

能力素质与能力素质模块构建

目录

➤ 能力素质的认识

什么是能力素质

能力素质的分类

➤ 岗位胜任素质模型构建

什么是岗位胜任素质模型

胜任（能力）素质模型概述

以BEI为核心技术的胜任素质模型构建方法与流程（归纳法）

胜任素质评价技术（常用工具与方法）

胜任素质测评在人才决策中的应用

➤ 以胜任素质模型为基础的培训体系

培训体系示例



能力素质的认识



什么是能力素质

- ❖ 能力素质是一个组织为了实现其战略目标，获得成功，而对组织内个体所需具备的职业素养、能力和知识的综合要求。
- ❖ 所谓知识是指员工为了顺利地完成自己的工作所需要知道的东西，如：专业知识、技术知识或商业知识等，它包括员工通过学习和以往的经验所掌握的事实、信息、和对事物的看法；能力则是指员工为了实现工作目标、有效地利用自己掌握的知识而需要的能力，如：手工操作能力、逻辑思维能力或社交能力等。通过反复的训练和不断的经验累积，员工可以逐渐掌握必要的能力；职业素养则是指组织在员工个人素质方面的要求，如：诚实、正直等。



能力素质的分类

能力素质

```
graph TD; A[能力素质] --> B[通用能力]; A --> C[转移能力]; A --> D[专业能力];
