员工素质模型研究

人力资源管理研究

第五讲

主要内容

- 第一部分：素质研究
- 第二部分：素质与绩效关系研究
- 第三部分：素质模型建立
- 第四部分：素质模型举例
- 第五部分：素质模型案例研究

经理人世界
3719.CN

第一部分　素质研究

素质的提出
——为何要关注素质?

- 企业是选对人主要还是培养人主要?
- 哪些是决定与影响个人绩效的原因？
- 个人能力与绩效成果之间为何会出现差别？

经理人世界
3719.CN

选对人主要还是培养人主要？

- 盖洛普的观点：选对人比培养人主要
- 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。
- 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
- 人力资源管理的目的：岗位与人的匹配，关注的要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，提升员工的适岗率。在选对人的前提下再去培养人。

经理人世界
3719.CN

微软的素质观

- 选对人比培养人更主要——要选择什么样的人
  - 迅速掌握新知识的能力
  - 仅需片刻思索即可提出锋利问题的能力
  - 能够在不同领域的知识中找出它们之间的联络
  - 扫视一眼即可用通俗语言解释软件代码的能力
  - 关注眼前的问题，不论是否在工作中都应如此
  - 非常强的集中注意力的能力
  - 对自己过去的工作依然记忆犹新
  - 注重实际的思想观念、善于体现、敢于面对挑战、迅速反应

经理人世界
3719.CN

“素质”的提出

- 麦克利兰（DAVID C. McClelland），《Testing competence rather than intelligence》，1973年
- 老式的性向测验和知识测验并不能预测候选人在将来工作中的体现
- 人的工作绩效由某些更根本更潜在的原因决定，这些原因能够更加好的预测人在特定职位上的工作绩效
- 这些“能区别在特定的工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征”，就是“素质”——Competence

经理人世界 3719.CN

“素质”的提出

- Dubois ，1993年
- “素质”是为到达或超出预期的质量水平的工作输出所必需具有的能力
- 素质是一名员工潜在的特征——例如：动机（motive）、特质（trait）、技能（skill）、自我形象（self-image）、社会角色（social role）、所拥有的知识（knowledge ）等，这些原因在工作中会造成有效或杰出的绩效体现。

经理人世界
3719.CN

“素质”的提出

- 美国薪酬协会（The American Compensation Association ）：个体为到达成功的绩效水平所体现出来的工作行为，这些行为是可观察的、可测量的、可分级的。
- Spencer（1993）：个人所具有的某些潜在特质，而這些潜在特质是与其在工作或职位上的绩效体现有关的，同步也可依此来预期、反应其行为及绩效体现的好坏。

经理人世界
3719.CN

“素质”的提出

- 汉普企业：
  - 用行为方式来定义员工所需具有的知识、技巧和工作能力。
  - 这些行为和技能必须是可衡量的、可观察的、可指导的、而且对个人绩效和企业成功产生极其主要的作用。
  - 胜任能力具有阶段性，当经营目的发生变化时，胜任能力也发生变化。

经理人世界
3719.CN

“素质”的提出

- 美国HAY企业

  素质是在既定的工作，任务，组织或文化中区别绩效水平的个性特征的集合。素质决定一种人是否能够胜任某项工作或很好的完毕某项任务，它是驱使一种人做出优异体现的个人特征的集合。

经理人世界
3719.CN

“素质”定义

- 素质（ competency ）是驱动员工产生优异工作绩效的多种个性特征的集合，是能够经过不同方式体现出来的知识、技能、个性与内驱力等。素质是判断一种人能否胜任某项工作的起点，是决定并区别绩效好坏差别的个人特征。

经理人世界
3719.CN

对“素质”定义的解析

- 素质是和绩效、尤其是**高绩效水平**亲密相连的，素质的差别最终体目前工作绩效高下的不同上面。
- 素质体现是和一定的**情境原因**相联络的，详细说来，这些情境原因涉及特定的工作角色、岗位性质、职责、组织环境、企业文化、管理风格等等。不同的岗位对素质有不同的要求，一样的素质在不同的岗位上所发挥的作用也不同。高素质并不一定能带来高绩效。

对“素质”定义的解析

- 素质的本质和基础是**个体特征**的综合体现，涉及内在的心理现象、心理过程的品质特征以及外在的行为体现特点，所以，素质的落脚点是个体特征，素质研究中会经常用到心理学的措施、手段。因为心理现象的纷繁多样及其与环境的交互作用异常错综复杂，造成了素质研究的困难性。
- 人力资源管理中素质研究的着眼点是**绩效**，一切对素质的研究都以员工个人绩效、团队绩效、组织绩效的提升为根本目的。而组织绩效、团队绩效、个人绩效与组织战略、竞争优势、关键竞争力亲密有关。所以，人力资源管理素质研究中的心理学应用应该是作为一种工具而非目的，应该将研究置于企业战略的框架之下，结合组织内外部的生存与发展环境而展开。

经理人世界
3719.CN

对“素质”定义的解析

- 绩效的不同源于素质的差别， 所以素质必须是**可测评的、可分级**的。素质的类型各异，体现程度也有不同，人们能够借由多种措施手段对素质进行辨认、测评并按照行为体现程度划分等级。

经理人世界
3719.CN

素质的提出
——概念的总结

- Competence / Competences
  - 强调组织的特点与工作的特征
  - 工作胜任力
- Competency /Competencies：
  - 强调个体特征
  - Ability/Capacity/Quality
  - 素质、资质、能力、潜能、才干

