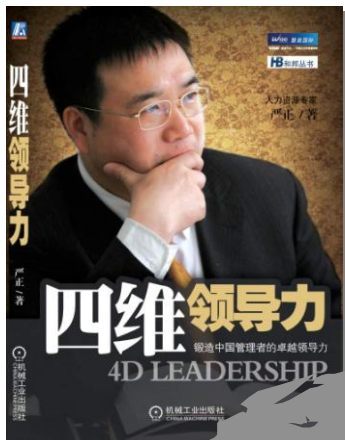


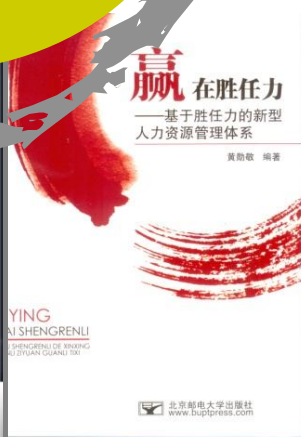
HBC 和邦咨询

**胜任素质
测评与发展专家**

100% Trustworthy Partner



和邦咨询在战略性人力资源管理、人才评价与发展、卓越领导者胜任素质训练等领域进行了大量的开创性研究，已出版系列专著；其中的《管理者胜任素质》是中国第一本胜任素质辞典，品牌课程《四维领导力》已被诸多大型企业指定为高层领导的必修课。



胜任素质：人力资源管理的技术创新

我从事胜任素质的研究与应用，开始于2002年。

这些年来，我一直在企业经营管理与咨询顾问的实践中呼吁：人力资源管理必须从管理岗位转向管理岗位上的人，管理人的素质、能力、意愿与心态。如果“以人为本”是正确的，那么我们的管理实践就不应该以岗位为本，如传统的3P管理（岗位、绩效、薪酬）所推崇的。

这样一个朴素的推断驱动着我致力于对传统人力资源系统的加强与改善，至终我发现，胜任素质是一个很好的工具，可以完成这样的使命。它建立了企业的用人标准，使它清晰、明确并且公开化，这使人们在企业中的努力与成长有了清楚的方向与路径。而且企业可以借助胜任素质模型把其价值崇尚描述在具体的行为与内涵中，使员工与干部的选拔与发展变得阳光。

我开始在我们工作场所——华立集团谨慎推行，当时华立集团发展迅猛，需要大量人才，在人才识别、人才储备及人才发展上亟需找到科学有效的工具与方法，胜任素质也就在此时得到了运用，那些年间，我都

要对一百多位的高管进行胜任素质测评并着手规划他们胜任素质提升与发展的项目。（而后才有了《四维领导力》及《管理者胜任素质》两本书，后者算是中国第一部胜任素质辞典。）

因为引入胜任素质，我们把人力资源管理的重心前置，加强标准建设，即事前管理。不言而喻，我们尝到了甜头：员工的适岗率高了，人职更为匹配，员工流失率降低了，人力资源管理成本大大降低，培训的针对性强了，投入产出比高了；继任计划（接班人计划）、人才梯队建设与员工职业生涯规划也因此更为客观有效、精准。这种尝试的成功所带来的喜悦溢于言表，难以掩饰。

我们渴望将胜任素质这一人力资源管理的技术创新分享给更多探索中的中国企业，就成立了胜任素质（中国）发展研究院，致力于人的能力素质的发现、发展与发挥。我们期待您的参与与交流，在人才发展技术的研究与实践上共同进步，卓有成效；为我们所在的组织与我们所处的时代与民族尽一点力量，做一点贡献。

——胜任素质（中国）发展研究院常务副院长 严正

2010、8、17于深圳寓所



目录

01 和邦咨询介绍

03 胜任素质模型

12 胜任素质测评

24 基于胜任素质的培训

体系建设

37 领导力发展

44 人才梯队建设

和邦咨询介绍

和邦咨询是一家致力于发现、发展与发挥人才潜力的人力资源管理专业研究与服务机构。近年来，和邦咨询已成功为中石油、招商银行、艾默生网络能源、国家电网、南方电网、茂业控股、润物控股等数十家大型集团公司提供胜任素质构建与发展、人才梯队建设、领导力发展等咨询与培训服务，获得了业界和客户的高度认可。

和邦使命

致力于人的潜能的发现、发展与发

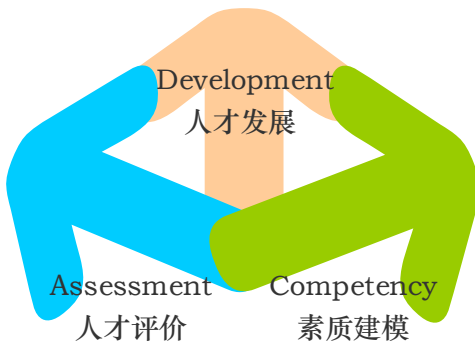
挥；帮助企业健康成长与持续发展；促成社会的富足、康宁与和谐。

和邦宗旨与愿景

秉承“**创造价值、追寻卓越**”的宗旨，成为中国最具影响力，最有生命力，值得信托、受人尊敬的人才发展机构。

和邦咨询开发了企业人才培养与发展的CAD模式，其要旨在于尊重企业发展以及员工个人成长的规律，根据绩效结果进行价值驱动，提供动态的人才发展系统支持，帮助员工建立和保持积极的动机，使绩效水平的提升与实际结果达成有效的统一，最终提升员工和组织绩效。

该模式包括三个核心部分：基于企业战略、文化、岗位职能的胜任素质模型构建；



基于胜任素质模型的人才测评；基于胜任素质的培训体系的建设、人才梯队建设与接班人计划的实施。

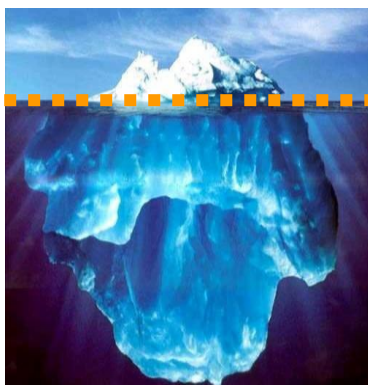
和邦咨询在 CAD 模式的基础上，提出人才发展的三部曲理论：



胜任素质模型

什么是“胜任素质”

胜任素质(Competency)是在特定企业的环境中，在具体的工作岗位上，做出



技能
知识

社会角色
自我形象
个性特点
动机

优秀业绩需要的知识、技能和行为。是与工作绩效高度相关，以行为的方式体现的可持续的，可预测未来行为表现的综合特质。

什么是“胜任素质模型”

胜任素质(能力)模型(Competency Model)又

叫素质模型，是指驱动员工产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合，它反映的是可以通过不同方式表现出员工的知识、技能、个性与内驱力等，是判断一个人能否胜任某项工作的优点，是决定并区别绩效差异的个人特征。

1.1 胜任素质模型的价值与功用

一份对北美 1000 家公司的调查显示：A:未将核心能力与企业经营战略挂钩的公司，其三年期股东总

回报为 10%；B:将核心能力与企业经营战略挂钩的公司，其三年期股东总回报为 14%；C:使用将核心能

力与企业经营战略挂钩的人力资本管理计划的公司，其三年股东总回

报为 30%。一般来讲，世界 500 强公司的股东回报每增加 1%，将使其市场价值增加 6150 万美元。

经过长期的理论研究与实践，和邦咨询形成了以下胜任素质管理模型：

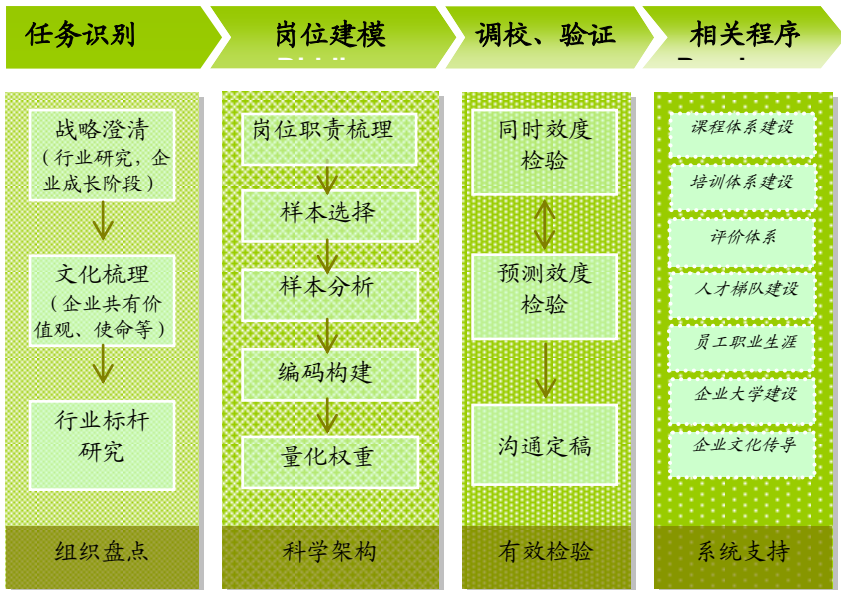
总之，胜任素质模型对人力资源管理有重大的意义，主要体现在三个方面：第一，建立素质标准，用于人才招聘；第二，以素质模型为基础，进行人才发展与选拔接班人；第三，用于绩效管理，为素质付薪酬。



