

---

# 选拔性面试中胜任力考评的思考

## ——以荡口古镇市场化公开选聘总经理为例

虞志卫

**【摘要】**：胜任力理论在现代人才测评体系中具有一定的应用价值。在选拔性面试中将胜任力作为核心考评目标，对实现精准、高效的选拔人才具有重要意义。本文以无锡市荡口古镇市场化公开选聘总经理为例，阐述了选拔性面试中胜任力的考评核心要点、测评要素、试题内容、关键要点等方面，对完善选拔性面试中胜任力考评进行了有益的思考。

**【关键词】**：胜任力；半结构化面试；人才测评

在各级各类组织人力资源管理活动中，对人才的选拔、评价工作至关重要，科学、高效的人才测评方法是保障这些工作顺利开展的基础。面试是现代人才测评方法体系中最受欢迎、使用频率最高的考评方式。面试操作灵活、形式直观，在人才选拔中具有其他考评方式无法比拟的优点，如何以最小成本甄选出与岗位匹配度最佳的人才，进一步优化面试的信度和效度，成为当前急需解决的问题。

胜任力理论在人力资源管理中的应用是新兴的研究方向，这一概念最早由哈佛大学教授麦克兰德于1973年正式提出。他认为“胜任特征是指能将某一工作（或组织、文化）中表现优异者与表现平庸者区分开来的个人潜在的、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”。由此可见，胜任力概念内涵丰富，将其引入招聘选拔、绩效评估、薪酬管理等领域，对于实现人力资源的优化配置具有重要意义。

### 一、胜任力考评目标的核心要点

胜任力概念自提出后，在学界及业界得到广泛关注。随着研究的深入，国内外学者提出了诸多有影响力的见解。如法国学者Alpha Assoc和Waterloo(1993)总结出管理人员应具有要领技能与创造性、领导、人际技能、行政管理和技术这五项基本的胜任力；加拿大学者Evers和Rush(1996)将胜任力划分为创新能力、对工作与人员的管理、人际交流及自我管理这四大因素。尽管学者们的研究角度不尽相同，表述也各有侧重，但对于胜任力内涵的核心要旨还是有相对统一的看法，归纳起来大致有如下要点：一是人员素质的综合性。胜任力不仅限于单纯的“智商”“情商”维度，更强调人员的综合素养和整体能力。二是人员能力的效能指向性。胜任力强调人员素质与岗位职责要求的关联性，可以以工作的实际绩效作为测量标准。三是人员能力素质的可对比性。胜任力可以通过特定的测评体系进行人员间不同能力的评价和测量，并对其未来工作业绩有较强的预判性。四是人员能力的动态发展性。胜任力不仅包含了对人员现有能力的评价，还强调通过对外在行为的观察来评价外部环境发生变化时人员的适应性程度。五是人员潜力的可开发性。胜任力包含了能力的可迁移性和可习得性，用以评估人员在经过针对性培训及岗位实践锻炼后潜能的激发程度。

### 二、胜任力视角下的岗位测评要素

本次市场化公开选聘荡口古镇总经理，岗位职责是全面负责荡口古镇日常经营管理，推进古镇商业业态及品牌升级，按规划主导古镇转型发展各项工作。要求选聘人员为旅游管理、经济管理、商业管理、工商管理等相关专业，具有全日制本科及以

上学历；熟悉文化、旅游、商业管理相关产业，对文旅市场和商业运营有较强的前瞻性；具备3年以上4A景区或3万方以上商业街区主导运营管理经验或具有文旅、商业跨界运营背景；具有优秀的战略规划能力、统筹管理能力和落地执行能力，对文旅市场有较强的敏感度；思维清晰、细致，工作认真、责任心强；心理稳健，能承受较大的工作压力。

根据选聘要求和岗位描述，命题专家在充分调研的基础上，将岗位胜任力作为主要测评目标，制定与岗位匹配的测评要素，营造拟真工作环境，运用多种人才测评技术，通过对应聘人员的关键特征、组织环境和组织变量分析来确定岗位胜任要求和组织的核心能力，并进行工作绩效预测。荡口古镇市场化公开选聘总经理的面试确定了如下六个方面的测评要素：政策理论水平、专业素养、管理能力、自我认知与人岗相适度、言语表达、举止仪表和情绪稳定性。这六项要素既覆盖了胜任力内涵所强调的五个核心，也扬面试之长而避其短，体现了对面试这一考评手段特性的科学认识。测评采用半结构化面试方式，时间为40分钟，应聘者需要回答四道试题和主考官追问。

