

# 家族企业高层管理者胜任特征模型\*

仲理峰<sup>1,2</sup> 时 勘<sup>1,3</sup>

(<sup>1</sup> 中国科学院心理研究所,北京 100101) (<sup>2</sup> 北京大学光华管理学院,北京 100871)

(<sup>3</sup> 清华大学现代管理研究中心,北京 100101)

**摘 要** 通过对 18 名家族企业高层管理者的关键行为事件访谈,建立了家族企业高层管理者胜任特征模型,初步结论是:(1)采用 BEI 关键事件访谈方法揭示高层管理者胜任特征模型,胜任特征的出现频次和平均等级是较为稳定的指标,最高等级分数受到了访谈长度的影响。研究还发现,胜任特征的平均等级、最高等级都能区分绩效优异和绩效一般的家族企业高层管理者。(2)我国家族企业高层管理者的胜任特征模型包括:威权导向、主动性、捕捉机遇、信息寻求、组织意识、指挥、仁慈关怀、自我控制、自信、自主学习、影响他人等 11 项胜任特征。其中,与国外企业高层管理者通用胜任特征模型的 9 项相一致,与国有企业高层管理者的通用胜任特征模型的 5 项相一致。而威权导向、仁慈关怀是我国家族企业高层管理者独有的胜任特征。

**关键词** 胜任特征模型,行为事件访谈,家族企业,高层管理者。

**分类号** B849:C93

## 1 前 言

胜任特征(competency)的研究最早可追溯到“管理科学之父”W. Taylor 对科学管理的研究,当时称之为“管理胜任特征运动(Management Competencies movement)”<sup>[1]</sup>。1973 年,McClelland 发表了“测量胜任特征而不是智力”<sup>[2]</sup>一文,掀起了研究胜任特征的热潮。此后,人们在差异心理学、教育与行为学、工业与组织心理学等领域对胜任特征进行了大量的理论和实证研究,取得了较为丰富的研究成果<sup>[3]</sup>。胜任特征是个体的较为持久的潜在特征(underlying characteristic),它与一定工作或情境中效标参照的(criterion-referenced)有效或优异绩效有因果关系(causally related)<sup>[4]</sup>。胜任特征通常可以分为五个种类或层次,由低至高依次为:动机、特质、自我概念、知识和技能。

胜任特征模型(competency model)则是由特定职位要求的优异表现组合起来的、包含多种胜任特征的结构,它“描述了有效地完成特定组织的工作所需要的知识、技能和特征的独特结合”<sup>[5]</sup>。Bennis (1984)研究了 90 位美国最杰出和最成功的领导者,发现他们共同具有 4 种胜任特征:令人折服的远

见和目标感;清晰地以下属乐于接受的方式表述这一远见;始终如一地全身心追循这一远见;了解并能发挥自己的优势<sup>[6]</sup>。Spencer and Spencer(1993)总结了近 20 年中采用关键事件行为访谈法(Behavior event interview, BEI)研究胜任特征的进展和成果,提出了包括企业家在内的五种职位的通用的胜任特征模型,并通过 216 名企业家的跨文化比较研究,发现了能够区分表现优秀与表现一般的企业家的四类胜任特征<sup>[7]</sup>。Behling(1996)在总结现有的魅力领导模型的基础上,提出了一个包括形象地表述使命、给下属提供体验成功的机会等 6 个胜任特征在内的魅力型领导模型<sup>[8]</sup>。时勘等人(2001)也在我国文化背景下进行了通信业管理干部胜任特征模型的评价研究<sup>[9]</sup>。但是,针对我国家族企业高层管理者胜任特征模型的专门研究尚未见到。

目前,我国家族企业已经完成了创业初期资本的原始积累,转入组织变革和发展时期,如何解决企业的家族式管理和现代化管理的矛盾问题,也日显尖锐。企业高层管理者是家族企业发展到一定阶段后改革、创新和提升企业竞争力的决定因素。那么,与国内外其他企业高层管理者相比,成功的家族企业高层管理者应具备哪些胜任特征?这些胜任特征

