

## 胜任特征辞典的起源与发展

胜任特征辞典的维度与结构.....	2
成就与行动族.....	4
1、成就导向（ACH）Achievement Orientation.....	4
2、重视次序品质与精确（CO）.....	6
3、主动性（INT）Initiative.....	7
4、信息搜集（INFO）Information Seeking.....	8
帮助与服务族.....	8
5、人际理解力沟通（IU）Interpersonal Understanding.....	9
6、客户服务导向（CSO）Customer Service Orientation.....	10
冲击与影响族.....	12
7、冲击与影响（IMP）Impact and Influence.....	12
8、组织认知（OA）Organization Awareness.....	14
9、关系的建立（RB）Relationship Building.....	15
管 理 族.....	16
10、培养他人（DEV）Developing Others.....	16
11、命令:果断与职位权力的运用 DIR.....	18
12、团队合作（TW）Teamwork and Cooperation.....	20
11、团队领导（TL）Team Leadership.....	22
认知族.....	23
14、分析式思考（演绎 AT）Analytical Thinking.....	24
15、概念式思考（归纳）CT Conceptual Thinking.....	25
16、技术/职业/管理的专业知识（EXP）.....	26
个人效能族.....	29
17、自我控制（SCT） Self-Control.....	29
18、自信（SCF） Self-Confidence.....	30
19、弹性（FLX） Flexibility.....	31
20、组织承诺（OC） Organizational Commitment.....	32
21、其他个人特色与能力.....	33

# 胜任特征辞典的维度与结构

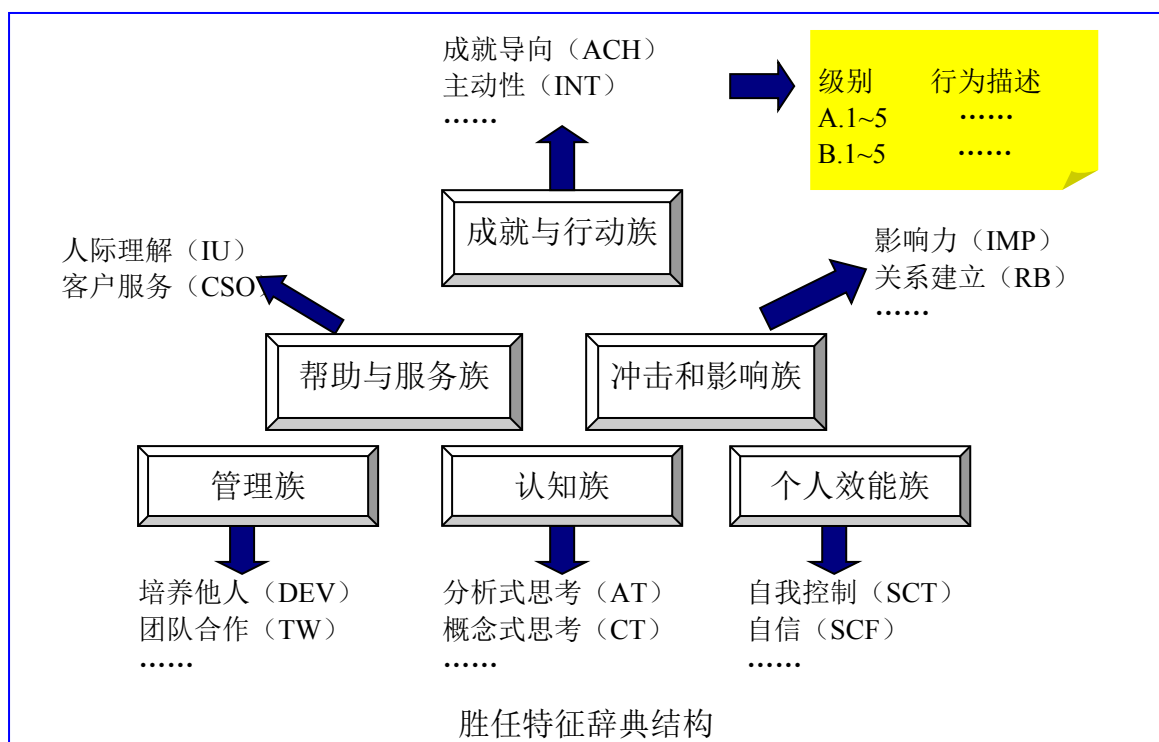
## 一、描述胜任特征的基本维度

胜任特征的尺度是从实证资料中产生的,许多胜任特征都有超过一个以上的维度.最典型的维度有:

1. 行动的强度与完整性.这是描述胜任特征定义和级别的最核心的维度.该维度展现了胜任特征对于驱动绩效目标实现的强度,以及为实现绩效目标而采取行动的完整性.辞典中常用A表示.
2. 影响范围的大小.影响范围表示受该胜任特征影响的人的数量、职位的高低以及规模的大小.例如:一项胜任特征可能影响到一个人,一个工作团队,部门和整个企业组织,甚至是国际性的大型组织.另外,影响范围还可以通过对于一个问题的重要程度来体现.范围从一个人的绩效到一个专案,甚至整个组织的经营方式等.该维度属于第二层级,在辞典中用“B”表示.
3. 努力的程度.包括行动的复杂程度以及行为人在主观上努力的程度、即为达到某个目标而付出的人力、物力、资源以及投入额外的精力或时间的多少等.

## 二、胜任特征辞典的结构

在辞典中,21项胜任特征都按照内容或作用的相似程度或划分为6个基本的特征族.在这6个特征又依据每个特征族中对行为与绩效差异产生影响的显著性程度划分为2-5项具体的胜任特征,而相对于每一项具体的胜任特征都有一个具体的释义与至少1-5级的分级说明,并加典型的行为描述.(见图2-1胜任特征辞典结构)

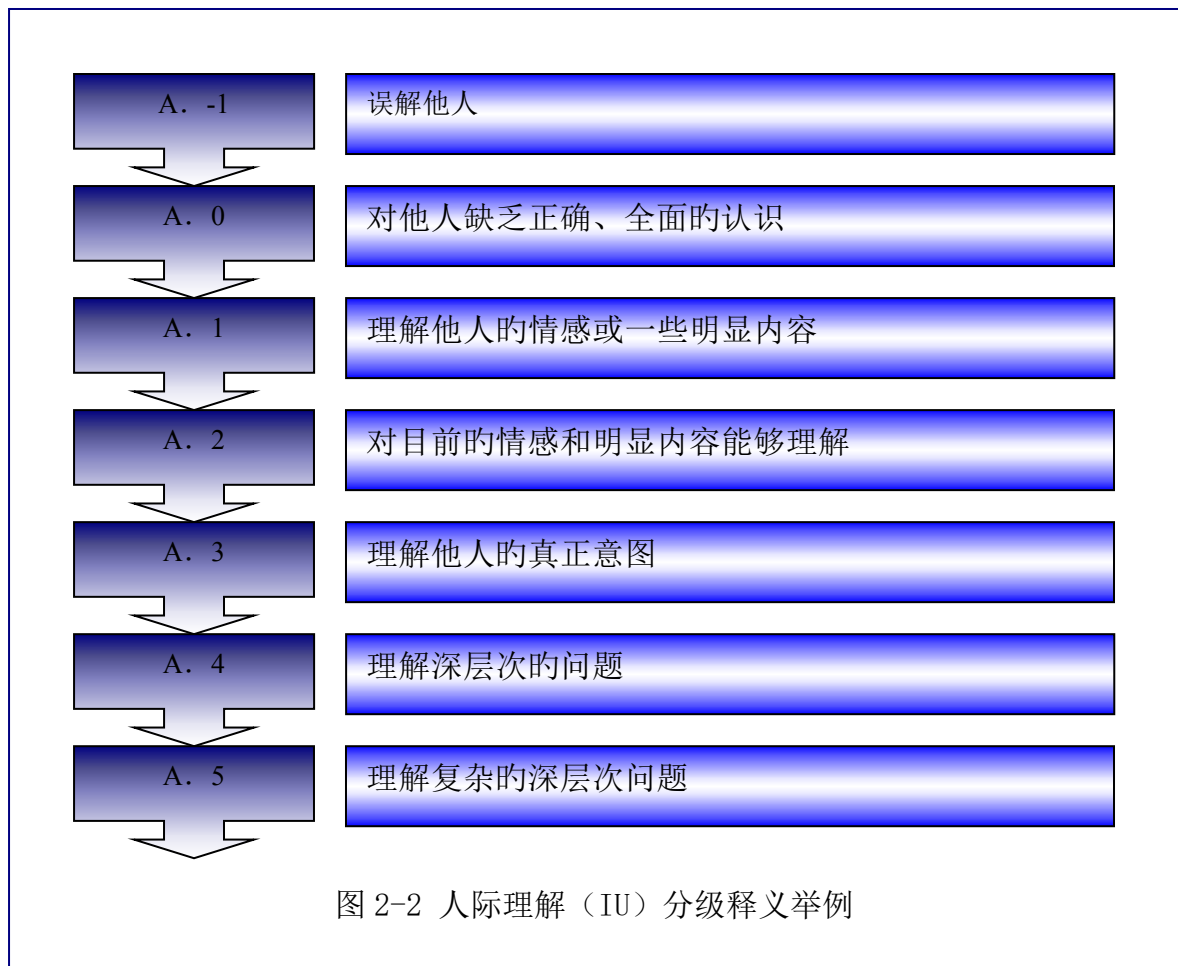


### 三、胜任特征级别的计分方式

辞典将胜任特征的级别划分为至少1—5级,目的是显示该胜任特征的强度、复杂性等特性的程度、每个级别与下一个级别有显著的不同(见图2-2,级别系统的设计以0为一个自然中点,对有些胜任特征要素还设定了负值;1表示这些行为通常出现在一般绩效人员身上,而在绩优人员身上却很少发生;它还说明这些行为会对高绩效产生负面的影响),因此也可以对人力资源管理的其他环节提供指导。

例如,一旦发现某人出现了负值,行为出现红色警戒,表示他的某种胜任能力有问题,必须加以培训、调职或解聘。

图2-2 人际理解(IU)分级释义举例



