

公务员应对突发事件胜任力模型构建

孙大江

(江苏省档案局, 江苏 南京 210008)

[摘要] 胜任力理论的研究是现代人力资源管理理论研究的一个方向,在欧美已将其应用于对企业高级职员、政府公务人员的选拔配备与培训开发。纵观相关成果研究,不难发现其研究范围仅限于胜任力通用性特征与模型方面,而对核心能力的胜任特征、胜任力模型的构建则十分鲜见。由于通用性标准过于宽泛,与实际工作难以有效对接,导致胜任力理论在国内似乎“曲高和寡”,客观上与公务员管理实践明显存在脱节。文章在对公务员面对突发事件所应具备的胜任力要素进行必要分析的基础上,提出公务员应对突发事件的四个胜任力模型,即应对突发事件综合模型、应对突发事件个性特质模型、应对突发事件处置方式模型和应对突发事件危机公关模型,借此尝试勾画出公务员、应对突发事件、胜任力三者之间的内在构建。模型的设计和不断优化,有助于提高公务员面试题本设计工作的科学化水平。

[关键词] 公务员;结构化面试;突发事件能力;胜任力;胜任力模型

[中图分类号] D035.2

[文献标识码] A

[文章编号] 1671-6973(2015)02-0028-10

自20世纪70年代胜任力概念提出后,关于胜任力理论的研究成为全球人力资源管理研究的热点之一,代表现代人力资源管理理论研究的一个方向,在欧美已将其应用于对企业高级职员、政府公务人员的选拔配备与培训开发。近年来,国内学术界开始关注该理论,并开展对领导干部胜任力模型的探讨。但这些研究的范围,多限于通用性特征与模型方面,而对核心能力的胜任特征、胜任力模型的构建则鲜见成果。由于通用性胜任力标准过于宽泛,与实际工作难以有效结合,导致胜任力理论有“诗不着题,如隔靴搔痒”之嫌,无法对实际工作给予有效指导。为此,本文以公务员应对突发事件胜任力为突破,在构建个性化、专业性的胜任力模型方面作新的尝试,以期在推进胜任力理论实际应用方面,能够发挥一臂之力。

一、胜任力理论

胜任力是现代人力资源管理领域的一个重要概念。胜任力(competency)一词来自拉丁语 competere,意思是“适当的”。而作为管理学的一个概念,是20世纪70年代初,由美国著名的组织行为研究者,哈佛大学心理学教授麦克里兰(McClelland)

在为美国政府选拔高效能海外文化事务官时,针对传统的智力测验、性向测验不能很好测试出优秀人员的问题,所采用的一种新的人才测量方法。

麦克里兰认为,用智力测验预测工作绩效或职业生涯,其预测的效度低,有严重的偏差。通过个别访谈,分析得出一个外交官获得成功的因素,再以此为依据,测量实际工作中表现出众及表现一般的人员。结果测试成绩验证了实际表现,由此证明工作绩效与公务员的胜任力正相关,进而提出应该以胜任力为依据,进行人才评价。胜任力理论自提出后,受到广泛关注,成为国内外近30年来行政管理学、心理学、领导科学、人才学等学科的重点研究内容。可以说,胜任力理论代表着现代人力资源管理研究的一个新的方向。^[1]

无论是公务员结构化面试,还是领导干部选拔面试,都是对测评对象未来能力发展的预测和评价。因此,运用胜任力理论,分析抽象出不同岗位或测评能力的胜任力模型,对于提高结构化面试的科学化水平,具有理论和实践双重意义。

1. 胜任力内涵

关于胜任力定义,由于学者研究角度不同,观点也有所差异,大体上看有特征说、行为说和综合

[收稿日期] 2014-10-17

[作者简介] 孙大江(1962—),男,北京人,研究馆员,主要从事人力资源管理研究。

说三种。

特征说提出,无论是生理的还是心理的、内隐的还是外显的所有个体特征,只要能将绩效优异和一般者区分开来,就都可以界定为胜任力。其代表 McClelland 在《测量胜任力而非智力》(1973)一文中,认为胜任力是与工作绩效或生活中其他重要成果直接相似或相联系的知识、技能、能力、特质或动机,是一个人或个体的基本特性,它与高效率和高效的工作业绩有密切联系并可测量。McClelland 用水中漂浮的冰山来描述胜任力特征(即著名的“冰山模型”),认为知识、技能是属于表层的胜任特征,漂浮于水上,很容易发现;社会角色、自我意识、人格特质,以及行为动机、个体需要等,属于深层次的胜任特征。这些深层次的胜任特征,好比隐藏在水面之下,越往下越难被识别与发现,而深层胜任特征却是决定人们行为与表现的关键因素。Boyatzis(1982)认为,胜任特征是一个人所拥有的、导致其在一个工作岗位上取得出色业绩的潜在特征;Spencer(1993)认为,胜任特征是指能将某一工作或组织中,有卓越成就者与表现平平者实际区分开来的个人潜在的深层次特征。^[2]

