

中欧中基层管理者胜任力  
调研报告

中流砥柱的全景群像

2017

# 调研目标

在日新月异的技术环境和日趋激烈的竞争环境中，企业的发展已越来越倚重于人力资本的质量，而“胜任力”模型及建模方法也一直是衡量与发展企业人力资源、保值和增值人力资本的长盛不衰的有效途径。然而，长期以来，企业关于胜任力模型的重心常常偏向金字塔的顶端，关注企业的高层管理者、创业者和商业领袖，但专门针对基数庞大的中基层管理者的聚焦式调查研究则相对稀缺与薄弱，导致中基层管理者的胜任力架构相对空白和不完整。

而现实是，中基层管理者是企业的中流砥柱，同样肩负着推动组织发展的重要使命，他们的能力素质很大程度上影响着团队的绩效表现和员工的职业行为，甚至关系着企业发展的成败。为了让他们在企业发展中的作用及地位得到与之相匹配的认识与重视，解构并建立管理金字塔的塔身与塔底部分的胜任力模型，就成为弥补企业管理者胜任力图谱空白，认清现状、把握趋势的必需。

以此为初衷，2017年9月，由中欧国际工商学院陈少晦教授主持发起，我们全面启动了此次调研活动。调研中个人参与者与企业人力资源发展部门的参与热情，也从一个侧面反映出了企业对于把握中基层管理者群体胜任素质与培养方向的迫切需求。由此，我们将以2017年为起点，以年度为周期，定期发布此项年度报告。

# 关键信息

本报告借鉴前沿的国际管理学视角，秉持严谨的学术态度和科学方法建立了中基层管理者九大维度、54项行为特征的通用胜任力模型，并对11个行业、5种企业性质和8种企业规模的调查数据进行了系统的统计与分析对比，得出以下关键信息：

- (1) 创新变革维度的得分一致偏低，它作为引领发展的第一动力，成为中基层管理者群体的集体瓶颈；
- (2) 长期被视为管理培训重心的沟通类维度，得分普遍偏高，表现趋于成熟；
- (3) 战略执行维度主要偏重对中层管理者的要求，然而得分处于下游位置，存在较大的进步空间；
- (4) 团队协作、激励类维度的得分都比较稳定，处于中游位置，但同时计划管控的力度偏弱，分数处于较低水平；
- (5) 总体而言，中层管理者均分都比基层管理者均分略高，仅在学习成长一项维度上中层管理者或感成长空间有限，学习动力相对弱于基层管理者；
- (6) 无论是中层管理者还是基层管理者，管理者的自我评估均高于上级对标杆员工的评价。

本报告首先介绍中欧中基层管理者通用胜任力模型，在基于调研数据提供中基层管理者胜任力全景图后，分别就中、基层管理者胜任力现状提供分项解读报告，旨在帮助企业最高决策者和人力资源管理者有针对性地制定中基层管理者的培养发展路径。我们非常荣幸能向您展示这份调研报告，也非常欢迎您与我们交流想法与见解，并期待您明年的继续参与。

# Contents 目录

## 前言：初衷与使命

---

企业的中流砥柱——中基层管理者 / 02

## 第一部分：方法论与模型

---

- 1、建立中基层管理者胜任力模型、绘制全景图的方法论 / 04
- 2、中欧中基层管理者通用胜任力模型 / 05
- 3、调查测评方法和过程 / 08

## 第二部分：中基层管理者胜任力全景图——关键信息

---

- 1、调查结果与关键信息导读 / 11
- 2、中基层管理者胜任力全景图 / 15

## 第三部分：中层管理者胜任力群像

---

- 1、中层管理者胜任力全景图 / 18
- 2、中层管理者胜任力自画像 / 24
- 3、上级眼中的中层管理者胜任力镜像 / 30
- 4、中层管理者胜任力交叉对照 / 36

## 第四部分：基层管理者胜任力群像

---

- 1、基层管理者胜任力全景图 / 39
- 2、基层管理者胜任力自画像 / 45
- 3、上级眼中的基层管理者胜任力镜像 / 51
- 4、基层管理者胜任力交叉对照 / 57

## 第五部分：中基层管理者胜任力全景群像交叉对照

---

结语：强化中流砥柱的胜任力展望

参考文献

# 前言：初衷与使命

## 时代企业的中流砥柱——中基层管理者

这是充满想象的时代，也是无比焦虑的时代。

无论愿不愿意，当今的企业正在逐步告别技术渐进变革、市场稳健发展的工业时代，尝试面对智能化演进中的VUCA（Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）世界所带来的高度多变性、不确定性、复杂性和模糊性的挑战。一方面新模式、新技术、新产品以令人眼花缭乱的速度层出不穷，另一方面社会群体、市场和消费者个体的需求范围和消费偏好前所未有的多样化和难以取悦。

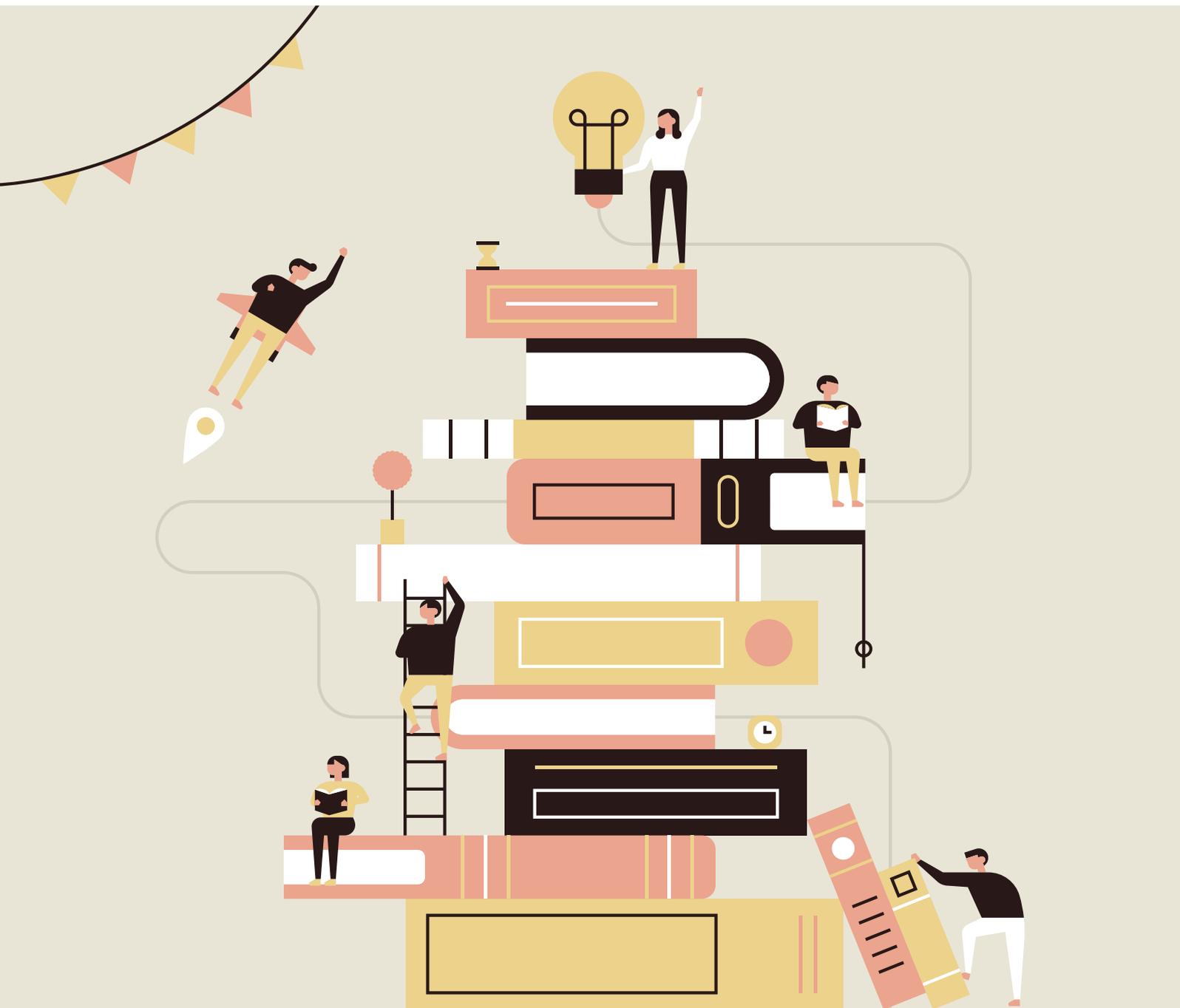
这个时代的企业在无限的机会中必须直面不进则退的无情铁律。创新前瞻的商业模式、高瞻远瞩的战略布局、核心竞争优势的持续投资和开发、运营及管理体的优化升级等等举措已成为时代企业的通用法宝。然而，企业的制胜秘笈最终取决于人力资源对这些通用法宝的执行能力，取决于人力资本的前瞻储备和不断发展增值。

如果说企业的高层经营管理者发挥着大脑的作用并承担着指挥领导者的责任，那么企业中基层经营管理者在心力和能力上的“力出一孔”就成为执行能力的最终体现。他们不仅是通过日常事务管理落实战略措施的中坚力量，更是通过发挥主动创新精神、确保决策实施的效率效果、积极回应时代变革的中流砥柱。

“调查表明，许多生机勃勃的公司之所以能保持持续发展和改革，取得更高的业绩的关键因素，在于拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏、踏踏实实的中基层管理者。”\*然而，针对上述群体胜任能力和现状的专门研究和报告相对于高层经营管理者而言相对稀缺和薄弱，与他们对时代企业的重要性不相匹配。因此，对这一群体的岗位能力和发展潜力的特殊属性清晰地绘制出来不仅是必要的，更是重要的，这也正是本调研项目的初衷和使命。

## 第一部分 方法论与模型

- 1、建立中基层管理者胜任力模型、绘制全景图的方法论
- 2、中欧中基层管理者通用胜任力模型
- 3、调查测评方法和过程



# 1、建立中基层管理者胜任力模型 绘制全景图的方法论



我们致力于通过以下路径和方法呈现这一群体的胜任力特质和现状图谱，希望有助于企业最高决策者和人力资源管理者更好地认知和制定该群体的发展路径，同时帮助这一企业的中坚群体提升自我认知和自我发展的驱动力。

1、检索、研究、评测通用胜任力框架、现有模型、胜任力库中针对中基层管理者的胜任力要素；

2、分析、论证中基层管理者的通用胜任力维度及行为描述，形成中欧中基层管理者通用胜任力模型，并厘清各维度分别于中、基层管理者的相对重要性；

3、选择相关企业的高层经营管理者和人力资源官进行焦点访谈，初步测评和验证胜任力各维度及

行为描述的通用性与信效度，最后构建中欧中基层管理者胜任力九维度模型；

4、邀请各类企业参与问卷测评；

5、对有效回收问卷进行统计分析，绘制和解析各层级的胜任力全景群像。



## 2、中欧中基层管理者通用胜任力模型

本报告中的**中层管理者**包括所有处于基层管理者和高层管理者之间的各个管理层次的管理者，如部门经理、工厂厂长，或者事业部经理等。作为战略执行层，他们是企业决策层与操作层之间的纽带，他们的基本职责是严格高效地组织实施企业的战略规划和决策方案，立足全局，在上下级和横向部门间沟通协调，发挥专业指导能力和团队领导能力，达成企业战略目标与业务流程的无缝对接。

本报告中的**基层管理者**是第一线管理人员（一线经理），如班组长、线长或项目主管等，在整个企业管理体系中处于实施监督层，直接管理着影响企业形象、产品质量、服务品质的一线员工。他们的主要职责是直接指导和激励一线员工认真履行职责，勇于创新、善于调动团队积极性，正确高效完成任务，同时发挥好自身作为一线员工与中高层管

理人员之间的桥梁作用。

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**高效的任务管理能力、主动的团队激励能力和持续自我发展能力**。

基于对通用胜任力理论和模型的研究，以及中基层管理者在通用胜任力库中的具体岗位能力和素质要求，同时聆听了企业管理者的见解和反馈，我们将上述三项核心胜任素质加以细化，构建出中基层管理者的通用胜任力模型，提炼出九大维度并用54个行为特征进行描述和验证：

### 胜任力维度

### 行为描述

#### 维度一：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。

- 1) 以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信
- 2) 有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则
- 3) 出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下
- 4) 在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作
- 5) 能主动承担份外的事务和额外的责任
- 6) 公正对待下属，不滥用权威

#### 维度二：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。

- 1) 为团队设置合理的工作目标，并对目标的执行情况进行监管
- 2) 按照下属的能力和兴趣合理分配任务
- 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
- 4) 明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责
- 5) 需要寻求其他部门的帮助时，能够主动并有效的沟通找出合理的解决方案
- 6) 在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题

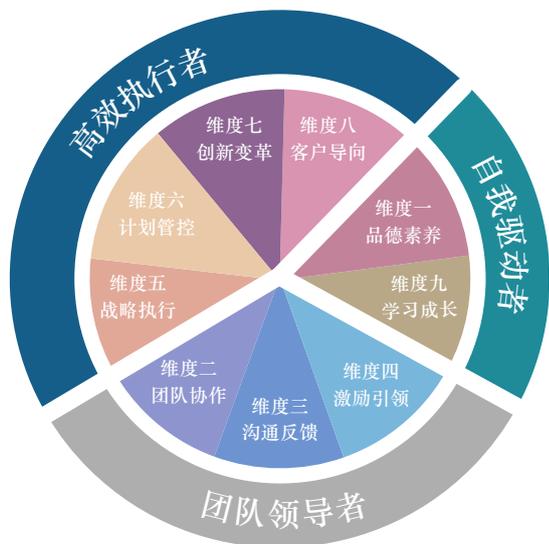
胜任力维度	行为描述
<p><b>维度三：沟通反馈</b></p> <p>促进工作信息的双向流动，主动、有方法的进行上下级沟通，确保资源到位和反馈的及时性。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整</li> <li>2) 提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力</li> <li>3) 讲究沟通策略，善于倾听和回应，对不同特点的人员采取不同的沟通方法</li> <li>4) 具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息</li> <li>5) 能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持</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>
<p><b>维度四：激励引领</b></p> <p>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。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力</li> <li>2) 让下属参与决策过程，培养和加强主动性</li> <li>3) 在工作中坚持原则，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>
<p><b>维度五：战略执行</b></p> <p>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。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 从全局角度理解行业发展及企业环境，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) 有明确的衡量工作进度、质量的标准</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) 善于使成功的方法标准化和普及化</li> </ol>
<p><b>维度六：计划管控</b></p> <p>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。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 在执行任务前，总能做好行动计划</li> <li>2) 能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展</li> <li>3) 环境或条件变化有必要及时调整计划时，能快速提出替代方案</li> <li>4) 在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目</li> <li>5) 始终关注和监管整个团队的工作进度</li> <li>6) 能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源</li> </ol>
<p><b>维度七：创新变革</b></p> <p>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。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 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>2) 不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题</li> <li>3) 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>4) 配合企业的变革管理，消除变革障碍</li> <li>5) 公司业务调整时，能够快速转变工作方向</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>

胜任力维度	行为描述
<p><b>维度八：客户导向</b></p> <p>以满足顾客需求企业经营出发为点，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。</p>	<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) 培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可</li> <li>5) 挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，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>
<p><b>维度九：学习成长</b></p> <p>有事业心，注重自身能力的培养和发展，善于学习、思考、实践等途径获得更多的知识和技能，提升影响力。</p>	<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) 能够正确地面对和疏解工作压力</li> <li>3) 根据企业发展及环境变化，不断充实自己的知识与经验</li> <li>4) 始终保持积极开放的心态，把经验教训和人际互动作为学习、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>

九维度胜任力中，由于中层管理者更需具备大局观并从战略高度理解、沟通和执行企业的战略意图，因此对其战略执行维度、沟通反馈维度及团队协作维度的能力素质要求要高于企业基层管理者。

这九大维度所描绘出的画像，展现的是高胜任力的中基层管理者的不同侧面：即他们同时是高效执行者、团队领导者和自我驱动者。九大维度分别对应着：

高效执行者	战略执行、计划管控、 创新变革、客户导向
团队领导者	团队协作、沟通反馈、 激励引导
自我驱动者	品德素养、学习成长



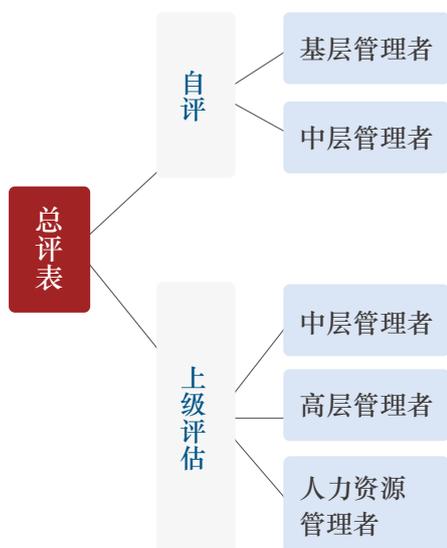
### 3、调查测评方法和过程

为平衡自评的主观性，本次调研同时采集了直接上级和人力资源部门的评估数据，具体流程是：

- 基层管理者提交一份自评（即报告下文中说到的“自评表”），中层管理者和人力资源管理者针对团队中表现最好的下属（即胜任力最高的基层管理者）提交一份上级评估（即报告下文中说到的“上级评估表”）；

- 中层管理者提交一份自评（即报告下文中说到的“自评表”），高层管理者和人力资源管理者针对团队中表现最好的下属（即胜任力最高的中层管理者）提交一份上级评估（即报告下文中说到的“上级评估表”）。

- 报告中的“总评表”，即自评表+上级评估表。



项目组将9大维度的行为描述转化为问卷形式（设置有反向问题），在2017年11月-12月期间邀请分布于各行各业、各种企业类型和规模不等的61家企业署名参与测评（个人参与者未提供企业名称），共回收有效问卷总数为2247份，其中自评问卷1551份，上级评估问卷696份。

