

人力资源总监

HR 工具书

核心能力模型(胜任力模型)

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书全国通用、电子注册, 是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com **颁证单位:** 中国经济管理大学 **承办单位:** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	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 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	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 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	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毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	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 高等教育结业证书	1280 元



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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《高级职业经理资格证书》;
- 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，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【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。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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)

(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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

本书工具说明

核心能力模型：也叫做胜任力模型，英文是 **competency**，它是最近开始流行的人力资源系统建设工具。人力资源通过帮助企业建设一套不同层级、不同岗位的能力需求模型，用于指导人员招募、人员考核、培训发展，甚至用于界定薪酬级别。建立能力模型的关键是要有一套界定清晰的能力定义。比如：我们说这个岗位要求比较高的“领导能力”，这话等于没说，到底什么是领导能力，它又分成几个层级水平，都需要企业事先界定。

我们下边给提供的三套能力模型库词典，就是非常珍贵的清晰科学的能力词典。公司可以借助这些能力库，设定贵公司的不同层级、不同岗位能力要求，指导考核、招聘等等。

本工具书最后给出了“技术人员”职务、晋升政策、技术评级办法。

目 录

核心能力模型库 之一（20 个 **competency**）

核心能力模型库 之二（19 个 **competency**）

核心能力模型库 之三（52 个 **competency**）

技术人员职务管理、晋升制度

核心能力模型库 （之一）

督导能力（**DIRECTING WORK THROUGH OTHERS**）

为了组织及其客户的最佳利益，在必要时指导他人行为的能力。

一级

做出指导：要给予充分的指导，提出的需求和要求明确、具体。

行为示范：

1. 给出非常具体的指导方向；
2. 清楚解释支持目标的原理/理论；
3. 提出要求时提供清晰的目标和参数；
4. 检查员工是否知道对他们的期望。

二级

有效分配任务：为了将个人从常规事物中解脱出来，以便进行更有价值的或长远工作的考虑，有系统明确地分配常规工作细节。在分配工作和从别人那里接受工作时要坚定而自信（如：对于不合理的要求要勇于说“不”）

行为示范：

1. 为使个体可以从事其他工作，进行任务或责任分配；
2. 给别人完成常规任务的自由，不乱加干涉；
3. 为避免个人或工作小组的超负荷劳动，可以拒绝额外的任务分配；
4. 分配工作时，给予充分的自主。

三级

建立明确的绩效标准：依靠清楚的标准监督绩效，设立普通标准并根据这些标准进行一致性比较。

行为示范：

1. 设立可测量的员工绩效优良标准；
2. 根据被接受的标准和目标，检查并反馈进度；
3. 进行一致性的交流以提供高质量的绩效、产品和服务。

四级

采取有效措施，解决绩效问题：直接、坦率的面对别人的绩效问题。及时提出问题。

行为示范：

1. 抓住对质量负责的员工；
2. 告诫失败的后果或定期预测的好处，来采取措施提高绩效问题；
3. 采取明确的行动或坚定的立场，纠正绩效问题，保证制定出可行性计划；
4. 在适当时候，有效运用纪律、惩处程序。

影响力（INFLUENCE）

说服或影响他人接受某一观点，推动某一议程，或领导某一具体行为的能力。

一级

运用直接说服法：以试图产生影响。呈现合理的论据、数据和具体的实例。并清楚地组织事实与论据。

行为示范：

1. 清晰地解释相关事实，呈现合理的准备充分的案例；
2. 运用直接的证明，诸如关于实质特征的数据、意见一致范围与利益等进行说服；
3. 提出有说服力的论据以支持个人观点，要求对方做出承诺或保证。

二级

用行动或语言引起别人的兴趣和同意。预测你的语言或行动将会造成何种影响。

行为示范：

1. 通过指出他们的忧虑以及强调共同利益来说服他人；
2. 预测别人怎样反应，并采取相应的表现方式；
3. 根据相应的需要采取实时的风格和语言应对；
4. 用案例或论据创造出一个“双赢”的解决方案实现双方目标。

三级

采取多元化的影响战略：采用多样的行为去影响听众，每一种行为要适应其目标听众。

行为示范：

1. 运用新的宣传媒介吸引听众；
2. 开发有选择性的信息发送媒介，每种媒介适应不同听众的兴趣；
3. 使用的宣传方式适于整合关键听众的“兴奋点”，并结合其它关键事件和策略以提高你的影响力。

四级

运用复杂间接的影响：通过第三者或专家来施加影响。结成联盟，建立幕后支持，构成影响别人行为的有利形势。

行为示范：

1. 游说关键性人物，证实并解决他们的忧虑和担心，利用这些个人去支持自己的观点影响他们；
2. 精心策划事件以间接影响他人（如计划时间的安排，策划关键事件，预测有关关键联盟的提议，影响证言等）。

预期应对能力（INITIATIVE）

一种采取行动迎接即将来临的挑战或提前思考以适应未来机遇和挑战的倾向性。

一级

表现出坚持性：在阻力和反对面前要坚持住，当事情进展不顺利时千万不要放弃，要确保任务按照被认可的标准完成。

行为示范：

1. 采取重复的行动以实现目标，当事情进展困难时千万不要轻易放弃；
2. 表现出高度的毅力以确保按要求实现目标；
3. 受阻时要克服阻碍。

二级

积极面对当前机遇与问题：不需要催促，意识到并能根据当前的机遇行事，迅速坚定地解决目前问题。

行为示范：

1. 在事情变得被动前行动；
2. 在被问或受到指示之前积极寻求解决办法；
3. 迅速采取行动解决当前问题。

三级

引发别人去行动：在他人没有意识到机遇或问题所在时，鼓励他们采取行动。

行为示范：

1. 通过有效运用鼓励、支持等形式建立人们信心；
2. 提醒别人意识到问题所在；
3. 促使别人不坐等指示，积极开始行动。

四级

推动长期行为：预见到一年或更长时间，采取行动创造机会。建立明确的长期目标、发动他人实干。

行为示范：

1. 通过预测组织内外客户和关键性市场的趋势，采取措施创立未来 2-5 年的战略定位；
2. 鼓励和奖励为长远利益作出贡献者；
3. 实施那些可以为长期战略打下坚实基础的事情和行为。

判断能力（JUDGMENT）

一种理性的、客观的、无偏见的采取行动或决策的能力。

一级

做出直接判断：考虑到必要的事实、信息、决定公司政策和纲领，进行理性的直接判断，客观估计形势。

行为示范：

1. 从不同渠道搜集相关信息以得出合理的结论；
2. 做选择时考虑正反两个方面、风险以及影响等因素；
3. 保持客观。

二级

做出中等复杂的判断：认真判断形势，从正反两方面客观衡量每一个备选方案，中等风险水平。

行为示范：

1. 决定具体的行动前，系统比较多种信息资源；
2. 决策时考虑到方方面面。

三级

做出复杂判断：考虑多种不同的被选方案，避免任何个人偏见，认真评估风险。

行为示范：

1. 考虑不同的意见选择，不带偏见；
2. 衡量被选方案时，应考虑到各方案正反两方面、风险以及影响；
3. 在多方利益发生冲突时，仍能保持客观。

四级

判断长期影响：客观判断那些对组织有长期影响的因素。考虑到所有信息，估价风险和所有未来的有关事宜。

行为示范：

1. 兼顾一个方案会给公司造成的短期与长期影响与风险；
2. 选择最优长期方案时应参考大量的数据和选择；
3. 思考战略性的问题时应包括尽可能多的视角。

倾听与反应（LISTENING AND RESPONDING）

一种正确倾听他人倾诉，理解其感受、需要和观点，并能做出适当反应的能力。

一级

倾听：通过倾听获取别人的信息。

行为示范：

1. 运用非言语信号证明你在注意倾听（如眼神接触、姿势、点头和微笑等）；
2. 用言语提示他你正在倾听（如“对”，“我明白”等）；
3. 准确地记住和记录有关事实。

二级

主动倾听：积极寻找有关他人想法和观点的信息，提出问题来检验你是否理解正确，引发交流。

行为示范：

1. 总结主要观点或问题；
2. 提出疑问以检验假设；
3. 用开放的提问增加对方对于形势、感觉的把握。

三级

适当的反应：在认真、积极倾听的基础上，对别人的想法与观点做出反应。

行为示范：

1. 促进开放的讨论，建立讨论平台（共同的理念，感触）；
2. 对对方有情感、感受表示同情；
3. 理解别人的观点和感受；
4. 积极获取反馈：接受反馈意见，保持冷静。

四级

对潜藏的原因做出反应：准确估计对方潜藏着的态度、行为、或担心，然后巧妙推动形势向前发展。

行为示范：

1. 交流过程中，识别并调整个人风格以适应不同个性和不同的顾虑；
2. 鼓励员工暴露其潜藏的顾虑，并以此改善工作关系；
3. 总结或阐明讨论内容时，向别人点明对方潜在的心态。

组织内活动能力（ORGANIZATIONAL AWARENESS）

一种能了解和掌握自己组织内部或其他组织内的权力关系，并能鉴别出决策者及影响者。

一级

了解组织结构：识别和运用组织的正式结构，制度与规则以及标准程序。

行为示范：

1. 了解人员的角色、职责，来推动和完成某任务；
2. 有效利用关键的制度、政策和程序，来运作事情；
3. 通过对正式组织结构的认识来运作事情。

二级

了解非正式结构：识别并利用组织的非正式结构，包括了解组织内部的关键性人物及对其有影响的人物。

行为示范：

1. 利用自己组织内有影响力的人（对决策者有重大影响的人物）来实现目标，完成任务；
2. 利用其它组织内有影响力的人（对决策者有重大影响的人物）来实现目标，完成任务；
3. 利用客户组织内有影响力的人（对决策者有重大影响的人物）来实现目标，完成任务。

三级

了解风气和文化：接受并运用组织文化和组织语言以规范自己的行为。了解特定的情况下哪些能做，哪些不能做。

行为示范：

1. 计划行为和计划时，体现对不同文化（如种族、民族、地域等）的认识；
2. 体现对各职能部门（如工程部、财务部等）文化的认识；
3. 具体体现对业务一线的文化认识。

四级

了解组织的潜在问题：了解组织行为的原因和潜在问题或影响组织与外部关系的政治压力。

行为示范：

1. 策划行为与战略时，具体体现对长期决策有重大影响的潜藏的文化和政治压力；
2. 计划行为和计划时，体现对不同潜在文化（如种族、民族、地域等）的认识；
3. 对潜在的文化和政治因素事件有识别，以免遭遇困惑。

项目管理能力（ORGANIZING WORK/PROJECT MANAGEMENT）

是指为实现组织目标而确立清晰详细的行动过程和组织工作的能力。

一级

计划与控制个人日常工作：逐日计划并控制个人的日常工作。预算准时间，高效利用资源和精力。

行为示范：

1. 高效完成日常工作（如列一份必做事务清单，为会议做好充分准备）；
2. 排好每天/每周必须完成的关键工作顺序；
3. 计划工作日程以最大限度地利用资源（时间、人力、设备）。

二级

管理短期目标：为自己及别人开发并执行预测未来短期的、逐周的计划。

行为示范：

1. 确保计划有清晰的目标与里程碑；
2. 利用程序、系统有效管理项目；
3. 设计合理的行为顺序。

三级

管理中期目标：开发与执行计划，逐月预测未来的中期目标，确保每组计划得以完成。

行为示范：

1. 将商业战略转化为可操作的目标；
2. 在计划阶段确定并考虑到彼此任务间的相互依赖；
3. 引导有效的计划回顾；
4. 确保每个组织成员实现目标计划和完成工作。

四级

参与战略规划：开发执行包括影响组织其它部门的行动计划，为可能影响组织战略的突发事件准备对策。

行为示范：

1. 创立跨越部门组织界限的项目的战略计划；
2. 创立或执行对业务有重大影响的计划；
3. 确保后备计划适于将意外问题带来的影响最小化。

积极主动性（PERSONAL DRIVE）

驱使个人很好地工作，努力实现优秀工作绩效的动力。

一级

努力满足别人的标准：努力工作以满足优良绩效标准。

行为示范：

1. 弄清客户、经理、同事期望的标准；
2. 定期检查个人进展，做出必要改变以确保达到期望标准；
3. 在期限之内实现公认的目标。

二级

建立挑战性的目标：设立优秀绩效标准，努力实现这些意义重大又决非不可能实现的目标。

行为示范：

1. 获得优于已定期望的结果；
2. 承担比以前更复杂更困难的目标；
3. 定期识别出优于最初计划/标准的机会；
4. 提前获得高质量成果。

三级

推进业务发展：为自己或别人设定鉴定出清晰、长期成功的目标和推动业务发展的目标。

行为示范：

1. 识别部门或组织的未来机遇，将其转化为新的目标和行动；
2. 识别高利润产品方案，使其与新的或现有客户的需要结合起来，将可能性最大化；
3. 调整个人与部门的目标以适应其它组织，实现一个更为强大、更广泛的战略。

四级

勇于冒险：面对不确定性，设法控制风险的同时，利用重要的组织与个人资源实现显著困难的目标。

行为示范：

1. 利用组织资源实现困难的目标，获得重要的新业务主动权；
2. 承担并管理对业务有积极或消极影响的风险；
3. 为遭到强烈反对或较少支持的新业务提供有意义的个人的或组织资源支持。

