

工商管理问题研究系列
GONGSHANG GUANLI WENTI YANJIU XILIE

本书分析了我国国有企业分公司总经理的岗位特点和管理活动特点，并运用行为访谈法，获得了国有企业分公司总经理胜任特征；通过对问卷调查结果的探索性因子分析，建立了国有企业分公司总经理胜任特征模型……



国有企业分公司 总经理胜任特征研究

*STUDY ON COMPETENCY OF STATE-OWNED
ENTERPRISES BRANCH GENERAL MANAGER*

冯 多 著

中国社会科学出版社

工商管理问题研究系列
GONGSHANG GUANLI WENTI YANJIU XILIE

国有企业分公司 总经理胜任特征研究

*TUDY ON COMPETENCY OF STATE-OWNED
ENTERPRISES BRANCH GENERAL MANAGER*

冯 多 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国有企业分公司总经理胜任特征研究/冯多著. —北京:
中国社会科学出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 5004 - 8720 - 3

I. ①国… II. ①冯… III. ①国有企业—企业领导学—
研究—中国 IV. ①F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 079144 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 李 莉

封面设计 杨 蕾

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2010 年 5 月第 1 版

印 次 2010 年 5 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

插 页 2

印 张 9.75

印 数 1—6000 册

字 数 146 千字

定 价 26.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序 言

从经济史上看，任何一个发达国家，其经济增长的历史都是一部技术变革和制度创新史，而技术变革和制度创新的发动机就是企业家。20 世纪 30 年代经济危机之后，美国经济的复苏和发展活力的持续；第二次世界大战后，德国经济的恢复，日本经济创造的奇迹，都仰仗一批经过市场经济锻炼的富于创新精神和冒险精神的企业家。

当今世界，经济社会发展的历史表明，企业家是经济社会发展过程中的一种重要而特殊的人力资源，企业家是市场经济的灵魂。熊彼特曾指出，企业家是经济发展的发动机，是社会发展的力量源泉。企业家是人类社会最为稀缺的资源之一，是社会的宝贵财富。企业家的能力、水平和群体数量与宏观经济发展存在正相关关系。

一

全球性金融危机的爆发和实体经济的衰退，暴露了银行信用、企业信誉、政府公信、民众信心链条的断裂，暴露了消费模式、生产方式、产业结构、运作模式、监管体系的弊端，暴露了银行高层管理者、企业高层管理者、政府高官诚信形象的缺失和道德风险的危害。但是，后金融危机时代更需要人们关注企业和企业家的社会责任意识和道德水准及价值追求。

哥本哈根会议关于各国共同而有区别地承担减少温室气体排放原则方面的巨大争议，发达国家关于由谁履行监测和核定温室气体排放、关于征收碳税和碳关税而设置国际贸易绿色壁垒的咄咄逼人

的姿态，都使我们清醒地认识到：转变经济发展方式，发展低碳经济、循环经济，是企业必须履行的社会责任。

在知识经济时代，随着科技飞速进步和社会、文化诸多领域的迅速发展，企业必须直面经济全球化、市场竞争国际化、贸易与投资自由化和信息化的挑战，导致许多企业经营环境中的不确定性和复杂性迅猛增加，客观上迫切需要一大批具有特殊才能的优秀企业家成为中国企业的灵魂和脊梁，从而使中国企业在激烈的国际市场竞争中从容应对，获取新的竞争优势。

改革开放 30 年来，我国经济一直保持了持续、快速的增长，这种快速增长的背后，正是由无数企业的快速成长来支撑的。我国国有企业的职能，已经由单纯服从上级指令和国家计划的车间性工厂转向自主经营、自负盈亏、依法纳税的经济实体。正如布雷克利在《管理经济学与组织架构》中所说的，在有些情况下，将公司类比于个人，在作决策时，追求利润最大化，这是一种非常有用的思路。在实行个人效用最大化时，个人总是富有创见的。事实证明，来自企业的经济活力强劲地推动我国经济持续、健康、快速发展。改革的历史进程雄辩地证明，企业如果无视环境的变化而我行我素，轻则丧失获利机会，重则导致企业消亡。

