

高校教师胜任力 研究与应用

GAOXIAO JIAOSHI SHENGRENLI
YANJIU YU YINGYONG



林立杰◎著

中国物资出版社

高校教师胜任力研究与应用

林立杰 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高校教师胜任力研究与应用/林立杰著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 6

ISBN 978-7-5047-3411-2

I. ①高… II. ①林… III. ①高等学校—教师—能力—研究 IV. ①G645.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 077633 号

策划编辑 寇俊玲

责任编辑 寇俊玲

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 10.25 字数: 168 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3411-2/G·0512

印数: 0001—1000 册

定价: 22.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



序

教育是国家发展的基石，事关民族兴旺、人民福祉和国家未来。百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。从某种意义上说，教师的素质和敬业精神就是一个国家教育发展的基石。只有一流的教师，才能成就一流的教育，培养出一流的人才，建设一流的国家。然而，如何区分教师素质的优劣，培育一流的教师，如何评价一位教师的素质和敬业精神，一直是教育界，尤其是高等院校面临的一个难以解决的、比较棘手的现实问题。在高等教育正积极寻求发展方式转变，在实现从外延扩张到内涵提升，从数量增长到质量提高的背景下，作者基于胜任力的视角对高校教师素质特征进行研究，期望通过这项研究，找到高绩效教师与普通绩效教师存在的差异，从而提出教师队伍建设的政策建议，有着特别重要的现实意义。

胜任力（competence）是美国哈佛大学心理学教授 David McClelland 在 1973 年提出来的。他在《测量胜任特征而非智力》一书中指出：“单凭学术能力倾向测验以及以知识为内容的测验并不能预测工作中的高绩效和在生活中取得的成功，而一些个人特征和胜任力可以鉴别高绩效者。”他认为，胜任力是一系列广泛的特性，只要与成功有关的心理或行为特征都可以看做是胜任力。这个概念提出后，受到了西方企业界和学术界的极大关注。不久，以胜任力来鉴别高绩效者和优秀员工的方法逐渐在西方人力资源管理过程中得到广泛运用。许多学者甚至认为，对胜任力的研究将为新经济时代人力资源管理开辟新的途径；在传统人事管理向现代人力资源管理转变的过程中，员工的胜任力日益成为组织核心竞争力的关键，成为组织竞争优势的来源。

近年来，胜任力研究也受到了国内企业界、学术界，甚至党政机关的高度关注。胜任力模型在不同行业、企业的领导层测评、选拔中得到了较好的



应用。但在高校教师队伍建设方面的研究和应用尚处于起步阶段。由于高校教师有其特殊性，其胜任力模型与一般知识工作者不同，因此，只有建立起高校教师胜任力模型，才能为高校教师的招聘、选拔、培养以及绩效评估和薪酬管理等提供科学的依据，也才有可能建立起高校人力资源开发与管理的新机制。

作者在借鉴国内外已有研究的基础上，通过专家访谈、关键事件访谈和问卷调查等方法，对教师胜任力要素与个人业绩的关系进行了分析，建立了高校教师胜任力模型，确定了个性要素族、必备知识族、工作技能和综合能力族等，以及 36 项胜任力模型要素，并且运用要素间的共协整合关系建立了教师胜任力评价方法，指出了提高教师胜任力的途径，还尝试性地探讨了胜任力模型在高校教师管理中的具体应用。书中提出的高校教师胜任力特征模型对于科学、客观地评价高校教师的素质，建立良好的业绩评价体系，吸引和培养高素质教师队伍，都具有很好的参考价值。同国内已有文献相比，本书在以下 3 个方面具有明显的特点：

一是研究方法比较规范。从文献回顾到问题提出，从问卷设计到调查方案的拟订，从要素确定到模型的建立，整个研究基本上按照管理研究的范式进行。

二是在胜任力评价方法研究方面具有一定的创新性。在胜任力模型建立的基础上提出了基于共协整合关系的高校教师非线性胜任力评价方法，这种方法克服了传统线性方法的局限性，能较好地反映要素间的共协效应，该方法具有一定的创新性。

