

民营企业高层管理者胜任力实证研究

——基于因子分析法的评价

徐 剑,李锡元

(武汉大学 经济与管理学院,湖北 武汉 430072)

摘 要:为揭示中国民营企业高层管理者的胜任特征,基于因子分析法对胜任力特征进行了实证分析。分析认为:民营企业高层管理者胜任力建设所面临的具体问题是品德素养、基本能力、个人才能、组织协调、领导艺术;提出了针对民营企业高层管理者胜任力建设的模型,并从选拔、培训及绩效考评3个方面建设的策略。

关键词:民营企业;高层管理者;因子分析法;实证研究

中图分类号:F045.5

文献标志码:A

文章编号:1671-6248(2012)03-0065-06

“胜任力”这个概念最早由哈佛大学 McClelland 教授于1973年正式提出,它是指能将某一工作中有卓越成就者与普通者区分开来的个人的深层次特征^[1]。而 Spencer 等对胜任力的定义最有代表性^[2],被引用的比较多,笔者也采用此定义,即胜任力是指特质、技能、自我形象或社会角色、态度、价值观、知识、技能等能够可靠测量,并可以把高绩效员工与一般绩效员工区分开来的任何个体特征。

相比而言,中国胜任力方法在管理开发领域的研究和应用起步较晚,发展空间非常大。时勘等以通信业的管理干部为被试对象,对胜任力评价技术进行了尝试性和实证性的研究^[3]。仲理峰等介绍了胜任特征研究的主要途径和方法,分析了各种胜任特征概念的优点和不足^[4]。刘学方等对200多家完成继承的家族企业中的高层管理人员进行问卷调查,通过对探索性和验证性因子分析,在国内外首次建立了家族企业接班人胜任力模型^[5]。赵曙明等研究了企业经营者胜任力及测评理论,分析了企业经营者胜任力对选拔和任用企业经营者的重

意义^[6]。

国内研究认为,民营企业高层管理者(以下简称民企高管)胜任力的特征具体表现在动机、态度、技能等方面,能够被测量且能够显著区分优秀与一般绩效的个体特征。目前,民企高管胜任力明显存在不足,主要表现在工作中的职业倦怠、市场敏锐感不强、廉政意识薄弱、缺乏领导魅力等方面。由于民营企业面临国际、国内各种因素的变化,迫切要求民企高管具有远见卓识和驾驭企业经营的管理能力。但在企业管理中,民企高管长期从事复杂工作,工作内容多变,工作压力大,容易丧失工作热情和积极性。因此,研究民企高管提高胜任力具有重要意义。

一、研究方法与设计

笔者主要采用开放式问卷和行为事件访谈法收集数据资料,并结合行为事件访谈法,选取访谈对象,实施访谈,分析访谈结果,确立胜任特征指标,然

收稿日期:2012-06-12

基金项目:国家自然科学基金项目(70671084)

作者简介:徐 剑(1967-),男,四川达州人,管理学博士研究生。

后通过咨询专家和初始问卷的试测,最终形成包含40个具体指标的5个维度。编制调查问卷,以特定人群为调查对象,同时,提炼民企高管所具备的核心胜任特征,采用Likert的五点等级量表法,按照不关键、较不关键、一般、较关键、关键5个等级对胜任特征要素进行评分。

本文利用SPSS统计软件,对问卷数据进行描述性统计,再对5个维度进行探索性因子分析,得出10项公共因子,即民企高管胜任力特征;然后采用Cronbach's Alpha系数检验法对问卷进行内部一致性检验,确定各个公因子的权重,形成民企高管胜任力模型体系;基于胜任力模型体系,对民企高管的选拔、培训及评估等提出可行性建议。

二、民企高管胜任力实证研究的内容分析

(一) 访谈内容

根据已有的相关研究成果,笔者访谈内容主要是结合被访者的工作经历,从以下3个方面探寻影响民企高管工作绩效的胜任力特征:(1)品德素质,即民企高管应具备的品德素质;(2)领导素质,即专业知识能力、统筹决断能力、指挥协调能力以及变革与创新能力等;(3)意识方面,即市场意识、依法行政意识以及工作态度等方面意识。在上述讨论的基础上,探讨以上胜任力特征中最重要的特征,并引导被访者对胜任力特征进行补充。

