

学校编码：10384

学号：X2008155028



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

DB 公司基于胜任力模型的基层
营运员工培训体系研究

Research on training system of first line operator
based on the Competency Model of DB company

黄 璽

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：2013 年 10 月

论文答辩时间：2013 年 12 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2013 年 10 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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):

黄 璜

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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）：

黄 明

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

信息化时代的到来，使各大企业置身于白热化竞争的大环境之下。人才争夺战愈演愈烈，薪资增长已不再是提高业绩和留住人才的最有效手段。如今的企业必须更加注意如何尽可能开发公司各级员工的才能。作为仓储行业领军者的 DB 公司，占员工总数 80% 以上的为 85 后新生代基层营运员工。这类员工与 70 后员工相比，没有太多生活压力和顾虑，更追求自我价值的实现及职业发展。如何发掘并评估这些员工的个人发展需要，并将这种需求与企业长期的发展战略相契合，建立并完善基层营运员工的培训及发展体系是公司人力资源管理方面的重要任务之一。

本文结合胜任力素质理论和培训理论，分析 DB 公司基层营运员工培训体系中存在的问题和成因，引入胜任力素质模型，然后采用实践途径建立 DB 公司基层营运员工的胜任力模型。在模型的基础上进行培训的需求分析，建立培训课程体系，分层进行基层营运员工培训项目设计，并根据不同的培训项目设计培训效果评估的方案。新培训体系的设计体现了培训的系统性、连续性和针对性，为培训的成功实施奠定基础。

DB 公司培训体系的设计对于大型零售服务行业，仓储行业，配送行业的基层营运员工培训及管理方面具有一定的参考和借鉴意义。

关键词：基层营运员工；胜任力模型；培训体系

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With the fierce competitive environment nowadays among enterprises, it becomes significantly important to get and keep talents. Obviously salary increase is no more one of the best efficient approaches to retain those high performers and talents. How to develop employees at all levels and set up a pipe line for them to get growth is the focus for employers to prioritize. As one of the famous enterprises in fulfillment industry, more than 80% employees are after-85's generation. Compared with the generation of 70's, the spoiled generation is less worry and economic pressure. They tend to pursue self-actualization and career development. Dive deep such needs and integrate into company strategy and long-term business plan is one of the key initiatives for human resources.

Applying the theory of Competency based on training, the thesis did analyze on existing problems and root cause of DB and imported Competency Model to frame out DB first line operators competency model. Tailoring to the needs assessment of staff, it's going to build DB whole training and development courses system and have after-training evaluation system to assure the systematism, consistency and pertinency.

The design and methodology is instructive and referenced to some extent for general staff training of retail related industry like supermarket, fulfillment industry as well as transportation industry.

Key words: first line operator; Competency Model; training system.

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 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 研究框架和方法	4
一、研究框架	4
二、研究方法	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、培训体系的组成和构建	7
第二节 胜任力理论研究	10
一、胜任力的定义	10
二、胜任力的层级和类型	11
三、胜任力建模	13
第三节 基于胜任力模型的培训体系应用研究	15
一、基于胜任力模型的培训体系的优势和特点	15
二、基于胜任力模型的培训体系的构建	17
第四节 本章小结	21
第三章 DB 公司基层营运员工培训现状及存在问题分析	22
第一节 DB 公司基本情况	22
一、组织机构	22
二、公司发展状况	24
三、基层营运员工基本情况及特点	25
第二节 DB 公司基层营运员工培训管理现状	30
一、新员工培训	30
二、多技能交叉培训	31
三、不定期的管理培训	33
第三节 DB 公司基层营运员工培训体系存在问题及原因分析	33
一、培训体系存在的问题综述	33
二、存在问题的原因分析	35
第四节 建立基于胜任力模型的基层营运员工培训体系的必要性	37
第五节 本章小结	38

