

# 国有银行中层管理人员胜任特征模型<sup>\*</sup>

肖 凌 (重庆大学贸易与行政学院 重庆 400030)

聂 鹰 (重庆大学经济与工商管理学院 重庆 400030)

梁建春 (中国科学院心理研究所 北京 100010)

**摘 要:**本文研究国有银行中层管理人员的胜任特征要素及其内在结构,提出了国有银行中层管理者的胜任特征模型。353 名国有银行中层管理人员参与了问卷调查,填写并评价了由文献总结和结构性访谈所确定的《国有银行中层管理人员胜任特征量表》。结果表明,国有银行中层管理人员胜任特征模型可归为 6 个因子:市场应变力、领导力、风险和成本意识、人际关系处理能力、个人特质、规范管理。最后还探讨了该模型对国有银行中层管理人员的选拔和培训的参考价值。

**关键词:**国有银行 中层管理人员 胜任特征

## 一、引 言

胜任特征(Competency)的研究最早可追溯到“科学管理之父”Taylor 对科学管理的研究,当时称之为“管理胜任特征运动(Management Competencies Movement)”(Sandberg,2000)。1973 年,McClelland(1973)发表了“测量胜任特征而不是智力”一文,掀起了研究胜任特征的热潮。此后,人们在差异心理学、教育与行为学、工业与组织心理学等领域对胜任特征进行了大量的理论和实证研究,取得了较为丰富的研究成果(Shippmann,2000)。胜任特征是个体的较为持久的潜在特征,它与一定工作或情境中效标参照的有效或优异绩效有因果关系(Lucia 和 Lepsinger,1999)。Spencer(1993)等人经过近二十年对胜任特征的研究和应用,提出了冰山模型(The Iceberg Model)、洋葱模型(The Onion Model)和胜任特征辞典,并将胜任特征区分为五个种类或层次,由低至高依次为:动机、特质、自我概念、知识和技能(魏梅金,2003)。

胜任特征模型则是由特定职位要求的优异表现组合起来的、包含多种胜任特征的结构,它“描述了有效地完成特定组织的工作所需要的知识、技能和特征的独特结合”(Bennis,1984)。在国外,胜任特征模型的研究被广泛应用于政府行政部门、公共组织、教育领域和工商企业。Boyatzis(1982)对 12 个工业行业的公共事业和私营企业的 41 个管理职位的 2000 多名管理人员的胜任特征进行了全面分析,得出了管理人员的胜任特征通用模型,提出管理者的胜任特征模型包括六大特征群:目标和行动管理、领导、人力资源管理、指导

<sup>\*</sup> 本研究受中国博士后基金资助(2005037456)。

下属、关注他人、知识(Boyatzis,1982)。国内对胜任特征的研究也逐渐成为热点。时勘、王继承、李超平(2002)率先在国内开展了胜任特征方面的实证研究,采用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: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、自信和发展他人共十项胜任特征。类似研究也陆续出现。

但是,越来越多的研究发现,通用胜任特征模型不一定具有很好的适用性。Jacobs(1996)对 Boyatzis(1982)的胜任特征通用模型提出过质疑。他采用 Boyatzis 的方法在英国 500 多个组织中进行研究,发现不同的管理工作需要不同的胜任力。目前的研究缺乏对不同职位、不同企业性质、不同职务层次的深入研究(王重鸣和陈民科,2002)。因此,针对特定组织、特定岗位和特定工作环境来研究胜任特征,更具实用价值。

随着经济金融全球化和信息技术的飞速发展,劳动与资本在高度知识密集型的金融业竞争中的作用已经越来越弱,竞争早已转向人才的竞争。尤其是以服务等软技术为支撑的银行业中,对营销、管理及服务有比物质生产行业更高、更具体的要求,人的作用更明显地影响一个金融组织的竞争能力。银行中层管理人员是银行中的重要群体,由于他们自身职责和权限的规定,决定了他们既是高层领导的参谋,又是一般员工的领导。在企业内部承上启下,既是决策者又是执行者,他们的工作质量与敬业精神影响着银行的发展。

