A Study on Competency of the Management in Small-and-Medium-Sized Enterprises

Zhihong Yin, Guangge Lv
School of Applied Science and Technology, Beijing Union University, Beijing, China
Email：yykjtzhihong@buu.edu.cn

Abstract: This paper aims to discover the current situation of on-the-job managers, find factors influencing the competency of managers in small-and-medium-sized enterprises. Using research methods of literature analysis, qualitative & quantitative research, this paper carries out empirical study on the competency of small-and-medium-sized enterprises with the adoption of behavior event interview (BEI), checklist and factor analysis. Several crucial conclusions are drawn as follows: namely, power of influence, planning ability, organizational perceptivity, self-confidence, organizational commitment, foresight, group leadership, profession, decision making, continuous improvement, introspectiveness, self-control and information feedback.

Keywords: Competency; Small-and-medium-sized enterprises; Managers; Analysis of Variance

中小企业职业经理胜任特征模型研究

殷智红，吕广革
北京联合大学应用科技学院，北京，中国，102200
Email：yykjtzhihong@buu.edu.cn

摘　要：本研究旨在了解当前在岗职业经理胜任力水平现状，探讨中小企业职业经理应具备的胜任特征模型。研究基于文献分析，采用关键行为事件访谈技术（BEI）、胜任特征评量表、相关分析等方法，质性研究与量化研究相结合，对中小企业职业经理胜任特征进行了实证研究，并构建了胜任特征模型：影响力、规划力、组织知觉力、自信心、组织承诺、远见、团队领导、专业知识、决断性、持续改善、内省、自我控制、信息反馈。

关键词：胜任特征模型；中小企业；职业经理；差异分析

中小企业在我国国民经济建设中的作用越来越重要，中小企业在产品技术创新、产业结构调整、区域经济发展、解决就业和农村劳动力转移、提高国民生活水平、构建和谐社会等方面发挥着日益重要的作用。然而，与中小企业的迅猛发展相比，中小企业仍存在管理不规范、人才短缺、职业经理素质较低等问题，在某种程度上制约了中小企业的可持续成长。本文主要采用关键行为事件访谈技术，对中小企业职业经理胜任特征进行了实证研究，并构建了中小企业职业经理的胜任特征模型。

1. 胜任特征模型的涵义

胜任特征涉及到工作情境中员工的价值观、动机、个性或态度、技能、能力和知识等特征；胜任特征与工作绩效有密切关系，可以用来预测员工未来的工作绩效；胜任特征与工作任务相联系，具有动态性；胜任特征能够区分业绩优秀者与一般者。只有满足这些特征，才可认为是胜任特征。

胜任特征模型是指担任某一特定的任务角色需要具备的胜任特征的总和，是针对特定职位表现要求组合起来的一组胜任特征。胜任特征模型为某一特定组织、工作或角色提供了一个成功模型，反映了某一既定工作岗位中影响个体成功的所有重要行为、技能和知识，经常被当作工作场所使用的工具。

2. 研究方法与程序

2.1 研究被试

根据关键行为事件访谈的要求，首先确定效标样本的选择标准，然后提名行为事件访谈的优秀组人选

和普通组人选。优秀组人选必须达到如下标准：（1）曾经在本行业获得过表彰的，或依据企业的业绩考核标准，被评为优秀工作者的。（2）有5年以上职业经理的经历。根据以上标准，在中小企业中选择了20名职业经理，其中优秀组10人，普通组10人，他们所在企业涉及计算机、建筑、运输、经贸、制造、服务等行业。被试中男性14人，女性6人；平均年龄40.8岁；文化程度：专科5人，占25%，本科10人，占50%，硕士4人，占20%，博士1人，占5%。

2.2 研究方法和程序

（1）确定优秀组的标准，选择被试。

（2）修订《胜任特征评量表》。访谈了5名中小企业职业经理，均为优秀职业经理。根据访谈的具体情况，由本人和一位心理学工作者，一方面对王继成的《胜任特征评量表》进行修订和补充，另一方面经过不断讨论使得2人编码达成一致意见。

（3）实施行为事件访谈。根据所设计的“关键行为事件访谈提纲”，对被试进行了行为事件访谈，并对访谈内容进行录音。访谈采用双盲设计，即被访谈者只知道自己被选来进行访谈，并不知道在样本选取时的优秀与普通的区别；访谈者事先也不知道被访谈者究竟是属于优秀组，还是普通组。每个被试的访谈时间控制在一小时左右。实际访谈时间最短的45分钟，最长的80分钟。

（4）访谈录音文本转录。将访谈录音整理成文字。然后由研究者对照录音，核查文本。

（5）基于修订《胜任特征评量表》，对文本进行胜任特征编码。运用主题分析和内容分析方法识别主题和编码。初次编码后再次阅读文本，对每个归类编码核查，对其编码正确性进行确认或修正。