其中针对中层管理者的问卷共计1065份（中层管理者自评805份；上级对中层管理者评估260份）。

针对基层管理者的问卷共计1182份（基层管理者自评746份；上级对基层管理者评估436份）。

本报告主要基于不同行业、不同企业性质和不同企业规模的分类进行分析对比，从而全景呈现中基层管理者群体的胜任力现状。分类标准如下：

#### 按11个行业分类：

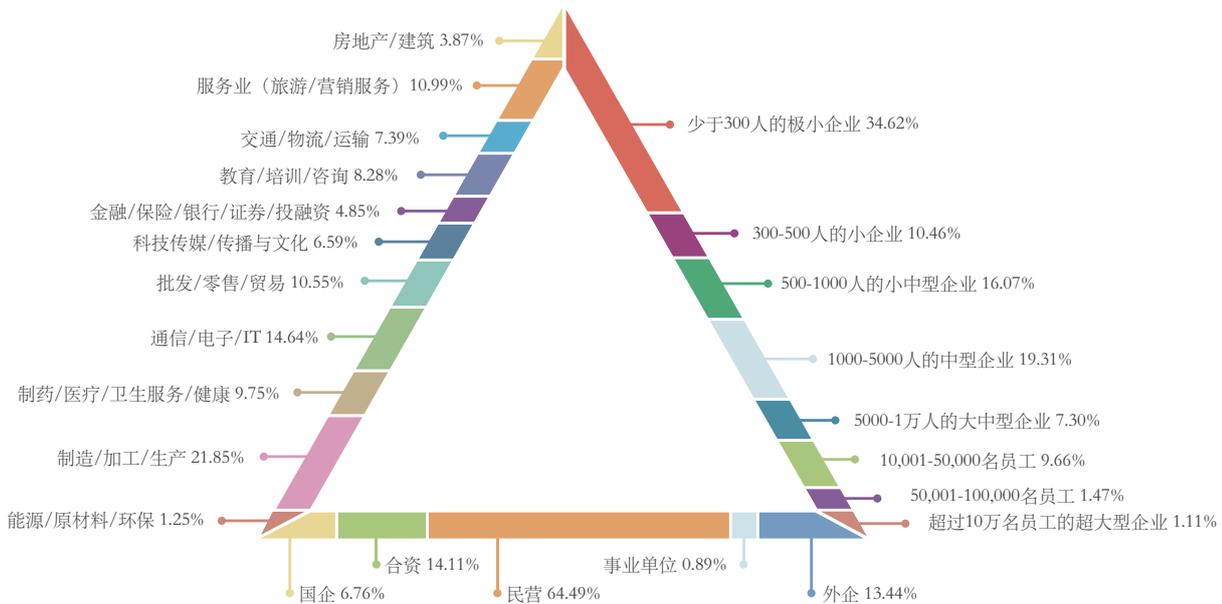
- 房地产/建筑
- 服务业（旅游/营销服务）
- 交通/物流/运输
- 教育/培训/咨询
- 金融/保险/银行/证券/投融资
- 科技传媒/传播与文化
- 批发/零售/贸易
- 通信/电子/IT
- 制药/医疗/卫生服务/健康
- 制造/加工/生产
- 能源/原材料/环保

#### 按5种主要企业性质分类：

国企、合资、民营、事业单位、外企、其他（极少样本量未明确企业性质）。

#### 按8种企业规模分类：

- 过10万名员工的超大型企业
- 5——10万人和1——5万人的大型企业
- 5000——1万人的大中型企业
- 1000——5000人的中型企业
- 500——1000人的小中型企业
- 300——500人的小企业
- 少于300人的极小企业



## 第二部分： 中基层管理者胜任力全景图——关键信息

- 1、调查结果与关键信息导读
- 2、中基层管理者胜任力全景图



# 1、调查结果与关键信息导读

## ★（一）作为引领发展的第一动力，创新变革成为集体瓶颈

本次调研中，创新变革维度的得分无论在中基层管理者合并数据统计还是在中层、基层管理者分项数据统计中，都是胜任力九维度的最末一位。由此可以看出，创新变革这一受到企业高度重视的胜任力，是中基层管理者的能力素质短板，需要企业在人才培养和发展方面取得实质性进展。

具体到这一维度的六项具体胜任行为评估，它们按总均分排序从高到低依次为：

- 1、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
- 2、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、配合企业的变革管理，消除变革障碍
- 4、不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题
- 5、持续关注和他支持开发新产品，发掘新市场，拓展新的增长空间
- 6、公司业务调整时，能快速转变工作方向

其中，最末两项在所有54个胜任行为的总均分排序中，也处于最末两位，可见进步空间非常大。另外值得注意的是，无论按行业、企业性质还是企业规模区分，总均分末十位的胜任行为（共54个胜任行为）所对应的胜任力维度，出现频次至少两次以上的都包含创新变革。

此外，从本次调研的自评与上级评估数据来看，最后一位的胜任维度也都为创新变革。说明整个中基层管理群体对自己及对标杆下属变革创新的能力素质都认为不足，企业如果希望在创新方面有所突破，需特别重视对于中基层管理群体的创新思维的塑造和创新能力的培养。

## ★（二）长期被视为管理培训的重心，沟通类维度的表现趋于成熟

从调研结果来看，客户导向和沟通反馈两项维度在中基层管理者合并数据统计及中、基层管理者分项数据统计中的排名都很靠前，仅次于第一位的品德素养维度。这和三份数据统计报表的自评平均分排名完全一致，分列第二和第三位。这反映出企业在日常管理和人员发展方面的长期努力已获得成效，这两项基础管理技能的总体水平已趋于稳定。

具体到这两个维度的六项具体胜任行为评估，它们按总均分排序从高到低依次为：

### 沟通反馈：

- 1、具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息
- 2、清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励
- 3、能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整
- 4、提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力
- 5、能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持
- 6、讲究沟通策略，善于倾听和回应，对不同特点的人员采取不同的沟通方法

### 客户导向：

- 1、高度重视客户提出的问题，尽快加以解决
- 2、培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可
- 3、关注客户满意度，致力于满足并超越内外部客户期望
- 4、建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度
- 5、充分理解客户需求
- 6、挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法

另外，按行业、企业性质及企业规模区分，总均分前十位的胜任行为（共54个胜任行为）所对应的胜任力维度，出现频次至少两次以上的基本都包含沟通反馈和客户导向；而总均分末十位的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次至少两次以上的基本都未出现上述两个维度（客户导向维度仅在按行业分类的金融/保险/银行/证券/投融资业中出现过1次；沟通反馈维度在按企业规模分类的5—10万名员工企业中出现过1次）。由此可以看出，这两项胜任力的总体状况相对乐观，尽管还有可以改进的地方。在沟通方面，向上沟通相对偏弱，同时在针对不同人员的具体的沟通策略和技巧上仍需有所提高。而在客户导向方面，如何更加充分地理解客户的需求是管理者需要加强思考的；在挖掘服务短板，衡量内部资源和能力加以改善方面，还存在一定的阻碍或不畅之处，也可能是管理者对此项还未有足够的意识或重视。

### ★（三）随着职级升迁和基础管理技巧的升级，中层在战略执行力上劲道不足

战略执行能力是九大维度中偏重中层管理者的胜任力维度之一。此项维度在本次调研的得分无论在中基层管理者合并数据统计、还是在中层、基层管理者分项数据统计中，都是胜任力九维度的末数第二位，仅高于创新变革。这反映出中层管理者在职权增加、责任更大的战略执行工作中，还有比较大的提升空间。

具体到这个维度的六项具体胜任行为评估，它们按中层管理者分项数据统计的总均分排序从高到低依次为：

- 1、为实现目标建立协作机制和工作流程
- 2、定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差
- 3、从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图
- 4、有明确的衡量工作进度、质量的标准
- 5、能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标
- 6、善于使成功的方法标准化和普及化

在中层管理者分项数据统计中，这6个胜任行为在所有54个胜任行为的均分排序中，全部处于中游以下的位置。

另外，在中层管理者数据统计中按行业、企业性质及企业规模区分，总均分末十位的胜任行为（共54个胜任行为）所对应的胜任力维度，出现频次至少两次以上的大部分都包含战略执行；而总均分前十位的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次至少两次以上的大体都未出现上述维度（仅在按行业分类的能源/原材料/环保业、按企业性质分类的事业单位和按企业规模分类的5—10万名员工的企业中各出现过1次）。

这反映出中层管理者在理解企业战略意图，整合调配资源，连接战略决策与目标实现的综合能力上还需要继续努力。

### ★（四）团队激励与协作表现稳定，计划管控却成中基层管理者弱项

调研数据显示，团队协作、激励引领维度在中基层管理者合并数据统计及中、基层管理者分项数据统计中的均分排名都稳定处于中游位置。而同时，计划管控维度在中基层管理者合并数据统计和基层管理者分项数据统计中都处在最末第三位，稍好于创新变革和战略执行；在中层管理者分项数据统计中处在末四位。这反映出管理者注重团队协作模式并塑造和激励团队精神，但作为“硬”管理技巧的计划管控的力度偏弱一些，可以加强指导。

具体到这个维度的六项具体胜任行为评估，它们的总均分排序从高到低依次为：

#### 团队协作：

- 1、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
- 2、为团队设置合理的工作目标，并对目标的执行情况进行监管
- 3、需要寻求其他部门的帮助来开展工作时，能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案。

- 4、明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责
- 5、在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题
- 6、按照下属的能力和兴趣合理分配任务

#### 激励引领：

- 1、在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应
- 2、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、让下属参与决策过程，培养和加强主动性
- 4、引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力
- 5、设置恰当的激励措施，提高工作积极性
- 6、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

#### 计划管控：

- 1、能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展
- 2、始终关注和监管整个团队的工作进度
- 3、在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目
- 4、在执行任务前，总能做好行动计划
- 5、环境或条件变化有必要及时调整计划时，能快速提出替代方案
- 6、能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源

其中，计划管控维度的最末一项快速诊断问题根因的能力在所有54个胜任行为排序中，排名非常靠后；更需关注的是，激励引领维度虽然总体处于中游水平，但绩效反馈和辅导能力排在54个胜任行为的第50位。

综上所述可以看出，激励、协作的团队管理能力通过长期的发展与巩固，总体素质水平比较扎实，但同时计划管控的力度与技能技巧还需进一步强化。建设高效团队不仅需要管理者具备充分的软性技能，也需要先进、高效的硬性技能来确保达成目标。

#### ★（五）中层管理者较基层管理者显然更具信心，仅学习成长一项得分偏低

中基层管理者合并数据统计及中、基层管理者分项数据统计中，除了学习成长维度，中层管理者均分都要比基层管理者均分稍高一些。

具体到该维度的六项具体胜任行为评估，它们的总均分排序从高到低依次为：

- 1、始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会
- 2、根据企业发展及环境变化，不断充实自己的知识与经验
- 3、对自我有明确的人生目标和职业规划
- 4、主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络
- 5、能够正确地面对和疏解工作压力
- 6、能够合理管理时间

总体来看，学习成长维度在合并数据统计与分项数据统计中都处于中游位置，表现非常稳定。值得注意的就是该维度总均分基层要比中层高。这个现象需要引起企业的高度重视，想办法去探究中层管理者是因为内在的成长动力不够，发展空间不足，还是因为工作时间压力过大，导致对这个分值产生了影响。

另外，值得认可的是，同样属于自我驱动类的品德素养维度，在中基层合并数据统计和分项数据统计中全部居于第一位。其六项具体胜任行为评估的总均分排序从高到低依次为：

- 1、以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信
- 2、有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则
- 3、公正对待下属，不滥用权威
- 4、能主动承担份外的事务和额外的责任
- 5、在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作
- 6、出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下

同时在作为对标数据的上级评估中，无论是中基层管理者合并数据统计还是分项统计，该维度也同样全部位列第一。说明在道德品质和职业素养上，中基层管理者对自身都具有充分的信心，上级管理者对下属也非常满意，可继续巩固与保持。

### ★（六）总体而言，管理者的自我认识与上级评价存在较大差距

在这次调研中，无论按中基层管理者合并数据统计、中层管理者和基层管理者分项数据统计来看，九大胜任力维度的自评得分都要高于上级评估。根据我们的调研设计，上级评估表是邀请上级管理者针对团队中表现最好的下属（即胜任力最高的管理者）进行评估，但最终结果出现了标杆员工得分不如总体自评得分的现象。如果调整数据为针对一般下属的上级评估，那么差距还可能进一步放大。这样的现象在其他同类调研中也并不少见，需要引起注意。

我们认为，这至少反映出两个共性问题：一是中基层管理者存在一定的自我认知偏差，这包括自我观察和自我评价两个方面，均有可能出现自满与虚高的现象，需要在自我认知上进行一定的引导与调节；另一个是绩效反馈不及时的问题，在这一动态评估与反馈的“互动”过程中，如果出现上下级对目标和标准有不同理解或者忽略反馈指导不及时的问题，也可能造成自我认识与上级评价拉开差距。

根据上级评估表的数据，“标杆”管理者54个胜任行为中最受到上级认可的前10项，按均分从高到低排序依次为：

- 1、【品德素养】以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信
- 2、【品德素养】有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则
- 3、【品德素养】公正对待下属，不滥用权威
- 4、【客户导向】高度重视客户提出的问题，尽快加以解决
- 5、【学习成长】始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会
- 6、【激励引领】在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应
- 7、【品德素养】能主动承担份外的事务和额外的责任
- 8、【客户导向】建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度
- 9、【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
- 10、【沟通反馈】具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息

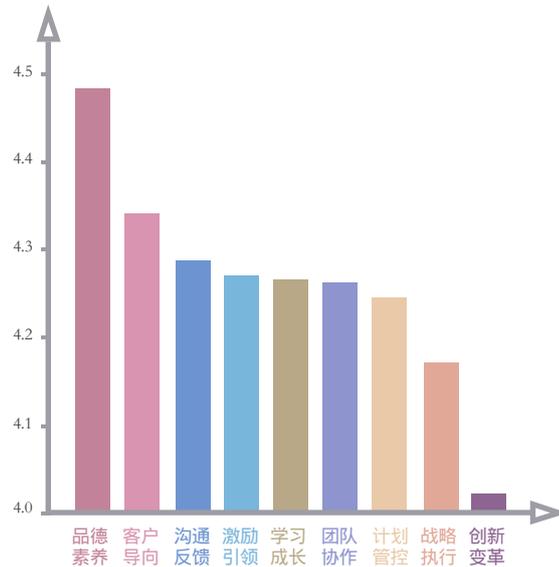
“标杆”管理者最不受上级认可的10个胜任行为，按均分从高到低排序依次为：

- 1、【学习成长】能够合理管理时间
- 2、【战略执行】从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图
- 3、【战略执行】能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标
- 4、【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
- 5、【创新变革】配合企业的变革管理，消除变革障碍
- 6、【创新变革】不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题
- 7、【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
- 8、【计划管控】能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源
- 9、【战略执行】善于使成功的方法标准化和普及化
- 10、【创新变革】公司业务调整时，能够快速转变工作方向

## 2、中基层管理者胜任力全景图

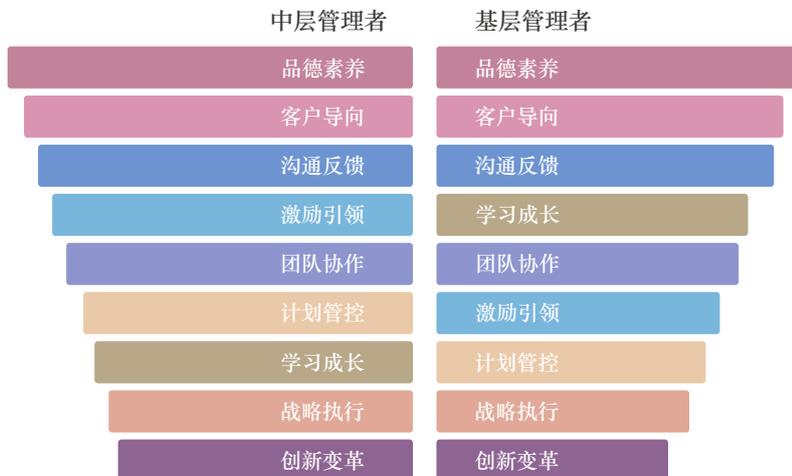
本次调研结果的关键信息为探测参与企业中基层管理者胜任力的全景图提供了以下镜像：

1、总体上，中、基层管理者胜任力总均值在品德素养、客户导向和沟通反馈三个维度得分最高，而在计划管控、战略执行和创新变革三个维度得分最低。



2、这与中、基层管理者的自我评估相一致，他们的胜任力自评均值同样在品德素养、客户导向和沟通反馈三个维度得分最高，但基层管理者自评在计划管控、战略执行和创新变革三个维度得分最低，而中层管理者的自评结果在学习成长、战略执行和创新变革得分最低。

同时，胜任力自我评估结果显示，各项维度均值中，除了沟通反馈和学习成长维度，中层管理者胜任力各维度均分都比基层管理者略高。



胜任力自我评估

3. 然而，上级对中、基层管理者胜任力评估的高分维度出现了一定的差异，对基层管理者的上级评估表中均值最高的三个维度是品德素养、客户导向和学习成长，而对中层管理者的上级评估表均值最高的三个维度是品德素养、客户导向和沟通反馈。

但上级对中、基层管理者胜任力评估均值最低的两个维度与共性相一致，都是计划管控、战略执行和创新变革三个维度得分最低。

在上级眼中，中层管理者在各个维度的均分都略低于基层管理者均分。

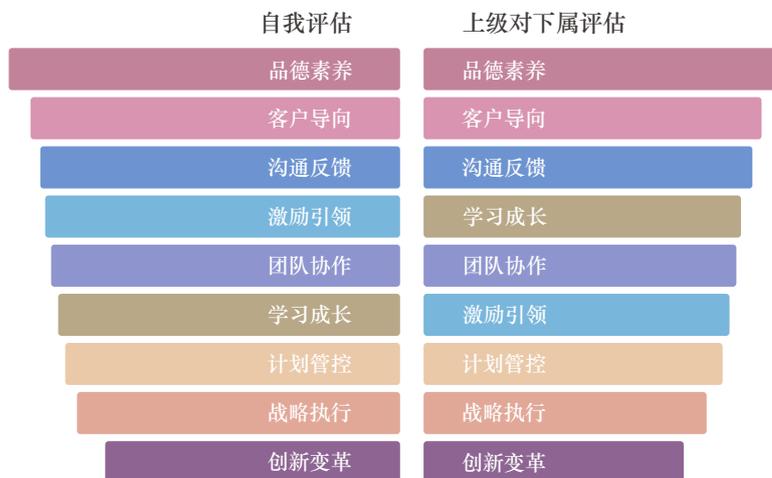


上级对中、基层管理者胜任力评估

4. 而在团队协作和激励引领两个维度上，中、基层管理者的胜任力评估得分都稳定处在中游位置，无论是他们的自评还是上级对他们的评估。

5. 值得注意的是，中基层管理者的各项胜任力维度总均值中，中层管理者均分都比基层管理者均分略高，但学习成长维度除外。

6. 另外，无论是中层管理者还是基层管理者，本次测评结果均表明管理者的自我评估均高于上级对他们的评估。



中基层管理者总评表

## 第三部分：中层管理者胜任力群像

- 1、中层管理者胜任力全景图
- 2、中层管理者胜任力自画像
- 3、上级眼中的中层管理者胜任力镜像
- 4、中层管理者胜任力交叉对照



# 1、中层管理者胜任力全景图

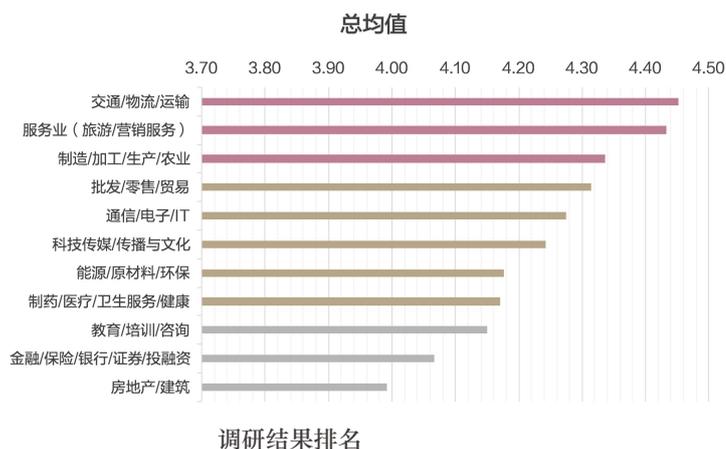
## ★ 中层管理者全景——行业现状

(1) 根据总评表的均分排名，得分位列前三甲的行业分别是：

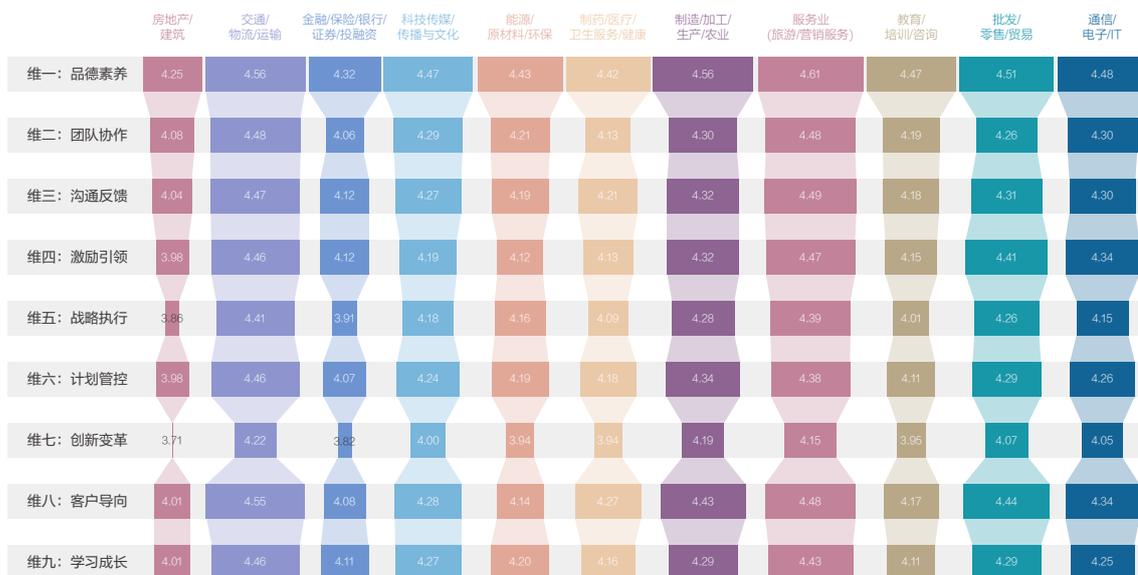
- 交通/物流/运输
- 服务业（旅游/营销服务）
- 制造/加工/生产/农业

总均分最低的行业分别是：

- 教育/培训/咨询
- 金融/保险/银行/证券/投融资
- 房地产/建筑



(2) 各行业在胜任力九维度的具体测评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的交通/物流/运输及均分最低的房地产/建筑业为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

