



2014胜任力模型的设计与运用调研报告

2014 The Development and Implementation of Competency Models Survey Report



@ 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

@ Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员对本次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议与指导（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排列）。



陈艳华
培训经理
博世（中国）投资有限公司



李娜
全国人力资源总监
皇家宠物食品（上海）有限公司



马伯凌
重点客户经理
阿克苏诺贝尔太古漆油（上海）有限公司



莫孙诚
总裁助理、人力资源与组织发展总监
广西南宁东亚糖业集团



钱芳芳
组织与员工发展经理
德尔福汽车系统（中国）投资有限公司



沈悦
中国区人力资源总监
圣戈班穆松桥



田璐
人才管理和组织发展总监
诺华制药大中国区



汪一娟
零售业务能力发展顾问
壳牌（中国）有限公司



邢华
博世中国培训中心高级经理
博世（中国）投资有限公司



袁雪佳
集团技能经理 - 能力发展
可口可乐装瓶投资集团中国区

张瑛

电气亚太组织和发
展经理
伊顿（中国）投资有限公司

关于作者 | 徐燕

Elsie.Xu@hrecchina.org



徐燕现担任人力资源智享会（HREC）的调研专员一职。主要负责的调研报告有：2014 胜任力模型的设计与运用调研报告，第二届中国员工健康与团体福利调研报告等。

徐燕毕业于上海第二工业大学国际交流学院，获得会展经济与管理本科学位。

前言

移动互联网时代，各个行业从业者正面临着前所未有的变化性、不确定性、复杂性以及模糊性，跨界与变革已悄然成为一种常态。在这样的大背景下，企业内部人才培养与发展的任务更加艰巨，建立强大的人才发展体系已然成为企业持续保持快速发展的一大推动力。

人才培养与发展离不开人的能力这一因素，而“胜任力”这个概念最早由戴维·麦克利兰 (David McClelland) 教授于 1973 年正式提出，胜任力模型现在被许多企业用于衡量员工能力，但是，大家对于胜任力模型拥护或质疑的声音越来越多。有些企业正在如火如荼地建立胜任力模型，却遇到不少问题，诸如难以提炼胜任力的定义或典型行为；开发模型耗时耗力，还得不到业务负责人的理解与支持等等情况。又或者，企业虽然推行胜任力模型不少时间，但大部分员工完全不清楚胜任力模型的价值所在、被动接受，起不到企业运用胜任力模型所期望的效果。

从胜任力模型作为工具运用于人才的选用育留，到改善员工能力，再到建立强大的人才发展体系，这一过程参杂许多因素与关键节点。人力资源智享会于 2014 年 6 月至 10 月针对 402 名人力资源管理者进行了胜任力模型的设计与运用调研，旨在帮助人力资源从业者了解胜任力模型在企业的运作现状，分析构建与设计胜任力模型的挑战，梳理与总结胜任力模型在实际运用中的优秀实践和关键事项，为人力资源专业人士提供一些启示。同时，报告中的案例从胜任力模型的建立目的、构建过程、推广与沟通等方面呈现了企业的优秀实践。

目录

➤ 第 1 部分 | 主要发现

➤ 第 2 部分 | 数据分析

➤ 第 3 部分 | 行业数据

➤ 第 4 部分 | 我们的建议

➤ 第 5 部分 | 案例启示

- ① 关于本次调研
- ② 胜任力模型的建立概况
- ③ 胜任力模型的构建与设计
- ④ 胜任力模型的运用
- ⑤ 胜任力模型的挑战
- ⑥ 胜任力模型的评估与更新

➤ 德尔福

➤ 皇家宠物食品

➤ 壳牌

➤ 诺华

➤ 南宁东亚糖业

➤ 博世

➤ 可口可乐

➤ 伊顿电气



第1部分 | 主要发现

1 大多数参调企业拥有核心（通用）胜任力模型或者领导力胜任力模型。相对而言，专业胜任力模型的开发程度不高。

+ 分别有超过七成的参调企业建立核心（通用）胜任力模型和领导力胜任力模型。但是，拥有各类专业胜任力模型的企业仅占一成多到三成多之间。其中比例最高的是销售（35.7%），其次是人力资源（25.7%）。

+ 仅11.7%的参调企业在多个核心职能岗位都建有专业胜任力模型，说明专业胜任能力的开发程度并不高。

2 胜任力模型组成形式参差不齐，不少企业的胜任力模型缺少胜任力的层级、行为描述。

+ 参调企业的胜任力模型组成包含但不限于描述（定义）、行为描述的比例超过五成。

+ 三成多参调企业的胜任力模型由胜任力的描述（定义）、关键要素、层级与行为描述等组成。其中17.0%的参调企业提供胜任力模型行为范例。

3 不同企业的核心(通用)胜任力,或领导力胜任力的能力项相似程度高。

+ 尽管参调企业所处行业、规模、性质各有不同,但是在胜任力模型的内容方面共性较大。参调企业核心(通用)胜任能力主要包含**团队协作、客户导向、沟通能力、诚实正直和创新**;领导力胜任力则是**团队领导、战略思维、变革管理、激励他人和决策力**。

+ 对比中外企业的胜任力,虽有所不同,但整体趋势较一致。这在一定程度上反映出,无论外资企业还是中国本土企业,如今面对同样的外部市场竞争,对员工能力的需求都趋于一致,未来的人才争夺将更激烈。

+ **全球化视角**是参调企业增加或者更新胜任力中选择比例最高的能力项。

4 胜任力模型主要应用于人才评估与继任者规划、培训发展、领导力发展和招聘;较少与薪酬等硬性指标挂钩。

+ 超过七成参调企业表示胜任力模型分别用于人才评估与继任者规划、培训发展、领导力发展和招聘领域。相对而言,仅24.2%参调企业胜任力模型应用于薪酬。

+ 应用环节占比较高的依次是:面试、培训需求分析、领导力测评、领导力发展项目设计、职位说明书编写、人才盘点等环节。

5 参调者对胜任力模型的使用现状普遍不太满意,认为员工对胜任力模型缺乏认识。

+ 参调者对其企业在人力资源各个领域运用胜任力模型的满意程度不高。相对而言,满意度较高的是人才评估与继任者规划和领导力发展,但是表示非常满意的参

调者比例也仅分别为9.8%和9.0%。

+ 超过六成参调者认为员工对胜任力模型缺乏理解;胜任力的行为描述过于模糊,无法与实际工作相对应(49.0%);对胜任力模型适用人群的推广(培训等)投入资源较少(33.6%)。

+ 40.3%参调者认为“仅一部分员工能够理解每一项胜任力并用于日常工作和管理项目”;45.0%参调者认为“大部分员工仅仅知道有胜任力模型,但是不了解每一项胜任力的定义,并且不会将胜任力模型与日常工作联系起来”。

6 企业缺少对胜任力模型的适时评估与更新;评估时主要考虑胜任力的行为描述与实际工作的贴近程度。

+ 仅24.2%的参调企业(指已建立并运用胜任力模型的企业)定期评估其胜任力模型,其中超过八成的企业评估间隔为1年或者2年;四成参调企业只在特殊情况下评估胜任力模型,主要原因是业务战略变化或者组织发生重大变化。

+ 参调企业评估胜任力模型主要从“胜任力的行为描述与实际工作的贴近程度”和“与现有业务战略所需人才要求的匹配度”两个维度进行评估;较少评估员工和主管对胜任力模型的使用和认知程度。

+ 仅35.4%的参调企业(指已建立并运用胜任力模型的企业)评估胜任力模型在培训发展的运用效果,整体而言,对胜任力模型在人力资源各个模块中运用效果的评估比例不高。

第2部分 | 数据分析

1

关于本次调研

人力资源智享会于2014年6月至10月在中国大陆展开了胜任力模型的设计与运用调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到402份问卷。在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷347份。我们将参调企业的所属行业、企业规模和企业所有权性质进行了统计，统计数据如图表1至图表3所示。

2

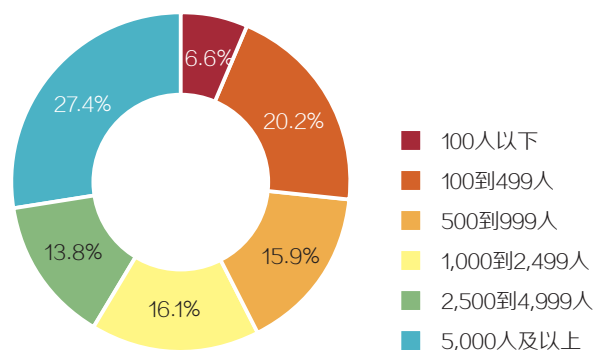
胜任力模型的建立概况

本次调研从“胜任力模型的构建与设计”、“胜任力模型的运用”、“胜任力模型的挑战”以及“胜任力模型的评估与更新”四大模块分析胜任力模型在企

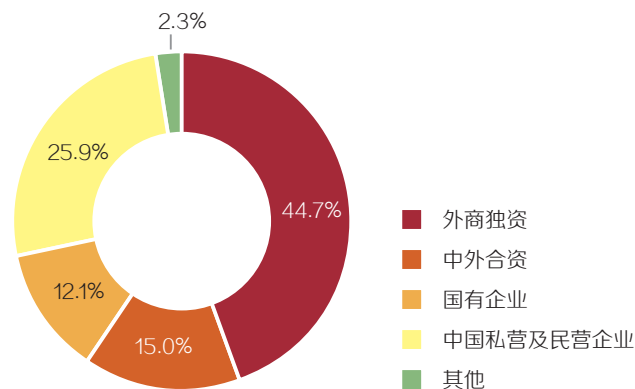
图表1 参调企业所处的行业 N=347

参调企业所处的行业	参调企业数	百分比
机械制造	58	16.7%
信息技术, 半导体及通讯	36	10.4%
汽车及零部件	35	10.1%
消费品(含快消与耐消)	31	8.9%
生命科学(如生物工程, 医药, 医疗器械等)	23	6.6%
化工与石化	21	6.1%
专业性服务(如法律, 酒店, 广告, 咨询, 教育, 旅游等)	19	5.5%
电子电气	18	5.2%
金融服务(如银行, 保险, 财富管理等)	16	4.6%
房地产	16	4.6%
互联网与游戏业	15	4.3%
零售业与电子商务	14	4.0%
建筑建材	9	2.6%
运输及物流	5	1.4%
造纸, 包装及森林业	5	1.4%
能源动力	4	1.2%
其他	22	6.3%

图表2 参调企业在华规模 N=347



图表3 参调企业所有权性质 N=347

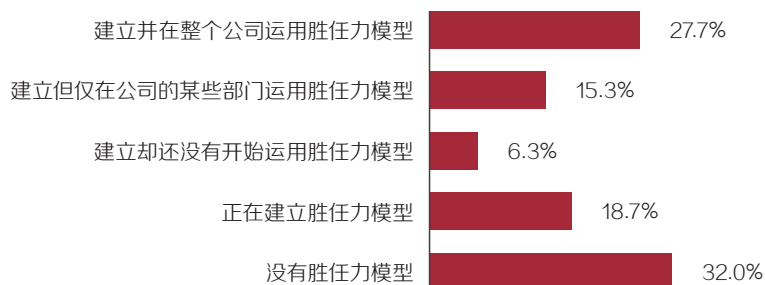


业中运作的现状。

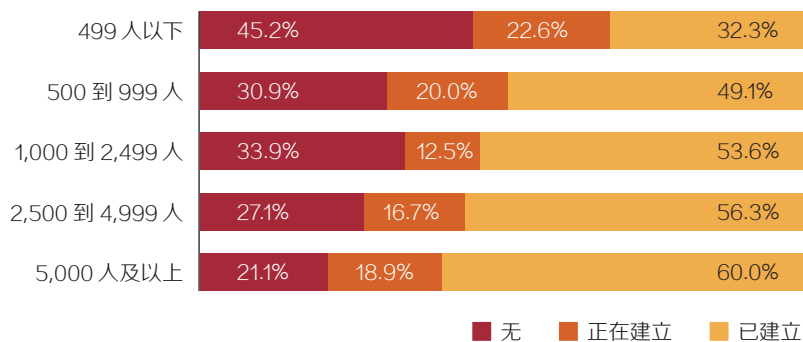
调研主要研究对象为已建立胜任力模型的参调企业，图表 4 显示，超过四成的参调企业已建立并在运用胜任力模型，包括在整个公司运用和仅在某些部门运用。27.7% 参调企业已在整个公司运用胜任力模型；15.3% 参调企业仅在某些部门运用，而未把胜任力模型运用于所有员工；6.3% 参调企业已建立模型却还未开始运用，通过与参调者的沟通得之，其原因为模型建立不久、近期对模型内容做了改变等；近两成的企业正在建立胜任力模型。

同时，调研显示，根据企业在华规模的不同，我们发现随着企业规模的扩大，拥有胜任力模型的比例明显增多（见图表 5），在华规模超过 5000 人的大型企业中有六成都建立了胜任力模型。

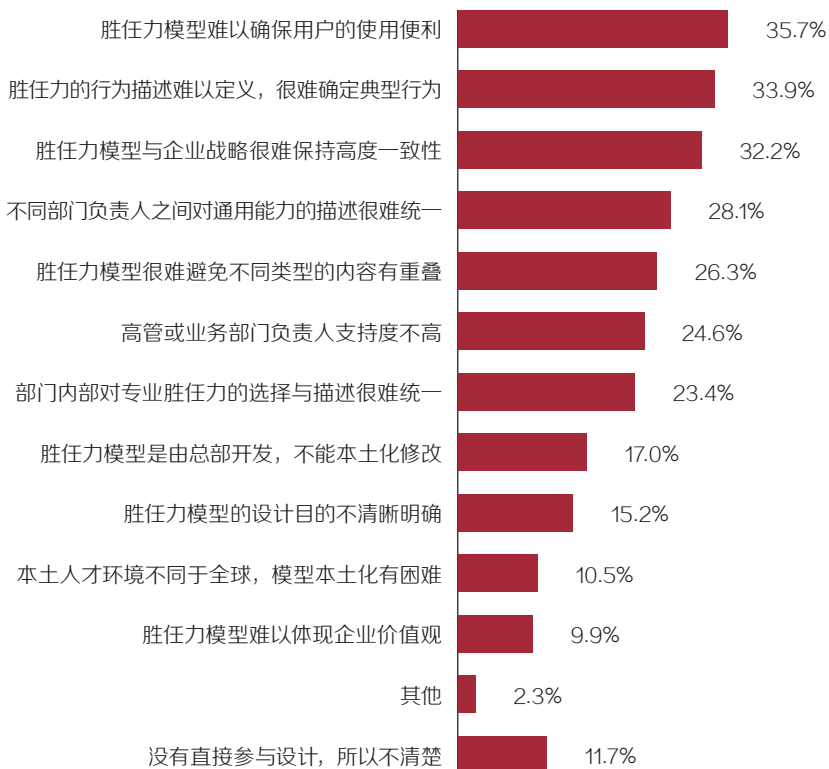
图表 4 参调企业是否已建立胜任力模型 N=347



图表 5 不同规模的参调企业拥有胜任力模型的比例 N=347



图表 6 参调企业在设计胜任力模型时的挑战 N=171



3

胜任力模型的构建与设计

在本模块中，我们只研究已建立胜任力模型的 171 家公司。

企业建立胜任力模型的目的，简述之，无外乎支持业务战略，用统一且相对客观的标准衡量员工能力，选拔并培养适合企业的人才，推动业务发展，实现企业长短期战略目标。然而在如何建立胜任力模型的过程中，人力资源专业人士往往遇到不少挑战。

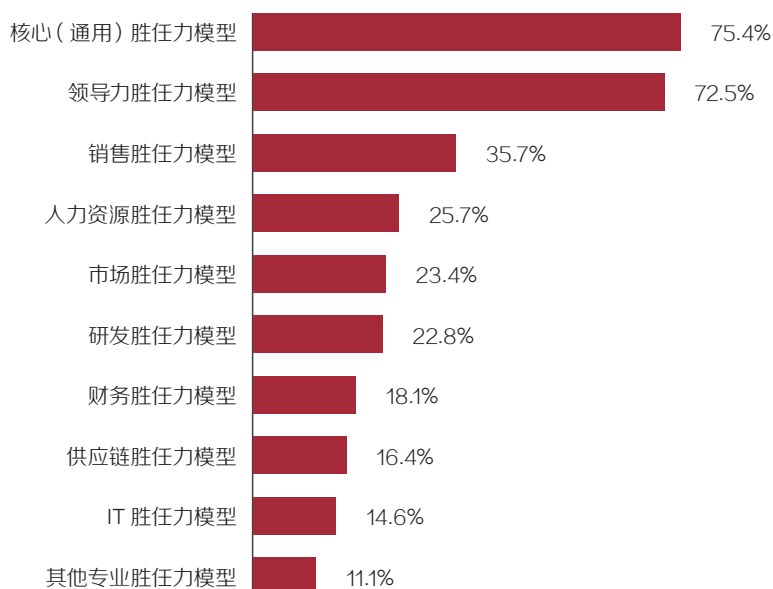
图表 6 显示，参调者遇到最多的三项挑战为“胜任力模型难以确保用户的使用便利”、“胜任力的行为描述难以定

义，很难确定胜任力的典型行为”、“胜任力模型与企业战略很难保持高度一致性”。胜任力模型的建立目的之一是为了实现企业长短期目标，如何使得胜任力模型与企业战略达成一致，需要参与建立模型的人力资源专业人士更加深入理解公司的战略，懂得以人力资源、人才管理的角度分解业务战略。

胜任力模型的类型

调研开展前期，我们访谈发现如今市场上的胜任力模型类型多种多样。例如，有些企业建有胜任能力词典，不同

图表 7 参调企业有哪些胜任力模型 N=171



图表 8 参调企业胜任力模型的类型与内容重合程度 N=171



部门或不同岗位的员工考察不同的胜任能力，不区分领导力、通用能力或专业能力；又或者有些企业中胜任力模型的类型包括两种：领导力和专业(职能)胜任能力；再或者同时有核心(通用)能力、领导力和专业能力等。

为了明晰参调企业的胜任力模型类型组成，本次调研对胜任力模型的类别和互相之间内容重合程度进行了分

析。参调企业的胜任力模型类型如图表 7 所示，超过七成的参调企业建立核心(通用)胜任力模型和领导力胜任力模型。但拥有各类专业胜任力模型的企业仅占一成多到三成多之间。其中比例最高的是销售(35.7%)，其次是人力资源(25.7%)。小部分参调者建立了其他专业胜任力模型，包括客户服务、生产、质量等职能。可见，目前企业相对重视

软技能的胜任力模型建设，无论是定义为核心（通用）能力还是领导力，都是软性的参照能力，而拥有职能、专业性胜任力模型的整体比例较低，说明在专业或技能领域的胜任力模型开发上多数企业投入不多。

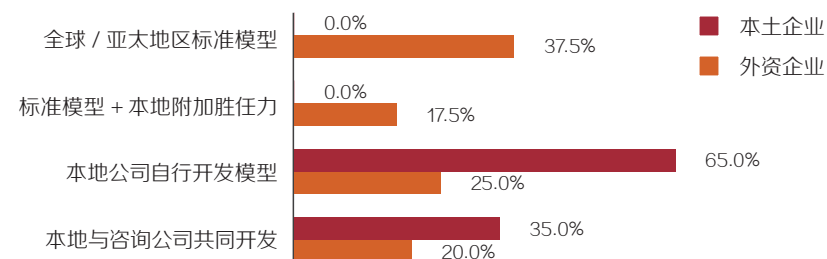
值得注意的是，仅 11.7% 的参调企业在多个核心团队都建有专业胜任力模型（见图表 8），再次说明企业在专业胜任能力方面的开发程度并不高。在此留下疑问，胜任力模型如果仅有软技能的内容，后期在人才的选、用、育、留等运用方面是否能够全面？调研报告下一板块将从胜任力模型的运用展开分析。

我们发现部分企业的胜任力模型之间有重合，图表 8 所示 24% 的参调企业在核心（通用）能力和领导力二者内容上有重合，7.6% 的企业专业和领导力胜任力模型有重合，5.3% 的企业专业和核心（通用）胜任力模型有重合。结合在设计胜任力模型时，“胜任力模型很难避免不同类型的内容或维度有重叠或相近”（图表 6）这一挑战，可见部分企业在建立胜任力模型的过程中，无法统一胜任能力的定义。造成这一结果的原因有很多可能性，例如，定义胜任力时，企业内部不同业务负责人或业务专家有不同意见等。

图表 9A 参调企业胜任力模型的来源

胜任力模型的来源	本土企业					外资企业				
	领导力	核心（通用）	人力资源	市场	研发	领导力	核心（通用）	人力资源	市场	研发
全球/亚太地区标准模型	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	58.8%	56.5%	57.7%	42.3%	63.6%
标准模型+本地附加胜任力	5.4%	3.2%	6.7%	0.0%	0.0%	12.5%	14.1%	15.4%	15.4%	9.1%
本地公司自行开发模型	43.2%	61.3%	53.3%	61.5%	68.8%	13.8%	16.3%	19.2%	23.1%	22.7%
本地与咨询公司共同开发	51.4%	35.5%	40.0%	38.5%	31.3%	15.0%	13.0%	7.7%	19.2%	4.5%

图表 9B 销售胜任力模型的来源



胜任力模型的来源

由于企业所有权性质不同，胜任力模型的来源各不相同。图表 9A、9B 显示，外资企业胜任力模型主要是沿用全球 / 亚太地区标准模型，但也有一些受本土商业模式和市场战略影响较大的岗位，例如销售、市场等岗位的胜任力模型一定比例来源于本地设计或者有本地附加胜任力。而本土企业的来源主要是本地公司自行开发；同时本土公司借助咨询公司参与胜任力模型设计的比例较高。

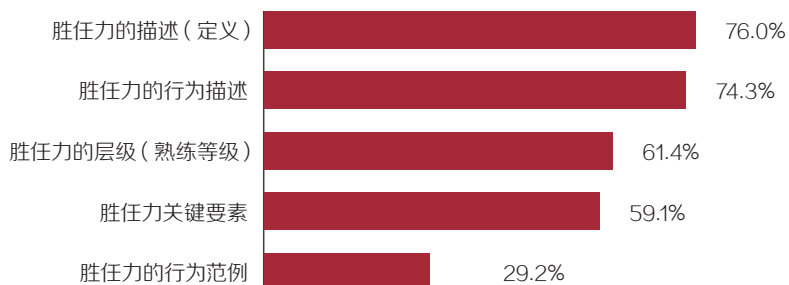
胜任力模型的呈现形式多样

本次调研中，我们发现参调企业胜任力模型的呈现组合非常多样。我们列出了胜任力的描述（定义）、胜任力关键要素、层级（熟练等级）、行为描述、行为范例等选项供参调者选择。参调企业胜任力模型竟有三十多种组合形式。

