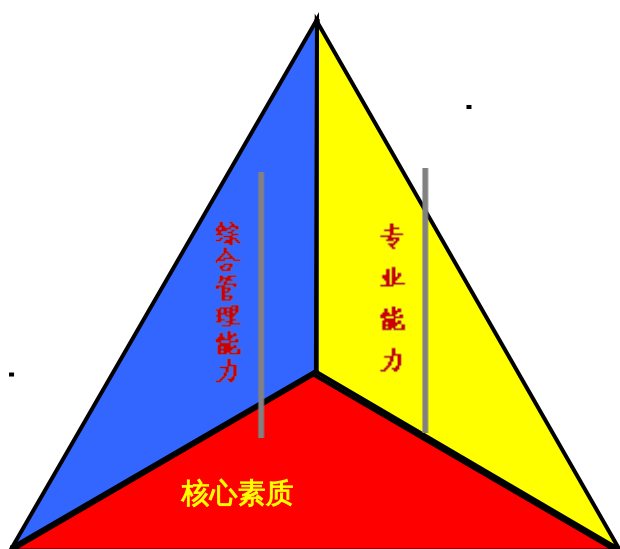


报告二

XX 公司素质模型手册

XX 公司素质模型框架



核心素质	综合管理能力	专业能力
爱岗敬业 诚实正直 学习创新 理解尊重 团队合作 国际视野	自我管理 一成就愿望 一自信心 一情绪控制 分析判断 一信息收集 一分析能力 一宏观思考 推动执行 一计划能力 一细节监控 一执行能力 一应变能力 沟通交流 一倾听理解 一口头表达能力 一书面表达能力	财务专业能力 一..... 一..... 审计专业能力 一..... 一..... 物流专业能力 一..... 一..... 市场专业能力 一..... 一..... 技术专业能力 一..... 一..... HSE 专业能力 一..... 一.....

	<ul style="list-style-type: none">—外语应用能力—影响和说服能力—公关能力团队管理—团队领导—培养他人	<ul style="list-style-type: none">行政办公专业能力—.....—.....人力资源专业能力—.....—.....项目管理专业能力—.....—.....
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

第一部分、核心素质

核心素质

定义：核心素质是公司企业文化、价值理念和发展战略的具体表现，适用于中油 XX 公司全体员工。

1) 核心素质包含：

	名称	
2) 核心素质的定义	爱岗敬业	及行为要求
素质要素名称	爱岗敬业	素质要素类别
	诚实正直	核心素质
定义：热爱本职工作，将个人发展与公司利益紧密结合在一起，为他人提供尽善尽美的服务。	学习创新	
	理解尊重	
	团队合作	
	行为表现	
	国际视野	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ 对工作始终保持高度热情，把工作当事业来做； ➤ ➤ 准确理解岗位要求，认真履行工作职责； ➤ ➤ 不给自己找借口，敢于承担责任； ➤ ➤ 自觉遵守公司的各项规章制度，做遵守纪律的模范； ➤ ➤ 当组织需要和个人需要发生冲突时，能优先考虑组织需要； ➤ ➤ 认同公司企业文化，对企业保持忠诚。 		

◆ ◆ 事例 1：

2003年，国内“非典”疫情肆虐，国外作业人员回不来，国内的作业人员上不去，所有的海外员工都超期服役，最长的达10个月之久。员工们没有怨言，以大局为重，踏实工作，以优质的服务和较强的敬业精神向国际同行展现了中油XX人的素质和水平。

◆ ◆ 事例2：

现任苏丹作业6区项目经理的汪冲，六年间辗转于124、37和6区，从一名普通的XX工程师迅速成长为项目经理，技术水平和管理意识不断提高。2005年8月~10月，身为苏丹6区项目负责人的汪冲，一手抓项目管理，一手抓现场作业，在项目启动第二天开始，连续奋战4昼夜，80个小时没有休息，顺利完成4口井11井次作业，0返工时间。9月上旬是6区作业的第二个高峰期，汪冲连续完成两口井作业，在MOGA—29的VSPXX过程中，由于劳累过度，全身皮肤严重过敏，奇痒难忍，在坚持完作业后，返回基地进行简单的药物治疗后，在第二天病症没有消退的情况下，带病作业，顺利完成FMT和SWC作业，充分体现了中油XX人艰苦奋斗、爱岗敬业的优良作风。

素质要素名称	诚实正直	素质要素类别	核心素质
定义：遵守职业道德，坚持原则，重视个人诚信，公平、公正地处理问题。			
行为表现			
<ul style="list-style-type: none">➤ ➤ 坚持原则，按公司管理各项制度和管理程序办事；➤ ➤ 言而有信，说到做到，不“当面一套，背后一套”；➤ ➤ 坚持诚信，把组织利益放在第一位，敢于制止他人不符合诚信原则的行为；➤ ➤ 廉洁自律，自觉抵制工作中出现的诱惑。			

◆ ◆ **事例 1：**

物流管理部某员工在工作中，坚决抵制某些供应商的说情，严格执行各种合同管理制度，按公司要求对进出口商及货运代理商实施严格的资质论证，建立了供应商资格评定准入程序。对大宗货物的运输及采购实施公开招标，做到了公平、公正，提高了透明度。

◆ ◆ **事例 2：**

XX 公司某海外项目经理，非常重视员工的职业道德建设，在日常工作中，他以身作则，能够公平对待每一位员工；根据某些员工存在的业务和职业道德问题，在现场培训中给他们制定合适的培训计划，进行职业道德及业务的目标培训，并严格考核把关。