交通/物流/运输业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、客户导向和团队协作；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

房地产/建筑业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、团队协作和沟通反馈；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.80
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.76
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.74
4	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.70
5	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.68
6	维二：团队协作	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	4.64
7	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.63
8	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.61
9	维二：团队协作	需要寻求其他部门的帮助来开展工作时，能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案	4.59
9	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.59
9	维八：客户导向	关注客户满意度，致力于满足并超越内外外部客户期望	4.59
<b>后十排名</b>			
44	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.33
44	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.33
46	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.32
47	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.30
47	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.30
49	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.29
50	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.28
51	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.20
52	维四：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	4.17
53	维七：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	4.14
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.63

交通/物流/运输

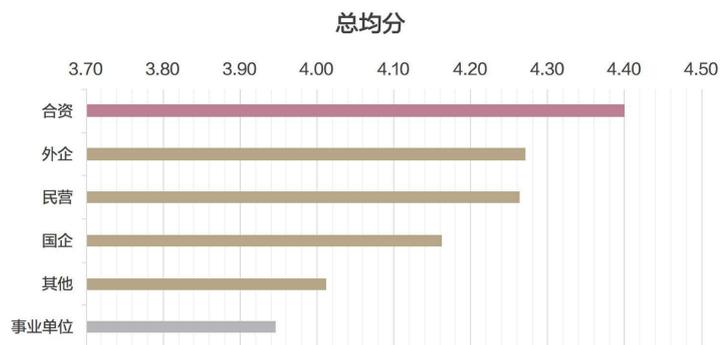
排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.60
2	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.52
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.46
4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.34
5	维二：团队协作	主动管理冲突，建立和维护团队成员间的合作精神和信任氛围	4.30
5	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.30
7	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.22
8	维二：团队协作	明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责	4.18
9	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.16
10	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.14
<b>后十排名</b>			
45	维七：创新变革	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	3.82
46	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.80
46	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	3.80
48	维五：战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	3.78
49	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	3.76
50	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	3.74
51	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.70
51	维九：学习成长	能够合理管理时间	3.70
53	维七：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	3.62
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.18

房地产/建筑业

★ 中层管理者全景——企业性质

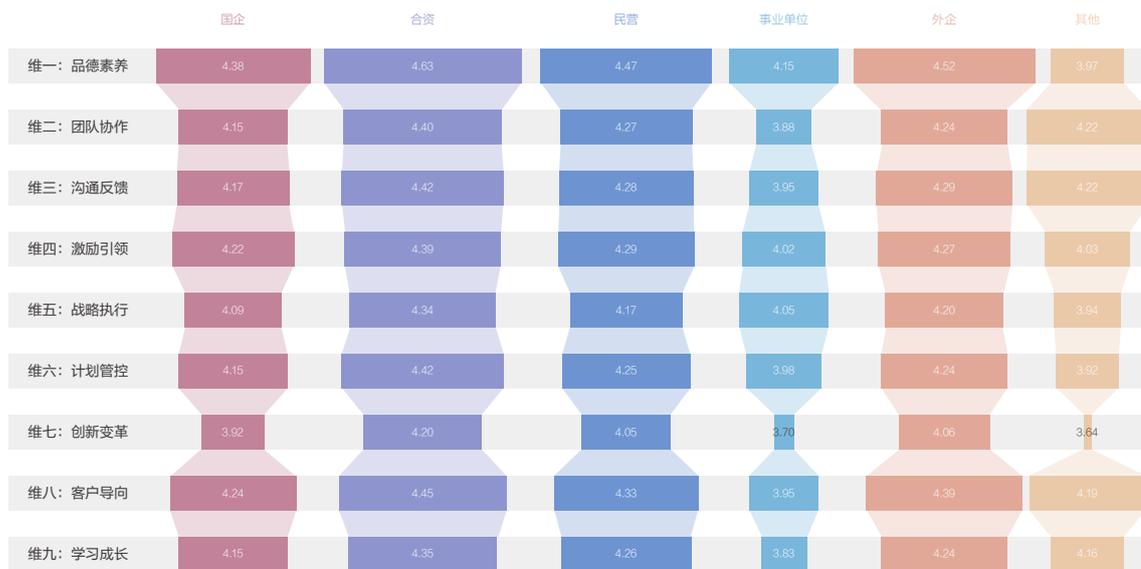
(1) 在各类不同所有制企业中，总评表胜任力总均分从高至低依次为：

- 合资
- 外企
- 民营
- 国企
- 其他
- 事业单位



调研结果排名

(2) 各类所有制企业的胜任力九维度的测评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的合资及均分最低的事业单位为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

在合资企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和沟通反馈；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革、团队协作和学习成长。

在事业单位中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、计划管控、激励引领以及战略执行；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是学习成长和创新变革。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一: 品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.79
2	维一: 品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己,正直诚信	4.77
2	维一: 品德素养	公正对待下属,不滥用权威	4.77
4	维九: 学习成长	始终保持积极开放的心态,把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.61
5	维八: 客户导向	高度重视客户提出的问题,尽快加以解决	4.61
6	维一: 品德素养	出现问题时承担责任不推脱,不欺上瞒下	4.59
7	维二: 团队协作	为团队设置合理的工作目标,并对目标的执行情况进行监管	4.56
7	维四: 激励引领	在工作中坚持原则,但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.56
9	维三: 沟通反馈	清晰传达指令,并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.54
10	维三: 沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力,及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.51
<b>后十排名</b>			
45	维二: 团队协作	在开展跨部门合作时,高效协同其他部门解决遇到的问题	4.26
45	维五: 战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.26
45	维六: 计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.26
48	维二: 团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.25
48	维七: 创新变革	不拘泥陈规,能跳出既定框架思考问题	4.25
48	维九: 学习成长	主动管理人际关系,建立信息交流和支持网络	4.25
51	维四: 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	4.24
52	维九: 学习成长	能够合理管理时间	4.21
53	维七: 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	4.19
54	维七: 创新变革	公司业务调整时,无法快速转变工作方向(反向计分)	3.64

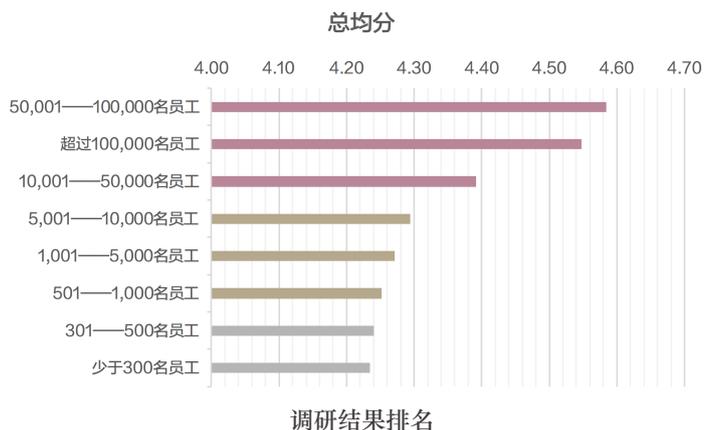
### 合资

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一: 品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.60
2	维六: 计划管控	能按计划组织人、财、物等相关资源,确保工作正常开展	4.50
3	维一: 品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己,正直诚信	4.40
3	维九: 学习成长	始终保持积极开放的心态,把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.40
5	维一: 品德素养	公正对待下属,不滥用权威	4.30
5	维四: 激励引领	引导员工对工作意义和企业文化的认同,激发内在动力	4.30
5	维五: 战略执行	定期评估目标完成情况,及时调整工作减少偏差	4.30
5	维六: 计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.30
9	维二: 团队协作	为团队设置合理的工作目标,并对目标的执行情况进行监管	4.20
9	维三: 沟通反馈	讲究沟通策略,善于倾听和回应,对不同特点的人员采取不同的沟通方法	4.20
9	维四: 激励引领	设置恰当的激励措施,提高工作积极性	4.20
9	维五: 战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境,充分理解组织高层的战略意图	4.20
9	维七: 创新变革	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	4.20
9	维八: 客户导向	建立并维护客户伙伴关系,培养客户的忠诚度	4.20
<b>后十排名</b>			
45	维五: 战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	3.70
45	维六: 计划管控	环境或条件变化有必要及时调整计划时,能快速提出替代方案	3.70
47	维八: 客户导向	高度重视客户提出的问题,尽快加以解决	3.60
47	维九: 学习成长	对自我有明确的人生目标和职业规划	3.60
47	维九: 学习成长	主动管理人际关系,建立信息交流和支持网络	3.60
50	维一: 品德素养	出现问题时承担责任不推脱,不欺上瞒下	3.50
50	维二: 团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	3.50
50	维四: 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	3.50
53	维七: 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	3.20
53	维七: 创新变革	公司业务调整时,无法快速转变工作方向(反向计分)	3.20

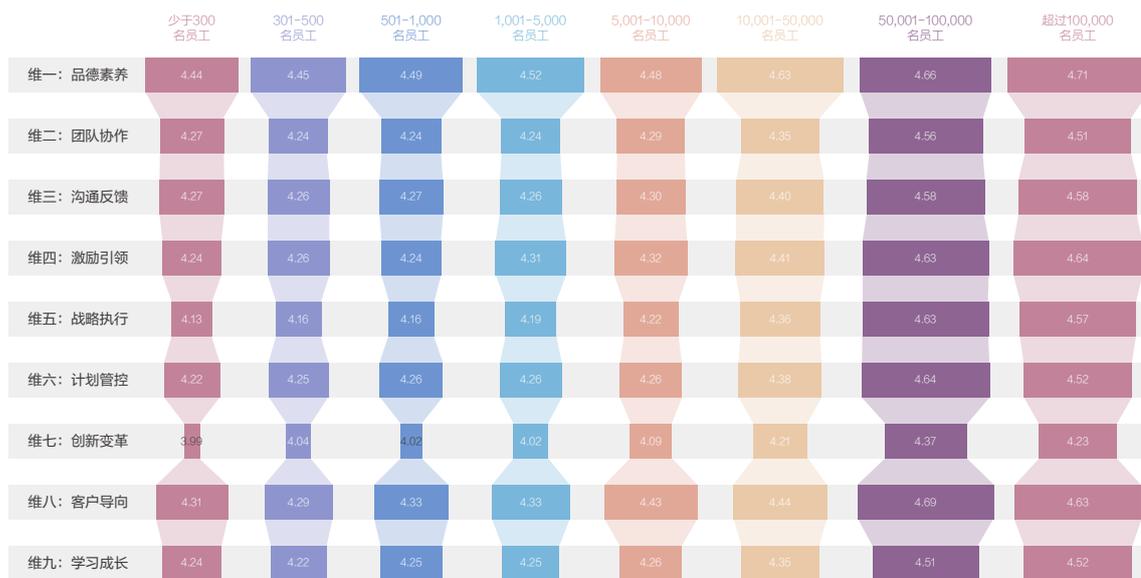
### 事业单位

★ 中层管理者全景——企业规模

(1) 在不同规模（员工人数）的企业中，大型企业，尤其是5—10万名员工的企业胜任力总均分最高，超过10万人的超大型企业第二，1—5万人企业第三；5000—1万人、1000—5000人和500—1000人的中小型企业得分非常接近，处于中游位置；值得注意的是，少于300名员工的极小企业得分最低。



(2) 不同规模企业的胜任力九维度的测评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的5——10万名员工企业及均分最低的少于300名员工企业为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

5——10万名员工的大型企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、激励引领、计划管控、客户导向和战略执行；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是团队协作和创新变革。

少于300名员工的极小企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.94
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.88
2	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.88
4	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.82
4	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.82
6	维四：激励引领	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	4.76
6	维四：激励引领	让下属参与决策过程，培养和加强主动性	4.76
6	维四：激励引领	引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力	4.76
6	维六：计划管控	在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目	4.76
10	维二：团队协作	需要寻求其他部门的帮助来开展工作，能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案	4.71
10	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.71
10	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.71
10	维五：战略执行	定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差	4.71
10	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.71
10	维六：计划管控	能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.71
10	维七：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	4.71
10	维八：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	4.71
10	维九：学习成长	根据企业发展及环境变化，不断充实自己的知识与经验	4.71
10	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.71
<b>后十排名</b>			
42	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	4.47
42	维二：团队协作	明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责	4.47
42	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.47
42	维三：沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	4.47
46	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.47
46	维七：创新变革	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	4.47
48	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	4.47
48	维四：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	4.41
50	维九：学习成长	主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络	4.41
51	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	4.35
52	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.29
53	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.12
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.35

5——10万名员工

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.70
2	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.64
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.63
4	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.48
5	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.48
6	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.45
7	维二：团队协作	主动管理冲突，建立和维护团队成员间合作精神和信任氛围	4.39
8	维八：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	4.36
9	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.35
10	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.35
<b>后十排名</b>			
45	维五：战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	4.10
46	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	4.10
47	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.08
48	维四：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	4.06
48	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.06
50	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.05
51	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.02
51	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.02
53	维七：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	3.95
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.37

少于300名员工

## 2、中层管理者胜任力自画像

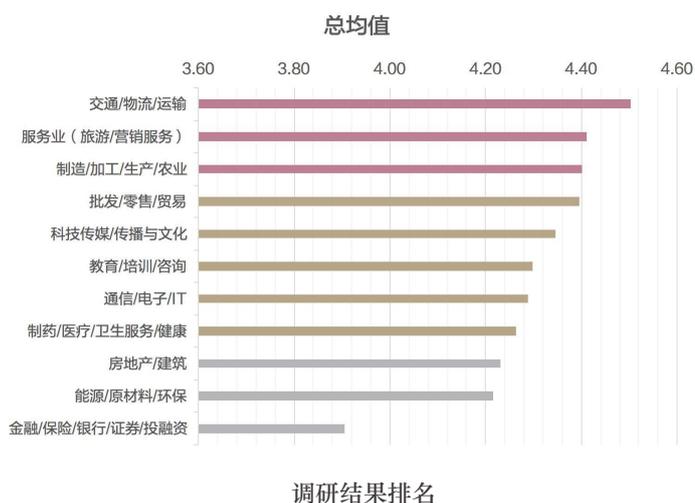
### ★ 中层管理者自画像——行业现状

(1) 在九大胜任力维度的综合自我评估中，排列前三的行业分别是：

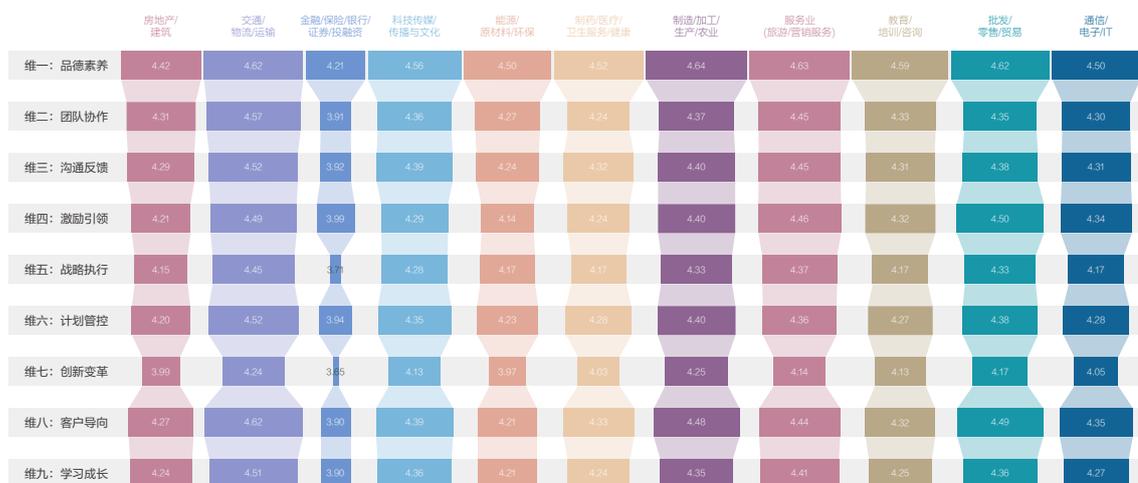
- 交通/物流/运输
- 服务业（旅游/营销服务）
- 制造/加工/生产/农业

自我评估总均分最低的两个行业为：

- 金融/保险/银行/证券/投融资
- 能源/原材料/环保



(2) 各行业在胜任力九维度的具体自评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的交通/物流/运输及均分最低的金融/保险/银行/证券/投融资为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

交通/物流/运输业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、客户导向和团队协作；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革。

金融/保险/银行/证券/投融资业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、沟通反馈和计划管控；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是战略执行和创新变革。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.87
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.86
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.78
3	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.78
5	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.75
6	维二：团队协作	需要寻求其他部门的帮助来开展工作,能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案	4.73
7	维二：团队协作	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	4.70
8	维八：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	4.68
9	维六：计划管控	能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.67
9	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.67
<b>后十排名</b>			
45	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.38
46	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.37
46	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.37
48	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.33
49	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.32
49	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.32
51	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.25
52	维四：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	4.21
53	维七：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	4.14
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.60

