

中国种业高层管理人员胜任特征结构研究

颜爱民¹, 廖翠猛², 殷振林¹

(1. 中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083; 2. 湖南隆平种业有限公司, 湖南 长沙 410125)

摘 要:在研究我国种子行业情景特征基础上,综合国内外文献研究成果,编制了中国种业高层管理者胜任特征评价量表,针对 167 名种业企业管理者进行调查,采用因素分析和结构方程模型确定并检验了胜任特征因子和结构。结果表明,种业企业高层管理者胜任特征结构由战略能力、知识水平、适应调整能力、自我效能、情绪智力、团队协作能力、成就取向和责任意识 8 个特征构成;其中自我效能感、情绪智力和成就取向都与适应调整能力产生了较强的相关关系。

关键词:胜任特征;高层管理者;种子行业;结构方程模型

中图分类号: C961 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-5192(2008)06-0016-08

Senior Manager Competency Structure of Seed Industry in China

YAN Aim in¹, LIAO Cuimeng², YIN Zhen-lin¹

(1. School of Business Central South University, Changsha 410083, China; 2. Hunan Longping Seed Ltd, Changsha 410125, China)

Abstract On the basis of study on situational characteristics of seed industry and the literature review, we established senior manager competency evaluation scale. With the survey of 167 seed industry enterprise senior manager, we use factor analysis and structural equation modeling to identify and test the competency factors and their structure. The results showed that the seed industry senior manager competency structure is composed of strategic ability, knowledge level, adaptation ability, self-efficacy, emotional intelligence, teamwork, achievement orientation and sense of responsibility. And there was a fairly strong correlation between the self-efficacy, emotional intelligence, achievement orientation and adaptation.

Key words competency; senior manager; seed industry; structural equation model

1 引言

中国是一个农业大国,种子行业是关系国计民生的重要基础行业。当前种业的竞争日趋激烈,种业全球化趋势正在逐步深化。据估计 2004~2005 销售年度中国市场种子销售总值超过 25 亿美元,而中国商业种子市场价值约为 30 亿美元,居世界第 2 位,未来的 10~20 年中国种业市值估计可能达到 100 亿美元以上,成为国际竞争的焦点^[1]。中国种业长期实施的是典型的计划经济模式,由于行业的特殊性,其市场化改革相对滞后,直到 2000 年《种子法》颁布至今,中国种业才开始进入真正的市场化时期,种子行业得以蓬勃发展。企业高层管理团队(TMT)是企业最珍贵的人力资源,也是企

业和行业发展的关键因子。在行业处于成长和转型这一特殊时期,进行高层管理人员的胜任特征研究,恰得其时,对种子企业竞争力提升与种子行业的健康发展均有重要的理论和现实意义。

胜任特征的研究理论上起源于行为心理学,最早的研究从 Flanagan 开始,随后 White、McClelland、Boyatzis、Spencer 等学者对胜任特征力研究起到了巨大的推进作用。1973 年 McClelland 在管理研究领域首次明确提出胜任特征的概念时把胜任力定义为“能区分在特定工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征”,并认为胜任特征是那些与工作或工作绩效直接相关的知识、技能、能力、特征、或者价值观、动机等^[2]。随后,Boyatzis 提出了经理的有效绩效胜任特征模型,该模型认为要取得

良好绩效,管理人员需要具备6个方面的通用胜任力:目标和行动管理;领导;人力资源管理;指导下级技能;其他(客观知觉、自我控制、持久性、适应性);特殊知识^[3]。Bray等根据评价中心技术,在对AT&T的长期研究中,从个体特性的层面提取了25项经理层的关键成功因素^[4]。Spencer等人总结了20年关于能力研究成果,提出了包括专业技术人员、销售人员、社区服务人员、管理人员和企业家在内的五个通用胜任力模型^[5]。Scholtes结合自己以及同事们的实践和戴明的质量管理理论提出6条管理胜任力的维度:系统的思考和引导,理解变化,引导学习,理解人的行为,理解系统、变化、学习以及人们之间的交互作用和相互依赖性,为组织指明方向和焦点^[6]。Russell建立的高层管理者胜任特征模型包括确定方向、员工配置、业务执行、财务分析、信息沟通氛围建设、战略制定与执行、顾客及其他外部关系维护、产品设计及市场开发以及组织目标和个人目标整合等^[7]。

