



HRM—选、用、育、留

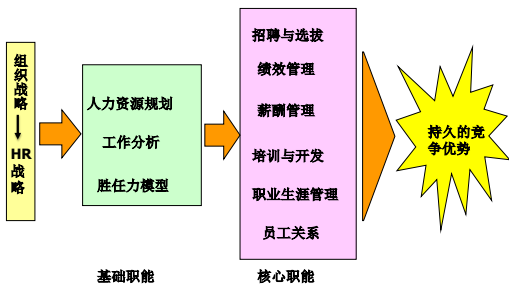
任课教师：马 琳
北京航空航天大学经济管理学院
领导力与组织管理系

课程回顾

- 一个HRM目标 (MRP工具)
- 两个HRM逻辑
- 三个HRM管理思维
 - 能力思维
 - 全局思维
 - 合作思维
- 四个HRM关键词

2

人力资源管理的九大职能 (P8)



3



HRM--获取 (选)

任课教师：马琳
北京航空航天大学经济管理学院
领导力与组织管理系

选就是招聘吗？

- 招聘
 - 招聘就是企业吸引应聘者，并从中选拔、录用企业需要的人的过程
- 目的
 - 获得企业需要的人
 - 留住受雇佣者（兴趣匹配、能力匹配）
 - 履行企业社会义务（就业岗位）
 - 树立企业形象
 - 负责招聘的人、招聘过程中对企业的介绍、散发的材料、面试程序、拒绝对象

6

选就是招聘吗？

- 成功选才的三个匹配
 - 人岗匹配：应聘者在这个岗位上需要做些什么（能干）
 - 人和组织匹配：应聘者和团队合作需要做些什么（能一起干）
 - 人和组织发展匹配（将来能一起干）

9

我们真的需要招聘吗？

除了通过招聘新的人员来保证工作的完成之外，我们还可以做什么？



11

招聘并不是获取人力资源的唯一途径

除了通过招聘新的人员来保证工作的完成之外，我们还可以做什么？

对现有的组织结构和人员进行合理的调配

成立临时性团队或特别任务小组

业务外包，请外部的专业人士完成该工作任务

采取措施保留人才，减少流失

通过培训获得相应的工作能力

资料来源：吴志明。员工招聘选拔实务手册（第二版）。机械工业出版社。2006。

12

人力资源获取中的5Bs

- Buy 从外面招人、挖人
- Build 自己培养
- Borrow 不为我所有，但为我所用，外包
- Bind 注意保留，减少流失
- Bounce 淘汰机制

Attraction-Selection-Attrition
ASA Model

13

“选用育留”的基础工作——HRM的基础职能

- 人力资源规划
 - 人员需求的预测（业务发展、人员流动）
 - 组织内、外部人员供给的预测（人员梯队、接班人计划、转岗）
- 工作分析
 - 工作描述
 - 任职资格
- 胜任特征模型
 - 胜任特征
 - 关键成功因素

14



人力资源规划的概念与内容 (P112)

- 人力资源规划是指根据组织发展战略、组织目标及组织内外环境的变化，预测人力资源的供求状况并做出人力资源获取的计划的过程。
- 人力资源规划的目标是：确保组织在适当的时间和不同的岗位上获得适当的人选，满足人员的数量、质量、层次和结构的要求。



16

人力资源需求预测

- 人力资源需求预测，是指以企业的战略目标、发展规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，对企业未来所需的人力资源数量、质量和时间等进行估计的活动
- 人力资源需求的影响因素
 - 企业外部环境因素：经济、社会、政治、法律、技术等
 - 企业内部因素：企业的战略规划和发展计划、企业的发展方向、速度、规模等；人员流动
- 人力资源需求预测的方法
 - 统计学的方法
 - 专家判断的方法

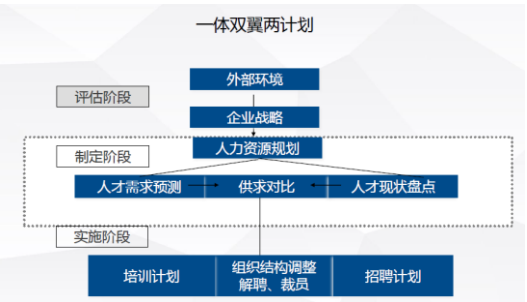
17

人力资源供给预测

- 人力资源供给预测是指为了满足组织在未来一段时间内的人力资源需求，对组织可以获得的人力资源状况做出预测。
 - 外部供给预测：劳动力市场分析，竞争性组织分析
 - 内部供给预测：组织内部员工的人数、年龄、技术水平、发展潜力、流动趋势等
- 外部人力资源供给预测的方法
 - 查阅资料、直接调查、对雇佣人员和应聘人员的分析
- 内部人力资源供给预测方法
 - 转移矩阵、人力资源信息系统、接班人计划与人员配置图

