



# 管理人员胜任力测评

## 评估选拔报告

Assessment Report

活动名称：中层-通用类（外招、选拔、培训）

测验名称：中层管理类评估选拔通用测验 V6

标准名称：中层通用管理类评估选拔测验 V6 标准

sample

男/29/本科

销售部

2013.11.06



# 阅读指南

本报告分析了候选人在目标职位的胜任力情况和个人显著特点，辅助人力资源部门、用人部门和主管领导等人事决策者全面、深入的了解候选人，为进一步的人事决策提供客观量化的参考依据。



## 在阅读本报告前，请您了解以下原则：

第一，人才测评是基于受测者的能力、个性和工作行为风格等指标进行测量的，没有对受测者的专业知识、经验进行评估，因而不能单独用于重要的人事决策。

第二，报告呈现的分数是依据原始分数与常模对照群体进行比较后的标准分数，如果对照群体不同，即分数参照的标准不同，同样的原始分数转化成的标准分数也有所差异，对分数的解释相应的也会发生变化。

第三，本报告中涉及的维度较多，您可以根据实际需要选择重点维度深入考察和分析。

## 阅读报告思路

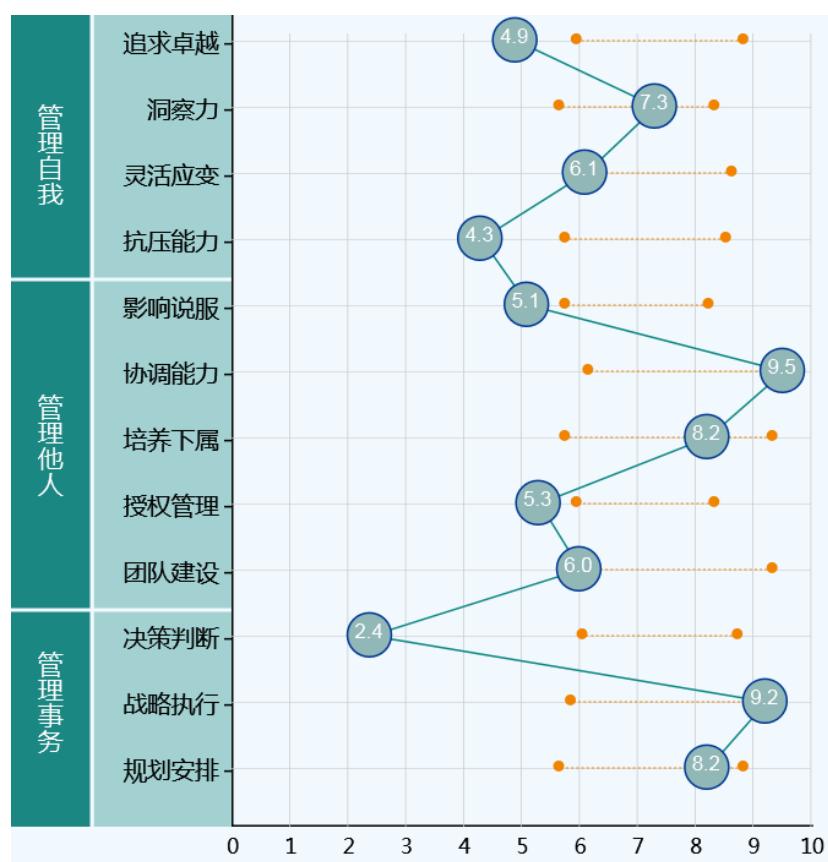
第一，通过整体匹配度考察候选人的胜任度，可以在多个候选人之间进行横向比较。

第二，对每一项岗位胜任力进行分析，考察候选人与目标岗位要求之间的符合程度及在工作中的典型表现。

第三，深入分析需要培训的胜任力项，结合其对岗位的重要性、个体的自我认知等，确定需要培训的胜任力，并提供相应的培训发展课程和学习资源，辅助管理者快速成长。

# 测评结果匹配分析

岗位匹配指的是候选人的胜任力得分与岗位用人标准之间的匹配程度。岗位用人标准代表了大部分在该岗位表现优秀的员工的得分区间。本部分从岗位要求出发，详细分析 sample 在各项素质上是否与职位要求相匹配。





