

基于胜任力模型的人才选拔与培养体系构建

李清

河南能源集团重型装备有限公司 河南开封 475000

DOI:10.12238/ems.v7i9.15188

[摘要] 在激烈的全球竞争中，人才选拔与培养是组织可持续发展的关键。本文基于胜任力模型构建系统化人才管理体系，提出与企业战略相匹配的选拔指标与多维评估工具，并结合线上线下培训与测评机制，形成闭环培养流程。通过案例与调研验证，该体系显著提升员工绩效、缩短培养周期并增强组织凝聚力，同时提升员工满意度，为企业人力资源管理提供了可操作的框架。

[关键词] 胜任力模型；人才选拔；人才培养；绩效提升；系统化

引言

在全球化与数字化转型背景下，人才流动加剧、知识更新加速，使得单一依赖学历与经验的管理模式面临挑战。胜任力模型通过行为事件访谈与关键要素分析，聚焦员工知识、技能、态度与个性特征，为精准选才和有针对性的培养提供科学依据。本文结合企业战略与岗位需求，构建系统化的人才选拔与培养体系，助力企业实现精准选才、持续育才与高效用才，推动组织稳健发展。

一、胜任力模型理论基础与实践应用

（一）胜任力模型的内涵与发展

胜任力模型最早源于 20 世纪 70 年代美国心理学界的研究，旨在通过对高绩效者行为特征的归纳，提炼出关键胜任要素，用以指导员工招聘、培训和绩效管理。其内涵包括知识 (Knowledge)、技能 (Skills)、态度 (Attitudes) 和个性特征 (Personal Traits) 四个维度，后续不断演进，融入动机、价值观、领导力等要素，形成多层次胜任力架构。现代企业多借鉴 Deloitte、IBM 等跨国公司经验，将胜任力模型与岗位职责说明书 (JDs)、绩效考核指标 (KPIs) 深度结合，为组织提供了结构化的人才管理路径。近年来，随着大数据与人工智能技术的发展，胜任力模型已延伸至数字化人才画像，实现更精准的胜任要素预测与动态更新。同时，组织可将模型与员工职业发展路径相对接，通过可视化分析工具监测人才成长态势，为人才储备和战略布局提供实时数据支持。此外，通过跨部门协同调研，还可挖掘出行业趋势性胜任要素，提升模型前瞻性与应用深度。

（二）胜任力模型的构建方法

模型构建通常遵循行为事件访谈 (BEI)、关键事件技术 (KET) 和专家小组讨论等步骤：首先，通过对高绩效员工进行深度访谈，收集对组织业务贡献显著的关键行为事件；其次，运用定性分析方法对行为事件进行归纳，提炼出胜任要素词条；再次，借助层次分析法 (AHP) 或德尔菲法 (Delphi)，对胜任要素进行权重赋值与结构调整；最后，通过试点测评和统计分析不断优化模型，以确保其在不同层级、不同部门的通用性与可操作性。与此同时，可采用心理测评和大规模在线评估平台，结合机器学习算法，对模型持续进行校正和迭代，提升其适应性与预测准确度。通过引入自然语言处理技术，能够自动挖掘岗位说明和绩效评语中的关键胜任词汇，加快要素提炼效率并降低主观偏差。此外，还可结合市场环境与竞争对手调研，动态更新胜任力要素库，确保模型持续反映行业最新发展趋势。

（三）胜任力模型在企业实践中的应用

在选拔环节，企业可结合胜任力模型设计结构化面试题库、多维度测评中心 (AC) 和在线评估系统，实现对候选人的全方位评估；在培训环节，基于模型结果制定个性化学习地图，采用课堂培训、导师带教和行动学习等方式；在绩效管理中，将胜任力指标纳入年度考核并与薪酬激励挂钩，形成“选、育、用、留”闭环。此外，通过建立人才梯队与继任者计划，将胜任力模型应用于关键岗位继任者的提前储备与动态调整，进一步保障组织的持续竞争力与人才可持续发展。企业还可定期开展“胜任力沙龙”，由高绩效典型员工分享经验，促进内部知识传承与模型优化，将实践经验反馈至模型更新过程中。同时，结合员工自我驱动平台与社群学习

