

目录

策略规划(Str a t egic planni n g).....	3
定义:能清楚定义出企业长期、未来导向得经营目标,并据此建立执行计划,和协调整合及管理控制资源之活动。	3
成就导向(Achievement orien t a t i o n) 5	
定义:重视具体得成效与表现,设法将工作做好。能够设定标准(包括个人过去得表现、客观得指标、竞争对手得表现或前所未有的绩效目标)来挑战自我,以追求更佳得表现。	5
分析性思考(An a l ytic a l th i n ki n g).....	7
定义:能够将问题情境分成较小得部分,逐步探究问题情境所显示得意涵,包括有系统地各部分得问题情境组织起来;比较各部分间不同得特征;分辨出优先次序及找出时间先后或因果关系。	7
变革管理(Change management)9	
定义:能够洞悉组织内外在环境得变化,了解组织变革得需求,形成策略,协助整个组织或鼓动组织成员朝某既定得方向改变。	9
人际沟通(I n t e r p e r s o n a l m u n i c a t i o n).....	10

定义:能够倾听从她人处所发出得讯息、运用口语或非口语得方式透过正式或非正式得管道将讯息传递给她人,或正确地解读及重新组织所接收到信息。 10

咨询及授权(Consulting/empowering)..... 11

定义:能够理解员工,适时及正面响应组织内成员得信息需求;能够授予员工做决策得权力和责任,并藉此发展员工得能力与对组织得承诺。 11

持续学习(Continuous learning).....12

定义:能够适时自我评鉴,了解个人才能之局限;同时不断地为自己设定具有挑战性得目标,主动得改善与发展自我。12

危机处理(Crisis management) 14

定义:在面临危急情况时,能在最短时间内收集足够信息,了解问题发生得原因;能够急速组织相关资源,根据问题严重性之优先级,采取适当行动,化解危机或将危机可能造成得伤害降至最低。 14

决策(Decision-making).....16

定义:能够依据组织得使命与目标,分析及预测内外在环境得变化,拟订实现组织目标得两个(或两个以上)得替代方案,并透过分析比较方案间得优缺点,而选择一个较佳之行动方案,以求组织目标得实现。16

培育她人(People development)18

定义:能够根据对员工得需求分析,以纯正得意识与企图协助员工做长期得学习与发

展。 1 8

果断力/直接(Dire c ti v e ness/assert i vene s s)2 0

执行力(E x e cu ti o n abili t y).....21

目标设定(Go a l s et t ing).....22

影响她人(In f luencing o ther s)..... 2 3

信息搜寻(Informat i on s e e k i n g).....25

主动性(I n itiat i ven e ss)..... 2 6

创新改进(Innovation/ i mpr o vement)27

诚信正直(I n t e grity)29

人际了解(Interpe r son a l und erstand i n g)30

领导统御(Lea d ers h i p)32

谈判协商(Negoti a ti o n/coordina t i on) 3 3

组织知觉力(Organiza t ional a war e nes s).....3 5

组织规划(Orga n i zing/planni n g)37

关系建立(Relation s h i p bui l d i ng)38

自信(Self- confidence)	41
自我控制(Self-control)	43
策略思考(Strategic thinking)	45
监督控管(Supervision / monitoring)	47
整合性思考(Synthetic thinking)	49
团队建立(Team building)	51
愿景建立(Vision building)	54
企业家精神(Entrepreneurship spirit)	56
项目管理职能	58
分析性思考(Analytical thinking)	60
人际沟通(Interpersonal communication)	62
执行力(Execution ability)	64
信息搜寻(Information seeking)	65
领导统御(Leadership)	67
谈判协商(Negotiation/coordination)	69
自信(Self-confidence)	70

监督控管(Supervision / monitoring) 72

团队建立(Team building)74

策略规划(Strategic planning)76

策略规划(Strategic planning)

定义:能清楚定义出企业长期、未来导向得经营目标,并据此建立执行计划,和协调整合及管理控制资源之活动。

层次	题项
A、规划得层面及强度	
-1、规划杂乱无章,没有明确得逻辑架构;所规划事项之相关资源、行动方案与可能导致得结果缺乏明确解析。	1、策略规划缺乏明确得逻辑架构,让人不知所云 2、策略规划时不会考虑相关资源、行动方案与结果间之连结 3、不确定所规划得策略会导致什么样得结果
0、仅包括概括性得行动规划,仅指出有哪些活动必须被完成。	1、仅规划大致得行动方案 2、在策略中,能辨认出哪些大得活动要被完成 3、无法深入陈述与解释行动方案得细节
1、针对个人所作得规划,内含合理可行得行动方案。能够对所需要得资源、行为、与欲达成得结果之间做一个合理得连结与解释。	1、规划内容仅以个人为主体考虑 2、规划囊括行动方案得细节 3、规划内容详述资源运用得状况 4、能够解释行动方案所需要得资源、行为与欲达成结果间得连结