交通/物流/运输

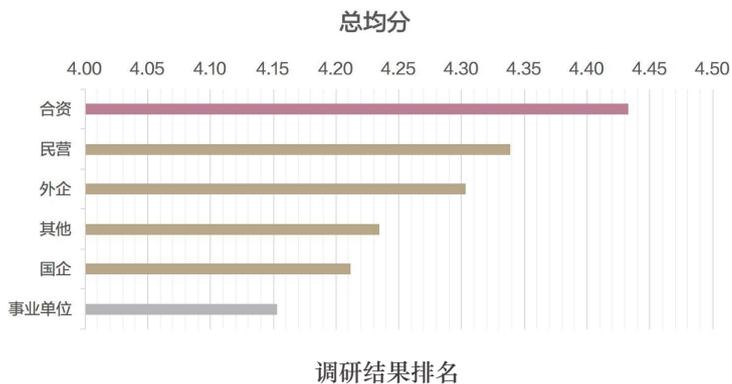
排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.48
1	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.48
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.30
4	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.19
5	维二：团队协作	主动管理冲突，建立和维护团队成员间的合作精神和信任氛围	4.15
5	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.15
7	维三：沟通反馈	清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.11
7	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.11
9	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.07
9	维四：激励引领	引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力	4.07
9	维六：计划管控	在执行任务前，总能做好行动计划	4.07
9	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.07
9	维七：创新变革	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	4.07
<b>后十排名</b>			
44	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	3.74
44	维九：学习成长	能够合理管理时间	3.74
46	维三：沟通反馈	讲究沟通策略，善于倾听和回应，对不同特点的人员采取不同的沟通方法	3.70
46	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	3.70
46	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	3.70
49	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	3.67
49	维五：战略执行	为实现目标建立协作机制和工作流程	3.67
49	维五：战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	3.67
49	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	3.67
53	维七：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	3.44
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.07

金融/保险/银行/证券/投融资

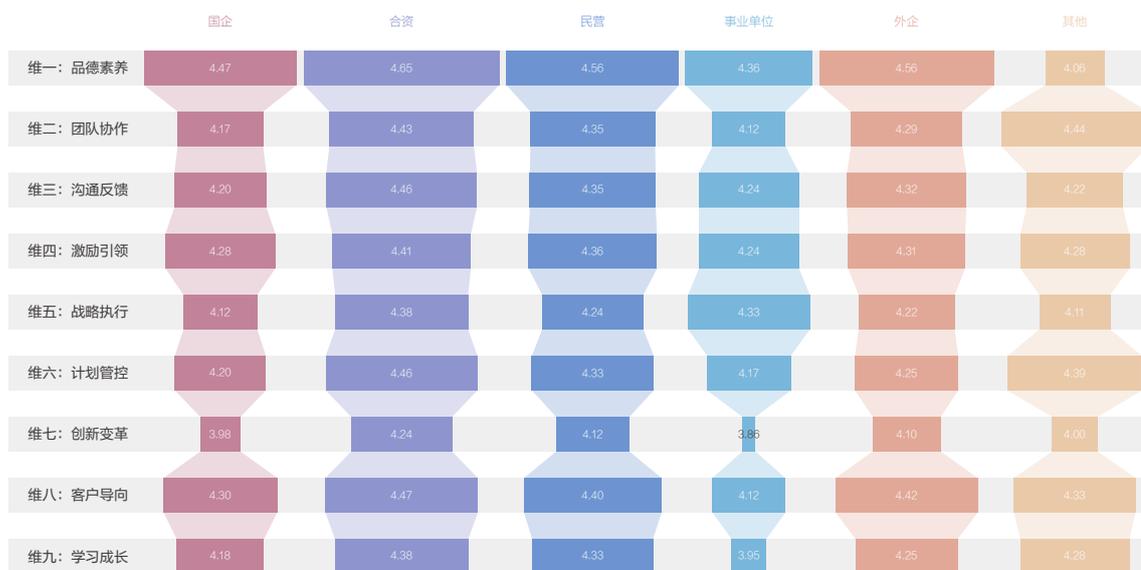
★ 中层管理者自画像——企业性质

(1) 在各类不同所有制企业中，胜任力自评总均分从高至低为：

- 合资
- 民营
- 外企
- 其他
- 国企
- 事业单位



(2) 各类所有制企业的胜任力九维度的自评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的合资及均分最低的事业单位为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

合资企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和沟通反馈；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革、激励引领和学习成长。

事业单位中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、团队协作和战略执行；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是学习成长和创新变革。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

	排名	维度	胜任行为	平均分
合资	前十排名			
	1	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.82
	2	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.81
	3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.80
	4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.65
	5	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.62
	6	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.61
	7	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.58
	7	维三：沟通反馈	清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.58
	7	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.58
	10	维七：创新变革	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	4.56
	后十排名			
	45	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.31
	46	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.30
	47	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.29
	47	维三：沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	4.29
	47	维四：激励引领	设置恰当的激励措施，提高工作积极性	4.29
	50	维四：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	4.28
	51	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.26
	52	维九：学习成长	主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络	4.23
	53	维七：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	4.21
	54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.66

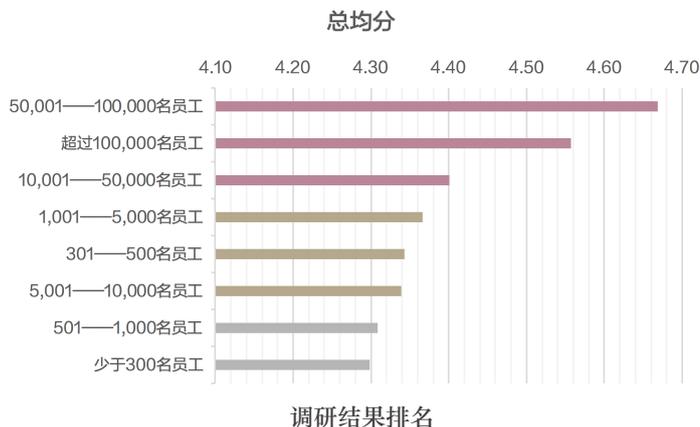
### 合资

	排名	维度	胜任行为	平均分
事业单位	前十排名			
	1	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.71
	1	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	4.71
	3	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.57
	3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.57
	3	维四：激励引领	引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力	4.57
	3	维六：计划管控	能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.57
	3	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.57
	8	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	4.43
	8	维二：团队协作	为团队设置合理的工作目标，并对目标的执行情况进行监督	4.43
	8	维三：沟通反馈	讲究沟通策略，善于倾听和回应，对不同特点的人员采取不同的沟通方法	4.43
	8	维五：战略执行	为实现目标建立协作机制和工作流程	4.43
	8	维七：创新变革	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	4.43
	8	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.43
	后十排名			
	43	维六：计划管控	环境或条件变化有必要及时调整计划时，能快速提出替代方案	3.86
	43	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	3.86
	43	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	3.86
	43	维九：学习成长	能够合理管理时间	3.86
	47	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	3.71
	47	维四：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	3.71
	47	维九：学习成长	主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络	3.71
	50	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.57
	50	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	3.57
50	维九：学习成长	对自我有明确的人生目标和职业规划	3.57	
53	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	3.43	
54	维七：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	3.29	

### 事业单位

★ 中层管理者自画像——企业规模

(1) 人数在5——10万的大型企业自评总分第一，超过10万名员工的超大型企业和1——5万名员工的企业分列第二和第三；1000——5000人、300——500人及5000——1万人的企业分列四、五、六位。值得关注的是，小于300人的极小型企业自评总分最低，500——1000人企业的自评总分为末位第二。



(2) 不同规模企业的胜任力九维度的自评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的5—10万名员工企业及均分最低的少于300人企业为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

5—10万名员工的大型企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、战略执行、计划管控、客户导向、沟通反馈以及激励引领；末十位胜任行为中，出现频次最

高的维度是学习成长和创新变革。

少于300人的极小企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、沟通反馈和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	5.00
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	5.00
1	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	5.00
1	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	5.00
5	维四：激励引领	引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力	4.92
5	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.92
7	维四：激励引领	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	4.83
7	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.83
9	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.75
9	维二：团队协作	需要寻求其他部门的帮助来开展工作，能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案	4.75
9	维二：团队协作	为团队设置合理的工作目标，并对目标的执行情况进行监管	4.75
9	维二：团队协作	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	4.75
9	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上级及各方信息	4.75
9	维三：沟通反馈	清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.75
9	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.75
9	维四：激励引领	让下属参与决策过程，培养和加强主动性	4.75
9	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.75
9	维五：战略执行	为实现目标建立协作机制和工作流程	4.75
9	维五：战略执行	定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差	4.75
9	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	4.75
9	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.75
9	维六：计划管控	环境或条件变化有必要及时调整计划时，能快速提出替代方案	4.75
9	维六：计划管控	能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.75
9	维六：计划管控	在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目	4.75
9	维八：客户导向	关注客户满意度，致力于满足并超越内外客户期望	4.75
9	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.75
<b>后十排名</b>			
44	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	4.50
44	维二：团队协作	明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责	4.50
44	维三：沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	4.50
44	维四：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	4.50
44	维六：计划管控	始终关注和监督整个团队的工作进度	4.50
44	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	4.50
50	维七：创新变革	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	4.42
50	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	4.42
52	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.33
52	维九：学习成长	主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络	4.33
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.67

5—10万名员工

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.76
2	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.73
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.68
4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.56
5	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.52
5	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.52
7	维二：团队协作	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	4.45
7	维三：沟通反馈	清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.45
9	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.44
10	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.43
<b>后十排名</b>			
45	维四：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	4.16
45	维五：战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	4.16
47	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.16
47	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	4.16
49	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.15
50	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.10
51	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.09
52	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.07
53	维七：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	3.96
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.42

少于300人

## 3、上级眼中的中层管理者胜任力镜像

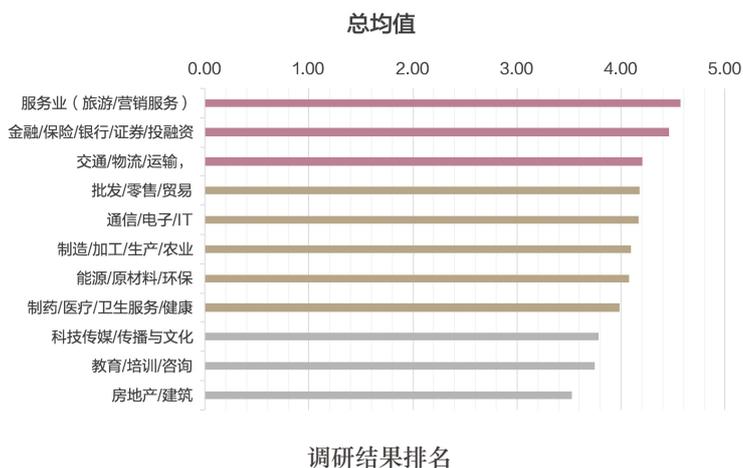
### ★ 上级评中层管理者——行业现状

(1) 在九大胜任力维度的上级评估中，排列前三的行业分别是：

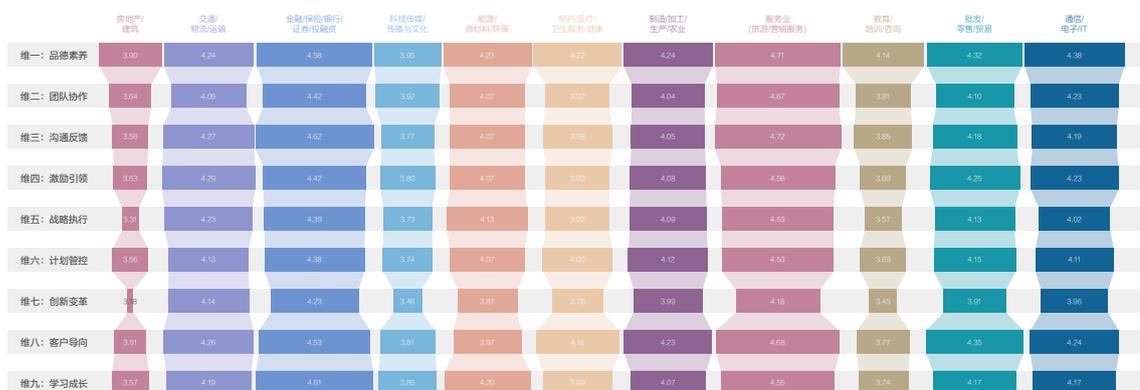
- 服务业（旅游/营销服务）
- 金融/保险/银行/证券/投融资
- 交通/物流/运输

上级评估总均分最低的两个行业为：

- 科技传媒/传播与文化
- 教育培训/咨询
- 房地产/建筑



(2) 各行业在胜任力九维度的上级评估结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的服务业(旅游/营销服务)及均分最低的房地产/建筑业为例,在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

服务业(旅游/营销服务)中,得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度,出现频次最高的是品德素养、客户导向、学习成长和沟通反馈;末十位胜任行为中,出现频次最高的维度是创新变革和激

励引领。

房地产/建筑业中,得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度,出现频次最高的是品德素养、沟通反馈、团队协作和学习成长;末十位胜任行为中,出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度,以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维九: 学习成长	始终保持积极开放的心态,把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.63
2	维一: 品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己,正直诚信	4.59
2	维八: 客户导向	建立并维护客户伙伴关系,培养客户的忠诚度	4.59
4	维六: 计划管控	在执行任务前,总能做好行动计划	4.56
4	维八: 客户导向	充分理解客户需求	4.56
6	维一: 品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.53
6	维九: 学习成长	根据企业发展及环境变化,不断充实自己的知识与经验	4.53
8	维一: 品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.50
8	维九: 学习成长	对自我有明确的人生目标和职业规划	4.50
10	维三: 沟通反馈	能主动寻求新信息,容纳不同意见、观点,乐于改进调整	4.47
10	维三: 沟通反馈	提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力	4.47
10	维八: 客户导向	培养团队成员的客户服务意识,对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.47
<b>后十排名</b>			
44	维三: 沟通反馈	讲究沟通策略,善于倾听和回应,对不同特点的人员采取不同的沟通方法	4.16
44	维四: 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	4.16
44	维五: 战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.16
44	维七: 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	4.16
44	维七: 创新变革	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	4.16
49	维一: 品德素养	在重压与艰苦的环境下,仍能有条不紊地推进工作	4.13
49	维六: 计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.13
51	维四: 激励引领	在工作中坚持原则,但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.09
52	维二: 团队协作	在开展跨部门合作时,高效协同其他部门解决遇到的问题	4.06
53	维九: 学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	3.94
54	维七: 创新变革	公司业务调整时,无法快速转变工作方向(反向计分)	2.81

服务业(旅游/营销服务)

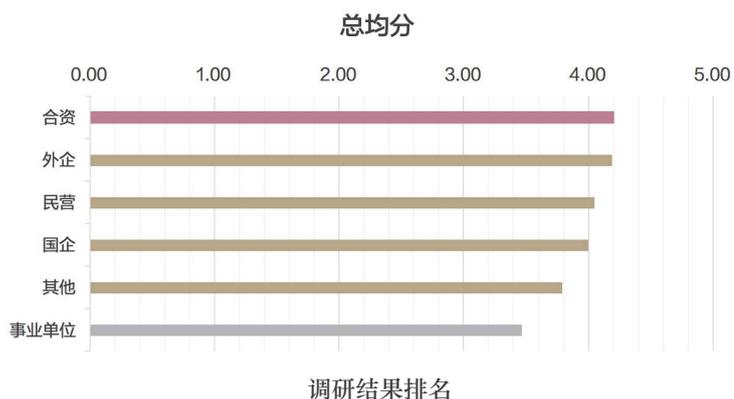
排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一: 品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己,正直诚信	4.32
2	维一: 品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.16
3	维三: 沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	4.06
4	维一: 品德素养	公正对待下属,不滥用权威	4.00
5	维一: 品德素养	在重压与艰苦的环境下,仍能有条不紊地推进工作	3.97
5	维四: 激励引领	在工作中坚持原则,但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	3.97
7	维二: 团队协作	主动管理冲突,建立和维护团队成员间的合作精神和信任氛围	3.94
7	维八: 客户导向	高度重视客户提出的问题,尽快加以解决	3.94
9	维三: 沟通反馈	能主动寻求新信息,容纳不同意见、观点,乐于改进调整	3.90
10	维二: 团队协作	需要寻求其他部门的帮助来开展工作,能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案	3.87
10	维三: 沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力,及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	3.87
10	维九: 学习成长	始终保持积极开放的心态,把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	3.87
10	维九: 学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	3.87
<b>后十排名</b>			
43	维一: 品德素养	出现问题时承担责任不推脱,不欺上瞒下	3.52
43	维二: 团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	3.52
43	维五: 战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	3.52
46	维四: 激励引领	设置恰当的激励措施,提高工作积极性	3.48
46	维五: 战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	3.48
46	维六: 计划管控	环境或条件变化有必要及时调整计划时,能快速提出替代方案	3.48
49	维七: 创新变革	不拘泥陈规,能跳出既定框架思考问题	3.42
49	维七: 创新变革	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	3.42
49	维八: 客户导向	挖掘服务短板,衡量内部的资源和能力,找到改善的途径和方法	3.42
52	维五: 战略执行	为实现目标建立协作机制和工作流程	3.32
53	维七: 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	3.23
54	维七: 创新变革	公司业务调整时,无法快速转变工作方向(反向计分)	3.13

房地产/建筑

★ 上级评中层管理者——企业性质

(1) 在各类不同所有制企业中，胜任力上级评估总均分从高至低为：

- 合资
- 外企
- 民营
- 国企
- 其他
- 事业单位



(2) 各类所有制企业的胜任力九维度的上级评估结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的合资企业及均分最低的事业单位为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

合资企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

事业单位中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、计划管控、以及学习成长；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是团队协作、客户导向、沟通反馈、战略执行和创新变革。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.65
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.63
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.62
4	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.52
5	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.51
6	维二：团队协作	为团队设置合理的工作目标，并对目标的执行情况进行监管	4.49
7	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.43
8	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.41
9	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.39
9	维八：客户导向	关注客户满意度，致力于满足并超越内外客户期望	4.39
<b>后十排名</b>			
45	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	4.11
45	维四：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	4.11
45	维七：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	4.11
45	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.11
49	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.10
49	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	4.10
49	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.10
52	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.09
53	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.02
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.35

### 合资

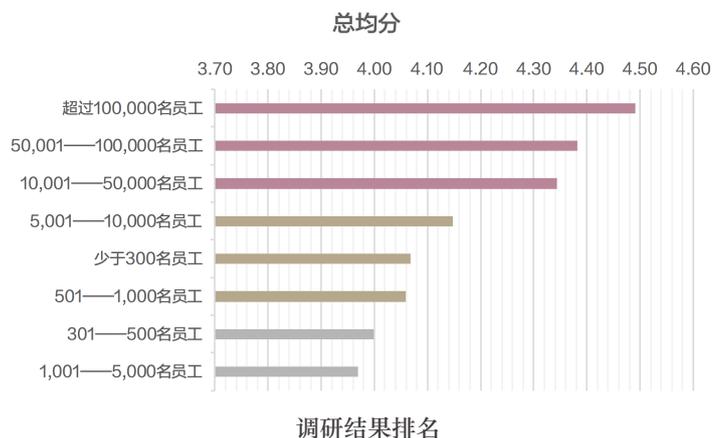
排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维六：计划管控	能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.33
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.17
3	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.00
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.00
3	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.00
3	维四：激励引领	设置恰当的激励措施，提高工作积极性	4.00
3	维五：战略执行	定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差	4.00
3	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.00
3	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.00
3	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.00
3	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.00
3	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	4.00
<b>后十排名</b>			
39	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	3.50
39	维二：团队协作	明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责	3.50
39	维二：团队协作	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	3.50
39	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	3.50
39	维三：沟通反馈	清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	3.50
39	维四：激励引领	让下属参与决策过程，培养和加强主动性	3.50
39	维四：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	3.50
39	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	3.50
39	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	3.50
39	维七：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	3.50
39	维八：客户导向	关注客户满意度，致力于满足并超越内外客户期望	3.50
39	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	3.50
39	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	3.50
52	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	3.33
52	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.33
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	2.83

