



XXXX

# HR胜任能力体系及应用介绍

翰威特咨询有限公司

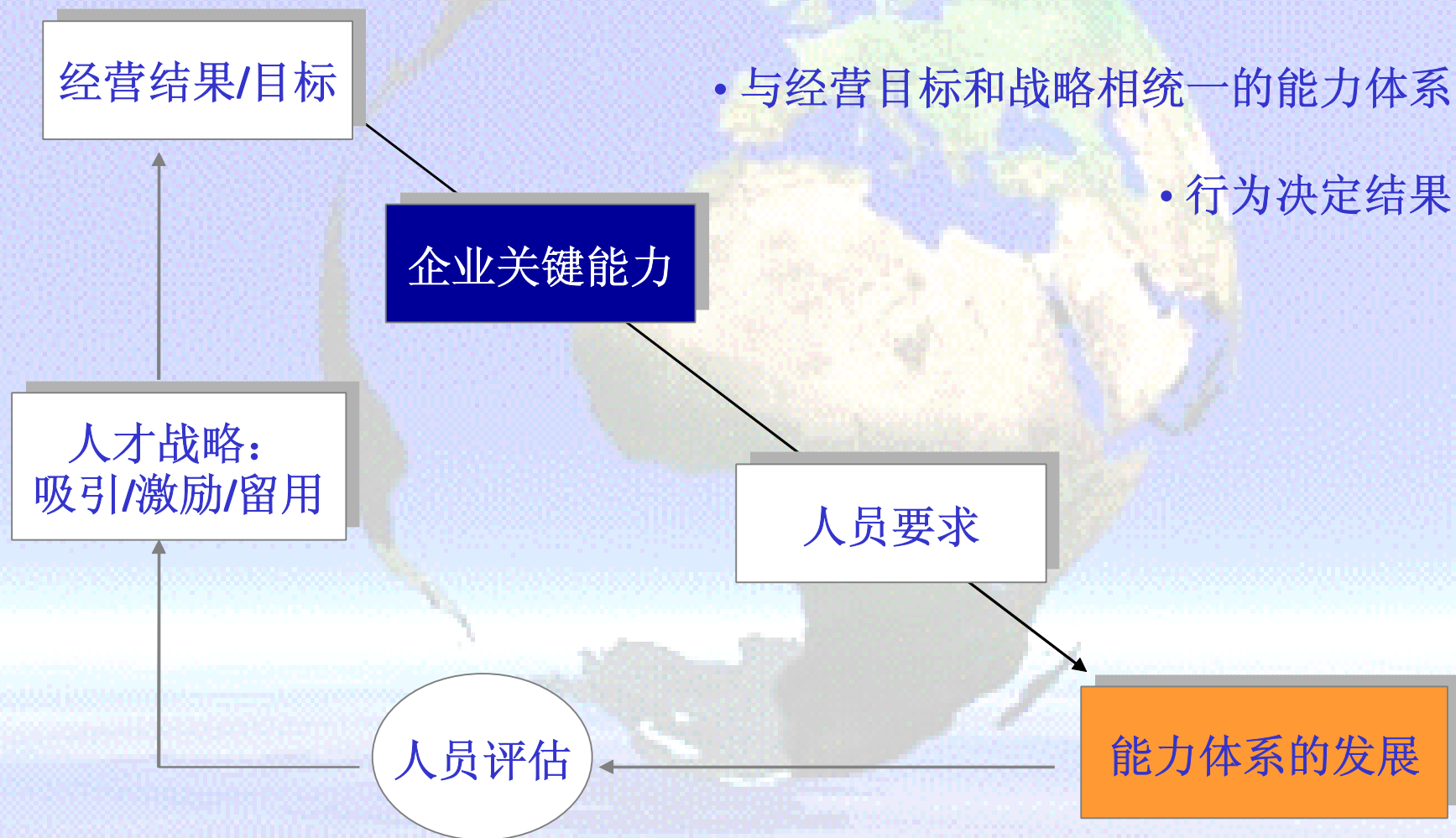
# 议题

- 联想集团HR胜任能力体系的发展方法
- 联想集团HR胜任能力体系简介
- 联想HR胜任能力体系的应用

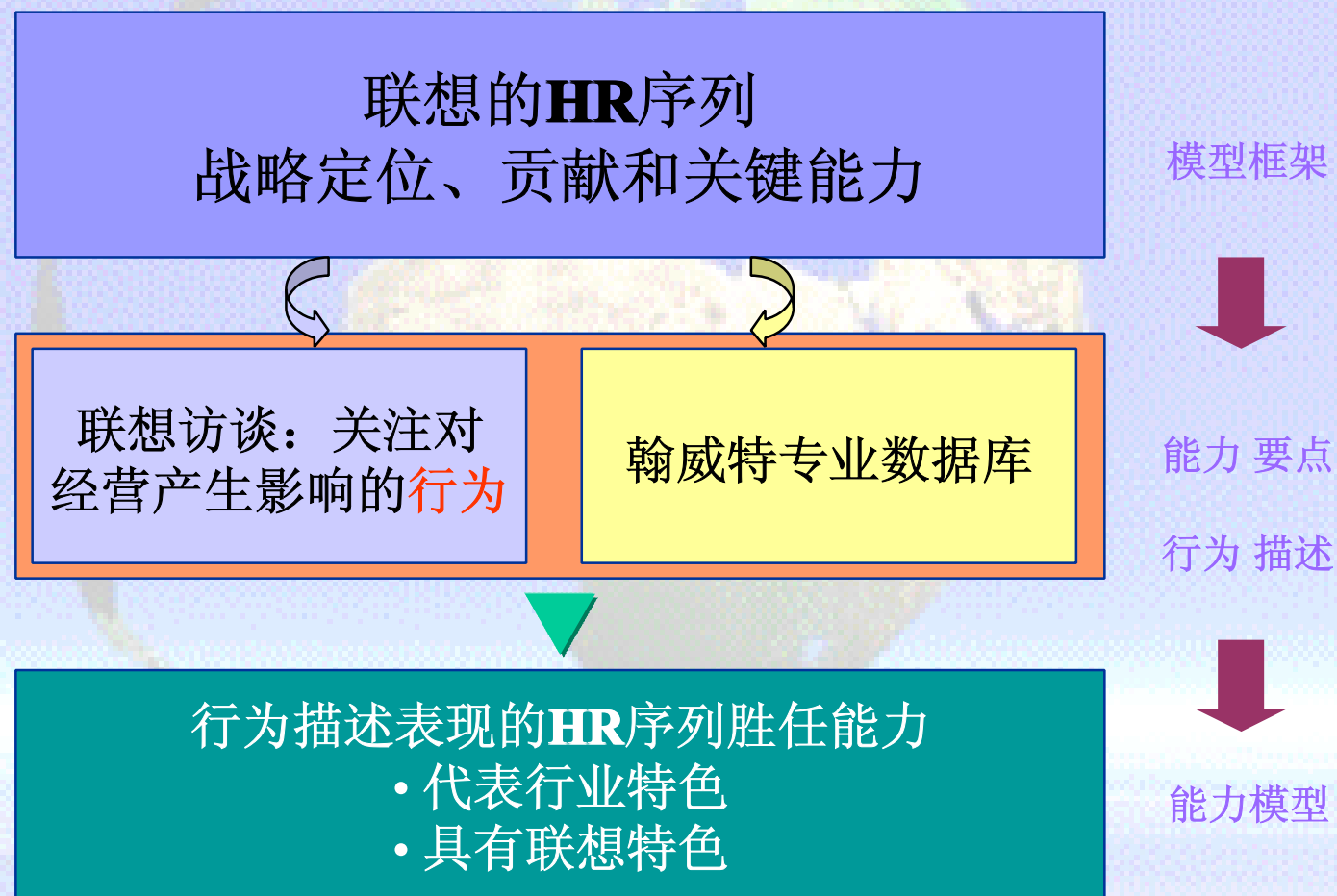
The background of the slide is a pixelated, low-resolution image of the Earth. The continents of North and South America are visible in shades of green and brown, set against a blue background representing the oceans. The image has a distinct dithered or pixelated appearance. Overlaid on this image is the title text in a dark blue, serif font.

