

信访工作者 XINFANG
GONGZUOZHE

胜任特征及其影响因素

SHENGRENTTEZHENGJIQIYINGXIANGYINSU

胡 冰◆著

 中国社会出版社

国家一级出版社 • 全国百佳图书出版单位

信访工作者胜任特征及其 影响因素

胡冰 著

 中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

信访工作者胜任特征及其影响因素/胡冰著. —北京:
中国社会科学出版社, 2010. 12

ISBN 978 - 7 - 5087 - 3446 - 0

I. ①信… II. ①胡… III. ①信访工作—研究—
中国 IV. ①D632. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 239951 号

书 名: 信访工作者胜任特征及其影响因素

著 者: 胡 冰

责任编辑: 孙武斌

出版发行: 中国社会科学出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

电话: 编辑部: (010) 66081078

邮购部: (010) 66060275

销售部: (010) 66080300

(010) 66051698

(010) 66080360

传真: (010) 66051713

传真: (010) 66080880

(010) 66063678

网 址: [www. shcbs. com. cn](http://www.shcbs.com.cn)

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 14. 75

字 数: 200 千字

版 次: 2010 年 12 月第 1 版

印 次: 2010 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 28. 00 元

序

20 世纪 60 年代，美国心理学家麦克里兰在研究美国外事局对驻外联络官（Foreign Service Information Officers, FSIO）的甄选时发现，传统的外交官选拔方法存在很多问题，选拔中的能力测验预测效率低或导致不公平。麦克里兰认为，优秀的外交官有三种核心素质特征：跨文化的人际敏感性，对他人的积极期望及快速进入当地政治网络，他将这些素质称为岗位胜任特征（competency）。麦克里兰得出的结论是，一个候选人是否能胜任某个岗位，主要取决于胜任特征而不是智力因素。在胜任特征的理论提出以后，许多人力资源专家对许多行业的岗位胜任特征进行了研究，并且将岗位胜任特征模型广泛应用于人员选聘（结构化面试题库）、绩效管理（360 度评价工具）和人才培养（岗位培训和职业发展）。

对于公务员队伍的能力建设，无论中外，都非常重视，岗位胜任特征模型在中外公务员队伍的能力建设上都得到了应用。我国香港制定的公务员能力标准体系分为两个档次，第一档次包括工作知识、运用工作知识的能力、洞察力、分析能力、决策能力、提出建设性意见的能力、组织能力、工作效率、书面表达能力、口头表达能力、数字表达能力、承担责任的自觉性、压力管理能力、工作的主动性、人际关系、员工管理能力和语言能力；第二档次包括性格、责任心、可靠性、工作热情、职业道德、机敏适应性、判断力、创造力和管理能力。

我国目前设计的公务员胜任特征主要属于技能范畴。以人事部

2003年发布的《国家公务员通用能力标准框架（试行）》为例，其所提出的九项能力是：政治鉴别能力、依法行政能力、公共服务能力、调查研究能力、学习能力、沟通协调能力、创新能力、应对突发事件能力和心理调适能力。框架对这些能力的定义给出了说明，但对于如何培训、提升这些能力，通过什么手段考核、测量这些能力等具体问题，则没有探讨。总之，目前为公务员提供的能力模型还是通用型的，这就为不同岗位的公务员胜任特征模型留下了很大的研究、探索空间。

信访工作被称为社会的“减震器”、“减压阀”，面对满腹怨气的上访人员和各种各样的问题，信访工作者事实上充当着社会心理咨询师的角色。信访工作者的岗位职能表现为工作量大、工作责任大、工作要求和标准高、工作的任务难度大，同时面临着领导的要求、期望和信任，群众的要求、依赖和信任，舆论的监督以及与平行部门的绩效对比等方面产生的压力。因此，信访工作者是个非常特殊的公务员群体，需要特别开发出信访工作者的胜任特征模型。

胡冰同志多年从事组织人事工作，在信访工作者的人力资源管理方面有着非常丰富的实践经验，同时又在中科院研究生院管理学院进行专门的理论学习，本书可以说是他近年来工作和学习的结晶。在研究的过程中，他通过行为事件访谈（Behavioral Event Interview, BEI）的方法进行了大量调研，最终得出了我国信访工作者的胜任特征模型。这是一个有价值的创新成果，对学界研究我国公务员的胜任特征模型有重要参考价值，也可以作为实际工作部门选聘干部的依据。