18

人力资源规划流程



19

人员盘点工具

1 结构盘点

人员分布分析



20

人员盘点工具

1 结构盘点

动态结构分析

晋升率直接反映了管理的核心问题——领导风格和管理水平：

- I. 是不是按业绩提拔
- II. 是不是按年龄提拔
- III. 是不是按条线提拔

晋升率

晋升上一级的年限	1	2	3	4	5	6	7	8	9
晋升概率	0	0	0	10%	25%	25%	30%	10%	0

- 转移率 = 转移出本类的人员 / 本类原有人员总数
- 应用：某级人员的供给量(I)=该级人员总数×(1-转移率)+下级人员总数×晋升率

21

人员盘点工具

1 结构盘点

人员构成 (静态结构) 分析

- 年龄、工龄结构/性别结构/职务结构 (不同区域/部门/岗位)
- 组合结构: 不同性别的年龄结构、职务的性别结构

2 素质盘点

要明确符合战略要求的核心素质，以判断企业员工的素质提升重点领域

3 满意度盘点

满意度盘点可以反映员工真实态度，重点了解四种不满：晋升、发展、培训、待遇

人才盘点工具

1 判断法 用于补缺

4 回归分析 难点在于要素的选择和比例的确定

案例：空白职位需求

2 零基法 预测新业务

$$y = a + bX$$
$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

3 基准法 预测跟进业务

5 自下而上分析 了解急缺人才

2020年		2021年		2022年		2023年	
迫切性 排序	需求总数	迫切性 排序	需求总数	迫切性 排序	需求总数	迫切性 排序	需求总数
技术人才	500名	营销策划	200名	营销策划	100名	高级管理	200名
营销策划	100名	高级管理	200名	研发人才	100名	研发人才	100名
高级管理	250名	研发人才	100名	高级管理	200名	营销策划	100名
研发人才	100名	技术人才	400名	技术人才	400名	技术人才	200名

人才盘点内容

- 公司层面
 - 业务布局：年度的战略、目标
 - 整体结构各维度分布数据：层级、职能、工龄、年龄、性别、学历、地域、入离职
 - 关键人才：关键业务的人才现状、重点人才的发展情况
- 团队层面
 - 人才梯队：向下看两层
 - 管理动作：Hire了谁、Fire了谁、Remove了谁、批评了谁、表扬了谁
 - 人才现状：潜力/绩效的九宫格
- 个人层面
 - Performance
 - Potential
 - personality

24

人才盘点流程



25

人才盘点表

王xx 人才盘点表

一、基本信息

姓名/花名	王刚/小呆	年龄	28	最高学历	本科
入职时间	2010/3/3	职级	P7	最近一次晋升时间	2015年
目前岗位	产品经理	在现岗位时长	2年	下一理想岗位	产品总监

二、重要职业经历

入职前履历

时间		公司		部门/职务	
时间		公司		部门/职务	

阿里期间

时间	2010年3月-2015年5月	公司	淘宝	部门/职务	运营专员
时间	2015年5月至今	公司	天猫	部门/职务	产品经理
未来发展方向	产品总监				

26

人才盘点表

三、业绩、能力及潜力评估

时间段	绩效分数	绩效趋势
2014年度	3.75	1 进步
2015年度	3.5	2 原地踏步
2016年度	3.25	3 退步
优势		劣势/待发展
1、工作态度良好：吃苦耐劳、认真负责		1、学习能力：对新事物的学习和领会较慢
2、团队精神：愿意帮助同事，乐于分享		2、沟通能力：沟通风格单一，容易引起同事误解
3、对文化的坚守：有很强的文化认同感		3、影响力：在团队中和在对外的沟通中影响力偏弱
工作业绩评价	在上半年的XX项目中，始终冲在第一线，在完成个人工作的同时，积极帮助同事解决问题，确保了项目的按时上线。	
晋升潜力:	A. 半年内有能力晋升 D. 降级或需重点关注	B. 1-2年内有能力晋升 E. 终止合同 C. 在原层级继续发展 F. 新入职或换岗，暂不评估

27

人才盘点表

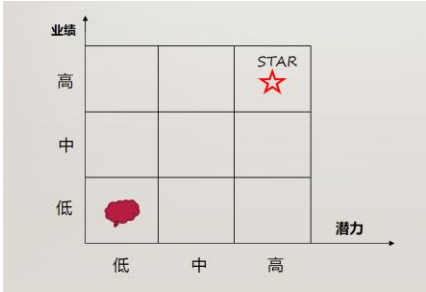
四、未来6~12个月的培养计划

说明：从下列12个发展项目中，选择对该员工最重要的不超过3项的发展项目，并制定具体的行动计划；

发展项目	行动计划	责任人
增加决策权		
领导力发展计划		
团队管理技能培训		
专业技能培训		
通用技能培训		
同级辅导		
教练/导师		
在新的职能领域工作		
在其他子公司工作		
负责新业务		
增加下属人数		
提升下属能力		
其它		

28

人才结构图



29

人才画像



GG 经理
个人特质：闷骚，爱装，超强的语言组织能力和沟通能力；
优势：对自身和目前的工作都有非常清晰的认知，学习能力和适应能力强，有的放矢；
待提升点：还没有全力以赴，对团队的关注较少，管理能力需要提高；
发展投资：扩大业务范围，从而提升业务的综合视角；同时帮助其推动内部协同资源，提升内部影响力；



MM 总监
个人特质：大嗓门爱管事，思维快说话快，号称灭火女超人；
优势：专业能力和通用性强，执行力、沟通能力及项目管理能力强，个性开朗、积极正向；团队管理的能力也很强，员工口碑很好；
待提升点：逻辑能力和数据分析能力，总结提炼能力，有点小话唠；
发展投资：保持原岗位，提升格局和看全业务链条的能力，提名晋升；