1.2 胜任素质模型构建总体思路

在长期的人力资源实践中，和邦对于胜任素质模型构建形成一整套科学、规范的操作流程，形成了组织任务识别、岗位建模流程、调校和验证三步曲。

和邦在进行胜任素质模型构建过程中形成自己的特色，综合考虑行业、企业成长阶段的因素，深入分析企业文化和战略，以职位的客观要求为依据，进而形成了岗位胜任素质模型的构建。



案例借鉴:

某网络能源公司核心胜任素质模型落地辅导

管理挑战

- 公司已经建立的核心胜任素质模型，面临着难以落地和应用的难题，需要进行进一步的修正和完善；
- 如何将修正和完善之后的核心胜任素质模型应用在人员招聘、人员培训与考核中？
- 如何借助核心胜任素质模型的修正、完善和应用，借助相关和邦咨询的培训与辅导，使相关干部掌握胜任素质模型建构与应用的理论、逻辑、具体技术、方法及工具，懂得如何在企业管理实践中运用胜任素质模型，有效指引企业人才招聘、考核激励、培养发展等方面的工作？

走向卓越

- 为某网络能源公司人力资源部的 20 多位工作人员举行了三期培训，培训的主题分别为：胜任素质模型构建技术、胜任素质测评技

- 术、基于胜任素质模型的课程开发,培训偏向于技术的讲解和演练;
- 每次课程培训结束之后,给学员布置项目作业,要求采用所掌握的相关技术,对核心胜任素质模型进行修正和完善、开发针对核心胜任素质模型的测评工具、开发基于核心胜任素质模型的培训课程;
- 举行两期的项目辅导,在学员完成了项目作业之后,集中学员进行项目辅导,对学员的项目成果进行集中点评和讨论定稿,在点评和讨论过程中,不仅提高了学员对项目操作的水平,而且得到了真正的输出成果。

价值传递

- 某网络能源公司的核心胜任素质模型构建得到了修正和完善,使其变得更具可操作性和推广性;
- 开发了针对某网络能源公司核心胜任素质模型的测评工具,并在社会招聘、校园招聘中进行了应用,取得了显著的效果。

某网络能源公司的人力资源管理人员在胜任素质模型的构建与应用方面得到了全面的提升和锻炼,建立了6项胜任素质,下面以“以顾客为中心”为例。

以顾客为中心				
定义	维度	行为特征	正向行为表现 举例	负向行为表现 举例
树立顾客服务意识,有效了解并满足顾客需求,发展和维持持久共赢的伙伴关系。	顾客服务意识	把顾客作为一切工作的根本,有帮助或服务顾客、满足顾客需求的渴望	1 行动的时候把顾客放在心上; 2 重视对顾客的服务质量。	1 没有把顾客放在第一位; 2 只专注于公司内部的工作,看不见顾客的需求。
	了解顾客需求	换位思考,乐于倾听,资讯收集,有效了解顾客需求;分析顾客所处的环境、面临的问题和发展趋势,预测顾客未来的需求	1 收集第一手的资料来了解顾客的需求; 2 换位思考,了解顾客真正需求。	1 不会主动去了解顾客的需求、感受或者问题; 2 不会悉心听取顾客意见,有自我保护意识。

以顾客为中心

定义	维度	行为特征	正向行为表现 举例	负向行为表现 举例
	满足 顾客 需求	对顾客的需求快速响应；及时、合适地解决顾客的问题；站在顾客的角度审视、改善与开发我们的产品、服务和流程	1 履行对顾客的承诺； 2 帮助顾客解决问题。	1 不会从顾客的角度来考虑改善工作流程或方法； 2 面对顾客提出的问题或咨询，怠慢不处理。
	建立 合作 关系	致力于与顾客建立持久、共赢的合作关系，以积极的心态、不懈的努力对待冲突与问题	1 认真对待、积极处理顾客反馈的问题； 2 愿意承担顾客服务问题的责任，迅速改正问题。	1 不会主动与顾客联系； 2 面对顾客投诉时，采取自我防卫态度，推诿责任。

案例借鉴：

某商业银行电话银行中心业务代表胜任素质模型构建

业务挑战

- 随着金融市场竞争的日趋加剧，市场对电话银行中心的服务提出了更高的要求。
- 要有优质的服务，必须要有优秀的业务代表，如何批量化产生更多的优秀业务代表？
- 如何转变电话银行中心管理者的人才发展与培养观念，将基于胜任素质模型的人才管理理念在电话银行中心贯彻实施？
- 如何打造一支在胜任素质模型构建与应用方面的专业队伍，为胜任素质模型的构建及全面应用打下技术基础和人员基础？

走向卓越

- 实施“胜任素质模型构建技术”培训，并辅导内部项目小组构建电话银行业务代表的胜任素质模型；

- 实施“基于胜任素质的测评工具开发”培训，并辅导内部项目小组开发业务代表胜任素质测评工具体系；
- 实施“基于胜任素质的课程开发”培训，并辅导内部项目小组开发业务代表胜任素质培训课程体系；
- 实施“基于胜任素质模型的绩效管理与情境领导”培训。

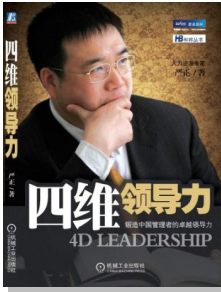
价值传递

- 电话银行中心的各级管理者（从组长到总经理，约 40 人）都参加了这四期的培训，“胜任素质模型是人力资源管理的利器”这一理念得到全体学员的认同，电话银行中心的人才语言得到了基本的统一；
- 学员们基本掌握了胜任素质模型构建、基于胜任素质的人才测评、基于胜任素质的培训需求分析与课程开发、基于胜任素质的绩效管理、员工情境领导等模块的技术和方法，为他们的人力资源管理工作打下了坚实的技术基础；
- 通过三期的项目实施和技术辅导，电话银行中心的内部项目小组的实操技术得到了全面的提升，已经具备独立开展胜任素质模型构建与应用项目的能力；
- 在和邦咨询的辅导下，内部项目小组已经构建了业务代表胜任素质模型、业务代表组长胜任素质模型，而且得到了初步的应用。
- 在新一轮的新组长选聘中，内部项目小组开发了相应的测评工具对候选人的胜任素质进行测评，测评结果作为一个重要的决策依据，大大提高了组长选聘的科学性和公正性。
- 在和邦咨询的辅导下，内部项目小组还针对业务代表胜任素质模型开发了相应的课程，对在职和新入职的业务代表进行培训和培养。建立了某商业银行电话中心客户经理素质总表，下面以“顾客导向”为例：

胜任素质名称	顾客导向
定义	把顾客作为自己的“行动指南”，从顾客的角度来看待问题和解决问题。
核心问题	业务代表能否想顾客所想、急顾客所急，在不损害招行的利益前提下，尽可能满足顾客的要求和解决顾客的问题
它为什么重要	招商银行以好的服务闻名于业界，只有以顾客为导向，才能把招行好的服务传达出去。业务代表是招行与客户之间的桥梁，只有以顾客为导向，才能更好地起到桥梁作用

等级	行为特征
1	对顾客的需求和感受关注不热切，不清楚客户的需求和自己参与的细节；渴望让客户看到的事实，是以自身或公司的能力而不是以客户的需要为重点；只关注自己的观点和感受；按照自己的价值观评判客户的行为；
2	对客户的问题给予立即、但“未经准备”的回应，不刻意探究客户的根本需求或问题，也不了解客户问题的来龙去脉；没有全面倾听客户的需求和感受，就急于采取行动，导致采取的行动针对性不强；只把事实给客户解释清楚；语气比较直白；话语和话术没有转换成客户能理解和接受的方式；
3	留意客户的满意度，提供有助益的资讯给客户，并且提供亲切愉快的服务；对客户充满耐心；善于换位思考，能够替顾客着想，并真心为顾客服务，为其解决问题，用行动满足其需求；除了解决客户当前问题外，还将客户理应享受的权益和服务给客户解释清楚
4	以赢得顾客满意为使命，持续努力为顾客提供快捷、周到和便利的服务；利用多种渠道不断了解顾客感受，预测顾客需求，以此作为改进工作的行动指南；将客户进行分类，掌握每一类客户的相关信息，如衣、食、住、行等，使得自己与客户更有话题和共鸣；
5	以长远的眼光来解决客户的问题；为了维持长远的关系，可能会付出短期而立即的成本作为交换，为客户寻找长期的利益；给客户提供力所能及的增值服务，增强客户的忠诚度；担任足以信赖的顾问角色，根据客户的需求、问题提出具有独特见解的方案；

