

学校编码: 10384

学 号: 17920131150910



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

基于领导胜任力模型的 A 公司
中高层管理人员培训体系优化研究

Research on Training System Optimization for Mid-
management in Company A
Based on the Leadership Competence Model

王 川

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: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 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

随着 21 世纪知识经济时代和全球经济一体化时代的到来,许多中国企业正从机会导向转向战略导向,其战略转型与系统变革对人力资源管理提出了新的要求。由于企业发展迅速、人才流动过速、竞争对手挖角等因素,几乎所有市场化经营的企业,都面临着中高级管理人才严重短缺、管理岗位“后继乏人”的严峻挑战。如何通过价值评价体系为企业确定管理人才梯队的培养需求与目标,合理确定对管理人才的培养发展计划,使组织更妥当地配合工作与人员,能够产生更高的工作效率和员工成就感带来的激励,对企业管理人才梯队的形成至为关键。

A 公司成立至今已经十年,从快速成长过渡到平稳发展,要实现公司的可持续增长,人才的保留成为公司战略重要的环节。公司的管理人员已经从十年前的依靠集团派驻经验丰富的国外管理团队,过渡到整个公司的本土化管理运作。然而公司目前的中高层管理人员的领导管理能力比较薄弱,在面对日益激烈的市场竞争中,原先的技术人才在走上团队管理岗位后,明显地表现出管理技能的不足,这对于 A 公司的可持续发展已经是一个日趋严重的风险。

本文旨在探讨有别于常规人才培养体系,为公司的中高层管理人员量身定制符合企业领导力要求和企业价值观的培训计划,寻找公司业务发展和个人职业发展的契合点,提升组织绩效目标和个人成就实现。

本文以 A 公司的中高层管理人员为研究对象,通过对胜任力模型的理论研究,在构建中高层管理人员领导胜任力模型的基础上,对中高层管理人员的培训需求进行精准的分析,并进一步探讨中高层管理人员培养与发展的实施计划以及效果评估的关键环节。同时根据领导胜任力的要求,制定核心的领导力培训课程,结合个性化的培训计划,以期为 A 公司长远的发展提供有力的战略支持。

关键词: 管理人员; 培训体系; 领导胜任力模型

Abstract

With integration into the knowledge economy and incorporate global economy , a great amount of Chinese enterprises is turning from opportunity orientation to strategic approach, which raises the new requirement for Human Resources Management regarding the strategic transformation and system reform. The rapid development, high turnover of talents and the unhealthy talent competition have caused the serious challenge for being short of senior to mid-level management talents and filling in the succession plan for managerial positions. For the construction of management talents, it is critical to get how the development needs and objectives are defined through core value assessment system. We also need to understand what we should do to match the talents with organization's needs thus to produce more effective productivity and get our talents motivated as well.

Company A was founded ten years ago, and has grown fast. In order to realize the sustainable development, talent retaining and development have become the key to business strategy. The management team of the company has been localized, compared to experienced expatriate managers in the very beginning. However, the existing mid-management is lack of leadership. Meanwhile, the original technical experts appear to be weak in management competencies after they are promoted to be part of management team. This is becoming a critical risk to the continuous development of Company A.

This paper aims to do research on a tailor-made scheme, and based on the leadership competence level, for Company A's mid-management. The research is expected to make the scheme comply with leadership competence and core value of the company, searching for the alignment between business development and talents' career development, to achieve both organization performance and individual development.

The research target is the mid-management of Company A, through looking up for the theoretical achievement of both domestic and overseas research, to set up the leadership competence model of Company A. With the leadership competence model, the training and development needs will be analyzed accurately to make individual development plan. Together with the core leadership training course, the overall scheme is intended to provide a strong strategic support to Company A's long-term development.