不以胜任特征为基础的传统人力资源管理,一般通过岗位分析来确定任职者所需要的任职要求,并在此基础上进行选拔、培训和评价。然而,传统的岗位分析无法满足管理岗位的工作模糊性与不确定性等特点,无法显露工作情境中管理者的价值观、动机、个性或态度、技能、能力、知识等特征,而这些特征恰恰又与管理效能密切相关。为此,本研究以我国国有银行中层管理人员为研究对象,从典型性心理和行为出发,揭示优秀任职者的特质与行为表现,以开发出适合我国国有银行中层管理人员的专用胜任特征模型。

## 二、方 法

### (一)工具和材料

我们在总结相关研究文献、访谈和以往研究的基础上,提出胜任特征由知识(如企业管理知识、财务知识、数理统计知识)、技能(如战略规划、监督管理、时间管理)和特质(如创新性、德行表率、权威影响)三部分组成,并编制了《国有银行中层管理人员胜任特征量表》。初始量表的编制在访谈的基础上进行,并以结构化访谈与开放式量表调查相结合进行。通过对工、农、中、建四大国有银行的 50 名中层管理人员的结构访谈与量表调查,收集了反映经营管理者任职要求的关键行为事件,并据此编制成量表的行为题。量表主要采用关键管理行为共选择出 52 个胜任特征,要求被试用 7 点量表评定这些特征对于成为优秀中层管理者的重要程度。1 代表“非常不重要”,7 代表“非常重要”。初始量表编制完成后,我们选取 100 名中层管理人员进行第一阶段的预研究,并根据预研究的结果对量表进行了修改和调整。

### (二)被试

本研究在全国八个城市的四大国有银行进行,共有 380 名中层管理人员接受了调查。共发出问卷 380 份,收回 353 份,问卷回收率约为 93%,其中有效问卷 310 份,约占收回问卷的 88%。其中男 169 名,女 141 名。平均管理工作年限为 5 年。

### 三、结果

数据分析采用 SPSS11.0 进行。对中层管理人员胜任特征按重要性评定结果按高低排序列于表 1。结果显示,有 26 项胜任特征评定的平均值都大于 5.5,表明这些胜任特征都具有一定程度的重要性。采用克伦巴赫(Cronbach )一致性系数检验量表的信度,检验结果显示:本问卷总体同质性为 0.92。表明本问卷的一致性信度很高,测量结果是可靠的。Bartlett' 检验值为 5936.130,极其显著( $P=0.000$ ),说明变量间有共享因素的可能性;KMO 值为 0.725,表明样本数据适于因素分析。为使各因素结构更明晰,对数据作探索性因素分析。采用主成分分析法,正交旋转,提取特征根大于 1 的因子。共抽取出了 6 个因子,解释了方差总变异的 64.1%,因素负荷如表 2 所示。

表 1 银行中层管理人员胜任特征重要性评定

特征	M	SD	特征	M	SD
市场意识	6.80	0.75	关注细节	6.33	1.11
关注客户	6.78	0.70	坚韧性	6.28	1.16
关注安全	6.74	0.80	社交导向	6.26	1.07
风险管理	6.71	0.79	关注细节	6.18	1.29
财务意识	6.65	0.92	关注公司	6.17	1.14
关注秩序	6.59	0.95	数据意识	6.11	1.22
口头表达	6.56	1.01	专业知识	6.08	1.21
关系技能	6.54	0.87	指导	6.01	1.48
人际协调	6.53	0.90	德行表率	5.96	1.50
人员配置	6.48	1.00	沉着	5.87	1.56
监督管理	6.47	1.02	寻求资源	5.80	1.53
资源分配	6.39	1.06	快速反应	5.69	1.59
责任感	6.39	1.02	对不确定性的容纳	5.51	1.61

表 2 正交旋转后的因素负荷值

因子	1	2	3	4	5	6
市场意识	0.782					
关注客户	0.753					
寻求资源	0.649					
快速反应	0.554					
对不确定性的容纳	0.539					
人员配置		0.754				
监督管理		0.725				
资源分配		0.711				
指 导		0.672				

