

能力素质辞典/模型应用指导手册

招聘 · 考核 · 培养 · 选拔 2016 版

全国Mini-MBA职业经理双证班 (22年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

22年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（经理圈微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
《物联网企业管理》MBA 课程双证班	物联网企业管理经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

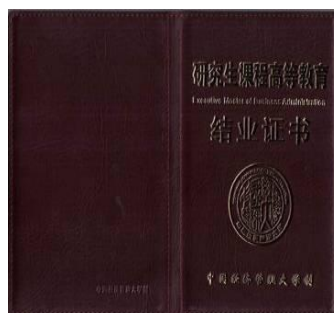
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) 优秀学员可免费升级EMBA学位证书

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【客服微信】微信号: 122285053 微信公众号: MHJY1998



别把没时间当借口
这样**学管理**，成效更惊人

不背定义 不上培训班 在家学

1对1实战辅导 学习效果惊人！ 专业在线学习，赠送全部课件 在线管理课，随心学

中国第一家专业管理培训机构：美华教育（22年）

实战课程+经理双证+全套档案+终身辅导

MBA教育专家团队 在线1对1辅导，在家轻松学习实战管理课程

立刻领取 详细资料

教育官网：www.mhjy.net 互动微信：122285053



打造中国最有价值的
职业经理企业管理学习平台

美华经理圈

管理知识干货分享
经理充电升职首选

中国第一代专业管理培训机构（1995）
海量MBA视频、教材免费下载

扫码有礼

海量MBA教材、经管视频 免费下载

下载官网：www.mhjy.net

美华管理传播网
中国第一家专业管理传播网站



成为优秀经理人
请速

充电

全国Mini-MBA职业经理书双证班

1280元=经理证+MBA研修证
+全套课件赠送+全套档案+顾问1对1辅导
+VIP专属个人网络学院



学校官网：www.mhjy.net
咨询电话：13684609885
咨询微信：122285053
微信公众号：MHJY1998

目 录

序言：变局时代的人才管理.....	- 4 -
能力素质模型与优秀绩效.....	- 5 -
本手册阅读说明.....	- 7 -
第一部分：能力素质辞典.....	- 8 -
A 系列-事务管理模块	- 10 -
A01 灵活变通	- 11 -
A02 搜集信息	- 12 -
A03 专业性.....	- 13 -
A04 谨慎细致	- 14 -
A05 风险控制	- 15 -
A06 战略导向	- 16 -
A07 独立思考	- 17 -
B 系列-人际管理模块	- 18 -
B01 客户导向	- 19 -
B02 团队合作	- 20 -
B03 人际理解	- 21 -
B04 沟通协调	- 22 -
B05 影响能力	- 23 -
B06 监控能力	- 24 -
B07 建立关系	- 25 -
B08 知人善用	- 26 -
B09 培养人才	- 27 -
B10 团队领导	- 28 -
B11 组织认同	- 29 -
B12 组织理解	- 30 -
B13 组织变革	- 31 -
C 系列-自我管理模块	- 32 -
C01 成就导向	- 33 -
C02 积极主动	- 34 -
C03 踏实韧性.....	- 35 -
C04 责任心.....	- 36 -
C05 学习领悟	- 37 -
C06 信守承诺	- 38 -
C07 自信决断	- 39 -
C08 自控能力	- 40 -
C09 宽容豁达	- 41 -
C10 稳定价值观	- 42 -
C11 危机感.....	- 43 -
D 系列-思维模式模块	- 44 -
D01 逻辑分析	- 45 -
D02 归纳思维.....	- 46 -

第二部分：岗位能力素质模型.....	- 47 -
一线销售人员岗位能力素质模型.....	- 47 -
技术研发人员岗位能力素质模型.....	- 47 -
客户服务人员岗位能力素质模型.....	- 47 -
财务会计人员岗位能力素质模型.....	- 48 -
人力资源人员岗位能力素质模型.....	- 48 -
市场策划人员岗位能力素质模型.....	- 48 -
采购人员岗位能力素质模型.....	- 49 -
行政人员岗位能力素质模型.....	- 49 -
秘书助理人员岗位能力素质模型.....	- 49 -
基层管理人员岗位能力素质模型.....	- 50 -
中层管理人员岗位能力素质模型.....	- 50 -
高层领导人员岗位能力素质模型.....	- 50 -
第三部分：人才管理应用指导.....	- 51 -
人才管理应用概述.....	- 51 -
人才招聘应用.....	- 51 -
1. 测评工具：能力素质行为特征测评 CBENS.....	- 52 -
2. 面试技术：行为化面试题库.....	- 53 -
3. 情境模拟：简易型评价中心.....	- 54 -
人才考核应用.....	- 55 -
引入 90 度/360 度能力考核方法.....	- 55 -
90 度/360 度能力考核内容设置方法.....	- 56 -
90 度/360 度能力考核评价实施与反馈.....	- 58 -
90 度/360 度能力考核：新型组织绩效管理方法.....	- 58 -
人才培养应用.....	- 59 -
人才培养之道：在解决实际问题中提升能力.....	- 59 -
短期强化：“知会通”能力提升解决方案.....	- 59 -
知：知道所需.....	- 61 -
会：学会方法.....	- 62 -
通：融会贯通.....	- 63 -
长期发展：能力素质课程体系.....	- 64 -
人才培养的效果评估.....	- 65 -
人才选拔应用.....	- 66 -
聚焦未来发展潜力.....	- 66 -
选拔测评工具组合：胜任力测评+思维成熟度考试.....	- 67 -
思维成熟度考试试题开发与使用方法.....	- 68 -
选拔人才梯次排序原则.....	- 69 -

序言：变局时代的人才管理

对大部分商业组织来说，其发展动力首先来自优秀的“人”，是他们将心中的梦想转化为现实的策略与努力，并带动一批又一批的后来者将它付诸实现。

在过去的工业时代，组织呈金字塔形态自上而下分配资源，金字塔顶端的决策层对下面优秀人才的需求并不大，那时更多需要的是服从命令听指挥的操作工人，绝大部分工作可以通过严格流程和制度规范完成。

在知识经济主导的移动互联网时代，组织形态由原来的金字塔变为网状结构，资源有可能因为市场或客户的需要向网状结构中的任何一个点迅速集中，在组织中任何层级上的任何一点都有可能在某个时刻成为重要一环。组织对优秀人才的需求不仅数量骤增，而且在结构上要遍布组织的各个管理层级和各个专业岗位。

为此，企业开始高度重视“组织能力建设”和“人才管理”，并开始将优秀人才标准的概念引入企业，以此推动各管理层级和各个专业岗位上的优秀绩效。

重视归重视，但要做好以上两项工作，并不是件易事。

其一、组织能力建设重在“搭建舞台”，其作用在于为“人才管理”打好底部基础，让各级人才围绕着组织的核心价值观，在同一个目标下各尽所能。人力资源的挑战在于要从原来的“职能实现”转到“价值创造”，与业务部门一起发现和解决问题，支持人的成长发展，对人在企业的付出与回报做出更为积极长远的引导，进而加强组织竞争优势。

因此，破除传统的以“岗位”为核心的人力资源体系，建立起新型的以“能力”为核心的人力资源体系成为关键。传统岗位体系因过度重视规范而遏制活力所带来的弊端已经显而易见，在今天快速变化的环境中，大家都不愿意拥抱变化，安于现状，推诿责任，大家各自为政，围绕着各自眼前的指标做事，整个组织逐渐失去动力和活力，最终削弱整体战斗力和组织竞争优势。此时，新型能力体系中“面向市场”、“适应变化”、“以客为尊”、“创新发展”这些关键词显得更为闪亮耀眼，其背后体现的是一家优秀企业区别于其它一般企业的真正本质上的差异。

其二、人才管理重在“主动塑造人才”，其作用在于为“组织能力建设”充实力量，建立起各个管理层级和专业岗位的人才队伍。人力资源的挑战在于建立起上下衔接、首尾相连的具有前瞻性的未来各级人才标准，建立起贯穿选、用、育、留整合性的人才管理机制，引入或开发出为人才的未来发展指明方向的测评工具与培养方法。

因此，在新型的“能力”为核心的人力资源体系中，建立反映人的成长规律的各类人才的能力素质模型至关重要。能力素质，将从职位说明书表格下方的小小角落中被发掘出来并置于重要地位，其定义方式也从原来拍脑袋决定几个指标，转为对“优秀绩效人员”和“一般绩效人员”的对比研究，对比后产生的“优秀行为模式”根据难度进行分级定义，并归纳为一系列富有内在逻辑和联系的指标与模型。至此，能力“行为化”不仅让识别能力更有依据，同时也让更多一般员工可以不必依赖天赋，通过后天的努力来学习“行为”而更加出色。

“组织能力建设”和“人才管理”工作不仅是一个单点上的执行层面的计划，它需要全面地应对企业对各级管理人才和专业人才的全盘需求，并实现各级人才发展路线图在各个环节上的连贯性，通过建立起上下衔接的全人才管理机制，使得组织上下都建立起一套公开公正透明的人才标准—评估—培养发展的有效模式，并可常年循环使用和维护更新。

本手册为快速形成企业的人才标准(能力素质模型)及其在人才管理上的应用提供指导。

能力素质模型与优秀绩效

能力素质模型是以“行为”来阐释与描述能力素质的工具，是优秀绩效的行为体现。

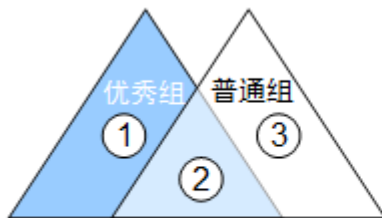
能力素质的形成历史



著名的心理学家、哈佛大学教授大卫·麦克里兰（David McClelland）博士是国际上公认的能力素质方法的创始人。他所领导的研究小组经过大量深入研究发现，传统的知识技能并不能预测工作绩效的高低和个人生涯的成功，相反，从根本上影响个人绩效的是诸如“成就导向”、“人际理解”、“团队领导”、“影响能力”等一些基于个人内在深层动机表现出来的思维和行为模式，它们被称为“能力素质（Competency）”。研究小组又进一步将其明确定义为：“在特定组织环境和工作岗位中，能区分出杰出绩效水平和一般绩效水平的个人行为特征。”

能力素质的寻找方法——行为事件访谈法(BEI)

寻找能力素质的经典方法是“行为事件访谈法”（Behavioral Event Interview，简称BEI）。应用这种方法，先找出杰出绩效的优秀人员和一般绩效的普通人员，分为优秀组和普通组两组，通过挖掘其个人经历中的关键事件，采用对比分析思维/行为的方法，总结出优秀组和普通组在思维方式和行为模式上的差异。



以“行为”提炼区分要素

- 一、选取从事同类工作的两组人员，分为优秀组和普通组
- 二、分别对优秀组和普通组人员进行行为事件访谈(BEI)
- 三、根据访谈结果得出的大量行为素材，进行归类整理，得出三类能力素质：
 1. 优秀组特有的区分要素
 2. 优秀组和普通组共有的基本要素
 3. 普通组特有的无关要素或负向要素
- 四、根据优秀组特有的区分要素确定能力素质，并进一步确定能力素质模型

一般而言，优秀者所表现出来的思维和行为在普通者身上是找不到的，这恰恰是研究小组所需要的称之为可“编码”的信息，它体现了优秀组与普通组之间真正本质上的差异。将这类思维行为按照不同的特质单元进行归类，并根据难度划分层级，形成高绩效区分因素的整套体系：能力素质模型。不同岗位模型所涉及的指标全部集合起来，称为能力素质辞典。



按不同的特质
单元分类

+



按不同的难度
划分层级

=



形成整套体系
能力素质模型

能力素质对绩效的作用

在过去，大部分工作属于常规惯例性质，有既定模式可学可依；但在转型发展业务下，工作中出现了大量缺乏既成经验与成功模式的工作内容，需要持续探索与开拓创新。

过去那种依靠外在强制要求、简单刺激及机械训练就能取得高绩效的方式，在转型发展中收效不大，而以个人主观能动性调动、发挥与培养为重点的能力培养与发展方式，开始显示价值并发挥重要作用。

能力素质对绩效有着明显的乘数与放大作用。据国际著名咨询公司 HAYGROUP (合益) 的官方公布数据表明：能力与工作业绩之间，存在着明显的正向促进作用。个人的能力项达标数目越多，能力水平越高，往往绩效越高。在管理类工作中，这种能力对绩效放大作用的乘数在 1.5~4.9 之间（管理的综合复杂程度越高、幅度范围越广，乘数的数字就越大）。

能力素质的行为层级性

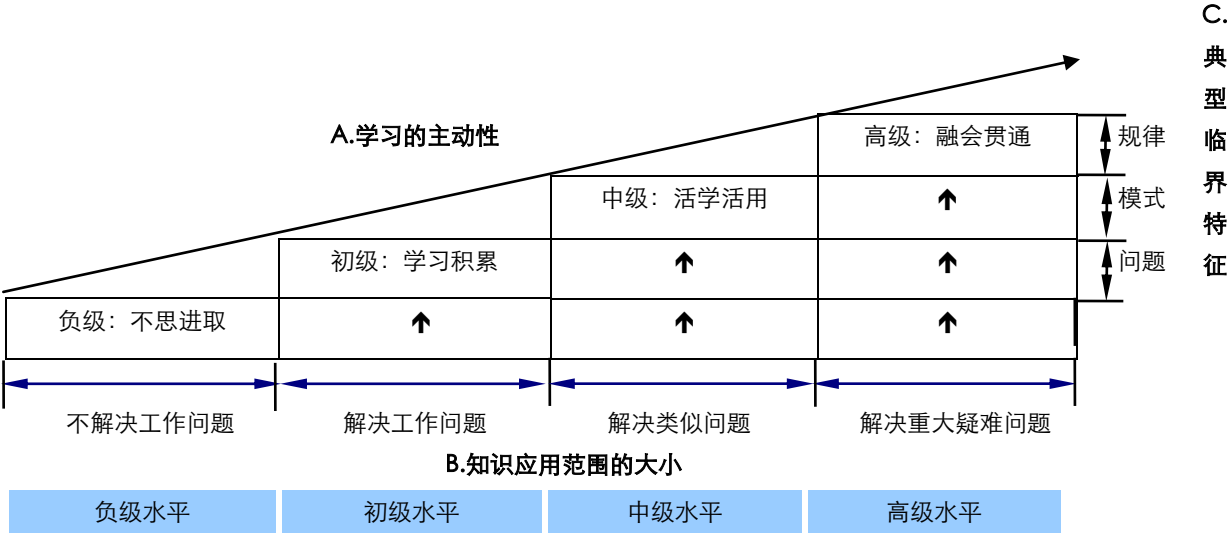
能力素质是通过对工作中优秀标杆群体人物的典型事件进行提炼总结后，以该群体人物的共性行为模式的形式体现的。这既体现了优秀绩效的内在规律，同时，行为模式比个人特征中的深层次因素（例如天赋、性格等）更容易学习与提升。

建立在行为模式基础上的能力素质是可以发展的，并且有一定的层次性和渐进性。

每项能力素质根据其行为难度（如下图中 A 所示）、应用范围（如下图中 B 所示）及典型临界特征（如下图中 C 所示）可划分为多个层级。

以本手册中的学习领悟为例：负级水平为不思进取，初级水平为学习积累，中级水平为活学活用，高级水平为融会贯通。

每一项能力素质划分为这四个层级后，比较容易根据该标准来确定不同人在该指标上的层级水平，同时也比较容易为不同人在能力提升上确定提升方向与路径。



图示：能力素质的层级性（以学习领悟为例）

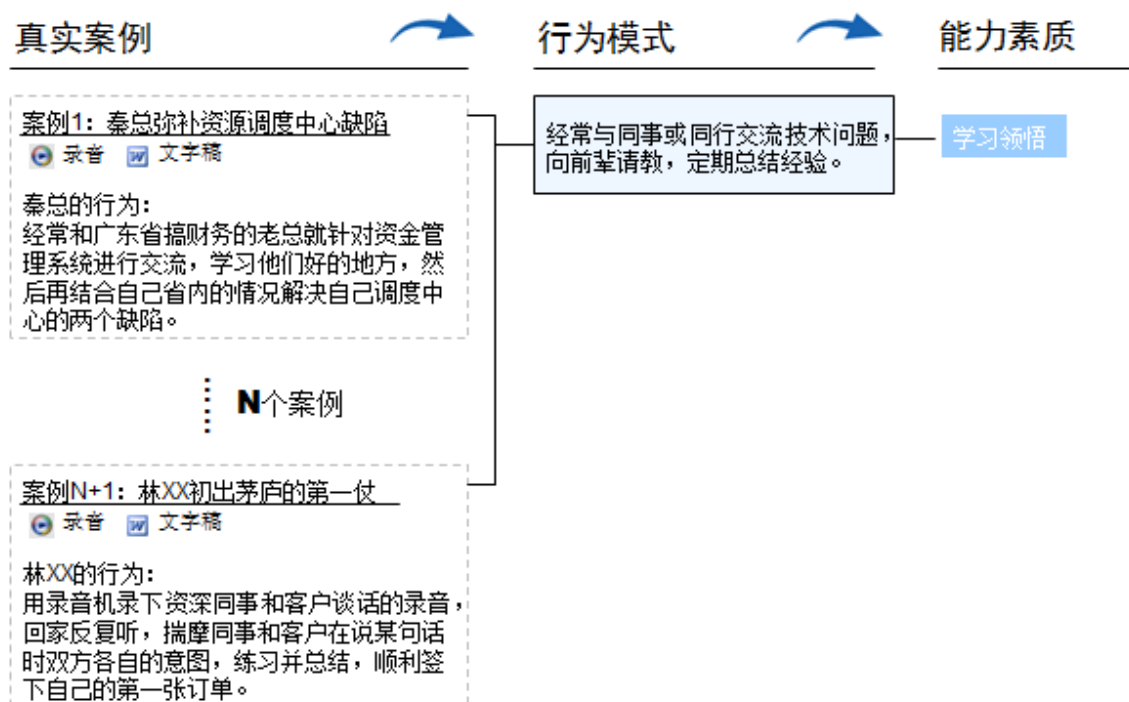
本手册阅读说明

驱动管理咨询能力素质辞典/模型应用指导手册来源于驱动（DriveTOP）管理咨询在中国大陆自 2005 年起至 2015 年的能力素质咨询项目积累*。

在能力素质类咨询项目中，驱动管理咨询对各行业、各领域、各岗位的优秀人员进行了行为事件访谈、能力素质编码，形成了一套较为全面、准确的基于行为模式描述的能力素质辞典，并根据不同岗位系列形成了标准版能力素质模型。同时，辞典中的指标内容及表现形式根据项目逐年积累进行动态更新与升级。

