



才储团队®人才评估与选拔研讨小组

管理潜质综合测评 - 评估选拔报告

OPQ管理潜质综合评估报告

姓 名:谈媛媛

完成问卷时间: 7分0秒

推荐等级 ★☆☆☆☆

本报告由APESK授权发布

目录

阅读指南	
测评结果中心	
能力倾向	
基本管理素质	
核心管理潜质	
潜在管理风格	
九宫格图	
维度得分解析	
管理类型分布	
后记	

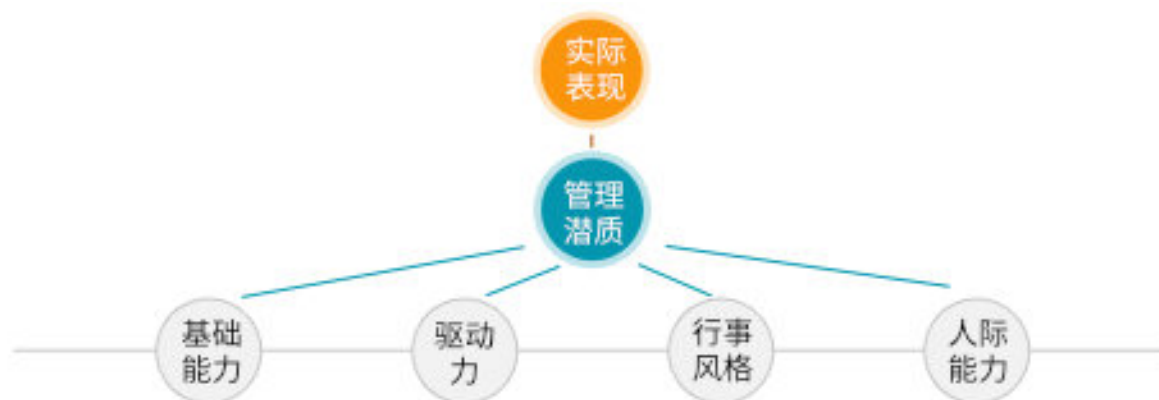
引子

一直以来，我们都在寻找那些有激情的、与企业价值观一致，既能够与同事融洽相处又能带领他们完成业绩的管理型员工。要胜任管理岗，业务能力和业绩并非惟一决定因素，个性也相当重要。想想你身边的人，有些人虽然业绩一流，但态度傲慢，既不愿意与别人分享知识，也从不去寻求他人的建议和帮助，对他人的反馈淡然处之，对他人的意见索性断然拒绝。而另一些人也许截然相反。

个性特征影响人们学习以及处理事情的方式，尤其是当员工置身于一个新的岗位中，遭遇挫折和错误时，个性特征就变得更加重要。抓住员工的个性，显然对达成工作绩效至关重要。但问题是，当一名候选人犹如一张白纸展现在你眼前时，该怎样才能知道他在工作中的行为偏好？如何才能预先发现符合我们需要的人才，让这个人从一开始就是对的？

个性是个人典型或偏好的行为、思考和感受方式，大多数人认为个性是稳定的、不随时间改变的，是结构化的、因人而异的。个性特征与工作绩效表现有着实质联系。一个人是否能在工作中表现高效，应该从以下四个特性进行考查：1.专业经验，专业背景；2.个体为了直接目标表现出来的动机；3.个体的智力水平，沟通能力，领导能力；4.个体的工作喜好及其风格。我们常常提到胜任力，不仅包括知识、技能、态度等基本的胜任力，个性也是胜任力之一。

为帮助中、高基管理人员选拔，《OPQ管理潜质报告》呈现了测试者的天然能力倾向、基本管理素质、核心管理潜质、潜在管理风格，为HR及高层决策提供参考线索。



在阅读本报告前，您需要掌握以下原则：

OPQ(Outstanding Potential Questionnaire)管理潜质测试是基于被测者的个性，对其潜在能力倾向、潜在工作行为风格的预测，没有对被测者的知识、技能进行评估，需要结合对候选人的基础情况进行实际了解才能进行判断。测评报告中涉及的维度涵盖了管理人员所需具备绝大部分的能力维度。如果你已经建立了本企业的胜任素质模型，可以通过自定义OPQ维度设置在本报告结果中心的折线图中突出你所关心的关键胜任素质。

