



# 高校辅导员胜任力特征研究

——以北京高校为例

靳 娟,方国阳,杨晶晶,刘可悦

(北京邮电大学 经济管理学院,北京 100876)

**摘要:**在以往有关高校辅导员胜任力研究成果的基础上,依据其工作特点,结合行为事件访谈法和问卷调查法,采用因子分析方法,构建了知识技能维度、社会角色和自我认知维度、个性与态度维度、动机维度之上的的高校辅导员胜任力洋葱模型,以期为高校辅导员的选拔、配置、培养和绩效提升提供科学的依据。

**关键词:**高校辅导员;胜任力特征;行为事件;洋葱模型

中图分类号: G715

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2014) 04-0112-05

大力发展教育事业,是全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化、实现中华民族伟大复兴的必由之路。大学生掌握最先进的知识,拥有勇于创新的精神,是民族未来发展的希望,所以,如何有效地进行大学生的教育管理工作,培养优秀的社会责任承担者,与中华民族的前途命运息息相关。大学生教育管理工作的一项重要内容是大学生的思想政治教育,而辅导员是该项工作顺利开展的主导者。

当代的大学生普遍都是90后新生代,他们自身的个性特点与70后、80后的大学生有很大差异,他们更自我、独立、寻求思想上的独特性和兴趣志向的多样性,这对于辅导员的业务知识和工作能力提出了很大的挑战。本文在以往有关辅导员胜任力研究成果的基础上,结合行为事件访谈法和问卷调查法,采用因子分析方法,提出了新时期高校辅导员胜任力特征模型,以期为高校辅导员的选拔、配置、培养和绩效提升提供科学的依据,使高校辅导员的工作更加专业化、制度化和科学化。

## 一、文献回顾

### (一)胜任力的内涵

1973年,美国哈佛大学教授McClelland率先发表了一篇题为“测量胜任力而不是智力”(“Testing for Competence rather than for ‘Intelligence’)”的文章。这篇文章标志着胜任力理论研究和应用的开端。文中指出:传统的智力测验和学术测验等都不能预测复杂工作和高层职位工作绩效或者生活中的成功,而且还常常存在对少数民族、妇女和社会地位低下的人的偏见和歧视,因此他提出“胜任力”这个概念来克服上述缺陷。

胜任力是指特质、动机、自我概念、社会角色、态度、价值观、知识、技能等能够可靠测量并可以把高绩效员工与一般绩效员工区分开来的任何个体特征。它具有如下特征:

1. 胜任力与员工所在工作岗位的要求紧密联系,也就是说它在很大程度上会受到工作环境、工作

收稿日期:2014-05-19

基金项目:北京邮电大学2014年大学生创新项目(项目编号:X-201310013079)。

作者简介:靳娟(1968-),女,河南洛阳人,北京邮电大学经济管理学院副教授,研究方向:组织行为学、跨文化管理。

条件以及岗位特征的影响。在某一工作岗位上非常重要的知识技能,在另外一个工作岗位上可能会成为制约其发展的阻碍因素。

2. 胜任力与员工的工作绩效有密切的关系,或者从某种角度来看,它可以预测员工未来的工作绩效。

3. 运用胜任力这一概念能够将组织中的绩效优秀者与绩效一般者加以区分。换句话说,优秀员工与一般员工在胜任力上会表现出显著性的差异,组织可以将胜任力因素作为员工的招聘、考评以及提升的主要依据之一。

### (二) 胜任力模型

胜任力模型(Competency Model)是指担任某一特定的角色需要具备胜任特征的总和,它是针对特定职位由表现优异者的一系列特征组合起来的。

在这些模型中,比较形象、直观并且具有里程碑意义的模型当属 Spencer 提出的冰山模型。该模型把胜任力分为外显的胜任力和内隐的胜任力,由低到高分:动机、特质、自我概念、知识和技能五个层次。

“洋葱模型”由美国学者 Boyatzis 提出,他把胜任要素由内到外概括为类似洋葱层层包裹的结构,这些核心要素主要包括:动机、个性、自我形象与价值观、社会角色、态度、知识及技能。其中动机位于最核心的位置,其余要素依次由内向外展开。