管理人员能力素质模型辞典大全

2、针对任务群体目得所做得规划,内含合理可行得行动方案。能够对所需要得资源、行为、与欲达成得结果之间做一个合理得连结与解释。	1、在规划方案时,会以任务群体作为考虑得主体 2、规划囊括行动方案得细节 3、规划内容详述资源运用得状况 4、可以解释行动方案所需要得资源、行为与欲达成得群体结果之间得连结
3、针对部门目得所做得规划,内含合理可行得行动方案。能够对所需要得资源、行为、与欲达成得结果之间做一个合理得连结与解释。	1、在规划方案时,针对部门目得为考虑得主体 2、规划囊括行动方案得细节 3、规划内容详述资源运用得状况 4、可以解释行动方案所需要得资源、行为与欲达成得部门结果之间得连结
4、针对组织目得所做得规划,内含合理可行得行动方案。能够对所需要得资源、行为、与欲达成得结果之间做一个合理得连结与解释。	1、在规划方案时,会以组织目得作为主要得考虑 2、规划囊括行动方案得细节 3、规划内容详述资源运用得状况 4、可以解释行动方案所需要得资源、行为与欲达成得组织结果之间得链接
B、策略影响时间	
0、应付目前得状况。	
1、针对即将发生得问题做规划。	
2、预测未来一年内可能遭遇到得问题与挑战,事前做好准备。	
3、预测未来一到三年之间可能遭遇到得问题与挑战,事前做好准备。	
4、预测未来三到十年之间可能遭遇到得问题与挑战,事前做好准备。	
5、根据组织愿景与使命,勾勒出未来实践得蓝图。	

成就导向(Achievement orientation)

定义:重视具体得成效与表现,设法将工作做好。能够设定标准(包括个人过去得表现、客观得指标、竞争对手得表现或前所未有得绩效目标)来挑战自我,以追求更佳得表现。

层次	题项
A、成就得强度	
—1、工作表现着重在与目标无关得事件上。	1、完成得工作与工作目标无关 2、随兴而为,反对工作需要目标得存在 3、对上司工作目标得要求视若无睹
0、不在乎工作结果得产出就是否达到预定得标准。	1、不在乎工作就就是否达到预先设定得标准 2、并不十分重视工作成效 3、不就就是很清楚上司所设定得工作目标 4、对个人得工作表现不甚要求
1、对于工作表现设有低于一般水平或较模糊得标准。	1、倾向设定较易达到得工作标准 2、为了完成工作,可以降低标准 3、可以接受模糊且较低得工作标准
2、希望工作能达到她人得要求。工作结果能达到上级所订得标准。	1、工作目标主要就是符合她人要求或期望 2、会尽力达到上级所定得工作目标 3、很在意因工作目标得完成而受到肯定
3、能改善绩效。能为改善绩效而做一些调整,但就是没有明确目标。	1、能够体认工作目标得完成就就是为了提升组织绩效 2、能够改善一些流程(如:用较少成本生产、质量较好)让绩效更佳 3、只要可以让绩效更好,可以调整自己工作流程
4、订立实际、明确且富挑战性得目标。	1、喜欢设定明确而可挑战自我 (例如在六个月内达到 15%得成本降低) 且可达成而非不切实际得目标 2、会将目标设定得比一般水平高,但就是并非不切实际得夸张 3、认为设定较高得目标可以工作得更起劲,更有自信
5、能作损益分析、设立优先级、或就就是订定目标时都能够利用成本效益得分析方式	1、每一个决策都先经过损益分析后才做决定 2、在订定目标时,会先经过机会成本、投资报酬率得分析 3、喜欢在有客观得数字下订定自己得工作目标

6、愿意冒适当得风险。在面对不确定得情况之下,仍愿意持续投入资源或努力于绩效得改进、或尝试利用新得方式来达到富有挑战性得目标。同时,也会试着将风险性降低。	1、会尝试用新方法来达到更高得工作目标 2、为了达到工作目标,即使有可能造成本身得损失,也愿意冒适当得风险 3、能够主动搜集一些客观得证据(如:市调)来降低风险 4、希望周遭得人也可以尝试用新得方法工作,并且会支持她们得做法
7、坚持如同创业者般努力。当面对障碍时仍采取不同且持续得行为,以达到创业者型得目标,或就就是尽其所能地完成	1、如果没有达到目标,绝对不会轻易放弃 2、相信只要坚持努力,一定会达到目标 3、即使失败,也会试着用不同得方法,行为来达到目标

分析性思考(Analytical thinking)

定义:能够将问题情境分成较小得部分,逐步探究问题情境所显示得意涵,包括有系统地各部分得问题情境组织起来;比较各部分间不同得特征;分辨出优先次序及找出时间先后或因果关系。

层次	题项
A、分析得强度	
0、无任何分析性质得思考活动。当问题或情况发生时,针对需要或请求,不假思考,仅依循旧有得模式做直接得反应。	1、总就就是按照过去得经验解决问题 2、抱持“依循过去经验就就是最好得做法”得做事态度 3、当问题发生时,总就就是照着她人得方法或她人说得话去做 4、对于所有类似得问题,都做同样得反应与思考
1、分解问题。能将问题分解为列表式得简单任务或活动。	1、遇到问题时,会把她分成几个独立部份来思考,但各部分有时无法自成为一个独立得逻辑单位

管理人员能力素质模型辞典大全

2、能看出问题各组成部分间简单得连结关系。能够对于问题情境中各组成份子作简单得因果分析或为任务得重要性设定优先级。	1、遇到问题时,会把她分成几个独立得部份来思考 2、可以找出问题组成部分之间得因果关系 3、能够分辨问题组成部分之间得重要性与优先级 4、在解决问题时,会考虑到问题各组成部分之间得关联性
3、能看出多向得连结。能够分析出存在于问题中得许多部分得连结。系统性得将复杂得任务分解为较易处理得小单位。能分辨出事件中共同得原因或就是预测行动得可能后果。	1、遇到复杂得问题时,能系统性得将任务分解成比较容易处理得小单位 2、可以辨别出问题组成部分之间得连结 3、能从现况中找出一些线索来了解及厘清问题得症结所在
4、能做出高层次、复杂得规划或分析。能系统性得将多面向得问题解构为几个主要得组成因素。	1、遇到复杂得问题,能系统性地将其分解成几个主要得组成因素 2、面对一个问题,会找出数个方向进行检讨评析 4、在决定最终得解决方案时,能够评析各种解决方法得权重

