

基于胜任特征模型的人力资源开发*

时 勤

(中国科学院心理研究所, 北京 100101)

摘 要 基于胜任特征模型(Competency Model)的探索,建立新型的人力资源开发与管理体系,是上世纪70年代以来,组织行为学和人力资源管理理论研究的前沿课题之一。文章主要介绍作者及其领导的课题组自80年代以来,基于我国社会经济转型时期和文化背景的差异,在不同行业的胜任特征模型的建构、及其相关的领导行为研究方面的探索和发现。由于胜任特征模型也是人力资源开发和应用方面的热点问题,文章还介绍了胜任特征模型在国内人力资源开发、管理体系建设实践应用方面的进展。并对于未来开展本领域的理论研究和实践应用提出了建议。

关键词 胜任特征, 胜任特征模型, BEI 行为事件访谈, 变革型领导, 人力资源开发。

分类号 B849: C93

当前,我们正处于由计划经济向市场经济的全面转型时期,中国虽然是世界上人力资源数量最多的国家,但是,够素质的、适应经济全球化要求的人力资源始终是短缺的。随着我国加入WTO,更加融入国际社会,面对前所未有的国际竞争,企业的组织变革表现得更加剧烈,企业重组、裁员、新管理手段的运用等带来的冲击使得原有的领导-员工关系发生了根本性的改变,在这种竞争加剧,不断变化的环境中,管理者究竟应该具备怎样的能力、人格特征和领导风格,才能增强组织的核心竞争力,已经成为组织行为学和人力资源开发的紧迫课题之一。在此背景下,自20世纪70年代以来,探索管理者在变化的情境中如何表现优异、取得成功的胜任特征模型(Competency Model),已经成为人力资源开发的理论研究和实践探索的全球性问题之一^[1-3]。据此,本文将主要介绍作者及其课题组在基于胜任特征模型的人力资源理论和实践探索

方面的进展。

1 胜任特征模型的研究沿革

1.1 与胜任特征探索相关的早期研究

胜任特征(Competency)的概念可以追溯到古罗马时代,当时人们就曾通过构建胜任剖面图(Competency Profiling)来说明“一名好的罗马战士”的属性^[2,3]。不过,直到19世纪末20世纪初,人们才开始采用科学的方法来研究胜任特征。20世纪初“管理科学之父”泰勒的“管理胜任特征运动”(Management Competencies Movement)被人们普遍认为是胜任特征研究的发端。他通过“时间-动作研究”(Time and Motion Study),将复杂的工作拆分成一系列简单的步骤,来识别不同工作活动对能力的要求。这里所谓的胜任特征往往指那些可直接观察的动作技能或体力因素(Physical Factor),如灵活性、力量、持久性等。泰勒的这一思想的影响极为深远,当今盛行的工作分析方法在很大程度上就是“时间-动作分析”的延续。如胜任特征模型评价的主要方法之一行为事件访谈就源于工作分析的关键事件法和心理投射测验之结合,而以人为定向的工作分析则更是直接作为功能分析法的工具和方法来源^[4]。需要指出,有两种测试方法的产生对以后的胜任特征评价具有特殊的意义。一种是以罗夏墨迹测验和主观统觉测验(TAT)为代表的投射技术;另一种是产生于第二次世界大战的评

收稿日期: 2006-06-01

* 国家自然科学基金项目(70471060)和国家科技部2004年度软科学重点项目(2004DGS3B039)。谢义忠、李超平、王继承、仲理峰、李文东、刘加艳、王楦、徐建平、罗正学、张宏云、时雨、徐长江、王永丽、陆佳芳、陈雪峰、陈文晶、张欣、张文等同学以及杨继锋、梁开广、潘军等同仁,都在不同阶段对于本研究的发展做出了贡献。

通讯作者: 时勤, E-mail: shik@psych.ac.cn

价中心技术。投射测验通过让被试以讲故事的形式对一组设计好的图片进行描述,或对模糊不清的墨迹做出形状辨认和解释,来评价其思维模式和潜在动机,由于其表面效度较低,能够有效地避免作假行为。评价中心则通过采用多种手段和方法综合测评被试在各测试目标上的表现,达到准确评价的目的。评价中心测试目标常常包含与工作成功密切相关的“特性”、“特征”和“资格”。如果将其与目前的胜任特征模型评价进行对照,不难发现,二者无论在内容结构维度,还是操作性行为描述上均具有一定的相似性。

1.2 麦克米兰对于胜任特征研究的贡献

大家知道,尽管心理测验产生了多种有效的手段和方法,由于实际操作难度和成本等因素的限制,人们仍然习惯于采用自陈人格测验和纸笔测验,而缺乏明确的测试目标和测评方式本身的限制,其测验的信度和效度引起人们的普遍质疑,甚至引发种族歧视等方面的争论。20世纪70年代,心理学家麦克米兰受美国新闻署(USIA)委托,首次采用了行为事件访谈(Behavioral Events Interview, BEI)方法调查了50名USIA官员。结果发现,带来优秀绩效的胜任特征(Competency)并非以往人们熟知的那些管理技能,而是“跨文化的人际敏感性、政治判断力和对他人的积极期待”等潜在的个性特征。根据这一结果,1973年,麦克米兰在《美国心理学家》(American Psychologist)杂志上发表文章提出应“为胜任而非为智力进行测试(Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’)”^[2-4]。在此文中,他首先运用了大量篇幅分析了传统的人才测量与甄选机制存在的问题,他承认传统的智力和成就测验有一定的信度,但是,他对这些测评工具在企业招聘及学校招生方面的实用效度提出了质疑。他明确指出,有必要对那些支持智力和知识测验预测效度的主要证据进行批判性的分析和评审,并通过列举大量的研究成果和数据,来证实传统智力测验的结果与所预测的工作成功因素之间相关性很低。基于此,他主张用胜任特征评估来代替传统的学绩和能力倾向测试,并提出了基于胜任特征的有效测验的原则^[2,3]。后来,麦克米兰的工作被人们视为胜任特征运动取代智力测量运动的一个发展关键点。真正使人们开始广泛接受该概念的是其学生和资深同事鲍耶兹(Boyatzis)。1982年,鲍耶兹通过大量的文献检索