收稿日期:2002-03-17

\* 教育部人文社科重点基地 2002 年重大项目(项目资助号:02JAZJD630002)、国家自然科学基金(项目资助号:70072031)。

通讯作者:时勘,电话:(010)64854350; E-mail: shik@psych.ac.cn

相互之间的关系怎样?人力资源管理研究人员应该对这些问题进行理论和方法探索,以便为家族企业高层管理者的选拔、发展和绩效评价等提供理论依据。

## 2 方法与过程

### 2.1 被试

本研究选择绩效优异者的指标是综合的绩效标准:主要包括企业过去一年的销售额、企业的美誉度以及温州企业家协会的提名认可。根据确定的标准,在浙江省温州市选定了参加行为事件访谈的家族企业高层管理者 20 人,其中,绩效优异者 10 人,绩效一般者 10 人。参加访谈研究的被试分别来自温州的鹿城、瓯海和龙湾三个经济开发区和工业区的中小型家族企业。其中男性 19 人,女性 1 人,年龄最大的 56 岁,年龄最小的 28 岁,平均年龄 40 岁。访谈人员和被访谈者事先均不知道样本中谁属于优秀组或者一般组。

### 2.2 工具设计

我们为关键行为事件访谈设计了《行为事件访谈提纲(A)》、《行为事件访谈提纲(B)》和《行为事件访谈信息记录卡》。其中,《行为事件访谈提纲(A)》包括访谈目的、访谈问题等,供被访谈人使用;《行为事件访谈提纲(B)》除了有访谈目的、访谈问题外,还包括访谈程序和各访谈阶段的注意事项,供访谈人使用;《行为事件访谈信息记录卡》由 15 个项目组成,用来记录被访谈人在访谈过程中的行为表现、办公室环境布置情况等。我们还配备了录音笔对访谈进行录音。

本研究采用的《胜任特征词典》,是时勘等人(2001)修订并在我国使用过的 McBer Company of Boston 开发的专用手册。词典包括现有研究确定的、对大多数行业组织的成功领导者通用的 20 项胜任特征和编码词典。该词典使用之前,我们又根据预试的访谈结果进行了讨论和修改,使其文字表述更加适合我国家族企业的实际状况,同时,还增加了访谈资料中可能出现的特殊胜任特征的编码系统要素。

### 2.3 行为事件访谈

访谈安排在被访谈者的办公室里进行,所有访谈过程都严格按照《行为事件访谈提纲(B)》的内容和要求来操作。在征得被访谈人同意后,对所有被访谈者的谈话内容都进行了录音。谈话最长的 94 分钟,最短的 30 分钟,平均 51 分钟。此外,还根据

《行为事件访谈信息记录卡》对被访谈人在访谈过程中的表现等内容进行了记录,作为对胜任特征编码内容的补充。

### 2.4 胜任特征编码

访谈录音的内容首先被转录入计算机、校对内容后,整理成文本,最后获得了 18 份文本材料,(一般组有 2 份录音的内容因被访谈者的口音、表述内容难以分辨等原因,未能整理成文本),共约 12 万字。编码小组由 2 名心理学博士研究生组成。首先,编码者学习和讨论了修订过的《胜任特征编码词典》。在不知道谁是优秀组、谁是一般组的情况下,选择了曾在北京进行的 2 份访谈文本,复印给 2 位编码者,要求他们根据胜任特征词典对访谈文本进行试编码,当双方的各项编码结果均达到较高一致性后,将 18 份访谈文本各复印 2 份,要求编码者根据提供的正式编码手册独立完成了编码工作。

### 2.5 数据处理和胜任特征模型建立。

对两个独立编码者得到的数据进行汇总、登录和统计,对优秀组和一般组在每一胜任特征出现的频次和等级的差异进行比较分析。将差异检验显著的胜任特征确定下来,从而建立了家族企业高层管理者胜任特征模型。所有的描述统计、相关分析、差异检验均用 SPSS10.0 完成。

## 3 结果与分析

### 3.1 访谈长度(字数)分析

优秀组的访谈长度平均为 8130 字( $SD = 2176$ 字),一般组的访谈长度平均为 6338 字( $SD = 1573$ 字),在访谈长度上两组无显著差异( $t = 0.2032$ )。