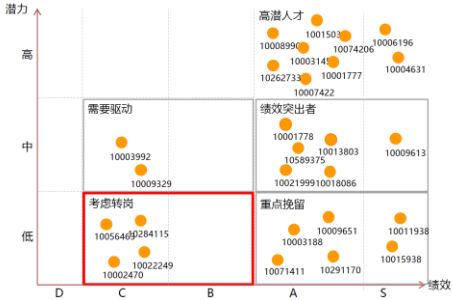
30

人才盘点报告

- 整体分析
 - 公司整体、各团队的人才结构（数据呈现）
 - 九宫格的分布
- 具体分析
 - 双高、双低人群比例
 - 1年内新人结构、5年以上人才结构
 - 九宫格的比例变化
 - 人才分布和晋升、股权、薪酬等对比分析

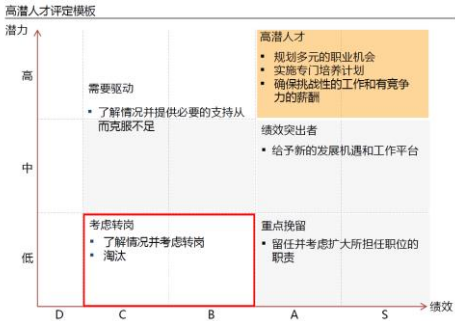
31

人才策略



32

人才策略



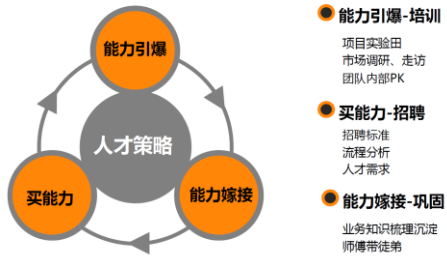
33

人才策略

- 招聘
 - 招聘标准
 - 流程分析
 - 人才需求
- 轮岗
 - 组织部层面
 - 团队层面
- 培训
 - 管理培训
 - 职能培训

34

人才策略



35

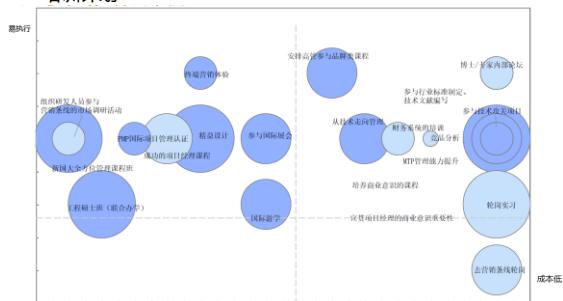
Individual Development Plan

姓名	角色	战役/战斗的挑战/个人要突破的点	通过战役/战斗期待成长的是什么	特别培养方式
XX	XX战役主将	1.从承接业务需求到主动融入业务 2.从微项目到带兵打仗的转变	1.带兵打仗的能力 2.建立该团队服务口碑（不是你去找业务要项目，而是业务来找你要资源）	1.导师 2.走出去
XX				
XX				

36

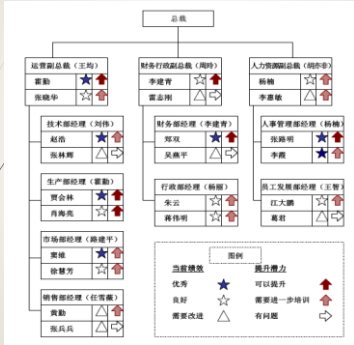
Individual Development Plan

- 培训计划



37

继任者计划



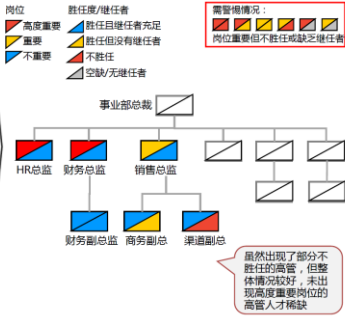
38

继任者计划

确定关键岗位与胜任度

- 关键岗位：
- 重大业务影响
 - 总体战略影响
 - 特殊市场机会
 - 监管或技术知识
 - 市场高度稀缺
 - 对组织影响重大
 - 岗位本身对部门而言不可或缺，不是为继任者设置的虚职
- 胜任度：
- 绩效优秀
 - 能力强：
 - 领导力
 - 特殊技能/能力
 - 拥有组织中亟待提升的能力

热图举例



继任者计划

经验类型	典型岗位	描述
前端	销售、营销、一线服务	有直接的客户界面类的岗位，了解客户对公司业务的直接感受，体验业务增长的压力
后端	职能类、产品研发类	非客户界面类的岗位，作为公司内部运营的一部分，了解业务协作，提升服务意识等
损益	区域总经理、地区经理	负责价值链端到端的所有环节，完成价值创造的全过程，既掌握资源，也要对业务损益负责
扭亏为盈	亏损企业总经理	面对业绩下滑，在时间压力下完成对组织、团队个人方面的困难决策，考验个人能力
新市场开拓	区域总负责人、新产品市场负责人	根据对市场机会的判断，策略性地通过多种途径，与当地政府、企业打交道，获取或储备关键的资源，以多样的市场策略，发展更多的客户
国际外派	海外岗位	长期或短期国际外派
带团队	高级经理、副/总经理	管理一个团队，有多个下属，或者管理多个团队，平衡每个团队的时间需求
全球项目	商务谈判、兼并收购	完成跨区域、跨职能的项目，持续时间超过一年，如主持或作为主要成员参与重大项目的商务谈判、招投标

