

研究与创新

YANJIU YU CHUANGXIN

HEBEISHENG ZHAOSHENG

KAOSHI KEYAN CHENGGUO JI

河北省招生考试科研成果集

河北省教育考试院
河北省招生考试研究会

◎ 编

河北人民出版社

研究与创新

河北省招生考试科研成果集

河北省教育考试院 河北省招生考试研究会 编

河北人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

研究与创新：河北省招生考试科研成果集 / 河北省教育考试院，河北省招生考试研究会编. -- 石家庄：河北人民出版社，2018. 3

ISBN 978 - 7 - 202 - 12379 - 9

I. ①研… II. ①河… ②河… III. ①招生 - 考试 - 工作 - 河北 - 文集 IV. ①G473. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 046238 号

书 名	研究与创新：河北省招生考试科研成果集
编 者	河北省教育考试院 河北省招生考试研究会
责任编辑	王 琳
美术编辑	于艳红
责任校对	付敬华
出版发行	河北人民出版社（石家庄市友谊北大街 330 号）
印 刷	石家庄市红旗印刷厂
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	21. 25
字 数	480 000
版 次	2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷
印 数	1 - 2 000
书 号	ISBN 978 - 7 - 202 - 12379 - 9
定 价	60. 00 元

版权所有 翻印必究

本书编委会

主任：杨 勇

副主任：李 鑫 高志良

编 委：（以姓氏笔画为序）

卢志舟 许丞栋 刘 娟 高振华

前 言

教育考试招生工作作为我国基本教育制度的重要组成部分，不仅对教育教学以及科学选才发挥着重要作用，更关乎社会的稳定。能否办好人民满意的考试招生，历来是中国教育界乃至全社会关注的焦点之一。

2014 年国务院《关于深化考试招生制度改革的实施意见》出台，拉开了考试招生改革的序幕。为解决考试招生工作中出现的新形势、新问题、新挑战，我省参加招考工作的全体同志登高望远、居安思危、勇于变革、努力创新，借教育考试科研之力，全面、客观地总结招生考试工作中出现的经验教训，冷静、理性地进行多向度、有深度的思考与研究，积极探寻考试招生制度的改革之路。在招考实践中，不断总结经验，开拓创新，撰写出大量研究文章，取得了丰硕成果。

2017 年正值恢复高考四十周年，将我省招生考试领域的科研成果——《研究与创新——河北省招生考试科研成果集》辑印出版，既是河北省教育考试院的惯例，也是为了促进我省招生考试科研工作创新，促进考试招生制度改革理论与实践发展，为现实考试招生工作提供有力的决策参考和理论支撑，并向恢复高考四十周年献礼。本论文集是我们从第九届、第十届河北省教育考试招生优秀成果及 2014 年度河北省教育厅（招生考试专项）科研成果中遴选出的，涉及招生考试制度改革，技术、服务、管理创新，考试安全与制度建设等方面具有代表性的论文共计 45 篇。

本论文集在汇编过程中，得到了全省各地市招生考试工作者的大力支持。借此机会，向他们的辛勤付出表示感谢！由于编者经验和能力所限，论文集中存在一定的问题和不足，恳请广大读者批评指正！

编 者

2017 年 10 月

论胜任力模型在专业化考试机构 核心竞争力构建中的功能及其实现

河北省教育考试院 付玉旺 刘 娟 高振华 赵宁宁

河北地质大学 董洋子

华北石油管理局招生办公室 朱兴业

摘要：专业化考试机构的发展离不开核心竞争力的构建，而胜任力模型又在专业化考试机构培育核心竞争力、培养人力资源核心专长与技能之间发挥着重要的桥梁作用。本研究以胜任力模型为依据，通过剖析我国专业化考试机构核心竞争力的现状、解构胜任力模型与专业化考试机构核心竞争力建设的关系，从专业化考试机构人员招聘与管理 and 人力资源在开发角度提出了基于胜任力的专业化考试机构核心建设策略。

关键字：专业化考试机构；胜任力模型；核心竞争力

“加强考试管理，完善专业考试机构功能，提高服务能力和水平”不仅是《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020）》对专业化考试机构的要求，也是《国务院关于深化考试招生制度改革实施方案》平稳落地的重要保障，更是专业化考试机构适应当前教育发展的必然趋势。专业化考试机构发展有赖于构建其不可模仿的核心竞争力。考试招生工作者是考试招生工作领域中重要的人力资源，他们承载着知识、技能和能力，这些人力资源代表了专业化考试机构所拥有的专门知识、技术和能力的总和，是专业化考试机构的核心竞争力之本。人力资源管理就是员工胜任力资源的管理。因此，应用现代人力资源管理的理论、方法与技术，开展胜任力研究，管理和提升人力资源质量，对于构建和提升专业化考试机构核心竞争力具有重要作用。

