



快速成长企业的人才培养

胡彭令

2004年12月

快速成长企业的人才培养

何为人才？

该人才能在未来担任更高的职位,或更广的职责范围

在目前的职位上有很好的业绩,并能显示很强的领导能力

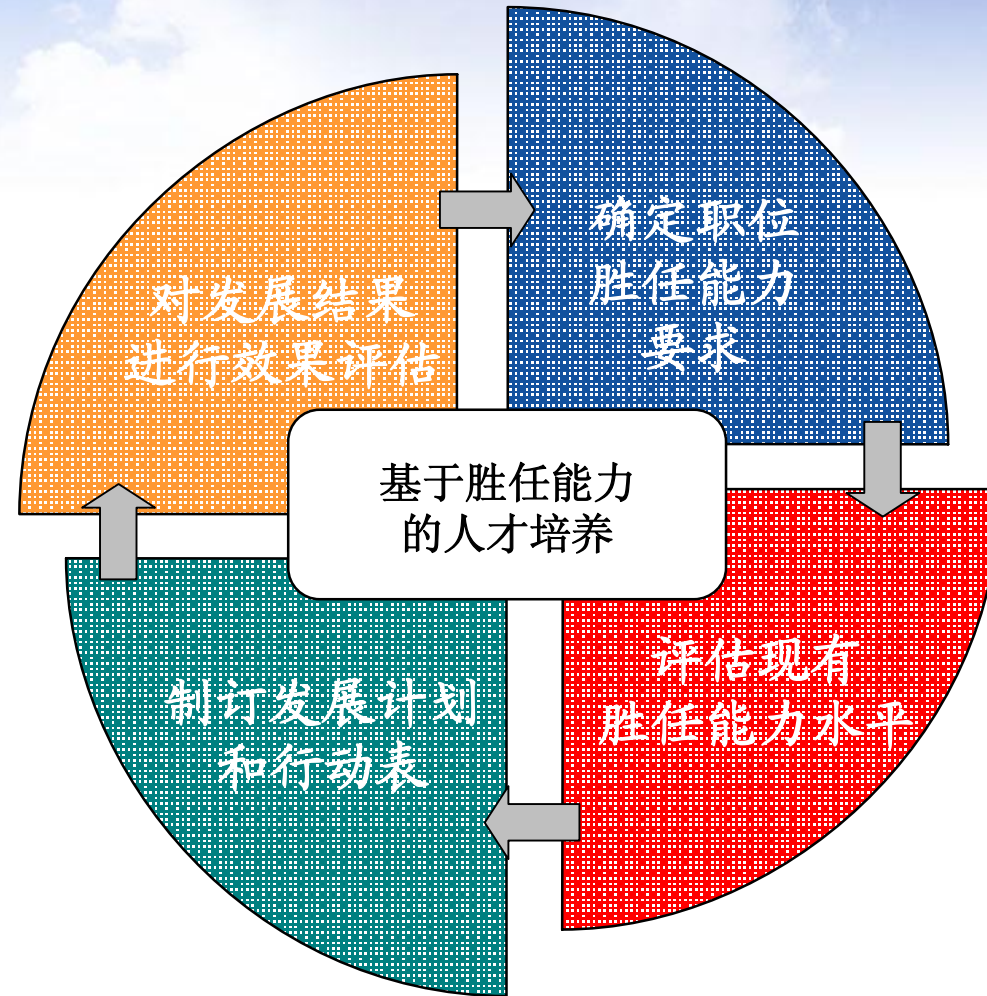
在目前的职位上显示出色的前瞻性和战略性的领导能力

在目前的职位能显示很强的学习能力,接受并消化新的理念

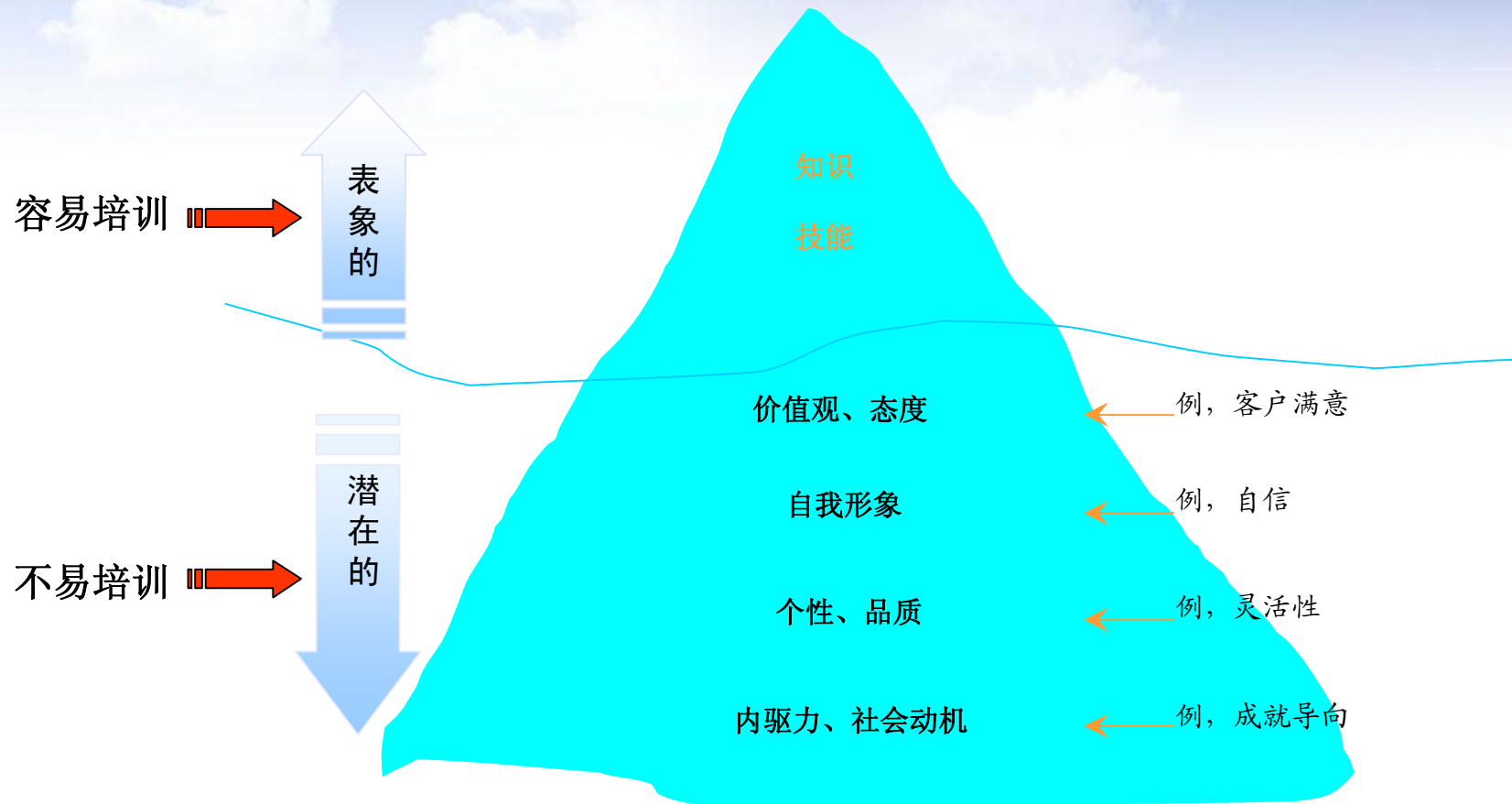
能很好地理解和贯彻公司的文化和价值观念

人才----- 运筹帷幄,决胜千里之外

快速成长企业的人才培养

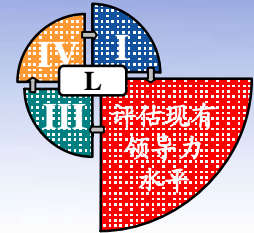


