

才储团队® 人才评估与选拔研讨小组

管理潜质综合测评 - 评估选拔报告

姓 名: 李健熙

完成问卷时间: 25分32秒

推荐等级 ★★★★★

本报告由APESK授权发布

目录

阅读指南	2
测评结果中心	4
能力倾向	4
基本管理素质	4
核心管理潜质	5
潜在管理风格	5
九宫格图	6
维度得分解析	7
管理类型分布	9
后记	12

引子

一直以来，我们都在寻找那些有激情的、与企业价值观一致，既能够与同事融洽相处又能带领他们完成业绩的管理型员工。要胜任管理岗，业务能力和业绩并非惟一决定因素，个性也相当重要。想想你身边的人，有些人虽然业绩一流，但态度傲慢，既不愿意与别人分享知识，也从来不去寻求他人的建议和帮助，对他人的反馈淡然处之，对他人的意见索性断然拒绝。而另一些人也许截然相反。

个性特征影响人们学习以及处理事情的方式，尤其是当员工置身于一个新的岗位中，遭遇挫折和错误时，个性特征就变得更加重要。抓住员工的个性，显然对达成工作绩效至关重要。但问题是，当一名候选人犹如一张白纸展现在你眼前时，该怎样才能知道他在工作中的行为偏好？如何才能预先发现符合我们需要的人才，让这个人从一开始就是对的？

个性是个人典型或偏好的行为、思考和感受方式，大多数人认为个性是稳定的、不随时间改变的，是结构化的、因人而异的。在过去的二三十年间，学术研究一贯认为个性特征与工作绩效表现有着实质联系。一个人是否能在工作中表现高效，应该从以下四个特性进行考查：1.专业经验，专业背景，也就是“硬性技能”；2.个体为了直接目标表现出来的动机，以及为达到目标而持续付诸的努力；3.个体的智力水平，沟通能力，领导能力等等，也就是“软性机能”；4.个体开展工作及其融入企业文化的方式，即个体的工作喜好及其风格。我们常常提到胜任力，其实这不仅包括知识、技能、态度等基本的胜任力，以及员工个人的能力、背景等等，个性也是胜任力之一。

现实中对管理型员工个性的偏好上，大多强调领导力、带领团队取得成果的能力，可我们真的都知道自己想要的究竟是什么样的人吗？我们该怎样才能知道？首先管理层及人力资源部需要审查这些人员是否与公司独特的胜任力模型相匹配，而这个胜任力模型是反映了企业文化及其企业的商业战略的。关键在于我们需要客观地评价现有人才是否能促进企业发展以及实现商业成果，同时审查为了完成企业使命，需要什么类型的人才。

为协助管理层及人力资源部的选拔及公司胜任力模型的构建，APESK潜质测评之《评估选拔报告》考察了受测者的能力倾向、基本管理素质、核心管理潜质、潜在管理风格，并根据标准管理胜任力模型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，OPQ管理潜质测试是基于被测者的个性和潜在能力倾向、潜在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。

