

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: X200215010

UDC _____

学 位 论 文

AA 公司 员工 个人 能力 发展 研究

**The Study of Employee Competencies
Development in AA Company**

陈 荣 萍

指导教师姓名: 廖 泉 文 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工 商 管 理 (EMBA)

论文提交时间: 2004 年 10 月

论文答辩日期: 2004 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2004 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：
年 月 日

内 容 摘 要

人力资源管理强调的不是如何把人管住、管好，而是强调人是一切生产要素中最主要的要素，一切资源中最重要的资源，如何开发和利用这个资源便是关键所在。一个可持续发展的、不断改进又能够获利的公司，需要对全体雇员进行不断的开发。

本文旨在探讨AA公司在竞争激烈的市场环境中，要继续做行业的领头羊，就必须在开发及发展现有员工个人能力方面采取一系列有效的应对对策，以便更充分发挥员工个人潜能，为企业创造更大的价值，同时也提高员工个人的市场价值，增强员工的就业竞争力。努力开发员工个人能力对于企业与员工来说是个双赢的结果。

全文共分五章：

第一章简述个人能力的定义及其类型，探讨AA公司在竞争激烈的市场中，为了能进一步发展，AA公司的人才所需具备的能力。

第二章在介绍AA公司的人才管理框架的基础上，探讨评估现有团队的强项与弱势的方法，得出个人能力确定的方法和程序，并找出个人能力不足之处。

第三章探讨AA公司人才分类及接班人计划。

第四章研究人才开发及发展员工能力的策略、方法及实施，使其符合公司的需要，同时满足个人发展需要。

第五章主要分析员工能力提高所产生的效益。

关键词：个人能力；评估；发展。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Human resources management does not emphasize how to control people well, but emphasize that people is the most important factor of all production factors. People is the most important resource of all resources . Therefore, how to develop this resource is the most important thing. A sustainable, improvable and profitable company needs to continuously develop the competencies for all employees.

The purpose of this thesis is to discuss the competency development strategies and methods in AA company, which will keep AA company in the best place in the field. During the competencies development exercise, the employees will completely use their potential to help the company to improve. At the same time, the employees will be more marketable and improve their employment comparative. Personal competencies development is a Win-Win exercise for both of the company and the employees.

The thesis comprises of five parts, in addition to the preface and the conclusion.

Chapter I describes the definition of competencies and the types of competencies and discusses the types of competency that the talents in AA company need, in order to grow in the serious comparative market.

Chapter II introduces AA company's talent management framework and

discusses the assessment method of a team's strength and weakness as well as the assessment method and process for an individual's competencies.

Chapter III probes into AA company's talent categories and the succession plan.

Chapter IV probes into the strategy, the method and the implementation of competency development.

Chapter V analyses the benefits after the competency improvement.

Key Words: Personal Competencies, Assessment, Development.

目 录

前 言	1
第一章 能力简介	2
第一节 能力的定义及能力的类型	2
第二节 AA 公司人才所需的能力	3
第二章 AA 公司能力评估的方法	8
第一节 AA 公司的人才管理框架	8
第二节 团队能力评估的方法	9
第三节 个人能力确定的方法	11
第四节 案例分析—360 度反馈的应用	14
第三章 AA 公司的人才分类及接班人计划	21
第一节 人才分类	21
第二节 接班人计划	23
第四章 员工个人发展计划的制定	25
第一节 激励员工发展的动力	25
第二节 员工个人发展计划的制定	26
第三节 员工能力发展与组织目标相结合	28
第五章 AA 公司实施员工能力开发的效益分析	33
第一节 员工能力提高的表现	33
第二节 员工能力开发对企业的经济影响	33
第三节 员工能力开发对企业社会效益的影响	35

第四节 员工能力开发对企业文化、团队建设的影响	35
结束语	37
参考文献	38
后 记	40

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Preface	1
Charter 1 Competency Introduction	2
Section 1 Competency Definition and Types	2
Section 2 AA Company's Competency Requirement for Its Talents	3
Charter 2 Competency Assessment Methods in AA Company	8
Section 1 AA Company's Talent Management Framework	8
Section 2 Competency Assessment Methods for a Team	9
Section 3 Competency Assessment Methods for an Individual	11
Section 4 Case Study – Application of 360 Degree Feedback	14
Charter 3 Talent Category and Succession Plan in AA Company	21
Section 1 Talent Category	21
Section 2 Succession Plan	23
Charter 4 Creation of Competency Development Plan	25
Section 1 Motivation of Competency Development	25
Section 2 Creation of Competency Development	26

