

企业领导人员 核心胜任能力 实证研究

胡月星 等著

聚焦于11种核心胜任能力的解析



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

<http://www.phei.com.cn>

沟通能力、协调能力、决策能力、管理能力、执行力、人力资源开发能力、团队建设能力、业务拓展能力、政策贯彻能力、学习能力、创新能力

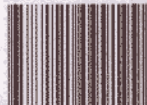


石油工业出版社



本书经教育部推荐为石油类院校教材，全国石油类院校教材

ISBN 978-7-121-09919-9



9 787121 099199 >

定价：49.00元

**企业领导人员
核心胜任能力
实证研究**

内 容 简 介

本书采用访谈资料编码、问卷调查和数据统计分析等实证研究方法,对企业领导人员核心胜任能力特征进行了深入探讨。研究发现,企业领导人员核心胜任能力要素有11种,即沟通能力、协调能力、决策能力、管理能力、执行力、人力资源开发能力、团队建设能力、业务拓展能力、政策贯彻能力、学习能力和创新能力。依据各能力要素调查分析,确立了基本维度,并对差异特征进行了检验。本书具有前瞻性、科学性、实践性和应用性等显著特点。为深入研究开发领导胜任力模型打开了一扇新的窗口,为各级政府机关、各类企业以及社会人才评价机构开展领导人才选拔、教育培训、业绩考评和人力资源管理创新提供了重要的参考借鉴依据,是国内开展领导胜任能力实证研究的一项重要成果。

图书在版编目(CIP)数据

企业领导人员核心胜任能力实证研究 / 胡月星等著. 北京: 电子工业出版社, 2010.1

ISBN 978-7-121-09919-9

I. 企… II. 胡… III. 企业领导学—研究 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第211934号

责任编辑: 沈桂晴

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 20 字数: 420千字

印 次: 2010年1月第1次印刷

定 价: 49.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线: (010) 88258888。

前 言

胜任力 (Competence) 是一个综合能力概念, 是衡量领导者能力水平、工作绩效的主要指标体系。胜任特征模型 (Competency Model) 则是顺利完成某项工作, 达成某一绩效目标所要求的一系列不同要素的有机组合。对胜任特征的提炼分析是解释领导干部工作绩效差异的主要原因。美国哈佛大学心理学家戴维·麦克莱兰 (David McClelland) 在 1973 年最先提出了胜任力概念。麦克莱兰在《测量胜任特征而非智力》一书中指出, “单凭学术能力倾向测验以及以知识为内容的测验并不能预测工作中的高绩效和在生活中取得的成功, 而一些个人特征和胜任力可以鉴别高绩效者”。他把胜任力称做是与生活各方面结果联系着的绩效的组成部分, 认为胜任力是一系列广泛的特性, 只要与成功有关的心理或行为特征都可以看做是胜任力。胜任力划分为六个层次: (1) 知识, 是指对某一职业领域有用信息的组织和利用; (2) 技能, 是指将事情做好的能力; (3) 社会角色, 是指一个人在他人面前想表现出的形象; (4) 自我概念, 是指对自己身份的认识或知觉; (5) 人格特质, 是指一个人的身体特征及典型的行为方式; (6) 动机 / 需要, 是指决定一个人外显行为的自然而稳定的思想。这些胜任特征通常用漂浮在水面上的一座冰山来描述。知识、技能属于表面的胜任特征, 漂浮在水面上, 很容易被发现; 社会角色、自我概念、人格特质和动机 / 需要属于深层次的胜任特征, 隐藏在水面下, 且越往水下, 越难发现。深层特征是决定人们的行为及表现的关键因素。胜任力的概念提出后, 受到西方企业界和学术界的极大关注, 胜任力研究成为全球管理界关注的焦点。博雅提斯于 1982 年发表了《胜任的经理: 一个高效的绩效模型》。这本书系统地对企业领导人员的胜任特征进行了分析和验证。博雅提斯认为胜任特征就是一个人胜任领导工作的潜在特征, 可能是动机、特质、技能、自我形象或社会角色等方面, 或者他/她所运用的知识体系, 包括表层的基准性胜任特征 (知识和技能) 和深层的鉴别性胜任特征 (动机、人格特质、社会角色、自我概念)。不久之后, 以胜任力来鉴别高绩效者和优秀员工的方法逐渐在西方人力资源管理领域流行起来。那些把优秀者和一般者区分开的特性 (即胜任力) 正在诸如招募、甄选和培训等人力资源管理活动中发挥着积极的作用。许多学者认为对胜任力进行广泛、深入的研究将为新经济

