

# 筛选总经理接班人的概念性框架模型研究

杨顺生

( 华中科技大学 管理学院,湖北 武汉 430074)

摘 要:总经理接班人的选择一直是困扰着企业及其高级主管,也是企业最关心的人力资源管理问题之一。基于此,从大量研究文献中提炼出总经理接班人的评价因子体系,包含经验背景、工作才能、人格特质与价值观,并划分为P-S型、P-D型、O-S型和O-D型4大类型。最后,进一步提出筛选总经理接班人的概念框架,对接班人选的过去、现在和未来进行系统的评价和测量。

关键词: 总经理; 接班人; 筛选; 评价因子

中图分类号: C933

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)05-0180-04

## 0 前 言

从人力资源管理观点分析,一家企业只有一位总经理,与组织内部的员工数量相比较,总经理是稀缺的关键资产。选好总经理接班人对一个组织来说,是头等大事,关系到组织今后的生存和发展。由于筛选总经理接班人的实践过程是高度的商业机密,参与筛选的决策者不愿意透露企业内部的商业机密,以避免其筛选的方法被同业所采用,使得竞争者选到适任的总经理,对本企业造成业务威胁;企业内部员工不参与筛选的决策过程,无法得知具体的筛选过程和评量内容,只知道最终的筛选结果;至于外部的人员更不容易了解企业内部的政治权利改变过程<sup>[1]</sup>。因而关于企业如何筛选总经理接班人的相关资料不易获得,造成学者对总经理接班人评量因子和筛选的概念性框架等实证研究比较少,限制了总经理接班人评量因子研究的发展。所以,有关总经理接班人评量因子的研究仍处于探索性的研究阶段。本文将从大量文献中归纳出筛选总经理接班人的评量因子,并进一步提出筛选总经理接班人的概念性框架。

## 1 文献回顾

在企业领导者更迭的研究文献中,以总经理接班人为对象是主要的研究方向。企业通过精挑细选的评估步骤才筛选出最终的接班人,对于这样一位最终胜出的人选,其个人特征一直是研究接班人选学者最为关心的议题。Yau和 Sculli(1990)<sup>[2]</sup>认为组织在筛选人员时,考虑的评量因子有工作才能与人格特质两部分。Earle(1990)<sup>[3]</sup>和 Schulz

(1998)<sup>[4]</sup>提出组织的使命应作为筛选接班人的依据,代表企业必须考虑接班人选的各方面能力能否达成组织的使命,因此人与岗位的匹配研究对于个体和组织绩效具有十分重要的影响。Caldwell和O'Reilly(1990)<sup>[5]</sup>、Hedge和Teachout(1992)<sup>[6]</sup>根据传统的人员筛选议题中重视人与工作匹配的观念,认为个体要能够具备工作职位所需的各种工作才能,如知识、技能与能力等。随着人与岗位的匹配扩展到人与组织的匹配,它更强调组织成员的个人特征与组织特征之间的相容性。Rynes和Gerhart(1990)<sup>[7]</sup>、Bowen等(1991)<sup>[8]</sup>针对人与组织匹配的观念进行研究,发现候选人除了必须具备该职位所需的工作才能外,尚需考虑候选人的人格特质与价值观是否与组织所要求的人格特质与组织价值观相符。Macy(1994)<sup>[9]</sup>对职位与人格特质关系进行研究,提出当职位越高,则筛选候选人时对人格特质重视的程度也相对越高。Sandrick(1996)<sup>[10]</sup>提出一个成功的高级管理人员必须有自己对未来的远景,并能有足够的领导能力将此远景转移成可执行的战略,以及强调高级管理人员的价值观与工作才能的重要性。Raelin(1997)<sup>[11]</sup>在分析美国16家发生高级管理接班事件的企业后,发现组织在进行高级管理者筛选时,首要考虑被选中的高级管理人员的能力与组织战略是否匹配,高级管理人员的专业背景并不是筛选高级管理人员的决定因素。上述学者的观点都是基于人与岗位、组织匹配的论点,以组织需要为出发点考虑候选人的评量因子,认为要达成组织战略候选人所必须具备的能力。通常考虑的因子有候选人的工作能力,以及候选人的人格特质与价值观是否符合组织的要求。