经理人世界
3719.CN

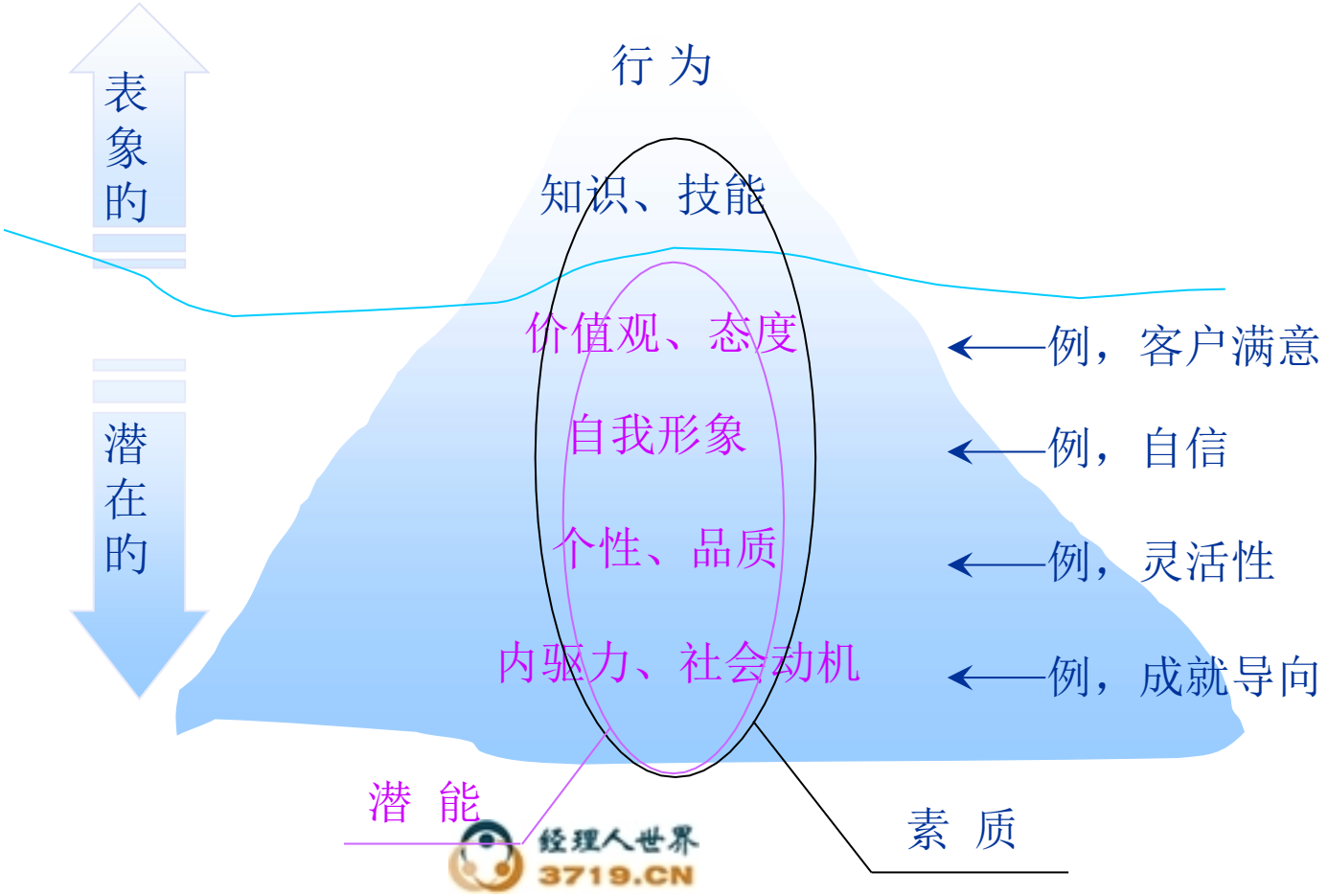
素质的构成要素
——哪些是决定个人绩效的原因

- 构成素质的有哪些原因？
- 这些原因是怎样决定个人的素质，从而影响工作绩效的？

经理人世界
3719.CN

素质的构成要素
——哪些是决定个人绩效的原因

- 素质冰山模型



素质冰山模型

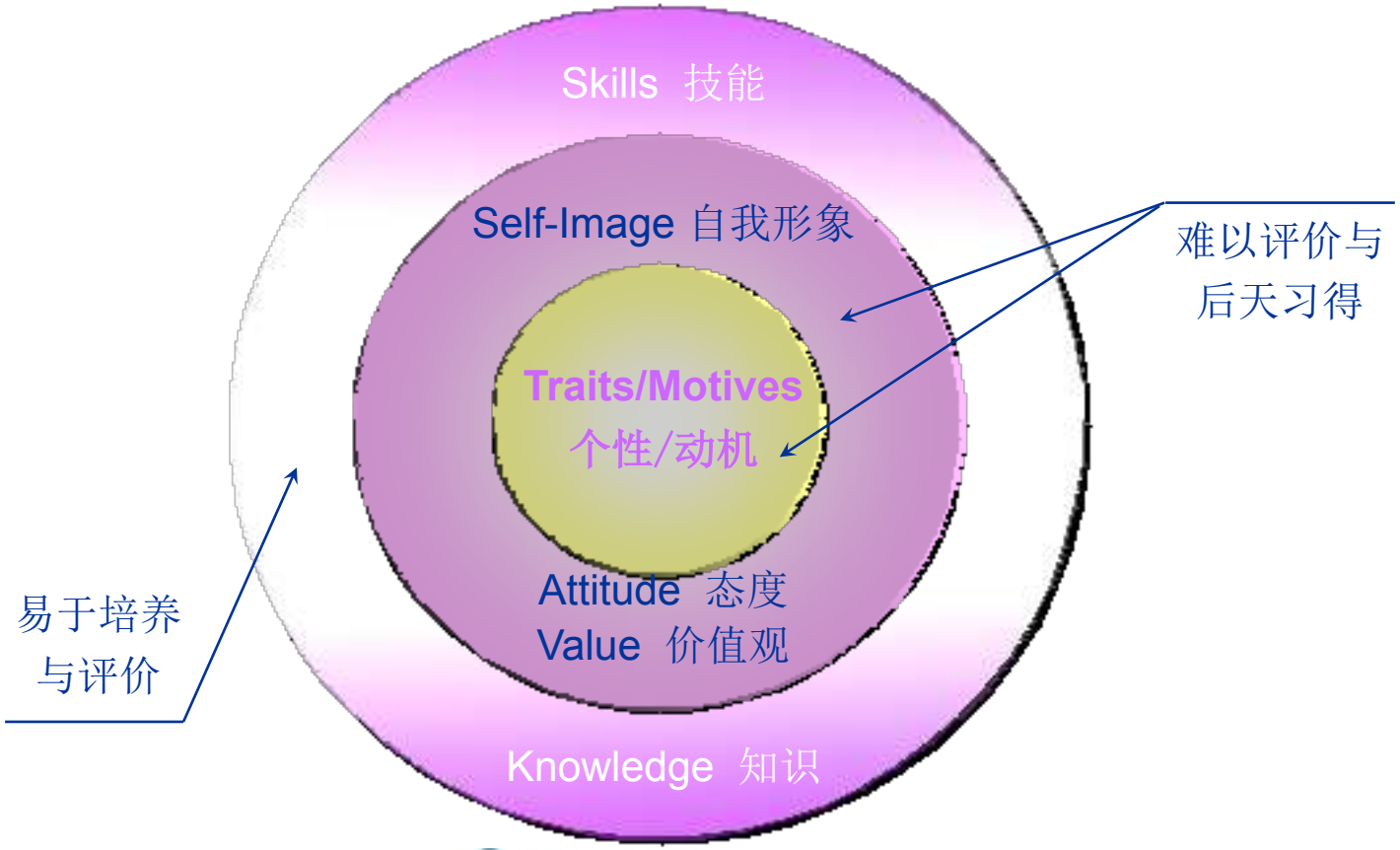
表象

潜层

- **技能**：指构造化地利用知识完毕某项详细工作的能力，即对某一特定领域所需技术与知识的掌握情况
- **知识**：指个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型信息。
- **社会角色**：指一种人留给大家的形象。
- **自我形象**：是一种人对自己的看法，即内在自己认同的本我。
- **品质**：指个性、身体特征对环境与多种信息所体现出来的连续而稳定的行为特征。品质与动机能够预测个人在长久无人监督下的工作状态。
- **动机**：指在一种特定领域的自然而连续的想法和偏好（如成就、亲和、影响力），它们将驱动，引导和决定一种人的外在行动。
- 个人在工作中的绩效水平由素质的五个层次的综合原因决定，既有易于感知的知识、技能与行为，又有难以被挖掘与感知的潜能。更进一步的，“水面上”知识与技能等仅仅是冰山的一种小角，“水面之下”的更宏大的潜在素质，对绩效起到更大的决定作用。

