



第二届中国企业胜任力模型运用与实践调研报告

THE 2nd CHINA COMPETENCY MODEL IMPLEMENTATION AND PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方

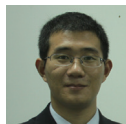


© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© 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在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



符昭辉

培训经理兼项目人力资源总监
美国戴斯酒店集团(中国)



林健智

人才管理与发展经理
派克汉尼汾(大中华区)



吕徐辉

员工发展助理副总监
如家酒店集团



毛海光

组织人力资源部总经理
德赛工业发展有限公司



潘彬彬

人才发展经理
美满电子



施重凌

霍尼韦尔亚太区组织发展与领导力高级顾问
霍尼韦尔中国有限公司



温凤兰

人力资源资深副总监
如家酒店集团



王万康

研究员
宝钢集团人才开发院



姚晓菲

人力资源副总监
西安杨森制药有限公司



詹锦婷

组织发展负责人
网龙网络公司



周育新

学习与组织发展负责人

关于作者



王雪镜

王雪镜任人力资源智享会(HREC) 调研专员一职。主要负责的调研报告有:第二届中国人力资源信息化管理调研报告;
第二届中国企业胜任力模型运用与实践调研报告。

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, 每年出版超过 20 份调研报告, 邀约、采访并撰写超过 120 个企业实践案例。每本调研报告通过对数据分析和案例的研究, 为企业人力资源专业人士提供数据参考和行业风向标, 助力企业战略决策。

如果您有任何疑问, 请联系智享会调研团队: rita.xue@hrecchina.org, 021-60561858。



前言

在人力资源超越自然资源和物资资本成为第一战略资源的时代，企业对人才的重视度日益提升，培养富有远见的专业人才已成为企业实现组织目标的关键。

胜任力模型作为提升管理效率、优化管理成本的工具，被引入中国管理领域后，受到了大量管理者的关注和重视。但随着这几年的发展，我们也逐步了解到企业在运用过程中所遇到的挑战，例如：胜任力模型作为“舶来品”是否真正能落地适用于本土环境？在业务变化迅速的商业环境下，胜任力模型“变”与“不变”该如何平衡？构建基于胜任力的人才培养体系如何保障评估的客观性？

当然，除了这些在应用上的挑战外，企业对于胜任力模型本身的价值，也存在着质疑，多数企业将胜任力模型仅定位成参考工具运用在人才管理中，有些甚至将其束之高阁，寻求其他评定与鉴别能力的方法，希望将其替而代之。

因此，就这一热门话题，人力资源智享会于前期针对市场进行了大量的电话与采访调研，就三大重点：“找出胜任力模型落地困难的症结所在”、“阐明如何将胜任力模型更好地应用于绩效管理中”以及“探讨如何在变化迅速的商业环境中有效应用胜任力模型”开展了“第二届中国企业胜任力模型运用与实践调研”，旨在帮助人力资源从业者更为全面与深度地了解胜任力模型在企业中的应用现状，并针对挑战、质疑予以解决方案和建议。

目录

前言

1

主要发现

3

三大调研重点

5

一、推动业务经理和员工应用胜任力模型

5

+ 主要挑战 ⑤

+ 关键因素 ⑥

模型层面 ⑥

· 胜任力模型的定位

· 胜任力模型的完整度

· 胜任力模型与需求的匹配度

相关人员层面 ⑨

· 企业高管的重视度

· HR 的影响力

· 业务人员的参与度

管理应用层面 ⑫

· 融入人才管理体系

· 保证胜任力评估的公正性

二、胜任力模型在绩效管理中的应用

17

+ 基本现状 ⑮

+ 胜任力模型用于绩效管理的原因 ⑮

+ 实践案例 ⑮

三、变与不变的平衡

20

+ 梳理与更新 ⑳

+ 创新实践 ㉑

案例启示

23

德赛 ㉓

霍尼韦尔 ㉔

如家酒店 ㉕

美国戴斯酒店 ㉖

网龙 ㉗

知名化学公司 ㉘

西安杨森 ㉙

派克汉尼汾 ㉚

标杆数据

45

智享会调研，期待您的参与！

更多研究请点击

<http://www.hrecchina.org/survey.aspx>



主要发现

1 胜任力模型在企业中的普及度较高，但业务经理和员工作为这一工具的使用者对其认知度偏低。

- + 超过九成的企业已经建立或有计划建立胜任力模型。
- + 仅 14.8% 的企业表示，业务经理人习惯在日常工作中运用胜任力模型。
- + 46.0% 的参调者表示，企业中多数员工难以将胜任力要求与日常工作联系起来。

2 胜任力模型在人才管理各模块的应用程度不一，主要应用于人才培养与发展中，较少应用于薪酬模块。

- + 七成以上的企业表示会在培训模块中应用胜任力模型，近七成的企业会在人才评估与继任者计划、领导力发展等模块中应用。
- + 27.5% 的企业会在薪酬体系设计或调薪时应用胜任力模型，其中五成以上的企业将其仅作为参考工具使用。

3 胜任力模型的构建与应用情况与人力资源管理成熟度之间呈正相关，随着人力资源管理成熟度提升，胜任力模型构建的比例和应用的广度也有所增加。

- + 智享会在问卷中根据 Bersin by Deloitte 设计的 HR Maturity Model 将人力资源管理成熟度分成四个层级，由各参调者根据企业情况选择。结果显示，成熟度处于第一阶段的企业，构建胜

任力模型的比例仅 26.4%，而在成熟度处于第三、第四阶段的企业中，构建的比例高达八成以上（人力资源管理成熟度划分依据见第 4 页）。

- + 当人力资源管理成熟度较低时，企业主要将胜任力模型运用于招聘管理模块，随着成熟度不断提升，模型会在培训、绩效管理、领导力发展、人才评估与继任者规划中全面应用。

4 市场中对“是否应该在绩效管理中考核员工的胜任力”存在不同的声音，而企业将胜任力模型应用于绩效考核的主要原因趋同。

- + 近五成企业在绩效考核时会评估员工的胜任力。
- + 企业普遍表示“同时关注绩效结果与过程”、“使员工更关注自身能力提升”、“促使组织与人才管理以能力为导向”是在绩效管理中展开胜任力评估的主要原因。

5 如何让相对静态的胜任力模型适用于动态的业务环境困扰着众多企业。

- + 35.5% 的企业认为“模型需不断更新才能满足需求”是胜任力模型在应用中的主要挑战。
- + 企业更新胜任力模型的主要原因是“业务战略已发生改变”（47.7%）和“面向未来的业务战略”（45.9%）。

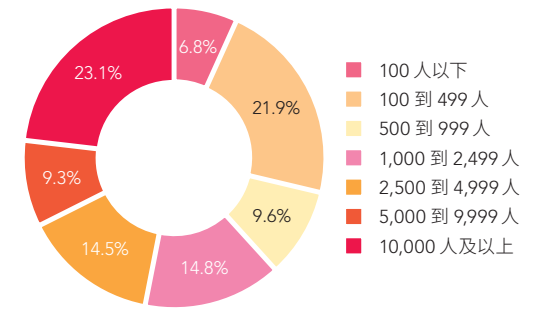


人力资源智享会于 2016 年 8 月至 12 月开展了“第二届中国企业胜任力模型运用与实践”的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道共收集问卷 345 份。在去除重复（同企业）和无效问卷后，保留问卷 324 份（来自 324 家不同企业）。以下是样本的统计数据。

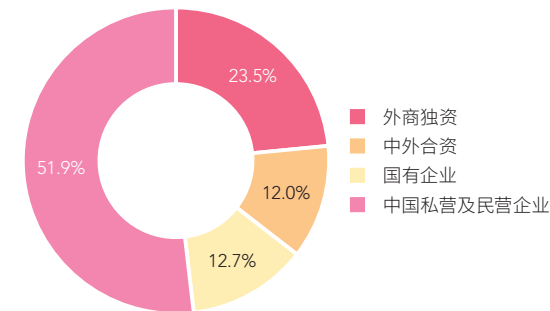
图表 1 参调企业行业分布 (N=324)

	参与数	百分比
信息技术，半导体及通讯	43	13.3%
互联网与游戏业	33	10.2%
消费品（含快消与耐消）	32	9.9%
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械等）	30	9.3%
汽车及零部件	28	8.6%
机械制造	24	7.4%
专业性服务（如法律，酒店，广告，咨询，教育，旅游等）	20	6.2%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	19	5.9%
零售业与电子商务	16	4.9%
房地产	13	4.0%
运输及物流	12	3.7%
多样化生产与服务	10	3.1%
能源动力	10	3.1%
化工与石化	7	2.2%
电子电气	6	1.9%
建筑建材	3	0.9%
造纸，包装及森林业	2	0.6%
环境科学	1	0.3%
其他	15	4.6%

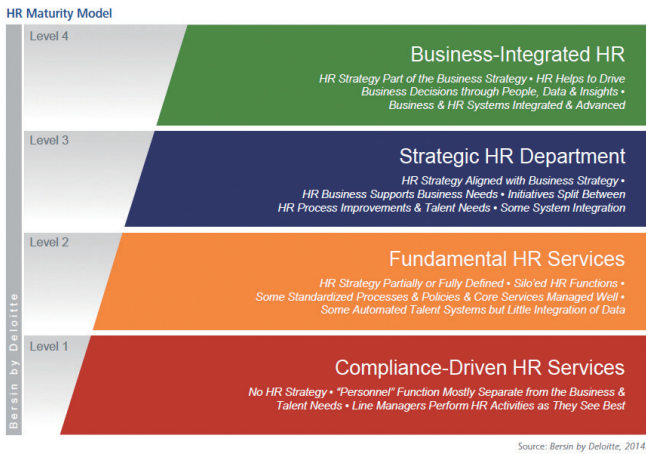
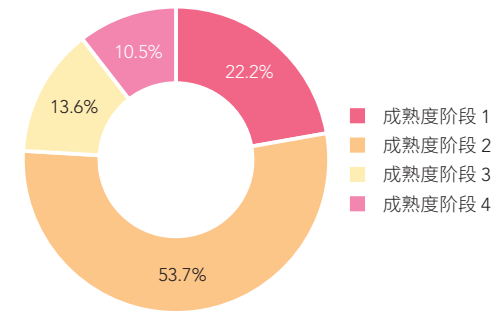
图表 2 参调企业在华人员规模 (N=324)



图表 3 参调企业所有权性质 (N=324)



图表 4 参调企业人力资源管理成熟度 (N=324)（引用 Bersin by Deloitte HR Maturity Model）



图片来源：Bersin by Deloitte HR Maturity Model

人力资源管理成熟度

成熟度阶段 4：人力资源与业务紧密连接，不断优化人力资源结构、团队和系统，使其与业务需求保持一致。同时，商业领袖能够访问必要的数据进行决策和预测。

成熟度阶段 3：企业人力资源以与业务连接为目标，整合流程，集成系统，通过对人力资源数据进行分析，提供商业建议。

成熟度阶段 2：人力资源各模块相对完整，组织开始关注人才管理、继任者计划、培训，并制定了一些人力资源战略规划，但人力资源各职能间相对独立。

成熟度阶段 1：组织侧重于满足强制性的需求，缺乏人力资源战略规划，直线经理需承担事务性工作。

三大调研重点

为了持续追踪“胜任力模型在企业中的应用情况”，智享会开展了第二届关于这一话题的调研。通过前期大量的电话访谈，我们了解到，企业普遍关注以下三大问题：

- 1 如何在业务层面，让业务经理人和员工理解并应用胜任力模型，推动模型“落地”
- 2 胜任力模型如何在绩效管理中发挥作用
- 3 如何在动态变化的环境中更好地使用胜任力模型

因此，本次调研主要围绕以上三大问题展开。通过数据分析揭露市场现状，并针对企业普遍遇到的痛点，寻找原因及解决方案。

推动业务经理和员工应用胜任力模型

企业越来越关注对“人”的管理，并开始思考：如何打造企业的“精兵强将”？如何通过使命和共同的价值观留住人才？如何对企业所需的人才做出明确的定义？

胜任力模型作为衡量人才的一把“尺子”，被引入中国管理领域之后，

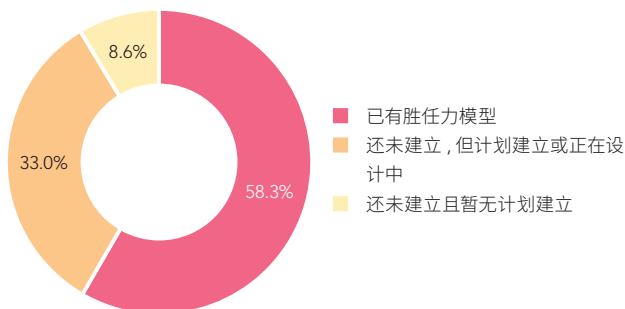
掀起了一波浪潮，众多企业纷纷通过咨询公司或依靠自身资源构建胜任力模型。随着近些年的发展，对于胜任力模型这一工具，企业都已不陌生。本次调研发现，超过九成的企业已构建或正计划建立胜任力模型（见图表 5）。

+ 主要挑战

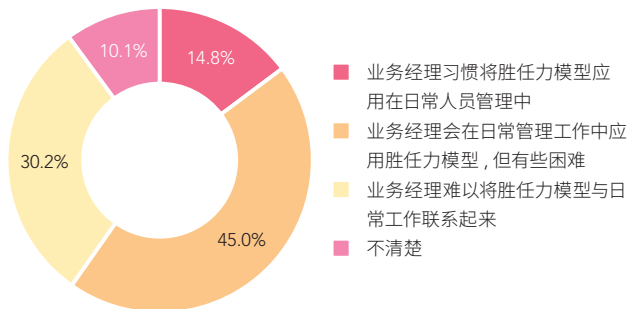
虽然不少企业已构建了胜任力模型，但在应用层面，通过前期与 HR 的访谈了解到，企业在多数情况下仅将其作为参考工具应用于某一个或某几个管理模块中。

根据图表 6，我们可以发现，企业在应用胜任力模型时，会遇到诸多挑战，其中最主要的挑战为：使用者对胜任力模型缺乏理解和认知。我们进一步对胜任力模型的使用者（业务经理、员工）对模型的理解和应用情况进行调查后发现，“业务经理能够将胜任力模型灵活地与日常管理工作相结合”的企业仅占 14.8%，大多数参调者反映，业务经理会在日常管理工作中使用胜任力模型，但普遍有些困难（见图表 7）；而员工对胜任力模型缺乏理解的现象更为普遍（见下页图表 8），46.0% 的参调者表示，企业中多数员工难以将胜任力要求与日常工作联系起来。

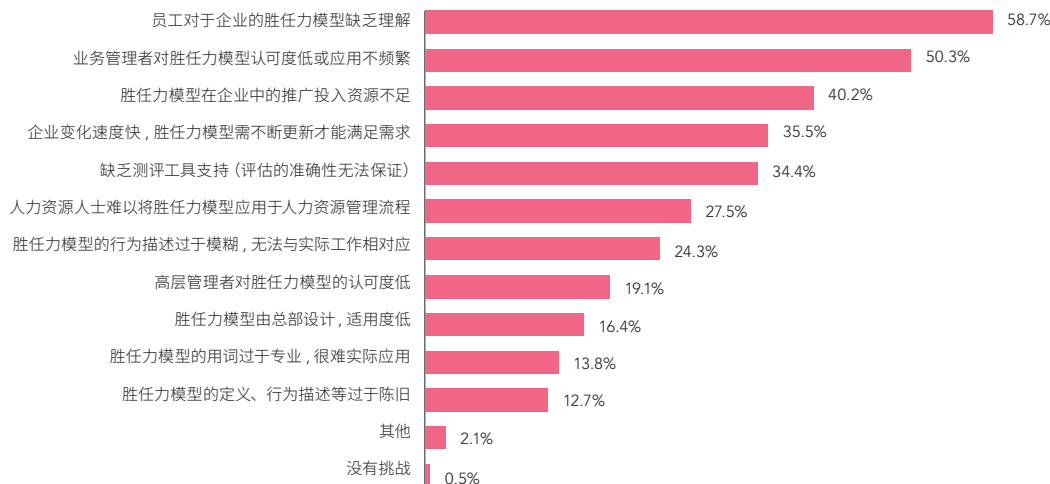
图表 5 胜任力模型建立情况 (N=324)



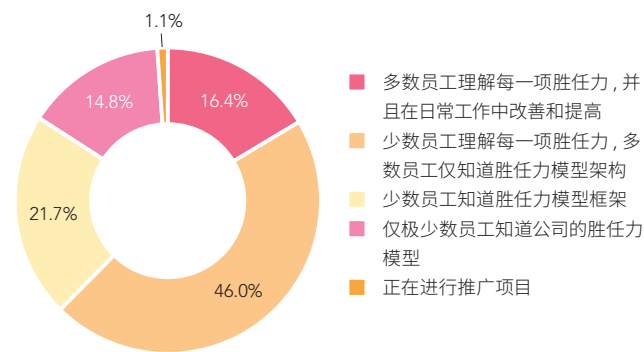
图表 7 业务经理对于胜任力模型的应用程度的 (N=189)



图表 6 胜任力模型在应用中的主要挑战 (N=189)



图表 8 员工对胜任力模型的理解度 (N=189)

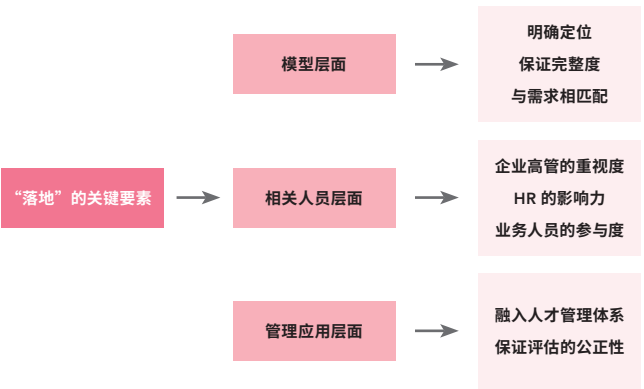


➤ 关键因素

针对这些凸显的问题, 我们通过数据分析、案例采访以及 HR 的实践经验分享发现, “员工对胜任力模型理解度低、业务经理人难以将其应用于管理工作” 这个问题背后, 存在众多影响因素。

通过梳理与归纳后, 我们从模型、相关人员以及管理应用三个层面展开对“胜任力模型难以在企业中真正落地”的原因分析, 旨在梳理出关键因素, 帮助读者明晰原因并根据企业情况“对症下药”。

胜任力模型“落地”的关键要素

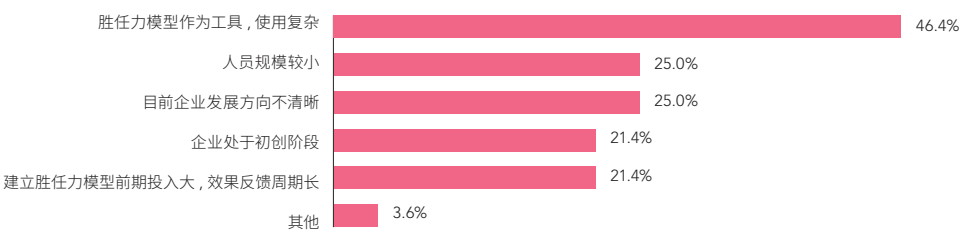


1 模型层面

• 胜任力模型的定位

没有一种管理工具是万能的, 将胜任力模型看成“万能药”盲目地引入人才管理工作中显然不是明智之举。在构建胜任力模型前, 企业首先应该对胜任力模型在人才管理中如何应用做一个清晰准确的定位, 并在恰当的时机引入。

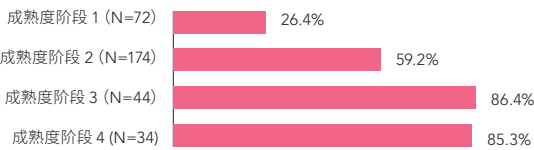
图表 9 暂无计划建立胜任力模型的原因 (N=28)



智享会针对暂无计划构建胜任力模型的企业, 就“主要原因”进行了调研分析 (见图表 9), 可以发现, “胜任力模型作为工具使用复杂”是最主要的原因。的确, 胜任力模型依赖于专业人士的构建, 也和 HR 用灵活的方式推广有关, 更需要一个成熟的人力资源管理体系做支撑。

为了剖析人力资源管理成熟度与胜任力模型“落地”之间的相关性, 智享会根据 Bersin by Deloitte 设计的 HR Maturity Model, 让参与者就企业内部人力资源管理成熟度, 对标模型中的四个层级, 并将结果与“企业建模情况”、“模型在各个管理模块中的应用情况”展开相关性分析 (见图表 10& 图表 11)。

图表 10 不同人力资源管理成熟度的企业胜任力模型构建情况



图表 11 人力资源管理处在不同成熟度阶段, 胜任力模型在各模块的应用情况

	成熟度阶段 1 (N=19)	成熟度阶段 2 (N=103)	成熟度阶段 3 (N=38)	成熟度阶段 4 (N=29)
招聘	84.2%	55.3%	76.3%	86.2%
培训发展	47.4%	73.8%	76.3%	89.7%
领导力发展	31.6%	61.2%	79.0%	86.2%
职业生涯规划	31.6%	34.0%	36.8%	65.5%
人才评估与继任者规划	42.1%	61.2%	76.3%	89.7%
绩效管理	42.1%	46.6%	50.0%	72.4%
薪酬管理	10.5%	24.3%	31.6%	44.8%
员工激励	10.5%	12.6%	26.3%	44.8%

备注：
成熟度阶段 1：组织侧重于满足强制性的需求, 缺乏人力资源战略规划, 直线经理需承担事务性工作。
成熟度阶段 2：人力资源各模块相对完整, 组织开始关注人才管理、继任者计划、培训, 并制定了一些人力资源战略规划, 但人力资源各职能间相对独立。
成熟度阶段 3：企业人力资源以与业务连接为目标, 整合流程, 集成系统, 通过对人力资源数据进行分析, 提供商业建议。
成熟度阶段 4：人力资源与业务紧密连接, 不断优化人力资源结构、团队和系统, 使其与业务需求保持一致。同时, 商业领袖能够访问必要的数据进行决策和预测。

通过数据我们发现, 人力资源的管理成熟度与胜任力模型的构建之间存在相关性。而在应用层面, 人力资源管理的成熟度越高, 胜任力模型辐射到人力资源管理领域的范围也越广。

当人力资源管理成熟度处于较低水平, 胜任力模型往往只能在某一管理模块 (如招聘) 中作为参考工具应用, 而随着人力资源管理成熟度的提升, 胜任力模型也逐步地应用于人才管理的各个模块中, 具

体的应用程度可参见附表 10。

因此，在构建胜任力模型前，企业首先应对当下人力资源管理成熟度进行预判，从而对胜任力模型在人才管理中的应用做一个清晰准确的定位，即企业是希望通过构建胜任力模型解决当下某一痛点，还是希望用胜任力模型将各管理模块相互链接，形成联动的体系。这都将决定着胜任力模型在后期建立、推广、应用的深入程度。

戴斯酒店在构建胜任力模型前，就对人力资源管理现状展开了深入讨论，在明确模型应用的定位后，开展建模工作。

案例 精确的定位

戴斯酒店集团（中国）

戴斯酒店集团（中国）在对人员管理现状和现行的培训体系展开评估后发现如下问题。

+ 人员管理现状：

业务部门人才的流失率高，需要构建有效的内部培养体系，缩短人才的培养周期以保留人才。

+ 培训现状：

培训体系相对滞后，难以支撑业务部门对人才发展与培养的需求。

培训课件、员工职业发展、岗位的素质要求自成系统，且关联性弱。

培训部和业务部门在人才培养上耗费了大量资源，但效果滞后。

为了解决以上问题，相关人员达成共识，企业需要重构培训体系，即建立基于素质模型的培养体系，将集团的培训资源、岗位的核心素质和员工的职业发展有效链接。

完整案例请参考第 31 页

• 胜任力模型的完整度

在明确定位后，如果企业希望将胜任力模型作为人才管理各过程中的关键工具，则必须保证胜任力模型的完整性。

为了确保胜任力标准一致性的优势，组织往往会梳理出核心（通用）胜任力，但这些能力是高度萃取的结果，难以涵盖多样化、个性化的岗位能力需求，在应用层面，会因为针对性不强，而不受业务经理和员工的重视。

