



国家级城市轨道交通
专业教学资源库

城市轨道交通 综控员岗位职业标准

城市轨道交通类专业
国家级城市轨道交通教学资源库项目

目 录

1. 综控员定义.....	1
2. 综控员主要作业内容.....	1
2.1 工作交接.....	1
2.2 设备监视及作业.....	1
2.3 施工作业管理.....	1
2.4 停送电作业.....	2
2.5 行车作业的办理.....	2
2.6 故障处理.....	2
2.7 突发事件处理.....	2
2.8 客户服务.....	3
2.9 工具.....	3
2.10 技术管理.....	3
3. 综控员的肯定素质要求.....	3
3.1 责任感（18%）.....	3
3.2 安全导向（15%）.....	2
3.3 决策能力（13%）.....	4
3.4 计划组织能力（13%）.....	5
3.5 心理素质（压力管理）（11%）.....	7
3.6 团队工作能力（7%）.....	9
3.7 判断与沟通能力（7%）.....	10
3.8 应变能力（6%）.....	12
3.9 自我发展（5%）.....	13
3.10 预期/前瞻性思维（5%）.....	14
4. 综控员的否定素质要求.....	16
4.1 心理素质差（40%）.....	16
4.2 大局意识弱（35%）.....	16

4.3 怕吃苦（15%）	17
4.4 马虎大意（10%）	18
附表 1：肯定素质评分标准.....	19
附表 2：否定素质评分标准.....	22

1. 综控员定义

地铁综控员是指监视、操作车站相关设备，掌控、管理车站行车、车站环境与秩序；根据运行图和调度命令，编制、下达、组织实施阶段计划的人员。

2. 综控员主要作业内容

2.1 工作交接

工作交接主要包括安全情况的交接、列车运行及现场情况的交接、设备状态、备品的交接四项内容。安全情况的交接主要指列车运行和线路上的安全情况的交接和本班存在的不安全事宜的交接。列车运行及现场情况的交接主要指行车设备状况、行车闭塞方式、鼠标状态、鼠标台按钮使用情况及显示状态、铅封完好程度、辅助控制盒、进路办理情况、实际接发列车情况、未执行或执行中的行调命令和计划、现场客流分布、客流组织及其他行车相关的待办事宜。设备状态主要指行车控制台、FAS 设备、BAS 设备、AFC 设备、通讯设备等的状态，有无报警，设备故障的处理经过和结果。备品的交接主要指交接相关行车备品、抢险备品、各类钥匙等进行交接。

2.2 设备监视及作业

设备监视及作业主要包括综合控制台、FAS、BAS、AFC、PIS、屏蔽门等的监视及操作六项内容。综合控制台的监视及操作主要指行车控制台显示状态的监视，使用 CCTV 设备对列车运行状态、客流状况及客运组织情况监视，适时使用广播设备进行宣传疏导，按照要求做好对 PIS 应用，特殊情况下行车的准备工作，对红光带、白光带及其他非正常显示的判断及应急处理，对各种故障现象的记录及汇报等工作。FAS 监视及操作主要指监视 FAS 终端设备运行状况，设备故障的记录与报修，设备报警，异常的确认及应急处理操作。BAS 监视及操作主要指监视 BAS 终端设备运行状况，设备故障的记录与报修，设备报警，异常的确认及应急处理，设备远程控制无法实现时现场操作相应设备。AFC 监视及操作主要指监视设备的运行状况，按照命令设置各类模式，报警确认、通报、处置、报修，客流的监控，数据的查询，运营结束后转换车站关闭模式，运营开始前恢复正常模式。PIS 监视及操作指监视设备工作状态，设备报警，异常的确认及应急处理。屏蔽门监视及操作指监视屏蔽门工作状态，设备报警，异常的确认及应急处理，在突发事件发生时通过 IBP 盘紧急开启屏蔽门疏散乘客等。

2.3 施工作业管理

施工作业管理包括施工与计表维修和设备/设施抢修过程控制。施工与计表维修主要包括施工及计表计划的核对与受理、过程监护、转换试验和注销。设备/设施抢修过程控制主要指判断设备故障与汇报，受理设备检修作业，监护设备并联系设备检修时间的变更作业、

进行试验，组织接发车作业。

2.4 停送电作业

停送电作业包括正常停送电作业和非正常停送电作业。正常送电作业主要指核对施工注销情况、进行巡道作业、安全门开关试验、查看控制台运行情况、检查 FAS\BAS\及相关运营设备的状态、全站广播等。停电作业主要指记录停电时间并进行相关作业。非正常停送电作业包括停电作业和送电作业，停电作业主要指请求停电的条件确认、确认停电并记录时间，进行相关作业。送电作业主要指确认送电条件，请求送电、记录时间等。

2.5 行车作业的办理

行车作业的办理主要包括一般情况下行车作业办理和特殊行车作业办理。一般情况下行车作业办理包括开机操作、控制权转换、进路排列/取消、行车闭塞法之间的相互转换、控制台出现故障红光带的处置、引导信号的开放/关闭、故障转换道岔、扣车作业的办理和解除、调度命令的接收与转交等。特殊行车作业办理主要指反方向运行、列车退行、封锁区间开行列车、手摇道岔接发列车、列车冒进出站信号机的处理、非计划内的折返作业、列车溜车的处理、列车救援处理、列车过轨作业、屏蔽门故障情况下的作业办理等。

