

# 胜任力模型应用实务：企业人力资源体系构建技术、范例及工具

作者：张登印, 李颖, 李颖, 张宁, ePUBw.COM

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 封面

□

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 内容提要

移动互联网时代，传统的组织模式亟需改变。组织模式转变的关键是人力资源管理模式的转变。胜任力模型是一种新型的人力资源管理工具，基于胜任力模型的人力资源管理体系能够以能力发展为核心，将组织愿景、价值观念、企业文化、经营战略等现代化经营理念，真正有效地转化为每一位员工的言行习惯。

本书作者拥有十多年的胜任力建模经验，曾为联想集团、中国银行、金融街控股等知名企业提供过人才管理咨询和培训服务。全书从实际操作的角度出发，通过技术方法、应用实例、工具箱三大模块，详细介绍了胜任力模型在人力资源规划、人才招聘与甄选、绩效管理、培训体系设计等六项工作中的具体应用，有助于企业快速建立基于胜任力模型的人力资源管理体系。

本书适合企业经营管理人员尤其是人力资源管理人员，培训师、咨询师，以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 序言

“没有目标就无法瞄准和射击。”在众多组织快速存亡更替、人才产出机制成为核心竞争力的时代，组织迫切地需要在人才管理上“做正确的事情”，而建立组织的胜任力模型体系就是把事情做对的基础。

自2004年成立至今，智鼎公司已经走过了十个年头。十年间，智鼎公司一直围绕胜任力，为客户提供人才管理方面的专业咨询服务。从最初的为金融类客户做干部选拔时采用的专家访谈法建模，到为客户建立全面人力资源体系而采用的行为事件访谈法（BEI）建模，再到为客户减低时间和资金成本而自主研发、拥有独立知识产权的胜任力卡片敏捷建模，智鼎公司坚持不懈地将人才管理，尤其是胜任力建设与应用方面的专业知识与技术传授给客户，在客户的管理实践中落地，达到预期效果，积累并不断发展胜任力建模与应用方面的技术方法。

近些年来，很多组织都通过咨询公司或依靠自身资源构建了胜任力模型。从理论上讲，胜任力模型本应在组织的人才管理工作中起到至关重要的作用，但实际上，无论是通过与人力资源从业者的交流，还是通过专项调查，我们都发现了一个普遍的现象：很多组织在建完模型后，就将这一纸文档束之高阁。虽然智鼎公司通过咨询项目已经为近百家客户建立了实用的胜任力模型及应用体系，但相对于需要建立胜任力模型及应用体系的众多企业和组织而言，单单依靠这些咨询项目，还远远不能满足其需求。我们一直在思考：如何才能将我们这套经过实践检验的、实用的胜任力建模及应用体系建设方法传播得更广，使更多有需求的企业和组织从中受益，真正将胜任力模型应用于人才管理实践。鉴于此，我们进行了两项尝试：一是每年至少组织两次胜任力模型建立与应用认证课程；二是出版此书。

从策划之初，我们就将本书定位为了一本系统、实用的工具书。在本书的编写过程中，我们集全公司力量，挑选出在胜任力建模与应用方面最为资深、经验最为丰富的几位咨询师。他们从已有项目经验中抽出最精华、最有效的思路和工具，以通俗易懂的方式娓娓道来，以期帮助读者在人力资源工作中应用好胜任力模型这一重要工具。

本书整体上分为两大模块：胜任力与胜任力模型概述（第一章）、胜任力模型的实践应用（第二至第七章）。

在本书第一章中，我们简要介绍了胜任力及胜任力模型的定义、常用建模方法以及构建基于胜任力模型的人力资源管理体系的必要性。

第二至第七章，我们从实际操作的角度出发，重点介绍了如何将胜任力模型应用于具体的人力资源管理实践中。每一章都分为技术方法、应用实例与工具箱三个模块。在“技术方法”模块中，我们对胜任力模型在人力资源各模块实践中应用的技术方法、实施步骤及注意事项进行了剖析；在“应用实例”模块中，我们通过列举各企业的具体实例，进一步展示了如何基于胜任力开展具体的人力资源管理工作；在“工具箱”模块中，我们提供了从胜任力模型应用实践中提炼总结出的常用工具和模板，方便读者随时阅读、使用。