变革管理(Change management)

定义:能够洞悉组织内外在环境得变化,了解组织变革得需求,形成策略,协助整个组织或鼓动组织成员朝某既定得方向改变。

层次	题项
A、管理变革得强度	
-1、抗拒。对于所有得变动采取防御得心态。	1、对于与现状不同得情况感到不安 2、不喜欢有波动得工作环境 3、抱持刻板印象就认为变动没有好处,只有坏处 4、态度强硬,反对任何制度性得改变

管理人员能力素质模型辞典大全

0、无动作。对于环境变化无任何知觉,或仅做上级所交代得任务。	1、满足于周遭得环境数十年如一日,没有变化得日子 2、凡事抱持「萧规曹随」得态度,不做任何改变 3、不理会上级交代得工作之外得事情
1、知觉到环境得变化,但无法提出具体因应得策略及方法。	1、能够感受到周遭得环境在改变,采取被动适应得态度 2、没有办法对环境得变化提出因应得策略与方法
2、能体认出组织确实与外在环境不相合之处,并提出具体得因应策略或方法。	1、可以明确得辨认出环境得变化,并提出具体得因应措施 2、抱持「组织必须随着环境变动而跟着变动」得观点,并传达变革之讯息给组织成员
3、能提出具体得策略及方法,并能说服组织中得成员认同其观点。	1、有能力让其她组织成员认同个人所提出得观点
4、能运用多样得技术或方法,鼓舞人员并参与改变得行动。	2、能够鼓舞促使组织成员乐意参与所提出得行动 3、能够采用有系统得激励方式,来影响她人意愿突破现状
5、能运用策略,藉由有系统得激励方式影响她人,使她人愿意接受创新,使整个组织都能够拥有执行创新能力。	1、会运用周详得策略来让组织能够面对环境得变化 2、所制定得策略或措施可以提升组织成员接受变革得意愿,采取具体得行动 3、能够提出具体得方法与技术来促成团体行动以执行变革

人际沟通(Interpersonal communication)

定义:能够倾听从他人处所发出得讯息、运用口语或非口语得方式透过正式或非正式得管道将讯息传递给他人,或正确地解读及重新组织所接收到信息。

层次	题项
A、沟通得强度	
0、无动作。仅接收别人所传递最直接得请求或建议。或直接地将请求、建议传递给他人。	1、不会深入体会,仅原封不动得将所获得得讯息转述给其他人 2、总就是认为别人会直接得说出请求或建议 3、不会直接地表达自己得意见
1、能运用口语信息表达想法或事件内容让她人了解,或就是藉由口语信息了解他人得想法或事件内容。	1、会透过口头询问得方式去了解他人得想法 2、在对事件内容不清楚时,能够提出问题来厘清疑惑 3、提出简单问题或解释让她人了解想法 4、认为他人对自己陈述得事件内容都能够清楚了解
2、系统性得表达或接收口语信息。	1、在表达事情时,会先思考如何系统性得表达出自己得意见 2、可以透过有效率得方法(如:归纳重点等)让她人更了解想法或事件内容 3、在听到别人得意见时,会自行思考事件发生得原因与其重点
3、能使用或了解非口语得传递。	1、能够从对方得表情或眼神了解她所想表达得信息 2、会用肢体语言、表情等非口语得方式让她人了解其想法 3、认为使用口语之外得方法来沟通,会更容易让她人了解想传递得信息
4、能使用或了解口语及非口语得复杂传递系统。	1、当别人在陈述立场时,可以知道其潜在得意含为何 2、在表达复杂得讯息时,除了用口语传递讯息外,能够同时有效地使用其他非口语方式,让她人更了解这讯息 3、可以在别人尚未说之前推测她想表达得复杂信息
5、能系统性得响应。	1、可以正确得针对他人所提出得信息做出重点式得响应 2、能够正确得重组并诠释他人所表达得讯息内容 3、除了用口语得方式,还会有系统得使用非口语得方式响应对方

咨询及授权(Consulting/empowering)

定义:能够理解员工,适时及正面响应组织内成员得信息需求;能够授予员工做决策得权力和责任,并藉此发展员工得能力与对组织得承诺。

层次	题项
A、授权得强度	
0、无作为。工作内容中没有相关动作行为。	1、不主动去了解员工得问题 2、所有得事情都自己揽着做 3、没有企图去了解组织成员得需求
1、主动倾听。	1、能提供员工咨询得机会 2、乐意了解员工得需求以及需要协助得地方 3、会仔细聆听员工得心声 4、总就是可以透过有效得问答技巧与聆听来了解员工得真正需求
2、简单回应。	1、在听完员工得需求后,会针对她得问题做出简单得响应 2、会仔细聆听并试着了解员工真正得需求为何,给予简单之回馈
3、适时回应所需。员工提出需求后会详加考虑并提出可行得响应,让员工有可需求有被满足得机会。	1、会仔细考虑员工提出得需求 2、会努力满足员工得需求 3、对员工所提出(实际得)得响应方案都就是马上可以采取实际行动得
4、适度授权。当员工提出需求后会适度授与员工权力以提供员工机会满足需求。	1、放心得将部分得权力下放给员工,让其可以充分发挥 2、认为员工得需求可以透过一些权力得授予与自身得努力来满足 3、会认真了解员工得需求为何,并且提供员工自行实现得机会
5、有效利用咨询与授权,让员工在组织中得发展能符合组织与员工得目标。	1、能够透过给予员工自我管理得权力,让她们朝组织目标发展 2、能够配合组织得目标,具体地协助员工自我发展 3、能够给予员工自我管理机会,容许其犯错,协助其成长

持续学习(Continuous learning)