我国学者在胜任力研究方面还处于引进阶段,在国外研究方法的基础上,结合实际情况采用不同的胜任特征模型构建方法对管理者进行了许多有价值的实证研究。时勘等采用行为事件访谈法得出了我国通信行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^[8]。王重鸣、陈民科以结构化访谈与开放式量表调查相结合的方式对高层管理者的研究表明,管理胜任特征模型由管理素质和管理技能两个维度构成,但在正副职位中高层管理者间存在差异^[9]。仲理峰、时勘研究了我国家族企业高层管理者的胜任特征模型,并与国内外企业高层管理者通用胜任特征模型进行了比较,其中威权导向、仁慈关怀是我国家族企业高层管理者独有的胜任特征^[10]。刘学方、王重鸣等在国内外首次建立了家族企业接班人胜任特征模型,认为家族企业接班人胜任特征包括组织承诺、诚信正直、决策判断、学习沟通、自知开拓、关系管理、科学管理和专业战略8个因子^[11]。其他许多学者还对IT企业、煤炭企业、银行和旅游业的高层管理者的胜任特征进行了一些探索性研究。

总的说来,国内外胜任特征的研究已经取得了令人瞩目的成就,在企业中也得到了广泛的应用,但仍存在一些不足:(1)研究领域狭窄,大多数研

究都聚焦于热门的第三产业行业和信息产业,而针对传统第一、第二产业的研究较少,特别是关于农业方面,国内外尚无见到相关研究成果。(2)国内采用系统性实证方法的胜任特征研究者较少,缺乏按照严谨规范的实证研究过程所得的研究成果。(3)文化适应性不足,国内研究大多以国外的研究模型为基础,对中国传统文化和行业特征与西方胜任模型的有机结合缺乏深入研究。

本文聚焦于我国农业发展的关键产业——种子行业,以我国种子行业的高层管理者为研究对象,在西方已有胜任特征研究的基础上,结合中国情景特征,通过探索性和验证性因子分析系统地研究种业高层管理者的胜任特征结构,建立相应的胜任特征模型,为我国种子企业人力资源配置、优化、管理和行业的健康发展提供理论依据。

2 数据与方法

2.1 数据

本研究数据采用问卷调查的形式,于2007年5~6月期间对中国种子行业的一些龙头企业进行调查。调查样本主要分布在湖南、广西、江西等地,共获得样本167份,其中存在填写残缺的问卷8份,由于残缺程度不高,为了便于数据处理,这些问卷根据经验进行了补充。其中隆平种业公司湖南总公司89人、亚华集团28人、泰帮和希望种业15人、神农大丰公司14人,广西隆平分公司15人、广西神农大丰公司5人、广西种子公司2人。调查样本的基本情况如下:性别结构上,男性130名,女性33名,信息丢失4名;年龄结构上,25岁以下人员10名,26~35岁67名,36~45岁72名,46岁以上15名,信息丢失3名;学历方面,大专以上学历占绝大多数,为150人,占样本总量的90%,其中农学和生物专业背景毕业的人占到样本总量的72.7%;工作年限上,59.1%的人在本行业有7年以上的工作经验;职位方面,72.5%的人为主管以上的高层管理人员。

2.2 量度

我们通过文献分析,总结出前人在研究高管胜任特征中,最具代表性的50项评价指标,分别从战略、团队合作、自我效能、知识与学习能力、成就取向、责任意识、适应及创新能力、心态控制能力八个方面来展开研究。我们召开专家评审会议结合种子行业实际情况进行讨论,通过修改完善,共得到

了 36项种业高层管理人员胜任特征测量指标,在此基础上编制了《种业高管胜任特征评价量表》,问项均用 Likert-5量表测量。量表记分方法为:“1”表示测量指标对成为一名种业企业高层管理人员来说很不重要,“5”表示该测量指标对成为一名种业企业高层管理人员来说很重要。在正式实施量表前,我们对量表进行了小规模的前测试与修正。

2.3 方法

根据本研究的目的,我们首先采用 SPSS 13.0 对测量指标进行描述性统计分析,并通过主成分分

析和最大方差旋转对样本数据进行探索性的因素分析。在此基础上,运用结构方程模型软件 AMOS 7.0对探索性因素分析的结果进行验证性分析,判断由样本数据所得模型的拟合程度。