《四维领导力》



明道

价值取向	秉承人类思想道德光辉，倾听内心，坚持理想，成为引领自己以及变革组织最内在的力量，激情满怀，使行动与共同的理念保持一致，为他人树立榜样，感召他人共同的愿景奋斗，实现心灵的转变与组织的成长	
自我领导	定义	以事业心、使用感、社会责任感、人生态度和价值观作为基础的自我约束、自我管理、自我提升的能力。
	行为表现	明确自己的理念、找到自己的声音，倾听内心、坚持理想，使行动与共同的理念保持一致。他们具有较高的道德品质，严格遵守各项法律、法规、规章制度、规范等，并且对自己有更为严格的要求。在各种利益、诱惑面前，他们能够保持清醒，能够做出正确的判断。他们的行为是企业的典范，是员工学习的榜样。
共启愿景	定义	根据对企业使命的深刻理解，构建一个美好而切合实际的发展蓝图，并使得员工愿意为之共同奋斗的能力。
	行为表现	深刻的理解和认同所在组织的文化及目标，并愿意通过自向的努力来实现它们。他们能够身先士卒，以身作则，是大多数人的榜样。他们有良好的沟通能力，能够把自己的理解和认同通过多种形式传递给组织中的其他人，并能鼓舞人心，感召他人共同的愿景奋斗。
学习型组织	定义	能透过各种有效的途径与具体措施，促使其成员养成终生学习的习惯，从学习过程中激发个人生命潜能，并提升人生价值以充分实现自我，进而带动组织的创新与进步，以形成良好的组织气候与组织文化，达成组织顺应变迁与永续发展目的的能力。

	行为表现	<p>能够有力地进行集体学习，不断改善自身收集、管理与运用知识的能力，以获得组织的成功。</p> <p>在组织内传递知识并创造出新知识，以增强组织自身能力，带来行为或绩效的改善的过程。</p> <p>带领组织中的成员不断的发展其能力以实现其真正的愿望，同时在组织中培育出新颖且具影响力的思考模式，并且聚集热望，能继续不断的在团体中从事学习。</p>
--	------	--

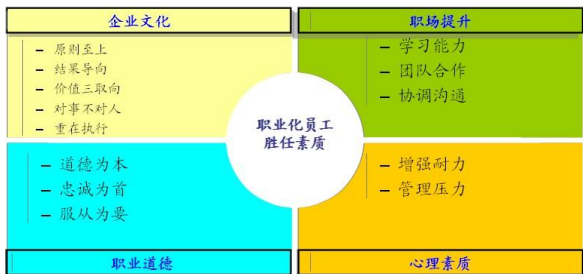
和邦胜任素质研究

《管理者胜任素质》



和邦胜任素质研究

《秩序之美》



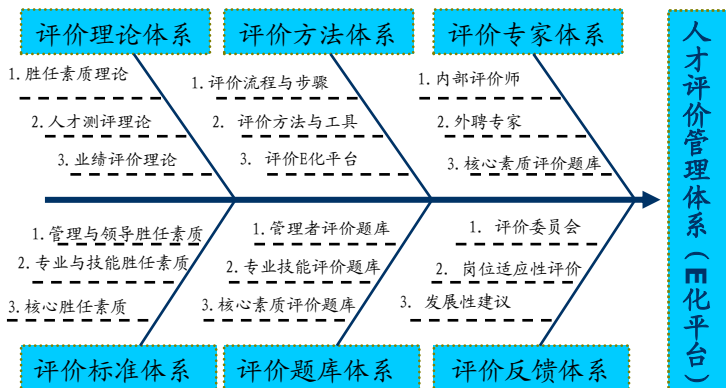
胜任素质测评

什么是胜任素质测评

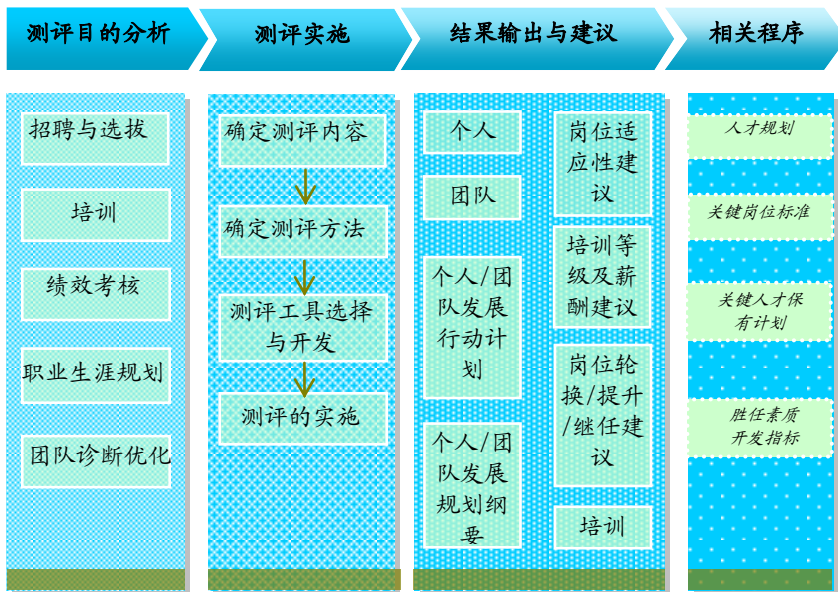
胜任素质测评是指测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的表征信息，针对某一素质测评指标做出量值或价值的判断过程，或者直接从所收集的表征信息中引发与推断某些素质特征的过程。

胜任素质模型界定了人才“质的标准”，测评是胜任素质“量的测

量与鉴定”。只有通过胜任素质测评，才能精确地断定员工胜任素质现状，清楚员工胜任素质的优势与不足，为后续的选拔任用、培训发展提供量化依据。和邦咨询全面掌握了人才评价的各种技术与流程，可以为企业提供人才评价中心构建服务。



2.1 评价流程与步骤



2.2 评价工具与方法

1) 面试法

是通过要求面试对象描述其过去某个工作或者生活经历的具体情况来了解面试对象各方面素质特征的方法。行为面试法的基本假设是：一个人过去的行为可以预测这个人将来的行为。

2) 测验法

工具	描述	适用范围
专业素质测验		
WAR 工作成就记录	被测者自行填写问卷, 专家现场测评前完成。	工作和职业发展经历, 教育培训背景, 工作成就所反映的胜任力水平。
360 度测验(背景调查)	全方位的评价系统, 通过被评价者的直接上级、同事、下属对其在工作中的各种典型行为或表现的评价, 来衡量被评价者的相关专业素质。	广泛用于评价、选拔与发展。
工作能力测验		
高级瑞文推理测验	测评概念性思维, 即发现事物之间共性的能力。	管理层的选拔用的比较多, 也可用于其它招聘选拔。
能力倾向测验	对能力的各个方面进行测量, 可以清楚地了解一个人在职位所需关键能力上的水平。	多用于校园招聘、基层员工招聘。
心理素质测验		
16PF	测评 16 个人格维度, 包括内外倾、自我控制、焦虑、情绪稳定性、完美主义倾向等。	根据具体招聘选拔而定, 也可用于教练辅导。
动机测验(投射)	采用投射的方法, 探询候选人内心深处的动机	主要用于领导人的选拔和辅导。
情商问卷(WBI)	专门用于了解与工作相关的行为风格的个性心理测验。	广泛用于招聘和选拔、能力开发以及职业生涯规划。
职业素质测验		
霍兰德职业价值观问卷	传统的最有影响的职业价值观问卷, 把职业志趣分成六种类型。	校园招聘、基层员工招聘。
敬业度	反映领导风格对员工的主动精神	用于团队建设及管理者的发

测验	和敬业精神的影响。	展。
----	-----------	----

3) 测评中心

工具	描述	适用范围
行为事件访谈 (BEI)	测评专家提出的问题要求被测评者用言行实例来回答,即行为面试着重了解被测评者过去的实际表现,而不是对外在表现的看法和观念。	在人才测评特别是高级人才测评中广为使用,用来对岗位胜任素质、业务能力进行评价是非常准确有效的。
文件筐测验	让被测评者在所安排的假想的情境中扮演某一给定的管理者的角色,对事先设计的文件进行处理,进而针对被测评者处理公文的方式、方法、结果等进行评价。	是评价高级管理人员的重要工具,主要从两个主要角度和一个辅助角度对被测评者进行考察。
360° 反馈(背景调查)	通过收集与受评者(主要是管理者)有密切工作关系的来自不同层面的人员的评估信息,来全方位地评估反馈受评者的工作行为与表现的过程。	能较全面的反应被测者的素质,广泛用于人才评价、选拔与发展。
无领导小组讨论	将数名被评价者集中起来组成小组,要求他们就某一问题开展不指定角色的自由讨论,主试(评价者)通过对被评价者在讨论中的言语及非言语行为的观察来对他们作出评价的一种测评形式。	能同时测试多人、测试多种素质,主要测评的胜任素质包括:人际沟通、倾听、说服/影响、组织协调、洞察(分析能力)、大局观、人际关系建立、人际理解、主动性、团队意识(合作性)等。
案例分析	要求被测评人阅读一些与某个既定问题相关的材料,然后让他们根据这些材料给出一些解决问题的对策和建议,	适用于评价被测评人的组织规划能力、创新能力、综合分析能力、判断能力、基本业务能力。

标准化心理测评	更多的将被测评人与一般的大群体进行比较。	通常用来测评: 人格特征、个性特征、能力倾向。
---------	----------------------	-------------------------

2.3 评价题库建设

在胜任素质建模和测评的基础上进行评价题库建立，以成就动机为例：




成就动机			
要素	行为指标	测量方法	测量题目示例
成就 渴求	有符合社会和企业利益的理想抱负	访谈法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您对自己的职业生涯发展有什么规划? 2. 假设您是一家企业的老板, 请用简短的话阐明您对这家企业的期望
	对成功具有强烈的渴求	访谈法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您是如何定义成功的? 谈谈让你印象最深的一次成功? 2. 您读过哪些成功学方面的书籍? 请谈谈你最佩服的一位成功人士。 3. 你常常工作时是否经常忘记时间
	对出色完成任务、取得工作成果有强烈的渴望	访谈法	你是一家公司的管理人员, 你有了一个开发新产品的好主意, 但是收集有关潜在投资信息和作可行性分析需要一段很长的时间, 但是时间的延长意味这成功机会的失去, 你会怎么办?
	不满足于现状	访谈法、观察法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 查阅履历 2. 在您的职业发展中, 有过哪些让您印象深刻的变动, 这些变动的原因是什么? 3. 您对自己现在的生活状况是如何评价的? 您对未来的生活有哪些设想?
设置 目标	总是给自己和他人设定较高目标 喜欢完成具有	访谈法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您之前在同类岗位上的最高业绩记录是什么? 您认为自己今后能达到这一业绩水平的概率有多高? 超越这一业绩水平的概率有多高?

