

管理技能

测评报告

Management Skills Assessment

活动名称：示例公司人才测评活动

模板名称：管理人员外部招聘PLUS模板

测验名称：通用管理技能测验

样本

男/36

2014. 09. 16

前言

如果将企业比作一个人，高层管理者就好比头脑，决定前进的方向；员工是脚踏实地的双足，而中层管理者就好比承上启下的腰，要贯彻执行决策意图和指挥具体操作。从基层到中层，从企业战略的上传下达到执行决策，管理工作技巧的成熟与否决定着企业的管理效率和经营成败。北森专门针对中基层管理人员开发了管理技能测验，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，为考核、晋升、尤其是培训的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个方面的管理技能：计划、组织、领导和控制，共包含 15 个维度。

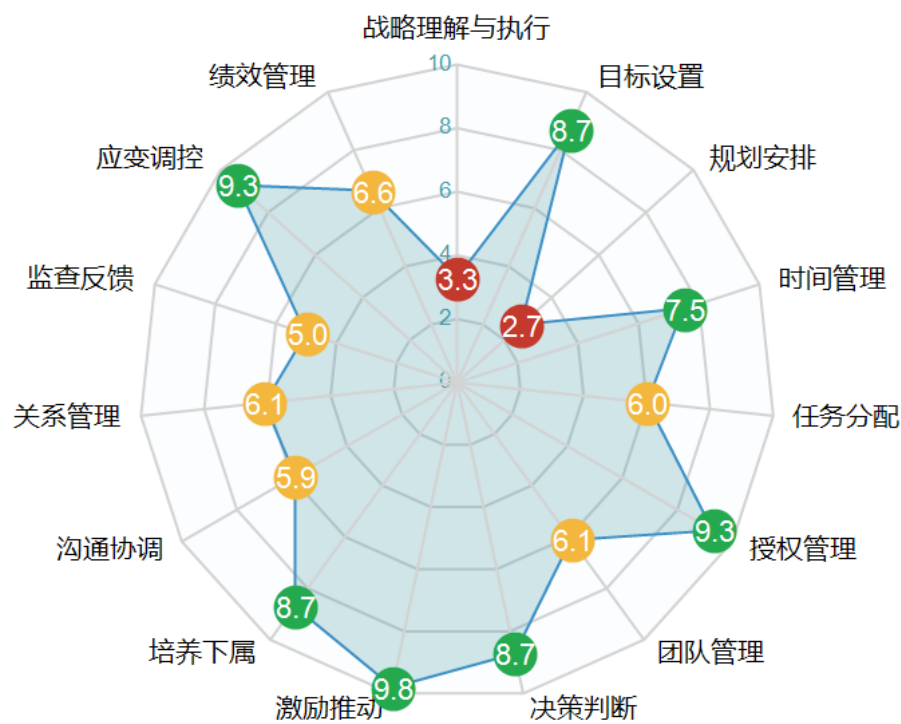
要全面、准确、精细的描述管理技能的特点，仅从 15 个维度来描述是远远不够的，因为每个维度都包含不同程度或时间序列的层次，每个人在每个层次上的表现又是不同的，为了能够更全面和精细的描述一个人个性化的管理技能特点，报告又将每个维度划分为 2—3 个子维度的结构。本测验中包含的方面、维度、子维度的层次如下表所示：

方面	维度	子维度
计划管理技能	战略理解与执行	战略理解、战略执行
	目标设置	目标制定、适宜目标、鼓励参与
	规划安排	工作安排、轻重缓急
	时间管理	时间监控、时间观念、时间效率
组织管理技能	任务分配	合理分配、交待任务
	授权管理	授权意识、授权控制、责权分配
	团队管理	团队搭配、团队氛围、冲突解决
领导管理技能	决策判断	信息分析、方案评估、风险决策
	激励推动	目标强化、主人翁精神、多元激励
	培养下属	任务指导、个人发展
	沟通协调	沟通能力、协调能力
	关系管理	关系建立、关系维护
控制管理技能	监查反馈	监督检查、任务监控、反馈技巧
	应变调控	突发应对、压力应对
	绩效管理	考核方法、绩效沟通、绩效指标

