



管理专家 能力素质测评报告

受测评人：张三

测评时间：2023年8月12日



管理专家能力素质测评报告

内容纲要

- 一、报告阅读说明
- 二、本报告的可信度
- 三、你的能力素质指标得分
- 四、你的能力素质水平详解
- 五、你的能力素质提升建议

一、报告阅读说明

→ 关于能力素质测评

能力素质是有助于工作中达成优秀绩效的行为模式，能力素质的高低直接关系到个人的绩效水平。能力素质关注个人的行为而非天赋，这些行为可以通过观察、体验、模仿、调整和巩固来进行学习和提升。这种基于“行为改变”的能力提升方法既可以帮助个人养成新的行为习惯，又可以帮助企业传承优秀经验与方法，成就可持续发展企业。

能力素质理论由哈佛大学教授大卫·麦克里兰博士于 1973 年正式提出。岗位能力素质指胜任某一岗位所需要具备的能力素质，通常反映在一个人工作中与绩效相关的行为上。

管理专家能力素质测评基于国际上成熟的能力素质模型理论，采集优秀管理专家的行为素材，验证这些行为与绩效之间的关系，建立起不同层级水平的行为标杆，用以考察受测评人的关键能力素质。测评题来自管理专家发生过的典型事件或案例，通过受测评人在面对这些真实工作场景时的行为选择来客观考察其能力素质水平。

能力素质评价的价值已经在企业管理中获得广泛认可，世界 500 强企业均把能力素质作为人才培养中的重要因素之一。

→ 报告阅读须知

1. 本报告中的能力素质指的是隐性的能力素质，不包含显性的知识技能部分。在现实工作中，那些显性的知识技能对岗位工作绩效同样重要，但考虑到不同企业对知识技能方面的要求各有差异或侧重，适合由企业自行对标，故不纳入本测评的范围。

2. 本报告所涉及的数据和分析，基于你的答题结果产生，在一定程度上受你在答题时重视与认真程度的影响。它只推断了你当前的状况，并未考虑未来环境的不确定性因素对人所产生的影响作用。

3. 本报告中的各项能力素质分数体现了你与同类人群的对比，是你在同类人群中所处的相对位置。它给了你一个更为广角的参照标杆，让你客观了解和定位自己的水平（譬如每个人都本能地认为自己具有责任心，但能力素质测评会通过你在具体事件中的表现来说明你的责任心水平）。

4. 在阅读报告中，请客观看待自己的能力优势与短板。如果你觉得报告内容与你对自己的能力判断有较大的差异，请找时间拿着这份报告与熟悉了解你的朋友或主管做一次坦诚深入的交流，请他们提出对你的评价和反馈。

5. 在了解自己的能力优势和短板后，请不要把精力过度放在对能力素质指标得分的研究上，这份报告是为你提供一项量身定制的个人能力提升计划，而不是考核、薪酬、选拔或晋升。我们希望通过此份报告，帮助你进一步了解自身的优势和短板，找准自身能力提升的方向，全面提升岗位胜任能力。

