



现 代 职 业 人 教 育 丛 书

XIANDAI ZHIYEREN NENGLI SUZHI PIAN

现代职业人

能力素质篇

霍 彧 主 编



苏州大学出版社
Soochow University Press

现 代 职 业 人 教 育 丛 书

XIANDAI ZHIYEREN NENGLI SUZHI PIAN

现代职业人 能力素质篇

霍 彧 主 编



苏州大学出版社
Soochow University Press

图书在版编目(CIP)数据

现代职业人. 能力素质篇 / 霍彧主编. —苏州:
苏州大学出版社, 2017. 1
(现代职业人教育丛书)
ISBN 978-7-5672-1935-9

I. ①现… II. ①霍… III. ①职业选择—高等职业教
育—教材 IV. ①G717.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 298689 号

现代职业人(能力素质篇)

霍 彧 主编

责任编辑 周建兰

苏州大学出版社出版发行

(地址:苏州市十梓街1号 邮编:215006)

苏州恒久印务有限公司印装

(地址:苏州市友新路28号东侧 邮编:215128)

开本 787×1092 1/16 印张 14.75 字数 359 千

2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5672-1935-9 定价:30.00 元

苏州大学版图书若有印装错误,本社负责调换
苏州大学出版社营销部 电话:0512-65225020
苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>

“现代职业人”教育丛书共有四个分册,分别为认识职场篇、能力素质篇、就业指导篇、创新创业篇,内容涉及现代职业人理念、企业文化理论与企业规范、能力素质结构理论与职业核心能力、企业现场 5S 管理模式与职业素质养成、职业生涯规划与就业指导以及创新创业理论与方法指导。这些知识与技能的有效整合,可以使大学生们能够在今后充满竞争的职场环境中脱颖而出,取得骄人的成绩。

本套教材通过理论教学与案例分析相结合的方式,阐述了如何立足职场、纵横职场、成就职场的路径与方法,并试图激励学生不遗余力地去成为一个现代职业人,成就属于自己的辉煌人生!

对于一名热爱教育的人来讲,最渴望的就是能把自己的想法与经验分享给自己的学生,帮助他们成长。2001 年秋,太仓“德国企业技术工人培训中心”第一次开除学生,理由就是“走路脚跟拖地,没有激情,将来不可能为企业创造太大价值”,这一事件极大地震撼了我。经过多次与德国企业人士的访谈,反复思考,2003 年 11 月 10 日,我在晨会上向全体学生提出了要成为具有较高职业素养的“现代职业人”(Modern Business Employee),这个理念第一次呈现在大家面前。当月 23 日,在华东六省市化工职业教育年会上我再次提出了这个理念,得到了大部分与会人员的认同。2004 年 8 月,“培养现代职业人”的理念也开始逐步被大家认同与接受。2007 年,以江苏省教育学会的立项课题“培养现代职业人——高职院校人才培养目标的创新实践与研究”的推动为契机,“现代职业人”逐步成为职业技术学院的人才培养目标,其定义也得到进一步的明晰,即指以追求实现自己职业生涯最大成功(最大价值)为目的而进行活动的主体。2010 年 8 月,在国内率先成立了职业素质教育中心,建设职业素质教育体系,以切实推动学生的职业素质培养工作,努力培养好现代职业人。2013 年 11 月,经过多次讨论,把“让每一个学生成为幸福的现代职业人”作为学院的办学导向之一而固化下来。

在长达十年的时间里,我面向学生,先后举行了几十次讲座。这些讲座深得学生的喜爱,在校内外反响很大,而期间撰写的讲稿也就自然成了“现代职业人”教育丛书的基础。2010 年,我带领学院的辅导员团队开始了“现代职业人”课程建设,在大家的努力下,不断增减、修改、补充,终于形成了“现代职业人”教育丛书。该套教材吸收了最新研究成果,观点新颖,案例翔实,文笔活泼,具有较强的可读性。由于我长期在高职院校工作,教材中