行为说以英国学者 Wbodorff 为代表,该学说偏重于行为及功能性,倾向于选拔和培训等应用层次方面的技巧,认为应当从人的外显行为来评测人的胜任力。他们认为,胜任力是人们履行工作职责时的行为表现,是个体潜在的特征在满足工作标准时的行为输出,是特定环境下个人知识、技能、动机的具体运用和行为的表现。也就是说,胜任力是与优异绩效之间具有因果关系的行为维度或行为特征。因此,认为可以用观察到的行为来反映个体的胜任力水平,即胜任力可以通过行为表现来度量。李明斐认为:“从人的外显行为来评测人的胜任力,有利于对胜任力的准确理解和认识。”^[3]

实际上,也有人提出胜任力的内涵应是两种观点的融合。认真分析不难发现特征说与行为说并不矛盾,两种具有互补性。1995 年在约翰内斯堡举行的关于胜任力的国际会议上,专家提出:“胜任力是影响一个人大部分工作(角度或职责)的一些相关的知识、技能和态度,它们与工作的绩效紧密相连,并可用一些被广泛接受的标准对它们进行测量,而且可以通过培训与开发加以改善和提高”。目前,关于胜任力较为认同的定义是:个体所具备的,能够以之在某些具体职位上取得优异绩效表现的内在的稳定特征或特点,可以包括技能、知识和态度;思考方式和思维定式;内在驱动力、社会动机

和自我意识等具体组合。^[4]

根据上述有关胜任力的定义,有学者将胜任力分为四个层次,如图所示。^[5]

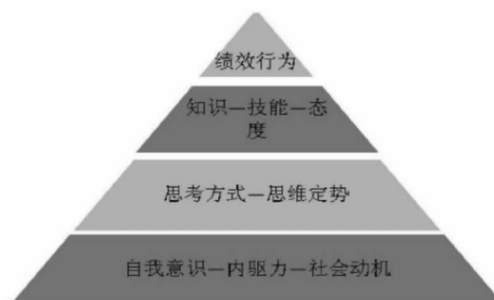


图 1 胜任力梯形图

Fig. 1 The ladder representation of the competency

图中从上到下,胜任力的类型表示方式从外显逐步变为内隐。最上端的绩效行为是个体在不同职位上工作的绩效表现,由三个层级决定。这三个层级是递进关系,层级越低的要素,在决定个体行为表现中所起的作用越稳定,亦即“自我意识—内驱力—社会动机”决定了一个人的思考方式等个性特质,继而对个体的技能、知识和态度发挥作用,并最终共同决定个体在实际工作的表现行为。^[4]

2. 胜任力模型

从人力资源管理的实践看,胜任力并不是一个抽象名词,而是可以通过特定的方法进行量化和测量。所谓“胜任力模型”,是指针对某个既定职位的要求,将若干胜任力有机组合,构成一个胜任力集合体。换言之,就是对科室、部门、工作团队或组织中,某一职务类别的绩效达标者或成就卓越者所需胜任力特征的书面描述。^[6]也就是说,它是某一特定岗位所应具备的胜任力要素总和,是根据岗位的工作要求,确保该岗位的人员能够顺利完成该岗位工作的个人能力特征结构的总和,是自我形象、动机、态度、价值观,或专门知识、行为技能的个体特质的综合表现,且能显著区分优秀绩效者与一般绩效者。

美国学者 Boyatzis 在“冰山模型”基础上,提出了“洋葱模型”,进一步揭示素质构成的核心要素,并阐明各构成要素能够被观察和衡量的特点。“洋葱模型”中的核心要素,由内至外分别是:动机、个性、自我形象与价值观、态度、知识、技能等。处于外层的知识和技能易于培养和评价,而处于中间层和里层的要素,则难以评价和训练。由表及里越来越深入,最里层、最核心的是人的动机与个性,它们是个体最深层次的胜任特征,是最为牢固也不容易改变和发展的要素。^[7]

当前,有关胜任力理论的研究,主要集中于胜

任力模型的构建与运用。但在研究中,通常多是对处于对特定岗位或职位人员总体胜任力即通用模型的分析,而少有对某个具体能力或岗位胜任力模型进行深入的研究。根据胜任力理论,公务员应对突发事件胜任力特征,是可以通过一定的处显行为的表现来反映的。因而,对公务员或领导干部应对突发事件胜任力进行分析,识别出在应对突发事件过程中所表现的典型行为,进而构建一个测度应对突发事件胜任力,且具有一定普适性、可靠性的胜任力模型,是非常重要的。本文认同如下命题:

