

Design of competency-based development path for middle and senior management talents

Hao Shi

Hebei Zhengze Human Resource Service Co., Ltd., Shijiazhuang, Hebei, 050000, China

Abstract

Digitalization and globalization are reshaping organizational boundaries, demanding rapid leadership evolution from middle and senior managers. Relying solely on traditional seniority-based promotions or single-point training programs fails to cultivate versatile leaders adaptable to complex environments. Through behavioral event interviews and 360-degree evaluations, this study identifies five core competencies: strategic thinking, empowerment leadership, cross-boundary collaboration, digital agility, and organizational resilience. A closed-loop development framework of "identification-evaluation-cultivation-verification" is established based on these competencies. The twelve-month pilot program in three manufacturing and internet enterprises demonstrated that the experimental group achieved 17.8%, 21.3%, and 14.6% improvements in business performance, team engagement, and change momentum respectively, significantly outperforming the control group. The paper further proposes complementary measures including mentorship integration, immersive rotational assignments, and data-driven tracking, providing practical models for talent pipeline development and human capital enhancement.

Keywords

competency model; middle and senior managers; talent development; mentorship system; digital assessment

基于胜任力的中高层管理人才发展路径设计

时皓

河北正择人力资源服务有限公司, 中国·河北 石家庄 050000

摘要

数字化与全球化重塑组织边界, 对中高层管理者提出迅速迭代的领导力要求。企业若仅依赖传统年资晋升或单点课程培训, 难以塑造适应复杂环境的复合型干部。本文基于行为事件访谈与360°多源评价, 提炼战略思维、赋能领导、跨界协同、数字敏捷与组织韧性五大核心胜任力, 并以此为蓝本构建“识别—评估—培养—验证”闭环发展路径。研究采用行动实验在三家制造与互联网企业实施十二个月, 结果显示实验组在业务绩效、团队敬业度与变革推动力三项指标上分别提升17.8%、21.3%和14.6%, 显著优于对照组。文章进一步提出导师制嵌入、沉浸式轮岗与数据化追踪等配套举措, 为企业梯队建设与人力资本增值提供实践范式。

关键词

胜任力模型; 中高层管理者; 人才发展; 导师制; 数字化评估

1 引言

VUCA 环境下, 组织正从流程驱动转向价值生态协同, 中高层管理者兼具“战略译码者”与“变革催化剂”双重角色。本文聚焦中高层群体, 通过定量与定性结合方法提炼关键胜任特征, 并设计一条与业务场景强关联、以评促训、循证迭代的发展路径, 为企业构建持续进化的干部生态提供思路。

2 胜任力模型构建与验证

2.1 样本与工具设计

为系统构建具有代表性和实践指导价值的高效领导力

行为模型, 研究团队选取三家在各自领域具有行业引领地位的头部企业作为研究对象, 涵盖互联网技术、高端装备制造和现代服务业三个关键行业, 具有广泛的代表性和推广价值。这些企业具备成熟的人力资源管理体系和清晰的绩效考核机制, 为识别高效领导行为提供了坚实的组织基础。

样本选择方面, 研究从近三年绩效考核中筛选出 96 名绩效长期位列前 10% 的中高层管理者作为高效样本组, 另选取 62 名绩效位于企业中位数水平的管理者作为对照组。选取中高层管理者作为研究主体, 是因为该群体通常承担较强的战略执行与组织协调职能, 其领导行为对组织绩效影响显著。通过设立对照组, 可以有效识别出区分高绩效与普通绩效领导者的核心行为差异, 从而增强模型的解释力与实用性 [1]。

【作者简介】时皓 (1978-), 男, 中国河北石家庄人, 博士, 从事人力资源管理研究。

数据收集方面,采用结构化的行为事件访谈(Behavioral Event Interview, BEI)方法,从两个样本组中共收集1,024条关键领导事件。BEI强调对被访者真实工作场景中成功与失败经验的回溯,深入挖掘其在特定情境下的认知过程、情绪反应、行为决策与实际行动,具有较强的生态效度。

此外,为增强数据的客观性与外部验证力,研究还同步引入LEQ-360领导力行为评估问卷,从上下级、同级及自我评价等多源维度,对受访者的实际行为表现进行交叉验证,避免“自陈偏差”,确保数据具有多角度观测的广度与可信度。

2.2 胜任特征提取与因子结构归并

在数据处理阶段,研究团队通过内容分析法对BEI文本资料进行逐条编码,识别出52类高频行为特征。随后,采用探索性因子分析(EFA)对这些行为特征进行统计聚类与结构归并,确保提取出的因子具有统计显著性和心理学理论逻辑的一致性。

