

学校编码: 10384

学号: 17920121150990



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

硕士学位论文

# A 公司动力车间基于胜任力模型的 培训课程体系开发研究

A Study of How does A Co. Ltd. Utility Workshop Develop  
Training Curriculum System based on the Competency Model

曾 静

指导教师姓名: 林晓松 助理教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩时间: 2015 年 5 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015 年 5 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

A 公司是一家国有大型制造企业。A 公司动力车间负责生产的动力供应，共有员工 135 人，采用了典型的职能管理模式。A 公司近三年的人力资源管理规划报告提出了当前公司培训管理体系存在“未清晰建立针对不同类别、层次岗位的系统培训模式和课程体系，导致培训的针对性和有效性不强，培训投入产出比不高”的问题，提出了建立基于胜任力模型的培训模式和基于岗位的课程体系的任务。基于公司人力资源规划的任务要求和公司初步建立的胜任力模型，A 公司动力车间对培训管理进行了改进，采用新的培训需求分析方法，并制定了对各岗位员工有针对性的培训计划和内容。本论文研究了动力车间如何优化胜任力模型并开发基于胜任力模型的培训课程体系的问题。论文共五章，第一章简要介绍了公司和车间情况，并提出了要解决的实际问题。第二章理论部分详细介绍了培训和胜任力模型的理论。基于理论，第三章对车间培训存在的问题和原因进行了分析，并提出了改进方向。第四章详细介绍了动力车间具体的培训管理改进方案以及培训课程体系建立的步骤和成果。最后，在第五章论文给出了 9 条关于培训和课程体系的结论和建议，主要包括胜任力模型应当如何在人力资源管理中发挥作用，培训管理过程中应当重点关注的内容，包括需求分析和效果评估等。论文研究的胜任力模型应用于培训管理的实践课题可以为其它制造型企业提供管理参考。

**关键词：**胜任力模型；培训课程；培训管理





## Abstract

A Co. Ltd. is a large scale State-owned manufacturing enterprise. Its utility workshop is responsible for the production of power supply. The workshop has 135 employees, adopting pattern of typical functional management mode. In human resource planning report of recent three years, the company put forward the problem of “Not clearly established systematic training mode and curriculum system according to different types and levels of posts lead training pertinence and effectiveness is not strong and the output to input ratio of training is not high”. And, the report raised the task of establishing training mode based on the competency model and curriculum system based on posts. For the sake of the task requirement and based on the competency model, utility workshop improved training management by using the new training needs analysis method and developing targeted training plans and contents to all positions of staff. This thesis studies the subject how utility workshop optimizes the competency model and develops the training curriculum based on the competency model. The paper consists of five chapters. Chapter one briefly introduced the company and workshop, and proposed the actual problem need to solve. In chapter two, the theoretical part detailed the theory of training and competency model. Chapter 3 put forward the improving direction by analyzing problems and reasons of the workshop training according to theories. Chapter 4 detailed the workshop training management improved scheme, the establishing steps and achievements of the training curriculum system. In the end, chapter five gave nine conclusions and recommendations on training and curriculum system, mainly including how to use the competency model in human resource management, emphasis should be pay attention to in process of training management like demand analysis and effect evaluation. The practice subject this thesis research applying competency model to training management can provide reference for other manufacturing enterprises.



