

学校编码: 10384

学 号: 17920121150846



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

基于岗位胜任力模型的 S 集团公司技能型员
工的培训体系优化研究

A Research on Optimized The Skills Staff's Training System
for S Group based on the Competency model

沈文彦

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: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 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

当今社会，企业是经济发展进程中的重要载体。企业的竞争更多在于人才的竞争与比拼。越来越多的企业在人才的引进与培养上倾注更大投入。尤其是在育人上，诚如 Ewart keep 所言：培训和培养是任何意义上人力资源管理的活动中心。也就更为凸显人才培养与培养的要义。本文从技能型员工角度入手，以 S 集团公司为研究载体，对企业培训体系进行细化分析并提出优化思路。

本文共分为六个部分：第一部分概述了本文的选题背景，选题意义，研究内容和研究方法；第二部分是关于本文写作所使用的相关定义和理论的研究综述，包括培训的内涵、培训体系的组成、胜任力理论、胜任力模型的构建及相关基于胜任力模型的实证研究；第三部分对 S 集团公司的技能型员工培训现状及存在的问题进行了描述，并对问题形成的原因进行了分析；第四部分对 S 集团公司技能型员工胜任力模型的建立方案进行了设计，包括对 S 集团公司技能型员工胜任力模型建立的必要性与可行性进行了分析，提出了 S 集团公司技能型员工胜任力模型建立的思路、流程和胜任力素质模型的建立。第五部分在阐述培训体系的构建思路的基础上，结合胜任力素质模型，从培训需求分析，培训课程开发和设计，培训实施及效果评估四个方面提出了基于胜任力模型的培训体系构建方案。第六部分，进一步从四个角度，提出了完善技能型人才培养体系的思路和举措。

关键词：技能型员工，胜任力理论和模型，培训体系

Abstract

Today, enterprises are an important carrier in the process of economic development. The Competitiveness of enterprises is more for the talent. More and more companies pour more investment in the introduction and training of personnel. Especially in educating people. As Ewart keep said: training and development is the activities center to any sense of human resource management. Highlight the essence of Personnel training and cultivating. Here we from the perspective of skilled workers of S Corporation as the research object, to analyze and optimize the ideas of put forward the enterprise's training system.

This paper is divided into six parts: The first part of this paper outlines the background, significance of the topic, research and research methods. The second part is a synthesis of research on the related definitions and theories used in the writing of this article, including training content, the composition of the training system, competency theory, construction and related empirical research based competency model are described Competency Model . The third part of the S Group's skilled staff training situation and existing problems are described, and the reasons for the formation of the problem is analyzed. The fourth part of the S Group has established programs skilled staff competency model was designed, including the necessity and feasibility of the S group of skilled staff competency model is analyzed, presented S group of skilled staff competency model establish ideas, establish procedures and competence quality models. Part V describes the training system based on the idea of building on the combination of competence and quality model, from training needs analysis, training curriculum development and design, implementation and impact assessment of training proposed to build four training system based on competency model program .Part VI, further from four perspectives, ideas and initiatives put forward to improve skills-based training system.

Key Words: Skilled employees; Competence theory and model; The training system

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景及意义	1
一、选题背景	1
二、选题意义	2
第二节 研究内容方法及框架	2
一、研究内容	2
二、研究方法	3
三、研究框架	3
第二章 理论基础及文献综述	4
第一节 培训的相关理论	4
一、企业员工培训的内涵	4
二、培训体系的内容与构建	5
第二节 胜任力模型相关理论	7
一、胜任力的定义	7
二、胜任力模型的构建	8
第三节 基于胜任力模型的实证研究	10
一、基于胜任力模型的培训体系构建	10
二、基于胜任力模型构建培训体系的优势	13
第三章 S 集团公司技能型员工培训现状及问题分析	15
第一节 企业概况	15
一、公司概况	15
二、公司特点	16
三、技能型员工状况及特点	16
第二节 S 集团公司技能型员工培训管理现状	21
一、公司培训管理状况	21
二、技能型员工培训状况	24

