

EXECUTIVEVIEW360

ExecutiveView360度经理人评估剖像:
Sample Report
Assessment Plus Ltd

Jun 11 2014



反馈总结报告

介绍

这份反馈报告将提供你在ExecutiveView360度最高管理者评估的22项关键胜任能力上的表现，这些胜任能力都与工作息息相关。

这份反馈报告总结了来自下述数量和类型的评估人所提供的反馈：

自己	1
经理	1
同级	2
下级	2
小组成员	2

这份反馈报告将为您提供：

- ✓ 胜任能力的定义
- ✓ 自我认知总结
- ✓ 胜任能力组别总结
- ✓ 胜任能力总结
- ✓ 最频繁/最稀缺行为
- ✓ 行为总结
- ✓ 开放式评论
- ✓ 发展规划指南

作答者姓名

Sample Report	自己
Rater1 Test1	经理
Rater2 Test2	同级
Rater3 Test3	同级
Rater4 Test4	下级
Rater5 Test5	下级
Rater6 Test6	小组成员
Rater7 Test7	小组成员

胜任能力的定义

绩效领导力

卓越的愿景

为企业的未来发展指出清晰的方向和愿景；规划企业的长期宏图；改变现有思考方式；营造能支持未来发展的思考，分析和决策氛围。

驱动结果

关注企业盈亏状况和目标的实现；设定和追求积极的企业目标；监控和解决团队及组织绩效问题。

高科技认知

掌握和推动最先进的技术工具，仪器和通讯的应用策略；将财务和人力资源妥善分配于信息，通讯和运作系统，获取最合适的技术来取得竞争优势。

资本运作认知

掌握和应用关键的财务信息来制定战略，进行资源配置、资本支出和企业整体决策；通过企业收入和支出预算的发展和有效分配资源；能够分析财务报表和资产负债表的相关数据。

跨职能的多功能性

确保所有的决策和实践都能带来更大的价值，实现价值的最大化；通过战略联盟有效地建设跨部门能力；有效地鼓励跨部门合作共同达成企业目标。

深度行业知识

是行业信息的完美消费者；经常参加各种研讨会，会议，课程和各种教育机会来加深自己的行业知识；传授或与他人分享信息，知识和行业最佳实践。

政治领导力

了解组织内部权力关系和政治体制的动态；战略性地伸张政治权力和影响力来达成组织目标和目的；培养政治斗争负面影响最小化的文化。

战略问题分析

分析局势和研究可选方案，制定出具体的行动措施；利用搜集到的信息理清和解决组织上的问题。

决策

在必要时能做出高品质的决策；战略性的思考和计划。

变革领导力

企业家精神

寻找扩大现有业务规模的机会；敢于冒险进军新市场，开发新产品和投资新企业。

胜任能力的定义(续)

战略指挥

制定并传达有可能实现的组织战略和新方案; 辨别潜在风险和达成业务目标的机会。

驾驭变革的能力

驱动创新和变革; 创造和启发他人产生创意, 新技术和新流程; 重视和制造创新思考的机会, 并引导至成为新产品或新服务; 意识到有必要分配时间, 精力和财务资源来建设创新文化。

人际关系领导力

建立战略关系

在组织内部和外部开发和培养具有战略意义的人际关系网, 促进个人和组织目标的实现; 与不同的利益相关者建立和维持有效的合作关系。

授权他人

通过授权鼓励他人取得卓越表现; 通过给予自治和自主鼓励他人取得更好的业务表现; 鼓励承担风险和创新。

团队建设

建立和发展积极和有凝聚力的高绩效团队。

人际关系效度

用相互配合和体谅的合作方式来处理人际交往关系; 寻求聆听和理解不同的观点; 表达体恤和同理心。

口头沟通/表述

用清晰和有说服力的方式向团队表达自己和组织的观点; 能够清晰简要地进行书面表达和演说自己的想法。

影响力/谈判

通过协商有效解决人际交往中的分歧; 应用合适的人际交往风格和方法促进团队完成任务。

辅导/发展

吸引, 选用和留用人才; 有效辅导, 培训和发展他人。

胜任能力的定义(续)

个人领导力

个人提升

管理个人时间，精力和能力，寻求个人持续成长和最佳表现。

适应性/灵活性

压力之下仍然保持平衡，维持一贯表现；以建设性的方式来有效处理不确定性和变化。

赢取信任

做事勇敢；直面困难，采取建设性和负责的行动；行动时表现出正直，诚实和直率。

评定量表

1	几乎没有
2	很少发生
3	较少发生
4	适中
5	较常发生
6	经常发生
7	一直发生
NA	无法观察到或不适用

自我认知指数介绍

介绍

研究表明，准确地认识个人优势和潜在发展领域，对提高工作表现和职场成功十分重要。自我认知指数为你提供了一种方法来比较你的自我评估与他人（如主管，直接下属，同级等）对你的评估，所评估的关键胜任能力来自ExecutiveView360度经理人评估。

所有评估人对你的评估分数会组合平均，与你的自我评估进行比较，在下述四个象限中进行图解。自我认知指数可以划分为4个不同的方面：

- ✓ 潜在优势 — 这个象限中的胜任能力代表评估人组的评估高于你的自我评估
- ✓ 已确认优势 — 这个象限中的胜任能力代表评估人组和你的自我评估都很高
- ✓ 潜在发展领域 — 这个象限中的胜任能力代表评估人组的评估低于你的自我评估
- ✓ 已确认发展领域 — 这个象限中的胜任能力代表评估人组和你的自我评估都很低

他人评估	高	潜在优势	已确认优势
	低	已确认发展领域	潜在发展领域
		低	高

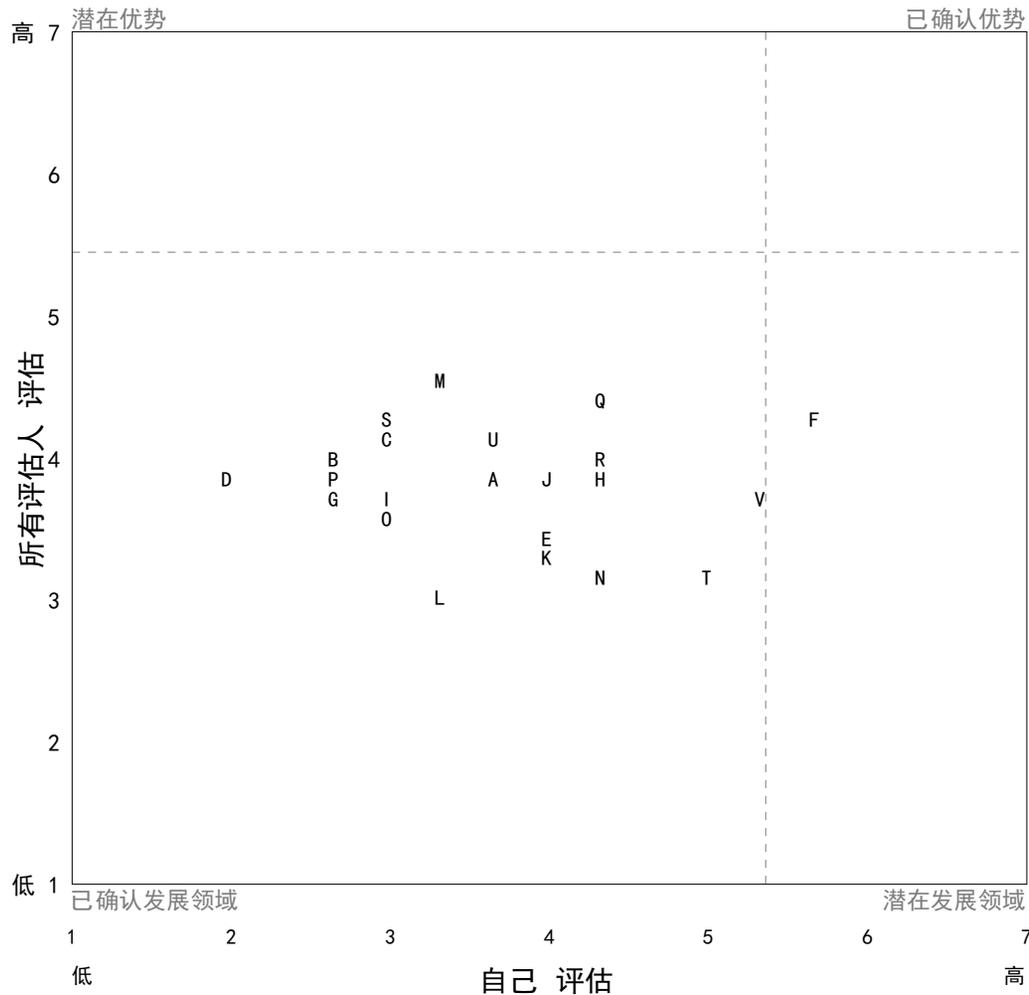
自我评估

如何应用你的自我认知指数

- ✓ 首先，检查4个象限中的各个胜任能力。
- ✓ 其次，研究这些胜任能力的主题，看看他们之间在逻辑上是否相互关联。很重要的一点是继续利用已确认或潜在优势象限中的胜任能力。
- ✓ 最后，思考如何从技能和有效性方面提高已确认或潜在发展领域象限中的胜任能力。