目 录

企业领导人员核心胜任能力实证研究总报告	1
报告一 企业领导人员沟通能力实证研究	71
报告二 企业领导人员协调能力实证研究	87
报告三 企业领导人员决策能力实证研究	103
报告四 企业领导人员管理能力实证研究	124
报告五 企业领导人员执行力实证研究	152
报告六 企业领导人员人力资源开发能力实证研究	176
报告七 企业领导人员团队建设能力实证研究	214
报告八 企业领导人员业务拓展能力实证研究	230
报告九 企业领导人员政策贯彻能力实证研究	247
报告十 企业领导人员学习能力实证研究	263
报告十一 企业领导人员创新能力实证研究	284
参考文献	305

企业领导人员核心胜任能力实证研究总报告

一、研究的办法思路

(一) 调查问卷的组成

课题组对某企业领导人员运用了 BEI 行为事件访谈和深度访谈相结合的调研方法,整理出 37 万字的访谈文稿资料。在此基础上,课题组全体成员对访谈文字资料进行编码分析,归类汇总,形成企业领导人员核心胜任特征的基本维度,针对核心胜任特征维度,进行相应的题项设计,最终形成整套调查问卷。

调查问卷共分为三部分:第一部分为个人背景资料。对被调查人员的背景资料从性别、民族、年龄、工作年限、起始学历、最高学历、职级和工作性质等八个维度进行调查,为后期的数据统计分析和撰写报告提供了相应资料。

第二部分为胜任特征项目问卷,共计 123 项问题,要求被调查人员根据自身实际情况,选择最符合的选项。调查问卷每一项目都以 LIKERT 5 点量表形式呈现,其中“1”表示不符合;“2”表示不太符合;“3”表示一般;“4”表示比较符合;“5”表示符合。为了保证问卷的整体信度和效度,调查问卷中还包括 10 条反向计分题,即以反向表述的形式呈现给被调查人员。

第三部分为要素排序,分为品质要素排序和能力要素排序,要求被调查人员根据自身认识来判断,从众多要素中选出 5 项最重要的要素,依次将相应序号填写到问卷上。

(二) 问卷发放情况及样本分布

领导人员核心胜任特征调查共计发放问卷 1150 份,回收 1139 份,回收率 99.04%,有效问卷为 1040 份,有效率为 91.31%。

对有效问卷进行统计汇总发现,样本分布按照调查问卷第一部分各维度呈现,总体状况良好,详见表 1。

(1) 按照性别变量分组,男性 737 人,占总数的 70.87%;女性 303 人,占总数的 29.13%。

(2) 按照民族分组,汉族 993 人,占总数的 95.48%;少数民族 45 人,占总数的 4.33%;缺失 2 份数据。

(3) 按照年龄分组,30 岁以下(含 30 岁,下同) 109 人,占总数的 10.48%;31~35 岁 167 人,占总数的 16.06%;36~45 岁 409 人,占总数的 39.33%;46~55 岁



311人,占总数的29.90%;56岁以(含56岁,下同)上仅为44人,占总数的4.23%。

(4)按照工作年限分组,5年以下(含5年,下同),含79人,占总数的7.60%;6~10年为101人,占总数的9.71%;11~20年的人数最多,为376人,占总数的36.15%;21~30年的为260人,占总数的25%;31年以上(含31年,下同)的223人,占总数的21.44%;缺失1份数据。

(5)按照起始学历分组,学历为大专的215人,占总数的20.67%;本科528人,占总数的50.77%;硕士46人,占总数的4.42%;博士最少,为5人,占总数的0.48%;学历为其他的人员243人,占总数的23.37%;缺失3份数据。

