

谁能胜任院长

—— 乡镇卫生院院长胜任力研究

主编 江启成 方素珍

SHUI NENG SHENGR
YUANZHANG

—— XIANGZHEN WEISHENGYUAN
NZHANG SHENGRENLI YANJIU



ARTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
安徽科学技术出版社

谁能胜任院长

——乡镇卫生院院长胜任力研究

主 编 江启成 方素珍
副主编 王丽丹 陶意传 王书城
编写人员 汪时东 张冬梅 方桂霞
李 琪 陈哲娟 李 璐
张 扬



时代出版传媒股份有限公司
安徽科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

谁能胜任院长:乡镇卫生院院长胜任力研究/江启成,方素珍主编. —合肥:安徽科学技术出版社,2010.8
ISBN 978-7-5337-4723-7

I. ①谁… II. ①江…②方… III. ①乡镇-卫生院-管理-研究-中国 IV. ①R197.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 133516 号

谁能胜任院长——乡镇卫生院院长胜任力研究 江启成 方素珍 主编

出版人:黄和平 选题策划:黄轩 责任编辑:黄轩
责任校对:程苗 责任印制:廖小青 封面设计:朱婧
出版发行:时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
安徽科学技术出版社 <http://www.ahstp.net>
(合肥市政务文化新区圣泉路1118号出版传媒广场,邮编:230071)
电话:(0551)3533330

印制:合肥创新印务有限责任公司 电话:(0551)4456946
(如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂商联系调换)

开本:710×1010 1/16 印张:12 字数:228千
版次:2010年8月第1版 2010年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5337-4723-7

定价:25.00元

版权所有,侵权必究

前 言

医药卫生事业关系亿万人民的健康,关系千家万户的幸福,是关系民生的重大问题。卫生人才资源建设是医药卫生事业发展的关键。2009年《中共中央、国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》出台,将加强医药卫生人才队伍建设作为一项重要内容,并将医改的重点、难点放在了医疗卫生最薄弱的农村。农村卫生人才队伍现状与需求的差距一直是制约我国卫生发展的难题,尤其是农村卫生管理人才的职业化、专业化建设,更是攸关农村卫生事业成败的重要问题之一。医药卫生体制改革对农村卫生人才队伍建设工作提出了新的要求和挑战。

胜任力是指在特定的组织环境中,在具体的工作岗位上,卫生人才做出优秀业绩需要的行为特征。胜任力研究可以很好地将组织目标实现与个人能力的最有效发挥统一、协调起来,基于胜任力的人才选拔、培养、薪酬管理是人力资源管理发展和研究的方向所在。作为乡镇卫生院的决策者和领导人,乡镇卫生院院长的胜任力、管理行为和工作绩效不仅关乎卫生院的长足发展,甚至影响到整个农村的卫生工作。目前,我国乡镇卫生院院长人才资源管理缺乏量化、可操作的考核标准和评价体系,存在着改革的需要和空间。基于胜任力的乡镇卫生院院长职务分析和选拔标准,绩效考核的定性与定量结合等特点,有助于乡镇卫生院院长人才选拔和管理模式的创新和科学化。

本研究是卫生部的重点研究课题——卫生机构管理者岗位胜任力研究的子课题。总课题由卫生部人才交流服务中心承担并组织实施,邀请山东大学、中国农村卫生协会、安徽医科大学和天津市卫生局合作完成。在鉴定会上,研究成果得到了来自中组部、人事部、卫生部以及卫生管理领域、心理学领域专家的充分肯定。总课题包括医院院长、疾病预防控制中心主任和乡镇卫生院院长胜任力研究三个子课题。本课题——乡镇卫生院院长胜任力研究由中国农村卫生协会和安徽医科大学承担。

