

为了企业的未来

----- 能力素质管理



和致咨询 | CoreCapital

内容简介：

在任何商业活动周期中，在发展和结束之间，那些好的或者坏的时期似乎让人感觉永远不会结束。因此您现在所做的人才管理决策，是为了不让那些悲惨的预言和无情的头条新闻使您陷入停滞不前或者保守主义的状态。您今天所采取的措施，将会极大的影响到您的组织如何去适应将来那个截然不同的商业世界。

但未来您公司的人才管理会是一个什么样的模式呢？您现在采取的哪些措施能保证您们获得成功呢？一个行之有效的人才管理战略会给您的企业带来核心的竞争力。本文将阐述如何建立一个行之有效的人才管理体系。

将能力管理作为人才管理的一个关键因素

如果您曾经尝试过在您的组织中推行人才管理措施，您可能已经了解能力管理的内容和它为人力资源管理所带来的价值。能力模型的开发是施行人才管理的基础，并且可以使基于能力管理的岗位说明书变得更加的全面，可以更好的帮助企业为目前的和将来的人才需求做好准备。然而，对部分从事人力资源管理的人来说，能力管理仍然是个尚未涉足的领域。

Dan 是和致咨询的咨询总监，他从事人力资源管理咨询工作 10 年有余。他认为现在在人力资源管理的很多领域受到了能力管理发展思想的冲击：“当能力管理开发第一次被引入人力资源管理，相对于实际需求，引入者把它描述的过于复杂。因为它看起来如此的难以施行，所以人力资源专家们没有时间去为他们的公司开发能力模型。人力资源部门的员工和管理者都没有认识到能力发展所带来的影响。”

对于那些关注于如何在当今的经济体系下生存的企业，开发一个全面的能力素质模型在时间投入方面看起来也许并不是一个明智的选择。但是，在目前的商业环境中，企业中新人员的雇佣几乎没有用到能力素质模型，而组织的每次变动都容不得一点失误，这种情况下能力模型的作用就得以体现了：它可以帮助企业领导者确定企业发展所需要的特殊关键的知识、技术、行为和能力和将其书面化，特别是可以帮助那些一线经理做出正确的雇佣判断和发展计划。也许容忍误差的限度很小，但是能力管理却是一种可以有效的增加企业决策成功率的手段，并且为企业将来的发展打下基础。

简单来说，能力模型确定了一些可衡量因素，可以帮助组织对员工的表现和潜力进行评估。特别是每个能力模型都包含一个核心定义，这个定义规范了该岗位上熟练技能级别所要求的能力以及固定行为，让使用者可以从更深层次理解每个岗位所要求具备的能力。一般情况下，企业使用两种类型能力来驱动人才管理：

- m **通用能力**：反映的是在为了胜任组织要求，全部员工都需要具备的核心行为和技能。
- m **专业技术能力**：反映的是为了胜任各个独立岗位要求，该岗位员工所需要具备的特殊行为和技术技能。

当开发能力素质模型的时候，一个组织必须考虑岗位胜任的关键因素是哪些，以及怎样将这些能力模型应用到工作的各个层面当中去。例如，“客户服务”也许是一个组织所需要的重要能力，那对一个招待员来说，他所需要展示的胜任能力可能仅仅是“最基础”的客户服务要求，即：使用文明用语、关注客户和礼貌合宜。但是，一名电话服务专员就需要展现出“精深”地技能，即：采用礼貌与合适的技巧来处理客户投诉。进一步讲，对于一个高级管理岗位也许就需要展现出“专业”的客户服务技巧来处理那些可能给公司的公共形象带来影响的高阶事务。

能力素质模型极大的充实了传统的岗位描述，使其可以用于引导企业内部的绩效管理和组织变动。从这个意义上来说，能力管理可以：

- m **设计出未来员工的定位**：为了适应企业未来的战略，使用能力素质模型来定义未来员工所需要承担的角色和责任。
- m **将能力素质模型和工作描述结合起来**：经济危机过后，企业要获得成功所需要的能力来定义未来员工的角色。
- m **将工作描述转化成为企业战略规划文档**：现存的岗位中哪些会被保留？哪些新的岗位会产生出来？需要哪些能力，它们在企业中的角色是怎样的？

基于目前的经济状况，变化是必然的。“我认为目前的经济形势在促使企业在技能要求和员工能力要求上与以往发生了变化，” Dan 说，“跟过去五年相比，工作要求也许会在明年变得不同。”

使用绩效管理来确定优先需要做的事情以及规避未来的风险

在很多企业中，传统的每年一次的绩效评估用于对员工过去工作的回顾远多于帮助员工对未来绩效进行改进。一个管理者与雇员讨论过去的一年中所发生的事情，通常是基于他们自己对已发生的事情的认知，然后再讨论员工在对话当中最迫切的想讨论的部分——简要的薪酬设定方案之前，只用很少的时间来讨论下一年度的员工绩效目标设定。在如今的商业运作中，个人行为与组织表现紧密关联，并且会直接在薪酬上反映出来，这已成为企业的共识，因此绩效评估面谈是具有明显动态变化的。

