

胜任特征研究的新进展*

仲理峰 时勘

摘要 基于胜任特征的人力资源管理与开发是近30年来管理学、工业与组织心理学、人力资源管理、教育学等学科领域研究的热点问题之一。该文对胜任特征研究的历史进行了简单回顾,介绍了胜任特征研究的主要途径和方法,分析了各种胜任特征概念的优点和不足,同时还对有关胜任特征模型的研究及其研究方法进行了总结。

关键词 胜任特征;胜任特征评价;胜任特征模型;行为事件访谈

* 本项目得到国家自然科学基金委项目资助,项目资助号:70072031

一、胜任特征研究的发端

有关胜任特征的研究最早可追溯到“管理科学之父”Taylor对“科学管理”的研究,称之为“管理胜任特征运动(Management Competencies Movement)”。^[1] Taylor认为,完全可以按照物理学原理对管理进行科学研究,他所进行的“时间—动作研究”就是对胜任特征进行的分析和探索。1973年,哈佛大学的著名心理学家McClelland发表了“测量胜任特征而不是智力”的文章,对以往的智力和能力倾向测验进行了批评,他指出,“学校成绩不能预测职业成功,智力和能力倾向测验不能预测职业成功或生活中的其它重要成就,这些测验对少数民族不公平”等等,应该用胜任特征测试代替智力和能力倾向测试,同时他还提出进行基于胜任特征的有效测验的六个原则:(1)最好的测验是效标取样;(2)测验应能反映个体学习后的变化;(3)应该公开并让被测试者知道要测试的特征;(4)测验应该评价与实际绩效相关的胜任特征;(5)测验应该包括应答性行为 and 操作性行为两个方面;(6)应该测试操作性思维模式(Operant Thought Patterns),以最大程度地概括各种行为。^[2] 该文的发表,掀起了人们对

胜任特征研究的热潮。

二、胜任特征研究的途径和方法

“胜任特征”这一概念最早出现在司法领域,后来,临床心理学用它界定个体的心理能量和意识的合法标准、关心自己或他人的能力。职业咨询工作人员用胜任特征来框定与特定职业相关的知识、技能和能力。教育心理学家和早期的工业心理学家也对胜任特征进行了大量的理论和实证研究。胜任特征的主要研究途径和方法,可以概括为以下三种:

1. 差异心理学研究

进行这种研究的人员大都进行过心理学训练,他们的研究重点是个体的差异,包括智力、认知和生理能力、价值、个性特质、动机、兴趣等难以培训的特征。19世纪末和20世纪早期,Galton and Cattell开了客观测量人的能力和特征之先河。这些早期的研究致力于探讨测量智力的手段,尤其是识别智力活动中潜在的、具体感官或心理活动能力。到了20世纪50年代,个体差异心理学的研究迅速扩展到其它领域,如生理、智力、信息加工、动机、个性、价值、情绪特征等。^[3] 虽然这些研究所采用的方法和技术不同,但是它们基本上都是借助判断或定量方法对行为表现进行分组或分类,然后从这些行为表现中推断个性特征。

2. 教育和行为学研究

这一研究思路重点在于改变或塑造个体的行为,目的是促进个体在工作和生活中有成功表现。致力于这一研究领域的人员一般都有教育学训练背景,他们承认个体差异也会影响职业成功,但是却更加强调教育对成功的重要影响。他们重视环境的作用,认为环境比遗传特征对行为所起的影响作用更大。在此类研究中,Bloom^[4]对教育目标的分类、Gagne将目标分类用于个体发展的研究较为突出。

该领域多数研究的目标都是给每种分类下一个操作定义，每种分类都有自己的可以观察到的行为指标，这与建立胜任特征模型的许多方法是一致的。

3. 工业与组织心理学研究

这一研究思路汲取了以上两种研究的长处，关注个体差异对绩效的影响、工作中的行为及其评价标准。该类研究通常花费大量时间进行工作分析和工作评价，并编制工作说明书和工作规范。