解读报告步骤：

第一步：初步评价

报告封面显示的推荐星级代表候选人的综合素质，这是根据一般能力测验、管理素质和管理技能这三项测试的总分生成的综合指数，可以用这个来判断候选人和管理岗位的相性与匹配度，他的能力素质有没有达到岗位的要求。如果候选人的推荐星级低于三星，那基本可以确认淘汰了，因为这代表这个候选人的综合素质偏低，和岗位的匹配度低于平均水平，可能无法胜任这个岗位。

另外，也有可能可能会出现多个候选人拥有相同星级的情况，这种时候就应该具体分析他们在各分测试里的表现，根据岗位要求的核心素质对他们进行深入解析。

第二步：具体分析

打开后台数据查看候选人具体的维度得分，根据上面各子维度的具体分数和排名，进行横向比对，分析他们优劣势，以此来筛选出合适的候选人，淘汰不合岗位要求的人选。

第三步：核心素质

在有了初步的评价之后，还需要结合数据结果中心图标和分测验报告，全面了解、考察候选人是否具备岗位要求的核心素质，有没有达到要求。

首先，我们需要查看候选人的测谎指数。如果他在测谎量表中的得分较高，就表示他的诚信度比较低，也意味着他在答题过程中有作假的可能，那么在考察各项结果的时候，就得考量下这位候选人分数的真实性了。

其次，我们需要在数据结果中心查看测验者各分测试的结果，并找到各个图表中比较极端的数据，根据这些数据就可以明确他们优劣势，清楚而迅速地判断出他们最突出的能力、与最欠缺的那项分别是什么。

最后再根据上面的结果进行要点分析，看看候选人在与该岗位相关的各项指标上，分别是什么样的水平，有没有达到岗位要求。

第四步：相性诊断

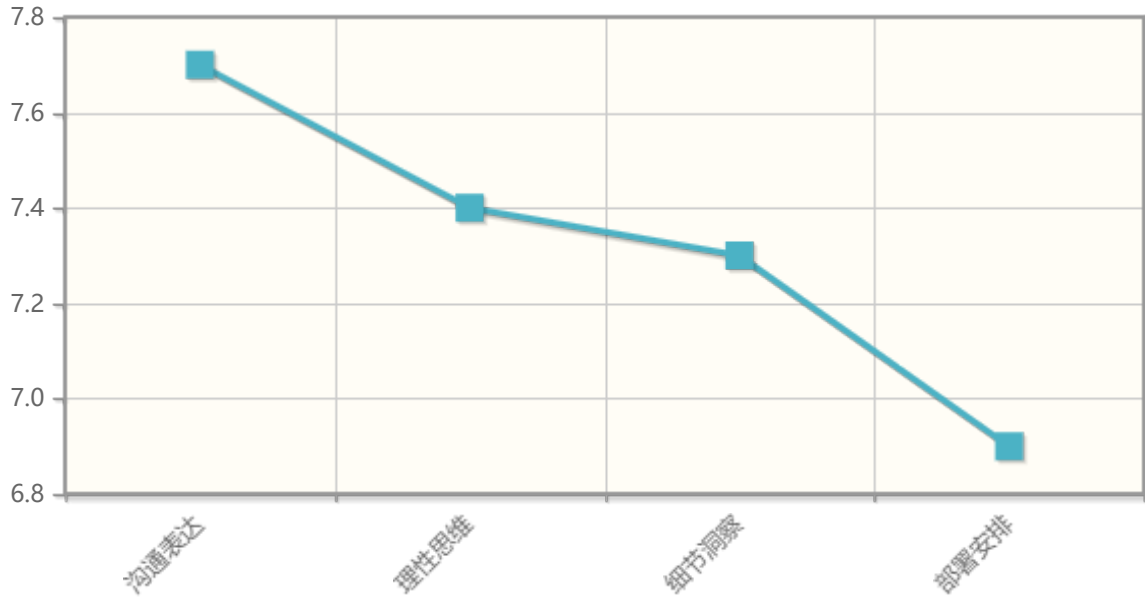
- 测验者的管理风格、管理方式，以及他们能否很好地融入团队中，也是判断他们能否胜任岗位的重点考察之一。了解他们的管理风格，看看他们与企业文化的融合度如何，与公司的理念是否一致，来作为辅助决策。

