

现代企业如何建立能力管理体系，落实企业战略

——能力模型设计与应用

主讲人：赵柯

【课程背景】

当今社会全球化、信息化以及市场需求的多样性与多变性，使得企业之间的竞争日益激烈。越来越多的研究和实践表明，企业要想获取持续竞争优势必须高度重视人才的选拔、开发与管理。而采用什么标准来科学地选拔、培养和使用人才，受到了越来越多企业高层管理者（老板）的极大关注和高度重视。在传统的人力资源管理中，一般是通过职位分析来确定员工所需要具备的任职要求（包括知识、技能、经验和其他特点），这种任职资格是满足岗位的基本要求，而不是取得高绩效的能力素质要求，不能预测员工从事复杂工作和高级职位工作的绩效。

为了寻找出一条新路，著名的组织行为专家 David McClelland 提出了能力（Competency）的概念。它是指完成某项工作所需要具备的个人特质，包括知识、技能、自我定位、品格、动机、需要等。知识、技能等是能力的表层特征；价值观、自我定位、人格特质、需求、动机等是能力的深层特征，而深层特征是决定人们能力的关键因素。国内最早引入能力模型的有华为和联想等知名企业，基于能力模型的选拔、任用、培训、绩效管理、薪酬激励、职业发展规划能够正确识别高绩效人才，降低或防止用人不慎给企业带来的风险及危害，提高用人效率，降低人才的跳槽率，留住和稳定高绩效员工。

建立能力模型能够解决企业选人、用人、育人的标准问题，而如何将能力模型与已有的企业战略与经营理念结合起来，用适当的测评工具实现能力模型作为人才选拔、培养与评价标准的核心价值，才是能力模型构建的重点与难点。本课程偏重从企业的人力资源管理角度出发，介绍了能力模型设计与应用的操作方法，运用人力资源管理的内核助力企业腾飞，让企业管理者即便没有人力资源基础，也可以运用从本课程学到的管理方法解决人才管理问题，从而为企业带来百倍的价值提升。

【课程收益】

- 运用能力模型设计
- 运用能力评估方法
- 在人力资源管理体系中运用能力模型

【课程宗旨】

根据学员需求，在短期内让企业管理者具备能力模型思维。让人力资源专家具备战略思路并懂得如何进行能力模型设计及应用。

【课程时间】6 小时

【课程目标】

学员发现能力模型对于企业发展的重要性；影响管理层对于企业人才管理的决策思路；解决企业实践中的人力资源管理难题。

【课程大纲】

目录

- 一、 什么是能力模型？(1 h)
 - 能力模型概念
 - 能力模型的主要原则
 - 案例分享

- 二、 如何设计能力模型？(1 h)
 - 能力模型设计五步法
 - 能力模型设计工具
 - 能力模型模式展现
 - 案例分享

- 三、 如何进行能力评估？(1 h)
 - 能力评估方法介绍
 - 小组讨论
 - 行为评价表
 - 案例分享

- 四、 如何通过测评中心进行能力评估？(2 h)
 - 能力测评中心介绍
 - 案例分享
 - 无领导小组讨论
 - 小组练习
 - DISC 性格测试
 - 职业锚测试

- 五、 如何应用能力模型？(1h)
 - 在招聘模块的应用
 - 在培训模块的应用
 - 在绩效模块的应用
 - 在薪酬模块的应用
 - 案例分享
 - 小组练习

- 六、 课程回顾、课程结束