

doi: 10.12068/j.issn.1005-3026.2017.08.029

服务类企业管理者特征与工作绩效之间的关系

谭国威, 马钦海, 孙 琦
(东北大学 工商管理学院, 辽宁 沈阳 110169)

摘 要: 运用行为事件访谈法, 获得了服务类企业管理者特征, 并在行为事件访谈结果的基础上设计了服务类企业管理者特征调查问卷, 通过对调查问卷结果的分析建立了服务类企业管理者特征模型. 提出了决策能力、学习能力、情绪智力、自我能力、创新能力、成就动机、社会能力、沟通能力、领导能力、应用能力和关怀能力组成的服务类企业 11 维度管理者特征模型, 以及包括任务绩效和周边绩效的服务类企业工作绩效评价模型. 最后, 运用偏最小二乘回归 (PLSR) 分析建立了服务类企业管理者特征与工作绩效关系模型.

关 键 词: 服务类企业; 管理者特征; 工作绩效; 评价指标; 偏最小二乘回归

中图分类号: C 93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1005-3026(2017)08-1206-05

Relationship Between Manager Characteristics and Work Performance in the Service Industry

TAN Guo-wei, MA Qin-hai, SUN Qi
(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China. Corresponding author: TAN Gou-wei, E-mail: 454534210@qq.com)

Abstract: The manager characteristics in the service industry were extracted by applying the behavioral event interview method. A questionnaire on manager characteristics in the service industry was designed, and the model of manager characteristics in the service industry was established based on the results of the questionnaire. Accordingly, an 11-dimensional manager characteristics model was proposed, including decision ability, learning ability, affective intelligence, self-control ability, innovation ability, achievement motivation, social ability, communication ability, leadership, application ability and caring ability. Moreover, an evaluation model on work performance in the service industry was put forward, including task performance and contextual performance. Finally, the relationship model between manager characteristics and work performance was built using the partial least square regression.

Key words: service industry; manager characteristics; work performance; evaluation index; partial least square regression

管理者是一个企业的灵魂, 管理者特征是企
业核心竞争力的重要组成部分. 管理者特征模型
的建立, 可以为服务类企业管理人员的选择提供
依据, 进而为实现企业的目标和发展战略提供支
撑和促进作用. 服务类企业可以运用管理者特征
模型将企业中员工的招聘与选拔、薪酬管理、绩效
考核、员工培训、人员晋升与发展等各项工作有机
地统一起来, 最终形成对企业发展具有重要意义

的人力资源管理系统.

伴随着服务企业的不断发展, 企业为了加强
自身的核心竞争力, 满足企业发展需要, 学者和企
业家越来越关注企业应当采用什么样的人力资源
管理系统. 而管理者特征模型, 是人力资源管理研
究的热点问题. 服务类企业的发展和人力资源管
理对企业管理者特征提出新的要求. 企业发展遭
遇瓶颈, 而导致这种现象的原因在于人才需求的

加强,这使得企业越来越关注人力资源管理的相关工作. 目前企业发展,不仅员工方面,管理方面也有着比较大的问题. 无数事例和调查都已表明,中国服务类企业的管理者需要提高领导力,尤其是处于“承上启下”的,作为战略执行的中坚力量的作用不容忽视,因此,提出管理者特征模型已迫在眉睫.

1 文献综述

管理者特征理论的提出最早可以追溯到古罗马时代,而作为成熟的理论首次提出却是在 1973 年^[1]. 1982 年由学者 Boyatzis 将其应用于管理工作,受到了管理实践者和学者的广泛关注^[2-3]. 管理者特征理论虽然已经提出四十多年了,然而,目前我国对管理者特征的研究仍然处于起步阶段,并且应用于实践的研究成果不多. 王重鸣和陈民科认为管理胜任特征结构是由管理素质和管理技能组成的^[4],何建文提出了创新人才的管理者特征模型^[5],张煜指出了商务谈判者的管理者特征^[6].

由于管理者特征以及构建模型的研究具有很强的复杂性,学者们主要是对管理者特征模型理论及其在各特定行业特征模型的构建进行了研究. 较少部分学者通过调研研究的途径,尝试提出一个适用于企业的通用特征模型. 时勘等利用关键事件访谈的方法探讨了我国通信行业高管特征模型^[7],刘学方等提出了家族企业管理者胜任特征模型^[8]. 张庆龙指出了我国企业内部设计职业通用管理者特征模型^[9]. 但是,在有关管理者特征模型构建的研究中并不存在专门针对服务类企业管理者特征模型构建的理论研究. 所以,本研究旨在探讨如何构建服务类企业管理者特征模型,以及构建出的管理者特征模型在服务企业中的实践应用,为今后的深入研究提供基石.