2.6 故障处理

故障处理包括信号设备失去联锁关系故障、ATS 工作站故障、FAS 车站火灾自动报警系统故障、BAS 车站环境与设备监控系统、AFC 自动售检票系统、屏蔽门故障、通信设备故障、IBP 盘操作故障。信号设备失去联锁关系故障主要指道岔区段红光带、道岔区段绿光带、非道岔区段红光带、非道岔区段绿光带、进路不解锁、进路部分不解锁、挤岔、转辙机、道岔区段绿光带、道岔区段红光带、车载 ATP、地面 ATP、主副灯丝断丝、防护信号机、出站信号机、进站信号机等故障、区间分界点信号机故障、阻挡信号机故障、预告信号机故障、引导信号故障；ATS 工作站故障主要指信号控制台全红/全灭/全闪；FAS 车站火灾自动报警系统故障主要指火警报警、故障报警、监视报警、状态报警等故障；BAS 车站环境与设备监控系统主要指配电照明报警、给排水系统报警、通风空调系统报警、电扶梯系统报警、屏蔽门系统报警等故障；AFC 自动售检票系统主要指 AG 闸机、TVM（AVM）自动售票机、BOM 半自动售票机、ACM 等故障；屏蔽门故障主要指屏蔽门系统报警、屏蔽门等故障；通信设备故障主要指广播（无线广播）、CCTV、PIS、闭塞/调度/程控/电话、时钟等故障；IBP 盘操作故障主要指系统瘫痪故障。详见综控员故障处理路径图。

2.7 突发事件处理

突发事件处理包括设备原因突发事件、人为原因突发事件和自然原因突发事件三部分。设备原因突发事件主要指列车救援、长时间无车、列车迫停区间疏导乘客、照明熄灭、列车临时清人、临时封闭车站等突发事件处理。人为原因突发事件主要指车站发生爆炸、地

外伤亡事故、车站发生火灾、车站发生生化恐怖袭击、物品侵入列车接近限界、客流激增及站内发生危及行车安全事宜的突发事件处理。自然原因突发事件主要指雨雪等特殊天气、车站发生水灾、地震等的应急处理。

2.8 客户服务

客户服务主要指残障人士乘坐地铁的受理和受理乘客咨询等特需服务等业务。

2.9 工具

工具使用主要包括一般工具和专业工具的使用。一般工具主要指信号灯、擦拭道岔工具等。专业工具主要指手摇道岔工具，消防器材及设施、应急抢险工具、吹雪机等。

2.10 技术管理

技术管理分为编制技术文件/流程、技术支持、突发事件预案编制三部分。编制技术文件/流程主要指编写培训教材、维修细则、技术方案、流程优化、流程设计等。技术支持主要指技术答疑解惑、疑难问题解决或技术攻关。突发事件预案编制主要指参与突发事件预案编制、参与突发事件预案审核等。

3. 综控员肯定素质要求

3.1 责任感（18%）

3.1.1 定义

责任感（Responsibility）责任感是一种自觉主动地做好分内分外一切有益事情的精神状态和能力。唯有把工作当作一种不可推卸的责任担在肩头，才能具有驱动自己一生都勇往直前的不竭动力。这种素质所要解决的问题是：当问题出现的时候，你能够在多大程度上准备亲自承担责任，而不等别人告诉你这样做？

3.1.2 测试要点或维度

（1）积极寻找增加的责任。

例题 1：我曾经以“这不是我的职责范围内的事”等理由来逃避工作责任。

A. 至少 3 次以上 B. 仅有一两次 C. 从来没有过

（2）在任何有必要的地方采取独立行动。

例题 2：公司突然停电，我会：

A. 帮忙查明停电原因并想办法解决

B. 等人维修后再继续工作

C. 反正停电，不如出去歇歇

（3）乐意为他们的决定或行动负责。

例题 3：如果某位重要客户在周末下午 5：30 打来电话，说他们购买的设备出了故障，

要求紧急更换零件，而主管人员及维修工程师均已下班，我会：

- A. 亲自驾车去 30 公里以外的地方送货
- B. 打电话给维修工程师，要求他立即处理此事
- C. 告诉客户下周才能解决

(4) 在任何有必要或适当的情况下走额外的道路。

例 4：在熙攘的大街上，我嗓子难受，我会把痰吐到：

- A. 草丛
- B. 垃圾箱
- C. 地上

(5) 当目标不可能独自实现时向其他人寻求帮助。

例 5：下面哪一条是上司对我最贴切的评价：

- A. 责任心超强，对没有完成的重要事情，我会吃不下饭睡不好觉
- B. 懂得顾全大局，善于团结大家的力量
- C. 能力一流，最擅长开拓陷入困境的市场

(6) 熟悉团队或组织的目标，并且自愿在相关的任务或计划上进行领导或承担责任。

例 6：我严格履行每一条职责

- A. 完全不符合
- B. 较不符合
- C. 说不清
- D. 比较符合
- E. 完全符合

(7) 能够将问题转变为探索新的或更好的做事方式的机会，并且寻找机遇使你为了达到好的结果而承担个人责任。

例 7：出外旅行找不到垃圾桶时，我会把垃圾带回家去。

- A. 总是
- B. 经常
- C. 一般
- D. 偶尔
- E. 从不

(8) 避免为了任何你也应该负责任的事情而责怪其他人。改为学会以解决问题为导向的思考方式。

例 8：我喜欢按自己的意愿做事，而不是什么都按规则来办。

- A. 完全不符合
- B. 较不符合
- C. 说不清
- D. 比较符合
- E. 完全符合

(9) 自愿参与任何能够帮助你或团队的项目，并且利用所得经验来拓宽或发展你的技能与知识。

例 9：一件重要且应该做的事情，即使我不感兴趣，我也会投入地做。

- A. 完全不符合
- B. 较不符合
- C. 说不清
- D. 比较符合
- E. 完全符合

3.2 安全导向(15%)