即使在不能提高薪酬的前提下，以能力模型为基础的绩效管理也可以根据员工每天的绩效表现来确定其绩效目标，并依靠建设性的沟通来促进这个目标的达成。从事人力资源管理的人们很早就达成了共识，金钱方面的问题很少成为员工离开公司的直接原因。与此对应的，员工离开公司多半是因为意识到似乎（或者是真实的）在公司内缺乏发展、没有得到良好的管理指导或者缺乏与公司利益联系的切合点。“对你的员工展示出你在倾听，并且珍惜他们的意见”，Dan 说。从这个意义上来说，绩效管理不仅仅是一个企业发展的过程，它也是留住员工的工具。

Dan 以能力管理为基础的绩效管理可以为管理者展示一幅清晰的画面，使

他们能知道员工所需要达到的绩效水平。不仅仅是说：‘做得好’，你还可以提供更多的期望员工可以做到的行为细节。它使管理者可以清晰的表达他们所期望的，以及如何帮助员工达到期望水平”，Dan 说。

建立一个良好的职业发展通道也可以让你最好的员工了解将来他们在你公司当中的位置。“目前，虽然大多数公司无法给有价值的员工提供昂贵的短期学习研讨会或者领导力培训项目，但是依然有很多花费不大，但同样有效的东西可以用来激励员工，” Dan 说，“将他们带去参加重要决策会议；让管理者与他们一起做头脑风暴；给员工机会去应用他们的技能，并且让他们知道他们的重要性，即便你无法给予他们金钱上的奖励。让每个员工知道他们对企业的价值，可以让关键的员工感到他们所拥有权利并且想要留在公司。”

能力管理同时提供了一个客观的方法通过员工过去优异的绩效表现去评估企业现有的人才。无论员工还是他们的管理者以及上级组织不会再对他们如何被评估感到好奇，因为全公司都会采用同样的方式进行评估。

“大多数企业没有意识到他们为什么要进行培训和员工发展，” Dan 说。面向未来，你可以检验目前公司劳动力的组成，确认目前员工是否能胜任你在未来的劳动力构成中设计的角色，完成组织的远景战略。如果有能力缺口出现，可以在它们变成大的问题之前，发现并且定位它们的存在。

建立一个合理的薪酬策略

就像一个公司的绩效管理成果应该使员工的行为和行动与公司目标保持一致一样，薪酬策略应该奖励那些为公司创造了真正价值的成就。华尔街薪酬丑闻的最直接影响是导致了投资者和股东加大了对管理人员薪酬的监管。但是，你应该期望这种趋势能够延伸到其他一些小型和中型公司，并使他们感到强制的将薪酬和绩效联系起来是一种显示对其商业行为应负责任的途径。

基于能力素质模型的薪酬策略可以为您公司所有的职位建立一个有市场竞争力的薪酬范围，这种薪酬的确定因素包括该职位要求的教育程度、工作经验、责任、地域和其他因素。如果没有能力素质模型，很难去建立一个合理的系统，更不用说去激励人们提高他们的绩效。

“有时候绩效工资并基于绩效，它支付给了知道如何运用系统的人” Dan 说。“能力素质模型使每个人清楚薪酬策略的根据，明白完成什么样的目标后可以获得或达到更高的薪酬级别”。薪资管理过程是清晰的将能力素质模型和工作描述联系在一起的，让人力资源管理者们汇总和分析薪酬数据，调节内部薪资结构，以合理的方式将各个岗位分配到相应的薪酬等级并设定优异表现的奖励薪酬。

尽管一些工作职能如“销售”，虽然能从基于能力素质模型的评价体系中获益，但是通常也会基于绩效表现被评估。“许多销售组织对鉴别出哪些是顶级销售人员的兴趣超过单纯的销售数字，” Dan 说。“对能力的关注可以促进你的员工达到能力模型的要求，这一点可以通过奖励的“方式”和“幅度”

达成。它们能帮助你理解工作中应具备的专业技术能力，同样重要的是，它们也能帮助你理解通用的行为和素质。”

虽然一些员工不适应将绩效与薪酬相联系，但是这确实是一种稳固的可以证明他们的工作价值和岗位最基本价值之间关系的衡量办法。“很多人感到恐惧，是因为他们知道他们已经努力工作了，但是他们依然不知道他们对公司未来蓝图的实际贡献是什么，” Dan 说，“当我管理大量员工时，我会给他们看他们对公司的总体目标做出的贡献是什么。比如：如果我的招聘人员在招聘的工作中做的很好，并减少了 3% 的流动率，为公司节省了 50 万元资金，那么这位招聘人员就做出了超过她应做的 10 倍以上的贡献。”