在本书的编写过程中，得到了智鼎公司人才管理咨询事业部张莉、张璇、杜明月、李欣、肖艳、刘振超、杨大字等诸位同事的大力支持和鼎力相助，在此衷心感谢他们的辛勤劳动和贡献。由于写作时间仓促，书中难免存在不足之处，敬请读者批评指正。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 第一章 胜任力与胜任力模型概述

随着科学技术的不断更新及互联网的不断冲击，组织所处的环境与市场日趋复杂和难以预测，其工作内容、工作性质和职责边界等方面也都发生了巨大变化，在这样的情况下，组织要想变化与发展，就要改变人力资源的管理模式。现如今，传统的注重职能型、事务性的人力资源管理模式正逐渐显露出其固有的弊端，组织需要开发一种新的人力资源管理模式。为了提高市场反应能力、增强组织的整体竞争能力，组织的核心竞争力的形成将来自于对员工胜任能力，尤其是那些具有很高专业技术和能力的员工能力的管理。在新经济时代，基于员工胜任力的人力资源管理是企业获取竞争优势的重要途径。

基于胜任力的人力资源管理体系，能够以能力发展为核心，将组织愿景、价值观念、企业文化、经营战略等现代化经营理念，真正有效地转化为每一位员工的言行习惯。本章将介绍胜任力的起源与发展，胜任力及胜任力模型的定义、分类与构建方法，以及构建基于胜任力的人力资源管理体系的必要性。

### 第一节 胜任力与胜任力模型概述

#### 一、胜任力研究的起源

胜任力的概念最早可追溯至古罗马时代，当时人们为了说明什么样的战士才算是“一名好的罗马战士”，就构建了胜任剖面图（Competency Profiling），这可视为胜任力的雏形。20世纪初，“科学管理学之父”泰勒开展了“时间—动作”研究。1911年，他通过研究发现，优秀工人和较差工人在完成工作时存在差异，他建议管理者使用时间和动作分析方法去界定工人的胜任特征是由哪些因素构成的，同时通过系统的培训或发展活动去提高工人的胜任力，进而提高组织效能，这可视为胜任力建模的启蒙。

20世纪50年代后期，美国政府支持哈佛大学的著名心理学家麦克利兰（McClelland）博士对选拔外交官的方法进行研究。麦克利兰博士经过长期研究，提出了胜任模型及其分析方法，并建立一家咨询公司专门承担美国政府选拔外事情报员的任务。1973年，麦克利兰在其具有标志意义的文章Testing for competence rather than for intelligence中首次提出胜任力的概念。他运用大量的研究结果说明滥用智力测验

来判断个人能力的不合理性，并强调应该离开被实践证明无法成立的理论假设和主观判断，回归现实，从第一手材料入手，直接发觉那些能真正影响工作业绩的个人条件和行为特征。从此之后，胜任力在西方国家掀起了应用热潮，很多国家开始了胜任力研究和应用方面的探索，并建立了一系列的胜任力模型库和测量表。1982年，理查德·博亚兹（Richard Boyatzis）出版了《胜任的经理：一个高效的绩效模型》一书，胜任力模型开始真正应用于企业领域，并取得了很好的效果。

胜任力模型在人力资源管理活动中起着基础性和决定性的作用，企业可以利用胜任力的可衡量性来评价其领导者及各层级员工目前在胜任力方面存在的差距，以及未来需要改进的方向和程度。如此拓展开来，胜任力模型现正被越来越广泛地应用于人力资源的各个领域，成为组织提升管理效率、优化管理成本的必要工具。具体内容如图1-1所示。

