

管理人员的通用胜任特征模型

管理类工作是“工作胜任特征评价”（Job Competency Assessment, JCA）方法所研究的最大的工作类别。由于管理类工作十分普遍而且重要，所以在工作胜任特征研究上比其他工作类别受到了更多的关注。

通用管理能力模型是以三十六种不同的管理职务模式为基础，包括各种等级的工作（从第一线主管至总经理）、各种部门（生产制造、市场、销售、人力资源、教育等），以及各种环境（企业、军事、教育、保健、金融服务等）。一般管理职务的模式凸显出所有管理类工作的相似性，同时也显示出不同等级、不同部门与环境下的特质。该模型并不完全适用于任何一个特定的管理工作。

一、管理类人员的一般胜任特征模型

权重	胜任特征
★★★★★★	冲击与影响力
★★★★★★	成就导向
★★★★★	团队与合作精神
★★★★★	分析式思考
★★★★★	主动积极
★★★★	培养他人
★★★	自信心
★★★	直接/果断性
★★★	信息搜集
★★★	团队领导力
★★★	概念式思考
基本要求	（对组织的了解与关系的建立） 专业知识/专门技术

注：每项胜任特征中的能力与指标都依照频率排列，频率最高或最重要的首先列出。

二、管理类人员胜任特征释义

冲击与影响力（IMP）

最好的管理者会运用合理的冲击与影响力来改善公司的经营，而不是想尽办法为个人牟利。冲击与影响力的一般表现方式有：

- 关注个人的影响力，努力建立个人信用，或让他人对自己保留特定的印象。
- 考虑到自己的某些语言或行动会对他人产生何种影响。有时杰出的经理人也会十分关心公司的声誉，但他们更多的都比较在意个人的信誉或想留给他人的印象。

杰出的主管经常使用各种不同的技巧直接说服下属：

- 使用资料或其他信息
- 指出他人的优点
- 使用具体的范例、视觉辅助材料或示范
- 通过道理或逻辑来解释
- 通过不同的技巧来说服

成就导向（ACH）

成就导向指为自己及所管理的组织设立目标，提高工作效率和绩效的动机与愿望。由于管理者的工作常常涉及他人的绩效，因此其成就导向必须被大家所认同，包括团队和下属，还包括对权力的需求。具体表现为：

- 经常评估自己、团队或下属的工作结果，思考评估方式，与下属讨论这些评估方式是否适当。
- 寻找更好、更快和更有效率的方法来做事。
- 设定明确的、具有挑战性的目标。
- 激发下属潜能。

团队合作（TW）

团队与合作精神或参与式的管理是管理者重要的胜任特征，主要表现为：

- 寻求他人的意见，鼓励下属参与会影响到他们的事务中。
- 肯定团队、认可团队的努力，及时鼓励并合理授权。
- 努力提高团队的士气，崇尚合作。

分析式思考(AT)

对于杰出的管理者来说，注重逻辑思维是一项很重要的特征。常见的指标包括：

- 发现情况或信息的暗示或结果。
- 用系统的方式分析情况，以确定原因或结果。
- 以务实的态度预测障碍，规划解决方案。
- 事前思考行动过程的步骤，分析完成任务或目标的条件。

主动积极（INT）

主动积极常常表现在管理者会超出工作的基本要求，把握机遇或为未来可能出现的问题或机会做好准备。在处理当前情况时表现为：

- 在机会出现时立即抓住。
- 迅速、有效地处理危机。
- 超越某人正式的权威界限。
- 在达到目标的过程中表现出坚持不懈的毅力。

培养他人（DEV）

培养他人是管理者必须具备的关键特征之一。主要表现在：给下属提供建设性的反馈意见；当下属遇到困难时给予安慰和鼓励；通过各种指示、建议或其他指导方式培养下属；指定特别的课程和培训。

自信心（SCF）

在杰出管理者身上自信心出现的频率很高，主要表现为：

- 对自己的能力和判断力普遍有信心。
- 喜欢具有挑战性的任务。
- 勇于直接质疑或挑战上级主管的行动。
- 面对问题或失败勇于承担责任，并采取各种方法改善绩效。

人际理解（IU）

人际理解的表现方式为：

- 了解他人的态度、兴趣、需求和观点。
- 能够解释他人的非语言行为，了解他人的情绪和感觉。
- 指导什么可以激励他人。
- 了解他人的长处和短处。
- 了解他人行为的原因。

