

■ 管理学

员工胜任力素质模型构建研究

——以西安烟草员工为例

王塑¹, 王新¹, 李西平¹, 邵芳²

(1. 陕西省烟草公司西安市公司 西安 710000; 2. 西安电子科技大学经济与管理学院 西安 710071)

摘要: 胜任力越来越受到学者和企业实践者的关注, 但是其纷繁的概念和测量严重阻碍了研究的进程。该研究以西安市烟草局员工为例, 在回顾相关理论、文献及企业访谈的基础上构建了员工胜任力的概念模型, 通过探索性因子分析和验证性因子分析, 对员工胜任力评价量表进行信度和效度分析。研究结果表明, 员工胜任力素质由四个维度 30 个题项构成, 并通过一定的函数关系可以较为客观的衡量员工胜任能力。该研究对企业在招聘选拔、培训开发、绩效考核等方面提供了实证依据, 也为未来研究员工胜任力提供了新的思路与方向。

关键词: 员工胜任能力; 量表开发; 德尔菲法; 实证分析

中图分类号: F272.921

文献标识码: A

文章编号: 1008-472X(2014)01-0016-10

收稿日期: 2013-11-01

基金项目: 国家自然科学基金项目(受资助号: 71302111); 国家社会基金项目(受资助号: 10BGL002); 教育部人文社会科学基金项目(受资助号: 13YJC630125); 陕西省社科界 2013 年度重大理论与现实问题研究项目(受资助号: 2013Z028); 西安电子科技大学基本科研业务费资助项目(受资助号: K5051306018); 陕西省烟草公司西安市公司科研项目(XYKJ—2012-03)

作者简介: 王 塑(1971-), 男, 陕西西安人, 陕西省烟草公司西安市公司副局长;

王 新(1977-), 女, 陕西西安人, 陕西省烟草公司西安市公司人事管理员, 经济师。

引言

胜任力是指在工作情景中员工的价值观、动机、个性或者态度、技能和知识等关键特征, 以及组织与市场相关联的独特的智力、过程和产品能力。而胜任力素质模型(Competency Model)就是针对特定职位表现优异要求组合起来的胜任力素质结构。胜任力素质模型是具有层次性结构的模型, 它包括核心胜任素质、胜任素质群层(Competency Sets)和胜任行为指标(Competency Indicators)。

一、相关研究综述及本研究的基础设计

以 1973 年麦克里兰博士在《美国心理学家》杂志上发表的“Testing for Competency Rather Than Intelligence”为开端, 国内外的相关学者及研究组织出于理论研究及实践应用的目的, 对岗位胜任力模型进行了广泛的研究并提出了大量值得思考与借鉴的胜任力模型, 其中, 包括通用类的素质模型, 如作为胜任力模型的理论基础并被咨询公司广泛认可的冰山理论, 其将胜任力分为行为、知识、技能等外显性特征及价值观、个性、内驱力、动力等与工作绩效高度相关的潜在特征^[1]。相似的, 又如洋葱模型^[2], 其将胜任力分为知识、技能等表层且最易于发展的方面及核心人格(如动机、个性等)不易于发现与发展的方面。还包括具有一定针对性且被普遍应用的素质模型, 如 Spencer and Spencer 提出的五个胜任力模型, 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, 其中专业技术人员胜任力素质模型包括了成就欲、影响力、自信、人际洞察力等分为 6 个维度共 10 个题项^[3]; 销售人员的胜任力素质模型包括了客户服务意识、自信、公关、信息寻求、权限意识等分为 5 个维度共 12 个题项; 社区服务人员的胜任力素质模型包括概念性思维、主动性、灵活性、指挥等分为 4 个维度共 15 个题项; 管理人员的胜任力素质模型包括发展他人、指挥、团队领导、概念性思维等分为 5 个维度共 14 个题项;

