

企业岗位胜任力模型与任职资格体系构建

讲师：高思禄

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，以咨询式工作方法进驻企业试点部门，以实践方式辅导学员，采用阅读—调研—问卷—访谈（岗位诊断）—输入—工具应用—比例—分析—方案框架探讨—输出方案—评议—试行—颁布的流程学习法，真实解决客户需求。

课程时间：5天6小时/天，2天理论讲授，三天咨询辅导输出方案

课程对象：管理人员，人力资源管理人员。

课程方式：讲解、工具、课堂互动、案例、实操练习、实践辅导

课程大纲

第一讲：岗位胜任力模型概论

导入：某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；

六、依据胜任力模型甄选人才对标岗位的方法与工具

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。

五、制作完整职务说明书、工作标准、胜任力体系方法与实操

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：胜任力资格体系构建

一、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、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、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、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

课程总结与现场答疑

以上为两天的理论课程安排，以下为试点部门咨询式工作方法，以实践方式辅导学员，采用阅读—调研—问卷—访谈（岗位诊断）—输入—工具应用—比例—分析—方案框架探讨—输出方案—评议—试行—颁布的流程学习法（时间三天），培训安排如下：

一、讲解流程：咨询式输出工作结果的流程。学习阅读—调研—问卷—访谈（岗位诊断）—输入—工具应用—对比—分析—方案框架探讨—输出方案—评议—试行—颁布的流程应用框架；

二、资料阅读：以试点部门做咨询前的阅读咨询明细、收集方法，沟通方式，表格、工具的使用，老师示范，告知注意点，阅读内容与分析技巧；学员以试点部门真料情况学习阅读，输出阅读成果，老师点评，学员修正，通关为准；

三、调研访谈：与负责人、管理人员沟通的内容与方式，以及这部工作的作用说明、关注点、注意点，得到什么想要的结果，说明这个步骤的作用；

四、岗位诊断：与基层员工沟通的内容与方式，以及这部工作的作用说明、关注点、注意点，得到什么想要的结果，说明这个步骤的作用；学员访谈，老师点评、修正、通关；

五、输入数据：根据诊断情况输入现实数据与预期数据，利用各种工具做好输入工作；学员制作，老师点评、修正、通关；

六、对比数据：根据现实数据与预期数据对比，掌握对比工作中工具的使用方法。老师点评、修正、通关；

七、分析数据：根据现实数据与预期数据对比，掌握分析工作中工具的使用方法。老师点评、修正、通关；

八、框架探讨：根据以上内容，输出方案框架，学习表格与工具使用，议定岗位胜任、工作说明、工作标准的建立方法及输出结果的明细，老师示范、学员。老师点评、修正、通关；

九、输出方案：根据框架议定结果明细、整体工作的注意点，资料的齐全性，分析的方法论、输出结果明细，内部评审输出胜任力、岗位职责、工作说明的情况，审核修正。根据现实数据与预期数据对比，掌握工作的使用方法。老师点评、修正、通关；

十、方案评议：经过部门负责人与评审小组评定，修正。根据评审小组与负责人建议，是否需修改方案；

十一、方案试行：注意试行中岗位人员关注的问题与实际中确实存的问题记录，为处理后期微调方案做数据记录，根据现实数据与预期数据对比，掌握工作的使用方法。老师点评、修正、通关；

十二、文案微调：对试行中的问题进行微调，学员学习微调方法；

十三、方案颁布：根据情况阶段性升级。

老师根据以上方法，在试点部门中进行，同时让学员学会整个

流程，输出方案。时间为三天