

A财险公司基层经理胜任特征模型构建

2011-08-09 10:31:15

雷轶

(南昌航空大学经济管理学院, 江西 南昌 330013)

【摘要】本文以笔者曾在A国有控股的财险股份有限公司的实践工作经历为基础,总结了该公司对基层经理胜任特征构建的具体做法及在应用方面的管理策略,为我国从事人力资源管理研究和实践的人员提供一个具有参考意义的实例。

【关键词】基层经理 胜任特征 人力资源

一、研究背景

A财产保险股份有限公司成立于2003年10月,资本金47.2亿元人民币,是一家总部设立于上海的全国性财产保险公司。公司现有分公司35家,中心支公司268家,营销服务部超过1300家,公司共有21057名员工,其中营销服务部经理、副经理共1653余人。业务规模从2004年的15亿元到2007年突破100亿元,之后一直处于100亿至110亿之间,市场份额排名处于行业第5位。

在2008年后,总公司人力资源部对负责营销服务部工作的1653余名基层经理的管理活动日益渐增,主要表现为一是基层经理离职率远高于公司整体离职率,二是基层经理的经营绩效逐年下降,三是基层经理的经营行为合规性较差,四是基层经理对公司的归属感日益低下,五是基层经理人员素质良莠不齐。

在这种背景之下,总公司人力资源部于2009年开始着手构建公司内部基层经理胜任特征工作,为各分公司、中支公司在招聘甄选、提拔晋升基层经理等人力资源管理工作时提供指导意见。

二、基层经理胜任特征模型构建

1. 收集条目

从1653名基层经理人群中挑选出过去3年的绩效记录均为优秀的32人,以及曾担任基层经理,现晋升为中心支公司负责人的12人,共44人进行深度访谈,引导和诱导高绩效基层经理表现出对其胜任特征应该有的观点和看法,区别普通绩效基层经理和高绩效基层经理的特质,通过合并了相同意义的特征条目,并将条目进行了具体化、可操作化的修改,共得出以下49条胜任条目。的Likert五点等级量表调查问卷。

2. 正式研究

发放280份问卷给历年绩效评价为优秀的营销服务部经理,回收有效问卷246份,用spss for windows 11.5统计软件对正式调查数据进行主成分因素分析, KMO检验值达到0.731,表示适合进行因素分析,此外,从Bartlett球形检验的 χ^2 的值为14439.73(自由度1176)达显著,代表母群体的相关矩阵间有共同因素存在,适合进行因素分析。采用主成分分析法,提取特征值大于1的因子14个,经过正交旋转,累计解释方差73.895%,特征值总和为36.21。在探索性因素分析中看出因素12、13、14分别只包含一个特征,所涵盖的项目太少,将之删除较为适宜。另外,从陡坡图中可看出,在第8到10个因素之后,坡度较为平坦,因此保持7到10个因素较为适合。对剩下的38条特征条目作因素分析, KMO和Bartlett系数都显示适合作因素分析,提取特征值大于1的因子8个,经过正交旋转,累计解释方差66.321%,特征值总和为23.21。

本次数据中累积方差解释率达到了66.321%,说明了结构效度良好,在共同度方面,所有项目的公因子方差都大于或等于0.5,说明解释了观测变量的大部分变异,根据各个条目的具体内容,对各胜任特征因子进行命名,从每个因子所包含的项目和内容为依据,将它们分别命名为:

(1) **个人禀赋:**营销服务部经理的业绩与个人的人脉资源、市场基础和业务渠道密切相关,鉴于许多特征均来自于经理的先天背景,比如家庭背景、人脉基础等,故我们定义为个人禀赋特征。

(2) **团队管理:**营销服务部经理的重要职能是带领团队拓展业务,明确团队成员的基本工作职责,公平、公正对待同事,以及为激励辖内优秀成员,保持与下属的良好人际关系,是基层经理的另一重要胜

任特征。

(3) **专业知识**：丰富的实践知识和专业知识结构，熟悉当地的保险市场行情，掌握其他竞争主体的即时信息，具有成本管理意识也是高绩效基层经理的基本特征。

(4) **成就动机**：优秀的基层经理常常设定某项标准来衡量或改善自己的表现与成果，这个标准可能是自己设定的目标，也可能是对自己过去行为的改善甚至是没有人做过的事情。

