

学校编码: 10384  
学号: X2011156285

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

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

**YX 食品公司人才梯队建设**

**The Development of Talents Echelon in YX Company**

苏美珍

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: 2013 年 9 月

论文答辩时间: 2013 年 11 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2013 年 9 月

## 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

众所周知，农业产业化企业在我国现代农业建设中扮演着举足轻重的角色，然而普遍存在的人才短缺问题却逐步成为该行业发展的阻碍。YX 食品公司作为福建省的农业产业化龙头企业，面临同样的人才瓶颈，如何突破瓶颈得以继续生存和发展成为企业迫切需要解决的问题。人才梯队建设是战略性人力资源管理的一项有力举措，近些年备受企业亲睐，然而在研究方面还略显不足，因此本文以 YX 食品公司为例建立人才梯队，一方面希望对该公司甚至整个行业的人才问题有所帮助，另一方面也希望丰富该领域的研究。

在企业能力（资源基础观、核心能力、动态能力）、战略性人力资源管理、人力资本、岗位胜任力等理论的指导下，本研究结合 YX 食品公司的实际情况进行人才梯队建设，主要包括三个部分：

一、梯队序列设计。设计了管理序列、专业序列和职能序列，帮助企业实现有效的人才储备和有序的岗位继任，避免人才断层和岗位空缺等问题。也有利于员工清楚自己在公司的发展方向，提高员工队伍的忠诚度和稳定性。

二、人才分层分类系统设计。根据战略价值和岗位所要求胜任力的特殊性两个标准将人才划分为四种类型：核心人才、通用人才、辅助人才和特殊人才，实现有区别、有针对性的管理方式，有效保留核心人才并充分发挥核心人才的作用。另外还建立岗位胜任力模型，作为人才分层分类的工具。

三、配套管理机制建立。建立了与人才梯队配套的选拔、培训、激励和评价机制，作为人才梯队管理的有效保障。

**关键词：**人才梯队；人力资本；核心人才；胜任力

## Abstract

As we all know, Agricultural industrialization enterprises play an important role in the stage of modern China agriculture. However, the shortage of talents has gradually become an obstacle to the development of the industry. As one of the Fujian's agricultural industrialization leading enterprise, YX food company are also faced with the same problem. How to break this bottleneck to survive and develop become the urgentest problem. The development of talents echelon is a strong measure in the human resource management, which is highly fancied by enterprises recent years. However, there are few researches on this topic. Therefore, we study the development of talents echelon in the case of YX food company to help this company resolve talents problem and to enrich the research in this field.

Under the guidance of the theory of enterprise capabilities (resource-based view, core competencies, dynamic capabilities), strategic human resource management, human capital and post competency, this study try to develop talents echelon combines the actual situation of YX food company, which includes three parts:

First, The design of echelon sequence. Management, professional and functional sequences are designed, which can help companies achieve effective talent pool and orderly positions succession, so that to avoid a shortage of talents, job vacancies and other problems. This also can help employees understand their own directions of development in the company, and improve staff loyalty and stability.

Second, The design of hierarchical and classification system of talents. Talents are divided into four types based on two standards: strategic value and competency. The four kinds of talents include core personnel, general personnel, auxiliary personnel and special personnel. With differentiated and targeted management approach to effectively retain key personnel and make full use of their talents. The tool used in the design is competence model.

Third, The supporting management mechanism. The selection, training, evaluation and motivation mechanism are established, which is an effective

guarantee of the echelon management.

Keywords: Talent echelon; Human capital; Core talents; Competency

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究背景及问题提出 .....	1
第二节 研究目标和意义 .....	2
第三节 研究方法和框架 .....	3
第二章 理论基础与文献综述 .....	5
第一节 人才梯队建设的理论基础 .....	5
第二节 人才梯队建设文献综述 .....	12
第三章 YX 食品公司的人才现状 .....	16
第四章 YX 食品公司的人才梯队建设 .....	19
第一节 人才梯队规划 .....	19
第二节 梯队序列设计 .....	20
第三节 人才分层分类系统设计 .....	23
第四节 人才梯队管理机制的建立 .....	29
第五章 研究结论 .....	36
第一节 本研究主要观点 .....	36
第二节 研究贡献与局限 .....	38
第三节 未来研究展望 .....	40
参考文献 .....	42
致谢 .....	44

