

➤ 标题，封面页呈现、模型，图表配色可设计优化。

2019中欧中基层管理者胜任力调查
医药器械/医疗服务/大健康
行业数据概览

目录

CONTENTS

- 一、 行业数据概览说明 / 03
- 二、 中欧中基层管理者胜任力模型简介 / 04
- 三、 行业中层管理者胜任力调查结果 / 05-12
 - 管理者“三角色”画像
 - 胜任力九维度全景图
 - 各维度与往年得分对比
 - 各维度较往年排名变化
 - 自我评估与上级评估对比
 - 具体胜任行为表现概览
- 四、 行业基层管理者胜任力调查结果/ 13-20
 - 管理者“三角色”画像
 - 胜任力九维度全景图
 - 各维度与往年得分对比
 - 各维度较往年排名变化
 - 自我评估与上级评估对比
 - 具体胜任行为表现概览
- 五、 中基层管理者交叉对照 / 21
- 六、 附录 / 22-27



行业数据概览说明

为了进一步透视不同行业的中基层管理者在各胜任力维度上的表现及行业间的差距对比，数字中欧根据中欧管理实践教授陈少晦主持的“2019中欧中基层管理者胜任力年度调查”数据提炼出这份行业数据概览。

调查采用匿名线上填答方式：其中中基层管理者分别提交一份“自我评估表”，高层和中层管理者针对团队中表现最好的下属提交一份“上级评估表”，人力资源管理者对于他们认为团队中表现最好的中、基层管理者提交“上级评估表”。

为平衡自我评估的主观性，我们对中基层管理者的自我评估数据和来自直接上级、人力资源管理者们的评估数据进行了权重处理。

中欧中基层管理者胜任力模型简介

中基层管理者在企业中同时承担管理者和被管理者的双重职责，作为组织机器顺畅运行的基石，虽然偏重不同，但企业对他们在战略执行力方面的计划、组织、协调、激励及监督职责有着同等的重视和能力素质要求，对他们的发展潜力和自我驱动力有着同样的期待。他们发挥中流砥柱作用的能力素质和潜质集中表现在**高效的执行能力、主动的团队领导能力和持续自我驱动能力**。