图1-1中各模块说明如下。

基于胜任力模型的人力资源规划与人才盘点，可以提升人力资源规划与人才盘点的精细化水平，提高其实用性。

基于胜任力模型的人才招聘与甄选，可以提高“人才筛选”的精准性与成功率。

基于胜任力模型的绩效管理，可以弥补业绩导向考核方式的片面性。

基于胜任力模型的人才培养设计，能够获得清晰的人才培养标准，促进更具针对性的培训需求诊断，提高人才培养的效率。

基于胜任力模型的个人发展计划设计，可以明晰员工的发展路径，帮助员工逐步解决自身职业发展上存在的不足。

□

图1-1 胜任力模型的应用

## 二、胜任力基本概念

胜任力有多种定义和解释，先是怀特在1959年将人的一种特质称之为胜任力（Competence），而后，麦克利兰于1973年提出胜任力能够把达标绩效与不达标绩效区分开来，并且能够在一系列的生活角色包括职务角色中表现出来。目前普遍使用的是斯宾塞（Spencer）夫妇于1993年提出的概念，即胜任力是指能够将某一岗位（或组织、文化）上表现优异者与表现平平者区分开来的潜在的、深层次的个人特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能中任何可以被可靠测量或计数的，并且能显著区分工作中优秀绩效和一般绩效的个体特征。

胜任力可以用冰山模型来表示，即把个体取得成功所需的个体特征比喻为在海面漂浮的一座冰山。个体是否成功不仅受到水面以上容易观察与测量的表层特征的影响，如知识、技能等；还受到水面以下深层次特征的影响，如社会角色、自我概念、个性特点和动机等。后者往往是决定人们能否取得优异绩效的关键因素。胜任力冰山模型如图1-2所示。

□

图1-2 胜任力冰山模型

胜任力的概念包含以下三个要点。

（1）胜任力是个体特性的组合。这种组合不仅包括知识、技能等外显部分，还包括不易察觉的价值观、个性特质、动机等。

（2）胜任力与绩效密切相关。胜任力的高低最终体现在员工工作绩效水平的差异上，只有那些能够对绩效产生预测作用的个体特征才属于胜任力。

(3) 胜任力是可衡量、可分级的。即使是水面以下部分的个体特征，也可以利用多种方法对其进行衡量与评估。

### 三、胜任力模型

#### (一) 胜任力模型的定义

在一个组织中，不同的岗位要求员工具备的胜任力内容和水平是不同的；即便是同一岗位，在不同组织和不同行业中，对各员工的胜任力要求也可能不同。我们把驱动个体在某情境中产生优秀工作绩效的各种个体特征的集合称为胜任力模型（Competency Model）。

#### (二) 胜任力模型的构成与表现形式

胜任力模型的构成与表现形式往往会受到建模预算、建模目的、建模人员习惯的影响。总体来说，胜任力模型需包含两个最基本的元素：胜任力名称与行为指标。

有些企业的胜任力模型相对简单，只包含胜任力名称与行为指标两部分内容。这种模型虽耗费较低，但由于内容不够全面，在应用时可能会遇到较多问题。表1-1是某企业营销职位胜任力模型示例。

□

表1-1 某企业营销职位胜任力模型示例——分析判断

有些企业的胜任力模型所包含的信息相对更加丰富，包含胜任力、胜任力定义、胜任力的要素及其定义、分等级的行为指标、典型案例与点评等内容，以便指导相关职位建立基于胜任力的任职资格体系与培训体系。这种方式虽然成本较高，但有助于对模型的理解与应用。表1-2是某企业营销岗位的胜任力模型示例。

□

表1-2 某企业营销岗位胜任力模型示例——决断力

## 第二节 胜任力建模方法介绍

构建胜任力模型需要遵循一定的方法，常用的建模方法有两大类：自下而上的建模方法与自上而下的建模方法。其中，自下而上建模方法包括行为事件访谈编码法、标杆对照法等，自上而下的建模方法包括专家逻辑推导法、战略演绎法、问卷调查法等，现对最常用的行为事件访谈编码法与逻辑推导法进行介绍，具体内容如图1-3所示。

