

管理潜能的结构特征 与显化机理研究

——以国有大型制造企业中层管理者为例

叶迎春◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

014037031

F426.4
132

管理潜能的结构特征与显化机理研究

——以国有大型制造企业中层管理者为例

叶迎春 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北京 •



北航

C1725242

180780410

图书在版编目 (CIP) 数据

管理潜能的结构特征与显化机理研究: 以国有大型制造企业中层管理者为例/ 叶迎春著.

北京: 中国经济出版社, 2014.3

ISBN 978-7-5136-3121-1

I. ①管… II. ①叶… III. ①制造业—大型企业—国有企业—企业领导学—研究—中国

IV. ①F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 038922 号

责任编辑 严 莉
责任审读 霍宏涛
责任印制 马小宾
封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 北京市媛明印刷厂
经 销 者 各地新华书店
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 14.75
字 数 230 千字
版 次 2014 年 3 月第 1 版
印 次 2014 年 3 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5136-3121-1
定 价 48.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

序 言

叶迎春是我的学生，这本书是他在博士学位论文基础上撰写而成的。作为导师，回忆他做论文过程中的片断，就当是评语吧。

记得2009年他的学位论文被抽查要盲评，到安排答辩时，一个盲评结果还没有寄到，费了些周折。答辩前外部盲评结果都收到了，得分也比较高，我们这才释怀。紧接着安排最后一位答辩，答辩过程比较顺利，答辩委员们一致对论文给予了较高评价，推荐为校优秀论文。这个评价结果，不是事先预期的，作为导师，我很欣慰。

这个研究方向是他在博士生入学面试时就提出来的，当时印象很深。真正进入研究阶段，难度很大。他也曾经动摇过，要申请换题，我鼓励他认准方向就要坚持做下去。某种意义上，这份研究成果是逼出来的。我们都清楚，这个研究方向比较新，有难度，从问题提出、角度选择以及理论建构、方法确立、样本调研、实证检验，到提出操作建议，每一步都是一种智力和体力的煎熬。当然，这可能就是探索者必经的考验，正因为有了这样的经历和磨炼，就使研究成果的理论意义和实践价值成为可能。该研究从管理学的行为科学视角尝试对管理潜能进行界定，提出管理潜能的多维度结构模型，结合国有企业的特点进行必要的例证研究，建立了国有大型制造企业中层管理者管理潜能测量量表，并对企业中层管理者管理潜能进行实证研究，提出潜能维度层次关系模型的八个假设并进行验证，建立企业中层管理者潜能开发的路径与方法，提出了“四构建一引导”措施等。许多论点和推论都具有创新性。

他的研究很大一个特点是问题导向突出，问题源于工作中的感悟和思考。他一直在国有大企业工作，多年从事人力资源工作，研究工作很好地运用了自身优势，很好地实现了学习研究与实践探索的结合。从感性到理性，从发现问题到提出问题，从理论建构到实证检验，最后又回到实践中去，着力研

究明白一两个问题，这正是学术研究应该倡导的。这种研究逻辑和得出的研究结论，相信对于理论研究人员和人力资源实践者，都能有所收获和启发。当然，研究还不尽完善，还存在不足，作者自己进行了客观的评价，但这不影响它出版，可供大家分享和讨论。

迎春在职攻读博士学位那几年，也是他工作变化比较大的时期，工作很忙，学习很辛苦，但他还是坚持看书学习，牺牲休息时间，放弃与家人团聚的天伦乐趣，较好地完成了学位课程和学术活动要求。撰写论文后期，几乎每周一趟往返于徐州和北京，特别执著，特别坚韧。我想，这体现了他的一种特质和态度。这种特质和态度，成就着他的学习和工作。

作为老师，真心希望他能在研究上继续出成果，在工作上取得更大的成绩。

中国矿业大学管理学院 院长 博士生导师 聂 锐

2013.12

摘 要

现代企业中层管理者已逐步成为理论界和企业界关注的重点。本书以国有大型制造企业中层管理者为研究对象,从理论和实证两个路线展开:一方面从能力理论到胜任力理论,从一般潜能到管理潜能,对管理潜能进行界定,研究提出关于三层级的管理潜能理论;另一方面从基础研究着手,通过访谈研究、开放式研究,形成管理潜能的结构模型,编制开发管理潜能测量量表,研究显化机理,提出显化措施,指导企业实践。