由于高级管理人员面临非常复杂的经营环境,在日常

的决策中要分辨效果和效率两者的差异,有时还必须借助高级管理人员个人的经验背景。Hambrick 和 Mason(1984) [13]、Schwenk(1988) [14]均强调个人经验背景在筛选高级管理人员时的重要性。Guthrie 和 Datta(1997) [14]在探讨个人经验背景与组织绩效的关系时,以候选人的生活经验(年龄)、组织经验(年资)及候选人过去是否有从事类似专业工作经验来衡量个人经验背景,发现继任事件发生前的组织获利能力与接班人的组织经验呈显著正相关,组织规模越大的企业倾向于聘任组织经验越久与生活经验越长的接班人。以上学者以实证研究方法提出组织在筛选高级管理人员时,候选人的经验背景是非常重要的因子之一。在经验背景方面,经常考虑的因子有生活经验、组织经验和专业工作经验等。

Hambrick 和 Mason(1984) [14]采用实证研究对高级管理人员的价值观与组织战略和组织绩效进行研究,发现高级管理人员的价值观对企业的战略和绩效影响深远。Jauch 和 Glueck(1989)也提出影响企业未来目标和使命的生成有4大主要因素:利益相关者的力量,内部资源和权力关系,高级管理人员的价值观,管理团队对企业过去目标和使命发展的理解。以上学者都认为企业在选择高级管理人员时,应该考虑个人价值观因子。

Papadakis 和 Bourantas(1998) [15]采用实证研究对高级管理人员的人格特质与组织战略进行研究,其结论是对组织战略的影响效果来说,高级管理人员的人格特质大于外部环境。Hay(1990) [16]采用规范性研究,强调有效的管理者应具备9种核心特征:应变力、责任感、影响力、概念化、多视角、预见性、敏锐与尊重他人、善于沟通以及具有自知之明。这些特征既不是技能,也不是知识,而是一种“本能”,即人格特质的一部分,可以通过行为观察出来。Handy(1995) [17]在《变动的年代》中提出一些无法由学校或职场中所传授的管理者特质,例如:洞察力、企图心、不屈不挠的精神、强悍与温柔兼具、能以负责任的态度与人共识并处理权力、甚至拥有若干魅力与幽默感。并且,他认为这些人格特质与价值观一样是不容易改变的。Wareham(1996) [18]认为高级管理人员应具备如同古代帝王般的特质,例如:对所处环境是否安全的直觉;对家庭通常有较高的期许;具备几乎无限的能量及驱动力;对他人具有说服力及谈判能力。这些特质均与人格特质有关。

从文献探讨中发现,学者对企业在筛选高级管理人员或接班人选所采用的评量因子有所差异,造成这种结果的原因,可能与学者对高级管理人员或接班人选研究的侧重点不同有关。另外,学者研究的出发点有一个共同的特性,就是基于组织的特性如战略、价值观、任务、职位、角色等,根据这些组织特性因素来制定接班人选的评量因子。而且,学者在名称的使用上是比较一致的,主要的评量因子有经验背景、工作才能、人格特质与价值观4大类。鉴于所有学者提出的4大类评量因子比较全面,本研究将采用此4大类因子作为筛选接班人的评量因子。但是,学者对4