□

图1-3 自上而下与自下而上的建模方法

### 一、行为事件访谈编码法

行为事件访谈编码法是建立胜任力模型的经典方法，是指通过对绩优组与绩普组在工作中的关键行为事件进行编码与数理统计，获得两组之间具有显著性差异的胜任力。该方法逻辑严谨，所得信息充分，是建立胜任力模型的首选方法。该方法的实施步骤分为资料梳理与准备、行为事件信息收集、访谈资料编码与统计和模型验证四步，具体内容如图1-4所示。

□

图1-4 行为事件访谈编码法流程

#### (一) 资料梳理与准备

这一步要完成的主要工作内容如下。

##### (1) 根据相关资料熟悉建模岗位职责、典型工作情景，梳理岗位工作特点。

(2) 确定绩效标准, 优先选择量化的近几年(一般2~3年)绩效考核得分或等级, 其次可采用上级评价或主观判定结果。

(3) 确定被访谈人员, 每个建模岗位被访谈人数应不少于20人, 绩优与绩普人员比例为3:2, 样本越少, 绩优人员占访谈总人数的比例越高。

(4) 设计访谈提纲, 提前发放给被访者。

## (二) 行为事件信息收集

在这一步骤, 通过行为事件访谈的方式收集2~3个成功事件与2~3个不成功事件。

## (三) 访谈资料编码与统计

在这一步骤, 对访谈资料进行编码与统计, 找出绩优组与绩普组人均出现频次有显著性差异的胜任力。这一步要完成的主要工作内容如下。

(1) 基于已有的经典胜任力词典修订出编码词典。

(2) 将访谈录音转录成文本形式, 使用Nvivo软件进行编码。

(3) 对编码结果进行统计分析, 找出绩优组与绩普组存在显著性差异的胜任力。

## (四) 模型验证

最后, 将编过码的行为语句梳理成有区分度的行为指标, 形成模型初稿, 并采用问卷调查、专家讨论与行为化验证等方式对初稿进行验证与修订。

## 二、逻辑推导法

相比于行为事件访谈编码法, 逻辑推导法是一种耗费更低、更加省时省力的建模方法。该方法是指邀请目标岗位上的专家, 基于工作任务清单或关键绩效指标等工作分析结果, 通过头脑风暴的方式推导岗位所需胜任力。在访谈样本少、时间紧或预算低时可采用这种方法。该方法的实施步骤分为建立工作任务清单、胜任力推导、胜任力重要性评定和模型输出四步, 具体内容如图1-5所示。

□

图1-5 逻辑推导法流程

### (一) 建立工作任务清单

由于逻辑推导法是职位专家基于目标职位的工作任务来推导胜任力, 因此在实施之前需要梳理出目标职位的工作任务清单, 主要工作内容如下。

(1) 通过访谈目标职位的在职人员或上级、梳理已有的岗位资料, 获得目标岗位的工作任务库。

(2) 采用问卷方式, 对各项工作任务进行重要性评定, 并根据其重要性与频率对任务库进行删减或补充, 形成工作任务清单。

### (二) 胜任力推导

本阶段主要采用专家小组讨论的形式, 对为完成工作任务清单中的工作任务所需要具备的胜任力进行推导, 推导步骤如下。

(1) 请专家针对任务清单中的每项任务, 推导出为完成任务所需具备的胜任力, 并阐述理由。

(2) 从推导出的胜任力中提取频次较高的胜任力, 汇总得到胜任力清单。

### （三）胜任力重要性评定

本阶段通过现场问卷的方式对清单中的胜任力的重要性进行认定，并形成胜任力列表，具体步骤如下。

（1）请专家独立填写胜任力重要性等级评定问卷。

（2）请专家依次阐述做出等级评定的理由并组织讨论，直至专家意见趋于集中。

（3）汇总结果，形成最终的胜任力列表。

### （四）模型输出

最后结合专家在逻辑推导讨论中的发言、解释与举例，为每项胜任力编写行为指标，完善胜任力模型。

## 第三节 构建基于胜任力的人力资源管理体系的必然性

随着经济全球化趋势的日益加剧与科技的迅猛发展，人类社会逐步过渡到以知识为基础的知识经济时代。在这一阶段，人力资源已超过自然资源和物质资本，成为第一战略资源。因此，如何有效建立并发挥人力资源竞争优势，已成为现代企业管理者尤为关心的问题。在这一阶段，人力资源从业者如果要提高在组织中的发言权与地位，必须要切实承担起为组织显著增值的职责。然而，仅仅依靠传统的人事管理职能，远远无法达到该要求。