研究提出,管理潜能是指组织中的个体在企业管理方面具有的、通过施加影响可以表现出来的促进组织或个人绩效的潜在能力,由内驱力、个性品质、社会角色三个层次内涵组成,具有潜在性、客观性、复杂性、可显性、边缘性等特点。研究发现,企业中层管理者管理潜能具有八维度结构,包括管理兴趣、人际沟通、信任取向、学习自觉、情绪控制、授权取向、决策魄力、应急处理。内驱力层次包括管理兴趣、信任取向两个维度,个性品质层次包括学习自觉、情绪控制、授权取向三个维度,形象和社会角色层次包括决策魄力、人际沟通、应急处理三个维度。

通过理论解析,从认知、情感、行为三个层面研究开发测量每个维度的问题项,经过初试、探索性因子分析、检验、修订,建立了八维度管理潜能测量量表。以国有大型企业为例,进行实证研究,量表具有较好的信度和效度。通过研究的逻辑分析与归纳,本书提出潜能维度层次关系模型的八个假设,模型中的变量分为三个层次。最深层次包括管理兴趣和信任取向;中间变量包括学习自觉、授权取向和情绪控制。表象层次包括决策魄力、人际沟通和应急处理。分别通过八个、七个、六个维度条件下的结构方程进行路径检验,管理兴趣—学习自觉、学习自觉—情绪控制、学习自觉—授权取向、情绪控制—决策魄力、情绪控制—人际沟通之间的假设关系通过了实证检验,应急处理维度相关假设没有通过检验;信任取向—授权取向、信任取向—人

际沟通假设实证数据支持度不高，但与理论的逻辑分析和实践高度一致，后续还需进一步研究其原因。不同维度结构的差异研究表明，七维度的三层次结构是较好地符合理论和实证的管理潜能显化路径模型。

从理论到实践，本书提出了构建基于利益相关者的人力资源开发模型，构建企业家基于信任的授权模式，构建企业中层管理者多轨学习链，构建基于潜能开发的人力资源管理操作系统，引导企业中层管理者持续地自我变革的“四构建一引导”措施，丰富了人力资源开发的理论构架，并为企业实践提供了指导和借鉴。

附录A 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录B 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录C 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录D 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录E 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录F 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录G 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录H 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录I 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录J 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录K 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录L 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录M 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录N 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录O 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录P 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录Q 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录R 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录S 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录T 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录U 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录V 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录W 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录X 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录Y 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

附录Z 企业中层管理者自我变革的“四构建一引导”措施

CONTENTS | 目录

第1章 绪 论 | 001

1.1	概述 / 001	001
1.1.1	理论和现实对中层管理者的关注	001
1.1.2	国家政策引导与管理实践体会	002
1.1.3	问题的提出	003
1.2	研究的范围和前提假设 / 006	
1.2.1	研究的范围	006
1.2.2	基本前提	006
1.3	研究对象的界定 / 006	
1.3.1	选择中层的原因	006
1.3.2	选择国有大型制造企业的原因	007
1.4	研究的意义 / 008	
1.4.1	理论意义	008
1.4.2	实践意义	009
1.5	本研究的命题框架和研究问题 / 009	
1.6	研究方法路线 / 010	
1.7	可能的创新 / 013	

第2章 企业中层管理者潜能开发研究综述 | 014

2.1	人力资源潜能的内涵 / 014	
2.1.1	人力资源开发的本质	014
2.1.2	潜能的概念与内涵演变	018
2.1.3	脑科学有关潜能的研究：生理的认知	025

