

MANAGERVIEW360

ManagerView360度经理人评估剖像:

Sample Report
Assessment Plus Ltd

May 18 2015



反馈总结报告

介绍

这份反馈报告将提供你在ManagerView360度经理人评估的20项监督和管理胜任能力的表现，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
团队成员	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	团队成员
Rater7 Test7	团队成员

胜任能力的定义

沟通技能

聆听

能专注聆听别人，并理解他们说的话。

双向反馈

能适时将信息告知他人。

书面交流

能清晰简要地对个人想法进行书面表达。

口头交流

能清晰简要地对个人想法进行口头表达。

口头演讲

能清晰简要地向众人演讲个人和组织的观点。

愿景/目标设定

能够在企业内传达共同的愿景，并为企业制定战略性目标。

任务管理技能

规划/组织

能设置切实可行和可衡量的目标，统筹资源（人力，资金预算，材料等等）。

授权

能委派工作，澄清期望，定义个人绩效的衡量方法。

行政控制

能设计一套流程来持续评估和监控工作活动及任务状况。

绩效评估

能持续提供反馈，及时有效地进行绩效审核。

胜任能力的定义(续)

绩效管理

能定期向他人提供绩效方面的清晰反馈, 当他人处于困境时能伸出援手。

认可/奖励

能恰当及时地奖励和认可他人的表现。

人际关系技能

团队建设

能够培养和建立一支有动力和凝聚力的高绩效团队。

人际交往的敏感度

能够采取一些照顾到他人感受和需要的行动。

冲突管理

能够协调和有效解决自己和他人的冲突。

辅导

能够辅导, 培训和培养他人。

领导力/影响力

能够采用恰当的人际交往风格和方法来促进团队完成任务目标。

员工投入

能够让员工投入到组织性规划, 决策和解决问题的过程中。

问题解决技能

问题分析

能够对某一个状况进行分析, 制定备选方案和具体的行动措施。

胜任能力的定义(续)

决策力/判断力
在需要时, 有能力和意愿做出高质量的决策。

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 ManagerView360 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

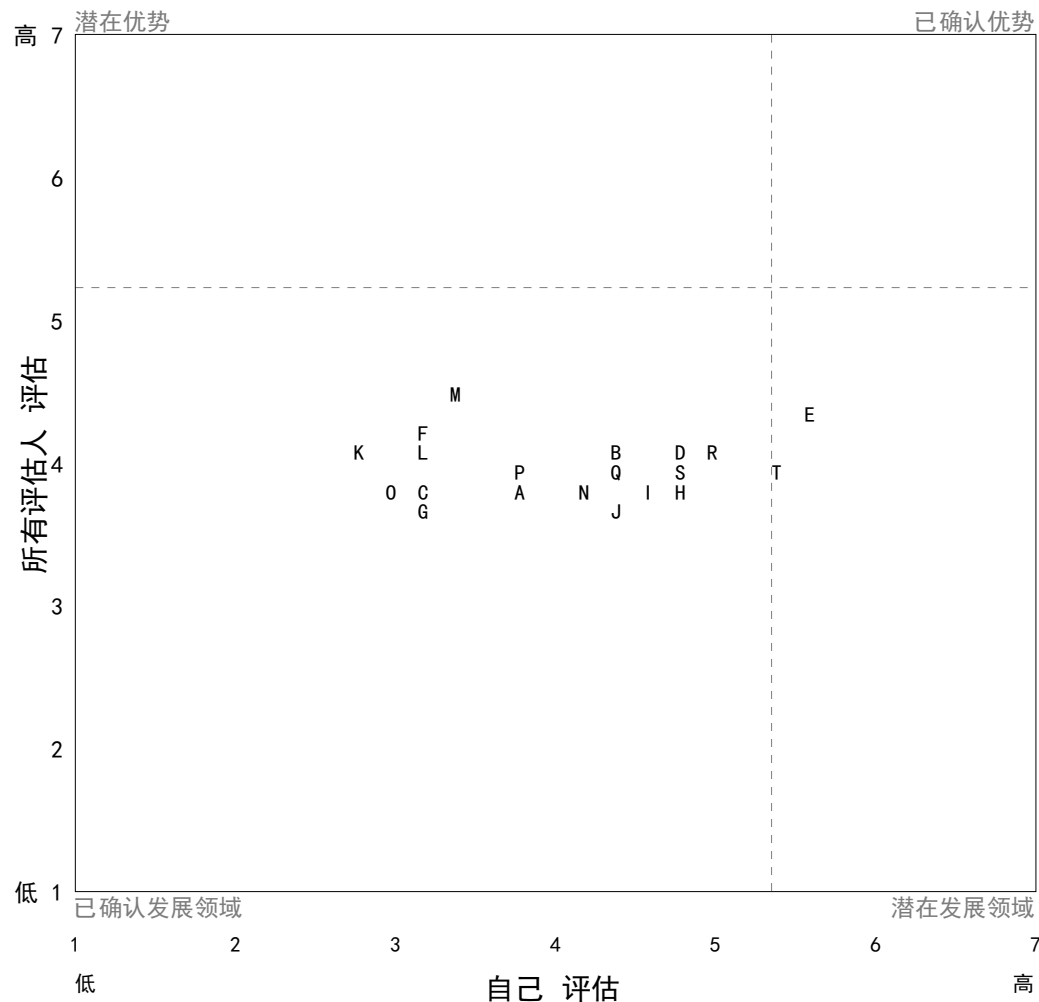
他人评估	高	潜在优势	已确认优势
	低	已确认发展领域	潜在发展领域
		低	高
		自我评估	