的案例选用以高职学生为主,但教材的目标读者不局限于高职学生,因为“现代职业人”这个理念适合于所有将要走进职场、走上工作岗位的大学生。

本套教材由“现代职业人”教育丛书编委会统一组织编写,魏晓锋担任编委会主任,盛建军、张学军担任副主任;霍彧担任“现代职业人”教育丛书各分册主编,并负责丛书的统稿与终审工作;李奕担任《现代职业人(认识职场篇)》副主编;周懋怡、王志明担任《现代职业人(能力素质篇)》副主编;王钰岚、王玉担任《现代职业人(就业指导篇)》副主编;吴成炎、李志辉担任《现代职业人(创新创业篇)》副主编。

本套教材即将面世之际,我们要感谢直接和间接为本教材贡献重要观点、实践经验的所有企业家、同事、朋友及学生;感谢责任编辑周建兰女士,她尽职尽责、热情联络、严谨审稿、及时反馈,在整个过程中给予我们极大的支持;也要感谢我们的家人,在编写本套教材过程中,一直理解、支持和鼓励我们。

霍 彧

2016年11月16日

目 录

Contents

第一讲 能力素质概论	1
1.1 困扰大学生求职的四个问题	1
1.1.1 品德和能力哪个更重要	1
1.1.2 素质和学历哪个更重要	2
1.1.3 全才与专才哪个更重要	3
1.1.4 敬业和专业哪个更重要	3
1.2 能力素质概论	5
1.2.1 现代企业招聘的三个核心衡量要素	5
1.2.2 判断个人潜力的标准——能力素质	6
1.2.3 现代职业人必备的 17 种关键能力素质	6
1.2.4 能力素质理论的发展过程	7
1.2.5 能力素质模型及应用	7
第二讲 团队管理	13
2.1 团队管理认知	13
2.1.1 团队的概念	13
2.1.2 团队的核心:统一的目标和凝聚力	14
2.1.3 团队管理的艺术	17
2.1.4 团队建设中的个人成长	19
2.2 关键能力素质	21
2.2.1 团队合作能力	21
2.2.2 领导力	23
第三讲 自我管理	27

3.1	自我管理认知	27
3.1.1	自我管理的概念	27
3.1.2	自我管理的内容	28
3.2	关键能力素质	31
3.2.1	目标管理	31
3.2.2	时间管理	37
3.2.3	计划管理	42
第四讲	职业沟通	48
4.1	职业沟通认知	48
4.1.1	职业沟通的概念	48
4.1.2	沟通是团队合作的关键	52
4.1.3	工作中的沟通	53
4.2	关键能力素质	58
4.2.1	沟通交流能力	58
4.2.2	客户服务能力	59
第五讲	解决问题	62
5.1	问题解决能力	62
5.1.1	问题解决能力的概念	62
5.1.2	问题意识	64
5.1.3	问题的种类	65
5.1.4	解决问题的方法与步骤	65
5.2	关键能力素质	68
5.2.1	分析能力	68
5.2.2	结构化思维能力	70
5.2.3	学习能力	72
第六讲	市场拓展	75
6.1	市场拓展认知	75
6.2	关键能力素质	76
6.2.1	信息处理	76
6.2.2	创造力	81

6.2.3	开拓能力	86
6.2.4	市场敏感度	88
第七讲	职业态度	92
7.1	职业态度认知	92
7.2	关键能力素质	99
7.2.1	职业化行为	99
7.2.2	充满激情工作	102
7.2.3	诚信、正直	105
第八讲	行政部岗位能力素质模型	108
8.1	行政部人员应具备的职业素养	108
8.2	行政部人员所需具备的知识	109
8.3	行政部人员所需的技能/能力	111
8.4	行政部人员能力素质模型	117
附录	各部门及相关岗位能力素质	122

世界 500 强企业,是世界经济的风向标,也是求职者们的梦想之处。许多大学生都能够在世界 500 强企业中任职作为自己的奋斗目标。然而,这些企业既严又高的招聘条件把很多求职者都挡在了门外。大学生在感叹就业难的同时,企业也声称招工难。那么现代化企业到底需要什么样的人才?大学生们如何才能成为他们需要的人才?等等,这些问题时刻困扰着即将走上职场的大学生们。

1.1 困扰大学生求职的四个问题

1.1.1 品德和能力哪个更重要

沃伦·巴菲特曾说:“在寻找可以雇用的人时,你要寻找这三种品质:诚实、智慧和精力。如果他们不具备第一个品质,另外两个品质能要你的命。”