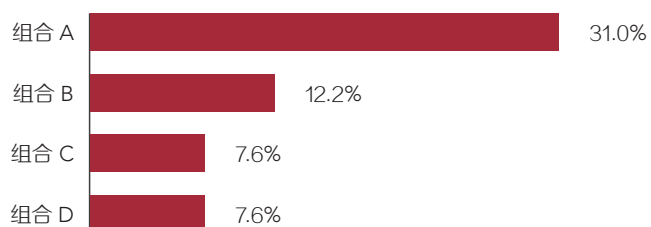
图表 10A 所示参调企业的胜任力模型包含胜任力的描述（定义）、胜任力的行为描述这两项的比例最高，分别为 76.0% 和 74.3%。

我们又进一步分析了存在比例较高的几种胜任力模型组合形式（图表 10B），31.0% 参调企业胜任力模型（图

图表 10A 参调企业胜任力模型的组成 N=171



图表 10B 胜任力模型的组合方式（仅呈现比例较多的组合）N=171



图表 10C 四种胜任力模型组合的具体内容

组合\组成	描述/定义	关键要素	层级/熟练等级	行为描述	行为范例	百分比
A	✓	✓	✓	✓		14.0%
	✓	✓	✓	✓	✓	17.0%
B	✓		✓	✓		9.9%
	✓		✓	✓	✓	2.3%
C	✓	✓		✓		5.3%
	✓	✓		✓	✓	2.3%
D	✓			✓		5.8%
	✓			✓	✓	1.8%

图表 11 参调企业的核心（通用）胜任力模型有多少项 N=129

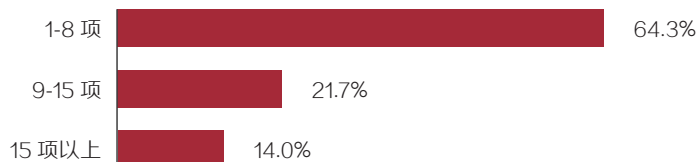


表 10C) 的组成较为完整，利于后期推广与应用；这其中有 17.0% 的参调企业胜任力模型同时也提供行为范例，推广时将更便于被员工理解。

参调企业的胜任力模型组成包含但不限于描述（定义）、层级和行为描述的比例不超过半数（组合 A 和组合 B 合计 43.2%）。超过五成参调企业胜任力模型的组成不完整，员工或直线经理能否

图表 12A 参调企业胜任力模型的内容

排序	核心(通用)胜任力模型 N=129	百分比	领导力胜任力模型 N=124	百分比
1	团队协作Teamwork / Collaboration	67.4%	团队领导Team Leadership	75.8%
2	客户导向Customer Orientation	58.1%	战略思维Strategic Thinking/Insight	74.2%
3	沟通能力Communication	56.6%	变革管理Change Management	62.9%
4	诚实正直Integrity	55.8%	激励他人Inspires/Motivates Others	58.1%
5	创新Innovation	55.0%	决策力Decision-making Ability	53.2%
6	执行力Ability to Execute	48.8%	影响力Influence	49.2%
7	积极主动Initiative	42.6%	商业敏锐度Business Savvy	47.6%
8	结果导向Drive for Results	37.2%	清晰的愿景Vision	45.2%
9	学习敏锐度Learning Agility	33.3%	授权Delegation	43.5%
10	战略思维Strategic Thinking/Insight	32.6%	团队协作Teamwork / Collaboration	41.9%
11	追求成就Achievement Orientation	32.6%	创新Innovation	41.9%
12	激励他人Inspires/Motivates Others	31.8%	客户导向Customer Orientation	39.5%
13	团队领导Team Leadership	31.0%	沟通能力Communication	37.9%
14	变革管理Change Management	28.7%	诚实正直Integrity	33.9%
15	自我认知Self-knowledge	28.7%	追求成就Achievement Orientation	33.9%

清楚的理解胜任力模型? 他们能否相对客观对比其能力与企业对其要求之间的差距? 甚至, 建立完成的胜任力模型是否将沦为“空中楼阁”? 等等都将产生一系列问题。

针对胜任力模型有多少项核心(通用)能力, 通过调研发现超过六成的参调企业核心(通用)能力的数量在 1-8 项之间, 只有 14% 的参调企业有超过 15 项的胜任力(见图表 11)。能力项过多势必产生重复, 定义不清, 难以理解并运用等挑战。

胜任力的内容

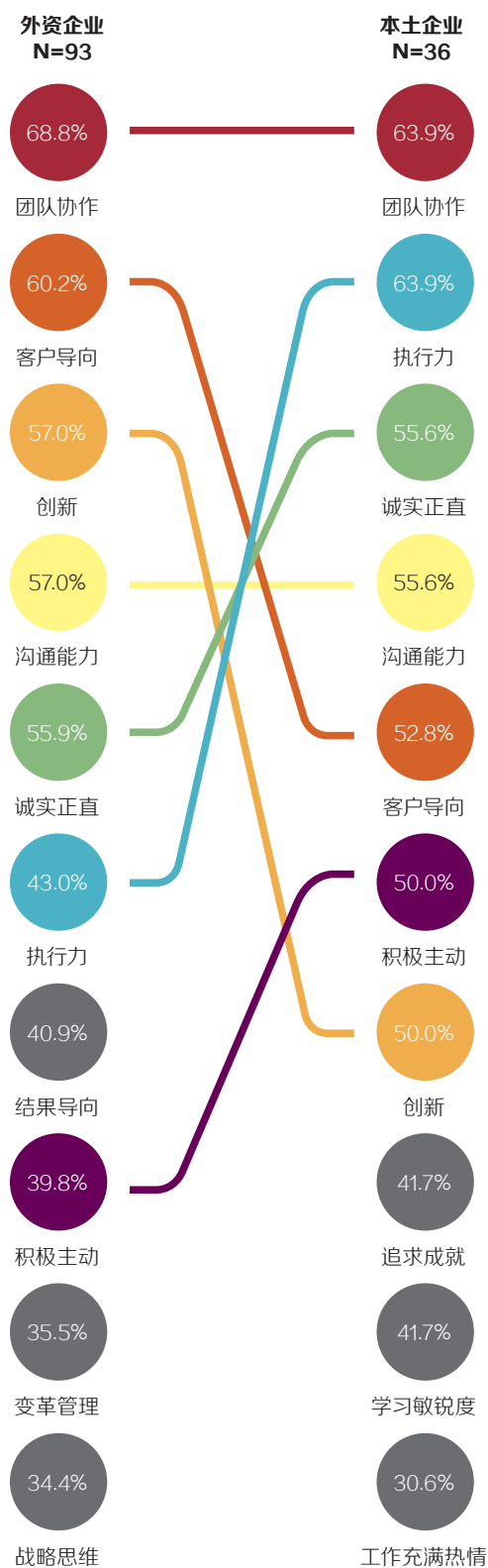
尽管参调企业所处行业、规模、性质各有不同, 但是在胜任力模型的内容方面共性较大。调研问卷共提供了 36 个选项, 除去图表 12A 的前十五项, 还包括灵活应变(Flexibility/

“部分参调企业的胜任力模型缺少胜任力的层级, 甚至 24% 的企业胜任力模型没有胜任力的描述(定义)。”

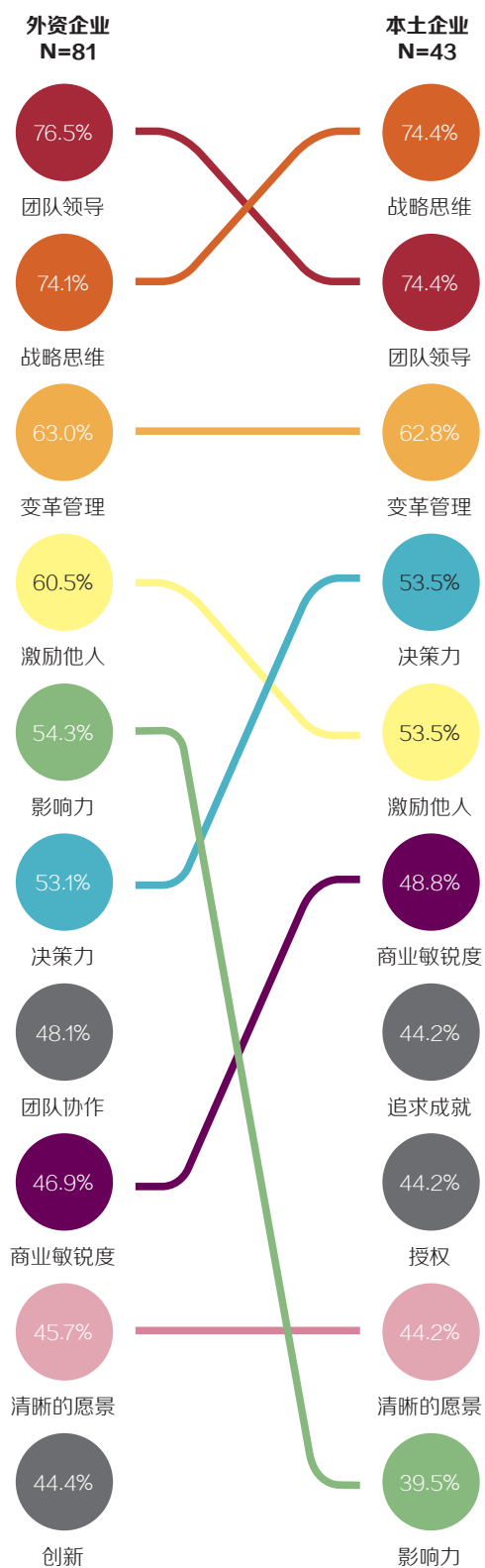
Adaptability)、同理心(Empathy)、全球化视角(Global Insight)和 risk 意识(Risk Awareness)等。参调者从 36 个选项中分别选择所在企业的核心(通用)胜任能力和领导力能力项, 如图表 12A 显示, 团队协作、客户导向、沟通能力、诚实正直和创新是选择比例较高的核心(通用)胜任能力; 领导力胜任力则是团队领导、战略思维、变革管理、激励他人和决策力。

通过对比中外企业的胜任力发现, 中外企业在核心(通用)胜任力与

图表 12B 核心(通用)胜任力中外参调企业的对比



图表 12C 领导力胜任力中外参调企业的对比



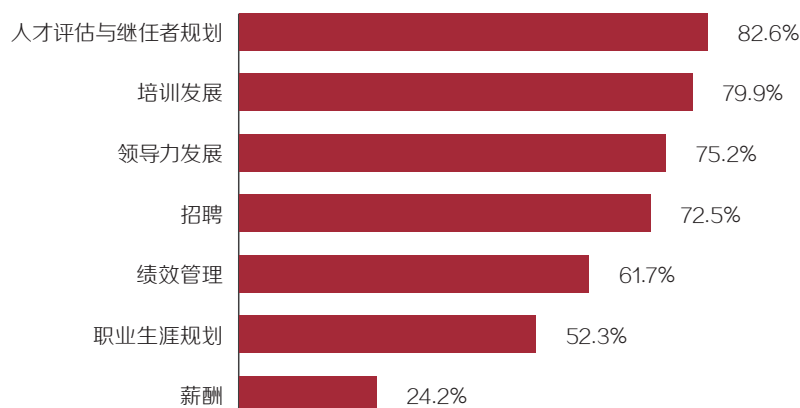
领导力胜任力虽有所不同(图表 12B、12C),但是整体趋势较一致。例如:在核心(通用)胜任力方面,团队协作、客户导向、沟通能力、诚实正直都有超过半数以上的企业选择;而团队领导、战略思维和变革管理都是中外企业在领导力胜任力方面选择排名最靠前的三项。这在一定程度上反映出,无论外资企业还是中国本土企业,如今面对同样的外部市场竞争,对人的能力的需求都较一致,也从侧面说明,未来的人才争夺将更激烈。中国本土企业战略和人才的重新定义,冲击外企传统的人才优势已经势不可挡。

4

胜任力模型的运用

本次调研中正在整个公司运用和仅在某些部门运用胜任力模型的参调企业共 149 家,占参调企业总数 43%,我们从这些企业的应用领域、应用环节、

图表 13A 参调企业胜任力模型的应用领域 N=149



应用程度、评估方式等方面,对数据加以统计分析。

图表 13A 显示,超过七成的参调企业把胜任力模型分别用于人才评估与继任者规划、培训发展、领导力发展和招聘领域。相对而言,仅 24.2% 参调企业胜任力模型应用于薪酬。由于绩效管理、薪酬是相对硬性的指标,企业必须做到准确、透明的评级,否则如果把胜任力模型运用于这两方面可能带来非常大的负面影响。

案例启示

培训发展手册

袁雪佳 | 集团技能经理 - 能力发展 | 可口可乐装瓶投资集团中国区

➤ **重新调整培训发展手册。**所有的课程匹配所需培养的能力,也分能力层级,手册明晰了能力相对应可以选择的培训课程。这样做的优势有很多,例如员工可以结合岗位能力和个人发展计划,制定清晰的长短期发展计划,并匹配合适的课程,而不是拍脑袋。例如,主人翁精神这一能力,在自我领导者这个层级,相匹配的课程有目标设定与管理,时间与压力管理,价值观团队的拓展,自动自发承担责任等一系列的课程。

.....

【完整案例请见本报告第 36 页】

“ 胜任力模型虽然用于人才评估与继任者规划、培训发展等领域，但企业在运用胜任力模型的过程中，重项目设计，轻项目评估；重测评，轻发展。”

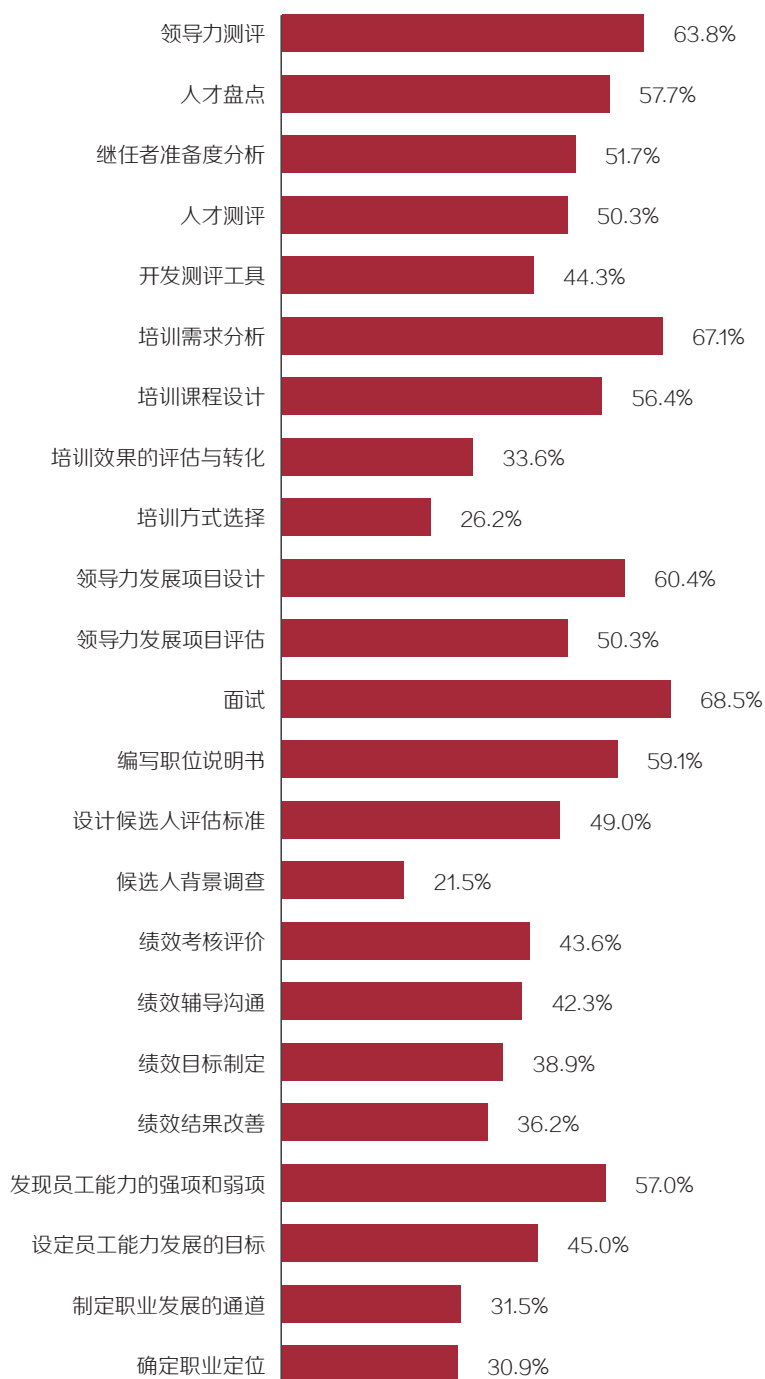
应用环节选择率排前列的分别是：面试、培训需求分析、领导力测评、领导力发展项目设计、职位说明书编写、人才盘点等具体环节（见图表 13B）。

进一步对比发现，企业在运用胜任力模型的过程中，重项目设计，轻项目评估；重测评，轻发展。例如，领导力发展项目设计（60.4%），高于领导力发展项目评估（50.3%）；培训需求分析（67.1%）、培训课程设计（56.4%），远高于培训效果的评估与转化（33.6%）；绩效考核评价（43.6%），高于绩效结果改善（36.2%）。

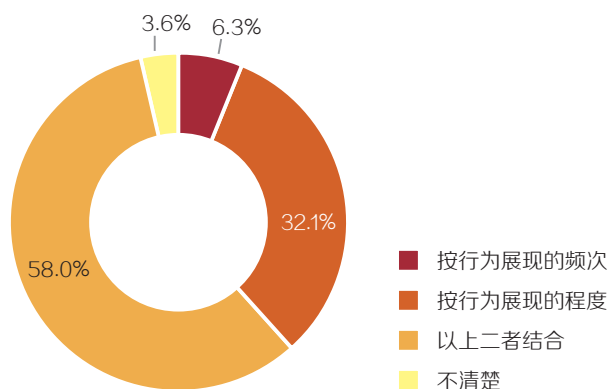
图表 14 显示，超过五成参调企业评估员工领导力水平的方式是按行为展现的频次与按行为展现的程度相结合进行评估；三成参调企业按行为展现的程度进行评估。

在调研报告的第 5 部分有多个企业在胜任力模型运用方面的优秀实践，可供大家参考。

图表 13B 参调企业胜任力模型的应用环节 N=149



图表 14 参调企业如何评估员工的领导力水平 N=112



案例启示

360 测评

钱芳芳 | 组织与员工发展经理，德尔福中国区科技研发中心 | 德尔福汽车系统（中国）投资有限公司

1 360 度反馈与报告解读

接下来便是 360 度反馈问卷的个性化设计，由于本次的胜任能力模型是按岗位制定，因此 360 度反馈问卷也需要根据不同的岗位做出不一样的 8 份。HR 在市场上经过了反复的对比之后，决定与某咨询公司合作，由他们统一进行问卷的定制化，上传到他们平台，再由他们作为第三方发给组织内相关的人员进行 360 度的测评、统一回收生成报告之后再发回给我们。

参与者获得 360 报告后，HR 会首先对他们做一对一的解读，让他们对报告有一个基本的认知，同时也鼓励他们提出自己的困惑和问题，甚至是情绪。

2 三方 360 度解读会议

由参与者自己主持第二次的 360 度报告解读会议，邀请他的直接主管和 HR 共同参与。根据报告所示，由本人阐述对于 360 度反馈报告的理解，为什么哪些能力条目普遍得分高？是不是自己在日常工作中的确表现不错？让主管来进行点评和举例；为什么哪些能力条目分数偏低？哪些与自己本来的自我评价相去甚远？表达自己意见的同时也征求主管的意见，参与者有权请直接主管举例说明。这个时候 HR 又成了“煮粥”的人，在旁观察，适时“搅拌”，让主管对其表现优异的地方进行确认，不足的地方也进行详细的阐述以及澄清其具体期望。

在整个过程中尽管有时候会遭遇尴尬，如此直面地讨论需要双方拿出更高的诚意和专业度，但是同样，这样一个会议让彼此更明白了哪些地方存在误解，哪些地方需要确认。HR 是重要的“搅拌棒”，让双方直面管理现状，甚至在

会议中化解问题和矛盾。

③ 通过第二轮 360 度报告解读，制定个人发展计划和行动方案

经过上一轮会议，确定了岗位现任者 2 年内个人发展计划，大家一同讨论、制定行动方案。HR 根据组织现有资源安排行动方案的具体项目执行人，责任到人。

.....

【完整案例请见本报告第 24 页】

案例启示

基于胜任力模型的发展中心 (Development Center)

田璐 | 人才管理和组织发展总监 | 诺华制药大中国区

② 基于胜任力模型的发展中心 (Development Center)

发展中心可帮助员工促进能力发展，以达成组织目标。在发展中心里面，通过模拟练习、小组讨论等形式，参与者展现行为，评审员观察、记录以及结束后现场反馈。特别值得一提的是，通过多轮反馈，使得分公司总经理、一线经理等管理人员都能了解员工的能力发展状况，也使得作为评审者的高级管理人员对胜任力模型标准有了更加统一的认知，并将这些认知带回到自己的组织中成为一种文化。参与者即员工在发展中心能获得针对其能力的反馈与辅导。

- **发展中心赞助者**：分公司总经理
- **发展对象**：市场部 100% 的员工都进入发展中心；其他部门一般 50% 的员工进入发展中心
- **工作坊时间**：每轮 1.5 天或 2 天
- **工作坊评审员**

由跨两个职级的内部老板，或外部老板担任。销售部门评审员由内部非直线汇报老板担任（规避同分公司的汇报关系），其他部门都是外部的老板。例如，上海分公司的销售总监考核成都分公司的销售经理。

- **测评的胜任力**
每轮约 12 人；测评年度最首要的 6 条左右的胜任力
- **撰写发展中心测评报告**

报告由 4-5 页 A4 纸组成，内容包含能力评估和发展建议。针对员工参与发展中心工作坊的表现，列举他的长处有哪些，根据优势、劣势等因素提出发展的建议。

- **发展中心工作坊后的反馈**

工作坊后进行四轮正式反馈，层层汇报与沟通。第一轮，总部 HR 向分公司总经理反馈分公司参与者的情况，他们的行为表现等。第二轮，总部 HR 向二线经理反馈参与者的情况与案例，及其员工具体行为。前两轮总部 HR 都安排分公司 HRBP 旁听反馈过程。第三轮反馈由 HRBP 向一线经理或主管反馈具体情况，并且分析、反馈更加细

致。第四轮由一线经理或主管向员工反馈员工的行为表现，并进行辅导。

.....