(5) **主动积极**：在问题解决之前，基层经理所表现出来的耐力、毅力和态度。它也表示基层经理的行动多过于别人对他的期待，另外，这个特征的重要性在于他对相关的其他特征的影响较大，譬如在团队管理、人际沟通方面等等。

(6) **个人品质**：基层经理在道德方面的体现，是指个人所拥有的坦诚正直、敢于负责、赢得他人的信赖和信任的品质。

(7) **市场开拓能力**：基层经理须直接面对市场，需具备一定的开拓能力和影响顾客的能力，向别人保证自己的能力、可信度或其他特质，说服顾客购买公司的保险产品。

(8) **解决问题能力**：高绩效的基层经理常能事先对困难做出判断，在处理具体问题时，能根据不同形势运用不同的处理方法，在碰到困难时常备有替代方案。

三、胜任特征模型应用策略

在实际运用过程中，各分公司可以基层经理的8个胜任特征为依据，在人力资源管理的工作分析、人员招聘、内部甄选、绩效考核和培训内容设置等进行相应开发和拓展。

1. 工作分析

根据高绩效基层经理的特征和行为定义工作岗位的职责内容，具有更强的工作绩效预测性，能够更有效的为选拔、培训员工以及为员工职业生涯规划、奖励、薪酬设计提供参考标准，在制定基层经理的岗位说明书时，可依照该8项胜任特征界定基层经理的工作规范和进行工作描述。

2. 人员招聘

从每个胜任特征中挑选出具体的条目进行相应的结构化设计，对答案进行标准化区分。根据8个胜任特征进行相应的结构化设计，如在“个人禀赋”特征中，可重点考察其在保险业内的人脉资源，在“成就动机”特征中，可进行相应的压力面试考察其心理承受力，在“专业知识”特征中，可考察其对保险法规和当地竞争主体的了解程度。

3. 绩效考核

基层经理胜任特征来自于优秀基层经理与普通基层经理的区别，以它为基础而确立的绩效考核指标，体现了绩效考核的精髓，能真实地反映员工的综合工作表现，各分公司可从各条目中提取出具体的KPT指标，构建适合自己的考核体系。

4. 培训内容设置

基于胜任特征的培训是为基层经理量身定做培训计划，帮助基层经理弥补自身“短板”的不足，有的放矢突出培训的重点，省去分析培训需求的繁琐步骤，杜绝不合理的培训开支，提高了培训的效用，取得更好的培训效果，进一步开发员工的潜力，为企业创造更多的效益。

在实际应用中，特别需要注意“个人禀赋”的胜任特征，许多优秀的营销服务部经理认为，大部分高绩效的基层经理确实带有很多先天的条件：家庭成员的影响力、总公司的市场基础、业内很有影响力的代理人等，被访的营销服务部经理普遍认为是个人主观努力之外的客观条件产生了高绩效的业绩，对此，本研究在忠于客观事实的基础上命名为“个人禀赋”特征，但是，需要避免对该特质的过度庸俗化理解，从而忽略了基层经理的主观能动性，“个人禀赋”特征包含的7条条目显示，如没善加利用各种禀赋或资源，也不一定带来经营绩效。

四、小结

在实际工作中，基层经理常常集管理职责和业务拓展于一身，即须面对上级机构多部门的领导，又须根据瞬间变化的市场做出决策，且在公司内部的流动性比较差。许多公司总部常常把基层经理当作执行公司经营活动的被动操作者进行管理，忽略了基层经理的工作性质，在学术研究方面，关于基层经理的研究成果也鲜有所闻。

本案例研究以笔者曾在A国有控股的财险股份有限公司总部的实践工作经历为基础，总结了该公司构建基层经理胜任特征的具体做法及在应用方面的管理策略，为我国从事人力资源管理研究和实践的人员提供一个具有参考意义的实例。

作者简介：雷轶（1981--）女，博士，南昌航空大学经济管理学院，研究方向：经济管理。

（备注：以出刊内容为准）

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [关于本站](#) | [版权声明](#) | [诚聘英才](#) | [联系方式](#) | [友情链接](#) | [我要统计](#)

主管：中国人民银行昆明中心支行 版权所有：《时代金融》杂志社

网络实名：时代金融、时代金融杂志、时代金融杂志社、《时代金融》编辑部

社址：昆明市正义路69号

电子邮箱：ynsdj_r@126.com 电话：010-57107535 0871-3212464

版权所有 未经许可不得复制或建立镜像

电信与信息服务业务经营许可证：京ICP备案中 组织机构代码：79718261-3