中欧中基层管理者通用胜任力模型将这三项核心胜任素质加以细化，提炼出九大维度并用54个行为特征进行描述。（详见附录）

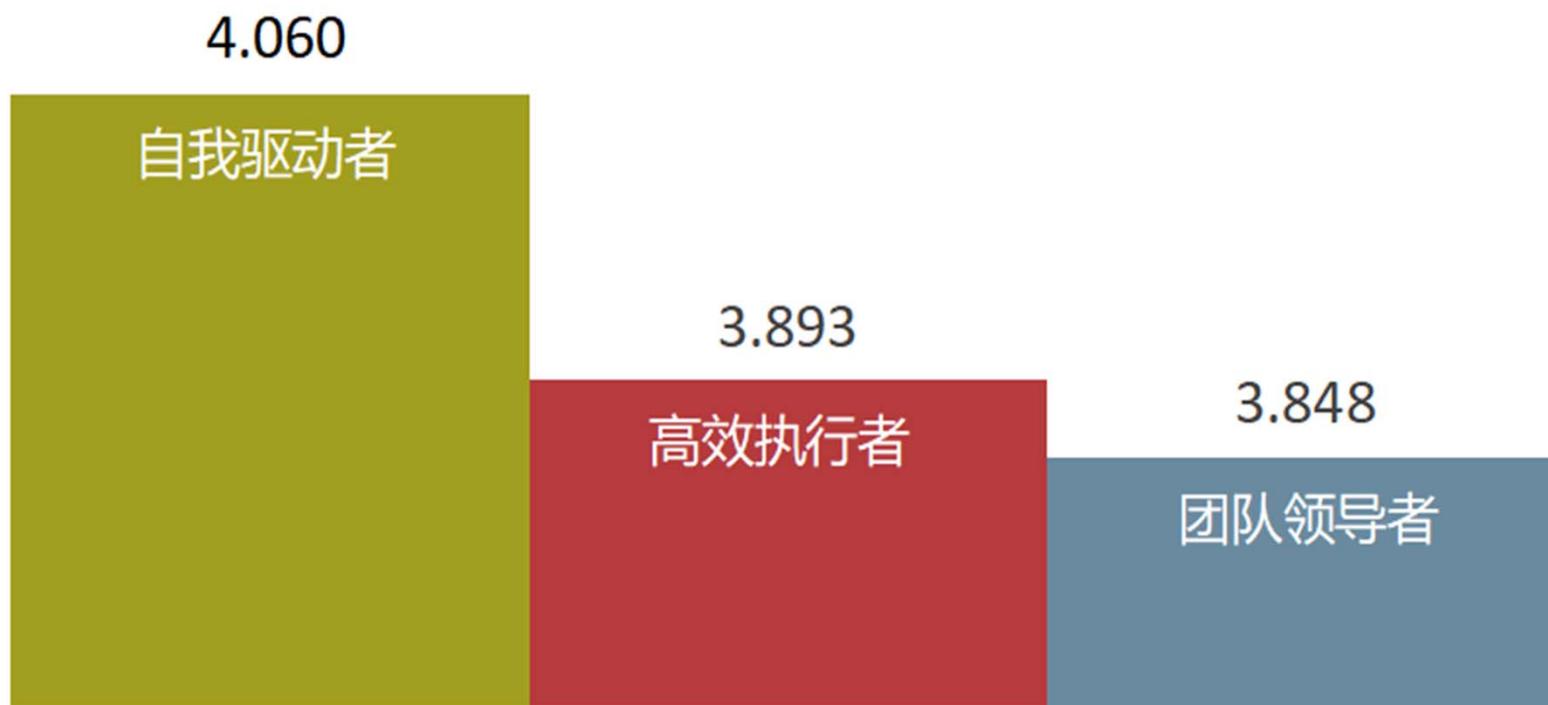




中层管理者 胜任力调查结果



中层管理者“三角色”画像

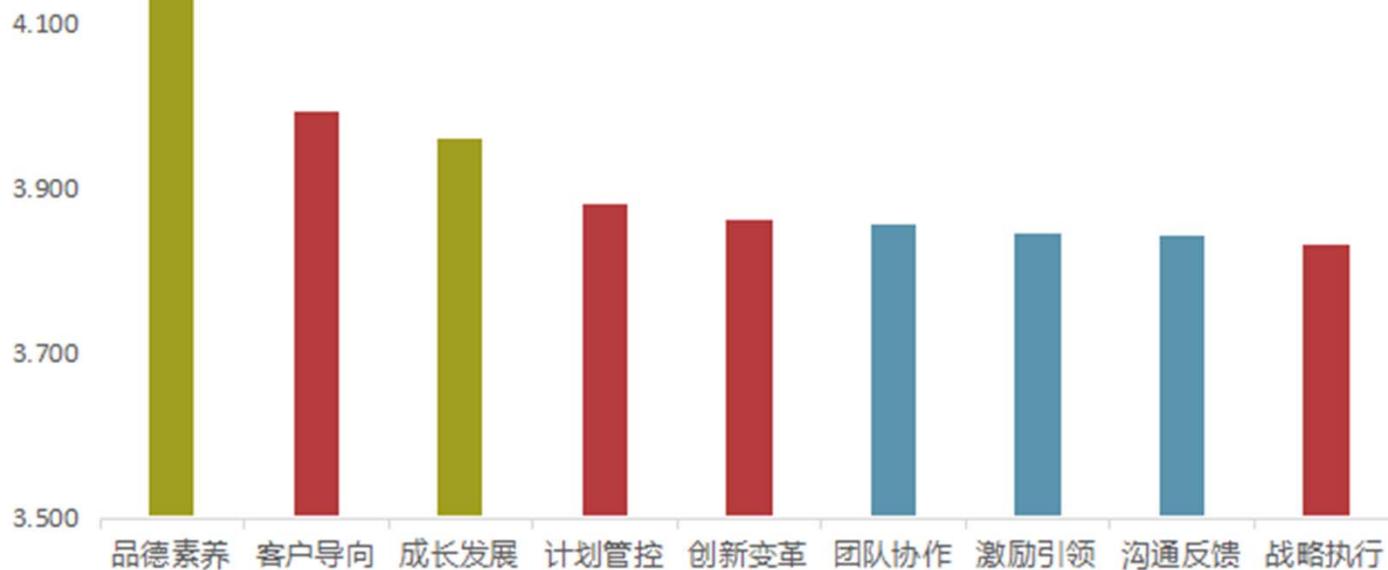


中层管理者胜任力九维度全景图

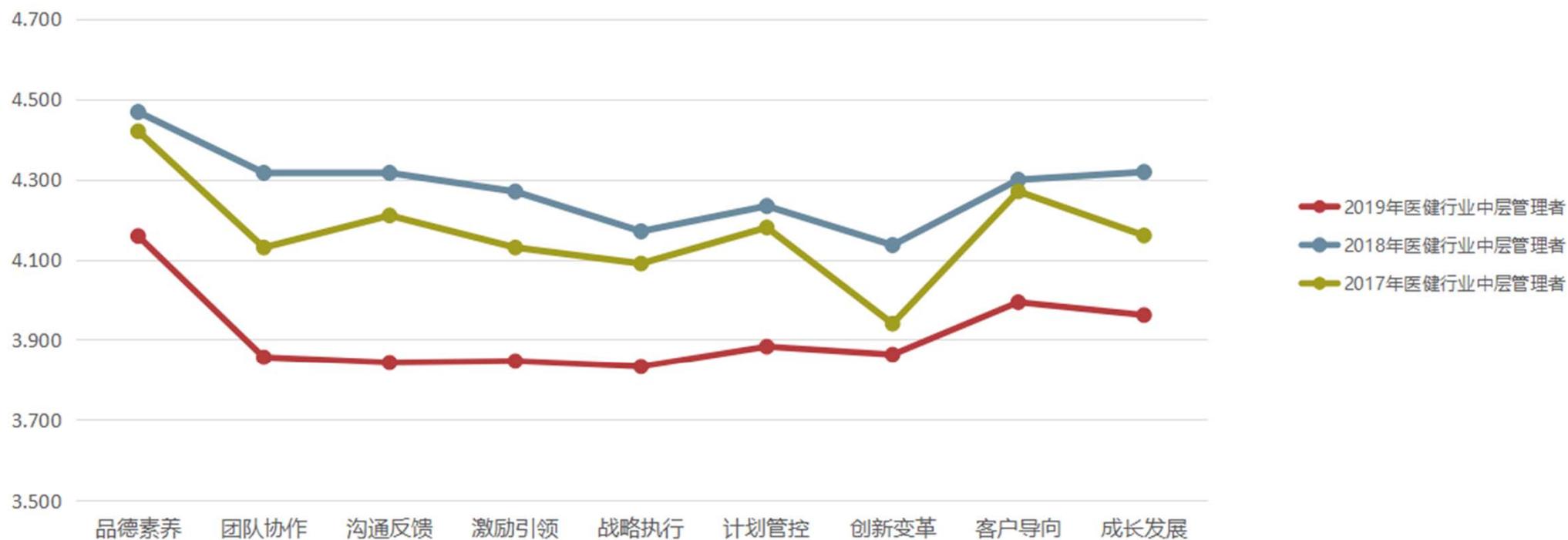
自我驱动者

高效执行者

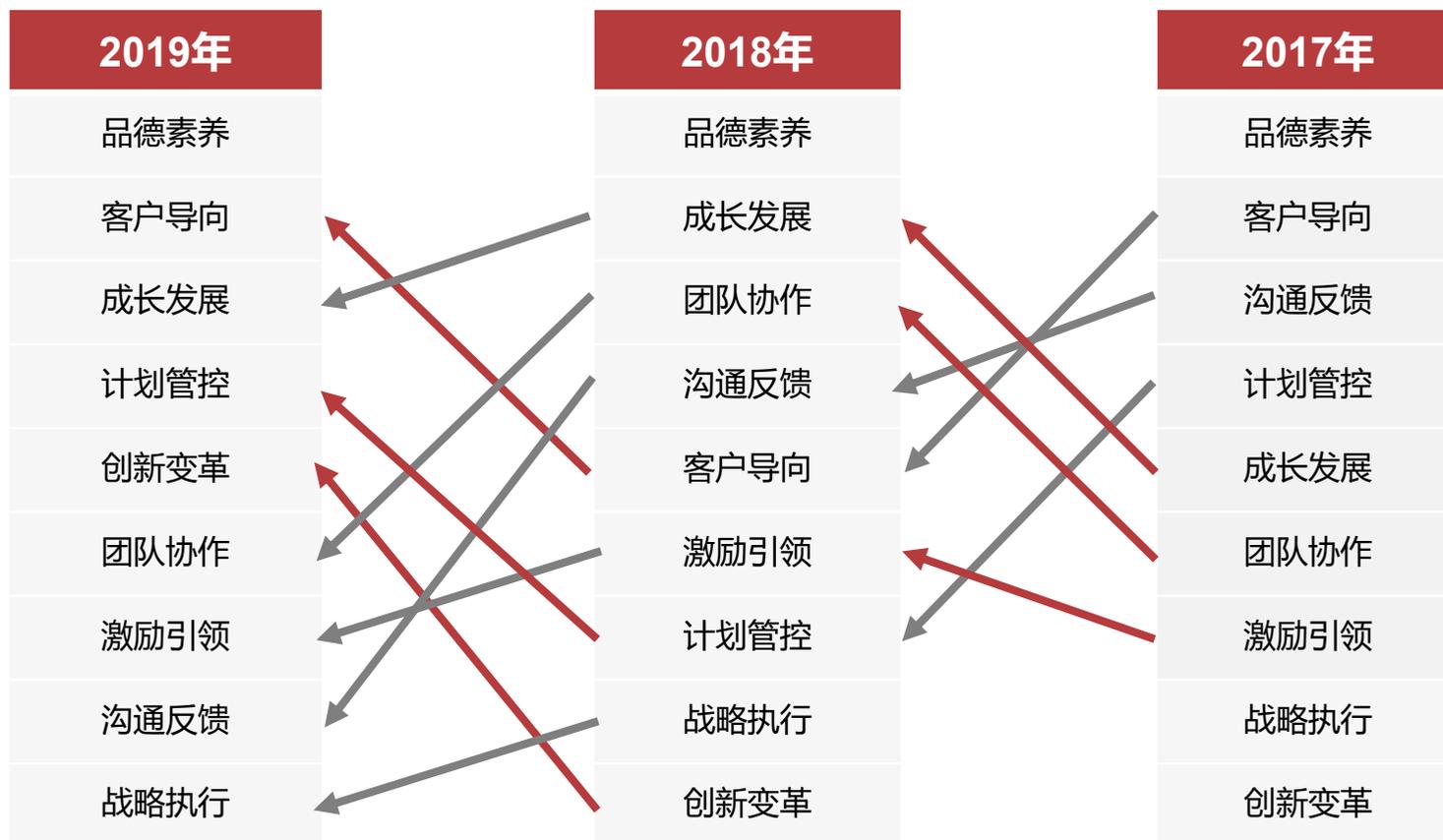
团队领导者



中层管理者各维度与往年得分对比

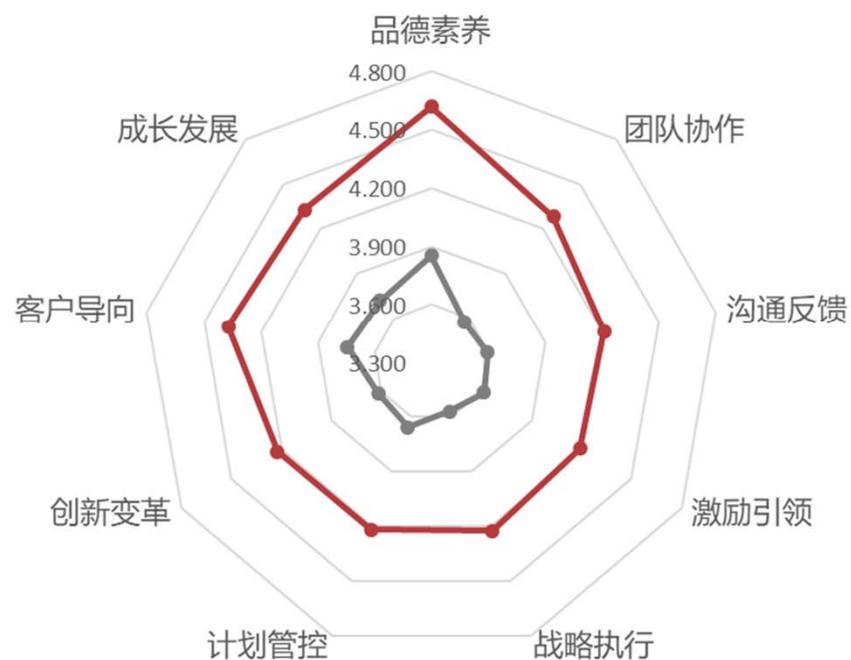


中层管理者各维度较往年排名变化



中层管理者自我评估与上级评估对比

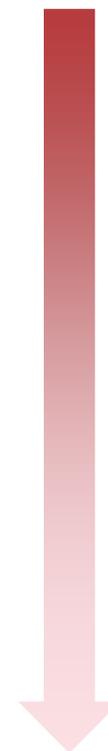
—●— 医健行业中层管理者自我评估 —●— 医健行业中层管理者上级评估



医药器械/医疗服务/大健康行业
中层管理者在九大维度的自我评
估皆高于上级评估。

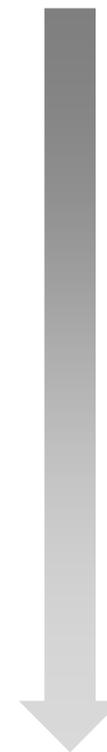
中层管理者具体胜任行为表现概览

维度	行为描述	得分
品德素养	正直诚信，坚守商业伦理和道德准则	4.372
品德素养	以身作则，有良好的职业道德和责任心	4.282
成长发展	始终保持积极开放的心态，把经验教训作为学习成长的机会	4.198
客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.185
品德素养	出现问题时承担责任不推脱	4.158
品德素养	公正对待下属	4.125
团队协作	始终按照下属的能力和特质合理分配任务	4.085
品德素养	有主人翁意识，需要时主动承担份外的事务和责任	4.081
客户导向	在团队中强调客户导向，认可和赞扬良好的客户服务行为	4.070
计划管控	关注和监管整个团队的工作进度	4.067