自我认知指数

自己 — 所有评估人 (N = 7)



已确认发展领域

- A. 卓越的愿景
- B. 驱动结果
- C. 高科技认知
- D. 资本运作认知
- E. 跨职能的多功能性
- G. 政治领导力
- H. 战略问题分析
- I. 决策
- J. 企业家精神
- K. 战略指挥
- L. 驾驭变革的能力
- M. 建立战略关系
- N. 授权他人
- O. 团队建设
- P. 人际关系效度
- Q. 口头沟通/表述
- R. 影响力/谈判
- S. 辅导/发展
- T. 个人提升
- U. 适应性/灵活性
- V. 赢取信任

潜在发展领域

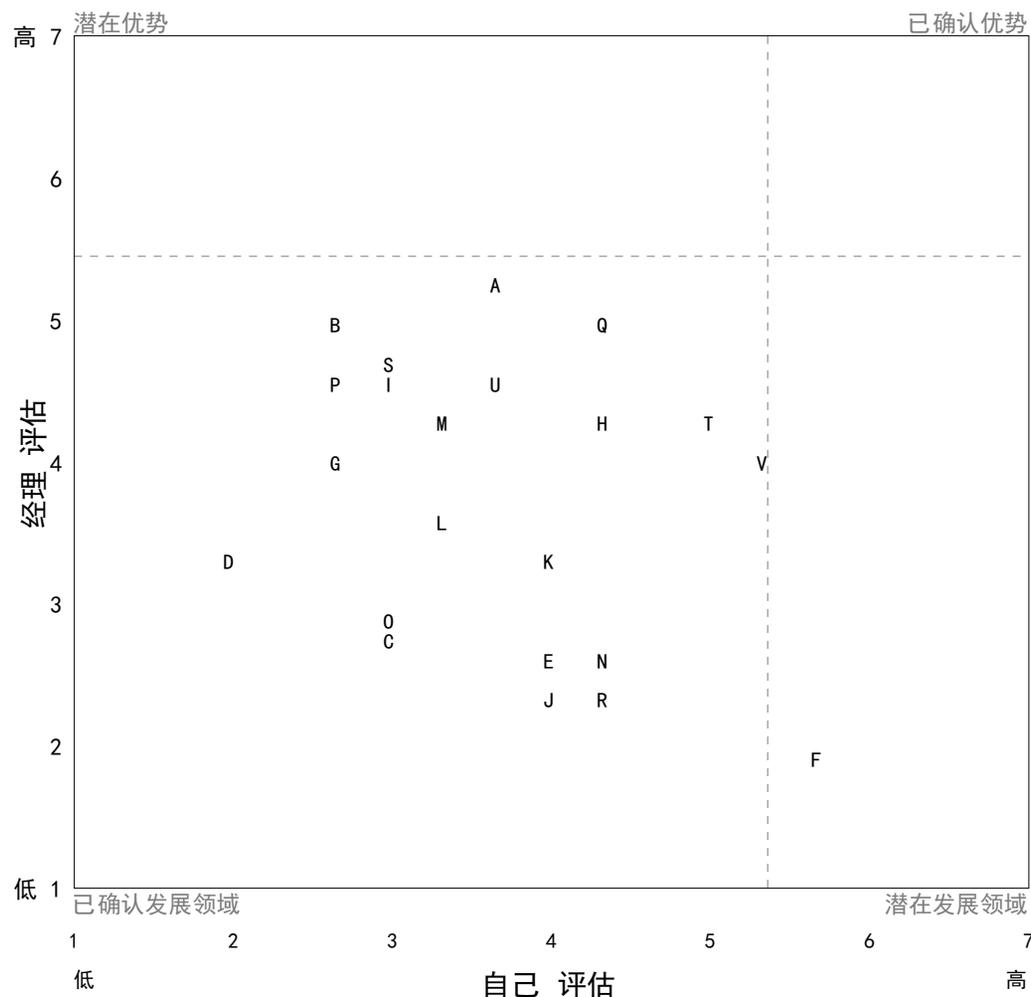
- F. 深度行业知识

平均分
自己 所有评估人

字母	自己	所有评估人
A	3.67	3.86
B	2.67	4.10
C	3.00	4.29
D	2.00	3.90
E	4.00	3.57
G	2.67	4.05
H	4.33	3.90
I	3.00	3.76
J	4.00	3.95
K	4.00	3.48
L	3.33	3.14
M	3.33	4.57
N	4.33	3.24
O	3.00	3.67
P	2.67	4.05
Q	4.33	4.48
R	4.33	4.00
S	3.00	4.34
T	5.00	3.29
U	3.67	4.14
V	5.33	3.76
F	5.67	4.29

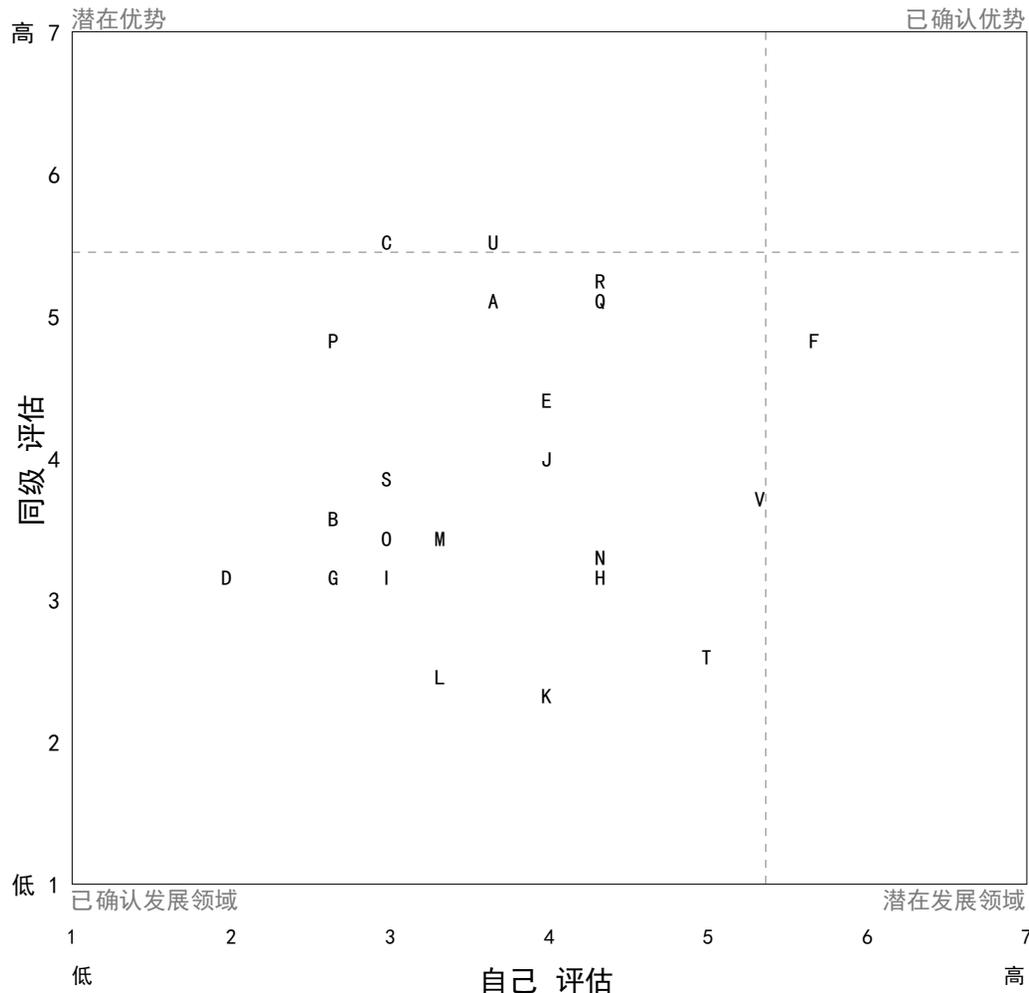
自我认知指数

自己 — 经理 (N = 1)



