

全球治理视域下国际组织人才胜任力模型构建研究

邢瑞君¹, 吴姿谚², 梁桃缘³

¹西北工业大学外国语学院/德文系, 陕西省 西安市

²西北工业大学外国语学院/英文系, 陕西省 西安市

³西北工业大学生命学院/生物技术系, 陕西省 西安市

发布日期: 2026年2月24日

摘要

在全球化纵深发展与中国参与全球治理进程不断加速的背景下, 国际组织人才的核心胜任力结构已成为提升我国全球治理参与度的重要支撑。然而, 当前中国籍职员在国际组织中的代表性仍显不足, 反映出人才培养体系与国际岗位需求之间存在结构性失配。为回应这一现实挑战, 本文采用基于核心概念框架的“情境化关键词”分析方法, 整合国际组织政策文本、岗位经验者访谈与潜在人才问卷等多源数据, 系统识别与归纳国际组织所需的核心胜任力维度。研究构建了涵盖“知识与技能硬实力、个人效能与软技能、情境与价值观”三大一级维度、十个二级能力项及三个涌现性要素的胜任力模型, 明确语言能力、沟通能力与跨文化适应性为核心基础能力, 并揭示政策标准与实践认知之间的显著差异。该模型兼具理论支撑与实证基础, 为我国高校国际组织人才培养体系的优化提供了分析框架与操作路径, 尤其为外语教育与跨文化能力训练提供了现实指导与改进依据。

关键词

全球治理; 国际组织; 胜任力模型; 情境化关键词分析; 三角验证; 人才培养

Research on Constructing a Competency Model for International Organization Talents from the Perspective of Global Governance

Ruijun Xing¹, Ziyan Wu² and Taoyuan Liang³

¹German Department, School of Foreign Studies, Northwestern Polytechnical University, Xi'an, Shaanxi Province, China

²English Department, School of Foreign Studies, Northwestern Polytechnical University, Xi'an, Shaanxi Province, China

文章引用: 邢瑞君, 吴姿谚, 梁桃缘. 全球治理视域下国际组织人才胜任力模型构建研究[J]. 教育學文摘, 2026, 1(3): 6-18. ISSN Print: 3079-5443; ISSN Online: 3079-5451.

DOI: 10.63313/EDU.8038

³Department of Biotechnology, School of Life Sciences, Northwestern Polytechnical University, Xi'an, Shaanxi Province, China

Abstract

Under the in-depth development of globalization and the accelerated participation of China in global governance, the core competency structure of international organization personnel has become a crucial support for enhancing China's engagement in global governance. However, the current representation of Chinese staff in international organizations remains insufficient, reflecting a structural mismatch between the talent cultivation system and the requirements of international positions. In response to this practical challenge, this paper adopts a "contextualized keyword" analysis method based on a core conceptual framework. It integrates multi-source data, including policy documents of international organizations, interviews with experienced practitioners, and questionnaires targeting potential talents, to systematically identify and summarize the core competency dimensions required by international organizations. The study constructs a competency model encompassing three first-level dimensions—"Knowledge and Skills (Hard Competencies), Personal Effectiveness and Soft Skills, and Contextual Awareness and Values"—along with ten second-level competency items and three emergent elements. It identifies language proficiency, communication skills, and cross-cultural adaptability as core foundational competencies and reveals significant disparities between policy standards and practical perceptions. This model, grounded in both theoretical support and empirical evidence, provides an analytical framework and operational pathway for optimizing the international organization talent cultivation system in Chinese universities. In particular, it offers practical guidance and a basis for improvement in foreign language education and cross-cultural competency training.

Keywords

Global Governance; International Organizations; Competency Model; Contextualized Keyword Analysis; Triangulation; Talent Cultivation

Copyright © 2026 by author(s) and Erytis Publishing Limited.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



1. 引言

在全球化纵深推进和全球治理体系加速重构的背景下，国际组织作为多边治理的重要平台，其运转效能日益依赖于高素质复合型人才的有效支撑。随着中国综合国力与国际影响力的持续增强，推动更多中国籍职员进入国际组织、提升我国在国际规则制定与全球议题协商中的影响力，已成为国家战略的关键组成部分。然而，当前中国籍职员在国际组织中的比例仍显著偏低，这一现实反映出我国国际组织人才培养体系在“能力供给”与“岗位需求”之间存在结构性错位，尤其在跨文化沟通、战略思维、国际规则适应等关键能力方面差距突出[1]。构建契合国际标准、体现中国特色的人才胜任力体系，已具紧迫现实意义。

系统梳理现有研究可见，学界对国际组织人才问题已有一定关注，但研究仍存在明显局限。一方面，多数成果集中于对国际组织用人制度的政策性解读与理论层面的宏观分析[2]，或局限于高校培养模式与课程体系的经验介绍[3]，缺乏对胜任力构成要素的系统归纳与实践提炼。另一方面，部分研究虽触及“胜

任力”概念,但未能建立清晰且具备实证支持的分析模型,也未有效区分政策文件中的“应然要求”与岗位实践中的“实然需求”。此外,少数涉及实证的研究在数据来源、分析路径与操作透明度方面仍显不足,难以形成具推广价值的理论成果。