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. 聆听
- B. 双向反馈
- C. 书面交流
- D. 口头交流
- F. 愿景/目标设定
- G. 规划/组织
- H. 授权
- I. 行政控制
- J. 绩效评估
- K. 绩效管理
- L. 认可/奖励
- M. 团队建设
- N. 人际交往的敏感度
- O. 冲突管理
- P. 辅导
- Q. 领导力/影响力
- R. 员工投入
- S. 问题分析

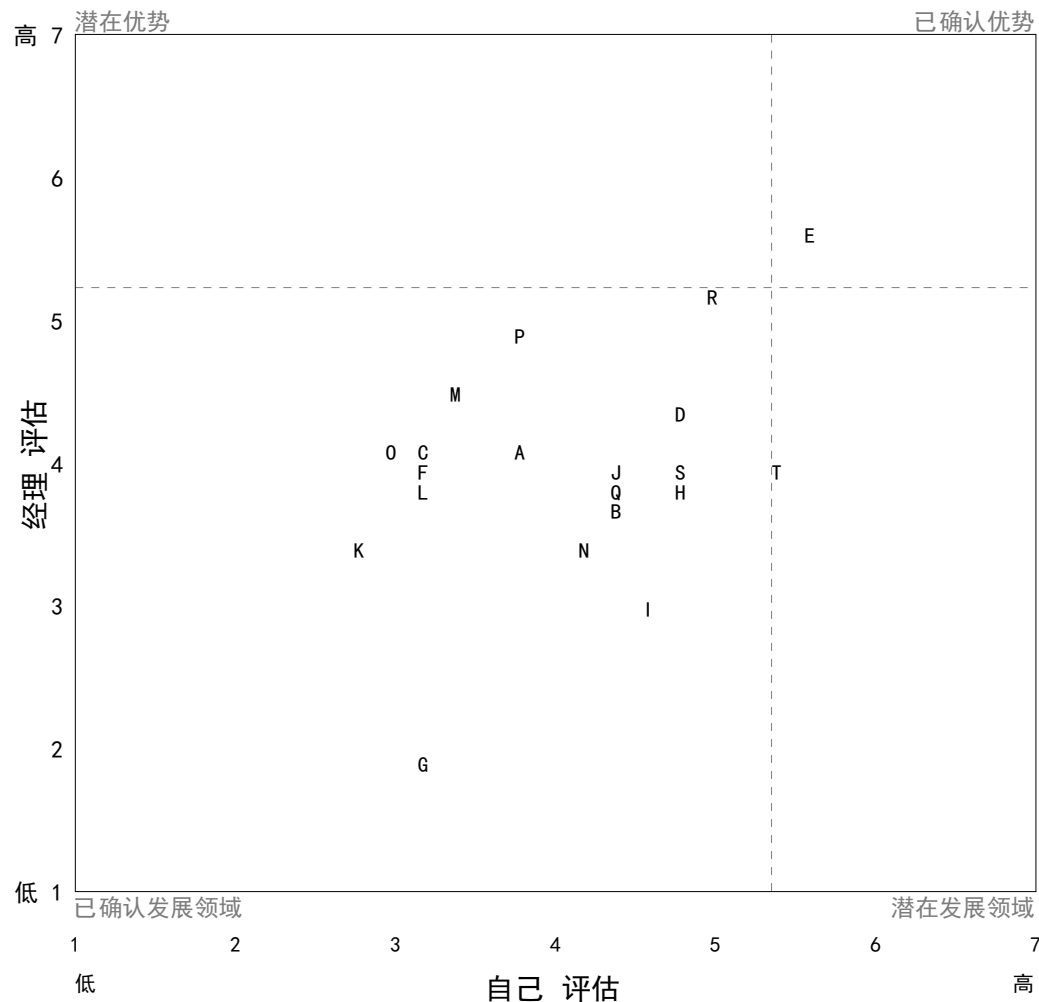
潜在发展领域

- E. 口头演讲
- T. 决策力/判断力

平均分
自己 所有评估人

自我认知指数

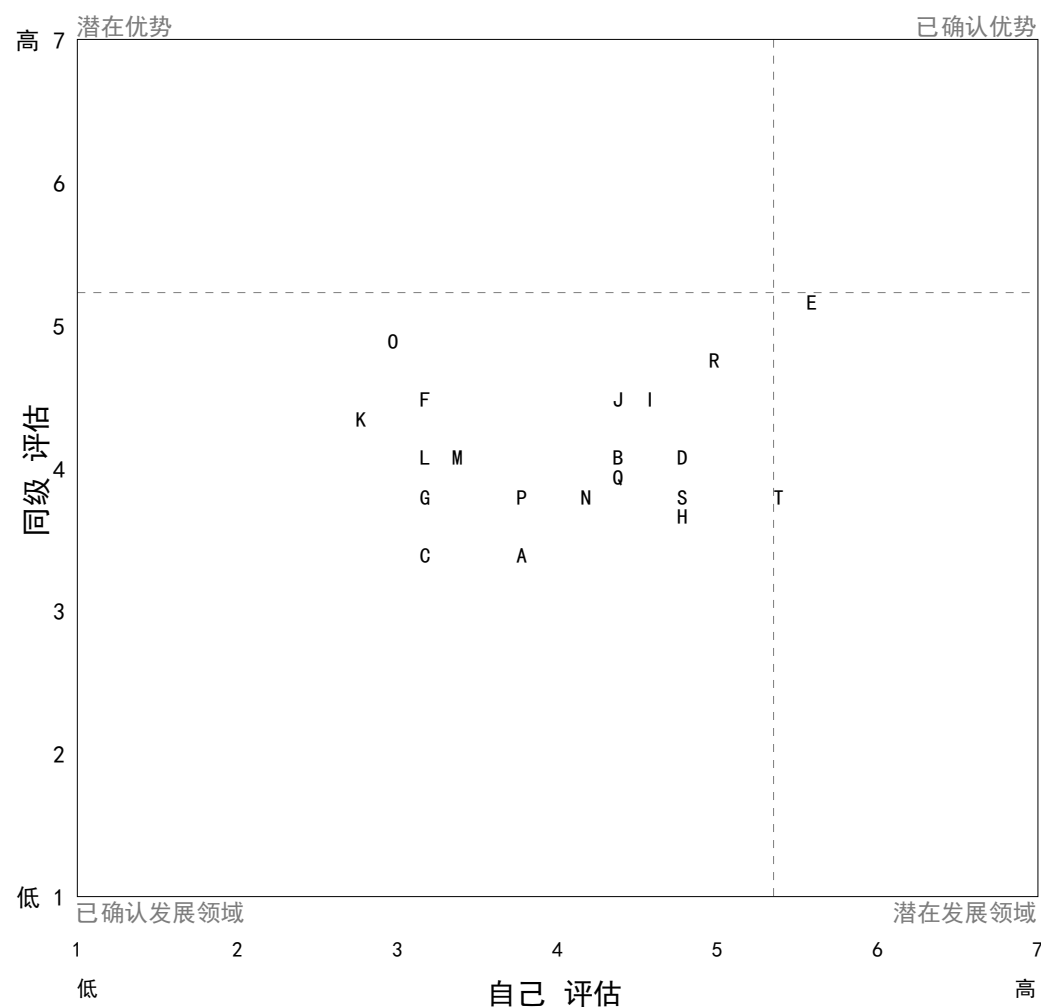
自己 — 经理 (N = 1)