40

继任者计划表

继任者			本人下一步职业发展			
未来 3-5 年 (中期继任者)	未来 1-3 年 (短期继任者)	目前合格 继任者	本岗位 职务与人名	目前合格岗位	未来 1-3 年 (短期继任岗位)	未来 3-5 年 (中 期继任岗位)
无	张华	王强	上海 销售经理 李敬	上海 高级销售经 理	华东区 销售经理	华东区 大客户 销售经理

41

人才盘点

- 整体数据分析
- 全员数据（层级分布、职务和司龄分布、年龄分布、性别分布、学历分布、区域分布）
 - 入职情况（入职清单、按部门、按职类、按渠道、按目标公司等）
 - 离职情况（离职清单、按部门、按职类、按服务年限、可借离职率-高绩效或者高潜或最近一次获得期权、闪离率）
- 深入具体分析
- 关键员工的九宫格的分布
 - 关键员工的九宫格的比例变化
 - 一年内入职员工（结构分布、九宫格分布）
 - 五年以上员工（结构分布、九宫格分布）
 - 校招新人成长（层级分布、潜力分布）
 - 五年未晋升人群情况
 - 双高、双底人群比例

42

HRM成绩说明

- 成绩：期末大报告（60%）
- 出勤（10%）
- 课堂参与（15%）
- 个人作业（15%）
- 课堂要求：若睡觉（不许打呼）、手机（不准发音）
- 若迟到、缺勤（务必提前给课代表请假）

43

万千心理
Wan Qian Psychology


2. 工作分析与工作设计



武欣:《人力资源管理: 管理学与心理学的整合应用》, 中国轻工业出版社, 2014

2.1 工作分析的基本概念 (P71)

- 工作分析是指用系统化的程序和方法, 收集与工作相关的信息, 界定工作岗位的本质特性。
 - 对组织中全部工作进行有效的分解
 - 确定各岗位的工作职责、权限以及与组织内外的关联关系
 - 提出对岗位任职者的基本要求



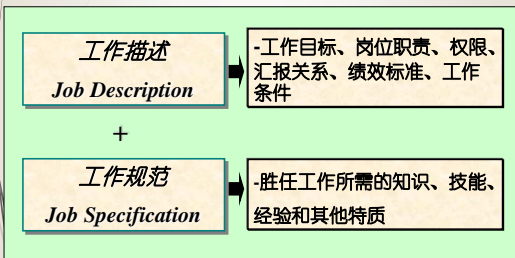
45

2.2 工作分析的作用与意义

- 将个人的工作活动与公司的战略目标结合起来
- 为人力资源管理活动提供基础信息
 - 工作用语的标准化和统一化
 - 建立适当的指导与培训内容
 - 提供基本的人员选拔标准
 - 为人力资源需求和计划提供依据
 - 为建立职业生涯阶梯以及员工的晋升与调动提供基础
 - 为绩效管理提供基础
 - 为确定员工的报酬提供基础信息
- 对任职者的工作指导
- 为工作再设计提供信息

46

2.3 工作分析的输出结果——职位说明书



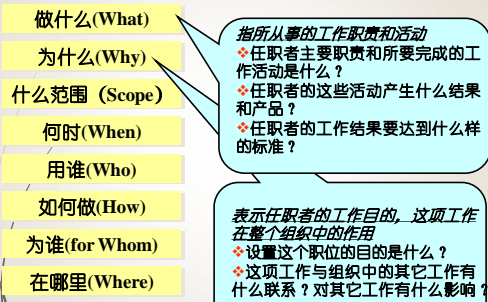
47

2.4 工作分析中的常用术语

- **工作要素:** 工作中不能再继续分解的最小动作单位。
- **任务:** 工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动。任务可以由一个或多个工作要素组成。
- **职责:** 任职者为实现一定的组织职能或完成工作使命而进行的一个或一系列工作任务。
- **权限:** 任职者具备的对某事项进行决策的范围和程度。
- **职位:** 也叫岗位，是指任职者组织中的所处的位置，通常一个职位上的任职者要完成一项或多项职责。
- **职级:** 指工作责任大小、工作复杂性和难度、对任职者能力水平要求近似的一组职位的总和，常常与管理层级相联系。
- **职位族:** 根据工作内容、任职资格和对组织的贡献的相似性进行的职位分类。

48

3.1 工作分析的实施方法：收集的信息 (6W1H1S)



49

3.1 工作分析的实施方法：收集的信息 (6W1H1S)

做什么(What)

为什么(Why)

什么范围 (Scope)

何时(When)

用谁(Who)

如何做(How)

为谁(for Whom)

在哪里(Where)

任职者在什么范围内履行职责

- ❖ 全部：任职者承担此项工作的所有责任
- ❖ 部分：任职者与他人共同承担此项工作职责
- ❖ 协助：由其他人主要承担此项工作职责，任职者起到辅助和配合作用

从事各项工作活动的频率信息

- ❖ 哪些工作活动是有固定时间的？在什么时候做？
- ❖ 哪些工作活动是每天必做的？
- ❖ 哪些工作活动有每周必做的？
- ❖ 哪些工作活动是每月必做的？

50

3.1 工作分析的实施方法：收集的信息 (6W1H1S)

做什么(What)

为什么(Why)

什么范围 (Scope)

何时(When)

用谁(Who)

如何做(How)

为谁(for Whom)

在哪里(Where)

