

高层管理智慧

——家族企业高层管理者胜任特征模型研究

仲理峰 著

新华出版社

责任编辑：李树林

封面设计：赵智越

ISBN 7-5011-7500-4



9 787501 175000 >

ISBN 7-5011-7500-4

定价：21.00元

国家自然科学基金资助项目（70302004）

高层管理智慧

——家族企业高层管理者胜任特征模型研究

仲理峰 著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 书目

高层管理智慧: 家族企业高层管理者胜任特征模型研究/仲理峰著

北京: 新华出版社, 2006.3

ISBN 7-5011-7500-4

I. 高… II. 仲… III. 家族—私营企业—企业管理—研究—中国

IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 051843 号

高层管理智慧: 家族企业高层管理者胜任特征模型研究

责任编辑: 李树林

装帧设计: 赵智越

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京市石景山区京原路8号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

照 排: 天津常印印刷厂照排中心

印 刷: 天津常印印刷厂

开 本: 889×1194 1/32

印 张: 5.5

字 数: 120千字

版 次: 2006年3月第1版

印 次: 2006年3月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5011-7500-4

定 价: 21.00元

摘 要

企业家胜任特征模型研究是人力资源管理理论和实践研究的前沿问题之一,而目前有关家族式企业高层管理者胜任特征模型的研究则很少被涉及。本研究通过对 18 名家族式企业高层管理者的 BEI 关键行为事件访谈,建立了我国家族式企业高层管理者胜任特征模型,并验证了胜任特征评价方法的有效性。根据获得的家族式企业高层管理者的胜任特征模型,编制了《家族式企业高层管理者胜任特征评价问卷》,对 65 名家族式企业高层管理者及其 130 名员工(每个企业 1 名高层管理者,2 名员工)进行了问卷调查,考察了高层管理者胜任特征与员工的组织公民行为、任务绩效的关系。通过其后的企业管理者的团体焦点访谈,进一步验证了问卷调查的发现。本研究的初步结论是:

第一、本研究发现,采用 BEI 关键事件访谈方法揭示高层管理者胜任特征模型,胜任特征的出现频次和平均等级是较为稳定的指标,最高等级分数受到了访谈长度的影响。研究还发现,胜任特征的平均等级、最高等级都能区分绩效优异的和绩效一般的家族式企业高层管理者。

第二、我国家族式企业高层管理者的胜任特征模型包括威权导向、主动性、捕捉机遇、信息寻求、组织意识、指挥、仁慈关怀、自我控制、自信、自主学习、影响他人等11项胜任特征。其中，与国外企业高层管理者的通用胜任特征模型的9项相一致，与国有企业高层管理者的通用胜任特征模型的5项相一致。而威权导向、仁慈关怀是我国家族式企业高层管理者独有的胜任特征。

第三、家族式企业高层管理者的威权导向对员工的任务绩效有积极的影响，并更能导致员工的利他、尽职、公德等行为；仁慈关怀更能激发员工的利他、尽职、公德等正面行为，也对谦恭有积极的影响。研究也发现，各类高层管理者共有的影响他人这一胜任特征对员工的公德、谦恭有积极的影响，并能降低员工的怨言等消极行为。

第四、本研究发现，家族式企业的员工的组织公民行为与任务绩效存在正相关。

关键词： 胜任特征模型 BEI 行为事件访谈 家族式企业 高层管理者 组织公民行为

目 录

导 言	1
第一章 研究问题的提出	3
第一节 研究背景	3
一、家族式企业的概念	3
二、家族式企业的高层管理者	4
三、我国家族式企业面临的挑战与机遇	4
第二节 领导行为特征的研究概况	6
一、早期的领导行为研究	6
二、领导行为研究的新进展	8
三、家族式企业领导行为特征的研究	9
第三节 胜任特征的研究概况	13
一、胜任特征研究的发端	13
二、胜任特征研究的途径和方法	14
三、胜任特征的结构 (construct) 研究	17
四、胜任特征的模型研究	26
第四节 胜任特征与员工的任务绩效、组织公民 行为的关系	31
一、胜任特征与员工的任务绩效的关系	31
二、胜任特征与员工的组织公民行为的关系	33
三、组织公民行为与任务绩效的关系	38
第五节 本研究问题的提出	39
第二章 本研究的总体设计	42
第一节 研究目的与假设	42
一、研究目的	42
二、研究假设	42
第二节 研究内容和过程	44
一、研究内容	44
二、研究方法	45