在阅读本报告前，您需要掌握以下原则：

- 首先，本报告中维度的能力分数，都是以管理人员作为常模比较得到，而不是普通员工，因此分数等级是相对于管理人员而言。而且，报告中维度的得分使用的是 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。
- 其次，子维度的得分按照作答题目的通过率，分为“高”、“中”和“低”三个等级，通过子维度的通过率高低可以了解参测者在某个维度的详细特点，了解此维度得分高低的具体方面及原因，帮助管理者有针对性地改进和提高。
- 再次，管理技能测验更倾向于测量内隐知识以及解决管理问题的能力，可以预测实际表现，但知识和能力转化为真正的行为会受到企业环境、个体因素、动机以及个人与企业互动等因素的影响，因此技能分数有时与参测者行为表现可能存在一定的差异。例如，如果一个人授权管理能力得分低，表明其不具备相关的知识和技能，这必然也会体现在实际管理的外显行为中；而如果一个人的授权管理得分高，首先表明这个人有较高的授权管理的内隐知识和技能基础，他在管理工作中应该可以表现出恰当的授权意识和授权行为，但如果他在实际工作中并没有表现出来，需要分析可能原因，譬如是否是企业整体文化风格并不倡导授权等。
- 最后，管理技能不同于能力倾向，它是管理人员在实践中逐步学习和提高的，具有可培养性，因此对管理技能分数需要以发展的眼光来看待，如果其具有较好的能力潜质和较强的动机水平，那么经过实践锻炼和培养，他的管理技能水平会有较大的提升空间。

测评结果



管理优势

激励推动 (9.8) 授权管理 (9.3) 应变调控 (9.3) 目标设置 (8.7)
决策判断 (8.7) 培养下属 (8.7) 时间管理 (7.5)

待发展技能

规划安排 (2.7) 战略理解与执行 (3.3)

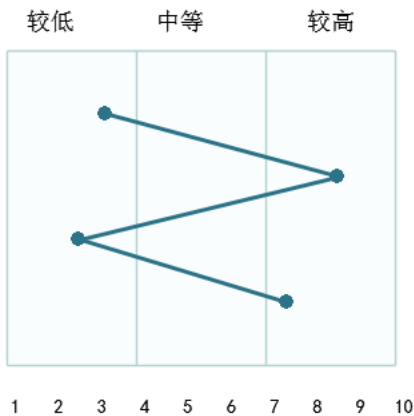
综合评价

样本的管理技能得分为 6.9 分，表明他的管理成熟度中等。在计划管理技能、组织管理技能、领导管理技能、控制管理技能方面的技能处于中等偏上水平，尤其是在激励推动、授权管理、应变调控上表现比较好。总之，样本在管理技能方面的长短板比较明显，有突出的强弱项，可以有针对性地加以培训提升。

计划管理技能 (5.6)

主要是指对工作目标与工作任务进行计划安排的能力，包括设置工作目标、确定完成目标及任务的方式途径，以及理解和执行长期发展战略的技能。包括：战略理解与执行、目标设置、规划安排和时间管理。

战略理解与执行
目标设置
规划安排
时间管理



战略理解与执行

3.3

【界定】准确理解企业战略，并将战略内涵推行和落实到日常工作中的能力。

- 战略理解（低）：对企业战略了解比较片面，或者未能及时了解新的战略
- 战略执行（中）：能够对战略进行分解和执行，但执行过程中采取的措施和方法不得力

目标设置

8.7

【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。

- 目标制定（中）：知道一些目标制定的原则和依据，但在实际工作中有时无法全面考虑这些因素
- 适宜目标（中）：能够设置出量化的目标，但恰当性稍显欠缺，有时无法激发下属的工作热情
- 鼓励参与（高）：鼓励下属参与制定部门或个人的工作目标