```

通用能力

转移能力

专业能力

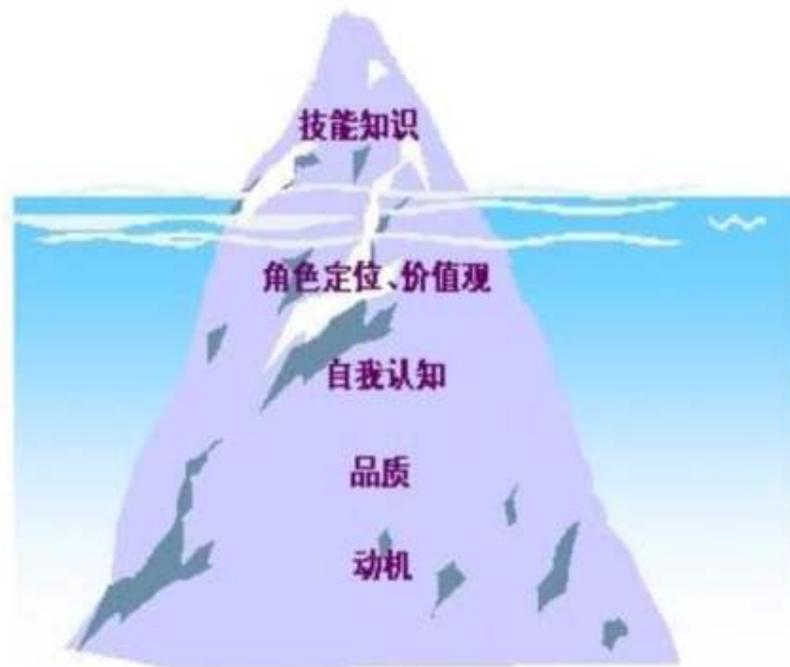


岗位胜任素质模型构建



什么是岗位胜任素质模型

- ❖ 岗位胜任素质（岗位能力素质）是指在特定工作岗位、组织环境和文化氛围中有优异成绩者所具备的任何可以客观衡量的个人特质。



素质体系的冰山模型



胜任（能力）素质模型概述



悟空

个人能力极强，能解决重大危机
爱憎分明，个性较强，难以驾驭



八戒

团队意识强烈，协调能力极强
缺乏进取心，容易满足现状



如果你是唐僧

你将在这四人中选择哪二人组成团队？
并陈诉理由



沙和尚

善于处理基础管理工作
责任心强烈，做事有条不紊
为人保守，缺乏创意



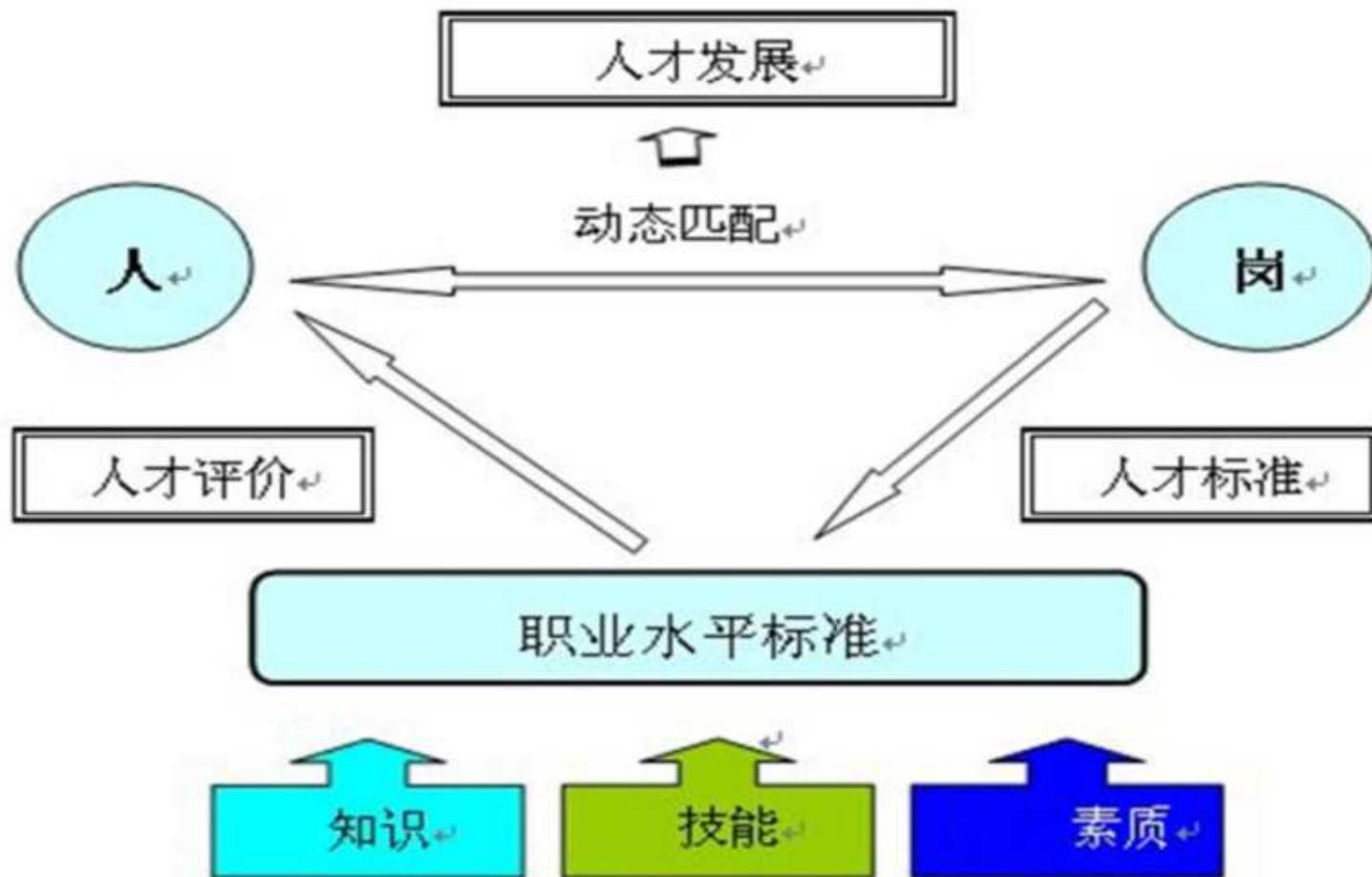
白龙马

天资聪慧
不善表现，不易被认可
但其蕴藏极为巨大的潜力

胜任素质三部曲

- ❖ **界定任务：**任务是什么，以及它们的权重如何？（组织任务、岗位任务）
- ❖ **识别DNA：**完成以上任务，需要哪些胜任素质（知识、技能、行为与素质）？
- ❖ **获取DNA：**如何获取这些胜任素质（甄选与培养）？