	平均分	
	自己	经理
已确认优势		
E. 口头演讲	5.60	5.60
已确认发展领域		
A. 聆听	3.80	4.20
B. 双向反馈	4.40	3.80
C. 书面交流	3.20	4.20
D. 口头交流	4.80	4.40
F. 愿景/目标设定	3.20	4.00
G. 规划/组织	3.20	2.00
H. 授权	4.80	3.80
I. 行政控制	4.60	3.00
J. 绩效评估	4.40	4.00
K. 绩效管理	2.80	3.40
L. 认可/奖励	3.20	3.80
M. 团队建设	3.40	4.60
N. 人际交往的敏感度	4.20	3.40
O. 冲突管理	3.00	4.20
P. 辅导	3.80	5.00
Q. 领导力/影响力	4.40	3.80
R. 员工投入	5.00	5.20
S. 问题分析	4.80	4.00
潜在发展领域		
T. 决策力/判断力	5.40	4.00

自我认知指数

自己 — 同级 (N = 2)



已确认发展领域

- A. 聆听
- B. 双向反馈
- C. 书面交流
- D. 口头交流
- F. 愿景/目标设定
- G. 规划/组织
- H. 授权
- I. 行政控制
- J. 绩效评估
- K. 绩效管理
- L. 认可/奖励
- M. 团队建设
- N. 人际交往的敏感度
- O. 冲突管理
- P. 辅导
- Q. 领导力/影响力
- R. 员工投入
- S. 问题分析

