关键事件访谈的方法

文 / 时 勘 侯彤妹

摘要 本文扼要的介绍胜任特征这一概念，重点介绍基于胜任特征的关键事件访谈技术是如何操作的，操作后是如何编码的，以及自己在实际操作中的一点体会。

胜任特征的概念是 McClelland 在 1973 年发表的《测量胜任特征而不是智力》一文中首次提出的。他认为胜任特征(competence)是指“和参照效标（有效的绩效或优秀的绩效）有因果关联的个体的潜在特征”。换言之，就是“能将某一工作（或组织、文化）中表现优秀者与表现一般者区分开来的个体潜在的深层次特征”。

关键事件访谈技术

行为事件访谈法(Behavioral Event Interview，BEI）是一种开放式的行为回顾式探察技术，是揭示胜任特征的主要途径。行为事件访谈需要被访谈者列出他们在管理工作中遇到的关键情境，包括正面结果和负面结果各 3 项。然后，让他们非常详尽地描述在那些情境中发生了什么。具体包括：这个情景是怎样引起的？牵涉到哪些人？被访谈者当时是怎么想的，感觉如何？在当时的情景中想怎么做，实际上又做了些什么？结果如何？

关键事件访谈的目的是得到关于一个人如何开展工作的详细描述。访谈者根据访谈提纲引导被访谈者提供关键事件的小故事。访谈者的任务是引导和推进整个故事的进程.。访谈的内容集中在被访谈者描述他在某一真实的环境中的行为、想法和做法上。

关键事件访谈的准备工作及步骤的详尽描述：

1、了解被访谈者：事先了解被访谈者的姓名、职务、工作内容、公司的服务内容和性质。值得注意的是，访谈者事先不知道被访谈者是属于优秀组还是普通组。

2、找一个私密的环境，并确保 1.5—2 小时不被打扰的时间。最好是远离办公室，远离电话和来访者打扰的地方。

3、准备好磁带。

4、牢记访谈步骤和注意事项。

第一步：介绍和解释

介绍自己和解释访谈的目的。也可问问接受访谈者的教育背景和以前的工作经历，但这一点不是必须的。这一步的主要目的是与被访谈者建立相互的信任，给他一个轻松、开放的氛围，让他乐于与你交流。具体步骤如下：

1) 让被访者放松。

2) 鼓励被访谈者积极参与：将访谈提纲交予被访者令其充分准备。

3)强调私密性：保证被访者说的任何话都不会让公司的任何人看到。确保被访者提供的信息中没有自己和相关人的名字，以及所在公司和相关公司的名称。

4)征得被访谈者同意后使用录音机。

操作要点：1、你的开放、非正式和友好的态度很容易建立与被访者之间彼此的信任，对方才会用相同的态度对待你。2、尽量减少个人的地位差异，不要以你是研究专家的口吻与对方谈话，而是以咨询者的口吻同对方交流。并对于对方的知识背景和价值观给予充分的尊重。

可能遇到的问题以及应对方法：若被访谈者提出为什麽要找他访谈，访谈者可强调访谈的目的不是进行个人评估，而是进行课题研究，并再次重申保密性原则。

第二步：工作职责

让被访谈者描述他的工作任务和职责。目的是通过一些问题以明确被访谈者的工作性质和内容。访谈者可采用如下的问题来提问：您当前的工作名称是什麽？你的上司和下属工作名称是什麽？你的主要工作内容和职责是什麽？你每天做什麽，每周做什麽，每月做什么？……

操作要点：1、这一阶段用 10 到 15 分钟。2、让访谈者将谈话集中在

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

具体的工作行为上。例如,被访谈者说:我的任务是监督下属工作。那麽,访谈者就可以追问:请你解释一下监督的含义,在监督的过程中实际做了什麽?一定要追问明白,这将有助于下一步访谈的进行。

可能遇到的问题以及应对方法:当被访谈者罗列了太多的任务和职责时,访谈者要及时打断他,让他选择和排序重要的任务和职责。

第三步:关键事件访谈

让被访者详细的谈工作中最成功的三件事和最失败的三件事。这一部分的目的是让访谈者详细描述至少4-6个完整的关键事件的小故事。这一部分将会占用大量的时间,要想得到一个完整的故事,被访谈者必须回答下面五个问题:

1)当时的情境是怎样?什麽事情导致了这个情境?