人们在管理和领导方面进行了大量研究，目的是探索和评价优秀的管理者和领导者的潜在行为特征。其中，评价中心方法就是选拔管理者和领导者的有效方法。该方法最早由AT&T公司的研究者提出，在第一、第二次世界大战中被用来研究军队领导的个性和进行工作分析。经过对相关文献的研究发现，不同的评价中心研究所揭示的对组织的工作内容的评价维度，都与AT&T公司的研究结果有较高的一致性，^[5]这说明“管理功能存在跨组织、跨水平的高度一致性”。这些维度代表与工作成功密切相关的“特性”、“特征”和“资格”的类型，是目前胜任特征模型研究的先导，比如动机与胜任特征模型研究中所发现的胜任特征维度——追求结果相似。^[6]

三、胜任特征的结构(Construct)研究

目前，人们对胜任特征的界定尚未达成共识。有的从组织、团队、个体三个水平上对其界定，也有的从分析对象(工作或员工)上对其进行探讨，所给出的定义林林种种，莫衷一是。

1. Competence和Competency的区别

西方学者在研究胜任特征时，有的使用“Competence”，有的使用“Competency”，也有人将二者等同使用。比如，McClelland(1973)在“Testing for Competence rather than for ‘Intelligence’”一文题目中用的是“Competence”，但在该文的后半部分，开始使用“Competency(Competencies)”。这说明，McClelland是将二者等同使用的。Spencer(1993)也认为两者是一样的，其著作《工作中的胜任特征：绩效优异者的胜任特征模型》(Competence at Work: Models for Superior Performance)的题目中使用的是“Competence”，在书中也将二者交替使用。

但是，已经有许多学者指出，“有区分Competence(Competences)和Competency(Competencies)的必要”，如果混淆了这两个概念，将会产生非常不利的后果。^[7]他们认为，Competence指“胜任的条件或状态”，它描述的是为了做好工作，人们必须能够做的事情，是工作对员工的要求。具体包括两个基本方面：必须做的事情及其标准。Competences指的是人们应该能够做的事情，而不是他们做事情时是如何表现的。^[7]而Competency则指与优异绩效有因果关系的行为维度(The Dimensions of Behavior)或

行为特征(Behavioral Competencies)，是人们履行工作职责时的行为表现，具体包括：知道需要做什么(如批判性推理、战略能力、企业经营知识)、将工作完成(如成就驱动、自信、控制、适应、关注效果)、让他人与你一起工作(如激励、人际技能、关注产出、说服、影响)等。^[7]

2. 胜任特征是个体的潜在特征

人们使用Competency(Competencies)时，又有两种不同的观点：一种观点认为，胜任特征是潜在的、持久的个人特征(Personal Attributes)——人是什么；另一种观点认为，“胜任特征是个体的相关行为的类别(Clusters of Related Behaviors)——人做什么”。^[8]第一种观点强调，胜任特征是个体的潜在特征(Underlying Characteristic)，它与一定工作或情景中的、效标参照的(Criterion-referenced)、有效或优异绩效有因果关系(Causally Related)。其中，“潜在特征”指胜任特征是一个人个性中深层和持久的部分，显示了行为和思维方式，能够预测多种情景或工作中的行为；“有因果关系”指胜任特征引起和预测行为及绩效；“效标参照”指胜任特征实际上预测表现优异者和表现一般者，就象按照特定标准(Specific Criterion)测量一样。根据这种观点，胜任特征可以分为五个种类或层次，由低到高为：动机(个体想要的东西)、特质(个体的生理特征和对情景或信息的一致反应)、自我概念(个体的态度、价值观或自我形象)、知识(个体所拥有的特定领域的信息、发现信息的能力、是否能用知识指导自己的行为)和技能(完成特定生理或心理任务的能力)。其中，知识和技能胜任特征是可以看见的、相对较为表层的个人特征，而自我概念、特质和动机胜任特征则是个性较为隐蔽、深层和中心的部分。^[9]

