

课程目录

一、能力模型的起源

二、能力模型各流派主要观点

三、能力与绩效的关系

四、HR管理者的能力模型

能力模型的历史起源

- “四个一”，一个人、一事件、一篇文章、一个公司。
- 20世纪60年代后期，以哈佛大学麦克利兰教授(David McClelland)为首的小组，经过大量的深入研究发现，传统的学术能力和知识技能测评并不能预示工作绩效的高低和个人生涯的成功。

能力模型的历史起源

- 1970年代初，麦克利兰创立了迈克博（McBer）公司，并接到美国政府要求帮助挑选FISO(驻外联络官 Foreign Service Information Officers)。后来所建立的公司加入Hay（合益）集团。
- FISO以前所用的“驻外服务官员测试”的内容：
 - a. 智商
 - b. 学历、文凭和成绩
 - c. 人文知识与相关文化背景知识，如美国历史、西方历史等
- 麦克利兰项目小组为美国政府建立的FISO Competency中的三种核心Competency：
 - a. **跨文化的人际敏感性**：即深入了解不同文化、准确理解不同文化背景下他人的言行的能力。
 - b. **对他人的积极期望**：尊重他人的尊严和价值，即使在压力下也能保持对他人的积极期望。
 - c. **快速进入当地网络的能力**。

能力模型的历史起源

- 1973年，麦克利兰教授发表了题为《测量Competency而非智力》的文章，从而为Competency理论的诞生奠定了基础。
- 并将Competency明确定义为“能区分在特定的工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征。”

- “能力素质”在中国人力资源界得到了高度的重视，以致于2004年（？）在被命名为年度关键词。

课程目录

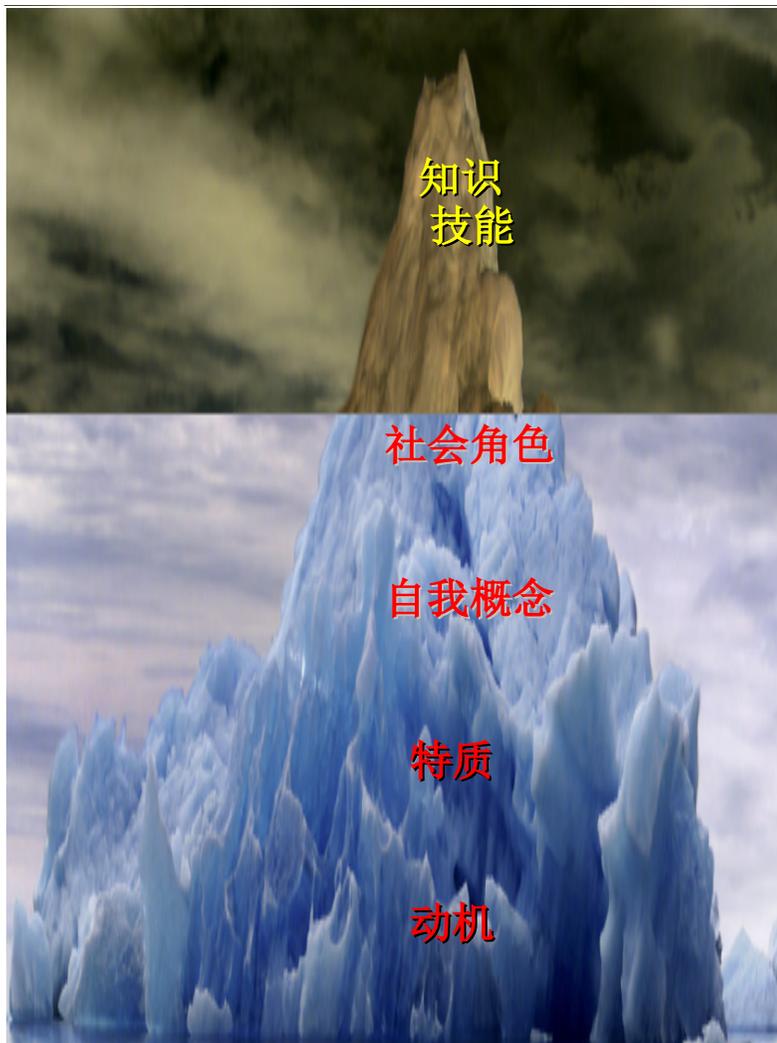
一、能力模型的起源

二、能力模型各流派主要观点

三、能力与绩效的关系

四、HR管理者的能力模型

HAY（合益）的观点



HAY的定义:

知识: 个人在某领域掌握的信息总和

外显的

技能: 个人运用所掌握知识的方式和方法

知识技能

社会角色/价值观: 个人呈现给社会的形象

自我概念/形象: 个人对自己的形象定位

内隐的

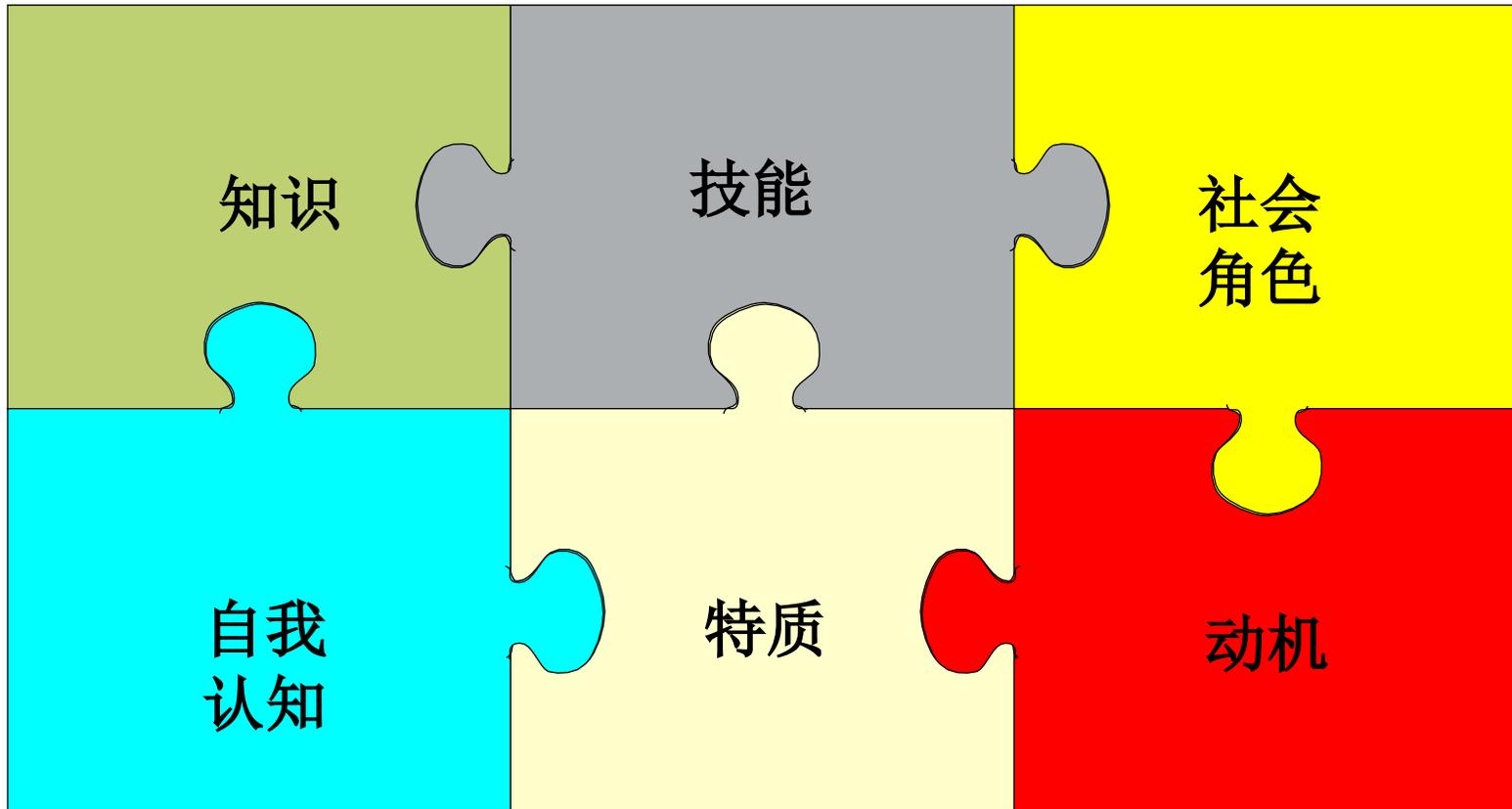
特质/个性特点: 个人以一定的方式产生的性情和气质

动机: 对行为不断产生驱动的根本需要和想法

行为素质

冰山模型

华信惠悦 (watsonwyatt) 关于能力模型的观点

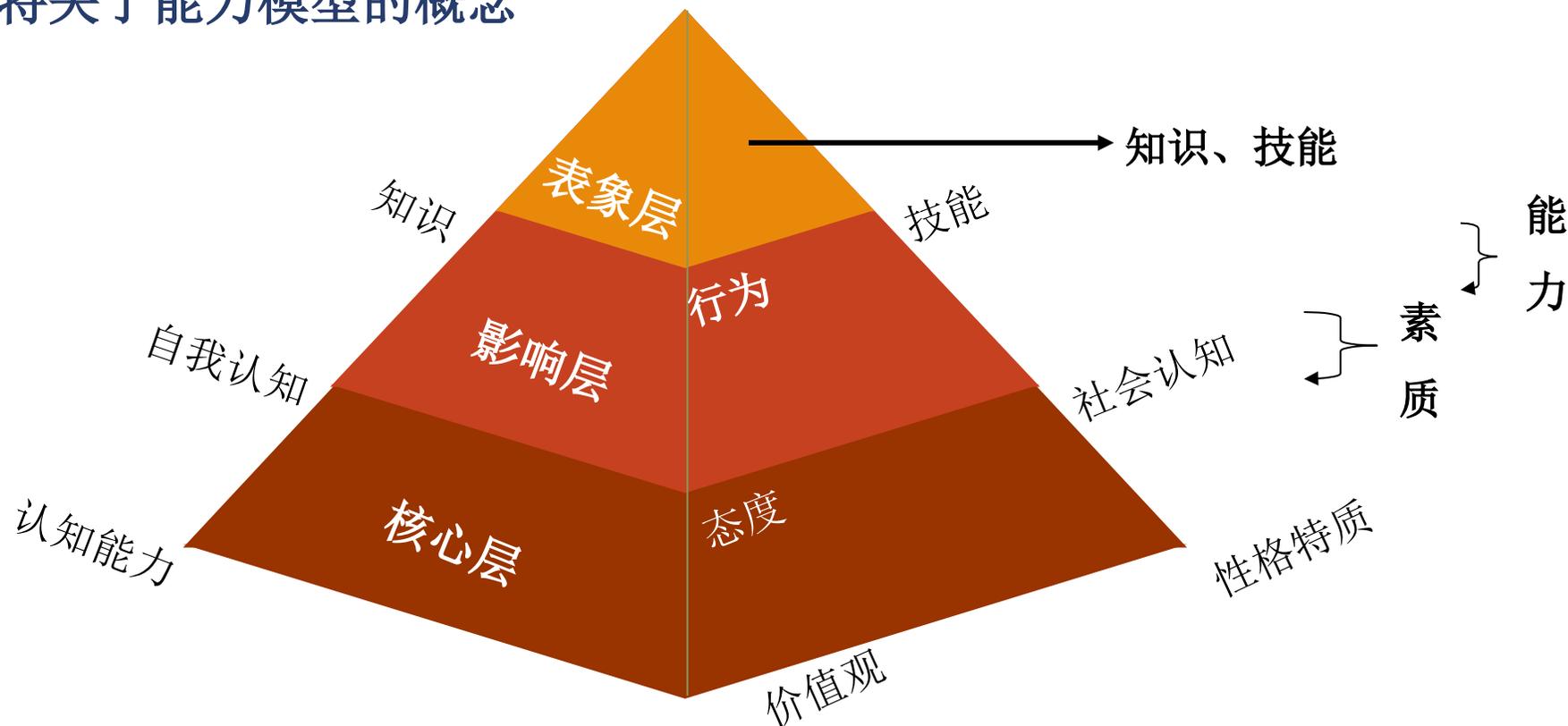


能力素质的构成

华信惠悦（watsonwyatt）关于能力模型的概念