快速成长企业的人才培养



快速成长企业的人才培养

基于胜任能力的测评

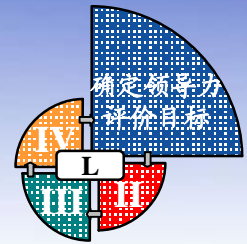


基于胜任能力的测评的目的在于：

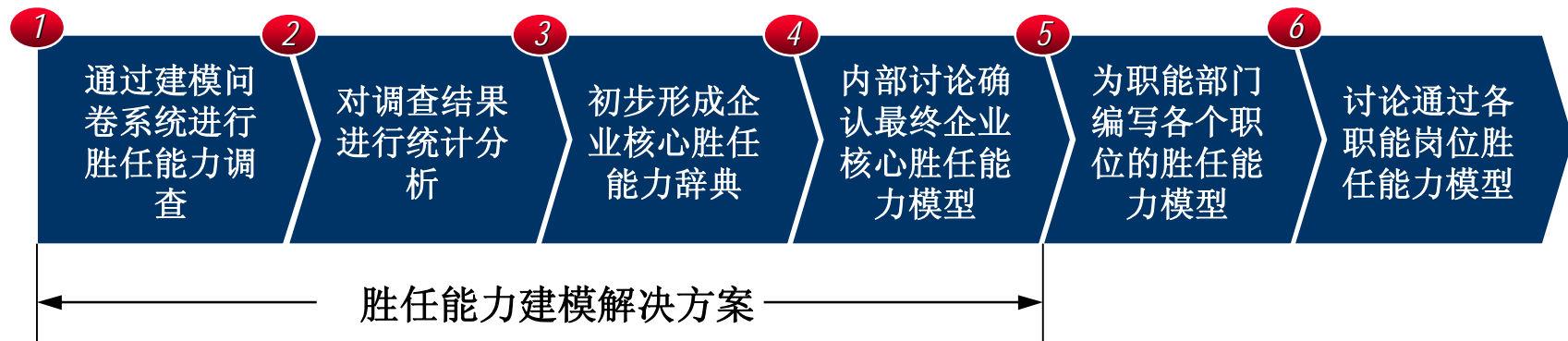
- Ø 通过一系列的模拟练习，正确评估特定岗位上在职者与该岗位的绩效高度相关的关键胜任能力水平。
- Ø 在商业模拟环境下，找出参与者的长处和发展需要。在这个环境下，所有的反应都能被捕捉，以评估那些对先正达成功至关重要的能力，并找出发展要点，明晰与目标职位的差距。
- Ø 研究管理者目前胜任力特质状态，制定下阶段的发展方案。
- Ø 在招聘的情况中，确定候选者与岗位胜任能力要求的匹配程度，为最终决策提供参考数据。