**Keywords:** Competency Model; Training Curriculum; Training Management



|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>第一章 研究背景及内容</b> .....         | <b>1</b>  |
| <b>第一节 A 公司及其动力车间简介</b> .....    | <b>1</b>  |
| 一、A 公司简介 .....                   | 1         |
| 二、A 公司动力车间简介 .....               | 2         |
| <b>第二节 研究内容</b> .....            | <b>2</b>  |
| 一、问题的提出 .....                    | 2         |
| 二、研究内容 .....                     | 3         |
| <b>第二章 胜任力模型和培训理论</b> .....      | <b>4</b>  |
| <b>第一节 胜任力模型理论概述</b> .....       | <b>4</b>  |
| 一、胜任力的概念 .....                   | 4         |
| 二、胜任力模型的研究 .....                 | 4         |
| <b>第二节 培训理论概述</b> .....          | <b>11</b> |
| 一、培训理论 .....                     | 11        |
| 二、现代企业培训理论 .....                 | 11        |
| 三、基于胜任力的人力资源培训与开发体系 .....        | 14        |
| <b>第三章 A 公司动力车间培训管理分析</b> .....  | <b>19</b> |
| <b>第一节 A 公司人力资源和培训管理现状</b> ..... | <b>19</b> |
| 一、A 公司对人力资源管理的要求 .....           | 19        |
| 二、A 公司人力资源管理体系建设现状 .....         | 20        |
| 三、A 公司培训管理体系现状 .....             | 22        |
| <b>第二节 动力车间培训管理现状</b> .....      | <b>24</b> |
| 一、动力车间培训管理概况 .....               | 24        |
| 二、动力车间培训管理过程 .....               | 26        |
| <b>第三节 动力车间培训管理的问题分析</b> .....   | <b>31</b> |
| 一、问题调查 .....                     | 31        |
| 二、问题归纳总结及其原因分析 .....             | 35        |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>第四章 A 公司动力车间培训管理的优化方案 .....</b> | <b>39</b> |
| <b>第一节 动力车间培训管理的改进方向 .....</b>     | <b>39</b> |
| 一、重新定位培训管理在动力车间的作用和意义 .....        | 39        |
| 二、完善和优化动力车间胜任力模型 .....             | 39        |
| 三、运用科学的方法和工具对培训管理的过程进行管理 .....     | 39        |
| 四、开发基于胜任力的岗位培训课程体系 .....           | 39        |
| <b>第二节 完善和优化胜任力模型 .....</b>        | <b>40</b> |
| 一、公司胜任力模型的建立过程 .....               | 40        |
| 二、动力车间对胜任力模型的完善和优化 .....           | 45        |
| <b>第三节 改进培训管理 .....</b>            | <b>49</b> |
| 一、基于胜任力的培训管理体系框架 .....             | 49        |
| 二、培训管理过程的改进 .....                  | 50        |
| <b>第四节 开发培训课程体系 .....</b>          | <b>53</b> |
| 一、针对胜任力选项确定课程库 .....               | 53        |
| 二、针对岗位胜任力选项和等级确定各岗位课程及课程等级 .....   | 55        |
| <b>第五节 开发培训课程体系的效果评估 .....</b>     | <b>55</b> |
| 一、评估的方法 .....                      | 55        |
| 二、评估的实施 .....                      | 56        |
| <b>第五章 结论和建议 .....</b>             | <b>62</b> |
| <b>附录 .....</b>                    | <b>65</b> |
| <b>参考文献 .....</b>                  | <b>75</b> |
| <b>致谢 .....</b>                    | <b>76</b> |