因子	1	2	3	4	5	6
德行表率		0.593				
关注安全			0.773			
风险管理			0.756			
财务意识			0.711			
数据意识			0.682			
专业知识			0.633			
口头表达				0.812		
关系技能				0.796		
人际协调				0.702		
社交导向				0.655		
责任感					0.724	
坚韧性					0.682	
细心					0.642	
沉着					0.619	
关注秩序						0.750
关注细节						0.693
关注公司						0.655

按照各因子所包含的胜任特征意义对各因子进行命名。从表 3 可以看出,第一主成分包括市场意识、关注客户、寻求资源、快速反应、对不确定性的容纳等 5 个胜任特征,解释总变异的 16.46%,主要涉及以客户和市场为中心和在变化的市场环境中的应对能力,故命名为市场应变力;第二主成分包括人员配置、监督管理、资源分配、指导、德行表率等 5 个胜任特征,解释总变异的 12.254%,主要涉及对员工和资源的领导和管理,故命名为领导力;第三主成分包括关注安全、风险管理、财务意识、数据意识、专业知识等 5 个胜任特征,解释总变异的 9.748%,主要涉及对风险和成本的管理和关注,故命名为风险和成本意识;第四主成分包括口头表达、关系技能、人际协调、社交导向等 4 个胜任特征,解释总变异的 9.023%,主要涉及人际交往和沟通,故命名为人际关系处理能力;第五主成分包括责任感、坚韧性、细心、沉着等 4 个胜任特征,主要涉及个性特点,解释总变异的 8.540%,故命名为个人特质;第六主成分包括关注秩序、关注细节、关注公司等 3 个胜任特征,主要涉及管理程序的规范化和有序性,解释总变异的 8.133%,故命名为规范管理。

表 3 因素分析的因子结构表

因素	特征值	解释方差变异量
1 市场应变力	6.167	16.460
2 领导力	4.742	12.254
3 风险和成本意识	2.310	9.748
4 人际关系处理能力	1.853	9.023
5 个人特质	1.370	8.540
6 规范管理	1.093	8.133

## 四、分析与讨论

### (一) 胜任结构的特点

本研究结果表明,国有银行中层管理者的胜任特征可归为6个因子,即:市场应变能力、领导力、风险和成本意识、人际关系处理能力、个人特质、规范管理。这个结构模型体现了国有银行中层管理者取得高效的管理业绩所应具备的胜任特征,其特点体现在如下方面:

强调市场应变力。随着我国金融行业的逐步开放和金融市场竞争的同质化,银行业的竞争也愈加激烈,人们对金融服务的要求越来越高,我国国有银行在服务产品、服务手段、服务质量等方面不断改进和完善,并纷纷先后确立了“以金融营销为主导,以客户需求为中心,以优质服务为宗旨”的市场导向型服务策略(易宪容,2001)。中层管理者作为国有银行的中流砥柱,应对目标市场各种变化和机遇有较强的敏感性和反应力,及时在市场中发现资源、利用资源,把握市场动态,了解客户需求,以更好地利用各种市场信息为本行服务。

强调领导力。银行的中层管理者同时也是部门团队负责人,所有的管理工作最终要落实到对部门的“领导”这一角色定位上。在工作初始,管理者通过有效的人员分工、资源配置进行工作布置和任务分派,工作过程中,通过管理者自身的德行表率 and 监督指导激发下属的能动性,最终使部门团队达成既定目标。

强调风险和成本意识。追求利润最大化是商业银行经营和参与竞争的主要目标。减少风险、控制成本是确保稳定经营,提高效益的重要保证。中层管理者应树立风险和成本意识,积极普及内部成本控制知识,建立完善内部规章制度的更新与补充机制,从而增强抵御内外部风险的能力,实现银行经营效益的稳步提高。同时,作为银行的从业人员而言,有效的风险和成本意识往往是以过硬的专业知识、敏锐的财务和数据意识为支撑的。

