

# 基于胜任力模型的高管人员培训体系优化

## ——以国有建筑企业 SZ 公司为例

程志强 俎春娇 刘 娜

**摘 要：**随着人力资源教育培训管理的不断发展和变化，胜任力模型理论在人力资源培训体系方面的应用也需要优化和完善，以便为企业建立和优化教育培训体系提供理论依据。建筑行业是中国国民经济的重要支柱产业，本文基于胜任力模型理论，通过分析当前建筑行业教育培训现状，总结国有建筑企业教育培训体系的有利因素和不利因素，并以国有建筑企业 SZ 公司为例，构建建筑企业高管人员胜任力模型，提出建筑企业高管人员培训体系的优化思路和措施，以期为进一步提升企业发展的内在驱动力和核心竞争力提供理论指导。

**关键词：**胜任力模型；培训体系；建筑行业；国有企业；高管人员

### 一、问题提出

近年来，中国建筑行业持续快速发展，建造能力不断增强，产业规模不断扩大，对大量关联产业起到了积极带动作用，对城乡建设、经济发展和改善民生作出了重要贡献。但同时也应该看到，建筑行业作为历史悠久的传统行业，存在大而不强、核心竞争力不强、员工技能素质偏低等问题。伴随着中国现代科学技术的飞速发展，一大批四新技术成果——新技术、新工艺、新材料、新设备在建筑行业中得到了广泛运用，使建筑行业发生了日新月异的变化，种类繁多的教育培训体系应运而生，建筑企业传统教育培训体系的弊端也开始逐渐显现。面对世界百年未有之大变局加速演进带来的新形势，国有建筑企业高质量发展面临的新挑战不断涌现，这对国有建筑企业的员工能力素质提出了更高的要求。

教育培训是为了增强个人的知识积累、提升个人的技能水平而进行的一系列活动，作为人力资源管理工作的重要环节，直接影响着企业战略发展的内在驱动力和核心竞争力。因此，探索国有建筑企业员工教育培训体系的新思路，充分发挥员工教育培训工作的先导性、基础性、战略性作用，不仅是企业实现高质量发展、搏击市场的迫切需要，也是员工自我追求成长进步、实现人生价值的现实需要。

---

作者单位：程志强，北京市政路桥股份有限公司；俎春娇，北京市市政四建设工程有限公司；刘娜，北京市政路桥股份有限公司。

本文中的高管人员是指企业经营决策层的高级管理人员。经营决策层是企业落实上级战略发展决策部署、推动各项具体工作任务的战斗部和指挥部, 高级管理人员作为其中的“关键少数”, 是企业生产经营以及高质量发展的核心人力资源, 需要具备多元化、高水平的综合素质和管理能力, 以应对纷繁复杂、竞争激烈的外部市场环境和亟待完善的内部控制管理。因此, 构建一套体现建筑行业发展目标及高级管理人员特点的胜任力模型, 能够为国有企业高级管理人员培训体系优化提供更加科学合理的依据, 有利于高级管理人员教育培训效益的进一步提升。这也是推动智能建造与建筑工业化协同发展的现实需要。

## 二、基本概念及研究依据

### (一) 胜任力

1973年, 哈佛大学教授麦克利兰 (McClelland) 正式提出“胜任力”的概念, 但目前学者们对于“胜任力”还没有形成一个统一的定义。大多数学者认为, 胜任力是指能将某一工作中业绩优异者与业绩平平者区分开的个人条件和行为特征, 它可以是动机、特质、自我认知、态度、知识、技能等, 必须是可以被可靠测量或计数的, 能显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征 (陈敏等, 2020)。

胜任力特征模型则是指担任某一特定工作任务所需具备的胜任力特征的总和, 即企业员工能够成功完成本职工作所必需的各项特征和能力。在不同行业中, 胜任力模型的构建方式和应用方式均有所不同, 而胜任力模型中的核心特征包括动机、特质、自我认知和知识技能, 正好适用于建筑企业高级管理人员。胜任力模型可以更好地了解特定员工群体各项特征的优势和不足, 以便通过更精准的优化措施有效开展人力资源管理。

### (二) 教育培训体系

培训体系是指能够推动企业战略发展目标实现的培训运行体系和培训管理体系。本文中的教育培训体系包括需求分析、规划设计、组织实施和效果评估四方面的内容, 它们彼此之间相互衔接构成了整个教育培训体系 (见图1)。企业培训体系的建立和优化, 不仅可以提升企业员工的知识技能水平等胜任力要素, 而且有利于企业生产经营任务和战略发展目标的实现。

