



数字中欧  
CEIBS DIGITAL

中欧中基层管理者胜任力调查白皮书（2019）

# 静水深流

剧变时代的企业中基层力量全景透视

中欧国际工商学院

CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

2019

赋能时代领导者  
EMPOWER FUTURE LEADERS TO SUCCEED



# 目录 CONTENTS

前言：静水深流—浪潮中的定力

关键信息

## 第一部分：方法论与模型 / 01

- 中欧中基层管理者通用胜任力模型 / 02
- 调查方法和数据说明 / 03

## 第二部分：中基层管理者通用胜任力全景图——关键信息 / 04

- 中基层管理者“三角色画像”解读 / 05
- 中基层管理者综合能力与往年对比 / 08
- 各维度较往年排名变化 / 09
- 中层与基层评分结果对比 / 10
- 自我评估与上级评估分差统计 / 12
- 分项报告数据 / 13
- 具体胜任行为表现概览 / 16

## 第三部分：中层管理者胜任力群像 / 18

- 胜任力“三角色画像”透析 / 19
- 胜任力九维度全景图 / 20
- 上级眼中的中层管理者胜任力镜像 / 21
- 具体胜任行为表现概览 / 22

## 第四部分：基层管理者胜任力群像 / 23

- 胜任力“三角色画像”透析 / 24
- 胜任力九维度全景图 / 25
- 上级眼中的基层管理者胜任力镜像 / 26
- 具体胜任行为表现概览 / 27

结语：逆势破浪，终现“中流砥柱” / 28

附录：中欧中基层管理者通用胜任力模型 / 29

# 前言：静水深流—浪潮中的定力

2019年，世界正加速从互联网时代迈向全面智能时代，加之外部宏观经济环境发生的深刻变化以及中国经济增速放缓的现实，企业的生态环境和增长模式都需要重新审视。迈入2020年，企业更面临着前所未有的新冠病毒危局的巨大挑战，人力资本特别是中基层管理力量成为企业“危中寻机”越来越倚重的重要资源。

经过2017年中欧中基层管理者通用胜任力的建模和首轮调查，我们对中国中基层管理者的通用胜任力状况完成了初步摸底。2018年，我们进一步优化了问卷设计和调研过程管理，拓展了统计与分析视角。现在我们非常荣幸的向您展示2019年度调查报告，再次呈现中基层管理者通用胜任力全景图以及中、基层管理者胜任力现状的分项透视，深度把脉企业中坚力量的“战略执行力”、“团队协作力”和“成长驱动力”。

我们希望本次调查发现有助于企业最高决策者和人力资源管理者更有针对性地制定中基层管理者的培养发展计划和路径，在剧变时代的浪潮中让人力资本产生静水深流般的浑厚定力，真正在逆境中发挥“中流砥柱”的作用。

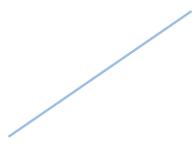
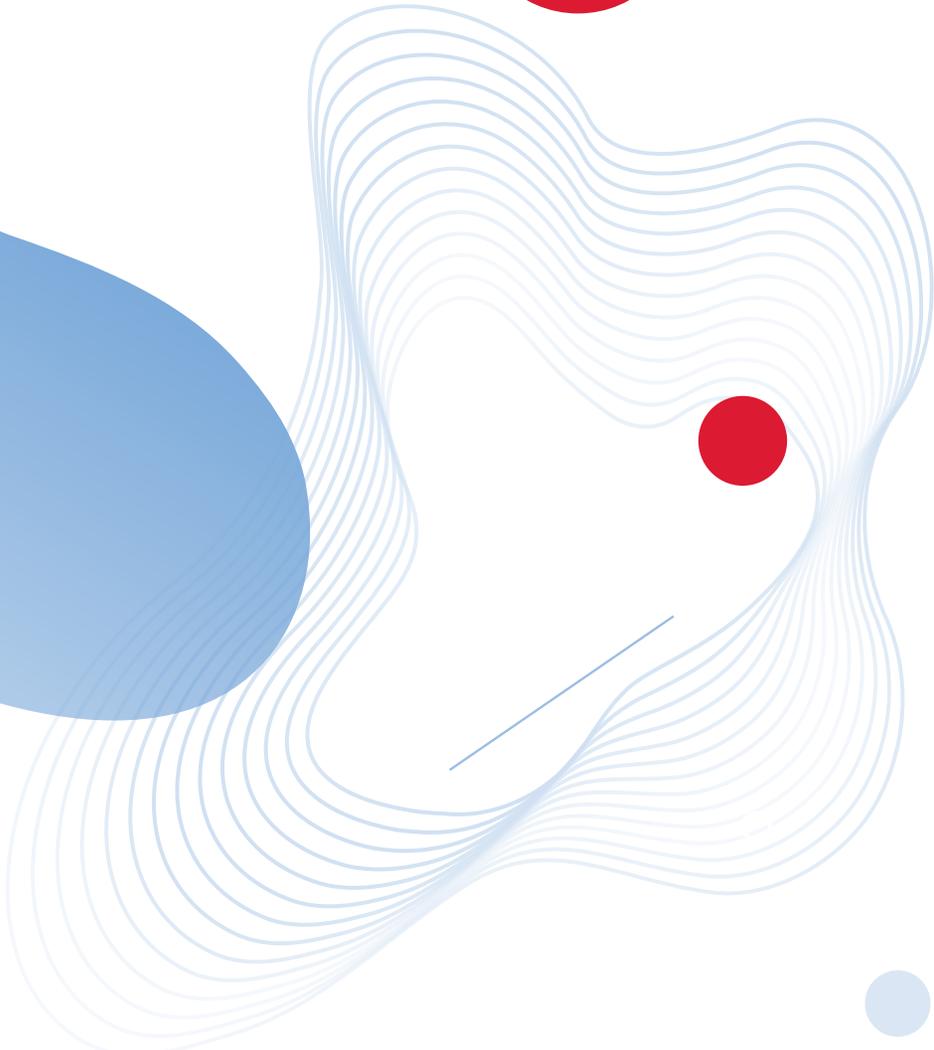
## 关键信息

本报告对2019年度13个行业、5类性质和6种规模的企业中基层管理者通用胜任力进行了问卷调查，并对数据进行了系统的统计分析。在与上年（2018年）及调查基年（2017年）的数据进行比较后，得出以下关键信息：

- (1) 管理者“三角色画像”延续上一年的表现，“自我驱动者”表现突出，“高效执行者”角色亟需重点关注；
- (2) 九大维度（除品德素养维度外）得分同比上年均有小幅回升；
- (3) 具体维度方面，各维度排名与上年结果一致，中基层管理者胜任力强弱势形成明确图谱，两项弱势维度“战略执行”和“创新变革”或难以在短期内有实质改变；
- (4) 中、基层管理者的数据对比显示，中层管理者得分全面低于基层管理者，与上两年的评估结果截然相反，或因“紧缩”环境下中层管理者被“加码”更高的业绩预期和责任要求；
- (5) 自我评估得分高于上级评估结果，差异明显，与上两年情况完全一致，且中层管理者的差异更为显著，须引起重视；
- (6) 行业数据表明，各维度胜任力表现均获显著提升的行业为房地产建筑业，而娱乐传播文化、金融保险银行会计行业在所有维度均发生下滑；企业类别方面，混合所有制企业得分在所有维度均同比显著下降；企业规模方面，1-5万人及5万人以上超大型企业的所有维度得分均同比显著下降；
- (7) 具体胜任行为特征来看，亮点是中基层管理者普遍能高效响应客户需求，并能用开放的心态正视问题且从中吸取经验教训；共同的最大短板是做好绩效面谈和沟通反馈，以及开发新产品、新市场的能力。

# 第一部分：方法论与模型

- 中欧中基层管理者通用胜任力模型
- 调查方法和数据说明



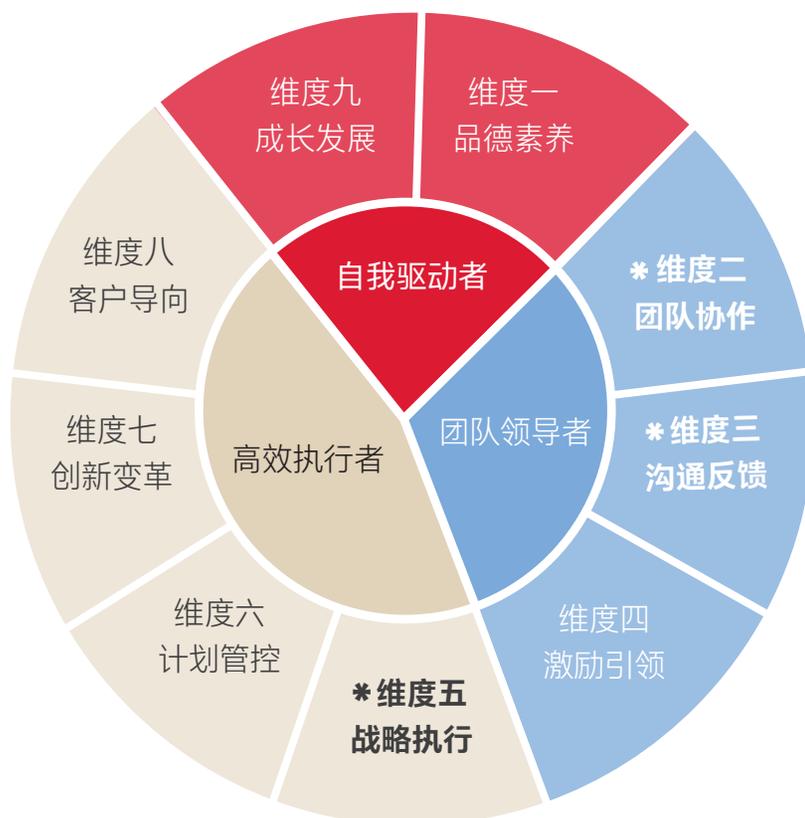
# 第一部分：方法论与模型

## （一）中欧中基层管理者通用胜任力模型

中基层管理者是指所有处于企业决策层以下、操作层以上的经营管理者。本年度延续使用2017年完成建模的中欧中基层管理者通用胜任力模型，将中基层管理者三项核心胜任素质—战略执行力、团队引领力、自我驱动力分别拟人化为三个角色：高效执行者、团队领导者和自我驱动者，分别对应九大胜任力维度(详见图1)和54个行为特征（详见附录），并将“学习成长”维度微调为“成长发展”维度。

