

浅析测评体系在职业经理人培训中的应用

■作者 吕青松

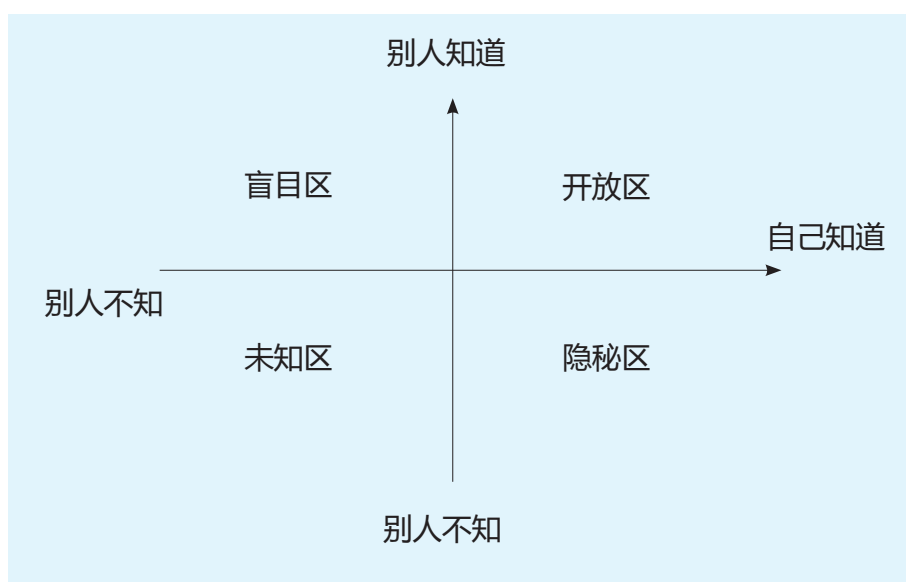
提到学习和成长，很多职业经理人立刻想到培训。的确，培训是职业经理人提高工作能力、获得个人成长的有效手段。这也是目前培训市场上针对职业经理人的领导力、执行力等方面培训多如牛毛的重要原因。但有些职业经理人在思想上存在这样的误区：只要我参加或接受了某种“技能”或“能力”培训，就能获得这方面技能或提高这项“能力”。这些经理人积极参加各种培训，热衷于获得各种认证，乐此不疲，把大量的时间和精力用在也许根本没有必要的或是难以改变的地方，还美其名曰“补齐短板”。当这些职业经理人感到培训效果并不明显时，就会在培训内容、授课方式、教学质量等方面大肆抱怨。很少有人反思，盲目参加各类培训造成的低效率，才是培训效果不理想的主要原因。那么，职业经理人应如何提高培训的效率和效果呢？

一、加强自我认知，是做出正确培训决策的前提

职业经理人提升素质能力最为重要的并非急于去参加各种培训，而是应该首先加强对自身的了解，弄清楚自身的长处和短板，明确哪些特质是可以改变、哪些是难以甚至不能改变的，然后再有针对性地学习和自我塑造，才能真正达到培训的效果和目的。

许多经理人认为自己最了解自己，自我认知是最准确和深入的，其实也不尽然。下面借助乔哈里视窗做出简要分析。

乔哈里视窗是美国心理学家乔瑟夫 (Joseph) 和哈里 (Harry) 在 20 世纪 50 年代提出的一种关于沟通的技巧和理论，也被称为“自我意识的发现——反馈模型”。该模型将人际沟通的信息比作一个窗子，它被分为 4 个区：开放区、隐秘区、盲目区、未知区，人的有效沟通就是这四个区域的有机融合。



乔哈里视窗

（一）开放区，是自己知道、别人也知道的信息。例如你的家庭情况、姓名、部分经历和爱好等。开放区具有相对性，有些事情对于某人来说是公开的信息，而对于另一些人可能会是隐秘的事情。

（二）盲目区，是自己不知道、别人却可能知道的盲点。例如性格上的弱点或者坏的习惯，你的某些处事方式，别人对你的一些感受等等。

（三）隐秘区，是自己知道、别人却可能不知道的秘密。例如你的某些经历、希望、心愿、阴谋、秘密以及好恶等。

（四）未知区，是自己和别人都不知道的信息。例如某人自己身上具备的潜能。未知区是尚待挖掘的黑洞。

通过乔哈里视窗分析不难发现，由于盲目区和未知区的存在，通常人们对自我的认知是不全面的，有时甚至是不客观的。不客观的认知往往带来不合理的决策。全面、客观、准确的认知和定位，需要在外部力量的帮助下才能完成。在时间和资源有限的情况下，借助一些人才素质测评的技术、工具和方法，是一种有效的手段。

二、明确基于培训目的的人才测评应关注的重点

职业经理人是企业的经营管理者，职业经理人努力提高素质能力是为了提高自身服务企业的经营管理能力。因此基于培训目的的职业经理人测评，首先应该弄清楚以下几个问题，选择测评工具时也应与这几方面相适应：

