

对中央国家机关人事干部胜任力的实证分析

赵 耀

(首都经济贸易大学 劳动经济学院, 北京 100026)

摘 要: 中央国家机关人事干部胜任力要素构成是与国家最高职能部门性质紧密相连的; 也是与机关人事工作的特点紧密相连的; 更是与时代变革和发展紧密相连的。为此, 我们专门设计了当前中央国家机关人事干部胜任力模型。并通过调查统计, 对构成要素的需要程度和人事干部的实际具备程度进行了实证分析。

关键词: 胜任力; 要素构成; 人事干部; 中央国家机关

中图分类号: F241 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000- 4149 (2005) 06- 0044- 06

The Empirical Analysis on the Competency of Personnel Officials in the Central Government Departments

ZHAO Yao

(School of Labor Economics, Capital university of Economic and Business, Beijing 100026)

Abstract: The competency model of the central government department are connected with not only the job of national senior functional department, but also the job characteristics of the government personnel department, as well as our reform and development in China. Based on a survey data, we designed the competency model of the central government department personnel officials, and studied the degree of urgency of the components and their practical possess.

Keywords: competency; competency model; personnel officials; the central government department

前不久, 我和我的学生对正在中央国家机关从事人事工作的工作人员, 展开了所需胜任力的状况调查。采取了随机抽样调查的方式, 发放问卷 120 份, 收回有效问卷 98 份, 有效回收率为 81. 67%。

一、被调查的人事干部基本情况分析

(一) 采样涉及的单位较多但样本量分布不均匀

调查了中共中央系统 (22 人, 占 22. 4%)、全国人大和全国政协 (4 人, 占 4. 1%)、国务院部委 (39 人, 占 39. 8%)、最高人民法院和最高人民检察院 (3 人, 占 3. 1%)、民主党派、全国

收稿日期: 2005- 06- 01

作者简介: 赵 耀 (1962-), 女, 山西人, 首都经贸大学副教授, 博士研究生。主要研究方向为人力资源管理、劳动经济学。

工商联（14 人，占 14.3%）以及一些群众团体（16 人，占 16.3%），共计 98 位在这些机关从事人事工作的人员。

（二）调查样本的职务广泛但普通公务员居多

在随机抽取的样本中，从科员到局长都有，但是，由于职务越高，工作越繁忙，越难以抽出时间接受调查，所以，调查的结果是普通公务员成为被调查的主体。具体分布情况见表 1。

表 1 调查样本职务分布表

职务类别	主任科员或以下	(助理)调研员	(副)处长	(助理)巡视员	(副)局长	未填	总计
人数 (人)	52	8	33	1	2	2	98
比例 (%)	53.1	8.2	33.7	1.0	2.0	2.0	100

（三）调查样本的性别中男性多于女性

从性别构成看，调查样本中男性 62 人，占 63.3%；女性 33 人，占 33.7%（其余 3 人未填性别）。可见，男性比例远远大于女性，这也符合目前中央国家机关公务员的实际性别比例。

（四）调查样本处于所有的年龄段但年轻型比重高

从年龄构成看，调查样本中 35 岁以下公务员较多，占被调查对象的 53.1%。50 岁以上公务员较少，占总数的 5.1%。其他年龄段的分布较为均匀。具体情况见表 2。

表 2 调查样本年龄分布表

年龄 (岁)	20~ 30	31~ 35	36~ 40	41~ 45	46~ 50	51~ 60	总计
人数 (人)	39	13	16	13	12	5	98
比例 (%)	39.8	13.3	16.3	13.3	12.2	5.1	100

（五）调查样本从事人事工作的年限分布广泛且大多年限较长

调查对象很多都是多年从事人事工作的“老人事”了，其中，51.1%的人事工作者已经在这个职业上工作了 6 年以上。特别是还有 27.6% 的人已经工作了 10 年以上（见表 3）。这为我们准确地了解他们的胜任力状况奠定了良好的基础。