素质要素名称	学习创新	素质要素类别	核心素质
<p>定义：树立终身学习、持续创新的理念，积极学习新的知识和技能，发挥创造性思维，不断提高工作质量和效率。</p>			
<p>行为表现</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ 具有强烈的学习愿望，并快速付诸于行动； ➤ ➤ 持续学习，钻研新的业务知识，追求一专多能； ➤ ➤ 把学习成果运用于工作中，改进工作方法或流程，提高工作质量； ➤ ➤ 敢于开拓创新，充分发挥想象力和创造力，出色地完成工作任务； ➤ ➤ 支持他人的创新行为，积极营造学习型组织的良好氛围。 			

◆ ◆ **事例 1：**

XX 公司主要领导为说明学习创新的重要性，曾经说：“每天早上，当太阳升起的时候，羚羊知道它要快跑，要比跑的最快的狮子还要快，否则就会被狮子吃掉；每天早上，当太阳升起的时候，狮子知道它要快跑，要比跑的最慢的羚羊还要快，否则就会饿死”。这段充满哲理的话语说明企业唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。会学习的企业，犹如绿树长青，生生不息，茁壮成长。

◆ ◆ **事例 2：**

射孔工程师刘长山，已年近 40 岁，是火工品作业的专家，经验丰富，但从来没有进行过 XX 作业。在“技术全面化”的倡导下，他努力学习 XX 技术，不懂就通过电子邮件向年轻的 XX 工程师请教，经过短短半年的时间，刘长山已顺利完成了几口井的 CBLXX（水泥胶结 XX）。测试工程师刘海志在国内一直从事电缆钢丝井下作业，为了全面掌握测试及其他业务技能，他开始学习 APR 测试工具的保养、试压、准备和操作。他一边在井口进行实操锻炼，一边利用模拟软件进行学习。同时，尽可能多地与雇员一起拆卸、保养、调试工具，很快掌握了操作要领。在学习掌握了 APR 测试工具后，刘海志又主动学习了地面流程、计量求产、加热器操作、化验分析等操作技能。刘长山和刘海志等人对知识的渴望，正是中油 XX 公司学习创新企业文化的集中体现。

素质要素名称	理解尊重	素质要素类别	核心素质
<p>定义：理解宽容，相互尊重，对不同文化的价值观持开放的态度，能够敏锐地发现其中的差异。</p>			
<p>行为表现</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ 员工间相互理解、相互关心、相互尊重； ➤ ➤ 深刻理解不同文化价值的意义所在，保持客观开放的心态； ➤ ➤ 正面对待差异，注意对不同文化的尊重和理解，与不同文化背景的人员友好相处； ➤ ➤ 对不同文化有比较好的适应能力，能够主动改变自己的沟通方式与工作方式； ➤ ➤ 冷静处理文化冲突，融合不同文化背景下的员工。 			

◆ ◆ 事例 1：

市场部开发人员在国外进行市场开拓时，需对当地民俗文化的特殊性有着敏锐感。例如，当地正准备迎来一年一度的传统节日，甲人员想在过节时送一些礼物给客户。送什么呢，他心中已经有了想法，但是，上次看到当地人在结婚时送的礼物都是单数，是不是他们就是以单数为喜呢，于是，他决定再去问一问。

◆ ◆ 事例 2：

苏丹作业区中方员工与当地雇员之间建立了深厚的友谊，他们相互理解，相互尊重。中方员工手把手地指导当地雇员进行技术操作，在生活上也经常关心他们，帮助他们。当地雇员病了，中方人员主动前去探望，重大活动也积极邀请当地雇员参加。逢年过节，中方员工与当地雇员一起包饺子，聊家常。有的当地雇员还经常邀请中方人员到他们家做客，并亲切地称中方员工为“撒地哥”（阿拉伯语，朋友的意思）。浓浓的理解尊重之情，锻造了中油 XX 公司海外事业健康发展的基石。

素质要素名称	团队合作	素质要素类别	核心素质
定义：与团队成员相互配合、相互支持，共同实现组织目标。			
行为表现			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ 服从团队领导，以实际行动支持团队工作，成为可靠的团队成员； ➤ ➤ 在团队内，主动沟通与合作，推进团队目标的实现； ➤ ➤ 化解团队中的冲突，维护和加强团队的名誉； ➤ ➤ 对团队成员的能力和贡献表示肯定及认同； ➤ ➤ 资源共享，创建相互依赖的团队合作精神。 			

◆ ◆ **事例 1：**

XX 公司由三家不同公司重新组建而成，这就需要 XX 公司的人员有这样的心态：不论对方来自何处、不论身份如何，我们要始终如一地对待每一个人，不对任何人有成见。如果有人请你帮忙，而你心中想他不是“我们”公司的人，而推三阻四，那么，这样的行为则是“团队合作”的负向表现。

◆ ◆ **事例 2：**

XX 公司内部人员经常会组成一些项目组。当项目组召开协调会时，来自各部门的人员坐在一起畅所欲言。甲提了一个方案，乙默不作声，看样子是在犹豫，丙直接反对，丁很婉转的提出甲方案的漏洞，又给了甲一些参考资料。休会 5 分钟后，甲采纳丁的一些建议，修正了自己的方案，又阐述了一遍方案。甲看到乙欲言又止的样子，对乙表示自己非常希望能够听到他的不同意见。乙虽然不是特别同意甲的意见，但还是简单说了一下自己的意见。丙仍然是言辞激烈的反对，并且，他还对乙和丙的建议也都反对了一遍。丁皱着眉头，乙没有说什么，甲试图缓和一下气氛，但没有成功。会议结束了。在这个事例当中，甲的行为是“团队合作”的较高级别表现，乙和丁是较低级别的表现，丙的行为则是“团队合作”的负向表现。