### 三、胜任力视角下的试题内容设计

测评要素在试题内容设计中的充分体现是实现胜任力考评目标的关键。依据测评要素的构成和测试工作针对性、准确性、有效性要求，命题专家从企业的发展目标出发，结合企业当前的发展战略，以岗位绩效考核为导向，采用包含能力因素、动力因素、个人风格因素的现实素材命制试题。试题选用题材丰富，背景材料拟真性强，采用典型的实际工作情景，围绕现实中的问题和特定的任务，设计面试题目，完成对应聘者胜任力的测试。

“能力”是胜任力内涵核心要素的基点，胜任力考评说到底还是综合能力、效能指向、发展潜力的全方位测评。基于此，在本次面试试题内容的设计上，“能力”要素作为重点，占试题总量的50%。

本次市场化公开选聘荡口古镇总经理，共有两道试题。

试题1：以“周庄”“同里”“乌镇”“惠山古镇”“荡口古镇”等为关键字，请考生进行网上搜索，结合搜索的结果，提出自己的观点。

本题主要对应测评要素中的专业素养与语言表达等能力。要求应聘者在短时间内对搜索出的“荡口古镇”互联网传播影响力情况作出准确描述并发现问题，如“荡口古镇”相关网页总数明显少于其他几个古镇，在知晓度上存在差距；作为旅游景点没有官方网站，少了重要的传播渠道；缺少主流旅游网站的引流；缺乏让人印象深刻的核心IP；区域内旅游景点各自为战，尚未形成全域旅游概念，没有统一的旅游总入口平台等。本题命题思路的设计以胜任力考评为逻辑起点，以问题意识为导向选用与应聘者的任务情境和工作绩效高度相关的富有动态性的素材，体现出较强的预测员工未来工作效能的指向性，能够明显区分业绩优秀者与一般者。

试题2：“鹅湖东西广五里、南北长十里。”这是国学大师钱穆在《八十忆双亲·师友杂忆》中对荡口古镇所在地的描绘。2021年9月，“2021荡口古镇转型发展媒体行”活动在无锡锡山举行，提出荡口古镇面临“二次创业”，转型发展的总体思路是围绕“打造文旅融合休闲片区”这一核心定位，按照“景区、街区、社区”三步走发展战略，目的是将荡口古镇打造成为区域消费热点，构建“本地人日常休闲生活客厅、周边人短途聚会场所、外地人江南古镇文化生活体验目的地”。同时，宣布自2021年9月19日起，荡口古镇取消入园门票，以开放的姿态迎接广大游客，迈出了景区向街区转型的重要一步。请谈谈你对荡口古镇“二次创业”的认识？

胜任力强调个人应具备与岗位要求相适应的素质和潜能。相较于试题1，试题2对应聘者胜任力水平的考查更为全面，覆盖了测评要素中专业素养、管理能力、自我认知、人岗相适度、语言表达等多个方面。题目要求应聘者对前期古镇发展的成功经验和不足、“二次创业”的必要性等有一定认知；对古镇未来发展规划中面临的困境有前瞻性，对经营风险有防控措施；对如何吸引更多人群，提升消费水平，提出可行性建议；能够从传承、转型与创新中对古镇的未来进行思考，坚持守正创新，找准

---

定位，找到差距。在古镇发展总体思路下，谋划发展路径，提出中长期工作目标。遵守“重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金的使用，必须经集体讨论做出决定”（“三重一大”）的制度，做好集体决策，提升管理团队执行力和凝聚力；推广企业品牌，承担社会责任，依法合规运行。本题的命题思路层次丰富，首先，考察了应聘者岗位所需的知识积累情况，并观察其在具体工作情境中充分发挥知识、经验的能力。其次，考察了应聘者在工作中熟练运用各种技能的情况，如数据分析能力及管理能力。再次，检验了应聘者在特殊情况下从事创造性工作的能力，即在特殊情况或面临压力的情境下，能在团队中发挥骨干作用和带领团队完成工作任务的组织能力、创新能力等。

