

基于素质能力模型的青年管理类干部学习成长研究——以某学院为例

余韵, 王宁, 郝文乾*, 杨雨晨, 柯家辉, 戴卓琳
国家林业和草原局管理干部学院, 北京

摘要: 管理类干部的素质能力影响着企事业单位的职能实现与效益提升。而青年管理类干部作为管理类干部队伍中经验相对不足的部分, 更需要在工作中不断地进行学习成长。本研究基于素质能力理论开展研究, 得出以下成果: ①综合运用工作分析法、文献研究法、访谈法、调查问卷法, 总结出34项素质能力指标, 构建出管理类干部素质能力“头-身-足”加权模型。②对指标权重进行数理统计分析, 发现不同维度间, 技能维度重要性最高; 技能维度内部指标间权重有显著差异, 其中“心理适应能力”和“群众工作能力”的权重最高, “调查研究能力”“公文写作能力”“应急处突能力”的权重最低; 知识和态度维度内部指标间权重没有显著差异。③综合采取调查问卷法和访谈法, 总结出青年管理类干部学习成长9种模式, 绘制出青年管理类干部学习成长阶段图。为促进青年管理类干部更好地学习成长, 推动人才培养进一步规范化、标准化提供参考。

关键词: 管理类干部; 青年干部; 企事业单位; 素质能力; 学习成长

Study on the Learning and Growth of Young Management Officials Based on Competency Model: A Case Study of an Academy

Yun Yu, Ning Wang, Wenqian Hao*, Yuchen Yang, Jiahui Ke, Zhuolin Dai

National Academy of Forestry and Grassland Administration, Beijing

Abstract: The competency of management officials affect the realization of the functions and efficiency of enterprises and public institutions. As the relatively inexperienced part of the management officials, young management officials need to learn and grow continuously in their work. Based on the theory of competence, this study has obtained the following results: ① Comprehensively using work analysis, literature research, interview and questionnaire methods, 34 indicators of competency are summarized, and a weighted ‘head-body-foot’ competency model of management officials is constructed. ② The weights of the indicators were analysed statistically, and it was found that among the different dimensions, the importance of the skill dimension was the highest. There are significant differences in the weights of the indicators within the skills dimension, with “psychological adaptability” and

*作者简介: 余韵(1995-), 女, 浙江衢州人, 国家林业和草原局管理干部学院助理研究员, 研究方向: 干部教育培训理论、林业; 通信作者: 郝文乾(1992-), 男, 山东滕州人, 国家林业和草原局管理干部学院助理研究员, 研究方向: 干部教育培训理论、林业。

“public work ability” having the highest weights, “investigation and research ability”, “document writing ability” and “emergency response ability” having the lowest weights; there are no significant differences in the weights of the indicators within the knowledge and attitude dimension.③Integrated questionnaire and interview method were adopted to summaries nine modes of learning and growth of young management officials and to draw a stage map of learning and growth of young management officials. It contributes to promoting better learning and growth of young management officials and further standardization of talent cultivation.

Keywords: Management Officials; Young Officials; Enterprises and Public Institutions; Competency; Learning and Growth

在企事业单位中，管理类干部保障着组织的正常运转，是中心业务顺利开展的重要保障。因此，管理类干部的素质能力影响着企事业单位的职能实现与效益提升。而青年管理类干部作为管理类干部队伍中经验相对不足的部分，更需要在工作中不断地进行学习成长。素质能力模型就可以为干部学习成长提供科学参考。从素质能力模型中，青年管理类干部可以进行素质能力的精准提升，组织人事部门也可以对其实现素质能力的有效管理。

本文以某学院青年管理类干部为研究对象，采用工作分析法、文献研究法、访谈法、问卷调查法等方法，梳理了青年管理类干部的岗位职责，以“知识”“技能”“态度”三个维度为基础，进行了素质能力指标选择，并根据调查结果进行指标赋权，得出管理类干部素质能力“头-身-足”加权模型。其中，对指标权重进行数理统计分析，比较不同维度间、同一维度不同指标间的权重差异，找出重要性更高的指标。综合采取调查问卷法和访谈法，明确青年管理类干部在学习成长不同阶段所需掌握的素质能力及其程度，总结出青年管理类干部学习成长模式，找出各阶段间所需提升的素质能力，绘制出青年管理类干部学习成长阶段图，为其自我成长提供参考。

