

学校编码: 10384  
学号: 17920111150899



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

鲁科斯公司胜任素质模型的建立和应用

厦门大学

硕士学位论文

鲁科斯公司胜任素质模型的建立和应用  
Establishment and Application of Competency Model in

LucasMilhaupt Comapny

王冠英

指导教师姓名: 傅小凡 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2014 年 7 月

论文答辩日期: 2014 年 8 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 \_\_\_\_\_

评 阅 人 \_\_\_\_\_

2014 年 7 月

指导教师: 傅小凡 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它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

进入 21 世纪以来，市场环境趋于变化、知识更新速度不断加快，企业核心竞争力的形成与增强越来越依靠人力资源来实现，人才的竞争已经成为了企业间的主要竞争，人力资源管理也已经成为企业发展的重要保证。而胜任素质模型为企业人力资源管理系统如何有效支撑企业战略找到了出发点和载体，是整个人力资源管理系统运作的基石和条件。如何在企业中建立胜任素质模型并且应用到人力资源管理系统各方面也成为企业人力资源管理的重点。

本文研究的对象是鲁科斯钎焊材料（苏州）有限公司。鲁科斯是钎焊行业的世界第一，在进入中国市场之后得到了迅猛的发展。但随之企业的快速增长和团队规模的急速扩大，人员水平参差不齐，人员问题日渐突显，公司急需完善现在的人力资源管理体系。而公司若能建立胜任素质模型，并将之用于人力资源管理中，将为公司人力资源管理活动的开展确立新的基点，化管理中的被动为主动。本文试着运用胜任素质模型的相关理论知识，结合鲁科斯的现状，建立适合鲁科斯的胜任素质模型并将之应用到人力资源管理体系各方面，从而解决鲁科斯公司现存的问题。

本篇论文分六个部分对鲁科斯钎焊材料公司进行研究：从研究背景和研究意义出发研究了胜任素质的定义、著名模型、建模过程和意义，分析了鲁科斯公司存在的问题和现状，整理了适合鲁科斯的胜任素质模型的建立步骤并在鲁科斯公司予以实施来验证，最终将胜任素质模型应用到鲁科斯公司人力资源管理的各方面。其中对胜任素质模型的实证研究做了重点描述。

**关键词：**胜任素质；素质模型；人力资源管理





## Abstract

In the 21st century, the environment in the market vary from minute to minute, the knowledge renewal speed is accelerating, so the core competitiveness of enterprises depends on human resource more and more. The competition among enterprises has been mainly converted into the competition for talents. Human resources management has become an important guarantee for the development of enterprises. Meanwhile as the competency model could support the enterprise strategy effectively, it becomes the footstone of whole human resource system. How to establish the competency model and apply the model to all aspects of human resources management system has become the focus of human resources management in enterprises.

Lucasmilhaupt Brazing Materials (Suzhou) Co., Ltd, as the research object of this thesis, is the leading enterprise in the international brazing material industry. When Lucasmilhaupt joined China market, it grows very fast. As too fast growth on company scale and team scale, the employees abilities vary huge different, so comes many people problems. Those problems require Lucasmilhaupt to optimize the human resource management system in a short time. So if Lucasmilhaupt could establish competency model and apply it in the human resource management system, the competency model will be the starting point of improving Lucasmilhaupt human resource management system. In this article, I try to combine related theoretical knowledge of competency model and current situation of Lucasmilhaupt, establish a competency model which is suitable to Lucasmilhaupt, use the competency model into all aspects of Lucasmilhaupt human resources management system, and finally help Lucasmilhaupt solve the current problems.

The analysis of this thesis is divided into six parts in total to research Lucasmilhaupt: Starting from the research background and research significance, it conducts study and analysis on theoretical basis, definitions, famous patterns, model establishment process and importance; analyze the current situation and problems of Lucasmilhaupt, work out a establishing process of competency model which is suitable to Lucasmilhaupt, deliver the establishing process in Lucasmilhaupt, and then apply the final competency model in to all aspects of Lucasmilhaupt human

resources management system. Among the strategies, this thesis puts emphasis on the establishing practice of competency model.

