

学校编码：10384

分类号密级

学号：X2008155018

UDC

硕士 学位论文

任职资格模型在 A 公司中的构建及应用

Vocation Qualification Modle in A Company and its  
Application

方晶

指导教师：程文文 副教授

专业名称：工商管理（MBA）

论文提交日期：

论文答辩日期：

学位授予日期：

答辩委员会主席：

评 阅 人：

2013 年 月 日

## 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）》。

声明人：

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》等规定保留和使用学位论文，并向主管部门或指定机构送交学位论文（包括纸版和电子版），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、编印或者其它方式合理复制学位论文。

本论文属于：

- 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。

声明人：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

IT 企业是知识密集、技术密集的经济实体，IT 人员的创造性思维与创造性劳动是 IT 企业成长与发展的动力源泉。企业在实践中发现，有效地对团队成员进行选拔、配置与管理是 IT 企业取得高绩效的关键，而应用任职资格管理体系就是最有效的方法之一。

本文研究的目的是通过任职资格体系在 IT 企业中的实际构建及应用，论证人力资源管理体系在企业实践中的意义及其在选择与配置、员工能力发展、人才培养体系、人才梯队建设、职业发展规则、绩效管理及薪酬体系中的重要性。

本文通过对 A 公司人力资源管理现状分析、任职资格理论性研究学习，并结合两者，总结出了任职资格在 IT 企业里的实际应用，为证明任职资格体系确实能为企业人力资源提供强有力的支持提供后续研究基础资料。

本文发现，任职资格作为现代企业人力资源管理工作的核心之一，是实现组织内人岗匹配的前提条件，有利于企业核心能力的培养；通过开辟双重职业发展通道，为员工的职业发展规则提供更大的选择空间，同时，任职资格也是人力战略和规划的依据，有助于企业管理由功能型向过程型转变。

**关键词：**胜任力 任职资格 IT 企业

## Abstract

IT industry is a sector full of knowledge and technology. The development of IT corporations depends much on the creative ideas and behavior of employees. But how to promote, assign and manage team members so to work out high performance? Here we recommend one of the most effective tools which is called “Qualification Administration”.

In this paper, we’d study the practical application and construction of qualification administration in IT organizations. We’ll also try to prove the importance of human resource management in corporate practice. We’ll discuss the fields of recruiting and assignment, employee capability development, training, career design, performance management, and compensation design.

We’ll take a real IT company (called “A” company) as example. We’ll analyze a’s current HR management situation, and find out how the qualification management works in it.

Qualification management is one of the core functions in HR management and pre-conditions to realize the people-job match. It can enhance the companies’ core competition. The organization can construct double career pathways to expand employees’ career development. Meanwhile, the qualification management is also the basis of HR strategy. It can help the management of organization transfer from function-oriented to process-focused.

**Key words:** Capability; Qualification Management; IT

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 问题的提出 .....	1
第二节 本文主要研究内容与结构 .....	1
<b>第二章 胜任力及任职资格理论概述</b> .....	<b>3</b>
第一节 胜任力的发展与演变 .....	3
第二节 胜任力模型 .....	4
第三节 任职资格 .....	9
第四节 任职资格体系架构 .....	10
<b>第三章 A 公司人力资源管理现状分析</b> .....	<b>14</b>
第一节 公司与人力资源概况 .....	14
第二节 A 公司人力资源管理存在的问题 .....	16
第三节 A 公司实行任职资格管理的必要性与可行性 .....	19
<b>第四章 A 公司任职资格体系设计</b> .....	<b>20</b>
第一节 A 公司任职资格体系设计的基本思路 .....	20
第二节 职业发展通道设计 .....	22
第三节 任职资格等级标准设计 .....	29
第四节 任职资格标准的开发 .....	38
第六节 任职资格等级认证流程及管理制度设计 .....	43
第七节 任职资格等级认证 .....	48
<b>第五章 A 公司任职资格体系应用</b> .....	<b>51</b>
第一节 人才招聘系统 .....	51
第二节 人才培养系统 .....	57
第三节 人才梯队建设 .....	65
第四节 职业发展规划 .....	68

第五节 绩效管理与薪酬管理 .....	74
第六节 A 公司任职资格体系应用的总体评价 .....	77
第六章 本文主要的结论 .....	79
参考资料 .....	80
后 记 .....	81

