

转型期事业单位正职胜任力

模
型
构
建
研
究

李黎 著

河南人民出版社

本书为2010年河南省政府决策研究招标课题项目

转型期事业单位正职 胜任力模型构建研究

李 黎 著

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

转型期事业单位正职胜任力模型构建研究/李黎著.
—郑州:河南人民出版社,2011.7

ISBN 978 - 7 - 215 - 07673 - 0

I. ①转… II. ①李… III. ①行政事业单位—领导学—研究—中国 IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 092833 号

河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002 电话:65788051)

新华书店经销 河南省瑞光印务股份有限公司印刷

开本 890 毫米×1240 毫米 1/32 印张 7.25

字数 190 千字

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

摘 要

事业单位是我国具有独特性质的一种组织形式,在行使社会职能的同时,受政府委托代表政府行使部分管理服务职能,对国民经济和国计民生具有十分重要的作用。现阶段,我国事业单位沿着产业化、市场化、专业化的基本方向深入发展,事业单位领导正职的胜任力,对事业单位发展起着举足轻重的作用。在转型过程中,对事业单位正职的胜任素质要求随之变化。研究事业单位领导正职的胜任力模型,探索提高事业单位正职素质的途径和措施,对实现管理者的内有素质(价值观、个性、需要、动机、态度等)与岗位的匹配,对处于我国体制转型时期事业单位的发展具有重要的理论和现实意义。

本书首先立足于时代背景,运用文献研究和实证研究方法,分析阐述了事业单位的特征属性,提出了我国事业单位的现状 & 当前存在的主要问题,从转型期对事业单位体制改革的要求上,探讨分析了事业单位正职胜任力的素质特征。

其次,运用行为事件访谈法,提炼出事业单位正职的胜任特征,建立了事业单位正职的胜任力模型,研究分析了胜任特征的影响因素即外部环境、内部环境和任务环境。

再次,运用实证分析方法对事业单位正职胜任力模型进行了验证,统计分析了不同行业、年龄、任职时间等变量对正职胜任力影响的差异性。分析比较了两个行业的胜任特征差异,提出了事业单位正职胜任力模型由非权力影响力、领导能力、人际关系及市场意识 4 个维度和 26 个项目构成,包含可信赖性、关注细节、持续与坚韧性、驱动力、自我发展、情商、知觉判断、激励、计划组织、沟通、倾听、团队

2. 工作、结果导向、指导、授权、压力管理和应变、创新和技术应用、提供与反馈、解决问题、多样性导向、时间管理、安全导向、制定战略、决策、综合分析、商业意识。

最后,借鉴 Kristof 的人—组织匹配理论,提出了对未来的事业单位正职胜任力开发的基础,构建了事业单位正职培训的胜任力结构模型。运用指导人计划理论,设计了事业单位正职的选拔和培训机制,进一步构筑了提升事业单位正职胜任力的对策体系。

关键词: 转型期 事业单位 正职 胜任力模型

目 录

绪 论	/ 1
一、研究背景和意义	/ 1
二、研究的框架与研究方法	/ 8
三、主要创新点	/ 14
第一节 文献综述	/ 16
一、胜任力的概念和内涵	/ 16
二、胜任力的理论与实践	/ 36
三、胜任力研究的方法	/ 56
四、文献评析	/ 64
第二节 转型期我国事业单位正职素质特征	/ 68
一、我国事业单位的基本特征	/ 68
二、转型期事业单位正职的素质特征	/ 78
三、胜任特征的影响因素分析	/ 84
第三节 胜任特征指标体系建构	/ 94
一、初始测量问卷编制	/ 94
二、正式研究与数据收集	/ 106