三是文风较好。全书结构严谨，文笔流畅，体现了作者较严谨的治学态度与力求完美的做事风格。

当然，本书也存在一些需要进一步完善的地方。例如在胜任力模型的构建方面，如果作者能够通过一定的方法（比如因子分析或者结构方程）对要素之间的关系建立相应的关系模型，通过模型的分析确定要素族与各要素结构，提出的胜任力模型要素就会更有说服力。

林立杰老师是一位很有发展潜力的青年教师。我和她共事的时间虽然不



长，但她勤奋、敬业的精神给我留下了较深刻的印象，本书的出版便是其中一个有力的例证。我相信，通过阅读本书，读者一定能够从中受益的。

是为序。

江西理工大学校长、教授、博士生导师

中国人才研究会常务理事

中国人才学专业委员会副理事长

中国劳动学会常务理事

中国劳动学会学术委员会委员

倪仁荪

2010年4月



前 言

“为什么我们的学校总是培养不出杰出人才?”著名的钱学森之问是关于中国教育事业发展的一道深刻命题,需要整个教育界乃至社会各界共同破解。但有一点是毋庸置疑的,要培养杰出人才,关键是教师。哈佛大学前校长陆登庭教授也明确指出:“只有教师的绝对质量达到了国际水平,一个大学才能称得上是一个优秀大学。”

在知识经济社会,知识工作者成为工作主体,随着技术的进步,产品中物化的知识含量越来越高,对从事生产和管理工作的员工的素质要求也越来越高,传统意义的人才,在新的形势下,其素质已无法达到应有的要求。我国是人口资源大国但不是人才强国,中国要实现经济的可持续发展,要实现文明、民主、富强的现代化目标,需要依赖一批又一批杰出的、真正的知识工作者。高校承担着人才培养、科学研究、社会服务三大任务,高校教师是知识工作者的典型代表同时又是知识工作者的生产者,因此高校教师本身必须胜任高校工作。

高校教师因其特殊性,其胜任力模型与一般知识工作者胜任力模型不同,只有建立起高校教师胜任力模型,高校人事部门才能建立以能力为中心的人力资源开发与管理新机制,从而实现在高校人力资源开发与管理过程中,甄选有条件,开发有依据,评价有尺度,也只有这样才能实现高校教师胜任力的逐步提升直至绩效卓越。

本书以高校教师为研究对象,以胜任力为主线,着重研究高校教师的胜任力模型,以及在高校情境中,高校教师胜任力的评价和提高胜任力的学习机制等一些基本理论问题,建构高校教师的胜任力培育机制,并探讨了该模型在高校人力资源管理中的应用。本书力图为促进高校教师胜任力研究领域的发展,从而在对我国相关高校进行深层次的教学体制改革提供强有力的理论和实践方法上尽一份微薄之力。



高校教师胜任力模型的建立对高校组织及高校教师都具有积极作用。对高校组织来说,可以利用其进行人力资源管理,便于有目的、有步骤地对高校知识工作者进行胜任力培育,更有效地实现高校的根本任务;对高校教师个体来说,胜任力模型可以帮助个体找出自己的差距,以便有的放矢地逐步提高自己的胜任力。

全书由8章组成,在前2章中,结合我国知识经济发展对知识工作者的要求的社会背景,确定了研究对象、研究内容和研究思路,然后对国内外现有相关理论进行了系统综述,为后面的研究奠定理论基础;第3章着重进行高校教师胜任力模型的构建;第4章根据高校教师胜任力自我认识和评价结果,对高校教师胜任力现状进行了分析;第5章研究了基于行为的胜任力评价方法,综合考虑了胜任力模型要素间的共协整合关系,建立了基于共协整合关系的非线性评价方法;第6章寻求了提升高校教师胜任力的途径;第7章讨论了基于胜任力模型的高校人力资源管理;第8章为本书结论及研究展望。

本书在撰写的过程中得到了中国物资出版社寇俊玲编辑及烟台大学经济与工商管理学院王淑云院长的大力支持,在此表示衷心感谢!