如表 1 所示,在访谈获得的 18 个文本中,采用频次计分有 3 个胜任特征的得分与访谈长度(字数)显著相关,其中有 1 个达到 0.01 显著水平;最高分数有 6 个与访谈长度(字数)显著相关,这说明,随着访谈长度的增加,胜任特征的最高等级分数会有较多的机会达到更高的水平,但不够稳定;而胜任特征的平均分数指标则相对较稳定,且只有 2 个与访谈长度(字数)显著相关。因此,胜任特征的编码采用频次具有较好的稳定性,也就是说,胜任特征出现的频次不受访谈长度的影响,这一结果与 McClelland 的结果是一致的;平均等级分数计分具有更好的稳定性和区分性,这与过去的同类研究结果也是一致的。

### 3.2 胜任特征出现的总频次分析

胜任特征出现的总频次(优秀组: $M = 50.6, SD$

= 16.1; 普通组:  $M = 25.8, SD = 20.0$ ) 在两组之间有差异, 也就是说, 优秀组和一般组在访谈长度上没有显著差异, 但是, 在各胜任特征出现的总频次上存在显著差异, 优秀组高于一般组,  $t = 1.924, p < 0.05$ 。

表 1 胜任特征发生频次、平均分数、最高分数与访谈长度的相关分析

胜任特征	长度与频次	长度与平均分数	长度与最高分数
威权导向	0.398	0.198	0.329
主动性	0.432	0.469	0.578*
仁慈关怀	-0.012	0.471	-0.005
影响他人	0.564*	0.755	0.709*
发展他人	0.389	0.200	-0.571
创新	0.421	0.414	0.271
信息寻求	0.148	0.264	0.639**
分析思维	0.722**	0.639**	0.626**
客户服务	0.759*	0.231	0.450
自信	-0.096	0.217	0.204
捕捉机遇	0.437	0.574*	0.733**
关注质量	—	—	—
人际洞察	-0.535	-0.058	0.732
组织意识	0.238	0.326	0.806**
关系建立	0.301	0.216	0.203
团队建设	0.637	0.570	-0.015
指挥	-0.0951	0.114	0.217
概念思维	0.322	0.166	0.436
自我控制	-0.028	0.166	-0.067
自主学习	0.160	0.452	-0.349

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

### 3.3 信度

**3.3.1 归类一致性** 归类一致性(Category Agreement, CA)是指评分者之间对相同访谈资料的编码归类相同的个数占编码总个数的百分比。计算公式参照 Winter(1992)的动机编码手册, 若用  $T_1$  表示评分者甲的编码个数,  $T_2$  表示评分者乙的编码个数,  $T_1 \cap T_2$  表示评分者编码归类相同的个数,  $T_1 \cup T_2$  表示评分者甲乙各自编码个数的和, 则计算公式为:

$$CA = \frac{2 \times T_1 \cap T_2}{T_1 \cup T_2}$$

在本研究中,  $T_1 = 381, T_2 = 339, T_1 \cap T_2 = 238, CA = 60.11\%$ 。

**3.3.2 皮尔逊相关系数** 在具体编码时, 我们记录了每个被试在各个胜任特征不同等级上出现的次数。除了计算平均等级分数的评分者一致性相关系数外, 也给出了评分者对每一胜任特征的记录频次、

最高等级分数的一致性相关系数。评分者对多项胜任特征的记录频次的一致性较高, 其中, 威权导向、主动性、影响他人、信息寻求、分析思维、捕捉机遇、组织意识、指挥、概念思维、自我控制、自主学习等胜任特征的评分者一致性较好, 皮尔逊相关系数界于 0.65 ~ 0.98 之间。

### 3.4 效度

为检验本研究确定的胜任特征能否在家族企业高层管理者效标样本中的优秀组与一般组之间显示出差异, 我们对优秀组与一般组在平均等级分数和最高等级分数上的差异进行了检验。

结果表明, 无论是从平均等级还是最高等级上看, 优秀组与一般组的许多胜任特征都具有显著的差异。胜任特征评价的平均等级和最高等级都能区分效标群体, 优秀组不但在胜任特征出现的平均等级上高于一般组, 而且在最高等级上也比一般组高。由于采用平均等级和最高等级分数鉴别出来的胜任特征基本一致, 而且平均等级分数更加稳定, 更有区分性, 所以, 我们采用了平均等级作为鉴别标准。据此, 我们通过对优秀组和一般组的胜任特征的平均等级进行差异检验的方法, 获得了优秀家族企业高层管理者的胜任特征模型, 该模型共包括 11 项: 主动性、信息寻求、自信、捕捉机遇、组织意识、指挥、自我控制、威权导向、影响他人、仁慈关怀和自主学习。在这 11 项胜任特征中, 前 7 项都在 0.01 水平上差异显著, 后 4 项在 0.05 水平上差异显著(见表 2)。