和实证研究,归纳出优秀管理者的胜任特征集,并在其代表作《胜任的经理人》中,对此作了系统的介绍^[3]。这本书的出版对北美的广大读者产生了深远的影响,在很大程度上促进了胜任特征研究从学术背景中转移出来,进入直线管理者、咨询顾问和HR从业者的世界。稍后,Raven(1984)在英国也出版了《现代社会的胜任(Competence)》^[4]。

1.3 胜任特征的定义

对于胜任特征存在着多种翻译,首先,需要区别的是Competency和Competence,Competency指与优异绩效有因果关联的行为类型和心理属性,而Competence指必需做的事情及其标准。本文涉及的是主要是Competency。目前,在国内的出版物中的翻译很不一致,如翻译为“胜任特征”、“胜任力”、“胜任素质”、“胜任特质”、“能力”、“职能”、“素质”、“资质”、“才能”、“受雇用能力”、“资格”等等。目前,前几种翻译用得较多,如“胜任力”、“胜任素质”、“胜任特质”等等。作者认为,Competency并不局限于能力的范畴,而素质一词更多涉及生理方面的基础特征,所以,还是建议使用胜任特征更为严密。

对于胜任特征(Competency)有多种定义的解释,我们比较赞同的是Spencer夫妇的概念。他们认为,胜任特征指“能将某一工作(或组织、文化)中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的潜在特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的并能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。”^[2,3]。这一概念需要从三方面来考虑:深层次特征、引起或预测优劣绩效的因果关联和参照效标。深层次特征指胜任特征是人格中深层和持久的部分,它显示了行为和思维方式,具有跨情景和跨时间的稳定性,能够预测多种情景或工作中人的行为。我们可以把胜任特征描述为在水面飘浮的一座冰山。水上部分代表表层的特征,如知识,技能等;水下部分代表深层的胜任特征,如社会角色、自我概念、特质和动机等。后者是决定人们的行为及表现的关键因素。因果关联指胜任特征能引起或预测行为和绩效,也就是说,只有能引发和预测某岗位的工作绩效和工作行为的深层次特征,才能说它是该职位的胜任特征。如果一种行为不包括意图,就不能称之为胜任特征。参照效标即衡量某特征品质预测现实情境中工作优劣的效

度标准，它是胜任特征定义中最为关键的方面。一个特征品质如果不能预测什么有意义的差异（如工作绩效方面的差异），则不能称之为胜任特征^[3]。

1.4 胜任特征模型的概念

胜任特征模型（Competency Model）是指承担某一特定的职位角色所应具备的胜任特征要素的总和，即针对该职位表现优异者要求结合起来的胜任特征结构。胜任特征模型主要包括的三个要素，即胜任特征的名称、胜任特征的定义（指界定胜任特征的关键性要素）和行为指标的等级（反映胜任特征行为表现的差异）。胜任特征模型的建构是基于胜任特征的人力资源管理和开发的逻辑起点和基石。在很大程度上，它是人力资源管理与开发的各项职能得以有效实施的重要基础和技术前提。胜任特征模型包括名称，通过定义对职位的具体要求进行了解释。更为重要的是，在行为指标方面，从基本合格的行为等级水平到最优秀的表现等级水平，都有详尽的描述。这样，我们就能清楚地知道，该职位表现平平者和表现优异者在行为水平的差异究竟是什么。这就为我们选拔、培训、行为评价和反馈，以及后来的职业生涯发展提供了准确的依据。到目前为止，研究者们已经探索出多种程序来进行胜任特征模型的研究。其中最为有代表性的有：（1）Spencer等人提出的使用效标样本的经典程序，包括使用专家小组的简略设计以及为单一任职者和未来工作而进行的设计程序；（2）Dubois所归纳出的工作胜任特征评价方法、修改的工作胜任特征评价方法、灵活的工作胜任特征模型方法、通用模型的覆盖方法、定制的通用模型方法、资料收集和处理方法^[2,3]。

1.5 胜任特征模型的应用

近年来，随着国际化、信息化进程的加速，企业所面临的管理环境也发生了翻天覆地的变化。伴随着这些变化，人们越来越意识到以工作分析为基础的传统的人力资源管理模式无法为组织的持续、稳定发展提供充分的保障。在这种情况下，经过大批学者在理论领域的持续探索和 McBer、Hay Group 等专业性咨询公司的强力市场推动，基于胜任特征模型进行人力资源管理的理念日益为人们所接纳，并成为一种全球性的潮流。截至 1991 年，胜任特征评价法已在 26 个国家中得到应用。到 2003 年，《财富》500 强已有超过半数的公司应用胜任特征模型与人力资源开发。根据美国薪酬协会的调查，

75%~80%的美国公司或多或少开展过胜任特征模型的应用，此外，胜任特征的理论和方法同样被广泛应用于政府公共部门，迄今为止，美国、加拿大、澳大利亚、欧洲各国都已相继投入胜任特征运动。其中，美国、英国、中国等国已经有基于胜任特征的国家技能标准和职业资格标准，并以此作为增强经济竞争力的手段。在我国，虽然起步较迟，但已有不少政府机构和企事业单位开始此方面的研究和应用^[4]。