快速成长企业的人才培养

职位胜任能力确定流程



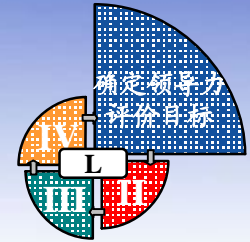
胜任能力（**Competency**）是能够区分某一工作（或组织、文化）中表现优秀者和表现一般者的个体态度、价值观和自我形象，动机和特质等潜在的深层次特征。



核心胜任能力模型是整个组织所有员工所共有的胜任能力要求，职能胜任能力模型是在组织核心胜任能力模型的基础上，依据业务特点对本部门员工的进一步胜任能力要求

快速成长企业的人才培养

人才培养评估指标：胜任能（样例）



顾客导向：

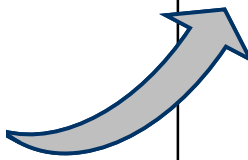
理解并愿意了解顾客的需求，按照他们的需求工作，满足或超越他们的需求。顾客可以是内部的也可以是外部的。

- 1 不能承担责任：**没有为满足客户需求承担个人责任，规避向客户提供这样的承诺：“我们将尽我们最大的努力”。将顾客的质疑转嫁给别人。
- 2 提供快捷的服务：**和同事一起确定和满足顾客表达的需求，为纠正客户服务存在的问题承担个人责任。
- 3 寻求反馈并改进服务：**积极的寻求客户的反馈并根据其改进提供的服务。确保客户真正的、内在的需求被明确和满足，并且让客户参与与他们有关的决策，考虑到一系列可能的服务方案以证实客户的利益。
- 4 为客户增加价值：**超出一般的思考、理解并满足客户的潜在需求，并通过“多走一里”来为客户增加价值。保证客户在有困难时能够找到你（比如为客户提供自己的电话号码），在你的其他业务中为客户“偷取”他们需要的好的信息，鼓励为潜在的客户需求带来有创新性的解决办法，并为它的实现扫除障碍。
- 5 判断并满足长远的需求：**看得长远一些以判断客户的未来需求，建立一种以互相信任为基础的关系，并作客户可以信赖的顾问。可以为了长远的关系而放弃一些眼前的利益。

快速成长企业的人才培养

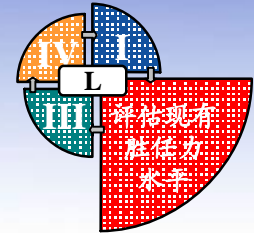
人才发展岗位胜任能力要求（样例）

岗位胜任能力要求	初级岗位	中级岗位	高级岗位
胜任能力1			第Ⅱ级
胜任能力2			第Ⅲ级
胜任能力3		第Ⅱ级	第Ⅲ级
胜任能力4		第Ⅱ级	第Ⅲ级
胜任能力5	第Ⅱ级	第Ⅲ级	第Ⅳ级
胜任能力6	第Ⅱ级	第Ⅲ级	第Ⅳ级