基于上述现实挑战,本文聚焦以下三个核心问题展开探讨:第一,国际组织对于人才的核心胜任力需求包括哪些关键维度?第二,政策文本中的理想化要求与岗位实践中的真实期待之间是否存在认知差异?第三,如何基于多源数据支撑,构建一个贴合中国籍实习生发展需求、兼顾政策导向与实践经验的胜任力模型?为此,本文采用混合研究方法,综合政策文本分析、岗位信息抽取与实习经历访谈数据,旨在构建一个具备理论基础与实践指导价值的国际组织人才胜任力模型,为我国国际组织人才培养体系的优化与战略输送机制的完善提供实证支持与理论参考。

2. 文献综述

2.1. 国际组织人才胜任力的理论共识与国别实践

二战结束以来,国际组织迅速发展,成为全球治理的重要支柱,其人力资源结构与任职标准直接影响成员国在全球治理中的参与程度与话语权配置[4]。广义而言,国际组织人才系指受聘于国际组织并履行特定职责、推动共同目标实现的专业职员[5]。相关研究普遍基于“全球胜任力”理论探讨其核心能力要求。

Hunter 提出的三维结构模型将全球胜任力划分为知识、技能与态度三个维度,强调语言能力与跨文化经验是不可或缺的核心要素。其理论明确指出,全球胜任力的关键在于“保持开放心态,理解他人文化规范与期望,并据此有效互动、沟通与工作”[6]。OECD 进一步将“与不同文化背景者有效互动”界定为核心能力,并将外语作为其主要实现载体[7]。在国内学界,滕珺等从联合国专业人才视角出发,提出胜任力应涵盖价值观、思维方式、个性特质、国际可迁移能力与专业知识五大维度,其中语言能力与跨文化沟通被视为国际可迁移能力的核心组成[8]。

在制度实践层面,各国围绕国际组织人才构建了差异化的培养机制。德国通过建立国际组织职业数据库打破信息壁垒,并由专门机构统筹人才选拔与推送流程[9];英国则依托社会组织培养机制,发展出具有自治性与可持续性的国际组织人才路径[10];瑞士由外交部牵头,设立“能力建设”课程与初级专业人员计划,形成系统分层机制[11];美国高校则通过细分国际关系方向、强化实践教学以提升学生的岗位适应能力与全球胜任力[12]。这些经验虽各具特色,但其在胜任力识别、制度支持与实践衔接方面对我国具有重要借鉴价值,亦提示本土路径构建亟须结合中国语境与发展现实进行适配性转换。

2.2. 我国国际组织人才培养的研究与实践困境

推动更多中国籍职员进入国际组织,是增强国家软实力、传播中国理念与提升国际规则塑造能力的重要战略路径[13]。近年来,国内学界围绕该议题已取得一定进展。赵源等通过系统分析招聘信息指出,“包容性”作为国际组织多岗位共通价值观的重要性日益突出[14];田京等基于访谈研究发现,外语能力、跨文化实践经验与专业技能是中国实习生最为迫切的胜任力诉求[15]。然而,当前研究仍面临若干困境:

一是模型构建路径多以理论推演或国外框架移植为主,缺乏对中国文化背景与“全球治理桥梁角色”的本土化诠释与重构;二是方法上高度依赖文献归纳与小样本访谈,缺乏来自招聘、岗位与在岗实习等多源数据的支撑,胜任力框架的精准度与实践适配性仍显不足;三是在综述视角上,部分研究将国际经验与本土实践割裂讨论,未能围绕“胜任力模型构建”核心问题进行系统整合,导致研究成果的逻辑结构与现实指导力有限。

综上所述, 当前研究为本研究奠定了理论与经验基础, 但对中国语境下国际组织人才所需胜任力的结构建构与机制解释仍属不足。为弥补此空白, 本文在吸收全球胜任力理论与各国实践经验的基础上, 结合岗位文本、政策文件与实习生访谈数据, 通过实证方法识别和提炼中国籍候选人在国际组织任职过程中的关键胜任力特质, 进而构建兼具理论支撑与实践可操作性的胜任力模型。

3. 研究方法与设计

3.1. 研究方法的选取与依据

本研究在方法论上遵循解释主义传统, 以建构主义为哲学基础。我们认为, 国际组织人才的胜任力并非完全客观独立的实体, 而是在特定的组织文化、工作情境中, 由组织、从业者、潜在人才等不同个体互动认知后共同建构的[16]。因此, 本研究的核心目标是深入理解并诠释不同主体对胜任力内涵的认知与建构过程, 而非进行验证性的假设检验, 最终选择质性研究范式作为核心研究方式。

为提升研究发现的可靠性与可验证性, 本研究借鉴了混合方法研究的设计思路[17], 特别遵循 Creswell 等提出的“解释性序列混合方法”逻辑, 即质性分析为主导, 量化数据仅用于补充、验证和深化质性结论, 而非单独承担因果推断或普适性检验的任务[18]。具体而言, 我们采用“解释性优先”的混合方法设计: 以建构主义为基础的质性分析作为主轴, 将频数统计、相对重要性分数等有限的量化计算, 严格作为辅助验证机制 (Triangulation)。