一、胜任力模型的定义及相关研究

胜任力研究起源于1973年，McClelland为首的研究团队利用行为事件访谈法（Behavioral Event Interview, BEI），建立了第一个胜任力模型。

一般认为，胜任力是能将某一工作或组织、文化中表现优异者与表现平平者区分开来的个人的潜在的、深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能等任何可以被可靠测量或计数的，并且能显著区分优秀绩效和普通绩效的个体特征（Spencer, 1993）。^[1]



胜任能力模型（Competency Model）是指担任某一特点任务角色所需要具备的胜任特征的总和，是针对特定职位表现要求组合起来的一组胜任特征，它为特定组织、水平、工作或角色提供了一个成功模型。^[2]具体到专业化考试机构，胜任力反映了考试招生工作岗位中，影响个体成功的所有重要行为、技能和知识。目前，已提出的胜任力理论模型主要有“冰山”模型和“洋葱”模型两种。成功的胜任力模型，既是招聘、选拔、人员配置、绩效评估、培训、薪酬等人力资源管理活动的基础，也是驱动组织变革的有力工具。

现在，胜任力的研究和评鉴已延伸至管理界、教育界乃至其他行业，包括人类服务工作领域、专业技术等领域，但是还尚未有关于考试招生专业工作者的胜任力分析和建模研究与实践。考试招生工作涉及诸多岗位，专业化考试机构从业人员概括而言主要分为管理人员、专业技术人员以及管理和专技兼具的双肩挑人员。要提升这些工作人员的整体素质，做好人员培训，首要的是分析不同岗位的特征和胜任这些岗位的基本人员素质，在这一基础上，才能有效提升这一领域的人力资源管理质量，为专业化考试机构核心竞争力的建构奠定人才基础。

二、专业化考试机构核心竞争力的主要表现方面

（一）核心竞争力的内涵

核心竞争力理论源于资源基础的企业观和竞争优势观，是由美国战略学家普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈梅尔（G. Hamel）在 1990 年提出的。《企业管理学大辞典》将核心竞争力定义为：“一组先进技术的和谐组合，是企业将技术、治理机制和集体学习有机结合的产物，是企业可以在多个事业中使用和产生效益的一种关键能力。”核心竞争力可长期持有并为通往多种市场提供潜在通道；对最终产品所体现的消费者福利有显著的贡献；是竞争者难以模仿和难以替代的。^[3]

（二）国外专业化考试机构的核心竞争力

考试机构的核心竞争力（Core Competence）是其专业化的具体体现。纵观国际著名专业考试机构，其核心竞争力和专业化水平集中体现在测量理论与技术的研究、信息技术在考试中的应用等方面。例如 ETS，它不仅仅是教育评估机构更是教育研究领域的领导者，一方面为美国 12 岁及以下儿童、高等教育开发了多种考试，并且还执管托福、托业、美国研究生入学考试等考试，另一方面也致力于教育研究和分析、公平和有效性评估、创新产品开发、政策研究等，在经典测量理论、项目反映理论、矩阵抽样、认知诊断模型、计算机化题库建设、计算机自适应考试等理论和技术领域做出了卓越的贡献。^[4]

（三）我国专业化考试机构核心竞争力现状

我国考试机构核心竞争力体现在对考试各环节的管理和组织实施上，投入大量人力物力财力，形成了包含命题、制卷监印、试卷流转、考试报名、考务、阅卷扫描、分数登统、制作招生计划、志愿填报、录取等一系列环节，极具执行力的管理体系和相当完备的管理办法。但是对照核心竞争力的表述，这些体系和办法并非难以模仿和难以替代。