胜任素质三部曲



以BEI为核心技术的胜任素质模型构建方法与流程（归纳法）

胜任素质建模的两大方向

归纳法

- 1、收集不同类型人员的行为数据，进行统计分析后得出关键素质，并形成胜任素质模型
- 2、有充实的行为数据来支撑胜任素质模型的有效性、精准性和客观性。可以针对收集到的行为数据进行多方面的分析

演绎法

- 1、根据企业的战略进行分解、岗位任务反推，通过小组讨论或者研讨会的方式得出针对某类员工的关键素质，并形成每个素质的定义和层级
- 2、所建立的胜任素质模型能体现出未来战略的导向性和牵引性，比较符合企业的现状，可以集中反映战略对人员的要求

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

胜任素质模型构建常用的方法

行为事件访谈法

通过对大批人员进行行为事件访谈，收集不同类型人员的行为数据，进行统计分析后得出关键素质，并形成胜任素质模型

专题小组讨论法

专题小组讨论在模型的构建过程中是非常必要而且有效的。不管是对于咨询机构还是企业，通过专题小组讨论可以加深彼此对模型的理解，也在一定程度上提高模型的适用性和有效性。参与专题小组讨论的人员包括企业的领导者、咨询机构的顾问、负责日后模型推广与应用的相关HR人员、目标岗位的部分负责人等。在建模过程中进行多次的专题小组讨论，其本身也具有模型推广与普及的作用，因为各层面的人员从理念上会逐步统一。

问卷调查法

调查问卷可以同时收集到大量的信息和资料，无论是采用归纳法还是演绎法建模，都可以利用调查问卷作为辅助。利用调查问卷，既可以收集到建模的原始资料，又可以在大规模的人群中对模型进行评价。

胜任素质模型构建常用的工具

标杆模型

...

收集战略类型、价值创造模式、发展阶段相同或相似的同行的胜任素质模型，通过小组讨论或者研讨会的方式，分析标杆模型，从中挑选适合本公司的胜任素质，作为演绎法或者归纳法所得到的模型的补充或者验证。

胜任素质词典

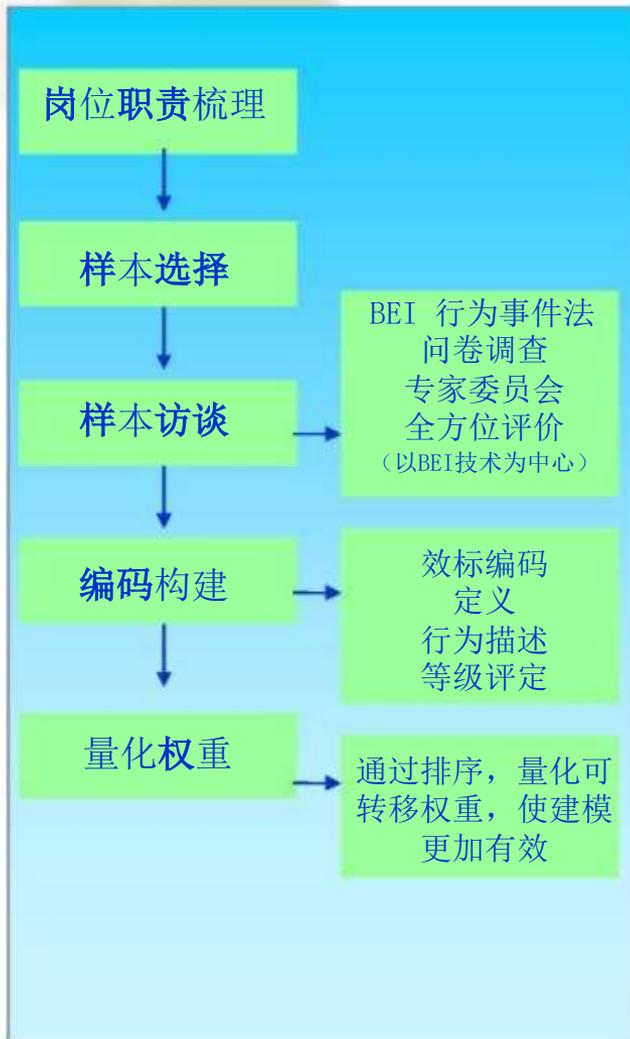
通用的胜任素质词典，可以用作BEI行为事件访谈写编码词典时的参考和雏形，同时也为专题讨论提供材料和参考。