第三节	公司技能型员工培训体系存在的问题和原因分析	25
一、	问题综述	25
二、	原因分析	27
第四节	基于岗位胜任力模型的技能型员工培训体系优化的必要性与可行性 28	
一、	必要性	28
二、	可行性	29
第四章	S 集团公司技能型员工岗位胜任力模型的建立	30
第一节	技能型员工岗位胜任力模型建立的思路与流程	30
一、	模型建立的思路	30
二、	模型建立的流程	30
第二节	确立技能型员工岗位胜任力素质模型	35
一、	技能型员工岗位胜任力模型确立	35
二、	技能型员工的岗位胜任力素质等级划分	37
第五章	S 集团公司基于岗位胜任力模型的技能型员工培训体系的优化设计	39
第一节	培训体系优化的目标及思路	39
一、	培训体系的目标	39
二、	培训体系优化的思路	39
第二节	基于岗位胜任力模型的技能型员工培训需求分析	41
一、	技能型员工岗位胜任力素质评价	41
二、	技能型员工岗位胜任力素质评价及差值分析	43
三、	技能型员工培训需求分析	46
第三节	基于岗位胜任力模型的技能型员工培训体系设计	47
一、	培训目标设计	47
二、	培训课程的设计	48
三、	培训师资的配备	49
四、	培训方法的选择	50
五、	培训预算	51
第四节	基于岗位胜任力模型的技能型员工培训体系的实施	51

一、新员工培训计划实施表	51
二、基层员工培训计划实施表	52
三、运行类员工培训计划实施表	53
第五节 基于胜任力模型的技能型员工培训评估体系.....	54
一、培训评估体系	54
二、评估的模型	54
三、评估方案	55
第六章 基于岗位胜任力模型培训方案的保障举措	57
第一节 企业重视与培训组织网络健全并举.....	57
第二节 围绕岗位技能开展职业化等培训.....	58
第三节 与 KPI 衔接构建“竞”主题的激励式培训.....	60
一、职责明确，分层分级分解培训计划	61
二、加强对技能型员工的培训激励	61
三、丰富“竞”主题的培训激励形式	61
第四节 开展全员性岗位练兵活动及推行企业内技师晋级评聘.....	62
一、立足本职开展全员性岗位大练兵活动	62
二、在开展职业资格培训基础上开展企业内技师晋级评聘	63
第七章 结论	64
第一节 结论.....	64
第二节 不足和改进方向.....	65
附录 1：调查问卷	66
附录 2：行为事件访谈提纲	68
参考文献	69
致 谢	71

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Session 1 Background and significance	1
Segment 1 Background	1
Segment 2 Significance	1
Session 2 Research Structure and Methods	2
Segment 1 Research Structure	2
Segment 2 Research Methods	3
Segment 3 Research Framework	3
Chapter 2 The related theoretical basis and literature review	4
Session1 Relevant Theory Of Training	4
Segment 1 Company Training	4
Segment 2 The composition of the training system	5
Session2 The competence theory	7
Segment 1 Definition of competency	7
Segment 2 Competency Model	8
Session3 Empirical study based on the competency model	10
Segment 1 Theconstruction of the training system based on Competency Model	10
Segment 2 The advantages and disadvantages of competency model construction	
-based on the training system	13
Chapter3 Analysis of the current situation and problems of training	
skilled employees of S group	15
Session1 Introduction of S group and the overall situation of human resource	15
Segment 1 Company Introduction	15
Segment 2 Company characteristics	16
Segment 3 Skilled employees Introduction	16
Session2 S group of skilled staff training status	21
Segment 1 Corporate training management status	21
Segment 2 Skilled staff training status	24
Session3 Problems and reasons Of S Group training system for skilled staff	25

Segment 1 Problems introduction	25
Segment 2 Reason analysis	27
Session4 Feasibility and necessity of establish model.....	28
Segment 1 Necessity	28
Segment 2 Feasibility	28
Chapter4 Competency Model on Skilled employees	30
Session1 Establishment of competency model	30
Segment 1 Ideas of model	30
Segment 2 Process of model.....	30
Session2 The Establishment of the competence of skilled staff quality model .35	
Segment 1 The Establishment of the competence of skilled staff quality model	35
Segment 2 The grade of the Skilled staff's competence quality	37
Chapter5 A Design on Optimized The Skills Staff's Training System for S	
Group based on the Competency model	39
Session 1 The goals and ideas to optimize the Training system.....	39
Segment 1 Target Training System	39
Segment 2 The optimization ideas Training system.....	39
Session 2 Analysis of competency model base based on the operational staff	
training needs.....	41
Segment 1 Evaluation of skilled staff quality.....	41
Segment 2 Analysis of Employee competency quality evaluation and the gap	43
Segment 3 Staff training needs analysis skills.....	46
Session 3 Design of skilled staff training system based on Competency Model	47
Segment 1 Training objectives Design	47
Segment 2 Training course design.....	48
Segment 3 The choice of the trainers	49
Segment 4 The choice of training method.....	50
Segment 5 Training budget.....	51
Session 4 Implementation of skilled staff training system based on	
competencymodel	51
Segment 1 New staff training plan implementation table	51
Segment 2 Basic level employee training plan table.....	52
Segment 3 Management staff training plan implementation table	53