关系网建立（RELATIONSHIP BUILDING）

指能创立一个在信息搜集、分享和完成工作目标方面有用或可能有用的人的关系网络的能力。

一级

维持有效的工作关系：有效参与同事间非正式交谈，与同事建立非正式的相互往来。

行为示范：

1. 建立、改善与团队内其他人的关系；
2. 参与同事们每天的交谈与往来；
3. 与他人维持积极有效的关系（例如：对他人的工作表示出兴趣）。

二级

促进关系的发展：建立直接联系之外的正式、非正式关系。

行为示范：

1. 建立与直接接触团体以外人员的联系；
2. 促进本团体之外的正式的或非正式的接触联系；
3. 建立并维持有用的联系资料库；
4. 与团队的外部人员维持联系。

三级

建立交叉职能的关系：与其他职能范围内的重要人物建立有效联系，促进功能交叉工作的发展。

行为示范：

1. 用其关系网络将自己的工作与公司内其它部门正在进行的工作进行整合；
2. 发展并维持与其它部门人员的有效联系；
3. 适当的时候支持联合计划和资源共享；
4. 寻找交叉功能的合作。

四级

建立外部联系：与别的组织内有影响力的个人创建有效联系，开发广泛的组织内外联系网络。

行为示范：

发展并维持有效的关系网络；

与外部同事推动能促进双方业务发展的信息与程序互动；

与外部有经验和专业技术的人建立联系；

与其它组织共享经验与专业技术。

自信（SELF—CONFIDENCE）

一种对自己的观点、决策和完成任务的能力、有效解决问题的能力自我信仰。

一级

自信地展示自我：表现自信的个性，展示坚定自我。

行为示范：

1. 自信地展示自我；

2. 证明对自己独特能力充满信心;
3. 坚定而有建设性地提出观点和想法。

二级

自主的行动: 适当的时候, 摆脱书本上的条条框框, 愿意自主地行动。

行为示范:

1. 没有明确的指示也能独立工作;
2. 突破明确指挥的传统和标准;
3. 必要时, 即使别人反对, 也能独立行动并对后果承担责任。

三级

正视挑战: 承担有挑战, 有风险的工作, 因为有挑战而兴奋, 不断寻找和追求新的责任。

行为示范:

1. 接受困难的工作分配, 事情出现问题时仍保持积极的心态;
2. 积极对待困难任务/形势。

四级

敢于面对冲突: 乐于挑战手中有权的人。清楚自信地但礼貌陈述自己的观点, 哪怕是在冲突中。

行为示范:

1. 建设性地挑战决策、战略;
2. 提出独立的观点, 对别人认为重要的问题提出异议;
3. 受到批评或被激怒时, 保持客气和建设性态度。

专业学习能力 (TECHNICAL/PROFESSIONAL EXPERTISE)

发展自己的专业、职业知识, 与他人分享专业经验的能力与动机。

一级

知识深度: 在专业方面展示基本的知识, 使这些知识有效地用于实践。

行为示范:

1. 运用专业知识实现近期目标;
2. 与专业知识保持同步发展;
3. 运用专业知识与经验解决问题, 帮助他人。

二级

保持专业知识的流通: 与他人分享经验, 并在公司众多的建议中, 使自己的提议与众不同, 能够被执行。

行为示范:

1. 了解专业领域的最新发展情况并思考怎样运用;
2. 用技术专业经验证实项目是否可实现;
3. 运用技术与专业能力促进项目与局面的拓宽。

三级

知识面宽度: 利用本专业范围外知识来提升业务。

行为示范:

1. 充当起团体外的资源专家;
2. 利用本专业内能促进其它领域工作或项目的专业知识提高其他部门的效率;
3. 寻找能利用专业知识促进别人项目发展的机会。

四级

增强外部交流意识: 在公司工作范围外寻找机会以提高自己新知识的水平, 并通过在专业杂志上出版自己的文章来展现自己这方面的能力。

行为示范:

1. 充当起最新技术的倡导者与传教士的角色;
2. 抓住机会了解外部公司的技术进展;
3. 定期公布前沿性的课题。

展望力（VISIONING）

理解、实施目标，以激发他人工作动力的能力。

一级

理解公司的实际：理解并遵守公司实行的法规、价值和他人对于未来的展望，相应规范自身行为。

行为示范：

1. 调整个人行为与公司核心价值观保持一致；
2. 遵循公司法规；
3. 确保个人工作行为与公司远景保持一致。

二级

落实到行为：依据公司远景和价值观来协调团队，以达到团队的目标。

行为示范：

1. 开展能强化公司核心价值观的活动；
2. 在组织核心价值的范围内发展团队目标；
3. 设立团队与个人目标时，确保他们支持公司的远景目标与使命。

三级

创新：依据公司远景和价值观来改变现有行为。

行为示范：

1. 通过绩效管理来实现核心价值观。

四级

实现远景：参与公司的运做和明确未来的展望以创建一个令人瞩目的未来。

行为示范：

1. 依据公司远景发展出部门的远景以激励大家；
2. 让组员参与设定其远景与行动计划；
3. 在实现组织文化、价值观方面起主导的影响作用。

团队精神（WORKING WITH OTHERS）

与别人一起工作，而不是单独工作或与别人竞争的一种能力。

一级

信息共享：使员工及时了解公司的成绩，分享所有有关信息。

行为示范：

1. 大方地传播别人需要的信息，让同事跟上自己的行动；
2. 书面文件要准确，易于别人阅读与理解；
3. 推动团体会议与讨论。

二级

征求意见：评价他人意见和经验的價值，征求他们的意见、创意和经验，通过这些来作出决定计划。要求公司的员工都参与到这一工作中。

行为示范：

1. 确保每一个成员的参与评价；
2. 确保每一个成员的参与经过深思，如果拒绝，说明理由；
3. 让员工参与。（如问题解决，计划、决策、目标设立等）。

三级

鼓励与授权：公开表扬工作有贡献和有出色业绩的员工。鼓励并授权给他们，促进良好的品行和合作关系，把团队的冲突公开化。

行为示范：

1. 为他人提供展示其成果的机会；
2. 了解激励不同员工的方式，有针对性地选择最有效的赞誉方式；
3. 只要发现有冲突，就亲自过问帮助解决问题，并弄清问题的实质。

四级

解决冲突：对于团队的冲突和问题，采取有益的解决方法。

行为示范：

1. 亲自或通过第三人来劝告冲突当事人；
2. 必要时，重新分配工作、职责和上下级关系；
3. 当冲突因工作问题引起时，搜集所有相关信息，采取适当的培训，或惩罚。

分析能力

搜集相关信息识别不同信息间的联系，寻根溯源解决问题的能力。

一级

发现根本联系：迅速意识到现状与过去形势间的相似之处。找出直接因果关系，得出可能的解决方案。

二级

发现多元联系：透过问题的表面现象，发现问题的根源。发现问题的发展趋势，分析问题各部分间的联系，拟定可能的解决方案。

三级

分析多维度问题：分析产生问题的多方面原因，必要时搜集一定时期的信息综合分析。

四级

分析不明确的问题：分析复杂的涉及多方面关系的问题。必要时采取非正常途径搜集必要信息，将多样的信息数据综合在一起以便有一个解决问题的框架。

创新能力

创造或引进新观念、方式，提高工作绩效的能力。

一级

借用其它领域的方法：创立或引进新的观念或程序，参照系统以外的观点与方式。

二级

打破腐朽：建设性地促进不断进步，而不受当前的问题的影响。

三级

培养创新性：承认并鼓励别人的创新性。允许他人实验，尝试新事物。帮助引进新观念、方式与程序。

四级

创造利于培养创新的环境：承认并鼓励那些有创造性的人，与他人开诚布公地讨论问题。

建立信任

坚持原则且促进信任与尊重的能力。

一级

实现承诺：追随公司的标准、政策以及与自己工作相关的目标，只有能够实现时才能做出允诺。

二级

表里如一：少说多做，行为与信仰保持一致。对别人尊重、公平、守信用。

三级

在多元的环境中展示你的品德修养：报忧也报喜。危机时刻保持远见，反对走捷径行为。

四级

培养别人的道德行为：为他人充当起道德行为的楷模，将员工的福利和组织成功放在个人利益之上。找寻解决问题的体制方案，而不是指责个人。

适应改变的能力

一级

改变个人工作方式：积极应对变化，适应变化了的方式。

二级

适应团体的方式：明确团体理解变化的必要。重新确立团体方向，发现团体的适应新机遇的方式。

三级

推动变化：促进变化的进程，尤其是在有争议的时候，成功地将新的目标转化成实践程序。

四级

预测并利用变化：预测并做好变化的准备，及时采取措施开发利用变化的最大优势。

以客户为本

帮助服务他人，无论内部还是外部客户，并满足其需要。

一级

承担个人责任：追随客户的需要与咨询，有责任矫正客户服务的问题，迅速解决问题，要表现的有责任感。

二级

解决潜在需求：了解客户业务。了解客户现实的与潜在的需要，提供与之相应的产品与服务。

三级

增加附加值：做出坚实的努力为客户提供附加价值，以某种的方式改善客户服务，以长远的眼光解决客户问题。

四级

做客户的同伴：主动参与客户决策过程。为客户的最佳利益，调整组织行为。为客户提供专业的建议。

决策力

一级

做出常规决定：利用较为充足的信息，作出常规决策。

二级

面对有竞争性的方案做出抉择：及时不拖延地做出决定。

三级

做出有冒险性的决定：当决策会带来一定的风险时，及时做出抉择，要衡量潜在的收益。

四级

做出有长期影响的决策：在复杂、模糊风险很高的形势下，毫不犹豫地做出决策。

培训发展他人的能力

提供恰当的需求分析，辅导和其它支持，帮助别人的学习与进步的能力。

一级

提供直接指导：给予具体的指导、建议以及工作示范，提供必要的工具支持他人的发展。

二级

提供随时的辅导：识别组员的长项与发展需要，提供及时的反馈与强化。挫折之后，重新确认并鼓励他人。

三级

创造发展机会：安排并开发恰当的任务、正规的培训，促进个人的学习与发展。

四级

维护组织学习：识别根本性的培训和发展需要，为组织成员、同事与客户创建一个不断学习的环境。

核心能力模型库

（之二）

1. 积极主动

积极主动的员工表现为自信，有主人翁的精神，在企业内部积极主动地行动，推动工作的开展。

设定自己的目标并承诺实现；

努力承担新任务；

持续并成功地修正实现自己目标的途径；

独立地获取新知识、技能或新任务、项目；

乐于工作和竞争；

当问题将要发生时，能实施纠正的方法；

持续收集当前发展和机会的信息；

积极寻求对自己行为的反馈；

无需等待指令，主动提出自己的想法；

通过持续的行动开展工作，去实现企业目标；

对自己职业生涯的发展负责；
比竞争对手更早地预见挑战，创造新商机。

2. 以结果为导向

以结果为导向的员工做事专注且有抱负。他坚定、不轻易放弃，而且有能力去承受压力。
通过优异的成绩表现，努力取得成功；
按国际要求设定成功的标准；
不仅仅根据付出努力的多少来评价自己的绩效结果和产出；
从失败中获得动力（不放弃）；
愿意与他人竞争；
期待成功，不怕失败；
选择合理的、超越现有成绩的任务和目标；
有远大的抱负；
即使在疲劳和逆境中，也能正确地看待事物；
在时间紧迫的情况下有效地工作；
从艰巨的任务和改变中寻求挑战；
为自己和他人设定持续的目标并付诸行动，引导他人成功；
即使环境改变，也能通过鼓励他人达到承诺的目标，充分利用业务机会。

3. 创造力

有创造力的员工展现出挑战思维方式的能力，有创新精神，随机应变。
通过自己的智慧去启发他人；
发展新颖、具想象力和实用的想法及解决方案；
通过发现新机会，应对变革；
展示许多活跃的想法；
超越个人固有的习惯去寻找灵感；
能打破日常工作的规律，固有的方法和习惯；
通过发展实施新颖、独到而先进的解决方案，建立有竞争力的优势；
*在不可预见的情形下，有技巧地随机应变；
提出看待问题的新方式；
有发现、发展、发明的倾向；
营造尝试和承担风险的氛围。

4. 以变化为导向

以变化为导向的员工是面向未来的，认识到变化的需要。他促进变革，有应对不确定性的情况和阻力的能力。
把变化看作机遇，以及对变革、技术进步及有远见的想法的促进；
积极为创造乐观向上的、以未来为导向的公司做出贡献；
促进开放的氛围的形成，向着探索和变革的方向发展；
提前认识到未来的问题，采取有远见的行动；
预见潮流，做潮流的创造者；
能预计长、中、短期变革所需的努力（具前瞻性）；
设定标准，用可靠的尺度来判断未来趋势，引导变革向战略方向发展；
在变革和未来发展趋势的问题上，在公司内外部寻找行业资源；
利用机会，引导创新；
感觉被未来激励和挑战着；
把变化看作是重组和恢复生机的机遇；
很快适应新环境，引导变革；
积极寻找实施新的、更好的做事方法。

5. 决断能力

有决断能力的员工表现为有风险意识，能够评估选择和解决的方法，他根据自己的判断做出合理的决定。
明知有风险而承担责任，做出重要的、适时的决定，有着策略性的长远影响；
知道何时做出决定，何时需要等待；
对自己的决定负责；
同时审视到内外部环境，为做出正确的决策使用他人的专业的知识；
认识到影响决定条件中的必要因素；
评估不同选择方案的优劣；
收集各种看法，事先不拒绝任何建议；
得出合理的评价和衡量的方法（避免猜测）；
以可行性、可能性为导向；
在当前信息已具备的情况下，不再犹豫（果断决定）；
留出时间做重要的决定（避免草率行事）。