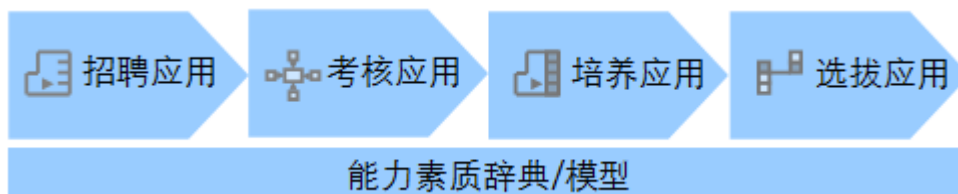
驱动管理咨询能力素质辞典/模型应用指导手册，包括三大部分的内容：

第一部分是能力素质辞典，分为四大模块、33 项指标，其中，每项指标下的每一条行为模式都源于真实案例，归于能力素质指标。



第二部分是岗位能力素质模型，涵盖 3 个层级的管理岗位和 9 类专业岗位，共 12 类模型。

第三部分是模型应用指导，共四个应用方面，分别是：招聘、考核、培养与选拔。



能力素质咨询项目积累*：咨询项目主要包含联合利华、马士基物流、中国平安、深圳华为、现代建筑、中国移动、中国电信等 30 余家国内外领先企业的能力建设类项目；岗位层级跨度从 CEO、集团职能中心总经理、事业部总经理、分公司总经理、各部门总监、中层经理、基层管理人员到各专业人员；岗位类别跨度从一线销售、技术研发、客户服务、市场策划、采购、财务会计、人力资源、行政到秘书助理。

第一部分：能力素质辞典

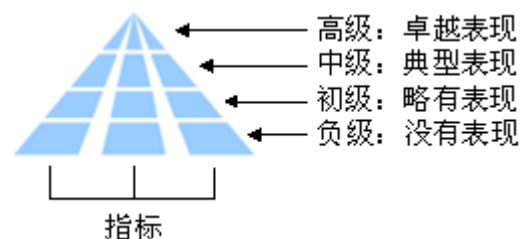
模块	编号	指标名称	分层定义			
			没有表现	略有表现	典型表现	卓越表现
事务管理	A01	灵活变通	墨守陈规	理解变化	变通执行	重大调整
	A02	搜集信息	无知无觉	关注周边	深入调查	系统采集
	A03	专业性	浅尝辄止	熟悉专业	精通专业	专业权威
	A04	谨慎细致	粗心大意	清晰有序	全面核查	系统跟踪
	A05	风险控制	好大喜功	量入为出	开源节流	整体效益
	A06	战略导向	短视功利	扩展联系	统筹兼顾	把握趋势
	A07	独立思考	缺乏主见	常规思路	有理有据	独立分析
人际管理	B01	客户导向	自我中心	关注客户	客户至上	战略伙伴
	B02	团队合作	独善其身	参与团队	融入团队	高效协调
	B03	人际理解	不通人情	了解感受	理解意图	人情练达
	B04	沟通协调	我行我素	主动沟通	增进理解	化解矛盾
	B05	影响能力	被动接受	直接说服	针对影响	借势运势
	B06	监控能力	不加干预	明确标准	施加压力	威慑惩戒
	B07	建立关系	缺乏关系意识	建立融洽关系	建立亲密关系	建立信任关系
	B08	知人善用	不知己彼	知己知彼	用人之才	经营人心
	B09	培养人才	放任自流	基础指导	因材施教	历练成长
	B10	团队领导	无为不治	聚拢人心	推动发展	持续发展
	B11	组织认同	个人主义	服从安排	配合组织	维护组织
	B12	组织理解	冒失唐突	遵规守纪	理解暗则	权力运作
	B13	组织变革	因循守旧	鼓励引导	支持举措	长效机制
自我管理	C01	成就导向	按部就班	改进优化	挑战目标	独特成就
	C02	积极主动	消极待命	快速行动	提前准备	长远谋划
	C03	踏实韧性	心浮气躁	踏实积累	全力尝试	韧性执着
	C04	责任心	敷衍推诿	落实执行	尽职尽责	克己奉公
	C05	学习领悟	不思进取	学习积累	活学活用	融会贯通
	C06	信守承诺	随意承诺	量力而行	全力以赴	一诺千金
	C07	自信决断	缺乏自信	展现自信	充满自信	打破框框
	C08	自控能力	率性冲动	控制情绪	正向引导	安抚他人
	C09	宽容豁达	封闭狭隘	开放心态	善省自身	兼容并蓄
	C10	稳定价值观	模糊价值观	主流价值观	明确价值观	坚定价值观
	C11	危机感	安于现状	自我鞭策	鞭策他人	竞争激励
思维模式	D01	逻辑分析	逻辑不清	直接罗列	因果逻辑	综合分析
	D02	归纳思维	游离发散	模式思维	结构思维	洞察本质

能力素质辞典是帮助认识与理解能力素质的基本指导手册。

驱动管理咨询 2016 版能力素质辞典共分为四个模块（A 事务管理模块、B 人际管理模块、C 自我管理模块、D 思维模式模块），包含了 33 项能力素质指标，辞典中详细描述了各项能力素质指标的含义，每项能力素质指标从简短涵义、驱动因素、核心特征、典型行为、适用岗位模型、核心涵义、通俗解释、分层定义、分层依据、行为模式共 10 个方面进行阐释。



其中，分层定义分为四个级别，负级为没有该项能力素质的行为表现，初级、中级、高级分别表示在该能力素质上略有表现、典型表现、卓越表现，旨在能够全面清晰地描述各项能力素质指标处于不同水平时的特征要点。分层依据与分层定义一一对应。



A 系列-事务管理模块

模块	编号	指标名称
事务管理	A01	灵活变通
	A02	搜集信息
	A03	专业性
	A04	谨慎细致
	A05	风险控制
	A06	战略导向
	A07	独立思考

A01 灵活变通

适应环境，按需而变

Flexibility/Adaption



驱动因素:成就驱动力



核心特征:适应变化



典型行为:处事灵活机动

适用岗位模型:

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	高层领导

核心涵义: 主动适应环境变化，为达成目标灵活调整方式方法意识和行为。

通俗解释:

→ 拥抱变化

→ 应变能力

→ 适应调整

→ 弹性灵活

→ 随机应变

→ 与时俱进

→ 及时调整

→ 知错即改

→ 不拘泥于惯例

负级水平：墨守陈规

不因时而动

- 习惯于按一成不变的套路做事，情况一旦变化就无所适从；
- 排斥不同的观点看法，把别人提出的建议当作是对自己的挑战。

初级水平：理解变化

愿主动理解

- 愿意容纳、认真听取并理解他人的不同观点看法；
- 根据客观环境变化的需要，思考自己该做出怎样的调整。

中级水平：变通执行

有变通举措

- 当按照惯例处理问题遇到阻碍时，摒弃原有的固化思维，以崭新的视角思考问题；
- 当规则阻碍目标达成时，适当地对正常工作程序或规章制度做临时调整。

高级水平：重大调整

能按需而变

- 当个人的多项工作目标间发生矛盾冲突时，能聚焦主要矛盾，调整预期目标；
- 在需要破旧立新时，以创新为导向，重新确定工作目标与工作方法。

A02 搜集信息

关注周边信息，主动搜集调查

Information Seeking



驱动因素:成就驱动力



核心特征:探索原因



典型行为:深入研究问题

适用岗位模型:

一线销售	<input checked="" type="checkbox"/> 技术研发	客户服务	财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	<input checked="" type="checkbox"/> 采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：关注周边信息，对问题不断深入挖掘与钻研探索的意识和行为。

通俗解释：

→钻研探索

→深入研究

→严谨务实

→注重细节

→调研取证

→刨根问底

→情报收集

→关注环境

→好奇心与求知欲

负级水平：无知无觉

不主动关心周边信息

- 对信息缺乏敏感性，忽视身边的有用信息或资料（如工作数据、培训材料等）；
- 缺乏搜集积累工作以外有用信息的习惯。

初级水平：关注周边

关注周边的表层信息

- 主动关心周边发生的事情和相关信息；
- 对于出现的问题，利用现成的信息和消息来源，思考“到底发生了什么”。

中级水平：深入调查

关注信息背后的深层问题

- 对问题深入挖掘信息或执著追问探索，通过一系列的询问弄清楚不一致的地方；
- 发掘掩盖在表面现象下的问题本质，提出一系列的探索性问题以找到问题出现的根本原因。

高级水平：系统采集

对信息长期全面采集整合

- 养成随时随地留意工作相关信息，随时思考，随时分析的职业化习惯；
- 通过整合信息，从整体结构、层次、分类上把握信息与数据，进而发现问题或隐患。

A03 专业性

精通专业，传播技术

Expertise



驱动因素:成就驱动力



核心特征:解决问题



典型行为:提供解决办法

适用岗位模型:

一线销售	<input checked="" type="checkbox"/> 技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/> 基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：对自己专业领域内知识技能、方法手段掌握及运用的精深程度。

通俗解释:

→专业水准

→专业把握

→专业指导

→解决问题

→技术精湛

→传播知识

→经验分享

→好为人师

负级水平：浅尝辄止

对专业领域不熟

- 对自己专业领域内的知识掌握不足，技能生疏，理解止于表面；
- 对于别人提出的专业技术问题，回答笼统含糊或缺乏基本的合理性。

初级水平：熟悉专业

熟悉专业领域

- 掌握专业范围内的基本知识、工作技能及处理一般问题的技巧；
- 当被问及自己不熟悉的技术难题时，愿意与对方共同研究，找出解决方法。

中级水平：精通专业

精通专业领域

- 熟知本专业的知识结构及各种知识点，熟悉各项技术规范及标准；
- 主动帮助别人解决技术问题，提供额外知识、技能，指导他人提升技术水平。

高级水平：专业权威

吃透专业领域

- 深入钻研探索业务领域中悬而未决的疑难杂症，找出解决问题的突破口并取得显著成果；
- 深入思考总结业务领域的规律和特点，准确判断本行业或本专业的发展趋势。

A04 谨慎细致

严谨缜密，关注细节

Careful and Detailed



驱动因素：责任驱动力



核心特征：缜密精确



典型行为：核查仔细严密

适用岗位模型：

一线销售	<input checked="" type="checkbox"/> 技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	<input checked="" type="checkbox"/> 财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	市场策划	<input checked="" type="checkbox"/> 采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/> 基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：考虑问题严谨缜密，关注细节，保持不容出错意识和行为。

通俗解释：

→严谨缜密

→一丝不苟

→有条不紊

→科学规范

→注重细节

→控制过程

→谨小慎微

→吹毛求疵

负级水平：粗心大意

随意马虎粗心大意

- 工作中不集中精力常常漫不经心，遗漏甚至忘记沟通中的重要信息；
- 工作中不吸取以前的经验教训，在类似的问题上重复犯错。

初级水平：清晰有序

保持基本信息有序

- 对工作要求严格，按既定操作规范或上级指示进行，极少出错；
- 在工作计划中提前考虑预留弹性或额外工作时间，以应对意外事件。

中级水平：全面核查

保持整体管理有序

- 掌控工作中的重要信息，核查关键数据，发现问题后及时修正错误或补足数据；
- 不仅满足于解决工作中目前出现的问题，还寻找问题产生的根本原因以及隐患。

高级水平：系统跟踪

保持动态发展有序

- 基础工作上不断优化资料，同时使管理制度分类化、逻辑化、流程化，让工作有章可循；
- 全盘掌握和监控数据，善于从数据中发现薄弱项目并找出原因，同时找出受该原因影响的其它因素。

A05 风险控制

节约成本，理性决策

Risk Control



驱动因素：责任驱动力



核心特征：稳妥安全



典型行为：考虑投入产出

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	<input checked="" type="checkbox"/> 财务会计
人力资源	市场策划	<input checked="" type="checkbox"/> 采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：充分计算衡量收益与风险因素，降低风险水平的意识和行为。

通俗解释：

→效益意识

→量入为出

→精打细算

→资源优化

→资源配置

→理性决策

→规避风险

→高性价比

→整体评估

负级水平：好大喜功

受欲望冲动支配

- 在日常生活中，由着性子进行冲动性消费，缺乏日常开支方面的规划和节制；
- 在工作中好大喜功，铺张浪费，缺乏对成本、收益和风险等因素的综合考虑。

初级水平：量入为出

量入为出不冲动

- 在日常生活中，根据实际收入水平合理安排自己的消费项目；
- 在工作中，对于那些看起来很吸引人的投资项目和购买计划，考虑是否有真正的实用价值后再做决定。

中级水平：开源节流

加大资源利用率

- 削减砍掉那些表面看来光鲜，实际上对财务指标并没有什么有效贡献的资源投入；
- 挖掘现有资源组合潜力，创新现有资源组合模式，发挥资源整合优势，创造效益。

高级水平：整体效益

形成整体效益观

- 结合背景条件、发展节奏及资源投入的前后顺序关系，来让投入发挥最大效应；
- 从整体效益角度来看待成本的问题，在综合考虑效益和成本的基础上及时把握投资机会。

A06 战略导向

着眼全局，整体规划

Strategic Orientation



驱动因素：成就驱动力



核心特征：着眼全局



典型行为：考虑整体发展

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 高层领导

核心涵义：从整体全局和长远发展的角度考虑和处理问题的意识和行为。

通俗解释：

→大局观

→着眼大局

→高瞻远瞩

→审时度势

→运筹帷幄

→宏观把握

→统筹安排

→兼容并蓄

→发展的眼光

负级水平：短视功利

局限于眼前利益

- 工作中只关心自己的利益与得失，注重眼前的好处；
- 只关注被交待的、明确计量的或被考核的工作，不关注整体与最终的工作质量。

初级水平：扩展联系

认识到自身作用

- 对待工作中的问题，能扩展当前问题，将相关信息前后联系起来；
- 关注自身工作质量对整体工作的影响，主动了解工作的最终效果。

中级水平：统筹兼顾

能做到统筹兼顾

- 在具体资源投入分配方面，向不同战略发展阶段需要的重点方面倾斜；
- 本位做事，越位思考，能站在组织更高一层的视野范围内看待和思考问题。

高级水平：把握趋势

看清楚未来趋势

- 善于运势造势，将主要精力放在搭建舞台、激发组织活力和启发他人思考这类宏观布局或具有持续效果的事情上；
- 跨层跨界分析考虑并预估局势的发展，提早规划自身战略。

A07 独立思考

立足事实，理解深刻

Independent Thinking



驱动因素：成就驱动力



核心特征：清醒深刻



典型行为：独立分析问题

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	高层领导

核心涵义：客观独立思考问题本质，形成自己观点和想法的意识和行为。

通俗解释：

→有主见

→聚焦实际

→务实精神

→有理有据

→独立分析

→注重事实

→实事求是

→见解独到

→批判精神

负级水平：缺乏主见

没有观点想法

- 习惯于听从大家或强势者的意见，缺乏主张；
- 在需要自己做决定或判断时，顾虑太多，显得犹豫不决。

初级水平：常规思路

概念化理论化

- 用常规思路和普遍原理来解释事情发生的原因或做出决定；
- 在阐述问题时，注重笼统概念、普适法则而非具体论据、特定案例及经过自己思考的推断。

中级水平：有理有据

示例化论证化

- 对自己所提出的观点，事先准备充足的事实作为支持论据；
- 深信经过自己独立思考后形成的观点，坦然面对并维护自己的观点。

高级水平：独立分析

独立深刻思考

- 用一分为二的观点看待事情的利弊以及利弊转化的关键；
- 对于重大事件，采用具体问题具体分析的方式独立分析。

B 系列-人际管理模块

模块	编号	指标名称
人际管理	B01	客户导向
	B02	团队合作
	B03	人际理解
	B04	沟通协调
	B05	影响能力
	B06	监控能力
	B07	建立关系
	B08	知人善用
	B09	培养人才
	B10	团队领导
	B11	组织认同
	B12	组织理解
	B13	组织变革

B01 客户导向

聚焦客户，服务为先

Customer Orientation



驱动因素:亲和驱动力



核心特征:客户伙伴



典型行为:满足客户需求

适用岗位模型:

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义: 从客户 (这里的客户也可泛指任何需要帮助的他人) 角度出发考虑问题, 满足超越客户需求意识和行为。

通俗解释:

→主动热情

→提供帮助

→有求必应

→服务周到

→设身处地

→换位思考

→为他人考虑

→客户至上

→战略伙伴

负级水平：自我中心

自我为主

- 交流中不愿倾听，不愿付出努力去理解客户真正的想法和需求；
- 将自己的想法强加给客户，夸大自己的提议给客户带来的好处。

初级水平：关注客户

关注客户

- 耐心倾听客户的需求、咨询、要求或抱怨，与客户保持清晰沟通；
- 与客户保持及时的联系，在工作中经常与客户沟通、反馈工作进展状况。

中级水平：客户至上

全力服务

- 高度重视客户提出的抱怨、问题与需求，提供超越客户需求的解决办法；
- 挖掘客户潜在的需求，通过付出额外努力，满足客户未曾自知的需求。

高级水平：战略伙伴

战略伙伴

- 根据客户的业务发展趋势，分析可能产生的需求变化，及早改进配套的产品与服务；
- 与关键客户的高层领导或决策影响人建立深厚的关系，深入到客户的决策流程中。

B02 团队合作

融入团队，合作支持

Teamwork And Cooperation



驱动因素:亲和驱动力



核心特征:团队精神



典型行为:为团队做贡献

适用岗位模型:

一线销售	<input checked="" type="checkbox"/> 技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：积极融入团队，重视团队精神和团队利益意识和行为。

通俗解释：

→团队意识

→合作共享

→荣辱与共

→风雨同舟

→协调配合

→化解矛盾

→集体荣誉感

→群策群力

负级水平：独善其身

只关注个人工作

- 不关心团队活动及发展动态，自顾自地工作；
- 猜忌或防范团队其它成员，在需要共同出力的时候保留力量。

初级水平：参与团队

积极参与团队活动

- 按要求完成团队分配的工作；
- 积极调整个人需求与个人目标，尽可能与团队目标保持一致。

中级水平：融入团队

主动推进团队工作

- 及时沟通与分享信息，使团队成员及时了解团队的工作进程、其他人的活动和有影响的事件；
- 主动承担团队工作中的空白职责，用自己的特长为团队做贡献。

高级水平：高效协调

高效协调团队发展

- 组织能够加强团队凝聚力的活动，强化团队文化；
- 公开地对团队中表现突出的人或有明显进步的人表示赞许和欣赏；
- 增强团队其他成员的信心，帮助他人发现自己在团队中的价值和作用。

B03 人际理解

理解他人，洞察意图

Interpersonal Understanding



驱动因素:亲和驱动力



核心特征:善解人意



典型行为:听懂弦外之音

适用岗位模型:

一线销售	技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	市场策划	<input checked="" type="checkbox"/> 采购	行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：体会他人真实感受与想法，把握他人潜在需求的意识与行为。

通俗解释：

→善解人意

→察言观色

→感同身受

→人情练达

→左右逢源

→圆滑世故

→ 明白弦外之音

负级水平：不通人情

不能察觉情绪感受

- 不明白他人的真实感受和想法，就事论事或例行公事地做出简单回应；
- 不懂基本的人情世故，不照顾他人的情绪感受，做事说话直来直去，易得罪人。

初级水平：了解感受

了解他人明示意思

- 通晓基本的人情世故，关心体谅他人，与他人交往时注意礼貌礼节，赢得好感；
- 通过他人表达的语义、语气表情、肢体语言等，体会他人的情绪感受。

中级水平：理解意图

明白他人潜在意图

- 通过把握他人潜在真实意图，正确理解他人话语中的隐含意思和有歧义的地方；
- 就他人行为的异常波动或他人情绪的微妙变化，思考探究其产生的真正原因。

高级水平：人情练达

掌握人性变化之妙

- 对他人比较为难的事情，主动打消其顾虑或解决其后顾之忧；
- 养成主动思考他人做法背后原因的习惯，理解人性在不同环境下的表现。

B04 沟通协调

增进理解互信，协调分歧矛盾

Communication Coordination



驱动因素:亲和驱动力



核心特征: 柔性坚持



典型行为: 柔性处理问题

适用岗位模型:

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	<input checked="" type="checkbox"/> 技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	<input checked="" type="checkbox"/> 财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/> 基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义: 艺术化地处理不同意见，相互理解并协调合作的意识与行为。

通俗解释:

→换位思考

→主动表达

→柔性坚持

→协调仲裁

→求同存异

→八面玲珑

→ 情理兼容

负级水平：我行我素

不愿意沟通

- 沟通方式简单直接，不喜欢拐弯抹角，不够委婉柔和；
- 过早下结论，贴标签，采取“一刀切”的方式处理不同性质的问题。

初级水平：主动沟通

沟通好工作事项

- 清晰完整地表达自己的意见和想法，让对方理解自己；
- 态度谦虚客气，能够换位思考，设身处地为他人着想。

中级水平：增进理解

增进情感及理解

- 给予他人积极期望、正面评价和鼓励性反馈，表示出对他人工作及个人的重视；
- 在与其他人产生矛盾时，做出暂时的退让和妥协，化解冲突，推动事情的进展。

高级水平：化解矛盾

化解矛盾与冲突

- 坚持原则，处理问题对事不对人，通过办事公平公正来建立别人对自己的信任感；
- 处理问题抓住主要矛盾，把握大的原则方向，在非原则问题上为对方留有余地。

B05 影响能力

支配控制，引导他人

Impact And Influence



驱动因素：影响驱动力



核心特征：引导支配



典型行为：引导对方配合

适用岗位模型：

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	<input checked="" type="checkbox"/> 采购	行政
秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/> 基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 高层领导

核心涵义：不采用直接职务权力的情况下，引导支配他人的意识与行为。

通俗解释：

→影响说服

→引导支配

→权力意志

→有策略性

→对症下药

→善用资源

→善于借势

→意见领袖

→善用权术

负级水平：被动接受

不敢或不忍影响

- 在他人略微施加压力的情况下，不敢坚持自己认为正确的看法，放弃主张；
- 对他人不合理的要求主张，不敢或不忍拒绝，以“尽量”的方式予以配合。

初级水平：直接说服

从自己的角度影响

- 对某个想要表达的观点或要求，从多个角度列举多种论据说服他人；
- 当自己不同意他人观点和看法时，及时直接表明自己的不同意见。

中级水平：针对影响

从对方的角度影响

- 预估自己的行动或决定可能对别人产生的影响效果，经过周密思考提前准备后再采取行动；
- 换位思考，根据对方的关注点，把握时机，灵活选择适合对方的方式。

高级水平：借势运势

制造有利局势影响

- 让对方亲临现场，身临其境获得现场的体验感受，激发其采取行动或做出决定；
- 调动人性深处的因素来影响他人，改变他人的观念想法。

B06 监控能力

监督掌控，贯彻落实

Directiveness



驱动因素：影响驱动力



核心特征：监督掌控



典型行为：要求必须做到

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	<input checked="" type="checkbox"/> 财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	采购	行政
秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/> 基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	高层领导

核心涵义：运用职务权力，让他人服从自己意志达成目标意识与行为。

通俗解释：

→执行力

→纪律严明

→赏罚分明

→监察督促

→贯彻落实

→强势驾驭

→威慑力

→步步紧逼

→过程管控

负级水平：不加干预

容忍姑息

- 行事缺乏原则性，对于下级的错误没有及时给予纠正和相应的惩治；
- 与高效完成工作相比，更在意被别人喜爱、尽量避免触犯别人或使别人不愉快。

初级水平：明确标准

明确标准

- 明确对下级的工作期望和目标要求，建立量化式衡量工作好坏的尺度标准；
- 对下级提出的请求与协助给予直截了当的回复，对拒绝的内容明确地表达。

中级水平：施加压力

施加压力

- 就绩效问题与他人直接对话，对其工作中的错误或不良习惯，坚决要求其改正；
- 在多线推进的工作中，监督核他人的工作进程，保持对他人的详细活动记录。

高级水平：威慑惩戒

权力威慑

- 独占并运用可掌控他人的信息和资源，来引导或限制他人的选择；
- 事先明确约定未达标准的惩戒办法，严格执行处罚违反要求和未达标准的人员。

B07 建立关系

建立私交，增进情谊

Relationship Building



驱动因素：影响驱动力



核心特征：善于结交



典型行为：迅速打通关系

适用岗位模型：

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：为达成目的，与他人建立并巩固加深私交关系的意识与行为。

通俗解释：

→ 结交能力

→ 交游广阔

→ 联络感情

→ 坦率交流

→ 友善热情

→ 贴心帮助

→ 私交甚好

→ 情谊深厚

→ 两肋插刀

负级水平：缺乏关系意识

我行我素独来独往

- 不愿主动与他人建立或维持私交关系；
- 人际交往圈仅限于工作必要的范围内。

初级水平：建立融洽关系

成为场面上的活络分子

- 留心周边的资源和他人长处，在需要时能帮助别人获得资源，或为别人牵线进行资源互换；
- 主动为周围其他人员提供自己力所能及的帮助，帮助他们解决问题或找寻解决问题的途径。

中级水平：建立亲密关系

推进关系到建立私交阶段

- 在力所能及的范围内，真心尽全力帮助他人解决实际问题；
- 熟悉社交关系中重要人士的生活轨迹，建立互帮互助关系。

高级水平：建立信任关系

成为彼此托付要事的朋友

- 彼此坦率地交流心事，相互之间可以谈论敏感问题和私事；
- 做一些令对方真正受惠感动的事情（如雪中送炭式的援助等）来加深关系；
- 对他人长期深度信任，即使出现各种不利因素（如真假难辨的谣言、恶意中伤甚至离间等），依然一如既往的对待或支持对方。

B08 知人善用

慧眼识人，各展所长

Resourceful Use of Others



驱动因素：影响驱动力



核心特征：深谙人性



典型行为：善于激励他人

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 高层领导

核心涵义：知人用人，发挥他人所长，挖掘他人潜力的意识和行为。

通俗解释：

→授权激励

→配置人才

→用人所长

→把握人性

→经营人心

→用人不疑

→人尽其才

负级水平：不知己彼

对“人”缺乏认识

- 对自己缺乏客观的认识，通常是过于高估自己的实力水平；
- 认识不到他人的作用和价值，不清楚周围人的特点、特长。

初级水平：知己知彼

使用人的“能力”

- 能客观地认识自己，既认识到自己的优势，也意识到自己的不足；
- 根据对自己与他人优劣势较为全面的认识，预计组合搭配的效果。

中级水平：用人之才

发挥人的“才干”

- 把握他人深层稳定的个人特点、个人需求与能力优势，用其所长，避其所短；
- 重视与爱惜人才，不因某种定势看法或某次过失而直接否定他人。

高级水平：经营人心

经营人的“内心”

- 深谙人性本质、心理特点和行为倾向，善于调动人性深处的因素（如自尊心）来激励他人；
- 激励并授权他人，使对方感觉有信心、有能力、自己很重要或自己责无旁贷。

B09 培养人才

辅导下级，历练成长

Developing Others



驱动因素：亲和驱动力



核心特征：教练辅导



典型行为：帮助下级成长

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/> 基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	高层领导

核心涵义：帮助下级提高工作能力，给予下级锻炼成长机会的意识与行为。

通俗解释：

→挖掘潜力

→传授经验

→授人以渔

→支持鼓励

→帮助改进

→承担责任

→提供机会

→历练成长

负级水平：放任自流

放任自生自灭

- 不主动关心下级情况，很少关心下级的工作难处、所遇到的问题与能力提升；
- 在交待下级接手较复杂的工作任务时，没有把要点讲清楚，如果出问题则责怪下级。

初级水平：基础指导

基础通用培养

- 正面评价下级，肯定其目前表现和发展潜力，鼓励其继续努力，改进工作；
- 进行详细的指示或给予示范，告诉下级完成某项任务的具体方法步骤。

中级水平：因材施教

根据特点培养

- 根据下级所处的不同发展阶段和个人的不同特点，采用不同的指导和培养方式；
- 针对下级工作表现及时给予针对性的反馈意见，帮助其认识到需要改进的地方。

高级水平：历练成长

历练必备素质

- 启发下级的思路，让他们自己发现答案或解决问题的方法，而不是直接告诉答案；
- 鼓励下属承担有挑战性的任务，在控制风险的前提下充分授权，让他们按照自己的方式完成工作。

B10 团队领导

加强团队凝聚，提高团队效率

Team Leadership



驱动因素：影响驱动力



核心特征：建立威信



典型行为：加强团队凝聚力

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 高层领导

核心涵义：加强团队凝聚力，提高团队效率的意识与行为。

通俗解释：

→领导能力

→驾驭能力

→统率能力

→带队伍

→身体力行

→维护团队

→激发斗志

→勾勒远景

负级水平：无为不治

缺乏领导团队意识

- 对团队发展没有明确的目标与规划，任团队成员自行发展；
- 对团队成员自由散漫一盘散沙的现状无能为力，缺乏信心。

初级水平：聚拢人心

通过行动来聚拢人心

- 体会团队成员在工作中的难处和压力，尽力提供资源支撑或帮助；
- 适时举办团队活动，让团队成员之间通过交流加深相互间的理解。

中级水平：推动发展

统一目标来推动发展

- 采用各种有利于加强团队整体战斗力的方式，来提高团队士气和工作效率；
- 明确特定事项的任务分工，掌控好任务完成时间进度，布置任务清晰明确。

高级水平：持续发展

建立愿景来指引航向

- 为团队的发展指明航向，指出激动人心的发展方向和目标，领导团队为之奋斗；
- 在危机关头站出来稳定人心，号召大家坚定信念，为大家树立坚持必胜的信心。

B11 组织认同

维护组织利益，个人服从组织

Organizational Commitment



驱动因素:亲和驱动力



核心特征: 归属组织



典型行为: 维护组织利益

适用岗位模型:

一线销售	技术研发	客户服务	<input checked="" type="checkbox"/> 财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	市场策划	采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/> 基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：以组织为重，维护组织的利益和声誉的意识与行为。

通俗解释：

→归属感

→忠诚度

→忠心耿耿

→使命感

→组织荣誉感

→集体荣誉感

→传播组织文化

负级水平：个人主义

以自我利益为重

- 不关心组织形象、组织利益和组织未来的发展；
- 对自认为不合理的组织安排不配合，消极抵抗。

初级水平：服从安排

个人被动完成组织安排

- 按照岗位要求的各项规定，不打折扣地履行工作职责；
- 按照组织要求调整自己的行为，关注个人形象及个人行为对组织的影响。

中级水平：配合组织

个人主动落实组织要求

- 当组织制定的规范在实际操作中理解偏差或执行走样时，择时上报；
- 当组织要求局部或个人利益做出让步时，自我调整服从大局。

高级水平：维护组织

不计个人得失维护组织

- 维护组织形象，传播组织的价值理念，制止有损于组织的言论行为；
- 对组织有感情投入，有与组织同命运、共进退、休戚与共的奉献精神。

B12 组织理解

理解权力运作，具备政治智慧

Organizational Awareness



驱动因素：影响驱动力



核心特征：政治智慧



典型行为：洞悉权力机制

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 高层领导

核心涵义：洞悉组织权力运作规律，具备组织政治智慧的意识与行为。

通俗解释：

→政治智慧

→政治诀窍

→组织规则

→善用权力

→权力运作

→解读规则

→运用规则

→善用人脉

负级水平：唐突冒失

无视权力结构

- 不做好分内工作，做一些干涉他人工作、引起他人反感的事情；
- 缺乏对组织内基本常识的了解，对组织运行方式不在意，不关心。

初级水平：遵规守纪

遵循权力结构

- 认识并遵循组织内上下级隶属关系、命令链、规章制度及办事程序；
- 专心做好份内工作，不涉及或卷入组织内部各种权力运作的事情。

中级水平：理解暗则

深谙权力潜则

- 认识到组织内不成文或约定俗成的规矩，明白自己真正的职责义务和权力范围；
- 充分认识并理解组织内非正式的权力结构、权力势力和权力关系；
- 对于关键决策事项，考虑决策结果对组织中各方利益群体的影响后再做决定。

高级水平：权力运作

掌握权力运作

- 深刻理解组织内部的权力关系，善于利用这类关系对组织运行方式产生有利于己的影响；
- 在组织内制造相互制衡约束的机制以保持长久持续的稳定。

B13 组织变革

推动组织创新，引导转型变革

Organizational Change



驱动因素：成就驱动力



核心特征：改革开拓



典型行为：鼓励组织创新

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 高层领导

核心涵义：通过推动组织创新，加强组织应对未来挑战的意识与行为。

通俗解释：

→推动组织创新

→接受新事物

→勇于尝试

→鼓励创新

→创造性思维

→开拓创新

→大力改革

→推陈出新

负级水平：因循守旧

否定新生事物

- 对外界变化不太关心，按照既有流程和规章制度进行工作；
- 对于新的方法举措持怀疑或抵触态度，不愿意接受新事物。

初级水平：鼓励引导

口头鼓励创新

- 公开表示对创新的支持，迎接新事物、新观点、新方法；
- 主动提出新观点与新方法，鼓励引导他人创新。

中级水平：支持举措

实际支持创新

- 倡导大家提出并主动采纳改变原有不合理或落后的做法；
- 投入资源、创造机会以促进创新，对采用创新做法的人进行嘉奖鼓励。

高级水平：长效机制

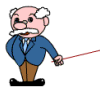
打造长效机制

- 对工作流程、考核指标甚至组织结构进行调整，引导、支持和促进组织变革与创新；
- 将具有创新精神的人才安置到关键岗位，大力推行与组织发展相适应的创新人才培养计划。

C 系列-自我管理模块

模块	编号	指标名称
自我管理	C01	成就导向
	C02	积极主动
	C03	踏实韧性
	C04	责任心
	C05	学习领悟
	C06	信守承诺
	C07	自信决断
	C08	自控能力
	C09	宽容豁达
	C10	稳定价值观
	C11	危机感

全国Mini-MBA职业经理双证班 (22年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

22年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（经理圈微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
《物联网企业管理》MBA 课程双证班	物联网企业管理经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