表 3 调查样本工作年限分布表

工作年限	1 年以下	1~ 2 年	3~ 5 年	6~ 10 年	10 年以上	总计
人数 (人)	10	12	26	23	27	98
比例 (%)	10.2	12.2	26.5	23.5	27.6	100

（六）调查样本的学历较高

从学历分布上看，调查样本学历层次较高。其中，大学本科以上的学历占被调查对象的 84.6%。它间接反映出中央国家机关对于干部素质上的明确要求。具体分布情况见表 4。

表 4 调查样本学历分布表

学历	大专以下	大专	大学本科	硕士研究生	博士研究生	总计
人数 (人)	1	14	66	15	2	98
比例 (%)	1.0	14.3	67.3	15.3	2.0	100

二、对人事干部胜任力状况调查的说明

（一）胜任力模型的形成

根据对中央国家机关人事工作职位的分析和研究，我们分别从思想政治素质、机关人事工作特点和知识经济时代对公务员的能力要求三方面出发，在借鉴变革学公司的胜任力类型表，以及朱牧构建的我国企业人力资源管理专业人员胜任力因素构成的基础上，形成了中央国家机关人事

干部胜任力构成假设。

为了防止个人因素对研究结果的信度和效度产生负面影响，我们随后分别与 10 位人力资源管理专业领域的专家、人力资源管理专业高年级研究生以及多年在中央国家机关从事人事工作的局处级领导干部进行了访谈，广泛征求并听取了他们对因素构成假设的意见、建议。在此基础上，对假设的胜任力维度和因素进行了一定程度的调整，最终确定了中央国家机关人事干部胜任力模型（见表 5），并以此设计了四级李克量表形式的调查问卷。

表 5 中央国家机关人事干部胜任力模型表

维度	要素
完成任务能力	主动性、有恒性、灵活性、原则性、创新能力、识人能力
机关业务能力	政治信念和党性修养、人事政策把握能力、人事管理工作的实践经验、一般管理知识和机关业务知识、计算机应用技能、法制观念
人际交往能力	团队合作能力、服务意识、对组织认识能力、沟通的能力、解决冲突的能力
个人素质能力	正直诚信、决策能力、表达能力、应变能力、学习研究能力、情绪控制能力、自我认知能力、开拓进取能力
管理能力	计划能力、组织能力、激励能力、授权能力、影响力

(二) 胜任力模型的信度与效度分析

1. 信度分析

为了保证调查结果的可靠和准确，我们对调查结果进行了信度分析。具体采用了克朗巴哈 α 信度系数法对其信度进行了估计。通过对 5 个维度的信度进行测量，其结果如下（见表 6）：

表 6 五维度信度系数表

维度名称	信度系数	对信度高低程度的评价
完成任务能力	0. 3060	较低
机关业务能力	0. 6	较高
人际交往能力	0. 6611	较高
个人素质能力	0. 7484	较高
管理能力	0. 6863	较高

2. 效度分析

我们分别对问卷的鉴别度和难易度进行了测算，以此判定其效度的高低。应用 SPSS 统计软件，我们分别计算出了 5 个维度中共 30 个要素的鉴别度，根据分析结果，我们发现调查问卷的鉴别度非常高，每个维度和它所组成的要素之间都显示出两个星号，其相关系数均在 0. 05 之下。但是，依据 $(PH+ PL) / 2m$ 公式对其难易度进行测算，发现系数在 0. 5 之下，说明被调查对象有根据自己的理解把握 5 个维度和其 30 个要素含义的可能性，尽管客观上对效度产生了不利的影响，但综合考虑本次调查的鉴别度和难易度，调查效度还是较高的，其调查的结果具备一定的真实性和可靠性。

三、中央国家机关人事干部胜任力状况分析

(一) 对胜任力要素需要程度和自我评价的对比分析

调查中，首先请被调查对象就中央国家机关人事干部 5 项胜任力维度和 30 个要素的需要程度，进行不需要、一般需要、比较需要和非常需要的四级评价，分别计为 1 分、2 分、3 分、4 分。随后，再依此对照自己的实际情况进行自我评价。评价等级分为较差、一般、较好、非常好四级，分别计为 1 分、2 分、3 分、4 分。通过对比分析，主要特点表现如下：