该观点认为，所有的个体特征，不管是生理的还是心理的，也不管是潜在的还是外显的，只要能将绩效优异者和绩效一般者区分开，都可以界定为胜任特征。从理论上讲这种观点有其合理的一面，因为对胜任特征做出这种理解后，可以从个体层面上说明影响个体绩效的因素。但是，从实践意义上看，却有几个应该进一步探讨的问题：第一，这种界定似乎包罗了一切内容，使得人们在使用这一概念时很难有统一的认识，比如，胜任特征是“知识、技能、能力、动机、信念、价值观和兴趣的混合体”、是“与优异工作绩效有关的知识、技能、能力或特征”、是“动机、特质、自我概念、态度或价值、知识或认知行为技能——所有可以准确测量并能将绩效优异者与绩效一般者区分开的个体特征”、是“对可以测量的工作习惯和实现工作目标的个人技能的书面描述”等等。^[10]面对如此繁多、内容各异的理解和解释，人们无所适从，这也许是有些人不愿接受和使用“胜任特征”这一概念的主要原因。第

二, 持这种观点的人都承认, 不同层次的胜任特征之间存在相互作用的关系, 个性中无意识的动机和特质决定社会角色和自我形象, 社会角色和自我形象又决定行为表现。^[11]有研究发现, 特质会通过影响具体胜任特征(Specific Competencies)、动机和竞争战略选择而影响企业绩效, 一般胜任特征(General Competencies)对动机和战略选择有影响。^[11]将概括水平不同的特征混合在一起的结果是, 既不能清楚地说明胜任特征的内在机制、相互作用和确切内涵, 也难于分析究竟是哪一个或哪些胜任特征对个体的行为和绩效产生了影响。第三, 知识至多能预测一个人有能力做的事情, 而不是实际做的事情, 知识(如事实、原理、公式、结构等)只是优异工作绩效的必要条件, 而非充分条件。因此, 对优异绩效来说, 重要的不是掌握了多少知识, 而是如何使用知识、如何发现有用信息。特质、技能、动机等同样只能是优异工作绩效的必要条件, 只有实际的行为表现才能够带来优异绩效。第四, 胜任特征模型最重要的优势在于, 可以给组织提供一种“通用语言”, 管理人员和人力资源管理人員可以基于这种“通用语言”讨论管理者的绩效、选拔、开发和发展问题。^[12]但是, 持该观点的人却认为, 选拔的内容最好是动机和特质, 培训和开发的内容最好是知识、技能, 而在绩效评价中则评价胜任特征行为(Competency Behaviors)。可以看出, 他们在人力资源实践中使用胜任特征的标准(内容或概括水平)没有一致性。

3. 胜任特征是个体的行为

目前, 英国的人力资源实践中普遍接受上述第二种观点, 认为胜任特征是“保证一个人胜任工作的、外显行为的维度(Dimension)”, 比如, “努力取得结果”、“深刻理解”和“对他人的观点敏感”等。Fletcher(1993)指出: 维度(Dimensions)是指一类行为(A Cluster of Behaviours), 这些行为是具体的、可以观察到的、能证实的, 并能可靠地和合乎逻辑地归为一类, 比如“敏感”、“主动”、“分析”等。^[13]显然, 在这里, 维度是指用来完成工作任务的行为, 胜任特征仅仅是维度的替代物或同义词。

从行为上界定胜任特征, 提供了一个将胜任特征与特质和动机分开的机会, 可以将胜任特征(行为)看作是特定情景下对知识、技能、态度、动机等的具体运用, 有利于人们对胜任特征准确理解和统一认识。但是, 对胜任特征做出这样的界定后首先遇到的问题, 不能区分胜任特征和行为绩效。Campbell(1993)给绩效下的定义是, 绩效是行为的同义词。它是人们实际的行为表现并能观察到的……, 不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的。^[13]如果二者都是行为, 从表面上看, 这里至少有一个概念是多余的。还有, 持该观点的