素质要素名称	国际视野	素质要素类别	核心素质
定义：具有国际化的经营管理意识，能够跨越国界和地理位置进行前瞻性、战略性思考。			
行为表现			
<ul style="list-style-type: none">➤ ➤ 具有开放的心态，不断转变思维方式，以适应国际化经营的需要；➤ ➤ 不断学习国际先进管理理念和实践经验，提高管理水平；➤ ➤ 注重提高自身素质，符合国际化公司员工标准的要求；➤ ➤ 具有全球化的视野，并能始终以国际化发展为目标来要求自己。			

◆ ◆ **事例 1：**

项目经理在管理工作中发现了不少外籍员工能力都很不错，于是，他坚持“不分国籍，不分岗位，人人都是人才”的理念，使很多外籍员工不仅得到了能力的锻炼，而且在职位上也得到了提升。

◆ ◆ **事例 2：**

某职能管理部门经理，通过学习石油企业管理高级研修班课程，发现本部门在某些方面的职能管理上还在沿用 10 年前的做法，不能满足目前国际化的需要，于是，他查阅了大量的外文资料，参考了国际三大 XX 公司的管理方式，并向公司的管理层提出了改革方案。该项改革实施完毕，在很大层次上提升了公司的管理效果。

第二部分、综合管理能力

综合管理能力

定义：是管理人员需要具备的个人素质和管理技能。

1) 综合管理能力包括：

类别		名称
管理自我		成就愿望
		自信心
		情绪控制
完成任务	分析判断	信息收集
		分析能力
		宏观思考
	推动执行	计划能力
		细节监控
		执行能力
		应变能力
与人相处	沟通交流	倾听理解
		口头表达能力
		书面表达能力
		外语应用能力
		影响和说服能力
		公关能力
	团队管理	团队领导
		培养他人

2) 综合管理能力的定义及行为要求

素质要素名称	成就愿望	素质要素类别	综合管理能力
定义：渴望成功，追求卓越，不断给自己设定更高、更新的目标。			

级别	行为表现
1	<p>付出努力，完成日常工作。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 付出努力，想把工作做好； ■ ■ 完成日常工作，工作质量符合要求。
2	<p>改进绩效，力争上游。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 不满足于已取得的成绩，有上进心，力求更好； ■ ■ 不断改进工作质量，提高工作效率。
3	<p>工作热情，设定有挑战性的工作目标。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 工作主动热情，不需要督促，有事业心； ■ ■ 为自己设定具有挑战性的工作目标（难度虽高，但付出努力后有可能达到）。
4	<p>坚持不懈，具有创业精神。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 为达到目标，不断付出努力，表现出锲而不舍的精神； ■ ■ 在采取必要措施（例如进行项目可行性研究等）使风险最小化的情况下，尝试全新而具有巨大挑战性的目标。
负向行为表现	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 不关心工作任务，工作中心不在焉； ■ ■ 满足现有工作质量，不思进取； ■ ■ 工作缺乏主动性，想办法逃避工作； ■ ■ 眼高手低，设定不切实际的目标。

说明：

成就愿望表明一个人始终关注自己的工作成绩，希望有所建树，通过不断给自己设定更高的目标而获得满足。这种对成就的不懈追求能够给人以动力，使人能够长久地工作而不知疲倦，愿意迎接新的更富挑战性的任务。

◆ ◆ **事例：**

日常工作中，有的员工工作非常努力，质量达到上级或公司的基本要求，这就属于“成就愿望”的第1级表现；而有的员工不满足于只是达到基本要求，在工作中他们关心自己的工作业绩，希望比别人做得更快、更好，或者比以前取得进步，而且付出实际行动，不断提高工作质量和效率，这就属于“成就愿望”的第2级表现；有的员工在工作中表现出强烈的事业心，对工作有热情，为自己设定具有很大挑战性的目标并为此付出努力，这就属于“成就愿望”的第3级表现；在工作中，有的员工表现出不达目的誓不罢休的精神，并且敢于尝试具有很大创新价值的工作任务，这就属于“成就愿望”的第4级。

素质要素名称	自信心	素质要素类别	综合管理能力
定义：对自身能力积极而准确的评价，相信自己能够克服困难，成功完成工作任务。			
级别	行为表现		
1	独立处理日常业务。 ■ ■ 在没有明确指示的情况下，能独立处理日常业务。		
2	接受困难的工作任务。 ■ ■ 面对困难的任务，不退缩，勇于承担； ■ ■ 面对阻力和困难，不轻易放弃，积极地寻求解决问题的办法。		
3	喜欢接受挑战。 ■ ■ 乐于承担有挑战、有风险的工作任务，并为此感到兴奋； ■ ■ 能够承受挫折和失败，总结经验教训，争取下次成功。		
4	愿意承担极具挑战性的任务。 ■ ■ 愿意承担极具挑战性的任务（例如，开拓一个全新的业务领域）； ■ ■ 不害怕面对失败，表现出百折不挠的精神。		
负向行为表现	■ ■ 怀疑自己的能力，逃避困难的任务； ■ ■ 自负，对自己评价过高； ■ ■ 面对挫折，灰心丧气； ■ ■ 面对困难和冲突，轻易放弃。		