1 青年管理类干部学习成长研究现状

1.1 青年管理类干部素质能力研究

管理类干部的素质能力可以参考公务员素质能

力和企事业单位行政管理干部素质能力。

2008年，国家公务员局发布了《国家公务员通用能力标准框架》[1]，其中提到公务员应具备政治鉴别能力、依法行政能力、公共服务能力、调查研究能力、学习能力、沟通协调能力、创新能力、应对突发事件能力、心理调适能力等9种能力。而在学术研究中，有研究[2]提到初级公务员应具备政治理论、政治鉴别意识等政治素质，团队合作精神、责任心等个人特质，政治鉴别能力、公共服务能力等基本能力，业务能力、群众工作能力等核心能力，学习创新能力、自控能力等发展提高能力。

在企事业单位行政管理干部素质能力研究中提到，其应主要具备以下3方面能力：一是思想政治方面，要做到信念过硬、忠诚过硬[3]，具备一定的思想政治素质[4,5]，具有政治鉴别力[6]和政策领会力[3]；二是业务方面，需要具备一定的专业知识[5,7]和业务能力[4,8]；三是综合素质方面，需要有一定的创新能力[6-10]、沟通协调能力[3,6-10]、统筹执行能力[3,7,9,10]和服务意识[4,6,8]等。其余还有提到学习能力[7,10]、人才培养能力[3,10]、表达能力[6,8]等素质能力。

此外也应注意到青年干部的特点，在管理类工作中发挥好青年干部的优势。在年轻干部素质能力相关论述和研究中，习近平总书记在2020年秋季学期中央党校（国家行政学院）中青年干部培训班开班讲话中，要求年轻干部要提高政治能力、调查研究能力、科学决策能力、改革攻坚能力、应急处突

能力、群众工作能力、抓落实能力[11]，为年轻干部的成长指明了道路。

这些素质能力要求反映了管理类工作的综合性，青年干部应该在理论和实践中全面发展。

1.2 青年管理类干部学习成长路径

当前对青年管理类干部学习成长路径的研究较少，有文献提出了管理类干部和年轻干部的多种学习成长路径：①加强学习[12]，强化思想淬炼与政治历练[13,14]，学习业务知识和管理能力[3]；②建立健全培训制度[4]，加强培训交流[3]，制定个性化能力提升计划[15]，并考虑将培训与考核相结合[5]；③加强实践锻炼[3,12-14]，在一线工作中磨练能力；④完善考核监督、管理机制[4,5]以及分类考评和激励机制[3]。这些路径体现了青年管理类干部学习成长路径中理论高度与实践深度相结合、个人努力与组织助力相结合、主动学习与被动激励相结合的特点。

2 管理类干部素质能力模型

2.1 管理类干部范围及工作职责

首要明确研究对象的具体范围，本研究中管理类干部主要包括某学院办公室、人事处等管理部门干部，以及培训管理处、科研管理处（学报编辑部）等管理部门中具有行政职能的管理岗位干部。其次梳理管理类岗位工作职责。查阅某学院岗位设置相关文件，梳理管理类岗位的工作职责，并走访相关岗位具备多年业务经验的人员，邀请其结合工作实际对梳理的岗位职责进行补充完善。据此可以总结出管理类岗位干部工作职责如表1。

2.2 管理类干部素质能力指标选择

综合当前素质能力模型的相关研究，将素质能力划分为“知识”“技能”“态度”三个维度。采用工作分析法结合访谈法，根据表1分析岗位职责所需的素质能力，并参考岗位经验丰富人员的意见建议，进行了素质能力指标选择，得出管理类岗位职责对应的素质能力指标如表2。可以看出，管理类干部共需要具备34项素质能力，其中知识维

度有“组织发展目标”“调查研究理论”等9项，技能维度有“办公自动化使用能力”“团队协作能力”等16项，态度维度有“政治意识”“大局观”等9项，基本涵盖了管理类干部工作中所需的素质能力。

表1. 管理类岗位干部工作职责

部门	工作职责
办公室	负责全院性事务工作的组织、协调和督办。具体负责综合协调、文秘文书、督察督办、保密机要、信访接待、印信档案、会议服务、制度建设、宣传报道、以及信息化建设等工作。
人事处 (离退休工作处)	负责干部人事、劳动工资、队伍建设及离退休管理工作。具体负责人事调配、职称评定、教职工培训与管理、劳动工资核发、社会保险缴纳、人事档案管理工作；协助党委抓好处级干部培养、选拔任用工作；负责人事制度改革，制定有关人事工作规章制度；负责离退休职工的服务和管理工作。
其他部门 管理岗位 干部	须承办管理工作和事务性工作，完成领导交办的具体任务；起草本职工作中各类公文或者文稿；配合本部门领导开展工作；具体岗位职责由各部门根据岗位要求提出。