### 3.5 家族企业高层管理者胜任特征模型与国外通用企业家胜任特征模型的异同

与 Spencer(1993)提供的西方企业家通用胜任特征的模型相比, 我国家族企业高层管理者的胜任特征模型中, 没有系统性计划、发展下属、分析性思维和关注员工福利 4 项胜任特征, 但是, 却具有威权导向和仁慈关怀两项独特的胜任特征。而其他 9 项胜任特征与国外的研究结果是一致的(见表 3)。

### 3.6 我国家族企业高层管理者胜任特征模型与通信业管理干部胜任特征模型的异同

如表 4 所示, 我们还将本研究结果与时勘等人(2001)对我国通信业管理干部胜任特征模型进行了比较。结果显示, 家族企业高层管理者与通信业管理干部相同的胜任特征包括自信、主动性、信息寻求、组织意识、影响他人、自我教育; 但是相比之下, 家族企业的高层管理者更多地表现出威权导向、仁慈关怀、捕捉机遇、指挥、自我控制和自主学习, 通信业管理干部则更多地表现出发展下属、客户服务、人

际洞察和团队建设。

表2 优秀组与普通组各胜任特征平均等级分数的差异检验

比较项目	优秀组		普通组		df	t
	均值	标准差	均值	标准差		
威权导向	7.0491	0.9462	4.7779	2.6894	12	2.348 *
主动性	4.1838	1.2912	2.3125	1.1588	15	3.128 **
仁慈关怀	3.3750	0.9161	1.7917	0.9754	10	2.767 *
影响他人	4.5488	1.0594	2.6667	1.8886	11	2.264 *
发展他人	3.6146	1.5112	5.0000	—	7	-0.864
创新	3.7778	0.8333	3.0000	—	9	1.266
信息寻求	4.8019	2.0363	2.5000	1.4142	12	2.228 **
分析思维	3.2498	0.6375	2.6964	0.4406	15	2.055
客户服务	5.8750	1.5910	2.8750	1.436	14	2.346
自信	5.2344	0.7721	2.9833	0.8949	9	4.151 **
捕捉机遇	4.8750	1.1180	2.7000	1.3038	11	3.209 **
关注质量	5.1000	2.6870	2.5000	1.4142	—	—
人际洞察	3.2500	0.7500	2.2500	—	2	1.155
组织意识	4.4472	0.9966	2.0000	1.1547	10	3.819 **
关系建立	4.0833	1.2813	4.0000	—	6	0.087
团队建设	2.0000	—	1.8000	0.4472	6	0.750
指挥	5.2667	0.6303	2.3000	1.8908	8	3.328 **
概念思维	3.5741	0.5840	3.0000	—	9	1.334
自我控制	3.1094	0.4196	1.6667	0.7638	9	4.127 **
自主学习	4.0272	1.1212	2.7583	0.8480	12	2.191 *

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

表3 我国家族企业高层管理者与国外企业家胜任特征模型对照表

我国家族企业高层管理者胜任特征模型	国外企业家胜任特征模型
共有的胜任特征	
自信	自信
指挥	指挥
主动性	主动性
捕捉机遇	捕捉机遇
信息寻求	信息寻求
组织意识	组织意识
影响他人	影响他人
自我控制	自我控制
自我教育	自我教育
不同的胜任特征	
威权导向	系统性计划
仁慈关怀	分析性思维
	发展下属
	关注员工福利

根据行为事件访谈长度的一般要求,时间范围  
表4 我国家族企业高层管理者与通信业管理干部胜任特征模型对照表

我国家族企业高层管理者胜任特征模型	国外企业家胜任特征模型
共有的胜任特征	
自信	自信
主动性	主动性
信息寻求	信息寻求
组织意识	组织意识
影响他人	影响他人
不同的胜任特征	
威权导向	人际洞察
仁慈关怀	团队建设
捕捉机遇	发展下属
指挥	客户服务
自我控制	
自主学习	