(二) 访谈结果分析

通过对上述访谈内容分析,剖析影响民企高管工作绩效的胜任力特征因素,具体表现在以下3个方面:(1)品德素质方面,从访谈结果可以得出民企高管应具备的品德素质,即政治素养、正确的工作方式、良好的职业道德,因此,它是第一重要的胜任力特征;(2)领导素质方面,从访谈结果得出民企高管应具备的领导素质,即管理能力和统筹决断能力、较强的团结协作能力、人际交往和协调能力、专业知识能力等,因此,它是第二重要的胜任力特征;(3)意识方面,民企高管的工作意识与其他胜任力特征相互作用,被访对象认同以下意识特征,即市场意识、大局意识、廉政意识、民主决策意识等。此外,访谈中还谈及了民企高管必备的一些基本意识,如纪律意识、公平意识、工作绩效意识、创新意识等。

(三) 调查问卷的设计与测试

1. 胜任力特征指标的初步确立

要确定民企高管应具备哪些胜任力,首先是确立胜任力的特征指标。科学合理地设定胜任力特征指标对后面的实证研究以及整个研究结果起着至关重要的作用,因此,该研究指标体系的确立,坚持系统性、一致性和匹配性原则的指导。笔者初步确定了包括55个具体指标在内的5个参考维度,即品德素养、基本能力、个人才能、组织协调、角色认知;以此设计初始问卷,并加入开放性问题,以便被调查者对问卷提出可行性建议;征求部分专家学者意见,并选择少量样本进行试测,修正完善调查问卷;根据初始问卷的反馈结果,并结合民企高管的职位特点,最终确立了包含40个具体指标在内的5个维度,即品德素养($X_1 \sim X_9$)、基本能力($X_{10} \sim X_{15}$)、个人才能($X_{16} \sim X_{24}$)、角色认知($X_{25} \sim X_{32}$)、组织协调($X_{33} \sim X_{40}$)。

2. 问卷编制与胜任力特征要素评分的获取

第一,研究设计的《民企高管胜任力特征调查问卷》主要由2个部分构成:(1)被访者的基本信息,包括性别、工作领域以及工作时间等;(2)具体胜任力特征指标的重要性程度。

第二,胜任力特征要素评分的获取。该研究将民企高管胜任力特征指标作为具体的测量指标,采用Likert的五点等级量表法,将指标按照不关键、较不关键、一般、较关键、关键划分为5个不同等级,给每个等级赋予相应分数,即1、2、3、4、5分。

3. 问卷发放与分布状况

本文以修正后的问卷进行正式调查,采取实地发放和电子邮件发放2种形式,调查对象主要涉及餐饮、饲料、电子、制造等领域。问卷共发放75份,回收58份,有效问卷50份,回收率为77.33%,有效率为86.2%。此次问卷被试对象分布状况如下:

第一,被试对象的性别及工作领域分布。接受调查的有效对象为50人,其中男性33人,占总数的66%;女性17人,占总数的34%。在被试对象中,男性餐饮领域有10人,饲料领域有8人,电子领域有6人,制造领域有9人;女性餐饮领域有7人,饲料领域有5人,电子领域有2人,制造领域有3人。

第二,被试对象从事工作时间分布。在50个调查对象中,从事工作的时间超过15年的有26人,占总数的52%;从事工作时间低于7年的有3人,占总数的6%;42%的被试对象从事工作的时间大部分在8~15年之间。

第三,被试对象在当前工作岗位上的任职时间分布。在 50 个调查对象中,在当前工作岗位上的任职时间超过 10 年的有 13 人,占总数的 26%;在当前工作岗位上的任职时间低于 3 年的有 14 人,占总数的 28%;46% 的被试对象任职时间介于 3 ~ 10 年。

