

MERCER

Human Resource Consulting

行为素质能力框架介绍

杲昱



Marsh & McLennan Companies

今天的目标

- 了解素质能力的框架
- 行为能力框架的格式和内容
- 示例:物流公司**ABC**的管理层行为能力框架
- 讨论大通将采取的方式

KCI Frameworks

Behavioural 行为 **Skills 技能**

- **Core 核心**
- **Leadership 领导力**
- **Function-Based 基于职能的**

Technical/Functional **Knowledge/Skills**

**技术/职能
知识/技能**

- **Function-Based 基于职能系列**
- **Role-Based 基于角色的**

今天的目标

- 了解素质能力的框架
- 行为能力框架的格式和内容
- 示例:物流公司**ABC**的管理层行为能力框架
- 讨论大通将采取的方式

示例：一国内企业核心行为素质框架草案的概览

素质	积极主动的学习能力	协作能力	组织和计划	完整性和运作能力	适应性
定义	在工作的各个方面积极主动的学习，积累经验，积极获取知识并有效地运用反馈以提高个人和组织能力	建立合作关系，指导，鼓励，支持团队内和团队间的合作以达成共同目标	在达到目标的过程中，最大化资源利用效率和效果；有序的组合多个行动完成一个共同目标	持续致力于改进流程和追求更高的工作质量，把失败转化为成功的契机	在应对变化的形势时表现出积极的态度，灵活主动的修正行为和方法达到期望、目标
主题和元素					

核心素质”适应能力”的多层次素质框架

在应对变化的形势时表现出积极的态度, 灵活主动的修正行为和方法达到期望.目标

第一层次的KCI

- 当面对障碍时, 使用多种技巧克服它们
- 帮助员工采取积极的行动, 独立的应对适当情况的困难
- 保证对应急计划或作为商业计划一部分的过渡性计划或参与的运营计划有足够的关注
- 显示出对适应快速变化的积极定位, 修正自身的行为以适应手头的形势
- 确定和安排使用具体知识的资源和专家意见, 以帮助解决其职权范围内的具体问题
- 在有限的期限内充分利用资源, 具有清晰的主张和姿态

第二层次的KCI

- 对现有的程序和方法为员工建立相应的能力体系, 以便当条件发生变化和情况需要时, 可以对现有的程序和方法进行定期的更新, 代替或排除
- 主动的审视内部和外部的环境以便跟踪正在发生的变化和较早的觉察新的变化趋势或即将发生的外部力量
- 积极的对变化的情况作出回应, 理解自身的局限和优势, 发展切实可行的行动计划并且能够被轻松的采纳
- 寻求和维系多种关键接触领域及多种资源, 从而可以在不同的情况下充分利用上述资源

第三层次的KCI

-
-
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
-

- 精通层次由低向高发展从 1 到 3
- 今天层次典型反应结构/职位的需求

核心素质指标开发KCIIs开发 示例

适应能力

在应对变化的形势时表现出积极的态度, 主动的修正行为和方法达到期望目标

层次2
KCI示例

相关BEI数据

绩效成果

绩效挑战或
公司远景

积极的对变化的情况作出回应, 理解自身的局限和优势, 发展切实可行的行动计划并且能够被轻松的采纳

作为一个高级主管, 有两种情况, 一种是职能式的, 另一种是比较全面的。我刚从一个职能式的变为一个比较全面的。我当时感觉到挫折最大的就是, 如何面对一个新的任务的时候, 打破自己原来的意识形式, 应该充分考虑这和以前有什么不一样, 怎么去应对, 重新审视自己的工作。我到FF, 我刚过去的时候觉得游刃有余, 因为我以前一直负责AA作很多年, 认为这是最重要的部分, 管理FF没有什么问题。所以我刚过去的时候就想把AA做好, 半年下来, AA业绩不错, 但我也发现一个问题非常非常大, 我的另外的重要部门KK都吊儿郎当的, 斗志很差, 比如..., 而且他们对公司和我本人的意见也比较大。.....我觉得他们的解雇是有原因的, 该负责的是我。后来两个多月的时间我自己体验KK, 作具体工作, 自己去KK呆了两个月, ...。自己体会服务, 结果发现我确实没有对AA和KK之间做到平衡。应该说A, K管理这三者之间的关系是非常密切的, 只做好A, 一个方面再好, 对整个团队也是有影响的。

。事实上我到FF的第D年, KK就成为一个非常优秀的部门, 是在ABC第一个提出KK创收和达到创收的部门

- 成功的从职能领导转型到全方位的领导
- 工作环境气氛积极使得人员稳定, 项目的进度得到保障;

现行的组织结构要求加强组织单元间的协调能力

示例： 职位与能力的对应

职位序列：高级业务管理职位					
	高级经理 1	高级经理 2	高级经理 3	高级经理 4	高级经理 5
核心能力					
团队合作	等级一	等级二	等级二	等级三	等级三
创新	等级一	等级一	等级二	等级三	等级三
追求结果	等级一	等级一	等级二	等级三	等级三
以客户为导向	等级一	等级二	等级二	等级二	等级三
领导力	等级一	等级一	等级二	等级二	等级二
组织与计划	等级一	等级一	等级一	等级二	等级三

今天的目标

- 了解素质能力的框架
- 行为能力框架的格式和内容
- 示例:物流公司**ABC**的管理层行为能力框架
- 讨论大通将采取的方式

物流公司ABC: 领导层行为能力

素质能力	商业、企业思维能力 Commercial / Enterprise Mindset	客户洞察力和履行能力 Customer Insight and Fulfilment	人员开发 Human Capital Development	运营改进与效率提升能力 Operational Improvement & Effectiveness	领导协作能力 Empowering Collaboration and Teamwork
相关ABC的核心价值					
相关的子主题	• 业务敏感 • 企业为中心 • 企业家精神 • 系统性思考能力	• 服务水准知识 • 客户服务知识 • CRM	• 主动学习能力 • 绩效管理 • 指导和开发 • 人才开发 • 个人成长	• 系统思维 • 流程分析和提高 • 落实运营改进	• 协作n • 团队建设 • 关系建立维护 • 人际敏感度 • 培养和授权他人
战略性影响					

物流公司ABC: 领导层行为能力

素质能力	结果导向Drive for Results	分析思维 Analytical Thinking	有说服力且勇敢的 沟通Persuasive and Courageous Communications	战略性业务革新 Strategic Business Innovation	管理变革流程 Managing Change Process
相关ABC的 核心价值					
相关的子主题	• 绩效导向 • 时间管理 • 多任务运作 • 计划和组织 • 优先级设定	• 逻辑思维 • 问题解决能力 • 事实洞察力 • 分析推理能力	• 影响力 • 谈判能力 • 交涉能力	• 业务模型革新	• 组织知识和敏感度
战略性影响	•				

今天的目标

- 了解核心素质框架的开发过程和方法
- 了解核心素质框架的格式和内容
- 物流公司**ABC**示例
- 讨论公司将采取的方式

素质能力框架开发的不同方法