世界 500 强企业重“德”。当然这里的“重”是相对而言的,因为所有企业都希望找到德才兼备的人才,但在实际招聘和选拔过程中,如果要在二者中选其一的话,那么这些企业无疑更看重“德”。

自古以来,“人无德不立”,品德是人的灵魂。一个人即使能力再强,如果品德方面不济,对企业的危害可能是极大的。品德是与生俱来的,自古有云“江山易改,禀性难移”,相对而言能力则是可以后天培养的。

世界 500 强企业在招聘员工时非常看重求职者是否诚信。为了证实这一点,许多公司会花比较多的时间做“背景调查”,有电话调查,还有书面调查,有时甚至请第三方的咨询公司协助调查,以了解被聘员工的诚信度。



延伸阅读

托马斯·约翰·沃森的“教义”

竭尽全力做好每一件事,尊重所有的人,穿着整洁,诚实率直,坦诚公正,永远保持乐观向上的积极态度。此外,最为重要的是忠心耿耿。

——托马斯·约翰·沃森(Thomas J. Watson)(IBM 创始人)

全球最成功的商人之一、IBM 的创始人托马斯·约翰·沃森出生在纽约州北部的一个普通农民家庭。沃森一家的经济条件并不富裕,但是品德教育异常严格。沃森的父亲要求孩子们一定要尊重所有人,穿着整洁,坦率正直,努力做好每一件事,始终保持一种乐观积极的生活态度。此外,最重要的一点是:忠诚。

在 19 世纪的美国,这是一种十分普遍的家庭教育方式,几乎所有的家庭都会对子女提出类似的要求,希望他们在童年时就坚守这些原则,以便成人之后可以从中受益。

尽管大多数父亲都认为这些家庭教育至关重要,但是,许多人并不能完全遵守这些原则,甚至慢慢地将它们抛之脑后,直至完全忘记。然而,托马斯·约翰·沃森,这个童年时并不怎么起眼的孩子,却严格要求自己,始终一丝不苟地恪守着这些“教义”,他还发誓:应该不惜一切代价捍卫这些原则,应该不断地向他人输送这些“教义”,应该在自己全部的职业生涯中尽职尽责地贯彻执行。

如今,IBM 已经是闻名于世的信息工业跨国公司。正是这些“教义”成就了托马斯·约翰·沃森的一生。同样地,他也兑现了自己的诺言:坚持这些原则;不断地向他人输送这些原则;在全部的职业生涯中,始终不渝地贯彻执行这些原则。

1.1.2 素质和学历哪个更重要

不是所有专业都追求高学历。——微软公司

本科生适合绝大多数岗位。——西门子公司

现代企业重视雇员的素质,他们今天招人是为了明天能放心用人。学历只代表一个人的过去,说明他的学习能力;素质则代表着一个人的潜力,意味着他将来的成就。



延伸阅读

让学历见鬼去吧

索尼公司的创始人盛田昭夫是一位世界闻名的企业家,他曾经写过一本总结自己领导经验的书——《让学历见鬼去吧》。在这本世界级畅销书中他这样写道:“我想把索尼

公司所有的人事档案烧毁,以便在公司里杜绝在学历上的歧视。”不久以后,他真的将这句话付诸实施,此举使一大批人才脱颖而出。

索尼公司有这样的宗旨:信奉唯才是用,而不是唯文凭论。尤其对科技和管理人员的考核使用,主要看他们的实际才能,而不仅仅注重学历。公司录用人员,不管什么工种,无论职位高低,都要进行严格的考试。分配工作或提升职位时,主要依据员工考试成绩的好坏和在实践中所表现出来的能力。

在索尼公司拥有1.7万名雇员的时候,科技人员就达到了3500多人,占到了职工总数的22%,管理人员则有1000多人,约占6%。在科技人员当中,科研人员、设计人员、制造技术人员各占1/3,从而实现了人才结构的大体平衡。

1.1.3 全才与专才哪个更重要

对于全才与专才,世界500强企业没有绝对的统一要求,因为不同的工作岗位对能力有不同的要求。研发及基层管理岗位更看重专业技能,需要的是专才。而中高层管理人员需要有广阔的视野,需要对各方面情况都有所了解的全才,否则很难处理各种不同的情况。

