

学校编码: 10384

学 号: 17920081151237



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于岗位胜任力素质模型的J公司咨询顾问 培训模式研究

The Research About Consultant Training Mode Based On
Competency Model in J-Company

朱海珊

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: 2012 年 10 月

论文答辩时间: 2012 年 11 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 10 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

出国服务行业是一个以专业服务为企业生存发展根本的行业，人才是此类公司最宝贵的资产。随着行业不断深入发展，行业的竞争集中体现在人才的竞争上。J公司未来发展的重点之一是人才的培养，其中又以作为公司核心人才的咨询顾问的培养为关键，对于J公司而言，建立一套系统的、持续有效的咨询顾问培训模式，保持咨询顾问的人才优势，是公司未来人力资源管理方面需要完成的重要任务之一。

本文结合胜任力素质理论和培训理论，分析J公司培训存在的问题和成因，以及引入胜任力素质模型进行培训的意义，然后采用实践途径建立了J公司咨询顾问的岗位胜任力素质模型。公司的培训模式设计就在咨询顾问的岗位胜任力素质模型的基础上进行。在模型的基础上进行培训的需求分析，建立培训课程体系，分层进行咨询顾问培训项目设计，并根据不同的培训项目设计培训效果评估的方案。新的培训模式的设计体现培训的系统性、连续性和针对性，为培训的成功实施奠定基础。

J公司咨询顾问的培训模式设计对服务行业，尤其是中小企业在销售和服务类人才的培训方面具有一定的参考和借鉴意义。培训需求分析的准确与否直接影响到培训的成效，是培训成功开展的前提。然而，目前国内许多中小企业在培训中缺乏或者无法进行科学的需求分析，无法取得满意的培训效果。胜任力素质模型可以为培训的需求分析提供一个参考标准，使培训的需求分析有据可依。在培训中引入胜任力素质模型，能使培训的针对性更强，从而加强培训和员工素质提高、企业发展之间的联系。此外，本文通过实践途径，采用行为事件访谈结合改造现有模型的方式，建模过程相对简便快捷，可以由企业自行完成，适合不少中小企业无法在建模投入太多的时间和精力，也缺乏建模专业人才的现实，从而使这一有效的管理手段能够在这些企业里得到实施。

关键词：胜任力素质；培训模式；咨询顾问

Abstract

In an industry which provides professional services for going abroad, human resource is the most important property for a company. As the development of the abroad services industry, competition among enterprises will focus on talent competition. One of the priorities for the future development of J Company is training of personnel. The consultant is the core talent in J Company and consultant training is important for it. In order to improve training effects, keep the advantage of consultant talent, to establish a systemic, perpetual and useful consultant training mode is one of the most important steps in future human recourse management.

This thesis is in reference to the theory of competency and training. Firstly, analyzes the current situation and problems of consultant training and the meaning for using competency model in training. Secondly, make models for consultant position in a practice way. Then, designedly develops consultant training mode based on the consultant position competency model, which includes training needs analysis, training courses design and development, training project design and training effect evaluation. The new training mode reflects the characteristic of systematicness, continuity and effectiveness, which will be the foundation of a successful training.

The consultant training mode of J Company can be useful for other service industry, especially for sales and service training in medium-sized and small enterprises. Training needs analysis directly affects the effectiveness of training. However, many middle and small enterprises in China can not obtain satisfactory effectiveness for lack of scientific needs analysis. Competency model can provide a standard for training needs analysis and make it more targeted. From that, the link between training and enterprise development will be strengthened. In addition, the process in a practical way for modeling is relatively simple which is suitable for many middle and small enterprises.

Key words: competency; training mode; consultant

目录

第一章 绪论	1
第一节 选题的背景及意义	1
一、选题的背景	1
二、研究的目的和意义	2
第二节 研究的方法和论文结构	3
一、研究的方法	3
二、论文的结构	4
第二章 相关理论综述	6
第一节 培训的基本理论	6
一、企业员工培训的内涵	6
二、企业员工培训体系与培训流程	8
三、培训的方法	9
四、培训效果的评估	11
第二节 胜任力素质理论	12
一、胜任力素质的含义	12
二、胜任力素质模型	13
三、胜任力素质模型的构建	14
第三节 胜任力素质模型在培训中的应用	15
一、基于岗位胜任力素质模型的培训的意义	15
二、基于岗位胜任力素质模型的培训模式	15
第三章 J公司咨询顾问培训现状分析	17
第一节 J公司概况	17
一、J公司背景	17
二、J公司组织结构	18
第二节 J公司咨询顾问工作与人员概况	19
一、咨询顾问岗位介绍	19
二、咨询顾问工作流程	20
三、咨询部人员概况	21
四、咨询部经营管理现状	23
第三节 J公司咨询顾问培训现状和问题分析	24
一、咨询顾问培训现状	24
二、咨询顾问培训存在的问题	26
三、培训问题成因分析	28
第四节 基于岗位胜任力素质模型培训的必要性	29
第四章 J公司咨询顾问岗位胜任力素质模型	31
第一节 J公司咨询顾问岗位胜任力素质模型的建立	31
一、模型建立的思路	31
二、模型建立流程	32