	挑战性的任务		2. 您的下属或同事有没有抱怨过，说你下达或设定的任务难以完成？如果有，你是如何应对这些抱怨的？
	毫不畏惧地为自己和组织设定挑战性的目标		
克服障碍	经常要求自己克服障碍	访谈法	<p>由于公司业务扩张的需要，小李将会被派遣到西部的某个地区工作，业绩目标与总部同事一样，但小李的工资按当地的工资标准支付（比总部所在地低30%），当地的业务开展的难度比总部所在地高30%。如果小李的业绩达标的話，一年后，小李可以留在西部或调回总部工作，工资将比总部同事高50%；如果小李的业绩不达标的话，可能被辞退，或者被调回总部但工资按西部的标准支付，直到他在总部业绩达标后才享受总部同事的同等标准。</p> <p>请问，如果你是小李，你会接收这个安排吗？原因是什么？</p>
	能够承受困难与挫折		
	甚至牺牲眼前利益		
	敢于冒险		
付出心力	对工作热情投入	访谈、问卷	<p>1. 你平均每周工作多少小时？一个月能加班几次？</p> <p>2. 你能忍受长时间的休假吗？</p> <p>3. 职业倦怠问卷</p>
	来源于做好工作本身所带来的乐趣	问卷	内外部动机问卷
	对人对事有比较严格的要求	访谈	<p>1. 你能忍受办事比较拖拉的人吗？你有没有遇到过这样的人？谈谈你对他的感受。</p> <p>2. 当你的同事或下属能力跟不上你的时候，你会怎么办？</p>
	驱动自己和其他人为了做得更好而继续努力	访谈	1. 你和你的同事分享过你成功的心得体会吗？能具体举一个例子吗？
	开发和调动潜能	访谈	<p>1. 你每周花多少时间来读书、学习</p> <p>2. 除了公司安排的培训之外，你有没有自己去参加一些培训或讲座？</p>

2.4 评价反馈

在测评活动实施完毕之后，和邦咨询根据测评结果，撰写详尽的测评报告。与一般的心理测评报告不同，胜任素质测评报告要用企业的语言来说话，不管是对被测评人

的优势还是不足，都要放在企业的背景下进行描述，只有这样才能为企业的人事决策提供有价值的参考。

胜任素质测评报告	
个人资料	
	关于被测评人的个人信息。
综合评定结果	
	主要是对被测评者在管理职能执行中的总体情况进行简明扼要的评价，对被测评者在管理中的优势和不足有一个总体的了解和认知。
个人胜任素质	
	指明被测评者非常突出的素质是什么；指明被测评者达到岗位要求的素质是什么；指明被测评者没有达到岗位要求的素质是什么，这也是待发展和培养的素质。  优异素质： 行业态势、沟通协调、积极主动、勇于任事、团队意识、创业精神  胜任素质： 市场导向、进取精神、性格直率、问题解决能力、果断决策、授权  待发展素质： 现代企业组织能力建设、控制的管理职能行使
岗位适应性评价	
	主要是根据测评结果与当前岗位要求进行综合考量，对被测评者与岗位之间的匹配程度进行评价。
建议培训课程	
	根据被测评人的胜任素质测评结果，列出针对性的培训课程。
结果解读	
	对每一项胜任素质的测评结果都进行详尽的说明，包括使用的测评工具和方法、结果得来的依据、测评结论得来的依据等。

发展性建议

根据测评结果，为被测评人勾画出生涯发展的轨道，并为被测评人如何提升自己的胜任素质和生涯发展，提供切实可行的方法、渠道和建议。

2.5 E 化平台建设

和邦咨询 eHRD 软件

eHRD 软件名称	服务器规格建议	备注
胜任素质评量大师 CMCS 4.0 (10,000 用户数)	CPU : INTEL 志强 6 核 Xeon 6-cores x 1 RAM : 16GB (8G x 2) HD : 300G 以上 OS: Windows server 64 bit, Office, MS SQL	预估同时上线人数不超过 500, 机房与带宽建议以优质的双线机房百兆共享为准即可
技能评量大师 CSAS 2.1 (10,000 用户数)		

CMCS4.0 胜任素质评量大师功能列表

功能模块	相关功能	功能描述
胜任素质定义	胜任素质地图管理	可分类管理胜任素质，并可任意设定胜任素质等级及行为指针
		可针对每一个胜任素质等级，设定相关训练活动（需另购 CTMS 系统）
		可查询全公司胜任素质地图定义
胜任素质群组	胜任素质群组管理	可依员工条件定义不同的胜任素质群组，并设定胜任素质群组所须具备的胜任素质及等级

功能模块	相关功能	功能描述
		结合胜任素质地图的设定，可查阅各胜任素质群组针对其所需具备的胜任素质等级，需要完成之训练活动（需另购 CTMS 系统）
多维度 评量模块	胜任素质评量设定	支持自评、主管、同级与下属等多维度评量，亦可新增评量维度
		各维度评量人员可设定最少评量人数与评量结案时最少完成度
		可设定每个胜任素质评量的被评量人员与对应的评量人员名单
		系统可根据组织层级关系提供评量人员名单再作修正
		可汇入评量人名单
	评量问卷管理	问卷所要评量的胜任素质由胜任素质地图中选取；系统依此胜任素质自动产生此问卷的胜任素质集合
		可设计多种作答选项，评量问卷可选用适合的评分量表
		可设定问卷填写规则说明与开放性建议
	评量	使用 Web 接口进行评量；可分次评量储存每次评量进度
		可针对个别人员调整评量的完成时间
		可用特定档案格式一次汇入多笔评量分数
		可查询人员评量完成度
		可查询团队评量完成度
	邮件通知	胜任素质评量开始与到期前自动发信通知评量人员
		可对某些员工发送催填通知
评量人员关系设定	评量人员关系设定	提供评量名单确认功能，可由被评量人员及主管确认评量名单
	邮件通知	评量人员设定流程开始与到期前自动发信通知
基本分	报表设定	胜任素质评量完成后需进行结案，可查询相关报表

功能模块	相关功能	功能描述
析报表		可设定主管报表观看权限
		可针对评量维度设定权重，以计算最后评量分数
	团体单期分析报表	总览
		团体扫描
		团体分析
		开放式建议
		团体平均雷达图
		全体受评人明细资料
		全体受评人多维度明细资料
	个人单期分析报表	总览
		个人扫描
		个人多维度分析
		开放式建议
		个人落点分析
		个人群体比较分析雷达图
		个人多维度分析雷达图
	进阶报表	个人单期分析报表
个人多维度强弱项行为分析		
个人多期分析报表		个人多期评量分析雷达图
		个人强弱项行为为多期评量分析
		个人多维度双期评量分析
团队多期分析报表		特定人员分析雷达图
	特定职系人员分析雷达图	
	人员常态分析报表	
落差分析	基本落差分析报表	可依据胜任素质评量结果自动计算各个学员的胜任素质落差

功能模块	相关功能	功能描述
		可查询个人落差
		可依团队查询胜任素质落差

案例借鉴： 某控股公司管理者胜任素质测评

2007年11月上市公司ZKYH并购某电缆公司，需提高重组后的电缆公司高层人员任用和配备的科学性，以保证重组后的电缆公司的高效、平稳运作，实现重组的预期目标；

- 根据发展战略，2008年3月某控股公司筹划成立，为了适应公司的发展战略，需为某控股公司的成立预备合适的高管人员；
- 2008年5月，某控股公司成立之后，企业的高速发展为公司的人力资源开发与管理带来巨大压力，最为突出的问题就是中高层管理者的领导力与企业快速发展之间的矛盾，特别是需要迅速、批量地培养的中高层后备力量；
- 2009年4月，某控股集团成立已经快一年，一年以来，公司稳步发展，取得了可喜的成绩。为了加快某控股公司进一步发展，需加强高管队伍的协调性，发挥高管队伍的团体动力效应。

走向卓越

通过构建管理者胜任素质模型、开发测评工具对目标人员进行胜任素质测评、胜任素质测评结果的反馈，基于测评结果进行任用建议、个人发展建议、个人辅导教练、团队辅导教练等流程和方法，和邦咨询帮助某控股公司有效应对了管理队伍建设的挑战：