2.1.4	心理学研究：从潜能价值到潜能激发方法转变	026
2.1.5	教育学研究：关注转变理念手段培育学生潜能	028
2.1.6	管理学研究：着重探讨激励机制对潜能的影响	029
2.1.7	胜任力研究：真正开启人力资源潜能研究的学术空间	030
2.2	潜能的相关范畴 / 033	
2.2.1	潜能与能力	033
2.2.2	潜能与个性特征	035
2.2.3	潜能与技能	037
2.2.4	潜能与胜任力	038
2.2.5	相关范畴的区分	040
2.3	中层管理者能力的相关研究 / 041	
2.3.1	中层管理者的能力	041
2.3.2	中层管理者的作用	047
2.4	能力测评的相关研究 / 049	
2.4.1	测评方法	049
2.4.2	测评基本程序	050
2.4.3	测评系统	050
2.5	小结 / 052	
第3章 企业中层管理者管理潜能的界定及分析框架 054		
3.1	研究目的 / 054	
3.2	本研究的总体构思 / 054	
3.3	研究内容 / 056	
3.3.1	研究内容的界定	056
3.3.2	管理潜能的定义	056
3.3.3	管理潜能的内涵	057
3.3.4	研究的内容和假设	061
3.4	研究设计 / 062	

3.4.1	研究步骤	062
3.4.2	被试	062
3.5	研究方法 / 063	
3.5.1	研究说明	063
3.5.2	维度确定的方法	063
3.5.3	SEM 方法选定	064
3.6	小结 / 065	
第4章 企业中层管理潜能的维度研究 066		
4.1	研究设计 / 066	
4.2	访谈步骤 / 067	
4.2.1	访谈小组的准备工作	067
4.2.2	访谈对象选择	067
4.2.3	被试取样	068
4.3	访谈问题 / 069	
4.4	结果处理 / 070	
4.4.1	访谈描述与归类	070
4.4.2	描述的检验	072
4.4.3	信度分析	074
4.4.4	效度检验	075
4.5	小结 / 075	
第5章 企业中层管理者管理潜能维度解析 077		
5.1	内驱力层次 / 078	
5.1.1	管理兴趣	078
5.1.2	信任取向	080
5.2	个性品质层次 / 082	
5.2.1	学习自觉	082
5.2.2	授权取向	085
5.2.3	情绪控制	087

5.3	形象和社会角色层次 / 089	089
5.3.1	决策魄力	089
5.3.2	应急处理	091
5.3.3	人际沟通	092
5.4	测量问卷 / 093	
5.4.1	编制说明	093
5.4.2	编制标准	094
5.4.3	问卷设计	095
5.5	小结 / 095	
第6章 管理潜能结构的实证研究 096		
6.1	研究目的 / 096	
6.2	初试 / 096	
6.2.1	被试	097
6.2.2	探索性因子分析	097
6.2.3	问卷修订	114
6.3	正式研究 / 115	
6.3.1	被试	115
6.3.2	工具	116
6.3.3	测量过程	116
6.3.4	信度检验	117
6.3.5	效度检验	118
6.4	小结 / 119	
第7章 管理潜能的显化路径实证研究 120		
7.1	潜能维度间的相互作用机理 / 120	
7.1.1	管理兴趣与学习自觉	120
7.1.2	学习自觉与情绪控制	122
7.1.3	学习自觉与授权取向	123
7.1.4	情绪控制与决策魄力	124

7.1.5 情绪控制与人际沟通	125
7.1.6 信任取向与授权取向	127
7.1.7 信任取向与人际沟通	129
7.1.8 应急处理与决策魄力	131
7.2 研究设计 / 131	
7.2.1 SEM 建模	131
7.2.2 结构方程模型的设定	132
7.2.3 模型的测算	133
7.2.4 模型的评价	134
7.3 八维度模型 / 136	
7.3.1 研究假设	136
7.3.2 数据处理和初步分析	137
7.3.3 假设验证	142
7.3.4 八维度模型的评价	142
7.4 七维度模型 / 143	
7.4.1 研究假设	143
7.4.2 数据处理和初步分析	147
7.4.3 假设验证	148
7.4.4 七维度模型的评价	148
7.5 六维度 / 149	
7.5.1 六维度模型假设	149
7.5.2 数据处理和初步分析	150
7.5.3 假设验证	154
7.5.4 六维度模型评价	154
7.6 管理潜能量表的总体构建 / 155	
7.6.1 问题项	155
7.6.2 路径关系项	157
7.7 小结 / 158	