Session 5 Evaluation system of skilled staff training system based on competency model.....	54
Segment 1 Training evaluation system.....	54
Segment 2 Evaluation model.....	54
Segment 3 Evaluation scheme.....	55
Chapter 6 The safeguards for Competency-based model training program	57
Session1 More attention and Improved training network.....	57
Session2 Based on work to carry out Professional-oriented training.....	58
Session3 Cohesion training with KPI and the topic of competition to strengthen the training incentive.....	60
Segment 1 Clear the responsibilities and Decomposition training program	61
Segment 2 Strengthen the training incentive to skilled staff.....	61
Segment 3 Enrich the model of training incentive to the topic of competition.....	61
Session4 Carrying out full training and encourage the staff to apply for the juniou ,intermediate and advanced engineer inside the company	62
Segment 1 Carrying out full training.....	62
Segment 2 Encourage the staff to apply for the juniou ,intermediate and advanced engineer inside the company base on theProfessional-orientde Training	63
Chapter7 Conclusion	64
Session1 Conclusion	64
Session2 The limitations and Deficiencies	65
Appendix 1: Questionnaire	66
Appendix 2: Behavioral Event Interview	68
References	69
Acknowledgments	71

第一章 绪论

第一节 选题背景及意义

一、选题背景

S 集团公司作为一家传统的钢铁企业，具备传统制造型企业的特质，员工结构以技能型员工为主。据统计，目前技能型员工约占公司总员工数的 80%，可以看到，一线技能型员工在技术转化为实际生产力过程中具有不可或缺的作用。在当下钢铁行业普遍不景气，产能严重过剩的大背景下，为适应经济发展形势的变化，S 集团公司已于 2003 年率先推行改制，在产业结构调整、技术进步拉动、产品档次提升上下功夫，推动企业的转型升级与持续发展。因此，在改制转型期，从普钢的粗放型生产向“高、专、精”的特钢精细化制造的转变过程中，企业强烈渴求对提高产品档次和附加值具有直接影响的各类实用型、创新型的并具有丰富的一线实践经验和较强动手能力的技能型员工；鉴于开展员工培训在直接提高员工技能、增长员工才干和创新精神方面的促进作用，企业出于增强自身核心竞争力及培养人才的需要，在人力资源投入特别是培训方面不断增加。

但目前，S 集团公司针对技能型员工的培训还存在一些问题，最典型的是技能型员工培训与开发利用的运行机制和环境不够完善、无法支撑企业战略规划与转型发展。企业普遍存在重管理、重技术、轻技能现象，技能型员工缺乏足够的职业生涯发展空间，企业对技能型员工培训工作的重视程度不够，直接导致一线员工技能下降，产品质量不稳定，生产状况波动，技能型员工流失等现象时有发生；另外，统包统揽的技能型员工培训，存在培训资源浪费，效果不理想的状况，导致企业高成本投入，低效益产出。

本文通过技能型员工的培训体系优化研究，力求通过培训体系视角，解剖产生现象的根源，并通过培训模型的建立，提出优化的培训体系建设和实施，努力提升 S 集团公司员工职业化培训的实用性，以人才尤其是技能型人才提升助推企业核心竞争力的提升。

二、选题意义

（一）理论意义

1、结合企业核心人才三体系，细分培训体系优化的研究主体

对培训体系优化方面的研究并不少见，大多以单一的企业或是员工群体为研究对象，如国有企业或高新技术企业的培训体系优化研究，或是将研究群体定位于不同层级或类别的员工，如中层员工的培训体系设计，研究维度较单一和直接，缺乏大企业背景下的具体研究指向，针对性不够。本次研究将研究主体定位为 S 集团公司培训体系，研究对象结合行业特征和人员类别，研究内容可以进一步细化和微观。