直接/果断性（DIR）

杰出管理者使用这项能力的频率可能比培养他人要低，但在某些情况下却非

常重要。最常见的表现为：

- 设定极限，在必要的时候说“不”。
- 设定工作标准，并严格执行。
- 有时会清楚、直接地质疑他人的工作绩效。

信息搜集（INFO）

信息搜集也是管理者的一项重要特征。在一般情况下，信息都是用来诊断问题或找出未来的潜在问题。信息搜集的主要方法是：

- 系统地搜集资料。
- 从各种来源搜集资料。
- 亲自观察或接触实际情况。

团队领导力（TL）

主要表现在管理者为其所在团队设立绩效目标；在更宽泛的组织层面上维护所在团队的利益；为团队争取所需要的资源。

概念式思考（CT）

主要表现为：

- 发现他人没有发现的某种联系或模式。
- 注意到他人没有注意到的各种矛盾或差异。
- 迅速把握问题的关键并采取行动。

专业技术知识（EXP）

掌握所需的专业知识和技能是从事管理工作的基本要求，是管理者运用各种能力的基础。但是管理者不能过分依赖所具备的专业知识和技能，也就是说，如果管理者过多地将自己的角色与工作定位在具体的业务工作，而较少关注培养下属的话，管理的绩效将无从谈起。

三、管理类人员胜任特征级别

胜任特征族	胜任特征项目	级别
成就与行动族	成就导向 主动性 信息搜集	A. 6 以上 A. 3 以上 A. 2 以上
帮助与服务族	人际理解	A. 3 以上
冲击和影响族	冲击与影响 关系建立	A. 6 以上
管理族	团队合作 培养他人 命令 领导能力	A. 4 以上 A. 3 以上 A. 2 以上 A. 2 以上
认知族	分析式思考 概念式思考 技术/专业知识	A. 3 以上 A. 2 以上
个人效能族	自信	A. 2 以上

说明:

上述通用胜任特征模型是由所有层级、职能领域,甚至不同行业的管理者胜任特征模型发展而来,它展示的是所有管理工作的相似特征,基本适用于所有管理类人员。这些胜任特征是一名管理者必须具备的,而基于组织个性化需要的管理者胜任特征模型需要在此基础上进一步完善与修订。

四、不同层级的管理人员

管理人员一般被分为三个层级，即一线管理人员、中层管理人员和高层管理人员。

一线管理者

一线管理者是对一线员工负有管理责任的管理人员。他们的胜任特征与一般管理者的胜任特征模型存在着一些差异，主要表现在：

- 一线管理者比较注重管理能力，特别是培养他人这一项。培养他人在此的程度等级和一般管理者相似，但在杰出一线管理人员身上被提及的频率却比较高。
- 团队领导力和团队合作精神两项特征，在杰出一线管理者模型中比较明显，而在一般管理者模型中则不十分明显。
- 对秩序的关注指的是监督、检查员工的工作，这也是杰出一线管理者的明显特征。
- 成就与行动族的胜任特征出现在一线管理者的频率，比一般管理者要低。
- 信息搜集对杰出一线管理者来说，在行为指标比例和重要性方面都较低。

中层管理者

中层管理者指居于一线管理者和高层管理者之间的主管、经理人员。

中层管理者的胜任特征与管理类通用胜任特征最相似。

高层管理者

高层管理者指：

- ◇ 拥有“总经理”、“执行官”、“董事”、“副总裁”等头衔的管理人员。这里不包括首席执行官（CEO）。
- ◇ 其下有两个层级以上的管理人员。
- ◇ 在大型组织内负责重要、多功能部门的管理人员。

高层管理者与其他管理者相比，其胜任特征模型中包含的指标较多，同时他们似乎更有能力以复杂的方式整合自己的能力。具体呈现出以下特点：

- 高层管理者在冲击等级上较高，而且拥有某些额外的能力。
- 表现最突出的高层管理者具有成就导向、组织认知和关系建立等特征，而且这些特征在他们身上比大多数管理人员还要强烈。
- 杰出的高层管理者表现信息搜集和主动积极的能力比中层管理者还要频繁，同时他们的观点与行动更具有长远眼光。
- 就冲击与影响力而言，高层管理者身上最常出现的指标是，通过不容易让人

察觉的策略来影响他人，并且努力建立组织的信用和声誉。

- “直接”这项胜任特征较常出现在杰出的高层管理者身上，被提及的频率高于一般管理模式。通常的表现方式是，直接告诉他人工作内容、设定期望和极限、直接提出对他人的不满等。
- 对于关心秩序、自我控制等特征，没有出现在杰出高层管理者模型中，但这并不表示他们缺乏这些能力，只是他们具备这些能力被认为是理所当然的。一般的高层管理者可能更关注这两项能力。