3 结果与讨论

3.1 测量指标的描述性统计分析

种业高管胜任特征测量指标的平均得分和标准差的分析结果如表 1所示。

表 1 种业高管胜任特征量表的描述性统计分析结果 (n=167)

项目数	平均分	标准差	项目数	平均分	标准差
A1	4.2395	0.80067	A19	4.1617	0.67945
A2	3.1557	0.84294	A20	4.3114	0.71897
A3	4.3174	0.72884	A21	4.4192	0.61438
A4	4.7964	0.44639	A22	4.2695	0.70657
A5	4.8862	0.35431	A23	4.2395	0.62295
A6	4.6287	0.55418	A24	4.6048	0.59067
A7	4.6407	0.55125	A25	4.5689	0.57539
A8	4.4311	0.63511	A26	4.2455	0.60587
A9	4.5928	0.55053	A27	3.9880	0.76267
A10	4.5269	0.57889	A28	4.2156	0.67770
A11	3.9521	0.79006	A29	4.3114	0.73554
A12	4.3293	0.65347	A30	4.4940	0.65825
A13	4.2635	0.64194	A31	4.1916	0.67605
A14	4.2096	0.75914	A32	4.3952	0.62051
A15	4.4671	0.65661	A33	4.4431	0.66409
A16	4.1317	0.77266	A34	4.4132	0.65165
A17	4.4491	0.65546	A35	4.2515	0.69176
A18	4.4311	0.71540	A36	4.3772	0.63641

表中数据显示,得分最高的项目为 A5(诚信)(M=4.8862),得分最低的为 A2(权力欲)(M=3.1557)。总体来看,所有测量指标之值均高于中间水平(>3),所测指标都会对高管的胜任特征产生一定影响。

3.2 探索性因素分析

运用 SPSS13.0软件对数据进行探索性因素分析,采用的方法是主成分分析和最大方差旋转。

删除不能反映同一个概念维度的测量项目和载荷小于 0.5或交叉载荷较高的项目共 15项,最后剩余 21个项目,抽取了 8项因素,共解释了 61.78%的总变异。通过对这些因素的信度检验,表明 Cronbach内部一致性系数 α 均在 0.65~0.76之间,因此量表所获得的结果是有效和可信的。量表剩余 21个项目的分析结果与各因素命名结果如表 2。

表 2 种业高管胜任特征量表中 21项有效因子的探索性因素分析结果 （n=167）

项目内容	因子负荷							
	1	2	3	4	5	6	7	8
分析决策	0. 730	0. 008	0. 088	0. 165	0. 144	0. 056	—0. 071	0. 300
计划能力	0. 724	0. 318	0. 106	0. 148	0. 035	—0. 034	—0. 091	—0. 009
战略思维	0. 720	0. 040	—0. 176	0. 143	0. 044	0. 212	0. 179	—0. 034
商业直觉	0. 638	0. 088	0. 254	0. 053	0. 048	0. 111	0. 056	0. 109
适应能力	0. 056	0. 791	0. 250	—0. 012	0. 120	0. 045	0. 153	0. 120
沟通能力	0. 066	0. 747	0. 162	0. 152	0. 198	0. 062	0. 079	—0. 032
创新能力	0. 347	0. 551	0. 278	—0. 024	—0. 250	0. 073	0. 049	0. 009
技术知识	—0. 023	0. 341	0. 673	0. 236	—0. 059	—0. 076	—0. 072	0. 104
管理知识	0. 189	0. 183	0. 664	0. 221	0. 065	—0. 014	0. 028	0. 039
自信	0. 108	0. 075	0. 148	0. 670	—0. 057	0. 011	0. 132	0. 296
自我认知	0. 208	—0. 161	0. 287	0. 611	0. 038	0. 052	0. 317	—0. 161
承受压力	0. 153	0. 178	—0. 044	0. 587	0. 401	0. 187	0. 005	0. 100
协作意识	—0. 017	0. 083	0. 042	0. 221	0. 701	0. 011	0. 142	0. 100
团队建设	0. 356	—0. 008	0. 311	—0. 213	0. 581	0. 031	0. 179	0. 158
协调能力	0. 434	0. 233	—0. 021	0. 059	0. 539	—0. 048	0. 082	0. 064
权力欲	0. 049	0. 028	0. 052	0. 047	0. 031	0. 823	0. 021	0. 037
成就欲	0. 234	0. 179	—0. 088	0. 336	0. 016	0. 601	—0. 049	—0. 121
情绪控制	—0. 003	0. 203	0. 139	0. 210	0. 110	0. 067	0. 721	0. 102
容忍差异	—0. 002	0. 142	—0. 324	0. 187	0. 218	—0. 074	0. 552	0. 134
社会责任	0. 181	—0. 073	—0. 007	0. 056	0. 054	0. 171	0. 162	0. 764
诚信	0. 051	0. 264	0. 116	0. 163	0. 214	—0. 239	—0. 022	0. 648