企业家胜任力素质模型包括成就欲、捕捉机遇、坚持性、信息寻求质量与信誉意识等分为 6 个维度共 14 个题项。如仲理峰、时勘提出的包括权威导向、主动性、捕捉机遇、信息寻求等 11 个题项的我国家族企业高层管理者胜任力素质模型^[4]。又如，王重鸣、陈民科提出的企业中层管理者胜任力素质模型，包括价值倾向、责任意识、权力取向等 6 个题项^[5]，王蒙等对企业中层管理者胜任力素质进行进一步的研究，并建立了包括廉洁自律、责任感、系统思维等 10 个题项的企业中层管理者胜任力素质模型^[6]。

然而，西安烟草局具有自身独特的企业文化及发展战略特点，且模型构建具有特定的应用目的，因此，相关学者及组织的研究虽然具有一定的指导性，却无法贴近本研究的客观实际并给出确切完善的内容支撑。为保证研究的科学性及说服力，在广泛参考相关的理论研究资料的基础上，对西安烟草员工进行了具有代表性的结构性访谈，从访谈总结中发现，以表1为例。且本研究与已有资料有了重大的修改，如表2所示。

表1：BEI访谈胜任力素质提炼举例

工作行为事件（分析和编码）	行为提炼	关键行为
在日常工作中，能够有效的理解上级意图以及一些国家政策方针的取向及内涵，积极主动，富有责任心，具有创造性的完成工作目标，不仅能完成更能够做好工作。 岗位工作所需的基础知识是非常重要的，员工应能熟练完成岗位的日常工作并很好的处理工作中的突发情况，另外，以业务知识为基础，员工还应眼界宽广，具有一定的思维宽度与广度。	⇒在工作中应积极思考，有一定的悟性 ⇒对国家方针政策的敏感性及其内涵的正确把握 ⇒对待工作要有良好的态度 ⇒熟练处理基本的日常工作 ⇒具有一定的应急处理能力，能够适应环境的突然变化 ⇒思维具有一定的综合性，思路开拓	⇒理解力 ⇒政策敏感性 ⇒工作态度 ⇒业务能力 ⇒适应性 ⇒思维开阔

表2：本研究与已有资料不同点比较

序号	差异点	说明
1	具体胜任力素质题项的差异	针对资料中提到的目标导向、重视品质、同理心、权力运用子项在访谈中并未得到比较明确的体现，在访谈中多数员工认为执行力、业务能力、悟性等更为重要（资料未提及）。资料中概括的子项为20个，我们自主研发的题项为30个，这体现为一方面我们的题项设计更为细致全面，另一方面我们的提炼更为贴近西安烟草局当前实际及访谈内容。
2	维度划分的差异	已有资料分为成就动机、权利动机、服务动机、个人管理、团队管理、思维模式6个项目，我们自主研发的胜任力素质分为个人能力、态度精神、思维模式、团队建设4个维度，划分的差异可能是由于概括出的题项本身的不同或划分的视角不同所导致的，但本研究划分的维度是积极参考访谈人员的普遍归类总结，且定量分析中也进一步验证了该划分的科学性合理性。
3	胜任力素质模型落脚点的差异	已有资料中显示其模型构建主要是为员工职业生涯管理服务，而本研究则是为构建具有针对性的培训课程作为落脚点，因此决定了本研究在具体提炼过程中参考了员工期望培训提高的胜任力素质相关内容，且具有一定的针对性。

二、员工岗位胜任力素质调查表的编制与确定

本研究通过文献回顾，结合对烟草局管理者和员工57人次的结构性访谈及与西安电子科技大学两位国内外相关研究教授、三名教师以及6名研究生在开会讨论的基础上，对尚未明确的员工岗位胜任力素质调查表自主开发。对每个来自文献的题项、来自于访谈成果和新开发的题项都作了匿名投票，剔除了

8票以下的题项，其余则保留下来进行预调研。最后西安烟草局员工岗位胜任力素质质量表共包含4个维度35个题目，西安烟草局员工岗位胜任力素质质量表维度及题项来源见表3所示。然后通过问卷预调研，对新修订的量表先后进行探索性因子分析和验证性因子分析，从而检验量表的信度、结构效度、聚合效度、区分效度等方面的指标，以期获得较好的西安烟草局员工岗位胜任力素质质量表。

