

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008156010

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

AB 集团战略性人才发展体系的
设计与实施研究

The Design and Implementation Research about Strategic
Talent Development System of AB Group

叶有良

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2015 年 9 月

论文答辩日期: 2015 年 11 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 11 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着中国加入 WTO, 对一些行业首先放开, 由于面向完全的自由市场竞争, 获得了充分地发展, 也率先建立起了该领域的竞争力。其中, 消费电子行业是较早面对完全自由竞争而建立起全球竞争优势的行业之一。任何一个行业的发展都离不开人才, 而相当一段时期凭借劳动力成本的相对优势和充分竞争而建立起来的家电行业, 随着时代的发展, 毛利率越来越薄, 要想继续保持竞争优势, 在人才供给方面必须要靠自己培养。所以如何探索出系统的人才发展体系, 以支撑企业发展战略, 将是人力资源管理者不断探索和研究的课题。

珠江三角洲地区是中国电子产业的主要集中地之一, 伴随着改革开放而涌现出了格力、美的、创维、康佳、格兰士等一批优秀的消费电子企业。AB 集团就是其中优秀的代表, 这家以彩电、手机、家电等多元化产品而成长起来的全球化企业, 在快速发展和走向国际化、进行全球业务布局中, 首先遇到的瓶颈就是人才准备不足的问题, 使得企业战略不能有效地实施。

此论文主要针对企业人才胜任力模型的建立、选拔、培训和人才发展方面的论述, 对 AB 集团进行人才选拔、培训与人才发展模式的设计和实施的实施研究。该集团从企业文化和国际化战略出发, 制定出战略人才(中高层管理者)的胜任力模型与新员工素质模型, 籍此招聘与选拔潜力人才, 并制定了分层级的“鹰系”培训体系, 进行系统的培训与培养, 构建人才池, 并和人才评鉴与干部任用相结合。另在培训的课程设计方面与企业的业务和经营实践相结合, 培训方法上推行高管课堂、建立内部导师、推行行动学习, 使学员学以致用, 完成了人力资源开发与企业业务以及组织能力建设的高度统一。

论文指出人才发展各个环节的设计和 implementation 要点所在, 以及最终培养与发展的成果转化, 映证了人才发展模式的有效性。

这一完整的人才发展与任用的实践过程, 加强了人才选拔与培养和后续考察与干部任用的闭环管理。特别在培养后的结果应用上, 体现了培养与企业发展战略相结合, 与员工的职业生涯发展相一致, 形成了完整的、分梯队层次的人才供应链和职业发展图, 这一实践过程也可供国内企业加以借鉴。

关键词: 胜任力模型; 培训与开发; 人才发展

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With China's accession to WTO, some industries firstly opened, faced with the completely free market competition, obtained full development, and firstly established competitiveness in their field as well. Among of them, Consumer electronics industry is one of the industry earlier faced with a completely free competition and therefore built the global competitive advantage. Any industry can't develop without talent, In the past long time, The household electrical appliance industry is set up by comparative advantage in labor costs and full competition, but with the development of times, now the gross profit margins is becoming more and more thinner, If want to continue competitive advantage, it must depend on themselves to nurture talent. So How to explore a systematic talent development system to support the enterprises strategy will be the subject which human resource managers constantly to explore and research.

The Pearl River Delta region is one of the main centers of China's electronics industry, With the reform and opening up, it emerged a number of outstanding consumer electronics enterprises, such as GREE, Midea, Skyworth, KONKA, Galanz etc. AB Group is one of the best representatives, which is a global enterprise grown up with diversified products such as TV, Mobile phone, home appliances etc and now firstly faced up the bottleneck of inadequate talent in the rapid development and internationalization and global business layout, which causes enterprise strategy can't be implemented effectively

This Article focuses on the discussion of the establishment of enterprise personal competency model, selection, training and talent development, meanwhile does the research for AB group in selecting the personnel, designing the mode for personal training and talent development and implementation. This Group started from the corporate culture and internationalization strategy, developed strategic talent (Senior) competency model and the new competency model. And herein use these two models to recruit and select potential talent, and made out a tiered level "Department of Eagles" training system to execute systematic training and fostering

and to build talent pools, meanwhile combined with talent assessment and cadres appointment .On the other hand , The curriculum of training course combines with the business and management practices of enterprise. Meanwhile the training course , combined with enterprise business and operation practice and training method, through implement of executive class, setting up Internal instructor and implementation of the Action Learning, which enable the trainee to apply what they learn and completed high unity of human resources development, the enterprises business and organizational capacity building.

The article points out the key during the whole process of talent development and implementation and the ultimate achievements transformation of training and development ,and verifies the validity of the talent development model.

