聚知刊出版社
JZK publishing

浅谈胜任力模型在企业人力资源管理中的应用和创新

胡晓芳

武昌船舶重工集团有限公司，湖北省武汉市，430000；

摘要：胜任力模型的研究为新时期下的企业人力资源管理注入了崭新的思维视角，促进了以胜任力为核心的人才管理方式转型，也为企业开展新的工程、人才选拔、绩效考核等过程中的人力资源高效管理奠定了基础。这种转型对企业的人力资源管理具有重要的指导意义，它对企业的核心工作人员在工作岗位分析、人员招聘、培训设计、绩效考核、职业发展计划等各个方面的工作中，都具有重要的指导意义。

关键词：人力资源；关键岗位；胜任力模型；体系；构建

DOI：10.69979/3029-2700.25.01.008

在新的时代，新的发展和新的需求下，企业日益意识到，人力资源管理在提高企业的核心竞争力方面有着重要的作用。通过建立员工素质模型，建立以胜任力为导向的人力资源管理体系，充分发挥胜任力模型的“指挥棒”作用，有助于组织更科学、系统地管理和发展人才。从而推动企业人力资源管理招聘与选拔，晋升发展，潜能挖掘等多个方面的工作，为企业高品质发展筑牢坚实的根基。

1 胜任力理论概述

胜任力理论认为，胜任力是指一个人在某一具体行为中所表现出来的最重要、最具决定意义的特质。这种特质既是个体自身的素质与潜力，也是个体在企业中所特有的特质。通过胜任力素质模型，可以准确地辨识出各岗位或级别所需要的胜任力、动机、特质、技能和行为特性。它系统包含了完成具体岗位工作任务所需要的各种关键素质元素，涵盖了个体特征、学习胜任力、素质要求以及知识评价等内容，从而可以帮助企业对员工的工作胜任力作出正确的评价。当前，胜任力模型的研究已经在许多领域得到了广泛的运用。

2 胜任力模型构建原则和流程

2.1 胜任力模型的构建原则

在建立企业重要职位员工素质模型的过程中，应坚持如下的中心原则：一是目标导向的原则。通过岗位分析，匹配出适合该职位的胜任力模式，以保证该职位的有效性。第二个是提炼原理。找出可以用来刻画企业员工质量特性的关键因素，而不是每一个因素都要进行细致的研究。要抓住重点，聚焦与核心职位员工和绩效成果紧密关联的质量指数和元素，深度评价决定因子。第三是明晰的准则。胜任力品质一般是从对员工的行为进行刻画中提取出来的，很难对其进行量化。所以，在进行评估和分析时，必须使用明确的词汇，以防止概念混乱，达到更好的效果。第四，区别对待的原理。由于不同的胜任力构成因素对工作业绩有不同的作用，所以在建立胜任力评价模型时，不宜采用平均权重法。在实施过程中，要按照各指标对业绩成果的作用强度与作用程度，分别给予相应的赋权。

2.2 胜任力模型构建流程

在胜任力模型建立的过程中，应按照如下步骤进行：首先是需求分析，确定关键指标。结合公司战略发展目标及有关程序文件，找出与实现战略目标所匹配的关键能力，区别出达成核心指标所需要的一般绩效与卓越绩效，进而建立适合于工作业绩较高的员工胜任力模式。第二个步骤是数据收集，可以通过问卷调查、行为事件访谈法等方法。第三个步骤是胜任力模型构建，提取出业绩优异的员工和普通员工在质量和胜任力上的差距，从而构建出胜任特征的模型。通过对各因素的状况、出现频率及程度的比较，明确各因素的特点与差别，并进行归纳与概括。在此基础上，对特征群进行提取，确定其概念、特征、等级，并对其进行深入的研究，最终构建出一套完备的胜任素质模型。第四个步骤，就是模型验证。通过比较优秀员工与普通员工的真实资料，验证该模式的正确性。第五个步骤是将素质模式运用到实践中。该模式在企业员工招聘、员工绩效考核、薪酬管理与培训、干部管理与选拔以及优秀员工的选拔与选拔等方面得到了实际的运用。