表3：西安烟草局员工岗位胜任力素质维度量表来源

序号	维度	量表来源	说明
1	市场的敏锐力	文献、访谈、烟草局提供的已有资料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7-10] ，且在访谈中有 66.7 % 提及率
2	客户导向	文献、访谈、烟草局提供的已有资料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7-9,11] ，且在访谈中有 52.6 % 提及率
3	绩效导向	文献、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[11] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可，提及率仅为 21.1 %
4	分析判断能力	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7,9,11] ，且在访谈中有 63.2 % 提及率
5	影响力	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[6-9,11] ，且在访谈中有 50.9 % 提及率
6	人际交往	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7,13,14] ，且在访谈中有 66.7 % 提及率
7	决策能力	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[6,11,13] ，且在访谈中有 56.1 % 提及率
8	责任心	文献、访谈	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[5,6,9] ，且在访谈中有 73.7 % 提及率
9	执行力	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献中被普遍使用 ^[9] ，且在访谈中有 78.9 % 提及率
10	持续学习	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用（学术论文、岗位说明书） ^[7,9,11,13] ，且在访谈中有 49.1 % 提及率
11	团队合作	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7,11,11,14] ，且在访谈中有 63.2 % 提及率
12	沟通表达能力	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[12] ，且在访谈中有 84.2 % 提及率
13	计划能力	文献	该题项在相关文献资料中被普遍使用，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可，提及率仅为 26.3 %
14	大局意识	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[5,6,11,12] ，且在访谈中有 54.4 % 提及率
15	督导能力	文献、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[8,12,13] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可，提及率仅为 36.8 %
16	战略意识	文献、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[12] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可，提及率仅为 28.1 %
17	创新能力	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[14] ，且在访谈中有 54.4 % 提及率
18	条理性	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[11,14] ，且在访谈中有 50.9 % 提及率
19	注重细节	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7,14] ，且在访谈中有 52.6 % 提及率

20	原则性	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7,14] ，且在访谈中有 50.9 % 提及率
21	识人用人	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[9,11] ，且在访谈中有 50.9 % 提及率
22	以人为本	文献	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[9,11] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可,提及率仅为 17.5 %
23	计算机应用能力	文献	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7,11] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可,提及率仅为 21.1 %
24	书面表达能力	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[11,12] ，且在访谈中有 68.4 % 提及率
25	信息搜集	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[8,11] ，且在访谈中有 50.9 % 提及率
26	良好的工作态度	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7-9,11,14] ，且在访谈中有 86.0 % 提及率
27	关系建立能力	文献、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[8,14] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可，提及率仅为 40.4 %
28	主动性	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[8,11,13,14] ，且在访谈中有 63.2 % 提及率
29	独立性	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[14] ，且在访谈中有 50.9 % 提及率
30	品牌意识	文献	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7,11-12] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可，提及率仅为 26.3 %
31	品质意识	文献、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[9,11,14] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可，提及率仅为 17.5 %
32	应急处理能力	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[8,11-13] ，且在访谈中有 50.9 % 提及率
33	亲和力	文献	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[7,9,13] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可，提及率仅为 28.1 %
34	自信心	文献、访谈、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[9,13,14] ，且在访谈中有 52.6 % 提及率
35	压力承受	文献、烟草局提供的已有材料	该题项在相关文献资料中被普遍使用 ^[8,11,13] ，但是在访谈过程中未得到比较普遍的认可，提及率仅为 33.3 %

在个人能力维度方面，最终在精简的原则下，获得了执行力、语言表达能力等9个题项，且这9个题项比较综合全面且具有指向性的反映了员工个人对于岗位工作的能力，并在参考访谈中员工认可的归项及项目小组成员开会讨论的基础上，将这9个题项归为个人能力维度；在态度精神维度方面，最终在精简的原则下，获得了工作态度、自信心等8个题项，且这8个题项比较综合全面且具有指向性的反映了员工个人对待岗位工作的态度，并在参考访谈中员工认可的归项及课题成员开会讨论的基础上，将这8个题项归为态度精神维度；在思维模式维度方面，获得了理解力、思维开阔等4个题项，且这4个题项均比较综合全面且具有指向性的反映了员工日常工作中思考问题的方式方法，并在参考访谈中员工认可的归项及课题小组成员开会讨论基础上，将这4个题项归为思维模式维度；在团队建设维度方面，最终在精简的原则下，获得了领导力、组织策划能力等9个题项，且这9个题项均比较全面综合且具有指向性的反映了员工建立并维持合作团队的凝聚力，促进共同工作目标的实现的能力，并在参考访谈中员工认可的归项及项目小组成员开会讨论基础上，将这9个题项归为团队建设维度，另外，与以往的研究项目不同，