经理人世界
3719.CN

素质洋葱模型



经理人世界
3719.CN

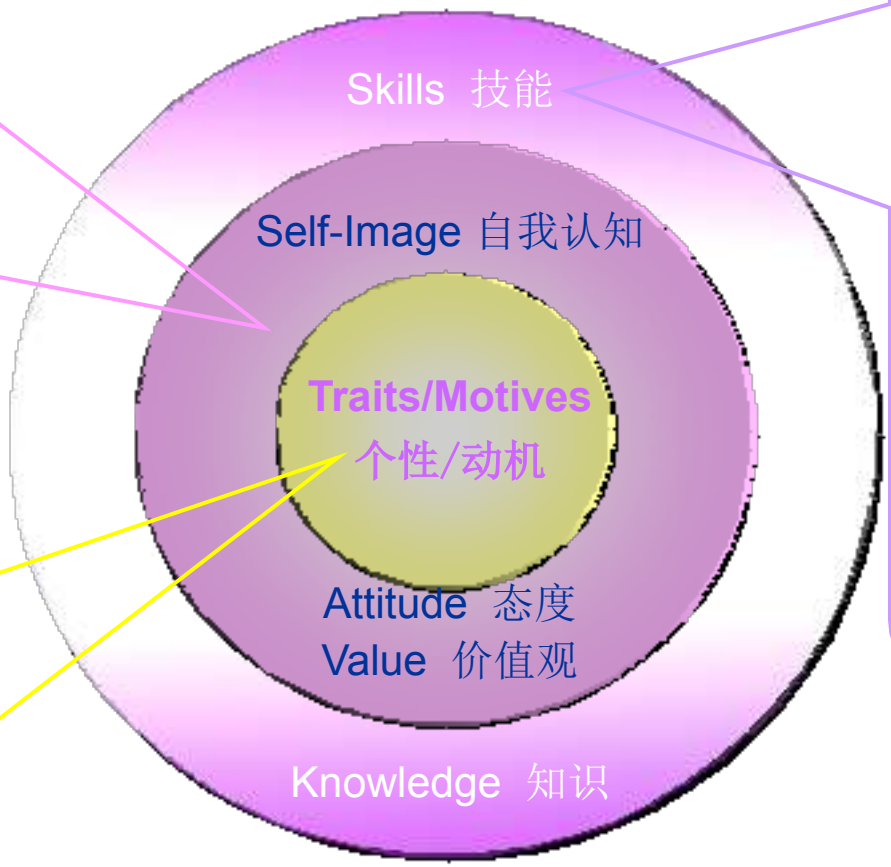
洋葱模型解析

自我认知/社会角色

- 客户导向
- 商业导向
- 建立关系
- 成果导向
- 社团导向
- 企业家定位

个性/动机

- 成果驱动
- 分析型思索
- 概念型思索
- 主动行为
- 弹性
- 判断力
- 系统思索



知识/技能

- 增进团队
- 交流
- 影响
- 战略领导
- 网络
- 演讲
- 资源管理
- 专业
- 增进发明力和知识

经理人世界
3719.CN

对素质构成要素的解析

- 经过培训、工作轮换、调配晋升等多种人力资源管理手段与措施，使员工个体具有或提升知识与技能水平是相对比较轻易且富有成效的。
- 相对于知识、技能而言，素质要素中的潜能部分则较难于评价和培养，花费的成本较高，且往往效果不佳。潜能的形成与人的大脑的生成过程有亲密的关系。因为人脑的内在构造在经历了先天的塑造与后天的培养之后，到了一定年龄将不易变化，所以这些潜在的动机、内驱力、个性、自我形象、价值观、社会角色等在一定程度上也是持久不变且与众不同的。

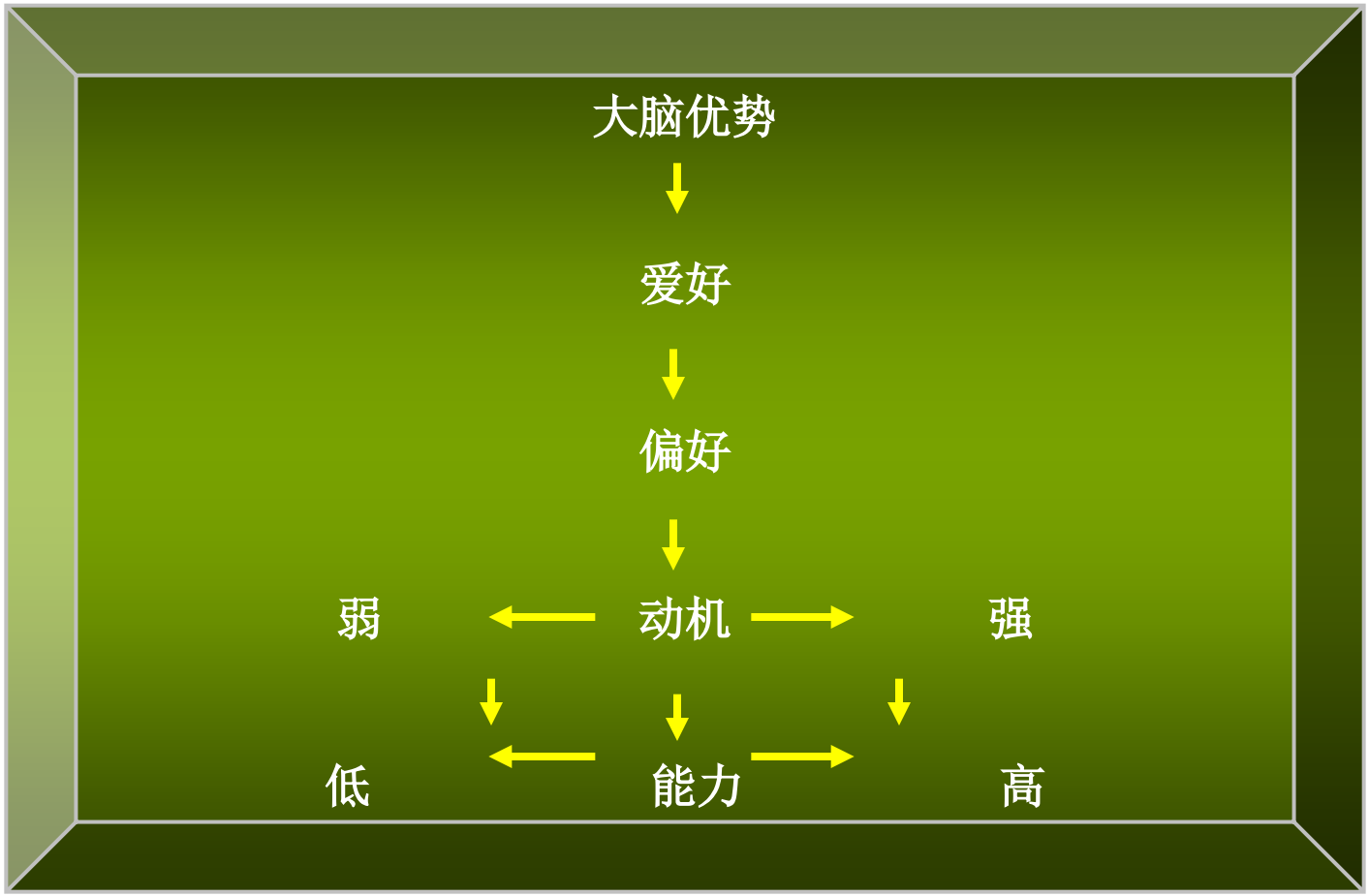
经理人世界
3719.CN

个体素质特征的生理构造机理

- 基于“大脑优势”的潜在职业素质
  - 原理：大脑分工与人的思维方式、发明力、学习力有关联
  - 应用：根据个人的脑部分工特点而产生的爱好偏好，影响个人动机与能力发展的理论，建立的企业各职类职层人员产生高绩效所需的潜在素质类型要求与原则。企业员工招聘、绩效诊疗、调配及晋升时，能够应用这一潜在素质模型判断某一员工潜在素质是否适合所从事的工作岗位人的大脑的分布。