斯蒂纳在《企业、政府与社会》中引用亚当斯的话说，企业战略深受七种历史力量（包括产业演化、主流意识形态、生态环境变化、科学技术、国家体制、领导权威和发展机遇）的影响。斯蒂纳认为，企业环境，如经济、技术、政府规制、文化、生态和内部环境，等等，对于企业决策者和企业组织来说，有着广泛而深远的意义。企业的高层管理者要花费大量的时间研究和应对环境问题。其中包括对经济环境作出反应，强调社会利益，遵守新的国家法律，与立法者和政府官员进行沟通，与各种利益团体进行交流，适时调整企业组织管理，适应内部员工的工作态度变化。

中国经济改革与发展实践迫切需要大量与时俱进的高素质的企业家。中国处于社会主义初级阶段，传统的政治、经济和文化决定了发展的现实基础与理想目标有很大的差距。我国经济的市场化改革和工业化改造的任务还远远没有完成，同时又面临全球化、信息

化、低碳化的挑战。目前，企业面临新的挑战和发展机遇，面临突出的矛盾和困难，都需要优秀的企业家来统筹策划、优化决策，以实现科学发展、可持续发展。

企业家资源属于社会经济中最为稀缺的资源，与发达国家相比，我国的企业家资源更加稀缺。因此，造就、建设和管理好一支高素质的既懂现代市场经济、现代科学技术，又善于现代企业经营的社会主义企业家队伍，就成为我国经济建设与社会发展一项十分重要的战略任务。

二

我国国有企业企业家的选拔和任命一直是以国务院或省（自治区、直辖市）、市政府的国资委等委、部、办、局为系统自成一体，大多数国有企业的企业家仍由国家行政领导机关按照党政领导干部配备标准而不是按是否胜任岗位来委任；在委任企业家时常常将企业家和经营岗位看做是一种官职；行政部门任命企业家，通常不承担由任命失误所带来的企业经营风险；因而企业家的命运更多地取决于与上级主管部门的关系，其胜任能力、业绩高低等都成了次要因素。因此，在经济现实中出现了许多极为不正常的企业家行为现象，诸如企业家的“59岁”现象；跑政府而不跑市场，把工夫多下在拉关系走后门上；以改革的名义侵吞国有资产，损害国家、股东和职工利益，“内部人控制”等。这又会在企业家市场中产生“劣币驱逐良币”的后果。这种由行政部门按传统行政手段进行的企业高层管理者委任制度，显然不符合人才竞争的规律，不利于企业家的生长和发展，已成为制约我国职业化企业家队伍发展的主要问题之一。

当前，国有企业改革已经进入攻坚阶段，需要着手探索和解决多年积累下来的深层次矛盾和问题，而企业家选拔、培养、考核、任用、激励机制问题就是国有企业改革中突出的问题。随着渐进式改革与国有企业转轨转型，企业和企业家的功能角色与评价机制的

不断变化，导致理论和方法的不确定性；伴随产权制度改革，企业家培养、选拔、考评、激励的机制体制必然与时俱进。因此，需要创新企业家管理体制机制。

冯多博士的研究涉及现代市场经济中的公司治理和人力资本理论研究的前沿问题，借鉴了国外委托—代理理论、博弈论、道德风险与逆向选择等理论，总结归纳了我国市场化取向改革的丰富实践，上升到理论高度，探索科学发展、以人为本的发展、和谐发展、可持续发展时代潮流下的企业家角色定位和社会责任。在建立企业家能力和绩效评价体系方面进行了创新，为判断体制机制创新趋势提供了数量分析方法。同时，通过对企业家培养选拔机制、绩效评价和激励约束机制的研究，针对企业家发展现状和国有企业“政治化”属性阻滞企业家职业化发展的分析，提出了企业家职业化的机制需求与机制优化及企业家市场化的实现形式。

