

doi: 10.15936/j.cnki.1008-3758.2016.05.006

# 高潜力员工的潜力研究

## ——构念界定与量表开发

王文卓<sup>1</sup>, 孙遇春<sup>1</sup>, 孙秀明<sup>2</sup>

(1. 同济大学 经济与管理学院, 上海 200092;

2. 青岛理工大学 商学院, 山东 青岛 266520)

**摘 要:** 员工的潜力日益成为组织人才选拔与发展的重要因素之一,但其构念界定与测量并不完善。结合质性与量化的研究方法对高潜力员工所具有的潜力的构念进行界定、诠释其维度内涵并开发潜力的测量量表,得出高潜力员工的潜力是由动机、能力、品质三个维度构成的合并型多维构念的研究结论。通过实证研究检验了量表的信度和效度,验证了潜力各维度的内在结构,建立了潜力与三个维度之间的线性函数来测量员工的整体潜力程度。

**关 键 词:** 高潜力员工; 潜力; 动机; 能力; 品质

**中图分类号:** C 933.4

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1008-3758(2016)05-0476-08

## Research on the Potential of High Potential Employees ——Construct Definition and Scale Development

WANG Wen-zhuo<sup>1</sup>, SUN Yu-chun<sup>1</sup>, SUN Xiu-ming<sup>2</sup>

(1. School of Economics & Management, Tongji University, Shanghai 200092, China; 2. Business School, Qingdao Technological University, Qingdao 266520, China)

**Abstract:** Employee potential has increasingly become one of the most important factors in talent selection and development, but its construct definition and measurement require improving. By combining qualitative and quantitative research methods, the potential construct of high potential employees was defined, the dimension connotations were interpreted and the measurement scale was developed accordingly. It was concluded that the potential of high potential employees is an aggregate multi-dimensional construct (AMC), which includes such dimensions as motivation, ability and trait. The empirical study showed that its three subscales have good validity and reliability, verified the inner structure of each dimension, and established a linear function between the potential and its three dimensions to measure employees' overall potential.

**Key words:** high potential employee; potential; motivation; ability; quality

近年来,越来越多的组织意识到对员工的差异化管理会增加组织的效率,并根据价值和独特性对员工进行分类<sup>[1]</sup>。稀缺的人力相关资源应该最先投资在吸引、识别、发展和保留高潜力员工

上,因为他们比非高潜力员工更具有生产效率并能够让组织获得持续性的高回报<sup>[2]</sup>。组织会在高潜力员工身上投入大量的资源和时间来培养和发展他们,使他们能够胜任未来的领导工作。如果

收稿日期: 2016-01-10

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70172037)。

作者简介: 王文卓(1984-),女,辽宁阜新人,同济大学博士研究生,主要从事组织行为与人力资源研究; 孙遇春(1954-),男,山东青岛人,同济大学教授,博士生导师,主要从事人力资源与跨国公司研究。

错误地识别这类非常重要的员工会使组织付出昂贵的代价。实践界和学术界对高潜力员工的定义根据职业发展的结果可以分成两类。狭义的定义认为高潜力员工最终能够进入到组织的高层中,成为组织的领导者。例如,Derr(1987)将高潜力员工定义为是有可能成为公司未来的领导人,经过监控发展最终成功的员工会被给予一个高层的管理岗位<sup>[3]</sup>。广义的定义认为高潜力员工最终既可能成为组织的领导者,也可能不会进入到高层管理团队当中,而是成为其所在领域的专家或以其他方式超越自己,为组织发挥自己的潜能<sup>[4]</sup>。以往的研究对高潜力员工的定义没有达成统一的认知,并且主要从角色的转变、管理层级的晋升等角度来定义高潜力员工,而未从“潜力”的角度出发。Fernández-Aráoz 等(2011)指出许多企业在推出高潜力人才计划之前,竟然没有给“潜力”下一个明确的定义<sup>[5]</sup>。全球范围内的人力资源从业者都报告出他们在如何识别员工的潜力上非常迫切地需求更多(更精确)的指导方针<sup>[6]</sup>。Silzer & Church (2009)指出,在组织中普遍存在的问题是没有很好地定义“潜力”的概念<sup>[4]</sup>。迄今为止,关于高潜力员工所应具备的潜力的概念缺乏系统的理论指导和实证数据支持。只有清晰地界定该概念、内涵及结构,才能对员工的潜力进行测量和评估,识别出高潜力员工。因此,对潜力的构念、维度内涵的研究及测量工具的开发都具有重要的理论和实践意义。