对任职者任职资格的基本要求

- ❖ 身体素质
- ❖ 知识和技能
- ❖ 教育和培训
- ❖ 经验
- ❖ 个性特征
- ❖ 其它方面条件

任职者从事工作活动的程序和方法

- ❖ 从事工作活动的一般程序
- ❖ 工具与设备
- ❖ 工作中所涉及到的文件或记录
- ❖ 工作中应重点控制的环节

51

3.1 工作分析的实施方法：收集的信息 (6W1H1S)

做什么(What)

为什么(Why)

什么范围 (Scope)

何时(When)

用谁(Who)

如何做(How)

为谁(for Whom)

在哪里(Where)

工作中的人际关联关系

- ❖ 工作要向谁请示和汇报？
- ❖ 向谁提供信息或工作结果？
- ❖ 可以指挥和监督何人？

从事工作活动的环境特征

- ❖ 工作的物理环境，包括地点（室内与户外）、温度、光线、噪音、安全条件等。
- ❖ 工作的社会环境，包括工作所处的文化环境（例如跨文化的环境）、工作群体中的人数、完成工作所要求的人际交往的数量和程度、环境的稳定性等。

52

3.2 工作分析的信息收集者(谁来实施?)

- 任职者
- 任职者的主管
- 人力资源部的专门人员
- 外部的专业咨询顾问



53

职位说明书

机构:	部门:	
职位名称:	任职者:	
主管:	主管名称:	

目的: 职位存在的理由,
目标和使命

影响及关联网络:

内部		外部
外部	内部	外部

任职要求:

教育程度:	培训:	
知识:	经验:	
技能:	个性:	

职责:	影响度	时间%
1.	-----	-----
2.	-----	-----
3.	-----	-----
4.	-----	-----
5.	-----	-----
6.	-----	-----

具体任务:

1.		衡量 标准
2.	
3.	
4.	
5.	

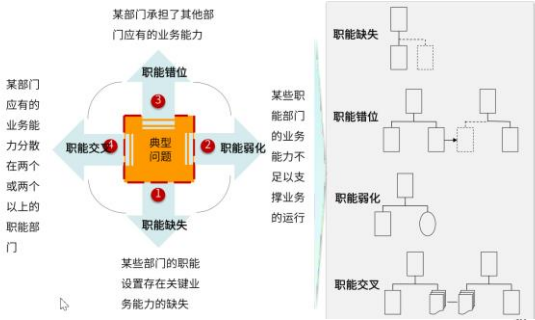
54

岗位说明书模板

[illegible]

55

部门职责梳理

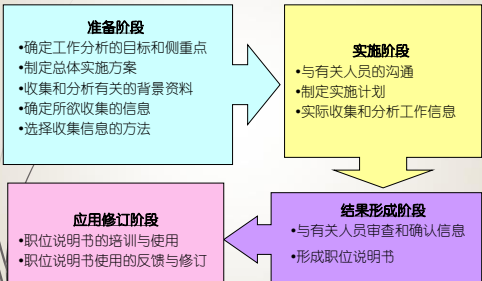


常用动词表

管理序列	主要职责	总监/副总监	科长/副科长	高级经理	经理/副经理	高级主管	主管/组长	高级专员	专员	助理
技术序列		总工程师/副总工		高级工程师		高级工程师	中级工程师	助理工程师		见习工程师
1	以项目设计、机械制图	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改
2	中心/部门/项目内设计、机械制图	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改
3	目标、任务和职责	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改
4	目标、任务和职责	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改
5	目标、任务和职责	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改
6	目标、任务和职责	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改	编制/审核/修改
7	内外协调、部门协作	配合	配合	协调、促进	协调、促进	协调、促进	协调、促进	协调、促进	协调、促进	协调、促进
8	部门建设	规划	规划	指导	指导	指导	指导	指导	指导	指导

57

实施工作分析的流程



60

工作分析的目标和侧重点

组织优化	强调职责、权限的明确界定；将职位置于流程和战略分解体系中思考其定位；职位边界明晰化
甄选	强调工作职责和任职资格要求
培训开发	强调工作典型样本、工作难点的识别；任职资格中可培训部分
绩效考核	强调职责及责任细分；工作产出、衡量标准和权重
薪酬设计	强调对薪酬决策有关的工作特征的评价性分析，例如任务复杂程度、对组织贡献、工作负荷与强度等。

61

工作设计的含义

- 所谓工作设计就是为了有效的达到组织目标，提高工作绩效，对工作内容、工作职责、工作关系等有关方面进行变革和设计。工作设计所要解决的主要问题是组织向其成员分配工作任务和职责的方式。
- 目的是：
 - 使工作安排更有效率，让任职者发挥出最大潜力
 - 通过满足员工的与工作有关的需要来提高工作绩效
- 工作设计的主要内容包括工作内容、工作职责、工作关系、工作结果、工作结果的反馈