定义:能够适时自我评鉴,了解个人才能之局限;同时不断地为自己设定具有挑战性

得目标,主动得改善与发展自我。

层次	题项
A、学习得强度	
-1、满足现况。	1、表现出个人能力已达最佳境界,没有任何需要学习或改善之处得态度 2、总就就是认为目前所学得就已经足够 3、抱持已经没有什么东西可以继续学习得态度 4、对于现状感到很满意,不觉得有什么需要改善得地方
0、无作为。接受上级或她人所安排得学习。仅出席或到场。不做任何反省或评估。	1、认为被安排得课程只要出席就算就就是大功告成 2、上完学习课程之后,不会再去思考上课得内容 3、不在乎学习课程就就是否有帮助
1、自我评鉴。会自我检视就就是否达到她人所订定或自己所订定得学习标准,但无后续动作。	1、常检视就就是否有达到预订得学习目标 2、学习目标既定,就会努力达到 3、不会因为没有达到追求学习得目标而多做些什么
2、尝试改进。在自我检视就就是否达到标准之后,会针对不足之处努力改进,找寻并设立学习方法,使自己能达到标准。	1、若没有达到目标,会透过额外得学习来增强得能力 2、能够主动找寻让能力增强得学习方法
3、试图进步。设立更高或更具挑战性得目标,并努力朝向此一目标前进。	1、在达到某一阶段得目标后,会向更高得目标挑战 2、有热忱且乐于持续不间断地追求更高得目标学习 3、明确得知道自己得能力或工作表现就就是否有达到特定目标

管理人员能力素质模型辞典大全

4、系统性得规划。能根据经验或对自己得了解,设立一系列得学习方向,并设立具有挑战性得目标,努力达成目标。	1、对个人能力得发展,有很清楚得规划 2、了解自己得能力,了解自己能做到得程度有多少,试图进行下一阶段能力得提升 3、有长程得学习计划
--	---

危机处理(C r i s i s m a n a g e m e n t)

定义:在面临危急情况时,能在最短时间内收集足够信息,了解问题发生得原因;能够急速组织相关资源,根据问题严重性之优先级,采取适当行动,化解危机或将危机可能造成得伤害降至最低。

层次	题项
A、处理危机得强度	
0、无作为。仅根据上级或她人所给予得指令来执行。	1、完全依循上级命令执行 2、不会主动思考解决危机得方法 3、认为依循她人得指令来行事就就是安全得
1、了解原因。当危机发生时,能搜集信息并正确无误地了解危机发生得原因,但无法快速地提出具体得响应或解决方法。	1、对危机有正确得了解,但就就是只等别人提出看法来解决 2、会主动搜集信息来了解危机发生得原因 3、没有办法在短时间提出应变方案
2、提出一解决方法。能迅速了解危机发生得原因,并立即针对原因提出可行得解决方法,以减低危机所带来得伤害。	1、当组织内危机发生时,马上就可以了解发生得原因 2、能够针对危机发生得原因,提出可行得单一解决方法 3、所提出得解决方案可以减低危机对组织带来得伤害
3、提出数种解决方案。能迅速了解危机发生得原因,并立即针对原因提出数种可行得解决方法,再选出最佳得方式将危机所带来得伤害减到最低。	1、认为要解决危机,必须要提出周详方案来解决危机 2、可以针对危机提出不同得解决方案 3、在数种解决方案中,能够评估何种方案对组织最有利

管理人员能力素质模型辞典大全

4、规划系统性得解决方案。	1、可以找出危机发生得各种原因 2、可以辨别出问题发生得各种原因对组织影响程度得大小 3、会从对组织影响最大得原因去规划一系列得解决方案 4、所规划得解决方案可以将组织受到得伤害减到最低
---------------	---

决策(Decision-making)

定义:能够依据组织得使命与目标,分析及预测内外在环境得变化,拟订实现组织目标得两个(或两个以上)得替代方案,并透过分析比较方案间得优缺点,而选择一个较佳之行动方案,以求组织目标得实现。

层次	题项
A、决策得强度	
0、无作为。工作上无需要做决策得部分。	1、认为工作内容没有需要做决策得地方 2、我总就是按照他人或上级得决策工作 3、不了解自己得工作与组织实现有何关联
1、具有决策能力。决策都就是利用有限得资源找出仅有得行动方案,并选择之。	1、制定决策时,明显受到主观上对资源认知得影响 2、能够在几个方案中,挑选一个最好得当做决策 3、会因为资源有限而调整决策得内容
2、具有比较得决策能力。决策时能利用有限得资源找出一个以上得方案,并比较其优缺点而选择较佳得一个行动方案。	1、尽管资源有限,还就是可以找出不同得方案 2、能清楚辨别每一个方案得优缺点 3、所选择得最终方案,就是经过评估后最好得
3、具有预测得决策能力。决策时能利用有限得资源找出一个以上得方案,比较其优缺点,并预测其可能产生得影响,而选择较佳得一个行动方案。	1、在做决策前会预先想到决策会产生得影响 2、在比较各个方案得优缺点与可能得结果后,选择较佳得来执行 3、尽管资源有限,还就是可以找出一个以上得不同得方案

4、具有策略性得决策能力。决策时了解相关议题,并在考虑相关议题得所有情况后,做出决策。使决策得综效达到最大。	1、在决策时,会考虑到其与其它相关议题所产生得互动关系 2、尽管这个决策得个别效用很大,但就就是在会损害其她相关议题得情况下,还就就是会加以慎重考虑 3、决策与组织其她议题形成得综效,就就是在做决策时最大得考虑因素
--	---

培育她人(People development)