该项研究以安徽、江苏、河南三个省的近十个地区的乡镇卫生院在职院长为研究样本,从理论探讨和实际应用相结合的角度出发,侧重对



乡镇卫生院院长的胜任力及其测评方法进行研究,通过对乡镇卫生院院长及其相关人员的问卷调查、岗位工作分析、行为事件访谈、心理测试问卷编制等方法获取信息,编制了我国乡镇卫生院院长胜任特征词典,构建了乡镇卫生院院长胜任特征模型,对模型的有效预测性进行了设计和验证,并在此基础上初步编制了乡镇卫生院院长胜任力测评问卷,对量化乡镇卫生院院长胜任力评价标准提供了参考工具。同时研究中产生了六十余万字的院长访谈记录资料,真实地反映了当前乡镇卫生院院长工作中面临的困境,并对个别有代表性的主题事件进行了专家点评。

在此基础上,将研究过程及基本结果分析整理成书,共分为8个章节,主要涵盖了3个部分的内容,前两个部分着重描述了胜任力研究理论和本研究的开展过程,第三部分是行为事件访谈典型案例的点评。

该研究结果为乡镇卫生院院长的选拔与聘任、培训与开发、绩效评估与综合测评和薪酬管理等引进先进的理念和提供科学的方法,积极促进农村卫生人力资源合理配置与开发,有利于建设社会主义新农村进程中农村卫生服务管理水平的提高和促进。

本书既适合卫生人力资源管理者 and 胜任力研究的学者阅读,也适合已经成为或即将成为乡镇卫生院管理者的朋友阅读;既适合一线管理人员阅读,也可当做研究资料参阅;既可作为岗位培训教材,也可作为工作手册。

本研究首次将胜任力研究的范围延伸到农村基层卫生机构,具有一定的创新性。现将研究成果呈现给广大读者,以此为农村人力资源管理工作贡献绵薄之力。但由于成稿仓促,有谬误之处在所难免,谨请读者朋友们斧正,不胜感激!

感谢安徽省卫生厅、江苏省卫生厅、河南省卫生厅的协调支持,安徽省肥西县卫生局、河南省新密市卫生局、江苏省江宁区卫生局和常州市卫生局等对课题现场工作的大力协助!对那些曾经参加研究访谈的三省一线乡镇卫生院院长们表示衷心的感谢!

编者

目 录

第一章 胜任力研究基本理论	1
第一节 胜任力概述	2
第二节 胜任力研究进展	10
第三节 胜任特征模型的构建	16
第二章 乡镇卫生院院长胜任力研究方案	20
第一节 研究背景	21
第二节 研究设计	22
第三节 研究方法	24
第四节 研究路径	27
第三章 乡镇卫生院院长职务分析	31
第一节 乡镇卫生院功能和管理结构	32
第二节 传统院长任免制的局限	36
第三节 基于胜任力的院长职务分析	39
第四章 院长胜任特征词典	46
第一节 词典编制的意义	47
第二节 胜任特征词典的编制	48
第三节 胜任特征词典的结构	56
第五章 院长行为事件访谈	64
第一节 访谈准备	65
第二节 访谈过程	68
第三节 访谈文本转录与编码	77
第六章 乡镇卫生院院长胜任特征模型	87
第一节 模型内涵	88
第二节 模型建立	91
第三节 模型验证	103
第四节 模型分析	107



第七章 胜任力研究的应用	117
第一节 人力资源管理中的应用	118
第二节 乡镇卫生院院长胜任力测评	123
第八章 胜任特征案例分析	141
案例 1 医疗纠纷,我们心中的痛	142
案例 2 人事管理之怪现象	146
案例 3 抓住机遇,决不松手	149
案例 4 人脉,从来不容忽视	152
案例 5 话说人才流失	155
案例 6 该怎么拯救你,卫生院	161
案例 7 当 SARS 袭来	164
案例 8 院长,请铭记您的职责	166
附件 1 专有名词目录	170
附件 2 乡镇卫生院院长访谈被试选择标准与条件	171
附件 3 乡镇卫生院院长行为事件访谈指南	172
附件 4 乡镇卫生院院长行为事件访谈提纲	174
附件 5 乡镇卫生院院长行为事件访谈知情同意书	176
附件 6 乡镇卫生院院长基本情况调查表	177
附件 7 访谈文本片段编码示例—1	179
附件 8 胜任特征核检表	180
附件 9 乡镇卫生院院长行为特征问卷	181
参考文献	185