3.2.1 定义

安全导向 (Safety Focus) 是指能够在多大程度上意识到存在于日常工作场所中的危险和潜在的问题，并试图将它们的影响降至最小的一种能力。这种素质要解决的一个问题是，“你在理解危险、引起安全困难的行为和可能性及这些危险可能的影响以及为之采取行动等方面做得怎么样？”

3.2.2 测试要点或维度

(1) 将系统的风险评估作为日常决策制定的一部分。

例 1: 做剪纸的时候, 朋友需要一把剪刀, 我会:

刀把方向对着自己, 递给朋友

B. 刀口方向对着自己, 递给朋友

C. 扔过去

(2) 理解存在于家里和工作场所的重大的危险。

例 2: 办公室我最后一个走, 我会关掉电源。

完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(3) 在完成一项任务或从事一个项目时有清晰的策略保护自己免于受伤。

例 3: 从银行 ATM 取出 2000 元, 我会在钱出来的时候数一下钱的数目。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(4) 确切了解在紧急事件中应该做什么。

例 4: 在进行户外冒险活动时, 我的装备处于何种状态?

A. 装备齐全 B. 部分装备 C. 日常着装

(5) 定期与他人谈论安全问题。

例 5: 定期主动去医院做常规检查。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(6) 看一看你每天所从事的工作任务, 按照潜在的风险将它们分类排列。

例 6: 会把所有衣服混在一起洗。

A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

(7) 将较小的事故和幸免遇难的事情视为重要的指示, 加强思考和沟通以降低或减少未来的风险。

例 7: 假使我手持一枝装有子弹的手枪, 我必须取出子弹后才能心安。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(8) 主动思考是否某些工作任务必须完成。

例 8: 我经常把事情拖到非做不可的时候再去做。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(9) 评估风险或安全事件时, 接受新手儿或没有经验的人的意见。

例 9: 在朋友的婚礼上, 我未料到会被邀请发言, 在毫无准备的情况下, 我:

A. 双手发抖, 结结巴巴说不出话来

B. 感到很荣幸, 说了一堆祝福新人的话语

C. 简短地讲几句

(10) 制作一张表格, 列出如果事情出错会发生什么, 可能怎样发生, 在危害和伤害的严重程度方面将对你和他人产生什么影响。

例 10：我过马路时，会闯红灯。

- A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

3.3 决策能力（13%）

3.3.1 定义

决策能力（decision-making ability）指的是如何更好地把精力放在相关的或重要的结果或目标上，同时作出有助于你和其他人积极向前的明晰的决策。这种素质要解决这样一个问题，“如何从不重要的事情中区分重要的事情来，接着作出在环境中能引起最好可能结果的决策？”

3.3.2 测试要点或维度

（1）为自己和其他人果断建立优先解决的重点。

例 1：当我正要检视某位部属的工作绩效时，他反而先批评我的管理失误之处，我会：

- A. 回绝他的批评，并严厉的迎击
B. 仔细聆听，并鼓励他坦白说
C. 先打断，并许诺在其他场合再讨论他的批评

（2）在一个高度混乱或复杂的环境里积极有效地运作。

例 2：我在商店橱窗里看到一件十分中意的东西，但它对我并非需要，我会：

- A. 买下来
B. 犹豫很久，没有买，但心里会一直惦记
C. 不买

（3）寻求关键决策的灵敏性。

例 3：对于重大决策，我会让决策经过不同部门的论证：

- A. 是的，这样才会尽可能降低风险
B. 偶尔会让人们去论证
C. 还没有这样做

（4）定量测量关键决策可能有的影响。

例 4：公司遇到一个重要问题必须要作出决定，经过多次会议商讨确定，还是没有结果，如果我是决策者，我将：

- A. 认定自己的观点
B. 不知道该怎么办
C. 继续投票商讨

（5）没有必要仅仅因为流行就追随一个决策。

例 5：若熟人为我在其他单位提供一个薪水更加优厚的职位，我会：

- A. 毫不犹豫答应前往
B. 与现工作进行多方面比较后，决定是否前往

C. 请教他人经验

(6) 在快速应对琐碎事情方面有效吗？

例 6: 买东西时，我常常犹豫不决。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(7) 更坚决又自信地从事你自己需要做的事。通过告诉人们你的重要目标，以及坚决地告知他们哪些是不能妥协或放在一起不管的事情，或对你个人来说不怎么重要但需放在前面的事情。

例 7: 如果一位很有权威的人士对我提出劝告，我也不会改变自己的决定。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(8) 仔细评估你所有个人工作付出或任务，以及排除或大量减少那些对你和组织只带来有限价值的事情。

例 8: 假使我久病卧床需动手术，即使手术有生命危险，我也会同意手术。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(9) 试图预见不同行动过程的结果。

例 9: 讨论会上，经过一番切实的辩论和考虑，我会改变自己以前对这个问题的见解。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(10) 制作一个全面的记录卡片。保证你做的是那些对你重要的优先事情，同时计划如何将你的重心和精力放在上面来获得成功。

例 10: 当我接受一项工作或任务时，我习惯：

A. 先放着等一会再做

B. 立即着手去做

C. 先弄清楚预期的目标和交付时间后再着手去做

3.4 计划组织能力（13%）

3.4.1 定义

计划和组织（Planning and Organizing）指的是，为了实现目标，通过精心准备和组织，制定全局战略的能力。这种素质要解决这样一个问题，“你在管理资源、时间和人员以使你拥有可能最好的机会成功地实现目标的方面做得怎么样？”

3.4.2 测试要点或维度

(1) 很少感觉自己承担太多工作。

例 1: 如果没有压力，大多数人不会努力工作。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E. 完全符合

(2) 试着每天清理办公桌上的所有文件。

例 2: 每样东西的存放都各有其位，这对我很重要。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E. 完全符合

(3) 抽出时间思考、计划和行动。

例 3: 我能制定一个长期的计划, 把它们分成具体的小步骤, 一步一步地去实现它。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E. 完全符合

(4) 设计弹性工作时间。

例 4: 我喜欢提前交差。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E. 完全符合

(5) 将每日的工作时间限定在某一范围内。

例 5: 我不喜欢自己的日常生活和工作被意外的事情打断。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E. 完全符合

(6) 调整速度以实现目标或在规定时间内完成工作。

例 6: 我经常出于效率考虑而更改计划?

