



# SHL.

## SHL全方位胜任力模型

运用胜任力匹配, 科学助推实现企业成功

白皮书

## 概述

SHL全方位胜任力模型（**Universal Competency Framework**，简称**UCF**）包含一系列定义胜任力潜力、胜任力要求和胜任力本身之间关系的在职绩效框架。

全方位胜任力框架（**UCF**）为各行各业、各个国家和地区用户开发和分析胜任力模型提供全面而便捷的资源。自**2001**年起，我们邀请了来自全球百余位专业顾问应用**UCF**开发出数百套各类胜任力模型。大多数企业使用**UCF**以帮助建立综合胜任力模型，也有将**UCF**与企业客户现有胜任力模型匹配的应用场景。

**2019**年发布的新版SHL全方位胜任力框架是该模型的最新版本，以对全新职场中员工绩效的广泛研究为基础。

新版框架使用了精心挑选的全新语言，以期引起客户和企业利益相关者的共鸣，其中所涉及的胜任力内容则反映了当下职场取得成功所必须的行为。

**UCF**赋能企业通过标准胜任力模块快速高效地开发或定制胜任力模型，从而降低企业对个体专家顾问或员工所具备特定技能和能力的依赖性，同时能够交付出更具一致性的高标准产品和服务。

本文详细阐释胜任力的定义以及全方位胜任力建模的方法。同时列出使用胜任力模型的关键优势，以及如何在职场人才测评中应用胜任力模型并最终驱动组织绩效提升。

**UCF**是一套基础的简单框架，旨在为洞察人才在职行为提供合理且一致的实用基础。

## 全方位胜任力模型的定义

全方位胜任力模型是一套基础的简单框架，为洞察人才在职行为提供合理且一致的实用基础，可预测在特定岗位或特定企业环境中取得成功的可能性。

UCF的重要性主要体现在：它是以现有胜任力建模和基于胜任力的测评为基础，并走在了前面。过去企业往往只能依赖于胜任力词典理解胜任力，传统做法是从胜任力词典的60条胜任力中选择与企业最为相关的胜任力子集。

而UCF则支持以更结构化且基于证据的方式构建胜任力模型（Bartram, 2005年）。SHL全方位胜任力模型全面涵盖了岗位胜任力的各个方面，包括：

- SHL过往胜任力模型
- 由其他人力资源管理服务供应商（例如：光辉合益、PDI、DDI、MCI、Lominger等）研发的模型

- 由SHL根据客户需求开发并最终投入使用的模型
  - SHL最近对全新职场中人才绩效的研究
- UCF是研发基于胜任力的甄选和发展新方法的基础，同时也和SHL基于胜任力的测评产品相兼容。

### 为什么要更新全方位胜任力模型？

自2001年问世以来，最初的UCF一直作为SHL的产品、工具和服务的基础。该模型的最新版本于2019年正式发布。更新UCF的必要性是由SHL最近对全新职场环境中员工绩效进行的广泛研究而推动的。通过开展该研究使得我们发现了修改模型的机会，以期更好地反映不断变革的职场，从而满足客户持续变化的需求。新模型具有以下优势：

### 改进的科学理论

- 以科学研究为基础，以经验数据支持模型的单维和离散结构，从而能为匹配各类胜任力模型提供更好的构件。

- 通过全新UCF算法，提高了建构效度和与标准相关的预测效度。
- 有详尽的技术文档支持，证明新模型开发背后所涉研究和新算法的科学性和严谨性。

### 增强相关性

- 根据最近对不断变化的职场开展的广泛研究，新版UCF强调了客户更为感兴趣和有需求的新课题。
- 设计初衷秉持更为持久的或“面向未来的”（即可反映在当下和未来新职场中员工能在特定岗位取得成功的关键行为，同时避免可能很快变得不相关的趋势或流行语）。伴随着一个补充的技术/功能模型，旨在涵盖在各种岗位中已经被识别并确认是关键特定技能。

## 语言的改进

- 使用更为简洁的语言,更易理解和使用。
- 纳入客户的反馈意见,使用更新的语言,从而能够更好地与客户、企业利益相关者和候选人产生共鸣。

### 基于实证和结构化的方法理解职场行为

不同于用户口中那些仅仅将胜任力收集整理为合集的胜任力模型,UCF则是一套实实在在的“框架”。

- UCF模型是一套相互关联、逻辑缜密且明确的关系。
- UCF模型定义了框架中各个组件的性质。
- UCF模型阐明了各个组件之间的相互关联。
- UCF模型详细阐释了与在其之外的其他建构元素(如:绩效表现、性格)之间的关联。
- UCF模型基于实证,而非仅仅以内容分析为基础。