BEI访谈法建模的基本流程

建模工作流程（*BEI访谈法*）

调校、验证

其他相关程序



•岗位职责梳理

- 根据前期文化、战略梳理与行业研究结果，进行岗位分析
- 部门职责梳理
- 核心岗位职责梳理

•样本选择

- 根据职群与职群内层级分布选择绩效水平突出的员工样本

•样本访谈

- 对样本员工进行行为事件面试（BEI）
- 进行问卷调查，利用专家委员会进行修正

•编码构建

- 利用和邦胜任素质库进行企业胜任素质模型编码构建
- 整理原始材料，进行素质项编码
- 进行行为特征定义，沟通制定初稿

•量化权重

- 对编码结果进行权重分析
- 进行可转移量化指标分析

访谈样本的选择

- ❖ 理想上，每个岗位的访谈样本都应该包含至少20个对象：12名杰出表现者与8名一般表现者。这个数字足以做简单的能力假设统计检验(像是杰出表现者与一般表现者能力等级平均值差异之T检验、 χ^2 、多变量分析或区别函数分析)。
- ❖ 规模更小、不做统计分析的样本(如6个杰出表现者与3位一般表现者)，则可以提供宝贵之质化资料，让我们了解某组织所要求的能力为何，比方说在某个特定工作上，“影响力”这项能力的作用为何。
- ❖ 对规模较小的样本而言，在数量上，每1.5个一般表现者应对应2个杰出表现者。
- ❖ 工作才能研究的法则是，“我们从超级明星身上学到的东西最多。”

双盲访谈

- ❖ 要确保主持访谈的人员不知道被访谈对象是属于优秀组还是一般组，这样可以避免暗示、迎合、光环效应等偏差
- ❖ 也要确保被访谈人员不知道访谈的目的是什么，而且不知道自己被选出来接收访谈的标准是什么，即被访谈人员也不知道自己到底属于优秀组还是一般组
- ❖ 所谓“双盲”就是访谈人员、被访谈人员都不知道被访谈人员属于优秀组还是一般组

