学校编码：10384　　分类号_____密级 _____

学号：X2015156028　　UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

Y 公司的人才梯队战略规划研究

Research on the Strategic Planning of Talent Echelon in Company Y

王宜峭

指导教师姓名：何燕珍　副教授

专业名称：工商管理(EMBA)

论文提交日期：2017 年 3 月

论文答辩日期：2017 年 月

学位授予日期：2017 年 月

答辩委员会主席：

评阅人：

2017 年 3 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外,该学位论文为(　　)课题(组)的研究成果，获得（　　）课题（组）经费或实验室的资助，在（　　）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年　　月　　日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（　　）1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于　　年　　月　　日解密，解密后适用上述授权。

（　　）2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年　　月　　日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

在企业发展中起到决定性的因素中，人才始终是核心中的核心，不论从宏观角度还是从微观角度分析，人才的成长是企业发展的主要力量来源之一。纵观各行各业的企业发展历程，凡是能实现跨越式，可持续发展的企业，都有充足的人才在推进。充足的人才，完备的人才建设梯队，有计划的培养梯队人才，对企业的快速发展具有至关重要的作用。Y 公司一直是集团内部各级管理的人才培养基地，为集团各公司输送了大量的管理人才。为了适应日新月异的市场环境，同时满足集团国际化进程的需求，集团内部需要解决一系列的问题，在这一过程中，最主要的问题便是对企业人力资源的激活以及如何构建一个适合人才成长的平台。这对调动员工工作积极性，促进内部人才合理流动及建立企业人才长效的运营机制具有十分积极的意义。对确保公司在市场上保持优势，拓展发展具有良好的基础人才保障。本论文从 Y 公司的现实情况出发，通过对其当前人力资源状况的分析，来发现当前人才梯队发展战略中所存在的不足，提出相应的解决方案，并为 Y 公司提供一个更加合理的人才梯队建设思路。

论文主要由五个部分组成：第一部分为研究背景、意义等问题。第二部分介绍了与人力资源开发管理以及人才梯队建设相关的理论概念。第三部分则是分析了 Y 公司人才梯队现状情况，提出梯队中存在的问题，找出满意和不满意的因素，为梯队建设战略提供定量数据支持。第四部分为讨论 Y 公司人才梯队建设的序列与规划，确定公司人才梯队战略途径。第五部分基于前文对 Y 公司现存问题的分析，提出相应的对策及公司未来在人才梯队建设方面的战略思路。最后对整篇论文成果总结，公司要根据实际发展情况，不断调整和完善人才梯队，不断审视人才梯队的培养序列规划和运行机制对公司的正负作用，为公司持续发展做出贡献。

关键词：人才梯队；战略规划

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

Among those decisive factors that influence the development of enterprises, talents are the core one. Viewing no matter from a macro perspective or a microscopic one, talents is one of the main strength to the development of the enterprise. The enterprises from all professions and trades can't achieve great-leap-forward and sustainable development without the power of talents. To possess sufficient talents, perfect talent echelon building and plans for talent-fostering is the decisive role in the rapid development of the enterprises. Y Company is the base of management personnel training of a group company, who has dispatched massive management talents for all the group subordinate companies. In order to adapt to the changing market circumstances and meet the demand of internationalization, the group has to solve some problems. And the most important one of these problems is how to build a platform to help to inspire talents' potential, which poses positive effects on inspiring the staff's working enthusiasm, stimulating the talents flow reasonably inside the group, and helping to set up a long-term operating mechanism of enterprise talents; which also provide the basic talent guarantee to ensure the company retain a favorable position in the market and expand its development. Based on the actual situation of Y Company, the essay intends to find out the weakness of the talent echelon building strategy by analyzing the situation of the human resources and put forward a more reasonable strategy.

The essay is divided into 5 parts. The first part proposes the background, meaning of the essay and so on. The second part introduces some theories of developing and managing human resources and the talent echelon building. The third part is to analyze the current situation of Y Company's talent echelon building, raise the problems in the echelon, find the satisfactory and unsatisfactory factors and provide the measurable date support for building talent echelon. The forth part is to discuss the sequence and planning of Y Company's talent echelon building, and find the ways of building talent echelon. Based on the analysis above, the fifth part puts forward some countermeasure and the new strategy of building talent echelon. Last part is the conclusion of the whole essay, the company should base on his real situation to continually adjust and improve his talent echelon, constantly examine the effects of echelon's sequence planning and running mechanism on the company, so as to make contribution to the development of the company.