Keywords: managerial staff, training system, leadership competence model

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景和研究意义	1
一、选题的背景	1
二、选题的目的与意义	1
第二节 研究思路与方法	2
一、研究的思路	2
二、研究的框架与方法	2
第二章 相关理论基础	4
第一节 企业员工培训系统	4
一、人力资源培训与开发	4
二、培训需求的有效分析	5
三、培训方案的设计	5
四、培训的组织实施	6
五、培训的效果评估	6
第二节 胜任力与胜任力模型	7
一、胜任力	7
二、胜任力模型	9
三、胜任力模型构建方法	12
第三节 基于胜任力模型的人才培训	14
一、胜任力模型在人力资源管理中的运用	14
二、胜任力模型在人才培养中的特点与作用	15
第三章 A 公司中高层管理人员培训体系现状及问题分析	16
第一节 A 公司概况	16
一、公司背景	16
二、组织架构	16
三、人力资源现状	17
第二节 A 公司中高层管理人员培训的现状	21

一、培训需求分析	26
二、培训计划制定	26
三、培训组织实施	26
四、培训效果评估	26
第三节 A 公司中高层管理人员培训的问题.....	24
一、培训需求不够准确和全面	26
二、培训计划没有针对性	26
三、培训组织实施不够细致	26
四、培训有效性评估不到位	26
第四节 A 公司中高层管理人员基于领导胜任力模型培训的必要性.....	26
一、基于领导胜任力模型培训的必要性	26
二、基于领导胜任力模型培训的可行性	26
第四章 A 公司中高层管理人员领导胜任力模型构建	28
第一节 构建领导胜任力模型的思路.....	28
第二节 中高层管理人员领导胜任力模型构建.....	28
一、领导胜任力素质提炼	28
二、领导胜任力素质关键行为整理	30
三、领导胜任力模型形成	30
第五章 基于领导胜任力模型的 A 公司中高层管理人员培训体系优化	33
.....	
第一节 中高层管理人员培训体系优化的指导思想和原则.....	33
一、指导思想	33
二、基本原则	33
第二节 基于领导胜任力模型的培训需求分析.....	34
一、领导胜任力水平测试	34
二、确定培训发展需求	35
第三节 中高层管理人员的培训计划制定.....	36
一、领导力课程	36
二、培训师资	36

三、培训方式	36
第四节 中高层管理人员培训计划的实施跟踪.....	40
一、培训计划的角色与任务	40
二、培训计划的实施跟踪	41
第五节 培训计划的效果评估	41
一、学员反应评估	41
二、学习评估	42
三、行为评估	43
四、成果评估	44
第六章 A 公司中高层管理人员培训体系的管理与保障.....	46
第一节 培训体系的管理.....	46
第二节 培训体系的保障举措.....	47
一、将人才培养作为公司发展战略的认识	47
二、动态的绩效评估体系	48
三、有竞争力的薪酬水平	48
四、独特的企业文化和团队	48
第七章 研究的主要结论和局限性	50
第一节 主要结论.....	50
第二节 研究局限.....	50
[参考文献].....	52
致 谢.....	54

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 The Background and significance of the subject	1
Session 2 The ideas and methods of the research.....	2
Chapter Two The related theoretical basis	4
Session 1 Training system of the enterprise.....	4
Session 2 Competence and competence model	7
Session3 Talent development based on competence model.....	14
Chapter Three The situation and problems of mid-management training system of Company A	16
Session 1 Overview of Company A	16
Session 2 Situation of mid-management training system	21
Session 3 Problems of mid-management training system.....	24
Session 4 Necessity of mid-management training system based on leadership competence model.....	26
Chapter Four Establishment of leadership competence model	28
Session 1 Basic ideas of the establishment	28
Session 2 Establishment of the leadership competence model.....	28
Chapter Five Design of mid-management training system optimization based on leadership competence model	33
Session 1 Basic ideas and principles of the project.....	33
Session 2 Training needs analysis based on leadership competence model	34
Session 3 Setting up the training plan	36
Session 4 Implementation of the training plan.....	40
Session 5 Evaluation of the training plan	41
Chapter Six Management and security of mid-management training system	45
Session 1 Management of the training system	45
Session 2 Security measure for the plan.....	46