三、民企高管胜任力的实证研究

(一)描述性统计分析

首先对各个调查因素项的可接受程度进行检验,因此,通过均值对所有调查因素项进行描述。描述性统计分析结果表因篇幅所限,故省略。50 个调查因素项的均值范围在 3.62 ~ 4.76 之间,均高于可接受程度。由于在该研究的 5 个等级中,3 分为一般,因此它可接受的因素项均值定为 3 分,表明这些因素项对研究民企高管的胜任力是比较重要的,因此,不需要删减调查因素项。

(二)维度的因子分析

1. 品德素养

品德素养维度包含了 9 个因素项。在对因子分析之前,需对各调查因素项进行可行性检验^[7],笔者利用 SPSS17.0 软件对样本数据进行 KMO 检测值和 Bartlett 球型检验(表 1)。

表 1 民企高管品德素养的 KMO 检测值和 Bartlett 球型检验

| KMO 检测值 | Bartlett 球型检验 | | |
|---------|---------------|-----|-------|
| | 卡方统计值 | 自由度 | 显著性水平 |
| 0.913 | 690.428 | 36 | 0.000 |

由表 1 可以看出:KMO 检验值为 0.913,大于 0.5;Bartlett 球型检验的显著性水平为 0.000,小于 0.000 1。根据 Kaiser 的观点,如果检验结果中 KMO 检验值大于 0.5,则适宜进行因子分析,因此,此样本数据满足因子分析条件。

因子分析时采用主成分分析法进行最大方差正交旋转,提取累计方差贡献率 85% 以上的公因子。该方法从品德素养的 9 个因素项中提取的公因子累积方差贡献率达到 90.625%,说明提取的 2 个公因子(分别用 F_1 、 F_2 表示)能够解释 9 个因素项的 90.625%,较充分地保留其信息,因此可以用这 2 个公因子替代品德素养的 9 个因素项指标。

采用最大方差旋转法对因子进行旋转,建立公共因子权重矩阵。在表 1 中,公因子结构经 3 次旋

转后得到简化,而且公因子权重分化趋势逐渐明显(表 2)。

表 2 旋转后公因子 F_1 、 F_2 的权重 %

| 因素项 | 权 重 | |
|----------------------|-------|-------|
| | F_1 | F_2 |
| X_1 :坚决拥护党的路线方针政策 | 85.5 | 45.7 |
| X_7 :乐于听取工作中的不同意见 | 85.3 | 42.9 |
| X_2 :能够正确执行国家的法律法规 | 83.7 | 47.5 |
| X_4 :办事讲究民主作风 | 68.7 | 65.2 |
| X_8 :能和意见不同的人通力合作 | 67.6 | 66.0 |
| X_3 :廉洁自律,不以权谋私 | 39.9 | 84.4 |
| X_5 :处事公平,做到以德服众 | 48.7 | 82.9 |
| X_9 :工作过程中重视企业的利益 | 47.0 | 82.5 |
| X_6 :要求别人做到的自己首先做到 | 64.8 | 68.6 |

由表 2 可以看出, F_1 在 X_1 、 X_7 、 X_2 、 X_4 、 X_8 上具有较高的权重,这 5 个指标主要反映民企高管工作过程中的党性修养和民主意识方面的内容,因此,将 F_1 定义为“政治民主”; F_2 在 X_3 、 X_5 、 X_9 、 X_6 上具有较高的权重,这 4 个指标主要反映工作过程中的奉献精神和个人自身的品德修养,因此将 F_2 定义为“公正廉洁”。

2. 基本能力

基本能力维度包含了 6 个因素项。采用主成分分析法,首先对其进行可行性检验,结果表明:KMO 检验值为 0.890,大于 0.5;卡方统计值的显著性水平为 0.000,小于 0.000 1,因此,此样本数据满足因子分析条件。

采用主成分分析法从基本能力的 6 个因素项中提取的公因子累积方差贡献率达到 94.310%,说明提取的 2 个公因子(分别用 F_3 、 F_4 表示)能够解释 6 个因素项的 94.310%,因此可以用这 2 个公因子来替代基本能力的 6 个因素项指标。然后采用最大方差旋转法对因子进行旋转,建立公因子权重矩阵,旋转在 3 次迭代后收敛(表 3)。

