

人力资源之素质模型实践中的难点与分析人力资源管理考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/538/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_538463.htm

大约在2003年前后，素质模型在国内刮起了一阵旋风，从理念到实践，在咨询机构和企业人力资源主管的合力下，大有一起而上之势，更有人提出以基于素质的人力资源管理体系取代传统的人力资源模型的主张，不少人甚至将2003年称作人力资源领域的“素质年”。两三年过去了，这阵风似乎逐渐平静下来，再回头去看看那些在国内素质模型率先实践的企业，以及考察那些即将在该方面所有动作的企业，我们更多的感到素质模型在国内的落地、生根远远没有当初预期的那样乐观，相反，它还需要一个漫长的过程。因此，结合这些年来大量企业的实践，本文将重点谈谈企业在素质模型实施过程中的一些主要难点，并作相应的解析。本文所提到的实践企业及相应案例主要来源于以下三类企业：其一是国内标杆型企业，如华为、万科；其二是在国内的某个行业居于领先地位、有一定影响力的企业如联通、美的；其三是某些隐形明星型企业，这些企业可能名气还不够大，但是在其细分市场往往拥有全国甚至全球数一数二的位置，/百考试题/收集/其中后两者包括了我们在咨询实践中的客户和我们考察过的企业。这三类企业基本上是当前国内企业应用素质模型的主体和先锋。

难点1：建立素质模型过程中的困惑 建立素质模型一般不外乎以下四种方法：战略演绎法、标杆研究与参考法、BEI（行为事件访谈）、基于数据库的选项法。如何取舍、组合使用这些方法往往直接影响到素质模型的有效性。首先谈谈战略演

绎法。由于员工个人的素质来自组织能力的要求，而组织的核心能力又是由公司的战略决定的，特别是这些能力可能包含了未来需要，但是现在公司内部尚不具备，这种能力只能通过战略演绎来实现，因此，战略演绎法是建立素质模型的最重要手段，在素质模型初步建成后，公司战略同样又成为检验素质模型的重要标准。战略演绎法不但重要，而且在建立素质模型中的过程中几乎是不可跳过的。这不但决定了素质模型方向是否与公司发展一致，而且也决定了素质模型能够在公司顺利执行下去。一个借由战略演绎法而与公司经过了充分沟通素质模型，代表了公司高层的高度参与和认可，这是执行过程中不可缺少的要素。我们所了解到的一些案例中，那些跳过了这一环节或者试图在这一环节中轻描淡写，一笔带过的素质模型项目，在后续的执行过程中几乎都遇到了麻烦，最严重的一个案例是，素质模型建立起来后，恰好公司高层变动，于是所有的成果跟着束之高阁，再也没在公司出现过。我们后来了解到，这个素质模型一开始就没有考虑到公司的战略，参与者主要是公司的中层干部，所以它不被认同也就成了理所当然。所以，尽管一个战略研讨会的过程会比较麻烦、费时，却是建立素质模型不可或缺的。特别是对那些由公司内部发起该项目、没有借助外部咨询架构的公司来说，它们往往更容易忽略这一过程，例如如果由人力资源部发起的话，它们往往没有习惯（有时候也是没有能力）发起这些战略层面的重大会议，而这个时候其实已经注定了这个项目早成了人力资源部在本专业领域（而非公司业务需要）的一次自娱自乐的活动，未来遇到麻烦是必然的。建立素质模型的另一种途径是BEI。毫无疑问，通过BEI，对比