需要特别说明的是, 本研究加入有限的量化指标 (如相对重要性分数) 对质性数据进行归一化处理, 目的是提升研究的可验证性与稳健性, 这也体现了“解释性优先”的混合方法设计。这些量化手段的核心目的不是追求统计上的代表性或普适性, 而是作为系统化工具, 辅助判断不同胜任力要素在各数据源中的相对显要性, 同时实现跨数据源的标准化比较, 让质性分析的结论更具说服力、透明度和稳健性, 其最终目的仍是服务于对现象的理解与诠释, 不会改变本研究以质性分析为核心的本质。

为落实上述研究方法, 本研究设计了“情境化关键词”分析方案。我们未采用完全自下而上的扎根理论, 主要是因为项目时间和资源有限, 但借鉴了扎根理论的“编码”思想与“三角验证”原则, 结合研究需求设计出该方案。该方法以框架分析法[19]、定向内容分析[20]以及 Creswell 于 2018 年所提出的混合方法数据整合原则为基础, 和经典扎根理论的完全开放编码不一样: 本研究先基于政策文本构建初步的“种子框架”, 这类似框架分析中的“先验框架”, 能让分析聚焦研究问题。与单纯的主题分析或词频统计相比, 该方案的核心优势是: 不进行简单的词语匹配或频次计算, 而是在“种子框架”引导下, 系统识别和提取文本中与胜任力相关的“表述核心”及完整语境——量化计算只用于标准化呈现质性编码结果, 不会主导分析逻辑。在归类时, 我们着重理解语义, 处理同义词和隐含意涵 (例如, 将“在立场迥异各方间斡旋”的核心意涵归类为“沟通能力”)。这种方法在有限资源下, 既避免了词频统计可能导致的语义缺失, 又防止了完全开放式编码可能带来的工作量过大问题, 既平衡了分析的深度、效率和可信度, 也和前文“质性为主、量化辅助”的方法论保持一致。

3.2. 数据来源

为实现数据三角验证, 增强研究结论的效度, 本研究采用多源数据收集法, 数据来源涵盖官方政策文本、半结构化访谈与开放式问卷三大渠道, 分别从“应然” (官方标准)、“实然” (实践感知) 及潜在人才认知三个层面, 围绕国际组织实习生胜任力要求展开探究, 具体如下。

3.2.1. 官方政策文本

本研究收集了 8 个主要国际组织的公开实习生招聘政策与能力要求文件, 包括国际民用航空组织

(ICAO)、国际电信联盟 (ITU)、国际海事组织 (IMO)、世界知识产权组织 (WIPO)、联合国工业发展组织 (UNIDO)、国际原子能机构 (IAEA)、联合国外层空间事务办公室 (UNOOSA)、联合国环境署 (UNEP)。这些组织覆盖国际公共管理、科技、环境、知识产权等多个领域，其公开文件代表了组织官方宣称的实习生胜任力标准，为研究提供“应然”层面的基础数据。

3.2.2. 半结构化访谈

本研究对 9 位具有国际组织实习或工作经验的个体开展深度访谈（访谈者编号 I-1 至 I-9），核心目的是获取实践中感知的真实胜任力要求，弥补官方文本的局限性，形成“实然”层面数据。访谈对象覆盖技术类、行政技术复合类等岗位，保障样本的岗位代表性；访谈提纲围绕胜任力认知、工作实践困境、潜在人才能力需求三大维度设计，共设置 11 个核心问题，涵盖教育背景、跨文化沟通、人才培养建议等内容（详见附录访谈提纲）。单场访谈时长控制在 40-60 分钟，访谈内容经完整转录后，形成约 8 万字的质性分析素材。这 9 位受访者背景多元，涵盖不同学历阶段、院校专业及国际组织类型，进一步提升了样本代表性，其详细信息如表 1 所示。

表 1. 访谈者基本信息

访谈编号	性别	教育阶段与专业	实习国际组织	实习岗位	实习期限	实习后去向
I-1	女	研究生 3 年级（中国人民大学）	联合国工业发展组织	IET/RAP	3-6 个月	尚不确定
I-2	女	研究生毕业（北京外国语大学，英语语言文学）	国际移民组织	项目管理	3-6 个月	留任原组织
I-3	女	研究生 2 年级（复旦大学国际关系与公共事务学院）	联合国儿童基金会纽约总部	公私伙伴关系实习生	超过 6 个月	继续深造
I-4	女	研究生 3 年级（北京外国语大学，外交学）	亚洲金融合作协会	研究助理	3-6 个月	继续深造
I-5	女	研究生毕业（天津大学，材料加工工程）	国际移民组织	数据分析	超过 6 个月	回国就业
I-6	女	已毕业（马来西亚理科大学）	联合国	项目行政	3-6 个月	回国就业
I-7	女	本科生 4 年级（广东外语外贸大学，国际经济与贸易）	联合国志愿人员组织	项目助理	3-6 个月	回国就业