(1)公务员应对突发事件胜任力特征,是可以通过行为表现进行测评的。为此,我们可以通过总结在对突发事件中的典型行为,抽象出具体的胜任要求,继而归纳组成测量应对突发事件能力的胜任力模型。

(2)突发事件应急处置胜任特征是一个多维的构建,这个胜任力的多维结构,能够解释在公务员结构化面试过程中所表现的行为。

(3)突发事件处理胜任力模型,是在实践基础上抽象而成,因此具有较高的绩效导向性,即胜任力模型对培养公务员应对突发事件素质,有显著正向影响。

3. 研究命题的提出

国家人事部在2003年的《国家公务员通用能力标准框架》提出公务员通用能力为:①政治鉴别能力、②依法行政能力、③公共服务能力、④调查研究能力、⑤学习能力、⑥沟通协调能力、⑦创新能力、⑧应对突发事件能力、⑨心理调适能力。其中,“应对突发事件能力”是必备的能力。如何加强“应对突发事件能力”的测评,提高测评的信度与效度,是公务员及领导干部选拔中必须高度重视的课题。本文思考的重点问题:

问题1:公务员或领导干部在应对突发事件方面,应具备什么胜任特征,才能适应突发事件处置的需要,最大限度地控制局势、降低损失、化解负面影响。

问题2:如何使所开发的胜任力模型能够更加贴近实际情境,以及如何使胜任特征尽可能地描述在突发事件处置中优秀领导者的实际行为。

问题3:应对突发事件胜任模型如何发挥绩效预测作用。

二、应对突发事件胜任力分析

1. 危机管理

从管理学研究的范畴分析,突发事件属于危机管理。所谓危机,是指由于某种不可抗力,或是突

然袭来的自然灾害、公共卫生事件、社会冲突以及战争、恐怖袭击或其他极端行为所引发的各类事件。危机事件一般从事件的危害程度,事件的影响方式,事件的影响范围三个层面进行划分,分为以下几种类型:

(1)灾害和灾难。指因自然、人为因素或由二者共同作用所引起的对社会生命、财产或人类生存环境造成破坏的现象或过程。灾害(难)的发生既有以突然发生的方式产生的影响(如地震),也有以可预见的方式对社会产生的影响(如台风、火山爆发)。

(2)突发事件和紧急状态。影响方式为突如其来,事先无法预料,需要紧急处置的事件。通常为突然发生,造成或可能造成重大人员伤亡、社会财产损失、生态环境破坏和严重社会危害,危及公共安全及社会秩序的紧急事件。突发事件的危害程度有可能很大,但也可能有限。

(3)危机。是用于全过程、全方位地描述那些突发的、有可能产生较大破坏的事件。由于灾害、灾难、突发事件间相互重叠和转化,广义上的危机包括了灾害、灾难或突发事件。危机事件有以下特征:一是突发性。事件的演化接近危险的临界值,要求处置者迅速做出决策。如地铁站的火灾,从第一个火苗出现到形成火灾仅有几分钟的时间,可能随时造成人员伤亡。二是具有高度不定性。事件的开始,无法依据常规进行判断,且其后的衍生效应以及可能涉及的影响,没有经验性知识可以借鉴,一切都在瞬息万变。三是决策的非程序化。管理者必须在有限的信息、资源和时间条件下寻求“满意”的处理方案。迅速地从正常情况转换到紧急情况的能力,是危机应对的核心内容。

2. 突发事件应对

当前,既是我国经济社会发展的“黄金机遇期”,也是“矛盾凸显期”,各种新情况新问题层出不穷,都需要予以及时、妥善地解决。2007年8月30日,国家主席胡锦涛以中华人民共和国主席令(第69号),签署了《中华人民共和国突发事件应对法》(以下简称《应对法》),对突发事件的预防与应急准备、监测与预警、应急处置与救援、事后恢复与重建等应对活动提出了明确要求。《应对法》指出:“本法所称突发事件,是指突然发生,造成或者可能造成严重社会危害,需要采取应急处置措施予以应对的自然灾害、事故灾难、公共卫生事件和社会安全事件。”这是从宏观或组织层面,对突发事件所作出的客观描述。