虽然我国专业考试机构核心竞争力构成在理论、技术与管理三方面各自的发展程度有所失衡,具体表现为重管理轻理论技术,但已经有越来越多的有识之士从不同角度分析了这一问题的根源:乔丽娟从我国专业化考试机构职能要求角度分析,认为问题在于:功能定位方面存在行政管理意识强、服务意识弱,考试组织功能强、评价功能弱的问题;业务领域方面存在依靠行政指令多、缺乏市场开拓能力,管理经验积累多、缺乏专业技术能力,依靠外部成果多、缺乏自主研发能力的问题;保障体系方面存在经验型管理为主导、科学管理水平较低,管理型人员为主体、专业技术人才匮乏,传统招考文化为指导、现代组织文化薄弱的问题。^[5]王和军从考试机构专业化建设比较研究角度总结,认为问题在于:把专门机构等同于专业机构,专门机构可以不专业,但专业机构一定是专门机构;把表象与本质混同,专业人员岗位、内部机构设置、考试产品只是专业化的表象,而与政府教育行政部门及学校的关系、考试思想与观念、权威地位确立的市场化基础才是专业机构的本质;把行政与管理混淆,简单把政府的职能称为行政或行政管理;把考试与教育割裂,专业化是教育发展的客观要求,教育体系、管理模式、发展水平和改革目标决定了教育考试机构专业化的走向与过程,不能仅仅强调考试技术而将人异化为数字和图表,教育考试应为教育服务,不能脱离教育背景空谈专业化。^[6]吴若茜从专业化考试机构人才队伍建设角度分析,认为队伍建设存在人才结构性矛盾突出、核心业务人才短缺、人才管理模式单一等问题。^[7]

尽管如此,我国专业化考试机构对于核心竞争力的认识正在逐步向世界先进水平靠拢。例如戴家干曾提出,教育考试机构的核心竞争力主要表现在三个方面:拥有反映考试和评价研究的高水准国际级智库;拥有功能强大和信息完整的数据库;拥有科学实用和功能全面的题库。再如姜钢也提出,建设专业化的考试机构,首先应该明确命题、考务、信息和评价四个主要环节在考试机构中的作用及地位。^[8]

三、胜任力模型与专业化考试机构核心竞争力的关系

(一) 胜任力模型是专业化考试机构培育核心竞争力的有力支撑

胜任力模型在专业化考试机构培育核心竞争力、培养人力资源的核心专长与技能之间发挥着重要的桥梁作用,使教育考试机构在专业化发展战略要求的基础上,规范并指导从业人员行为成为可能。胜任力模型提出的宗旨在于通过发挥与发展个体的胜任力,令人力资本增值,使从业人员行为聚焦于高绩效。

在胜任力模型的要求下,教育考试招生工作从业人员将在体现考试机构专业性核心竞争力的考试与测评理论领域、信息技术领域和组织运营管理领域与专业化教育考试机构共同发展成长,形成互利共赢的局面。专业化考试机构在未来得到长足发展并获取持续竞争优势的关键点在于,重视胜任力模型的研究和应用,并依据模型特点进行人力资源管理,提升胜任力资源开发的有效性,充分发挥基于胜任力模型的人力资源管理系统对专业化考试机构组织战略目标实现的支撑作用。

(二) 对专业化考试机构核心竞争力的分析是胜任力模型构建的依据

胜任力模型的建构和运用离不开对组织使命和发展目标的准确把握。因此,构建专



业化考试机构胜任力模型时,应自上而下逐层剖析,首先明确专业化考试机构的发展战略,进而确定应具备的核心竞争力,再由核心竞争力推导出与之相应的核心人力资源特点、考试机构从业人员应具备的核心技能和专长,随后根据此特点和要求对专业化考试机构人力资源进行分层分类,明确各类人员应具备的知识、技能和经验,最后针对不同类型的人力资源采取不同的开发与管理模式。也就是对专业考试机构核心价值观进行有效的层级分解,使专业化考试机构的核心价值观转化为从业人员的具体能力素质与行为要求,形成基于专业化考试机构文化的全员核心胜任力模型的过程,是一个“人员一职位一组织”相匹配的过程。进一步说,专业化考试机构的核心竞争力是胜任力模型产生的基础,胜任力模型是对专业化考试机构核心竞争力的行为描述。^[9]

四、基于胜任力的专业化考试机构核心竞争力建设

(一) 从业人员招聘与管理

专业化考试机构以往的人才招聘和考核时常存在考核目标不明确,重点把不准,无的放矢的情形。胜任力模型的建立和测评工具的开发,能够为人才招聘、岗位考核、绩效管理、薪酬设计、提升留任提供科学的测评指标和工具,提高人才和岗位的匹配度。通过胜任特征模型能够区分出绩效优异者与绩效平平者的差异,使得专业化考试机构在进行人力资源相关活动时充分考虑关键技能、知识,找到具有核心的动机和特质的员工,在从业人员基本条件相似的情况下,胜任特征模型在预测优秀绩效方面的重要性比与任务相关的知识、技能、专业、学历等显得更为重要。也有利于形成一种内部竞争机制,激励队伍向绩优群体看齐,促进队伍整体工作绩效的提升,推动人才管理潜在功效的良性释放。