## 4 讨论

### 4.1 关于访谈长度与计分指标

应该是 1.5 ~ 2 小时,录音整理成中文文本的长度必须大于 10000 字<sup>[9]</sup>。由于访谈对象的特殊性和限制,我们的部分访谈没有达到这一要求。但对优秀

组和一般组的访谈长度的差异检验结果表明,优秀组与一般组在访谈长度上没有显著差异。因此,优秀组与一般组在胜任特征表现的频次、平均等级和最高等级上的差异并不是访谈长度造成的。目前,对胜任特征进行编码时,一般同时记录访谈中胜任特征出现的频次和表现的等级。哪一种数据指标对揭示胜任特征更为适合和稳定?对各胜任特征与访谈长度的相关分析结果表明,频次不受访谈长度的影响,这与 McClelland 的研究结果是一致的;而且,平均等级分数是一个相对不受访谈长度影响的指标,可以作为访谈结果编码采用的稳定指标。

#### 4.2 关于胜任特征模型的信度和效度

以往的研究表明,使用归类一致性方法得到的信度系数一般较高,通常会在 0.80~0.85 之间<sup>[7]</sup>。但是,我们得到的结果是 CA = 60.11%,这一结果虽然可以接受,但有些偏低。在今后的研究中需要进行两个方面的改进:一是编码者应该进一步加深对《胜任特征编码词典》中各胜任特征的理解,掌握其确切的内涵和外延;二是进一步提高编码者的编码技术,使其更准确把握访谈文本中的单词、短语、句子、句群的真正意思,从不同角度、不同层面上挖掘文本中所包含的有用信息。

McClelland 曾提出了三种检验胜任特征模型效度的策略,即验证、同时交叉效度和同时构念效度以及预测效度<sup>[7]</sup>。本研究采用的是第一个策略,基本验证了所建立的家族企业高层管理者胜任特征模型的交叉效度。优秀组和一般组在胜任特征的平均等级和最高等级上的差异检验结果表明,不仅优秀组比一般组的胜任特征表现出较高的平均等级,在最高等级上优秀组也明显超过一般组。这说明胜任特征模型能够很好地预测家族企业高层管理者的绩效。

#### 4.3 家族企业高层管理者的胜任特征模型的独特性

本研究的结果显示,在家族企业高层管理者胜任特征模型中,有 9 项胜任特征与国外的研究结果是一致的。但是,国外的研究结果中包括了系统性计划、发展下属、分析性思维和关注员工的福利,我们的研究则发现了家族企业高层管理者胜任特征模型的威权导向和仁慈关怀等独特的构成要素。威权导向指管理者确定并努力实现高的目标、进行严格的质量管理、对员工发号施令、进行指挥和控制等;仁慈关怀指管理者乐意与员工建立更为信任的工作关系,重视冲突管理,努力营造良好的团队气氛,当员工个人生活中遇到困难时及时给予鼓励和帮助,

尊重和关心下属的看法与情感等,这一胜任特征体现了家族企业高层管理者“关怀”下属的行为。

我们认为,产生这一差别的原因可能来自文化差异。中国传统文化中强调尊重权威,在仁慈关怀方面,家族企业的管理风格更倾向于借助家庭、亲缘关系来维系企业的人际关系,特别是在企业的初创和发展时期。这一结果与 Farh & Cheng(2000)有关台湾家族企业的研究结果是一致的<sup>[10]</sup>。另一方面,由于处在由初创、资金原始积累到变革、创新、发展时期,家族企业实际上仍然存在着劳动强度大、员工的福利和职业发展投入过少等现象,这是我国一些地区民营企业普遍存在的发展中的问题。此外,我们还将本研究的结果与时勤等人(2001)对我国通信业管理干部的胜任特征进行的实证研究结果作了比较,发现家族企业高层管理者更多地表现出威权导向、仁慈关怀、捕捉机遇、指挥、自我控制和自主学习等特征,这一结果说明,我国家族企业高层管理者采用的是一种“家长式”领导方式,其管理行为中既有对员工威严(威权导向)的特征,也有关爱(仁慈关怀)员工的成分,是恩威并施。而同一种文化背景下的通信业则没有表现出更多的“家长式”特征,这可能与我国国有企业的管理性质有关。此外,国有企业选择的是通信产业,而本研究中的家族企业多来自于劳动密集型产业,是否行业特征也是领导方式产生差异的原因?这一问题有待进一步探索。

