

国家社会科学基金
教育学一般课题
(BBA090066)

中小学教师 胜任特征 研究及应用

马红宇 唐汉瑛 刘腾飞 著

ZHONGXIAOXUE
JIAOSHI SHENGREN TEZHENG
YANJIU JI YINGYONG

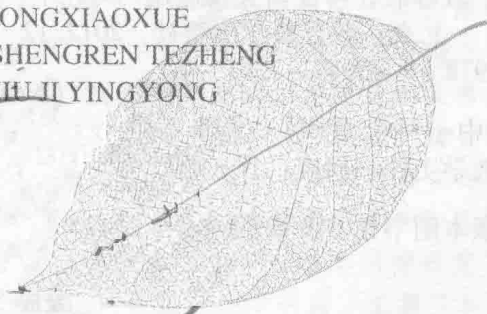


教育科学出版社
Educational Science Publishing House

中小学教师 胜任特征 研究及应用

马红宇 唐汉瑛 刘腾飞 著

ZHONGXIAOXUE
JIAOSHI SHENGREN TEZHENG
YANJIU LI YINGYONG



教育科学出版社

· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 殷欢
版式设计 沈晓萌
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学教师胜任特征研究及应用 / 马红宇, 唐汉瑛,
刘腾飞著. —北京: 教育科学出版社, 2012. 12
ISBN 978 - 7 - 5041 - 7361 - 4

I. ①中… II. ①马… ②唐… ③刘… III. ①中小学
—教师—教学工作—研究 IV. ①G635.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 041791 号

中小学教师胜任特征研究及应用

ZHONGXIAOXUE JIAOSHI SHENGRÉN TEZHENG YANJIU JI YINGYONG

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

市场部电话 010 - 64989009

邮 编 100101

编辑部电话 010 - 64981269

传 真 010 - 64891796

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京金奥都图文制作中心

印 刷 保定市中华美凯印刷有限公司

开 本 169 毫米 × 239 毫米 16 开

版 次 2012 年 12 月第 1 版

印 张 17

印 次 2012 年 12 月第 1 次印刷

字 数 310 千

定 价 38.80 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

前 言

自1973年美国心理学家戴维·麦克利兰(David McClelland)在《美国心理学家》上发表《测量胜任特征而非智力》一文至今,其提出的胜任特征思想已经风靡整个管理学界,被广泛运用于许多企业组织的人力资源管理实践。近年来,胜任特征思想同样开始渗入到教师人力资源管理中来,为改进和完善新时期下的教师人力资源管理工作提供了新的视角。

虽然在过去十余年的时间里,国内涌现出了较丰富的教师胜任特征研究成果,但是教师胜任特征理论与教师人力资源管理实践之间的距离仍然巨大。本书的主要内容在全国教育科学“十一五”规划课题《基于胜任力的教师教育与管理模式研究》(BBA090066)的资助下完成,主要目的是将胜任特征思想全面引入我国中小学教师人力资源管理与开发中来,通过严谨的科学研究和系统的实践探索,密切教师胜任特征研究与教师人力资源管理实际之间的联系,为我国当前及未来的中小学教师队伍建设提供有价值的参考和指导。

本书共八章31万字,包括“中小学教师胜任特征基本问题研究”和“胜任特征在中小学教师教育与管理中的应用探索”上下两篇,汇集了我们3年来的相关理论与实践研究成果。在撰写本书时,我们特别强调以下几点。

1. 内容的系统性。本书包括上下两篇,上篇主要介绍我们针对国内中小学教师胜任特征模型研究和测评系统开发这两个基本问题所进行的研究工作;下篇主要呈现我们在上篇研究基础上就如何应用教师胜任特征研究成果改善和促进我国当前的教师人才培养与人力资源管理等核心问题所进行的系统思考和实践探索。上下两篇间既相互联系,又相互支撑,使得本书既有坚实、严谨的理论基础,同时也拥有切实、有针对性的实践指导。

2. 对象的针对性。本书以中小学教师为对象,关注的是中小学教师胜任特征研究与应用。所有内容均围绕我国中小学教师队伍建设的现状展开,既深入研究我国中小学教师胜任特征的基本问题,同时全方位探索教师胜任特征研究成果在我国中小学教师人力资源管理实践中的应用价值和途径。

3. 理论与实践相结合。本书作者长期从事胜任特征相关的教学科研和管理咨询工作,既对国内外胜任特征研究历史和现状有非常全面的把握,同时具有丰富的企业管理咨询经验,非常熟悉企业人力资源管理各模块的工作。作者的课题研究基于中小学教师的大量调研,同时又将形成的调研成果反馈于教育管