第

一

章

胜任力研究基本理论

- 胜任力概述
- 胜任力研究进展
- 胜任特征模型的构建



第一节 胜任力概述

“人力资源”的概念首次出现在 1954 年,著名管理学家彼得·德鲁克(Peter. F. Druker)在其《管理的实践》一书中指出:“人是具有企业其他资产所不具有的‘特殊能力’的资源。”但遗憾的是,在物质资源占有绝对竞争优势的年代里,人力资源概念并没有得到社会公众的关注。直至 20 世纪 80 年代以来,社会的战略性资源开始向人力资源转变,人们认识到了人在组织中的关键地位。

今天,人力资源管理理论已广泛被学术界和企业界所接受,它已经被全世界的政府、企业和各种组织作为发展的新战略,作为提升竞争力的核心武器,人力资源管理理论与实践已经得到了很大的发展,各种管理理论尤其是人力资源管理的理论和工具不断地推陈出新。

人力资源管理的目标是通过有效地开发和管理人力资源,以使组织的绩效和个人的满意度得到持续的证实和提升,达到最大化。那么如何才能找到最适合的人力资源、通过什么样的方式才能激发组织现有人力资源的最大潜在价值呢?说得更直观一些,为什么学历、资格相似的两个人在同一个职位上却可能取得迥然不同的工作业绩呢?为什么有的人总是听到就业难、压力大的抱怨,却同时看到有的企业、机构为找不到合适的人而烦恼不已?为什么某些看起来规模、资本、技术乃至文化内涵大致相似的机构之间的发展速度会有巨大的差距?

想要回答这些问题,就需要了解什么是个人和组织之间竞争的核心动力,而又是什么决定了组织关键岗位人员的工作胜任力。

一、胜任力概念

无论什么事物都应该有自身区别于其他事物的明确的概念和定义。胜任力也不例外,只有在明确了什么是胜任力之后,才能更深层次地了解它的特征、属性,以及胜任力研究的内涵和步骤。

早在 1973 年,美国哈佛大学终生荣誉教授、国际著名心理学家戴维·麦克里兰(David. C. McClelland)在《美国心理学家》(American psychologist)杂志上发表了一篇题为《测量胜任力而不是智力》(testing competence rather than of intelligence)的论文,首次提出了一个崭新的名词——胜任力(competence)。

(一)胜任力和胜任特征

在后来的研究中,又有学者提出了“competency”概念,那么两者之间到底是什么样的关系呢?





首先要明确的是,不管是“competence”还是“competency”,也不管是胜任力还是胜任特征,它都是一个抽象的、笼统的概念,是个体能够达成某个职位绩效要求的一种状态或综合品质。追溯文献可知,competence一词最早是来源于法语competence(合适、聪明伶俐)。而 Trunkey 和 Botney 在《American heritage dictionary of the English language》(1981)中也指出:competence 是指有能力的或者胜任的一种状态或品质(2001)。

两个词在词义上并没有本质上的区别,如果非要说胜任力和胜任特征不同的话,那么笔者认为不妨可以这样理解:相对于胜任力而言,胜任特征则是相对于一个个具体的职位或工作任务而言的个别特质或特性;也就是说,当胜任力具体到某个特殊的职位或任务上时,就可以提炼出一项或数项具体的胜任特征,而把胜任某一岗位的个性特质总和称为胜任力。

但不论是胜任力还是胜任特征都必须和具体的岗位或任务相结合才有实际意义,一旦工作内容和工作岗位发生了改变,那么此前所具备的原岗位的胜任力和胜任特征不论多强大,都将不复存在,在新岗位的胜任能力如何将重新确定。只有个体具备了新职位所要求的各项胜任特征之后,才能形成在新职位上的胜任力。所以我们可以说某人在某方面具有很强的胜任力,而不能笼统地说某人是一个胜任力很强的人;或者说某人在某方面具备了几项关键的、核心的胜任特征,而不能概括地说某人有几项重要的胜任特征。

为了避免引起不必要的误解,本书中将整个寻找乡镇卫生院院长岗位胜任特征的研究过程称之为“胜任力研究”,而具体的个人特质、特征则称之为“胜任特征”。

(二)胜任特征指的是什么?