表2. 某学院管理类干部素质能力指标

维度	素质能力指标
知识维度	组织发展目标；调查研究理论；相关政策法规文件；政治理论知识；公文写作知识；中心及重点业务工作；人事档案系统知识；行业专业知识；综合知识、社会常识
技能维度	办公自动化使用能力；团队协作能力；公文写作能力；逻辑思维能力；群众工作能力；创新能力；学习能力；心理适应能力；调查研究能力；计划统筹能力；制定方案能力；文件归档能力；人际关系能力；组织协调能力；应急处突能力；语言表达能力
态度维度	政治意识；大局观；规则意识；积极主动；认真负责；严谨细致；吃苦耐劳；平易近人；自信大方

2.3 管理类干部素质能力“头-身-足”模型

2.3.1 指标赋权

对素质能力指标重要性进行赋权。将管理类干部素质能力指标划分等级，其中知识维度和技能维度划分为0-3级，态度维度划分为0-2级，其中“0级”表示不掌握，自“1级”至“2级”到“3级”表示掌握的程度由浅到深（如表3）。

采用主观赋权法，邀请某学院具有2年以上管

表3. 素质能力指标等级划分标准

维度	0级	1级	2级	3级
知识维度	完全不知道某知识	知道一些某知识	能够阐释某知识	能把某知识运用到工作中
技能维度	不清楚如何使用某技能	能够初步使用某技能	能够进一步使用某技能	能够熟练使用某技能
态度维度	完全没有某态度	具有一定的某态度	时刻具有某态度	-

理工作经验的人员参加调查，调查其认为管理类干部的各项素质能力分别应该掌握到何种等级，可以反映出被调查者对素质能力指标间相对重要性的看法。不同级别对应相应的分数，如选“1级”则记为1分，将指标序数记为*i* (*i*=1,2,3,⋯,34)，分数记为*Q_i*，将分值进行归一化，计算Z分数剔除可疑值；样本序数记为*j* (*j*=1,2,3,⋯,22)，根据调查结果计算每个指标的权重*W_i*（计算公式如下式1-2）。

$$W_{ij} = \frac{Q_{ij}}{\sum_{i=1}^{34} Q_j} \tag{1}$$

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^{22} W_{ij}}{22} \tag{2}$$

采用纵向式素质能力呈现形式，参考《BEST高能经验萃取》中的经验萃取“头-身-足”模型概念[16]，以“头”容纳知识，以“身”实践技能，以“足”夯实态度，构建出管理类干部素质能力“头-身-足”加权模型（如图1）。

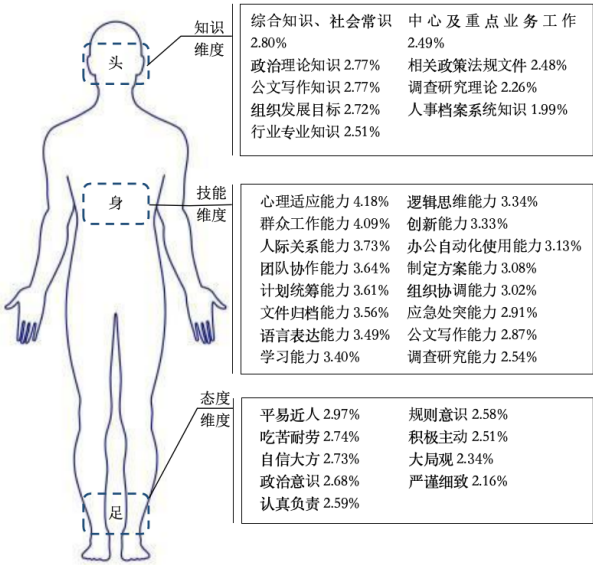


图1.管理类岗位干部素质能力“头-身-足”加权模型

2.3.2 指标权重差异性分析

利用WPS Office软件和SPSS24.0软件对指标权

重调查结果进行数据统计，分别分析维度间的权重差异和各维度内部的权重差异。经ShapiroWilk正态分布检验、方差齐次性检验可知，该组数据在组间和组内均存在非正态分布或方差不齐情形，因此采用非参数单因素方差分析Kruskal-Wallis检验进行比较，成对比较中通过Bonferroni校正法调整显著性值。

