

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 17920111150776

UDC _____



廈門大學

碩 士 学 位 论 文

LD 公司销售团队基于胜任力模型的培训体系研究 A Research on LD Company Sales Training System Based on Competency Model

李月影

指导教师姓名: 吴文华 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2014 年 7 月

论文答辩时间: 2014 年 8 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 7 月

LD 公司销售团队基于胜任力模型的培训体系研究

李月影

指导教师: 吴文华 教授

厦门大学

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

摘 要

随着知识经济时代的来临，中国企业间的竞争从最初的产品竞争发展到资本经营竞争，再逐渐发展到智力资本竞争，人力资源的价值已经成为衡量企业整体竞争力的重要标志。20 世纪中后期，哈佛大学的戴维·麦克米兰教授的研究成果——“胜任力模型”，为许多企业重新构造了新的人力资源管理体系，为企业人力资源管理的实践提供了一个全新的视角和有效的工具。

LD(中国)叉车有限公司，是一家从事物料搬运的叉车生产商。随着市场的不断扩大，以及公司发展战略的需要，销售团队的综合能力提升及人才发展已经成为公司最重要的议题之一。对于分散在全国各地的销售人员，LD 销售培训工作面临着很多的培训挑战，也存在着跟大多数国内企业培训一样的困境。如何才能更有效的提升销售团队的综合能力，为企业培养高绩效的销售人员呢？

本文概括了胜任力模型的研究理论、研究方法以及胜任力的结构、要素，并结合 LD 公司的战略目标及培训现状，以销售人员为研究对象，通过行为事件访谈法、问卷调查法等对销售人员进行胜任力分析，构建出其岗位胜任力模型。并在岗位胜任力模型的基础上，结合企业现有的培训体系，对已有的培训工作进行调查分析，并参考国内外的先进理论与实践案例，从企业人员发展的横向和纵向两方面来构建及完善 LD 公司销售团队的培训体系。希望为相关企业在培训体系改革方面提供参考。

关键词：销售团队；胜任力模型；培训体系

Abstract

With the advent of the era of knowledge economy, the competition between Chinese enterprises from the initial product development to capital management competition, and gradually developed into intellectual capital competition, the value of human resources has become an important symbol of measure enterprise overall competitiveness. In mid and late 20th century, the research achievements of Harvard University professor David C. McClelland -"competency model", triggered a revolution in the field of human resources. Many enterprises reconstructed a new human resources management system. It provides a new angle of view and an effective tool for the enterprise human resources management practice.

LD (China) Company Ltd. is the Asian R & D, manufacturing, sales and service base of LD Material Handling. With the expansion of the market, and the needs of company development strategy, how to develop the sales' ability and talent development have become one of the most important issues. As LD sales people scattered all over the country, sales training have many challenges, as well as most of the domestic enterprise. How can we improve the comprehensive ability of sales more effectively, and develop high performance sales staff?

This article will combine the enterprise existing training system, analyze the existing training program, and reference of domestic and foreign advanced theory and practice cases, through the analysis of the competency model to construct the LD company sales team training system. This article summarized the research, method and structure of competency model theory, and combined with LD company's strategic goal and the training status. With sales staff as the research object, through behavioral event interview (EBI) method and questionnaire investigation to analysis the competency of sales staff, and then build up the sales competency model. Based on the competency model, and finally build up the LD sales training system. Hope to provide a reference for relevant enterprises in the aspect of training system reform.

Keywords: Sales Team; Competency Model; Training System

第一章 绪论	1
第一节 选题背景与意义	1
第二节 本文的主要内容	3
第三节 本文的研究方法	4
第二章 相关理论基础	6
第一节 胜任力的概念及研究现状	6
一、胜任力的概念与相关理论	6
二、胜任力在国内的应用及研究现状	8
第二节 培训体系相关理论	9
第三节 基于胜任力模型构建培训体系的价值	14
一、培训需求分析	15
二、培训内容开发	15
三、培训效果评估	15
第三章 LD 公司概况及其销售团队培训现状分析	17
第一节 LD 公司的基本背景	17
一、LD 公司的概况	17
二、LD 公司人力资源管理的基本情况	18
第二节 LD 公司销售团队的情况介绍	21
第三节 LD 公司销售团队培训现状	23
一、培训需求分析	23
二、培训计划	23
三、培训组织与实施	25
四、培训效果评估	26
第四节 LD 公司销售团队培训体系存在的问题及分析	26
一、培训效果难以落地	26
二、培训效果难以衡量	27
三、大区培训工作难以监管	28
第五节 基于胜任力模型建立培训体系的必要性	28
第四章 LD 销售团队的胜任力模型构建	30
第一节 胜任力模型构建的原则与思路	30
第二节 胜任力分析的步骤与方法	31