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 2可以看出,第一主成分包括分析决策、计划能力、战略思维、商业直觉等 4个胜任特征,主要涉及战略与决策层面的能力,故命名为战略能力;第二主成分包括适应能力、沟通能力、创新能力等 3个胜任特征,主要涉及对环境的适应和自我调整能力,故命名为适应调整能力;第三主成分包括技术知识和管理知识 2个胜任特征,主要涉及对员工知识的要求,故命名为知识水平;第四主成分包括自信、自我认知、承受压力等 3个胜任特征,主要涉及对自我的认识方面,故命名为自我效能;第五主成分包括协作意识、团队建设、协调能力等 3个胜任特征,主要涉及员工的团队协作方面的能力,故命名为团队协作能力;第六主成分包括权力欲和成就欲 2个胜任特征,主要涉及对权力和成就的追求,故命名为成就取向;第七主成分包括情绪控制和容忍差异 2个胜任特征,主要涉及情绪上的能力,故命名为情绪智力;第八主成分包括社会责任和诚信 2个胜任特征,主要涉及对社会的责任意识,故命名为责任意识。

3. 3 种业高管胜任特征结构的效度验证

在对量表中剩余的 21项因素的相关性统计分析中(见表 3),大多数的因素之间呈现一定的相关关系,特别是适应调整能力的各个要素都与自我效能、成就取向和情绪智力各个要素呈现较强的正相关关系。

为了进一步探究各个胜任特征的因素(潜变量)之间的结构关系,我们根据探索性因素分析的结果,运用结构方程模型软件 AMOS7. 0作了进一步的验证性分析,根据有关理论和文献[12],本研究设置三个可资比较的模型,模型 1是将探索性因素分析得到 8个因子合并为一个因子,胜任特征模型变为单因子模型。模型 2是一个原构想模型的放宽模型;战略能力、适应调整能力、团队协作能力合并为一个管理技能因子,将自我效能、心态控制合并为管理素质因子,成就取向和责任意识合并为成就取向因子。模型 3为探索性因素分析得到的构想模型。我们采用极大似然估计(maximum likelihood estimation)检验各个因子的拟合程度。

表 3 种业高管胜任特征量表的因素相关矩阵 (n=167)