(1)决策特点。突发事件应对,是为避免或减

少危机所造成的损害而采取的危机预防、事件识别、紧急反应、应急决策、应急处理、评估、恢复等行为活动的总称,目的是为了对事件发生的预见能力、危机发生后的救治能力以及事后的恢复能力。突发事件的决策环境,相对于政府的常规性决策而言,往往是非常态的社会情境,是各种不利情况、严重威胁、不确定因素的高度积聚。一般而言,突发事件决策面临三个背景。一是事件的发生、发展具有突发性和破坏性;二是供决策者利用的时间、信息非常有限。三是事态发展的后果极难预料。因此,突发事件应对必须在相当有限的时间内做出重大快速处置。

(2)处置原则。应对现代突发事件要以法治为原则,以人权保障为核心。紧急情境下,危机因高度不确定的前景未知,给决策者造成高度的压力。为保证危机生存,并将危机所造成的损害降至最低限度,决策者必须在有限的时间内做出关键性决策,并采取具体的应对措施。因此,应对突发事件的任务是尽可能控制事态,在危机发生后把损失控制在一定范围内,在事态失控后要争取重新控制住。有效的突发事件管理需要做到:缩减危机的来源、范围和影响;重视危机初始管理;危机冲击的反应;完善修复管理,以迅速有效地减轻危机造成的损害。

(3)危机管理“12345”。从危机管理内容来看,包含“12345”五方面:一个核心价值观即公共利益至上;两大基本行为即信息沟通活动和利益损失控制和恢复行动;三段管理流程即危机前管理、危机中控制与解决、危机后总结与改革;四项基本活动即危机决策、媒体沟通、网络建构、法案完善;五种危机应对态度即回避、适应、强制、妥协、合作。

3. 公务员应对突发事件胜任力要素

公务员是国家管理的主体,领导干部作为治理一方的组织者、领导者,其应急水平如何,是检验领导能力和工作智慧的一项重要指标。党的十六届四中全会《决定》提出,加强党的执政能力建设,要“建立健全社会预警体系,形成统一指挥、功能齐全、反应灵敏、运转高效的应急机制,提高保障公共安全和处置突发事件的能力。”落实这一要求最关键的一点,就是要提高各级党组织、领导干部和公务员应对突发事件作出决断的能力,即应急决策能力。

(1)上海市公务员胜任力模型:“危机处理能力”

上海市提出公务员的六维胜任力模型:政治能力(政治思想、廉洁自律)、公共服务能力(务实精神、公仆意识)、执行能力(依法行政、理论知识、交流沟通)、领导能力(时间管理、战略思维)、决策能

力(群众路线、调查研究、危机处理)、发展能力(学习能力、创新能力、心理调试能力)。其中,对“危机处理能力”内涵作了如下描述:有效掌握工作相关信息,及时捕捉带有倾向性、潜在性的问题,制定可行预案;正确认识和处理各种矛盾,协调不同利益关系;面对突发事件,能够冷静、准确地进行判断,协调各方果断行动,有效解决突发事件。^[4]

(2)公务员面对压力应具备的基本素质

综合各方面研究成果,以及对部分领导干部个别访谈,归纳起来,公务员及领导干部在面对危机时,应当具备相应素质以应对各种突发事件:

首先,了解和掌握国家有关法律法规,以及相关政策、规定,熟悉应急预案,具有一定的应对突发事件的背景知识。

其次,要具备压力状态下保持情绪稳定的素质。公务员应当具有情绪的稳定性,不能过分情绪化。不能在顺利的时候欢呼雀跃,困难一来就惊慌失措。要清醒、要冷静,所有处理危机的人,无论碰到多大的难事、多大的事件,无论突发事件多么严重,首要是保证头脑清醒,要看看到底是什么事情,理出一条思路来。情绪的稳定性,决定了一个人能否承受压力以及承受多大的压力。

第三,办事、决策要果断,要有控制力。公务员特别是领导干部,在危机和突发事件面前,要果断决策,把握住即刻控制复杂局面的良机。不能当断不断、犹豫不决、瞻前顾后,畏首畏尾。

第四,自信和勇气。自信就是我相信这件事是可以处理的,可以解决的。保持自信就可以有一个理智的心态。要有勇气承担这个责任,要敢于担当、勇于担当,关键时刻要能够立刻站出来,大声说:“这里由我负责!”。

第五,谨慎持重。在具体处理问题的时候,一定要注意观察细节问题,特别要稳重谨慎,不能跟没头苍蝇一样,果断但不谨慎。

总之,要善于沟通和倾听,善于有效组织指挥团队和民众来应对问题,善于独立做出风险决策,善于理性分析而不感情用事,善于系统思维和统筹谋划,善于融合不同意见做出选择特别是专家的意见要能够吸取进来。这是一个管理者、一个公务员在处理危机的时候所应具备的基本素质要求。