# 成就与行动族

成就与行动族的胜任特征主要针对如何完成任务 如何达成目标. 反映的是一个对设定目标和采取驱动目标实现的行动的取向. 该特征族通常不会直接涉及与其他人之间的关系, 但事实上, 无论是提高生产率还是改进工作绩效的行为都或多或少地实践着影响他人的能力以及为达成目标而运用的信息搜集能力.

## 1、成就导向 (ACH) Achievement Orientation

成就导向就是希望更好地完成工作或达到一个优秀的绩效标准. 这个绩效标准可能是个人自己过去的表现 (积极的改进), 可能是一种客观的衡量标准 (结果导向), 可能是比他人做的更好的业绩 (竞争力), 可能是自己设定的具有挑战性的目标, 甚至是任何人从未做过的事 (创新)

成就导向又可以被称为

- ◆ 结果导向
- ◆ 效率导向
- ◆ 关注标准
- ◆ 专注改善
- ◆ 创业精神
- ◆ 资源的充分利用

### 成就导向的级别定义

级别	行为描述
<b>A</b>	<b>激励成就行动的强度与完整性</b>
A. -1	不符合工作上的标准. 在工作上漫不经心只符合基本要求 (却很关心工作以外的事如社交活动地位兴趣家庭运动和朋友关系在访谈过程中受访者对于自己的工作内容无法生动描述有关的工作细节却热切地谈论一些工作以外的活动.
A. 0	只专注在任务上虽然努力工作但对于产出却没有证据显示达到杰出的标准.
A. 1	想把工作做好想要努力工作以符合工作上要求的标准试想要把工作做好与做对偶尔对于浪费与无效率表现出沮丧例如抱怨时间浪费和想要做的更好但实际上没有实质性的进步
A. 2	工作符合其它人的标准工作符合管理上的标准例如预算的管理符合销售的业绩品质的要求等
A. 3	自己设立衡量优异的标准, 使用自己特定的方法来衡量产出, 而不是使用一套来自上面管理要求的优异标准, 例如, 费