在冰山模型的基础上,国内学者经过长期的探索,提出了一些更具可操作性的创新模型,具有代表性的是何志工等提出的胜任力梯形模型以及彭剑锋等提出的胜任力金字塔模型。

### (三) 高校辅导员胜任力模型研究现状

杨继平、顾倩(2004年)通过大学辅导员胜任力自陈问卷和大学辅导员胜任力评定问卷,分别对大学辅导员和在校大学生进行测评,将大学辅导员胜任特征分为言语表达能力、应变能力、原则性、心理辅导能力、理解尊重学生程度、职业忠诚感、观察能

力、参与能力、个人魅力、思想道德修养水平、沟通能力、创新能力 12 个维度构成的胜任力模型。

郝英杰(2007年)提出了高校辅导员胜任力 CCR 模型,即能力(Competence)、素质(Capacity)、人格魅力(Respectable)模型。其中,人格魅力处于核心层,素质属于中间层,能力属于外层。

韩英(2008年)提出大学辅导员胜任力结构由 6 个维度构成,即:管理特征、学生意识、个人特征、心理管理、文化认同、政治意见。

陈建文、汪祝华(2009年)提出的大学辅导员胜任特征模型包括 6 个维度 40 个胜任力要素,这 6 个维度分别是:职业态度与品质、专业知识、人际沟通与协调、自我调节、问题解决能力、外倾性。

徐彦红(2009年)在其硕士论文《高校辅导员胜任力模型研究》(2009年)在其硕士论文《高校辅导员胜任力模型研究》中提出,高校辅导员胜任力模型由 5 个维度 43 个胜任力要素构成。这 5 个维度分别是:政治和理论素养、工作品质、辅导学生的能力、人格素养、发展自己和学生的能力。

张放(2010年)构建的高校辅导员胜任力结构包含六个维度:组织管理胜任力、决策管理胜任力、关系管理胜任力、成就管理胜任力、道德品质胜任力和心理品质胜任力。

### (四) 本文研究思路

本文主要通过以下几个步骤构建高校辅导员的胜任力特征模型:

由 McClelland 教授所提出的行为事件访谈(BEI)比较适应于管理研究实际操作的需要,并且 Hay 公司使用此方法的大量成功案例也确定了此方法的有效性,所以本次实证研究也将选择这一方法进行。首先,对北京高校 39 名辅导员进行行为事件访谈,对访谈录音进行编码,提取关键胜任力要素。

其次,根据提炼的胜任力要素设计调查问卷的行为描述题项,并发放 47 份问卷进行初试,对初试结果进行重要度分析,删除无效行为描述题项,并对

表 1 高校辅导员胜任力访谈提纲

访谈目的	访谈问题
此次访谈的目的是	1. 您目前主要工作内容和工作职责是什么?
对高校辅导员胜任	2. 就您目前的工作岗位而言,您认为干好这个岗位需要具备哪些能力?
力特征进行学术研	3. 请您就您在该岗位上处理的比较成功和比较失败的一件事进行追述,这件事牵涉到哪些部门?
究,并为构建其胜任	4. 就该事件而言,当时是什么样的情况?导致这种情况发生的原因是什么?牵涉到什么人?周围的情形怎样?
力特征模型提供依	(Situation)事件发生时您想了些什么,有什么样的感觉?当时您想完成什么,出于什么样的背景考虑?(Task)
据。访谈是想了解一	事件发生时,您的感受和想采取的行动是什么?而您实际是怎么做以及怎样采取具体行动的?请描述您在真
些您在工作中完成	个时间中的承担的角色?(Action)事件的结果如何?产生了什么样的影响?您得到什么样的反馈?(Results)
的比较出色或者比	5. 在该事件中,您认为您的哪些个人能力影响到了事件的发展?
较失败的事件,谈一	6. 就现在来看,您觉着当时处理该事件时,您做的还有哪些不足?
谈您在在在处理该事	7. 结合您的工作经历,您认为 90 后的学生与以往学生有哪些不同,这对您的工作造成了哪些影响和挑战
件是的具体细节。	(需要哪些新的素质和能力)?