其中，由于中层管理者需要承担更多的战略落地规划和实施，高效地进行上下级和跨部门沟通，以及促进团队合作协同，因此在战略执行、沟通反馈和团队协作这三个维度，对中层管理者的胜任要求要高于基层管理者。（见图1\*）

图 1 中欧中基层管理者通用胜任力模型



## （二）调查方法和数据说明

我们将九大维度54项胜任行为特征转化为问卷形式，采用分层抽样法(参照国家统计局行业从业人数比例，以及对从业人数与中基层管理者人数的比例估算)，邀请了来自于13个行业、5类企业性质和6种企业规模的中基层管理者以及他们的直线上级和人力资源管理者参与了本次调查，共取样有效问卷1630份。（如图2所示）

参与调查的有效问卷样本数量分布占比（行业、企业性质、企业规模）如图3。本年问卷采用七分制李克特量表，为保持与往年的可对比性，统计时已换算成5分制。

图 2 问卷数据构成

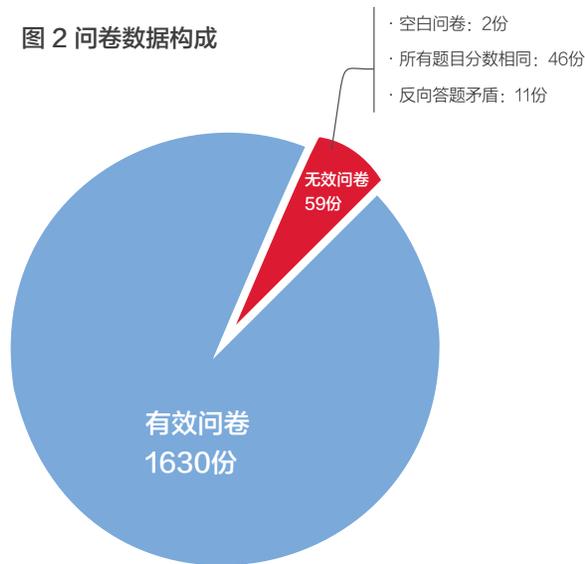
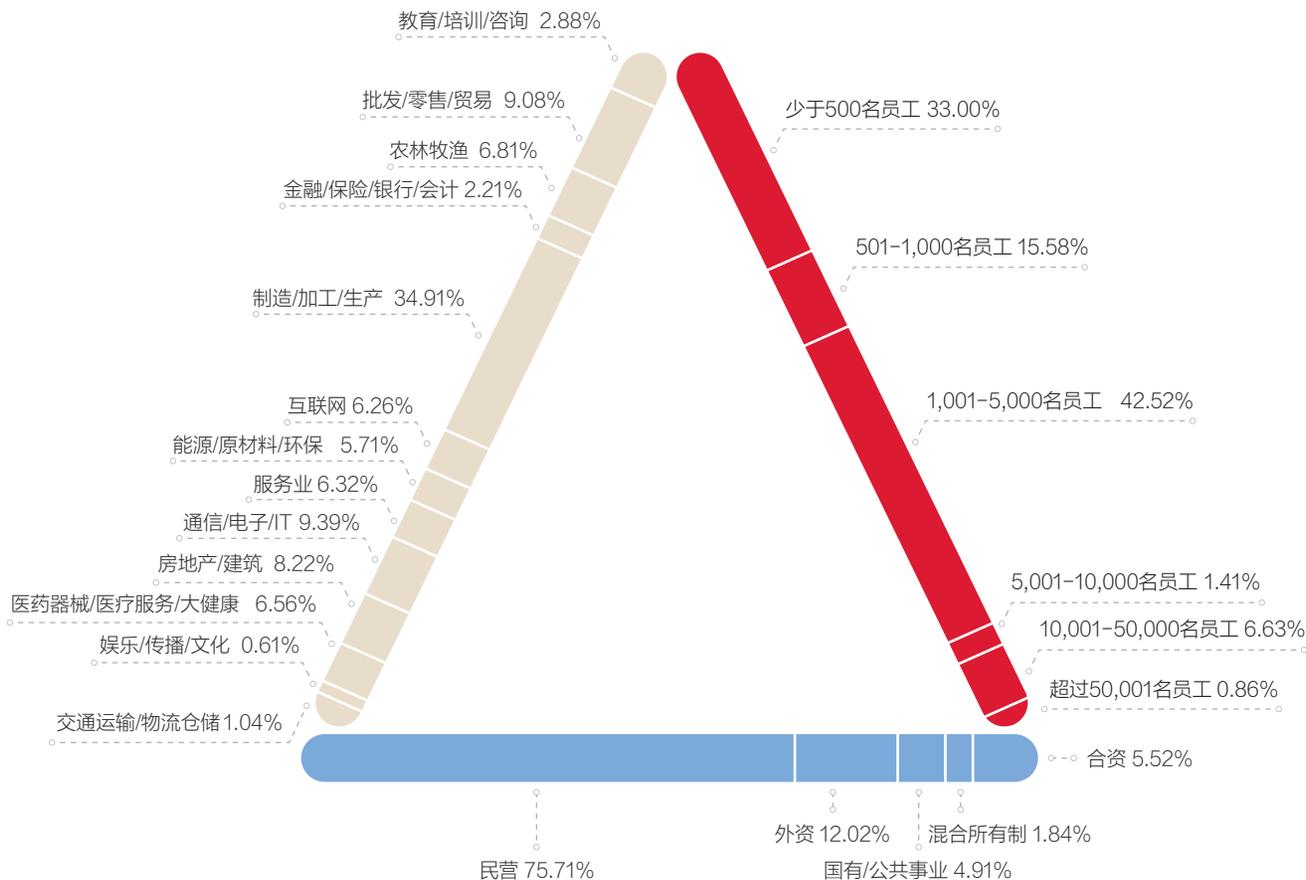


图 3 参与调查企业具体类别分布





## 第二部分：中基层管理者 通用胜任力全景图——关键信息

- 中基层管理者“三角色画像”解读
- 中基层管理者综合能力与往年对比
- 各维度较往年排名变化
- 中层与基层评分结果对比
- 自我评估与上级评估分差统计
- 分项报告数据
- 具体胜任行为表现概览

## 第二部分： 中基层管理者通用胜任力全景图——关键信息

### （一）中基层管理者“三角色画像”解读

关键信息：

高胜任力中基层管理者 = 高效执行者 × 团队领导者 × 自我驱动者

图 4 2019年管理者“三角色画像”-全景



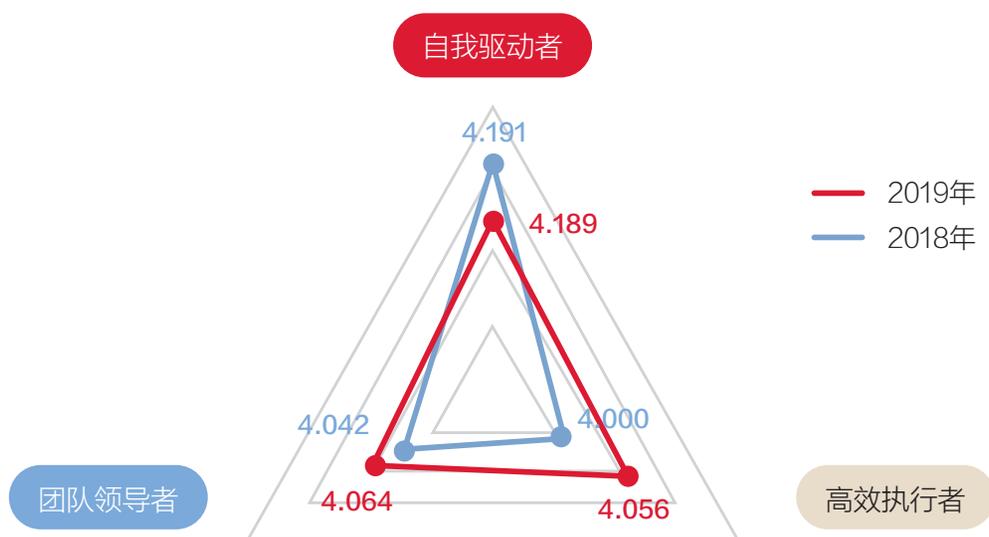
如图4所示，高胜任力管理者的“三角色画像”延续上一年的得分表现：“自我驱动者”表现突出，得分最高；“高效执行者”表现欠佳，得分最低；“团队领导者”得分也偏低，接近于“高效执行者”。可见在宏观经济形势尚无明显起色、营商环境大致未变的情况下，中基层管理群体的三种核心角色要素的得分也趋于稳定。

从个体角度来看，中基层管理群体并未因外部环境的持续不利而受到太大影响，依旧展现出了较强的自我驱动力和主观能动性，始终保持良好的职业责任心，他们注重自身能力的培养且有强烈的意愿通过学习、思考、实践等方式快速应对环境的变化及由此对他们提出的更高要求。

关键信息：

“三角色画像”与上年表现接近，“高效执行者”得分相对较低，亟需重点关注。

图 5 管理者“三角色画像”与去年对比-全景



然而，从组织运营层面来看，“高效执行者”角色也与上年情况相似，管理者的强事业心驱动并未获得执行力的同步提升，这需要引起格外重视。“高效执行者”各维度对管理者提出的多为“硬性”指标——如分解战略目标、组织协调资源、管控成本、开拓新业务渠道等，