第五步：使用场景

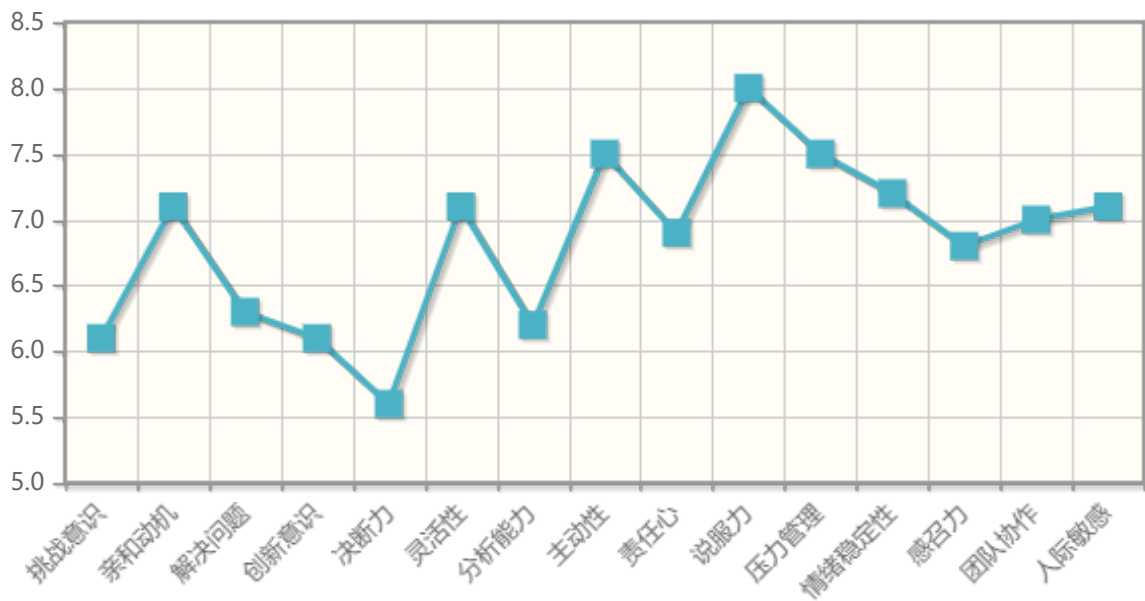
测验者的个性特征其实并没有什么好坏之分，所谓的优劣势也只是相对而言，可能在该岗位上他们不能很好地发挥自己的能力，却能完美胜任另一个岗位，所以这份报告也经常作为考虑测量者未来发展规划的辅助，或者是在怎么激励他们潜能时使用。