第三节 胜任力分析构建的过程	34
一、胜任力访谈分析	34
二、问卷调查分析	35
三、胜任力模型的初步构建	38
四、胜任力模型的验证	41
第五章 基于胜任力模型的 LD 公司销售团队培训体系构建	43
第一节 培训体系构建原则	43
第二节 基于胜任力模型的培训体系构建的步骤	44
第三节 LD 销售团队的培训体系构建框架与构成要素	45
一、LD 销售培训体系及岗位培训框架	45
二、LD 人才培养与发展框架	52
第六章 LD 公司销售团队培训体系实施	55
第一节 培训体系实施的流程	55
第二节 培训体系实施的辅助措施	56
第三节 培训体系的效果预测	58
第七章 结 论	61
参考文献	62
致 谢	63
附 录	64

Contents

Chapter One Introduction	1
Section One Research Background and Significance	1
Section Two Research Contents	3
Section Three Research Methodology	4
Chapter Two Relevant Theories.....	6
Section One The Concept and Research Statuses of Competency.....	6
Part One The Concept and Related Theory of Competency.....	6
Part Two The Application and Research of Competency in Domestic.....	8
Section Two Relevant Training Theory and Main Development Pattern	9
Section Three The Value of The Training System Based on The	
Competency Model	14
Part One The Analysis of Training Need.....	15
Part Two The Development of Training Content.....	15
Part Three The Evaluation of Training Effect.....	15
Chapter Three LD Competency Profile and Its Sales Training	
Situation Analysis.....	17
Section One LD Company Basic Background	17
Part One LD Company Profile	17
Part Two The Basic Situation of HR Management	18
Section Two LD Sales team Situation	21
Section Three LD Sales Training Situation.....	23
Part One Training Need Analysis	23
Part Two Training Plan	23
Part Three Training Organization and Implementation.....	25
Part Four Training Result Assessment.....	26
Section Four LD Sales Training System Problems and Analysis	26
Part One Training Effect is Difficult Landing	26
Part Two Difficult to Measure the Effectiveness of Training	27
Part Three Difficult to Monitor the Regional Training	28
Section Five The Necessity of Training System Based on Competency	
Module	28

Chapter Four LD Sals Competency Model Building	30
Section One The Principle and ideas of the compency model building	30
Section Two The Methods and Steps of Comeptency Model Analysis	31
Section Three Competency Model Building Process	34
Part One The EBI Analysis	34
Part Two The Survey Analysis	35
Part Three The Competency Model Build Up	38
Part Four The Validation of Competency Model	41
Chapter Five Based on the Competency Model of LD Sales Training System Building	43
Section One The Principle of Training System Building	43
Section Two The Building Steps of Training System	44
Section Three The Framwork and Constituent Elements of Training System	45
Part One LD Training System and Framework.....	45
Part Two LD Training and Development Framework.....	52
Chapter Six LD Sales Training System Implementation	55
Section One Training System Implementation Process	55
Section Two Auxiliary Measures on the Implementation of Training System	56
Section Three Effect Prediction of Training System	58
Chapter Seven Conclusions	61
References	62
Acknowledgements	63
Appendix	64

第一章 绪论

第一节 选题背景与意义

一、选题背景

随着知识经济时代的来临，各类技术更新速度的加快以及融资方式的多样化，中国企业间的竞争从最初的产品竞争发展到资本经营竞争，再逐渐发展到智力资本竞争，人力资源的价值已经成为衡量企业整体竞争力的重要标志。因此，人力资源管理在企业战略发展中的地位也被提升到了史无前例的高度。