表 3 旋转后公因子 F_3 、 F_4 的权重 %

| 因素项 | 权 重 | |
|-----------------------------|-------|-------|
| | F_3 | F_4 |
| X_{14} :具备基层锻炼经验 | 86.5 | 45.2 |
| X_{13} :熟悉工作程序和规范,是本行业的专家 | 84.7 | 49.4 |
| X_{15} :具有服务、奉献企业的意识 | 41.0 | 87.9 |
| X_{12} :有较高的写作功底 | 56.1 | 78.5 |
| X_{10} :具备较高的学历 | 66.9 | 70.5 |
| X_{11} :有高超的管理技能 | 65.9 | 70.3 |

由表 3 可以看出, F_3 在因素项 X_{14} 、 X_{13} 上具有较

高的权重,这 2 个指标主要反映民企高管在工作过程中的实践经验以及对开展本职工作的熟练程度,因此将 F_3 定义为“实践能力”; F_4 在 X_{15} 、 X_{12} 、 X_{10} 、 X_{11} 上具有较高的权重,这 4 个指标主要反映个人的知识储备以及文字表达能力,因此将 F_4 定义为“专业技能”。

3. 个人才能

个人才能维度包含了 9 个因素项。采用主成分分析法,首先对其进行可行性检验,结果表明:KMO 检验值为 0.895,大于 0.5;卡方统计值的显著性水平为 0.000,小于 0.000 1,因此,此样本数据满足因子分析条件。

由此,采取主成分分析法从个人才能的 9 个因素项中提取的公因子累积方差贡献率达到 88.016%,说明提取的 2 个公因子(分别用 F_5 、 F_6 表示)能够解释 9 个因素项的 88.016%,因此可以用这 2 个公因子来替代个人才能的 9 个因素项指标。然后采用最大方差旋转法对因子进行旋转,建立公因子权重矩阵,旋转在 3 次迭代后收敛(表 4)。

表 4 旋转后公因子 F_5 、 F_6 的权重 %

| 因素项 | 权 重 | |
|----------------------------|-------|-------|
| | F_5 | F_6 |
| X_{24} :及时妥善地解决工作中存在的问题 | 91.5 | 29.6 |
| X_{19} :在工作中给下属布置明确的工作内容 | 90.0 | 35.8 |
| X_{23} :对本部门的工作进行总结或评估 | 88.2 | 39.4 |
| X_{17} :善于接受新事物并不断更新知识 | 83.0 | 48.2 |
| X_{22} :善于对工作进行整体规划 | 75.5 | 57.2 |
| X_{16} :在工作时能够保持乐观向上的心态 | 75.4 | 40.8 |
| X_{18} :能够在工作中清晰地表达自己的见解 | 74.9 | 52.5 |
| X_{21} :对自己所做出的判断决定比较自信 | 67.7 | 56.0 |
| X_{20} :做事情讲究效率 | 33.0 | 92.4 |

由表 4 可以看出, F_5 在 X_{24} 、 X_{19} 、 X_{23} 、 X_{17} 、 X_{22} 、 X_{16} 、 X_{18} 、 X_{21} 上具有较高的权重,这 8 个指标主要反映的是民企高管对日常工作的总体规划和合理分配,因此将 F_5 定义为“指挥能力”; F_6 在 X_{20} 上具有较高的权重,这个指标主要反映在工作中追求办事高效率,因此将 F_6 定义为“绩效意识”。

4. 角色认知

角色认知维度包含了 8 个因素项。采用主成分分析法,首先对其进行可行性检验,结果显示:KMO 检验值为 0.832,大于 0.5;卡方统计值的显著性水平为 0.000,小于 0.000 1,因此,此样本数据满足因子分析条件。

采取主成分分析法从角色认知的 8 个因素项中

提取的公因子累积方差贡献率达到 85.654%,说明提取的 2 个公因子(分别用 F_7 、 F_8 表示)能够解释 8 个因素项的 85.654%,因此可以用这 2 个公因子来替代角色认知的 8 个因素项指标。然后采用最大方差旋转法对因子进行旋转,建立公因子权重矩阵,旋转在 3 次迭代后收敛(表 5)。