测评结果中心（谈媛媛）

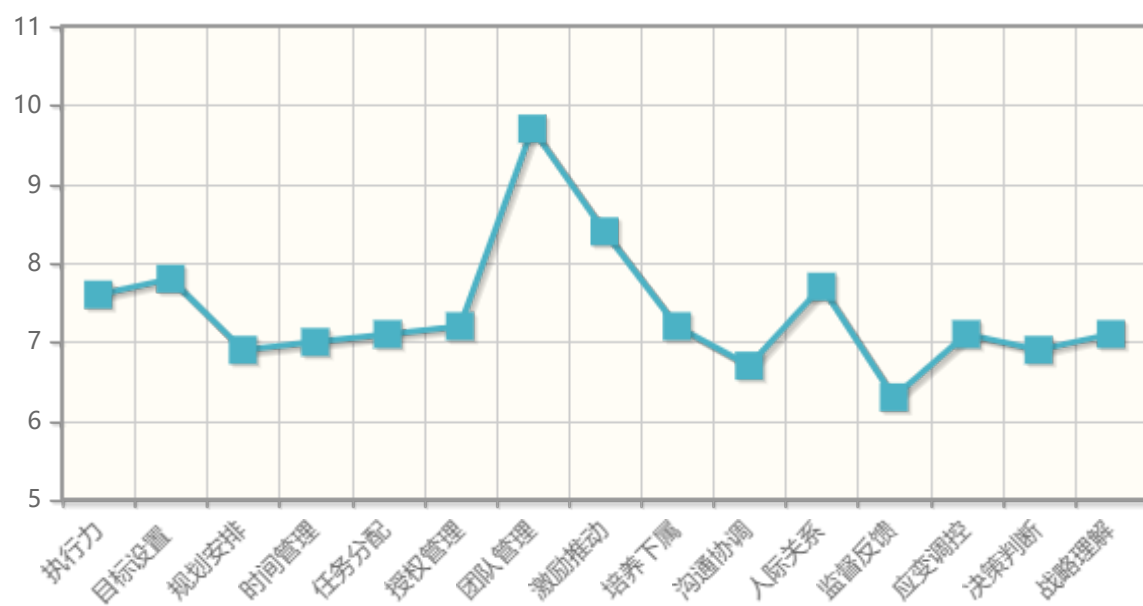
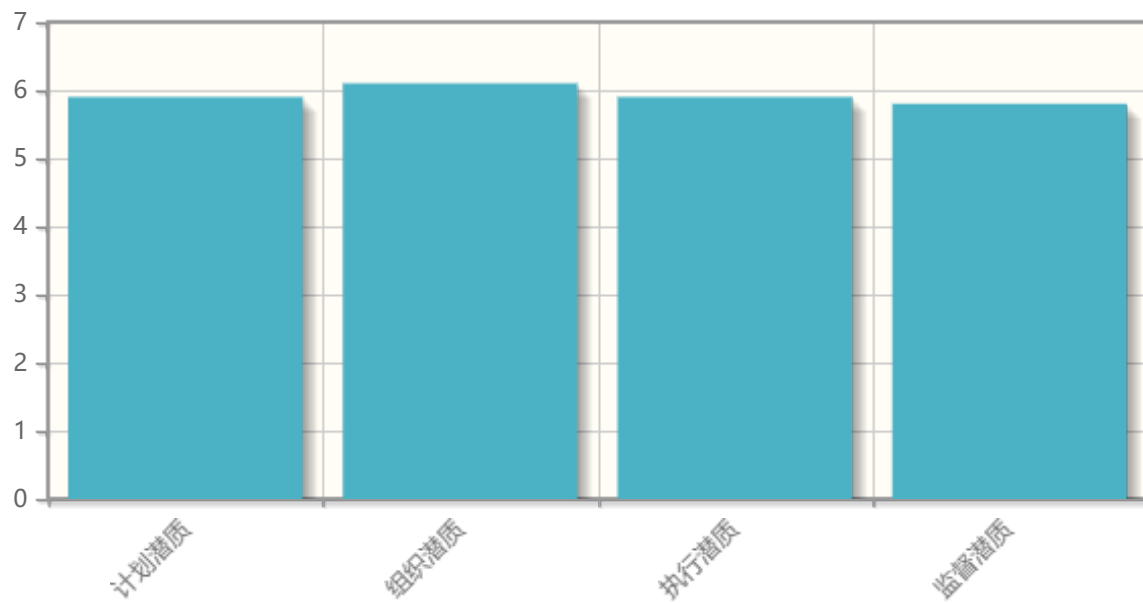
1能力与个性倾向