(6)按照最高学历分组,学历为大专的190人,占总数的18.27%;本科640人,占总数的61.54%;硕士158人,占总数的15.19%;博士9人,占总数的0.87%;其他学历的人员41人,占总数的3.94%;缺失2份数据。

(7)按照职级分组,参与调查的处级干部230人,占总数的22.12%;科级干部454人,占总数的43.65%;一般干部353人,占总数的33.94%;缺失3份数据。

(8)按照工作性质分组,党群部门147人,占总数的14.13%;行政部门247人,占总数的23.75%;经营人员200人,占总数的19.23%;营销人员88人,占总数的8.46%;生产基建人员350人,占总数的33.65%;缺失8份数据。

表1 企业领导人员胜任特征调查问卷样本分布状况

类别	分类	人数	百分比
性别	男	737	70.87%
	女	303	29.13%
年龄	30岁以下	109	10.48%
	31~35岁	167	16.06%
	36~45岁	409	39.33%
	46~55岁	311	29.90%
	56岁以上	44	4.23%
工作年限	5年以下	79	7.60%
	6~10年	101	9.71%
	11~20年	376	36.15%
	21~30年	260	25.00%
	31年以上	223	21.44%
	缺失值	1	0.10%
起始学历	大专	215	20.67%
	本科	528	50.77%
	硕士	46	4.42%
	博士	5	0.48%
	其他	243	23.37%
	缺失值	3	0.29%

续表

类别	分类	人数	百分比
民族	汉族	993	95.48%
	少数民族	45	4.33%
	缺失值	2	0.19%
最高学历	大专	190	18.27%
	本科	640	61.54%
	硕士	158	15.19%
	博士	9	0.87%
	其他	41	3.94%
	缺失值	2	0.19%
职级	处级	230	22.12%
	科级	454	43.65%
	一般干部	353	33.94%
	缺失值	3	0.29%
工作性质	党群	147	14.13%
	行政	247	23.75%
	经营	200	19.23%
	营销	88	8.46%
	生产基建	350	33.65%
	缺失值	8	0.77%

(三) 调查问卷信度报告

信度是用来考量调查问卷测量结果可靠性和稳定性的有效指标,常用的信度评估方法有内部一致性信度、复本信度、重测信度、评分者一致性信度等。本研究选取内部一致性信度中 Cronbach's Alpha (克隆巴赫 α 系数)和分半系数(斯皮尔曼-布朗系数)两项指标来衡量整体问卷信度状况。

经过 SPSS13.0 统计软件分析,天津市电力公司干部胜任特征调查问卷总体信度状况良好, Cronbach's Alpha (克隆巴赫 α 系数)为 0.98,分半系数(斯皮尔曼-布朗系数)为 0.942。见表 2、表 3。

表 2 克隆巴赫信度系数^①

Cronbach's Alpha (克隆巴赫 α 系数)	项目数
0.98	123

表 2 统计结果显示,整体问卷 Cronbach's Alpha (克隆巴赫 α 系数)值为 0.98,

^①克隆巴赫 α 系数是测量问卷信度的有效方法之一,表示的是问卷中全部项目之间的平均一致程度,数值越接近 1,代表问卷整体可靠性和稳定性越高。



非常接近 1, 表明调查问卷信度很好, 全部 123 项问题测量的是同一个内容, 即领导人员胜任特征。

表 3 分半信度系数^②

Spearman-Brown Coefficient (斯皮尔曼-布朗系数)	等值	0.942
	不等值	0.942

表 3 统计结果显示, 调查问卷分半信度系数(斯皮尔曼-布朗系数)值为 0.942, 也非常接近 1, 和 Cronbach's Alpha (克隆巴赫 α 系数)相呼应, 同样证明调查问卷整体信度良好, 一致性、稳定性较高。