#### 4.4 有待改进之处

首先,本研究的样本量还需要扩大一些,这可以避免因录音不清楚而不能进行编码的情况。其次,虽然温州的家族企业的“家族”特色比较突出,但是,集中于温州取样却在一定程度上损失了样本的代表性。在将来的研究中,我们将适当增加其他地区的样本,以提高研究的外部效度。再次,在行为事件访谈结果的编码上,应增加编码者,这样,可以选择编码结果一致性更高者进行正式编码,最后,还需加强对编码者进行有关《胜任特征编码词典》的培训,以进一步提高编码一致性。

## 5 结 论

(1)采用 BEI 关键事件访谈方法揭示高层管理者胜任特征模型,胜任特征的出现频次和平均等级是较为稳定的指标,最高等级分数受到了访谈长度的影响。研究还发现,胜任特征的平均等级、最高等级都能区分绩效优异和绩效一般的家族企业高层管理者。

(2)我国家族企业高层管理者的胜任特征模型包括威权导向、主动性、捕捉机遇、信息寻求、组织意识、指挥、仁慈关怀、自我控制、自信、自主学习、影响他人等 11 项胜任特征。其中,与国外企业高层管理者的通用胜任特征模型的 9 项相一致,与国有企业高层管理者的通用胜任特征模型的 5 项相一致。而威权导向、仁慈关怀是我国家族企业高层管理者独有的胜任特征。

### 参 考 文 献

- 1 Sandberg J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 2000, 43, (1): 9 ~ 25
- 2 McClelland D C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1973, (28): 1 ~ 14
- 3 Shippmann J S. The practice of competency modeling. *Personal Psy-*

- chology, 2000, 53: 703 ~ 740
- 4 Lucia A D, Lepsinger R. *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey - Bassy/Pfeiffer, 1999. 5
  - 5 Williams R S. *Performance Management*. London: International Thomson Business Press, 1998. 104
  - 6 Bennis W. The 4 competencies of leadership. *Training and Development Journal*, August, 1984: 15 ~ 19
  - 7 Spencer L M, Spencer S M. *Competence at work*. John Wiley & Sons, Inc., 1993
  - 8 Behling O, McFillen J M. *Group & organization management*, 1996, 21: 648 ~ 657
  - 9 时勤,王继承,李超平. 企业高层管理者胜任特征模型评价的研究. *心理学报*, 2002, 34(2): 193 ~ 199
  - 10 Farh J L, Cheng B S. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organization. In: Li JT, Tsui A S, Weldon W ed. *Management and Organization in the Chinese context*. ST. Martin's Press, INC, 2000

## THE COMPETENCY MODEL OF SENIOR MANAGERS IN CHINESE FAMILY FIRMS

Zhong Lifeng<sup>1,2</sup>, Shi Kan<sup>1,3</sup>

(<sup>1</sup> Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

(<sup>2</sup> Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

(<sup>3</sup> Research Center for Contemporary Management, Tsinghua University, Beijing 100086, China)

### Abstract

The study choosed 18 senior managers of family firms in Wenzhou, China, conducted the Behavioral Event Interview, established the competency model of senior mangers in the family firms and validate the competency assessment method. The results showed: Firstly, competency scores using coding standard of average level and using coding standard of competency frequencies showed more reliability, competency's maximal level of complexity was influenced by interview length. And competency scores using coding standard of average level and using coding atandard of maximal level of complexity, could differentiate superstars and average performers. Secondly, the competencies of senior mangers in family firms *include*: Authoritarianism Orientation, Initiative, Seizing Opprotunities, Information Seeking, Organization Awareness, Directiveness, Benevolence and Consideration, Self - control, Self - confidence, Self - learning, Impact and Influence. And in all the 11 competencies, there are 9 competencies being similar to that of the generic competency model of senior managers in the overseas firms, 8 competencies being similar to that of the generic competency model of state - owned firms in China. And Authoritarianism Orientation and Benevolence and Consideration are the exclusive competencies which are included in the competency model of senior mangers in Chinese family firms.

**Key words** competency model, behavioral event interview, family firm, senior manager.