传统的人力资源管理是以工作分析和岗位描述为基础开展人才选拔、员工培训、后备人才管理等工作的。传统的岗位描述只明确了任职者应该做的活动，而没有明确描述：为了满足组织成功的需要，任职者的工作产出或者结果是什么。在今天的动态组织中，工作活动不会长期保持不变，因此岗位描述面临着“很快过时”的风险。其次，聚焦于工作活动，无法有效引导管理者关注绩效或结果，也无法有效引导组织投资于高生产力者或优异绩效者。

基于胜任力的人力资源管理，无论是在理念还是在方法上都有别于传统的人力资源管理。它首先关注的是人，然后才是人的产出或结果，是从人员导向的视角，而不是工作导向的视角看待所需要的产出、组织的工作角色和要求。两者的具体对比如表1-3所示。

□

表1-3 传统的人力资源管理与基于胜任力的人力资源管理的对比

□

（续表）

□

（续表）

如上表所述，基于胜任力的人力资源管理将传统人力资源管理中对于工作活动的关注转向对于个体胜任力的关注，这种方法能够帮助组织识别、选拔、培养优秀绩效者，从而使组织更好地应对甚至是预测变化。这一功能对于身处迅速变化环境中的组织尤为重要，因此，基于胜任力的人力资源管理已成为未来企业的必选项。

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 第二章 基于胜任力模型的人力资源规划

在当今快速、多变的竞争环境中，越来越多的管理者意识到组织的发展高度依赖于一流的人才，只有迅速发现并恰当使用这些人才，组织才能的存活。人力资源规划是人力资源管理职能中的重要模块，也是使人力资源与组织战略目标保持一致的基础工作。在传统的人力资源规划活动中，关注人员数量的预测多于关注人员质量、结构的预测，但在目前的竞争环境中，劳动者的质量远比数量更重要，单纯管理人

数的人力资源规划已经无法满足组织的需求。因此，人力资源工作者需要一种新型的人力资源规划方式，能够同时实现对人员数量、质量和结构的规划。

基于胜任力的人力资源规划方式，能够较好地满足组织对于人才的需求和发展要求。在这种规划方式中，关注点不仅仅是组织为实现经营目标所需要的人力资源的数量，更是人力资源的质量与结构。具体来说，基于胜任力的人力资源规划有以下几个方面的优势。

#### 1. 提升人力资源规划的准确性与有效性

在传统的人力资源规划中，人力资源工作者往往采用知识、技能等冰山浮出水面的那部分特征作为人员质量的衡量指标，这些特征虽然容易观察和衡量，能够简化人力资源规划工作，但却无法准确预测个体的未来绩效，以此为基础进行的人力资源规划，其准确性和有效性较低，只能作为一般性的工作总结。在基于胜任力的人力资源工作中，规划工作者在关注为实现组织战略目标所需的人力资源数量的同时，会将精力更多地放在分析各层各类人才的胜任力是什么。对于胜任力的关注，保证了在职位出现空缺时，供需平衡过程不再是为维持员工数量而进行的简单“填空”，而是以胜任力为载体，将组织业务发展和整体目标对人员的需求落实到人力资源管理的具体工作中，切实地把人力资源工作目标与组织整体目标相结合，在人力资源活动中反映组织诉求，使组织战略能够在人力资源管理上落地。

#### 2. 为其他人力资源职能活动提供基础

在人力资源规划阶段所产出的成果，能够应用于后续的其他人力资源职能活动，如针对关键岗位开发的胜任力模型，是后期基于胜任力的招聘、绩效管理的重要参照标准；人才盘点得到的现有人员信息清单可作为培训需求分析、员工职业发展设计的重要信息来源。

