

# 胜任力模型构建与应用技巧

杨辉老师（2天）

## 课程背景

“物竞天择适者生存”。残酷的竞争其实就是组织之间人才的竞争，对人才管理得好，则组织便兴旺发达，而人才管理没做好，则可能就此陷入地狱深渊。

要对人才管理得好，前提是全面提升人才的素质，而要提高人才素质，就要掌握必要的工具区别哪些是人才，哪些是庸才。由不同维度的标尺组合而形成人才的胜任力模型，就是区别人才和庸才的强有力工具。

古罗马帝国的军官为了说明什么样的战士才是“一名好的罗马战士”，构建了胜任力剖面图，这是最早的胜任力模型雏形。1911年科学管理之父泰勒建议分析界定工人的胜任特征是由哪些因素构成的，从而通过系统的培训和活动去提高工人的胜任力，进而提升绩效。1973年，对美国政府如何选拔外交官进行了二十年研究的美国心理学家麦克·利兰教授首次提出了胜任力的概念，该理论从组织战略发展的需要出发，以强化竞争力，提高组织实际业绩为目标，是一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法和操作流程。可以说，胜任力模型理论开创了企业人才管理的新纪元。

本课程从企业战略的角度，阐述了胜任力模型在人才管理中的核心作用，以及胜任力模型的应用及发展。课程将传统理论剖析与当今优秀企业的管理实践相结合，能帮助学员正确掌握胜任力模型的构建方法与应用技巧，促进企业人才管理水平与组织绩效的提升，打造企业核心竞争力。

## 课程收益

- 1、帮助学员从企业经营的角度理解胜任力在人才管理中的核心作用，树立基于胜任力模型的系统性人才管理理念
- 2、帮助学员掌握基于企业战略与业务需求的胜任力模型构建方法，了解优秀企业胜任力模型的管理实践
- 3、帮助学员掌握胜任力模型在人才选拔、培训开发、职业发展以及绩效管理中的应用及发展，能够通过素质模型的综合运用全面提升人力资源管理的基础绩效

4、帮助学员深入理解胜任力素质模型在人才管理中应用的条件、基础，了解方法工具的利弊，掌握使用中的注意事项，拓展管理视野，树立权变的人力资源管理思想，全面提升管理实战胜任力

**课程对象：**企业各级管理人员、HR 专业人员、储备 HR 干部

**课程特色：**课堂讲授+案例分析+小组讨论+情景演练，突出实战性与实用性

## 课程大纲

### 前言

一、企业经营与人才管理

二、全面人才管理的解决思路

【案例分析】名企高效率招聘的标准是什么

【小组讨论】如何突破人才管理的瓶颈

## 第一章 胜任力模型解读

1、正确认识素质

2、胜任力素质与绩效的关系

3、常见的胜任力模型

【应用工具】冰山素质模型、洋葱素质模型、金字塔素质模型、安达信模型

【案例分析】胜任力模型的由来

【小组讨论】人才为什么水土不服？如何理解胜任特征、胜任力、人才素质

## 第二章 胜任力模型的构建

1、胜任力模型的应用层级

2、胜任力模型构建的基础

3、经典胜任力模型构建的流程

#### 4、金字塔素质模型的构建

#### 5、胜任力的描述与分级

【应用工具】行为事件访谈编码法、逻辑推导法

【案例分析】壳牌石油的 CAR 模型、BAT 的胜任力素质模型、HW 创业期的胜任力素质模型

【实战演练】三层面素质模型构建、某通用胜任力的描述、某核心岗位胜任力素质模型构建

### 第三章 基于胜任力模型的人力资源规划

#### 1、核心人力资源确定

#### 2、人力资源需求分析

#### 3、人力资源现状盘点

#### 4、人力资源内部供应分析

#### 5、供需平衡手段规划与实施

【应用工具】胜任力重要性调查问卷、胜任力等级水平要求调查问卷

【案例分析】某集团人力资源规划

【小组讨论】为什么要进行基于胜任力模型的人力资源规划

### 第四章 基于胜任力模型的人才甄选体系

#### 1、选对人才保证基础绩效

#### 2、设计招聘信息

#### 3、设计甄选工具

#### 4、培训面试官

#### 5、获取面试者关键胜任力信息

#### 6、招聘效果评价与工具更新

【应用工具】模拟选拔法、框架参照法、行为化面试评分表

【案例分析】书面测试巧识诚信、察言观色识人才、世界 500 强的识人怪招、某公司内部竞聘素质模型

【小组讨论】如何评价人才的责任与奉献精神？如何判断人才的职业动机与道德品质

【实战演练】关键岗位的结构化面试设计

## 第五章 基于胜任力模型的绩效管理

- 1、基于胜任力模型的绩效管理与普通的绩效管理的区别
- 2、基于胜任力的绩效管理实施的前提条件
- 3、基于胜任力的绩效管理计划
- 4、基于胜任力的绩效管理执行
- 5、基于胜任力的绩效评估
- 6、基于胜任力的绩效结果应用

【应用工具】360 度评估问卷范例、360 度评估报告范例、绩效辅导记录表、绩效改进计划表、GROW 模型

【案例分析】某银行建立基于胜任力模型的绩效管理体系

【实战演练】某部门建立的绩效管理体系

## 第六章 基于胜任力模型的组织人才盘点

- 1、胜任力模型与人才盘点
- 2、基于胜任力模型的人才盘点结果应用

【应用工具】岗位价值评估工具、岗位人才缺口计算表、员工能力潜质访谈提纲

【案例分析】某房地产集团基于胜任力模型的人力资源盘点

## 第七章 胜任力模型在人才开发中的应用

- 1、胜任力模型与职业生涯规划
- 2、胜任力模型与培训开发
- 3、胜任力模型与考核激励

【案例分析】常见人才测评技术介绍、HW 的干部素质提升、某知名企业的人才轮岗

【小组讨论】素质模型是如何在人才测评中应用的？他能胜任 HRVP 吗

【实战演练】某通用岗位的培训项目设计

## 第八章 胜任力模型的发展

1、胜任力模型与任职资格标准

2、胜任力模型使用的注意事项

3、权变的人才素质管理

【案例分析】某公司的模型与任职资格

【小组讨论】胜任力模型的优点与不足