



胜任力模型操作实务

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 胜任力模型操作实务

【课程背景】

在企业的管理运营过程中，人力资源工作者经常会遇到以下问题或现象：

企业战略目标如何落实到人才能力和素质上？招聘的人总不合适，企业究竟需要什么样的人才？在绩效管理中如何实现人才能力的考评和提升？员工培训的出发点是什么？薪酬和员工能力的关系又是怎样……上述这些问题或现象的产生其本质都是胜任力模型应用方面的问题。那么，企业各级管理者和人力资源工作者要如何用好胜任型呢？

《胜任力模型操作实务》课程一方面讲解胜任力模型的系统的知识，另一方面将通过小组讨论、案例研讨、实操演练等形式将枯燥的知识转换为实用的工作技能，再将工作技能转换为具体的工作应用。

【课程收益】

- 了解胜任力在企业运营管理中的作用
- 掌握胜任力模型的基本概念
- 掌握胜任力模型建立的步骤和流程
- 掌握胜任力模型的评价方法
- 掌握胜任力模型在人力资源管理中的多种应用

【课程对象】 中高层管理人员、人力资源从业者

【课程时长】 2天

【课程大纲】

第一单元：认识胜任力模型

- **案例分析：大力公司发展的困惑**

- 什么是胜任力

- 胜任力的基本分类：

核心胜任力

一般胜任力

专业胜任力

- 胜任力识别的三个层面

知识

技能/能力

职业素养

- 胜任力的优化

案例研讨：绩效不佳的张林

员工胜任素质

岗位胜任特征

组织环境特征

- 什么是胜任力模型？
- 胜任力模型的三大作用

将人力资源战略和公司整体战略紧密结合

作为基础建设支持人力资源管理业务

明确定义各个层次的行为表现，并提供统一的衡量标准。

第二单元：胜任力模型的建立

- 明确战略目标

绘制战略分解地图

胜任力模型与BSC平衡记分卡

实操演练：战略目标分解

- 确定目标岗位

识别关键价值岗位

岗位价值的三种类型

实操演练：确定目标岗位

- 界定绩优标准

完善的考核体系是界定绩优标准的基础

绩效的三个标准：优秀、一般、较差

实操演练：界定某岗位优秀绩效的行为特征

- 选取样本组

样本选择的方式与数量

- 收集、整理数据信息

行为事件访谈法

- 1、 访谈程序

- 2、 STAR 工具在行为事件访谈法中的应用

- 3、 实操演练：访谈提纲设计

专家数据库

问卷调查法

- 定义岗位胜任力

数据分析

发现差异

规范定义

实操演练：定义某岗位的胜任力

- 划分胜任力等级

划分等级

分级描述

实操演练：划分某岗位的胜任力等级

- 构建胜任力模型

评估与匹配

构建模型

实操演练：胜任力模型建立

第三单元：胜任力的评价

- 胜任力评价的基本方法

- 系统测试

知识测试

霍兰德职业测试

实操演练：霍兰德六型测试与分析

心理测试

价值观测试

实操演练：13种职业价值观测评与分析

技能评级

- 情景模拟

结构化面谈

公文筐测试

无领导小组讨论

实操演练：分组演练公文筐测试与无领导小组讨论

- 绩效结果

KPI 考评结果

KPA 考评结果

360 度评价结果

- 不同职级的测评方法的注意事项

第四单元：胜任力模型的具体应用

- 在招聘录用中的应用

工作分析

案例分析：A公司的人才甄选方案

基于胜任力模型的面试题库设计

- 在员工培训中的应用

培训开发的起点

案例分析：某公司的培训开发

实操演练：员工成长地图设计

- 在绩效考核中的应用

绩效改进的目的是什么？

绩效管理中的能力、行为、结果

案例分析：某公司的绩效考核内容

- 在薪酬管理中的应用

3P1M 付薪原则

建立薪酬与能力水平的联系

案例分析：某公司的薪酬等级

- 在员工发展中的应用

什么是职业生涯规划？

五级双通道理论

职业胜任力与兴趣、价值的关系

实操演练：能力发展平衡轮

第五单元：课程回顾与答疑