快速成长企业的人才培养

胜任能力评估流程



评价工具	评价/发展中心	360度反馈
适用对象	中高层经理	中层经理/主管

快速成长企业的人才培养

人才选拔胜任能力模型(I)- 通用胜任能力模型

举例

团队领导能力


- § 远景领导
- § 建立高绩效团队
- § 沟通和信息共享
- § 职业承诺

个人领导能力

- § 建立稳固的商业关系
- § 培养人才
- § 结果导向

战略领导能力

- § 战略性的思考和行动
- § 商业敏感性
- § 合理、高影响力的决策



人才发展

快速成长企业的人才培养

人才选拔胜任能力模型(II): 360度反馈, 测评中心, 心理测试等

举例

§用360度方法考评。

大气
职业操守要求

§用评价中心观察其实际表现

生命
外显胜任能力

§采用心理测验了解其心理特征

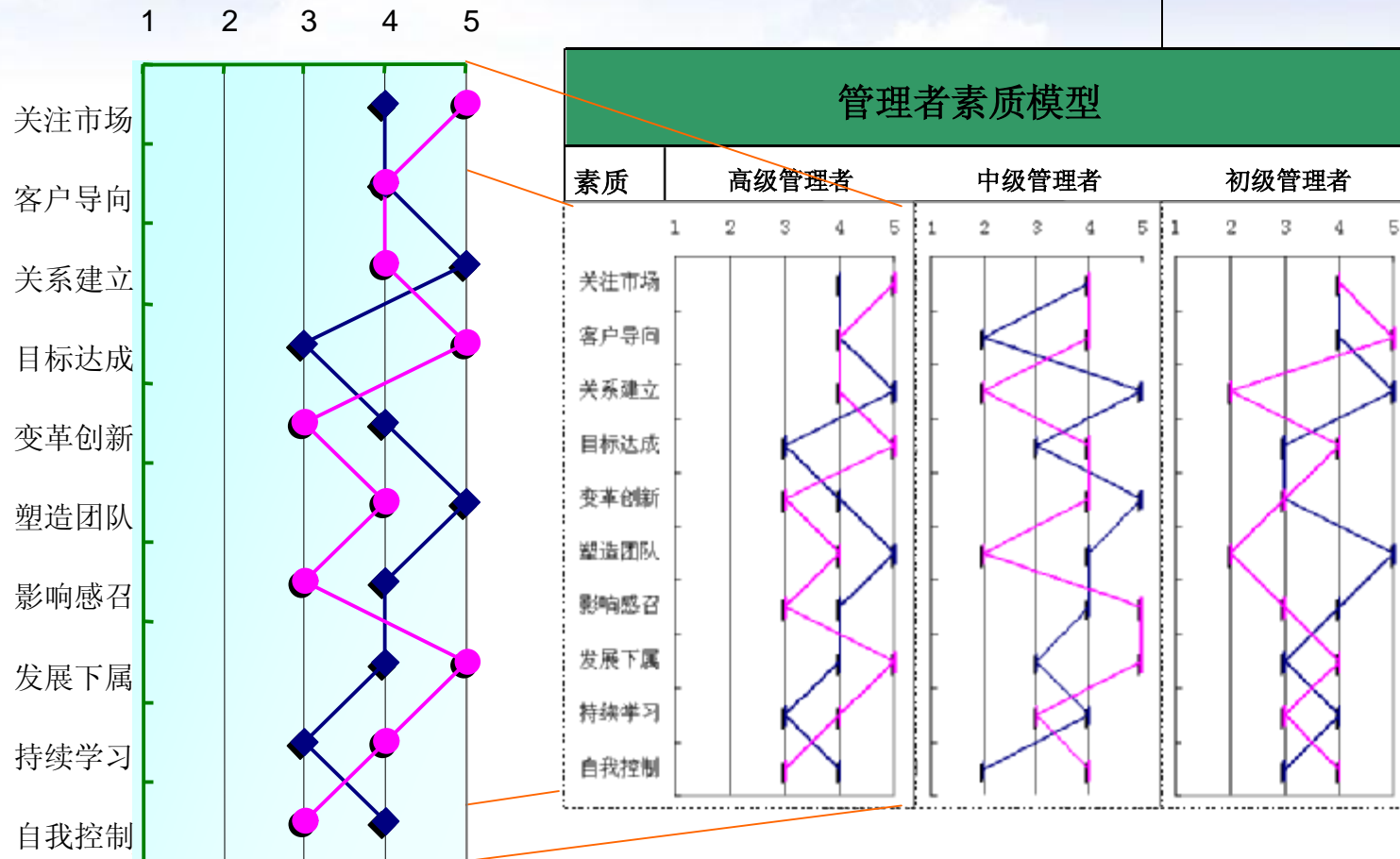
土壤
个人心理



快速成长企业的人才培养

举例

人才选拔胜任能力模型(II)-管理者素质模型



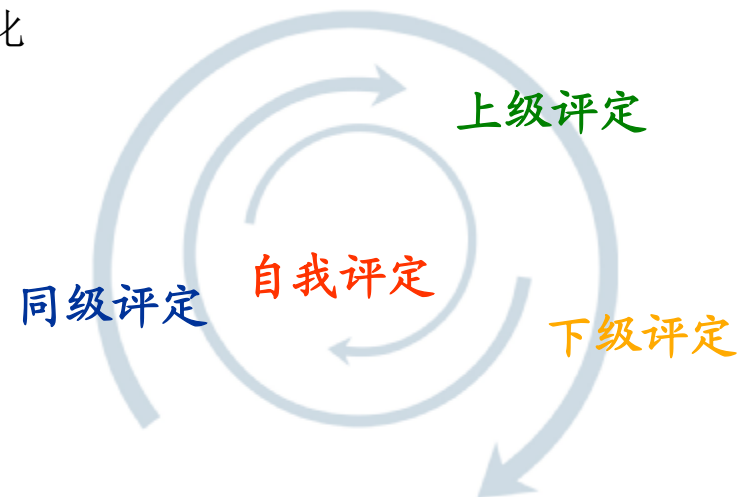
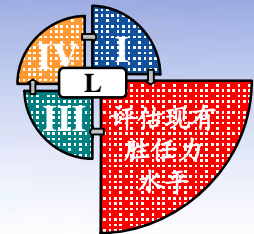
通过360度评估确认人才胜任力水平