(二) 人力资源的再开发

任何领域的快速发展都离不开现有在岗人才的再开发,由于当前专业化考试机构人员学术和专业背景参差不齐,为达到专业化团队的工作效果,考试招生工作对人力资源再开发的需求更甚。利用考试招生专业工作者胜任力研究的成果,专业化考试机构可以在各岗位胜任力模型基础上,通过量表测评其所要求的每项知识、技能、能力特质,掌握从业人员现状水平和目标水平,并据此开发各岗位的课程体系,校正人员培养目标、改进培训方案、提升培训效果、提高人才队伍素质、优化人才队伍结构。当下,我国专业化考试机构在建设核心竞争力的过程中必须重点建设好专业的命题评价队伍、科技强考队伍、考试理论科研队伍,加快管理型团队向服务型团队转型,从而不断促进在岗人员胜任力发展,使考试招生工作团队更好地适应新形势、新要求,推进教育领域综合改革与发展。

参考文献:

[1] Spencer Jr. L M, Spencer S M. : Competence at work : Models for superior performance, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

[2] 徐建平:《教师胜任力模型与测评研究》,北京师范大学,2004年版,第8页。



[3] 陈佳贵:《企业管理学大辞典》,北京:经济科学出版社,2000年版,165—166页。

[4] [8] 张静:《关于加快教育考试机构专业化建设的研究》,《考试研究》2012年第35期,56—63页。

[5] 乔丽娟:《对我国教育考试机构专业化建设的几点思考》,《中国高等教育》2016年第7期,31—32页。

[6] 王和军:《教育考试机构专业化建设比价其路径的思考》,《中国考试》2011年第4期,7—11页。

[7] 吴若茜:《充分发挥人才队伍在建设专业化教育考试机构中的作用》,《教育与考试》2014年第2期,40—44页。

[9] 陈菲:《基于胜任力模型的医院核心竞争力模型》,《解放军医院管理杂志》2008年第15期,996—997页。

考试招生专业工作者胜任力建模设计与应用思考

河北省教育考试院 付玉旺 高振华 刘娟 李士达
房心 单文斌 王静

摘要：国家和社会发展对教育考试机构专业化发展不断提出新要求，而加快推进专业化考试招生队伍建设，提升队伍素质和胜任力，是落实好这些要求从而办好人人满意的招生考试的关键。胜任力的本质是人对某个工作、岗位的胜任能力，其研究和应用最早在管理领域发源和兴起，后来渗透到包括教育、卫生、机关行政等的多个领域之中，但目前还尚未有关于教育考试招生机构专业工作者的胜任力分析和建模的研究与应用实践。将胜任力引入对专业化的考试机构队伍建设的思考和实践，利用科学系统的方法分析和建立考试招生专业工作者胜任力模型体系，既是对胜任力研究领域自身的拓展和深化，也是对考试机构队伍建设的理论与实践创新。对于科学构建考试招生人才质量管理标准体系，优化人才招聘、培训、考核工作实践，有效促进队伍职业生涯发展，服务考试招生专业工作者素质提升，具有重要的理论意义和应用价值。

关键词：教育考试招生；专业化；胜任力

一、队伍是专业考试机构建设的关键

教育考试招生工作是教育工作的重要环节，承担着为各级各类教育选拔人才的重要使命，考试招生的质量、公平和效率是教育公平与质量不容忽视的重要因素。随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》《国务院关于深化考试招生制度改革的实施意见》等纲领性文件的陆续出台，国家推进教育领域综合改革，深化考试招生制度改革战略实践已步入深水区，对考试机构的专业化发展也不断提出新的更高的要求。国家教育考试招生工作当前和未来一段时期都将面临一系列问题和发展困境：一方面人民群众对更公平公正的考试与招生程序和结果，更高质量的招生考试服务不断提出新要求，另一方面考试安全风险隐患有增不减，相关的法律、法规、制度体系不甚完善，考试招生综合环境治理难度日益增大，国内考试机构与国际专业考试机构的比较差距仍较大，考试机构专业化建设任重道远。