表 5 旋转后公因子 F_7 、 F_8 的权重 %

| 因素项 | 权 重 | |
|-----------------------------|-------|-------|
| | F_7 | F_8 |
| X_{32} :充分掌握各部门的相关信息 | 90.7 | 25.7 |
| X_{28} :不折不扣地执行上级领导的指示 | 86.6 | 35.7 |
| X_{27} :对上级的决策起到有效的辅助作用 | 78.2 | 52.0 |
| X_{26} :及时、准确地传达上级指示 | 74.9 | 51.3 |
| X_{29} :能领导本部门出色完成各项工作 | 62.9 | 55.8 |
| X_{30} :经常从下属同事中获取关键的知识 | 25.7 | 92.0 |
| X_{25} :准确解读上级的工作思路 | 47.2 | 82.3 |
| X_{31} :对同事和下属的想法有一定的辅助作用 | 62.3 | 68.6 |

由表 5 可以看出, F_7 在 X_{32} 、 X_{28} 、 X_{27} 、 X_{26} 、 X_{29} 上具有较高的权重,这 5 个指标主要反映民企高管寻求支持和善于领会上级的领导意图,因此将 F_7 定义为“职务理解”; F_8 在 X_{30} 、 X_{25} 、 X_{31} 上具有较高的权重,这 3 个指标主要反映的是民企高管在上下级之间信息传达和沟通,因此将 F_8 定义为“上传下达”。

5. 组织协调

组织协调维度包含了 8 个因素项。采用主成分分析法,首先对其进行可行性检验,结果表明:KMO 检验值为 0.754,大于 0.5;卡方统计值的显著性水平为 0.000,小于 0.000 1,因此,此样本数据满足因子分析条件。

采取主成分分析法从组织协调的 8 个因素项中提取的公因子累积方差贡献率达到 86.139%,说明提取的 2 个公因子(分别用 F_9 、 F_{10} 表示)能够解释 8 个因素项的 86.139%,因此可以用这 2 个公因子来替代组织协调的 8 个因素项指标。然后采用最大方差旋转法对因子进行旋转,建立公因子权重,旋转在 3 次迭代后收敛(表 6)。

由表 6 可以看出, F_9 在 X_{36} 、 X_{34} 、 X_{39} 、 X_{33} 、 X_{35} 上具有较高的权重,这 5 个指标主要反映民企高管对本部门内部以及部门之间关系的处理,因此将 F_9 定义为“关系协调”; F_{10} 在 X_{40} 、 X_{38} 、 X_{37} 上具有较高的权重,这 3 个指标主要反映处级干部关心下属,团结下属,因此将 F_{10} 定义为“团结协助”。

(三) 内部一致性检验

为了检验调查问卷的信度,进而检验问卷测量

表 6 旋转后公因子 F_9 、 F_{10} 的权重 %

| 因素项 | 权 重 | |
|----------------------------|-------|----------|
| | F_9 | F_{10} |
| X_{36} :能协调好本部门与其他部门关系 | 93. 5 | 27. 7 |
| X_{34} :经常和企业领导进行工作交流 | 80. 4 | 50. 9 |
| X_{39} :经常深入企业一线了解情况 | 71. 1 | 64. 0 |
| X_{33} :团结好企业其他领导并保持融洽关系 | 70. 5 | 43. 6 |
| X_{35} :能协调好企业内部的各种关系 | 65. 8 | 58. 7 |
| X_{40} :主动关心下属成长 | 28. 0 | 90. 6 |
| X_{38} :在工作中有意识地获取人脉资源 | 52. 7 | 78. 1 |
| X_{37} :主动了解下属的思想状况 | 52. 0 | 77. 4 |