- 知识：某一职业领域需要的信息（如人力资源管理的专业知识），指员工为了顺利完成自己的工作所需要理解的东西，如专业知识、技术知识或商业知识等，它包括员工通过学习、以往的经验所掌握的事实、信息和对事物的看法。
- 技能：掌握和运用专门技术的能力（如英语读写能力、计算机操作能力），指员工为实现工作目标、有效地利用自己掌握的知识而需要的技巧。能力是可以通过重复性的培训或其他形式的体验来逐步建立的。
- 社会角色：个体对于社会规范的认知与理解（如想成为工作团队中的领导）
- 自我认知：对自己身份的知觉和评价（如认为自己是某一领域的权威）
- 特质：某人所具有的特征或典型的行为方式（如喜欢冒险），它是品性的最集中化体现。
- 动机：决定外显行为的内在稳定的想法或念头（如想获得权力、喜欢追求名誉）。

翰威特关于能力模型的概念



- 知识：指个人在某一特定领域拥有的事实型与经验性信息；
- 技能：指结构化地运用知识完成某项具体工作；
- 素质：支持公司长期战略目标、与优秀业绩相关的关键行为特征，这些特征可以是认知的、意志的、态度的、情感的、动机的或倾向性的等等，但最终以行为来展现
- 能力：素质+知识+技能

能力建模的结构（能力模型、领导力、专业能力）

什么是能力模型？

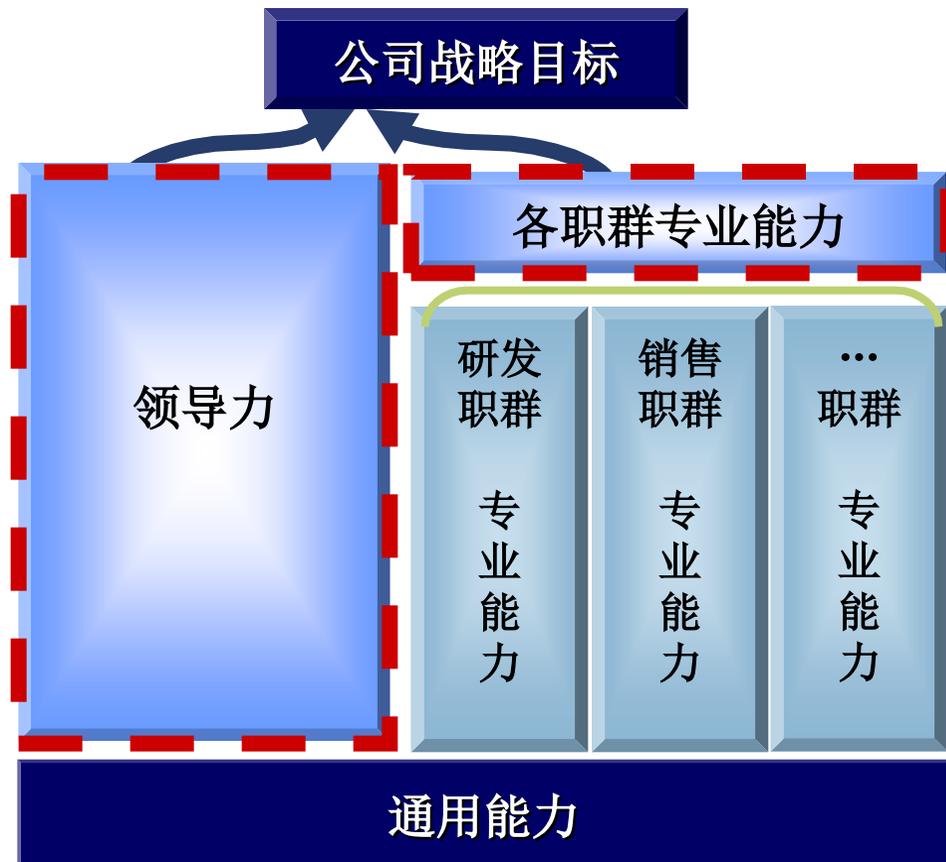
能力模型的定义：支持公司长期战略目标、与优秀业绩相关的关键行为特征和/或知识和技能的有机组合，包括：