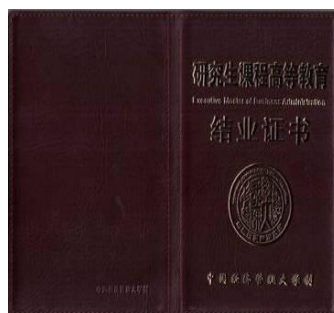
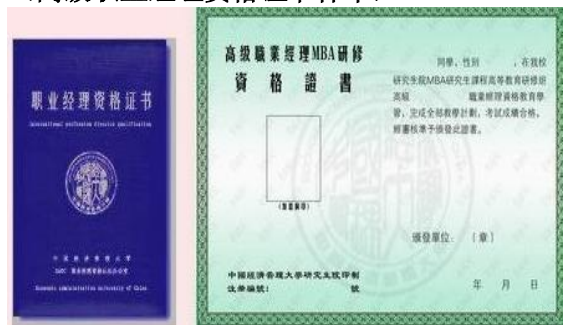
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) 优秀学员可免费升级EMBA学位证书

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【客服微信】微信号: 122285053 微信公众号: MHJY1998



别把没时间当借口
这样**学管理**，成效更惊人

不背定义 不上培训班 在家学

1对1实战辅导 学习效果惊人！ 专业在线学习，赠送全部课件 在线管理课，随心学

中国第一家专业管理培训机构：美华教育（22年）

实战课程+经理双证+全套档案+终身辅导

MBA教育专家团队 在线1对1辅导，在家轻松学习实战管理课程

立刻领取 详细资料

教育官网：www.mhjy.net 互动微信：122285053



打造中国最有价值的
职业经理企业管理学习平台

美华经理圈

管理知识干货分享
经理充电升职首选

中国第一代专业管理培训机构（1995）
海量MBA视频、教材免费下载

扫码有礼

海量MBA教材、经管视频 免费下载

下载官网：www.mhjy.net

美华管理传播网
中国第一家专业管理传播网站



成为优秀经理人
请速

充电

全国Mini-MBA职业经理书双证班

1280元=经理证+MBA研修证
+全套课件赠送+全套档案+顾问1对1辅导
+VIP专属个人网络学院



学校官网：www.mhjy.net
咨询电话：13684609885
咨询微信：122285053
微信公众号：MHJY1998

C01 成就导向

喜欢竞争，超越目标

Achievement Motivation



驱动因素:成就驱动力



核心特征:挑战超越



典型行为:不断跨越目标

适用岗位模型:

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	<input checked="" type="checkbox"/> 技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义: 不断挑战自己，努力实现目标并超越目标意识与行为。

通俗解释:

→ 有冲劲

→ 进取心

→ 追求卓越

→ 自我激励

→ 改进创新

→ 事业激情

→ 冒险精神

→ 完美主义

→ 狂妄偏执

负级水平：按部就班

只按给定的最低标准行事

- 缺乏个人目标与价值追求，缺乏对自己工作绩效的预期；
- 以工作的基本要求和起码规范作为工作的标准，以做完事情和尽早完工为目的。

初级水平：改进优化

有改进工作的愿望和行动

- 对工作中不合理或低效率的方面加以改进，以提高效率；
- 积极要求对自己工作的反馈，了解自己距离出色的差距。

中级水平：挑战目标

对工作高标准，勇于挑战

- 在工作上用高标准要求自己，全力将工作做到最好，付出额外努力完成工作；
- 主动承担挑战性的工作任务，对待困难态度积极，全力以赴迎接挑战。

高级水平：独特成就

对工作有高度的情感投入

- 乐在工作，在工作中享受并获取达成目标过程中的乐趣，对自己的工作有着高度的情感投入；
- 不满足于自己长久停留在某一种阶段，不断发现潜在的问题，将工作推向一个新的台阶高度。

C02 积极主动

快速行动，预先谋划

Initiative



驱动因素:成就驱动力



核心特征:未雨绸缪



典型行为:考虑未来影响

适用岗位模型:

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	技术研发	客户服务	<input checked="" type="checkbox"/> 财务会计
人力资源	市场策划	采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：快速行动，提前准备争取机会或预防问题的意识和行为。

通俗解释:

→当机立断

→自动自发

→快速行动

→把握机会

→创造机会

→未雨绸缪

→前瞻思考

→谋划未来

负级水平：消极待命

拖延等待，听天由命

- 被动地等待他人的询问、邀请或要求，安于现状，得过且过；
- 遇到问题或危机时犹豫不决，反应迟钝，不能及时做出响应。

初级水平：快速行动

迅速反应，果断处理

- 关注整体工作进展，有需要时立即采取行动配合整体工作；
- 认识到眼前是出现某种机会时，立刻采取行动，抓住机会。

中级水平：提前准备

提前考虑，充分准备

- 对于日常工作，做好计划与准备，降低工作差错风险；
- 对于复杂事情，多考虑未来发展，提前做好准备功课。

高级水平：长远谋划

预判未来，率先出击

- 在变数较多或是不太容易掌控的长期项目中，主动找机会掌握主导权；
- 在其他并未意识到未来的重大机会或问题时，率先采取相应的准备行动，以创造机会或避免可能出现的危机。

C03 踏实韧性

心态积极，韧性执着

Steadfast Toughness



驱动因素:成就驱动力



核心特征:直面困难



典型行为:坚强韧性执著

适用岗位模型:

一线销售	<input checked="" type="checkbox"/> 技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	<input checked="" type="checkbox"/> 财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	市场策划	采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义: 勤奋踏实, 内心沉稳可靠、对目标坚定执着的意识和行为。

通俗解释:

→脚踏实地

→坚持不懈

→抗压能力

→不服输

→咬牙硬挺

→正面思考

→勤奋执着

→百折不挠

→坚毅顽强

负级水平: 心浮气躁

怕困难, 没信心

- 平时好高骛远, 觉得别人都不如自己行;
- 面对压力环境和不利条件, 容易产生畏难情绪, 容易放弃。

初级水平: 踏实积累

不怕吃苦, 稳步积累

- 每到一个新的工作环境后, 保持虚心学习的心态愿意从基层做起, 不怕吃苦;
- 不轻视工作细节或基础性的东西, 以踏实的工作态度积累各种资源、条件和资本, 为未来可能出现的机会做好准备。

中级水平: 全力尝试

乐观面对, 勇于尝试

- 对已经决定的事情坚决执行, 在执行的过程中寻找资源创造条件, 排除各种负面信息的干扰;
- 当受到委屈时, 你能主动站到他人立场上考虑问题, 不会因为挫折和委屈放弃自己做事的积极性和做人的原则。

高级水平: 韧性执着

持续抗压, 坚持到底

- 面临各种不利状况时, 平稳自己的紧张情绪, 保持心态沉着冷静;
- 在持续较大压力下不放弃目标, 化压力为动力, 反复尝试不断探索, 以完成任务或达到目标。

C04 责任心

主动承担，尽职尽责

Responsibility



驱动因素:成就驱动力



核心特征: 责任担当



典型行为: 主动履行责任

适用岗位模型:

一线销售	技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	<input checked="" type="checkbox"/> 财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	<input checked="" type="checkbox"/> 采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/> 基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	高层领导

核心涵义: 对待工作尽心尽责，不打折扣地履行职责义务意识和行为。

通俗解释:

→吃苦耐劳

→职业化

→主人翁精神

→尽职尽责

→鞠躬尽瘁

→兢兢业业

→克己奉公

负级水平：敷衍推诿

不主动承担责任

- 对工作职责范围理解不足，工作上多抱怨，态度敷衍；
- 不愿独立承担工作任务或项目，更愿意听从他人安排。

初级水平：落实执行

对明确的工作，按要求履职

- 关注自己手头各项工作完成的底线时间和质量标准，按时保质保量地完成工作；
- 定时核查职责范围内的工作进展情况，发现问题及时采取应对措施解决问题。

中级水平：尽职尽责

工作不太明确也主动履职

- 工作一丝不苟，严格要求，周密组织，以高质量要求作为工作检验标准；
- 承担工作中界限不明的工作责任，填补职责空白，并做到同时不影响本职工作。

高级水平：克己奉公

重大代价也要坚持履职

- 对于工作中出现的问题，你能公开承担责任，主动从自身寻找原因，及时更正错误；
- 当完成工作职责面临巨大压力时，仍能不折不扣地执行，承担相应的代价。

C05 学习领悟

持续学习，融会贯通

Concern for Talent Development



驱动因素:成就驱动力



核心特征:活学活用



典型行为:快速掌握诀窍

适用岗位模型:

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	<input checked="" type="checkbox"/> 技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	高层领导

核心涵义: 以开放心态不断学习,勤于思考,融会贯通的意识和行为。

通俗解释:

→触类旁通

→举一反三

→善于积累

→虚心求教

→求知欲强

→融会贯通

→活学活用

→悟性高

负级水平: 不思进取

没有自我提升的意愿

- 缺乏提升自己能力或进修的意愿与打算;
- 很难听取或接受他人提出的意见和建议。

初级水平: 学习积累

学习积累知识与经验

- 主动养成看书、读报、与人交流、经常思考与研究问题等良好的学习思考习惯;
- 经常与同事或同行交流技术问题,向前辈请教,定期总结经验。

中级水平: 活学活用

加以实践解决实际问题

- 定期总结自己在工作方面的经验得失,提出改善工作绩效的方法;
- 将从书本或他人处学来的理论,综合分析后得出适合自己的方法。

高级水平: 融会贯通

能够融会贯通掌握精髓

- 在各类非专业领域(生活、休闲、其它领域等)中触类旁通,悟通专业领域的关键问题;
- 对自己专业领域内的知识能融会贯通,站在制高点上看出快速解决问题的关键与诀窍。

C06 信守承诺

言必行，行必果

Keep Words



驱动因素：责任驱动力



核心特征：言行一致



典型行为：说到做到

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：不轻易承诺，一旦承诺后言出必行，说到做到的意识与行为。

通俗解释：

→ 说到做到

→ 一诺千金

→ 言行一致

→ 言出必行

→ 履行承诺

→ 诚信

→ 靠得住

负级水平：随意承诺

轻易许诺，信口开河

- 不考虑实际情况及手头资源，信口开河，随意对他人做出承诺；
- 明知超出自己的能力范围却因碍于面子或其它原因轻易做出承诺。

初级水平：量力而行

慎重承诺，尽力实现

- 根据实际情况及手头资源，量力慎重承诺；
- 不夸大自己的能力，为人稳妥可靠值得信任。

中级水平：全力以赴

努力设法履行诺言

- 言行一致，对自己说过的话说到做到；
- 即使条件变化，也尽最大努力实现承诺。

高级水平：一诺千金

付出重大代价履行诺言

- 在可能损害自身利益或陷自己于十分不利的情
况下，坚持兑现自己的诺言；
- 面临各种诱惑或压力时，能坚定地履行诺言。

C07 自信决断

相信自己，果断坚决

Self-Confidence



驱动因素:成就驱动力



核心特征: 果断坚决



典型行为: 相信自己判断

适用岗位模型:

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	<input checked="" type="checkbox"/> 采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	高层领导

核心涵义：相信自己，敢于坚持自己原则，维护自我利益的意识与行为。

通俗解释：

→胸有成竹

→挑战权威

→不畏强权

→坚持己见

→有主见

→敢于拍板

→自信果断

→刚愎自用

负级水平：缺乏自信

优柔寡断，不敢拿主意

- 不相信自己有能力独立完成任务，对他人依赖性强；
- 交流对话中处于弱势地位，容易受他人意见影响。

初级水平：展现自信

相信自己，有自己看法

- 对问题有自己的看法，能独立客观分析并做出判断；
- 独立自主地工作，不需要监督，也不需要指导帮助。

中级水平：充满自信

敢于做决定，并采取行

- 喜欢具有挑战性的任务，对富有挑战性的工作感到兴奋，积极要求承担新的任务和工作；
- 自己的事情不需要别人插手，敢于自己拍板做决定，对自己的决定责任。

高级水平：打破框框

必要时能突破限制

- 必要时能够突破条件和权力限制处理事情，敢于付出一定代价来保证目标的实现，敢于为事情的最终后果负责；
- 当与上级、客户或其他权势人物产生意见分歧时，能直言陈述观点，据理力争。

C08 自控能力

控制冲动，理性自律

Self-Control



驱动因素:成就驱动力



核心特征:沉稳理性



典型行为:拒绝率性冲动

适用岗位模型:

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/> 基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	高层领导

核心涵义: 控制自己的冲动，保持理性稳定状态的意识与行为。

通俗解释:

→忍

→自我约束

→自律

→情绪控制

→处变不惊

→稳健理智

→抗压力强

→自我调整

→有城府

负级水平: 率性冲动

对情绪不加控制

- 在受到外界影响产生强烈感情（如愤怒、沮丧、失望等）时当场失控；
- 性情控制不住欲望，难以抵制外来诱惑，无节制地放纵自己的欲望。

初级水平: 控制情绪

控制不良情绪

- 面临生活与工作方面的各种压力时，能控制好个人的不良情绪，保持情绪的稳定性；
- 面对他人的反对、敌意、挑衅时，能迅速调整情感起伏冲动，抑制负面言行的发生。

中级水平: 正向引导

引导正面情感

- 善于自我激励，引导自己的情感积极地去看待事物；
- 为完成最终目标，能隐忍自己的不舒适并隐匿自己的真实感受，表现理性得体。

高级水平: 安抚他人

安抚他人情绪

- 对于别人的极端情绪予以建设性回应，使对方也平静下来，能进行理性对话；
- 在深度压力的群体环境中，不仅能控制自己的感情、安抚自己，也能有效安抚整个群体。

C09 宽容豁达

心态开放，兼容并蓄

Tolerance



驱动因素：亲和驱动力



核心特征：包容他人



典型行为：尊重他人选择

适用岗位模型：

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 高层领导

核心涵义：用开放和宽容的态度对待他人，博采众长的意识和行为。

通俗解释：

→胸襟宽广

→自省能力

→博采众长

→谦虚待人

→礼贤下士

→兼容并蓄

→多元文化

→宽宏大量

→纵容他人

负级水平：封闭狭隘

心态封闭

- 在小事上得理不饶人，不懂得适时收手，不懂得给他人留台阶、给自己留后路；
- 认为只有自己是正确与高明的，以封闭或对立的心态对待和自己不一样的意见。

初级水平：开放心态

心态开放

- 保持倾听，先让别人讲完并真正理解他人意思后，再发表自己的意见；
- 尊重他人，即使他人比自己职位或权力低，也给予其发表意见的平等权利。

中级水平：善省自身

接纳建议

- 善于发现身边同事、朋友等的优点并学习借鉴；
- 肯定并采纳他人提出的意见或建议中值得汲取的部分。

高级水平：兼容并蓄

兼容并蓄

- 在别人已深刻认识到错误的前提下，宽以待人，全力帮助其解决问题；
- 得理的时候懂得让人，照顾他人的面子，给他人体面下台的台阶。

C10 稳定价值观

终极追求坚定，立场原则清晰

Genuineness



驱动因素:成就驱动力



核心特征:忠于信仰



典型行为:处世原则分明

适用岗位模型:

一线销售	技术研发	客户服务	财务会计
人力资源	市场策划	<input checked="" type="checkbox"/> 采购	行政
秘书助理	基层管理	中层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 高层领导

核心涵义: 把握各种事物的核心本质和内在规律，具备思想定力的意识和行为。

通俗解释:

→有主见

→有原则

→表里如一

→目标明确

→坚定立场

→忠于信仰

→价值观明确

→承担责任

→一根筋

负级水平：模糊价值观

没有原则和立场

- 看问题就事论事，不关注事情背后的意义和价值；
- 做事缺乏前后贯穿的主线，缺乏风格上的一致性、连贯性和逻辑性。

初级水平：主流价值观

缺乏自身原则

- 遵从社会道德观念，将它作为自己奉行的行事准则；
- 处理矛盾时，采取与社会道德或主流价值相一致的做法。

中级水平：明确价值观

具有自身原则

- 明确自己的原则立场，依此指导自己的是非观念、处世态度及行为；
- 清楚明白自己追求的终极目标，关键时刻以终极目标为行事准则。

高级水平：坚定价值观

坚持自身原则

- 遇到有悖自己原则的选择时，能采取并坚持与自己价值观一致的做法，内心能够轻松自然面对这类抉择；
- 知道自己执意坚持的行为后果是什么，并愿意为之付出代价或承担后果。

C11 危机感

居安思危，防患未然

Crisis Awareness



驱动因素:成就驱动力



核心特征:自我鞭策



典型行为:自我施加压力

适用岗位模型:

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	采购	<input checked="" type="checkbox"/> 行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	高层领导

核心涵义: 在取得的成果面前保持清醒，居安思危，防患于未然的意识与行为。

通俗解释:

→未雨绸缪

→居安思危

→防患于未然

→戒骄戒躁

→忧患意识

→自我鞭策

→缺乏安全感

负级水平：安于现状

满足于现状

- 工作中比较顺利或取得暂时的成绩之后，沾沾自喜，不思进取；
- 满足于现状，对未来发展盲目乐观和自信，察觉不到潜在的危机。

初级水平：自我鞭策

能自我鞭策

- 在顺境或取得目前阶段性的成功后，清醒认识到成功的客观因素和主观因素；
- 不自满不夸大当前的成绩，明白为保持成绩并取得进一步的成功还需要更多的努力。

中级水平：鞭策他人

能鞭策他人

- 不仅严格要求自己，并且通过提醒、警戒等方式令他人也产生对未来不确定性的危机感；
- 通过一些简单的制造危机效果的方式，令他人直接感受缺乏危机意识带来的后果。

高级水平：竞争激励

动态竞争赶超

- 遇到有悖自己原则的选择时，采取可以直接威胁到享有原有优势不思进取的人的手段，使得组织内部充满了危机意识和进取精神；
- 通过选拔新人推动旧人的进阶发展，或用增长率标准来衡量组织内部所有人的绩效与表现。

D 系列-思维模式模块

模块	编号	指标名称
思维模式	D01	逻辑分析
	D02	归纳思维

D01 逻辑分析

逻辑清晰，条理性强

Logical Analysis



内在意识:严谨缜密



核心特征:严谨细致



典型行为:逻辑因果推理

适用岗位模型:

一线销售	<input checked="" type="checkbox"/>	技术研发	客户服务	<input checked="" type="checkbox"/>	财务会计
人力资源	<input checked="" type="checkbox"/>	市场策划	<input checked="" type="checkbox"/>	采购	行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	<input checked="" type="checkbox"/>	基层管理	中层管理		高层领导

核心涵义: 运用逻辑推理找到事物之间联系，对问题进行综合分析的思维能力。

通俗解释:

→ 条理性强

→ 逻辑性强

→ 因果推理

→ 分析透彻

→ 思维缜密

→ 网状思维

→ 理性冷静

负级水平: 逻辑不清

信息零散没有有效组织

- 思维和说话缺乏条理，随意跳跃，易发散跑题；
- 缺乏个人目标与价值追求，缺乏对自己工作绩效的预期。

初级水平: 具体罗列

信息根据主题进行组织

- 根据工作相关的各种议题，罗列清楚各种组成要素；
- 根据任意指定的常识主题，罗列清楚各种组成模式。

中级水平: 因果逻辑

信息之间有逻辑因果关系

- 联系问题发生的前因后果，理清楚来龙去脉，对问题进行逐步推进式的分析；
- 认识到造成某种问题的可能的原因，认识到某项行动或决定的可能的后果，并在各种原因和后果之间建立起逻辑关系。

高级水平: 综合分析

在因果关系中找到重点和关键

- 将问题根据重要性分解成相互关联的若干部分，分清轻重缓急处理问题；
- 对事情的每种原因或结果的可能性和重要性进行分析，在权衡利弊、实现可能性和风险的基础上，对不同的行动和方法进行判断或选择。

D02 归纳思维

总结提炼，化繁为简

Conceptual Thinking



内在意识:提纲挈领



核心特征:总结提炼



典型行为:抓住问题关键

适用岗位模型:

<input checked="" type="checkbox"/> 一线销售	<input checked="" type="checkbox"/> 技术研发	<input checked="" type="checkbox"/> 客户服务	<input checked="" type="checkbox"/> 财务会计
<input checked="" type="checkbox"/> 人力资源	<input checked="" type="checkbox"/> 市场策划	<input checked="" type="checkbox"/> 采购	行政
<input checked="" type="checkbox"/> 秘书助理	基层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 中层管理	<input checked="" type="checkbox"/> 高层领导

核心涵义：将零散的信息整合为整体，把握问题的关键，化繁为简的思维能力。

通俗解释：

→总结提炼

→结构化

→提纲挈领

→抓住关键

→善于发现规律

→洞察本质

→化繁为简

负级水平：游离发散

- 对以往的成功或失败，不清楚原因；
- 在处理类似的问题时，不懂得借鉴。

点状思维

初级水平：模式思维

- 当工作中出现前后一致重复性高的任务时，总结方法与模式，提高处理的速度；
- 面对不完全相同的现象和问题时，可以辨别出两者之间的内在共同特征或相似之处。

模式思维

中级水平：结构思维

- 将零散的信息分门别类，化繁为简，形成一个完整有序的概念；
- 处理问题时，善于运用学习过的理论或结构化模式进行类比或简化问题。

结构思维

高级水平：洞察本质

- 能明确指出对整件事情造成影响最大的关键环节或改善工作绩效的关键之处；
- 当现象中的某个反映本质特征的点出现时，能通过这一重点逐步推断全貌。

本质思考

第二部分：岗位能力素质模型

一线销售人员岗位能力素质模型

一线销售人员，指的是那些在市场一线与客户直接接洽，以达成订单收入为目的的营销人员。如：业务员、销售代表、客户代表、客户经理、重要客户经理、区域销售经理等。

一线销售人员的岗位能力模型体现了促成出色销售业绩的优秀行为模式，由以下 10 项指标组成。



技术研发人员岗位能力素质模型

技术研发人员，指的是那些拥有一技之长，依靠某一专业领域的技术，参与产品研发开发的专业人员。如：各类专业技术人员、高科技 IT 技术人员、软件程序设计开发人员等。

技术研发人员的岗位能力模型体现了促成杰出研发成果的优秀行为模式，由以下 10 项指标组成。



客户服务人员岗位能力素质模型

客户服务人员，指的是为客户提供业务咨询、迎客接待、售后咨询、安装人员、售后维修等方面的服务人员，包括坐席代表（电话呼叫中心专员）、迎宾接待员、安装人员、维修人员等。

客户服务人员的岗位能力模型体现了促成优质服务水平的优秀行为模式，由以下 10 项指标组成。



财务会计人员岗位能力素质模型

财务会计人员，指的是从事出纳，稽核，会计等方面中某一专业的人员。他们是企业中对于人、财、物管理中对于“财与物”进行核算管理的具体承接人员。如会计人员、出纳人员等。

财务会计人员的岗位能力模型体现了优秀财会人员的行为模式，由以下 10 项指标组成。



人力资源人员岗位能力素质模型

人力资源人员，指的是从事招聘、培训、绩效、薪资、管理制度设计等方面中某一专业或集成多个专业的人员。他们是企业中对于人、财、物管理中对于“人”进行管理和创造性开发工作的具体承接人员。如：招聘专员（经理）、培训专员（经理）、绩效薪酬专员（经理）等。

人力资源人员的岗位能力模型体现了优秀人力资源人员的行为模式，由以下 10 项指标组成。



市场策划人员岗位能力素质模型

市场策划人员，指的是从事市场情报搜集与分析、营销策划、品牌宣传等方面中某一专业或集成多个专业的人员。他们是站在公司整体层面，对整体客户群体进行营销渗透影响的专业人员。如：市场策划人员、商业信息调查专员、市场数据统计专员等。

市场策划人员的岗位能力模型体现了优秀市场策划人员的行为模式，由以下 10 项指标组成。



采购人员岗位能力素质模型

采购人员，指的是从事企业物料、设备、日常用品采购，或是对其它部门采购决策进行规范性审核的人员。他们是从保障正常生产运作的角度，以合理的投入进行采购决策的具体承接人员。

采购人员的岗位能力模型体现了优秀采购人员的行为模式，由以下 10 项指标组成。



行政人员岗位能力素质模型

行政人员，指的是企业级的后勤保障、协调资源、配合各业务战线工作的人员。他们是为了保障各专业战线的工作人员能够顺利开展，解决其后勤保障的具体承接人员。

行政人员的岗位能力模型体现了优秀行政人员的行为模式，由以下 10 项指标组成。



秘书助理人员岗位能力素质模型

秘书助理人员，指的是配备给部门总监/经理的安排日程、文书档案处理、协调资源的助手。他们是为了保障上级能够集中精力处理决策工作，担负其分发任务指令，汇总数据信息的助理人员。

秘书助理人员的岗位能力模型体现了优秀秘书助理人员的行为模式，由以下 10 项指标组成。



基层管理人员岗位能力素质模型

基层管理人员，指的是企业基层组织的（某专业）绩效落实人。基层管理人员一般分为两种，一种称为专业/科室主管，另一种称为班组长。他们既是需要完成相当任务的“兵”，又是指挥一班人的“将”。

基层管理人员的岗位能力模型体现了优秀基层管理人员的行为模式，由以下 10 项指标组成。



中层管理人员岗位能力素质模型

中层管理人员，主要指部门经理、专业负责人及项目经理。他们是企业组织的中坚力量，向上承接对高层战略意图的理解，向下管控着基层工作执行的力度。

中层管理人员的岗位能力模型体现了优秀中层管理人员的行为模式，由以下 10 项指标组成。



高层领导人员岗位能力素质模型

高层领导人员，主要指部门总监、副总经理、总经理、重要项目负责人、机构负责人等专业领军人物与组织灵魂人物。

高层管理人员的岗位能力模型体现了优秀高层管理人员的行为模式，由以下 10 项指标组成。



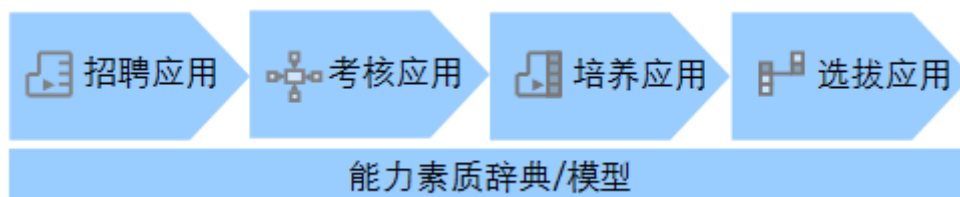
第三部分：人才管理应用指导

人才管理应用概述

在国外，能力素质模型更多侧重于为了人的发展，这使得能力素质模型在人力资源发展领域的应用上获得了较为理想的效果。但在中国，由于传统惯性上规范管理的思维，能力素质模型的应用较少在更为广阔的 HR 领域范围内驰骋纵横，很多企业和组织只是把能力素质模型当做另一种扩充版的职位说明书，用来加强组织的规范管理，这与能力素质模型在激发组织活力，支撑战略目标实现的本意上更是背道而驰了。

任何一种管理理论都有一个与具体组织文化环境磨合契合的过程，对能力素质模型而言，亦是如此。在一方面推动企业决策者将能力素质模型置于战略人力资源的核心地位之外，另一方面，能力素质模型本身也在与人力资源局部应用模块更好地结合，以期除了战略指导意义外，能在立竿见影方面有更强有力的展现。

结合中国现实组织环境的特点要求，根据人才的全生命周期管理流程，能力素质模型在人才管理上的四大应用分别为：招聘应用、考核应用、培养应用和选拔应用。



人才招聘应用

招聘中较为棘手的问题是对面试者能力素质水平的判断。有了岗位能力素质模型之后，可以根据岗位能力素质要求进行甄选，保证招聘甄选工作的有效性。

根据招聘甄选的复杂程度，招聘工具的开发分为以下三种实施成本由低到高的类型：测评工具、面试技术和情境模拟。



1. 测评工具：能力素质行为特征测评 CBENS

能力素质行为特征测评 CBENS 可以作为企业招聘体系的第一道关。CBENS 基于能力素质模型开发,通过个人在真实商业情境下的行为选择,判断个人的能力素质水平。CBENS: Competency Behavior Evaluation Network System。

CBENS 测评如同一个提问机器,预设了不同选项的等级分值。在面试官不熟悉不认识候选人的前提下,用 N 种在不同程度上激发个人能力素质行为表现的真实情境,判断个人的各项能力素质指标强弱。例如:

一个确实有才但又自负的部属想向你争取一个晋升职位,你会:

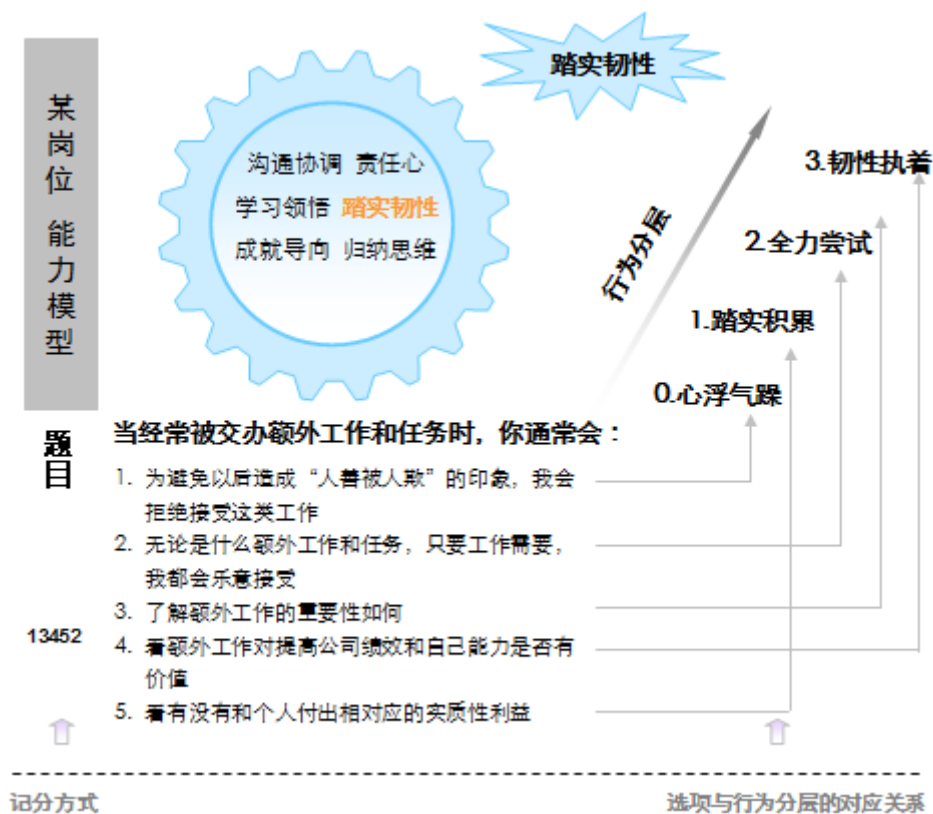
.....

当领导向你征询有关另一个人具体优缺点的看法,你通常会:

当经常被交办额外工作和任务时,你通常会:

1	为避免以后造成“人善被人欺”的印象,我会拒绝接受这类工作	
2	无论是什么额外工作和任务,只要工作需要,我都会乐意接受	N
3	了解额外工作的重要性如何	...
4	看额外工作对提高公司绩效和自己能力是否有价值	2
5	看有没有和个人付出相对应的实质性利益	1

CBENS 测评具有极高的防伪性,选项背后对应考察能力素质的不同层级水平(如下图所示),判断个人的行为选择是否符合能力素质分层行为模式中的高层级行为模式。



驱动管理咨询目前拥有中国最大的 CBENS 题库,12 类岗位模型设有专套题库。

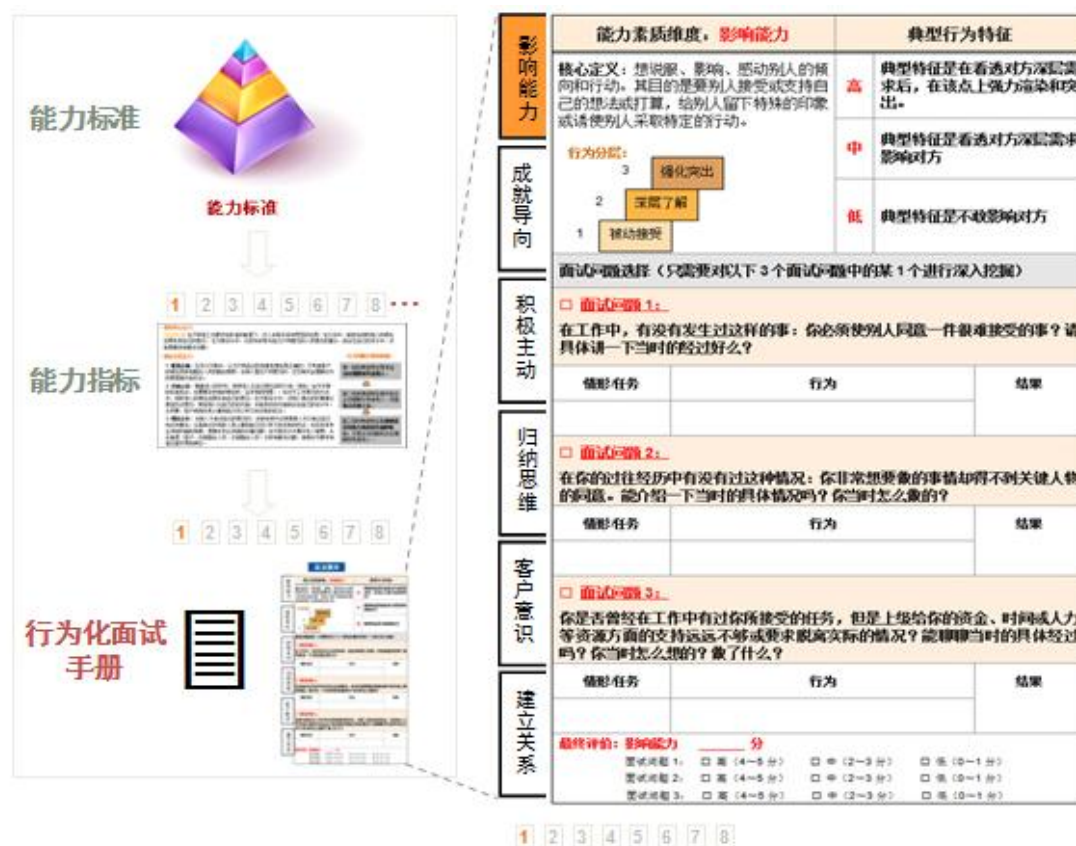
2. 面试技术：行为化面试题库

以“行为化面试”为核心的面试考察可以作为企业招聘体系的第二道关。行为化面试基于能力素质模型开发，通过让个人回顾个人经历中的关键事件，通过观察其在事件中的行为和思考，判断个人的能力素质水平。行为化面试把考察重点放在候选人“过去的行为”上面，这在很大程度上避免了面试中有人虚报成绩、过度包装自己等一系列问题。

权威研究成果表明，与传统一般面试问题相比，使用行为化面试技术后，面试候选人在被告知要描述故事细节或举例的情况下，说实话的概率高达 97% 以上。与 CBENS 测评相比，行为化面试更具有现场感、灵活性和互动性。

一般面试问题	行为化面试问题
1. 如果你可以成为某种动物的话，你想成为什么动物？	1. 你是怎样被提升到现在这个职位的？
2. 你为什么选择这个专业？	2. 谈一个体现你独立见解的事例。
3. 你认为你的最大的弱点是什么？	3. 请你是否有过被客户拒绝的经历？请举一个印象最深刻的例子。
4. 进入我们这样的公司，你觉得需要多长时间才可以取得成功？	4. 请给我们一个例子，说明贵公司某项业绩若你未参与其中的话就不会取得或效果大打折扣。

