

处级干部 竞聘测评报告

受测评人：张三

测评时间：2023年8月6日

处级干部竞聘测评报告

本报告针对受测评人张三所做的主要结论：

- 一、本报告的可信度：**88.00% (高可信度)**
- 二、能力素质匹配度：**71.83% (良好级)**
- 三、个人优势项：**追求卓越、大局视野**；个人不足项：**统筹规划、沟通影响**

内容纲要

- 一、报告阅读说明
- 二、本报告可信度
- 三、竞聘岗位能力素质匹配度
- 四、竞聘岗位能力素质指标得分
- 五、竞聘岗位能力素质水平详解
- 六、竞聘岗位能力素质面试建议

一、报告阅读说明

➔ 能力素质测评简介

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。在特定的工作岗位和组织环境中，能区分杰出绩效水平和一般绩效水平的个人行为特征，成为我们判断他人能力素质的主要标尺。

能力素质测评基于国际上成熟的能力素质模型技术，历经多年咨询项目成果积累，采集企业岗位上优秀人员的行为素材并验证行为与绩效之间的关系，最终得出该类岗位的能力素质模型，全面考察该类岗位的关键能力素质。测评题目来自岗位上重要而频繁发生的真实案例，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反映其能力水平。

与表层较容易学习的知识技能、深层较难改变的性格特质不同的是，能力素质重点考察个人在工作中与绩效相关的行为。科学有效的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招聘选拔中决策的重要参考依据之一。

➔ 报告阅读注意

本报告所涉及的数据和分析，基于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。它只推断了受测评人的当期状况，并未考虑未来环境的不确定性因素对人产生的影响作用。

➔ 测评报告使用

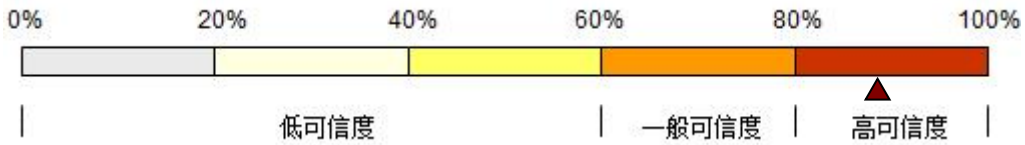
本报告的阅读者和使用者仅限于负责此次招聘选拔工作的用人单位和委托单位相关人员，对报告的保密及合理使用负有义务。

本报告中的数据和 analysis 可以作为对候选人能力素质方面的了解参考，但不应作为最终是否录用的唯一依据，用人单位须结合知识技能笔试、现场面试以及候选人以往工作绩效等不同方面的因素综合考察后再决策。