3.2.3. 开放式问卷

本研究的开放式问卷通过微信平台投放，具体发布于国际组织实习信息分享群、高校国际组织人才发展协会等专业社群，同时采用滚雪球抽样法，由首批受访者向周边有国际组织实习意向或经历的人员转发，以此扩大样本覆盖范围。问卷投放周期为 2024 年 7 月至 9 月，因定向投放精准，最终回收有效问卷 20 份（编号 Q-1 至 Q-20），有效回收率 100%。

受访者均为有国际组织工作明确意向或相关实习经历的高校学生及初级从业者，群体特征兼具多元

性与针对性：地域上覆盖江苏南京、北京、陕西西安、浙江嘉兴等地区，以北京为主；学历上涵盖本科 3-4 年级、研究生 1-3 年级及研究生毕业等阶段，研究生群体占比最高；专业上横跨建筑、语言、金融、国际关系、工程等领域，实现文理交叉覆盖；实习经历上涉及 UNESCO、世界贸易组织等 20 余个机构，岗位含项目管理、数据分析、翻译助理等，实习时长分为 3-6 个月、超过 6 个月两类。问卷采用开放式与半开放式结合题型，聚焦受访者技能提升需求、国际组织核心能力认知两大维度，为研究补充潜在人才视角的量化与质性结合数据。

3.2.4. 关于样本代表性的说明

本研究综合采用了三类数据进行三角互证，包括 8 份官方政策文本、9 份半结构化访谈以及 20 份开放式问卷，以期从多角度形成对研究问题的理解。然而，受研究对象自身特点的限制，本研究的样本规模在统计学上仍显不足。具体而言，本研究关注的目标群体属于典型的“特殊人群”，包括已有国际组织实习或工作经验的个人，以及对该领域有明确职业意向的潜在人才。该群体整体规模较小、接触难度较高，且公开信息有限，这些因素共同导致了样本获取较为困难。

为尽可能提升样本的代表性，本研究在访谈和问卷设计中考虑了以下维度：岗位类型的覆盖、文理学科背景的交叉、以及地域与学历层次的分布。通过上述设计并结合三角互证方法，研究在一定程度上缓解了因单一来源样本量有限所引发的问题。尽管如此，样本覆盖范围的不足仍可能对研究结论的推广性构成影响。

因此，需要指出，本研究在样本覆盖面方面存在一定局限。未来的研究可在本次探索性工作的基础上，进一步扩大样本规模，拓展数据收集的地域与专业范围，并可结合定量研究方法进行验证与补充，从而提升整体研究的科学性及结论的普适性。

3.3. 数据分析流程

本研究的数据分析遵循系统性原则，分三个步骤逐步开展，具体操作如下：

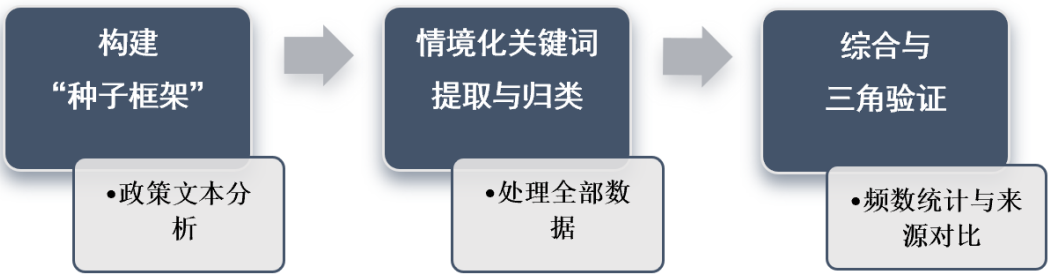


图 1. 数据分析流程体系图

3.3.1. 步骤一：确立先验分析框架

为保证数据分析紧扣研究问题，并确保分析过程的系统性与可重复性，本研究未采用完全开放式编码，而是首先依据文献综述与政策文本，建立一个先验分析框架。该框架是基于已有文献与政策文本形成的初始分析工具，其核心作用在于引导内容分析聚焦于国际组织人才胜任力相关表述，从而与无预设方向的开放式编码形成区别。

为构建这一框架，研究者精读了八份国际组织政策文本，系统提取其中明确提及的胜任力关键词，并通过归纳整合，最终形成结构化的分析框架。该框架涵盖三个一级维度及其下属二级维度，具体构成见下表 2。这一框架不仅使后续访谈与问卷分析更具针对性，也为跨数据源的三角验证提供了统一的对

照基准。

表 2. 国际组织人才胜任力先验分析框架

一级维度	二级维度	对应国际组织	补充说明	一级维度
知识与技能硬实力	技术意识	ICAO、ITU、UNIDO	无	知识与技能硬实力
知识与技能硬实力	专业领域知识	IMO、UNIDO、IAEA、UNOOSA、UNEP	涉及航运、核科学、环境科学等领域	知识与技能硬实力
知识与技能硬实力	语言能力	所有涉及组织；UNOOSA、UNEP	英语为强制要求，法语在部分组织并列强制，其他官方语言为加分项	知识与技能硬实力
个人效能与软技能	规划与组织能力	ICAO、ITU、UNIDO	无	个人效能与软技能
个人效能与软技能	沟通能力、团队合作	ICAO、ITU、UNIDO、UN Careers	无	个人效能与软技能
个人效能与软技能	客户导向	ICAO、ITU、UN Careers	无	个人效能与软技能
个人效能与软技能	责任心、创造力	UN Careers	无	个人效能与软技能

