
联想专业序列能力体系发展与评估

渠道销售序列

经理培训

今日议题

- 专业序列及专业序列能力评估
- 项目背景及胜任能力模型设计发展思路
- 渠道销售专业序列胜任能力模型讨论
- 如何使用胜任能力评估工具
- 如何与员工沟通？
- Q&A**

专业序列及专业序列能力评估

什么是专业序列？

- 将现有组织结构中具有相同或相近[专业资质](#)要求的岗位归并成一类岗位群组，称之为“专业序列”
- 每个专业序列具有其独特的胜任能力结构组合和描述
- [联想专业序列分类总表](#)

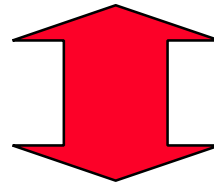
什么是专业序列能力评估？

- 分析胜任能力结构和维度
- 行为模式：可观察、可衡量和指导
- 个人评估结果和差距分析
- 评估结果应用

项目背景

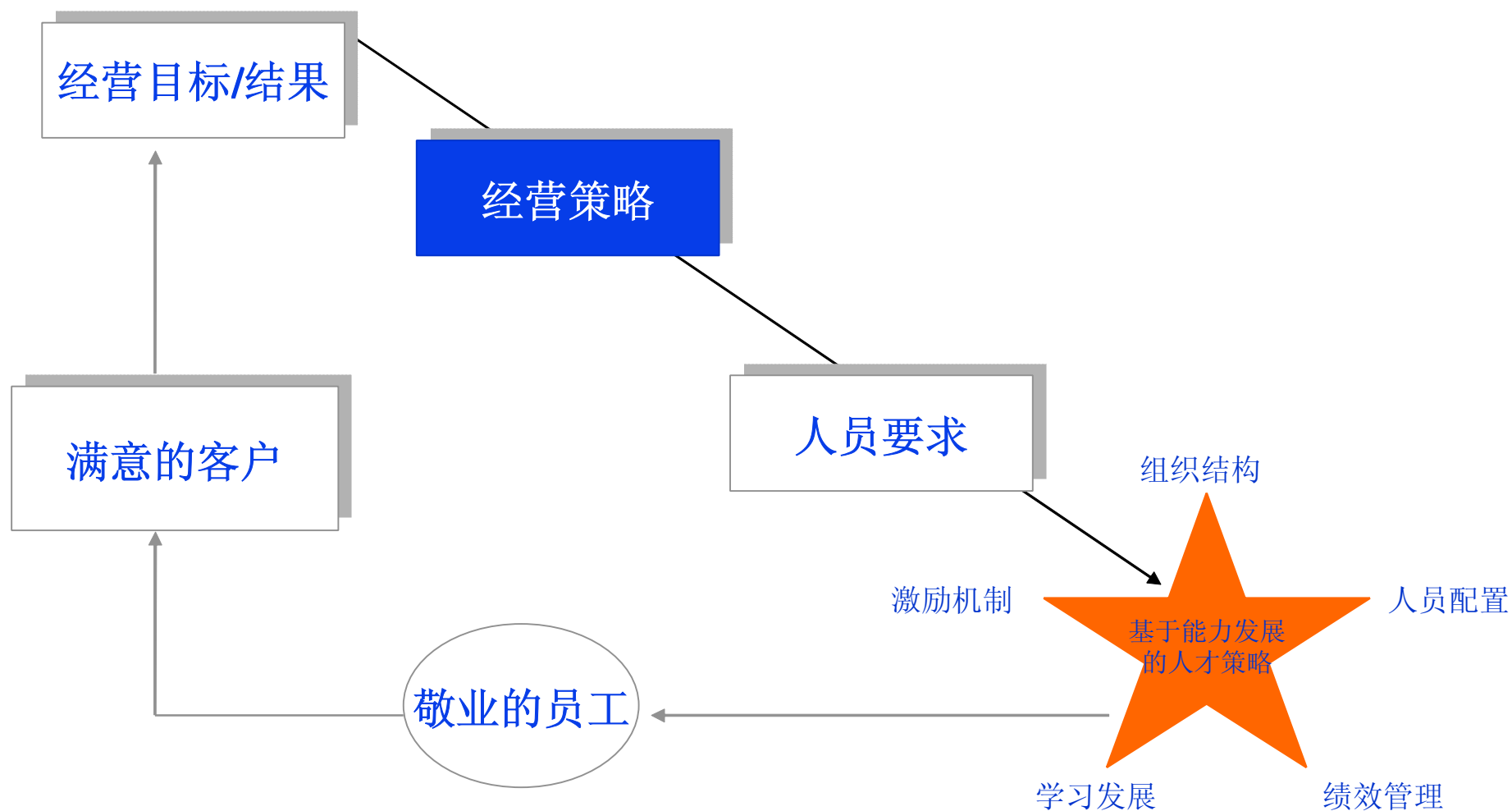
联想集团的经营目标与战略发生转变