3 胜任力模型构建方法

目前，在建立胜任力模型时，通常采用以下四种方

式：一是通过对杰出表现人员及普通表现人员的深入调查，提取与高业绩有关的胜任特征要素。该模型虽然对个人胜任力与动力的刻画有所限制，但是对于反映真实的事件以及行动的可信性更有意义。第二种方法，就是“集思广益”。这种基于专业人员对本职位胜任力的深入了解和工作经历，采用头脑风暴的形式，提取核心胜任特征元素。第三类是评估的核心方法。通过仿真具体情况，考察员工在各种情况下的表现，进而对他们的胜任力进行评价。通过演讲、小组讨论和个案研究等方式，可以使人员对个人的胜任力与品质有一个整体的认识。第四，采用问卷调查方法，利用问卷的形式，迅速获得具体职位所需的胜任力素质。另外，360 度回馈是一个广泛使用的评估工具，它可以对员工的胜任力进行全方位的、全方位的评估。

4 胜任力模型在人力资源管理中的应用和创新分析

4.1 确立关键岗位和胜任力标准

将胜任力模型运用到企业的人力资源管理体系中，并非将该模式推广到整个企业的人员管理之中，而是针对关键岗位所进行的一种管理工作。要使胜任力模型在企业的核心工作中真正起到正面的效果，就必须要建立一套科学且符合核心工作要求的人才素质规范，以保证胜任力模型与重点工作岗位相适应，并能反映出其应有的针对性。因此，在制订胜任力规范时，有关的管理者要对工作岗位的责任进行深度的剖析，确定重点工作和重要的企业功能的主体责任，保证胜任力规范符合现实的需要。在具体的工作任务中，人力资源管理人员能够对这一工作所需要的知识、技能和特征有一个较为清晰的认识，进而构建出这个职位的关键胜任素质规范，进而提升人员的招募与胜任力培养的适切性。同时，在制订胜任力指标时，也应该对工作业绩资料进行分析，通过查阅过去业绩资料，发现对业绩有重要作用的要素和表现优异者的共性特点。该数据为胜任特征指标的编制提供了强有力的支持，使得该指标具有较强的实用性，能够真实地体现出各岗位员工的工作胜任力要求。另外，通过对业绩的研究，可以挖掘出企业业绩改进的潜力，进而对专业人才进行培养，进而提高企业的业绩。另外，在建立核心职位胜任力规范时，必须对其进行界定，这也是制订一套科学、合理的胜任力准则的重要环节。要对各级人员进行分类，并对各级的具体需求和规范进行界定。这样的多层级的设计，可以让胜任力标准更有针对性和操作性，有助于企业按照自己的工作需求，选择并培育出适合自己的人才，从而提升公司的总体人才质量，最大化地实现企业的人力资本价值。

4.2 广泛收集数据，开展行为事件访谈

在建立人才素质管理的胜任力素质模型时，要注意收集重要岗位的胜任力素质及有关的资料，充分了解其现状和需要。在此基础上，结合行为事件访谈等研究手段，从核心岗位上发掘出核心工作中的核心事件与行为，为建立胜任力模型奠定基础。因此，在建立员工素质管理胜任力的过程中，应该注重对员工工作胜任力的核心要素和与之有关的资料的搜集。它既反映了企业的人事工作质量，又保证了企业的胜任力与企业的真实需要密切相关。通过对主要职位的具体胜任力、知识以及特征的搜集与分析，为以后的模型构建奠定基础。此外，在建立该模式时，应注意运用行为事件法，以保证该模式的正确性与有效性。该模型可以通过深入访谈重要职位的员工，挖掘出工作中的核心事件与行动，从而发现其所蕴含的胜任力。通过对这些行为的访问，可以获取第一手的、真实的、具有代表性的资料和资料，从而为建立胜任素质模型奠定基础。因此，在对员工进行调查时，应充分考虑到员工对员工的影响。有关主管人员应对所搜集的资料进行认真审核、分类，以保证资料的真实可靠。在此基础上，通过深度剖析与解释，提炼出核心职位的胜任力与要求，从而为建立胜任力提供强有力的支持。在建立胜任素质模型的过程中，企业的人力资源管理者应该注重对其进行采集，并通过对其进行行为访谈等方式，对其现状与表现进行全面的认识，从而确保其正确、有效地进行人才培养，从而为企业进行人力资源管理工作提供强有力的支撑。以此为基础所建立的胜任素质模型，可以最全面、具体地反映出有关职位所应具备的素质与素质。