## Contents

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Chapter One Study Background and Contents .....</b>                                                  | <b>1</b>  |
| <b>Session 1 Introductions of A Co.Ltd. and Its Utility Workshop .....</b>                              | <b>1</b>  |
| <b>1.The Introduction of A Co.Ltd.....</b>                                                              | <b>1</b>  |
| <b>2.The Introduction of A Co.Ltd. Utility Workshop .....</b>                                           | <b>2</b>  |
| <b>Session 2 Study Contents .....</b>                                                                   | <b>2</b>  |
| <b>1.The Proposed Subject.....</b>                                                                      | <b>2</b>  |
| <b>2.Study Contents .....</b>                                                                           | <b>3</b>  |
| <b>Chapter Two Theories of Competency Model and Training .....</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>Session 1 Competency Model Theory .....</b>                                                          | <b>4</b>  |
| <b>1.The Conception of Competency .....</b>                                                             | <b>4</b>  |
| <b>2.The study of Competency Model .....</b>                                                            | <b>4</b>  |
| <b>Session 2 Training Theory.....</b>                                                                   | <b>11</b> |
| <b>1.The theory of Training .....</b>                                                                   | <b>11</b> |
| <b>2.The Theory of Modern Enterprise Training.....</b>                                                  | <b>11</b> |
| <b>3.The System of Human Resources Training and Developing based on the<br/>        Competency.....</b> | <b>14</b> |
| <b>Chapter Three The Analysis of A Co.Ltd. Utility Workshop<br/>Training Management.....</b>            | <b>19</b> |
| <b>Session 1 The Situation of A Co.Ltd. Human Resources and Training<br/>    Management.....</b>        | <b>19</b> |
| <b>1.The Demand of A Co.Ltd. on Human Resources.....</b>                                                | <b>19</b> |
| <b>2.The Situation of A Co.Ltd. Human Resources Management System<br/>        Construction.....</b>     | <b>20</b> |
| <b>3.The Situation of A Co.Ltd. Training Management System .....</b>                                    | <b>22</b> |
| <b>Session 2 The Situation of A Co.Ltd. Utility Workshop Training<br/>    Management.....</b>           | <b>24</b> |
| <b>1.The Overview of the Utility Workshop Training Management .....</b>                                 | <b>24</b> |
| <b>2.The Procedures of the Utility Workshop Training Management.....</b>                                | <b>26</b> |
| <b>Session 3 The Analysis of Training Management Problems in the Utility<br/>    Workshop .....</b>     | <b>31</b> |

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. The Problem Investigation.....                                                                  | 31        |
| 2.Problems Summary and Causes Analysis .....                                                       | 35        |
| <b>Chapter Four The Optimization Scheme of A Co.Ltd. Utility Workshop</b>                          |           |
| <b>Training Management .....</b>                                                                   | <b>39</b> |
| <b>Session 1 The Improvement Direction of the Utility Workshop.....</b>                            | <b>39</b> |
| 1.Reposition the Role and significance of the Training Management in the<br>Utility Workshop ..... | 39        |
| 2.Perfecting and Optimize theUtility Workshop Competency Model .....                               | 39        |
| 3.Manage the Procedure of Training management in Scentific Methods<br>and Tools.....               | 39        |
| 4.Develop Training Curriculum System based on the Competency Model                                 | 39        |
| <b>Session 2 Perfecting and Optimize the Competency Model .....</b>                                | <b>40</b> |
| 1.The Procedure of Establishing Company Competency Model .....                                     | 40        |
| 2.The Perfection and Optimization of Competency Model in the Utility<br>Workshop .....             | 45        |
| <b>Session 3 Improving Training Management .....</b>                                               | <b>49</b> |
| 1. The Frame of Training Management System based on Competency .....                               | 49        |
| 2. The Improvement of Training Management Procedure .....                                          | 50        |
| <b>Session 4 Developing Training Curriculum System .....</b>                                       | <b>53</b> |
| 1. Determine the Curriculum Database for Competency Items.....                                     | 53        |
| 2. Determine post Curriculums and Curriculum Grades for Competency<br>Items .....                  | 55        |
| <b>Session 5 Effect Evaluation of Developing Training Curriculum System.....</b>                   | <b>55</b> |
| 1.Evaluation Method .....                                                                          | 55        |
| 2.Evaluation Implementation .....                                                                  | 56        |
| <b>Chaper Five Conclusions and Suggestions .....</b>                                               | <b>62</b> |
| <b>Appendix .....</b>                                                                              | <b>65</b> |
| <b>References .....</b>                                                                            | <b>75</b> |
| <b>Acknowledgments .....</b>                                                                       | <b>76</b> |

## 第一章 研究背景及内容

### 第一节 A 公司及其动力车间简介

#### 一、A 公司简介

A 公司是一个具有 60 多年历史的国有企业，属中国 XX 总公司福建 XX 工业公司下属子公司。中国 XX 总公司含 18 家省级工业公司、集团或实业公司，共 92 家制造工厂或企业。