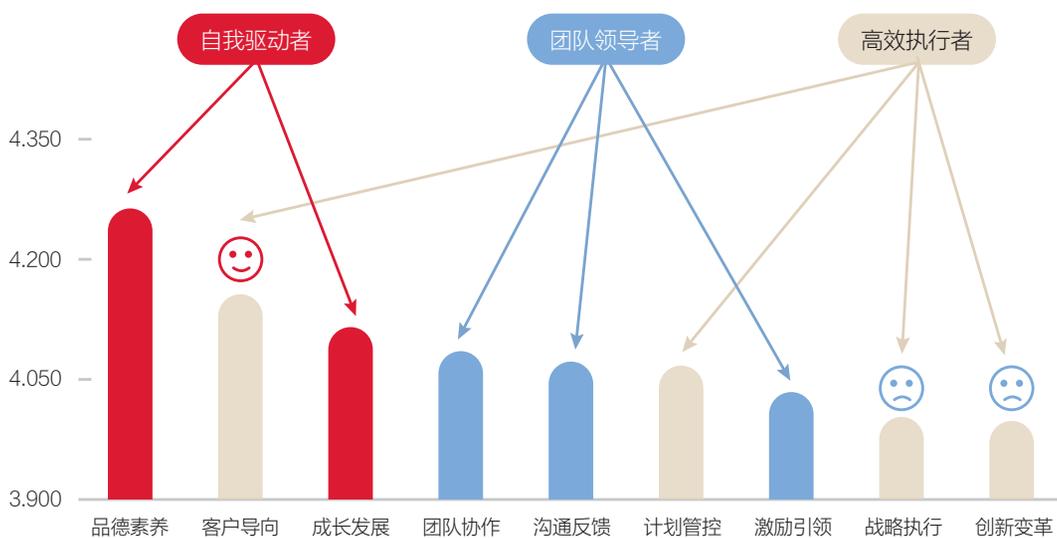
因此一方面企业需要考察管理者在能力技能和知识工具储备的“硬件”方面是否符合岗位和业务所提出的新要求，另一方面还需在实践应用及面对多变业务环境的灵活运用层面，做好预案部署和实施帮教举措。



关键信息：

“高效执行者”的客户导向表现良好，创新变革和战略执行相对最弱。

图 6 2019年测评结果-全景



不过从图6分解图表中，我们可以注意到，尽管中基层管理者的“高效执行者”画像整体偏弱，但其中客户导向维度的表现却很突出，仅次于排在第一位的品德素养维度。“高效执行者”得分偏低主要是受到执行力和创新力的得分影响。

“团队领导者”角色的得分处于中间位置，与上年情况

一致。这反映出中基层管理群体在团队引领、上传下达、激励授权等“软能力”方面，普遍加以重点关注并得到企业的培训辅导，所以总体而言表现要比落实执行力更有信心，且能力储备也更充足充分。考虑到管理者本身应具备更高的自驱力、更高的自我要求以及更充沛的事业进取心，“带团队”这一层面的角色仍有相当大的提升空间和外部助力的必要性。

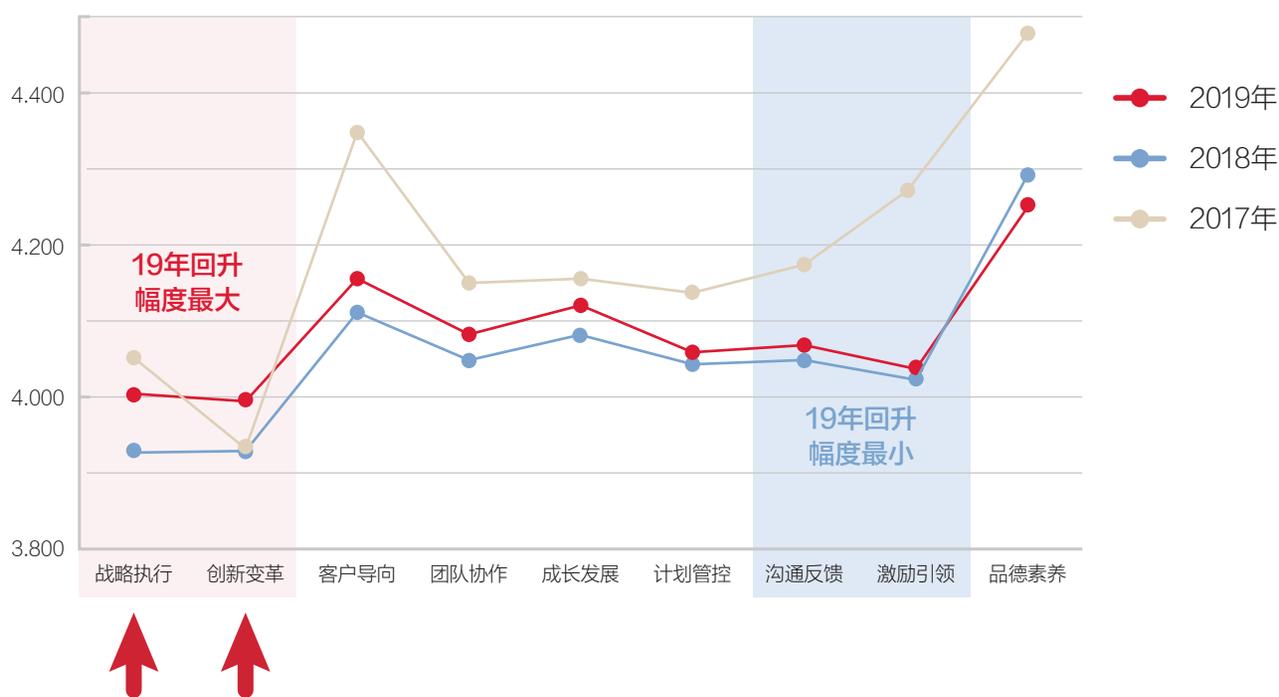


## （二）中基层管理者综合能力与往年对比

关键信息：

对战略调整期的适应性加强，各维度评估结果同比小幅回升。

图 7 2019年与往年（18、17年）测评结果对比-全景



如图7所示，与2017年的同期数据相比，2018年和2019年的胜任力得分表现均有不同程度的下滑。然而，正如我们在2018年报告中所讨论的，这并不足以证明胜任力的整体水平产生了实质性的降低。考虑到近两年中国经济增速大幅放缓的时代背景，这个现象一定程度上反映了传导到企业执行层的业绩压力增加，及由此产生的对管理能力的更高要求。

不过，随着对外部环境的适应性加强，中基层管理者们在2019年的胜任力得分表现较2018年有一定幅度的回

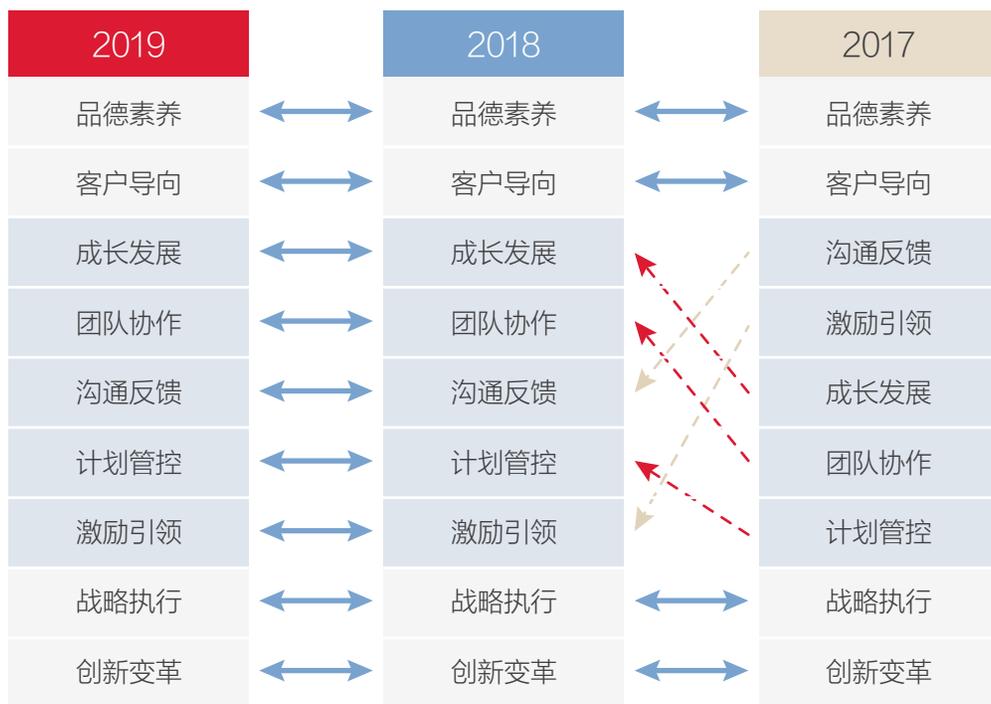
升（品德素养维度除外，这可能是由于2019年优化了品德素养维度的相关行为描述，使得参评人社会价值趋向降低）。其中，回升幅度最大的两项维度为：战略执行和创新变革，回升幅度最为平缓的两项维度为：激励引领和沟通反馈。这一结果也一定程度上表明中基层管理者更加从全局高度内观自身引领团队的优劣强弱，进而提升了在多重目标中寻求动态平衡的信心和能力。企业应注意给予他们及时的工作肯定，同时在低分维度或回升偏缓的能力维度上加大观察引导，提供针对性的支持帮助。

### （三）各维度较往年排名变化

关键信息：

维度排名与上年结果一致，中基层管理者胜任力强弱勢形成明显图谱。

图 8 各维度较往年排名变化-全景



从图8维度排名来看，2019年与2018年的九维度排名结果完全一致，并且三年数据均透视出中基层管理群体的两项共同优势：品德素养和客户导向；以及两项集体短板：战略执行和创新变革。

这一结果再次证明，中基层管理者胜任力强弱勢的相对稳定性已经初步形成，且弱势维度难以在短期内产生实质性

改变。经济低迷与外部环境快速变化相交叠的营商条件，持续对中基层管理者从全局角度把握战略意图并有效实现目标，和灵活创新、迅速回应变革的能力提出了更高的要求。企业要想在这两项“集体瓶颈”维度上实现“双升级”，需要合理设置与长期战略目标相配套的阶段性行动方案，做好短期目标管理和形成创新变革的支持环境。