6. 对于如何提升你自己的能力素质，本报告中给出了基于“行为改进”的建议，请落实到你的个人行动中。

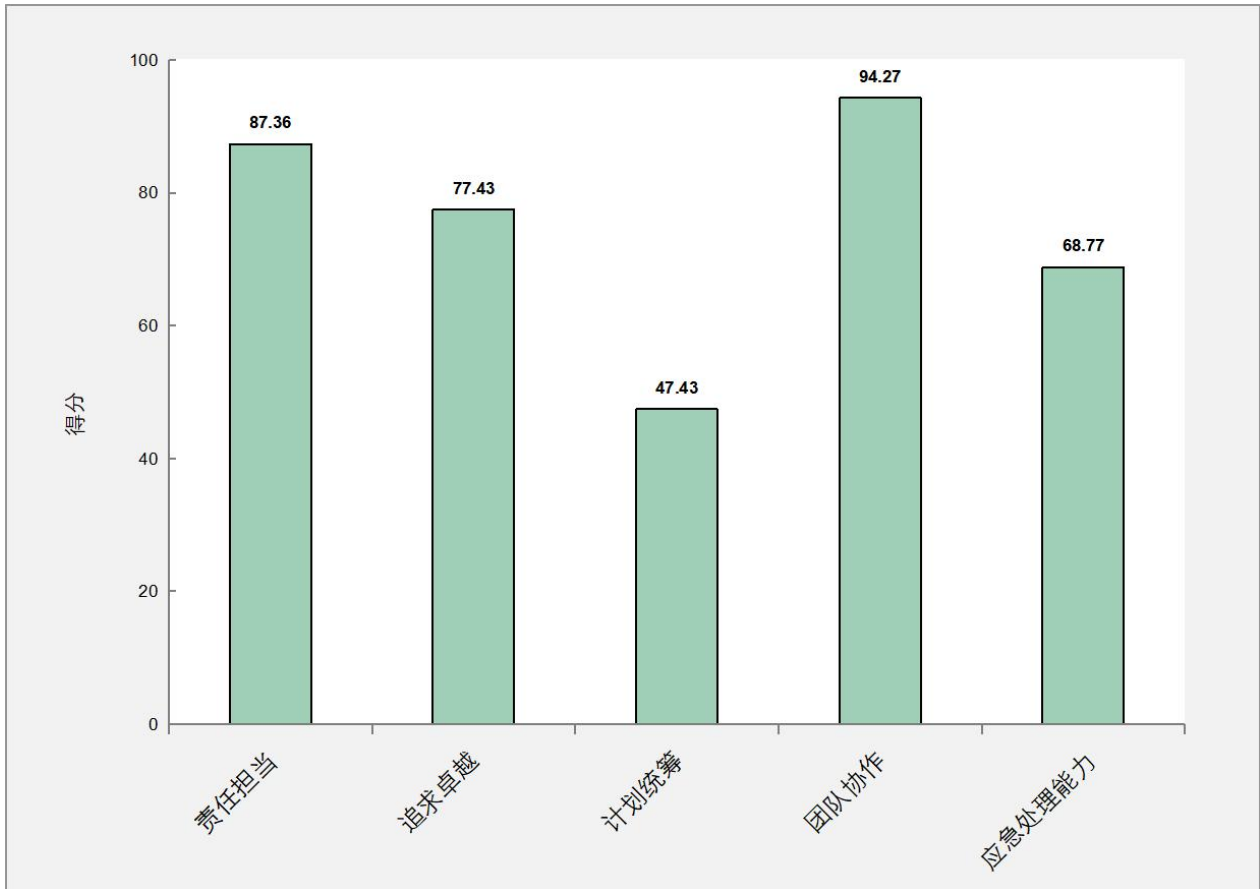
二、本报告的可信度

可信度是判断个人真实有效答题的程度。本报告的可信度为**85.00%**，具有**高可信度**。



三、你的能力素质指标得分

下方图表所显示的是你作为管理专家各项能力素质指标上的得分。从测评结果来看，你的能力素质优势项是**责任担当**和**团队协作**，说明在**主动履行责任**和**提供协助支持**方面相对突出；能力素质短板项是**计划统筹**和**应急处理能力**，说明在**事先安排工作**和**适应环境变化**方面有所欠缺。