规划安排

2.7

【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。

- 工作安排（中）：对常规的工作内容可以做好安排，但遇到突发情况时会打乱之前的安排
- 轻重缓急（中）：能够认识到任务的轻重缓急，但有时不能做到灵活地调整

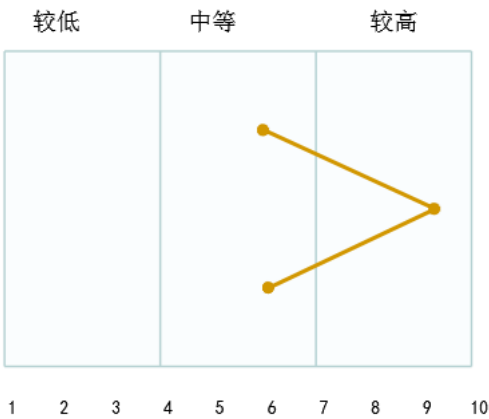
【界定】合理地分配和有效利用时间，并善于监控时间，保持严格的时限观念的能力。

- 时间监控（高）：把控时间进程，能够驾驭时间，将时间有效利用在最重要的工作上
- 时间观念（中）：时间观念一般，没有压力的情形下行动比较缓慢
- 时间效率（中）：掌握一定的时间安排和利用的方法技巧，但实际的时间利用率一般

组织管理技能 (7.1)

主要指对工作任务进行结构化分配和对资源进行合理调剂的能力，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。包括：任务分配、授权管理和团队管理。

任务分配
授权管理
团队管理



任务分配

6.0

【界定】管理活动中明确而有针对性地分配任务的能力。

- 合理分配（中）：能够适当的分配工作任务，但妥当性还欠考虑，有时会影响任务完成的效果
- 交待任务（中）：在向下属传达任务时，只是部分传达了任务要求、最后期限及注意问题等

授权管理

9.3

【界定】管理活动中处理授权和责任的关系，授权前后的控制和管理能力。

- 授权意识（高）：有意愿主动将一些工作职责授权给下属，并且给下属充分的自主权
- 授权控制（中）：能够适当对授权后可能出现的问题进行控制，但有时控制方法的有效性不够
- 责权分配（高）：能够在授权时明确双方的责任和权力，责权分配平衡

团队管理

6.1

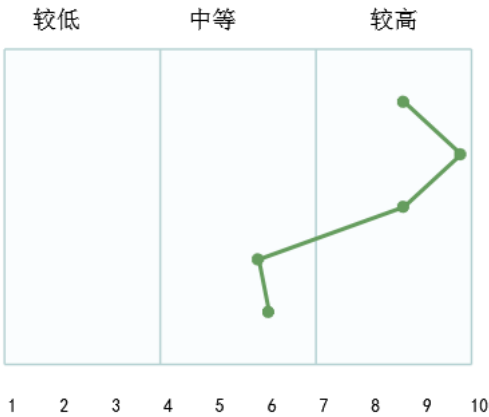
【界定】能够在团队中进行队伍建设、信息共享和主动协调、解决冲突的能力。

- 团队搭配（中）：在人员配备和团队建设方面表现一般，难以塑造一支强有力的团队
- 团队氛围（高）：在团队内部注重信息交流，鼓励公开、公正、协作、和谐的团队氛围
- 冲突解决（中）：能够采取一定措施解决团队内的冲突，但效果有时不明显

领导管理技能 (7.8)

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。包括：决策判断、激励推动、培养下属、沟通协调和关系管理。

决策判断
激励推动
培养下属
沟通协调
关系管理



决策判断

8.7

【界定】 管理工作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。

- 信息分析（高）：能够利用大量信息对问题的关键原因或影响因素做出正确的判断
- 方案评估（中）：掌握部分方案评估的原则，有时对方案的评估不够准确，以致做出错误选择
- 风险决策（高）：敢于承担风险，在各种情境中均能及时作出决策，并能够随环境作适当调整