我们不仅进行了文献资料回顾、开会讨论等大量的定性研究，还进行了预调研以及大规模调研，特别是，本研究运用了因子分析等科学的定量分析，进一步验证了团队建设维度的有效性。

三、探索性因子分析

（1）探索性因子分析的样本

探索性因素分析的样本来源于区县局调研得到的结果。西安烟草员工认真积极的参与到问卷调研中，样本实际回收220套，剔除漏答题目过多的问卷后，共得到有效问卷181套，有效率达82%。

（2）探索性因子分析的结果

为判断是否适合对原始数据做因素分析，该部分首先需要做KMO和和Bartlett检验，并且通过使用Varimax旋转方法将不同因子间可能具有的高相关性排除在外。最后使用如下指标选择出合适的测量题项：题项对某一因子的载荷要大于0.5；测量某一因子的所有题项在内容表述上应与其他题项保持一致；题项不会出现对不同因子交叉载荷的问题。

在该样本中，KMO值为0.938和Bartlett球形检验的 χ^2 值为3853，自由度为435，显著性水平小于0.001，说明西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷的原始数据非常适合做因子分析。

按照筛选标准，最后西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷的EFA结果见表4。可以看出，西安烟草局员工岗位胜任力素质分为4个维度，并且各自的题项均归入对应的因子上，每一个题项的因子载荷均超过0.5，且没有交叉载荷的现象，因此，西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷具有良好的构念效度。

表4：西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷的EFA结果

测量指标	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
特征值	6.119	4.835	4.815	4.308
解释度	20.396%	16.115%	16.049%	14.360%
累计解释度	20.396%	36.512%	52.561%	66.921%
个人能力				
信息搜集能力（A16）	.751	.263	.172	.244
分析判断能力（A19）	.707	.306	.228	.150
语言表达能力（A12）	.651	.074	.256	.397
书面表达能力（A13）	.632	.043	.376	.282
执行力（A11）	.623	.368	.217	.341
适应性（A18）	.618	.423	.313	.097
创新能力（A15）	.592	.077	.280	.457
独立性（A17）	.568	.447	.214	.134
业务能力（A14）	.531	.419	.418	.224
态度精神				
工作态度（A21）	.266	.237	.711	.256
自信心（A27）	.206	.224	.688	.335
客户导向（A22）	.356	.044	.669	.352
个人品质（A28）	.149	.332	.665	.099
原则性（A23）	.336	.480	.608	.146
细致谨慎（A24）	.392	.448	.593	.196
学习精神（A25）	.414	.346	.564	.338
事业心（A26）	.407	.421	.479	.366
思维模式				

理解力 (A32)	.240	.712	.311	.228
思维开阔 (A33)	.135	.699	.146	.409
政策敏感性 (A31)	.163	.697	.235	.403
条理性 (A34)	.396	.561	.350	-.002
团队建设				
领导力 (A42)	.126	.160	.260	.796
组织策划能力 (A44)	.390	.335	.213	.715
全局意识 (A45)	.348	.366	.227	.559
沟通协调 (A41)	.505	.293	.231	.556
团队协作 (A43)	.282	.408	.229	.529
公平性 (A46)	.499	.153	.294	.518
关系维持 (A49)	.324	.371	.291	.487
影响力 (A48)	.343	.227	.460	.480
识人用人 (A47)	.382	.245	.384	.471

注：采用 Varimax 旋转方法

四、验证性因子分析

(1) 验证性因子分析的样本

为了检验量表的聚合效度和区分效度再次进行了大范围企业样本采集。在正式采样调研中，共发放问卷200套，实际回收169套，回收率85%。经过样本检验得到有效问卷152套，有效率为76%。具体的部分为：中高层17人，占比11%；客户经理18人，占比12%，基层10人，占比7%，普通员工104人，占比70%。男性78人，占比51%；女性74人，占比49%。