## 一、潜力构念的界定

组织在招聘和发展人才时的关注点逐渐从员工的“技能”转变到员工的“潜力”。Demb & Derr (1989)把“潜力”操作地定义为跨越不同的职业阶段来晋升到公司所重视的特殊岗位上的能力<sup>[7]</sup>。Lombardo & Eichinger(2000)的研究显示出,高潜力由“正确的属性”组成,这些属性是当前领导者拥有的成功的能力素质或他在未来应该具有的能力素质<sup>[8]</sup>。Silzer & Church(2009)认为在工作环境下,潜力通常是指个体展现的其所具有的品质,这些品质能够使其在未来的某个时间点上,在

组织更宽广的范围或不同的角色中做出有效的业绩和贡献<sup>[4]</sup>。Fernández-Aráoz 等(2011)对潜力进行了概括性定义:潜力是指某个人有能力成长,并在未来能够担负起更大规模、更大范围的责任。“更大规模”是指工作仍在同一个领域,但掌管预算或人员更多了;“更大范围”是指工作活动的多样性和复杂性大大增加<sup>[5]</sup>。这个定义能够对应于广义的高潜力员工,所包含的范围比较全面,但是对何种能力能够让其成长没有进行清晰地描述。许多组织把潜力定义为在组织内发展到一个特定的更高层次的可能性。这样的定义很模糊,它能够产生各种不同的理解,并且导致不同的管理者运用不同的标准来进行高潜力员工的识别<sup>[4]</sup>。

虽然学者们对什么是“潜力”及其所包含的内容进行专门的研究不多,但是针对高潜力员工的研究成果则相对丰富,学者们总结了员工所体现出的高潜力行为和特质等内容。本研究在三角互证法的指导下,构建潜力的构念<sup>①</sup>及其内涵结构。所搜集的资料主要有高潜力员工的相关文献(包括学术文献和企业内部报告)及对跨国公司中负责高潜力员工项目的经理和人力资源从业者进行的访谈资料。本研究归纳出 143 条初始条目,通过焦点小组(由 2 位人力资源经理,3 位人力资源专业博士和 1 位组织与行为学教授组成)完成条目的合并和拆分、筛选及归纳分类和命名。最终将潜力内涵结构的条目精减至 57 条并划分为三个维度。根据质性研究的结果得出,潜力包含三方面的内容:动机、能力和品质。Fernández-Aráoz(2014)在哈佛商业评论中指出,潜力是能够适应并能在日益复杂的角色和环境中成长的能力,正确的动机是潜力重要的标志之一<sup>[9]</sup>。由此可以看出,动机属于潜力的一方面。Silzer & Church(2009)指出潜力通常是指个体展现其所具有的品质,这些品质能够使其在未来的某个时间点上,在组织更宽广的范围或不同的角色中做出有效的业绩和贡献<sup>[4]</sup>。因此,品质也是潜力必不可少的组成部分。根据素质冰山模型,品质和动机都是隐藏在“冰山”模型的水平面以下,这些能力素质特质最接近人的个性,难以改变<sup>[10]</sup>。综上,动机、能力和品质

① Nunnally & Bernstein(1994)认为构念是一种变量:“它是抽象的、潜在的,而不是具体的、可观察的。”管理研究者创造出很多构念,是因为这些构念有助于把管理现象概念化。当研究者通常并不充分了解目标构念的具体内容、内部结构,以及操作概念需要的关键测量指标的时候,要使用归纳法进行构念的构建。在这种情况下,研究者需要通过定性的方法去了解构念的内容与结构,结合现有的文献,产生测量指标。

共同组成了潜力构念的内容。

结合 Fernández-Aráoz 等人(2011)对潜力的定义和本研究质性分析的结果,本研究把潜力的构念定义为员工所具有的动机、能力、品质的综合潜在特质,使之能够成长并适应未来新的环境的变化和发展,在条件成熟的时候担负起更大规模、更大范围的责任。同时,本研究认为潜力的构念是一个合并型多维构念(aggregate multidimensional construct,简称 AMC),它由潜力-动机、潜力-能力和潜力-品质这三个维度组成。潜力的构念及其各维度都是不可直接观测的,三个维度代表了潜力的不同层面,每个维度都是必不可少的。在潜力的三个维度中,每个维度又划分为若干子维度。潜力-动机维度包含 5 个子维度,潜力-能力维度包含 4 个子维度,潜力-品质维度包含 5 个子维度,这些维度本身也是不可直接测量的抽象构念。它们都是潜因子型多维构念(latent multidimensional construct,简称 LMC),需要用估计每个构念各个维度背后的二阶潜因子(second-order factor)的方法来估计潜因子型多维构念。对潜力构念的测量可以在指标层面实现,由指标合并到维度,再由维度合并到构念<sup>[11]</sup>。潜力的合并型多维构念模型如图 1 所示。