The complete practice of talent development and appointments strengthened closed - loop management of the talent selection and training and the subsequent cadre probation and appointment. Especially on the application of training result ,it reflects the combination of training and enterprise development strategy and consistency with the employee's career development ,and forms a complete, echelon-level talent supply chain and career development figure. This practice can also be a reference for domestic enterprises .

Keywords: Competency model; Training and Development; Talent Development

目 录

第一章 导论	1
一、选题的背景与意义	1
二、研究的思路与方法	2
三、研究的内容和论文的框架	3
第二章 相关理论概述	5
一、基于战略的胜任力模型构建	5
二、员工培训与开发	9
三、人才发展系统	16
第三章 AB 集团战略性人才发展系统构建的必要性与紧迫性 ...	19
一、AB 集团发展与现状简介	19
二、AB 集团人才发展上的教训和问题分析	19
三、AB 集团战略性人才发展系统建构的必要性与紧迫性	21
第四章 AB 集团战略性人才发展系统的构建	24
一、基于战略发展构建人才胜任力模型	24
二、AB 集团战略人才发展项目“鹰系”工程培训设计	30
三、“鹰系”人才之精鹰工程培养对象的甄选	32
四、“鹰系”人才之精鹰工程培训项目实施	35
第五章 “鹰系”人才梯队培养的深化与效果转化	43
一、“鹰系”人才的发展与任用	43
二、人才发展系统实施的保障措施	53
三、人才发展系统的实施效果	54
四、人才发展系统的改进和完善	59
第六章 结论	61
参考文献	63

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导论

一、选题的背景与意义

改革开放以来相当一段时间，依靠人力成本的相对优势，中国的工业能力和经济社会得到了快速的发展，而随着经济的进一步增长，人力成本的优势在逐步地减弱，外部吸引人才的成本压力越来越大，尤其是对于传统的制造业，组织能力建设方面更多地需要靠内部培训和系统的人才培养来打造。而在培训和人才培养方面，长期以来，更多的是靠师徒传承方式在进行。

一段时间以来，大多数企业在组织培训时通常是安排几个培训讲师进行为期几天的面授课程或者安排有实践经验者进行经验分享的方法来开展，培训层次稍深入的企业，也会增加课前的需求调研和课后的评估，这种方式虽然对应知应会或者业务技能的提升有一定的帮助，但前瞻性、针对性、系统性和计划性都远远不够，无法起到持续提升组织能力和支持企业战略的效果。而对于行业内有一定竞争力的大企业，要想持续发展，必须使组织内部人才成长的速度快过企业业务增长的速度。

同时，随着改革开放的深入，我们一方面在国内要和国际化的企业同台竞技，另一方面又要走出国门，在国际市场与其它企业竞争，而这方面之前我们没有成熟的经验可循，所以在适应国际化的能力建设和人才发展方面，就需要进行积极地探索，找寻到适合中国企业、尤其是完全竞争的耐用消费产品企业的人才培养模式。

中国的许多大企业在 2000 年前后开始陆续走出国门，在全球开展业务布局。而在“走出去”之后，我们才发现在能力积累和人才的培养与准备方面严重不足，派出去的人大多水土不服，照搬国内的业务操作方式，实际运营中才发现行不通，不得不面对巨额亏损，或者被迫退出艰难苦战占领的市场，交了不少的学费。所以痛定思痛，国内的优秀企业纷纷展开了系统人才培养和组织能力建设的工作，以此提升国际市场的适应性与竞争力。

另外从员工的角度，良好的职业发展机会，更有利于吸引和保留住优秀的

人才。太和顾问公司在 2013-2014 年中国薪酬报告中，经过对全国 264 家不同类型和行业的企业调查，得出各企业吸引人才的具体优势，除企业良好的发展前景（占 65.5%）外，个人职业发展机会（46.9%）占到第二位，如图 1-1 所示：