该框架将能力的概念发展到“表面”以外。换句话说,它深入研究了描述本身的意义。而不是仅仅将一套行为描述为,例如,“适应和应对”,而是通过构成这套行为的几层能力成分来揭示其实际含义。使用“深层”或“命题”和“表面”或“表达”结构的概念作为基础,结合通用模型和根据客户需求定制的好处,使我们能够更充分和完整地理解行为的基本要素。我们运用“深入的”或“表层的”和“表面的”结构的概念为基础,将通用胜任力模型和根据客户要求定制的模型的优势相结合,从而更加深入全面地理解行为背后的底层元素。

- UCF模型详细阐释了胜任力领域的“深层结构”。
- UCF模型以职场行为为通用术语来阐述胜任力。
- 具体的能力模型是这些行为在客户组织的语言中的“表面结构”或“表达”。
- 正如相同的命题可以使用语言中不同的几组词汇来表述,SHL也能以各种方式表达相同的胜任力。

模型结构类似语言的语法,而模型内容则类似语言延伸的基本命题意义。

### 理解胜任力

我们将胜任力定义为“一系列有助于实现预期结果的行为组合”(Bartram等,2002)。在商业环境中,此类行为有助于实现企业或业务目标。需要特别注意的是,胜任力聚焦的是“行为”,而非成果或行为所导致的结果,也非个人特质,上述元素在职场环境中无法用具体行为表述。

另外还有以下三个术语与胜任力模型高度相关,也需完全理解:

- 胜任力潜力——该术语衍生自个人性格和成就;
- 胜任力要求或对人表现以及克制某些具体行为的要求。这些要求可能助推或阻碍职场出色绩效表现。既可以通过直线经理指引等方式明确鼓励这些要求,也可以通过企业规范或价值观暗示员工。

- 成果(即行为的结果)通常通过绩效反馈和评价加以衡量。

### 胜任力与知识和技能(工作能力)的区别

UCF模型不是知识和技能框架,知识和技能框架往往以“工作能力(competence)”模型的形式呈现。任何与工作能力相关的模型必须提供工作能力标准基础的详细陈述。需要强调的是,本文所述之岗位胜任力模型本身并不包括对知识和技能的详细陈述。

工作能力和胜任力这两个术语极易混淆,但两个概念截然不同。下面将详细解释两者的差别。

**工作能力与绩效或成果相关,而胜任力则探讨成功获得绩效的具体行为。**

工作能力与具体目标和成果相关,指掌握与完成工作相关的具体知识和技能。衡量工作能力往往采用将在职绩效表现与事先设定的一系列职业或工作知识与技能标准相比较。这些标准规范了与职场工作能力相关的绩效考评标准。因此,工作能力陈述其实就是个体达成预设工作绩效标准或要求的描述。

工作能力与职业任职资格标准紧密相关,指“将知识、理解和技能应用于工作以达成标准要求的能力,包括解决问题和达成要求变化的能力”(Beaumont,1996年)。该定义能够反映:工作能力与应用知识和技能的能力相关,且工作能力往往通过工作或绩效标准进行考评。

因此,工作能力往往与绩效和成果相关,包括:任务、职能和目标描述。而胜任力则与成功达成绩效表现所需具备的行为高度相关,具体包括:为达成目标所采取的行动、为取得目标成果所使用的方法和赋能达成胜任表现的要素。

因此,工作能力往往与绩效和成果相关,包括:任务、职能和目标描述。

而胜任力则与成功达成绩效表现所需具备的行为高度相关,具体包括:为达成目标所采取的行动、为取得目标成果所使用的方法和赋能达成胜任表现的要素。

工作能力标准则往往采用与成果相关的绩效标准详细描述。衡量工作能力的方法包括:职业测评、情境模拟和其他测评技术。绩效标准往往由认证权威机构或有资质颁发任职资格的机构制定(例如:资格和课程发展局(QCA)为英格兰地区的国家培训机构设定的标准授权、专业主体制定专业实践的工作能力标准等)。

知识和技能往往因岗位或职业不同而有所区别,全球所有工作场合所涉及知识和技能无穷无尽。

- 知识和技能是针对工作或职业的,而整个工作领域的知识和技能领域可能是无限的。



- 胜任力则适用于所有职业和岗位。胜任力的总数量非常有限，以SHL全方位胜任力模型的细致程度来看，其数量也相对较小。胜任力可判断人们是否能够掌握新的知识和技能，以及如何运用知识和技能提升在职表现。