2.3.2.1 不同素质能力维度间权重差异

在知识、技能、态度维度间进行权重的差异性分析。三个维度间整体差异显著性*p*=0.000<0.05，拒绝原假设，差异显著。成对比较中，知识维度和态度维度差异性*p*=0.576>0.05，差异不显著；技能维度与其余两个维度的差异性*p*值均为0.000<0.05，差异显著。可以看出，技能指标的重要性显著高于其余两个指标，而知识指标和态度指标的重要性在被调查者心目中没有显著差异。（如图2）。说明被调查者认为管理类干部的技能是最重要的，其次是知识和态度。

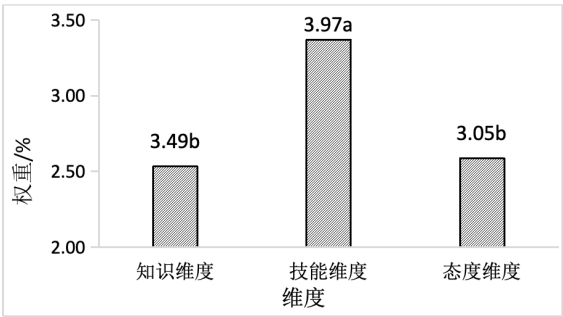


图2.不同素质能力维度间权重比较

2.3.2.2 各维度不同素质能力指标间权重差异

分别在3个维度内进行权重的差异性分析。技能维度内各指标间整体差异显著性*p*=0.000<0.05，说明在调查中，技能维度的16个指标重要性有显著差异。其中心理适应能力和群众工作能力的权重最

高，均高于4.00%，分别达4.18%和4.09%；调查研究能力、公文写作能力、应急处突能力的权重最低，均低于3.00%，分别至2.54%、2.87%和2.91%。说明被调查者认为管理类干部最应该具备心理适应能力和群众工作能力，而调查研究能力、公文写作能力、应急处突能力的重要性相对该模型中其他技能指标较低。

知识维度和态度维度内各指标间整体差异显著性 p 分别为0.235和0.075，均 >0.05 ，可见被调查者认为该两个维度内各指标的重要性没有差异，维度内指标同等重要（如图3-5）。

3 青年管理类干部学习成长阶段图

结合前文素质能力指标分级情况，并将某学院管理类干部学习成长划分为“初阶”“中阶”“高阶”三个阶段，为明确三个阶段的划分标准，在某学院管理类干部中，就不同阶段管理类干部应掌握各项素质能力的程度（0-2级或0-3级）开展调查。根据调查结果，总结出某学院管理类干部的各素质能力在三个阶段的9种学习成长模式如表4。政治理论知识等14个指标都可以遵循标准的“1-2-3”模式，在初级阶段需掌握到1级，中级阶段需掌握到2级，高级阶段需掌握到3级，掌握程度随着学习成长阶段的提升而逐步加深。而其他的指标遵循的模式各有特点。如团队协作能力等6种能力遵循的是“2-2-3”模式，意味着管理类干部在初级阶段就需要将其掌握到2级水平，与中级阶段相当，成长到高级阶段则需掌握到3级水平，说明被调查者认

为团队协作能力等在初级阶段需要更早、更好地掌握。再如平易近人是态度维度指标，其最高级为2级，调查结果显示被调查者认为其应遵循“2-2-2”的学习成长模式，意味着管理类干部从一开始就应将“平易近人”的态度完全掌握，并在学习成长阶段持续保持。

根据素质能力指标学习成长模式，可以找出在学习成长各阶段之间，青年管理类干部素质能力掌握程度的差距，这些差距就是青年管理类干部在不同阶段学习成长的内容，即可得出青年管理类干部学习成长阶段图（如图6）。阶段图显示，青年管理类干部应在2次学习成长提升的过程中，逐步提高所有知识维度指标；在“初阶向中阶成长”过程中注意提高“心理适应能力”等10项技能、“吃苦耐劳”等8项态度；“中阶向高阶成长”过程中注意提高“人际关系能力”等13项技能和“严谨细致”的态度。

