



才储团队®人才评估与选拔研讨小组

管理人员素质测评 —— 评估选拔报告

推荐等级 ★★★★★

姓 名：李之男

职 位：销售主管

性 别：男

年 龄：33

测试日期：2010-07-28

毕业院校：首都大学

最高学历：本科

所学专业：经济贸易

目录

前言.....	1
测评结果中心.....	3
能力倾向.....	3
基本管理素质.....	3
核心管理技能.....	4
管理风格.....	4
综合评价.....	5
晋升九方格图.....	6
管理建议.....	7
发展方向.....	7
如何沟通.....	7
如何留人.....	7

前言

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力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。

才储中高层管理人员素质测评之《评估选拔报告》考察了受测者的忠诚度、能力倾向、基本管理素质、核心管理技能、管理风格，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，人才测评是基于被测者的能力、个性和工作行为风格指标进行描述，没有对被测者的知识、经验进行评估，因而不能单独用于重要的人事决策。

其次，分数是相对数值，常模不同，则分数参照的标准不同，对分数的解释相应的也会不同，请通过技术手册阅读了解每一测验选取的常模样本，确定参照群体。本报告测验结果使用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。

第三，测评报告中涉及的维度非常多，基本囊括了管理人员所需具备的能力要求，但在具体使用测验各指标时应考虑工作要求的特点。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，因此如果参测者是高层管理人员，战略规划能力就是重点考察内容之一，企业可以通过个性化设置在本报告结果中心的折线图中可以突出显示核心素质，并呈现该岗位的参考标准折线图。

第四，管理素质和管理技能测验中包含的维度指标是管理人员必须具备的核心胜任力，对管理绩效具有较高预测力，因此可以将管理素质和管理技能作为重点考察内容。

第五，本报告的综合评价部分将测验结果进行了整合分析，并做出推荐建议，可以单独使用，在数据结果中心只以折线图显示各测验结果，涉及到测评结果的详细解释和分析请结合各分测验的报告进行阅读。

解读报告步骤：

第一步：通过报告封面的推荐星级（ ）初步评价综合管理水平：

- 综合了一般能力倾向测验、管理素质、管理技能三项测验的总分得到综合指数（可在系统的“甄选中心”看到具体的分数和排名），判断候选人是否具备胜任管理岗位的能力素质要求。
- 推荐星级低于三星的候选人表示其综合素质偏低，一般不予考虑。
- 星级代表的是总体的评价，当候选人具备相同星级时，应着重分析综合指数、各个分测验及分维度的具体表现。

第二步：通过综合指数进一步评价候选人的综合管理水平，并进行横向比较分析：

- 进入系统甄选中心或导出excel数据表格，对综合指数、能力倾向总分、管理素质总分、管理技能总分进行排序分析，可以据此确定推荐、候补、淘汰人选。通常根据岗位需求人数确定推荐、候补人选，在系统的标准要求中，能力倾向、管理素质、管理技能某项总分低于4分时，则代表他在这个方面的能力有所欠缺。

第三步：结合数据结果中心图表和分测验报告全面了解候选人，重点考察岗位要求的核心素质：

- 首先了解候选人的诚信度水平，如果候选人诚信度水平较低，则需考虑风险性，如果报告显示称许性过高，则表明参测者伪作答可能性较高，分数可靠性需要质疑。
- 其次从总体上把握参测者优劣势，数据结果中心整合了各分测验结果，依次阅读各图表中的极端数据，其中4分以下为较低分数，7分以上为较高分数，可以明确参测者的优劣势。
- 最后进行要点分析，即重点分析候选人在岗位核心素质要求的指标上达到什么水平，是否达到职位要求。

