practical methods, challenges, and development trends. Shengrenli covers multiple abilities, and its model construction combines various needs of the enterprise, playing a key role in various human resources functions. Practice includes recruitment and selection, training and development, performance management, and career management, but implementation faces challenges such as culture, assessment tools, personnel acceptance, and technical data support. In the future, competency management will become more intelligent and personalized. Enterprises need to improve model implementation, strengthen communication and training, focus on data management, and future research can focus on issues such as applicability under different cultures and organizational types.

**Keywords:** human resource management; competency model; recruitment and selection; training and development; performance management

## 0 前言

在人力资源管理领域, 胜任力的概念已逐渐成为优化组织运营、提升员工绩效的重要工具。与传统的技能与知识评估不同, 胜任力强调的是员工在实际工作中展现出的综合能力, 这一概念不仅包括个体的技术能力, 也涉及其情商、沟通技巧、解决问题的能力等多方面素质。随着企业竞争的加剧, 如何有效管理与培养人才, 成为每个组织必须面对的核心课题。

现代企业面临的复杂环境要求员工不仅具备专业技能, 还需具备良好的适应能力与解决问题的能力。胜任力模型应运而生, 为企业提供了系统化的框架, 用于识别、评估和培养员工的关键能力。这一模型的实施不仅能够帮助企业在招聘和选拔时精确定位人才, 也为后期的培训与发展提供了清晰的方向。

然而, 尽管胜任力的应用在全球范围内已取得了一定的成功, 许多企业在实践中仍面临一些挑战。如何将抽象的胜任力概念转化为具体可操作的评估指标, 如何在现有的人力资源管理体系中融入这一新的方法, 仍然是许多企业在实施过程中遇到的难题。因此, 深入探讨胜任力在人力资源管

理中的实际应用与发展, 具有重要的理论与实践价值。

## 1 胜任力的理论框架

### 1.1 胜任力的定义与特征

胜任力, 作为评估员工能否胜任特定工作任务的核心指标, 涵盖了一个人完成工作的知识、技能、态度及其行为表现。其定义不仅局限于技术层面的能力, 还包括情商、团队协作能力和创新能力等软技能。胜任力的关键特征在于它是一种综合性、动态性和情境性强的能力模型<sup>[1]</sup>。这意味着员工是否具备胜任力, 不仅要考虑其静态的知识和技能, 还需评估其在具体工作情境下能否有效应用这些能力来解决问题和达成目标。

### 1.2 胜任力的分类

根据不同的工作需求, 胜任力可以分为核心胜任力、职能胜任力和个人胜任力。核心胜任力通常是指所有员工在某个组织或行业内所必须具备的基本素质, 如沟通能力、团队合作精神和领导力等。职能胜任力则是指针对某个特定岗位所需的专业能力, 而个人胜任力则更多地反映了个体的个人品质, 如自我驱动、适应力和创新思维等。通过对这些不同层面的胜任力进行分类, 企业可以更有针对性地开展招

聘、培训与绩效管理等活动。

### 1.3 胜任力模型的构建与应用

构建胜任力模型时, 通常需要结合企业的战略目标、文化以及岗位的具体需求。一个完善的胜任力模型往往从岗位分析入手, 明确该岗位的工作目标、职责和任务要求, 并进一步归纳出员工所需的关键能力。应用胜任力模型的过程中, 企业能够清晰地识别出高绩效员工的共同特质, 并据此制定招聘标准、优化培训内容、改进绩效评价等举措。随着模型的不断调整和完善, 组织对员工的胜任力要求会更趋精确, 进而帮助组织实现其长远目标。

### 1.4 胜任力在各人力资源管理职能中的作用

在人力资源管理的各项职能中, 胜任力都发挥着至关重要的作用。在招聘与选拔中, 胜任力模型帮助企业从众多候选人中挑选出最符合岗位需求的人才。通过明确岗位所需的能力, 企业能够确保新员工的工作适应性和成长潜力。在培训与发展方面, 胜任力模型为企业提供了有效的培训需求分析框架, 使培训内容更加精准地契合员工的能力短板, 增强培训效果。绩效管理环节中, 胜任力作为评估标准之一, 能够帮助企业通过更为科学的方式考核员工的工作表现, 推动员工在各项核心能力上的提升。至于职业生涯管理, 通过胜任力分析, 企业可以为员工量身定制职业发展路径, 从而激发员工的内在潜力, 提升其工作动力与忠诚度。

### 1.5 相关理论对胜任力的支持

胜任力的理论基础可以追溯到多个相关理论的支持。人力资本理论强调, 通过教育和培训提升员工的知识、技能和能力, 能够增强个体和组织的生产力与创新力, 这一观点与胜任力模型中的技能和知识要求高度契合。能力发展理论则侧重于个体在长期职业生涯中的能力积累与发展, 指出员工的能力不是固定的, 而是在工作经验和学习过程中不断发展的, 这与胜任力模型中的动态性特征一致。此外, 社会认知理论也对胜任力提供了支持。该理论认为个人在社会环境中的学习和经验积累, 会显著影响其胜任特定角色的能力, 这为胜任力模型提供了理论依据, 强调了工作情境和行为反馈对胜任力发展的重要影响。

