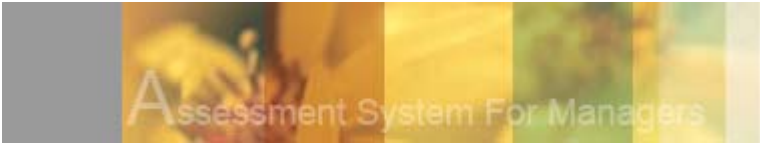


管理人员素质测评 管理技能报告

Assessment System For Managers

BeiSen



Assessment System For Managers

姓名:	李辉	职位:	经理
性别:	男	年龄:	34
测试日期:	2007-09-03	毕业院校:	南开
最高学历:	硕士	所学专业:	统计

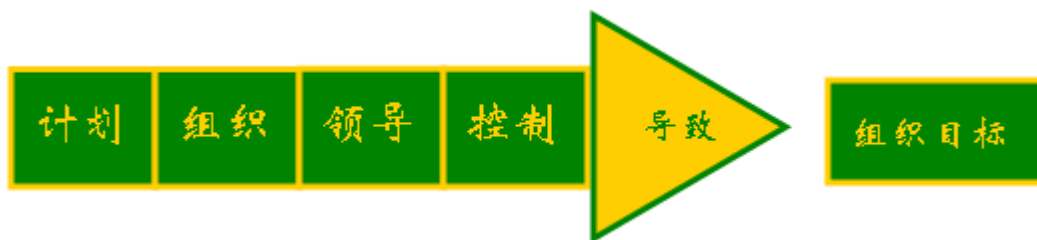
前言

经理人是企业中最昂贵的资源，而且也是折旧最快、最需要经常补充的一种资源。企业的目标能否达到，取决于经理人管理的好坏，也取决于如何管理经理人。

——Peter Druck

正如Peter Druck所言，中高层管理人员对企业的经营成败起决定作用，一旦任用错误，成本极其高昂，一套客观有效的管理人员评估工具对于企业来说无疑是非常重要的。锐途管理技能测评软件专门针对管理人员开发，用以考察不同管理人员当前所具备的管理技能水平以及与任职资格之间存在的差距，为培训、考核、晋升等人事决策提供重要的参考依据。

本测验以管理者履行的四种管理职能（计划、组织、领导、控制）为基本框架，考察了管理者完成这四项职能所需要具备的四种管理技能：计划管理技能、组织管理技能、领导管理技能以及控制管理技能，由十五种基本管理能力组成。



计划管理技能

主要是指对工作目标与工作任务进行计划安排的能力，包括设置确定工作目标和规划、完成目标及任务的方式途径，以及制订和规划长期发展战略的技能。

- 战略规划能力
- 目标设置能力
- 规划安排能力
- 时间管理能力

组织管理技能

主要指对工作任务进行结构化分配和对资源进行合理调济的能力，能够对企业的各种资源（人，资金，原材料，支援）进行合理的分配，有效地使用，以保证组织目标的实现。

- 任务分配能力
- 授权协调能力
- 团队管理能力

领导管理技能

主要指管理人员根据企业的目标和要求，做出正确的决策判断，运用各种手段和方法沟通、协调、鼓励和指导员工为完成组织目标而努力的能力。

- 决策判断能力
- 激励推动能力
- 培养下属能力
- 沟通协调能力
- 人际关系能力

控制管理技能

主要指对企业或员工绩效进行全面、正确的评价，对完成工作所需人力、物力进行客观估计，以及对工作中出现的各种问题进行有效控制，并使他们能按照既定目标发展的能力。

- 监查反馈能力
- 应变调控能力
- 绩效管理能力

报告内容

在阅读本报告前，你需要掌握以下原则：

首先，对于不同职位和不同层级的管理人员，报告结果具有不同含义，例如战略规划能力对于高层管理人员的重要性要高于中层管理人员，因此如果李辉是高层管理人员，战略规划能力就是重点考察内容之一。