	用、考绩、时间管理、淘汰率, 打击竞争者等, 或是设立的目标达不到 A-5 设立的程度, 都归纳在这个部分
A. 4	持续不断的改善绩效. 在系统上或工作方法上做出改变, 以改善绩效, 例如降低成本、提高效率、改善品质、顾客满意, 士气提升而没有设定任何特别的目标, 收益增加.
A. 5	设定挑战性的目标. 设定及达成挑战的目标. 例如六个月改善销售/品质/生产力15%挑战, 表示目标有一定的难度但并不是不可能达成的. 开始设定及执行挑战的目标就可以计分, 即使目标没有达成也给予计分. 设定所谓安全目标不具备挑战性, 不予计分.
A. 6	成本收益的分析. 根据对投入与产出的衡量来做决策, 设立优先级或选择目标: 对潜在利润、投资报酬率或成本效益做出明确的评估.
A. 7	评估企业的风险. 投入组织重要的资源和时间来进行绩效的改善, 尝试全新并具有挑战性的目标. 例如开发新产品和服务, 进行革新的操作方式; 同时减低风险性, 例如利用市场调查, 预先分析客户的需求; 或鼓励及支持部属承担创新的风险.
A. 8	坚持不断创新的精神. 采取积极、充分的行动面对挫折和失败, 达成创新的目标.
<b>B</b>	<b>成就的影响范围 (成就计分上是 3 或更高的分数)</b>
B. 1	只关心个人的表现. 通过时间管理技术及良好的工作方式, 只为改善个人的工作效率, 或只影响单一个人, 如主要部属及秘书的工作效率
B. 2	影响一个或两个人. 影响其在财务上小额的承诺
B. 3	影响一群人 (4-15人). 获得中等数量的销售或财务承诺, 通过使工作更系统或使其它人更有效率, 改进群体绩效
B. 4	影响一个部门的人 (4-15). 超过 15 个人, 获得一项大的业绩或相当程度的财务承诺
B. 5	影响一个中型组织, 或是一个大组织的部门
B. 6	影响一个大型组织
B. 7	影响整个产业
<b>C</b>	<b>创新的程度 (在成就计分 3 或更高的分数)</b>
<b>C. 0</b>	<b>没有任何创新</b>
C. 1	部门工作的创新. 尝试自己工作上不曾经历的创新方法, 但可能在组织的其它部门已经有这样的经验
C. 2	组织的创新, 尝试一些新颖和不同的做法来改善绩效
C. 3	产业的创新. 利用独特的创新来改善绩效, 对于产业是全新的尝试
C. 4	整体变革. 对于产业全新而有效率的改革. 例如苹果计算机对个人计算机的变革, 亨利福特对于自动化生产的变革等. 这个层级是很少见到的.

成就导向的评价有三个维度, 第一是行动的强度和完整性 (A), 从想把一件事情做好到达成创新的结果. 第二是影响的范围 (B), 从个人工作影响到整个组织. 第三是创新 (C), 即个别行动和创意在不同组织或工作内容的新颖程度

成就导向的一般行为包括:

- 工作符合管理上的标准
- 设定并达成具有挑战性的目标
- 进行成本效益分析
- 评估企业的风险

## 2、重视次序品质与精确（CO）

### Concern for Order, Quality, and Accuracy

重视次序反应出降低环境不确定性的潜在动机

其他重视次序、品质和精确的名称有

- 监控
- 重视明确
- 降低不确定性
- 持续追踪

### 关于次序及品质的级别定义

级别	行为描述
-1	缺乏次序. 许多问题的产生是由于缺乏次序
0	次序不适用. 正式的次序不适用, 或虽虽然缺乏相关次序也不会发生问题
1	保持一个秩序良好的工作场所. 把办公家具、档案、工具和其它物品, 井然有序地排列整齐
2	呈现一个整体的秩序. 将明确的工作角色、期望、任务、资料清楚地以文字的形式书写下来
3	检查自己的工作. 一再重复检查自己的工作及信息的精确度
4	监控其它人的工作. 查看其它人的工作品质, 确定是否符合工作的程序, 或保存关于自己及他人清楚而详细的活动记录
5	监控资料及项目. 依照计划表监控项目进度, 检查相关资料及时发现缺点或漏掉的资料, 整体增进现有系统的秩序性
6	开发系统. 开发并使用系统来重组及追踪信息.
7	开发复杂的系统. 使用全新或详细、复杂的系统来提高资料的品质, 或从已知的发现中推导出新的次序需求

该特征通过单一的维度说明维持及增进环境次序的行动结构, 从空间的次序到设定一个机制维持资料的品质和次序.

典型的行为包括:

- 对工作和信息进行监控和检查
- 角色及功能保持清楚
- 建立并维护信息系统

### 3、主动性（INT）Initiative

主动性的重点在于采取行动,即在没有人要求的情况下,付出超出工作预期 和原有层级需要的努力,通过这些付出可以改善并增加效益,避免问题的发生,或创造出一些新的机会.