## （四）中层与基层评分结果对比

关键信息：

中层管理者的胜任力得分全面低于基层管理者，与上两年的调查结果截然相反。

图 9 中基层管理者测评结果对比-全景

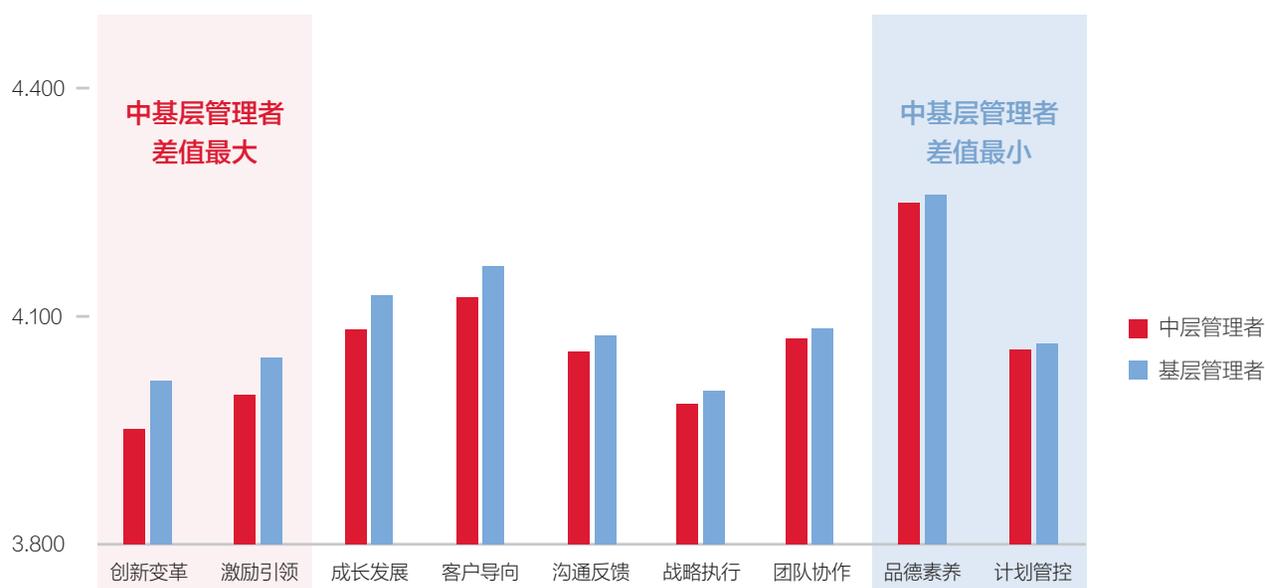
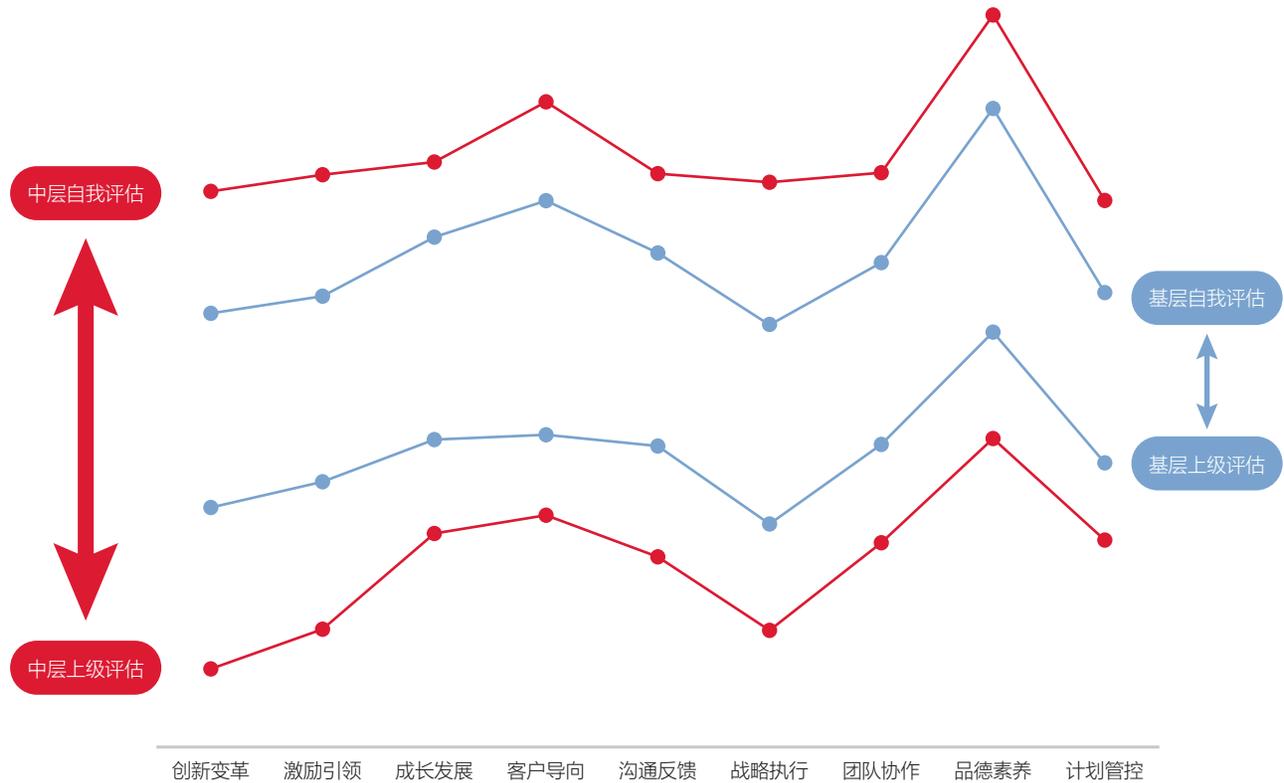


图9的调查显示2019年中层管理者的胜任力得分全面低于基层管理者。这与上两年的调查结果截然相反。其中，相对差距最大的两项维度是创新变革和激励引领，差距最小的两项维度为计划管控和品德素养。

上述现象尤其值得关注。在前两年的调查结果中，中层管理者的胜任力得分除个别维度之外，总体都是领先于基层

管理者的。导致这一现象的原因可能还是由于企业面临外部风险挑战或者处于转型变革过程中，中层作为高层战略的第一接收层、执行层和责任层，被寄予了全面推动战略落地、有效调配资源、确保信息上下顺畅流通的厚望，也相应提高了对他们在创新力、变革力、团队引领力等方面的要求。

图 10 中层与基层评分详情-全景



从图10中我们也可以明显看到，中层管理者的自我评估与上级评估差距扩大，大幅拉低了中层管理者的总得分。我们建议企业要尽量排除“预期拔高”的影响，从客观角度进一步考察中层管理者的实际能力水平；同时也需注意

在给中层“加码”责任和目标要求时，把握好节奏和力度，避免目标考核的摆动幅度增大而造成中层管理者产生信心下滑或过度忧患的情绪。



## （五）自我评估与上级评估分差统计

关键信息：

自我评估得分高于上级评估，“共同弱项”的维度（创新变革、战略执行）上下级分差最大，中层管理者的上级评估得分最低。

图 11 自我评估与上级评估对比（按自我评估与上级评估差值降序排列）-全景

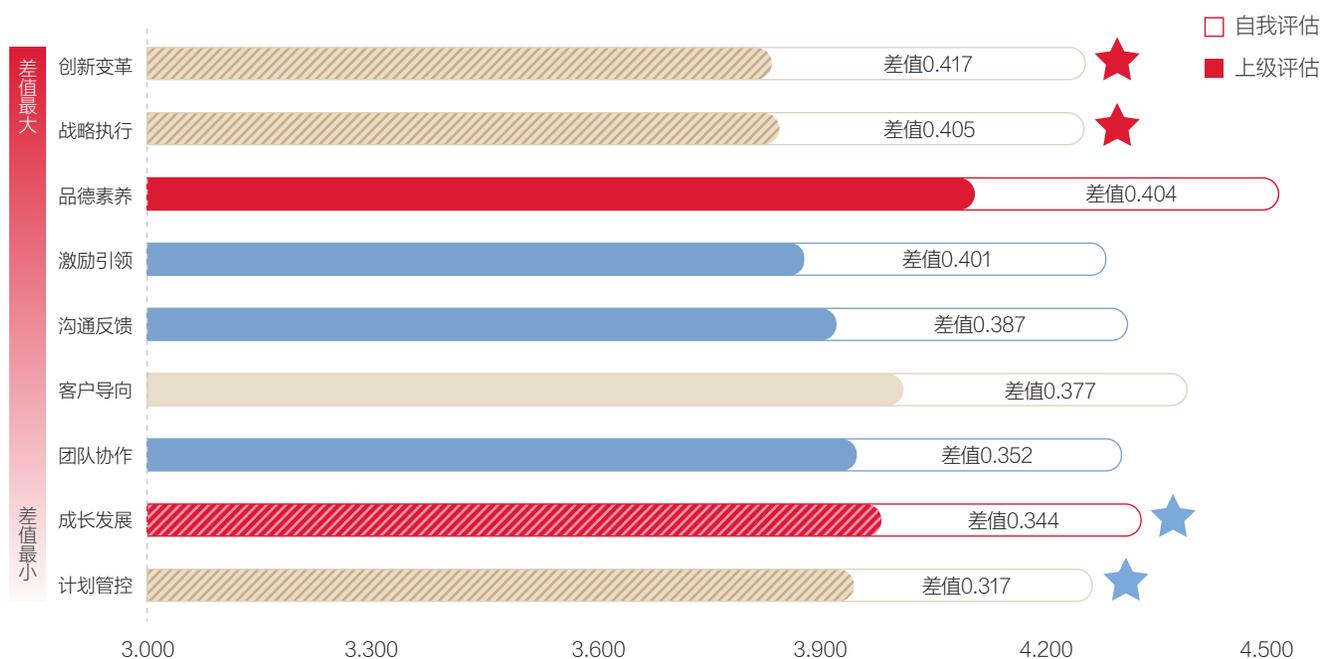


图11的结果显示，中基层管理者的自我评估高于上级评估结果，与上两年情况完全一致，且中层管理者的得分差异尤其显著，需引起格外关注（请参考图10）。

图11也可发现分别从中、基层的自评和上级评估看，分差最大的三个维度依次为：创新变革、战略执行和品德素养；分差最小的三个维度依次为：计划管控、成长发展和团队协作。

本次调查延续上两年的结果，继续反映出企业中普遍存在的上下级对目标、标准及效果存在不同的理解和预期，这

不仅反映出中基层管理者的自我认知偏差，也提示着上级管理者对沟通和反馈效果要更加重视，通过更多更及时的内外部信息输入和反馈强化来帮助他们纠偏认知、明晰目标、理解标准。