【完整案例请见本报告第 31 页】

案例启示

继任者计划

李娜 | 全国人力资源总监 | 皇家宠物食品(上海)有限公司

③ Development Panel 发展小组(即继任者计划)

由中国区管理层组成人才发展小组，为加速高潜力人才能力发展，而展开针对性的培养计划。

➤ 开展频率：每年一次(或半年一次)

当确定高潜力人才后，我们会提供发展小组 Panel 来测评他们的能力，考察内容基于胜任力模型而展开，这里的胜任力不仅仅是当前岗位的能力，人事和业务领导还会针对未来某一个岗位的能力进行评估，通过案例分析、面试等形式，使高潜力人才在评估者面前展示能力，针对薄弱环节，我们会制定定制化的 70-20-10 发展计划，旨在加速优秀人才的的发展

在玛氏，每个高潜力人才被晋升前必须进行人才发展小组测试。

➤ 讨论与确定名单，进入集团的 MDR 系统

MDR 全称为 Management Development Review 管理发展回顾，在有些公司也被称之为“继任者计划”。

每年年初年末，管理层会聚集在一起，花费一整天的时间讨论关键岗位，在岗者的流失风险，哪些人可以作为现在或者将来的继任者。

进入 MDR 系统的同事的个人发展计划会被重点关注，投入的资源也比一般同事培养要多得多。每年针对高潜力人才制定约 30 项行动计划，每项计划 HR 都严格汇报和把关，例如常规活动、培训项目、教练项目等行动是否按计划进行。

➤ 给高潜力人才展示能力创造机会

针对极少数的高潜力人才，HR 会创造更多的展示机会，比如参与管理层会议，领导跨部门业务等，让他们有更多机会被高管了解，获得锻炼和提升。

➤ 报告和一对一反馈

玛氏坚信让同事参与进来，共同制定发展计划，有助于计划的执行，所以在 MDR 人才讨论会后，人事部会组织高管和高潜力人才进行一对一沟通，反馈管理层讨论结果、对他能力发展的建议和建议方案，公司可提供的资源等。我们从同事们了解到，他们对这个反馈感受非常好，发展自我的意愿更加强烈，执行计划更加积极。

.....

【完整案例请见本报告第 39 页】

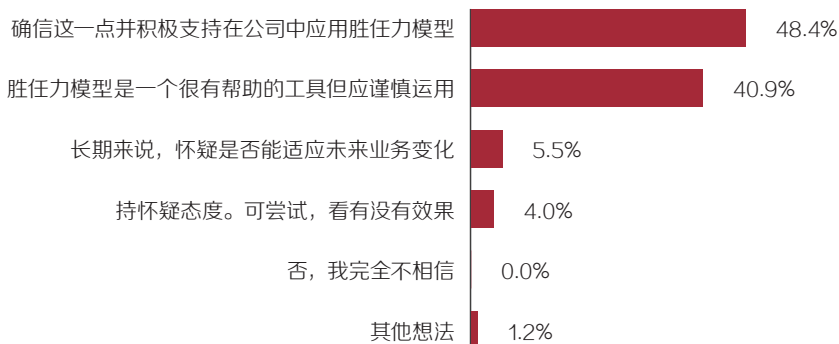
5

胜任力模型的挑战

可喜的是，胜任力模型仍然被认为是衡量人的能力的客观公正的尺子，并且无论公司是否已建立胜任力模型，参调者普遍认同其有指导作用（见图表 15）。其中四成的人表示，虽胜任力模型是有帮助的工具，但仍然需谨慎运用。

然而，与如此高认同度形成鲜明对比的是，参调者对所在企业胜任力模型运用的满意程度并不高。相对来说，满意度较高的领域是领导力发展、人才评估与继任者规划两个方面，其中非常满意的参调者比例分别仅为 9.0% 和 9.8%（见图表 16）。这又从一个侧面反映胜任力模型的推广与运用存在挑战，以至于很少有参调者非常满意其公司胜任力模型的使用现状。

图表 15 参调者是否认为运用胜任力模型对人力资源的工作有指导作用 N=347



图表 16 参调者对胜任力模型在不同领域使用的满意程度（5 分为满分）N=149

人力资源领域	满意程度	满分百分比
招聘	3.4	5.6%
培训发展	3.4	6.7%
领导力发展	3.6	9.0%
职业生涯规划	3.4	7.7%
人才评估与继任者规划	3.5	9.8%
绩效管理	3.5	7.6%
薪酬	3.3	5.6%

图表 17 参调企业设计、应用胜任力模型的挑战对比

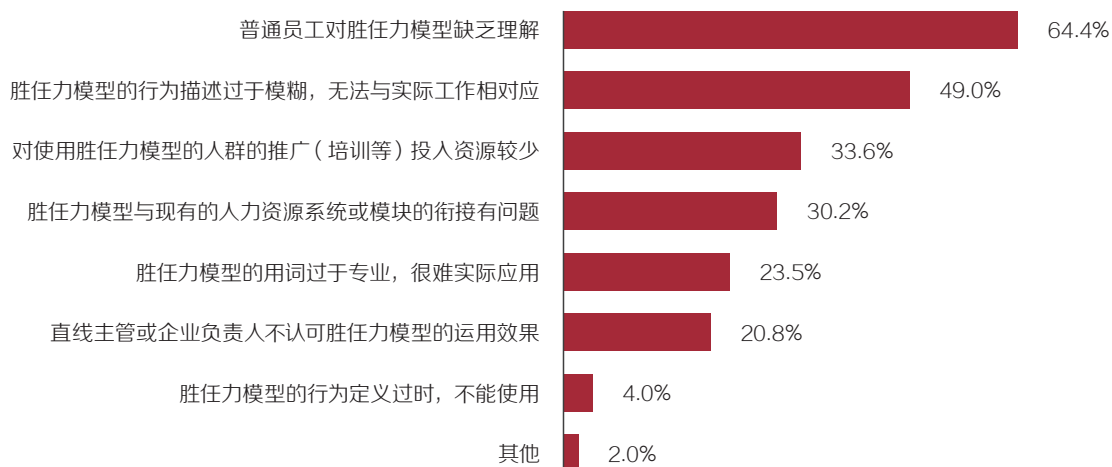
设计阶段的挑战	应用阶段的挑战
胜任力模型难以确保用户的使用便利	普通员工对胜任力模型缺乏理解
胜任力的行为描述难以定义，很难确定胜任力的典型行为	行为描述过于模糊，无法与实际工作相对应
胜任力模型与企业战略很难保持高度一致性	对使用胜任力模型人群的推广（培训等）投入资源较少
不同部门负责人对核心（通用）胜任力的描述很难统一	胜任力模型与现有的人力资源系统或模块的衔接有问题
胜任力模型很难避免不同类型的内容或维度有重叠或相近	胜任力模型的用词过于专业，很难实际应用

究其原因，调研发现超过六成参调者选择了“普通员工对胜任力模型缺乏理解”（见图表 18）。我们若把胜任力模型简单定义为一套衡量员工能力高低、试图帮助员工发展的工具。然而，作为使用者的员工对这一工具都不太理

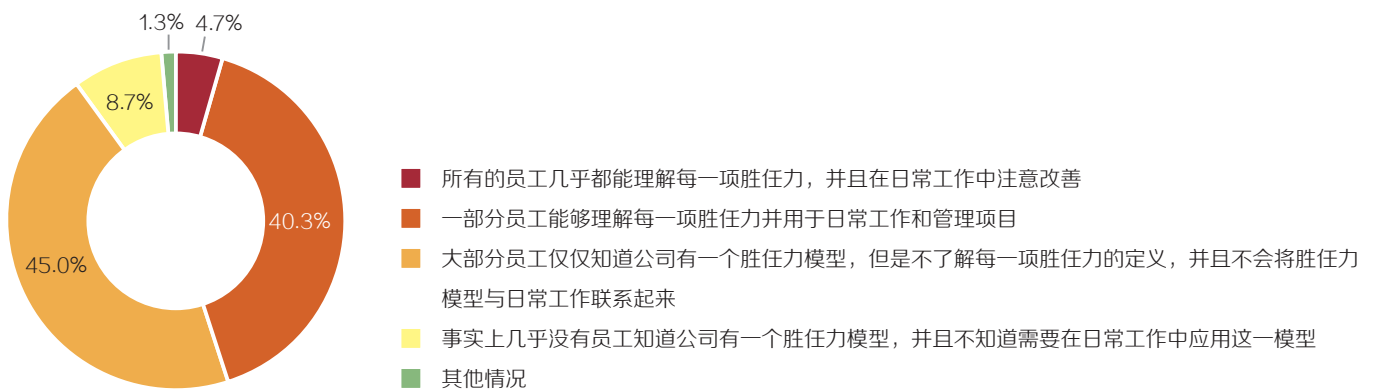
解，那么何来帮助他们认识个人能力优劣势？更难谈论，人力资源部门通过推行胜任力模型而帮助他们有针对性的改善自身发展短板。

图表 19 显示，从参调者的角度而言，员工对胜任力模型的认识程度分为几个

图表 18 参调企业胜任力模型应用中的挑战 N=149



图表 19 参调者认为员工对胜任力模型的理解与使用 N=149



阶段，其中 40.3% 的参调者选择“一部分员工能够理解每一项胜任力并用于日常工作和管理项目”，另外 45% 的参调者选择“大部分员工仅仅知道公司有一个胜任力模型，但是不了解每一项胜任力的定义，并且不会将胜任力模型与日常工作联系起来”。这一结果再次印证参调者普遍面临的挑战——“普通员工对胜任力模型缺乏理解”。为什么员工缺乏理解，造成此结果一定程度上与企业“对使用胜任力模型的人群的推广（培训等）投入资源较少”（33.6%）、“行为描述过于模糊，无法与实际工作相对应”

（49.0%）等原因有关（见图表 18）。企业在建立与运用胜任力模型过程中，应考虑把推广与宣传工作做得更加细致，可以通过宣讲会、培训、小组演练、在线小测试等各种形式分阶段性、分人群层层推进胜任力模型的宣传与落地。

与此同时，我们对比胜任力模型在构建设计阶段与应用阶段的挑战，发现这些挑战都一一对应（见图表 17），即胜任力的行为描述难以定义、企业已建立的胜任力行为定义与实际工作无法对应；员工缺乏对胜任力模型的理解，或理解困难，因而不方便使用。

6

胜任力模型的评估与更新

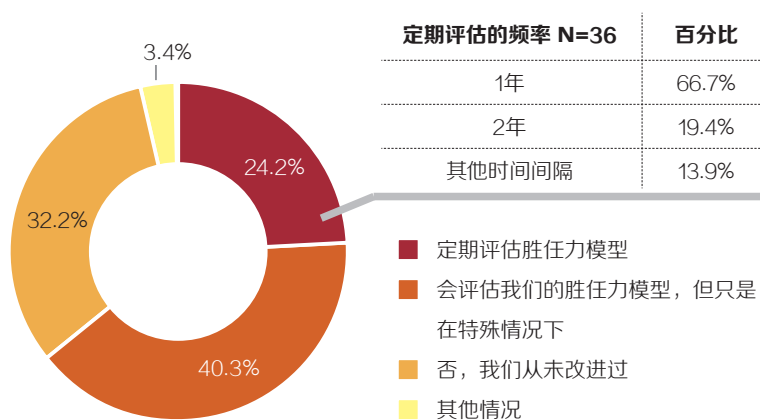
面对现今多变的市场环境，企业的业务战略也时常更新变化。在我们看来，胜任力模型的内涵与外延并不是一成不变，而是需要始终与业务战略所需人才能力相关联。

已建立并在运用胜任力模型的149家参调企业中，对胜任力模型进行评估的参调企业为96家（占149家的64.5%），其中定期评估的参调企业仅占24.2%；另外四成参调企业仅在特殊情况下评估胜任力模型，并不会定期对胜任力模型进行评估（见图表20）。另外有32.2%参调企业正在运用却从未改进过胜任力模型。

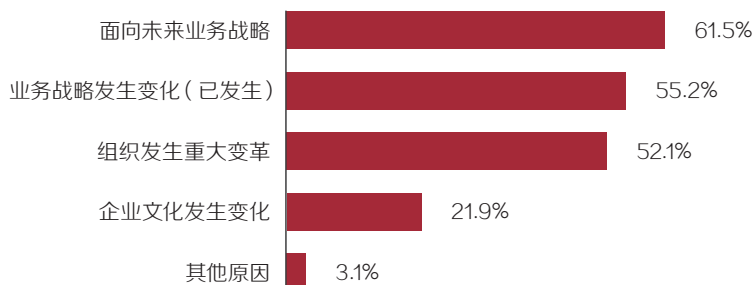
参调企业评估胜任力模型最主要的原因乃是面向未来业务战略（见图表21）。胜任力模型的评估方面我们归纳为几大维度：胜任力模型的描述、胜任力模型与业务战略的关系、管理者意见与反馈、员工调研和在人力资源各模块中的运用效果。其中评估维度比例最高的是评估胜任力的行为描述与实际工作的贴近程度（68.8%）。而直线主管、业务负责人使用胜任力模型的反馈为35.4%、员工对胜任力模型的使用程度为36.5%（见图表22），说明企业在评估胜任力模型时，更多是从胜任力模型这一工具的专业角度出发，而不是考虑工具使用者的体验。

虽然大多数参调者表示胜任力更新原因是面向未来业务战略（61.5%），但

图表20 参调企业是否会评估并更新胜任力模型 N=149



图表21 参调企业评估并更新胜任力模型的原因 N=96



实际评估胜任力模型却是与现有业务战略所需人才要求的匹配度（63.5%），而不是未来企业战略所需人才。不难发现尽管参调者期望是面向未来业务战略的评估，然而实际执行过程，是否能够把握业务未来战略方向、是否清楚未来需要什么样的人，是否能够动态地看待胜任力模型依然是难点。

参调者在人力资源各个模块中运用效果评估比例最高的是培训发展，但是整体而言，胜任力模型在人力资源各模块中的运用效果评估占比不高。

参调企业对胜任力模型进行评估与更新，其中变化比例较高的是：胜任力

图表 22 参调企业从哪些维度对胜任力模型进行评估 N=96

关键词	评估维度	计数	百分比
胜任力描述	胜任力的行为描述与实际工作的贴近程度	66	68.8%
	胜任力模型的描述清晰程度	41	42.7%
与业务战略的关系	胜任力模型与 现有 业务战略所需人才要求的匹配度	61	63.5%
	胜任力模型与 未来 企业战略方向所需人才要求的一致性	53	55.2%
管理者意见	直线主管 使用胜任力模型的反馈（使用满意度等）	34	35.4%
	业务负责人或企业高管 使用胜任力模型的反馈（使用满意度等）	34	35.4%
员工调研	员工对胜任力模型的 使用 程度	35	36.5%
	员工对胜任力模型的 认知 程度	30	31.3%
运用效果	胜任力模型在 培训发展 中的运用效果	34	35.4%
	胜任力模型在 领导力发展 中的运用效果	30	31.3%
	胜任力模型在人才评估与继任者规划中的运用效果	28	29.2%
	胜任力模型在招聘中的运用效果	23	24.0%
	胜任力模型在绩效管理中的运用效果	19	19.8%
	胜任力模型在职业生涯规划中的运用效果	18	18.8%
	胜任力模型在薪酬中的运用效果	10	10.4%

图表 23 参调企业对胜任力模型哪些部分评估与更新 N=96

组成部分	计数	减少	替换	增加	无变化
胜任力的行为描述	57	1	25	22	9
胜任力的描述（定义）	51	3	22	19	7
胜任力关键要素	47	3	18	16	10
胜任能力	39	8	13	12	6
胜任力的层级（熟练等级）	37	3	19	9	6
胜任力的行为范例	28	1	11	12	4

图表 24 胜任力模型更新所增加的胜任力排序前五位



的行为描述和胜任力的描述（定义）（见图表 23），不仅对二者的内容有修改，一定比例的参调企业增加了相关内容。图表 24 显示，参调企业增加的胜任力选择比例最高的是“全球化视角”。

现今市场来说，很难评说对胜任力模型进行哪些维度的评估是最佳评估方式，但是，我们建议人力资源专业人士应根据企业的战略、发展情况、外部市场或者法律法规的变化等，通过不同维度尝试评估企业的胜任力模型。胜任力模型不是一成不变的，适时回顾与评估胜任力模型能够及时发现问题、预防问题，使胜任力模型更加便于使用者理解每一项胜任力，并且能在日常工作中相对照、帮助其能力的改善。

第3部分 | 行业数据

本次调研中参调企业数最高的四大行业：机械制造、汽车及零部件、信息技术、消费品；我们将这些行业数据分别统计，如图表所示。

行业样本

行业	参调企业数	拥有模型	正在建立模型
机械制造	58	33	8
汽车及零部件	35	20	7
信息技术	36	15	9
消费品	31	15	4

胜任力模型的类型


类型	机械制造	汽车及零部件	信息技术	消费品
核心(通用)胜任力模型	25	14	12	10
领导力胜任力模型	25	18	9	12
销售胜任力模型	10	6	2	7
市场胜任力模型	6	6	3	4
研发胜任力模型	10	6	3	2
供应链胜任力模型	6	5	0	2
人力资源胜任力模型	6	6	6	4
财务胜任力模型	7	5	3	1
IT胜任力模型	3	5	3	0
其他	2	4	1	1

核心(通用)胜任力

排序	机械制造	汽车及零部件	信息技术	消费品
1	团队协作	诚实正直	团队协作	诚实正直
2	创新	客户导向	积极主动	团队协作
3	诚实正直	团队协作	执行力	客户导向
4	沟通能力	结果导向	沟通能力	创新
5	客户导向	灵活应变	诚实正直	沟通能力
6	团队领导	创新	客户导向	激励他人
7	激励他人	沟通能力	清晰的愿景	全球化视角
8	变革管理	执行力	团队领导	处理模糊的局面
9	战略思维	积极主动	激励他人	商业敏锐度
10	影响力	追求成就	工作充满热情	变革管理

领导力胜任力

排序	机械制造	汽车及零部件	信息技术	消费品
1	变革管理	团队领导	团队领导	团队领导
2	战略思维	战略思维	清晰的愿景	战略思维
3	创新	激励他人	战略思维	清晰的愿景
4	团队领导	决策力	激励他人	团队协作
5	激励他人	变革管理	团队协作	商业敏锐度
6	影响力	授权	多元文化敏感性	变革管理
7	决策力	客户导向	洞察力	激励他人
8	客户导向	沟通能力	沟通能力	创新
9	商业敏锐度	清晰的愿景	全球化视角	决策力
10	团队协作	影响力	变革管理	客户导向



虽然市场对胜任力拥护和质疑的研究或声音很多，也有许多公司试图探索其他能够衡量人的能力的标准；然而现今或者是未来的一段时间内，胜任力模型还将是相对有效的“尺子”。

第4部分 | 我们的建议

我们建议大家不要表面化理解，以胜任力模型的“模子”来硬套每一个人。我们结合数据与案例，为大家提供以下意见与建议：

建立胜任力模型的前期

① 业务需求为先——理解业务战略，有效连接业务与胜任力之间的关联，明确建立胜任力模型的目的。

在构建胜任力模型之前，人力资源专业人士首先需要清晰地认识企业战略，与业务部门紧密沟通，梳理明确帮助业务达成战略目标的人才发展路径。企业的战略目标是否清楚？符合企业业务需求发展的优秀的人才具有什么特征？胜任力模型是人才发展和能力建设的基础，如果其定义的员工能力不能帮助业务达成战略，是否有存在的意义？如果企业对所需的人才是谁还不清楚，不建议盲目地建立胜任力模型。

② 清晰定义胜任力的类型，切勿模棱两可，操之过急。

胜任力模型的类型和建模方法有许多，切勿照搬照抄所谓的“标杆”，而应该根据本企业业务发展需求、企业文化价值观与人才的实际特点，清晰定义是否为核心（通用）胜任力、领导力胜任力或者专业胜任力，只有在源头把类型定义清楚，才不会出现模棱两可，互相重合的情况。

更重要的是，现在的组织越来越扁平化，企业的内外部环境变化越来越快。建模过程要小心体系的科学性、完整性、严谨性与灵活性之间的平衡。建立胜任力模型是一个大的系统工程，但有可能在建立的过程中，环境已经变化。不能盲目追求大而全，操之过急，而更应考虑什么是业务部门最紧迫的需求。

③ 高层管理者的承诺必不可少，但是关键业务部门负责人支持更加重要。

任何一个人力资源项目的启动，获得高层管理者的支持是成功的重要环节。是否从业务角度出发，是否能帮助业务解决问题，是否与高层持续的沟通达成一致目标，并使管理者承诺愿意支持与参与胜任力模型的立项，这是未来胜任力模型是否起到实际效果的先决条件。

但是更加重要的是，胜任力模型的建模与运用，乃至后续的效果等都涉及到各个业务部门的使用者。因此，在前期，访谈关键业务部门深入了解业务部门所面临的挑战，以及对人才的困惑，找到他们的需求点和痛点，并且邀请某些关键业务部门的负责人参与立项将使胜任力模型的建立事半功倍。

胜任力模型的构建与推广阶段

④ 帮助人力资源内部同事及时调整现有的人才管理体系，与胜任力模型无缝链接。

胜任力模型是企业人才选用育留的基础，必须与企业的人力资源管理体系融为一体，才能发挥最大的价值。当启动新的胜任力模型，或者调整更新胜任力模型时，需要考虑有没有与原有的人才管理体系相矛盾，是否需要调整相关工作，以使胜任力模型成为人才管理体系的基础。

另外，从人力资源内部的胜任力模型的使用者（例如招聘人员，培训发展人员，绩效管理人員等）角度考虑，有没有增加他们的额外工作？他们是否能够有效掌握使用？构建胜任力模型的人士应在构建阶段就仔细考虑这一系列问题，帮助人力资源内部同事调整工作，而不是忽略与现有人力资源体系的关系。