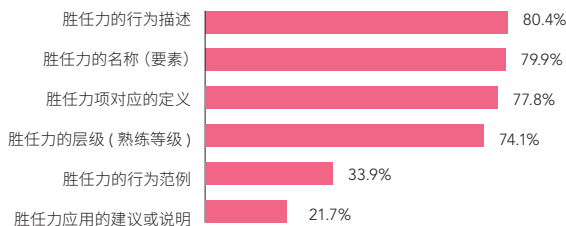
因此，最好的方式是将通用能力和专业能力相结合，全方位地评估员工的胜任力。但从调研结果上看，同时构建了通用能力和专业能力模型的企业还不到五成（见图表 12 的组合 1、6、7）。

另外，胜任力模型的完整性还体现在它的呈现形式上。一个相对完整的胜任力模型需要包含胜任力的名称、定义、行为描述和层级，

图表 12 企业胜任力模型建立情况 (N=189)

序号	核心（通用）胜任力	领导力	专业胜任力	参与数	百分比
1	√	√	√	53	28.0%
2	√			30	15.9%
3		√		28	14.8%
4			√	26	13.8%
5	√	√		26	13.8%
6	√		√	14	7.4%
7		√	√	12	6.3%

图表 13 胜任力模型包含的主要内容 (N=189)



图表 14 五种比例最高的组合形式 (N=189)

序号	名称（要素）	定义	层级	行为描述	行为范例	应用建议	百分比
1	√	√	√	√			23.8%
2	√	√	√	√	√	√	12.2%
3	√	√	√	√	√		10.1%
4	√	√		√			7.9%
5	√	√	√				7.4%

企业还可以通过行为范例和应用建议帮助员工理解和使用。“行为描述”作为胜任力模型的核心要素，将处于“云端”的胜任力要求通过可观察、可衡量的行为表现“落地”。但调研结果显示，有两成企业的胜任力模型中并不包含行为描述（见图表 13）。将一个“残缺”的胜任力模型引入人才管理中，容易受到使用者的质疑，也经不起推敲。企业中，胜任力模型最常见的五种组合形式详见图表 14。

• 胜任力模型与需求的匹配度

仅仅保证胜任力模型的完整度，不足以让业务人员将其作为评估标准。模型真正“落地”必须保证模型其本身贴合业务对人才的定义，并用业务能够理解的语言呈现。关于以业务需求为导向的建模流程，读者可参考网龙网络公司和德赛集团的实践。

案例 以业务需求为导向构建胜任力模型

网龙网络公司

实现人才升级与产品升级是网龙网络公司（简称“网龙”）构建胜任力模型的主要目的。只有被业务部门认可的能力模型才能真正落地于人才管理与人才发展中，实现业务团队能力的优化升级。因此在构建岗位胜任力模型时，网龙以业务的需求为导向，梳理出关键的能力项。

+ 战略解码

HR 在推动业务构建模型前，会与业务部门的各层负责人进行沟通探讨。为了诊断现状，挖掘出业务的痛点和需求点，HR 会从多个角度引导，并通过访谈的方式获取关键信息。访谈循序渐进地展开，从实现业务目标的挑战到当前员工的能力短板，从未来业务调整的方向到具体的应对措施，从队伍建设的难点到人才升级的方法。最后，HR 会引导业务高层对当前人员的行为进行穷究，阐述胜任力突出的员工应该体现的行为。在获得答案后，HR 对能力进行聚焦，初步梳理关键能力项。

这一过程中，HR 认真聆听业务高层的看法，旨在从更高的战略层面出发，整理总结出业务部门当前缺失的能力以及未来业务发展需要的能力，将其作为梳理能力标准的参考资料。这一过程是解码战略获取有效信息的关键，同样也是赢得业务高层认可的关键。

+ 挖掘影响因子

在获得业务高层的承诺与支持后，HR 会与业务部门中一些绩效表现出色的人员进行访谈。通过让被访者列举在岗期间出色完成的任务及并未出色完成的任务，从具体事例中挖掘影响绩效的能力与行为。整个过程中，HR 仔细地观察并记录所有信息。

+ 输出模型

以上都是信息输入的过程。HR 将所有相关信息进行汇总整理后，组织展开与业务长之间的面谈沟通，传达前期获取的信息，再由业务长根据信息输出能力模型。让业务长作为模型的输出者，是因为他们了解岗位的职责，能够使能力模型符合岗位的能力要求。另外，他们还是能力模型的主要运用者，引入他们的语言体系能够让模型更接地气。

这一过程中，业务长作为模型的输出者，会结合资料以及自身对部门人员能力状况的认知，聚焦关键能力，并将能力标准的描述行为化和量化；HR 作为规则的制定者和框架的把控者，为业务长提供模型范例，指导他们对能力点进行行为化描述，同时检查框架内是否存在信息缺失。

完整案例请参考第 33 页

案例 以业务目标为导向构建岗位胜任力模型

德赛集团

德赛集团对集团总部的各岗位建立了明确的胜任力标准，人力资源部在推动建模项目时，引导业务部门积极参与，双方通力合作，反复沟通，制定了被业务认可的岗位能力标准。

+ 达成建模共识

HR 与业务部门负责人沟通，通过说明建立岗位胜任力模型的必要性，达成岗位建模项目开展的共识。

+ 培训学习达成理论共识

邀请外部专家对参与建模的所有人员进行培训，学习胜任力体系、建模流程、操作方式，通过培训达成理论共识。

+ 组建小组讨论确定能力要求

HR 和业务相关负责人组建项目小组，召开小组会议。HR 作为项目推动者调节气氛并引导项目成员激烈讨论。通过讨论业务部门的战略规划、岗位目标、高绩效员工突出的行为等分析目标岗位的通用胜任力和专业胜任能力，由 HR 初步整理出目标岗位的胜任力，反馈给业务相关小组。

+ 建立通用能力词典

HR 根据各小组对目标人群梳理出的通用胜任能力要求和描述，整理建立了通用能力词典，集团开展通用能力评级模拟后修订成册发文，并对各小组进行培训。业务部门人员从集团能力词典中选取通用能力。

+ 提炼专业能力的行为描述

HR 指导业务人员提炼撰写专业能力的行为描述。这一过程的复杂程度和难度系数都相对较高，因此，整个过程中，再次引入“建模”培训课程。同时，HR 专业人士为其提供标准模型架构，不断给予技术支持。

+ 模型确定

业务部门在 HR 提供的初步模型基础上修订岗位能力模型，提交 HR 汇总。HR 检查各层级的行为描述的合理性并与业务人员反馈沟通，确定岗位能力标准。

完整案例请参考第 23 页

访谈应循序渐进地展开，从实现业务目标的挑战到当前员工的能力短板，从未来业务调整的方向到具体的应对措施，从队伍建设的难点到人才升级的方法。

我们的建议——模型层面

胜任力模型在企业中的定位、内容的完整性以及业务需求的匹配度都会直接影响胜任力模型的“落地”情况。

+ 明确定位

建议在构建胜任力模型前，企业先对当下人力资源管理成熟度进行预判，从而对胜任力模型在人才管理中如何应用，做出一个清晰准确的定位。如果企业当下的人力资源管理成熟度难以满足将胜任力模型作为关键工具贯穿人才管理始终时，不妨从点切入，试将其先作为某一管理模块的工具应用。

通过调研数据和访谈，我们发现，对于人力资源管理成熟度不高的企业，招聘模块是胜任力模型应用较好的“切入口”，因为招聘比培训容易出成效也更容易看到结果。如果企业基于胜任力模型进行人员的面试筛选，后期人员质量会得到提升，人员的离职率也会明显降低。通过这些易于量化的数据，更容易争取到高管和其他相关使用者的认可。

+ 保证模型的完整性

企业如果希望将胜任力模型作为人才选用育留每一个环节的标准，就需要构建一套完整的胜任力模型，能力项中即包含相对软性的通用能力，还要包含具有岗位特性的专业能力。“行为描述”这一要素，同样不可或缺，而且提炼的行为必须是可观察、可评估、可发展，并且语言是贴合业务的。

+ 以业务需求为导向

让模型贴合业务需求最有效的方式是让业务管理人员成为胜任力模型的主要输出者，参与建模的关键步骤。在操作上，首先从业务战略出发明确人才战略，并梳理出业务部门当前缺失的能力以及未来业务发展需要的能力。“行为描述”作为模型落地的关键，必须从业务人员的行为中进行提炼。进行这一过程时，企业不妨通过问卷或访谈的方式获取相关资料，但这绝不是简单地进行收集，而是要通过对内容的梳理了解表象之下隐含的内容。另外，建议企业从中选取与胜任力要求贴合的“行为案例”帮助业务人员更好地理解。

2 相关人员层面

• 企业高管的重视度

企业高管的重视度决定着资源的投入程度和项目的执行力度，同时高管的态度也会影响使用者应用胜任力模型的深度。

在胜任力模型构建前，高管作为项目的发起人，能减少项目在推行过程中产生的阻力；在建模过程中，高管作为参与者，能够让胜任力模型更贴合企业战略；在推广期间，高管作为相关资源的提供者，能够让项目的影响范围更广；在应用过程中，高管作为胜任力模型的使用与反馈者，能够让模型不断完善。

高管的重视度有时甚至是模型落地最为关键的影响因素。因此，HR 需要对他们的态度和行为进行预测，并站在对方的角度思考一个问题“胜任力模型的构建与应用对企业或者对部门有什么影响”，然后通过有效的沟通，让高管了解胜任力模型的价值，最后通过设计一套完整可行的解决方案获得高层的支持。

• HR 的影响力

在当下的企业环境中，绝大多数业务经理和员工对胜任力模型这一理念和模型的作用都缺乏认识。因此，企业对于胜任力模型的推广往往依赖于人力资源部。

HR 作为这一理念在企业中的传播者、学习氛围的营造者、落地的跟踪者必须发挥自身的影响力。在实际推广时，集团的 HR(COE) 和业务部门的 HR (HRBP) 要形成“One HR”的形态，在制定有效的推广方案后让项目真正落地实施。

具体操作上，如何让胜任力模型真正被企业所有相关人员认知？如何通过有效的方式让项目的持续性更强？读者可以通过了解以下企业在实践中的做法，引发思考并收获启示。

案例 新行为的创新性推广 霍尼韦尔

霍尼韦尔虽然业务庞杂且多样化发展，但行为的标准却非常一致。总体上，集团有十二条基本行为作为全员的行为标准，另有八条领导力行为作为领导层的行为参照。八条领导力行为和十二条基本行为融为一体，行为的定义既根植于霍尼韦尔统一的价值观，同时也兼顾集团和业务战略不断修正的现状，做到既保持一贯性，又与时俱进。下文以八条领导行为的推广为例，阐述霍尼韦尔在实践中的心得体会和方法。

+ 步骤一：通过圆桌学习会研讨关键领导行为

由人力资源实践者组织业务部门相关人员召开一场学习会，以此来深化和内化参与者对关键领导行为的理解。操作上，团队会先基于未来三到五年的业务战略，开放式讨论推动本单位高绩效的关键行为。在这个过程中，人力资源实践者并不急于抛出集团的新行为定义，而是聚焦于引导和记录业务团队成员的讨论输出上。

+ 步骤二：将行为归类并与标准行为进行匹配

人力资源实践者作为整个讨论的引导者，和大家一起，将讨论获得的行为进行适当归类，并将归纳出的行为跟集团的新行为定义进行对照，让参与者认识到自己认为的重要行为跟集团定义的新行为之间有很多相通之处。这个方式相较于直接灌输，虽然多花了一些时间，但从长远来看，参与者的认同度和主人翁意识会大幅度提高。

+ 步骤三：重新改写，二次表达，完成内化

通过以上步骤提炼行为描述后，业务对行为标准达成一定共识。接下来就进入新行为的深度学习阶段。

集团标准的行为表述较为抽象，对于一线的管理者而言，可能较难理解。因此，需要通过适当的方式让行为定义更好地达到内化的效果。霍尼韦尔在实践中，尝试着鼓励不同单位和组织的成员，遇到较为难懂的条目时，用各自单位文化的语言体系对行为进行重新二次表达，使其更加贴近业务语言、地域文化习惯以及组织的成熟度。

二次表达的目的并非是建立另外一套行为体系，而是确保行为在组织的不同层级能够用更加适当的方式落地和内化。经验表明，整个过程通常持续半天到一天，但如果用心且高质量地进行，其影响通常能够持续一到两年。

+ 步骤四：修改和提炼

经过以上步骤后，由人力资源实践者对大家形成共识的行为描述进行最后的修改和提炼，确定出一套与集团标准相符又便于业务团队理解的行为定义。

完整案例请参考第 26 页

案例 从需求出发，用创意落地 如家酒店集团

店长的能力素质模型确认后，如家人力资源部推动开展了一系列的模型“落地”项目，帮助各城区业务团队更好地理解和应用这一工具。

+ 推出能力素质模型手册和台历

能力素质模型最初以“手册”的形式和店长见面。手册中具体呈现了 12 个能力项以及相应擅长、不擅长、过度使用的行为表现，通过行为描述让能力标准具体化。此后，人力资源部趁热打铁，制作了图文并茂的台历，赠送给每位店长。台历的每一页都呈现一个能力项和简单的行为描述，同时台历上的图片也结合胜任力元素，帮助店长强化记忆。

+ 组建圆桌学习讨论会

通过手册和台历的宣传，店长对能力素质标准已有一个初步的印象，但距离理解能力素质标准、准确剖析个人能力现状还有差距。此时，圆桌学习会应运而生。

学习会由各大区的区总、HR 区域负责人、酒店店长共同参与，除了介绍建模的原因、能力项产生的过程，更关注店长们基于能力素质标准结合工作问题进行的反思和探讨。

为了强化学习效果，项目结束后，各城区组建了多个项目小组，各小组之间、小组内部也会定期进行交流讨论，共同聚焦酒店管理中遇到的问题和解决思路。期间，各区域 HR 也相互交流推动模型落地的经验，进行分享与学习。

将“至上而下”的推广与“至下而上”的反馈以小组谈论的形式展开，并用灵活创新的方式引导参与者积极地沟通，提升参与者的认同度。

+ “茹小佳”诞生记

随着集团的高速发展，店长的人数持续增多，如家不断探索新的落地方案。2015 年初，《身边的小事，如家的大事》出版面世。通过设计了一个卡通人物“茹小佳”呈现优秀店长的形象，让大家对“如家店长”有一个更感性的认识。并附以生动的、情景化的六个案例全面呈现如家优秀店长的酒店管理经验和相应的能力素质要求。

六个案例结合六种不同的情景，主要描述“茹小佳”面对各类问题采取的行动，并在每个案例中融合了几项素质能力，帮助店长加深对能力素质模型的认知与关注。

案例编写项目由人力资源部组织，业务部门主导，邀请 6 位大区总经理牵头，城市总经理和多店店长作为核心的编写力量。整个项目流程如下：

制定案例框架

HR 和第三方顾问与高管共同确定了案例呈现的框架，并将框架提供给各大区总作为案例收集的参考。

选择大区、分配案例

HR 与各大区总经理沟通后，根据各区域内酒店的管理特色分配案例。为了保证故事素材原汁原味，要求所有案例以管理中的困难点为情景，突出呈现解决问题的行为。

案例加工润色

HR 根据大区总提供的案例素材，与如家的 12 项店长的能力素质标准相结合，并进行润色，让“茹小佳”的形象丰满生动起来。

编写《身边的小事，如家的大事》的过程，也是模型在如家全面落地的过程。整个业务团队尤其是店长岗位，对能力素质标准的认识都进一步得到提升，该书成为了一本如家店长必读的酒店管理秘籍。有店长反馈“这些案例中的困难点都发生在真实管理过程中”。通过阅读，店长可以收获很多管理经验和技巧，当他们遇到困难时，就会回忆起案例中的“茹小佳”遇到类似情景的做法，参考成功的经验，提升相应的能力。

完整案例请参考第 29 页

案例 全方位影响**西安杨森**

西安杨森的领导力模型创立于全球总部高级管理层，以强生的信条为核心，由四项领导力组成，并通过具体的行为描述对企业所有员工提出要求，积极改变员工现在和将来的行为。

由于领导力模型从全球总部至上而下地推广，因而在推广应用过程中，西安杨森一直致力于将领导力标准与员工的日常实际工作相结合，全方位开展学习培训项目，通过分享在工作任务中展现的领导行为的案例，帮助员工深入理解强生全球领导力。

+ 针对所有管理者

在领导力模型推广初期，西安杨森不仅在公司年会上对领导力模型进行宣讲，同时，人力资源部和杨森大学会利用不同业务单元，开展了多层次、多场次的学习讨论会，对领导力关键要素进行深入的探讨、分享和学习，帮助所有的管理者理解领导力信条和四个要素下的关键行为，并分享实际工作中展示领导力要素的案例加深参与者的印象。

学习讨论会时长：根据各业务单元需求，开展为期半天或一天的学习讨论

学习目标：

- 帮助管理者认识领导力的重要性
- 了解领导力模型的构建目的

- 理解领导力要素的行为准则
- 领导力关键行为探讨并结合日常工作进行反思
- 结合领导力故事，帮助管理者认识如何在实际工作中观察、诊断领导行为
- 鼓励管理者身体力行，在实践工作中推广与应用

+ 针对新员工

新员工入职培训时，人力资源部会向新员工介绍领导力模型，业务人力资源伙伴会结合绩效与发展，对员工进行领导力和岗位胜任力的解读，让员工了解具体的胜任力及胜任力对自己个人绩效和在组织内发展的重要性。

+ 针对新任经理人

对于角色刚发生变化的新任经理人，人力资源部开展针对性培训课程。

学习目标：

- 强化经理人对领导力的认知以及基于胜任力的评估能力
- 学习如何帮助员工制定基于胜任力标准的个人发展计划
- 培养经理人在通过关键行为去观察员工领导力的能力

除此之外，与领导力模型相关的学习资料和培训课程，所有员工都可以通过西安杨森的学习系统进行下载和学习。

完整案例请参考第 39 页

• 业务人员的参与度

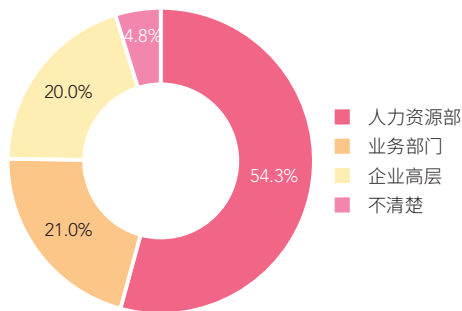
胜任力模型从计划构建到实际应用的整个过程中，业务人员的重要性都无可替代。尤其是对于专业胜任力模型而言，具体岗位的能力需求只有业务专家最了解。

但令人诧异的是，只有两层企业由业务部门提出和主导构建专业胜任力模型（见图表 15& 图表 16），七层企业都由人力资源部来主导建模。基于这一现状，HR 以业务伙伴的角色推动业务相关人员积极参与，显得尤为关键。

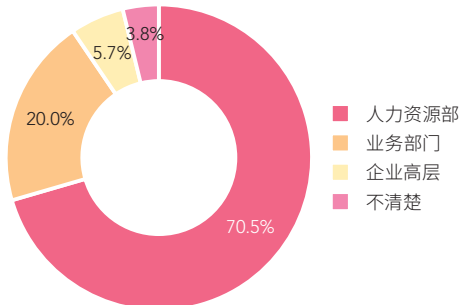
根据市场数据显示，业务相关人员在整个过程中的参与度都不理想，并且随着时间的推移，参与度明显降低（见下页图表 17）。

面对这一问题，智享会通过 HR 沟通探讨后了解到，“以业务需求反推”的方式往往能够提高业务人员的参与度。例如当业务部门有人才评鉴需求时，抓住机会，要求业务负责人参与建模或对当前胜任力模型的适用度进行评价。另外，也有企业会将业务经理参与建模项目的积极性与管理津贴挂钩。

图表 15 主要由谁提出构建专业胜任力模型(N=105)



图表 16 在公司内部，专业胜任力模型建立过程的主导者 (N=105)



图表 17 针对专业胜任力模型，业务人员在以下阶段的参与度 (N=105)

	积极参与	参与度一般	参与度较差	不清楚
整理职位描述，明确能力需求阶段	58.1%	33.3%	3.8%	4.8%
模型设计阶段	41.0%	40.0%	11.4%	7.6%
胜任力模型向下传达推广阶段	38.1%	46.7%	11.4%	3.8%
职责变动后，胜任力模型梳理阶段	29.5%	47.6%	14.3%	8.6%

我们的建议——相关人员层面

企业都已认识到高管的重视度与业务的参与度对后期模型“落地”影响深远。对于 HR 而言，如何影响高管、影响业务是一门艺术。在进行胜任力模型推广项目时，要求 HR 具备业务的思维和专业的管理能力，采用适用的方式进行。在具体操作上，应该先明确业务的需求，击中业务的痛点，用创新的方式向下推广。

至而上而下 (Up-to-down) 和至下而上 (Botton-up) 两种模式结合

HR 在对胜任力模型进行推广时，为了保证模型一致的要求，一般会采用至上而下 (Up-to-down) 的形式进行。然而对于集团性企业，尤其是跨国集团公司而言，从上而下进行宣传和培训，往往难以被各业务单元的人员接受。

在这种情况下，建议 HR 在推广时，先不要急于将集团的胜任力模型强行向下宣贯，而是先去理解业务的需求。操作上，可以先从各业务单元的痛点出发，引导业务相关人员归纳出推动业务战略发展的关键能力和行为，然后将归纳出的内容与集团的胜任力模型进行对照，找出共通之处。通过这种方式，让业务人员认识到集团对人才的定义和业务对人才的需求存在很高的一致性，提升业务人员对集团胜任力模型的认可。另外，对于较为抽象的胜任力要求，建议让各业务单元用内部熟知的语言进行行为描述，减少后期应用时员工无法理解的现象。

以创新的形式呈现

将“至上而下”的推广与“至下而上”的反馈通过小组谈论的形式展开，能够让参与者的认同度大大提升。但并非所有胜任力模型的使用者都有机会参与此类探讨，那么如何加深其他使用者对胜任力模型的理解？

将企业的胜任力要求融入能够帮助员工解决实际问题的故事中，并以生动的形式呈现是一种有效的方式。在具体操作时，应尽可能选择企业中真实的案例作为故事的素材，并通过动画、漫画、故事集等形式向员工展现。

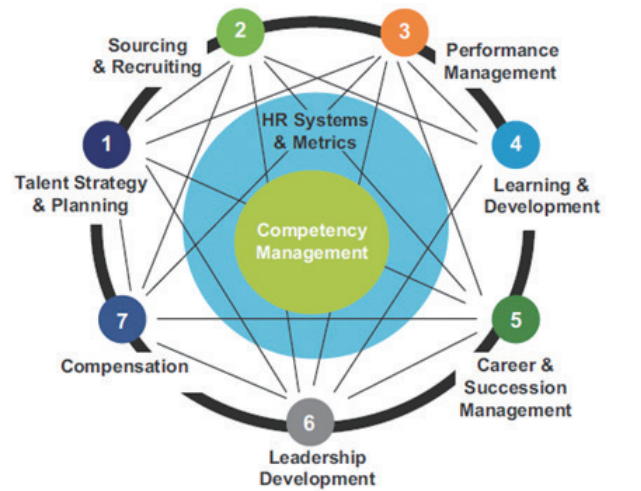
另外，随着时代的发展，选择合适的推广渠道让员工能够看到这些故事也十分关键。当代员工习惯通过网络进行学习，企业不妨将微信公众号、公司网站、企业邮箱等作为宣传工具，发送体现胜任力要求的故事或案例。