第四步：诊断候选人的管理风格和方式，评估与组织、团队的融合度：

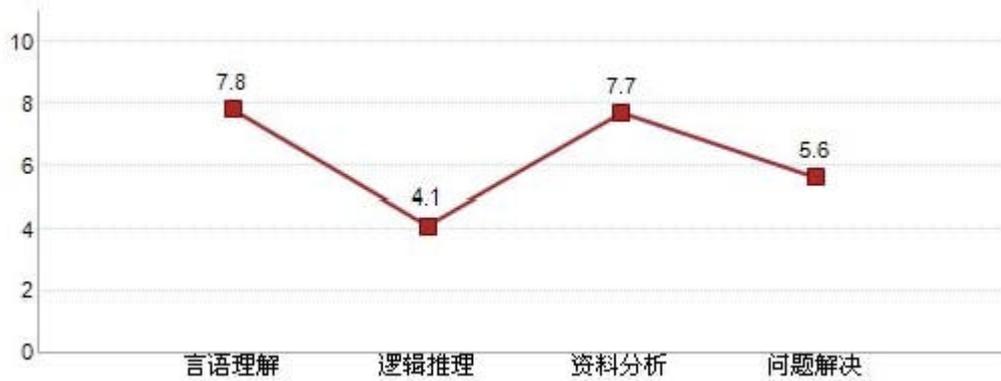
- 考察参测者的管理风格，用来评估与企业文化、团队的一致性，作为辅助决策的角度。

第五步：价值观并无好坏之分，因此通常是在考虑其未来发展以及如何激励时使用：

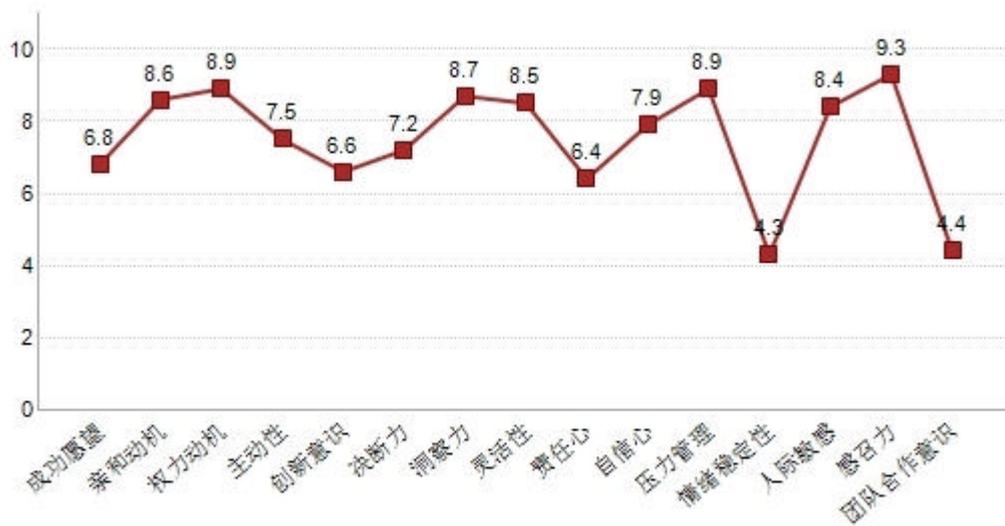
- 通过忠诚度判断参测者对企业的态度，分析的角度更多是从参测者更看重企业提供的哪方面的激励，可以分析个人与企业忠诚度结合的关键点，通常可在人员发展时考虑。
- 职业价值观用以判断候选人的职业发展目标与岗位特点是否一致，也可以作为激励个体的一个切入点。