360度反馈评估，帮助企业更客观的反映被评价人在各个胜任能力的表现状况。同时通过有效的反馈，帮助被评价人建立行动计划，提高技能，以便达到人才胜任能力的要求

- n 根据企业的胜任能力要求量身定制，与岗位密切相关
- n 通过网络进行，过程保密、简便，结果公正、量化
- n 可以通过企业常模进行比对

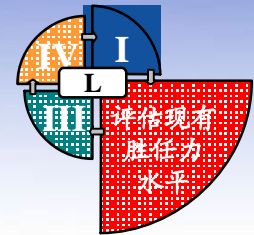


Tec360™反馈评估系统

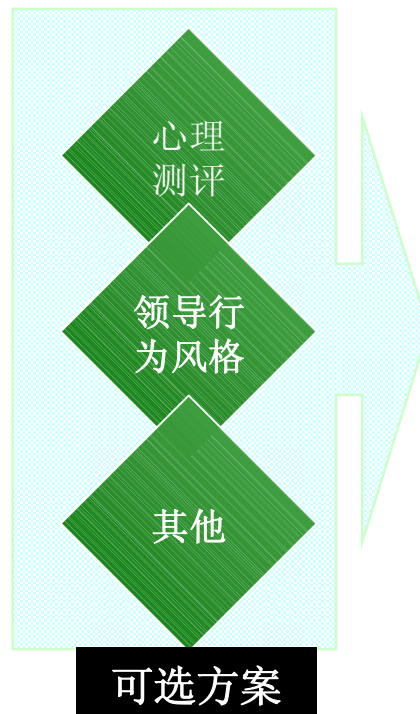


快速成长企业的人才培养

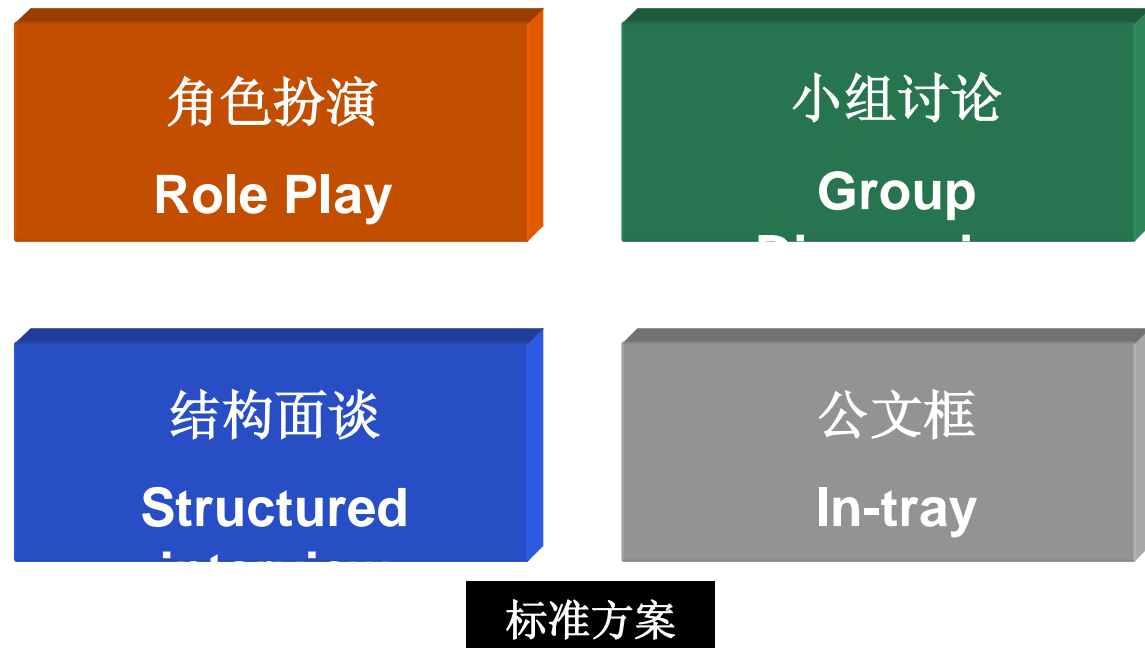
通过发展/评价中心确认胜任水平（一天）



辅助工具



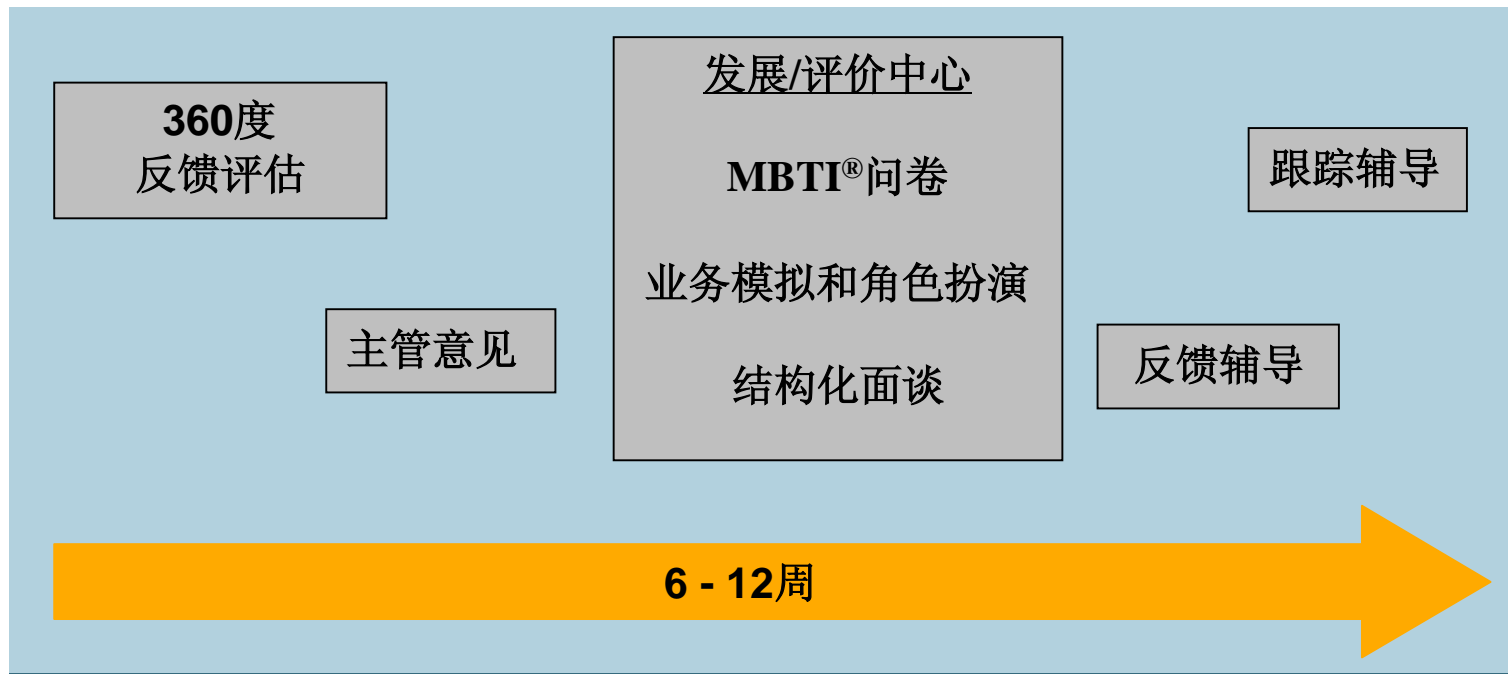