2)涉及了谁?

3)在那种情境下,你的想法、感受和最想做什麽?

4)你是如何说或做的?

5)结果怎样,又发生了什麽?

操作要点:1)从成功的事件先开头,作为第一个关键。因为大多数人很容易找到成功的事件,而且谈到成功的事件会使他自信和乐意说。

2)按照事件的顺序来叙述这个故事。因为有的被访谈者先回忆起事情的结尾。如果被访谈者讲的故事很复杂,让他讲最重要或印象最深的部分。

3)确保被访谈者讲述的是真正发生过的事件,而不是空泛的、抽象的理论或假想的事件。引导或探究具体的细节和实例(人、事件、原因、结果、情境、感受、时间、地点等)。

4)探究被访谈者行为背后的想法。在知识型的雇员中75%的工作是在思考中进行的。例如:一个汽车机械修理工正在旋紧车轮上的一个螺丝,有经验的修理师会告诉他:用扳手拧3/4转,少于3/4时螺丝是松的,而多于3/4螺丝就会脱扣。这时访谈者就应及时追问下去:你怎麽知道该这样做?您是怎样得出这样的结论的?

5)对被访谈者有效的反应给予强化。有些人需要不断的鼓励和刺激才能进入状态,访谈者可以与被访谈者一起笑,同时也讲讲自己的故事和经历与对方分享,始终让谈话的气氛是非正式的和欢快的。访谈者通过不断的点头和微笑,来鼓励被访谈者完整、详细的叙述完这个故事。

6)理解这种访谈会给被访谈者带来强烈的情绪体验,尤其谈到失败的经历时,他会说:我再也不想回顾这段经历了!如果被访谈者情绪很激动,访谈者要先停止访谈,给他以同情,并听他倾诉,直到情绪渐渐稳定和平静了为止。

注意事项:1)避免提出抽象的访谈问题.。因为被访谈者回答这个问题时,也会用抽象的假设理论,这样就偏离了访谈的目的。

2)不要提出有引导性的问题,或为被访谈者的谈话进行总结归纳。例如:听被访谈者叙述完一个故事后,访谈者就急于下一个结论,被访谈者往往容易迎合访谈者的口味。因此,作为访谈者不要假设你知道发生了什麽,除非被访谈者有过明确的描述。

3)不要试图解释被访谈者所说的话。这种解释也会对被访谈者造成引导,使故事失真,最好的反应就是点头、微笑或者问:你是如何作的?

4)不要限制被访谈者谈话的主题。所以,作为访谈者应避免这样的引导:请谈谈你处理人际关系问题的关键事件。因为被访谈者会选择对他很重要的关键事件来谈,访谈者认为的关键事件会为他的胜任特征提供线索。一般来说,优秀组和普通组的被访谈者对关键事件的选择不同,听上去,好像他们在作不同的工作。普通组的销售人员会谈到人际关系冲突,而优秀组会更多的谈到工作计划。普通组的工程师会谈到解决工程上的问题,而优秀组的工程师会谈到组织的策略。

5)尽可能得到更多关键事件。一旦被访谈者描述完他的第一个关键事件,访谈者需要鼓励他继续说下去:这正是我们所需要的事件!当被访谈者找不到失败的事件,访谈者可以这样引导他:请谈谈你感到最棘手的、最有挫折感的那件事。

可能遇到的问题以及应对方法:1)被访谈者找不到关键事件。这样他可能陷入僵局,并且因无法给你提供有效的信息而烦躁。访谈者要帮他平静情绪,然后通过他的工作职责来寻找线索,若实在想不

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

出，就开始第4步，帮助被访谈者分析工作所需的性格。

2)注意不要跑题。被访谈者很可能刚说着一个事件，又跳到另一个事件去了。访谈者要注意控制节奏，直到一个事件彻底谈完。有些高层的销售人员和高层管理人员非常健谈，他们会谈到商业局势、公司的管理理念以及自己的看法。这时，访谈者就要打断被访谈者，让他谈谈现实发生的具体的事件。