测评结果中心

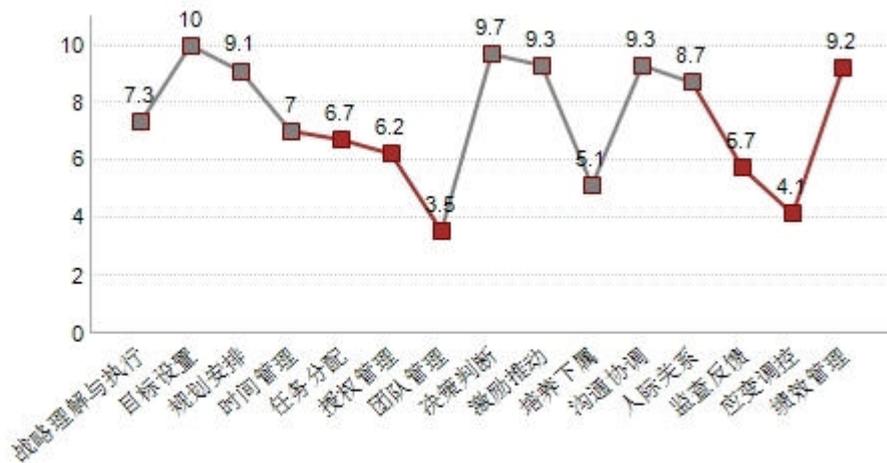
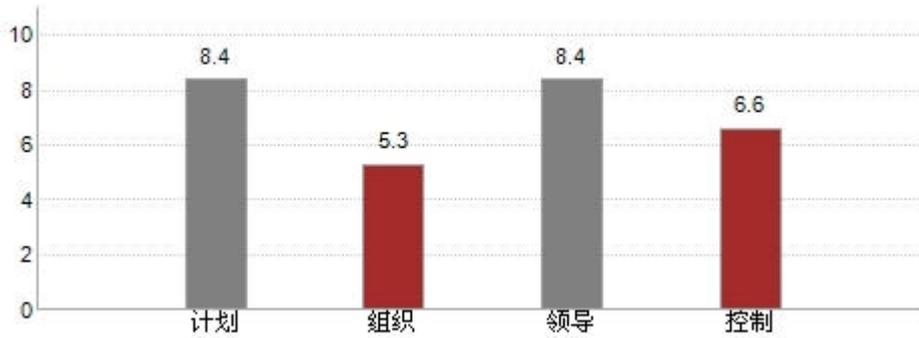
1 能力倾向 (6.6分)



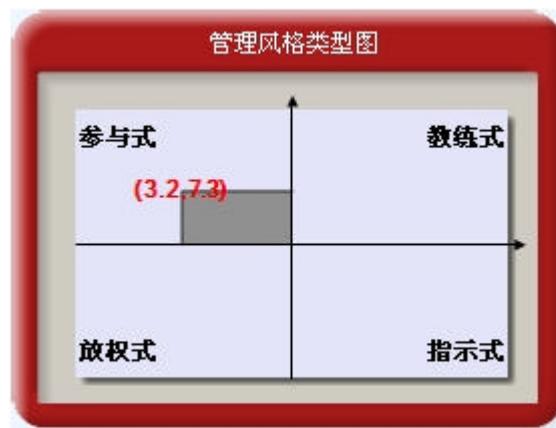
2 基本管理素质 (8.1分)



3 核心管理技能 (7.1分)



4 管理风格



说明：

1、本部分为各测验结果的分数呈现，维度界定及详细结果描述请结合各分测验报告阅读。

综合评价

管理优势

资料分析、言语理解、决断力、主动性、自信心、人际敏感、灵活性、亲和动机、洞察力、权力动机、压力管理、感召力、时间管理、战略理解与执行、人际关系、规划安排、绩效管理、沟通协调、激励推动、决策判断、目标设置

待发展素质

团队管理

基本描述

李之男善于运用语言文字进行表达、交流和思考，具有较强的资料分析能力，善于分析体现于图表的内在关系。总之，李之男具有较好的能力基础，总体素质水平较高，其未来掌握新知识、新技能的速度较快，提升空间较大，有较高潜能。

李之男整体动机水平很高，精力充沛。李之男从事管理工作的内在动力源泉来自于对环境、他人的影响和控制、与人建立亲密关系的愿望、对目标和成功的追求，他有很高的人格魅力，身边会有追随者，在压力面前能够保持理性、积极有效调节，对抽象的事物比较感兴趣。总体而言，李之男的管理素质适配度为8.1分，表明他性格、动力等深层次特征较为适合从事管理岗位。