- 高科技、IT服务和国际化是联想集团的未来愿景，也是联想三年规划中进行战略转型的核心
 - 以客户为中心发展新业务并拓展新能力



建立以能力体系为核心的人才选拔、激励、储备和培养等人力资源管理体系

与经营目标和战略相统一的能力体系



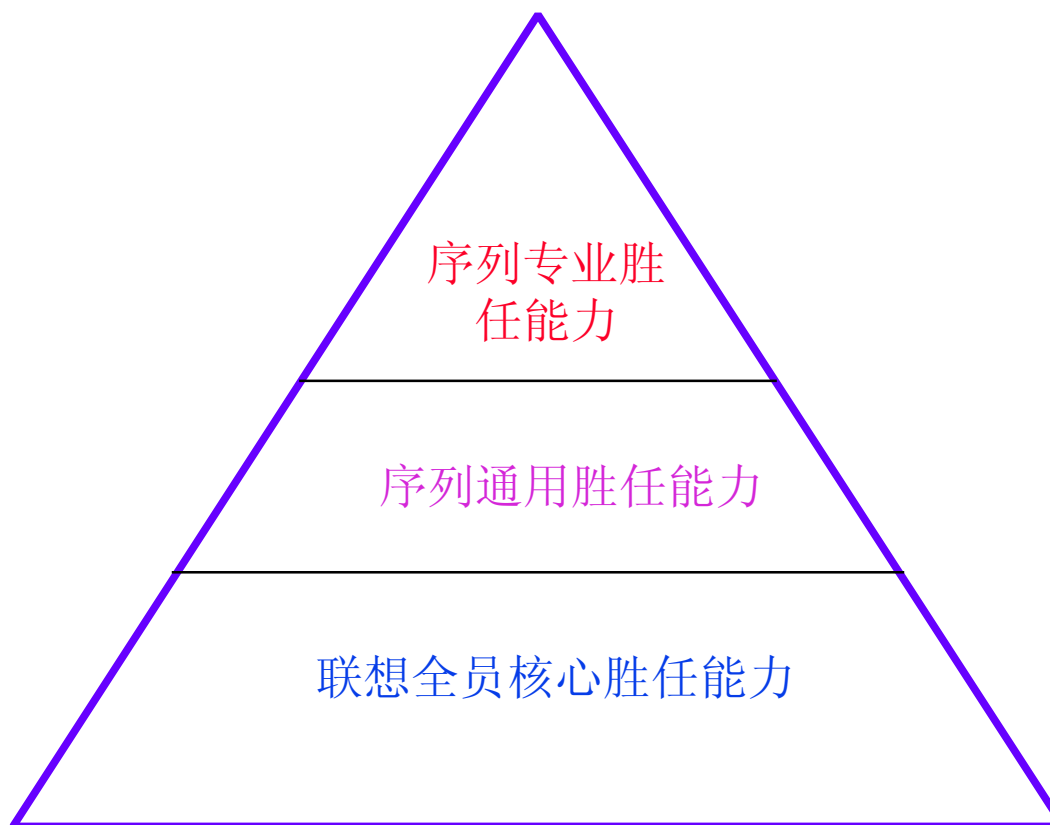
项目目的

- 构建适应联想发展的专业序列能力体系
- 对现有人员进行能力盘点



多方面应用评估盘点结果

专业序列能力结构示意图

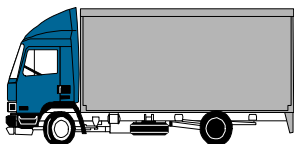


专业序列能力分类



- 联想全员核心胜任能力
 - 是公司价值观，文化及业务需求的反映，应在全体员工身上表现出来；

Legend Core Competency.doc



- 序列通用能力
 - 在多个角色中都需要的技巧和能力，但重要程度和精通程度有所不同；
- 序列专业技术能力
 - 在某个特定角色或工作中所需的特殊的、独特的技能。