说明：

自信心表明了一个人对自身能力、优势的认可与肯定程度。自信心强的人通常相信自己的判断，喜欢接受各种挑战，而且能够承受失败和挫折，不会因一时的挫折就灰心丧气。

◆ ◆ 事例：

员工在能力达到的情况下，能够独立处理日常业务，这就属于“自信心”的第1级；有的员工在接到上级有一定困难的任务时，相信自己的能力，敢于承担下来，在遇到困难和阻力时（例如，别人的反对意见等），不轻易退缩，积极地寻求解决问题，这就属于“自信心”的第2级表现；而有的员工面对有较大挑战性的任务主动请战，遭受挫折甚至失败的情况下也不灰心丧气，而是积极

总结经验教训，这就属于“自信心”的第 3 级表现；随着任务难度的加大，例如，失败可能性很大，以前很少有人做成功等等，这时有些员工还敢于承担责任，并且表现出百折不挠的精神，其“自信心”就达到了第 4 级。

素质要素名称	情绪控制	素质要素类别	综合管理能力
<p>定义：在面对阻力、敌意、冲突和压力时自我调适，保持冷静、控制负面情绪的能力。</p>			
级别	行为表现		
1	<p>控制情绪，避免不适当地表达。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 控制自己的情绪，避免在不合适的场合和时机直接表现出来。 		
2	<p>压力下，反应冷静。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 当感受到强烈的情绪时，反应冷静，继续处理问题或讨论。 		
3	<p>有效处理情绪问题，保持工作效率。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 压力情境下，能很好地处理情绪问题，保持良好的工作效率； ■ ■ 善于调节个人情绪，采取实际行动有效地缓解压力。 		
4	<p>控制高压局面，确保完成任务。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 面对高压情境（例如面临巨大冲突），能很好地控制局面，让相关人员冷静下来； ■ ■ 面对高压局面，以建设性的方式处理问题，积极寻求问题的解决。 		
负向行为表现	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 在不合适的场合，由于情绪失控而造成不良影响（例如，造成客户的不满或关系破裂）； ■ ■ 表现出沮丧、消沉等负面情绪； ■ ■ 将个人情绪带到工作中，影响工作效率。 		

说明：

如果是控制性的使用如发火等手段来达到工作目的，不能视为情绪控制能力低，例如，领导严厉批评表现比较差的员工。

◆ ◆ 事例 1：

销售人员在和客户谈判的过程中可能会遇到故意刁难，怀疑甚至轻视 XX 公司的技术力量，如果这时员工能够控制自己的气愤情绪，继续冷静地进行谈判工作，这时的表现就属于“情绪控制”的 2 级表现。

◆ ◆ 事例 2：

某位部门经理在知道自己的情绪快要爆发时，给自己倒了一杯热茶，并出

去散了一会儿步，让自己的情绪缓和了下来。当他重回会议室时，情绪已经恢复到往常的状态，并集中精神继续思考先前的问题。这种表现就属于“情绪控制”的3级表现。

素质要素名称	信息收集	素质要素类别	综合管理能力
定义：通过有效途径收集信息并对其进行归纳、整理的能力。			
级别	行为表现		
1	对信息进行初步的收集。 <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 从已确认的信息来源中直接、有效地收集信息； ■ ■ 能够对信息进行简单的汇总和分类，归纳出主要内容。 		
2	独立进行相关信息的收集。 <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 根据工作任务的需要，分析并确定应该收集什么样的信息； ■ ■ 独立确定合适的信息收集渠道，并选取有效的方法收集信息。 		
3	善于收集到非常有价值的信息。 <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 善于快速、准确地从纷繁复杂的信息中捕捉有价值的内容； ■ ■ 能够指导他人进行一般性的信息收集工作。 		
4	能够组织复杂的信息收集工作。 <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 根据部门或公司整体工作的要求决定信息收集的目的、质量标准、收集方法以及其它具体要求； ■ ■ 能够指挥、协调复杂的信息收集工作（如大型的市场调研等）。 		
负向行为表现	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 不能有效使用各种信息收集方法，例如互联网、报刊杂志等； ■ ■ 收集的信息杂乱无章，不善于进行有效的归纳总结； ■ ■ 收集到无用或无关的信息，对相关业务没有太大用处。 		

◆ ◆ 事例：

市场部门领导需要了解关于某海外市场的情况，在明确告知员工从何种渠道可以收集到相关信息的情况下，如果员工能够非常有效地收集到有关资料，这时员工就处于“信息收集能力”的第1级；同样情况下，如果市场部领导没有明确告知收集渠道和方法，而员工能够根据自己的经验和分析，确定合适的渠道和方法，并收集到相关资料，这时员工就处于“信息收集能力”的第2级；如果员工非常善于从纷繁的信息中抓住有价值的信息，并能有效指导他人，这时员工就处于“信息收集能力”的第3级。

素质要素名称	分析能力	素质要素类别	综合管理能力
定义：工作过程中把握问题的实质和关键点，提出切实可行解决方案的能力。			
级别	行为表现		
1	<p>分析日常工作中的问题，独立解决问题。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 对日常工作中遇到的问题独立思考，理清事物的基本关系，解决日常工作中的问题。 		
2	<p>分析工作中一些比较复杂的问题，提出有效的解决方案。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 思考缜密，能够进行深入分析，理清事物的多重关系； ■ ■ 能够独立地从专业角度对问题进行分析，提出有效的解决方案。 		
3	<p>分析非常复杂的问题，权衡多种方案的优劣。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 思维全面缜密，善于分析复杂问题的多种可能的原因，或找出复杂事物之间的联系； ■ ■ 恰当地运用已有的知识、技术等多种手段，权衡多种方案的优劣，找出切实可行的解决办法。 		
4	<p>分析没有先例的复杂问题，提出新颖的解决方案。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 在本职工作领域属于专家，善于分析没有先例的、复杂的问题； ■ ■ 快速、准确地把握复杂问题的实质，提出新颖、有效的解决方案。 		