李之男管理成熟度较高，尤其是计划、领导、控制方面的技能处于中等偏上水平，突出表现在目标设置、决策判断、激励推动等维度上。而在组织方面处于较弱水平，突出表现在团队管理等维度上。

李之男管理风格类型为中参与式-低任务导向：他在管理中亲自参与并促进决策过程，给下属以大致说明，并与下属一同展开工作。他在关系导向表现明显的同时较少表现出任务导向，在工作中没有严肃性，缺乏约束力，没有花力气督促员工的任务完成。

总体来说李之男各方面表现不错，表现出良好的个人能力和基本管理素质，管理水平较高，这非常有利于取得优秀的业绩。

人事决策建议：

根据各项测试及综合分析的结果可知，李之男在大多数核心素质特征上表现良好，其与岗位的适应性良好。

结合各测验基本分析和核心素质分析可以发现，李之男核心素质方面表现良好，有能力在目标岗位高效工作，且其基本素质良好，具备较大潜能，尤其是在资料分析、言语理解、决断力、主动性、自信心、人际敏感、灵活性、亲和动机、洞察力、权力动机、压力管理、感召力、时间管理、战略理解与执行、人际关系、规划安排、绩效管理、沟通协调、激励推动、决策判断、目标设置方面具有优势，可以赋予更多相关职责。李之男比较大的问题在于团队管理不够成熟，这对于相关工作内容会产生一定的影响，需要有针对性地加以培养和提升。

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，放在九个方格里相应的格子里，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。

李之男的管理胜任力处于“较高”水平，即具有调到另外一个不同层级的工作岗位上工作的能力和意愿，在图中用灰色标出。表明李之男具有在下一个更高级别工作所需要的执行能力和领导技能，能活学活用新的技能和知识，具有超前的商业眼光，朝着整体业务目标努力，而不是只关心已管理的业务是否成功。

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。

请评估李之男的绩效等级，即可在灰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

对李之男来说，他关注的是：

认为家庭和职业同样重要，能够平衡个人的、家庭的、职业的需要

职业应该允许自己不断地追求自己的生活方式

只有当职业能使他按自己的方式生活时，才有价值

选择并维持一定的生活方式比职业成功更重要

自由和自主是职业中最重要的东西

追求独立自主，不受或少受组织约束

希望从事不受组织制约的较为自由的职业或允许自己选择工作时间的职业

希望按自己的工作方式、工作习惯、时间进度和自己的标准来完成工作

如何留人

安排他从事职责描述清晰、时间明确的工作；

工作目标明确，但不要不限制工作完成的方式，工作过程中不要对他指手画脚；

给予他更多的独立和自主空间，提供更富弹性的工作空间，使其能按自己的方式生活；

直接表扬或认可他，授予勋章、奖品、证书等对他比较有吸引力；

尊重其个人和家庭需要，提供如休假、产假、育儿假，提供日托，弹性工作制，在家办公等、班车接送等福利措施。

如何沟通

俗话说：“见人说人话，见鬼说鬼话”，就是说要针对沟通对象调整表达内容，而其前提在于能够掌握对方的沟通风格，才能作适当的调整。

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。 以下是李之男的沟通风格：

沟通关键词：

结果 主宰 独立 坚持

在与人沟通的过程中，他通常具有如下表现：

自信，但有时会被人看成是傲慢

表现强有力又直接，与他人相处时可能有困难

喜欢独立工作、竞争的气氛，加入集体活动时会变得不安

对思考、行动速度慢的人会不耐烦、苛刻

关注结果，不在意他人的情绪感受，显得漠不关心或鲁莽

如何与他沟通：

他做事时并不考虑你的感受，但他并不是在有意伤害你

不要拿费时的细节和例行的公事来跟他讨论

在沟通前彻底思考清楚，不要沟通中花太多时间去思考