最早的关于胜任特征与胜任特征模型的描述,来源于法律、临床心理学、职业咨询、教育领域、早期工业心理学领域的研究。在这些管理和职业领域的研究中,“胜任特征”这个术语都是被用来定义某一任务或活动的“成功”绩效,或知识、技能领域“足以满足要求的”的知识(Schippmann, Ash 和 Battista 等)。此后,顺应了各种研究领域的发展结果和职业发展的趋势,麦克里兰在《测量胜任力而不是智力》一书中提出了“胜任特征”的概念,但并没有详细地给出“胜任特征”的全部定义。

在《美国大辞典》的描述中,“胜任特征”的定义就是“具备或完全具备某种资质的状态或品质”。人力资源管理领域又将其定义成:一个人在某个职位上能够胜任的状态或综合品质。1993年麦克里兰的同事史宾塞(Lyle. M. Spencer)等人出版了另一部大作《工作胜任力》(Competence at Work),文中指出:“简单地说,胜任特征就是个体所具备的某种或某些潜在特质,这种特质与高绩效员工的工作表现具有高度的因果关系。”随后麦克里兰又追加说,这些个人特质在人格中扮



演深层次、持久性的角色,能够准确地预测出一个人在复杂的工作情境及重要的职位上的行为表现。而所谓的因果关系,就是指这些胜任特征水平和行为表现。

通过以上定义我们可以看出胜任特征有三个重要特征:

- (1)与工作绩效有密切关系。
- (2)与任务情景相联系,具有动态性。
- (3)是个体潜在的深层次特征,能够区分业绩优秀者与一般者。

只有满足这三个重要特征,才认为是胜任特征。

此后,也有其他一些专家和研究者对“胜任特征”给出自己的定义,并对麦克里兰所给出的定义做了发展和改变。在同一时段,胜任特征模型的概念也在不断地发展、更新。与胜任特征概念经历的过程相似,学者们对胜任特征模型的概念也是难以统一。让我们来大致了解一下几种常见的“胜任特征与胜任特征模型”的定义。

与工作或工作绩效或生活中其他重要成果直接相似或相联系的知识、技能、能力、特质或动机——McClelland,1973

一个人所拥有的导致在一个工作岗位上取得出色业绩的潜在的特征(它可能是动机、特质、技能、自我形象或社会角色或其他所使用的知识实体等)——Boyatzis,1982

与有效的或出色的工作绩效相关的个人潜在的特征,包括5个层面:知识、技能、自我概念、特质和动机——Lyle. M. Spencer,1993

知识、技能、能力、动机、信仰、价值观和兴趣的混合物——Fleishman, Wetrongen, Uhlman, & Marshall-Mies,1995

与一个职位的高绩效相联系的知识、技能、能力或特征——Mirabile,1997

能力是指把某职位中表现优异者和表现平平者区别开来的个体潜在的、较为持久的行为特征(behavioral characteristics)——仲理峰和时勤,2003

综合与比较各家的观点,要给出一个比较完整的胜任特征及其模型的涵义,我们推荐的是:

胜任特征是指:个体所具备的、能够以之在某个或某些具体职位上取得优秀绩效表现的内在的稳定特征或特点,可以包括技能、知识、态度、思考方式和思维定势、内在驱动力、社会动机和自我意识等具体组合。

胜任特征模型是指:担任某一特定任务角色所要具备的胜任特征的总和,是作为经常在工作场所使用的工具而出现的。



二、胜任特征模型

从 19 世纪开始,随着劳动分工的细化,职业门类日益增多,每个职业中的优秀和次劣的工作绩效分化也越来越复杂。如何在繁杂的人群中寻找和选拔出更适合具体某个岗位的从业人员,已成为困扰人力资源管理部门的难题,促使人们不断地研究如何才能预测个人未来工作绩效的途径和方法。那么到底什么才能准确、科学地预测一个人的工作绩效呢?又是什么决定了个人的行为和工作绩效呢?