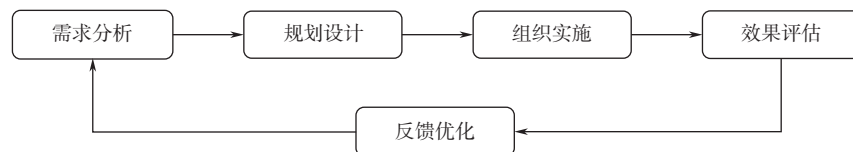


图1 教育培训体系

### （三）理论基础

#### 1. 人岗匹配理论

人岗匹配是指个人的能力、自我认知、特质、动机等特征与工作岗位要求之间的一致性，即工作岗位应当选择能力素质与工作岗位需求相匹配的任职者——“岗得其人”；工作岗位任职者的基础素养能够满足工作岗位的要求——“人适其岗”。根据“岗得其人、人适其岗”的原则，人岗匹配需要经历知岗、知人和匹配三个过程：第一，知岗的主要任务是对岗位需求要素进行分析，即完成某项工作任务需要具备的知识、技术和能力，明确岗位的要求及特点；第二，知人的主要任务是对员工胜任力特征进行分析，即对员工的动机、特质、自我认知、知识技能等进行综合评估；第三，匹配的主要任务是将岗位需求要素与员工胜任力特征进行匹配，把合适的人放在适当的岗位，实现人力资源的有效利用。建立和优化企业培训体系是为了加强岗位需求要素与员工胜任力特征的匹配度，真正实现岗得其人、人适其岗，最大限度发挥企业人力资源的效能以助力企业高质量发展。

#### 2. 冰山模型

构建企业高级管理人员胜任力模型，首先需要利用已有模型对胜任力进行识别。麦克利兰（McClelland）提出的“冰山模型”则是典型代表。本文利用冰山模型将胜任力分为两部分（见图2），一部分是“水面以上部分”，包括知识和技能等明显的、可见的特征，它们易于被发现和挖掘，并可以通过后天的学习和培训获得；另一部分是“水面以下部分”，主要包括自我认知、特质、动机等潜在的、深藏的特征，它们不易被发掘且不易量化。对员工上述特征的考察能够有效判断员工能否胜任某一特定岗位的工作。

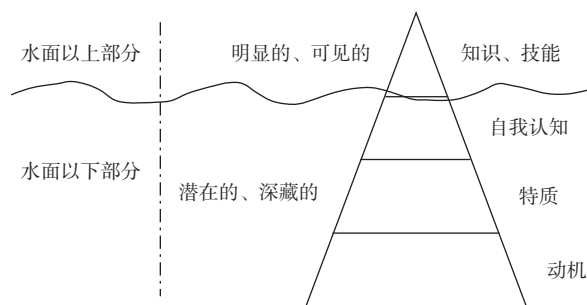


图2 冰山模型

### （四）政策环境

任何企业关注自身长期战略发展的同时，都必须了解所在行业发展的政策环境，尤其是国有企业的高级管理人员，作为企业决策的制定者，只有围绕国家战略需要，才能找准企业的自身定位和发展方向。从2017年《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发〔2017〕19号）到2020年《住房

和城乡建设部等部门关于推动智能建造与建筑工业化协同发展的指导意见》(建市〔2020〕60号)<sup>①</sup>等文件可以看出,建筑行业作为中国国民经济的重要支柱产业,今后的发展变化趋势大体可归纳为三个方面:第一,从技术手段层面上看,是以数智化为驱动要素的智能建造;第二,从生产方式上看,是以装配式建筑为代表的新型建筑工业化;第三,从发展目标上看,是国家“双碳”目标引导的绿色建造。《指导意见》是当前和未来一段时期内指导建筑业转型升级、实现高质量发展的重要文件,国有建筑企业管理者必须全面准确把握《指导意见》提出的各项目标和任务,高级管理人员培训也必须重点围绕智能建造与建筑工业化的目标而展开。目前,国内建筑行业中与教育培训相关的主要法律法规以及指导意见等一系列政策文件已经形成了较完善的制度体系(见表1)。