厦门大学博硕士论文摘要库



# Contents

<b>Chapter1</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Section1	The Problem	1
Section2	Research Content and Structure	1
<b>Chapter2</b>	<b>Competency and Vocation Qualification Theory</b>	<b>3</b>
Section1	The Development and Evolution of Competency	3
Section2	Competency Model	4
Section3	Vocation Qualification	9
Section4	Vocation Qualification Framework	10
<b>Chapter3</b>	<b>Analysis of the Current Status of Human Resource Management of A Company</b>	<b>14</b>
Section1	Overview of the Company and the Human Resources	14
Section2	Human Resource Management Problems of A Company	16
Section3	A Company Implements the Necessity and Feasibility of Qualification Management	19
<b>Chapter4</b>	<b>Vocation Qualifications System Design of A Company</b>	<b>20</b>
Section1	The Basic Idea of the Vocation Qualification System Design of A Company	20
Section2	Design of Occupation Development Path	22
Section3	The Vocation Qualification Grade Standard Design	29
Section4	Development and Vocation Qualification Standard	38
Section5	The Vocation Qualification Grade Certification Process and Management System Design	43
Section6	The Vocation Qualification Grade Certificate	48
<b>Chapter5</b>	<b>Job Application Vocation Qualification System of A</b>	

<b>Company</b> .....	<b>51</b>
<b>Section1 Recruitment System</b> .....	<b>51</b>
<b>Section2 Personnel Training System</b> .....	<b>57</b>
<b>Section3 The Construction of Talent team</b> .....	<b>65</b>
<b>Section4 Occupation Development Plan</b> .....	<b>68</b>
<b>Section5 Performance Management and Salary System</b> .....	<b>74</b>
<b>Section6 Overall Evaluation of Service Application Vocation Qualification         System of A Company</b> .....	<b>77</b>
<b>Chapter6 The Main Conclusions</b> .....	<b>79</b>
<b>Appentix</b> .....	<b>80</b>
<b>Postscript</b> .....	<b>81</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 问题的提出

IT 企业是知识密集、技术密集的经济实体，IT 研发人员的创造性思维和劳动是 IT 企业成长与发展的动力源泉。当下 IT 企业在人力资源管理方面普遍面临的四大难题：一是没有明确的能力提升方向，不清楚究竟需要重点培养哪些类型的人才；二是缺乏人才能力提升水平的衡量标准，既不能对内部人员进行合理区分，又无法与业内水平进行有效对比，由此导致不论是外部招聘、内部竞聘上岗、岗位轮换还是梯队建设，都缺乏有效的人才评价依据；三是不知道如何使人才能力得以快速提升。<sup>1</sup>四是如何通过有效的激发手法促进人才全力为组织创造价值。

对于中国一个不容回避的问题就是，工业化起步较西方国家晚，管理基础薄弱，管理理论与西方差距较大，真正意义上的市场化动作也就是近二十年的事情。在中国，既没有高度发达的人力资源市场，企业也没有建立起完备人才培养体系，企业既要关注如何“选对人”，也要非常关注如何“培养人”，因此对于中国企业来说，建立起一套既能解决人才选拔的问题又能解决人才培养的问题的管理体系就显得非常重要了。

基于以上问题，企业最直接有效的解决对策之一就是寻找和挖掘 IT 企业研发人才的能力要素，构建研发人才的胜任力模型，建立企业自身的任职资格体系。并在此基础上有针对性的选拔适合 IT 企业自身情况的优秀研发人才，合理配置人员结构，建立有效的人才培养体系，优化人才梯队建设以及对研发人员进行职业发展生涯规划，做到在企业内全面实施人才能力提升的整体解决方案。

### 第二节 本文主要研究内容与结构

对照中国部分企业，一方面，员工各项职业化技能的提升速度已经明显无法跟上企业高速发展的步伐，企业中普遍缺乏的不是人才成长的空间和机会，而是人才把握机会的能力；另一方面，员工队伍职业化能力水平参差不齐，也成为阻

---

<sup>1</sup>范金，景成芳，任职资格与员工能力管理，人民邮电出版社，2008 年 12 月

碍高速进步的一大重要难题。企业人才的来源不外乎两个方面：外部人才招聘和内部培养。从外部情况来看，目前中国人力资源市场对企业职业人才供给是无力的。即使像人力资源市场比较成熟的美国，企业仍然需要建立自己的职业化管理制度，实施对自己员工的职业化培养。<sup>2</sup>

