

高建设 著

战略与执行

创新与学习

沟通与合作

知人与善任

正直与诚信

胜任特征

Competency

高层管理者胜任特征
模型构建与应用

航空工业出版社

胜任特征

——高层管理者胜任特征
模型构建与应用

高建设 著

航空工业出版社

北京

内 容 提 要

本书提出了构建航空高科技企业高层管理者胜任特征模型研究的总体思路和基本方法,运用了文献参考法、行为事件访谈法、问卷法、行业分析法、专家评定法和综合分析法等技术与手段,构建了中国国情下适合中国人思维习惯的航空高科技企业高层管理者的胜任特征模型的5个维度和16项特征要素,并对16项特征要素的行为表现逐一进行了定义和等级说明,探讨了胜任特征模型在航空高科技企业人力资源开发与管理中的应用途径。本书适用于航空企业人力资源管理人员,也可供国防科技工业、政府部门人力资源管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

胜任特征:高层管理者胜任特征模型构建与应用 / 高建设著. —北京:航空工业出版社, 2009.3

ISBN 978-7-80243-249-9

I. 胜… II. 高… III. 航空航天工业—工业企业—企业领导学—研究 IV. F407.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第033318号

胜任特征——高层管理者胜任特征模型构建与应用

Shengren Tezheng——Gaoceng Guanlizhe Shengren
Tezheng Moxing Goujian yu Yingyong

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话: 010-64815615 010-64978486

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2009年3月第1版

2009年3月第1次印刷

开本: 710×1000 1/16

印张: 11 字数: 134千字

印数: 1—3000

定价: 28.00元

引言

航空高科技企业的卓越绩效是中国航空工业腾飞的前提，这对航空高科技企业的高层管理者提出了很高的素质要求。近年来，胜任特征模型在人力资源的开发、管理等领域被广泛应用，航空高科技企业也应根据环境的要求构建自己的胜任特征模型。

为探讨航空高科技企业高层管理者的胜任特征，本书首先运用关键行为事件访谈法对 60 名航空高科技企业的高层管理者进行了半结构化的深度访谈，以了解优秀高层管理者在知识、技能、能力和个性品质等方面的特征和具体行为表现。通过对访谈结果的统计分析，结合航空高科技企业高层管理者个性特征调查问卷结果、能力特征调查问卷结果和专家团体的焦点讨论，形成了包含 16 项特征要素的 4 维度的航空高科技企业高层管理者胜任特征初始模型。

在航空高科技企业高层管理者胜任特征初始模型的基础上，本书设计了《航空高科技企业高层管理者胜任特征行为测量问卷》，对来自航空高科技企业的 104 名高层管理者进行了问卷调查，并运用探索性因素分析法对初始模型进行了修正。结果显示，航空高科技企业高层管理者的胜任特征可以划分为 5 个维度，即战略与执行、创新与学习、沟通与合作、知人与善任、正直与诚信，具体包含 15 项特征要素。

考虑到不同的管理职能和不同的组织性质可能会对高层管理者产生不同的要求，本书运用方差分析的方法对不同管理职能和

● 高层管理者胜任特征 模型构建与应用 Competency

不同组织性质的试验对象进行了差异比较，结果发现：行政正职与党委书记在“创新与学习”和“沟通与合作”两个维度上存在明显差异；企业单位高层管理者与事业单位高层管理者在“沟通与合作”维度上存在明显差异。

最后，结合航空高科技企业的特点，本书确定了航空高科技企业高层管理者胜任特征模型的5维结构与16项特征要素，对16项特征要素的行为表现逐一进行了定义和等级说明，并探讨了胜任特征模型在航空高科技企业人力资源开发与管理中的应用途径。