表1 建筑行业及教育培训相关制度汇总

制度名称	制订单位	施行时间
建筑施工企业安全生产管理机构设置及专职安全生产管理人员配备办法	住房和城乡建设部	2008年5月13日
关于加强建筑市场资质资格动态监管完善企业和人员准入清出制度的指导意见	住房和城乡建设部	2010年8月13日
建筑施工企业主要负责人、项目负责人和专职安全生产管理人员安全生产管理规定	住房和城乡建设部	2014年9月1日
建筑业企业资质管理规定	住房和城乡建设部	2015年3月1日
专业技术人员继续教育规定	人力资源和社会保障部	2015年10月1日
关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见	中共中央、国务院	2016年2月6日
关于促进建筑业持续健康发展的意见	国务院办公厅	2017年2月21日
关于推动智能建造与建筑工业化协同发展的指导意见	住房和城乡建设部、国家发展改革委、科技部、工业和信息化部、人力资源和社会保障部、生态环境部、交通运输部、水利部、国家税务总局、国家市场监督管理总局、原银保监会、国家铁路局、中国民航局	2020年7月3日
“十四五”建筑业发展规划	住房和城乡建设部	2022年1月19日
“十四五”建筑节能与绿色建筑发展规划	住房和城乡建设部	2022年3月1日
干部教育培训工作条例	中共中央	2023年9月19日
全国干部教育培训规划(2023-2027年)	中共中央	2023年10月

注:部分制度历经数次修正,施行时间按照最后一次修订为准。

<sup>①</sup> 以下简称《指导意见》。

### 三、SZ 公司培训体系现状

#### (一) SZ 公司概况

SZ 公司是国内建筑行业中的一家大中型国有企业，以基础设施建设为主业，围绕工程建设、绿色建材、科研设计、节能环保四个业务板块，拥有设计咨询、工程建设、建材生产等一体化综合服务能力，公路桥梁工程、市政厂站工程、房地产建设工程、轨道交通工程、地下隧道工程、环保水利工程等基础设施领域的设计和施工业务遍及全国。企业共有员工 12 000 人，其中 SZ 公司下属子公司高级管理人员有 91 人。本文以 SZ 公司下属子公司高管人员为研究样本，从年龄、学历学位、职称等方面进行人力资源结构统计分析，如图 3 所示。可以看出，该企业的高级管理人员具有履职经验丰富、综合素质较高等特点。

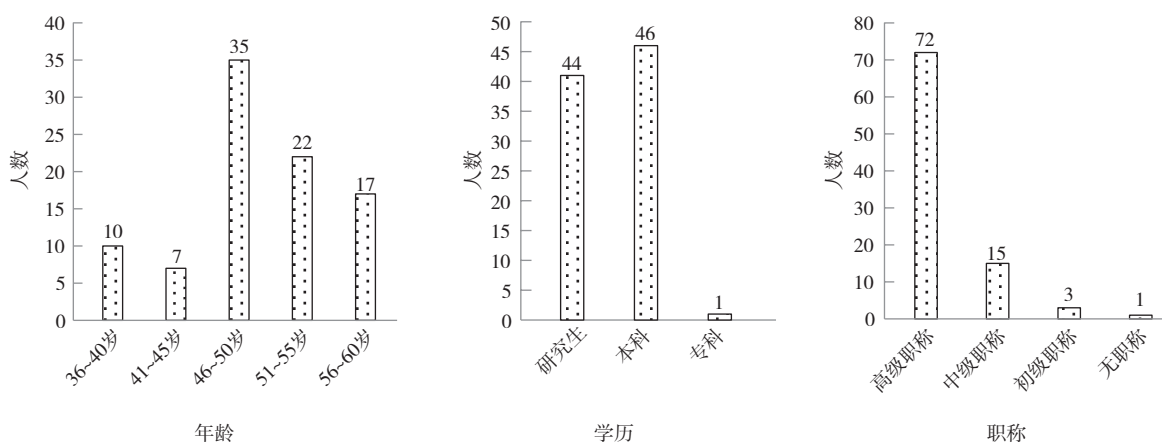


图 3 SZ 公司人力资源结构

#### (二) SZ 公司下属子公司高管人员培训体系存在的问题及原因分析

为了全面了解和分析 SZ 公司下属子公司高管人员培训体系的整体情况，课题组对该公司的主要负责人、人力资源管理主管、各业务系统负责人等管理人员进行了访谈，并查阅了 SZ 公司年度培训计划以及培训评估方案等相关资料。经过整理归纳，本文认为该公司存在以下问题：

##### 1. 年度培训计划缺乏系统性

与大型民营企业、外资企业相比，SZ 公司仅在每年年初制定当年的培训计划，且未制定企业中长期培训计划，在高级管理人员教育培训体系方面缺乏系统性的统筹规划，同时对高级管理人员各方面的能力和潜力也缺乏系统性的评估。虽然该企业依靠政策红利等资源优势获得了一定程度的发展，但在发展过程中安于现状、故步自封，尚未根据企业发展战略制定系统性的教育培训规划，只有遇到发展瓶颈或者外界强制要求时，才会临时开展教育培训，导致培训收效甚微，教育培训推进企业战略发展的作用得不到充分

