

中华民族复兴
社会心理促进研究丛书

国家社会科学基金重大项目
(13 & ZD155) 资助成果

青年干部的 胜任特征模型开发

时 勘 张 腾 著

Competency Model's
Development of
Youth Management Cadre

Social & Psychological Promote
of Chinese National Rejuvenation



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

青年干部的 胜任特征模型开发

时 勘 张 腾 著

Competency Model's
Development of
Youth Management Cadres



图书在版编目(CIP)数据

青年干部的胜任特征模型开发/时勘, 张腾著. —北京: 北京师范大学出版社, 2018. 1
(中华民族复兴社会心理促进研究丛书)
ISBN 978-7-303-23023-5

I. ①青… II. ①时…②张… III. ①青年干部—领导学—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 276021 号

营 销 中 心 电 话 010-58805072 58807651
北师大出版社高等教育与学术著作分社 <http://xueda.bnup.com>

QINGNIAN GANBU DE SHENGREN TEZHENG MOXING KAIFA

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京市海淀区新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 大厂回族自治县正兴印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 787 mm×1092 mm 1/16
印 张: 28.75
字 数: 500 千字
版 次: 2018 年 1 月第 1 版
印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷
定 价: 138.00 元

策划编辑: 马洪立	责任编辑: 李洪波
美术编辑: 王齐云	装帧设计: 王齐云
责任校对: 陈 民	责任印制: 马 洁

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58805079

中华民族复兴社会心理促进研究丛书

国家社会科学基金重大项目(13&ZD155)成果

《青年干部的胜任特征模型开发》编委会

- 时 勤 中国人民大学心理学系 教授
- 张 腾 中国铁路总公司团委 团委书记
- 杨 鹏 中国人民大学心理学系 博士研究生
- 朱厚强 中国科学院大学经济与管理学院 硕士研究生
- 周海明 中国人民大学心理学系 博士研究生
- 郭鹏举 中国人民大学心理学系 硕士研究生
- 葛 怡 中国人民大学心理学系 硕士研究生
- 李 想 中国人民大学心理学系 博士研究生
- 时 雨 北京引动科技管理咨询公司 项目主管
- 詹 恺 中国铁路总公司团委 团委组织部长

前 言

自 20 世纪 70 年代以来,如何基于岗位的胜任特征模型(Competency Model)建立新型的人力资源开发与管理体系,是组织行为学和人力资源开发研究的前沿课题之一。此方面研究由中国科学院心理研究所工业与组织心理学研究室研究人员发起,通过系列的研究探索了一套从 SWOT 战略分析、O*NET 工作分析到 BEI 关键行为事件访谈、FGI 团体焦点访谈等环节构成的胜任特征建模方法,并且在我国电信、石油、煤矿、出版、快速消费品和国家公务员等不同行业,特别是在航天部门和空军部队的胜任特征模型开发中取得了引人注目的成果,获得了多项国家部委级科学技术进步奖,为国内人力资源开发、管理体系的建设做出了贡献。

近年来,随着信息化、全球化和社会经济转型的特殊要求,这种建模方法受到了来自理论和实践两方面的挑战,主要争议集中于面对快速变化的世界,胜任特征建模方法是否还有存在的必要?传统的 BEI 关键行为事件访谈方法是否有被 O*NET 工作分析法取代的可能?采用基于行为锚定的问卷调查方法能否较充分地挖掘出深层次的专家经验?随着大数据挖掘技术的应用,传统的胜任特征建模方法是否有被淘汰的可能?如果还要继续焕发胜任特征建模的生命力,哪些方面需要改进?而在实践应用方面,Hay Group 公司被 Korn/Ferry 收购,究竟是胜任特征模型时代的终结,还是胜任特征模型开发迈上了新征程?这些问题引起了国内外同行们的广泛关注,大家都在思索应