值得注意的是，自我评估与上级评估差距最大的三项维度，除品德素养维度之外，基本都聚焦在中基层管理者的共同能力短板上（创新变革、战略执行）。这反映出上级对于中基层管理者的突出弱势有着比较明确的认识，期待下属以创新方式灵活应对业务挑战，实现战略决策到实施部署的闭环。

## （六）分项报告数据

关键信息：

房地产/建筑行业各胜任力维度得分上升，而娱乐/传播/文化及金融/保险/银行/会计得分总体下降。

图 12 各行业的九维度测评结果（按总得分降序排列）-全景

	农林牧渔	制造/加工/生产	房地产/建筑	医药器械/医疗服务/大健康	能源/原材料/环保	服务业	通信/电子/IT	互联网	交通运输/物流仓储	教育/培训/咨询	批发/零售/贸易	娱乐/传播/文化	金融/保险/银行/会计
品德素养			↑							↑		↓	↓
客户导向			↑			↑	↑			↑		↓	↓
成长发展			↑				↑					↓	↓
团队协作			↑					↑		↑		↓	↓
沟通反馈			↑							↑		↓	↓
计划管控			↑				↑			↑		↓	↓
激励引领			↑				↑					↓	↓
战略执行		↑	↑				↑	↑		↑		↓	↓
创新变革		↑	↑				↑	↑	↑	↑		↓	↓

注：图中红色表示2019年对比2018年为增，蓝色表示2019年对比2018年为减，且颜色越深表示差值绝对值越大；当差值大于0.10时，标注箭头。

（1）行业分项数据如图12所示，与上年数据相比，在九项胜任力维度均获得显著提升的行业为：房地产/建筑；在六项及以上胜任力维度均获得显著提升的行业为：教育/培训/咨询、通信/电子/IT；在九项胜任力维度的得分同比显著下降的行业为：娱乐/传播/文化、金融/保险/银行/会计。

解构本次调查中九项维度均获得较大提升的房地产/建筑业，同比提升幅度最大的两项维度为客户导向和战略执

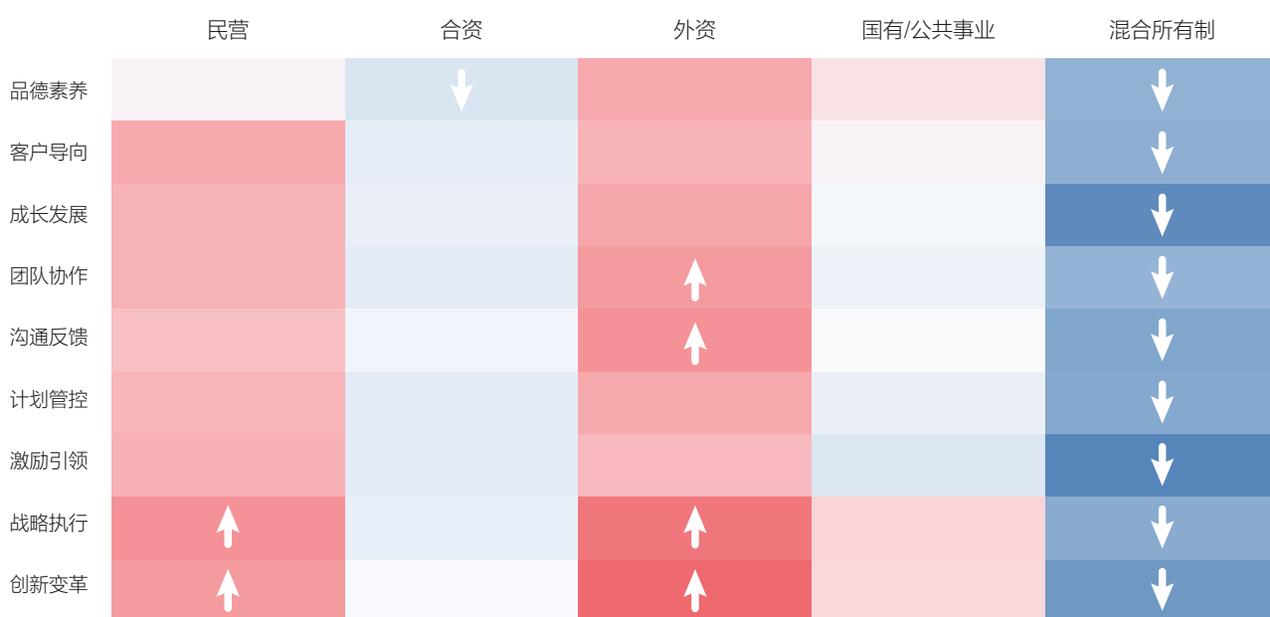
行，尤其是客户导向维度值得关注，它的进步幅度仅次于将该维度能力视作核心竞争力的服务业。这反映出“房地产+服务”战略转型路径的深化和组织层面的有效落实，值得观察和参考。同时，通信/电子/IT业在战略执行维度取得了最大提升，超过了所有行业在其他维度取得的进步。

另外，金融/保险/银行/会计业尤其需要对成长发展维度加强关注，娱乐/传播/文化业需要对激励引领维度引起重视。

关键信息：

民营企业在战略执行和创新变革维度得分上升，但混合所有制企业九项胜任力维度均有下降。

图 13 各类别企业性质的九维度测评结果（按总得分降序排列）

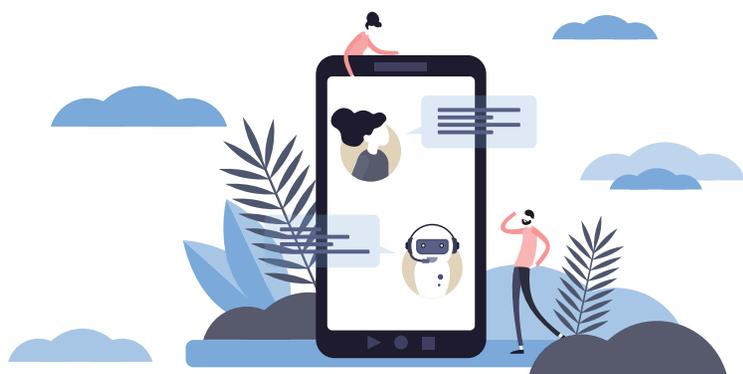


注：图中红色表示2019年对比2018年为增，蓝色表示2019年对比2018年为减，且颜色越深表示差值绝对值越大；当差值大于0.10时，标注箭头。

（2）企业性质分项数据如图13所示，与上年数据相比，外资企业的四项胜任力维度得分获得显著提升，而民营企业的战略执行和创新变革维度得分得以提高；值得关注的是，在九项胜任力维度的得分均同比显著下降的为混合所有制企业；民营、合资和国有/公共事业的表现相对平稳。

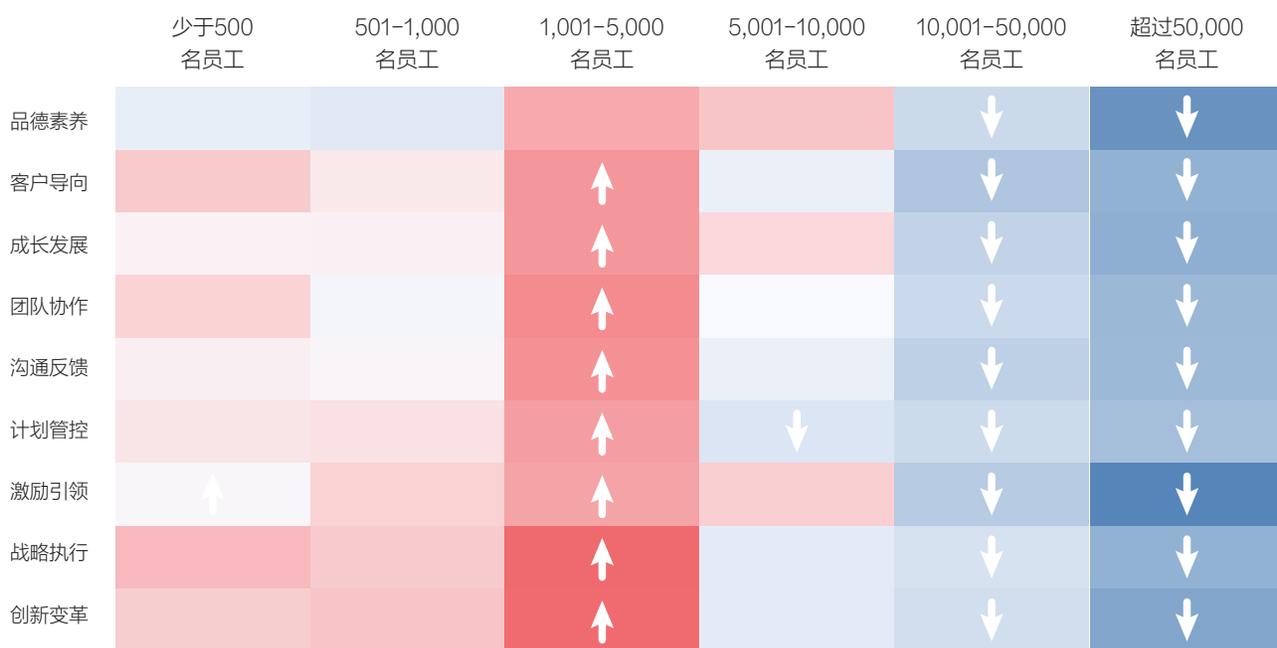
值得关注的是，外资企业在去年是落后于其他性质企业

的，但今年的得分取得了全面进步，且在“集体瓶颈”的两项维度创新变革和战略执行上提升最为明显；混合所有制企业的所有能力维度无一例外发生了显著下滑，这在一定程度上折射出了混合所有制改革过程中，不同的管理理念、业务模式及制度惯性上的差异可能使得企业的活力不能充分发挥。与上年相比下滑幅度最大的能力维度是激励引领，凸显出该性质企业的目标一致性和运营协同性对管理沟通有效性的急迫要求。