备注：0-20分为该能力素质不足，20-50分为该能力素质的初级水平，50-80分为该能力素质的中级水平，80-100分为该能力素质的高级水平。

四、你的能力素质水平详解


管理专家能力素质模型主要共考察 5 项与管理专家优秀绩效高度相关的能力素质（如下图）。



| | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---|-------------|-------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| <p>责任担当（超过87.36%的同类岗位人群）</p> <table border="0"> <tr> <td>低分特征</td> <td>高分特征</td> </tr> <tr> <td>抱怨，应付工作 推诿责任，责怪他人 不作为，怕担责</td> <td>任劳任怨，甘于付出 对问题从自身找原因 主动作为，解决问题</td> </tr> </table> | 低分特征 | 高分特征 | 抱怨，应付工作 推诿责任，责怪他人 不作为，怕担责 | 任劳任怨，甘于付出 对问题从自身找原因 主动作为，解决问题 | <p>追求卓越（超过77.43%的同类岗位人群）</p> <table border="0"> <tr> <td>低分特征</td> <td>高分特征</td> </tr> <tr> <td>安于现状，缺乏进取心 怕担责，谨小慎微 按部就班，等指示</td> <td>谋划部门的未来发展 主动扛下重担与责任 自己想办法解决问题</td> </tr> </table> | 低分特征 | 高分特征 | 安于现状，缺乏进取心 怕担责，谨小慎微 按部就班，等指示 | 谋划部门的未来发展 主动扛下重担与责任 自己想办法解决问题 |
| 低分特征 | 高分特征 | | | | | | | | |
| 抱怨，应付工作 推诿责任，责怪他人 不作为，怕担责 | 任劳任怨，甘于付出 对问题从自身找原因 主动作为，解决问题 | | | | | | | | |
| 低分特征 | 高分特征 | | | | | | | | |
| 安于现状，缺乏进取心 怕担责，谨小慎微 按部就班，等指示 | 谋划部门的未来发展 主动扛下重担与责任 自己想办法解决问题 | | | | | | | | |
| <p>计划统筹（超过47.43%的同类岗位人群）</p> <table border="0"> <tr> <td>低分特征</td> <td>高分特征</td> </tr> <tr> <td>对工作缺乏计划 对多项工作安排无序 对未来发展缺乏想法</td> <td>对工作有部署安排 平衡多项并进的工作 充分预估未来的困难</td> </tr> </table> | 低分特征 | 高分特征 | 对工作缺乏计划 对多项工作安排无序 对未来发展缺乏想法 | 对工作有部署安排 平衡多项并进的工作 充分预估未来的困难 | <p>团队协作（超过94.27%的同类岗位人群）</p> <table border="0"> <tr> <td>低分特征</td> <td>高分特征</td> </tr> <tr> <td>只考虑个人利益 推卸团队工作 猜忌防备团队成员</td> <td>主动参与团队工作 有较强的集体荣誉感 鼓励团队成员的表现</td> </tr> </table> | 低分特征 | 高分特征 | 只考虑个人利益 推卸团队工作 猜忌防备团队成员 | 主动参与团队工作 有较强的集体荣誉感 鼓励团队成员的表现 |
| 低分特征 | 高分特征 | | | | | | | | |
| 对工作缺乏计划 对多项工作安排无序 对未来发展缺乏想法 | 对工作有部署安排 平衡多项并进的工作 充分预估未来的困难 | | | | | | | | |
| 低分特征 | 高分特征 | | | | | | | | |
| 只考虑个人利益 推卸团队工作 猜忌防备团队成员 | 主动参与团队工作 有较强的集体荣誉感 鼓励团队成员的表现 | | | | | | | | |
| <p>应急处理能力（超过68.77%的同类岗位人群）</p> <table border="0"> <tr> <td>低分特征</td> <td>高分特征</td> </tr> <tr> <td>茫然无措 墨守成规 无法针对性分析问题</td> <td>不拘泥于惯例 以崭新视角思考问题 迅速调整工作方法</td> </tr> </table> | | 低分特征 | 高分特征 | 茫然无措 墨守成规 无法针对性分析问题 | 不拘泥于惯例 以崭新视角思考问题 迅速调整工作方法 | | | | |
| 低分特征 | 高分特征 | | | | | | | | |
| 茫然无措 墨守成规 无法针对性分析问题 | 不拘泥于惯例 以崭新视角思考问题 迅速调整工作方法 | | | | | | | | |

五、你的能力素质提升建议

能力素质的提升重在“行为改变”，通过你有意识地调整“行为”，逐步养成新的行为模式来提高能力素质。报告就各项能力素质指标给出提升建议，希望你能扬长补短，稳健发展。

| 责任担当 | 你的水平 | 你的排名 |
|-----------------------------|---|------------------------|
| 对待工作尽心尽责，不打折扣地履行工作职责的意识和行为。 |  | 超过 87.36% 的同类人群 |