第8章 企业中层管理者管理潜能显化措施研究 | 159

8.1	管理潜能的特性与显化原理 / 159	
8.1.1	特性	159
8.1.2	管理潜能的显化原理	160
8.2	构建基于利益相关者的企业人力资源开发模型 / 166	
8.2.1	企业是人力资源开发的法人主体	166
8.2.2	管理者从被动开发到自我开发	167
8.2.3	党工团组织是企业人力资源开发的重要力量	168
8.2.4	政府机构和社会中介是企业人力资源开发的重要补充	168
8.2.5	消费者及其他市场元素是企业人力资源开发的促进者	169
8.3	构建企业家基于信任的授权模式 / 169	
8.3.1	信任因素对授权行为的影响	170
8.3.2	基于信任的授权行为内涵	171
8.3.3	信任授权演进机制内容	172
8.3.4	基于信任的授权行为的特性	173
8.3.5	基于信任的授权行为与人力资源潜能开发	175
8.4	构建中层管理者多轨学习链 / 176	
8.4.1	中层管理者学习中存在的问题	176
8.4.2	企业中层学习自觉的培养	177
8.4.3	构建组织多轨学习链	178
8.5	构建基于潜能显化的人力资源管理操作系统 / 179	
8.5.1	文化引导	179
8.5.2	管理开发	180
8.5.3	培训开发	182
8.5.4	创业开发	183
8.5.5	实施接班人计划	184

8.6 引导中层管理者持续自我变革 / 186

8.7 小结 / 188

第9章 结 论 | 189

9.1 本研究的主要结论 / 189

9.2 本研究的创新点 / 191

9.3 本研究的不足和下一步研究方向 / 191

9.3.1 研究的不足 191

9.3.2 下一步研究方向 192

参考文献 | 193

附录1 开放式问卷 | 205

附录2 企业中层管理者管理潜能分析访谈提纲 | 207

附录3 管理调查问卷（第一版） | 209

附录4 管理调查问卷（第二版） | 215

后 记 | 219

第1章 绪 论

1.1 概述

1.1.1 理论和现实对中层管理者的关注

在组织的层级中,中层位于高层之下,基层之上(Mintzberg, 1989)^[1],是连接高层战略规划和一线部门的纽带(Clegg 和 McAuley, 2005)^[2]。在企业的业务流程中,中层管理者常被认为是中间过渡者,仅仅是信息传递者、联络人、分配任务者,也是公司资源的耗费者,并不创造价值(Uyterhoeven, 1989)^[3]。因此长期以来,对于中层管理者在组织中的作用并没有给予多大关注,以往的研究大多集中在高层管理者。

随着时代的变迁,人类社会进入了知识经济时代,信息技术的发展和网络的改进,使得企业的组织结构发生了很大变化,高层管理者的管理幅度得到扩大,管理压力急剧增大。近年来,学术研究开始关注中层在决策和执行中的作用(Balogun 和 Johnson, 2004; Janczak, 2006)^{[4][5]}。这些研究表明中层的支持度对于高层的决策具有重要的影响(Howell 和 Higgins, 1990)^[6],向高层提供内部和外部的信息(Nonaka, 1994)^[7],成为组织的核心价值的代表、自我控制的主体、组织的基本架构和组织的智库(Clegg 和 McAuley, 2005)^[2],帮助高层制定切实可行的和必要的战略变革(Pappas 等, 2004)^[8]。

据麦肯锡公司的一项调查表明:有的公司能保持持续发展和改革,达到更高的业绩,关键的因素不在于高级管理者,而在于一批具有改革才能的中层管理者。据一项对法国电信公司的变革项目统计,在受到资助的 117 个项目中,高层管理者提议的有 80% 未达到预期或完全失败;而由中层管理者提议的项目却有 80% 获得成功。