(2) 验证性因子分析的结果

为检验量表的聚合和区分效度，根据 Anderson 和 Gerbing^[15]推荐的方法，采用结构方程模型对西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷进行验证性因子分析，如图 1 所示，并提出一系列竞争模型进行比较说明量表是否具有较好的聚合和区分效度。

通过表 5 对西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷的确定性因素分析及与竞争模型的比较可以看出，西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷四因子模型与数据拟合效果良好。因此可以认为，西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷四因子量表具有良好的聚合效度。此外，竞争性模型的拟合系数均显著劣于原模型，并且拟合系数也未达到可以接受的标准，说明西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷是由四个显著不同的维度组成，即个人能力、态度精神、思维模式、团队建设四个维度组成的西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷具有良好的区分效度^[16]。

图1：结构方程模型图

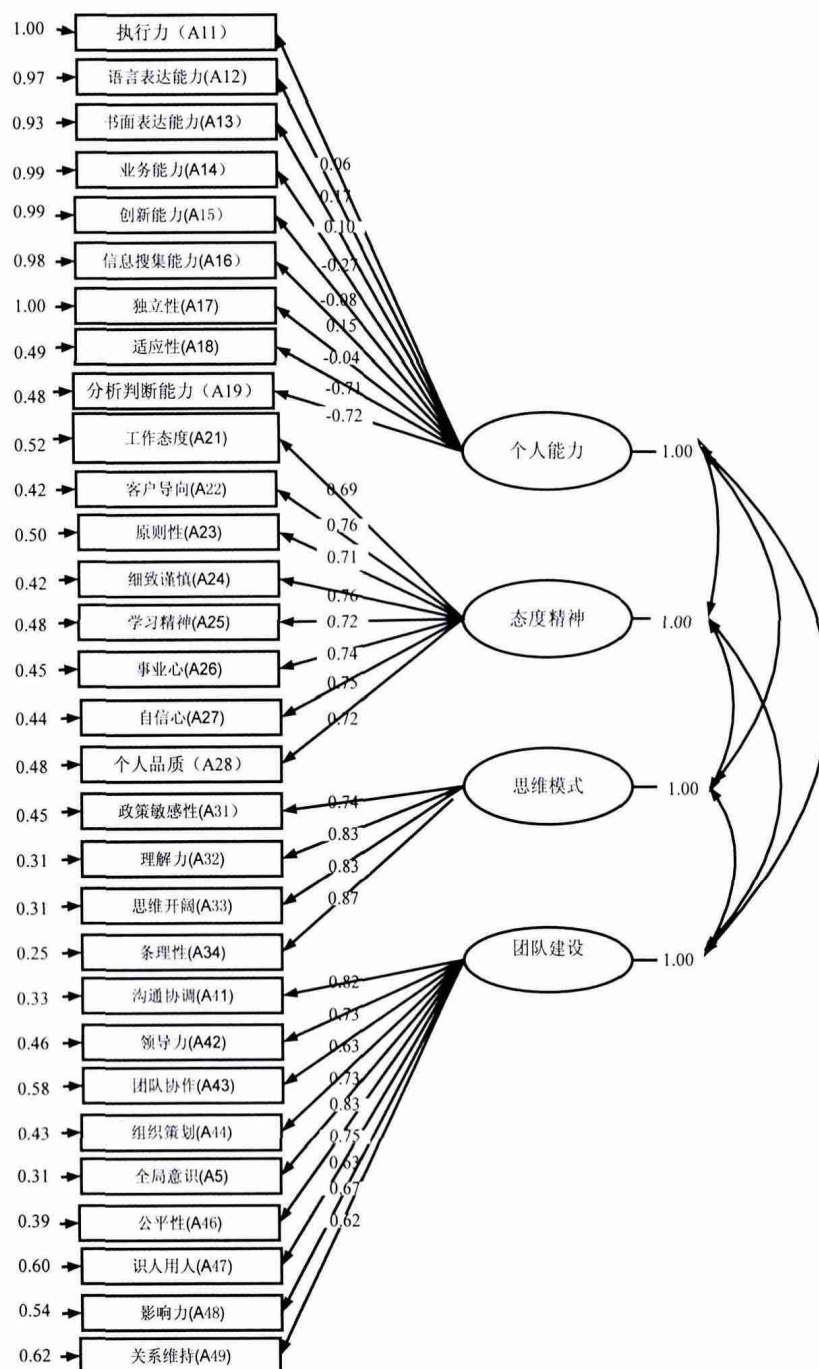


表5：西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷CFA结果及比较

模型	因子描述	卡方	Df	RMSEA	SRMR	CFI	NNFI
四因子模型	个人能力、态度精神、思维模式、团队建设	1056.01	399	0.098	0.079	0.94	0.94
竞争模型 1	思维模式、团队建设、合并因子（个人能力、态度精神）	1060.96	402	0.10	0.080	0.93	0.92
竞争模型 2	个人能力、团队建设、合并因子（态度精神、思维模式）	1087.52	402	0.13	0.080	0.94	0.93
竞争模型 3	个人能力、态度精神、合并因子（思维模式、团队建设）	1067.31	402	0.14	0.080	0.94	0.92

竞争模型 4	态度精神、思维模式、合并因子 (个人能力、团队建设)	1101.25	402	0.15	0.081	0.93	0.91
竞争模型 5	个人能力、思维模式、合并因子 (态度精神、团队建设)	1090.54	402	0.13	0.083	0.94	0.92
竞争模型 6	态度精神、团队建设、合并因子 (个人能力、思维模式)	1114.87	402	0.13	0.081	0.92	0.90