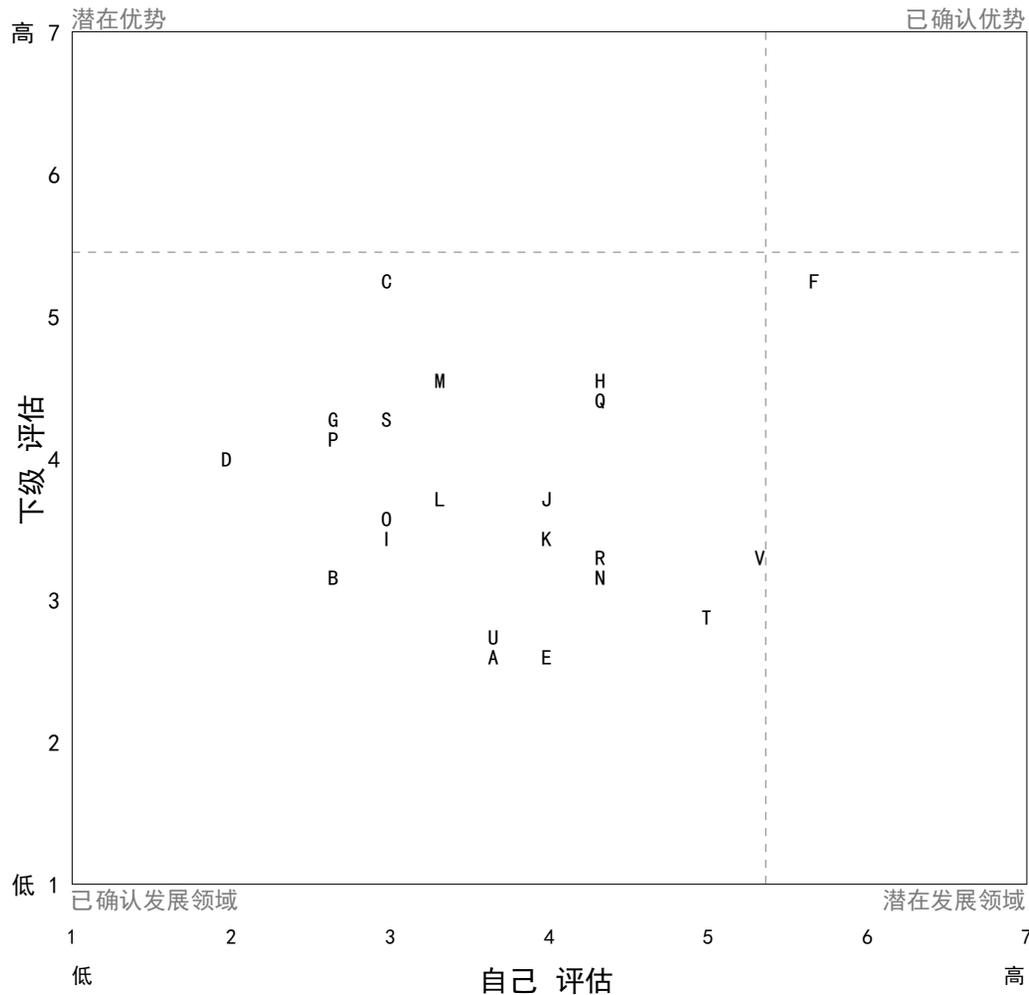
已确认发展领域	平均分	
	自己	经理
A. 卓越的愿景	3.67	5.33
B. 驱动结果	2.67	5.00
C. 高科技认知	3.00	3.00
D. 资本运作认知	2.00	3.33
E. 跨职能的多功能性	4.00	2.67
G. 政治领导力	2.67	4.00
H. 战略问题分析	4.33	4.33
I. 决策	3.00	4.67
J. 企业家精神	4.00	2.33
K. 战略指挥	4.00	3.33
L. 驾驭变革的能力	3.33	3.67
M. 建立战略关系	3.33	4.33
N. 授权他人	4.33	2.67
O. 团队建设	3.00	3.00
P. 人际关系效率	2.67	4.67
Q. 口头沟通/表述	4.33	5.00
R. 影响力/谈判	4.33	2.33
S. 辅导/发展	3.00	4.80
T. 个人提升	5.00	4.33
U. 适应性/灵活性	3.67	4.67
V. 赢取信任	5.33	4.00
潜在发展领域		
F. 深度行业知识	5.67	2.00

自我认知指数 自己 — 同级 (N = 2)



	平均分	
	自己	同级
潜在优势		
C. 高科技认知	3.00	5.50
U. 适应性/灵活性	3.67	5.50
已确认发展领域		
A. 卓越的愿景	3.67	5.17
B. 驱动结果	2.67	3.67
D. 资本运作认知	2.00	3.17
E. 跨职能的多功能性	4.00	4.50
G. 政治领导力	2.67	3.17
H. 战略问题分析	4.33	3.33
I. 决策	3.00	3.17
J. 企业家精神	4.00	4.00
K. 战略指挥	4.00	2.33
L. 驾驭变革的能力	3.33	2.50
M. 建立战略关系	3.33	3.50
N. 授权他人	4.33	3.33
O. 团队建设	3.00	3.50
P. 人际关系效度	2.67	4.83
Q. 口头沟通/表述	4.33	5.33
R. 影响力/谈判	4.33	5.33
S. 辅导/发展	3.00	3.90
T. 个人提升	5.00	2.67
V. 赢取信任	5.33	3.83
潜在发展领域		
F. 深度行业知识	5.67	4.83

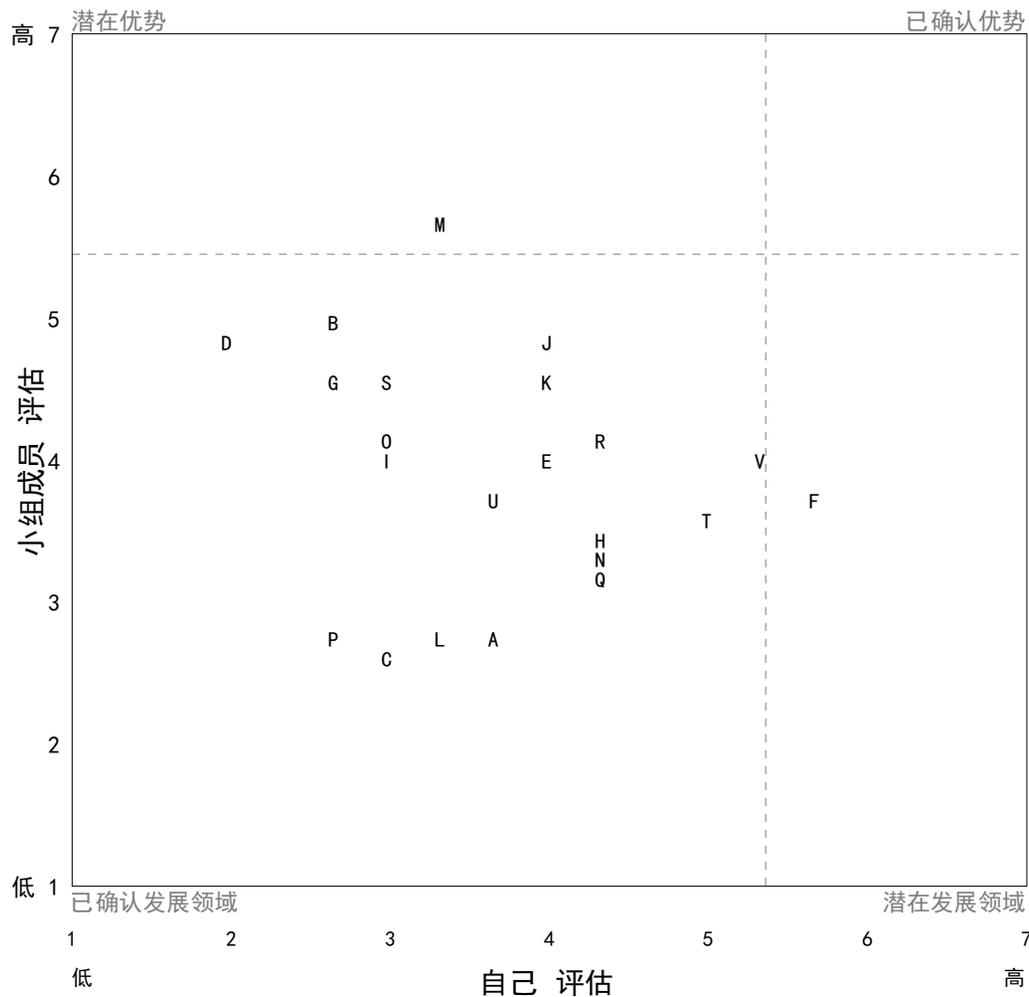
自我认知指数 自己 — 下级 (N = 2)