### 事业单位

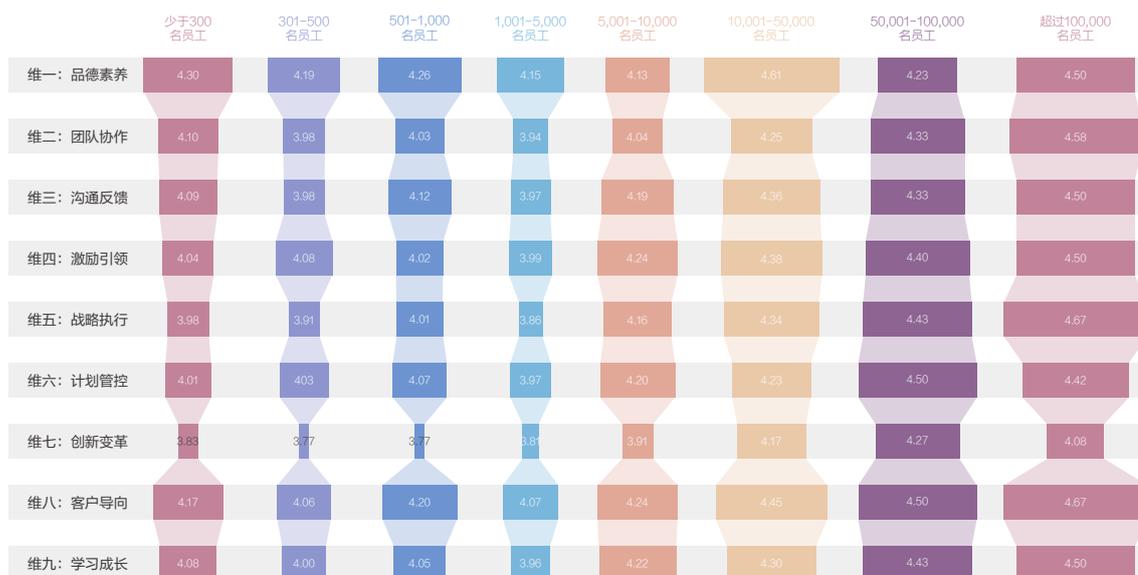
★ 上级评中层管理者——企业规模

(1) 人数超过10万的超大型企业、5——10万和1——5万人数的大型企业的上级评估总均分位列前三甲；

而人数在1000——5000的中型企业上级评估总均分最低，300——500人的小型企业末位第二，500——1000人数的小中型企业末位第三。



(2) 不同规模企业的胜任力九维度的上级评估结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的超10万名员工超大型企业及均分最低的1000—5000名员工企业为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

超10万人企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是学习成长、

团队协作和激励引领。

1000—5000名员工的企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和计划管控。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	5.00
2	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.80
2	维四：激励引领	引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力	4.80
4	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.60
4	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.60
4	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.60
4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.60
4	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.60
4	维三：沟通反馈	讲究沟通策略，善于倾听和回应，对不同特点的人员采取不同的沟通方法	4.60
4	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.60
4	维六：计划管控	在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目	4.60
4	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.60
4	维七：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	4.60
4	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.60
4	维八：客户导向	关注客户满意度，致力于满足并超越内外客户期望	4.60
4	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.60
<b>后十排名</b>			
35	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.20
35	维三：沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	4.20
35	维四：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	4.20
35	维四：激励引领	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	4.20
35	维五：战略执行	为实现目标建立协作机制和工作流程	4.20
35	维五：战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	4.20
35	维六：计划管控	在执行任务前，总能做好行动计划	4.20
35	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.20
35	维六：计划管控	环境或条件变化有必要及时调整计划时，能快速提出替代方案	4.20
35	维七：创新变革	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	4.20
35	维一：品德素养	在高压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作	4.20
35	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	4.20
35	维九：学习成长	对自我有明确的人生目标和职业规划	4.20
35	维九：学习成长	主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络	4.20
49	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.00
49	维二：团队协作	需要寻求其他部门的帮助来开展工作，能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案	4.00
49	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.00
52	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	3.80
53	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	3.60
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.00

超10万名员工

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.50
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.47
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.45
4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.27
5	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.26
6	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.24
7	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.21
8	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.20
9	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.19
9	维六：计划管控	能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.19
<b>后十排名</b>			
45	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	3.91
45	维九：学习成长	能够合理管理时间	3.91
47	维六：计划管控	环境或条件变化有必要及时调整计划时，能快速提出替代方案	3.90
47	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	3.90
49	维七：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	3.88
49	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.88
51	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.82
52	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	3.81
53	维四：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	3.79
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.24

1000—5000名员工

## 4、中层管理者胜任力交叉对照

### ★ 交叉盘点：除服务、金融业外，各行业自评分数都高于上级评估

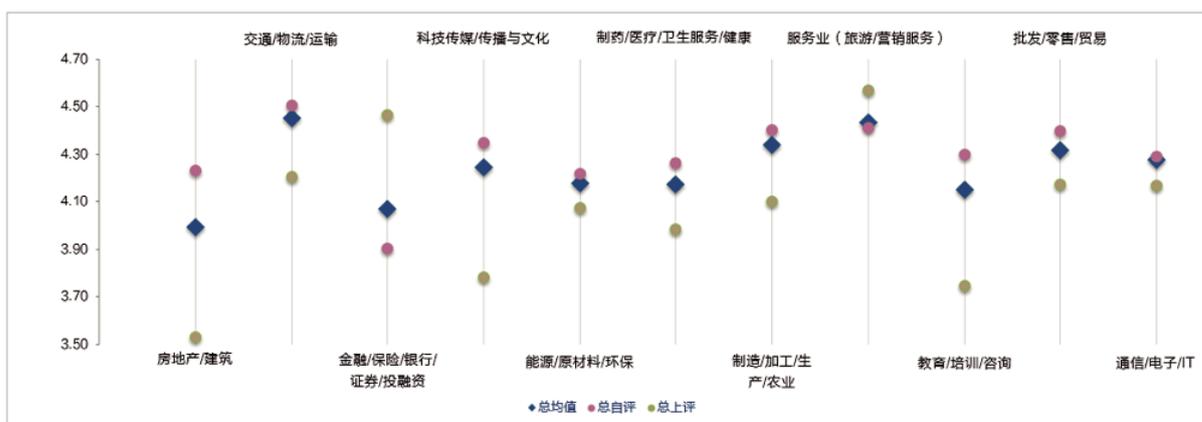
行业类别九维度对照：总评——自评——上评：

胜任力总评表和自评表中平均分前三位的都是交通/物流/运输、服务业（旅游/营销服务）和制造/加工/生产/农业（其中，自评表中制造/加工/生产/农业与批发/零售/贸易并列）。

但上级评估表中第一位是服务业（旅游/营销服务），第二位是金融/保险/银行/证券/投融资，第三位是交通/物流/运输。

三张表格中胜任力平均分最低的都不尽相同，总评表依次是房地产/建筑，金融/保险/银行/证券/投融资，教育/培训/咨询，自评表依次是金融/保险/银行/证券/投融资，能源/原材料/环保，房地产/建筑，上级评估表则依次是房地产/建筑，教育/培训/咨询，科技传媒/传播与文化。

大部分行业的自评分数都比上级评估分数高，但是服务业（旅游/营销服务）行业和金融/保险/银行/证券/投融资行业的上级评估分数比自评分数高。



中层管理者胜任力交叉对照——交叉盘点1

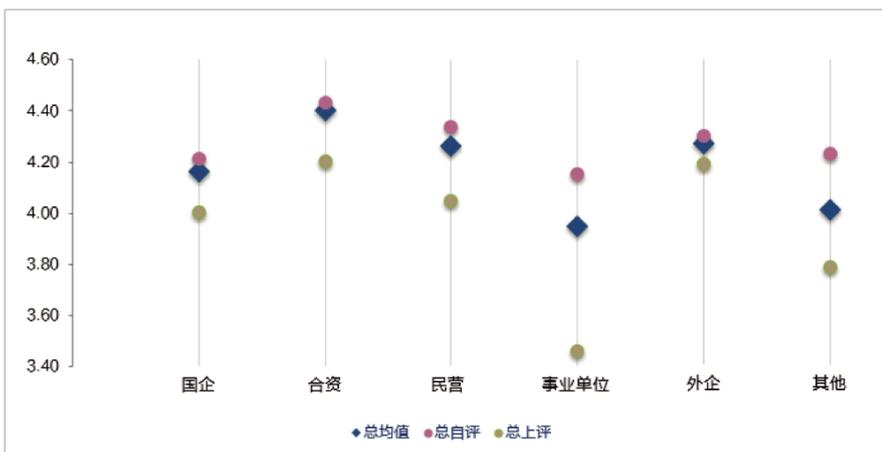
★交叉盘点：所有企业性质的自评分数都高于上级评估

企业类别九维度对照：总评-自评-上评：

胜任力总评表和上级评估表中平均分前三位分别是合资、外企和民营，但是自评表中第一位仍

然是合资，第二位是民营，第三位才是外企。三张表格中胜任力平均分最低的都是事业单位，总表和上级评估表倒数第二是其他，倒数第三是国企，自评表中倒数第二是国企，倒数第三是其他。

所有企业性质的自评分数都比上级评估分数高。



中层管理者胜任力交叉对照——交叉盘点2

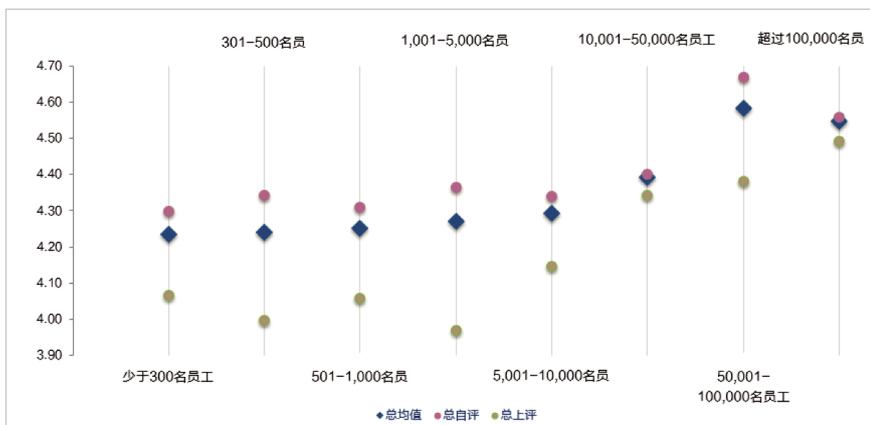
★交叉盘点：所有规模企业的自评分数都高于上级评估

员工规模九维度对照：总评——自评——上评：

胜任力总评表和自评表中平均分前三位都分别是5——10万人的大型企业、超过10万人的超大型企业和1——5万人大型企业，上级评估表中第一位是超过10万人的超大型企业，其次是5——10万人

和1——5万人大型企业。总评表平均分最低的依次是少于300人的极小企业，300——500人的小型企业，500——1000人的小中型企业，自评表依次是少于300人的极小企业，500——1000人的小中型企业，5000——1万人的大中型企业，上级评估表中依次是1000——5000人中型企业，300——500人小型企业和500——1000人小中型企业。

所有企业的自评分数都比上级评估分数高。



中层管理者胜任力交叉对照——交叉盘点3

## 第四部分：基层管理者胜任力群像

- 1、基层管理者胜任力全景图
- 2、基层管理者胜任力自画像
- 3、上级眼中的基层管理者胜任力镜像
- 4、基层管理者胜任力交叉对照



# 1、基层管理者胜任力全景总图

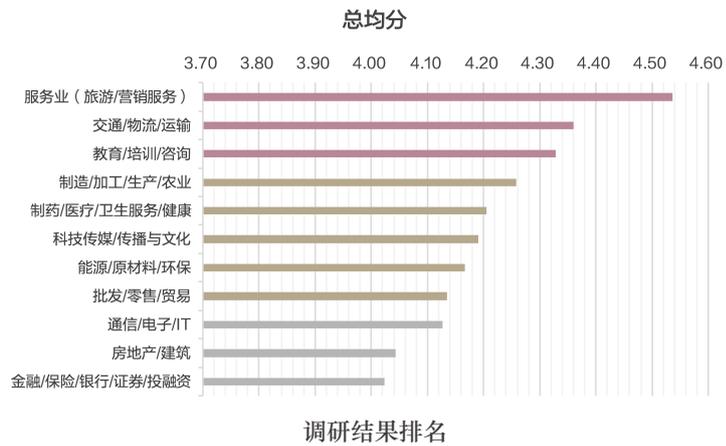
## ★ 基层管理者全景——行业现状

(1) 根据总评表的均分排名，得分名列前三甲的行业分别是：

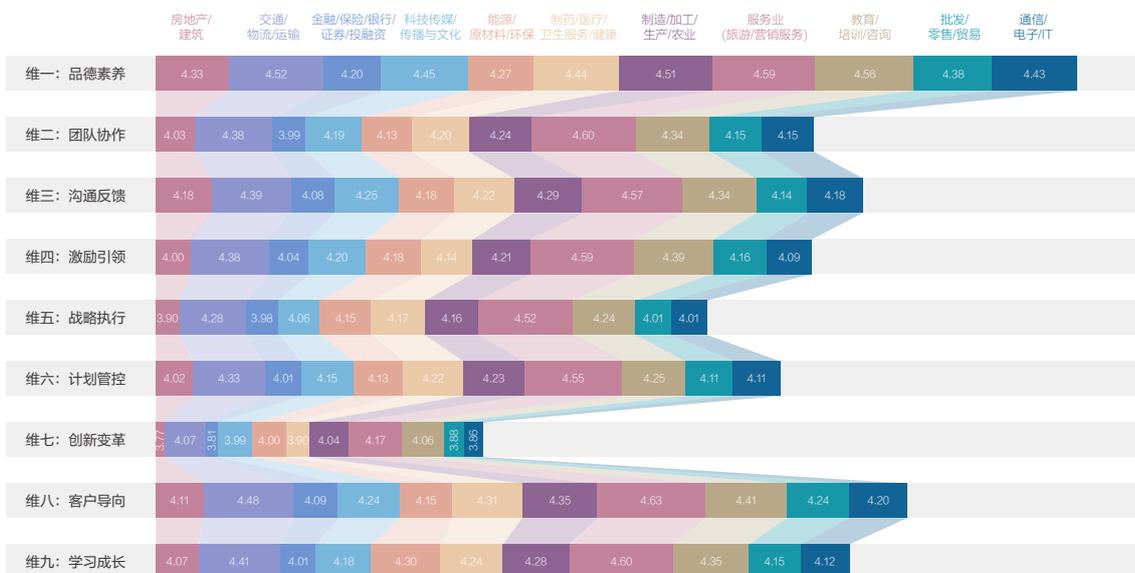
- 服务业（旅游/营销服务）
- 交通/物流/运输
- 教育/培训/咨询

总均分最低的行业分别是：

- 通信/电子/IT
- 房地产/建筑
- 金融/保险/银行/证券/投融资



(2) 各行业在胜任力九维度的具体测评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的服务业（旅游/营销服务）及均分最低的金融/保险/银行/证券/投融资为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

服务业（旅游/营销服务）中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是战略执行和创新变革。

金融/保险/银行/证券/投融资行业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、沟通反馈、激励引领和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和学习成长。

（仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。）

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.74
2	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.73
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.72
4	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.70
5	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.68
6	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.67
6	维八：客户导向	充分理解客户需求	4.67
8	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.67
9	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.66
9	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.66
<b>后十排名</b>			
45	维一：品德素养	在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作	4.49
45	维三：沟通反馈	提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力	4.49
47	维三：沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	4.48
47	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.48
49	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	4.47
50	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.44
51	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.43
52	维七：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	4.37
53	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.28
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	2.44

服务业（旅游/营销服务）

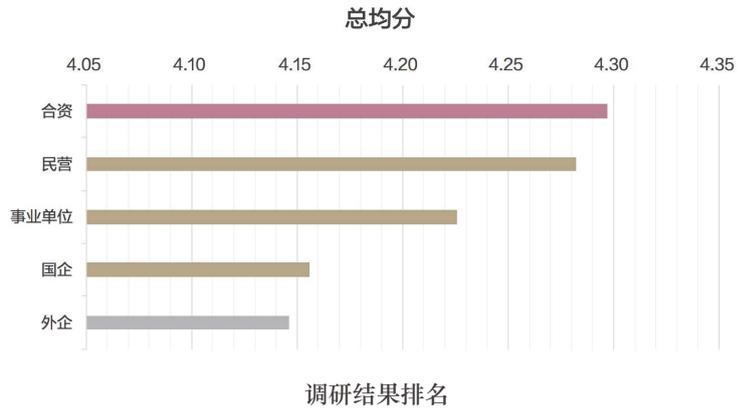
排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.49
2	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.35
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.34
4	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.30
5	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.28
6	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.27
7	维三：沟通反馈	清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.25
8	维四：激励引领	让下属参与决策过程，培养和加强主动性	4.23
8	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.23
10	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.20
<b>后十排名</b>			
45	维三：沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	3.90
46	维七：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	3.89
47	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	3.87
47	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	3.87
47	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	3.87
50	维九：学习成长	能够合理管理时间	3.86
50	维九：学习成长	主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络	3.86
52	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	3.85
53	维四：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	3.82
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	2.96

金融/保险/银行/证券/投融资

## ★ 基层管理者全景——企业性质

(1) 在各类不同所有制企业中，  
胜任力总均分从高至低为：

- 合资
- 民营
- 事业单位
- 国企
- 外企



(2) 各类所有制企业的胜任力九维度的测评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的合资及均分最低的外企为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

合资企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

在外企当中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素客户导向和学习成长；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.71
2	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.66
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.62
4	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.55
5	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.54
6	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上级及各方信息	4.47
7	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.42
7	维八：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	4.42
9	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.42
10	维二：团队协作	为团队设置合理的工作目标，并对目标的执行情况进行监管	4.40
10	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.40
<b>后十排名</b>			
45	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	4.20
46	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.19
47	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.15
48	维四：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	4.14
48	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.14
50	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	4.12
51	维七：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	4.12
52	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.10
53	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.07
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.27