⑤ 核心（通用）或领导力胜任力模型之外，建立专业胜任力模型，提升关键岗位竞争力。

不少企业已经建立了核心（通用）或领导力胜任力模型，我们建议企业适时开发针对关键岗位或者部门的

专业胜任力模型。一方面，可以帮助企业更加清晰地管理其关键人才库；另一方面，可帮助直线经理辅导员工时更全面评价员工的能力，同时帮助专业人士看到职业发展的方向，提升其个人和企业的技术或者专业实力的发展。

⑥ 借力使力——避免人力资源唱“独角戏”，借业务专家之力，提炼能力项与关键行为。

我们发现往往很多人力资源从业者开始建模时，借助咨询公司或者专业书籍，试图自己提炼能力项与关键行为，认为这样的能力模型就能解决所有问题。殊不知，这样的项目最后往往沦为“空中阁楼”。企业内部有许多领域内业务专家专才，他们对岗位需要什么样的能力非常了解。建议人力资源与内部业务专家沟通、访谈，或者举办各种形式的工作坊，借助他们之力而非仅凭一己之力定义关键能力与行为。

同时，人力资源在此过程中应发挥自身的专业优势，引导业务讨论，帮助业务部门把能力分解到具体行为，同时避免能力项的重合或者行为项过多带来的重复等问题。

⑦ 沟通与引导——赢得一个或某些业务部门的支持，从试点到逐步推广；采用多渠道多形式宣传、持续与业务领导和员工沟通胜任力模型。

新的事物产生，往往会带来内部的抗拒和不认同感。胜任力模型的推广本身就是变革管理的过程。一旦人力资源启动胜任力模型的推广，建议在形式及内容上简单化，让业务经理能很快掌握及运用，并且分多种渠道、分人群宣传胜任力模型，促使胜任力模型深入人心。

企业高层管理者与中层管理者对胜任力模型的认识有助于下一步向基层员工的推广。建议通过访谈、培训、业务管理会议、例会等场合与企业管理层沟通；也可选取较关键的业务单元、且业务领导有良好的人才理念的部门，先行试点，获得阶段性成果后再逐步推广。对员工推广，可采用内部公告栏、企业网站、例会或者更加活泼的非正式渠道（公司微信或者邮件等），让员工了解胜任力模型对个人的意义，透明化公司对员工的能力要求。

胜任力模型的应用阶段

⑧ 重视对人员发展的跟进，实现建立胜任力模型的目的，切勿只流于测评。

现今不少企业往往兴师动众花了很多时间、精力重在胜任力模型的建立，而忽略了胜任力模型运用后期的跟进与评估，这与企业建立胜任力模型的初衷相悖。一方面，建议人力资源对员工的个人发展计划（能力层面）及时跟进，确保行动方案落到实处，而不是流于形式。另一方面，人力资源应起到促进直线经理与员工的沟通辅导的中立角色。帮助直线经理清楚了解下属的优势与需发展项。只有重视对人员发展的跟进与辅导，胜任力模型的建立才有意义，真正有助于企业所需人才的能力发展。

⑨ 建立内部公开透明的平台，借助胜任力模型描绘职业发展通道，倡导员工为自己的发展负责。

员工通过胜任力模型了解公司对不同岗位与职位的要求，明确自身的能力差距，为下一步的职业发展做准备。有资源的企业不妨可以建立企业内部的员工个人发展平台，从用户便捷的设计角度出发，方便员工查询岗位能力要求，明确目前的优劣势，以及下一阶段的岗位能力要求；同时平台也可以与基于员工发展某项能力所需要的培训课程、发展方式等相结合，营造员工为自己的职业发展负责的氛围。同时，直线经理能够根据职业发展通道更切实地与员工沟通、帮助员工达成目标。

⑩ 平衡不同业务、员工、岗位的差异，避免过度僵化应用胜任力模型。

核心（通用）或领导力胜任力模型是高度抽象萃取的结果，某种程度上失去了不同职能、不同岗位层级、不同地理位置之间对于胜任力的个性化差异。如果贸然把针对管理层的胜任力扩张使用于所有员工，或者只关注企业内部纵向的相似性而忽略了市场对人才能力的要求，就成了教条主义和僵化了的胜任力模型。

同时，胜任力模型是否能够运用在人力资源管理的

各个环节也因每个企业的发展阶段、文化等因素的不同而有差异；一般而言，用在招聘，人员发展，人才评估与继任者规划等环节较多；但是用于绩效和薪酬等相对硬性的指标上较有挑战。在实际使用中也应根据需要留有弹性空间。

胜任力模型的评估与更新

⑪ 静态与动态的平衡——配合外部环境业务的变化定期评估与更新胜任力模型。

胜任力模型的建模往往基于高管和业务领导的行为事件访谈等方式而来。而事实上，中国的商业环境高度动态变化，企业领导和管理者常常变更，而人才的成长远远跟不上业务的变化速度。我们面临的一个现实问题是：基于今天的研究而建立的“能力”和“典型行为”，就一定创造明天所需要的人才吗？所以，这更加需要人力资源的业务灵敏度，对市场、法律法规，乃至竞争对手的密切关注，内外部的一个细小的变化都可能带来对能力需求的改变。人力资源部门应审视模型与业务的关系，从管理者的角度看待胜任力模型，再通过内部机制商议是否更新胜任力模型内容，以动态的眼光看待胜任力模型。

⑫ 听取内部用户反馈，利用员工调研回顾胜任力模型的使用情况。

当企业试图根据内外部环境变化调整胜任力模型时，人力资源应关注胜任力模型的内部使用者是否在使用、使用中遇到什么问题。建议定期收集直线经理与员工的反馈，建立机制帮助员工更好地理解 and 运用胜任力模型于日常工作中。

第5部分 | 案例启示

案例启示 | 德尔福柴油发动机管理系统事业部



钱芳芳 | 组织与员工发展经理，德尔福中国区科技研发中心 | 德尔福汽车系统（中国）投资有限公司

业务背景

德尔福的动力总成系统事业部由两个产品事业部组成：柴油发动机管理系统事业部（以下简称柴油系统）和汽油发动机管理系统事业部。柴油系统的前身是英国卢卡斯公司，1999年被德尔福收购。当2002年柴油系统开始进入中国市场的时候，中国团队主要扮演的角色是执行欧洲总部的业务发展计划，并为本土客户提供来自于本地的商务联络和工程应用支持。进入2010年，新的公司战略更加强调为中国客户提供满足本土市场需求的解决方案，同时建立本土的生产基地，这对于中国团队独立运营能力的要求大幅提高，对本地人力资源的胜任力的要求也急剧提升。由于柴油系统高精技术含量的特性，在团队内部提拔管理人员成为快速提升中国团队独立运营能力的最有效路径。

胜任力模型的建立目的

柴油系统的中层管理团队有不少70、80后，他们的管理经验相对欠缺。加上其中有一部分人是刚刚

从技术岗位走向管理岗位，心理因素与管理角色的转变使得他们面临了一系列的挑战。

① 由技术转向管理的角色转换

大部分人被提拔都是由于他们在本职工作岗位上的出色表现，大多数这样的员工曾经在本职工作岗位上有过不俗的业绩以及成功的经历，他们对于自己所从事的专业领域的工作信心十足、游刃有余。但接踵而来的问题就是，当他们由于原本的出色绩效而被提升为 team leader 之后，角色的转换往往在很长一段时间之内无法顺利完成。原因很简单，首先没有人很系统地带领和引导他们进行角色的重新定位，他们中间的很多人仍然喜欢亲力亲为地从事过去的工作内容，因为那个部分的工作曾经给他（她）带来过愉悦和成功的体验，而人们也往往愿意去不断地重复这种成功和愉悦的体验，这就导致了他们经常很忙。因为作为领导者，他们的工作内容中增加了譬如团队目标设定、招聘等硬性要求，在原本工作量不变的基础上，他们的工作量确实显著增加了。

他们倾向于亲力亲为完成任务，他们苦口婆心，焦头烂额，他们还会眉头紧锁地告诉你：“交给他们做我实在不放心啊，到时候出了问题补救需要我花更多的时间和精力……”；其次，组织内的一些培训课程一直致力于 Best Practice 的推广，一直会告诉他们：作为一个 leader 你要做什么，什么是对的，却很少有人告诉他们你要停止做什么。由于外部竞争环境日趋激烈，人员的能力要求也呈多样化态势，也就对 leader 的胜任能力提出了更高更细的要求；最后一点，大部分的管理方法，他们都是从他们的领导、师长那里习得，但是这样的管理经验又未必就完完全全适合目前所处的时代和其所带领的团队。

② 现有培训体系无法对中基层管理者起到足够的助力

德尔福全球的培训体系是业界有口皆碑的，从技术培训、软技能培训到领导力培训都有完善的 Roadmap/ 路径以及支持系统，整套的培训体系经过多年的运作、更新以及升级换代，已日趋成熟和完善。在

德尔福，员工一进入公司就可以清楚地看到你目前的岗位可以申请和参加哪些类别的培训课程，每门课程的针对人群和对应的胜任能力条目，甚至包含了开课时间，课前准备，课前作业/测评以及其花费明细。问题在于，每门课程都有详细的执行标准，但随着柴油系统业务的发展，很多的技术骨干被陆续提拔起来带领大大小小的团队，但他们并没有在组织内部获得正式的经理或者主管的头衔，因而不符合大部分的管理培训课程的准入门槛，在没有系统和专业的管理培训指导下，他们大部分使用的是自己天生的管理风格，风险在于，当他们遇到棘手的问题时往往不知道如何正确有效地处理，更无从得知德尔福鼓励什么样的处理方式。由于很大一部分这样的“无冕”leader 在管理技术团队，但同时他们手里又没有相对坚实的组织赋予他们的“职位权力”，因而对他们的“个人权力”（即管理和影响人的水平）就提出了更高的要求。很显然，目前德尔福既有培训体系无法完全照到这个“被遗忘的角落”。

④ 外籍高管与本土团队的融合问题

由于柴油进入中国的年头不长，仍然在技术、管理、系统和流程上需要欧洲总部的支持，因而有很多的高级管理和技术人员从欧洲来到中国工作。虽然德尔福对新加入或新提升的高层管理者有传统的“Leadership Transition Program”（领导力换届项目）来确保他们的顺利融合与落地，但对于原来氛围

极为亲密融洽的小团队，外籍高管的进入使他们仍然有许多不适应，双方的文化和习惯差异、对于问题的理解差异，沟通风格差异等，都给柴油系统的管理带来了诸多的问题。举例来说，很多的leader 不太清楚老板对他们的期望是什么，他们也没有习惯去提问、理解以及澄清，很多误会就是在这样的过程中造成的。而外籍高官们初来乍到，尽管都在努力地学习中国的语言和文化，但是这些都需要时间，在这样一个时间紧任务急的大形势下，彼此之间多少都有些互相的不理解和埋怨。

① 沟通的语言问题

老生常谈的一个问题就是语言问题，尽管德尔福作为一个国际化公司，大部分的中国员工都可以讲英文，但是对于语言深层次理解，无论是口头还是书面都有一些问题，尤其在遇到一些冲突或者紧急事件的时候，由于语言的流利度，写作的遣词造句水平以及各个地区口音等诸多问题，仍然还是给管理和沟通带来了困扰。当然，柴油系统也适时地与全球知名的语言供应商合作在2013年推出了密集型的全员英语培训，让所有有相关需求的员工都能获得机会去提升其英语水平以及增加对西方文化的了解。

⑤ 市场与客户的特殊性

与此同时，中国市场与客户群的复杂程度亦是许多外籍高管不太了解的，特别是面对国有大中型企业客户，他们企业文化和处事风格是众多欧洲管理者不太能理解和适应的，中国市

场发展迅速，更讲求快速反应和较强的灵活性，和已经成熟的欧洲市场是存在很大不同的。这就需要本土的中基层管理团队有能力、有魄力去传递一些文化和习惯层面的信息和意见给到高层，从而影响到高层的决策，同时也应基于他们对于双方文化的理解，给高层提供折中和双赢的意见。

柴油系统很“年轻”，它需要更特定的资源支持其中高层管理人员的领导力发展，以应对日益激烈的市场竞争和更多元的文化融合。柴油系统的高层管理者们对于此次项目投入了极大的关注和支持，在整个项目进行的过程中，他们开诚布公地道出他的期望和顾虑，积极地参与每一次管理访谈和workshop，并命名本次项目为2013年度德尔福柴油系统领导力发展项目（2013 DDS Leadership Development Program）。项目于2013年4月正式上马，项目伊始，经过多次的访谈会议，定义出柴油系统关键的8个岗位，这8个岗位横跨工程、财务、项目管理、质量、物料计划、采购等多个职能模块，定义的标准包括该岗位在目前业务流程中的核心指数，核心技术难度指数，以及在未来3年内将要承担的工作任务挑战指数。在岗的8位参与者共同的特点都是技术人才，在某项特定技术上有着不可替代的重要作用，他们大部分人从技术走向管理，带领着越来越大的团队，他们都在德尔福工作超过5年，管理团队经验超过3年，

他们一方面对于日益兴起的柴油市场有着高涨的热情，一方面对着逐渐增加的管理工作有些力不从心，他们中大部分都是70后，有着极佳的承担精神和踏实的工作风格，他们在日常的工作中寻求着某种管理突破却又仿佛不得其门而入。

中高层管理者对胜任力模型的支持

不得不说，建立一个组织关键岗位的胜任能力模型是一个自上而下的过程。柴油系统的高层管理者们相当关注这个关键时期团队能力的建设，支持建立关键岗位的标准胜任能力模型，以达到培养人才和达成业绩目标的双重结果。由于高层管理者在各种中高层管理会议上对该项目进行了介绍和推广，明确了项目的意义和目标，以及在整个项目进行过程中参与者的直接上级需要扮演什么角色，协助完成什么任务。并且把这几项关键的指标分别列入参与者及其直接上级的绩效管理档案，在年底进行统一考核和评估。

与此同时，人力资源部门在先期进行了大量的沟通，其中包括与参与者本人的沟通，了解其目前的管理现状，介绍项目的整体框架以及他们在中间需要配合完成的任务，获得他们本人的承诺。对一个项目而言，参与者的承诺无疑是项目成败的关键因素；其次是他们直接上级以及在欧洲的职能上级和业务接口人

(counterparts) 分别进行对话，了解他们的评价和期望。

整个先期沟通大约进行2个月，由于时间冲突，时差等各种原因。大量的沟通获得大量的信息，很幸运的是在此过程中大部分的相关人员表现出了极大地热忱和兴趣，他们愿意看到这样系统的领导力项目上马，愿意付出更多的时间和精力来参与整个过程。

关键岗位在职者的前期沟通

毋庸置疑，项目参与者最关心的是胜任力模型可以给他带来什么？HR如果能够清楚地回答这个问题，他们往往就会有意愿参与其中。

① 项目参与者成为公司的“焦点”人物

项目开始即意味着，“你已经被我们关注了！”，作为组织内8个关键岗位，首先他们知道机会来之不易。他们会感觉组织在关心我们的职业发展和个人能力提升，更进一步的解读是我得到了组织的认可和关注，我即将要加入一个很重要的项目。

他们会很理所当然地认为，这是一次培训。他们很自然就会问到一些问题，比如：这次培训的内容主要是什么？什么时候培训？谁来讲课？有没有课前或者课后作业？不过无论如何，先不急于澄清和解释这些误解，这么多的揣测和设想也是帮助项目成功的重要因素，多一分期待就多一分投入。

② 获得参与者承诺：让我们从痛苦的经验中学习(Pain Motivates!)

大部分新任管理者往往在很长

一段时间内仍然没有完成管理角色的转换，他们无从得知一个管理者应该做些什么，关注一些什么。由于角色错位和管理经验的缺乏，他们在以往管理中或多或少有不太愉快、甚至是痛苦的经验。HR在获得他们对于项目的承诺的关键对话中，在简单介绍项目框架之前会着重在于引导他们回忆和诉说这些不愉快经历，比如曾经和一个绩效差的员工长期沟通未果，在协议解除劳动合同过程中发生过戏剧性的一些片段，这些过往片断曾经让某位管理者愤怒，甚至一度认为自己无能等等……我们始终坚信人在栽跟头的时候是最有探索和学习欲望的，我们都想找到解决办法，因而遭遇痛苦或糟糕的境遇往往是最能激起学习欲望的时刻。

③ HR安排“作业”，与他们沟通、辅导

在第一轮对话结束后，每位参与者被要提交一份作业，包括两个内容：

- ① 由他们绘制其部门的最新组织架构图。在下一轮与HR一对一沟通时，谈一谈他对整个部门组织的理解，人员的部署以及未来的设想。
- ② 在下一轮对话中，要求谈一谈对每位下属的情况，他们的优势劣势，他们近2年的绩效成绩以及他们未来的发展方向等。

胜任力模型的设计与构建

1 前期语言统一 (Lominger Competency Library)

众所周知，德尔福有著名的 18 个胜任力，针对于德尔福全员，用来做员工的能力评定和发展。而本次项目采用的 Competency Dictionary 是知名的 Lominger leadership competency 体系，之所以会考虑到用这套语言是因为德尔福原有的 18 个胜任力中的大部分措辞比较接近，将来做接入时更容易被理解和接纳。Lominger 的胜任力词典被分成了 67 个胜任力，19 个 Stoppers，其最显著的特点是切分得非常细，精度非常高，比如说很简单的一个胜任力“沟通”，Lominger 语言里切分成了几个不同的胜任力——“聆听”、“呈现”以及“书面沟通”，其好处在于在评价参与者各项能力的时候不至于太笼统以致在落实 IDP 个人发展计划 (Individual Development Plan) 时无法有效地有针对性地进行单向能力的补给。

工作坊开始前，HR 把所有卡片和相对应的范例都给到工作坊的参与者 (项目参与者的直线主管，上下游部门同事，同级同事 (下属不被邀请参加) 和内外客户代表)。HR 解释含义与相关名词，帮助参与者在之前对这些胜任力有大致地了解，有些比较有意思的或者晦涩难懂的部分用故事或案例的方法来进行解读，比如里面有一个能力名称叫做 Learning



on the fly，为了更好地让与会者了解其所描述的能力，HR 用实际案例进行了解释。

2 开启工作坊，初步绘制角色的榜样“画像” (Job Profile / Importance Sort Workshop)

无数事实证明，榜样只要足够具体，是可以被复制的。此刻我们正在做的事情是绘制第一张榜样的“画像”。参与者事先已阅读卡片，工作坊中，他们描述职位的“画像”，例如，岗位有哪些职责，需要哪些核心能力？在履行某部分职责时经常会出现哪些问题？首先由目标岗位的直接主管进行陈述岗位的基本信息 (在岗人员本人不参加工作坊)，然后由大家共同讨论这个职能模块或业务单元的战略目标是什么？这个职位最终所产出的应该是什么？在本岗位上如何定义一个高绩效表现者？基于上述问题，目前在岗人员所要面临的挑战是什么？

我们根据 Lominger leadership competency 体系所要求，让所有的参与者把他们面前所有的胜任力卡片分作三堆，第一堆属于相当重要的，第三堆属于不太重要，第二堆则是“待定”。确定之后再统一把所得结果粘贴到大表格上 (如图所示)，在此过程中争论甚至是争吵也是不断发生的，因为每个人都有自己的视野和观点，但是我们认为这种争论是极为有益的，彼此可以听到对方的意见，HR 会尽量像煮粥一样在旁边观察，让他们自由争论，摆事实讲道理，到

图为 Success Profile

CORE COMPETENCIES				
Strategic Skills	Operating Skills	Courage	Organizational Positioning Skills	Personal & Interpersonal Skills
<ul style="list-style-type: none"> Functional/Technical Skills 	<ul style="list-style-type: none"> Timely Decision Making Delegation Developing Direct Reports and Others Managing and Measuring Work Process Management 	<ul style="list-style-type: none"> Sizing Up People 	<ul style="list-style-type: none"> Organizational Agility Presentation Skills 	<ul style="list-style-type: none"> Interpersonal Savvy Customer Focus Motivating Others Building Effective Teams Self-Knowledge
DEVELOPMENTAL DIFFICULTY				
EASIEST	EASIER	MODERATE	HARDER	HARDEST
<ul style="list-style-type: none"> Functional/Technical Skills Timely Decision Making Customer Focus 	<ul style="list-style-type: none"> Delegation Managing and Measuring Work 	<ul style="list-style-type: none"> Developing Direct Reports and Others Process Management Presentation Skills Motivating Others Self-Knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> Sizing Up People Organizational Agility Interpersonal Savvy Building Effective Teams 	N/A
DERAILERS				
<ul style="list-style-type: none"> Overmanaging Blocked Personal Learner Overdependence on a Single Skill 				

图为 Behavior Profile

Behaviors Required		Derailer
<ul style="list-style-type: none"> Customer Focus Functional/Technical Skills Managing and Measuring Work Self-Knowledge Process Management Timely Decision Making Sizing Up People 	<ul style="list-style-type: none"> Developing Direct Reports and Others Presentation Skills Motivating Others Build Effective Teams Delegation Organizational Agility Interpersonal Savvy 	<ul style="list-style-type: none"> Overmanaging Exemplary personal Learner Multiple knowledge and skills

了关键之处稍微“搅拌”一下，以便最后达成共识。

③ 管理者对领导力提出意见，确定胜任力模型 (Management Input)

通过工作坊得到初步结果，HR 根据所得结果与最高管理者、参与者

的直接主管一对一沟通，获得他们对岗位的设想和要求，最终对结果进行补充和调整。

通过前面几步获得每个岗位 12-14 个核心胜任力，构建每个岗位成功典范 (success profile) 和其对

应的行为描述 (behavior profile)。

④ 胜任力模型与德尔福集团现有体系一一对应 (Competency Relevance)

为了方便应用及内部推广，HR 将它与德尔福现有的 18 个通用胜任力做了关联。由于德尔福的每个胜任力均有对应的不同的培训课程与之相匹配，因此现有的培训资源也作为补给的部分加入到后期的个人发展计划里面。

关键岗位在职者的个人发展计划

① 360 度反馈与报告解读

接下来便是 360 度反馈问卷的个性化设计，由于本次的胜任能力模型是按岗位而制定，因此 360 度反馈问卷也需要根据不同的岗位做出不一样的 8 份。HR 在市场上经过了反复的对比之后，决定与某咨询公司合作，由他们统一进行问卷的定制化，上传到他们平台，再由他们作为第三方发给组织内相关的人员进行 360 度的测评、统一回收生成报告之后再发回给我们。

参与者获得 360 报告后，HR 会首先对他们做一对一的解读，让他们对报告有一个基本的认知，同时也鼓励他们提出自己的困惑和问题，甚至是情绪。

② 三方 360 度解读会议

由参与者自己主持第二次的 360 度报告解读会议，邀请他的直接主管和 HR 共同参与。根据报告所示，由本人阐述对于 360 度反馈报告的理解

Individual Development Plan

Name: [Redacted]

Current Position: [Redacted] Manager

Development Needs: [Listening](#) (unskilled)

Competency: **33** Listening

Factor VI: Personal and Interpersonal Skills

Cluster S: Being Open and Receptive

Date of completion: August, 2014



Previous Description (unskilled, overuse or a problem)	Possible Reasons
Doesn't listen well; Interrupts to make a pronouncement or render a solution or decision; Appears not to listen or is too busy constructing his own response; May listen to some groups/people not to others.	May arrogant and over confident; Impatient; Too busy; Self-protection;
Action Plans	Description after
33.1 - Diagnosis on your listening problem 33.2 - Stop Judging when you are listening 33.3 - Summarize other's words and confirm the meaning behind 33.4 - Adjust your body language when you are listening	Practices attentive and active listening; Has patience to hear people out; Rarely interrupt people; Can accurately restate the opinions of others even when he/she disagrees.