结果的可靠性,采用 Cronbach’s Alpha 系数检验法分别对 5 个维度的各公因子和总公因子进行内部一致性检验,检验结果见表 7。

表 7 民企高管胜任力公因子的 Cronbach’s Alpha 系数检验

| 胜任力特征维度 | Cronbach’s Alpha 系数 | 因素项 |
|---------|---------------------|-----|
| 品德素养 | 0. 977 | 9 |
| 基本能力 | 0. 975 | 6 |
| 个人才能 | 0. 971 | 9 |
| 角色认知 | 0. 955 | 8 |
| 组织协调 | 0. 959 | 8 |
| 总 计 | 0. 995 | 40 |

由表 7 可以看出,各公因子的 Cronbach’s Alpha 系数均在 0. 950 以上,总公因子的 Cronbach’s Alpha 系数也达到 0. 995,接近系数 1. 000。这充分表明,在每一个公因子中各因素项具有较高的一致性,而且总公因子的内部一致性也较高,从而进一步反映了较高信度的问卷和可靠性的测量结果。

1. 胜任力特征权重的确定

笔者通过因子分析法和主成分分析法得出 10 个公因子对民企高管胜任力特征进行描述。根据以往研究成果,本文将胜任力特征初始指标(因素项)均值的平均数作为该公因子的得分,并依据所有公因子的得分计算出总分,从而得出各个公因子(民企高管胜任力特征)的权重(表 8)。

2. 民企高管胜任力模型体系的确立

综合本文的分析成果,最终得出胜任力 5 个维度下的 10 个公因子,即 F_1 、 F_2 、 F_3 、 F_4 、 F_5 、 F_6 、 F_7 、 F_8 、 F_9 、 F_{10} ,同时还确定了各个公因子的权重,最终得出了民企高管胜任力模型体系(表 9)。

四、民企高管胜任力模型的应用

研究民企高管胜任力的主要目的是将其应用在

表 8 民企高管胜任力特征公因子的权重

| 胜任力特征公因子 | 胜任力特征初始指标数目 | 胜任力特征初始指标分数/分 | 胜任力特征初始指标总分/分 | 胜任力特征初始指标权重/% |
|----------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| 政治民主 | 5 | 4. 076 | 20. 38 | 9. 51 |
| 公正廉洁 | 4 | 4. 305 | 17. 22 | 9. 93 |
| 实践能力 | 3 | 3. 870 | 3. 87 | 10. 14 |
| 专业技能 | 3 | 3. 775 | 15. 10 | 9. 96 |
| 指挥能力 | 8 | 4. 138 | 33. 10 | 10. 62 |
| 绩效意识 | 1 | 4. 560 | 4. 56 | 9. 73 |
| 职务理解 | 5 | 4. 182 | 20. 91 | 9. 71 |
| 上传下达 | 3 | 3. 973 | 11. 92 | 9. 33 |
| 关系协调 | 5 | 4. 364 | 21. 82 | 9. 81 |
| 团结协助 | 3 | 3. 947 | 11. 84 | 9. 27 |
| 总 计 | 40 | 41. 190 | 160. 72 | 100 |

企业人力资源管理领域,健全民企高管的甄选与评定机制,为选拔高素质人才提供客观依据。在参考现有研究成果的基础上,结合民企发展实际情况,对民企高管胜任力模型在企业中层领导中的选拔、培训以及评估等方面的应用进行阐述。

(一)在民企高管选拔中的应用

建立胜任力模型已经成为当前各类组织确立人才选拔标准最常用的方法之一^[2]。以研究的胜任力模型体系作为评价标准的依据,评估候选人胜任力特征,分析特定岗位胜任力需求,作为人才选拔的参考。

通过对岗位特性及其胜任力的需求分析编制职位说明书,并参照民企高管胜任力模型体系的胜任力特征 10 个公因子制定高绩效的任职资格标准,即获得优异绩效所要求的显性和隐形的胜任力特征,同时还要确立最低人员任职资格标准作为人才甄选测量水平的最低限。

另外,测评人员对候选人在测试中的表现进行分析和评定,总结出候选人具备的现有胜任力特征水平,同时,将测试出的胜任力特征与民企高管胜任力模型指标进行比较分析,得出与胜任力模型要求的匹配程度,看其是否达到岗位的任职资格标准,再将匹配程度进行降序排列并筛选,最后根据筛选结果选拔出合格的民企高管。