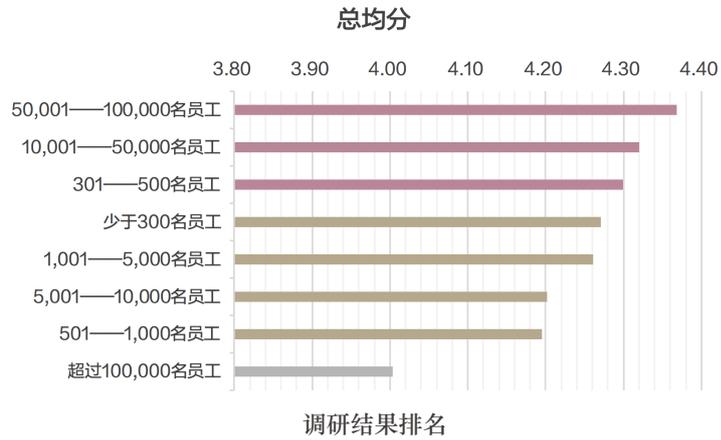
合资企业

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.69
2	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.55
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.53
4	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.43
5	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.37
5	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.37
7	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.34
8	维九：学习成长	根据企业发展及环境变化，不断充实自己的知识与经验	4.33
9	维八：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	4.31
10	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上级及各方信息	4.31
10	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.31
<b>后十排名</b>			
44	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.01
44	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.01
46	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	3.97
46	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.97
48	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	3.96
49	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	3.95
50	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	3.94
51	维四：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	3.92
51	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	3.92
53	维七：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	3.77
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.15

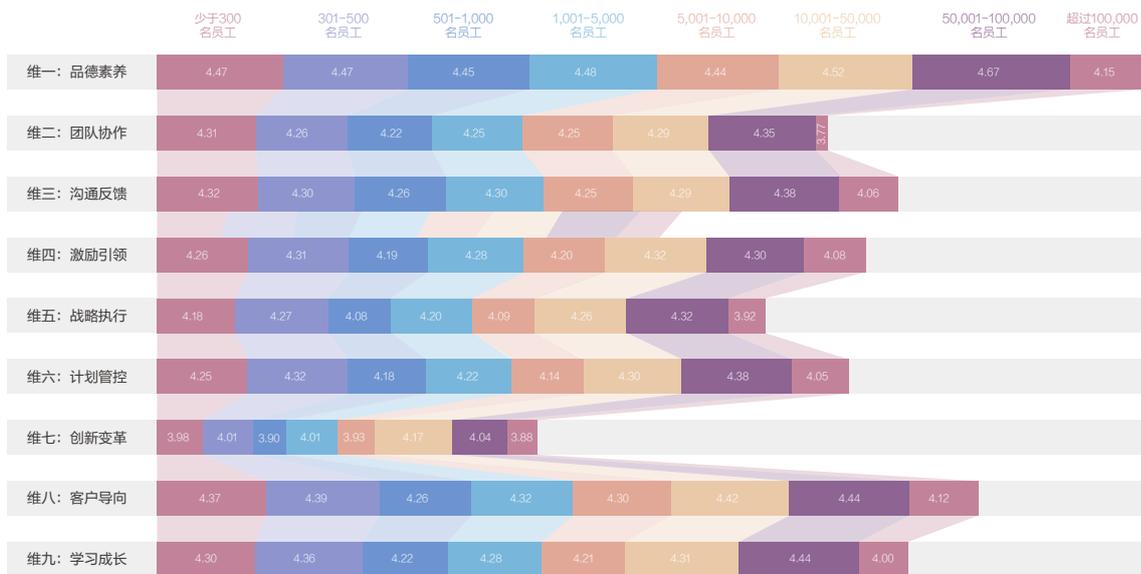
外企

★ 基层管理者全景——企业规模

(1) 在不同规模（员工人数）的企业中，大型企业，尤其是5—10万名员工的企业胜任力总均分最高，1—5万名员工的企业第二；300—500名员工的企业第三；少于300名员工的极小企业、1000—5000人的中型企业和5000—1万人企业分列四、五、六位；超过10万名员工的超大型企业均分最低，500—1000人企业末位第二。



(2) 不同规模企业的胜任力九维度的测评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的5—10万名员工企业及均分最低的超过10万名员工企业为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

5—10万人企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、学习和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革、激励引领、团队协作和战略执行。

超10万人企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、沟通反馈、激励引领和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是团队协作、战略执行。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.94
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.88
3	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.81
4	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.75
5	维三：沟通反馈	提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力	4.63
5	维九：学习成长	根据企业发展及环境变化，不断充实自己的知识与经验	4.63
5	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.63
8	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.56
8	维三：沟通反馈	清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.56
8	维八：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	4.56
8	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.56
8	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	4.56
<b>后十排名</b>			
37	维一：品德素养	在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作	4.25
37	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	4.25
37	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.25
37	维三：沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	4.25
37	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.25
37	维四：激励引领	引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力	4.25
37	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.25
37	维七：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	4.25
37	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.25
46	维四：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	4.19
46	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	4.19
48	维四：激励引领	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	4.13
48	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.13
48	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.13
48	维七：创新变革	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	4.13
48	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.13
53	维三：沟通反馈	讲究沟通策略，善于倾听和回应，对不同特点的人员采取不同的沟通方法	4.00
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	2.88

5—10万名员工企业

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.45
1	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.45
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.36
3	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.36
5	维六：计划管控	在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目	4.27
5	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.27
5	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.27
8	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.18
8	维四：激励引领	引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力	4.18
8	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.18
8	维七：创新变革	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	4.18
8	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.18
<b>后十排名</b>			
45	维二：团队协作	明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责	3.82
45	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	3.82
45	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	3.82
45	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.82
49	维二：团队协作	需要寻求其他部门的帮助来开展工作，能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案	3.73
49	维五：战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	3.73
49	维九：学习成长	能够合理管理时间	3.73
52	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	3.55
53	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	3.36
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.00

超过10万名员工企业

## 2、基层管理者胜任力全景总图

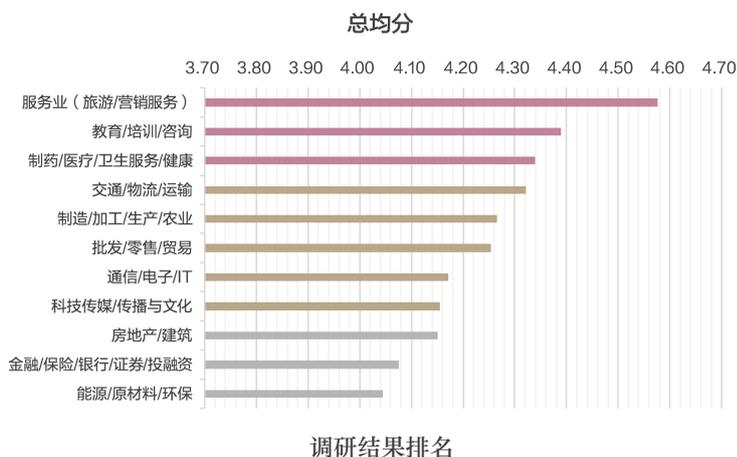
### ★ 基层管理者自画像——行业现状

(1) 在九大胜任力维度的综合自我评估中，排列前三的行业分别是：

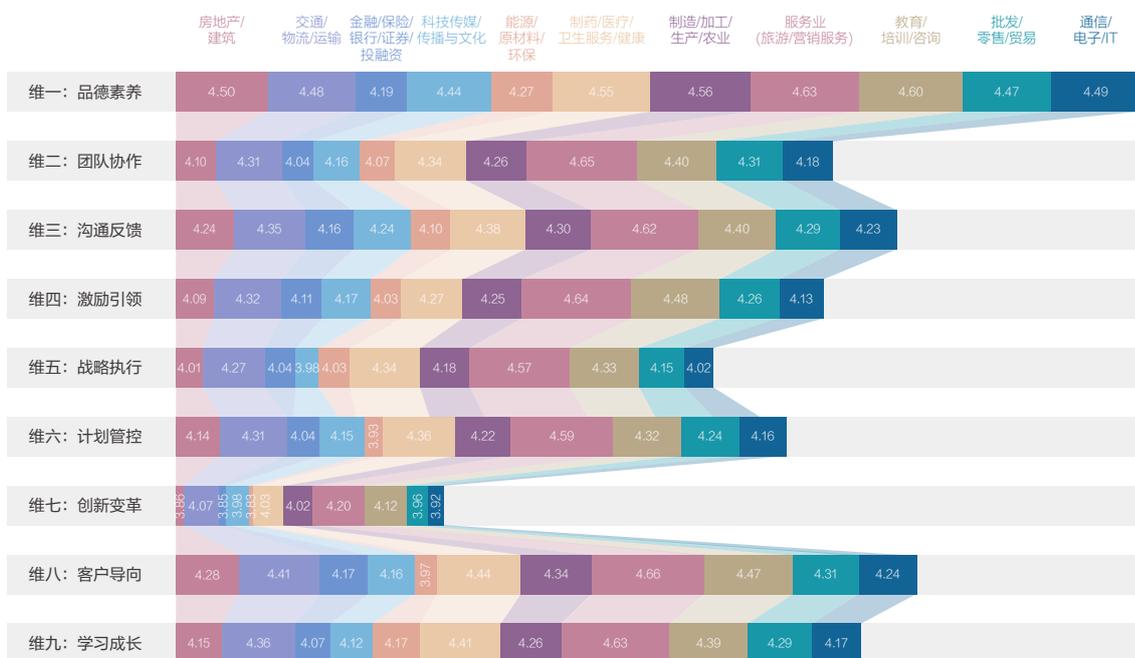
- 服务业（旅游/营销服务）
- 教育/培训/咨询
- 制药/医疗/卫生服务/健康

自我评估总均分最低的两个行业为：

- 房地产/建筑
- 金融/保险/银行/证券/投融资
- 能源/原材料/环保



(2) 各行业在胜任力九维度的具体自评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的服务业及均分最低的能源/原材料/环保为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

服务业（旅游/营销服务）中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是团队协作和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是战略执行和创新变革。

能源/原材料/环保业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、学习成长和团队协作；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革、激励引领和客户导向。

（仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。）

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.79
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.78
3	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.75
4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.75
5	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.72
5	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	4.72
7	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.70
7	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.70
9	维二：团队协作	为团队设置合理的工作目标，并对目标的执行情况进行监管	4.70
9	维二：团队协作	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	4.70
9	维三：沟通反馈	清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.70
<b>后十排名</b>			
44	维一：品德素养	在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作	4.54
44	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.54
46	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.53
47	维三：沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	4.52
47	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	4.52
49	维三：沟通反馈	提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力	4.52
50	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.48
51	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.47
52	维七：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	4.41
53	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.29
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	2.39

服务业（旅游/营销服务）

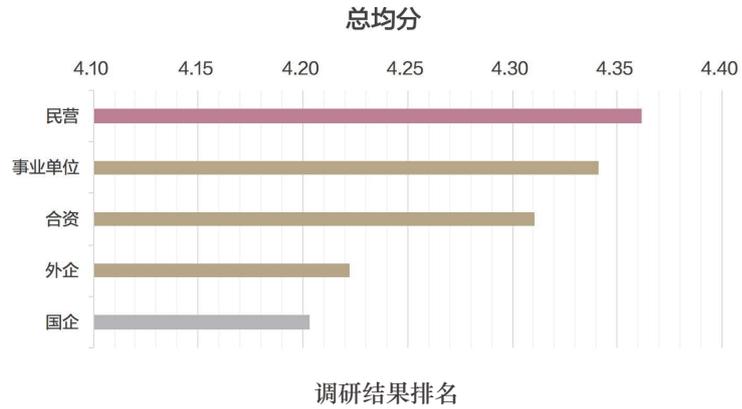
排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维四：激励引领	让下属参与决策过程，培养和加强主动性	4.80
2	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.60
3	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.40
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.40
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.40
3	维二：团队协作	明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责	4.40
3	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.40
3	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.40
3	维五：战略执行	为实现目标建立协作机制和工作流程	4.40
3	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	4.40
3	维九：学习成长	根据企业发展及环境变化，不断充实自己的知识与经验	4.40
3	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.40
<b>后十排名</b>			
42	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	3.80
42	维七：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	3.80
42	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	3.80
42	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.80
42	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	3.80
42	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	3.80
42	维九：学习成长	对自我有明确的人生目标和职业规划	3.80
49	维四：激励引领	设置恰当的激励措施，提高工作积极性	3.60
49	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	3.60
51	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	3.40
51	维四：激励引领	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	3.40
51	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	3.40
54	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.20

能源/原材料/环保

## ★ 基层管理者自画像——企业性质

(1) 在各类不同所有制企业中，胜任力自评总均分从高至低为：

- 民营
- 事业单位
- 合资
- 外企
- 国企



(2) 各类所有制企业的胜任力九维度的自评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的民营及均分最低的国企为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

民营企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、沟通反馈和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

国企当中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是沟通反馈、品德素养、客户导向和学习成长；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和计划管控。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.77
2	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己,正直诚信	4.76
3	维一：品德素养	公正对待下属,不滥用权威	4.72
4	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题,尽快加以解决	4.62
5	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态,把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.58
6	维四：激励引领	在工作中坚持原则,但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.55
7	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力,及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.53
8	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息,容纳不同意见、观点,乐于改进调整	4.49
8	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识,对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.48
10	维三：沟通反馈	清晰传达指令,并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.48
<b>后十排名</b>			
45	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.25
46	维八：客户导向	挖掘服务短板,衡量内部的资源和能力,找到改善的途径和方法	4.24
47	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.23
48	维四：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	4.21
49	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.20
50	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.20
51	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.19
52	维七：创新变革	不拘泥陈规,能跳出既定框架思考问题	4.18
53	维七：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	4.07
54	维七：创新变革	公司业务调整时,无法快速转变工作方向(反向计分)	3.02

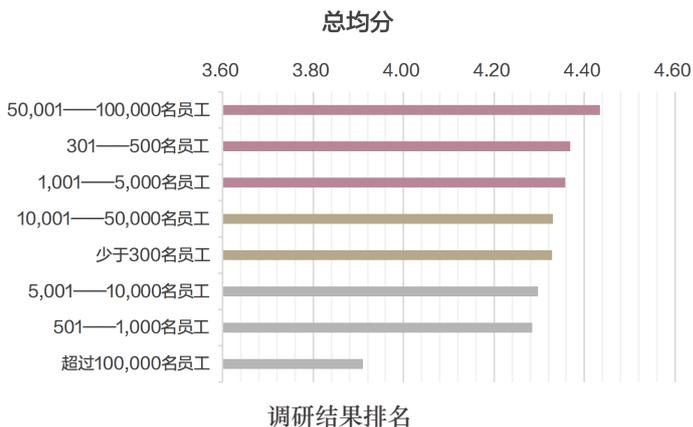
民营

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己,正直诚信	4.63
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.58
3	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题,尽快加以解决	4.47
4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态,把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.44
5	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力,及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.39
5	维四：激励引领	在工作中坚持原则,但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.39
7	维三：沟通反馈	清晰传达指令,并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.35
7	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识,对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.35
9	维二：团队协作	明确授权,并使被授权者对该任务的完成情况负责	4.34
9	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息,容纳不同意见、观点,乐于改进调整	4.34
9	维九：学习成长	根据企业发展及环境变化,不断充实自己的知识与经验	4.34
<b>后十排名</b>			
44	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境,充分理解组织高层的战略意图	4.10
44	维九：学习成长	对自我有明确的人生目标和职业规划	4.10
46	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.09
46	维七：创新变革	配合企业的变革管理,消除变革障碍	4.09
48	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.08
49	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	4.03
49	维七：创新变革	不拘泥陈规,能跳出既定框架思考问题	4.03
51	维七：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	4.01
52	维八：客户导向	挖掘服务短板,衡量内部的资源和能力,找到改善的途径和方法	4.00
53	维四：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	3.95
54	维七：创新变革	公司业务调整时,无法快速转变工作方向(反向计分)	3.14

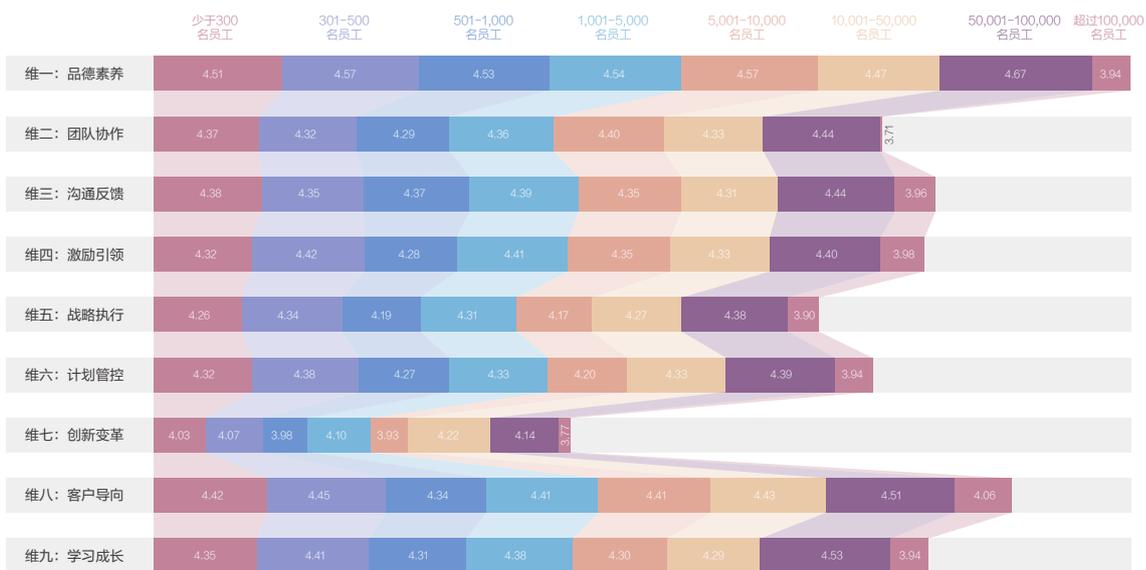
国企

★ 基层管理者自画像——企业规模

(1) 大型企业人数在5—10万的企业自评总分第一，300—500名员工的企业位列第二，而人数在1000—5000名员工的中型企业自评总分第三；值得关注的是5000—1万名员工的大中型企业和500—1000人的小中型企业处于自评总分的末位第三和第二，而超过10万名员工的超大型企业自评总分最低。1—5万名员工的企业和小于300人的极小型企业自评总分居于中游位置。



(2) 不同规模企业的胜任力九维度的自评结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的5——10万名员工企业及均分最低的超过10万名员工企业为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

5——10万名员工企业，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是客户导向和学习成长；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是战略执行、激励引领、计划管控和创新变革。

超10万人企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是团队协作、战略执行。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.92
1	维一：品德素养	公正对待下属,不滥用权威	4.92
3	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己,正直诚信	4.83
4	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.75
4	维八：客户导向	关注客户满意度,致力于满足并超越内外客户期望	4.75
4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态,把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.75
7	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力,及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.67
8	维三：沟通反馈	提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力	4.67
9	维九：学习成长	根据企业发展及环境变化,不断充实自己的知识与经验	4.67
10	维二：团队协作	需要寻求其他部门的帮助来开展工作时,能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案	4.58
10	维三：沟通反馈	清晰传达指令,并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.58
10	维四：激励引领	让下属参与决策过程,培养和加强主动性	4.58
10	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.58
10	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识,对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.58
10	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题,尽快加以解决	4.58
10	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	4.58
<b>后十排名</b>			
38	维一：品德素养	在重压与艰苦的环境下,仍能有条不紊地推进工作	4.33
38	维三：沟通反馈	能主动并有技巧地与上级沟通完成任务所需的授权、资源条件和支持	4.33
38	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息,容纳不同意见、观点,乐于改进调整	4.33
38	维四：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	4.33
38	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.33
38	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.33
38	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境,充分理解组织高层的战略意图	4.33
38	维六：计划管控	在执行任务前,总能做好行动计划	4.33
46	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱,不欺上瞒下	4.25
46	维二：团队协作	为团队设置合理的工作目标,并对目标的执行情况进行监管	4.25
46	维四：激励引领	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	4.25
46	维七：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	4.25
46	维八：客户导向	挖掘服务短板,衡量内部的资源和能力,找到改善的途径和方法	4.25
46	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.25
52	维三：沟通反馈	讲究沟通策略,善于倾听和回应,对不同特点的人员采取不同的沟通方法	4.08
52	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.08
54	维七：创新变革	公司业务调整时,无法快速转变工作方向(反向计分)	2.83