三、研究过程	45
第三章 家族式企业高层管理者胜任特征模型的建立	45
第一节 行为事件访谈设计	48
一、研究目的	48
二、研究假设	49
三、研究方法	49
四、研究过程	51
第二节 编码结果与分析	53
一、长度（字数）分析	53
二、频次分析	54
三、信度	55
四、效度	57
五、我国家族式企业高层管理者胜任特征模型 及其与国外通用企业家胜任特征模型的异同	59
六、我国家族式企业高层管理者胜任特征模型 与通信业管理干部胜任特征模型的异同	60
七、讨论	61
八、小结	65
第四章 高层管理者胜任特征的影响作用的研究	67
第一节 胜任特征评价问卷编制	67
一、研究目的	67
二、研究方法	68
三、结果与分析	69
四、小结	74
第二节 正式的调查结果与分析	75
一、研究目的	75
二、研究假设	75
三、研究方法	75
四、结果与分析	80
第三节 假设模型的初步讨论	92
第五章 团体焦点访谈研究	94
第一节 访谈设计	94
一、研究目的	94

二、研究方法	94
三、研究过程	95
第二节 访谈结果与分析	96
第六章 讨论和总结	99
第一节 本研究的讨论	100
一、关于家族式企业高层管理者的胜任特征模型	100
二、关于高层管理者的胜任特征与员工的 组织公民行为的关系	104
三、关于高层管理者的胜任特征与员工的 任务绩效的关系	105
四、关于员工的组织公民行为与任务绩效的关系	105
五、本研究的理论与实践指导意义	106
六、本研究有待改进之处	108
第二节 本研究的结论、建议和展望	109
一、本研究的结论	109
二、管理对策建议	110
三、未来研究展望	111
主要参考文献	113
附件	122
附件一：企业家行为事件访谈提纲(A) (供访谈人用)	122
附件二：企业家行为事件访谈提纲(B) (供被访谈人用)	131
附录三：行为事件访谈信息记录卡(供访谈人用)	137
附件四：胜任特征编码手册(节选)	139
附件五：成功企业家团体焦点访谈纲要(B) (企业家组专用)	141
附件六：管理行为评价问卷	144
附件七：组织公民行为评价问卷	150
后记	157
作者简介	161

导 言

自 20 世纪 70 年代末改革开放以来, 中国的中小型民营企业如雨后春笋一般, 冲破传统经济体制的束缚, 以其独特的经营方式、敏锐的市场反应以及国有企业无法比拟的热情与效率, 出现在中国经济的舞台上。到目前, 一些改革初期创立的民营企业已经取得了斐然的成绩, 他们的业务已辐射全国, 走向世界, 成为中国经济发展的重要力量。1999 年初, 我国《宪法》确定了民营企业的法律地位, 为民营企业的创立和进一步发展提供了可靠的法律保证。跨入新世纪后, 民营经济势头迅猛, 已经成为我国经济发展的新的增长点。可以预见, 随着我国加入世界贸易组织 (WTO) 和社会主义市场经济的不断完善, 我国中小型民营企业发展的空间会越来越大, 前景会越来越好。

据统计, 在美国, 80% 以上的企业归私人所有, 在欧洲, 这一比例为 52% (荷兰) ~80% (德国与奥地利) 之间^[1]。在美国和欧洲, 家族式企业是就业增长的主要来源, 它们雇佣了劳动力队伍总量的 50%, 所创造的产值占国民收入的 40%。我国民营企业中 80% 以上带有或多或少的家族倾向, 60% 的民营企业实行明显的家族式管理。我国的中小型民营企业对国民生产总值的贡献已超过了五成, 在国民经济发展中的地位日显突出。去年, 我国的民营企业总数已达 3656 万余家, 就

业 1.6 亿多人，年产值超过 5.1 万亿元人民币^[2]。这些统计数据告诉我们，无论是在中国还是在其他国家，家族式企业不仅数量较多，而且它们在其国家经济的增长和发展中的作用也是非常巨大的。

