



人才管理的基础

卓越画像的定义



卓越画像是指对组织的特定岗位或某角色类别岗位上产生卓越表现和做出突出业绩所具备的素质特征的全面描述。

卓越画像由以下五个要素构成：

- **知识技能：**做好工作所应具备的基本知识、技能；
- **经历：**对产生卓越绩效有关键影响的职业经历或典型工作情境；
- **胜任力：**能够有效区分绩优人员与普通人员的核心行为特征；
- **职业动力：**与卓越表现匹配的工作动机；
- **性格：**影响个人职业成功，或可能导致职业脱轨的性格因素。

需要掌握岗位所需的知识技能、有丰富的、有挑战性的经历、具备绩优表现所需的胜任力、有兴趣做好该岗位、性格匹配，以上五者都很重要。

为什么这样进行卓越画像

基于胜任力的人才管理曾是一场“胜任力”的运动，使人才管理有了统一的标准和方向，在整合人才管理体系方面发挥了巨大的作用。到目前为止以胜任力作为人才管理的标准仍然是非常流行的做法。然而，仅以胜任力为标准开展人才管理也存在许多问题。比如，胜任力的概念和内容比较抽象，不易为管理者理解和接受。胜任力脱离了具体的工作情境，不易识别和应用，与管理者的日常工作语言和习惯不一致，不容易落地执行等。

在企业的人才管理实践中，我们能够看到管理者在选人用人时，常常看重候选人的知识技能、职业经历、工作意愿和性格等因素。研究表明，这些因素在预测人才的表现上都有不同方面的显著作用。通过引入知识技能、经历、胜任力、职业动力和性格多个维度来对卓越人才进行画像，更加有利于组织整合其人才管理体系，为管理者提供更易理解的方法和工具，使人才管理的策略更易落地。

1. 与企业日常人才管理的实践更紧密的结合

进入到企业实际的招聘场景，我们发现企业的管理者在决定是否招聘一个员工时，可能会想到这样一些问题：他是否具备做好这项工作所需的知识技能？是否有过相关的经验和经历？他的求职意愿和动力如何？性格上是不是适合这份工作？关于胜任力的许多研究说明，决定在实际工作中绩效表现差异的更重要因素其实是胜任力，它是决定其工作行为的深层次特质，比如责任心、细致、勤奋等。但胜任力需要经过编码和提炼成一些行为特征以后，不易直接观察到，管理者使用起来不方便。而知识技能、经历、工作意愿和性格，要么易于考察，要么管理者耳熟能详，因此与实际工作结合得更紧密。



为什么这样 进行卓越画像

2. 内容更加体系化，逻辑更清晰，有利于更精准地界定卓越人才标准

知识技能维度体现了一个人知不知道工作如何开展？经历维度体现了做没做过相关工作？胜任力维度体现了能不能做好？职业动力维度体现了愿不愿意做？性格维度体现了适不适合。通过五个角度对人才的素质进行透视，能够更系统、全面地帮助企业更精准地识人用人。

3. 卓越画像的五个方面相互联系，又可以灵活组合，更方便管理者日常使用

卓越画像的五个维度中，胜任力是核心，是决定人才表现卓越与否的核心因素。胜任力水平高的人，知识技能的水平也往往较高，经验也往往较丰富。也就是说其他四个因素是胜任力在人才素质表层或深层的体现，对胜任力起到验证的作用。同时其他四个因素对于人才的素质起到补充和丰富的作用，管理者也更方便理解和应用。

卓越画像五维度

1. 知识技能

知识技能是做好工作必备的条件，它是能够顺利开展任何一项工作的前提。知识是关于工作的理论和信息，藉由学校教育、课堂培训和个人阅读学习而获得。技能是关于如何应用知识完成工作，进行工作操作的能力，藉由实际工作操作练习而获得。在人才素质的冰山模型中，知识技能是处于最表层的素质，易观察和测量，因而在人才管理过程中也更易应用。