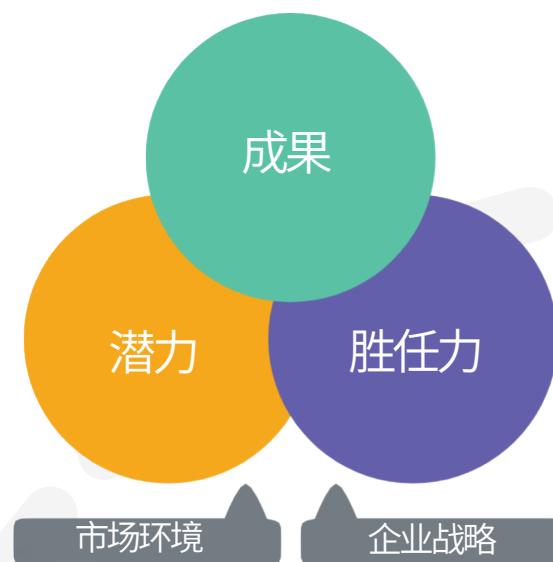
### 胜任力模型的要素

如前文所述，UCF模型有别于以下几种模型：

- “胜任力”——即理想行为合集
- “胜任力潜力”——表现出理想行为所必需的个人特质
- “胜任力要求”——对个体提出的在职场中表现某些行为和摒弃某些行为的要求。除了收到指引（如：直线经理为员工设定个人目标），也能够通过职场情境和情景因素对个体加以引导，影响个体表现出理想行为的能力。胜任力要求往往根植于企业战略和在职人员胜任力建模得出的任职要求。
- “成果”——行为的实际或预期结果。个体、直线经理和企业都能明确或隐含地定义成果。

胜任力	工作能力
胜任力是一系列行为的合集。	工作能力是指技能成就。
胜任力能够做出后瞻性（如：360度反馈）、同时性（如：评价中心）或前瞻性（如：胜任力潜力测评）预测。	工作能力与成就相关，往往是具有后瞻性。
工作能力往往通过将胜任力、知识和技能应用于目标导向的职场环境而展现。	工作能力往往洞察当下能力，而非未来潜力。

胜任力建模的关键要素是将个人行为 and 团队和企业目标紧密关联。



**成果**  
 过往衡量因素  
 绩效指标  
 过往记录

**胜任力**  
 行为评级

**潜力**  
 动机  
 个人特征  
 价值观  
 认知能力

## 全方位胜任力模型的构建

全方位胜任力模型由三层结构组成。

第一层结构由112条具体胜任力行为模块组成。该结构阐述了这112条具体行为指标和第二层结构的20个胜任力维度以及第三层结构的8大胜任力因素之间的关联。最上层结构的胜任力因素如右表所示：

### SHL全方位胜任力模型之“八大要素”

领导和决策	进行管理并发挥领导作用;主动采取行动;为他人指引明确的方向。
支持和合作	对其他团队成员表示尊重、支持和认同;以人为本,与个人、团队、客户和员工都能进行高效合作;拥有与企业价值观相辅相成的个人价值观,并始终遵之行事。
互动和表达	建立有效的人际网络;成功地说服和影响他人;通过自信而轻松的方式构建与他人的关系。
分析和诠释	展现清晰的逻辑思维;善于把握复杂问题的核心;应用个人的专业知识;迅速掌握新技术;书面表达令人信服。
创造和概念化	善于接受新信息和新体验;寻求学习机会;用创新的思维处理各种情况和问题;战略化地思考问题;支持和驱动组织变化。
组织和执行	事先拟好计划,并系统有序地开展工作;遵循指示和程序;关注客户满意度,提供高标准的服务和产品。
适应和处理	很好地适应和应对改变;能够进行有效的压力管理和挫折应对。
具进取心和执行力	专注于结果并致力于完成工作目标;擅长处理与结果密切相关的工作并能发挥显著的个人作用;表现出业务、商业和金融意识;为个人及职业发展寻求机遇。

上述胜任力模型结构为客户或岗位个性化胜任力组合提供来源。而胜任力组合亦能够根据不同层次(与胜任力行为、维度或更广泛的因素层级——对应)加以设计。

胜任力要素由五层岗位行为指标及其他信息构成。这几层信息与O\*NET岗位描述数据库和一系列系统相呼应。为根据企业内部不同层级构建胜任力模型提供基础,适用于从一线工人到高级经理或总监等各个职级。

UCF中每一项胜任力都有与之对应的“信息包”,包含:相关的问卷题目、行为锚定、面试问题、测评方法和员工发展活动的描述能够为打造定制化胜任力模型测评提供材料资源。

最重要的是,胜任力模型中的每一条都与SHL测评工具组合(如:OPQ32职业性格测评、认知能力测评、动机问卷等)紧密相关。这也保证了我们能够根据客户企业的胜任力模型或将客户已有胜任力模型与UCF相匹配,从而开发一整套测评工具。