**Keywords:** Competency; Competency model; Human resources management

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 研究背景.....	1
第二节 研究意义.....	1
第三节 研究框架.....	1
<b>第二章 胜任素质相关理论综述</b> .....	<b>3</b>
第一节 胜任素质的概念.....	3
第二节 胜任素质要素.....	5
一、胜任素质冰山模型 .....	5
二、胜任素质洋葱模型 .....	7
三、华夏基石咨询公司的分层胜任素质模型 .....	7
第三节 建立胜任素质模型的流程和意义 .....	8
一、胜任素质模型建立的流程 .....	8
二、胜任素质模型建立的意义 .....	9
<b>第三章 鲁科斯钎焊材料公司人力资源管理问题分析</b> .....	<b>12</b>
第一节 鲁科斯钎焊材料公司介绍 .....	12
第二节 鲁科斯人力资源管理的问题 .....	12
一、招聘缺乏客观依据 .....	12
二、培训缺乏客观依据 .....	13
三、绩效管理缺乏客观依据 .....	13
四、职业发展和规划缺乏客观依据 .....	14
第三节 建立胜任素质模型对鲁科斯的意义 .....	14
一、基于胜任素质模型的招聘 .....	14
二、基于胜任素质模型的培训 .....	15
三、基于胜任素质模型的绩效管理 .....	15
四、基于胜任素质模型的职业发展和规划 .....	15
<b>第四章 实证分析——鲁科斯钎焊材料公司胜任素质模型的构建</b> ....	<b>16</b>
第一节 建立模型的主要流程和主要方法 .....	16

一、建立鲁科斯胜任模型的主要方法 .....	16
二、建立鲁科斯胜任模型的主要流程 .....	17
<b>第二节 鲁科斯胜任素质模型的构建 .....</b>	<b>19</b>
一、全员核心胜任素质的构建 .....	19
二、选取核心专业岗位 .....	20
三、提炼专业胜任素质 .....	25
四、提炼管理岗位胜任素质 .....	38
五、胜任素质模型的确定 .....	41
<b>第五章 鲁科斯钎焊材料公司胜任素质模型的应用 .....</b>	<b>43</b>
<b>第一节 胜任素质模型在鲁科斯招聘中的应用 .....</b>	<b>43</b>
一、基于胜任素质模型的招聘流程改进 .....	43
二、招聘状况的改善 .....	44
<b>第二节 胜任素质模型在鲁科斯培训中的应用 .....</b>	<b>45</b>
一、基于胜任素质模型的培训流程改进 .....	45
二、培训状况的改善 .....	46
<b>第三节 胜任素质模型在鲁科斯绩效管理中的应用 .....</b>	<b>47</b>
一、基于胜任素质模型的绩效管理改进 .....	47
二、绩效管理状况的改善 .....	49
<b>第四节 胜任素质模型在鲁科斯职业发展和规划中的应用 .....</b>	<b>49</b>
一、基于胜任素质模型的职业发展和规划改进 .....	49
二、职业发展和规划状况的改善 .....	51
<b>第五节 胜任素质模型在鲁科斯公司的应用小结 .....</b>	<b>51</b>
<b>第六章 结语 .....</b>	<b>53</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>54</b>
<b>致谢.....</b>	<b>55</b>

## Contents

<b>1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Research Background.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Research Motivation .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Research Structure .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Relevant Theories Review of Competency .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Definations of Competency .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Elements of Competency .....</b>	<b>5</b>
2.2.1 Iceberg Model.....	5
2.2.2 The onion Model .....	7
2.2.3 The competency model of hierarchical from Huaxia Consulting .....	7
<b>2.3 Process and importance of establishing competency model.....</b>	<b>8</b>
2.3.1 Process of establishing competency model .....	8
2.3.2 Importance of establishing competency model .....	9
<b>3 LucasMilhaupt Human Resource Problem.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Introduction of LucasMilhaupt .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Human Resource Problems of LucasMilhaupt .....</b>	<b>12</b>
3.2.1 Recruiting Problem .....	12
3.2.2 Training Problem.....	13
3.2.3 Performance Management Problem .....	13
3.2.4 Career Development Problem .....	14
<b>3.3 Meanings of Establishing Competency Model in LucasMilhaupt.....</b>	<b>14</b>
3.3.1 Recruing Based on Competency Model .....	14
3.3.2 Training Based on Competency Model.....	15
3.3.3 Performance Management Based on Competency Model .....	15
3.3.4 Carere Development Based on Competency Mode .....	15
<b>4 Practice of Establishing Competency Model in LucasMilhaup .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Major Process and Methods Introduction.....</b>	<b>16</b>
4.1.1 Major Methods Introduction .....	16
4.1.2 Major Process Introduction .....	17
<b>4.2 Details of Competency Model Establishment.....</b>	<b>19</b>
4.2.1 Create Common Core Competency.....	19
4.2.2 Identify Key Positions .....	20
4.2.3 Create Professional Competency.....	25

