

基于业绩增长的人才发展-胜任力模型构建与应用

授课风格

- ◇ 注重实战落地：从实践中来到实践中去，以解决问题为最终目的；
- ◇ 注重技能操作：以学员掌握方法、技巧为授课方向，上午学，下午回去用；
- ◇ 注重课堂呈现：授课形式多样，风趣幽默，听课与练习相结合，学员吸收快；
- ◇ 注重课件质量：精心总结、图文并茂，适时更新，确保授课质量；
- ◇ 注重课后辅导：用咨询式服务替学员解决具体运用中的问题和困惑。

课程特点

- ◇ 实用性：以问题为导向而非以理论为导向，针对经理人员工管理中遇到的难点和重点展开剖析，确保其所学能直接用于现实的管理操作；
- ◇ 启发性：不仅分享极具操作价值的工具，更注重启发管理思维；
- ◇ 针对性：可以根据课前客户提供的资讯，在讲授过程中进行分析和点评；
- ◇ 系统性：系统全面地解析主要模块，把管理各模块之间的逻辑讲清讲透，令学员建立更宏阔的知识体系。

课程大纲：

一、业绩增长的背后推手

1.1 案例：猫和老虎的能力比较

条件：谁更适合上树？

猫更为敏捷，猫更会爬树

启示：一 选对人办事 二 以结果论英雄 三 业绩增长的背后有基因 四 培养是有效的

1.2 业绩增长的隐形翅膀

天时：匹配的内外部资源条件

地利：匹配的任职能力

人和：匹配的工作动机

机遇：匹配的风口

二、认识素质及素质模型

2.1 能力素质提出的背景

能力素质的研究起源于 21 世纪 50 年代初。

美国国务院因选外交官达不到理想目标，在麦克利兰博士的帮助，通过对工作表现优秀与一般的外交官的具体行为特征的分析，识别能够真正区分工作业绩的个人条件。

2.2 能力素质的定义

能力素质没有统一的标准定义，较常用以下三种来定义。

2.3 能力素质的构成要素——哪些是决定个人绩效的因素

冰山模型

洋葱模型

二者之间的关系：素质如何有效驱动绩效的实现

2.4 对能力素质模型的认知

素质模型 就是为完成某项工作，达成某一绩效目标，所要求的一系列不同素质要素的组合

2.5 能力素质模型的类型与结构

三、能力素质模型的开发

3.1 能力素质模型构建的基本步骤：“六脉神剑”（向大侠金庸先生致敬）

3.2 第一步：策划

首先，做好定位，要给能力素质模型构建定下基调
其次，要建立组织和保障机制
然后，确定技术路线

3.3 第二步：调研

首先，资料、信息收集、汇总与分析
另外，对目标岗位进行工作分析，形成岗位说明书
最后，需要对建模对象进行解析

3.4 第三步：访谈

了解能力素质模型构建的几种方法

核心技术之一：BEI（行为访谈法）介绍

3.5 第四步：编码

素质的编码与提取

3.6 第五步：建模

- a) 完成编码并获取核心素质后，还要审视公司或岗位要求
- b) 同时，要对能力素质模型进行等级划分
- c) 最终确定能力素质模型
- d) 适当进行修正
- e) 最后进行完整诠释

3.6 第六步：验证

通过调查问卷、二次取样、培训跟踪来进行验证

动态维护

3.7 模型构建中的实战技巧

模型构建是否成功的判断标准

- 第一 | 多用业务和高管的语言
- 第二 | 多用公认的优质行为标准
- 第三 | 强调不完美性和持续完善性
- 第四 | 要有规划和足够的耐性

四：素质模型在人才发展中的运用

运用中循序渐进

4.1 基于素质的招聘甄选

4.2 能力素质模型的应用首先应该从培训的改进开始

4.3 能力素质在全员绩效管理中的应用