

企业胜任素质模型的建立与应用

【课程时长】

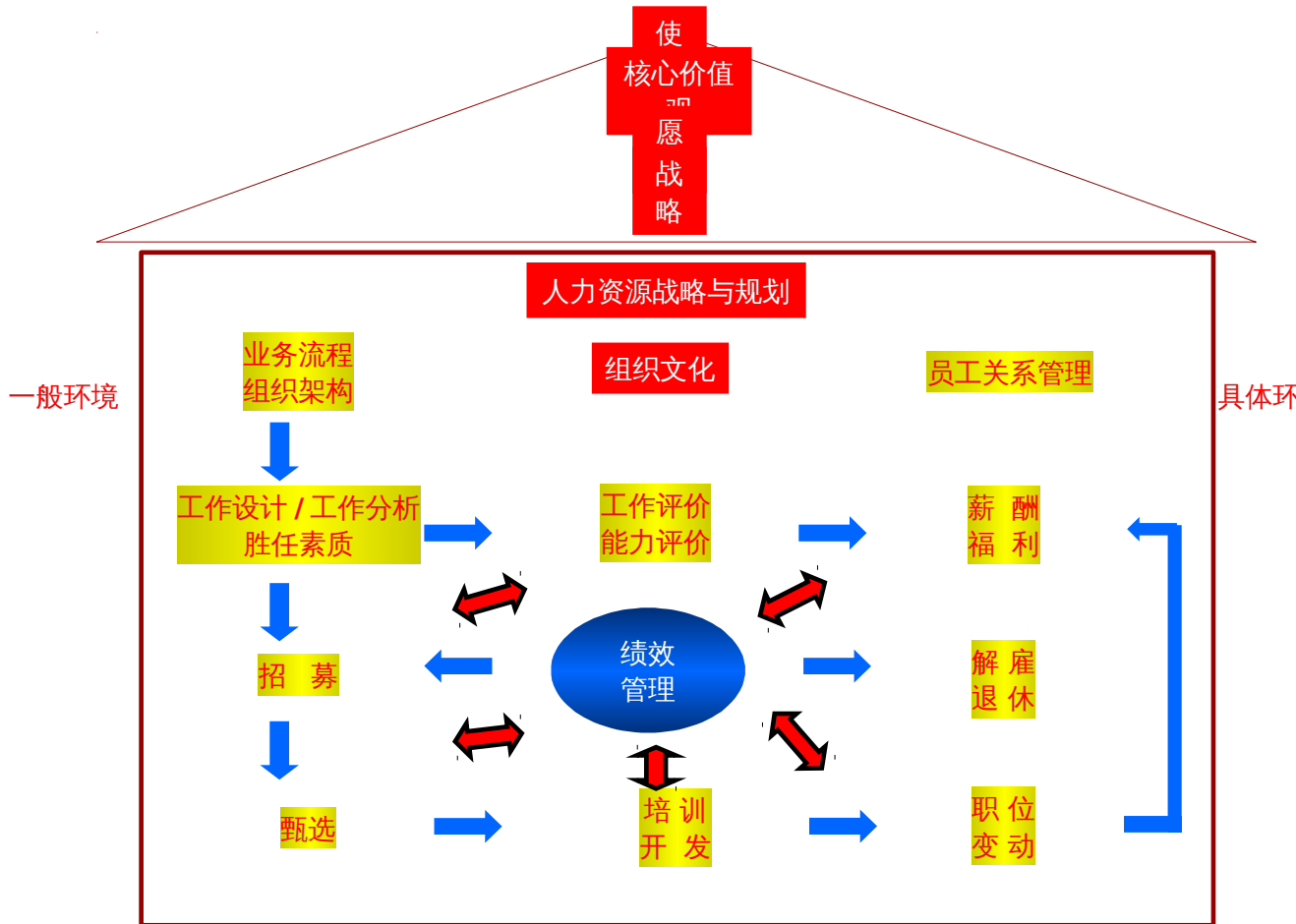
3天（6小时/天）

【课程老师】

张庆老师

【课程大纲】

引言、战略性人力资源管理的主要职能及其关系



第一模块：企业胜任素质模型的建立与应用

- 1、素质的内涵
 - 2、企业人才标准及人才价值评估公式
 - 3、解读素质冰山模型：基准性任职资格标准 VS 鉴别性胜任特征
 - 4、胜任力模型才是企业真正的人才标准
- 优秀人才的共性特征应该是什么？
 - 您的企业优秀人才的共性特征应该是什么？

5、如何建立企业的胜任力素质模型

- 全员核心素质模型
- 领导/管理序列胜任力模型(案例)
- 关键岗位胜任力模型

6、如何建立基于胜任特征的职位素质模型

- 职位素质模型的内涵
- 职位素质模型构建的流程和步骤
- BEI 行为事件访谈的 STAR 工具及信息编码与解码技术
- 经验分享：某公司建模实例

8、素质模型的企业应用

- 基于胜任素质模型的招聘录用
- 基于胜任素质模型的员工培训需求分析
- 基于胜任素质模型的绩效考核

第二模块：企业绩效管理体系的构建

1、什么是绩效与绩效管理？

2、管理的真正蕴意与管理者的角色定位（案例）

- 分享：你在是几流管理者？

3、绩效管理是各级管理者的责任

4、突破企业绩效认知的误区：绩效的三个层次。

- 企业业绩考核常模

- 部门考核的基本思路

- 组织绩效与个人绩效的结合，综合结果的使用。

5、影响员工绩效的四大主要因素

6、管理者如何有效激励员工

7、绩效评价内容以及绩效考评指标体系构建三大工具（职位分析、

KPI、BSC)

8、如何保证绩效管理变革水到渠成

9、绩效管理系统 345 模型：

10、如何做好绩效管理的四大环节的管控

- 管理者如何给下属制定目标（绩效目标的类型、目标值的定义及制定依

据；经常性误区；西天取经项目奖金分配误区问题；小和尚撞钟谁之

错)

- 管理者如何确保下属的目标的完成

- 管理者对下属的有效管理与监控方式（案例：四种下属的管理）

- 有效绩效反馈的特征（案例：向寺庙学沟通）

11、绩效管理的五大关键

- 考评什么；考评主体；考评方法；考评周期；考评结果如何应用

第三模块：企业职位薪酬体系的设计与管理

1、薪酬设计的两大基本思路

2、以职位为导向的企业薪酬体系设计的薪酬支付理念：3P（Pay for 职位、

能力、绩效）

3、何谓职位评价？

- 什么是职位分析
- 组织职位分析的流程框架（主导业务流程构建及组织架构）
- 常用职位分析方法
- 如何撰写职位说明书：职位概要；工作内容与履行程序；绩效考核导向；

任职资格标准

- 职位说明书全案例展示
- 职位评价的内涵

4、职位评价四类方法：工作排序法；工作分类法；要素比较法；要素计点

法。

5、要素计点职位评价（附：案例模拟演练）

6、职位评估的建议

7、职位评价结果运用的两种方法：薪点法；职级划分法。

8、确认职位标准工资的两种方式：原有体系的过渡；系统重建。

9、职级内部层级结构设计

10、如何将任职人的工资水平纳入相应体系

11、咨询实案

12、职位薪酬后续维护（薪酬调整矩阵）

13、如何设定固定工资与绩效工资的比例（上山型岗位；平路型岗位；下山型岗位）

14、奖金分配矩阵设计

（以上课程根据企业要求可适当调整内容）