- 对原电缆公司的总经理、副总经理、总工程师、财务总监、项目总监、研发总监等8位高层管理者进行了胜任素质测评和反馈，并给出任用建议和发展建议；
- 和邦咨询对某控股的集团总经理、各区域总经理、各事业部总经理、集团各位总监等16位高层管理者的胜任素质进行了测评和反馈，并给出任用建议和发展建议；
- 和邦咨询对某控股公司所属的各子公司，包括上市公司ZKYH在内，多个事业部和10多个下属公司的39名中高层管理者（不包含第二期的16位高管）进行了胜任素质测评和反馈，并给出任用建议和发展建议；
- 和邦咨询对某控股公司高管团队的7名核心成员进行了胜任素质测评，并对他们进行了一对一的辅导教练和团队辅导教练。

价值传递

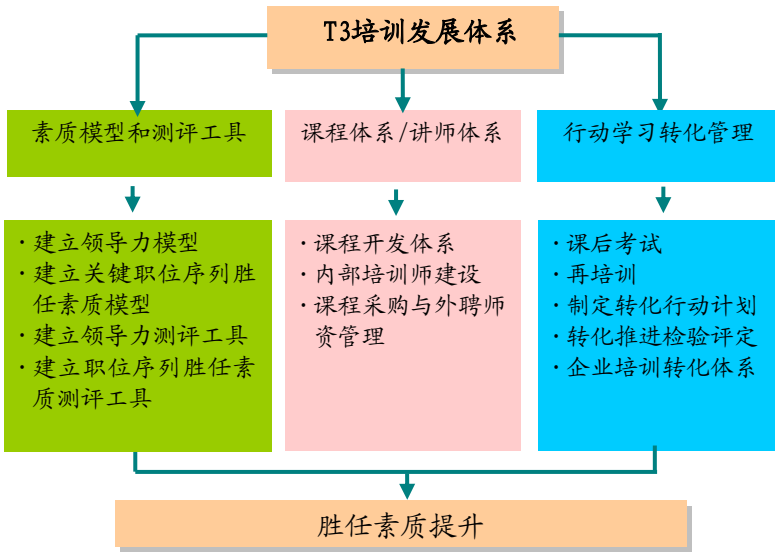
- 根据测评结果，对重组后的公司进行了高管人员的有效安置，保证了公司重组后的顺利、平稳运作；
- 通过胜任素质测评，从子公司 ZKYH 选拔了一批高素质的高层管理人员，组成某控股公司的高管班子，为某控股公司的成立打下坚实的人员基础；
- 通过胜任素质测评，全面了解某控股公司管理人员的胜任素质现状，本着“发现、发展、发挥”的原则，对优异者委以重任，对优秀者加强激励、对不足者加强发展，从而优化了某控股公司的管理队伍的结构和水平；
- 通过团队辅导和教练，高管团队核心成员对彼此的领导力、领导风格有了更公正、客观的认识，同时也清楚从其他人身上可以获得哪些支持和配合，并根据他人的领导力和领导风格，调整自身的领导行为，大大提高了高管团队核心成员协调性和默契度；
- 通过四期的管理者胜任素质测评与发展，保证了某控股公司管理队伍的建设，实现某控股公司的快速发展。

基于胜任素质的 T3 培训体系建设

传统培训体系与 T3 的比较

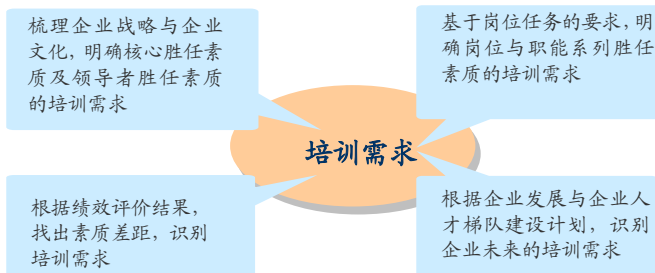
培训阶段	传统培训体系	T3 培训体系解决方案
培训前	培训需求分析标准多样化，产生过多无效培训需求，不够重视培训需求的精准	以胜任素质模型为统一标准分析培训需求，精准找到有效的培训需求
培训中	过于看重讲师的精彩讲授与风采演示，忽略了课程开发的结构化设计	强调课程开发的重要性，将培训师定位为穿针引线的呈现者
培训后	只是着力于培训评估工作的改善，不够重视培训成果的转化；企业培训的投入与产出不成正比	强调在工作现场中转化培训效果，在行动中学习，在学习中行动

针对培训界向传统培训体系提出的挑战，和邦咨询在分析和总结的基础上建立了 T3 培训发展体系。



3.1 T1 (培训前)

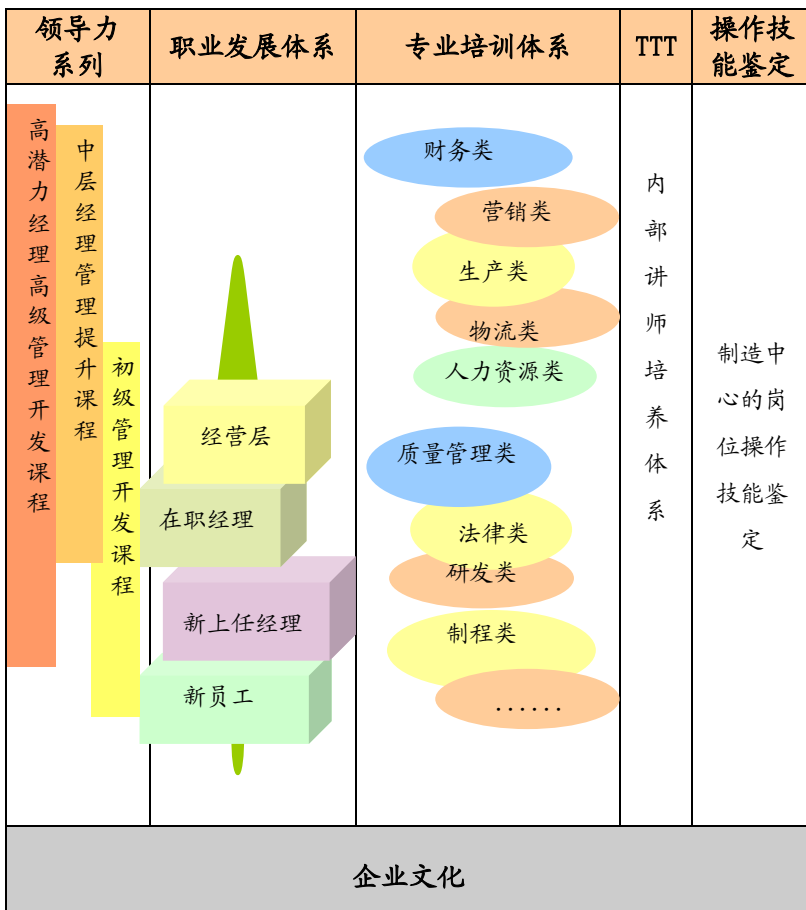
在T1（培训前）阶段，和邦会结合企业战略文化、岗位任务、工作绩效等做一个培训需求的分析，并提供需求调查表。



3.2 T2 (课程体系开发与培训)

T2 阶段的重点是课程体系开发与培训，和邦根据长期的实践经验建立了课程开发体系、课程开发流程和学习地图。

课程开发体系简图



基于胜任素质的学习地图

模块	能力要求	培训课程项目与拟学时	高层	中层	基层
领导能力	战略思维 变革管理	L01-战略规划与管理（8H）	☑	☑	
		L02-组织绩效管理--平衡计分卡（16H）	☑	☑	
		L03-变革管理（16H）	☑		
		L04-企业文化建设（8H）	☑		
		L05-学习型组织-第五项修炼（16H）	☑		
管理能力	目标管理 员工辅导 团队协作 团队建设 与激励	M01-MAL 一线经理培训（16H）			☑
		M02-联想组织管理模式（2H）	☑	☑	☑
		M03-目标与计划制定（8H）			☑
		M04-非 HR 的人力资源战略（4H）	☑	☑	
		M05-教练式辅导（Coaching）（16H）		☑	
		M06-情境领导（16H）	☑	☑	
		M07-管理案例跟进辅导（8H）		☑	
		M08-团队建设与管理（8H）		☑	☑
思维与解决问题	学习创新 系统思考 沟通与影响力 客户意识 经营敏感	M01-六项思考帽（16H）	☑	☑	☑
		M02-问题分析与解决（16H）		☑	☑
		M03-有效的管理沟通（8H）	☑	☑	☑
		M04-管理者非权威影响力（8H）		☑	
		M05-高效会议主持（8H）		☑	
		M06-高级商务礼仪（4H）	☑	☑	
		M07-商务演讲技巧（16H）	☑	☑	☑

		M08-全面客户服务（16H）	☰		
		M09-企业经营决策沙盘模拟（16H）	☰	☰	
		M10-非财务的财务管理（16H）	☰	☰	
个人品质与态度	诚信正直 积极进取 自我认知	M11- Seven Habits （24H）	☰	☰	

课程体系开发与设计流程图



案例借鉴：

某 IT 职业教育公司基于核心胜任素质模型的课程开发

管理挑战

- 随着业务的扩张,每年需要招聘大量的新员工尤其是大学毕业加盟企业,如何让新入职员工迅速融入公司文化?
- 公司的文化、核心价值观如何落实到员工的行为上?
- 新入职员工的培训如何变得更有系统性、针对性和延续性,以提高培训的效果?