2 研究方法

2.1 管理者特征问卷设计

基于对国内外有关管理者特征文献分析,目前没有一套成熟的可直接采用的评价量表. 因此,本文将自行构建服务类企业管理者特征量表. 具体步骤如下.

首先,基于目前文献中关于管理者特征的研

究成果进行文献的梳理与总结,将其作为提取初始管理者特征要素的参考来源;然后,依据服务企业的特点进行行为事件访谈,提取管理者特征要素;最后,运用专家小组讨论的方法,对已提炼出的管理者特征要素进行分析与验证,从而得出服务类企业管理者特征量表.

本文最终整理得出服务类企业管理者特征共 11 项要素,进而设计了 21 项问题^[10]. 具体问题见表 1.

2.2 管理者工作绩效问卷的设计

Motowidlo 和 van Scoffer 等^[11-12]提出,除了工作相关绩效之外,一些非工作绩效对组织来讲也很重要,比如员工在团队合作中的表现,对组织忠诚和工作中所表现出来的果断等特质,他们把员工在这些方面的绩效称为周边绩效;因此可以构建一个工作绩效的二维模型,主要包括任务绩效和周边绩效两个维度. 任务绩效与员工的具体工作内容和员工能力密切相关,而周边绩效所要考核的是组织中公民行为的内容^[11].

另一方面,Scotter 和 Motowidlo 利用 400 多名空军机械师的上级评价来测试任务绩效和周边绩效的区别. 实验结果表明,任务绩效和周边绩效的因素相互独立,而个性变量与周边绩效拥有较高的相关性^[12].

对工作绩效的研究分为任务绩效和周边绩效的研究已经是绩效研究领域的主流^[13-15],而且已有成熟量表,所以本研究利用周边绩效和任务绩效来设定工作绩效量表. 如表 2 所示.

2.3 管理者特征与工作绩效的关系分析

为了建立服务类企业管理者特征结构模型,通过设计调查问卷获得相关数据. 问卷共发放 241 份,回收 225 份,有效份数 200 份,问卷回收率 93.36%,有效问卷率为 82.99%. 用 Cronbach 的 α 系数来检验问卷的信度, α 系数越高,量表的内部一致性越好. 量表总体 α 系数为 0.918,分量表 α 系数在 0.84~0.91 之间达到了很高的信度.

本文运用偏最小二乘回归 (PLSR) 构建服务类企业管理者特征与工作绩效之间的关系,将服务类企业管理者特征作为自变量,服务类企业管理人员工作表现作为因变量. 然后根据 PLSR 的计算步骤用 Matlab 进行编程,得到服务类企业管理者特征与工作绩效之间的关系模型,其结果见表 3.

表 1 服务类企业管理者特征量表
Table 1 Manager characteristics in the service industry

服务类企业管理特征要素	编码	测量问题
决策能力	x1	我能在复杂的情境中分析出关键问题,并且可以预测事情发展趋势
	x2	我能针对各种变化制定应对方案,准确评估方案的收益和风险
学习能力	x3	我具备良好的专业技能
	x4	我对工作热情投入,不安于现状,不断学习新知识
情绪智力	x5	我能从别人的行为里看出他们的情绪状态
	x6	我能控制自己的情绪,理智地处理困境,自我激励
自我管理	x7	我对工作吹毛求疵,追求完美主义
	x8	我不满足于现在的状况,寻找更理想的目标
创新能力	x9	我能创新解决问题的思路和方法,并且愿意尝试
	x10	我欣赏和接纳创造性解决问题的人
成就动机	x11	我会被那些能检验自己才智的工作所吸引
	x12	我尽自己最大力量去实现设立目标,想肯定自己在工作中的重要地位
社会能力	x13	我擅长与有不同背景、地位的人打交道,扩大自己的客户群或人际圈
沟通能力	x14	我与人交谈过程中,能获得很多重要信息
	x15	我能在谈话中很快察觉对方话语的含义
领导能力	x16	我热爱自己的事业,为了自己的事业而乐于奉献
	x17	我有能力营造有效的团队,合理分配和激励员工
应用能力	x18	我善于从工作中总结成功的经验和失败的教训
	x19	我丰富的经济管理、知识管理使工作成效提高
关怀能力	x20	我能帮助下属找到工作的意义,让员工了解变革的收益和风险
	x21	我让下属知道自己对他们所做事情的看法

