

如何定义和评估人员能力

Contents

目录

- 1. 人员能力包括哪些方面**
- 2. 各项能力素质对业绩/成长的影响**
- 3. 如何评价人员能力和潜力**

掌握人员评价和选拔使用方法，可以帮助HR贡献巨大的专业价值

资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。HW没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……



- 员工招聘
- 人才盘点
- 选拔调配（调配或进入培训班）
- 员工培训（衡量培训成效）
- 员工晋升评价

影响人才业绩、评价人才能力的关键要素：冰山模型



冰山以上部分：

- ✓ 包括容易观察、容易培养、容易考核的**技能知识、行为、业绩贡献和经验等。**
- ✓ **更影响短期行为和短期业绩。**

冰山以下部分：

- ✓ 包括不容易观察、培养和考核的**动机（追求财富或友好）、特质（自信、内向）、自我形象（导师）和社会角色（领导者）。**
- ✓ **更影响长期行为和长期业绩**
- ✓ **在不确定环境下，冰山以下部分更加重要。**

员工评价的常用维度和方法——也是人才画像的核心

测评内容	素质项	说明	识别方法	应用场景
品德	个人品德	核心是商业操守和工作作风等	合规审计、群众监督	员工 招聘面试 、 选拔调配 、 晋升
业绩/ 价值观	绩效	业绩指标, OKR等	量化衡量+行为锚定+强制分布	奖金、调薪、 盘点 、 晋升降级
	价值观	文化价值观考核	360°反馈、行为锚定、 观察和沟通	盘点 、 面试 、 选拔调配 、 晋升
知识能力	领导力	领导能力要求	360°反馈、行为锚定 评价中心/专业测评、观察和沟通	盘点 、 面试 、 选拔调配 、 晋升 、 培训 、 薪酬
	专业能力	专业水平等级	笔试、行为锚定法	
	通用能力	通用能力, 如时间管理/压力管理	360°反馈、行为锚定、笔试 评价中心/专业测评、观察和沟通	面试 、 选拔调配 、 培训 、 薪酬
	潜力	向更高职级发展的潜力	360°反馈、行为锚定 评价中心/专业测评、观察和沟通	盘点 、 面试 、 选拔调配 、 晋升
个性	性格	如成就动机、内外向、灵活性等	360°反馈、行为锚定 评价中心/专业测评、观察和沟通	面试 、 调配
	领导风格	如权威型、民主型等	360°反馈、行为锚定 评价中心/专业测评、观察和沟通	面试 、 选拔调配 、 培训
经验	关键经历	管理经验/业务经验/区域经验/特殊经验	履历表和背调	面试 、 选拔调配
其他	个人信息	性别、年龄、学历、学校、专业、籍贯、 薪酬、家庭情况等	履历表和背调	面试 、 选拔调配

根据企业特点，确定绩效结果是否需要强制分布

基本概念

- 绩效分布，是为了对人员进行分类管理
- “绩效等级强制分布”即压力曲线，指绩效考核分出来后，把绩效总得分换算成不同的绩效等级，并要求按照一定的比例强制分布，例如绩效S+A的人员占比 $\leq 30\%$ ，绩效D的人员占比 $\geq 10\%$ ，等。
- 绩效等级的结果，会运用于奖金发放、晋升资格、调薪比例、选拔任用等多个重要环节。