2 胜任特征模型评估的方法学研究

从 80 年代后期以来，我们就开始关注胜任特征模型的研究进展，并在国内率先开展了基于中国文化背景的胜任特征模型构建的理论和应用研究。本课题组先后采用模糊评判法和汇编栅格法（Repertory Grid Methods）、行为事件访谈（Behavior Event Interview, BEI）、工作分析（Occupational Networking Information, O*NET）问卷调查和情境模拟等多种主位与客位研究相结合的方法，对不同类型组织中的代表性职位和职级的胜任特征模型进行了系统探索，先后获得了自动机床高级技师、电信产业高层管理者、家族企业管理者和人力资源管理师等职位的通用胜任特征模型，并发现了一些在我国特定文化背景和转型时期所特殊要求具备的胜任特征模型^[5-10]。

2.1 口语报告与汇编栅格法研究

最早的对于成功的专家解决问题的胜任特征的研究是在北京手表厂多工位联动机的诊断活动的现场实验中进行的。作者认为，为了探索诊断生产活动的专家经验，可以采用先建立物理模型（能够模拟生产过程设备常见的问题的模拟器），然后呈现相关的问题情境，通过专家与物理模型所呈现的问题情境交互作用的过程分析，并记录专家在解决问题过程中的口语报告的内容，然后，应用模糊评判法和汇编栅格法（Repertory Grid Methods）对于这些内容进行因果决策分析，就建立了反映专家解决问题的心理模型。这项研究成果被用于后来的心智技能模拟培训法，在手表生产线的技术工人培训中取得显著效果，研究中发现的认知地图（Cognitive Map）成为后来验证培训有效性的有效工具^[5,6]。后来，依据心智技能模拟培训法的基本原理和方法，本研究选择手表、制糖、造纸、制笔、眼镜制造、车工、汽车驾驶、石油、钻井等行业作

为推广试点,各行业的推广实验结果表明:心智技能模拟培训法是一项在各行业有普遍适用价值的培训理论和方法,有助于提高员工素质,并取得了明显的经济效益和社会效益,并被亚太经济合作组织评选为“样板培训模式”^[6,7]。

2.2 BEI 行为事件访谈研究

前已述及,目前得到公认、且最有效的方法是美国心理学家McClelland结合关键事件法和主题统觉测验而提出来的行为事件访谈法(Behavioral Event Interview, BEI)^[2]。行为事件访谈是建立胜任特征模型不可替代的关键环节,这是因为,问卷方法获得的胜任特征要素有时是评价者认为“应该是需要的”,但实际上“并不会去应用之”^[3]。还有另外一个原因是,问卷法只能在现有的结构要素中选择,但职位的特殊需要的特征只有通过开放式的访谈法来获取,行为事件访谈法在发现特定的胜任特征要素、内容、等级性行为方面具有重要作用。

行为事件访谈法采用开放式的行为回顾式探索技术,通过让被访谈者找出和描述他们在工作中最成功和最不成功的三件事,然后详细地报告当时发生了什么。具体包括:这个情境是怎样引起的?牵涉到哪些人?被访谈者当时是怎么想的,感觉如何?在当时的情境中想完成什么,实际上又做了些什么?结果如何?然后,对访谈内容进行内容分析,来确定访谈者所表现出来的胜任特征。通过对担任某一任务角色的卓越成就者和表现平庸者所体现出的胜任特征差异,确定该任务角色的胜任特征模型该文采用BEI行为事件访谈技术^[2,10]。时勘、王继承等人(1998, 2001, 2002)在全国电信系统挑选了陕西、湖北、安徽、北京等地20名通信业高层(局级)管理干部,其中优秀组10名,普通组10名,初步探讨了通信业高层管理者的胜任特征模型,研究表明:优秀组与普通组在访谈字数的长度上无明显差异,而胜任特征编码的频次与访谈长度上有显著性相关,编码指标采用平均分数具有更好的稳定性;采用概化理论计算不同编码者的编码一致性,结果表明,胜任特征评价法具有较好的编码者一致性;此外,效标群体的分析结果证实,我国通信业高层管理者的胜任特征模型包括:影响力、组织承诺、信息寻求、成就欲、团队领导、人际洞察力、主动性、客户服务意识、自信和发展他人^[10]。

后来,仲理峰、时勘(2003)根据企业过去一

年的销售额、企业的美誉度以及温州企业家协会的提名认可为标准,在浙江省温州市选定了参加行为事件访谈的家族企业高层管理者20人,其中,绩效优异者10人,绩效一般者10人。参加访谈研究的被试分别来自温州的鹿城、瓯海和龙湾三个经济开发区和工业区的中小型家族企业。对这些家族企业高层管理者进行了关键行为事件访谈,初步建立了家族企业高层管理者胜任特征模型。这项研究结果证实,采用BEI关键事件访谈方法揭示高层管理者胜任特征模型,胜任特征的出现频次和平均等级是较为稳定的指标,最高等级分数受到了访谈长度的影响。研究还发现,胜任特征的平均等级、最高等级都能区分绩效优异和绩效一般的家族企业高层管理者。我国家族企业高层管理者的胜任特征模型包括: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。其中,与国外企业高层管理者通用胜任特征模型的9项相一致,与国有企业高层管理者的通用胜任特征模型的5项相一致。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^[11]。这一结果与Farh等人(2000)有关台湾家族企业的研究结果是一致的^[12]。另一方面,由于处在由初创、资金原始积累到变革、创新、发展时期,家族企业实际上仍然存在着劳动强度大、员工的福利和职业发展投入过少等现象,这是我国一些地区民营企业普遍存在的发展中的问题。