1. 看重人际交往能力

在调查中，我们发现，中央机关的人事干部在诸项维度中，非常强调人际交往能力的必要

性。他们从 30 个要素当中评价出最需要的 10 个要素，其中有 4 个是属于人际交往能力维度的。在所属维度中，人际交往能力排在了第一位，其后依次是机关业务能力、完成任务能力、个人素质能力和管理能力。具体情况见表 7。

表 7 中央国家机关人事干部胜任力要素需要程度顺序表

要素内容	需要程度均值	顺序号	所属维度名称
人事政策把握能力	3. 622	1	机关业务能力
正直诚信	3. 608	2	个人素质能力
原则性	3. 556	3	完成任务能力
识人能力	3. 515	4	完成任务能力
政治信念和党性修养	3. 371	5	机关业务能力
沟通能力	3. 333	6	人际交往能力
团队合作能力	3. 322	7	人际交往能力
组织能力	3. 312	8	管理能力
服务意识	3. 278	9	人际交往能力
解决冲突的能力	3. 252	10	人际交往能力

此外，在要求被调查对象进行 30 个要素的自我评价时，统计结果表明，均值较高的前 10 个要素中，有 4 个是属于人际交往能力这一维度的。特别是团队合作能力和服务意识两个要素，需要程度和自我评价非常一致。可见，中央机关人事干部很看重在平时的工作中，对属于这一维度的要素的修养。具体情况见表 8。

表 8 中央国家机关人事干部胜任力要素自我评价顺序表

要素内容	自我评价均值	顺序号	所属维度名称
正直诚信	3. 520	1	个人素质能力
团队合作能力	3. 364	2	人际交往能力
服务意识	3. 329	3	人际交往能力
政治信念和党性修养	3. 237	4	机关业务能力
原则性	3. 206	5	完成任务能力
主动性	3. 134	6	完成任务能力
法制观念	3. 051	7	机关业务能力
对组织认识能力	2. 968	8	人际交往能力
计划能力	2. 968	9	管理能力
沟通能力	2. 958	10	人际交往能力

2. 重视正直诚信的个性品质

从表 7 中可以发现，正直诚信的需要程度在 30 个要素中排在第二位，仅次于人事政策把握能力。在自我评价中，正直诚信在 30 个要素中排在第一位，而且在分类统计中，各个类别的人员基本上都把自己的正直诚信品质排在第一位，出现了高度的一致性。这说明在胜任力要素模型中，正直诚信是非常重要的，得到了人事干部的公认。而且目前中央国家机关人事干部也都非常重视对正直诚信品质的培养，都自我评价具有较高的正直诚信品质。

3. 更关注原则性而不是灵活性

问卷调查结果显示，在中央国家机关人事干部胜任力模型中，原则性的需要程度排在第 3 位；而灵活性的需要程度排在第 28 位，差距很大。在自我评价中，原则性排在第 5 位；而灵活性则排在第 18 位，也具有较大的差距（见表 9）。可见，对于中央国家机关人事干部，原则性的需要程度和自我评价均高于灵活性，这和中央国家机关的单位性质和人事干部的业务特点是相符合的。

4. 人事政策把握能力明显不足

在问卷统计结果中，人事政策把握能力的需要程度排在 30 个因素中第 1 位，人事干部普遍认为这一能力是接近“非常需要”的。但在对自我评价中，排在了第 11 位，只是接近“较好”

这一等级（见表 9）。显然，主观认知和实际表现存在很大的差距。

5. 识人能力存在相当差距

问卷统计结果表明，识人能力的需要程度排在 30 个因素的第 4 位。但在自我评价中，排在了第 20 位，可见，识人能力是人事干部非常重要的胜任力，但是，调查结果显示，目前中央国家机关人事干部这一能力普遍自我感觉并不高（见表 9）。