大类因子的具体变量内容并没有一致的观点,此点有待进一步的探讨。

## 2 总经理接班人的评价因子体系

在工作才能、经验背景、人格特质与价值观中,工作才能和经验背景这两个因子与候选人投入职业生涯有关,没有组织经验就没有工作才能和经验背景。工作才能是员工从职场中的工作实践、各种专业训练和自我反思等实践学习过程中累积的能力;经验背景则是员工在企业担任工作职位的经历。因此,两者都是员工在参与企业服务、获得组织经验后产生的职业化资本。随着工作时间的推移,理论上两个因子的内容可以更丰富,例如具备更多的工作才能或担任更多的职位资历。再者,两个因子之间存在相互影响的关系。根据员工经验背景中所担任的职位,一般认为员工已具备从事该职位的工作才能或是专业的工作才能,可以担任特定的职位。因此,基于这个论点,企业可以从候选人的经验背景中去了解其工作才能,也能从候选人所陈述的工作才能来评估其是否适合担任总经理职位。工作才能越丰富,经验背景也越丰富;反之,亦然。从时间角度分析,经验背景是过去的经历或已经发生的事实,是相对静态的;工作才能是在担任不同的工作职位中不断被累积的,是动态的、多样化的。

至于人格特质和价值观,根据学者 Handy 的观点,是学校或职场中所不能传授的。这两个因子是个人在没有投入职业生涯之前就已经形成的,深受家庭和正规教育等社会化过程影响,因此可称为个人拥有的个性化因子。两者的共同点是深藏于内心并影响其行为及思维决策。然而,两者是有差异的:人格特质是个人心理与生理的动态组织,价值观是相对持久的知觉架构;人格特质相对于价值观,容易受到外在环境的影响而进行调整。例如,一位个性积极的高管人员在担任首席财务官后,为保住职位必须遵循法规和公司政策,必须表现出谨言慎行的保守态度,会尽量克制自己的言行以扮演好工作角色。当然,在正常的情况下,企业都是根据职位的特性,选择合适的人格特质人员担任该职位,也就是说总经理职位应该有特定的人格特质要求。价值观不容易受外在环境的影响而改变。例如,公司预算缩减,迫使关闭非核心业务但赚钱的部门。从公司的生存和竞争力角度看,要求高管人员专注核心业务是对的,留住赚钱但非核心的部门以提供现金给公司也是对的。面对两难决策,高管人员明知公司放弃非核心业务但赚钱的部门的决策对该部门的员工是不公平的,但也只能执行公司既定的决策,放弃自己的判断标准。这个决策与其个人价值观是冲突的。但是,尽管高管人员执行了公司既定的决策,其价值观并没有改变。因此,人格特质是相对动态的,而价值观则是不容易改变的。

基于 Rynes 等学者提出的人与组织匹配的观点,企

业在筛选接班人选时以组织需求为出发点，制定接班人选的各项评量因子，也就是组织工作因子会影响个性化因子，如组织要求个人必须具备的人格特质与价值观因子。根据 Papadakis 和 Hambrick 等认为人格特质与价值观会影响企业的战略和绩效，也就是个性化因子也会影响组织工作因子。因此，组织工作因子与个性化因子两者之间是相互影响的。两者最大的差异体现在形成过程中。组织工作因子是个人从事职业工作后建立的因子，个性化因子是个人在没有进入职业生涯前生成的因子。

基于上述分析，本研究提出了筛选总经理接班人的评价因子体系，如附图所示。根据组织工作因子、个性化因子、动态因子和静态因子的组合建立二维矩阵，对评价因子进行分类。这样，便可以得到 4 种类型：P-S 型，例如价值观；P-D 型，例如人格特质；O-S 型，例如经验背景；O-D 型，例如工作才能。4 大类因子对企业运作有其各自的影响效果，企业在筛选总经理接班人时应该同时考虑 4 大因子，以对接班人选有更全面的认识和理解。