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。

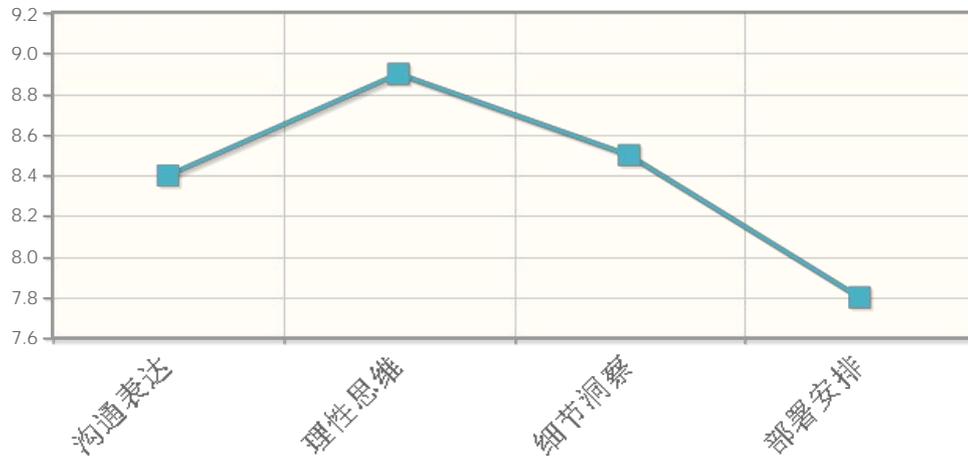
第五步：价值观并无好坏之分，因此通常是在考虑其未来发展以及如何激励时使用：

□ 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。

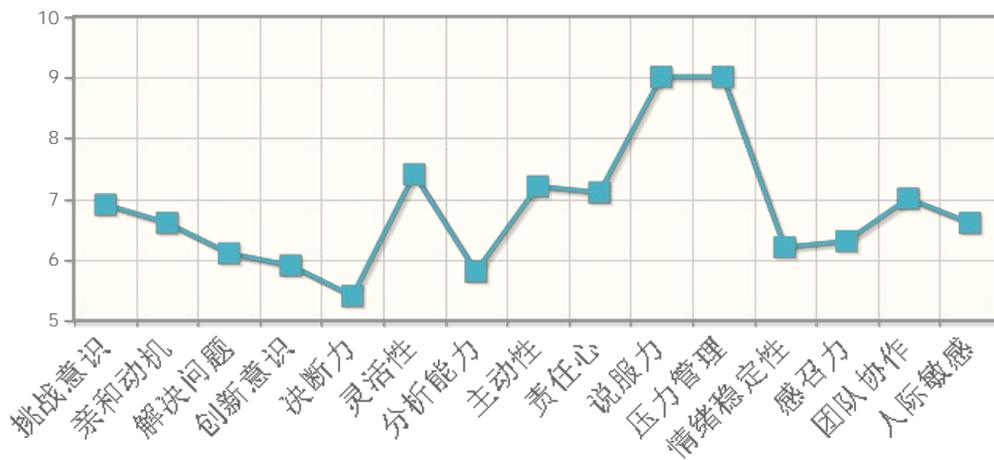
□ 职业价值观用以判断候选人的职业发展目标与岗位特点是否一致，也可以作为激励个体的一个切入点。

测评结果中心 (李健熙)

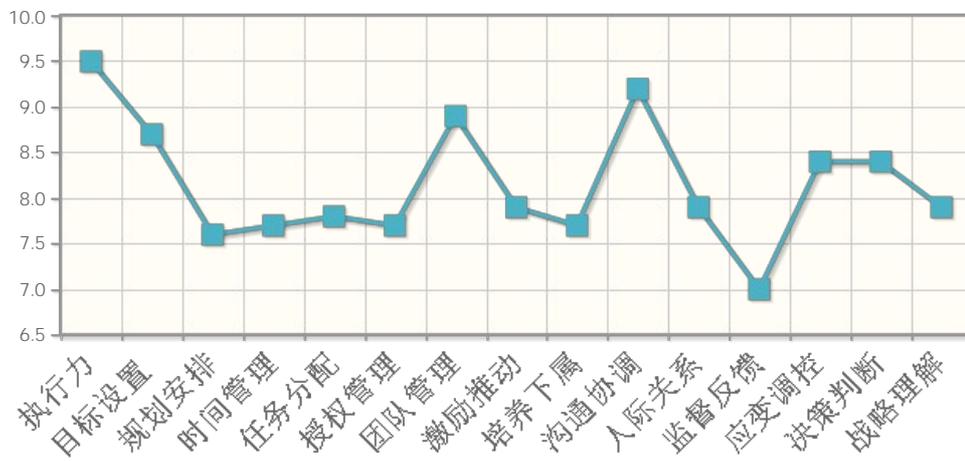
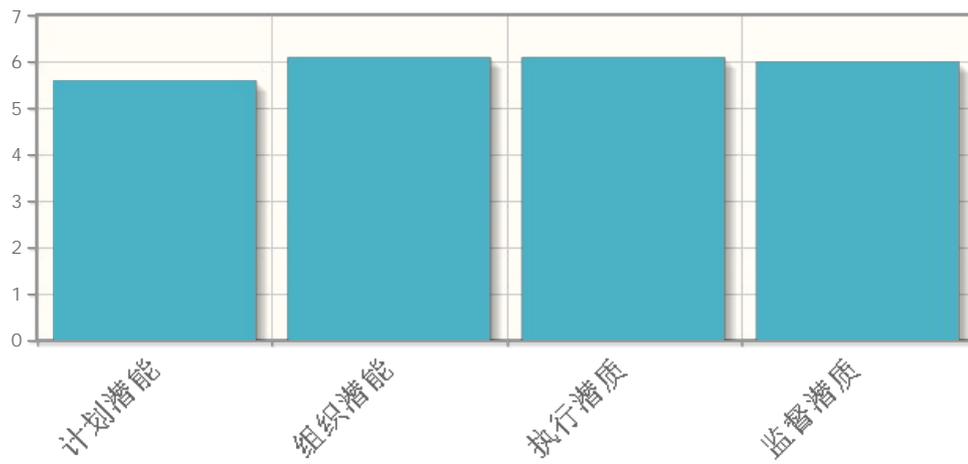
1能力与个性倾向