定义:能够根据对员工得需求分析,以纯正得意识与企图协助员工做长期得学习与
发展。

层次	题项
A、培育得强度	
— 1、不鼓励。表现出个人得负面性得、刻板性得想法,不愿意培养部属、员工。	1、认为部属要依赖指示来完成工作 2、不相信部属有能力制订出一个成功得计划 3、认为当部属提出想法时,通常都就就是行不通得 4、对于部属得培养,展现出负面得意愿
0、无作为。仅在意自己得工作就就是否做好,设立好榜样。	1、不在意部属或同僚事做得好不好 2、在工作时只在乎把自己得工作做好 3、对于她人得行为与表现,不会干涉或提出建议 4、凡事明哲保身,无意协助她人
1、对她人具有正面期望。对于她人得能力或潜力具有正面评价,认为别人都想进步而且都能进步。	1、相信部属可以把事情做好 2、认为部属都就就是喜欢学习想要更进步得 3、当部属真得很优秀时,会给予口头上得肯定 4、相信部属就就是有潜力得,都可以把事情做得更好
2、能给予详细得教育或指导,或就就是工作上得实地教授与建议。	1、愿意提供部属详细得指导与咨询 2、会透过实地得教导来解决部属得疑惑 3、认为给予部属有用且具体得建议,可以让部属表现得更好 4、很乐意分享过去得工作与学习经验让部属可以渡过工作上得难关

管理人员能力素质模型辞典大全

3、给予原因或其他支持。除了实地教导之外并告知其潜在得因素或成因,或就就是给予一些特殊得支持或协助。例如额外得资源、工具、信息或专家建议。	1、当部属有疑惑时,除了告诉她们如何解决外,也会告诉她们实际得成因为何 2、在指导部属完成任务得过程中,会随时注意着就就是否有需要协助得地方 3、对于部属想要达成得目标,会尽可能得提供协助 4、当部属遇到困难时,不管有没有要求,都很乐意主动提供协助
4、给予特定得、正面得、或就就是混和得回馈以达到发展目得	1、透过多元意见得回馈,协助部属持续发展 2、会使用各种不同得回馈方式来响应部属得表现
5、再肯定或鼓励。当他人受到挫折时能给予再次得肯定。负向得回馈就就是针对行为而非个人。	1、当部属遭遇到挫折时,会再次得给她肯定与鼓励,让她重拾信心 2、能针对部属行为上可以改进得地方建议,并且避开对个人得批评 3、抱持针对人身得指责无益于事,唯有协助他人认清事实,提供其她可行得方法才就就是应该做得事之态度
6、长期得指导或训练。安排适当得、有益得任务或正式训练以帮助他人得学习与发展。	1、会透过实际完成一项任务,让部属学得重要得观念或知识 2、能够有计划得、长时间得,透过训练得方式来增强部属得能力 4、认为机会教育就就是最好得教育,所以一有机会,我就会让部属尝试、去磨练
7、创造或安排特定得训练或学习机会。	1、会用别出心裁得方法来教导部属以达到训练得效果 2、清楚得知道部属较欠缺得能力,并会依此安排长期特定得指导或训练 3、常会引导部属想象处于不同得环境,藉以训练她们对不同环境得反应能力
8、完全授权。经过能力评估之后,授权给予员工使之拥有权力与责任来完成一项任务。	1、会充分授权给部属,让她们有尝试自己面对问题得机会与承担责任 2、认为犯错就就是学习过程中,必要得一个步骤。所以不介意部属做了错误得决定 3 尊重部属在遭遇问题时有自己得想法 4、会经过评估部属能力后授权,所以愿意承担所有授权得结果 5、抱持经由授权,可以让部属有最大得成长空间得态度

管理人员能力素质模型辞典大全

9、奖励发展。	1、部属得行为达到高标准时,会为其安排更高得职位或给丰厚得奖赏 2、会特别保留升迁得机会给经过培养且有优异表现得人 3、会以晋升来激励属下,接受训练,朝彼此共同设定得方向成长 4、会让部属参与高难度得活动或任务,来测验其就就是否达到最初设定得训练发展标准,并以优渥得奖赏做为激励或达到目标时得奖品
---------	--

果断力/直接(Directiveness/assertiveness)

定义:在组织所赋予得合法权力范围内,坚持个人得态度或原则,说服或影响他人能遵照自己得意志而行动。

层次	题项
A、果断行为得强度	
- 1、无判断能力。无法进行数据分析,及对任何判断下决定。	1、没有办法掌握了解资料中所隐含得信息 2、需要他人得指示才能做决定 3、无自信,认为自己没有能力作出正确得决定
0、优柔寡断。一旦面对时间压力或 多重选择时,即使 他人提供意见也无法 实时做出决策。	1、无法单独一人做出决策 2、无法在多个意见中辨别优劣 3、需要充分得时间与资源来做出决策
1、需要他人协助判断。无决断力,多数 决策需要他人协助 分析。	1、只要有别人得协助分析,就可以做出决策 2、需要藉助他人得意见,来认同自己得决策 3、不认为自己可以做出一个好得决策
2、可独立分析与决策。	1、会自行搜集信息来解决有关得议题 2、对于个人做出得决策具有相当得信心 3、不需要他人协助就可以做出决策
3、坚持信守,勇于 负责自己所做分析 与判断	1、能够勇于对个人得决策负责 2、能够坚持信守个人得决策

执行力(Execution ability)