该如何推进胜任特征建模方法的进一步发展等诸多问题。

在2016年4月的国际华人心理学大会举办之际,时勘、李超平等人文发起了“胜任特征建模方法”的专题论坛,以推进此方面研究的进一步完善和发展。这次会议邀请了从事胜任特征建模的权威专家进行交流。在会议上,陈为博士作为最早在中国传播胜任特征模型的先导者,就“胜任素质方法的核心特征和要求”发表了自己独特的看法,他认为,胜任特征构建的核心素质并不多,把握核心素质才是关键。出席这次会议的梁开广博士在美国获得博士学位之后,担任过PDI公司驻中国的办事处主任,后来又成立了自己的希典公司,他在研讨会上就“快速变化环境下的能力模型建构”发表了自己的见解,讲述了如何适应环境、适时调整胜任特征模型的建构方法等问题。王继承主任来自国务院发展中心,也是国内少有的几位开创性研究者之一,他的发言题目是“中小企业的胜任特征模型在国内应用中的几个问题”,他在论述胜任特征建模方法时指出,中小企业管理者有很多大型企业没有的特色,既有灵活多变的环境需要适应能力,也有自己的独特优势。来自中国人民大学的仲理峰博士在家族式领导者的胜任特征模型建构方面有特殊贡献,在本次会议他做了“基于胜任特征模型的人才测评之优劣分析”的主题发言。他认为,在胜任特征建模过程中,将成果用于人才测评的同时,要特别注意避免来自测评中的偏误。谢义忠博士来自南京理工大学,他具有在中央组织部、大型国有企业和民营企业胜任特征建模的多方面经验,主要介绍了“中兴通讯管理干部胜任特征体系的建立与应用”问题。最后发言的是来自民航总医院的高丽博士,她就“民航飞行员的选拔中胜任特征模型的应用”发表了自己独特的见解。在会议的后半部分,大家把问题聚焦于共同关心的问题,虽然在交流中也存在不同的看法,但达成的共识是:时至今日,胜任特征建模方法确实需要根据全球化、信息化的新趋势进行变革,但揭示各行业关键岗位的胜任特征要求的生态效应指标仍然是不可或缺的。建模方法的基本框架可以探索,但需要继承的内容仍然是主要的。目前,BEI等访谈技术还是其他方法难以取代的核心方法之一,要解决好发展中的问题,研究者就要根据快速多变的形势以及各行业的复杂需求,不断改进和探索新的途径与方法。

在这次研讨会之后,正好中国铁路总公司团委有一个青年干部胜任特征

模型开发的合作项目需要完成,项目要求系统、完整地采集铁路系统不同地区的多层次样本,调查范围涉及全国九个地区,而且要与“一带一路”的新形势相结合。在此背景下,中国科学院的科研团队与他们一拍即合,很快达成了合作协议。在中国铁路总公司团委和各地铁路系统的密切配合下,课题组经过一年多的努力探索,不仅完成了专题的研究报告,而且在理论方面较全面地探索了诸多亟待解决的问题,也达到了实践探索的预期目标。我们在吸收其他胜任特征建模方法成果的基础上完成了本书的写作工作。

本书从对胜任特征核心概念的追溯开始,讲述了采用科学的方法研究胜任特征的起源,特别阐述了麦克米兰对于胜任特征研究的特殊贡献,是他使得胜任特征运动取代智力测量运动,此后,经过大批学者在理论领域的持续探索和 McBer、Hay Group 等专业咨询公司的强力推动,基于胜任特征模型进行人力资源管理的理念日益被人们所接纳,并成为一种全球性潮流。从 20 世纪 80 年代后期以来,我们课题组就开始关注胜任特征模型的研究进展,并在国内率先开展了基于中国文化背景的胜任特征模型构建的理论和应用研究,先后采用汇编栅格法(Repertory Grid Method)、关键行为事件访谈(Behavior Event Interview, BEI)、工作分析(Occupational Networking Information, O*NET)、问卷调查和情境模拟等多种方法,对不同类型组织中的代表性职位和职级的胜任特征模型进行了系统探索。这里,建立胜任特征模型的关键工作仍然是运用关键行为事件访谈技术获得言语文本并进行内容分析,进而采用了澳洲 La Trobe 大学的 Tom 和 Lyn Richards 研发的 Nvivo 编码软件来处理不同类型的文本,此后的团体焦点访谈(Focus Group Interview, FGI)是胜任特征模型构建不可缺少的环节,它使形成的职位胜任特征模型具有战略性、未来性、独特性和文化性的特点。在胜任特征模型的研究基础上,我们又从适应变革情境的角度,探索了领导者究竟应当具备什么样的领导风格,以及危机管理背景下高层管理者的胜任特征。在胜任特征的有效性验证方面,我们开展了结构化面试、情境评价技术的研究,并且在航天部门、空军、中国移动、北京电信和蒙牛集团的招聘中发挥了重要的作用。