Section 3 The Alignment of Competency Development and Organization Goal	28
Charter 5 Benefits Analysis of AA Company's Competency Development	33
Section 1 Demonstration of Performance Improvement	33
Section 2 Economic Impact of Competency Development for the Company	33
Section 3 Social Benefits Impact of Competency Development for the Company	35
Section 4 Culture and Team Building Impact of Competency Development for the Company	35
Conclusion	37
Bibliography	38
Epilogue	40

前言

员工能力开发正在成为区别比较成功的企业与不太成功的企业的一个很重要的因素。如果企业为所有员工提供职业发展方面的支持，那么就可以提高员工的忠诚度，这也是员工保持率的一种重要投资。^①

纽约 Simon & Schuster 公司在为期 11 年的调查中发现，强调客户、股东、员工和员工能力的公司在各个方面都超过了其它公司。强调这些方面的公司，它们的平均收入提高 682%，而其它公司平均提高只达 166%；这些公司的员工数扩张是 282%，而其它公司平均只达 36%；这些公司的股价平均升高 901%，而其它公司平均只达 74%；这些公司的净收入平均增加 756%，而其它公司平均提高只达 1%。^②

这些数据表明如果仅仅关注客户和股东是不够的。大凡成功的公司都会全方位地关注员工和员工的能力发展。当公司关心员工的个人发展时，员工会感到被关心，会有很好的主人翁的体验，觉得自己在公司有前途，同时，他们也会用积极向上的态度来做所有的工作，这样工作效率也会提高。

保持人力资源的质量优势，是增强企业活力和竞争力的关键^③。要保持人力资源的质量优势，很重要的一点就是要努力开发员工的能力，帮助员工成长，同时也提高企业的生产效率。然而，目前在国内的大部分公司还只处于使用员工现有的能力，有些公司甚至连员工目前的能力都未能充分利用，更谈不上开发潜在能力。如今只有一些较大型的公司，比较重视员工的能力开发，这些公司在业务上也因此有了很好的发展。本文比较全面探讨和介绍了全球著名的一家 IT 公司（本文简称“AA 公司”）在员工能力开发方面的策略和方法，旨在给予国内的企业一些借鉴，希望更多的中国公司能够快速发展，走入世界先进公司的行列，同

^① (美) 詹姆斯·W·沃克：《人力资源战略》，中国人民大学出版社，2001 年 1 月，第 163 页。

^② Kotter, John P. and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: Simon & Schuster Inc., 1992.

^③ 孙键：《海尔的人力资源管理》，企业管理出版社，2002 年 2 月，第 139 页。

时，培养出更多的人才以满足中国的快速发展。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 能力介绍

“天生我才必有用”，每个人都有与其他人相似的某些共同的能力，也有自己区别于别人的独特的个人能力。总之，每一个个体都不一样。就企业来说，如果能很好地开发员工的能力，对企业的发展起着很重要的作用。而对于每个人来说，如果能够充分发展和提高自己的能力，便可以很好地提高自己的就业竞争力。

第一节 能力的定义及类型

是否高质量、高效率地完成工作，以及是否有创新都取决于员工是否具备做该项工作的能力。做好一项工作的能力，往往可以通过一定的方法进行开发并提高。所以，我们要先探讨一下什么是能力，以及一般情况下，人类的能力类型。

一、能力的定义

在现代汉语词典中“能力”一词是这么解释的：能胜任某项任务的主观条件。如：他经验丰富，有能力担当这项工作。^①

“能力”的英文是“competency”：Having the ability or skill that is needed^②。中文的翻译是：“能力”是指具备所需的才干和技能。