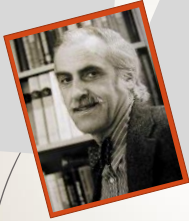
65

3. 胜任特征模型



武欣,《人力资源管理：管理学与心理学的整合应用》,中国轻工业出版社,2014

胜任特征的研究起源



- 哈佛大学教授麦克莱兰的早期研究
 - 《测量胜任力而非智力》
 - 美国外交官选拔中的胜任力研究

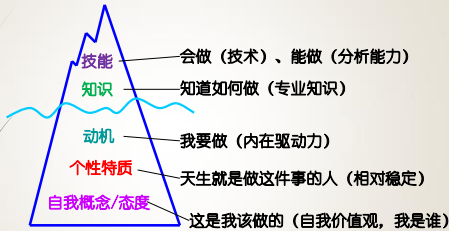
69

胜任特征的概念

胜任特征是与工作绩效有因果关系的隐含的个人特征，是能够区分出优秀绩效者和绩效平平者的关键特征。

70

胜任特征的内容



冰山模型

71

冰山模型



胜任特征的内容

- **知识**：特定领域的专业知识。
- **技能**：特定领域的技巧；一般性的心理或认知能力
- **动机**：个体行动的内在驱动力量，即“我要做”。
- **个性特质**：一个人对情境或信息的持久反应，是相对稳定个人特征。
- **自我概念**：一个人的态度、价值观及自我印象。

2.3 表面的与隐含的胜任特征

- 知识、技能是表面的可见的胜任特征，比较容易培训发展。可以通过教育培训，提升员工在这些方面的胜任力。
- 自我概念、特质、动机则比较隐含的、深层的，比较难以在较短时间内改变。在甄选的时候应该重点考察这些内容。



“门槛性”胜任特征和“鉴别性”胜任特征

“门槛性”的胜任

- 工作所需的最低限度的胜任特征
- 完成工作的必要条件，通常是知识和基本的技巧
- 无法区分优秀者与表现平平者

鉴别性胜任特征

- 分辨绩效优秀者和绩效平平者的关键因素
- 只有在优秀者身上才表现出这样的特征



75

建立胜任特征模型程序的类别

自下而上的程序：

绩效优秀者和绩效普通者行为差异分析
适用建立某一类/个 职位的胜任特征
通常运用行为事件访谈技术

自上而下的程序：

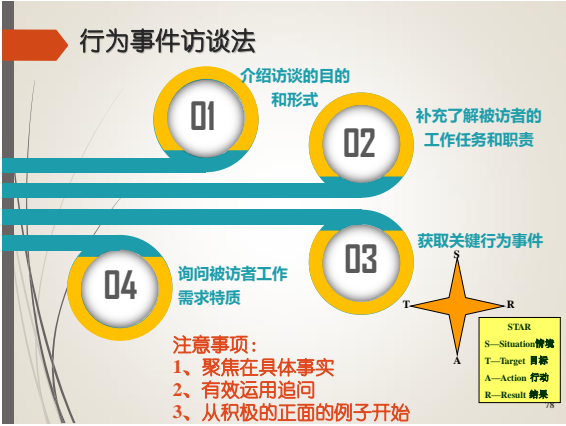
通常用来建立组织核心胜任特征
采用战略文化演绎法

76

建立胜任特征模型的经典程序

- 1 定义绩效标准
客观数据；主管、下属、同事、客户的评价
- 2 确定效标样本
绩效优秀组与绩效一般组相对比
- 3 收集原始资料
行为事件访谈法，专家咨询，问卷调查，资料库，观察
- 4 分析资料，建立胜任特征模型
寻找差异，编码，提取主题
- 5 验证胜任特征模型的有效性
行为事件访谈，测验，评价中心
- 6 应用胜任特征模型
培训开发，绩效评估，招聘选拔，接班人计划

77

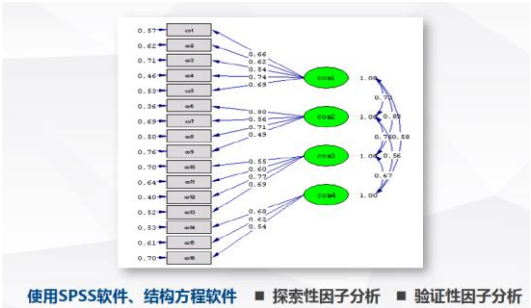


胜任力开发分析工具

目前实际情况	客户经理胜任特征描述	重要程度
1. 2. 3. 4. 5. 6.	例题：有自信心完成各项工作任务。	1. 2. 3. 4. 5. 6.
请您心回答以下每一个问题，不要遗漏。		
1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 通过言行举止把握客户个性、身份、爱好，根据不同年龄层次、不同知识层次、不同贷款需求，谈及不同的问题。如与年轻人聊旅游，与年长者谈理财时。	1. 2. 3. 4. 5. 6.
1. 2. 3. 4. 5. 6.	2. 不急于推荐产品，而是充分了解客户对产品和优惠政策的需求之后再加以介绍。	1. 2. 3. 4. 5. 6.

79

胜任力开发分析工具



80

```

graph TD
    A[客户经理胜任力] --> B[信息认知能力]
    A --> C[拓展演示能力]
    A --> D[参谋顾问能力]
    A --> E[客户关系管理]
    A --> F[自我激励控制]
    A --> G[协调沟通能力]
    B --> B1[◆收集企业资讯]
    B --> B2[◆分析信息]
    B --> B3[◆判断信息]
    C --> C1[◆选择目标客户]
    C --> C2[◆建立可信度]
    C --> C3[◆打动客户]
    C --> C4[◆展示产品和服务的比较优势]
    C --> C5[◆商业演示技能]
    D --> D1[◆挖掘企业需求]
    D --> D2[◆提供解决方案]
    D --> D3[◆开展个性化服务]
    D --> D4[◆为客户出谋划策]
    E --> E1[◆了解关键人物情况]
    E --> E2[◆影响客户决策]
    E --> E3[◆建立并维护客户关系]
    F --> F1[◆工作激情]
    F --> F2[◆情绪控制]
    F --> F3[◆真诚守信]
    F --> F4[◆追求知识]
    F --> F5[◆超越客户预期]
    G --> G1[◆讲解说明]
    G --> G2[◆内部协调]
    G --> G3[◆外部沟通]
    G --> G4[◆谈判技巧]
  