在影响教育考试机构专业化进程的诸多要素中，考试招生专业队伍是最为活跃的因



素,它是落实好考试招生各环节工作的主导力量,也是考试机构保障考试招生安全,推动管理和服务创新发展的关键力量,因此机构的专业化首先取决于队伍的专业化水平。

目前,队伍建设一直是各级教育考试机构的一项核心工作,自上到下都很重视,也取得了一定的成效,但在实践中仍然面临着一系列的问题和困境,如结构性矛盾突出、核心人才短缺、管理模式单一、现有队伍整体素质不高等。^[1]近年来,国内诸多教育和考试领域的专家学者对考试机构的专业化建设特别是人才队伍的建设高度关注,从多个角度对队伍建设的背景、现状、问题和出路进行了深入剖析,提出了一些值得思考和尝试的建议。这些建议可概括为两个主要方向,即考试招生队伍建设应当“两条腿走路”,一方面要引进核心人才,积极做好结构性优化调整,另一方面要科学引导和强化已有队伍的综合素质,而两方面的本质都是要实现良好的人—岗匹配,促进人力资源优化配置。

实际工作中,专业工作者的招聘、培训、考核等人力资源管理工作缺乏较为系统的理论指导和标准体系。应用心理学和现代人力资源管理理论为这一问题的解决提供了良好的理论、思维方法和工具——胜任力。胜任力的本质是人对某个工作、岗位的胜任能力。胜任力概念的提出是为了更好地实现人—岗匹配,更加科学合理地配置和使用人才这个稀缺资源,达到人尽其才,才尽其用的目的。当前教育考试机构在管理、服务上存在的一些瓶颈和在安全上出现的一些事故,从人力资源管理的角度来看也可以认为是人—岗匹配不合理、不充分的结果,即胜任力的程度和结构与实际需要不相符合的结果。

利用胜任力的基本理论和方法分析当前教育考试机构工作的特点、岗位结构及特征,科学、系统地勾勒专业招考工作者的胜任特征,进而建立科学的专业招考工作者胜任力模型,对于明确人才胜任标准和人力资源管理方向,加快推进专业招生考试工作者素质提升,突破当前教育考试机构专业队伍建设的瓶颈具有重要的理论和实践价值。

二、胜任力的概念和研究方法

1. 胜任力的内涵、演化和模型。关于胜任力的定义目前没有统一的说法,综合已有相关研究,可以将胜任力定义为组织中绩效卓越成员所具备的可评估与开发的内在和外在要素的集合。^[2]内在要素即“潜在特征”,外在要素即“显性行为特征”。目前有两种理论模型能够比较科学完整地勾勒出胜任力的一般理论结构,即“冰山”模型和“洋葱”模型。

胜任力的“冰山”模型(Spencer Jr. LM & Spencer SM, 1993)认为,胜任力主要由动机、特质、自我概念特征、知识、技能五个部分组成。其中“知识和技能”为冰山在水面以上的看得见的部分,较容易改变,相当于显性行为特征。“动机和特质”潜藏于水面以下,不易触及,也较难改变,相当于潜在特征。而“自我概念”介于二者之间。“洋葱”模型(彭剑峰,2003)认为,胜任特征是由外层及内层,由表层向里层,层层深入,最表层的是基本的技巧和知识,里层核心内容即个体潜在的特征。^[3]

科学方法意义上的胜任力研究,起源于20世纪初“科学管理之父”泰勒所进行的“时间动作研究”,它被誉为“管理胜任力运动”。泰勒在研究中,将复杂的工作分解成



一系列简单的步骤，来识别不同工作活动对能力的要求。这里的胜任力是指可直接观察的身体动作技能或体力因素，如灵活性、力量、持久性等)。现代胜任力研究兴起于美国，当时的富兰克林·罗斯福政府高度重视人力资源管理中的工作分析，如识别和归类职业，编撰出版职业类型词典，说明各类职业要求的知识与技能等等。1959年和1963年，哈佛大学的心理学家罗伯特·怀特分别发表了《再谈激励：胜任力概念》和《人际关系胜任力》两项重要研究成果，建立了“胜任力”概念的应用基础。1973年，戴维·麦克莱兰在《美国心理学家》发表《测量胜任力而不是“智力”》一文，标志着胜任力体系正式确立。麦克莱兰还创建了麦克贝尔（McBer）顾问公司，专业从事管理人员评估与员工培训。借助咨询公司平台，胜任力体系的应用研究和实际应用得到了不断加强和发展。^[4]

胜任力研究和应用最早在管理领域发源和兴起，后来渗透到包括教育、卫生、机关行政等的多个领域之中，但目前还尚未有关于教育考试招生机构专业工作者的胜任力分析和建模的研究与应用实践。将胜任力引入对专业化的考试机构队伍建设的分析与思考，是一种跨界融合，是胜任力研究经典思路、方法同教育考试招生工作特点的“联姻”，既是对胜任力研究领域自身的拓展和深化，也是对考试机构队伍建设的理论与实践创新，对于科学改进队伍招聘、培训、评价、激励等的标准和机制，增强人才管理科学性和实效性是一种有意义的探索和尝试。

