

Structure and Application of Enterprise Learning and Development System Based on Competency Model and Performance Orientation

Liqiang Cha

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing
Email: charlystrong@126.com

Received: Dec. 18th, 2015; accepted: Jan. 4th, 2016; published: Jan. 7th, 2016

Copyright © 2016 by author and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Competency model is an effective tool for human resource management, and work performance is an important target of enterprise management. There are some disadvantages in the traditional enterprise training and development system. A good solution to these problems is an enterprise training and development system which based on the competency model as the core and guided by performance. This paper discusses the process of building an effective enterprise training and development system which applies competency model and performance orientation, including enterprise training and development needs analysis, planning, and effect evaluation. The system can help to transfer the focus of training and development to the various factors which influence work performance, including employees' quality, skills, knowledge and personality traits etc. It also helps to implement training process, to achieve the expected goals, and to strengthen the competitiveness of the organization.

Keywords

Competency Model, Performance, Training and Development, Learning and Development

基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与 发展体系的构建及应用

茶利强

西南大学心理学部，重庆
Email: charlystrong@126.com

收稿日期：2015年12月18日；录用日期：2016年1月4日；发布日期：2016年1月7日

摘要

胜任力模型是人力资源管理的一种有效的工具，业绩产出是企业经营管理的重要目标，传统的企业培训开发存在一些弊端，基于胜任力模型为核心，以业绩(工作任务)产出为导向的学习与发展体系可以很好的解决这些问题。本文探讨了以胜任力为核心，以业绩为导向来构建有效的企业学习与发展体系，包括基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展需求分析、规划设计以及效果评估过程。基于胜任力和业绩导向的企业学习与发展体系有助于把学习与发展重心转移到影响工作绩效的素质、技能、知识和人格特质等方面，有助于将培训工作落到实处、达到预期目标、有助于强化组织的竞争力。

关键词

胜任力模型，业绩，培训与开发，学习与发展

1. 引言

学习与发展是企业为了组织和成员获得或改进与工作有关的知识、技能、态度和行为，进而增进其绩效，更好地实现组织学习与发展目标的过程。学习与发展目的不仅仅只关注于技能技巧的改善，更重要的是创造智力资本的途径，创打造出有利于提高绩效产出的学习型组织。

基于胜任力和业绩导向的企业学习与发展能够帮助培训管理者从能力胜任力模型着手，参照业绩目标，对照员工能力的差异性，通过培训等手段，提高员工岗位胜任力，从而达到岗位要求，激发并强化员工的优势与潜能，创造高绩效，为组织发展做出卓越贡献。

2. 企业传统培训与开发存在的问题

目前大多数企业都逐步开展了培训工作，但是效果不理想，企业培训开发中存在的问题主要有：

2.1. 追求表面形式

许多企业开展培训，不是以真正提高员工素质，提高员工的绩效，促进企业发展为最终目的，只是流于形式。

2.2. 素质培训不完善

以知识、技能等外在素质为主，针对价值观、自我认知、个性、动机等冰山模型下的素质提升较少涉及。

2.3. 培训缺乏针对性

培训体系与企业的发展战略、组织对岗位的能力素质要求结合不紧密，难以支撑组织的持续发展。

2.4. 学习课程开发没有考虑科学性

培训需求界定、形成培训要素、编制课程提纲、培训内容、课程开发和课件成果等环节均缺乏统一

的科学规范。

2.5. 培训不成体系

学习课程设置零碎、随意，拼凑而成，难以形成系统性的培训体系。

2.6. 培训效果评估难

没有建立起科学有效的评价标准，无法有效评估学习效果，导致现实中培训效果差强人意。

如何才能构建合理有效的、符合组织业绩要求、符合岗位以及员工职业发展需求的学习与发展体系？这已经成为企业各级培训管理者的工作重心。

3. 胜任力模型的概念与人力资源管理实践

3.1. 关于胜任力模型

胜任力模型又称为素质模型或能力胜任力模型，本文统一使用“胜任力”和“胜任力模型”这一名称。素质一词最早是由美国心理学家麦克利兰(David • McClelland)提出，它指驱使人们产生工作绩效的各种个性特征的集合，反映的是可以通过不同方式表现出的知识、技能、个性与内驱力等。素质就是个体或成员所具备的某种或某些潜在特质，同时这些特质与高绩效员工的表现具有较高的因果关系(沙永明, 2013)。因此这些素质能够在现实工作中带来高绩效或者是可以用来预测出任职者未来的预测绩效水平和行为表现。