通过这些理论的支持, 胜任力不仅作为一种操作性强的人力资源管理工具得以形成, 还为企业管理者提供了丰富的视角, 帮助他们更好地理解 and 运用这一概念。

## 2 基于胜任力的人力资源管理实践

### 2.1 招聘与选拔

在现代招聘过程中, 单纯依靠简历和面试难以全面评估候选人的能力, 尤其是在复杂和多变的工作环境下。胜任力导向的岗位分析为招聘提供了科学依据。通过明确岗位所需的核心能力, 企业能够更精准地设定招聘标准, 筛选出符合要求的候选人。岗位分析不仅关注硬性技能, 还涵盖了团队合作、沟通能力等软性素质, 这些往往是影响员工长期表现的关键因素。

为实现精准选拔, 胜任力评估工具的应用至关重要。

情景面试作为一种常见的评估方法, 通过设定模拟情境, 测试候选人在实际工作中的应变能力和决策水平。这种方法能够有效预判候选人在面对挑战时的反应, 较传统面试形式更能揭示其胜任特定岗位的潜力。心理测评工具也被广泛应用, 尤其是在评估候选人的个性特征、思维方式及情绪管理能力方面, 帮助企业更全面地了解应聘者的胜任力。

### 2.2 培训与发展

为了最大化员工潜力, 基于胜任力的培训需求分析至关重要。这一分析方法通过对员工现有能力与岗位要求之间差距的评估, 明确培训的重点方向和内容。每个员工的成长路径应根据其胜任力模型的差异化需求进行个性化设计, 从而确保培训资源的高效利用。通过定期的胜任力评估, 企业能够动态调整培训内容, 确保培训与员工的实际需求紧密对接。

定制化的培训计划能够根据员工的职业发展阶段和能力特征提供精准支持。行动学习是一种实践性的培训方法, 通过项目驱动、问题解决等形式, 提升员工在实际工作中运用知识和技能的能力。同时, 在线学习逐渐成为现代培训的重要补充, 利用数字平台, 员工可以根据自己的时间和进度进行学习, 提升其核心能力, 尤其是在全球化背景下, 跨地域的员工培训变得更加高效与便捷。

### 2.3 绩效管理

基于胜任力的绩效评估方法, 强调不仅考察员工的工作结果, 还要评估其在工作过程中的表现和能力。与传统的单纯结果导向评估不同, 胜任力导向的绩效管理更加关注员工在特定情境下展现的核心能力, 确保员工不仅完成任务, 还能在过程中展示出符合企业价值观和目标的行为。

绩效反馈机制是推动员工成长的关键环节。胜任力导向的绩效反馈不仅限于年度考核的结果, 更注重持续的、建设性的反馈<sup>[2]</sup>。通过定期的 1 对 1 反馈, 管理者可以帮助员工识别其能力上的短板, 并为其提供改进方向。与之配套的激励措施则是确保员工与组织目标一致的重要手段。通过明确与胜任力相关的奖励标准, 企业能够激发员工的主动性和创造力, 提升整体组织绩效。

### 2.4 职业生涯管理

胜任力导向的职业生涯发展路径规划, 以员工的个人优势和成长潜力为基础, 为其设计系统的职业发展路线。通过分析员工的胜任力模型, 企业能够识别员工的职业兴趣和发展方向, 从而为其提供有针对性的成长机会。例如, 针对有领导潜力的员工, 企业可以安排更多的跨部门合作项目, 提升其团队管理能力; 而对于技术型员工, 则可以提供更多的专业知识学习和技能认证的机会。

人才梯队建设与继任计划是企业确保人才持续供应的关键。通过胜任力模型的指导, 企业能够系统地识别并培养未来的管理者和关键岗位人才。继任计划不仅关注高层管理的接班人, 还应覆盖关键技术岗位和核心支持职能, 通过早期的培养和定位, 确保公司在未来面临人员更替时能够平稳过渡, 保持组织的持续竞争力。

这些实践方法构成了一个全方位、系统化的胜任力管

理体系,帮助企业在招聘、培训、绩效管理以及职业生涯发展等各个环节中,有效提升员工的能力水平,推动组织目标的实现。

### 3 实施中的挑战与问题

#### 3.1 组织文化与管理支持:如何克服文化障碍

组织文化往往在胜任力导向的人力资源管理实施过程中发挥重要作用。在许多企业,尤其是那些有着深厚传统的企业,改变固有的管理方式可能会遭遇文化上的抵抗。许多员工和管理者习惯于传统的绩效管理和招聘流程,可能对新的胜任力模型感到陌生或不适应。如何克服这些文化障碍,成为实施胜任力管理的关键。

一种有效的方式是通过高层管理的引导与示范,帮助员工理解胜任力管理模型对组织和个人发展的长远益处。高层管理者的支持不仅体现在言辞上,更应通过亲自参与培训、反馈与沟通等实际行动,传递出对这一新体系的重视。此外,渐进式的变革过程也至关重要。企业可以从小范围试点开始,逐步扩大范围,在员工逐步适应的过程中减少不必要的冲突和阻力。

