XXXXX HR胜任能力体系及应用介绍

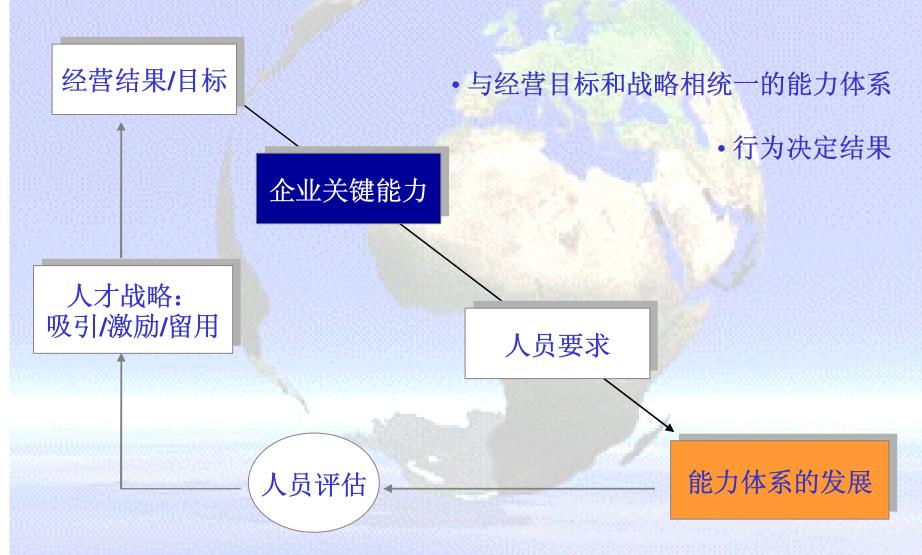
翰威特咨询有限公司

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

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



联想访谈: 关注对 经营产生影响的<u>行为</u>

翰威特专业数据库

模型框架



能力要点

行为 描述



能力模型

行为描述表现的HR序列胜任能力

- 代表行业特色
- 具有联想特色

人力资源作为企业经营的战略伙伴

未来/战略/业务导向

战略性人力资源

- 是否具备支持企业经营目标的组织模式
- 成为内部顾问

变革的先驱

• 促进企业的变革 -就变革的成功要素成为企业领导者参谋; 确保必要的沟通到位

程序

行政事物管理专家

- 人力资源政策和制度
- 如何维护管理平台?
- 人力资源事务性工作

→ 人员

员工代言人 关注影响员工敬业的因

• 大注影响页上领业的四 素是什么?企业在这些 要素方面做得如何?

日常/运作导向

人力资源作为企业经营的战略伙伴

未来/战略/业务导向

战略

- 经营理解
- 客户导向
- 适应性
- 领导力

变革管理

- 有效沟通
- 组织影响力
- 协调推进
- 领导力

程序

HR行政事物管理

- · HR专业知识
- 客户导向
- 有效的实施
- HRe 技术

员工代言人

→ 人员

- 有效沟通
- 组织协调
- 影响力
- 个人信用

日常/运作导向

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

联想HR专业序列

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?

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?

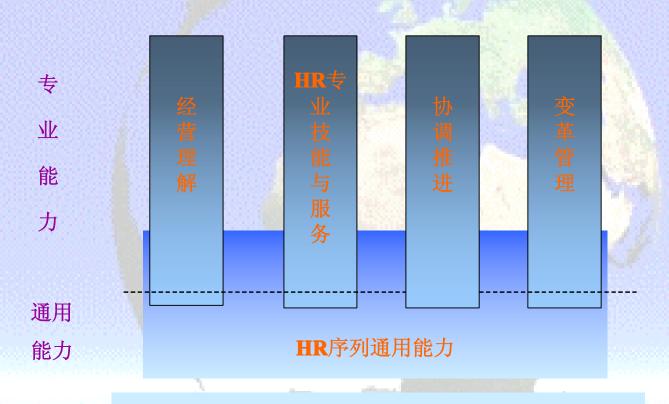
HR序列的核心流程:

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?