2. 胜任力分析的基本思路和方法。胜任力模型是指担任某一特定的任务角色需要具备的胜任特征的总和，它是针对特定职位表现要求组合起来的一组胜任特征。胜任力分析的最终目标即是通过建立胜任力模型，归纳提炼适应某个行业、岗位或专业领域的优秀绩效工作者的心理和行为特征，并确定系统的胜任力测量指标体系，编制胜任力测验等测量工具，服务于行业人才的选拔、评估、职业发展、绩效管理等人力资源管理需求。

胜任力分析和建模的一般思路和程序是：明确绩效分组标准，确定目标工作或岗位的绩效样本，获取样本的胜任特征资料，构建胜任力模型，验证胜任力模型，模型的应用和修正等。胜任力建模的关键是获取效标样本的胜任特征资料，数据资料的获取方法有很多，如行为事件访谈法、关键事件法、工作分析法、专家小组法、问卷调查法、全方位评价法、专家系统数据库、焦点访谈法和观察法等等。有关方法的含义和操作流程如表1所示。^[5]其中运用最广泛的是行为事件访谈法、关键事件法、问卷调查法。行为事件访谈和问卷调查法的组合是比较典型的胜任力建模分析方法。在胜任力建模实践中，有些领域较难事先确定分组标准，或事先确定绩效分组可能对胜任特征资料的获取有一定影响，这时可采用关键事件法先获得较完整的胜任特征集合，模型初建后再通过绩效样本进行检验和校正。鉴于教育考试机构专业工作者的工作性质和特点，事先区分优秀绩效组和普通绩效组有一定的难度，基于关键事件法的建模思路更为适合。



表1 胜任力建模主要的数据资料获取方法比较

方法	操作过程	优点	缺点
行为事件访谈法 (Behavioral Event Interview , BEI)	对优秀绩效者和普通绩效者进行访谈, 请他们各自描述工作中成功与失败的三件事例, 利用胜任力词典, 确认能够区分两组样本的胜任力指标以确认胜任力模型。	在绩效与影响绩效的胜任力之间建立了某种联系; 可信性和有效性也得到了研究结果的支持。	操作过程繁琐, 误差难以掌握, 费时费力, 并且无法大规模进行, 只能限定在小范围内开展。
关键事件法 (Critical Incident Technique, CIT)	让访谈对象描述导致有效工作和无效工作的关键事例, 将其分解为若干具体的行为, 从而确定工作所需的胜任力要素。	涵盖面较广, 能抓住那些非常规的、非例行的关键行为。	费时, 没有事先区分优秀绩效者和普通绩效者, 所以通常无法解释谁能把工作做得更好。
工作分析法	可以通过访谈、观察或使用职位分析问卷来描述工作, 进而归纳出相关的任务、产出, 以及个体在工作中展示出来的知识、技能和特征。	可以比较系统地了解并梳理有关的工作信息。	操作繁琐, 费时费力, 不宜跟上飞速变化的形势。
专家小组讨论法	通过专家之间面对面的交流和头脑风暴法获得大量信息。	集中专家的智慧, 较短时间内获得较多的信息。	专家的经验 and 知识的一致性问题得不到保证, 结果会导致一定的偏差。而且可获得的专家人数又较少。
问卷法	通过综合文献, 结合访谈等方法, 编制调查问卷, 对足够大的样本进行调查, 再回收问卷进行数据分析和确切的解释。	大量数据可以相对便利而快速地收集到, 也有助于同时开发胜任力水平的测量工具。	需要专业的测量与统计知识, 也要具有丰富的行业经验; 同时要花费许多时间。

(资料来源: 李明斐, 《公务员胜任力模型的构建与检验研究》, 大连理工学院 2006 年博士学位论文。)



三、考试招生专业工作者胜任力模型建构

从胜任力视角分析考试招生专业工作者胜任力特征,并建立胜任力模型,应当建立在充分了解考试招生专业工作者和考试招生工作特点的基础上。

1. 考试招生专业工作者。考试招生工作者的范围较广,组织实施一项考试或录取工作,往往涉及到多个部门之间的协调联动。以高考为例,高考期间涉及的招考工作人员除各级招生考试机构人员外,还有主管招生考试的教育行政部门人员,参与组考和监考的学校管理人员和教师,相关联席会议成员单位人员等等,根据研究需要可以扩大或缩小这一人员的范围。一般认为,考试招生专业工作者是专指在各级教育考试招生机构和部门,专门从事考试和招生专业工作的正式人员,包括省、市、县各级招生考试机构,院校招生部门专职工作人员。