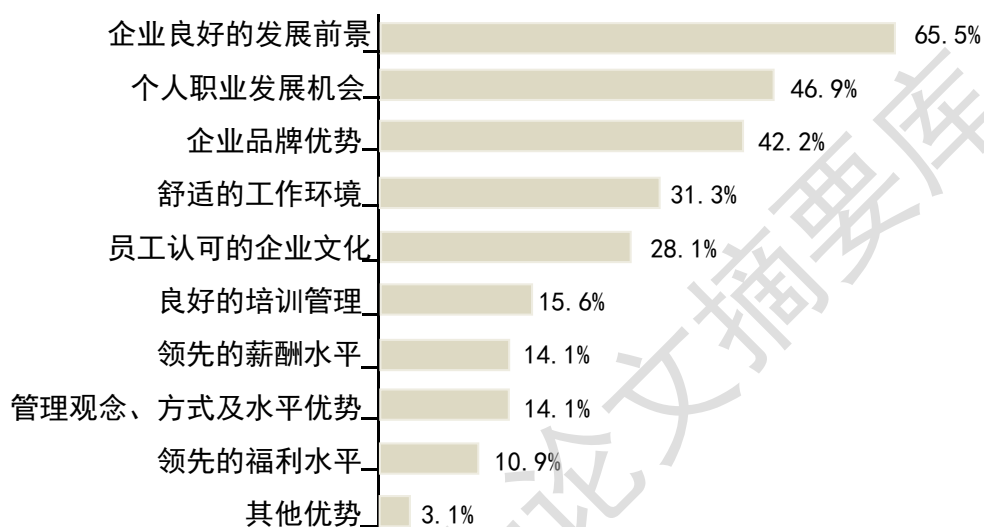


图 1-1 企业吸引人才的优势

从以上调查可以看出，通过人才发展体系的推进、为员工创造良好的个人职业发展机会，对吸引和保留优秀员工将起到非常重要的作用。

本文通过对 AB 集团“鹰系”战略人才发展体系的阐述和分析，系统地展开了人才培养从招募、选拔、培训、轮岗锻炼、行动学习、任用发展等方面系统建设的路径与要点，具有一定的参考借鉴和推广意义。

二、研究的思路与方法

1、研究思路

本文的撰写遵循以下思路：

首先，梳理胜任力模型、培训开发、人才发展的基本定义，以及从胜任力模型建立开始到人才选拔、企业培训、发展规划和人才评鉴与应用各个环节；

其次，以“AB 集团‘鹰系’战略人才发展”为传统制造业人才培养的代表，分析其在过往人员培训方面的探索与存在的问题；

再次，通过系统人才培养体系的构建，用一系列的探索与实践活动为上述问题寻找解决的方案与具体办法，包括人才选、育、用、留闭环管理的实践过程；

最后，对以上的探索与实践进行回顾与总结，提出本文在人才培养体系构建方面的几点创新之处，并展望未来。

2、研究方法

一个成功的企业人才发展体系必须有足够的理论指导，但理论的生命力来自于实证的支持。因此，在对胜任力模型、人才选拔、培训开发、系统培养、人才任用等一系列理论在人才发展中应用的基本问题进行探讨的同时，本文更注重企业在人才培养项目设计与实施的研究。本文在进行实证研究过程中，以“AB集团‘鹰系’战略人才发展为研究对象”，将其从2006年起中层培养的尝试开始，一直到今天完整的战略人才发展体系建立的探索与实践过程进行了分析与研究，通过一系列的实践活动为这些问题的解决寻找到了有效的方法，并对实践过程之中在人才培养方面的关键要点进行了总结，对同行企业的人才培养可以提供一些启发。

同时，由于培训与人才发展方面属于实践性较强的工作，而国内现代化的大企业发展时间还不长，因此可供借鉴的理论著作与实证研究的资料较少，加之笔者水平有限，所以本文的偏颇之处在所难免，敬请批评指正。

三、研究的内容和论文的框架

本篇论文依据胜任力模型、培训开发与人才发展等的相关理论和方法，旨在以企业人才准备不足制约战略发展的现状及对其原因的初步分析为切入点，逐步展开了对具有代表性的中国企业AB集团战略性人才发展实践的描述与分析，对当前我国企业在人才培养方面做出初步的探讨。论文根据AB集团“鹰系”战略人才培养的各环节的实施要点，初步建立了一套较为完整、规范、系统的人才培训与发展的流程体系，可为国内企业在人才管理体系的建立与完善方面提供参考。

本文共分成六个部分。

第一章导论，阐述了论文选题的背景和动机，研究的目的和意义以及写作思路与论文框架；

第二章为论述胜任力模型、培训开发与人才发展的相关理论，阐述了企业胜任力模型、培训开发和人才发展的概念、基本原则与操作的具体方法；

第三章为理论联系实际，阐述并分析了 AB 集团在人才发展中遇到的问题与教训，以及其构建战略性人才系统的必要性与紧迫性；

第四章为具体的培训项目设计与实施的研究，以 AB 集团从企业文化和国际化战略出发，构建出“鹰系”战略人才发展体系。具体流程为建立战略性人才的胜任力模型，籍此选拔人才，规划系统的培训项目，建立讲师团队，运用高管课堂、实行导师制、开展行动学习，最终进行人才评鉴和任用的过程，分析各个环节的操作和注意要点；

