

高校干部队伍能力素质模型构建及应用研究

赵佳明 张羽飞 尹一珺

(大连理工大学, 辽宁省、大连市, 116023)

摘要: 高校干部队伍能力素质建设是新时代高等教育治理现代化的关键议题。本研究立足于高校组织场域的特殊性, 整合政治素养、专业能力与管理个性三个维度, 构建了包含 9 个方面、27 项具体指标的“三位一体”高校干部能力素质模型。在模型构建基础上, 从选拔、培养、考核、使用四个环节提出了应用路径, 为高校干部队伍建设的精准化、科学化提供理论依据与实践参考。

关键词: 高校干部; 能力素质模型; 管理个性; 精准赋能

中图分类号: G647

文献标识码: A

一、引言

党的二十大报告明确指出, 全面建设社会主义现代化国家, 必须有一支政治过硬、适应新时代要求、具备领导现代化建设能力的干部队伍。高校作为人才培养、科学研究、社会服务与传承创新的核心阵地, 其干部队伍的能力素质直接关系到高等教育事业的质量与方向。党中央对高等教育发展水平与干部能力的关系有明确论述, 高校干部作为高等教育改革发展的重要组织者和推动者, 其胜任能力直接影响着高校治理效能与战略目标的实现。

从现实困境来看, 高校干部队伍建设面临一系列挑战。教育综合改革的深化推进使高校干部遭遇的“陌生领域”日益增多, “本领恐慌”问题愈发突出。高校兼具学术性与行政性的组织特质, 要求干部既具备行政管理能力, 又拥有学术引领素养, 这种双重角色期待对传统的能力素质模型提出了新的要求。

从学界研究来看, 胜任力理论为干部能力素质模型构建提供了重要基础。国外研究早期聚焦于通用型管理人才的能力特征, 提出了素质冰山模型、洋葱模型等经典框架, 将个体素质划分为基准性素质与鉴别性素质, 为理解能力素质的层次性提供了分析工具^{[1][2]}。国内研究则围绕高校干部胜任力展开了多方面探索: 有的研究构建了高校高层领导人员的胜任特征模型, 涵盖领导力、思考力、影响力和事业心等维度^[3]; 有的研究提出了高校中层管理干部的十余项胜任力特征, 包括组织协调、创新开拓、决策判断、沟通表达等^[4]; 还有研究从政治辨别力、工作推动力、自我约束力和持续创新力四个维度提炼了高校干部胜任力特征^[5]。此外, 针对企业高层管理者的胜任特征研究也为能力素质模型构建提供了方法论参考^[6]。这些成果为理解高校干部的能力结构奠定了基础。

然而, 现有研究存在两个方面的不足: 其一, 对政治素养的把握多停留在宏观层面, 缺乏可操作化的具体指标, 政治能力与高校业务之间存在“两张皮”现象; 其二, 对管理个性这一深层特质的关注不够, 未能揭示个性特征对能力发挥的制约或支撑机制。更为关键的是, 现有研究多将政治素养、专业能力与管理个性割裂讨论, 缺乏一个将三者有机整合的系统性框架。基于此, 本研究提出“三位一体”的理论框架, 试图弥补这一空白。该框架的核心逻辑在于: 政治素养是高校干部能力素质的根本基石, 决定能力发挥的方向; 专业能力是履职尽责的核心支撑, 决定能力发挥的效能; 管理个性是能力发挥的深层动因, 决定能力表达的样式与风格。三者相互渗透、协同作用, 共同构成高校干部能力素质的完整体系。

二、高校干部能力素质模型构建

（一）模型构建的理论依据

本研究的模型构建遵循三个基本原则。一是系统科学原则，在时间层面既要基于未来发展，也要满足当下的阶段性要求；在内容层面既要在整体目标指导下进行系统规划和设计，又要考虑管理中各个环节的兼容和联动。二是聚焦能力原则，构建以能力结构优化为核心的高校干部能力素质模型，明确切实可行的评价标准，既在理念上为高校干部提供行为准则和行动纲领，也为制度化提供依据。三是重视实践原则，在优化高校干部队伍管理制度设计与实施过程中，以现状问题为基础，以实际效果为依据，进行有计划的稳步推进，并且适时根据执行情况进行动态调整。

从理论逻辑来看，三大维度之间存在内在的递进关系。学校战略要求维度决定干部的方向把握能力，是能力发挥的“指南针”；岗位职责要求维度决定干部的执行推动能力，是能力发挥的“发动机”；个人素质要求维度决定干部的自我驱动能力，是能力发挥的“燃料库”。三者协同作用，共同构成高校干部能力素质的完整体系。

