

# 企业高层管理者胜任特征模型评价的研究\*

时 勘 王继承 李超平

(中国科学院心理研究所,北京 100101)

**摘 要** 该文采用 BEI 行为事件访谈技术探讨了我国通信业高层管理者的胜任特征模型,研究结果表明:(1)优秀组与普通组在访谈字数的长度上无明显差异,而胜任特征编码的频次与访谈长度上有显著性相关,编码指标采用平均分数具有更好的稳定性;(2)采用概化理论计算不同编码者的编码一致性,结果表明,胜任特征评价法具有较好的编码者一致性;(3)效标群体的分析结果证实,我国通信业高层管理者的胜任特征模型包括:影响力、组织承诺、信息寻求、成就欲、团队领导、人际洞察力、主动性、客户服务意识、自信和发展他人。

**关键词** 胜任特征模型,行为事件访谈,企业高层管理者。

**分类号** B849:C93

## 1 前 言

全球化、信息化以及市场需求的多样性与多变性,使得企业之间的竞争日益激烈。目前,越来越多的研究和实践表明,企业要想获取竞争优势必须高度重视人力资源<sup>[1]</sup>。企业的高层管理者作为企业人力资源的重要组成部分,由于其在企业管理决策活动中的特殊地位,其作用显得尤为重要。因此,采用什么标准来选拔和培养企业高层管理者,受到了越来越多人力资源管理学家和组织行为学家的关注和重视。在传统的人力资源管理中,一般是通过职位分析来确定高层管理者所需要具备的任职要求(包括知识、技能、能力和其他特点),并在此基础之上进行高层管理者的选拔、培训和评价的。然而,生产和管理环境的变化已经使得传统的职位分析很难满足高新技术带来的新要求<sup>[2,3]</sup>。在此背景下,一些学者提出了胜任特征(competency)的概念<sup>[4]</sup>。胜任特征(competency)是指“能将某一工作(或组织、文化)中表现优异者与表现平平者区分开来的个人的潜在的、深层次特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的,并且能显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征。”<sup>[5]</sup>而胜任特征模型(competency model)则是指担任某一特定的任务角色所需要具备的胜任特征的总和。建立胜

任特征模型有多种方法,包括专家小组、问卷调查、观察法等。但是,目前得到公认、且最有效的方法是美国心理学家 McClelland 结合关键事件法和主题统觉测验而提出来的行为事件访谈法(behavioral event interview, BEI)<sup>[5]</sup>。行为事件访谈法采用开放式的行为回顾式探索技术,通过让被访谈者找出和描述他们在工作中最成功和最不成功的三件事,然后详细地报告当时发生了什么。具体包括:这个情境是怎样引起的?牵涉到哪些人?被访谈者当时是怎么想的,感觉如何?在当时的情境中想完成什么,实际上又做了些什么?结果如何?然后,对访谈内容进行内容分析,来确定访谈者所表现出来的胜任特征。通过对比担任某一任务角色的卓越成就者和表现平平者所体现出的胜任特征差异,确定该任务角色的胜任特征模型<sup>[6]</sup>。自从胜任特征的概念被提出来以后,已经得到了学术界的认可,并在国外企业的人力资源管理中得到了广泛的应用<sup>[7]</sup>。作为建立胜任特征模型最主要的方法,行为事件访谈法的可信性和有效性也得到了研究结果的支持。受过训练的不同编码者采用最高分数和频次进行编码,其一致性介于 74%~80%之间<sup>[8,9]</sup>。Mortowidlo 等<sup>[10]</sup>的研究表明,对同一组人员进行两次访谈所得的胜任特征评价结果具有较高的稳定性。McClelland 等<sup>[5]</sup>对美国国务院外事局两组情报信息官员分别进行了行为事件访谈,发现所建立的胜

收稿日期:2001-10-24。

\* 本项目得到国家自然科学基金委项目资助,项目资助号:70072031。

任特征模型基本一致。McClelland<sup>[6]</sup>采用行为事件访谈技术,帮助两家跨国公司建立了高层管理人员的胜任特征模型,研究表明:使用新建立的胜任特征模型作为高层管理人员选拔的标准,使得公司高层管理人员的离职率从原来的 49% 下降到了 6.3%,追踪研究还发现,在所有新聘任的高层管理人员中,达到所要求的胜任特征标准的有 47% 在一年后的表现比较出色,而没有达到胜任特征标准的只有 22% 的人表现比较出色。