胜任力模型综合考虑了组织战略、任职资格和个人发展等三个方面而组合成的一种系统素质因素集合。胜任力是与员工所在的工作岗位紧密相关，也就是说胜任力模型具有其独特性、动态性，不同的岗位胜任能力不同，同时与成员的工作绩效有密切的关系，我们可以运用胜任力模型能将组织中绩效优秀者与绩效一般者区分出来。

随着胜任力模型的广泛、深入研究为人力资源管理提供了新的思路，胜任力模型被用于从员工招聘，到培训开发、绩效管理、薪酬策略和晋升规划等人力资源管理工作中。

3.2. 胜任力模型与学习发展体系的关系

大量的实践和研究证明，胜任力模型作为人力资源管理的一种有效的工具，可广泛应用于员工学习与发展。基于胜任力模型的学习发展有助于把企业学习与发展的重心放在影响工作绩效的素质、技能、知识和人格特质等方面，有助于公司将培训工作落到实处、达到预期业绩目标、提高培训的有效性。

基于胜任力模型的企业学习与发展体系的建立更具有针对性和有效性，具备战略性和全局性，能够更好地突出培训的针对性和个性化。研究表明，知识和技能这只是对胜任者基础素质的要求，它不能把表现优异者与表现平平者区别开来(姚凯, 2009; 任秀娟, 2010)。而态度、动机和价值观等隐性的特质才是区分表现优异者与表现平平者的关键因素。传统的学习培训主要是针对知识和技能的培训，以便成员更好地胜任当前工作。基于胜任力模型的培训体系注重动机、态度和价值观等隐性素质特质的培训与开发，能真正达成上接战略，下接绩效。

4. 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展体系建设

以胜任力为核心，以业绩为导向的学习与发展体系建设愈发得到企业实践的认可。

基于胜任力模型的培训课程体系建设，以公司人力资源战略规划为指导，以岗位胜任力模型为基础，以系统、持续地提升人才素质、能力水平和改善组织业绩产出为目标，构建较为系统、科学的学习与发展体系。

基于胜任力模型建构的学习与发展体系更具有战略导向性、更具有时效性和针对性、更具有超前性和递进性(郭荷心、唐小娜、田鉴定, 2010)。

学习与发展体系建设是围绕企业发展战略与人力资源战略, 业务发展需求, 组织业绩目标, 企业为帮助员工提高素质以及与工作相关的技能, 而对员工开展一系列学习活动及相应的管理活动的体系。

企业学习与发展体系建设流程有以下构成(李芳, 2011), 见图 1 所示。

学习与发展需求分析是一切学习发展活动实施的基础, 学习与发展规划的确是学习与发展体系的核心, 学习与发展活动实施是培训体系的关键, 学习与发展评估是学习与发展体系的保障。

4.1. 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展需求分析

基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展需求分析与以往传统的培训需求分析有许多共同之处(梁楠, 2013), 都是在组织分析、业绩目标分析和人员分析的框架之下, 探讨培训需求分析的参照标准。然而所不同的是, 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展需求分析是以员工素质(胜任力)为基本框架, 通过对组织环境、组织变量与优秀员工关键素质、业绩目标(工作任务)来确定其学习需求, 是一种战略导向的分析方法。

4.1.1. 构建胜任力模型

胜任力模型的构建必须要与企业经营目标 and 公司战略相统一: 企业通过战略分析制定出自身的经营目标, 确定为实现目标需要采取的战略步骤, 并分析应该具备的关键成功因素, 依据企业战略分解下来的每个岗位所需具备的能力和素质, 从而建立整个企业的胜任力模型体系, 从胜任力模型中提炼出与岗位匹配人员所需具备的胜任能力, 确定其岗位的胜任力模型, 见图 2 所示。