本报告最后的面试建议中提供了针对受测评人得分相对较低指标的行为化面试问题，面试官可在面试环节中参考使用。

二、本报告可信度

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**88.00%**，具有**高可信度**。



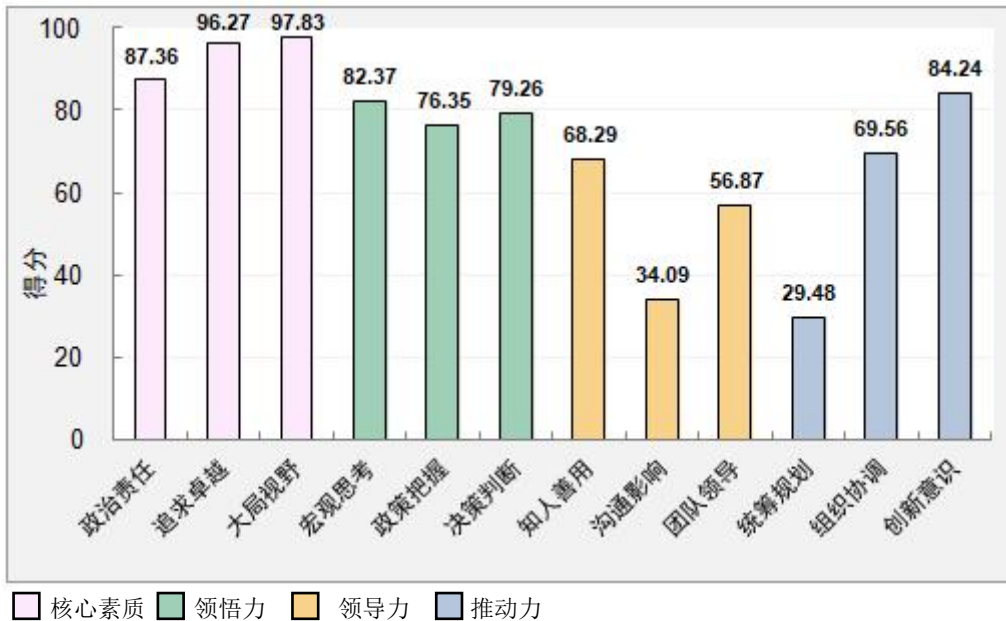
三、竞聘岗位能力素质匹配度

张三竞聘的是**处级干部**，其能力素质匹配度为**71.83%（良好级）**。

备注：根据能力素质匹配度分数，将匹配度水平分为四个等级（优秀、良好、一般和淘汰）。80%<X≤100%为“优秀级”，“50%<X≤80%”为“良好级”，20%<X≤50%为“一般级”，0%<X≤20%为“淘汰级”。

四、竞聘岗位能力素质指标得分

下方图表所显示的是张三在处级干部岗位各项能力素质指标上的得分。从测评结果来看，张三的个人优势项是**追求卓越**和**大局视野**，说明在**持续超越突破**和**扩展视野看问题**方面相对突出；个人不足项是**统筹规划**和**沟通影响**，说明在**工作整体统筹**和**达成互信共识**方面有所欠缺。



备注：你所看到的得分已经转换为百分位数，它表示该受测评人在人群中的相对位置（假如该受测评人在某项上得分为90.21，代表他在该项上的排名胜过90.21%的人）。

五、竞聘岗位能力素质水平详解

处级干部能力素质模型由“核心素质”“领悟力”“领导力”及“推动力”四个模块组成，共考察 12 项与处级干部工作绩效高度相关的能力素质（如下图）。



【核心素质】模块居于模型的中心，是处级干部的根性素质。它帮助处级干部保持对企业发展的持续追求，体现了处级干部坚定政治思想与信念，时刻从大局角度出发开展工作的特征。该模块包含政治责任、追求卓越、大局视野三项指标。

政治责任

政治责任是一种在工作中敢于做出决定，勇于承担后果的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 对工作中的例外事件或突发状况，敢于出头，主动牵头解决问题
- 为了完成工作赋予的职责，付出额外的努力，必要时放弃个人利益
- 当完成工作职责面临巨大压力时，仍能不折不扣地执行，承担相应的代价

追求卓越

追求卓越是一种工作中敢于承担责任，锐意进取，不断突破原有阶段与水平的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 对部门工作有高度的情感投入，以整个部门取得的工作成就为自己的追求
- 充满事业激情，不满足于部门工作长久停留在一个阶段，不断发现潜在问题，把工作推向一个新台阶
- 想方设法提升部门的整体工作价值，努力寻求部门未来的发展远景与蓝图

大局视野

大局视野是一种跳开自身专业或利益局限，根据大局需要提供支持配合的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 本位做事，越位思考，能站在组织更高一层的视野范围内看待和思考问题
- 当自身所处的局部与大局难以兼顾时能顾全大局，提供协作支持全力配合
- 在工作中统筹兼顾好急用先行和长远发展的工作，将两者统一到同一方向上

【领悟力】模型居于模型的外围，是处级干部的工作能力之一。它帮助处级干部谋划思考与提炼总结，

体现了处级干部善于谋划找出办法，抓住问题关键敢于决断和不断学习沉淀的特征。该模块包含宏观思考、政策把握、决策判断三项指标。

宏观思考

宏观思考是一种对战略发展方向和形势的把握与理解的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 在实施具体措施时，能够对各个环节的具体情况加以分析，从宏观上调整和适应环节上出现的变化
- 合理分配资金，对收益不多，影响不大的项目坚决否决，把钱用在更需要的地方
- 对做一个项目需要的投入和产出进行细致分析，对几个同时进行的项目做比较，综合各个各种因素判断项目取舍