制定基于胜任力的人力资源规划体系具有重要意义。那么如何构建基于胜任力的人力资源规划体系呢？本章将从技术方法、应用实例和工具箱三个方面提供相关经验。

技术方法部分：详细说明如何进行基于胜任力的人力资源规划，对基于胜任力进行人力资源规划的技术方法、实施步骤和注意事项进行剖析。

应用实例部分：本部分将通过某企业的具体操作实例，进一步展示基于胜任力的人力资源规划的详细流程。

工具箱部分：这一部分将汇集基于胜任力进行人力资源规划时所常用的经典工具和模板，方便读者随时查阅、使用。

## 第一节 技术方法

在具体工作中，构建基于胜任力的人力资源规划体系主要包括以下事项：

明确组织的愿景与发展战略；

根据战略规划分析组织的关键成功因素；

根据关键成功因素分析所需要的不同层级、不同种类的关键岗位与核心人力资源；

明确各类核心人力资源的数量、结构与质量；

通过人才盘点，对人力资源规划所涉及的对象进行盘点，掌握组织现有人力资源状况；

对人力资源的内部供给情况进行分析；

分析缺口，制定平衡供需所需的手段与策略，并组织实施。

以上事项可以纳入如图2-1所示的五个步骤中，即核心人力资源确定、人力资源需求分析、人力资源现

状盘点、人力资源内部供应分析、供需平衡手段规划与实施。

□

图2-1 构建基于胜任力的人力资源规划体系的步骤

## 一、核心人力资源确定

在这一阶段，主要目的是通过解析组织的愿景和发展战略，明晰组织未来的业务重点、发展方向与关键成功因素，及其可能会对人力资源战略提出的要求，进而明确组织成功所需的核心人力资源。具体可参照以下步骤进行。

### （一）解析组织的愿景和发展战略

要进行基于胜任力的人力资源规划，首先要明确组织的愿景和发展战略，否则人力资源规划工作就没有了依据和方向。其次，要在明晰组织愿景与战略的基础上，将其分解为多个具体目标。例如，某玻璃集团企业的总体战略目标是“3~5年内成为具有强大竞争实力、备受社会尊重的国内一流企业”，该战略目标可分解为“业务发展目标”、“资本运营目标”与“管理规划目标”三类，其中业务发展目标可进一步细分为“到20××年，销售收入超过200亿元”、“原片玻璃的国内市场份额提高到7%”、“节约资源，保护环境，每万重箱玻璃的耗煤量低于××吨，耗电量低于××千瓦时”等多项具体目标。

### （二）明确关键成功因素

在明晰各项具体目标后，针对各目标，整合组织各个方面的发展现状与内外部信息，分析为达成该目标，组织必须在哪些关键方面表现突出。例如，上述集团在玻璃主业面临着近年来国家环境治理以及行业产能过剩的挑战，因此针对“到20××年，销售收入超过200亿元”这一具体目标，其关键成功因素是“创造性营销”与“持续的技术改造与产品创新”。

### （三）定义关键岗位

企业应在明确关键成功因素基础上确定关键岗位。确定关键岗位时需要遵循以下三种原则。

一是核心价值链原则。关键岗位往往处于企业核心价值链上，能够为企业持续创造价值，不断推进企业成长。需要说明的是，企业的核心价值链需要通过对其核心业务流程的分析确定，处于不同行业的企业，其核心价值链的数量及构成均不同。例如，对于投资银行而言，位于核心价值链的岗位是那些能够通过资金运作和项目运营为企业创造利润的岗位，如投资分析岗；对于软件开发公司而言，从事技术开发类工作的岗位处于企业的核心价值链，如系统架构岗和程序开发岗。