项目内容

设计联想集团的全员核心能力模式

以三个专业序列的通用能力以及专业技术能力模式为试点

- 信息技术咨询序列
- 渠道销售序列
- 大客户销售

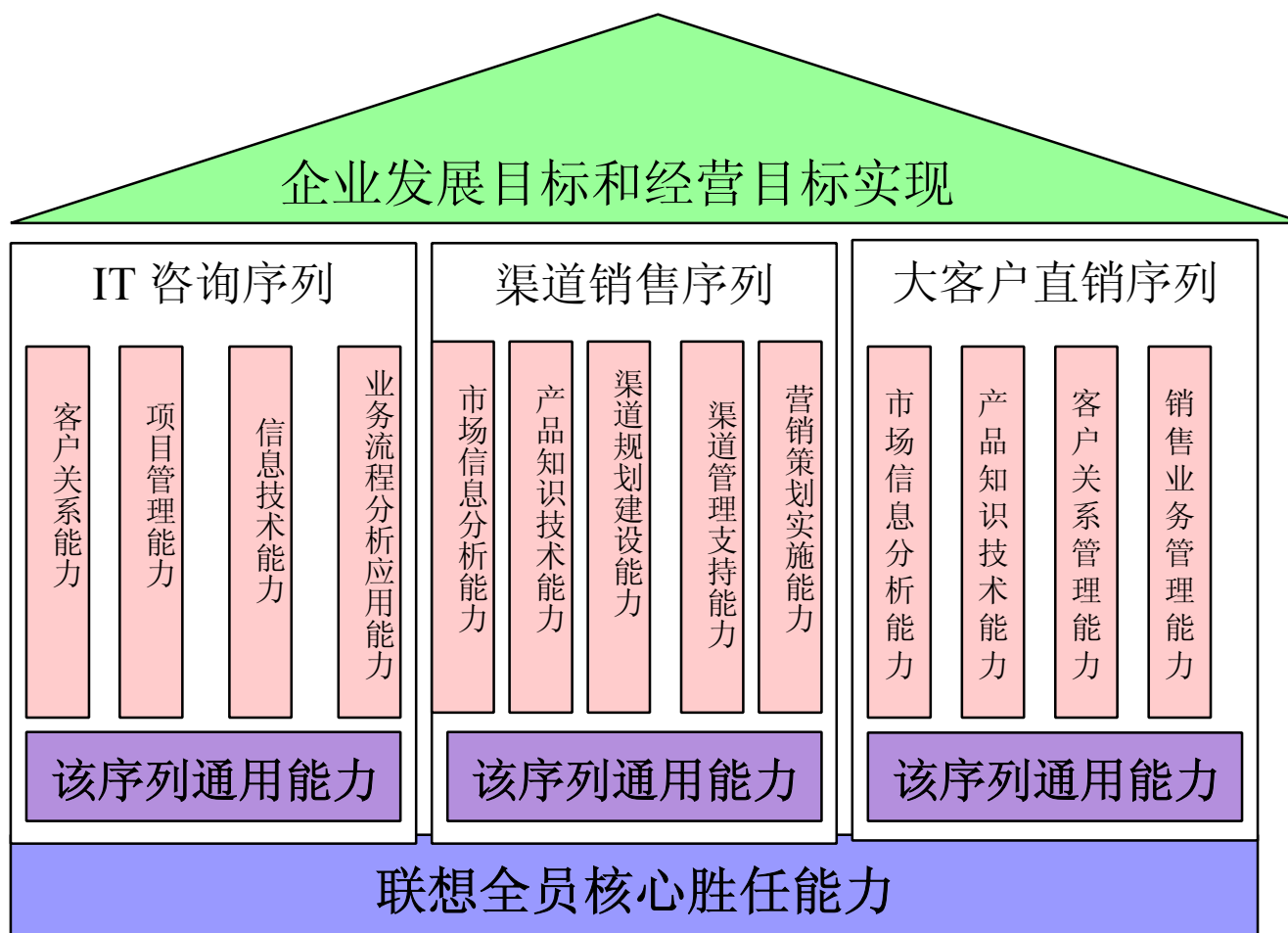