采用行为化面试，需要预先设计配套各岗位模型的行为化面试题库（如下图），同时面试官接受专项面试官资格认证培训，配合行为化面试题库，学习引导式发问和探测追问技术。







3. 情境模拟：简易型评价中心

情境模拟可以作为企业招聘体系的第三道关，但只针对高端人才招聘甄选而专设。它是目前有效性最高的综合性人才评估手段之一，实质上它是一种简易型的评价中心。情境模拟工具融合了多种测评技术，由多位评估人员从多个角度对候选人进行全面考察，从而得出较为客观、准确的判断。常见的有公文测验、案例分析、情境演练与无领导小组讨论等形式。

由于采用了模拟现实的评价手段，情境模拟具有很高的效度，对未来绩效的预测性很强。同时，它作为一种高效的评价方法，已经越来越频繁地被运用在高端人才的招聘和选拔方面。

情境模拟工具的开发，一方面建立在对岗位职责理解基础之上，另一方面也建立在大量企业调查、优秀人物访谈和行为事件的积累研究基础之上，采用商业情境库中提取的案例作为蓝本，精心设计、量身定制。通常情境模拟工具箱有以下四类：

公文测验	主要测试思维决策能力	小组讨论	主要测试人际沟通影响能力
	公文测验又叫公文筐测试、文件处理测试。它将被测者置于特定职位或管理岗位的模拟环境中，由考官提供一批该岗位经常需要处理的文件，要求被测者在一定的时间和规定的条件下处理完毕，并且还要以书面或口头的方式解释说明这样处理的原则和理由。		小组讨论是指由一组被测者组成一个临时工作小组，讨论给定的问题，并做出决策。在情境模拟中，通常采用无领导小组讨论方式：这个小组通常是临时拼凑的，并不指定谁是负责人，目的就在于考察被测者的表现，尤其是看谁会从中脱颖而出。
案例分析	主要测试业务问题解决实操能力	情境演练	主要测试各类情境下的适应能力
	案例分析是一种重点考察思维能力测评方法，它把实际工作中出现的问题作为案例，交给被测者研究分析，观察被测者的分析能力、判断能力、解决问题及执行业务的能力。		情境演练是以从驱动管理咨询商业情境库中提取的真实案例为原型和蓝本，将受测人置身与各类真实模拟的情境中，通过其实际行为表现，判断其能力素质。

在招聘甄选环节所使用的情境模拟工具不宜过于复杂，保持操作高效简洁是重要关键。以下以招聘秘书助理的“公文测验”情境模拟为例：

这天你刚到公司，还没来得及打开电脑检查邮件，你的上司告诉你他下周要出差让你预订机票、酒店。上司刚离开，一位同事又风风火火的找到你质问为什么没复印好一份他急需的文件，另外十点钟要开部门会议需要你预订大会议室，桌上还有一大堆要翻译的部门学习资料，周末公司郊游也需要你统计部门参加人数。

请将以下事项按“做事的先后次序”排列并简述理由。

1.检查邮件 2.预订机票酒店 3.复印文件 4.预订会议室 5.翻译资料 6.统计人数

你的排序：

优先 非优先

(参考答案：4-1-3-2-6-5。)

人才考核应用

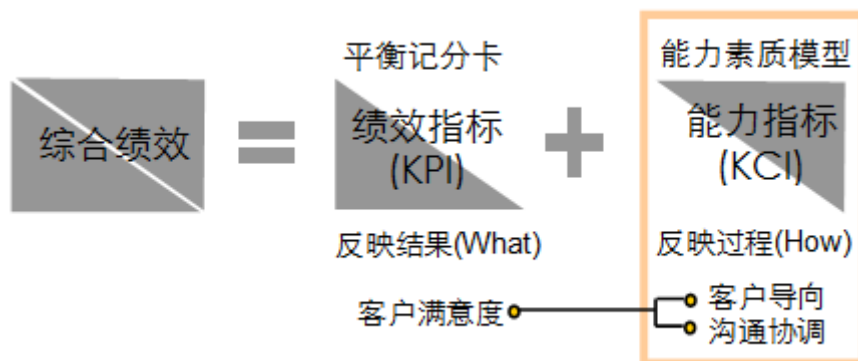
西方的目标管理和绩效考核体系已经被引入中国多年,其后又进阶演化为平衡记分卡和战略地图等更体现整体战略的考核工具。但是,即使是经过不断完善的平衡计分卡和战略地图,也没有离开数字管理的局限。如果认为管理就是数学模型,最终的结局通常是不幸的。真正高境界的管理,恰恰在于对“人”的洞察与引导。

引入 90 度/360 度能力考核方法

大部分现行的考核是结果导向式的,主要体现对工作的要求,而较少体现对工作的支撑,考核结果在找出问题的同时并不指向于如何解决问题。这种结果导向式的考核在相对固化的业务形态中起过积极作用,但在动态变化的商业环境中,它逐渐开始展现弊端。在相对固化业务形态中,部门间相互联动性少,彼此责任独立,唯结果导向的弊端(不考虑联动,以牺牲他人/长远发展来追逐自我短期利益)在此类环境中并不影响大局;但在动态变化的商业环境中,部门间彼此牵扯关联,责任相互嵌合,唯结果导向的弊端对整体的影响极大。长此以往,大家都不愿意拥抱变化,安于现状,推诿责任,大家各自为政,围绕着各自眼前的指标做事,整个组织逐渐失去动力和活力,最终削弱整体战斗力和组织竞争优势。

在考核中除了绩效指标外加入能力指标,可以引导员工改变以“当期绩效决定一切”的短视行为,其背后体现的是一家优秀企业区别于其它一般企业的真正本质上的差异。

有了岗位能力素质模型之后,个人的综合绩效可以由两部分组成,其一是关键绩效指标(KPI: Key Performance Index),其二是关键能力指标(KCI: Key Competency Index)。根据不同岗位特点设置这两大部分的考核权重占比(如下图),来形成既有结果方向牵引,又有过程方法支撑的考核体系。



岗位类型		KPI 考核权重	KCI 考核权重
专业类	一线销售、客户服务	80%-90%	10%-20%
	技术研发、财务会计	70%-80%	20%-30%
	人力资源、市场策划	60%-70%	30%-40%
	采购、行政、秘书助理	50%-60%	40%-50%
管理类	基层管理	60%-80%	20%-40%
	中层管理	60%-80%	20%-40%
	高层领导	60%-80%	20%-40%

备注: 专业岗位越是倾向于后线, KCI 考核权重越高; 管理岗位至少留 20% 给 KCI 考核, 封顶比例不超过 40%。

90 度/360 度能力考核内容设置方法

关键绩效指标 KPI 主要由企业的绩效管理体系确定（通常以平衡记分卡的四个维度展开确定）；关键能力指标 KCI 主要由能力素质模型确定，并进一步具体化为考核点。KCI 指标和考核点的设置，通过对能力素质辞典的内容调用，形成一整套结构完备、层次分明、描述清晰的考核内容。应用本手册的《第二部分：岗位能力素质模型》中的模型，企业可设置出不同岗位人员的能力考核内容，形成能力考核工具。具体设置方法指导说明如下：

第一步：根据岗位能力素质模型，找出本手册辞典中的对应指标（如下图）；



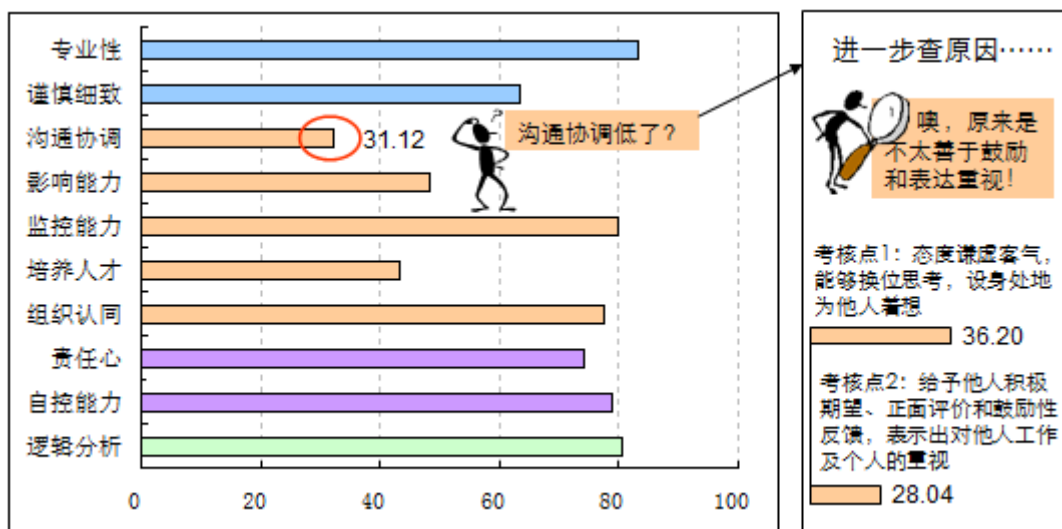
第二步：从每一项指标中选择所需的考核内容，每项指标一般确定 2 个考核点，确定原则为该考核点（行为模式）与岗位联系的密切程度；



90 度/360 度能力考核评价实施与反馈

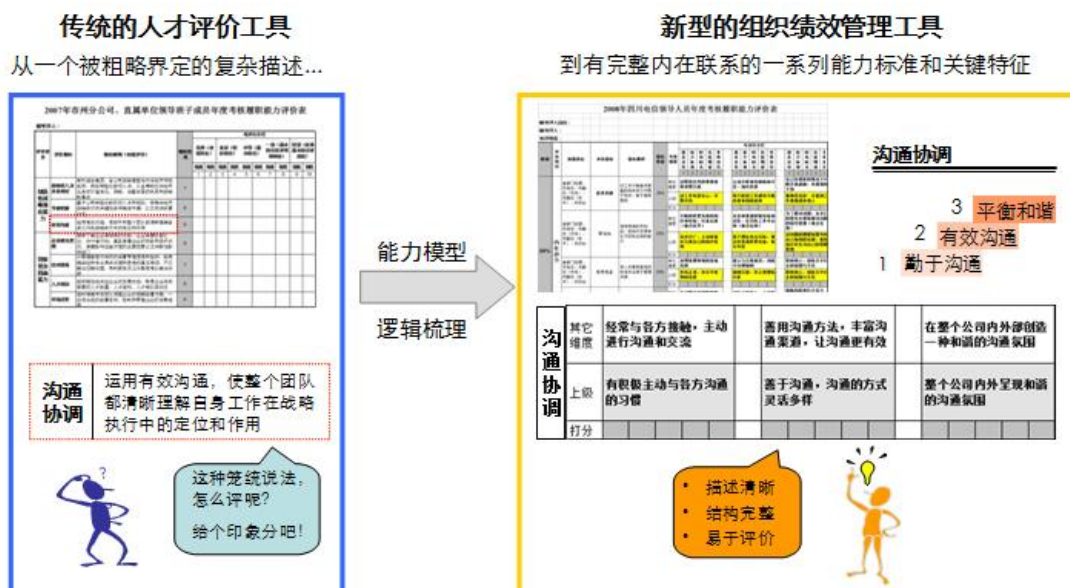
90 度/360 度能力考核评价实施的主要依据是“行为”，这在很大程度上降低了打分人在评价过程中的感觉化和主观性，加强了评价结果的公正性和客观性。这些“行为”描述是产生岗位优秀绩效的行为模式的集合（岗位能力素质模型）；同时随着企业每年的战略重点变化，这些“行为”描述也可做出适当的调整来体现战略对人的要求。

在评价实施结束以后，一方面从整体队伍来看，可以根据多维度统计综合结果进行排序；另一方面，从被评价人个体来看，可以进一步查找其能力短板的形成原因（如下图），从而针对性地加以改善与提高。



90 度/360 度能力考核：新型组织绩效管理方法

从表面来看，能力评价只是一种评价工具；但随着越来越多的企业引入能力素质模型，通过模型来进行 90 度/360 度能力考核内容的设计，它开始成为一种新型的组织绩效管理方法。它更着眼于“人”，更重视“人”的发展，使得组织绩效在“人”的基础上得以实现。



人才培养应用

人才培养需要解决的问题主要有二：一是治标，即如何在短期内强化关键岗位人才的综合能力；二是治本，即如何从长远考虑，搭建一整套行之有效的、围绕企业核心能力的分层分类人才培养体系、运行模式与配套机制。

人才培养之道：在解决实际问题中提升能力

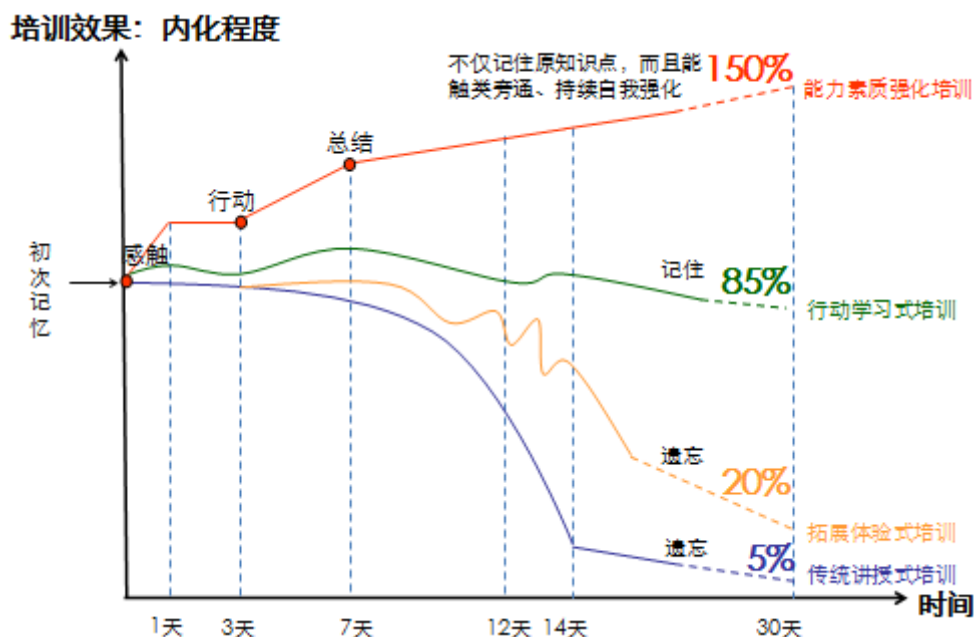
治标问题重在务实。目前很多企业大多采用聘请外部讲师授课培训作为人才培养的主要方式，但效果并不如预期。这是因为，外部讲师只负责“讲”，由于对企业情况并不熟悉，他们并不负责“解决问题”。随着企业对人的能力要求越来越高，人才培养必须建立在自身企业文化基础之上，根据对组织、岗位、个人三个层面能力优势短板的分析，通过让组织、部门、个人解决实际工作中的业务问题来提升能力，培养人才。

治本问题重在系统。人才培养体系是一项系统工程，需要紧密围绕企业核心能力搭建起整套分层分类的员工能力模型，分层上，针对不同的经营管理层设计领导力模型，分类上，根据不同专业岗位设计岗位能力模型。培养主题、模块、单元内容的设计需紧紧围绕企业的核心能力和所属模型进行，一方面将基础性、关键性培养主题作为人才培养的必经之路，另一方面通过不断地对标模型，量化出人才培养的投资效果。

短期强化：“知会通”能力提升解决方案

随着移动互联网的崛起，对很多专业岗位的员工而言，绝大部分工作所需的知识和信息已经可以通过网络获得。知识和信息已经不像以往那样举足轻重，为解决实际问题寻找和运用知识和信息的能力，变得比知识信息本身更加重要。

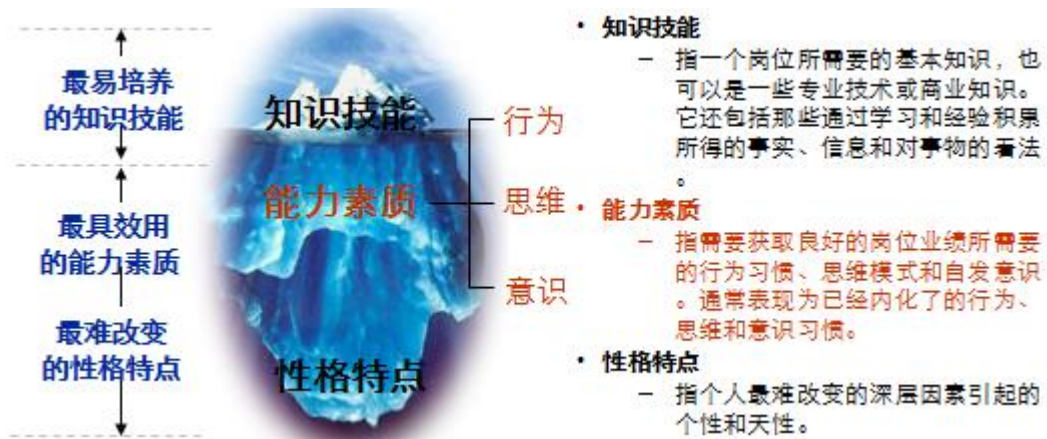
目前，传统培训课程的失效率越来越高，一方面是因为在课程内容上过于依赖于讲师的个人经验，对学员所在企业的适用性和复制性不强；另一方面是因为在培训方式上偏重采用单向灌输的方式，对课堂内学员的感触体会、后续行动、思考总结方面关注较少（如下图），这使得培训效果大打折扣，对知识的内化在 30 天后锐减至 5%，培训投资性价比亟待提升。