人所指的其实并非纯粹的行为, 而是暗示了人的更为基本的特征, 比如, “准备妥协(Preparedness to Compromise)”就是一种倾向性特征(Dispositional Characteristic)。“接纳问题”、“承受个人不便”、“表示同情”、“找到问题实质”、“识别信息的局限”等, 也同样暗示了人的倾向性的(Dispositional)、态度的(Attitudinal)和潜在的(Underlying)行为特征。Cooper and Robertson(1995)对此做了进一步研究, 开始关注许多胜任特征的非行为本质, 认为行为需要明确界定, 并且必须是可观察到的。通常使用的许多胜任特征既不具体也不可以观察到, 不能归类为行为。^[13]因此, 虽然我们可以从行为表现中识别胜任特征, 但行为并不是胜任特征。

此外, 还有人将个体的特征和行为等同对待, 认为胜任特征是指个体的一组行为、知识、思维过程和态度, 它们在达到所确定的、基本或高绩效标准的工作过程中表现出来。^[13]持该观点的人将概括水平不同或有因果关系的特征和行为放在一起, 使我们更加难于理解胜任特征的确切内涵。由于持这种观点的人为数不多, 这里不再展开论述。

基于以上思考, 我们给胜任特征的定义是: 胜任特征是能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)。这些特征可以是认知的、意志的、态度的、情感的、动力的或倾向性的等等。我们对胜任特征做出这种界定的其它方面的理由是:

第一, 在McClelland(1973)提出的有效测验的六个原则中, 第一个原则“最好的测验是效标取样”中的“效标取样”, 指的是从与优异绩效有因果关系的行为中取样, 也就是说, 测验所测的内容应该是从与优异绩效有因果关系的效标行为中抽取的, 只有这样测验才能有效; 第四个原则“测验应该评价与实际的绩效相关的胜任特征”和第六个原则“应该测试操作性思维模式(Operant Thought Patterns), 以最大程度地概括各种行为”中又进一步指出, 所测的不是具体的行为表现, 而是一类行为所共同具有的特征, 如沟通技能、忍耐、设定适中的目标、自我发展等, 因为它们概括水平比具体行为的概括水平高, 可以代表许多具体行为。所以, 作为“测量胜任特征而不是测智力”的测试改革运动的发起人, McClelland所理解的胜任特征应该是“个体潜在的行为特征”。

第二, 这种定义可以为人力资源管理理论和实践研究提供一种“通用语言(Common Language)”——行为特征, 使人力资源管理中的工作分析、工作评价、招聘、选拔、培训、绩效管理、继任计划等, 建立在一个统一的基础之上, 即可以进行基于胜任特征模型的人力资源管理与开发。

四、胜任特征模型的研究

胜任特征模型(Competency Model)就是针对特定职位表现优异要求组合起来的胜任特征结构。^[13]建立胜任特征模型,是人力资源管理与开发理论和实践研究的逻辑起点,是一系列人力资源管理与开发技术(如工作分析、招聘、选拔、培训与开发、绩效管理)的重要基础。

1. 胜任特征模型的构成要素研究

由于人们对胜任特征的界定不同,构成胜任特征模型的要素不同,得到的胜任特征模型的差别较大。比如,“胜任特征模型描述了有效地完成特定组织的工作所需要的知识、技能和特征的独特结合”^[13],胜任特征模型是“一组相关的知识、态度和技能,它们影响一个人工作的主要部分、与工作绩效相关、能够用可靠标准测量和能够通过培训和开发而改善”^[14],“胜任特征模型描绘了能够鉴别绩效优异者与绩效一般者的动机、特质、技能和能力,以及特定工作岗位或层级所要求的一组行为特征”^[15],等等。建立胜任特征模型时,通常都是针对具体工作职位,会因组织、因职位类别、因职位水平不同而不同,而且,这样的胜任特征模型受情景限制较大,不适合推广使用。所以,人们通常都是建立一般(或通用)胜任特征模型。