Development Needs: [Self-Knowledge](#) (Unskilled)

Competency: **55** Self-Knowledge

Factor VI: Personal and Interpersonal Skills

Cluster T: Demonstrating Personal Flexibility

Date of completion: Dec. 2014

Previous Description (unskilled, overuse or a problem)	Possible Reasons
Doesn't seek feedback - may be defensive or arrogant; Is surprised by negative personal data; Maybe surprised by or not know own impact; May know some shortcomings but will not share with others.	May over confident; Self-protection; Could not get any feedbacks; Don't know how to obtain feedbacks; Too much successful experiences in the past.
Action Plans	Description after
55.1 - Obtain a 360° feedback; Take a 360° feedbacks, read it carefully, get experts to help on the report interpretation 55.2 - Be humble; 55.3 - Not to be defensive; Be open to criticism, not afraid of talking about the shortcomings, and learn from mistakes 55.4 - Deal with a difficult person or responsible for a task that you are not good at.	Seeks feedback; Gains insights from mistakes; Is open to criticism; Isn't defensive; Is receptive to talking about shortcomings.

Focused Coaching areas for 2014:

- 1. [Redacted]
- 2. [Redacted]
- 3. [Redacted]

存在误解，哪些地方需要确认。HR 是重要的“搅拌棒”，让双方直面管理现状，甚至在会议中化解问题和矛盾。

③ 通过第二轮 360 度报告解读，制定个人发展计划和行动方案

经过上一轮会议，确定了岗位现任者 2 年内个人发展计划，大家一同讨论、制定行动方案。HR 根据组织现有资源安排行动方案的具体项目执行人，责任到人。IDP 如右图所示，包括：现在的能力，未来的目标，问题的原因，行动方案等

④ 导师计划、一对一教练、培训、在岗任务等发展培养方式

Without behavioral change, there will be no changes at all!

在制定 IDP 的同时，我们分别采用了 SDI 优势配置清单 (strength deployment inventory) 以及 MBTI (Myers-Briggs Type Indicators) 对参与者进行了内部价值系统、冲突序列以及人格进行了统一的测评和报告解读，让其在正式进入个人发展计划之前首先了解自己，为什么在这项能力上那么难以被提升？为什么这么多年未有进展？为什么在遇到冲突时我的反应时这样？为什么我与某一特定人群总有一些沟通上的误差？这些测评工具勾起了参与者极大的自我探索兴趣，同时我们也根据 MBTI 和 Lominger 之间的连接进行了定制化的 IDP，比如说一个 ISTJ 的人，他比较难以发展的能力有哪些？如果这部分的能力在其岗位的胜任能力里面占

解，为什么哪些能力条目普遍得分高？是不是自己在日常工作中的确表现不错？让主管来进行点评和举例；为什么哪些能力条目分数偏低？哪些与自己本来的自我评价相去甚远？表达自己意见的同时也征求主管的意见，参与者有权请直接主管举例说明。这个时候 HR 又成了“煮粥”的人，

在旁观察，适时“搅拌”，让主管对其表现优异的地方进行确认，不足够的地方也进行详细的阐述以及澄清其具体期望。

在整个过程中尽管有时候会遭遇尴尬，如此直面地讨论需要双方拿出更高的诚意和专业度，但是同样，这样一个会议让彼此更明白了哪些地方

主导位置的话，我们就考虑可否用其他的能力组合来进行替代。

我们在尊重其原始特性和优势的前提下进行了个性化的IDP的设计。同时，我们也在征得测评者本人同意之后，将其的内部价值系统和人格特质给他们的直接主管们进行了解读，目的是让他们的主管们明白在以后的工作互动中，什么样沟通方式最能达成目标，什么样的方式最能留住他们。

我们在IDP里分别采用了培训，在岗任务，导师制，以及一对一教练辅导等不同形式。其中一对一教练辅导的效果最显著。目前情况来看，基本通过4个辅导的会议，被教练者的行为就有改变。这让参与者的直接主管惊叹神奇，他们对于教练技术充满了好奇和期待。因为他们确实看到了被辅导者的行为改变！我们始终相信，人不是机器，每个人都有自己独特的灵魂，有着各自与众不同的天赋，只要我们尊重其天赋，能力的提升是水到渠成的。

胜任力模型的阶段性成果

胜任力模型的运用，什么结果让业务领导、参与者本人和HR最兴奋和满意？

这次项目从2013年4月开始到现在，已经有业务领导询问HR：“你怎么做到让他们的行为发生改变？”，因为这位领导的下属即项目参与者之一，原本是比较保守被动的人，现在会直接向主管提出“我要什么”、“我

不要什么”，领导惊讶于他的行为改变同时也很想知道HR在中间加入了什么元素能够让一个人的行为有了如此直观的改变。也有项目外的员工作为合作与观察者在接受HR访谈时坦言“他（指项目参与者）的行为在近半年里确实有改变”，说的是另一个参与者在一项至关重要的能力“处理下属”（confronting direct reports）上的改变，大家有目共睹的是原本谨慎小心的一个人，现在已经可以坦然处理与下属之间的争议和矛盾，并且可以做到公开公平地与下属进行对话，也从今年开始对下属的能力目标做出具体的评估和发展建议，他也越来越自信。

2014年年底，我们将使用360度反馈以及征求各个合作方意见的方式对项目进行正式评估，对于HR而言，整个“煮粥”的过程充斥着期待、焦灼、喜悦，我们深切地了解作为一个“煮粥人”，什么时候我们需要介入，什么时候我们需要在旁观察并保持缄默，什么时候需要适时“加佐料”等，当然，在整个过程中高层管理者的关注与推动也为这锅粥的顺利煮开提供了充足的柴火。已经成型的这些关键岗位的领导力胜任模型，也为柴油系统今后的领导人员选拔、评估以及发展提供了一套系统的、科学的、可执行的标准，未来我们将推广到更多的岗位上，在德尔福现有的标准胜任能力体系下，开发出更多有针对性的岗位胜任力模型。胜任能力模型完成之

后的新课题是如何更有效地运用这些模型来帮助员工达成工作目标获得职业发展，目前德尔福全球正在开展一项研究，旨在针对德尔福每一项的胜任能力条目，结合著名的70-20-10的学习法则，开发出实效性更强的学习方案，这无疑将为德尔福的胜任能力模型插上梦想的翅膀，让我们的员工在使用这些模型的时候，明明白白地知道方向在哪儿，距离有多远以及如何才能到达，人力资源部门在此过程中提供丰富以及多样化的资源支持，我们的员工可以通过更快捷便利的方式找到所需的资源。

案例启示 诺华制药大中国区



田璐 | 人才管理和组织发展总监 | 诺华制药大中国区

全球背景

2010年前，诺华中国对胜任力模型的推广方式主要是通过全球总部平台的宣传，让员工在总部的胜任力模型网站上了解胜任力的详细内容。同时，员工在网站上可进行基于未来目标职位的胜任力测评，帮助大家发现现有能力和未来职位所需能力之间的差距。

胜任力模型概况

根据诺华在全球范围内统一的人才要求，中国区HR于2010年立项，使胜任力模型本土化，为员工发展建立明确的能力要求，并把胜任力模型运用于招聘、晋升、培训路线图、培训计划、人才评估与继任者规划等人力资源模块。目前公司核心部门（约占80%）都已有本土化胜任力模型。胜任力模型包含两个方面，如下：

① 领导力（全球统一）

领导力是全球统一的9项，每项分4个层级能力要求。员工的领导力能力项虽相同，但其层级要求均不相同。

② 专业胜任力（全球框架、本地附加）

不同部门、同部门不同职位的专业胜任力由4-6项组成。

专业胜任力本土化项目

从2010年起，每年HR设计4到5个部门的专业胜任力模型。HR为每个部门的能力模型建设而立项，在立项前HR会对部门的架构进行了解，基于全球胜任力模型的框架，邀请业务领导、业务代表参与专业胜任力模型的制定。

在全球框架下，胜任能力的项目虽然相同，但具体内容根据中国业务需求进行调整，不同于全球胜任力的内容。例如，全球的一些职位和中国的职位对应关系不同，HR将全球的胜任力作为参考给业务领导进行讨论。专业胜任力的本土化设计最终是为使用做铺垫，因此设计过程中HR引导业务部门按照战略思考的角度进行讨论与制定。建立过程以销售与人力资源的胜任力模型为例：

① 销售胜任力模型本土化项目

对象：销售，人数约占中国员工总数

50%

岗位：一级、二级销售代表，一线、二线销售经理

➤ 项目团队

项目赞助者：分公司总经理

项目负责人：负责胜任力模型的HR（组织发展、人力资源业务伙伴为主）

项目参与者：分公司向总经理直接汇报的人（业务主管）

➤ 设计过程

时间周期：3-4个月

a 胜任力的初步讨论与制定

项目参与者讨论销售胜任力有哪些，不同区域、不同职级的胜任力的共同点。由HR进行过程引导，一般讨论2、3次。对于仍然不能达成一致的销售胜任力要求，HR汇总后由上级进一步探讨。

b 战略高度下修订胜任力模型

分公司5位总经理（项目赞助者）讨论销售胜任力的要求。对于之前有争议的内容，总经理站在更高的角度判断能否整合一致，最终无论北区、南区有统一的胜任力。同时，HR整理项目计划书。

销售代表/销售专员岗位能力要求

领导力
❖ 自我提升
正确认识自己对他人的影响，提升个人素质
诚意正直，勇敢谦逊
追求卓越，激情为赢
❖ 领导团队
建立高绩效团队，实现卓越业绩
为诺华培养最佳人才
通过跨界合作，实现共赢
❖ 发展业务
设定明确方向，保证业务的可持续增长
推进变革，战胜对手
洞察客户/患者需求，引领创新
销售专业能力
客户及市场的敏锐度
战略的规划和执行
销售力和影响力
专业知识

MR/Sr. MR				PS/EPS			
F	I	A	T	F	I	A	T
F	I	A	T	F	I	A	T

5 | Sales Competency Model | HR Department | Business Use Only | 2013 |

NOVARTI

c 确定全球框架下的胜任力模型

HR 组织会议，邀请中国区首席执行官和人力资源总监对项目计划书给出意见与建议。通过比较中国和全球胜任力模型的异同，对本土化的胜任力模型进行最终确定。

② 人力资源胜任力模型本土化项目

不同于销售单个职位的员工基数较多，人力资源的职位多，但是单个岗位人数较少（近 20 个职位）。讨论人力资源胜任能力的过程，不仅要考虑招聘、薪酬福利、培训等职位的专业能力要求，也要对同等职级的能力有统一的层级。如何在薪酬福利经理、培训经理等职位之间找到能力层级的平衡是一个难点。而整个立项过程与销售立项过程一致，最终的结果是综合了多个职位、职级的能力要求，寻找到一个跨职能之间的平衡，确定了本土的人力资源胜任力模型。

管理者的支持与胜任力模型的推广

① 管理层对胜任力模型的支持

获得高管的支持是一个过程，不是一蹴而就的。首先，中国管理层与业务领导本身对员工的发展就非常关注。CEO 每个季度都会走访分公司视察业务与听取区域汇报。汇报过程由分公司的一、二线经理作业绩与员工现状、员工能力的陈述，以帮助 CEO 了解员工是否健康成长。

其次，HR 细水长流地在影响他们，展示有了本土化胜任力模型以后，如何能实实在在地帮助员工，有助于能力的发展，而不会将它束之高阁。最后，对高管来讲，HR 承诺将实施此项目并长期跟进，他们信任并支持 HR 的工作。

② 直线主管对于胜任力模型的认识与支持

通过成功案例获得中层管理者对胜任力模型的支持。HR 本土化定制第一个专业胜任力模型的过程非常仔细和全面，试图成为胜任力模型的成功范本。中层管理者看到运用后对普通员工的能力发展，对经理的管理是有帮助的，从而促使认同度提升。

③ “人力资源产品”宣传——胜任力模型的推广

除了企业内部常规的宣传，HR 为胜任力模型定制了配套的“产品”简介，例如：“我”可能晋升的岗位胜任力模型的展示、潜在职业通道的描绘，甚至有员工职位成长地图作为参考。所有的职位都有相关的“产品”介绍。

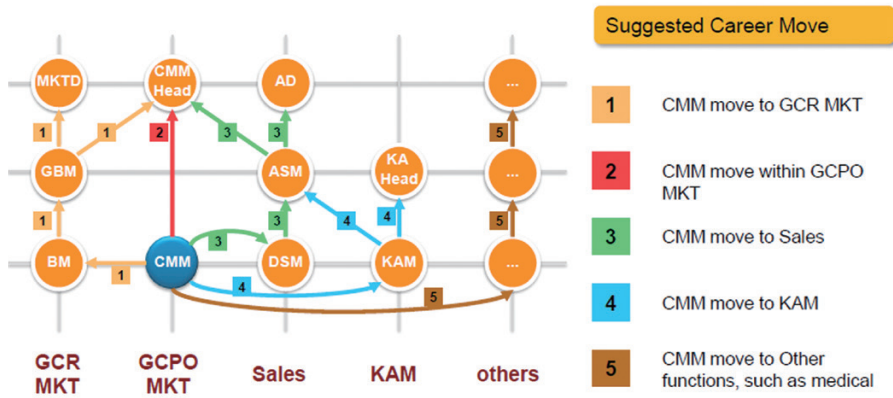


➤ “我”未来的岗位需要什么能力？

所有岗位的胜任力模型都向员工开放（公司 80% 的岗位都有专业胜任力模型）。例如，“我”现在是 HR 专员，未来希望成为培训经理，如果有机会能申请该职位，“我”会知道自己胜任在哪里，需要提高的能力有哪些。

胜任力模型以表格的形式呈现，

CMM potential career moves



4



- ✓ 跨部门获得更多有价值的工作经验和技能
- ✓ 整合各方资源，通力合作
- ✓ 更好的理解公司的目标和战略，创造利益最大化
- ✓ 为未来职业发展提供更广阔的空间

内容包括描述、关键要素等，大家能够非常清楚地对比自己的能力。

潜在职业通道有多少条？

HR 设计胜任力模型的同时，也规划了各个职位多条职业发展路径，横向发展甚至有 4、5 个选择。例如，作为销售主管，可以晋升到品牌经理（市场部），未来还可以转岗回到销售的高级职位。

公司明确了这些职业通道，直线经理可以通过此与下属讨论、沟通他的职业发展，为他的发展提出合理、有依据的建议指导。

员工分享（已完成系列的转岗）

通过邀请在公司工作的老员工分享其职业生涯，晋升、转岗的过程以及经历中的学习心得，HR 汇总并加入一些小贴士，成为很好的胜任力模型宣传品。

胜任力模型的应用亮点

1 员工胜任力的评估

评估频率：销售每年两次（年初和 9 或 10 月份）；其他员工每年一次

评估方式：自我评价、一线经理或主管评价、二线经理评价（综合评分）

HR 提供评估表格，由员工、一线经理或主管和二线经理对 13 条胜任能力一一评分。

员工个人得分

过程与绩效评估流程类似，而整个评估内容关注的是员工的能力发展，以帮助员工提升能力、在职业发

CMM Competency & Role Requirements			Leadership Framework									Functional				
			Self			Team			Business			Integrating Customer Insights & Analytics	Product Development and Life Cycle Management	Brand and Portfolio Strategy	Market Access and Commercialization	Marketing Mix and Execution
Name	Position	Assessor	Is aware of impact and develops skills	Acts with highest integrity and leads with courage and humility	Drives for superior results and has will to win	Build high performing teams to achieve extraordinary results	Develops the best talent for all of Novartis	Collaborates across boundaries for shared success	Set clear direction and executes for sustainable growth	Drives change to outperform our competitors	Builds on patient/customer insight to lead innovation					
						I	I	I	F	F	I	F	F	F	F	F
			2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
		Self Assessment														
	CMM		2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.4	2.0	2.3	1.8	3.0
	CMM		2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.8	1.5	2.0	2.0	2.0
	CMM		2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.8	1.5	2.0	1.5	2.0
		2nd line manager														
	CMM		2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.8	1.0	1.0	1.0	1.5
	CMM		2.0	2.0	2.0	2.2	1.7	2.0	2.0	2.0	2.0	1.5	1.0	1.0	1.0	1.5
	CMM		2.0	2.0	2.0	2.0	1.7	2.0	2.0	1.7	2.0	1.5	1.0	1.0	1.0	1.5
	SCMM		3.5	3.5	3.3	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.4	3.5
	SCMM		1.0	1.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.8	2.0	1.7	2.0	2.0
	SCMM		2.0	2.0	1.0	1.3	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.8	2.0	1.7	2.1	2.0

展过程中获得晋升或轮岗的机会。

1 自我评价

评分与备注。员工针对每个胜任力的关键点做自我评价，做到了哪些行为或没有做到的原因。

2 一线经理或主管评价

评分与备注。经理对员工的表现进行评价。

3 二线经理评价(综合评分)

员工评分由二线经理和HRBP对之前的分数进行校准而得出。

全部员工分数整合,反馈到培训、招聘等部门

HR会把分公司员工的评分整合到表格,根据员工职级、分公司等划分,整合汇总评分情况。全部员工的分数同样整合到表格,以了解整个公司胜任力的状况。

根据得分分析原因,从而提升培训的针对性。例如,分公司1、分公司2等所有分公司的各个职位的达标

情况,哪些项达标、不达标。根据这个表格汇总,观察是否增加或调整培训课程,反馈到培训部门并建议可以增加哪些能力相关的课程、或哪些领域的课程。同时,表格也反馈到招聘部门,招聘时可以优先考核某些能力。

2 基于胜任力模型的发展中心 (Development Center)

发展中心可帮助员工促进能力发展,以达成组织目标。在发展中心里面,通过模拟练习、小组讨论等形式,参与者展现行为,评审员观察、记录以及结束后现场反馈。特别值得一提的是,通过多轮反馈,使得分公司总经理、一线经理等管理人员都能了解员工的能力发展状况,也使得作为评审者的高级管理人员对胜任力模型标准有了更加统一的认知,并将这些认知带回到自己的组织中成为一种文化。参与者即员工在发展中心能获得针对其能力的反馈与辅导。

- 发展中心赞助者:分公司总经理
- 发展对象:市场部100%的员工都进入发展中心;其他部门一般50%的员工进入发展中心
- 工作坊时间:每轮1.5天或2天
- 工作坊评审员

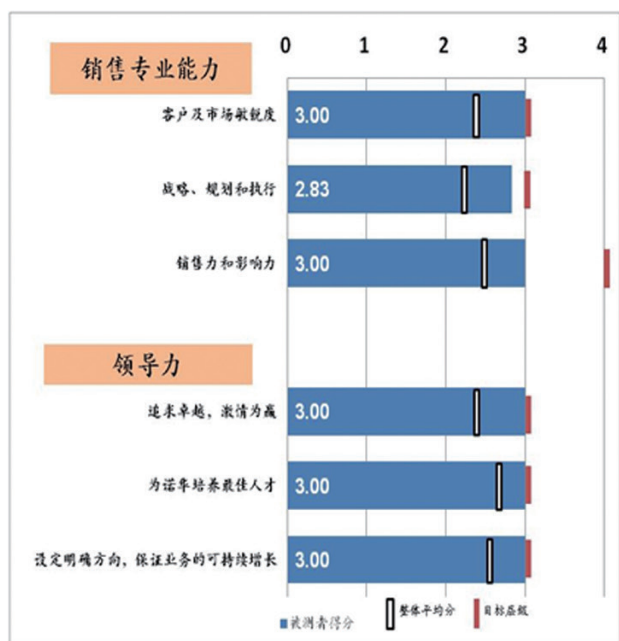
由跨两个职级的内部老板,或外部老板担任。销售部门评审员由内部非直线汇报老板担任(规避同分公司的汇报关系),其他部门都是外部的老板。例如,上海分公司的销售总监考核成都分公司的销售经理。

- 测评的胜任力
- 撰写发展中心测评报告

每轮约12人;测评年度最首要的6条左右的胜任力

报告由4-5页A4纸组成,内容包含能力评估和发展建议。针对员工参与发展中心工作坊的表现,列举他的长处有哪些,根据优势、劣势等因素提出发展的建议。

个人测评结果



整体评估结果概览

总体结论

整体而言，XX是一位充满自信的大区经理。他在整体测评活动中展现出较强的数据分析能力，较为有效的沟通影响策略，以及细致有效的经营思路与问题解决思路。相对而言，XX在创新营销/销售方式，提升销售效果，以及如何将自身销售专业能力转移给下属员工，培养优秀人才方面，未来可能需进一步加以关注。

优势

- 具备较强的逻辑与分析思维能力，能够较好地抓住问题重点
- 能够较好地分配及整合相关资源达成目标
- 工作风格细致且具备较强的结果导向，能够冲在一线，亲力亲为
- 有较为强烈的击败竞争对手的信心

需要进一步提升的领域

- 尝试从更宏观、更长远的角度对业务进行规划
- 与下属沟通风格整体以任务导向为重，可以尝试更多关注员工自身的能力发展及其职业生涯发展
- 建议未来不要事事冲在一线，给下属员工更多的发挥与发展空间，帮助员工进一步成长