（二）模型维度与指标设计

本研究从学校战略要求、岗位职责要求、个人素质要求三大维度出发，构建了包含 9 个方面、27 项具体指标的能力素质模型。

学校战略要求维度。聚焦政治能力、战略谋划能力、推动发展能力三个方面。政治能力细化为政治判断力、政治领悟力、政治执行力三项指标，考察干部对高等教育政策走向的敏锐洞察、对党的教育方针的深度理解与转化能力，以及在推动学校政策落地中的执行效果。战略谋划能力包括前瞻布局、目标牵引、解放思想三项指标，关注干部对学校长远发展的规划能力与突破路径依赖的意愿。推动发展能力涵盖改革攻坚、狠抓落实、自主发展三项指标，衡量干部在推动内部管理体制变革、落实重大决策部署以及激活内生动力方面的表现。

岗位职责要求维度。聚焦科学决策能力、内部治理能力、组织协调能力。科学决策能力包括业务专精、调查研究、系统思维三项指标，考察干部的专业知识储备、深入一线获取真实信息的意识以及统筹全局关联的思维能力。内部治理能力涵盖制度构建、队伍建设、资源配置三项指标，关注干部在搭建管理制度框架、推进人才梯队建设以及优化资源分配方面的能力。组织协调能力包括服务师生、协同协作、应急处突三项指标，衡量干部回应师生诉求、跨部门联动以及应对突发情况的水平。

个人素质要求维度。聚焦自我提升能力、人际沟通能力、作风引领能力。自我提升能力包括持续学习、反思觉察、创新思维三项指标，考察干部更新知识储备、复盘工作问题和突破传统路径的素养。人际沟通能力涵盖沟通交流、压力管理、公众表达三项指标，关注干部在信息传递、情绪调节和公开表达方面的表现。作风引领能力包括责任担当、求真务实、廉洁自律三项指标，衡量干部在复杂任务中体现担当精神、坚持实事求是以及严守纪律底线的品格。

需要说明的是，上述 27 项指标侧重于能力素质层面的测量，管理个性维度则通过独立的测评工具进行补充画像。管理个性测评从发展意愿、思维习惯、情绪管理、开放合作、任务执行等方面对干部的管理风格、行为倾向和深层特质进行表征，与 27 项能力素质指标形成“能力——个性”双维度画像。能力素质指标回答的是“干部能做什么”，管理个性画像回答的是“干部倾向于怎么做”，二者交叉分析，才能全面把握干部的综合素质。这一设计既保证了模型在能力素质层面的系统性和可操作性，又保留了对深层个性特质的关注，使“三位一体”的理论框架在测量层面得以完整落地。

（三）模型的结构特征

从整体结构来看,该模型具有三个显著特征。其一,层次性。三大维度从宏观到微观、从外在要求到内在驱动,形成了层层递进的逻辑结构。学校战略要求维度处于顶层,决定干部的方向把握;岗位职责要求维度处于中层,决定干部的执行效能;个人素质要求维度处于底层,决定干部的持续发展动力。其二,关联性。基于胜任力理论中关于基准素质与鉴别素质交互作用的论述,27项指标之间并非孤立存在,而是存在密切的交互关系。政治执行力与责任担当之间存在内在关联,前瞻布局与创新思维之间存在相互支撑,资源配置与队伍建设之间存在联动效应。这种关联性意味着干部能力的提升不能仅靠单一指标的强化,而需要从系统层面进行协同推进。其三,差异性。从理论推演来看,不同类别、不同级别的干部在能力指标的侧重点上应有所差异。正职干部更侧重战略谋划与方向把控能力,副职干部更侧重执行推动与专业支撑能力;综合类干部更强调统筹协调与创新破局,业务类干部更强调专业支撑与制度构建,保障类干部更强调服务意识与应急处突,学部学院干部更强调学科规划与内部治理。这种差异性为干部的精准选拔、分类培养和科学配置提供了理论依据,其具体权重分布有待后续实证研究加以检验。

三、高校干部能力素质模型的应用策略

能力素质模型的价值最终体现在实践应用中。本研究从选拔、培养、考核、使用四个环节,形成“选-育-用”动态闭环的应用体系。

(一) 选拔环节:基于能力匹配度的精准识别

将能力素质模型嵌入干部选拔环节,运用模型对候选人进行全面评估,形成详细的“能力匹配度报告”。报告内容包括候选人在政治素养、专业能力、管理个性各维度的得分情况,与目标岗位能力要求的匹配程度分析,以及优势与不足的具体阐述,为选拔决策提供客观、全面的参考依据。

