

胜任力模型—冰山图

1973 年，美国著名心理学家大卫··C·麦克利兰（David C. McClelland）在《美国心理学家》杂志上发表了一篇名为“Testing for Competency Rather Than Intelligence”的文章。这篇文章的发表，标志着胜任特征运动（Competency Movement）的开端。

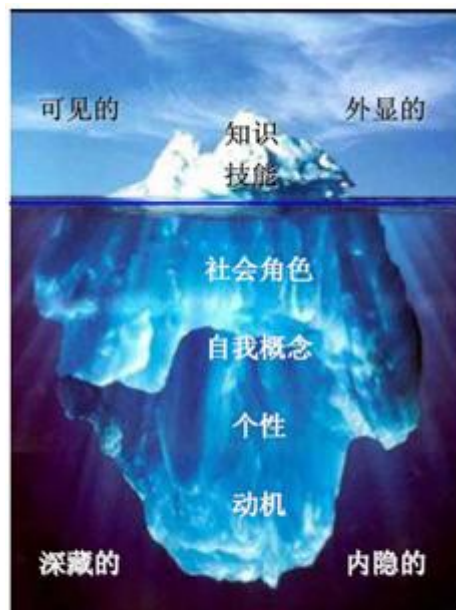
胜任特征是指能将某一工作（或组织、文化）中卓越成就者与表现一般者区分开来的个人的深层次特征。这些特征与效标参照组的工作表现有高度的因果关系。深层次指，这些特征在人格中扮演深层且持久的角色，而且能预测一个人在复杂的工作环境及担当重任时的行为表现。因果关系指，特征导致绩效或可用来预测绩效及行为表现。效标参照指，利用特定的效标或标准来衡量绩效，可以实际预测一个人工作绩效的好坏。

胜任特征构成要素

胜任特征是一个人潜在的特征，隐含着表现力或思考力，这种力量可以类推到个人工作或生活上各种不同的情况，并且能

一直停留在身上一段相当长久的时间。胜任特征自上至下可包括

如下几个层面：



图一：冰山模型

知识：指个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型信息。

技能：指结构化地运用知识完成某项具体工作的能力。

社会角色：指一个人基于态度和价值观的行为方式与风格。

自我概念：指一个人的态度、价值观的行为方式与风格。

特质：指个性、身体特征对环境和各种信息所表现出来的持续反应。

动机：指一个人对某种事物持续渴望，进而付诸行动的内驱力。

冰山水下的部分是我们所指的潜在的特征，从上到下的深度不同，表示被挖掘与感知的难易程度不同。向下越深，越不容

易被挖掘与感知。冰山水上的部分是表象部分，即人的知识与技能，容易被感知。

现在的很多组织，常常以表面的知识和技巧为基础选拔人才，并总是假设招募到的人具有深层次的动机和特质，或者认为这些可以通过良好的管理慢慢灌输给他们。然而更加符合成本效益的做法是，组织选择具有核心动机和特质的人才，反过来培养他们在工作所需要的知识和技巧。正如一句话所说的“你可以教一只火鸡如何爬树，但更容易的则是直接雇用一只松鼠。”