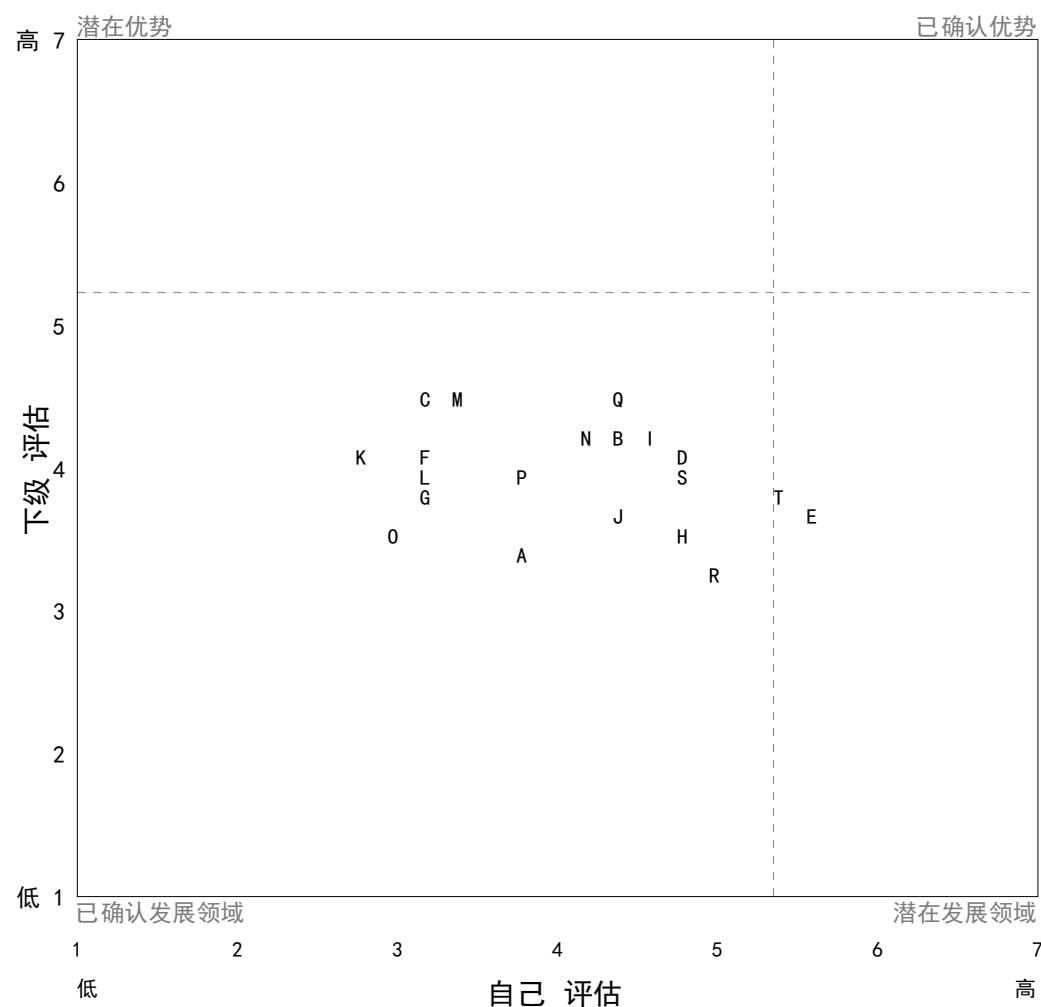
潜在发展领域

- E. 口头演讲
- T. 决策力/判断力

平均分	
自己	同级
3.80	3.50
4.40	4.20
3.20	3.50
4.80	4.10
3.20	4.50
3.20	3.80
4.80	3.90
4.60	4.60
4.40	4.60
2.80	4.40
3.20	4.20
3.40	4.10
4.20	3.90
3.00	4.90
3.80	3.90
4.40	4.10
5.00	4.80
4.80	3.90
5.60	5.20
5.40	3.80

自我认知指数

自己 — 下级 (N = 2)



已确认发展领域

- A. 聆听
- B. 双向反馈
- C. 书面交流
- D. 口头交流
- F. 愿景/目标设定
- G. 规划/组织
- H. 授权
- I. 行政控制
- J. 绩效评估
- K. 绩效管理
- L. 认可/奖励
- M. 团队建设
- N. 人际交往的敏感度
- O. 冲突管理
- P. 辅导
- Q. 领导力/影响力
- R. 员工投入
- S. 问题分析