在具体操作中,政治判断力、自律能力、自省能力作为刚性指标予以要求,对不能达到要求的实行一票否决。其余指标作为柔性指标,针对不同层次、不同岗位的干部形成差异化的胜任能力评估标准体系。一般而言,正职管理者在胜任能力要素要求上更倾向具有较强的政治判断能力、战略理解能力、统筹规划能力和影响感召能力;副职管理者在胜任能力要素要求上更倾向具有较强的政策执行能力、组织协调能力、执行推动能力、学习发展能力和创新改进能力。党务行政部门负责人在胜任能力要素要求上更倾向具有较强的政治判断能力、公共服务能力和统筹规划能力;业务部门负责人在胜任能力要素要求上更倾向具有较强的团队管理能力、学习发展能力和创新改进能力。

评估方法的选择需引入多种技术。自我评估适用于一般岗位后备干部的日常表现评价,被测评干部根据设定的表格对自己进行日常工作和行为的记录。360度评估适合关键岗位后备干部的选拔,针对干部能力素质评估问卷,由被测评干部的上级、下级、平级对其进行评价,根据相应的权重对各方评分加权汇总。评价中心技术适用于高层次后备干部的选拔,通过组建测评专家队伍,对目标岗位的工作职责及能力素质进行分析,设计一系列与工作高度相关的模拟情景,通过观察被测评干部在相关情景下的行为表现,对其进行综合评价。

(二) 培养环节:基于能力短板的精准赋能

在干部培养环节,依据能力素质模型有针对性地制定培养与发展规划,形成分层、分类、分阶段的培养方案以及课程体系,建立高校干部基于胜任能力发展规划的学习地图,提高干部培养的科学性和系统性。

首先,进行培养发展体系的分层设计。领导干部所处层级不同,对胜任力的要求从内容到程度都有所不同,要切实掌握不同层级干部的实际需求,有针对性地设计培养方案,实现

培训与干部职业生涯发展的紧密结合。其次,进行培养发展体系的分类设计。根据不同类型干部的胜任能力要求,提供不同的培养方案和培训重点,按照人群范围从空间维度形成培训课程体系及培养方案。对于综合类干部,重点提升其系统思维、资源整合与组织协调能力,通过安排参与学校重大项目管理、跨部门协作等实践活动进行锻炼;对于业务类干部,强化其战略谋划、学术引领与团队建设能力,支持其参与高水平学术交流、主持重大科研项目;对于保障类干部,重点强化其服务意识、应急处突能力和协同协作水平;对于学部学院干部,着力提升其学科规划能力、师资队伍建设和内部治理水平。最后,进行培养发展体系的分阶段设计。胜任能力的发展是一个动态渐进的过程,通过培训提升能力需要分步骤、分阶段推进;干部培养的全面实施不是一蹴而就的,要根据实际情况,尤其是资源投入情况采取分阶段、分步骤的策略。

在建立高校干部学习地图的基础上,引入工作绩效,形成“能力-绩效”评估矩阵。针对高绩效高能力的干部采取加速培养策略,可以在目前或短期内委以更重要职务或授予更大权责,以加速其成长;针对高绩效低能力的干部采取能力培养策略,加强内涵能力的培养,给予能发展领导力的横向任务;针对高能力低绩效的干部采取专业提升策略,加强专业技能、工作技能提升,发挥潜能;针对低绩效低能力的干部采取观察辅导策略,予以业绩辅导并进行后续观察。

(三) 考核环节: 基于动态监测的精准评价

建立干部动态信息表,形成干部跟踪记实机制。以干部的工作经历、培训情况、日常点评情况、年度考核数据、计划落实成效等信息为主要记录内容,全面反映干部的胜任能力情况。干部考核在届中考核、届末考核、平时考核、年度考核的基础上,融入对能力素质胜任情况的考核内容,以年度为单位,采取360度评估的方式对所选取的胜任能力进行评估,作为年度考核的重要一部分纳入绩效考核的整体成绩中。

以干部的学习背景、工作经历、岗位年限和培训信息等情况为主要记录内容,并依据其个人能力素质和发展需求,有针对性地设计个性化发展路径及提升计划。发展路径图的定制主要包括三个环节:对标分析环节、计划生成环节、动态调整环节。首先,设计各职级干部的典型成长路径。其次,对特定干部的发展路径进行对标分析,从基本素质缺项、专业能力短板、领导能力不足、政治素质弱项等方面进行对照找差,找到培养计划的战略目标。按照干部成熟度,将战略目标按照由易到难分成近期目标和远期目标,在两个阶段之间有计划、有步骤地梯次推进。