潜力与三个维度之间的线性函数为:潜力= $a_1 \times \text{动机} + a_2 \times \text{能力} + a_3 \times \text{品质}$ 。本研究采用层次分析(AHP)法,来确定三个维度各自所占的权重 $a_1$ 、 $a_2$ 和 $a_3$ 。首先,本研究对 4 名人力资源与组织行为学的教授及 8 名跨国公司中高潜力员工项目的管理者进行了问卷调查。得到专家意见后再进行归一化处理,以确定各位专家评分的权重并获得判断矩阵。其次,本研究运用 Excel 软件,

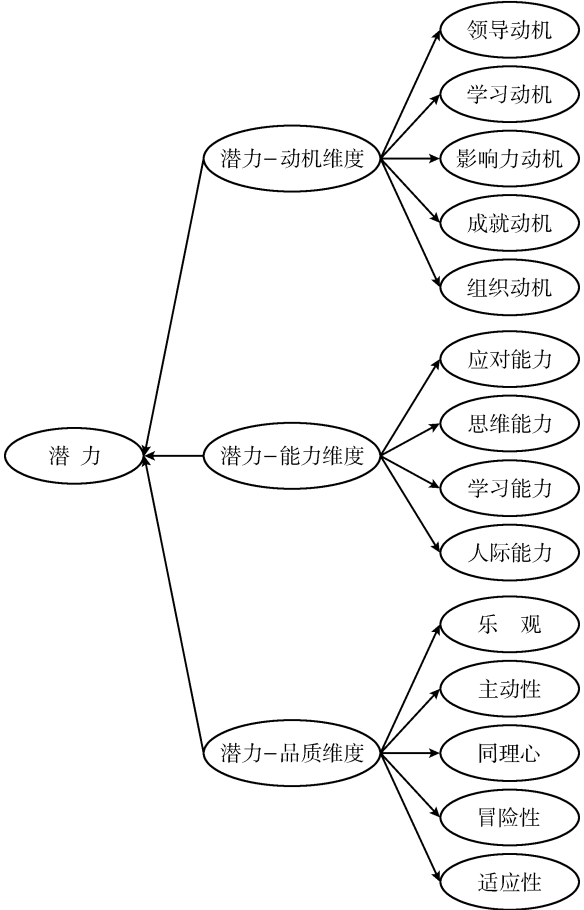


图 1 潜力的合并型多维构念模型

采用方根法来计算动机、能力和品质的权重,其判断矩阵、最大特征值 $\lambda_{\max}$ 、单位化特征向量 $W_i$ (即权重)及相对一致性检验指标 CR 的计算结果如表 1 所示。其中 $CR=0.010\ 6(<0.1)$ ,可以认为判断矩阵具有满意的一致性,权重 $a_1$ 、 $a_2$ 和 $a_3$ 分别为 0.259 7、0.147 9 和 0.592 4,由此可以得出潜力的线性函数为:潜力= $0.259\ 7 \times \text{动机} + 0.147\ 9 \times \text{能力} + 0.592\ 4 \times \text{品质}$ 。

表 1 判断矩阵及计算结果

项目	动机	能力	品质	$W_i$	$\lambda_{\max}$	CR
动机	1.000 0	1.581 6	0.487 0	0.259 7	—	—
能力	0.632 3	1.000 0	0.224 8	0.147 9	3.011 0	0.010 6
品质	2.053 6	4.449 2	1.000 0	0.592 4	—	—

二、潜力维度内涵的诠释

1. 潜力-动机维度

潜力-动机维度被定义为众多动机(领导动机、学习动机、成就动机、影响力动机、组织动机)背后的一个共同因素。这个共同因素反映了员工

想要取得成功、成为领导者、提升影响力、继续学习或想要为组织做出贡献的动机。领导动机意味着个体想要领导的欲望。相比于高潜力员工,某些普通员工也有可能具备良好的领导能力,但是如果此类普通员工所追求的不是职位的晋升或领导地位的提高,那么即使将其提拔,该类员工也不会充分发挥其所具备的能力;而较大的工作压力