无论是针对特定岗位，还是针对一类岗位，与岗位工作内容直接相关的专业知识和技能是必须的，这部分叫岗位专业知识技能。同时还应该了解整个组织相关的信息和知识，此为组织知识。根据岗位层级和岗位类别的不同，对本行业相关的知识技能也要有所了解，才更有利于开展工作，此为行业知识。如果是管理岗位，还需要管理方面的知识和技能，此为管理知识。因此，智鼎公司在卓越画像体系中，把工作中所需要的知识技能分为专业类、行业类、管理类和组织类四个类别，共 22 个知识技能点（见附件 1）。在针对特定岗位或一类岗位进行知识技能分析时，以此作为知识技能标准库，根据组织中实际岗位工作的内容和特点，从中选取相应的知识技能点。如果知识技能标准库没有涵盖全部所需的知识技能（这是非常普遍的），可以根据实际情况增加其他的知识技能，以此建立企业自身的目标岗位知识技能画像。

附件 1：智鼎卓越画像专业知识技能列表

卓越画像

五维度

2. 经历

经历是对产生卓越绩效有关键影响的职业经历或典型工作情境，特别是一些有挑战性的经历，对于优秀人才的选拔和培养更有意义。组织在招聘人才时，通常会围绕着应聘者过去的经历来考察其是否能够胜任目标岗位的工作。企业招聘一个销售经理岗位的人员，不会招聘一个没有任何销售经验的人。当然，研究表明，做过相关的工作，并不一定能够做得好（Chad H. Van Iddekinge, 2019）。过去经历的质量对人才的业绩表现更有预测作用（Quinones, Ford, & Teachout, 1995）。

在人才的卓越画像中，我们把经历的类型分为学习培训经历、多岗位工作经历、挑战性任务经历和管理经历。

学习培训经历包括正式的学校教育和在工作中参与过的培训经历，这是管理者在选人时躲不开的询问内容，特别是学校教育的经历，包括专业、学历水平。特定的培训经历往往与管理者关心的一些知识技能联系在一起，如果候选人参加过 CFA 考试并通过了，会被管理者高看一等。

多岗位工作经历是指从事多个不同类别岗位工作的经历，对于候选人的卓越表现也非常重要，从年轻员工中选拔一位支行长，管理者往往希望候选人既做过银行柜员等服务岗位，也做过客户经理、大堂经理等营销岗位。多岗位工作经历的时间和类别都会被看重。

挑战性任务经历是指从事过任务目标明确的、具有挑战性的工作任务的经历，可能会包括达成一个有挑战性的业务指标，或者开发和推广一个新产品，或者改进现有的业务流程等。挑战性任务的数量和程度都是评价一个人才的重要考虑因素。

管理经历指从事对他人进行管理的经历，这对于选拔一些管理岗位的人才是非常重要的。在选拔初级管理岗位的候选人时，管理经历不一定那么重要，如果选拔中高层的管理者，如果缺少足够的管理经历，那无疑是较大的缺陷。

基于以上分类，智鼎总结了四类 22 项经历，作为企业进行经历画像时的参考框架，见附件 2。

附件 2：智鼎卓越画像经历列表



卓越画像

五维度

3. 胜任力

胜任力是能够有效区分绩优人员与普通人员的核心行为特征，其实也是整个卓越画像的核心内容。一个人之所以有卓越的表现，正是因为导致卓越的这些行为特征决定的。不具备知识技能，难以表现卓越；但具备知识技能，并不一定能够表现卓越。一个企业的财务人员之所以优秀，并不是因为他（她）掌握了做财务报表的那些技能，而是其背后的那些细心、责任心和分析力。同样，经历是表现卓越的必要条件，但具备相关经历并不一定预示其在未来表现卓越。如果能够成功地经历有挑战性的事件，这正是胜任力的因素起到了作用。职业动力和性格是影响一个人卓越的重要因素，也是深层次因素，但属于潜在因素，需要在特定的场景下表现为导向卓越的行为特征。因此，在评价人才的时候，胜任力更有区分性。胜任力相关的行为特征需要从候选人的关键行为事件中抽象和概括出来，因此不易为管理者日常理解、掌握和应用。