竞争模型 7	团队建设、合并因子(个人能力、 态度精神、思维模式)	1091.23	404	0.11	0.081	0.93	0.92
竞争模型 8	思维模式、合并因子(个人能力、 态度精神、团队建设)	1123.78	404	0.15	0.087	0.92	0.90
竞争模型 9	态度精神、合并因子(个人能力、 思维模式、团队建设)	1139.23	404	0.15	0.092	0.92	0.91
竞争模型 10	个人能力、合并因子(态度精神、 思维模式、团队建设)	1099.91	404	0.14	0.085	0.93	0.92
竞争模型 11	合并因子(个人能力、态度精神、 思维模式、团队建设)	1291.32	405	0.15	0.089	0.91	0.90

五、信度分析与因子分析

为检验问卷的可靠性，保证所要测量变量的稳定性，我们使用标准化 Cronbach’s α 来反映西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷 4 个维度测量的稳定水平，具体结果见表 6 所示。其中标准化 Cronbach’s α 以及折半信度系数均大于 0.8 水平^[17]，说明量表测量具有很好的稳定性。

表6：西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷的信度分析

信度参数	西安烟草局员工岗位胜任力素质			
	个人能力	态度精神	思维模式	团队建设
Cronbach’s α 值	.914	.925	.850	.914
Cronbach’s α 值	.971			

就本研究而言，是针对构念因子之间的相关性而提出的，故进行因子相关分析是十分必要的。本研究中共包含四个变量，各变量之间的相关系数见表 7 所示。个人能力、态度精神、思维模式、团队建设四个维度之间高度相关（ r 均在 0.558-0.673 之间， p 均小于 0.01），再一次形成了证据支持。

表7：西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷因子相关系数表

测量方式	变量	SD	个人能力	态度精神	思维模式	团队建设
烟草局员工 岗位胜任力 素质	个人能力	0.96	1.00			
	态度精神	1.05	.671**	1.00		
	思维模式	0.93	.731**	.638**	1.00	
	团队建设	0.94	.558**	.673**	.640**	1.00

注：** $p<0.01$ ；* $p<0.05$

综上分析，通过上述定性和定量方法的验证，西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷具有较高的构念效度、聚合效度、区分效度以及测量上的可靠性和相关性，检验结果见表8所示。两个假设均得到探索性因子分析、验证性因子分析、可靠性分析和因子相关分析四重证据的支持。