中国科学院研究生院管理学院副院长、博士生导师
吕本富

目 录

第一章 导言 / 1

第一节 研究背景 / 1

第二节 现实意义 / 2

一、理论意义 / 2

二、实践意义 / 3

第三节 难点与创新点 / 3

一、难点 / 3

二、创新点 / 4

第四节 整体架构 / 4

一、研究目的 / 4

二、主要内容 / 5

三、基本假设 / 6

四、研究方法 / 6

五、开发流程 / 8

第二章 胜任特征研究现状 / 10

第一节 胜任特征研究综述 / 10

一、胜任特征研究的兴起 / 10

二、胜任特征的概念 / 11

第二节 胜任特征模型研究综述 / 15

2 | 信访工作者胜任特征及其影响因素

- 一、胜任特征模型的概念 / 15
- 二、胜任特征模型在国内的应用与发展 / 16
- 三、构建胜任特征模型的步骤 / 17
- 四、胜任特征建模中的数据收集技术 / 17

第三节 公务员胜任特征研究现状 / 20

- 一、国外公务员胜任特征研究现状 / 20
- 二、国内公务员胜任特征研究现状 / 23

第四节 信访工作者素质要求研究现状 / 27

- 一、我国信访工作者素质要求研究 / 27
- 二、国外申诉专员的胜任特征 / 29

第三章 信访工作者的工作分析 / 30

第一节 工作分析的目的与方法 / 30

- 一、工作分析的目的 / 30
- 二、工作分析的方法 / 30

第二节 工作分析的过程 / 32

- 一、问卷调查 / 32
- 二、团体焦点访谈 / 33

第三节 工作分析的结果 / 34

- 一、问卷调查结果与分析 / 34
- 二、团体焦点访谈结果与分析 / 41
- 三、讨论与小结 / 43

第四章 信访工作者胜任特征的构建 / 46

第一节 构建信访工作者胜任特征的方法 / 46

- 一、研究对象 / 46
- 二、研究工具 / 47

第二节 构建信访工作者胜任特征的过程 / 47

- 一、行为事件访谈 / 47
- 二、访谈资料编码 (质化研究的编码) / 50
- 三、构建胜任特征模型 (最小可觉差) / 53

第三节 胜任特征模型的分析与检验 / 53

- 一、长度分析 / 53
- 二、频次分析 / 55
- 三、胜任特征编码的信度分析 / 57
- 四、编码差异分析 / 60
- 五、信访工作者胜任特征 / 63