该框架作为后续分析的核心概念依据，确保研究从起点即贴合国际组织的官方标准。

3.3.2. 步骤二：情境化关键词的提取与归类

在先验框架确立后，研究者对访谈记录与开放式问卷数据进行了系统性分析。分析过程中，研究者不仅关注关键词的匹配，更注重识别并提取所有与胜任力相关的表述核心及其具体语境，再按照既定规则进行归类。

具体的归类原则依据数据来源有所不同。针对访谈数据，在同一次访谈中，若受访者针对同一问题的不同表述核心意涵一致，则计为 1 次提及；若其从不同侧面阐述同一能力，则对各表述分别计入。针对问卷数据，其选择题选项已经高度概括，可直接对应先验框架中的类别，同一受访者对同一能力的多次选择仅计为一次；而问卷“其他”栏中的文字表述，则由研究者结合具体语境进行解读后，再归入相应的框架类别。

上述这种情境化的处理方式，保留了质性数据的丰富语境，能够有效识别表述中的同义词、近义词及隐含意涵，从而克服单纯依赖词频统计的局限性，体现出定性分析的深度。

3.3.3. 步骤三：综合分析三角验证

完成关键词提取与归类后，研究者通过三个相互衔接的环节对数据进行综合分析并进行三角验证。

首先，进行频数统计，即统计每个胜任力类别下所有“表述核心”的出现频次，并以此作为判断该能力显要性的初步依据。其次，进行标准化处理。由于本研究所使用的政策文本（N=8）、访谈记录（N=9）与问卷样本（N=20）基数不同，为公平比较，本研究引入相对重要性分数（Relative Importance Score, RIS）进行标准化转换。RIS 是介于 0 到 1 之间的标准化比值，用以衡量某项能力在不同数据源中的相对突出程度。其具体计算方法为：政策文本 $RIS = \text{某项能力在政策文本中出现频次} \div 8$ ；访谈记录 $RIS = \text{提及该项能力的访谈者人数} \div 9$ ；问卷数据 $RIS = \text{选择该项能力的问卷受访者人数} \div 20$ 。

最后，进行来源对比与三角验证。研究者追踪每个“表述核心”的出处，系统对比同一胜任力在政策文本、访谈与问卷中的出现情况。在此基础上，通过交叉比对，识别出两类关键能力：第一类是国际

组织官方文本与实践层面共同强调的核心能力；第二类是在实践中至关重要但未在政策文本中明言的隐性能力。这一多源信息互证的过程，显著增强了研究结论的解释力与可靠性，从而揭示出单一数据源难以呈现的关于国际组织人才胜任力的完整图景。

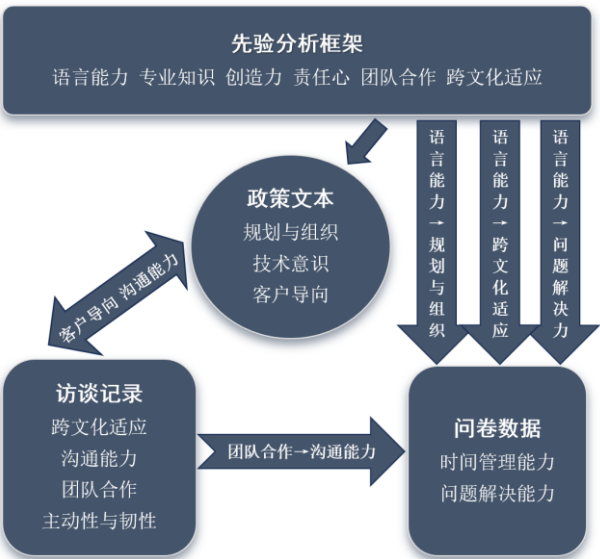


图 2. 三角验证流程图

4. 研究发现

4.1. 种子框架核心要素的三角验证结果

通过标准化处理与频次统计，各胜任力维度的相对重要性分数（RIS）与综合凸显度如下表所示：

表 2. 标准试验系统结果数据

一级维度	二级维度	政策原始频次	政策 RIS	访谈提及人数	访谈 RIS	问卷选择人数	问卷 RIS	综合凸显度
知识与技能硬实力	语言能力	8	100.0%	8	88.9%	12	57.1%	极高
	专业领域知识	6	75.0%	6	66.7%	14	66.7%	高
个人效能与软技能	技术意识	3	37.5%	4	44.4%	1	4.8%	中
	沟通能力	4	50.0%	8	88.9%	17	81.0%	极高
	团队合作精神	4	50.0%	5	55.6%	17	81.0%	极高
	创造力	1	12.5%	5	55.6%	11	52.4%	中高
	规划与组织能力	3	37.5%	3	33.3%	1	4.8%	中
	责任心	1	12.5%	3	33.3%	0	0.0%	低
	客户导向	3	37.5%	1	11.1%	0	0.0%	低
情境与价值观	适应多元文化	1	12.5%	8	88.9%	15	71.4%	极高