## 匹配总结分析

sample 的整体匹配度为 **73%**, 与该职位的匹配程度 **中高**。

- 胜任力得分落在岗位绩优区间内，意味着达到岗位标准，预期在岗位上会表现出绩优行为。

**符合标准:** 洞察力、培养下属、规划安排、灵活应变、团队建设

- 得分低于用人标准最小值，分数越低，意味着胜任岗位职责的可能性越小。

**差距素质:** 决策判断、抗压能力、追求卓越、影响说服、授权管理

- 得分高于用人标准最大值，则表明该项胜任力的水平高出了岗位要求，并不意味着不能胜任岗位职责，但会有“大材小用”和留任的风险。

**超出标准:** 协调能力、战略执行

### 报告阅读提示：

- 整体匹配度的准确性依赖于用人标准设置是否恰当，所以在应用整体匹配度进行筛选/排序时需要更谨慎对待。
- 当受测者的得分与用人标准之间差距超过 2 分时，需重点关注。



# 胜任力匹配详细分析

本部分对每一项胜任力维度进行详细描述，分析 sample 在各个维度上的典型特点，并对“低于及高于用人要求的胜任力”提供管理建议。

## 管理自我

### 追求卓越（4.9，比全国 38% 的管理者高）



**整体评价：**sample 对工作成果的要求不太高，容易满足，会因一些外部条件的限制而降低对自己的要求。他在追求卓越上的表现低于目标岗位的要求，表明他需要在此方面进一步提升，才能满足目标岗位的用人要求。

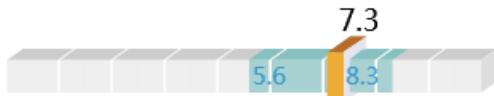
#### 详细解释：

- 追求高标准（中高）：为工作设定较高的标准，力争做的更好，当任务过于困难时也会适当放宽标准
- 成功愿望（中低）：较少对自己有很高的期望值，不太在意成败
- 持续完善（中低）：不太关注工作中需要改进的地方，较少主动对工作进行改进和完善

#### 管理建议：

- 鼓励他设立有挑战性的工作目标，逐步提高对自己的要求
- 提醒他要多思考工作中有待改进的地方
- 与他一起制定改进、提升计划，并提供指导和建议

### 洞察力（7.3，比全国 82% 的管理者高）



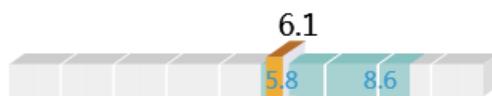
**整体评价：**sample 洞察能力强，看待事物时总是充分理解各个关键部分及其内在关系，考虑最根本的问题。他在洞察力上的表现符合目标岗位的要求，意味着在此方面，他可以很好的胜任目标岗位，并达到绩优表现。



### 详细解释:

- 探究心理（中高）：有较强的探究欲，对事物的好奇心较强
- 观察入微（中高）：对事物的观察比较细致，常能从细节中发现出一些重要问题
- 透过现象看本质（高）：看问题一针见血，能准确、迅速的把握事物的本质和规律

## 灵活应变（6.1，比全国 62%的管理者高）

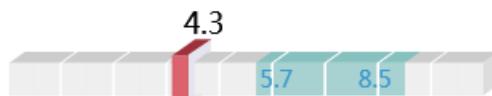


**整体评价：**sample 灵活性较强，遇到突发状况时通常能妥善应对，能够在一定程度上依照工作的需要改变自己对人对事的方式。他在灵活应变上的表现符合目标岗位的要求，意味着在此方面，他可以很好的胜任目标岗位，并达到绩优表现。

### 详细解释:

- 认同变化（中低）：倾向于按照既定计划或固有方式进行，不太认可变动
- 灵活性（高）：为人处事灵活，善于变通，能够根据具体情境灵活调整自己的言语或行为
- 应变策略（中低）：面对突发状况时不太讲求技巧与策略，较少会寻找有效方法应对