三、数据分析与结论	108
-----------------	-----

第四节 转型期事业单位正职胜任力模型	116
--------------------------	-----

一、胜任力模型结构分析	117
-------------------	-----

二、不同背景对胜任力结构的影响	124
-----------------------	-----

三、两个行业的胜任素质模型案例分析	149
-------------------------	-----

第五节 提升事业单位正职胜任力的对策	152
--------------------------	-----

一、注重胜任力的职位分析	153
--------------------	-----

二、管理者—组织文化匹配模式	156
----------------------	-----

三、强化事业单位正职胜任力的培训	168
------------------------	-----

四、实施胜任力内隐成分与指导人计划	182
-------------------------	-----

第六节 总结与展望	185
-----------------	-----

一、研究结论	185
--------------	-----

二、研究展望	188
--------------	-----

三、后续研究建议	196
----------------	-----

参考资料	198
------------	-----

附录 调查问卷	212
---------------	-----

后 记	224
-----------	-----

绪 论

一、研究背景和意义

(一)问题的提出

随着信息化、经济全球化浪潮的兴起和社会主义市场经济的深入发展,在我国企业及市场融入世界经济大环境的同时,人力资源市场也成为全球人力资源市场的一部分,我们将面对在全球范围内、更深程度上国际人才合作与竞争。中国是一个拥有 13 亿人口的大国,目前人力资源的现状与经济社会发展还很不适应,传统的事业单位在政治、经济体制改革不断深化的过程中,由于改革滞后,正面临着许多困难和制约。一方面,公益型事业单位效率效益低下、管理措施不力、人才流失严重、事业发展缓慢;另一方面,事业单位内部的人才资源配置不合理,造成人力资源的浪费。经济全球化背景下,国际竞争加剧,核心竞争力主要表现在人才质量存量上;知识经济时代需要以高素质、高效率的人才替代低效率、低能力的人力。

事业单位在中国是具有独特性质的一种组织形式,对国民经济和国计民生具有十分重要的作用,其组织形式也是与其他国家有所差别的。我国事业单位改革的基本方向就是企业化、产业化、专业化,也是事业单位的发展趋势。事业单位组织变革成功与否对事业单位发展具有举足轻重的作用,这就要求对我国事业单位的组织变

革要有深入的研究。从事科学研究、教育、医疗卫生、体育、文化、新闻等方面工作的事业单位,是各类人才的主要集中地,是增强综合国力的重要领域,是科教兴国战略得以实现的有力支撑。然而,人才的匮乏和流失使之面临严峻挑战,需要具有创新和效率意识,能够适应市场经济发展需要的管理者。因此,进行体制转型时期事业单位的组织变革研究,具有重要的现实意义和学术价值。

计划经济体制下,事业单位的特征造成从管理人员到一般员工职业动力不足、效率低下、“大锅饭”、躺在国家身上养老等思想。管理者是上级党委委派,并非民主选举和招聘选拔,这种人才委任方式不能合理地选拔和使用人力资源,不能很好地和下属沟通、交流,影响职工的积极性、主动性,不能很好地发挥他们的创造力。

近年来,随着社会主义市场经济体制的建立,作为政治体制改革内容之一的人事制度改革也不断深入。国家公务员制度的建立,使行政机关的人事制度改革向前推进了一大步;《劳动法》和企业劳动合同制的实施,从根本上改变了企业“大锅饭”的局面,初步建立起了与市场经济配套的用人机制。新一轮行政机构机构改革和国有企业资产重组、减员增效,使行政机关和企业过去存在的终身制一去不复返。改革具有相关性,改革的潮流必然对事业单位带来极大的冲击。机关、企业的改革,都是从根本上改变个人对单位的依附关系,事业单位的改革也必然会表现在基本用人制度上。以“脱钩、放权、分类、搞活”为原则的事业单位改革,盘活事业单位现有资源,尤其是人力资源,创新用人制度,推行以聘用制为核心的基本用人制度,搞活用人机制,是事业单位改革制度创新的突破口。当前凡是有条件的事业单位,大都引入了竞争激励机制,根据工作性质和岗位特点,推行聘用合同制和聘任合同制。工作人员与用人单位法人代表之间签订聘用合同,以契约形式确定双方的权利义务关系,变原来的固定化用人制度为契约化、法制化用人制度,达到单位与工作人员双