政策把握

政策把握是一种正确解读上级部门政策规定并遵照执行的思维能力。张三在这方面的能力测评表现处于**中级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 经常关注与自己业务有关的政策、资讯等，准确判断走向和趋势
- 有获知自己业务有关的重要政策的多种来源渠道，保持政策敏感性
- 主动帮助别人解决问题，提供额外信息知识，指导他人理解政策

决策判断

决策判断是一种运用分析推理找到事物间的联系，对问题进行综合判断决策的思维能力。张三在这方面的能力测评表现处于**中级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 联系问题发生的前因后果，理清楚来龙去脉，对问题进行逐步推进式的分析
- 认识到造成某种问题或现象的若干种可能的原因，认识到某项行动或决定的若干种可能的后果，并在各种原因和若干后果之间建立起逻辑关系
- 在两种各自独立主题的若干子信息之间建立起逻辑清晰的对接关系

【领导力】模块居于模型的外围，是处级干部的工作能力之一。它帮助处级干部打造团队的内聚力，体现了处级干部对内加强人才培养，提高团队战斗力，对外加强联系合作和相互支撑配合的特征。该模块包含知人善用、沟通影响、团队领导三项指标。

知人善用

知人善用是一种知人用人，发挥他人所长，挖掘他人潜力的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**中级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 除了资历经验外，更加重视个人的能力素质，以此吸引招募更多人才加入所在的组织
- 根据岗位的实际需要配置人才，使人员在合适的岗位上发挥所长
- 重视与爱惜人才，不因某种定势看法或某次过失而直接否定他人

沟通影响

沟通影响是一种增进理解互信，引导他人接受自己观点并与之达成共识的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**初级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 对牵涉影响面较广的事，尊重相关涉事人员的意见，主动听取想法
- 注意聆听，对沟通过程中不太清楚或有歧义的地方及时与对方确认
- 对自己想要表达的观点或要求，通过多个角度列举多种论据说服他人

团队领导

团队领导是一种加强团队凝聚力，提高团队效率的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**中级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 全面掌握团队人员情况，调节内部矛盾，统一目标，形成同舟共济的合力
- 采用各种有利于加强团队整体战斗力的方式，来提高团队士气和工作效率
- 为团队成员的工作开展争取所需要的各种资源，为团队成员争取正当权益

【推动力】模块居于模型的外围，是处级干部的工作能力之一。它帮助处级干部统筹推进管控工作，体现了处级干部对工作的整体统筹、组织安排和创新改进优化的特征。该模块包含统筹规划、组织协调、创新意识三项指标。

统筹规划

统筹规划是一种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能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**初级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 能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

组织协调

组织协调是一种根据工作需要组织人员、调配资源、协调内外部多方关系，保障工作顺利实施的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**中级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 与其他员工耐心沟通，循循善诱，逐步建立信任，让其说出内心真实的想法
- 处理矛盾能一对一沟通分别做通矛盾双方的工作，让双方解开心结主动配合
- 平时组织团队内部人员和相关部门人员走动活动，拉近彼此关系，建立信任

创新意识

创新意识是一种不拘泥于现有条件和传统方法，积极寻找更有效的方法来解决实际问题的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 面对困难不轻易放弃，根据实际状况转换思路、途径、对象、方法等，继续尝试
- 在客观条件不足的情况下，自己想办法突破限制，主动创造条件达成目标
- 找出问题背后的原因所在，在针对解决该问题的工作上重点投入，大胆破局

六、竞聘岗位能力素质面试建议

对候选人能力素质的面试考察宜采用行为化面试方式，帮助候选人回顾以往经历中的特定事件，从中观察其行为表现，然后再做出判断。根据张三的测评结果，针对其得分相对较低的能力素质指标，提供以下行为化面试问题和判断依据，供面试时进一步深入了解。

张三的相对低分指标 1：统筹规划

得分：29.48

面试问题：你是否承担过比较复杂的工作任务，而且又不太容易确切预估完成用时？具体是什么工作任务？你是怎么安排的？

考察目的：统筹规划体现了个人对工作开展的具体安排。本题主要考察候选人在较难预估的情况下能否对工作做出计划和安排。

判断依据：在候选人的回答中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 工作任务是否具备一定的复杂性？
2. 工作完成时间是否较难预估？
3. 候选人是否有自己独立可行的计划安排？
4. 候选人是否按照目标要求时间倒推，多次模拟推演出计划？
5. 最终工作的开展是否按计划进行？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对统筹规划，需重点观察候选人在第 3-5 点上的表现。