4 结论与应用

4.1 结论

4.1.1 构建了管理类干部素质能力加权模型

综合运用工作分析法、文献研究法、访谈法、调查问卷法，构建了管理类干部素质能力加权模型。该模型包括“知识”“技能”“态度”三个维度、“综合知识、社会常识”“心理适应能力”“吃苦耐劳”等34项素质能力指标，并为每个指标赋予权重，组建出管理类干部素质能力“头-身-足”加权模型。

表4. 青年管理类干部素质能力指标学习成长模式

素质能力指标	模式
综合知识、社会常识；政治理论知识；公文写作知识；组织发展目标；行业专业知识；中心及重点工作；相关法律法规文件；调查研究理论；人事档案系统知识；制定方案能力；组织协调能力；应急处突能力；公文写作能力；调查研究能力	1-2-3
办公自动化使用能力	1-2.5-3
团队协作能力；计划统筹能力；文件归档能力；语言表达能力；学习能力；逻辑思维能力	2-2-3
人际关系能力	2-2.5-3
心理适应能力；群众工作能力；创新能力	2-3-3
平易近人	2-2-2
自信大方；规则意识；积极主动；大局观	1-2-2
严谨细致	1-1.5-2
吃苦耐劳；政治意识；认真负责	1.5-2-2

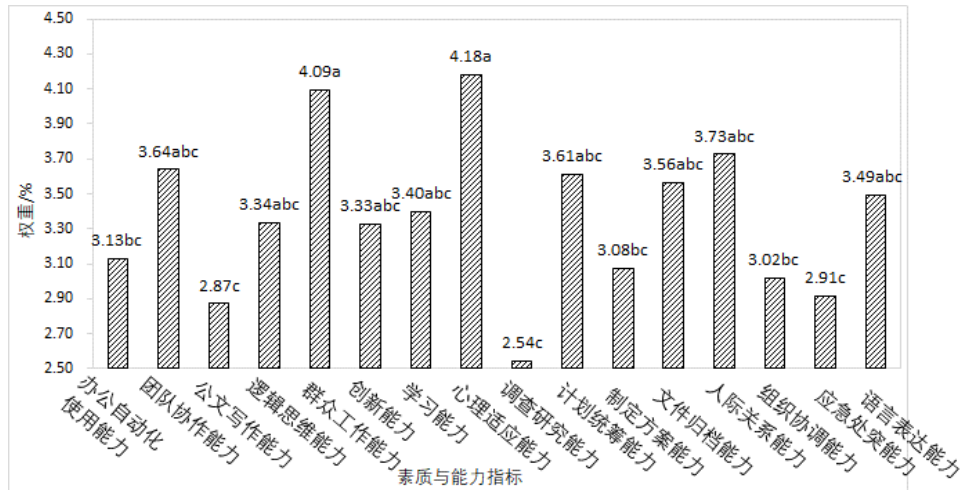


图3. 技能维度素质与能力指标权重比较

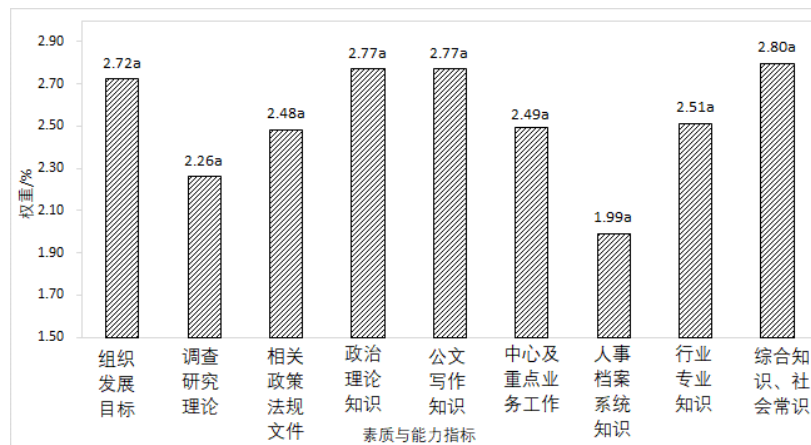


图4. 知识维度素质与能力指标权重比较

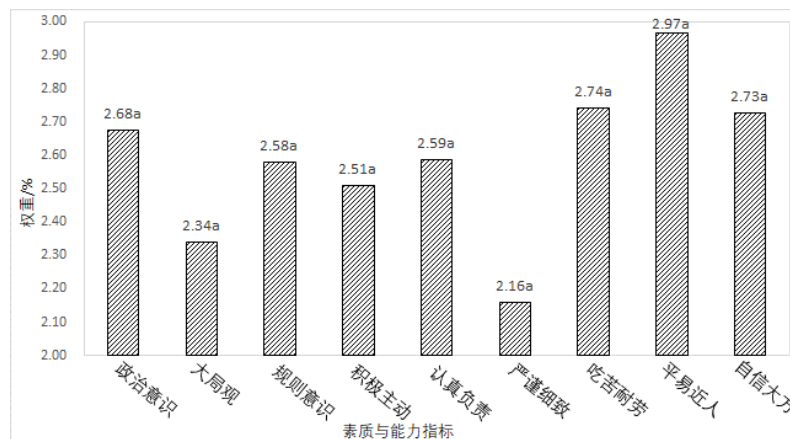


图5. 态度维度素质与能力指标权重比较

4.1.2 管理类干部素质能力指标重要性差异

对指标权重进行数理统计分析，发现不同维

度间，技能维度重要性最高，知识维度和态度维度的重要性没有显著差别。技能维度内部指标间重要性有显著差异，其中“心理适应能力”和“群众

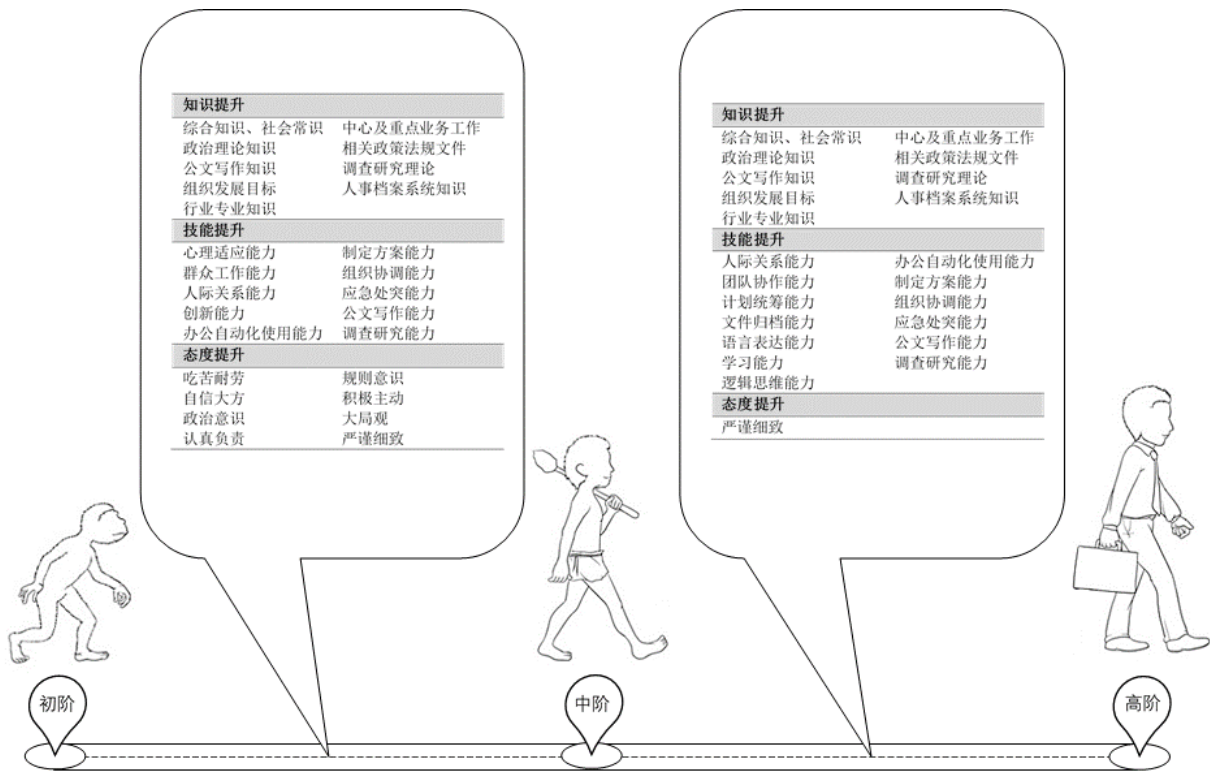


图6. 青年管理类干部学习成长阶段图

工作能力”的重要性相对最高，“调查研究能力”“公文写作能力”“应急处突能力”的重要性相对最低。知识维度和态度维度内部指标间重要性没有显著差异。