**关键信息：**  
1000-5000人企业的胜任力得分显著提升，但10000人以上的大型企业得分则全面下滑。

图 14 不同规模企业的九维度测评结果（按总得分降序排列）



注：图中红色表示2019年对比2018年为增，蓝色表示2019年对比2018年为减，且颜色越深表示差值绝对值越大；当差值大于0.10时，标注箭头。

（3）不同规模的企业分项数据如图14所示，1000-5000人企业在八项胜任力维度同比获得显著提升，特别是在战略执行以及应对创新变革要求等方面分数提升较快；这显示出这类企业在规模扩大并达到一定生命周期成熟度后，即保持了初创型小企业的灵活度和响应力，同时也更加注重人才资本的培养和积累。

在九项胜任力维度的得分均同比显著下降的为1-5万人企业和5万人以上的超大型企业；此外，少于500人、

500-1000人和5000-1万人企业的得分表现与去年大致持平。

另外值得注意的是，达到1万名员工以上规模的企业有明显的得分下滑，值得警惕。这或与快速变化的竞争环境下，大企业体制冗重、组织灵活度不足、对市场响应速度减缓等“通症”有关。建议相关企业加以内省，进一步观察探究并寻求提升胜任力对策。

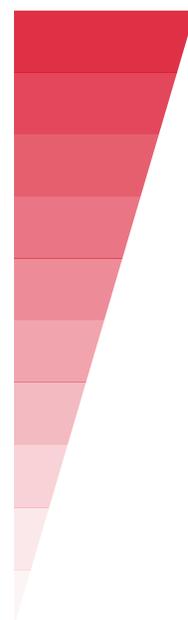
## （七）具体胜任行为表现概览

关键信息：

践行客户第一，善将经验教训转为学习机会（表1）

表1 TOP 10 得分最高的10项行为特征

胜任力维度	行为描述	得分
维度一 品德素养	正直诚信，坚守商业伦理和道德准则	4.528
维度一 品德素养	以身作则，有良好的职业道德和责任心	4.400
维度八 客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.308
维度一 品德素养	公正对待下属	4.298
维度九 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	4.289
维度一 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	4.272
维度八 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	4.212
维度二 团队协作	遇到问题时，主动协调找出合理的解决方案	4.198
维度四 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	4.182
维度三 沟通反馈	能有效地上传下达，及时收集、处理与反馈各方信息	4.164



从具体行为表现来看，中基层管理者都能保持较高的职业操守和工作责任心，发挥表率作用。此外，今年的调查结果还反映出中基层管理群体在客户导向维度上的普遍优势，他们一贯重视客户的反馈意见，能够主动、快速、高效地去帮助客户解决问题。

另外，从得分排名前五的胜任行为当中，我们注意到中基层管理群体基本具备“越挫越勇”的品质，他们能用开放的心态正视问题并从中吸取经验教训，通过积极的反思将之转化成学习的机会。这对于当前经济下行环境中的企业，是尤为可贵的优质人力资本特征。

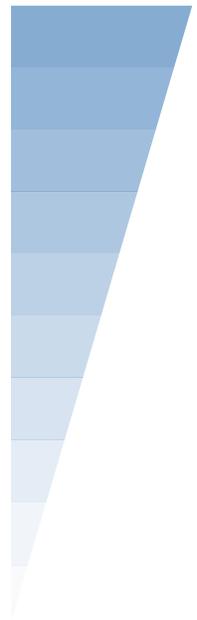


## 关键信息：

绩效面谈和沟通反馈能力成为管理者最大短板，新产品创新突破步履艰难（表2）

表2 BOTTOM 10 得分最低的10项行为特征

胜任力维度	行为描述	得分
维度四 激励引领	设置恰当的激励措施，提高工作积极性	4.002
维度二 团队协作	在跨部门合作时，能高效协同，解决问题	3.984
维度三 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	3.977
维度七 创新变革	配合企业的变革管理，识别并消除变革障碍	3.966
维度五 战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	3.956
维度六 计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.942
维度五 战略执行	善于将成功的方法标准化和普及化	3.915
维度七 创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.891
维度七 创新变革	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	3.859
维度四 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	3.816



从得分最低的胜任行为当中，我们意外看到中基层管理群体普遍对于做好绩效面谈和绩效辅导这一备受重视并理应已得到反复培训、强化的基础管理能力表现出了严重的力不从心。上年度该项胜任行为得分也位于末数第五的位置，但本年度下滑至最末，说明现有的培训指导未能切中管理者反馈沟通能力的真正痛点，单纯的技巧型输入不能确保实际环境中面谈效果的达成，企业要通过深入的研究找到管理者提升这项能力的良方。

另外，从得分最低的五项胜任行为中，我们看到中基层管理群体的创新思考和创新落地能力仍是他们的主要瓶颈，尤其表现在开发新产品、新市场方面，企业或需从顶层设计入手提供系统性的支持环境。另外，发现、解决复杂问题以及将成功案例普及化这两项胜任力特征延续了去年弱勢表现，也需引起企业的警觉。

## 第三部分： 中层管理者胜任力群像

- 胜任力“三角色画像”透析
- 胜任力九维度全景图
- 上级眼中的中层管理者胜任力镜像
- 具体胜任行为表现概览

## 第三部分： 中层管理者胜任力群像

### （一）胜任力“三角色画像”透析

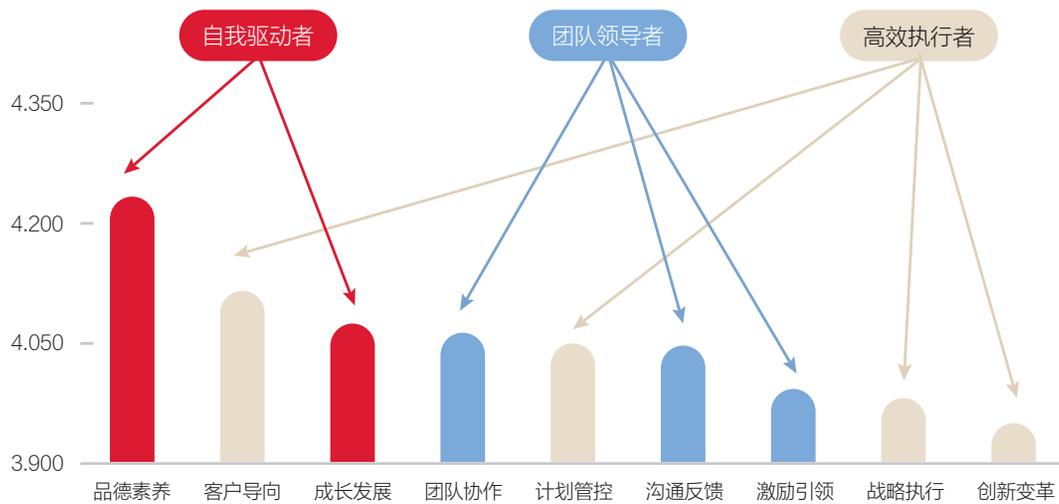
图 15 中层管理者“三角色画像”