三

在我国经济体制改革过程中，人们对企业家在经济发展中的主体地位的认识越来越深刻，实践中着重通过改革和建立现代企业制度促使和激励其努力工作，包括政企分开、扩大和落实企业自主权、使企业享有法人财产权，等等。这些改革为企业家的培养和人力资本的发挥提供了条件，已经取得了明显的成效，一大批勇于开拓创新、勤于经营管理、业绩优秀的中国企业家正在不断涌现。但同时也应看到，我国企业家队伍整体素质不高，在企业家人力资本的形成、配置与运营过程中依然存在许多问题。

在理论上，冯多博士的研究是对人力资本理论的拓展与完善。通过对人力资本理论和企业家理论的梳理，界定了企业家的含义并构建了企业家能力资本作为企业家选拔评价体系的内容。对于构建企业家选拔评价的测评体系具有创新性的意义。

在方法上，该研究运用因子分析法来评价企业家素质和能力，为企业制订培养计划、创新选拔机制奠定了基础。在多因素分析中

找出影响企业家能力发挥的主因子，为创新企业家的培养机制提供可靠依据；尝试性地对企业家的绩效评价，运用统计学理论中的支持向量法及 SVM 评价方法来准确地评价企业家的绩效，有助于企业家的激励机制创新。

在实践中，该研究对于促进企业家的职业化、市场化，形成企业家队伍，具有一定的指导意义和实际应用价值。同时有助于深化我国国有企业改革，推进我国经济健康发展。改革开放 30 年来，我国的国有企业在进行着艰难的突围和选择。先是从放权让利、利改税到承包制，虽然在若干区域内取得了突破，但国有企业在智力结构的整体改革上没有实现重大突破。在从计划管理模式向市场经济模式转轨、建立现代企业制度等重大改革进程的战略性的突破中，国有企业要从传统的思维、传统的经济体制中突围出来，就必须实现中国企业家管理体制机制的“革命性变革”。

四

全球化、信息化、低碳化时代，企业之间不仅是产品、营销、管理和服务的竞争，而且是企业管理者之间在战略、胆略、能力、智慧等方面的竞争。在强调能力和品质的全球市场中，更需要胜任能力高的企业管理者去造就具有核心竞争力的企业。国有企业分公司总经理胜任特征直接关系到企业的兴衰成败。企业高层管理者胜任特征是企业核心竞争力的重要组成部分。在大型国有企业中，通过建立胜任特征模型，可以将人力资源管理系统中包括人员的招聘与选拔、薪酬管理、绩效考核、培训、人员晋升与发展等在内的各项工作有机地结合起来，最终形成一个对企业发展极具战略意义的人力资源系统。

我国的国有企业高层管理者不仅享受年薪制等企业型薪资激励，而且还有从政和行政级别的提升作为另外的激励手段。从这个角度讲，委托—代理机制的失范，考核机构与考核对象信息不对称，企业管理者的“风险—收益”不对称，更容易引起道德风险。

因此,国有企业经营管理者的遴选更具有重要的意义。明确国有企业高层管理者的胜任特征,并在此基础上建立相应的选拔和培训技术是其中的核心问题之一。

冯多博士通过对我国国有企业分公司总经理胜任特征内容结构的研究,探讨我国国有企业高层管理者的素质要求,采用行为事件访谈的方法获得国有企业分公司总经理的胜任特征,并通过研究国有企业分公司总经理胜任特征及其结构,探索国有企业高层管理者胜任特征的发展和提升途径,为国有企业管理者的鉴别、选拔和培养提供了具体的指导和建议。该研究的创新性工作在于:

第一,国有企业分公司总经理胜任特征体系创新。采用行为事件访谈法,提出了国有企业分公司总经理胜任特征模型。该特征模型填补了我国相关研究领域的空白。

第二,基于平衡计分卡的国有企业分公司总经理工作绩效模型的建立。结合国有企业分公司总经理的岗位特点,提出了基于平衡计分卡的国有企业分公司总经理工作绩效指标体系。构建了基于平衡计分卡的工作绩效评价指标集,应用基于 Vague 集的指标筛选方法对绩效指标进行筛选,获得关键绩效指标,得到了基于平衡计分卡的国有企业分公司总经理工作绩效评价体系。

第三,国有企业分公司总经理胜任特征与工作绩效关系的实证研究。通过问卷调查法,运用结构方程数学方法,对我国国有企业分公司总经理胜任特征与工作绩效关系进行了实证分析。结果表明,胜任特征对工作绩效各维度影响具有差异,但对工作绩效具有显著性影响。这为国有企业分公司总经理的选拔培养以及改善企业绩效提出了可信的建议。

当然,由于访谈研究和正式问卷测量的样本数量的某些不足,研究结论是否有更大的普适性,以及国有企业分公司总经理胜任特征的稳定性等,都还有待于扩大测试领域,增加样本数量,进一步研究验证。

五

在企业中，有关各方总会发生激励冲突，其中包括布雷克利所列举的所有者与管理者的冲突、雇主与员工的冲突以及免费搭车的冲突等。奈特在《风险、不确定性和利润》中指出，在利润分析中产生了极大混乱的雇用经理之谜源于人们忽略了如下基本事实：组织活动的关键性决策是选定作决策的人，剩下的决策或判断都可以简化为常规性任务。我国在试行国有企业厂长（经理）负责制、承包责任制、目标责任制、所有权与管理权两权分离、董事长和总经理分别任命，设立董事会、监事会和职工代表大会，推行经理年薪制和员工绩效奖励制等方面都作了有益的探索和努力，并且逐步形成富有中国特色的法律法规和运行机制。

在我国建立社会主义市场经济体制的伟大历史实践中，面对严重的环境污染、生态退化、资源短缺和金融危机带来的经济衰退，我们必须坚决落实科学发展观，发展绿色经济，以循环经济为载体，扎实构建资源节约型、环境友好型社会，实现经济增长、就业增加、环境保护和资源可持续供给的“四赢”目标。

20 世纪 90 年代，企业社会责任在跨国公司中形成了潮流。企业社会责任的内涵从企业内部员工的工作环境、薪水报酬，扩展到企业外部的环境保护、社会公益等方面。企业社会责任不仅是促进各国经济社会持续发展的需要，也是时代和社会进步的表现。改革开放使中国企业的竞争力经历了从硬竞争力到制度竞争力，再到以理念价值为核心的软竞争力的两次提升。企业社会责任是中国企业在更高层次上的一种国际接轨。

进入 21 世纪以后，企业的社会责任被进一步具体化为几个方面的伦理责任：第一，企业在谋求经营利润的同时，必须重道德、讲诚信，不能损人利己。第二，企业必须承担与经营相关联的多重利益主体的责任，如消费者、供应商、竞争对手、合作者、银行、股民、员工、政府和社区等。第三，企业必须承担环境保护与治理

的责任。第四，企业必须承担社会可持续发展的责任，等等。

很多人信奉拿来主义，希望走捷径，照抄照搬西方发达国家的现成模式。然而，公司治理结构和企业家形象设计，深受民族和地域文化、国家体制和领导权威、经济发展阶段和产业发展水平、公民科学技术素养、主流意识形态和员工精神追求等因素影响。我们从西方世界不可能找到公司治理和企业家管理的万应灵药。当今世界，可持续发展的时代呼声日益强烈，环境伦理和生态伦理的现代理念日益普及，科学发展、和谐发展、可持续发展的时代潮流要求企业承担必要的社会责任。贝特曼在《管理学：构建竞争优势》中说，我们生活在一个风险的社会：财富的创造和分配都能产生副产品，给任何环境带来伤害、损失和危险。以生态为中心的管理为所有组织的利益相关者所设定的目标是：创造经济可持续发展，提高全世界生活的质量。