其他可以代表主动性的名称有:

- 行动
- 果断
- 未来战略导向
- 前瞻

主动性的级别定义

级别	行为描述
A	时间层面
A. -1	只会回想过去,错失良机
A. 0	一点也不主动
A. 1	发现问题.采取两个或更多的步骤,来克服障碍及困难,虽然事情进展未必顺利,但也不轻言放弃
A. 2	只面对目前的机会与问题.辨认和应对目前的机会或问题
A. 3	危机的决策.在遇到危机时快速采取行动并做出决策
A. 4	提前2个月前采取行动.通过特别的努力来发现机会或减低潜在问题
A. 5	提前 3~12 个月前采取行动.在问题尚未出现的时候.采取避免未来危机 发生措施并创造良机.
A. 6	提前 1~2 年采取行动.避免问题发生及创造良机.
A. 7	提前 2~5 年采取行动.避免问题发生及创造良机.
A. 8	提前 5~10 年采取行动.避免问题发生及创造良机.
A. 9	提前 10 年以上的时间采取行动.避免问题发生及创造良机
B	自我激励.自我努力的成果
B. -1	逃避必要的工作.想办法逃避自己的工作
B. 0	只做一般性必要的工作
B. 1	完成工作
B. 2	付出额外的心力去完成工作.即使没有受到要求
B. 3	完成超出工作说明书规定的工作
B. 4	承担远超过要求的新项目的任务.
B. 5	表现出对工作的狂热.不需任何正式的授权方式,承担个人的风险努力完成工作.
B. 6	加入他人的力量.付出额外的努力去从事工作.

在管理职位上,主动表示在未来的一些关键点上采取行动,避免问题或创造 机会,第一个评价维度是时间幅度 (A) 从过去决策的制定到采取行动获取机 会并面对问题.第二个维度是说明不断的努力 (B),付出额外的时间以及不是 组织要求的努力,完成与工作相关的任务.

通常的行为表现是:

- 坚持,面对障碍与困难时不放弃
- 认识并把握机会
- 超出工作要求的绩效表现
- 对一项尚未发生的特殊机会或问题进行事先准备

## 4、信息搜集 (INFO) Information Seeking

由于强烈的好奇心及渴望, 而主动进行信息的搜集, 通过努力去获取更多的信息, 而不是仅仅接受眼前现成的内容.

信息搜集也被称为:

- 问题定义
- 诊断焦点
- 客户/市场敏感度
- 探究真相

信息搜集的级别定义

级别	行为描述
0	除了已经给的资料, 完全没有搜寻任何其它的相关信息
1	向有利益关系的人直接询问一些相关问题 这些人可能不曾出现过但却是很相关的 咨询有价值的信息源, 甚至不怕遇到障碍, 表现优异的人通常会在行动之前, 花一点时间搜集有用的资料
2	个人的调查. 直接观察现场, 如工场 机舱 客户设备情况 申贷人的业务、教室等等, 现场观察有利于发现问题
3	挖掘真相. 通过一系列的深入询问可以探知情况及问题的核心
4	接触其它的渠道或对象, 掌握他们的观点, 背景资料及经验
5	研究. 在一个特定期间, 通过一项系统的方法获得资料或反馈, 或通过正式研究渠道, 例如通过报纸、杂志或其它来源
6	运用自己持续不断的方式搜集信息, 可能基于对某种资料的兴趣与偏好
7	其它的人加入. 一起进行非正式探访, 获取信息

信息搜集只有单一维度. 说明一个人搜集信息的深度及类别, 从对问题涉及的人进行研究到进行更深刻的研究, 甚至去寻访其他不相关的人以获得信息.

典型的行为包括:

- 对一系列的问题进行探究, 针对矛盾之处, 不断挖掘真正的解决方法
- 探察未来可以利用的潜在机会或各种信息
- 对现场进行直接观察

## 帮助与服务族

帮助与服务主要体现在愿意满足别人的需要, 使自己与他人的兴趣需要相一致 以及努力满足他人需要等方面. 该族的胜任特征既能单独影响人的行为, 同时也能够



支持影响力族与管理族的胜任特征发挥作用. 该特征族包括人际理解

和客户服务导向两类胜任特征.

## 5、人际理解力沟通（IU）Interpersonal Understanding

人际理解力表示一种想去理解他人的愿望,能够帮助一个人体会他人的感受,通过对他人的语言、动作等理解分享他人的观点,把握他人没有表达的疑惑 和情感,并采用适当的语言帮助自己和他人表达情感.