第二节 J公司咨询顾问岗位胜任力素质模型	41
第五章 基于岗位胜任力素质模型的咨询顾问培训模式设计	43
第一节 基于岗位胜任力素质模型的培训需求分析	43
一、咨询顾问岗位胜任力素质评价.....	43
二、咨询顾问胜任力素质差距分析.....	46
三、咨询顾问培训需求分析.....	48
第二节 基于岗位胜任力素质模型的培训课程体系设计	50
一、培训的目的.....	50
二、培训课程设置.....	51
三、培训课程开发.....	52
第三节 基于岗位胜任力素质模型的培训方案设计	53
一、培训对象与培训内容.....	53
二、培训方法选择.....	54
三、培训师的选择和培养.....	58
四、培训实施的计划表.....	59
第四节 基于岗位胜任力素质模型的培训效果评估	61
一、培训效果评估模型.....	61
二、培训效果评估方案.....	62
第六章 结论	66
附 件	68
参考文献	74
致 谢	75

Contents

Chapter1. Preface -----	1
Section1. Background and meaning of title selection -----	1
1. Background of title selection-----	1
2. Meaning of title selection-----	2
Section2. Method and frame of investigation -----	3
1. Method of investigation-----	3
2. Frame of investigation-----	4
Chapter2. Overview of interrelated theory -----	6
Section1. Basic theory of training -----	6
1. Connation of enterprises training-----	6
2. Training system and processes-----	8
3. Training methods-----	9
4. Training effect evaluation-----	11
Section2. Theory of competency -----	12
1. Meaning of competency-----	12
2. Competency model-----	13
3. Development of competency model-----	14
Section3. Competency model use in training -----	15
1. Significance of training based on competency model-----	15
2. Training process based on competency model-----	15
Chapter3. Analysis of present consultant training of J-company ----	17
Section1. Overview of J-company -----	17
1. Background of J-company -----	17
2. Organizational structure of J-company -----	18
Section2. General situation of consultant position and human resource -----	19
1. Consultant position-----	19
2. Consultant workflow-----	20
3. Consultant human resource-----	21
4. Management of consultant department-----	23
Section3. Analysis of current consultant training of J-company -----	24
1. Consultant current training-----	24
2. Problems of consultant training-----	26
3. Causes of training problems-----	28
Section4. Necessity for using competency in training -----	29
Chapter4. The development of consultant competency model -----	31
Section1. The development of consultant competency model -----	31
1. Modeling ideas-----	31
2. Modeling process-----	32

Section2. Consultant position competency model-----	41
Charppter5. Design of consultant training mode based on competency model-----	43
Section1. Training needs analysis based on consultant competency model-----	43
1. Evaluation of consultant competency-----	43
2. Analysis of consultant competency gap-----	46
3. Consultant training needs analysis-----	48
Section2. Training curriculum design based on consultant competency model -	50
1. Purse of consultant training-----	50
2. Design of training curriculum-----	51
3. Development of training curriculum-----	52
Section3. Design of training scheme based on consultant competency model ----	53
1. Training Object and content-----	53
2. Training methods selection-----	54
3. Trainer cultivation and selection-----	58
4. Training project implementation plan-----	59
Section4. Design of training effect evaluation based on consultant competency model-----	61
1. Training effect evaluation model-----	61
2. Training effect evaluation program-----	62
Charppter6. Conclusion-----	66
Appendix-----	68
References -----	74
Appreciation-----	75

第一章 绪论

第一节 选题的背景及意义

一、选题的背景

在知识经济时代，人才是企业生存发展的关键。培训是企业获取人才的重要手段，在企业人力资源管理中越来越显示出它的重要性。培训可以给企业带来持续竞争力，一方面，可以提升员工的知识技能，另一方面，可以使员工认可和接受企业的文化和价值观。培训体现了企业对员工的责任心，对提升员工的素质和吸引保留优秀员工都有重要作用。