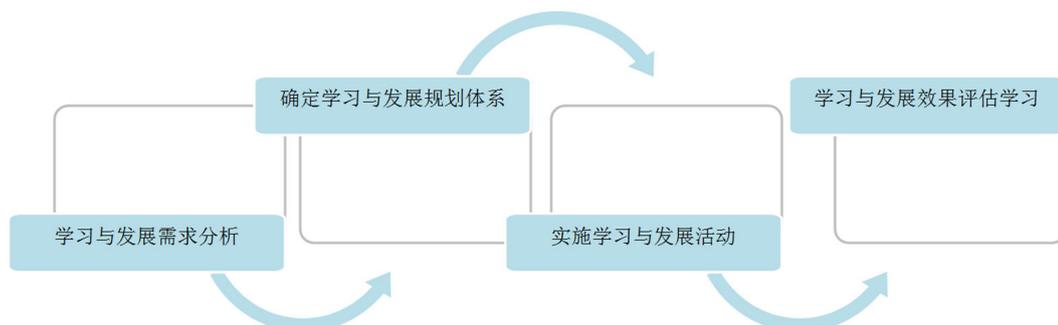


Figure 1. Construction process of enterprise learning and development system

图 1. 企业学习与发展体系建设流程线

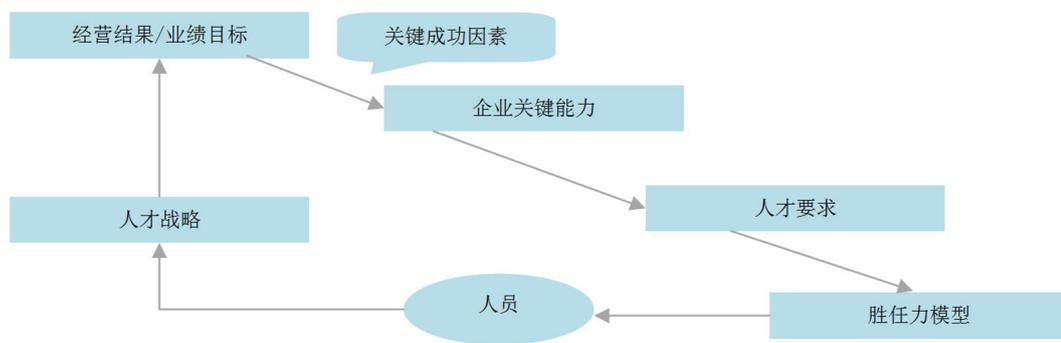


Figure 2. Sketch map of competency model construction

图 2. 胜任力模型构建示意图

4.1.2. 寻找现实差距

通过胜任力模型的建立，结合业绩目标，可对员工的现实状况进行分析，找出差距。

员工现实状况分析包括两个方面：以建立的胜任力模型为基础评估员工现实的胜任力(素质能力)，即胜任力模型(素质能力)评估和根据员工的业绩(绩效)考核结果得到现实的绩效，即绩效反馈，需要改进的地方。结合业绩目标，通过用科学有效的方法确定员工在各项胜任力上存在的差距，才能真正解决组织的需求和达成预期目标(朱振华、徐俊峰，2008)。

4.1.3. 分析差距原因

确定胜任力差异后，根据实际需求进一步分析差距产生的原因，采用有针对性的措施。

4.1.4. 确定学习与发展计划和方案

经过分析差距产生的原因后，便能明确是否需要采用培训学习的方式来实施，从而便能确定学习计划和方案，包括学习的内容、方式、方法等。

4.2. 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展规划及方案设计

学习与发展规划设计就是以学习理论为基础，应用系统的观点和方法，分析现实的问题和需求，树立目标，明确好解决问题的措施与步骤，选用有针对性的教学方法和培训载体，分析、评价其结果，让培训学习的效果达到预期目标的过程(曲聪，方俊，梅晓芸，2010)。它可以包括以下七个阶段：