#### 3.2 测评工具的有效性与其适用性

胜任力评估工具是确保选拔、培训和绩效管理有效性的核心环节。然而,许多企业在实际应用中会面临测评工具的有效性和适用性问题。一个常见的挑战是工具标准化问题。不同企业或不同岗位的胜任力要求差异较大,若评估工具过于通用,可能无法精确反映特定岗位的实际需求。因此企业在选择评估工具时需要根据自身的行业特点和岗位要求进行定制。

测评工具的可靠性和有效性也是一个不容忽视的问题。某些工具在不同的文化背景或工作情境下,可能会受到偏见的影响,从而影响评估结果的准确性。企业在使用测评工具时,应确保其经过科学验证,并结合实际情况进行必要的调整和优化。

#### 3.3 员工与管理者的接受度与配合度

胜任力管理的成功实施离不开员工和管理者的积极配合。员工可能会对新的评估标准产生疑虑,特别是当他们感受到新的评估方式与个人职业发展规划不符时。管理者在这一过程中也面临挑战,他们不仅需要接受新的评估方法,还要学会如何客观、公正地应用这些工具,对员工进行全面的评估和反馈。

为了提高接受度和配合度,企业可以通过透明的沟通渠道,确保所有相关人员都能充分理解胜任力管理的目的和意义<sup>[1]</sup>。组织应提供充足的培训和支持,帮助管理者掌握如何使用新的评估工具和方法。与员工的沟通应更多聚焦于如何通过这一体系帮助他们提升能力、规划职业发展,从而激发他们对新系统的认同感。

#### 3.4 技术与数据的支持:数据驱动的胜任力评估

随着技术的进步,数据驱动的胜任力评估正成为一种趋势。然而要实现这一目标,企业必须面对一些技术上的挑

战。首先如何收集和整合员工的各类数据,以形成全面的胜任力评估体系,是一个亟待解决的问题。许多企业缺乏一个统一的数据平台,无法有效整合不同来源的信息,导致数据孤岛现象严重。为了克服这一问题,企业需要建立完善的数据管理系统,实现不同业务模块间的数据共享与整合。

### 4 结论与建议

胜任力导向的人力资源管理将会在未来面临更加智能化和个性化的发展趋势。随着人工智能和大数据分析技术的广泛应用,企业将能够通过数据驱动的方式,更精准地评估和管理人才。这种技术的支持使得企业能够在胜任力评估中更加科学地分析员工的行为模式、学习轨迹和绩效表现,从而制定更加个性化的职业发展路径<sup>[4]</sup>。随着远程工作和跨文化团队的增多,胜任力模型将不断被调整和完善,以适应不同的工作环境和文化背景,提供更为多元化的解决方案。

在实践中,企业需要不断完善胜任力模型的实施,确保模型与企业战略目标和岗位要求紧密对接。在设计胜任力模型时,企业应根据行业特点和组织需求,结合岗位特性进行定制,并定期评估和优化,以确保其有效性和适应性。同时,企业的高层管理者必须充分支持这一转型过程,通过示范和积极推动,消除组织内部的文化阻力,帮助员工理解并接受这一新的管理模式。

为了提高员工和管理者对胜任力管理的接受度,企业应加强沟通和培训,确保员工能够充分理解这一体系对其职业发展的重要性,并消除他们的疑虑。管理者需要接受专业的培训,掌握新的评估工具和方法,从而更公正有效地执行胜任力评估。在这一过程中,企业还需要注重数据的收集和分析,利用技术平台实现数据驱动的胜任力评估。通过建立完善的数据管理系统,企业可以更高效地收集、分析并应用员工的各类数据,进一步提升评估的精准性和操作性。

未来的研究方向可以集中在不同文化和组织类型下胜任力模型的适用性问题。不同企业文化可能对胜任力的要求有所不同,如何在全球化背景下调整胜任力评估工具以适应多样化需求,是一个亟待解决的课题。随着远程工作和灵活办公的普及,基于胜任力的虚拟团队管理研究也逐渐成为焦点,如何有效管理和评估分布在全球各地的员工,成为未来的研究重点。关于胜任力与员工长期职业发展的关系也值得深入探讨,如何帮助员工在不同职业阶段实现能力的提升和职业路径的优化,将为企业提供新的研究视角。

#### 参考文献:

- [1] 张茜.基于胜任力模型的国有房地产开发企业人力资源管理策略研究[J].大众标准化,2020(14):205-206.
- [2] 裴建娟.探索商业银行人力资源管理新模式——基于胜任力模型[J].现代商贸工业,2016,37(18):64-65.
- [3] 杨晓宇,钟玥玲,凌泽华.基于职业胜任力导向的人力资源管理实践教学体系研究[J].内江科技,2017,38(6):110-111+109.
- [4] 张吾杨,李云植.大数据时代企业人力资源管理的数字化转型研究[J].中国管理信息化,2024,27(16):122-124.