如果可能的话，企业的人力资源管理应该使基本薪资具有外部竞争力。如果此类薪酬战略是企业无法承担的，那就需要建立有激励性质的奖励或者奖金发放的机会，将其作为“全部现金薪酬战略”。你可以把底薪设定为低于实际竞争力的水平，当奖励机会和底薪结合时，超过有竞争力的全部现金薪酬。但是，你必须确定你的刺激目标和组织战略规划尽可能一致，并且是可持续性发展的。

任何给员工的额外薪酬奖金都应该来自于经营财务数据的成功上升，并且结果是组织可以承担的。“让我们面对它，就算是 4% 或者 5% 的上升都会带来显著的关注。” Dan 说，“你可以只付给一些员工奖励，前提是他们是自己挣来的。如果在节省了公司 50 万元后，你付给了一些员工 2 万元的奖励，这个是合理的。在最近的几年中，额外奖励都是来自于今年或者去年的业绩，而不是未来的业绩。”

为关键职位建立明确的继任计划

继任计划不仅仅是对高层管理人员。目前，您的企业需要一个确定了所有关键职位的风险以及潜在的继任者的继任计划。“许多机构正在从一个传统意义上的继任规划向接替计划过度”，Dan 说，“每一个组织中的重要职位都需要有接替者计划。有时，这意味着 8 人都可以执行此职能，尽管他们是在一个高级管理人员的带领下。”

不幸的是，继任规划的缺乏正是中国企业的主要缺陷之一。“上至 CEO 下至低级别的雇员，我们关于候补职位方面的工作都远远不足，” Dan 说，“在很多企业，雇员出差或休假是允许的，他们的工作需要等待他们回来再处理，因为没有人知道如何处理他们所做的事情。因此，对于任何关键的职位都应该有一个训练有素的后补人才，但没有人愿意让人觉着自己是可被替换的。在大多数情况下，我们甚至不会告诉员工谁是继任计划中的人选。我们也不会为他们未来的上岗做提前的培训或准备。”

继任计划可以起到保护企业关键业务领域的作用，以确保雇员的流动不会对企业的目标底线产生影响。“继承计划还应包括个人的发展计划，但大部分时间，人们只是投身于某一职位，并需要自己去弄清楚应该怎样做”，Dan 说。“没有多少人在这种情况下可以 100% 的进入状态。有了胜任力模型，你可以

用现实的方法引导他们的发展。”

继任规划和绩效管理的联系对于一些特定的职位意义重大，如工程专家，随着年龄的增长他们会比现在经验丰富，当有经验的员工需要退休时，却没有同样数目的年轻人来接替。“曾有一个客户对我说：我们需要做的是在今后两年培养起我们工程师5年的经验”，Dan说，“这个问题我们如何解决呢？”

一个周密的继任计划将有助于减少因为员工流失率而造成的损失，同时，它也在保留现有雇员方面也很重要。当你尊重员工，使他们感到被欣赏的时候，他们往往愿意留下来。通过获取员工的个人意愿，经验和技能，公司可以将其潜力与特定职位的胜任力相匹配，从而建设纵向的和横向的职业阶梯。继任规划工具可以促进管理者与员工之间的沟通，让他们知道他们是如何被看待的，并且使他们职业愿景和组织人才需求紧密结合。

提升您的雇主品牌

现在的招聘环境是应聘者众多而职位稀缺，但是建立一个基础广泛的人才管理结构可以帮助您建立一个更有竞争力的雇主品牌。大多数雇员乐意接受挑战，并希望通过达成目标而获得奖励。能力素质模型不仅帮助当前和未来的雇员获得成功，并为他们提供能更好地规划自己职业发展的相关知识。

“当您关注到员工们的士气，如果能让员工们了解到他们自身以外职位的胜任力需求，那么他们就可以做自己的计划，”Dan说。“多年来，我们已告诉人们，他们要对自己的事业负责，但是我们没有给他们这样做的工具。胜任力允许员工制定目标并且建立相应的计划。有时，当人们发现了一份工作的真正需求时，他们就不再对它感兴趣。建立公开获取这些信息的渠道可以更容易地找到匹配一个位置的人。”

围绕职业发展和潜力来打造的雇主品牌，有助于使您获得一个良好的形象，这将有以下几点好处。首先，这可以改善招聘结果，并且增加招聘到得员工成为您公司未来中流砥柱的可能性。其次，这可以为您建立一个候选人才库方便您筛选简历。第三，这可以使您了解哪些职位的能力要求是必须由外部招聘才能满足的，从而为招聘做相应的计划。