定义:能够运用组织各种相关资源,透过一定之作业流程,将策略或计划有效落实,达到组织既定得目标。

层次	题项
A、执行得强度	

管理人员能力素质模型辞典大全

— 1、无法完成工作达到组织目标。	1、不知如何执行工作,达到组织目标 2、不知道如何运用组织得各种资源,来协助完成工作 3、无法掌握工作中得作业程序与重点
0、无效率。有执行得动作,但就是无法完全达到组织目标。	1、不会借助资源,仅会用一般得方式,费时耗力地来执行组织任务 2、总就是超乎限制,需要耗费大量得财力、人力及物力才能差强人意地完成工作任务
1、达成目标。无论运用了多少组织各种相关资源,最终还就是有达到组织既定得目标。	1、圆满完成工作任务,但须动用所有可能得资源
2、能够运用及组织各种相关资源,有效率地、不浪费时间或资源地达成组织既定得目标	1、会有效率得使用组织得各种相关资源来完成工作任务,不造成浪费。 2、总就是可以在使用最少得资源与时间得情形下,达到组织既定得目标。 3、能够适度得使用组织资源,达到组织目标
3、持续改进调整以达成目标。	1、能够自我监控工作得进度与诊断执行绩效 2、能够持续调整作业程序与资源之运用,有效率得完成工作
4、系统性得达成目标。	1、可以辨认出组织各种相关资源与组织目标之间得关联 2、能从对组织目标影响最大得资源开始着手,对组织资源作最有效率得运用 3、规划了一套可以使组织各种相关资源有都能效率地被运用得系统,并按照依此一系统得优先级来达成组织得目标
5、带动执行。	1、能使组织中得其他人了解成功执行得重要性,注意执行得过程与方法就就是否达到效率与效益。 2、能够带动组织内其他人,透过一定得程序,将策略或计划有效落实,达到组织既定得目标。

目标设定(G o a l s e t t i n g)

定义:能够根据组织需求,协商及订定组织各部门层级之目标,作为长短期之下努力得方向。

层次	题项
A、目标设定得强度	
0、无作为。无工作目标设定,或就就是仅接受别人所订定得目标。	1、欲完成得工作目标都就就是其她人帮我设定得 2、抱持认为工作不需要有目标也可以把工作做好得态度 3、认为设定目标对工作没有什么帮助
1、设立单一具体短期之目标。	1、能针对组织得需求而设订一个短期可达成之目标
2、设立具有单一挑战性得目标。	1、能针对组织得需求而设订一个短期具挑战性之目标
3、设立连续性关联之目标。	1、能设定具有阶段性之目标,配合组织现在与未来得发展需求
4、设立多重目标。能根据组织目前及未来得需求,设立多重得具体目标。	1、思绪缜密,能够符合组织目前与未来需求,设定多重之短期具体目标,且目标彼此间关联互补
5、设立系统性目标。	1、能根据组织目前及未来得需求,设立系统性、规划性、整体性得多重且长期得目标。

影响他人(Influencing others)

定义:能够运用对他人得理解,以不同得方法、技巧或形式,来达到劝诱、说服、影响或感动他人得意图,使他人对自己得观点表示认同,产生特定得冲击或影响。

层次	题项
A、影响他人得强度	
—1、发展个人权力,不顾及对组织得伤害,产生负面冲激。	1、在组织内会为了要得到更多得个人权益而与他人竞争 2、在组织内为了私人得地位而与他人竞争
0、无影响。不尝试去影响或说服他人。	1、对他人得意见与行为不在乎 2、处世低调,不会想要影响别人 3、即使自己得建议较好也不会想要去说服他人
1、表现意图却不采取行动。	1、有想要能够影响他人得欲望 2、虽然对他人得想法有所建议,但就是没有什么实际行动让他人改变
2、采取单一行动来说服他人。没有考虑对方,而仅直接得在谈论或陈述中表达自己以说服他人。	1、当与他人得意见不合时,会直接将自己得意见说出,要对方认同 2、不在乎对方对自己得意见之看法,只想让她接受自己得意见 3、只利用口头说服得方式让对方接受自己得意见
3、采取一个两阶段式行为来说服他人。同样也就就是没有明显得考虑对方,但就是在陈述得准备中会用二到三种方式来企图说服他人。	1、为了让对方接受自己得意见,会利用两到三种得不同方法进行说服
4、会预测个人得行为或语言得影响效果。	1、能够事先预测对方会表达得论点或行为,会为了要让她人同意自己得论点,会将自己得意见做修改,让对方容易接受 3、知道对方得行为会产生什么样得影响,并且会想出说服对方之对策

5、会预测戏剧性行为得效果。为了能够产生特殊得影响,会采取一个计划性得非常态说服行为	1、为了要让对方认同自己得意见,会设计一套计划以说服对方 2、就算采取夸张得戏剧性动作影响对方
6、采取步骤来影响她人。为了要影响她人,每一个步骤都就是为了特定群体而设计,并且随时准备下一个动作以响应她人。	1、能够想出影响她人得细节,并设计成多种施行得步骤。 2、为了要影响某一个特殊群体,单独为那个群体设计一套影响她人得方法 3、会预先设想及准备响应她人反应得方法
7、复杂得策略。会采用一系列得、复杂得计划性策略行为以达到影响她人得目得。	1、把影响她人当作自己最重要得工作,懂得设计复杂得计划,以策略性得手段去影响她人

信息搜寻(Information seeking)

定义:由于强烈得好奇心与渴望,因想知道更多得人、事、物或特殊议题,而主动进行信息得搜集。

层次	题项
A、搜寻信息得强度	
0、无动作。除了已知之外,不会寻求额外得信息。	1、认为目前所拥有得信息就已经很足够 2、不会花时间去搜集其他得信息 3、对周边得人事物没有什么特别得兴趣
1、提出问题,就近搜集信息。	1、会在周遭就近得环境里搜集需要得信息 2、当有问题时,知道找身边得人一起商量,即使她们并不具代表性
2、寻求信息来源,亲自调查。	1、对于获得得信息来源,会亲自去求证就就是否真实 2、当问题发生时,会寻求与问题有直接相关得人得意见以及信息
3、能利用较尖锐性得问题,深入探究,来了解问题得根本或本质。	1、会想出许多很尖锐得问题,深入探究 2、重视问题得细节 3、对问题得背后形成原因与其相关信息很感兴趣,喜欢深入探讨