2. 考试招生工作的特点。从工作内容、社会影响和工作性质上看,考试招生工作主要具有以下特点:(1)工作职能上,我国的教育考试招生工作一般由各级教育考试机构承担,其主要职能应包括贯彻执行党和国家方针、政策和法规,实施包括命题、制卷、组考、评卷、录取等的考试与招生工作的组织管理,深化教育考试招生制度改革,开拓考试项目,开展教育考试科研与评价,为考生、学校、社会提供专业化的考试招生服务等。^[6](2)社会影响上,考试招生是教育的重要环节,承担着为各级各类教育选拔和考评人才的重要使命。由于考试类型多,参与人员规模大,涉及面广,社会关注度高,考试招生事关很多人的前途命运,影响社会公平公正。因此考试招生工作责任重、风险高、压力大。(3)工作性质上,考试招生是一项兼具管理和技术性质的专业性工作,对工作的程序性、标准化、规范化程度要求较高;虽然很多环节已经实现了信息化,但是绝大多数环节都离不开人,对人的知识、技能、经验、人文素养、个性特征、团结协作等的依赖程度较高;工作环节繁多,注重细节,要求十分认真、细致、周到。最重要的是涉及国家秘密和个人隐私,因此对安全保密要求很高。

考试招生专业工作者胜任力建模是胜任力建模一般方法应用于考试招生工作这一特殊领域的研究实践,因此必须要考虑到考试招生工作及其专业工作者自身的特征。

3. 考试招生专业工作者胜任力模型建构的构想与研究设计。

(1)明确胜任力建模的结构和范围。无论是胜任力的“冰山”模型还是“洋葱”模型,都表明胜任力是一个多维度、多层次的概念。对于特定的行业或专业领域而言,工作胜任力应当包括一些重要的个性心理品质和行为因素,如性格、能力、理念、价值观、行为方式等,同时包括显在的知识和技能的素养要求。表层的知识技能要求往往比较容易识别和作区分,而更为重要的深层个性心理因素往往在结构、内容和程度上较为复杂,且因行业和岗位而异,较难做清晰的描述和分析。因此要首先明确建构的模型属于什么层面,是建构一般的工作胜任力模型还是具体的岗位胜任力模型,其次是要明确建模人员范围和岗位。

任何行业都有一般的胜任力标准,也有其特定的岗位胜任力要求。考试招生专业工作者也不例外,其胜任力结构应当包括两个主要层面:一层是基础或底层的工作胜任特



征,主要是支撑工作和事业发展的一般胜任特征,即前述的包括性格、能力、理念、价值观、行为方式等在内的“水面以下的特征”,这些心理特征贯穿所有岗位。例如,基于考试招生工作的基本职能、社会影响和工作性质,考试招生专业工作者至少应当在细致、耐心、责任心、执行力、沟通能力、严谨性、自我控制、安全意识、保密意识、服务意识、团队协作等品质方面要求更高。

另一层是各类岗位的特殊胜任特征。根据工作性质,考试招生专业工作者可主要分为管理人员和专业技术人员两类。管理人员主要是根据行政职务分层,如院长、处长、科长等。专业技术人员又根据工作性质和内容分为多种类型,如信息技术人员、命题人员、科研人员等。这些岗位之间的胜任特征差异,一方面在于绑定在岗位工作职能特异性基础上的独特的个性心理特点或岗位之间在部分一般胜任特征上的维度和程度差异;另一方面在于特定的岗位专业知识和技能、资质、经验等硬性要求,包括计算机信息技术、测量与统计、教育学、心理学知识与技能等等。胜任力模型的建构必须要充分结合具体的岗位特点,以增强模型的实践指导意义。