素质要素名称	宏观思考	素质要素类别	综合管理能力
<p>定义：也可以称为系统思考或大局观，就是用整体的、全局的思维方式思考问题的能力。</p>			
级别	行为表现		
1	<p>了解自己的工作职责，关心公司的情况。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 关心部门或公司整体情况和发展目标，并对此有一定的了解； ■ ■ 了解岗位工作流程，明确工作职责，思考自身工作的目的与价值。 		
2	<p>了解公司的整体情况，服务部门和公司目标的实现。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 关心公司的经营战略，对公司整体情况比较了解； ■ ■ 能够根据公司整体要求不断调整、改进工作思路和方法。 		
3	<p>领会企业的战略目标，比较全面、系统地思考工作中的问题。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 对公司目标有清楚的认识，能够较好地领会公司未来的发展战略； ■ ■ 考虑问题具有大局观，对工作有较好的宏观把握和未来规划。 		
4	<p>结合行业发展和公司战略，制定未来发展规划。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 结合行业发展和公司战略，制定本业务未来发展规划； ■ ■ 具有战略眼光，对未来业务发展提出建设性的意见。 		
负向行为表现	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 本位主义思想严重，只关心个人或本部门的利益； ■ ■ 思维狭隘，不能跳出自己的具体业务，不能从更宏观的角度考虑问题，不了解部门或公司的发展目标。 		

素质要素名称	计划能力	素质要素类别	综合管理能力
定义：工作中能够区分轻重缓急，制定、调整并完善行动计划的能力。			
级别	行为表现		
1	<p>对具体工作任务做出安排，按时完成任务。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 对具体工作任务做出时间安排，以保证能够按时完成工作任务； 		
2	<p>平衡工作重点，有条不紊地开展工作。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 在多项工作任务上合理分配时间，区分轻重缓急，确定优先次序； ■ ■ 将复杂任务分解为多个可以处理的部分，制定切实可行的时间安排。 		
3	<p>制定复杂的、大的行动计划。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 在编制大型或是复杂的计划时，能够预先考虑到可能出现的问题； ■ ■ 能够指导他人编制分项工作计划，并将分项计划整合为整体方案。 		
4	<p>制定较大规模团队的工作计划。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 具备一定的前瞻性及预见性，能够提前对重大潜在风险做出预案； ■ ■ 能够对较为复杂的工作团队编制有效的、合理的整体工作计划。 		
负向行为表现	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 计划不得力，没有考虑到可能出现的问题，致使任务不能按时完成； ■ ■ 头绪杂乱，抓不住工作重点，不能区分轻重缓急。 		

◆ ◆ 事例：

领导交给某位员工 3 项时间节点相同的任务，该位员工分析了一下 3 项任务中最重要的是哪一项，最紧急的任务是哪一项，他又考虑了一下哪些工作比较类似或是起互相支持的作用可以一起进行，哪些只能单独进行。并列了一个非常详细的计划表。最终在截止日之前完成了工作。这样的行为表现就是“计划能力”的 2 级表现。

素质要素名称	细节监控	素质要素类别	综合管理能力
<p>定义：采用合理流程和标准处理工作任务，耐心细致，确保工作准确无误的能力。</p>			
级别	行为表现		
1	<p>按规程办事，耐心细致。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 按工作流程办事，仔细地审查每一步骤或者信息的准确性，即使很繁琐也能够有耐心地做下去。 		
2	<p>检查他人的工作质量和工作流程。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 细心检查别人的工作质量，能够很敏锐地发现错误的或有问题的方面，及时采取措施改正及避免错误； ■ ■ 检查别人的工作流程，确认符合工作程序。 		
3	<p>对复杂任务的实施过程进行监控，确保不出错误。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 有效监控复杂任务的实施过程（例如，一个大的方案，需要同时监控多个人员的工作情况，确保他们按照流程办事，不出错误）。 		
4	<p>开发复杂的监控系统，提高信息的准确性。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 开发复杂的监控系统，例如，使用新的计算机系统或新的工作流程，提高资料、文件或信息的准确性。 		

素质要素名称	执行能力	素质要素类别	综合管理能力
<p>定义：克服阻力、合理应对突发问题、贯彻执行上级要求、努力达成目标的能力。</p>			
级 别	行 为 表 现		
1	<p>严格按照上级命令，完成工作任务。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 遵从上级的命令，按照预定计划完成工作任务； 		
2	<p>主动思考，完成工作任务。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 准确理解所上级交待的工作，主动思考如何完成任务。 		
3	<p>面对困难，积极寻求解决办法，完成工作任务。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 面对困难，积极寻求解决办法并采取必要行动，按照计划很好地完成工作任务。 		
4	<p>克服巨大的困难和阻力，出色完成上级交待的工作任务。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 面对执行过程中超乎寻常的困难和阻力，采取有力措施解决问题，出色地完成工作任务。 		