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E. 完全符合

(7) 在估计实现特定目标所需的时间、努力和资源之前, 向人们说明他们的优先选择和承诺。

例 7: 近期来一些楼房中, 楼梯灯等一些公共设施由于年久失修, 晚上楼道内一片漆黑, 给晚归的人造成不便。”我首先想到:

A. 提醒家人出门当心, 晚上最好带上手电筒

B. 楼内没有灯, 上中班回家的人可要苦了, 一不小心撞到过道里的东西

C. 看一看问题在哪, 是否可以自己修复

(8) 利用经验制定实现目标的预算时间, 必要时可将人们计划和组织起来。

例 8: 当我在做重要工作或任务时, 突然有同事来找我帮忙, 而我的时间很急迫, 我会:

A. 找个借口推辞掉

B. 放下手上的工作来帮同事的忙

C. 先说明原因再拒绝, 接着完成自己的工作

(9) 在给出最后期限之前仔细评估完成每一项目标所需的时间和资源。

例 9: 当上司询问我任务的执行进度时, 我通常会回答:

A. 应该能完成, 您放心

B. 已顺利完成 2/3 了

C. 目前已完成 2/3, 明天下午 6 点前全部完成

(10) 作完目标草图以后, 评估可能出现的技术或资源差距, 制定详细计划以处理。

例 10: 我在餐馆刚用过餐, 服务员来结账, 我忽然发现身上带的钱不够, 此刻, 我会:

A. 感到很窘迫, 脸发红

B. 自嘲一下, 马上对服务员实话实说并给朋友打电话

C. 在身上东摸西摸, 拖延时间

3.5 心理素质（压力管理）（11%）

3.5.1 定义

压力管理(Stress-Management)指的是在压力存在或危机出现的情况下保持冷静和精力集中的能力。这种素质所要解决的问题是：“当你周围所有人都失去理智的时候，你能保持冷静吗？”

3.5.2 测试要点或维度

(1) 相信做事情按部就班是种好办法，甚至在压力存在的时候。

例 1：我从电话里得到：我的一个非常亲近的人在一场事故中受了重伤。我会：

- A. 努力压抑自己的感情，因为我还要去好好照顾他（她）
- B. 我挂断电话，哭起来，让悲痛尽情发泄出来，使心里好受一些
- C. 去医务室向医生要一些镇静剂，帮助我度过以后几小时

(2) 在压力下更好地完成大量工作。

例 2：假如我是郭德刚，面对网友关于元宵晚会相声不好笑的评论，我会怎么想：

- A. 完了，春晚的舞台恐怕是站不稳了
- B. 很好，由此可以督促自己把节目做得越来越好
- C. 卖艺有节操，我就是一相声演员。

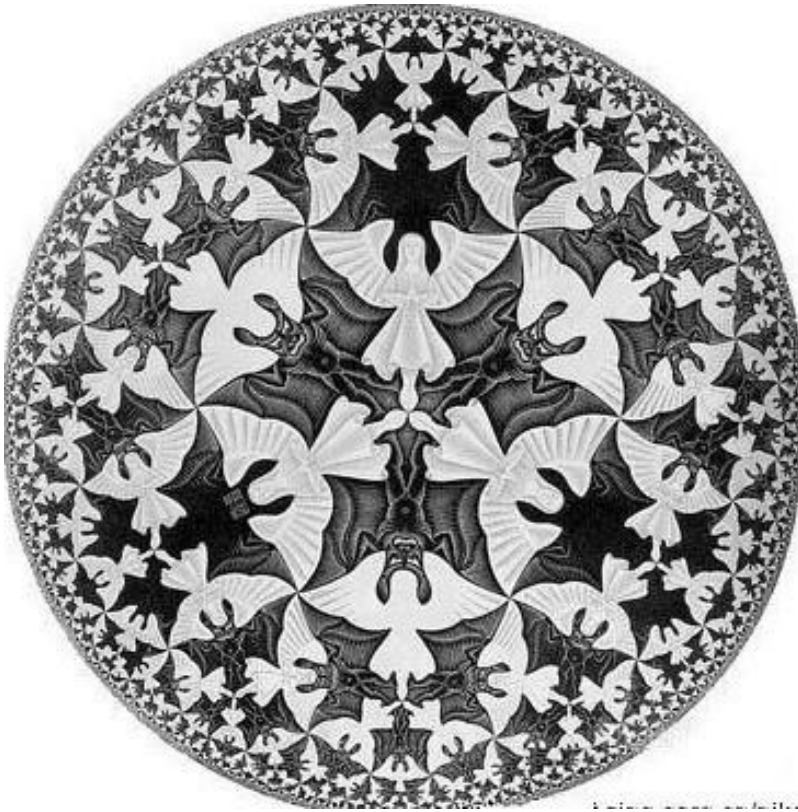
(3) 能够经常处理危机而不让它占用个人时间。

例 3：我的自行车与别人的车相撞，我不得不与对方约个时间解决这个问题。

- A. 这件事引起的焦虑和不安使我失眠
- B. 这并非重要的事情，只是生活中发生的许多事情中的一件，我会在问题解决后，做点自己喜欢的事情，以便尽快忘掉那不愉快的事
- C. 开始时我不去管它，只要在解决问题的那一天到来时再想办法应付它