第四章 DB 公司基层营运员工胜任力素质模型	39
第一节 DB 公司基层营运员工胜任力模型的建立	39
一、模型建立的思路	39
二、模型建立的流程	40
第二节 DB 公司基层营运员工胜任力素质模型	50
第三节 本章小结	52
第五章 DB 公司基于胜任力模型的基层营运员工培训体系的构建	53
第一节 培训体系的构建思路	53
第二节 基于胜任力模型的基层营运员工培训需求分析	54
一、基层营运员工胜任力素质评价	54
二、基层营运员工胜任力素质差距分析	59
三、基层营运员工培训需求分析	61
第三节 基于胜任力模型的基层营运员工培训体系设计	62
一、培训课程设计	62
二、培训方案的设计	64
三、培训方法的选择	66
第四节 基于胜任力模型的基层营运员工培训体系的实施	68
一、新员工培训实施计划表	68
二、基层营运员工培训实施计划表	69
三、核心员工培训实施计划表	70
第五节 基于胜任力模型的基层营运员工培训评估体系	71
一、培训评估体系	71
二、培训效果评估模型	72
三、培训效果评估方案	72
第六节 本章小结	75
第六章 结论	76
第一节 论文的结论	76
第二节 论文的不足和改进的方向	77
参考文献	78
附录一：	79

Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Background	1
1.1.1 Research Background	1
1.1.2 Reasearch Purpose.....	2
1.2 Research Structure and Methods.....	4
1.2.1 Research Structure	4
1.2.2 Research Methods.....	4
Chapter 2 Relevant Theory Research.....	6
2.1 Elementary Theory of Training.....	6
2.1.1 the Definition of Enterprise Training	6
2.1.2 Theory of Enterprise Training System	7
2.2 Research on Competency	10
2.2.1 the Definition of Competency	10
2.2.2 Hierarchy and Type of Competency	11
2.2.3 Competency Model	13
2.3 Research on Training System Based on Competency Model.....	15
2.3.1 Merits and Traits of Training System Based on Competency Model.....	15
2.3.2 Design of Training System Based on Competency Model.....	17
2.4 Summary.....	21
Chaper 3 Analysis on First line operator Training System of DB	
Company	22
3.1 Brief Introduction of DB Company.....	22
3.1.1 Company Structure	22
3.1.2 Development of DB Company.....	24
3.1.3 Descriptions of First line operator.....	25
3.2 Current Training System of First line operator.....	30
3.2.1 Training on New Staff	30

3.2.2 Training on Crossed-skills	31
3.2.3 Training on Management.....	33
3.3 Analysis on Problem and Cause of Current Training System.....	33
3.3.1 Descriptions on the Problems of Training System.....	33
3.3.2 Analysis on the Cause of the Problems	35
3.4 Significance of Training System Based on Competency Model.....	37
3.5 Summary.....	38
Chapter 4 Competency Model on First line operator of DB	
Company.....	39
4.1 Establishment of Competency Model.....	39
4.1.1 Ideas of the Establishment	39
4.1.2 Process of the Establishment.....	40
4.2 Competency Model on First line operator of DB Company	50
4.3 Summary.....	52
Chapter 5 Training System Based on First line operator Competency	
Model.....	53
5.1 Ideas of the Establishment	53
5.2 Analysis on Training Needs Based on Competency Model.....	54
5.2.1 Evaluation on Competency Quality of First line operator.....	54
5.2.2 Gap between the Model and the Status	59
5.2.3 Analysis on Training Needs of First line operator	61
5.3 Design of Training System Based on Competency Model.....	62
5.3.1 Training Curriculum.....	62
5.3.2 Training Program	64
5.3.3 Training Methods.....	66
5.4 Implement of the New-designed Training System	68
5.4.1 New Staff Training Program	68
5.4.2 First line operator Training Program.....	69
5.4.3 Core Staff Training Program	70
5.5 Evaluation System of the New-designed Training System.....	71

5.5.1 Construction of the Evaluation System.....	71
5.5.2 Models of the Training Evaluation.....	72
5.5.3 Evaluation Program.....	72
5.6 Summary.....	75
Chapter 6 Conclusion.....	76
6.1 Conclusion of the thesis	76
6.2 Shortcomings and Forward for Future.....	77
References.....	78
Appendix.....	79

廈門大學博碩士論文摘要

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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