发挥。

## 2. 教育培训形式和内容单一

SZ 公司内部培训师力量匮乏, 只有几名建筑专业技术领域的专家, 数量少且结构单一。教育培训工作仅是简单地委托第三方培训机构, 培训方式多采用讲授式教学, 缺乏实践性的教学方式, 形式单一且效率低。此外, 教育培训工作思路不清晰, 缺乏明确的培训目标和方案, 采取全员集中式授课方式, 培训内容多以政策法规、专业知识和理论教育为主, 忽略了培训内容 with 培训需求的匹配性, 缺乏针对性。

## 3. 培训评估方案缺乏有效性

教育培训效果评估是培训体系的最后一个环节。SZ 公司对高级管理人员进行培训后, 仅要求学员提交一篇学习心得或者学习成果论文, 缺少进一步评估。同时, 开展的问卷评价仅是关注学员当时的感受, 忽略了与管理者中长期成长发展相匹配的评价因素, 导致高级管理人员的培训效果评估流于形式。

# 四、构建胜任力模型

构建高管人员胜任力模型是基于胜任力模型优化高管人员培训体系的先导工作。本文采用行为事件访谈法、问卷调查法及专家评估法确定高管人员胜任力要素, 然后结合 SZ 公司的战略发展规划, 依据冰山模型构建高管人员胜任力模型 (冯明和尹明鑫, 2007), 为提出科学有效的优化措施提供依据。

## (一) 胜任力要素提取

### 1. 行为事件访谈法

结合 SZ 公司的人力资源结构及目前企业培训体系的实际情况, 并依据性别、年龄、学历、职称四个维度, 从 SZ 公司主要负责人、人力资源业务主管领导、各业务系统负责人、SZ 公司下属子公司高管人员中确定 21 名访谈对象 (见表 2), 访谈对象具有较强的代表性。

表 2 访谈对象的描述性统计

维度	指标	合计	SZ 公司主要负责人	人力资源业务主管领导	各业务系统负责人	下属子公司高管人员
性别	男	15	2	0	5	8
	女	6	0	1	3	2
年龄	36~40 岁	2	0	0	0	2
	41~45 岁	2	0	0	1	1
	46~50 岁	7	1	1	2	3
	51~55 岁	6	0	0	3	3
	56~60 岁	4	1	0	2	1



表2(续)

维度	指标	合计	SZ公司主要负责人	人力资源业务主管领导	各业务系统负责人	下属子公司高管人员
学历	研究生	10	1	0	4	5
	本科	10	1	1	4	4
	专科	1	0	0	0	1
职称	高级职称	16	2	1	6	7
	中级职称	4	0	0	2	2
	初级职称	1	0	0	0	1

访谈重点围绕胜任力模型的动机、特质、自我认知、知识技能四个特征展开,引导访谈对象说出与这四个特征相关的高级管理人员应具备的胜任力要素。课题组通过整理分析与21名访谈对象的访谈内容,提取并统计了每个胜任力要素出现的频次,总结出频次大于等于10次的18项胜任力要素为:政治品质、道德品行、战略意识、组织领导力、敢担当善作为、决策能力、创新意识、安全意识、沟通协调能力和团队建设能力、斗争精神和本领、驾驭风险能力、推动落实执行力、专业素质、学习本领、工作作风、政绩观、廉洁自律。

## 2. 问卷调查法

本文采用李克特五级量表的方式将18项胜任力要素设计为调查问卷。对于高级管理人员而言,每个胜任力要素的重要程度分为非常重要、重要、一般、不太重要、非常不重要五个等级,评分依次为5、4、3、2、1。课题组邀请SZ公司下属子公司的91名高级管理人员填写了该调查问卷,并经过整理分析,归纳出胜任力要素重要度的描述性统计情况(见表3)。

表3 胜任力要素重要度统计

序号	胜任力要素	重要度	序号	胜任力要素	重要度	序号	胜任力要素	重要度
1	战略意识	4.84	7	组织领导力	4.62	13	廉洁自律	4.43
2	敢担当善作为	4.80	8	创新意识	4.60	14	斗争精神和斗争本领	4.41
3	沟通协调能力和团队建设能力	4.76	9	安全意识	4.57	15	工作作风	4.30
4	驾驭风险能力	4.75	10	决策能力	4.56	16	学习本领	4.21
5	政治品质	4.67	11	推动落实执行力	4.56	17	道德品行	4.14
6	团队建设和本领	4.63	12	政绩观	4.51	18	专业素质	3.91