已确认发展领域	平均分	
	自己	下级
A. 卓越的愿景	3.67	2.83
B. 驱动结果	2.67	3.17
C. 高科技认知	3.00	5.33
D. 资本运作认知	2.00	4.00
E. 跨职能的多功能性	4.00	2.67
G. 政治领导力	2.67	4.33
H. 战略问题分析	4.33	4.67
I. 决策	3.00	3.67
J. 企业家精神	4.00	3.83
K. 战略指挥	4.00	3.50
L. 驾驭变革的能力	3.33	3.83
M. 建立战略关系	3.33	4.67
N. 授权他人	4.33	3.33
O. 团队建设	3.00	3.67
P. 人际关系效率	2.67	4.17
Q. 口头沟通/表述	4.33	4.67
R. 影响力/谈判	4.33	3.33
S. 辅导/发展	3.00	4.30
T. 个人提升	5.00	3.00
U. 适应性/灵活性	3.67	2.83
V. 赢取信任	5.33	3.33
潜在发展领域		
F. 深度行业知识	5.67	5.33

自我认知指数

自己 — 小组成员 (N = 2)



类别	平均分	
	自己	小组成员
潜在优势		
M. 建立战略关系	3.33	5.67
已确认发展领域		
A. 卓越的愿景	3.67	2.83
B. 驱动结果	2.67	5.00
C. 高科技认知	3.00	2.67
D. 资本运作认知	2.00	4.83
E. 跨职能的多功能性	4.00	4.00
G. 政治领导力	2.67	4.67
H. 战略问题分析	4.33	3.50
I. 决策	3.00	4.00
J. 企业家精神	4.00	4.83
K. 战略指挥	4.00	4.67
L. 驾驭变革的能力	3.33	2.83
N. 授权他人	4.33	3.33
O. 团队建设	3.00	4.17
P. 人际关系效率	2.67	2.83
Q. 口头沟通/表述	4.33	3.17
R. 影响力/谈判	4.33	4.17
S. 辅导/发展	3.00	4.60
T. 个人提升	5.00	3.67
U. 适应性/灵活性	3.67	3.83
V. 赢取信任	5.33	4.00
潜在发展领域		
F. 深度行业知识	5.67	3.83

胜任能力组别介绍

胜任能力组别柱状图

每一张ExecutiveView360度经理人评估柱状图根据4组胜任能力，逐一比较你的自我评估和其他评估人组对你的评估：

- 绩效领导力
- 变革领导力
- 人际关系领导力
- 个人领导力

如何解读你的图表

其后的柱状图通过ExecutiveView360度经理人评估中4组胜任能力的平均分，逐一比较你的自我认知和其他评估人组对你的认知。图表中分别显示各个评估人组，平均评估分以及评估人数（位于右侧），图中的细线代表每一个评估人组的分数范围。胜任能力组按照所有评估人的平均分，以递减次序呈现。

不同评估人组的分差如果超过0.50，意味着可能存在重大的认知差异。每一张ExecutiveView360度经理人评估图表都很容易理解和解读，你和你的作答者需要采用以下7种分数等级来评估可观察行为：

在其后的柱状图中，发生频率等级如下所述：

- | | |
|----|-----------|
| 1 | 几乎没有 |
| 2 | 很少发生 |
| 3 | 较少发生 |
| 4 | 适中 |
| 5 | 较常发生 |
| 6 | 经常发生 |
| 7 | 一直发生 |
| NA | 无法观察到或不适用 |

胜任能力组别介绍(续)

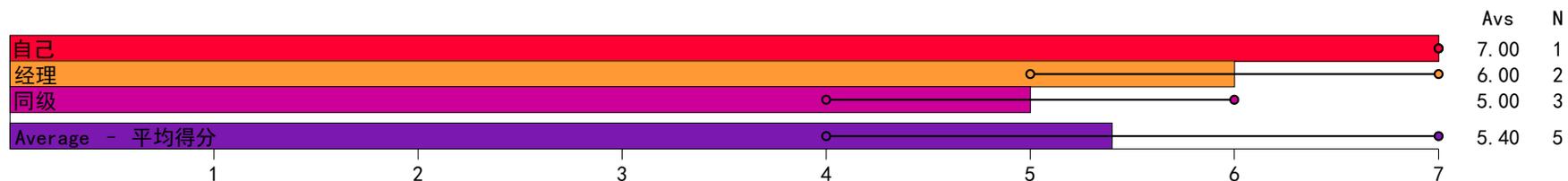
AP - “AP” 代表匿名保护 (Anonymity Protection), 如某一评估人组的作答人数少于指定的最低数目, 系统将采取匿名保护, 不会显示分数。

NR - “NR” 代表在某一评估人组无人作答 (No Response)。

N - “N” 代表对胜任能力组中的题目进行作答的人数, 即作答人数。

Avs - “Avs” 代表平均分, 与柱长度相对应。

例子



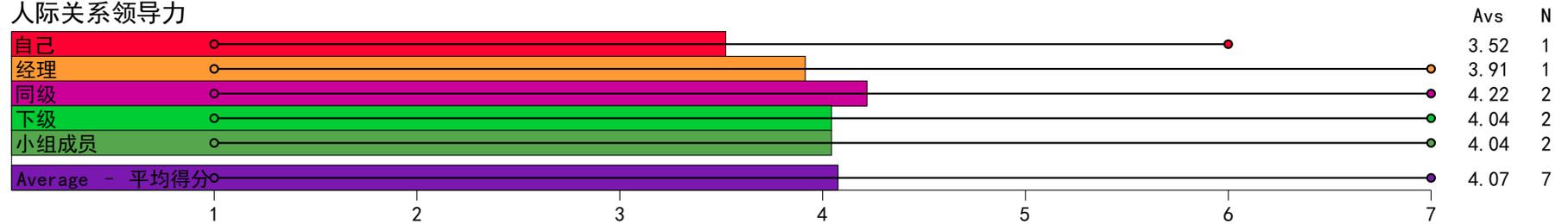
范围条 - 从最低分到最高分, 显示分数的范围。

評定量表

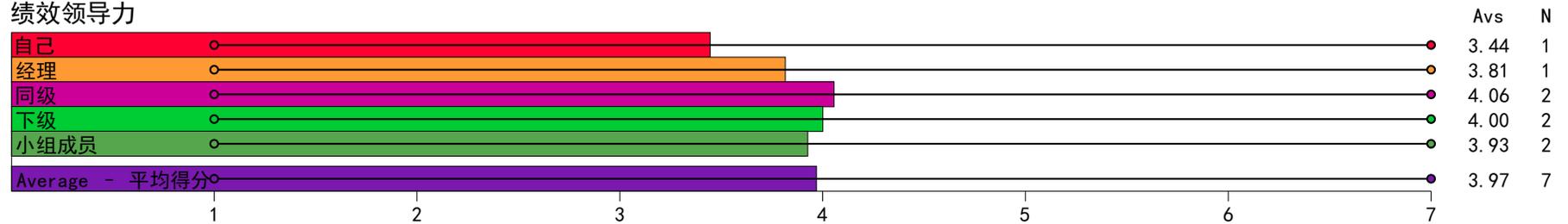
1 = 几乎没有 2 = 很少发生 3 = 较少发生 4 = 适中 5 = 较常发生 6 = 经常发生
7 = 一直发生