素质要素名称	应变能力	素质要素类别	综合管理能力
定义：顺应环境或条件的变化并调整做事策略和行为方式的能力。			
级别	行为表现		
1	<p>面对变化，对工作和思维方式做出小的调整。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够在一定程度上觉察到形势的变化； ■ ■ 面对客观形势的变化，能够对工作和思维方式做出小的调整。 		
2	<p>主动应对变化，对工作和思维方式进行调整。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够对形势的变化有所预见，并事先对变化有所准备； ■ ■ 面对变化，及时对个人的工作方式、方法进行调整。 		
3	<p>对于变化有充分的准备，能够迅速调整策略，采取行动。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 面对变化，能够及时对部门的工作思路做出调整； ■ ■ 确认在调整过程中出现的问题，协同有关人员采取行动。 		
4	<p>对于变化有一定的预见性，能够调整组织战略以适应变化。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 根据环境变化，带领他人及时对公司的战略规划、资源配置、行动方案等进行必要的修正，确保公司的运营和发展； ■ ■ 准确把握变动的客观环境为公司所带来的市场机会，有目的、有计划的采取有一定前瞻性的行动，将劣势转为优势。 		
负向行为表现	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 尽管存在问题，依然顽固坚持自己的观点，不愿意改变； ■ ■ 刻板地遵守程序办事； ■ ■ 面临新情况，不能及时做出相应的调整，仍然按照老办法做事。 		

◆ ◆ 事例：

HSE 部门某安全主管，深夜接到来自某中东作业区的电话，该地区发生紧急事件，需要 HSE 部门员工对作业区应该如何处理此事做出安排。这位安全主管在接到电话后，发现并没有以往处理此类事情的记录或是如何处理此类事情的指导。他保持冷静，运用 HSE 管理制度和国家法律法规，迅速制定了应急预案，及时发往作业区，指导作业区人员妥善处理了此事。该行为表现就是“应变能力”的第 3 级表现。

素质要素名称	倾听理解	素质要素类别	综合管理能力
<p>定义：即理解他人的思想、感情与行为原因的能力，这也就是我们通常所讲的“善解人意”。</p>			
级别	行为表现		
1	<p>愿意倾听。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 表现出愿意倾听的态度，不随意打断他人的谈话。 		
2	<p>专心倾听，准确理解。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 专心致志地倾听他人的谈话，并保持适当的目光接触和表情； ■ ■ 准确理解他人明确表达出来的想法和感受。 		
3	<p>积极倾听，理解言外之意。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 站在别人的角度考虑问题，对沟通对象所关心的问题做出积极回应，表示理解； ■ ■ 通过对方的情绪、语调、面部表情等领会言外之意，了解他人尚未明确表达的意图。 		
4	<p>建立相互信任的关系、理解行为的深层次原因。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 与沟通对象建立相互信任的关系，使其没有顾虑地畅所欲言； ■ ■ 理解导致他人态度、行为与处事方式的复杂的、深层次的原因。 		
负向行为表现	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 不愿意倾听，让别人吃闭门羹； ■ ■ 随意打断别人的谈话； ■ ■ 对别人缺乏了解，存在偏见； ■ ■ 缺乏同情心，用不礼貌的言语冒犯别人。 		

◆ ◆ 事例：

通常我们会认为中国人讲话很含蓄，而外国人讲话很直白，但其实不然，很多国家人的也象中国人一样，其字里行间隐含着很多含义。当 XX 公司市场开发部人员在与外方人员谈判时，不能单单靠外方人员所讲的字面意思理解，而需要敏锐的察觉所隐藏的含义再采取有效策略。这就是“倾听理解”的 3 级表现。

素质要素名称	口头表达能力	素质要素类别	综合管理能力
<p>定义：即说的能力，要求能思路清晰、流利地表达自己的想法。</p>			
级 别	行 为 表 现		
1	<p>清楚表达。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 运用恰当的词汇、句法、语法进行表达； ■ ■ 表达出的信息是他人可以理解的。 		
2	<p>有效表达。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够根据对象和主题确定表达内容与方式，有效传递信息； ■ ■ 思路清晰，简明扼要。 		
3	<p>具备比较出色的演讲技能。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 根据听众的反映对内容和表达方式进行调整，吸引住他人的注意力； ■ ■ 善于运用表情、手势等形体语言来增强表达效果。 		
4	<p>富有强烈的感染力。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 善于将复杂的思想以别人非常容易理解的方式表达出来； ■ ■ 用引人注目的和独特的风格进行演讲，富有强烈的感染力。 		

素质要素名称	书面表达能力	素质要素类别	综合管理能力
定义：主要是指写作能力，要求能用书面形式传达意见、观点和信息。			
级别	行为表现		
1	能够编写一般性文书。 <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能正确使用语法和句法； ■ ■ 能够独立完成备忘录、信件等一般性书面文件。 		
2	能够编写部门级别的书面文件。 <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 文字表达思路清晰、言简意赅； ■ ■ 能够独立完成部门级别的书面文件，基本上不需要做大的修改。 		
3	具备扎实的写作功底，能够编写公司级的重要文件。 <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 有出色的写作技巧，主题突出、条理清晰； ■ ■ 能够编写公司级的重要文件。 		
4	具备出色的写作技巧，指导他人编写公司级的重要文件。 <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够运用多种文体编写结构复杂的文字材料； ■ ■ 能够指导他人编写公司级的重要文件。 		

◆ ◆ 事例：

财务部某位人员在写财务分析报告时，考虑到公司高层领导是做技术出身，并不是财务专家，而领导要用这些信息进行最终的决策，于是，他尽量把报告写的深入浅出，将重要信息用非财务部人员也能够理解的语言写出。这样的表现就是“书面表达能力”的2级表现。