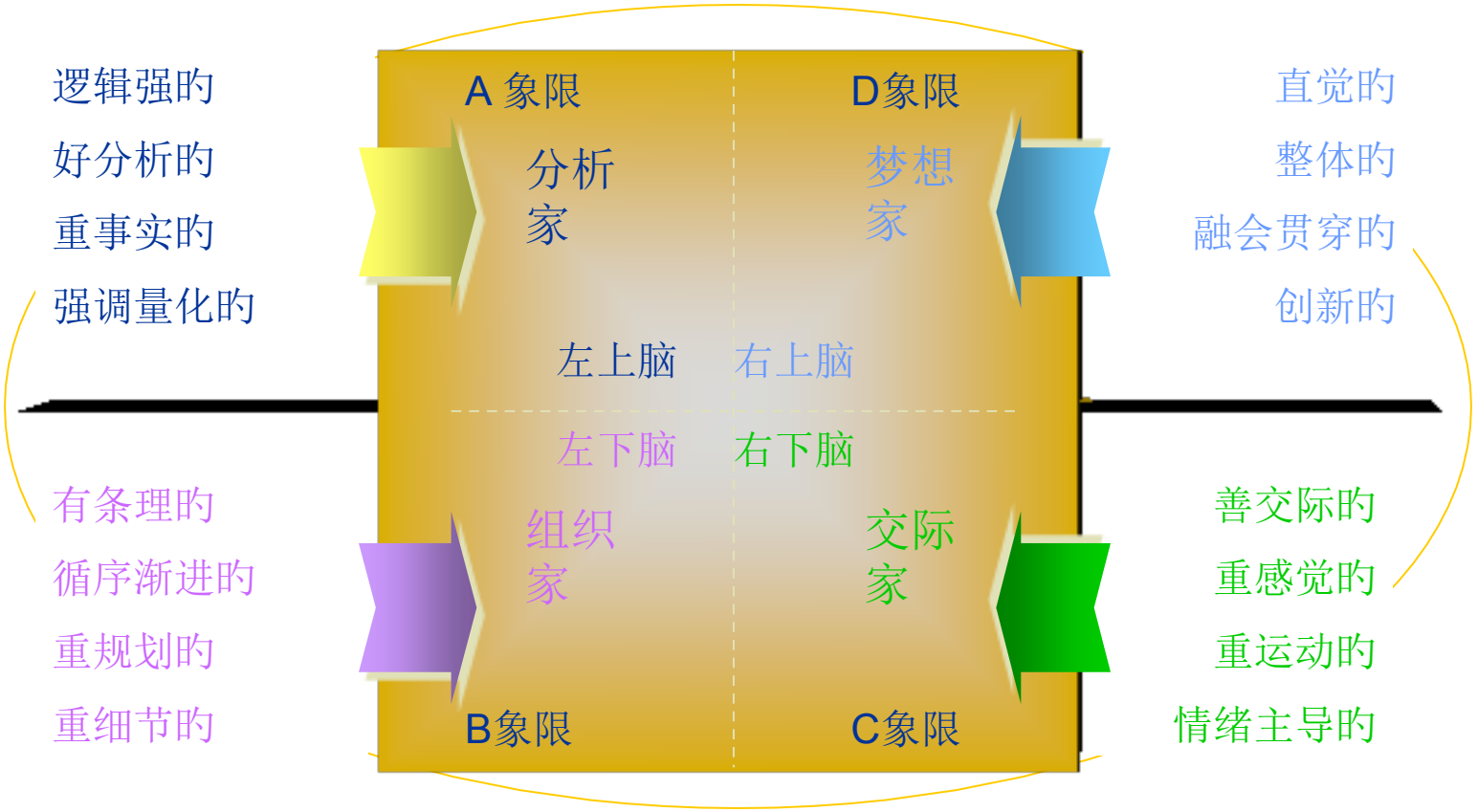
经理人世界
3719.CN

大脑优势与能力、偏好



经理人世界
3719.CN

大脑分工

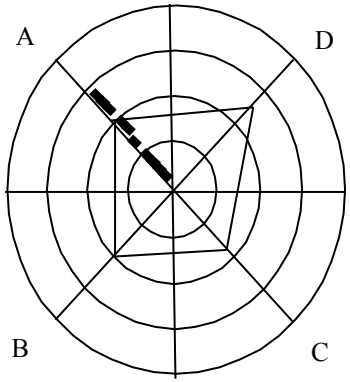


奈德·赫曼德的全脑模型

经理人世界
3719.CN

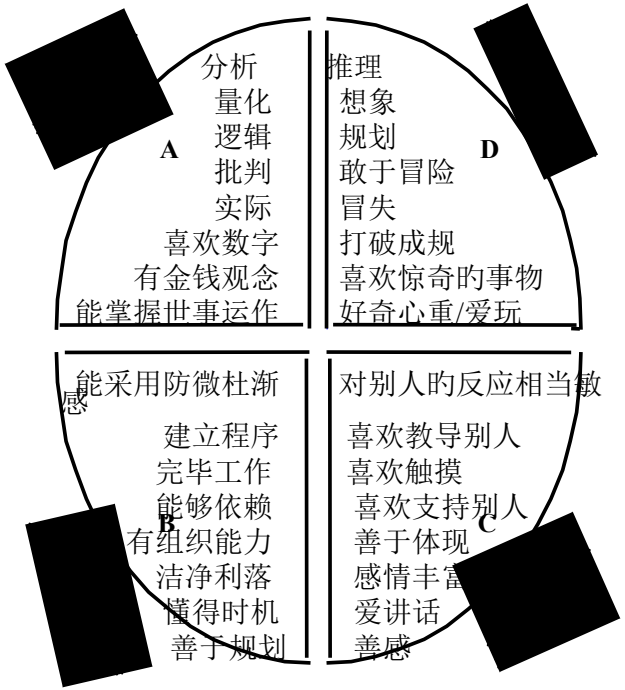
大脑优势与优势剖面棋格图

大脑优势剖面棋格图



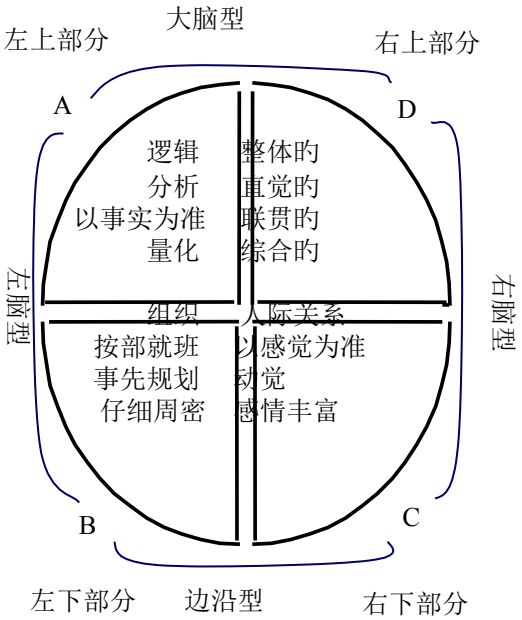
范例

➢ 四个不同的本体



行为上的体现

全脑模型

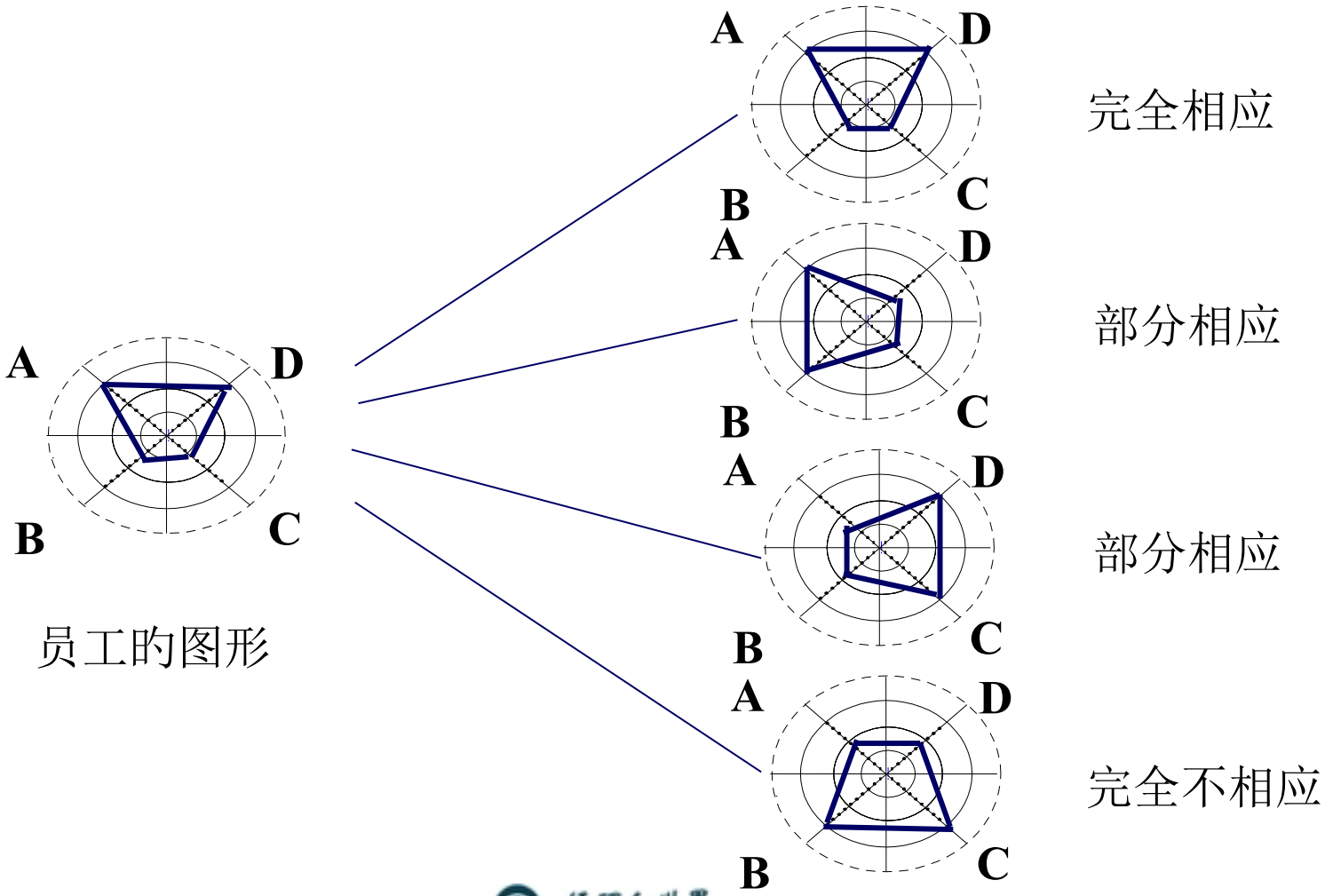


概念和构造的基础

经理人世界
3719.CN

怎样利用全脑模型:

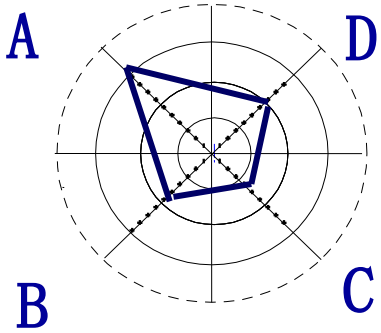
某员工潜在职业素质与不同职种要求的相应程度



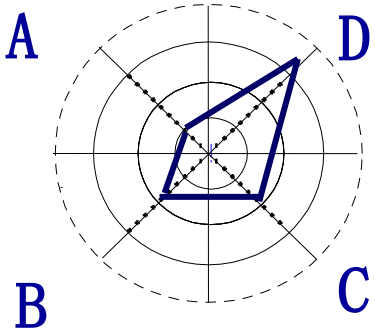
经理人世界
3719.CN

几种错配的情况

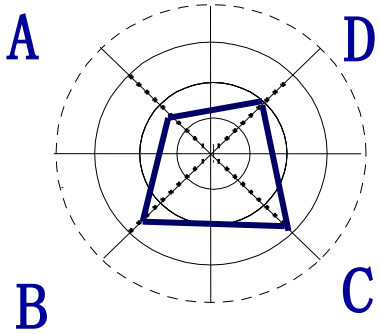
人事错配的护士



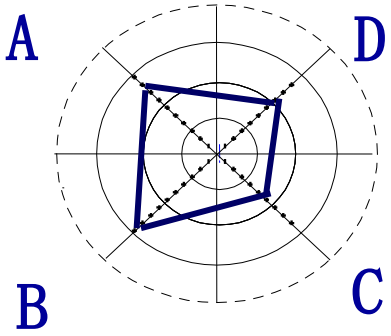
人事错配的病理师



护士平均图形



病理师平均图形



经理人世界
3719.CN

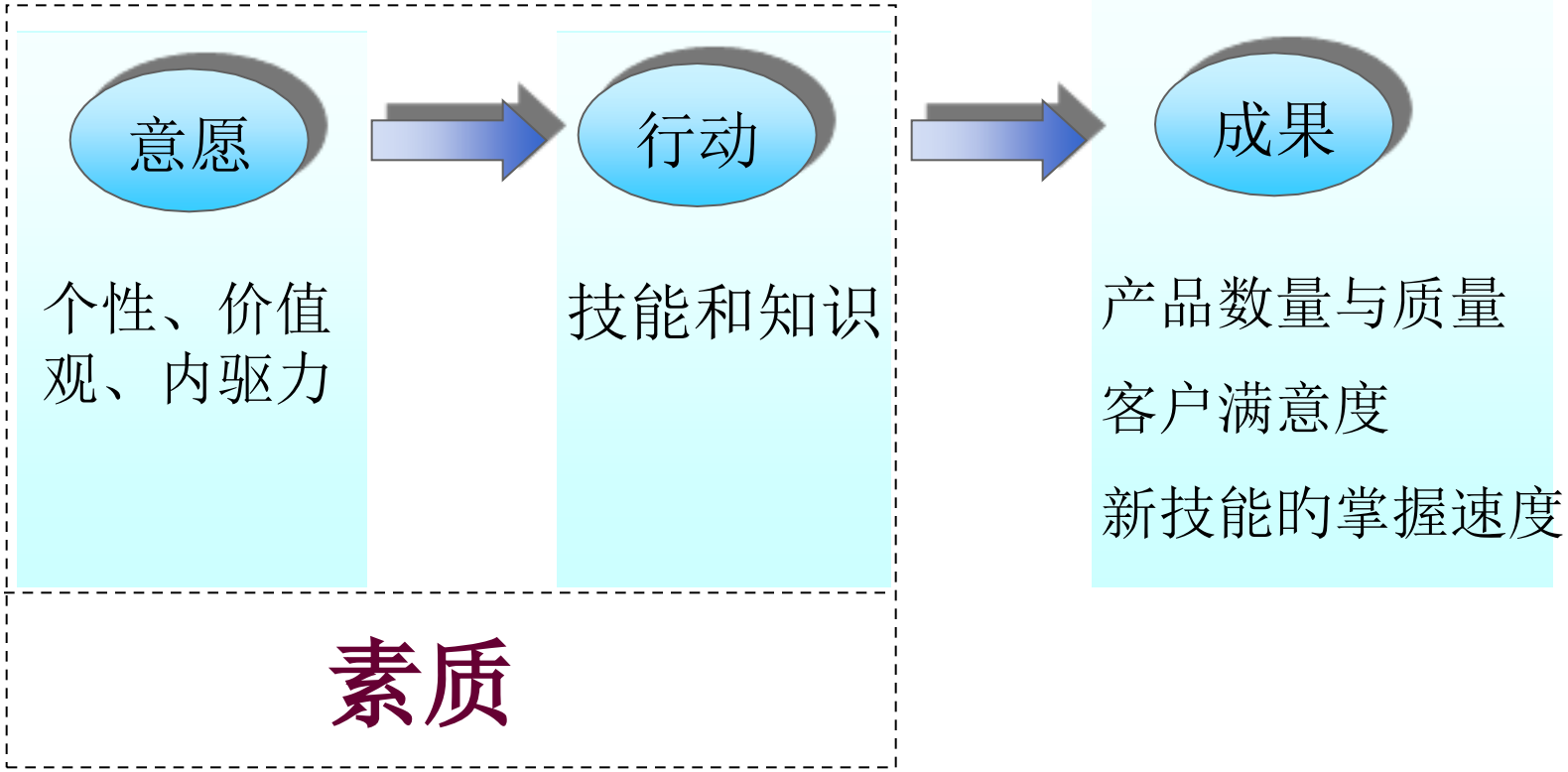
第二部分 素质与绩效关系研究

素质怎样驱动高绩效的形成

- 素质怎样驱动高绩效的形成？
- 个人潜在的素质怎样转化成现实工作中的绩效？

经理人世界
3719.CN

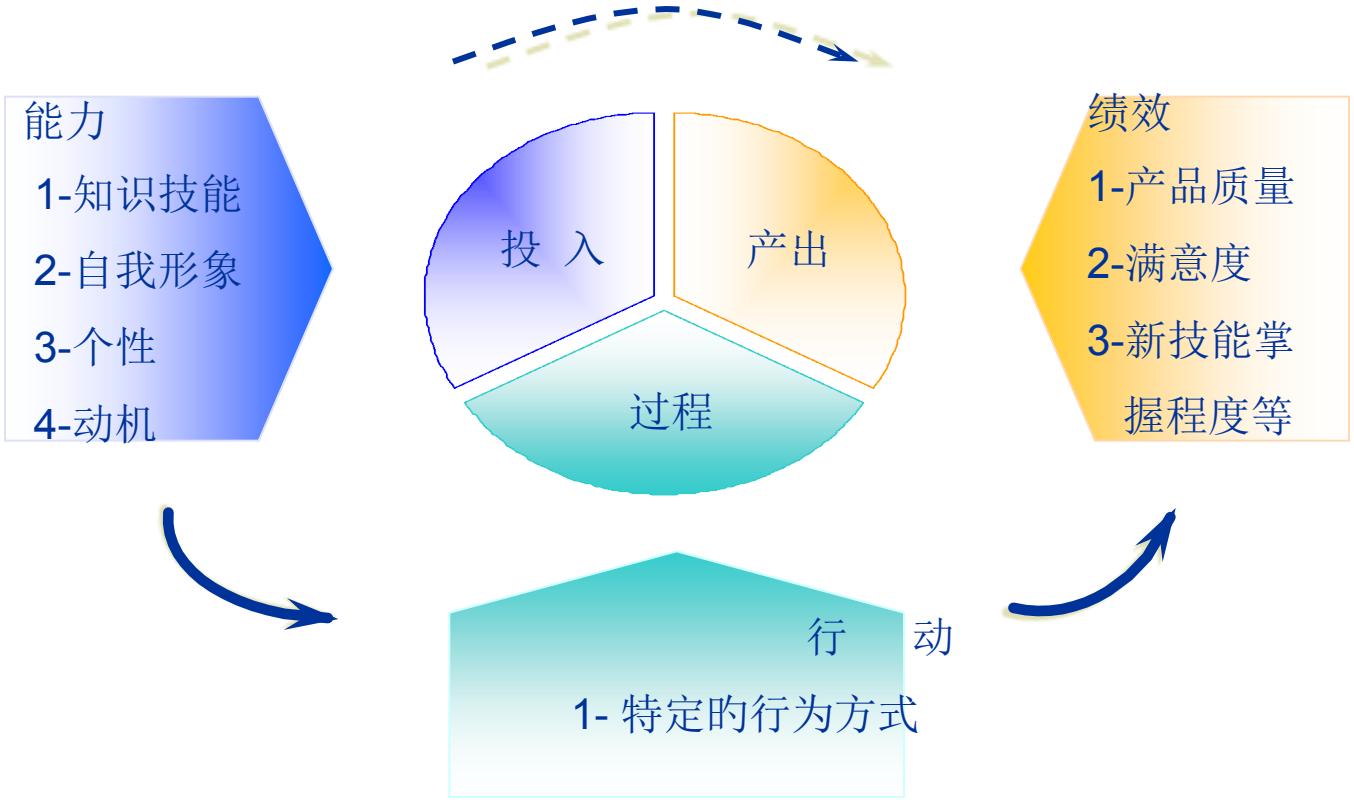
安达信模型



经理人世界
3719.CN

素质与绩效的关系

素质的投入产出模型



合适的素质（适合做什么）+有效的行为方式（应该怎样去做）
=高绩效（做了什么）

合适的素质（适合做什么）=