我国正处在社会经济转型期,已经加入 WTO,选拔和培养懂市场、善经营和懂管理的高层管理人员已成为企业成功实施结构调整和市场竞争的关键。因此,采用科学的方法来确定高层管理人员的选拔、培养和评价的标准也就成为当务之急。本研究目的在于通过行为事件访谈,来揭示中国企业高层管理者的胜任特征模型,为企业高层管理人员的选拔、培训和评价提供理论和方法的依据。

## 2 方法和程序

### 2.1 被试

根据行为事件访谈的要求,应该先由专家小组确定效标样本的选择标准,然后提名参加行为事件访谈的优秀组人选和普通组人选。专家小组由原邮电部人事局的领导干部、部分省市邮电管理局人事处的领导、北京邮电大学和中科院心理所专家组成。专家小组确定优秀组的人选必须达到如下标准:(1)曾经在邮电系统获得过全国表彰或省市级表彰的,或依据原单位的业绩考核标准,被人事部门评价为优秀工作者;(2)必须是部门主要负责人;(3)近两年来所负责的单位或部门必须超过 50 人。根据以上三条标准,我们在全国电信系统挑选了陕西、湖北、安徽、北京等地 20 名通信业高层(局级)管理干部,其中优秀组 10 名,普通组 10 名,男性 15 名,女性 5 名,年龄最大的为 55 岁,年龄最小的为 29 岁,平均 41.8 岁。

### 2.2 方法和程序

整个研究的方法和程序如下:

#### 2.2.1 组成专家小组

确定优秀组绩效标准,并挑选访谈对象。

#### 2.2.2 实施行为事件访谈

根据所设计的“行为事件访谈纲要”,由经验丰富的心理学工作者对被试进行了行为事件访谈,并对访谈内容进行录音。访谈采用双盲设计,即被访谈者只知道自己被选来进行访谈,并不知道在样本选取时的优秀/普通的区别;访谈者事先也不知道被访谈者究竟是属于优秀组,还是普通组。每人的谈话最长有 3.5 小时,最短有 1.5 小时,平均 2 小时。

#### 2.2.3 访谈结果编码

第一步 将访谈录音整理成文稿。

第二步 编码训练

采用 Spencer 等<sup>[5]</sup>的胜任特征编码词典,由心理学研究生组成的 4 人编码小组分别对一份访谈录音文稿进行试编码。在编码过程中,一方面对原有的编码词典根据中国的具体情况进行修订和补充;另一方面经过不断的讨论,使得 4 人对这份访谈文稿的编码达成了一致意见。然后,根据修订的编码词典再由 4 人分别对 1 份访谈文稿进行编码,并通过讨论达成一致意见。

第三步 正式编码

选择编码训练过程中编码一致性较高的 2 人形成正式的编码小组,根据编码词典对 20 份访谈文稿进行独立编码。

#### 2.2.4 数据处理

对两个分析员独立编码得到的数据进行汇总和统计处理。统计分析采用 SPSS 和 Genova 完成。Genova 软件是美国大学测验委员会 ACT 的 J. E. Crick 和 R. L. Brenman<sup>[12]</sup>在 1983 年编制的专用于概化分析的软件。

#### 2.2.5 建立胜任特征模型

对优秀组和普通组每一胜任特征的平均分数进行差异显著性检验,找出差异显著的胜任特征,建立高层管理者的胜任特征模型。

## 3 结果与分析

### 3.1 访谈长度(时间和字数)的分析

为了确保优秀组和普通组在各胜任特征上的差异不是由访谈长度所引起的,我们先对优秀组和普通组的访谈长度进行了差异显著性检验。

表 1 优秀组与普通组的访谈长度比较表

访谈长度	优秀组		普通组		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
字数	15510	8796.0	13219	5880.7	0.685	18	0.502
时间	2.10	0.56	1.95	0.50	0.636	18	0.533