胜任能力组别总结

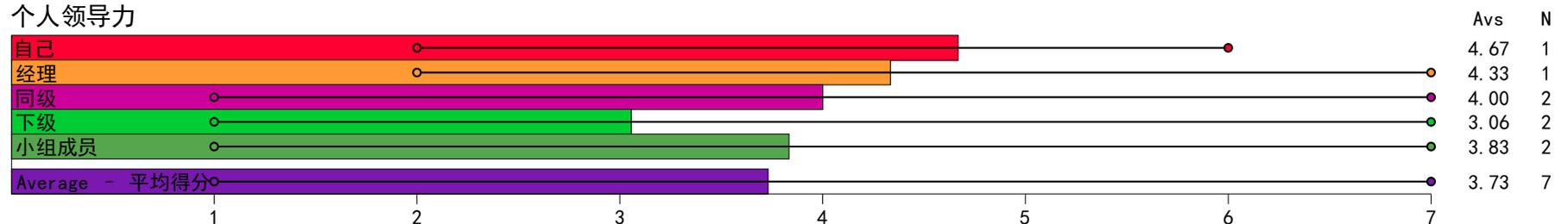
人际关系领导力



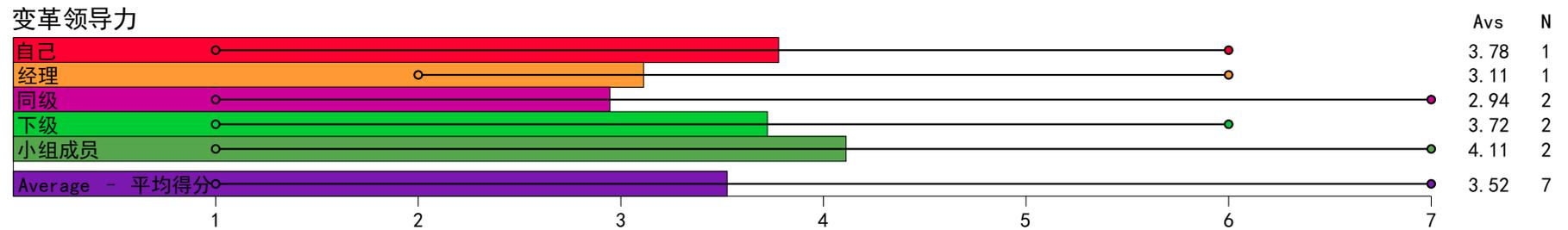
绩效领导力



个人领导力



胜任能力组别总结(续)



胜任能力总结

在ExecutiveView360度经理人评估的胜任能力组别和胜任能力中，每一项的平均分均按照评估人类别（1-7的发生频率等级，分数越高，观察到的行为频率也越高）进行下述总结。如果在显示分数的地方出现AP的标记，这意味着匿名保护 (Anonymity Protection)（例如，某一评估人组的作答人数少于指定的最低数目，系统将采取匿名保护，不会显示分数）。如果在显示分数的地方出现NR的标记，则意味着某一特定评估人组无人作答 (No Response)。 胜任能力按照所有评估人的平均分，以递减次序呈现。

平均分后面括号中的数字是评估人的认同指数或衡量标准。该认同性分数的统计范围是0到1。1代表所有评估人均认同；越接近0的分数代表对某一项行为发生的频率，所有的评估人存在越程度的分歧。

认同性分数越高，评估人的一致性和认同度也越高。认同性分数低于0.50意味着你在解读平均分时须谨慎，因为它可能无法真实反映所有评估人（反馈提供者）对你的认知。

胜任能力	自己	经理	同级	下级	小组成员	平均得分
人际关系领导力	3.52 (0.43)	3.91 (0.44)	4.22 (0.39)	4.04 (0.38)	4.04 (0.43)	4.07 (0.40)
建立战略关系	3.33 (0.37)	4.33 (0.43)	3.50 (0.50)	4.67 (0.32)	5.67 (0.69)	4.57 (0.40)
口头沟通/表述	4.33 (0.21)	5.00 (0.46)	5.33 (0.63)	4.67 (0.54)	3.17 (0.64)	4.48 (0.49)
辅导/发展	3.00 (0.44)	4.80 (0.61)	3.90 (0.45)	4.30 (0.37)	4.60 (0.55)	4.34 (0.46)
人际关系效度	2.67 (0.84)	4.67 (0.37)	4.83 (0.35)	4.17 (0.30)	2.83 (0.41)	4.05 (0.30)
影响力/谈判	4.33 (0.69)	2.33 (0.84)	5.33 (0.47)	3.33 (0.54)	4.17 (0.41)	4.00 (0.40)
团队建设	3.00 (0.46)	3.00 (0.73)	3.50 (0.46)	3.67 (0.43)	4.17 (0.48)	3.67 (0.47)
授权他人	4.33 (0.58)	2.67 (0.58)	3.33 (0.32)	3.33 (0.40)	3.33 (0.43)	3.24 (0.40)
绩效领导力	3.44 (0.41)	3.81 (0.47)	4.06 (0.40)	4.00 (0.35)	3.93 (0.42)	3.97 (0.40)
深度行业知识	5.67 (0.84)	2.00 (0.53)	4.83 (0.55)	5.33 (0.63)	3.83 (0.44)	4.29 (0.41)
高科技认知	3.00 (0.28)	3.00 (0.73)	5.50 (0.75)	5.33 (0.63)	2.67 (0.43)	4.29 (0.41)
驱动结果	2.67 (0.58)	5.00 (0.73)	3.67 (0.54)	3.17 (0.35)	5.00 (0.53)	4.10 (0.43)
政治领导力	2.67 (0.58)	4.00 (0.53)	3.17 (0.64)	4.33 (0.29)	4.67 (0.54)	4.05 (0.44)

胜任能力总结(续)

胜任能力	自己	经理	同级	下级	小组成员	平均得分
绩效领导力	3.44 (0.41)	3.81 (0.47)	4.06 (0.40)	4.00 (0.35)	3.93 (0.42)	3.97 (0.40)
战略问题分析	4.33 (0.58)	4.33 (0.58)	3.33 (0.34)	4.67 (0.34)	3.50 (0.54)	3.90 (0.39)
资本运作认知	2.00 (1.00)	3.33 (0.84)	3.17 (0.32)	4.00 (0.49)	4.83 (0.41)	3.90 (0.40)
卓越的愿景	3.67 (0.69)	5.33 (0.58)	5.17 (0.44)	2.83 (0.64)	2.83 (0.35)	3.86 (0.35)
决策	3.00 (0.53)	4.67 (0.43)	3.17 (0.55)	3.67 (0.19)	4.00 (0.67)	3.76 (0.41)
跨职能的多功能性	4.00 (0.18)	2.67 (0.69)	4.50 (0.37)	2.67 (0.54)	4.00 (0.53)	3.57 (0.43)
个人领导力	4.67 (0.58)	4.33 (0.56)	4.00 (0.31)	3.06 (0.43)	3.83 (0.40)	3.73 (0.38)
适应性/灵活性	3.67 (0.58)	4.67 (0.84)	5.50 (0.54)	2.83 (0.64)	3.83 (0.38)	4.14 (0.42)
赢取信任	5.33 (0.69)	4.00 (0.73)	3.83 (0.20)	3.33 (0.29)	4.00 (0.42)	3.76 (0.33)
个人提升	5.00 (0.73)	4.33 (0.32)	2.67 (0.63)	3.00 (0.42)	3.67 (0.40)	3.29 (0.42)
变革领导力	3.78 (0.38)	3.11 (0.54)	2.94 (0.41)	3.72 (0.49)	4.11 (0.41)	3.52 (0.43)
企业家精神	4.00 (0.28)	2.33 (0.84)	4.00 (0.46)	3.83 (0.60)	4.83 (0.44)	3.95 (0.46)
战略指挥	4.00 (0.53)	3.33 (0.58)	2.33 (0.69)	3.50 (0.40)	4.67 (0.54)	3.48 (0.45)
驾驭变革的能力	3.33 (0.37)	3.67 (0.43)	2.50 (0.31)	3.83 (0.51)	2.83 (0.51)	3.14 (0.41)