(3)应对突发事件的关键要素:应急决策

决策判断能力是应急决策的核心素质,是指具有较深的事件洞察力,能够从多个不同角度和层面全面分析形势变化,并能够在信息不全并有风险的情境之下做出正确判断和决策。有效处置突发事

件,适时地作出正确的应急决策,要求领导者具备较高的理论素养,积累实践经验,培养和提高应急决策的综合能力。

桂维民《应急决策论》一书中,对应急决策作了详细阐述,主要表现在以下几个方面:^[9]一是反应快捷准确的判断力。提高应急决策能力,首先要求提高对突发事件的判断力。他认为,决策者应具有敏锐性,时刻保持清醒头脑,善于从那些初露端倪的现象中察觉突发事件,迅速、及时并从政治和全局的高度来加以观察和分析。二是遏制事态恶化的控制力。处置突发事件,事关全局,其关键在于控制住事态发展,使其不扩大、不升级、不蔓延。三是科学民主果断的决断力。决断力反映一个人的能力和魄力。面对突发事件,如果缺乏应有的决断力势必贻误时机,祸害无穷。要当机决断,根据对突发事件的准确分析判断,掌握好作决策的时机和节奏,适时决策,不能囿于常规,按部就班而错失处理突发事件的最佳时机。四是广泛动员群众的组织力。团结群众,凝聚人心对于处理突发事件,既是治“标”的迫切需要,又是治“本”的根本举措。要善于疏理群众情绪,耐心细致做思想政治工作,帮助群众正确认识突发事件出现的必然性和暂时性,

消除隔阂,增进了解,争取理解和支持。五是敢于冲锋陷阵的行动力。面对突发事件,要敢于挺身而出,临机决断,有效控制局面。要敢于靠前,深入一线了解情况,置身一线组织指挥,稳定人心,鼓舞士气,尽快解决突发问题。

三、应对突发事件胜任力模型设计

胜任力模型是一组被确认的胜任特征,每一个特征就是一个维度。概括来说,胜任力模型是指要做好某一特定的任务角色需要具备的胜任力要素的总和。

通常所说的“能力标准或能力指标”就是指各项胜任特征,本文把这些特征的组合称为“胜任力模型”。本文通过对公务员在应对突发事件时的关键行为进行主题分析,探索反映胜任特征的行为描述,在此基础上尝试构建公务员及领导干部应对突发事件胜任力模型。

突发事件应急处置胜任特征是一个多维的要素,不是单一的、一维的。可以从素质、知识、能力等几个方面反映出来不同的优秀行为的表现。本文主要是构建应对突发事件综合模型、个性特质模型、处置方式模型和危机公关模型。

表 1 应对突发事件综合模型
Tab. 1 Coping with emergencies comprehensive model

一维	二维关系
背景知识	维度 1:法律知识——《中华人民共和国突发事件应对法》
	维度 2:制度规范——相关单位或部门应对突发事件预案
	维度 3:处置策略——识别、隔离、管理、善后对策
	维度 4:利用策略——危机公关对策
	维度 5:责任追究——补救机制
价值观	维度 1:意识——责任意识、大局意识、组织意识
	维度 2:行动目标——决策准、指挥灵、效率高
	维度 3:四早原则——早发现、早报告、早控制、早解决
	维度 4:指导思想——“可散不可聚、可解不可结、可顺不可激、严格执法、冷静稳妥”,在化解、缓解矛盾上下功夫,力求把矛盾解决在萌芽状态,解决在内部,解决在基层
	维度 5:应对准则——以人为本、效率优先、及时沟通、协调一致、科学守法
心理特征	维度 1:个人意志——坚强、坚定、坚韧
	维度 2:自我定位能力——自信心
	维度 3:情绪反应——积极主动、沉稳
	维度 4:心理承受力——冷静

一维	二维关系
个性特质	维度 1:判断力—— 尽快确认危机 维度 2:控制力—— 保持冷静决策 维度 3:决断力—— 迅速做出反应 维度 4:组织力—— 有重点的采取行动 维度 5:行动力—— 具有快速行动的特征
职业素养	维度 1:反应能力—— 实时决策,快速应对各种情况 维度 2:信息沟通—— 积极利用外部专家 维度 3:协调能力—— 高度关注信息监控 维度 4:表达能力—— 善于宣传、说服工作 维度 5:应急思维—— 避免群体盲思和出现思维盲点 维度 6:纠错能力—— 主动纠正错误、赔偿损失