(4) 能够轻松地在同一时间关注两件或更多关键性事情。

例 4：下面这个图，你第一眼看到了：



- A. 魔鬼
- B. 天使
- C. 都看到了

(5) 在规律性的基础上对于各种压力或危机进行冷静的审慎思考和盘算。

例 5: 父母意见不一致发生争吵时, 我会:

- A. 觉得很苦恼, 甚至觉得是自己的问题
- B. 表示理解, 即便是夫妻, 意见也会有分歧, 相信他们能通过沟通缓解矛盾
- C. 想方设法让他们停止争吵

(6) 发展一系列你在压力下可以开展的灵活应对策略。

例 6: 不快乐的时候, 我就去做事, 让自己忙碌起来, 这样就会慢慢地忘却烦恼。

- A. 完全不符合
- B. 较不符合
- C. 说不清
- D. 比较符合
- E. 完全符合

(7) 在压力或危机出现的时候, 花点时间冷静地重新思考你最重要的优先事项。

例 7: 节后上班, 开工作预热分享会时, 下级对我的发言提出不同意见, 我会:

- A. 觉得不爽, 认为这家伙吹毛求疵
- B. 觉得惊喜, 表扬下级能发表不同的意见, 欢迎有反对的声音
- C. 假装没听见, 轻描淡写, 置之不理

(8) 在任何时间都要避免生气或反应不当。调整心态和情绪使自己冷静下来。

例 8: 我由于某件生活中小事和邻居发生了争执, 导致问题更加恶化, 之后我会:

- A. 回到家, 我拼命喝酒, 想轻松一下, 忘掉这件事

- B. 准备到对方单位告他
- C. 通过散步或看一场电影来平息怒气。

(9) 如果不得不等待延迟的火车、飞机或约会，就要冷静地重新制定时间表并再次确定优先次序。

例 9: 上司交给我一项任务，我能否在规定的时间内完成呢？

- A. 一定会如期完成
- B. 大多会如期完成
- C. 几乎无法完成

(10) 成为风暴中头脑冷静的领袖。

例 10: 公司遇到一个重要问题必须要作出决定，经过多次会议商讨确定，还是没有结果，如果我是决策者，我将

- A. 认定自己的观点
- B. 不知道该怎么办
- C. 继续投票商讨

3.6 团队工作能力 (7%)

3.6.1 定义

团队工作能力 (Teamwork Ability) 指的是一个人与其他人一起工作、利用不同的技能和经验建立起团队精神所能达到的程度。这种素质所要解决的问题是：“这个人在为未来选择行为、解决方案、目标和战略等方面建立共同责任的过程中可以做得多好？”

3.6.2 测试要点或维度

(1) 同其它团队建立起“桥梁”从而将合作与一致性增加到最大程度。

例 1: 我真希望自己的一些行动能够影响到周围的人。

- A. 完全不符合
- B. 较不符合
- C. 说不清
- D. 比较符合
- E. 完全符合

(2) 征询拥有不同经验或观点的人的意见。

例 2: 当我正要检视某位部属的工作绩效时，他反而先批评我的管理失误之处，我会：

- A. 回绝他的批评，并严厉的迎击
- B. 仔细聆听，并鼓励他坦白说
- C. 先打断，并许诺在其他场合再讨论他的批评

(3) 建立基于能力与潜质的有效而安定的团队。

例 3: 图中人物正在讨论一个方案，请判断他们面前的状态：



- A. 正处于最后决策阶段 B. 大家对方案很满意
C. 人物 3 对方案还在考虑之中 D. 人物 4 对方案不感兴趣

(4) 积极倾听其他人的意见和建议。

例 4: 在讨论会上, 经过一番切实的辩论和考虑, 我会改变自己以前对这个问题的见解。

- A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(5) 避免公开轻视或批评他人。

例 5: 有时, 我会愤怒得想要摔东西。

- A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(6) 展示对其他人的信任与信心以迎接挑战。

例 6: 面临重大任务时, 我会提前做好准备, 订好计划。

- A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

(7) 拥有积极的兴趣去发现处于相同工作领域的团队成员都负责做什么工作, 并且他们是否拥有娴熟的通用技能。

例 7: 我会让熟悉有关业务的人员参与决策。

- A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

(8) 设计规律性的机会在团队中一起工作并且帮助同事达到他们所能达到的成功。帮助他们得到对于他们努力的信誉和认可。

例 8: 今天是校友会踏青的日子, 我打扮得潇洒利落, 同伴提醒我天气似乎要变, 但昨晚的天气预报并没有说要下雨, 我会:

A. 带上雨伞马上出发 B. 想带雨伞但觉得累赘, 犹豫很久 C. 干脆不带雨伞, 真的下雨算运气不好

3.7 判断与沟通能力 (7%)

3.7.1 定义

判断（judgment）是指在何种程度上能够有效地把你所见、所闻、所感综合在一起，以便对那些存在的或可能存在的行为形成清晰看法的能力。这种素质要解决这样一个问题，即“你在吸收消化信息和将你所经历的事情阐述出来以形成良好决策方面做得怎么样？”

沟通（communication）指的是人们进行清晰交流和公开反馈所达到的程度。这种素质要解决这样一个问题，“如何有效地传递信息和集中倾听别人反应？”

3.7.2 测试要点或维度

(1) 花时间“上下走动”，倾听雇员的想法

例 1：假如我是领导，我鼓励员工积极关心单位事务，踊跃提问题、出主意、想办法，集思广益。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(2) 利用多种渠道从别人那里得到信息