和繁重的工作任务量有可能会诱发该类员工的逃避心理进而导致其产生退缩行为。学习动机意味着个体想要学习的欲望。学习动机让个体总是充满着学习的激情,不放过任何可以学习的机会,不仅仅满足在能够学到的知识的内容本身,还会执着地寻找事物的本质和意义。影响力动机意味着个体想要影响自己、他人和组织的欲望。该动机让个体积极地帮助他人和组织完成计划目标,导致自己促使他人发挥出最好的水平。成就动机意味着个体对卓越的追求,对成功的渴望,激励着个体凡事都投入最大的精力。组织动机意味着个体想要参与到组织发展中来的欲望。具有此种动机的个体不单单对自己职业生涯的发展感兴趣,还要把自己的发展和组织的发展联系起来。

### 2. 潜力—能力维度

潜力—动机维度被定义为众多能力(应对能力、思维能力、学习能力、人际能力)背后的一个共同因素。这个共同因素是员工未来进行能力发展的一个基础条件,能够使员工在未来条件适当、成熟的情况下,很好地处理人、事和环境之间发生的各种情况和出现的新问题。应对能力意味着个体对待新的、模糊变化的环境和事物的处理方式及心态。具备应对能力的个体把第一次遇到的问题视为自己新的经历并享受它;不惧怕新鲜事物;接受、理解并积极地寻找新的方法去解决问题。思维能力意味着员工能够从总体的角度来看待问题,进行超越边界的思考,善于整合、筛选和补充等方法。学习能力意味着个体能够持续地寻找新的经历、想法、学习的机会和反馈。此种能力是使个体能够在将来学会并消化专业技能的基础。人际能力意味着个体能够融入团队,并通过情感或者逻辑来带领其他人也融入集体中。

### 3. 潜力—品质维度

潜力—品质维度被定义为众多品质(乐观、主动性、同理心、冒险性、适应性)背后的一个共同因素。这个共同因素能够使员工产生一贯的导致成功的行为,使其能够在各种情境下都取得成功。乐观意味着个体在总体上对未来持有积极的结果期待。具有乐观品质的个体总是展望未来而不会轻易地灰心丧气,对现在与未来的成功有积极的归因。主动性意味着个体主动改变环境、克服阻碍以求达成预定目标的人格特质或行为倾向<sup>[12]</sup>。具有主动性的个体能够采取积极的行动来寻找职业上的机会和相关的发展挑战。同理心意味着能

够设身处地的思考,理解其他人的处境和感受。具有同理心的员工能够很好地和周围的人沟通,快速地转换自己的思考角度,处理好上下级的关系,理解客户的需求。冒险意味着个体更愿意接受严峻挑战,勇敢面对挫折、不畏艰险。高潜力的个体有胆量、不喜欢被限制,当认为自己是的时候愿意承担风险。适应性意味着个体能够根据情况的需求作出相应的行动,而不是根据自己的感受或喜好。他们能够通过自我调整来很快适应新的环境并融入进去,并对批评持开放的态度。

## 三、潜力量表的开发与验证

### 1. 量表的构建及样本的选取

首先,根据质性研究结果,将得出的反映潜力本质及其内涵结构的 57 个条目以第一人称的自我陈述形式进行改编,纳入题库作为测量题项。同时增加 5 条反向计分题项,形成包含 62 条题项的潜力题库。其次,进行内容效度的检验,采用专家评审法。本研究聘请三位组织行为学、人力资源管理 and 心理学领域的专家进行评审。把潜力构念及各维度的定义提供给每位专家,然后由这三位专家逐一对每个题项的基本内容与表述方式进行审核,包括测量题项表达的含义、题项是否恰当地代表了构念维度的内容、题项是否覆盖了研究对象的理论边界、题项的简洁和明了性等。采用内容效度比(content validity ration, 简称 CVR)来确定题库题项的取舍。

通过以上步骤得出动机、能力、品质三个分量表共 58 个题项,结合样本背景信息,形成预试问卷,所有条目都采用五点李克特设计。对北京、上海、沈阳等地的高潜力员工发放预试问卷共 323 份。收回问卷 286 份,其中有效问卷 264 份,有效率为 81.73%。在问卷回收之后,进行预试问卷的项目分析和探索性因素分析工作。根据项目分析的结果删除潜力—动机量表中的 1 个题项和潜力—能力量表中的 2 个题项。根据探索性因素分析的结果再次删除潜力—动机量表中的 1 个题项、潜力—能力量表中的 6 个题项及潜力—品质量表中的 3 个题项。对初始量表进行修正后得到潜力的正式量表。