本书在最后定稿过程中有幸得到中国人才研究会常务理事、中国人才学专业委员会副理事长、中国劳动学会常务理事、中国劳动学会学术委员会委员叶仁荪教授的悉心指点,在此向博学、严谨、和蔼的叶教授表示衷心感谢!

由于作者水平有限,难免有不完善或错误之处,敬请读者批评指正。

林立杰

2010年4月



目 录

1 绪 论	(1)
1.1 研究背景	(1)
1.2 研究对象	(3)
1.3 研究内容	(6)
2 胜任力研究文献综述	(8)
2.1 胜任力运动的起源与发展	(8)
2.2 胜任力模型	(10)
2.3 胜任力在教育领域中的应用	(17)
2.4 已有研究对本书研究思路和方向的启示	(24)
3 高校教师胜任力模型	(26)
3.1 胜任力模型构建方法的选择	(26)
3.2 胜任力要素确定过程	(28)
3.2.1 胜任力要素的初步确定	(28)
3.2.2 行为事件访谈	(33)
3.2.3 问卷调查及分析	(35)
3.3 高校教师胜任力要素与个人业绩相关分析	(39)
3.4 胜任力模型构成要素内涵	(44)
3.4.1 个性要素	(44)
3.4.2 必备知识	(46)
3.4.3 工作技能与综合能力	(47)
3.5 小结	(52)



4 高校教师胜任力现状分析	(53)
4.1 高校教师胜任力要素自我认识和评价	(53)
4.2 胜任力要素对科研和教学工作的重要性比较	(58)
4.3 小结	(68)
5 高校教师胜任力评价	(70)
5.1 基于行为的胜任力评价	(70)
5.2 基于胜任力要素间共协整合关系的胜任力评价方法	(74)
5.2.1 胜任力模型同族要素间的共协性质	(76)
5.2.2 胜任力要素族间的共协性质	(77)
5.3 胜任力评价方法应用的有关问题	(79)
5.3.1 胜任力评价过程	(79)
5.3.2 胜任力结构系数及各要素权重的确定	(80)
5.3.3 演算示例	(81)
5.4 小结	(88)
6 高校教师胜任力的提高途径	(89)
6.1 工作情境中的学习	(89)
6.2 高校教师工作中的学习策略和学习途径	(94)
6.3 组织在高校教师学习过程中的作用	(101)
6.4 小结	(105)
7 高校教师胜任力模型在高校人力资源管理中的应用	(106)
7.1 胜任力模型在工作设计中的应用	(107)
7.2 胜任力模型在教师招聘中的应用及管理办法	(108)
7.2.1 我国高校教师招聘现状分析	(108)
7.2.2 胜任力模型在教师招聘中的作用	(109)
7.2.3 基于胜任力模型的甄选步骤与方法	(110)
7.3 胜任力模型在绩效考核中的应用及管理办法	(112)
7.3.1 胜任力模型在绩效考核中的应用	(112)



7.3.2 管理办法及配套措施	(113)
7.3.3 基于胜任力模型的绩效评价方法与步骤	(114)
7.4 胜任力模型在教师培训中的应用及管理办法	(115)
7.4.1 胜任力模型在培训中的应用	(115)
7.4.2 管理办法及配套措施	(116)
7.4.3 基于胜任力模型的培训实施步骤	(116)
7.5 胜任力模型在薪酬设计中的应用	(117)
7.6 胜任力模型在教师生涯规划中的应用及管理方法	(118)
7.6.1 胜任力模型在教师生涯规划中的应用	(118)
7.6.2 管理办法及措施	(118)
7.6.3 基于胜任力模型的生涯规划操作步骤	(119)
7.7 小结	(120)
8 结论与展望	(121)
8.1 主要研究成果	(121)
8.2 研究展望	(122)
参考文献	(124)
附录 1 高校知识工作者胜任力分析问卷调查	(135)
附录 2 高校知识工作者胜任力评价问卷调查	(143)
附录 3 高校知识工作者学习行为分析问卷调查	(148)
后 记	(151)