差异显著性结果(表 1)表明,优秀组和普通组不论是在访谈的时间上,还是在访谈所得文稿的字数上的差异都没有达到显著水平。可见,访谈的长度不会影响优秀组和普通组在胜任特征上的差异。

### 3.2 胜任特征发生频次、平均分数和最高分数的分析

表 2 胜任特征发生频次、平均分数、最高分数与访谈长度的关系表

胜任特征	长度与频次	长度与平均分数	长度与最高分数
成就欲	0.703 **	0.203	0.472
关注质量与秩序	0.603 *	0.395	0.735 **
主动性	0.693 **	0.476	0.488
信息寻求	0.225	-0.259	-0.066
人际洞察力	0.632 *	-0.124	0.139
客户服务意识	0.339	0.509	0.421
影响力	0.669 **	0.149	0.266
权限意识	0.305	0.066	0.151
公关	-0.156	-0.294	-0.153
发展他人	0.247	-0.198	0.252
指挥	0.762 **	0.096	0.384
团队协作	-0.169	0.168	0.295
团队领导	0.555 *	0.244	0.479
分析性思维	0.450	0.236	0.472
概念性思维	0.595 *	0.116	0.407
技术专长	0.486	-0.088	0.078
自控	0.611 *	0.548 *	0.696 **
自信	0.244	0.291	-0.048
灵活性	-0.271	0.339	0.345
组织承诺	0.632 *	0.357	0.417

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ 。

相关分析结果(表 2)表明,采用频次计分,有 10 项胜任特征与访谈长度(字数)相关达到显著水平;最高分数则有 2 项胜任特征与访谈长度(字数)相关显著;平均分数则只有 1 项胜任特征与访谈长度(字数)相关。由此可见,采用平均分数这项指标所得结果应该更稳定。因此,在下面的分析过程中,我们均采用平均分数这一项指标。

根据 Spencer 等<sup>[5]</sup>的建议,在编码和统计处理时,既可以采用胜任特征出现的发生频次,也可以采用平均分数,或者采用最高分数。为了考察采用哪种指标更为稳定,我们考察了这些指标与访谈文稿字数之间的关系。

### 3.3 胜任特征评价法的概化系数

为了在总体上考察胜任特征评价方法的信度指标,运用了概化理论<sup>[11]</sup>的信度指标进行计算。根据概化理论,先进行 G 研究,分析不同的“面”对于总体方差的贡献。下表是用 GENOVA 软件<sup>[12]</sup>进行处理的结果。

表 3 P × L × C 设计的 G 研究结果表  
(20 被访者 × 20 胜任特征项目 × 2 编码者)

变异源	平方和	自由度	均方	变异分量	占总变异分量的百分比
被访者	600.68	19	31.61	0.677	15.2
胜任特征项目	326.70	19	17.19	0.093	2.1
编码者	6.12	1	6.12	(0.0)	(0.0)
被访者 × 胜任特征项目	1188.36	361	3.29	0.167	3.7
编码者 × 被访者	79.55	19	4.19	0.061	1.4
编码者 × 胜任特征项目	249.37	19	13.12	0.508	11.4
编码者 × 被访者 × 胜任特征项目	1067.43	361	2.96	2.957	66.3

由表 3 可见,编码者的变异分量最小,几乎为 0,说明编码者是客观的、独立评分的;编码者与被访者的交互作用(0.061)也只占总变异量的 1.4%,说明编码者确实做到了双盲评分,即不知道效标样

本组中谁是优秀组,谁是普通组;胜任特征项目面(0.093)也很小,只占总变异量的 1.4%,说明 Spencer(1993)揭示的胜任特征项目之间是独立的,具有较好的区分效度;而编码者与胜任特征项目的

交互作用(0.508)较大,占了总变异量的11.4%,说明编码者对胜任特征项目的理解与把握的好坏,即编码者受培训的程度对评分影响较大;最大的变异分量是编码者、被访谈者和胜任特征项目的三面交互作用(2.957),它解释了分数总变异量的66.3%,这表明,编码者对胜任特征项目的理解和把握、胜任