表 2 应对突发事件个性特质模型

Tab.2 Coping with emergencies personality trait model

维度	胜任行为特征	不胜任行为
判断力	<p>反应快捷准确。当机立断,迅速做出正确反映并及时控制住事态,使其不扩展、不升级、不蔓延。</p> <p>从那些初露端倪的现象中察觉突发事件,迅速、及时并从政治和全局的高度来加以观察和分析</p> <p>突发事件一旦出现,就要把准性质,弄清原因,掌握导致突发事件出现诸因素之间的内在联系</p> <p>判断和把握事态发展的方向,争取应对处置突发事件的主动性。尽可能准确地判断包括事件性质、参与人数、人员结构、方式手段以及发展趋向、可能后果等在内的各种要素,迅速找出事发根源,尽快定位解决事件的关键节点,及时拿出切实可行的应对方案。</p> <p>面对突发事件,能迅速作出正确的判断和处理</p> <p>面对复杂问题能够分清主次、抓住实质</p> <p>较多考虑所做决策是否会引起其他不利问题</p> <p>能够看到复杂因素的内在联系</p> <p>全方位多角度考虑问题</p>	<p>反应迟缓盲目</p> <p>浑浑噩噩,懵然无知</p> <p>在突发事件已经产生危害时,还惊慌失措,束手无策</p> <p>突发事件出现较长时间了,还反应迟钝,行动迟缓</p> <p>面对突发事件缺乏准确认识,</p> <p>把握不住关键问题</p> <p>对可能出现的后果分析不到位</p> <p>不能</p> <p>呈现单线思维</p>

维度	胜任行为特征	不胜任行为
控制力	<p>有效遏制事态恶化</p> <p>根据情况变化,及时调整思路和方法</p> <p>控制住事态发展,使其不扩大、不升级、不蔓延</p> <p>冷静沉着,镇定自若,从容应对</p> <p>在组织内部迅速统一思想,使大多数人有清醒认识,稳住自己的阵脚</p> <p>整合各种力量,调动各种手段,协调各方关系</p> <p>根据部门实际和工作计划合理地配置人力、物力和财力</p>	<p>无力事态控制和解决</p> <p>不具有应变力</p> <p>形成“多米诺骨牌效应”</p> <p>强烈的冲动、焦躁或恐惧</p> <p>没有形成统一认识</p> <p>没有考虑到多方面、多领域的情况</p> <p>没有考虑调配资源方面的措施</p>
决断力	<p>抓住机遇,敢于决断</p> <p>估计到风险困难并积极设法克服</p> <p>把握初期对策不失误</p> <p>大胆决断,独立决断,敢冒风险,敢于负责</p>	<p>贻误时机,祸害无穷</p> <p>没有风险意识</p> <p>可能会出现失策</p> <p>唯唯诺诺,优柔寡断,犹豫不决</p>
决策力	<p>掌握好作决策的时机和节奏,适时地作出决策</p> <p>征求现场有关人员特别是技术专家的意见建议,以求决策的慎重稳妥</p>	<p>囿于常规,按部就班,而推迟决断,错失处理突发事件的最佳时机</p> <p>在自己把握不准的情况,借口情况紧急,而一意孤行,胡乱决断</p>
组织力	<p>广泛动员群众,采取公示、听证等途径,扩大群众在处理突发事件中的参与度</p> <p>提高突发事件的信息公开化、透明度,如实反映危机情况</p> <p>疏理群众情绪,坚持做耐心细致的思想政治工作,消除隔阂,增进了解,争取群众的理解和支持</p> <p>扩大群众在处理突发事件中的参与度,使应急决策真正集中民智,体现民意</p> <p>面对大量的行政事务,能分清轻重缓急,按照优先次序完成工作</p>	<p>封闭、保守</p> <p>而严格控制消息传播,并限制媒体对此进行报道。</p> <p>不考虑群众情绪,甚至导致进一步的对立情绪</p> <p>听不进不同意见,</p> <p>对策缺乏条理</p>
行动力	<p>敢于冲锋陷阵,挺身而出,临机决断,有效控制局面</p> <p>敢于靠前,深入一线了解情况,置身一线组织指挥,稳定人心,鼓舞士气</p> <p>临阵不惧,激而不怒,沉着冷静,从容应对</p>	