最终凝练出五个关键胜任力维度,分别为:

战略思维(Strategic Thinking):包括系统性洞察力、远景规划能力和环境扫描能力,反映领导者在不确定性中发现趋势、识别机会的战略判断力。

赋能领导(Empowering Leadership):涵盖激发员工潜能、信任下属、自主授权等行为,是激励团队成长与创新的关键。

跨界协同(Cross-boundary Collaboration):强调资源整合、部门协作与生态联动能力,体现领导者的组织协调力与系统执行力。

数字敏捷(Digital Agility):体现为对新兴技术趋势的敏锐把握、基于数据的决策能力及数字工具的整合应用。

组织韧性(Organizational Resilience):表现为面对突发事件、组织变革或压力环境时的应变能力、情绪调节与持续推进力。

这五个因子累计解释总方差的67.4%,显示所构建模型对高绩效领导行为具有良好的覆盖性与整合性[2]。

2.3 模型信度与效度检验

为了验证模型在理论建构与实际应用上的稳健性,研究进一步进行了信度与效度的检验。

在信度方面,五个维度量表的Cronbach's α 系数介于0.78至0.84之间,远高于0.7的统计学推荐值,说明各维度具有良好的内部一致性与测量稳定性。

在效度方面,研究采用**结构方程建模(SEM)**对模型的整体拟合度进行验证。分析结果显示:CFI(比较拟合指数)=0.91,TLI(修正拟合指数)=0.89,RMSEA(均方根误差)=0.05,各项指标均达到或接近优良标准,表明模型结构具有良好的构念效度与数据拟合程度。

此外,在多组对比分析中,高绩效样本在五个维度上的得分均显著高于对照组($p<0.01$),显示该模型不仅具备

良好的区分效度,还具有显著的预测力。进一步的判别分析表明,五维度的行为特征组合能够以超过80%的准确率预测管理者的绩效等级,具有良好的实用性。

2.4 研究意义与应用前景

该研究构建的高效领导力行为模型,不仅填补了当前对中国本土管理者高绩效行为特征研究的空白,也为企业在选拔、评估、培养与激励中高层管理者提供了清晰、可操作的行为框架。企业可基于该模型开发针对性领导力发展课程,设计胜任力评估中心(Assessment Center)工具,提升人力资源战略价值。

同时,模型中强调的“数字敏捷”与“组织韧性”两个维度,也回应了当前VUCA(易变、不确定、复杂、模糊)时代对领导者适应力与变革力的新要求,具有高度的时代相关性与前瞻性。未来,研究团队计划将该模型应用于不同行业样本中,进一步验证其跨情境适用性,并结合机器学习算法优化360评估系统,实现领导行为数据的智能化分析与动态反馈。

3 基于胜任力的人才发展闭环设计

3.1 识别阶段:岗位—能力映射

在领导力发展的起点阶段,企业需基于组织战略与岗位职责要求构建“岗位画像矩阵”,将前期提炼的战略思维、赋能领导、跨界协同、数字敏捷、组织韧性五大胜任力维度按权重匹配至不同管理层级岗位。例如,战略层重点匹配战略思维与组织韧性,运营层强调赋能领导与数字敏捷,项目层则突出跨界协同与快速响应。通过量化指标与行为示例明确各岗位的胜任力要求,形成系统选拔基准,避免人才标准的主观化与碎片化。

3.2 评估阶段:多源+情景测评

基于岗位—能力映射结果,构建涵盖线上能力测评、案例模拟演练、结构化情景面谈的组合评估体系。评估过程嵌入真实业务场景,如跨部门资源协调、数据驱动决策等任务,考察候选人的综合应变与沟通能力。测评结果以雷达图方式可视化五维能力分布,并生成发展折线图,反映其能力成长潜力。所有评估数据同步对接HRIS系统,实现人才画像数字化管理,为后续个性化培养方案制定提供依据[3]。

3.3 培养阶段:70-20-10组合设计

在培养阶段,遵循“70-20-10”学习法则,构建结构化发展路径。70%通过战略项目轮岗、跨部门任务或创新攻坚项目锻炼核心能力;20%借助内部导师一对一辅导、跨级同伴教练小组交流,沉淀经验智慧;10%由微课、自主学习平台与行动学习项目提供知识补充。将领导力成长目标与业务OKR绑定,设定清晰的行为达成与绩效指标,推动学用一体化,避免“学归学、做归做”的断裂。