表8：检验结果汇总

问卷	EFA 检验	CFA 检验	可靠性分析	因子分析	研究结论
西安烟草局员工岗位胜任力素质问卷	支持	支持	支持	支持	成立

六、德尔菲法确定四个维度的权重

本部分采用德尔菲法，经过三轮匿名征询和意见反馈，汇总评分表得到综合评价结果。本研究对专家的评分结果转化为权重表示，即得到 9 个专家小组成员在第三次评分后，专家小组的成员能够形成较为统一的意见，依据德尔菲法的原则及要求，无需再进行第四次的独立评分，最终将第三次的评分结果作为各个维度的综合权重，即专家小组给出的个人能力维度、态度精神维度、思维模式维度及团队建设维度的权重值，如表 9 所示。

表9：专家小组各维度权重汇总

专家编号	第一次评分				第二次评分				第三次评分			
	个人能力维度	态度精神维度	思维模式维度	团队建设维度	个人能力维度	态度精神维度	思维模式维度	团队建设维度	个人能力维度	态度精神维度	思维模式维度	团队建设维度
1	0.281437	0.233533	0.209581	0.275449	0.267857	0.238095	0.220238	0.27381	0.257485	0.251497	0.233533	0.257485
2	0.230769	0.254438	0.266272	0.248521	0.253086	0.246914	0.240741	0.259259	0.254545	0.248485	0.248485	0.248485
3	0.242424	0.236364	0.272727	0.248485	0.253086	0.246914	0.246914	0.253086	0.25	0.25	0.243902	0.256098
4	0.246988	0.259036	0.253012	0.240964	0.254658	0.254658	0.248447	0.242236	0.253012	0.246988	0.246988	0.253012
5	0.2625	0.24375	0.2375	0.25625	0.259259	0.246914	0.240741	0.253086	0.252941	0.247059	0.247059	0.252941
6	0.261628	0.25	0.232558	0.255814	0.260355	0.248521	0.236686	0.254438	0.25731	0.251462	0.239766	0.251462
7	0.240741	0.259259	0.253086	0.246914	0.248447	0.254658	0.242236	0.254658	0.256098	0.25	0.237805	0.256098
8	0.243902	0.256098	0.262195	0.237805	0.25	0.25	0.256098	0.243902	0.252941	0.247059	0.252941	0.247059
9	0.254902	0.248366	0.235294	0.261438	0.251572	0.251572	0.238994	0.257862	0.254658	0.248447	0.242236	0.254658
平均值	0.252	0.249	0.247	0.252	0.255	0.249	0.241	0.255	0.254	0.249	0.244	0.253

说明：①权重值的计算以专家对该维度评分与该专家对 4 各维度评分之和的比值得到，如专家 1 就个人能力维度的权重由个人能力维度评分/（个人能力维度评分+态度精神维度评分+思维模式维度评分+团队建设维度评分）获得；②最终的平均值为核算方便，采用四舍五入保留小数点后三位得到，是大约的计值。

七、西安烟草局员工胜任力素质最终模型

根据以上通过专家小组成员得出的个人能力、态度精神、思维模式及团队建设四个维度的权重，通过对员工各个维度的胜任力得分结合其权重进行线性加权，构建出西安烟草员工胜任力素质模型，如式 1 所示，借此得出员工最终的胜任力得分，为进一步制定并选择具有针对性的培训课程提供指导。

$$Y=0.254X_1+0.249X_2+0.244X_3+0.253X_4 \quad (1)$$

其中， X_1 为个人能力维度得分， X_2 为态度精神维度得分， X_3 为思维模式维度得分， X_4 为团队建设维度得分，其中 a_{ij} 为各题项在各维度中所占权重，故有如下表述：

$$X_1=0.03X_{11}+0.07X_{12}+0.12X_{13}+0.04X_{14}+0.03X_{15}+0.07X_{16}+0.02X_{17}+0.31X_{18}+0.31X_{19}$$

$$X_2=0.12X_{21}+0.13X_{22}+0.12X_{23}+0.13X_{24}+0.12X_{25}+0.13X_{26}+0.13X_{27}+0.12X_{28}$$

$$X_3=0.23X_{31}+0.25X_{32}+0.25X_{33}+0.27X_{34}$$

$$X_4=0.13X_{41}+0.11X_{42}+0.10X_{43}+0.11X_{44}+0.13X_{45}+0.12X_{46}+0.10X_{47}+0.10X_{48}+0.10X_{49}$$

[参考文献]