管理应用层面

最好的宣导就是应用。在管理应用层面，将胜任力标准贯穿于人才管理的各个模块中，通过流程、制度、系统等对胜任力要求进行把控，进而在企业中形成一套与胜任力相配套的管理体系，能够不断强化经理人和员工对胜任力模型的认知。那么，将胜任力模型融入人才管理体系后，就不存在“落地”问题了吗？

在与 HR 沟通中，我们发现：在胜任力模型应用的过程中，“基于能力的评估难以保证一致性与客观性”同样影响着使用者对胜任力模型的态度。

因此，该部分重点剖析胜任力模型在管理应用层面的问题，即“如何在人力资源各管理模块中应用”以及“如何保证基于能力的评估更客观”。



图片来源：Bersin by Deloitte Competencies for the Modern Organization

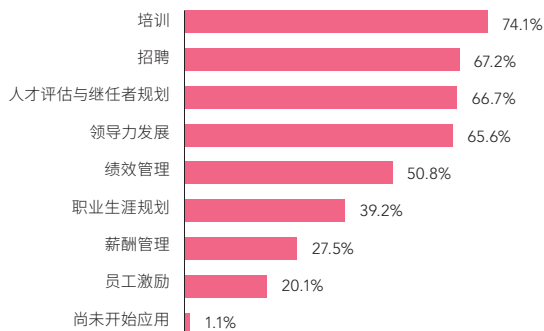
融入人才管理体系

关于胜任力模型在人力资源管理领域的应用情况，智享会从广度和深度上展开了问卷调查。

在应用广度上，我们发现，胜任力模型更多地被引入人员培训、人员招聘项目中，而在绩效管理、员工职业生涯规划、薪酬管理中的运用相对较少（见下页图表 18）。在应用深度上，我们发现，除了“人才评估与继任者规划”、“领导力发展”模块，胜任力模型在其他管理模块的应用程度并不深入（见下页图表 19）。

胜任力模型在人力资源管理各个环节中的应用情况会直接影响使用者对胜任力的认知程度，尤其是在人才培养项目中的运用。企业如果将胜任力评估结果与人员晋升、领导力发展等结合，会大大提升经理人和员工对于胜任力的关注度。

但在应用层面，有不少 HR 也存在困惑。如何才能更好地将胜任力模型应用于人才培养中。以下案例重点呈现了胜任力模型在各企业人才培养项目中应用的优秀实践，供您借鉴与参考。

图表 18 已将胜任力模型应用于以下哪些管理模块 (N=189)**图表 19** 胜任力模型的应用情况

关键工具 (胜任力模型与此项人力资源环节紧密联系, 该过程将胜任力模型作为重要标准)

参考工具 (胜任力模型与此项人力资源环节有一些联系, 但并不紧密)

没有应用 (在该环节中没有将胜任力模型作为工具运用)

具体流程	关键工具	参考工具	没有应用
培训 (N=140)			
培训需求分析	54.3%	40.7%	5.0%
培训课程设计	42.1%	52.1%	5.7%
培训方式选择	21.4%	62.1%	16.4%
培训效果的评估	28.6%	50.7%	20.7%
招聘 (N=127)			
编写职位说明书	43.3%	48.0%	8.7%
设计候选人评估标准	56.7%	39.4%	3.9%
设计面试题库	33.9%	55.1%	11.0%
选择或开发招聘所需的测评工具	29.9%	53.5%	16.5%
确定测试方式与工具	27.6%	55.9%	16.5%
人才评估与继任者规划 (N=126)			
人才盘点	52.4%	42.1%	5.6%
继任者分析	46.8%	42.1%	11.1%
人才测评	46.8%	42.9%	10.3%
人才梯度建设	35.7%	50.0%	14.3%
领导力发展 (N=124)			
领导力发展项目设计	68.6%	29.0%	2.4%
领导力测评工具选择	58.1%	36.3%	5.7%
领导力发展项目评估	49.2%	44.4%	6.5%
绩效管理 (N=96)			
绩效目标制定	37.5%	55.2%	7.3%
绩效辅导沟通	29.2%	62.5%	8.3%
绩效考核评价	41.7%	52.1%	6.3%
绩效结果改善	29.2%	58.3%	12.5%
职业生涯规划 (N=74)			
确定职业定位	36.5%	54.1%	9.5%
设定员工能力发展的目标	41.9%	52.7%	5.4%
制定职业发展的通道	33.8%	55.4%	10.8%
薪酬管理 (N=52)			
薪酬体系建设	36.5%	57.7%	5.8%
工资跳档 (调薪)	34.6%	55.8%	9.6%

案例 动态人才培养培训体系构建

戴斯酒店集团 (中国)

戴斯酒店集团 (中国) 基于能力素质模型构建了动态人才培养培训体系, 通过将培训资源、岗位核心素质要求、员工职业发展有效链接, 输出了学习路径图, 推动员工重视能力提升。具体项目流程如下。

+ 划分岗位族、制定学习发展路径图

戴斯旗下八家酒店的人力资源负责人组成专家组→专家组学习岗位族、分类法的概念→各酒店独立划分岗位族→集团进行初步审核→各酒店自行修订后反馈集团→集团确定岗位族的划分→确定岗位发展路径图

+ 素质模型的建立与验证

学习素质模型和建模理论→确定素质模型设计顺序、方法、步骤并根据岗位族依次进行岗位素质建模→确定岗位素质模型→素质能力验证

+ 学习资源与岗位素质能力对接

汇总所有培训资源→分发给专家组成员验证其有效性→各专家组成员独立将学习资源和岗位素质能力对接→专家组成员讨论确定最终版本→建立课程体系→课程体系与岗位发展路径图对接→绘制学习地图→推出培训护照

完整案例请参考第 31 页

案例 专业认证项目

西安杨森

西安杨森面向销售人员构建的专业能力认证体系完全基于销售的胜任力模型设计。因此, 开展认证项目的过程, 也是有效推动模型“落地”的过程。项目的开展促使员工更加重视胜任力标准, 并努力向标准靠拢。

+ 项目概况

专业认证体系由杨森大学、人力资源部、业务部门联动设计。测评时, 杨森大学邀请各部门相关管理人员担任考官, 对销售人员(销售代表 / 区域经理) 的专业能力进行评估。

+ 专业认证方式

在专业认证项目中, 销售人员的工作任务和胜任力标准会被打散到评估流程中, 整个认证评估主要采用模拟真实工作场景的形式, 由培训部、市场部、医学部、销售部的相关管理人员担任考官, 对销售代表和地区经理展开专业能力认证。其中销售代表通过三关视为成功通关, 地区经理通过五关视为通关成功。

+ 优势与特点

胜任力的标准来源于工作任务和工作情景下的行为，将测评回归工作情景展开，大大降低了评估的难度。

除此之外，公司开展专业认证项目，其核心不仅仅是测评，而是希望实现“以考代训”、“以评代训”的目的。通过认证带动认证前的预习及认证后的针对性发展，进而营造团队的学习文化。项目开展后，销售人员会在专业认证前，进行自我评估，思考如何提升当前缺失的能力，并通过学习资料在认证评估前进行针对性准备。测评过程中，考官与考生之间互动沟通，帮助考生收获成长。测评后，专业认证报告进一步帮助员工了解自身能力现状，制定有效的个人发展计划。

+ 专业认证与员工的关系

专业认证结果与员工在企业中的发展息息相关。如果员工在专业能力认证评估中展示出高潜力，同时在工作中展示出优秀的专业胜任力和领导力，将会在后续的管理人才选拔与培养项目中得到更好的发展。如果员工在专业能力认证中累计两次不合格，该员工将会进入到公司相关的绩效改进项目中。

+ 认证结果应用

通过校验后的专业认证的评估结果，最终会落在具体的胜任力行为上。无论是人力资源培训部制定学习发展项目还是销售经理在工作中对下属进行能力辅导，都要参考胜任力测评结果。因此，对销售展开专业能力认证项目后，杨森大学会整理出评估报告反馈给业务管理者和 HR。

从共性的角度，报告呈现团队的能力现状，重点关注需要提升的能力项。人力资源各部门会基于测评结果调整人员管理机制，例如成立了特别行动小组，以整合内部各项资源，提升整个销售组织的能力。

个人专业认证测评报告，不仅包含员工最终的考评结果，还以位点图的形式呈现该员工在每个能力项下具体行为的现状，帮助员工清晰地认识到哪些行为需要强化，将其作为年度重点发展的能力。直线经理也会基于下属专业能力认证结果，重点培养与辅导员工的能力。

为了保证辅导的质量，真正帮助员工提升能力，企业要求直线经理和员工一起制定发展目标，将具体的辅导行动记录在系统中，通过定期“对话”和辅导推动辅导质量提升。系统中记录的辅导数量直接影响管理者的奖金，同时由人力资源实践者会定期抽查辅导情况。

完整案例请参考第 39 页

案例 增强仪式感，强化反思
霍尼韦尔

霍尼韦尔在对管理者展开 360 度能力测评后，为了让受评人员对测评结果进行反思，并留下深刻的印象，创造性地设计了一些环节。

人力资源实践者提前 3-5 天将测评报告发给被测者后，组织开展团队行为工作坊。首先向参与者展示团队的行为评估报告，主要展示组织层面，总体分值最高的 5 项行为和总体分值最低的 5 项行为。接下来，人力资源实践者会让所有的领导者按 U 型就坐，并且在教室前端舞台的左右两边分别放了 4 把“金龙椅”和 4 把“破椅子”，分别作为在行为层面表现优秀者和有待改进者的位置。根据测评结果，让某项行为分值相对最高的 4 个人上舞台，坐在左端的“金龙椅”上，分值相对最低的 4 人上舞台的右端，坐在“破椅子”上。引导者首先声明整个活动本着对个人尊重的原则，仅讨论行为，而非个体或者性格。

+ 具体过程：

- 坐在“破椅子”上的四位参与者根据行为报告的结果，分享他们的反思，包括哪些部分他们非常认同，哪些部分存疑并需要更多的反馈以及哪些部分让他们感到非常意外。
- 让 U 型场中的其他同事根据他们分享的反思，结合自身在平日工作中的体会，提出期望与建议，并要求有具体的场景和案例，避免过于空泛。在这一过程中，要求四位坐在“破椅子”上的参与者无条件聆听，并做记录。无论是否认可，不进行反驳。
- 由坐在“金龙椅”上的分值最高的四名参与者分享他们自身在该条行为实践中的体会和经验。这部分一方面可以帮助这些高分值的行为实践者借此提炼总结自己的最佳实践，更重要的是通过向其他同事分享实践让其他参与者获得学习的机会。这一过程通常会带来非常多的启示。
- 基于同事的反馈和高分值行为实践者的分享，坐在“破椅子”上的四名参与者需要进行二次反思，分享他们在刚才的反馈和分享中收获的关键学习点、触动点和尚存的困惑。他们还会承诺接下来在哪些新的关键点上进行改进以及如何用全新的方式做事。
- 人力资源专家和在场的高层领导最后会做一个总结提示和补充，将讨论中的一些关键点举一反三，对整个团队进行提示和引导。

每位参与者会记录行为提升的关键点，包括了关键学习点与个人发展点，作为工作坊的输出，写入正式的个人提升规划中。

完整案例请参考第 26 页

案例 评价中心 蜕变之旅**如家酒店集团**

如家将能力素质模型广泛应用于人才管理的各个阶段，将店长的能力素质模型与结构化面试、人才盘点、评价中心、培养项目、季度绩效考核等结合，保证人才的甄选、培养与任用既在既定的轨道中，也让店长、运营经理在理解能力模型的基础上，不断提升自我。12项能力素质在人力资源管理的各个环节有所侧重地运用。

下文以在评价中心、培养项目（蜕变之旅）上的运用为例，体现能力素质模型作为“标尺”在如家进行人才培养和发展中的作用。

+ 评价中心

如家每年展开两次人才盘点，基于店长能力素质标准，盘点企业内部人才，聚焦潜力苗子，最终通过评价中心对潜力员工进行能力评估，选拔能够胜任店长岗位的人才。

评价中心于每年6月和12月在十个大区同步展开，通过案例分析、调研报告汇报、结构化面试、技能考核、管理游戏等形式对候选

人进行全面检验。若员工在各项考核中通过，将获得晋升的机会。

评价中心并非简单的“选人”机制，更重要的是，通过测评机制让学员了解自身的能力素质现状，明确能力缺失所在和后期的发展侧重。所有参与评价中心的学员除了在评估过程中收获成长外，还会获得一份评估报告，其中详细地罗列了个人的优势和劣势，并提出了针对性的发展与改进建议。

+ 蜕变之旅

在一次次能力素质评估过程中，如家发现，一些学员的弱势是共性的，因此，针对参与评价中心但没有通过的员工以及部门高潜力员工，开展了“破茧重生，管理蜕变180天”项目。通过将面临类似挑战的员工组建成项目小组，开展为期6个月的蜕变之旅。

六个月的学习之旅中，集团投入了丰富的学习资源，根据不同小组的共性展开针对性的培养，结合案例研讨、标杆店探访、成功者经验分享等形式帮助员工改变明显的弱势，从而成为一名合格的店长，破茧重生。

完整案例请参考第29页

我们的建议——融入人才管理体系

将胜任力模型融入人才管理体系，尤其是更多地运用于人才发展项目，能让员工积极主动地去理解胜任力模型，并重视自我能力的提升。那么如何在人才管理项目中有效地运用胜任力模型呢？

首先，企业需要根据各岗位的胜任力要求，输出学习手册或学习地图，让员工明确哪些能力是当前重点需要关注的，再通过胜任力测评，让员工了解自身能力与胜任力标准之间的差距，最后根据测评报告，对员工进行解读并制定、实施发展计划。

以上过程中，保证能力评估结果的客观性、让员工对测评结果进行反思以及持续发展员工的能力都并非易事。对于如何保证评估结果趋向客观？我们会在下一章节中，重点分享。

对于在测评后，如何强化员工对自身胜任力的思考？建议企业将个人评估报告提供给受评者，并引导员工不要过分关注最终得分，而是将关注点落于自身能力的突出点和不足点上。如果文化条件允许，企业可以有针对性地设计一些环节，例如开展圆桌讨论会或组建针对性学习小组，让员工相互之间开诚布公地谈行为并相互分享经验、交流建议，加深员工的体验与反思。

对于如何持续提升员工的能力？由培训部根据员工的测评结果开展针对性的培养项目能够帮助员工提升胜任力，但持续性最强的培养方式是由直线经理在日常工作中引导员工，并为员工提供展现关键行为的机会。在具体实践中，企业可以要求员工将个人发展计划输入人力资源信息系统，通过系统进行流程化管理，让直线经理能够随时查看员工近一段时间的行为改变情况。

• 保证胜任力评估的公正性

不定义人才标准，开展任何人才发展项目都容易走偏。胜任力模型作为衡量人才的标尺，如果应用得当，能起到去伪存真的作用。但在实际管理应用时，能力评估的公正性受多方面因素的影响，包括模型本身的科学性、测评者的成熟度、不同测评者对标准解读的一致性、测评报告撰写者与解读者的专业性以及被评估者的反馈情况。

✓ 胜任力模型的科学性

基于胜任力模型对员工展开能力测评，评估结果的公正性依赖于模型本身的科学性。然而建模是一项难度系数较高的工作，要求项目的相关负责人具备一定的理论知识和操作技能。因此必须让专业的人士采用科学的方式构建，综合采用战略文化演绎、行为事件访谈、问卷调研等方式避免在建模项目中出现偏差。

✓ 测评者的成熟度

测评者的个人偏见会导致基于能力的评估有失公正。在对软性的能力进行测评时，评估者容易受以下因素影响。

首因效应：放大第一印象的作用。

近因效应：过于放大被评估人最近的表现而忽视整个评估周期中的行为展现。

晕轮效应：由于被评估人在一个胜任能力中表现突出，从而判断他在其他方面同样有突出表现。

情感效应：由于情感因素而未对所有人采用一致的评判标准。

刻板印象：对被评估者有固定的看法，无法摆脱正向或负向的偏见。

中心化倾向：倾向于将评估结果放置于中段位置

宽大化倾向：在评价时，过于放宽标准。

严格化倾向：在评价时，标准过于苛刻。

逻辑误差：倾向于将看似具有逻辑关系的两个胜任能力给出一致的结果，而忽视胜任力要求之间的差异。

因此，建议在开展能力评估工作前，对所有相关评估人员开展培训，重点介绍评估标准、评估流程、计分方法，保证评估人员对评估工具和评估方式充分掌握。

另外，企业还需通过管理机制对公正性进行把控，例如，设计校准流程，在测评后对所有测评结果进行校验或一致性修正；构建反馈体系，要求相关人员向被评估者反馈评估结果及原因；构建三级评估机制，当员工对测评结果有异议时，由其他相关人员进一步对员工进行测评。

不同测评者评估时“松紧”不一

由于不同测评人员对于胜任力模型的认识并非完全一致，因此对员工进行能力测评时，评估的松紧度也会存在差异。尤其是在不同业务单元的管理者，由于缺乏交流，有些评估时过于严格，有些过于宽松。面对这一情况，企业应该为评估者提供相互交流的平台，形成跨部门的沟通机制，实现各部门评估人员对胜任力的评判标准趋同。

在具体操作上，企业人力资源部可以在每年开展一定数量的人才评估探讨会，也可以充分利用人才盘点会，邀请各业务部门的管理者参加，并在会议流程中设计讨论环节，要求参与者相互

探讨评估标准，以此逐步缩小评估差距。

测评报告撰写者的专业性

在胜任力评估后，HR 顾问通常会充当测评报告撰写者和解读者的角色。这要求 HR 有较高的人力资源专业能力，同时具备优秀的沟通能力和观察能力。因此，企业应该制定筛选标准，选出合格的报告撰写者与解读者，并对其进行培训。

培训可以从胜任力的定义、测评的流程、评估报告的编辑方式以及反馈技巧等角度展开辅导，提高报告撰写者与解读者的专业能力。

被评估者的反馈情况

如果被评估者对测评结果感到意外时，能够积极主动地向上反馈，进行有效的沟通，也能让胜任力评估趋向客观公正。但这一方面要求被评估者本身对胜任力模型高度认识，另一方面也要求企业有公开透明的管理氛围。因此，企业应努力为员工构建一个健康的工作环境，在管理过程中持续开展“员工对话”。同时，也要向被评估者说明胜任力的评估标准，帮助其深刻理解每一条行为的具体内容。

企业相关实践做法

测评不客观导致人才的误判，会给企业造成巨大的损失，也会影响员工的激励与保留。智享会通过对多家企业进行采访，在案例中重点呈现企业在开展测评时，如何使评估结果趋向客观。下表中，呈现了不同企业在不同应用背景下的具体做法，希望能提供一定的参考价值。

保证能力评估结果客观性的做法		
企业	项目	实践做法
如家酒店	评价中心	1. 在不同业务单元甄选时采用统一的考题、评估结构、评分标准。 2. 前期开展相关培训。 3. 评审团成员由集团资深人士担任并必须通过“评委认证”。 4. 正式评委至少出席过一次“评价中心”。
网龙	评审会	1. 前期开展相关培训。 2. 评审会之后的一周作为评估结果的反馈周。
派克汉尼汾	绩效评估	1. 设置培训课程，指导业务经理向员工反馈测评结果。 2. 建立一系列跨业务单元的人才管理与部署机制（如人才盘点会），实现横向打通。 3. 鼓励业务经理在日常工作中关注员工的行为并及时记录。 4. 当员工对评估结果提出质疑时，派克的管理流程要求直线经理的上级主管（二阶主管）对该员工进一步进行测评。
德赛集团	绩效评估	1. 开展培训课程，邀请直线经理和员工参加。 2. 绩效沟通时，直线经理必须向员工反馈每项胜任力评估结果及原因。 3. 当员工的能力考评结果和业绩结果出现巨大偏差或直线经理的评估结果与员工自评结果出现巨大差距时，由人力资源部相关人员进一步对员工的行为进行考察。 4. 若直线经理的测评频繁出现偏差，集团会其开展针对性培训。
西安杨森	绩效评估	1. 加强各业务部门联动，相互交流评判标准。 2. 对经理人开放 360 度评估反馈工具的权限，并鼓励经理人使用。 3. 专业认证项目前，对考官开展针对性培训。 4. 专业认证后，对结果进行一致性修正。
某知名化学公司	绩效评估 专业认证项目	1. 针对直线经理和员工开展培训课程。 2. 鼓励员工和主管双向沟通。 3. 在人力资源各模块强化应用。 4. 对评估结果进行校准。

胜任力模型在绩效管理中的应用

市场竞争正改变着企业的用人态度，企业的工作重心已从过去仅注重招聘到现如今同样重视内部人才培养。而在众多的培养方式中，“在岗历练”是最常见也是最具持续性的培养方式。因此，有不少企业会通过将胜任力模型用于绩效管理中，推动直线经理根据胜任力标准考核员工的胜任力，并在日常工作中有针对性地培养员工。

+ 基本现状

已构建胜任力模型的企业中，近五成企业在绩效考核时会评估员工的胜任力，其中 20.1% 的企业对所有员工评估胜任力，27.0% 的企业仅针对部分员工展开（见图表 20）。

对于面向企业全员考核胜任力的企业（见图表 21），我们进一步调研发现，73.7% 的企业“胜任力的评估结果在整体考核中的占比”全员一致，所占比例可参考图表 22，另外 26.3% 的企业，占比存在差异。

+ 胜任力模型用于绩效管理的原因

完全以结果为导向的绩效管理体系往往容易忽视目标达成的过程，也容易忽视某些岗位的工作价值。对很多岗位而言，根据“结果”直接评价员工对组织产生的贡献显得有失偏颇，而将胜任力评估作为绩效考核的一部分，能够较好地弥补以上缺陷和不足。

“企业同时关注绩效结果与过程”、“促使员工更关注自身能力的提升”、“促使企业组织与人才管理以能力为导向”是将胜任力评估与绩效考核体系挂钩的主要原因（见图表 23）。在访谈中，我们发现，“行为 + 结果”的绩效管理理论受到了越来越多企业的认可。

+ 实践案例

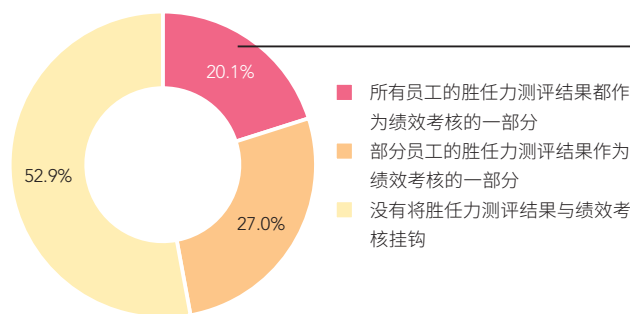
胜任力评估为业绩结果评定提供了参考依据，而业绩结果评定也为胜任力测评提供了数据支持，两者相辅相成。因此，企业根据业务现状和岗位特性，各有侧重地开展评估，能够有效地推动组织绩效提升。

调研数据显示，已有五成企业将胜任力模型应用于绩效管理中。然而通过访谈，我们发现多数企业难以在绩效管理中有效地进行胜任力考核或制定绩效发展计划。这不仅仅是直线经理管理成熟度或员工对模型理解程度的问题，测评方法的选择、测评结果的应用以及是否有相关的流程、制度、系统支持都会影响胜任力模型在绩效管理中的作用。

如何将胜任力模型应用于绩效管理体系？如何影响直线经理在绩效周期内观察员工的行为？

此次调研中，派克汉尼汾、德赛集团、西安杨森和某知名化学公司就胜任力模型在绩效管理中的应用进行了深入分享，主要从考核方式、考核占比、评估结果应用等方面展开，供读者借鉴与参考。

图表 20 胜任力的测评结果与绩效考核体系的关系 (N=189)



