

基于胜任力模型的 A 公司项目经理培训需求实证分析

目录

基于胜任力模型的 A 公司项目经理培训需求分析.....	13
摘 要.....	14
一、绪论.....	14
(一) 研究背景.....	14
(二) 研究意义.....	15
(三) 研究思路与方法.....	15
二、文献综述.....	17
(一) 国外相关研究综述.....	17
(二) 国内相关研究综述.....	18
(三) 文献评述.....	19
三、A 公司项目经理培训需求分析现状调查及分析.....	19
(一) 公司概况.....	19
(二) A 公司员工培训需求分析现状.....	20
(三) A 公司项目经理培训需求分析现状调查.....	21
(四) A 公司培训需求分析存在的问题.....	21
四、A 公司项目经理胜任力模型的构建.....	26
(一) 明确绩效标准.....	26
(二) 确定校标样本.....	26
(三) 获取样本数据.....	27
(四) 提取项目经理胜任力因子.....	27
(五) 建立项目经理胜任力模型.....	28
图 4-1 A 公司项目经理胜任力模型.....	29
五、基于胜任力模型优化 A 公司项目经理培训需求分析的对策.....	29
(一) 组织战略为导向做好培训需求分析.....	29
(二) 对照岗位胜任力做好培训需求分析.....	30
(三) 兼顾项目经理的职业发展需求做好培训需求分析.....	30
(四) 充分运用培训需求分析结果改进培训内容和培训方式.....	31
六、总结与不足.....	33
(一) 总结.....	33
(二) 不足.....	33
参考文献.....	34

摘 要

近几年，房地产行业的竞争越来越激烈，企业逐渐意识到培训对提高企业竞争力的重要性。培训需求分析是培训的前提和基础，是做好培训工作和提高培训效果的关键。本文以 A 公司项目经理为研究对象，综合运用问卷调查法和访谈法去分析 A 公司培训需求分析的现状和存在的问题，在此基础上构建 A 公司项目经理胜任力模型，并提出基于胜任力模型优化 A 公司项目经理培训需求分析的对策，以期增强培训需求分析效果，提高 A 公司项目经理的培训效果和胜任力水平，为 A 公司创造更大的价值，同时希望能够为房地产领域内的其他公司项目经理的培训需求分析提供借鉴和参考。

关键词：房地产行业；项目经理；胜任力；培训需求分析

一、绪论

（一）研究背景

受全球新冠疫情的影响，房地产行业的发展受到了一定的冲击，房地产企业间的竞争也愈发激烈，经历着前所未有的挑战，当务之急是建立完善的人才培训体系，以满足组织可持续发展需求和员工的技能、职业素养提升等各类培训需求。培训需求分析作为搭建培训体系的“地基”，是培训体系乃至企业发展得以长久稳定发展的重要支撑，要求房地产企业全面、科学地去思考如何进行培训需求分析工作。房地产企业若想立于不败之地，必须对关键岗位进行赋能，增强行业竞争优势。项目经理作为房地产行业的中流砥柱，是一个非常重要的岗位。一个优秀的项目经理在实现企业战略中发挥着关键作用。项目经理的能力和素质标准因为新冠疫情被提出了更高要求，需要重新进行培训需求分析以应对内外部环境的变化。因此，本文以房地产行业的 A 公司项目经理为研究对象，进行基于胜任力模型的培训需求分析有着非常重要的研究意义。

（二）研究意义

1. 理论意义

McGehee 和 Thayer 建立的培训需求分析三部分体系，虽然被当代教科书普及，但是这个经典模型有一个普遍的弊端，即培训与组织目标可能存在脱节，对培训需求分析调查结果可能是员工个人的目标，但不是组织目标。本文以 A 公司项目经理作为调研对象，将胜任力模型作为理论基础，针对其培训需求分析存在的问题提出改进方案，对做好房地产企业项目经理的培训需求分析有一定的理论指导意义。

