

基于胜任能力的优才选拔 体系构建实例

ASSESS系统中国学院

CASE STUDY



定义成功

选拔优秀

发展卓越

Define Success Select the Best Develop Excellence

ASSESS™ is a web-based platform that provides in-depth assessment of managers and professionals. ASSESS incorporates personality and behavioral feedback - providing a powerful combination for evaluating people against competency models for success.



目录 contents

案例背景	3
☞ 客户背景	3
☞ 项目目标	3
☞ 项目步骤	3
解决方案	4
☞ 定义成功	4
1.深度访谈，建立模型	4
2.对比调整，修正模型	4
☞ 选拔优秀	4
3.设计面试手册	4
4.建立跟踪系统	4
5.进行面试培训	5
6.训练入职职工	5
项目总结	5
☞ 项目特色	5
☞ 顾问总结	6

案例背景

客户背景

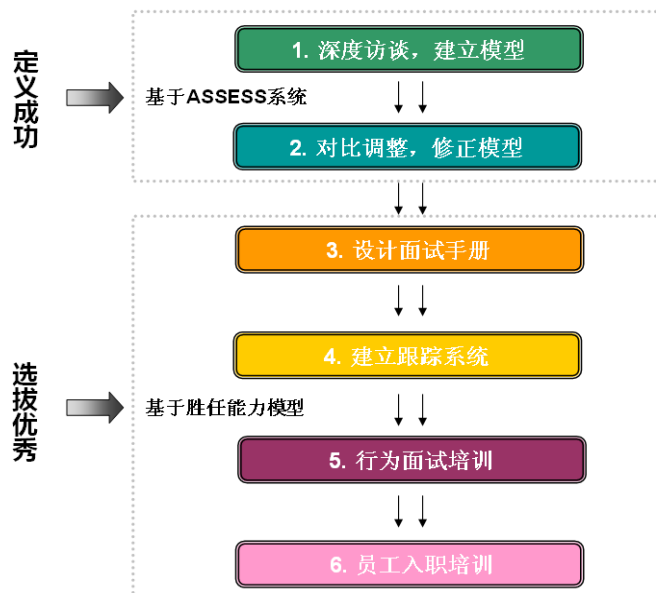
ASSESS 系统中国-海问联合的这家客户是一家核电行业的国资委企业。该客户以技术为导向，由于行业的特殊性质，进入市场化机制的时间不长。为主动适应国家核电发展新形势要求，该客户重新制定了战略规划，并在用人战略上规范了人力资源管理体系，建立起较为完整的招聘流程，但业务部门传统上重技术，轻能力，人力资源部门为了与业务部门达成共识，完善招聘流程，希望根据核电行业的特点，构建一套以胜任能力为基础的招聘选拔体系，不断推进组织管理体系创新，加快集团核心能力、经营管理水平与发展平台的全面提升。

项目目标

与客户进行多次交流后，ASSESS 系统中国-海问联合的咨询顾问与企业方一致达成本次项目需要实现的三大目标：

1. 为企业建立个性化的胜任能力模型库，实现企业内部自我评估功能。
2. 为企业建立完善的招聘选拔体系，补充企业后备人才计划。
3. 为企业建立长期优才发展机制，培育和增强企业的学习氛围。

项目步骤



解决方案

☞ 定义成功

1. 深度访谈，建立模型

ASSESS 胜任力模型库包括了通用的 38 条胜任力，分别涵盖了思考、工作以及人际关系三个方面。我们针对每一条胜任力都给出了完整的定义和解释。针对这 38 条胜任力，ASSESS 系统中国-海问联合的咨询顾问结合该企业的行业特色，选定了招聘职位的重点核心胜任力要素。胜任力着重关注的是工作中能够产生高绩效的行为方式，帮助我们了解优秀员工具备了哪些知识经验，哪些内在的个性因素影响了胜任力的展现。