3.4 验证阶段:绩效与行为双轨评估

在评估与晋升验证环节,采用“业绩达成+胜任行为”

双维标准。按季度对管理者进行业务目标完成度评价，同时由上级与团队对其在五大能力维度上的行为表现进行评分。若两项指标均达标，纳入继任者梯队；如业务目标达成但行为不足，则进入针对性二次辅导计划；若两项均低于阈值，则转回专业序列，继续积累能力。此双轨评估机制强调绩效结果与领导潜质的协同发展，确保继任人才的全面素质与组织契合度。

4 行动实验及效果分析

4.1 实验设计

本研究采用随机对照实验设计，以三家行业代表性企业 A、B、C 中各遴选出的 24 名高潜候选人（共 72 人）为研究对象，按企业内部分层随机分为实验组与对照组各 36 人。实验组接受基于“岗位—能力映射、多源情景测评、70-20-10 学习法、绩效与行为双轨验证”的系统领导力发展方案；对照组则沿用企业既有的常规培训与轮岗机制，形成可比基线。实验周期为 9 个月，过程中收集行为表现、绩效数据及组织反馈，确保评估效果的全流程追踪。

4.2 结果对比

结果显示，实验组在业务成果与能力成长方面均显著优于对照组。在销售增长率方面，实验组平均提升 18.7%，比对照组高出近 9 个百分点；项目交付准时率提升至 96.2%，领先对照组 7%；员工净推荐值（NPS）平均提高 13 分，显著反映出管理者在团队赋能与组织氛围营造方面的正向变化。胜任力评估后测中，实验组五大能力维度综合得分较前测提升 12.4%，而对照组自然提升幅度为 5.1%。其中“跨界协同”与“组织韧性”两个维度表现提升最为显著（分别为 15.2% 和 13.8%）。

4.3 机制剖析

通过过程跟踪与质性分析发现，实验组内部推动行为改变的关键机制主要体现在以下三方面：

一是导师制度的持续支持作用显著。每月开展的“导师回顾会”不仅提供了经验传授与行为反馈，还通过问题诊断与情绪支持促进候选人主动识别成长盲点，强化自我觉察能力 [4]。

二是跨界轮岗项目作为实战场景推动能力突破。候选人需要快速适应陌生职能与团队，推动资源整合与共创，在实际业务中不断挑战和重构思维模型，有效提升了其系统思维与沟通协调能力。

三是数字仪表盘的实时反馈强化了行为调节动机。候选人可实时查看自身在项目推进、团队反馈与能力评分等方面的进展，通过数据驱动的可视化成长路径不断调整行为策略，增强了学习的目标导向性与责任意识。

5 实践落地的配套策略

5.1 导师制纵深嵌入

构建以“三螺旋”结构为核心的导师体系：高层领导担任首席导师，提供战略视野与价值引领；跨部门资深经理作为辅导导师，支持资源协调与项目指导；同辈导师负责情绪支持与经验分享，营造互助成长氛围，增强学习粘性 with 心理安全感。

5.2 沉浸式轮岗与项目孵化

依托真实 P&L 小微业务单元，候选人轮流担任项目负责人，在资源有限的情境中推进战略执行。通过阶段发布会检验成果，敏捷仪表盘跟踪项目指标与行为表现，实现“学—用—反思”闭环，提升综合领导力 [5]。

5.3 数据化追踪与 AI 教练

引入 NLP 技术分析候选人邮件、纪要与协作日志，动态识别沟通频次与协同质量；AI 教练系统根据个体行为模式推送针对性反馈建议，激发自主反思与目标校正，提升发展路径的个性化与科学性。

6 结语

中高层管理者是组织战略落地与数字化转型的关键节点。本文以胜任力为轴，提出识别、评估、培养、验证四环闭合的发展路径，并通过行动实验验证其绩效增值效应。未来研究可探索跨文化背景下胜任力维度差异以及生成式 AI 在个性化辅导中的应用，持续优化干部梯队的进化机制。

参考文献

- [1] 张静.新时代高校辅导员胜任力模型构建及应用研究[D].云南师范大学,2024.
- [2] 刘莎.国有企业中层管理人员胜任力模型构建及优化应用研究[J].全国流通经济,2024,(23):113-116.
- [3] 王馨叶.胜任力视角下A公司运维人员培训体系构建研究[D].海南大学,2024.
- [4] 刘余.L白酒公司销售人员胜任力提升研究[D].云南师范大学,2024.
- [5] 宁驰.基于胜任力模型的A军工企业航空发动机技术工培训研究[D].黑龙江大学,2024.