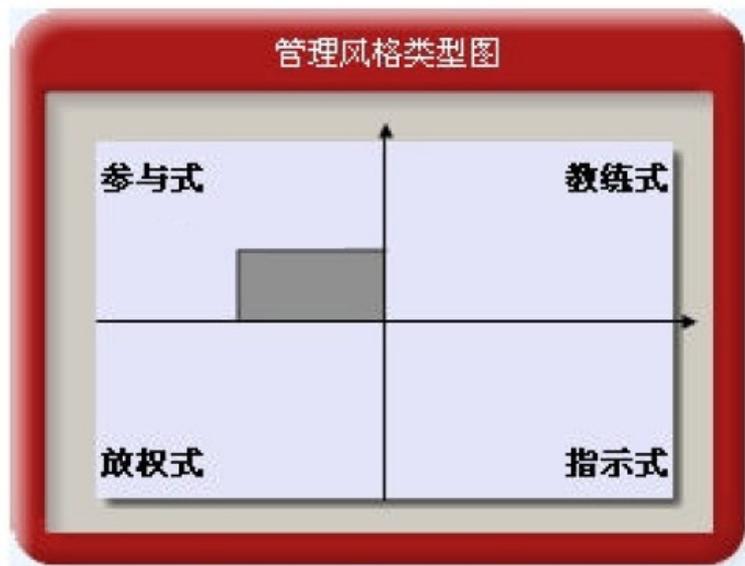
2基本管理素质



3 核心管理潜质



4 潜在管理风格



说明：

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。

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。

李健熙的管理胜任力处于中等水平，即具有调到另外一个不同层级的工作岗位上工作的潜质，在图中用灰色标出。

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。

请评估李健熙的绩效等级，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	将来有能力晋升,但首先应该在目前的岗位上做的更加出色	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
	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	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	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
	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	需要往更优秀的绩效(第3方格)努力	在自愿、稳妥和有能力的基础上,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

详细维度得分解析

管理岗详细维度得分解析：

下表列出了李健熙这次测评的管理特质详细维度结果，包括其总体匹配度、作答有效性水平、个性特质与岗位的匹配情况。

维度名称	匹配等级	得分	最低分	最高分	描述	备注
高度匹配：□□ 中度匹配：□□ 低度匹配：□□						
挑战意识	■	6.9	0	10	个体从事管理职位的动机及愿望	
亲和动机	■	6.6	0	10	个体对待同事成员的亲和性及融入性	
解决问题	■	6.1	0	10	个体对于困难或挑战的解决欲望及能力。	
创新意识	■	5.9	0	10	个体的创新意识、创造力	
决断力	■	5.4	0	10	个体的决断力，在压力下迅速做出抉择的能力	
分析能力	■	5.8	0	10	个体是否试图能看清市场发展趋势和公司所处阶段，并根据他人情况采取适当策略支配和统率他人（N指数）	
主动性	■	7.2	0	10	反映个体是否具有积极主动的生活态度和工作方式，是否喜欢自己主导工作和生活（SJ指数）	
灵活性	■	7.4	0	10	个体的面对多变环境及市场的灵活性	
责任心	■	7.1	0	10	个体的责任心	
说服力	■	9	0	10	个体的说服力	
压力管理	■	9	0	10	个体面临压力时的处理方法及抗压能力	
情绪稳定性	■	6.2	0	10	个体的情绪稳定性	
人际敏感	■	6.6	0	10	个体对他人感受的敏感度	
感召力	■	6.3	0	10	个体的感召力，受人信任指数	
团队协作	■	7	0	10	个体的团队协作意识	
执行力	■	9.5	0	10+5	反映个体化解冲突执行政策的执行能力（discD指数）	
目标设置	■	8.7	0	10+5	反映个体分解计划、灵活设定阶段目标能力（NJ指数）	

维度名称	匹配等级	得分	最低分	最高分	描述	备注
规划安排		7.6	0	10+5	个体的规划安排、快速部署的能力（J指数）	
时间管理		7.7	0	10+5	个体的时间管理概念	
任务分配		7.8	0	10+5	个体任务分配能力	
授权管理		7.7	0	10+5	个体的授权管理意识及能力	
团队管理		8.9	0	10+5	个体的团队管理意识及能力	
决策判断		8.4	0	10+5	个体的理性决策判断能力	
激励推动		7.9	0	10+5	反映个体为达成目的而持续推动的策略和方法	
培养下属		7.7	0	10+5	个体培养下属的意识	
沟通协调		9.2	0	10+5	个体能否清晰理解他人表达的内容，流畅地与他人沟通思想和感情	
人际关系		7.9	0	10+5	个体能否与有关人员建立并维持良好关系，形成有助于工作的关系网络	
监督反馈		7	0	10+5	个体监督反馈意识	
应变调控		8.4	0	10+5	个体的应变调控能力	
战略理解		7.9	0	10+5	个体对公司战略的理解能力	
高度匹配： 中度匹配： 低度匹配：						