一般情况下，“能力”是指能够做出卓越业绩的知识、技能、才干以及个人的特质。一个人的能力是通过他/她的行为举止表现出来的。

^① 中国社会科学院语言研究所词典编辑室编：《现代汉语词典》，商务印书馆，第921页。

^② 牛津大学出版社：《牛津中阶英汉双解词典》，商务印书馆，第181页。

二、能力的类型

一个人的能力是多种多样的，目前在国际上，当人们在谈论人类的能力类型时，基本上是采用“罗明格能力”中介绍的 67 种能力类型。^①“罗明格能力”是由罗明格公司在归纳和总结了人的各种行为举止、表现、业绩和性格等得出的，它包括：行动导向、随和而容易接近、关心下属、在高级管理层面泰然自若、建立有效的团队、经营敏锐度、领导技能、客户导向、应对不确定性、处理下属问题、发展下属、创新、结果驱动、财务敏锐度、专业性/技术性技能、聪慧、录用和安置、诚信、战略灵活性、激励他人、指导他人、与老板的关系、职业雄心、冲突管理、创造力、授权能力、变革管理、人际关系的悟性、信息传递、幽默感、对待下属的公平度、道德规范与价值观、差异性管理、所做决定的质量、所做决定的及时性、镇静沉着、同情心、耐心、聆听技巧、坚定不移的精神、管理精神、管理及衡量工作的能力、谈判能力、组织敏锐度、组织能力、应对自相矛盾的问题、分享个人的思想、高瞻远瞩、计划能力、政治敏感度、解决问题的能力、自我发展能力、程序管理力、自我反省能力、洞察别人的能力、独立能力、通过系统进行管理的能力、学习技术的能力、理解别人、生活与工作平衡、书面沟通等。

虽然从总体上说，人类具有上述各种能力，但每个人的能力却又各不相同，所以，对一个公司而言，一定要先了解并发现员工哪些方面的能力较强，哪些方面的能力较弱，从而扬长避短，充分发挥其特长。

第二节 AA 公司人才所需的能力

不同的行业、企业或职位对人才的要求不尽相同，所要求的能力也天差地别。20 世纪末 21 世纪初，IT 行业飞速发展，市场竞争日益白热化，它对

^① “罗明格能力”，Instructions for Using the New and Revised Leadership Architect Competency Sort Cards Version 03.1A http://www.lominger.com/pdf/LA_SORT_INST_03.1a2final.pdf

人才的需求达到了前所未有的程度，它所需要的人才不仅需要具有很强的专业能力与技术技能，还需要具备很强的其他能力，就是我们上面谈到的 67 种能力中的某些部分。

AA 公司整体发展的理念是，推动员工在个人能力上的学习、发展和成长，并推动团队的通力合作，这是其人才开发的理论基础，也是该公司持续发展和成功的动因。

一、AA 公司人才所需的三大类领导能力

在竞争激烈的市场中，如果要继续保持现有优势，并具有竞争力，企业就应该有自己的特色，要有特色就要有特别能力的人才。作为目标导向型公司，AA 公司要求其员工首先应具备最基本的专业技术技能，此外，还需要具备三大类领导能力，即“设定业务方向”、“激励他人”及“通过正确的途径达到目标”。

“专业、技术性技能”指的是拥有功能性和技术性知识和技能，能高效完成任务。专业、技术技能是对每位员工的最基本要求，反应了每一个特别工作的独特要求，他是建立这三大类领导能力的基础。本文的着重点将谈论上述的三大类领导能力，专业、技术性技能将不作为重点探讨。

1、设定业务方向

对行业 and 市场竞争有全面的了解，通过超出自己组织部门范围的创新策略及计划所体现出来的领导能力。

2、激励他人

无论是在本职范围内或是在别人的职责中，都努力地去发展领导者，通过有效及时的反馈，对业绩的公平评判，奖励和认可使整个团队工作效率高，团队士气高，具有很好的团队精神。

3、通过正确的途径达到目标

通过有效的领导力及建立一个高效的组织对变化万千的市场及世界进行快速、有效的回应，达到目标。

对 AA 公司而言，专业、技术性技能与上述三种领导能力的关系是，前者是基础，它支撑着这三种领导能力。为此，AA 公司构建了如下表 1-1 的领导能力模型框架。

表 1-1： AA 公司领导能力模型框架

设定业务方向	激励他人	通过正确的途径 达到结果
客户导向 经营敏锐度	激励他人 建立有效的团 队	结果驱动
专业、技术技能		

二、AA 公司领导能力的具体要求

AA 公司对上述三类领导能力还设定了具体的要求，每一类的领导能力均包含 4-5 个特别的能力，这三大类领导能力一共有 13 种能力。具体分述如下：

1、设定业务方向

(1) 客户导向

致力于满足内部和外部客户的期望和需要；掌握第一手客户信息并用于改进产品和服务；随时为客户着想；建立和维持与客户的有效关系并赢得他们的信任和尊重。

(2) 经营敏锐度

了解如何经营；了解影响其经营和组织的当前和将来可能的政策、实践、趋势和信息；了解竞争；知道战略和策略在市场中

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