	成就欲	权力欲	社会责任感	诚信	自信	容忍差异	协作意识	情绪控制	自我认知	承受压力	战略思维	商业直觉	计划能力	协调能力	分析决策	团队建设	技术知识	管理知识	创新能力	适应能力	沟通能力
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21
V1	1																				
V2	0.34 (**)	1																			
V3	0.09	0.12	1																		
V4	-0.01	-0.10	0.30 (**)	1																	
V5	0.18 (*)	0.06	0.22 (**)	0.22 (**)	1																
V6	0.10	-0.01	0.17 (*)	0.11	0.18 (*)	1															
V7	0.08	0.02	0.15 (*)	0.22 (**)	0.19 (*)	0.19 (*)	1														
V8	0.07	0.11	0.14	0.21 (**)	0.24 (**)	0.29 (**)	0.24 (**)	1													
V9	0.27 (**)	0.068	0.065	0.053	0.37 (**)	0.11	0.16 (*)	0.28 (**)	1												
V10	0.26 (**)	0.20 (**)	0.17 (*)	0.20 (**)	0.33 (**)	0.23 (**)	0.29 (**)	0.28 (**)	0.29 (**)	1											
V11	0.34 (**)	0.16 (*)	0.16 (*)	0.04	0.18 (*)	0.15 (*)	0.09	0.17 (*)	0.23 (**)	0.25 (**)	1										
V12	0.28 (**)	0.08	0.21 (**)	0.14	0.15	0.09	0.14	0.12	0.21 (**)	0.15 (*)	0.39 (**)	1									
V13	0.25 (**)	0.07	0.10	0.18 (*)	0.20 (**)	0.06	0.03	0.13	0.16 (*)	0.23 (**)	0.44 (**)	0.41 (**)	1								
V14	0.16 (*)	0.07	0.19 (**)	0.22 (**)	0.19 (*)	0.24 (**)	0.29 (**)	0.19 (*)	0.13	0.36 (**)	0.30 (**)	0.31 (**)	0.41 (**)	1							
V15	0.18 (*)	0.13	0.29 (**)	0.24 (**)	0.26 (**)	0.05	0.16 (*)	0.10	0.21 (**)	0.30 (**)	0.44 (**)	0.46 (**)	0.51 (**)	0.34 (**)	1						
V16	0.04	0.07	0.21 (**)	0.23 (**)	0.04	0.14	0.33 (**)	0.18 (*)	0.11	0.20 (**)	0.21 (**)	0.26 (**)	0.25 (**)	0.36 (**)	0.34 (**)	1					
V17	0.08	-0.02	0.01	0.24 (**)	0.26 (**)	-0.02	0.07	0.17 (*)	0.14	0.21 (**)	-0.03	0.20 (**)	0.21 (**)	0.12	0.09	0.11	1				
V18	0.01	0.08	0.06	0.12	0.27 (**)	0.02	0.12	0.20 (**)	0.28 (**)	0.23 (**)	0.05	0.32 (**)	0.33 (**)	0.23 (**)	0.22 (**)	0.24 (**)	0.48 (**)	1			
V19	0.19 (**)	0.20 (**)	0.06	0.12	0.22 (**)	0.10	-0.01	0.10	0.49 (**)	0.17 (*)	0.24 (**)	0.27 (**)	0.34 (**)	0.12	0.22 (**)	0.18 (*)	0.37 (**)	0.26 (**)	1		
V20	0.18 (*)	0.21 (**)	0.11	0.28 (**)	0.19 (**)	0.12	0.17 (*)	0.32 (**)	0.23 (**)	0.19 (**)	0.02	0.19 (*)	0.33 (**)	0.27 (**)	0.14	0.25 (**)	0.36 (**)	0.34 (**)	0.43 (**)	1	
V21	0.13	0.37 (**)	0.07	0.21 (**)	0.20 (**)	0.17 (*)	0.25 (**)	0.25 (**)	0.16 (*)	0.29 (**)	0.09	0.18 (*)	0.28 (**)	0.31 (**)	0.14	0.13	0.29 (**)	0.32 (**)	0.34 (**)	0.67 (**)	1

注：** P< 0.01 (双尾概率)，* P<0.05 (双尾概率)。

表 4 三种理论模型的验证性因素分析各项指标比较 (n=167)

拟合指数	χ^2 / df	CFI	NFI	TLI	IFI	RMSEA
模型 1	2.482	0.634	0.519	0.594	0.644	0.094
模型 2	2.414	0.656	0.540	0.612	0.667	0.092
模型 3	1.53	0.919	0.893	0.907	0.920	0.057

从表 4 中的验证性因素分析结果得,模型 3 除规范拟合指数(NFI)在 0.90 以下外,其他各个拟合指标都在 0.90 以上, χ^2 / df 为 1.53,远小于 5, RMSEA 只有 0.057,小于 0.1,表明模型具有较高的拟合度和稳定型。所以我们选用种业高管胜任特征的二阶八因子模型结构,这一结构模型验证性因素分析的标准化解的路径图如图 1 所示。