2基本管理素质

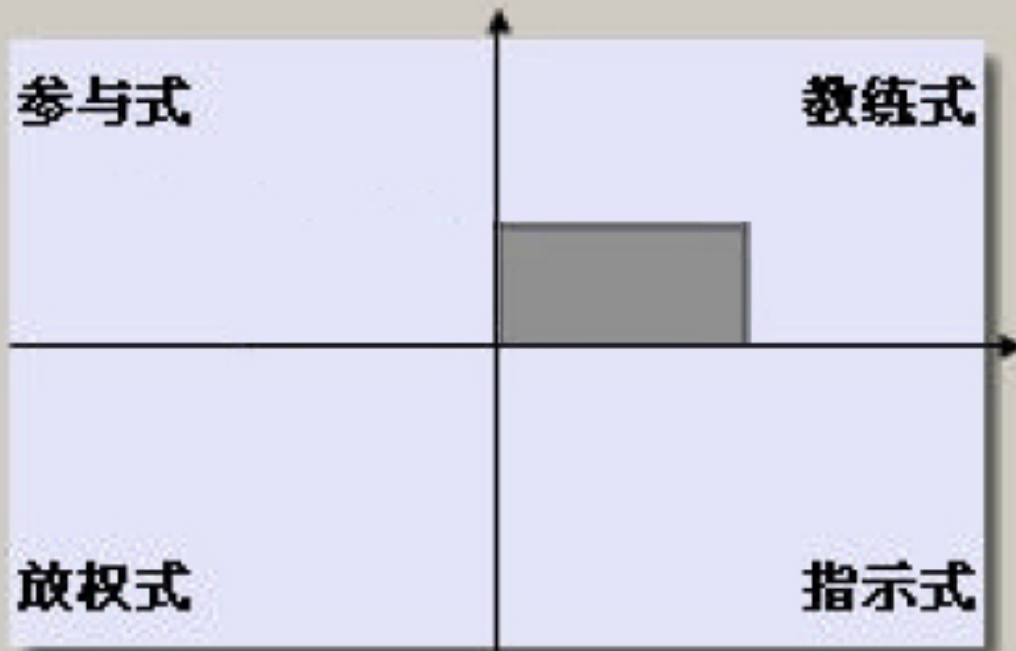


3 核心管理潜质



4 潜在管理风格

管理风格类型图



说明:

本部分为各测验结果的分数呈现，维度界定及详细结果描述请结合各分测验报告阅读。

详细维度得分解析

管理岗详细维度得分解析：

下表列出了谈媛媛这次测评的管理特质详细维度结果，包括其总体匹配度、作答有效性水平、个性特质与岗位的匹配情况。

维度名称	匹配等级	得分	人群平均分	描述
高度匹配：■ 中度匹配：■ 低度匹配：■				
挑战意识	■	6.1	4.7	个体从事管理职位的动机及愿望
亲和动机	■	7.1	6.9	个体对待同事成员的亲和性及融入性
解决问题	■	6.3	6.3	个体对于困难或挑战的解决欲望及能力。
创新意识	■	6.1	6.0	个体的创新意识、创造力
决断力	■	5.6	5.7	个体的决断力，在压力下迅速做出抉择的能力
灵活性	■	7.1	6.8	个体的面对多变环境及市场的灵活性
分析能力	■	6.2	6.0	个体是否试图能看清市场发展趋势和公司所处阶段，并根据他人情况采取适当策略支配和统率他人（N指数）
主动性	■	7.5	7.7	反映个体是否具有积极主动的生活态度和工作方式，是否喜欢自己主导工作和生活（SJ指数）
责任心	■	6.9	6.9	个体的责任心
说服力	■	8	8.0	个体的说服力
压力管理	■	7.5	7.7	个体面临压力时的处理方法及抗压能力

维度名称	匹配等级	得分	人群平均分	描述
情绪稳定性		7.2	6.5	个体的情绪稳定性
感召力		6.8	6.6	个体的感召力, 受人信任指数
团队协作		7	6.9	个体的团队协作意识
人际敏感		7.1	7.0	个体对他人感受的敏感度
执行力		7.6	9.0	反映个体化解冲突执行政策的执行能力 (D指数)
目标设置		7.8	9.2	反映个体分解计划、灵活设定阶段目标能力 (NJ指数)