2、运用胜任力相关理论研究成果，清晰优化培训体系思路

胜任力理论比较成熟也被广泛运用，优化设计基于胜任力模型标准的培训体系，不仅使得员工的关键胜任力培养导向融入培训过程，而且使得整个培训体系更加张弛有度、定位明确、重点突出。另外，胜任力更加侧重员工能力的分析和改善，且关注员工深层潜力的挖掘，因而，将胜任力理论和胜任力模型引入到培训体系中来，可以更新传统培训体系的建立方法，使培训更具有针对性、个性化和更富深度，最大限度地开发员工的潜能，促进员工发展。

（二）实践意义

1、建立技能型员工胜任力模型，探索更加科学、规范、有激励性的技能型员工培训体系；

2、有针对性提出开展技能型员工职业化培训的具体措施，重视一线员工全面素质的提升和企业文化的认同；

3、完善培训激励机制，调动一线员工对学习知识、提升技能积极性，提升员工工作满意度和自我成就感；

4、加强技能型人才体系建设，完善公司的人力资源管理体系；

5、多措并举，稳定企业技能型人才队伍，进而推动企业转型升级步伐。

第二节 研究内容方法及框架

一、研究内容

本研究旨在从以下三个方面进行问题探讨：

1、S 集团公司技能型员工培训状况、问题及原因

- 2、基于岗位胜任力模型的技能型员工培训体系构建思路
- 3、技能型员工培训体系优化的具体策略

二、研究方法

本文采用的研究方法主要有以下三种：

1、文献分析法。通过厦门大学数字图书馆、借助 CNKI、优秀博硕论文库，以及相关网络搜索引擎等数据库和平台，查阅与培训及培训体系设计和优化相关的论文和著作，并对国内外现形成的相关的实证和理论研究成果进行整理、总结和概括，为文献综述、问卷调查和理论分析提供必要的参考和借鉴。

2、访谈法。为确保被研究主体信息的真实可靠，通过对目标企业的人力资源条线及各部门、产业公司、直管企业培训负责人、参训员工等约两百余人深入访谈，了解企业技能型员工真实培训现状，及受访者对于改善培训工作、提升培训效果、优化培训体系的意见和建议，以此落实研究实践，保证效果成果。

3、问卷调查法。本研究采用随机抽样的方式向技能人员所属的 5 个产业公司或相关部门发放问卷 500 份，调查内容主要涉及参加培训的基本情况，培训满意度，培训存在问题，对培训工作从公司及条线角度有哪些改进意见或建议等，对企业培训现状等多方面问题进行实证分析，获取一手资料。

三、研究框架

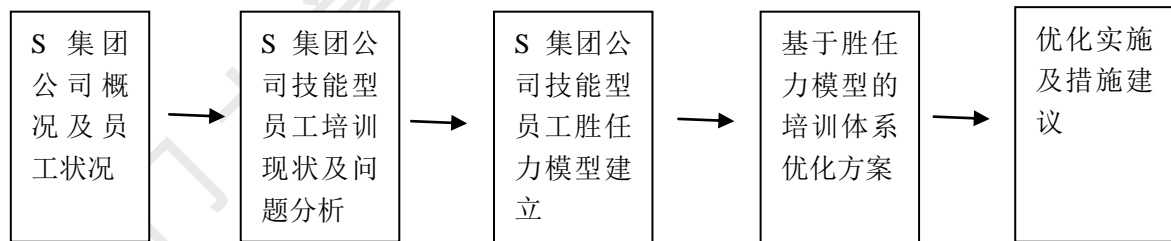


图 1-1 论文研究框架

资料来源：根据论文整体撰写思路整理

从图 1-1 可以看出，本文首先收集信息，了解 S 集团公司员工的基本状况；然后对技能型员工培训现状及问题作进一步分析，找出原因；其次收集相关信息，初步建立模型，根据 S 集团公司实际情况，选择有代表性的样本，验证完善胜任力模型；再次，优化设计基于岗位胜任力模型的培训体系；最后，提出方案实施过程中可行性较高的相关措施。