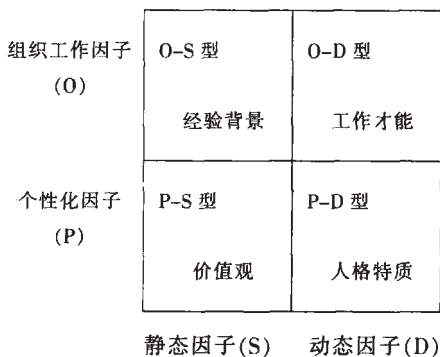


图 1 筛选总经理接班人的评价因子分类

### 3 总经理接班人筛选的概念框架

对企业而言，4 大类因子资料的获取和评估难易程度从容易到困难，依次为经验背景、工作才能、人格特质和价值观；对企业的影响程度，从浅到深依次为经验背景、工作才能、人格特质和价值观。为了提高企业在筛选过程中对接班人选 4 大类因子的信度和效度，避免资料获取和评估困难度高的因子出现评量不正确的风险，以及筛选到不合适的人，从而给企业造成灾难性的影响，在整个筛选过程中，对于资料获取和评估困难度高的因子以及对企业影响比较深远的因子，必须一而再、再而三地进行评估，以便通过不同的评量方法可以准确地衡量该因子。因此，企业接班人计划是一项系统的、长期的工程。本文将总经理接班人的筛选过程划分为 5 个阶段：评估候选人资格和条件；核实候选人资格和条件；验证候选人资格和条件；与企业的人格特质与价值观的比较；人格特质与价值观的展现。

企业以自身利益为出发点，在整个筛选接班人的阶段中，会设定筛选目的。基于组织利益原则，本文归纳

了 5 个筛选阶段的目的如下：第一个阶段是全面评量接班人在 4 大因子广度上的符合程度，主要了解其过去的表现是否被业界所认可，能否提高组织稳定度、降低组织冲突；第二阶段全面评量接班人在 4 大因子变量上的正确性检验，了解接班人选当前的情况，是否熟悉企业的运营，评估接班人融入组织的难易度；第三个阶段，再次检验工作才能、人格特质和价值观因子的正确性，考虑接班人自我成熟度和个人的需求层级；第四阶段评估接班人加入组织后的未来效果，与企业要求的人格特质及价值观比较，预估上任后与组织绩效的关系和可能对组织产生的影响；最后阶段是对接班人的性格特质与价值观的展现，即在进入前任者的权力核心后，通过对接班人在长时间管理实践的观察，了解接班人选的工作行为、特质与组织要求的人格特质的符合程度，对关键问题处理的判断标准，与组织要求的价值观变量的相似度，确保接班人的判断标准以组织利益为优先。

对于接班人计划，以经验为中心的评价方式有潜在危险，必须引入一些科学测评方法。评价方法主要有背景资料和参考资料查证、绩效考评、面谈、测试、问卷调查等。一般来说，测量不同的预测因子，需要不同的方法和工具。其中，背景资料和参考资料查证可以评量学习经历和工作记录，也就是能评量接班人曾经服务过的企业特性相似度次因子以及工作才能的两个次因子；绩效考评是另外一种资料查证的评量方法，可以了解候选人在过去所服务的单位；至于面谈能通过和接班人面对面的交谈，检验接班人在前两项评量方法中所提供资料的正确性；测试则是使用科学的手段，对接班人选的工作才能、人格特质和价值观 3 类因子进行评测；问卷调查是另外一种手段，评量候选人工作才能、人格特质和价值观 3 大类因子，由直属领导、直属下属和同事对候选人进行投票评价；在接班人选进入前任者的权力核心后，长期观察接班人在日常的工作情境下所展现的言行举止，检验接班人的性格特质是否符合组织要求的总经理职位的特质，以及其价值观与组织的价值观是否相匹配。

如附表所示，经过总经理接班人筛选的 5 个阶段，对接班人的过去、现在和未来有完整的评估。整个筛选阶段从 4 大因子的广度着手，从 3 个阶段的逐步深入，到长时间的观察阶段，触及人格特质和价值观因子的深度，从个人的外在表面到内在深层，全面地考察接班人选。

### 4 结束语

本文从大量的研究文献中归纳了总经理接班人的评价因子，并将这些因子系统地划分为 P-S 型、P-D 型、O-S 型和 O-D 型 4 种类型，其中价值观、人格特质、经验背景和工作才能分别属于 P-S 型、P-D 型、O-S 型、O-D 型。在此基础上，本文进一步提出了筛选总经理的概念性框架，对接班人的过去、现在到未来有完整的评



