

企业岗位胜任力模型与任职资格体系构建

课程背景：

现代企业组织是合理配置岗位生产力、顺利进行经营活动的必要手段，是维护和发展生产关系的必要工具，是实现企业使命和目标、提高企业经济效益的重要保证!只有组织机构合理，企业的员工胜任模型正确，才能得到有效的评估和激励;企业内不同部门间的分工与协作才能保持企业活动的高频率的运转;企业经营过程中不同层次间的信息交换才能顺利进行。而胜任力模型研究是对组织中各工作职位的岗位设置目的、岗位职责、岗位工作内容、工作关系、工作环境等工作特征以及对完成此工作员工的素质、知识、技能、社会角色、自我认知要求进行调查后并进行客观描述的过程，是将胜任力模型化、模型要素化、要素角色化、角色行为化、行为层级化。是当前人力资源从业者最基础也是最重要的工作。是企业人力资源管理体系建设的基础，是人力资源管理体系建设工程的核心。本课程从实际出发，理论联系实际，通过大量案例事件，具体阐释了岗位分析，胜任力模型的构建以及实践程序，以寓教于乐的方式与学员进行精彩分享与呈现，使您轻松掌握企业岗位胜任力模型与任职资格体系构建。

课程目标：

本课程旨在解决从业者在人力资源管理中的组织架构设置、岗位分析、岗位胜任力模型构建等方面的实操问题，通过案例分享、互动交流，实现对组织架构、岗位分析，胜任力研究常用技巧及工作推进流程学习和探讨，帮助从业者树立正确人力资源定位观念，熟悉操作方法，掌握操作技巧和流程，有效提高从业者实务操作能力。同时，让参训学员掌握有效的任职资格体系建设方法，辅导参训者完成本企业岗位任职资格体系建设方法和思路。

课程时间：2天 6小时/天

课程对象：公司中、基层管理人员，人力资源管理人员。

课程方式：讲解、课堂互动、案例、实操练习、工具

课程大纲

第一讲：岗位胜任力模型概论

导入：某医药集团岗位胜任力模型案例分析

一、素质、能力的基本概念及特点

1. 素质的基本概念及特点
2. 能力的基本概念
3. 人的素质与能力结构示意图

二、胜任力模型概念与类型

1. 胜任力模型概念
2. 胜任力模型类型

三、建立胜任力模型的作用

1. 为人才招聘提供依据
2. 为人才培养与开发提供依据
3. 为员工绩效评价提供依据
4. 为薪酬设计提供依据
5. 为选拔任用干部提供依据
6. 为员工生涯规划提供依据
7. 为人才战略与规划制定提供依据

四、胜任力模型的特点

五、建立胜任力模型应注意的问题

案例：岗位胜任力模型要素解析

本章节 2 小时，收获：理解胜任力模型基本概念；掌握胜任力模型对于企业发展的作用；掌握企业进行胜任力模型构建的问题和桎梏；

第二讲：岗位胜任力模型构成要素及行为特征

一、个性要素

1. 个性要素内涵及作用
2. 个性要素名称表
3. 个性要素的定义及行为特征

二、必备知识要素

1. 理论知识
2. 专业知识
3. 环境知识
4. 有关本企业的知识

三、工作技能、综合能力要素及行为特征

1. 工作技能和综合能力要素的名称
2. 工作技能和综合能力要素的定义及行为特征

四、工作经历与经验要素

1. 工作经历
2. 工作经验
3. 工作成果

本章节 2 小时，通过案例了解企业胜任力模型要素构成；同时掌握要素等级化、数量化的方法与工具。

第三讲：岗位胜任力模型的构建步骤

一、建立岗位胜任力模型基本依据

1. 组织发展战略
2. 岗位工作职责
3. 岗位工作标准
4. 组织文化
5. 社会与经济环境变化

二、建立岗位胜任力模型的准备工作

1. 组建领导小组和工作小组
2. 明确胜任力模型类型和应用领域
3. 选择建立胜任力模型的工作人员

三、建立岗位胜任力模型的基本步骤与方法

1. 开展技术培训，掌握操作方法
2. 分析相关信息，确定胜任力模型的重点
3. 确定模型框架层次，设计模型格式
4. 确定标准样本方案，选取标准样本
5. 选用适当方法，采集数据信息
6. 分析采集的信息，进行要素提炼
7. 能力要素归类，初建胜任力模型
8. 能力要素评价，胜任力模型验证方法
9. 应用模型，修订与完善

四、信息采集方法

1. 行为事例访谈法
2. 专家小组讨论法

五、建立岗位胜任力模型需要把握的关键点

案例：A企业领导者胜任力素质模型

本章节 3.5 小时，通过实战演练掌握胜任力模型构建的步骤，通过现场模拟掌握行为事例访谈法、专家小组讨论法。

第四讲：岗位胜任力模型要素的验证与评价

一、问卷调查评价与验证法

1. 调查问卷的设计
2. 调查问卷的发放
3. 调查问卷数据分析
4. 模型的修订与完善

案例分析：调查问卷设计应用

二、访谈法

1. 访谈的类型
2. 访谈的方法与步骤
3. 访谈的数据分析
4. 模型的修订与完善

三、专家小组讨论法

1. 专家小组的类型
2. 专家小组评价与验证方法
3. 数据分析
4. 模型的修订与完善

本章节 1 小时，掌握胜任力模型的验证思维和方法。

第五讲：领导者胜任力资格体系构建

一、领导者任职资格与企业发展

1. 企业梯队建设的意义
2. 优秀企业梯队建设实例
3. 梯队建设与员工发展通道

4. 干部队伍职业化
5. 任职资格管理的实质

二、领导者任职资格与能力

1. 能力管理的本质
2. 能力评价——任职资格的起源
3. 职位任职资格与任职资格的关系
4. 胜任素质与任职资格的关系
5. 绩效管理与任职资格的关系

6. 任职资格体系构建过程

- 1) 任职资格体系的结构
- 2) 任职资格构建过程
- 3) 对任职资格设计人员的基本要求

三、领导者任职资格体系设计

1. 职业发展通道设计
2. 职业发展通道内涵
3. 职位分析的方法与步骤
4. 职位职责的界面分析
5. 职位职责的准确定位
6. 典型职位分析举例

案例分析：华为公司职位说明书

7. 职位族/类

- 1) 划分职位族、类的目的
- 2) 运用职位族、类划分建立职位发展通道
- 3) 职业发展通道设计——双重晋升机制

8. 职位体系与任职资格体系对应关系

- 1) 职位设计
- 2) 职位体系与任职资格体系对应原理
- 3) 任职资格级别、级等的内在含义
- 4) 能力发展、职位/角色发展之间的匹配关系

四、领导者任职资格等级标准设计

1. 任职资格等级标准的构成

2. 任职资格等级标准设计的三种模式
3. 任职资格等级标准设计的原则
4. 行为标准层次结构
5. 行为模块设计
6. 行为要项设计
7. 行为模块、行为要项权重设计
8. 行为语言
9. 标准项设计
10. 素质要项标准设计
11. 必备知识与基本技能设计

本章节 3.5 小时，重点掌握胜任资格体系构建方法，演练法，现场实操分析法

课程说明：为确保课堂最佳体验，课后最佳实践！

本方案将会在培训前必须与企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。