向选择,工作人员能进能出,岗位结构优化,干部能上能下、能高能低的良性循环。对事业单位管理人员,一定程度上打破传统的单一委任制,实行委任与竞聘相结合的体制。

社会转型期社会政治、经济、文化以及人们的思想观念、生活方式都会变化。这些变化有来自外界的影响,也有来自社会内部的要求,还有来自内外部相结合而产生的动力。改革开放以来,我国政治经济、科技文化、人们的思想观念和生活方式都发生了前所未有的深刻变化。其主要标志是社会主义计划经济向市场经济转变,有中国特色的市场经济体制逐渐确立,过去完全靠政府按计划配置资源和产品的体制在逐渐消退,取而代之的是在政府的宏观指导下,根据市场需求进行资源配置,按经济规律办事,在法律允许的范围内实行竞争,优胜劣汰,体现竞争法则。

在市场转制过程中,事业单位管理者角色要随之改变。事业单位管理者的素质高低和能力强弱对提高事业单位在市场经济条件下的竞争力具有举足轻重的作用,尤其是事业单位正职的素质直接决定着事业的发展状态,决定着事业的命运。事业单位改革不断深化、聘任制全方位推广使用,对事业单位正职的素质有了更高要求。

2000年8月13日中组部、人事部联合发布的《关于加快推进事业单位人事制度改革的意见》中关于建立以聘用制为基础的用人制度的主要内容有:全面推行聘用制度,破除干部身份终身制,所有事业单位与职工都要通过签订聘用合同,确定单位和个人的人事关系,明确单位和个人的义务和权利;建立解聘、辞聘制度,事业单位可以按照聘用合同解聘职工,职工也可以按照聘用合同辞聘,解决人员能进能出的问题;完善考核制度,把考核结果作为续聘、解聘、增资、晋级、奖惩的依据;改革事业单位管理人员单一的委任制,在选拔任用中引入竞争机制,可实行直接聘任、招标聘任、推选聘任、委任等多种形式;建立符合事业单位性质和工作特点的岗位管理制度。

在此背景下,事业单位正职除需要具备岗位要求的专业素质外,更要具备企业管理者的经营素质。胜任力的研究为此提供了一个有效的工具。基于胜任特征的管理理论认为,一般的专业知识与技能只是干部能胜任工作的基本素质,在工作情境中真正能区分绩优者与绩劣者的因素,则是一个人的“自我概念”、“个性”、“动机”、“价值观”等,这些“水下的冰山”部分更具决定性作用。

我国学者对胜任特征的研究始于20世纪90年代,主要代表人物有王重鸣、时勘等,主要研究对象为企业高层管理者,包括旅游经理、项目经理、煤炭企业经理、银行家、企业人力资源管理者、咨询公司顾问等,进行了管理人员胜任力模型、企业家胜任力模型、专业技术人员胜任力模型等的研究。

不同的行业、不同的企业性质所要求的胜任力是不同的。国内学者们以企业管理者胜任力的研究居多,而对政府部门、非盈利组织、中介机构等组织形态中的管理者胜任力的研究,尤其是针对不同层次管理者的胜任力研究还比较少。对于转型期事业单位管理者胜任力的研究基本是空白,制约了事业单位用人机制的改革步伐。随着经济的全球化,政府部门、非盈利组织、中介机构的组织机构、任务特征都发生了明显的变化,对其管理者胜任力的研究非常重要。本书拟通过实证研究,探索管理者的内有素质(价值观、个性、需要、动机、态度等)与岗位的匹配,研究意义重大。

(二) 研究意义

1. 理论意义

事业单位是从事专业任务的实体,大多从事教育、科研、医疗、文化等专业任务,从事精神生产和物质生产的基础工作和服务保障工作,以及保障和增进人民群众的社会福利、人身利益等工作,如为国家和社会改善生产条件,为人民文化生活和社会福利方面服务等。事业单位是我国社会存在和发展必不可少的,在国民经济中有着重