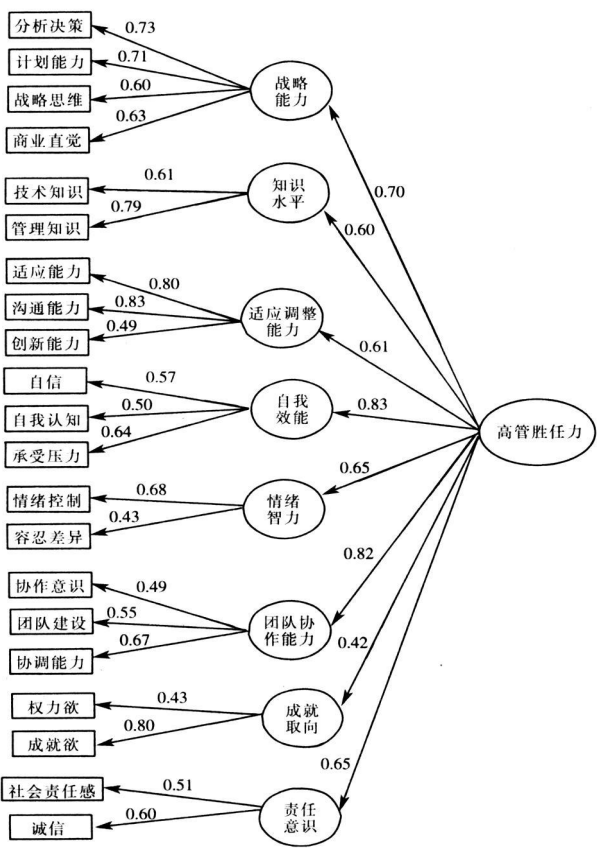


图 1 种业高管胜任特征二阶八因素结构标准化路径模型

3.4 讨论

上述结构方程建模结果表明:中国种子行业高层管理者胜任特征具有 8 个维度,分别是战略能力、知识水平、适应调整能力、自我效能、情绪智力、团队协作能力、成就取向和责任意识。

战略能力在本研究结论中是一个重要的特征指标,该能力在国内外有关岗位胜任特征研究结果

中则比较少见,主要是因为其他胜任特征研究的对象多是趋于稳定和成熟的行业,而中国种业是市场化进程尚不足 10 年、处于成长和转型时期的新兴行业,高层管理者必须具备优秀的战略判断、分析和决策能力,方能把握企业的发展,带领企业走向成功。战略能力作为种业高层管理者胜任力重要因子,符合中国种子企业和行业发展现状。

已有研究表明,专业知识和专门技术是管理者的基本要求^[5],而且在各项通用胜任特征中,只有专业知识是优秀管理者和一般管理者所共有的^[13],种子行业作为技术密集型产业,其高层管理者的技术背景尤其重要。在本研究的样本中,农学和生物专业背景的高管占到样本总量的 72.7%,技术学历背景的比例远高于其他日用品行业和第三产业。知识水平作为胜任特征因子,符合种子行业特点。

本研究中,自我效能感、情绪智力和成就取向都与适应调整能力产生了较强的相关关系,这与 Seibert 等人的研究结果相符。Seibert 研究表明,积极、稳定的情绪特征、自我效能感、成就动机水平可以促使个体在行为过程中保持心理的稳定性,帮助个体积极、主动地调整行为,提高或保持行为的有效性,增强个体对环境的适应性^[14]。Hogan 认为自我效能感等个性特征与工作绩效具有一定的相关性^[15]。从行业角度来看,种业受到客观自然条件影响,具有周期长、风险大、退货率高、客户分布分散、客户管理难度大等特点,种业的高层管理者不仅要有效处理企业的内部运作协调问题,更要面对各种复杂多变的社会环境和客户关系问题,加之整个中国种业又处在重要的转型发展时期,个体心理特征差异对工作绩效的影响会在这种行业所面临的动态复杂环境中更加明显。该四项胜任特征指标符合中国的情景特征。

国内外一些学者将责任意识视为与个体工作绩效相关性最高、最稳定的个性维度^[16,17]。本研究中对责任意识进行了泛化,将个人的诚信和社会责任意识纳入其中。因为种业为影响民生之基础

行业,其发展过程中社会效应显著,政府的政策导向和有关法律法规对企业的社会责任予以刚性约束,种业企业发展受政策性风险和社会效应影响较大,这是一个显著的行业性特征。作为种业企业高层管理者,个人的诚信和社会责任意识一则影响企业员工的行为模式,再则影响千万农户乃至一方安定,对企业的发展影响甚大。责任意识成为中国种业企业高层管理者胜任特征内容,合乎行业特征和中国情景特征。