本书紧接着介绍了课题组在中国铁路总公司近期的研究进展,包括战略分析、工作分析、关键行为事件访谈和团体焦点访谈的内容。“战略分析”部

分主要介绍怎么从“一带一路”的需求出发，采用 PEST 分析、五力模型分析和 SWORT 分析的方法，确定胜任特征模型的基本战略要求；然后，在公共安全三角形理论模型指导下，开展危险性识别、脆弱性分析和抗逆力模型评估的工作。“工作分析”部分主要介绍如何应用 O* NET 分析技术来查明关键岗位的知识、技能要求。本次调查还特别讨论了人格特征评价工作的作用，研究结果发现，同一个岗位的评估会因人格特征上的差异得到不同的评价结果。关键行为事件访谈部分采用了表现优秀组和表现一般组的访谈结果对比分析，在分析中不仅应用了 Nvivo 编码软件技术，提高了数据分析效果，还证明了使用关键行为事件访谈技术确实能将优异特征充分展示出来，这是其他研究方法不能取代的。在此基础上，研究人员通过多地区、多组次的团体焦点访谈，总结出铁路系统青年干部的胜任特征模型，为后期的胜任特征模型建构做出了重要贡献。

然后是进一步的环境分析，研究人员主要开展了“工作适应性分析”和“健康型组织评估”两方面工作，在第六章的“工作适应性分析”里，从人与环境相匹配的视角探讨了组织社会化对员工工作态度与行为的影响机制，进而回答组织是如何利用社会化过程影响人与环境的匹配问题。此后，我们从身心健康、胜任发展和变革创新三个角度来探索铁路行业的健康型组织的建设问题，面对组织变革和社会经济转型，从组织层面来看待胜任特征的新需求，确实从新的角度展示了胜任特征的要求。这是因为，员工的身心健康要受制于组织氛围的影响，员工的胜任发展期待组织的职业发展计划的支持，而变革创新则更需要变革性领导的支持。此外，调查研究还发现，诚信领导能够直接影响下属的正性或负性组织行为，“心理解脱能力”也是需要拓展的压力管理的新空间，学会并灵活运用心理解脱技巧可以保持工作活力，提升工作绩效。

我们把战略分析、工作分析、关键行为事件访谈以及团体焦点访谈、工作适应性分析和健康型组织评估的结果整合之后，最终获得了高端访谈的汇总意见，总结出由战略分析能力、责任担当能力、审辩思维能力、职业发展能力、人际沟通能力、调控宜人、应对回弹、组织引导、冲突变革能力和危机管理能力等胜任特征构成的模型。在培训方法上，我们提出了采用班级讲授法、角色扮演法、团队建设法、情境冲突法和心智模拟法来开展培训，通

过对比培训研究,进而验证了新建立的胜任特征模型的成效。在培训有效性验证研究中,本研究采用内外培训师相结合的方式开展了两轮培训研究,结果发现,职业匹配性、社会化影响、管理能力、工作满意度、组织公民行为、任务绩效、工作投入、组织认同八项因子在培训后均获得显著提高;而工作倦怠、反生产行为、离职倾向三项负向指标在培训后均有显著下降。其中,经过外部专家心理培训的被试,在由意识引起的行为模式改变方面得到的培训效果更为显著;经过专业指导的内部讲师培训的被试,改善了工作适应性。总体而言,基于胜任特征模型设计的培训效果良好,被试的胜任特征水平得到了显著提高。

最后一部分主要反映的是胜任特征模型在选拔、绩效、培训和互联网方面的应用。在第九章“基于胜任特征模型的人员评估”中,从高级技工认知策略的口语报告入手,运用汇编栅格法(Repertory Grid Method)对报告内容进行编码,总结出高级技工的决策特征。此后,我们在电信行业对高层管理者的胜任特征进行了行为事件访谈,创建了管理决策的胜任特征模型,并在电信行业进行推广;在家族式管理者的高端访谈中,获得了温州地区企业高层管理者的胜任特征模型。在此基础上,我们对获得的各类管理人员的胜任特征模型进行总结,在选拔和评估人员中形成了一套独特的结构化面试方法。第十章主要介绍胜任特征模型在绩效管理中的应用,分别对平衡记分卡、360度反馈评价、目标设计和考核评估等应用问题进行了介绍。第十一章主要介绍了开展基于胜任特征模型培训需求评估工作,特别介绍了小组工作(GW)的应用方法,最后,就影响团队学习的人际因素做了具体分析。第十二章主要介绍了在互联网背景下的人力资源开发问题,具体包括虚拟环境中的人力资源管理、基于互联网的心理测评系统以及“中国制造 2025”对未来胜任特征的影响。