3)被访谈者会问你的建议。在访谈者描述自己的关键事件时，会想知道听众(访谈者)的反馈和建议。例如：他会问：你遇到过那样的情况吗？我应该怎样做？你认为我做的怎麽样？等等。这时，访谈者应尽快将话题转到下一个关键事件上来转换话题。

第四步：工作性格

让被访谈者谈谈作好这份工作所需的性格。这一部分的目标有两个：1、得到在关键事件访谈时忽略的信息。2、对于被访谈者发表的意见给予肯定，使被访谈者感到他是有能力的和被欣赏的，从而情绪振奋。

访谈者可以这样问被访谈者：如果你要雇佣或培训某人来做你的工作，你希望他具有什麽样的性格、知识和能力？访谈者可充分利用这个阶段让他再举一些事例来补充前一步的内容(尤其是前面的关键事件不太充分的时候)。例如：被访谈者说：在这份工作中，需要在压力下保持清醒的头脑。访谈者可追问：谈谈你在压力下保持清醒的头脑的事例，或者也有缺乏清醒头脑的时候，二者结果有差异吗？

以此方式来结束访谈，可以给被访者一个积极的心理状态。他会感到被欣赏，自己很有能力，不会受到前面负面情绪的影响。

可能遇到的问题以及应对方法：1）被访谈者想不出自己的任何知识和技能。若以前的关键事件已做得很充分了，就可以中止了。若不够充分，你可以问：你认为个人具备什麽样的知识和技能才能胜任这份工作？2)如果回答的很笼统和含糊，请他讲具体的事例来说明。

第五步：总结

感谢被访谈者牺牲了这麽长时间给予的配合。并总结关键事件和访谈中的发现。如果还有时间，访谈之后最好立即整理访谈记录。因为这时记忆最清晰，访谈者可将不太清楚的地方向被访谈者确认。这样，一个圆满的访谈就完成了。

编　码

要想建立高层管理者的胜任特征模型，我们需将用效标区分的两个组——优秀组和普通组的访谈原稿进行对照，分别进行编码.

分析阶段：

第一步：组织编码小组　组成至少包括四人的编码培训小组，首先对这一字典进行了学习、讨论和修改。

第二步：编码训练　在不知道谁是优秀组、谁是普通组的情况下，选取一个访谈录音文稿，复印到人手一份，开始试编码，就字典里所有的胜任特征对访谈录音文稿进行编码，在讨论中提高认识的一致性，以符合计分标准。并根据使用的情况进一步修订.

第三步：独立编码　再选取一个访谈录音稿，复印到人手一份，开始独立编码。对编码结果的一致性进行初步统计比较，并再次讨论、培训、示例，提高共识，最后形成正式编码分析用的编码手册。

第四步：正式编码　抽取前面培训过程中编码一致性较高的两人形成正式的编码小组，将所有20份访谈录音文稿复印两份，根据正式编码手册，两个分析员开始进行独立编码。

编码过程中也完成一些特有的胜任特征的编码，也就是说，已有胜任特征字典中没有包括，但在优秀组出现而在普通组不明显的特征，也要进行编码，并根据其内部相对的强度确定等级，并加入编码手册内容中，即加入到胜任特征字典中，作为一种新的胜任特征。

注意事项：

1、要将原稿中每一个能表明胜任特征的词句都画线。

2、在计算机的显示屏幕上，将原稿设一个窗口，胜任特征字典设在另一个窗口。原稿中的事例可复制到胜任特征字典的相应的条目中。这样，为小组成员检查提供方便，也可对字典的具体条目进行补充，为今后再做编码作准备。

3、一个事件，行为或一句话可能可以编码成几个胜任特征。所以，在编码过程中，要注意能体现几条胜任特征的句子.