模式，强化员工对胜任力提升路径的主动认知与参与，使模型应用更加深入人心。

二、基于胜任力模型的人才选拔体系设计

（一）组织战略与岗位需求分析

为确保胜任力模型与企业战略高度契合，首先需从公司远景与年度经营目标出发，梳理组织在市场拓展、技术创新与人才梯队建设等方面的核心战略需求。通过与高层管理团队及业务单元负责人定期研讨，明确未来三至五年内关键增长领域及人才结构调整方向。随后，采用任务分析法（TNA）与岗位分析法（JTA）对目标岗位进行深入研究，细化每个岗位的核心职责、日常工作流程及关键绩效指标（KPIs），并通过岗位胜任力访谈（包括主管、同事和下属多维度视角），挖掘岗位胜任能力要素，如分析决策能力、团队协作能力与变革推动能力。汇总分析后，形成覆盖高层管理、中层骨干与基层执行的分层胜任力字典，并与 HR 业务伙伴（HRBP）、招聘团队及业务部门反复确认，确保字典兼具战略导向，又兼顾实际可操作性和部门特色。此过程既要保证胜任要素的科学严谨，又要结合具体业务场景，通过模型映射为可量化的行为指标，为后续的评估与培养打下坚实基础。

（二）多维度评估工具开发

针对不同层级和岗位特征，设计多元化、模块化评估工具组合，以实现对候选人知识、技能、动机与行为风格的全面测评。线上无领导小组讨论（LGD）环节，通过虚拟任务和角色扮演，观察候选人在资源分配、冲突管理与团队决策中的表现；行为结构化面试（BSI）结合 STAR 法则（Situation, Task, Action, Result），重点提问过去经历中与胜任要素直接相关的行为事例，以保证评价的可比性与一致性；情境判断测试（SJT）则通过模拟典型工作场景（如突发质量问题或客户投诉），考察候选人对情境的理解与决策倾向；心理测评量表引入五因素人格（Big Five）和职业兴趣（Holland）测量，评估个人特质与岗位匹配度。在技术支持方面，搭建在线测评平台，集成视频面试、AI 辅助评分与自动化生成报告功能，通过自然语言处理（NLP）算法对候选人回答进行情感、逻辑与关键词分析，为评审团提供客观数据支撑。此外，利用大数据统计与机器学习技术，对历次测评结果与员工后续

绩效进行关联分析，不断迭代优化评估模型的预测准确度，调整题库难度与权重分配，实现评估工具与实际用人效果的动态闭环。

三、基于胜任力模型的人才培养体系构建

（一）能力测评与差距分析

首先，对新员工和现有员工分别展开 360 度胜任力测评，涵盖自评、主管评价、同事与下属评价等多渠道反馈，并结合关键绩效指标（KPI）和年度绩效考核结果，运用数据分析工具生成个体能力画像。通过将测评结果与岗位胜任力基准库比对，运用差距诊断矩阵明确各胜任要素在“超标”、“合格”和“待提升”三个区间的落点，识别员工在领导力、沟通协调、创新思维等方面的优劣势。同时，为确保路径清晰，结合员工职业发展意愿与岗位晋升要求，绘制“个人—岗位—组织”三维发展地图，制定分层分类的培养方案。每位员工将获得具体的开发建议，如参加何种专题研讨、在哪些项目中担任角色，以及应达到何种量化成果指标（如项目交付周期缩短 10%、团队满意度提升 5%等），从而确保培养精准有效，不断提升组织整体人才竞争力。

（二）多元化培养模式

为满足员工多维度成长需求，采用“课堂培训+行动学习+导师带教+轮岗实践”四位一体的混合式培养模式。在课堂培训环节，组织胜任要素工作坊与案例研讨，重点教授决策分析、激励管理和跨文化沟通等核心知识；行动学习阶段，以真实业务痛点为载体，组建跨部门项目小组，推动员工在攻克难题中深化对理论的理解，并通过定期成果展示促进学习分享；导师带教环节，匹配经验丰富的内部或外聘导师，进行一对一辅导，围绕岗位胜任力模型中的关键要素制定月度辅导计划，并通过导师观察记录与员工自评，实时跟进发展进度；轮岗实践则在同一业务单元或相邻部门设置 3-6 个月的轮岗期，让员工在市场、技术、运营等不同岗位间转换，从多视角获取业务经验，巩固跨职能胜任能力。此四位一体模式通过多元渠道协同，提升了培训的系统性与趣味性，实现了“学、做、带、转”的闭环培养。