以上就是我们基于胜任特征模型开发所开展的一系列研究工作,这次的胜任特征建模工作与铁路行业的“一带一路”倡议相结合,积累了胜任特征模型开发的新经验,在不少地方有新的进展。本书写作成功要特别感谢中国铁路总公司各单位为调研所提供的有力支持,特别是中国铁路总公司团委和各大路局团委的支持。参与本书编写的中国铁路总公司团委的张腾、詹恺,

课题组的杨鹏、朱厚强、周海明、郭鹏举、葛怡、李想、时雨都做了出色的贡献。我还要感谢被引用文章的王继承、仲理峰、李超平、王永丽、陆佳芳、胡卫鹏、邱孝一、时雨等同志。胜任特征建模方法是一个永无休止的研究和开发工作，这次以铁路行业为主的实验研究仅仅是一次探索，这项研究还需要拓展到其他行业做更深入的研究。因此，我们希望阅读本书的科研人员、应用部门人员以及对胜任特征建模方法感兴趣的读者提出宝贵意见，以便再版时改进。

李甚

2017年11月15日于北京市奥林匹克花园

目 录

第一章 理论基础	(1)
第一节 胜任特征模型的研究沿革	(1)
第二节 胜任特征模型评估的方法学研究	(5)
第三节 成功领导者的行为研究	(9)
第四节 基于胜任特征模型的验证	(13)
第二章 战略分析	(17)
第一节 战略分析方法	(17)
第二节 公共安全的三角形理论模型	(29)
第三节 青年团干部的培养要求	(34)
第三章 工作分析	(37)
第一节 工作分析概述	(37)
第二节 O* NET 工作分析系统	(46)
第三节 工作分析的调查研究	(49)
第四节 人格因素对工作分析结果的影响	(56)
第五节 整理后获得的胜任特征模型雏形	(65)

第四章 关键行为事件访谈	(66)
第一节 关键行为事件访谈的方法	(66)
第二节 关键行为事件访谈的编码方法	(72)
第三节 关键行为事件访谈的结果分析	(77)
第五章 团体焦点访谈	(87)
第一节 团体焦点访谈概述	(87)
第二节 团体焦点访谈的实施方法	(92)
第三节 团体焦点访谈的实验研究	(95)
第六章 工作适应性分析	(99)
第一节 工作适应性分析的理论依据	(99)
第二节 工作适应性分析的测试方法	(115)
第三节 基于人与环境匹配的社会化影响分析	(122)
第四节 管理对策建议	(127)
第七章 健康型组织建设评估	(129)
第一节 健康型组织的研究现状	(129)
第二节 健康型组织的总体评价结果	(136)
第三节 领导风格与能力发展的评价结果	(145)
第四节 诚信领导与员工组织行为的关系	(151)
第五节 心理摆脱的影响因素探索	(162)
第八章 培训有效性的验证研究	(175)
第一节 胜任特征模型的归纳和总结	(175)
第二节 培训的内容和方法的设计	(185)

第三节 培训有效性验证	(192)
第九章 基于胜任特征模型的人员评估	(201)
第一节 高级技工认知策略的汇编栅格法研究	(201)
第二节 企业高层管理者胜任特征模型评价的研究	(210)
第三节 家族企业高层管理者胜任特征模型	(217)
第四节 结构化面试的功能和方法	(227)
第十章 基于胜任特征模型的绩效管理	(235)
第一节 基于胜任特征模型的目标设计	(235)
第二节 360 度反馈的评价结构和方法	(240)
第三节 基于胜任特征模型的考核评估	(247)
第十一章 基于胜任特征模型的培训发展	(253)
第一节 培训需求评估	(253)
第二节 小组工作(GW)及其作用.....	(258)
第三节 影响团队学习的人际因素研究	(262)
第十二章 互联网背景下的人力资源开发	(269)
第一节 大数据与虚拟环境管理	(270)
第二节 基于互联网的心理测评系统	(276)
第三节 “中国制造 2025”对未来胜任特征的影响	(288)
附 录	(299)
附录一 O* NET 工作分析问卷	(299)
附录二 大五人格量表	(324)

