

IT业项目经理人胜任力模型研究

潘文安

(浙江工商大学, 浙江 杭州 310025)

摘要:运用行为事件访谈技术,探讨了IT业项目经理人的胜任特征模型。研究结果显示,我国IT业项目经理人胜任特征模型包括:成就欲、行为主动性、信息寻求、客户关系、商业谈判、影响力、技术专长、发展他人、团队领导、团队协作、风险识别与控制和时间管理。

关键词:行为事件访谈法;胜任特征;胜任特征模型;项目经理人;人力资源管理

中图分类号:F49

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)02-0152-03

0 前言

随着WTO的加入、市场的日渐开放、新技术的不断涌现,IT业所面临的竞争在逐步加剧。为了适应这种多样性与多变性的环境,许多IT企业逐步推行项目管理的经营模式,结果使相当一部分风险最终由项目经理人来承担,这使得对项目经理人的能力要求越来越高。在这种条件下,采用什么标准来选拔和培养项目经理人,已受到了越来越多企业人事主管的关注和重视。

传统的人力资源管理一般是通过职位分析来确定管理者所需要具备的任职要求,在此基础上进行选拔、培训和评价。然而,管理人员所面临的是一个随机多变的环境,环境变化已使得传统的职位分析方法很难满足新的条件下所带来的新要求。在此背景下,哈佛大学的戴维·麦克米兰(David·McClelland)教授于1973年提出了胜任特征(competency)的概念^[1]。胜任特征是指“能将某一工作中的表现优异者与表现平平者区分开来的个人的、潜在的、深层次特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的,并且能显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征。”^[2]而胜任特征模型(competency model)则是指担任某一

特定的任务角色所需要具备的胜任特征的总和。自从胜任特征的概念被提出来以后,已经得到了学术界的认可,并在国外企业的人力资源管理中得到了广泛的应用^[3]。

建立胜任特征模型的一般程序包括:①定义绩效评价标准:绩效标准一般采用工作分析和专家小组讨论的办法来确定。即采用工作分析的各种工具与方法明确工作的具体要求,提炼出鉴别工作优秀的员工与工作一般的员工的标准。②选取分析效标样本:根据岗位要求,在从事该岗位工作的员工中,分别从绩效优秀和绩效普通的员工中随机抽取一定数量的员工进行调查。③获取效标样本有关胜任特征的数据资料:可以采用行为事件访谈法、专家小组法、问卷调查法和观察法等获取效标样本有关胜任特征数据,但一般以行为事件访谈法(behavioral event interview, BEI)^[4]为主。行为事件访谈是由David·McClelland提出来的,也是目前公认的最有效的方法。该方法采用开放式的行为回顾式调查技术,要求被访谈者列出他们在管理工作中发生的关键事例,包括成功事件、不成功事件或负面事件各3项,并且让被访谈者详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、时间、相关人物、涉及的范围、影响层面以及自己当时的想法或感想。行为事件访谈一般采用问卷和面谈相结合的方式,由于

访谈的时间较长,一般需要1~3h,所以访谈者在征得被访谈者同意后应采用录音设备把内容记录下来,以便整理出详尽的有统一格式的访谈报告。④建立胜任特征模型:通过行为访谈报告提炼胜任特征,对行为事件访谈报告进行内容分析,记录各种胜任特征在报告中出现的频次,然后对优秀组和普通组的要素指标发生频次和相关的程度统计指标进行比较,找出两组的差异特征。根据显著性差异特征,建立绩效优秀者胜任特征模型。

作为建立胜任特征模型最主要的方法,行为事件访谈法的可信性和有效性也得到了研究结果的支持。受过训练的不同编码者采用最高分数和频次进行编码,其一致性介于74%~80%之间^[5]。Motowidlo^[6]等研究表明,对同一组人员进行两次访谈所得的胜任特征评价结果具有较高的稳定性。McClelland采用行为事件访谈技术,帮助两家跨国公司建立了高层管理人员的胜任特征模型,研究结果表明:使用新建立的胜任特征模型作为高层管理人员选拔的标准,使得公司高层管理人员的离职率从原来的49%下降到6.3%。追踪研究还发现,在所有新聘任的高层管理人员中,达到所要求的胜任特征标准的有47%在1年后的表现比较出色,而没有达到胜任特征标准的只有22%的人表现比较出色。