理实践，指导和应用于教师人力资源管理实践。本书致力于实现科学研究与应用实践之间的有机结合，在深入研究教师胜任特征基本问题的基础上，专门就构建基于胜任特征的全面教师人力资源管理体系进行积极探索和尝试，拉近教师胜任特征理论研究与应用实践之间的距离。

4. 严谨性与可读性相结合。本书写作风格灵活、深入浅出，力争做到兼具学术研究的严谨性与实践应用的可读性。在确保所有观点背后均有严谨科学研究成果支持的基础上，通过真实、生动的实践案例分析，突出了理论研究成果在实践环节中的具体应用，在帮助读者全面深入理解主要理论内容和观点的同时，增加了可读性。

本书以中小学教师为主要关注对象，在引入教师胜任特征模型改进和完善中小学教师教育与人力资源管理方面进行积极探索，是兼具学术价值和应用价值的课题研究成果，可以作为心理学、教育学、管理学，特别是教育管理等领域的研究人员及从业者（特别是教师、教育管理者）的参考读本。

在整个课题的研究过程中，华中师范大学第一附属中学（初中部）方芳、武汉市硚口区教师学校李少丽、广西教育学院陈莉萍、湖南省益阳市安化县第一高级中学喻海华等老师在课题的问卷调查实施中进行了大量卓有成效的协调工作；湖北省武汉市华中师范大学第一附属中学、湖北省大悟县第一高级中学、湖北大学附属中学、湖南省益阳市安化县第一高级中学、福州教育学院附属第一小学、河南省洛阳市新安县实验小学、湖北省恩施市芭蕉乡中心小学等在内的全国各地 65 所中小学的 2 000 余名教师对课题研究数据的采集工作给予了极大的支持。课题研究小组李凯、汪熹、周亮、治淮、谢付春、王慧子、谢菊兰、王晓静、黄夏玲等成员贡献了自己的力量。在此一并致以诚挚的谢意！

我们也恳请读者就书中存在的疏漏和不足之处提出宝贵意见。希望有更多人关注教师胜任特征的学术研究及其在教师人力资源管理中的应用实践，改进和完善基于胜任特征的教师人力资源管理模式。

目 录

第一章 概述	1
第一节 胜任特征理论概述	2
一、胜任特征的源起	3
二、胜任特征的内涵	4
三、胜任特征模型	7
第二节 国内外教师胜任特征研究现状	11
一、教师胜任特征的内涵	12
二、教师胜任特征模型的相关研究	13
三、教师胜任特征的影响因素	20
第三节 教师胜任特征与教师人力资源管理	23
一、教师胜任特征与教师生涯发展	24
二、教师胜任特征与教师招聘与选拔	26
三、教师胜任特征与教师培训与开发	27
四、教师胜任特征与教师绩效考核	29
五、基于胜任特征的教师人力资源管理实践回顾	31
第二章 教师胜任特征模型构建	33
第一节 教师胜任特征模型构建方法	34
一、自下而上的模型构建方法	34
二、自上而下的模型构建方法	39
三、上下结合的模型构建方法	42
四、教师胜任特征模型构建方法总结	44
第二节 我国中小学教师胜任特征模型构建	47
一、模型构建目标	48

二、模型构建方法	48
三、模型构建过程	48
四、分析讨论	57
五、模型构建总结	59
第三章 教师胜任特征测量与评估	60
第一节 教师胜任特征测评概述	60
一、教师胜任特征测评的功能	61
二、教师胜任特征测评的要求	62
第二节 教师胜任特征测评原理	64
一、教师胜任特征测评的理论基础	64
二、教师胜任特征测评的质量分析	71
三、教师胜任特征测评的基本原则	73
第三节 教师胜任特征测评技术	75
一、心理测验技术	75
二、面试技术	77
三、评价中心技术	80
第四节 教师胜任特征测评实践	84
一、教师胜任特征测评方案	85
二、教师胜任特征测评实施	85
三、教师胜任特征测评小结	94
第四章 基于胜任特征的教师职业生涯管理	98
第一节 教师职业生涯管理现状研究	98
一、教师职业生涯管理概述	99
二、教师职业生涯管理的理论基础	103
三、教师职业生涯管理现状分析	107
第二节 基于胜任特征的教师职业生涯管理方案设计	114
一、胜任特征在教师职业生涯管理中的应用价值	114
二、基于胜任特征的教师职业生涯管理实施流程	116
第三节 基于胜任特征的教师职业生涯管理实践探索	120
一、B 中学教师职业生涯管理现状描述	120
二、B 中学教师职业生涯管理的现存问题分析	122