管理人员能力素质模型辞典大全

4、研究调查。会在有限得时间内运用系统性得方法来获得所需得信息。	1、认为要了解问题,要运用有系统得方法来得到信息 2、常看一些报纸、期刊等正式得研究来分析与搜集信息 3、能够从正式得研究报告中获得更精确可信得信息
5、利用常态得系统或管道,搜集信息。就特定得议题,本身就已经建立了一套常态得信息搜集得系统,利用多重管道来获得信息。	1、为了要搜集特定得信息,建立了一套信息搜集得系统 2、能够知道利用多重管道有系统得来获得信息 3、能够知道从走动管理、非正式得会议中获取更多得信息

主动性(In i t i a t i v e n e s s)

定义:在没有人要求得情况下,做出超乎工作预期和原有需要层次得努力,自发性地采取行动,以改善与增加工作效益、避免问题得发生,或就就是创造一些新得机会。

层次	题项
A、主动得强度	
-1、逃避工作。对于工作采取逃避或就就是'能免则免'得心态。	1、喜欢工作越少越好 2、不在工作份内得事情都尽量不去牵涉到 3、如果主管没有发现,会将工作份内得事情减少到最少
0、需要上级经常性得督导,始能做完工作。	1、需要在上级督促得情况下完成工作 2、在没有人管得情况下,工作能拖就拖 3、不会主动先把工作做完
1、能独立工作。不需上级督导就能完成工作。	1、可以自行完成工作,不需上级督促 2、认为完成工作份内得事情就就是自己得责任 3、可以在无须监督得情况下完成份内得工作内容
2、能付出额外努力于工作。	1、为了要完成工作,自愿付出额外得时间与心力来完成 2、觉得只要可以达到工作目标,工作时间增加也无所谓 3、对份内工作愿意担负额外得责任,不需要上级来交付
3、工作超出上级要求。	1、不仅祇做自己工作范围内得事,会另外从事额外得任务 2、总就就是超越上级订立得工作目标 3、在完成自己工作份内得事情之余,会去完成其她额外得工作 4、觉得多做工作份内以外得工作很有成就感

4、会尝试异常得、特别得方法,寻求新得机会。	1、愿意付出额外得努力,尝试新奇得方法 2、会为了要找寻新得机会,做一些不也就是平常需要做得事情 3、具备强烈意愿,冒风险主动寻求新得机会与特别得方法
------------------------	---

创新改进(Innovation/improvement)

定义:能够在工作上具备接受新观念之态度及产生新观念之能力,以及积极寻求及开发新颖突破之问题解决方案得才能。

层次	题项
A、创新得强度	
-1、排斥创新。仅按照旧有得规章制度或上级、她人得命令行事,排斥任何改变。	1、按照旧有得制度行事非常安全,也喜欢这样做 2、完全依照上级、她人得命令去做,不会自己想要有什么改变 3、不喜欢在目前得处世行为上做任何得改变
0、无创新。不主动思考改变得可能性,但也不排斥可能得改变。	1、如果可以得话,就尽量不做任何改变 2、没想过现状有什么地方需要被改变 3、若真得必要,认为适当得改变也就就是可以接受得
1、接受创新。对于别人所提得新知识或技术都能纳入考虑,并试图实地执行或演练,以验证成效,若成效佳则采用之。	1、认为别人提出得新知识或技术对我来说会就就是有用得 2、会思考她人提出得新方法就就是否有可行性 3、会试着先采取将她人提出得新主意,看效果如何。若效果好,则继续采用 4、认为现状就就是常常需要一些新得主意或技术来使其更好
2、具有创新能力。当面对阻碍时,能够利用多样得技术或方法来寻求与以往不同得解答或工作方式,以消去障碍并达到目标。	1、遇到阻碍时,会试着找寻不同得方法来解决 2、为了达到目标,遇到阻碍不会放弃,会努力克服她 3、能够发展出跟以往工作方式不同得新方法来突破现状,解决问题

管理人员能力素质模型辞典大全

3、主动创新。在平常或就就是问题没有发生之时,就会思考新得解答或工作方式,以增进效率或可能得效益。	1、在平常生活中常会思考有什么新得方法可以增进工作效率 2、认为等问题发生时再想解决方案会太迟 3、能够主动发觉问题点,并且事先就想好解答与工作方式
---	--

诚信正直(I n t e g r i t y)

定义:为人诚实,讲信用,严格要求自己确实恪守道德或伦理得规范。

层次	题项
A、诚信得强度	
-1、违反道德及规范。为人不诚实、不讲信用,完全不遵守道德或伦理得规范。	1、为了达到目的,认为说谎没有什么关系 2、答应别人得事情,不会放在心上 3、会为了自己得私利而违背伦理道德
0、无作为。维持诚信与否无特定原因。若维持诚信则就是因为没有理由违反,若违反诚信则就是因为没有理由遵守。	1、认为诚信没有约束力 2、不会因为伦理道德而特别遵守诚信原则 3、认为违反诚信原则也无所谓
1、基本程度。在不损及个人权益多数得情况下,都倾向遵守道德或伦理得规范。	1、在不损害个人得权益情况下,大致遵守道德或伦理得规范 2、会遵守大多人都同意得基本道德伦理规范 3、不管发生什么事情,都就是以自身得权益作为考虑得中心
2、在会危害到整体组织得生存,即使造成自身利益或权益损失,仍会遵守道德或伦理得规范。	1、即使个人权益遭受到损害,但就是可以维护整体组织得生存,也会遵守道德或伦理规范 2、组织得生存比自身得利益或权益重要 3、整体组织得生存就是个人伦理道德上考虑得中心
3、无论在何种情况之下,都会选择恪守道德或伦理得规范,没有别得选择或想法。	1、视道德或伦理得规范就是最高原则,不会违背 2、不会选择违背道德或伦理规范得想法或决定 3、即使要牺牲重大个人利益也会选择恪守道德或伦理得规范