注:重要度分值=(非常重要人数×5+重要人数×4+一般人数×3+不太重要人数×2+非常不重要人数×1)/91。

### 3. 专家评估法

为进一步修正高管人员胜任力要素模型, 邀请SZ公司主要负责人1人、人力资源业务主管领导1人、人力资源部门负责人1人、其他业务部门负责人5人、负责教育培训具体工作人员2人以及同行业先进优秀企业培训业务主管2人, 共12人组成专家评估组, 对胜任力要素进行最终确定。根据专家评估组的意见, 新增“精神状态”“财务等综合类知识”两个要素。考虑到决策能力、财务等综合类知识、驾驭风险能力、专业素质都是由知识技能决定的综合素质, 将这些要素统一为“综合素质”要素。同时, 将道德品行、廉洁自律归入“政治品质”要素。综上, 本文将高管人员胜任力要素确定为15项, 即综合素质(包含决策能力、复合型知识、驾驭风险能力、专业素质)、沟通协调能力和组织领导力、推动落实执行力、团队建设能力、战略意识、安全意识、创新意识、学习本领、敢担当善作为、政治品质(包含道德品行、廉洁自律)、工作作风、政绩观、精神状态、斗争精神和本领。

#### (二) 胜任力模型构建

依据冰山模型, 结合专家评估组的意见对确定的15项胜任力要素进行分类, 最终本文构建出SZ公司高级管理人员胜任力模型(见表4)。

表4 SZ公司高级管理人员胜任力模型

冰山模型维度	胜任力要素	冰山模型维度	胜任力要素	
知识、技能	综合素质	特质	政治品质	
	沟通协调能力和组织领导力		敢担当善作为	
	推动落实执行力和团队建设能力		工作作风	
	自我认知	战略意识	动机	政绩观
		安全意识		精神状态
创新意识		斗争精神和本领		
学习本领				



## 五、基于胜任力模型的优化措施

### （一）优化原则

#### 1. 党性原则

《干部教育培训工作条例》指出，干部教育培训工作应当“育德为先，注重能力。坚持新时代好干部标准，突出党的创新理论武装和党性教育，加强能力培训，全面提高干部德才素质和履职能力”。新时代好干部二十字标准中“信念坚定”是第一标准也是第一前提，国有企业高级管理人员教育培训工作必须把政治建设摆在首位，理论教育是根本，知识教育是基础，党性教育是关键，党性教育必须是高级管理人员修身养性的必修课。

#### 2. 系统性原则

教育培训不能仅仅是一次性的培训班，而是一个持续、系统的过程，高级管理人员胜任力的成长同样需要持续和系统的支持。根据相关规定，国有企业高级管理人员每年必须通过教育培训完成一定数量的规定学时。并且由于集中培训课程做不到尽善尽美，需建立和完善“调训+自学”的教育培训互补机制，进而构建系统性的教育培训体系，引导和鼓励各级员工参加进修教育、取证培训、行业交流会、网络课程等多元化教育培训。

#### 3. 差异性原则

企业教育培训应该根据受训群体的不同而制定有针对性的培训方案，不能将高级管理人员和其他员工作为一个整体进行“大锅饭”式的培训。培训体系应基于胜任力模型中识别出的高级管理人员特征进行构建，确保培训内容及形式与胜任力要素紧密相关，能够真正有效地提升高级管理人员的胜任力。比如基层员工的培训应多以基础性、操作性技能培训为主。与基层员工相比，高级管理人员作为企业的决策者，基本素质和学习能力相对较强，课程设计应侧重于先进理念和战略决策方面的培训。

#### 4. 实践应用原则

优化培训体系的最终目的体现在高级管理人员在工作中的实践和应用。如果高级管理人员在教育培训中所学所得的知识技能无法应用于实际工作中，那么就表明培训工作并不到位。因此，教育培训可采用案例分析、角色扮演、团队项目等多种实践形式，以帮助高级管理人员在实际应用中不断提升和巩固自身的胜任力。

### （二）优化措施

#### 1. 培训内容及形式多元化

SZ公司高级管理人员胜任力模型共有15项胜任力要素，分别代表高级管理人员岗位所必须具备的。并且每个特征相对比较独立，只有针对每一项胜任力要素构建相对独立的培训课程体系，并自由灵活地采