维度名称	匹配等级	得分	人群平均分	描述
规划安排	低度匹配	6.9	8.4	个体的规划安排、快速部署的能力（J指数）
时间管理	低度匹配	7	8.5	个体的时间管理概念
任务分配	低度匹配	7.1	8.6	个体任务分配能力
授权管理	低度匹配	7.2	8.3	个体的授权管理意识及能力
团队管理	高度匹配	9.7	9.0	个体的团队管理意识及能力
激励推动	中度匹配	8.4	8.5	反映个体为达成目的而持续推动的策略和方法
培养下属	低度匹配	7.2	8.2	个体培养下属的意识
沟通协调	低度匹配	6.7	7.7	个体能否清晰理解他人表达的内容，流畅地与他人沟通思想和感情
人际关系	中度匹配	7.7	8.5	个体能否与有关人员建立并维持良好关系，形成有助于工作的关系网络
监督反馈	低度匹配	6.3	7.8	个体监督反馈意识
应变调控	中度匹配	7.1	8.0	个体的应变调控能力
决策判断	低度匹配	6.9	8.3	个体的理性决策判断能力
战略理解	低度匹配	7.1	8.3	个体对公司战略的理解能力

高度匹配: ■ 中度匹配: ■ 低度匹配: ■

作答有效性分析：

本部分将综合考虑谈媛媛的作答情况，对谈媛媛这次测试的作答有效性进行分析。

作答时间：7分0秒	参考时间：35分钟
测谎量表：L=3	L<=5：为理想范围，诚实指数高。 L>5 但小于8：部分未真实回答，但在总体可信范围，测试结果具参考性。 L>=8：为不可信范围，候选人未真实答题，测试结果不可信
内在一致性指数：32	内在一致性等级:低 (<42)
<ul style="list-style-type: none">谈媛媛的作答时间偏快。谈媛媛诚实指数高。谈媛媛的内在一致性得分正常，对于出现在不同量表的同维度题目作答基本一致。	

谈媛媛属于中层或一线管理岗常模中较为罕见的类型，根据我们的经验，此类型候选人任职中层管理岗前，需进行谨慎的评估和观察。

• **必要提示：**谈媛媛看起来大大咧咧，不够精细，较为随性。根据我们的经验，此类型极少有从事中层或基层管理者，但此类型往往具备较强大局观和宏观意识，其对与人性及战略大局的把握有特别的天赋。见于大型集团任职顶级领导。

九方格图

通常我们在考察员工的时候，不仅要考虑绩效水平，还需要考虑他在管理方面的胜任力，九方格图将绩效和胜任力的理念结合在一起，将具有不同绩效和胜任力等级的员工分为九类，放在九个方图里相应的格子里，形成下方的“九方格图”。根据放在每一个方格的人员来确定谁具有胜任更高职位的能力，也可以作为帮助员工设计合理职业规划的依据。

谈媛媛的管理胜任力处于较低水平，即不具有调到另外一个不同层级的工作岗位上工作的能力，在图中用灰色标出。

绩效评估分为三个等级：优秀、完全达标和有所贡献。优秀的绩效，表示工作的所有方面都已完全达标，甚至在某些方面还持续性的超标；达标的绩效，表示工作的所有方面都已完全达标，偶尔在某些方面超出任务要求。有所贡献的绩效，表示绩效没有完全达标。

请评估谈媛媛的绩效等级，即可在灰色区域中找到他所在的方格，从而辅助您做出相应的晋升决策。

		绩 效		
管 理 潜 能	高	当前具备升迁到更高管理级别的能力	将来有能力晋升，但首先应该在目前的岗位上做的更加出色	在新的工作岗位上还没有表现出应有的绩效水平，但具备较高潜质
	中	有能力在目前的管理层级承担更大、更广泛的工作职责，比如从普通经理到大区经理	有可能在目前的层级承担更多的职责，但是应该努力达到优秀的绩效	在某些工作方面表现良好，但其他方面表现不佳，应该努力提升当前层级的绩效水平
	低	有能力在同一层级的相似工作岗位上高效地工作，工作老练	需要往更优秀的绩效(第3方格)努力	在自愿、稳妥和有能力的基础上，必须帮助其绩效达标，否则需要重新安排一个更适合的岗位或者帮助其寻找其他工作机会

