

《胜任力测评》课程大纲

人力资源咨询顾问 陶思豫

●课程背景

胜任力模型研究与应用的开创者麦克里兰认为：“我们从超级明星身上学到的东西最多”；管理学家彼得·德鲁克认为：“不能量化就不能管理”；战略大师加里·哈默认为：“把从每个经验中获得的观察进行扩大的能力是资源杠杆性运用的关键组成部分”。

胜任力模型的构建与测评是人才管理的两个关键问题，建模解决了人才“质的标准”，测评则解决了胜任力“量的测量与鉴定”，只有解决了这两个关键问题，人才管理才能收到事半功倍的效果。

●课程收益

- 掌握胜任力模型设计的基本原则和流程
- 掌握胜任力词条的编写技术
- 掌握胜任力模型构建的战略分析法
- 掌握胜任力模型构建的行为事件访谈法（BEI 技术）
- 学会应用各种技术组合进行胜任力模型构建
- 掌握胜任力测评的各种基本方法和手段
- 学会应用各种测评技术综合地进行胜任力测评
- 掌握评价中心的构建流程与方法

●课程大纲

第一部分 胜任力模型构建的技术实务

一 胜任力的概述

- ◇ 胜任力的缘起、发展与应用
- ◇ 胜任力作为管理工具的内在价值（经营绩效）
- ◇ 胜任力如何改善企业管理系统
- ◇ 基于胜任力的“双面绩效”
- ☆ 视频案例：GE 的人才经营战略
- ☆ 视频案例：华立集团人力资源管理的三大创新

二 胜任力词条编写技术

- ◇ 胜任力词条的基本结构
- ◇ 胜任力词条选择与定义
- ◇ 胜任力维度、构面的组合（实证方向、心理学方向）
- ◇ 行为的定义与描述（操作性定义）
- ◇ 行为的等级划分
- ☆ 练习：寻找“土狼”的基因——任正非给华为员工的一封信
- ☆ 练习：分组按胜任力词条的完整结构编写胜任力词条

三 胜任力模型构建的战略分析法

- ◇ 企业价值创造模式与胜任力
 - √ 客户亲密型的价值创造模式需要什么样的胜任力
 - √ 高效运作型的价值创造模式需要什么样的胜任力
 - √ 产品领先型的价值创造模式需要什么样的胜任力
- ◇ 企业业务战略与胜任力
 - √ 根本变革与渐进变革战略各需要什么样的胜任力
 - √ 回报战略与增长战略各需要什么样的胜任力
 - √ 不同的业务战略组合需要什么样的胜任力
- ◇ 企业不同成长阶段（如创业、扩张、规范化、巩固）所需之关键胜任力
- ◇ 企业文化与胜任力
- ☆ 视频观摩与练习：构建第二次创业的胜任力模型
- ☆ 练习：根据不同的战略模式构建胜任力模型

四 胜任力模型构建的行为事件访谈法（BEI 技术）

- ◇ 定义绩效标准、选取效标样本
- ◇ BEI 行为事件访谈法概述
- ◇ BEI 行为事件访谈法的实施流程
- ◇ BEI 行为事件访谈法的 STAR 提问技术
- ◇ STAR 提问时的注意问题
- ◇ BEI 编码技术
- ◇ 数据处理与统计技术
- ☆ 实战演练：学员扮演被访谈者与访谈者分组进行 BEI 访谈
- ☆ 实战演练：某银行 BEI 访谈记录实例评估
- ☆ 实战演练：胜任力编码

五 胜任素质建模的其他方法和工具

- ◇ 标杆分析法
- ◇ 问卷调查法（如何设计调查问卷、问卷统计分析）
- ◇ 胜任素质辞典分析法
- ◇ 胜任力模型构建的技术选择
- ☆ 案例展示：某集团财务管理人员胜任力模型的构建
- ☆ 案例展示：某公司核心胜任力模型的构建

第二部分 胜任力测评实务

一 胜任力测评的概述

- ◇ 胜任力测评是什么
- ◇ 胜任力测评的基本模式
- ◇ 胜任力测评的关键术语（信度、效度、标准化、常模）

二 观察法

- ◇ 日常观察法
- ◇ 无领导小组讨论
- ◇ 角色扮演

☆ 视频观摩：无领导小组讨论

☆ 视频观摩：角色扮演

三 访谈法

◇ 传统访谈（BEI）

◇ 即时计分访谈

四 测量法

◇ 测验法

◇ 问卷法

◇ 心理投射技术

◇ 文件筐测验

五 胜任力评价操作实务

◇ 胜任力解构

◇ 指标转化

◇ 确定每项指标的测评方法和题目

◇ 测验题目的试用与标准化

六 评价中心的构建

◇ 评价理论体系

◇ 评价标准体系

◇ 评价方法体系

◇ 评价专家体系

◇ 评价题库体系

◇ 评价反馈体系