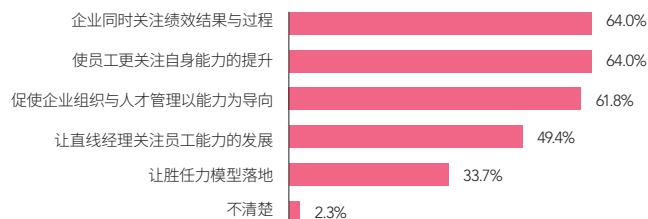
图表 21 胜任力评估结果占绩效考评的比率是否对全员一致 (N=38)

	一致	不一致
百分比	73.7%	26.3%

图表 22 胜任力的评估占考核的比例 (N=25)

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
百分比	45%	20%	50%	50%

图表 23 将胜任力与绩效考核体系挂钩的原因 (N=89)



案例 胜任力模型在绩效管理流程中的运用 派克汉尼汾

派克基于胜任力模型视角，构建了与组织战略紧密联系的绩效管理体系，从长远的角度，提升员工的能力与素质。

在制定的考核标准中，能力测评结果作为关键因素影响着员工最终的绩效。因此，无论是业务管理者还是员工本人，都十分关注能力标准，会主动去了解每个能力项以及相关的行为标准。

为了使业务经理能够了解胜任力模型并通过模型客观准确地对员工的能力进行评估，派克开发了一系列培训课程，并通过建立跨业务单元的机制以及相关测评机制保证结果的客观性与准确性。将准确的测评结果作为员工发展计划的可靠依据，促使能力模型“落地”。

+ 测评标准

在绩效管理流程（类似 PDCA 的管理循环）中，派克希望能够实现绩效过程与绩效结果的全面管理。因此，员工的总体绩效由“硬”业绩指标 (Performance Result = KPI) 和“软”指标 (Business Skill = Competency) 两部分组成。无论评估员工的 KPI 还是评估能力，都分为五个层级，为明显杰出、超标、达标、进步中、不合格。而

当员工“硬”业绩指标的评估情况与“软”指标的评估结果不一致时，基于能力素质的考评结果更被 HR 和直线经理所关注，因为派克需要了解该员工的业绩指标是由于他个人能力产生的结果，还是其他外在环境因素所致。因此，综合评估员工绩效结果时，派克采用 The 1 Up or 1 Down Approach 的机制，并通过流程进行管控。

+ 持续开展能力测评与发展

对员工进行胜任力评估后，帮助员工解读能力现状并制定相应的发展计划是提高员工未来绩效的关键。每个季度，派克都会要求每位直线经理与员工进行一次绩效对话，制定绩效目标的同时制定详细的能力发展计划，并将具体信息输入信息系统。派克将这一步作为管理流程中的关键步骤展开，确保业务经理重视对员工的能力评估与发展。

+ 制定绩效目标和能力发展计划

直线经理与员工根据岗位的胜任力标准和员工的能力现状（测评结果）进行讨论后，制定出下一季度的绩效目标和详细的发展计划。

+ 输入绩效管理系统

派克要求员工通过登入系统中绩效管理模块，填写每个季度的绩效目标和发展计划。通过系统进行信息化、流程化管理。业务经理能够随时查看员工一段时间内的绩效改变以及能力的发展情况，制定有效的发展计划。

+ 及时反馈与认可

直线经理的责任是及时给予员工必要的反馈与表扬，目的是巩固正向行为与纠正负面行为，使得员工能够在既定的发展轨道进步与加强。

+ 观察并记录员工的行为

在为员工制定好绩效目标与发展计划后，业务经理需要在日常工作过程中，为员工提供发展胜任力的工作机会，同时时时关注员工的行为表现，记录好的行为与需要改变的行为，并在绩效沟通时为员工指出，帮助员工实现绩效目标并提升胜任力。

完整案例请参考第 42 页

在绩效管理时展开结果（What）和过程（How）双维度的考核，即同时考核员工关键目标的达成情况和领导力的展现情况，能够充分发挥员工的主观能动性，用更加开阔的思维实现个人目标，并保证个人目标与公司战略相一致。

案例 岗位胜任力标准与绩效体系相融合
德赛集团

在年度考核时，德赛集团不仅关注员工的业绩指标，同时关注员工岗位能力发展情况。因此，在对总部人员进行绩效管理时，从两个维度进行考察：业绩表现（由得分确定）和岗位胜任力。通过在平面图上划分区域，确定员工年度考核所在的等级。

+ 测评前提

直线经理和员工对岗位胜任力模型高度认可

+ 考核标准

年度考核成绩 = 能力素质测评结果 *40% + 业绩达成情况 *60%

+ 测评方式

直线经理基于胜任力模型，观察员工的行为，进而得出测评结果，而员工本人的自评结果作为参考值。

+ 能力发展

德赛集团要求直线经理展开员工年度考核时，通过观察员工的工作行为填写胜任力评估报告。虽然测评结果与绩效挂钩在一定程度上激发了员工发展能力的积极性，但积极性的维持依赖于直线经理和 HR 持续的关注。因此，在管理流程上，德赛集团要求直线经理与员工制定年度目标、展开绩效沟通时，必须结合胜任力标准沟通具体的发展计划。除此之外，直线经理需要根据员工的测评报告，详细撰写人员培养计划，具体说明后期如何提升员工的胜任力和团队的胜任力，最终将计划表反馈至人力资源部。

完整案例请参考第 23 页

案例 基于胜任力的绩效管理体系
西安杨森

绩效管理体系会直接影响员工的参与度和敬业度，最终影响组织目标的达成。西安杨森在绩效管理时不仅关注员工过往的表现，更关注员工未来的能力发展。因此，西安杨森在绩效管理时展开结果（What）和过程（How）双维度的考核方式，即同时考核员工关键目标的达成情况和领导力的展现情况，充分发挥员工的主观能动性，用更加开阔的思维实现个人目标，并保证个人目标与公司战略相一致。

+ 目标设定

每年年初，由直线经理与员工根据领导力模型（针对所有人员）、岗位胜任力模型（针对部分岗位人员）及业务目标共同设定绩效目标和领导力提升规划，将其输入绩效考核系统中。

领导力的提升落实于具体的岗位行为，结合直线经理评价、员工自我定位设立相应的行为指标，并商讨个人发展计划。在设计年度绩效目标和发展计划时，人力资源部会为经理和员工提供指南或进行培训，帮助员工制定合理的绩效目标和个人及团队发展目标。

西安杨森的培训体系里设置了关于能力辅导与反馈的课程，通过课件、角色演练等形式对经理人进行培训。另外，员工和经理人也可以通过学习系统获得相关的学习资源。

+ 绩效沟通和发展对话

西安杨森强调通过“对话”的形式，搭建起持续反馈与辅导机制。每次“对话”前，业务人力资源伙伴（HRBP）会与直线经理沟通此次“对话”的重点及目的，帮助经理更好地与员工展开对话，起到激励和辅导的作用。在整个绩效周期中，也要求直线经理和员工基于目标达成情况和领导力发展情况进行定期反馈沟通。通过深入了解员工职业发展规划、工作任务中的优势和挑战以及当下目标达成情况和胜任力的展现情况，制定切实可行的行动计划。

+ 年度绩效考核

员工年度绩效考核成绩一般由直线经理打分，但每位经理对于领导力标准的解读和理解上会存在差异。那么如何用统一的标准，探讨绩效评估结果？如何确保评估结果的客观性？西安杨森主要采用以下两种方式。

• 加强各业务部门联动

除了开展线上或者线下的培训，通过逐步教育、练习来统一各管理者的评估标准外，西安杨森每年都会组织开展一定数量、一定级别的人才评估探讨会，会议邀请各业务部门的管理者，相互探讨领导力评估标准，以此逐步缩小各部门间对于领导力评估的差距，确保评估的一致性及公平性。

• 使用 360 度评估反馈工具

西安杨森为每一位经理人提供 360 度评估反馈工具，并鼓励经理人通过系统主动发起 360 度评估收集任务。一般而言，直线经理能够通过日常观察，准确评估员工的能力。但如果经理需要借助工具全方位地了解员工或者经理人的评估结果与员工自我评价之间存在较大差距，可以发起 360 度反馈，根据评估报告和员工展开进一步沟通。

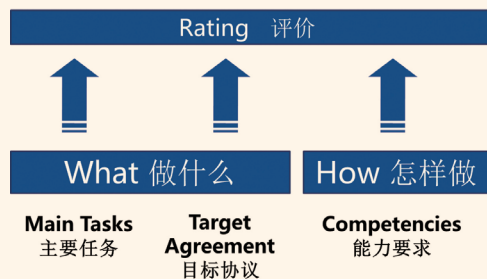
完整案例请参考第 39 页

重视测评后续的培养与跟进，切勿让测评流于形式。

案例 胜任力在绩效管理中的应用

某知名化学公司

完善的绩效管理机制能够在提升员工能力和绩效水平的同时，达成部门及组织目标，形成一个良性的循环。该企业要求直线经理在绩效管理整个过程中，不仅关注员工“做什么”，还需时时关注“怎么做”，也就是在完成 What 的过程中展现同胜任力相关的行为。



由于绩效管理对薪酬福利、人才发展乃至公司战略落地产生深远影响，可谓“牵一发而动全身”。因此构建完善的绩效体系，设计关键评估内容和评估标准至关重要。

+ 评估内容

整个绩效系统中，包含八项胜任力及职能 / 专业胜任力。在具体实践中，由于在一个年度中同时评估和发展所有胜任力比较困难，也没有重点。因此，为了使绩效评估流程更加灵活且有侧重，直线经理作为绩效管理的执行者和反馈者，在辅导员工制定年度胜任力发展规划时，一般基于员工年度的主要任务和目标协议，从所有胜任力标准中，选择 3-4 项能力作为支持员工本年度达成 What 部分的主要能力要求。

+ 绩效考核

年度绩效考核时，直线经理不但要评估员工主要任务与目标协议的达成情况，还要基于胜任力要求考察员工在完成主要任务和达成目标协议过程中展现的行为情况。例如，员工设定的能力目标为高效沟通，直线经理以高效沟通的行为展现作为标准，观察员工在工作过程中是否能够有效聆听、有效说服影响他人。

+ 评估标准

绩效结果分三个类别：优秀、良好、不达标。

年度的绩效考核结果综合了员工在整个年度完成主要任务和达成绩效目标的 What 部分，以及员工的直线主管、二级主管和相关主管通过观察员工在完成全年绩效目标过程中展现出的关键行为 How 的部分。

如果员工的绩效目标的达成情况属于优秀，但直线经理通过观察评估发现，员工并没有展现企业所要求的关键行为或与企业价值

观背道而驰，最终考核结果可能会被调整为良好甚至不达标。同理，员工的绩效目标达成情况为良好或者不达标，但直线经理发现该员工在全年的工作中，充分展现甚至超出了胜任力标准要求的行为，为团队和组织创造了持续性的价值，该员工的年度绩效考核结果也会相应往上调整。

+ 能力评估的占比

为了让人才发展机制更为灵活，企业并未对基于胜任力评估结果占绩效考核的比重设定硬性标准，而是存在弹性空间，给予每个业务单元自行设计的权力，避免因“一刀切”忽视个性化需求。

完整案例请参考第 36 页

我们的建议——胜任力模型在绩效管理中的应用

+ 关于评估方式：

企业一般采用 360 度评估法和直接上级评价法对员工进行能力评估。考虑到 360 度评估操作相对复杂，建议企业对普通员工开展胜任力评估时可以采用 180 度评估（直线上级评价 + 自评），以直线经理的评估结果为准，将员工自评结果作为参考因素。如果直线主管的评估结果与自评结果差距较大时，再采用 360 度评估工具。

直线经理是最熟悉下属员工工作情况的人，如果熟练掌握胜任力模型，一般能够直接与员工进行有效对话，更好地引导员工发展能力，进而促进团队工作顺利进行。企业还可以通过管理流程或管理系统来推动直线经理在日常工作中观察并记录员工的行为。这些信息一方面可以作为评估员工的依据，此外，HR 也可以根据相关信息进行适当干预。

+ 关于占比：

企业应该根据行业特性、企业发展阶段以及绩效考核结果的应用范围，合理设置业绩和胜任力在绩效考核中的权重。为了让绩效管理机制更为灵活，企业也可以给予每个业务单元自行设计胜任力评估在绩效考核中所占的比重。

+ 关于如何保证评估的公平性：

直线经理并非专业的行为评估者，容易主观地对员工进行评判。因此，企业应针对直线经理开展相关培训，并鼓励员工和主管进行双向沟通。同时，建立相关流程和机制也能减少误差，具体可参考上一章节“保证胜任力评估的公正性”。

+ 关于评估结果的应用：

企业将胜任力模型应用于绩效管理，主要是希望将员工个人目标与组织目标相结合，不断提升员工的胜任力，实现组织发展。

而只有在绩效沟通时有效使用评估结果，有针对性地帮助员工认识到自己的优势与不足，才能达成以上目标。

直线经理向员工反馈胜任力评估结果时，需要掌握沟通要点，清楚地向员工说明沟通目的，并鼓励员工提出质疑。在分析现状后，与员工一起制定发展计划。然后再定期与员工进行评估、反馈、跟进，不断推动员工能力提升，使之成为一个周而复始的过程。

变与不变的平衡

互联网时代，快，是不变的主题。在调研中我们也听到这样的声音，“外部商业环境风云变幻，对于强调自由、创新、快速、多变的企业而言，胜任力模型似乎难以跟上时代的步伐”。

不变难以满足业务需求，频发变化会使胜任力模型无法有效落地。企业该如何在“变”与“不变”之间掌握平衡，避免陷入进退维谷的困境中？

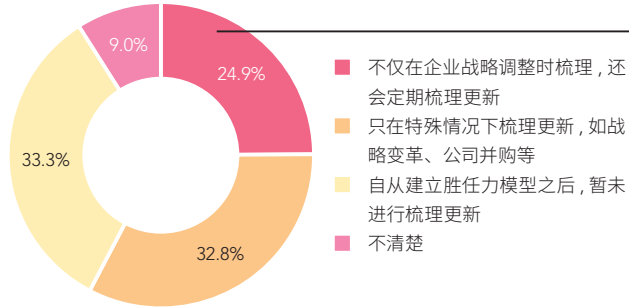
本次调研，针对企业更新胜任力模型的频率、更新的原因、更新的内容展开市场问卷调查，呈现相关数据，并通过与 HR 探讨这一问题，探索灵活的解决方案。

+ 梳理与更新

无论对于什么类型的企业，建模都并非一劳永逸的事。企业基于现状或基于未来几年内战略要求研究建立的“能力”和“关键行为”不可能一直符合企业对人才的定义。只有在应用过程中根据需求对其进行修订、完善、更新，才能保证模型的信度与效度。

在已构建胜任力模型的企业中（见图表 24），24.9% 的企业不仅在战略调整时梳理胜任力模型，还会定期梳理更新，定期梳理与更新的频率见图表 25。另外，32.8% 的企业只在特殊情况下梳理更新，33.3% 的企业自从建立胜任力模型之后，暂未进行更新（其中部分企业刚完成构建）。

图表 24 梳理或更新胜任力模型的情况 (N=189)



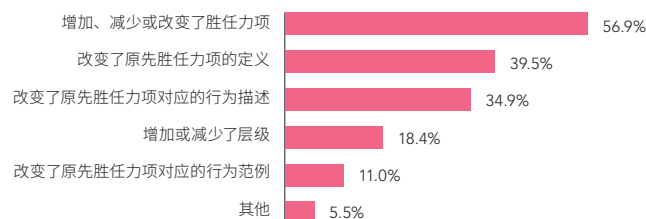
图表 25 定期梳理更新的频率 (N=40)

	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
定期更新的频率 (年 / 次)	1.5	1	1	2

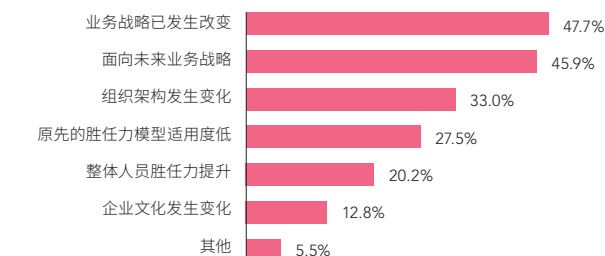
更新时，企业一般会根据需求增加、减少或改变胜任力项、定义或行为描述，较少会对胜任力熟练层级做出改变（见图表 26）。

更新普遍与企业战略需求相关，“业务战略已发生改变”、“面向未来业务战略”是企业更新胜任力模型的主要原因（见图表 27）。虽然企业在更新时，会面向未来的业务战略，但在访谈中，我们发现，在实际建模过程中，把握未来战略方向、明确未来所需什么样的人才是依然是难点。

图表 26 最近一次更新胜任力模型的内容 (N=109)



图表 27 最近一次更新胜任力模型的原因 (N=109)



+ 创新实践

胜任力模型作为一种相对“静态”的工具，从“建模”到“落地”需要一个漫长的过程。因而，在动态的业务环境下，如何避免冗长的建模项目结束后，企业战略方针已发生变化的“悲剧”？如何让“静态”的模型更灵活、更适用？

在与 HR 沟通中发现，企业构建的胜任力模型已从复杂趋向简单。从建模方式而言，不少企业会采用轻量级的胜任力卡片构建法。虽然这样的建模方式相较于传统样本对照的实证式建模而言，难以定义出完整的人才要求，但对于一些在摸索中前进的企业，以上方式在灵活性上存在优势。

除了根据企业情况，灵活地选择建模方式外，企业还应在构建与更新胜任力模型时，面向未来的战略制定能力标准，并采用创新的推广方式，缩短模型从构建到落地的周期。

在此次调研过程中，网龙网络公司就这一问题从“更新方式”切入进行了分享，读者可在下文中具体了解案例内容。

案例 模型如何以“静”适“动”

网龙网络公司

网龙网络公司（以下简称网龙）的胜任力模型颗粒度较细，因此，会有一个很大的优势：易于评估。但这样的模型相对难以维护。目前，企业身处于 VUCA 的经济环境中，业务变化迅速，需要快速且有效地更新胜任力模型以满足岗位的能力需求。应对这一问题，企业主要采用以下两种方式。

+ 构建能力库，推动业务部门动态维护

网龙在能力库中罗列了各业务部门梳理出的所有能力项。当业务发生变化导致岗位的能力要求一同发生变化时，业务长可以从能力库中选择能力项，以动态组合的形式快速满足需求。而当能力库中没有业务部门需要的能力项时，才需重新梳理，提高建模的效率。而梳理出的能力项，同样会填充到能力库中。

另外，能力项中每个层级的具体要求，业务长可以根据业务变化情况进行动态升级。但网龙在具体实践中发现，如果提炼的行为描述清晰且易理解时，即使业务发生变化，行为描述不会出现颠覆性变化，更多的是在内容的要求上进行升级。

业务部门动态地升级维护能力标准是保持能力库“活力”的关键，因此当业务发生变化或岗位工作重心发生转移时，HRBP 会提醒业务长进行能力项的梳理，并帮助业务纠偏。通过定期开展评审会，业务高层、业务长已经能够充分认识到胜任力模型与员工晋升相关性。因此，业务管理者一般会积极主动地更新与维护模型。

各业务部门更新升级能力标准来灵活应对业务变化的同时，如何保证能力标准在各业务部门之间保持一致值得深思。网龙矩阵式的组织架构下，不同业务部门下存在相同的岗位。例如教育、游戏两个业务部门下都有职级一致的编程人员，这样的岗位之间，能力标准不应有过大的差距。因此，能力标准更新后，进行跨部门的横向比较非常重要，这是促进人才跨部门流动的基础。网龙主要采用以下两种方式进行交叉比较。

- 召开评审会时，HR 会跨业务中心邀请评审官，为不同业务部门的管理层提供沟通交流的平台。在评审会上，相互比较不同业务部门间，相同职级和岗位的胜任力标准是否存在巨大偏差。
- HR 会将各业务部门更新后的岗位胜任力标准，分发给各业务长，推动其进行横向比较。

+ 能力标准动态设置

网龙的业务发展十分迅速，同一岗位的员工在业务需求发生变化时，往往会负责不同的项目。岗位的胜任力要求会随着业务变化发生重心偏移的现象。在实践中探索后发现，动态地设定能力标准是应对这一现状的有效方式。

网龙主要采用能力项区间组合的方式应对外界变化。在岗位胜

任力模型中，将部分能力项以组合的形式呈现，而且并未对区间内的各项能力制定具体的等级要求，仅要求区间中的能力项分数之和达标即可。通过这种方式，即使岗位对人员能力需求的侧重发生偏移，能力要求只要在能力区间中，一般不影响模型本身。

具体操作如下：

- 能力项下标注数字（1-4）：要求员工的能力达到数字所对应的层级标准。
- 设置组合锁定技能，多项能力区间下标注三角和总分值：要求员工必须具备区间内的各项能力，但不对区间内的能力做具体层级要求，区间组合分数达标即可。
- 设置组合可选技能，能力项下面标注“√”和总分值：岗位员工无需具备所有此类能力，但各项能力评估后相加的总分值必须达标。

完整案例请参考 33 页

我们的建议——“变”与“不变”的平衡

在当今多变的市场环境下，企业的业务战略也在不断调整，为了适应动态的需求，胜任力模型需要更新，但胜任力也是企业文化与价值观所倡导的行为的载体，并不适合频繁地变化。构建具备动态性和前瞻性的胜任力模型是唯一的解决方式。

+ 动态性

从满足动态性的角度，企业可以在内部构建一个能力库，将各业务部门梳理出的能力项和行为标准在能力库中进行整合。随着能力库的充盈，各部门可以从企业能力库中选择能力项进行动态组合，以达成快速满足业务需求的目的。

另外，构建胜任力模型时，不妨将部分的能力项以组合的形式呈现，不对组合内的各项能力做具体的要求，而是将其作为一个整体看待，只要满足整体要求即可。当业务对能力需求的侧重点发生变化时，只要该项能力在区间中，就无需调整整个胜任力模型，以此增加模型的“弹”性。

+ 前瞻性

从前瞻性的角度，企业在构建或更新胜任力模型时，不应只立足于当下，还要从未来 3-5 年内的发展需求出发，否则难以跟上变化的速度。这要求建模主导者了解业务战略，能够通过一系列具体的问题与业务高层进行访谈沟通，例如提出“未来一到两年业务可能会做出哪些调整”、“进行调整的应对措施和策略是什么”这类问题来解码战略，保证业务战略与人才战略相统一。

案例启示

德赛集团 | 以业务为导向，推动胜任力模型落地



毛海光 | 组织人力资源部总经理 | 德赛工业发展有限公司

德赛集团作为一家大型电子信息企业，拥有几十家合作、合资、全资子公司。随着企业的发展，集团已成为一个员工可依托的平台，而关注员工胜任力是企业快速发展的一大因素。德赛集团构建的能力素质模型作为衡量人才的标尺，被应用于人员管理的全过程，精准评估组织能力，同时帮助员工了解个人能力现状。

模型介绍

德赛集团内部构建了两套行为标准，针对领导者能力要求而构建的领导力模型和针对各关键岗位构建的岗位胜任力模型。两套能力标准既扎根于德赛集团的企业文化，同时兼顾企业战略发展的要求。

+ 领导力模型

德赛集团针对领导层（高层管理人员和后备干部）设立的能力素质标准，彰显了集团文化和领导力方式。主要从品德、眼界、合作、智力四个点切入，全面对管理者的品格修养、心态观念、团队合作、思维悟性四方面的素质做出要求，同时对系统筹划、组织推进、沟通协调、执行改善、资源开发五项能力设立标准。

+ 岗位胜任力模型

除了对管理人员制定能力素质标准外，德赛集团针对集团总部的各个岗位（副总级以下岗位）设定了胜任力标准，涵盖知识、技能、态度、价值观和动机。通过通用能力（3-5项）和专业能力（3-6项）两部分体现。通用能力素质来源于集团岗位通用素质词典（共33项），专业能力素质由HR和业务管理层提炼。每项能力按4级区分，1级表示初步具备某特质或能力，其行为特征表现不明显、不强烈；2级表示基本具备某特质或能力，其行为特征表现较为明显，但不强烈；3级表示已具备某项胜任力的特质或能力，且行为特征明显；4级表示完全具备某项胜任力的特质或能力，行为表现明显、强烈。