例 2：在做决定前，我会获取尽可能多的信息和尽可能真实的信息吗？

- A. 是的，这样利于决策
- B. 经常关注，但很难确保取得足够的真实信息
- C. 从不在意信息积累

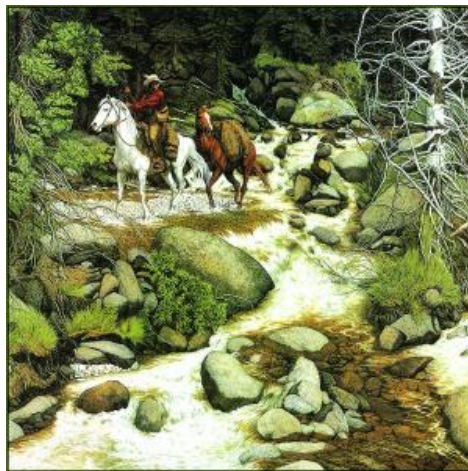
(3) 能否有效地在沟通中推断出话语潜在的意思

例 3：我善于组织各种集体活动。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(4) 能否更清晰地得到复杂的意见

例 4：下面这幅图，你能看到几个头？



A. 0—4 张 B. 5—8 张 C. 9—11 张 D. 11—13 张

(5) 确保言行一致

例 5：如果我对某事不感兴趣，就不会努力去做。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(6) 鼓励人们公开表达他们的想法以及分享他们所关心的问题

例 6：当我正要检视某位部属的工作绩效时，他反而先批评我的管理失误之处，我会：

- A. 回绝他的批评，并严厉的迎击
- B. 仔细聆听，并鼓励他坦白说
- C. 先打断，并许诺在其他场合再讨论他的批评在形成自己答案前让别人说完，尽可能集中注意力

(7)利用得到的消息来计划该说什么以及如何去说，以便信息能比平常更好地被接受。

例 7：当上司询问我任务的执行进度时，我通常会回答：

- A. 应该能完成，您放心
- B. 已顺利完成 2/3 了
- C. 目前已完成 2/3，明天下午 6 点前全部完成

3.8 应变能力（6%）

3.8.1 定义

应变能力（Change-Handling Ability）指的是个人如何能更好地对将来的变化进行预期，为将来的变化制定计划，并且对自己和其他人进行管理，以便于能够很好地控制变化。与这种素质相关的问题是，“为了积极地控制变化的过程以得到建设性的、有益的结果，而对变革或个人改进进行管理的程度？”

3.8.2 测试要点或维度

(1) 和进行持续的改进一样，寻找机会进行“阶段性变革”。

例 1：我的日常工作是按标准程序来完成的。

- A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(2) 把变革方案分成任务或可管理的部分。

例 2：我的日常表被打乱，就会感到不安。

- A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(3) 提前认真地制定计划，从而使意想不到的事情达到最小化或是针对预测事件制定出处理方法。

例 3：面临重大任务时，我会提前做好准备，订好计划。

- A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

(4) 快速且适当地应对变革的阻力。

例 4：如果我能到新的环境，我会：

- A. 适应和以前不同的生活
- B. 不确定我是否能够适应现在的生活
- C. 把生活安排得必须和以前相仿

(5) 为了与未来可能发生的情况相适应，考虑你现在可能需要作些什么。

例 5：我不喜欢事情总是变化不定、玄不可测。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(6) 帮助其他人达成变革的协议，果断但适度地对阻力提出挑战。

例 6: 当公司的老板来到办公室同我聊聊时，我正接到一个怒气冲冲的顾客的投诉电话，我会：

- A. 暂停片刻，向老板说明情况，并请求处理完后再同他聊聊
- B. 告诉顾客我将回电话给他
- C. 在老板面前继续同顾客交谈

(7) 预测潜在的不利反应，并计划如何处理它们。

例 7: 定期主动去医院做常规检查。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(8) 寻找机会来认可和表扬成功的变革。

例 8: 假使我久病卧床需动手术，即使手术有生命危险，我也会同意手术。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(9) 每天或每周计划出固定的时间对中期、长期的前景进行思考。

例 9: 我会花时间去研究事物的变化规律。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(10) 积极地寻找机会介绍“阶段性变革”，而不是介绍微小的改进（无论在什么时候这样做都会有很大的好处）。

例 10: 我从来不迷信权威。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

3.9 自我发展 (5%)

3.9.1 定义

自我发展 (Self-Development) 指的是一个人有计划地优化自己的绩效以及长期与短期相结合发展自我的程度。这种素质所要解决的问题是“你如何富有效率地致力于持续的学习与发展以保持提高你个人的能力和绩效？”

3.9.2 测试要点或维度

(1) 尽量保持他们的技能专长处于前沿。

例 1: 我最喜欢看报纸的版块是：

- A. 体育版、娱乐版
- B. 社会版
- C. 科技版、财经版

(2) 致力于个人终生的学习与发展。

例 2: 对自己的学业事业总是有些新设想与期望。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(3) 挑战自我来提高绩效标准和达到更高的目标。

例 3: 有一天我遇见传说中的精灵, 精灵请我到她家去作客, 于是, 我来到精灵家, 在圆形的小木桌前坐下。这时, 我发现面前有一瓶能预测未来的药水, 瓶上说明书写着: 喝掉一整瓶就会知道自己一生所有事情。我会:

- A. 有一点兴趣, 但是不敢喝下这瓶药水
- B. 太好了! 我会一口气喝掉整瓶药水的
- C. 只喝下能知道明天事情的份量就够了
- D. 只喝下能知道未来一年的事情的份量
- E. 先悄悄藏起来, 等到有需要时再喝下