2.3 O*NET 工作分析方法研究

作为系统的收集工作相关信息的过程,工作分析(Job Analysis)在胜任特征模型的建立中起着基础性的、不可替代的作用,社会环境和组织环境的迅速变化促进了工作性质的不断改变,这些都对传统的工作分析带来了重大的挑战。主要体现在以下两个方面:新的工作分析要适应不断变化的竞争环境的需要和技术进步带来的新需求,这改变了从业者的角色定位,并对他们的素质都提出了新的要求。新的工作分析需要提高信度和效度来适应企业经营的法律环境的变化;另一方面,为了解决各种人力资源管理活动(例如招聘、绩效考核等)中的潜在法律纠纷,这些管理实践的效度研究日益受到重视,因此作为人力资源管理基础的工作分析需要提高信度和效度来满足这些需求。O*NET是Occupational Information Network的简写,这是一项

由美国劳工部组织发起开发工作分析系统,吸收了多种工作分析问卷(如 PAQ、CMQ 等)的优点。目前已取代了职业名称词典(Dictionary of Occupational Titles, 简称为 DOT, 也译为职名典),成为美国广泛应用的工作分析工具^[13],由于该问卷基于 BEI 关键事件访谈技术获得的行为指标来锚定问卷评价的维度,在揭示职位胜任特征方面具有新的作用,得到更多的使用^[13]。李文东、时勘等人在控制了个体人口统计学变量和排除组织水平变量的影响下,探讨了电厂设计和编辑两个职位任职者的任务绩效水平对他们 O*NET 工作分析问卷评价结果的影响。层次回归结果发现,控制了相关因素后,发电厂设计人员的任务绩效水平显著影响其对技术性技能的水平评价,编辑的任务绩效水平显著影响信息处理的重要性评价和水平评价。本研究不仅拓展了工作分析领域对于绩效影响作用的研究,而且给“工作分析结果差异来源于真实差异”的理论以重要支持;同时对人力资源管理实践也带来重要启示^[14]。此外,通过对人力资源管理、软件工程师、网络编辑和报纸广告销售人员四个职业的 272 名任职者调查数据的层次回归分析发现,控制了职业和人口统计学变量的影响之后,工作满意度、情感承诺和工作投入等工作态度变量对工作技能的重要性和水平评价有显著影响。进一步对比发现,工作满意度、工作投入对于技能的水平评价的影响效应较大。该研究拓展了工作分析结果的影响因素的认识,对未来工作分析实践有重要的启示作用。

2.4 辅助编码技术及团体焦点访谈技术

建立胜任特征模型的一项关键的工作是对于 BEI 访谈获得的言语文本进行内容分析。通过分析访谈对象汇报的言语文本,确定胜任特征编码框架获得关键胜任特征指标。然后进行言语文本的编码。目前,通用的胜任特征编码词典和 O*NET 问卷的框架都能为编码提供框架,此过程要求至少有两名以上接受过专门编码技术培训的编码者对文本进行独立编码,然后,对双方编码的一致性进行检验,一致性较高的编码结果表明信度较高,才能作为建立胜任特征模型的依据。通过统计分析编码数据,确认胜任特征指标,定义描述和相应的行为等级水平。需要指出的是,编码手册一般不能拘泥于通用手册,我们在机械行业、组工干部、医药、化工销售人员的胜任特征模型研究中,都开发了专

用性胜任特征的编码系统。目前,为了提高编码效果,我们还采用了澳洲 La Trobe 大学的 Tom 和 Lyn Richards 所研发的 Nvivo 编码软件,它可以处理 RFT\TXT 等,建立不同类型的 Node (Free, Tree, Case),在任何地方都可以进行编码,Node Document 可以具有属性的功能,Model 可以用图形来显示,是 QSR 最先进的文字质性分析软件,Nvivo 软件还能任意地编辑及撰写庞大的质性数据要处理,且能对于这些数据进行精确的分析。

团体焦点访谈(Focus Group Interview, FGI)也叫专家小组访谈,参与访谈的成员通常由以下成员组成:高层管理者、从事职位工作优异者、胜任特征分析专家、直接上级、同事、下级、客户等。必须指出,团体焦点访谈是胜任特征模型构建不可缺少的环节。其具体作用表现为:(1)检验问卷调查、行为事件访谈所得信息的真实性。(2)结合企事业单位的发展战略目标、核心竞争力、独特要求、未来需要和组织文化特征,对于前述环节获得的胜任特征的共性要求(问卷法调查结果)和独特要求(行为事件访谈结果)进行最后裁定和补充,使形成的职位胜任特征模型具有战略性、未来性、独特性和文化性的特点,这就是我们倡导的组织的胜任特征的获取思路^[16]。

3 成功的领导者的行为研究

在管理者胜任特征模型的研究基础上,我们从适应变革情境的角度,又探索了领导者究竟应当具备什么样的领导风格,才能带领员工适应不断变化的环境等问题。在这方面,变革型领导(Transformational Leadership)是上世纪 80 年代来领导行为研究的热点问题。而国内有关变革型领导的实证研究并不多见^[16,17]。在中国这一特殊的文化背景下,变革型领导是一个什么样的结构,与西方变革型领导的结构有何异同?变革型领导与个体层面以及团体层面的领导有效性之间有什么样的关系?变革型领导在个体层面和团体层面又是如何起作用的?本研究试图结合我国的文化背景和社会经济发展的实际情况,通过实证研究来回答上述问题。近年来,作者及其课题组采用文献研究、问卷调查和专家讨论等方法对变革型领导的结构,变革型领导的测量,变革型领导与 PM 及家长式领导的比较,变革型领导与 OCB 之间的关系,变革型领导在个体层面及团体层面的作用机制进行了