1 绪 论

1.1 研究背景

2009 年,为应对国际金融危机,英国首相布朗作了一次科技报告,一开始就讲到,英国这样一个不大的国家仅剑桥大学就培养出 80 多位诺贝尔奖获得者,这是值得自豪的。他认为应对这场危机最终起决定作用的是科技,是人才和人的智慧。

知识经济已经来临,人类社会发展已经开始经历由工业经济时代、工业文明社会向知识经济时代、知识文明社会的转型。据联合国教科文组织的“世界科学技术情报系统”的估测,改变世界面貌和人类生活的重大科学技术的产业化将在 21 世纪的前 30 年实现;人类将在 21 世纪下半叶全面进入知识经济时代,在占有知识、创造知识和运用知识的能力与效率方面的差距,最终将导致人与人之间的社会竞争力、国与国之间的综合国力和国际竞争力的差别。

知识在经济增长中的作用较早就受到许多经济学家的关注。在经济增长理论中,资本和劳动越来越不能解释所有的实际经济增长,使得经济学家将视野转向了传统的资本和劳动两要素以外的要素——技术和知识(教育)。20 世纪 80 年代,加利福尼亚大学伯克利分校的罗默教授根据这些新的经济增长现象,提出了经济增长的四要素理论,其核心思想是将知识作为经济增长更为重要的因素。

据经济合作与发展组织的调查,其“主要成员国国内生产总值的 50% 以上已经是以知识为基础的了”。知识要素代替传统的生产要素,成为经济增长和发展的关键性决定要素,以及知识要素完全不同于传统生产要素的性质,预示着按传统生产要素和资源组织起来的经济、政治运行逻辑将会发生巨大



的变化,这一变化将会波及和影响宏观与微观、经济与社会等各个层次,并且这些变化在今天相当明显,通常可将此前的社会形态称为工业经济时代,而将这一自身特征正在日益突出和强化的新社会发展阶段称为知识经济时代,德鲁克将其称为后资本社会。他认为人类社会的下一个形态是知识社会,在知识社会中,最基本的经济资源是知识,“财富创造活动将既不是资本也不是劳动力的生产用途配置,而是生产率和创新”。

随着知识技术全球化创新的涌现,知识的生产、使用和创造成为组织的基本活动,因此,拥有知识的工作者对组织的重要性日益凸显,组织正面临着一种新的竞争环境——不间断的变革和高度的不确定性。在这样的环境下,组织要生存、发展、竞争、创建核心竞争力,关键在于通过管理找到知识创造、传播、运用的最佳途径,而这离不开知识工作者创新能力的发挥。在知识社会里,知识工作者是一个国家人才队伍的核心,正如彼得·德鲁克所说:“知识工作者这个群体的兴起,飞快地取代了传统的劳动力群体,这个群体随即变成了劳动力中以及整个发展中国家最大的、独立的群体”。在美国的人才市场中,2003年知识工作者已经占到人才市场的59%;在国内,知识工作者的数量也在迅速增加,知识工作者将成为经济发展的主力军。我国的知识工作者大多活跃在现代企业、高等院校、科研机构、政府等组织中。随着技术的进步,产品中物化的知识含量越来越高,对从事生产和管理工作的员工的素质要求也越来越高,在新的形势下,传统意义上的人才,其素质无法达到应有的要求。

为培养自己的人才队伍,我国相继建立了以两院院士、有突出贡献专家、享受政府特殊津贴专家为标志的高层次人才选拔和激励制度,以百千万人才工程、长江学者奖励计划、百人计划为标志的学术带头人培养制度,以自然科学基金、杰出青年科学基金为标志的优秀人才资助制度,以国家863计划、973计划为标志的高层次人才培养和使用制度,力度不可谓不大,但效果并不显著。温家宝总理在讲话中也提到我们这些年甚至建国以来培养的人才尤其是杰出人才,确实不能满足国家的需要,还不能说在世界上占到应有的地位。其中主要的一个原因是我国的知识工作者实践能力和创新精神还比较缺乏。我国的知识工作者基本上都是国内教育体系的产物。大家在学校受到的