模型推广与应用

+ 培训与企业诊断相结合，推广领导力模型

德赛集团旗下有多个业务单元，集团总部鼓励旗下的全资或控股公司用好领导力标准。因此，除了进行一系列的相关培训宣导外，集团人力资源部还对旗下企业开展“综合诊断”。“企业综合诊断”分解后就是人力资源管理诊断，即对业务单元的管理者展开领导力综合评价，帮助业务总经理了解管理团队的能力全貌，以此赢得各业务单元总经理的认可与承诺，驱动领导力模型在各业务单元有效运用。

企业综合诊断

组织者：集团人力资源部与业务单元人力资源部

测评对象：中高层管理人员及后备干部

评估方式：360度测评

评估内容：素质、能力、业绩

开展时长：一般2-3个月

诊断流程：制定制度性文件及考核表→基于组织架构和工作关系确定评价人→向评价人说明评估标准并展开培训→收集信息并撰写评估报告。

最终生成的组织评估报告会在诊断沟通会上进行讨论，通过清晰量化的结果，让业务总经理了解管理层的能力全貌，进而组建强有力的人才队伍，将人才放入合适的岗位。

通过“企业诊断”项目，业务总经理能够感受到领导力评估的有效性和必要性，主动发挥自身的影响力，在业务单元内部进行宣传与推广。

+ 启示

领导力模型在业务单元“落地”必须以业务发展的需求为指引，首先通过与业务总经理沟通，让业务总经理认识到：在激烈的市场环境下，将管理人员放在合适的岗位，最大化地体现管理者的能力对企业发展的重要性。同时，结合“企业诊断”项目，达成这一目标，获得总经理的支持与承诺，为后期领导力模型在管理流程、培训项目中“落地”扫除隐形障碍。

以业务目标为导向构建岗位胜任力模型

德赛集团对集团总部的各岗位建立了明确的胜任力标准，人力资源部在推动建模项目时，引导业务部门积极参与，双方通力合作，反复沟通，制定了被业务认可的岗位能力标准。

+ 项目流程

1 达成建模共识

HR与业务部门负责人沟通，通过说明建立岗位胜任力模型的必要性，达成岗位建模项目开展的共识。

2 培训学习达成理论共识

邀请外部专家对参与建模的所有人员进行培训，学习胜任力体系、建模流程、操作方式，通过培训达成理论共识。

3 组建小组讨论确定能力要求

HR 和业务相关负责人组建项目小组，召开小组会议。HR 作为项目推动者调节气氛并引导项目成员激烈讨论，通过讨论业务部门的战略计划、岗位目标、高绩效员工突出的行为等分析目标岗位的通用胜任力和专业胜任能力，由 HR 初步整理出目标岗位的胜任力，反馈给业务相关小组。

4 建立通用能力词典

HR 根据各小组对目标人群梳理出的通用胜任能力要求和描述，整理建立了通用能力词典。集团开展通用能力评级模拟后修订成册发文，并对各小组进行评价培训。业务部门人员从集团能力词典中选取通用能力。

5 提炼专业能力的行为描述

HR 指导业务人员提炼撰写专业能力的行为描述。这一过程的复杂程度和难度系数都相对较高，因此，整个过程中，再次引入“建模”培训课程。同时 HR 专业人士为其提供标准模型架构，不断给予技术支持。

6 模型确定

业务部门在 HR 提供的初步模型基础上修订岗位能力模型，提交 HR 汇总。HR 检查各层级的行为描述的合理性并与业务人员反馈沟通，确定岗位能力标准。

7 模型应用

人力资源部发布年度人才评价任务，让各岗位员工进行能力自评并提交胜任力培养个人计划。各部门负责人按照胜任力模型进行能力评价，并根据业绩考核要求进行业绩评价，其中能力占比 40%，业绩占比 60%，综合评分归入 A\B\C\D 等，并对胜任力欠缺人员提出培育改善措施。HR 抽检部分岗位进行 360 度考察核对能力评价结果。

8 胜任力培育

人力资源部汇总“个人胜任力培育计划”和“部门胜任力培育改善计划”以制定“年度胜任力培育计划”，协同各部门实施。

+ 启示

完全由外部顾问为企业建模，将外部的语言灌输进企业内部，后期落地往往比较困难。因此，HR 需要选择合适的建模方法，设定科学的建模流程，投入时间和精力，用内部的通用语言，赢得大家的认可。而在专业技术方面，通过寻找顾问公司展开培训来加强内部人员技能更合适。另外，通过实践发现，对业务部门开展相关培训后由其直接开展建模，往往不太容易成功，因为胜任力模型建立和运用的难度都相

对较高。因此，德赛集团会让 HR 专业人士“吃透”建模流程后，扮演导师的角色，引导业务相关负责人发表看法与意见。

岗位胜任力标准与绩效体系相融合

对集团总部员工进行年度考核时，企业不仅关注员工的业绩指标，同时关注员工岗位能力发展情况。因此，在对总部人员进行绩效管理时，从两个维度进行考察：业绩表现（由得分确定）和岗位胜任力。通过在平面图上划分区域，确定员工年度考核所在的等级。

- + 测评前提：直线经理和员工对岗位胜任力模型认识度高
- + 考核标准：年度考核成绩 = 能力素质测评结果 *40%+ 业绩达成情况 *60%
- + 测评方式：直线经理基于胜任力模型，观察员工的行为进而得出测评结果，而员工本人的自评结果作为参考值。
- + 保证公平性的方式

胜任力的表现形式是行为，对胜任力的评估是基于对行为的观察，因此对直线经理的考验非常大，为了保证直线经理对员工进行评估时不失偏颇，主要采用以下三种方式。

- 1 集团开展培训课程，邀请直线经理和员工参加，从而对岗位胜任力标准达成共识，保证绩效反馈与沟通顺利进行。另外，要求直线经理在绩效沟通时，必须向员工反馈每项胜任力评估结果及原因。
- 2 当员工的能力考评结果和业绩结果出现巨大偏差或直线经理的评估结果与员工自评结果出现巨大偏差时，人力资源部相关人员会进一步考察员工的行为。HR 主要通过访谈该员工工作链中接触的人员，结合行为案例，做出评价，并向直线经理和员工反馈结果进而讨论确定最终成绩。
- 3 当直线经理的测评频繁出现偏差，集团会对其进一步开展针对性培训，赋予直线经理考察员工行为的能力。

+ 测评结果反馈与发展

德赛集团要求直线经理展开员工年度绩效考核时，通过观察员工的工作行为填写胜任力评估报告。虽然测评结果与绩效挂钩在一定程度上激发了员工发展能力的积极性，但积极性的维持依赖于直线经理和 HR 持续的关注。

因此，在管理流程上，要求直线经理与员工制定年度目标、展开绩效沟通时，必须结合胜任力标准设计具体发展计划。除此之外，直线经理需要根据员工的测评报告，详细撰写人员培养计划，具体说明后期如何提升员工的胜任力和团队的胜任力，最终将计划表反馈至人力资源部。员工也可以根据个人需求向人力资源部提出建议，重点说明需要发展哪几项胜任力、希望通过什么样的方式发展等。人力资源部整合信息，了解需求后展开针对性的胜任力提升项目。

+ 优势

通过将岗位胜任力标准与绩效管理系统对接，直线经理和员工对于能力的关注度都显著提升，最大程度上发展了员工的胜任力。另外，根据能力评估结果，直线经理会在具体工作场景中，给员工提供能力发展的机会，人力资源部也可以有效整合资源，针对性地开展培训项目。

+ 启示

每位员工的能力都可以被激发，从胜任力的角度结合考核项目能够激发员工提升能力，牵引员工向目标方向发展，最终员工的业绩也会随着能力不断提升，达成企业与员工的双赢。

总结

一个“好”的模型是一切的前提，但“罗马不是一天建成的”，好的胜任力模型也需要通过反复评估和验证。因此，将胜任力模型作为人才管理的“标尺”后，还要通过实践对模型进行进一步评估与确认。即使胜任力模型确认后，也需要以动态的眼光看问题。一方面，通过与业务部门沟通确认胜任力模型中的能力素质是否为驱动员工取得高绩效的关键因素，另一方面，还要通过模型的实践运用来检验其有效性。

案例启示

霍尼韦尔 | “行为塑造”的推广与应用实践



施重凌 | 霍尼韦尔亚太区组织发展与领导力高级顾问 | 霍尼韦尔中国有限公司

霍尼韦尔集团的整体战略大体可以归纳为两个层次：一是通过不间断的兼并和收购，保持集团动态的竞争力。基于这一层战略，霍尼韦尔集团内部各个单位的背景可谓相当多元化，有原来独资、合资、民营甚至乡镇等背景的企业。因此，第二层战略就是对集团内各种背景的单位进行统一塑造，即构建统一的文化和管理系统，实现霍尼韦尔深层次的一体化。

霍尼韦尔通过“霍尼韦尔运营系统”的管理平台，将数十个流程与文化相关的管理系统进行无缝整合，确保了文化与管理系统的全面性，同时也试图建立集团在未来二十年的核心竞争力。

实践表明，管理系统与文化的实施过程中，最终对成功的贡献值最大的不是流程，而是人的行为（约占 60%-70% 的权重），并且这通常也是管理变革中的难点所在。因此，在策略上，需要花足够多的时间和精力在行为塑造上。

行为标准的定义

霍尼韦尔虽然业务庞杂且多样化发展，但行为的标准却非常一致。总体上，集团有十二条基本行为作为全员的行为标准，另有八条领导力行为作为领导层的行为参照。八条领导力行为和十二条基本行为融为一体，行为的定义既根植于霍尼韦尔统一的价值观，同时也兼顾集团和业务战略不断修正的现状，做到既保持一贯性，又与时俱进。下文以八条领导行为为例，阐述霍尼韦尔在实践中的心得体会和方法。

八条领导力的定义来源于霍尼韦尔运营系统的实践。公司首先选择了 20% 全球业绩最为突出的试点单位，并对这些单位的领导进行了深度的观察和访谈，提炼了对业绩和组织成熟度有重要影响的八个关键领导力行为。霍尼韦尔相信，这八条关键行为是使这些单位成为最佳绩效组织的重要驱动因素。因此，公司将这八条关键行为定义为霍尼韦尔领导力行为标准，旨在让所有领导者向这一高标准看齐，以提升整体组织的绩效。

行为标准的推广

当行为模型有了基本定义与描述后，公司就会面临如何将这新定义的行为推广落地的挑战。以下提炼了霍尼韦尔在行为模型推广过程中的方法与经验，帮助大家更加系统化地了解整个过程。

+ 准备阶段

在推行新行为系统的开始，人力资源实践者面临的首要挑战是如

何得到业务部门的认可和支持。将推行当作硬性任务的做法显然不是明智之举，也会在实施中遭遇较大的阻力。

基于以业务为中心的原则，人力资源实践者需要先深入了解业务经营管理者的关注点和痛点。询问业务战略和关键业务挑战将有助于人力资源实践者迅速把握当前业务发展和组织管理中的痛点。实践证明，将新的行为系统跟组织管理的痛点有机结合，能够更快地得到业务经营管理者的认同，并愿意分配时间和精力来协助推行。

在一些情况下，例如业务经营管理者在组织管理方面的成熟度不够，需要人力资源实践者适当引导，帮助其认识到实施该项目与业务的关联性和潜在的促进性，扫除他们的顾虑。而在有些情况下，也可能需要等待更加合适的时机进行推广工作。

+ 新行为的推广阶段

当业务管理者承诺支持项目时，就进入了项目的推广阶段。由于公司的胜任力及行为描述一般是基于顾问公司报告或者行为字典进行设计和筛选的，因此描述较为抽象拗口。特别是跨国集团公司还存在语言方面的挑战，因此，难免在贯彻新行为的时候出现困难，容易流于形式，较难落地。霍尼韦尔面对这一挑战，在推广新行为时，摸索出一个较为有效的套路。

步骤一：通过圆桌学习会研讨关键领导行为

由人力资源实践者组织业务部门相关人员召开一场学习会，以此来深化和内化参与者对关键领导行为的理解。操作上，团队会先基于未来三到五年的业务战略，开放式讨论推动本单位高绩效的关键行为。在这个过程中，人力资源实践者并不急于抛出集团的新行为定义，而是聚焦于引导和记录业务团队成员的讨论输出上。

步骤二：将行为归类并与标准行为进行匹配

人力资源实践者作为整个讨论的引导者，和大家一起，将讨论获得的行为进行适当归类，并将归纳出的行为跟集团的新行为定义进行对照，让参与者认识到自己认为的重要行为跟集团定义的新行为之间有很多相通之处。这个方式相较于直接灌输，虽然多花了一些时间，但从长远来看，参与者的认同度和主人翁意识会大幅度提高。

步骤三：重新改写，二次表达，完成内化

通过以上步骤提炼行为描述后，业务对行为标准达成一定共识。接下来就进入新行为的深度学习阶段。

集团标准的行为表述较为抽象，对于一线的管理者而言，可能较难理解。因此，需要通过适当的方式让行为定义更好地达到内化的效果。霍尼韦尔在实践中，尝试着鼓励不同单位和组织的成员，遇到较为难懂的条目时，用各自单位文化的语言体系对行为进行重新二次表达，使其更加贴近业务语言、地域文化习惯以及组织的成熟度。

二次表达的目的并非是建立另外一套行为体系，而是确保行为在组织的不同层级能够用更加适当的方式落地和内化。经验表明，整个过程通常持续半天到一天，但如果用心且高质量地进行，影响通常能够持续一到两年。

步骤四：修改和提炼

经过以上步骤后，由人力资源实践者对大家形成共识的行为描述进行最后的修改和提炼，确定出一套与集团标准相符又便于业务团队理解的行为定义。

行为标准的应用

行为标准的深度内化，极大地推动行为渗透于人才管理、绩效评估和领导力发展等领域。以下以领导力发展项目为例，阐述霍尼韦尔促使被测者了解并发展自身胜任力的一些较为特别的实践。需要说明的是，以下实践不能简单地“生搬硬套”，因为每家企业的文化土壤不同，即使在同一个集团公司内，子文化的差异同样很大，因此需要审慎酌情地汲取养分，并进行适当的调整。

以下为利用行为标准对现有领导者行为进行比照分析、反馈评价和辅导改进的几个关键步骤供参考。

步骤一：360度测评

在一个复杂的组织，特别是矩阵式组织内，利益相关者的评价至关重要。通过统一的行为标准对各利益相关者的评价进行收集汇总，将有利于大家从较为全面和一致的角度进行行为反馈。这些利益相关者通常包含直线和虚线上级、直接和间接下属、上下游内部客户和部门、相关职能部门、外部供应商、外部客户等，还包含被测者自身。因此需要根据经验对不同领导和个人的评估结果设定适当的权重，算出总分。

步骤二：撰写个人和团队行为评估报告

当各利益相关者提交评价后，人力资源实践者对测评结果进行汇总计算和分析，并撰写个人行为评估报告和团队行为评估报告。

霍尼韦尔的个人行为评估报告重点突出被测者最高分的五项行为、最低分的五项行为、自评与他评分值差距最大的行为项等关键信息，为后期跟测评对象进行一对一辅导打下基础。团队行为评估报告则从宏观的角度，列出团队作为一个整体，最高分的五项行为和最低分的五项行为。

测评报告在开展工作坊前，提前 3-5 天分发给每位领导，以便他们有充足的时间进行高质量的自我反思。

需要注意的是，这种方法虽然看起来缺乏严谨的科学性，但从实用性角度而言，实效性很高。将聚焦点放在整个引导的过程上，而非分数本身。将分数作为参照，排出的优先项目，通常非常能够说明问题。

步骤三：团队行为工作坊

有了以上步骤的铺垫，团队通常集聚了足够的势能，被测者会希望对自己的行为进行适当剖析。人力资源实践者可以协助公司高层，安排两天时间，让所有领导层在完全屏蔽工作的情况下，进行高质量的对话。

两天时间通常从半天的业务展望和战略澄清作为开头，为后续的领导力行为讨论做铺垫，确保后续的行为讨论有明确的指向性。

从文化准备度的角度，如果公司历来的氛围比较开放，直接进行类似实践将会非常容易。如果氛围相对保守，而业务和战略上又要求团队进行变革时，不妨把这类工作坊作为转型的开始。

领导团队在进行了半天的战略讨论后，接下来的一天半则是高度聚焦的行为讨论会。人力资源实践者将引导大家考虑一个关键问题，即“如果要实现战略的目标，我们的行为需要有哪些关键的调整”。

讨论这一问题时，向参与者展示团队的行为评估报告会非常有帮助，即展示组织层面，总体分值最高的 5 项行为和总体分值最低的 5 项行为。通常，分值最高的五项行为跟企业的核心竞争力密切相关，分值最低的五项行为往往跟企业未来实现突破性转型和成长高度相关。

为了让大家对整个反思有更加大的冲击和深刻的印象，霍尼韦尔创造性地设计了一些环节。

人力资源实践者会让所有的领导者按 U 型就坐，并且在教室前端舞台的左右两边分别放了 4 把“金龙椅”和 4 把“破椅子”，分别作为在行为层面表现优秀者和有待改进者的位置。根据测评结果，让某项行为分值相对最高的 4 个人上舞台，坐在左端的“金龙椅”上，分值相对最低的 4 人上舞台的右端，坐在“破椅子”上。通过这种方式，增强参与者的仪式感。引导者首先声明整个活动本着对个人尊重的原则，仅讨论行为，而非个体或者性格。

在不同的时间段，针对不同的行为，会有不同的领导上台，因此经常会出现某位领导上一个行为讨论时坐在“金龙椅”上，下一个行为讨论时则挪到“破椅子”上。

该行为条目最高分的四位领导将有幸上台坐在“金龙椅”上



改行为条目最低分的四位领导将被安排在“破椅子”上



团队报告 – 行为排序

- 桔色标注的行为条目代表公司的优势和竞争力
- 蓝色标注的行为条目代表公司的劣势和突破点

评估内容

6-2 对他人有较高的期望值，与他人共同设定足够挑战性的发展目标、方法和计划

1-3 可以整合不同的想法/角度，制定与实际情况相符合的中长期目标和规划

1-5 能够创造性、颠覆性的考虑问题

6-1 对发展他人，支持他人成功有浓厚的兴趣，并认为发展他人的过程很有意义，即使需要花费大量的时间

6-3 能持续为他人提供有用的建议、支持，为他人找职业发展机会，或对职业发展路径提供建议

6-4 勇于对他人提供有技巧的、建设性的反馈

1-2 解决方案始终围绕和支持工厂战略总目标

2-5 做对的事情，将变革视为己任，并愿意付出额外的努力使工厂和他人成功

3-3 在遇到困难和挑战的情况下，坚持而不轻易放弃

3-4 能想办法，并有能力突破障碍，以达到结果

4-1 能在沟通中与他人建立信任关系，积极聆听他人

4-2 愿意分享有用的信息、知识、经验和洞见，但不传播和支持传播谣言

3-2 通过个人的勤奋和努力达成结果

具体过程：

- ✓ 坐在“破椅子”上的四位参与者根据行为报告的结果，分享他们的反思，包括哪些部分他们非常认同，哪些部分存疑并需要更多的反馈以及哪些部分让他们感到非常意外。
- ✓ 让 U 型场中的其他同事根据他们分享的反思，结合自身在平日工作中的体会，提出期望与建议，并要求有具体的场景和案例，避免过于空泛。在这一过程中，要求四位坐在“破椅子”上的参与者无条件聆听，并做记录。无论是否认可，不进行反驳。
- ✓ 由坐在“金龙椅”上的分值最高的四名参与者分享他们自身在该条行为实践中的体会和经验。这部分一方面可以帮助这些高分值的行为实践者借此提炼总结自己的最佳实践，更重要的是通过向其他同事分享实践让其他参与者获得学习的机会。这一过程通常会带来非常多的启示。
- ✓ 基于同事的反馈和高分值行为实践者的分享，坐在“破椅子”上的四名参与者需要进行二次反思，分享他们在刚才的反馈和分享中收获的关键学习点、触动点和尚存的困惑。他们还会承诺接下来在哪些新的关键点上改进以及如何用全新的方式做事。
- ✓ 人力资源专家和在场的高层领导最后会做一个总结提示和补充，将讨论中的一些关键点举一反三，对整个团队进行提示和引导。

每位参与者会记录行为提升的关键点，包括了关键学习点与个人发展点，作为工作坊的输出，写入正式的个人提升规划中。

通过多次实践发现，时间的长度是影响成功的一个关键因素。少于半天的讨论通常深度不够，无法触及到真正的问题，也会因为过于匆忙，难以让参与者用不同的视角看待问题，产生行为和意识层面的深远改变。此外，建议将此类讨论安排在工作时间以外，并确保免打扰且时间充裕。

步骤四：跟进和持续学习

行为测评报告和工作坊仅仅是行为改变的开始，千万不能到此为

止或有所松懈，否则前期投入大量时间和精力产生的效果以及领导者的承诺都会随着时间的推移而迅速减弱。毕竟，业务压力会将焦点迅速转移到短期结果上。

因此，团队行为工作坊开展后的三个月里，人力资源实践者需要高频率地重新组织小型非正式讨论会，霍尼韦尔一般会在工作坊后两周将参与者再聚集讨论一次，让惯性得以持续。后续的频率一般会逐步拉长。另外，每次讨论会，项目的 Sponsor 都会到场，对下一次讨论会的时间和期望值进行事先确定，以便拉高期望值，形成张力，保证在讨论会与讨论会之间的时间段里，大家会保持较高的关注度，并与业务产生足够的关联性。

在讨论会中，每位参与者需要分享自己的发展规划、反馈这段时间内计划的完成情况以及聆听其他参与者的直接反馈。在一个复杂的组织里，有时候行为的改变不光需要聚焦在行为提升本身，而且还要考虑如何管理和影响利益相关者，让他们能够感受到变化，实现绩效提升。

人力资源专业人士在讨论会中，需要花时间观察参与者的行为，并与每位参与者充分沟通，通过教练的方式了解参与者的职业历程、改变的趋势、当前的挑战和痛点、需要的帮助等，并适时给出一些专业建议或者提供合适的内外部资源对其进行辅导反馈和激励。

启示与建议

➤ 借力使力，推动项目进行。

推进此类有难度的项目时，必须确保有 Sponsor。有效借助高层的影响力往往是项目成功的关键。因此，在项目开展前，精心设计一套完整、可行的解决方案，赢得企业高层的支持，借力使力，推动项目进行。

➤ 引导业务人员参与到行为标准定义、推广和内化过程中

这一过程对人力资源实践者的业务敏感度提出了较高要求，影响业务负责人的前提是充分了解业务管理的痛点，并将业务目标和行为项目的目标有机结合，促进业务领导认识项目的重要性。另外，人力资源实践者的引导技术也是项目成功的关键，有效的引导能够大幅度减少阻力，提升大家的参与度和承诺度，促使他们积极参与到整个项目中。

➤ 根据业务单元实际情况，设计灵活的推广方案

行为模型在推广应用时，仅仅通过大规模的培训仅能够起到一定作用，但最终效果往往不理想。在推广中帮助业务管理者深度内化是成功的关键之一，基于各单位的管理成熟度、文化接受度不同，在推广上述流程时需要根据实际情况进行相应的调整，从而减少不必要的阻力。

总之，在大型组织里推行行为项目，需要系统性地规划和设计行为项目，将其与管理系统关联，避免成为无援的“孤岛”。这一过程中，需要人力资源实践者精心规划、借力使力、积极引导、有效沟通、持续的努力以及基于实际情境灵活应对问题。

案例启示

如家酒店集团 | 从需求出发，用创意落地



温凤兰
人力资源资深副总裁 | 如家酒店集团



吕徐辉
员工发展助理副总监 | 如家酒店集团

如家酒店集团（以下简称如家）作为国内酒店行业的领军者，一直将人才培养和发展置于企业战略高地。店长，作为一家酒店的全面负责人，为集团管控着酒店的经营与服务，无论在职责还是发挥的作用上看，其重要性都不言而喻。因此，如家早在 2009 年就与第三方专业机构合作，首创行业内店长的能力素质模型。在宣传推广和应用落地方面，如家采取了很多行之有效的措施，逐渐形成了以之为核心的全面人才培养发展体系。