人际理解与沟通也被称为

- 同理心
- 倾听
- 对他人的敏感度
- 洞悉他人的感觉
- 诊断式的了解

人际理解（沟通）的级别定义

级别	行为描述
<b>A</b>	<b>对他人了解的深度</b>
A. -1	缺乏了解. 误解或对他人的知觉及行动觉得意外; 其中也包含主要以种族, 文化或性别的刻板印象看待他人
A. 0	不适当. 未表现出对他人明确的洞察力 但又无证据显示产生严重误解.
A. 1	这一等级经常与直接说服力结合 (影响力等级 A-2~3), 了解情绪或内容, 了解当前的情绪或陈述清楚的内容, 但不是两者都了解
A. 2	情绪和内容两者都了解. 了解当前的情绪和陈述清楚的内容.
A. 3	了解含意. 了解现有尚未说明的想法, 担心或感觉, 或敦促他人自动自发 地采取行动.
A. 4	了解根本议题. 了解根本的问题所在, 了解某人对持续的感受行动或担 心的原因或公平看待某人特定的优缺点.
A. 5	了解复杂的根本问题. 了解他人的基本态度、行为模式或问题的复杂原因.
<b>B</b>	<b>倾听与响应他人</b>
B. -1	缺乏同情心. 冒犯他人.
B. 0	不适当或没有显示倾听之意
B. 1	倾听. 听出他人的感受或含意, 或在他人前来倾诉时洗耳恭听, 可能提出问题, 以确定对说话者的分析判断. 通过了解他人的心情来了解他过去的行动.
B. 2	表现出愿意倾听. 敞开心扉, 刻意营造谈话机会, 或是积极设法去了解 (经常是为影响、培养、帮助或领导他人.)

B. 3	预测他人的响应. 利用倾听与观察获得的了解, 预测他人的反应并预作准备.
B. 4	有回应的倾听. 回应人们关系的事情, 是轻而易举的沟通, 或是以助人的态度表达对他人的关心.
B. 5	采取行动提供协助. 对通过主动提出或观察得知的问题提供协助.

人与人之间的理解与沟通包含两个维度, 一是对他人理解的深度或复杂度 (A): 从理解明确的想法或明显的情感 到理解他人行为背后复杂的, 隐藏的 动机 第二是倾听与反馈他人 (B), 从基本的倾听, 理解他人过去的行为, 到 特意帮助他人解决个人或人际之间的困难.

通常的行为表现包括:

- 认知他人的情绪和感觉
- 利用倾听与观察获得理解, 预测他人的反应并做出准备.
- 理解他人的态度. 兴趣、需求和观点.
- 理解他人的基本态度. 行为模式或问题的原因.

## 6、客户服务导向 (CSO) Customer Service Orientation

客户服务导向指具有帮助或服务他人, 满足他人需求的愿望 将努力的焦点 放在发掘和满足客户的需要上.

客户服务导向也被称为:

- 协助与服务导向
- 以客户需求为焦点
- 称为客户的伙伴
- 末端使用者的焦点诉
- 重视满意度

### 客户服务导向的级别定义

级别	行为描述
<b>A</b>	<b>以客户需求为重点</b>
A. -3	表现出对客户的负面看法. 对一些客户的评价. 发出全球的负面评论, 指责客户. 包括对客户的种族或性别的歧视, (评分注意事项, 对于客观上 属实的负面评论不予计分, 例如 一位因诈欺坐过牢的客户 “他是罪犯” 在此处不列入评分)
A. -2	缺乏清晰的了解. 不清楚客户的需求和自己参与的细节, 不是很确定为什么开这个会, 从来不确定客户想要什么, 并且没有采取行动, 逐步 让情况明朗化.
A. -1	专注于自身能力. 渴望客户看到的事实, 是以自身或公司的能力为重点, 而不是以客户的需要为重点.

