
胜任力模型操作实务

刘涛

【课程背景】

在企业的管理运营过程中，人力资源工作者经常会遇到以下问题或现象：企业战略目标如何落实到人才能力和素质上？招聘的人总不合适，企业究竟需要什么样的人才？在绩效管理中如何实现人才能力的考评和提升？员工培训的出发点是什么？薪酬和员工能力的关系又是怎样……上述这些问题或现象的产生其本质都是胜任力模型应用方面的问题。那么，企业各级管理者和人力资源工作者要如何用好胜任型呢？

《胜任力模型操作实务》课程一方面讲解胜任力模型的系统知识，另一方面将通过小组讨论、案例研讨、实操演练等形式将枯燥的知识转换为实用的工作技能，再将工作技能转换为具体的工作应用。

【课程收益】

了解胜任力在企业运营管理中的作用
掌握胜任力模型的基本概念
掌握胜任力模型建立的步骤和流程
掌握胜任力模型的评价方法
掌握胜任力模型在人力资源管理中的多种应用

【课程对象】中高层管理人员、人力资源从业者

【课程时长】2天

【课程大纲】

第一单元：认识胜任力模型

案例分析：大力公司发展的困惑

一、什么是胜任力

二、胜任力的基本分类

核心胜任力

一般胜任力

专业胜任力

三、胜任力识别的三个层面

知识

技能/能力

职业素养

四、胜任力的优化

案例研讨：绩效不佳的张林

员工胜任素质

岗位胜任特征

组织环境特征

五、什么是胜任力模型？

六、胜任力模型的三大作用

将人力资源战略和公司整体战略紧密结合

作为基础建设支持人力资源管理业务

明确定义各个层次的行为表现，并提供统一的衡量标准

第二单元：胜任力模型的建立

一、明确战略目标

绘制战略分解地图

胜任力模型与 BSC 平衡记分卡

实操演练：战略目标分解

二、确定目标岗位

识别关键价值岗位

岗位价值的三种类型

实操演练：确定目标岗位

三、界定绩优标准

完善的考核体系是界定绩优标准的基础

绩效的三个标准：优秀、一般、较差

实操演练：界定某岗位优秀绩效的行为特征

四、选取样本组

样本选择的方式与数量

五、收集、整理数据信息

1、行为事件访谈法

访谈程序

STAR 工具在行为事件访谈法中的应用

实操演练：访谈提纲设计

2、专家数据库

3、问卷调查法

六、定义岗位胜任力

数据分析

发现差异

规范定义

实操演练：定义某岗位的胜任力

七、划分胜任力等级

划分等级

分级描述

实操演练：划分某岗位的胜任力等级

八、构建胜任力模型

评估与匹配

构建模型

实操演练：胜任力模型建立

第三单元：胜任力的评价

一、胜任力评价的基本方法

二、系统测试

知识测试

霍兰德职业测试

实操演练：霍兰德六型测试与分析

心理测试

价值观测试

实操演练：13种职业价值观测评与分析

技能评级

三、情景模拟

结构化面谈

公文筐测试

无领导小组讨论

实操演练：分组演练公文筐测试与无领导小组讨论

四、绩效结果

KPI 考评结果

KPA 考评结果

360 度评价结果

五、不同职级的测评方法的注意事项

第四单元：胜任力模型的具体应用

一、在招聘录用中的应用

工作分析

案例分析：A公司的人才甄选方案

基于胜任力模型的面试题库设计

二、在员工培训中的应用

培训开发的起点

案例分析：某公司的培训开发

实操演练：员工成长地图设计

三、在绩效考核中的应用

绩效改进的目的是什么？

绩效管理中的能力、行为、结果

案例分析：某公司的绩效考核内容

四、在薪酬管理中的应用

3P1M 付薪原则

建立薪酬与能力水平的联系

案例分析：某公司的薪酬等级

五、在员工发展中的应用

什么是职业生涯规划？

五级双通道理论

职业胜任力与兴趣、价值的关系

实操演练：能力发展平衡轮

第五单元：课程回顾与答疑