最频繁行为 - 所有评估人

下述行为是由你的作答者评定的你最频繁发生的行为，这些行为按照相关的胜任能力进行分组并进行降序排列，第一项为你最频繁发生的行为。每一个发生频率等级均标注出评估人数。出现的方框是你对该项行为的自我评估（注：如果没有从1-7选取一个等级作答，该题目将不会出现方框）。

这些都被他人认为是你最频繁发生的行为。基于此，你应该考虑如何持续利用这些行为，使其成为你的优势。

最频繁行为	胜任能力	平均分	1- 几乎没有	2- 很少发生	3- 较少发生	4- 适中	5- 较常发生	6- 经常发生	7- 一直发生
阐明将技术与战略相结合的有力策略。	高科技认知	5.43	0	0	0	2	1	3	1
预见潜在和将来可能产生的问题。	战略问题分析	5.14	0	1	0	1	0	5	0
表现出高标准的个人和专业操守。	赢取信任	5.14	0	0	2	1	0	2	2
有效进行“双赢”方案的谈判。	影响力/谈判	5.14	0	0	2	0	1	3	1
有效利用职权来驱动关键创新方案和战略的实施。	政治领导力	5.00	0	0	2	0	2	2	1
在内外部的利益相关者中建立和维护广大的支持网络。	建立战略关系	5.00	1	0	1	0	1	2	2
有效管理所在组织的财务健康状况。	资本运作认知	4.86	0	0	0	3	3	0	1
用清晰，具有说服力和逻辑性的语言进行口头演讲。	口头沟通/表述	4.86	0	1	0	1	3	1	1
表达体恤和同理心。	人际关系效能	4.86	0	1	0	2	1	2	1
设定和追求激进的业务目标。	驱动结果	4.71	0	1	0	3	0	2	1
持续为员工提供事业辅导，培训和指导。	辅导/发展	4.71	0	0	2	2	0	2	1
必要时能自信快速地做出决策。	决策	4.71	1	0	1	1	1	1	2
借鉴其他行业的最佳实践以取得成功。	深度行业知识	4.71	1	0	0	1	3	1	1
展现对业内竞争者优势，劣势和策略的了解。	深度行业知识	4.71	0	0	1	2	2	2	0

最稀缺行为 - 所有评估人

下述行为是由你的作答者评定的你最稀缺的行为，这些行为按照相关的胜任能力进行分组并进行升序排列，第一项为你最稀缺的行为。每一个发生频率等级均标注出评估人数。出现的方框是你对该项行为的自我评估（注：如果没有从1-7选取一个等级作答，该题目将不会出现方框）。

这些都被他人认为是你最稀缺的行为。基于此，你应该考虑更多地实践这些行为，或者每当你实践这些行为时，帮助其他人认识到这一点。

最稀缺行为	胜任能力	平均分	1- 几乎没有	2- 很少发生	3- 较少发生	4- 适中	5- 较常发生	6- 经常发生	7- 一直发生
有效统筹经济资源达成企业目标。	资本运作认知	2.43	2	1	3	1	0	0	0
在组织范围内发起和推进持续学习及提升。	驾驭变革的能力	2.43	2	2	2	0	1	0	0
鼓励和支持他人承担风险，进行变革，创新和发明。	驾驭变革的能力	2.57	2	1	2	2	0	0	0
确认并指引组织关注高优先级战略目标的新方案。	战略指挥	2.71	0	3	3	1	0	0	0
在掌握充分数据和信息的基础上及时做出决策。	决策	2.86	1	1	3	2	0	0	0
探究新方法和新观点，寻求持续学习和自我发展。	个人提升	2.86	1	2	2	1	1	0	0
使他人参与问题解决，决策和规划过程。	授权他人	3.00	1	2	3	0	0	0	1
保持坦率，诚实和不设防范的人际关系。	赢取信任	3.00	2	1	0	3	1	0	0
思考多重方案解决问题。	战略问题分析	3.00	2	0	3	1	0	1	0
让多个部门和不同职能的人员参与战略计划的制定和变革实施方案。	跨职能的多功能性	3.14	1	2	1	1	2	0	0
与内部和外部的战略利益相关者进行有效互动，进而影响战略决策。	政治领导力	3.14	0	3	2	1	0	1	0
寻求积极聆听和理解不同观点。	人际关系效能	3.14	1	2	2	1	0	0	1
向他人授予必要的职权，确保完成所委派的任务和项目。	授权他人	3.14	2	2	1	0	0	1	1
行动与话语表现出一致性。	赢取信任	3.14	2	1	2	0	1	0	1

行为总结

在ExecutiveView360度经理人评估的胜任能力和题目中，每一项的平均分均按照评估人类别（1-7的发生频率等级，分数越高，观察到的行为频率也越高）进行下述总结。如果在显示分数的地方出现AP的标记，这意味着匿名保护 (Anonymity Protection)（例如，某一评估人组的作答人数少于指定的最低数目，系统将采取匿名保护，不会显示分数）。如果在显示分数的地方出现NR的标记，则意味着某一特定评估人组无人作答 (No Response)。 胜任能力按照所有评估人的平均分，以递减次序呈现。

平均分后面括号中的数字是评估人的认同指数或衡量标准。该认同性分数的统计范围是0到1。1代表所有评估人均认同；越接近0的分数代表对某一项行为发生的频率，所有评估人存在越大程度的分歧。认同性分数越高，评估人的一致性和认同度也越高。认同性分数低于0.50意味着你在解读平均分时须谨慎，因为它可能无法真实反映所有评估人（反馈提供者）对你的认知。