素质要素名称	外语运用能力	素质要素类别	综合管理能力
<p>定义：在工作中，能够熟练使用外语与他人进行沟通、交流的能力。</p>			
级别	行为表现		
1	<p>简单运用</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够进行简单的日常会话； ■ ■ 阅读简单的外文资料； ■ ■ 进行简单的书面交流，例如，发一些简单的电子邮件，字数在 100 字左右，没有太多的语法错误，基本可以表达清楚。 ■ ■ 如果外语为英语，则需要达到国家四级相当水平。 		
2	<p>基本掌握</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够进行复杂一些的会话，在专业和日常口语方面可以基本表达清楚； ■ ■ 阅读比较复杂的专业文献； ■ ■ 能够写出比较简单的专业文章，较少出现语法错误，能够让人理解，虽然会有一些用词不当的情况出现； ■ ■ 如果外语为英语，则需要达到国家六级或托福 500 分相当水平。 		
3	<p>熟练运用</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够进行比较复杂的会话，在专业和日常口语方面可以比较自如地进行表达； ■ ■ 阅读复杂的专业文献； ■ ■ 写出比较复杂的文章，很少出现语法错误及用词不当的情况； ■ ■ 如果外语为英语，则相当于托福 550 分以上水平。 		
4	<p>自如运用</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够进行复杂的会话，在专业和日常口语方面可以自如表达自己的意思； ■ ■ 阅读复杂的专业文献； ■ ■ 写出复杂的专业文章，行文符合惯常习惯，很少出现用词不当； ■ ■ 如果外语为英语，则相当于托福 610 分以上水平。 		

素质要素名称	影响和说服能力	素质要素类别	综合管理能力
<p>定义：运用各种策略和手段，有效说服、影响他人的能力。</p>			
级别	行为表现		
1	<p>直接说服。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 清楚地组织自己的语言，逻辑关系清晰； ■ ■ 能够提出有说服力的论据支持个人观点； ■ ■ 引用相关事实、数据或事例支持个人观点。 		
2	<p>了解影响对象特点，引起兴趣。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 熟知影响对象关心的问题，在试图说服这些人时，明确知道什么样的事实或论据是最有效的； ■ ■ 了解将要会见的人的情况，在第一次会面时想办法引起对方的兴趣，使对方将会更易于接受自己和自己的观点； ■ ■ 预测听众的反应，事先做好准备，为他们可能提出的不同意见准备充分的论据或事实。 		
3	<p>灵活采用多种针对性的方法影响他人。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 非常了解影响对象的特点，把握住“兴奋点”，使用可能对听众最具诱惑力或影响力的话语、事实或论据； ■ ■ 清楚影响对象最关心的问题、利益和动机，精心准备有针对性的说服策略； ■ ■ 创造出一个“双赢”的解决方案，强调共同利益以说服他人。 		
4	<p>使用间接的影响策略，影响外部组织的决策。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 游说关键性人物，利用其支持自己的观点以影响他人； ■ ■ 了解外部组织的权力结构和内部文化，对其决策施加有力影响。 		

素质要素名称	公关能力	素质要素类别	综合管理能力
<p>定义：与外部人员建立融洽的人际关系或关系网络，以帮助实现与工作相关的目标。</p>			
级别	行为表现		
1	<p>维持良好的工作关系。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 与外部人员保持工作上的友好接触，建立比较融洽的工作关系； ■ ■ 了解工作中经常接触的客户、供应商或政府部门等人员的基本信息。 		
2	<p>建立工作之外的联系。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 与外部人员进行工作交往之外的接触，以建立朋友关系； ■ ■ 了解工作中经常接触的客户、供应商或政府部门等人员详细的信息，建立并维持有用的联系资料库。 		
3	<p>建立比较广泛的社会关系网络。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够建立比较广泛的社会关系网络，并利用它促进工作的进一步开展； ■ ■ 了解外部人员的性格、个人喜好，建立并维系长期融洽的合作关系。 		
4	<p>建立广泛的社会联系网络。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够利用私人友谊不断加强原有业务或扩展新的业务，和他们建立长期紧密的合作关系； ■ ■ 建立并维系非常广泛的社会关系网络，能够使工作开展的异常顺利。 		

说明：

公关能力的目的是为了完成工作，如果是以为个人谋取私利为目的，则在公关能力上应该被评为负分。

◆ ◆ 事例：

市场销售部门的员工要经常和国外石油公司打交道，是否善于和他们建立起融洽和关系以及社交网络的大小对于市场工作的成功非常重要。如果员工与客户的交往局限在工作范围内，交往的圈子也比较小，就属于“公关能力”的 1 级表现；如果能够拓展自己的交往范围，同时试图通过如参加招待会等机会，聊一些工作之外的话题，建立起融洽的关系，这就属于“公关能力”的 2 级表现；

如果能够和客户建立起朋友关系，帮助自己建立长期合作的合作关系，则属于“公关能力”的 3 级表现；在广泛交往的同时，能够和客户建立起亲密的私人关系，并且利用这种关系坚强合作或拓展新的业务就属于“公关能力”的 4 级表现。

