

清晰流程，构建素质模型人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E6_B8_85_E6_99_B0_E6_B5_81_E7_c37_511171.htm

随着高新技术的兴起，越来越多的企业在选择薪酬支付依据的时候都放弃了传统的以职位定薪，而不约而同地选择了以能力作为薪酬的支付依据。众多知识型员工如IT人员薪酬的支付，不是依赖其职位，而更多依赖IT员工所表现出来的胜任素质。胜任素质是在国际上，特别是先进企业中得到普遍认可和广泛运用的人才选拔、培养和发展有效方法。构建职位的胜任素质，是企业进行人力资源管理的基础。从流程上讲，博思创业认为素质模型的建立可以分为六个步骤：①选定职位，梳理职位体系；②确立绩效标准，建立样本；③编制能力素质编码词典；④进行BEI访谈；⑤能力素质编码；⑥验证确立素质模型。

(图一) 图一：素质模型建立的一般流程 第一，选定职位，梳理职位体系。素质模型的建立对企业来讲是耗时耗力的事情，要建立一套完整的素质模型通常要花费2-3个月的时间。因此，企业在建立素质模型之前必须确定哪些是企业的关键职位，是值得企业对其进行这样投入的。一般可以通过收集分析组织结构图、战略计划执行记录，或对企业高层进行访谈的方式进行。第二，取定绩效标准，建立样本。对于选定的职位而言，明确绩优标准，就是要制定一些客观明确的标准与规则，用来确定与衡量什么样的绩效是优秀的，什么样的绩效是较差的。根据我们绩效考核的实践经验，有些职位的绩优标准是显而易见，并且较容易衡量的，也有得职位的绩优标准不太容易衡量，这需要我们认真的思考和判断。绩

效标准的确定除了来自工作成果的评价之外，还要由该职位的上级、同级及其他相关人员对任职者的绩效进行评价，以此尽量达到可观公正。根据绩优标准与实际考核结果，甄选该职位的素质模型研究样本：一组为具备胜任能力但是业绩不够突出的人；另一组为绩优人员。其中一般人员2-3名，绩优人员3-6名。第三，编制能力素质编码词典。由于素质模型是最近几年才兴起的概念，国际国内的研究都很少，更没有权威的素质词典，因此，各大咨询公司以及企业都在开发自己的素质编码词典。能力是一个抽象的概念，因此在构建素质词典的时候，都是以行为表现来对素质进行度量，并且要对每个素质要项的行为表现进行素质分级。素质编码词典的编撰要遵循“相互独立，完全穷尽”的原则，所有的素质要项在内容上要保持相互独立，同时所有的素质要项要包含所需要考察的所有素质。第四，进行BEI访谈。构建适合企业的素质模型，BEI访谈是关键。所谓BEI访谈，是对预先选择的样本进行访谈。在访谈中，首先要对自己进行简介，尽量消除被访谈者的戒备心理，以最大限度地保证自己所获信息的真实性。在访谈过程中，一般采用STAR访谈法。同时，也要询问该职位的胜任性格特征，以达到对该职位全面评估的目的。在访谈结束后，要将访谈的内容整理出来，以备后用。

图二：BEI访谈流程

第五，能力素质编码。所谓的能力素质编码，即进一步整理BEI访谈的内容，确立胜任该职位应该具有的能力，这是建立素质模型的关键。在编码的时候，要确定信息是否可以编码。只有所描述的内容是被访者的亲身经历、行为已经完成，并且足够具体的时间才能够编码。在实际进行编码的过程中，一般要经过五个步骤。第一步，要

组织至少四人的培训小组，对编码字典进行学习、讨论和修改；第二步，开始试编码，任选一个访谈录音文稿，就字典里所有的胜任力特征对访谈录音文稿进行编码，在讨论中提高认识的一致性，以符合计分标准，并根据使用的情况进一步修订；第三步，开始独立编码，再选一个访谈录音稿，对编码结果的一致性进行初步统计比较，并再次讨论、培训、示例，提高共识，最后形成正式编码分析用的编码手册；第四步，正式编码，抽取前面培训过程中编码一致性较高的两人形成正式的编码小组，将被访人的行为描述转化为能力素质类别和等级，即归纳胜任者和一般者的差异特质并分出层级；第五步，将编码所得的数据进行汇总和统计，对优秀组和普通组在每一胜任力特征上出现的频次，和等级的差别进行比较分析和检验。将差异检验显著的胜任力特征确定出来，并建立胜任力模型

第六，验证、确定素质模型。如果要能力素质模型运用于实践，则要对其进行验证。如，可以通过选取第二个效标样本，再次用行为事件访谈法来收集数据，分析确定的胜任力特征是否能够区分第二个效标样本。“实践是检验真理的唯一标准”，建立的素质模型不光要经得起统计学的检验，还要进一步考察其实际运用中的表现，如可以使用行为事件访谈法或测验进行选拔，或运用胜任力模型来进行培训，然后，跟踪这些人，看他们是否能够在以后的工作中表现得更好。如果在以上六个步骤中，都遵循了相关的规则，那么一定能够构建较为高效的素质模型，促进人力资源管理的良好发展。

"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com