题目	自己	经理	同级	下级	小组成员	平均得分
建立战略关系	3.33 (0.37)	4.33 (0.43)	3.50 (0.50)	4.67 (0.32)	5.67 (0.69)	4.57 (0.40)
在内外部关键的利益相关者中建立和维持广大的支持网络。	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.00 (0.00)	6.50 (0.83)	5.00 (0.31)
有效发起和培养自己与组织内部的董事会成员，高级管理人员和员工的战略同盟。	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.50 (0.83)	5.50 (0.50)	5.00 (0.67)	4.43 (0.47)
除了与关键社区会员建立有效的关系，也和组织以外的其它团体展开合作关系。	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (0.33)	4.50 (0.83)	5.50 (0.83)	4.29 (0.47)
口头沟通/表述	4.33 (0.21)	5.00 (0.46)	5.33 (0.63)	4.67 (0.54)	3.17 (0.64)	4.48 (0.49)
用清晰，具有说服力和逻辑性的语言进行口头演讲。	1.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.86 (0.51)
用灵敏和具有外交风格的方式来回应会议和演讲中的提问。	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.50)	5.00 (0.67)	3.00 (0.67)	4.57 (0.50)
书面表达清晰，直接，简明。	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.50 (0.83)	4.00 (0.33)	3.00 (1.00)	4.00 (0.50)
辅导/发展	3.00 (0.44)	4.80 (0.61)	3.90 (0.45)	4.30 (0.37)	4.60 (0.55)	4.34 (0.46)
持续为员工提供事业辅导，培训和指导。	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.50 (0.83)	5.00 (0.33)	6.00 (1.00)	4.71 (0.51)
为重要职位和任务筛选最佳人选。	1.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (0.67)	5.00 (0.33)	5.00 (1.00)	4.57 (0.47)
及时清晰地向员工提供关于个人表现和发展的建设性反馈。	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	6.00 (0.67)	5.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.57 (0.50)
积极推动劳动力的多样性和保持对多样性的敏感度。	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (0.67)	5.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.43 (0.70)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	小组成员	平均得分
辅导/发展	3.00 (0.44)	4.80 (0.61)	3.90 (0.45)	4.30 (0.37)	4.60 (0.55)	4.34 (0.46)
制定培养接班人的计划和流程。	2.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (0.33)	1.50 (0.83)	4.50 (0.50)	3.43 (0.31)
深度行业知识	5.67 (0.84)	2.00 (0.53)	4.83 (0.55)	5.33 (0.63)	3.83 (0.44)	4.29 (0.41)
借鉴其他行业的最佳实践以取得成功。	6.00 (1.00)	1.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.50)	5.50 (0.83)	4.71 (0.42)
展现对业内竞争者优势, 劣势和策略的了解。	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.00 (0.67)	4.00 (0.67)	4.71 (0.66)
对行业历史, 模式和发展趋势有深厚的知识积累。	5.00 (1.00)	1.00 (1.00)	4.00 (0.33)	5.50 (0.83)	2.00 (0.67)	3.43 (0.31)
高科技认知	3.00 (0.28)	3.00 (0.73)	5.50 (0.75)	5.33 (0.63)	2.67 (0.43)	4.29 (0.41)
阐明将技术与战略相结合的有力策略。	1.00 (1.00)	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	6.50 (0.83)	4.50 (0.83)	5.43 (0.65)
为技术提供足够的财务和人力资源。	6.00 (1.00)	2.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (0.67)	1.00 (1.00)	3.71 (0.27)
经常关注新发明和新技术以便保持竞争优势。	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.50 (0.83)	2.50 (0.50)	3.71 (0.57)
适应性/灵活性	3.67 (0.58)	4.67 (0.84)	5.50 (0.54)	2.83 (0.64)	3.83 (0.38)	4.14 (0.42)
用建设性的回应来应对不确定性, 变化, 障碍和挑战。	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.50 (0.83)	3.50 (0.83)	5.00 (0.33)	4.57 (0.53)
面临挑战和变革时能保持切实的展望。	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.33)	2.00 (0.67)	4.50 (0.83)	4.00 (0.41)
面临压力时能保持耐性和控制自己的情绪。	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	6.00 (0.67)	3.00 (0.67)	2.00 (0.67)	3.86 (0.37)
驱动结果	2.67 (0.58)	5.00 (0.73)	3.67 (0.54)	3.17 (0.35)	5.00 (0.53)	4.10 (0.43)
设定和追求激进的业务目标。	1.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (0.67)	4.50 (0.17)	4.00 (1.00)	4.71 (0.47)
制定以结果为导向的策略以便取得和保持竞争优势。	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.00 (0.67)	2.00 (0.67)	6.50 (0.83)	4.00 (0.33)
定期监控和修正造成个人, 团队及组织落后的原因。	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.67)	3.00 (0.67)	4.50 (0.50)	3.57 (0.57)
政治领导力	2.67 (0.58)	4.00 (0.53)	3.17 (0.64)	4.33 (0.29)	4.67 (0.54)	4.05 (0.44)
有效利用职权来驱动关键创新方案和战略的实施。	1.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	6.00 (0.67)	5.50 (0.83)	5.00 (0.53)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	小组成员	平均得分
政治领导力	2.67 (0.58)	4.00 (0.53)	3.17 (0.64)	4.33 (0.29)	4.67 (0.54)	4.05 (0.44)
促进内部协商, 共同制定有效的冲突解决方案。	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.50 (0.17)	4.50 (0.83)	4.00 (0.44)
与内部和外部的战略利益相关者进行有效互动, 进而影响战略决策。	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.00 (0.67)	2.50 (0.83)	4.00 (0.33)	3.14 (0.55)
人际关系效度	2.67 (0.84)	4.67 (0.37)	4.83 (0.35)	4.17 (0.30)	2.83 (0.41)	4.05 (0.30)
表达体恤和同理心。	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (0.67)	6.00 (0.67)	5.00 (0.67)	4.86 (0.48)
能用相互配合和体谅的合作方式来有效管理人际关系。	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	6.50 (0.83)	4.00 (0.33)	1.00 (1.00)	4.14 (0.18)
寻求积极聆听和理解不同观点。	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.00 (0.33)	2.50 (0.50)	2.50 (0.83)	3.14 (0.40)
影响力/谈判	4.33 (0.69)	2.33 (0.84)	5.33 (0.47)	3.33 (0.54)	4.17 (0.41)	4.00 (0.40)
有效进行“双赢”方案的谈判。	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	6.50 (0.83)	4.50 (0.50)	5.50 (0.83)	5.14 (0.51)
用具有说服力和影响力的方法与他人交流和传达自己的想法。	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (0.33)	2.00 (1.00)	5.00 (0.67)	3.43 (0.41)
允许不同意见的产生和公开讨论。	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.50 (0.83)	3.50 (0.83)	2.00 (0.67)	3.43 (0.47)
企业家精神	4.00 (0.28)	2.33 (0.84)	4.00 (0.46)	3.83 (0.60)	4.83 (0.44)	3.95 (0.46)
在市场中寻求和创造提供附加值的商机。	6.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.00 (1.00)	5.00 (0.67)	4.43 (0.61)
传达将如何实现新创立企业的远景。	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (0.33)	3.00 (1.00)	4.00 (0.33)	3.86 (0.42)
寻求和拓展新的商业机会和投资。	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	3.50 (0.50)	5.50 (0.50)	3.57 (0.41)
战略问题分析	4.33 (0.58)	4.33 (0.58)	3.33 (0.34)	4.67 (0.34)	3.50 (0.54)	3.90 (0.39)
预见潜在和将来可能产生的问题。	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (0.67)	5.14 (0.51)
利用搜集到的信息, 理清和解决组织性问题。	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.50 (0.50)	4.00 (0.33)	3.57 (0.44)
思考多重方案解决问题。	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.00 (0.67)	3.50 (0.17)	3.50 (0.83)	3.00 (0.47)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	小组成员	平均得分
资本运作认知	2.00 (1.00)	3.33 (0.84)	3.17 (0.32)	4.00 (0.49)	4.83 (0.41)	3.90 (0.40)
有效管理所在组织的财务健康状况。	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.50 (0.50)	5.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.86 (0.67)
识别财政预算, 损益表, 以及其他财务指标所隐含的关键问题	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.00 (0.67)	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.43 (0.31)
有效统筹经济资源达成企业目标。	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.00 (0.67)	2.00 (0.67)	3.00 (0.67)	2.43 (0.65)
卓越的愿景	3.67 (0.69)	5.33 (0.58)	5.17 (0.44)	2.83 (0.64)	2.83 (0.35)	3.86 (0.35)
有效地阐明一个清晰的目标和使命, 激发员工的想象。	3.00 (1.00)	7.00 (1.00)	6.50 (0.83)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	4.14 (0.26)
沟通组织未来愿景, 鼓舞他人承诺支持这个愿景。	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (0.33)	2.50 (0.83)	4.50 (0.17)	3.86 (0.35)
为组织和业务的未来发展规划出一个清晰和令人信服的远景。	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.00 (0.67)	4.00 (0.67)	1.50 (0.83)	3.57 (0.47)
赢取信任	5.33 (0.69)	4.00 (0.73)	3.83 (0.20)	3.33 (0.29)	4.00 (0.42)	3.76 (0.33)
表现出高标准的个人和专业操守。	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.50 (0.50)	5.00 (0.33)	6.00 (1.00)	5.14 (0.45)
行动与话语表现出一致性。	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.17)	2.00 (0.67)	2.00 (0.67)	3.14 (0.32)
保持坦率, 诚实和不设防范的人际关系。	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	1.50 (0.83)	3.00 (0.33)	4.00 (1.00)	3.00 (0.50)
决策	3.00 (0.53)	4.67 (0.43)	3.17 (0.55)	3.67 (0.19)	4.00 (0.67)	3.76 (0.41)
必要时能自信快速地做出决策。	2.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.00 (0.00)	5.00 (0.67)	4.71 (0.32)
决策前先搜集足够的信息和数据。	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.67)	4.50 (0.17)	3.50 (0.83)	3.71 (0.47)
在掌握充分数据和信息的基础上及时做出决策。	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.50 (0.50)	2.50 (0.83)	3.50 (0.83)	2.86 (0.67)
团队建设	3.00 (0.46)	3.00 (0.73)	3.50 (0.46)	3.67 (0.43)	4.17 (0.48)	3.67 (0.47)
吸引人才, 建立高绩效团队。	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.50 (0.83)	4.00 (0.67)	4.14 (0.72)
在组织范围内促进团队协作, 排除团队工作的障碍。	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.50 (0.50)	3.00 (0.67)	4.00 (0.33)	3.43 (0.50)
鼓励员工之间建立起信任, 诚实和开放的氛围。	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.00 (0.33)	3.50 (0.17)	4.50 (0.50)	3.43 (0.31)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	小组成员	平均得分
跨职能的多功能性	4.00 (0.18)	2.67 (0.69)	4.50 (0.37)	2.67 (0.54)	4.00 (0.53)	3.57 (0.43)
展现自己对组织的关键运营和部门有深入和广泛的了解。	1.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.50 (0.50)	3.50 (0.50)	5.50 (0.83)	3.86 (0.45)
调整组织结构, 体制, 流程和人才来实现所期望的结果。	7.00 (1.00)	4.00 (1.00)	6.50 (0.83)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	3.71 (0.36)
让多个部门和不同职能的人员参与战略计划的制定和变革实施方案。	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.50 (0.50)	2.50 (0.50)	4.00 (0.67)	3.14 (0.51)
战略指挥	4.00 (0.53)	3.33 (0.58)	2.33 (0.69)	3.50 (0.40)	4.67 (0.54)	3.48 (0.45)
有效统筹完成战略目标所需的人力和财务资源。	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.00 (0.67)	4.00 (0.33)	4.50 (0.50)	4.00 (0.47)
辨别潜在的风险, 制定应变计划, 推动这些计划的实现。	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	1.50 (0.83)	4.00 (0.33)	6.00 (1.00)	3.71 (0.32)
确认并指引组织关注高优先级战略目标的新方案。	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	2.50 (0.83)	3.50 (0.83)	2.71 (0.77)
个人提升	5.00 (0.73)	4.33 (0.32)	2.67 (0.63)	3.00 (0.42)	3.67 (0.40)	3.29 (0.42)
征求他人的反馈和建设性的批评并加以应用。	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.67)	4.50 (0.50)	3.50 (0.17)	3.71 (0.42)
实事求是地评估自己的优势和有待加强领域。	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	2.00 (0.67)	2.50 (0.50)	3.50 (0.50)	3.29 (0.32)
探究新方法和新观点, 寻求持续学习和自我发展。	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.00 (0.67)	2.00 (0.67)	4.00 (0.67)	2.86 (0.58)
授权他人	4.33 (0.58)	2.67 (0.58)	3.33 (0.32)	3.33 (0.40)	3.33 (0.43)	3.24 (0.40)
允许员工对所负责的项目, 部门, 业务小组或职能实施自治。	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.50 (0.83)	2.00 (1.00)	3.57 (0.61)
向他人授予必要的职权, 确保完成所委派的任务和项目。	3.00 (1.00)	1.00 (1.00)	1.50 (0.83)	4.00 (0.33)	5.00 (0.33)	3.14 (0.26)
使他人参与问题解决, 决策和规划过程。	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.17)	1.50 (0.83)	3.00 (1.00)	3.00 (0.41)
驾驭变革的能力	3.33 (0.37)	3.67 (0.43)	2.50 (0.31)	3.83 (0.51)	2.83 (0.51)	3.14 (0.41)
在各个职能, 部门, 业务部门和团队中精心安排变革实施。	2.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.50 (0.17)	5.00 (1.00)	3.00 (0.33)	4.43 (0.34)
鼓励和支持他人承担风险, 进行变革, 创新和发明。	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	1.50 (0.83)	2.50 (0.50)	3.50 (0.83)	2.57 (0.61)
在组织范围内发起和推进持续学习及提升。	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	1.50 (0.83)	4.00 (0.67)	2.00 (0.67)	2.43 (0.57)