SHL已进行研究论证UCF模型与O\*NET数据库中的岗位描述存在关联,并将O\*NET岗位描述精确转化为胜任力画像。实证效度研究发现:在125个工作岗位中,根据O\*NET数据所生成的胜任力画像与根据在职员工特点生成的UCF胜任力画像之间的关联度高达0.86(Bartram及Brown, 2005年;Bartram等, 2005年)。

全方位胜任力模型(UCF)的关键特征

客户的定制化胜任力模型能够转化到全方位胜任力模型这一通用基础模型。

在此基础上,就能够与一系列SHL测评工具组合和企业HR工作流程无缝衔接。

- UCF是一套集成化模型,不仅能够用于招聘目的的岗位分析,更适用于员工生命周期各个环节的人才衡量。
- UCF是一套综合模型,在企业人才管理实践中既能运用于企业宏观场景(例如:收购与兼并、高管继任规划、变革管理等),也能运用于微观人才管理实践(例如:人才甄选、员工个人发展)。
- UCF的内容全面反映了职场胜任力领域的各个方面,适用于各类职级和岗位。
- 从结构组成上来说,UCF由广泛的8大胜任力因素、聚焦的20个胜任力维度和详细的112条行为描述组成。
- 源内容包括:测评试题、行为锚定、常用术语、发展行动要点、与岗位工作任务的关联等。



- 所有标准化胜任力模型已与UCF行为结构相匹配。
- UCF框架的单维和离散结构使得我们能更快速地开发出更优质的胜任力模型。
- 已有大量客户使用或将UCF与企业自有胜任力模型结合使用，完成胜任力建模工作。

已有成熟方法能够将客户的定制化胜任力模型转化到UCF这一通用基础模型。

### UCF的优势

- 能够从UCF的一系列标准胜任力因素中快速筛选，高效建立胜任力模型，且每一套胜任力模型均有扎实基础。
- UCF降低了企业建模时对于顾问具备特别技能和能力的依赖，将完全依靠智力资本的流程转化为结构资本为企业客户带来一致性和质量更高的卓越服务。

- SHL已有方法能够使用UCF这一通用基础模型，根据客户企业的要求构建定制化胜任力模型。

UCF模型是SHL研发全新产品和服务的基础，例如：SHL领导力模型和Apta测评均建立在UCF模型基础之上。

- UCF与SHL人才测评工具的关联使得我们不仅能够为客户交付设计精良的胜任力模型，更能根据客户企业的胜任力模型快速输出胜任潜力测评报告。

UCF聚焦于描述和衡量在职绩效，并将性格、认知能力和动机视作能够预测个人在职绩效表现的重要指标。这一点亦反映在SHL全新测评报告中，新报告重点描述候选人的胜任力与潜力，并呈现候选人与岗位胜任力要求是否匹配。

### 参考文献

1. Bartram, D. (2002). The SHL Corporate Leadership Model. SHL White Paper. Thames Ditton: SHL Group plc.
2. Bartram, D. (2004). Assessment in organisations. *Applied Psychology, an International Review*, 53, 237-259.
3. Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
4. Bartram, D., Robertson, I. & Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organisational effectiveness. In Robertson, I.T., Callinan, M. & Bartram, D. (Eds.) *Organisational effectiveness: The role of Psychology*. Wiley. Pp 1-12.
5. Bartram, D., Brown, A., & Burnett, M. (2005). Generating competency profiles from O\*NET job descriptions. Paper presented at the Association of Test Publishers Conference, Scottsdale Arizona, February 2005.
6. Bartram, D., & Brown, A. (2005). Generating competency profiles from job descriptions. *Proceedings of the BPS Occupational Psychology Conference*, Chesford Grange, January. Pp 63-67. Leicester, UK: BPS
7. Beaumont, G. (1996). *Review of 100 NVQs and SVQs*. Moorfoot, Sheffield UK: Department for Education and Employment.
8. Kurz, R. & Bartram, D. (2002) Competency and Individual Performance: Modelling the world of work. In Robertson, I.T., Callinan, M. & Bartram, D. (Eds.) *Organisational effectiveness: The role of Psychology*. Wiley. Pp227-258.
9. Truch, A., Bartram, D., & Higgs, M. (2004). Personality and Knowledge Sharing. In E. Truch. (Ed). *Leveraging Corporate Knowledge*. Abingdon: Gower. Pp: 131- 144.

中国大陆客户支持热线

400 120 8840  
APMEAmarketing@shl.com  
shl.com