对在校学生而言,首先应该打好基础,学好专业技能,做一个专才。很少会有企业一开始就让你去做高层管理人员,高层管理人员也都是由基层的专才在日常工作中逐步培养和锻炼出来的。

富士通公司原CTO、空调技术研究所所长稻垣雄史说过:如果要成为一名在某个专业领域有作为的人,一个学生在学校里必须深入地进行专业学习。大学生的知识面要尽可能地广,这毫无疑问是对的;但是在广的基础上,应该在某个方面做到精、深。即要“宽”,首先要“精”。

1.1.4 敬业和专业哪个更重要

专业,是指拥有出色完成一项工作的技能。敬业,是指对自己的工作怀有敬畏之心。只有怀有敬畏之心,才会全力以赴,才会自动、自发,才不会找借口,才会立即行动。敬业是态度,专业是技能。

没有人一开始就对某项工作专业,专业是靠磨炼出来的。任何人,特别是作为现代企业的员工,一开始则必须做到敬业。

工作既有效率又有专业水平,按理说应该是不可多得的人才,但是如果在工作态度上冷漠、傲慢、不合作,缺乏应有的敬业精神,即使拥有再好的才能,还是会让公司避之唯恐不及。从这个意义上说,敬业比专业更重要。

那么,怎样才叫敬业?首先要有责任心,要有主人翁精神,凡是自己的工作,要想方设法高质量地完成。敬业就是不允许自己的工作出一点差错。

要敬业,也要精业。这是当今企业对人才的普遍要求。麦当劳早在40多年前就开办了“汉堡包大学”,对员工进行“敬业+精业”的系统培训。一位事业成功的制造商说:“能



制造一根质量过硬的针,比只会制造一台糟糕的蒸汽机要好。”这里所说的“制造一根质量过硬的针”,其实指的就是敬业精神,也是精业精神。

为了帮助大学生们理解企业,知晓企业的用人标准,北京市高校毕业生就业指导中心对 150 多家国有大中型企事业单位、民营及高新技术企业、三资企业的人力资源部门和部分高校进行了问卷调查。结果显示,以下八类大学生更容易得到用人单位的青睐。

- (1) 在最短时间内认同企业文化。
- (2) 对企业忠诚,有团队归属感。
- (3) 并非名校背景,但综合素质好。
- (4) 有敬业精神和职业素质。
- (5) 有专业技术能力。
- (6) 沟通能力强、有亲和力。
- (7) 有团队精神和协作能力。
- (8) 能带着激情去工作。

上述调查结果,看似简单,其实已经给大学生们清楚地指明了努力的方向。



延伸阅读

门票与刷卡

一位台湾咨询专家讲过这样两个真实的故事:

第一个故事:1994 年年底该专家到洛杉矶上课,课程结束后好友带他参观纽约有名的“大都会博物馆”。付款后,柜台给每人一个约 10 元台币大小的金属片门票,并附有两个夹子,以方便旅客别在衣领上。友人告诉他参观中途可以随时出来,如果还要再进去,门票就不用缴回,可以凭原门票再次进入。确定不再进去参观,就把门票丢入门口的亚克力玻璃柜中。

该专家问:“门票的形式、颜色每天换吗?”朋友回答:“没有。”

“那会不会有人把门票带回家,过几天再来呢?或是 10 人进去只买 5 张门票,其中一人再把门票带出来给其他人?”

朋友大笑:“只有台湾人会这么想!美国人想法单纯多了,进去就是要买门票,不再进去就缴回门票。基本上美国人相信大家都是守法的好人,所以门口工作人员很少。”

刹那间让该专家觉得很惭愧。

第二个故事:台湾积体电路制造股份有限公司(简称台积电)的餐厅跟科学园区的其他厂商一样,采用外包模式,一样干净整洁明亮。所不同的是餐厅没有人帮你打菜,要吃什么一切自己来,发水果的地方贴了一张纸条,上面写着:“每人限拿一袋”(洗好、切好的)。连入口处也很少有人管,进餐厅自己用识别证刷卡,月底自动从薪水中扣除。