测评报告示例

➤ 发展中心工作坊后的反馈

工作坊后进行四轮正式反馈，层层汇报与沟通。第一轮，总部 HR 向分公司总经理反馈分公司参与者的情况，他们的行为表现等。第二轮，总部 HR 向二线经理反馈参与者的情况与案例，及其员工具体行为。前两轮总部 HR 都安排分公司 HRBP 旁听反馈过程。第三轮反馈由 HRBP 向一线经理或主管反馈具体情况，并且分析、反馈更加细致。第四轮由一线经理或主管向员工反馈员工的行为表现，并进行辅导。

➤ 员工收获

a 评审员会在工作坊现场给予被测评人适当的反馈，特别是给予员工重点问题的反馈，加深印象

b 发展中心的测评报告；结合一些其他测试结果（如学习敏锐度测评、MBTI、360 反馈），员工可以相互联系，经常回顾

c 经理根据测评报告与员工一对一反馈，会与平时的具体工作行为相结合，使发展中心的评估结果从虚拟案例印证在实际工作中。

d 员工通过发展中心，可以深入了解公司对岗位的需求，并客观全面的认知自己在领导力及业务能力的强项和需发展项。针对需发展项，员工可以和直线经理一同制定相应的发展计划并在接下来的工作中有针对性的进行提升，以达到员工能力水平的提升并帮助员工职业发展。

专业胜任力回顾与更新

在已经有胜任力模型的部门，每年都做一系列的常规评估，保证胜任力是实时的、紧跟业务的发展。公司某些部门还未有专业胜任力，HR 每年也在继续设计中。今年计划继续设计销售培训部等部门的胜任力模型，未来的目标是所有岗位都有胜任力模型。

当部门或业务领导提出要对照胜任力进行回顾时，HR 安排项目组对模型进行回顾与更新。由业务反馈出发，这个回顾的过程依然是依靠业务主管提出意见，更新胜任力模型。

案例启示 可口可乐装瓶投资集团中国区



袁雪佳 | 集团技能经理-能力发展 | 可口可乐装瓶投资集团中国区

概况与建立的目的

为了契合人才发展的需求，可口可乐装瓶投资集团中国区（Coca-Cola Bottling Investments Group China，以下简称可口可乐 BIG 中国）建立了能力模型。

能力模型作为可口可乐人才发展和能力建设的基础，像一把衡量人才的标尺，明确可口可乐 BIG 中国需要什么样的人，如何把合适的人放在合适的岗位上做合适的事情。2009 年可口可乐 BIG 中国人力资源部门着手建立能力库，2009-2011 年可口可乐 BIG 中国初步建立能力库并应用；2011-2013 年完善能力库并全面应用；2013 年开始系统化运用，形成了三个大类的能力模型，并且每个能力项有清晰的行为描述。BIG 中国能力库（Competency Inventory，以下简称 CI）是各个部门能力定义的汇总，类型如下：



① 领导力行为（全球统一）

领导力行为（Leadership Behavior）是全球总部统一的名称，代表公司的文化和领导力方式。这类能力适用于公司全体员工。通过自我领导者，一线领导者，团队领导者和高级领导者，定义不同层级的领导力行为。

② 通用技能（本地开发）

通用技能即可以转移的技能，同一职位族当中多个角色都需要的能力，如项目管理，组织计划，沟通能力等。各个部门有重合的部分，比如 HR、财务、市场部都需要沟通能力。适用于公司全体员工。

③ 专业技能（本地开发）

专业技能即独特的技能，指每一个特定的角色工作所需要的特殊技能，大多数是针对于岗位而设定，如财务需要税法知识等专业能力。适用于公司各个部门的员工。

以上三种类型的每个能力都包含四个方面要求：1、能力名称（如沟通能力）；2、能力的定义；3、能力层级（对员工能力要求的等级，分五级，第一层级是基本的，第五层级是

专家级；4、行为素质（即行为描述，描述做到可以衡量的，可以观察的，可以发展的。）

所有岗位的能力项总和小于 15 项，三个类型中的领导力行为是固定不变的 5 项，通用技能和专业能力总和不超过 10 项。

能力模型的建立过程

① 职位说明书梳理

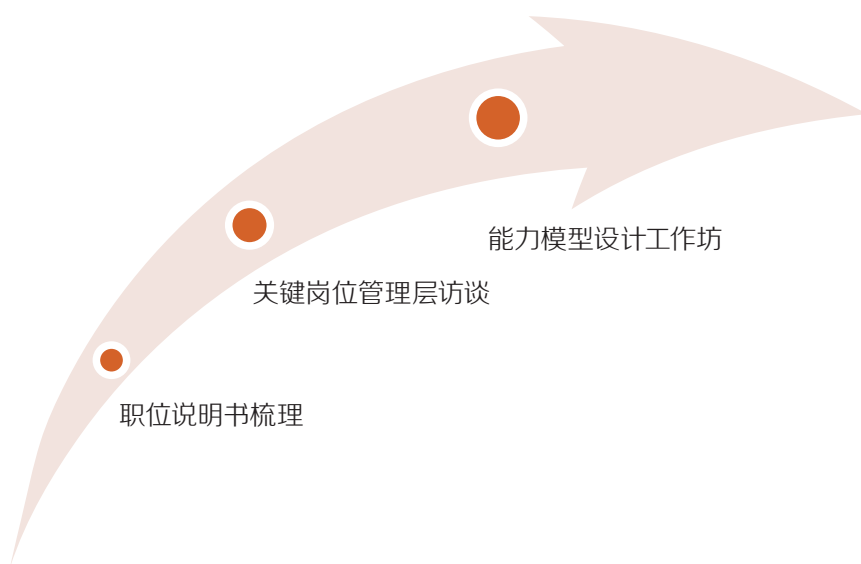
前期准备时，主要目的是明确职位的描述，通过职位说明书的梳理为一些关键岗位的访谈做准备工作。

② 关键岗位领导访谈

专业能力方面：人力资源通过与关键岗位的领导（如：部门总监、部门总经理等）做面谈，在下一步展开专业能力的讨论前得到指引，避免闭门造车。访谈问题例如：未来几年之内岗位对人才最关键的专业能力要求是哪些？目前的挑战是什么？团队的能力缺口是哪些？经过访谈获得大量的数据，由 HR 进行专业分析。

通用能力方面：人力资源部门通过市场上通用能力的参照，让关键

推动创新		
提出新颖独特的解决方法，乐于接受新观点，促进公司的可持续发展。		
<ul style="list-style-type: none"> • 不满足于现状；以追求结果的态度挖掘和评估增长机会； • 表现出好奇心，如勇于尝试，从错误中学习；并能恰当地管理风险； • 推动有价值想法的迅速执行/商业化； • 恰当地挑战现状，引领持续的改善； • 主动寻求和应用内部和外部的创意； 		
层级	描述	定义
1	基本层次	运用知识 / 技能，在监督下完成分配的任务
2	专业层次	较为熟练的运用知识 / 技能，偶尔需要监督指导
3	专家层次	熟练运用知识 / 技能，不需要监督，并能够为他人提供所需的技术指导
4	资深专家层次	综合运用知识 / 技能，能独立行动，并为他人提供指导和培训
5	领域规范政策确立者	该领域的专家，组织内的权威



领导选择其认为最关键的能力。

③ 能力模型设计工作坊

工作坊由所有的关键领导参与（如总经理，总监以及关键岗位的经理），人数为 20-30 人，时长为一天。人力资源部门通过工作坊的形式，告诉管理者建立能力模型的目的、益处和架构。特别关键的是，告诉大家能

力模型的逻辑性和制定能力模型的方法，帮助他们了解如何参与其设计。

➤ 通用能力的讨论与确定(两轮筛选)

第一轮筛选，根据前期访谈分析结果，人力资源部门罗列各个部门所需要的通用能力，针对部门内的关键岗位所需能力，参与者投票选出 8-10 个通用能力。

第二轮筛选，针对每个关键岗位展开讨论和分小组的投票：从上一轮结果中选出大约 5 项能力。同时，排出岗位的通用能力优先顺序。

➤ 专业能力的讨论与确定

最有挑战的就是专业能力从无到有的过程。HR 引导管理者就专业能力的优先次序、业务的目标和需求、5 年之内岗位的发展方向进行激烈讨论，现场完成专业能力定义的撰写。能力的行为描述由大家在工作坊之后完成。

➤ 能力层级的讨论与确定

通过打分（即能力项落在哪一级）、校准等步骤，讨论每项能力针对不同岗位的能力层级要求。最终，确保不同层级员工（即经理、总监、或其他职级）的分数差异在合理的范围内。

能力模型的沟通与培训

① 推广材料：培训资料、指引工具（指导手册等）

② 推广目标：员工清楚了解建立 CI 的目的，CI 是什么，具体的内容及如何运用。

③ 推广对象：所有区域，即每个罐瓶厂所有员工

人力资源部门通过 TTT 的方式培训各个区域相应负责能力模型的 HR，然后再由他们培训瓶瓶厂所有员工。

HR 组织不同部门的 CI 工作坊，让员工在培训中进行讨论和案例演练，从而更深入地理解和运用 CI。

能力模型的系统运用



根据能力模型的标准，人力资源选、用、育、留的环节也相应做了调整和新增。

1 选——

公司正在制定招聘指南，即招聘指引，帮助每一位用人经理了解岗位对能力的要求是什么，在面试过程中考核应聘者的能力。

2 用——

新的能力模型系统建立后，绩效考核的比重相应调整。绩效考核中评估KPI和领导力行为，以及价值观。考核比重为KPI占50%，领导力行为占25%。

3 育——

➤ **员工个人发展计划的制定。**员工根据能力模型，找到公司对该岗位的能力要求，以及相对应的能力层级和行为描述，找出首要需提升的三个能力项，在自评时，则能根据能力差距更好地做自我评估，而主管也可以通过能力的定义更好地辅导和帮助下属。

➤ **重新调整培训发展手册。**所有的课程匹配所需培养的能力，也分能力层级，手册明晰了能力相对应可以

TCCC 领导力培训课程库

领导力类型和适用课程

	自我领导者	一线领导者	他人领导者
主人翁精神	课程1 课程2	课程1 课程2 课程5	课程1 课程2 课程5 超过10门
激励他人			
提升自我，促进他人			
与可乐系统、客户及主要相关利益群体的紧密合作			
推动创新			

领导力行为



选择的培训课程。这样做的优势有很多，例如员工可以结合岗位能力和个人发展计划，制定清晰的长短期发展计划，并匹配合适的课程，而不是拍脑袋。例如，主人翁精神这一能力，在自我领导者这个层级，相匹配的课程有目标设定与管理，时间与压力管理，价值观团队的拓展，自动自发承担责任等一系列的课程。



➤ **结合能力模型，建立发展中心 (Development Center)。**人才测评的能力和纬度有了统一的体系后，增强了效度和信度。人力资源根据

能力设计所有的测评题目，通过在线测评、考试、角色扮演、案例分析与汇报等形式测评参与者在领导力、通用技能和专业技能各个维度的能力，找出能力差距并在工作中通过70-20-10的方式提升能力。

➤ **根据能力培养的目标参加发展项目，**如：财务有“财务学院”，包含内外部课程和轮岗等实践项目。人力资源有“本地人才发展加速计划”、导师辅导等项目。

➤ **人才发展论坛，**用于盘点组织发展所需的人才，制定接班人计划，进入人才库的候选人将作为组织重点培养的对象。今年4月至5月全公司运用能力模型做人才盘点，用统一的标准去讨论和盘点人才。

4 留——

能力模型的系统建立后，明确了职业发展的所需能力，保留组织和业务发展所需人才。

案例启示 皇家宠物食品



李娜 | 全国人力资源总监 | 皇家宠物食品（上海）有限公司

玛氏集团胜任力模型概况

玛氏集团是最早进入中国的外资食品企业之一，也是目前国内最大的食品公司之一，在中国共有七家工厂和三个创新中心，业务覆盖四大事业部、五大业务单位，包括箭牌口香糖及糖果、玛氏巧克力、玛氏宠物护理、皇家宠物食品和玛氏饮品。

在中国共有 13,000 名同事，分布于北京、上海和广州三个区域中心和全国各地 40 多个营运点。在“2012 年中国大学生最佳雇主调查”中，“玛氏 - 箭牌中国”雇主品牌荣膺“中国快速消费品行业 - 食品类最佳雇主”第二名。

在玛氏，所有员工都称之为“同事”，因为玛氏认为所有同事都是平等、相互尊重、互相支持与合作共赢的关系。同事能力发展始终是玛氏集团最为重视的事情。集团各个业务单元有统一的领导力模型和各自的专业胜任力模型，使得企业在人才的评估方面有统一标准。

领导力模型适用于全体同事，包括管理者和个人贡献者。专业胜任力

玛氏领导力 Mars Leadership Capability



模型包含了具有代表性、70%-80% 普遍性的专业能力。总体而言，两类胜任力模型内容全面，具有指引作用。

对于专业胜任力而言，由于业务单元运营模式和客户特点千差万别，导致每项能力的内容和行为描述不尽相同。例如以大客户管理为例，巧克力业务针对超市等渠道，宠物食品业务的大客户则是宠物医院、宠物商店和养殖场，所以对同事的能力要求、行为描述方面非常不同。HR 需

要把大而全的胜任力模型进一步分析和分解，选取适用于本地业务单元的胜任能力。

皇家宠物食品业务的胜任力模型本土化

宠物食品事业部是玛氏集团最大的事业部，占全球 40% 左右的营业额，基于全球业务发展和本土人才发展的需求，对于胜任力模型有一系列的开发与本土化定制。

① 领导力胜任力模型定制化选取

领导力胜任力模型的框架至少包含十多项能力。HR 通过与业务领导的访谈、调研和沟通等步骤，筛选出具体工作需要的能力优先次序，利于后期的推广与运用。例如，在招聘环节特别考核 3-4 项核心的领导力，发展时同事知道首要考察哪几项领导力等。胜任力模型的本土化帮助同事有针对性的评估和发展自身能力，而不是把所有领导力要求都呈现给同事，使得他们无法适从。

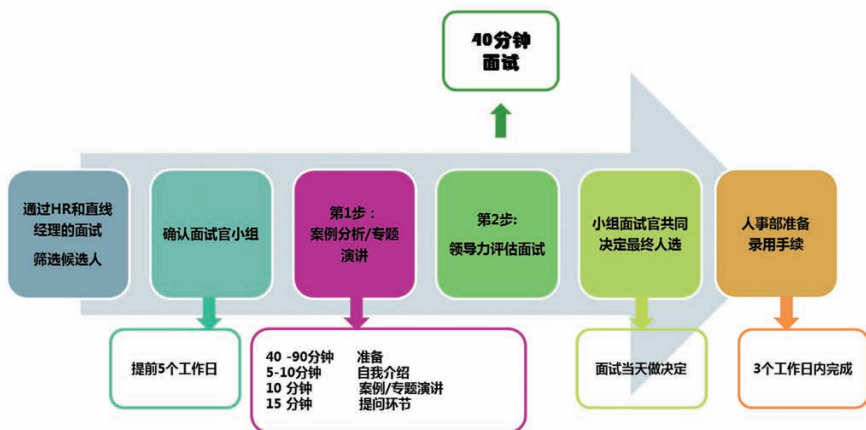
② 专业胜任力模型的提取

HR 通过组织相关的业务专家、业务领导参加研讨会、专业小组、一对一访谈等形式的讨论活动，提炼特定的能力要求，使专业能力更贴近本土业务现状。这个过程需要业务专家的参与，HR 担任引导者（Facilitator）的角色，然而最终转化的专业能力结果是在集团大框架范围之内。

③ 宠物食品业务特有的核心胜任力开发

Nutrition（营养学）作为宠物食品业务独特的专业胜任力，目前 HR 正在设计、经历从无到有的过程。HR 不仅前期与高管、业务专家研究具有普遍性的胜任力，在做完定性研究后，还会把讨论的结果进行定量分析。从定量的角度来说，HR 邀请所有同事参与制定和调研的过程，让他们从 10 多项能力中选出 2-3 项关键能力。同事如果知道这一胜任力的开发过程，也就能明白这一结果与他们的发展息息相关。

小组面试 Panel Interview 的流程是什么



胜任力模型的应用

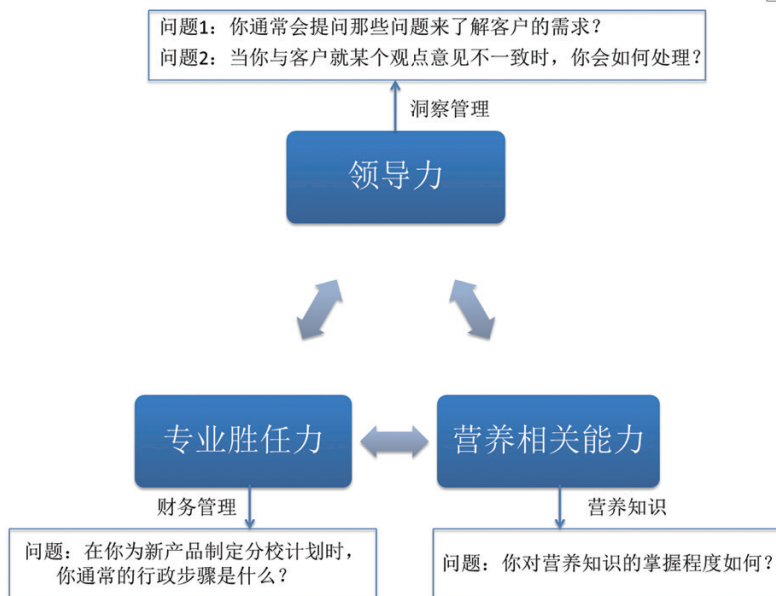
胜任力模型的应用主要是三个方面：人才获取、测评与培养同事、发展高潜力人才。而这三个方面的运用，决定了胜任力模型是否能真正与同事实际工作相联系。

① 面试指南（Interview Guide）

HR 和业务人员在所有同事的面谈时都会考核领导力、专业胜任力和新开发的营养相关能力。根据职位

的不同，考察三者的侧重点不同。例如个人贡献者可能只考核领导力中一项，而团队管理者则有多项领导能力考核，销售同事则重点关注营养能力。针对不同的能力，三轮面试都设置相应的问题。面试过程直线经理更加关注专业能力的考察，而 HR 则更侧重领导力层面。

换句话说，面试完全围绕胜任力展开。同时，本地花了非常多的时间



和精力进行设计和定义符合皇家宠物业务特点的面试题库，帮助面试者更客观地评价候选人的每项能力。例如战略性思考能力，无论是用一些题库的问题、个案研究，还是用其他形式，都必须考察出是否具备这一能力。

② 同事培养与绩效管理系统结合

考核内容：在玛氏，无论管理者还是个人贡献者，每一位同事在设定绩效目标时除了业务目标，还必须包含个人发展目标，因为玛氏相信并支持同事的能力发展，同事的成长和业务的成长紧密挂钩。最终考核分数，是业务目标和个人发展目标达成结果的双向考虑，通俗地讲，玛氏不仅考核结果 What，还考核过程 How。

考核频率：年中、年底各一次，考核过程和结果会记录在案（年中的回顾不进行打分）；除了正式的绩效评估外，人事部鼓励经理每个月与同事共同回顾绩效。

➤ 高质量的个人发展计划 (High Quality Individual Development Plan)

HR 建议同事每 12 个月发展 1-3 个能力（不超过 3 个能力是相对合理、可实现）。集团要求同事的个人发展计划是高质量的、且能被执行，全球对“High Quality”拥有统一的标准。

一方面，同事与主管沟通后制定每年首要发展的 1-3 项能力，并基于 70-20-10 原则制定行动方案，在 70、20、10 三个部分下面都必须有

对应的行动，且被严格执行，由 HR 跟进。人力资源业务伙伴最重要的职责之一就是定期关注同事的“行动方案是否有被跟进？”、不断回顾他们的行动，如果没有行动，HR 要去了解背后原因是什么。另一方面，在季度管理层会议上，同事能力发展的近况都会被讨论。

另外，在直线经理（主管）层面，每位管理者都有根据胜任力编写的辅导下属发展的工具书，帮助他们辅导下属的能力发展。工具书中有每项能力的具体描述、缺乏能力的行为描述、展现能力的行为描述，形成的原因可能是什么，应该执行什么行动去发展此项能力等内容。HR 的工作之一则是引导直线经理熟练运用这本工具书。

➤ 高质量的职业发展对话 (High Quality Career Talk)

集团要求直线经理与同事有高质量的职业发展对话，事后人力资源业务伙伴进行回顾，与同事沟通情况。例如，今年年中公司安排了绩效回顾，虽然不记录分数，但需要直线经理就此与同事进行谈话。事后，HR 对 50 名同事进行了抽查，被抽查的同事中，直线经理与同事本人进行了正式沟通的比例达 100%。

在玛氏集团，同事培养的机制都是及时和被完全执行、跟踪的。HR 不会关心具体沟通内容，但必须确保这个机制被很好地运用，而不是让 IDP（个人发展计划）流于形式。同时，

HR 会提供解决问题的建议和帮助。

③ Development Panel 发展小组 (即继任者计划)

由中国区管理层组成人才发展小组，为加速高潜力人才能力发展，而展开针对性的培养计划。

➤ 开展频率：每年一次（或半年一次）

当确定高潜力人才后，我们会提供发展小组 Panel 来测评他们的能力，考察内容基于胜任力模型而展开，这里的胜任力不仅仅是当前岗位的能力，人事和业务领导还会针对未来某一个岗位的能力进行评估，通过案例分析、面试等形式，使高潜力人才在评估者面前展示能力，针对薄弱环节，我们会制定定制化的 70-20-10 发展计划，旨在加速优秀人才的成长。

在玛氏，每个高潜力人才被晋升前必须进行人才发展小组测试。

➤ 讨论与确定名单，进入集团的 MDR 系统

MDR 全称为 Management Development Review 管理发展回顾，在有些公司也被称之为“继任者计划”。

每年年初年末，管理层会聚集在一起，花费一整天的时间讨论关键岗位，在岗者的流失风险，哪些人可以作为现在或者将来的继任者。

进入 MDR 系统的同事的个人发展计划会被重点关注，投入的资源也比一般同事培养要多得多。每年针对高潜力人才制定约 30 项行动计划，每项计划 HR 都严格汇报和把关，例