## 抗压能力（4.3，比全国 27%的管理者高）



**整体评价：**sample 压力承受能力一般，适合处理压力较小的工作，当压力变大时，可能会影响到正常的工作表现。他在抗压能力上的表现低于目标岗位的要求，表明他需要在此方面进一步提升，才能满足目标岗位的用人要求。

### 详细解释:

- 接纳压力（中低）：较难接受工作压力的必然性和必要性，对工作压力有一定的抗拒心理
- 心理韧性（低）：心理承受能力较差，容易因一些小挫折而情绪低落



- 压力应对策略（高）：面对压力时讲求技巧与策略，善于运用恰当的方法有效化解压力

#### 管理建议：

- 有意识的安排他负责有一定压力的工作，并在过程中给予指导
- 可以逐步加大任务的压力，并给他足够的适应时间
- 给他安排压力管理方面的提升培训

## 管理他人

### 影响说服（5.1，比全国42%的管理者高）



整体评价：sample 影响能力一般，不善于影响他人，不太会说服别人接受自己的观点或按照自己的想法行动。他在影响说服上的表现低于目标岗位的要求，表明他需要在此方面进一步提升，才能满足目标岗位的用人要求。

#### 详细解释：

- 影响意愿（中高）：有较强的影响他人的意愿，通常会努力让别人接受自己的观点
- 说服技巧（中低）：很少能根据具体场景和对象采用有效的说服技巧让别人接受自己的观点，说服技巧不够丰富多样
- 赢得认同（中低）：所提出的观点不太能赢得大家的认可，人们有时会对其观点持观望态度或心存质疑

#### 管理建议：

- 鼓励他努力发表见解，即使开始的时候不能得到认同
- 传授他一些影响说服他人的技巧
- 引导他使用职位权力影响下属

### 协调能力（9.5，比全国98%的管理者高）



**整体评价:** sample 协调能力强，能够有效协调上下级或部门间的工作、相关利益等，获得所需的支持与配合。他在协调能力方面的表现超出了目标岗位的要求，请考虑为其安排可充分发挥此方面能力的工作或任务，使之创造出更大的价值。

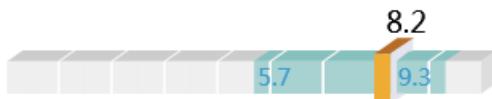
#### 详细解释:

- 追求双赢（高）：善于从冲突双方的立场考虑问题，兼顾双方的利益，力求让大家都满意
- 适度妥协（高）：在冲突情境中，愿意通过适当的让步，从而使问题更快更好的解决
- 协调技巧（高）：拥有出色的协调技巧，能够快速找到最合适的方法协调上下级、不同部门间的配合

#### 管理建议:

- 赞赏他出色的协调能力
- 安排他负责需要跨部门协作的工作任务
- 鼓励他分享工作中的协调技巧

## 培养下属（8.2，比全国91%的管理者高）



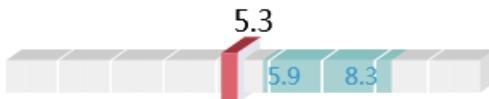
**整体评价:** sample 非常关注下属的培养，不遗余力的给下属提供反馈、指导和支持，帮助下属在其当前或未来工作职责中表现出色。他在培养下属上的表现符合目标岗位的要求，意味着在此方面，他可以很好的胜任目标岗位，并达到绩优表现。

#### 详细解释:

- 积极期望（高）：对每个人都有良好的预期，认为每个人都能在工作中发挥价值
- 关注长期发展（高）：关注下属的兴趣和适合的发展方向，积极为下属争取培养发展的机会
- 任务指导（中低）：当下属在工作中遇到问题时，不太会主动提供指导和建议