2013 年，A 公司所在行业呈现产销量稳步增长，产品结构（价位）有所提升，效益持续增长，重点品牌发展态势较好，低焦油产品品牌保持增长，6mg 及以下低焦油产品增长迅猛的态势。行业累计在产品牌 90 个，同比减少了 7 个，行业单品牌产量 56.3 万箱，同比增加 4.9 万箱。重点品牌产量 4178.3 万箱，同比增长 5.7%；销量 4115.7 万箱，同比增长 6.0%，占总销量比重 82.3%，同比提高 3.7 个百分点。

A 公司占地 1000 多亩，员工 1600 余人，是具有超过 100 万箱行业产品生产能力的的大型制造企业，属中国该行业重点骨干企业，名列中国制造业 500 强。2013 年，公司完成产量 87.43 万箱，增长 2%。其中三类以上产品产量 62.8 万箱，增长 2.6%；实现销售收入 102.7 亿元，增长 3.9%；实现税利 74.5 亿元，增长 2.9%，其中，税金 64.2 亿元，增长 2.9%，利润 10.3 亿元，增长 3%。

但是，2013 年之后，国内外经济形势错综复杂，行业发展面临着新的形势与挑战。一是外部政策环境发生巨大变化。受宏观经济下行及国内相关行业产品控制规定陆续出台的影响，行业发展出现拐点，发展速度逐步趋缓，行业进入低速增长期，全行业增速回落。二是“四大难题”愈发突显。增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近是摆在行业面前的四大难题。这些问题的突显给行业发展带来更大的压力。三是市场需求结构发生较大变化。受各种因素的影响，行业产品的市场需求结构发生变化，三类、四类等中低档产品的需求大幅萎缩。四是竞争态势出现分化。强者愈强，弱者愈弱，知名品牌依然保持强劲发展态势，而行业排名靠后品牌的竞争态势日趋激烈。

## 二、A 公司动力车间简介

A 公司动力车间负责与公司能源动力供应相关的生产实施、现场管理、设备管理和质量管理等工作。车间主要具体职责含按生产计划、安全规范、现场管理和工艺质量要求提供水、电、蒸汽、空压气、真空和空调温湿度环境等动力供应和保障，负责公司供水系统、配电系统、蒸汽系统、空压系统、真空系统、制冷空调系统、高架库物流系统以及公共场所照明系统等公共设备的维护和维修。

## 第二节 研究内容

### 一、问题的提出

#### （一）A 公司近三年的人力资源规划对培训管理体系提出的任务

A 公司近三年的人力资源管理规划报告提出了当前公司培训管理体系存在“未清晰建立针对不同类别、层次岗位的系统培训模式和课程体系，导致培训的针对性和有效性不强，培训投入产出比不高”的问题。据此，规划中提出了具体的工作任务和举措，即“公司的教育培训开发将以企业发展和员工职业发展的需求为导向，以提高各类人才队伍的基本技能和职业素养为核心，以完善教育培训流程体系为抓手，建立基于胜任力模型的分层分类教育培训模式和基于岗位的课程体系”。此项任务是公司岗位胜任力模型的深化应用，由人力资源部牵头，各部门具体实施。

#### （二）A 公司动力车间对培训管理的提升需求

基于公司战略、公司人力资源管理的总体要求和公司人力资源规划对培训管理体系提出的任务，同时，A 公司动力车间的确存在培训模式不清晰，各岗位人员对自身应该接受何种培训及具体培训内容存在疑惑的现象，动力车间有必要对培训管理进行改进。公司初步建立了胜任力模型，将进入胜任力模型的应用阶段。改进活动将针对前述问题，研究动力车间在培训管理制度和流程中对胜任力模型的应用方法，明确动力车间各岗位所需胜任力要素及其等级要求，运用培训需求分析的方法，为培训课程体系的开发提供依据，制定对各岗位员工有针对性的培训计划和内容，并对培训课程体系的效果进行评估。



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.

廈門大學博碩士論文摘要庫