附表 总经理接班人筛选框架

筛选阶段	1.评估候选人资格和条件	2.核实候选人资格和条件	3.验证候选人资格和条件	4.与企业的人格特质与价值观的比较	5.人格特质与价值观的展现
筛选目的 (组织利益)	4大因子广度 过去的表现 被业界所认可 降低组织冲突 提高组织稳定	4大因子正确性 现在的情况 熟悉组织运作 接班人选融入 组织的难易度	3个因子正确性 未来的才能 自我成熟度和 个人的需求层级	两个因子深度评估 未来的效果 与企业绩效的关系 和对组织产生的影响	长时间的管理实践 与组织要求的人格特质 与价值观的相似度
筛选结果	建立初始接班人名单库	产生目标的接班人名单库	产生优选的接班人名单	产生最终的接班人名单	产生最终接班人
重点评量因子	经验背景	经验背景、工作才能	工作才能、人格特质、价值观	人格特质和价值观	人格特质和价值观
重点评量变量	企业的相似度次因子中公司绩效的表现和行业稳定度 行业熟悉度;前任者相似度次因子中组织经验和生活经验	前任者相似度次因子的目前或过去曾在公司任职、组织经验和职业发展模式 企业相似度次因子组织变量中的企业政策、组织历史和规模及内部权力稳定度、管理和领导才能	工作才能因子,领导才能次因子的自我管理、人格特质因子 适应性-自我控制和价值观因子的追求,卓越变量	企业指定总经理的人格特质和价值观和企业要求的人格特质和价值观的所有变量	前任者相似度次因子进入前任者的权力核心 企业能预测最终的接班人选对特定管理情境会有一致的行为取向和判断标准
评量方法	背景资料与参考资料查证、绩效考评	面谈	候选人所处情景、被控制的测试、人格特质和价值观量表	360度的问卷调查	自然观察
操作人员	人力资源专家与筛选决策者	人力资源专家与筛选决策者	人力资源专家与筛选决策者	直属主管、员工、同事与筛选决策者	筛选决策者

估。此框架包含 5 个筛选时序，每一个筛选时序明确地定义组织目的、重点评量因子、重点评量变量、评量方法、操作人员以及筛选结果等内容。本研究丰富了总经理接班人筛选研究的内容，可以作为后续实证和案例研究的基础；而且此研究有利于企业相关人员进行总经理接班人筛选时，在有限的时间内使用多种的评量方法，更科学地交叉评估候选人，提高 4 大因子变量及被评量变量的准确性。

参考文献:

[1] Allen M P and Panian S K. Power. Performance and Succession in the Large Corporation[J]. Administrative Science Quarterly, 1982, 27(4): 538- 547.

[2] Yau W S L & Sculli D. Managerial Traits and Skills [J]. The Journal of Management Development, 1990, 9(6): 32- 40.

[3] Earle P W. CEO Selection: Strategic leadership [J]. Trustee, 1990, 43(3): 24.

[4] Schulz D P. Succession Planning Seen as Vital for Wide Range of Retail Jobs[J]. Stores, 1998, 80(7): 94- 96.

[5] Caldwell D F & O'Reilly C A. Measuring Person-job Fit with a Profile- Comparison Process[J]. Journal of Applied Psychology, 1990, 75(6): 648- 657.

[6] Hedge J W & Teachout M S. An Interview Approach to Work

Sample Criterion Measurement[J]. Journal of Applied Psychology, 1992, 77(4): 453- 461.

[7] Rynes S & Gerhart B. Interviewer Assessments of Applicant Fit: An Exploratory[J]. Personnel Psychology, 1990, 43(1): 13- 35.

[8] Bowen D E, Ledford G E Jr, & Nathan B R. Hiring for the Organization, not the Job[J]. The Academy of Management Executive, 1991, 5(4): 35- 52.

[9] Macy G J. The Selection of General Managers: Some Potential Problems and Suggestions [J]. Journal of General Management, 1994, 12(3): 76- 87.

[10] Sandrick K. From CFO to CEO: What does it Take to Make the Leap [J]. Health Financial Management, Iss. HFM Resource Guide Supplement, 1996: 5- 11.

[11] Raelin J A. Executive Professionalization and Executive Selection[J]. Human Resource Planning, 1997, 20(2): 16- 27.