## 授权管理 (5.3, 比全国 46%的管理者高)



**整体评价:** sample 有一定的授权能力，愿意给予下属需要的支持，但有时授权的力度不适当，出现过大或者过小的情况。他在授权管理上的表现低于目标岗位的要求，表明他需要在此方面进一步提升，才能满足目标岗位的用人要求。

### 详细解释:

- 授权意识 (高): 有意愿主动将工作职责分派给下属，并且给下属充分的自主权
- 责权分配 (低): 经常会把责权完全抛给下属，或者完全不下放，容易导致责权不分
- 授权控制 (中低): 不太能明确权力下放的程度，对授权后可能出现的问题缺乏有效控制

### 管理建议:

- 提醒他适当授权，并与他分享授权的意义
- 让他尝试将以往自己亲自做的、不是很重要的工作交给下属来完成
- 建议他学习如何科学放权，如何进行授权控制

## 团队建设 (6.0, 比全国 60%的管理者高)



**整体评价:** sample 通常都能按照组织要求进行团队建设，运用一定的方法增强团队有效性和凝聚力。他在团队建设上的表现符合目标岗位的要求，意味着在此方面，他可以很好的胜任目标岗位，并达到绩优表现。

### 详细解释:

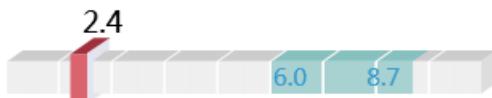
- 领导动机 (中高): 比较愿意承担领导职责，多数情况下能带领下属完成工作目标
- 团队氛围 (中低): 对团队内部氛围关注较少，积极营造良好团队氛围的技巧不足
- 团队搭配 (中高): 能够根据团队需求进行人员搭配，偶尔效果不是很理



想

## 管理事务

### 决策判断 (2.4, 比全国 6%的管理者高)



**整体评价:** sample 决策能力较弱，对事物的判断常有偏差，难以基于现有信息做出有效决策。他在决策判断上的表现低于目标岗位的要求，表明他需要在此方面进一步提升，才能满足目标岗位的用人要求。

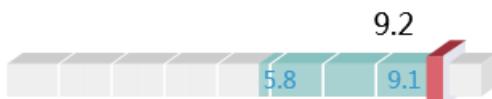
#### 详细解释:

- 敢于决策（中高）：通常在关键时刻都能做出决策，有时也会有所迟疑
- 决策速度（低）：难以把握解决问题的时机，做决定前习惯反复思考，需要花费很多时间才能做出决策
- 决策质量（低）：难以根据具体情况做出适宜决策，决策质量偏低

#### 管理建议:

- 鼓励他在职责范围内，要敢于承担责任，勇于决策
- 提醒他做决策之前充分考虑各种利弊，避免仓促地做决定
- 与他一起探讨以往决策上的利与弊，增加决策经验

### 战略执行 (9.2, 比全国 97%的管理者高)



**整体评价:** sample 战略执行能力强，充分理解组织环境对本部门或团队工作的近期和远期影响，确保战略产生可衡量的实际结果。他在战略执行方面的表现超出了目标岗位的要求，请考虑为其安排可充分发挥此方面能力的工作或任务，使之创造出更大的价值。

#### 详细解释:

- 战略意识（高）：能敏锐觉察企业发展和内外竞争因素的变化，对企业战



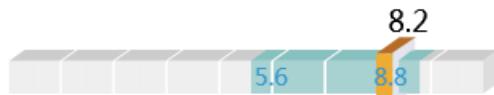
略的制定和调整有清晰的认识

- 战略理解（高）：能够对企业战略进行正确的解读，对公司的愿景、目标和使命有清楚的认识
- 战略实施（中高）：多数情况下能将企业战略落实到具体工作中并向下推行，偶尔执行力度不够