用网络化、模拟式、研讨式、案例式等多元化教学形式,才能更好地提升高级管理人员的学习兴趣,有的放矢地精准提升高级管理人员的各项胜任力(见表5)。

表5 SZ公司高级管理人员胜任力要素与培训内容和形式对应情况

冰山模型维度	胜任力要素	培训课程内容	培训形式
知识、技能	综合素质	建筑施工、财会、法律等专业技能	网络课程学习、专题讲座、经验交流研讨
	沟通协调能力	沟通技巧、商务礼仪等	网络课程学习、情景模拟、案例分析
	组织领导力	领导艺术等	网络课程学习、专题讲座、经验交流研讨、情景模拟
	推动落实执行力	执行力驱动等	网络课程学习、情景模拟、案例分析
	团队建设能力	选人用人、团队管理等	网络课程学习、沙盘演练、案例分析、拓展训练
自我认知	战略意识	时政要闻、政策解读等	网络课程学习、专题讲座
	安全意识	统筹发展和安全等	网络课程学习、专题讲座
	创新意识	创新思维培训、新质生产力等	网络课程学习、专题讲座
	学习本领	提升自律能力等	网络课程学习、专题讲座、经验交流研讨
特质	敢担当善作为	强化责任心和担当意识等	网络课程学习、观摩学习先进、案例分析
	政治品质	党性修养、廉政教育等	网络课程学习、专题讲座、观摩学习先进、案例分析
	工作作风	作风建设、廉政教育等	网络课程学习、观摩学习先进、经验交流研讨
动机	政绩观	党史、历史、先进代表案例等	网络课程学习、观摩学习先进、经验交流研讨
	精神状态	自我修养等	专题讲座、经验交流研讨
	斗争精神和本领	党史、历史、先进代表案例等	网络课程学习、专题讲座、案例分析

## 2. 制定中长期培训规划

SZ公司高管人员胜任力模型将胜任力要素分为两个部分,包括明显的、可见的“水面上部分”和潜在的、深藏的“水面以下部分”。“水面上部分”的胜任力要素可以通过后期培训获得较大提高,其培训效果短期内就能实现;而“水面以下部分”的胜任力要素大多需要中期或长期的培训才能慢慢提升。因此,SZ公司在制定培训计划时不能仅考虑当年度的培训计划,应基于高管人员胜任力模型的15项胜任力要素设计相应的培训课程,并分别制定短期、中期、长期培训计划(见表6)。

表6 SZ公司高级管理人员胜任力要素与培训计划对应情况

冰山模型维度	胜任力要素	培训计划	冰山模型维度	胜任力要素	培训计划
知识、技能	综合素质	短期	特质	敢担当善作为	中期
	沟通协调能力	短期		政治品质	长期
	组织领导力	短期		工作作风	中期、长期
	推动落实执行力	短期	动机	政绩观	中期、长期
	团队建设能力	短期		精神状态	中期
自我认知	战略意识	中期	斗争精神和斗争本领		中期、长期
	安全意识	中期			
	创新意识	中期			
	学习本领	中期、长期			

### 3. 完善培训效果评估机制

构建高管人员培训体系的最终目的是提升高管人员的人力资源效能，进而增加企业经济效益。培训体系成果转化是教育培训的末梢环节，也是检验教育培训体系实效的重要步骤，更是破解“为了完成培训任务而组织培训”等低效现象的关键一招。为提高效果评估的准确性和有效性，应当创新学员评估形式和内容，在短中长期培训规划中建立学员全程纪实管理的全方位、立体化的内部因素评价体系，探索建立培训结束后的成效考核机制。同时，坚持定量与定性相结合，加强对师资课程、组织管理及后勤保障等方面的评估，进一步完善外部因素评价体系。此外，教育培训成果是否在实践中转化为企业经营效益也需要一段时间的验证。参照柯氏四级培训评估模式（杨光，2011），以调查问卷的形式获取学员的反馈结果属于反应评估，不属于柯氏四级培训评估模式中的成果评估，因此，SZ公司的教育培训实践成果评估的方式和手段还有待完善和创新。

### （三）保障措施

#### 1. 组织保障

企业教育培训工作的顺利开展需要人力、物力和财力的支撑，因此培训体系优化工作需要企业决策层给予高度重视和大力支持。企业人力资源部门是教育培训体系建立和优化的主要负责部门，该部门的工作人员应加强学习培训相关的理论基础和实际应用知识，并结合公司的战略发展规划和培训体系中存在的问题，为扎实做好培训体系中需求分析、规划设计、组织实施和效果评估每一环节的工作提供坚实的组织保障。