6. 学习能力

有学习能力的员工能够开放地、灵活地持续学习。
能认识到自己的短处；
知道自己该学习和更新哪些方面的知识；
从自己的能力和付出的努力中寻找个人成功和失败的原因；
准备好回到起点，从头再来；
欢迎新的挑战 and 经历；
决心进一步学习和接受培训；
享受在不同文化中工作的挑战和体验；
有终生学习的强烈意愿；
持续加强个人的力量，有意识地努力获知未来的需要；
把培训所得、新知识和技巧应用于工作实践；
从他人的经验中学习；
持续地寻求发展长处和克服个人的弱点；
利用与过去的对照，创造新观念。

7. 分析能力

有分析能力的员工能理解复杂的情况，对问题有合理的评估，使问题具体化。
知道该从何处着手细节问题；
迅速把握问题的全部，通过吸收相关的信息认识潮流和模式；
系统性地取得可供选择的方案或方法；
辨别不同范畴的问题，并描述它们是如何关联的；
知道事件可能的引发因素和行为后果；
考虑显而易见的关系的同时，也考虑复杂的关系；
在任何必要的时候，知道并确定事件的轻重缓急；
运用分析技巧去确认复杂情况下的关键问题，以便产生有价值的解决方案；
将相关资料联系起来，确认事件起因；
运用已知的概念对问题再定义，系统性地制定可供选择的方法。

8. 以战略为导向

以战略为导向的员工表现为对工作的深刻理解和宏观把握。他能意识到潮流动向，对未来有设想。
在现实的压力下也不放弃长远的打算；
通过评估未来高回报的机会，取得长远的判断，确保竞争优势；
关注广泛的问题和含义；
预见业务方式的出现，考虑到公司内外多方面的影响以形成战略；

知道机会所在，并做出战略决定；
预见战略问题和机遇；
选择并利用能产生最大回报的活动；
挑战假设，开发创新的方法；
设想未来，并鼓励他人；
为了工作的成功，研究未来可行的机遇；
认识到新业务方式的出现，并顺应此趋势制定出战略。

9. 有条理，以质量为导向

有条理，以质量为导向的员工表现为对工作有计划性、优先性和能管理资源。他为持续改进而努力。
以实现目标为导向，协调各方面的力量和资源，通过关注技术和时间的可行性建立方法；
确定要求高却很现实的目标和产出的衡量标准（澄清目标）；
估计并有效地使用自己的力量；
预见潜在的风险和问题，优化地利用资源，以取得符合 SMART 原则的结果；
准确地分析和计划所有工作阶段、可利用资源和材料；
根据工作流程细化责任，并以最理想的方式协调他们；
即使在时间压力下也能对事件做出及时的反应，有条理地安排事情；
在必要时灵活地修改计划和行动；
考虑自己的计划对他人的影响；
努力在时间投入和优化工作质量之间达到平衡；
为持续改进而审视目标、策略和步骤。

10. 坚定自信

坚定自信的员工采取双赢的方式去协商。他建设性地处理争议，有技巧地辩论，即使是面对反对也能做出应有的贡献。
知道何时坚持，何时放弃；
为实施自己的方式聪明地工作；
为捍卫自己的论点和实质性的问题做好准备；
知道何时改变自己辩论的方法；
以公正的态度进行讨论；
用自己的想法或辩论说服别人，确保别人接受自己的任务和目标；
吸取他人的观点到自己的推理中；
坚决地应对异常；
表现对反对意见的理解和体谅别人；
不为保持和气而避免矛盾；
把争议做为确定新方向的机遇；
有效地应对惹人恼火的事、他人不恰当的反应和有侵犯性的行为；
以友好但坚决的方式拒绝不可接受的要求；
在紧张和引发争议的情形下保持冷静，并能集中注意力；
积极地提出难解决的问题，表现出自信、有建设性及坚决的态度；
为了取得特别的效果，采取经过深思熟虑、非同寻常和引人注目的行动。

11. 沟通能力

有沟通能力的员工具有积极的个人影响。他主动倾听，能书面或口头令人信服地明确表达自己的想法。
在任何情况下都自信但不自大；
给人实在、真实的印象，而不是装腔作势；
语言表达清、流利，易于理解；
很清楚自己想表达的内容；
具有说服力，适应文化的肢体语言；

语言协调地配合面部表情和手势（给人以和谐的印象）；
易于和他人对话交谈；
使他人能体会到能从双方的沟通中获益；
使他人清楚为何谈论该话题；
认真倾听、理解体会别人的观点和关注的问题；
及时澄清误解，并消除沟通的障碍；
清楚地表达所有的想法并能组织成书面形式；
估计他人行为语言产生的影响，并用自己的想法影响他人；
采取他人可以接受的演示或讨论的方法去吸引他人的兴趣。

12. 协作能力

有协作能力的员工表现为为了双方的利益，建立内外部的伙伴关系或联系，进行知识、经验、服务的交流。
在跨部门的团队里与他人合作（从全局看待公司及其环境）；
为相互的利益，在公司内外部寻求合作；
促进深入的知识和经验的国际交流；
收集有关联系、潮流和在公司内相互支持依赖的信息；
主动与同事分享自己的经验和知识；
即使在有利益冲突时，也能建设性地和团队的伙伴一起工作；
为了公司整体的利益，推荐自己的下属，甚至是最好的，到别的部门工作（强调共同点）；
主动地了解他人的知识和能力；
利用内外部专家或第三方资源，并使用多样化的策略对其影响；
对自己所做的事情激发兴趣，吸引他人的关注；
建设并利用一个有效的协作氛围，以取得对想法的支持。

13. 以客户为中心

以客户为中心的员工能预见和理解客户的需求。他迅速回应并信守承诺。
为客户寻求最好的产品和解决方案；
具备关于客户的业务和流程的详细知识；
能充分理解客户的特殊情况；
理解并适应客户的语言；
当与客户交流时，使用面向客户的专门用语；
向客户征询反馈，并对此做出反应；
和客户一起制定策略，并保持良好的关系；
了解客户需求和竞争对手的优势，使公司提供最具竞争力的解决方案；
以客户为中心的行为的倡导者；
对客户需求做出快速反应。

14. 激励启发的能力

有激励启发能力的员工正直、有活力。他能使他人有热情并鼓舞他人。
清楚地向员工和公司表达做此项工作的重要性和意义；
对下属的能力表现出信任和信心；
表现出信心，并控制动力削减和士气低落的情况；
使员工能为自己的工作负责；
开启新的前景和资源；
通过公开承认员工的成绩去鼓励他们，给他们力量，使其感到强有力、受重视；
主动使员工参与计划或决策的制定；
定期谈话，明确员工个人的期望和需要；
当工作压力大时，支持鼓励员工；
为取得特定的目标，给予员工奖励；

为自己和他人制定清晰、要求高的目标；
保持别人对他们正在做的事情的兴趣和激情；
帮助别人克服与工作有关的或个人的问题或障碍；
以积极的、建设性的方式对（他人的）想法做出反应；
通过描绘一个能激发兴趣的前景，引起（他人）对集体任务的兴奋、热情和承诺；
通过自己的说服力启发他人；
通过亲自参与，展现干劲和承诺。

15. 培养和引导力

有培养和引导他人能力的员工增强他人的能动性，以便能共同探索发展道路。通过提供建设性的反馈，利于他人的个人和职业的发展。
为员工向着理想目标指导，提供必要的资源，帮助他们增长所需的能力；
讨论个人的潜力和未来可能的发展方向；
确保员工在不同的工作领域发展能力；
使员工能靠自己取得成功；
用专门的、具体的语言给予相关的反馈；
公正地评估员工工作表现，建设性的指出其长处和待改进的方面；
鼓励员工为自己的职业发展负责（鼓励自信）；
使员工实事求是地评价自己的表现；
帮助员工依靠自己；
向人力资源专家咨询，寻求协助；
是有效发展的榜样；
发现和培养员工的潜力和才能，确保最理想的发展。

16. 团队精神

有团队精神的员工表现出诚信，愿意与他人分享资源。他以团队成员的角色进行工作，为团队的成功做出贡献。
在团队中产生解决方案，合作而不独断专行；
使用、分享个人经验和知识，使团队成功；
为共同的目标表达积极的承诺；
有效地应对团队中的问题成员；
愿意接受建议和尊重其他成员的意见；
在团队内部鼓励以信任为基础的交流；
在团队中为保证团队的效率而使用不同的策略，提升团队士气和凝聚力；
能说服其他成员间坦诚开放地交流，鼓励更好地合作；
积极地处理矛盾；
通过使其他人参与决策和依靠他们的贡献来激发责任感；
创造具有高水平表现、自我引导、齐心合力的团队并增强其能动性。

17. 对环境的敏感

对环境敏感的员工能够良好地理解和同情他人。他对他人的感觉和需要很敏感，他根据组织的环境调整自己的行为。
对当前的需要和他人的感觉很敏感（理解他人的实际情况）；
表现出对他人的忧虑、问题和与自己相对立的理解；
能认识到他人关注的问题和意图；
理解并能很好地利用他人由于不同文化、不同的态度和经历所产生的看待问题的不同角度；
能意识到自己的行为对他人的影响；
理解没有明示的想法，关注的问题和感觉，并能从他人的角度看待情况；
可以和他人坦诚地对话，并鼓励换位思考；

持续努力寻求相互理解；
鼓励相互的反馈；
尊重他人的态度和价值；
善于尊重他人的观点和见解，即使与他人的观点有冲突。

核心能力库

（之三）

1. 主动能力

努力工作，做事情充满精力并看作是挑战，不畏惧做有最少的计划性的工作，善于比别人抓住更多的机会。

不当的主动能力

可能是一个专心工作的人；可能在有足够的分析之前就实施解决方案；可能缺少策略；可能做事情往往很快；由于漠不关心和忽视有可能有个人的和家庭的问题；可能不会参加重要的但是缺乏挑战性的工作和任务；可能会忽视个人的生活而筋疲力尽。

不具备主动能力

对于机会反应很慢，做事过于有条理性，追求完美或是厌恶风险，没有设定有挑战性的目标。可能缺乏做事的自信；可能知道该做什么但是做事犹豫；可能没有很大的积极性；可能对工作产生厌倦或是筋疲力尽。

2. 处理问题的能力

可以很有效的应对变化；可以很自如的改变方式；没有总的蓝图时，能够做决定并且实施；当事悬而未决的时候不会焦躁不安；在继续前进之前，一定会把现有的事情做完；可以很自如的应对危险和不确定因素。

不当的处理问题的能力

在没有足够的资料之前容易做决定，由于一些根本不存在的事情增加而陷入险境中；在没有获得明确的充分的资料之前，就阻挠别人；有可能的低估了问题的解决；有可能对惯例和历史不予理会；有可能犯新的和冒险性的错误损害已被证明的解决方法；有可能会过分的把事情变得复杂化。

不具备处理问题的能力

不能很自如的应对变化或不确定因素；在不是很明确的解决方法或结果之前，不能很好的处理有困惑的问题；在不定的因素下做事情，愿意获得比别人更多的资料，更愿意事情被确定下来，很明确；在意图不明确的情况下，做事效率低、做事太快而不能接近；有很强的需要完成每一件事情；愿意一次次重复的按照同一种方式做事情。

3. 亲和能力

容易接近和交谈，花费很大的气力让别人感到舒服；能够做到很热情，高兴，谦和，对待人与人之间的焦虑会很敏感和耐心，会很好的构建和谐的关系。是一个好的倾听者，是一个先知者，可以在获得不是正式的和不完全的信息时及时地作一些事情。

不当的亲和能力

可能在会晤中花太多的时间构建和谐的关系，儿戏的、轻易的误解了影响力，有太强烈的愿望而不能被别人喜欢，避免了必要的否定的或者不愉快地交涉，有可能尽力的掩饰真正的问题和争论。

不具备亲和能力

疏远，不容易接近；不能自如的应对首次接触，可能害羞、冷淡或者是少言寡语；不能显现出努力的要知道他/她真的喜欢什么；不能构建和谐的关系，可能是“随它去的”类型；不是一个很好的倾听着或是表现出不感兴趣；不能尽快的熟悉其他人认可的社会看法，会很紧张，交往不顺利。

4. 与上司的关系

能够很好的附和和结交上司，愿意为一个好的上司努力工作，有宽阔的心胸向是一个好的教导者和能提供宽容度的上司学习；愿意接受挑战和显示自己，能够自如的进行教导。

不当的结交与上司的关系

可能过分的依赖上司，并以较高地位的方式提出意见和建议；可能排除其他渠道来源的反馈和知识；可能选错了上司当作学习的模型。

不具备与上司结交的关系

不能很好的应对上司，在上司在场时会紧张；不能很好的接受来自上司的教导和指导，处理问题时凭借职

位，与上司的关系不好会影响工作的效率。

5. 商业的敏锐力

知道商业怎么运作，具备当时和可能在未来出现的，在 E——商业和信息化方面影响他/她的公司和组织的未来政策、常规、倾向和发展的知识。懂得竞争，知道在市场中运作的方式和策略。

不当的商业敏锐力

过度的显现或依靠企业和商业知识会损害在个人人际关系管理和领导关系的能力。

不具备商业敏锐力

不知道商业怎么运作，不知道当时和可能在未来出现的，在 E-商业和信息化方面影响他/她的公司和组织的未来政策、常规、倾向和发展的知识，不懂得竞争，不知道在市场中运作的方式和策略。

