

基于胜任力的人才选拔 课程大纲

课程背景

市场竞争归根到底是人才的竞争。一个企业的成功，除了企业选择了合适的行业，制定了正确的战略，选到了合适的人也是一个非常重要的因素。随着经济的发展，各行各业对人才的需求也越来越强烈，企业要发展就需要不断的吸纳人才，任何一家企业都存在招聘的活动。招聘是人力资源管理活动中的源头，只有招聘到合格的人，育人才会变得顺畅，用人也就得心应手，留人也就很方便了。

如何招聘、选拔到合格的人才，为什么很多企业在面试时感觉应聘者不错，而在对面试进来的人员进行使用的过程中却感觉不理想，问题到底出在哪里。是文化的吻合度有问题，还是应聘人员本身就有问题，或者是我们的选拔的方法没有达到要求。问题可能是多方面的，但根据经验，主要还是面试技能方面出了问题。

课程收益：

通过学习本课程，您将学习到：

- 1.人才是如何影响企业发展战略的？
- 2.抓住人才招聘的要点：组织战略与需求、岗位价值、人才价值、绩效结果
- 3.区分绩效、潜力、能力与人才选聘
- 4.人员流失的代价和因素是什么？
- 5.选拔的形式和方法选择
- 6.如何评估态度？
- 7.分析你在招聘和选拔中的误区，及其如何改进？

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：企业高中层管理者，HR 总监，HR 经理，HR 相关工作人员

授课方式：讲师讲授+案例分析+实操演练+视频互动+角色扮演+情景模拟

课程大纲

第一讲：企业成功与关键岗位人才

- 一、人才发展与人才梯队建设
- 二、“突破做大与创新做强”与人才梯队建设
- 三、如何规避中国企业目前出现的断代危机和人才流失现象

第二讲：胜任力模型概述

人力资源管理的两大基础平台

一、胜任力模型的定义

1. 胜任力模型的提出
2. 胜任力模型的定义
3. 中国古代胜任力思想
4. 胜任力模型与公司战略
5. 企业核心能力

现场演练：公司核心能力推导

二、胜任力模型的构成要素

1. 胜任力模型的心理结构

三、通用胜任力模型介绍

1. 真正的冰山在水面以下
2. 冰山模型解析
3. 洋葱模型解析
4. 胜任力模型的三个层次

四、著名公司员工素质模型的实例

第三讲：企业如何引入胜任力模型

一、企业如何选择员工？

讨论：好的员工和一般的员工有何区别？

二、企业的核心竞争力和胜任力模型：核心能力基于企业远景使命价值观

三、胜任力模型和企业人力资源管理体系

第四讲：胜任力模型建立的基础——工作分析与职位说明书

一、工作分析的定义和步骤

二、工作分析的方法和案例

1. 观察法
2. 问卷调查法
3. 访谈分析法概念
4. 工作日志法
5. 其他分析法

现场演练：工作分析问卷设计

三、如何确立与职责对应的绩效标准

四、成功推行职位说明书的步骤和要点

1. 岗位描述
2. 岗位规范
3. 岗位说明书

现场演练：岗位说明书之任职资格撰写演练

第五讲：建立胜任力模型的方法

一、常用建模方法

1. 标杆比较法
2. 问卷法
3. 专家意见法
4. 行为事件访谈法

二、行为事件访谈法实操

1. 胜任力模型建立的一般流程
2. 全面的建模方法
3. 分析和确定胜任力的过程
4. 行为事件访谈法
5. 行为事件描述要点
6. 关键事例的特征
7. STAR 工具的运用
8. BEI 访谈与传统访谈的区别

演练：BEI 行为事件访谈提纲设计

角色扮演：行为事件访谈

三、访谈数据的分析和练习

1. 信息整理与归类编码
2. 分析和确定胜任力
3. 胜任力的编码与提取
4. 归纳胜任力
5. 统计分析与素质提炼
6. 如何建立与战略相适应的胜任力模型
7. 其他分析和确定胜任力的方法

演练：访谈记录编码

四、胜任力分级

1. 胜任力词典
2. 胜任力要项分级
3. 基于胜任力模型产生的人力资源体系

演练：胜任力分级

第六讲：对关键岗位建立胜任模型

一、确定关键岗位，定义关键绩效指标

二、识别成功要素，构建关键岗位胜任素质模型

- 1、管理人员的素质模型
- 2、技术人员的素质模型
- 3、操作人员的素质模型

三、根据素质要求（知识、技能、行为），开发测评工具

- 1、专业知识与技能
- 2、管理与人际技能
- 3、心理胜任素质
- 4、职业操守素质

第七讲：基于胜任力的招聘选拔

一、招聘评价选拔

1. 外部招聘与内部招聘

二、基于胜任力的面试

1. 基于胜任力的面试评估表

2. 行为面试要点
3. 行为面试案例分析

视频：基于胜任力的结构化面试

现场演练：基于胜任力的结构化面试提纲设计

三、评价中心的主要技术与方法

1. 公文筐
2. 无领导小组讨论
3. 情境模拟
4. 其他方法

现场演练：公文筐、无领导小组讨论演练

四、其他测评方法

1. 测评内容与测评方法
2. 组织内部评价中心的构建流程
3. 测评工具
4. 评价中心工具组合
5. 评估程序

现场演练：招聘、晋升评估演练

第八讲：确认关键岗位人才

一、人才库的建立（员工信息表）

- 1、员工自荐
- 2、部门领导推荐
- 3、绩效考核中的结果运用

二、实施关键岗位人才盘点

- 1、员工职业兴趣调查
- 2、员工心理素质评估
- 3、专业技能评估
- 4、管理技能或人际技能评估
- 5、员工绩效考核

第九讲：甄选关键岗位的候选人

一、人才梯队建设的分工与职责

- 1、员工自我负责、主观规划
- 2、业务主管提供发展空间、事业舞台
- 3、人力资源主管搭建 HR 体系，确定机制保障

二、相关制度的制定

- 1、人才标准管理制度
- 2、人才评价管理制度
- 3、员工生涯管理制度
- 4、培训体系管理制度
- 5、接班人管理制度
- 6、相关流程与表格的设计、培训与实施

三、人才经营的四大平台（驱动平台、竞争平台、成长平台、激励平台）