你的现状分析：

在责任心上，你处于高级水平，表明你在这方面的经验非常丰富。在日常的生活或工作中，你经常会表现出的典型行为如下：

- 做事以团队和组织为出发点，无私奉献
- 面对工作中的例外或突发状况，你能不计较个人得失，主动牵头解决问题
- 为了完成工作赋予的职责，你能付出额外的努力，必要时甚至牺牲个人利益
- 当完成工作职责面临巨大压力时，仍能不折不扣地执行，不介意个人受到损失，承担相应的代价（这种代价包括了可能会受损的实际利益、个人名誉、升迁渠道，或是承受来自人情世故方面的巨大压力等）

能力发展活动：

你的责任心已经处于高级水平，这表明你在这方面的经验非常丰富，这与你以往在这方面的经历丰富体验深刻有关。为此，我们建议你：一方面，你可以继续发挥该优势，同时避免发挥过当，产生一些隐性缺陷；另一方面，你可以把这种优势传递给他人，扩大你对周边人的影响力。以下是推荐给你的能力发展活动：

一、阅读书籍

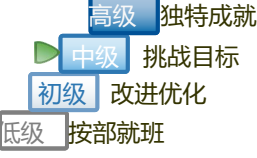
《道德情操论》（<英>亚当·斯密，商务印书馆）
本书讲阐释了道德情感的本质和道德评价的性质。

二、观看影视

《惊天动地》(导演：王珈，演员：侯勇等)
电影讲述了唐新生在没有上级指示的情况下，带领部队抗震救灾的故事。

三、实践活动

1. 回顾一件你在突发状况下临危不乱，组织人手妥善处理危机的事情，用文字记录下你当时的所感所想以及所作所为，分享给他人。
2. 就一件你付出额外努力，甚至做出了自我牺牲的事情，想想看是否有更两全其美的方式，既能完成职责，又能减少不必要的投入和牺牲。

| 追求卓越 | 你的水平 | 你的排名 |
|--------------------------|---|---------------------------|
| 不断挑战自己，努力实现目标并超越目标意识与行为。 |  | 超过 77.43% 的同类人群 |

你的现状分析：

在追求卓越方面，你处于中级水平，表明你在这方面的经验比较充分。在日常的生活或工作中，你经常会表现出的典型行为如下：

- 在工作上用高标准要求自己，全力将工作做到最好，付出额外努力完成工作；
- 在资源配备不足的情况下，自己想办法突破资源限制，主动创造条件达成目标；
- 有强烈的自尊心和荣誉感，不甘人后，用事实、成果和成功来证明自己；
- 主动承担挑战性的工作任务，对待困难态度积极，全力以赴迎接挑战；
- 在闲暇期间，充分利用时间寻找机会进行自身的学习充电和提升发展。

总体而言，你不畏挑战，竭尽所能去达成目标，希望你进一步融入到你追求的事业中去，实现自身的独特价值。

日常行为调整：

从你过去的表现上，我们认为你往后在追求卓越上的表现能够优于一般人，你应该是不断地树立目标开始追逐，然后周而复始的人，相信你在这方面的特点会让你很好地应对各种挑战。为了更上一层楼，建议你从现在开始，对自身行为做如下调整：

1. 不仅仅停留在短期目标的追求与满足上，花一些时间深入思考，寻找自我价值实现的地方，树立自己的长期目标。
2. 不满足于自己长久停留在某一种阶段，不断发现潜在的问题，努力寻求更好的方法和策略使工作不断超越之前的标准。
3. 对工作本身充满激情，并用这种事业激情去感染他人。
4. 敢于投入，通过计算投入产出，平衡并控制风险，重点投入有一定风险但能产生高效益的工作。