A. 0	提供最低程度的必要服务. 对客户的问题给予立即但 未经准备的响 应, 不刻意探究客户的根本需求或问题.
A. 1	追踪. 对客户提出的询问、要求、抱怨进行追踪, 让客户了解计划进展的 最新状况 (但不探究客户根本的关心或问题所在)
A. 2	与客户在共同的期望上保持清晰的沟通. 留意客户的满意度, 提供有帮助 的信息给客户, 并且提供亲切愉快的服务.
A. 3	承担个人责任. 卸下自我防卫的面具, 迅速处理顾客服务的问题.
A. 4	让客户随时找得到自己. 当顾客正处于危机时期 (这一点特别有帮助) 把家里的电话号码或其它容易联络的方式告诉客户, 或是拜访客户时多停留一些时间, (这一等级可能跟某些职位不相关, 但对另一些职位可能极为 重要, 视具体情况而定.)
A. 5	采取某些行动让事情更完善. 具体地为客户提供价值, 为客户着想让事 情做的更完美 表达对客户的正面期待.
A. 6	满足根本的需求. 搜集有关客户的真正的需求, 即使远超过原先所表述的, 并找出符合其需求的 (或定制) 产品或服务.
A. 7	重视长期的效益. 以长远的眼光来解决客户的问题. 为了维持长久的关系, 可能会付出短期的成本作为交换, 为客户寻找长期的利益, 或采取行动为 顾客创造可以预见的成果, 然后把成果归功于该客户
A. 8	担任足以信赖的顾问角色. 依照客户需要、遇到的问题或机会, 以及执行 方案, 提出具有独特见解的意见 遵循此意见 (例如推荐新颖而适当的 方案, 越来越深入地参与客户的决策过程
A. 9	担任客户的辩护角色. 站在客户与自己组织的立场. 思考自己组织的长期 利益, 例如, 建议客户不要过度采购自己的产品 或督促自己的管理层 解决顾客相关问题, 面对有事实根据的客户抱怨申诉时 站在客户的立场 处理
<b>B</b>	<b>主动帮助或服务他人</b>
B. -1	阻挠的行动. 可能发表有关顾客的负面评论或厌恶麻烦的顾客
B. 0	不采取任何行动. 故意找借口, 我没办法处理那件事 因为...
B. 1	采取例行或基于要求的行动
B. 2	特意提供协助. 主动采取例行公事以外的行动, 最高付出比一般多出两倍 的时间和精力.
B. 3	付出很多额外的精力. 满足他人的需求, 付出比一般多出大约二到六倍的 时间和精力.
B. 4	召集他人一起采取非例行公事的行动以满足需求
B. 5	付出极多精力. 连续使用自己很长的时间去帮助他人, 承担或付出远超过 正常工作要求的艰难程度或精力.

客户服务导向包含两个维度, 一是动机的强度和行动的完整性 (A), 整个

行动中以客户信赖的顾问或辩护人的角色为重点. 是代表客户付出心力或采取行动的程 度 (B), 从花费时间的多少 到自愿为客户付出超常心力的举动.

更多客户服务导向的典型行为包括:

- 搜集有关客户真正的需求, 即使远远超出客户原先的表述, 找出符合其需求的产品或服务
- 愿意独立承担客户服务问题的责任, 不采取自我防卫的态度并迅速改正问题
- 担任可信赖的顾问角色 根据客户的需要和问题 提出具有独特见解的意见
- 以长远的眼光来解决客户的问题

## 冲击与影响族

冲击与影响族反映的是一个人对他人的影响力大小, 常被称为“权力动机”. 该族的胜任特征 可以作为其他特征族发挥作用的基础, 包括帮助与服务族、管理 族和成就与行动族等, 该族 中的胜任特征能否在企业中发挥积极的作用 常常受 到企业中各方面利益导向的影 响. 也就是说, 如果利用冲击与影响族中的特征, 以整个企业利益为代价换取个人成就的话, 特 征评价上只能为负值 该特征族包 括冲击与影响 组织认知和关系的建立三类胜任特征.

## 7、冲击与影响 (IMP) Impact and Influence

冲击与影响表明了一种试图支配和统率他人的倾向, 这种倾向使一个人采取各种劝诱、说服甚 至是强迫的行动来影响他人的思想、情感或行为.

冲击与影响也被称为:

- 战略影响力
- 印象管理
- 表演能力
- 目标说服
- 合作影响

冲击与影响的级别定义

级别	行为描述
<b>A</b>	为了影响他人而采取的行动
<b>A. -1</b>	个人化的权力. 在组织内进行激烈的人际竞争, 无视对组织的伤害, 只关 心个人的地位.
<b>A. 0</b>	不适合, 或未表现出任何影响或劝导他人的意图