6. 职业规划能力

知道他/她在职业中想要得到什么，能够继续积极的工作，具备职业知识，能够使事情为自己而做，能够适时地推销自己，不会等待其他人开门。

不当的职业规划能力

不能很好的意识到职业机会，只能在能够做的、自如的区域选择工作。可能视野心为多余的，手边的工作不能给予足够的重视；不能充分的接受职业建议；不能相信别人为他/她所建议的职业规划。

不具备的职业规划能力

不知道他/她在职业中想要得到什么，可能会厌倦或者选错职业或是选错公司，不想为了前进而做出牺牲，不懂得职业实际上是怎么进行的和人们是怎么前进的，不能很好的推销自己。不知道怎么能被受到注意，对大声地说出职业需要和需求会犹豫，坚守在他/她自己的职业舒适地带，不愿意冒职业风险。

7. 关心相关信息的能力

关心和工作有关的与和工作无关生活的相关信息；关心他们的计划，问题和愿望，知道他们所关心的问题可以听一些个人的问题，能监督工作量和认识到额外的努力。

不当的关心相关信息的能力

对于坚定相关的信息有困难，为了得到原谅他们给自己太多的空间，越使他们舒适的区域就不愿意挑战自己，在他们的生活中陷得太深，在成绩和潜能方面不能做出客观的需求。当努力被不予理会的时候，不知道什么时候停止表现出关心。

不具备关心相关信息的能力

不是很关心与个人需要有关的直接信息，太忙而不知道相关的信息，相信工作和个人的生活应当是分开的。工作和任务比其他更重要，紧张与个人无关的相关信息缺乏倾听的技巧，缺乏兴趣知道人们的希望和问题。

8. 应付自如高级管理者的技巧

能够很自如的应对更高一级的管理者，在更高的一级领导面前能够没有过多的紧张和不安；懂得高级经理是怎么想的和怎么工作的，通过与他们交谈和对他们需要的反应，能够决定用最好的方式做事情，做事情容易接近很容易被看作是正确和积极的。

不当的应付自如高级管理者的技巧

可能管理的太多，很可能被看作太有野心；可能花太多的时间应对更高一级的管理者和模拟他们的位置，过高的估计了关系的重要性和意义。职业中更多的依靠优胜者，对待机密的消息太随便。

不具备应付自如高级管理者的技巧

在更高一级的管理者面前自己缺乏自信，可能会显得焦虑和紧张，没有表现出最好的一面。当被执行官提问的时候，缺少沉着或是很慌，不知道怎么影响或是留有印象给更高一级的领导，不太知道最高一级的执行官要什么，说和做一些不太合时宜的事情。

9. 统帅技巧

喜爱领导，如果必要会站在不受欢迎的一方，鼓励率直的和有感觉的争论但是不担心结束和继续下去，善于在危机中寻找方向，能迎面面对逆境，会被有挑战性的挑战所激励。

不当的统帅技巧

不是一个很好的团队成员，不能忍受其他人的做事的方法，其他更多的基于团队的策略会很好或者更好时，可能会选择强有力的领导措施；不能开发其他的领导者，有可能变得有争论性和被人不予理会。

不具备统帅技巧能力

更多的愿意顺从，尽可能的避免冲突和危机。不愿意接触热点和持强有力的观点解决问题，可能总是被放置在后面，很安静，太关心其他人说什么或是想什么；太过于担心喜欢的，正确的或者是有关的批评，很可能会逃避或是缺少毅力，在压力下会变得冷淡，不能表现出急迫感。

10. 同情能力

真诚的关心别人，关心他们的工作和非工作问题，有空并愿意帮助别人。对别人在不幸运的困境下富有同情心，对别人的高兴和痛苦流露出真实的情感。

不当的同情能力

为了和谐而尽力消除矛盾，不能够足以面对逃避责任者，会作出太多的让步，和人们这么接近以至于会影响公正性，使他们能够侥幸逃脱，对于人们的迫切需求矗立起来会有困难。

不具备同情能力

和大多数人相比缺少关心和同情心，不问个人的问题，当发生什么事情时，不会有很大的反应，只关心那些相关的事，其他所有人的事情会有所妨碍；深信个人的生活和事业是分开的，在工作时会发现别人处于不合时宜论题的困境，在别人紧张和痛苦时不能很好的对待别人，不知道怎么表示同情心或者是对待处于困境的人，对于其他人的缺陷和问题，相对于大多数人来说缺少同情心。

11. 冷静能力

在压力下能抱出冷静，在时间紧急的时候，不会变得具有防守性或是急躁，被看作是成熟的，能够在紧急的时间内依靠他将事情结合在一起；能够处理好压力，在意想不到的情况下，不会失去平衡，当遇到阻力或受阻的时候，不会表现出挫折感，会在危机中很好的解决问题。

过度的冷静能力

可能不能表现出合适的情绪；可能被视作冷淡、漠不关心，在别人表现出感情的地方，看起来很平淡，很容易被误解，不能和那些行动和决定都基于情感比理智多的人相处的很好。

不具备冷静的能力

在压力和紧张状态下，会变得慌乱不安、易怒，说他/她不愿意；变得很无法控制，很情绪化，具有防守性，孤僻。对于危机具有敏感性，会变得愤世嫉俗或是喜怒无常，由于意外情况的出现，会失去平衡，变得很慌乱，容易失去冷静或是慌乱不安，容易表现出生气，失败，焦虑。

12. 处理冲突的能力

接近冲突，把他们看作机会，很快会读懂形势，善于集中精力倾听，能够发现共同点，以最小的不和谐进行合作。

不当的处理冲突的能力

可能会被看作过于气势汹汹和过分自信，在其他人的问题上，处于中间立场；在其他人的准备好之前，就迫使得出结论；在公开的讨论中，有失意的感觉，对待固执己见的人和难以解决的问题花费大量的时间。

不具备处理冲突的能力

在工作中和对待人避免发生冲突，想让每一个人都相处得很好；在对待冲突的反应上容易变得烦乱，把它变得个人化，在冲突之下，不能运作以获得大量的信息，不能预见到将来。

13. 面对直接领导的人的能力

已经坚定的和及时的方式处理直接领导的问题，不听任问题变坏，定期的检查业绩，及时地进行讨论。当所有其他人努力失败时，能做出否定的决定，对惹是生非的人能有效的处理。

不当的面对直接领导的人的能力

可能对直接领导的人对问题太快地采取行动，对问题可能没有进行足够的有发展的努力，可能会期望在太短的时间有转变，可能会期待出现奇迹。

不具备面对直接领导的人的能力

对直接领导的人不能自如的传递消极的信息，拖延和避免问题直到强迫采取行动。可能不能交流清楚的标准或是提供多地反馈，让事情变糟，希望他们赶紧走开，有藉口可能会太快的屈服；可能会给人们太多的机会，甚至当所有其他的失败时，也不能引起触发，有低的标准或是只凭兴趣。

14. 创造力

能够很快的产生很多新的和独一无二的想法，能够很容易的在现前毫无关系的想法中找到联系，能尽量显得象是崭新的和绞尽脑汁的有价值的。

过度的创造力

可能昏头昏脑的得出一些不是很有用的主意以至于还浪费了很多的时间，会很快的卷入太多的事情；可能不大愿意遵从一些想法，在一些细节上有可能会杂乱无章或不是很好，可能不是一个很好的独立者或团队成员；可能会和那些缺乏创造力的人想出的不是很好。

缺乏创造力

狭隘、善于策略的、谨慎的和保守的对于过去出现过的应付的更自如，更愿意应付尝试过的和已经是对的事情；狭隘的眼光导致有狭隘的前景，避免冒险，不愿意变得大胆和有些不同，不能将外界的想法和自己的有所联系。对于有创造性的工作没有想法，对待新的问题是永久的解决方法，对于其他人的创新才能持冷淡态度。

15. 以顾客为中心的能力

能尽力的满足内部的和外部的顾客的期望和需求；能够获得第一手的顾客信息，使用信息以提高产量和服务，和顾客建立和保持了有限的关系，并且获得了他们的信任和尊敬。

过度的以顾客为中心

对于客户的要求反应过度，太刻意变化已经建立好的过程和时间表以满足客户的不合理的要求，有太多的期望不能与其他人能够学习和遵循的政策常规和过程形成一致，这么坚持密切的满足客户的要求以至于错过了成功。

不具备以客户为中心的能力

不能首先想到客户，可能认为他/她已经知道了他们需要什么，只能关心到公司内部运作，而对客户的问题却视而不见。不能做出第一反应的行动，不能迎合和了解用户，不能自如的和新顾客接触，不愿意处理危机，抱怨和特殊的要求，可能会不能很好听取客户的意见，很保守，不能为和客户接触留出时间。

16. 适时的做出决定的能力

有时候在仅有不完全的信息，很紧的截止日期和大的压力下，能以适时的方式做出决定，能够很快的做出决定。

不当的做出决定的能力

在没有经过对信息的合理考虑之前就很快的得出结论和采取行动，为了自己的目的，可能太快的做出决定；在做出决定之前，对于每一个人的投入抱以冷淡的态度，可能会被认为以冲动和没有耐心，在一些问题和观点上有困难，可能会很快的做出决定以避免争论和个人的不舒服。

不具备适时的做出决定的能力

慢慢的做出决定或是断言、保守和谨慎，可能会拖延，寻找更多的信息，避免冒险；可能是一个至善至美者，需要正确，强烈的保护反对批评；可能会无组织性，经常应付到最后决定的截止日期；可能会在更复杂的争论上，慢的做出决定。

17. 做有质量的决定的能力

做基于需要大量的分析、智慧、经验、判断的好坏（不考虑要花多少时间）。随着时间的过去，当时他/她的大多数的解决方法会被证明是正确的，是被他人寻求建议和解决方法的对象。

不当的决定能力

可能是他/她看起来过于聪明或接近完美，好像他们不可能犯错误，看起来像是很固执，不愿意妥协或调查，当建议被拒绝就会感到有挫败感，和缺乏实际基础的人相处不好。

不具备有质量的决定的能力

在分析之前，会很快得出解决方法、决定和结论，太过于依靠自己，不请求帮助。当做出决定时，可能会情绪波动和不耐烦，不能有序地用决定、模型或是方法去想问题，基于偏见的、以前的解决办法或是狭隘的眼界，就很快得出结论。在做决定之前不花费时间明确问题，对复杂的事物有困难，可能会等很长的时间，很苦闷的等待每一个细节，以避免冒险或是犯错误，当五个小决定可能会更好时，宁愿做一个大的好的决定。

18. 委托的能力

当惯例或是重要的决定和任务需要时，会清楚自如的授权；会很广泛的分担责任和义务；会愿意相信人们去执行任务，让直接的领导完成他们自己的工作。

不当的委托的能力

授权不当，没有给予足够的指导或是帮助。对于直接领导有不切实际的期望或在委派他们之前过度的构建了任务和决定，限制了他们个人的创造性，他/她没做足够的工作。

不具备委托的能力

不相信或是信任授权，在直接领导的才能方面，缺乏信任或是尊敬，做大多数事情时依靠自己或是已经做过的，把最好的材料留给自己；不知道怎么授权他人，可能会授权，但是只有很少的管理和察看；或是授权了但没经过上级通过，他人怎么工作，缺乏计划，只是把工作抛给他人，不能传达到更大的范围。

19. 发展直接领导的能力

提供挑战和扩展性的任务和工作时常举行讨论，在意直接领导的每个人的职业生涯的目的，强制性的构造发展计划并执行；为了接受发展步骤，推进直接的领导，对需要工作的人，给予直接的领导，是人的缔造者。

不当的发展直接领导的能力

在团队的建设上，只集中在少数几个直接领导的发展上，当挑战性的工作被分派时，可能会创造工作的不公平，对于直接领导怎么发展过于乐观。

不具备发展直接领导的能力

不是一个人的发展者和缔造者，很受现实的驱动和有策略，不把长时期的发展看作是他/她的工作；为了保险起见不能将他/她自己带入真正的伸展性工作；认为发展只是一个过程，不知道发展是怎么发生的；可能不知道直接领导的人的渴望，不举办直接职业讨论，不能促使人们很严肃的是使他们的发展；可能更愿意选择才能而不是发展它。

20. 指导他人的能力

能够很清楚地实施指导；制定扩展性目标，能够正确的分派工作；能够以很好的计划和组织方式开展工作；能和其他人在工作和结果上维持两天的讨论，在人们中能显示出最好的，是一个清楚地传达者。

不当的指导他人的能力

过度的控制其他人，受到挫败的结果、想法和不可忍受的争论，抱有冷漠的态度，只能分享部分，而不能分享大的美景；有过分的指导性，压制创造力和进取心。

不具备指导他人的能力

对于直接的领导的人来说是不清楚或是隐蔽的传达者；不能设置目标、里程碑、方针；不能很有计划性的给出工作——只给出目标，通常是描述和销售，听不进去很多，对其他人严格，没有耐心，而不能建设好工作；不能很好授权，不肯花时间管理，在管理上缺乏兴趣，并且急切的愿意为自己的任务而工作。

21. 管理多样的能力

能够公正的管理各种各样的人，能有效的应对各种种族、民族、文化、有残疾、各种年龄的、两性的人，雇用各式各样的人而不针对类别，支持公平和对待所有的人都有公平的待遇和机会。