2. 对比调整，修正模型

在这个阶段，ASSESS 系统中国-海问联合的咨询顾问与客户企业的各个部门的人员进行了关键胜任能力要素的焦点访谈，验证过渡模型的表面效度。这个环节的目的一是利用“测试-结果-反馈-辅导”的方法为之前的模型构建进一步提供验证和核实，二是加强了关键点要素的分析，为招聘职位的 360 度测评奠定胜任能力基础。

在模型创建的最后阶段，仍然需要进行模型精炼，并再次与人力资源部门进行焦点访谈和训练营，修缮胜任能力模型。训练营包括综合应用心理测验、情景模拟、行为面试以及无领导小组讨论等方式，旨在帮助员工拓展胜任能力的范围和潜能，同时总结出所在岗位的个人能力要求，提高模型各指标的可拓展性。

☞ 选拔优秀

3. 设计面试手册

在胜任能力模型的基础上，设计与能力配套的面试手册，确立面试流程及规范。

在深度访谈中，当 ASSESS 系统中国-海问联合的咨询顾问了解到该企业某职位对协调能力及与人沟通等方面有较高要求时，在最后的面试手册撰写过程中，便结合 SSM 模型提出如下的内容：

4. 建立跟踪系统

建立招聘跟踪系统，对候选人从应聘到入职、提升、培训等一系列环节进行记录，跟踪人才培养进程。系统建立之后，随着数据量的不断增大，其评测准确度和实用性都将不断加强。而其中匹配胜任能力的测评系统，还可以起

职位面试手册

面试探究提问：

- 在面试中，力图评估被面试者是否能与他人相处并维持友善的工作关系。
- 要求她描述那些需要她获得成功的某些场景。然后描述她需要妥协以达成双赢结果的场景。举出具体的例子将有助于评估。
-

参考探寻问题：

- 与类似职位的人相比，你如何描述此人与人和睦相处的能力？
- 你如何描述她以合作而不是竞争的方式与他人一起工作的能力？
- 与类似职位的人相比，她是否具有强烈的求胜欲望还是愿意与他人一起就双赢的目标而努力？

到对候选人进行资格筛选的功能。

5.进行面试培训

通过基于胜任能力的行为面试系列培训，人力资源部门与业务部建立有效沟通和理解，更有信心选拔出符合企业要求的优秀人才。

在行为面试中，ASSESS 系统中国-海问联合的咨询顾问采用丰富的方法指导人力资源部门与业务部门加强业务的深入沟通。如采用“工作指导培训”（Job Instruction Training, 简称 JIT），依照适当的逻辑顺序列出招聘职位工作中的必须的所有步骤，同时在每个步骤旁列出相应的“要点”，使人力工作人员清楚直观地了解到该职位所需要的技能条件。而录像培训法则是利用最常用的视听讲授培训方法，提高人力工作员工对该职位沟通技能、面谈技能、客户服务技能等方面有感性了解从而确定之后的面试重点。

在系列的行为面试培训中，我们主要是对成功经验进行挖掘、整理、完善和提升，使之标准化、制度化和手册化，使企业招聘成为人力引进切合其所在部门和岗位实际工作职责的有效途径。

6.训练入职职工

入职职工培训是指给企业的新雇员提供有关企业的基本背景情况，使员工了解所从事的工作的基本内容与方法，使他们明确自己工作的职责、程序、标准，并向他们初步灌输企业及其部门所期望的态度、规范、价值观和行为模式等等，从而帮助他们顺利地适应企业环境和新的工作岗位，使他们尽快进入角色。

针对该核电企业的行业性、人员架构和企业文化等背景，ASSESS 系统中国-海问联合的咨询顾问对客户企业提出了入职培训的内容大纲：

项目总结

项目特色

- 1.个性化定制 — 根据企业的行业特点及商业战略目标，成功为企业定制专属的胜任能力模型；
- 2.科学化指导 — ASSESS 系统中国-海问联合的资深专家对整个项目进行专业化指导，对项目有效实施进行严格把控；
- 3.实践化操作 — 不仅仅是建立有效的招聘体系，同时能够在招聘的各个环节运用相关工具（例如：行为面试手册，人才测评工具等）整合人力资源操作。