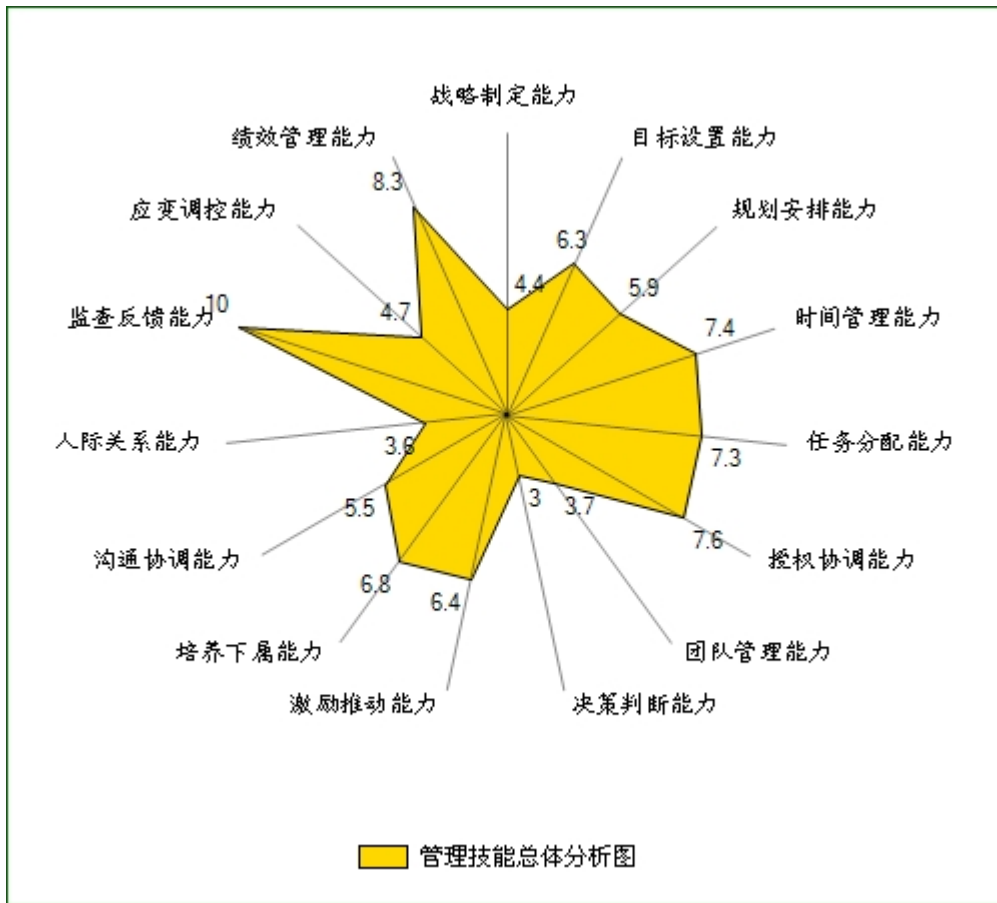
其次，本报告各项能力的分数都是以管理人员作为常模比较得到，而不是普通员工，因此分数的“高”或“低”是相对于管理人员而言。

最后，我们使用的是标准分，其中1-4分为较低水平，4-7分为中等水平，7-10分为较高水平。

目录

总体分析图.....	4
计划管理技能.....	5
组织管理技能.....	6
领导管理技能.....	7
控制管理技能.....	8

总体分析图



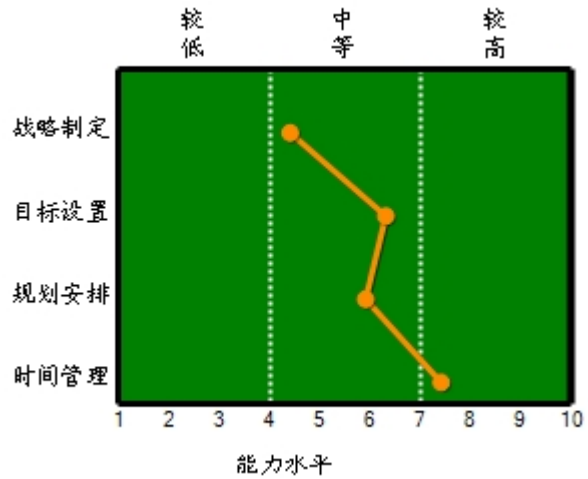
管理优势 3

- 监查反馈能力(10)
- 绩效管理能力(8.3)
- 授权协调能力(7.6)

待发展技能 3

- 团队管理能力(3.7)
- 人际关系能力(3.6)
- 决策判断能力(3)

计划管理技能



战略制定能力(4.4)

【界定】在制定公司长短期目标、计划时能运用长远、整体和发展的眼光考虑问题的能力。

【描述】李辉这部分的得分居中。有一定的战略制定能力，能很好地完成目前所面临的问题，针对现实环境及竞争压力能策划出相应的反应策略和措施；但对未来不可准确预期的情况及可能变化的环境，有时无法提出正确的有针对性的解决措施。

目标设置能力(6.3)