4.2.4 Create Management Competency .....	38
4.2.5 Setup Whole Competency Model.....	41
<b>5 Competency Model Application in LucasMilhaupt .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 Application in Recruiting .....</b>	<b>43</b>
5.1.1 Improvement of Recruiting Process .....	43
5.1.2 Impacts on Recruiting .....	44
<b>5.2 Application in Training .....</b>	<b>45</b>
5.2.1 Improvement of Training Process .....	45
5.2.2 Impacts on Training.....	46
<b>5.3 Application in Performance Management.....</b>	<b>47</b>
5.3.1 Improvement of Performance Management Process.....	47
5.3.2 Impacts on Performance Management .....	49
<b>5.4 Application in Career Development.....</b>	<b>49</b>
5.4.1 Improvement of Career Development Process.....	49
5.4.2 Impacts on Career Development .....	51
<b>5.5 Brief Summary .....</b>	<b>51</b>
<b>6 Concusion .....</b>	<b>53</b>
<b>References .....</b>	<b>54</b>
<b>Acknowledgments .....</b>	<b>55</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

现代社会处处有竞争，时时有挑战，而所有的竞争和挑战都离不开人。赢得人的竞争，就能赢得企业间的竞争。因此赢得企业间竞争的关键是人才。那么什么是人才？是所谓的高能力或者高学历者吗？企业在实际用人当中发现了答案：能力与岗位要求的能力匹配的人就叫人才。匹配也就是“相似”的意思，人的能力和岗位要求的能力的对应程度越高，岗位的工作任务也就能完成地越好。也就是说并不是人的能力越高越好，而是人的能力和岗位要求最接近越好。那么如何实现人职匹配呢？首先需要确认职位需要什么样的胜任素质。当职位的胜任素质模型建立后，企业就可以根据模型所描述的胜任素质为基础进行一系列的选育用留活动。

### 第二节 研究意义

鲁科斯钎焊材料公司是世界上最大的钎焊材料公司。自 2007 年进入中国后迅速发展，团队从十几人发展到了 600 多人。随着团队规模的扩大，人员水平参差不齐，人员问题日渐突显。公司急需完善一整套选育用人的体系，那么首当其冲的就是建立人员的胜任素质模型。关于胜任素质模型的论文有不少，但是还没有钎焊材料类似公司的研究。本论文研究的意义和目的就在于建立一套适合鲁科斯钎焊材料公司的胜任素质模型，并以此解决鲁科斯公司现有人力资源中存在的问题，同时通过对鲁科斯钎焊材料的研究也可以对钎焊行业的其它公司解决类似问题有借鉴意义。

### 第三节 研究框架

本篇论文分六个部分对鲁科斯钎焊材料公司进行研究：第一章是绪论，主

要阐述论文的研究背景、研究意义及研究框架；第二章是相关理论综述，阐述了胜任素质模型的重要理论点，总结和归纳了国内外前人的研究成果，为文章的进一步展开提供了理论依据。；第三章是对鲁科斯钎焊材料公司的现状介绍，介绍了鲁科斯现在人力资源管理中存在的各种问题并分析了原因，提出建立胜任素质模型对解决现存问题所具备的意义。第四章是提出在鲁科斯建立胜任素质模型的步骤，并通过实证研究的方法构建了整个胜任素质模型。第五章是通过实证研究将胜任素质模型和招聘、培训、绩效、人才规划和发展等人力资源管理模块联系起来，来解决鲁科斯现在的问题。最后的第六章是对全文的总结并提出了研究的不足之处。

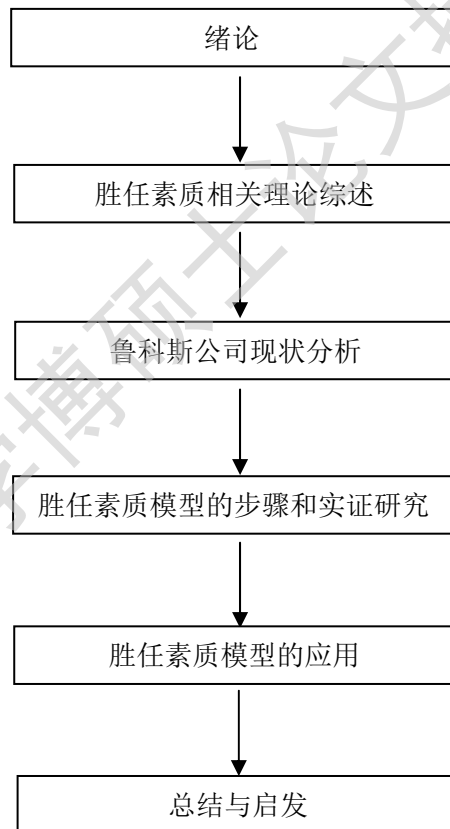


图 1-1 论文研究框架图

资料来源：作者依据论文内容自行绘制, 2014



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库