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



联想全员核心胜任能力

联想HR序列的通用能力

客观公正

- 建立个人信用
- 客观理解他人
- 正直、职业道德感
- 维护公正的行为

分析能力

- 能快速捕捉信息
- 信息分析和总结
- 有效呈现分析结果

人际沟通

- 有效的沟通方式
- 分析沟通对象的想法
- 有效反馈达成共识

团队合作

- ・参与性
- 主动承担责任
- 共享知识和经验

联想HR序列的专业能力

经营理解

- 了解企业内外部经营环境
- 联想的战略重点
- 各业务群组的特性和发展阶
- · 分析业务对HR的潜在需求
- · 系统审视HR解决方案

人力资源技能与服务

- · 掌握HR专业知识和相关法规政策
- 熟悉人力资源实务操作
- ·了解HRIS
- HR职能的优化和内部流程改进
- · 指导业务经理使用HR管理工具

协调推进

- 人力资源内部的协调与合作
- •有效推进具体的人力资源项目
- •有效与不同层面的业务 管理 人员沟通
- 协调各种内部关系和需求

变革管理

- 了解变革的内外部驱动力
- 有效推进公司战略所主导的文化、 组织结构、人员结构等变革
- 建立相关程序,
- 有效与管理人员和员工沟通变革的 必要性及其影响

联想HR专业序列胜任能力模型应用

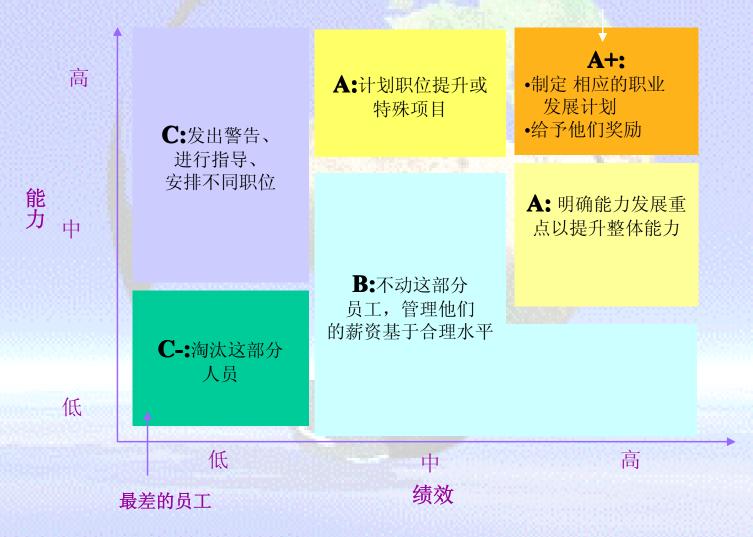
发展为导向!

- 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 • 员工: 能力现状、差异及发展方向 能力盘点与分析 · 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 C C A 专业能力 B B 能力

盘点结果的应用:人才分布图

最优秀的员工



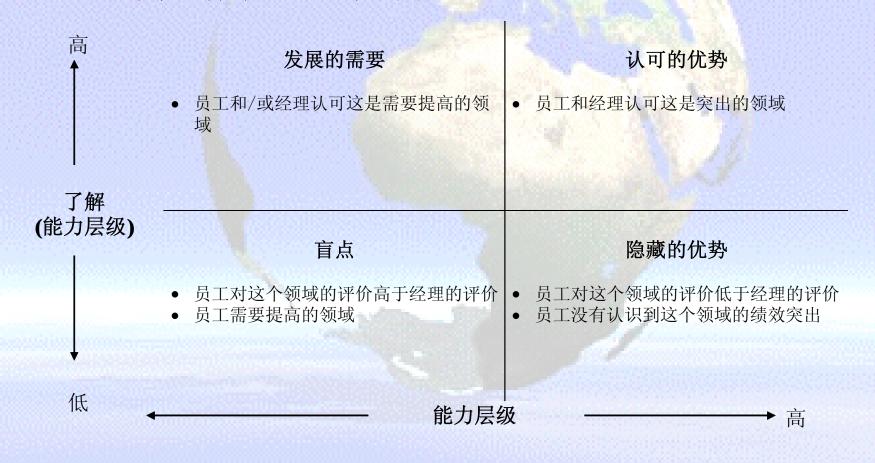
胜任能力模型应用:职业发展

- 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



职业发展讨论

•评估结果的四个方面



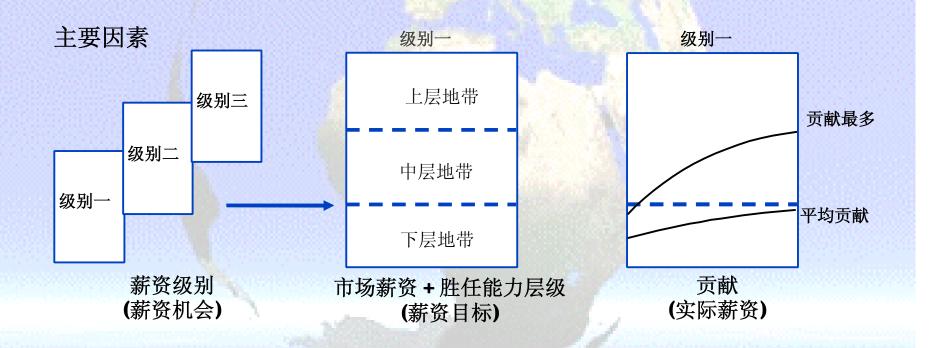
胜任能力模型应用:培训与发展

- 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



5

6763YOV.674/01/HRP2 10/95