激励推动

9.8

【界定】 采取多种方式激励员工工作积极性、推动员工自我发展的能力。

- 目标强化（高）：能够设置符合下属水平的目标，当目标实现时，即时给予正向反馈和鼓励
- 主人翁精神（高）：能够使下属明确公司总体规划和目标，引导员工参与决策，激发其主人翁意识
- 多元激励（高）：能够采用多样化的激励方法，在适当的时机给予下属恰当的奖励

培养下属

8.7

【界定】 管理工作中适当指导下属工作，帮助下属学习与进步的能力。

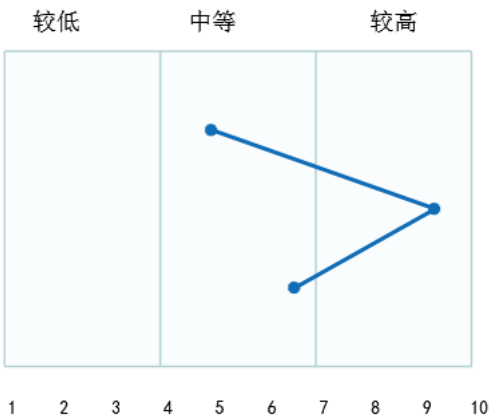
- 任务指导（高）：能够主动示范从而指导下属完成任务，当下属遇到问题时，及时给予鼓励、建议
- 个人发展（中）：下属需要时会提供相应的培训机会，平常更关注下属的本职工作内容

<p>沟通协调</p> <p>5.9</p>	<p>【界定】与他人进行言语、文字沟通，并在上下级、部门间开展协调工作的能力。</p> <ul style="list-style-type: none"> 沟通能力（中）：能恰当表达自己的意思、基本能照顾到对方的情绪感受，但有时沟通的效果不够理想 协调能力（中）：协调能力一般，当冲突升级或者变得比较棘手时，会显得难以应对
<p>关系管理</p> <p>6.1</p>	<p>【界定】指与他人建立并维持广泛而良好的人际关系、妥善解决人际冲突能力。</p> <ul style="list-style-type: none"> 关系建立（中）：希望与他人建立良好关系，但有时略显被动，在建立关系的技巧上有待改进 关系维护（中）：会主动采取措施维护与他人间的关系，遇到激烈冲突时会难以应对

控制管理技能 (7.0)

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。包括：监查反馈、应变调控和绩效管理。

监查反馈
应变调控
绩效管理



监查反馈

5.0

- 【界定】** 管理中有有效监督下属工作进展，及时发现并处理工作中出现各类问题的能力。
- 监督检查（中）：有监督检查下属工作的意识，但有时不能及时进行向上或向下沟通
 - 任务监控（低）：下属在完成工作时，不能及时发现问题，并予以纠正或者处理
 - 反馈技巧（高）：能够灵活掌握多种方法进行问题反馈，激发下属的积极性来保证任务完成

应变调控

9.3

- 【界定】** 处理管理中各种突发问题及压力情境的适应能力和应变能力。
- 突发应对（高）：遇到紧急问题或突发事件的时候，能够保持镇定，采用较为灵活的方式来处理
 - 压力应对（高）：工作遇到各种压力及困难情境时，能够充分调动资源加以解决

绩效管理

6.6

- 【界定】** 管理者帮助员工订立绩效发展目标、实现绩效目标以及考核反馈的能力。
- 考核方法（高）：掌握和理解绩效管理的目的、流程，能够正确使用各种考核方法
 - 绩效沟通（高）：能够采用恰当的反馈方式与下属沟通组织对他的绩效评价
 - 绩效指标（低）：对下属的行为表现进行评价时无科学标准，包含较多的主观色彩