设计专业序列的能力评估方法

开发评估工具量表

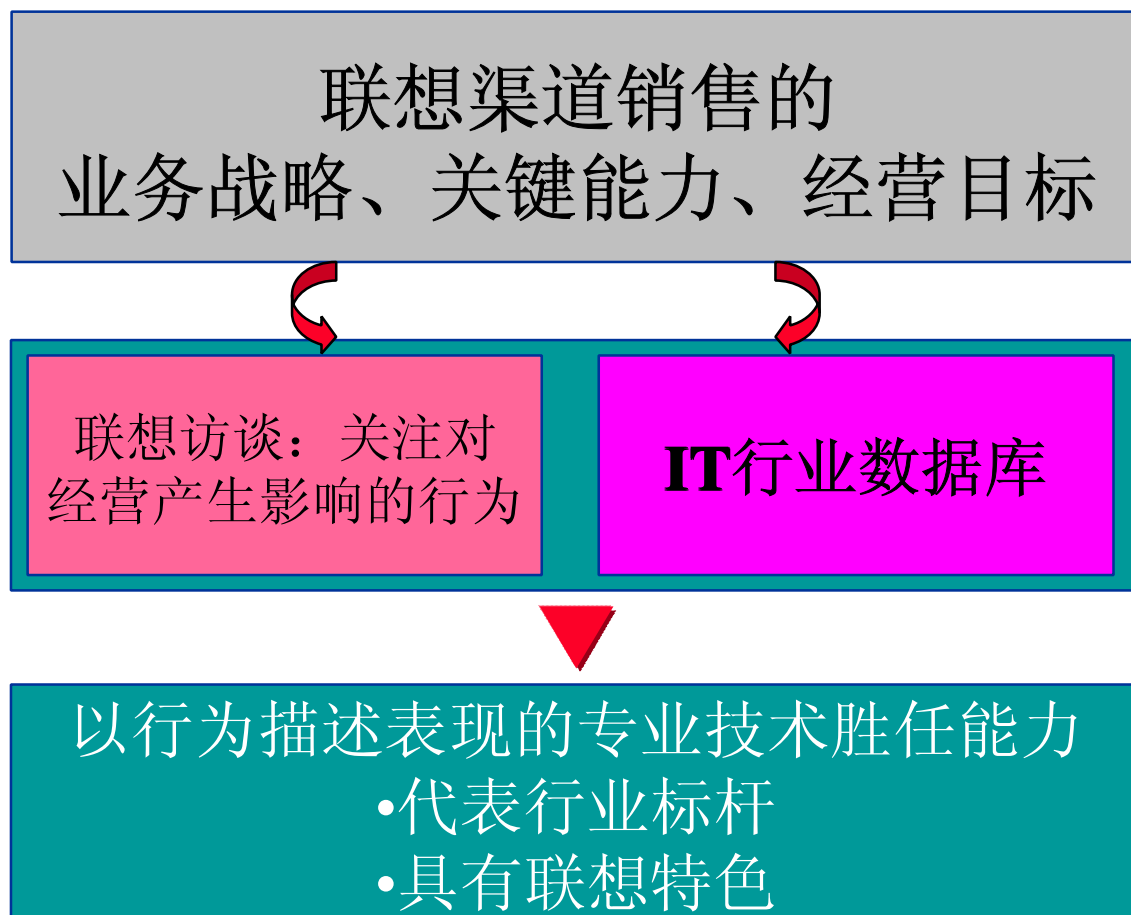
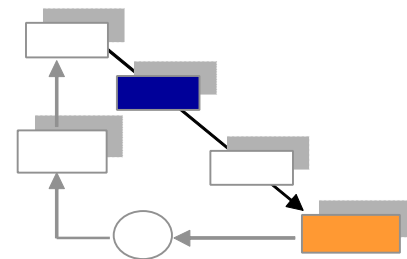
组织实施评估