走向卓越

- 利用胜任素质模型的工具和方法,根据该公司的企业文化、价值观,构建该公司的核心胜任素质模型;
- 通过开发课程的形式,将核心胜任素质模型所要求的行为模式体现在课程中;
- 对该公司的内部培训师进行培养,提升他们课程开发与讲授的能力。

价值传递

- 利用胜任素质模型的方法和理念,根据某 IT 职业教育公司的企业文化、核心价值观,构建其核心胜任素质模型;
- 基于核心胜任素质模型,为该公司开发了包含 13 门课程的新员工培训课程体系,该课程体系加强了新员工培训的系统性、针对性和有效性,保障了新员工能迅速融入公司的文化,并将公司所提倡的文化和核心价值观落实到员工的日常行为中;
- 利用课程开发的项目实施,对某 IT 职业教育公司的内部培训师进行课程开发能力、课程讲授能力培养,提高了内训师的课程开发与讲授能力,使他们能独立实施类似的项目。

3.3 T3 (培训转化)

培训效果转化流程图

步骤	关键事件	学员职责	支持人员及职责	相关制度与规范	工具
1	课后考试	参加课后考试,并根据参考答案自行评卷	授课教师或咨询顾问,开发课程配套测试试题及参考答案	结合企业实际制定相关制度与规范	课程配套测试及参考答案
2	再培训	依据课程大纲,对课程内容进行消化和总结,并备课,以相同的课题对直接主管、同事实施培训	学员的直接主管和同事,吸收和学习课程的相关知识和技能,并评价相关知识或技能在工作中推广和应用的价值,并说明自己对转化所能提供的支持。	结合企业实际制定相关制度与规范	培训转化支持承诺书
3	制定转化行动计划	通过步骤1和步骤2,进一步深化理解相关的知识和技能,并结合直接主管和同事对转化的评估和支持,制定转化行动计划,并抄送直接主管、同事以及人力资源部	学员的直接主管、同事、人力资源部仔细阅读转化行动计划,明确自己在转化中的职责	结合企业实际制定相关制度与规范	转化行动计划表
4	行动学习	执行行动计划,从自己行动中学习,发现自己的潜能	学员的直接主管、同事、人力资源部仔细阅读转化行动计划表,根据计划表相应地调整自己的支持和辅助方法和措施	结合企业实际制定相关制度与规范	转化推进行动计划表

5	转化效果终评	达到转化预算时间后,对转化效果进行全面评估	学员的直接主管、同事、人力资源部参与对培训转化效果的终评	结合企业实际制定相关制度与规范	转化效果 360° 终评表
---	--------	-----------------------	------------------------------	-----------------	---------------

和邦咨询将行动学习法与培训课程结合,为企业人才培养和发展带来最有效的培训实施模式。

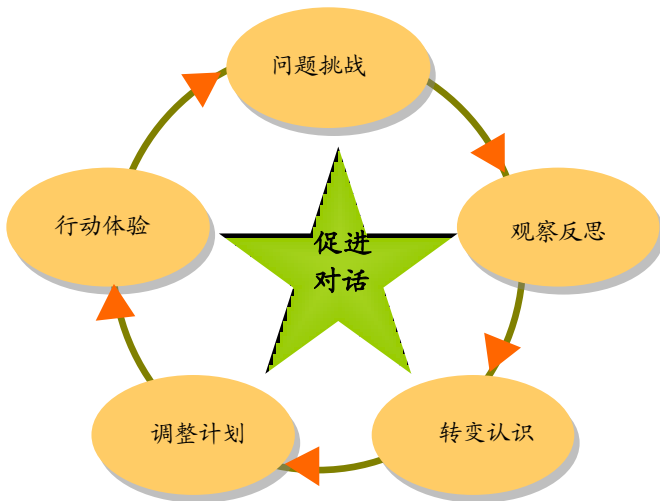
什么是“行动学习”?

行动学习 = 结构化的知识 + 质疑 + 反思 + 执行

行动学习是一小组人共同解决组织实际存在问题的过程和方法,不仅关注问题的解决,也关注小组成员的学习发展以及整个组织的进步。是一个从自己行动中学习的过程,每一个人都有潜能,在真正“做”的过程中,这个潜能会在行动中最大限度地发挥出是其关键原则。包括学习知识、

体验经验、团队学习、探索性的解决问题四类重要的学习过程。

和邦咨询将行动学习法与培



课程结合,为企业人才培养和发展带来最有效的培训实施模式。

和邦核心课程：《胜任素质建模与测评技术》-课程大纲

	课程单元	学习目标	案例练习
第一部分 胜任素质模型构建的技术实务	一 胜任素质的概述	<ol style="list-style-type: none"> 1. 胜任素质的缘起、发展与应用 2. 胜任素质作为管理工具的内在价值 3. 基于胜任素质的人才发展三部曲 4. 胜任素质建模与应用最佳案例 	视频案例：华立集团人力资源管理的三大创新
	二 胜任素质编码技术	<ol style="list-style-type: none"> 1. 胜任素质辞条的基本结构 2. 胜任素质词条选择与定义 3. 胜任素质根源性因素的识别与界定（要素、维度与构面的组合） 4. 行为的定义与描述（操作性定义） 5. 行为的等级划分 	练习 1：编码练习 练习 2：完整结构的胜任素质辞条编写练习
	三 胜任素质模型构建的战略分析法(演绎法)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业价值创造模式与胜任素质 2. 客户亲密型的价值创造模式需要什么样的胜任素质 3. 高效运作型的价值创造模式需要什么样的胜任素质 4. 产品领先型的价值创造模式需要什么样的胜任素质 5. 企业业务战略与胜任素质 6. 根本变革与渐进变革战略各需要什么样的胜任素质 7. 回报战略与增长战略各需要什么样的胜任素质 8. 不同的业务战略组合需要什么样的胜任素质 9. 企业不同成长阶段（如创业、扩张、规范化、巩固）所需之关键胜任素质 10. 企业文化与胜任素质 	视频观摩与练习： 构建第二次创业的胜任素质模型 练习：根据不同的战略模式构建胜任素质模型
	四 胜任素质模型构建的行为事件访谈法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定义绩效标准、选取效标样本； 2. BEI 行为事件访谈法概述； 3. BEI 行为事件访谈法的实施流程； 4. BEI 行为事件访谈法的 STAR 提问技术； 5. STAR 提问时的注意问题； 6. BEI 编码技术； 7. 数据处理与统计技术。 	实战演练：学员扮演被访谈者与访谈者分组进行 BEI 访谈 实战演练：某银行 BEI 访谈记录实例评估

	课程单元	学习目标	案例练习
	(BEI 技术、归纳法)		实战演练：胜任素质编码
	五 胜任素质建模的常用工具与辅助方法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 标杆分析法 2. 问卷调查法（如何设计调查问卷、问卷统计分析） 3. 胜任素质辞典分析法 4. 胜任素质模型构建的技术选择 	<p>案例展示：某集团财务管理人员胜任素质模型的构建</p> <p>案例展示：某公司核心胜任素质模型的构建</p>
第二部分 胜任素质测评实务	一 胜任素质测评的概述	<ol style="list-style-type: none"> 1. 胜任素质测评是什么 2. 胜任素质测评的基本模式 3. 胜任素质测评的关键术语（信度、效度、标准化、常模） 	
	二 观察法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 日常观察法； 2. 无领导小组讨论； 3. 角色扮演。 	<p>视频观摩：无领导小组讨论</p> <p>视频观摩：角色扮演</p>
	三 访谈法	<ol style="list-style-type: none"> 1. BEI 行为事件访谈法； 2. 即时计分访谈 	
	四 测量法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 测验法； 2. 问卷法； 3. 心理投射技术； 4. 文件筐测验。 	
	五 胜任素质评价操作实务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 胜任素质要素解构 2. 基于根源性因子及行为的测评指标转化 3. 确定每项指标的测评方法和题目 4. 测验题目的试用与标准化 	
	六 评价中心的构建	<ol style="list-style-type: none"> 1. 评价理论体系； 2. 评价标准体系； 3. 评价方法体系； 4. 评价专家体系； 5. 评价题库体系； 6. 评价反馈体系。 	

课程单元	学习目标	案例练习
七 胜任素质建模与测评技术在企业人力资源管理中的应用	1. 基于胜任素质的培训体系建设 2. 基于胜任素质的人才梯队(接班人)建设 3. 基于胜任素质的绩效管理与员工激励 4. 基于胜任素质的企业文化落地 5. 基于胜任素质的战略性人力资源管理	

和邦咨询 eHRD 软件系统

eHRD 软件名称	服务器规格建议	备注
培训大师 CTMS 7.0 标准版 (10,000 用户数)	CPU : INTEL 志强 6 核 Xeon 6-cores x 1 RAM : 16GB (8G x 2) HD : 300G 以上 OS: Windows server 64 bit, Office, MS SQL	预估同时上线人数不超过 500, 机房与带宽建议以优质的双线机房百兆共享为准即可
串流大师课件制作工具软件		

培训大师 7.0 标准版功能列表

使用角色	主要功能	功能项目
系统核心功能	系统安全性	在线课程管理与使用者身份认证 串流媒体安全性
	在线课程管理	在线课程接续学习 课程播放时间限制 强制使用者注销机制
	学习追踪	学习纪录