足够样本量的优秀员工群和普通员工群，以此来发现能带来优异业绩的素质特征，是最有效、最严谨的建立素质模型的办法。但是，对于中国的很多企业来讲，通过BEI来归纳素质却不是首要的、有效的方法。首先是基于BEI的归纳法假设通过对比绩效优异员工和绩效普通的员工可以发现那些带来高绩效的素质，但是对很多企业来讲，这个假设并不成立，因为这些企业往往根本没有足够的优秀员工的样本，除了那些有多年管理沉淀、规模够大、管理水平较高的少数数一数二的企业外，大多数企业都存在这个问题。这个时候就需要具体问题具体对待，一般来讲，取消绩效优异与绩效普通组的对比，改为选择少数几个确实优秀的员工进行更为深入的访谈，结合对这个访谈群体非常熟悉的员工（一般是它们的主管）进行团体讨论、再结合战略演绎、标杆研究，这样的出来的结果就比较切合实际。而对某些企业来说，其业务模式与某些标杆企业非常相似，在战略也明确的情况下，以标杆参考法和战略演绎法为主就可以了，基本上不需要做大规模的访谈。例如我们做过的一家企业，其业务模式与华为的某块业务几乎雷同，战略也是跟随型的，我们采用了多种方法，结果发现针对某个职位族的素质模型与华为的有80%以上的重合度。事后证明，用上述两种方法就基本上可以了。基于素质模型的数据库的选项法一般采用问卷调查的方式进行，这种方式没有足够的理论支持，在很多失败的项目中，我们倒是发现这些项目是以这种方式为主的。因此我们建议尽量少用该种方式，即便要用，也是只能作为辅助方式。因此，重要的不是哪种方式最好，而是根据公司情况如何取舍，哪种组合最有效。在建立模型的过程中还有一个问题，就

是不少公司很自然地就把素质模型建成行为模型了，在一个模型里列出的素质（其实就是行为）往往达数十项。这种做法违背了两个关于素质的法则，其一是素质的假设是素质是导致员工产生高绩效的某些东西，而过于具体的行为显然不支持这个假设，某些具体的行为既可以出现在高绩效员工身上，也可以出现在低绩效员工身上；其二是数量过多则无法评估，无法评估即是没有价值，关于这点，我们有一个建议，素质模型所包含的项数有一个黄金法则，即在7加减2项范围内最好。例如百事公司的领导力模型为6项，GE对管理者的要求是4E1P，即5项，万科的领导力模型为8项，美的某事业部管理人员素质模型为9项，等等。第二个难点和第三个难点是素质的评估问题和素质的应用问题。在说明这两个难点之前，我们先来了解一个与之相关的案例：万科50人与500人的故事 提到万科，人们很容易联想到另一个名词“职业经理人”。这家历史仅20多年的中国房地产企业，其建造能力已经可以与同行的世界标杆，拥有半个多世纪历史的美国HOMESPULT相媲美。由于房地产项目的周期非常长，一般需要5年左右，因此人才队伍很难像其它行业如制造业那样迅速复制和膨胀，而万科不仅满足了自身的人才需求，还在客观上成为同行的人才“黄埔军校”，是什么原因使得万科在如此高速的发展中，职业的管理者源源不断地涌现？简明一点的话，万科的秘诀或许可以用“50”和“500”两个数字来概括。每年，在集团人力资源部的牵头下，根据员工的业绩和上级主管的推荐，人力资源部的审核，万科会从一线公司中挑选出一个具有上升潜质的管理后备队伍，这个队伍大概包括两部分，一部分是从基层有潜力上升到中基层管理者

的队伍，大概500人，一部分是从中层有潜力上升到高层的管理者队伍，大概50人。对于500人，万科会采取问卷评估与反馈（万科人力资源部设计了一种叫GAPS的270度评估问卷）、职业发展对话等方式，对员工的能力有一定的了解，并制定针对性的发展计划，如轮岗、双向交流等。对于50人，万科通过360度访谈、领导力发展中心（评价中心用于培训和发展）以及其它培养方式等，在对管理者能力进行了解的同时，也发展了其能力。在领导力发展中心实施期间，公司总经理、主管人力资源的副总经理等高层都会到现场，考察这些管理者的特点、能力所长、需要改进的地方等等。更为重要的是，在这些潜力人员晋升到更高的岗位之前，公司有较多的时间来考察他们，员工也能得到大量的实践机会，因此，公司很容易找出那些一贯业绩优异，且的确具备万科对管理人员资质要求（万科将素质称作资质）的人选，在公司用人之际，基本上不需要做太复杂的评估程序，通过有关主管的讨论即可敲定人选，/百考试题/收集/予以任命。通过“50”和“500”两个数字的持续滚动，万科实现了其管理人才梯队的延续性和扩张性。"#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