潜力的正式量表包含 45 个题目并由三个分量表组成,每个分量表有 15 个题项(如表 2~表 4 所示)。



表 2 潜力－动机量表

动机变量		题	项
组织动机	DJ-1	我对组织的长期发展计划和未来要面临完成的战略目标所吸引	
	DJ-2	我对组织的发展方向非常感兴趣	
	DJ-3	我想要参与到组织的发展中使其完成其发展目标	
领导动机	DJ-4	我渴望去领导他人或团队	
	DJ-5	我渴望成为追随者,听从他人的指令	
	DJ-6	我渴望把自己塑造成所在领域的榜样和老师	
学习动机	DJ-7	我喜欢找寻事情的根源	
	DJ-8	我更多地寻找事情经历的“为什么”和“怎么样”,而不仅仅是“是什么”	
	DJ-9	我渴望寻找事物的意义	
影响力动机	DJ-10	我积极地追求自己的成长和进步	
	DJ-11	我渴望自己在组织中能产生自己独特的影响	
	DJ-12	我渴望自己对其他人有正面的影响作用	
成就动机	DJ-13	我愿意努力工作并为了达到“最好”的结果而做出个人牺牲	
	DJ-14	我渴望自己能够在职位上得到晋升	
	DJ-15	我对自己的要求和标准不是很高	

表 3 潜力－能力量表

能力变量		题	项
应对能力	NL-1	我能够不局限于过去的处理方式或规范化的流程,以开放的心态来处理当前的问题	
	NL-2	我能够不受到变化的环境的影响	
	NL-3	我把第一次遇到的复杂问题视为我的新经历,并享受它	
	NL-4	对待模糊的、不确定或还未成型时的事物,心情是舒适的	
	NL-5	我能够发现和运用新的想法来改变过去的实践,或设定新的方向	
思维能力	NL-6	我能够从总体的角度看问题	
	NL-7	我能够想出缺失了什么并能够补充上缺失的环节,作为取得信息和解决问题的一种方式	
	NL-8	我能够超越边界地思考	
	NL-9	我能够面对矛盾的事物,看到一些想法或解决方案与常识相悖时,会考虑到这也可能是真的	
学习能力	NL-10	我能够为学习新的东西而承担风险	
	NL-11	我能够持续地寻找新的经历、想法、学习的机会	
	NL-12	我能够主动寻找反馈	
人际能力	NL-13	我能够和各种各样的人一起工作	
	NL-14	尽管我不同意他人的观点,或不喜欢他人或在有其他冲突的情况下,我仍然能够积极地对待他人	
	NL-15	我能够有效地通过情感和逻辑使他人参与进来,使个体联系在一起。	

表 4 潜力－品质量表

品质变量		题	项
乐观	PZ-1	对工作未来会发生什么,我保持乐观的态度	
	PZ-2	遇到困难时,我总是相信“阳光总在风雨后”	
	PZ-3	我总是看到自己工作中积极的一面	
同理心	PZ-4	生某个人的气时,我会尝试着去考虑他/她的感受	
	PZ-5	我会站在对方的立场上设身处地的思考	
	PZ-6	尽管不同意,但是我会理解他人的观点和处境	
适应性	PZ-7	我很容易适应新的情况	
	PZ-8	我能很快地融入新的环境	
	PZ-9	我对待批评持开放的态度	
主动性	PZ-10	我善于识别机会	
	PZ-11	看到不喜欢的事物,我会去改变它	
	PZ-12	我总是寻求更好的解决办法	
冒险性	PZ-13	我喜欢试着对事情或问题作猜测,即使不一定都猜对也无所谓	
	PZ-14	我不喜欢太多的规则限制	
	PZ-15	我是一个理智的冒险者	

本研究团队选取北京、上海、大连、沈阳等地的跨国公司进行联系,通过网络在线调查和企业拜访等途径,对高潜力员工发放正式量表问卷 760 份,获得有效问卷 634 份,有效率为 83.42%。