评估结果应用

联想专业序列胜任能力模型

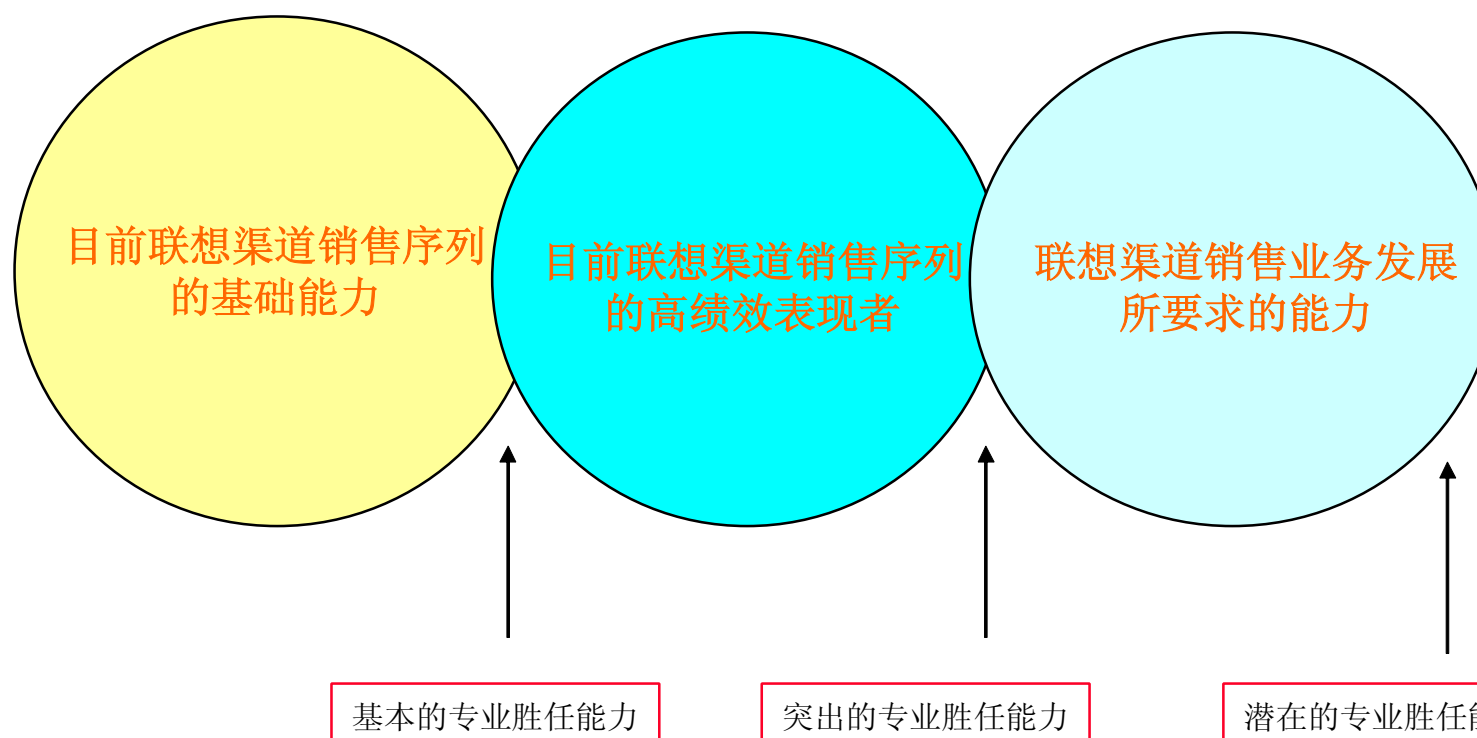


我们的发展方法—渠道销售序列

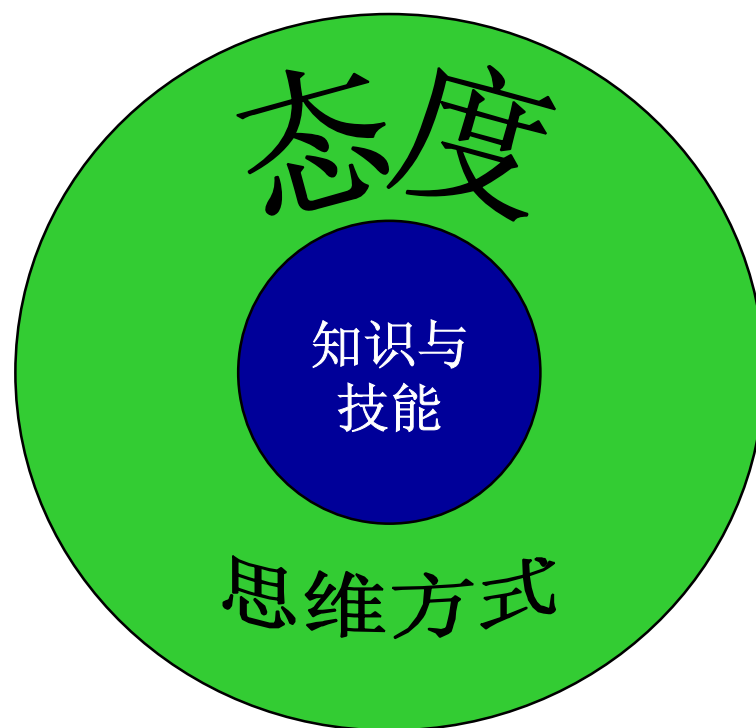
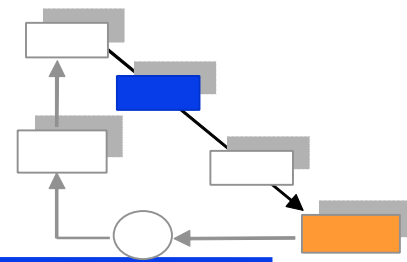