建模

如家在构建能力素质模型前对集团现状、业务需求都做了具体的分析，在管理层全力支持下，未雨绸缪、抓住契机展开建模项目。

+ 抓住契机

2009 年，如家进入高速发展的阶段，门店数量持续增长，集团对店长岗位的需求日益剧增。如家的管理层认识到，必须未雨绸缪，构建内部的人才造血机制并明确店长的能力素质要求。基于这样的契机，人力资源部立刻展开了一系列工作。

+ 思维碰撞

建模是一个多方参与的过程。得到集团 CEO 首肯后，项目组组织运营部、大区总经理、企业大学、总部 HR 和区域 HRBP 共同参与，组建了四个工作小组。期间，各参与者反复沟通碰撞、激烈讨论，最终梳理出 12 项如家认为最为核心的能力素质要求，完成了如家店长的肖像描述，明确了人才培养的方向。

体系化推广

店长的能力素质模型确认后，如家开展了一系列的推动模型“落地”项目，帮助各城区业务团队更好地理解和应用。

+ 推出能力素质模型手册和台历

能力素质模型最初以“手册”的形式和店长见面。手册中具体呈现了 12 个能力项以及相应擅长、不擅长、过度使用的行为表现，通过行为描述让能力标准具体化。

模型建立之初，集团上下对能力素质模型的关注度很高，因此，人力资源部趁热打铁，制作了图文并茂的台历，赠送给每位店长。台历的每一页都呈现一个能力项和简单的行为描述，同时台历上的图片也结合胜任力元素，帮助店长强化记忆。

+ 组建圆桌学习讨论会

通过手册和台历的宣传，店长对能力素质标准已有一个初步的印象，但距离理解能力素质标准、准确剖析个人能力现状还有差距。此时，圆桌学习会应运而生。

学习会由各大区的区总、HR 区域负责人、酒店店长共同参与，除了介绍建模的原因、能力项产生的过程，更关注店长们基于能力素质标准结合工作问题进行的反思和探讨。

为了强化学习效果，项目结束后，各城区组建了多个项目小组，小组之间、小组内部也会定期进行交流讨论，共同聚焦酒店管理中遇到的问题 and 解决思路。期间各区域 HR 相互交流推动模型落地的经验，进行分享与学习。

截至今日，如家已在区域层面成立各种学习项目小组，如销售小组、质量小组、培训小组、经营小组、利润小组等。这些项目小组都由推动能力素质模型落地时生成雏形，并在企业发展中不断强化。小组的聚焦点各异，但不管是过程的实践还是结果的达成，都体现了能力模型的要求并紧紧贴合业务。

+ “茹小佳”诞生记

随着集团的高速发展，店长人数持续增多，如家不断探索新的落地方案。2015 年初，《身边的小事，如家的大事》出版面世。通过设计了一个卡通人物“茹小佳”呈现优秀店长的形象，让大家对“如家店长”有一个更感性的认识。附以生动的、情景化的六个案例全面呈现如家优秀店长的酒店管理经验和相应的能力素质要求。六个案例结合六种不同的情景，主要描述“茹小佳”面对各类问题采取的行动，并在每个案例中融合了几项素质能力，帮助店长加深对能力素质模型的认知与关注。

案例编写项目由人力资源部组织，业务部门主导，邀请 6 位大区总经理牵头，城市总经理和多店店长作为核心的编写力量。整个案例收集编写的过程并不容易，因为案例需要将如家优秀店长所需的能力素质结合生动的故事呈现，并且故事必须来自如家店长在管理中的真实素材。整个项目流程如下：

1 制定案例框架

HR 和第三方顾问与高管共同确定了案例呈现的框架，并将框架提供给各大区总作为案例收集的参考。

2 选择大区、分配案例

HR 与各大区总经理沟通后，根据各区域内酒店的管理特色分配案例。为了保证故事素材原汁原味，要求所有案例以管理中的困难点为情景突出呈现解决问题的行为。

3 案例加工润色

HR 根据大区总提供的案例素材，之与如家的 12 项店长的能力素质标准做结合，并进行润色，让“茹小佳”的形象丰满生动起来。

编写《身边的小事，如家的大事》的过程，也是模型在如家全面落地的过程。整个业务团队尤其是店长岗位，对能力素质标准的认识都进一步得到提升。

该书成为了一本如家店长必读的酒店管理秘籍。有店长反馈“这些案例中的困难点都发生在真实管理过程中”。通过阅读，店长可以收获很多管理经验和技巧，当他们遇到困难时，就会回忆起案例中的“茹小佳”遇到类似情景的做法，参考成功的经验，提升相应的能力。



在人才培养中的应用

能力素质模型作为如家对酒店店长的要求与期待，被广泛应用于人才管理的各个阶段。12 项能力素质被分成三个层级，在人力资源管理的各个不同的环节有所侧重地运用。

通过将店长的能力素质模型与结构化面试、人才盘点、评价中心、培养项目、季度绩效考核等相结合，保证人才的甄选、培养与任用在必定的轨道中，也让店长、运营经理在理解能力模型的基础上，不断提升自我。

下文以在评价中心、培养项目（蜕变之旅）上的运用为例，体现能力素质模型作为“标尺”在如家进行人才培养和发展中的作用。

评价中心

如家每年展开两次人才盘点，基于店长能力素质标准，盘点企业内部人才，聚焦潜力苗子，最终通过评价中心对潜力员工进行能力评估，选拔能够胜任店长岗位的人才。

评价中心于每年 6 月和 12 月在十大大区同步展开，通过案例分析、调研报告汇报、结构化面试、技能考核、管理游戏等形式对候选人进行全面检验。若员工在各项考核中通过，将获得晋升的机会。

由于基于胜任力的评估与员工能否成为店长相关联，确保评估的一致性与客观性是评价中心的价值所在。

保证评估一致性与客观性

如家从 2005 年开始正式展开正式而集中的能力素质评估，经过多年的经验总结，于 2011 年重新设计了评估流程，并完全基于店长的能力标准展开。

一致性：集团采用统一的考题、统一的评估结构、统一的评分标准确保在不同业务单元甄选的一致性。

客观性：评审团成员由集团资深人士担任并必须通过“评委认证”。评价中心的评审团一般由集团高管、区域总经理、区域人力资源经理、员工学习与发展经理构成，确保人员兼备专业、业务、管理、技能和学习发展方面的专业性。另外，只有通过认证考核并至少出席过一次“评价中心”的人员，才有资格成为正式评委。

评价中心并非简单的“选人”机制，更重要的是，通过测评机制让学员了解自身的能力素质现状，明确能力缺失所在和后期的发展侧重。所有参与评价中心的学员除了在评估过程中收获成长外，还会获得一份评估报告，其中详细地罗列了个人的优势和劣势，并提出了针对性的发展与改进建议。

蜕变之旅

在一次能力素质评估过程中，如家发现，一些学员的弱势是有共性的，因此，针对参与评价中心但没有通过的员工以及部门高潜力员工，开展了“破茧重生，管理蜕变 180 天”项目。通过将面临类似挑战的员工组建成项目小组，开展为期 6 个月的蜕变之旅。

六个月的学习之旅中，集团投入了丰富的学习资源，根据不同的小组的共性展开针对性的培养，结合案例研讨、标杆店探访、成功者经验分享等形式帮助员工改变明显的弱势，从而成为一名合格的店长，破茧重生。

启示与建议

在能力素质模型建立之初，就要关注后续的推广落地，如果建模过程没有从需求出发，也没有使用者深度参与，后期落地将十分困难。因此，人力资源部需要在恰当的时机，群策群力，开展建模并用灵活的推广方式，获得集团上下的认可。另外，人们的学习习惯发生了深刻改变，因此在模型的推广方面也需要不断创新。如家结合互联网技术，使用微信平台，在“微成长”、“微课堂”中用小故事帮助店长理解能力素质要求，再结合管理案例集的编写推广，让能力模型的要求深入到每一个内部客户的心里。

案例启示

美国戴斯酒店集团(中国)|动态人才培养培训体系构建



符昭辉 | 培训经理兼项目人力资源总监 | 美国戴斯酒店集团(中国)

戴斯酒店集团基于能力素质模型构建了“动态人才培养培训体系”，通过胜任力理论与标准的应用，达成集团在培训资源、岗位核心素质、员工职业发展三方面有效链接的目标，进而集中资源帮助员工了解并提升核心胜任力，有效缩短人才培养周期。

动态人才培养培训体系

为了帮助员工在企业中找到正确的发展方向，有效利用资源，进行自我学习与成长，戴斯酒店集团(中国)基于能力素质模型重建了人才培养培训体系，将素质模型、学习资源、员工职业发展形成一个闭环，设计出通畅、清晰的学习地图，并通过政策、相应的步骤提供支持。

集团培训部通过海报、宣传片等方式向企业员工传达“戴斯员工学习发展路径图”，并根据重新绘制的学习路径图设计员工培训护照，分发给每位员工。

培训护照中包含岗位路径图、能力素质标准和培训课件，具体说明了每个岗位需要具备的能力以及哪些是当前需要重视的能力项。

员工通过对照，能够明确自己处在路径图中的具体位置，直观地看到后期的发展方向以及了解如何通关。因为路径清晰通畅，当员工处在路径图的某个路口时，并不会茫然不知所措，而是能够根据能力素质要求，从当下出发，学习并提升能力以实现职业目标。以下为构建动态人才培养培训体系的流程。

+ 评估当前培训现状、认识建模的重要性

如果构建能力素质模型的理念被业务管理层所接受，在后期整个体系的推广应用时，业务管理者能够发挥巨大的影响力，潜移默化地改变员工的行为。因此，集团培训部在构建“动态人才培养培训体系”的第一步“评估现状”时，邀请了业务部门第一负责人参与讨论，就人员管理现状和现行的培训体系展开评估。

人员管理现状：业务部门人才的流失率高，需要构建有效的内部培养体系，缩短人才的培养周期以保留人才。

培训现状：

- 1 培训体系相对滞后，难以支撑业务部门对人才发展与培养的需求。

- 2 培训课件、员工职业发展、岗位的素质要求自成系统，且关联性弱。
- 3 培训部和业务部门在人才培养上耗费了大量资源，但效果往往滞后。

对现状进行评估后，参与者达成共识，企业需要重构培训体系，即建立基于素质模型的培养体系。

+ 划分岗位族、制定学习发展路径图

戴斯旗下八家酒店人力资源负责人组成专家组，开展岗位划分和建模工作。八家酒店涵盖不同的星级和区域，以保证岗位族划分及素质模型建立更具科学性。

首先集团对专家组成员展开培训，展开岗位族、分类法概念的学习与讨论，达成理论共识。具体流程如下：

各酒店根据实际情况独立划分酒店岗位族并上交集团培训部→集团进行初步审核后分发给专家组成员→各酒店自行参修订后反馈集团→集团确定岗位族的划分。

岗位族划分，集团确定了各岗位间的发展路径图，清晰直观地向员工展示未来的发展通道。

+ 素质模型的建立与验证

专家组成员学习能力素质模型理论及建模理论后，已形成理论共识。在此基础上，各专家组成员与酒店各业务部门的负责人沟通，采用演绎推理等方式建模，让模型符合各酒店的要求。完成后，各酒店将各自构建的模型汇总集团总部，由专家组讨论形成集团的能力素质标准，使模型的内涵符合集团的核心战略与价值。最后，各酒店进行素质验证并根据验证结果对素质模型进行微调确定。

整个过程至上而下传达，至下而上反馈，通过反复沟通，梳理出各岗位所需的核心能力，确定了各岗位族的能力素质模型。

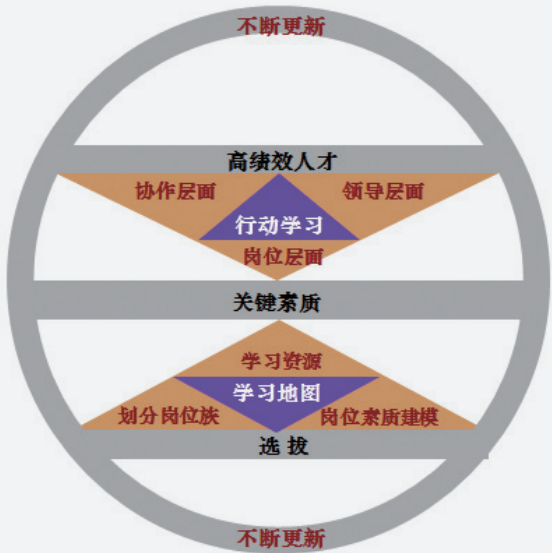
+ 学习资源与岗位素质能力对接

只有将学习资源与岗位素质能力相对接，才能有效绘制出学习发展地图。因此，集团和各家酒店将现有的培训资源梳理汇总后，让专家组成员评估培训资源的有效性。若当前的培训资源与岗位核心素质关联性低，培训部将开发新的课件资源以满足发展需求。

对现有学习资源进行关联与有效性验证时，培训部以兼容并蓄的态度与各业务部门负责人讨论，收集反馈意见。

+ 动态更新能力模型与培训体系

任何人才培养体系构建都需要持续跟进，不断地矫正与完善。对于能力素质模型而言，企业每年都会对模型本身进行评估与验证，并



根据业务发展情况进行梳理，进而调整人才培养培训体系。

评估的依据来源于日常的工作反馈。由于能力素质模型在日常管理工作中被不断地推广与应用，因此问题的反馈是实时的。培训部会不断地收集反馈信息，作为梳理能力素质模型的依据。

🔗 发展员工能力

构建动态的培养培训体系，其核心是帮助员工达成在企业中的职业发展目标，提升胜任能力。戴斯酒店集团(中国)通过设计学习地图，让员工明确能力提升路径的同时，结合培训，帮助员工发展能力。

+ 结合学习地图开展培训

培训部会于每月月底将下个月的培训课程安排表发给各部门相关负责人，而所有的培训课程根据岗位核心能力素质设定，员工根据学习发展路径图了解自身能力发展点后，能够有针对性地选择课程。

另外，针对从关键岗位中选拔出的高潜人才，HR 也会通过与其进行面谈沟通，达成共识。按照成员希望的职业发展路径，邀请他们参加提升岗位核心胜任力的其他培训课程。

基于能力素质标准设计学习地图后，不仅优化了集团原有的培训体系，还有效地帮助员工梳理自身能力，将能力现状、岗位能力要求、职业发展目标进行有效链接，设计个人发展计划。

+ 使用行动学习法发展能力

能力素质模型构建之后，戴斯酒店通过设计学习路径图让其初步落地，并结合行动学习法，展开实际的行动支持这一理论。行动学习主要从岗位、部门协作、直线上级三个层面展开，引入培训执行员、监督者、测评者，让员工在实际工作情景中学习，并将所学内容在实操中去感受、应用。

过程中，集团会给员工安排一位工作合作伙伴（此人须经过选拔、培训与定期考核方能担任），由其全程跟进指导，类似于足球队教练给予员工鼓励 and 关注，通过在日常工作中不断学习，提升胜任力。为了有效跟进此环节，员工需要将全程学习进度记录于跟进表中，向负责人反馈。

构建基于能力素质标准的培养培训体系，让企业将内部资源集中在核心素质层面，握紧拳头，抓住一点，有效地缩短了人才培养周期，达到了预期的培训效果。另外，员工结合学习地图，不仅了解了岗位能力素质标准，还结合素质要求在工作实践和培训课程中发展关键能力，实现发展目标。

🔗 建议与启示

- + 基于素质模型的体系非常多，但重建体系需要结合企业当下的痛点与现状，避免盲目地照搬标杆。前期建立、推广时，最好的办法就是让业务部门参与进来，从而在思想上达成共识。
- + 胜任力模型作为人才管理的一项工具，投入使用后，通过较长的时间才能看到效果，所以一味夸大工具的效能反而会给模型后期落地带来阻力。因此，企业应客观地向所有“工具的使用者”阐述模型的价值，而不是将其形容成“万能药”。
- + 重新构建人才培养培训体系后应该马上启动，但无论是构建能力素质模型还是将模型融入管理体系中，成本增加、效果滞后、理论上出现混乱等因素都会成为前期推行的阻力，因此建议先从小范围试行，以减少对业务运行的冲击，在不耗费巨大资源的情况下，产生可见的效果。

案例启示

网龙网络公司 | 胜任力模型构建与应用创新实践



詹锦婷 | 组织发展负责人 | 网龙网络公司

网龙网络公司(以下简称网龙)作为一家快速成长的企业,目前已是中国网络游戏、移动互联网应用的行业领军者,也是中国在线教育、企业信息化行业的领先力量。企业核心业务快速增长依赖于人才的积淀与升级,为了培养符合企业文化、助力业务增长的优秀员工,网龙构建了一套完善的胜任力模型,并将其应用于人才管理的选、用、育、留。模型由专业能力和管理能力两大类组成,每个能力项分4个层级,并通过具体的行为描述说明。

模型“落地”的关键 建模时以业务需求为导向

实现人才升级与产品升级是网龙构建胜任力模型的主要目的。只有被业务部门认可的能力模型才能真正落地于人才管理与人才发展中,实现业务团队能力的优化升级。因此在构建各业务岗位的胜任力模型时,网龙以业务的需求为导向,梳理出关键的能力项。

战略解码

HR在推动业务构建模型前,会与业务部门的各层负责人进行沟通探讨。为了诊断现状,挖掘出业务的痛点和需求点,HR需要从多个角度引导,并通过访谈的方式获取关键信息。访谈循序渐进地展开,从实现业务目标的挑战到当前员工的能力短板,从未来业务调整的方向到具体的应对措施,从队伍建设的难点到人才升级方法。最后,HR会引导业务高层对当前人员的行为进行穷取,阐述胜任力突出的员工,应该体现哪些行为。在获得答案后,HR对能力进行聚焦,初步梳理关键能力项。

这一过程中,HR认真聆听业务高层的看法,旨在从更高的战略层面出发,整理总结出业务部门当前缺失的能力以及未来业务发展需要的能力,将其作为梳理能力标准的参考资料。

这一过程是解码战略获取有效信息的关键,同样也是赢得业务高层认可的关键。

挖掘影响因子

在获得业务高层的承诺与支持后,HR会与业务部门中,一些绩效表现出色的人员进行访谈。通过让被访者列举在岗期间出色完成的任务及并未出色完成的任务,从具体事例中挖掘影响绩效的能力与行为。整个过程中,HR仔细地观察并记录所有信息。

序列名称	产品	子序列名称	用户体验设计
序列层级	基础 (P3-P4)	发展 (P5-P6)	高级 (P7)
角色特征			
教育背景			
工作经验			
关键经历	1-项目经验 2-协作辅导经验		
知识技能标准	1-体验分析 2-互动设计 3-技术实现 4-审美鉴赏 5-设计提炼 6-设计管理 7-设计传达		
素质能力	1-创新思考 2-沟通协调 3-设计热情 4-学习能力 5-同理心		
加分项	1-企业贡献 2-团队贡献 3-成功产品经验 4-设计奖项		

输出模型

以上都是信息输入的过程。HR将所有相关信息进行汇总整理后,组织展开与业务长之间的面谈沟通,传达前期获取的信息,再由业务长根据信息输出能力模型。让业务长作为模型的输出者,是因为他们了解岗位的职责,能够使能力模型符合岗位的能力要求。另外,他们还是能力模型的主要运用者,引入他们的语言体系能够让模型更接地气。

这一过程中,业务长作为模型的输出者,会结合资料以及自身对部门人员能力状况的认知,聚焦关键能力,并将能力标准的描述行为化和量化;HR作为规则的制定者和框架的把控者,为业务长提供模型范例,指导他们对能力点进行行为化描述,同时检查框架内是否存在信息缺失。

业务长参与到建模过程积极性会中直接影响模型的应用落地情况,因此HR除了引导业务长认识到建模的本质是为他们提供一套有效的评估工具来衡量员工的能力外,还会将业务长的参与度与他们的管理津贴相挂钩。

模型“落地”的关键 通过评审会强化企业人员对模型的认识

员工每年会有两次晋升的机会,网龙主要通过召开评审会来评估员工能否获得晋升。整个测评基于胜任力标准,各项能力达标是员工实现晋升的重要途径。

由于能力达标情况与员工能否获得晋升息息相关,因此业务长、员工、业务高层对能力标准的认知度都很高。

业务长层面:评审会前,业务长需要根据每一项胜任力标准对员工展开能力评估,而评估的结果作为评审员的参考内容之一。这

要求业务长必须理解每个能力项的具体行为描述，进而做出正确的评估，否则会直接影响员工的晋升与发展。

- + **员工层面：**每位员工都有一套呈现能力项、能力的定义、各层级行为描述、各岗位能力要求的材料，因此，员工能够根据自己在工作表现出的行为对比能力标准，自我评估能力现状，初步了解自己处在的能力层级。

在晋升会上，员工需要根据晋升周期中，自己为组织做出的贡献和能力达标情况进行陈述，同时列举相关行为依据。这一过程要求员工对岗位的各项胜任力要求和行为描述充分了解，并且能够结合自身胜任力现状进行对比。

- + **评审团（管理者）层面：**评委在评审会上，不仅需要根据员工提交的资料进行提问，还需根据岗位胜任力标准对员工的能力达标情况进行补充考察，并给予反馈。这要求业务管理者将岗位胜任力和具体行为描述内化并运用。

评审会作为员工晋升的必经流程，引导员工重视能力发展，帮助员工提高自我认知。为了让员工能够充分了解自身的胜任力状况，网龙采用以下沟通与反馈机制。

- 1 评审会上，各评审员通过测评表、员工的陈述内容及相关问题的回答，发现员工当前突出的能力以及当前缺失的能力，对员工进行解读与阐述，并提出建议。
- 2 评审会之后的第一周作为评估结果的反馈周，企业要求业务长对参与评审会的员工进行晋升结果反馈和能力解读。
- 3 企业要求业务长每个季度至少与直线下属进行一次绩效沟通，跟踪员工能力发展状况。

将胜任力模型与员工晋升紧密联系后，所有的参与者都能充分理解每个能力项和行为描述，同时也潜移默化地促进了业务经理在招聘、人才培养时同样运用这一套标准。另外，基于以上三种沟通机制，在一定程度上保障了能力测评结果的客观性与有效性，同时也让员工真正了解自身能力状况并合理制定发展计划。

🔍 模型如何以“静”适“动”

网龙的胜任力模型颗粒度较细，因此，会有一个很大的优势：易于评估。但这样的模型相对难以维护。目前，企业身处于 VUCA 的经济环境中，业务变化迅速，需要快速且有效地更新胜任力模型以满足岗位的能力需求。应对这一问题，企业主要采用以下两种方式。

+ 构建能力库，推动业务部门动态维护

网龙在能力库中罗列了各业务部门梳理出的所有能力项。当业务发生变化导致岗位的能力要求一同发生变化时，业务长可以从能力库中选择能力项，以动态组合的形式快速满足需求。而当能力库中，没有业务部门需要的能力项时，才需重新梳理，提高建模的效率。而梳理出的能力项，同样会填充到能力库中。

另外，能力项中每个层级的具体要求，业务长可以根据业务变化情况进动态升级。但网龙在具体实践中发现，如果提炼的行为描述清晰且易理解时，即使业务发生变化，行为描述不会出现颠覆性变化，更多的是在内容的要求上进行升级。

业务部门动态地升级维护能力标准是保持能力库“活力”的关键，因此当业务发生变化或岗位工作重心发生转移时，HRBP 会提醒业务长进行能力项的梳理，并帮助业务纠偏。通过定期开展评审会，业务高层、业务长已经能够充分认识到胜任力模型与员工晋升的相关性。因此，业务管理者一般会积极主动地更新与维护模型。