表 2 管理者工作绩效量表
Table 2 Work performance scale

维度	编码	测量问题
工作绩效的任务绩效	y1	我总是能够顺利达到计划目的
	y2	我是在规定的时间内完成工作任务
	y3	我的工作质量保持很高水准,工作效果得到大家的认同
	y4	我工作时间的利用率较高
	y5	我完成的任务符合上级要求的程度
工作绩效的周边绩效	y6	我坚持克服困难以便完成工作任务
	y7	我愿意尽自己最大的努力工作
	y8	我愿意主动帮助其他的同事
	y9	我与同事之间的关系十分融洽

表 3 PLSR 输出结果
Table 3 Output for PLSR

编码	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9
x1	0. 047	-0. 05	-0. 071	-0. 007	0. 100	0. 032	0. 049	-0. 102	-0. 068
x2	-0. 001	-0. 016	-0. 036	-0. 026	0. 042	0. 025	0. 009	-0. 031	-0. 028
x3	0. 061	-0. 043	-0. 045	0. 023	0. 074	0. 009	0. 050	-0. 089	-0. 052
x4	0. 019	-0. 032	-0. 054	-0. 020	0. 071	0. 030	0. 027	-0. 064	-0. 047
x5	0. 032	0	0. 025	0. 046	-0. 019	-0. 029	0. 013	-0. 003	0. 011
x6	-0. 018	0. 012	0. 012	-0. 008	-0. 020	-0. 001	-0. 014	0. 025	0. 014
x7	-0. 033	0. 027	0. 033	-0. 007	-0. 050	-0. 011	-0. 029	0. 056	0. 034
x8	0. 008	0. 019	0. 048	0. 040	-0. 054	-0. 036	-0. 008	0. 036	0. 035
x9	-0. 020	0. 016	0. 019	-0. 005	-0. 030	-0. 006	-0. 018	0. 034	0. 020
x10	-0. 031	-0. 001	-0. 026	-0. 045	0. 021	0. 029	-0. 011	0. 001	-0. 012

续表									
编码	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9
x11	0.126	-0.017	0.061	0.154	-0.030	-0.086	0.060	-0.046	0.013
x12	0.014	0.005	0.021	0.027	-0.021	-0.020	0.003	0.008	0.013
x13	0.083	-0.008	0.046	0.106	-0.027	-0.061	0.037	-0.025	0.014
x14	-0.100	0.015	-0.046	-0.121	0.021	0.067	-0.048	0.039	-0.009
x15	0.072	-0.016	0.021	0.079	-0.001	-0.040	0.038	-0.038	-0.003
x16	0.024	0.01	0.041	0.049	-0.040	-0.036	0.003	0.017	0.025
x17	0.017	-0.037	-0.067	-0.030	0.085	0.039	0.029	-0.074	-0.056
x18	0.008	-0.013	-0.022	-0.008	0.029	0.012	0.011	-0.026	-0.019
x19	0.008	0.013	0.035	0.031	-0.039	-0.027	-0.005	0.025	0.025
x20	-0.012	0.016	0.025	0.006	-0.033	-0.013	-0.014	0.032	0.022
x21	-0.008	-0.002	-0.011	-0.015	0.010	0.011	-0.002	-0.003	-0.006
常数项	2.046	3.266	2.959	2.151	2.818	3.358	2.419	3.558	3.268

3 讨 论

采用交叉有效性检验确定偏最小二乘回归方程中选取成分的个数,计算结果如表 4 所示.

表中: θ^2 表示最大特征值; $Rd(X;t_1,t_2,\cdots,t_h)$ 表示 t_1,t_2,\cdots,t_h 对 X 的累积解释能力; $Rd(f(X);$

$t_1,t_2,\cdots,t_h)$ 表示 t_1,t_2,\cdots,t_h 对 $f(X)$ 的累积解释能力; Q^2_h 表示交叉有效性检验值,其临界值为 0.097 5,由于 $Q^2_2 = 0.618\ 0 > 0.097\ 5$, $Q^2_3 = -0.093\ 2 < 0.097\ 5$,因此选取两个成分即可,并且能够解释 99.89% 的因变量信息,对自变量信息的利用率也达到 98.96%.

表 4 交叉有效性检验
Table 4 Cross validity test

h	θ^2	$Rd(X;t_1,t_2,\cdots,t_h)$	$Rd(f(X);t_1,t_2,\cdots,t_h)$	Q^2_h	临界值
1	1.65	0.958 3	0.988 6	0.982 3	0.097 5
2	1.54	0.989 6	0.998 9	0.618 0	0.097 5
3	0.86	0.989 9	0.999 8	-0.093 2	0.097 5

本文对于模型的解释采用能反映 PLS 变量投影重要性的 VIP 值进行分析,它能够分析 PLS 回归方程中自变量对因变量的解释能力.变量投

影图中因变量的投影较短,说明自变量对于因变量的影响程度较小,反之则大.计算结果如图 1 所示.