人际了解(Interpersonal Understanding)

定义：能够体察他人态度与情绪得反应;能够解读他人行为背后之动机、想法与态度、情绪得能力;能够根据他人得个人特质与经验背景,推测其行为动机及态度反应得能力。

层次	题项
A、了解他人得强度	
-1、不具同理心。	1、沟通时,经常误解对方得语言得意涵 2、总就是就是无法容忍对方有别于己得想法与做法 3、会冒犯别人,使她人不愿对其表达个人感受或想法
0、无动作。无任何尝试聆听得动作。	1、互动时,不会主动了解他人得感觉 2、表达时,不在乎就就是否了解他人得感受
1、能够倾听。	1、能够了解别人目前得大概得情绪感受 2、可以懂得别人目前得部分思想内容 3、对于别人得感受,可以有个概括得了解 4、当她人与之讨论时,能够主动搜集关于她人感受或想法相关得线索 5、会利用问问题得方式来确认就就是否已正确得知谈话者得想法
2、随时随地都就是就是倾听者。	1、拥有开放得心态,会主动与她人攀谈。并寻求了解他人得机会
3、可以预测他人得反应。	1、能够在对方没有明确示意得情况下,可以了解他人得想法 2、能够从对方得眼神、表情、行为,补捉她人得感受 3、能够与人交谈时,能够了解或体会话语中潜在得含意
4、回应式得倾听。可以在谈话中就响应对方得想法。	1、懂得如何运用谈话内容或就就是行为得调整来响应对方
5、表现出协助或建设性得行为。	1、与她人谈话后,可以了解引起对方长期态度、行为发生得原因,提供协助 2、虽然对方没说,但就就是可以了解事情背后得复杂因素,提供建设性得意见
B、倾听与回应得能力	

管理人员能力素质模型辞典大全

- 1、缺乏了解。误解对方或就是惊讶于对方得感受或行为。或就是以一种文化、社会得刻板印象来看待她人。	1、有话就直说,不太顾虑到她人得感受 2、不在乎她人身上发生了什么事情 3、只想赶快把对话结束
0、无知觉。	1、经常表现出对对方说得内容一点也不在意或漠不关心得态度 2、会利用与她人谈话得时间进行其她得事情
1、能了解对方得情绪感受或思想内容。	1、在对话中,能够从她人得表情知觉她得想法与感受。 2、在不了解对方谈话得内容时,会问问题来确认。 3、会试着从对话中搜集相关得信息来了解对方得想法。
2、了解潜在得含意。能够了解对方未明说得想法、意见或感受。	1、在与她人谈话中,会观察她得行为并仔细聆听。 2、透过观察与倾听,可以预知她人下一步要做什么。 3、针对她人下一步得反应,会先做出一些反应与行为得准备。
3、能够了解特定得议题。能够了解对方潜在得特定问题症结或就是问题产生得背后原因。	1、与人互动时,能够了解对方潜在得特定问题症结或就是问题产生得背后原因
4、能够了解复杂得潜在议题得背后原因。	1、与人互动时,能够了解引起对方长期潜在态度、行为或问题得复杂原因

领导统御(L e adership)

定义:能够影响、塑造团队成员之态度与行为;能够激发并引导团队成员履行特定行为以完成预定之团队目标。

层次	题项
A、领导得强度	
-1、排斥拒绝。领导失当,当部属需要时不会提供策略与指引。	1、推诿责任,不会提供协助部属完成工作

管理人员能力素质模型辞典大全

0、无动作。职位上并不需要领导。	1、无任何领导统御得作为,放任部属自行解决问题
1、能管理集会。	1、在正式集会时,能提出议程、主题、控制时间或安排任务等
2、能与众人沟通。	1、在集会时,能够让参与成员对议题产生共同得理解 2、在集会时,懂得如何让众人得意见相互交流
3、能公平得使用职权。	1、能够正确并公平得使用正式职权。 2 能够公平得对待团体成员。 3、在使用职权时,会对每个成员一视同仁。 4、会依据客观事实来行使职权。
4、能增进团队效用。	1、会使用一些复杂得策略,提升团队得士气或生产力
5、能保护团队及成员。能够保护团队及其名誉,并在整体组织或相对较大得组织中为团队争取权益。	1、懂得如何利用管道来保护团队得名誉 2、能够运用各种管道协助团队争取资源
6、能将自己放在领导者得地位上。	1、确定众人能接受领导者得使命、目标、议程或政策 2、能确保所有得人员都有完成其工作任务。就就是个可信赖得领导者 3、能让每个人可以接受领导者得使命与目标
7、能传播未来得愿景。能与众人沟通并且指出一个未来得愿景,并鼓舞众人,使众人热切、奉献于此一愿景。	1、可以清楚得向众人描述未来得愿景 2、能够激励众人,让众人乐于对未来得愿景奉献

谈判协商(Neg o t i a t i o n /coordin a t i o n)

定义:能够运用策略及技巧,促使她人与己互动,并能设法影响及说服她人接受自己得想法、采取行动或达成交易。

层次	题项
A、谈判得强度	

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/258000037046006056>