4.3 做好校验和修正，确保模型动态优化

为保证企业员工的工作绩效具有动态性，必须对其进行验证与修订。验证胜任力是一个重要的一步，以保证它与企业策略，商业需要，以及商业关联紧密。由于企业在发展，相应的岗位工作内容和要求也在发生改变，若胜任力模型在长时间内保持不变，则其评估精度将在

有关岗位的发展中逐渐降低直至不再适合。因此，必须确保该系统始终处在一个动态的最优状态。有很多方法可以做到这一点，包括反馈，基准测试，真实的测试。通过对企业内部员工、部门负责人、业内专业人士的评价与回馈，对该模式的效果和在实践中遇到的问题有更深刻的认识。并将该模式与产业内、外部最优企业实施案例对比，找出其存在的问题与缺点。为了进一步提升胜任力模型的适用性，必须对其进行建模修改。在对模式进行修改时，应该依据在评价期间所搜集到的各种反馈与资料，这样才能够对每个变更进行详尽的文档化，并论证其合理性，并保证其中的一些功能要素能够适应企业的具体要求与商业特征。在实际应用中，有关检核者可以根据实际需要对某些要素进行增减，从而改善模型的覆盖率和精度。另外，在建模层次上的分发和描述还需要被认真地复查和检验，以保证对每一个层次的描述都是清楚的，精确的，并且是完整的。经过持续的检查与修改，胜任力素质模式可以持续地满足企业的变革与发展需求，对企业进行有效的人力资源管理。一套良好的胜任素质模型应该是灵活的、实际的、前瞻性的，并且能够与企业的发展相适应。这就要求人力资源管理者对模式的效果进行周期性的检查与评价，并适时地对其进行修正与完善，使之能够最大限度地实现人力资源管理的效益。

4.4 合理应用胜任力模型，提升企业绩效管理和经营效益

在建立了胜任素质模型之后，要将胜任素质模型运用到企业的人力资源管理工作中，特别是人才选拔与培养、干部管理优化等工作中，持续提高人才的潜力与价值。为此，企业应与素质模式相结合，对重点岗位员工进行评估，突出关键岗位和重点环节，并据此制订培养计划。通过与素质模型的融合，企业能够了解到关键岗位工作人员所需的基本素质与特征。通过对重点岗位工作人员进行专业人才的培养，并根据重点岗位工作人员的训练需求，对训练课程进行设计，选取合适的训练内容和训练方式，持续提高训练效果，提高重点岗位工作人员的相关素质。在制订有关的训练计划时，必须要与重点岗位工作人员的核心管理工作和目标设计需求相适应，同时要确保培训计划和课程体系具有很好的针对性，促使员工持续地改进自己的缺点，加强重点岗位工作人员的培养与改进，使其在各个方面的胜任力与素质得到提高，使其可以更好地实现自己的工作，为公司带来更大的价值。同时，企业也应该根据胜任力的运用成果对培训的内容进行改进。重点岗位职工的培养也要有一些系统化、复杂化的特点。在此基础上，将胜任力素质模型引入到重点岗位员工的培养中，结合其工作的开展，进行过程中的课程设计、内容的选取与优选。通过胜任力素质模型的建立，保证了训练内容的针对性，保证了在重点岗位上员工的个体发展与企业的发展目标保持了高度的一致性。 还可以围绕着尽早地培育一批懂技术、熟悉行业标准规范的专业人才这一目的，对当前企业人才紧缺等问题进行有效地进行专项技术证书培训工作，让企业关键岗位人员能够尽快获得相应认证中心颁发的专项技术证书，或者是关键岗位人员通过参加全国类职称考试和评审、提升企业核心人员的专业技术水平和胜任力，为他们更好地胜任新阶段的工作打好基础。

总之，将胜任力模型运用于企业的人力资源管理，建立一套科学、合理的人才素质标准与培养、评价体系，形成以胜任力为导向的人力资源管理，帮助企业更准确地发现人才的优缺点，为人才选拔、培训和绩效考核等工作的开展奠定基础，对于企业的长期发展具有重要的意义。它既可以促进个人业绩的提高，又可以促进企业整体效率的提高，确保企业在新的发展阶段实现高质量发展，达到企业的战略目标。

参考文献

[1]李华.胜任力模型视角下人力资源绩效管理体系的构建策略.2022.
[2]周艳.胜任力模型在新区卫生监督执法人员绩效管理中的应用.2021.