一位台积电副理介绍:有一位员工被抓到吃饭时没有刷卡,第一次给予警告,第二次直接开除了。由此可见,台积电能当半导体生产的老大哥确实是有其道理的。

1.2 能力素质概论

企业人力资源管理人员(Human Resource, HR)都明白,一个特定的职位必须要有适合它的人才,不是所有人都能适合某一个职位的。基于此,企业在招聘人才的时候必然有着明确的考察指标。

1.2.1 现代企业招聘的三个核心衡量要素

现代企业在招聘时,一般都是从以下三个核心要素出发去衡量一个职位所需人才的。

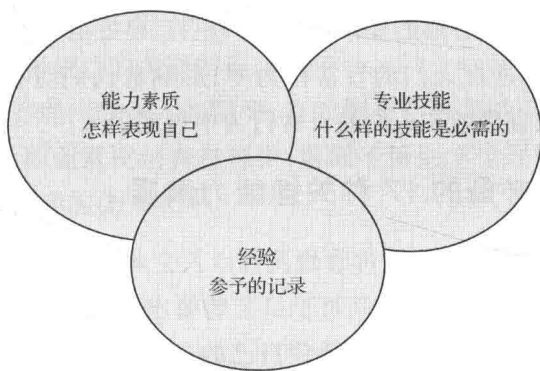


图 1-1 企业招聘三个核心衡量要素

1. 能力素质(Competencies)

考察应聘者是否具备工作所需的基本能力素质和职业素养,诸如智能水平、与人相处的能力、工作的热情等。着重考察该应聘者“怎样表现自己(How it is performed)”。

2. 专业技能(Professional Skill)

考察应聘者是否具备工作所需的职业技能,诸如财务管理中进行财务分析的能力、成本管理的能力,人力资源管理中进行人力资源规划的能力、管理培训的能力,电脑系统管理中进行电脑维修的能力、系统维护的能力,市场营销管理中管理代理商的能力、市场反应的能力等。着重考察对于该职位最重要的专业技能“什么样的技能是必需的(What is required)”。

3. 经验(Experience)

考察应聘者是否具有与该职位相关的工作经验,如是否在同类产品市场有过市场营销的经验,是否熟悉某项业务流程的运作,能否以最快的速度投入到工作中去,并且能够带来新的想法和思路。着重考察该应聘者提供的工作经历“过去(Track Record)”。

在现代企业招聘的三个核心衡量要素中,能力素质是本书阐述的重点,因为专业技能和工作经验在一段时期之内是稳定的,而能力素质才能表现出一个人的发展潜力。



1.2.2 判断个人潜力的标准——能力素质

现代企业将能力素质作为其判断个人潜力的标准。那么什么是能力素质呢？能力素质是一个组织为了实现其战略目标、获得成功，而对组织内个体所需具备的职业素养、能力和知识的综合要求。也有人称之为岗位胜任能力。

1. 知识

指员工为了顺利完成自己的工作所需要知道的信息，如专业知识、技术知识或商业知识等。包括员工通过学习和以往的经验所掌握的事实、信息和对事物的看法。

2. 能力

指员工为了实现工作目标，有效地利用自己掌握的知识而需要的能力，通过反复的训练和不断的经验积累，员工可以逐渐掌握必要的能力。

3. 职业素养

指组织对员工个人素质方面的要求，如诚实、正直、良好的工作态度等，是一种较深层次的能力素质要求，它渗透在人们的日常行为中，影响着人们对事物的判断和行动的方式。而知识和能力则较直接地在人们的日常行为中表现出来。

1.2.3 现代职业人必备的 17 种关键能力素质

每一家企业根据其产品市场、内部管理流程以及企业文化的不同，对员工都有着相应不同的要求。但是从根本上来讲，企业对于员工的要求是比较统一且有规律可循的。即使世界 500 强企业也同样如此，他们都希望自己的员工拥有很强的分析判断能力和与人打交道的能力，且拥有一流的工作态度。我们分析了许多世界 500 强企业的员工手册、职位说明书及招聘时的面试问题，归纳出了最受企业重视的 17 种关键能力素质，分别是：团队合作能力、领导力、目标管理能力、时间管理能力、计划执行能力、沟通交流能力、客户服务能力、分析能力、结构化的思维能力、学习能力、信息处理能力、创造力、开拓能力、市场敏感度、职业化行为、充满激情工作、诚信正直等。