附录三	关键行为事件访谈纲要	(325)
附录四	胜任特征模型编码手册	(327)
附录五	岗位工作适应性调查问卷	(348)
附录六	健康型组织评估问卷	(359)
附录七	诚信领导调查问卷	(369)
附录八	心理摆脱调查问卷	(375)
附录九	站段团委书记的胜任特征模型	(377)
附录十	查新报告	(414)
附录十一	多工位联动机操作工因果分析调查表	(420)
附录十二	对比培训后两组操作工的认知地图	(421)
参考文献		(422)

第 一 章

理论基础

当前,我国正处于由计划经济向市场经济全面转型时期,我国虽然是世界上人力资源数量最多的国家,但是,素质高、适应经济全球化要求的人力资源始终是短缺的。随着我国加入 WTO,融入国际社会,人力资源面对前所未有的国际竞争,企业的组织变革表现得更加剧烈,企业重组、裁员、新管理手段的运用等带来的冲击使得原有的领导—员工关系发生了根本性的改变,在这种竞争加剧、不断变化的环境中,管理者究竟应该具有怎样的能力、人格特征和领导风格才能增强组织的核心竞争力,已经成为组织行为学和人力资源开发的紧迫课题之一。在此背景下,自 20 世纪 70 年代以来,探索管理者在变化的情境中如何表现优异、取得成功的胜任特征模型,已经成为人力资源开发理论研究和实践探索的全球性问题之一。据此,本章将主要介绍作者及课题组在胜任特征模型的人力资源理论和实践探索方面的进展。

第一节 胜任特征模型的研究沿革

一、与胜任特征探索相关的早期研究

胜任特征(Competency)的概念可以追溯到古罗马时代,当时人们就曾通过构建胜任剖面图(Competency Profiling)来说明“一名好的罗马战士”的属性(McClelland, 1973; Spencer, 1993)。直到 19 世纪末 20 世纪初,人们才开

始采用科学的方法来研究胜任特征。20 世纪初“管理科学之父”泰勒的“管理胜任特征运动”(Management Competencies Movement)被人们普遍认为是胜任特征研究的发端,他通过“时间—动作研究”(Time and Motion Study),将复杂的工作拆分成一系列简单的步骤,来识别不同工作对能力的要求。这里的胜任特征往往指那些可直接观察的动作技能或体力因素(Physical Factor),如灵活性、力量、持久性等。泰勒的这一思想影响极为深远,当今盛行的工作分析方法在很大程度上就是“时间—动作研究”的延续。如胜任特征模型评价的主要方法之一——关键行为事件访谈就源于工作分析的关键事件法和心理投射测验之结合,而以人为定向的工作分析更是直接作为功能分析法的工具和方法来源。需要指出的是,有两种测试方法的产生对以后的胜任特征评价具有特殊的意义:一种是以罗夏墨迹测验和主观统觉测验(TAT)为代表的投射技术;另一种是产生于第二次世界大战的评价中心技术。投射测验通过让被试以讲故事的形式对一组设计好的图片进行描述或对模糊不清的墨迹做出形状辨认和解释,来评价其思维模式和潜在动机,其表面效度较低,能够有效地避免作假行为。评价中心则通过多种手段和方法综合测评被试在各测试目标上的表现,达到准确评价的目的。评价中心的测试目标常常包含与工作成功密切相关的“特性”“特征”和“资格”。如果将其与目前的胜任特征模型评价进行对照,不难发现,二者无论在内容结构维度上,还是在操作性行为描述上均具有一定的相似性。

二、麦克米兰对于胜任特征研究的贡献

大家知道,尽管心理测验产生了多种有效的手段和方法,由于实际操作难度和成本等因素的限制,人们仍然习惯于采用自陈人格测验和纸笔测验,而由于缺乏明确的测试目标和测评方式本身的限制,测验的信度和效度引起人们的普遍质疑,甚至引发种族歧视等争论。20 世纪 70 年代,心理学家麦克米兰受美国新闻署(USIA)的委托,首次采用了关键行为事件访谈方法调查了 50 名新闻署官员,结果发现,带来优秀绩效的胜任特征并非以往人们熟知的那些管理技能,而是“跨文化的人际敏感性、政治判断力和对他人的积极期待”等潜在的个性特征。1973 年,麦克米兰根据这一结果在《美国心理学家》(*American Psychologist*)杂志上发表文章提出,应“为胜任而非为智力进行测验”(McClelland, 1973)。在此文中,他首先运用大量篇幅分析了传统的人才