第二章 理论基础及文献综述

第一节 培训的相关理论

一、企业员工培训的内涵

培训的内涵，从不同的角度剖析，众说纷纭。

1、目的论。McGehee, Thayer (1961) 和 Jamew. walker (1992) 认为培训是企业为了提高员工执行工作上所必需的知识、技能与态度，或培养其解决问题的能力。

[1][2][3]

2、过程论。在 Goldstein (1980) 看来，教育和培训均是通过学习经验而导致行为改变的过程。^[4]

英国官方将培训定义为：有组织的、正规教育机构的指导下获取与工作岗位需求相关知识和职业技能的过程。

中国学者对培训的内涵定义与外国研究人员得出的结论在实质上大体相同。

青岛科技大学的于宗先 (2013) 和山东大学的马传福 (2013) 都认为，培训是一种有组织的管理训诫行为。为了达到统一的科学技术规范、标准化作业流程，通过目标规划的设定、知识和信息的传递、技能熟练演练、作业达成评测、结果交流公告等现代信息化的流程，让员工通过一系列的教育训练技术手段，达到预期的水平提高目标。培训就是加速知识学习的过程，其本质就是认知、学习和学习迁移的过程。^{[5][6]}

首都经贸大学的夏凡 (2011) 以培训的目的来定义培训内涵，他认为员工培训的目的可以分为以下三个方面：首先，企业目的：满足战略发展对人力资源各方面能力的需求；其次，任务目的：满足员工为较好完成本职工作所需知识、技能和态度等方面的需求；第三，个人目的：满足员工自我升值和自我价值实现的需要。因此，员工培训主要是针对知识、技能和态度三个方面开展：传授知识是培训的主要内容，包括事实性知识及程序性知识；技能培训是指通过培训，提升员工工作所需的诸如认知、操作、判断、管理等各方面能力；态度培训主要通过培训使员工树立与岗位工作更为匹配的工作态度。^[7]

西南大学的张俊亮 (2014) 在《企业技能型员工培训效果评估及影响因素研究》

中将培训与组织战略目标联系在一起，他指出，员工培训是指企业根据自身的战略目标，制定相应的培训需求，在此基础上有计划地实施提升组织内员工与工作相关的知识、技能或转变员工态度的活动。目的在于让受训者掌握培训过程中传授的知识和技能，在培训结束后将培训知识和技能转化成日常工作中实实在在的行为，从而提高工作绩效，在组织层面上提升企业业绩。^[8]

综上所述，笔者认为，培训就是借助有计划、有组织、规范化的认知、学习和学习迁移的过程，实现员工胜任岗位必须的知识和技能的习得及职业化习惯和态度的养成，同时关注挖掘员工潜能，促进企业员工自身成长与企业发展同步提升的双赢格局，不失为一种有效的管理行为或手段。

二、培训体系的内容与构建

通过上述企业员工培训内涵的综合列举和提炼，可知企业开展员工培训，意在向员工传授广泛的知识和技能以适应组织发展和外部环境的变化，同时强调企业认同与忠诚，员工职业发展与企业展相统一。而要实现这种共赢，需要借助一定的方法寻求员工职业发展与企业组织发展的利益平衡点，以此基点出发有序的组织开展各项培训活动内容，构建有序“共赢”的培训体系。

企业培训开发体系一般包括三方面：“两核心、三层面、四环节”。所谓“两核心”是指企业战略和员工职业发展两个核心，也就是“共赢”的两个利益基点；“三层面”是指制度层（以公司制度为各类培训活动配职责、定规矩）、资源层（以公司资源为各类培训活动补供给、作保障）、运营层（以工作流程为各类培训活动铺路子、定步骤）；“四环节”是指培训的需求分析（寻求“共赢”的利益平衡点）、培训计划的制定（以需求分析为基础，探索规划各类培训活动）、培训活动的组织实施（各类培训活动按计划的组织及有效实施）和培训效果的评估（各类培训活动实施过程中及实施后的效果测评）。

基于上述培训开发体系的几大要点，各学者基于不同的角度和立场又分别细化组合，创新性地提出了自己的观点：

刘大平在《国有企业管理人员培训体系优化设计》一文中认为培训体系，可划分为组织内培训体系和组织外培训体系两种，基础培训、适用性培训、日常培训、个别培训和目标培训此类等都属于内培训体系；组织外的培训体系如果按教育机构来划分，可分为院校类，政府类和社会力量办学三类。^[9]

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