使用角色	主要功能	功能项目
	实时会谈管理	实时会谈管理
	讨论区(知识社群)功能	讨论区功能 讨论区版主功能 讨论区版友功能
	使用者账号管理	账号与使用者数据建立 登入验证
	报表管理	报表管理
学员功能	非正式学习	参与知识社群 自我进修 学习信息传递
	参与测验或问卷	参与知识社群 自我进修 学习信息传递
	学习追踪	参与测验或问卷
	个人喜好设定	语言设定
主管功能	主管首页功能	个人化首页
	学习追踪	员工学习追踪 团体报表查询 审核学习报告
讲师功能 (且具课程设计员角色)	讲师首页功能	个人化首页 在线课程制作
	学习追踪	课后作业 学习追踪 编制测验 测验批改 编制问卷
教务管理 员功能	管理员首页	管理员待处理事项
	使用者管理	使用者角色与功能
	信息公告管理	跑马灯 电子报 最新信息管理 相关网站连结

使用角色	主要功能	功能项目
	学习资源管理	学习目录设定 讲师管理
	大量教务数据汇入管理	快速开课管理功能 历史训练补登
	训练管理	设定课程属性 课程学员管理 班级管理 成绩管理 结案管理 在线课程制作
	学习追踪	学习追踪
	邮件通知	相关事件邮件通知 多语言通知功能 群组事件通知
教务管理功能	测验问卷	问卷建立与设定 在线测验 试题与试卷管理 测验设定 测验批改 题库管理 问卷库管理
系统管理功能	培训大师系统管理	服务器设定 一般设定
	系统纪录管理	系统纪录设定 系统纪录追踪
	内容服务器管理	内容服务器设定 分散内容管理模块
	媒体服务器管理	媒体服务器管理
	使用者及角色管理	同教务管理员
其他管理模块	网站组态管理	组态管理员 自订首页 自订网页编辑功能
	知识管理中心	建立文件分类 文件管理 文件评分
	文件安全管控	文件保护标的 文件保护方式 网络存取安全机制

领导力发展

什么是“领导力”？

领导力（Leadership）就是指在管辖的范围内充分的利用人力和客观条件在以最小的成本办成所需的事提高整个团体的办事效率。

什么是“领导力发展”？

领导力发展，是指拓展一个人的能力，使其有效胜任领导的角色与过程。领导角色与过程包括：帮助确定方向、创建合作、在共同工作的团队成员之间维持承诺。

4.1 领导力开发模式

领导力发展作为和邦咨询重点产品和研究方向，不仅出版了《四维领导力》、《管理者胜任素质》、《领导力模型与领导力开发》等专著，而且开发了一套有效的领导力发展模式。



4.2 领导力发展模式

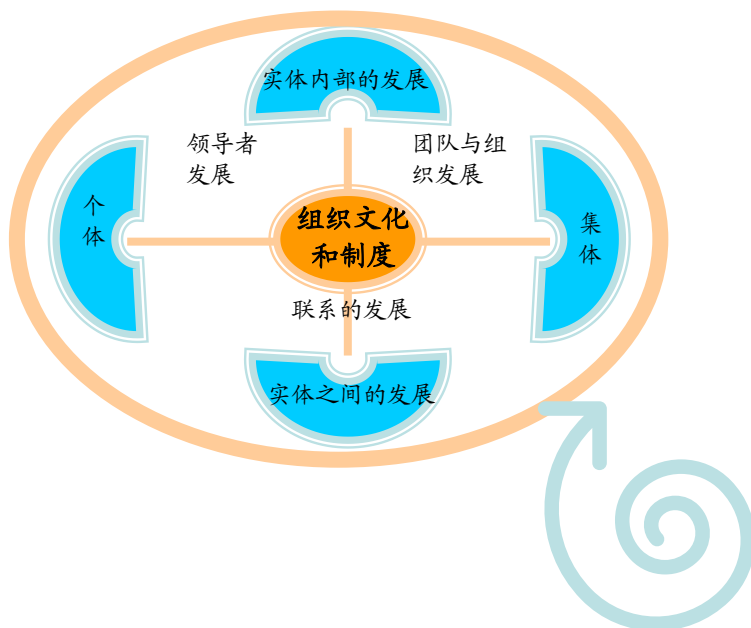
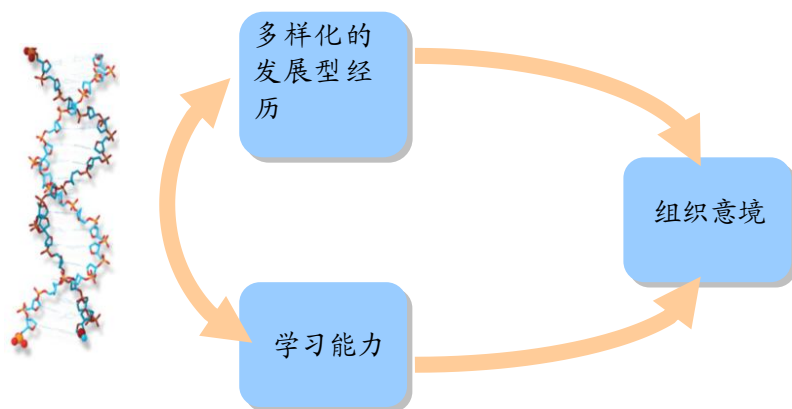
要素	在激励方面的作用	在提供资源方面的作用
评估	希望缩小现实我与理想我之间的差距	清楚了解所需的变革；知道如何缩小差距
挑战	需要掌控挑战	试验和实践的机会；接触不同的观点
支持	在学习能力和发展能力方面的自信；对待变革的积极价值态度	确认与理清所学到的经验教训

领导力发展模式包括三个因素（评价、挑战和支持），是组合起来能使领导能力的各种经历（即发展型经历）更起作用的基本要素。

集中反馈型项目中的活动

阶段	评价性的活动	挑战性的活动	支持性的活动
项目前	<ul style="list-style-type: none"> · 个性测试 · 360度反馈 · 领导方法 · 开放式评价型问题 · 参与者就挑战作出的定性报告 · 与上司的访谈 · 为商业案例或者计划所作的准备 	<ul style="list-style-type: none"> · 完成个性和领导力测试 · 写评论, 做访谈和准备案例促进个人思考他们对自己、组织和领导力的看法 	教职员和每个参与者进行联系以提供信息、回答问题并明确他们的期望
项目中	评价的方法: <ul style="list-style-type: none"> · 反思 · 参与者观察 · 教职员观察 · 录像 	各种教学工具和教学方式: <ul style="list-style-type: none"> · 评论 · 讲座 · 讨论 · 模拟 · 练习 · 不同观点和心智模式 · 非传统的技术(表演、音乐、屏贴画等等) 	教职员创建的学习社区: <ul style="list-style-type: none"> · 合作性、发展性的环境氛围 · 适当的自我表露 · 尊重和坦率 · 真诚 · 非习惯性、非评判性的评论 · 没有正确答案 · 尊重彼此的工作 · 积极地氛围
项目后	<ul style="list-style-type: none"> · 重复进行多角度反馈或360度反馈 · 评价行为改变的工具 · 提供反馈的教练者 	<ul style="list-style-type: none"> · 学习伙伴 · 提供反馈的教练者 	<ul style="list-style-type: none"> · 课堂上的学习伙伴 · 提供反馈的教练者 · 回家后的学习团队 · 毕业生团队 · 混合方式的学习 · 继承和发展计划的过程

4.3 领导力发展过程



4.4 领导力课程

《四维领导力》--【课程背景】

面对全球金融危机、环境问题、能源因素、不确定性等日益凸显的趋势，中国企业正经受严峻的压力与挑战，如何把握趋势、关注价值、积极创新、果断转型，成为中国企业领导者在竞争中胜出最为紧迫的任务。

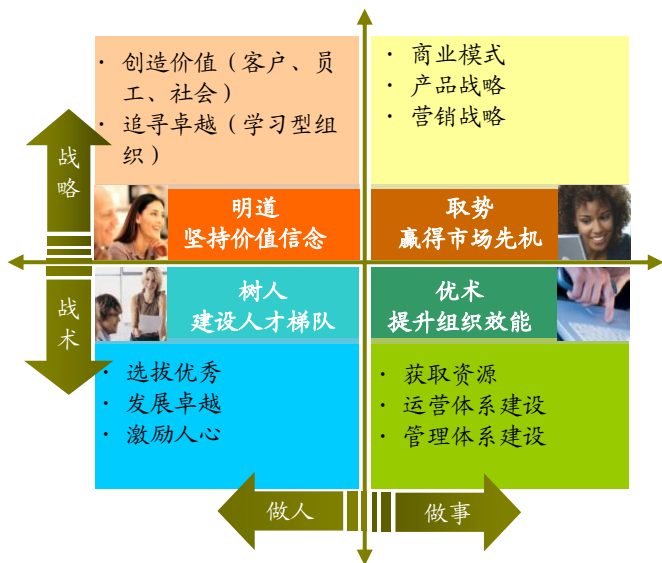
受益于全球标杆企业领导力课题研究成果，结合几年来为众多持续发展企业的咨询实践，我们成功识别在崭新的商业环境中引领组织往前并获得持续成功的卓越领导者的胜任特质；为中国企业领导者建立了一个卓有成效的领导力模型——四维领导力：