企业的社会责任是公司经济使命的延伸，企业的社会责任指的是原则、哲学和对有关这些问题的信仰。在我国构建科学的公司治理体系和企业监管体制，必须摆脱 GDP 崇拜、急功近利、单一追求发展速度的传统发展路径依赖，要以科学发展观、核心价值观、和谐社会观、生态文明观为理论基础，探索新的政府规制、评价体系、激励机制、信息公开和社会监督制度。我们期待更多的学者共同作出努力。

赵新良^①

2010 年 4 月 20 日

^① 辽宁省原副省长、辽宁省政协副主席、东北大学博士生导师。

前 言

20 世纪 80 年代以来，在中国经济体制由计划经济体制向市场经济体制的转变过程中，国民经济发展逐渐形成了一批具有一定国际竞争力的大型企业集团。在这些企业集团中，采用总分公司式来经营的企业集团占据了相当大的比例。但是，一个不容忽视的事实是，在一些总分公司式企业集团的下属分公司中，比如，分公司经理人员的不胜任导致的重大决策失误，造成国有资产大量流失等现象时有发生。如何研究对分公司总经理的胜任特征，对公司总经理进行人力资源开发，不仅是集团公司保持其可持续竞争优势的重要一环，而且也成为国有资产监管部门关注的重要议题。

然而，与实践迫切要求不相匹配的是，理论上，关于国有企业分公司总经理胜任特征及其工作绩效的研究却鲜有论及。并且，由于相关情景因素选择的差异，已有研究虽然具有一定的借鉴意义，但是，对国有企业分公司总经理胜任特征及其工作绩效不能有一个客观、有效的评价。基于此，针对国有企业分公司的特点设计分公司总经理胜任特征模型与工作绩效模型，并验证两者之间的关系就具有重要的理论和现实意义。

源于上述理论与实践的需要，笔者基于我国国有企业分公司总经理的岗位和管理活动特征，运用行为事件访谈法，获得了国有企业分公司总经理胜任特征。在此基础上，建立了国有企业分公司总经理胜任特征与工作绩效关系模型。同时，利用国有企业分公司总经理工作绩效问卷调查数据，应用结构方程方法对模型进行实证检验，取得以下创新性成果：

第一，国有企业分公司总经理胜任特征要素的提出与胜任特征模型的构建。本书以国有企业分公司总经理这一特定对象的胜任特

征作为研究目标,采用行为事件访谈法,提出了国有企业分公司总经理胜任特征要素,并与国有企业和民营企业高层胜任特征进行了对比,指出了国有企业分公司总经理胜任特征与其他总经理胜任特征的区别。在此基础上,借助调查问卷的方法和统计分析方法,确立了国有企业分公司总经理胜任特征模型,并对其进行了检验。该特征模型由个人特质、组织与发展、能力导向、公平导向、成就导向和社会资本6项胜任特征以及22项相应的特征要素构成。该研究丰富了我国胜任特征研究,为胜任特征方法在国有企业的应用提供了理论和实践上的借鉴。

第二,基于平衡计分卡的国有企业分公司总经理工作绩效指标体系的建立。针对目前工作绩效评价体系指标众多、可操作性差等不足,结合国有企业分公司总经理的岗位特点,提出了基于平衡计分卡的国有企业分公司总经理工作绩效指标体系。在文献研究的基础上,本书构建了基于平衡计分卡的工作绩效评价指标集。针对现有 Vague 集指标筛选方法筛选条件过于苛刻的问题,对该方法进行了改进,然后采用改进后的方法对绩效指标进行了筛选,获得了关键绩效指标,并对指标体系进行了检验修正,得到了基于平衡计分卡的国有企业分公司总经理工作绩效评价体系。