【界定】设定工作目标时，善于制定较适宜、明确和具有可接受性的目标的能力。

【描述】李辉这部分的得分居中。有一定的目标设置能力，在设定目标时会允许下属参与，所设定的工作目标比较清晰，也具有一定的挑战性，能被下属和上级接受，但有时目标的可行性不够，与企业的长远目标结合力度不够，目标设置的激励任用发挥有限，会影响到下属的工作热情。

规划安排能力(5.9)

【界定】在管理工作中对工作计划实施进行统筹安排和决策分析的能力。

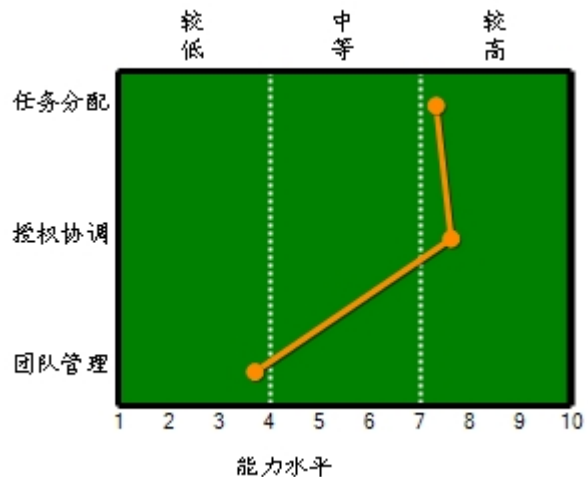
【描述】李辉这部分的得分居中。在实际管理工作中，能在给定的工作任务和条件下，划分工作步骤，安排时间表，有时行为缺乏准备性。对比较复杂的工作，能分解成具体任务，并设立优先等级，但有时会因突发事件而打乱原先的工作安排。

时间管理能力(7.4)

【界定】合理地安排和有效利用时间，并善于把握时机，保持严格的时限观念的能力。

【描述】李辉这部分的得分较高。管理工作中，能对时间做出客观准确的估计，强调准时；工作注重轻重缓急、优先顺序，能合理安排、分配、利用自己的工作时间，工作有节奏，办事有条理，讲究效率，能充分地利用时间、精力；善于把握各种时机，遇到各种紧迫任务能当机立断，并具有严格的时限观念，往往不能容忍自己和下属对工作任务的拖延。

组织管理技能



任务分配能力 (7.3)

【界定】管理活动中明确而有针对性地分配任务的能力。

【描述】李辉这部分的得分较高。在进行任务分配时，能根据不同下属的特长、个人发展计划以及企业的发展需要进行有针对性的工作任务安排。向下属清楚的表明你对任务的期望值和最后期限，告诉他们要自主完成工作，但需要时可以随时提供帮助。任务分配之后追踪此项安排的实际合理性，以利于持续改进。

授权协调能力 (7.6)

【界定】管理活动中处理授权和责任的关系以及协调各方面工作关系的能力。

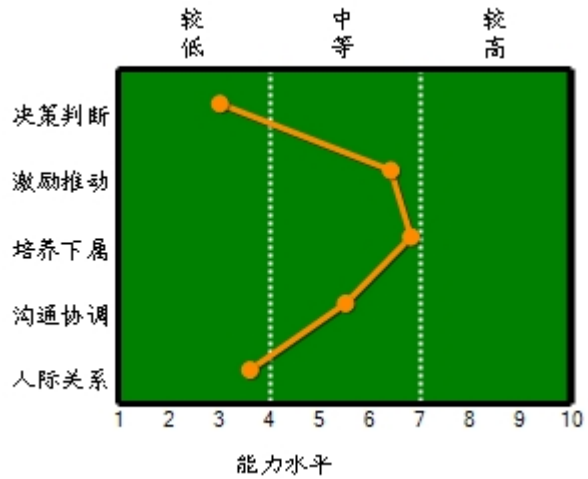
【描述】李辉这部分的得分较高。能够寻找机会将主要职责分配给下属，广泛的分担责任和义务，同时又能使他们明确责任与权利的关系，既不过多干预下属的自主性，又能对工作中可能出现的问题加以合理控制。善于协调和处理上下级之间和同事之间的多种关系，办事既有原则性，又具有较大灵活性。

团队管理能力 (3.7)

【界定】管理活动中合理配置人员，并能够在团队中进行有效的信息共享和主动协调、解决冲突的能力。

【描述】李辉这部分的得分较低。在雇佣或安置员工时，未能充分考虑员工的特长、个人发展计划以及企业的发展需要进行有针对性的工作任务安排。未能向下属清楚的表明你对任务的期望值和最后期限，未能告诉他们要自主完成工作，但需要时可以随时提供帮助。未能对任务分配之后追踪此项安排的实际合理性，以利于持续改进。