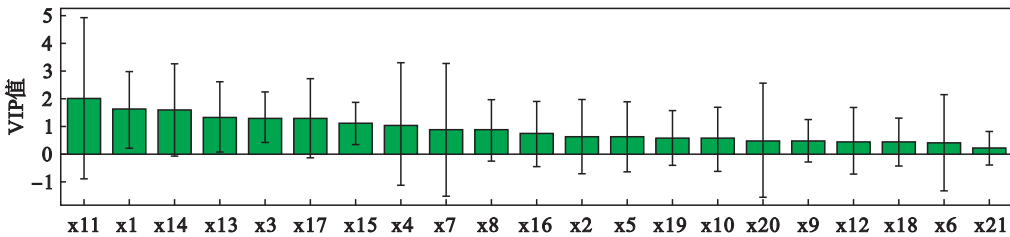


图 1 变量 VIP 值
Fig. 1 VIP value

一般认为,VIP 大于 1 时自变量最重要,在 0~1 之间比较重要,小于 0.5 的则不重要.VIP 值代表自变量对模型拟合的重要程度,如果各自变量对 $f(X)$ 的解释都相同,则所有自变量的 VIP 值均为 1.

4 结 语

本文在前人研究的基础上,以服务类企业为背景,重点对管理者特征模型的构建及其验证方法进行了研究.首先,运用行为事件访谈法、专家

小组意见法、问卷调查法等多种方法,获得了服务类企业管理者特征.综合运用心理学、管理学、经济学等方面的知识,构建了服务类企业管理者特征模型,并从实践的角度出发,提出了独特的见解;其次,在行为事件访谈结果的基础上设计了服务类企业管理者特征调查问卷,通过对调查问卷结果的分析建立了服务类企业管理者特征模型;最后,运用偏最小二乘回归分析(PLSR)建立了服务类企业管理者特征与工作绩效关系模型.

参考文献:

- [1] McClelland D C. Testing for competence rather than for intelligence [J]. *American Psychologist*, 1973, 28 (1): 1 – 14.
- [2] Boyatzis R E. The competent manager: a model for effective performance [M]. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- [3] Spencer L M, Spencer S M. Competence at work: models for superior performance [M]. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- [4] 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.
(Wang Chong-ming, Chen Min-ke. Managerial competency modeling: a structural equation testing [J]. *Psychological Science*, 2002, 25(5): 513 – 516.)
- [5] 何建文. 创新人才胜任力构成要素的实证研究 [J]. *科技管理研究*, 2011 (2): 145 – 148.
(He Jian-wen. Empirical study on the factors of innovative talent competency [J]. *Science and Technology Management Research*, 2011 (2): 145 – 148.)
- [6] 张煜. 商务谈判者胜任力模型及气质性格对胜任状况影响研究 [D]. 成都: 西南财经大学, 2012.
(Zhang Yu. A study on business negotiation competency model and influence by temperament and personality [D]. Chengdu: Southwestern University of Finance and Economics, 2012.)
- [7] 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.
(Shi Kan, Wang Ji-cheng, Li Chao-ping. Research on the competency evaluation model for senior managers [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2002, 34(3): 306 – 311.)
- [8] 刘学方,王重鸣,唐宁玉,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.
(Liu Xue-fang, Wang Chong-ming, Tang Ning-yu, et al. Competency modeling for family enterprises succession — an empirical study [J]. *Management World*, 2006 (5): 96 – 106.)
- [9] 张庆龙. 我国企业内部审计职业通用胜任能力框架设计研究——基于问卷调查的分析 [J]. *会计研究*, 2013 (1): 84 – 96.
(Zhang Qing-long. Study on the design of general competency framework for internal auditing in China—analysis based on a survey [J]. *Accounting Research*, 2013 (1): 84 – 96.)
- [10] He L J, Chen C J, Chiang H T. Top manager background characteristics, family control and corporate social responsibility (CSR) performance [J]. *Journal of Applied Finance and Banking*, 2015, 5(1): 71 – 86.
- [11] Motowidlo S J, van Scotter J R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79 (4): 475 – 480.
- [12] van Scotter J R, Motowidlo S J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81 (5): 525 – 531.
- [13] Brown M E, Treviño L K, Harrison D A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 117 – 134.
- [14] Harrison D A, Newman D A, Roth P L. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(2): 305 – 325.
- [15] Phatak A, de Hoog F. PLSR, Lanczos, and conjugate gradients. Report No. CMIS, 2001 [R]. Canberra: CSIRO Mathematical & Information Sciences, 2001.