教育往往是灌输式的，传授很多知识，但培养分析和推理能力比较薄弱，发现机遇和抓住机遇的能力也比较薄弱，这就造成有些知识工作者，他们书本知识掌握得很好，在学校时的成绩很好，但是在工作中一遇到问题就不知道该怎么办了，他们所做的研究往往就是老师教的，一直做下去，甚至做一辈子，只会去模仿别人或者文献上做的事情，否则就一筹莫展，很难做出开创性的工作，在面对复杂的问题时缺乏能力去发现关键所在，去发现机遇并且抓住机遇。

百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。如果说教育是国家发展的基石，教师就是基石的奠基者。国家的兴衰、国家的发展系于教育。只有一流的教育才有一流的人才，才能建设一流的国家。我国目前的人才培养问题与基础教育有关，但高校教师是知识工作者的直接生产者，高校教师的胜任力决定着其产品——知识工作者的质量，只有高校教师的胜任力提高了，才能培养出富有创造力的新一代知识工作者。

在知识经济以及知识工作者逐渐成为工作主体的形势下，建立高校教师胜任力模型，研究如何提升高校教师的胜任力，从而更好地为我国经济建设培养大批高质量的知识工作者，有着重要的实践意义。本研究根据当前社会发展状况，借鉴目前比较成熟的营利性组织中人力资源战略管理的部分理论，研究非营利性组织高校中教师的胜任力培育机制。

1.2 研究对象

自 1870 年柏林大学坚持教学与科研相结合的办学原则以来，教学与科研就成为高等院校发展中的两大关注焦点。“科教兴国”战略，是邓小平教育理论和科学理论的高度概括。邓小平在 1977 年就明确指出：我国要赶上世界先进水平，从何处着手呢？我想，要从科学和教育着手。同时还指出：小学、中学、大专学校是培养科学技术人才的重要基础，而大专学校又是科学研究的一个重要方面军。由此，培养创造性人才是 21 世纪高等院校的根本任务。各个国家高等教育共同关心的问题是重视人才培养和提高教学质量，归根到底在于培养造就一批又一批高质量的专门人才，尤其是培养具有创新精神和



实践能力的高级专门人才。同时,科学研究也是高校获得发展的必要条件。开展科学研究有助于提高高校教师的学术水平和学生的综合能力,提高教育教学质量,提高学校声誉和社会影响。这一切决定了:高等院校除了要担负为现代社会培养高质量知识工作者的教学任务外,还要承担科研任务。

本研究从科研和教学两方面,调查高校教师胜任力的重要性并建立胜任力模型,帮助高校组织更好地培育高校教师的胜任力,从而提升高校组织的竞争力。首先明确高校教师、胜任力以及胜任力模型的概念。

1. 知识工作者与高校教师

在德鲁克的相关文献中,知识工作者指受过正规教育,具有一定专业知识和专业技能,从事知识生产、加工和创造的群体,这一界定突出了劳动加工的对象是知识,工作结果的表现形式是知识的积累和增长。科塔达认为知识工作者是以收集和使用信息或知识为主要职业的各界人士。由于信息与知识存在本质上的差异,所以科塔达所指的知识工作者的范围比德鲁克的概念要宽,劳动的对象不仅是知识,而且还包括知识的低级形式——信息。

高校教师属于高校中的知识工作者这一群体。肖振宇(2004)等认为高校中的知识工作者主要是从事科研和教学的教师、实验室工作人员,本研究将高校知识工作者定义为高校中以信息的收集、分析、处理、利用以及知识的生产、加工、创造和传播为主要工作的人员。因教学和科研是高校的两个基本职能,所以本书的研究对象只针对高校中从事教学和科研的人员,本研究对象定义为高校教师。高校的教职员工主要由从事教学、科研、政工、行政、生产、后勤等工作的人员组成,由于高校知识工作者“双肩挑”现象很普遍,所以从事政工、行政、生产、后勤的人员若同时从事教学和科研工作也划归为研究对象,从事知识工作但不直接从事教学和科研的人员不属于本研究范畴。

2. 胜任力和胜任力模型

1973年哈佛大学心理学教授 David McClelland 从品质和能力层面论证了个体与岗位工作绩效的关系。他认为可以用个体的态度、价值观和自我形象、动机和特质等潜在的深层次特征,将某一工作(或组织、文化)中表现优秀者和表现一般者区分开来。这些区别特征后来被称作胜任力,而胜任力是决