明道，坚持价值信念；

取势，赢得市场先机；

优术，提升组织效能；

树人，建设人才梯队。



如
图所
示：

课程单元	重点内容	学习目标	案例研究
<p style="text-align: center;">明道 ——坚持价值信念</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 倾听内心的对话，界定真实的自我 · 建立可信度——让人产生信任感的个人品质 · 追寻卓越，通过穷尽自己潜能从而赋予生命意义 · 倾听内心、坚持理想，使行动与共同的理念保持一致 · 共启愿景，建设健康向上的企业文化 · 动员个人承担义务（分享权力） · 借助行动学习，建构学习型组织 	<p>帮助领导者确立正确的价值取向并领导团队去实践这样的价值取向。帮助他们成为变革组织最内在的力量。</p> <p>帮助他们根据对企业使命的深刻理解，构建一个美好而切合实际的发展蓝图，实现心灵的转变与组织的成长。</p> <p>识别企业核心价值，并用行为描述加以界定，建构胜任素质模型——本质而具体的阐述，促使团队成员养成终生学习的习惯。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 穷人的银行家尤纳斯 ✚ 特蕾莎修女 ✚ 星巴克的梦想 ✚ 华为的一封信与华为基本法 ✚ 海尔出海 ✚ 阿里文化
<p style="text-align: center;">取势 ——赢得市场先机</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 新经济环境下的制胜之道：聚焦价值、机遇和速度 · 企业的昨天、今天与明天 · 识别并界定市场，定位目标群体与市场利基，制定市场竞争战略，成功实施战略 · 企业创新的七个路径选择 · 成功的变革及其推动力量 · 变革中的问题及解决方案 · 引领变革的原则与步骤 	<p>帮助领导者建立趋势把握的能力，使他们能够预应变化，思想开阔、富有远见，通过追求变化、成长、发展、革新的道路来猎寻机会。平衡变革、发现与稳定之间的关系。</p> <p>能够通过对组织及市场环境的分析，把握现实组织的战略机遇，掌握商业模式创新机理，掌握要素创新的技能与思维方式；通过改变产品和服务改变资源的产出，为客</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ GE 的数一数二使命 ✚ 万科战略、吉利、凡客诚品、苹果与星巴克等创新与蓝海战略最佳实践 ✚ 企业创新最佳实践 ✚ 为什么好公司会走向衰败（SCM 案

课程单元	重点内容	学习目标	案例研究
		户提供价值。	例分析)
优术 — 提升 组织 效能	<ul style="list-style-type: none"> · 开发运营体系：理解公司战略，以此为依据，及时开发运营体系 · 核心流程梳理与再造，有效整合各项资源 · 稳健导入全面绩效管理体系，成就卓越绩效 · 开发管理系统 	<p>帮助领导者建立规范企业运营轨道的能力：把远景和目标联结到运营层面，优化使用资源，有效计划、组织和执行项目与日常工作；明确沟通绩效期望，引导和激励员工努力的方向，并能跟踪执行；建立和不断改进流程，确保战略实施。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 海尔运营体系 ✚ 联想组织管理体系 ✚ 某气体公司流程设计
树人 — 建设 人才 梯队	<ul style="list-style-type: none"> · 新商业环境下人力资源管理的挑战与创新 · 建立企业核心胜任素质与岗位任职资格体系，明晰企业用人标准 · 基于胜任素质的人才评鉴 · 对员工的情境领导 · 员工激励技能 	<p>帮助领导者建立以人为本、用人之长的人才经营能力。</p> <p>根据企业的价值取向与业务战略对人才的要求，构建企业胜任素质模型。</p> <p>为员工提供培训条件、职业发展路径，保持组织活力。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 联想人力发展规划 ✚ 用友人力资源管理创新 ✚ 华立基于胜任素质的人力资源管理系统

人才梯队建设

人才梯队的建设，为企业人才的培养与储备建立了长效机制。通过建立人才梯队，可以将企业的人才进行统筹规划，并进行最优配置。以人才梯队作为参考，就可以为整个企业人才的“选、育、用、留”等方面的决策提供有力的参考。

人才需求分析

人才测评

人才梯队建设

相关制度

发展战略
总体规划

现状分析
需求预测

需求
计划

任职资格标
准的建立

胜任素质模
型的构建

人才评价中
心体系搭建

人才评价中
心实施

人才库
的建立

人才发展通
道的建立

员工生涯
规划

员工培训
与发展

接班人
计划

人才标准
管理

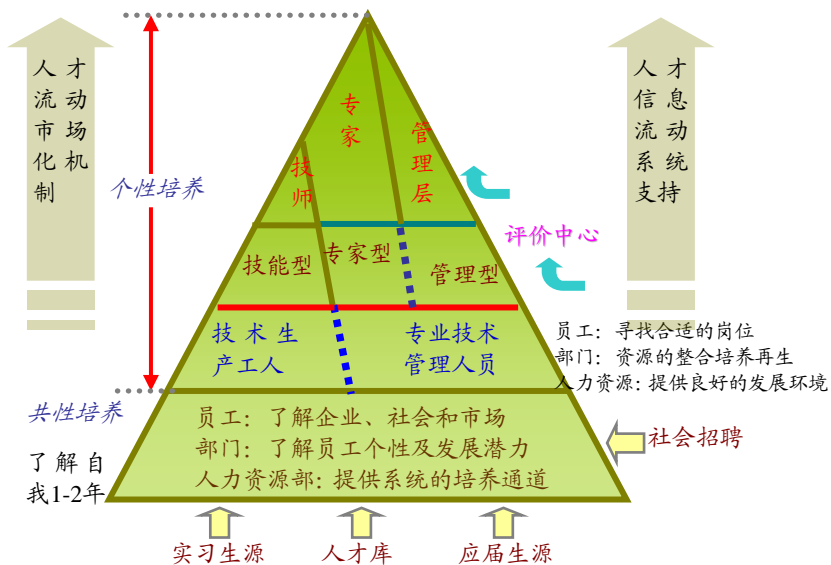
人才评价
管理

员工生涯
管理

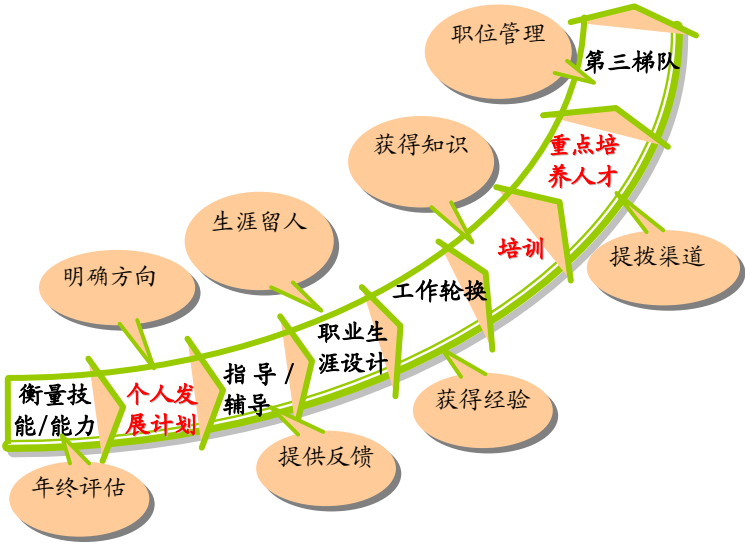
培训体系
管理

接班人
管理制度

5.1 员工个人发展模式



个人发展必须通过多种方式进行，个人发展计划、重点培养人才和培训是三大重要部分。



和邦咨询两周年致客户的一封感谢信

2010年1月8日，是和邦咨询成立两周年纪念日。回望所走过的日子，我们要特别地感谢：感谢您在我们打扰时的宽容，感谢在交流时所给予的尊重和包容，更感谢您为我们提出的宝贵意见和建议，这一切，都给予成长中的我们莫大的支持和感动。

我们满怀感恩，是因为您，和像您一样的朋友们的关注、包容、鼓励、帮助和一路陪伴，我们才拥有了继续前行的机会和动力。

我们如此感恩，以致我们再准备下一段征程的时候，不得不再次来回溯我们曾经起步时的愿望：

和邦使命：致力于人的成长与发展，成为中国最具影响力，最有生命力，值得信托、受人尊敬的人力资源管理与领导力发展机构；并为我们个人的成长、家庭的和美、组织的复兴，为建设健康向上的工作生态与欣欣向荣的社区，为促进人们在这个世界更好的相互尊重与理解，为促成一个富足、康宁、和谐的社会尽一份力量，做一点贡献。

无论过去，还是现在，我们都在为着这个梦想而努力。

和邦董事长：严正

2010年1月8日

以上感谢信虽然是和邦咨询两周年时的文献，但依然代表着我们今天的心声！感谢您一如既往地的关怀，相信我们的友谊将会风雨兼程义无反顾。

胜任素质模型

胜任素质测评

和邦咨询 | HBC

地址：深圳市南山区海德三道漾日湾畔 6 栋 20C

电话：0755—26715607

网站：<http://www.hebangchina.com>

微博：<http://t.sina.com.cn/hebangchina>

基于胜任素质的培训体系建设

领导力发展

人才梯队建设