（一）哪些素质和能力是企业和个人发展必需的？自己在这些必需的素质和能力上，哪些是长处，哪些是短板？

（二）在长处和短板上哪些是可以改变的，哪些是难以甚至不能改变的？根据人员素质的“冰山模型”，通常越接近行为层面的越容易改变，与动机、价值观和需要层面相关的越难以改变，其中某些接近生理层面的甚至不能改变。



对职业经理人的评价不是一次性的，而是分阶段、分模块、多层次、多方法的测评。

（三）自己的人格特点和领导风格是怎样的？如何使自己的个性特征与管理行为实现更好的匹配？

（四）自己是否具备一定管理潜能，主要体现在哪些方面？

显然，以上几方面问题，仅仅依靠自我认知是难以准确回答的，单一测评工具也很难完整解答，需要一套由不同测评工具、方法组成的测评体系来完成。

三、关于适用测评体系的借鉴和分析

什么样的测评体系能够满足职业经理人的需求，有没有这样的一套测评体系能够满足职业经理人的需求呢？职业经理人最早产生于西方国家，在职业经理人培养方面有很多经验值得借鉴。

（一）哈佛大学培训和评价职业经理人的模式

哈佛商学院对学员的评价从严把入学关就开始了。哈佛商学院主要关注学员的三个基本条件：智力、潜在管理能力、个人领导才干和气质。其中，智力情况主要通过学员以前的在校学习成绩获得。潜在管理能力，主要通过管理能力测试 (GMAT) 获悉。管理能力测试是美国为了申请管理学校而专门设定的统一考试项目，主要测试学员的语言、数学和推理能力。个人领导才干和气质主要通过学员的个人简历、入学申请表、推荐信以及面谈来获取，其中面谈已经成为评价学员的一种重要方式。另外，哈佛商学院还会对即将招收的学员进行一种人格特点和能力倾向的测试，通过对学员潜意识的分析测试发现其成为高级管理人员的潜质如何。

当然，对于已经跨入哈佛商学院门槛的学员，学校也决不会降低要求。哈佛商学院对于学员修习的每一门课程都采取强制排序的评分方法，即将分数分为四等：I、II、III、IV，其中I为优秀，II为良好，III为及格，IV为不及格。每个班成绩最好的 10 - 15% 的学员得 I，成绩较好的 70 - 80% 的人得 II，成绩较差的 10 - 15% 得 III，极个别的人得 IV。一般来讲，课堂发言占分数的 25 - 50%，其余的根据考试成绩和论文进行评分。哈佛商学院的这种强制评

分方法，使得每个班有 10% 的学员得不到“良”以上的成绩，有不到 3% 的学员无法顺利毕业。

（二）剑桥大学对学员的评价模式与哈佛大学的不同之处是，剑桥大学对经理人的考评主要集中在学习后的考评上。剑桥大学职业经理人的资格评价主要是根据它所培训的战略管理、财务管理、人力资源管理、组织行为与变革、管理技能等八大模块分别进行。

对每个模块的评价包括评定目标、能力标准、技能与知识三部分。其中，评定目标是指学员在该模块学习中应该实现的若干目标，例如是否理解了研究方法，是否能使用各种研究方法来获取信息，是否能够根据信息资料来制定决策，是否能通过研究使作为管理者的自己得到发展等等；能力标准是评价的基础，并且用于对评定目标的实现情况做进一步的分析；技能与知识部分主要用来反映学员在该模块学习中应获得的原则、概念和技能的情况。

学员在每个模块的学习之后，要写一份 6000 字以上的大作业。每份作业都必须通过外部聘请的专业人士来评定成绩。每个模块的考评成绩通过，即可获得一份该模块研究方向的资格证书。只有八大模块考评全部通过的学员，才能获得剑桥大学最终认可。

通过对哈佛大学和剑桥大学经理人培训和评价的模式进行分析不难发现，对于职业经理人的评价都不是一次性的，都不是单一模式、单一测评工具和方法的，而是分阶段、分模块、多层次、多方法的测评。

四、对基于培训目的的测评体系的选择

目前，国内的人才测评行业蓬勃发展，也存在良莠不齐的现象。一些公司直接从国外引进一些测评工具，未经合理的本土化测试就轻率使用，造成信度、效度和区分度都较低，给测评行业也带来许多不良影响。在选择测评体系时，不仅要考虑测评工具和方法的科学性，而且要重视评价体系的系统性、测评专家和工作团队的专业水平、测评与职业