三、基于胜任特征的 B 中学教师职业生涯管理实践探索	122
第五章 基于胜任特征的教师职前教育	131
第一节 教师职前教育现状研究	131
一、教师职前教育概述	131
二、国内教师职前教育现状分析	134
三、国外教师职前教育现状分析	138
第二节 基于胜任特征的教师职前教育模式设计	140
一、胜任特征在教师职前教育中的应用价值	141
二、基于胜任特征的教师职前教育的实施原则	143
三、基于胜任特征的教师职前教育的具体内容	144
四、基于胜任特征的教师职前教育的特点分析	147
第三节 基于胜任特征的教师职前教育实践探索	148
一、华中师范大学心理健康教育教师职前教育现状概述	148
二、华中师范大学心理健康教育教师职前教育挑战分析	149
三、基于胜任特征的华中师范大学心理健康教育教师培养 实践探索	150
第六章 基于胜任特征的教师招聘与选拔	153
第一节 教师招聘与选拔现状研究	154
一、教师招聘与选拔概述	154
二、国内教师招聘与选拔现状分析	160
三、国外教师招聘与选拔现状分析	165
第二节 基于胜任特征的教师招聘与选拔方案设计	167
一、胜任特征在教师招聘与选拔中的应用价值	167
二、基于胜任特征的教师招聘与选拔实施原则	169
三、基于胜任特征的教师招聘与选拔实施流程	170
四、基于胜任特征的教师招聘与选拔特点分析	175
第三节 基于胜任特征的教师招聘与选拔实践探索	177
一、C 中学教师招聘与选拔工作现状描述	177
二、C 中学教师招聘与选拔中存在的问题分析	179
三、基于胜任特征的 C 中学教师招聘与选拔改进方案设计	181

第七章 基于胜任特征的教师培训与开发	184
第一节 教师培训与开发现状研究	185
一、教师培训与开发的理论基础	185
二、教师培训与开发的常见模式分析	186
三、教师培训与开发的现存问题总结	188
四、教师培训与开发的未来趋势展望	190
第二节 基于胜任特征的教师培训与开发方案设计	193
一、教师胜任特征模型在教师培训与开发中的应用价值	193
二、基于胜任特征的教师培训与开发实施原则	195
三、基于胜任特征的教师培训与开发实施流程	197
四、基于胜任特征的教师培训与开发特点总结	206
第三节 基于胜任特征的教师培训与开发实践探索	207
一、D 小学教师培训与开发工作现状描述	207
二、D 小学教师培训与开发中现存问题分析	209
三、基于胜任特征的 D 小学教师培训与开发改进方案设计	211
第八章 基于胜任特征的教师绩效管理	216
第一节 教师绩效管理研究现状	216
一、教师绩效评价	216
二、教师绩效管理	223
三、我国教师绩效评价与管理的现状分析	229
第二节 基于胜任特征的教师绩效管理方案设计	234
一、胜任特征模型应用于教师绩效管理的理论准备	234
二、基于胜任特征的教师绩效管理实施流程	237
第三节 基于胜任特征的教师绩效管理实践探索	240
一、HKC 中学及其绩效考核方案	240
二、HKC 中学教师绩效管理现状与问题分析	246
三、HKC 中学基于教师胜任特征的绩效管理实践操作	247
参考文献	253

概述

教育大计，教师为本。要把加强教师队伍建设作为教育事业发展最重要的基础工作来抓，充分信任、紧密依靠广大教师，努力造就一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍。

——胡锦涛

如果说教育是国家发展的基石，教师就是奠基者。有好的教师，才可能有好的教育。能否造就一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍，是我国教育发展中一项重要而紧迫的任务。

——温家宝

以上是时任国家主席胡锦涛和国务院总理温家宝在2010年全国工作会议上关于加强教师队伍建设的讲话的部分内容摘要。于2010年7月颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》明确将“严格教师资质，提升教师素质，努力造就一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍”提升到国家教育改革与发展的战略高度。