第五章 信访工作者胜任特征评价问卷的编制 / 64

第一节 问卷编制的方法与步骤 / 64

- 一、问卷的维度 / 64
- 二、研究对象 / 65
- 三、问卷编制的步骤 / 65

第二节 问卷的结果与分析 / 66

- 一、初测问卷 / 66
- 二、正式施测问卷 / 72

第三节 讨论与小结 / 78

第六章 信访工作者胜任特征影响因素研究 / 79

第一节 研究假设 / 79

第二节 研究工具 / 80

- 一、信访工作者胜任特征评价问卷 / 80
- 二、组织认同问卷

(Organizational Identification Questionnaire, OIQ) / 80

4 | 信访工作者胜任特征及其影响因素

三、工作特征调查问卷 (Job Diagnostic Survey, JDS) / 80

四、大五人格问卷 (NEO Five-Factor Inventory, NEO FFI) / 81

五、组织文化问卷 / 81

第三节 研究结果 / 81

一、信访工作者胜任特征的人口学变量差异

数据分析 / 81

二、个性特征对信访工作者胜任特征影响的

数据分析 / 92

三、组织认同对信访工作者胜任特征影响的

数据分析 / 95

四、工作特征对信访工作者胜任特征影响的

数据分析 / 97

五、组织文化对信访工作者胜任特征影响的

数据分析 / 99

第四节 讨论与小结 / 101

一、信访工作者胜任特征的人口学变量差异 / 101

二、个性特征对信访工作者胜任特征的影响 / 102

三、组织认同对信访工作者胜任特征的影响 / 104

四、工作特征对信访工作者胜任特征的影响 / 104

五、组织文化对信访工作者胜任特征的影响 / 105

第七章 信访工作者胜任特征模型的应用 / 107

第一节 基于胜任特征模型的干部选拔 / 107

一、干部选拔的特点 / 107

二、干部选拔方式 / 108

三、结构化面试 / 111

第二节 基于胜任特征模型的绩效评价 / 113

一、绩效评价的特点 / 113

二、360 度绩效评价设计 / 113

第三节 基于胜任特征模型的培训与开发 / 118

一、培训与开发 / 118

二、培训设计 / 121

第八章 结论 / 122

第一节 结论 / 122

第二节 意义与存在的不足 / 123

参考文献 / 125

附 录 / 134

附录一 O * NET 工作分析问卷 (示例) / 134

附录二 行为事件访谈提纲 (示例) / 140

附录三 Spencer 编码手册 (示例) / 145

附录四 胜任力分级素质词典 (示例) / 147

附录五 访谈录音转录 (示例) / 150

附录六 信访岗位胜任特征编码词典 (示例) / 171

附录七 信访工作者胜任特征模型 / 172

附录八 信访工作者胜任特征评价问卷 (示例) / 180

附录九 验证性因素分析结构图 / 186

附录十 信访工作者录用选拔考核点 / 187

附录十一 结构化面试题库 (选摘) / 188

附录十二 笔试题目 (示例) / 204

附录十三 信访工作者胜任特征 360 度反馈评价问卷 / 205

附录十四 培训案例 (选摘) / 213

后 记 / 219

第一章 导 言

第一节 研究背景

人是最宝贵的资源，高素质的干部队伍是一个部门、一个单位乃至一个地区和国家的重要资源。毛泽东同志曾经指出，政治路线确定之后，干部是决定的因素。如何通过科学管理，有效利用和开发行政部门现有人力资源，造就一支高素质的干部队伍，始终是我国行政部门干部人事管理中一个重要而迫切的问题。与处于市场竞争一线的企业相比，尽管政府行政部门人力资源开发和管理的竞争压力相对比较小一些，但在开放的国际竞争环境中，在当代政府人事制度改革逐步深入的大趋势下，政府行政部门人力资源的开发和管理正面临着新的竞争压力。

对于一个由传统计划经济体制向市场经济体制转轨的国家来说，行政部门人力资源开发与管理的改革，没有先例可循，也没有成功的模式可参照，更没有现成的行动方案可供选择。而且，在传统计划经济管理体制下，政府部门人事管理是一个封闭的系统，“一次分配定终身”，跨部门和部门内部的人员横向流动极为有限，人员只有计划分配和离退休的自然更替，干部也只有能上不能下的单向流动，收入分配方式只有工资和少量的福利，激励惩罚机制只有有限的物质奖励

和极少的违纪违规的惩处，因此，长期以来，行政部门的人事管理方式让人感觉比较简单。随着改革开放的深入，行政部门用人制度不断改革，已初步形成具有中国特色的公务员管理体制，在用人制度上逐渐摸索形成了通过公开考试择优录用制度，在内部使用中形成了双向选择和淘汰制度，在工资福利方面形成了与岗位、绩效挂钩的结构工资制度，在干部选拔任用上形成了自己报名、组织考察、考试择优、公开竞争相结合的任用制度，并初步形成了绩效考核与年限晋升相结合的激励机制。在竞争日益加剧和行政部门人事管理开放性日益增强的形势下，如何形成录用、选拔、使用、培养人才有机结合的人力资源开发和管理制度，特别是形成以绩效评价为客观依据、以胜任特征评价为用人基础、以提高胜任特征水平为核心、内部动态平衡与外部竞争激励有机结合的人力资源开发和管理制度，是我国行政部门干部人事管理面临的新课题，也是一个亟待解决的紧迫课题。