核心评价工具



快速成长企业的人才培养

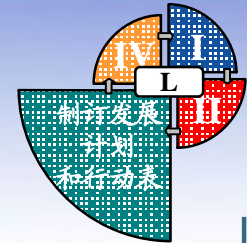
人才培养的工具之一：加速器™接班人发展计划

加速器™针对有潜力的领导人的发展产生重要影响的关键因素提供发展指导，它综合了多项评估与发展工具来实现这一目标：



快速成长企业的人才培养

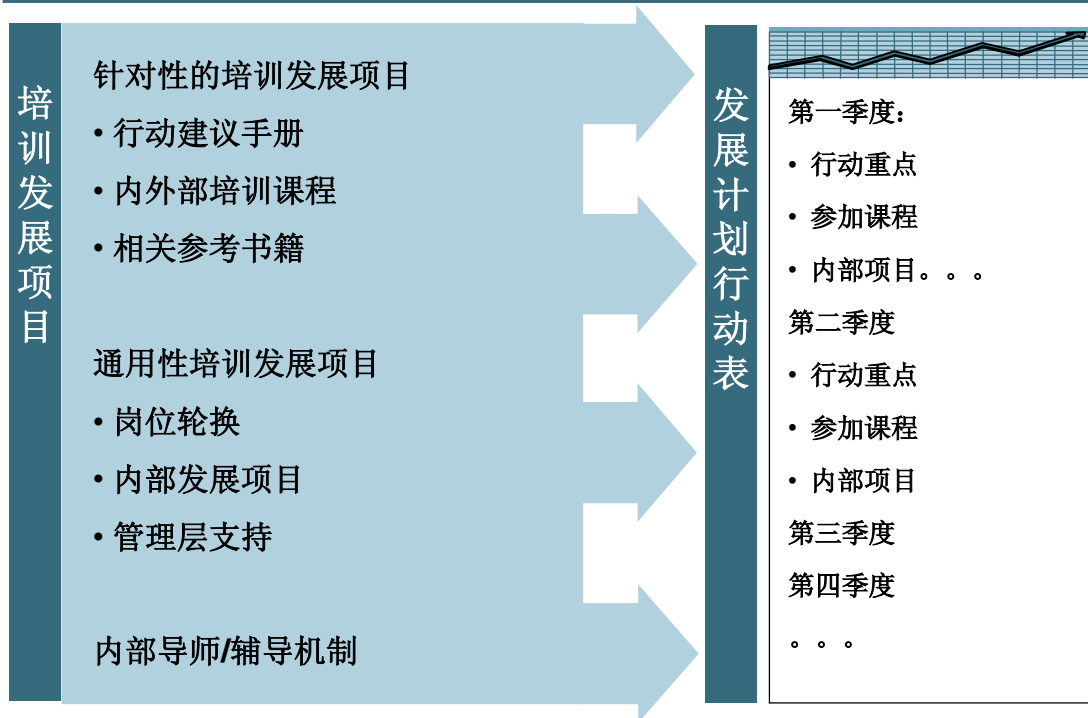
制订合理的职业发展培训计划（样例）



胜任能力评估结果

胜任能力水平差异	远景领导	4
	建立高绩效团队	3
	沟通和信息共享	3
	职业承诺	2
	建立稳固的商业关系	4
	培养人才	2
	结果导向	3
	战略性的思考和行动	3
	商业敏感性	2

培训与发展计划



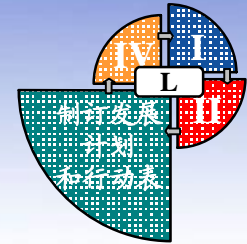