在持续 200 多年的研究中,科学家和研究者们提出了各种各样的影响因素,例如头部的尺寸和形状、大脑重量、皮肤颜色、种族、社会阶层、出生次序、笔迹、宗教信仰、文化传统、智商、技术技能、工龄、教育程度、人格特质,甚至还包括占星术和遗传研究等。在很长一段时间里,人们认可用智商、工作经历、学术测验、人格特质测验等来测验和预测从业者的工作绩效,并通过测验智商和专业知识的掌握程度来颁发各类职业资格证书。然而事实证明,智商、人格特质等并不能很好地预测个体未来的工作绩效。到了 20 世纪 60 年代末 70 年代初,美国心理学界开始有报告指出,传统的智力测验和人格测验在预测工作绩效方面有很大的局限性。

(一)胜任力体系的确立

最早对上述这些问题展开系统研究和分析的就是我们之前提到的著名心理学家麦克里兰。麦克里兰教授长期从事与“动机”“成就”相关的心理学研究和应用,并设计出了一系列的测试工具,希望能够以此来归纳总结出高工作绩效的人所共同具有的心理特征和行为习惯。让人意想不到的是,真正促使麦克里兰提出“胜任特征”的概念却是源于一项军事人才的筛选。

20 世纪 70 年代初期,美国国务院新闻总署的一名高级官员得知麦克里兰关于“胜任特征”的理论思想和研究,就提出让麦克里兰教授通过确定出一位杰出的美国新闻总署官员的态度和行为习惯,来帮助美国军方选拔高效能的海外文化事务官员。正是这项具有开创性意义的研究项目,使麦克里兰和戴雷分别于 1972 年和 1973 年联合发表了两篇文章《改进外交官的甄选(improving officer selection for the foreign service)》和《评估用于测量优秀海外文化事务官员的必备素质的新方法》(evaluating new methods of measuring the qualities needed in superior foreign service information officer)。这两篇文章的发表在社会上产生了重要影响,尤其是第二篇,它还标志着用于确定胜任力的行为事件访谈法的诞生。

也正是在这项研究的基础上,《测量胜任力而不是智力》的论文面世,并一举获得了社会各界的关注。在论文中麦克里兰教授运用了大量篇幅剖析了传统的人力测量与甄选机制存在的问题,他针对这些测评工具在企业招聘新员工,以极



力倡导的崭新测评体系理论和方法论来奠定基础。至此,胜任力体系基本确立。

(二) 胜任特征模型的发展

在胜任特征和胜任特征模型被提出之后的几十年里,胜任特征模型受到了社会各界的关注和尝试性运用,但是其发展的过程也并不是一帆风顺的。让我们透过历史的漫漫长河,再来简要地回溯一下它的发展历程吧。

如果说在 1973 年之前,只有麦克里兰独自一人背负着胜任力研究理论孤独地、默默地摸索着前行的话,那么 1973 年之后,随着胜任力研究的队伍开始不断壮大,出现了百花争艳的欣欣向荣之势。

在胜任力体系确立后不久,麦克里兰便成立了一家专业的咨询公司,从事胜任力体系的理论研究和实际运用工作。在此期间发表的专著《职位胜任特征测评指导》(a guide job competency assessment),更是标志着胜任力理论研究和胜任特征模型方法论向实践过程的转移和渗透。

1982 年,胜任力体系发展到了一个新阶段,其标志性事件是《胜任的经理人》(the competence manager: a model for effective performance)一书的出版。促使这一事件发生的是麦克里兰的资深同事理查德·柏伊兹(Recharad Boyatzis),其人后来也被许多人认为是研究胜任力体系的集大成者。从此,胜任特征模型开始登上历史舞台,胜任力研究以建立胜任特征模型的方式开始了实践之旅。

在这一阶段,世界许多国家和地区对胜任特征模型进行了探索性的研究,开发出了各种类型、各种职业的胜任特征模型库和胜任特征词典等,人们对胜任力的应用研究也日益深入,呈现出日益繁荣的景象。所以说,建立不同岗位的胜任特征模型是胜任力研究在实践中得以运用的途径和方式。