	环境							
	无亲属回避 (合规性)	8	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	低

为直观呈现官方要求、实践感知与群体认知之间的复杂关系，绘制了三角验证雷达图（见图 3）。

国际组织人才胜任力三角验证雷达图

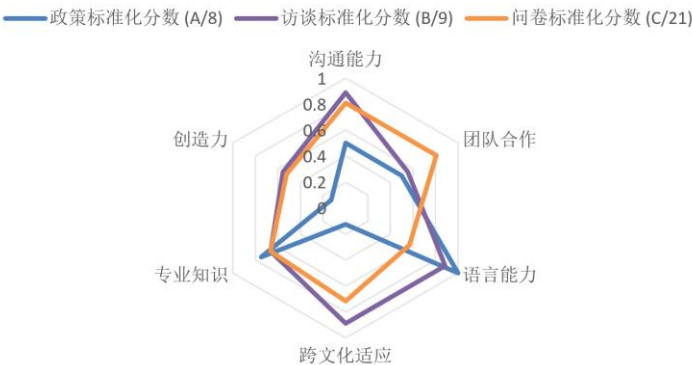


图 3. 国际组织人才胜任力三角验证雷达图

4.2. 胜任力模型的三维结构与涌现性要素

基于三角验证结果，本研究构建了包含“基础维度+涌现性要素”的国际组织人才胜任力模型，具体如下：

4.2.1. 知识与技能硬实力（3 项）

语言能力：以英语为核心工作语言，熟练掌握专业术语、技术报告写作、跨文化口语沟通，掌握法语等其他联合国官方语言者具备显著优势，是所有国际组织的强制要求，在政策文本中提及率达 100%，访谈中 8 位受访者提及（I-3：“英文能作为工作语言使用，因为翻译相关工作占比很大，对英语要求挺高”）；

专业领域知识：涵盖航运、核科学、环境科学等与岗位匹配的核心知识，熟悉国际工业标准与组织规章制度，66.7% 的问卷受访者将其列为重要能力，I-9 强调“一定一定要练好自己的专业技能，就是专业技能其实非常重要的”；

技术意识：包括数据可视化、专业软件操作等技术应用能力，政策文本中 37.5% 的提及率体现组织对技术应用的重视，I-5 提到“进行数据可视化，将数据转化成主要的图形和报表”。

4.2.2. 个人效能与软技能（6 项）

沟通能力：包括口头表达、书面沟通与跨文化沟通，81.0% 的问卷受访者认为其需重点提升，I-1 指出“解决这类问题的关键在于保持开放心态，主动理解... 并通过沟通建立共同认知”；

团队合作精神：强调协作解决问题、无严格分工场景下的高效配合，81.0% 的问卷受访者将其列为核心能力，I-6 提到“国际组织更强调大家一起解决问题、提出想法，没有特别严格细致的分工”；

创造力：指提出创新解决方案的能力，超过半数访谈与问卷受访者强调其重要性，I-9 提到“能够在 deadline 之前给他提供非常 creative ideas and suggestion”；

规划与组织能力：包括项目分解、进程规划与资源调配，政策文本中有所期待但实践感知较弱；

责任心：体现为细心认真、正直诚信，访谈中 3 位受访者提及，I-3 提到“比较细心、认真，比如做推送过程中，对齐、字号这些小问题需要注意”；

客户导向：实践中提及率较低，仅 1 位访谈者涉及。

4.2.3. 情境与价值观（2 项）

适应多元文化环境：包括文化包容性、跨文化交际能力，88.9% 的访谈受访者强调其重要性，I-8 提到“能够去以一个比较开放的思维跟心态去接纳不同的一些观点吧... 其实就是文化包容性的问题”；

无亲属回避（合规性）：所有政策文本均提及，但访谈与问卷中未被提及，属于组织硬性规定但实践中感知不明显。

4.2.4. 涌现性关键要素（3 项）

通过访谈分析，识别出种子框架外的 3 项关键能力，为实践中不可或缺但政策未明言的要素：

积极主动性与主人翁意识：指不能只被动完成任务，要主动沟通、承担责任、展现想法，被多位受访者（I-1, I-2, I-6, I-9）强调；

快速学习与适应能力：指适应不确定性、新任务、新环境的能力，被多位受访者（I-1, I-2, I-7）提及；

心态与韧性：包括抗压能力（I-1）、接受不确定性（I-1）、心理韧性（I-2, I-8）等，是应对国际组织工作挑战的重要支撑。

4.3. 核心发现的深度解读

4.3.1. 核心基础能力：三方共识的“能力基石”

语言能力、沟通能力、跨文化适应性构成国际组织人才的核心基础能力。语言能力作为政策文本 100% 提及的强制门槛，是工作开展的前提；沟通能力与跨文化适应性在实践端（访谈 RIS 均 88.9%、问卷 RIS 81.0%与 71.4%）的高认同率，印证了国际组织作为多元协作平台对沟通与文化适配的核心需求，三者共同构成“不可或缺的能力基石”。