目前，中国的大多数企业已经认识到员工培训及提高培训质量的重要性。然而培训仍是许多企业人力资源工作中的薄弱环节，尤其是中小企业，培训系统性，针对性不强，没有建立一套行之有效的方法，培训没有起到应有的效果，使培训陷入“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”的尴尬境地。

随着国内经济的快速发展，出国旅游，学习和定居不再是少数人的专利，越来越多的中国民众踏出了国门。出国服务近几年在中国发展得很快，服务中介机构数量明显增加。出国中介服务工作涉及面广，具有综合性、广泛性的特点，是多种知识和综合能力的体现。咨询顾问是出国服务中介机构的核心职位，不仅需要精通业务、法律等方面知识，而且还要掌握现代化信息设备的操作技巧，同时，还要具备公关能力和敬业精神。由于出国中介服务业在我国是近几年才兴起的一个行业，不少中介服务机构缺乏一支经过专门训练、严格资质审查的专家队伍。加之，目前中介服务人员资格认证制度尚不规范，从而造成中介机构从业人员来源复杂的现状。而且许多从业人员缺乏应有的敬业精神和职业道德，唯利是图，利用各种手段竭尽欺诈之能事，严重影响了中介机构的形象，损害了客户利益，也扰乱了中介市场的正常秩序。随着中介市场不断向纵深发展，综合素质差的人难以对市场信息作出正确的处理和预见性的分析。市场呼唤素质综合化的中介人才，这种人才具有较高学历、较深的专业知识、较强的业务能力和较高的道德水

准。他们是中介行业的骨干力量，是当前亟需的人才，也是中介公司未来竞争的关键。因此，咨询顾问的培训成为这类公司未来人力资源管理的重要工作之一。

从目前出国中介服务机构的培训来看，大部分企业很少对员工进行培训，或进行有限的产品知识的培训，而且培训的针对性和系统性也不强。咨询顾问是一个需要多种能力的岗位，培训的需求纷繁复杂，急需一个有效的培训模式。本文引入岗位胜任力素质模型，结合培训的相关理论，以J公司的咨询顾问作为研究对象，详细阐述了基于岗位胜任力素质的咨询顾问的培训模式，希望对同行以及以顾问式销售产品的行业有参考意义。

二、研究的目的和意义

咨询顾问是出国服务中介机构的核心职位，咨询顾问能力直接决定着企业的业绩好坏和口碑。随着行业的深入发展，市场对该类人员的需求量增加，要求也不断提高。由于这个行业的发展时间不长，从业人员素质良莠不齐，大部分的咨询顾问综合素质并不高，招聘市场上很难觅到优秀人才的踪迹，公司之间挖角现象时有发生。优秀咨询顾问的短缺极大地制约了公司的发展。

一直以来，J公司的咨询顾问就处于管理落后，后备人才缺乏，人员流动性大的状况，优秀咨询人才的缺乏成了公司发展的瓶颈，极大地制约了公司的发展。公司急需建立一个有效的咨询顾问培训模式，用以解决以下几个方面的问题。

首先，提高公司咨询顾问的业绩。咨询顾问的能力决定着顾问的业绩。公司培训将加强对咨询顾问产品知识，行业知识，专业技能的培训，使咨询顾问能够为客户提供专业的服务。随着客户需求的不断增加，咨询顾问还需要挖掘客户深层次的需求，为客户提供延伸的一系列服务。此外，由于出国行业受政策影响很大，增强横向业务范围是公司发展的方向，这要求咨询顾问具备很强的学习能力和适应能力，才能不断保持优秀的业绩。

其次，稳定咨询顾问队伍。出国服务行业的人才流动率很高，尤其是咨询顾问岗位。由于各公司只顾短期利益，在培训方面投入不多，人才成长缓慢，优秀人才成了各公司争相聘请的对象，挖角现象严重。由于培训的缺乏，一些从业者工作一两年后，发现自身的发展空间有限而纷纷跳槽。而且，由于项目受到政策的影响，如果企业项目单一，在政策的影响下，企业业务也遭受影响，从而使不

少从业人员跳槽。系统有效的培训模式可以加速顾问的成长，通过综合能力的提升，使顾问早日进入角色并做出业绩，提升从业的信心，同时提升顾问对公司的认同。

最后，培养骨干人才，提升员工管理能力。中层管理是企业的中间力量，起着承上启下的作用。目前咨询部门管理人员的作用更多体现在业务指导上，缺乏管理的意识和技巧，对下属的培养作用不大，这也是使顾问流动率大的原因之一。通过培训提升管理人员管理能力可以增强部门的凝聚力，加速员工成长，为企业的快速发展奠定坚实的基础。