研究。整个研究总共调查了 3000 多名被试, 获得了一些有意义的结果, 也丰富了我们对于成功的领导者的胜任特征模型的认识。

3.1 我国领导者变革型领导的结构探索

我们首先采用验证性因素分析对 Bass 等人编制的 MLQ 问卷, 即变革型领导问卷^[16]的构想效度进行了验证, 结果表明: 变革型领导具有较好的构想效度, 可以区分为领导魅力、感召力、智能激发和个性化关怀四个维度。回归分析结果还表明, 领导魅力、智能激发和个性化关怀对领导有效性正面的影响, 而感召力对领导有效性的影响没有达到显著水平。不过, 我们也发现, 交易型领导各因素对于领导有效性的影响并非 Bass 等人所发现的负性作用^[18]。为了深入探索基于我国文化背景和管理制度下的变革型领导的结构, 我们采用了质化研究方法 (Inductive Method) 来探索变革型领导的结构。首先采用开放式问卷对 249 名管理者与员工进行了调查, 内容分析表明, 变革型领导的初步结构包括 8 类行为或特征。在专家讨论的基础上编制完成了变革型领导问卷。431 份有效问卷的探索性因素分析表明, 在我国企业, 变革型领导是一个四因素的结构, 具体包括: 德行垂范、领导魅力、愿景激励与个性化关怀。为了进一步验证变革型领导的构想效度, 并考察问卷的信度与效度, 本研究在 6 家企业进行了调查, 获得了 440 份有效问卷。验证性因素分析证实了我们编制的变革型领导问卷的构想效度, 内部一致性分析与层次回归分析的结果也表明, 基于我国企业文化背景的新编变革型领导问卷具有较好的信度与同时效度。变革型领导与 PM、家长式领导的比较研究发现, 在控制了家长式领导, PM 之后, 变革型领导对领导有效性仍然具有额外的解释力, 这说明变革型领导相对来说对领导有效性具有更强的预测力。与国内外同类研究结果相比, 本研究得到的“德行垂范”更加强调领导者自身德行行为对员工的垂范榜样作用; “个性化关怀”除了包含西方“个性化关怀”的内容之外, 还包括领导者对员工个人生活和家庭的关怀^[19]。

3.2 变革型领导的作用机制

为了进一步检验作者所编制的变革型领导问卷 (Transformational Leadership Questionnaire, TLQ) 的预测效度, 本研究采用了 197 对“管理人员一下属”的匹配数据来考察变革型领导对组织公民行为的影响。层次回归分析与典型相关分析的结果都表

明: 变革型领导对组织公民行为有显著的正向影响, 且解释的方差变异量明显高于国外同类研究。这一研究结果进一步证实了我们编制的 TLQ 问卷的预测效度^[20]。此后, 我们对 Spreitzer 的授权量表在中国文化背景下的适用性进行了检验。3 家企业 395 份调查问卷的探索性因素分析和内部一致性分析表明, 授权量表具有较好的效度和信度; 20 家企业 942 份调查问卷的验证性因素分析和内部一致性分析进一步验证了授权量表的效度和信度。这表明 Spreitzer 的授权四维模型得到了我国被试调查结果的验证, 具有较强的适用性。然后, 我们利用 20 家企业 942 份调查问卷的结果, 采用结构方程模型技术对授权与员工满意度、组织承诺、离职意向与工作倦怠等员工工作态度变量之间的关系进行了交叉验证分析, 结果表明, 工作意义对员工满意度与组织承诺有正向影响, 对离职意向与工作倦怠有负向影响; 自主性对员工满意度与组织承诺有正向的影响, 而自我效能对组织承诺有正向的影响^[21,22]。

3.3 变革型领导与交易型领导的有效性比较

交易型领导 (Transactional Leadership) 认为, 领导者与成员之间是基于经济的、政治的以及心理的价值互换关系, 领导者的任务是设定员工达成组织目标时所能获得的奖励, 界定员工的角色, 提供资源并帮助员工找到达成目标及获得奖励的途径。而变革型领导则是领导者通过改变下属的价值观与信念, 提升其需求层次, 使下属能意识到工作目标的价值, 或是为组织规划出愿景、使命以激励下属, 进而使下属愿意超越自己原来的努力程度, 并且帮助下属学习新技能、开发新潜能, 增进组织的整体效能^[17]。对于交易型领导的有效性, 一直是学术界争议的焦点之一。为此, 我们以 489 名高等学校管理者及其下属员工为研究对象, 采用问卷调查的方法对变革型领导与交易型领导的有效性进行了研究。结果发现: 变革型领导与交易型领导对于工作满意、组织承诺和工作绩效均具有显著的预测作用。通过对变革型领导与交易型领导有效性的比较发现, 两者的影响力有明显差异, 具体表现为, 排除交易型领导的影响后, 变革型领导对于工作满意、组织承诺有额外的预测力; 排除了变革型领导的影响后, 交易型领导对于工作绩效还有额外的预测力。不过, 这项研究的结论还需要进一步验证。