定工作绩效的持久品质和特征。

自从 McClelland 首次提出胜任力概念后,研究者从工作任务、工作结果、组织文化等不同角度进一步提出了胜任力的不同定义,尽管各种定义具体描述不同,但这些定义都是在 McClelland 对胜任力的看法的基础上提出的,其本质都强调工作情境中员工的价值观、动机、个性或态度、技能、知识等特征。从中能看出胜任力的 3 个重要特征:①与工作绩效有密切的关系,甚至可以预测员工未来的工作绩效;②与任务情境相联系,具有动态性;③能够区分绩优者与一般者。

胜任力既是与工作绩效相关的个体特征,也是一条比较务实的人力资源管理思路,因为在实际的人力资源管理中,通常不只考虑个体单方面的特征,而是需要综合地判断个体特征,可以考察哪些个体特征的组合能更好地预测工作绩效。胜任力从概念提出之初就与实际工作绩效相联系,是胜任力在人力资源管理实践中盛行的一个重要原因。

关于胜任力术语需要说明以下两点:

第一,两个容易混淆的词汇 Competency 与 Competence。在英文中,指人的整体能力时用得较多的单词是 Competency,有时也用 Competence 表示,但这两种表示方法在有些情况下存在一定的差异,含义并不完全相同。Competency 相似于汉语的才能,一般指组织对人员的要求,是组织根据自身的战略目标、发展方向来考虑的人员所必须具备的能力,如一般企业中对于企业管理人员的核心能力要求就常常翻译成 Competency; Competence 相似于汉语的技能,主要是从岗位的角度考虑,它指的是与岗位密切结合的个人的能力要求。在此研究中统一译为胜任力。

第二,Competency 的中文意思有:称职、胜任和能力三种。在研究当中经常翻译为胜任力,但有一些学者也翻译成才能,如台湾显权咨询公司中的咨询师就将其翻译为才能,而香港中文大学中的一些学者还将 Competency 翻译成职能,也就是职务能力的意思。目前在国内也有不同的译法,如译为胜任力、素质、资质、能力、才干等,但译为胜任力的较多,在本研究中译为胜任力,相应地,Competency Model 译为胜任力模型。

胜任力模型在欧美主要称为 Competency Model,也有少数学者称其为



Ability Model, Competency Framework, 是帮助企业从实现组织目标, 提高业绩的角度出发, 提高人员选拔、培养、调用、提升等方面工作效率的先进工具。从某种意义上讲, 胜任力模型是根据组织的需要制定的人力资源质量标准, 就像对其他类型的资源(资金、原材料、设备等)制定质量标准一样。胜任力模型明确地界定了岗位胜任和产生卓越绩效所必须具备的基本知识、专业知识、工作技能、综合能力、工作经历、工作经验以及个性行为特征等。

1.3 研究内容

本文围绕研究目的, 主要做了以下 5 个方面研究:

1. 高校教师胜任力模型

基于胜任力的洋葱模型理论, 在借鉴国内外文献的基础上通过专家访谈, 初步确定高校教师胜任力要素, 通过进一步问卷调查最终确定胜任力要素, 建立胜任力模型。

2. 胜任力要素与个人业绩的关系

通过对高校教师胜任力和个人业绩关系的实证分析验证了胜任力要素与个人业绩的关系。

3. 基于胜任力要素间共协整合关系的胜任力评价方法

基于行为的胜任力评价方法综合考虑了胜任力要素间的共协整合关系, 用生产函数式评价模型克服了传统线性评价模型的不足, 很好地反映了要素间的共协效应, 从而使高校教师胜任力评价更真实有效。

4. 提高高校教师胜任力的途径

在此部分研究中, 采用大样本问卷调查, 寻找获取和提升高校教师胜任力的途径, 在工作中学习, 并进一步通过问卷调查了解了高校教师在工作中学习的主要途径。

5. 基于高校教师胜任力模型的高校人力资源管理

本书的研究内容如下图所示。