企业入职培训大纲

- 一、企业的经营历史、宗旨、规模和发展前景，激励员工积极工作，为企业的繁荣作贡献；
- 二、公司的规章制度和岗位职责，使员工们在工作中自觉地遵守公司的规章，一切工作按公司制定出来的规则、标准、程序、制度办理。包括：工资、奖金、津贴、保险、休假、医疗、晋升与调动、交通、事故、申诉等人事规定；福利方案、工作描述、职务说明、劳动条件、作业规范、绩效标准、工作考评机制、劳动秩序等工作要求。
- 三、企业内部的组织结构、权力系统，各部门之间的服务协调网络及流程，有关部门的处理反馈机制。使新员工明确在企业中进行信息沟通、提交建议的渠道、使新员工们了解和熟悉各个部门的职能，以便在今后工作中能准确地与各个有关部门进行联系，并随时能够就工作中的问题提出建议或申诉；
- 四、……

顾问总结

“本次项目的难点在于三点，一是客户所在行业的专业性极强，需要我们团队事先做大量的业务知识储备，二是客户从属及相关机构庞大，给我们的调研范围和强度都提出了挑战，三是客户的人才职位需求层次复杂，需要胜任能力模型的不断更新和提升。针对这三点，我们团队做了充足的准备，首先我们有较为丰富的资料后备库，结合我们专门聘请的行业专家建议，我们提出了本次项目的行动计划，接下来我们团队分成三个大组，一组面向客户提供的访谈对象，一组做胜任能力模型的搭建，一组做后期的焦点访谈和训练营以验证之前的访谈可靠性。最后的设计面试手册、跟踪评价、面试培训等都由我们的资深顾问和专家共同参与完成。可以说本次项目不仅为我们公司进一步培养了一批优秀咨询和培训人才，更是在一个行业内打响了名号，获得了更多客户的信任和青睐！”

“我们聘请 **ASSESS** 系统中国为企业建立招聘选拔系统以来，我们企业全面完善了招聘的各个环节，同时人力资源部与业务部门加强了有效沟通。经过一年的观察，企业各部门领导对整体选拔的新员工的工作能力非常满意，对 **ASSESS** 系统中国的优质服务表示赞赏。并希望与 **ASSESS** 系统中国建立长期联系，进一步完善企业的整体人力资源管理体系！”

关于 ASSESS 系统中国-海问联合

ASSESS 系统中国-海问联合是一家致力于提供人才发展咨询和评价的专业公司，是国内领先的人才测评和咨询公司。ASSESS 系统的美国总部位于美国德州的达拉斯，在世界 42 个国家为超过 4300 家长期客户提供用于人力资源管理的各项评估、发展咨询和人才管理服务。目前在中国，有超过 200 家跨国公司和优秀的本土企业在使用 ASSESS 系统中国-海问联合的专业服务，客户遍及医药、通讯、IT、金融、能源、服务、制造等行业。

关于 ASSESS 系统中国学院

基于为企业量身打造的胜任力模型和 ASSESS 系统的测评结果，ASSESS 系统中国学院为组织量身打造培训计划，提供以胜任力为导向的企业培训、人员发展规划、领导力发展和咨询式内部培训等服务。与此同时，ASSESS 系统中国学院为人力资源专业人士设计了一系列应用于人力资源运作和管理流程的精品国际认证和培训课程，提升和发展 HR 从业者的专业技能，有效支持公司内部的关键人才的招聘、发展、继任等一系列使命。



ASSESS 系统中国-海问联合

北京朝阳区东大桥路 8 号华远尚都国际中心 11 层 (100020)

Tel: (86 10) 58700068

www.hwassess.com

北京、上海、香港、深圳、广州、重庆、成都、南京