Keywords: talent echelon; strategic planning

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

第一章绪论 1
第一节研究背景 1
第二节研究意义 2
第三节研究方法 3
第三节研究内容 4
第二章相关理论与研究回顾 5
第一节国内外人才管理的研究现状 5
第二节人才梯队建设的相关理论 7
第三章 Y 公司人才梯队建设现状 11
第一节公司基本情况 11
第二节人才管理状态 11
第三节人才梯队中存在的问题 21
第四章建立人才梯队战略规划 23
第一节人力资源开发战略 23
第二节人才梯队建设规划 27
第五章人才梯队建设的实施策略 29
第一节明确企业用人标准 29
第二节确立“以人为本”的人才观 30
第三节实践基础与保障规划 31
第四节管理评估及使用策略 38
第五节人才梯队建设的成本控制 47
第六章结论与展望 48
附件：人才梯队建设方案 51
参考文献 56
致谢 58

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章绪论

第一节研究背景

二十一世纪是知识经济的时代，各行各业的都充满竞争，渠道、管理方式、技术应用等变革时间段也越来越短。社会和企业对员工的专业能力要求也逐渐提高，人力智力资源对企业成败的影响越来越大，行业内的争夺也日益激烈。

优秀人才的到来为企业注入新鲜血液，每一个发展壮大的企业，都有一套适合自己的人才培养计划，这些企业为培养人才付出了艰辛的努力，无论是对当前利益的取舍还是深入改革旧制，都是一次次艰难的尝试。一方面要选到良好的储备员工，另一方面还要提供足够的平台供其成长。每一个优秀的员工或负责人的诞生，都需要企业在背后运作。

人才，是指具有超出平均水平的专业知识、技能或意志，并且能进行创造性劳动，进而为社会做出较大贡献的人。他们是一种稀缺性资源，在一定条件下是不可替代的，是能力和素质较高的劳动者。具体到企业的特定岗位上，人才就是凭借某一项专业技能或者知识，可以完成某项工作岗位的工作要求的人。这些人属于能力和素质较高的一批员工，在企业中的贡献较为突出，是公司进行创造性劳动不可或缺的主要人群。这些人群在企业的具体岗位中，分为精英人才、管理人才、技术人才和技能人才等多种，他们根据自己的专长或能力，负责着不同的领域。

人力资源，是指能够推动社会发展的，具有劳动能力的人口综合。在经济学中，把一切可以创造财富、能被人类利用和开发的客观存在都称为资源，包括人力资源、财力资源、信息资源、物力资源、时间资源等，其中人力资源是企业发展核心资源，是企业长期赢利最重要的资源之一。从基本面上分析，人力资源可以分为体力资源和智力资源。从实用角度分析，又可以细分为体质、智力、知识、技能等四个方面。整体统筹则分为质量和数量。根据不同的统计需要，可以从不同的维度做出侧重点分析。

厦门大学博硕士论文摘要库

我国体育用品行业在近些年发展势头良好，各企业间竞争激烈，其对人才的要求也越发多样化。回顾体育用品行业的发展历史，可以看到，我国企业从学习国外的先进技术起步，一步一步扩大规模，在国内占据了大量的市场份额，发展到今天，已有几家较大的企业开始进军国际市场。作为国际化并购的带头企业，Y 集团在多年的发展后，在盈利能力和品牌价值方面已成为同行业中的佼佼者。为了继续保持企业竞争力，除了在技术、设备和专利等传统优势方面继续保持以外，还要提高对管理、营销等方面的重视程度。同时，随着企业经营理念的发展，人才的价值得到了越来越多的重视，对人才吸收与培育的能力也成为促进企业健康发展的重要因素。因此，企业要想实现跨越式的发展，需要建立和完善合理的人才储备及人才梯队建设体系。Y 公司作为集团内部的“人才工厂”，一直以来为集团各部门输送了大量高素质人才，随着集团发展策略以及市场环境的变化，集团对内部多个部门进行了相应调整，以实现激发人才潜力，同时构建一个更适合员工发展的平台的目标。只有这样，集团才能最大限度地发挥人才的优势，以确保集团的长期可持续发展。因此，如何建立良好的人才战略，继续为集团培养符合要求的人才，是 Y 公司亟待解决的问题。