本文根据建立胜任特征模型的一般程序,通过行为事件访谈法来揭示优秀IT业项目经理人胜任力的一般特征,为企业项目经理人的选择、培训、评价和绩效考核提供理论和方法的依据。

1 方法和程序

1.1 成立专家小组

专家小组成员主要由浙江大学人力资源系教师、研究生以及IT企业的人力资源经理组成。

1.2 确定绩效评价标准

根据项目经理人的工作要求以及项目管理的特点,专家小组建议对项目经理的绩效标准应该从项目团队的经营业绩、上级的满意度、团队成员的满意度和客户满意度4个方面进行评价。

1.3 挑选访谈对象,确定优秀者和普通者

依据已确定的绩效评价标准,我们在浙江和上海挑选了24名项目经理人,其中优秀组12名,普通组12名。在选择过程中,为了使优秀组和普通组的差异具有显著性,要求优秀组的个人绩效在8分以上,普通组在6分以下(总分为10分)。

1.4 实施行为事件访谈

为了把握面谈的方向与节奏,专家小组结合对项目经理人的工作分析设计了一份“访谈纲要”,由经验丰富的心理学工作者根据“纲要”对被试者进行了行为事件访谈,并对访谈内容进行录音。访谈采用双盲设计,即被访谈者只知道自己被选来进行访谈,并不知道在样本选取时的优秀/普通的区别;访谈者事先也不知道被访谈者究竟是属于优秀组,还是普通组。每人的谈话最长有2.5h,最短有1.8h,平均2.05h。

1.5 访谈结果编码和访谈数据处理

对访谈结果进行编码共分3步。第1步将访谈录音整理成文稿。第2步进行编码训练,采用Spencer等的胜任特征编码词典,由3人组成的编码小组分别对一份访谈录音文稿进行试编码。在编码过程中,一方面对原有的编码词典结合我国的具体情况修订和补充;另一方面经过不断的讨论,使得3人对这份访谈文稿的编码达成了一致意见。然后,根据修订的编码词典再由3人分别对一份访谈文稿进行编码,并通过讨论达成一致意见。第3步正式编码:选择编码训练过程中编码一致性较同的2人形成正式的编

码小组,根据编码词典对24份访谈文稿进行独立编码。

编码完成后,对由两个分析员独立编码得到的数据进行汇总和统计处理。统计分析采用SPSS和Genova完成。

1.6 建立胜任特征模型

对优秀组和普通组每一胜任特征的平均分数进行差异显著性检验,找出差异显著的胜任特征,建立高层管理者的胜任特征模型。

2 分析与模型

2.1 访谈长度(时间和字数)的分析

为了确保优秀组和普通组在胜任特征上的差异不是由访谈长度所引起的,我们先对优秀组和普通组的访谈长度进行了差异显著性检验。

表1 优秀组与普通组的访谈长度比较表

访谈	优秀组		普通组		T	Df	P
长度	M	SD	M	SD			
时间	2.10	0.245	2.00	0.204	0.88	22	0.300
字数	14 506	3 589	13 611	3 097	0.654	22	0.571

结果表明,优秀组和普通组在访谈的时间和在访谈所得文稿的字数上的差异都没有达到显著水平。可见,访谈的长度不会影响优秀组和普通组在胜任特征上的差异。

2.2 胜任特征发生频次、平均分数和最高分数的分析

在编码和统计处理时,既可以采用胜任特征出现的发生频次,也可以采用平均分数或最高分数^[9]。为了考察采用哪种指标更为稳定,我们考察了这些指标与访谈文稿字数之间的关系。

从分析结果中可以看出,采用最高分数则有4项胜任特征与访谈长度(字数)相关显著;采用频次计分,有7项胜任特征与访谈长度(字数)相关达到显著水平;采用平均分数有2项胜任特征与访谈长度(字数)相关。由此可见,采用平均分数这项指标所得结果应该更稳定。因此,在下面的分析过程中,我们均采用平均分数这一项指标。

2.3 胜任特征评价法的概化系数

计算概化系数^[7]是为了在总体上考察胜任特征评价法的可信度指标。在计算概化系数时,首先进行G研究,然后分析不同的“面”对于总体方差的贡献。表3是用GENOVA软件进行处理的结果。