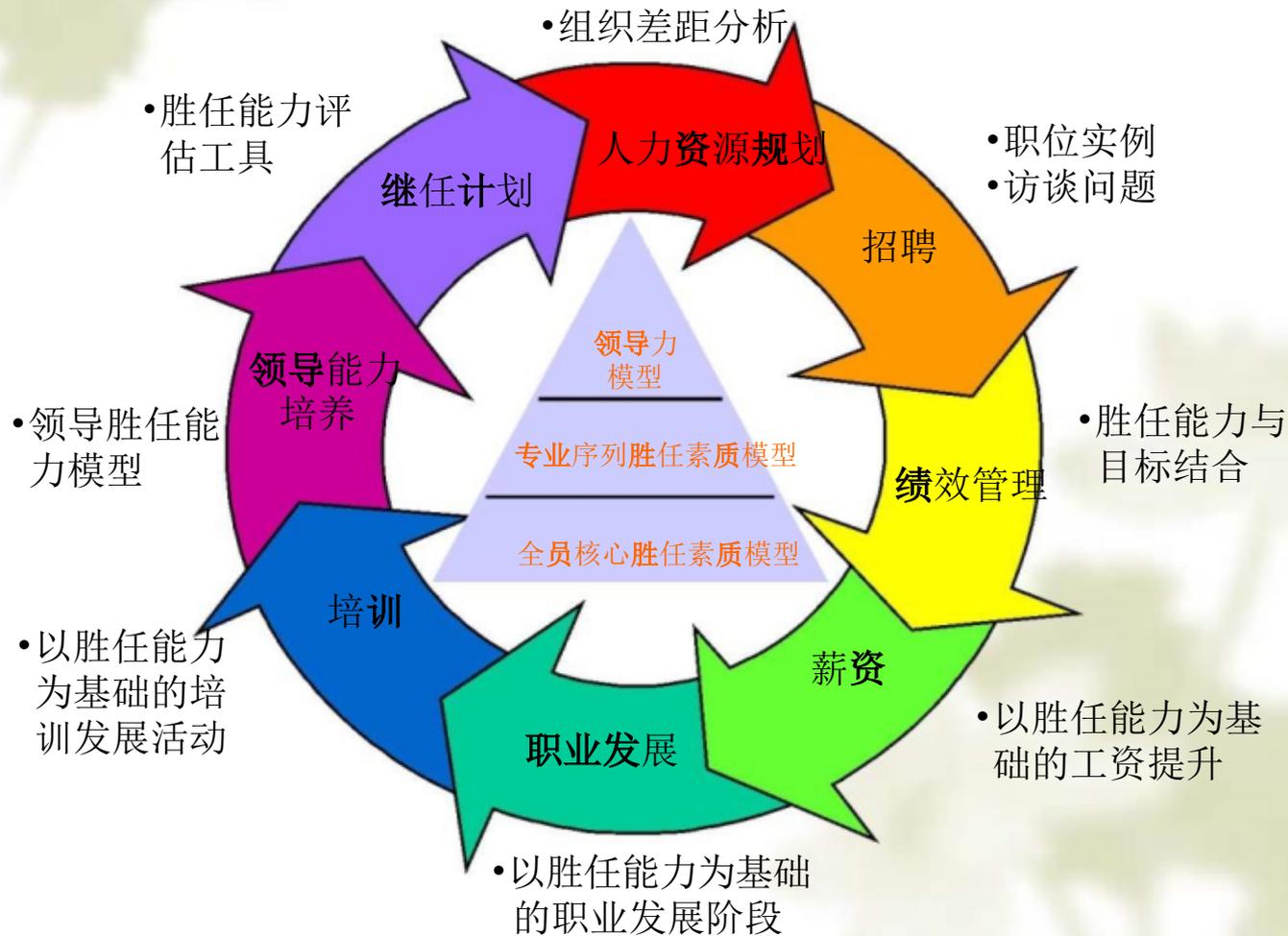
BEI访谈大纲样例

| | | | | | | | |
|---|--|-------------|----------|------|--|-------------------------|--|
| 访谈日期: | | 时间: | | 访谈人: | | 记录人: | |
| 被访者姓名 | | 单位及岗位 名称 | | | | | |
| 直接上级 | | | 直接下 级 | | | | |
| 主要工作职责: 1、您在企业从事哪方面的工作? 2、这一年半中您的工作重点是什么? 3、您主要的工作职责和任务是什么? | | | | | | | |
| 关于职责方面附加的行为描述 (案例): | | | | | | | |
| 一、在您工作中经历过哪些对工作影响比较大的成功事件,请例举3项?(最好能给出名称来代表这些事件。)说明:“成功事件”是指完成这些工作让您感到您当时对情况的分析和判断是正确的,采取的行动措施是得当的,所遇到的困难和障碍大部分都被您克服掉了,事件发展最后的结果使您对自己的努力也比较满意; 您描述得越详细越好,包括: | | | | | | 主题分析 (由调查者填写) | |
| 1、什么事,发生的时间? | | | | | | | |
| 2、怎样发生或引起的,或者说导致这件事发生的直接与间接原因是什么? | | | | | | | |
| 3、与哪些人有关或需要哪些人帮助配合(您可以不必说出他们的姓名),或者说是谁参与了这次工作?参与者是如何做的?为什么那 | | | | | | | |