3.4 危机突发事件中的领导行为

危机管理与应对是成功的高层管理者最重要的胜任特征之一,也是变革型领导结构需要探索的重要内容。2002年秋,我国爆发了SARS公共卫生事件,在此背景下,本研究考察了我国17个城市4231名市民对SARS疫情信息认知的理性和非理性特征,并初步建立了我国民众SARS危机事件中基于风险认知的心理行为预测模型。调查结果发现,第一,负性疫情信息,特别是与民众自身关系密切的信息,更易引起他们的高风险评价,导致非理性的紧张或恐慌;而治愈信息、政府的防范措施等正性信息更能降低个体风险认知水平,使民众保持理性的应对行为,增进其心理健康。第二,风险认知因素空间分布图的结果表明,SARS病因处于不熟悉和难以控制一端,“愈后对身体的影响”和“有无传染性”处于不熟悉一端,需要特别关注。第三,我国民众SARS危机中的心理行为预测模型初步得到了验证:SARS疫情信息是通过风险认知影响个体的应对行为与心理健康的,风险评估、心理紧张度、应对行为和心理健康是有效的预测指标^[23]。本研究使得我们把胜任特征模型的研究结果与社会安全问题紧密结合起来。目前,这项研究还在继续进行。

3.5 领导行为的跨文化比较研究

近年来,我们与变革型领导问卷的编制者之一Avolio等学者在变革型领导及其与家庭冲突、工作投入^[23],与工作结果、工作压力^[24]以及员工工作态度^[25]等方面进行了跨文化的比较研究。这些研究不仅验证了变革型领导结构的普遍适用性,也发现不同文化背景下的作用机制存在差异。其结构特征也应根据文化背景和管理制度的差异进行协调^[24-26]。此外,目前,Bass和Avolio等人编制的MLQ问卷由于大量跨国公司进入我国,已经在一些外资企业的管理评价和诊断中使用。由于外资企业多数员工是中国公民,在使用MLQ和TLQ问卷方面,有很多值得协调的问题。

4 基于胜任特征模型的验证

需要指出,实证研究获得的胜任特征模型需要严格的验证,方能应用于实际。通常可以采用的验证方法包括:验证交叉效度:即选择具有相同样本特点的效标群组,再次进行行为事件访谈,基于已建立的胜任特征模型对所得文本信息,对编码获得

的频次进行统计分析,看这些获得的胜任特征要素能否区分业绩优异组和业绩一般组(交叉效度)^[21];另外一种途径是,根据构建的胜任特征模型,应用于人力资源管理实践,如员工招聘中评价中心的考核内容,或者根据行为等级编制360度反馈评价问卷,或者设计出体现这些胜任特征模型的培训内容,观察实验组和对照组在培训前、后的绩效差异,来验证胜任特征模型的有效性。

4.1 基于胜任特征模型的多侧面评价

由于经济全球化的新格局对现代企业管理者提出了全新的要求,能够准确把握管理者应具备的要求和工作行为表现显得尤为重要。在本项研究中,首先确立要依据胜任特征模型的研究成果来设计360度反馈评价问卷。360度反馈评价由于其评价角度的多元化,在评分者间一致性的问题上一直是研究者关注问题之一。许多研究者认为,不同的评价者所能够观察到的被评价者的工作绩效侧面各不相同,或者由于他们的评价标准不同,对被评价者的同一面有着不同的评价,因此,他们之间的评价不可能具有很高的 consistency,存在差异是必然的。本项研究发现,360度反馈评价的自评结果受到评价者的年龄、性别和职位高低因素的影响,即年龄越偏高,男性和职位偏高的员工,越倾向于在自评中打高分,此外,调查结果还发现,在360度评价者之间,同事评价与上级评价、下级评价在多项胜任特征的评分结果表现出一定的一致性,但是,下级与上级的评分没有一项的评分一致性达到显著性水平,这可能与我国文化中的权力距离(Power Distance)更大有关^[27]。

4.2 反馈评价的文化差异

考虑到反馈评价,特别是上级反馈可能存在的文化差异,我们首先就上级反馈对员工行为的影响进行了研究。研究采用2×2(反馈方式、反馈对象)两因素组间实验设计,选取303名被试,考察了上级反馈对员工积极整合行为倾向、冲突行为倾向和中立行为倾向的影响,以及个人主义-集体主义倾向对这种影响的调节作用。结果表明,Singelis、Triandis等人有关个人主义、集体主义的理论框架基本适合于我国被试,针对个人的还是集体的批评与表扬,是受个人的集体主义倾向影响的,个体的个人主义、集体主义倾向对反馈的效果起到一定的调节作用。结果还发现,领导的反馈方式、反馈针对的对象对员工的行为的主效应都显

著,上级的表扬会增加员工的中立行为倾向,针对个人的反馈会引起较强的冲突行为倾向^[28]。然后,我们与荷兰学者进行了跨文化比较研究^[29]。首先,用实证方法通过对中国内地303名被试的调查,对个人主义、集体主义的维度及其测量问卷的构想效度进行初步验证,结果支持Triandis提出的个人主义、集体主义可以分成水平、垂直两个维度,在个人水平上,个人主义与集体主义有四种类型的构想。验证性因素分析表明,Singelis的问卷有较好的构想效度,但在中国被试的测试结果上表现出一些题目的不适合,有待于进一步修正。其次,进行了中国和荷兰的上级反馈对于人际关系的影响的跨文化比较研究。结果表明,出于团队关系的角度的反馈更有助于中国被试的行为改善,而荷兰被试更关注与事件本身^[30,31]。