百年大计，教育为本。教育是人类进步、科学发展与社会文明的基本保证及主要推动力。在经济高速发展、竞争日益激烈、科技进步日新月异的现代社会，一个国家教育事业的兴盛更成为其保持经济社会快速和可持续发展的关键，高素质、高水平的人才队伍成为一国经济社会发展和社会进步最重要的支撑力量之一。我国早已将“科教兴国，人才强国”视作重要的发展战略。于个人，教育的直接作用在于“传道、授业、解惑”；而于国家，教育的直接作用则在于培养经济社会进步所需的高水平人才。人才培养关键在于教育，而教育发展则取决于教师队伍的质量。一直以来，教师队伍，尤其是基础教育师资队伍的建设始终都是各国发展教育事业过程中最重要的任务之一。早在2005年，温家宝总理就曾明确指出“教师素质是提高教育质量的依靠力量”，并将其视作我国教育发展面临的三大任务之一。怎样才能保证教师队伍的高素质？如何吸引和挑选有潜质的年轻人投身教育事业？如何培训和提升在职教师的水平？等等。所有这些都是我国当前和未来教师队伍建设不可避免的重要问题。它们既是决定我国教师队伍建设质量的关键，同时也是需要全社会共同努力破解的难题。

起源于管理学领域，并于近些年风靡整个管理学理论研究和实践的胜任特征思想可以为理解我国教师队伍建设的“高素质”和“专业化”目标提供良好的切入点，并为这些目标的实现提供有价值的路径参考。所谓胜任特征（Competency），是指能够将某一工作中的绩效优秀者与绩效一般者有效区分开来的个体特征的总和（麦克利兰，1973）。因其对任职者工作绩效的直接预测作用，胜任特征概念自提出那一刻起就蕴含了其在管理中广阔的应用前景。如今，胜任特征思想已经渗透进入绝大多数全球五百强企业的人力资源管理工作中，被广泛应用于包括人才招聘与选拔、培训与开发、绩效管理等各个人力资源管理模块，为推动全球人力资源管理工作的的发展和进步做出了重要贡献。与此同时，胜任特征思想同样吸引了各国教育界人士的关注，并被逐步应用到各国教师队伍的建设中来。其中一项具有里程碑意义的活动就是美国联邦教育署于1967年开始大力倡导的“基于胜任特征的教师教育”（Competence-Based Teacher Education，简称CBTE）运动。CBTE模式的推广开启了西方发达国家顺应教师专业化趋势，改革教师教育与管理的序幕。在此背景下，与教师胜任特征有关的实证研究也开始涌现。

与胜任特征的内涵相对应，教师胜任特征是指教师在各种教育情境中取得期望绩效所需的知识、技能、态度、特质和动机等个人特征（马红宇等，2012）。教师胜任特征具有以下特点：其一，教师胜任特征与教师的绩效表现紧密相关，能够预测教师未来的工作绩效；其二，教师胜任特征与教师的职业和工作特点相联系，反映的是教师这一特殊职业对任职者的能力素质等要求；其三，教师胜任特征能够将绩效优秀者与绩效平平者很好地区分出来。教师胜任特征模型则是指一组被确认的教师胜任特征群，每一胜任特征群下面又包含有多项具体、联系紧密的胜任特征。国外已有的研究成果和实践经验表明，教师胜任特征思想可以在教师教育、选拔和培训等工作中发挥重要的应用价值（伊莎梅尔，2009；斯图温、德·麦斯特，2010；潘迪克、怀布斯，2010）。基于此，本章将重点从胜任特征理论的起源和发展及其在国际教育领域的主要应用和研究现状这两个方面进行全面介绍，以帮助大家对胜任特征思想在我国当前和未来教师队伍建设中的广阔应用前景有一个比较全面的认识 and 了解。

第一节 胜任特征理论概述

自麦克利兰（McClelland，1973）于20世纪70年代首次完整地提出胜任特征概念以来，胜任特征理论的发展已经走过近半个世纪。目前，胜任特征及其理论发展已成为国际管理学中一个非常重要的领域，吸引了众多学者的广泛关注；同时，胜任特征思想在管理实践中的应用也日益普遍和深入，正逐步发展成为一项重要的人力资源管理工具，以至于近年来有学者开始尝试提出基于胜任特征的人力资源管理理论。但是，由于不同研究者对胜任特征的理解与关

注点不尽相同,致使其对胜任特征内涵的认识和理解仍存有一定差异。这在一定程度上制约了胜任特征理论的成熟,同时也不可避免地限制了胜任特征在管理实践中的广泛应用。基于此,本节将重点就胜任特征的发展脉络、胜任特征概念的内涵、胜任特征的理论基础及当前胜任特征理论研究的局限性等方面进行介绍和评述,以帮助大家更加全面、深入地认识胜任特征及其理论的主要观点及发展现状。