管理建议：

- 赞赏他对于组织战略落实的有效性
- 安排他承担战略分析和分解方面的工作
- 鼓励他说出自己对战略执行的意见和建议

## 规划安排（8.2，比全国91%的管理者高）



整体评价：sample 善于统筹安排，做事有条不紊，能够井然有序的推进工作。他在规划安排上的表现符合目标岗位的要求，意味着在此方面，他可以很好的胜任目标岗位，并达到绩优表现。

详细解释：

- 先规划后行动（中高）：开展工作前通常会制定计划，让各项工作能有序进行
- 区分任务优先级（高）：能够根据任务的重要性和紧急程度，准确高效区分不同任务的优先级
- 时间预估能力（中高）：通常能较为准确的判断任务所花费的时间，为完成任务预留较为合适的时间

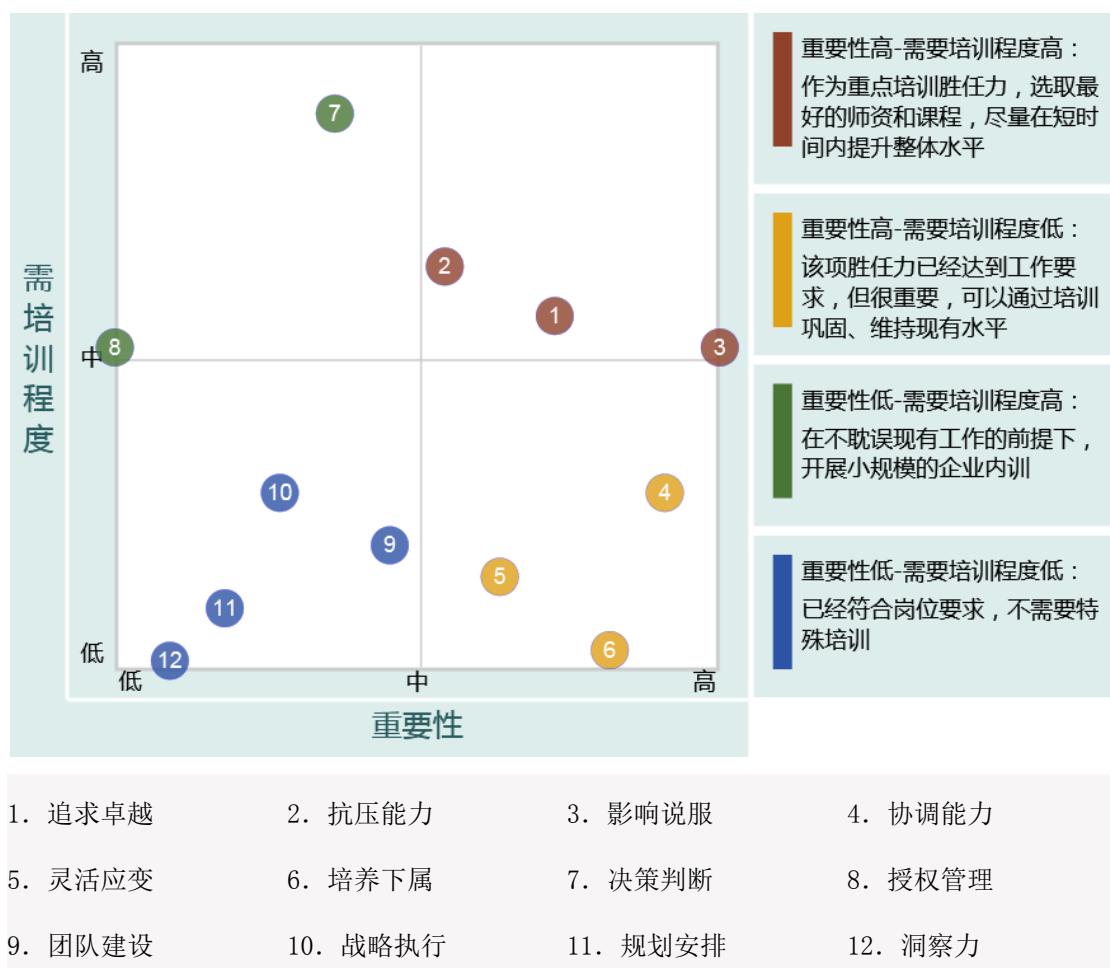


# 岗位培训需求分析

本部分从“需培训程度”和“胜任力重要性”两个方面进行分析，帮您梳理出需要重点培训的胜任力项。

- 需培训程度：根据匹配度的高低，可以评估出 sample 在各胜任力项上符合岗位要求的程度，匹配度越低的胜任力项，越需要进行培训和提升。
- 胜任力重要性：不同的胜任力对岗位的重要性是不同的，对岗位越重要的胜任力项，越应该安排更多的培训资源。

根据培训需求四方格图，组织可以有针对性的分配培训资源，将主要资源放在“重要性高且更需要培训”的胜任力上来。具体如下图所示：



## 需重点培训的胜任力

综合工作岗位的用人要求与测评结果，sample 需要重点培训的胜任力为：

- 追求卓越
- 抗压能力
- 影响说服

其他的胜任力，由于重要性相对较低，或者由于管理者已经达到了工作岗位的用人要求，培训的紧迫度不高，属于非重点培训的项目。在不耽误现有工作或者工作任务相对较轻的情况下，组织可以考虑开展一些培训，巩固现有水平或进一步提升。



# 培训发展建议

## 培训课程

### 课程一：品质创新战略：过程管理、组织变革与绩效

提升的胜任力：追求卓越

课 程 目 标：

- 加深对绩效改进的理解，并掌握自主改进绩效的秘诀
- 掌握如何避免正在实施的项目陷入失败困境的方法