快速成长企业的人才培养

教练辅导服务

教练辅导的核心是加速那些对企业未来具有战略价值的，高绩效的员工的成长和发展。

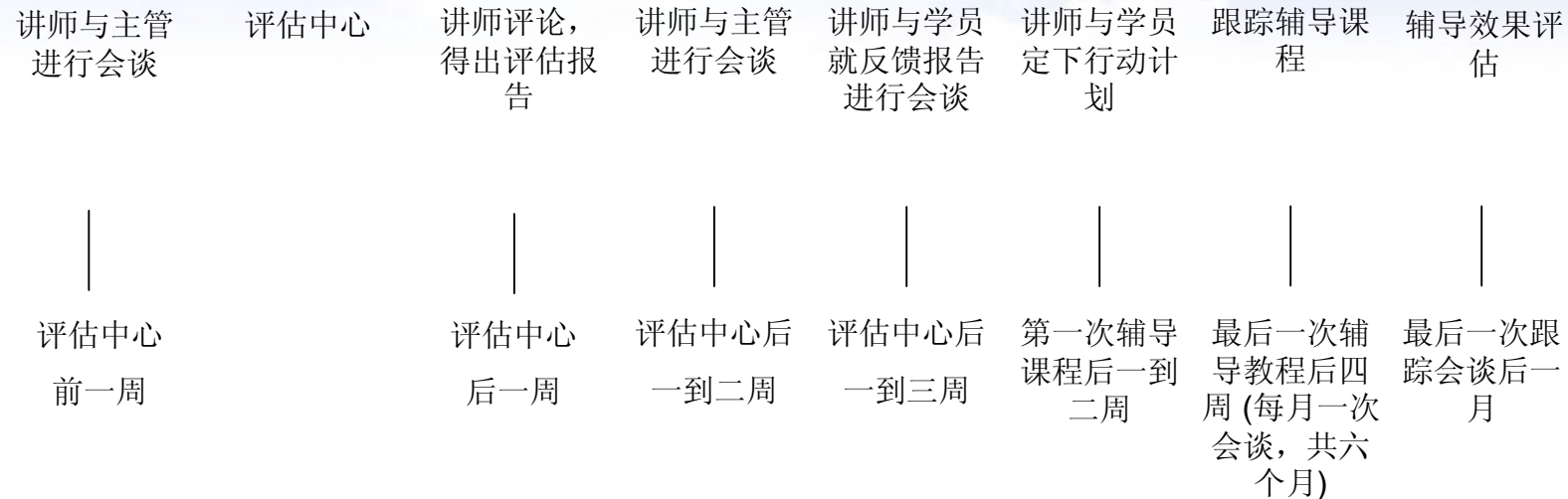
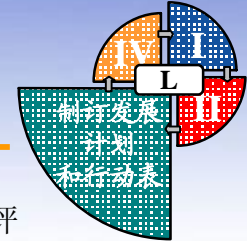
教练辅导是一个为个人量身定制的程序，它使作为企业资产的领导人的价值最大化。它因公司、被辅导经理人与辅导教练之间共享目的、互相信赖、严格保密以及彼此尊重的三者关系而独显特点。教练辅导的工作是帮助经理人发展并实施走向成功的个人策略，并将其精力和能量专注于实现目标。

教练辅导服务除了提供外部的一对一教练服务外，更通过对内部导师的教练技巧辅导，帮助企业建立内部的导师体系，使企业形成真正的内在的发展机制。



快速成长企业的人才培养

人才培养的内部辅导机制:导师计划 (样例)