2. 量表的信度与效度检验

在获取样本数据后,利用 SPSS 20.0 和 AMOS 20.0 软件对数据进行了信度和效度的检验。标准如下:Cronbach's  $\alpha$  系数至少要在 0.8 以上。组合信度 CR 值至少在 0.60 以上。聚合效度用 AVE 值来检验,判断标准为  $AVE>0.5$ 。区别效度的判断标准是若要保证每两个维度间都具有较好的区别效度,需满足最小的 AVE 值要大于最大的维度相关系数的平方。模型适配度指

标判断,绝对适配度指标  $GFI>0.90$ 、 $AGFI>0.90$ 、 $RMSEA<0.80$ ;增值适配度指标  $NFI>0.90$ 、 $IFI>0.90$ 、 $CFI>0.90$ ;简约适配度指标  $NC(1<NC<3)$ 、 $PNFI>0.50$ 。根据上述方法分别验证潜力各分量表的信度和效度。

(1) 潜力—动机量表

首先,潜力—动机量表的整体信度为 Cronbach's  $\alpha=0.853$ ,证明该量表具有良好的稳定性。由表 5 可知各个维度的组合信度值介于 0.751~0.842,均在 0.60 以上,数值理想。因此,本研究所开发的潜力—动机量表具有良好的内部一致性。

表 5 员工潜力—动机量表的信度和效度分析结果

潜变量	题项	标准化负荷( $\lambda$ )		误差方差	各维度的 Cronbach' $\alpha$ 、 CR 与 AVE
		一阶 CFA	二阶 CFA		
组织动机	DJ-1	0.81	0.82	0.052	Cronbach' $\alpha$ =0.850
	DJ-2	0.83	0.82	0.048	CR=0.842
	DJ-3	0.76	0.71	0.044	AVE=0.641
领导动机	DJ-4	0.67	0.62	0.097	Cronbach' $\alpha$ =0.700
	DJ-5	0.77	0.77	0.075	CR=0.754
	DJ-6	0.69	0.58	0.105	AVE=0.506
学习动机	DJ-7	0.78	0.80	0.086	Cronbach' $\alpha$ =0.767
	DJ-8	0.67	0.64	0.117	CR=0.788
	DJ-9	0.78	0.79	0.071	AVE=0.555
影响力动机	DJ-10	0.65	0.66	0.072	Cronbach' $\alpha$ =0.759
	DJ-11	0.80	0.80	0.073	CR=0.758
	DJ-12	0.69	0.70	0.054	AVE=0.513
成就动机	DJ-13	0.76	0.76	0.156	Cronbach' $\alpha$ =0.743
	DJ-14	0.62	0.63	0.098	CR=0.751
	DJ-15	0.74	0.72	0.197	AVE=0.503
模型拟合	一阶 CFA 拟合指数:GFI=0.913, AGFI=0.905, RMSEA=0.037; NFI=0.972, IFI=0.982, CFI=0.981; NC=1.144; PNFI=0.598				
	二阶 CFA 拟合指数:GFI=0.907, AGFI=0.904, RMSEA=0.035; NFI=0.967, IFI=0.983, CFI=0.982; NC=1.125; PNFI=0.628				

其次,从表 5 可以看出,各个条目均无负的误差方差;一阶 CFA 和二阶 CFA 的标准化负荷值介于 0.58~0.83,未大于 0.95,没有超过或太接近于 1。每个维度的 AVE 值均超过 0.5,表示本分量表具有较好的聚合效度。一阶模型拟合指数为:GFI=0.913, AGFI=0.905, RMSEA=0.037; NFI=0.972, IFI=0.982, CFI=0.981; NC=1.144; PNFI=0.598。二阶模型拟合指数也同样达到标准。一阶、二阶模型拟合指数表示两种模型拟合优度都较好。

再次,AVE 值介于 0.503~0.641,最小的 AVE 值为 0.503。各个维度之间的相关系数介

于 0.42~0.68,其中最大的相关系数的平方为 0.46。比较后可以得出,最小的 AVE 值大于最大的维度相关系数的平方,因此,本分量表具有良好的区别效度。总的来说,潜力—动机量表具有良好的信度和效度。

(2) 潜力—能力量表

潜力—能力量表的整体信度为 Cronbach's  $\alpha=0.861$ ,同时,根据表 6 的数据与检测标准相对比,本量表具有良好的内部一致性和聚合效度,一、二阶模型拟合优度都较好。最小的 AVE 值为 0.504。各个维度之间的相关系数介于 0.40~0.61,其中最大的相关系数的平方为 0.37。比较