“目前，因为许多公司都很少增加员工，许多公司人都试图扩大现有工作范围，”Dan说，“由于这种情况，大多数企业只简单的增加职位而没有弄清楚究竟增加这些职位做什么。清晰的胜任力可以使企业充分地利用现有雇员，并帮助员工发挥他们的天赋，使得他们能对工作更满意。”

结论

虽然为了节省资金，人们很容易封存人才管理措施直至经济好转。这种想法其实上损害了实现您的近期目标以及达成您的长远利益。

您今天的人才管理决策将会为您的企业在经济好转之时准备充足的动力。

今天，建立完善的以胜任力模型为基础的人才管理战略，将会帮助您建立鼓励雇员留下的职业道路，并且将收入与工作情况相关联，最终实现最优化的升迁和招聘。

今天的人力资源管理当中，您应该忙于对未来的规划，并使用任何可能的时间来设计理想的雇员状况。您今天的人才管理决策将决定您的明天。那么，您应该从何处入手？

理解方向：今天的经济将在许多方面改造企业，使组织的构成发生显著的变化。人力资源管理人员需要把握这一点，调整其人力资源管理方案，使其与未来的组织战略和管理相结合。

确保您的领导力：您应该保持与商界领袖的交流，以了解他们的业务挑战。用什么业绩指标来衡量未来的成功？您的业绩、薪酬和继任战略之中是否能反馈出这些指标？

确定您的未来人才需求：下一步，请您考虑成功执行您的计划将需要哪些人才？您将如何发展目前的雇员状况以应付未来？您将如何发展未来的招聘，以满足您的组织发展的需要？

为了帮助组织和人力资源专家了解到目前商业环境中的挑战，并为未来做好准备。和致咨询提供了第一套能将胜任力信息分类到各人力资源管理模块中的人才管理模块。和致咨询所提供的技术和内容可以帮助企业根据自身情况制定和实现胜任力管理。

在经验丰富的人力资源专家的帮助下，企业可以制定满足企业的实际需要解决方案。和致咨询使用其基于Internet的人才管理系统工具(CoreCapital Development Solution™, CDS)来将人才管理变为一个易于创建的，动态的数据集成，从而将筛选候选人，绩效管理，薪酬管理和继任计划等模块整合。这将优化信息并且使得人力资源能够更好更高效地服务于企业内部客户，并为他们争取更多的时间和更丰富的信息来做相应的战略规划。

要了解有关CDS详情，请访问我们的网站：www.corecapitalchina.com

n 作为领先的人力资本管理咨询公司，我们为客户提供专业的人力资本管理咨询与信息服务，包括组织诊断与分析 (Organizational Diagnosis & Analysis service)、人力资本管理数据信息服务 (Human Capital Management Data & Information Service)、人力资源有效性提升 (HR Effectiveness Services)，人力资本咨询服务 (Human Capital Consulting Service) 等。

n 同时，为有效地将先进的人力资源管理模式固化到企业的日常管理实践中以提升企业管理水平，我们为企业客户提供基于SaaS模式的人力资源管理系统 (CoreCapital Development Solution)。

和致的组织诊断与分析服务

n 组织诊断与分析服务是我们人力资本管理咨询服务的重要部分，主要提供人力资本调研和咨询服务，协助客户有效管理其人力资本。组织诊断与分析能力与人力资本咨询能力的结合，使得我们能够为企业客户创造全面的员工激励、管理和绩效考核等人力资本管理解决方案。我们提供以下主要调研咨询服务：

- u 人力资本有效性调研
- u 领导力评价及效能调研
- u 员工敬业度调研
- u 企业并购的融合度调研
- u 人力资源职能有效性审计
- u 组织的执行力调研
- u 员工观点调研
- u 核心人才调研
- u 薪酬优化调研
- u 培训需求调研
- u 企业文化诊断
- u 消费者满意度及忠诚度调研

360 度反馈服务

我们的360度反馈系统通过因特网 (Internet) 收集调查对象所展现的行为和能力数据，并予以回馈报告。我们的360度反馈平台和流程解决了传统方式所遇到的复杂问题，使评估流程快捷、简单，而且有效。

- u 客户可以选择使用我们360度反馈标准问卷，也可以结合自身特点对问卷的各方面进行个性化设计—能力、条目、评估等级等；
- u 反馈流程中所涉及的每一个步骤都可以通过电子邮件和因特网完成，完全满足客户对调研对象的层级、问卷内容、题目、反馈者以及反馈团体的数目等诸多要求；
- u 如客户需要，我们的顾问可以针对每一份报告提供专业的解释、分析反馈指导，使反馈的价值最大化。

咨询热线：

400-676-1528

北京办公室电话：

+86 10-59070688

传真：

+ 86 10 5907 0311

电子邮件：

han.mo@corecapitalchina.com

公司网址：

www.corecapitalchina.com