



# 管理人员素质测评 评估选拔报告

Assessment System For Managers



推荐等级 ★★☆☆☆

BeiSen

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

# 目录

前言.....	1
测评结果中心.....	2
能力倾向.....	2
基本管理素质 .....	2
核心管理技能 .....	3
综合评价.....	4
晋升九方格图.....	6
管理建议.....	6
发展方向 .....	6
如何沟通 .....	6
如何留人 .....	7
提升空间.....	8

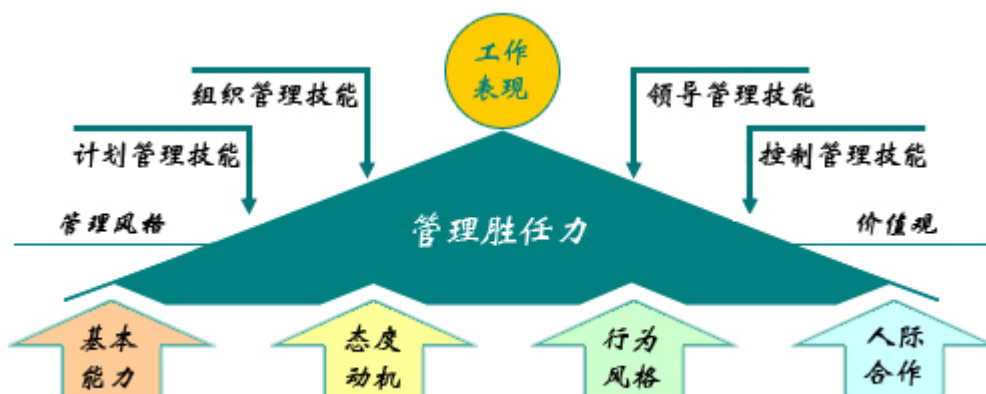
## 前言

### 简介：

面对中高层管理者的人事问题，是“输血”好还是“造血”好，是应该采用内部选拔还是外部招聘，到目前还没有定论，苹果公司曾聘用百事可乐总裁任CEO，通用电器选拔“土生土长”的杰克·韦尔奇，这两位都为所在公司做出了卓越的贡献。但毋庸置疑，针对中高层管理者，不论是采用内部选拔还是外部招聘，都需要对候选人进行全面而深入地了解。

采用内部选拔的方式，企业对员工的工作态度、素质能力以及发展潜能等方面都有一定的主观认识和把握，但仅凭这些还不足以做出晋升决策。

锐途管理人员素质测评之《评估选拔报告》考察了受测者的能力倾向，基本管理素质、核心管理技能，提供针对受测者本人的发展方向、沟通方式、留人策略及提升空间，并根据胜任力与绩效将受测者进行归类，准确定位受测者的晋升空间，为是否进一步培训、是否提升等人事决策提供重要的客观参考依据。



### 在阅读本报告前，您需要掌握以下原则：

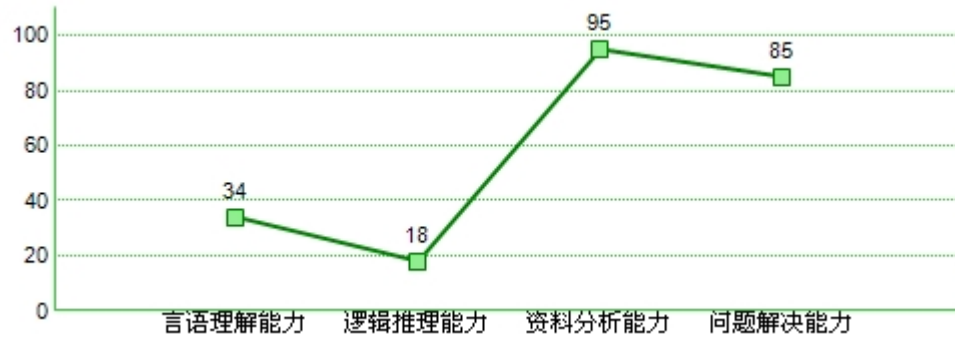
首先，对于不同职位和不同层级的管理人员，报告结果具有不同含义，例如战略规划能力对于高层管理人员的重要性要高于中层管理人员，因此如果李辉是高层管理人员，战略规划能力就是重点考察内容之一；

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。

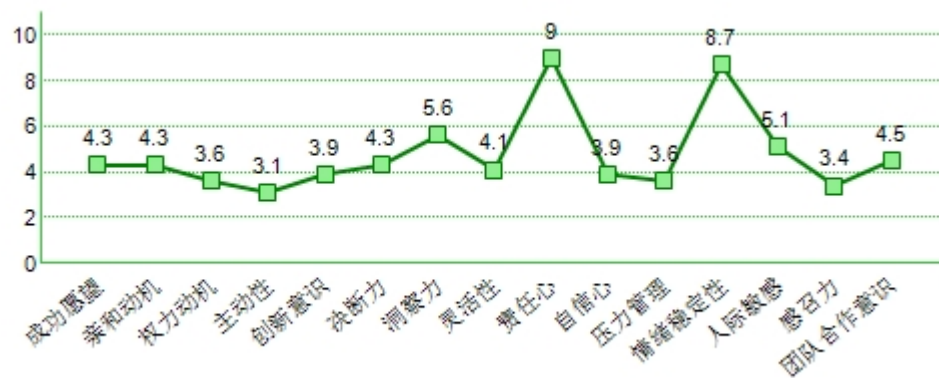
最后，能力倾向测验使用的是百分位分数，共划分为四个水平：D等，较差，27以下；C等，中等，28-49；B等，良好，50-72；A等，优秀，73以上。其他测验使用的是1-10的标准分，其中4分以下为较低水平，4-7分为中等水平，7分以上为较高水平。