不当的管理多样的能力

为一个特殊类别的几个人作出太多的宽限，不能对所有类别的认识是相同的标准和尺度，只给予单独的一个类人以不恰当的优先权，为达到多样性而向标准妥协。

不具备管理多样的能力

对于与他/她有很多不同的群体不是很积极地对待；对于和自己不太像的那些人不能自如的应对，可能会对与他/她不同的那些人做事不恰当，方为自己的草皮一面受到外界的侵害，避免冲突和不同的观点和争议的争吵，不能看到多样化的价值，不管每个人的不同之处，对待每个人都相同；非常的狭隘和以自我为中心，相信他/她的团体是优秀的，可能会奉行他/她那消极地、贬低的方式。

22. 道德规范和价值观

在好的和不好的时代都能坚持正确地（制定的）和有效的核心价值，并立竿见影的实现它，醇、酬谢正确的观念，不同意向其他人的，实现他/她所坚持的。

不当的道德规范和价值观

当不是恰当的时候，可能会陷入给予信念和价值的战争，对他/她看作是原则、价值和信念的测试的情形会过度的敏感；对于变化和协调的需要，会被看成是固执和不敏感；对于那些持不同的价值观念的人过于吹毛求疵，有常见的价值观念隔离讨论。

不具备道德规范和价值观

价值观与那些组织不同步，强烈的个人主义，对其他人的价值观很少关心，制定他/她自己的规则，可能会使其他人不舒服；对于组织太近或是在边缘；对自己的价值观不做太多的思考，对他/她怎么交付没有想法，行为太过于依靠形势，价值被视作为自己服务，他/她不能边走边说，说一样，做另一样。

23. 公平的对待直接领导的人的能力

对待直接领导的人公正，做事公平，能够进行坦率的讨论，不隐藏议程，不会给予特惠待遇。

不当的公平的对待直接领导的人的能力

花太多的时间取悦每一个人，可能会担心工作分配的平均；他/她对公平的需要可能会掩盖真正的问题和区别。

不具备公平的对待直接领导的人的能力

对待直接领导的人不公平，不能听取直接领导的人的关心和需要什么；不能很好的读懂人们需要什么；不能判断他/她对待他们的待遇怎么反映，隐藏或者保留他/她的人有权利知道的事情，可能会不一致或是凭兴趣；可能会不能仔细思考或是太忙而不能对公正给予太多的注意；可能会笼统地把人分为好和坏，而对待他们。

24. 功能/技术能力

具有高水平的对待直接领导的人的能力。

不当的功能/技术能力

可能会认为狭隘，在使用个人的、人们之间的和管理的能力上过度的依赖于技术和功能知识和技能；可能会用深奥的知识和技能以避免含糊不清和冒险。

不具备功能/技术能力

对于功能或技术不精通，会犯功能/技术错误；因缺乏知识而作出不在行的判断和决定，坚持过去的技术和技能，对于一个领域不熟练，是新的或是缺乏兴趣，对深入进去缺乏细节，可能不花时间去学。

25. 雇用和安置职工的能力

对才能有敏感的嗅觉，从内部或是外部雇用最好的适合的人，不担心挑选强大的人，能聚集有才能的人。

不当的雇用和安置职工的能力

没有注意到低的起动钮，只挑选表面的特性，可能会集中个人化成员的团队，这些成员却不是好的团队成员；可能更喜欢当前有才能的而不能有更足够发展的人，宁愿一个人工作也不愿意太快而取代。

不具备雇用和安置职工的能力

在雇用或是安置职工方面没有良好的记录，可能会克隆自己或是集中在一种或是两种喜欢的性格上，对他/她相似的人看起来勉强，对待选择安全起见，不选择太多的多样性；不太知道能力和特征是什么，缺乏标准，假定他/她知道，缺乏耐心等待一个更好的候选者。

26. 幽默的能力

有积极的建设性的幽默的感觉，能因他/她和对待别人发笑，合适的幽默，能用幽默缓解紧张。

不当的幽默能力

可能会以不及时或是不合适的幽默打断团队过程；可能会用幽默偏离真实的争论和问题；可能会用幽默批评他人和掩藏攻击；可能会用幽默传达讥讽或是讽刺；可能会使做不成熟或是缺乏恰当的严肃，他/她的幽默可能会被曲解。

不具备幽默能力

显示无幽默感，不知道怎么或是不想在工作中用幽默。可能讲笑话有困难，对待其他人冷幽默，在工作场所想幽默不合时宜；可能会太严肃，想避免看起来或是听起来无聊，缺乏轻松的接触；可能会用讽刺或是政治性的讨厌的幽默，在错误的时间或是错误的地方或是错误的方式可能使用了幽默。

27. 提供信息的能力

能提供给人们需要知道的做他们的工作和作为一名团队或是组织成员感觉很好的信息；能提供个人信息以

便让他们做出精确的决定；能够及时的告知信息。

不当的提供信息的能力

可能会提供太多的信息，通过告诉人们不能操作的信息或是最初的信息证明是错误的信息扰乱了他们。

不具备提供信息的能力

不是一致的传达者，告诉的太少或是太多；说的太晚，没有时间的选择，不是很清楚，会比其他人告知的好；不能得出谁什么时候需要知道什么的结论；不能获取或是听取其他人的需要的有关资料，会通知但是缺乏姿态；可能会储藏信息或是没看到通知的重要性；可能只有一种模式-写或是口头说或是 E-MAIL。

28. 改革管理能力

善于将对于市场的创造性的想法带来；对于有创造力的想法和建议的事实有很好的判断；对于管理他人的创造性的过程有判断能力，能够推进有效的创造性意见，能够策划尤其那里的想法在市场上怎么操作。

不当的改革管理能力

可能会在新的事物方面犯错误和拒绝旧的事物；可能更喜欢有创造性的人，低估了那些缺乏创造性的人，在思考和计划时，在别人面前显得过于了解。

不具备改革管理能力

对什么是创造力不能很好的作判断，不懂得有关市场的改革，不能从众多的创造性想法中挑选出一个能更好的起作用；对其他人的创造性想法不能采取开放性的态度，坚持在他/她合适的任务区域和完成任务的方法上，不太懂得创造力或是改革的过程；对于解决方法和结论过早的结束判断，是一个完美主义者，避免冒险，害怕失败和犯错误，可能不会做试验区学习和提高，还可能会阻碍其他人的改革。

29. 正直和诚实

被广泛的信任，被看作是一个直率的、诚实的人；能够以正确的和有用的方式呈现原本的事实；能够保持信心，承认错误，对于自己个人的收获不会说假话。

过度的正直和诚实

有时候太直率，破坏了人的防卫，使人们不舒服，增加的公开和诚实会促进破裂；可能会认为只是一个事实而忽略了得出合理的结论，表达的意见，或是责备，即使它是合情合理的。

不具备正直和诚实

不能被广泛的信任，会避免作正面答复或是不保持立场，有时对待人不相同或是冷淡。不能延续他/她的谈话，被视为不一致，很难保守秘密，谈话脱离学习，他/她做不到或是不能保守所作的承诺，缺乏交流，会引起其他人的问题。对于自己的错误责备别人，对他/她自己太明显。

30. 智力能力

聪明有智慧，能够自如的处理复杂事物和观念，被形容为智力显著，有能力和敏捷。

不当的智力能力

用智力支配和胁迫他人，和那些智力欠缺的人不能相处好，只能接受自己的解决方法，对正当的过程没有信心。

不具备智力能力

智力上懒惰或是紊乱，不仔细考虑事情，经常想让每件事情都简单化，情绪会阻碍仔细考虑；智力上缺乏灵活或是陈旧，相信他/她的方式最好的，是实际上做事情或是解决问题的最好方法，当其他人概念性的谈论实惠有挫败感，理解事情慢。

31. 人与人之间了解能力

能和各种各样的人，上、下、一旁的，组织内部和外部的，建立和谐的氛围，建设建设性的和有效的人际关系，用外交和策略，能够轻松的缓和偶然的高度紧张的形势。

不当的人与人之间了解能力

能处理圆滑的人际关系，花太多的时间建立网络，被一些人认为不太真实，当需要的时候不是一个能信任的负责领导，当遇到严重的矛盾时会有困难。

不具备人与人之间了解能力

不能和各种各样的人产生关系，不能轻松的建立联系，可能缺乏可接近的或是好的倾听能力；不能花费时间建立依赖，有时可能太不成熟或直率，可能过多的有工作倾向性或是强烈性，对进行议程不耐烦，对待

其他人具有审判性或是高傲，在面对冲突、攻击或是批评是可能沮丧或恐慌，对周围的人可能会害羞或是缺乏信心。

32. 轻松学习的能力

当面对新的问题，学得很快；一个无情的和多才的学习者，适应变化，分析成功和失败的得到线索以提高。试验和试任何事物已找到解决的方法，享受不熟悉的工作带来的挑战，能很快抓住任何事物的实质和潜在的结构。

不当的轻松学习的能力

可能会把别人放在后面，为了他/她对变化的需求可能会阻挠别人；可能会趋向于变化事情太经常，人们可能会将他们的率直解释为优柔寡断或是缺乏决心的，不管形势，为了变化的目的寻找变化；可能不善长常规的管理或布局挑战性的任务和工作。

不具备轻松学习的能力

在学习处理首次遇到的或是不寻常的问题时，不机敏或是不能变通；不能仔细的分析问题或是找出多重线索相似点，可能会害怕在不知道的领域冒险，学习新东西慢；可能会坚持历史的，尝试过的和争取的方法，对模糊不清不能自如应对，很快得出结论；不能看到底下，只坚持在表面，太快的寻找最简单的解释，放弃的太快，棘手边缘的解决方法，在表面上的功能，不能深入。

33. 倾听能力

实行恳切的、积极的倾听，有耐心听完人们所说的，能精确的重新叙述其他人的观点，甚至是他/她不同意的。

不当的倾听能力

可能会花太多的时间倾听，可能会避免必要的行动，其他人可能会对持同意意见的倾听迷惑。

不具备倾听能力

不能很好的倾听，当人们犹豫的时候，就打断和结束他们的话语，终止以做发言或是表示解决方法或决定；不听取太多来自其他人的影响，显得不能听取或是太忙而不能做出他/她的反应，太多次错过别人正在努力做出的意见，显得高傲，没有耐心或是缺乏兴趣；可能会听取一些团队的而不是其他人的，在重新叙述别人的案例中不准确。

34. 管理的勇气

需要说的任何事情不会踌躇，为他人提供现实的、直率的、完全的、可行的、正面的和正确的反馈，让人们知道他们支持什么，对任何人或任何情况能快速和直接的、勇敢的面对人们的问题（不包括直接领导的人）；当必要的时候不害怕做出消极的决定。

不合适的管理的勇气

过于挑剔，当提供反馈或是发表观点时，太直率和严厉；可能会提供太多的负面的和太少的正面的反馈；在悲观的一面强调太多的重点，可能挥发太多的战斗。

不具备管理的勇气

对他人不能采取强硬的立场，在强硬的反馈的形势下踌躇，不知道怎么表达强硬的立场；知道但是不显露，对有权力的人胆小、退缩，让其他的人领导，是一个冲突的避免者，不愿意接触争论的热点，害怕犯错，进入赢取/丧失的形势，或是做出强硬的个人请求。

35. 管理和度量工作的能力

能为任务和决定清楚的分派职责，清楚的设置目标和尺度，监督过程、发展和结果，设计工作中的反馈环。

不当的管理和度量工作的能力

可能会过分的控制；可能会小心提防其他人；可能会指挥太多，不能授权他人。

不具备管理和度量工作的能力

不能用目的和目标区管理自己或是其他人；不能有效的分派和度量工作，不清楚什么应该负责，杂乱无章，仅是把工作抛给其他人，或是缺乏目标或次序，管理时间差；不能以有条理的方法进行管理，在反馈过程中不能提供工作，不能为人们度量自己建立基准和方法。

36. 促进他人的能力

能创建人们尽自己最大的努力的氛围；能激励各种直接领导的人，团队和工程人员；能估定人们的激动的

按钮，用它使他/她从中受益，推动任务和决定前进，授权他人，从每个人那里引投入，分享所有权和可见度，使每一个人觉得他/她工作是重要的，是人们愿意为之工作和相处的人。

不当的促进他人的能力

因为强调个人，可能不善于构建团队精神；个人化的对待每一个会被忽视为提供了不公正的待遇，当形势需要时，没有采取强硬的立场，花太长的时间获得投入，不情愿以困难的最后截止日期分派工作。

不具备促进他人的能力

不知道促使他人什么或怎么做，在他/她之下的人不尽最大的努力，不能授权，不是一个很多人愿意为他工作，围着他/她或对待他/她的人；可能会用一种方式去适合所有的人，用简单化的模式激励，或是关心的与大多数人做的相差，仅因为对做出工作感兴趣而是一个监工，对不像他/她的人相处起来有困难，不是一个好的，其他人的阅读者，不能熟悉其他人的要求的提示，可能会抬举审判性，把人们归为立体的种类，有意或是无意的刺激 DEMOTIVATES OTHERS 其他人。

37. 协商能力

在团队内部和外部能够巧妙的在困难的情况下协商；能够以最小的喧闹解决分歧；在不破坏关系的情况下，能够赢得退让；能够直接和有说服力有，又有策略；在协商中能够很快赢得他人的信任；有好的选择时机的感觉。