一项能力素质最终表现为若干具体的行为，如“团队合作”能力。

图 1-2 为能力素质冰山模型。



图 1-2 能力素质冰山模型

1.2.4 能力素质理论的发展过程

20 世纪 50 年代后,随着对员工能力素质要求多样性的增加,将能力素质作为一种管理工具,开始在实践中不断予以总结,以提高其科学性和实用性。

第一阶段:20 世纪 60 年代,哈佛大学的麦克利兰教授(David. C. McClelland)首先提出能力素质的概念,以帮助企业寻找那些与员工个人能力相关并能够协助企业提高其绩效的因素。

麦克利兰的研究发现,能力素质是持久的达成岗位绩效的最好判断因素,不仅有针对性地对每个员工的能力素质评估,并且每个岗位都有与其匹配的能力素质类型和等级,能力素质模型是通过观察和访谈绩效杰出的员工而总结出来的。

第二阶段:由于企业面临的环境变化趋势的加强,能力素质的关注点也有了相应的变化,更加着眼于企业未来的持续发展,公司战略对于能力素质的影响程度也愈加深化。而能力素质模型的建立,从原先识别何种能力素质是以往获得成功的关键因素,转变为识别何种能力素质是未来获得成功的关键因素。

第三阶段:由于培养现代职业人的需要,有效缩短学校与企业的距离,能力素质的概念被引入到高校的学生职业素质培养过程中,着眼于帮助学生理解未来、明确目标、快速成长,成为在职场中受欢迎的优秀人才。

1.2.5 能力素质模型及应用

1. 能力素质模型

司机在道路上安全行驶,需要遵守交通规则,正确规避行人和车辆,熟练停放汽车。

分析:在这个过程中,司机承担了很大的责任,如果稍不小心,轻则剐蹭,重则出现严重的车祸。司机完成这个过程需要很多能力吗?其实司机只需要三项能力:掌握交通知识和规则、路面安全行驶和正确出库入库。

通过这个例子,我们看到司机这个工作并不需要太多的能力,其实包括销售在内的任何工作都可以通过数量不多的能力来完成。

既然每个职位不需要太多的能力素质,那我们就可以将这些能力素质寻找出来,定义清楚,这样我们就为每个职位找到一系列的能力素质(能力素质的集合),通过规范员工行为表现,实现公司对员工的职责要求,确保员工的职业生涯和个人发展计划与公司的经营目标及客户的需求保持高度的一致性,并有助于公司经营目标的实现和提高客户满意度。

我们把员工胜任岗位的能力素质集合,称为能力素质模型,也有人称之为岗位胜任能力模型。

图 1-3 为某公司客服岗位能力素质模型。

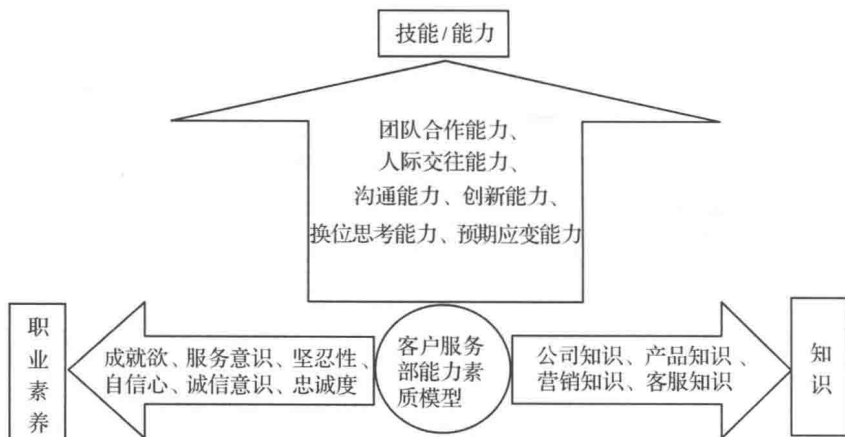


图 1-3 某公司客服岗位能力素质模型

不难看出,能力素质模型就是将这些能力素质按内容、角色或者岗位有机地组合在一起。企业根据从事某岗位的员工所应具备的能力素质,从知识、技能和能力、职业素养三个层面构建其能力素质模型。