实施强制分布-华为、阿里、海等

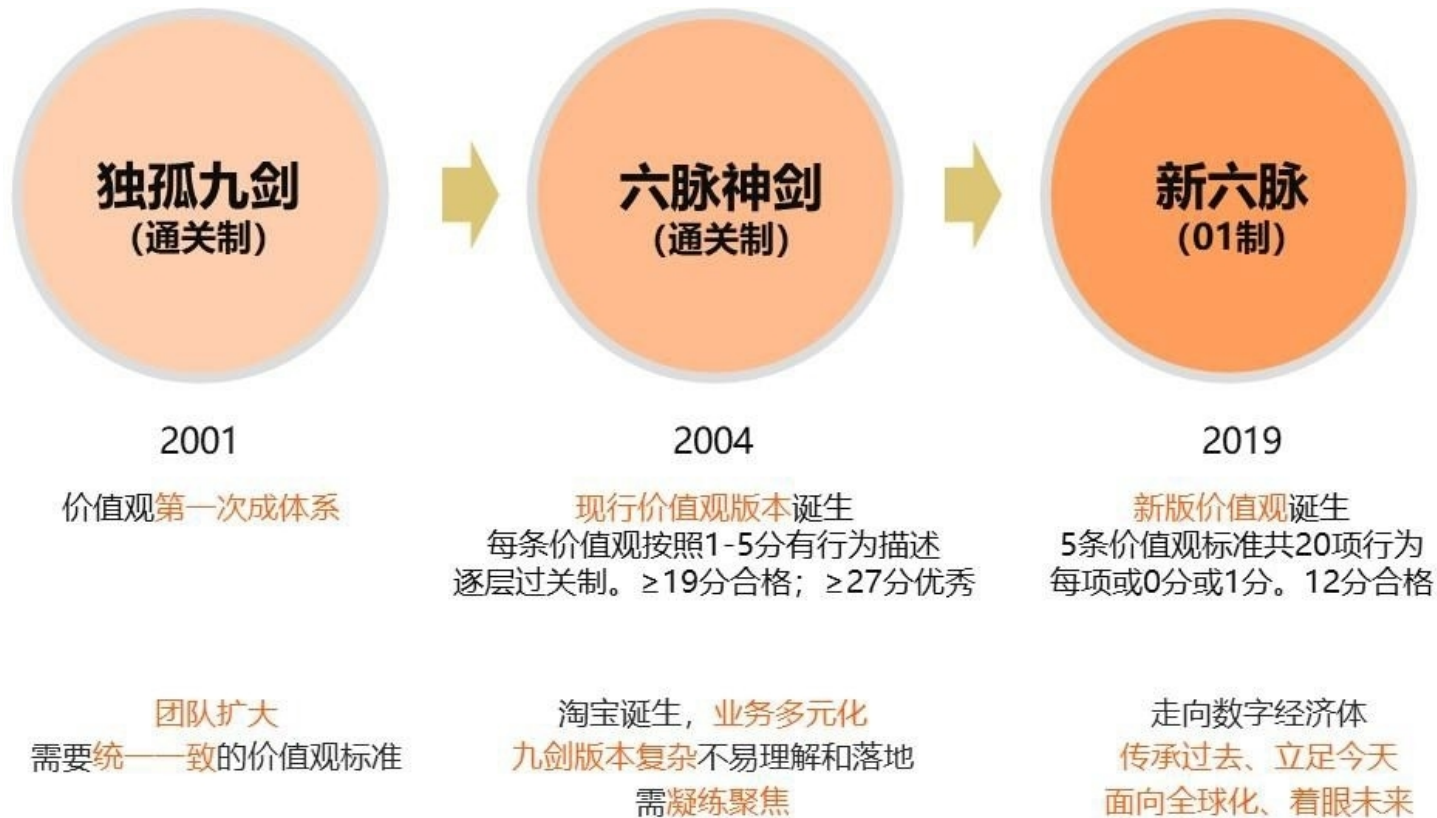
- 要求各部门实施绩效等级强制分布。
- 优点是**用制度避免管理者偏差带来的问题**如绩效等级普遍过高或过低
- 鼓励强化优胜劣汰，**充分向下传递经营压力，不断提升人才质量**，
- 缺点是可能引起内卷，**激化员工之间的不合，削弱部门协作，带来过大压力，扩大干部员工之间的矛盾**
- 适合**竞争激烈，强调人员质量快速持续提升，且管理者成熟度不高的企业**。特别是其中**不容易量化考核的岗位**



不实施强制分布-微软

- 有绩效等级，但是不要求按照某个比例强制分布，而是由管理者定级。
- 优点是强调管理者责任，强调员工和标准比和自己比，**减少和他人的不必要比较。员工更容易获得满意度。员工之间更容易协作**，
- **减少干部员工之间的矛盾和摩擦**
- 缺点是**准确评价的难度大，对管理者要求高，容易组织板结和活力下降**
- 适用于对**协同的要求很高，需要缓解员工过于紧张的压力**的企业，特别是对于其中的**能够量化考核结果的岗位**