因此，从上个世纪 60 年代至今，人们一直都非常重视对家族式企业的研究，人们渴望知道：家族式企业的管理模式有哪些优点和不足？家族式企业如何才能做大做强？家族式企业的创业者在企业经营管理中的地位和作用怎样？成功的家族式企业家有哪些个人特征？家族式企业家的成功受哪些因素的制约和影响？家族式企业家的成长机制是什么？哪些胜任特征及其相关的领导行为导致了企业管理的高绩效？哪些胜任特征有利于员工的组织公民行为？同时，我们也很有兴趣探索：哪些管理行为还会带来消极的影响，而导致这些消极影响的深层次的原因是什么？包括文化、管理制度和其他个人价值观、个性心理因素等等。在世界经济全球化和我国加入 WTO 的新形势下，研究这些问题，不仅对我国刚刚创立的民营企业具有一定的借鉴作用，对那些已经具有相当规模、当前正面临着第二次、第三次创业的家族式企业也具有重要的现实指导意义。本书的研究重点在于探索基于我国文化背景和社会经济转型时期家族式企业高层管理者的胜任特征模型及其影响作用，试图为认识我国家族式企业高层管理者心理行为规律提供一些理论认识和人力管理开发对策。

第一章 研究问题的提出

胜任特征模型的评价研究 (Assessment of Competency Model) 是近三十年来管理学、工业与组织心理学、人力资源管理、教育学等学科领域研究的热点问题之一。探讨胜任特征评价研究的方法、建立胜任特征模型, 是研究各胜任特征模型在人力资源管理与开发实践中的具体应用的关键。在探讨家族企业高层管理者胜任特征模型的建立和评价之前, 本章将首先对国内外有关领导行为特征的研究、胜任特征的研究思路、概念及其研究新进展进行回顾和总结, 并在此基础上提出本研究的问题。

第一节 研究背景

一、家族式企业的概念

何谓家族式企业, 美国哈佛大学致力于家族式企业研究的学者唐纳利认为, 同一个家族至少有两代人参与公司的经营管理, 两代人衔接的结果使得公司政策和家族的利益与目标有相互影响的关系, 且能满足如下七个条件中的某一个或数个条件, 即可构成家族式企业。这七个条件是: 1. 家族成员凭他与公司的关系, 决定个人一生的事业; 2. 家族成员在

公司的职务影响其他家族在公司的地位；3. 家族成员以超乎财务的理由，认为其有责任持有这家公司的股份；4. 正式参与公司管理的家族成员的行为决定公司的信誉；5. 公司与家族的整体价值合二为一；6. 现任或前任董事长、总经理的妻子或儿子位居董事；7. 家族关系为决定继承经营管理权的关系^[3]。

二、家族式企业的高层管理者

家族式企业高层管理者主要指对于企业整体发展起决定性作用的经营管理人员，如具有法定代表人资格的经营管理者，也包括对企业发展和决策有重要影响的高层管理者和高级技术人员。家族式企业既包括只有几个雇员的街头简易商店或小作坊式的工厂，也包括拥有几万雇员的跨国企业集团。但是，不论其规模是大是小，它们都有一个共同的特征：由一个家庭所有或经营，企业的主要职务由家族成员担任，经营决策权集中于企业主一人之手。在家族式企业中，企业的经营和发展过分依赖一两个关键领导者，企业的生存与发展往往都系于他们之身。因此，家族式企业高层管理者尤其是企业主的经营理念、领导作风、能力、经验、知识等个人特征，不仅是家族式企业具有凝聚力和适应能力的主要原因，也是家族式企业发展到一定阶段后改革、创新和提升企业竞争力的决定因素。

三、我国家族式企业面临的挑战与机遇

目前,我国多数中小型家族式企业经过 20 多年的拼搏和奋斗,已经完成了创业初期资本的原始积累,现在,摆在它们面前有许多问题亟待解决,比如:如何有效地进行第二次创业、如何在我国加入 WTO 之后日渐激烈的国内和国际竞争中立于不败之地、如何解决企业的家族式管理和现代化管理的矛盾、如何提高家族式企业高层管理者的胜任特征等等,成了多数中小型家族式企业普遍关心的问题。在市场竞争日趋激烈、经营环境复杂多变的条件下,家族式企业高层管理者的胜任特征已成为影响家族式企业实现第二次、第三次创业和进一步发展的决定性因素。在此情况下,人力资源管理研究者需要回答一系列新的问题:在新形势下家族式企业高层管理者应该具备哪些胜任特征?这些胜任特征的内部结构及其相互之间的关系怎样?它们的形成和发展受哪些因素的影响?它们发挥作用的机制和条件是什么?因此,急待开展家族式企业高层管理者的胜任特征以及基于胜任特征模型的家族式企业高层管理者的选拔、培训、绩效管理等相关的研究,以便为家族式企业高层管理者的素质开发提供新的理论和方法学依据。家族式企业高层管理者的素质开发是一个系统工程,要解决这一问题,揭示新形势下家族式企业高层管理者的胜任特征模型(Competency Model),考察与企业员工的组织公民行为、绩效之间的关系,是成功实施家族式企业高层管理者素质开发的关键。