4.1.3 绘制了青年管理类干部学习成长阶段图

综合采取调查问卷法和访谈法，总结出青年管理类干部学习成长9种模式；并根据各指标在不同学习成长阶段间的不同，绘制出青年管理类干部学习成长阶段图。

4.2 应用

本文构建的管理类干部素质能力模型和学习成长阶段图，可为青年管理类干部提供自我检视、自我成长的参考，有目标、有规划地进行管理能力的提升，为人才培养提供进一步规范化、标准化的参考，从而促使青年管理类干部更好地学习成长。主要可应用在以下两个方面：一是青年管理类干部招录与胜任。在新招录管理类干部时，可以参考素质能力模型，考察其是否具备青年管理类干部基本素

质能力；综合决策时，可以参考各指标权重进行人员选择。新进青年管理类干部可以利用素质能力加权模型，清晰了解管理类干部工作职责所需素质能力，有助于其快速胜任工作。二是管理类干部“全生命周期”职业生涯管理。青年管理类干部可以在工作各个阶段参考素质能力模型和学习成长阶段图开展自我评估，主动提升各方面素质能力。组织也可以在此基础上，创造有利条件，营造学习氛围，督促引导青年管理类干部学习成长。

致谢

本文由以下基金项目资助：国家林业和草原局管理干部学院重点项目“我院不同岗位类型青年干部学习成长研究”（202105）；“我院干部教育培训中团队学习催化师能力建设研究”（202102）；“林草青年干部培训项目的策划与实施研究”（202310）。

参考文献

[1]国家公务员局.国家公务员通用能力标准框架[EB/OL].

- (2008-10-23)[2025-06-15]. http://www.scs.gov.cn/zcfg/201409/t20140902_367.html.
- [2]张文君. 我国政府初级公务员管理中的胜任力模型研究[D]. 首都经济贸易大学, 2010.
- [3]杨晓波. 新时代高职院校行政干部能力素质要求与建设路径[J]. 公关世界, 2024, (01): 55-57.
- [4]刘雨欣. 浅谈新时期高校人事管理干部素质的培养与提升[J]. 吉林工程技术师范学院学报, 2020, 36(12): 30-32.