由表3可见,编码者面的变异分量很

表2 胜任特征发生频次、平均分数、最高分数与访谈长度关系表

	长度与最高分数	长度与频次	长度与平均分数
成就欲	0.488	0.654*	0.324
关注质量与秩序	0.367	0.326	0.442
行为主动性	0.233	0.253	0.645*
信息寻求	0.455	0.245	0.367
人际洞察力	0.566*	0.573*	-0.214
客户关系	0.433	0.243	0.333
影响力	0.312	0.711**	0.675**
权限意识	0.186	0.432	0.327
商业谈判	0.763**	0.112	0.412
发展他人	0.212	0.583*	0.342
团队领导	0.641*	0.698**	0.249
团队协作	0.704**	0.412	0.148
风险识别与控制	0.163	0.507	0.347
分析性思维	0.321	0.374	0.406
概念性思维	-0.107	0.671**	0.327
技术专长	0.287	0.643*	0.276
自控	0.156	0.255	-0.146
自信	-0.034	0.321	0.271
灵活性	0.251	0.419	0.434
时间管理	0.372	0.354	0.178

注:*表示在0.05水平上显著相关;**表示在0.01水平上显著相关。

表3 P×L×C设计的G研究结果表

变 异 源	变异分量	占总变异分量的百分比 (%)
被访谈者	0.608	13.4
胜任特征项目	0.255	5.6
编码者	0.001	0.2
被访谈者×胜任特征项目	0.19	4.1
编码者×被访谈者	0.073	1.6
编码者×胜任特征项目	0.558	12.3
编码者×被访谈者×胜任特征项目	2.847	62.7

小,几乎为0,说明编码者是客观的、独立评分的;编码者与被访谈者的交互作用(0.073)也只占总变异量的1.6%,说明编码者确定做到了双盲评分;胜任特征项目面(0.255)也很小,只占总变异量的5.6%,说明胜任特征项目之间是独立的,具有较好的区分效度;而编码者与胜任特征项目的交互作用(0.588)较大,占了总变异量的12.3%,说明编码者对胜任特征项目的理解与把握的好坏,即编码者受培训的程度对评分影响较大;最大的变异分量是编码者、被访谈者和胜任特征项目的三面交互作用(2.847),它解释了分数总变异量的62.7%,这说明,编码者对胜任特征项目的理解和把握、胜任特征项目在不同被访谈者组之间的差异对最后的分数影响最大。

表4 各种胜任特征评价情况下的G系数

各种胜任特征评价情况	G系数
1. 初始情况(24 被访谈者×20 胜任特征项目×2 编码者 随机)	0.87557
2. 固定胜任特征项目	0.88744
3. 固定编码者侧面	0.90148
4. 改变胜任特征项目侧面的水平数:胜任特征项目个数=1	0.30002
胜任特征项目个数=3	0.54877
胜任特征项目个数=5	0.67254
胜任特征项目个数=10	0.78115
胜任特征项目个数=15	0.84212
胜任特征项目个数=20	0.87001
5. 改变编码者侧面的水平数:编码者个数=1	0.77544
编码者个数=2	0.87001

根据G研究得到的各种变异分量,可以对不同条件下的G系数进行计算,以了解不同情况下的评分一致性情况,这也就是D研究。表4汇总了D研究中不同情况下的G系数结果。

由表4的结果可见,本研究的初始情况下的评分信度较高,G系数达到了,这说明,胜任特征评价法的编码者一致性相当高。从表4中还可以看出,固定编码者侧面,也就是只推论本研究中两位编码分析员评定其它的被访谈者或其它胜任特征项目的一致性,可以获得较高的G系数(0.87001)。同样,如果只推论本研究中的20项胜任特征项目的评分,也是可以获得较高的G系数(0.90148)。从表4还可以看出,胜任特征项