4 种业高管胜任特征模型的意义及应用

(1)职务分析方面:职务分析是一个过程,不是静态不变的,而是动态优化改进的。传统的职务分析已经不能在动态的人力资源管理环境中发挥中心和基础的作用^[18]。从胜任特征角度进行职务分析,通过对优秀员工的关键特征和组织变量的分析来确定岗位胜任要求。该方法确定的职务要求既能够满足组织当前对岗位的要求,也适应了组织发展的需要。我国种业正处于转型和成长时期,种业企业面临的高动态的竞争环境特征突出,企业高层管理者的能力与环境匹配问题更加重要,运用传统的、适用于静态的职务分析方法局限性太大。运用胜任特征模型,以人一岗一组织匹配为目标,按照组织未来发展的要求重构岗位职责和工作需求,对于种业企业高层人力资源的有效配置和企业的可持续发展均有重要的现实意义。

(2)招聘方面:传统的人员招聘比较重视考察人员的知识、技能等外显特征,而未针对难以测量的核心动机和特质来甄选员工。基于胜任特征的选拔能够帮助企业找到具有核心动机和特质的员工,以胜任特征为甄选指标有利于人才与组织文化相吻合,有利于人才符合企业战略发展和未来竞争环境之需要。胜任特征是建立在预测优异绩效基础上的,它可以确保经由胜任特征甄选出的人才将能够有效地进行高绩效水平的工作。中国种业的发展阶段决定其高层管理者人才竞争十分激烈,成为企业发展和成败的关键,由于复杂和动态的行业竞争环境导致人才的招聘选拔难度很大。本研究建立的胜任特征模型对种业企业高层管理人员的招聘和选拔有直接的指导作用,以研究所得到的 8 项胜任特征作为高层管理者选拔考察的重要要素,可以对招聘的信度产生积极的影响。

(3)培训方面:企业可以根据胜任特征模型中

的各项胜任特征对在职者进行有针对性地培训。Wehrich和 Koontz从胜任特征角度提出了针对管理人员的培训需求模型,考虑到人职匹配和公司战略发展因素的影响,弥补了传统培训体系过分强调当前的绩效,忽略组织战略方面的缺陷^[19]。Raanan研究发现,管理胜任特征的内隐知识是通过经验学习获得的,管理人员的学习风格具有更多带有倾向于行动和具体体验的特征^[20]。我国种子行业企业的培训大多停留在“外显知识”的培训上,而管理者,特别是高层管理者的内隐知识培训存在较大的缺口。因此从本研究建立的种业高管胜任特征模型出发,根据模型中“内隐知识”经验学习的过程来安排种业高层管理者的培训内容和培训方法,特别是针对外部招聘的高层管理者具有很强的现实意义,因为这些人本身在原行业岗位的工作学习中已具备优秀的特质,但往往与种业的高管岗位的胜任需求不尽相符,以本研究结果作为培训方案设计的依据对增强培训针对性、提高培训绩效具有直接效果。

5 研究结论与局限性

本研究表明:种子行业高层管理者胜任特征可归为 8 个因子:战略能力、知识水平、适应调整能力、自我效能、情绪智力、团队协作能力、成就取向和责任意识。其中,自我效能感、情绪智力和成就取向都与适应调整能力产生了较强的相关关系,研究成果具有较好的信度和效度,对种业企业高层管理人员的选拔、调整、培训等人力资源管理活动具有重要的参考价值。

本研究存在着以下局限。首先,主观性问卷评价导致的误差:在研究中,我们主要通过种子行业企业高层经理的主观性评价得出其职位所需要的各项素质和能力指标的重要程度,尽管设计了多源数据(高层管理人员和员工)和补充性访谈以消减结果误差,但主观评估带来的测量误差仍然存在;其次,存在样本限制:本研究的样本基本涵盖了我国中部和南部地区最具代表性的种子公司,但北方地区样本数据由于客观条件限制存在缺失,这可能会对研究效度产生一定影响。

参 考 文 献:

- [1] 闫书鹏.中国种子产业对外贸易形势分析[J].中国种业, 2007, (4): 7-8.
- [2] McClelland D C. Testing for competence rather than for intelligence[J]. American Psychologist 1973, 28: 1-14.