```

客户经理胜任力

- 信息认知能力**
 - ◆收集企业资讯
 - ◆分析信息
 - ◆判断信息
- 拓展演示能力**
 - ◆选择目标客户
 - ◆建立可信度
 - ◆打动客户
 - ◆展示产品和服务的比较优势
 - ◆商业演示技能
- 参谋顾问能力**
 - ◆挖掘企业需求
 - ◆提供解决方案
 - ◆开展个性化服务
 - ◆为客户出谋划策
- 客户关系管理**
 - ◆了解关键人物情况
 - ◆影响客户决策
 - ◆建立并维护客户关系
- 自我激励控制**
 - ◆工作激情
 - ◆情绪控制
 - ◆真诚守信
 - ◆追求知识
 - ◆超越客户预期
- 协调沟通能力**
 - ◆讲解说明
 - ◆内部协调
 - ◆外部沟通
 - ◆谈判技巧

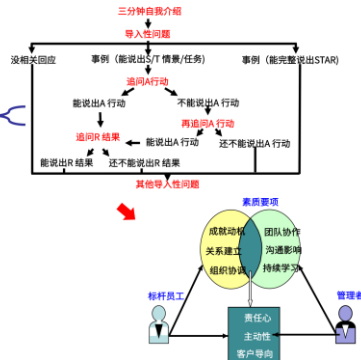
- 产品策划职位能力素质框架

- [illegible]

学习		
认识到自己的不足，主动寻求掌握新的方法或技术；根据工作需要，通过各种渠道收集相关信息。		
Level 1	Level 2	行为描述 (NCI)
<p>对同事和事情充满好奇心。</p> <p>主动关注和主动参与领域内问题，积极思考问题的解决方案。</p> <p>主动思考，并善于将手头的工作，并努力将自己的工作与业务联系起来，有较好的沟通能力。</p>	<p>主动听取他人的反馈并分析了解自己的工作做得好和需要改进的地方。</p> <p>主动思考问题并改进工作方式，了解如何适时寻求帮助他人。</p> <p>主动思考，并积极采用正面积极和多种途径学习，以提高自己解决问题的能力。</p> <p>通过在工作中不断尝试，总结经验和教训来学习，以减小重复犯错和避免再次犯错，提高工作效率。</p>	<p>Level 3</p> <p>通过不断学习，能及时掌握新技术和自己从事的工作所需的新知识、新技能，并能通过自己的学习工作态度和良好的沟通能力将学习到的知识技能传授给他人。</p> <p>通过学习使自己的知识技能不断更新，保持知识技能的全面性和先进性，能自己主动学习新知识、新技能，能自己主动学习并掌握一种新的知识或技能，能自己主动学习并掌握多个新知识、新技能和技能，并能将所学知识和技能用于工作分析和、问题解决和决策，以能胜任自己的工作。</p>
创新能力		
不断总结以往的经验教训，不断改进学习方法，提出具有社会价值和经济效益的创新的想法、新方法、新观点和新举措，以创造出新的产品或服务或商业模式。		
Level 1	Level 2	行为描述 (NCI)
<p>在工作中主动、积极思考，更新管理或操作工作、技术方法。</p> <p>主动思考问题，创新新的技术方法。</p> <p>当遇到新问题时，善于利用自己的以往经验与教训。</p> <p>主动思考问题的解决方法，并总结新的方法。</p>	<p>利用工作中遇到的新问题，主动思考新的工作解决方法；</p> <p>通过主动思考或提出建议，提出新的解决问题的方法，并能通过自己的新方法或新的方法解决问题，从而形成新的成果。</p> <p>主动思考，并积极采用新的方法或新的技术来学习，以提高解决问题的能力。</p> <p>能理解他人对意见，改变自己思维模式的能力。</p>	<p>Level 3</p> <p>能主动掌握新知识，掌握新管理或操作新方法或技术；能主动掌握新知识，并能通过自己的学习工作态度和良好的沟通能力将学习到的知识技能传授给他人。</p> <p>能主动掌握新知识，并能通过自己的学习工作态度和良好的沟通能力将学习到的知识技能传授给他人。</p> <p>能主动掌握新知识，并能通过自己的学习工作态度和良好的沟通能力将学习到的知识技能传授给他人。</p>

```

graph TD
    A[职类/序列划分] --> B[优秀案例识别]
    B --> C[标杆人物选择]
    C --> D[行为事件访谈]
    D --> E[信息整理与分类]
    E --> F[建立素质模型]
    F --> G[完成素质字典]
  
```



[illegible]

王xx 人才盘点表					
一、基本信息					
姓名/花名	王刚/小呆	年龄	28	最高学历	本科
入职时间	2010/3/3	职级	P7	最近一次晋升时间	2015年
目前岗位	产品经理	在现岗位时长	2年	下一理想岗位	产品总监
二、重要职业经历					
入职阿里前					
时间		公司		部门/职务	
时间		公司		部门/职务	
阿里期间					
时间	2010年3月-2015年5月	公司	淘宝	部门/职务	运营专员
时间	2015年5月至今	公司	天猫	部门/职务	产品经理
未来发展方向	产品总监				