Spencer and Spencer总结了他们20年中研究胜任特征的成果,提出了五个通用胜任特征模型,包括专业技术人员、销售人员、社区服务人员、管理人员和企业家,每一个模型都由十多个不同的胜任特征组成。^[16]其中,企业家的胜任特征模型包括以下胜任特征:(1)成就:主动性、捕捉机遇、坚持性、信息搜寻、关注质量、守信、关注效率;(2)思维和问题解决:系统计划、问题解决;(3)个人成熟:自信、具有专长、自学;(4)影响:说服、运用影响策略;(5)指导和控制:果断、监控;(6)体贴他人:诚实、关注员工福利、关系建立、发展员工。并且,1983年通过对216名企业家进行的跨文化比较研究发现,能够区分优秀企业家与一般企业家的胜任特征有七个(分为四类):第一类,成就:主动性、捕捉机遇、坚持性、关注质量;第二类,个人成熟:自信;第三类,控制与指导:监控;第四类,体贴他人:关系建立。

王继承、时勘运用行为事件访谈法(BEI),对我国通信业管理干部的胜任特征进行了实证研究。研究表明,我国通信业管理干部的胜任特征模型包括十项胜任特征:影响力、社会责任感、调研能力、成就欲、领导驾御能力、人际洞察能力、主动性、市场意识、自信、识人用人能力,通信业管理干部在这十项胜任特征上显示出优秀组与普通组有显著差异。^[17]这一研究得到了与西方管理人员大致相符的胜任特征模型,在我国首次验证了

胜任特征评价更能全面区分出优秀管理干部与普通管理干部。

仲理峰、时勘(2002)通过对18名家族企业高层管理者的行为事件访谈,建立了我国家族企业高层管理者胜任特征模型,包括威权导向、主动性、捕捉机遇、信息寻求、组织意识、指挥、仁慈关怀、自我控制、自信、自主学习、影响他人等11项胜任特征。而威权导向、仁慈关怀是我国家族企业高层管理者独有的胜任特征。

2. 建立胜任特征模型的方法研究

采用什么方法建立胜任特征模型,以保证其在人力资源管理系统设计中的效度,是多年来研究的热点。对各种评价方法的有效性的比较研究结果表明,图片故事练习(Picture Story Exercise)、焦点访谈(Focus Interview)和团体多层次水平考察方法(Systematic Multiple Level Observation of Groups)是评价企业高层管理者胜任特征有效和最具成本—效益比的方法。^[18]

Spencer等人的研究发现,行为事件访谈法(Behavior Event Interview)在胜任特征要素的揭示上更为有效,他们基于多年的研究成果,发展了一套较为完善的访谈程序和编码方法。^[18]运用行为事件访谈法建立胜任特征模型的具体步骤包括:

第一,确定绩效标准。理想的绩效标准是“硬”指标,如销售额或利润、获得的专利和发表的文章、客户满意度等。如果没有合适的“硬”指标,可以采取让上级、同事、下属和客户提名的方法。

第二,选择效标样本,即根据已确定的绩效标准,选择优秀组和普通组,也就是达到绩效标准的组和没有达到绩效标准的组。

第三,获取效标样本有关的胜任特征的数据资料。收集数据的主要方法有行为事件访谈(BEI)、专家小组、360°评定、问卷调查、胜任特征模型数据库专家系统和直接观察。目前采用的最主要的方法是行为事件访谈法。

第四,分析数据资料并建立胜任特征模型。通过对所得到的数据进行分析,鉴别出能区分优秀者和普通者的胜任特征。这一步具体包括假设产生、主题分析或概念形成等环节。

第五,验证胜任特征模型。一般可采用三种方法来验证胜任特征模型:(1)选取第二个效标样本,再次用行为事件访谈法来收集数据,分析建立的胜任特征模型是否能够区分第二个效标样本(分析员事先不知道谁是优秀组或普通组),即考察“交叉效度”;(2)根据胜任特征模型编制评价工具,来评价第二个样本在上述胜任特征模型中的关键胜任特征,考查绩效优异者和一般者在评价结果上是否有显著差异,即考察“构念效度”;(3)使用行为事件访谈法或其它测验进行选拔,或运用胜任特征模型