二、差异性检验

根据企业领导人员核心胜任特征能力维度及主要指标体系的划分, 将能力维度划分为沟通能力、协调能力、决策能力、管理能力、执行力、人力资源开发能力、团队建设能力、业务拓展能力、政策贯彻能力、学习能力、创新能力 11 个维度。调查问卷使用统计软件 SPSS13.0 进行数据统计, 按照能力要素维度对数据归类, 计算各能力维度得分及问卷总分, 然后进行人口学变量差异性检验, 结果如下。

(一) 职级变量差异性检验

在第一部分个人背景资料中, 将职级分类为处级、科级和一般干部。

表 4 详细报告了处级、科级和一般干部在各项能力维度及总得分上的人数分布、平均得分及标准差。

表 4 职级变量基本统计信息

因素	处级干部		科级干部		一般干部	
	平均数	标准差	平均数	标准差	平均数	标准差
沟通能力	48.11	4.85	47.77	4.84	46.72	5.19
协调能力	41.67	4.09	40.96	4.04	39.63	4.7
决策能力	42.31	4.7	41.17	5.18	39.69	5.91
管理能力	69.01	6.97	67.78	7.6	66	8.03
执行力	48.84	4.5	48.08	4.91	47.44	4.92
人力资源开发能力	64.58	6.24	63.08	7.1	57.6	11.04

^②分半信度是考量一套问卷整体信度的有效方法之一, 分半系数(斯皮尔曼-布朗)越接近 1, 代表整套问卷的可信度和稳定性越高。

续表

因素	处级		科级		一般干部	
	平均数	标准差	平均数	标准差	平均数	标准差
团队建设能力	34.95	3.67	34.58	4.24	32.38	5.77
业务拓展能力	58.08	6.63	57	7.11	55.45	8.05
政策贯彻能力	25.79	2.85	25.26	3.23	24.8	3.52
学习能力	46.88	5.08	46.22	5.34	47.16	5.33
创新能力	45.62	5.58	44.35	5.94	43.86	6.01
总分	525.83	48.48	516.25	52.33	500.74	59.83

通过对职级变量进行单因素方差分析,检验各职级领导人员在 11 项能力维度及总得分上的差异性之后,可以非常明显地看出,在各项能力维度得分上,职级之间存在非常显著的差异,详见表 5。据此,研究者对不同职级领导人员在相应能力维度得分上的差异进行详细分析和阐述。

表 5 职级变量单因素方差分析

因素	变异来源	总方差	D_f 值	均差	F 值	显著性
沟通能力	组间	331.99	2	166.00	6.73	0.00**
	组内	25493.11	1034	24.65		
	合计	25825.10	1036			
协调能力	组间	647.77	2	323.89	17.64	0.00**
	组内	18984.78	1034	18.36		
	合计	19632.56	1036			
决策能力	组间	1006.62	2	503.31	17.64	0.00**
	组内	29497.41	1034	28.53		
	合计	30504.03	1036			
管理能力	组间	1349.66	2	674.83	11.63	0.00**
	组内	59974.51	1034	58.00		
	合计	61324.17	1036			
执行力	组间	272.58	2	136.29	5.85	0.00**
	组内	24101.37	1034	23.31		
	合计	24373.95	1036			
人力资源开发能力	组间	8684.96	2	4342.48	60.14	0.00**
	组内	74660.11	1034	72.21		
	合计	83345.07	1036			
团队建设能力	组间	1283.61	2	641.80	28.91	0.00**
	组内	22952.58	1034	22.20		
	合计	24236.19	1036			
业务拓展能力	组间	1025.72	2	512.86	9.51	0.00**
	组内	55779.07	1034	53.94		
	合计	56804.79	1036			

续表

因素	变异来源	总方差	D_f 值	均差	F 值	显著性
政策贯彻能力	组间	136.72	2	68.36	6.45	0.00**
	组内	10950.83	1034	10.59		
	合计	11087.54	1036			
学习能力	组间	183.98	2	91.99	3.30	0.04*
	组内	28804.79	1034	27.86		
	合计	28988.77	1036			
创新能力	组间	442.10	2	221.05	6.38	0.00**
	组内	35813.87	1034	34.64		
	合计	36255.97	1036			
总分	组间	95746.79	2	47873.40	16.29	0.00**
	组内	3038618.76	1034	2938.70		
	合计	3134365.55	1036			