表5 优秀组与普通组各胜任特征平均分数的差异显著性检验结果

比较项目	优秀组		普通组		df	t
	M	SD	M	SD		
成就欲	4.43	0.664	3.77	0.747	22	2.279*
关注质量与秩序	2.02	0.520	1.87	0.421	22	0.808
行为主动性	2.69	0.481	2.19	0.407	22	0.698*
信息寻求	3.69	0.965	2.69	0.500	22	3.162**
人际洞察力	3.27	0.783	2.78	0.904	22	1.421
客户关系	4.18	1.246	2.69	0.516	22	3.828**
影响力	4.52	1.132	3.36	0.908	22	2.762*
权限意识	3.10	0.867	2.69	0.926	22	1.116
商业谈判	4.60	1.162	3.70	0.542	22	2.445*
发展他人	4.10	1.124	2.86	0.811	22	2.893*
团队领导	4.44	0.815	3.61	0.970	22	2.257*
团队协作	3.94	0.633	3.11	0.575	22	3.345**
风险识别与控制	5.26	0.954	3.61	0.764	22	4.698**
分析性思维	2.69	0.925	2.93	0.789	22	-0.738
概念性思维	3.19	0.557	3.64	0.919	22	-0.298
技术专长	4.43	0.8874	3.36	0.928	22	2.898*
自控	2.61	0.786	2.19	0.535	22	1.504
自信	3.85	1.265	3.19	0.833	22	1.504
灵活性	2.86	0.790	2.53	0.768	22	1.019
时间管理	4.35	0.667	3.28	0.889	22	3.524**

注:*表示在0.05水平上显著相关;**表示在0.01水平上显著相关。

目从1~5每增加1个时,G系数的增加都非常显著,说明本研究中所用胜任特征项目较好。表中第5栏的结果显示出,本研究即使只使用一位评分员,也能达到相当高的G系数(0.88711)。这说明,本研究所用的胜任特征字典及其编码评分客观

性、操作性是较高的。

2.4 胜任特征模型的建立

在建立胜任特征模型时,需要由2名编码者对编码结果进行讨论,来确定每一被试者在每项胜任特征上的平均分数。然后,对优秀组和普通组在各胜任特征的平均分数进行差异显著性检验。

T检验(表5)表明,优秀组和普通组在12项胜任特征的平均分数上存在显著性差异:成就欲、行为主动性、信息寻求、客户关系、商业谈判、影响力、技术专长、发展他人、团队领导、团队协作、风险识别与控制和时间管理。

4 结论

本文运用行为事件访谈法,通过对部分IT业项目管理人员进行访谈,建立了IT业项目管理人员的胜任特征模型。研究结果显示:

(1)研究程序符合胜任特征建模一般要求,保证了方法的科学性。

(2)对比分析结果表明,IT业项目管理人员胜任特征模型包括:成就欲、行为主动性、信息寻求、客户关系、商业谈判、影响力、技术专长、发展他人、团队领导、团队协作、风险识别与控制和时间管理。这与西方研究所揭示的企业管理者胜任特征模型^④(影响力、成就欲、团队协作、分析思维、主动性、发展他人、自信、指挥、信息寻求、团队领导和概括性思维)相比,存在着一定差异性。

差异主要体现在商业谈判能力、技术专长、风险识别与控制以及时间管理能力4个方面。产生差异的原因与本文研究对象的工作性质和所处行业的特点有关:一方面,项目管理有集成性、方法的创造性、领导的集权性与协调性、条件的约束性等特点^⑤;另一方面,IT业是一个技术更新非常迅速、风险较大的行业,这就要求优秀项目经理人除了应该具备企业管理者所具有的影响力、成就欲、团队协作、指挥、发展他人、团队领导等胜任特征外,还必须具备良好的商业谈判能力、技术专长、风险识别与控制以及时间管理能力。

(3)本研究是以IT业的项目经理人作为研究对象,由于项目管理存在着行业特性,从而使研究结果具有一定的局限性;此外,由于行为事件访谈工作量比较大,导致样本量比较少。因此,对于胜任特征模型在不同的管理情境的差异有待进一步探索。

参考文献:

[1]McClelland D C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1973, 28:1-14.

[2]Spencer, L.M. & Spencer, S.M. *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc. 1993:222-226.

[3]Shippmann J S, Ash R A, Battista M et al. The practice of competency modeling. *2000*, 53:703-740.

[4]Boatzis R E. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wole, 1982.

[5]Nygren D J, Ukeritis M D. *The future of religious orders in the united states: Transformational and commitment* [M]. Westport, CT: Praeger, 1993.

[6]Motowidlo S J, Carter G W, Dunnette M D, et al. *Studies of the structured behavioral interview* [J]. *Journal of Applied Psychology*, 192, 17:571-787.

[7]Brennan R. *Elements of generalizability theory* [M]. Iowa City, IA: ACT Publications, 1983.

[8]Crick J E, Brennan R L. *Manual for GENOVA: A generalized analysis of variance system* [M]. Iowa City, IA: American College Testing Program, 1983.

[9]陈远, 代君. *项目管理* [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2002.

(责任编辑:慧超)