基于价值观标准，以及分层次的行为描述，对员工价值观进行考核



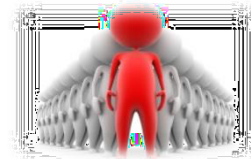
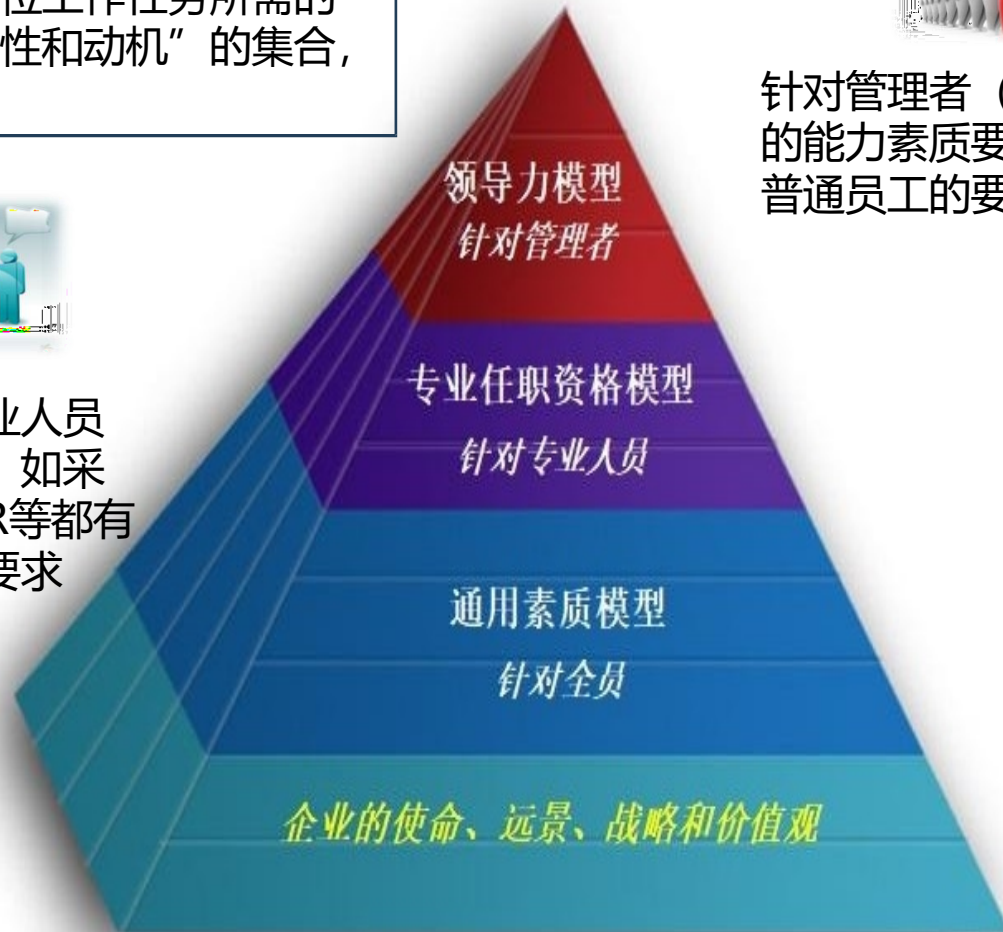
客户为先				
尊重他人，随时关注自己的工作对于客户的价值	微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地为客户解决问题	与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也从不推诿	站在客户立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到客户和公司都满意的结果	对客户业务有深刻理解，能够成为客户可信赖的顾问，且具有超前的服务意识
★	★★	★★★	★★★★	★★★★★

任职资格模型是进行能力素质评价的基础

- ✓ 领导力模型、专业任职资格模型和通用素质模型，三者合称任职资格模型，或胜任力模型。
- ✓ 任职资格模型，是高质量完成特定职位工作任务所需的“知识技能、价值观、自我形象、个性和动机”的集合，是带来高绩效工作成果的内在要因。