确认人际关系处理能力的重要性。中层管理者大多是某个部门的业务负责人,对内,要充当“协调者”的角色,需要具备较强的沟通能力、协调能力、人际关系处理能力,以促进部门团队的凝聚力。对外,面对客户,充当的是“银行代言人”,其一言一行直接影响银行的业务和声誉。因此,应具有良好的口头表达能力和娴熟的社交技能。

看重个人特质在工作中的重要性。由于银行业务自身的高风险性和当前银行业竞争的激烈性,以及银行中层管理者所肩负的对内业务管理、对外市场开拓的双重职责,他们在工作中的责任感、坚韧性、做事细心、沉着等个人特质就十分重要。研究发现,责任感是与个体工作绩效相关性最高、最稳定的个性维度,其结果可以泛化到各种工作环境(Barrick and Mount, 1991;梁建,2000)。

注重管理的规范性和有序性。国有商业银行作为经营货币和信用的特殊企业,中层管理人员应树立规范化管理的理念和方法,这对于防范和化解经营风险,保障资金安全,维护市场经济秩序,具有特别重要的意义。在实践中,有的银行已进行了一系列有益的尝试,创造了许多行之有效的管理模式和管理方法,如“公司化管理”、“无缺陷管理”、“零缺陷管理”、“目标管理”、“质量管理”、“全方位管理”等(高缅甸和田泉,2000)。这些都是银行自身在规范化和有序性管理方面进行的积极探索。

比较而言,本研究所得出的胜任特征模型与Zwell(2001)对美国排名前五十位的银行中的18家银行的管理者的胜任特征研究结果有一定的相符,Zwell的胜任特征模型中所提到的

客户服务导向 (Customer Service Orientation)、市场敏锐性 (Market Acumen)、规范管理 (Standard Management) 和团队协作能力 (Teamwork) 等胜任特征与本文研究结果一致,但 Zwell 所强调的战略思考 (Strategic Thinking)、授权他人 (Empowering Others)、政策敏感性 (Political Sensitivity) 在本研究中没有体现,原因是 Zwell 的研究对象包含了美国 18 家银行的高层管理者,本文仅针对银行中层管理人员,相比而言,Zwell 的研究对象具有更大的权限,与银行整体战略目标的实现也有更大的关联性。因此,Zwell 研究中强调了上述三种胜任特征。在 Avkiran (2000) 的研究中,也强调了银行管理者人际关系处理能力 (Interpersonal skills) 的重要性,这与本文的研究结果也是一致的。

## (二) 国有银行中层管理者胜任特征模型实践的意义及应用

胜任特征模型的研究是一个较新的领域,在实践上仍处于探索阶段。对我国国有银行而言,建立中层管理者的胜任特征模型具有重大而深远的意义。首先,建立以胜任特征模型为基础的“人岗匹配”机制。由于中层管理人员在银行中的特定角色,该匹配机制不仅要求知识、技能与所在岗位相匹配,更重视个人潜在胜任特征与岗位要求的匹配。银行可以以该胜任特征模型为基础,以人员导向的岗位分析方法按照组织未来发展要求重构、再造岗位职责和工作任务,确定员工新的职务要求。其次,胜任特征模型对银行中层管理人员的招聘和选拔有直接的指导作用。例如优秀中层管理者胜任特征重要性评定分值在 5.5 (接近“非常重要”) 以上的有责任感、坚韧性、细心、沉着等,如果在招聘过程中忽视这些特征,将会影响招聘和选拔工作的有效性。再次,该模型对于银行中层管理者的培训也具有很高的指导与参考价值。银行可根据模型中提到的市场应变能力、风险和成本意识以及人际关系处理能力等六个方面对在职者进行有针对性的培训。该结果特别是对于通过外部招聘渠道进入管理阶层的人员具有很强的现实意义,因为这部分人大都在原有的岗位上表现出优秀的个人能力,又有丰富的从事其他行业或部门的工作经验,但往往在与银行业务密切联系的胜任特征方面不是很突出,因此,可以以此模型为基础,对其进行特别培训和提高。此外,银行中层管理者对此模型的了解,有助于对自身进行客观分析评价,在工作中不断提高自己。