## 联想HR胜任能力体系的发展方法

# 翰威特咨询模式 - 与经营目标和战略相统一的能力体系



# 翰威特发展胜任能力体系的方法



# 人力资源作为企业经营的战略伙伴



# 人力资源作为企业经营的战略伙伴



# 联想HR序列能力体系建模的思路

- HR序列的使命和目的？
- HR序列为实现联想战略目标和构建联想关键能力应作出哪些贡献？
- 联想HR的战略定位和贡献是什么？

战略定位

胜任能力模型的应用

- 盘点现有HR人才的能力状况
- 进行有效的HR人才的培养和职业发展
- 管理绩效和激励
- 选拔HR人才

关键职责和评价指标

- HR序列的关键职责是什么？
- HR序列的关键绩效领域是什么？
- 其关键绩效衡量指标是什么？

联想HR专业序列

HR序列的核心流程：

- 要保证执行该序列的关键职责：
- 有哪些关键活动？
  - 有哪些关键关系？
  - 有哪些关键产出？

关键角色与胜任能力

- 为实现HR序列的关键职责，需要什么样的关键角色？
- 关键角色的职责和胜任能力是什么？



The background of the slide is a pixelated, low-resolution image of the Earth. The continents of North and South America are visible in shades of green and brown, set against a blue background representing the oceans. The image has a distinct dithered or pixelated appearance. Overlaid on the center of this image is the title text in a dark blue, serif font.