# Contents

<b>Chapter1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
Section 1 Background of Research.....	1
Section 2 Purpose and Significance of Research.....	2
Section 3 Methodology and Research Framework .....	3
<b>Chapter 2 Theory Foundation and LiteratureReview.....</b>	<b>5</b>
Section 1 Theory Foundation of the Development of Talents Echelon.....	5
Section 2 Literature Review of the Development of Talents Echelon.....	12
<b>Chapter 3 The present situation of Talents in YX Company.....</b>	<b>16</b>
<b>Chapter 4 The Development of Talents Echelon in YX Company.....</b>	<b>19</b>
Section 1 The Plan of Talents Echelo.....	19
Section 2 The Development of Echelon Sequence.....	20
Section 3 The Design of Hierarchical and Classification System.....	23
Section 4 The Supporting Management Mechanism.....	29
<b>Chapter 5 Conclusion.....</b>	<b>36</b>
Section 1 The Main Points .....	36
Section 2 Contributions and Limitations.....	38
Section 3 The Future Prospects.....	40
<b>References.....</b>	<b>42</b>
<b>Acknowledgements.....</b>	<b>44</b>

## 图表目录

图 1-1: 本文研究框架 .....	4
图 2-1: Snell 四象限人才梯队模型 .....	8
图 2-2: 胜任力冰山模型 .....	11
图 2-3: 人力资源系统轮状模型 .....	11
图 4-1: YX 食品公司人才梯队序列 .....	22
图 4-2: YX 食品公司的人才梯队序列运行机制 .....	22
图 4-3: YX 食品公司核心胜任力模型 .....	25
图 4-4: YX 食品公司管理人员通用胜任力模型 .....	27
表 4-1: 胜任力特征定义及分级解释举例 .....	27
图 4-5: YX 食品公司人才分层分类系统 .....	29
图 4-6: YX 食品公司人才梯队建设模型 .....	35

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景及问题提出

《国务院关于支持农业产业化龙头企业发展的意见》(2012)<sup>[1]</sup>肯定了农业产业化龙头企业的地位和作用,“农业产业化龙头企业集成利用资本、技术、人才等生产要素,带动农户发展专业化、标准化、规模化、集约化生产,是构建现代农业产业体系的重要主体,是推进农业产业化经营的关键”。如今,我国农业产业化企业已经具备了一定的产业规模和基础,诸如新希望、双汇等成为全国知名品牌并成功上市。2011年数据显示,各类产业化企业带动全国40%以上的农户从事农产品生产,基地规模占农业生产总规模的60%以上,龙头企业提供的农产品及加工制品占农产品市场供应量的1/3,占主要城市菜篮子产品供给的2/3以上。可见,我国农业产业化企业已成为推进现代农业建设的重要主体。

然而,随着国际金融危机发生、运营成本的增加以及市场规范化的加强,过去依托自然资源和廉价劳动力的成本优势已失去其竞争力,企业竞争的焦点逐渐转移到企业人才的竞争,人才成为企业战略决策的核心要素。这对于我国农业产业化企业而言无疑是当头一棒,此行业的人力资源开发相对滞后,对人才缺乏吸引力,人才的总体数量不足、质量不高、结构不尽合理,有限的优秀人才稳定性又不强,很容易从企业中流出。在如今企业竞争就是人才竞争的背景下,这些问题变得尤为突出,大大限制农业产业化企业对外营运的延伸力和战略目标的实现,逐步成为企业发展的阻碍。

YX食品公司作为福建省的农业产业化龙头企业,一方面面临着激烈的市场竞争,另一方面需要克服普遍的“招工难”问题,因此企业的转型与升级迫在眉睫。公司希望实现生产与管理的转型,提高机械化程度,从而提高生产率,减少对普通生产工人的依赖。在这个过程中,如何突破人才的瓶颈?如何吸引所需要的人才?如何使人力资源更富有生产力?如何保证人才的不间断供应?如何建设有效的人才队伍?这些都是企业迫切需要解决的问题。因此本文从这些问题出发,在战略性人力资源管理理论的指导下,为YX食品公司的转型建立相匹配的人才梯队,通过建设人才梯队序列、设计人才分层分类系统以及建立配套的管