（6）数据处理。统计访谈文本里关键行为事件中被试的行为和言语的编码结果。统计基本指标主要为各个胜任特征在不同等级上出现的次数。在此基础上，统计各个胜任特征发生的总频次、等级分数、平均等级分数和最高等级分数。然后对频次、平均等级分数、最高等级分数三个指标进行验证，对优秀组和普通组的每一胜任特征之间的差异进行比较分析。

（7）确定胜任特征模型。根据优秀组和普通组每一胜任特征平均等级分数和最高等级分数进行差异分析结果，确定企业职业经理胜任特征。

3 研究结果与分析

3.1 胜任特征编码一致性分析

（1）胜任特征编码归类一致性分析

两个编码者按照《胜任特征评量表》，对相同文本材料独立编码结果的一致性程度，是影响胜任特征评价法信度的重要因素，是编码结果可靠性、客观性的重要指标。归类一致性是指评分者之间对相同访谈文本资料的编码归类相同的个数及占总个数的百分比。表1是根据这个公式，2名编码者对20名被试归类一致性的计算结果。

Table 1. Coding Consistency on Competency Characteristics of Two Coders

表 1. 两名编码者胜任特征编码归类一致性

被试编码	T1	T2	S	CA
1	79	93	52	0.605
2	98	115	74	0.695
3	45	62	26	0.486
4	76	91	37	0.443
5	85	98	41	0.448
6	69	85	37	0.481
7	61	79	40	0.571
8	60	73	39	0.586
9	63	78	44	0.624
10	75	89	43	0.524
11	47	58	31	0.591
12	67	71	34	0.493
13	81	99	58	0.644
14	60	68	31	0.484
15	77	83	41	0.512
16	63	76	35	0.503
17	70	81	33	0.437
18	54	67	31	0.512
19	67	75	33	0.465
20	61	70	28	0.427
全体被试	1358	1611	788	0.527

注：计算公式是参照温特（Winter，1994）的动机编码手册。具体计算公式为：CA=2S/(T1+T2)，公式中S表示评分者编码归类相同的个数，用T1表示评分者甲的编码个数，T2表示评分者乙的编码个数。

一致性的值从0.443到0.695，总的归类一致性为0.527。部分特征项目归类一致性的值稍低。但这个归类一致性是可以接受的。

（2）胜任特征发生频次、平均分数、最高分数的分析

978-1-935068-18-1 © 2010 SciRes.

计算两个评分者对每个被试编码的频次分数的斯皮尔曼相关系数，平均等级分数、最高等级分数的皮尔逊相关系数，用相关系数值进一步考察两个评分者之间的一致性。结果如表2。

表2结果显示，两名编码者在40个胜任特征的编码频次、平均等级分数、最高等级分数三个指标之间的相关性，绝大多数表现出显著的相关，频次只有1个、平均等级分数有4个、最高等级分数有6个胜任特征项目之间相关性不显著。这说明两名编码者的编码一致性较高。

Table 2. Relativity Analysis on Competency Frequency etc

表 2. 胜任特征频次等相关性分析

胜任特征	频次	平均分数	最高等级
成就导向	0.497	0.539*	0.569**
秩序性	0.871**	0.561**	0.573**
主动性	0.944**	0.762**	0.713**
资讯收集	0.963**	0.513*	0.095
人际沟通	0.901**	0.819**	-0.257
顾客服务导向	0.883**	0.801**	0.701**
影响力	0.781**	0.929**	0.631**
组织知觉力	0.782**	0.555*	0.787**
关系建立	0.895**	0.734**	0.239
培养他人	0.896**	0.707**	0.571**
命令	0.901**	0.815**	0.867**
团队合作	0.631**	0.738**	0.445*
团队领导	0.816**	0.875**	0.872**
分析式分析	0.873**	0.531*	0.725**
专业知识	0.806**	0.713**	0.854**
自我控制	0.844**	0.346	0.672**
自信心	0.823**	0.819**	0.348
弹性	0.769**	0.144	0.341
组织承诺	0.734**	0.711**	0.711**
判断力	0.854**	0.243	0.281
创新	0.922**	0.723**	0.778**
内省	0.602**	0.502*	0.539*
敬业	0.836**	0.681**	0.739**
洞察力	0.848**	0.812**	0.661**
包容性	0.849**	0.564**	0.779**
决断性	0.789**	0.946**	0.622**
关注细节	0.696**	0.583**	0.705**
冲突管理	0.885**	0.963**	0.895**
市场解析	0.749**	0.889**	0.815**
规划力	0.743**	0.878**	0.784**
远见	0.867**	0.801**	0.832**
演绎力	0.851**	0.804**	0.834**
归纳力	0.885**	0.701**	0.732**
移情能力	0.833**	0.834**	0.462*
信息反馈	0.925**	0.516*	0.592**
持续改善	0.675**	0.381	0.563**
危机处理能力	0.792**	0.847**	0.847**
统率力	0.679**	0.658**	0.648**
自我管理	0.816**	0.621**	0.677**
鼓励能力	0.919**	0.831**	0.842**

