

数字化转型视角下：企业中层管理者数字胜任力模型构建

郭 曼

甘肃农业大学管理学院，甘肃 兰州

收稿日期：2026年5月8日；录用日期：2026年5月22日；发布日期：2026年7月15日

摘 要

在数字化转型浪潮中，企业中层管理者的数字胜任力成为企业成功的关键因素。本文旨在构建企业中层管理者数字胜任力模型，通过分析数字化转型对中层管理者能力的新要求，结合相关理论和实践案例，提出模型的核心要素和构建方法，为企业提升中层管理者数字胜任力提供参考。

关键词

数字化转型，中层管理者，数字胜任力模型

From the Perspective of Digital Transformation: Construction of Digital Competency Model for Middle-Level Managers in Enterprises

Man Guo

School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: May 8, 2026; accepted: May 22, 2026; published: July 15, 2026

Abstract

In the wave of digital transformation, the digital competence of middle-level managers has become a key factor for the success of enterprises. This article aims to construct a digital competency model for middle-level managers in enterprises. By analyzing the new requirements of digital transformation for middle-level managers' abilities and combining relevant theories and practical cases,

the core elements and construction methods of the model are proposed, providing reference for enterprises to enhance the digital competency of middle-level managers.

Keywords

Digital Transformation, Middle Managers, Digital Competency Model

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着信息技术的飞速发展，数字化转型已成为企业发展的必然趋势。在数字化转型过程中，企业面临着诸多挑战和机遇，而中层管理者作为企业战略执行的关键力量，其数字胜任力水平直接影响着企业数字化转型的成效[1]。构建科学合理的中层管理者数字胜任力模型，有助于企业明确中层管理者在数字化转型中应具备的能力素质，为企业的人才选拔、培养、考核和激励提供依据，从而推动企业数字化转型的顺利进行[2]。

2. 数字化转型对中层管理者能力的新要求

2.1. 数字技术能力

在数字化转型背景下，中层管理者需要掌握一定的数字技术知识，如大数据分析、人工智能、云计算等。以大数据分析为例，中层管理者应能够运用数据分析工具，从海量的业务数据中提取有价值的信息，为企业的决策提供支持[3]。例如，在市场营销领域，中层管理者可以通过分析消费者的购买行为、偏好等数据，制定精准的营销策略，提高营销效果。同时，中层管理者还需要了解数字技术的应用场景和发展趋势，以便引导团队积极探索新的业务模式和运营方式[4]。

2.2. 数字化战略思维

中层管理者应具备数字化战略思维，能够从企业的整体战略出发，理解数字化转型的目标和路径，并将其转化为具体的部门工作计划和任务[5]。例如，在制定部门年度计划时，中层管理者需要考虑数字化转型对部门业务的影响，提出相应的数字化改进措施，如引入数字化管理系统、优化业务流程等。此外，中层管理者还应关注行业数字化发展趋势，及时调整部门的战略方向，以适应市场的变化[6]。

2.3. 创新与变革能力

数字化转型是一个不断创新和变革的过程，中层管理者需要具备创新与变革能力，能够带领团队积极探索新的业务模式和技术应用[7]。例如，在传统制造业企业中，中层管理者可以推动智能制造的转型，引入自动化生产线和工业互联网技术，提高生产效率和产品质量[8]。同时，中层管理者还应鼓励团队成员提出创新想法，营造创新氛围，激发团队的创新活力。

2.4. 数据驱动的决策能力

在数字化时代，数据成为企业决策的重要依据。中层管理者应具备数据驱动的决策能力，能够基于数据分析结果做出科学合理的决策。例如，在项目管理中，中层管理者可以通过分析项目进度、成本、

质量等数据，及时发现项目存在的问题，并采取相应的措施进行调整。此外，中层管理者还应培养团队成员的数据意识和数据分析能力，使团队能够更好地运用数据进行决策。

2.5. 跨部门协作与沟通能力

数字化转型往往涉及企业的多个部门和业务领域，需要中层管理者具备良好的跨部门协作与沟通能力。中层管理者应能够打破部门壁垒，与其他部门建立良好的合作关系，共同推进数字化转型项目的实施。例如，在实施企业资源计划(ERP)系统时，需要财务、采购、生产等多个部门的协同配合，中层管理者应能够协调各部门之间的工作，解决协作过程中出现的问题，确保项目的顺利进行。