## 联想HR专业序列的能力模型框架

# 联想**HR**序列能力模型框架

专业  
能力

经营理解

**HR**专业技能与服务

协调推进

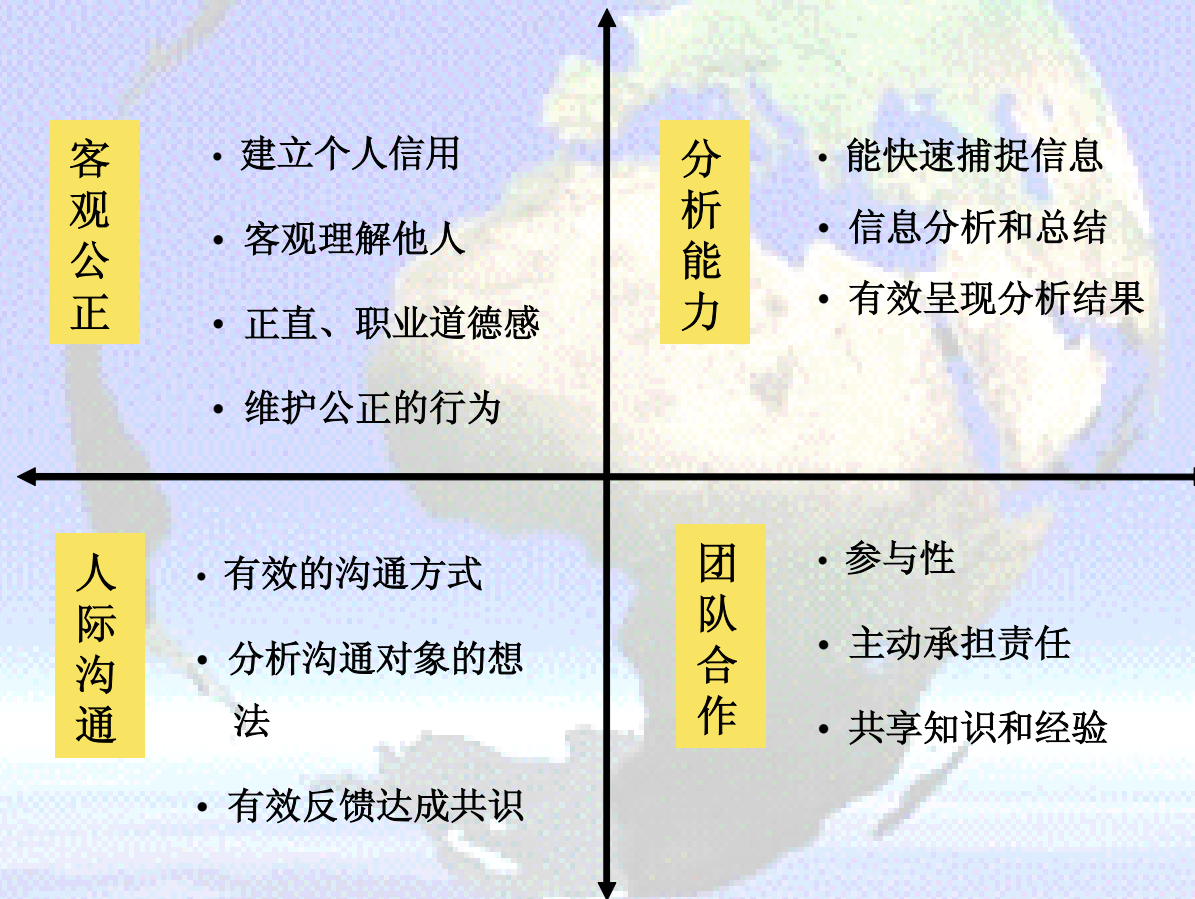
变革管理

通用  
能力

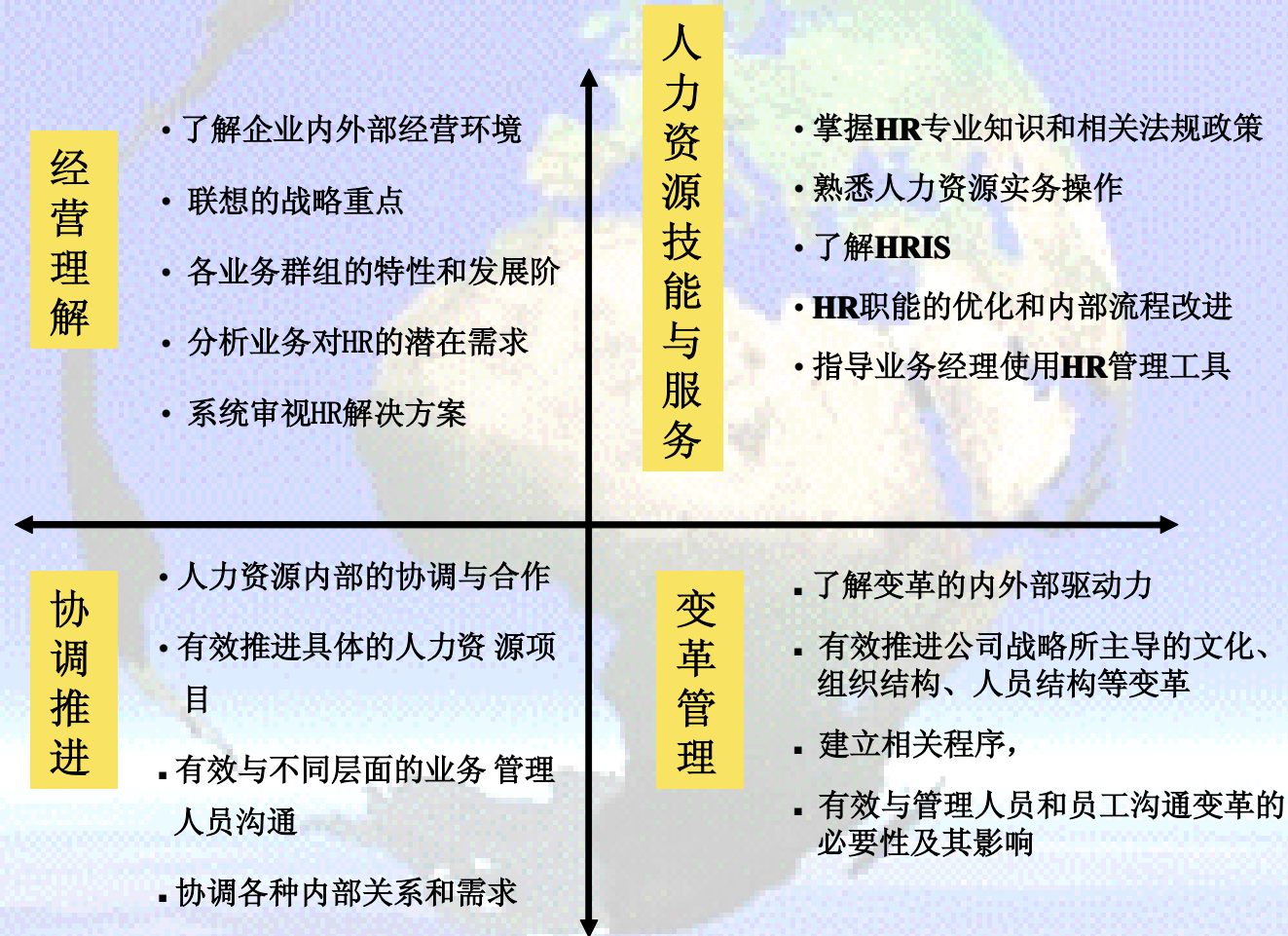
**HR**序列通用能力

联想全员核心胜任能力