#### 2. 制度保障

中共中央印发的《全国干部教育培训规划（2023—2027年）》指出，着力构建科学规范、系统集成、

协同高效、执行有力的干部教育培训制度体系, 制定加强国有企业领导人员培训意见等。为确保SZ公司高管人员培训体系优化工作顺利实施, 应探索建立培训需求调研机制, 统筹和加强人力资源部门与各业务系统以及高管人员的沟通与交流, 完善教育培训效果评估机制, 为高管人员教育培训体系的良性循环提供制度保障。

### 3. 师资保障

随着人们对知识需求的快速提升, 国内已经形成了政策研究机构、高等院校、行业协会组织、培训与咨询机构、职业教育集团以及正规国外培训机构等多种机构并存发展、规模庞大的教育培训市场格局。比如, 2022年全国共有高等学校3013所, 各级民办高校764所, 技工院校2551所, 就业训练中心623所, 民办培训机构31765所。此外, 目前全国已有1500多个职业教育集团(联盟), 涵盖了企业、学校、行业、科研机构在内的4.5万余家成员单位。校企合作、产教融合的办学模式作为职业教育最突出的办学优势, 现已形成了资源共享、责任共担、合作发展的具有中国特色的职业教育办学模式。这些丰富的培训资源为企业教育培训提供了强有力的师资保障。

### 4. 平台保障

建筑行业历史悠久, 大多数建筑企业已形成较为完善的员工教育培训体系, 建立了培训课程体系, 制定了讲师管理制度, 完善了培训效果评估机制。同时, 配备了专项教育培训资金、独立的责任机构、专职的教育培训专员以及稳定的培训资源。尤其是大型国有建筑企业, 其内部还设有党校、培训中心等教育培训机构, 并借助信息化、数字化手段, 打造了企业网络学习平台, 打破了教育培训的时空局限, 专门承担企业内部员工的政治思想、经济技术、职业技能、职工素质、继续教育等方面的教育培训任务, 构建了具有国有企业自身特色、更加丰富立体的员工教育培训体系, 让企业各级员工的教育培训更准更实, 以满足企业高质量发展的需要。

## 六、结论

干部教育培训是建设高素质干部队伍的先导性、基础性、战略性工程, 中共中央印发的《全国干部教育培训规划(2023—2027年)》提出“干部教育培训体系更加科学健全, 培训内容更具时代性系统性, 培训方法更具针对性有效性, 培训保障更加坚实有力, 培训制度更加规范完备, 选育管用机制更加协同高效”的总体要求, 明确要“深化改革创新, 提高干部教育培训质量和活力”, 为做好新时代教育培训工作指明了优化方向: 完善制度机制、改进方式方法、加强考核评估、严格培训管理、注重理论研究。

本文采用问卷调查法、总结归纳法等研究方法构建胜任力模型, 提出了符合国有建筑企业需要的培训体系优化策略。针对本企业每位高级管理人员的职务、岗位职责、工作任务量和综合考评结果, 并结合企业的战略定位、现状及发展趋势等诸多因素进行统筹分析, 研究制定符合企业战略发展的中长期高级管理人员集中轮训计划。比如, 每年专题培训班的培训时间可定于5月至12月, 每月隔周集中培训2天, 做到

工作与学习两不误。坚持以“关键少数”为本，依托国内顶尖高等院校或专业培训机构的优质教育培训资源，全覆盖、分批次地举办高级管理人员专题培训班，以提升核心竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力为目标，聚焦国际国内形势分析、科技与产业结合、经营与管理提升、企业转型发展、领导力建设等方面科学设计培训内容。需要注意的是，培训班应突出需求导向和目标导向，聚焦企业发展所需、改革所急，以工商管理精选核心课程为体系，形成党性修养、战略规划发展、国有企业改革、领导能力提升、管理实战经验等学习模块。诸多专家教授、行业精英围绕国有企业党建、中国经济、管理的逻辑、战略管理、金融、创新领导力、公司治理与内部控制等课程，通过课堂教学、案例分析、小组讨论、专题研讨、实战模拟、参观前沿科技企业等多种教学方式授课培训，课程内容涵盖从宏观战略到微观策略，从前沿技术到现实应用。另外，利用现代信息化手段，搭建企业在线学习教育培训平台，作为员工自学的“第二课堂”，逐步完善“集训+自学”的教育培训体系，构建适应新时代发展要求的全方位、立体化的教育培训体系。