能力素质模型广泛运用于人力资源管理的各项业务中,如员工招聘、员工发展、工作调配、绩效评估以及员工晋升等。



案例分析

诺基亚培训销售人员

为了能够更深入地覆盖中国市场,诺基亚招聘了大量的门店销售人员。主管人员仔细观察他们的销售行为后,发现了不少问题:与客户打招呼时没有统一的规范,往往不能成功留住客户的脚步;很多销售人员不知道询问客户的需求,不能恰到好处地介绍产品。而优秀的销售人员的特点是:在客户刚出现时就立即向客户微笑寒暄,使用开放性的提问,完整、清晰地挖掘客户需求;不仅介绍产品,而且介绍对客户的好处,时刻留意购买信号,促成交易。而这些特点就是销售人员必备的销售技巧。

诺基亚据此建立了销售人员能力素质模型,用于培训,把这些优秀销售人员的行为特征变成其他销售人员的工作习惯和组织的能力。当顾客采购手机的时候,所有销售人员都可以按照高标准的水平进行销售了。

2. 能力素质模型的特点

(1) 具有行业特色。

能力素质模型反映的是某类行业对人员的整体素质要求,包括知识和技能的范围、对所服务客户的认识程度等。

(2) 具有企业特色。

能力素质模型反映的是单个企业对特定人员的要求,并且细化到行为方式的程度,即使是处于同一行业的两个企业,由于企业文化、经营目标、经营策略的差异,纵然企业在人员要求的能力条目上完全相同,也很少有两个企业的能力素质的行为方式要求是完全一致的。

(3) 具有阶段性。

能力素质模型的行为模式由于与企业经营相联系,因而具有阶段性。在企业的特定时期内,某项能力素质,甚至是某一组能力是至关重要的,而在另一个阶段,由于企业的经营目标或经营策略发生变化,能力素质模型也会随之更新和改变。

3. 能力素质模型在人力资源管理中的应用

(1) 员工招聘与录用。

① 工作分析。工作分析是企业实施招聘的基础,如果仅对岗位的组成要素进行分析,如岗位性质、特征、职责权限、劳动条件和环境,很难识别岗位的胜任特征要求。

基于能力素质模型进行的工作分析,侧重研究岗位要求的与优秀绩效表现相关联的特征及行为。结合能力特征及其行为表现来定义岗位的任职资格要求,可使其具有更强的绩效预测性,从而为招聘与录用提供参考。

② 录用决策。企业招聘之难在于识别应聘人员的潜在素质,即如何根据应聘人员以往的工作表现预测其未来的工作绩效。以应聘人员的知识、技能及经验背景等外在特征为依据做出录用决策,缺乏对应聘人员未来绩效的科学判断与预测,将会给企业带来很大风险。

基于员工能力素质模型的招聘与甄选,旨在从应聘人员过去经历中的行为表现发掘其潜在素质(能力素质是深层次特质,不易改变),分析其与应聘岗位胜任能力的契合度,并预测其未来工作绩效,从而做出录用决策。

(2) 员工培训需求分析。

企业实施培训是为了帮助员工弥补自身不足,提高岗位胜任力,从而使其达到岗位要求。培训的首要环节是科学、合理地分析员工的培训需求,只有结合员工和岗位的实际培训需求才能制订出有针对性的培训规划。

基于能力素质模型的培训系统不仅能够发现员工不足,有针对性地培养员工的核心技能,使培训有的放矢,开发员工的潜在素质,激发并强化员工的优势与潜能,也能够为企业储备具备核心能力素质的人才。

(3) 绩效考核体系建立。

绩效考核工作的关键环节是建立绩效考核指标并设定相应的绩效标准。其中,考核指标是指关系到员工工作产出的关键项目,绩效标准是指对员工在考核指标项目上的行为表现应达到的目标或程度的描述。

能力素质模型区分了绩效优秀和绩效一般员工的行为表现差异,这就为设定绩效考核指标、标准及目标提供了进一步的佐证和支持。以能力素质模型为基础的绩效考核体