第二节 领导行为特征的研究概况

要探索家族式企业高层管理者的胜任特征模型，首先需要考察与此相关的领导行为的研究概况。从上个世纪40年代到60年代中期，有关领导的研究开始由领导特质研究转向领导行为理论研究。严格地讲，领导行为理论应该叫做领导风格理论，因为，所有被称为行为理论的研究，都是对有效领导者所表现出的行为风格（behavioral styles）^[4]或行为特征的研究。下面，我们将对近几十年来国内外有关领导行为理论的研究进行简单回顾和总结。

一、早期的领导行为研究

从1945年开始，俄亥俄州立大学的研究者们首先收集了1790条下属对领导行为的描述，然后将这些行为描述简化为能代表领导行为的150个行为项目，并编制了初步问卷（LBDQ），对问卷进行因素分析后得到了有效领导行为的两个基本维度（dimensions）：体贴（consideration）和主动结构（initiating structure）。其中，“体贴”指领导者以友好、支持的方式表现出对下属的尊重和关心的程度，“主动结构”指领导者界定和建构自己与下属的角色以实现组织目标的程度。密执安大学社会调查研究中心也从1947年开始对与

优异绩效有关的领导者的行为特征 (behavioral characteristics) 进行了研究, 他们也将领导行为划分为两个维度 (dimensions): 员工导向 (employee orientation) 和生产导向 (production orientation) [5]。由于“关心生产和员工是一种态度维度” [6]、“体贴”和“主动结构”是管理学文献中考察领导行为的两个“行为倾向 (behavioral dispositions)” [7]。因此, 在这里, “体贴”、“员工导向”和“主动结构”、“生产导向”显然不是具体行为, 而是一类行为的特征或者说是具有某种共同特征的一类行为。

我们知道, 以上的两种领导行为观点是在上世纪 40 年代末和 60 年代提出来的, 这些观点在今天复杂多变的环境中是否仍然适用? 对于这一问题, 已经有学者提出自己的看法, 认为在今天经济全球化、信息化、组织扁平化的背景下, 有效的领导者应该表现出发展导向的行为 (development-oriented behavior), 而且, 他们考察了俄亥俄州立大学的原始实验数据发现, 其中包括了与发展有关的项目 (development items), 如“采用新方法工作”、“运用新思路解决问题”和“鼓励下属采取新行动” [8]。另外, 中国学者在引进日本的三隅二不二提出的领导行为 PM 理论时, 根据中国的社会和文化背景, 在原来的两个因素 (工作绩效和团体维系) 的基础上, 增加了 C 因素 (个人品质), 对发展领导行为 PM 理

论做出了非常有价值的尝试^[9]。以上分析可以给我们这样的启示：今天能够很好地适应动态环境的领导者，除了需要“体贴”、“员工导向”和“主动结构”、“生产导向”以外，还应该具有“自我发展”和“发展下属”等行为特征。

二、领导行为研究的新进展

自上个世纪90年代以来，领导理论研究出现了一个新的趋势，即魅力型领导理论（charismatic leadership）——其中包含领导的归因理论（attribution theory of leadership）和变革型领导理论（transformational leadership）研究。在魅力型领导研究中，多数研究者的目的是识别有魅力的与无魅力的领导者的行为表现差异，也有一些研究试图发现魅力型领导者的个人特征，比如，Waren Bennis（1984）研究了90位美国最杰出和最成功的领导者，发现他们共同具有4种胜任特征：令人折服的远见和目标感；清晰地以下属乐于接受的方式表述这一远见；始终如一地全身心追循这一远见；了解并能发挥自己的优势^[10]。Sashkin（1992）指出，某些胜任特征对企业领导是非常关键的，它们对改善整个企业的绩效非常重要，它们是：（1）确定基于某种价值的组织愿景（vision）或哲学；（2）制定和运用（授权他人制定和使用）以该哲学为指导的政策和计划，并指导和监督这一愿景的实现；（3）采取具体行动示范领导所推