(4) 追求自己的专业化和个人的发展。

例 4: 我希望我的职业可以更上一层楼。

- A. 完全不符合
- B. 较不符合
- C. 说不清
- D. 比较符合
- E. 完全符合

(5) 思考你职责或事务领域的中长期需要, 然后计划需要什么个人技能或经验以保持未来的竞争力。

例 5: 我所掌握的知识足以应付我的工作。

- A. 完全不符合
- B. 较不符合
- C. 说不清
- D. 比较符合
- E. 完全符合

(6) 对你个人的学习与发展需要进行严格分析, 并计划如何弥补不足、减少平庸。

例 6: 我从不主动制定学习或工作计划。

- A. 完全不符合
- B. 较不符合
- C. 说不清
- D. 比较符合
- E. 完全符合

(7) 发现或创造具体的计划与任务帮助发展你自己去达到更高的目标或担负起更多的责任。

例 7: 我会花时间去研究事物的变化规律。

- A. 完全不符合
- B. 较不符合
- C. 说不清
- D. 比较符合
- E. 完全符合

(8) 寻求成败的潜在原因。

例 8: 因为我的过错而导致的失误, 我会:

- A. 承担责任, 并找出补救方法
- B. 找替死鬼, 并说主意是他出的
- C. 找借口, 说是不小心或是其他原因

(9) 在每天或每星期中安排出常规时间用以考虑中长期的未来——而不是你每天或经常性的紧急事情或问题;

例 9: 我每天利用少量时间学习一些新的东西。

- A. 总是
- B. 经常
- C. 一般
- D. 偶尔
- E. 从不

3.10 预期/前瞻性思维 (5%)

3.10.1 定义

预期/前瞻性思维 (Anticipation/Proactive Thinking) 是指维持一种对事件和周围形势的感知能力,然后在你发觉即将发生变化的时候作好准备或采取行动。与这种素质相关的问题是,“为将来做好准备,对未来可能发生的事情作出适当的反应并且做出小规模调整的程度?”

3.10.2 测试要点或维度

(1) 花时间对将来进行预测。

例 1: 我通常不太关心未来

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(2) 保持广泛的阅读和倾听的兴趣,以便于了解不同的想法。

例 2: :我的爱好广泛而善变,做事情常常因为心血来潮。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(3) 全面考虑主要的行动和决策对未来的影响。

例 3: 我会在决策前发现并确定需要作出注意的问题。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(4) 建立各种有用的倾听渠道来了解正在发生的事情。

例 4: 凡事我都喜欢自己拿主意,别人的建议仅作参考。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(5) 开发应变计划。

例 5: 面临重大任务时,我会提前做好准备,订好计划

A. 总是, B. 经常, C. 一般, D. 偶尔 E. 从不

(6) 思考,“还能以什么样的方式完成这件事?”

例 6: 公司遇到一个重要问题必须要作出决定,经过多次会议商讨确定,还是没有结果,如果我是决策者,我将

认定自己的观点 B. 不知道该怎么办 C. 继续投票商讨

4. 综控员否定素质要求

4.1 心理素质差（40%）

4.1.1 定义

心理素质差，本质原因就是你的阅历不够多，经常因为紧张、怯场等导致不能完成正常的工作或导致工作出错，严重时还能造成事故的发生，不能达到相应岗位的要求，不能适应团队合作，往往越被关注就越难做好工作，这种情况会影响整个工作的完成效率。

4.1.2 测试要点或维度

（1）承受挫折的能力弱。

例 1：假如你乘坐公共汽车时忘了买票，被人查到，你的反应是：

A. 尴尬，出冷汗 B. 冷静，不慌不忙，接受处理 C. 强作微笑

（2）过分强调外界的影响。

例 2：由于我的过失，而产生了不愉快的场面或难题的时候，我会：

A. 为了使自己不受责备，而想出一套似是而非的托辞
B. 承担应负的责任，尽全力处理善后问题
C. 尝试修正事态，并寻求对自己有力辩解

（3）自信心不足。

例 3：与周围人相比，我觉得自己身高：

A. 相当低 B. 差不多 C. 高

（4）关键时刻“掉链子”。

例 4：我要在 6 天内完成一项重要任务，我会：

A. 限期前一天才开始进行
B. 每次想动手时都有其他事分神，我不断告诉自己还有 6 天时间
C. 立即进行，并确定在限期前两天完成

（5）自卑感强烈。

例 5：好事往往不会降临我头上。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E. 完全符合

4.2 大局意识弱（35%）

4.2.1 定义

大局意识弱就是整体观不强，没有战略眼光，做任何事均只能看到眼前利益，不能以整体的眼光看待问题，没有看的长远，计较眼前得失，容易造成捡着芝麻丢了西瓜的后果，不能得到最长远最广最多的利益，影响工作完成的好坏，并容易因小失大，造成不必要的后果。

4.2.2 测试要点或维度

(1) 在处理问题时，看不到全局情况。

例 1: 在性价比差不多的情况下，我选择一辆车是因为：

A. 环境 B. 款式 C. 座椅

(2) 跳不出一时一地的局限，不能很好的看待问题。

例 2: 我经常因为某些实际问题而放弃所做的决定。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(3) 斤斤计较于眼前利益和个人得失。

例 3: 当我的利益与他人冲突时我总是优先考虑如何维护自己的利益。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(4) 在全局面前，不能做出合理判断，总是根据自身经验主观臆断。