- 能够在变革中找到关键的杠杆支点，促进变革的成功

课 程 内 容：

- 改进行动
- 过程管理
- 变革管理

课 程 形 式：专题讲解、案例分析、互动交流、实战演练

### 课程二：双赢沟通：沟通技巧提升与影响力提升

提升的胜任力：影响说服

课 程 目 标：

- 成为自信和有说服力的沟通者
- 在工作环境中清晰有效地传达信息
- 化解人际冲突，创造和谐工作环境
- 在项目管理中和不同性格团队成员共处
- 提升沟通意识，消除本位主义

课 程 内 容：

- 沟通的重要性
- 沟通过程中的技巧
- 沟通中的冲突管理
- 沟通的技巧：360 度沟通和弹性沟通

课 程 形 式：内容讲授



### 课程三：调整情绪、释放压力

提升的胜任力：抗压能力

课 程 目 标：

- 学会控制情绪，保持良好的工作状态，提升绩效
- 增强正面情绪，处理负面情绪，从根本上解决不当信念
- 掌握行之有效的压力管理策略，学会各种有效的放松方法
- 学习管理压力的技巧，并能在实际工作和生活环境中加以应用

课 程 内 容：

- 情商和情绪的概念了解
- 客观的认识压力，了解压力与工作和生活的关系
- 压力的预警信号有哪些，如何建立个体的压力预警系统
- 压力管理策略与方法，如：重新框架法、逐步肌肉放松法、抽离法等

课 程 形 式：专题讲解、案例分析、角色演练

### 课程四：压力与情绪管理

提升的胜任力：抗压能力

课 程 目 标：

- 认识工作和生活中的压力来源
- 掌握行之有效的压力管理策略，学会各种有效的放松方法
- 增强正面情绪，处理负面情绪

课 程 内 容：

- 认识压力与情绪——自我认知
- 压力识别与评估
- 职场压力管理
- 工作与生活平衡艺术——压力管理、情绪调节
- 自我减压的具体方法

课 程 形 式：讲授为主

### 课程五：爱岗敬业，追求卓越

提升的胜任力：追求卓越

课 程 目 标：

- 明确以结果为导向是企业发展的内在动力



- 调整心态，增强个人环境适应能力
- 通过培训在工作中为结果锁定责任，杜绝找理由的机会，提升责任意识
- 逐步把“职业”看成自己的“事业”