(三) 胜任特征模型研究理论

为了更好地理解胜任特征、内涵和应用依据,国外有学者针对胜任特征模型的内涵绘制的直观图形,有助于直观地理解和把握胜任特征模型的概念。首先让我们来直观地看一下胜任特征模型的概念。目前,使用较多的胜任特征理论模型有冰山模型和洋葱模型两种(图 1-1、图 1-2)。

1. 冰山模型(iceberg competency model)

2. 洋葱模型(onion competency model)

根据图中的表示,可以这样理解:冰山模型是纵向地揭示了胜任特征模型中各类胜任特征的特征,而洋葱模型则是这些胜任特征内在联系的横剖面。那么,胜任特征模型中各个元素的内涵是什么呢,让我们来简单地了解一下。

知识(knowledge):对某一职业领域有用信息的组织和利用,如对通信产品市场营销策略和了解、某个专业的理论知识等。

技能(skills):即将事情做好的能力,如商业策划能力、临床手术能力等。

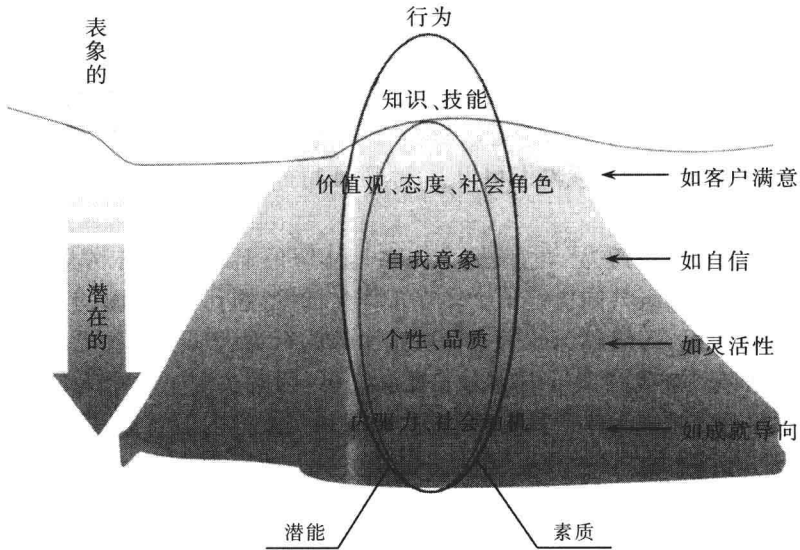


图 1-1 冰山模型

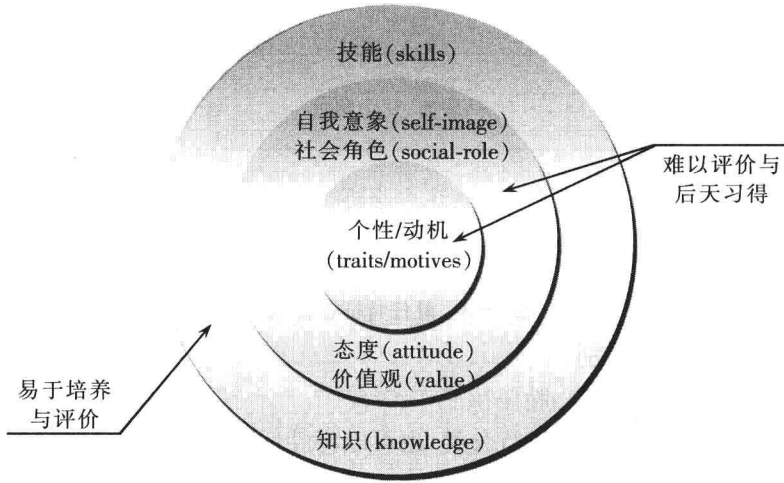


图 1-2 洋葱模型

社会角色 (social role):一个人在他人面前想表现出的形象,如企业和组织结构的领导以主人的形象展现自己。

自我意象 (self-concept characteristics):即对自己身份的认识或知觉,如视自己为权威、教练、专家。



特质(traits):身体的特征以及拥有的对情景或信息的持续反映或典型的行为方式,如善于倾听他人、谨慎、做事持之以恒、自信等。

动机(motives):那些决定外显行为的自然而稳定的思想。一个人对某种事物持续渴望,进而付诸行动的念头,如总想把自己的事情做好、总想控制影响别人、总想让别人理解接纳、喜欢自己。