中层管理者具体胜任行为表现概览

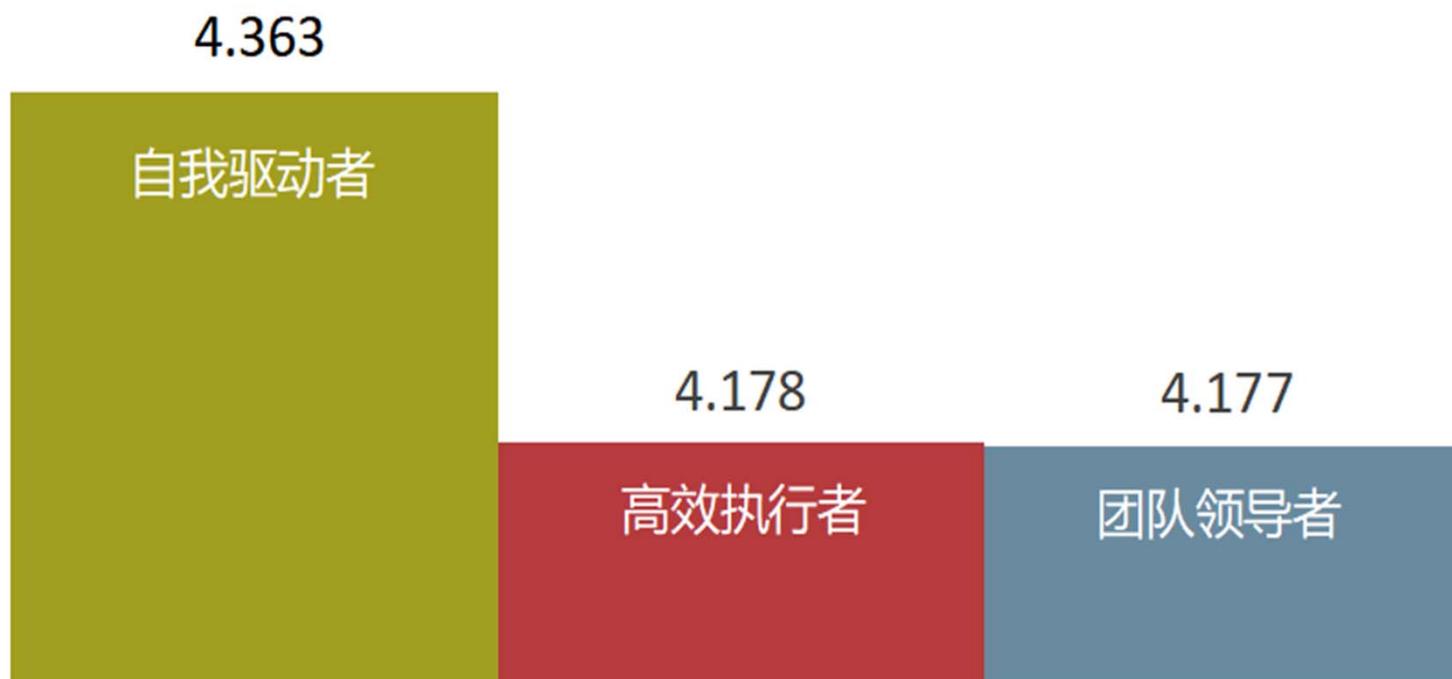
维度	行为描述	得分
成长发展	能够合理管理时间	3.787
激励引领	让下属参与决策过程，培养和加强其主动性	3.786
创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.784
客户导向	挖掘服务短板，找到改善的途径和方法	3.760
沟通反馈	能主动寻求新信息，乐于倾听不同意见、观点	3.732
计划管控	定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差	3.676
沟通反馈	讲究沟通策略，对不同特点的人员采取不同的沟通方法	3.668
团队协作	明确授权，并使被授权者对结果负责	3.640
战略执行	善于将成功的方法标准化和普及化	3.620
激励引领	掌握绩效面谈的技巧，通过提问、倾听、反馈等方式进行绩效辅导	3.581