从我国企业的现实看,高层管理者固然重要,但在高管一定的情况下,中层管理者往往成为影响企业运行质量的关键。特别在国有大型企业,委托代理条件下的中层管理者一定意义上对企业运营产生关键性影响。由此带来的问题是需重新对中层管理者在组织中的作用进行定位,并需充分考虑中层管理者的个体和团队能力能否胜任高层管理者的信任。企业的组织架构设计与改革及高层管理者的授权内容与形式都与所在组织中层管理者的能力评价密切相关。

如何选拔企业中层管理者,如何培养提升中层管理者,特别是如何从中层管理者中实施接班人计划,如何对中层管理人员的发展潜力进行评估,明显表现依据不足,亟待研究关注。

1.1.2 国家政策引导与管理实践体会

中共中央国务院《关于进一步加强人才工作的决定》(2003 年 12 月 26 日)中提出了“坚持把能力建设作为人才资源开发的主题”,“研究制定人才资源能力建设标准”,“建立以能力和业绩为导向、科学的社会化的人才评价机制”,“大力开发应用现代人才测评技术”等意见。一般认为,能力包括现实能力和潜在能力,潜能的认知、开发和测量应是能力建设的一部分。能力开发也必然包括潜能开发的内涵,即是提高人的素质,开发人的潜能。人的潜能开发问题是中国人力资源开发研究的必然课题。

中国共产党第十七次代表大会报告指出,“必须坚持以人为本”“建设人力资源强国”,进一步确立了全社会关注人力资源的基调。2008 年 3 月,国务院机构改革方案公布,设立“人力资源和社会保障部”,撤并人事部、劳动和社会保障部。部门合并旨在优化组织机构,提高行政效率,但部门名称反映了国家对人力资源的重视已经从号召转化为自上而下的行动。全社会对人力资源绩效和

能力建设和评价的关注已经成为常态,而人力资源绩效最大化目标换个角度表述即是人力资源潜能发挥最大化目标。

在本书作者从事人力资源管理与开发实践 10 年工作中,经历了从传统的劳动人事管理向人力资源管理的转变,体会了人力资源管理与开发工作对企业生存与发展的极端重要性;亲历了调动和发挥人力资源潜能,特别是发挥中层管理者潜能对个体和组织产生的巨大影响;认识到从人力资源管理与开发角度关注中层管理者潜能的重要价值和广阔的理论与实践空间;同时也发现潜能开发方面缺乏深入系统的理论与方法,对企业实践缺乏指导。比如,在对一大批中层管理者进行识别时,主观因素和个人认知的差异会对人才的使用产生很大乃至决定性的影响;选拔后备人才和实施接班人计划时,面对一批业绩突出的中层管理者,如何作出选优的抉择,是一个难题。所以一直思考如何通过深入研究企业中层管理者这个群体的潜能,给其他研究提供参照和借鉴,从特殊到一般,逐步形成潜能研究常模。

1.1.3 问题的提出

本书作者长期在国有企业工作,从地方国有企业到大型中央企业,对国有企业人力资源现状非常了解。企业管理者群体中,中层管理者群体的潜在能力发挥是每个企业家关心的问题;中层管理者潜在能力判断是企业家和人力资源部门的难题,关系到职位安排以及接班人计划安排;中层管理者的潜在能力开发对企业绩效的提高非常关键,是企业普遍关心的问题;当然,中层管理者蕴含的巨大潜能没有充分发挥也是共识。以上社会现实促使本书作者关注企业中层管理者的潜能判断和开发问题。

人的潜能是一个内容非常宽泛的概念,需要多学科共同研究。针对企业管理实践需求的实际,以及企业中层管理者的特殊价值,选择一个合适的角度是很关键的。经过长期的研究学习,决定从企业中层管理者管理潜能的研究切入。如何切入?首先思考三个问题:

①管理潜能是什么,可以研究吗;

②管理潜能存在结构吗,每个结构维度应该如何测量,如何开发潜能评测