一、胜任特征的源起

胜任特征一词最早起源于拉丁语“Competere”,其意指“恰当的、合适的”。胜任特征的思想起源最早可以追溯到古罗马时代,当时人们为了阐明“一名优秀的罗马战士”的属性而建构了胜任剖面图(Competency Profiling)。后来,“胜任特征运动”兴起,人们为了更有效地评定工人的工作绩效,从最早、最简单的人体机械运动效率测定到关键事件评定,直至现在已走上系统化的胜任特征研究(时勘,2006)。

早在20世纪初,“科学管理之父”泰勒(Taylor)就曾运用“时间—动作研究”(Time and Motion Study)范式区分优秀工人与较差工人在工作过程中的差异性,试图找出促成优秀工人高质量、高效率的工作过程及理想工作结果的关键影响因素;泰勒还尝试通过系统的培训活动提高工人的胜任特征水平,进而提高组织效能(1911)。泰勒的科学研究和实践尝试对后续的管理学界影响深远,后人将其所开展的研究称为“管理胜任特征运动”(Management Competencies Movement)。同时,泰勒开创的“时间—动作研究”范式也对后来的工作分析方法的发展产生了重要影响。目前使用最普遍的胜任特征模型构建方法——行为事件访谈法(Behavioral Event Interview,简称BEI)——就是综合工作分析、关键事件访谈及心理投射测验等的产物。

虽然胜任特征思想由来已久,但是胜任特征概念的正式提出却距今不到半个世纪。1973年,哈佛大学教授麦克利兰在《美国心理学家》杂志上撰文《Testing for Competence rather than for “Intelligence”》,明确指出,传统的智力测量(如智商测验)虽然具有一定的信度,但在预测员工的工作绩效水平或职业生涯成功时,不但准确性较差,有时甚至还会产生严重的偏差,并且往往在妇女、社会底层人士及少数民族等群体上显现出不公平。他进一步指出,武断地通过这些智力测验来评判个人的能力水平是不合理的,那些在工作中的成功者之所以卓尔不群,不是因为他们的智商或学习能力出色,而在于他们具有自我约束、积极主动、良好的人际沟通和团队协作等倾向和行为特征。因此,他提出应该用“胜任特征”评估来取代传统的智力测验。麦克利兰还认为,要从实践出发,直接挖掘出那些真正能影响工作绩效的个人特质与特征,那些直接影响员工绩效的个人特质和行为特征就是“胜任特征”。值得一提的是,麦克利兰本人也是积极将胜任特征思想推向管理实践的先行者,他曾担任过美国驻外信息情报官(Foreign Information Service Officer)的选拔工作,他们通过对优秀

情报官的访谈，找出优秀情报官与一般情报官的不同之处，从而确定优秀情报官的核心胜任特征并将其作为情报官选拔的重要依据。与此同时，麦克利兰还提出了对胜任特征进行有效测量的六原则，即选取最佳的效标、测量要能反映个体学习后的变化、应该公开那些被测量的特征或属性、测量应该评价与实际工作绩效密切相关的素质、测量应该同时包含操作性行为和反应性行为、测量应对各类主要的操作模式进行总结和提炼，以最大程度地概括各种行为。正是基于这些测量原则，麦克利兰还开创性地提出了依据个体正在从事的具体工作任务来评估其能力水平的方法——行为事件访谈法，该方法后来成为胜任特征测评的主要方法之一。

1982年，伯亚茨斯（Boyatzis）出版了《胜任的经理：一个优秀绩效的模型》（*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*）一书，对优秀管理者的胜任特征模型进行了系统的归纳和分析，在将“胜任特征”这个学术性概念引入管理实践方面迈出了重要一步。其后，斯宾塞夫妇（Spencer & Spencer, 1993）在整合前人研究成果的基础上出版了《工作中的胜任特征：卓越绩效模型》（*Competence at Work: Models for Superior Performance*）一书，更进一步地推动了胜任特征研究从学术研究走上管理实践的步伐。从那以后，胜任特征模型构建和测评开始广泛地应用于美国各种企业组织、政府单位、军队以及非营利事业单位（如学校、医院）等的人力资源管理实践。