由以上两个胜任特征模型图可以看出,胜任特征基本上可以分为4个层次等级,如图1-3所示。

最上端的是“绩效行为”,也就是个体在具体职位上的工作绩效表现。“绩效行为”下面的三个等级共同决定了个体在工作中的绩效行为。下面的三个等级存在着一种递进关系,等级越深的因素在决定个体的行为表现上起着更加稳定的作用;也就是说,是“自我意识—内驱力—社会动机”因素决定了一个人的思考方式等个体特质,然后才是个体所具备的态度、知识和技能等因素发挥具体的作用,最后由这些因素共同决定了个体在实际工作和生活上的行为表现。

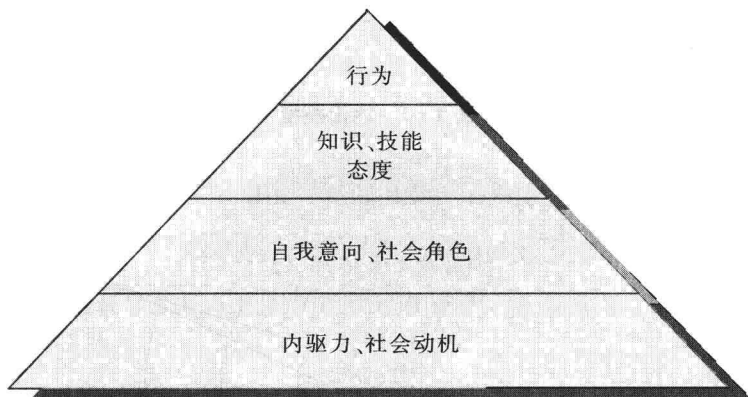


图1-3 胜任特征各要素

(四)胜任特征类别

1. 表面胜任特征和核心胜任特征

如果直观地按照上图来进行分类,也可以将胜任特征分为表面胜任特征和核心胜任特征两大类。

所谓表面胜任特征,顾名思义,就是冰山最上层的(洋葱模型最外层的)、能够看得见的、外显的胜任特征,也就是梯形图中的“知识”“技能”乃至“态度”(某些情况下,态度这个因素不是很容易看出来)。

表面的胜任特征由于是外在的一些特质,大都是后天经过培养和学习可以获得的,比较容易开发和发展,所以具有不稳定的特性,比较容易发生改变,对这部分特征培训是最经济有效的提高方式。由于这样一些技能和知识等特征是个体



较为表面的一些特质,所以易于观察,在测量时比较简单易行,这也是为什么它们在传统的人才测评时被运用较多的原因。

相比之下,处在冰山图最下端(洋葱图最内层的)的深层胜任特征往往反映的是个体深层次的、内隐的个人特质,较为稳定,大多是先天具备的,不容易发展,也就不容易发生改变,所以在选拔中最具有意义。但是同样的原因,使得这部分潜在的个体特征在测量时也比较困难。

这部分胜任特征由于是个体深层次的特质,非常难以或者是不可能短期内培养或开发出来,所以可以认为这是个体潜在的、有预测性的特质,决定着个人未来工作中的可能性行为。这部分胜任特征对个人的未来工作绩效起着关键作用、预测效果较好和稳定,而且随着职位的上升,它的作用比例就会越大。

冰山模型或是洋葱模型有利于我们加深对胜任特征的认识,发掘出真正能准确预测出个体工作绩效的深层次特征,但是在实际的运用中,这类分类方法还不够详细,不能帮助我们找到那些和具体的工作岗位紧密相连的胜任特征。因为在大多数情况下,工作绩效高的个人所具备的深层次胜任特征的多少和程度并不能说明这些特征对他的工作岗位来说是最关键的胜任特征。