目 录

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 引言 | 1 |
| 第 1 章 绪论 | 1 |
| 1.1 胜任特征的理论及应用研究综述 | 4 |
| 1.1.1 胜任特征概念产生的历史背景和发展演化过程 | 4 |
| 1.1.2 胜任特征的理论研究综述 | 6 |
| 1.1.3 胜任特征在实践中的应用 | 14 |
| 1.1.4 胜任特征研究领域的问题与争议 | 26 |
| 1.2 研究对象及研究框架 | 28 |
| 1.2.1 以往研究中的不足 | 28 |
| 1.2.2 研究的背景综述 | 30 |
| 1.2.3 研究范畴的界定 | 35 |
| 1.2.4 研究的目的与意义 | 37 |
| 1.2.5 研究的主要内容 | 38 |
| 1.2.6 研究的创新性 | 39 |
| 第 2 章 胜任特征模型建构与研究方法探讨 | 41 |
| 2.1 胜任特征模型识别的主要方法与工具 | 43 |
| 2.1.1 行为事件访谈法 | 43 |
| 2.1.2 专家评定法 | 45 |
| 2.1.3 问卷法 | 46 |
| 2.2 胜任特征模型的建构与检验程序 | 48 |
| 2.2.1 西方胜任特征模型建构程序 | 48 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| ● 高层管理者胜任特征 模型构建与应用 Competency | |
| 2.2.2 国内胜任特征模型建构程序 | 49 |
| 2.3 研究方法与设计 | 50 |
| 2.3.1 文化背景差异对管理理念的影响 | 50 |
| 2.3.2 研究方法与设计 | 52 |
| 第3章 航空高科技企业高层管理者胜任特征的初始模型研究 | 53 |
| 3.1 原始数据的收集 | 55 |
| 3.1.1 研究样本选择和绩效标准确定 | 55 |
| 3.1.2 行为事件访谈和半结构化问卷调查研究程序 | 56 |
| 3.2 结果统计与分析 | 61 |
| 3.2.1 行为事件访谈结果统计与分析 | 61 |
| 3.2.2 问卷调查结果统计与分析 | 66 |
| 3.3 团体焦点讨论 | 70 |
| 3.4 结论 | 72 |
| 第4章 航空高科技企业高层管理者胜任特征的行为测量研究 | 73 |
| 4.1 研究方法与设计 | 75 |
| 4.1.1 研究方法的选择 | 75 |
| 4.1.2 研究实施过程 | 76 |
| 4.2 统计分析 | 77 |
| 4.2.1 样本特征 | 77 |
| 4.2.2 航空高科技企业高层管理者行为倾向描述 | 77 |
| 4.2.3 因素分析 | 79 |
| 4.2.4 信度检验 | 82 |
| 4.3 专家改进建议 | 83 |
| 4.4 结论 | 84 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| 第 5 章 管理职能与组织性质对航空高科技企业 | |
| 高层管理者胜任特征差异的影响研究 | 89 |
| 5.1 研究方法 | 91 |
| 5.2 统计结果与分析 | 91 |
| 5.2.1 胜任特征描述统计分析 | 91 |
| 5.2.2 管理职能影响的差异分析 | 92 |
| 5.2.3 组织性质影响的差异分析 | 95 |
| 5.3 专家改进建议 | 97 |
| 5.4 结论 | 98 |
| 5.4.1 不同管理职能的高层管理者的胜任特征差异 | 98 |
| 5.4.2 不同组织性质的高层管理者的胜任特征差异 | 99 |
| 第 6 章 航空高科技企业胜任特征模型及应用研究 | 101 |
| 6.1 中国航空高科技企业当前发展战略和经营环境 | |
| 及其对高层管理者的要求 | 103 |
| 6.1.1 中国航空高科技企业内外部环境分析 | 103 |
| 6.1.2 中国航空高科技企业发展对高层管理者的要求 | 105 |
| 6.2 中国航空高科技企业高层管理者胜任特征模型 | 107 |
| 6.2.1 战略与执行 | 109 |
| 6.2.2 创新与学习 | 115 |
| 6.2.3 沟通与合作 | 120 |
| 6.2.4 知人与善任 | 123 |
| 6.2.5 正直与诚信 | 126 |
| 6.3 航空高科技企业高层管理者胜任特征模型项目 | |
| 权重的研究 | 128 |
| 6.4 胜任特征模型在航空高科技企业管理中的应用 | 130 |
| 6.4.1 人力资源规划 | 130 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| ● 高层管理者胜任特征 模型构建与应用 Competency | |
| 6.4.2 工作分析····· | 132 |
| 6.4.3 人员选拔····· | 133 |
| 6.4.4 绩效管理····· | 135 |
| 6.4.5 薪酬管理····· | 137 |
| 6.4.6 人才培养····· | 138 |
| 6.4.7 职业发展····· | 139 |
| 第 7 章 结束语 ····· | 141 |
| 7.1 研究成果····· | 143 |
| 7.2 进一步展望····· | 145 |
| 附录 1 关键行为事件访谈提纲 ····· | 147 |
| 附录 1.1 行政一把手访谈提纲····· | 148 |
| 附录 1.2 党委书记访谈提纲····· | 149 |
| 附录 2 胜任特征重要性评定问卷 ····· | 153 |
| 附录 3 高层管理者胜任特征行为测量问卷 ····· | 159 |
| 附录 3.1 问卷结构····· | 160 |
| 附录 3.2 问卷呈现····· | 162 |
| 参考文献 ····· | 163 |
| 致谢 ····· | 168 |