* 表示在0.05水平上有统计学意义

** 表示在0.01水平上有统计学意义

3.2 不同绩效组胜任特征差异分析

以平均等级分数为指标，计算两个编码者对同一录音文本中某一胜任特征分数的平均数，并将每个胜任特征的分数进行标准化转换（转换成Z分数，再用S=3+2Z/3转换为1~5的5点量表分数），然后比较优秀组和普通组被试每一胜任特征平均分数，检验其差异的显著性，结果见表3。

Table 3. Variance Comparison between Competency Average Scores of Different Achievement Groups

表 3. 不同绩效组胜任特征平均分数差异比较

胜任特征项目	t	df	Sig.
成就导向	0.661	18.000	0.517
秩序性	0.657	18.000	0.520
主动性	-1.152	18.000	0.264
资讯收集	-0.014	18.000	0.989
人际沟通	1.317	18.000	0.204
顾客服务导向	1.204	14.499	0.248
影响力	4.230	18.000	0.001***
组织知觉力	3.477	10.429	0.006**
关系建立	1.284	12.230	0.223
培养他人	0.119	18.000	0.907
命令	1.370	18.000	0.188
团队合作	1.786	18.000	0.091
团队领导	2.242	18.000	0.038*
分析式分析	0.472	18.000	0.643
专业知识	2.769	18.000	0.013*
自我控制	1.527	9.986	0.158
自信心	2.558	18.000	0.020**

弹性	-0.032	18.000	0.975
组织承诺	2.560	18.000	0.020**
判断力	3.582	17.000	0.002**
创新	1.579	15.762	0.134
内省	2.063	11.389	0.063
敬业	1.722	12.988	0.109
洞察力	0.815	18.000	0.426
包容性	1.832	11.915	0.092
决断性	2.280	10.143	0.045*
关注细节	-0.655	18.000	0.521
冲突管理	2.156	9.495	0.058
市场解析	1.564	18.000	0.135
规划力	5.017	18.000	0.000***
远见	3.554	10.775	0.005**
演绎力	1.482	16.233	0.158
归纳力	0.731	18.000	0.474
移情能力	1.844	9.671	0.096
信息反馈	1.756	8.883	0.113
持续改善	2.252	12.276	0.043*
危机处理能力	1.504	9.997	0.163
统率力	1.921	9.966	0.084
自我管理	0.072	18.000	0.944
鼓励能力	0.022	18.000	0.982

* 表示在0.05水平上有统计学意义

** 表示在0.01水平上有统计学意义

*** 表示在0.001水平上有统计学意义

表3中数据表明，优秀组和普通组的平均分在影响力、规划力、组织知觉力、自信心、组织承诺、判断力、远见、团队领导、专业知识、决断性、持续改善这几种胜任特征之间的差异有统计学意义，其它的胜任特征二组之间的差异没有统计学意义，但优秀组的平均数明显高于普通组。也就是说，它们有更高的正向得分。

4. 小结

制定科学的人才选拔、培训和培养标准，已经成为学术界和应用界所关注的热点问题之一。本研究采用关键行为事件访谈技术，通过对中小企业职业经理的访谈，建立了中小企业职业经理的胜任特征模型。研究结果表明：

第一，从胜任特征的编码来看，两名编码者的编码一致性较高。胜任特征编码归类一致性分析表明，一致性的值从0.443到0.695，总的归类一致性为0.527。部分特征项目归类一致性的值稍低，但这个归类一致性是可以接受的。胜任特征发生频次、平均分数、最高分数的分析表明，两个编码者的编码具有较高的一致性。

第二，优秀组和普通组的对比分析结果表明，中小企业职业经理的胜任特征模型包括三类13项：既专业知识、管理能力、个性特征，其中管理能力包括影响力、团队领导、规划力、信息反馈、持续改善和组织知觉力，个性特征包括自信心、组织承诺、远见、决断性、内省、自我控制。

第三，胜任特征作为人力资源管理中的一个新的概念，已经受到了西方学者的广泛关注，在国内相关的研究也逐渐增多。本研究初步揭示了我国中小企业职业经理的胜任特征模型。但是，本研究也存在一些不足，主要是样本量比较少，对于胜任特征模型在不同的管理情境的差异需要深入探索。因此，希望有更多的学者关注管理者胜任特征模型的评价研究，以促进我国人力资源管理的理论和应用水平的提高。

References (参考文献)

[1] Dai Haiqi, Zhang Feng, Chen Xuefeng. Psychology and Education Measurement [M]. Guangdong: Jinan University Press, 2005

[2] Liu Yezheng. Study on Competency Power Model of Human Resources Personnel in Charge in Enterprises [J]. Value Engineering, 2007, 5: 6-9

[3] Feng Ming, Wang Yuejie. Analysis on Influencing Factors of Management Competency Characteristics [J]. Management of Enterprises, 2007, 2: 142-147

[4] McClelland, David C. Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. Psychological Science 9, No.5: 331-339

[5] Competency models: Are self-perceptions accurate enough? Journal of European Industrial Training, 2001, 25(9): 428-441

[6] Dee Halley. The Core Competency Model Project. Corrections Today. Volume: 63. Issue: 7. December

978-1-935068-18-1 © 2010 SciRes.