表 3 应对突发事件个性特质模型

Tab. 3 Coping with emergencies personality trait model

维度	应急思维	个性特征	应急处置行为
识别危机	判断突发事件危害性质,推断危害程度,设想最坏的事态出现,争取时间尽快控制事态。	冷静、快速、全面、准确、专业经验	<p>成立危机处理小组</p> <p>搜集信息</p> <p>多维度识别:多方面、多角度的整理分析,从中发现那些具有最有可能恶化并对组织造成严重伤害的危机症状</p> <p>迅速地进行危机评估</p> <p>制定解决方案:争取把危机控制在最小的范围内</p>
隔离危机	将危机局限在相对独立而封闭的环境中,阻止其向外发展或扩散,防止危机全面升级。	果断,决策力、控制力、责任、自信、信息寻求	<p>最快时间到达第一现场。</p> <p>及时、有效地进行处置,控制事态。</p> <p>抓紧时机优先处理重点问题。</p> <p>做好内部沟通,重要决策请示报告</p> <p>建立稳定的发言人,确保危机信息发布的连续性、一致性。</p> <p>统一、准确、及时发布有关信息。尤其要在黄金 24 小时内不断公布准确、真实的信息,不给谣言传播的机会。</p> <p>加强易受冲击单位和对象的警卫</p> <p>本着“以人为本”、“生命第一”的原则行动,必要时由中心人物介入解决</p>
管理危机	决策者必须有清醒的思路、实时决策模式、快速做出有效决策	科学性、技术性,切忌盲目性、捕捉机遇、坚持性	<p>安排组织的最高领导层出面稳定民心</p> <p>救援人员的抽调和协调,救援物资的调配</p> <p>因工业技术而引起的危机,需要大批技术专家的参与</p> <p>开展应急公关:阐释组织的危机管理政策,掌握新闻媒体的舆论导向</p> <p>迅速启动问责程序</p>
危机善后	积极稳妥、深入细致地做好善后处置工作。(1)恢复机构的正常运作(2)事故调查(3)清算损失(4)补偿损失(5)稳定人心(6)重建工作	自信、自我控制、个性魅力、组织承诺、技术专长、客户服务意识、团队协作	<p>及时停止已采取的应急处置措施</p> <p>组建独立高效的危机调查小组,开展具有第三方性质的独立调查工作,甄别危机的诱因。</p> <p>对突发事件造成的损失进行评估。要评估危机的影响,公正甄别事件诱因。</p> <p>进行责任归属、纠纷处理及补偿分配等工作,并最终发布事件调查报告。</p> <p>尽快恢复生产生活、工作和社会秩序</p> <p>做好救助、补偿、抚慰、抚恤、安置等善后工作(社会心理)。提供心理及司法援助。</p> <p>提出在技术、管理、组织机构和运作程序上的改进意见,通过观念更新、制度完善、机构建设、政策改进等开展积极主动的或渐进性的变革,以增强组织系统的活力和生命力</p>

表 4 应对突发事件危机公关模型

Tab. 4 Model of coping with emergencies crisis public relations

一级维度	二级维度	内 容	胜任力行为特征
新闻发布目的	“三利于”	利于事件的妥善处置 利于保护人民的生命和国家财产安全 利于我们国家和政府的形象	投入必要的物力、人力、财力 确定需要保护的重点警戒单位或部位 及时整理、输出信息
公关原则	于我有利、媒体合作、保障知情权、防止谣言	于我有利:及时、准确、适度、“于我有利”的原则 媒体合作:要和媒体合作,做媒体的盟友和合作者。 保障知情权:发挥舆论监督的作用,保障公众的知情权和表达权 防止谣言:防止谣言的误导,保持危机管理的统一基调和上下共识	第一时间确定新闻发言人 利用新闻媒体宣传、阐释政府的危机管理政策,掌握新闻媒体的舆论导向。 利用现场访谈、随机的或秘密的采访、当面采访、新闻发布会、媒体会议等主动沟通 注意收集各方面信息
公关策略	关注受众策略 先声夺人,引导舆论 全方位 说真话	充分考虑到群众的心理接受能力,注意消除和化解公众的恐慌情绪,维护社会的稳定 突发事件的报道一定要抢时间,争取先声夺人,只有及时地报道,才能有效地引导舆论。 充分发挥和利用互联网的优势,警惕并及时删除各种歪曲事实、煽动矛盾,影响突发事件处置的有害信息。 “说真话,立刻说”。	除通过召开新闻发布会、广播、电视、报纸等媒体发布外,也可以设立专门办公室,开通热线电话、建立公开网站,发布手机短信等形式,将警示信息以最快的速度传播给社会,使公众及时便捷地了解事态信息,估到正面宣传,鼓励士气。 第一时间发布权威信息,争取舆论,争取主动权。注意避免和减少猜测性和歪曲性报道。 研究舆情焦点,利用传媒引导公众。注意澄清事实,解疑释惑,驳斥谣言。注意统一数据、把握口径,防止发布混乱、自相矛盾的信息。 以我为主提供情况,提供全部情况,尽快提供情况
公关工具	电视演讲 现场演讲	受众:新闻记者、国际社会具有相关意识 受众:受灾群众、救援人员、部队官兵、新闻记者、国际社会具有相关意识	
现场套路	“问候+慰问”	过去:发生了什么? 做了什么? 现在:进展如何? 正在做什么? 将来:工作安排+要求(希望)	