就此，本文主要通过对胜任力及任职资格理论研究，探讨如何通过构建任职资格体系，解决企业在招聘与配置、员工能力发展、人力培养体系、人才梯队建设以及职业发展规划中遇到了各类问题，激发研发人员为企业创造更多的价值。

文章结构如下：

第一章说明本文的研究背景、动机与意义。

第二章理论概述，说明胜任力模型、任职资格等概念及区别。

第三章对 A 公司人力资源管理现状的全面描述及分析。

第四章阐述 A 公司任职资格体系设计的全过程及使用的相关方法、流程。

第五章阐述 A 公司实施任职资格体系后实际效果及相关应用。

第六章对全文研究的总结。

---

<sup>2</sup>华为公司总裁任正非

## 第二章 胜任力及任职资格理论概述

### 第一节 胜任力的发展与演变

#### 一、胜任力的起源

Competency, 胜任力。胜任力的研究起源于 20 世纪 50 年代初。当时, 美国国务院感到以智力因素为基础选拔情报信息官的效果并不理想。许多表面上很优秀的人才, 但是在实际的工作中却表现的令人非常失望。在这样一种情况下, 哈佛大学心理学教授麦克里兰 (McClelland) 博士应邀帮助美国国务院设计一种能够有效地预测实际工作业绩人员的选拔方法。在这个项目的实施过程中, 麦克里兰应用了奠定胜任力方法基础的一些关键性的理论和技术。在此之后, 又有许多心理学和管理学领域的专家学者, 对胜任力理论进行了更深层次的研究。

#### 二、胜任力的发展

从 20 世纪 70 年代到现在, 国外对胜任力的研究已经比较全面。从胜任力的涵义、定义、建立模型的方法、步骤、行为事件访谈等的各项具体操作、各个行业和职位胜任力模型的建立、到能力特征和行为事件访谈的信度及效度等。据统计, 胜任力模型的方法在国际上已广泛应用于各行各业, 成为企业进行人力资源管理的重要方法之一。《财富》500 强企业中已有过半数的企业都应用胜任力模型。

国内对胜任力的研究是 20 世纪 90 年代开始。这些研究大都介绍胜任力的定义、发展史及流程、方法等方面的说明研究, 真正深层次的研究并不多。研究思路主要是采用探索性思路, 在广泛问卷调查、B E I 的基础上, 通过分析、提炼出几大胜任力素质并构建相应的模型。原邮电部软科学课题“通信业管理干部测评及其量化评估方法”是中国最早采用胜任力建立企业管理者任职标准的实践。这此年来, 华为、联想、中石油以及一些三资企业也开始为企业员工建立了胜任力模型。2001 年联想集团与翰威特咨询公司合作, 共同建设专业序列的胜任力模型, 以有助于联想推广以能力体系为核心的人才选拔、储备、激励和培养等人

力资源管理体系。

胜任力研究从一开始就是在争议中成长起来,在它的发展过程中存在着一个有趣的现象:一方面,它受着学术界的批评与质疑,一方面在世界著名的公司乃至各国政府部门和组织中成功使用并成为了一个强有力的人力资源管理工具。可以说,胜任力研究本质上是应用性大于理论性<sup>3</sup>,它仍是一种正在发展的理论,存在着许多问题等待去探索和澄清。它的前景取决于这个理论自身的完善和实践的证明。<sup>4</sup>

## 第二节 胜任力模型

### 一、胜任力概念的提出

1973年,美国哈佛大学教授麦克里兰博士在《美国心理学家》杂志上发表了一篇文章《Testing The Competency Rather Than Intelligence》,首次提出了“胜任力”理论。文章中,他引用了大量的研究结果说明,传统的智力测验和能力倾向测验与实际的工作绩效没有多大关系。因此,他强调应离开被实践证明无法成立的理论假设和主观判断,回归现实,从第一手材料入手,直接发掘那些能真正影响工作业绩的个人条件和行为特征,为提高组织效率和促进个人事业成功做出实质性的贡献。他把这样发现的直接影响工作业绩的个人条件和行为特征称为 Competency (胜任力)。<sup>5</sup>这篇文章的发表标志着胜任力研究和应用的开端,也开创了“胜任力运动”的新时代。随后许多学者纷纷投入到对能力素质的研究中,并从不同角度提出胜任力的概念。