容易造成歧义的题项进行修改,形成正式调查问卷。

再次,发放正式调查问卷,并对问卷结果进行探索性因子分析,提炼出关键胜任力特征。

## 二、访谈实施及结果整理

### (一)被试取样

本次访谈的被试人主要在北京高校中进行挑选。根据各高校绩效考核的结果,结合被试人的上级评价,我们挑选了39名辅导员。为了使研究更具有代表性和广泛性,我们在选择访谈对象时,既包括了专职辅导员,也包括临时辅导员;在年级上,既有本科各个不同年级的辅导员,也有研究生辅导员;在专业上也是尽可能的多样化,既有理工科的,也有人文

表2 高校辅导员胜任力模型的初步提炼

类别	构成因子	行为表现
知识技能	心理学知识	具备对大学生进行心理辅导的心理学知识
	应急管理知识	掌握用于处理突发事件,应对紧急情况的知识
	大学生职业生涯规划知识	掌握有关大学生的学习生涯规划和就业指导方面的知识
	与所带学生专业相关的知识	了解学生所学专业,能够为其进行学业指导
	日常生活基本常识	掌握基本的生活常识,能够解决学生在生活方面遇到的问题
	现代信息科技有限公司的基本知识	了解最新的信息科技方面的知识,会使用现代各种通讯社交工具
	心理辅导能力	能够对学生进行心理辅导,解决他们的心理问题
	组织领导能力	能够出色地完成指挥调度与组织协调的任务
	沟通能力	能够与他人进行有效的信息传递与沟通
	分析判断能力	能够对捕捉到的信息进行深入的思考和判断
	心理调节能力	能够迅速调节自己的心态,平静的看待所遇到的各种情况
	应变能力	能够快速地对突发事件进行反应,防止事件的恶化
	洞察力	能够发觉表面现象下的真实情况和本质
	创新能力	具有创新工作的能力,根据实际情况采取创新性的举动
自我形象与社会角色	持续学习能力	具备不断学习,提高自己的知识和水平的能力
	人际关系处理的能力	能够处理好自己与学生、同事以及上级的关系
	换位思考(学生角度)	能够从各种不同的角度思考问题,能够与学生换位思考
	包容心	能够接受并正确对待不同地区和民族学生的特殊行为和生活方式等
	信息搜集整理的能力	具备从大量的信息中收集筛选对学生和自己有用的信息
	生活助手	解决学生生活上的各种问题
	心理医师	解决学生心理上的问题
	教育者	有教育学生的责任
	管理者	有管理学生的责任
	朋友	是学生的朋友,和学生建立平等亲密的关系
个性与态度	引导者	引导学生自主发展,不强制,但以自己的方式影响其发展
	热情	充满工作热情,爱岗敬业
	正直诚信	为人正直,注重对学生及工作承诺的兑现
	善于倾听	尊重学生并愿意倾听其心声,征求并采纳学生意见
	宽容	能够宽容犯错误的学生,能够接受一些学生与自己的思想观念不同的想法
	亲和力	容易和学生、家长、同事接触,令人感觉亲近
	个人魅力	让学生信服能对学生产生影响力
	耐心	对待学生和工作有耐心,不急躁
	细心	对待工作细心仔细,一丝不苟
	动机	爱心
责任心		对工作有很强的责任感
兴趣爱好		喜欢学生工作,对自己的工作很感兴趣
行政保研		为了读研而选择当辅导员
个人职业发展需要		为了个人职业发展而暂时当辅导员

社科类的。

### (二) 访谈实施

在对高校辅导员进行工作分析后,我们对传统的标准化行为访谈提纲进行了修改,设计出了适合此次研究的高校辅导员胜任力访谈提纲,访谈提纲的设计如表 1。

整个访谈流程如下:1、访谈者进行自我介绍,并向被试解释访谈的目的和形式。2、让被试阅读访谈提纲。3、根据访问提纲进行访谈,并进行录音。此次访谈持续时间最长为 2 个小时,最短有 45 分钟,平均时间约 1.5 个小时。

### (三) 访谈编码

访谈编码是在被试谈话内容中提取关键行为,并将其提炼成为胜任力特征的过程。

经过访谈编码,发现有 33 个词条出现的频率高,分别是:语言表达能力、沟通能力、观察能力、促进学生发展的能力、持续学习能力、理解和尊重学生、创新能力、奉献精神、责任感、处理突发事件的能力、捕捉信息的能力、组织协调能力、关爱学生、思想道德修养、生活经验、心理辅导能力、自我控制、影响他人、号召力、识人用人能力、宽容包容、有个人魅力、亲和力、爱心、耐心、细心、公平公正、善于倾听、有热情、职业发展规划的能力、了解学生所学专业、信息化、网络文化。