[12] Hambrick D C and Mason P A. Upper Echelons: The organization as a Reflection of Its Top Managers [J]. Academy of Management Review, 1984(9): 193- 206.

[13] Schwenk C R. The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making[J]. The Journal of Management Studies, 1988, 25 (1): 41- 55.

[14] Guthrie J P & Datta D K. Contextual Influences on Executive Selection: Firm Characteristics and CEO Experience[J].

# 试论科学人才观视角下的企业集成创新平台建设

——以湖北省化学研究院为例

熊柏柳, 王子宽, 赵新国

(湖北省化学研究院, 湖北 武汉 430074)

**摘 要:** 面对知识经济时代日趋激烈的市场竞争压力, 如何吸引、留住和用好人才, 充分发挥人才在企业集成创新中的作用, 不断提高企业核心竞争能力, 是企业面临的重要课题。以科学人才观为视角, 分析了人才强业战略与集成创新平台构建的关系, 并进行了有益的探索。

**关键词:** 科学人才观; 集成创新; 管理机制

中图分类号: F279.270.63

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)05-0184-03

## 0 前 言

知识经济时代, 科技进步日新月异, 知识和人才已经成为新时代两大战略的支点。人才作为新知识, 新技术的创造者、承担者、传播者和使用者, 其数量和质量, 尤其是高层次的创新能力, 正在成为制约经济增长和社会进步的关键因素。企业作为自主创新的主体, 构建集成创新平台, 充分发挥人才资源优势, 不断提高自主创新能力, 是其从容应对市场竞争、提高核心竞争力的关键。

## 1 基于科学人才观的企业集成创新

科学人才观, 是对何谓人才、人才在经济社会发展中的地位、作用以及如何使用人才的总的看法和根本观点。它是由人才资源是第一资源的观念、人人都可以成才的观念、以人为本的观念和与之相配套的政策、理念、制度、措施等组成的科学体系, 涵盖了经济社会发展中人才管

理的各个领域, 体现在选人、用人、留人、育人的各个环节, 贯穿于吸引、培养、留住、用好人才的全过程。

集成创新, 是指使各种相关技术有机融合, 形成具有市场竞争力的产品和产业<sup>[1]</sup>。具体到企业来讲, 集成创新, 是指围绕重大科技攻关和关键核心技术, 科学配置不同学科、专业的人才资源, 集成人才优势、技术优势和资源优势, 研究开发高新技术产品, 形成产业集群和规模效应的创新过程。

### 1.1 科学人才观与企业集成创新

如附表所示, 科学人才观的3个核心理念对企业集成创新中人才资源的机制创新、管理创新和环境构建都提出了要求, 可以看出, “人才资源是第一资源”的观念要求企业确立人才, 尤其是关键人才在集成创新中的核心地位, 建立一套科学的人才资源开发和管理体系, 充分调动人才的创新积极性, 形成人才的创新合力。“人人都可以成才”的观念, 要求企业为员工创造成长的环境, 为员工提升素质、展现才能、发挥作用提供条件。“以人为本”的观念, 要求

The Journal of Management Studies, 1997, 34(4): 537-560.

[15] Papadakis V & Bourantas D. The Chief Executive Officer as Corporate Champion of Technological Innovation: An Empirical Investigation [J]. Technology Analysis & Strategic Management, 1998, 10(1): 89-109.

[16] Hay J. Managerial Competence or Managerial Characteristics [J]. Management Education and Development, 1990, 21(5): 305-315.

[17] Handy C. Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organi-

zation [M]. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995.

[18] Wareham J. The CEO as Emperor[J]. Across the Board, 1996, 33(8): 49-50.

(责任编辑: 胡俊健)

收稿日期: 2007-01-12

作者简介: 熊柏柳(1958-), 男, 湖北省化学研究院党委副书记、副院长、副研究员, 研究方向为企业发展战略和人力资源管理; 王子宽(1979-), 男, 工程师, 研究方向为管理经济学和企业文化; 赵新国(1952-), 男, 经济师, 研究方向管理科学。