(二)在民企高管培训中的应用

民企高管既是企业各项决策的参与者,又是各项决策的贯彻执行者,在企业的工作中处于承上启下、内接外联的重要位置。为提升民企高管的综合管理能力,培训必不可少^[8]。因此,可按照胜任力模

表9 民企高管胜任力模型体系 %

| 公因子 | 公因子权重 | 因素项 |
|-----------------|-------|-------------------|
| F ₁ | 7.51 | 坚决拥护党的路线方针政策 |
| | | 善于听取工作中的不同意见 |
| | | 能正确执行国家的法律法规 |
| | | 办事讲究民主作风 |
| | | 能和意见不同的人合作 |
| F ₂ | 7.93 | 廉洁自律,不以权谋私 |
| | | 处事公平,做到以德服众 |
| | | 工作过程中重视企业的利益 |
| | | 要求别人做到的自己首先做到 |
| F ₃ | 7.13 | 具备基层锻炼经验 |
| | | 是本行业的专家 |
| | | 具有服务奉献企业的意识 |
| F ₄ | 6.96 | 较好的文字写作能力 |
| | | 有较高的学历 |
| | | 有管理学基本知识的储备 |
| F ₅ | 7.62 | 能及时妥善地解决工作中的问题 |
| | | 能给下属布置明确的工作内容 |
| | | 定期对本部门的工作进行总结或评估 |
| | | 善于接受新事物并不断更新知识 |
| | | 对工作进行整体规划 |
| | | 在工作时能够保持乐观心态 |
| | | 能清晰地表达自己的见解 |
| F ₆ | 8.40 | 对自己所做的判断比较自信 |
| | | 做事情讲究效率 |
| F ₇ | 7.71 | 充分掌握各部门的相关信息 |
| | | 不折不扣地执行上级领导的指示 |
| | | 对上级的决策起到有效的辅助作用 |
| | | 及时、准确地传达上级指示 |
| | | 能领导本部门出色完成各项工作 |
| F ₈ | 7.33 | 经常从下属同事中获取关键的知识 |
| | | 准确解读上级的工作思路 |
| | | 对同事和下属想法有一定的辅助作用 |
| F ₉ | 8.04 | 能协调好本部门与其他部门之间的关系 |
| | | 经常和企业领导进行工作交流 |
| | | 经常深入企业一线了解情况 |
| | | 与其他管理者保持融洽关系 |
| | | 能协调好企业内部的关系 |
| F ₁₀ | 7.27 | 主动关心下属成长 |
| | | 主动获取人脉资源 |
| | | 主动了解下属的思想状况 |

型的要求,对岗位所需的关键胜任力进行培养,不断完善胜任力特征,进而提高民企管理水平。

第一,明确培训需求,有的放矢,从而真正达到培训的目的。以胜任力模型提供的期望状态为标准

进行开发性测评,将培训内容扩展到政治素养、专业技能、角色认知、职务理解、指挥能力、关系协调能力和应变能力等方面,并对特定职位所需的关键胜任力要素进行重点培训。

第二,根据培训需求的结果,制定全面的培训计划,而培训的内容主要来源于当前岗位或以后发展的潜在需要,有很强的针对性。在培训的实施过程中应注重实践,并根据不同的培训内容和培训对象,采用不同的培训方式,同时,在对显性特征培训的基础上,注重对隐性特征的挖掘和培训。

第三,对培训结果进行评估,明确民企高管的胜任力是否得到改善,工作绩效水平是否有所提高,矫正民企高管工作中的不足,并制定相应行动计划,提高其胜任力水平。

(三)在民企高管绩效评估中的应用

对于基于胜任力模型体系而建立的民企高管绩效评估体系,不仅是对高管工作的检查和监督,也是一个观念行为的导向系统。

第一,组建评估小组,制定评估标准。评估小组成员主要包括上级部门、下属人员、其他企业管理者以及相关人力资源专家等,而且该成员都要经过严格的挑选,并由专业人员对其进行专门培训。