作答有效性分析：

本部分将综合考虑李健熙的作答情况，对李健熙这次测试的作答有效性进行分析。

作答时间：25分32秒

参考时间：35分钟

测谎量表：L=

L<=5：为理想范围，诚实指数高。

L>5 但小于8：部分未真实回答，但在总体可信范围，测试结果具参考性。

L>=8：为不可信范围，候选人未真实答题，测试结果不可信

内在一致性指数：55

内在一致性:一般范围（42-90，更高亦常见）

- 李健熙的作答时间偏快。
-
- 李健熙的内在一致性得分正常，对于出现在不同量表的同维度题目作答基本一致。

管理岗MBTI类型整体分布情况

我们对近万名中高层管理者进行了MBTI测试，现抽取部分测试结果分析管理人员在行为风格方面的共性和差异。MBTI测验根据四个维度对人进行分类：精力来源，由此分为内向（用字母I表示）和外向（用字母E表示）两种类型；感知世界的倾向，由此分为感觉（用字母S表示）和直觉（用字母N表示）两种类型；判断决策的倾向，由此分为思考（用字母T表示）和情感（用字母F表示）两种类型；生活方式倾向，由此分为判断（用字母J表示）和感知（用字母P表示）两种类型。四个维度组合后形成了十六种行为风格，如ESTJ型（外向、感觉、思考、判断），INFP型（内向、直觉、感情、感知）等。



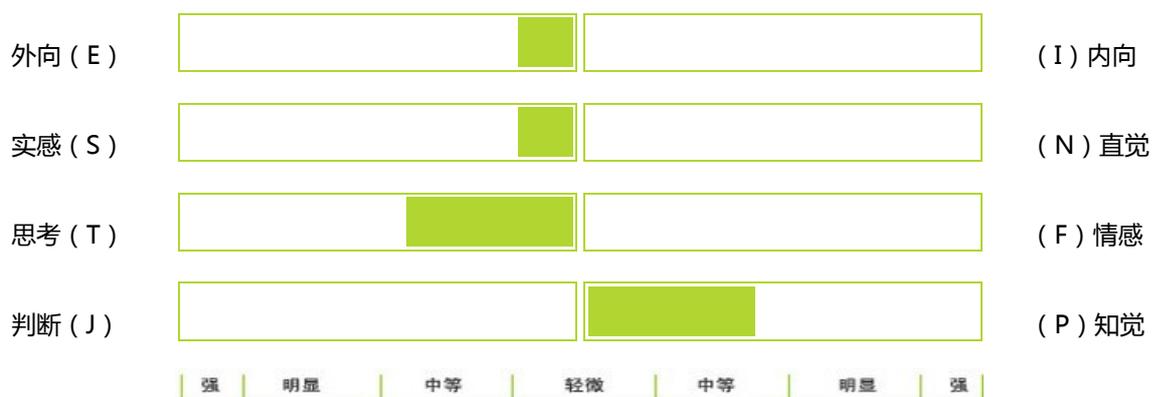
图3：管理岗MBTI类型整体分布情况

那么，在成功的企业管理者中，各种类型是如何分布的呢？图3是我们的一项统计结果，样本主体来源于国内中型企业副总经理以上职位，他们大都是相对比较成功的企业经营者。在结果中，我们看到ESTJ和ENTJ（外向、直觉、思考、判断）型的人占了多数（ESTJ占样本的38.8%，ENTJ占36.3%，合计75.1%）。

ESTJ型的人做事的计划性强，组织能力强，善于围绕目标调配资源，最终达成好的结果。ENTJ型的人和ESTJ型的人比较类似，但更善于长远规划，看大局，推动力更强，但没有ESTJ型的人落实能力强。应该说，这都是一个好的经营者的有效行为表现，这两种类型占居多数，也就不足为奇。