各业务部门更新升级能力标准来灵活应对业务变化的同时，如何保证能力标准在各业务部门之间保持一致值得深思。因为网龙矩阵式的组织架构下，不同业务部门下存在相同的岗位。例如教育、游戏两个业务部门下都有职级一致的编程人员，这样的岗位之间，能力标准不应有过大的差距。因此，能力标准更新后，进行跨部门的横向比较非常重要，这是促进人才跨部门流动的基础。网龙主要采用以下两种方式进行交叉比较。

- 1 召开评审会时，HR 会跨业务中心邀请评审官，为不同业务部门的管理层提供沟通交流的平台。在评审会上，相互比较不同业务部门间，相同职级和岗位的胜任力标准是否存在巨大偏差。
- 2 HR 会将各业务部门更新后的岗位胜任力标准，分发给各业务长，推动其进行横向比较。

+ 能力标准动态设置

网龙的业务发展十分迅速，同一岗位的员工在业务需求发生变化时，往往会负责不同的项目。岗位的胜任力要求会随着业务变化发生重心偏移的现象。在实践中探索后发现，动态地设定能力标准是应对这一现状的有效方式。

网龙主要采用能力项区间组合的方式应对外界变化。在岗位胜任力模型中，将部分能力项以组合的形式呈现，而且并未对区间内的各

序列名称		产品		子序列名称	用户体验设计	
层级		内涵	1	2	3	4
知识技能标签	1-体验分析					
	2-互动设计					
	3-技术实现					
	4-审美鉴赏					
	5-设计提炼					
	6-设计管理					
	7-设计传达					

			用户体验设计子序列专业类 知识技能标签							其他专业类相关 知识技能标签				计分			
职位类别 (子序列归属)	职位	对应 职级	设计 分析	互动 设计	技术 实现	审美 鉴赏	设计 提炼	设计 管理	设计 传达	界面 规划 设计	图形 创作 设计	视觉 互动 设计	产品 品牌 设计	NO. 单项 锁定 技能 分值	▲ 组合 锁定 技能 分值	√ 可选 技能 分值	达标 分值
用户体验设计	资深交互设计	P8	2	4	√	2	3	▲	▲	√	√	√	√	11	6	3	20

项能力制定具体的等级要求，仅要求区间中的能力项分数之和达标即可。通过这种方式，即使岗位人员能力的侧重发生偏移时，只要在能力区间中，一般不影响模型本身。

具体操作如下：

- ✓ 能力项下标注数字 (1-4)：要求员工的能力达到数字所对应的层级标准。
- ✓ 设置组合锁定技能，多项能力区间下标注三角和总分值：要求员工必须具备区间内的各项能力，但不对区间内的能力做具体层级要求，区间组合分数达标即可。
- ✓ 设置组合可选技能，能力项下标注“√”和总分值：岗位员工无需具备所有此类能力，但各项能力评估后相加的总分值必须达标。

通过以上方式，能够一定程度上应对变化。

但值得重视的是，建模绝不是一劳永逸的事，即使设定了能力区间，定期的梳理与更新仍然必不可少，这是保障模型适用度的关键。

在网龙，模型的维护与更新仍然由各业务部门主导，由 HRBP 跟进。企业要求 HRBP 与业务长之间的沟通是随时的。HRBP 需要从业务的角度为业务长提出人员管理的专业建议，并通过有效的沟通推动业务梳理更新能力标准。这些工作作为 HRBP 的主要职责之一，被列入 HRBP 的考核标准中。

启示与建议

+ 业务人员应当胜任力模型的信息输出者

企业胜任力模型难以“落地”，一大原因是 HR 闭门造车，导致模型描述过于主观，可使用性不强。取之于“业务”才能用之于“业务”，因此，引导业务管理者认识到他们才是模型建立与应用的主导者是使模型“接地气”的关键。

+ 让业务经理和员工认识到胜任力模型与其切身发展相关

如若仅以员工的业绩为导向去评估和发展员工，能力模型形同虚设。只有当能力标准与业务发展以及员工个人发展紧密相关时，业务管理者和员工才会对其充分重视，并加强理解和运用。

案例启示 知名化学公司 | 从优秀到卓越，以人才发展视角构建绩效体系



周育新 | 学习和组织发展负责人

目前很多企业已经构建了胜任力模型或定义了胜任力。完整的胜任力不仅需要反映企业对各职能 / 岗位的工作和职责要求，同时也要体现企业的愿景、战略、文化、价值观以及对领导力的要求。而只有将胜任力融入人才管理各流程和体系中，并保证各人才管理模块形成相辅相成的联动体系，才能持续推动人才发展，构建长远的组织能力优势。下文呈现的是某知名化学公司基于胜任力视角构建的人才培养与发展体系，并重点展示胜任力模型与绩效管理体系相结合的实践，供读者借鉴与参考。

胜任力模型概况

该企业在全球范围内，基于企业的愿景、战略、文化和价值观构建了八项胜任力，其中既包括了面向全员的核心胜任力，同时又涵盖企业对领导者的领导力要求。每项能力通过可评估、可操作、可培养的“行为”，对所有员工及领导者提出了期待。

除了八项全球统一的胜任力外，各业务部门会根据职能 / 岗位的能力要求，主导构建职能专业胜任力，同样将其作为人才管理的工具，运用于招聘、培训、员工发展、绩效管理、人才梯队建设和继任者规划项目中。

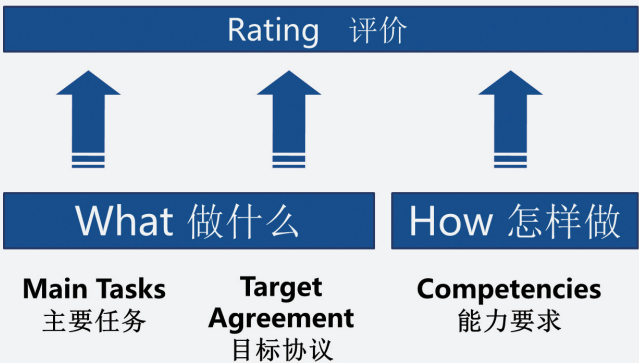
基于胜任力的绩效管理体系

目前，全球劳动力现状已发生变化，因此商业模式和市场格局也随之变化，“唯业绩论”的考核局限性日益凸显。因此，该企业基于人才发展视角构建了绩效管理体系，希望员工努力达成个人目标的同时，更多地投入智慧、热情以提升胜任力。该绩效体系不仅包含绩效达成的结果（WHAT），同时包含目标达成的过程（HOW）。在绩效管理全过程中强调持续的沟通、反馈和辅导，为员工制定针对性的个人发展计划。

绩效管理体系

完善的绩效管理机制能够在提升员工能力和绩效水平的同时，达成部门及组织目标，形成一个良性的循环。该企业要求直线经理在绩效管理整个过程中，不仅关注员工“做什么”，还需时时关注“怎么做”，也就是在完成 What 的过程中展现同胜任力相关的行为。

由于绩效管理对薪酬福利、人才发展乃至公司战略落地产生深远影响，可谓“牵一发而动全身”。因此构建完善的绩效体系，设计关键评估内容和评估标准至关重要。



评估内容

整个绩效系统中，包含八项胜任力及职能 / 专业胜任力。在具体实践中，由于在一个年度中同时评估和发展所有胜任力比较困难，也没有重点。因此，为了使绩效评估流程更加灵活且有侧重，直线经理作为绩效管理的执行者和反馈者，在辅导员工制定年度胜任力发展规划时，一般基于员工年度的主要任务和目标协议，从所有胜任力标准中，选择 3-4 项能力作为支持员工本年度达成 What 部分的主要能力要求。

绩效考核

年度绩效考核时，直线经理不但要评估员工主要任务与目标协议的达成情况，还要基于胜任力要求考察员工在完成主要任务和达成目标协议过程中展现的行为情况。例如，员工设定的能力目标为高效沟通，直线经理以高效沟通的行为展现作为标准，观察员工在工作过程中是否能够有效聆听、有效说服影响他人。

评估标准

绩效结果分三个类别：优秀、良好、不达标。

年度的绩效考核结果综合了员工在整个年度完成主要任务和达成绩效目标的 What 部分，以及员工的直线主管、二级主管和相关部門主管通过观察员工在完成全年绩效目标过程中展现出的关键行为 How 的部分。

如果员工的绩效目标的达成情况属于优秀，但直线经理通过观察评估发现，员工并没有展现企业所要求的关键行为或与企业价值观背道而驰，最终考核结果可能会被调整为良好甚至不达标。同理，员工的绩效目标达成情况为良好或者不达标，但直线经理发现该员工在全年

的工作中，充分展现甚至超出了胜任力标准要求的行为，为团队和组织创造了持续性的价值，该员工的年度绩效考核结果也会相应往上调整。

能力评估的占比

为了让人才发展机制更为灵活，企业并未对基于胜任力评估结果占绩效考核的比重设定硬性标准，而是存在弹性空间，给予每个业务单元自行设计的权力，避免因“一刀切”忽视个性化需求。

+ 测评标准一致性

绩效管理作为整个人才管理系统的重要组成部分，在组织绩效达成和人才管理中的重要性不言而喻。

传统的绩效管理往往更加注重结果而非过程，仅能够影响员工的短期行为，而基于胜任力的绩效评估体系很好的弥补了这一缺陷，同时关注结果与过程。但将胜任力要求作为评估标准之一，对直线经理的管理能力提出了更高的要求。

彼得·德鲁克说过：“如果不能衡量，就无法管理”，将胜任力标准与绩效管理体系相关联，难以回避的问题就是，如何基于能力进行评估？如何有效衡量？

大多直线经理并不都是专业的行为评估者，容易主观地对员工进行评判，影响绩效评估结果的公平性。因此，该企业为了确保基于行为的评估更客观、公平、公正和保持一致性，开展了全方位的培训，并通过鼓励员工和主管进行双向沟通、全方位强化应用、开展校准会等方式，稀释误差。

开展培训

为了确保胜任力评估的准确性和客观性，很多企业会采用评估中心、360 反馈等方法 and 手段。无疑这些方法能使评估相对准确和客观，但通常这些方法流程繁琐、投资不菲。

在所有胜任力评估手段中，我们不能忽略一种最常用也同样有效的方法，那就是主管观察法。主管观察法尤其适用于日常工作、辅导反馈和绩效管理。直线经理在日常工作中近距离、长期观察员工，并结合员工的年度目标、年度能力要求和个人发展计划，就绩效差距与提升、行为表现及时与员工进行反馈和辅导，使绩效管理中的沟通、反馈、辅导和发展真正贯穿在整个年度的工作过程中。

因此，该企业针对各级主管开展了多样化的培训课程，不仅帮助主管正确解读每项能力在行为层面的表现，同时帮助主管掌握科学的观察法和评估工具。另外通过各种丰富多彩的讨论、情景模拟、案例分析等方式帮助主管在绩效管理和其他人才管理过程中应用工具，准确和客观地评估员工行为。

对于员工而言，了解胜任力和其相关行为的要求后，才能成为自己职业发展的主导者。因此，该企业面向全员开展培训课程，采用讨论、演练、游戏等方式生动地向员工传达胜任力的理念和行为标准。

针对难以理解的胜任力项，还会结合企业内部的真实案例，帮助

员工准确把握。例如，胜任力中有一项为企业家精神，这项胜任力相对抽象且容易让员工产生理解偏差。因此，在展开培训时，除了通过具体的行为描述向员工说明外，还结合具体的案例进行解释。分享的案例完全来源于内部员工的真实实践，从而让学员明白，企业家精神与他们日常工作息息相关，完全能够在个人职责范围之内展现行为。

鼓励员工和主管双向沟通

一个“畅所欲言”的工作环境，能够促使绩效评估结果更客观公正。为了营造健康的工作环境，该企业通过定期组织各类沟通会，如与管理层的自由对话、午餐会、年度过程中持续的“员工对话”等，为员工和主管的双向沟通提供平台。

通过培训，员工对胜任力标准已经有一定认识。在开放的工作环境下，员工愿意与各级主管展开“坦诚对话”。当员工对绩效评估结果感到意外时，会主动与直线经理沟通反馈，促使直线经理的评估不断趋于客观。

强化应用

开展大量培训，构建完善的沟通机制，能够很大程度上提升直线经理对胜任力模型的认知。但在理解层面，仍然难以避免各管理人员对于标准的解读参差不齐。因此，该企业在整个人才管理体系中强化应用胜任力标准，通过在各模块全方位地应用，且“无声”地影响，不断提升各级主管对胜任力标准的把握。

绩效校准

除以上方式外，该企业主要通过流程对绩效评估结果的公平性和一致性进行把控。在绩效结果确认前，企业会召开各部门从下而上的“绩效校准”。在每一层的“绩效校准”会议上，除了本部门或团队的主管、HRBP 之外，为了避免因单一部门主管观察和评估的局限性，还会邀请其他相关部门的主管参与其中，共同讨论，尽量从不同视角全面开展评估校验工作。

✓ 绩效校准大会

• 校准流程：

对所有员工的绩效结果进行初步整理校验，观察三个等级的人员分布情况。并从以下两个维度重点对绩效评价为出色和不达标的结果进行科学校验。

- 1) 通过提问的方式全面了解员工整年度的绩效，从关键目标达成情况和胜任力行为展现情况，评估是否符合最终考核结果。
- 2) 将校验对象和同一级别类似岗位的员工进行横向比较，校验评估结果。

通过层层校验，绩效评估结果不会存在巨大偏离，进而避免遗漏真正的人才。同时，反复的校验也促使直线经理更认真、客观地展开测评。

 建议与启示

+ 杜绝盲目照搬

胜任力模型应该和企业的文化、未来的战略高度相关，因此，构建模型必须采用科学的方式，杜绝空穴来风或盲目照搬其他企业的实践。

+ 通过具体行为进行描述

胜任力标准不是一个口号，不要将抽象、不可衡量的标准混淆其中，所有能力项需要通过可观察、可评估、可发展的“行为”去进行说明与阐述，促使标准落地。

+ 赋予员工能力

推动胜任力模型落地，首先需要使用者对工具充分理解。因此，作为 HRBP，应加强与业务管理者之间的沟通，推动直线经理与员工开展谈话。另外，COE 团队应该为直线经理和员工提供辅导课程，帮助他们克服偏见，赋予他们客观公正使用这一工具的能力。

+ 变与不变的动态平衡

外部业务环境在不断变化，胜任力标准需要根据企业的愿景、战略等进行调整，但企业需要把握“变”与“不变”之间的平衡。因为频繁地更变，会让员工对胜任力的重视程度不断下降，毕竟胜任力的一个重要功能是作为企业文化和价值观所创导的行为载体，应具有相对的稳定性。

案例启示

西安杨森制药 | 胜任力模型在绩效发展与人才管理中的应用



姚晓菲 | 人力资源副总监 | 西安杨森制药有限公司

西安杨森制药有限公司是美国强生公司在华的制药子公司。业务的快速增长对企业人员的胜任力提出了更高的要求。因此，西安杨森基于中国区业务现状，在全球绩效管理体系下，运用全球领导力来指导过程，专业岗位胜任力来指导达成结果，使管理者和员工双方清楚地了解自己在工作中需要做什么以及如何做，将能力要求结合业务策略贯穿于公司整体绩效发展与人才管理的体系中。

领导力模型

西安杨森的领导力模型创立于全球总部高级管理层，以强生的信条为核心，由四项领导力组成，并通过具体的行为描述对企业所有员工提出要求，积极改变员工现在和将来的行为。

“如果盲人领导盲人，就会失去方向”，西安杨森通过将领导力模型与人力资源相关流程相结合，帮助员工拥有管理自我和领导他人的能力。在面试环节中，企业使用基于领导力及胜任力要求设计的面试指南；在培训课程或项目设计时，企业根据能力测评结果开展针对性的培训。同时，企业要求员工将领导力发展目标及衡量标准填入个人年度绩效考核目标中，通过公司的绩效考核系统记录信息，推动员工持续发展个人能力。

+ 全方位推广

由于领导力模型从全球总部至上而下地推广，因而在推广应用过程中，企业一直致力于将领导力标准与员工的日常实际工作相结合，全方位开展学习培训项目。培训中，通过分享员工在工作任务中展现的领导力行为的案例，帮助员工深入理解强生全球领导力。

针对所有管理者

在领导力模型推广初期，西安杨森不仅在公司年会上对领导力模型进行宣讲，同时人力资源部和杨森大学会利用不同业务单元，开展多层次、多场次的学习讨论会，对领导力关键要素进行深入的探讨，分享和学习，帮助所有的管理者理解领导力信条和四个要素下的关键行为，并分享实际工作中展示领导力要素的案例加深参与者的印象。

学习讨论会时长：根据各业务单元需求，开展为期半天或一天的学习讨论

学习目标：

- ✓ 帮助管理者认识领导力的重要性
- ✓ 了解领导力模型的构建目的

- ✓ 理解领导力要素的行为准则
- ✓ 领导力关键行为探讨并结合日常工作进行反思
- ✓ 结合领导力故事，帮助管理者认识如何在实际工作中观察、诊断领导力行为
- ✓ 鼓励管理者身体力行，在实践工作中推广与应用

针对新员工

新员工入职培训时，人力资源部会向新员工介绍领导力模型，业务人力资源伙伴会结合绩效与发展，对员工进行领导力和岗位胜任力的解读，让员工了解具体的胜任力及胜任力对自己个人绩效和在组织内发展的重要性。

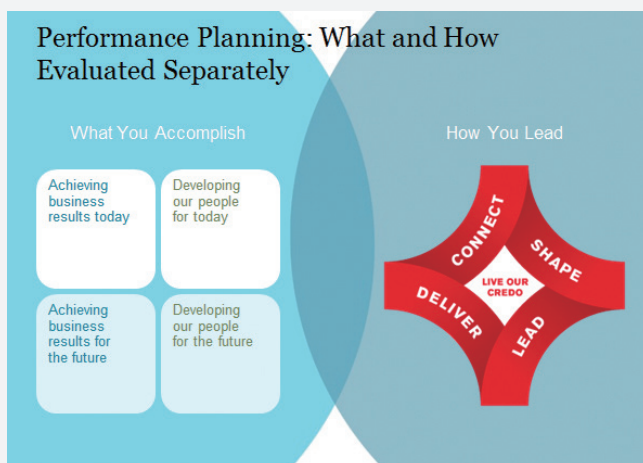
针对新任经理人

对于角色刚发生变化的新任经理人，人力资源部开展针对性培训课程。

学习目标：

- ✓ 强化经理人对领导力的认知以及基于胜任力的评估能力
- ✓ 学习如何帮助员工制定基于胜任力标准的个人发展计划
- ✓ 培养经理人在通过关键行为点去观察员工领导力的能力

除此之外，与领导力模型相关的学习资料和培训课程，所有员工都可以通过西安杨森的学习系统进行下载和学习。



通过全方位的学习与推广课程，让所有员工在理论层面了解领导力要求，并通过领导力要求与绩效系统相结合，推动领导力的提升。

+ 基于胜任力的绩效管理体系

绩效管理体系会直接影响员工的参与度和敬业度，最终影响组织目标的达成。西安杨森在绩效管理时不仅关注员工过往的表现，更关注员工未来能力的发展。因此，西安杨森绩效管理时展开结果（What）和过程（How）双维度的考核方式，即同时考核员工关键目标的达成情况和领导力的展现情况，充分发挥员工主观能动性，用更加开阔的思维实现个人目标，并将个人目标与公司战略保持一致。

目标设定

每年年初，由直线经理与员工根据领导力模型（针对所有人员）、岗位胜任力模型（针对部分岗位人员）及业务目标共同设定绩效目标和领导力提升规划，将其输入绩效考核系统中。

领导力的提升落实于具体的岗位行为，结合直线经理评价、员工自我定位设立相应的行为指标，并商讨个人发展计划。在设计年度绩效目标和发展计划时，人力资源部会为经理和员工提供指南或进行培训，帮助员工制定合理的绩效目标和个人及团队发展目标。

西安杨森的培训体系里设置了关于能力辅导与反馈的课程，通过课件、角色演练等形式对经理人进行培训。另外，员工和经理人也可以通过学习系统获得相关的学习资源。

绩效沟通和发展对话

西安杨森强调通过“对话”的形式，搭建起持续反馈与辅导机制。每次“对话”前，业务人力资源伙伴（HRBP）会与直线经理沟通此次“对话”的重点及目的，帮助经理更好地与员工展开对话，达到激励和辅导的作用。在整个绩效周期中，也要求直线经理和员工基于目标达成情况和领导力发展情况进行定期反馈沟通。通过深入了解员工职业发展规划、工作任务中的优势和挑战以及当下目标达成情况和胜任力的展现情况，制定切实可行的行动计划。

年度绩效考核

员工年度绩效考核成绩一般由直线经理打分，但每位经理人对于领导力标准的解读和理解上会存在差异。那么如何在统一的标准下，探讨绩效评估结果？如何确保评估结果的客观性？西安杨森主要采用以下两种方式。

✓ 加强各业务部门联动

除了开展线上或者线下的培训，通过逐步教育、练习来统一各管理者的评估标准外，西安杨森每年都会组织开展一定数量、一定级别的人才评估探讨会，会议邀请各业务部门的管理者，相互探讨领导力评估标准，以此逐步缩小各部门间对于领导力评估的差距，确保评估的一致性及公平性。

✓ 使用 360 度评估反馈工具

西安杨森为每一位经理人提供 360 度评估反馈工具，并鼓励经理人通过系统主动发起 360 度评估收集任务。一般而言，直线经理能够通过日常观察，准确评估员工的能力。但如果经理人需要借助工具全方位地了解员工或者经理人的评估结果与员工自我评价之间有较大差距，可以发起 360 度反馈，根据评估报告和员工展开进一步沟通。

将领导力行为标准与绩效管理体系结合，能够将企业对所有员工的期待“落地”，同时针对销售、市场及一些支持部门的岗位，西安杨森在领导力要求的基础上，设定了专业岗位胜任力标准，用“行为”来描述员工该如何运用所需具备的知识、技巧和工作能力来履行工作职责，帮助员工打造基于胜任力为基础的多种发展路径。下文以销售岗位的胜任力模型为例。

销售胜任力模型

销售作为与客户最直接的接触者，只有具备一定的专业胜任力，才能有效地向客户传达专业的产品信息。

因此，西安杨森构建了销售人员的专业胜任力模型。模型分 4 个层级：学习、应用、领导、精湛，从而针对不同岗位的销售人员提出了不同的胜任力要求，并将胜任力标准结合工作任务中可观察的行为进行描述。

+ 提炼行为标准

专业胜任力模型中，每个层级的行为描述都来自销售人员实际工作任务下的行为标准，保证可观察、可衡量、可指导。

在获取行为标准的过程中，HR 最先访谈销售部与市场部的领导，通过与他们讨论获得指引，初步选取组织未来发展所需的核心能力，并基于销售队伍中成功人士的“肖像”，初步梳理胜任力标准。为了让能力描述贴合工作实际要求，各部门相关负责人会进行多次会议讨论，结合销售人员的工作职责，将员工“好”的行为进行细化描述。

+ 推广与运用

针对销售人员的培训发展体系主要基于统一的胜任力标准构建，胜任力模型作为一把刻度精准的“尺子”，在评估和发展销售人员能力方面发挥了巨大的作用。企业除了对新员工展开基于胜任力标准的测评，还打造了一系列专业能力认证项目，帮助销售管理者和销售代表理解胜任力并重视胜任力发展。

专业能力认证项目

销售人员的专业能力认证体系完全基于销售的胜任力模型设计，因此开展认证项目的过程，也是有效推动模型落地的过程。项目的开展促使所有员工更加重视胜任力标准，并努力向标准靠拢。

✓ 项目概况

专业认证体系由杨森大学、人力资源部、业务部门联动设计。测

平时，杨森大学邀请各部门相关管理人员担任考官，对销售人员（销售代表 / 区域经理）的专业能力进行评估。

✓ 专业认证方式

在专业认证项目中，销售人员的工作任务和胜任力标准会被打散到评估流程中，整个认证评估主要采用模拟真实工作场景的形式，由培训部、市场部、医学部、销售部的相关管理人员担任考官，对销售代表和地区经理展开专业能力认证。其中销售代表通过三关视为成功通关，地区经理通过五关视为通关成功。