利用信息化手段建立干部能力素质动态监测平台,以能力雷达图等可视化方式展示干部能力的发展变化,实现对干部能力的持续跟踪与评估。将能力素质胜任情况和工作实绩融入高校干部的续聘、退出等环节,形成动态闭环体系,实现全生命周期管理。

(四) 使用环节: 基于人岗相适的精准配置

重视年轻干部的前置培养,将干部的培养链条向前拓展,延伸到青年教师群体,建立更完善的校内双向挂职、院长助理等选育机制,给有管理意愿的优秀青年教师提前搭建实践平台,加速经验积累和能力塑造。加大干部轮岗交流力度,基于能力素质模型所揭示的能力短板与岗位需求差异,科学设计并推进干部交流轮岗,通过多岗位历练促进干部能力素质的全面发展,实现“人岗相适、人事相宜”。

结合岗位目标有针对性地提升干部能力,围绕学校重大战略部署、各单位重点目标任务、干部个人履职需要,探索制定各干部岗位目标责任和能力要求“知识图谱”,引领新任职干部对照本岗位“知识图谱”,明确职责要求、补齐专业知识、强化工作本领,快速适岗。深

化对干部的精准“画像”，整合干部能力普查数据、日常考察考核述职等多源信息，形成动态更新、全面立体的干部信息数据库，为干部选配、培养、激励提供坚实的数据支撑，持续提升干部工作的科学性和精准度。

同时，将能力素质模型与数字化平台深度融合，借助数字化技术实现干部能力素质的可视化呈现、动态监测与数据分析，为干部培养、选拔、考核提供实时、精准的数据支持，推动高校干部队伍管理的现代化、科学化。设计“揭榜挂帅”任务与模型指标的精准匹配机制，根据不同的“揭榜挂帅”项目需求，如学科建设突破、教学改革创新等，对应模型中的相关能力指标，选拔合适的干部参与，激发干部的创新活力与担当精神。

四、结语

本研究从高校组织场域的特殊性出发，构建了融合政治素养、专业能力与管理个性的“三位一体”高校干部能力素质模型。研究认为，政治素养决定能力发挥的方向，专业能力决定能力发挥的效能，管理个性决定能力表达的样式与风格，三者相互渗透、协同作用，共同构成高校干部能力素质的完整体系。在此基础上，研究进一步探讨了模型在选拔、培养、考核、使用四个环节中的应用路径，提出以能力匹配度报告支撑精准选拔、以分层分类分阶段培养实现精准赋能、以动态监测机制实现精准评价、以人岗相适原则实现精准配置，形成“选-育-用”动态闭环的应用体系。上述模型框架与应用路径，对于推动高校干部队伍建设的科学化、精准化具有一定的理论参考价值。

本文系大连理工大学 2025 年党建课题“高校干部队伍能力素质模型构建及应用研究”阶段性成果。

参考文献

- [1] McClelland D C. Testing for competence rather than for “intelligence” [J]. American Psychologist, 1973, 28(1): 1-14.
- [2] Spencer L M, Spencer S M. Competence at Work: Models for Superior Performance[M]. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- [3] 魏士强, 洪银兴, 彭实, 等. 中国高校领导者胜任特征模型研究[J]. 管理世界, 2010(6): 74-82.
- [4] 林日团, 莫雷, 王瑞明, 等. 高校中层管理干部胜任力模型的初步建构[J]. 心理科学, 2007, 30(6): 1471-1473.
- [5] 解志韬, 李厚锐, 田新民. 基于胜任力的高校干部培养管理体系研究[J]. 国家教育行政学院学报, 2017(4): 75-81.
- [6] 时勘, 王继承, 李超平. 企业高层管理者胜任特征模型评价的研究[J]. 心理学报, 2002, 34(3): 306-311.

Construction and Application of the Competency Model for University Cadre Teams

Jiaming Zhao, Yufei Zhang, Yijun Yin

(Dalian University of Technology, Dalian, Liaoning 116023, China)

Abstract: Strengthening the capacity and quality of university administrative cadres is a critical task in advancing the modernization of higher education governance in the new era. Drawing on the distinctive characteristics of the university organizational context, this study develops a three-dimensional competency model for university cadres, comprising political integrity, professional competence, and managerial aptitude. The proposed “Trinity” model encompasses nine core dimensions and twenty-seven specific indicators. Building on this competency framework, the study proposes practical strategies covering the entire process of cadre selection, development, evaluation, and appointment. The findings provide a theoretical foundation and empirical reference for promoting the professionalization, standardization, and scientific development of university administrative cadres.

Keywords: university cadres; competency model; managerial temperament; precise empowerment