根据上面的胜任力要项词汇,并征求人力资源专家的意见,我们初步提炼了一下辅导员的胜任力模型,结果如表 2。

## 三、高校辅导员胜任力模型问卷实证研究

### (一) 预测试

本文进行预测试的目的有两个:一是通过定量分析初步验证访谈中所提取的胜任力特征的重要程

表 3 问卷样本情况统计

基本信息		样本数	百分比(%)
身份	辅导员	39	36.1
	学生	69	63.9
年级	大一	11	10.2
	大二	7	6.5
	大三	75	69.4
	大四及以上	15	13.9
性别	男	52	48.1
	女	56	51.9

度。二是检验测量问卷中的题目的编写质量,减少题目的歧义,为生成正式的胜任力测量问卷奠定基础。本文根据所提取出来的 38 个胜任力要素编写了 112 道行为描述题项,并采用李克特 5 点量表法设计选项:(1)不重要(2)不大重要(3)一般(4)重要(5)非常重要。

本研究向 47 名辅导员发放问卷,回收有效问卷 45 份。利用 SPSS15.0 统计软件对数据进行了重要度分析,对 45 份问卷中的 112 道题目求取均值,将均值升序排列,删掉均值小于 3 的题目。其中,有两道题目:(对待人公平公正,对人不对事)和(对待事务公正客观)的平均值分别为 2.6875 和 2.7917,被试者不认为是辅导员胜任力特征模型中的关键因素,因此予以删除,其他 110 道题项重要度的平均值范围在 3.8958-4.4167 之间,表示这些行为题项都是比较重要的。

### (二) 问卷样本

本研究的调查对象不仅包括辅导员,也包括高校学生,希望通过辅导员和学生两个不同群体来了解高校辅导员应具备哪些胜任力特征。本次研究一共发放 120 份问卷,共收回有效问卷 108 份(表 3)。

表 4 探索性因子分析的结果

维度	维度均值	序号	要素名称	均值	标准差	旋转因子载荷
知识技能	4.24	1	创新与沟通能力	4.10	0.89	0.70
		2	处理日常工作的能力	4.33	0.86	0.68
		3	人际交往能力	4.37	0.81	0.62
		4	心理辅导能力	4.16	0.90	0.66
		5	指导学生进行自我规划的能力	4.60	0.69	0.82
		6	医疗保健知识	3.82	0.90	0.70
		7	工作态度	4.51	0.75	0.78
个性与态度	4.27	8	包容心和宽容心	4.13	0.82	0.77
		9	亲和力	4.20	0.79	0.76
		10	领导力	4.10	0.91	0.66
		11	情商	4.42	0.72	0.82
动机	3.54	12	兴趣爱好	3.84	1.06	0.93
		13	个人发展	3.24	1.45	0.86

### (三) 因子分析

本文已经将提炼的 38 个胜任力要素依次归类为知识技能、自我形象与社会角色、个性与态度、动机四个层次。同时,为了突出创新点,我们删除了一些传统辅导员的胜任力要素,由于第二个维度只有“朋友角色”和“引导者角色”这两个因子,所包含的因子也很简洁,所以,接下来不再利用探索性分析法对第 2 个维度进行降维分析。

使用 SPSS 统计软件对问卷中的 3 个维度分别进行探索性因子分析,采用主成分分析法,通过方差最大正交旋转,抽取特征值大于 1 的胜任特征因子共有 13 个,如表 4 所示。

### (四) 问卷的信度和效度分析

信度反映量表测量结果的可靠性。经过探索性因子分析法提炼出的 15 个因子,其中朋友和引导者角色因子,都只涉及一个题项,因此不用进行信度检验。本文采用 Cronbach's Alpha 系数法,对其余的 13 个因子进行内部一致性信度检验,分析结果显示,所有因子的 Cronbach's alpha 值都在 0.9 以上,表明问卷的测量结果是十分可靠的。

效度反映测量结果的有效性。根据研究目的不同,检验效度的方法有很多种,本文采用 KMO 检验和巴特利球形检验的方法来判断原始变量是否适合作因子分析。由分析结果可以发现,问卷的 KMO 值为 0.817,各因子含义明确,表明该问卷具有良好的结构效度。