✓ 优势与特点

胜任力的标准来源于工作任务和工作情景下的行为，将测评回归工作情景展开，大大降低了评估的难度。

除此之外，公司开展专业认证项目，其核心不仅仅是测评，而是希望实现“以考代训”、“以评代训”的目的。通过认证带动认证前的预习及认证后的针对性发展，进而营造团队的学习文化。项目开展后，销售人员会在专业认证前，进行自我评估，思考如何提升当前缺失的能力，并通过学习资料在认证评估前进行针对性准备。测评过程中，考官与考生之间互动沟通，帮助考生收获成长。测评后，专业认证报告进一步帮助员工了解自身能力现状，制定有效的个人发展计划。

✓ 专业认证与员工的关系

专业认证结果与员工在企业中的发展息息相关，如果员工在专业能力认证评估中展示出高潜力，同时在工作中展示出优秀的专业胜任力和领导力，将会在后续的管理人才选拔与培养项目中得到更好的发展。如果员工在专业能力认证中累计两次不合格，该员工将会进入到公司相关的绩效改进项目中。

✓ 保证专业认证的客观性

考官主要通过观察员工的行为表现评估胜任力的状况，这一过程，很容易加入个人的主观判断，如受第一印象、刻板印象等影响，导致测评结果出现偏差。因此，西安杨森在专业认证评估前，会对所有考官进行严格培训。另外，在认证评估后，让所有考官就评估结果进行一致性修正。

认证前：培训流程及内容

- 向考官说明认证方案并介绍认证评估的整个流程
- 向考官说明评估标准及计分方法
- 说明测评案例
- 模拟演练（针对一段演讲或拜访视频，要求考官按照评估标准进行现场评分，并结合案例中具体的行为解释打分的依据）
- 所有考官依据评估表，进行现场讨论，就评分达成一致意见

认证后：对结果进行一致性修正

- 在认证评估后，由培训师确定一位认证评估中的销售人员（考

生）进行评分说明，解释评分的原因及具体的表现行为

- 所有考官现场讨论，就该考生的评估达成一致
- 将该考生的评分标准作为 Benchmark，对其他考生的分数进行调整
- ✓ 认证结果应用

通过校验后的专业认证的评估结果，最终会落在具体的胜任力行为上。无论是人力资源培训部制定学习发展项目还是销售经理在工作中对下属进行能力辅导，都要参考胜任力测评结果。因此，对销售展开专业能力认证项目后，杨森大学会整理出评估报告反馈给业务管理者和 HR。

从共性的角度，报告呈现团队的能力现状，重点关注需要提升的能力项，人力资源各部门会基于测评结果调整人员管理机制，例如成立了特别行动小组，以整合内部各项资源，提升整个销售组织的能力。

个人专业认证测评报告，不仅包含员工最终的考评结果，还以位点图的形式呈现该员工在每个能力项下具体行为的现状，帮助员工清晰地认识到哪些行为需要强化，将其作为年度重点发展的能力。直线经理也会基于下属专业能力认证结果，重点培养与辅导员工的能力。

为了保证辅导的质量，真正帮助员工提升能力，企业要求直线经理和员工一起制定发展目标，将具体的辅导行动记录在系统中，通过定期“对话”和辅导推动辅导质量提升。系统中记录的辅导数量直接影响管理者的奖金，同时人力资源实践者会定期抽查辅导情况。

专业认证项目推动胜任力模型“落地”

开展严谨的专业认证评估项目，定期对员工的专业胜任力进行评估，促使销售人员不仅仅关注测评结果，更重要的是通过测评帮助员工了解自身与岗位要求之间的能力差距，有针对性地制定个人发展计划，不断提升能力，在组织内持续学习和成长。

各项专业能力认证的开展，推动销售经理和销售代表了解胜任力模型，并将认证前的针对性地学习、认证中的能力评估培养和认证后的针对性的发展有效串联，在让业务管理者熟练掌握胜任力标准的同时，让员工认识到专业能力提升的重要性，为企业营造了良好的学习氛围。

💡 启示与建议

首先，胜任力模型在人才管理体系中运用一定会遇到阻力，比如评估过程过于困难，评估流程存在风险。作为推动者，要客观、冷静地对待这些质疑声，反思整个流程或胜任力标准的设立是否合理，进而推动整个人才管理体系更加完善；其次，基于市场及外部环境的变化，对于员工的能力要求也要随之进行调整和变化；最后，在人才的选用育留每一个环节，要尽量确保胜任力标准的统一和一致性。基于同一个标准，进行人才的选拔、评估和培养，并基于能力评估的结果，找到差距，制定与之相匹配的培训和 development 计划，帮助员工在组织内持续地成长和发展。

案例启示

派克汉尼汾 | 胜任力模型如何产生企业核心竞争力



林健智 | 人才管理与发展经理 | 派克汉尼汾（大中华区）

派克汉尼汾（以下简称“派克”）是全球一流的传动与控制公司，致力于提供一流的产品、解决方案及用户体验。派克充分认识到人才是企业最宝贵的无形资产，因此制定了一系列流程和制度来减少管理中不可控的因素，并通过系统实现人才培养的记录与追踪。胜任力模型作为企业衡量人才的“标尺”，同样依靠流程、制度与系统深深扎根于人才管理体系中。

派克的领导力胜任力模型主要根据派克价值观、战略总结而来，并与“制胜战略”完美结合，通过具体的行为描述向企业所有员工清晰地表达了企业的要求与期待，引导员工的行为、目标与企业的战略方向保持一致。而只有将胜任力标准融入管理流程中，管理者和员工才会对其充分重视。下文以领导力胜任力模型融入绩效管理流程为例，介绍模型落地应用情况。



图一：派克领导力胜任力模型支持公司的制胜战略

模型在绩效管理流程中的运用

派克基于胜任力模型视角，构建了与组织战略紧密联系的绩效管理体系，从长远的角度，提升员工的能力与素质。

在制定的考核标准中，能力测评结果作为关键因素影响员工最终的绩效。因此，无论是业务管理者还是员工本人，都十分关注能力标准，会主动去了解每个能力项以及相关的行为标准。

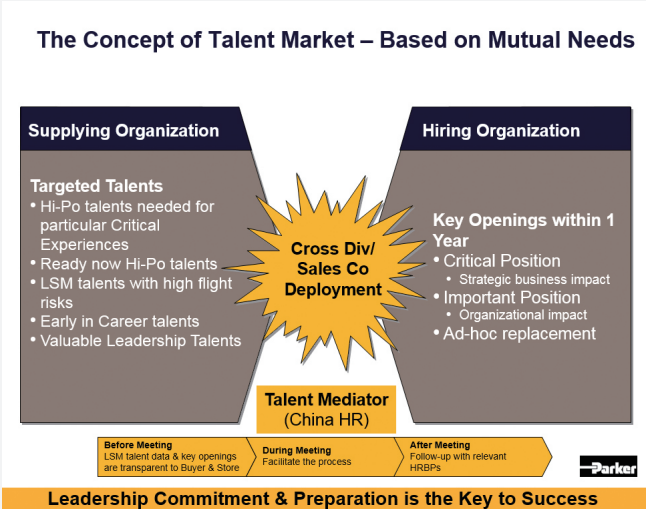
为了使业务经理能够了解胜任力模型并通过模型客观准确地对员工的能力进行评估，派克开发了一系列培训课程，并通过建立跨业务单元的机制以及相关测评机制保证结果的客观性与准确性。将准确的测评结果作为员工发展计划的可靠依据，促使能力模型“落地”。

测评标准

在绩效管理流程（类似 PDCA 的管理循环）中，派克希望能够实现绩效过程与绩效结果的全面管理。因此，员工的总体绩效由“硬”业绩指标（Performance Result = KPI）和“软”指标（Business Skills = Competency）两部分组成。无论评估员工的 KPI 还是评估能力，都分为五个层级，为明显杰出、超标、达标、进步中、不合格。而当员工“硬”业绩指标的评估情况与“软”指标的评估结果不一致时，基于能力素质的考评结果更被 HR 和直线经理所关注，因为派克需要了解该员工的业绩指标是由他个人能力产生的结果，还是其他外在环境因素所致。因此，综合评估员工绩效结果时，派克采用 The 1 Up or 1 Down Approach 的机制，并通过流程进行管控。

保证各业务单元“口径”一致

派克是 decentralized 的组织结构，包含七大产品组。由于各产品组之间相对独立，难以保证各业务单元的直线经理对模型有一致的认识。容易出现各业务单元对于人才胜任力的判定存在差异，缺乏统一“口径”的现象。



图二：跨业务单元的人才管理与部署机制

为了保证业务的直线经理能够正确认识与使用胜任力模型，人力资源相关专业人士会设置培训课程，来帮助业务经理对每一条行为描述进行解读，并通过举例子、模拟练习等形式让业务经理能够在绩效管理时正确使用胜任力模型这一工具。

除此之外，派克一直在思考如何使用统一的“口径”评估员工的能力，以此加强各业务单元的人才流动。在实践过程中，派克建立了一系列跨业务单元的人才管理与部署机制，实现横向打通。例如，充分利用人才盘点的场合，将员工的胜任力评估结果透明化呈现。并在人才盘点会上，设计相关流程，引导各业务单元的领导者反复地交流与沟通，实现各业务单元统一“口径”的目标。

+ 保障测评结果准确性与公平性

在绩效管理的流程与体系中，评估胜任力，能够让业务管理者全面了解员工能力现状以及当前业务人才构成现状，但基于能力的评估往往容易出现偏差，主要体现在以下两方面：

- 1 由于业务直线经理对胜任力要求解读不准确，导致评估结果出现误差。
- 2 由于直线经理主观臆断，导致评估结果出现误差。

为了解决以上两个问题，派克对业务经理开展了基于胜任力模型的讲解与培训，帮助业务经理正确解读每项能力行为层面的表现及相应的评判标准，同时采用情景模拟等方式指导业务经理向员工反馈测评结果。另外，派克鼓励业务经理在日常工作中关注员工的行为并及时记录员工的优秀行为和不佳的行为。

除了通过大量的培训，帮助业务经理理解各项能力的具体要求来保障评估结果准确性外，派克还通过管理机制提高测评结果的公平性。当员工自评的结果与直线经理对其展开的测评结果处在不同层级时，如果员工对结果提出质疑，直线经理需要列举员工在工作中的具体的行为，将实际行为与胜任标准作比较，帮助员工全面认识自身的能力现状。另外，派克的管理流程要求直线经理的上级主管（二阶主管）对该员工进一步进行测评，而最终结果由员工、直线经理、二阶主管三者商议后确定。

+ 持续开展能力测评与发展

对员工进行胜任力评估后，帮助员工解读能力现状并制定相应的发展计划是提高员工未来绩效的关键。每个季度，派克都会要求每位直线经理与员工进行一次绩效对话，制定绩效目标的同时制定详细的能力发展计划，并将具体信息输入信息系统。派克将这一步作为管理流程中的关键步骤展开，确保业务经理重视对员工的能力评估与发展。

制定绩效目标和能力发展计划

直线经理与员工根据岗位的胜任力标准和员工的能力现状（测评结果）进行讨论后，制定出下一季度的绩效目标和详细的发展计划。

输入绩效管理系统

派克要求员工通过登入系统中绩效管理模块，填写每个季度的绩效目标和发展计划。通过系统进行信息化、流程化管理。业务经理能够随时查看员工一段时间内的绩效改变以及能力的发展情况，制定有效的发展计划。

及时反馈与认可

直线经理的责任是及时给予员工必要的反馈与表扬，目的是巩固正向行为与纠正负面行为，使得员工能够在既定的发展轨道中进步与加强。

观察并记录员工的行为

在为员工制定好绩效目标与发展计划后，业务经理需要在日常工作过程中，为员工提供发展胜任力的工作机会，同时时时关注员工的行为表现，记录好的行为与需要改变的行为，并在绩效沟通时为员工指出，帮助员工实现绩效目标并提升胜任力。

胜任力模型通过绩效管理流程深入人心

员工：在员工入职时，HR 都会对每位员工进行培训，帮助其认识胜任力模型并正确解读具体的行为描述。另外，对于员工而言，每个季度与业务经理制定绩效目标与发展计划的过程，也是帮助员工强化的过程。由于能力的评估结果会影响个人绩效考核，因此，员工会积极主动地去了解岗位胜任力要求，注重自身能力发展。

业务直线经理：通过将胜任力标准贯穿于绩效管理体系中，促使业务经理定期评估员工的胜任能力，并为其制定能力发展计划。这要求直线经理尽可能做到准确、客观地评估员工的能力。在不断应用与强化的过程中，胜任力模型已与多数业务经理的日常管理方式相融合。

整个绩效管理流程中，人力资源实践人士主要充当观察者与推动者的角色，通过绩效管理系统，了解并跟踪直线经理是否每个季度对员工进行测评，是否定期帮助员工制定绩效目标，是否向员工进行评估反馈……通过将不同直线经理的具体操作情况与进度进行信息整理与反馈，推动流程进行。

启示与建议

+ 选择“对”的工具

建模是一个非常严谨的过程，建立一个能够被反复考证的胜任力模型是其能够被运用的关键。如果模型本身存在问题，例如该模型并不能体现杰出领导者的胜任力、具体的描述不是行为而是一些看法、行为描述之间存在重复或矛盾等都会导致模型难以“落地”。因此，如果需求紧急，可以根据经典的胜任力模型，以工作组的形式选出适合组织发展的能力项。若企业需要一套非常贴合内部语言，每一个指标的描述都要来自业务的能力模型时，就需要引入有工业心理学背景的专业人士，来提炼行为描述。

+ 模型不应复杂难懂

复杂的模型看起来完美，但后期推行往往十分艰难。顺口、易懂、好记、实用的能力模型，往往容易获得企业高层、业务管理者和员工的认可。

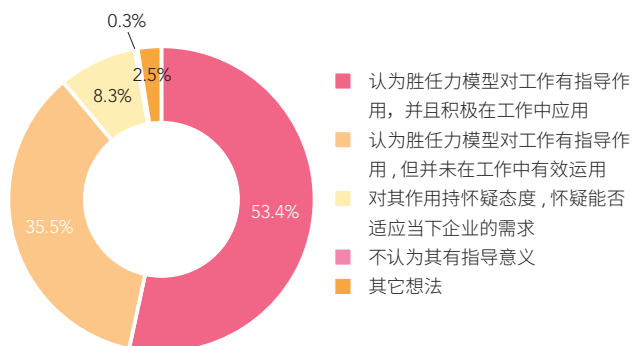
+ 因人而异、因地制宜

HRBP 需要搭建桥梁，根据各组织管理现状以及业务领导对胜任力模型的理解程度，采用正确的推广方式。首先应该让业务领导层认识到业务目标可以通过发展员工的能力去实现，从而获得业务管理层的支持，再通过体系、流程、制度让直线经理和员工重视能力的发展。

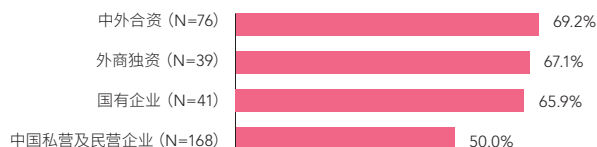


标杆数据

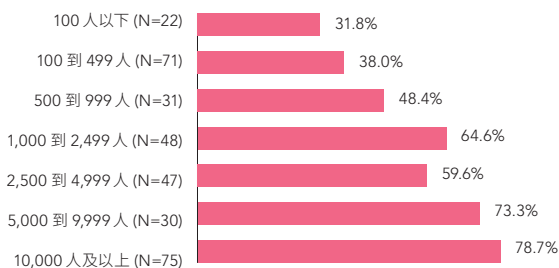
附表 1 参与者对胜任力模型的态度 (N=324)



附表 2 不同所有权性质的企业胜任力模型普及情况



附表 3 不同人员规模的企业胜任力模型普及情况



附表 4 胜任力模型主要的设计方式

	核心 (通用) 胜任力 (N=123)	领导力 (N=119)	专业胜任力 (N=105)
内部的相关人员自行设计	39.8%	28.6%	50.5%
内部人员与咨询机构合作设计	47.2%	58.8%	43.8%
完全外包给咨询公司设计	0.8%	4.2%	1.0%
不清楚	12.2%	8.4%	4.8%

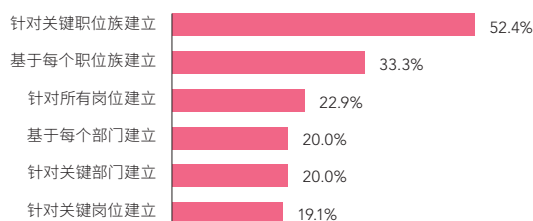
附表 5 胜任力模型主要来源

	全球 / 亚太地区 / 集团标准模型	标准模型 + 本地公司调整	完全本地公司主导	其他 / 不清楚
核心 (通用) 胜任力模型 (N=123)	28.5%	39.8%	29.3%	2.4%
领导力模型 (N=119)	32.8%	35.3%	28.6%	3.4%
专业胜任力模型 (N=105)	13.3%	41.9%	43.8%	1.0%

附表 6 以下所有权性质的企业, 专业胜任力模型的来源

	全球 / 亚太地区 / 集团标准模型	标准模型 + 本地公司调整	完全本地公司主导
外商独资 (N=22)	27.3%	27.3%	45.5%
中外合资 (N=18)	16.7%	44.4%	38.9%

附表 7 参调企业专业胜任力模型建立对象 (N=105)



附表 8 整体上, 专业胜任力模型与贵公司业务需求的匹配度 (N=105)

	匹配度很低	匹配度较低	匹配度一般	匹配度较高	匹配度高
与现有业务能力需求	1.0%	4.8%	27.6%	60.0%	6.7%
与未来 3 年业务能力需求	1.9%	9.5%	47.6%	38.1%	2.9%

附表 9 不同建模的提出者与主导者对专业胜任力模型与业务匹配程度的影响 (N=105)

		与现有业务能力需求匹配度	与未来 3 年业务能力需求匹配度
提出者	人力资源部	3.7	3.3
	业务部门	3.9	3.5
	企业高层	3.5	3.2
主导者	人力资源部	3.7	3.3
	业务部门	3.8	3.3
	企业高层	3.2	3.3

备注:

1 分 匹配度很低

2 分 匹配度较低

3 分 匹配度一般

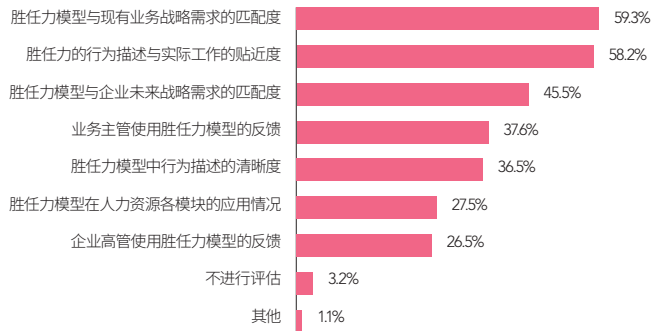
4 分 匹配度较高

5 分 匹配度高

附表 10 人力资源管理处在不同成熟度阶段，胜任力模型在人力资源管理各领域的相关步骤中，作为关键工具应用的比例

		成熟度阶段 1 (N=19)	成熟度阶段 2 (N=103)	成熟度阶段 3 (N=38)	成熟度阶段 4 (N=29)
招聘	编写职位说明书	56.3%	38.6%	58.6%	28.0%
	设计候选人评估标准	56.3%	50.9%	62.1%	64.0%
	设计面试题库	25.0%	26.3%	34.5%	56.0%
	选择或开发招聘所需的测评工具	12.5%	29.8%	34.5%	36.0%
	确定测试方式与工具	18.8%	22.8%	20.7%	52.0%
培训	培训需求分析	66.7%	48.7%	58.6%	61.5%
	培训课程设计	44.4%	35.5%	41.4%	61.5%
	培训方式选择	22.2%	13.2%	31.0%	34.6%
	培训效果的评估	33.3%	17.1%	34.5%	53.9%
领导力发展	领导力发展项目设计	33.3%	69.8%	70.0%	72.0%
	领导力测评工具选择	33.3%	58.7%	56.7%	64.0%
	领导力发展项目评估	50.0%	47.6%	53.3%	48.0%
职业生涯规划	发现员工能力的强项和弱项	33.3%	45.7%	57.1%	68.4%
	确定职业定位	16.7%	37.1%	21.4%	52.6%
	设定员工能力发展的目标	33.3%	25.7%	57.1%	63.2%
	制定职业发展的通道	16.7%	28.6%	21.4%	57.9%
人才评估与继任者规划	人才盘点	50.0%	55.6%	44.8%	53.9%
	继任者准备度分析	37.5%	46.0%	44.8%	53.9%
	人才测评	37.5%	42.9%	51.7%	53.9%
	人才梯度建设	25.0%	27.0%	41.4%	53.9%
绩效管理	绩效目标制定	37.5%	37.5%	31.6%	42.9%
	绩效辅导沟通	0.0%	22.9%	36.8%	47.6%
	绩效考核评价	25.0%	37.5%	36.8%	61.9%
	绩效结果改善	25.0%	25.0%	31.6%	38.1%
薪酬管理	薪酬体系建设	50.0%	24.0%	50.0%	46.2%
	工资跳档（调薪）	50.0%	20.0%	41.7%	53.9%

附表 11 参调企业从哪些维度对胜任力模型进行评估 (N=189)





关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力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 20 份权威研究报告，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、在线学习与移动学习、等等，提供人力资源行业优秀的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”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典，这三个奖项作为中国力资源业界内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。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”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



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

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，每年出版超过 20 份调研报告，邀约、采访并撰写超过 120 个企业实践案例。每本调研报告通过对数据分析和案例的研究，为企业人力资源专业人士提供数据参考和行业风向标，助力企业战略决策。

智享会的品牌调研有：中国人力资源共享中心调研，中国工厂蓝领员工调研，中国员工健康福利与健康管理调研报告，企业校园招聘实践调研报告，中国企业弹性福利实践调研报告，中国管理培训生项目现状与发展调研报告，中国人才管理状况调研报告等。

2016 年度智享会已出版以下调研报告：

- 第三届招聘渠道有效性与招聘成本调研报告
THE 3RD RECRUITMENT CHANNEL EFFECTIVENESS AND RECRUITMENT COST SURVEY REPORT
- 第二届中国人力资源信息化管理调研报告
THE 2ND CHINA HR INFORMATION SYSTEM MANAGEMENT SURVEY REPORT
- 中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告
MAKING EMPLOYEE ENGAGEMENT HAPPEN SURVEY REPORT
- 第二届中国弹性福利实践调研报告
THE 2ND CHINA FLEXIBLE BENEFITS PRACTICES SURVEY REPORT
- 2017 企业校园招聘实践调研报告
2017 CHINA CAMPUS RECRUITMENT SURVEY REPORT
- 第三届中国工厂蓝领员工管理状况调研报告
THE 3RD CHINA BLUE COLLAR WORKER MANAGEMENT PRACTICE SURVEY REPORT
- 第二届中国高潜力员工发展项目调研报告
THE 2ND CHINA HI-POTENTIAL EMPLOYEE DEVELOPMENT PROGRAM SURVEY REPORT
- 中国绩效管理实践调研报告
CHINA PERFORMANCE MANAGEMENT SURVEY REPORT
- 第三届中国人力资源共享服务中心调研报告
THE 3RD CHINA HUMAN RESOURCE SHARED SERVICES CENTER SURVEY REPORT
- 中国企业学习管理状况调研报告
CHINA LEARNING MANAGEMENT LANDSCAPE SURVEY REPORT
-

您可以通过会员账号至智享会官网下载相关调研，或者联系智享会调研团队：rita.xue@hrecchina.org，021-60561858。

第二届中国企业胜任力模型运用与实践调研报告

THE 2nd CHINA COMPETENCY MODEL IMPLEMENTATION AND PRACTICE 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。