根据中层管理者的数据统计结果（图15），“三角色画像”的得分排序依次为：



## （二）胜任力九维度全景图

图 16 中层管理者九维度测评结果



数据统计结果（图16）显示,中层管理者的胜任力得分位于前三位的维度依次为：



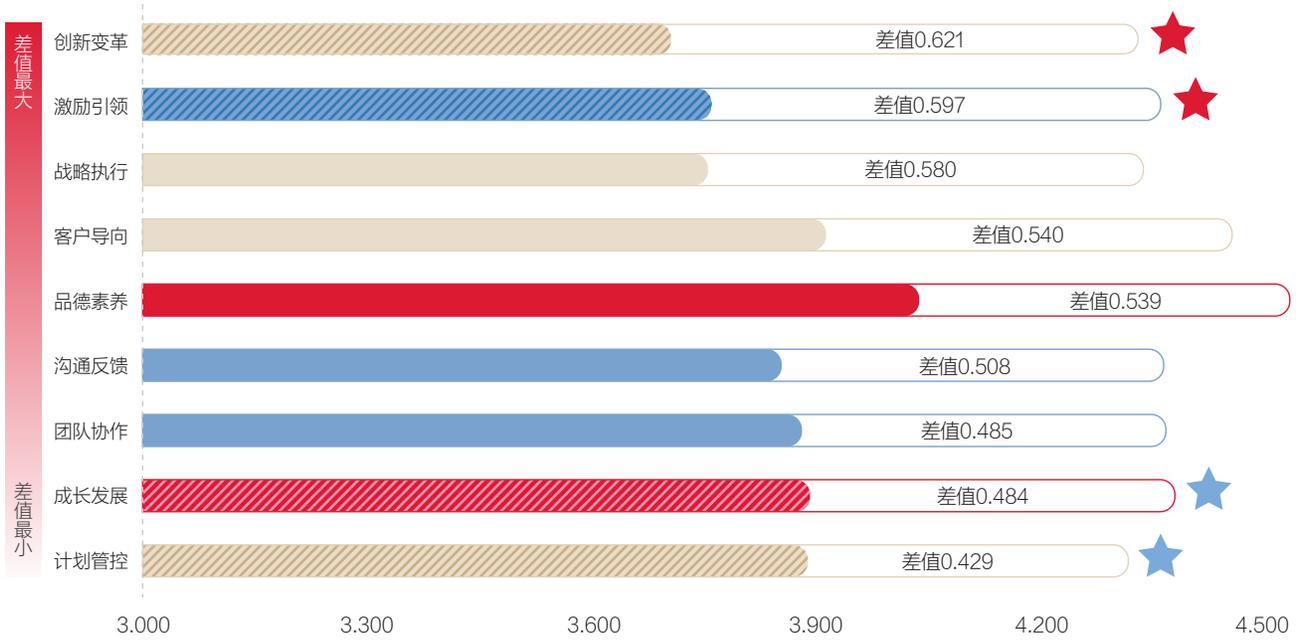
得分位于末三位的维度依次为：



### （三）上级眼中的中层管理者胜任力镜像

图 17 中层管理者自我评估与上级评估对比（按自我评估与上级评估差值降序排列）

□ 自我评估  
■ 上级评估



如图17所示，中层管理者的自我评估和上级评估结果呈现明显差异，其中差值最大的三个维度依次为：



差值最小的三个维度依次为：



## （四）具体胜任行为表现概览

表3 TOP 10 中层管理者得分最高的10项行为特征

胜任力维度	行为描述	得分
维度一 品德素养	正直诚信，坚守商业伦理和道德准则	4.483
维度一 品德素养	以身作则，有良好的职业道德和责任心	4.391
维度八 客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.273
维度一 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	4.262
维度一 品德素养	公正对待下属	4.261
维度九 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	4.248
维度二 团队协作	遇到问题时，主动协调找出合理的解决方案	4.195
维度八 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	4.185
维度六 计划管控	在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目	4.153
维度八 客户导向	充分理解客户需求	4.151

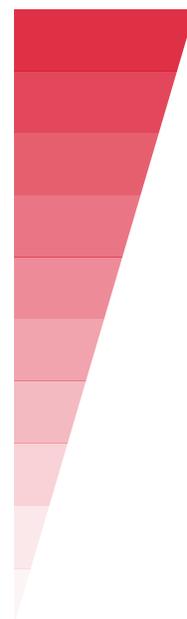
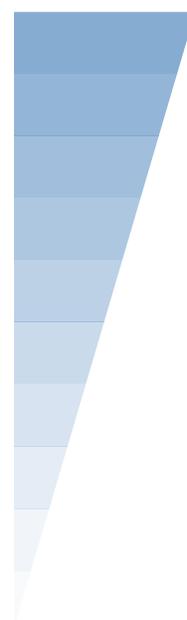
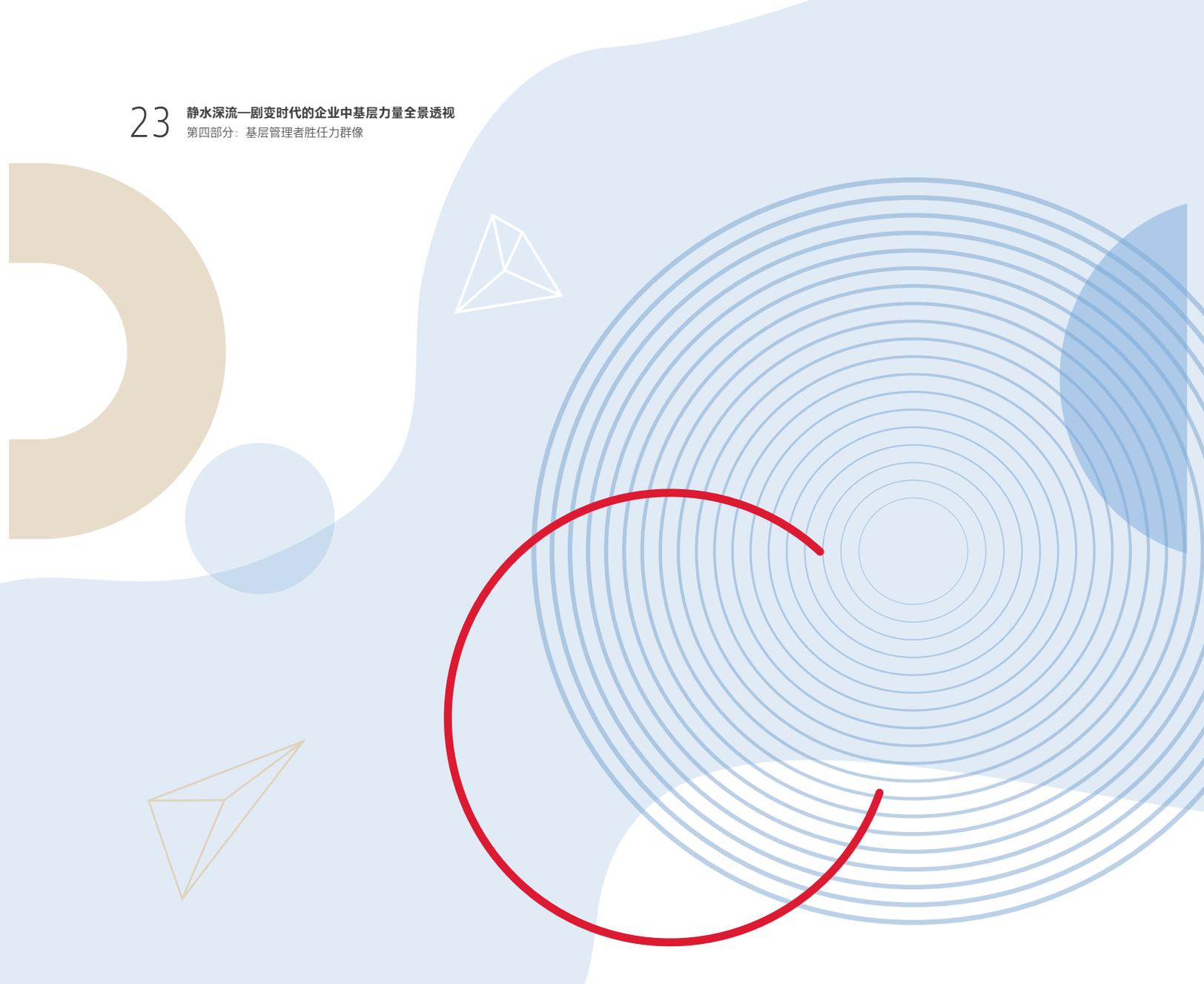


表4 BOTTOM 10 中层管理者得分最低的10项行为特征

胜任力维度	行为描述	得分
维度三 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	3.976
维度二 团队协作	在跨部门合作时，能高效协同，解决问题	3.965
维度八 客户导向	挖掘服务短板，找到改善的途径和方法	3.954
维度七 创新变革	配合企业的变革管理，识别并消除变革障碍	3.937
维度五 战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	3.923
维度六 计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.921
维度五 战略执行	善于将成功的方法标准化和普及化	3.881
维度七 创新变革	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	3.842
维度七 创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.815
维度四 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	3.746





## 第四部分： 基层管理者胜任力群像

- 胜任力“三角色画像”透析
- 胜任力九维度全景图
- 上级眼中的基层管理者胜任力镜像
- 具体胜任行为表现概览

## 第四部分： 基层管理者胜任力群像

### （一）胜任力“三角色画像”透析

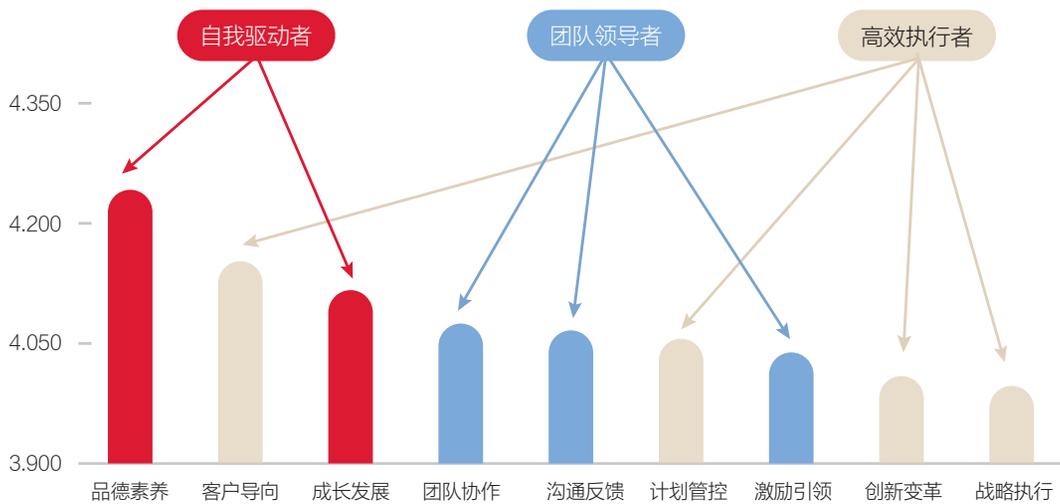
图 18 基层管理者“三角色画像”