强动机 + 合适的个性与价值观 + …… + 高能力

经理人世界
3719.CN

素质与绩效的驱动关系

素质	行为	绩效
成就动机	设定目的，做到尽善尽美。	绩效连续改善，创新不断。

假如组织不关注员工成就动机的培养，员工的绩效将不会有大的改善，组织的业绩增长也会受到阻碍。

素质与绩效：个人能力→个人行为→个人绩效→组织绩效

经理人世界
3719.CN

素质与行为的驱动关系举例

行 为

素 质

ßß能有效地工作，并与别人进行沟通交流。

动机

ßß试图体现得更杰出。

个性

ßß很外向而且是团队的一份子。

自我形象

ßß以为自己应该对这个团队有所贡献。

价值观

ßß以为自己的工作就是要让客户满意。

经理人世界
3719.CN

高绩效与素质特征（华为企业）

类别	■ 岗位对员工的要求	需求模型	测量工具
研发人员	■ 创新、打破常规、挑战原则 ■ 团队与合作 ■ 与上下游，周围沟通，了解别人的工作 ■ 帮助别人，传授知识和经验	■ 较强的个人成就感 ■ 个人亲和需求不能太弱，个人影响需求不能太强	■ 一种人需求量表测量个人成就、亲和、影响三种社会性需求
中试	■ 挖掘开发中的	■ 个人影响	个人需求量表

