

胜任力测评 丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

一、胜任力模型

- 1、哪些人更胜任工作？
- 2、光有知识和技能，够吗？
- 3、冰山模型

二、为什么要做胜任力测评？

- 1、防止错误提拔——为什么有的管理者只会埋头干活，不会带团队？
- 2、加快能力复制——通过胜任力模型把任职要求标准化
- 3、促进员工成长——通过胜任力测评寻找能力短板

三、胜任力模型之能力标准

- 1、有怎样的岗位职责，就有怎样的能力要求
- 2、如何梳理岗位职责？
- 3、根据岗位职责确定知识和技能要项——以行政文秘为例
- 4、岗位分级
- 5、对不同岗级，确定知识和技能所应达到的等级
- 6、案例：华为五级双通道的胜任力模型

四、胜任力模型之素质标准

- 1、麦克利兰说
- 2、价值观
- 3、人格特质
- 4、自我认知
- 5、内驱力
- 6、案例：华为的素质辞典

五、知识和能力的测评

- 1、笔试
- 2、演示
- 3、成果举例

六、素质测评

- 1、胜任力测评的难点在于素质测评，因为素质是一个潜变量
- 2、利用归因判断原理，设计素质测评方法
- 3、案例：以内部评价中心为例

七、胜任力测评要处理好能力与业绩的关系

- 1、胜任力测评不能“只顾能力，不顾业绩”
- 2、业绩达标是胜任力测评的前提
- 3、尽量用业绩说话

八、胜任力测评的配套

- 1、晋升通道
- 2、岗位异动
- 3、人才梯队
- 4、人才开发