要的地位,是知识、技术、人才密集型组织。事业单位内的各类专业技术人员占全国专业技术人员总数的70%,占事业单位职工总数的50%,这样一大批专业技术人员是我国现代化建设的宝贵人才资源。事业单位中的教育、科研等机构是产、学、研一体化的前沿阵地,是知识、技术的生产基地和传播阵地。事业单位以创造、创新为主要职能。其主要从事的不是简单的生产和劳动,而是从事脑力劳动,进行新的创造,开展知识创新、技术创新和高新技术产业化等活动。

事业单位管理体制主要包括科技事业管理体制、教育事业管理体制、文化事业管理体制、体育事业管理体制、卫生事业管理体制及其他有关方面的事业管理体制。事业单位的共性特征有:是从事专业任务的实体,是知识、技术、人才密集型组织,以创造、创新为主要职能,地位与功能的政治化与非经济化,资源配置的非社会化,经费的财政供给化,职能范围的扩大化。

表1 事业单位和非事业单位的差别分析

	政府机关(公域)	事业单位(准公域)	企业组织(私域)
职能定位	公共产品(政府行为)	社会产品(社会行为)	经济产品(经济行为)
所对应的部门	第一部门	第三部门	第二部门
人员安排	上级委派任命	委派加选聘	选聘
活动主体	国家政府	非营利组织和个人	营利组织(团体或个人)
服务对象	公共利益	集体利益和社会利益	个人或团体利益
主要资金来源	强制性税收	财政拨款、捐赠和合理收费	销售经营收入

在传统事业单位管理者能力标准被质疑的情况下,通过科学的方法来研究事业单位管理干部的胜任力因子模型,创建事业单位管理者胜任力标准,以期为我国选拔、任用、培养和考核事业单位管理干部提供指导工具,实现能一岗匹配,把合适的人选用在恰当的位置上,最大化地发挥事业单位的作用,有赖于建立一套科学高效的选拔、考核、培训、激励机制,而这又取决于科学有效的评价方法与技术工具。

胜任特征评价技术是近年来兴起的应用极为广泛,具有重要理

论与现实意义的人力资源选拔、评价与培训技术。胜任特征是一种从组织战略发展的需要出发,以强化个体竞争力,提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法和操作流程。胜任特征的理论与方法为我们选拔、评价和培训事业单位管理者提供了科学依据。

正如 McClelland 指出,知识经济时代的公司成长和国家发展,更多依赖于其员工和公民的知识、技能(McClelland, 1997)。随着事业单位改革的不断深入和聘任制的全方位推广使用,对事业单位正职的素质有了更高的要求,而目前国内缺乏对这一职位胜任力结构的研究,制约了事业单位用人机制的改革步伐。本研究选择转型期事业单位正职胜任力模型这一课题作为研究内容意义重大。研究表明:作为人力资源管理系统的基础胜任能力模型越来越多地被广泛运用(麦克兰根[Mclagall], 1997),在人力资源系统的每一个流程中都起着至关重要的作用(布里斯科, 1996),通过确定有效完成工作所需的胜任能力,组织可把员工甄选、培训与发展、绩效评估和继任计划系统的重点放在那些与高绩效最相关的作为上面。

深化本土化胜任力模型研究和结构尝试,拓宽胜任力在我国不同研究对象中的研究范围,能够达到指导实践的意义。本书将顺应国际胜任力模型的研究潮流,研究在中国文化背景下事业单位正职的胜任力模型。

2. 实践意义

根据我国事业单位的管理者的管理实践状况,通过与一些成熟企业组织的研究相比较,以期发现我国事业单位管理者在新形势下管理思维的状态。基于胜任特征的人力资源研究,其科学方法和工具,就是对胜任力资源进行管理,进行取舍、配置和有效开发,合理利用,对具有组织、岗位需要的胜任特征的人才发现、鉴别、胜任特征的发挥、潜在胜任特征的有效挖掘以及胜任特征的发展、提升。研究的