经理人的契合程度等因素。

一般来说，好的测评体系应具备以下特点：

（一）专业性。由专业化的人才测评团队，使用专业的测评方法和工具，来提供专业化的服务。

（二）复合性。不是单一的能力倾向或性格倾向测试，而是对人的知识、技能、经验、性格、潜能等的综合测试和评价。

（三）针对性。对于不同职位的经理人，要建立起各自的胜任特征模型，针对不同胜任特征，选用不同的测评工具、测评方法等，制定专属于该职位的测评方案。

（四）个性化。职业经理人测评，不是社会上常见的那种适用于所有人的标准化的测评，靠一套程序或标准通吃天下，而是由专业团队提供的个性化服务，不仅针对某一职位的经理人群体，甚至可以为每一个经理人个体提供面对面服务，个性化的测评结果会在专家出具的测评报告中得到体现。

五、基于培训目的的测评体系的应用

（一）基于培训目的的人才测评体系，主要用来引导职业经理人进行方向正确的学习和自我提升。

经理人通过自我诊断和科学测评，对自己的能力倾向、人格特点、管理潜能等形成一个较为全面客观的认识，然后根据自身特点采取“扬长避短，权变管理”的对策：

1. 接受（并在工作中尽量避免）不可改变的短处（相对岗位工作而言）；
2. 通过学习使可改变的“短板”得到完善，提升综合能力，使自己能够达到工作要求，满足工作需要；
3. 把重点放在可改变或提高的长处上，加强这些方面的学习和钻研，充分突出特长，发挥自己的潜能；
4. 对于那些在一般意义上无所谓长短、好坏的特质，要通过培训，学习辨识其在不同管理情境下的优劣，使自己能够根据不同情景，选择最适宜的管理方式，以便实现最佳的管理效果。

（二）测评体系要与优质的培训体系相结合才能发挥最大效用。

测评体系只是帮助职业经理人找到自我改进和能力提升的正确方向，必须有培训体系提供的高质量培训课程才能使职业经理人的知识观念更新、能力提升以及自我素质改进得以贯彻落实。好的培训体系要与评价体系有效衔接，使两个体系核心的、精华的部分有机地结合起来，形成学前测评引导、学中改进提高、学后考核评价的一整套体系，才能使职业经理人在有限的学习时间内，实现培训效率和效果“双提升”。^[5]

（作者单位系职业经理研究中心）

强根铸魂 加强国企政治建设

■作者 刘国跃

习近平总书记强调，坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的独特优势。国家电网有限公司在保障国家电力安全、发展国有经济、夯实中国特色社会主义物质基础和政治基础方面，肩负着重大责任和使命，必须时刻绷紧讲政治这根弦。

政治建设体现在“两个维护”的思想自觉和行动自觉上。忠诚源于理论清醒。国家电网公司把学习贯彻习

近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神作为首要政治任务，深入开展大学习大实践。组织领导干部学深一步，增强治企兴企本领。结合“两学一做”学习教育常态化制度化，突出思想交流，强化党性锻造。深化了对新发展理念、高质量发展要求的认识，制定实施“三型两网”世界一流能源互联网企业战略目标，把学习成果转化为新时代创新发展的生动实践。

政治建设体现在坚决落实新时代党的建设总要求上。要用政治建设引领、保证和促进企业各项工作深入开展。国

有企业党组织在领导班子和队伍建设、基层党组织建设上发挥统领作用，以政治上的全面加强推进全面从严治党向基层延伸、向纵深发展。国家电网公司以坚决的政治态度坚持和加强党的全面领导，将党建工作要求写入公司章程，构建大党建工作格局，健全落实党建工作责任制，建设高素质专业化干部队伍。把政治标准放在第一位，全面提升基层党组织组织力，大力实施“党建+”工程，使各级党组织更加坚强有力。

政治建设体现在不折不扣贯彻落实习近平总书记重要指示批示和党中

央决策部署上。公司党组发挥把方向、管大局、保落实的重要作用，确保党中央和上级党组织决策部署在本部门本单位贯彻执行。在打赢精准脱贫和污染防治攻坚战、优化营商环境、降低企业用能成本等重大部署、重大工作中担当作为、建功立业。实施新一轮农网改造升级，受益贫困人口超过 2900 万人；大力实施国网阳光扶贫行动，为超过 10 万贫困群众提供可持续的脱贫资金保障，积极促进清洁能源发展，截至 2018 年年底并网风电、太阳能发电装机均居全球首位；等等。

政治建设体现在做强做优做大国家电网上。加强国有企业党的政治建设，就要把改革发展和党的建设统一到建设世界一流企业的宏伟实践，始终成为党和人民最可信赖的依靠力量。国家电网公司把人民对美好生活的向往作为奋斗目标，建设“三型两网”世界一流能源互联网企业，在做强做优做大的同时，推动电力行业和小微企业共同发展，保障电力安全可靠供应，坚定不移推进改革创新，积极推进电力市场改革，为国家电力事业发展勇于担当作为。^[6]

（转自《光明日报》）