管理人世界 MBA.CN

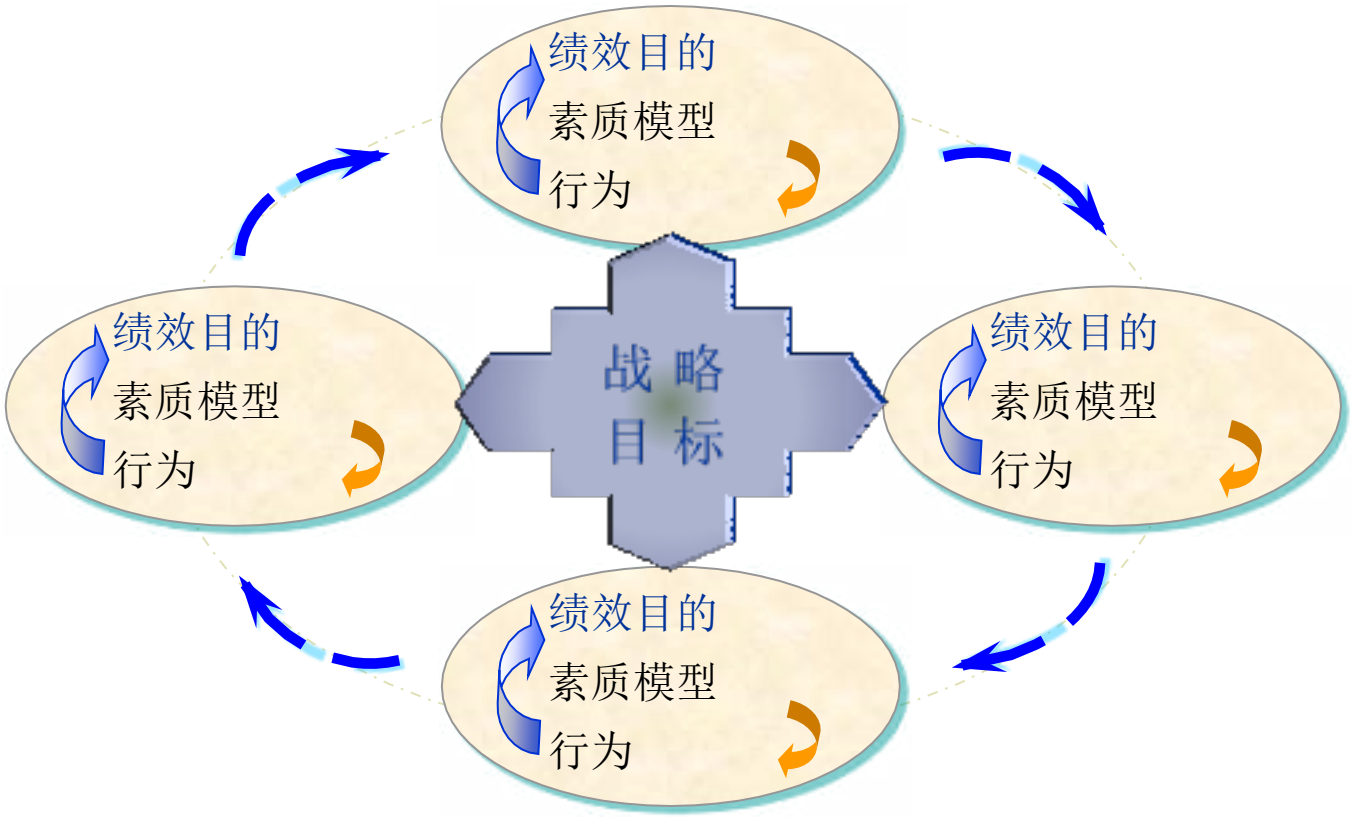
素质与绩效

——个人、团队、组织

投入	转换（过程）	产出
个人素质 （知识，技能&才干）	个人行为 （方式/措施）	个人绩效 成果：数量、质量
团队素质 （团队知识，技能&才干）	人际间行为 （团队合作）	团队绩效 生产率；收益率
组织关键素质 （人力资源/技术/组织构造资源）	组织文化 （共享价值观、信念、态度和行为）	组织绩效 利润率；客户满意程度；市场份额
潜在绩效	行为绩效	成果绩效

经理人世界

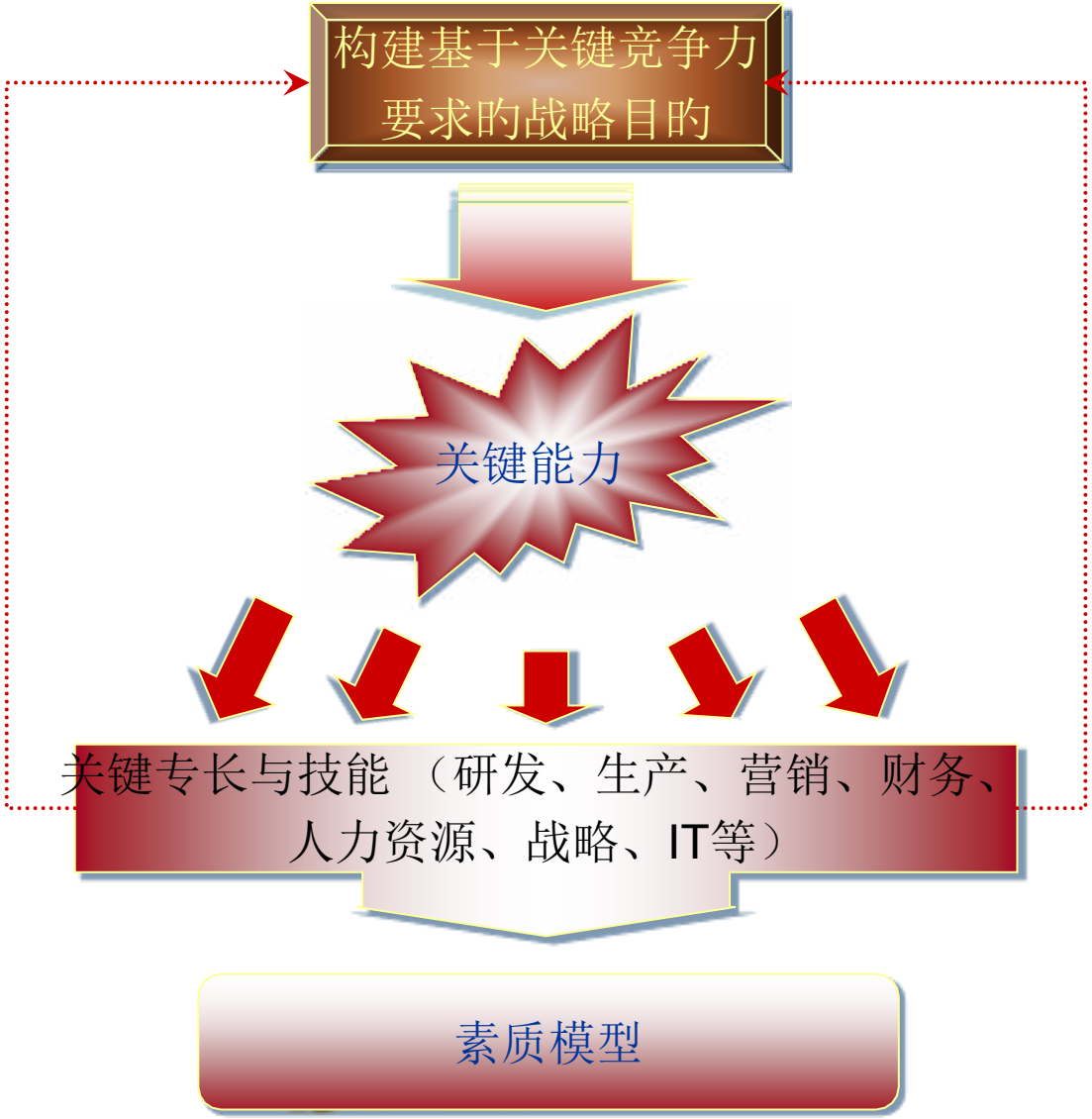
素质模型与企业的关键竞争力



素质模型驱动战略目的的达成

经理人世界
3719.CN

组织的关键能力与员工的关键专长与技能



组织目的实现与员工职业生涯发展

关键能力

组织的战略要求

✓组织的战略目的；

✓为了实现战略目的，组织将要面临的挑战与问题；

✓为迎接挑战与问题需要的关键专长与技能；

✓要求员工到达的水平

员工的职业需求

在组织中寻找机会，发挥我的专长与技能：

✓ 调适并认同组织的关键价值观；

✓ 发育并强化关键专长与技能；

✓ 规划基于关键专长的成长途径。

关键专长与技能

（研发、生产、营销、财务、人力资源、战略、IT等）

素质模型

经理人世界
3719.CN

第三部分 素质模型构建

素质模型的构建

- 素质模型的构成
- 企业应该怎样建立适应战略需要的特定职位的素质模型，怎样提升人力资源开发与管理的有效性
- 建立素质模型的流程与措施

经理人世界
3719.CN

构建素质模型基本原理

- 辨别杰出者和胜任者在知识技能、性格、态度、内驱力等方面的差别，并将发觉的数据整合、量化，从而形成能够用以对照判断competency及相应层次的可操作的体系。