3. 企业中层管理者数字胜任力模型的核心要素

3.1. 数字知识素养

数字知识素养是中层管理者数字胜任力的基础，包括对数字技术的基本概念、原理和应用的了解。例如，中层管理者应了解大数据、人工智能、区块链等数字技术的基本概念和特点，以及它们在企业业务中的应用场景。同时，中层管理者还应具备一定的信息技术安全知识，能够保障企业信息系统的安全运行。

3.2. 数字技能应用

数字技能应用是指中层管理者能够将数字技术应用到实际工作中，解决业务问题。例如，中层管理者应掌握数据分析工具的使用方法，能够对业务数据进行收集、整理、分析和可视化展示。此外，中层管理者还应具备一定的数字化项目管理能力，能够组织和实施数字化转型项目，确保项目按时、按质量要求完成。

3.3. 数字化领导力

数字化领导力是中层管理者在数字化转型过程中引领团队前进的能力。中层管理者应具备明确的数字化愿景和战略眼光，能够激励团队成员积极参与数字化转型。例如，中层管理者可以通过制定数字化目标和奖励机制，激发团队成员的创新热情和工作积极性。同时，中层管理者还应具备良好的团队管理能力，能够培养和发展团队成员的数字胜任力，打造一支适应数字化转型的高素质团队。

3.4. 数字化创新能力

数字化创新能力是指中层管理者在数字化转型过程中提出新思路、新方法和新模式的能力。中层管理者应关注行业数字化发展趋势，积极探索新的业务模式和技术应用，为企业创造新的价值。例如，中层管理者可以推动企业开展数字化转型试点项目，通过实践探索适合企业的数字化转型路径。

3.5. 数字化沟通能力

数字化沟通能力是指中层管理者在数字化转型过程中与团队成员、其他部门和外部合作伙伴进行有效沟通的能力。中层管理者应能够运用数字化工具和平台，及时、准确地传递信息，协调各方资源，解决沟通中出现的问题。例如，中层管理者可以通过视频会议、在线协作平台等工具，与远程团队成员进行沟通和协作，提高工作效率。

4. 企业中层管理者数字胜任力模型的构建方法

4.1. 行为事件访谈法

行为事件访谈法是通过与中层管理者中的绩优者进行深入访谈，记录他们在实际工作中的成功事件，

归纳事件中具有典型性与重复性的行为，并基于此提炼总结行为背后的能力项。在访谈过程中，应采用STAR访谈规则，即询问事件发生的情境(Situation)、任务(Task)、行动(Action)和结果(Result)。例如，在访谈一位在数字化转型项目中取得成功的中层管理者时，可以询问他在项目实施过程中面临的挑战、采取的措施以及最终取得的成果，从而提炼出他在数字技术应用、项目管理等方面的能力素质。

4.2. 测评萃取法

测评萃取法主要应用专业性格测评工具，通过不同群体的对比分析揭示优秀群体的显著特质，并基于特质总结胜任能力。例如，可以选择以大五人格理论为依据且信效度较高的测评工具，将中层管理者按照业绩优秀与否分成标杆组和对照组，在同一时间用测评工具对两组人员进行测评。当两组人员完成测评后，对数据进行差异分析，提炼标杆组与对照组差异值大且为正值的性格特征，进而总结出中层管理者在数字化转型中应具备的能力素质。

4.3. 战略推导法

战略推导法是从企业战略目标出发，推演中层管理者在数字化转型中应具备的能力素质。企业的数字化转型战略目标决定了中层管理者的工作方向和重点，不同的战略定位对中层管理者的能力要求也不同。例如，如果企业的数字化转型战略目标是实现业务的智能化升级，那么中层管理者需要具备人工智能技术应用、数据分析等方面的能力；如果企业的战略目标是拓展数字化市场，那么中层管理者需要具备数字化营销、客户关系管理等方面的能力。