（三）培训效果评估与反馈

培训开展后，基于 Kirkpatrick 四级评估模型对效果进

行全面监测：在反应层面，通过问卷与访谈收集参与者对课程内容、师资和组织方式的满意度；在学习层面，采用线上测试与课堂演练考核机制对员工培训后对知识与技能的掌握程度进行打分；在行为层面，结合导师观察日志与现场绩效数据，评估员工将所学应用到实际工作的程度，并通过主管定期反馈会议及时调整后续辅导重点；在结果层面，通过对比培训前后团队绩效指标（如交付周期、成本控制和客户满意度）及员工晋升率、人才保留率等核心结果指标，量化培训对组织绩效的贡献。评估结果将纳入人才管理平台，以数据可视化仪表盘形式展现，为 HR 和业务部门提供决策支持，并通过闭环改进流程，不断优化课程内容、导师匹配机制与轮岗安排，确保人才培养体系与组织战略同步升级。

四、线上线下融合的测评与培养闭环

（一）数字化人才管理平台

为打破信息孤岛，提高人才管理效率，构建了一体化的数字化人才管理平台。该平台采用微服务架构，将胜任力字典、测评工具、学习资源库、绩效数据和人才发展规划模块进行模块化拆分，并通过 RESTful API 实现互联互通。平台同时提供 Web 端与移动端两套 UI，上线后员工可随时通过手机 APP 参与在线测评、阅读学习资料、提交行动学习日志或进行导师一对一预约。HR 和业务领导则可在平台中通过数据可视化仪表盘，查看各层级胜任力得分分布、培训进度、绩效趋势及人才池状态。仪表盘支持自定义报表、交叉过滤和钻取分析，能够实时呈现关键指标，如高潜人才比例、岗位胜任度变化及培训 ROI（投入产出比），并在数值波动超出预设阈值时自动推送预警通知。平台还集成企业单点登录（SSO）和数据权限控制，确保信息安全与合规，为线上线下融合测评与培养提供了可靠的数字化支撑。

（二）闭环迭代机制

依托数字化平台，建立了覆盖测评、培养与绩效管理的动态闭环迭代机制。首先，通过定期（季度或年度）进行多维度测评，收集员工在结构化面试、360 度反馈、在线测试及项目绩效中的最新数据；随后，系统自动运用数据分析和机器学习算法，对胜任力模型的要素权重进行再校准，确保模型持续匹配组织战略和岗位实际需求。结合测评结果与业

务 KPI 变化，平台可自动推荐或调整培养方案，如增设专项行动学习项目、优化轮岗计划或邀请专家导师讲座，以迅速弥补新的能力差距。培训结束后，再次通过在线测评和现场绩效对比，评估培养方案的效果，并在反馈基础上进一步微调课程内容和导师配置。平台的闭环还延伸至潜力画像管理，每一位员工的成长轨迹、测评趋势和绩效反馈均会被及时记录 and 可视化，形成可追溯的个人发展档案。通过“评—学—评—改”四步循环，构建真正意义上的自适应人才管理系统，实现人才选拔、培养与组织战略的同步演进，为企业可持续发展提供强大的人才保障。

五、结语

胜任力模型在人才管理中的应用，能够在选拔、培训与绩效环节构建系统化、科学化的闭环机制，为组织实现战略目标提供坚实人才基础。当前，随着人工智能、大数据和移动互联网技术的普及，人力资源管理正向数字化与智能化转型。未来，可在深入挖掘胜任力要素的同时，引入自然语言处理与知识图谱等前沿技术，提升胜任力模型的自动化构建与实时更新能力；并在跨组织、跨行业的人才生态中，探索多组织胜任力开放平台，促进人才流动与共享，推动企业与个人的共同成长。

【参考文献】

- [1] 韦东方. 高速公路企业胜任力模型的干部人才选拔与政工培养体系构建[J]. 中外企业文化, 2024, (11): 73-75.
- [2] 王莹, 金美娟, 丁蔚, 等. 基于层次分析法-熵值法的医院感染和预防控制人员岗位胜任力指标体系构建研究[J]. 中国医药导报, 2024, 21 (33): 134-138. DOI: 10.20047/j.issn1673-7210.2024.33.25.
- [3] 王晓迪. 科技强国背景下高校科技期刊编辑胜任力模型的构建与验证[J]. 学报编辑论丛, 2024, (00): 402-408.
- [4] 邓贝贝, 刘佳帅. 基于探索性因子分析构建公立医院学生党员干部胜任力模型[J]. 医院管理论坛, 2024, 41 (11): 74-76+73.
- [5] 李连欢, 郑维江, 龙杰, 等. 基于胜任力模型公立医院医生招聘策略研究——以广州市公立医院为例[J]. 现代医院, 2024, 24 (10): 1568-1570+1574.