领导力： 管理人员需要具备的关键行为特征；

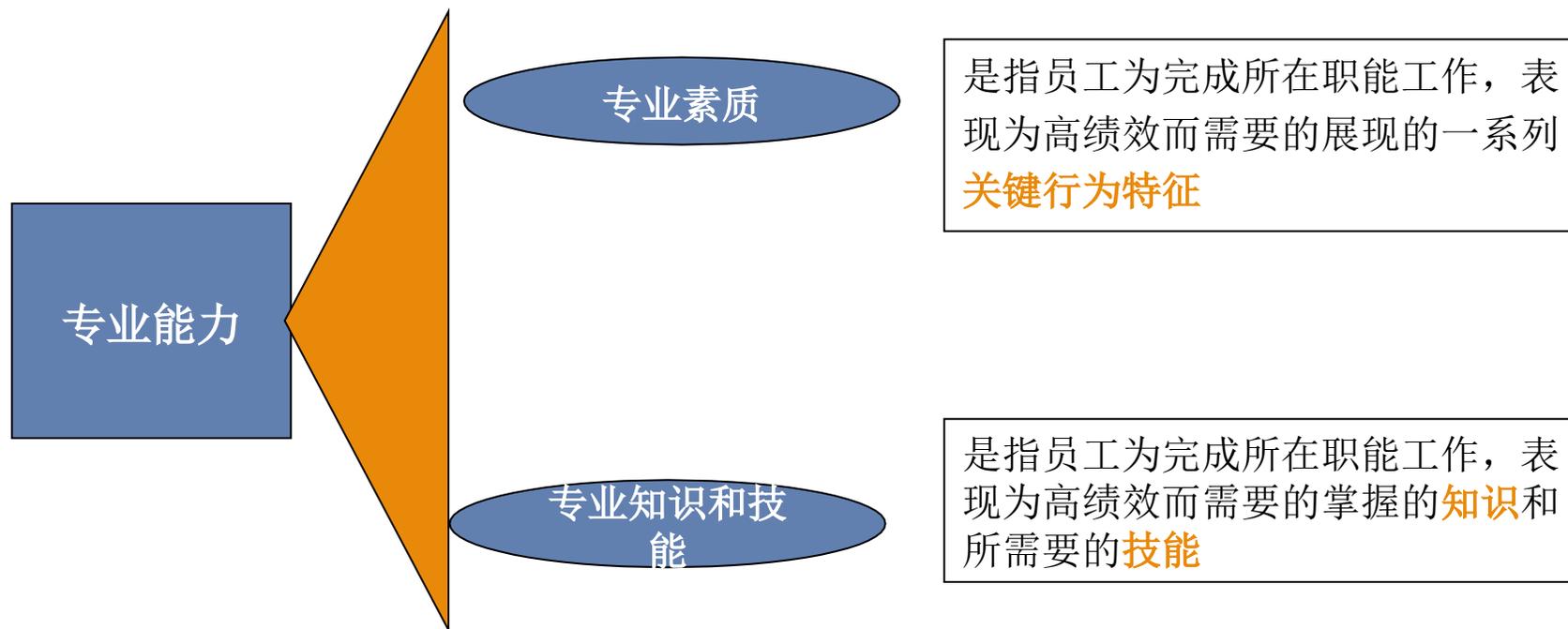
专业能力： 某个职群需要特殊具备的

- ✓专业素质： 某个职群所需具备的关键行为特征

- ✓专业知识技能： 某个职群所需具备的专业知识和技能



虎彩专业能力模型部分， 主要关注专业素质和专业知识技能



什么是领导力？

库泽斯和波斯纳：

- 领导力，是领导者如何激励他人自愿地在组织中做出卓越成就的能力。

沃伦·本尼斯：

- ▣ 领导力是一种能力，它要求你了解自己，拥有远见并很好地与人沟通，在同事间建立相互间的信任，并能采取有效的行动去实现你自身的领导潜能。

彼得·德鲁克：

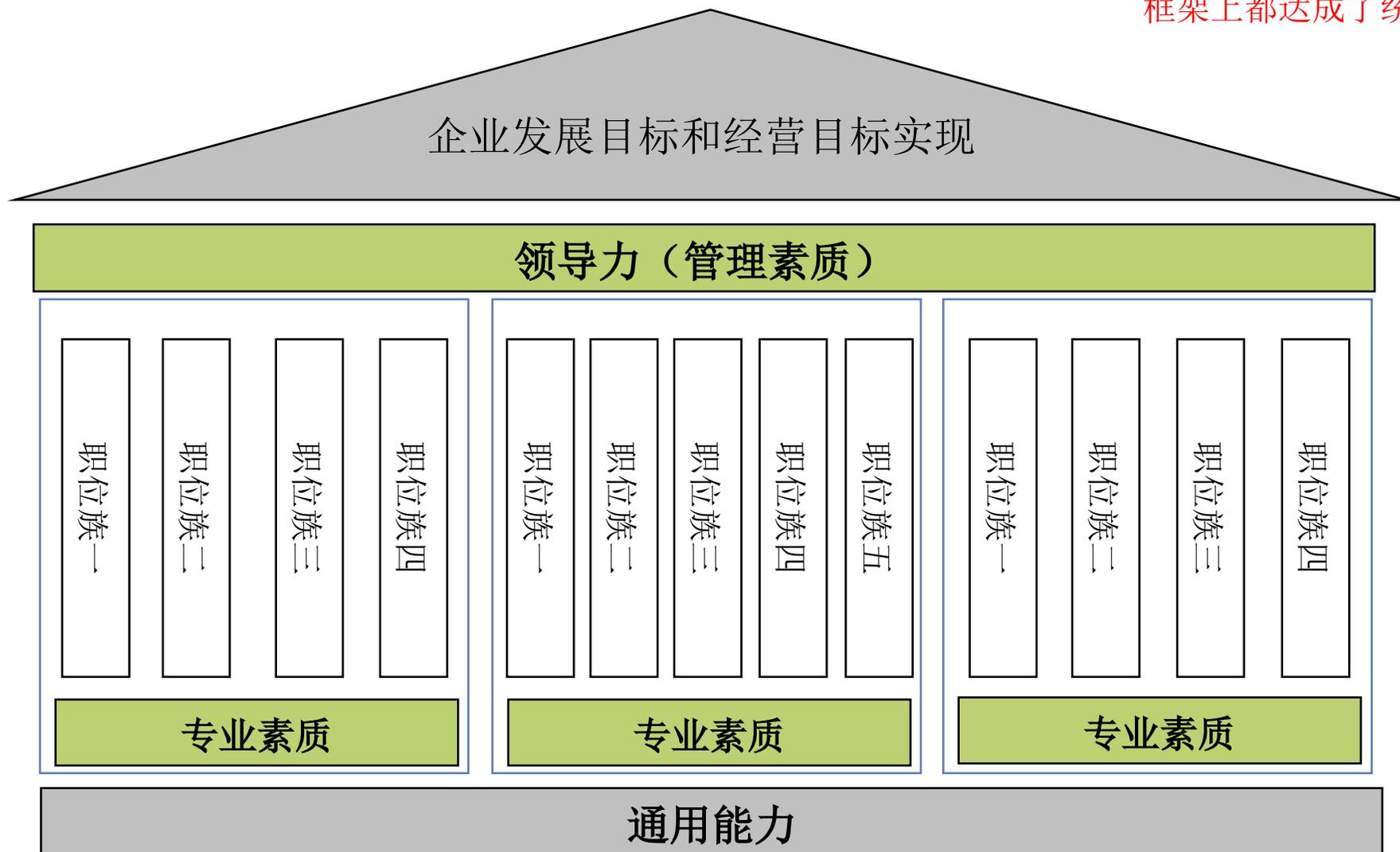
- 界定领导者的唯一标准是**他拥有追随者**。这需要有诚信的影响力。领导力不是一系列的特征，因为没有两个领导的特征是一样的。领导力也不是魅力（或王者气质）。领导力就像管理一样关注绩效的达成。

所有关于素质观点的关键词：

- 与高绩效相关的
- 可观察的、可分级的
- 行为

能力模型的完整框架

基本上所有的公司在
框架上都达成了统一



课程目录

一、能力模型的起源

二、能力模型各流派主要观点

三、能力与绩效的关系

四、HR管理者的能力模型

问题讨论：

对企业来讲，选对人重要还是培养人重要？

选对人重要还是培养人重要？

- 盖洛普的观点：

选对人比培养人重要

- 微软的观点：

微软员工所取得的成功主要得益于先天智慧而不是经验积累。微软注重招聘时的慧眼识珠而不是后来的经验。

人力资源管理的目的：岗位与人的匹配，关注的重点从过去的单纯对岗位的关注，要求人一味满足岗位的要求，变为追求人与岗位的特征的匹配，提高员工的适岗率。在选对人的前提下再去培养人。