二、胜任特征的内涵

（一）胜任特征的界定

如前所述，胜任特征是一个从西方引进的概念，由于翻译方面的问题，目前国内对胜任特征的翻译命名并不统一。其中，被引用较多的翻译主要包括胜任力、胜任特征、胜任素质等。追溯胜任特征的外文原文可知，胜任特征最初对应的英文单词是“Competence”，后来“Competency”开始出现在相关文献中并逐渐占据上风。就最初的含义来说，两者确实存在一定的差异。根据《美国大词典》的释义，“Competence”主要指“具备或完全具备某种资质的状态或品质”（薛琴，林竹，2007），它强调的是整合功能，相当于一种特定的能力标准。而“Competency”则是指个体履行工作职责时的行为表现或特征，主要用于识别优秀绩效、行为与功能性技能等（陈云川，雷铁，2004）。麦克利兰（2001）也认为“Competence”是指个体履行其工作任务和职责并取得工作绩效的能力，而“Competency”则聚焦于个体在某种特定情境中的实际行为表现和绩效。当然，也有学者认为这两个术语从字面上进行区别并没有特别大的意义，而且现在两者有开始合并的趋势（伯亚茨斯，1982；海兰，1997）。总体而言，鉴于“Competency”并不局限于能力的范畴，其内涵较“Competence”应更广一些，因此笔者比较倾向于认可时勘教授（2006）的观点，在本书中使用“胜任特征”这一翻译。

迄今,有关胜任特征概念的界定并不完全一致。从历史的角度,胜任特征最早可以追溯到中世纪的行业协会,主要指学徒跟随师傅学习而掌握的技能。最早明确提出并完整定义胜任特征概念的是麦克利兰,他认为,胜任特征就是能够区分个体在特定工作岗位和组织环境中的绩效水平的个人特征,可以是个体的动机、特质、自我概念、态度或价值观、某领域的知识或行为技能等。它们既是判断一个人能否胜任某项工作的起点,也是决定并区别绩效差异的个体特征的综合。在此基础上,仲理峰、时勘(2003)指出,胜任特征是能够把某职位中表现优异者与表现平平者区分开来的个体潜在的、较为持久的行为特征,这些特征可以是认知的、意志的、情感的、动力的或倾向性的等。而彭剑锋(2006)则认为胜任特征是驱动一个人产生优秀工作绩效的各种特性特征的集合,它反映的是可以通过不同方式表现出来的个人的知识、技能、个性与内驱力。

目前,研究者在有关胜任特征包含的具体内容方面仍然存在一些争议。例如,斯宾塞夫妇(1993)认为胜任特征包括基准性胜任特征与鉴别性胜任特征两方面的内容。基准性胜任特征是对岗位任职者的基本要求,如知识、技能等一些显性的特征,这些特征较容易通过教育、培训等方法加以改进;反之,那些较难通过短期培训加以改变或发展的深层次动机、特质、自我概念、态度和价值观等内容,被称作鉴别性胜任特征。国内学者徐建平(2004)认为,教师工作所需要但是在绩优组与一般组之间差异不显著的那些胜任特征属于基准性胜任特征,而绩优组与一般组之间存在显著差异并且是教师工作所必备的那些特征属于鉴别性胜任特征。陈万思(2007)在对知识型员工的胜任特征模型进行研究时认为,并非所有在现有职位上工作效率高的人员都具有能够发展到比现有水平更高层次的特征,他在此基础上对斯宾塞关于胜任特征的二分观点进一步细化,认为胜任特征包括基准性特征、鉴别性特征和发展性特征三方面的内容。所谓发展性特征是指那些能够将特定职位的高绩效者与卓越绩效者有效区分开来,通常在短期内难以改变和发展,那些高绩效者往更高层次发展(成为卓越者)所必须具备的特征,但是其研究并未具体揭示发展性胜任特征的具体内容。

(二) 胜任特征的特点

作为那些能够有效预测岗位任职者工作绩效的各种个人特征的集合,胜任特征具有以下几方面的特点。

其一,胜任特征具有绩效预测性。即胜任特征能够有效预测任职者的未来工作绩效,能够将特定岗位上的绩优者与一般者有效区分开来,这是胜任特征最核心的特点。

其二,胜任特征具有岗位特异性。虽然胜任特征可以包括知识、能力、技能、动机、态度、价值观等各方面的个人特质,但是不同岗位所要求的胜任特征在具体内容上是存在差异的。也就是说,特定岗位所要求的胜任特征内容一