胜任力要素中包含了从业者将自己的价值追求、人生目标与工作要求相统一的要求。积极的工作动机和对任职岗位的认同态度是胜任力内涵要素之一。因此，本次面试中的试题采用富有动态的素材对应聘者的政策理论水平、价值观等要素进行科学测评，此类素材题量占比为 25%。此外，应聘者的自我认知能力以及工作岗位与自我价值实现是否有机统一，也是胜任力内涵所涉。本次面试的试题中个人风格因素题材占比为 25%，主要对应聘人员的自我认知与人岗相适度等要素进行科学测评。

#### 四、胜任力考评实现的关键要点

胜任力考评目标的实现不仅体现在测试要素及试题内容的设计上，还有赖于恰当的面试形式作保障。因此，要重点把握设计合理的面试背景。拟真性背景要符合组织环境和人物设定，背景信息和情景材料，要基本符合被评价者的认知范围，以避免无法考察被评价者的能力水平。本次面试采用半结构化形式，也体现了行为性面试、背景性面试和工作模拟面试等综合思维，给应聘者提供真实的工作环境，让应聘者扮演特定角色，围绕特定的任务去接受考官的提问，从而有效地考察应聘者基于胜任力的各项要素。半结构化面试介于结构化面试与非结构化面试之间，在面试前对面试实施的内容、程序和技法有设计，面试中可以调整或部分自由确定。半结构化面试在招聘过程中直接指向工作岗位，流程规范，信效度高。

胜任力考评目标的实现，还需科学的面试技术作支撑。因此，要加大结构化面试技术研究，构建与具体工作的并联度高的面试能力测试模型；要扩展考察内容的范围，构建与职位相匹配的问题空间。本次面试通过岗位胜任力分析，采用行为性面试技术，深挖应聘者在过去特定情景中实际发生了的行为反应来测量其胜任力。主考官可结合考生答题情况进行追问，以便全面了解考生，对相关测评要素作出客观评价。本次面试题目从第一题开始进行追问，设计 3 次共 8 个问题的追问，促进了考官与应聘者之间的互动交流，便于考官多维度观察应聘者的行为表现并进行评分。追问环节的设计有效拓展了命题题材的广度，由面试官根据现场情况做出应变性选择。追问之后的题目更具复合化，需要应聘者使用例证、对比等多种方法从各个维度全面剖析，对应聘者团结协作、化解矛盾、换位思考等能力，通过多项考查点杂糅的测评方式来考查应聘者分析思维的广度与深度、组织协调能力和处理突发事件的能力等。

胜任力考评目标的实现，有赖于面试考官的专业水平。因此，要强化面试考官选拔和培训，提高测评结果的客观性和公正性。半结构化面试考官的专业水平也是胜任力考评目标达成的重要保障。本次面试考官由区主要负责人、分管领导、组织部人员和业务专家组成，考官对单位情况、岗位要求、应聘者背景有充分了解，确保半结构化面试更好地承担优选人才的责任。

胜任力考评目标的实现，必须充分考虑胜任力测评要素对于面试的适宜程度。因此，要重视各测评要素在考评方案设计中的均衡性，要合理取舍宏观、中观与微观信息。当前，相当数量的企业面试考察的内容主要有：专业知识、身体条件、文化程度、工作能力、言谈举止、求职动机、工作经历等。这其中许多内容可以通过人员信息表或笔试等方式有效获取，而真正与岗位职责相关的能力与素质的测评却未充分体现。实际上，任何一种测评手段都有自身的优势与局限性，要想为一场面试确定科学的测评要素，必须正确认识各要素对于面试的适宜程度。一般而言，由于面试时间较短，应试者的行为表现在相对较短的测评时间难以充分展示，对于需要长时间的行为观察才能获得的某些心理特点，面试这一手段便显得力不从心了，而语言表达、人际协调等具有人际互动特点的要素则是面试所擅长的方向。

#### 参考文献

- 
- [1] McClelland, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence[J]. American Psychologist, 1973, (28):1-14.
- [2] 赵世明. 竞争性选拔面试中领导干部人格特征的评判[J]. 领导科学, 2011, (31):36-37.
- [3] 张永清. 我国人才选拔面试面临的几个关键点分析——时空点、结合点与转折点[J]. 南京广播电视大学学报, 2021(01):76-78.

(作者单位: 无锡市人事考试中心)