我們的发展方法

在联想访谈所收集到的信息是我们建立渠道销售序列专业能力的基础

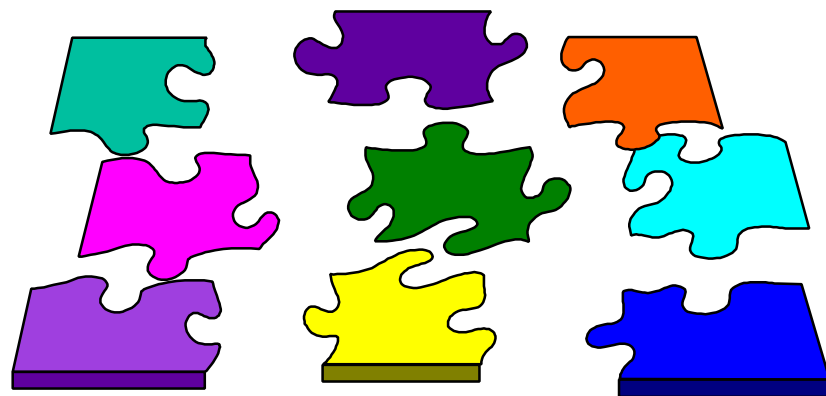


什么是胜任能力？



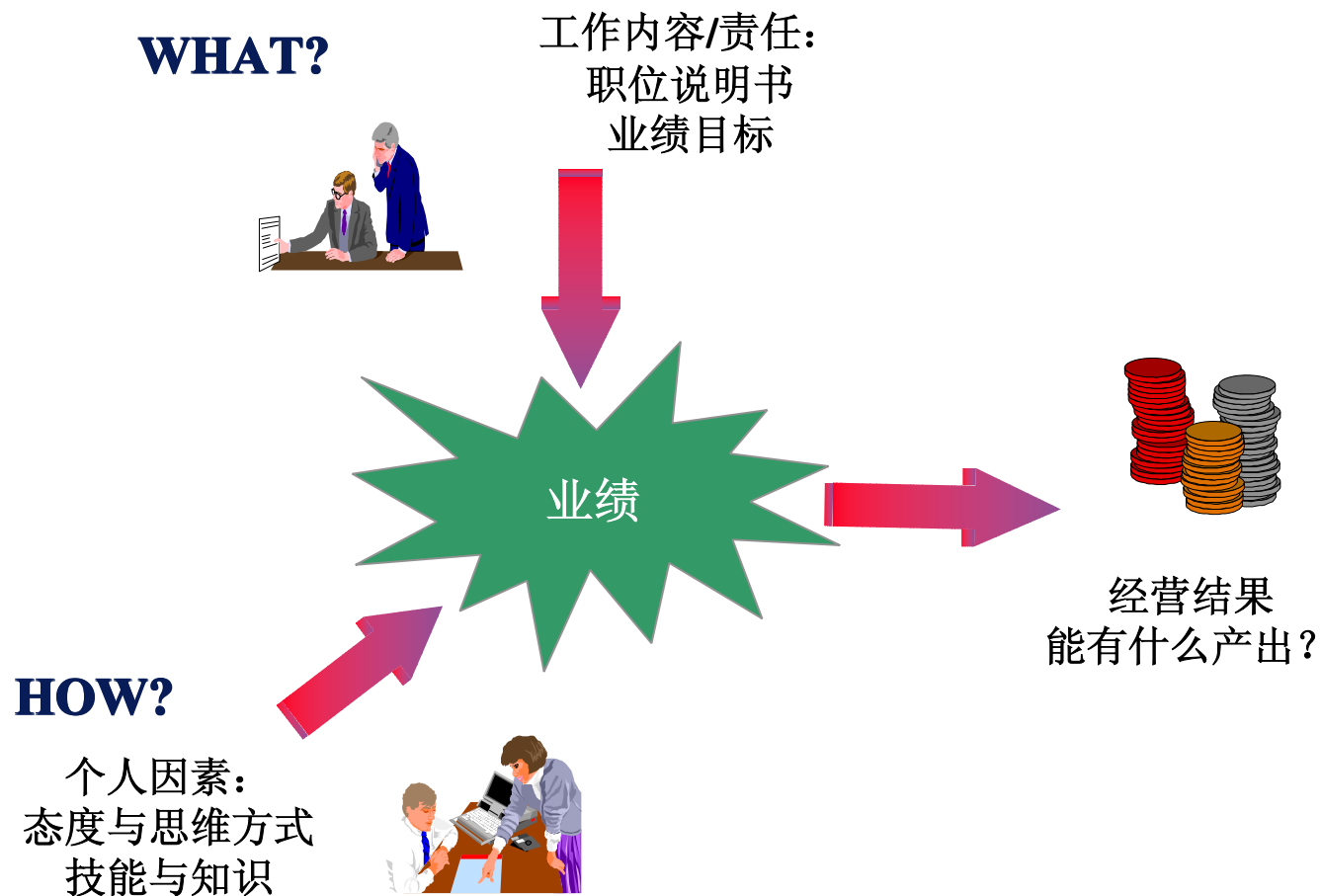
什么是胜任能力

核心胜任能力是用行为方式描述出来的员工需要具备的知识，技巧和工作能力的。这些行为应是可指导的，可观察的，可衡量的，而且是对个人和企业成功极其重要的。

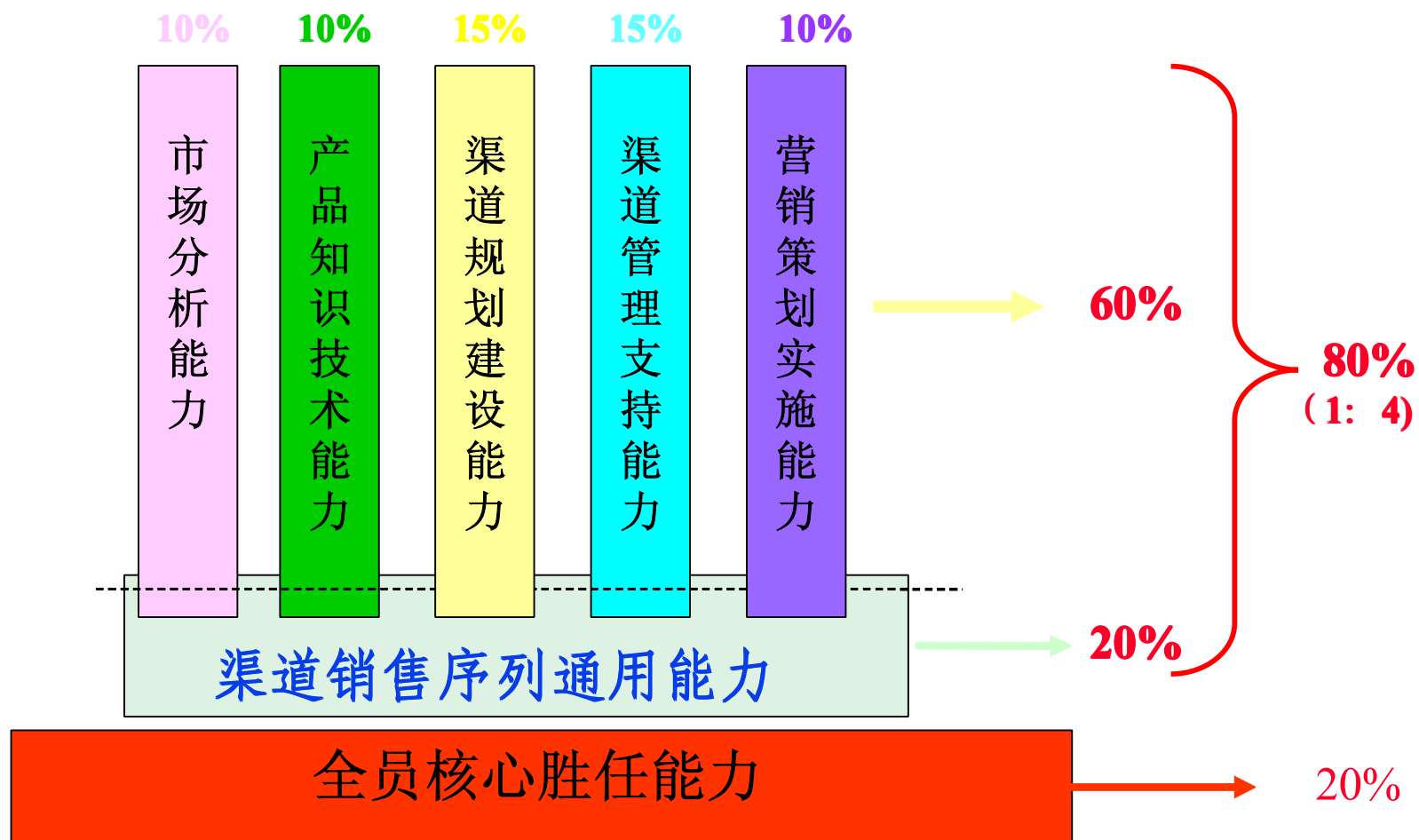


多块拼图组成成功的共同语言。

胜任能力与业绩指标和岗位职责的关系



渠道销售序列胜任能力结构及权重设计



渠道销售序列专业能力模型的讨论

附件

[Legend Channel Sales Competency_V.6_0220\(final\).doc](#)

研讨

我们的评估方法

对不同性质的胜任能力采用不同的方法评估

- 联想全员核心胜任能力：按照员工在行为方式的表现频率
- 序列通用能力：按照员工在行为方式的表现频率
- 序列专业技术能力：由经理/专家根据《[专业技术能力层级描述](#)》进行评估和专家评审确定

专业技术胜任能力的专家评审

专业技术胜任能力按照如下步骤：

各处/部门业务经理先根据**专业技术能力模式**评估本处/部门参评人员



各部门内部组成评议小组审核部门内初评结果



根据总体初评结果，找出“高能力层级”人员提交“专家评议委员会”再次面试评定



“专家评议委员会”组成、评议流程和职责

- ✓候选人按标准模版准备自述材料
- ✓不同领域专家组成“专家评议委员会”：**外请+联想专家结合**
- ✓为每位候选人安排30分钟专家面试评定过程：**包括5分钟自述、20分钟专家提问和答辩、5分钟表决**
- ✓将专家意见汇总，向管理层汇报，HRD备案
- ✓严格把关、保证质量和公平公正

您需要学会什么？

了解渠道销售序列胜任能力结构

深刻理解该序列胜任能力行为描述、层级

了解三类胜任能力的评估方法

学习使用评估工具 and 了解评估流程

了解如何与部门内部的员工沟通本事项

如何使用专业序列胜任能力评估工具

- [渠道销售序列能力评估工具表（0312）.xls](#)