信访工作是各级政府联系群众、吸纳社情民意的重要渠道，是坚持和发扬民主、促进决策科学化的重要途径，是构建和谐社会的重要基础。目前关于信访工作的研究多数集中在体制机制改革、法规完善、部门优化以及工作对象分析上，而对信访工作的主体——信访工作者从学术角度看缺乏足够的重视，本研究将着重考察信访工作者的胜任特征，并以此为基础研究国家行政管理部门人力资源的开发与管理，从而进一步推进我国的行政管理体制改革。

第二节 现实意义

一、理论意义

第一，把胜任特征作为核心概念引入国家行政机关干部人事管理研究中，拓展了胜任特征研究的领域。

第二，以胜任特征为核心指标评价干部综合素质和能力、选拔任用干部、加强机关干部培养教育，通过胜任特征评价把本人能力素质评价与工作绩效考核评价有机结合起来，形成国家行政机关干部人事管理的核心概念和核心方法。

第三，以胜任特征为核心概念构建国家行政机关干部人事管理机制，实现国家行政机关干部人事管理制度的创新。

二、实践意义

首先，建立以胜任特征为核心的信访工作人力资源开发—积累机制：一是走横向联合，变被动接收为主动培养；二是在职定向培养；三是特定人才选聘。

其次，构建信访工作者的胜任特征，为新时期信访工作者的选拔、培训、绩效管理等工作奠定基础。

再次，探索开发信访工作人事管理工具，包括培训案例、考核体系、晋升体系等。

第三节 难点与创新点

一、难点

首先，信访部门作为国家机关的一个部门，其内部的人力资源开发和管理是在给定的制度环境下进行的，这与独立的企业组织内部人力资源开发和管理研究不同。目前人力资源开发和管理理论研究大多是基于企业这种独立性较强的组织提出的理论框架，所以其理论和方法完全不同，必须在理论框架和研究方法上重新思考。

其次，作为中央管理的一个职能部门，它不同于面向竞争性人力

市场、实行开放的人力资源开发和管理的企业组织，其内部的人力资源开发和管理相对封闭，管理的自主性相对较弱，开放性竞争管理手段相对较少，缺乏刚性，更多的是通过内部人员招用机制、有限的淘汰机制、有限的收入分配机制以及干部选（任）用机制、内部流动机制，促成人力资源的有效配置。

再次，作为国家公务人员中，一旦任命，没有重大失误难以降职，一旦聘用，没有重大失职难以解聘，而且向上单向流动是最主要的激励机制，横向流动极为有限，淘汰机制几乎闲置。通过人员能力素质的评价、特别是胜任特征的评价、培养机制，可以促进人力资源的科学开发和合理配置，最终形成一套有效机制，促使干部人事制度改革全面深入协调推进。

二、创新点

第一，为了积极应对新时期信访工作的需要，首次对信访工作者的胜任特征模型进行研究和开发。

第二，在信访工作者胜任特征模型的开发研究中，尝试综合采用问卷调查与行为事件访谈的建模方法。

第三，探索现代企业人事管理制度在行政机关中的应用模式，以胜任特征模型为基础，建立信访工作者的评价、培训、选拔、考核体系，丰富了胜任特征研究领域的理论体系。

第四节 整体架构

一、研究目的

本研究通过工作分析、团体焦点访谈、行为事件访谈等方法搜集相关资料，探索信访工作者胜任特征模型及其影响因素，在此基础上

编制信度和效度较高的信访工作者胜任特征评价问卷,并进一步探索个性特征、组织认同和工作特征对信访工作者胜任特征的影响,最终形成基于胜任特征模型的信访工作者考核选拔、绩效评估及培训体系。

二、主要内容

信访工作者的工作分析研究。采用O*NET问卷对部分信访工作者进行工作分析,确定信访岗位的主要信息以及对任职者的知识、能力、技能和工作风格等方面的素质要求,从而获得信访工作者的基准性胜任特征。

信访工作者胜任特征模型的构建研究。采用行为事件访谈技术对所选定的效标样本进行访谈,根据文献研究和O*NET工作分析问卷调查结果形成胜任特征编码词典,并对访谈结果进行编码,建立信访工作者的胜任特征模型。