人才盘点表

三、业绩、能力及潜力评估

时间段	绩效分数	绩效趋势
2014年度	3.75	1 进步
2015年度	3.5	2 原地踏步
2016年度	3.25	3 退步
优势		劣势/待发展
1、工作态度良好：吃苦耐劳、认真负责		1、学习能力：对新事物的学习和领会较慢
2、团队精神：愿意帮助同事，乐于分享		2、沟通能力：沟通风格单一，容易引起同事误解
3、对文化的坚守：有很强的文化认同感		3、影响力：在团队中和在对外的沟通中影响力偏弱
工作业绩评价	在上半年的XX项目中，始终冲在第一线，在完成个人工作的同时，积极帮助同事解决问题，确保了项目的按时上线。	
晋升潜力:	A. 半年内有能力晋升 D. 降级或需重点关注	B. 1-2年内有能力晋升 E. 终止合同 C. 在原层级继续发展 F. 新入职或换岗，暂不评估

87

人才盘点表

四、未来6-12个月的培养计划

说明：从下列12个发展项目中，选择对该员工最重要的不超过3项的发展项目，并制定具体的行动计划；

发展项目	行动计划	责任人
增加决策权		
领导力发展计划		
团队管理技能培训		
专业技能培训		
通用技能培训		
同级辅导		
教练/导师		
在新的职能领域工作		
在其他子公司工作		
负责新业务		
增加下属人数		
提升下属能力		
其它		

88

胜任力开发分析工具

序号	姓名	中心	部门	核心能力素质					通用能力素质					专业能力素质
				创新	追求卓越	尊重&包容	开放	团队协作	领导力	管理	思维	特质	态度	
1	张军	A中心	B部门	★	○	○	●	●	○	○	○	○	●	●

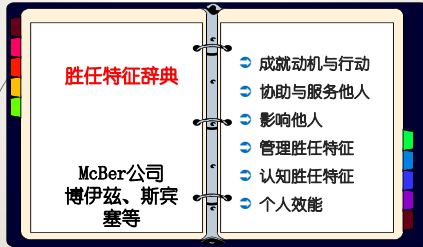
- ★ 代表该员工此项能力在公司中具备 **代表性和典型性**，表现 **最** 好并具有实际事迹或案例；
- 代表该员工 **完全** 具备此项能力或素质，在日常工作中可以 **持续** 表现出此项能力；
- 代表该员工 **基本** 具备此项能力或素质，在日常工作中可以 **偶尔** 表现出此项能力；
- 代表该员工 **不具备** 此项能力或素质，在日常工作中 **无法体现** 出此项能力；



89

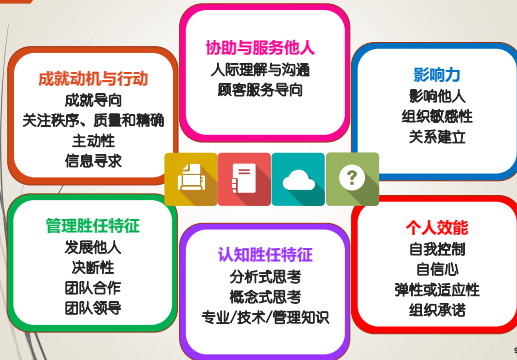
胜任特征辞典

- ▶ 胜任特征辞典是用来对胜任特征进行识别和衡量的标准体系，通常包括各种胜任特征的分等级的行为化描述。



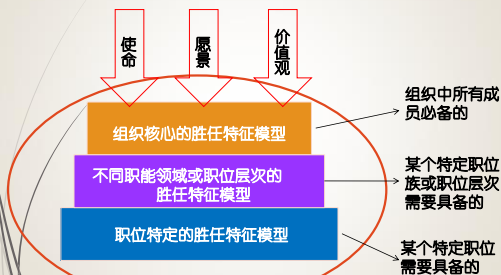
92

胜任特征辞典 (P64)



93

胜任特征模型的不同层次



94

7

胜任特征模型的应用

■ 胜任特征模型的意义

■ 为人力资源管理定义新的基准点

■ 传导和落实组织文化和战略

■ 成为员工自我管理的指南

01 人员招募与甄选

02 绩效管理

03 培训与开发

04 薪酬管理

05 职业生涯管理与人才梯队建设

95

课程回顾---HRM的基础职能

• 人力资源规划

- 人员需求的预测（业务发展、人员流动）

- 组织内、外部人员供给的预测（人员梯队、接班人计划、转岗）

• 工作分析

- 工作描述

- 任职资格

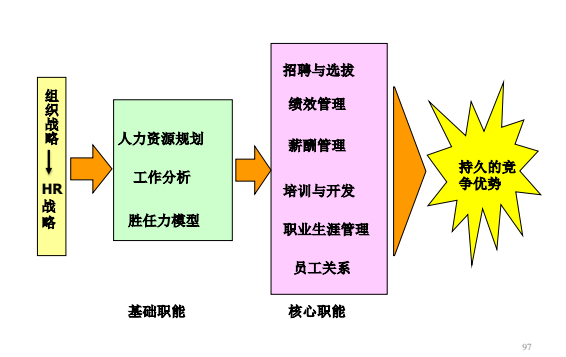
• 胜任特征模型

- 胜任特征

- 关键成功因素

41

人力资源管理的九大职能（P8）



联系方式：

经济管理学院

领导力与组织管理系

马 琳

新主楼A1046

malin2014@buaa.edu.cn

99