二是影响战略原则。关键岗位往往掌握企业的核心竞争力，或者能够影响企业关键成功因素的获取，对企业发展具有重要的战略意义，并能产生重大影响，一旦该岗位人才大量流失，将直接导致企业的发展速度放缓，且难以在短时间内找到合适的替代人员。例如，对于某些以引擎技术为核心能力的汽车制造企业，引擎的研发与制造岗位属于关键岗位；某些以管理、跟踪包裹为核心能力的快递公司，网络管理岗位、运输规划岗位属于关键岗位。

三是稀缺性原则。在确定关键岗位时，还需结合企业外部环境的供给情况。虽然某些岗位对组织的贡献较少，但又不可或缺，同时外部供应有限，那么此类岗位也属于关键岗位。例如，在前文提到的玻璃企业中，虽然电仪部处于辅助价值链上，同时与组织的“创造性营销”、“持续的技术改造与产品创新”等关键成功因素并无直接关系，但如果当地此类岗位的外部供应紧张，则电仪部岗位也要定义为关键岗位。

## 二、人力资源需求分析

在明确关键岗位与核心人才后，企业应通过定性与定量相结合的方式，明确为实现组织战略目标所需人力资源的数量、结构与质量。分析时，可综合考虑时间、人力等方面的因素，确定人力资源规划的对象

是组织内的所有岗位，还是关键岗位。关于人力资源的数量、结构与质量的预测可参考以下步骤进行。

### （一）人员数量需求预测

人员数量需求预测的方法有多种，如工作量测查法、人员趋势预测法、回归方程法、标杆对比法、德尔菲法、比例法等，预测的对象可以是组织的员工总数，也可以是某些关键岗位。使用不同的预测方法，得到的预测结果也不同，在实际操作中，可综合运用多种方法对结果进行相互印证，以保证预测结果的有效性。若不同方法的结果差距较大，可使用其加权平均值，并给予一定的弹性区间，作为最终的人员数量区间。常用的预测方法有以下两种。

#### 1. 人员趋势预测法

人员趋势预测法是指收集以往每年的员工数量信息，分析其增减变动幅度与趋势，从而预测未来某一时间所需员工总数的一种方法。使用这种方法进行人员数量预测，相对简单直观，但要假设企业内外部环境及生产力要素都保持不变或变化的幅度保持一致，具有较大的局限性，适用于发展较为平稳的企业。对于初创期和快速发展期的企业，该方法可能会产生较大的误差。在实际操作中，利用Excel即可实现。

已知某公司2008—2013年人数如表2-1所示，预测2014年的大体人数。

表2-1 某公司2008—2013年人数

第一步，将已有历史数据复制到Excel文件中，使用插入图表功能，将数据转换成柱形图或折线图形式。

第二步，在已有的柱形图或折线图上添加趋势线，获得趋势公式。

第三步，将自变量“7”带入到该公式中（在本例中，2014年相对于历史数据为第7年），得到2014年的人员数量预测结果为81人。

图2-2 2009—2013年人数柱形图、趋势线与趋势公式

#### 2. 业务数据回归方程法

业务数据回归方程法是指结合以往的历史数据得到与某些关键业务数据（如产量、销售收入、项目数、利润）关系密切的岗位的关键业务指标与员工数量之间的回归关系函数，将未来某一时间该业务指标的目标值带入到函数中，求出所需员工数量的方法。这一方法可结合标杆对比法一起使用。

已知某公司2011年1季度至2013年3季度销售部人员人数与完成的销售收入（万元）情况如表2-2所示，根据经营计划，2013年第四季度销售收入目标为3500万元，预测所需销售人员数量。

表2-2 某公司2011年1季度至2013年3季度销售员数量与销售收入

第一步，将已有历史数据中的“人数”与“销售收入”两类数据整理到Excel中，使用插入图表功能，将历史数据转换成散点图形式。

第二步，在已有的散点图上添加趋势线，获得销售收入对人数的回归方程。

第三步，将因变量“3500”带入到该公式中（在本例中，2013年4季度销售收入目标为3500万元，相当于公式中的y为3500），求得2013年第四季度的人员数量需求为68人。