# 联想HR序列的通用能力



# 联想HR序列的专业能力





# 联想HR专业序列胜任能力模型应用



## 发展为导向！

- 能力盘点与分析：
  - 制定人才配置策略
  - 有针对性地管理人才
- 职业发展与培训
- 管理绩效和激励

# 能力盘点与分析

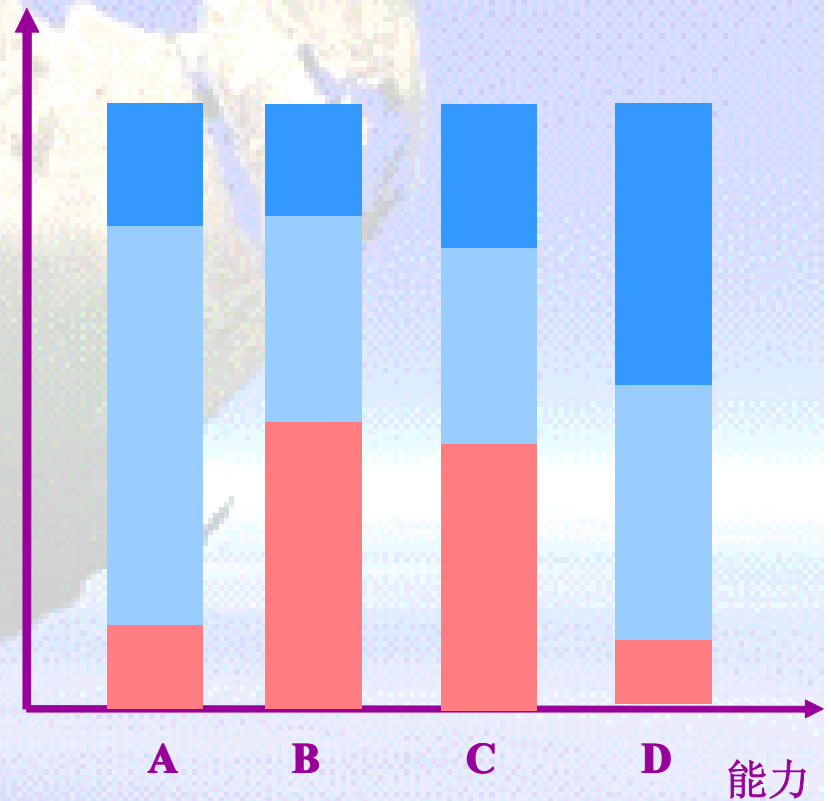
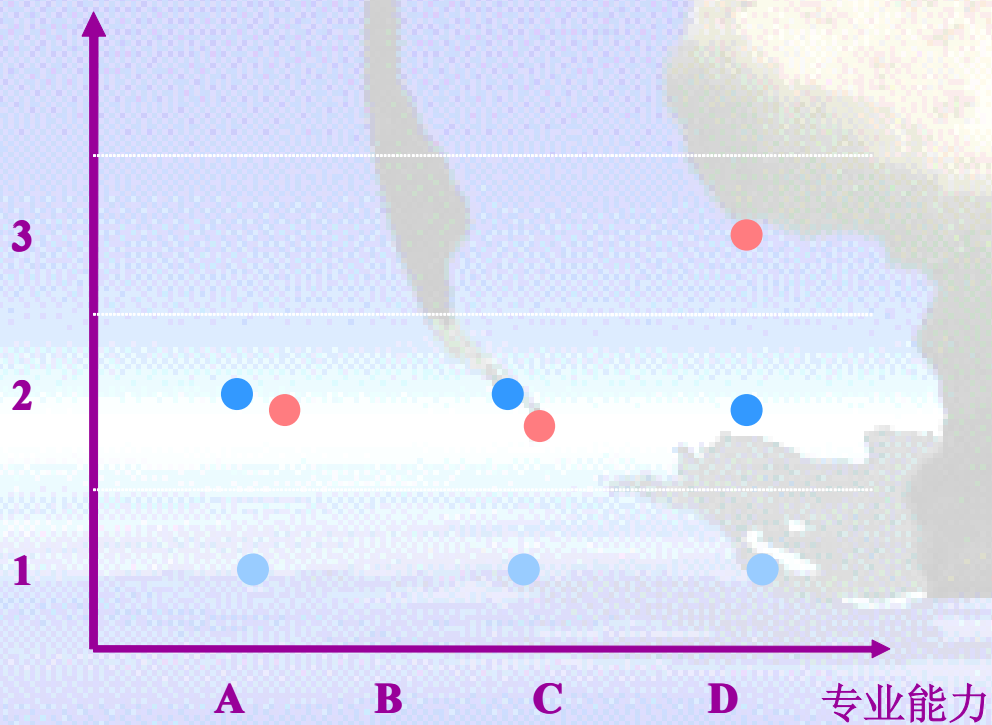
## 能力盘点与分析