第五章为案例实施的效果评估和成果转化，使人才发展的成果得以转化为组织能力，以及在整个项目中存在的不足和下一步的改进措施。

第六章为结论，阐述了本文分析的案例所带来的启示和意义。

第二章 相关理论概述

一、基于战略的胜任力模型构建

1、胜任力的概念

胜任力有多种定义和解释，这一概念最负盛名的描述当数美国哈佛大学著名心理学家大卫·C·麦克利兰（David·C·McClelland）于 1973 年提出的：胜任力能够把达标绩效与不达标绩效区分开来，并且能够在一系列的职务与生活角色中表现出来。目前普遍使用的是美国心理学家斯宾瑟（Spencer）夫妇于 1993 年提出的定义，指能将某一岗位上表现优异者与普通者区分开来的潜在的、深层次的个人特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能中任何可以测量或计数的并且能够显著区分优秀与一般绩效的个体特征。

胜任力可以用冰山模型来表示，即个体是否成功不仅受到水面以上容易观测的表层特征影响，如知识、技能等；还受到水面以下深层次特征的影响，如社会角色、自我形象、个性特征与社会动机等，而后者往往是决定人们能否取得绩效的关键因素。如果对冰山下面部分员工的隐性素质得到重视和发展，那么对员工本人的能力提升将是巨大的，同时对企业的的影响也是深远的。“胜任力冰山模型”如图 2-1 所示。

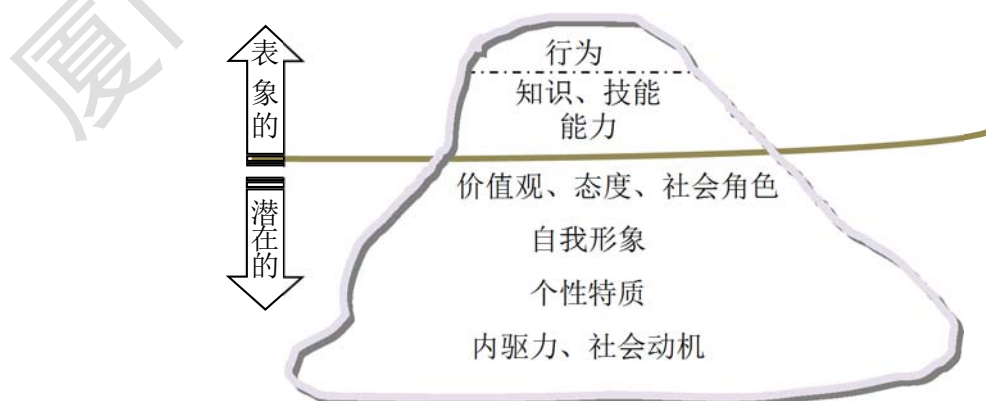


图 2-1 胜任力冰山模型

胜任力的概念包含以下三个要点：

(1) 胜任力是个体特征的组合。这种组合不仅包括知识、技能等外显部分，还包括不易察觉的价值观、个体特质、动机等；

(2) 胜任力与绩效密切相关。胜任力的高低最终体现在员工工作绩效水平的差异上，只有那些能够对绩效产生预测作用的个体特征才属于胜任力；

(3) 胜任力是可衡量、可分级的。即使是水面以下部分的个体特征，也可以利用多种方法对其进行衡量和评估。^①

2、胜任力模型

胜任力模型又称能力素质模型或能力模型，国内外众多学者对其有不同的论述。斯宾瑟（Spencer）夫妇提出，把驱动个体在某情境中产生优秀工作绩效的各种个体特征的集合称为胜任力模型。这些胜任力与工作绩效密切相关，包括完成工作需要的关键知识、技能与个性特征以及对于工作绩效与获得工作成功具有最直接影响的行为。

这一概念包含三个方面的含义：深层次特征、因果关系和效标参考。其中深层次特征是指个体潜在的特征能保持相当长一段时间，并能预示个体在不同情况和工作任务中的行为或思考方式，其基本层面为深层次的动机、特质、自我形象、态度或价值观，浅层的知识和技能；因果关系指胜任素质能引起及预测行为或绩效；效标参考是指胜任素质能够按照某一标准，预测效标群体的工作优劣，效标参考是胜任素质定义中一个非常关键的内容。

3、胜任力模型在人才发展中的应用

从宏观而言，胜任力模型是将组织战略与人力资源战略紧密结合的一个重要工具。由于胜任力模型产生于组织战略，体现了组织在战略层面上对人才的素质需求，因此通过建立胜任力模型确保人才发展与组织战略紧紧相扣。

从微观而言，胜任力模型直接和有效地支持人力资源管理和人才发展工作，使人才发展有了一个统一的、可衡量的标准，确保人才发展的科学性、公平性和合理性。其在人才发展中的作用如下：

^①张登印、李颖、张宁《胜任力模型应用实务》人民邮电出版社 2014 年 10 月

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.