- [1] 吴能全,许峰.胜任能力模型设计与应用[M].广州:广东经济出版社,2006:24.
- [2] 黄勋敬.赢在胜任力——基于胜任力的新型人力资源管理体系[M].北京:北京邮电大学出版社,2007:12.
- [3] SPENCER L M,SPENCER S M.Competence at Work.Models for Superior Performance[M].New York:John Wiley & Sons Inc,1993:222-226.
- [4] 仲理峰,时勘.家族企业高层管理者胜任特征模型[J].心理学报,2004,36(1):110-115.
- [5] 王重鸣,陈民科.管理胜任力特征分析结构方程模型检验[J].心理科学,2002(5):513-516.
- [6] 王蒙,陶瑞,李静澎.企业中层管理者胜任力模型构建与应用——以新疆移动为例[J].科技管理研究,2013,26(2):102-108.
- [7] 黄勋敬.商业银行行长胜任力测评量表的编制及应用研究[J].金融论坛,2009(5):38-44.
- [8] 肖海婷.中国移动番禺公司胜任力模型构建及 360 度胜任力测评应用[D].广州:中山大学,2008:38-59.
- [9] 吕梅.T 保险公司管理干部胜任素质模型构建及其应用研究[D].济南:山东大学,2009,8:2-121.
- [10] 郑晓明,王明娇.中国企业人力资源专业人员胜任力模型研究[M].北京:电子工业出版社,2010:69.
- [11] 司文.JS 公司岗位胜任力模型构建研究[D].重庆:重庆大学,2006:13-43.
- [12] 蒋骥.某石油公司管理岗位员工胜任力素质模型研究与构建[D].北京:首都经济贸易大学,2010:5-74.
- [13] 杨端祥.宁波市政建设集团项目经理胜任力素质模型构建研究[D].济南:山东大学,2010:5-21.
- [14] 国际人力资源管理研究院编委会.人力资源经理胜任素质模型[M].北京:机械工业出版社,2005:45.
- [15] ANDERSON J C,GERBING D W.Structural equation modeling in practice: A review and recommended 2-step approach[J].Psychological Bulletin,1988,103(3):411-423.
- [16] FORNELL C,LARCKER D F.Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error[J].Journal of Marketing Research,1981,18(1):39-50.
- [17] TSUI AS,ZHANG Z X,WANG H,et al.Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture[J].Leadership Quarterly,2006,17(2):113-137.

The Empirical Study on a New Competency Model——Take the employees of Xi'an Yanco for Example

WANG SU¹, WANG XIN¹, LI XIPING¹, SHAO FANG²

(1. Shaanxi National Tobacco Corp Xi'an branch, Xi'an,710000,China; 2. School of Economics and Management, Xidian University, Xi'an,710071,China)

Abstract: An increasing deal of attention to competency model is paid by practitioners and scholars, and it has obtained a wealth of theoretical results. But the chaotic concept and measure instrument severely hinder the advancement of research on competency model which also faces some theoretical and practical challenges. On the one hand, the content and structure of competency model need to be studied. On the other hand, this study redefines conceptualization and operationalization of competency model. Then based on the foreign measure instrument of competency model, a native instrument is conceived. Using exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis, reliability and validity of the instrument are tested empirically. This research finds that thirty items of four dimensions are included in competency model instrument. This research not only provides empirical basis for multidimensions and measures, but also provides a new thinking and direction of competency model in the future.

Key words: Competency model; Scale development; Delphi method; Empirical analysis

本文推荐专家：

杜跃平，西安电子科技大学经济与管理学院，教授，研究方向：企业创新管理研究、人力资源管理研究。

赵景峰，西北大学经济管理学院，教授，研究方向：企业理论与公司治理研究、公司管理的国际比较研究。