注：显著性 *表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$ （下同）。

1. 沟通能力

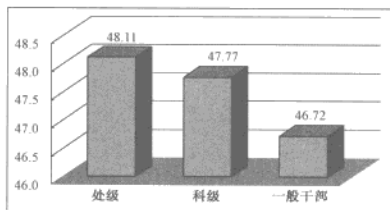


图1 沟通能力平均得分

表6 沟通能力得分事后多重比较结果

因变量	职级		显著性
沟通能力	处级	科级	0.39
		一般干部	0.00**
	科级	处级	0.39
		一般干部	0.00**
	一般干部	处级	0.00**
		科级	0.00**

从不同职级干部在沟通能力平均得分直方图1可以看出，处级干部的沟通能力

得分(48.11)是最高的,科级次之(47.77),一般干部的沟通能力得分最低(46.72)。结合事后多重比较的结果来看,一般干部的能力得分和处级、科级干部得分之间,存在非常显著的差异,而处级、科级干部之间的差异并不显著。

依据数据分析(表6)可以看出,沟通能力得分是随着级别升高而增长的,这也是符合企业实际情况的。处级、科级领导人员身居要职,工作中需要经常与企业内外部人员进行沟通,准确理解对方意图,并保证对方同样正确理解自己的想法,这就需要高超地沟通能力和技巧。相较而言,一般干部更多地着眼于具体工作,尽管也对沟通能力有所要求,但是显著低于处级、科级干部。因此,处级、科级的领导人员在沟通能力维度上得分较高是很正常的。

2. 协调能力

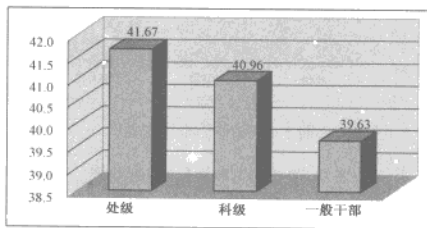


图2 协调能力平均得分

表7 协调能力事后多重比较结果

因变量	职级		显著性
协调能力	处级	科级	0.04*
		一般干部	0.00**
	科级	处级	0.04*
		一般干部	0.00**
	一般干部	处级	0.00**
		科级	0.00**

图2和表7数据显示,在协调能力得分上,处级、科级、一般干部之间均存在显著差异。处级干部的得分最高,为41.67,科级干部为40.96,一般干部的得分最低,为39.63,三者之间差异较大。

处级干部在日常工作中,更多地需要处理企业内外部的工作和事务,需要整体

地协调、调配,以便相互配合完成工作或任务,对协调能力的要求较高。因此处级干部在协调能力上得分最高也是很正常的。科级干部在工作中也会面临复杂的工作任务,因此协调能力也得到了相应的提升。而一般干部因为职责所限,在日常工作中不太涉及协调处理事务,更多的是执行上级命令,所以得分较低。

3. 决策能力

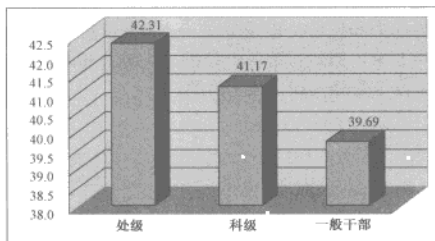


图3 决策能力平均得分

表8 决策能力事后多重比较结果

因变量	职级		显著性
决策能力	处级	科级	0.01*
		一般干部	0.00**
	科级	处级	0.01*
		一般干部	0.00**
	一般干部	处级	0.00**
		科级	0.00**

从直方图比较(图3)和事后多重检验结果(表8)来看,处级、科级和一般干部在决策能力得分上存在显著差异。处级干部的决策能力得分最高,为42.31分,这是因为在日常工作中,处级干部的工作更多的涉及到决策判断,因此这方面的能力要比科级(41.17)、一般干部(39.69)的能力高出许多。科级干部受到日常工作的影响,决策能力得分处于中间水平。由于工作职责所限,一般干部的工作更多的是执行上级决策,决策性工作并不占很大比重,所以决策能力得分较低。