- [5]杨小雪, 杨振兴. 当前铁路企业人事管理干部素质提高的途径[J]. 现代企业, 2020, (11): 12-13.
- [6]田琳. 行政干部选拔和聘任中的核心能力素质模型初探——以山东省淄博市某政府机关为例[J]. 赤子(上中旬), 2014, (20): 5-6.
- [7]袁权. 胜任力素质模型构建医院行政干部考核体系研究[J]. 医院管理论坛, 2015, 32(08): 30-32.
- [8]温静, 余飞, 范理宏. 基于胜任力模型的医院后备管理干部全生命周期培养体系构建[J]. 中国医院, 2016, 20(10): 34-36.
- [9]刘红雨, 史美景. 基于胜任力模型的大学生附属医院中青年管理干部培养体系研究[J]. 现代医院管理, 2022, 20(01): 56-59.
- [10]刘晶晶, 宋智, 隗铁夫. 基于胜任力模型的医院管理干部培训体系研究[J]. 医院管理论坛, 2016, 33(03): 28-30+34.
- [11]新华社. 习近平在中央党校(国家行政学院)中青年干部培训班开班式上发表重要讲话[EB/OL]. (2020-10-10)[2025-06-15]. https://www.gov.cn/xinwen/2020-10/10/content_5550258.htm.
- [12]柳岩. 青年干部成长的现状分析及路径探索[J]. 山东行政学院学报, 2011, (05): 31-33.
- [13]刘巧梅. 年轻干部成长成才的关键因素与根本路径——深入学习习近平总书记关于年轻干部健康成长的重要论述[J]. 中共山西省委党校学报, 2024, 47(04): 110-114.
- [14]徐川. 新时代年轻干部成长规律和培养路径——学习习近平总书记六次中央党校(国家行政学院)中青班开班式重要讲话[J]. 国家治理, 2022, (19): 2-7.
- [15]邓崇景. 年轻干部能力素质模型初探[J]. 青春岁月, 2013, (04): 350-351.
- [16]邱伟. BEST高能经验萃取:将优秀经验转化为绩效成果[M]. 北京:电子工业出版社, 2020.