不当的协商能力

可能会在激发人们的过程中留下伤害；可能会利用人们的感情；可能会经常需要赢；可能会渴望一个位置太久；可能会过度的随和，不太愿意轻易的走开；需要消除每一件事情；可能会花太多的时间去决定事情。

不具备协商能力

不是一个好的制造者；离开时不能留下太多的印象；可能会使用无效的策略——太硬或是太软；可能会不得不赢得每一场战斗或是放弃太多以达成协议；不是好的冲突管理者，对攻击，争论，或是不可协商的观点处理起来有困难；可能会阻止或是担心采取强硬的立场；不是好的倾听者；不能找到或是知道怎么找到共同的立场；对于关系太喧闹或是多了太多的伤害；不知道怎么老练，直率和礼貌。

38. 灵活组织的能力

知道组织怎么工作；知道怎么通过正式渠道和非正式的网络做事情；懂得关键政策、实践和程序后面的起因和缘由；懂得组织文化。

不当的灵活组织的能力

为了利益花太多的时间经营；在缺乏支持的观点上花太多的时间和精力；可能会被看作太政治化。

不具备灵活组织的能力

在他/她的领域之外在组织中不能做事情；缺乏跨边界做事情的人与人之间的能力；在组织内不能很好的协商；可能会太胆小，可能抵制组织的复杂性；可能缺乏经验或是简单的不知道和谁去哪儿；不太耐心的去学；既不知道也不关心事情在组织中怎么工作的缘由。

39. 组织能力

能配置资源（人、资金、原材料、支援）去做事情；为了达到一个目的能立刻做好很多的事情；能够有效的使用资源；能够以有效的方式安排信息和文件。

不当的组织能力

不能忍受正常的混乱；太经常想以他/她自己的方式做事情；对于建议和结果不坦率；当事情不能按照计划运行时失去他/她的效力。

不具备组织能力

不能有效的把资源合在一起，可能会不知道怎么找出和安排人员、材料、预算等；可能不是一个好的代表和计划者，不是很能促进工作；当同时发生的活动增加时，性能会降低；

太过于依靠自己；可能会在最后一分钟争取，不得不工作很长时间去完成；可能不会预期或是不能了解多项活动怎么集合在一起。

40. 处理自相矛盾的能力

能够以看起来对立的方式做事情，但遇到困难的命令时会很灵活，能联合表面上对立像是可富于同情心的艰难的事物，支持自己，不轻视对方，设置强有力的但是灵活的标准；能够依据形势行为不同；纵使与形

式的要求有冲突也被视作能平衡的。

不当的处理自相矛盾的能力

可能被视为两面派或是缺乏决心或是特点，太轻易的从一种形式或是方式变化成另一种；可能错误解释能力需要什么，会使从不同环境观察他/她的人迷惑；可能会被误解。

不具备处理自相矛盾的能力

不是很灵活，不能敏捷的转变；强烈的相信个人的一贯性，遵循几个原则，设法用一种方式做每一件事情，不采取平衡的途径，被视为僵硬的和过度的做他/她的一个最好的方式；可能会太过于依靠个人力量，在相同的会晤或是形式中转变行为的方式有困难。

41. 耐心的能力

对人和事宽容；在行动之前，能够听取和检查；在做出判断和行动之前能努力理解人们和资料；在行动之前等待其他人去追赶；对正当的事情和合适的速度敏感；遵循已建立好的过程。

不当的耐心能力

可能会不能等太久去行动；可能会努力去取悦每一个人；对于他们的位置的接受，其他人会混乱仔细的倾听；当面对争论太接近 50/50 的比率时可能会浪费时间。

不具备耐心的能力

在该行动之前就行动了，不能忍受慢节奏和其他人的讨厌的事情；可能被看作以自我为中心、以我的方式和我的速度做事；不能花费时间听取或是理解，想几乎每一件事情都需要更快一点和更简短一点；为了他/她的需要更快地完成打断那些有促进的会晤；经常会打断和结束其他人的语句；制定他/她自己的事情规则；不能等待其他人，对其他人显得自大、不感兴趣或是一个知道所有的人；行动有方向性，拒绝复杂的事情和问题，会很快做出结论而不是想清楚事情。

42. 同事关系

能够很快的找到同事的基础，为了所有人的利益解决问题；能够主张自己的利益，对待其他的团队仍能公平；能够以最小的骚动以同等的态度解决问题，被认为是一个团队成员，具有合作性，会顺利地获得信任和同事支持、鼓励、合作，能公正地对待同事。

不当的同事关系

和太多的同事接触重点，太过于关心使每一个人高兴，太过于随和；在对待其他人的同事关系上投入太多，在其他人不公平的地方不能自在的对待。

不具备同事关系

对于横向的关系不能很好的处理，不能发现公平的交易或是不能懂得同时期待或是需要什么；不能公开的磋商；一个独立者，不被看作是一个团队成员，在思想里没有更多的美德，可能会抑制来自其它团队成员的资源；不能尊重他们的功能或是方法和设法同他们交流。

可能非常具有竞争性，为了利益想方设法，压制信息；因为他/她不愿意做，而对整个部门冷淡；对横向的矛盾处理起来吵闹或是不合作。

43. 坚忍不拔的能力

有精力、动力和需要去完成继续每一件事，尤其在面对阻力或是挫折时，在完成之前很少放弃。

不当的坚忍不拔的能力

在面对有压倒优势的纷争和有相反的证据前，在合乎逻辑之外还坚持努力，可能会被看作固执和强硬的，不能设置合适的优先权，会发现变化方向有困难，可能会对不得不做的最需要做的感到困惑。

不具备坚忍不拔的能力

放弃得太快或急需会变得更好一些的事情上，不能足够努力的前进，做事情，可能会太个人化的拒绝；当遇到矛盾、不同的意见或是攻击时就会犹豫前进，太轻易的同意把事情了事，可能会小于最初的目标而妥协；可能简单化的不想负责和站在前面。

44. 个人的开诚布公的能力

分享他/她关于个人的力量、弱点和局限性的想法，承认错误和缺点，对于个人的信念和感情开城布公，很容易了解那些一丝不苟的影响他/她的人。

不当的个人的开诚布公的能力

可能会由于过多的直率使一些人讨厌，对于批评，因为他/她的诚实可能会太开城布公，公开和直率实际上可能会导致缺乏信任，公开的方式可能会缺乏某些人有可信性。

不具备开诚布公的能力

一个隐秘的人，不愿意讨论个人的信息，对大多数人来说是一本合着的书，很难判断他/她来自哪儿；可能会不相信分心个人的观点和弱点，工作愿意保持个人和生意分开；如果他/她表露可能会害怕会发生什么，可能会害羞，不问其他人关于个人的信息，不知道什么事情分享是有益的或是人们为什么发现它是有价值的；可能会相信他/她有些事情应该隐藏；可能有抵御性，不愿意分享更多。

45. 个人学习能力

能很快熟悉个人的、人与人之间的、管理上的行为变化的需要，观察其他人、他们对他/她试着影响、执行和调整的反应，寻找反馈，对变化个人的需要和要求敏感，并因此而变化。

不当的个人学习能力

被看作太容易变化，可能会因变化形势太轻易，留下缺乏特点或是决心的印象；可能会犯做事情不同而不是保持原来相同的错误，试验性和这么容易通融可能会使人们感到困惑。

不具备个人学习能力

不能变化或是适应周遭的情况或是形势，认为对自己来说是对的就事关一切；可能会将对他人的调整看作是弱者的信号，每次是只想到他/她正在做什么的人，而不想其他人正在怎么反应或是需要什么，不熟悉个人变化的需要，不能抓住或是听取个人的及时的反馈，不是人的观察者或是研究者，不能看到或是懂得对他/她的反应，可能会高傲或是有防御性。

46. 展望的能力

朝向争论/挑战最广阔的可能的观点，有广泛范围的个人和生意的举和研究，能轻易提出未来的情景，能够全局的考虑，能够讨论争论的多重方面和冲突，并将他们投入未来的计划。

不当的展望的能力

可能会对集中到现在有困难，当他/她推测到争论的广阔前景时可能会把别人抛到脑后。

不能制定有效的优先权，可能经常会是为了太多的或是理想的去达到，可能会看到不存在那的联系。

不具备展望的能力

是狭隘和偏狭的，对争论和挑战有狭隘的观点，只用一个或是几个镜头去看问题和机会，没有广泛的兴趣，没有好的学识，前景狭隘，不善长进行“如果什么”的情节，对可能性和未来世界的事情将会怎样和将会怎样影响他/她的公司缺乏兴趣，将不会是好的战略家或是梦想家；对不能预料的变化经常会弄得很吃惊的人，可能是单一的功能/专业/技术领域/技能的人。

47. 计划能力

能精确观察出任务和工程的长度和困难，设定目标和目的，把工作分解成过程的步骤；发展计划表和任务/人们的任务，为了问题和障碍参与和调整，衡量行为而不是目标，评价结果。

不当的计划能力

可能太过于依靠规则、规定、过程和组织，可能会遗漏工作的人的因素；可能不灵活和随快速的变化有困难。

不具备的计划能力

不能计划太多；是在最后一分钟将它划去的裤子表演者，不能遵循制定的目标和安排好的工作的有序的方法对结构和过程、流程可能不太适应，可能会轻视计划，给其他人留下太松散或是太简单的印象，没有耐心建立目的和目标，观察出困难，为民任务的完成而计划、发展计划表和做障碍管理，对其他和他/她工作的人可能会独裁。

48. 政治能力

能有效和平稳的用策略通过复杂的政治形势，对任何公司怎么起作用敏感；预期自己的土地在哪儿？并因此计划他/她的接近途径，将团体的政治视做公司生活必要的部分，工作以适应现实，是对迷惑明了的人。

不当的政治能力

可能被看作有过分的政治性；可能不被信任；可能会告诉别人他们想听的而不是他/她知道什么是真的；可能会夸张他或她知道的；可能被看作诡计多端的，用手腕的。

不具备政治能力

不知道怎么顺利和平稳通过政治潮，说和做会导致政治问题的事情；不懂得怎么处理不是虚构的和领地的保护；拒绝政治，视自己是非政治的；其他人可能会视这为天真，可能会不能有助导性的处理上级管理；可能会不耐烦的处理政治过程，犯程序性错误；可能会太直率，不能考虑对其他人的影响；可能不能将影响很好的投射到他/她的行为上。

49. 展示能力

在各种正式的展示环境下是引人注目的、一对一、小的和大的团体，和同事、直接领导者、老板，在公司内部和外部、在冷的材料和热的有争论遥论题前，都是引人注目的；在展现过程中，要求注意，能管理团队过程，当有些不起作用时，能变化中流策略。

不当的展示能力

可能会在事实 and 材料基础上一形式和展现能力设法获胜，可能会没有真正的准备就跳舞；可能会把不应该卖的卖掉。

不具备展示能力

在变化的形势下不是一个熟练的展示者，可能会害羞；可能没有组织性，展示缺乏焦点；可能会有无味的或是讨厌的形式。

50. 次序设定的能力

花费他/她和其他人的时间在重要的事情上，很快集中于少数重要的问题上，把许多无关紧要的放在一边，能很快知道什么要帮助或是阻碍了达到目标，消除阻碍，设立焦点。

不合适的次序设定的能力

可能会将许多无关紧要的事聚集在重要的问题里，太快的拒绝其他人的次序；在要求把每一件事情减少到简单的程序这个必须的复杂的方面，有不好的影响；可能会把简单和过分单纯化混淆，为团队设置次序方面太占主导的力量。

不具备次序设定的能力

有很少的感觉意识到什么任务重要和什么最好去做，不能为自己或是其他人很好的确认少数几件重要的、详细所有事情都同等重要，可能会用不集中的活动压倒其他的；可能会沉迷与行动，很快的每件事情做一点，不是一个好的时间管理者；可能会说不，相信每一件事情，不善于合计出怎么消除阻碍。

51. 问题解决能力

用有效的方法、严格的逻辑和方式去解决困难问题，为了答案探寻各种有效的资源，能看到隐藏的资源在真诚地分析方面是出色的；能看到显而易见的以外的方面，不停留在最初的答案上。

不当的问题解决能力

没有分析能力，等的太长而得不出结论，不能作出优先的分析，可能会在过程中受阻，错过了美好的前景；可能会把事情变得过度的复杂，不会亲自的作过多的分析。

不具备问题解决能力

不是一个有规律的问题解决者；如果在过去受阻碍，就去做以前做过的，很多时候不得不重新做工作和解决问题，不能在岩石下观看，有一大堆的对策，并从这些上面得到不是很合适的解决方法；遗失了问题的复杂性，并按照他/她最合适的方式强迫的做事情，不愿意提出二次和更好的解决方法，问深入的问题、或看到隐藏的模式。

52. 过程管理皮肤力

善于指出过程的必要性，已完成要做的事情，知道怎么去组织人和调动积极性；知道怎么去分离和协作工作已形成有效的工作流程；指导衡量什么和怎么衡量；为了融合，在别人做不到的地方，能够看到机会，会简化复杂的工程，能够从少量资源中获得更多的。

不当的过程管理能力

经常修补和改善——没有什么能长久的相同，对解释他/她关于过程的想象有困难，不能完成所有的事情；因为自己或是他人的不合理的高标准和期望经常会很不满意，会立刻尝试将很多的东西放在一起，错误的判断了别人吸收变化的能力。