此外，公司也需要一个行之有效的培训模式，该模式的成功，可以转变公司目前对待培训的态度，为培训在公司其它部门地顺利实施扫清障碍。

目前，国内中介服务机构大多规模不大，实力也不太强，许多培训还停留在随机零散的阶段，缺乏系统性和针对性。通过J公司咨询顾问培训模式的研究，对于同行具有一定意义。同时，随着国内服务业的迅速发展，越来越多的服务行业都提供类似的顾问式销售，如金融产品，汽车等一些高卷入度的产品，对销售和服务人员都有很高的要求。该培训模式对这类型的从业人员的培训可能还具有一定的推广意义。

第二节 研究的方法和论文结构

一、研究的方法

在论文研究过程中，本人主要通过文献阅读与案例研究相结合的方法。首先通过文献阅读，获得本文研究所需要的有关胜任力和培训的理论知识，通过收集整理用于第二章的相关理论研究，查阅的资料包括：与培训和模型建立相关的书籍；第三章的培训问题分析主要采用案例分析的方法，结合第二章的理论对J公司的培训现状和问题进行分析；第四章的模型建立通过文献阅读选择改造的模型并进行模型建立，采用资料分析法和行为事件访谈法对数据进行收集；第五章的培训模式设计在第四章建立的模型的基础上进行，期间参考了于培训相关的书籍，学术期刊杂志，以及各院校的相关论文。

二、论文的结构

本文在内容安排上分为六章：

第一章绪论主要介绍本文的研究背景和研究的意义，以及所采用的研究方法；

第二章相关理论概述介绍了培训的基本理论，包括培训的内涵，培训的特点，培训的体系构成和培训的流程，以及本文所要引入的胜任力素质的基本理论，包括胜任力素质的含义，胜任力素质模型，胜任力模型的构建和胜任力模型在培训中的应用；

第三章是J公司咨询顾问培训现状分析，先介绍J公司的发展背景、组织结构，咨询顾问岗位职责、工作流程，咨询顾问的人员情况和咨询部门目前经营管理的现状，然后详细介绍公司目前对咨询顾问进行的培训现状和存在的问题；

第四章是咨询顾问胜任力素质模型的建立，采用实践的途径，通过改造经过验证的胜任力模型的方法来建立咨询顾问的胜任力素质模型；

第五章是J公司基于岗位胜任力模型的咨询顾问培训模式的设计。先通过对咨询顾问进行胜任力测评，了解目前咨询顾问的素质差距，深入了解咨询顾问的培训需求，接着根据胜任力素质模型设计培训的课程体系；然后按照人员不同的层次分别设计培训的实施方案；最后进行培训效果评估；