现实意义主要有以下几个方面:

第一,可为事业单位选聘、任用和调配工作提供科学方法和工具,为选拔人才提供较为客观的依据,减少用人失误。通过技术评价,可以把合适的人选用在恰当的位置上。随着社会的发展,事业管理工作对管理者胜任力的要求也越来越高,在人事制度改革全面推进的情况下,仅仅依靠上级组织或领导个人的经验来选拔事业单位正职,无法很准确地对一个人的素质进行全面、客观和科学的评估。随着社会的发展,人与人之间的关系越来越表面化、快捷化,通过这种表面的和快捷的接触难以对人有一个正确的了解,要想在较短时间内对一个人的素质进行评估,只有依靠科学的人才评价手段,才能帮助决策者进行正确的人事决策,使人才能充分发挥作用,同时也可大大提高甄选效率。

第二,不同的工作对人的胜任力要求有所不同,这就要求在人员和工作之间选择最佳匹配,对内部人员按其具备的胜任特征进行合理的岗位配置。传统的公务员选聘、任用和调配,一般比较重视考察人员的知识、技能等外显特征,因此,学历、学习成绩等智力因素会起关键作用,从而忽视了难以测量的核心的动机和特质。通过建立事业单位管理者的胜任力模型,进行人事测量,可以对人的各种心理特点、个性特征,如兴趣、爱好、需要、能力、个性特点和知识技能等多方面进行深入的了解和分析,为合理地使用人才提供有效的信息,对人力资源开发方案以及开发工作的计划与改进方面起到重要的参考作用。根据胜任力评价的结果,可以预测到后备管理者发展的方向和潜在的能量,因此也可以预测其未来发展的程度。

第三,为事业单位制定本组织人才培养计划提供依据,使培训更有针对性,提高培训效率,为准确进行人才评价提供依据。在人力资源开发领域,应了解被测者的胜任力水平、工作满意度及可供开发的潜力等。对于潜在的管理者的考核方法是多种多样的,胜任力评价

是一种有效的方法,通过评价了解其存在的问题,对于每个被评测人的长处和短处有一个了解,针对存在的问题,辅以培训教育,最终达到培养符合社会发展要求的事业单位管理人才的目的。

第四,为事业单位管理者制定其职业生涯规划提供依据。建立胜任力模型有助于被测者的自我认识,个人通过胜任力模型建立的评测系统,了解到自己的优势和劣势,可以及时对自己职业生涯的发展做出决定和选择。

第五,有利于提升事业单位管理者自身素质、水平。基于胜任特征的素质测评可以帮助人员进行自我了解、自我设计与自我开发,凭借自身素质的不断提升和工作绩效的突出,获得职业成就感的满足和职务的晋升。每个人对自己素质的潜能部分都是通过他人对自己的评价或者与他人的比较来认识的,基于胜任特征的素质测评通过一定的技术设计,使管理者对自己的素质认识科学化、标准化,让自己的潜能得到充分的展现,从而达到自我了解、自我设计、自我开发与成长的目的。

本书选择事业单位正职作为研究对象,以河南省省直单位和南阳市直属事业单位干部作为基本的抽样对象,通过实际调查研究,发现我国事业单位管理干部的现实胜任能力状况,比较不同事业单位管理干部胜任特征,找出我国事业单位管理干部在新形势下实际胜任能力和期望值之间的差距,便于有目的、有针对性地采取提高事业单位管理干部胜任力的措施,以改进工作现状,使事业向良性循环方向发展。