针对不同类型专业人员的能力素质要求，如采购/研发/销售/HR等都有不同的专业能力要求



针对管理者（管人管团队者）的能力素质要求，一般比普通员工的要求更加严格



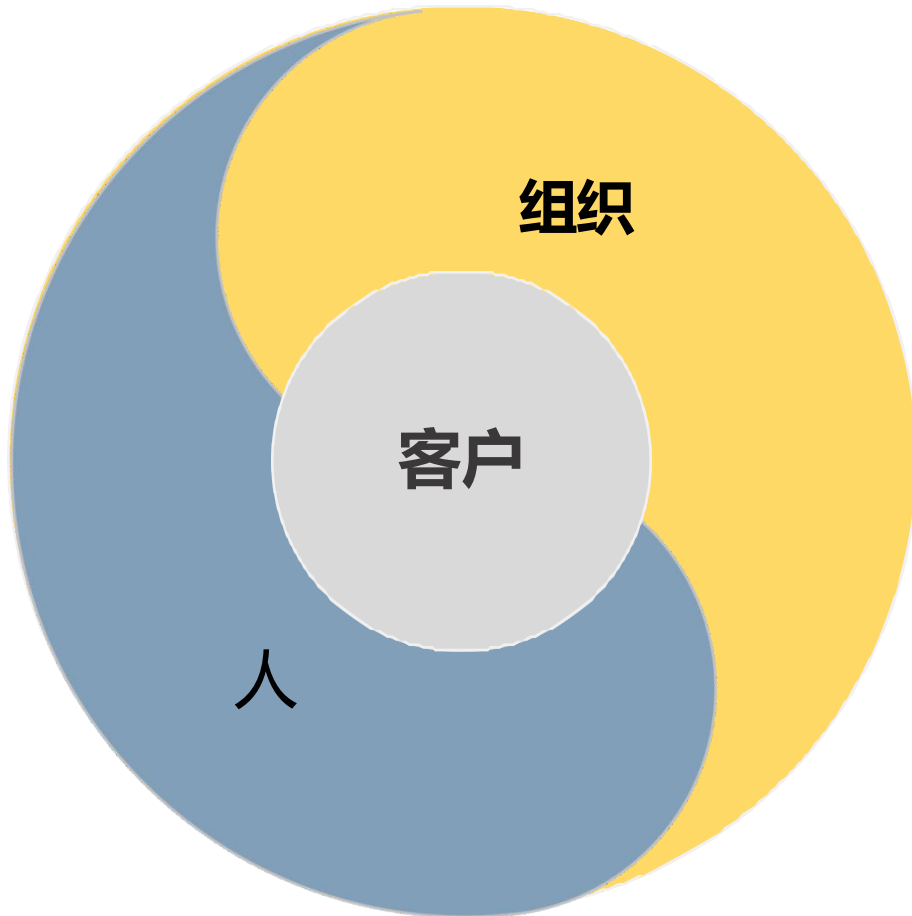
针对所有员工的能力素质要求。通常包括“价值观”（如客户第一，团结协作）和“通用能力”（如时间管理、抗压力）

HW公司的领导力标准

领导力模型是干部与员工的关键差异。

领导力模型包括领导力标准，以及绩效、学历、经验、领导风格等要素。而领导力标准是核心之一。

领导力标准包括三个核心要素：1、内容；2、结构维度；3、层级要求



发展客户能力

- 以客户为中心
- 建立伙伴关系

发展组织能力

- 团队领导力
- 组织能力建设
- 跨部门合作

发展个人能力

- 成就导向
- 使命驱动
- 战略管理
- 理解他人

定义：这是一种愿意并能够找出HW与其他精心选择的合作伙伴之间的共同点，与他们建立具有互利共赢的伙伴关系，来更好地为HW的客户服务的行为特征。

层级四：寻求共识，实现双赢。

层级三：共同发展伙伴关系。

层级二：开展对话。

层级一：对外开放，建立联系。

任职资格评估认证的概念和基本原则

- ✓ 任职资格认证，就是用员工的实际表现和能力素质状态，和任职资格等级标准进行比较，从而评价员工所达到的任职资格等级。任职资格认证的结果是确认员工所属的职业发展通道、职级和职等。
- ✓ 任职资格认证包括初次认证和周期性认证。