评估结果的应用

从集团HR管理层面看

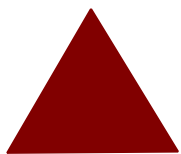
- ❖ 基于“能力”的人力盘点，发现人才
- ❖ 薪酬结构的进一步合理化和透明：**Pay for Person**
- ❖ 有针对性的培训课程设立
- ❖ 建立专业发展路径，改变公司行政管理单一发展

从业务经理层面看

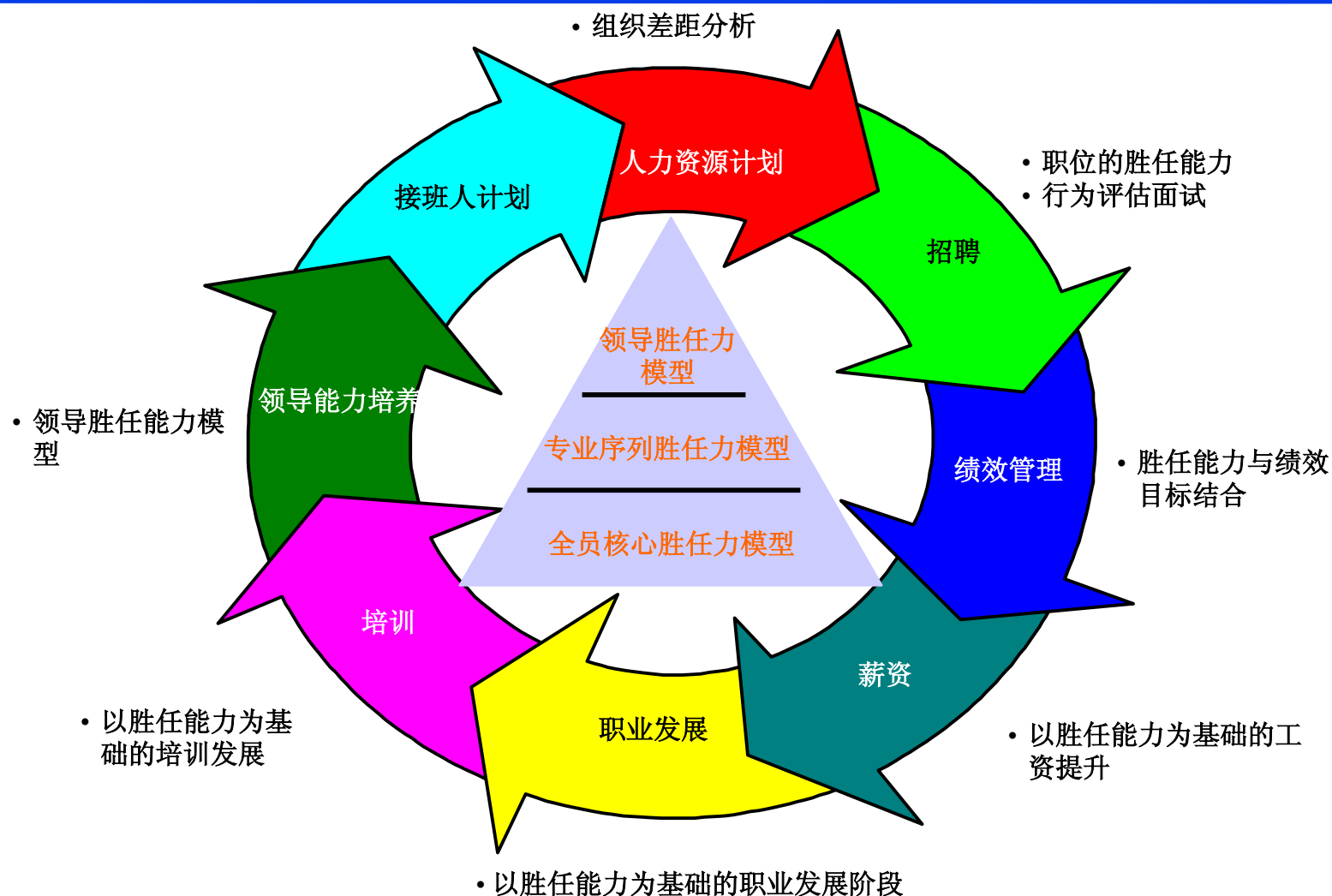
- ❖ 掌握专业化的“能力”评估工具
- ❖ 对有关薪酬、人员提升、人员配置等问题与员工进行有效的沟通
- ❖ 了解团队建设的状况

从员工层面看

- ❖ 清楚地了解任职能力要求，帮助员工了解自身优势与不足
- ❖ 了解并实践在联想的职业发展路径



胜任能力模型与人力资源管理体系



如何与内部员工沟通评估事项

- 您对上述目的有什么疑问？
- 在评估之前您如何与员工沟通？（员工自评）
- 您知道需要与员工沟通什么吗？
- 您认为员工会提出什么问题？如何回答？

Q & A