4.3 合作性学习与胜任特征模型开发

2005年7月1日,在纪念《科学》期刊创刊125周年之际,科学家们总结出了当今人类125大未解之谜。在重中之重的前25个问题中,“合作的行为如何进化?”是其中的问题之一。和谐社会建设并不意味着没有冲突,特别是一个发展、变化的社会更不可能回避冲突。解决问题的最佳方法是创拟沟通的情境,特别需要通过建设性争论来增进人们的相互理解,这一方面可以避免矛盾激化,另一方面可以增进探索未知的好奇心,提高工作效率^[33]。“合作性学习团队”(Cooperation Learning)培训通过促进人们从不同角度对合作、竞争和独立等情境的亲身体验,增进他们对于合作行为价值的认识,进而改变其行^[32]。基于胜任特征模型的合作性学习有助于提高组织效率^[33]。后来,通过探索团队学习的发生过程和影响团队学习的因素之后,就开始用实验、问卷调查和面谈等方法开展研究^[34]。结果表明,合作性团队模型在促进组织效率和员工发展、提高组织的学习和创新能力,以及改善人际关系等方面均非常有效。目前,我们初步形成了通过需求调查、公司全员培训、团队例会、专家辅导和反馈等环节的合作性团队模型。在这个过程中,不同的团队和部门之间能够形成良好的沟通渠道和氛围;管理者能进一步领会激励和组织下属的策略;企业员工也能够更好地把个人发展和组织发展统一起来。而更为突出的效果则表现在团队内部和团队之间的协作水平得到增强,该组织模式对于塑造团结、开放、创新的组织文化

也有积极影响^[35]。

4.4 实践应用与开发的验证

近年来,在开展胜任特征模型的理论探索的同时,我们在实践应用与开发方面也取得了明显的进展,我们认为,实践应用是验证胜任特征模型更为有效的途径。为了推进胜任特征模型成果的应用,我们先后参与了国家劳动和社会保障部、国家人事部全国人才交流中心、中央组织部培训中心、国家职业技能鉴定中心、国家外国专家局、国家宇航员科研与训练中心、中国机械行业协会、中国石油化工协会胜任特征模型的建构或指导工作。具体的应用成果包括:国家劳动和社会保障部人力资源管理师职业资格鉴定系统的效度研究,目前,人力资源管理师的四个级别的鉴定系统都是基于胜任特征模型来设计的。已经开发出职业资格鉴定的教材、考试指南和题库系统。此外,在人事部全国人才交流中心的人才测评师资格考试和和组工干部的执政能力模型的开发方面,都应用了理论研究成果。此外,我们还与美国国际人事管理协会(IPMA)

(International Public Management Association)职业资格认证系统合作,完善了考试系统的胜任特征模型。特别需要指出的是,课题组根据我国社会经济转型时期的特殊需要,最近又开发了通用胜任特征模型问卷,使企事业单位能够在已有研究成果的基础上,快速获得职位的通用胜任特征模型要素,并通过深入访谈方法,获得本职位特殊的胜任特征要求。在工作分析方面,目前,国家新职业申请的审定已经把我们修订的O*NET问卷作为鉴定手段,提高了审定的科学化水平。在人员招聘方面,我们与北京双高人才评价中心合作,对于北京市公开选拔领导干部提供了技术支持。我们基于胜任特征的选拔标准,通过结构化面试、情境评价技术,在航天员、空军、中国移动、北京电信和蒙牛集团全球总裁招聘中发挥了较好的预测作用。我们在海关出版社和中国科学院的所长年薪制设计方面,也采用了基于胜任特征模型的评价系统,得到了有关应用部门的认同^[36]。在高等学校的领导行为评价及绩效管理方面,也取得了一些可喜的进展。这些应用实践的成果也为胜任特征模型的验证提供了证据。

6 未来研究展望

胜任特征模型虽然是产生于西方心理学的一个概念,但是,将它引入国内人力资源管理的理念

体系之后,较好地与我国社会经济转型时期的人力资源管理结合起来,并适应了我国经济高速增长的需要,在整个人力资源开发模式中发挥了至关重要的作用。那么,在今后的研究与实践工作中,为了推进基于胜任特征模型的人力资源开发的理论和实践探索,作者认为,需要开展以下工作:

第一,把胜任特征模型开发与和谐社会建设结合起来,从组织战略的层次探索胜任特征模型的功效。最近,作者提出和谐社会健康型组织(Healthy Organization)建设的构思,把健康型组织的主要功能归纳为正常的心理状态、成功的胜任特征和创新的组织文化三方面。这样,我们就能从社会经济的和谐发展的角度,探索社会和组织层面的胜任特征模型,使其在社会安全、组织文化和创新中发挥作用。

第二,继续探索胜任特征模型与领导行为、风格的关系。胜任特征模型的核心要素不是知识、技能,其鉴别性胜任特征要素与人格特征有更密切的关系。因此,变革型领导的要素在管理者胜任特征模型中究竟是什么作用,交易型领导结构中是否也存在中国特色的内容,需要深入探索。最近,我们正在探索Quinn的领导角色结构,这一领导角色理论结构是否可能统一胜任特征模型与领导行为的研究,需要我们深入探索。

第三,胜任特征模型的开发目前已经具备一个开发范式,其中BEI行为事件访谈技术是不可或缺的,因为这种方法才能真正揭示成功任职者的行为特征。但是,BEI行为事件访谈技术需要耗费大量的人力物力,但是,又不能走捷径。我们在各行业的胜任特征模型开发方面已经有相当的积累,我们是否能够把这些积累和BEI技术结合起来,探索一套更为便捷、科学的胜任特征模型开发途径,可能是今后研究必须面对的挑战性课题。当然,如何联合国内理论、实践工作者,集中和整合力量,探索具有中国特色的胜任特征模型的开发模型是我们今后更应该关注的问题。