根据基层管理者的数据统计结果（图18），“三角色画像”的得分排序依次为：



## （二）胜任力九维度全景图

图 19 基层管理者九维度测评结果



根据基层管理者的数据统计结果（图19），得分位于前三位的维度依次为：

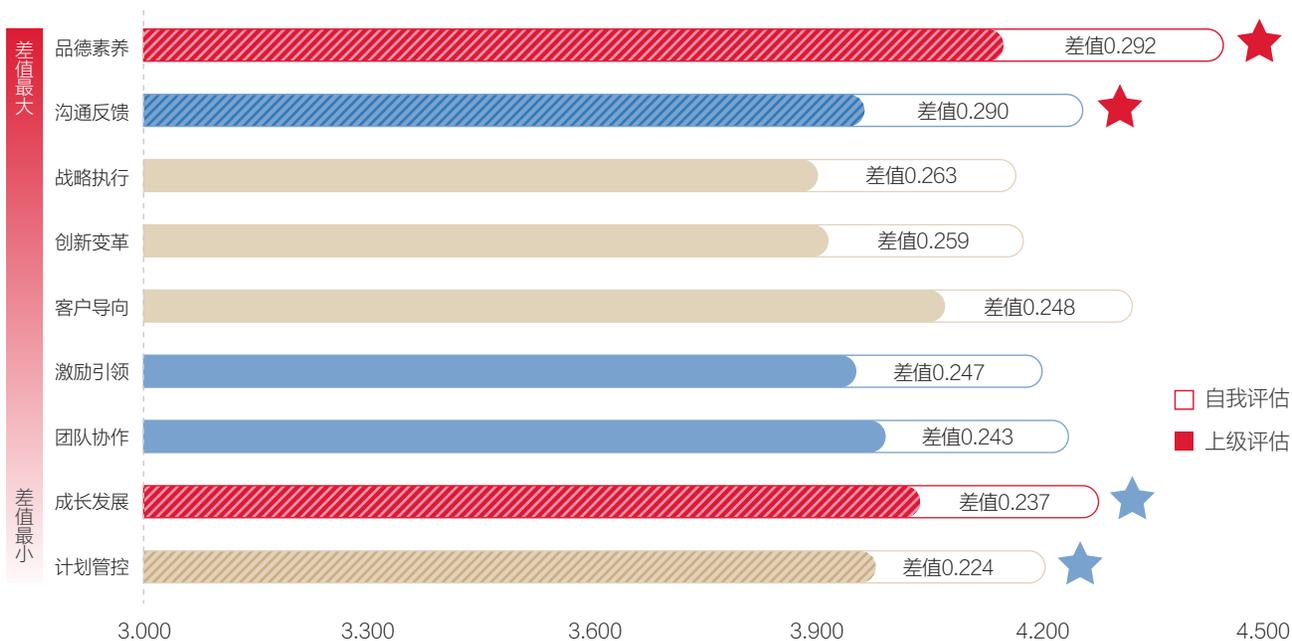


得分位于末三位的维度依次为：



### （三）上级眼中的基层管理者胜任力镜像

图 20 基层管理者自我评估与上级评估对比（按自我评估与上级评估差值降序排列）



如图20所示，基层管理者的自我评估和上级评估结果呈现明显差异，其中差值最大的三个维度依次为：



差值最小的三个维度依次为：



## （四）具体胜任行为表现概览

表5 TOP 10 基层管理者得分最高的10项行为特征

胜任力维度	行为描述	得分
维度一 品德素养	正直诚信，坚守商业伦理和道德准则	4.549
维度一 品德素养	以身作则，有良好的职业道德和责任心	4.395
维度八 客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.320
维度一 品德素养	公正对待下属	4.310
维度九 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	4.307
维度一 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	4.268
维度八 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	4.215
维度四 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	4.212
维度二 团队协作	遇到问题时，主动协调找出合理的解决方案	4.191
维度九 成长发展	根据企业发展及环境变化，主动充实自己的知识与经验	4.182

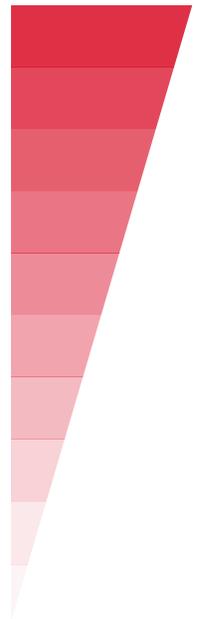
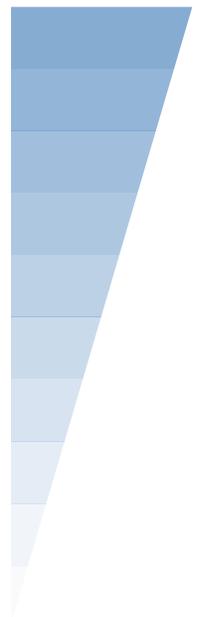


表6 BOTTOM 10 基层管理者得分最低的10项行为特征

胜任力维度	行为描述	得分
维度二 团队协作	在跨部门合作时，能高效协同，解决问题	3.982
维度一 品德素养	出现问题时承担责任不推脱	3.978
维度三 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	3.969
维度七 创新变革	配合企业的变革管理，识别并消除变革障碍	3.968
维度五 战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	3.965
维度六 计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.943
维度五 战略执行	善于将成功的方法标准化和普及化	3.926
维度七 创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.922
维度七 创新变革	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	3.857
维度四 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	3.850



## 结语： 逆势破浪，终现“中流砥柱”

冠状病毒疫情的爆发使得企业发展的不确定性急剧增加，对于很多企业——尤其是中小企业而言，未来变得更加扑朔迷离、难以把握。然而我们相信“危”与“机”总是共生共存，人力资本作为知识经济和智能时代最重要的资源要素，一定能够为企业寻“机”之路带来无限的可能。

企业要实现破局重生、基业长青，最终依靠的还是“人”的力量，尤其是基数庞大且发挥着中流砥柱作用的中基层管理者群体，他们如果有充沛的动力、强劲的执行力、激励人心的领导力，那么无论环境如何险恶，一定能在危局中生气勃发，与企业同生共进，再造生机，共创未来。

那么，反观内省，我们的企业是否打造出了这样的“中流砥柱”群组，以静水深流般的底蕴迎接暴风雨的挑战呢？

如需获得特定行业的胜任力调查数据概览，请与我们联系。  
联系电话:+86 21 60816808

项目主持人：陈少晦

项目组长：高茹

项目团队：数字中欧项目组

美术编辑：陆艺桢

© 上海中欧国际文化传播有限公司 (以下简称“数字中欧”) 与陈少晦教授拥有本调查报告的知识产权。本调查报告中的所有内容均受《中华人民共和国著作权法》及适用的国际公约中有关著作权或其它财产所有权法律的保护。未经数字中欧书面授权，任何人不得以任何形式变更、发行、播送、复制、重制、改动、散布、展示本报告及报告中的数据、图表、文字成果等内容，否则将视作侵权，依法追究法律责任。

## 附录：中欧中基层管理者通用胜任力模型

胜任力维度	行为描述
<b>维度一：品德素养</b> 在工作中表现出的价值观、道德准则、职业素养和责任心。	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 正直诚信，坚守商业伦理和道德准则</li><li>2) 以身作则，有良好的职业道德和责任心</li><li>3) 出现问题时承担责任不推脱</li><li>4) 在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作</li><li>5) 有主人翁意识，需要时主动承担份外的事务和责任</li><li>6) 公正对待下属</li></ol>
<b>维度二：团队协作</b> 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。	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 设置合理的团队工作目标，并促进团队达成对目标的共识</li><li>2) 按照下属的能力和特质合理分配任务</li><li>3) 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</li><li>4) 明确授权，并使被授权者对结果负责</li><li>5) 遇到问题时，主动协调找出合理的解决方案</li><li>6) 在跨部门合作时，能高效协同，解决问题</li></ol>
<b>维度三：沟通反馈</b> 促进工作信息的双向流动，主动、有方法的进行上下级沟通，确保资源到位和反馈的及时性。	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 能主动寻求新信息，乐于倾听不同意见、观点</li><li>2) 提出自己的想法和建议时条理清晰、有说服力</li><li>3) 讲究沟通策略，对不同特点的人员采取不同的沟通方法</li><li>4) 能有效地上传下达，及时收集、处理与反馈各方信息</li><li>5) 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</li><li>6) 清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励</li></ol>
<b>维度四：激励引领</b> 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。	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 引导员工对企业文化和工作意义的认同，激发内在动力</li><li>2) 让下属参与决策过程，培养和加强其主动性</li><li>3) 坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应</li><li>4) 设置恰当的激励措施，提高工作积极性</li><li>5) 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</li><li>6) 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</li></ol>

胜任力维度	行为描述
<b>维度五：战略执行</b> 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。	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 有较强的战略意识，充分理解组织高层的战略意图</li><li>2) 能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标</li><li>3) 为实现目标建立协作机制和工作流程</li><li>4) 有衡量工作进度和质量明确标准</li><li>5) 能根据组织的战略举措，分解目标，做好行动计划</li><li>6) 善于将成功的方法标准化和普及化</li></ol>
<b>维度六：计划管控</b> 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。	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展</li><li>2) 因情势变化需要及时调整计划时，能快速提出替代方案</li><li>3) 在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目</li><li>4) 始终关注和监管整个团队的工作进度</li><li>5) 定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差</li><li>6) 能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源</li></ol>
<b>维度七：创新变革</b> 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。	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题</li><li>2) 配合企业的变革管理，识别并消除变革障碍</li><li>3) 公司业务调整时，能够及时转变工作方向</li><li>4) 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</li><li>5) 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</li><li>6) 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</li></ol>
<b>维度八：客户导向</b> 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。	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 关注客户满意度，致力于满足并超越内外部客户期望</li><li>2) 充分理解客户需求</li><li>3) 高度重视客户提出的问题，尽快加以解决</li><li>4) 在团队中强调客户导向，认可和赞扬良好的客户服务行为</li><li>5) 挖掘服务短板，找到改善的途径和方法</li><li>6) 建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度</li></ol>
<b>维度九：成长发展</b> 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。	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 对自我有明确的人生目标和职业规划</li><li>2) 能够面对并有效地疏解工作压力</li><li>3) 根据企业发展及环境变化，主动充实自己的知识与经验</li><li>4) 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</li><li>5) 主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络</li><li>6) 能够合理管理时间</li></ol>



全国咨询电话：400-801-0005

电子邮箱：eceibs@ceibsdigital.com

地址：上海市浦东新区潍坊西路55号世茂大厦25层（总部）

北京市东城区北河沿大街43号33-A1040栋（北京办事处）

深圳市福田区福华三路88号深圳财富大厦二层（深圳办事处）

[www.ceibsdigital.com](http://www.ceibsdigital.com)

Copyright © 2008-2020 上海中欧国际文化传播有限公司 版权所有 2020年5月第1版



数字中欧官网



数字中欧官方微信