第二节研究意义

作为企业的核心竞争力之一，人才数量的多少与质量的高低会在企业的发展过程之中产生重大的影响。因此，为了使公司保持生机活力与竞争力，公司的管理者和人力资源部门必须保证人才的输入。

（1）人才储备充足：当公司出现业务方向变动，员工升迁、职位调动或离职等情况导致岗位空缺时，可以保证有合适的人才顺利接替本岗位工作。

（2）完善的岗位交接制度：在保证储备人才能胜任岗位工作的前提下，还要有完善的岗位工作交接制度，以利于接岗人员能快速顺利的上岗。

（3）不断地为上一级公司或集团输送人才。一个企业能不断保持新鲜的血液，这就要求公司人才梯队建设要严谨规范，本课题的研究能够为 Y 公司在人力资源培养方面提供一些建设性意见，同时对同行业其他企业也具有一定的借鉴意义。

厦门大学博硕士论文摘要库

（4）各级领导部门要有人才培养意识：公司各级领导要逐渐地建立起人才培养的意识，并努力在公司内部营造一个有利于员工发展的工作氛围，多为有潜力的员工提供机会以帮助其快速成长。同时，部门间的人才壁垒的存在是制约人才全面发展的重要因素，因此，公司各部门之间加强合作，多提供互相交流与学习的机会，对人才的全方位发展具有重要意义。

第三节研究方法

本文通过 Y 公司的具体实例，研究人才管理的重要性和建设规划、实施策略等。在这个过程中主要采用：

一、 文献综述法

文献分析法要求通过收集、阅读大量文献，归纳和整理相关研究领域的成果，从而形成科学认识的方法。本文将搜集国内外现有文献资料并归纳总结，主要包括：1、国外相关文献综述；2、国内相关文献综述；3、基本理论，包括胜任力冰山模型等。通过对相关文献的收集、阅读、梳理和归纳，逐渐形成对这一问题的研究体系。

二、 案例分析法

案例研究法是结合市场实际，以典型案例为素材，并通过具体分析、解剖，促使人们进入特定的营销情景和营销过程，建立真实的营销感受和寻求解决营销问题的方案。本文就使用 Y 公司的具体案例，深入剖析人才管理的重要性，以及可能存在的问题，并以此为基础，提出人才梯队建设规划和实施策略。

三、 规范分析法

规范分析是指根据一定的价值判断为基础，提出某些分析处理经济问题的标准，树立经济理论的前提，作为制定经济政策的依据，并研究如何才能符合这些标准。它要回答的是“应该是什么”的问题。本文就偏向规范分析，指出应该如何建设人才梯队，而非用实证数据证明现有人才梯队存在的问题，因为这些问题通过 Y 公司的实例已经得到了充分证明。

厦门大学博硕士论文摘要库

第四节研究内容

本文结合 Y 公司的实际情况，分析了公司当前人力资源的状况，并为其未来的发展提出了一些建议。

第一部分在此提出论文研究的背景、内容，意义等。

第二部分人力资源、人力资源开发与管理的理论知识及人才梯队建设的概念。

第三部分分析 Y 公司人才梯队的现状，提出梯队中存在的问题，找出满意和不满意的因素，为梯队建设战略提供定量数据支持。

第四部分讨论 Y 公司人才梯队建设的序列与规划，确定公司人才梯队战略途径。

第五部分根据 Y 公司的现状问题，提出人才梯队建设的战略选择。

第六部分对整篇论文成果的总结，指出了论文的不足之处。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章相关理论与研究回顾