“知会通”是一套针对性提升个人能力素质的定制化跟踪式的培养机制。目标上针对能力素质（促成优秀绩效的行为模式）提升，内容上结合工作中的实际问题，方式上通过“感触+行动+总结”三层有序推进，从效果上来看，学员不仅能牢记学习内容，并且能举一反三、触类旁通、自我强化与持续发展。

目标上：针对能力素质（促成优秀绩效的行为模式）提升

传统培训更多在知识技能层起作用，这在一成不变的运营模式下能够产生积极的作用。但是，在动态变化的经营模式下，很多工作都面临着本质上的变化与创新，这种变化要求培训更多要开始关注能力与素质层面，开始关注培训效果对个人工作行为上的改变，甚至是思维、意识上的改变。



内容上：高度结合实际工作中的各类典型问题

能力素质是岗位出色绩效的关键因素，在实际工作中对各类典型问题的处理过程中得以体现。提升了解决实际工作中的各类典型问题的能力，才能有效而稳定地提升岗位工作绩效。



方式上：通过“感触（知）+行动（会）+总结（通）”三层有序推进

要改变一个人的行为与背后的思维和意识，甚至撼动其根深蒂固的观念，这并非易事。通过“知-会-通”三层有序推进，将体会感触迅速转变为行动，在行动过程中调整自身行为，在行动结束后及时总结提炼经验，形成个人新的能力。这是围绕能力发展规律的提升方式。



知：知道所需



知



会



通

人对自身局限性的认识，远比自认为高明要重要得多。但由于能力素质与个人内在特点结合得相当紧密，个人对自己的能力素质往往处于一种不自知的状态。很多时候人不太容易认清自己，在别人眼里的缺点在自己心里却往往有十足的理由。比如：

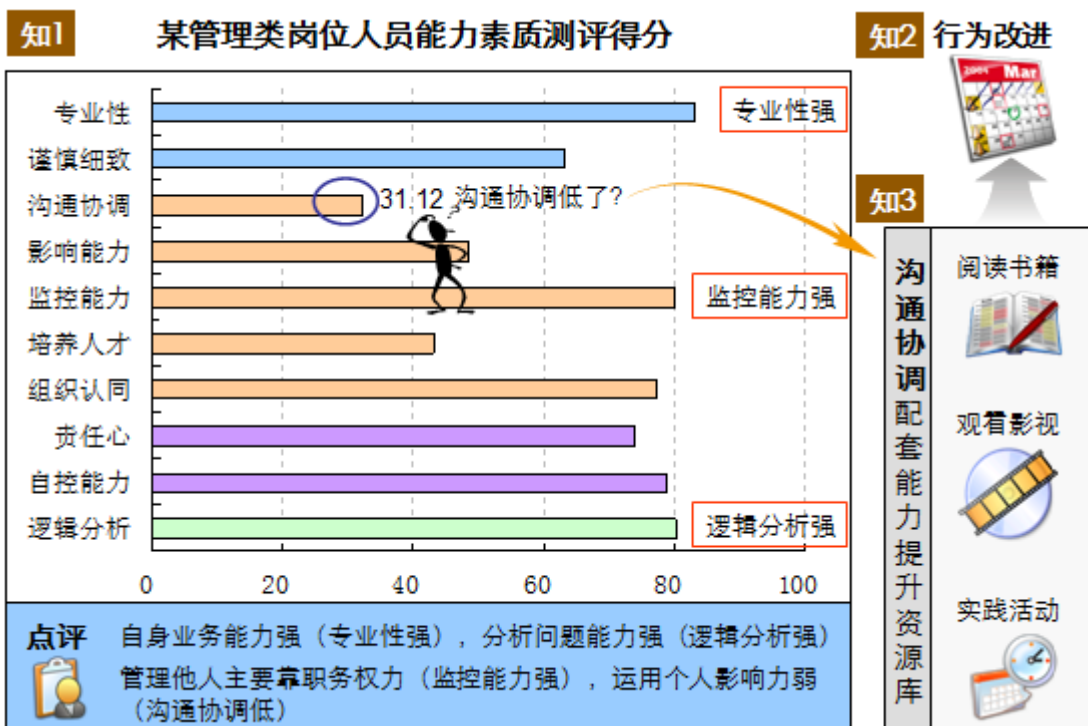
- 一个人说话罗唆，但在他自己看来是为了更准确表达自己的意思以免造成误会；
- 一个做事马虎的人可能自己认为“大行不顾细谨”；
- 一个处事不能宏观看问题的人也许自己觉得处处考虑周到是必要的。

这些短板往往形成了思维的盲点，制约了个人绩效的进一步提升。

能力素质提升第一步“知”的目的在于帮助个人知道所需，主要解决三个“知”的问题：

1. 知道自己的能力结构和能力优劣势，了解当前所需；
2. 知道提升当前能力短板对于促成优秀绩效的重要性；
3. 知道能力提升目标（行为改进）和具体的达成路径。

为层层推进这三个“知”，首先需要借助体现岗位优秀绩效的能力素质模型，全面之对标，从而客观了解自己的能力优势与短板（如下图左方所示），达到第一个“知”；其次需要帮助个人深刻理解短板能力项中更高级别的“行为模式”如何影响并促成优秀绩效，明确自身的行为改进目标（如下图右上方所示），达到第二个“知”，并顺利将被动要学转化为主动要学；最后通过设置针对该短板能力项的配套能力提升资源如书籍、影视等（如下图右下方所示），帮助个人从典型事件与标杆人物身上学习问题的具体处理方式，达到第三个“知”。



在“知”这一阶段，在具体举措上采用“测评反馈+报告解读+能力启航研讨会”分步实施的方式，分别解决三个“知”的问题，帮助个人知道自己所需。

另外，将个人能力测评结果分类统计，可进一步知道组织所需，各岗位队伍整体所需，这种“能力盘点”对企业全盘把握整体组织能力和各岗位整体队伍的能力情况大有帮助。

会：学会方法



知



会



通

在上一阶段“知”中，个人知道了自身的能力提升目标和具体达成路径，学习了与自身能力短板相配套的能力提升资源，获得了较丰富深刻的学习体会和感触。在此阶段“会”中，个人需要结合实际工作制定行动计划（Action Plan），亲身实践之前学习到的方法技巧。

此阶段的实质是“做中学”，与单纯采用行动学习不同的是：此阶段的目标紧缩个人的能力短板提升，行动学习只是作为一种能力提升方式，在兼顾个人的能力短板提升和业务难题解决的同时，将能力提升作为业绩提升的重要过程保障。这种方式有效地统一了过程正确和结果成功之间的关系，让结果成功可以持续也容易复制。

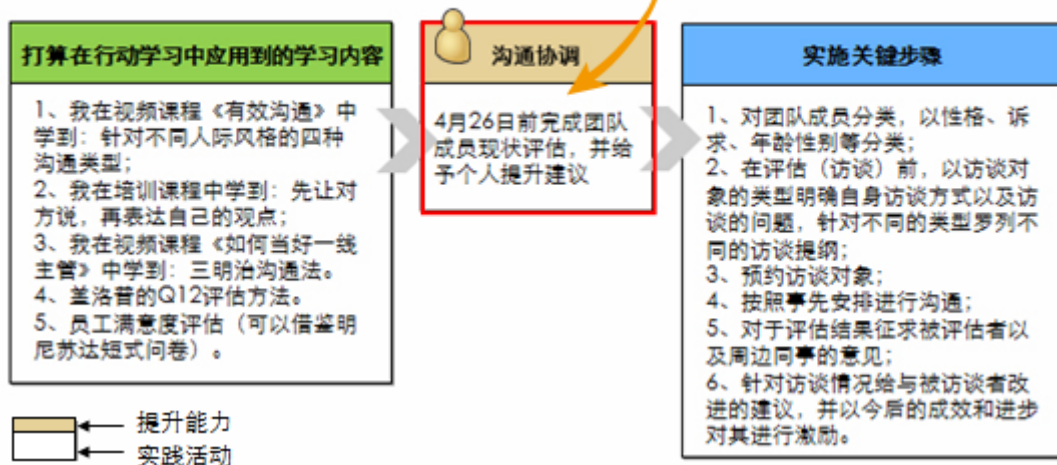
企业所需要的是能够支撑自身可持续发展的可复制方法。而这些可复制方法，就隐藏在那些优秀的“人”身上，体现在他们日常处理业务领域具体问题的行为中。

能力素质提升第二步“会”的目的在于帮助个人掌握处理具体问题的方法（如下图）。

提升自身能力短板的个人行动主题



化学为用的个人行动主题及实施步骤



在“会”这一阶段，在具体举措上采用“化学为用的个人行动主题设置及细化实施”的方式，重点突出“学以致用”，对具体问题尝试探索和解决，特别在思路的拓宽、方法的运用上寻求突破。经过这一阶段，学员能够主动思考、寻求资源和解决当前重点问题。

通：融会贯通



知



会



通

在上一阶段“会”中，个人通过“做中学”将所学转化为所用，着手解决至少一项当前业务领域的实际工作问题。在此阶段“通”中，将进一步推动学员站高一个层次，对自己整体业务工作形成全面深入的思考，为形成适合自己的管理风格或处事逻辑开个好头。

即使是业绩很好的员工，在工作过程中，也不一定能静下心来把自己的管理及处事逻辑明确地梳理出来。在“通”阶段中，将重点帮助个人梳理清楚自己整体业务工作的处理逻辑，将解决单个具体问题的处理方法升华为直指问题本质的思考方法，把握达成优秀绩效的本质规律。以便在未来不断地通过自我调节，最终形成适合自己的管理风格或处事逻辑。

“通”是能力素质提升中的最后一环，同时又是一个全新的开始。

在此最后一环中，学员通过“会前总结+研讨会交流+会后完善”梳理出针对自身整体业务工作优化的方向、思路与计划，开始进行新一轮的“知会通”问题整改实施。



在“通”阶段所采用的研讨会形式是一种新型的培训方式。这种新型的企业培训，无论在理念还是方法方面，已经不是传统意义的培训，不是老师或领导在台上讲，员工在台下听（如下图）。它其实是一种工作方法，是团队决策的方法，是团队建设的方法，是推动人才发展和企业进步的方法。

在研讨会中，学员们不断思考自己，存在什么问题，怎么解决，用什么方法解决，从而促进能力发展与绩效提升的双赢。它与传统培训的区别是基点不同，它认为老师不是专家，大家才是专家，真理和答案在大家中间。老师的责任就是组织，用方法把大家引入到一个环境中，把智慧激发出来，总结出来，提炼出来，引导大家形成共识。



经过这一阶段，学员能站在更高层面上来看待自己的工作，全面把握住工作的节奏重心，独立思考解决问题，并逐步推动和落实后续的各项优化工作，得以持续健康发展。

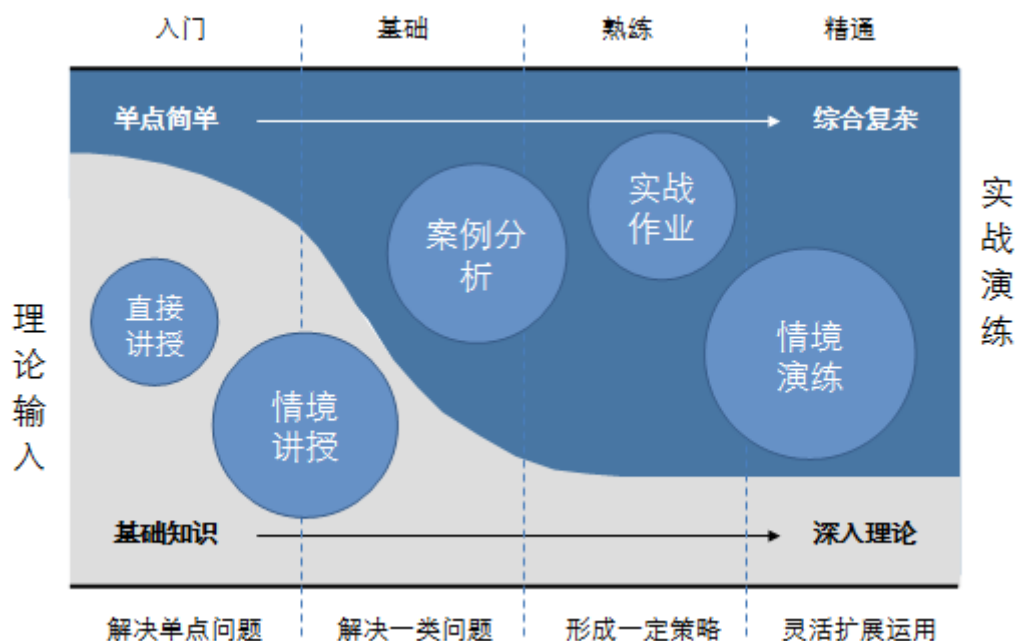
长期发展：能力素质课程体系

与传统培训方式不同，企业基于能力素质的培训课程体系是依照能力素质模型的要求，对员工胜任特定岗位所需的关键能力进行培养，能够满足企业当前及今后相对较长的时间内对员工的要求，进而提高人才管理对企业战略的支撑能力。

传统培训以工作分析为基础，分析得出的范围较为狭窄，局限在知识技能等表象内容上。而基于能力素质的培训，则从分析优秀者与一般者的差异性特征出发，涵盖了以工作分析为基础的需求评价方式所不能发现的一些潜在内容。

培训重点从传统的传授知识、建立技能及改变态度的层面，转移到直接指向优秀绩效的胜任能力的建立上来。

具体到培训内容和培训方式的选择上，必须充分考虑员工处于不同能力层级的不同需求和学习特点，将多层次培训内容和多种培训方式有机结合起来发挥最大效用（如下图）。



入门级：直接或通过情境讲授基础知识，穿插单点问题的案例分析和演练。

基础级：以针对一类问题的情境讲授和案例分析为主，辅以真实情境演练。

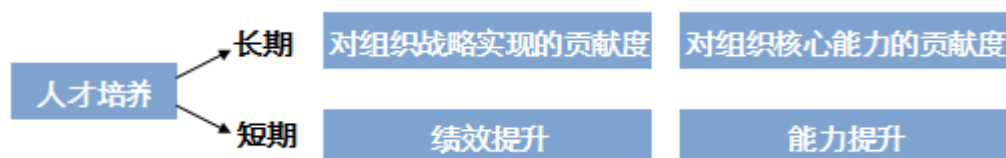
熟练级：以企业实际案例分析讨论、实战作业和真实情境演练为主，讲授策略和分析方法。

精通级：侧重启发灵活思考和实战扩展运用，以综合案例分析讨论、实战作业和真实情境演练为主，讲授引发深入思考的理论。

根据能力素质模型开发的课程体系，绝大部分都需要企业自行开发。目前在外部市场上由外部讲师讲授的课程，大部分都属于入门级和基础级，对于熟练级和精通级类课程，需要企业结合行业特点和自身企业文化，发挥企业内资深人士或优秀员工的力量来进行课程设计、开发和讲授，形成内部讲师（讲师群）和内部课程（学习包）开发的长效机制，让个人智慧和优秀经验自上而下层层衔接、上下传承、快速复制。

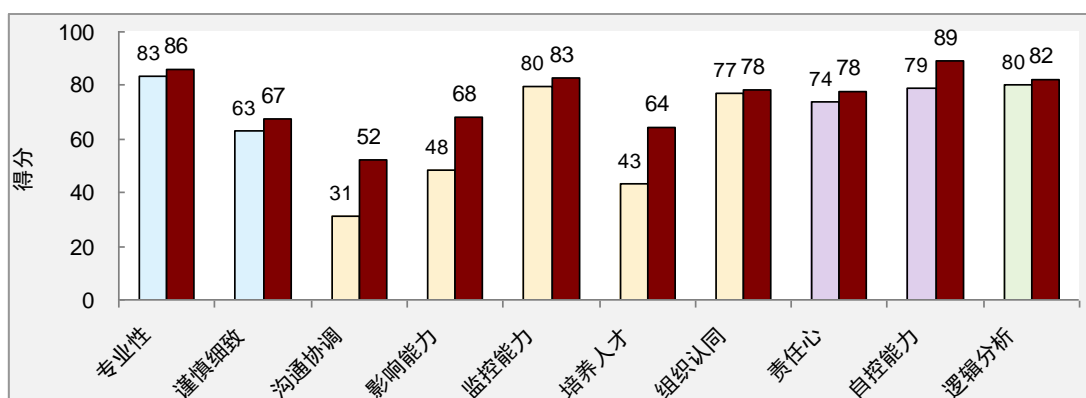
人才培养的效果评估

对于人才培养的效果评估，不应仅从单次课程之后的学员兴奋度和满意度来进行（这是培训专员的工作，不是人力资源总监的工作），而是要从人力资本增值的角度来评估和判断。从短期（如知会通能力提升解决方案）来看，应从人才培养对绩效提升和能力提升的效果两方面来进行；从长期（如能力素质课程体系）来看，应从人才培养对战略实现和组织核心能力的贡献度两方面来进行。



人才培养的效果评估（短期）=绩效提升率*20%+能力提升率*80%

其中，绩效提升率的计算方式为：（培养后绩效分-培养前绩效分）/100；能力提升率的计算方式为：（培养后模型中所有能力指标评估平均分-培养前模型中所有能力指标评估平均分）/100（如下图）。



人才培养的长期效果评估涉及的联动因素较多，其主体由对组织战略实现的贡献度和对组织核心能力的贡献度构成。贡献度的具体因素构成在此不赘述。

为了更好地实现人才培养的效果，企业除了引入人才培养技术外，还需要做好以下工作：

首先，要在组织上下树立起“人才培养，人人有责”的企业文化。人才培养不仅是人力资源部门的责任，更是每个业务线条负责人的职责，组织需要把人才培养工作建立到业务负责人的绩效考评体系中去，从而最大程度地实现人才的乘数效应。