### 二、胜任力的概念

胜任力作为人力资源管理领域的一个新概念,是指在特定工作岗位、组织环境和文化氛围中有优异成绩者所具备的任何可以客观衡量的个人特质。<sup>6</sup>

胜任力是将工作中有优秀表现者与表现平平者区分开来的独立的个人的深层次特征,是驱动员工产生杰出绩效的各种特征的集合。麦克里兰博士对人的

<sup>3</sup>Mirabile R J. Everything you wanted to know about competency modeling[J].training & Development,1997,51(8):73-78

<sup>4</sup>Shippmann J S.The practice of competency modeling[J].Personnel Psychology,2000(53):703-740

<sup>5</sup>方少华,方泓亮胜任力咨询,机械工业出版社,2007年4月

<sup>6</sup>马欣川,人才测评-基于胜任力的探索,北京邮电大学出版社,2008年9月

胜任力模型画出了一个直观的冰山图，如图 2-1 所示。人的能力结构就像一座浮在大海上的冰山，冰山水上的部分为显性特征，仅为人的能力的一部分，即一个人的知识与技能等一些外在的、可观察的特征，容易被感知和改变。冰山水下的部分为隐性特征，包括社会角色或价值观、自我形象、个性品质、动机等，它真正决定一个人在工作中能否做出突出的绩效，从上到下的深度不同表示被挖掘与感知的难易程度不同，越向下，就越不容易被挖掘、感知和改变。



图 2-1 胜任力模型冰山图

资料来源：<http://image.baidu.com>。

### (一) 胜任力的构成要素

1. 知识：指胜任该岗位工作应具有的知识结构和知识水平。
2. 技能：指结构化地运用某项专业知识完成具体工作的能力，即对某一特定领域所需技术与知识的掌握情况。
3. 社会角色或价值观：指一个人基于价值取向的行为方式与风格。
4. 自我形象：指一个人的态度、价值观与自我印象。
5. 品质：指个性、身体特征、心理特征对外界环境与各种信息所表现出来的一贯反应。
6. 动机：指一个人对某种事物持续渴望进而付诸行动的内驱动力。动机会驱使和指导个人行为方式的选择朝着有利于目标实现的方向前进，并防止偏离。

### (二) 胜任力与工作绩效的关系

麦克利兰博士认为，显性特征、隐性特征与工作绩效之间遵循着以下关系：从事每项工作，都需要具备相应的显性特征。对于做好某一项工作而言，隐性特征比显性特征更加重要。如果某个人具备显性特征，他就能够成为合格者；而他如果具备隐性特征，则他就能够成为绩效优异者。通过培训、调配晋升、工作轮换等人力资源管理措施与手段，使员工具备或提高显性特征是相对比较容易和有成效的。而隐性特征却在一定程度上是持久不变且与众不同的。

### 三、胜任力模型

#### (一) 胜任力模型的定义

胜任力模型，就是为完成某项工作、达成某一绩效目标所具备的一系列不同素质要素的组合，包括相关知识、技能与行为特征。<sup>7</sup>胜任力模型必须是由行为方式来定义和描述，这些行为和技能是可衡量、可观察、可指导的，并对员工的个人绩效以及企业的整体绩效产生关键影响。通过对不同层次的定义和相应层次的具体行为的描述，确定核心能力的组合和完成特定工作所要求的熟练程度。

胜任力模型通常包括三种能力：通用胜任力、可转移的胜任力、专业胜任力。

通用胜任力是指适用于公司全体员工的胜任能力，它是公司核心价值观、企业文化的表现，是公司内对员工行为的要求，体现公司公认的行为方式，主要指那些与企业核心价值观、企业文化等相匹配的素质和能力要求；可转移的胜任力是指在企业内多个角色都需要的技巧和能力，但重要程度和精通程度有所不同；专业胜任力是指某个特定角色和工作所需要的独特的技能。通常情况下，是针对岗位来设定的。

不同企业员工个体所具有的能力素质特征很多，但企业所需要的不一定是员工所具有的能力素质特征，企业会根据岗位的要求以及组织的环境，明确能够保证员工适应该岗位工作，确保其发挥最大潜能的能力素质特征，并以此为标准对员工进行挑选。这就要运用能力素质模型分析法提炼出能对员工的工作有较强预测的能力素质特征，即员工最佳胜任力特征，如图 2-2 所示。

1. 个人的能力：指个人能做什么和为什么这么做。
2. 岗位工作要求：指个人在工作中被期望做什么。
3. 组织环境：指个人在组织管理中可以做什么。

<sup>7</sup>伍然，企业管理人才素质模型精细化管理实用全案，北京理工大学出版社，2012年3月



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.

厦门大学博硕士论文摘要库