## 四、高校辅导员胜任力洋葱模型

本研究通过采用探索性因子分析法,最终提炼出 15 个高校辅导员胜任力特征。其中,知识技能维度包括创新与沟通能力、处理日常工作的能力、人际交往能力、心理辅导能力、指导学生进行自我规划的能力、医疗保健知识等六个胜任力特征;社会角色和自我认知维度包括朋友和引导者两个胜任力特征;个性与态度维度包括工作态度、包容心和宽容心、亲和力、领导力、情商等五个胜任力特征;动机维度包括个人爱好、个人发展等两个胜任力特征。

据此,我们构建出高校辅导员胜任力洋葱模型,如图 1 所示。

## 五、研究不足和展望

本文在研究高校辅导员胜任力特征模型时,整个过程虽然力求严谨、客观,但仍有很多限制条件影响本研究获取数据信息:

样本来源:受时间以及地域的限制,本文选择的被调查者都集中在北京高校,虽然北京高校的辅导

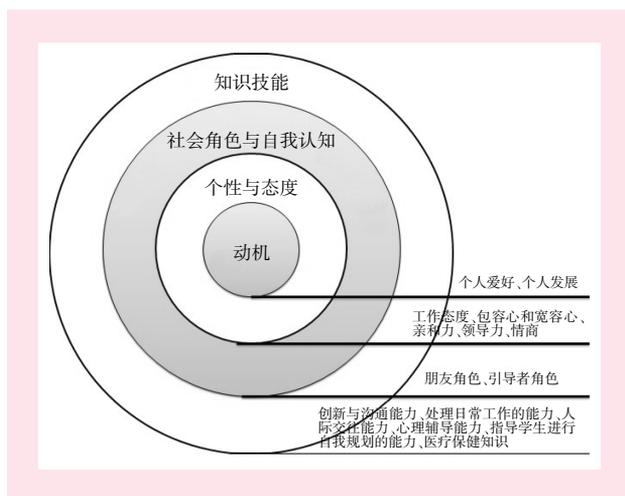


图 1 高校辅导员胜任力洋葱模型

员具有一定代表性,但这样可能会给研究结果带来一定的偏差。建议在以后的研究中,能更选择更多的地区进行数据收集,从而使研究结果更具通用性。

样本数量:研究过程中,尽管我们尽最大努力进行数据收集,但有效的样本问卷量仍偏少,这可能会给研究结果带来一定影响。建议在日后的研究中,可以获取更多的样本量,提高研究结果的准确度。

静态研究:本文对于高校辅导员胜任力特征模型研究是静态研究。建议在以后的研究过程中,能充分考虑社会发展状况以及高校内部发展状况的变化对于胜任力特征的影响,最终建立胜任力特征的动态模型。

### 参考文献:

- [1] David C. McClelland. Testing for competence rather than for intelligence [J]. American Psychologist, 1973, (28): 1-14.
- [2] Spencer Jr L M & Spencer S M. Competence at work: Models for superior performance [M]. New York: John Wiley & Sons, 1993: 222-226.
- [3] 仲理峰, 时勤. 胜任力特征研究的新进展 [J]. 南开管理评论, 2003, (2).
- [4] 杨继平, 顾倩. 大学辅导员胜任力的初步研究 [J]. 山西大学学报, 2004, (6).
- [5] 陈建文, 汪祝华. 高校辅导员胜任特征结构模型的实证研究 [J]. 高等教育研究, 2009, (1).
- [6] 徐彦红. 高校辅导员胜任力模型研究 [D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2009.
- [7] 张放. 高校辅导员胜任特征力结构分析 [J]. 黑龙江科技信息, 2010, (10).

[责任编辑: 张 磊]  
(下转第 120 页)

（上接第 116 页）

## Study on Competence Model of University Counselor

JIN Juan FANG Guo-yang YANG Jing-jing LIU Ke-yue

(School of Economics and Management, Beijing University of Post and Telecommunications, Beijing100876, China)

**Abstract:** On the basis of previous researches on the competence model of university counselor, this article studies the characteristics of their work. Behavioral event interviews and questionnaires are conducted. Factor analysis method is used and a competency onion model for university counselor is set up. The model includes 4 dimensions: knowledge and skills, social roles and self-awareness, personality and attitude, motivation. It is expected that the mode can provide a scientific basis for improving the selection, configuration, training and performance of university counselor.

**Key words:** university counselor: competence; behavioral event interview; questionnaire: factor analysis