例 4: 夏天，我要去的避暑胜地遭遇了百年不遇的水灾，我的第一反应是：

A. 那里的人真可怜

B. 气候问题真成了全球公害

C. 完了，我的计划泡汤了

(5) 思想封闭，刚愎自用。

例 5: 当我想要做或想要完成某件事情的时候，我会：

A. 不管别人是否支持，自己立即采取行动，毫不拖延

B. 如果是自己应尽的义务，而且又有人支援，就会去做

C. 受到他人鼓舞，且周围状况又不错的时候，就会试着去做

4.3 怕吃苦（15%）

4.3.1 定义

在工作过程中怕累、怕脏、怕多干活、怕辛苦，在工作中图安逸，不愿意出力。这种素质会影响个人以及整体工作的完成，严重的情况下可能会造成工作中的事故。

4.3.2 测试要点或维度

(1) 考勤情况（请假、迟到、早退等）。

例 1: 我上学的时候会迟到或者早退。

A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

(2) 对于加班或是完成一些较脏或是有难度的工作时的态度，充满抱怨甚至难以完成。

例 2: 我不怕应付麻烦的事情。

A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

(3) 现实工作中怠工，本职工作也要在他人的催促下才能完成，不能保证完成时间和质量。

例 3: 完成本职工作，我要在他人的催促下才能按时完成。

A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

(4) 工作态度不积极，平时懒散、大意，经常以各种理由推卸工作给别人。

例 4：如果我工作中遇到困难，会立即请教别人，或委托他人来做。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

4.4 马虎大意 (10%)

4.4.1 定义

在工作过程中指漫不经心，做事不够精益求精，只求差不多。尽管从表面上看来，他们也很努力、很敬业，但结果总无法令人满意，这种素质会影响个人以及整体工作的完成，严重的情况下可能会造成工作中的事故。

4.4.2 测试要点或维度

(1) 总是因为自己的原因导致差错的出现。

例 1：经常性的由于心不在焉导致出现差错。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

(2) 对于上级布置的工作不放在心上不重视。

例 2：选衣服穿的时候，我会一直选到自己满意为止。

A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

(3) 做工作时只求完成不求做精，马马虎虎交差即可。

例 3：当做一件后果与我关系不大的事情时，我会敷衍了事。

A. 总是 B. 经常 C. 一般 D. 偶尔 E. 从不

(4) 工作态度消极，经常要被催促才能匆忙低质量的完成工作。

例 4：我的日常工作是按标准程序来完成的。

A. 完全不符合 B. 较不符合 C. 说不清 D. 比较符合 E 完全符合

附表 1：肯定素质评分标准

肯定素质	例题 序号	选项对应分数				
		A	B	C	D	E
责任心	1	1	3	5		
	2	5	3	1		
	3	5	3	1		
	4	3	5	1		
	5	5	3	1		
	6	1	2	3	4	5
	7	5	4	3	2	1
	8	5	4	3	2	1
	9	1	2	3	4	5
计划与组织	1	1	2	3	4	5
	2	5	4	3	2	1
	3	1	2	3	4	5
	4	5	4	3	2	1
	5	1	2	3	4	5
	6	1	2	3	4	5
	7	3	1	5		
	8	1	5	3		
	9	1	3	5		
	10	3	5	1		
安全导向	1	3	5	1		
	2	1	2	3	4	5
	3	1	2	3	4	5
	4	5	3	1		
	5	1	2	3	4	5
	6	1	2	3	4	5
	7	1	2	3	4	5
	8	5	4	3	2	1
	9	1	5	3		
	10	1	2	3	4	5
应变能力	1	1	2	3	4	5
	2	1	2	3	4	5
	3	5	4	3	2	1
	4	5	1	3		
	5	1	2	3	4	5
	6	1	5	3		
	7	1	2	3	4	5
	8	1	2	3	4	5
	9	1	2	3	4	5

肯定素质	例题 序号	选项对应分数				
		A	B	C	D	E
	10	1	2	3	4	5
压力管理 (心理素质)	1	5	3	1		
	2	3	5	1		
	3	1	5	3		
	4	1	3	5		
	5	1	5	3		
	6	1	2	3	4	5
	7	1	5	3		
	8	3	1	5		
	9	5	3	1		
	10	5	1	3		
团队工作能 力	1	1	2	3	4	5
	2	1	5	3		
	3	5	4	3	1	
	4	1	2	3	4	5
	5	5	4	3	2	1
	6	5	4	3	2	1
	7	5	4	3	2	1
	8	5	3	1		
沟通	1	1	2	3	4	5
	2	5	3	1		
	3	1	2	3	4	5
	4	1	3	4	5	
	5	5	4	3	2	1
	6	1	3	5		
	7	1	3	5		
决策能力	1	1	5	3		
	2	1	3	5		
	3	5	3	1		
	4	5	1	3		
	5	1	5	3		
	6	5	4	3	2	1
	7	5	4	3	2	1
	8	1	2	3	4	5
	9	1	2	3	4	5
	10	1	3	5		
自我发展	1	1	3	5		
	2	1	2	3	4	5
	3	5	2	3	1	4
	4	1	2	3	4	5

肯定素质	例题 序号	选项对应分数				
		A	B	C	D	E
	5	5	4	3	2	1
	6	5	4	3	2	1
	7	1	2	3	4	5
	8	5	1	3		
	9	5	4	3	2	1
分析能力	1	5	4	3	2	1
	2	1	2	3	4	5
	3	3	5	1		
	4	5	3	1		
	5	1	5	3		
	6	5	3	1		
	7	3	1	5		

附表 2：否定素质评分标准

否定素质	例题 序号	选项对应分数				
		A	B	C	D	E
大局意识弱	1	3	5	1		
	2	1	2	3	4	5
	3	5	4	3	2	1
	4	3	5	1		
	5	5	3	1		
心理素质差	1	1	5	3		
	2	1	5	3		
	3	1	3	5		
	4	1	3	5		
	5	5	4	3	2	1
怕吃苦	1	1	2	3	4	5
	2	5	4	3	2	1
	3	1	2	3	4	5
	4	5	4	3	2	1
马虎大意	1	5	4	3	2	1
	2	5	4	3	2	1
	3	1	2	3	4	5
	4	1	2	3	4	5