4、访谈中同一胜任特征出现的频次也体现了普通组和优秀组在这一胜任特征上的不同水平。例如：无论优秀组还是普通组的销售人员都认为抓住机遇很重要。在普通组的被访谈者在整个访谈过程举了1-2个事例，但优秀组举了6-8个事例。

验证阶段：

当我们将访谈的原稿编码之后，再将编码所得到的数据进行汇总、登录和统计，对优秀组和普通组在每一胜任特征出现的频次和等级的差别进行比较分析和检验。最后将差异检验显著的胜任特征确定出来，并建立胜任特征模型。

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

如果我们要把已经确立的模型用于实践,还需要对它进行验证.一般可以采用三种方法来验证胜任特征模型:

第一、选取第二个效标样本,再次用行为事件访谈法来收集数据,分析确定的胜任特征是否能够区分第二个效标样本(分析员事先不知道谁是优秀组或普通组),即"交叉效度";

第二、针对胜任特征编制测验或情境评价等方法来评价第二个样本在上述胜任特征模型中的关键胜任特征,其评价结果是否与效标一致,即"构念效度";

第三、使用行为事件访谈法或测验进行选拔,或运用胜任特征模型来进行培训,然后,跟踪这些人,是否在以后的工作中表现的更好,即"预测效度"。

到1991年,胜任特征的评估方法已经被100多位研究人员在24个国家得以应用。其应用领域涉及到工作分析、人员选拔、员工培训、薪酬设计和绩效评价等人力资源管理全部过程中。

胜任特征做为人力资源管理和开发的一种方法在中国还是一个新的概念,但已经受到越来越多的研究者和企业的重视。

参考文献

1、Spencer, L. M.(1993), Competence at work, John Wiley & Sons, Inc

2、Shi,K. & Li C,The Competency Assessment Methods in Chinese IT Leaders, Challenges of the 21st Century to Leaders, Methodology of Assessing Leadership Quality, International Conference, January 13-17, 2000, Shenzheng, China

3、李超平、时勘,《变革型领导和交易型领导的研究趋势》,中国心理学会全国学术年会,2001年11月3—8日,广州

4、时 勘、胡卫鹏,《基于胜任特征模型的结构化面试方法》,中国心理学会全国学术年会,2001年11月3—8日,广州

5、时 勘、王继承等,《通讯业管理干部测评及其量化评估方法》,信息产业部部级项目总结报告,1998年12月,北京

作者简介:时 勘 中国科学院心理研究所研究员、博士生导师、工业与社会心理研究室主任

侯彤妹 中国科学院心理研究所99级管理班硕士研究生,其工作单位系新恒基房地产公司

* *

(上接第51页)调从业职工主权的企业治理结构。在美国,越来越多的公司认识到,只有让员工尽心尽力为公司服务,公司才能取得更好的经营业绩。加之美国近几年良好的经济发展,劳动力市场很大程度上是"卖方市场"。迫使许多企业煞费苦心,出台了各种各样的措施来吸引、留住尽可能多的优秀人才为其工作。而在我国则正好相反,人力资源相对丰富,企业领导者对其重视程度远不及美国。二是法制建设。美国ESOP之所以能够取得成效,一个重要的原因是重视法制建设。美国国会于1974通过了《员工退休收入保障法》,之后又颁布了《税制改革法》等二十多个法律,一半以上的州也建立了一系列的地方法律法规,这些都规范和促进了ESOP的开展。而我国至今没有出台一部专门的相关法律,立法工作有待加强。三是组织建设。美国ESOP能够良好运作,与其自身的行动团体ESOP协会密切相关。协会在技术方面为企业创建ESOP提供全方位的技术咨询和指导、员工培训、为企业引荐合格的机构(如贷款机构、资产评估机构、信托机构)、建立自己的联络网络、公布ESOP信息,并形成了ESOP员工的货币储蓄者联姻计划。而我国目前各地ESOP政策不一,更勿谈建立统一的ESOP协会以指导工作。

参考文献

1、财政部注册会计师考试委员会办公室,《财务成本管理》,经济科学出版社,2001.3

2、周正庆,《证券知识读本》,中国金融出版社,1998.7

3、高书生,《职工持股中外有别》,《企业改革》2001.8

4、迟福林 唐新林,《为职工持股设规立矩》,《企业改革》2001.8

5、柳国炎,《国外员工持股制度的比较与借鉴》,《改革月报》2001.8

作者简介:袁春生 江西财经大学企业管理硕士研究生

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net