6. 解决冲突能力亟待进一步提高

调查结果显示，解决冲突能力的需要程度排在了第 10 位，但在自我评价中，排在了第 25 位，具有较明显的差距（见表 9）。

表 9 胜任力需要程度与自我评价比较表

胜任力需要程度排序	顺序号	需要程度均值	胜任力自我评价排序	顺序号	自我评价均值
人事政策把握能力	1	3.622	正直诚信	1	3.520
正直诚信	2	3.608	团队合作能力	2	3.364
原则性	3	3.556	服务意识	3	3.329
识人能力	4	3.515	政治信念和党性修养	4	3.237
政治信念和党性修养	5	3.371	原则性	5	3.206
沟通能力	6	3.333	主动性	6	3.134
团队合作能力	7	3.322	法制观念	7	3.051
组织能力	8	3.312	对组织认识能力	8	2.968
服务意识	9	3.278	计划能力	9	2.965
解决冲突能力	10	3.252	沟通能力	10	2.958
计划能力	11	3.200	人事政策把握能力	11	2.948
情绪控制能力	12	3.145	自我认知能力	12	2.927
表达能力	13	3.072	组织能力	13	2.927
决策能力	14	3.072	有恒性	14	2.885
实践经验	15	3.062	学习研究能力	15	2.833
学习研究能力	16	3.062	管理和业务知识	16	2.810
激励能力	17	3.031	表达能力	17	2.770
创新能力	18	3.010	灵活性	18	2.760
法制观念	19	3.010	计算机应用技术	19	2.752
主动性	20	2.969	识人能力	20	2.750
应变能力	21	2.968	情绪控制能力	21	2.750
开拓进取能力	22	2.968	开拓进取能力	22	2.729
自我认知能力	23	2.958	应变能力	23	2.718
对组织认识能力	24	2.947	决策能力	24	2.697
影响力	25	2.905	解决冲突能力	25	2.684
有恒性	26	2.804	实践经验	26	2.625
管理和业务知识	27	2.791	创新能力	27	2.604
灵活性	28	2.739	激励能力	28	2.595
授权能力	29	2.684	影响力	29	2.583
计算机应用技术	30	2.680	授权能力	30	2.431

(二) 对胜任力要素自我评价的差异性分析

1. 工作年限长短与胜任力要素的关系

工作年限长短与干部的胜任力是否存在内在的联系呢？我们选用了工作年限最长和最短的两组数据，进行了 30 个要素的相关检验。统计分析表明，工作 1 年以上和超过 10 年的人事干部在大部分胜任力要素上的自我评价上没有明显的差别。不过，还是有两个要素，即人事政策把握能

力和识人能力在年限上存在明显差异。结论是，工作年限越长，能力就越强（见表 10）。说明中央国家机关人事工作所需这两方面的胜任力，是依赖在工作实践中不断提升和积累的。

表 10 工作年限与胜任力自我评价的差异性表

胜任力要素名称	从事人事工作 1 年以下自我评价均值	从事人事工作 10 年以上自我评价均值	T 检验
人事政策把握能力	2.20	3.26	0.000
识人能力	2.20	3.07	0.003

2. 职务高低与胜任力要素的关系

在被调查者中，担任主任科员及以下的人数和（副）处长人数最多，分别占到了 53.1% 和 33.7%。我们把这两组进行了对比，统计发现，主任科员及以下职务的与担任（副）处长职务的人事干部在对胜任力要素的自我评价上，共有 7 个要素存在明显的差异，经 t 检验，其系数均远远小于 0.05。其中，有恒性和计算机应用技术的均值都是主任科员及以下组明显大于（副）处长组。其余 5 个，即识人能力、人事政策把握能力、人事管理实践经验、授权能力和影响力的均值，都是（副）处长组高于主任科员及以下。显然，比起科员们，（副）处长们在工作中更需要这 5 项胜任力。在 30 个要素中，对于负较大责任、担任较高职务的人事干部来说，以上 5 个要素的胜任力自我评价确实更强一些。