素质要素名称	团队领导	素质要素类别	综合管理能力
定义：采用各种管理手段，解决人员冲突，促进团队合作，带领团队成员完成工作目标的能力。			
级别	行为表现		
1	<p>解决公开的矛盾和分歧，维护团结，尊重每一位员工。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 关心员工，了解员工的生活和工作情况； ■ ■ 和员工就工作中的事情进行及时沟通，帮助其解决工作中的问题； ■ ■ 当面临团队内部公开的矛盾和分歧时能够及时解决，维护团结。 		
2	<p>发挥员工智慧，调动员工的积极性。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 对涉及团队或部门每个人的重大问题，采用民主集中的原则，重视团队成员或部门内员工的意见； ■ ■ 预见团队中的问题，在问题出现之前就提前处理，促进团队成员的合作。 		
3	<p>做出努力提升团队绩效。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 增进团队或部门成员的归属感，使每一位员工都感到自己是团队中的一员，保护并提升团队或部门在外的声誉； ■ ■ 考虑员工个人优势，合理分配工作任务，提高团队工作绩效。 		
4	<p>拥有团队凝聚力，建设工作高效、思想统一的员工队伍。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 关心员工的个人发展，设计员工职业生涯，使员工的个人发展与企业的发展能够紧密地联系在一起； ■ ■ 激发员工的使命感和责任感，建设具有强大凝聚力，工作高效的员工队伍。 		

素质要素名称	培养人才	素质要素类别	综合管理能力
定义：根据公司发展战略，考虑员工个人发展目标，提供学习和培训等各种锻炼机会。			
级别	行为表现		
1	<p>指导下属工作。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 在任务实施方面给下属一定的自由度，并告知其开展工作的细节； ■ ■ 能够向下属及时反馈工作完成情况； ■ ■ 通过指导或示范，为下属提供具体的支持和帮助； 		
2	<p>有针对性的培养下属。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 了解下属的优劣势，为他们提供能够发展某项能力的学习机会、安排有针对性的工作任务； ■ ■ 引导下属独立解决某个问题，使其能够对任务的结果承担责任；为下属讲解为何这样做的基本的原理，使其真正懂得应该如何去做； ■ ■ 对下属工作进程的关键节点及工作质量进行监督指导。 		
3	<p>关心下属发展，提供学习机会。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 关心下属的发展，了解其职业发展的目标和策略、个人的优势和不足，提供咨询和指导； ■ ■ 充分了解每位下属的特点，能够在不同情境下对不同的下属使用不同的指导方法； ■ ■ 在团队中或部门内部创造学习环境，提供各种有挑战性的学习机会。 		
4	<p>建立培养机制，创建学习型团队。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 能够根据组织的战略需求，明晰组织的竞争能力，以及对人员能力的要求，把握员工个人职业期望和企业业务需求发展间的平衡； ■ ■ 建立可支持员工高效成长和发展的的人才机制，创造积极向上的学习氛围，创建学习型团队。 		

◆ ◆ 事例：

某个部门经理发现由于职责所限，本部门员工与外界沟通机会不多，沟通能力得不到明显提升。于是，在会议上，他鼓励大家主动发言，当有大型活动时，也要求员工全部参加，这就是“培养人才”的3级表现。

XX 公司各序列综合管理能力重要性等级汇总表

说明

- 1) 1) 综合管理能力的选取：综合管理能力中的各项能力基本上是对所有序列人员都作要求，但是，团队管理类能力是针对承担人员管理职责的员工而言的，因此没有在此表中列出。
- 2) 2) 重要性等级说明：表中针对每一项综合管理能力都有一个相应的重要性程度，重要性程度的确定主要依据前期间卷调查和人员访谈所获得的信息。区分各项能力的重要性程度是为了突出各个管理序列对于人员能力要求的差别，以便于更有针对性地考察员工。
- 3) 3) 重要性等级定义：重要性程度分为 A、B、C 三个等级，其中 A 级表示该项能力对于做好某个管理序列的工作是非常重要的，B 级表示该项能力对于做好某个管理序列的工作是比较重要的，C 级表示该项能力对于做好某个管理序列的工作重要程度一般。
- 4) 4) 重要性等级调整：一般情况下，不需要再对重要性等级进行调整，但如果确实需要，也可以根据序列的具体情况进行微调。

XX 公司各序列综合管理能力重要性等级汇总表

素质要素		岗位级别	财务经营	审计		物流	项目管理	市场开发	人力资源	行政办公	工程技术管理	HSE	
				内审	法律								
管理能力	自我管理	成就愿望	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	
		自信心	B	B	B	A	B	A	B	B	C	B	
		情绪控制	B	B	A	B	B	B	A	A	B	A	
	分析判断	信息收集	B	A	A	C	C	B	C	C	C	C	B
		分析能力	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	A
		宏观思考	B	A	C	C	B	B	A	C	A	A	A
	推动执行	计划能力	A	B	C	B	A	B	C	B	A	A	C
		细节监控	A	A	A	B	B	C	C	A	B	B	A
		执行能力	A	A	B	B	A	B	A	A	A	A	A
		应变能力	C	C	A	A	B	B	A	B	B	B	A
	沟通交流	倾听理解	B	B	B	A	A	A	A	A	A	C	B
		口头表达能力	B	B	A	B	B	A	A	B	B	B	B
		书面表达能力	A	A	B	B	C	B	B	A	B	B	B
		外语应用能力	C	C	C	B	B	A	B	C	A	A	A
		影响和说服能力	C	B	B	B	A	A	A	B	C	A	A
		公关能力	C	C	B	A	C	A	B	B	C	B	B
	团队管理	团队领导	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
		培养他人	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

注：重要性等级 A-非常重要，B-比较重要，C-一般。