5——10万名员工

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维四：激励引领	在工作中坚持原则,但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.50
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.25
2	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己,正直诚信	4.25
2	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力,及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.25
2	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题,尽快加以解决	4.25
6	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息,容纳不同意见、观点,乐于改进调整	4.13
6	维七：创新变革	配合企业的变革管理,消除变革障碍	4.13
6	维七：创新变革	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	4.13
6	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系,培养客户的忠诚度	4.13
6	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态,把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.13
<b>后十排名</b>			
42	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱,不欺上瞒下	3.75
42	维二：团队协作	需要寻求其他部门的帮助来开展工作时,能够通过主动并有效的沟通找出合理的解决方案	3.75
42	维二：团队协作	明确授权,并使被授权者对该任务的完成情况负责	3.75
42	维三：沟通反馈	清晰传达指令,并及时向下属提供反馈、认可和奖励	3.75
42	维三：沟通反馈	提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力	3.75
42	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	3.75
42	维七：创新变革	不拘泥陈规,能跳出既定框架思考问题	3.75
42	维九：学习成长	能够合理管理时间	3.75
50	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	3.63
50	维二：团队协作	在开展跨部门合作时,高效协同其他部门解决遇到的问题	3.63
50	维五：战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	3.63
53	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	3.13
54	维七：创新变革	公司业务调整时,无法快速转变工作方向(反向计分)	2.75

超过10万名员工

## 3、上级眼中的基层管理者胜任力镜像

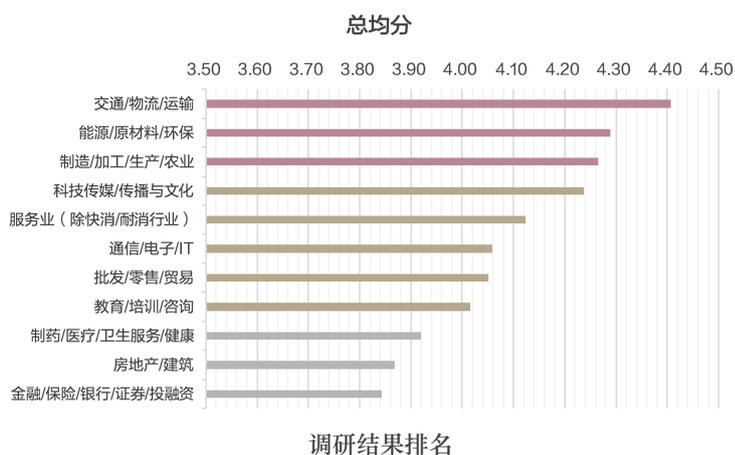
### ★上级评基层管理者——行业现状

(1) 在九大胜任力维度的上级评估中，排列前三的行业分别是：

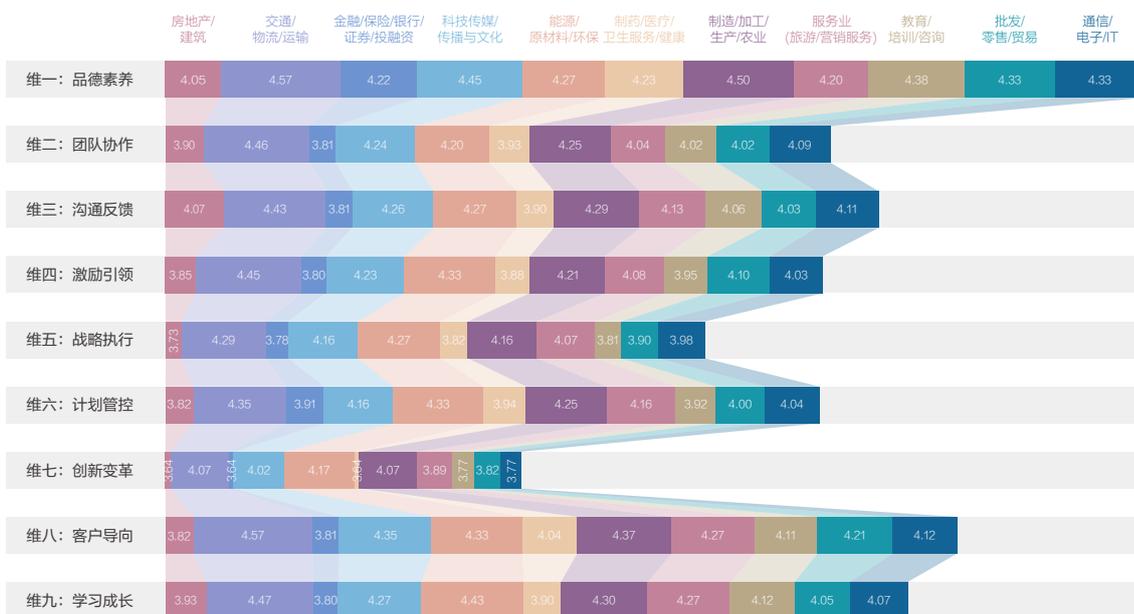
- 交通/物流/运输
- 能源/原材料/环保
- 制造/加工/生产/农业

上级评估总均分最低三个行业为：

- 制药/医疗/健康服务
- 房地产/建筑
- 金融/保险/银行/证券/投融资



(2) 各行业在胜任力九维度的上级评估结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的交通/物流/运输业及均分最低的金融/保险/银行/证券/投融资为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

交通/物流/运输业，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、客户导向和学习成长；末十位胜任行为中，出现频次

最高的维度是创新变革、沟通反馈、战略执行和计划管控。

金融/保险/银行/证券/投融资业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和计划管控；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和激励引领。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.73
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.70
2	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.70
4	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.68
5	维八：客户导向	充分理解客户需求	4.60
6	维一：品德素养	在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作	4.58
6	维二：团队协作	明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责	4.58
6	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.58
6	维八：客户导向	关注客户满意度，致力于满足并超越内外外部客户期望	4.58
6	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.58
6	维九：学习成长	根据企业发展及环境变化，不断充实自己的知识与经验	4.58
6	维九：学习成长	能够正确地面对和疏解工作压力	4.58
<b>后十排名</b>			
42	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.30
42	维三：沟通反馈	讲究沟通策略，善于倾听和回应，对不同特点的人员采取不同的沟通方法	4.30
42	维六：计划管控	环境或条件变化有必要及时调整计划时，能快速提出替代方案	4.30
42	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.30
46	维三：沟通反馈	提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力	4.28
47	维七：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	4.25
47	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.25
49	维四：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	4.23
49	维五：战略执行	有明确的衡量工作进度、质量的标准	4.23
51	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.15
52	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.13
52	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.13
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	2.95

交通/物流/运输业

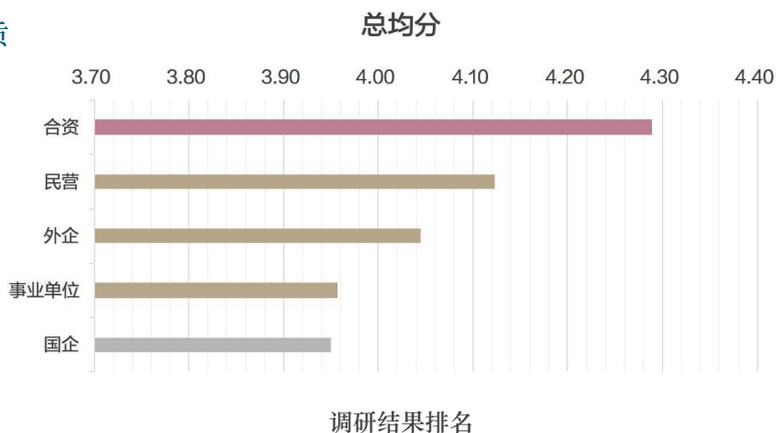
排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.38
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.38
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感，并以身作则	4.25
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.25
5	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.13
5	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.13
7	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.06
7	维六：计划管控	在执行任务前，总能做好行动计划	4.06
7	维六：计划管控	能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.06
7	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.06
<b>后十排名</b>			
45	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	3.63
45	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	3.63
45	维七：创新变革	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	3.63
45	维八：客户导向	充分理解客户需求	3.63
45	维九：学习成长	根据企业发展及环境变化，不断充实自己的知识与经验	3.63
50	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	3.56
50	维四：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	3.56
50	维七：创新变革	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	3.56
53	维四：激励引领	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	3.50
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.25

金融/保险/银行/证券/投融资

★上级评基层管理者——企业性质

(1) 在各类不同所有制企业中，胜任力上级评估总均分从高至低为：

- 合资
- 民营
- 外企
- 事业单位
- 国企



(2) 各类所有制企业的胜任力九维度的上级评估结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的合资及均分最低的国企为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

合资企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

国企中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和学习成长；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是沟通反馈、激励引领和创新变革。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.68
2	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.67
3	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.60
4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.55
5	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.51
6	维二：团队协作	为团队设置合理的工作目标，并对目标的执行情况进行监管	4.48
7	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.43
7	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.43
9	维六：计划管控	始终关注和监管整个团队的工作进度	4.42
10	维八：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	4.41
<b>后十排名</b>			
45	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.17
46	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	4.16
47	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.15
48	维四：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	4.14
49	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	4.13
49	维七：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	4.13
51	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	4.10
52	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	4.08
53	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.01
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.30

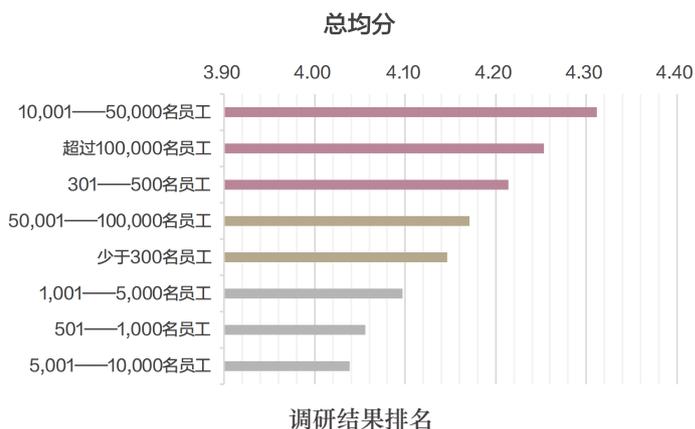
合资

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.39
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.39
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.22
3	维二：团队协作	明确授权，并使被授权者对该任务的完成情况负责	4.22
3	维三：沟通反馈	具有上传下达承上启下的能力，及时收集、反馈与处理上下级及各方信息	4.22
3	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.22
7	维一：品德素养	在重压与艰苦的环境下，仍能有条不紊地推进工作	4.17
7	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.17
7	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.17
7	维九：学习成长	主动管理人际关系，建立信息交流和支持网络	4.17
<b>后十排名</b>			
45	维三：沟通反馈	能主动寻求新信息，容纳不同意见、观点，乐于改进调整	3.78
45	维四：激励引领	引导员工对工作意义和企业文化的认同，激发内在动力	3.78
47	维三：沟通反馈	提出自己的想法和建议时条理清晰有说服力	3.72
47	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.72
47	维九：学习成长	能够合理管理时间	3.72
50	维四：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	3.61
50	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	3.61
50	维七：创新变革	配合企业的变革管理，消除变革障碍	3.61
53	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	3.56
53	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	2.56

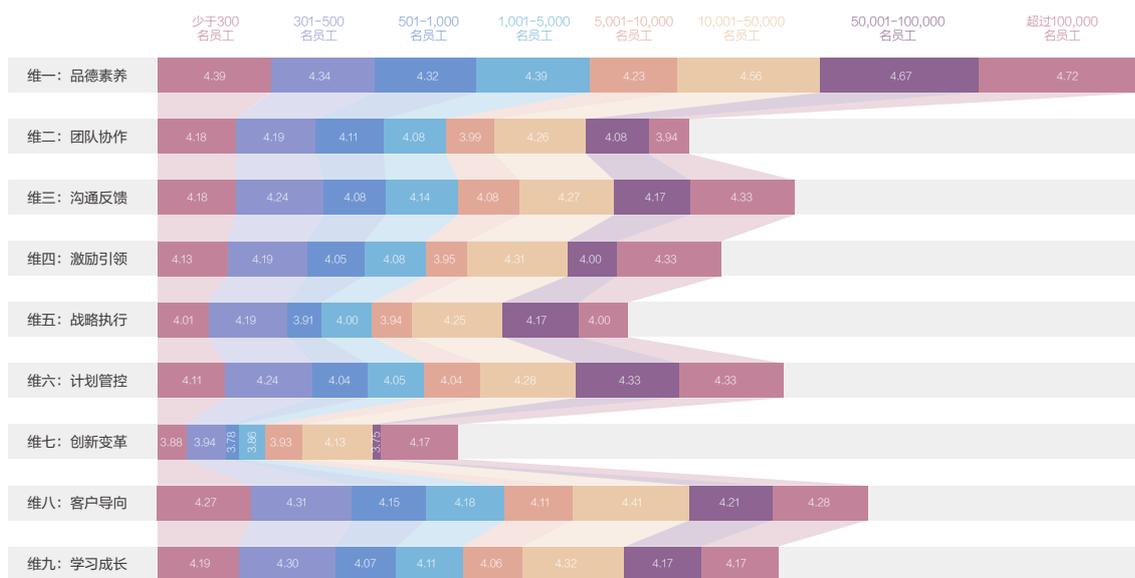
国企

★ 上级评基层管理者——企业规模

(1) 1—5万人的大型企业、人数超过10万的超大型企业 and 300—500人数的小型企 业，它们的上级评估总均分位列前三甲；而人数在5000—1万人的大中型企业上级评估总均分最低，500—1000人数的小中型企业末位第二，1000—5000人数的中型企业末位第三。



(2) 不同规模企业的胜任力九维度的上级评估结果图示：



九维度测评结果图

(3) 分别以均分最高的1——5万名员工的企业及均分最低的5000——1万名员工企业为例，在各维度对应的具体胜任行为指标的前十与后十均分如表。

1——5万名员工企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养和客户导向；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是创新变革和战略执行。

5000——1万名员工的企业中，得分前十的胜任行为所对应的胜任力维度，出现频次最高的是品德素养、客户导向和计划管控；末十位胜任行为中，出现频次最高的维度是战略执行、团队协作和激励引领。

(仅提取前十和后十排名中无重叠的维度，以区隔开优势维度和弱势维度。)

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.77
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.73
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.70
4	维一：品德素养	出现问题时承担责任不推脱，不欺上瞒下	4.57
4	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.57
6	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.55
7	维五：战略执行	定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差	4.50
8	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.48
9	维四：激励引领	在工作中坚持原则，但对不同的意见给予尊重并及时沟通回应	4.45
10	维八：客户导向	培养团队成员的客户服务意识，对于展现良好客服精神的行为予以赞赏和认可	4.43
<b>后十排名</b>			
45	维四：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	4.18
45	维九：学习成长	能够合理管理时间	4.18
47	维七：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	4.14
48	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	4.11
49	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	4.09
49	维七：创新变革	不拘泥陈规，能跳出既定框架思考问题	4.09
51	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	4.07
52	维三：沟通反馈	讲究沟通策略，善于倾听和回应，对不同特点的人员采取不同的沟通方法	4.05
52	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	4.05
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.66

1——5万名员工

排名	维度	胜任行为	平均分
<b>前十排名</b>			
1	维一：品德素养	以较高的伦理道德准则要求自己，正直诚信	4.50
2	维一：品德素养	有良好的职业道德和职业责任感,并以身作则	4.34
3	维一：品德素养	公正对待下属，不滥用权威	4.28
3	维八：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	4.28
5	维五：战略执行	定期评估目标完成情况，及时调整工作减少偏差	4.22
5	维六：计划管控	能按计划组织人、财、物等相关资源，确保工作正常开展	4.22
5	维八：客户导向	高度重视客户提出的问题，尽快加以解决	4.22
5	维九：学习成长	始终保持积极开放的心态，把经验教训和与人的交往互动作为学习、成长的机会	4.22
9	维一：品德素养	能主动承担份外的事务和额外的责任	4.19
9	维二：团队协作	为团队设置合理的工作目标，并对目标的执行情况进行监管	4.19
9	维三：沟通反馈	清晰传达指令，并及时向下属提供反馈、认可和奖励	4.19
9	维六：计划管控	在控制成本的情况下，及时、高质量地执行项目	4.19
9	维八：客户导向	建立并维护客户伙伴关系，培养客户的忠诚度	4.19
<b>后十排名</b>			
45	维四：激励引领	让下属参与决策过程，培养和加强主动性	3.88
46	维二：团队协作	在开展跨部门合作时，高效协同其他部门解决遇到的问题	3.84
46	维二：团队协作	按照下属的能力和兴趣合理分配任务	3.84
46	维四：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	3.84
49	维五：战略执行	善于使成功的方法标准化和普及化	3.81
49	维六：计划管控	能够快速、准确地诊断出复杂问题的根源	3.81
49	维八：客户导向	挖掘服务短板，衡量内部的资源和能力，找到改善的途径和方法	3.81
52	维五：战略执行	能合理设置与长期战略目标相关联的短期目标	3.78
52	维五：战略执行	从全局角度理解行业发展及企业环境，充分理解组织高层的战略意图	3.72
54	维七：创新变革	公司业务调整时，无法快速转变工作方向(反向计分)	3.38

5000——1万名员工

## 4、基层管理者胜任力交叉对照

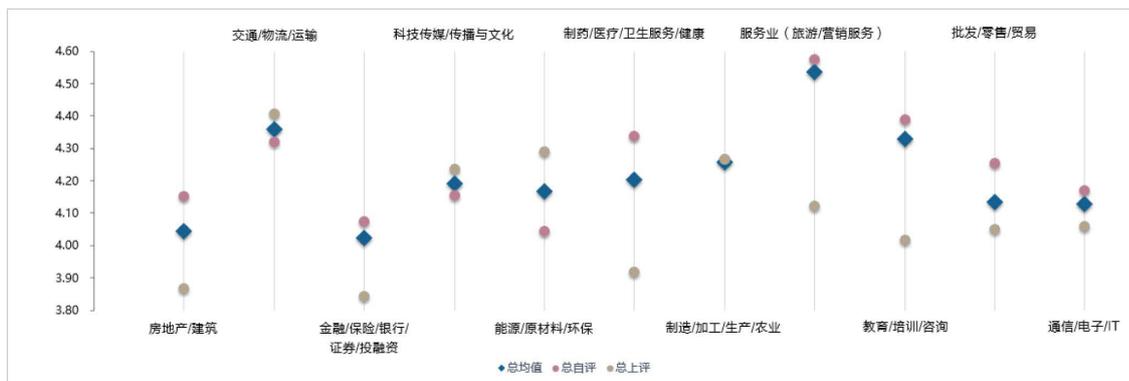
### ★ 交叉盘点：大部分行业的自评分数都高于上级评估

行业类别九维度对照：总评-自评-上评

胜任力总评表平均分前三位分别是服务业（旅游/营销服务）、交通/物流/运输和教育/培训/咨询，自评表中平均分前三位分别是服务业（旅游/营销服务）、教育/培训/咨询和制药/医疗/卫生服务/健康，上级评估表中第一位是交通/物流/运输，第二、第三位分别是能源/原材料/环保和制造/加工/生产/农业。