(2) 考试招生专业工作者胜任力模型建构。基于关键事件法获取胜任特征资料和建构考试招生专业工作者胜任力模型的基本路径是:首先,依据迈克贝尔公司研制的《基本胜任特征编码词典》及《国家公务员通用能力标准》,结合考试招生工作性质和岗位特点等编制初步的《考试招生专业工作者胜任特征检核表》(包括若干与主题相关的胜任特征,需要由被调查对象选择认为最重要的15项左右的胜任特征)。同时,通过预研究讨论形成初步的《考试招生专业工作者胜任力编码词典》(用于访谈资料编码,由胜任特征名称、定义、强度等级相应的行为指标描述、反映某个具体胜任力的示例构成)。其次,运用《考试招生专业工作者胜任特征检核表》和关键事件访谈法(操作方法参考表2:关键事件访谈法的STAR问题工具^[7])搜集考试招生专业工作者的关键工作事例资料,进行主题分析和编码,抽取事件中表现出来的胜任力特征行为指标,初步形成胜任特征集合,对每个胜任特征进行等级强度描述。在此基础上,通过聚类分析对胜任特征进行提炼归类。上述胜任特征、提炼出的分类和每个胜任特征的定义、核心问题、水平分级、行为描述、行为示例共同构成初步的胜任力理论模型框架体系。需要注意的是,访谈的对象取样应采用分层随机抽样的方法,充分考虑到所考察范围内的人员结构特点。例如取样应涵盖省、市两级(或省、市、县三级)教育考试机构,管理人员取样应涵盖不同职务级别,专业技术人员取样应涵盖信息技术、命题、测量评价等不同类型的岗位,并应将一些有关的地域因素、人口学变量(如性别、学历、工作年限等)纳入取样需考虑的变量范围。同时,也应当调查一些教育考试机构服务对象(如各级学校、考生、家长等)的意见,以更加全面的视角搜集访谈资料。



表2 关键事件访谈法的STAR问题工具

情境方面(S)/任务方面(T)	行为方面(A)	结果方面(R)
1. 请描述一种情境,当……? 2. 周围的情形怎样? 3. 你为什么要这样做? 出于怎样的背景?	1. 你对当时的情况有何反应? 采取了什么具体行动? 2. 请描述你在整个事件中承担的角色。 3. 你当时首先做了什么? 在处理整个事件的过程中,都采取了什么行动步骤?	1. 事件的结果如何? 2. 结果又是如何发生的? 3. 这一事件引发了什么问题或后果? 4. 你得到了什么样的反馈?

(资料来源:彭剑锋、荆小娟,《员工素质模型设计》第112页,[北京]中国人民大学出版社2003年版。)

(3) 考试招生专业工作者胜任力模型的验证和胜任力测验编制。模型初建后必须进行验证,模型的验证需要通过一定规模的问卷测查和分析。首先,将初步的胜任力理论模型框架体系中每一项胜任特征下相应的行为表现转化成描述性的行为测量的题目,每一个行为测量题目只反映一个具体行为,形成初步的《考试招生专业工作者胜任力调查问卷》,并通过专家小组讨论等途径对问卷进行分析和修正。问卷进行预试后,对预试结果进行项目分析和探索性因素分析,实现对模型的初步验证,并根据预试结果对问卷项目进行增删修订,形成正式的《考试招生专业工作者胜任力测评问卷》,再次施测并分析问卷的信度、效度(通过验证性因素分析方法)等测量学属性。经过不断施测、分析、修订、再施测的反复验证,直至各项测量学指标达到可接受的标准,进一步保证模型的合理性、稳定性和有效性。

(4) 考试招生专业工作者胜任力模型的法则有效性检验。大量关于胜任力和绩效的研究表明,胜任力是绩效的决定因素之一,构建胜任力模型的重点在于应该选择哪些对绩效产生影响的胜任力要素。达成这一目标的一个重要途径是考察胜任力与绩效之间的法则关系有效性,即检验胜任特征是否对绩效有显著的预测作用。之前所建的模型仅仅回答了做好考试招生工作的一般胜任特征或共同胜任特征,以及胜任特征之间关系的问题,而还没有解决哪些能力能够有效区分绩优人员和普通人员的问题,即辨析和识别优秀胜任特征。解决这一问题,应当首先明确区分优秀和一般绩效水平的标准。既然胜任力区分一般胜任力和岗位特殊胜任力,绩效也可相应地根据通用绩效考核标准和岗位特殊考核标准进行评价。目前用于考核公务员和事业单位干部职工的“德、能、勤、绩、廉”五位一体考核标准体系可视为通用绩效考核的标准,而每个岗位的绩效考核应在通用绩效考核的基础上,结合岗位特点进一步区分和细化,不宜一概而论。

在明确绩效标准的基础上,可采用领导推荐、同事问卷评议、结合人事考核资料等多种方法,提出一致性认可程度较高工作者作为优秀绩效组,其他工作人员(排除因个人原因导致任何风险责任事故的工作人员)可作为普通绩效组,运用《考试招生专业工作者胜任力测评问卷》对优秀绩效组和普通绩效组进行测量,考察在前期构建的胜任