4.3.2. 高频需求能力：实践中的“必备技能”

团队合作精神、创造力、专业领域知识为高频需求能力。团队合作与专业知识是政策与实践共同强调的能力，体现国际组织对专业支撑与协作的双重要求；创造力呈现“实践>政策”的特征，政策提及率仅 12.5%但实践中超过半数受访者强调，反映国际组织对“价值创造者”的隐性需求，而非单纯的“任务执行者”。

4.3.3. 认知差异：政策与实践的“供需错位”

技术意识、规划与组织能力呈现“政策>实践”的态势，政策文本中 37.5%的提及率体现组织对技术应用与规划的期待，但实习生因多承担执行端任务，感知较弱（问卷 RIS 均为 4.8%）；无亲属回避等合规性要求为政策硬性规定，但实践中未被受访者提及，反映此类规则属于“底线要求”而非能力发展重点。

4.3.4. 涌现性能力：实践中的“关键短板”

积极主动性、快速学习与适应能力、心态与韧性为实践中关键的涌现性能力，虽未被政策文本明确提及，但多位受访者强调其对实习成效的影响，也是中国籍实习生常见的能力短板，构成进入国际组织

后的“隐性壁垒”。

5. 讨论

5.1. 模型的理论贡献与创新点

本研究构建的胜任力模型具有三重理论贡献，在理论上对国际组织人才胜任力的结构与形成机制作出了新的推进。首先，在研究方法上，本研究通过政策文本分析、行为事件访谈与问卷调查相结合的混合研究设计，实现了多源数据的三角互证。这一方法不仅提升了模型的信效度，更在方法论层面为胜任力研究提供了从“文本规范”到“实践认知”的整合分析路径，弥补了以往研究中单一数据源可能导致的视角局限。其次，在理论建构上，本研究揭示了国际组织胜任力的“显性要求—隐性需求—涌现性要素”三重结构。这一划分不仅拓展了传统胜任力模型的维度框架，更在理论上解释了政策文本中的规范性表述与实践场域中动态、非预期性能力需求之间的认知差异与供需错位。“涌现性要素”（如积极主动性、心态韧性）的识别，尤其补充了现有模型对实践中个体能动性、与情境适应性的忽视，推动了胜任力研究从静态的能力清单向动态的、情境互动的能力发展观转变。最后，在学术对话层面，本模型在与滕珺等（2014）的五维素养框架、田京等（2024）的实证研究进行比较的基础上，不仅进一步明确了各能力维度的相对重要性与实践表现，更从结构上细化了“软能力”的内在层次，揭示了政策倡导与实践反馈之间的具体差异，从而完善了国际组织人才胜任力的理论体系，为后续研究提供了更具解释力的分析框架。

5.2. 对国际组织人才培养的实践启示

本研究的结果对国际组织人才培养体系的优化具有直接启示，各项建议均基于研究发现中揭示的关键问题提出。1.课程体系优化：兼顾基础能力与隐性需求 研究发现，现有课程体系偏重语言、专业知识等“显性要求”，而对实践中关键的“隐性”与“涌现性”能力覆盖不足。因此，建议构建“语言能力+专业知识+软技能”的模块化课程体系。其中，软技能模块应重点针对本研究中识别出的、从业者反复强调的跨文化沟通、团队协作、创新思维等能力，设计专门课程或工作坊；同时，针对“积极主动性”“心态韧性”等涌现性要素，可融入情境模拟、反思研讨等教学环节，以弥补现有培养内容与真实工作需求之间的差距。2.实践教学强化：搭建情境化训练平台 为缩小“理论认知”与“实践需求”之间的差距，应搭建“模拟—实习”递进式实践平台。校内可通过国际组织模拟会议、跨文化协作项目等情境化训练，提升学生对复杂工作场景的适应力；校外则应拓展与国际组织的实习合作，让学生在实践任务中锤炼研究中识别出的关键能力。此外，可邀请具有国际组织工作经验的从业者担任导师，直接分享本研究所揭示的“隐性需求”与能力发展路径，增强培养的针对性。3.选拔与评估：完善多元评价体系 为克服单一学业评价可能带来的人才选拔偏差，应建立与胜任力三重结构相对应的多元评价体系。在选拔阶段，可侧重语言、专业基础等显性能力；在培养过程中，加强团队合作、沟通表达等软技能的过程性评价；在实习与综合考核中，需有意识地纳入积极主动性、适应能力等涌现性要素的观察与评估，从而全面反映学生的胜任力发展水平，引导培养过程更贴近实际需求。

5.3. 研究局限与未来展望

本研究虽力求严谨，但仍存在一定局限，这些局限也为未来研究指明了方向。研究局限主要包括：第一，样本覆盖面仍可扩展，尤其是来自非政府间国际组织与更多元地域文化背景的从业者样本有待补充，这可能影响模型的跨情境适用性；第二，研究主要基于横截面数据，对胜任力要素的动态演化过程及其与工作绩效的因果关系揭示尚不充分；第三，模型侧重于通用胜任力，对特定类型国际组织或特定

