

# 胜任力模型构建课程大纲

## 【培训背景】：

当众多的企业面对业务发展和竞争的巨大压力时，往往最头疼的是员工能力不能达成管理要求；而员工面对公司发展的同时，也在思考自身的发展道路在哪里？以结果为导向的绩效管理正在将 HR 管理引入某种意义上的死胡同，而一般意义上的培训发展无法本质解决员工的能力提升？诸多的矛盾引发我们思考：

胜任力模型的构建与测评是人才管理的两个关键问题，建模解决了人才“质的标准”，测评则解决了胜任力“量的测量与鉴定”，只有解决了这两个关键问题，人才管理才能收到事半功倍的效果。

## 【课程收益】：

中国诸多优秀企业的管理实践证明，建立并推行企业人才胜任力模型，才能逐步形成全体员工“群体成长”的良性机制。

- ◆ 基于对国内外企业人才胜任力体系的持续研究；
- ◆ 基于对中国 20 多家不同行业知名企业任职资格咨询成功实践（中国移动、腾讯、中广核、搜狐畅游、喜之郎、招商证券、广东海大、通威股份、科陆电子。。。）；
- ◆ 从国际管理领域的广阔视野，系统思考胜任力体系的建设和应用；
- ◆ 从企业经营者的角度，精彩解读胜任力思想和方法；
- ◆ 通过现场情景模拟企业认证过程，倾情演绎任职资格与能力建设的关键所在

【课程对象】企业高层管理者、部门负责人、人力资源管理者、胜任力构建项目负责人、招聘及培训发展负责人

【培训时间】：2 天（12H）

## 【课程特色】：

咨询式培训：良好的互动培训，这样可以更好的保证授课效果，方便现场咨询与互动，让学员真正的能够学到，悟到，得到进而可以做到。

系统性与全面性：课程从人力资本提升的角度出发结合当前的法律，法规，财务，税务等各方面内容从方案设计到激励实施都进行系统而全面的阐述。

真实性与实用性：课程中所讲的股权设计模式与案例，都是汪老师在近几年来亲自参与的各大中型企业的实际顾问、设计案例中总结提炼出来的，完全都能转化运用在学员企业上，并且分享股权激励方面的众多经典案例，具有极高的学习和参考价值。

## 【课程大纲】

<p><b>导语：</b>老张和小王的小故事</p> <p><b>第一讲 企业管理者及 HR 面临的问题和困惑</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 破冰(分组、问题思考)</li><li>2. 绩效管理哪些问题不能解决</li><li>3. 培训管理哪些问题不能解决</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>7. 企业不同成长阶段（如创业、扩张、规范化、巩固）所需之关键胜任素质</li><li>8. 企业文化与胜任素质</li></ol> <p>☆ 练习：根据不同的战略模式构建胜任素质模型</p>
--	--

#### 4. 企业员工发展的瓶颈分析

### 第二讲 胜任力与胜任素质

1. 胜任力的缘起、发展与应用
2. 胜任力包括哪些方面
3. 胜任力的内在价值（经营绩效）
4. 胜任力如何改善企业管理系统
5. 基于胜任力的“双面绩效”

☆ 案例：XX 集团的胜任素质体系建设全景

### 第三讲 胜任素质模型建设

1. 岗位族、类划分
2. 岗位发展通道
3. 开发团队
4. 胜任素质模型构建分析法
5. 企业价值创造模式与胜任素质要求
  - 客户亲密型的价值创造模式需要什么样的胜任力与素质要求
  - 高效运作型的价值创造模式需要什么样的胜任力与素质要求
  - 产品领先型的价值创造模式需要什么样的胜任力与素质要求
6. 企业业务战略与胜任素质要求
  - 根本变革与渐进变革战略各需要什么样的胜任力与素质要求
  - 回报战略与增长战略各需要什么样的胜任力与素质要求
  - 不同的业务战略组合需要什么样的胜任力与素质要求

### 第四讲 胜任力模型构建的 BEI 技术

1. 定义绩效标准、选取效标样本
2. BEI 行为事件访谈法概述
3. BEI 行为事件访谈法的实施流程
4. BEI 行为事件访谈法的 STAR 提问技术
5. STAR 提问时的注意问题
6. BEI 编码技术
7. 数据处理与统计技术

☆ 实战演练：学员扮演被访谈者与访谈者分组进行 BEI 访谈

8. 胜任素质词条编写技术
  - 词条的基本结构、词条选择与定义
  - 维度、构面的组合（实证方向、心理学方向）
  - 定义与描述（操作性定义）
  - 行为的等级划分

☆ 练习：分组按胜任力词条的完整结构编写胜任力词条

### 第五讲 胜任素质模型应用

1. 招聘甄选
2. 绩效管理
3. 生涯管理
4. 培训开发
5. 管理开发方案

☆ 案例展示：XX 集团对胜任素质标准与应用