第六章是对整体方案的总结。

本文的结构和安排详见图 1-1：

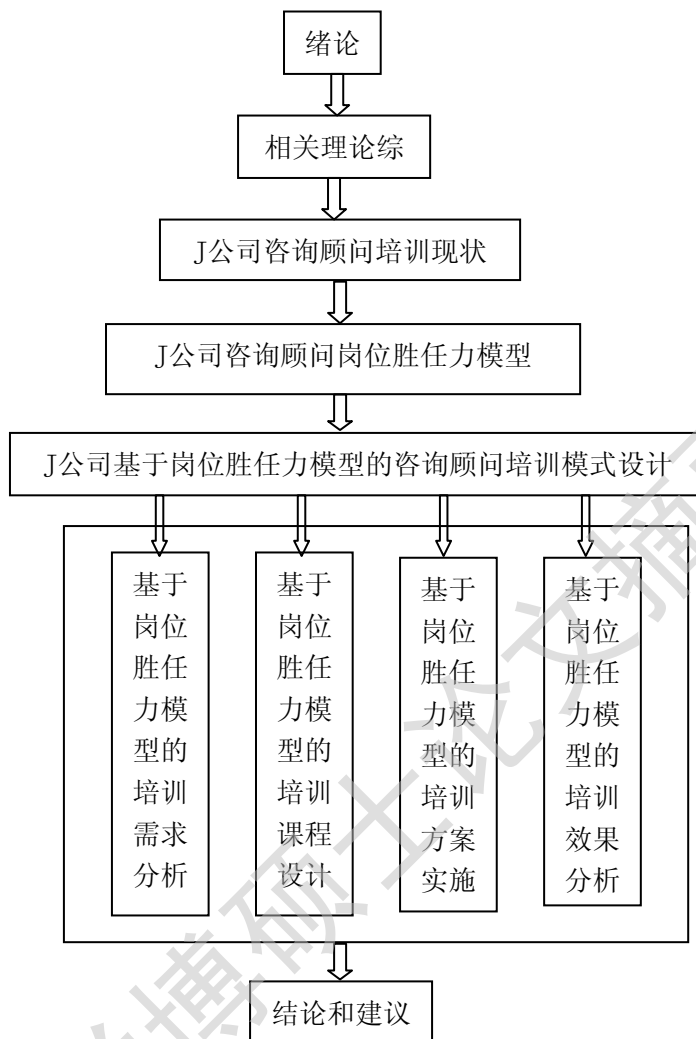


图 1-1：论文研究框架图

第二章 相关理论综述

第一节 培训的基本理论

一、企业员工培训的内涵

(一) 培训的含义

培训是指企业有计划地实施有助于员工学习与工作相关能力的活动。^[1] 这些能力包括知识、技能和对工作绩效起到重要作用的行为。培训的目就是帮助员工掌握相应的知识、技能和行为，并让他们将这些知识、技能和行为应用到工作中，从而提升企业的绩效。

(二) 培训的学习理论

培训的实质是被培训人员的学习过程，不少成熟的学习理论被应用来指导培训活动，使培训开发有章可循，有的放矢。表 2-1^[2]介绍了一些学习理论对培训开发的指导作用。

表 2-1 主要学习理论对培训开发的启示

理论流派	代表理论	基本假设	学习动机假设	对培训开发的启示
行为主义	<ul style="list-style-type: none"> ● 强化理论 ● 社会学习理论 ● 目标设定理论 ● 期望理论 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行为愉快和痛苦 ● 改变个体今后的行为 	<ul style="list-style-type: none"> ● 强化 ● 强化物 	<ul style="list-style-type: none"> ● 培训目标明确 ● 激发成人的学习 ● 及时反馈、反复练习、结合实践、培训内容逻辑 ● 知识与技能相关，对技能培训有帮助
认知主义	<ul style="list-style-type: none"> ● 信息加工理论 ● 归因理论 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人有分析加工知识能力 ● 人们有主动性动机 	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部动机 ● 自己的目标的选择 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过发现而学习 ● 认知性、挑战性、互动性 ● 外部动机向内部动机转化 ● 兴趣的意义
人本主义	<ul style="list-style-type: none"> ● 需求理论 ● 成就动机理论 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人们有学习动机和需求 ● 认识与体验结合 ● 全脑学习 ● 自发学习 	<ul style="list-style-type: none"> ● 需求为基础 	<ul style="list-style-type: none"> ● 由真实问题引起学习 ● 提供学习资源 ● 利用社会进行学习实践 ● 分组、自我评价 ● 建立学习团队 ● 对人际关系培训有帮助

资料来源：谢晋。人力资源开发概论[M]. 北京：清华大学出版社，2005：90.

（三）企业员工培训的特点^{【3】}

企业培训与普通的教育有较大的区别，其主要目的是为了^{【3】}提高员工的知识和技能水平，为企业的发展服务，因此企业培训有如下特点：

1. 培训具有战略性。

员工培训是企业管理的一个重要环节，须纳入企业的发展战略之中，因此，企业组织员工培训需要从企业发展的视野去考察，是培训成为企业发展的推动力。

2. 培训具有针对性。

企业从普通员工到最高决策者，他们从事的工作不同，创造的绩效不同，个人能力和工作标准也不同，培训需要充分考虑各自的特点，按照需要有针对性地实施培训。

3. 培训具有持续性。

有些培训具有立竿见影的作用，但大部分培训的作用需要一段时间才能体现出来，尤其是管理人员和员工观念的培训，必须通过长期持续的培训取得效果。

4. 培训的实践性。

培训是为了是员工更好地从事未来的工作，培训不仅是理论概念的培^{【3】}训，更重要的是实践的培^{【3】}训。在培训过程中需要创造实践的条件，以实际操作来印证，加深培训的具体内容，在课堂教学中有计划的为员工提供时间和操作机会，来提高工作能力；

5. 培训方式的多样性。

在实际培训工作中，由于培训的对象不同，培训的项目不同，培训的内容不同，为了达到更好的效果，采用的方法也多种多样。

（四）培训的作用^{【3】}

员工培训是企业管理的一项重要^{【3】}的活动，是企业知识经验传承的途径，是企业人才培养的重要方式，是企业能够长远发展的有力保障，具有重要的意义，具体表现在如下几个方面：

1. 培训对企业的作用。

可以吸引和留住优秀员工，增强企业的凝聚力，是企业问题最直接、最

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