Chapter Seven The conclusions and limitations	49
Session 1 The main conclusions	49
Session 2 The limitations	49
Appendix	51
Acknowledgments	53

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 选题背景和研究意义

一、选题的背景

21 世纪进入全球化竞争和知识经济时代，企业的可持续成长与发展，取决于企业能否创造与保持竞争优势。具有竞争优势的企业才能在为客户创造独特价值的过程中同时完成企业自身的存在与发展。

企业要实现可持续成长与发展，必须实现内外部的协同作战：外部实现对市场的分析研究把握，内部实现资源的整合、能力的持续培养和提升，以及管理的变革与创新。只有两者并行发展的企业才有可能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

改革开放三十多年来，中国企业正从机会导向转向战略导向，其战略转型与系统变革对人力资源管理提出了新的要求。近年来，随着技术型人才培养的蓬勃发展，技术的专门人才已接近饱和，顺应时代发展潮流，管理型人才的需求日益增大。

中国当今面临社会资源分配不均、难以达到组合的最大效用化，从而限制了全局发展。诚然技术型人才能够通过掌握和运用技术直接谋取利益，专注于技术攻坚，对技术攻坚的发展有着不可替代的价值。因此不管是国家还是各企业都对技术专门人才的发展给予了高度的关注与支持。然而与技术型人才将比，管理型人才更加需要前瞻型眼光与全局统筹能力，更加善于有效的组织管理将组织效用最大化，管理型人才更加需要有效管控从而达到组织的目标实现。

因此，管理型人才，作为企业发展的核心竞争力之一，其建设与培养关系到企业能否长久地健康成长。

二、选题的目的与意义

进入新经济时代，企业的生存环境日益复杂与多变，这对人力资源的培训与开发提出了新的需求。从支撑企业核心竞争力的战略角度去思考与构建人力资源的培训与开发系统，并使之有效地与人力资源其他系统衔接，形成良好的协同，使培训与发展成为人力资源管理的强有力的武器。有效的培训开发能够向员工传输与企业需求一致的知识技能，提高员工的能力，也为企业吸引与保留人才提供有力支持。

然而，目前大多数企业的培训体系存在着培训缺乏战略规划、没有针对性、忽视员工潜能、培训效果难以评估等问题，使得培训与发展经常沦为企业管理者或者人力资源从业者“一头热”而员工参与意识不强收效甚微的尴尬境地。

A 公司的高层管理人员（总经理和总监级别的管理人员）由 B 集团进行统一的培训，通过参加集团的高级领导管理课程来保证价值观与发展要求的一致性。高层管理以外的其他员工由 A 公司自行制定培训计划，以匹配自身的发展需求。

本研究中的 A 公司中高层管理人员主要是职能部门的管理者，需要对部门的绩效负责并领导一定数量员工的团队。本文通过对中高层管理人员的培训体系进行研究，旨在设计出 A 公司中高层管理人员培训体系优化的具体方案，探讨如何发挥培训的效用，提升中高层管理人员的素质与能力，带动企业的团队绩效，并实现员工与企业的共同成长与发展。

第二节 研究思路与方法

一、研究的思路

本文以 A 公司的中高层管理人员为研究对象，通过构建领导胜任力模型，对公司中高层管理人员培训中存在的问题进行分析，通过测评报告得到对中高层管理人员的领导胜任力水平进行科学的培训需求分析，制订有针对性的培训计划，达到公司和个人的目标一致，最大程度地发掘和提高中高层管理人才的管理能力，对公司的长期健康发展作出贡献。