定要能够体现出该岗位的一些特殊性。

其三，胜任特征具有动态发展性。特定岗位的胜任特征所包含的内容并不是一成不变的，随着岗位所处环境特征和时代特征的变化，同一岗位的胜任特征要求也可能发生相应的改变。例如，信息化时代以前的教师与信息社会中的教师虽然在胜任特征内容上存在大多数的共同之处，但是二者之间显然还是有一定的区别。

其四，胜任特征具有内容广泛性。前面已经反复提到过，凡是能够有效预测特定岗位任职者工作绩效的个人特征均可以归入岗位胜任特征的框架中。根据胜任特征的冰山模型（如图1-1所示），岗位胜任特征的内容既包括最表层的知识、技能等（冰山露出水面部分），同时更包括深层次的动机、态度、自我概念和价值观等（冰山藏于水面以下的部分）。由此可见，胜任特征的内容具有广泛性。

（三）胜任特征的类型

基于不同的标准，可以将胜任特征区分为不同的类型。现将一些较常见的胜任特征类型区分方法介绍如下。

根据员工的不同职位，可以将胜任特征分为工作胜任特征、岗位胜任特征及职务胜任特征。工作胜任特征对员工的绩效水平产生直接影响，它是员工工作绩效的有效预测因子。岗位胜任特征指的是具有某种资格或者胜任某一岗位的条件，即拥有足够的知识和技能去履行某一特定任务或从事某一种活动。职务胜任特征是指某特定行业的工作者是否具备某一职务所要求的职务行为能力（丁慧平，2000）。

根据胜任特征的对象可以将其分为个体胜任特征与组织胜任特征。个人胜任特征主要是针对单一个体而言的特征，它能够有效地区分出高绩效者与低绩效者。而组织胜任特征则针对整体组织而言，指的是团队核心竞争力，它有三个可辨别的成分，即提供进入变化市场的潜能、对终端产品有价值的贡献及竞争对手难以模仿的竞争优势（陈云川，雷铁，2004；李忠民，刘振华，2011）。

根据胜任特征的可塑性即其变化情况，可将胜任特征分为软性胜任特征和硬性胜任特征。前者主要指个体的行为与特质，后者指的是个体完成预期目标的工作标准（伍德鲁夫，1993）。

根据工作行为特征，胜任特征可以分为管理胜任特征、人际胜任特征及技术胜任特征。管理胜任特征指的是管理领导能力。人际胜任特征指的是有效的交流，积极建立人际关系的能力。技术胜任特征指的是与某一特殊专业活动相关的胜任特征（徐建平，2004）。

根据组织需求的核心专业与技能，胜任特征可以分为通用胜任特征、可迁移胜任特征与专业胜任特征。通用胜任特征指的是一个企业组织的核心价值观及文化等的反映，它是全体员工共同拥有的潜在特质。可迁移胜任特征指某些岗位的通用胜任特征，如管理者胜任特征、领导胜任特征。专业胜任特征指从

事某一专业工作的胜任特征（库瑞帕斯，2000）。

根据任务具体性、行业具体性和公司具体性三个维度对胜任特征进行划分，可以将胜任特征分为六种：元胜任特征，即适用于各种职业、组织与行业的胜任特征；行业通用胜任特征，指的是对某特定行业适用的胜任特征，它与职业或组织无关；组织内胜任特征，即只适用于某特定组织的胜任特征；标准技术胜任特征，即某特定职业的胜任特征；行业技术胜任特征，指适用于某特定职业及特定行业的胜任特征；特殊技术胜任特征，指的是高组织与高职业特定性的胜任特征（努德豪格，1998）。

按胜任特征的构成要素分为基础胜任特征（基准性胜任特征）、特殊胜任特征（鉴别性胜任特征）和发展性胜任特征三种。也有学者把它称为门槛类胜任特征、区辨类胜任特征及转换类胜任特征。基准性胜任特征指的是为保证工作取得成功而界定出的一些最低标准要求，较容易通过培训、教育而得到发展与提高。鉴别性胜任特征指的是可以有效地将相同特定职位的高绩效者与一般绩效者有效区别开来的胜任特征。它在短期内难以改变，但通过某些特定的方法可以得到一定的改善。发展性胜任特征主要指的是管理人员与员工普遍缺乏的胜任特征，一旦他们在这些胜任特征上有所突破，得到提高与改善，就会大大提高他们的工作绩效水平（国际人力资源管理研究院编委会，2005）。

还有人根据胜任特征的行为表现和个人特性，把胜任特征分为基于行为表现的胜任特征和基于个人特性的胜任特征。前者为行为层面的胜任特征，后者则是个体的人格特质层面的胜任特征。