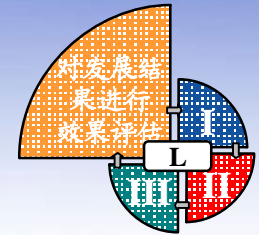


9 个月

开始2个月为准备时间, 6个月为辅导时间, 1个月为评估时间

快速成长企业的人才培养

对发展结果进行效果的评估

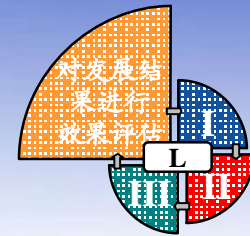


在经过一阶段的培训发展后，必须评估分析成败的因素和培训的效果，进行实时的调整，最终帮助员工提高胜任能力。

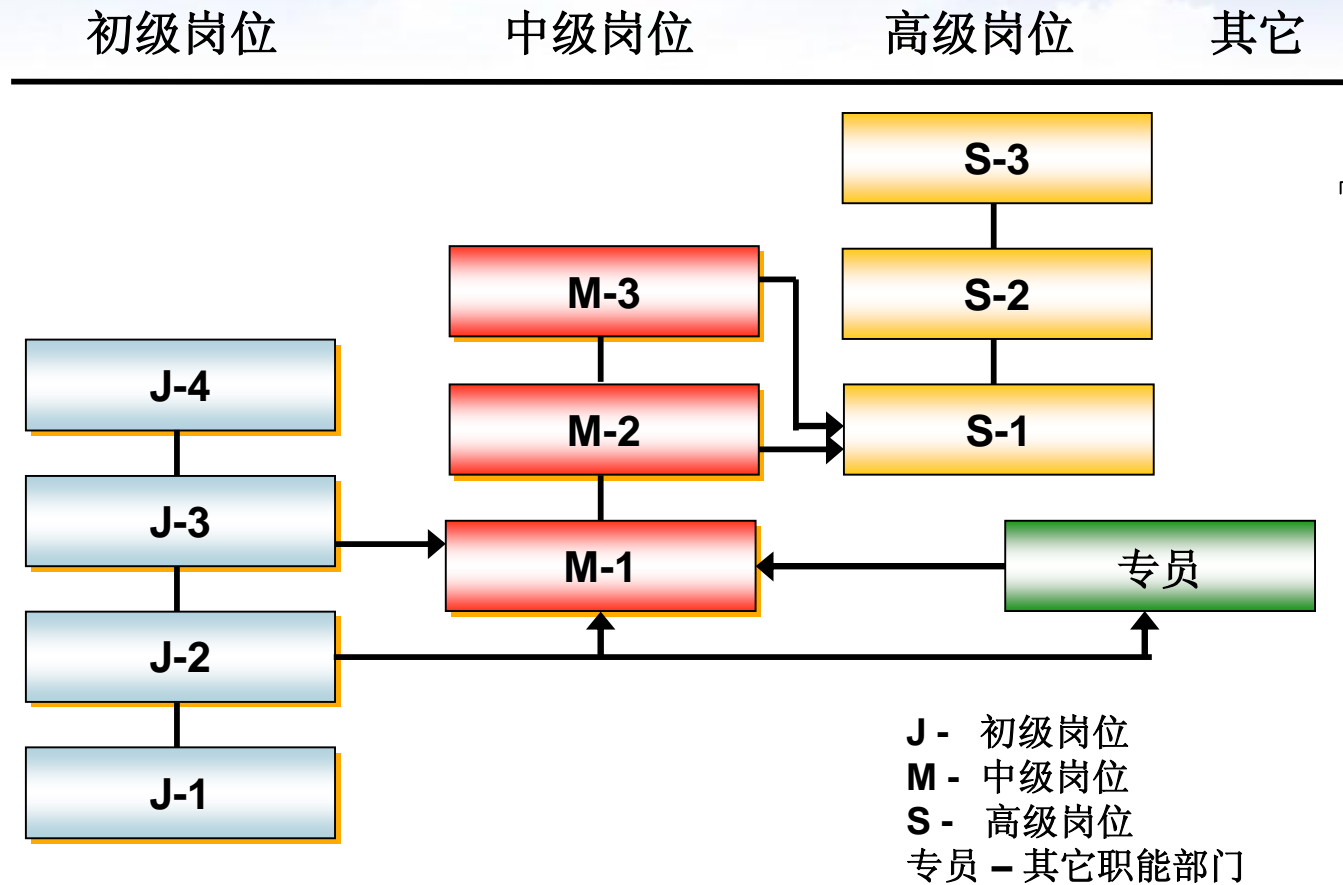
评估不单单是对培训效果的检验，同时是对培训系统和企业管理文化的一次检验。

可以选用再次的**360度评估**的方法进行评估，将所得的胜任能力水平与未进行培训发展前的评估结果进行对比分析。

快速成长企业的人才培养



职业发展岗位结构图（样例）



每个职位都有相对应的胜任能力要求。如果经过发展和培训，某位员工达到下一级别的要求，则可以考虑对该员工进行晋升。反之，则提供相应的培训发展或者岗位轮换机会



地址：上海市华山路1336号玉嘉大厦20层

邮编：200052

电话：86 21－62515253

传真：86 21－62515108

[Http://www.tecwit.com.cn](http://www.tecwit.com.cn)