后可以得出,本分量表具有良好的区别效度。

表 6 员工潜力—能力量表的效度和信度分析结果

潜变量	题项	标准化负荷( $\lambda$ )		误差方差	各维度的 Cronbach' $\alpha$ 、 CR 与 AVE
		一阶 CFA	二阶 CFA		
应对能力	NL-1	0.78	0.79	0.048	Cronbach' $\alpha$ =0.831 CR=0.836 AVE=0.506
	NL-2	0.66	0.64	0.076	
	NL-3	0.66	0.66	0.057	
	NL-4	0.73	0.70	0.047	
	NL-5	0.72	0.72	0.058	
思维能力	NL-6	0.73	0.74	0.057	Cronbach' $\alpha$ =0.805 CR=0.810 AVE=0.519
	NL-7	0.85	0.83	0.047	
	NL-8	0.62	0.64	0.070	
	NL-9	0.66	0.65	0.047	
学习能力	NL-10	0.73	0.75	0.080	Cronbach' $\alpha$ =0.753 CR=0.758 AVE=0.514
	NL-11	0.79	0.78	0.056	
	NL-12	0.62	0.60	0.071	
人际能力	NL-13	0.69	0.64	0.107	Cronbach' $\alpha$ =0.705 CR=0.753 AVE=0.504
	NL-14	0.71	0.70	0.071	
	NL-15	0.73	0.73	0.094	
模型拟合	一阶 CFA 拟合指数:GFI=0.916, AGFI=0.903, RMSEA=0.030; NFI=0.976, IFI=0.989, CFI=0.988; NC=1.099; PNFI=0.617				
	二阶 CFA 拟合指数:GFI=0.914, AGFI=0.912, RMSEA=0.034; NFI=0.981, IFI=0.985, CFI=0.984; NC=1.126; PNFI=0.627				

(3) 潜力—品质量表

潜力—品质量表的整体信度为 Cronbach's  $\alpha$  =0.926,证明该量表具有良好的稳定性。同时,根据表 7 的数据与检测标准相对比,本量表具有良好的内部一致性和聚合效度,一、二阶模型拟合

优度都较好。最小的 AVE 值为 0.509,各个维度之间的相关系数介于 0.53~0.71,其中最大的相关系数的平方为 0.504。比较后可以得出,本分量表具有良好的区别效度。

表 7 员工潜力—品质量表的效度和信度分析结果

潜变量	题项	标准化负荷( $\lambda$ )		误差方差	各维度的 Cronbach' $\alpha$ 、 CR 与 AVE
		一阶 CFA	二阶 CFA		
乐 观	PZ-1	0.85	0.84	0.029	Cronbach' $\alpha$ =0.865
	PZ-2	0.86	0.86	0.034	CR=0.867
	PZ-3	0.77	0.77	0.042	AVE=0.685
同理心	PZ-4	0.86	0.86	0.025	Cronbach' $\alpha$ =0.894
	PZ-5	0.89	0.89	0.023	CR=0.895
	PZ-6	0.83	0.83	0.025	AVE=0.740
适应性	PZ-7	0.80	0.80	0.042	Cronbach' $\alpha$ =0.802
	PZ-8	0.73	0.72	0.047	CR=0.808
	PZ-9	0.76	0.76	0.041	AVE=0.584
主动性	PZ-10	0.72	0.73	0.049	Cronbach' $\alpha$ =0.749
	PZ-11	0.60	0.59	0.058	CR=0.756
	PZ-12	0.81	0.81	0.043	AVE=0.512
冒险性	PZ-13	0.71	0.72	0.055	Cronbach' $\alpha$ =0.733
	PZ-14	0.69	0.68	0.066	CR=0.757
	PZ-15	0.74	0.74	0.067	AVE=0.509
模型拟合	一阶 CFA 拟合指数:GFI=0.959, AGFI=0.936, RMSEA=0.044; NFI=0.957, IFI=0.981, CFI=0.981; NC=1.771; PNFI=0.693				
	二阶 CFA 拟合指数:GFI=0.951, AGFI=0.929, RMSEA=0.049; NFI=0.948, IFI=0.974, CFI=0.974; NC=1.961; PNFI=0.749				