面试记录： _____

面试问题：你是否遇到过多项重点工作齐头并进相互影响牵制的情况？具体情形是怎样的？你是怎么处理的？

考察目的：统筹规划体现了平衡多项协调并进工作的特征。本题主要考察候选人统筹多项工作的水平。

判断依据：在候选人的回答中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 多项工作之间是否联系紧密，相互牵制？
2. 候选人对此类工作是否应对自如？
3. 候选人是否清楚各项工作之间的相关性和逻辑关系？
4. 候选人是否主动分割工作内容，尽可能时工作分项之间相互独立？
5. 最终各项工作的进展是否井井有条？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对统筹规划，需全面观察候选人在第 1-5 点上的表现。

面试记录： _____

张三的相对低分指标 2：沟通影响

得分：34.09

面试问题：是否遇到过类似事情：你非常想要做成的某件事，遭到某重要人物的阻扰？当时是什么情况？你怎么做的？结果如何？

考察目的：沟通影响反映了与他人沟通，说服他人的个人特征。本题主要考察候选人说服他人的水平。

判断依据：在候选人的回答中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 该人物是否是一个非常不容易说服的角色？
2. 对于对方是重要人物这一点，候选人是否有畏惧心理？
3. 候选人在沟通说服前是否有明确的沟通思路和策略？
4. 候选人是否站在对方立场角度设想沟通内容而不是一味说服？
5. 是否最终说动了重要人物放弃阻扰，并支持候选人？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对沟通影响，需重点观察候选人在第 2-4 点上的表现。

面试记录： _____

面试问题：在工作中，你是否主导过多个专业线条相互协调共同推进的项目，你觉得在此过程中最难沟通协调的是什么？对此你是怎么处理的？

考察目的：沟通影响反映了个人协调矛盾冲突，争取他人支持的能力。本题主要考察候选人协调矛盾冲突的水平。

判断依据：在候选人的回答中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 候选人描述的项目是否是多线条相互协调并行的？
2. 需要沟通协调的难点是否非常不容易解决？
3. 候选人对沟通协调难点的把握和理解是否到位？
4. 候选人是否尝试通过合理的理由或举动化解矛盾？
5. 候选人采用的处理方式是否兼顾了多方利益？各利益方对处理结果是否满意？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对沟通影响，需重点观察候选人在第 2-5 点上的表现。

面试记录： _____

张三的相对低分指标 3：团队领导

得分：56.87

面试问题：是否遇到过团队成员意见不一致又互不服气的状况，结合具体情况说一下你当时是如何处理的？

考察目的：团队领导的典型特征之一是亲自出面化解矛盾冲突。本题主要考察候选人能否有效解决团队成员间的矛盾冲突。

判断依据：在候选人的回答中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 所需处理的矛盾难度是否较高？
2. 处理前，是否关注了双方的情感因素？
3. 处理中，是否让双方都感受到了自己对他们的重视？
4. 处理方式是否有足够的策略性和有效性？
5. 处理后，双方对你所秉持的处理原则是否认同？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对团队领导，需重点观察候选人在第 2-4 点上的表现。

面试记录： _____

面试问题： 举一个你对你所管理团队的运作效率加以改善的例子，说一下你当时面临着怎样的情况，具体是如何处理的？

考察目的： 团队领导的典型特征之一是加强团队运作效率。本题主要考察候选人能否运用有效措施加强团队的运作效率。

判断依据： 在候选人的回答中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 改善的起因是因为上级部门要求还是自己主动意愿？
2. 是否让团队成员认同了改善的必要性和紧迫性？
3. 是否有明确的改善目标，并制定了分阶段的实现里程碑？
4. 当改善过程中遇到阻力或困难时，是否敢于破除困难持续推动？
5. 改善的结果怎样，是否取得预期效果？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对团队领导，需重点观察候选人在第 2-4 点上的表现。

面试记录： _____

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。它只推断了受测评人的当期状况，并未考虑未来环境的不确定性因素对人产生的影响作用。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。