## 测评结果中心

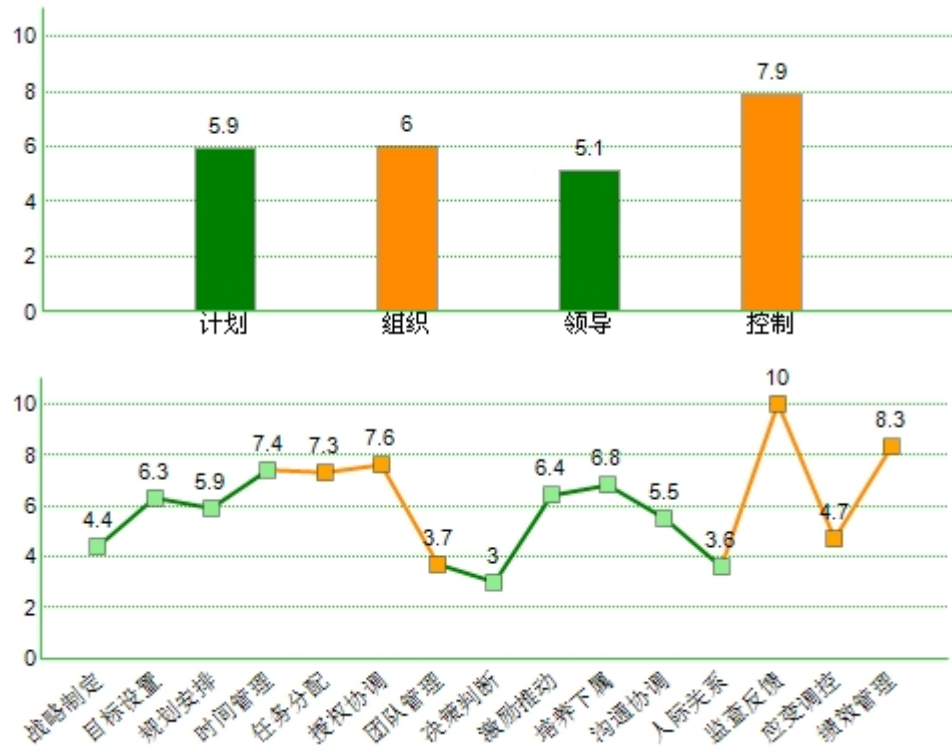
### 1 能力倾向



### 2 基本管理素质



### 3 核心管理技能



## 综合评价

李辉渴望得到有形的成果，又强烈地追求完美，他的进取心常被敏感心冲淡。虽然他思考和行动的速度很快，但是他总想在作决定前找出所有可能的解决方案，这使他的推进速度大打折扣；他有一定前瞻性，并且能带来变革，但是，他的方法常缺乏对人际关系的关注；他能很快地做出日常决定，但是做重大决定时却会极端的小心谨慎。

作为中高层管理人员，李辉所具备的管理优势以及待发展素质具体如下：

### 管理优势

- 责任心(9)
- 情绪稳定性(8.7)
- 监查反馈(10)
- 绩效管理(8.3)

### 待发展素质

- 主动性(3.1)
- 感召力(3.4)
- 决策判断(3)
- 人际关系(3.6)

对工作尽心尽力，尽职尽责，一般不轻易承诺，一旦承诺则说到做到，不敷衍塞责，难以接受不负责任的态度。被动等待、积极性不高、需要外界刺激才行动，遇到问题时倾向于寻求帮助，思维方式消极、被动。

具有较强的资料分析能力，具备图表理解方面的丰富知识，善于分析体现于图表的内在关系，精于图表与文字资料之间的转换。对事物之间逻辑关系的理解领悟能力较差，逻辑模糊，思维反应迟钝，思维视野窄小。学习和运用非记忆性知识能力欠缺明显。

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。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。

## 晋升九方格图

通常我们在考察员工的时候，不仅要考虑绩效水平，还需要考虑他在管理方面的胜任力，九方格图将绩效和胜任力的理念结合在一起，将具有不同绩效和胜任力等级的员工分为九类，放在九个方图里相应的格子里，形成下方的“九方格图”。根据放在每一个方格的人员来确定谁具有胜任更高职位的能力，也可以作为帮助员工设计合理职业规划的依据。