特征项目在不同被访谈者组之间的差异对最后的分数影响最大。

根据G研究得到的各种变异分量,可以对不同条件下的G系数进行计算,以了解不同情况下的评分一致性情况,这也就是D研究。表4汇总了D研究中不同情况下的G系数结果。

表4 各种胜任特征评价情况下的G系数

各种胜任特征评价情况	G系数
1 初始情况(20 被访谈者 ×20 胜任特征项目 ×2 编码者 随机)	0.85697
2 固定胜任特征项目	0.86757
3 固定编码者侧面	0.89588
4 改变胜任特征项目侧面的水平数: 胜任特征项目个数 = 1	0.28773
胜任特征项目个数 = 2	0.44239
胜任特征项目个数 = 3	0.53896
胜任特征项目个数 = 5	0.65299
胜任特征项目个数 = 10	0.77615
胜任特征项目个数 = 15	0.82822
胜任特征项目个数 = 20	0.85697
5 改变编码者侧面的水平数: 编码者个数 = 1	0.75675
编码者个数 = 2	0.85697

由表4的D研究结果可见,本研究在初始情况下(随机遍跨设计)的评分信度较高,G系数达到了0.85697,这说明,胜任特征评价法的编码者一致性相当高。从表中还可以看到,固定编码者侧面,也就是只推论本研究中两位编码分析员评定其他的被访谈者或其他胜任特征项目的一致性,可以获得较高的G系数(0.89588)。同样,如果只推论本研究中的20项胜任特征项目的评分,也是可以获得较高的

G系数(0.86757)。

从表4还可以看出,胜任特征项目从1到5每增加1个时,G系数的增加都非常显著,说明本研究中所用胜任特征项目较好。表中第5栏的结果显示出,本研究即使只使用一位评分员,也能达到相当高的G系数(0.75675)。这说明,本研究所用的胜任特征字典及其编码评分程序的客观性、操作性是较高的。

表5 优秀组与普通组各胜任特征平均得分的差异显著性检验结果

比较项目	优秀组		普通组		df	t
	M	SD	M	SD		
成就欲	4.16	1.12	2.37	1.73	18	2.751*
关注质量与秩序	2.03	2.21	1.85	2.14	18	0.188
主动性	2.94	1.80	0.91	1.81	18	2.511*
信息寻求	3.97	0.99	1.72	2.02	#1	3.155**
人际洞察力	3.08	0.89	2.12	0.78	18	2.541*
客户服务意识	4.22	3.35	1.12	2.12	18	2.477*
影响力	5.61	1.39	3.01	2.00	18	3.381**
权限意识	2.91	0.89	2.28	0.90	18	1.580
公关	2.93	2.17	3.07	2.72	18	-0.129
发展他人	3.41	2.51	1.02	1.98	18	2.362*
指挥	4.69	2.19	3.01	2.58	18	1.566
团队协作	3.28	1.96	2.68	2.03	18	0.665
团队领导	3.73	1.51	1.87	1.65	18	2.627*
分析性思维	2.74	0.49	2.44	0.36	18	1.526
概念性思维	3.11	0.63	3.27	0.75	18	-0.518
技术专长	4.33	0.70	4.55	0.92	18	-0.590
自控	1.99	2.15	0.75	1.05	#2	1.635
自信	2.98	0.60	2.02	1.06	18	2.472*
灵活性	2.48	1.66	1.12	1.33	18	2.019
组织承诺	3.64	1.01	1.88	1.30	18	3.358**

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ 。

#1, #2 表示方差不齐性( $F$ 值分别为13.05和13.69),  $df$  分别修正为13.066和13.055。

### 3.4 胜任特征模型的建立

为了建立高层管理者的胜任特征模型,由两名编码者对编码结果进行了讨论,确定了每一被试在每项胜任特征上的平均分数。然后,对优秀组和普通组在各胜任特征的平均分数进行了差异显著性检验。

*t* 检验(表 5)表明,优秀组和普通组在 10 项胜任特征的平均分数上存在差异。因此,高层管理者的胜任特征模型应该包括:影响力、组织承诺、信息寻求、成就欲、团队领导、人际洞察力、主动性、客户服务意识、自信和发展他人共 10 项胜任特征。

## 4 小 结

制定科学的人才选拔、培训和培养标准,已经成为学术界和应用界所关注的热点问题之一。本研究采用行为事件访谈技术,通过对通信业高层管理人员的访谈,建立了通信业高层管理人员的胜任特征模型。研究结果表明:

第一,从访谈的时间和访谈文稿的长度来看,优秀组和普通组并没有达到显著差异水平,说明访谈的长度并不会影响行为事件访谈的结果。建议进行行为事件访谈时至少应该保证访谈的时间 2 - 3 小时,访谈的文稿必须达到 10000 字。从胜任特征的编码来看,胜任特征的频次与访谈长度有相关,但只有极个别胜任特征的平均分数和最高分数与访谈长度不相关。因此,采用平均分数和最高分数进行编码所得结果会更稳定。概化分析结果表明,两个编码者的编码具有较高的一致性,并且即使只采用一位编码者进行编码,所得编码也应该是比较可靠的。

第二,优秀组和普通组的对比分析结果表明,高层管理者的胜任特征模型包括:影响力、组织承诺、信息寻求、成就欲、团队领导、人际洞察力、主动性、客户服务意识、自信和发展他人。这与西方研究所揭示的高层管理者的胜任特征模型<sup>[5]</sup>(影响力、成就欲、团队协作、分析思维、主动性、发展他人、自信、指挥、信息寻求、团队领导和概括性思维)也是一致的。

第三,胜任特征作为人力资源管理中的一个新

的概念,已经受到了西方学者的广泛关注。但是在国内相关的研究并不多见<sup>[13]</sup>,本研究率先在国内开展了胜任特征方面的实证研究,初步揭示了我国高层管理者的胜任特征模型。但是,本研究也存在一些不足,主要是样本量比较少,且全部来自于通信行业,对于胜任特征模型在不同的管理情境的差异需要深入探索。因此,希望有更多的学者关注管理者胜任特征模型的评价研究,以促进我国人力资源管理的理论和应用水平的提高。

## 参 考 文 献

- 1 Pfeffer J, Veiga J F. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 1999, 13: 37 ~ 48
- 2 Nelson J B. The boundaryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection. *Human Resource Planning*, 1997, 20: 39 ~ 49
- 3 Lawler III E E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15: 3 ~ 15
- 4 McClelland D C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1973, 28: 1 ~ 14
- 5 Spencer Jr L M, Spencer S M. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993
- 6 McClelland D C. Identifying competencies with Behavioral Event Interviews. *Psychological Science*, 1998, 9: 331 ~ 339
- 7 Shippmann J S, Ash R A, Battista M, et al. The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 2000, 53: 703 ~ 740
- 8 Boyatzis R E. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley, 1982
- 9 Nygren D J, Ukeritis M D. *The future of religious orders in the united states: Transformational and commitment*. Westport, CT: Praeger, 1993
- 10 Motowidlo S J, Carter G W, Dunnette M D, et al. Studies of the structured behavioral interview. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 17: 571 ~ 787
- 11 Brennan R. *Elements of generalizability theory*. Iowa City, IA: ACT Publications, 1983
- 12 Crick J E, Brennan R L. *Manual for GENOVA: A generalized analysis of variance system*. Iowa City, IA: American College Testing Program, 1983
- 13 Shi K, Li C. The competency assessment methods in Chinese it leaders. *Challenges of the 21st Century to Leaders, Methodology of Assessing Leadership Quality*, International Conference. Shen Zhen: China, 2000

## ASSESSMENT ON COMPETENCY MODEL OF SENIOR MANAGERS

Shi Kan , Wang Jicheng , Li Chaoping

( *Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101* )

### Abstract

Behavior Event Interview was used to study a competency model on senior managers in Chinese Communication Enterprises. The results were as follows: a. No significant difference was found between the protocol length of outstanding and average managers. Frequencies of occurrence of most competencies was correlated significantly to protocol length; however few average scores and maximum scores were correlated significantly to protocol length. It seemed that using average score in coding was more suitable. b. G coefficient based on the Generalization Theory showed that the two coders coding were consistent. c. Study on the criterion sample showed that a competency model of senior managers in Chinese Communication Enterprises included: influence, organizational commitment, information seeking, leadership, achievement orientation, interpersonal understanding, initiative, customer service orientation, self-confidence, and staff development.

**Key words** competency model, behavior event interview, senior manager.