参考文献

- [1] Shi K, Organizational behavior research in transitional time of China. *Journal of Management*, 2005, 12(1): 1~16
- [2] McClelland D C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1973, 28: 1~14
- [3] Spencer L M, Competence at work, John Wiley & Sons, Inc, 1993
- [4] 仲理峰, 时勘. 胜任特征研究的新进展. *南开管理评论*, 2003, 6(2): 4~8
- [5] 时勘, 徐联仓等. 高级技工诊断生产活动的认知策略的汇编栅格法研究. *心理学报*, 1992, 24(3): 288~296
- [6] Shi K, Wang X C. A Research of Psycho-simulation Training on Modern Operators. In: *Proceedings of the Second Afro-Asian Psychological Congress*. Beijing: Peking University Press, 1993. 156~159
- [7] 时勘. 心理模拟教学简介. *心理学动态*, 1991, 1: 87~91
- [8] 时勘, 李超平. 领导者胜任特征评价的理论与方法. *人力资源开发*, 2001, 5: 33~35
- [9] 时雨, 仲理峰, 时勘. 团体焦点访谈方法. *中国人力资源开发*, 2003, 1: 37~40
- [10] 时勘, 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
- [11] 仲理峰, 时勘. 家族企业高层管理者胜任特征模型的评价研究. *心理学报*, 2004, 36(1): 110~115
- [12] Farh J L, Cheng B S. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organization. In Li JT, Tsui A S, Weldon W. *Management and Organization in the Chinese context*. ST.Martin's Press, INC, 2000
- [13] 李文东, 时勘. 工作分析研究的新趋势. *心理科学进展*, 2006, 14(3): 418~425
- [14] 李文东, 时勘, 吴红岩, 贾娟, 杨敏. 任职者任务绩效水平对其工作分析评价结果的影响. *心理学报*, 2006, 38(3): 428~435
- [15] 梁建春, 时勘. 组织的核心胜任特征理论及其人力资源管理. *重庆大学学报(社会科学版)*, 2005, 11(4): 127~129
- [16] Bass B M, Avolio B J. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996
- [17] 徐长江, 时勘. 变革型领导与交易型领导的权变分析. *心理科学进展*, 2005, 13(5): 672~678
- [18] 李超平, 时勘. 变革型领导与领导有效性之间关系的研究. *心理科学*, 2003, 26(1): 115~117
- [19] 李超平, 时勘. 变革型领导的结构与测量. *心理学报*, 2005, 37(6): 803~811
- [20] 李超平, 孟慧, 时勘. 变革型领导对组织公民行为的影响. *心理科学*, 2006, 29(1): 175~177
- [21] 李超平, 李晓轩, 时勘, 陈雪峰. 授权的测量及其与员工工作态度的关系. *心理学报*, 2006, 38(1): 99~106
- [22] 李超平, 田宝, 时勘. 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用. *心理学报*, 2006, 38(2): 297~307
- [23] Shi K, Lu J F, Fan H X, Jia J M, Song Z L, Li W D, Gao J, Chen X F, Hu W P. The Rationality of 17 Cities' Public Perception of SARS and Predictive Model of Psychological Behaviors. *Chinese Science Bulletin*, 2003, 48(13):

- 1297~1303
- [24] Wang P, Lawler J, Walumbwa F O, Shi K. Work-family conflict and job withdrawal intentions: the moderating effect of cultural differences. *International Journal of Stress Management*, 2004, 11: 392~412.
- [25] Walumbwa F O, Wang P, Lawler J, Shi K. The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77: 515~530
- [26] Walumbwa F O, Lawler J, Avolio B J, Wang P, Shi K. Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self-efficacy across culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, 11(3): 2 Walumbwa F O 16
- [27] 时雨, 张宏云, 范红霞, 时勤. 360 度反馈评价结构与方法的研究. *科研管理*, 2002, 23(5): 124~129
- [28] 王永丽, 时勤. 上级反馈对员工行为的影响. *心理学报*, 2003, 35(2): 255~260
- [29] 王永丽, 时勤, 黄旭. 个人主义与集体主义结构的验证性研究. *心理科学*, 2003, 26(6): 996~999
- [30] Vliert E D, Sanders K, Shi K, Wang Y L, Huang X. Interpretation and effects of supervisory feedback in China and The Netherlands, Gedrag & Organisatie 2003, 16(2): 125~139
- [31] Vliert E D, Sanders K, Shi K, Wang Y L, Huang X. Chinese and Dutch interpretations of supervisory feedback. *Journal of Cross_Cultural Psychology*, 2004, 35(4): 417~435
- [32] 时勤. 合作团队是怎么演化而来的. 载: 人类危机时代的 25 个难题. 瞭望东方周刊, 2005, 43: 38
- [33] 时勤, 胡志强, 张宏云. 小组工作 (GW) 及其作用. *中国人力资源开发*, 2004, 1: 39~41
- [34] Tjosvold D, 陈国权, 刘春红. 团队组织模型: 构建中国企业高效团队. 上海远东出版社, 2003
- [35] 陆佳芳, 时勤. 影响团队学习的人际因素研究. *管理学报*, 2004, 1(3): 316~319
- [36] 李晓轩, 时勤, 石兵. 中国科学院法定代表人年薪制的实践与思考. *科研管理*, 2001, 22(6): 97~101
- [37] 时勤, 高利苹. 提高学校改革中领导效能的心理思考. *教育管理研究*, 2005, 5: 48~52

Human Resource Development Based on Competency Model

Shi Kan

(Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

Abstract: Research into Human Research Development and Management based on Competency Model has been momentum in last forty years in Organizational Behavior and Human Resource Management research. The author summarized the main research conducted by his work team since 1980s, about Competency constructing in different industry, and the leadership behavior related to it based on Chinese transition economy background and special cultural background. Also, since Competency Model is one of most popular practice in Human Resource Development, the author introduced the application of Competency Model in Chinese Human Resource Development and Management System practices. The suggestion for further research was discussed.

Key words: competence, Competency Model, BEI, transformational management, Human Resource Development.