胜任力平均分最低的行业总评表依次是金融/保险/银行/证券/投融资，房地产/建筑，通信/电子/IT，自评表依次是能源/原材料/环保，金融/保险/银行/证券/投融资，房地产/建筑，上级评估表则依次是金融/保险/银行/证券/投融资，房地产/建筑，制药/医疗/卫生服务/健康。

交通/物流/运输，科技传媒/传播与文化，能源/原材料/环保三个行业的自评分数比上级评估分数低，制造/加工/生产/农业行业的自评分数和上级评估分数一样，其余行业自评分数比上级评估分数高。



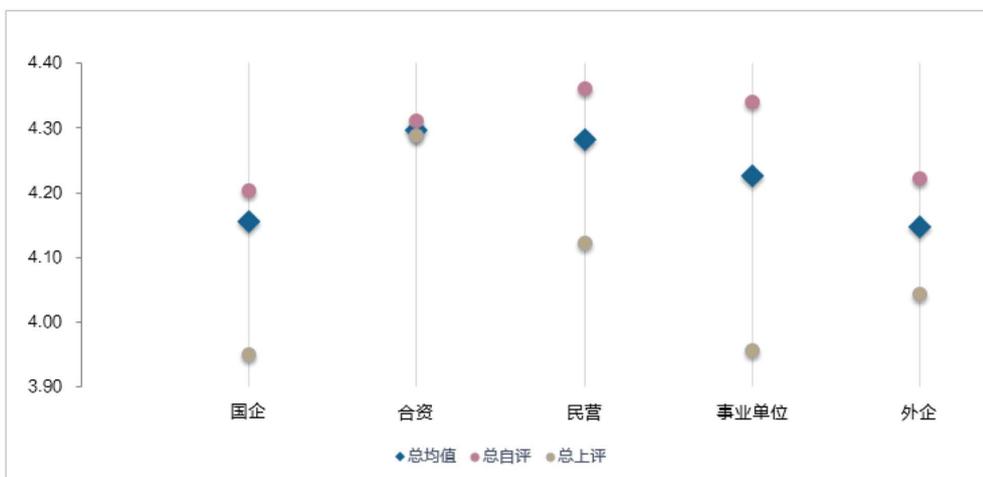
基层管理者胜任力交叉对照——交叉盘点1

★ 交叉盘点：所有企业性质的自评分数都高于上级评估

企业类别九维度对照：总评——自评——上级  
 胜任力总评表和上级评估表中平均分前二位都分别是合资和民营。总评表第三位是事业单位，上

级评估表第三位是外企，但是自评表中第一位是民营，第二位是事业单位，第三位是合资。总表胜任力平均分最低的是外企，自评表和上级评估表都是国企。

所有企业性质的自评分数都比上级评估分数高。



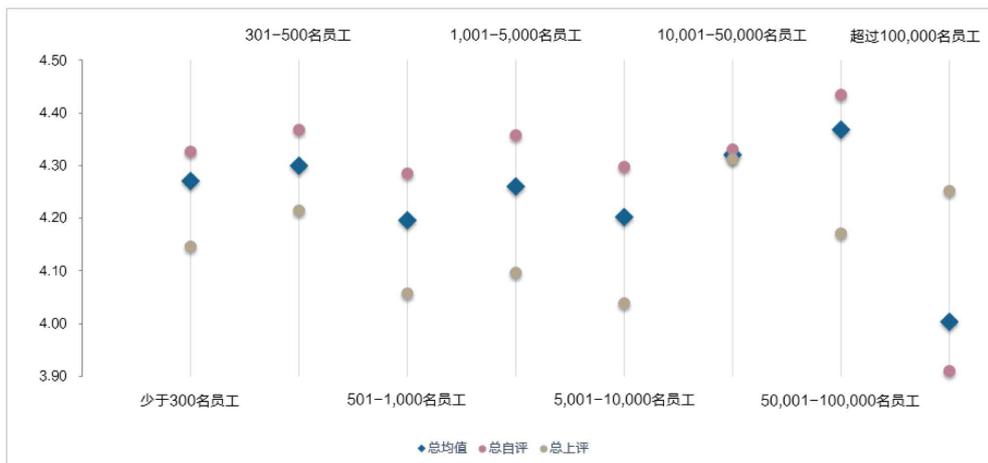
基层管理者胜任力交叉对照——交叉盘点2

★ 交叉盘点：除超大型企业外，自评分数均高于上级评估

员工规模九维度对照：总评——自评——上级  
 胜任力总评表平均分前三位分别是5——10万人大型企业、1——5万人大型企业和300——500人小型企业，自评表前三分别是5——10万人大型企业、300——500人小型企业和1000——5000人中型企业，上级评估表中第一位是1——5万人大型企业，

其次是超过10万人的超大型企业和300——500人的小型企业。总评表和自评表平均分最低的都依次是超过10万人的超大型企业、500——1000人的小中型企业和5000——1万人的大中型企业，上级评估表中均分最低的分别是5000——1万人的大中型企业、500——1000人的小中型企业和1000——5000人的中型企业。

除了超过10万人的超大型企业自评分比上级评估分低以外，其他企业的自评分数都比上级评估分数高。



基层管理者胜任力交叉对照——交叉盘点3

## 第五部分：中基层管理者胜任力全景群像交叉对照

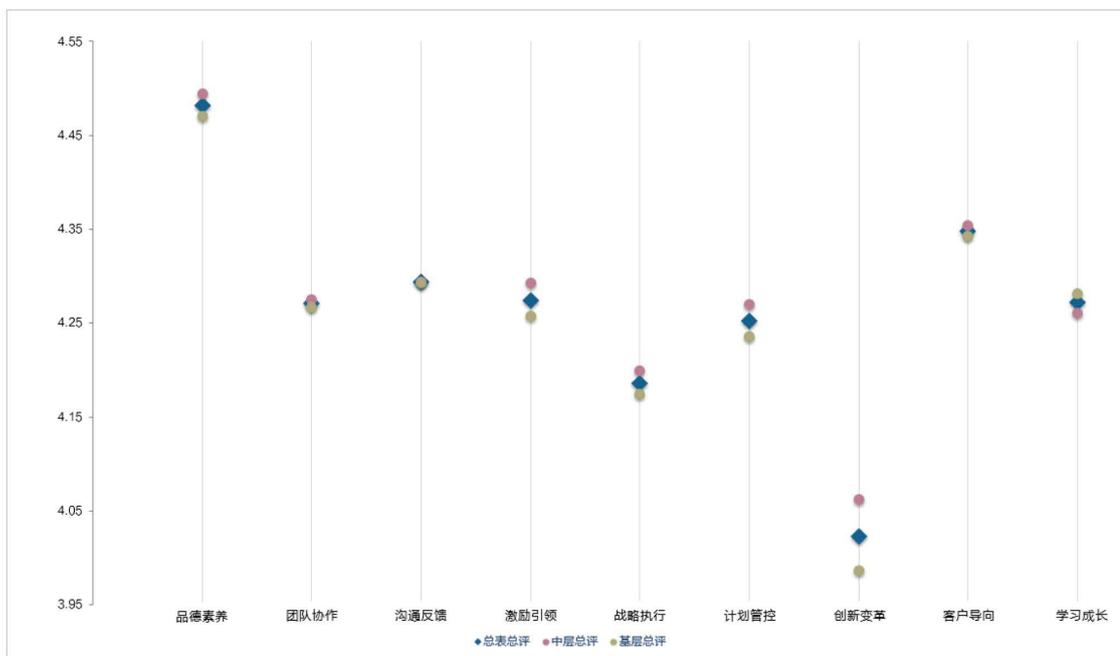


## 中基层管理者胜任力全景群像交叉对照

### （一）总表：各维度均值——中层管理者各维度均值--基层管理者各维度均值

总表、中层管理者总表和基层管理者总表中均值最高的三个维度都是品德素养、客户导向和沟通反馈，总表和基层管理者总表均值最低的两个维度

都是计划管控、战略执行和创新变革，中层管理者总表均值最低的两个维度略有差异，为学习成长、战略执行和创新变革。各项维度均值中，除了学习成长，中层管理者均分都比基层管理者均分略高。

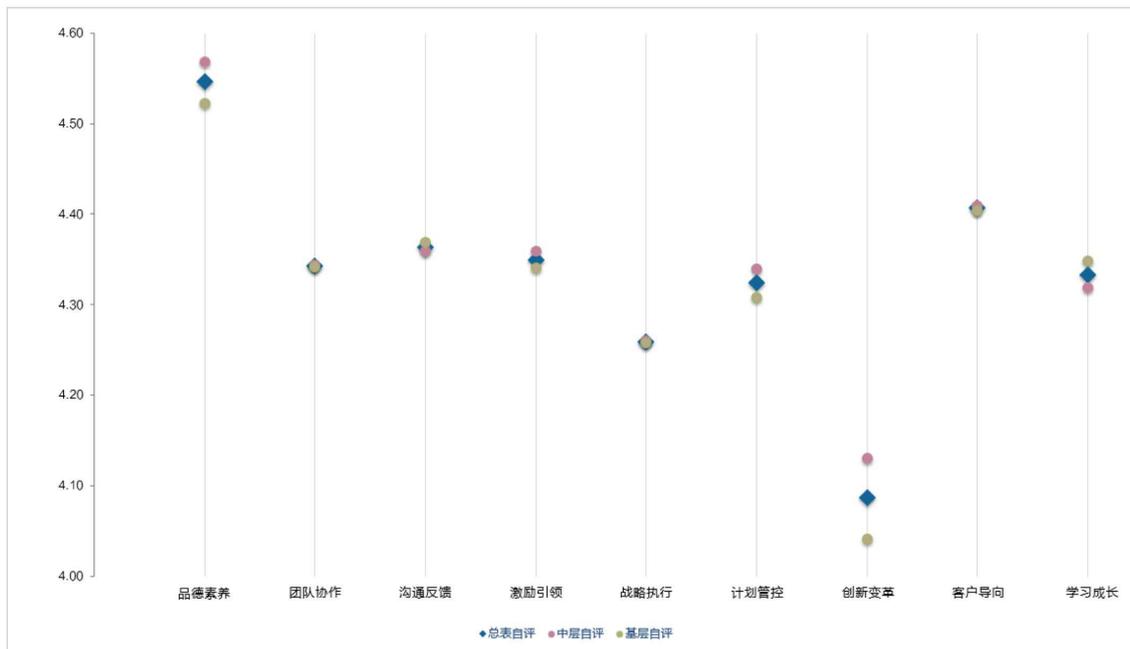


总表

**（二）自评：各维度均值——中层管理者各维度均值--基层管理者各维度均值**

总自评表和基层管理者自评表中均值最高的三个维度都是品德素养、客户导向和沟通反馈，中层管理者自评表均值排名一二的维度也是品德素养和客户导向，但是沟通反馈维度和激励引领维度均分并列第三。均值最低的两个维度均包含战略执行和

创新变革，但排序稍有不同。总自评表的最低三名从高到低依次为计划管控、战略执行和创新变革，中层管理者自评表的最低三名为学习成长、战略执行和创新变革，基层管理者自评表的最低三名为计划管控、战略执行和创新变革。各项维度均值中，除了沟通反馈和学习成长，中层管理者均分都比基层管理者均分略高。

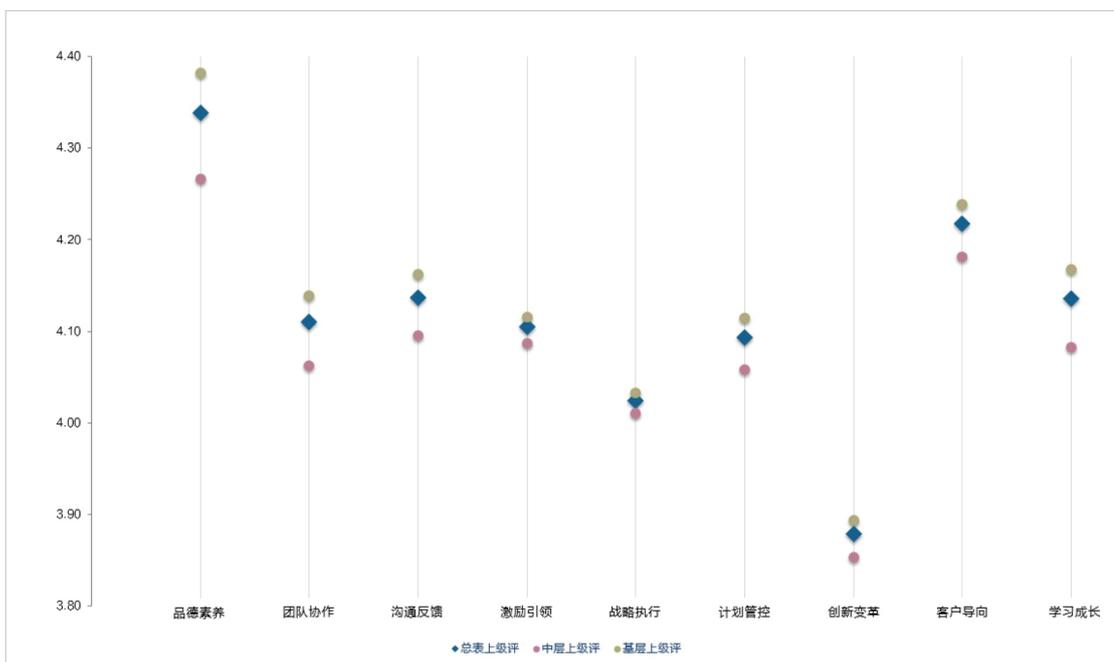


自评

### （三）上评：各维度均值——中层管理者各维度均值--基层管理者各维度均值

总上级评估表和中层管理者上级评估表中均值最高的三个维度都是品德素养、客户导向和沟通反馈，基层管理者上级评估表均值最高的三个维度是

品德素养、客户导向和学习成长，三张表中均值最低的两个维度都是计划管控、战略执行和创新变革。各项维度均值中，中层管理者均分都比基层管理者均分略低。



上评

### （四）总体九维度均值：总表——自评——上评

中基层管理者总表、自评表和上级评估表中，各维度自评表均分高于上级评估表。



总体九维度均值

### (五) 中层管理者九维度均值：总表-自评——上评

中层管理者总表、自评表和上级评估表中，各维度自评表均分高于上级评估表。



中层九维度均值

### (六) 基层管理者九维度均值：总表-自评——上评

基层管理者总表、自评表和上级评估表中，各维度自评表均分高于上级评估表。



基层九维度均值：总表-自评——上评

## 结语：强化中流砥柱的胜任力发展展望

VUCA时代发挥中流砥柱的作用，不仅需要进一步提升中、基层管理者的岗位任职能力，其中包括高效执行和团队激励的各项维度，更要对激活管理者不断学习成长的自我发展动力给予高度的关注和支持。毕竟，面向充满各种可能性的未来，创新的原点更多来自于和时代、市场、消费者、内外部合作伙伴有直接接触并负有回应责任的中、基层管理者；战略优势的发挥更有赖于他们在实际工作中执行应变能力。

因此，如果他们的内在自我成长动力能与岗位任职能力高度相关的前八项维度结合起来，企业将获得源源不断的发展动能，充分把握时代的机遇，更好应对时代的挑战，更能获得不断挑战自我、实现目标的越战越强的人力资源生力军。

而这，正是众多企业的人员培养和管理发展的使命。共勉！

## 参考文献

- [1] Alldredge, M. E. & K. J., Nilan. 3M's Leadership Competency Model: An Internally Developed Solution[J]. Human resource management,2000, 39(2-3): 133-145.
- [2] Boyatzis, R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance [M]. New York: John Wiley and Sons, 1982.
- [3] Ekaterini, G. A Qualitative Approach to Middle Managers' Competences [J]. Management Research Review, 2011, 34(5): 553-575.
- [4] Mc Clelland, D.C. Testing for Competency Rather Than for Intelligence [J]. American Psychologist, 1973, ( 28) : 1-14.
- [5] Roemer, L. Hospital Middle Managers' Perceptions of Their Work and Competence[J]. Hospital & Health Services Administration, 1996, 41(2): 210-235.
- [6] 胡海波.中基层管理者胜任力法则：带队伍[M].北京：北京理工大学出版社，2011.
- [7] 胡艳曦，官志华.国内外关于胜任力模型的研究综述[J].商场现代化，2008,(31) :248-250.
- [8] 黄勋敬，李光远，张敏强.商业银行行长胜任力模型研究[J].金融论坛，2008,13(7): 3-12.
- [9]\* 李健刚.中层管理者在企业发展中的作用[J].科技管理研究，2005,25(9): 231-231.
- [10] 李强，张伟.基层管理者胜任力模型实证研究[J].经济师，2012,(10): 235-237.
- [11] 李智伟.中层管理者胜任力模型的结构分析[J].河南商业高等专科学校学报，2007,20(2): 50-54.
- [12] 刘学方，王重鸣，唐宁玉，朱健，倪宁.家族企业接班人胜任力建模——一个实证研究[J].管理世界，2006,(5): 96-106.
- [13] 刘泽文.胜任力建模：人才选拔与考核实例分析[M].北京：科学出版社，2009.
- [14] 覃昆.基层管理者胜任力模型分析[J].无锡职业技术学院学报，2011,10(6): 69-72.
- [15] 王重鸣，陈民科.管理胜任力特征分析：结构方程模型检验[J].心理科学，2002,25(5): 513-516.
- [16] 肖凌，聂鹰，梁建春.国有银行中层管理人员胜任特征模型[J].经济科学，2006,(5): 83-89.
- [17] 张登印，李颖，张宁.胜任力模型应用实务——企业人力资源体系构建技术、范例及工具[M].北京：人民邮电出版社，2004.
- [18] 张佩，胡霆，彭波.商业银行中层管理者胜任力模型研究[J].河南工程学院学报（社会科学版），2009,24(4): 33-38.
- [19] 周李华.基于执行力的中层管理人员胜任力评价体系研究[J].教育现代化，2016,(33): 152-163.

项目主持人：陈少晦

项目组长：吴冯淑

项目成员：雷蕾、季丽婷、曾莹莹、黄飞天、陆艺桢(美编)、李晨亮(美编)

如需获得特定行业或特定企业性质的分项报告,请与我们直接联系。

版权归中欧商业在线所有。非经中欧商业在线书面同意,全部或部分内容均不得以任何方式再造、复制、抄袭、修改等。

如需转载,请致电 +86 21 28905940



全国咨询电话：400-801-0005

电子邮箱：eceibs@ceibs.edu

地址：上海市浦东新区红枫路699号中欧国际工商学院（总部）  
北京市东城区北河沿大街43号33-A1040栋（北京办事处）

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



中欧商业在线官网



中欧商业在线官方微信