二、研究的框架与方法

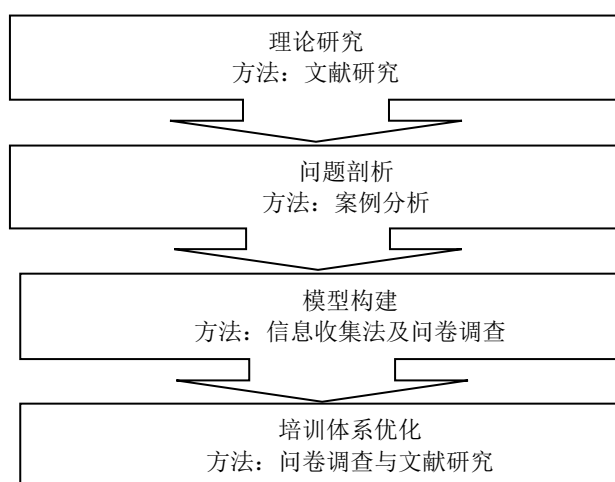


图 1-1 论文研究框架图

资料来源：作者自制

从研究框架可以看出，本文的主要通过以下步骤开展研究：

一是通过查阅大量文献，搜集关于培训体系、胜任力和胜任力模型的相关著作，以及 A 公司的内部资料，通过整理、提炼和总结，为发现问题、提出问题、分析问题与解决问题提供重要的理论依据与实践经验。

二是通过行为信息收集法与问卷调查法，构建中高级管理人员的领导胜任力模型，对下一步的培训体系优化奠定基础。

三是通过问卷调查法，对中高层管理人员进行领导胜任力的在线问卷调查，中高层管理人员的上级、同事、下属等发放问卷，获得 360 调查结果，以进一步分析培训需求，确定培养发展规划。

通过以上研究方法，根据公司的领导胜任力模型，设计统一的领导力课程和适应个人能力差异化的培训计划，并进一步完善具体实施与反馈的关键环节。

第二章 相关理论基础

“人力资源”最早是出现在美国管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）所著的《管理的实践》中，他指出“企业唯一的真正资源是人”。^[1]

人力资源管理的概念是：为了使组织能够达到目标，对人力资源各种部署和活动进行计划的模式，使之采用战略的眼光和方法，对人力资源进行组织、实施和控制。^[2] 人力资源的管理从人才角度上来讲，可以概括为选才、育才、用才、留才。人力资源的活动也是以这四个方面开展进行。

本研究将从 A 公司的中高层管理人员为切入点，探讨如何在这个特殊的人才群体实现人力资源的管理。

第一节 企业员工培训系统

一、人力资源培训与开发

培训（Training）与开发（Development）在英文中是两个互相联系同时又互相区别的单词：培训是员工从企业获得所必需的知识与技能的过程；发展是依据组织发展的需求和员工的需求，对员工的潜能开发与职业发展进行规划与设计的系统过程。两者的目的都是通过提升员工的能力实现员工与企业的共同成长。^[3]

人力资源对企业核心竞争能力的支撑，根本来源于企业员工为客户创造价值的核心能力。以企业战略与核心价值为导向的培训发展体系，才能够实现人力资源对企业核心竞争能力与竞争优势的支持。由此，现代企业的培训发展体系设计通常包括两大核心和四个环节：

（一）两大核心：基于战略的职业生涯规划，既要考虑企业战略对于人力资源的要求，又要考虑员工中长期职业发展需求。^[3]

无论对于企业还是对于员工，职业生涯的开发与管理都至关重要。职业生涯是指一个人一生经历的与工作相关的经验方式。通过职业生涯规划，员工可以借助各种专业工具了解自己的兴趣爱好以及潜能，认识自己的优势与不足，进而结合组织内部的职业发展轨道厘清自己在企业内部的机会，帮助自己目标清晰、逐步实现职业生涯发

展。而对于企业而言，如果不注重员工职业生涯而去设计培训发展，员工感觉不到企业发展与自身的相关性，继而影响到企业制定的培训发展计划的有效性，降低员工对企业的忠诚度，势必造成人才流失的风险以及继任者断层等一系列管理问题。

（二）培训体系的建立，主要是解决三个问题：培训的目标是什么？哪些活动的开展才能实现目标？如何检验目标是否能达成？^[4]为了三个问题的解决，整个培训体系通常围绕以下四个环节展开：描述了企业培训发展活动所必须经过的一系列程序步骤培训效果评估即培训需求分析、培训方案设计，培训活动组织实施以及培训效果评估。