- 员工：能力现状、差异及发展方向
- 组织：通过盘点，制定HR序列能力提高和人才培养策略

员工

组织

层级



# 盘点结果的应用：人才分布图





# 胜任能力模型应用:职业发展

- 确定HR序列职业发展路径
- 把胜任能力/定义与各个阶段结合起来
- 以胜任能力要求描述建立各阶段关键角色简介
- 提供发展资源指导

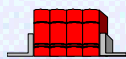
## 发展活动的类型



外部培训和研讨班



在职活动/特殊项目



阅读建议



内部课程

# 职业发展讨论

## • 评估结果的四个方面



# 胜任能力模型应用：培训与发展

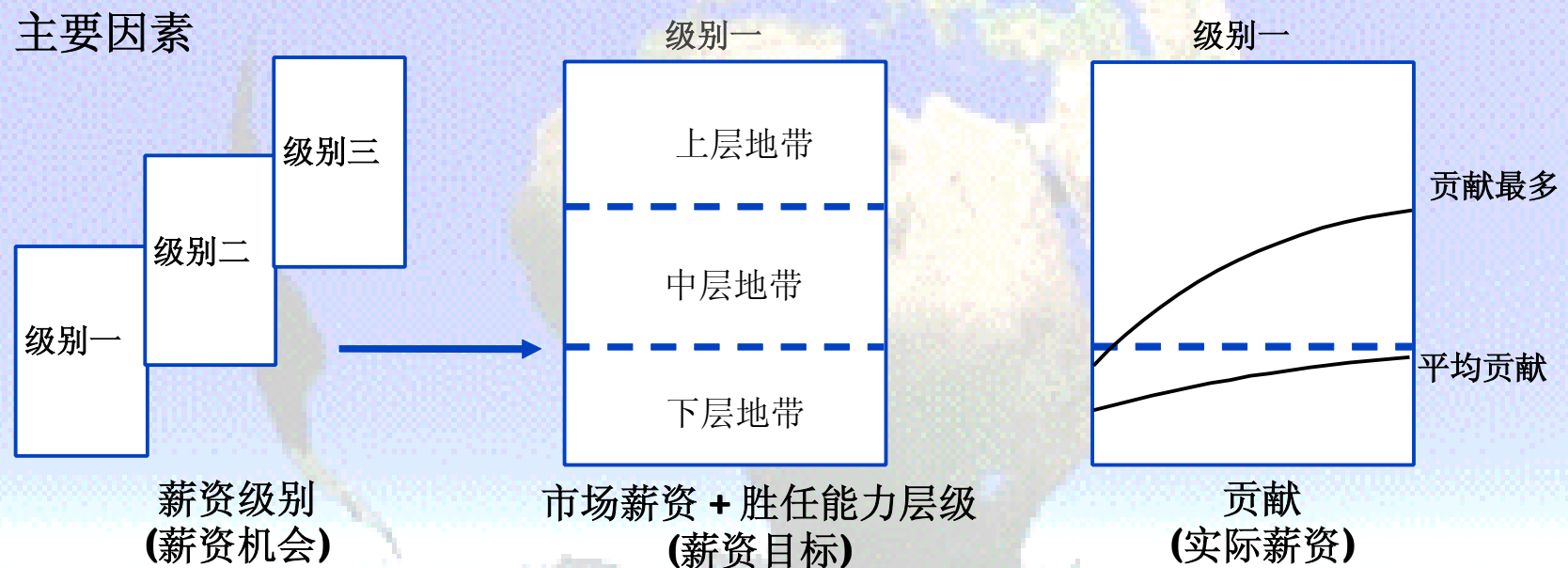
- 确定实现岗位职责/发展方向所需的胜任能力
- 确定目前的胜任能力
- 实施差距分析
- 分析目前的培训/发展活动如何解决差距问题
- 发展/重视与胜任能力模型重点一致的课程
- 提供个人发展计划需要的资源



## 胜任能力模型应用：管理绩效和激励

- 就绩效规划中的能力发展达成一致意见
- 在整个年度主管为员工提供正式/非正式的指导与反馈
- 胜任能力发展影响绩效评估结果

# 胜任能力模型应用：管理绩效和激励



问与答：