理机制得以完成。

## 第二节 研究目标和意义

### 一、研究目标

(一) 通过人才梯队建设来解决 YX 食品公司在转型与扩张过程中的人才短缺问题，突破农业产业化行业所面临的人才瓶颈。

(二) 通过对人才的分层分类、人才梯队序列的设计以及人才梯队管理机制的建立来完成人才梯队建设。

(三) 通过访谈和观察等调查方法，建立 YX 食品公司的岗位胜任力模型，作为人才分层分类的工具。

### 二、研究意义

#### (一) 理论意义

1. 丰富国内关于人才梯队建设的实证研究。人才梯队建设作为战略性人力资源管理的一个新概念，是对人力资源开发、职位发展通道、岗位继任计划等的提升和完善。目前的研究还比较少，因此本文的研究丰富了该领域的研究。

2. 引起对农业产业化企业管理研究的重视。农业产业化企业在我国经济中占有重要地位，不仅是解决农产品销路、调整农业结构以及增加农民收入的关键，也是转移农村富余劳动力、建设集约型现代化农业的有效载体。然而由于大部分规模较小以及管理不成体系，较少受到研究界的重视。

#### (二) 实践意义

1. 引起农业产业化企业对人才的重视。正如 IBM 创始人沃特森曾说：“你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，只要留下这些人，我就可以重新建起 IBM。”人才对企业的作用不言而喻，但目前很多农业化企业还没有意识到这一点。

2. 解决 YX 食品公司在转型过程中的人才瓶颈问题，也为其他企业的人才梯队建设提供可参考的做法。本研究提出的人才分层分类、人才梯队序列设计以及人才梯队管理机制可以为企业提供有力的参考和借鉴。

3. 帮助解决农业产业化企业的人才问题，促进企业的发展。人才梯队建设的可以帮助解决农业产业化企业面临的人才短缺和流失的问题，保证人才的不断

供给,满足企业可持续发展对人才的需要,从而促进农业产业化企业的持续发展,对于提高农业组织化程度、加快转变农业发展方式、促进现代农业建设和农民就业增收具有十分重要的作用。

### 第三节 研究方法和框架

#### 一、研究方法

##### (一) 文献研究法

采用文献研究法构建本研究的理论框架。首先,广泛收集和阅读与企业能力、战略性人力资源管理、人力资本以及岗位胜任力有关的文献资料,建立人才梯队建设的理论基础。其次,搜索与人才梯队建设相关的研究文献,对人才梯队的概念及建设策略、路径等有一个全面的了解。

##### (二) 案例研究法

本文是针对 YX 食品公司的个案研究,在已有理论的指导下结合企业实际进行人才梯队建设。对 YX 食品公司的人力资源特点以及存在的问题进行了分析,在此基础上对企业人才进行分层分类,建立梯队序列以及梯队管理机制。

##### (三) 访谈和观察

通过大量的访谈、调查和长期的观察,进一步了解各个岗位的胜任特征,建立各岗位各层级的胜任力模型。

#### 二、研究框架

本文的框架由五个部分构成,第一部分是绪论,阐述本研究的背景、研究目标和意义,研究方法和框架;第二部分交代本研究的理论基础和文献综述,包括企业能力理论、人力资本理论、战略性人力资源管理理论以及岗位胜任力理论等,并对人才梯队建设的相关研究进行了综述,在这些成熟理论和已有研究的指导下开展本研究;第三部分是案例研究对象 YX 食品公司的相关介绍和人员现状;第四部分是本研究的核心部分,即 YX 食品公司的人才梯队建设,包括三个步骤:梯队序列设计、人才分层分类系统设计以及配套的管理机制;第五部分对文章主要观点进行总结,并提出了研究贡献、局限与展望。