如常规活动、培训项目、教练项目等行动是否按计划进行。

➤ 给高潜力人才展示能力创造机会

针对极少数的高潜力人才，HR 会创造更多的展示机会，比如参与管理层会议，领导跨部门业务等，让他们有更多机会被高管了解，获得锻炼和提升。

➤ 报告和一对一反馈

玛氏坚信让同事参与进来，共同制定发展计划，有助于计划的执行，所以在 MDR 人才讨论会后，人事部会组织高管和高潜力人才进行一对一沟通，反馈管理层讨论结果、对他能力发展的建议和方案，公司可提供的资源等。我们从同事们了解到，他们对这个反馈感受非常好，发展自我的意愿更加强烈，执行计划更加积极。

推动胜任力模型运用

① 人力资源业务伙伴的重要职责：跟进同事能力发展

“跟进同事发展的状况在 HRBP 的关键业绩指标中占很大比例”这一做法决定了 HRBP 必须高度关注直线经理与同事的沟通是否进行、同事的 IDP 的行为方案是否被正常推进等情况。

② 敬业度调查、企业对直线经理的管理定位

玛氏的文化建立其中一个推动力就是关注敬业度、推动提高同事敬业度。每年的敬业度调查中会包括经理是否关心同事发展等多项内容。所有

管理同事的领导者都需要为敬业度的提高而建立计划，包括集团层级的计划、国家 / 区域层面的计划，所有人要不断跟进这些提高计划。并且管理层会议上会讨论计划的执行状况。

另外，如果直线经理的敬业度分数连续两年都处于低分，一定会被调岗。无论业务再好，依然不能担任管理者的岗位。

➤ 内部评价系统：人力资源仪表盘 (Dashboard) 等

集团评价系统分析团队的离职率，发展计划执行情况等数据，便于高管了解人员的状况。高管关注离职率数据，对团队管理者起到潜移默化的影响，他们也会一直关注自己团队同事的情况。

➤ 设有一系列提高声望的项目：导师、最佳上级经理、最佳敬业度团队、最佳内部讲师

对于培养下属有经验，同时团队敬业度高、离职率低的管理者，公司会让他们担任管理培训生项目的导师。

另外，每年评选最佳上级经理、最佳敬业度团队、最佳内部讲师等奖项，都会把离职率作为一项考量指标。这一系列奖项评选一方面达到认可优秀的直线管理者的目的，另一方面，鼓励直线经理更多关注敬业度、团队建设和同事的发展，而不是只关心业绩。通过企业文化的传播告诉团队管理者，如果只有业绩、没有同事的能力发展，不能在长远职业发展中

获得晋升。

胜任力模型的评估与更新

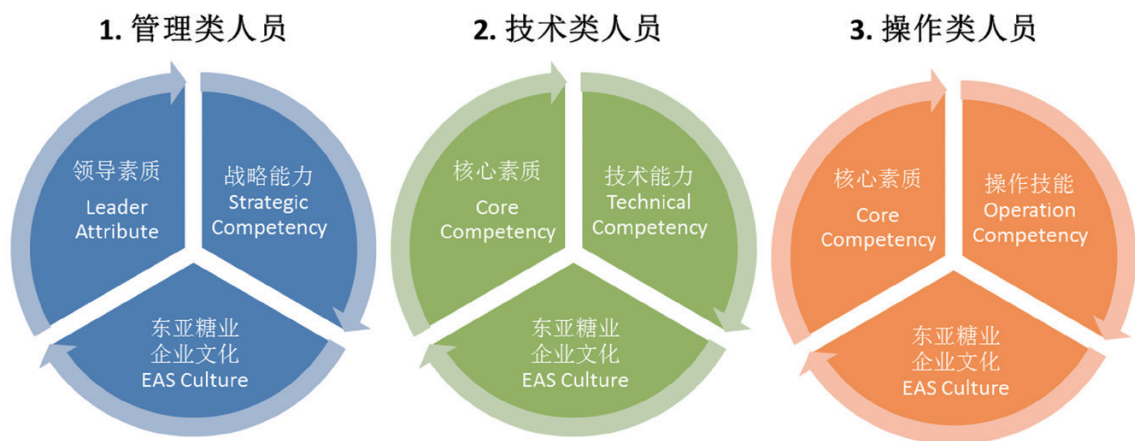
电子商务时代，胜任力模型服务于业务，使对于胜任力模型本身的回顾与评估的频率需提高。宠物食品业务现在每年至少回顾一次胜任力模型。哪怕胜任力名称不变，但其定义或行为描述是需要及时调整、更新。对于同事来说，会不太理解为什么经常更新胜任力，但作为本地 HR，需要为适应多变的本土商业环境、业务战略方向，找到核心胜任力和对应的行为描述。

今年下半年开始，HR 正在回顾面试指南，更新与修改选拔人才的核心胜任力内容。HR 扮演引导者的角色，安排会议、更新流程，召集业务专家等人讨论胜任力模型，让他们畅所欲言，对业务管理者、部门负责人进行访谈，让所有同事参与到调研中来。这一回顾与更新胜任力模型的过程在一步步扎实推进，因为如果过程太快、拍脑袋决定，将不利于后期的推广与运用。

案例启示 广西南宁东亚糖业集团



莫孙诚 | 总裁助理、人力资源与组织发展总监 | 广西南宁东亚糖业集团



业务背景

2012 年制糖行业形势发生巨大变化，国内糖业市场整体出现供大于求的局面。从变动成本的角度来考量，制糖企业生产越多意味着亏得越大。面临如此严峻的形势，经理人应该如何面对？为试图改变现状，扭转困局，管理者着眼改变经营发展模式，延伸产业链，增加产品附加值，先后引进了造纸、精制糖、生物质能源（蔗渣）

发电等新项目。同时，集团从内在的能力提升出发，在 2012 年初由 HR 组织并修改胜任能力素质模型，增加了战略能力。

胜任能力素质模型概况与战略能力内涵

按照员工级别、工作属性东亚糖业的胜任能力素质模型分为三种，每一种模型包含三个部分，共同的部分是企业文化，适用于所有员工。技

术类和操作类员工的核心素质部分也是相同的。具体如下：

- **管理类员工胜任能力素质模型**
包含：领导素质、战略能力、企业文化
- **技术类员工胜任能力素质模型**
(研发、销售、市场、供应链、财务、HR 等部门员工)
包含：核心素质、技术能力、企业文化
- **操作类员工胜任能力素质模型**
(一线蓝领员工等操作型员工)
包含：核心素质、操作技能、企业文化



① 管理类员工战略能力

战略能力包含 4 项：业务知识、战略思考、解决问题和决策、执行力

每项胜任力包含：描述（定义）、层级（熟练等级）、行为描述以及行为范例。

素质名称	定义	行为描述		
		1级	2级	3级
业务知识	指相关人员通过教育和工作所获的经验与知识以顺利完成工作	1.熟悉与本岗位相关的基础理论知识和业务知识、技术标准、规范和规程 2.了解本行业的业务状况和发展趋势，以及其他相关岗位的业务知识	1.掌握与本岗位相关的基础理论知识和业务知识、技术标准、规范和规程，及相关岗位的业务知识 2.熟悉本行业的业务状况和发展趋势，能分析并处理一般性业务问题	1.精通与本领域工作相关的基础理论知识和业务知识、技术标准、规范和规程 2.熟悉本行业的业务状况和发展趋势，能分析并处理重大业务问题，并能够总结经验
战略思考	深刻理解公司战略思想，根据本企业实际将战略落到实处，并采取相应的措施保证战略的实现	1.了解组织的战略制定背景、原则，对于企业发展将面临的机会与挑战有较清晰的认识 2.能够总结企业部分战略成败的经验	1.具备将战略目标落实为具体行动规划的能力 2.能够总结战略实施的成败经验，向上做出反馈，促进工作战略的不断调整与优化，对于企业发展所面临的机遇与挑战有着清晰透彻的认识	1.对公司战略理解深刻，具备卓越的战略执行力 2.能够根据企业具体情况将战略落到实处，同时采取各种方法使得战略的实施得以实现
执行力	指相关人员在工作中能迅速理解上级意图，进而形成目标并制定出具体可行的行动方案，然后通过各类资源的合理利用和对任务优先顺序的安排，保证方案的高效、顺利实施，并努力达成工作目标的能力	1.能够根据企业或上级的明确要求，结合本岗位的职责，确定自己的短期工作目标 2.能够分解工作目标，较好地协调和监控工作进度，并能顺利高效地完成各项任务 3.能够较好地执行企业及部门的各项管理规章制度	1.能够配合企业制定工作目标，并能提出实现目标的建议 2.能够很好地协调和监控工作进度，积极创造条件完成各项任务 3.能够很好地执行企业及部门的各项管理规章制度	1.能够配合企业制定工作目标，并能把控目标的进度 2.能够高效地完成各项任务 3.能够严格执行企业及部门的各项管理规章制度，并能提出有建设性的意见和建议，持续改进
解决问题与决策	指相关人员通过自身掌握的业务知识和技能，发现并解决工作过程中存在的问题的能力	1.能够发现工作中的表面问题，不能发现隐藏的问题 2.能够初步判断并简单处理工作方面的问题	1.熟练掌握工作过程中易产生问题的环节，并能够及时发现问题 2.能够通过对工作的理解，发现隐藏的问题 3.具有一定的问题分析能力，能够根据现象寻求解决问题的途径，并制定解决方案	1.能够及时消除外界条件的改变对工作产生的不良影响，并能够及时发现问题 2.能够准确预测工作过程中的各种问题，并将其消灭在萌芽状态 3.能归纳各类问题发生的规律，并具备指导他人发现问题的能力



胜任能力素质模型中战略能力的设计

通过 HR 事前资料收集分析, 开展员工调研, 安排工厂关键经理接受访谈。基本过程如下:

① 战略能力调研

HR 通过问卷的形式开展调研, 了解管理类(经理级别及以上)员工。对制糖行业战略能力的观察与意见, 收集、分析数据, 便于下一步与中高层管理者展开访谈。

② 建立战略能力, 与业务经理访谈

访谈对象: 每个业务单元选择 10 位经理

业务单元经理对于战略能力的意见极为重要, HR 首先与他们展开访谈, 试图借由他们的帮助, 建立战略能力的能力项与能力定义。

③ 调研与访谈对比分析与总结

在建立能力的过程中, HR 根据调研与访谈的信息, 梳理贴近企业战略和业务需求的内容, 初步整合出战略能力下的多项能力。

④ 高管访谈, 修订战略能力内涵

访谈对象: 总监、总经理、副总裁

高管的视角更加有全局性和长远考虑, HR 根据高管访谈增加能力要求, 从而丰富战略能力的内涵, 与

此同时也进一步与高管在能力提升的问题上达成一致。

⑤ 注重战略高度, 总结战略能力

HR 根据几轮访谈结果, 站在业务的角度撰写战略能力的定义及其行为描述。

⑥ 访谈总裁, 确定战略能力

设计与构建战略能力的过程中 HR 始终以贴近业务、满足企业需求的目的出发, 听取总裁对胜任能力素质模型的意见, HR 再以员工都能够理解的语言清楚描述能力, 确定管理类员工的战略能力。

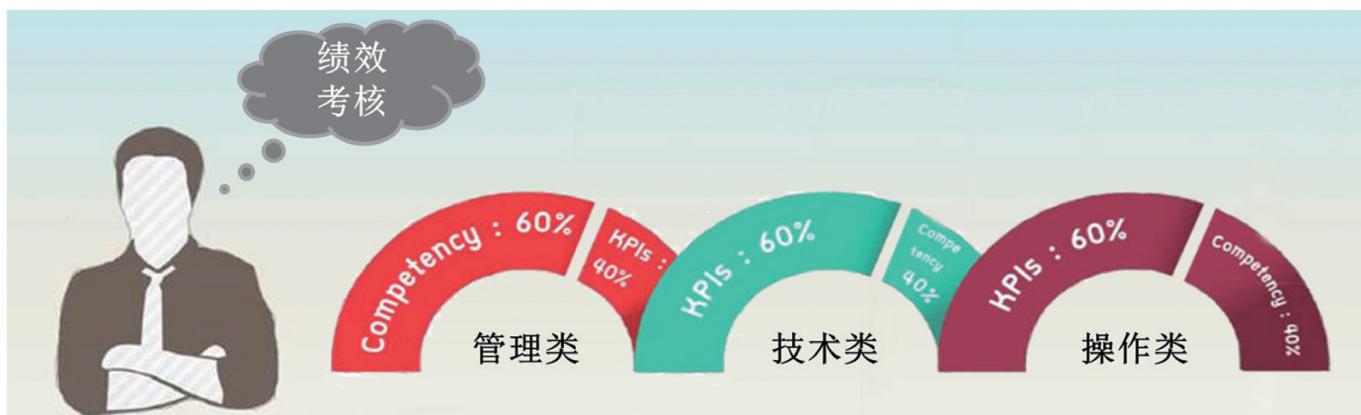
胜任能力素质模型的沟通与推广

在培训开始之前, 集团最高管理者对所有员工介绍了胜任能力素质模型, 这是推广最首要的一步。

① 通过重点渠道和重点对象推广胜任能力素质模型

东亚糖业作为有国企背景的合资企业, 公司内部设有工会, 人力资源的新策略需获得工会的认同。新任能力素质模型(比原先增加了战略能力)在 2012 年下半年开始推广, 在向员工推广前, HR 一方面与工会主席沟通, 得到他对胜任能力素质模型的支持; 另一方面, HR 与参加工会的主要管理者进行沟通, 通过他们将胜任能力素质模型的信息传递并影响到其他经理。经前期两方面的沟通, 顺利通过了关于胜任能力素质模型的修改方案的工会投票。





② 胜任能力素质模型的培训与模拟演练

培训对象：集团资深经理及以上管理人员；工厂人力资源办公室主任；工厂所有经理

培训时间：1-2天

为了推广胜任能力素质模型，人力资源部门设计多个贴近公司实际情况的案例。通过模拟演练，确保参与者了解胜任能力素质模型及其对行为上的要求，使他们明确胜任力的定义并且在未来工作中达到公司所需的能力要求。

特别挑战的是，因为培训对象不仅国有企业老员工，也有空降兵和新晋升的经理，大家对战略能力的理解方面有非常多的争议。HR在培训中特别安排每个小组都有这三个类型的员工，使他们打破各自固有认识，互相讨论和演练，最终知道为什么一定

需要这些战略能力、在能力要求上达成共识，也使他们清楚业务环境中怎样的表现是达到了公司的能力要求。

胜任能力素质模型的应用

不仅应用于工作分析、人员配备（晋升、调岗等）、人才培养、培训等环节，也特别多的融合到员工激励和绩效管理。

① 员工激励

通过建立胜任能力素质模型能够帮助企业全面掌握员工的需求，有针对性地采取员工激励措施。从管理者的角度来说，胜任能力素质模型能够为管理者提供管理并激励员工努力工作的依据；从企业激励管理者的角度来说，依据胜任能力素质模型可以找到激励管理层员工的有效途径与方法，提升企业的整体竞争实力。

胜任能力素质模型明确了员工发展的方向。集团对能力有明显提

升、或达到了能力要求的员工都有奖励。评选最佳员工时，对于两位业绩表现相近的员工，如果其中一位业绩相比较弱一点、但更主动提升自己的能力，公司最终选择的是主动提升能力的员工。

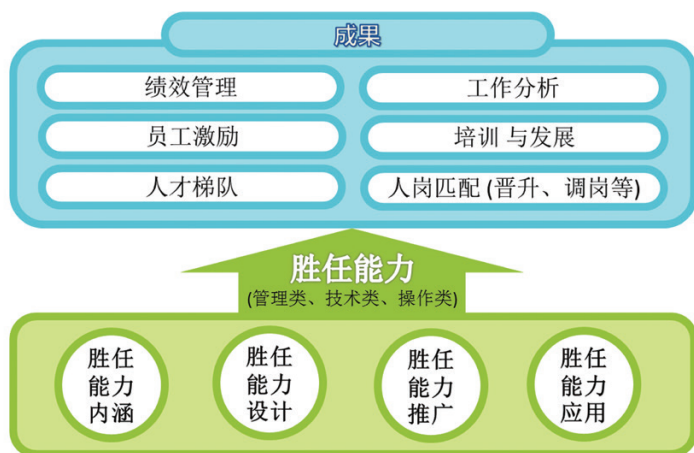
胜任能力素质模型的应用为所有员工树立了自我提升的标准，公司也积极鼓励、嘉奖能力提升的员工。

② 绩效考核

➤ 管理类员工

KPI占40%，素质模型占60%（领导素质、战略能力、企业文化分别占20%）

公司认为部门经理的业绩不仅仅是他个人完成的，带领团队是他工作很重要的一部分，考核时集团必须考察他管理下属的能力。如果经理不指导员工的工作，360度反馈时下属会直接打低分。从而能帮助了解到经



理是否合适在管理的岗位。曾经有经理因为战略能力没有达到要求，又不愿被培训、提高，公司则撤销了他的管理工作。

➤ 技术类员工和操作类员工

KPI 占 60%，素质模型占 40%

如考核人力资源总监，以管理类员工的要求考核；销售专员，以技

术类员工的要求考核。通过 360 度反馈的方式进行绩效考核。

胜任能力素质模型的评估与更新

每年年底，HR 通过调研了解所有经理级以上员工对胜任能力素质模型的反馈，问卷会涉及的问题包括：

使用素质模型过程中有什么问题？使用素质模型的好处？使用素质模型的坏处？您的反馈是什么？

通过调研，HR 对胜任能力素质模型的定义进行过修改。例如，大家普遍反馈业务知识的行为描述不够清晰，HR 从而对行为描述进行了更新。

胜任能力素质模型的阶段性成果

经理层对于管理员工有了相对统一的标准，无论员工晋升还是调岗都依照一致的标准。员工已了解了企业对他们的要求，能够看到自身能力的不足，也能够自动自发寻找经理的支持，并获得指导。同时，企业中学习的氛围越来越浓，大家的工作积极性得到了提升。

案例启示 伊顿电气电能质量业务单元

张瑛 | 电气亚太组织和发展经理 | 伊顿（中国）投资有限公司

研发胜任力模型的建立目的与概况

伊顿集团的领导力模型全球统一，然而对于研发人员的职业发展似乎缺乏足够具体的支撑。从组织需求的角度出发：1、明确研发管理者管理团队的更高认知；2、营造促进专业技能发展的环境，鼓励个人更多发挥创新能力。从员工需求的角度出发：1、建立清晰的职业发展路径和相应的标准；2、指导员工成为成功的研究技术专家。

在此基础上，2013年电气电能质量业务单元HR基于组织和员工两个方面的需求，通过设计研发胜任力模型，为研发人员明确非管理通道的职业路径及其胜任力要求，帮助研发人员更好管理和支配自己的职业发展方向。

研发胜任力模型包含5项胜任力及其三个层级的关键行为，适用于电能质量业务单元亚太区所有研发人员。

高管对研发胜任力模型的支持

建立研发胜任力模型的目的非常明确，即从业务需求出发，帮助研发人员明确未来职业方向。因此亚太电气电能质量业务管理层（业务单元总经理、研发总监等）非常支持建立研发系统的胜任力模型，他们在准备和建立之初都积极配合，协调业务资源支持HR的工作。

建立研发胜任力模型

① 建立研发系统胜任力模型的关键点
超过50个关键研发经理（主管）访谈
胜任力词条来自Lominger
建立模型的方法论来自HAY
与集团领导力模型和全球的研发模型统一，不冲突

① 研发胜任力模型的建立过程

➤ 技术阶梯需求和业务集团内部情况的分析

一方面，研发胜任力模型的设计是在建立研发系统职业发展双通道基础之下，HR首要做的是分析技术阶梯的需求，为工程师明确非管理通道的职业路径，帮助工程师更好管理和支配自己的职业发展方向。

另一方面，业务集团本身有非常多利于员工发展的资源，HR对于集团领导力模型、人力资源现有数据、职业发展工具、全球研发阶梯等全球和本地的资源进行多维度地分析，为建立胜任力模型做基础。

➤ 与业务专家访谈，提炼胜任力

访谈对象：研发总监、关键经理、关键主管（亚太区范围内）

Tech Ladder Needs

Clear career path for current engineers
Better governance about the tech engineers career

Brain Storm

Eaton Internal Benchmark Data
Data Collecting Analysis

Data Collecting

50+ interviews (100% key managers)
How to distinguish Junior and Senior

与业务访谈是建立研发胜任力模型的关键。研发人员真正了解研发工作,他们清楚研发具体的工作是什么?每天处理哪些问题?工作中需要哪些技能?HR 通过从研发人员的访谈中获得大量实际工作案例,发现关键行为,制定能力标准,每个胜任力的行为描述都来自他们工作的实例。提炼胜任力关键行为过程中,HR 要了解各个部门的架构、工作流程、职位描述等情况,也要挖掘初级与高级的研发人员工作内容的异同点,归纳研发工作的挑战与困难,从而制定胜任力模型的胜任力层级及其行为描述。

HR 提炼胜任力时,务必保持与员工日常的务实型,不能过度提炼而脱离日常行为,也要有归纳和整合,不至于内容过于细碎。因为研发系统的人员工作各有不同,提炼获得的是共同的标准,会有一定的概括性。

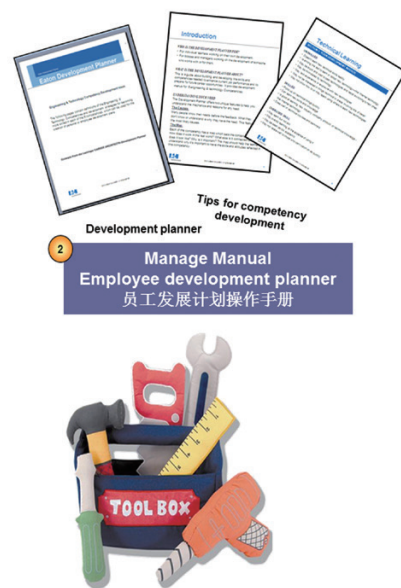
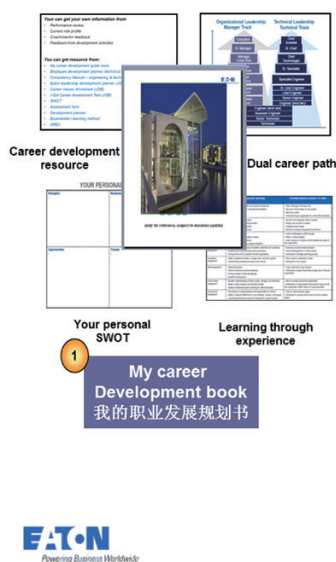
HR 与业务领导沟通和确认研发胜任力模型

研发系统技术类职业路径与研发胜任力模型的设计过程,离不开业务领导的认同,HR 根据阶段结果与业务领导沟通,确认产出是否满足他们的要求,与原先设想是否一致。得到业务领导的意见后,最终确定研发系统技术类职业路径和研发胜任力模型。

研发胜任力模型的沟通与推广

推广研发胜任力模型除了有常规的培训与工作坊外,HR 设计了便于研

Development Toolkit



发人员工作中可自行使用的工具包,使主管和下属认识到这个工具能帮助他们,并且自己是掌控和使用这一工具的主角,从而重视自身能力的发展。

1 职业缔造者胜任力手册

(Career Architect Competency Manual)

手册介绍什么是胜任力模型,每个层级胜任力的定义、具体内容、行为描述等;评估胜任力的方式;改善能力的方式。如果某一项能力待提高,手册提供建议,例如如何向他人学习的建议。

所有研发层级的胜任力模型对员工公开,员工能清楚目标岗位的胜任力模型,了解自己的的能力是否达到公司的要求。手册也包含评估表格和发展表格。

2 员工发展计划操作手册

(Manage Manual Employee

Development Planner)

手册用于分析为什么造成能力不足,分析原因。帮助研发人员提高实际工作中的能力,如果有能力的差距,他自己能在手册中找到相应能力的提高、培养方式等信息,培养方式不限于胜任力模型的框架内,而是全方位进行。

3 职业发展规划书

(Career Development Book)

手册帮助员工全面地看待自己优势、劣势,因而考虑自己未来的职业生涯的发展。手册同时包括集团测评工具、在线学习系统等发展工具。

.....
手册目录 Book Content
SECTION 1—YOUR
DEVELOPMENT NEED(S)
SECTION 2—LEARNING ON YOUR
OWN

WHO IS THE DEVELOPMENT PLANNER FOR?