能力发展活动：

能力发展活动的目的是将“日常行为调整”落实到位。阅读书籍是为了理解它，观看影视是为了感受它，实践活动是为了体验它。以下是对你的能力发展活动建议：

一、阅读书籍

《杰克·韦尔奇自传》（<美>杰克·韦尔奇、约翰·拜恩，中信出版社）

本书讲述了韦尔奇通过变革，开创了独特的管理模式，帮助企业走上灵活主动的道路。

二、观看影视

《黑天鹅》（导演：亨利·金，主演：格利高里·派克、简·帕克等）

电影讲述了女主人公为做领舞，不畏艰辛，努力实现自我价值，并最终为实现自我目标而付出生命的故事。

三、实践活动

1. 尝试识别自己所在的组织或部门未来的机遇，将其转化为你新的目标和动力。
2. 思考当前工作对于自己的意义和价值，明确未来三年你希望获得的成就，制定全面计划保证实施。

| 计划统筹 | 你的水平 | 你的排名 |
|------------------------------------|------|---------------------------|
| 对复杂工作进行预先计划，统筹协调资源，作出具体计划安排的意识与行为。 | | 超过 47.43% 的同类人群 |

你的现状分析：

在计划统筹上，你处于初级水平，表明你具备了这方面的初步经验。在日常的生活或工作中，你经常会表现出的典型行为如下：

- 准确预估分派下来的工作的真实难度，估计合理的完成时间；
- 掌握自己手头的资源状况，分清任务轻重缓急，有投入重点；
- 了解工作承接人员的能力水平，将任务目标合理分配给他人；
- 设立工作的阶段节点(里程碑)，并设置必要的汇报审核程序。

总体而言，你对整体工作的预估和安排比较合理妥当，在此基础上，希望你多经历一些稍微复杂点的业务类型或管理状况，这有助于你进一步在实现路径的设计方面，有更多的历练与思考。

日常行为调整：

建议你从现在开始，多花点时间把目标的实现路径具体化到落地方案和执行计划。具体而言，你需要对自身行为做如下调整：

1. 对于一些复杂状况，多思考几遍，看是否抓住了真正该解决的问题。
2. 多练习如何将任务目标进行拆解，提炼出关键因素，做出实施方案。
3. 在一些自己以前没有操作经验的细节上，严加把控，多进行推演计算。
4. 在多项工作紧急并行的时候，找出急用先行的工作事项，将长远事项适度推后。

能力发展活动：

能力发展活动的目的是将“日常行为调整”落实到位。阅读书籍是为了理解它，观看影视是为了感受它，实践活动是为了体验它。以下是对你的能力发展活动建议：

一、阅读书籍

《卓有成效的管理者》（<美>彼得·德鲁克，机械工业出版社）

本书论述了一个管理者如何做到卓有成效，凝聚每个人的能力为团队做出贡献。

二、观看影视

《亮剑》（导演：张前，主演：李幼斌、何政军等）

电视剧讲述了李云龙运用自己的人格魅力以及用兵之道屡立奇功的传奇故事。

三、实践活动

1. 预先分析某个当前工作中可能发生的问题，制订相应的行动计划并执行。
2. 培养一个习惯：将第二天待处理的事项列出清单，第二天按照轻重缓急一一处理，第二天晚上检查清单完成情况。
3. 学习使用甘特图或其它类似的进度管控工具，作为制定计划的辅助工具。

| | | |
|---|--|---|
| <h2>团队协作</h2> <p>积极融入团队，重视团队精神和团队利益意识和行为。</p> | <p>你的水平</p>  <p>高级 高效协调 中级 融入团队 初级 参与团队 低级 独善其身</p> | <p>你的排名</p> <p>超过 94.27% 的同类人群</p> |
|---|--|---|

你的现状分析:

在团队协作上，你处于高级水平，表明你在这方面的经验非常丰富。在日常的生活或工作中，你经常会表现出的典型行为如下：

- 增强团队其他成员的信心，帮助他人发现自己在团队中的价值和作用
- 鼓励或激励他人，使之感觉自己有力量或重要
- 组织有助于加强团队凝聚力的活动，强化团队文化
- 公开地对团队中表现突出的人或有明显进步的人表示赞许和欣赏

总体而言，你有非常强烈的集体荣誉感和团队精神，有时甚至为团队荣誉、利益付出额外代价甚至是牺牲自己的利益。

日常行为调整:

你的团队合作已经处于高级水平，这表明你在这方面的经验非常丰富，这与你以往在该方面的经历丰富体验深刻有关。为此，我们建议你：一方面，你可以继续发挥该优势，同时避免发挥过当产生一些隐性缺陷；另一方面，你可以把这种优势传递给他人，扩大你对周边人的影响力。以下是推荐给你的能力发展活动：