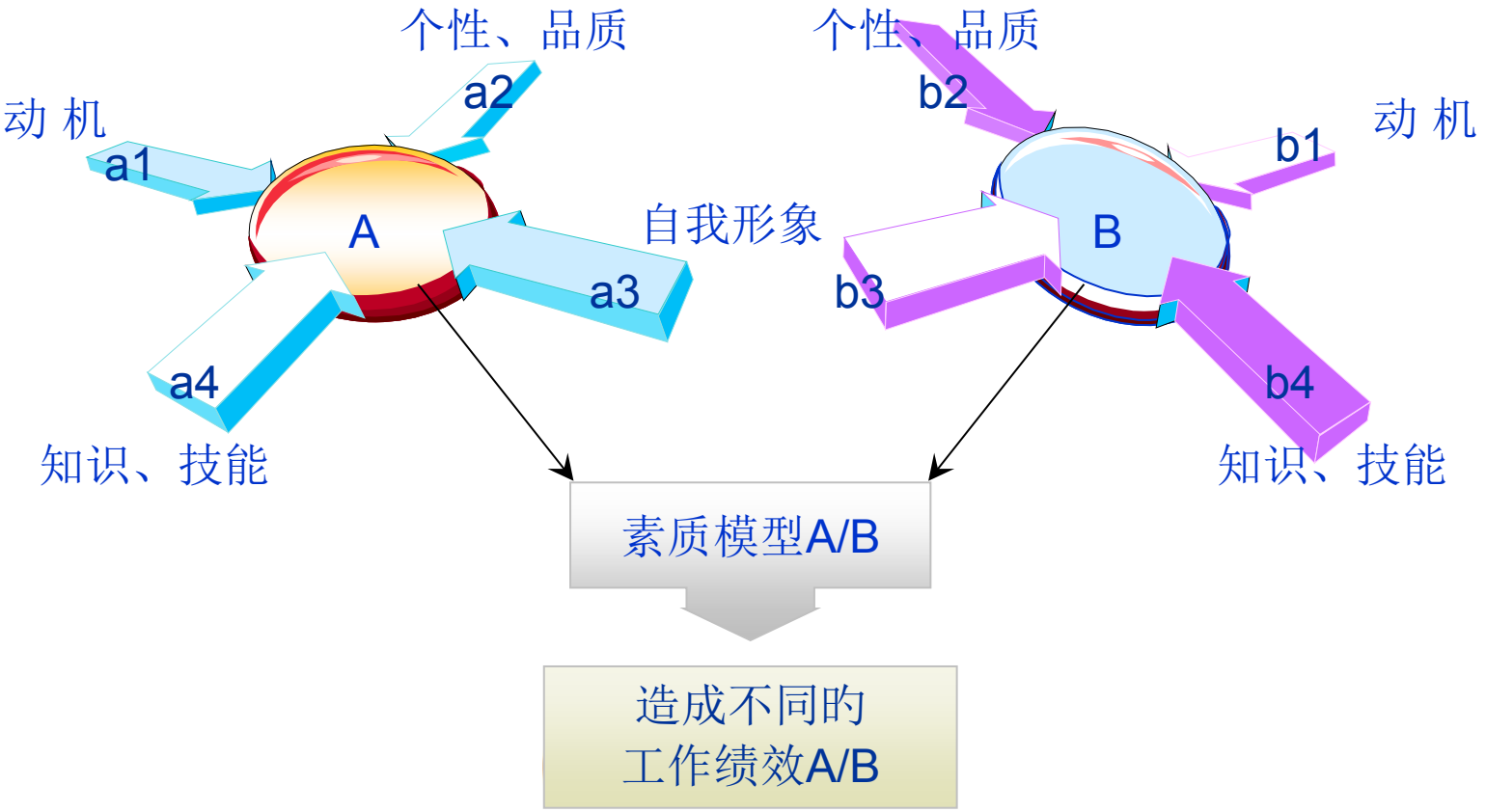
经理人世界
3719.CN

素质模型驱动绩效达成

素质模型就是为完毕某项工作，达成某一绩效目的，所要求的一系列**不同素质要素**的**组合**

素质模型的形式简朴易懂，一般由**4-6项素质要素**构成。

经过素质模型能够判断并发觉**造成绩效好坏差别**的**关键驱动原因**。



素质模型建立的一般流程

战 略

1 素质研究与开发

- ✓ 选定职位
- ✓ 选择绩优人员
- ✓ 行为事件访谈
- ✓ 搜集数据、信息归类与编码
- ✓ 提炼素质项目
- ✓ 描述素质特征
- ✓ 建立素质模型

2 素质模型评估与确认

- ✓ 对素质模型进行评估与验证
- ✓ 选择标杆企业进行比较
- ✓ 确认素质模型

3 素质模型的应用

- ✓ 战略性人才规划
- ✓ 人员甄选调配
- ✓ 绩效管理
- ✓ 薪酬管理
- ✓ 培训开发
- ✓ 职业生涯规划
- ✓ 继任者计划

经理人世界
3719.CN

一般性操作环节

- 准备（拟定关键绩效领域、选择样本和分组）
- 搜集数据（用BEI或其他措施）
- 数据分析

经理人世界
3719.CN

全方面的建模措施

1 拟定绩效原则 → 2 建立原则样本 → 3 搜集数据信息 → 4 分析数据信息 → 5 建立Competency模型 → 6 验证Competency模型

- 销售量、利润
- 管理风格
- 客户满意度等

- 一般经理
- 优异经理

- BEI
- 问卷调查
- 评价中心
- 教授评议组

- 访谈成果编码
- 调查问卷分析

- 拟定competency项目
- 拟定等级
- 描述等级

- BEI
- 问卷调查
- 评价中心
- 教授评议组

分析和拟定competency的过程

经理人世界 3719.CN

分析和拟定competency的过程

1 访谈简介

2 了解职责

3 行为事件描述

4 任职者特征归纳

5 编写访谈报告

- 访谈者以轻松的口吻进行自我简介
- 告知被访谈者访谈的目的和访谈程序
- 发明融洽友好的谈话气氛

- 被访谈者描述其在岗位上的实际工作内容、工作关系
- 取得代表性事件的初步信息

- 以被访谈者讲故事的形式,采集访谈者在岗位上经历过的经典或关键事件

- 访谈者请被访谈者归纳胜任该岗位所需要的知识、技能、个性等特征
- 回忆、拾遗补漏阶段，对前一环节地检验与确认

- 整顿访谈统计
- 编写访谈报告

经理人世界
3719.CN

一、素质研究与开发

- 1、选定研究职位：素质模型的建立对企业来讲是耗时耗力的事情，要建立一套完整的素质模型一般要花费2-3个月的时间。所以，企业在建立素质模型之前必须拟定哪些是企业的关键职位，是值得企业对其进行这么投入的。一般能够经过搜集分析组织构造图、战略计划执行统计，或对企业高层进行访谈的方式进行。

经理人世界
3719.CN

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/575324131140011324