- [3] Boyatzis R E. The competent manager: a model for effective performance[M]. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- [4] Boyatzis R E. Rendering into competence the things that are competent[J]. American Psychologist, 1994, 49: 64-66.
- [5] Spencer L M, Spencer S M. Competence at work: models for superior performance[M]. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- [6] Scholtes P R. The new competencies of leadership[J]. Total Quality Management, 1999, 10(4-5): 704-710.
- [7] Russell C J. A longitudinal study of top-level executive performance[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(4): 560-573.
- [8] 时勘,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,2002,34(3):306-311.
- [9] 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,2002,25(5):513-516.
- [10] 仲理峰,时勘.家族企业高层管理者胜任特征模型[J].心理学报,2004,36(1):110-115.
- [11] 刘学方,王重鸣,等.家族企业接班人胜任力建模——一个实证研究[J].管理世界,2006,(5):96-106.
- [12] 侯杰泰,温忠麟,成子娟.结构方程模型及其应用[M].北京:教育科学出版社,2004.
- [13] Hayes R H, Wheel W S C. Link manufacturing process and product life cycles[J]. Harvard Business Review, 1979, (2): 133-140.
- [14] Seibert S, Crant M, Krammer M. Proactive personality and career success[J]. Journal of Applied Psychology, 1999, 84(3): 416-427.
- [15] Hogan J, Holland B. Using theory to evaluate personality and job performance relations: a socioanalytic perspective[J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88(1): 100-112.
- [16] Barruck M. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis[J]. Personnel Psychology, 1991, 44(1): 1-26.
- [17] 梁建.人事测评技术及其理论发展[J].外国经济与管理,2000,22(7):19-23.
- [18] Shippmann J S, Ash R A, Battista M, et al. The practice of competency modeling[J]. Personnel Psychology, 2000, 53(3): 703-740.
- [19] Wehrich H, Koontz H. Management: a global perspective[M]. Tata McGraw-Hill, 1993.
- [20] 陶祁,冯明.基于胜任力的培训设计研究[J].外国经济与管理,2002,24(4):18-22.

(上接第 15 页)

模型的构建,并以实证研究,得出以下结论:企业技术能力和技术管理能力之间存在着交互耦合的关系,它们共处于企业的技术创新系统当中,作为两个重要的子系统,它们的耦合协同关系是企业创新成功的关键。运用所建立的耦合度模型对 G 集团技术能力和技术管理能力耦合现状进行分析,计算结果表明技术管理能力序参量相对较小,技术能力和技术管理能力的耦合度值和耦合协调度值也都较小,说明还处于较低水平的耦合和协调阶段,还有很大的提升空间,这就要求 G 集团要协调技术能力和技术管理能力的发展目标,在大力提升技术能力的同时,也要高度关注技术管理能力的提升,要使它们协同发展。

参 考 文 献:

- [1] 魏江.企业技术能力论——企业技术创新的一个新视角[M].北京:科学出版社,2002.37-39.
- [2] Malerba F, Marengo L. Competence, innovative activities and economic performance in Italian high-technology firms[J]. International Journal of Technology Management, 1995, 10(4): 461-477.
- [3] Ritter T, Gemunden H G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success[J]. Journal of Business Research, 2004, (57): 548-556.
- [4] 宝贡敏,杨静.企业技术管理在技术创新中的角色——基于浙江省企业的研究[J].科学学研究,2004,(5):546-551.
- [5] 吴伟伟,朱彬,于渤.企业技术管理体系构建研究[J].软科学,2006,(3):133-137.
- [6] 王永初,王启志.耦合度的新定义及其应用[J].华侨大学学报,1999,(3):273-277.
- [7] Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. An overview of the framework for technology-based development[R]. United Nations, 1989. 49-50.
- [8] Fransman M. Conceptualizing technological change in the third world in the 1980's: an interpretive survey[J]. Journal of Development Studies, 1989, 21(4): 572-652.
- [9] Bowonder B, Miyake T. Technology management: a knowledge ecology perspective[J]. International Journal of Technology Management, 2000, 19(7): 663-684.
- [10] 吴大进,曹力,陈立华.协同学原理和应用[M].武汉:华中理工大学出版社,1990.9-17.
- [11] 曾珍香.可持续发展协调性分析[J].系统工程理论与实践,2001,(3):18-21.
- [12] Illing W V. The penguin dictionary of physics[M]. Beijing: Foreign Language Press, 1996. 92-93.