也有学者将胜任特征分为表面胜任特征与中心胜任特征两大类。前者主要指的是知识、技能与态度。它们易于观察，同时也容易培养。后者主要指的是个体的思考方式、思维定式、自我意识、内驱力及社会动机等，它们都是个体内隐的核心特征，难以确定及测量。因此，这类胜任特征很难通过培养在短期内得到提升（国际人力资源管理研究院编委会，2005）。

还有研究者将胜任特征划分为职业胜任特征、个人胜任特征及教育胜任特征三大类。职业胜任特征指的是与职业相关的知识及技能，是保证特定任务成功完成所必需的。个人胜任特征则指的是个体在不同场合下获得成功所需的特征、态度与行为。教育胜任特征是个体通过特定的学习与培训获得的技能、态度与行为（菲舍尔，2001）。

三、胜任特征模型

（一）胜任特征模型的内涵

胜任特征模型（Competency Model）是胜任特征的一种应用形式，源起于20世纪50年代初。胜任特征模型是指承担某一特定的职位角色所应具备的胜任特征要素的总和，即针对该职位表现优异者要求结合起来的胜任特征结构（时勘，2006）。普遍而言，胜任特征模型是“从组织战略发展的需要出发，区

分绩效优秀与普通者的对应于岗位的一系列行为及引发行为的素质能力的描述”（张凤，2009）。即是“对既定职位上实现高绩效工作产出所需要的胜任特征的规范化的文字性描述和说明”（国际人力资源管理研究院编委会，2005）。也有学者指出“胜任特征模型是指达成某一绩效目标的一系列不同胜任特征要素的组合，是一个胜任特征结构”（王家奇、汤舒俊、纪凌开，2009）。还有学者指出，胜任特征模型就是“某一特定岗位所应具备的胜任特征要素的综合，是根据岗位的工作要求，确保该岗位的人员能够顺利完成该岗位工作的个人能力特征结构的总和”（李忠民、刘振华等，2011）。

（二）胜任特征模型的结构

目前，有关胜任特征模型内部结构描述的观点主要有两种，即“冰山模型”和“洋葱模型”。

胜任特征的“冰山模型”（Iceberg Competency Model）最早由美国学者斯宾塞夫妇（1993）提出，该模型把个体胜任特征模型形象地描述为一座漂浮在海面上的冰山，包括显性胜任特征（冰山露出水面部分）和隐性胜任特征（冰山藏于水面以下部分）两个不同层面，如图1-1所示。

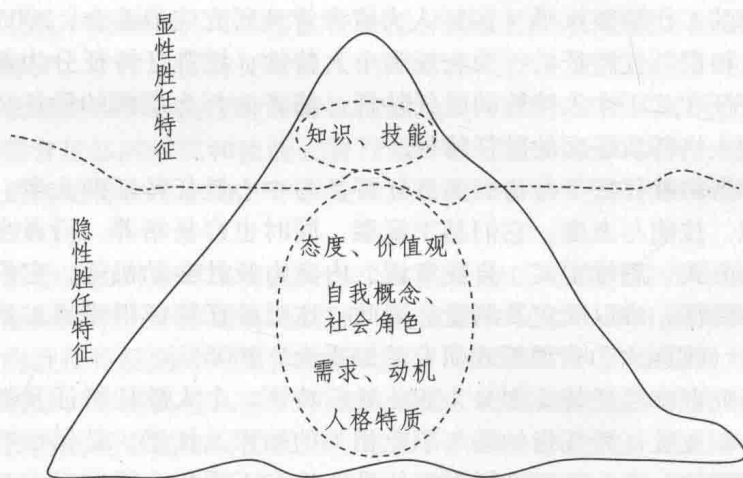


图 1-1 胜任特征的冰山模型

显性胜任特征也称表层（浅层）胜任特征，主要包括知识与技能等内容，是胜任特征的基本素质要素，这一部分也被称为“基准性胜任特征”（Threshold Competence）。隐性胜任特征则包括人格特质、动机与需求、自我概念与社会角色、态度和价值观等个体身上的深层次特征，是将优秀者与一般者区分开来的关键内容，因此这部分也被称为“鉴别性胜任特征”（Differentiating Competence）。显性胜任特征是能力的外在表现，容易观察与测量，也较容易被模仿，因此通过培训学习对其加以改变与发展相对比较容易。而隐性胜任特征则是个体的内在特性，难以了解与测量，且不大容易受外界影响而发生变化，但