#### 课 程 内 容：

- 感觉与认知——积极的心理调整与自我认知
- 心态与压力疏导——自我管理技巧
- 沟通与协调——打通企业内循环
- 职业与事业——适应环境，改变自己
- 职场与能力——职场生存靠结果说话
- 岗位与发展——让员工自动自发

课 程 形 式：模拟实战训练、交流分享

### 课程六：客户沟通与影响力技术

提升的胜任力：影响说服

#### 课 程 目 标：

- 全面系统的学习有效的沟通方法，了解客户沟通中有可能遇到的问题
- 掌握沟通前的准备工作，做好专业销售人员的素质和角色认知
- 认识沟通艺术，建立与客户的情感联系
- 掌握专业的客户沟通技巧，学会运用沟通过程中的影响力技术
- 运用知人知心的沟通技术与四类不同的客户沟通交流，与团队内部各级有效沟通

#### 课 程 内 容：

- 认识沟通艺术建立与客户的情感联系
- 知人知面的沟通技术
- 专业的客户沟通过程技巧
- 如何与不同的客户沟通交流
- 沟通过程中的影响力技术，比如：故作惊讶、夹心法、挤压法、礼尚往来等多种影响技术
- 团队内部各级之间的沟通技术

课 程 形 式：情境领导技能演练

## 阅读书籍



除以上相对集中的培训课程之外，还可以采用多种多样的方式来提升其在相关方面的胜任水平，比如阅读相关书籍、观看有针对性的影片等。

- 由（美）伊夫·阿达姆松著，方蕾译的《压力管理》（黑龙江科学技术出版社，2008年出版），分析了各年龄段、男性和女性、不同职业的人们的压力产生的根源及其对压力的反应，总结出催眠疗法、锻炼疗法、芳香疗法、营养疗法、按摩疗法、创造疗法、乐观主义疗法、印度草医学、冥想、太极、瑜伽等一系列有效的减压、解压的方法，提升抗压能力方面的胜任水平。
- 由戴维斯著，傅乐峰译的《应对压力——生活技能丛书》（上海科学技术出版社，2003年出版），帮助你了解压力的来源、压力对你的益处，以及压力在什么情况下转变为压迫，如何在心理和生理上武装自己，使自己在压力下做到最好；如何避免焦虑，面对生活中的重大转变诸如搬家、丧失亲人或为人父母等，本书均能向您提供切实可行的建议，提升抗压能力方面的胜任水平。
- 由（美）西奥迪尼 著，闾佳 译的《影响力》（万卷出版公司，2010年出版），著名的心理学家罗伯特 B. 西奥迪尼博士为我们解释了为什么有些人极具说服力，而有些人总是容易上当受骗，揭示了隐藏在冲动地顺从他人行为背后的 6 大心理秘笈，提升影响说服方面的胜任水平。
- 由龙光桂、黄刚编著的《句句说到点子上——最有说服力的 6 大说话方式》（中国华侨，2007年出版），选取了生活中常见的事情以及古今中外许多有影响的事件，以小见大、以点带面，教你学会如何运用最有说服力的 6 大说话方式解决一些棘手的问题，提升影响说服方面的胜任水平。
- 由（美）彼得斯著的《追求卓越》（中信出版社，2012年出版），总结出了卓越企业的八大特质，提升追求卓越方面的胜任水平。
- 由（美）彼得斯，（美）奥斯汀著的《追求卓越的激情》（中信出版社，2012 年出版），阐述了人们追求卓越的梦想和现实的矛盾与悖论，每一章都有详细且实用的建议，它们可以帮助你分析自己所处的位置以及如何达到更高的目标，提升追求卓越方面的胜任水平。