二、培训需求的有效分析

培训需求分析，是指在设计与制定每项培训活动之前，由主管负责人、培训部门、等采用各种方法与技术，对参与培训的所有单位的培训目标、知识结构、技能状况等各方面进行系统的鉴别与分析，以确定这些单位如何需要培训的一种活动或过程。^[5]

培训发展流程的出发点是培训需求分析，其准确与否直接决定了整个培训流程有效性。而培训需求分析往往是企业培训工作的短板。通常企业通过绩效评估与职位要求与绩效目标的差距来取得培训需求，但绩效目标的制定是否科学严谨、评估是否公正客观，是制约准确的培训需求分析的关键。目前国内大部分企业的职务要求和绩效管理流于形式，因此通过这样的分析得出来的培训需求必然缺乏客观性和针对性。除此以外，培训需求分析还应当结合员工的优劣势和潜能，以及结合员工职业生涯规划。所以，现代企业通常考虑企业发展战略、公司核心价值、员工潜能评价以及绩效考核结果等综合因素来确认培训需求。

三、培训方案的设计

培训需求分析之后需要设计具体的培训方案。一份完整的培训计划要涵盖培训对象、培训目标、培训内容、培训方法、培训师、培训预算等，需要五层次的相互支撑：培训流程起源于收集培训需求，分析这些需求后，作出培训需求的决策，以此为依据编制年度计划，通过内部讨论，最终形成年度培训计划。从培训方法上，利用调研问卷、访谈、绩效考核结果等多种手段。工具层是指制定年度培训计划中用到的一些模型和工具，用以分析培训需求。执行层是指在培训计划制定过程中，确认培训中心、业务部门等职能的分工与配合。此外，制定培训计划还需要畅通的沟通机制、必

要的资源保障和重视程度的氛围营造加以支撑。^[6]

人力资源培训作为企业的投资活动，计划的制定还需要进行培训预算，使投资发挥最大限度的效用。应由企业管理者制定培训的预算方针，由公司培训部门以及各部门主管对预算进行分解，各部门拟定本部门的培训费用并汇总到培训部门，由高层管理者审核批准后，交由培训部门具体管理。^[7]

这个过程的关键是各职能部门分清责任与义务。人力资源培训部门提供课程体系平台，员工及其主管对员工的培训发展计划的目的和方式以及评估方法达成一致，明确培训发展计划的实施和受益者是员工本人。并且培训发展计划的制定需要与其他人力资源系统如绩效管理等协同，将培训计划作为其中的重要环节，做到定期回顾和反馈。

四、培训的组织实施

要保证培训计划的有效实施，必须注意因材施教和量体裁衣。因材施教在培训中更体现为因人施教，如新员工的培训注重公司制度企业文化以期员工尽快了解和融入企业；而老员工侧重技能的提高绩效的改进潜能的挖掘等等。教材要注意量体裁衣，在别的企业合适的授课方式和案例也许在本企业就不合适，特别是企业的内训要多采用企业自身的案例，容易引起受训者的共鸣，也更加有针对性而得以提高培训有效性。

在培训的过程中，需要企业各级的配合：高层管理者提供政策和方向的支持，培训部提供培训资源和制度，各级主管特别注意受训员工的反馈和有效的运用，讲师精心备课有效组织，学员积极参与。各自职责明确，有效推动培训工作。其中，公司管理者在培训执行中的参与和指导，保持上下级互动机制下的培训实施，对有效激发学员的行为表现和促进个人学习成长和绩效提升非常重要。^[8]

五、培训的效果评估

培训流程的最后环节是效果评估，它既是对培训活动组织实施的评价与总结，同时评估结果也是对下一步培训开始的重要输入，为后面的培训活动提供了重要的培训需求信息。培训评估是一个系统地搜集有关人力资源发展项目的描述型和评判型信息的过程，其目的是便于企业在选择、调整各种培训活动以及判断其价值的时候作出更明智的抉择。^[3]

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.