编制信访工作者胜任特征评价问卷。以胜任特征模型和分类为基础,编制信访工作者胜任特征评价问卷。通过探索性因素分析和项目分析,对胜任特征模型作初步验证,并依据分析的结果删除不符合条件的项目,然后形成正式的胜任特征评价问卷并施测,对问卷的信度和效度进行检验,以鉴定问卷的有效性。同时,运用验证性因素分析方法分析问卷的结构,并对模型作进一步的验证。

信访工作者胜任特征的影响因素研究。根据问卷调查的结果,探索影响信访工作者胜任特征水平的因素,通过回归分析验证本研究提出的假设模型。

信访工作者胜任特征模型的应用研究。开发基于信访工作者胜任特征模型的人员考核选拔、绩效评价和定向培训的工具。

三、基本假设

假设一：自编信访工作者胜任特征评价问卷有较高的信度和效度。

假设二：信访工作者的胜任特征与工作绩效存在相关性。

假设三：性别、年龄、学历、职务、岗位、从事信访工作年限不同的信访工作者胜任特征水平可能存在显著差异。

假设四：个性特征影响信访工作者的胜任特征水平。

假设五：对组织的认同会影响信访工作者的胜任特征水平。

假设六：对工作特征的认知会影响信访工作者的胜任特征水平。

假设七：组织文化会影响信访工作者的胜任特征水平。

四、研究方法

1. 文献分析法

通过系统的文献研究，探索基于胜任特征模型的人力资源开发理论和方法的最新进展，尤其是胜任特征模型建构方面的一些关键技术的进展。重点是探索运用工作分析问卷调查方法、行为事件访谈（BEI）方法和专家团体焦点访谈等多种方法相结合的一些较新的技术方法。对有关胜任特征影响因素的文献进行系统梳理，寻找各影响因素的中间变量。此外，还要研究国内外对信访工作者素质要求的文献，使本研究建立在更为坚实的文献积累基础上。

2. 行为事件访谈法

本研究中的信访工作者胜任特征建模采用了经典的实证建模的方法，即行为事件访谈技术。行为事件访谈法是目前公认的最有效的胜任特征建模的方法。它是由 McClelland 和 Dailey（1974）结合关键事件访谈方法（Critical Event Interview, CEI）和主观统觉测验（Thematic Apperception Test, TAT）开发的一种操作性访谈技术，是对

J. Flanagan (1954) CEI 方法的一个扩展^[1]。

3. 问卷调查法

问卷调查法是研究者通过事先设计好的问题来获取有关信息和资料的一种方法。研究者以书面形式给出一系列与研究目的有关的问题，让被调查者作出回答，通过对问题答案的回收、整理、分析，获取有关信息。

问卷调查的方法最初由英国的高尔顿创立^[2]。高尔顿受其表兄达尔文的进化论的影响，决心研究人类的遗传变异问题，遂于1882年在英国伦敦设立人类学测验实验室。研究需要搜集反映人类生理特征和心理特征的大量数据，但高尔顿觉得一一访问调查相当费时费钱，于是就把需要调查的问题都印成卷面寄发出去，没想到取得了重大的成功。因此，这种方法就流传到世界各个国家和地区。美国一位学者曾分析过581篇教育研究论文或报告，发现其中有143篇（几乎占总数的1/4）全部或局部地采用了问卷调查来收集资料^[3]。这表明问卷调查在研究中有相当重要的地位。

本研究运用O*NET问卷对信访岗位进行工作分析，利用自编的信访工作者胜任特征评价问卷，探讨个性特征、组织认同、工作特征对信访工作者胜任特征的影响。

4. 团体焦点访谈

团体焦点访谈的发展主要源自Robert Merton，他受美国哥伦比亚大学广播研究处的Paul Lazarsfeld之邀，协助评估听众对广播节目的反应，这也是团体焦点访谈法使用的滥觞。从其发展来看，焦点团体访谈法的运用主要集中在企业、营销、传播以及卫生等领域^[4]。一些学者认为，团体焦点访谈有其独特的功能性，不但避免了传统封闭式的访谈和预先拟定好的问卷模式之缺失，同时也可以让参与者在自由开放、轻松自然、不受拘束的讨论气氛下，各抒己见，畅所欲言，以获得真实可靠的研究资料。因此，团体焦点访谈法可以弥补个别访谈法