不具备过程管理能力

不擅长找出有效的方式去做事情，以一种无序的方式做工作，对待其他人，为了效率，并不能利用好各种机会；不能使自己的头脑想象有效的过程，为自己和他人会以慌张的方式布置任务；不能做简化事情工作，做同一件事情会用比其他人更多的资源，对细节缺乏关注；不能预期将会出现的问题，不是有计划的思考者。

技术人员职务管理、晋升制度

总 则

为进一步充分调动公司专业技术人员的积极性和创造性，特制定本办法；
本办法中的“职称”仅指公司内部自行制定的技术人员职务称谓，与社会中的职称评定无关；
各职称为浮动职称，根据员工的表现，职称可以随时升降；
技术人员职称分为技术职称和管理职称两类。

技术职称

第一条 技术职称级别共分为四级：

- 1. 初级工程师（JSE/Junior Software Engineer）
- 2. 工程师：软件工程师（SE）、测试工程师（TE）、网络工程师（NE）
- 3. 高级工程师：高级软件工程师（SSE）、高级测试工程师（STE）、高级网络工程师（SNE）
- 4. 技术专家（ARC/Architect）

第二条 技术职称的范围涉及安全产品开发部、电信产品开发部、实验室、测试部、系统部及其它部门技术岗位的正式员工；

第三条 各职称工作职责和任职资格详见《技术人员职称一览表》。

工程师

第一条 工程师分为三类：

所属部门	称谓
电信/安全产品开发部、实验室	软件工程师（SE/ Software Engineer）
测试部	测试工程师（TE/Test Engineer）
系统部	网络工程师（NE/Network Engineer）

第二条 软件工程师分为三级、二级、一级三个级别。

高级工程师

第一条 高级工程师分为三类：

所属部门	称谓
电信/安全产品开发部、实验室	高级软件工程师（SSE/ Senior Software Engineer）
测试部	高级测试工程师（STE/ Senior Test Engineer）
系统部	高级网络工程师（SNE/ Senior Network Engineer）

第一条 高级软件工程师分为三级、二级、一级三个级别。

管理职称

第一条 具有“高级工程师”或“技术专家”职称的技术人员有资格申请管理职称；

第二条 管理职称分为以下四种：

所属部门	称谓
电信/安全产品开发部、实验室	产品开发组长（PGM / Program Manager） 产品开发经理（PM / Product Manager）
测试部	测试组长（TGM / Test Group Manager）
系统部	工程经理（EM / Engineering Manager）

第六章 职称调整程序

第一条 职称调整分为职称晋升和职称下调两部分；

第二条 调整时间：

1. 加入项目组的技术人员，在项目里程碑（或结束）评审时进行职称评审；
2. 未加入项目组的技术人员，每年 6 月下旬、12 月下旬进行职称评审；
3. 对于工作业绩特别突出的员工，可以随时进行职称调整。

第三条 职称调整标准：各职称的岗位职责和任职资格，参见《技术人员职称一览表》；

第四条 调整程序

1. 项目经理（部门经理）结合职称调整标准，根据员工工作业绩，填写《职称调整建议表》，并经主管经理审批；
2. 主管经理审批后，由企业管理部发布职称调整通知；
3. 相关材料由企业管理部存入员工档案。

第七章 职称晋升标准

凡符合以下条件之一的员工，在职称晋升时优先考虑：

- 第一条 在项目中，工作表现突出，业绩优秀；
- 第二条 进行技术创新，取得重大科研成果；
- 第三条 在产品化过程中做出突出贡献的；
- 第四条 提出关于技术开发流程的合理化建议；
- 第五条 发现重大技术隐患。

第八章 各职称的相关利益

- 第一条 在薪酬调整、奖金分配、员工持股、继续教育等方面，优先考虑职称较高的员工；
- 第二条 在同等需求下，优先安排职称较高的员工参加外派培训；
- 第三条 高级工程师和技术专家，根据项目需要享有一定的资料购买自主审批权；
- 第四条 技术专家可以根据研究需要向公司申请研究经费。

第九章 附则

- 第一条 本制度由企业管理部负责解释；
- 第二条 本制度自****年*月*日起执行。

表单 1: 技术人员职称一览表

表单 2: 《职称调整建议表》

技术人员职称一览表

一、技术职称

1. 初级工程师

职称名称	任职资格	工作职责
初级工程师/JSE Junior Software Engineer	1. 计算机及相关专业本科以上学历； 2. 缺少项目开发经验； 3. 尚未通过公司工程师任职资格考核。	1. 参加公司岗前培训； 2. 在公司培训指导的辅导下开展工作。

2. 工程师

（1）软件工程师

职称名称	任职资格	工作职责
软件工程师/SE Software Engineer（一级）	1. 已通过公司工程师任职资格考核； 2. 掌握公司产品开发与设计所使用的软件及语言； 3. 能依据产品的设计文档，熟练从事公司	1. 在进入项目组期间从事软件开发工作； 2. 主要负责根据设计文档完成编码及单元测试工作；

	软件产品复杂度一般的软件模块的开发； 4. 熟悉公司软件工程管理，具有按照公司开发管理制度完成自己份内工作的好习惯。	3. 在未进入项目组期间，根据软件开发部的要求参加培训、或者加入核心小组从事开发工作。
软件工程师/SE Software Engineer（二级）	在具有 SE 一级任职资格的基础上，符合以下要求： 1. 熟练掌握公司产品开发与设计所使用的软件及语言； 2. 能够依据产品的设计文档，熟练从事公司软件产品复杂度较高模块及核心模块的开发。	1. 在进入项目组期间从事软件开发工作； 2. 主要负责根据设计文档完成编码及单元测试工作； 3. 根据设计文档完成复杂度较高模块及核心模块的编码及单元测试工作。
软件工程师/SE Software Engineer（三级）	在具有 SE 二级任职资格基础上，符合以下要求： 1. 本科毕业后具有一年以上工作经验；另外，具有以下技能这一： 2. 在与公司产品方向相关的某项软件开发技术方面有专长； 3. 可独立完成某个方向技术预研和技术突破工作； 4. 具有初步的系统需求分析与设计能力。	1. 进入项目组期间从事软件开发； 2. 要负责根据设计文档完成编码及单元测试工作； 3. 根据设计文档完成复杂度较高模块及核心模块的编码及单元测试工作； 4. 根据需要进行技术预研和技术突破工作； 5. 参与系统需求分析与设计工作。

（2）测试工程师

职称名称	任职资格	工作职责
测试工程师/TE Test Engineer（一级）	1. 已通过公司工程师任职资格考核； 2. 熟悉所负责产品的业务背景，掌握业务知识； 3. 了解初步的测试理论与技术； 4. 能熟练完成公司产品的环境搭建、产品安装的产品使用； 5. 具有编写产品功能黑盒测试方案和测试计划的能力； 6. 掌握对所负责产品进行黑盒测试的技术要求和业务要求； 7. 熟悉公司软件工程管理，具有按照公司开发管理制度完成自己份内工作的好习惯。	1. 编写产品功能黑盒测试方案与测试计划； 2. 搭建和维护测试环境； 3. 完成公司产品的单元测试和集成测试（黑盒）； 4. 提交产品 Bug 和缺陷分析报告； 5. 根据产品过程管理的要求完成份内的管理工作。
测试工程师/TE Test Engineer（二级）	在具有 TE 一级任职资格基础上，符合以下要求： 1. 基本掌握公司某项产品开发与设计所使用的软件及语言； 2. 能够根据测试要求，制作测试用数据或用例； 3. 具有根据产品的设计文档编写完整的产品黑盒测试的测试计划的测试方案的能力。	1. 在进入项目组期间从事软件开发工作； 2. 主要负责根据设计文档完成编码及单元测试工作； 3. 编写完整的黑盒测试方案； 4. 对产品的友好性、易用性等方面提出改进意见。
测试工程师/TE	在具有 TE 二级任职资格的基础上，符合以	1. 编写产品的各项性能指标测试方

Test Engineer（三级）	<p>下要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 了解公司某项产品的技术平台和技术路线，并掌握在此平台与路线下的各种性能指示的测试方式； 2. 能够编写系统的性能测试方案，设计并搭建性能测试环境； 3. 具有产品性能测试方法或工具的选取和开发的能力； 4. 具有根据上一阶段设计文档审查本阶段开发工作与上一阶段工作一致性和完整性的能力。 	<p>案；</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 产品性能测试工具的选取； 3. 可以根据方案设计测试方法（必要时包括测试方法或工具的开发）； 4. 根据上一阶段设计文档审查本阶段开发工作与上一阶段工作一致性和完整性； 5. 根据测试情况，提出产品各项性能改进意见。
-------------------	---	--

（3）网络工程师

职称名称	任职资格	工作职责
网络工程师/NE Network Engineer	<ol style="list-style-type: none"> 1. 熟练掌握常用的工具软件（Netxray、Visio、Office、Outlook等）； 2. 常用网络设备、服务器设备的安装、调试、维护能力； 3. 熟悉常用的网络标准、协议、技术规范； 4. 熟练掌握常见操作系统（Linux、Windows NT、Solaris等）； 5. 熟练掌握自有产品的安装、调试、维护、使用，能从机理上进行全面理解； 6. 能按照工程方案设计进行工程实施，能够排除一般性的技术问题； 7. 具备一定的方案设计能力； 8. 具备较强的学习能力； 9. 工作积极、主动、能按时完成任务。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据技术方案进行工程实施； 2. 已形成方案的修改、售前支持； 3. 及时处理客户的问题或投诉，并加以解决； 4. 将具有通用性质的问题整理到 FAQ 中在网站发布，同类产品比较在内部网，解决方案在外部网。

3. 高级工程师

（1）高级软件工程师

职称名称	任职资格	工作职责
高级软件工程师/SSE Senior Software Engineer （一级）	<p>在具有 SE 三级任职资格的基础上，符合以下要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本科毕业后具有两年以上工作经验； 2. 有丰富的编程经验和技術經驗，能够排除项目中较难解决的问题。 <p>具有以下技能之一：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 熟悉公司某方面产品的技术路线，对产品及其所采用的技术具有全面的认识，能够规划非创新性产品的体系结构、开发平台； 1. 具有技术方案或产品方案的编写能力，能够独立完成非创新性产品的初步方案； 2. 对于公司产品方向的技术有较全面的了解，能够形成完整的性能优化方案或技术改进方案； 3. 具有较强的系统分析能力和设计能力，能够主持系统的设计工作。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在进入项目组期间从事软件开发工作； 2. 根据设计文档完成复杂度较高模块及核心模块的编码及单元测试工作。 3. 据需要进行技术预研和技术突破工作。 <p>根据技能完成以下工作之一：</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 规划非创新性产品的体系结构和技术路线； 5. 完成非创新性产品的初步技术方案或产品方案； 1. 完成产品的性能优化方案或技术改进方案； 2. 主持或者作为主要人员参与系统的分析或设计工作。
高级软件工程师/	在具有 SSE 一级任职资格的基础上，符合以下	1. 进入项目组期间从事软件开发工作；

SSE Senior Software Engineer (二级)	<p>要求:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本科毕业后具有两年以上工作经验; 2. 具有较强的系统分析能力和设计能力;能够主持系统的设计工作。 <p>具有以下技能中至少两项:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 熟悉公司某方面产品的技术路线,对产品及其所采用的技术具有全面的认识,能够规划非创新性产品的体系结构、开发平台; 2. 具有技术方案或产品方案的编写能力,能够独立完成非创新性产品的初步方案; 3. 对于公司产品方向的技术有较全面的了解,能够形成完整的性能优化方案或技术改进方案; 	<ol style="list-style-type: none"> 2. 主持或者作为主要人员参与系统的分析或设计工作。 1. 根据设计文档完成复杂度较高模块及核心模块的编码及单元测试工作。 1. 据需要进行技术预研和技术突破工作。 <p>根据技能完成以下工作:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 规划非创新性产品的体系结构和技术路线; 3. 完成非创新性产品的初步技术方案或产品方案; 7. 完成产品的性能优化方案或技术改进方案;
高级软件工程师/ SSE Senior Software Engineer (三级)	<p>在具有 SSE 二级任职资格的基础上,符合以下要求:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本科毕业后具有三年以上工作经验; 2. 熟悉公司某方面产品的技术路线,对产品及其所采用的技术具有全面的认识,具有规划创新性产品的体系结构和技术路线的能力; 3. 具有技术方案或产品方案的编写能力,能够独立完成创新性产品的具体实施方案; 4. 对于公司产品方向的技术有较全面的了解,能够形成完整的性能优化方案或技术改进方案,能够提出有创建性的建议。 	<p>进入项目组期间主要从事软件设计工作;主持或者作为主要人员参与系统的分析或设计工作;</p> <p>规划新产品的体系结构和技术路线;</p> <p>完成新产品的初步技术方案或产品方案;</p> <p>完成产品的性能优化方案或技术改进方案;</p> <p>6. 对公司现有产品提出未来发展路线及版本规划方案。</p>

