

房地产岗位胜任力模型建立与运用

【主讲老师】梁 叶

【课程对象】

企业中、高层管理者、人力资源管理人员等

【课程背景】

地产行业，得人才者得天下！

企业之间的竞争归根结底是人才的竞争，但企业需要什么样的人才？各个岗位对人才的能力素质要求是怎样的？如何评价人才是否胜任岗位工作？如何基于岗位要求和人才测评结果进行人才甄选、培养、优化配置等等，是企业迫切希望解决的难题。

岗位胜任力模型将从核心胜任力、通用胜任力、专业胜任力三个维度，从知识、能力、职业素养等方面系统构建各岗位的胜任力要求。该模型可以与系统的人才测评工具一起，对各岗位人才进行全方位、深度扫描，以此确定人员与岗位之间的匹配性和胜任程度，为“精准”人才甄选、培养、配置、激励等提供有力的支撑，从深层次解决好企业常面临的人才共识不足、能力提升缓慢、薪酬回报不公、激励程度差的问题。

【课程时间】

2天；共12小时，每天6小时

【课程收益】

系统学习岗位胜任力模型建设相关的知识；

熟练掌握岗位胜任力模型建立的方法与工具；

学会构建各职系多岗位的胜任力模型；

熟悉如何将胜任力模型应用到人力资源管理的各个领域；

学习房地产标杆企业的岗位胜任力素质模型的应用案例。

【课程风格】

有理论，更有实践；讲授理论深入浅出，分享经历身临其境；

丰富的实战案例教学、启发式的学习研讨；

高节奏的课堂练习，注重学习行动、现学现用，现场巩固学习成果。

【课程提纲】

一、导论 1H

1、企业人才管理之痛

2、企业人才开发之痒

3、岗位胜任力模型，想说爱你不容易

4、岗位胜任力、能力素质要求与任职资格之间的貌合神离

5、真正读懂“冰山模型”

6、岗位胜任力模型的发展与困境

案例分享（1）：某房地产企业的人才变革之路

二、岗位胜任力模型构建 6H

1、岗位胜任力模型建立的路线图

——调研分析

——模型初建

——模型修订

——模型确定

——模型校验

2、岗位胜任力模型建立的基础工作

——战略解读、文化剖析、岗位工作分析

——岗位说明书的规范编制与优化

——岗位标杆确立与关键行为事件访谈

——胜任力要素挖掘

课堂演练/研讨

(1) : 如何做好企业调研与工作分析

(2) : 完整岗位说明书实操训练

(3) : 如何做好关键行为事件访谈

案例分享 (2) : 某企业的岗位管理之惑

案例分享 (3) : 关键行为事件访谈也是技术活

3、岗位胜任力要素提取与词典编制

——岗位胜任力要素提取

核心岗位胜任力要素

通用岗位胜任力要素

专业岗位胜任力要素

——岗位胜任力词典编制

胜任力定义

胜任力分级

胜任力描述

胜任力汇编

课堂演练/研讨（4）：岗位胜任力要素实操训练

（5）：岗位胜任力词典编制实操训练

案例分享（4）：某房企的岗位胜任力词典

4、各职系多岗位胜任力模型构建 —— 岗位胜任力词典应用实践

——各职系的岗位胜任力模型差异分析

管理职系

营销职系

开发职系

规划职系

成本职系

工程职系

综合职系

课堂演练/研讨（6）：实操训练：构建你所在岗位的胜任力模型

5、岗位胜任力定级与验证

——岗位胜任力定级方法

——岗位胜任力定级过程

——岗位胜任力定级验证

课堂演练/研讨（7）：人员岗位胜任力定级实操训练

案例分享（5）：岗位胜任力定级，说不清的暧昧？

三、岗位胜任力测评 **2H**

1、测评方法设计与选择

——测评方法设计

——测评工具选择

——预测评

——测评方法定型与优化

2、人才的岗位胜任力测评

——测评准备

——测评过程控制

——测评结果分析与改进

课堂演练/研讨（8）：人员岗位胜任力测评与分析实操训练

案例分享（6）：岗位胜任力测评，挑战谁的神经？

四、岗位胜任力模型的运用 2H

1、岗位胜任力模型与人才甄选

2、岗位胜任力模型与人才培养

3、岗位胜任力模型与人岗匹配

4、岗位胜任力模型与人才职业规划

5、岗位胜任力模型与人才报酬

6、岗位胜任力模型与人才全面评价

7、岗位胜任力模型在人力资源领域的其他运用

课堂演练/研讨（9）：岗位胜任力模型在人力资源领域的具体运用

案例分享（7）：岗位胜任力模型建立、测评与人才培养的某企业实例

五、总结和分享：**1H**

各组选代表分享本次学习心得和体会，主讲老师总结