第二,对民企高管进行评估。评估前,明确胜任力模型中每项胜任力特征指标的权重,将其作为可测量的指标,并以这些指标及其行为描述作为评估依据。评估中,采取面谈、观察以及一起参与模拟练习等多种方式,记录被评估者的行为表现。评估后,由评估小组做出分析和评价,对高管现有胜任力对工作绩效的影响程度做出评定。

第三,将绩效评估的结果反馈给被评估者,让其将自身的实际表现与胜任力模型所提供的“标准”进行比较,准确了解自身的绩效水平、上级的期望以及有待改进的方面,并采取改进措施,达到绩效评估的真正目的。

五、结 语

在因子分析法的基础上开展了胜任力特征方面的实证研究,初步揭示了中国民企高管的胜任力特征。但是,由于笔者在研究过程采集的样本量比较少,行业差异性还需扩大,对于胜任力特征模型在不同管理环境中的差异性及指标研判需要拓展、丰富。

参考文献:

[1] McClelland D C. Testing for competence rather than for (下转第 79 页)

- 徽师范大学出版社,2011.
- [3] 冯志峰. 中国运动式治理的定义及其特征[J]. 中共银川市委党校学报,2007,9(2):29-32.
- [4] 郎友兴. 中国应告别“运动式治理”[J]. 同舟共进,2008(1):29.
- [5] 诺曼·奥古斯丁. 危机管理[M]. 北京:中国人民大学出版社,2001.
- [6] 薛澜. 危机管理[M]. 北京:清华大学出版社,2003.
- [7] 胡宁生. 中国政府形象战略[M]. 北京:中共中央党校出版社,1999.
- [8] 蔡定剑. 非常时期的人大立法[N]. 法制日报,2003-05-15(4).
- [9] 季卫东. 法律程序的意义:对中国法制建设的另一种思考[J]. 中国社会科学 1993(1):83-103.

Legal government construction in public crisis management

WANG Fang

(School of Economics and Management, Anhui Agricultural University, Hefei 230036, Anhui, China)

Abstract: To enhance the performance of China's public crisis management, this paper analyzes the relationship of public crisis management and a legal government. Due to the legal defect, there are three major crises in public crisis management in China. They not only affect the overall advancement of building a legal government, but also restrict the continuous improvement of public crisis management. Only through legal construction, can all the crisis in the public management be finally resolved.

Key words: public crisis management; legal government; management crisis; building path

(上接第70页)

- “intelligence”[J]. American Psychologist, 1973, 28: 1-14.
- [2] Boyatzis R E. The competent manager: a model for effective performance [M]. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- [3] 时勘,王继承,李超平. 企业层管理者胜任特征模型评价的研究[J]. 心理学报,2002,34(3):306-311.
- [4] 仲理峰,时勘. 家族企业高层管理者胜任特征模型[J]. 心理学报,2004,36(1):110-115.
- [5] 刘学方,王重鸣,唐宁玉,等. 家族企业接班人胜任力建模:一个实证研究[J]. 管理世界,2006(5):96-106.
- [6] 赵曙明,杜娟. 制造业经营者胜任力比较研究[J]. 科技管理研究,2007(3):143-146.
- [7] 王重鸣,陈民科. 管理胜任力特征分析:结构方程模型检验[J]. 心理科学,2002,25(5):513-516,637.
- [8] Fletcher S. NVQs, standards and competence: a practical guide for employers management and trainers [M]. London: Kogan Page Ltd, 1992.

Empirical research for top manager competence of private ownership enterprises —based on factor analysis method

XU Jian, LI Xi-yuan

(School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Abstract: To reveal the characteristics of the top manager competence in China's private enterprises, the paper analyzes their real competence situation through factor analysis method. The results find that their competence construction is involved in moral quality, basic ability, personal competence, executive coordination and leadership art. The authors set up a model for their construction and put forward the strategies for their selection, training and performance evaluation.

Key words: private enterprise; top manager; factor analysis method; empirical research