一、阅读书籍

《打造高绩效团队》（余世维，北京大学出版社）

本书中余世维博士用观念、案例、方法在如何去打造一个团队、怎样去处理团队中的冲突、如何进行团队沟通与激励方面做了最好的管理启蒙。


二、观看影视

《冰上奇迹》（导演：加文·奥康纳，演员：库尔特·拉塞尔，迈克尔·克拉克森等）

电影讲述了布鲁克斯带领自己的团队创造了战胜四连冠苏联队的奇迹。

三、实践活动

1. 将自己近期对团队发展和未来方向的思考整理成文，在团队内分享。
2. 为团队拟定一个代表自己团队精神的象征物（如徽标、队歌等），在团队内集体讨论通过。

| | | |
|--|---|---|
| <h2>应急处理能力</h2> <p>工作中遇到突发情况，随机应变有效解决问题的意识和行为。</p> | <p>你的水平</p>  | <p>你的排名</p> <p>超过 68.77% 的同类人群</p> |
|--|---|---|

你的现状分析：

在应急处理能力上，你处于中级水平，表明你在这方面的经验比较充分。在日常的生活或工作中，你经常会表现出的典型行为如下：

- 比较关注外界环境与他人的变化，能根据形势作出必要的调整
- 临场反应能力较强，能随机应变、因地制宜地处理一些突发状况
- 不拘泥于条条框框，当按照惯例处理问题遇到阻碍时，会摒弃原有的固化思维，以崭新的视角思考问题

总体而言，你能够进行必要的、在自己权限范围内的应变举措或临时调整，但是如遇到重大的、颠覆式的变化，你在驾驭重大变化方面的能力与经验还有待磨练。

日常行为调整：

从你过去的表现上，我们认为你往后在应急处理能力上的表现能够优于一般人，你应该是不断求新求变，可以运用多种方法做事，相信你在这方面的特点会让你很好地适应环境的变化。为了更上一层楼，建议你从现在开始，对自身行为做如下调整：

1. 在工作优化中，尝试去做一些根本性的调整，不要只是动动皮毛。
2. 灵活机变之外，加强自己对重大变化的心理承受能力和应对驾驭能力。
3. 在多项工作目标间发生矛盾冲突时，聚焦主要矛盾，必要时调整预期目标。

能力发展活动：

能力发展活动的目的是将“日常行为调整”落实到位。阅读书籍是为了理解它，观看影视是为了感受它，实践活动是为了体验它。以下是对你的能力发展活动建议：

一、阅读书籍

《方法总比问题多：打造不找借口找方法的一流员工》（吴甘霖，机械工业出版社）

本书指导员工在面对突如其来的变化时如何克敌制胜，最终将问题和挑战转变为机遇。

二、观看影视

《阿波罗 13 号》（导演：朗·霍华德，主演：汤姆·汉克斯）

电影根据真实事件改编，讲述了阿波罗 13 号登月飞船载着三名宇航员在接近月球时，其中一个氧气罐爆炸造成电路失灵，决定中断登月计划后，在地面测控中心的帮助和指挥下，安全返回地球的故事。从中你可以学习到在重大变化下的心理承受能力和应对驾驭的能力。

三、实践活动

1. 列举出3项对当前工作造成重大阻碍的负面因素，选其中一项作出实质性的整改。
2. 在自己当前的多个工作目标间进行分析，找到根本性目标，对非根本性目标降低要求。
3. 交一些不同圈子的朋友（特别是年轻一代），了解社会变化形势，调整自己对他们的看法。

本报告所涉及的全部数据，由受测评人答题结果产生，在一定程度上受其答题主观性的影响。本报告所涉及的分析和反馈内容，由各项数据运算产生，只推断了受测评人的当期状况，并未考虑未来因环境的不确定性对人产生的改变和影响作用。本报告涉及个人隐私，请注意保密，未经受测评人书面授权，不允许以任何方式公开。管理咨询公司只对报告内容负责，对报告用途所产生的任何后果不承担任何法律责任。