层级职位所需的差异化能力覆盖有限。未来展望方面,后续研究可朝以下方向深化:一是开展纵向追踪研究,探索胜任力在职业发展不同阶段的变化轨迹与影响因素;二是进行跨组织、跨文化情境的比较研究,进一步检验并完善本模型的情境适用性;三是推动研究成果向培养实践转化,例如开发基于本模型的课程模块与评估工具,并通过行动研究检验其有效性,从而构建“研究—实践—优化”的闭环,持续提升国际组织人才培养的质量与针对性。

6. 结论

本研究采用定性内容分析方法,融合政策文本、半结构化访谈与开放式问卷三类数据,构建了一个具有三重结构的国际组织人才胜任力模型。该模型包括3个一级维度(知识与技能硬实力、个人效能与软技能、情境与价值观)、10个二级能力项与3项涌现性关键能力。研究发现语言能力、沟通能力与跨文化适应性构成基础性胜任力,团队合作、专业知识与创造力是高频实践需求,而积极主动性、快速适应与心理韧性能力则体现了岗位实践中的隐性门槛。

本研究的胜任力模型不仅回应了国际组织在政策层面的显性能力要求,更揭示了实践中的隐性能力诉求与认知错位,丰富了全球胜任力与组织行为视角下的人才理论体系;在实践层面,研究成果可为高校优化国际组织人才培养路径提供依据,为课程体系构建、能力训练重点与人才选拔机制提供模型化支持。

鉴于样本范围与组织类型的有限性,未来研究可在以下方面进一步拓展:一是扩大样本数量与来源,增强模型的普适性与跨语境适应力;二是细化不同岗位类型的能力差异,构建更具针对性的细分模型;三是开发基于本模型的动态评估工具,服务于人才选拔、培养与反馈全流程,推动高校国际化人才培养从标准导向迈向能力导向。

参考文献

- [1] 王俊菊. 新时代背景下的国际组织人才培养研究[J]. 中国外语, 2024, 21(5): 67-74.
- [2] 滕珺, 曲梅, 朱晓玲. 国际组织需要什么样的人?——联合国专门机构专业人才招聘标准研究[J]. 比较教育研究, 2014(10): 78-84.
- [3] 金茜, 刘婧如. 全球治理视域下国际组织人才培养的实践探索[J]. 中国高等教育, 2020(8): 50-52.
- [4] 谢鹏, 申垚. 国际组织人才梯队培养体系研究: 基于北京市人才发展现状与实践探索的分析[J]. 中国人事科学, 2022(10): 35-52.
- [5] 李楠, 黄晶. 国际组织人才画像库: 从大数据视角定量研究国际组织人才特征[J/OL]. 情报杂志, 2025(8): 1-8.
- [6] HUNTER D W. Educating for global competence: a multinational perspective[M]. Bethlehem: Lehigh University Press, 2004.
- [7] ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. Preparing our youth for an inclusive and sustainable world: the PISA global competence framework[EB/OL]. (2018)[2024-01-21]. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/global-competence/Handbook-PISA-2018-Global-Competence.pdf>.
- [8] 滕珺. 国际组织人才十大核心素养[J]. 辽宁教育, 2015(Z1): 40-41.
- [9] 张思思, 闫温乐. 德国如何向国际组织推送青年人才: 以JPO项目为例[J]. 中国人才, 2023(12): 48-49.
- [10] 段世飞, 林小军, 郇依婷. 英国顶尖大学复合型国际组织人才培养模式研究: 以伦敦政治经济学院为例[J]. 新文科理论与实践, 2024(3): 98-110, 127-128.
- [11] 闫温乐, 李倩. 瑞士的国际组织人才培养和推送: 整体性治理视角[J]. 浙江外国语学院学报, 2022(2): 59-66.
- [12] 闫温乐, 张民选. 美国高校国际组织人才培养经验及启示: 以美国10所大学国际关系专业硕士课程为例[J]. 比较教育研究, 2016, 38(10): 46-52.
- [13] 赵源, 李博轩. 国际组织人才需求与履职能力研究[J]. 中国行政管理, 2024, 40(7): 61-70.

- [14] 田京, 阚阅, 张宁, 等. 中国实习生国际组织胜任力实证分析[J]. 比较教育研究, 2024, 46(12): 47-58.
- [15] 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京: 教育科学出版社, 2000.
- [16] CRESWELL J W, PLANO CLARK V L. Designing and conducting mixed methods research[M]. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- [17] LACY S, WATSON B R, RIFFE D, et al. Issues and best practices in content analysis[J]. Journalism & Mass Communication Quarterly, 2015, 92(4): 791-811.
- [18] FORMAN J, DAMSCHRODER L. Qualitative content analysis[M]//JACOBY L, SIMINOFF L A. Empirical methods for bioethics: a primer. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2007: 39-62.
- [19] HSIEH H F, SHANNON S E. Three approaches to qualitative content analysis[J]. Qualitative Health Research, 2005, 15(9): 1277-1288.