于是另一种分类方法应运而生,该方法将胜任特征分为基准胜任特征、鉴别胜任特征、转化胜任特征三类。由于这种分类法是针对每个具体的职位或工作任务而言的,所以同一个胜任特征在具体的岗位上或模型中,具有不同的内涵和可能性的指向行为表现。

2. 基准胜任特征和鉴别胜任特征

(1)基准胜任特征(threshold competencies):是指为保证工作取得成功而界定出的一些最低标准,是做好某项工作的最低要求,所以也可称之为“门槛类胜任特征”。一般说来,基准胜任特征的提高与工作绩效的提高之间没有必然的联系,胜任特征概念中所包括的各种因素都可能成为基准胜任特征,特别是“技能”“专业知识”等因素,更是如此。

(2)鉴别胜任特征(differentiating competencies):是那些最有可能将同一职位上的优秀绩效者与普通绩效者区别开来的胜任特征,对优秀绩效者具有甄选能力,所以也可以称之为“区辨类胜任特征”。相对于基准性胜任特征,鉴别胜任特征是整个人胜任力体系研究和运用的基础,可以通过特定的方法来加以影响和改善。

与英国经常使用基准胜任特征进行研究和运用的情况不同,以美国为代表的绝大多数胜任特征理论体系研究和运用者,更加着重于鉴别胜任特征的研究和应用。他们认为,完整的胜任特征模型应该包括基准胜任特征和鉴别胜任特征两大类。

(3)转化胜任特征(transformation competencies):也被称之为行业胜任特征,是指管理人员和员工普遍都缺乏的那些胜任特征,一旦他们在这种胜任特征上得到提高和改善,将会大大提高他们的工作绩效。这类胜任特征是一个比较新



颖的研究方向,需要我们在以后的研究工作和实际应用中给予一定的关注。

第二节 胜任力研究进展

一、国外研究

早在 1970 年, Hornaday 和 Bundker 在《人事心理学》一书中开始讨论成功创业者的心理特征。这是最早的关于胜任力研究的记载。而关于胜任力的研究最早可以追溯到“管理科学之父”Taylor 对“科学管理”的研究,称之为“管理胜任力运动(management competencies movement)”。之后,1973 年麦克里兰掀起了胜任力研究的热潮。他认为传统的智力测验、性向测验、学校的学术测验及等级分数等人才测评手段,不仅不能预测其工作绩效的高低和个人生涯的成功与否,而且对某些特定人群还存在不公平性,同时提出了诸如“成就动机”“人际理解”“团队影响力”等一些特征来取而代之。

随后 McClelland 领导的项目小组在 20 世纪 70 年代使用行为事件访谈(behavioral event interview, BEI)为美国政府选拔外事局驻外联络官(foreign service information officers, FSIO),建立的胜任特征模型中有三种核心胜任特征:①跨文化的人际敏感性;②人的积极期望;③快速进入当地的政治网络。直到今天美国政府仍然将这三种胜任特征作为选拔驻外联络官的主要依据。McClelland 的这一研究开创了胜任力研究实际应用的先河。

20 世纪 90 年代以来,国外不少学者从不同的角度进行了研究,如对培训者胜任力的研究、对企业技术胜任力的研究、对项目管理胜任力的研究等。

首先让我们来看一下社会各界对胜任特征模型的理论研究。

(一)学术界

McClelland 提出了对各类管理者而言共同需要的两类胜任特征模型:一类是表现为个体内部的优秀特质,如成就动机、主动性、概括性思维;另一类是表现为个体对工作群体进行组织的特征,如影响他人、形成团体意识或群体领导。管理者若要获得成功,至少应在上述特征中有一个特征很突出。

美国明尼苏达大学的研究人员通过多年的研究和实践,提出了 20 多种胜任特征模型,如获取信息的技能、分析思考的技能、概念思考的技能、策略思考的技能、人际理解和判断的技能、帮助/服务定向的技能、对他人的影响技能、对组织的知觉技能、建立和管理人际关系的技能、发展下属的技能、指挥技能、小组工作和协作技能、小组领导技能等。这些胜任特征模型的提出,对于改进培训需求评价