(2) 高级测试工程师

职称名称	任职资格	工作职责
高级测试工程师/ STE Senior Test Engineer (一级)	<p>在具有 TE 三级任职资格和 SE 三级技能的基础上,符合以下要求:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本科毕业后具有一年以上工作经验; 2. 能够根据产品测试情况和产品试点情况,提出产品改进和优化意见; 3. 熟练掌握公司某项产品的开发技术。 <p>具有以下两项技能之一:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 掌握相关测试理论并可以将其应用到产品的测试工作中; 5. 某种业务领域的知识丰富,能够根据业务领域知识检查分析和设计工作结果是否满足需求,描述是否翔实。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 参与系统需求分析与设计的评审工作; 2. 对测试结果进行分析,提出改进或优化意见; 3. 根据需要对核心模块进行白盒测试。 <p>根据技能完成以下工作之一:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 分析测试结果,形成缺陷分析报告,分析形成缺陷的原因,提出对开发过程或开发技术的改进意见; 5. 检查分析和设计工作,提交缺陷分析报告,分析引起分析和设计缺陷的原因,提出开发过程改进意见。
高级测试工程师/ STE Senior Test Engineer (二级)	<p>在具有 STE 一级任职资格和 SSE 一级技能的基础上,符合以下要求,并同时具有以下两项技能之一:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本科毕业后具有两年以上工作经验; 2. 掌握相关测试理论并可以将其应用到产品的测试工作中; 3. 某种业务领域的知识丰富,能够根据业务领域 	<p>完成 STE 一级的的主要工作,并可以担负以下两项工作内容:</p> <p>完成对系统需求和设计的检查工作,确保通过检查的分析和设计与需求的一致性、完整性,并描述充分详细;</p> <p>将某项产品的测试工作理论化和量化,并能根据量化的测试结果改进开发过</p>

	知识检查分析和设计工作结果是否满足需求，描述是否翔实。	程。
高级测试工程师/STE Senior Test Engineer (三级)	在具有 STE 二级任职资格和 SSE 二级技能的基础上，符合以下要求，具有以下技能： 1. 本科毕业后具有三年以上工作经验； 2. 有至少一年专业测试的工作经验； 3. 熟练掌握全面的测试理论，并能够结合公司实际情况改进测试过程、改进测试技术，形成测试体系； 4. 在对某类产品非常娴熟的情况下，对公司其它各类产品也要有一定程度的了解。	完成 STE 二级的主要工作，并可以担负以下工作内容： 改进和优化测试过程和测试技术，形成完整的测试体系，并能够根据各种产品的差异性，有针对性地细化测试方法。

(3) 高级网络工程师

职称名称	任职资格	工作职责
高级网络工程师/SNE Senior Network Engineer	除应具备所在工作定位的工程师职级技能要求外，还应在自己的工作定位范围内具备以下工作技能： 1. 独立工作能力； 2. 工程实施方案、技术方案的设计、规划能力； 3. 能够对深度技术故障进行分析、定位，并提出解决问题的建议或办法； 4. 能够准确反馈公司产品的问题； 5. 能够将公司自有产品和同类产品进行深度分析对比； 6. 根据产品、技术方案的特色引导客户的能力； 7. 具备较强的学习能力，能够针对公司的工作提出具有建设性的意见。	1. 根据用户要求，进行需求分析、设备选型、方案制订； 2. 向用户、合作伙伴、销售经理讲解公司的解决方案； 3. 收集竞争者产品的功能、性能信息，比较各产品的优缺点，对客户和竞争对手的数据进行深入的分析，提出比较报告，规划公司产品要竞争环境下的牵引方向； 4. 整理的产品信息在系统部内部进行知识扩散； 5. 定期在专业性大众期刊上、WEB 站点发表与公司产品、技术方向相关的文章。

4. 技术专家

(1) 软件技术专家

职称名称	任职资格	工作职责
软件技术专家/SA Software Architect	在具有 SSE 三级任职资格的基础上，符合以下要求： 1. 精通某一技术领域内的所有相关技术，有丰富的技术经验； 2. 能够针对公司产品提出有建设意义的发展道路和技术思路； 3. 能够提出新产品规划的思路，能够主持完成新产品的初步设计方案和核心技术预研。	1. 对公司某一技术领域进行深层次的研究； 2. 设计公司某个项目的技术体系或进行系统分析； 3. 规划公司产品未来的发展道路、版本规划和技术思路； 4. 规划新产品，主持完成新产品的初步设计方案和核心技术预研。

(2) 测试技术专家

职称名称	任职资格	工作职责
测试技术专家/TA Test Architect	在具有 TSE 三级任职资格的基础上，符合以下要求： 1. 两年以上专业测试的工作经验，曾经负责某类产品的专业测试工作，具有深度问题定位能力； 2. 熟悉公司的技术体系和技术发展路线；	1. 负责公司测试技术平台的规划与构建； 2. 针对产品，规划整体测试方案和测试模型； 3. 牵头对产品深度问题的定位与分

	3. 能够根据特定产品系统地规划测试方案, 构建测试模型, 确定测试方法, 选择测试工具; 4. 能够根据公司产品测试特性、规划和主持开发较通用的测试工具。	析; 4. 抽象通用测试工具模型、牵头测试工具开发。
--	---	-------------------------------

(3) 网络技术专家

职称名称	任职资格	工作职责
网络技术专家/NA Network Architect	除应具备 SNE 职级的技能要求外, 还应在自己的工作定位范围内具备以下工作技能: 1. 熟练掌握应用主流 IP 网络、操作系统及支撑系统技术; 2. 深度挖掘自有产品的功能特色, 针对不同的行业需求进行方案包装, 为市场销售提供有力保障; 3. 针对不同的行业应用, 将自有产品和同类产品进行方案级功能、特色对比; 4. 精确把握市场需求, 从系统的角度对产品研发规划提出建议; 5. 具备一定的技术前瞻性学习能力, 能够对部门的技术更新提出建设性意见和进行引导; 6. 精通熟悉用户群的行业背景和技术体系。	1. 研究用户需求, 规划行业及各种网络状况下, 公司产品的解决方案, 并将该方案在部门内扩散, 同时提供给销售部; 2. 根据市场情况, 深度分析对比竞争产品, 为公司产品方向、功能、性能提出建设性建议。

二. 管理职称

1. 产品开发组长

职称名称	任职资格	工作职责
产品开发组长/ PGM Program Manager	1. 具有公司 SE 三级以上职称; 2. 具有工作认真、耐心、踏实的特征; 3. 具有技术经验和产品开发经验; 4. 熟练掌握公司的产品开发管理体系, 能够依此进行严格的监控与开发管理; 5. 能够有效地检验开发人员工作结果, 及时发现和解决问题; 6. 善于把握产品开发的进度, 能够根据实际情况及时解决影响进度的问题, 及时调整开发计划; 7. 善于沟通, 有一定的管理技巧, 能清楚了解开发人员工作状况、工作表现和思想活动; 8. 能够依据具体产品, 制定相关的开发模板、管理流程、以及考评标准。	1. 负责整个产品或产品某项功能的开发; 2. 参与系统的分析与设计工作; 3. 管理产品的开发团队, 根据项目计划制订具体的产品编码计划并跟踪进度, 能够根据实际情况及时解决影响进度的问题, 及时调整开发计划; 4. 根据产品开发管理体系进行严格的监控与开发管理; 5. 检验开发人员工作结果, 及时发现和解决问题; 6. 适当的时候与开发人员进行沟通、工作表现和思想活动; 7. 对开发人员的工作情况进行考评。

2. 产品开发经理

职称名称	任职资格	工作职责
产品开发经理/PM Product Manager	1. 具有公司 SSE 或 SA 职称; 2. 具有产品开发组长的任职资格; 3. 在公司曾担任过开发组长; 4. 熟练掌握公司的产品开发管理与过程管理的技术; 并能够据此形成本项目组的管理规范; 5. 熟练掌握软件工程方法, 能够	1. 在产品可行性研究完成之后, 负责公司某项产品从设计到测试完成, 直至产品交付通过内部验收的全部过程; 2. 主持或主要参与产品的分析与设计工作; 3. 制订项目计划, 跟踪并及时调整项目计划; 4. 根据公司相关规范制定适合本项目的产品管理规范; 5. 按照产品的开发管理规范组织产品的过程管理;

	确定项目所采用的软件工程方法、技术与工具； 6. 了解测试技术和测试方法，能够组织协调产品的测试工作； 7. 善于沟通，有很强的管理技巧和领导水平，有很强的执行能力。	6. 主持或主要参与项目采用软件工程方法、技术和工具的方案； 4. 组织产品的测试工作； 8. 主持产品各阶段工作的评审工作； 9. 在适当的时候，与项目组成员内员工进行工作沟通，及时了解下级人员工作状况、工作表现和思想活动； 10. 对下级人员的工作情况进行考评。
--	---	---

3.测试组长

职称名称	任职资格	工作职责
测试组长/ TGM Test Group Manager	1. 具有 TE 二级以上技术能力； 2. 丰富的测试经验，熟悉公司产品的测试方法； 3. 熟悉公司的测试项目管理； 4. 善于沟通，有一定的管理技巧。	1. 整个测试项目的实施管理，负责测试组的人员管理与任务分配与监控； 2. 讨论公司的测试项目管理方案； 3. 方案框架与测试计划的主要编写； 4. 产品具体情况，裁减测试要求和测试项目管理。

4.工程经理

职称名称	任职资格	工作职责
工程经理/EM Engineering Manager	1. 具有 SNE 职称； 2. 熟悉公司的工程项目管理； 3. 丰富的网络实施经验，熟悉用户的网络及服务环境； 4. 善于沟通，有一定的管理技巧。	1. 负责整个项目的实施管理； 2. 参与讨论公司的工程项目管理方案；

5.助理经理

职称	工作经验	技术条件	业务	管理
助理经理	-至少 4 年制大学 毕业或具有与 4 年制大学 毕业学历相当的工作 经验； -0-2 年工作经验。	-根据职责的不同，运用基本技能； -在监督下能够有效工作； -发现问题并就简单问题提出明确解决方法； -愿意应用新的方法和技能解决问题； -掌握朗新服务与产品方面的知识。	-了解朗新企业价值； -了解客户需求并作出相应反应； -进行质量服务； -工作热情勤勉并寻求新任务； -学习相关领域新技术和方法； -了解何时需要帮助。	-作为团队成员高效工作； -愿意接受领导者的指点； -接受约束； -遵守公司政策和要求； -尊重他人意见并执行。

6.经理

职称	工作经验	技术条件	业务	管理
经理	-2 年以上工作经验	-运用技术、职业知识、技巧解决更复杂的问题，有独立思考的能力； -能够运用产品和服务知识； -在有限的监督下工作。	-确认工作和时间需求，完成大项目下的一个小项目或一部分； -寻求解决问题方法，改善工作程序，平衡工作组成，使工作完成； -寻求客户反馈，以提高服务； -了解如何工作服务影响客户的满意度。	-搜集他人信息，作出决定； -支持小组成员获得可见度； -组织内共享信息； -展示外交策略，理解并允许他人持有不同意见。

7.高级经理

职称	工作经验	技术条件	业务	管理
----	------	------	----	----

高级经理	-3 年以上工作经验； -MBA, 具有管理咨询经验。	-运用技术、职业知识、技巧解决复杂问题，有独立思考的能力； -了解朗新产品服务关系； -了解朗新解决方案和服务战略； -有独立工作能力； -运用经验和分析开发革新解决方案 -抓住工作的新机会和方法。	-能够作出困难决定； -管理众多任务并在一个大项目中担任重要工作； -独立工作，但在需要的情况下，听取意见； -区别需改善领域； -强大协调和沟通能力以获得公司资源，完成工作目的； -根据掌握的客户需求和业务知识，预期客户需求； -定期搜集客户反馈信息，发展新方法回应客户需求。	-认识并运用他人的各种能力； -工作组中为他人提供最初资源； -运用沟通技巧影响决策制定并根据他人反应工作； -游刃有余领导 5-10 人完成工作。
------	--------------------------------	--	---	---

8. 总裁

职称	工作经验	技术条件	业务	管理
总裁	-至少 5 年职业工作经验 并有 2 年作为领导职位	-运用行业知识，致力于跨职能基础； -被认为是行业专家或领导者； -完成对朗新有重要促进作用的技术任务； -具有充足知识，挑战现有实践经验，发展新技术。	-用有效方式解决业务问题； -改进工作组程序，支持业务发展目的； -开拓业务程序，达到客户认同并获得长期利益； -预测客户所在工业可能发生的变化并协助这种需求定位资源。	-发展并实施重要部门的战略，并转化成有意义的指标； -对指标执行情况和他人工作作出评估； -定义朗新“质量服务”并向员工提供满足客户需求所需资源； -提供领导和想象力支撑最高道德标准； -在困难情况下采取措施并作出决定； -培养环境，使员工完成职责。

9. 高级总裁

职称	工作经验	技术条件	业务	管理
高级总裁	-至少 5 年职业工作经验 并有 2 年在朗新担任领导职务	-运用广博商业经验； -完成对朗新有重要促进作用的商业指标； -解决那些有（？）的。	-建立全球性商业战略； -预计市场变化，调整公司战略； -改变现存的制度，创造新的制度； -分析潜在的商业风险，并解决在萌芽中； -发掘合作伙伴。	-指明公司的市场战略、客户战略； -在实现商业目标上起领导作用，即使是不是在逆境中； -影响、鼓励与激励公司的员工； -在个人发展上起模范作用； -为提高竞争能力，及时解决问题。

晋升建议表

填表时间：200 年 月 日

被调整人		所属部门	
现职称		调整后职称	
调整原因：			
<div style="text-align: center;">部门经理/项目经理签字</div>			
主管经理意见：			

签字

备注:

注: 1、该表由部门经理/项目经理填写;
2、主管经理审批后, 交于企业管理部人力资源经理。

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书全国通用、电子注册, 是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 招生网站: <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com 颁证单位: 中国经济管理大学 承办单位: 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net