智鼎公司按照 MAP®识人地图，建立了胜任力体系。包括脑力（M）、态度（A）和人际（P）三大胜任力族，九个胜任力群组，101个胜任力（见智鼎胜任力 3.0）。

（1）M类别

专业力：对完成目标职位所应具备的专业知识、技能的学习、掌握和精进，并能应用专业知识、技能解决问题、达成目标的能力。

学习力：快速理解新信息、熟悉新工作，学习和掌握新知识、新技能，以及采用创新的方法解决问题、开展工作的能力。

判断力：搜集信息，分析问题，抓住关键，发现关联，做出决策的能力；以及敏锐地感知到市场、内外部环境的变化，洞察方向、趋势，从中发现机会，给出差异化应对的能力。

规划力：结合目标和实际情况，有效制定计划、统筹资源，确定工作开展方向的能力。

（2）A类别

驱动力：能给自己制定高标准和要求，愿意在工作中投入时间、乐于接受挑战，追求成功的能力。

落实力：清楚自己在组织中的定位，在理解上级意图的基础上形成目标和可操作的行动方案，为任务设定节点、期限和成果，明确分工，做好过程管理和风险把控的能力。

自治力：自觉遵守组织要求和道德规范，坚守底线和原则，在遇到困难和压力时，能采取有效的应对方式，保持工作效率，较好地适应变化的能力。

（3）P类别

关系力：与他人建立良好的人际关系、拓展人际网络，促进团队内、外部合作，制定有效的影响策略，说服他人采取行动，达成共识或特定结果的能力。

领导力：为组织和团队设立愿景，建立有效的体系和流程吸引、发展、任用和留住人才，调动员工的积极性和创造性，创造激发员工潜能的工作环境，形成良好的组织氛围，促进组织整体效能提升的能力。



卓越画像

五维度

4. 职业动力

职业动力指与卓越表现匹配的工作动机。当某岗位的工作能够满足人某些方面的需要时，此人就更容易投入到相关工作当中，付出更多的努力，也就容易产出卓越的表现。比如，银行支行长的岗位工作，能够提供具有高挑战性目标的工作，工作的挑战性就是一个动力因素。支行长工作的付出也非常容易用成果来衡量，如果做得好，晋升的机会也会比较大，晋升机会也是一个动力因素。这些都是银行支行长岗位能够提供的可满足这些需要的机会。如果一个人对于这些方面的需求均有较大的渴求，就说明此岗位工作与候选人的工作需要较匹配。某岗位的工作满足人的需要越多，满足程度越大，做出卓越成果的可能性也就越大。

智鼎公司把工作能够满足的职业动力分为工作收益（9）、工作内容（7）、工作方式（6）和人际关系（6）四个方面，共 28 个。

（见附件 3）

工作收益指岗位工作能够为候选人带来的回报，包括晋升发展、荣誉奖励、内外部关注、权力地位、物质报酬、工作生活平衡、舒适稳定、出国工作机会、出差/异地办公。

工作内容指岗位工作的内容的特点，包括挑战性目标、注重成果、高难度任务、持续学习、注重细节、聚集专业、工作内容多样。

工作方式指岗位工作的工作方式的特点，包括高度负责、推动创新、自主决策、授权参与、标准化流程、工作充实。

人际关系指岗位工作的人际关系方面的特点，包括组织/他人认可、影响他人、人际交往、竞争感、指导他人、相互支持。

在对目标岗位进行卓越画像的过程中，以上述 28 个职业动力为基础，一般确定 6-8 个最关键的职业动力，作为目标岗位卓越画像的一部分。

附件 3 智鼎卓越画像职业动力列表



卓越画像

五维度

5. 性格

性格指影响个人职业成功，或可能导致职业脱轨的性格因素。研究表明，性格对工作绩效有显著的预测作用 (Roberts, Chernyshenko, Stark & Goldberg, 2005)。比如，大五人格中的责任感，对人员工作绩效有着持续性的预测作用。不同的性格特点，更适合做好不同的工作。性格在对人员绩效的影响过程中，发挥着潜在的长期的作用。对于职级更高的岗位，特别是管理岗位，性格对于职业成功的影响更大。性格作为导致职业脱轨的因素，越来越被企业管理者所重视。