- For individual learners working on their own development.
- For bosses and managers working on the development of someone who works with or for them.

WHAT IS THE DEVELOPMENT PLANNER ABOUT?

This is a guide about building and developing the skills and competencies needed to enhance current job performance and to prepare for future career opportunities. It provides development menus for 5 engineering & technology Competencies.

UNDERSTANDING YOUR NEED

The Development Planner offers two unique features to help you understand the mechanics and reasons for any need.

The Causes:

Many people know their needs before the feedback. What they don't know or understand is why they have the need. This feature lists the most likely causes.

The Map:

Each of the competency has a map which sets the context of the need. How does it work in the real world? What else is it connected to? What does it look like? Why is it important? The map should help the learner understand why it's important to have the skills and attitudes reflected in this competency.

员工发展计划操作手册的说明页

员工沟通，根据能力的行为表现讨论，评分达成一致意见

➤ **团队评分校准 (Calibration Process)**: HRBP、员工主管及主管的上级三者一同讨论团队所有人的评分结果，使得考评更加客观。

集团本身鼓励员工不断学习，并对他们的教育学习提供资源支持。在研发胜任力模型的制定后，员工可根据自己的优势、劣势有针对性地制定 70-20-10 发展的具体内容与行动，通过集团多元化的学习发展方案，获得能力的发展。

未来胜任力模型推广到所有研发系统

研发胜任力模型的益处，从长期来看，可培养优秀人才，从而帮助业绩的提升。HR 可以进行一定数据的剥离，了解研发胜任力模型对员工能力发展的影响。从短期来看，研发胜任力模型的建立使研发人员在实际工作中有方向，明确他们职业发展的路径，鼓舞员工士气，利于团队建设，同时也使企业文化软着陆。关键是，能帮助企业保留员工，让员工认识到自己在公司的前景，因而愿意继续留在公司，与公司共同成长。

此次项目进展顺利，未来研发胜任力将逐步运用到其他业务单元的研发人员。

SECTION 3—LEARNING FROM FEEDBACK

SECTION 4—LEARNING FROM DEVELOP-IN-PLACE ASSIGNMENTS

SECTION 5—LEARNING FROM FULL-TIME JOBS

SECTION 6—LEARNING FROM YOUR PLAN

.....

研发胜任力模型与集团现有体系的匹配

集团员工发展体系较健全，一方面研发胜任力模型与伊顿 70-20-10 发展系统匹配，另一方面，研发胜任力模型的能力要求也嵌入到晋升和考评系统中，考评系统设有绩效与胜任力两个独立的评分通道。

考评分为五个层级，评估流程大致如下：

- **自我评价**：员工对于自己的绩效和能力表现分别进行勾选
- **主管评价**：主管在打分之后，与

案例启示 壳牌



汪一娟 | 零售业务能力发展顾问 | 壳牌（中国）有限公司

胜任力模型概况

壳牌的胜任力模型已在全球的整个组织运用多年。设计胜任力模型的目的有两个：一方面是紧密连接业务战略；任何一家公司都需要根据市场与客户的变化，基于未来3至5年甚至10年的业务战略对组织和人的能力要求做相应调整。另外一方面是通过分析高绩效员工的行为，找出其能力强项和成功经验，将其复制到组织中其他员工。

胜任力框架主要分为两大方面，胜任力发展（Competency Development，下文提及胜任力模型皆指胜任力发展）和胜任力保证（Competency Assurance）。

胜任力发展是指通过人员能力的发展从而实现业务战略目标，用于员工的选、用、育、留等环节；胜任力保证是针对安全和技术要求较高的岗位，例如：石油开采、道路运输等设立的员工能力标准，目的是确保工作万无一失。

胜任力模型覆盖了公司不同的岗

位。从岗位价值链来说，从上游的石油开采到下游的市场、销售、技术支持等，每个岗位都有相应的专业能力框架。根据企业的T型人才管理架构来看，从纵向的专家型人才到横向的领导型人才都有相应的胜任力模型。

所有部门胜任力模型的运用

胜任力模型与招聘、学习发展、领导力发展、人才盘点和职业规划等方面紧密结合，高效使用。简言之，集团的学习体系（Learning Strategy）按照胜任力模型的能力而开发，课程内容与胜任力模型内的具体能力项相匹配；招聘、人才评估与管理的过程都是与胜任力模型紧密结合；员工个人发展计划的模板也反映出该员工所在职能部门要求的胜任力模型。

以下详细介绍领导力发展、胜任力测评与职业发展规划的应用：

① 领导力发展

壳牌特别重视领导力发展，除了各个专业胜任力模型之外，集团建有领导力模型，并在2011年公司更新了领导力模型的定义。领导力发展也

从硬技能转向软技能发展。例如：从影响他人转变为“真挚”、“身正为范”。提倡管理者要发现自己、了解自己以及管理自己，从而高效领导他人。壳牌有一系列的培养方式和项目发展员工的领导力。在不同领导层级，例如：一线领导者、团队领导者和战略领导者等，集团都有对应的一系列的发展项目支持他们的发展。培训课程按照混合式学习的方式设计，从员工上岗到工作一定时间段内，指导员工如何在职发展，获取反馈，并把反馈带到课堂，再把培训的收获运用到工作中。领导者在任的18个月至24个月，HR会对领导者进行360测评。例如，某一岗位领导者任职4年，按规定在任职一年半到2年时，HR对其进行领导力的360测评，全面评估他的领导力水平等。此类混合式发展的项目帮助员工获得能力的提升。

② 胜任力测评与职业发展规划

胜任力测评采取正式的测评方式，过程类似面试。测评小组（Panel）由3-4个资深管理者和HR组成。评估者来自于不同的业务线、不同

的部门，以确保评估的公平与客观。面试的内容包括角色扮演、个人演讲或展示、结构化面试等形式，过程中被测评者呈现过往1年的工作经历。评估结构包括：能力项达到了什么级别，强项是什么，关键发展领域是哪些等等。

除了这个测评结果之外，最重要的就是通过评估能够发现被测评者的强项和待提高的方面，帮助员工对于规划未来的职业发展。让员工了解“我”强在哪里，要继续保持，而另一些能力需要发展等。员工知道自己的短板，即知道努力的方向，明确了职业规划的发展方向。例如，测评结果发现销售各个方面能力都优秀，比较适合继续在销售岗位发展；或者发现销售很多方面的能力都不达标，客观结果也是如此。那么他可能选择转向其他的岗位，而不是执拗于销售。

选取关键部门，全系列运用胜任力模型

对于全球商业业务单元下（Global Commercial Business Unit，下文简称GC业务）的销售人群，胜任力模型在人力资源的招聘、学习发展、领导力发展、职业规划、继任者规划、绩效管理、薪酬等各个模块完全关联并运用，贯穿于销售人才管理的全流程。

选取该业务单元出于以下两大目的：

- 根据公司业务特点，对业务发展起决定性影响，直接产生利润价值。

➤ 团队人数规模。GC业务在中国的销售规模约300人，员工规模较大，利于推广与后期跟进。

对于一个公司而言，胜任力模型的全系列运用在各个业务部门不一定是合适的，因为会牵扯到过多的人力、物力等资源投入。例如，如果要把胜任力和薪酬、绩效等硬指标挂钩，那么前提是要做到准确的评级，否则可能会带来非常大的负面影响。因此在壳牌，其他业务部门的胜任力目前并没有完全和绩效管理及薪酬挂钩。

① 销售胜任力模型与职业发展、薪酬的结合

根据胜任力要求，GC业务的销售有非常清晰的职业发展阶梯（Career Ladder），分为Sales Ladder 1、Ladder 2、Ladder 3等多个层级。每个层级设有正式的评估流程，能力评估结果直接与工资相挂钩。当员工被评估为Ladder 4-6级时，则会进入公司高潜力人才库，作为职能负责人的后备继任者进行培养。这个标准是必要的条件，但不是唯一的充分条件。

胜任力模型的回顾与更新

壳牌一直在回顾与更新胜任力模型，结合外界市场环境变化、业务调整、法律政策等方面，对胜任力模型的内容不断回顾与更新。例如：2011年更新了领导力框架，2014年更新了商业胜任力框架（Commercial Competency

Framework）等。值得一提的是，壳牌目前的一些尝试非常有借鉴意义。例如，针对不同业务部门但是工作内容有相似性的岗位，如：业务拓展、销售等，我们建立了通用的能力框架，即有多条能力项是共用的，这样可以有效制定员工职业发展规划以及鼓励员工内部轮岗，同时也便于HR对能力框架的管理。又如，在今年更新的商业胜任力框架中，新增了商业意识能力（Commercial Fundamentals），包含业务敏锐度、理解价值链、理解客户体验等内容。要求下游业务全体员工都具备该项能力，打破由于岗位细分、缺乏对市场的认知而造成支持部门（供应链、研发、客户服务等等）不能够深入理解业务。增加商业意识能力的目标是让员工有“客户和市场导向”的意识，让自己成为“生意人”。

公司内部对胜任力模型的认可

① 厘清胜任力模型对公司业务发展的意义

HR不要急于建立胜任力模型，首先应当深刻地理解业务以及挑战、业务未来的发展目标，然后才是思考公司需要什么样的人才。哪些关键岗位的关键能力是组织中人才应该具备的，然后才是相应胜任力模型的开发。

② 重视与业务部门、员工的沟通

壳牌在推广胜任力模型方面，做了非常多的沟通。一方面，HR对

胜任力模型进行大规模地推广，安排多轮研讨会。另一方面，HR 组织每年对新员工介绍胜任力模型。大规模推广的方式，如领导力模型调整后，HR 在公司各种常规会议中安排了介绍领导力模型的议程（半天或一天时间）。

推广活动帮助业务领导和员工充分了解胜任力模型对其工作的价值所在，理解如何利用胜任力模型指导日常工作。特别帮助业务领导者如何让他的员工理解能力模型中的各个能力项、能力层级，以及如何衡量自身能力等。通过能力的差异找到思维的

差异，做法的差异和技能的差异。

③ 获取高层管理者的支持与承诺

高管的支持、认可程度以及他们的人才观是决定胜任力模型能否高效运用的关键。HR 事前必须获得业务管理者的承诺，并且在过程中不断去提醒，有坚持推广与运用胜任力模型的决心。

壳牌胜任力模型的项目初期，邀请高管、业务专家、人力资源专业人士形成跨部门合作的虚拟团队。引入高管与业务专家参与讨论，使得设计过程充分反映他们的需求，也让他们对胜任力模型有深层的认识。他们能够在与

下属沟通中传递对胜任力模型的认识。

④ 胜任力模型与现有人才管理体系的结合

新的胜任力模型开发出来后，绝不能沦为人力资源其他模块的额外工作。而是需要开发者清楚地告知如何帮助人力资源其他模块有效运作，指导他们嵌入到日常工作。推广胜任力模型的方式是开发者要给员工设计具体运用的方式，示范给他们看，让对新观点接受不是太慢的人体验使用，从而找到最佳实践，再进一步大规模推广。

Required Competencies per Target Group		RBW_HR_HRS-Generalist	RBW_HR_HRS-Specialist	RBW_HR_HR-Business-Partner	RBW_HR_OPE	RBW_HR_GPO	RBW_HR_HRS-Specialist	RBW_HR_HR-Business-Partner	RBW_HR_OPE	RBW_HR_HRD
Competence Name	Competence Description (optional)									
Planning	Planning of demand and supply of associates in different levels for divisions, locations and defined countries/regions (US, MX, CZ, HU, DE, CN, IN, JP, ASEAN, CIS, LA and further countries/regions if required by division) by using the given IT tool. Evaluating the planning results and deduce suitable measures to meet future business requirement.			X	X	X		X	X	
Resourcing	"Resourcing" contains the aspects "Attraction", "Selection" and "Integration" of employees. Successful attraction of potential associates requires an understanding of the various entry options in the organization. The ability to use Personnel and University Marketing tools and to build relationships with potential target groups, independent of specific vacancies, is also needed. Successful selection requires a precise understanding of the standardized selection processes and the minimum standards. Candidates must be selected based on the standardized selection processes and methods, considering job requirements and potential. Successful integration (onboarding and probation process) of hired/transferred associates ensures the familiarization process, increases the associates' satisfaction and the fast ability to work.		X	X	X	X	X	X	X	
Leadership	Knowledge of current and future leadership approaches at Bosch, basic principles of leadership at Bosch, leadership culture (values and leadership principles), forms, roles, and tasks of leaders at Bosch. Knowledge of the Bosch leadership competence model and its use for the management of competences. Knowledge of interaction of standards in leading associates and leadership instruments to support leaders in fulfilling their roles and responsibilities. Ability to evaluate leadership using (self-) evaluation and feedback instruments.		X	X	X			X	X	X

力,更多的要考虑除了胜任力模型定义的必备能力之外,如何帮助员工达到其领域内出色者的水平。例如,依靠与新胜任力模型项匹配的课程不足以帮助员工提高能力短板,他们还需要考虑采取其他哪些措施可以帮助员工。在这个过程中,经理的转变非常不容易。不是每一个经理生来就懂得管理员工。因此,作为人力资源伙伴,需要更多地去教导直线经理,告诉他们怎么在新的系统下理解并应用。刚开始他们会抗拒和争论新的工具,但从长远来说,提高了经理层的管理成熟度,对他们提高人员管理的技巧有帮助。

① 人力资源业务伙伴定位转变

在博世,胜任力管理(Competence Management)不是仅仅为了找到最好的员工,更多是发展员工的工具。因此,人力资源伙伴需要协助部门经理在新的胜任力模型下,使他们用新的模型帮助不同的员工发展能力,转变思维。

同时,伴随着公司内部人力资源的转型,人力资源业务伙伴有更多的发展专业能力的空间。他们在帮助业务部门解决员工能力与发展的问题的同时,也一定程度上促进了人力资源业务伙伴能力的提升。

胜任力模型的应用

博世胜任力模型主要用于人才选拔、绩效管理与发展三个方面。领导力模型与胜任力模型是两套独立的系统。针对高级经理级别以上人员的

后端分析与管理。

更新后的胜任力模型(Competency Metrics)分为两大板块:基于组织架构的战略能力(Strategic Top 5 Competencies)和基于员工岗位的专业能力,主要应用于人才选拔、绩效管理和发展。战略能力以全球各事业部的战略目标为基础,定义出与战略目标紧密结合的5个核心能力,着重体现业务需求。各工厂部门基于自身情况实现战略能力与职位/人的匹配;专业能力是对一部门或职能所有岗位共同所必须的能力要求,改变了过去有些部门内有十几个不同专业能力模型的情况。

胜任力模型由繁入简,以HR为例

胜任力模型的更新立项工作由全球总部组建专门团队,负责人力资源、采购、法务等近20个职能的胜任力模型。其他与业务密切相关的职能由

事业部独立立项进行,例如研发,不同事业部胜任力模型内容有一定差异。

人力资源胜任力模型由全球团队主导开展工作,收集各个国家对人力资源人士能力要求的信息,综合提炼并定义全球统一的人力资源胜任力是什么,不再是原先本地HR在全球胜任力模型框架内增加本地附加定义与行为描述。

原先人力资源部有十几个岗位胜任力模型,更新后分成专家中心、人力资源业务伙伴和共享服务中心三大类。专家中心内不再区分培训、人才发展等岗位,而是制定专家中心各个岗位的必备能力要求。

HR和管理者定位改变

① 经理管理成熟度提升

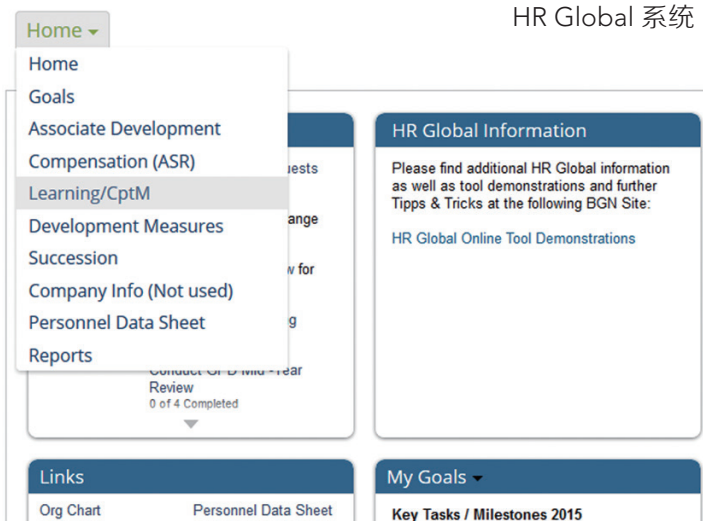
相比原先的胜任力模型,新胜任力模型的运用对直线经理有更高的要求。怎么样能更好地进行人员管理,离开了原先现成的工具考核下属能

发展与评估，主要以领导力模型为基础；针对专业人士的发展与评估，例如 HR、工程师等，则以胜任力模型中的专业能力为标准。

更新胜任力模型之后，模型嵌入到公司培训系统和绩效评估系统。通过在线系统，培训课程与员工岗位的胜任力要求链接在一起。员工登陆系统能够清楚知道两个部分内容。其一，所在岗位的基本介绍，例如要做什么工作、有哪些能力要求。其二，基于这些介绍，公司有哪些培训，培训主要是偏专业或技术方面内容，可以帮助员工至少从技术上胜任其角色。

每年直线经理和他的下属不仅回顾业绩、确定第二年业绩目标。同时，也测评员工和其岗位胜任力之间的差距，发现能力短板，共同讨论确定能力发展目标，制定发展方案。

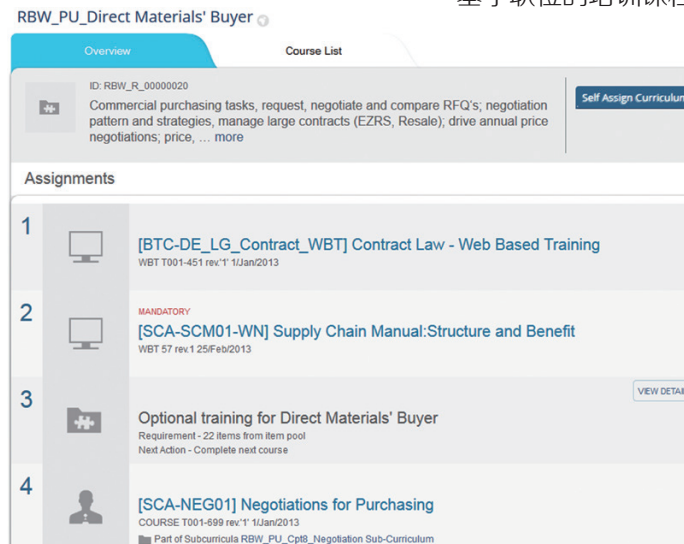
HR Global 系统



职位基本概况



基于职位的培训课程



关于智享会调研团队

智享会调研团队关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 18 本调研报告。每本调研报告由数据分析与企业优秀案例两部分组成。努力为人力资源专业人士提供市场对比数据、前沿趋势和优秀实践方案。

2014 年度智享会目前已经出版以下调研报告：

- 2014 中国高潜力员工发展项目调研报告
2014 China Hi-Potential Employee Development Program Survey Report
- 招聘渠道有效性与招聘成本调研报告
The Effectiveness of Recruitment Channel and Cost Survey Report
- 2014 中国领导力发展项目调研报告
2014 China Leadership Development Program Survey Report
- 外籍员工管理调研报告
Expatriate Staff Management Survey Report
- 第二届中国人力资源共享服务中心调研报告
The 2nd China Human Resource Shared Services Center Survey Report
- 中国企业内部教练制体系与文化建立调研报告
China Internal Coaching System and Culture Building Survey Report
- 第二届中国工厂蓝领员工管理状况调研报告
The 2nd China Blue Collar Worker Management Practice Survey Report
- 2014 企业校园招聘实践调研报告
2014 Campus Recruitment Survey Report

.....

2015 年智享会调研团队即将呈现更多报告：

- 第二届中国管理培训生项目现状与发展调研报告
The 2nd China Management Trainee Program Status and Development Survey Report
- 中国企业 Y 一代员工管理调研报告
China Generation Y Management Practice Survey Report
- 第二届中国员工健康及团体福利调研报告
The 2nd China Employee Health & Group Benefits Survey Report
- 企业教育资助项目调研
Tuition Assistance Program Survey Report

.....

如果您有任何疑问或需求，可以通过以下方式与智享会市场部取得联系：

Aaron Ye | 021-60561858 | marketing@hrecchina.org



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 旨在为企业寻找“学习与发展”实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

2014胜任力模型的设计与运用调研报告

2014 The Development and Implementation of Competency Models Survey Report

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。