胜任特征

第 1 章

绪论

- 高层管理者胜任特征
模型构建与应用 Competency

本章系统阐述了胜任特征概念产生的历史背景和发展演化过程，对胜任特征的理论研究进行了综述，包括行为主义学派对基于胜任特征的培训和教育的研究、通用性和认知学派对胜任特征的研究、胜任特征的分类研究等。深入分析了胜任特征在实践中的应用，包括国外和国内的应用以及在航空高科技企业的应用，明确指出了胜任特征研究领域存在的问题与争议。通过对以往研究的不足和本研究的背景分析，以及研究范畴的界定，进一步阐明了本书研究的目的和意义、主要内容及创新性。

全球化、信息化以及市场需求的多样性与多变性使得企业之间的竞争日益激烈，越来越多的研究和实践表明，企业要想获取竞争优势就必须高度重视人力资源。高层管理者作为企业人力资源的重要组成部分，由于其在企业管理决策活动中的决定性地位，其作用就显得尤为重要。因此，采用什么标准来选拔和培养企业高层管理者，受到了越来越多的人力资源管理学家和组织行为学家的关注和重视。在传统的人力资源管理中，一般是通过职位分析来确定高层管理者所应具备的任职要求（包括知识、技能、能力和其他素质等），并在此基础上进行高层管理者的选拔和培训。但随着生产和管理环境的变化，传统的职位分析已经很难满足现代企业的要求。在此背景下，有学者提出了胜任特征（Competency）的概念，以期通过挖掘包括动机、特质、自我形象、态度、价值观、专业知识、认知和行为技能等个人潜在的、深层次的特征，来区分创造优秀绩效与一般绩效的能力。自从胜任特征的概念提出来以后，已经得到了学术界和企业界的认可，并在国内外企业的人力资源管理中得到了广泛的应用。将各种胜任特征按照相应的权重组合在一起，就构成了适合某一特定任务角色的胜任特征模型。由于任务角色不同，不同岗位的胜任特征模型也存在着很大的差异。笔者在航空工业系统工作多年，深知航空高科技企业高层管理者选拔之艰难。因此，本书拟对航空高科技企业高层管理者的胜任特征进行研究，以建立适合于航空高科技企业实际情况的高层管理者胜任特征模型。

- 高层管理者胜任特征
模型构建与应用 Competency

1.1 胜任特征的理论及应用研究综述

1.1.1 胜任特征概念产生的历史背景和发展演化过程

胜任特征的英文是 Competency，该词来自于拉丁语 Competere，意思是“适当的”。胜任特征概念的出现可以追溯到中世纪的行业协会，是指学徒通过跟随师傅学习而掌握的一定技能；随后，心理学发展了这个概念，意思是个人的能力应该与其所处的环境相对应；近些年来，胜任特征被广泛运用于职业生涯领域，以描述创造高绩效应具备的个人性格特征^[1, 2]。在国内，早期有人把 Competency 译为“素质”、“胜任力”、“软技能”等，王继承、时勘（2002）认为译成“胜任特征”更为合适，以区分在国内使用范围较广的“素质”概念。此后，这一译法逐渐被认可，并一直沿用下来。个人的胜任特征是指个人对其所处环境所提出的要求做出反应的能力^[3]。胜任特征模型是通过比较优秀业绩与普通业绩而遴选出的满足环境要求的特征总和。即使是同一岗位的胜任特征模型也存在着不同的表述形式，这取决于数据收集的方式、客户需求以及该模型创建者的偏好^[4]。