但与此同时，人力资源管理正遭受到前所未有的来自经济全球化、信息网络化、组织发展的速度与经济变革的力量等等的挑战和冲击。企业如何在快速变幻的社会潮流下，最大化的有效发挥人力资本的价值，进而增强企业的竞争优势，已经成为企业能否在智力资本竞争立于不败之地的关键。

美国著名管理专家彼得·圣吉在其著作《第五项修炼》中，提出：“未来唯一持久的优势，是谁有能力比你的对手学习得更快”。这也说明，在知识经济时代，人才培养系统已经成为企业的一种核心竞争力，成为企业发展的新动力。

虽然，目前大多数的中国企业还处于培训意识启蒙或初始规划的阶段，在“热火朝天”的企业培训工作中也存在着诸多的问题：培训投入较少、业务管理水平低下、专业人才缺乏、培训体系不完善、配套制度薄弱等，使得很多企业培训没有发挥出其应有的积极推动作用，反而沦为了企业的“鸡肋”。但与此同时，我们可喜的发现越来越多的企业管理者观念开始转变，将解决问题的培训思想转换为企业战略发展开发和培养人力资源的理念。LD（中国）叉车有限公司（以下简称为“LD公司”）的管理者就是其中的一员，也正在为此目标而努力。

LD公司隶属德国K集团，成立于1993年，现有2000多名员工，销售网络覆盖全国80多个城市，是LD物料搬运在亚洲的研发、生产、销售、服务基地，向市场提供全系列的平衡重及仓储等叉车，及最优化的物料搬运综合解决方案及物流方案设计及咨询服务。在扎根中国市场的二十年里，LD公司一直在培养和适应中国叉车市场的发展，在外资品牌中稳居领头羊的地位。但近年来，

随着国内物流市场的蓬勃发展及行业竞争的白热化，LD 公司的管理者明显的感觉到公司人才培养发展的速度明显跟不上市场的发展速度。

2012 年 12 月 26 日，国务院常务会议提出降低流通费用的 10 项政策措施，让流通产业的发展上升到国家战略的层面。业内人士认为，作为适用于车站、港口、机场、工厂、仓库等场合的机械化装卸和短距离运输的高效设备，叉车制造业将伴随近年中国消费潜力的释放和物流业的进一步整合规范而迎来高速发展期。在此大环境下，扎根中国市场二十年的 LD 公司能否抓住市场机遇迎来公司新一轮高速发展，跟 LD 公司能否顺利重整人力资源培训体系，成功实现从解决问题的培训模式到为企业战略发展开发和人才培养的培训模式之间进行转换，已经变得密切相关。

传统的培训模式，从解决问题出发，期待培训能包治百病，实则是头痛医头、脚疼医脚，收效甚微，其最大的弊端在于缺乏系统性和前瞻性。随着企业的发展，这样的培训模式已经无法满足企业发展对培训提出的基本需求：提高员工自身的从业素质和知识技能，更好的实现人-岗匹配，从而提升公司效益。

与之相比，从企业战略发展出发而构造的培训体系，始终以改善员工绩效为目的，把人才培训体系和人力资源管理中的绩效考核、人员选拔晋升等其他相关环节紧密联系，相辅相成，互相促进。

怎样的培训体系才能实现改善员工绩效的目的呢？大量的研究证明，企业员工如果拥有其任职岗位所需要的胜任力结构，将对企业员工创造高绩效、实现职业成长以及推进企业发展都具有十分重要的意义。因此，基于胜任力模型而开发构建的培训体系是提升员工绩效的一个有效途径。

结合本人的工作情况，本文将选取 LD 公司的销售团队为研究对象，通过对其现状及岗位胜任力的分析，从实践操作层面来探讨 LD 公司销售团队基于胜任力模型的培训体系构建。

二、研究意义

在人力资源管理实践的应用中，胜任力的发展已经有 30 多年的历史。但员工胜任力提升与员工战略性培训开发之间究竟应当如何链接、如何实现构建基于胜任力提升的员工战略性培训开发的机制等问题的剖析在相关领域的理论和实践中仍是探索性课题。因此，本次论文的主要研究意义有以下几点：

(一)为胜任力在企业人力资源管理的应用方面提供实践经验和研究素材。

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