业绩原则

- 良好的业绩是前提
- 业绩好的优先考虑

能力原则

- 能力强，代表以后能够持续获得高绩效
- 用“做过的行为”呈现“能力水平”
- 不仅做的好，也要说得好

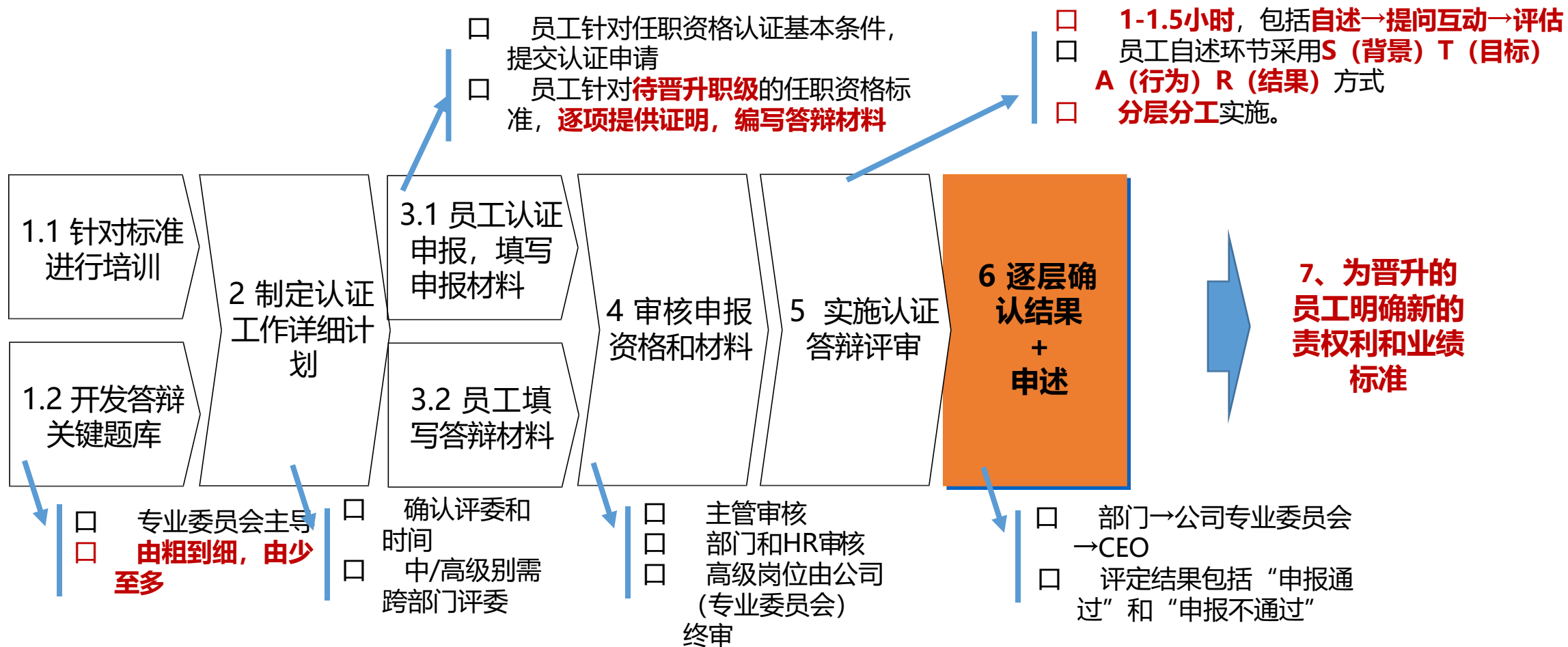
分层原则

- 高级别人员和管理人员，由公司认证，发掘人才和保持公平
- 中低级别人员，各部门自行评价，提高灵活性

可比性原则

- 可比性是公平性的前提
- 要么和合理清晰的标准比较，要么和其他人比较

任职资格认证的基本流程：七步成诗



《美团OD总监带你成为任职资格实战专家》课程提要

- 全面：详解常见职级/标准/认证模块，还包括**通用素质、价值观、职位优化、领导力模型、晋升率**等内容
- 实战：根植于**严密咨询逻辑**，更服务于**企业实战需求**——关注人效、敏捷、晋升率、评委等关键落地细节
- 价值：20+标杆企业**实践案例**，30+**常用工具模板**介绍

任职资格实战

6、任职资格体系的**应用** (盘点/规划/面试/绩效/培训/薪酬)

2、**职位**优化

- 职位及分类
- 职位分析
- 职位优化和**人效提升**
- 聚焦关键岗**位提升投入产出比**

3、**职级**建设

- 双通道体系
- 标杆企业**职级通道范例**
- 敏捷流程

4、**标准**明确

- 定义和原则
- 专业标准
- 职级间**关键差异**
- 建立**领导力标准**

5、**认证**晋升

- 概念和原则
- 流程和要点
- **晋升率/评委/规则**注意事项
- 标杆企业**整套认证方案**

1、任职资格体系**概念及其意义** (含**通用素质**和**价值观模型**)

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/885023333301012000>