2. 实践意义

近年来 A 公司在同行间的竞争日益激烈，对于员工培训与开发的重视度上升。培训需求分析是企业进行培训工作的首要环节，也是制定培训计划的重要参考信息。笔者深入调查 A 公司项目经理的培训需求现状，有针对性地探究 A 公司项目经理在培训需求分析方面存在的问题，并且从胜任力模型的角度根据现有问题提出相应的对策。对员工而言，可以提高胜任力，提升员工个人绩效水平，增强培训满意度；对企业而言，能够更好地做好培训工作，让培训更有效果，从而更好地促进整体绩效水平的提升，增强企业核心竞争力，推动企业持续向上发展。

(三) 研究思路与方法

1. 研究思路

本文以 A 公司项目经理为例，调查 A 公司培训需求分析基本情况，其中包括调查企业概况、培训需求分析现状以及归纳培训需求分析存在的问题，采用文献查阅和问卷调查构建项目经理岗位胜任力模型，并且基于胜任力模型优化 A 公司项目经理培训需求分析工作。研究思路如图 1-1 所示。





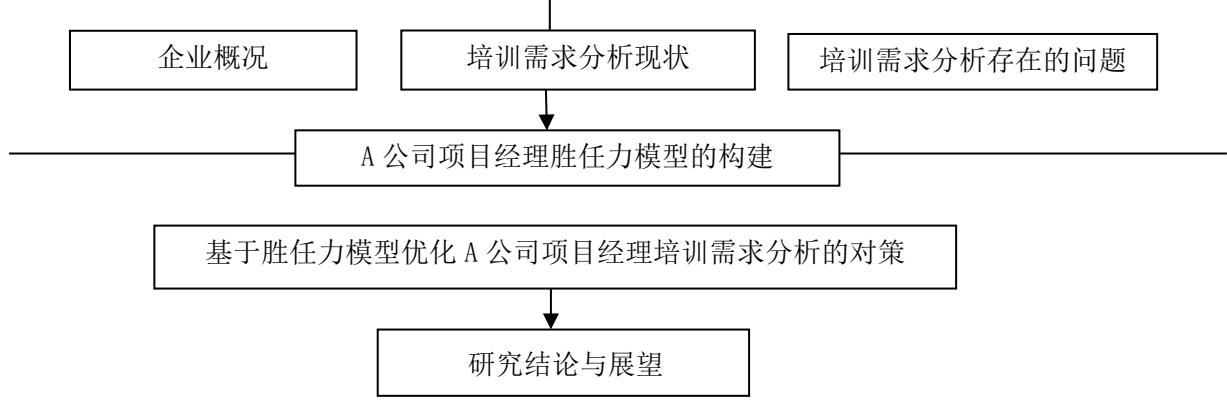


图 1-1 本文研究思路

1. 研究方法

一是文献查阅法。笔者在撰写论文的过程中通过查找和阅读相关网站的文献资料，了解网络上其他学者以胜任力模型为理论基础的培训需求分析的研究，并且通过查阅资料归纳总结出项目经理的胜任力因子。

二是问卷调查法。调查样本为 A 公司项目经理，有针对性地在网络和实地发放设计的主题问卷，并且进行问卷的回收和整理。及时剔除无效问卷后，统计分析收集到的第一手信息资料，为接下来研究提供有力事实依据的同时更好地深入探析 A 公司培训需求现状、存在的问题，并提出解决方法。

三是访谈法。笔者通过电话交流，与项目经理进行沟通，获取 A 公司培训需求分析的相关信息，并且征求项目经理对问卷调查所得的胜任力特征的认同度以及确定胜任力因子权重。

二、文献综述

(一) 国外相关研究综述

1. 胜任力

“胜任力”这个词的出现最早是在古罗马时期，当时的人们为了寻找卓越的罗马战士，创造了胜任剖面图。Error! Reference source not found. 泰勒在 1911 年经过调查发现优秀员工和普通员工的工作效率存在很大的差别。所以他认为应该使用动作研究和时间研究的方法去判断一个优秀员工身上具备哪些素质，并且通过培训使普通员工也具备优秀员工的素质，以此提高劳动生产率，这就是胜任力模型构建的原型。Error! Reference source not found.