开放式评论总结介绍

你和你的作答者可以就你的优势和潜在发展领域在线提交书面评论。

问题是：

- ✓ 请在以下空白处写下你对被评估者个人优势的看法。
- ✓ 请在以下空白处写下你对被评估者个人有待加强领域的看法。

下一页将原文呈现这些评论（不做任何编辑），为了保密，将不会注明评估人。

将下面几页的开放式评论与反馈报告中的图表和其他信息进行比较。

请记住，并非所有的评论都很容易理解，不是每个人都能提供确切，具体和客观的反馈。

阅读这些评论时，寻找侧重点和主题很重要，你很容易发现一个让你烦恼的评论，甚至是对你的偏见。但是，如果有部分意见集中在一个具体领域，或许你应该对这些行为给予更多的重视和改进，增强你的整体效能。

下述问题对分析这些开放式评论或许有所帮助：

- ✓ 这些评论是否符合和强化了之前接收到的反馈？
- ✓ 这些评论是否就你的表现和效能增加了新信息或新见解？
- ✓ 你是否看到这些开放式评论的侧重点？
- ✓ 你可以如何利用你的优势？
- ✓ 你决定将哪些领域列入你的管理人员提升计划的重点？

开放式评论总结
优势

开放式评论总结(续)
有待加强的领域

发展规划指南

检查你的ExecutiveView360度经理人评估反馈报告

你对ExecutiveView360度经理人评估报告的反应不仅有助于解读评估结果，同时还能协助你决定采取哪些行动。首先是你对这个结果的感受如何。

如果你必须选取一个词或短句来描述你的情绪，那会是：

报告中的哪些评估结果让你有这样的感受？

你从报告中是否得到新见解？如果有，是什么呢？

你的自我认知和其他评估人组的认知有何不同？其中是否有什么侧重点？

你是否曾收到与这份报告结果一致的反馈？是否收到过与这份报告结果不一致的反馈？

发展规划指南(续)

决定发展哪些管理人员的技能

下列表格总结了ExecutiveView360度经理人评估的22项胜任能力，请选出对你目前职位最重要的胜任能力并打勾。同时，请在这些被他人列入潜在发展领域的胜任能力旁打勾。在两栏中均打勾的胜任能力是更为关键的发展领域，这些都应该被列入你的发展计划。

胜任能力组别	胜任能力	胜任能力的重要性等级	他人眼中的潜在发展领域
绩效领导力	卓越的愿景		
	驱动结果		
	高科技认知		
	资本运作认知		
	跨职能的多功能性		
	深度行业知识		
	政治领导力		
	战略问题分析		
	决策		
变革领导力	企业家精神		
	战略指挥		
	驾驭变革的能力		
人际关系领导力	建立战略关系		
	授权他人		
	团队建设		
	人际关系效度		
	口头沟通/表述		
	影响力/谈判		
	辅导/发展		
个人领导力	个人提升		
	适应性/灵活性		
	赢取信任		

发展规划指南(续)

专注于管理技能发展

请根据你的ExecutiveView360度经理人评估结果列出3个胜任能力优势:

1. _____
2. _____
3. _____

请根据你的ExecutiveView360度经理人评估结果列出3个潜在发展领域:

1. _____
2. _____
3. _____

ExecutiveView360度经理人评估能帮助你提高监督管理技能。发展一些新技能可能有些挑战,因为这往往意味着要用新的模式取代当前的行为模式,而这是很难做到的! 行动计划过程将帮助你增加成功机率。研究表明, 期望发生的改变在下述情况下更有可能实现:

- ✓ 明确地界定期望的技能和行为
- ✓ 有决心和动力进行改变
- ✓ 制定行动计划并和他人分享
- ✓ 为可能的潜在失败分析原因
- ✓ 他人明显表露出对你的支持
- ✓ 结果显而易见并且可衡量

发展规划指南(续)

下一页的行动计划表能帮助你提高ExecutiveView360度经理人评估测评出的技能。在你开始制定行动计划时，请考虑以下方面：

- ✓ 只专注于某个技能或技能领域
- ✓ 将反馈报告中的建议作为行动计划的基础
- ✓ 保持计划简单明了并记录下来
- ✓ 确定监控和评估行动进展的方法

发展规划指南(续)

胜任能力:	
发展行为:	目标日期:
所需支持/资源:	
成功的衡量标准:	
成就/结果:	