综上,潜力量表的三个分量表均具有良好的信度和效度,潜力三个维度的潜因子型多维构念结构得到验证,进而确认潜力的内涵结构。

## 四、研究结论与展望

尽管在实践中,对员工的潜力的识别是许多企业关心的重点<sup>[13]</sup>,关于潜力的主题已经在近些年中被一些研究者进行讨论和关注<sup>[14-15]</sup>,但是到目前为止,很少有实证研究涉及企业在他们测量过程中所使用(应该使用)的标准。本研究应用质性研究方法,综合了国外学者的研究成果和国内组织相关从业人员的认知,详细界定了潜力的内涵及其维度。为展开对潜力的系统研究,设计了潜力的调查问卷,根据其理论维度,潜力量表由潜力—动机、潜力—能力和潜力—品质三个分量表组成。通过实证研究数据分析证明三个分量表都具有良好的信度和效度,潜力三个维度的潜因子型多维构念结构得到验证,进而确认潜力的内涵结构。由于潜力的多层次性,动机、能力和品质都是潜力不可或缺的组成部分。本研究认为潜力是一个合并型多维构念,需要建立潜力与三个维度之间的线性函数。根据层次分析法得出潜力的线性函数为:潜力=0.259 7×动机+0.147 9×能力+0.592 4×品质。由于进行AHP评估的专家来自于人力资源与组织行为学的研究领域及不同跨国公司的高潜力员工项目,因此该权重具有一定的普适性。在实际应用过程中,对高潜力员工的识别一定要与组织的战略相结合,由组织内部具有相同组织文化及战略目标的管理者重新采用层次分析法或其他方法来进行权重的确定,依此识别出来的高潜力员工更能够适应该组织的发展要求与目标。通过测量潜力的高低程度不是要识别出未来的领导者或专家(在他们年轻的时候),而是要识别出被认为确实是具有价值给予宝贵的机会进行发展的个体。

本研究的局限在于采用同一被试自我主观汇报的数据,今后可以采用不同来源的数据或者客观数据来进行分析,以进一步检验模型的适用度。同时,本研究主要集中于潜力及测量模型本身,虽然得出的三个分量表的信度和效度得到了很好的验证,但鉴于潜力是一个十分复杂的构念,仍有必要在未来的研究中进一步改善量表的质量。本研

究的主要目的在于对潜力的构念进行初步界定,开发一套符合心理学测量标准的潜力测量量表并加以验证。未来的研究应该更多地采用实证研究方法,进一步探索潜力与复杂的先行因素和后果变量之间的关系,以更好地认识潜力作用的内在机理。

## 参考文献:

- [1] Lepak D P, Snell S A. The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development [J]. Academy of Management Review, 1999,24(1):31-48.
- [2] Collings D G, Mellahi K. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda[J]. Human Resource Management Review, 2009,19(4):304-313.
- [3] Derr C B. Managing High Potentials in Europe: Some Cross-cultural Findings [J]. European Management Journal, 1987,5(2):72-80.
- [4] Silzer R, Church A H. The Pearls and Perils of Identifying Potential[J]. Industrial and Organizational Psychology, 2009,2(4):377-412.
- [5] Fernández-Aráoz C, Groysberg B, Nohria N. How to Hang on to Your High Potentials[J]. Harvard Business Review, 2011,89(10):76-83.
- [6] Konczak L, Foster J. Developing Next Generation Leaders: High Priority on High Potentials[J]. The Industrial-organizational Psychologist, 2009,47(2):39-45.
- [7] Demb A, Derr C B. Managing Strategic Human Resources: Leadership for the 21st Century [J]. European Management Journal, 1989,7(2):148-158.
- [8] Lombardo M M, Eichinger R W. High Potentials as High Learners[J]. Human Resource Management, 2000,39(4):321-329.
- [9] Fernández-Aráoz C. 21st-century Talent Spotting[J]. Harvard Business Review, 2014,92(6):46-54.
- [10] Spencer L M, Spencer S M. Competence at Work: Model for Superior Performance[M]. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- [11] 陈晓萍,徐淑英,樊景立. 组织与管理研究方法[M]. 北京:北京大学出版社,2010.
- [12] Bateman T S, Crant J M. Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations[J]. Business Horizons, 1999,42(3):63-70.
- [13] Buckingham M, Vosburgh R M. The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! [J]. People and Strategy, 2001,24(4):17.
- [14] Baruch Y, Peiperl M. High Flyers: Glorious Past, Gloomy Present, Any Future? [J]. Career Development International, 1997,2(7):354-358.
- [15] Boudreau J W, Ramstad P M. Beyond HR: The New Science of Human Capital[M]. Boston:Harvard Business Press, 2007.