我们看到，其它类型的人也占了相当的比例（24.9%）。特别是，内向者也大有人在（18.5%）。按照传统的观点，企业领导应该是外向性格的人为好，但现实当中，内向性格者同样可以获得成功。因此，我们在挑选管理人才时，根据特定企业和特定岗位的需要来选择评价标准。再者，性格内、外向可能只是分析候选人时的一项内容，但不能作为选人的标准，标准主要看行为能力，如影响力、抗击打能力，内向者和外向者同样有很强的影响力或者反之。

候选人MBTI倾向示意图（倾向度27.5）



如上图，李健熙的MBTI量表测试结果为ESTP（倾向度27.5），此类型位于管理岗常模（24.9%）比例中，具备相当程度的管理潜质。

候选人的优势与劣势分析

ESTP的特质：挑战者型——不间断地尝试新的挑战

优势：

你是敏锐的发现者，善于看出眼前的需要，并迅速做出反应来满足这种需要，天生爱揽事并寻求满意的解决办法。你精力充沛，积极解决问题，很少被规则或标准程式框住。能够想出容易的办法去解决难办的事情，以此使自己的工作变得愉快。

你天生的乐天派，积极活跃，随遇而安，乐于享受今天。对提供新经验的任何事物、活动、食物、服饰、人等都感兴趣，只愿享受今天，享受现在。

你好奇心强，思路开扩，容易接受事物，倾向于通过逻辑分析和推理做出决定，不会感情用事。如果形势需要，你会表现出坚韧的意志力。偏爱灵活地处理实际情况，而不是根据计划办事。

你长于行动，而非言语，喜欢处理各种事情，喜欢探求新方法。你具有创造性和适应性，有发明的才智和谋略，能够有效地缓解紧张氛，并使矛盾双方重归于好。

你性格外向，友好而迷人，很受欢迎，并且能在大多数社会情况中很放松自如。

劣势：

由于你关注外界各种变化信息，喜欢处理紧急情况，不愿意制订规划去预防紧急情况的发生。常常一次着手许多事情，超出自己的负荷，不能履行诺言，可能使周围的人陷入混乱。你需要试着找到一些能让自己按时完成任务的方法。

你的注意力完全集中在有趣的活动上，喜欢不断地接受新的挑战，不愿意在目前沉闷的工作中消磨时间，难以估计自己行为带来的结果。你需要为自己订立一个行为标准。

当情况环境转变时，你很容易忽视他人的情感，变得迟钝和鲁莽。

后 记

- 1、上述适合性计分与判断均基于人力资源人员对候选人员绩效及资质已了解的基础上。
- 2、在一个竞争激烈的场合，如果员工极力掩盖其自认为不好的个性，如何去把握其真实的个性？候选者为了迎合企业需求去表现他/她自己是很常见的现象，但是我们可以通过各种方法克服。比如：通过用“迫选”量表的形式可以把由于这些因素带来的反应偏差或扭曲减到最小，以及通过对候选者许多不同方面的回答来测量候选者的一致性。
- 3、即便企业对想要的人有清晰的预期，但具体在由岗位要求向测评问题的转化上，怎样保证测评的科学性和准确性？比如：忠诚、义气？很多企业都有这种问题，对于中国企业文化的融入性很难做测评。不过这些文化概念背后都是行为，比如：忠诚是一个我们想像出来的形象，但什么行为对企业来说是忠诚的表现，是可以具体的。而转化为忠诚行为后，则比较容易进行量化测评。
- 4、人力测评更多是参考而不是决策的依据。HR若能与候选人进行一些放松性的聊天，多一些实际观察，将有助于提高选拔评估的准确性。此外，人力资源经理不要仅仅停留在量表工具的使用上，而应该在使用和实践量表工具的同时，尽可能多学习一些心理测量学的技巧及评估的原理。
- 5、迄今为止尚无某一种理论能够完全的描述一个人，本测评采用的MBTI及OPQ以及DISC理论模型也不能对待测人员进行全面描述及判断。测评得分及判断仅供参考。若为选拔使用，请结合实际访谈对待测人员特点进行实际了解。本报告判断方法参考文献及统计数据库：MBTI Manual (A guide to the development and use of the Myers Briggs type indicator) (3rd ed #6111) Consulting Psychologists Press; McCaulley M IL The Myers-Briggs type indicator and leaderships A working paper . Conference of Psychological Measurement and Leadership , San Antoalo , TX,1988 ; Moore T Personality test are back Fortune Magazine. 1987 ; Myers I B Introduction to Type . 4th ed Phio Alto , CA : Consulting Psychologists Press , 1987 ; Carskadon T G Test retest reliabilides of confinuotts SCORes on Form G of the Myers-Bfiggs Type Indicator . Research in Psychological Type , 1979c , 2 : 83-84.