李辉的管理胜任力处于“中等”水平，即具有调到同一层级更具复杂性的工作岗位上工作的能力和意愿，在图中用橙色标出。表明李辉的执行和领导技能方面超出现在的级别所需，经常学习和运用新的技能和知识，渴望在同一级别上有更大的挑战，具有超前的商业眼光，在关注整体业务目标的前提下，关注自己业务的成功。

绩效评估分为三个等级：优秀、完全达标和有所贡献。优秀的绩效，表示工作的所有方面都已完全达标，甚至在某些方面还持续性的超标；达标的绩效，表示工作的所有方面都已完全达标，偶尔在某些方面超出任务要求。有所贡献的绩效，表示绩效没有完全达标。

请评估李辉的绩效等级，即可在橙色区域中找到他所在的方格，从而辅助您做出相应的晋升决策。

		绩 效		
		优秀	达标	有所贡献
管 理 潜 能	高	当前具备升迁到更高管理层级的能力 1	将来有能力晋升，但首先应该在目前的岗位上做得更加出色 4	在新的工作岗位上还没有表现出应有的绩效水平，但具备较高潜能 6
	中	有能力在目前的管理层级承担更大、更广泛的工作职责，比如从普通经理到大区经理 2	有可能在目前的层级承担更多的职责，但是应该努力达到优秀的绩效 5	在某些工作方面表现良好，但其他方面表现不佳，应该努力提升当前层级的绩效水平 8
	低	有能力在同一层级的相似工作岗位上高效地工作，工作老练 3	需要往更优秀的绩效（第3方格）努力 7	在自愿、稳妥和有能力的基礎上，必须帮助其绩效达标，否则需要重新安排一个更适合的岗位或者帮助其寻找其他工作机会 9

## 管理建议

### 发展方向

- 有机会实践技术才能
- 希望享受作为某方面的专家所带来的满足、愉悦
- 希望能在技术或职能领域继续提升自己的专业技术或能力
- 期望从事专业领域内的具有一定挑战性的工作
- 更看重技术或专业等级，而非职位的晋升
- 来自于同行专业人士的认可比管理者的表扬更有价值

### 如何留人

对李辉来说，他关注的是：

- 安排他从事帮助性的职业，工作内容能体现助人为乐、为人类服务等价值观，并能发挥他的技术专长，使他有机会施展专业才能；
- 认可并支持他对社会、对人类所做出的贡献，可将他提升到拥有更大影响力、更多自由的职位上自由开展工作；
- 按照技术等级、为他人及社会做出的贡献确定其薪酬标准；
- 可提拔到有更多资源的职能经理，如技术总监，给予他更多的设备、资源、经费、技术或人员支持，而不是一般管理岗；
- 提供专业领域内继续学习和发展的机会。

## 如何沟通

所谓沟通风格，是指一个人在人际互动过程中所表现出来的态度与思考表达方式，这个方式呈现出沟通对象所喜好的互动模式与情境，如果掌握了彼此之间的沟通风格而做出相应反应，就可以提高沟通的成效。以下是李辉的沟通风格：

### 沟通关键词：

结果 谨慎 完美

### 在与人沟通的过程中，他通常具有如下表现：

- 交流主题围绕有形结果，以事为主，追求完美
- 擅言词，尖锐但不圆滑，不太照顾别人的情绪感受
- 需要做出重大决策时，表现得犹豫不决、过于小心谨慎
- 不太关心人际关系的平衡，常显得冷漠或粗鲁

### 如何与他沟通：

- 让他做重大决定时，给予充分时间让他思考清楚
- 尽量准确、精确地表述观点，最好有数据证据的支持
- 有时他说话不照顾你的情绪感受，但他不是在有意伤害你

## 提升空间

### 提升空间

李辉还需要在如下方面得到提升:

- 不能客观评价各种方案,选择最优方案时容易掺杂个人偏好
- 避免冒险,不愿对结果负责,也不愿承担决策所带来的风险,可能会导致决策前的迟疑不决
- 不喜交际,相对内敛,难以迅速与他人建立起具有协作性的工作关系

### 提升建议

你可以从以下几点出发帮助李辉提升:

- 在评估方案时,可以计算各方案的期望值,通过比较期望值,判断方案的优劣。
- 计量决策方法的两条原则是:①资源一定的条件下,力求完成更多的任务,取得好的经济效益;②任务一定的条件下,力求资源节省。
- 当选择方案时,可以依据最优化的原则,目的在于使组织获取最大经济效益。
- 在时间压力情境下应该及时果断地进行决策,而不要过度依赖于大量信息的收集,要敢于冒险,可以采取非程序化的决策解决方式,以减少延误,避免更大的损失。
- 在人际关系的建立与稳定的过程中,最初的印象,会深刻地影响交往的深度,因此要建立良好的第一印象。
- 注意提高自己的交往技巧,如学会倾听、不中断别人的谈话、问他们感兴趣的问题、态度真诚、记住并使用他的名字等。
- 交往过程中,要使对方觉得对你而言,他是重要的,如称赞并认可他的成就。