<b>A. 1</b>	表现出意图但未采取特别的行动.意图具有特定的影响或冲击,表现出对 声誉,地位和外表的关心.
<b>A. 2</b>	采取单一行动进行劝导.未做出配合观众层级和利益的任何尝试.在讨论或演示会议中使用直接劝导的方式,例如通过推理、资料、更大的目标,利用具体事例、视觉辅助材料、示范说明等
<b>A. 3</b>	采用一两个步骤的行动进行劝导.未做出配合观众层级和利益的任何明显尝试.包括仔细准备含有各种资料的演示文稿,或在讨论会议中提出两个或两个以上的论据.
<b>A. 4</b>	预计一个人行动或言语的冲击.调整演示文稿或会议讨论,以配合他人的 利益和层级.预先考虑到一个行动或其它细节,在人们对说话者的印象上 所造成的影响.
<b>A. 5</b>	设计一个戏剧性的行动.以身作则.展示想要他人做出的行为,或采取一个经过认真考虑的不寻常或戏剧性的行动,以便制造一个特定的冲击 [评分注意事项:愤怒的威力或表现,不算是为影响而采取的戏剧性的行动:见命令等级 A-8]
<b>A. 6</b>	采取两个步骤以造成影响.每个步骤都配合特定观众,或为一个特定的效 果而策划,或是预先考虑到他人的反应并提前做准备
<b>A. 7</b>	三个行动或间接影响.利用专家或其它第三者造成影响,或采取三个不同 的行动 提出复杂的,经过策划的论据组成政治联盟,为使自己的想法 成立赢得幕后支持,从容而谨慎地提供或保留信息以获得特定效果
<b>A. 8</b>	复杂的影响策略.使用专为个别情况而设计的复杂影响策略(例如,利用 间接影响的连锁反应,让 A 展现给 B 看,然后 B 就会如此这般告诉 C.使用复杂的政治手段达成一个目标或产生一个效果
<b>B</b>	影响 了解或网络的幅度 (自己的或其它的组织)
<b>B. 1</b>	另一个人
<b>B. 2</b>	工作单位或计划小组
<b>B. 3</b>	部门
<b>B. 4</b>	分公司或整个中型的公司
<b>B. 5</b>	整个大型的组织
<b>B. 6</b>	市政府的 政治的或专业的组织
<b>B. 7</b>	省政府的 政治的或专业的组织
<b>B. 8</b>	国家政治的 政府的或专业的组织
<b>B. 9</b>	国际政府的 政治的或专业的组织

描述冲击与影响有两个维度.一是为影响他人而采取行动的数量和复杂程度 (A):从坦率的陈述到涉及几个步骤或更多人的一系列计划等.第二是冲击的 幅度 (B):从企业中的一个人到整个组织,甚至到世界范围的产业或政治事件.

冲击与影响的常见行为包括:

- 在行动之前、预先考虑人们对说话者的印象上所造成的影响

- 提请他人注意资料、事实和数据
- 利用具体事例、视觉辅助材料、示范说明等等
- 组成政治联盟,形成“幕后”支持
- 从容而谨慎地提供或保留信息,以获得特定的效果

## 8、组织认知 (OA) Organization Awareness

组织认知是指个人了解在自己的组织或其他组织中权力关系的能力,以及在更高的层次上,该组织在更大范围当中的地位.这里包括辩明谁是真正的决策者以及哪些人能够影响他们; 预测新的信息或情况将如何影响该组织中的个人与群体.

组织认知也被称为:

- 参与组织
- 带领他人
- 对客户组织的认知
- 政治敏感度

### 组织认知的级别定义

级别	行为描述
A	对组织了解的深度
A. -1	误解组织的结构.出现了较大的错误.
A. 0	非政治的.响应明确的要求,将焦点放在做自己的工作,忽视或鄙视、组织的政治
A. 1	了解组织正式的架构.辨识出或叙述 使用 一个组织的正式架构或层 级组织,如,命令链、职权、规定、标准操作程序等等.
A. 2	了解组织中非正式的架构,了解并可能使用非正式的架构明辨谁是主角,影响决策者等等.
A. 3	了解普遍情形和文化.辨识出未言明的组织约束力——在特定时间或特 定位置上什么可能以及什么不可能,认出并使用效果最好的公司文化 或语言等等.
A. 4	了解组织的政治.了解 描述 或操纵 组织内部的权力和政治关系 联盟,竞争.
A. 5	了解根本的组织议题,了解 和提出 进行之中的组织行为或根本问题 的原因影响组织的机会或政治力量 或者描述组织的根本职务架构.
A. 6	了解组织的长期根本议题,了解 和提出 影响组织与外界关系的长期、根本问题、机会或政治力量.
B	认知的幅度 自己的或其它的组织
B. 1	另一个人
B. 2	工作单位或计划小组
B. 3	部门
B. 4	分公司或整个中型的公司
B. 5	整个大型的组织
B. 6	市政府的、政治的或专业的组织
B. 7	省政府的、政治的或专业的组织
B. 8	国家政治的、政府的或专业的组织

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/645210334100012004>