谈媛媛的优势与劣势分析

优势：

你对周围的人和事物观察得相当透彻，能够洞察现在和将来。随时可以发现事物的深层含义和意义，并能看到他人看不到事物内在的抽象联系。

你崇尚和谐善意、情感多样、热情、友好、体贴、情绪强烈，需要他人的肯定，也乐于称赞和帮助他人。你总是避免矛盾，更在意维护人际关系。

你富有活力，待人宽厚，有同情心，有风度，喜欢让人高兴。只要可能，你就会使自己适应他人的需要和期望。你倾向于运用情感作出判断，决策时通常考虑他人的感受。你在意维护人际关系，愿意花费很多心思，结交各种各样的人，而不是做事。

你有丰富的想象力，善于创新，自信，富有灵感和新思想，警觉，善于寻找新方法，更注重理解，而不是判断。你喜欢提出计划，并大力将其付诸实施。你特别善于替别人发现机会，并有能力且愿意帮助他们采取行动抓住机会。

劣势：

你非常理想化，容易忽视现实和事物的逻辑，只要感兴趣，什么都去做。你通常在事情开始阶段或有变化的阶段较为投入，而对后续较为常规或沉闷的部分，难以持续投入。

你总是能轻易想出很多新主意，喜欢着手许多事情，无法专注于一件事情，很少能把事情“从头做到尾”。你总能看到太多的可能性，因此无法确定那些事情是自己真正追求的。建议你认真选择一个目标，善始善终，以免浪费时间和挥霍自己的天赋。

你组织纪律性比较弱，不肯服从，无视限制和程序。你喜欢即兴发挥，不愿意筹备和计划，对细节没有兴趣。如果你要有所作为，应尽量使自己的新思路现实，可操作。与更实际的人一起工作会对你很有帮助，这也符合你的特点，因为你不喜欢独自工作。

后记

- 1、上述适合性计分与判断均基于人力资源人员对候选人员绩效及资质已了解的基础上。
- 2、在一个竞争激烈的场合，如果员工极力掩盖其自认为不好的个性，如何去把握其真实的个性？候选者为了迎合企业需求去表现他/她自己是很常见的现象，但是我们可以通过各种方法克服。比如：通过用“迫选”量表的形式可以把由于这些因素带来的反应偏差或扭曲减到最小，以及通过对候选者许多不同方面的回答来测量候选者的一致性。
- 3、即便企业对想要的人有清晰的预期，但具体在由岗位要求向测评问题的转化上，怎样保证测评的科学性和准确性？比如：忠诚、义气？很多企业都有这种问题，对于中国企业文化的融入性很难做测评。不过这些文化概念背后都是行为，比如：忠诚是一个我们想像出来的形象，但什么行为对企业来说是忠诚的表现，是可以具体的。而转化为忠诚行为后，则比较容易进行量化测评。
- 4、人力测评更多是参考而不是决策的依据。HR若能与候选人进行一些放松性的聊天，多一些实际观察，将有助于提高选拔评估的准确性。此外，人力资源经理不要仅仅停留在量表工具的使用上，而应该在使用和实践量表工具的同时，尽可能多学习一些心理测量学的技巧及评估的原理。
- 5、迄今为止尚无某一种理论能够完全的描述一个人，本测评采用的JUNG及OPQ以及DISC理论模型也不能对待测人员进行全面描述及判断。测评得分及判断仅供参考。若为选拔使用，请结合实际访谈对待测人员特点进行实际了解。本报告判断方法参考文献及统计数据库：JUNG Manual (A guide to the development and use of the Myers Briggs type indicator) (3rd ed #6111) Consulting Psychologists Press; McCaulley M IL The Myers-Briggs type indicator and leaderships A working paper. Conference of Psychological Measurement and Leadership, San Antonio, TX, 1988 ; Moore T Personality test are back Fortune Magazine. 1987 ; Myers I B Introduction to Type. 4th ed Phio Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1987 ; Carskadon T G Test retest reliabilides of confinuotts SCORes on Form G of the Myers-Bfiggs Type Indicator. Research in Psychological Type, 1979c, 2: 83-84.