

胜任力建模与应用

课程背景：

企业的成功靠自身的核心竞争优势，而打造核心优势的关键是核心人才的培养及人才梯队建设。企业想要稳步发展，需要持续不断地锤炼企业内功，尤其是对中高层管理者及核心骨干人才的梯队培养。但作为企业的领导者和人力资源管理者却常常遇到以下困惑：

- ◆ 如何建立以胜任力为核心，以机制和流程为保障的企业人才梯队建设系统？
- ◆ 如何建立强有力的人才梯队，支撑组织的快速发展？
- ◆ 如何调整原有人才结构，构架有层次，有梯度的人才矩阵系统？

在没有发现完全合适的人才时，潜力明显的就必须先用起来，但如何进行持续性的培养、跟踪、考评以及退出安置？

课程收益：

- ◆ 根据企业实际状况，建设与战略相匹配的胜任素质模型架构
- ◆ 掌握职位分析、职位说明书制作的方法与步骤
- ◆ 学习建立胜任力素质模型的方法、步骤及注意事项
- ◆ 给未来岗位人才的引进与培育提供技术依据

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业高中层管理者，HR 总监，HR 经理，HR 相关工作人员

课程方式：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

上篇——胜任力建模

第一讲：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

第二讲：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

第三讲：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

1. 工作分析概述
2. 工作分析的涵义
3. 工作分析的目的、内容和作用

4. 工作分析的程序

- 1) 时机选择
- 2) 实施步骤
- 3) 工具选择
- 4) 结果运用

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

1. 工作分析计划
2. 工作分析设计
3. 信息分析

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

第四讲：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

下篇——胜任力的应用

第一讲：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

第二讲：人才盘点

一、人才盘点的两个维度

1. 能力维度
2. 绩效维度

二、常用人才盘点工具

1. 综合能力评估表
2. 九宫格
3. 继任者计划表
4. 个人发展规划表

三、人才盘点的流程

1. 基本信息表
2. 管理者完成对下级的评价
3. 提前思考岗位继任计划
4. 组织审查
5. 制定改善的行动计划
6. 管理者完成所有汇报材料的撰写

四、继任者计划

五、核心人才管理

现场演练：人才盘点

案例：常用人才盘点工具示例

第三讲：基于胜任力的培训体系

一、传统培训体系的区别

1. 专业相关能力

二、不同层级不同培训

1. 对于岗位要求的培训发展

三、选择培训形式

- 1) 讲授、
- 2) 讨论、
- 3) 岗位实践、
- 4) 开发课程、
- 5) 带新人

四、学习路径图是提升胜任力的重要工具

五、个人发展通过多种方式进行

六、人才梯队建设总览

1. 梯队人才培养模型
2. 人才梯队建设工作安排示例
3. 人才梯队操作流程

演练：人才序列学习路径图演练

第四讲：其他模块的应用

1. 胜任力在调薪中的应用
2. 胜任力在绩效管理中的应用
 - 1) 行为绩效考核
3. 任职资格标准开发
4. 人力资源战略、规划

现场演练：任职资格体系标准

第五讲：能力素质模型实施后的管理措施

1. 在企业引入胜任力模型的好处及可能碰到的困难
2. 其他企业的经验教训

课堂演练：设计适合本企业的胜任力模型