第一节国内外人才管理的研究现状

在人才管理方面西方国家的研究早于我国，在许多理论和实践中都优于我国。本着实事求是的观点和态度学习西方关于人才管理的理论，同时结合我国实际状况进行深入研究。使得我国在人力资源管理的研究中形成具有中国特色的，符合我国实际需要的理论成果。

一、国外相关理论和实践

在国外的人才管理理论实践中形成了不同的派别，具有非常大的借鉴作用：

1、沃顿商学院的 Peter Cappelli (2008)教授在《21 世纪的人才管理》一文中首先提出基于企业的人才管理模型：在保证成本效益最大化的前提下，让雇员、能力、职位、迅速匹配，实现供应链式的人才管理模式，与 just-in-time(准时制)生产方式相匹配的人才配置方式。

2、在实践中具有代表性的企业是 IBM 和飞利浦这两家企业

IBM 自 2004 年起就对人力资源供应链进行研究，到今天，此项研究已经为公司节省了数十亿美元的成本。2007 年， IBM 公司开始将供应链管理和人才管理结合起来，最终确定为劳动力优化模型，采用人才供应链式的思维解决了人力资源的问题。具体操作是以供应链中的“按需分配”模式在人才管理中发挥作用，就是按照需要配置人才，把员工安排到与其能力和兴趣比较合适的岗位上。

1999 年，飞利浦公司开始建设人才梯队，用来培养适合自己企业发展的高潜力领导，这个计划被称为“三步走”计划。具体操作步骤是：一，找到高潜力人才晋升时关键的职业阶段，找出哪些因素会影响他们的成长；二，根据职业发展，为高潜力人才提供一些必要的支持和干预，促进他们可以快速进步，快速成长。三，对于进入高潜力人才库的员工，分阶段的进行重新评估，建立评估和退出机制，保证高潜力人才库的人才质量始终保持在高水准。通过三步走战略，飞利浦公司快速培养了一批符合公司发展的高质量领导人才。

厦门大学博硕士论文摘要库

3、根据九型人格等相关理论进行职业倾向测试，对员工进行职业规划。按照公司本身的需求，在控制成本的基础上利用多种途径培养自己所需人才是西方在人才管理方面做出的巨大贡献。

二、国内企业实践和相关研究

1、国内企业的人才培养

海尔集团是中国大型集团，拥有多个全球大型家电、冰箱、洗衣机、酒柜、冷柜等第一品牌和第一制造商。在全球有 21 个工业园，5 个大型研发中心，19 个海外贸易公司，拥有员工 8 万余人。海尔集团的人才使用原则规定为三条“在位要受控、升迁靠竞争、届满要轮岗。”“人人都是人才，赛马不相马”说明企业人才机制对人才的产出具有深远的影响。主动培养、公平公正的竞争环境和激励机制是海尔人才辈出的核心原因。

同样，华为公司数十年的发展，对研发人才的培养和重视也是一路重视。由此成就了华为靠核心技术优势占领市场的能力，也是华为公司可以快速发展，变革不落败的主要核心竞争力。

2、国内相关理论研究

赵国强，徐晓辉（2001）在人才梯队中提出的 PE（Proportion of Elite）理论认为，为了防止出现公司某一层级由于一些变故出现大量辞职等情况，公司应在各岗位各层级培养不少于其以上各层人数总和的优秀员工作为“后备军”，这些“后备军”与新招员工不同，不需要时间去适应公司的业务与环境，可以大大提高效率，使公司尽快步入正轨。同时，由于较低层级的“高素质”后备军已经具备了替代上层员工的能力，因此，该理论的实施也可以对老员工产生激励作用。

许峰(2011)则以 Peter Cappelli 的人才供应链理论为基础，运用专家研讨会法，提出从四个方面构建人才供应链管理模式的框架。

殷淑芳(2010)认为每个企业都应该特别重视招聘阶段，这样才能将企业自身的“人才蓄水池”建好。另外，企业在重视岗位胜任能力的基础上，哈药还关注到团队成员自身的特质在竞争合作中不断地进行互补增值得现象。

厦门大学博硕士论文摘要库

Degree papers are in the "Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database". Full texts are available in the following ways:
1. If your library is a CALIS member libraries, please log on http://etd.calis.edu.cn/ and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库