基层管理者 胜任力调查结果

基层管理者“三角色”画像

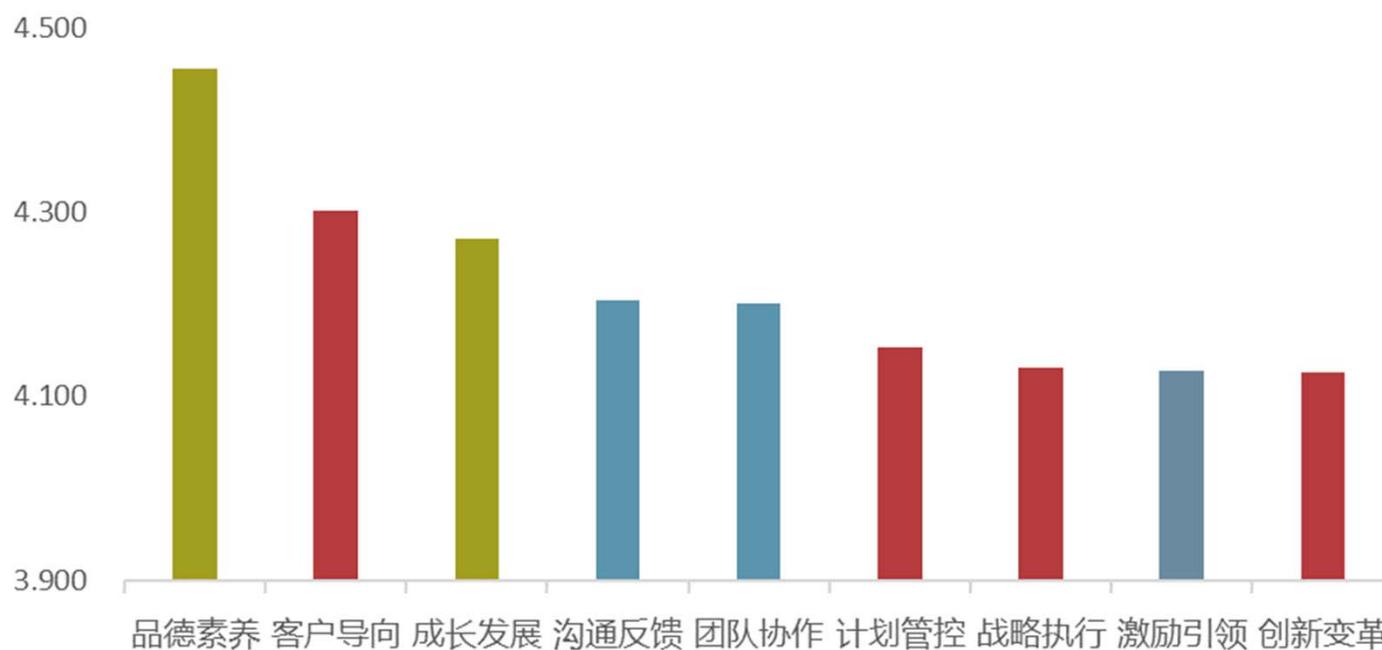


基层管理者胜任力九维度全景图

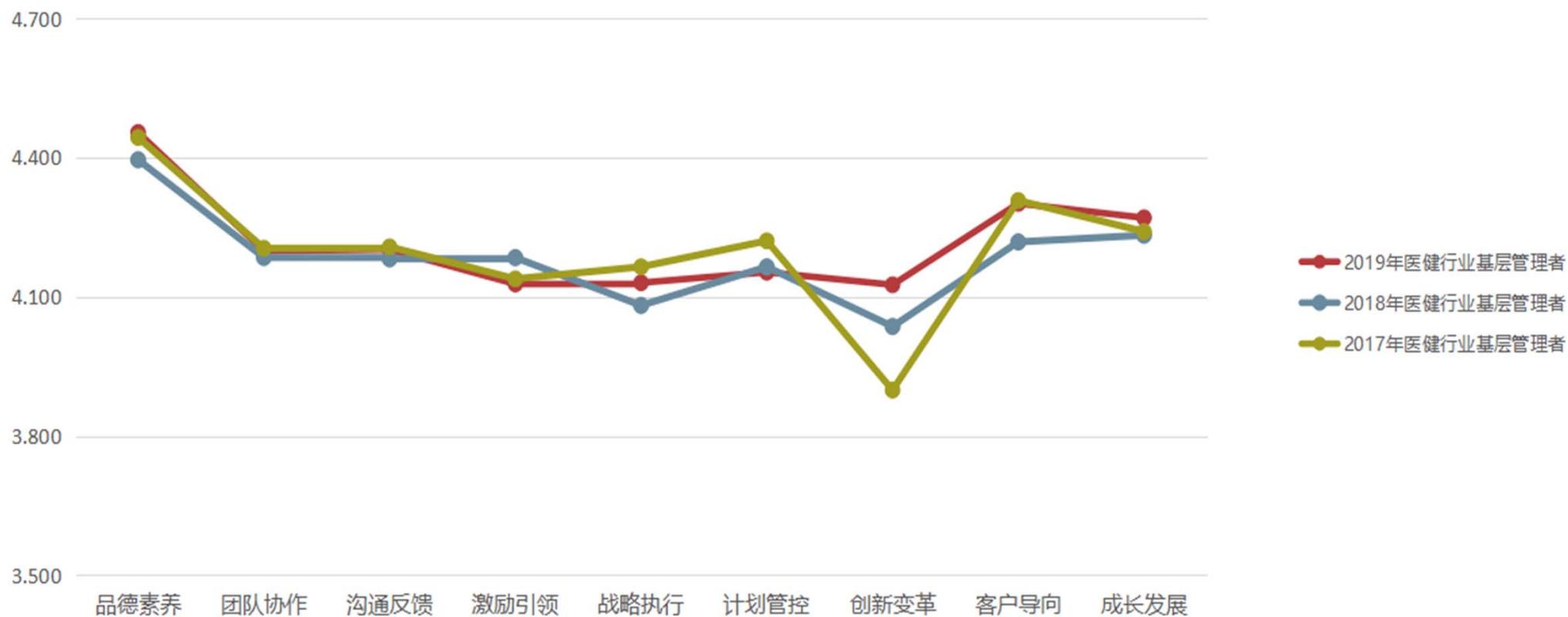
自我驱动者

高效执行者

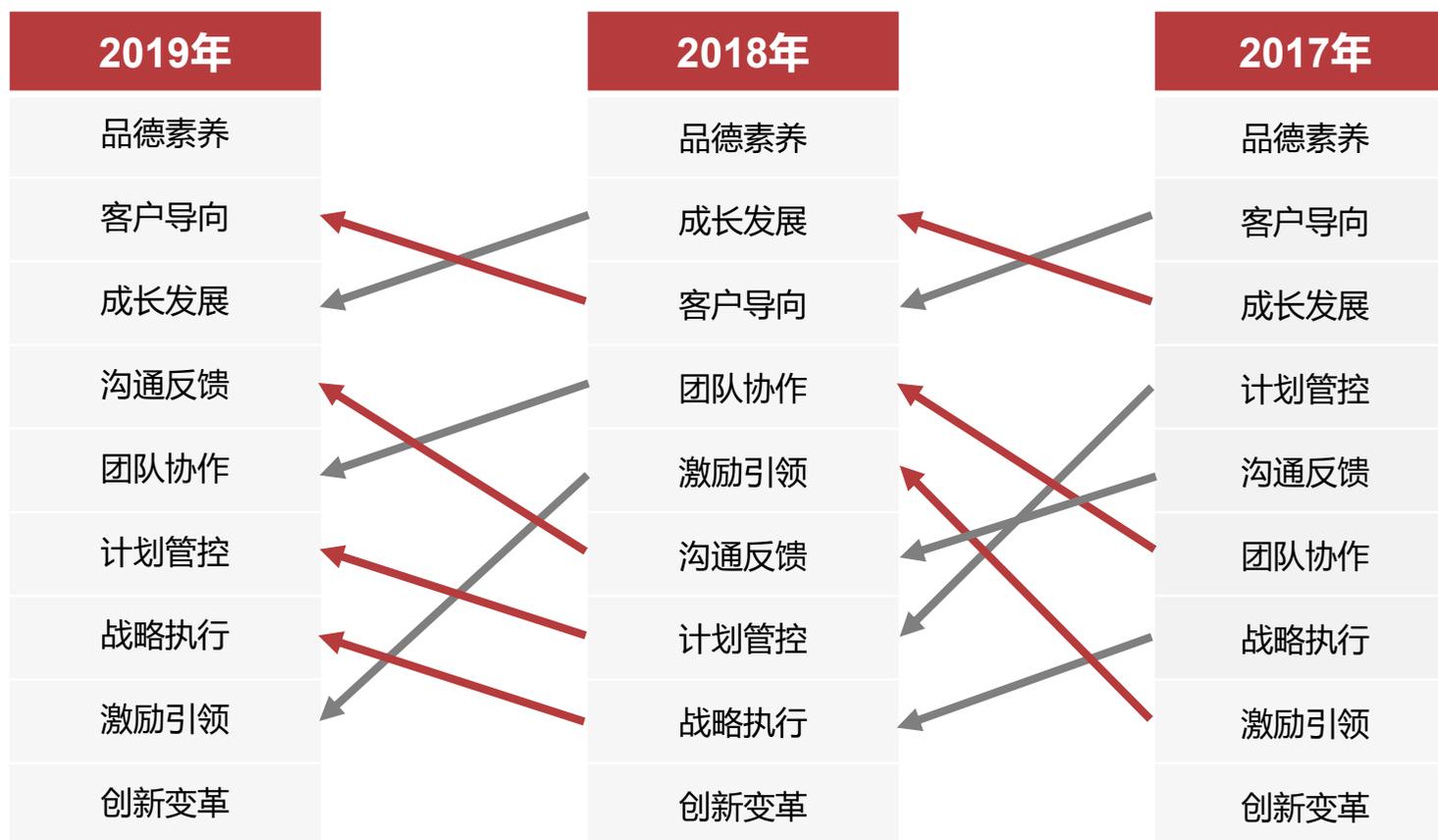
团队领导者



基层管理者各维度与往年得分对比

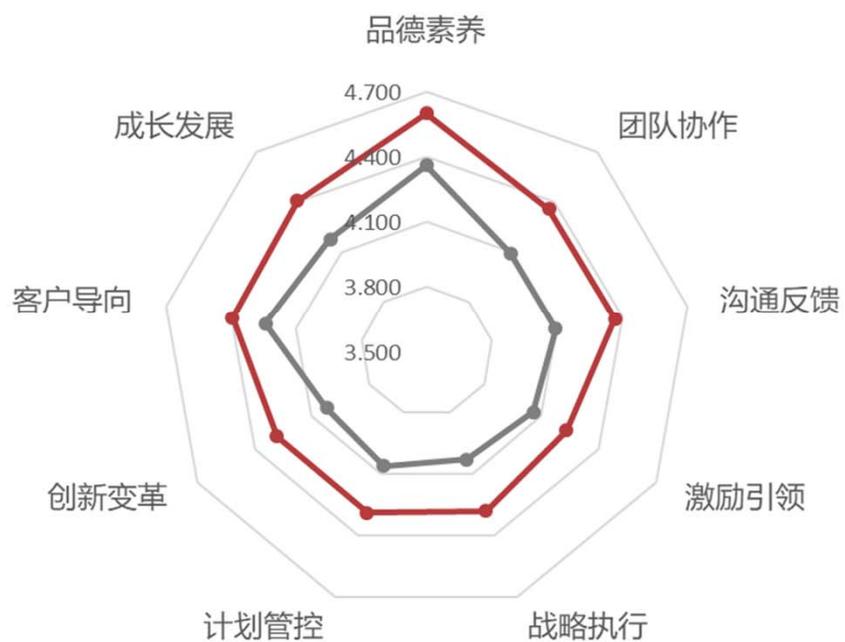


基层管理者各维度较往年排名变化



基层管理者自我评估与上级评估对比

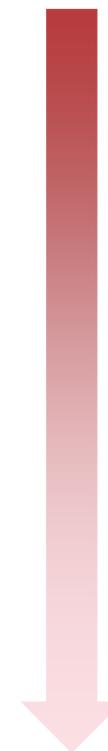
—●— 医健行业基层管理者自我评估 —●— 医健行业基层管理者上级评估



医药器械/医疗服务/大健康行业
基层管理者在九大维度的自我评估
皆高于上级评估。

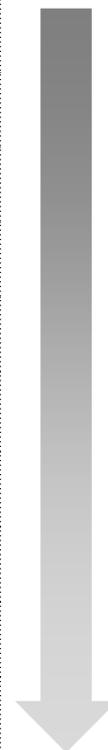
基层管理者具体胜任行为表现概览

维度	行为描述	得分
品德素养	正直诚信，坚守商业伦理和道德准则	4.766
品德素养	以身作则，有良好的职业道德和责任心	4.597
客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.563
品德素养	公正对待下属	4.504
成长发展	始终保持积极开放的心态，把经验教训作为学习成长的机会	4.470
客户导向	关注客户满意度，致力于满足并超越内外部客户期望	4.401
品德素养	有主人翁意识，需要时主动承担份外的事务和责任	4.375
激励引领	坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.368
团队协作	遇到问题时，主动协调找出合理的解决方案	4.350
品德素养	出现问题时承担责任不推脱	4.349