胜任素质评价技术（常用工具与方法）

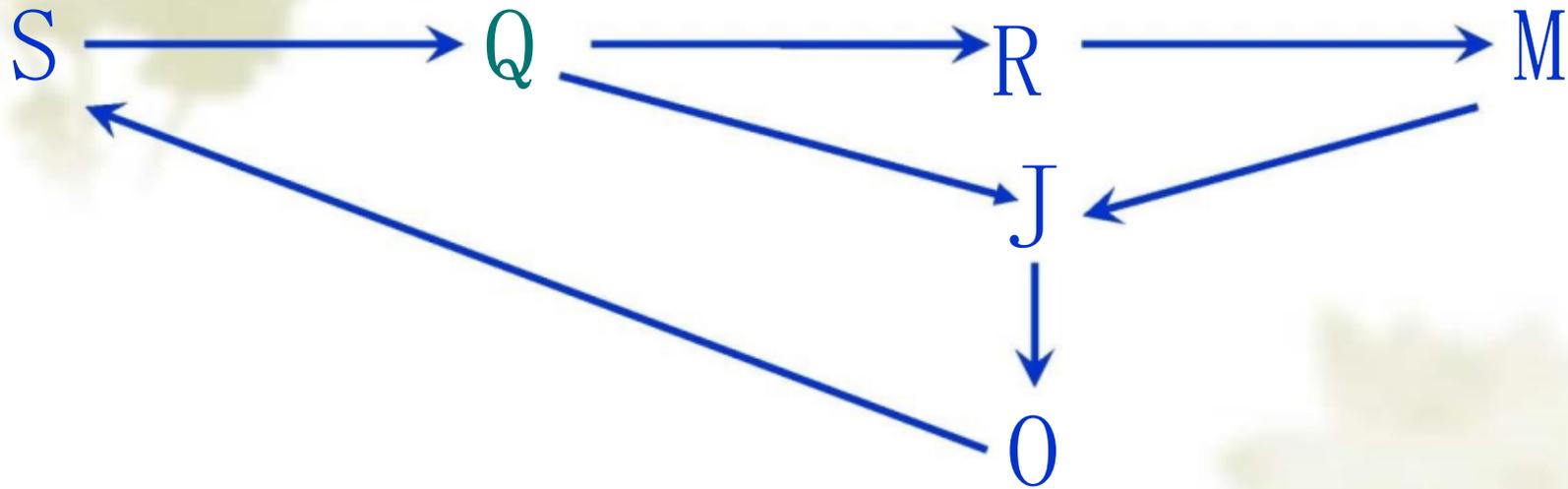
建立以胜任素质为核心的人力资源管理体系



胜任素质评价管理体系



胜任素质评估的基本模式



- ❖ S—输入信息或刺激（引起特定反应）
- ❖ Q—心理素质（根据理论抽象的假设）
- ❖ R—输出信息或反应（一般是行为样本）
- ❖ M—测评标准或常模（两类参照系）
- ❖ J—分析、比较与评价
- ❖ O—测评结果

胜任素质包含的内容



1) 专业胜任能力的内容与评价方式

- 专业胜任能力是根据职位要求而设定的知识和技能要求

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/407201101063006133>