第三,国有企业分公司总经理胜任特征与工作绩效关系的实证研究。本书通过问卷调查法及结构方程方法,对我国国有企业分公司总经理胜任特征与工作绩效关系进行了实证分析。分析结果表明,国有企业分公司总经理胜任特征对工作绩效各维度影响具有差异,对工作绩效具有显著影响。该研究不仅证明了国有企业分公司总经理胜任特征的合理性,而且为国有企业分公司总经理的选拔培养以及改善企业绩效提出了建议。

当然,本书对国有企业分公司总经理胜任特征问题的研究仅是一个探索性研究,不足之处在所难免,敬请读者批评指正。

冯 多

2010年4月于大连海洋大学

目 录

前言.....	1
第一章 导论.....	1
第一节 问题的提出.....	1
一 研究背景.....	1
二 研究意义.....	3
第二节 研究方法思路.....	4
一 研究方法.....	4
二 研究内容.....	6
三 研究思路.....	7
第二章 国内外相关研究述评.....	9
第一节 胜任特征相关研究.....	9
一 胜任特征与胜任特征模型.....	9
二 胜任特征研究方法	19
第二节 总经理胜任特征相关研究	26
一 国外相关研究	27
二 国内相关研究	28
第三节 工作绩效研究现状	31
一 绩效与工作绩效	31
二 工作绩效模型	34
三 胜任特征与工作绩效关系综述	39

第三章 我国国有企业分公司总经理胜任特征的内容结构	46
第一节 国有企业分公司总经理行为特征	46
一 分公司所具有的特点	46
二 国有企业分公司总经理行为特征	48
第二节 国有企业分公司总经理胜任特征的内容结构	53
一 国有企业分公司总经理的行为事件访谈	53
二 编码结果与分析	56
三 国有企业分公司总经理胜任特征对比分析	61
第四章 我国国有企业分公司总经理胜任特征结构模型的建立	65
第一节 国有企业分公司总经理胜任特征问卷的基本情况	65
一 问卷的设计、发放与回收	65
二 问卷的基本信息及描述性统计	68
三 问卷的信度与效度	72
第二节 探索性因子分析	75
一 因子分析的基本原理和基本步骤	75
二 胜任特征问卷结果探索性因子分析	77
第三节 国有企业分公司总经理胜任特征结构模型验证性研究	82
一 结构方程模型	82
二 国有企业分公司总经理胜任特征结构验证性因子分析	83
第五章 我国国有企业分公司总经理胜任特征与工作绩效关系的研究	88
第一节 基于平衡计分卡工作绩效模型的建立	88
一 平衡计分卡	88
二 基于平衡计分卡的工作绩效	

评价指标体系构建	93
三 基于 Vague 集工作绩效指标筛选	97
第二节 工作绩效结构模型验证性分析	103
一 问卷的描述性统计	103
二 问卷的信度与效度	104
三 国有企业分公司总经理工作绩效 模型的验证性因子分析	108
第三节 国有企业分公司总经理胜任特征与 工作绩效的关系分析	110
一 研究假设	110
二 假设验证	112
三 分析与讨论	115
第六章 研究结论、创新点与研究展望	117
第一节 研究结论	117
一 信息透明、制度完善、团队建设等是国有 企业分公司总经理区别于其他管理者的重 要胜任特征要素	117
二 国有企业分公司总经理具有个人特质、 组织与发展、能力导向、公平导向、 成就导向和社会资本六项胜任特征	118
三 国有企业分公司总经理胜任特征对工作 绩效具有正向关系,但胜任特征对工作 绩效不同维度的影响存在差异	119
第二节 主要创新点	121
一 国有企业分公司总经理胜任特征要素的 提出与胜任特征模型的构建	121
二 基于平衡计分卡的国有企业分公司总经理 工作绩效指标体系的建立	122
三 国有企业分公司总经理胜任特征与 工作绩效关系的实证研究	122

第三节 研究展望.....	122
附录 1	124
附录 2	126
附录 3	127
参考文献.....	131
后记.....	143