20 世纪 50 年代后期，哈佛大学教授麦克利兰经过反复钻研首次提出了胜任力的定义，他认为胜任力即促进特定岗位员工高绩效的个人素质和一系列行为特征的总和。Error! Reference source not found. 在其之后，许多学者开始研究胜任力。斯潘塞认为人职匹配是影响员工胜任力强弱的重要因素。他提出人职匹配的员工可以更好的胜任工作，其工作业绩会更高。反之，则工作效率较低。Error! Reference source not found.

随着时代的发展，国外学者对胜任力的研究逐渐转向了企业管理岗位胜任力模型的构建，并取得了许多成果。例如：Olesenetal 使用时间访谈法构建了微软领导胜任力模型，该模型主要涉及鉴别胜任力、基准胜任力和未来导向胜任力三个方面。Error! Reference source not found. Brown LeAnn 等人通过探究美国中西部一家中型电力公司胜任力模型的发展，确定了员工胜任特定岗位所需要的能力，并对这些能力进行了操作性的定义。Error! Reference source not found. Jane Northaw 使用质量功能展开方法，通过抽样调查航天公司管理人员和工作人员，建立了泰国航空货运管理专业研究生胜任力模型。Error! Reference source not found.

2. 培训需求分析

McGehee 和 Thayer 在 1961 年出版的《工商业中的培训》中，提出的培训需求分析三部分体系是当代教科书中广泛认可的培训需求评估模型。Error! Reference source not found. I. L. Goldstein、E. P. Braveman 以及 H. Goldstein 三人在长期的摸索中建立了 Goldstein 模型，提出从组织、任务、人员这三个方面进行培训需求分析。为了解决企业和员工的培训需求，Goldstein 又提出了培训需求分析三要素法。Error! Reference source not found.

在三要素法提出之后，许多学者从不同方面提出了关于培训需求分析的新的观点。

Humphrey 在 1990 年以组织整体发展为出发点建立

“集体培训模型”，把组织拆分为组织目标、机构、人员、设备、程序、资源六大内容。Error! Reference source not found.NasrinD, WuY 认为培训需求分析可以明确员工的培训需求，对这些需求进行排序，从而有针对性地提高员工的技能、提升组织绩效。Error! Reference source not found.

(二) 国内相关研究综述

3. 胜任力

国内对胜任力的研究起始于在二十世纪末与 21 世纪初前后。时勤和李超平较早地关注胜任力，注重胜任力在培训需求分析上的应用，通过采用小组讨论学习法进行人才的鉴别，认为培训效果的提高需要在培训与开发中促进个人主动性和组织的胜任力特征。Error! Reference source not found.苏佳认为胜任力有三个特征，一是和员工绩效有着很大的关联度，可以推测出员工未来的绩效表现；二是与岗位任职资格息息相关，受工作环境、岗位性质等因素影响较大；三是可以发现绩效优秀者和绩效一般者的差距，因此组织可以将胜任力应用在招聘、晋升与考核之中。Error! Reference source not found.

在研究胜任力的道路上，我国学者注重以胜任力模型为基础的培训需求分析，并在这方面取得了一定的研究成果。王鹏、时勤最早提出胜任力的概念，认为将胜任力的分析方法应用于培训需求上有重要的价值。Error! Reference source not found.何斌、孙笑飞探讨基于胜任力模型的培训需求的应用上存在的问题，并提出了相应的解决方案。Error! Reference source not found.闫铭在基于洋葱模型的制造业管理者的培训需求分析的研究中，通过问卷法进行制造业管理者培训需求的调查，他认为，管理者的培训需要与发展战略相匹配、注重内在素质以及期待高绩效等特点。Error! Reference source not found.

2. 培训需求分析

近些年，我国学者在研究培训与开发的过程中渐渐意识到培训需求分析的重要性。马建军认为培训需求分析是培训的首要工作，是培训与开发过程中的重要环节。Error! Reference source not found.于苗、孔燕认为组织战略与培训需求有着很大关联，是支持与被支持的关系。Error! Reference source not found.马士斌、黄永华在研究中认为员工职业生涯规划在很大程度上

影响着培训需求，构建了以员工职业生涯规划为导向的培训需求分析模型 Error! Reference source

not found.

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/466004243013010141>