总之,研究结果表明,国有银行中层管理人员的胜任特征可归为 6 个因子:市场应变能力、领导力、风险和成本意识、人际关系处理能力、个人特质、规范管理。这个模型反映了我国国有银行对于中层管理者的具体要求,对银行中层管理者的选拔和培训具有重要的参考价值。

## 附录: 国有银行中层管理人员胜任特征问卷样例

工作部门\_\_\_\_\_岗位名称\_\_\_\_\_

年龄\_\_\_\_\_性别\_\_\_\_\_管理工作年限\_\_\_\_\_

您好! 感谢您参与我们有关银行管理岗位胜任特征模型的研究。所谓胜任特征指完成工作任务,带来优异绩效所应该具备的心理行为特征。请您就不同项目对于您目前管理职位的重要性给予评分。评分为 7 点评分,1 = 非常不重要,7 = 非常重要。请注意:非常重要、中等重要和非常不重要三方面的选项最好保持各占三分之一,以便于区别。本问卷只作研究之用,我们将对您的个人资料及数据全部保密,绝不会向第三方(包括您所在单位)透露,调查结果只以整体情况的方式报告。

再次感谢您的支持与合作!

请考虑以下胜任特征对于您从事的工作的重要性：

1. 责任感 可被信赖,有责任感,可靠,并能够履行义务  
非常不重要 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 非常重要
2. 正直 当发现某些事实或做法不符合客观情况时,勇于发表真实看法  
非常不重要 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 非常重要
3. 诚信 言而有信,恪守承诺  
非常不重要 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 非常重要

### 参考文献：

- (1)高緬厚、田泉：《商业银行实施规范化管理的几点思考》[J]，《当代经济科学》2000年第5期。
- (2)梁建：《人事测评技术及其理论发展》[J]，《外国经济与管理》2000年第7期。
- (3)时勤、王继承、李超平：《企业高层管理者胜任特征模型评价的研究》[J]，《心理学报》2002年第3期。
- (4)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年第5期。
- (5)易宪容：《加入WTO和国有银行体制改革》[J]。《金融研究》2000年第8期。
- (6)M. Spencer, sige M. Spencer. 魏梅金译：《才能评鉴法：建立卓越的绩效模式》[M]，汕头大学出版社，2003年。
- (7)Avkiran,2000,“ Interpersonal skills and emotional maturity influence entrepreneurial style of bank managers ”[J],Personal Review ,29 ,(5) :654 - 675.
- (8)Barruck ,Mount ,1991,“ The Big Five Personality Dimensions and Job Performance :A Meta-Analysis ”[J] , Personnel Psychology ,44 :5 - 9.
- (9)Bennis W ,1984,“ The 4 competencies of leadership ”[J] , Training and Development Journal ,8 :15 - 19.
- (10)Joseph ,A. Sims ,1996,“ From Generic Competencies to Specific Organic Competencies ”[J] Human Resource Planning ,24 :56 - 62.
- (11)Lucia ,Lepsinger. 1999. “ The Art and Science of Competency Models ”[M] ,San Francisco :Jossey-Bassy/ Pfeiffer.
- (12)Mc Clell ,D. C ,1973,“ Testing for competence rather than for intelligence ”[J] ,Ameriacan Psychologist , 28 :1 - 14.
- (13)Michael Zwell ,2001,“ A look at bank 's chief competencies ”[J] ,USBanker ,7 :60 - 61.
- (14)Sandberg ,2000,“ Understanding human competence at work :an interpretative approach ”[J] ,Academy of Management Journal ,43 :9 ~ 25.
- (15)Richard Boyatizs. 1982. “ The Competent Management :A model for Effective Performance ”[M] ,New York :John Wliey Sons.
- (16)Shippmann ,2000,“ The practice of competency modeling ”[J] ,Personal Psychology ,53 :703 ~ 740.

(CH)