为了便于对目标岗位进行性格画像，智鼎公司选用了 24 个性格特质（见智鼎 MAP 职业性格测验介绍），作为性格图谱，并可利用自主开发的《MAP 职业性格测验》对候选人进行性格评估。按照智鼎识人地图 MAP 模型，把这些性格按照脑力（M）、态度（A）、人际（P）分为三类：



在对目标岗位进行画像时，需要确定最匹配的几个性格特质（一般 6-8 个），作为目标岗位性格测评的主要内容。比如，我们经过工作分析，发现银行支行长匹配度最高的性格特质包括创新、成就动机、好胜心、果断性、社交自信、助人倾向、支配性，这是从性格角色选拔银行支行长的评估依据。

职业脱轨是指本来很有发展潜力的人才，职业生涯发展过程中，出现了不应该有的非自愿的停滞、转向和下滑的情况。研究表明，高潜力人

才的脱轨可造成难以弥补的经济损失，因此职业脱轨的问题越来越被企业的管理者所重视。影响职业脱轨的因素包括组织环境、领导管理以及个人特点。其中个人特点中的性格因素是非常重要的方面。

性格是个体在对外部环境和各种信息进行反应时，相对稳定、一致和持久的内在特征。当性格中的某些特质表现得太强或太弱时，就更容易导致脱轨行为。从性格角度提前检测人才的脱轨风险是避免人才职业脱轨的途径之一。

智鼎公司基于自己的研究，总结了影响职业脱轨的 11 个性格特质，分别是易变、多疑、谨慎、淡漠、消极、傲慢、狡猾、夸张、异想、苛刻、恭顺，并开发相应的心理测评工具来预测人才的脱轨风险。针对不同类型的岗位，影响其职业脱轨的因素会有不同，在建立人才的卓越画像时，从性格因素的消极面总结出 3-5 个最关键的可能导致职业脱轨的性格因素，可以帮助企业避免不必要的人才使用风险。



卓越画像 人才管理的基础

结论

企业的人才管理必须以一套统一的人才标准体系为基础，才能把人才招聘选拔、人才培养、人才晋升、人才梯队建设、绩效管理和人才激励等人才管理流程统一起来，形成支撑企业战略落地实施的人才供应链。长期以来，以胜任力模型为基础的人才管理体系成了许多企业人力资源部门追求的目标，胜任力模型成了企业人才管理是否成功的关键。但是，胜任力模型在交付给各级管理者使用时总是需要经过一番转译，不太容易掌握，仅仅依靠胜任力去识人用人，也更容易出现偏差。智鼎公司总结了一套超越胜任力的人才卓越画像的框架，力求让管理者易用、好用，不失全面，企业 HR 可以参照这一框架打造起更完善的人才标准体系，夯实人才管理体系的基础。（完）

智鼎人才管理研究院 著

附件 1： 智鼎卓越画像专业知识技能列表

类别	知识技能列表
商业/行业知识	• 宏观经济政策
	• 区域及客源分析
	• 竞争对手分析
	• 行业发展趋势
	• 行业监管现状
组织知识	• 所在机构经营规划
	• 主要部门及核心职能
	• 运营制度和流程
	• 相关管理制度
管理知识/技能	• 管理学知识
	• 识人用人知识
	• 绩效薪酬知识
	• 人才培养知识
	• 人才激励知识
专业知识/技能	• 核心产品与服务
	• 销售服务流程
	• 营销渠道管理
	• 客户营销
	• 营销管理
	• 财务报表分析
	• 风险管理
	• 法律合规