图2-3 销售员数量与销售收入散点图、趋势线与回归方程

第四步，收集行业内标杆企业的销售数据（如标杆企业季报、咨询公司行业报告等），得到其第三季度

人均销售额为55万/人，若第四季度人均销售额要达到这一目标，则所需人数为 $3500/55 \approx 64$ 人。

结合第三步和第四步的结果，得到第四季度所需销售人员为64~68人。

## （二）人员结构需求预测

人员结构需求预测是指对组织中不同类别、不同层级的人员结构比例进行规划，使其最大限度地满足业务发展要求的行为，一般分为以下三个步骤进行。

### 1. 研究价值链，对职位进行分层分类

首先对岗位进行梳理，根据岗位的工作性质与在价值链中所处的位置，将组织内的所有岗位分为不同的类别或职族。由于各个组织所处的行业不同，所以根据价值链分析，不同组织的职位分类结果也许会各不相同。例如，A组织属于金融行业，其价值链主要由产品开发、客户营销、客服中心、现金运营与核算、风险管理、稽核、信息科技、职能管理、后勤服务等关键环节组成，因此其职位可分为产品开发、营销服务、现金运营与管理、风险监管和后台保障五个职族；B组织属于互联网产品行业，其价值链主要由产品策划、程序实现、美术编辑、漏洞测试、市场营销、用户体验、客户服务、职能管理等关键环节组成，因此其职位可分为产品开发、营销服务和职能管理三个职族；C组织属于房地产行业，其价值链主要由土地获取、项目策划设计、招标采购、工程施工、营销、售后服务和职能管理等关键环节组成，因此其职位可以分成项目开发、项目工程、营销服务和职能管理类四个职族。

在职位分类确定后，企业还需对同一职位类别内的员工进行分层。不同层级的员工的工作关注点也有所不同。一般情况下，高层管理者的工作重点在于规划、决策与审批，中层管理者的工作重点在于日常管理，基层员工的工作重点在于具体的操作执行，因此可分为决策类、日常管理类和操作执行类三层员工。

### 2. 现有人员结构诊断

企业可以参照以下两种方式对组织现有的人员结构状况进行诊断。

一是通过定性的方式进行诊断，即诊断现有的人员结构是否能够满足企业业务发展的要求，如果不能，主要问题在哪里？该方法的信息主要来源于组织的高层，他们对于下属人员是否满足企业业务发展的要求的感受最深刻，因此可通过访谈的方式获取其对于目前人员结构的认识和意见。

二是通过定量统计和标杆对比的方式进行诊断，即诊断现有人员结构与业务发展方向和要求是否匹配？现有人员结构与行业优秀标杆组织之间的差距，以此明确未来改进的方向。例如，与标杆组织对比，是否存在职能管理人员占比过高、业务人员短缺的问题？

### 3. 对未来人员结构给出优化建议

在诊断并分析现有人员结构存在的问题后，企业应对比企业现状和标杆组织之间的差距，同时考虑企业人工成本的情况，对未来企业人员结构提出优化建议。例如，适当减少或增加某类别或层级人员的数量。

## （三）人员质量需求预测

人员质量需求预测是基于胜任力模型的人力资源规划的关键环节之一。在某些组织中，特别是那些拥有大量专业技术人员的知识型企业中，人员质量远远比人员数量更重要。人员质量包括多个方面的内容，如基本要求（学历、专业、本岗位工作经验等方面的要求）、知识技能要求（具备何种理论知识和操作技能）、绩效要求（人员若是由内部晋升，在之前岗位上的绩效水平应达到何种要求）、胜任力要求（所具备的胜任能力的种类与水平）等。在具体操作中，人员质量需求预测通过建立任职资格管理体系来实现。关于任职资格体系的详细内容可参考本书第六章——基于胜任力模型的职业生涯规划。

在质量需求预测的具体实践中，基本条件、技能和绩效方面的要求一般是以职位说明书的形式呈现。在

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《胜任力模型应用实务：企业人力资源体系构建技术、范例及工具》张登印，李颖，  
请登录 <https://shgis.cn/post/473.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