其次，需要紧密围绕企业核心能力搭建起整套分层分类的员工能力模型，并建立好配套的评估工具和培养学习资源（课程包和学习包），建立起内部讲师队伍（讲师群），并建立好激发内部讲师设计与讲授课程的动力机制。

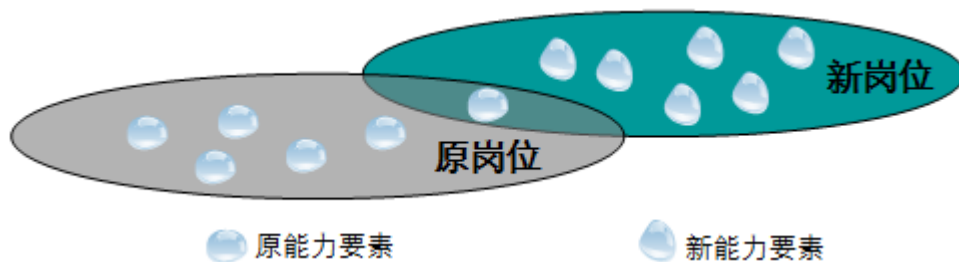
最后，把人才培养与能力考核相结合，根据不同员工群体的考核结果和能力差距，制定能力提升发展计划，并应用信息系统，建立在线学习和知识管理体系，使员工的能力提升发展得到系统地开发和维护。

人才培养并不是在无事可做的时候才去做的事情，也不是在经济形势不好时就首先被停止的员工福利，人才培养是一项战略投资，是公司整体战略的一部分，事关成败。

人才选拔应用

在人才选拔中，为加强公开透明、规范有序与公平公正性，企业多采用提名推荐、民意调查、公众演讲、竞聘等行政程序。这些方式更多关注的是个人过去的成绩和表现，对未来的发展潜力关注较少，挖掘不深。从选拔的实际效果来看，这种偏重关注过去岗位绩效表现的选拔方式，效果并不十分理想，特别是在干部选拔中表现得尤为明显。

究其原因，主要在于：不同岗位间的高绩效成功因素（能力要素）并不相同，特别是在干部选拔中，无论是从员工进入干部序列还是在干部层级上不断晋升，工作性质都发生了较大的变化，其能力要素也随之变化，新旧岗位间的能力交集比较少。如专业骨干选拔到管理岗位后，要从自己能干转换到辅导、启发与激励他人去干，过度依赖原来的工作习惯和思维模式，反而对在新岗位上快速适应环境和实现优秀绩效不利。

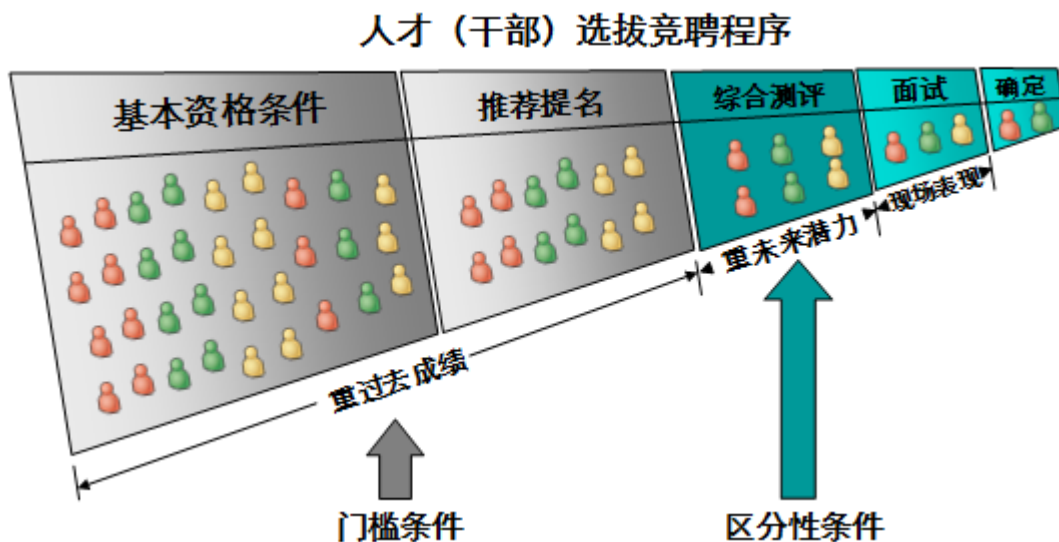


聚焦未来发展潜力

一套高效可靠的人才选拔机制，应同时考虑以下三个因素：

1. 选拔程序的公开透明、递进有序
2. 用过去工作表现决定候选人资格
3. 用未来发展潜力决定最终入选者

较为妥当的做法是：在人才（干部）选拔竞聘程序中，将过去工作表现作为门槛条件，将未来发展潜力作为区分性条件（如下图）。其中，过去工作表现可根据基本条件（年龄、绩效等）和推荐提名（上级推荐或民主提名）程序进行，对未来发展潜力的考察可根据未来岗位的能力模型，设计配套的题目来考察评估。这种兼顾过去和未来的选拔考察方式，是减少用人失误，提升选拔效果的重要手段。

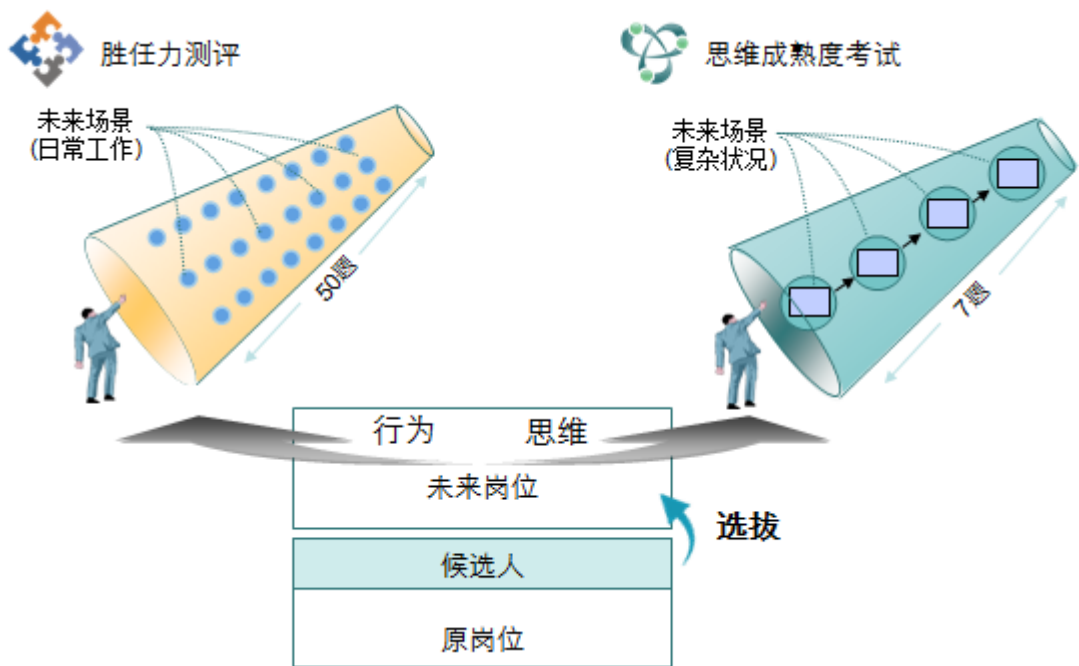


选拔测评工具组合：胜任力测评+思维成熟度考试

目前企业所使用的对未来潜力的考察工具，一种是从网上下载免费的公务员行政考题或心理测评，另一种是由企业专项开发的评价中心。这两种方式各有优劣势，前者使用成本低，但针对性不强，预测性不强，对人才选拔来说过于随意；后者在人才选拔考察预测性上虽然比较全面准确，但开发成本高，维护成本也高，使用操作上过于繁琐。



高效的人才选拔考察工具应兼顾成本与效用，既要考察全面准确，又要尽量节约开发使用成本。以“胜任力测评”+“思维成熟度考试”组成的综合测评，将评价中心“模拟真实情境”的考察方式移植到书面作业方式，既保持了人才选拔对考察全面准确的高质量要求，又大大节省了开发和实施费用。其中，胜任力测评全面考察人才在未来岗位上日常工作行为模式是否符合优秀特征，思维成熟度考试重点考察在未来岗位上面临错综复杂状况时的反应处理成熟度。



胜任力测评详见人才招聘应用中的测评工具：能力素质行为特征测评 CBENS。根据岗位能力模型调用配套的驱动管理咨询 CBENS 测评题库（一个模型配套 50 题）。

思维成熟度考试试题开发与使用方法

思维成熟度考试重点考察在未来岗位上面临错综复杂状况时的反应处理成熟度。总题库分为七大分类情境题库，可根据企业选拔岗位特点组合试题形成考试试卷，每类情境设置一题（如下图中，在“自我定位”分类情境下设置“初到岗位”试题），整套试卷共 7 题，采用现场考试的形式，考试时间为 3 小时。

01 自我定位 **02 谋略思考** **03 问题解决** **04 队伍带领** **05 善解症结** **06 未来设想** **07 自我剖析**

情境一 初到岗位 **题目** **本题阅卷指导**

你和原来的上级在工作中配合默契，他给了你充分的信任和施展空间。新到任后，你希望新的领导像原上级一样，对你充分信任和授权。结果，你发现新领导不仅与原领导风格迥异，而且样样事情都要亲自过问。前不久，他将某个项目交由你全权负责，但在实际过程中，他却不断地在工作方式方法上告诉你该如何去做，面对这样的状况，你会从几个方面来认识这个问题？你会怎么做？

谈谈你的思考过程及做法：

本题考察的是个人的个性风格和管理环境冲突时，个人的反应成熟度问题。
核心观察点（答题人在阐述中是否涉及到了以下方面）：
 首先，了解相互双方。对自己要有所认识与了解，也具有去深入了解领导的意识。
 其次，找到真实原因。对为什么不信任的原因要有所了解，是上级的风格问题还是相互之间的信任问题。
 再次，是否影响到发展和团结。认识到领导对自己不太信任这件事情对项目发展的影响有多大。优先考虑的是把事情做好，以这个为出发点去维护安定团结关系，而不能单纯的讨好上级。同时在处理方式上要注重团结。
 最后，认识到这是一个过程。对上级深入认识和理解，逐步争取支持和信心，是一个循序渐进的过程。

本题此部分以下由阅卷者填写（请根据试题编号，在你认为合适的格子内打√）

标准	差		及格		中		良		优		阅卷者签名
标准分	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
本题得分											

两组专家独立阅卷
阅卷完毕交叉验证

每道题配有阅卷指导，由两组专家各自根据阅卷指导说明，对候选人答题情况进行评分，阅卷完毕交叉验证，对争议部分重新阅卷，最终达成共识。

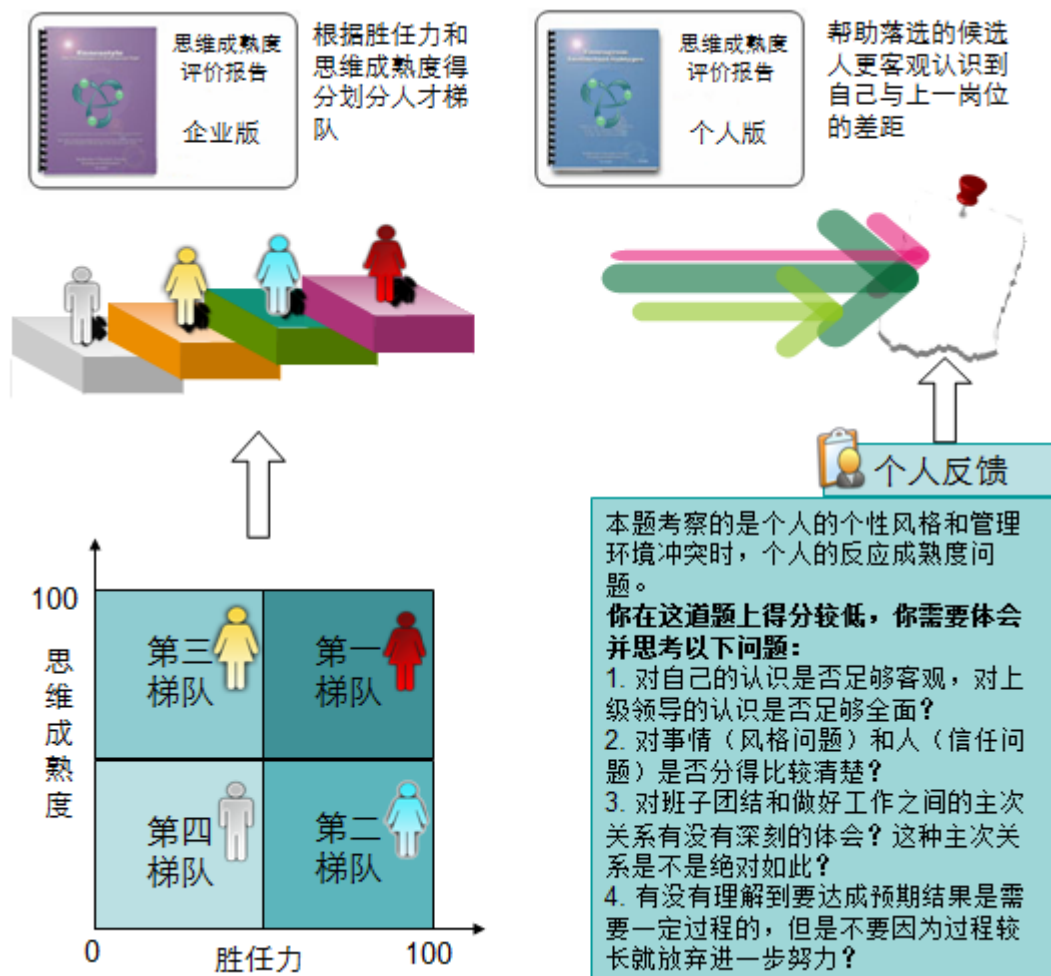
这种标准化工具加人工阅卷的方式，极大的体现了对候选人的负责态度，在很大程度上保证了人才选拔中的客观性、公正性和准确性。

选拔人才梯次排序原则

选拔工作归根结底要为一批候选人划分出档次等级。

阅卷评价完毕后由能力评估专家出具整体人群选拔分析报告（给企业）和个人反馈报告（给个人）。

整体报告根据胜任力测评与思维成熟度得分对候选人进行排名，划分不同等级梯次，对企业干部选拔提供意见参考；个人反馈报告提供给落选的候选人了解自己的胜任力测评水平和思维成熟度水平，帮助个人更为客观地认识到自己距离晋升岗位的差距。



其中，划分档次等级一般划分为 4 个梯队，主要借助胜任力测评和思维成熟度考试结果，各梯队在这两项得分上如下：

第一梯队：胜任力靠前（50%分位及以上），同时思维成熟度靠前（50%分位及以上）；

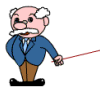
第二梯队：胜任力靠前（50%分位及以上），同时思维成熟度靠后（50%分位以下）；

第三梯队：胜任力靠后（50%分位以下），同时思维成熟度靠前（50%分位及以上）；

第四梯队：胜任力靠后（50%分位以下），同时思维成熟度靠后（50%分位以下）。

模拟未来岗位场景的胜任力和思维成熟度旨在全面深度挖掘候选人的未来发展潜力，这对选拔人才提供了极为可靠的依据，预测未来绩效的效果也相当理想。

全国Mini-MBA职业经理双证班 (22年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

22年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（经理圈微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
《物联网企业管理》MBA 课程双证班	物联网企业管理经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

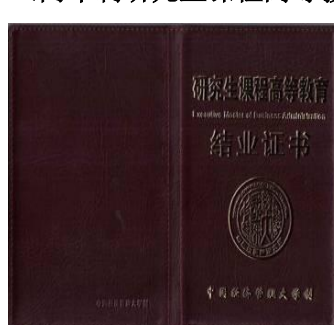
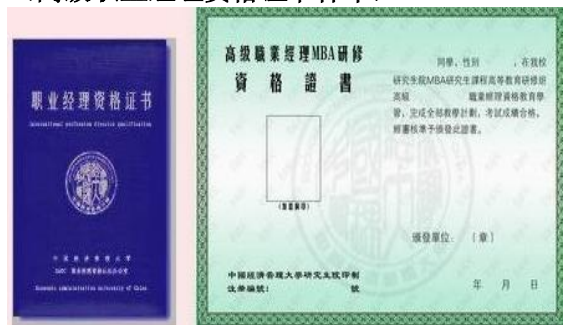
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) 优秀学员可免费升级EMBA学位证书

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: 122285053 微信公众号: MHJY1998



别把没时间当借口
这样**学管理**，成效更惊人

不背定义 不上培训班 在家学

1对1实战辅导 学习效果惊人！ 专业在线学习，赠送全部课件 在线管理课，随心学

中国第一家专业管理培训机构：美华教育（22年）

实战课程+经理双证+全套档案+终身辅导

MBA教育专家团队 在线1对1辅导，在家轻松学习实战管理课程

立刻领取 详细资料

教育官网：www.mhjy.net 互动微信：122285053



打造中国最有价值的
职业经理企业管理学习平台

美华经理圈

管理知识干货分享
经理充电升职首选

中国第一代专业管理培训机构（1995）
海量MBA视频、教材免费下载

扫码有礼

海量MBA教材、经管视频 免费下载

下载官网：www.mhjy.net

美华管理传播网
中国第一家专业管理传播网站



成为优秀经理人
请速

充电

全国Mini-MBA职业经理书双证班

1280元=经理证+MBA研修证
+全套课件赠送+全套档案+顾问1对1辅导
+VIP专属个人网络学院



学校官网：www.mhjy.net
咨询电话：13684609885
咨询微信：122285053
微信公众号：MHJY1998