胜任特征概念的出现和迅速发展与职业分工的细化关系密切。在 19 世纪，随着社会分工的细化，出现了某些特定职业的从业人员，他们不分技能强弱，从事着基本相同的工作，处理着基本相同的问题。这导致群体中的优秀从业者认为他们的职业没有保障，因为有一些不具备专业能力的人也在使用与他们同样的名称，而公众并不能把那些合格的专业工作者和不合格的工作者有效区分开来。正是由于他们认为其命运、生存状态以及社会地

位受到了公众错误观念的威胁，就引入了职业的胜任资格测验，并由此产生了胜任特征的概念，实现了将职业概念从以社会地位为基准向以胜任特征为基准的转变。之后，对应于各种行业的胜任特征的测验、发展和培训便逐步兴起。

随着职业群体的演化和发展，胜任特征的概念也逐步丰富起来。其直接动力是某个职业群体的人员可以获得和维护其对该领域胜任特征的唯一拥有权，即只有该领域中的成员才能胜任该领域的工作。对此，行业必须建立一种资格考试来控制其他人进入该行业，从而确保该行业从业人员独特的市场位置。

早些时候，Carr-Saunders 和 Wilson^[5] 认为胜任特征的内涵可以从对当时各种职业主要的和显著的特征的描述方式上推断出来，比如将行业的这些特征描述为胜任特征和智能性的技术。尔后在测试胜任特征的测验中把胜任特征看作是专业化的智力与能力，而不是实际的操作技能。这是最初对于胜任特征含义的界定。虽然 Carr-Saunders 和 Wilson 最早在他们开创性的书籍中加入了职业培训以及职业胜任特征测试的内容，但他们并没有试图去定义胜任特征。

胜任特征最初的内涵十分泛化，泛指超过合格的状态，从而被认为是人的一系列特征，而不是对职业人员能力范围的具体描述。对于高度同质的工作，这种泛化的界定不会引起混淆，但在工作内容异质性很高的行业或专业中，不同的专业人员所面临的工作情境完全不同，因此，需要用胜任特征的剖面图来对其进行详细描述。同时，随着时间的变化，工作的性质也会发生变化，并给职业带来新的问题和机遇。历史上，对这种新变化的适应经常导致行业的分化，这种行业的分化也使胜任特征出现了新的内容。这时主要是以最适合统治该行业的现存的专业技术的方式来

● 高层管理者胜任特征 模型构建与应用 Competency

界定胜任特征，而且大多都是以该行业的从业人员的背景知识和经验来定义的。

此后，胜任特征的概念在操作定义上又有所发展。Pearson 认为，工作的完成状态是一个连续体，即从刚刚知道怎么做到知道如何才能做得很好。能够胜任这项工作的各种状态实际上就是这个连续体中的某一点。Pearson 进一步认为，胜任特征至少包括两个维度：范围（Scope）和质量（Quality）。范围指所胜任的领域，角色的范围，所需要面对的任务和情境；而质量则指工作的质量在连续体中所处的位置。这两种维度联合构成了胜任特征的内涵。

1.1.2 胜任特征的理论研究综述

Norris^[6]（1991）认为，有关胜任特征的研究出现了 3 个学派：一是行为主义学派，主要集中在基于胜任特征的培训领域的研究；二是通用性胜任特征的研究学派，主要集中在管理领域的研究；三是认知性胜任特征学派，主要集中在语言学以及高等教育的研究领域。此外，不同的学者对胜任特征如何分类、如何区分不同的胜任特征也提出了各自的看法。