二、研究的框架与研究方法

(一) 研究思路和研究内容

研究发现通用胜任力模型不一定具有很好的适用性。不同的管理工作需要不同的胜任力。Jacobs(1989)就对 Boyatzis 提出的胜任

力通用模型提出了质疑,通用的胜任力模型太普遍和抽象,限制了发展胜任力的价值。针对特定层级和特定工作环境来开发胜任力模型才具有实用价值。针对事业单位这个群体胜任力的研究资料还欠缺,对职位的研究更是甚少,为此,本研究所确定的研究对象为事业单位正职。本文的研究思路从以下几个方面着手:

(1)在大量阅读文献的基础上,针对本领域研究成果中未涉及的方面,围绕问题需求进行系统的资料收集。用了两年多时间,阅读了中外文献近 800 篇,通过文献回顾确定需要解决的关键问题和论文的主要内容,从分析文献中奠定理论基础,在了解相关研究背景和前期研究工作的基础上探寻研究方向,确定研究主题和研究变量,完成研究设计。

(2)从绩优者的行为事件访谈中进行调查问卷设计。对事业单位正职胜任力水平的测量采用所在课题组开发的事业单位正职胜任力量表,参照国外成熟使用的胜任力量表,使用文献分析、专家咨询和半开放问卷等方法,对已有胜任力量表进行修正和改进,形成初始的事业单位正职胜任力量表,通过小样本探索性分析得出胜任特征项目,并在此基础上设计研究问题假设模型及其影响因素。

(3)对研究假设进行实证分析验证,分析其模型构成因素,并对不同变量对模型的影响进行对比分析,由此产生结论。

(4)从研究结论中引申应用对策,依据文献的人与组织匹配理论,注重胜任力的职位分析,塑造管理者—组织文化匹配模式,提出基于胜任力的选拔、培训的需求分析,以提升胜任力的内隐知识为切入点,实施指导人计划,构建选拔培训机制。

(5)最后,得出研究结论和未来胜任力运用的展望。

本研究设计是确立转型期事业单位正职的胜任特征因素结构和测量方法,并分别对胜任特征内部结构、影响条件、不同变量对胜任特征的影响效果进行探讨。根据研究设计,本研究假设如下:

问题一:事业单位正职胜任特征因素的确定和测量。

工作分析表明,任何一种职业或职务岗位对人的能力素质要求都是多特质的综合。在社会转型的特殊时期,事业单位正职胜任特征结构模型也应是复合的、多因素的。本研究将在访谈、问卷调查、专家座谈和预试的基础之上,构建转型期事业单位正职胜任特征结构模型,并对此模型进行验证。同时检验问卷的信度和效度,以便为后面的研究奠定基础。为此,提出如下假设:

假设1:转型期事业单位正职胜任特征是一个多维的结构。该结构可能包括人格特质、领导能力、人际关系、市场意识等几个方面,这些多维结构能够有效地解释那些反映在胜任力测量问卷上的行为,构建初始胜任力理论模型和基于行为描述的胜任力测量问卷。研究步骤如下:

(1)采用关键事件访谈法获得关键事件。我国对事业单位正职的能力标准框架没有明确规定,因此参照人事部制定的公务员能力标准框架,参照 McBer 公司的 21 项胜任力词典、中国人事科学院研究员罗双平编著的《从岗位胜任到绩效卓越》中对胜任模型建立的操作实务,从关键事件中提取事业单位正职胜任特征和每一胜任特征下的行为描述,编写和建立初步的胜任力词条,获得初步胜任力概念框架和基于行为描述的胜任力测量问卷。

(2)运用探索性因子分析法对初步的胜任特征问卷进行预测试,提炼初始的事业单位正职胜任特征,依据预测分析结果对测量问卷中的题目进行删减、修正和补充,形成正式的问卷。

问题二:对胜任特征的因素结构进行分析,找出结构中要素的排序规律,以确定转型期事业单位正职的特征的重要程度。

假设2:胜任特征因素结构中各维度的重要程度不同,维度内胜任特征的关键度也会不同。

问题三:不同人口统计学变量对事业单位正职胜任特征模型认