可见,随着职级的提升,领导人员的决策能力水平逐渐升高。

4. 管理能力

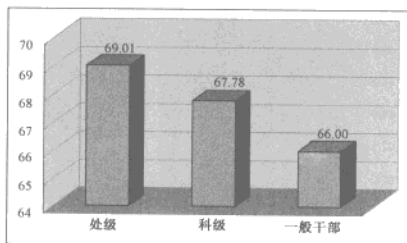


图 4 管理能力平均得分

表 9 管理能力事后多重比较结果

因变量	职级		显著性
管理能力	处级	科级	0.05
		一般干部	0.00**
	科级	处级	0.05
		一般干部	0.00**
	一般干部	处级	0.00**
		科级	0.00**

从图 4 和表 9 可以看出,一般干部管理能力的得分较低,仅为 66 分,与处级(69.01)、科级干部(67.78)之间存在非常显著的差异。而处级、科级干部之间并不存在显著差异。

整体而言,处级干部的管理能力较高。在企业中,处级干部由于担任要职,需要参与较多的管理工作,自然管理能力水平较高,科级干部次之。一般干部由于职责所限,管理工作并非主要职能,所以在管理能力维度上得分较低。总体来说,随着领导人员职级的提升,相应的决策能力水平也在提升。

5. 执行力

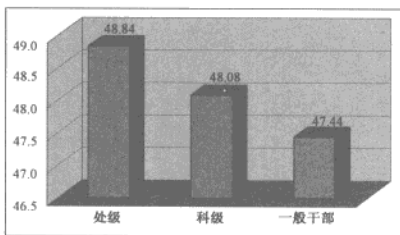


图5 执行力平均得分

表10 执行力事后多重比较结果

因变量	职级		显著性
执行力	处级	科级	0.05
		一般干部	0.00**
	科级	处级	0.05
		一般干部	0.06
	一般干部	处级	0.00**
		科级	0.06

结合执行力得分平均数直方图（图5）和事后多重比较的结果（表10）来看，只有处级干部和一般干部之间存在非常显著的差异。处级干部得48.84分，明显高于一般干部的47.44分，而科级干部得48.08分，与两者之间并不存在显著差异。

处级干部由于身居要职，对上级领导的整体战略布局较为理解，因此承上启下，执行力较高。相对而言，一般干部的执行力得分较低，也与工作内容、工作职责有密切的关系。科级干部执行力水平处于处级干部和一般干部之间，但是差异并不显著。

综上所述，随着职级的提升，领导人员的执行力水平呈现上升趋势。

6. 人力资源开发能力

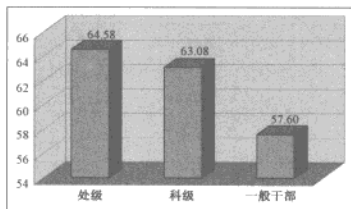


图6 人力资源开发能力平均得分

表11 人力资源开发能力事后多重比较结果

因变量	职级		显著性
人力资源开发能力	处级	科级	0.03*
		一般干部	0.00**
	科级	处级	0.03*
		一般干部	0.00**
	一般干部	处级	0.00**
		科级	0.00**

从图6和表11可以看出,在人力资源开发这一能力维度上,处级(64.58)、科级(63.08)和一般干部(57.60)之间存在非常显著的差异。

由于职位高低不同,涉及到的职权不同,职级较高的领导人员拥有较多的人力资源开发权限,因此人力资源开发能力水平较高,符合企业实际。相对而言,随着领导人员的职级提升,对他们人力资源开发能力水平也提出更高的要求。

7. 团队建设能力

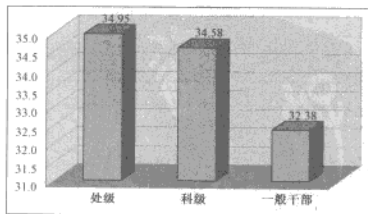


图7 团队建设能力平均得分