1.1.2.1 行为主义学派对基于胜任特征的培训和教育的研究

第二次世界大战后，行为主义学派对胜任特征的研究主要着眼于培训而不是资格认证，该学派的观点在北美地区被广泛采用，并且产生了实际的效果。其特点是将培训的目标与具体的需求联系起来，所以这类研究强调的是在具体的情境中开发培训项目的一般过程。在方法上，基于胜任特征的培训和教育（competence-based-training and education, CBTE）主要依赖于任务分析，即通过结构化的观察得出具体的胜任特征，把胜任特征的构造完全

看作是一个纯粹的技术过程，却忽略了胜任特征构造中的政治、社会维度，即只注意胜任特征的描述性成分，忽略了其规范性的成分。

20 世纪 70 年代，行为主义学派在北美发起了一项基于胜任特征的教师培训和胜任特征测评运动。这项运动强调在教师教育的项目中采用个人化的掌握学习法，它需要有具体的学习行为目标，而行为目标来自于教师角色要求的胜任特征。Huston (1985) 对 CBTE 胜任特征项目的设计过程作了具体的描述，为教师列出了 16 项胜任特征的陈述，如：识别学习者的情绪、社会、生理以及智力的需要，能够根据学习者的需求识别和规定操作性的目标，设计适合于目标的教学方法，按照计划完成教学，设计和完成基于学习者成绩和教学有效性的评价过程，以及其他一些与文化意识、实用性技能、课堂沟通、学科知识和关于自身职业有效性分析的一些胜任特征。获得这些胜任特征的方法主要有：任务分析（从 20 个教师所写的半年的工作日记中得出）；征集教育委员会成员、在校学生、教师的看法；参考已形成的概念模型。在这几种方法中，Huston 认为集中教育委员会成员、在校学生以及教师们的意见是应用最为普遍的一种方法，而通过概念模型得出胜任特征的方法在 CBTE 的项目设计中也起了很大的作用，比如用于整合一系列单独分散的胜任特征。

行为主义学派有关胜任特征的研究表面效度十分理想，而对于它的批评主要来自两个方面：一是其对教学过程的代表性的质疑，胜任特征的方法分割了教学过程，因为教师们在教学的过程中并不是使用独立的胜任特征来进行教学，而是综合地使用知识和技能，因此，将一种一般化的胜任特征分解为一系列具体、自动化的目标是值得怀疑的，而且将目标仅仅限于那些可观察的行

● 高层管理者胜任特征 模型构建与应用 Competency

为和结果往往会制约执业人员的发展；第二方面的批评是评价的可行性和效度，比如缺乏对评价的胜任特征数目的研究，以及缺乏有效的理论来整合评价的证据。

1.1.2.2 通用性研究学派胜任特征的研究

通用性的胜任特征研究的内容与前一种基于胜任特征的培训的研究内容正好相反。基于胜任特征的培训的研究主要是研究如何确保所有的从业人员都能够胜任本职工作，而通用性的胜任特征研究所关注的是什么样的从业人员是胜任该工作的。前者侧重于方式与过程，后者侧重于目标。

通用性的胜任特征研究主要集中在管理教育领域。管理教育领域的胜任特征的开创性研究是美国心理学家 McClelland 所倡导的。此后，心理学家从心理学的角度开始对胜任特征进行研究。结合管理情境，一些心理学家给出了胜任特征的具体定义。

Boyatzis^[1]认为，任何与有效或杰出的工作绩效相关的个人的特征、特质以及技能都称为胜任特征。

Spencer^[7]认为，胜任特征是一种个人潜在的特征，与有效或优异的工作绩效相关。它是一种跨情境的泛化的行为或思考的方式，并且能够持续很长时间；胜任特征包括五种类型：动机、特质、自我概念、知识以及技能。对于越是复杂的工作，与工作技能、智力以及文凭相比，胜任特征对于有效的工作绩效的取得就越重要。

Spencer 根据弗洛伊德的“冰山原理”提出了“冰山模型”的概念，如图 1-1 所示。各种胜任特征可以被描述为在水中漂浮的一座冰山，水上部分代表浅层的特征，如知识、技能等，深层的胜任特征，如社会角色、自我概念、特质和动机，是决定人们的行为及表现的关键因素。胜任特征自上而下可以包括以下 6