领导管理技能



决策判断能力(3)

【界定】管理中分析和判断的能力，包括所做决策判断的正确性和应变性。

【描述】李辉这部分的得分较低。不断搜集更多的事实和信息进行直接判断。避免冒险，不愿对结果负责，倾向于做出常规性的决策；做选择时通常会考虑各种各样的影响因素，在多方利益发生冲突时，容易优柔寡断，迟疑不决，甚至出现危机时也会习惯性的拖延时间，观望等待。

激励推动能力(6.4)

【界定】激励员工工作积极性和推动自我发展的能力。

【描述】李辉这部分的得分居中。对员工的激励除注重物质奖励外，也重视精神奖励，以激发他们的工作积极性；让员工反映工作中的各种想法，同时注意其自我发展和激励；当资源有限，而员工之间的需求产生冲突时，能公正的加以处理。

培养下属能力(6.8)

【界定】管理中适当主动地指导下属工作，并帮助下属学习与进步的能力。

【描述】李辉这部分的得分居中。在管理活动中，安排并开发恰当的任务、正规的培训，促进员工的学习与发展，以提高他们对工作环境的适应能力；通过各种指导、建议或其他方式培养下属，能安排时间和下属讨论如何改进其工作，给他们提供建设性的反馈意见。

协调沟通能力(5.5)

【界定】指与他人进行言语、文字沟通，收集利用信息，并进行协调工作的能力。

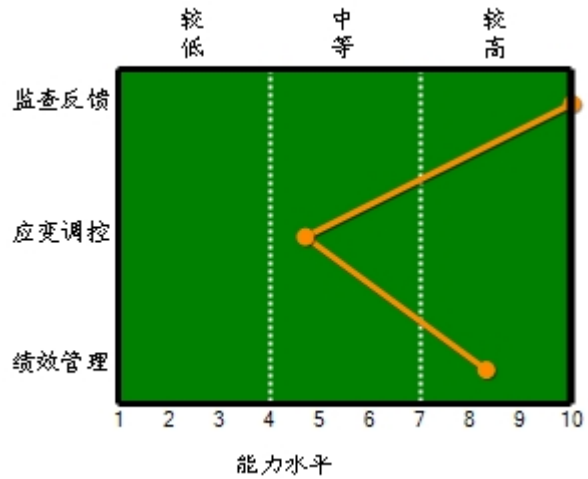
【描述】李辉这部分的得分居中。具备较强的沟通能力，能通过自己的渠道收集企业内外信息，并对信息进行加工整理；表达比较清楚，很少含糊其辞，能围绕主题、要点来表达自己的观点，逻辑性较强，能根据不同听众的需求，尝试调整交流方式，但有时效果并不理想。

人际关系能力(3.6)

【界定】指管理活动中正确处理工作中的各种关系，建立有效的人际工作网络的能力。

【描述】李辉这部分的得分较低。有比较稳定的人际工作关系网，但交往层次往往不够深入，可能更多地是与上级领导、下属讨论工作，较少交流情感，不太关注同事的生活；常常喜欢与自己相似的人交往，不太善于与不同能力和个性的同事建立深层人际关系。

控制管理技能



监查反馈能力(10)

【界定】指管理中有效处理上下级之间信息交流反馈和工作中出现各类问题的能力。

【描述】李辉这部分的得分较高。在管理工作中，能够对员工的工作表现和成绩做出客观评价，及时通过有效的途径将评价结果反馈给员工，并能指出工作中存在的问题以及解决问题的具体建议，同时，善于取得部门和公司中发生情况、目标实施中出现问题的信息反馈，也能及时地向上司汇报工作中的问题和计划执行的情况。

应变调控能力(4.7)

【界定】指处理管理中各种问题的适应能力和应变能力。

【描述】李辉这部分的得分居中。能够灵活处理管理中的各种问题，观察到市场环境和任务执行过程中的变化，同时能根据新的工作情境制定不同的规则并加以执行，能充分利用各种信息对工作中的大多数问题加以妥善处理，但有时对突发性状况心理预期不足。

绩效管理能力(8.3)

【界定】主要指对管理中所涉及各种情况和员工绩效进行全面和客观评价的能力。

【描述】李辉这部分的得分较高。在工作过程中，能够与员工讨论订立清楚的可测量的绩效发展目标，在过程中与员工进行积极沟通，对其绩效能力进行辅导；分阶段对员工的工作表现进行全面、客观的评价，找出下属实际表现与目标之间的差异，以有效的解决问题式的方法与下属就工作绩效评估结果进行沟通。制定改进计划，使员工朝更高的绩效目标发展。