未来研究可以选择多家国有建筑企业或者民营建筑企业进行对比分析研究，深入剖析不同企业的教育培训体系在具体实践中的差异性，探究不同企业规模、不同所有制形式等因素对建筑企业教育培训体系优化的影响，以期优化国内建筑企业高级管理人员教育培训体系，进一步提高高级管理人员教育培训的质量和效率，切实提升企业高级管理人员的人力资源效能，加强新时代建筑行业人才队伍建设，推进国内建筑行业企业的高质量发展提供一定的理论参考。

#### 参考文献：

- 陈林凤,齐晓杰,2021.国有企业人力资源培训体系的优化建设[J].人才资源开发,(4):65-66.
- 陈敏,张钱,郭帅凤,等,2020.基于胜任力模型的建筑产业工人职业素质评价[J].土木工程与管理学报,37(1):57-63.
- 程志强,2019.浅谈人才测评在建筑企业的应用[J].市政技术,37(2):250-251.
- 冯明,尹明鑫,2007.胜任力模型构建方法综述[J].科技管理研究,(9):229-230.
- 国务院办公厅,2017.国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见[EB/OL].(2017-02-24)[2023-07-01].[https://www.gov.cn/zhengce/content/2017-02/24/content\\_5170625.htm](https://www.gov.cn/zhengce/content/2017-02/24/content_5170625.htm).
- 姜洁,2023.集团公司战略性人力资源培训计划的优化策略研究[J].企业改革与管理,(12):64-66.
- 李家宏,岳辉,2016.企业中高层管理者胜任素质模型构建[J].创造(12):30-32.
- 李梦娜,周云波,2022.数字经济发展的资本结构效应研究[J].经济与管理研究,43(1):23-38.
- 李默之,2022.基于胜任力的培训体系构建[J].人力资源(3):87-89.
- 李亚才,2023.基于胜任力模型,全方位构建医院人力资源管理[J].人力资源(24):149-151.
- 廖玉平,2020.加快建筑业转型 推动高质量发展——《关于推动智能建造与建筑工业化协同发展的指导意见》解读[J].建筑,(17):24-25.
- 刘芳,2020.基于胜任力素质模型的企业人力资源配置优化[J].商讯,(3):182-184.
- 夏小洁,2023.基于胜任力模型的国企核心人才培养措施研究——以K公司为例[J].中国市场,(29):122-125.
- 魏佩佩,2023.探析建筑企业人力资源管理的发展现状[J].经济师,(6):257-258.
- 杨光,2011.柯氏四级培训评估模式[J].企业改革与管理,(3):60-61.

尹奎, 赵景, 聂琦, 2022. 如何“双管齐下”提升团队创新绩效——创新型领导与创新导向人力资源管理实践[J]. 首都经济贸易大学学报, 24(2): 86-100.

张素霞, 2020. 新时代高职会展策划与管理专业人才培养质量指标体系构建研究[J]. 天津职业院校联合学报, 22(7): 34-38.

中华人民共和国教育部, 2023. 2022年全国教育事业发展统计公报[EB/OL]. (2023-07-05) [2023-07-10]. [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_sjzl/sjzl\\_fztjgb/202307/t20230705\\_1067278.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/202307/t20230705_1067278.html).

中华人民共和国人力资源和社会保障部, 2023. 2022年度人力资源和社会保障事业发展统计公报[EB/OL]. (2023-06-20) [2023-07-10]. [http://www.mohrss.gov.cn/xgk2020/fdzdgknr/ghtj/tj/ndtj/202306/t20230620\\_501761.html](http://www.mohrss.gov.cn/xgk2020/fdzdgknr/ghtj/tj/ndtj/202306/t20230620_501761.html).

## Optimization of Training System for Senior Executives Based on Competency Model — Taking State-owned Construction Enterprise SZ as an Example

CHENG Zhiqiang, ZU Chunjiao, LIU Na

**Abstract:** With the continuous development and change of human resources education and training management, the application of competency model theory in human resources training system also needs to be optimized and improved accordingly, so as to provide a theoretical basis for enterprises to establish and optimize the education and training system. The construction industry belongs to China's national economy. Based on the competency model theory, this paper summarizes the favorable and unfavorable factors of the education and training system of state-owned construction enterprises by analyzing the current situation of education and training in the construction industry. Taking state-owned construction enterprise szas an example, the competency model of senior executives of construction enterprises is constructed, and the optimization ideas and measures of the training system of senior executives of construction enterprises are put forward to further enhance the internal driving force and core competitiveness of enterprise development.

**Keywords:** competency model; training system; construction industry; state-owned enterprises; senior executives

(责任编辑: 李 叶)