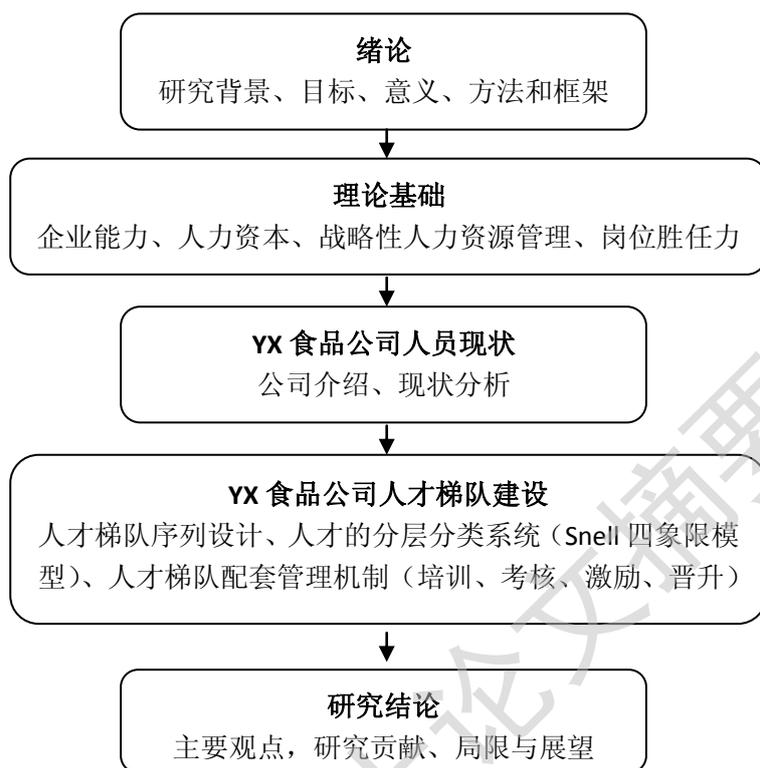


图 1-1: 本文研究框架

## 第二章 理论基础与文献综述

### 第一节 人才梯队建设的理论基础

#### 一、企业能力理论

企业是一个能力体系或能力的集合，企业能力将最终决定企业的竞争优势和经营绩效。关于企业能力的研究形成了资源基础观、核心能力和动态能力三种理论，其演进逻辑从关注企业内部因素到内部和外部因素的结合，从有形资源到无形资源，从静态分析到动态分析。

资源基础观（RBV）强调组织的竞争优势是由组织内部资源所产生。Penrose（1959）<sup>[2]</sup>在对单个企业成长过程的研究中，把企业的能力称为企业固有的能够逐渐拓展其生产机会的知识积累倾向。Wernerfelt（1984）<sup>[3]</sup>在《企业资源学说》一文里提出企业内部资源对企业获利并获取竞争优势的战略价值。他认为企业是一系列资源和能力组成的资源束，其长期竞争优势来自于企业拥有并控制的无法复制、难以替代的特殊资源，包括物质资源、人力资源和组织资源。Barney（1991）<sup>[4]</sup>在《公司资源和持续竞争优势》中把企业资源理解为企业所控制的、能提高运行效率的所有资产、组织程序、企业品质、信息与知识等，并且强调能够成为企业竞争优势来源的资源必须具备的基本条件是价值性、稀缺性、难以模仿性和难以替代性。Peteraf（1993）提出企业资源的异质性是企业获得竞争优势的必要条件，企业事前预防竞争、事后限制竞争以及资源的不完全流动性是企业获得竞争优势的充分条件。安德鲁·坎贝尔等在《核心能力战略》<sup>[5]</sup>中提到企业的资源和能力包括企业用来开发、生产和分销产品或服务给消费者的所有财力、物力、人力和组织资源。归纳而言，资源基础观强调企业所拥有资源的差异性和稀缺性是企业能够赢得利润和竞争优势的主要原因。

核心能力强调企业对其拥有的资源、技能和知识的整合能力。Prahalad 和 Hamel（1990）<sup>[6]</sup>认为，企业的核心能力是组织中的一种集体学习，尤其是关于如何协调多样化的生产技能以及把众多的技术流一体化的一种组织能力。他们还指出，企业短期的竞争优势来自对产品成本与品质的控制，但长期的优势来自于

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