第一阶段：确定目标；

根据组织战略分解和业绩目标，明确学习与发展的目标。

第二阶段：教学分析；

教学分析的是为了确定达到预期学习与发展目标所需要的技能、知识、手段和工具。根据已经建立的员工胜任力模型，结合业绩要求，培训者可以确定员工的通用素质和区分绩优员工的特殊素质。

第三阶段：确定业绩产出目标；

将需要和目标转化为绩效目标，将培训目标与工作中的绩效联系起来之后，必将增加员工对培训的认可程度，从而更有利于培训活动的开展和培训效果的提高。

第四阶段：学习策略的开发；

利用教育学和心理学知识，设计出科学合理有效的学习活动策略和方法。

第五阶段：学习材料的开发；

根据培训需求的结果和人员的素质特点去组织教材和案例。

第六阶段：完成学习与发展过程性评价；

为了修改和最终确定学习材料而在还没有正式培训前的评价，以便不断修正和及时更新。

第七阶段：总结性评价。

根据学习活动实施结果，对学习效果进行的评价。

4.3. 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展活动实施

培训实施计划完成以后，就要进行培训的实施阶段，这个阶段工作特别多，主要是一些事务性的工作，琐碎繁杂，需要考虑周全，把各个细节做好，需要多方参与配合。

进入信息时代之后，互联网，移动互联网不断改变着社会成员的生存方式。当前，企业已无法沿用仅仅基于传统的培训开发，对学习与发展提出新的挑战和要求，新的技术，新手段值得借鉴和吸收(王巍，2015)，见表1所示。

Table 1. New trends in the learning and development of the present

表 1. 当下学习与发展新趋势

序号	主题	内容
a	学习自我掌控化	课程体系前置
		学习路径图前置
		学员自主学习
		自己掌握学习节奏
b	学习内容碎片化	系统内容以微课程或者碎片化呈现
		短小精炼，更加注重实用
		强调学习随时随地化
c	学习反馈互动化	随时互动
		及时反馈
		社群学习
d	过程管理游戏化	消除信息沟通壁垒
		全员参与过程管理
		学习过程游戏化 学习成果显性化

a) 学习自我掌控化:

对于企业的员工来说，个体差异大，多元化，个人素质也是参差不齐，学习接受度是差异大。如何做到既满足组织发展需求，又能满足其员工个性化的学习发展需求呢？利用移动学习等技术辅助学习，能够将学习随时随地化，自主掌控来享受学习发展的机会。

b) 学习内容碎片化:

不同的岗位不同的人员造成学习内容千差万别的，有管理类、技能类、知识类等，很分散。如果将这些知识全部在集中统一培训，势必会浪费不必要的时间和精力，也无法保障学习产出和学习效果。利用移动学习平台等新技术，能够将系统内容做成微课，微学习，让员工自主碎片化学习。

c) 学习反馈互动化:

在传统培训模式下，学员的成长步调无法及时有效监控，无法及时反馈。新时代可以利用微信微博等社群新的交流的方式，鼓励员工自由讨论，实现及时反馈问题，促进相互学习和交流。

d) 过程管理游戏化:

传统的培训方式，只为了培训而培训，割裂了培训管理与业务管理的关系，而采用互联网学习平台等新技术之后，这一信息壁垒将会被打破，多层次人员能及时参与到过程管理中来，能够人人共同参与。通过这种游戏化管理，让人人乐于参与，乐于学习，更有利于提高学习的效果。

4.4. 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展效果评估

学习与发展效果评估是培训管理完整流程中的最后一个环节，它既是对整个学习活动实施成果的评价与总结，同时评估结果能成为后续学习发展活动的重要输入，为下一个学习活动提供需求和支持(周少军、孙国淋，2010)。