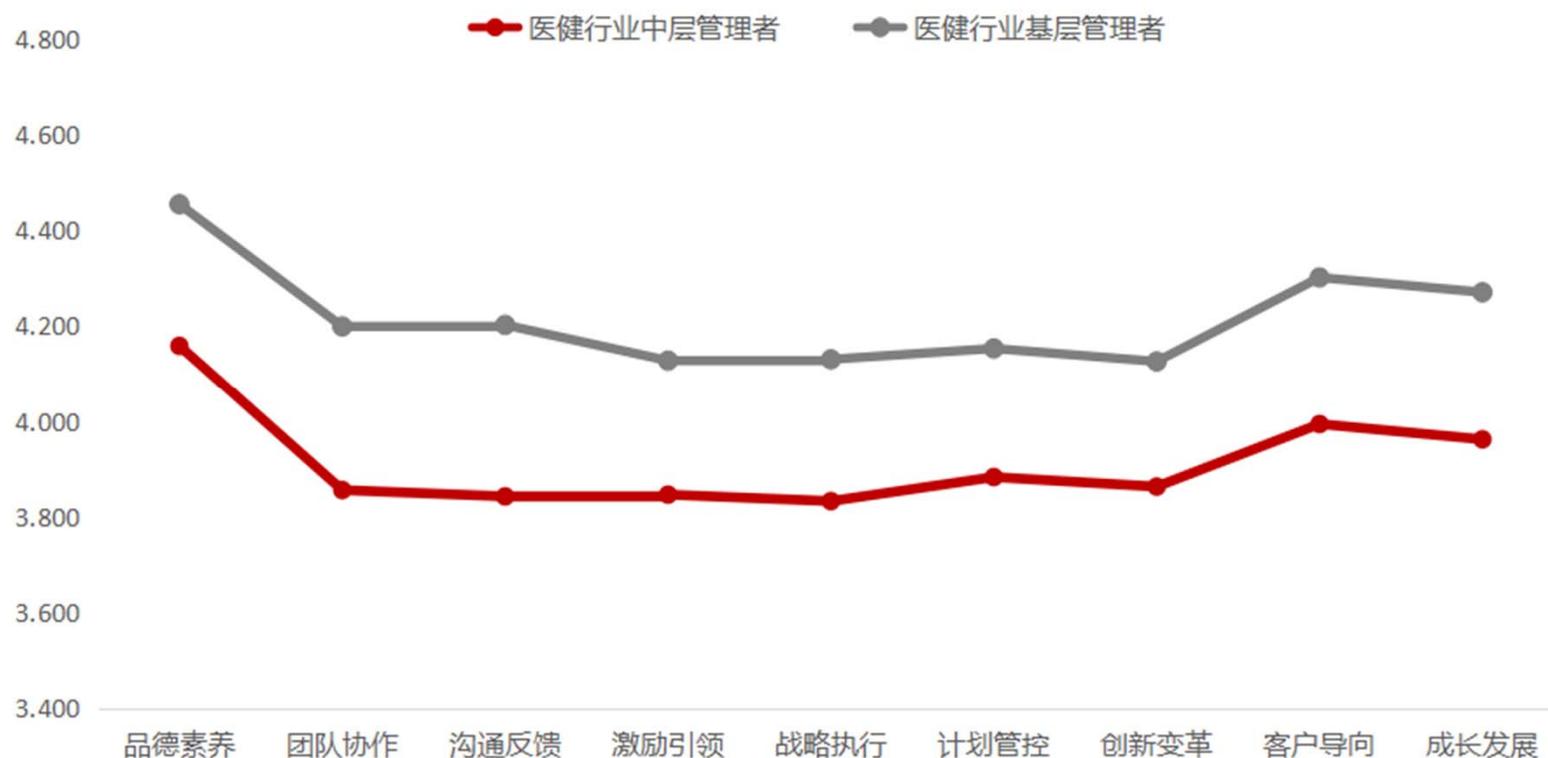
基层管理者具体胜任行为表现概览

维度	行为描述	得分
战略执行	为实现目标建立协作机制和工作流程	4.085
创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.079
计划管控	关注和监管整个团队的工作进度	4.067
团队协作	明确授权，并使被授权者对结果负责	4.066
成长发展	能够合理管理时间	4.038
激励引领	设置恰当的激励措施，提高工作积极性	4.024
计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.017
创新变革	配合企业的变革管理，识别并消除变革障碍	3.998
沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通，获取完成任务所需的授权、资源等支持	3.984
激励引领	掌握绩效面谈的技巧，通过提问、倾听、反馈等方式进行绩效辅导	3.775



中基层管理者交叉对照

医药器械/医疗服务/大健康行业中层管理者在九大维度的得分皆低于基层管理者得分。



附录1：中层管理者具体胜任行为得分

维度排序与维度包含的具体胜任行为都按得分由高到低排列

维度排名	胜任力维度	行为描述	得分
1	品德素养 在工作中表现出的价值观、道德准则、职业素养和责任心。	正直诚信，坚守商业伦理和道德准则	4.372
		以身作则，有良好的职业道德和责任心	4.282
		出现问题时承担责任不推脱	4.158
		公正对待下属	4.125
		有主人翁意识，需要时主动承担份外的事务和责任	4.081
		在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作	3.934
2	客户导向 以满足顾客需求为企业经营出发点，在具体工作中以客户为本进行产品、营销和服务的创新，重视客户满意度的不断提升。	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.185
		在团队中强调客户导向，认可和赞扬良好的客户服务行为	4.070
		建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.019
		关注客户满意度，致力于满足并超越内外部客户期望	3.984
		充分理解客户需求	3.944
		挖掘服务短板，找到改善的途径和方法	3.760
3	成长发展 有事业心，注重自身能力的培养和发展，善于通过学习、思考、实践等途径获得更多的知识和技能，提升影响力。	始终保持积极开放的心态，把经验教训作为学习成长的机会	4.198
		根据企业发展及环境变化，主动充实自己的知识与经验	4.013
		主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络	3.992
		对自我有明确的人生目标和职业规划	3.940
		能够面对并有效地疏解工作压力	3.840
		能够合理管理时间	3.787

维度排名	胜任力维度	行为描述	得分
4	计划管控 对部门或团队工作计划进行制定、调整、考核、管理和控制，确保企业经营目标达成实效。	关注和监管整个团队的工作进度	4.067
		能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.012
		在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目	3.910
		能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.833
		因情势变化需要及时调整计划时，能快速提出替代方案	3.798
		定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差	3.676
5	创新变革 在实施企业目标时，勇于创新，灵活机动，迅速回应变革的需求，及时调整工作方向，寻求最优路径。	公司业务调整时，能够及时转变工作方向	3.932
		及时调整工作流程或操作系统，快速适应不断变化的用户需求	3.920
		鼓励部门中的创新与创意，激发并支持员工的新想法、新点子	3.881
		持续关注和支持开发新产品，发掘新市场，拓展新的增长空间	3.832
		配合企业的变革管理，识别并消除变革障碍	3.826
		不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.784
6	团队协作 通过合理的人岗匹配发挥团队优势，积极促进协同合作精神以达到团队最大工作效率。	始终按照下属的能力和特质合理分配任务	4.085
		遇到问题时，主动协调找出合理的解决方案	3.863
		设置合理的团队工作目标，并促进团队达成对目标的共识	3.860
		在跨部门合作时，能高效协同，解决问题	3.842
		主动管理冲突，建立和维护团队成员间的合作精神和信任氛围	3.842
		明确授权，并使被授权者对结果负责	3.640