进行培训，然后跟踪这些人，考察他们在以后工作中是否表现更出色，即考察“预测效度”。

五、结束语

经过几十年的不懈努力，人们已经对胜任特征进行了比较深入的研究，建立了与某种行业或职位相匹配的胜任特征模型，并达成了比较一致的认识。胜任特征的评价研究(Assessment of Competency)是近30年来管理学、工业与组织心理学、人力资源管理、教育学等学科领域研究的热点问题之一。而探讨胜任特征评价研究的方法、建立胜任特征模型，是研究各胜任特征模型在人力资源管理与开发实践中具体应用的关键。因此，在世界经济全球化和我国加入WTO的社会经济转型的新形势下，对国内外有关胜任特征的研究思路、概念及其研究新进展进行回顾和总结，不仅对我国人力资源管理与开发理论具有一定的借鉴作用，对人力资源管理与实践也具有具有重要的现实指导意义。

参考文献

- [1] Jorgen Sandberg. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(1): 9-25.
- [2] David C. McClelland. Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 1973, (28):1-14.
- [3] Jeffery S. Shippmann. The Practice of Competency Modeling. *Personal Psychology*, 2000, 53: 707, 708, 710, 706.
- [4] Richard E. Boyatzis. Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (Eci). In Reuven Bar-on and James D.a. Parker, *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [5] Jeffery S. Shippmann. The Practice of Competency Modeling. *Personal Psychology*, 2000, 53: 707, 708, 710, 706.
- [6] Franklin Hartle. *How to Re-engineer Your Performance Management Process*, London: Clays Ltd. St Ives plc, 1995:107-108.
- [7] Michael Armstrong and Angela Baron. *Performance Management*, London: The Cromwell Press, 1998: 296,297,298, 299.
- [8] Richard J. Mirabile. Everything you Want to Know about Competency Modeling. *Training & Development*, August 1997:75.
- [9] Anntoinette D. Lucia and Richard Lepsinger. *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey-Bassy/Pfeiffer, 1999: 5.
- [10] Maxine Dalton. Are Competency Models a Waste. *Training & Development*, October 1997:48.
- [11] J. Robert Baum and Edwin A. Locke. A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(2): 292-363, 299.
- [12] Richard E. Boyatzis. Consequences and Rejuvenation of Competency-based Human Resource and Organization Development. In Pasmore, W. and Woodman, R. (eds.). *Research in Orga-*

nizational Change and Development. Volume 9.

- [13] Richard S Williams. *Performance Management*, London: International Thomson Business Press, 1998: 119, 100, 104, 105.
- [14] David C. McClelland. Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 1973, (28): 1-14.
- [15] Guilford. The Structure of Intellect. *Psychological Bullerin. Fleishmen & Quaintance. Taxonomies of Human Performace*. New York: Bantam Books; Patricia A. McLagan. *Competencies: The Next Generation. Training & Development*, 1956, (53): 267-293; 1997, (51): 40.
- [16] Spencer, L. M. & Spencer, S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. 1993: 222-226.
- [17] 时勤, 王继承, 李超平. 企业高层管理者胜任特征评价的研究. *心理学报*, 2002, (34, 3): 193-199.
- [18] Spencer, L. M. & Spencer, S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. 1993: 222-226.
- [19] Spencer, L. M. & Spencer, S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. 1993: 222-226.

作者简介 仲理峰, 北京大学光华管理学院博士后, 研究方向为人力资源管理和组织行为。时勤, 中国科学院心理研究所研究员, 博士生导师, 研究方向为人力资源管理。

The New Development of the Research of Competencies

Zhong Lifeng, Shi Kan

Abstract Competency-based human resource management and development is one of the hot topics in the fields of management, industrial and organizational psychology, human resource management and pedagogy for nearly 30 years. In this article, first, the authors give a brief reviewing of the three main ways of competency research, then analyse the advantages and disadvantages of different definitions of competency, and finally induce some types of competency models and the steps of competency modeling.

Key Words Competency; Competency Assessment; Competency Model; Behavioral Event Interview

《南开管理评论》稿件查询系统开通

为方便作者及时了解稿件情况,本刊已开通稿件查询系统,网址为

<http://myinfo1.126.com>

作者欲知稿件处理情况,敬请到此站点查询。

《南开管理评论》编辑部