基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展效果评估从内容上讲，主要集中在受训者掌握情况及

组织业绩(绩效)改善两方面;从评估标准上讲,主要以胜任力模型及培训需求分析中人员分析结果为依据,评估学员学习和掌握的情况;从评估设计上讲,与以往的传统培训效果评估设计没有区别,只有进行效果评估才能了解培训是否使受训者达到了期望绩效。

在企业培训管理实践中可采用培训前中后三个阶段进行有序进行,可以借鉴柯氏四级培训评估模式,见图3所示。

第一阶段:反应评估,评估学习参与者的满意程度;

在学习活动结束后,向学员发放满意度调查表,调查学员对学习活动的反应和感受,聆听学员的心声。

第二阶段:学习评估,测定学习参与者的学习收获程度;

确定学员在学习活动结束后,测查学员是否在知识,技能,态度等方面得到了提高,可以通过考试,测试等方法实施。

第三阶段:行为评估,考察学习参与者的知识运用程度;

确定学员在多大程度上通过学习活动而发生的行为上的改变,可以通过对学员进行正式的测评或非正式的方式如观察来进行。

第四阶段、成果评估,计算学习活动为组织创造出的经济效益;

考察的不在是学员个人角度的情况,而是从部门和组织的角度出发,因学习而带来的组织业绩的改变效果。

5. 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展实践的思考和建议

基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展,企业可获取学习前后员工胜任力的变化要求和实际业绩变化情况,并根据该数据进一步完善相关学习与发展计划以及企业的人力资源整体提升计划。

5.1. 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展系统与绩效管理相结合

基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展系统能将绩效评估管理和培训管理紧密地结合,更加有目的地开发学习与发展需求和课程,以提升组织和个人的业绩产出为最终目标,从而实现个人绩效和组织绩效的全面提升。

5.2. 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展系统与职业生涯规划相结合

基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展系统能将员工现实状况与职业发展目标有机链接,共



Figure 3. Kirkpatrick's four level evaluation model

图3. 柯氏四级培训评估模式

同促进，共同发展，使组织与个人发展协调统一。

5.3. 基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展系统与继任规划管理相结合

基于胜任力模型和业绩导向的企业学习与发展系统为企业继任规划带来源源不断的人才支持和保障，确保企业人才供应平衡，培育和开发符合组织发展的优秀人才，为企业打造坚实的人才供应链。

新形势下不断优化企业培训工作是企业人力资源开发的一项重要内容。企业只有通过构建科学有效的企业学习与发展系统，不断完善学习和发展体系，加强培训管理、完善培训手段，以胜任能力为核心，以业绩产出为导向，才能切实提高学员的素质与知识技能，才能确保企业经营与各项工作目标的顺利落实，同时推动企业从传统培训向“人才培养与发展”转型，不断提升企业的竞争优势。

参考文献 (References)

- 郭荷心, 唐小娜, 田鉴定(2010). 基于能力胜任力模型的员工培训. *管理视界*, 4, 78-81.
- 李芳(2011). 培训课程体系建设五步法. *企业管理*, 8, 82-84.
- 梁楠(2013). 构建以“学习发展体系”为中心的企业培训管理. *中国人力资源开发*, 19, 45-53.
- 曲聪, 方俊, 梅晓芸(2010). 基于岗位能力胜任力模型的培训课程开发. *中国人力资源开发*, 8, 32-47.
- 任秀娟(2010). 基于岗位胜任力模型的企业培训课程体系建设. *现代企业教育*, 3, 24-25.
- 沙永明(2013). 基于胜任力模型的员工培训与开发研究. *商业经济*, 10, 88-90.
- 王巍(2015). 互联网+时代, 新员工培训可以这么玩[EB/OL]. <http://mt.sohu.com/20150605/n414516339.shtml>
- 姚凯(2009). 基于胜任力模型的培训系统构建. *管理学报*, 4, 532-536.
- 周少军, 孙国淋(2010). 基于能力胜任力模型的培训课程体系构建. *中国电力教育*, 28, 232-234.
- 朱振华, 徐俊峰(2008). 以绩效为导向的培训管理创新. *安徽电气工程职业技术学院学报*, 13(3), 100-103.