3. 学历高低与胜任力要素的关系

在调查分析中，我们想知道，中央国家机关人事干部的胜任力与学历是否有必然的联系。从调查结果看，拥有大专学历和硕士研究生学历的人事干部比重接近，分别占 14.3% 和 15.3%。因此，我们对二者的自我评价进行了差异性分析。结果表明，在 30 个要素中，两组人士没有大差别，不存在学历与胜任力之间的正相关关系。但是，还是有 5 个胜任力要素间的均值存在明显的差异性（见表 11），而且，这 5 个能力均是大专学历者自我评价明显高于硕士研究生。这一现象至少说明在选拔机关人事干部时，不应该唯学历论，胜任力的高低并不与学历存在明显的正相关关系。

表 11 学历与胜任力要素之间差异性表

胜任力要素名称	大专学历自我评价均值	硕士研究生自我评价均值	t 检验
正直诚信	4	3.43	0.000
组织能力	3.21	2.71	0.019
原则性	3.50	3.07	0.031
主动性	3.29	2.86	0.033
服务意识	3.57	3.07	0.046

（三）影响胜任力的因素分析

通过统计分析，发现目前中央国家机关人事干部对胜任力的自我评价，大多在一般与较好之间，距离非常好还自认为有一定的距离（见表 12）。那么，主要有哪些因素影响了他们胜任力的形成和提高呢？

表 12 当前人事干部对胜任力的自我评价表

胜任程度	非常胜任	较好胜任	一般胜任	不太胜任	很不胜任
人数（人）	9	64	22	0	0
所占比重（%）	9.4	67.4	23.2	0	0

1. 业务学习的机会

在对 97 份有效问卷调查分析中发现，人事干部的业务学习机会较少。有 59（下转第 38 页）

表 2 就业质量评分表

地区（行业、企业）名称:									
序号	评价要素	权重与分值		等级及对应分值					累计分数
		%	分	1	2	3	4	5	
1	工作时间	5	50	50	30	20			
2	劳动报酬	10	100	100	70	40	20	0	
3	工作稳定性	4	40	25	15				
4	职工培训	4	40	25	10				
5	物理环境	10	100	100	60	40	0		
6	安全环境	10	100	100	75	50	20	0	
7	心理环境	4	40	40	25	15			
8	养老保险	5	50	50	40	30	20	10	
9	医疗保险	5	50	50	40	30	20	10	
10	工伤保险	5	50	50	40	30	20	10	
11	失业保险	4	40	40	35	25	15	10	
12	生育保险	4	40	40	35	25	15	10	
13	劳动合同	10	100	100	80	60	40	20	
14	民主管理	5	50	50	35	0			
15	工会组织	6	60	60	45	30	20		
16	平等协商和集体合同	5	50	50	30	0			
17	社会对话	4	40	25	0				
合计		100	1000						

注：用“√”表示所属等级和分值。

参考文献:

[1] 韩淑娟，赵凤敏. 现代企业人力资源管理. 安徽人民出版社，2000： 89.

[责任编辑 崔凤垣]

(上接第 49 页)

人认为自己的业务学习在日常工作时间中只占 20% 以下；有 24 人认为这一比例处于 20% ~ 30% 之间。这两种情况占调查总数的比重高达 85. 5%。可见，有意识地为人事干部进行系统的在职培训，以此提升其胜任力是极其必要和紧迫的。

2. 工作投入的力度

在被调查的对象中，大部分人并没有因为自己的胜任力不十分的突出而产生危机感，一些人并没有打算通过长期努力工作培养该专业的胜任力。例如，有 41. 2% 的调查对象希望调动，他们并没有对干好人事工作抱有长期的打算；还有 33% 的调查对象对是否能够在此岗位长期干下去抱着无所谓的态度。

3. 领导重视的程度

调查发现，被调查对象普遍认为本单位的领导还是比较重视和一般重视人事干部胜任力的提高的，分别占被调查对象总数的 53. 2% 和 26. 6%。此外，还有 11. 7% 的领导被认为是非常重视胜任力提高的，只有 8. 5% 的极少数领导被看作是不太重视的。

[责任编辑 崔凤垣]