选错人的代价

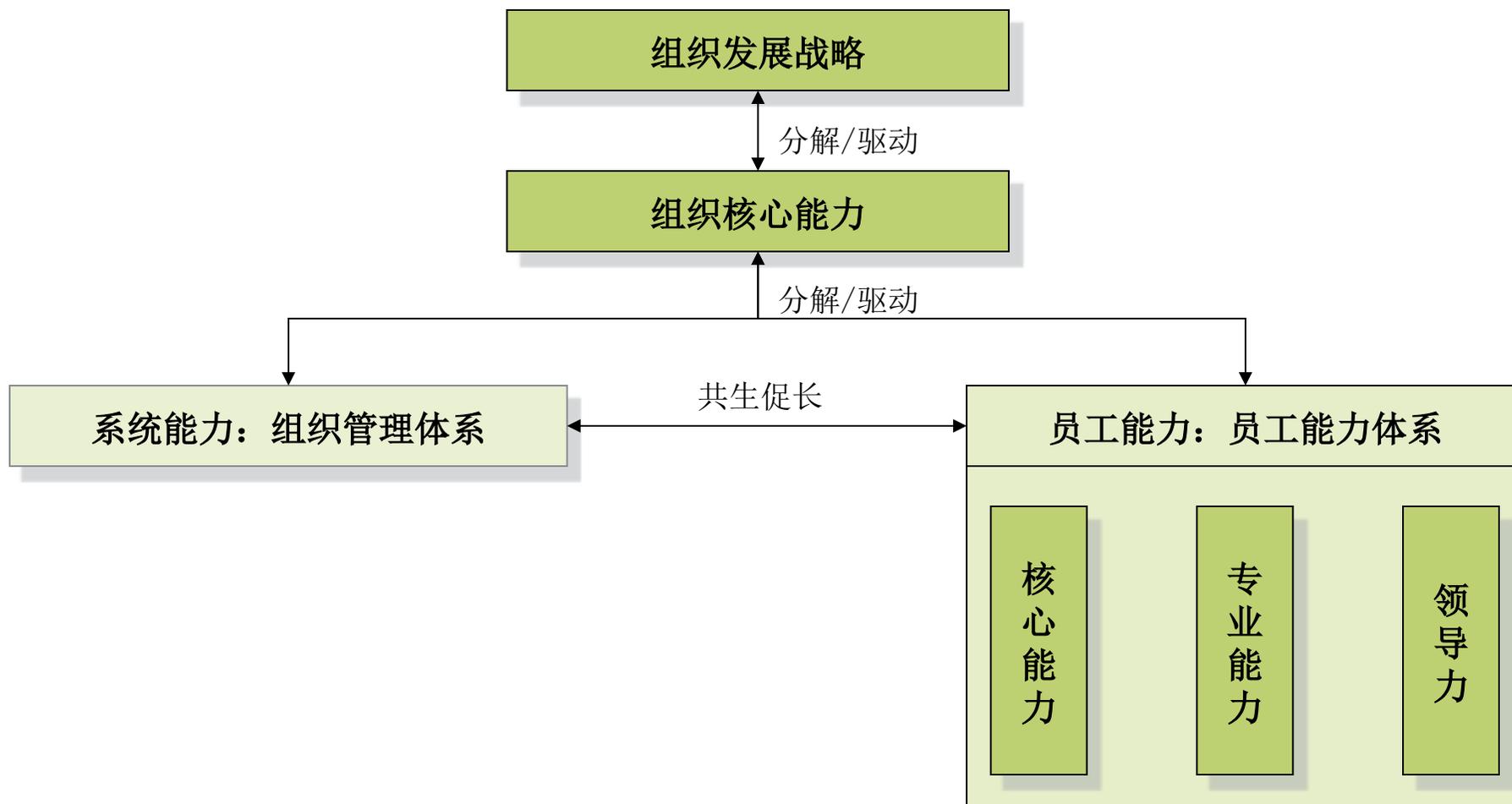
●企业的代价：

- 人员招聘成本
- 培训开发成本
- 人员流动成本
- 组织绩效低

●员工的代价：

- 职业选择的偏离与职业发展前景的迷惘
- 个人绩效低

从公司整体运作来看，员工能力的提升和发展是支持公司战略达成的关键因素



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/238053112007006130>