4.4. 标杆借鉴法

标杆借鉴法是参考同行或其他标杆企业的中层管理者数字胜任力模型，结合本企业的实际情况进行构建。在选择标杆企业时，应从企业的行业属性、规模大小、发展阶段、所有权性质等方面进行分析与筛选，以提高能力模型借鉴的有效性与适用性。例如，如果本企业是一家制造业企业，可以选择同行业的数字化转型领先企业作为标杆，借鉴其在数字化转型过程中对中层管理者能力的要求和培养方法。

5. 企业中层管理者数字胜任力模型的应用与验证

5.1. 应用

企业中层管理者数字胜任力模型可以应用于人才选拔、培训与发展、绩效考核等人力资源管理环节。在人才选拔方面，企业可以根据数字胜任力模型的要求，制定招聘标准和面试题目，选拔具备相应数字胜任力的中层管理者。在培训与发展方面，企业可以根据数字胜任力模型的评估结果，为中层管理者制定个性化的培训计划，有针对性地提升其数字胜任力。在绩效考核方面，企业可以将数字胜任力指标纳入绩效考核体系，激励中层管理者不断提升自己的数字胜任力水平。

5.2. 验证

为了确保企业中层管理者数字胜任力模型的有效性和科学性，需要进行验证。验证方法主要包括内容效度验证、交叉效度验证、构想效度验证和预测效度验证。内容效度验证是指模型要素是否能对绩优组和一般组做出区分，可以从两组在各要素上的平均得分、最高得分、频次得分等进行分析；交叉效度验证是指再次寻找另外一组绩优组和一般组，进行访谈，以验证模型是否能区分两组；构想效度验证是指通过模型对绩优的标准，判断出绩优组和一般组，再和通过测评分数统计出的绩优组和一般组进行对照；预测效度验证是指对测评确定的绩优人员进行跟踪，看是否真正表现优于一般组。

6. 结论与展望

6.1. 结论

本文构建了企业中层管理者数字胜任力模型，该模型包括数字知识素养、数字技能应用、数字化领导力、数字化创新能力和数字化沟通能力五个核心要素。通过行为事件访谈法、测评萃取法、战略推导法和标杆借鉴法等方法可以构建该模型，并将其应用于人才选拔、培训与发展、绩效考核等人力资源管理环节。同时，通过内容效度验证、交叉效度验证、构想效度验证和预测效度验证等方法可以确保模型的有效性和科学性。

6.2. 展望

随着数字化转型的不断深入，企业中层管理者数字胜任力模型也需要不断更新和完善。未来的研究可以进一步探索数字胜任力模型在不同行业、不同企业规模中的应用情况，以及如何结合人工智能、大数据等新兴技术，开发更加智能化、个性化的数字胜任力评估和培养工具，为企业数字化转型提供更有力的支持。

参考文献

- [1] 张婉. 中层管理者胜任力模型的构建与评价[J]. 全球科技经济瞭望, 2008, 23(1): 24-28.
- [2] 张才超. 基于胜任力模型的 A 企业中层管理者培训研究[D]: [硕士学位论文]. 蚌埠: 安徽财经大学, 2024.
- [3] 唐尚君. 国有企业中层管理人员胜任力模型分析[J]. 管理学家, 2025(18): 43-45.
- [4] 张艾娜. 国有企业中层管理人员胜任力模型分析[J]. 商业 2.0, 2025(20): 157-159.
- [5] 梁红梅, 刘雅娟, 杨少春, 等. 公立医院经济管理人员胜任力指标体系构建与实证研究[J]. 中国卫生经济, 2025, 44(1): 85-88.
- [6] 黄丽莎. 地质队中层管理人员胜任力模型构建与实证研究[J]. 经济研究导刊, 2025(20): 105-108.
- [7] 彭宁希. TMT 公司中层管理人员胜任力模型构建与应用研究[D]: [硕士学位论文]. 昆明: 云南师范大学, 2024.
- [8] 陈新晨. 基于胜任力模型的企业中层管理人员选拔与培训策略[J]. 中文科技期刊数据库(文摘版)社会科学, 2024(9): 1-4.