媒体管理是需要应急决策高度重视的基本要素。信息公开和舆论监督在西方国家被称作“第四权利”。成功的媒体管理,可以弱化公众对危机管理中所暴露出失误的消极印象,从而排除社会压力的干扰。英国危机公关专家里杰斯特曾提出著名的危机沟通“三 T”原则:第一,以我为主提供情况(Tell your own tale);第二,提供全部情况(Tell it all);第三,尽

快提供情况(Tell it fast)。发生突发公共事件时,要迅速启动突发事件的信息应急机制,成立相应领导班子,要有负责媒体沟通的领导人,要充分考虑到突发事件后记者蜂拥而至的情况,特别是境外媒体记者到来的复杂情况。设立临时新闻中心,新闻中心的“软件”和“硬件”都要尽可能地满足记者工作的需要。媒体要积极承担舆论导向和稳定社会的职责,客观、准

确捕捉和报道事件真相,引导公众朝着有利于事态稳定的方向努力。

如前所述,胜任力的多维结构,初步勾勒出公务员在应对突发事件情境中应有的行为表现。以此为线索,进行应对突发事件的情境设计,就能够在领导干部和公务员面试中,通过应试者显性行为的综合表现,实现对其隐性行为的反求,以区分优秀与一般,进而达到预测其潜在能力和素质的面试目的。

总体上说,构建应对突发事件胜任力模型,是一个从实践中来,即建立模型后再到实践中去,并不断检验完善的过程。通过行为事件访谈和综合分析,抽象形成优秀公务员在应对突发事件中的显性行为表现,以及其内在隐性的心理、个性、特质等深层次胜任因子,建立起的针对对突发事件胜任能力的胜任力模型。反过来,如果将应对突发事件胜任力模型,作为生成应对突发事件情境设计的蓝本,再借助面试设计、面试测评回到实践中去检验,通过考生在应对突发事件回答问题过程中所表现出来显性特征行为的完备性,反求其自身所具备的应对突发事件胜任力之优劣,从而达到通过结构化面试测评并预测应试者应对突发事件能力高低的目的。因此,笔者认为以胜任力模型为基础,将其

引入公务员结构化面试设计,编制面试题本,可使结构化面试更具可操作性和科学性,提高公务员面试的效度。

[参 考 文 献]

- [1] 唐玉凤,廖翼,何尚英.国内外关于“胜任力”研究综述[J].中小企业管理与科技.2009(9).
- [2] 中国人民银行海口中心支行课题组.央行分支机构处级领导干部胜任力研究[J].海南金融,2007,(11).
- [3] 李明斐.公务员胜任力模型的构建与检验研究[D].大连理工大学.2006:10.
- [4] 臧盼来.基于胜任力模型的公务员职业生涯管理研究[D].上海交通大学.2009:11.
- [5] 黄勋敬.赢在胜任力[M].北京:北京邮电大学出版社.2007:9.
- [6] 戴维.D.杜波依斯等.基于胜任力的人力资源管理[M].北京:中国人民大学出版社,2006:17.
- [7] 吴夏凤.党政领导人才胜任特征理论探析[J].领导科学.2011(1).
- [8] 桂维民.应急决策论[M].北京:中共中央党校出版社.2007:96.

(责任编辑:谢光前)

Construction on the Competency Model of Civil Servants towards Emergencies

SUN Da-jiang

(Jiangsu Provincial Archives Bureau,Jiangsu Nanjing 21008)

Abstract: Research on competency theory has become one of the directions of the theoretical research for modern human resource management. Form an overall perspective of related research results, it is not difficult to find out that the research scope is only limited to the general characteristics and models of the competency, but the study of competency characteristics on the core competency and the construction on competency models is rather rare. Due to that the universal standard is too broad, it is difficult to meet requirements of practical work. Based on the necessary analysis of the competency factors that the civil servants are qualified when encountering emergencies, this paper put forward four competency models that the civil servant encountering emergencies, which are the comprehensive model, the personality trait model, the disposal method model and of public relations crisis model, to try the inner the construction outline of civil servants, respond to emergencies, hoping to depict the internal construction among these three factors which are the civil servant, the encountering emergencies and the competency.

Key words: The Civil Servant; Structural Interview; Emergency Competency; Competency; Competency Model