附件 2：智鼎卓越画像经历列表

经历类型	说明	经历列表	备注
学习经历	与过往所学专业、学校、学历层次、培训等有关的历史	<ul style="list-style-type: none"> • 专业学习经历 • 第一学历及最高学历（本科、硕士） • 获奖及获得荣誉的经历 • 培训经历 	建模时请写出具体 学习经历 要求，譬如“第一学历为全日制本科”
岗位经历	与地域、岗位、职能/条线的广泛性有关的历史	<ul style="list-style-type: none"> • 具体业务经历 • 基层经历 • 跨职能/条线经历 • 外派/交流/轮岗经历 	建模时请写出具体 岗位经历 要求，譬如“对公客户经理经历”
挑战性任务经历	与扭转局面、促进增长、整合资源、分配利益等有关的历史	<ul style="list-style-type: none"> • 处理风险或危机事件 • 关键的商务谈判 • 接手业绩不佳的业务，扭亏为盈 • 跨部门协调，争取支持 • 构建外部人脉 • 推动新业务、新产品的开展 • 拓展全新客户/行业 • 流程改进或优化 	建模时请写出具体 任务经历 要求，譬如“构建政府部门人脉”
管理经历	与建立信任、发挥影响、提升团队能力和打造氛围有关的历史	<ul style="list-style-type: none"> • 管理一定人员规模团队 • 领导跨部门工作团队，发挥非职权影响力 • 促进不同地域/文化/特点员工的融合 • 带领团队走出困境 • 塑造新的团队文化 • 打造有梯队的人才队伍 	建模时请写出具体 领导力经历 要求，譬如“管理 10 人以上规模的团队”

附件 3：智鼎卓越画像职业动力列表

分类	职业动力维度	含义
工作收益	荣誉奖励	通过工作获得个人荣誉或表彰。
	内外部关注	从事能够被组织内部、外部重点关注的工作。
	权力地位	通过工作获得行使权威的机会或被他人尊重的称呼和职位。
	晋升发展	通过工作获得明朗的晋升或发展前景。
	物质报酬	通过工作获得有竞争力的薪酬或物质激励。
	工作生活平衡	工作和生活能够相互独立，工作基本不占用业余时间。
	舒适稳定	能够在安全、舒适、稳定的环境下工作。
	出国工作机会	工作中有到外派国外工作和历练的机会。
	出差/异地办公	工作中需要结合实际要求出差或到异地办公。
工作内容	挑战性目标	工作中需要不断面临和接受挑战性目标。
	高难度任务	参与或负责具有较高难度的工作任务。
	持续学习	需要不断学习、接受新的知识和技能以适应工作需要。
	注重细节	从事对细节有较高要求的工作。
	聚焦专业	紧密围绕某一专业领域开展工作，并保持专业上的投入。
	注重成果	从事容易产生具体、明确结果的工作。
	工作内容多样	工作中需要处理各种内容丰富、形式多样的任务。
工作方式	推动创新	工作不固守于既定流程和内容，需要不断推陈出新。
	高度负责	承担工作的主要职责，并为达成结果投入较多心力。
	自主决策	工作流程和安排相对灵活，没有固定指示，能够自行决策。
	授权参与	工作中能够被授权参与重要决策，或提供决策建议。
	标准化流程	从事有既定目标和标准化操作流程、步骤的工作任务。
	工作充实	工作量饱和，需要在较短时间内完成大量工作。
人际互动	指导他人	工作中能够对他人进行指导，帮助他人成长。
	组织/他人认可	通过取得优异的工作成果，受到称赞和认可。
	影响他人	工作中能够对他人进行说服，改变他人的想法。
	相互支持	工作中能够获得他人的帮助、支持和鼓励。
	人际交往	通过工作能够与许多人交流接触或建立关系。
	竞争感	工作需要面临公开的竞争。

关于智鼎公司

公司创建于 2004 年，是一家中国领先的人才管理专业咨询机构。应用我们的专长，通过对岗位/角色上表现卓越者进行特征画像，建立人才标准，提供人才测评和人才发展服务，帮助组织打造强大的人才队伍，从而实现组织战略目标，赢得竞争优势。公司成立以来，为中国诸多顶尖企业和中央机关提供了卓有成效的人才管理咨询服务。

核心业务



通过人才管理 赢得竞争优势



总部地址：
北京市朝阳区望京利泽中园二
区203号1303/1803 (100102)
Tel: (+86) 10-64399891/93/95

华南区：
广州市天河区天河北路689号光
大银行大厦902 (510630)
Tel: (+86) 20-85568766/85568526

华东区：
南京市秦淮区中山东路532-2号金
蝶科技园D栋401 (210000)
Tel: (+86) 025-58815086

西南区：
成都市青羊区文武路9号光大金
融中心17层1701号 (610017)
Tel: (+86) 28-68937996