维度排名	胜任力维度	行为描述	得分
7	激励引领 营造健康向上、积极进取的工作环境，引导和激励团队成员的内在发展动力，达成企业目标和个人目标的一致性。	引导员工对企业文化和工作意义的认同，激发内在动力	4.017
		坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	3.970
		关心员工职业发展目标，主动在工作中给予教练辅导并创造机会发挥其潜能	3.932
		设置恰当的激励措施，提高工作积极性	3.790
		让下属参与决策过程，培养和加强其主动性	3.786
		掌握绩效面谈的技巧，通过提问、倾听、反馈等方式进行绩效辅导	3.581
8	沟通反馈 促进工作信息的双向流动，主动、有方法地进行上下级沟通，确保资源到位和反馈的及时性。	提出自己的想法和建议时条理清晰、有说服力	3.969
		能有效地上传下达，及时收集、处理与反馈各方信息	3.907
		能主动并有技巧地与上级沟通，获取完成任务所需的授权、资源等支持	3.899
		清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	3.878
		能主动寻求新信息，乐于倾听不同意见、观点	3.732
		讲究沟通策略，对不同特点的人员采取不同的沟通方法	3.668
9	战略执行 通过目标管理、流程设置和过程监测在部门工作中落实企业战略规划的实施。	有衡量工作进度和质量的明确标准	3.950
		能根据组织的战略举措，分解目标，做好行动计划	3.877
		为实现目标建立协作机制和工作流程	3.872
		有较强的战略意识，充分理解组织高层的战略意图	3.871
		能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	3.804
		善于将成功的方法标准化和普及化	3.620

附录2：基层管理者具体胜任行为得分

维度排序与维度包含的具体胜任行为都按得分由高到低排列

维度排名	胜任力维度	行为描述	得分
1	品德素养 在工作中表现出的价值观、道德准则、职业素养和责任心。	正直诚信，坚守商业伦理和道德准则	4.766
		以身作则，有良好的职业道德和责任心	4.597
		公正对待下属	4.504
		有主人翁意识，需要时主动承担份外的事务和责任	4.375
		出现问题时承担责任不推脱	4.349
		在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作	4.138
2	客户导向 以满足顾客需求为企业经营出发点，在具体工作中以客户为本进行产品、营销和服务的创新，重视客户满意度的不断提升。	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.563
		关注客户满意度，致力于满足并超越内外部客户期望	4.401
		在团队中强调客户导向，认可和赞扬良好的客户服务行为	4.268
		充分理解客户需求	4.261
		建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.192
		挖掘服务短板，找到改善的途径和方法	4.126
3	成长发展 有事业心，注重自身能力的培养和发展，善于通过学习、思考、实践等途径获得更多的知识和技能，提升影响力。	始终保持积极开放的心态，把经验教训作为学习成长的机会	4.470
		根据企业发展及环境变化，主动充实自己的知识与经验	4.330
		对自我有明确的人生目标和职业规划	4.315
		主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络	4.261
		能够面对并有效地疏解工作压力	4.211
		能够合理管理时间	4.038

维度排名	胜任力维度	行为描述	得分
4	沟通反馈 促进工作信息的双向流动，主动、有方法地进行上下级沟通，确保资源到位和反馈的及时性。	能有效地上传下达，及时收集、处理与反馈各方信息	4.315
		能主动寻求新信息，乐于倾听不同意见、观点	4.268
		提出自己的想法和建议时条理清晰、有说服力	4.241
		清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.207
		讲究沟通策略，对不同特点的人员采取不同的沟通方法	4.201
		能主动并有技巧地与上级沟通，获取完成任务所需的授权、资源等支持	3.984
5	团队协作 通过合理的人岗匹配发挥团队优势，积极促进协同合作精神以达到团队最大工作效率。	遇到问题时，主动协调找出合理的解决方案	4.350
		在跨部门合作时，能高效协同，解决问题	4.254
		设置合理的团队工作目标，并促进团队达成对目标的共识	4.221
		主动管理冲突，建立和维护团队成员间的合作精神和信任氛围	4.221
		始终按照下属的能力和特质合理分配任务	4.085
		明确授权，并使被授权者对结果负责	4.066
6	计划管控 对部门或团队工作计划进行制定、调整、考核、管理和控制，确保企业经营目标达成实效。	能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.274
		定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差	4.262
		因情势变化需要及时调整计划时，能快速提出替代方案	4.167
		在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目	4.133
		关注和监管整个团队的工作进度	4.067
		能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.017

维度排名	胜任力维度	行为描述	得分
7	战略执行 通过目标管理、流程设置和过程监测在部门工作中落实企业战略规划的实施。	善于将成功的方法标准化和普及化	4.167
		能根据组织的战略举措，分解目标，做好行动计划	4.139
		有较强的战略意识，充分理解组织高层的战略意图	4.133
		有衡量工作进度和质量明确标准	4.132
		能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.126
		为实现目标建立协作机制和工作流程	4.085
8	激励引领 营造健康向上、积极进取的工作环境，引导和激励团队成员的内在发展动力，达成企业目标和个人目标的一致性。	坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.368
		引导员工对企业文化和工作意义的认同，激发内在动力	4.227
		让下属参与决策过程，培养和加强其主动性	4.187
		关心员工职业发展目标，主动在工作中给予教练辅导并创造机会发挥其潜能	4.187
		设置恰当的激励措施，提高工作积极性	4.024
		掌握绩效面谈的技巧，通过提问、倾听、反馈等方式进行绩效辅导	3.775
9	创新变革 在实施企业目标时，勇于创新，灵活机动，迅速回应变革的需求，及时调整工作方向，寻求最优路径。	公司业务调整时，能够及时转变工作方向	4.234
		及时调整工作流程或操作系统，快速适应不断变化的用户需求	4.221
		持续关注和支持开发新产品，发掘新市场，拓展新的增长空间	4.126
		鼓励部门中的创新与创意，激发并支持员工的新想法、新点子	4.099
		不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.079
		配合企业的变革管理，识别并消除变革障碍	3.998



联系我们

本行业数据概览由数字中欧根据中欧管理实践教授陈少晦主持的“2019中欧中基层管理者胜任力年度调查”数据编写。如对本行业数据概览有任何疑问，请与我们联系：

(021-60622183 赵老师)