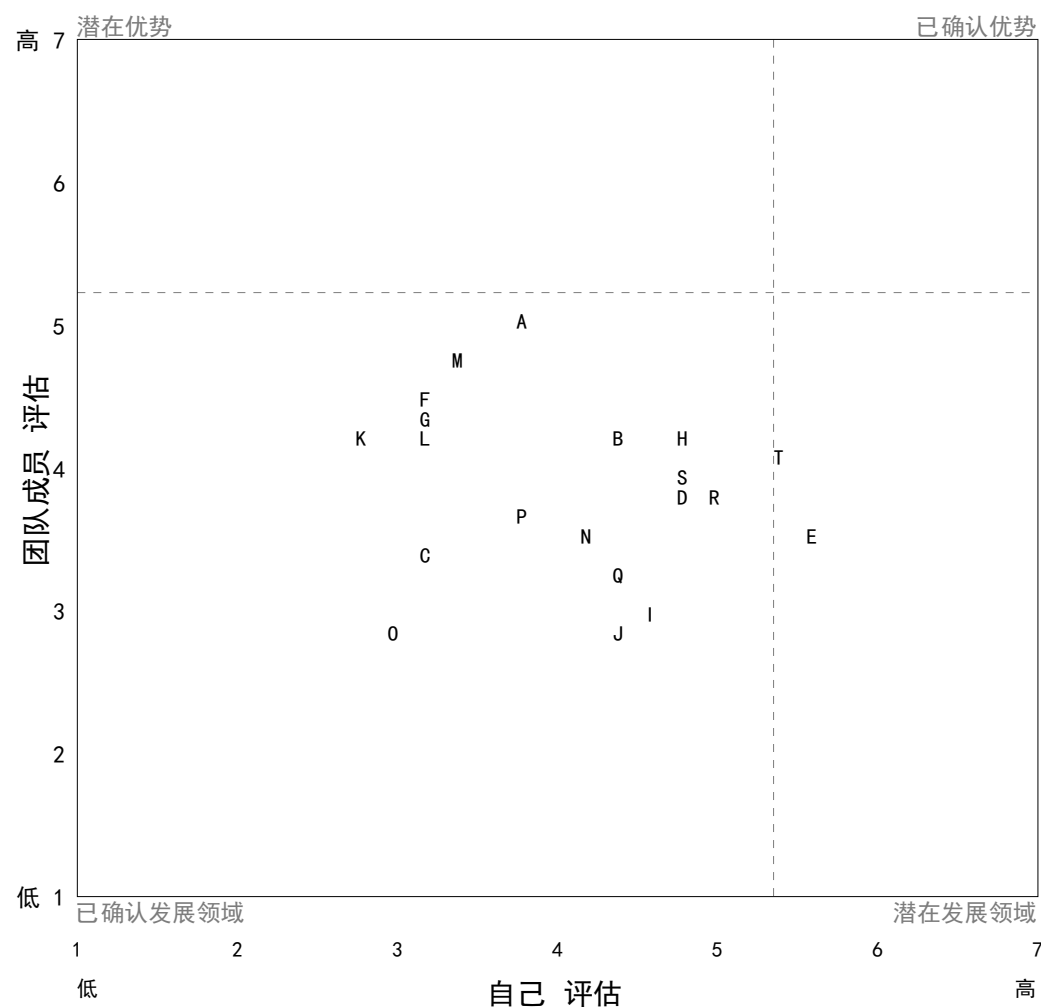
潜在发展领域

- E. 口头演讲
- T. 决策力/判断力

平均分	
自己	下级
3.80	3.40
4.40	4.30
3.20	4.50
4.80	4.10
3.20	4.10
3.20	3.90
4.80	3.60
4.60	4.30
4.40	3.70
2.80	4.10
3.20	4.00
3.40	4.50
4.20	4.30
3.00	3.60
3.80	4.00
4.40	4.50
5.00	3.30
4.80	4.00
5.60	3.70
5.40	3.90

自我认知指数

自己 — 团队成员 (N = 2)



已确认发展领域

- A. 聆听
- B. 双向反馈
- C. 书面交流
- D. 口头交流
- F. 愿景/目标设定
- G. 规划/组织
- H. 授权
- I. 行政控制
- J. 绩效评估
- K. 绩效管理
- L. 认可/奖励
- M. 团队建设
- N. 人际交往的敏感度
- O. 冲突管理
- P. 辅导
- Q. 领导力/影响力
- R. 员工投入
- S. 问题分析

潜在发展领域

- E. 口头演讲
- T. 决策力/判断力

平均分

自己 团队成员

A. 聆听	3.80	5.10
B. 双向反馈	4.40	4.30
C. 书面交流	3.20	3.40
D. 口头交流	4.80	3.90
F. 愿景/目标设定	3.20	4.60
G. 规划/组织	3.20	4.50
H. 授权	4.80	4.30
I. 行政控制	4.60	3.10
J. 绩效评估	4.40	2.90
K. 绩效管理	2.80	4.30
L. 认可/奖励	3.20	4.30
M. 团队建设	3.40	4.80
N. 人际交往的敏感度	4.20	3.60
O. 冲突管理	3.00	2.90
P. 辅导	3.80	3.70
Q. 领导力/影响力	4.40	3.30
R. 员工投入	5.00	3.80
S. 问题分析	4.80	4.00
E. 口头演讲	5.60	3.60
T. 决策力/判断力	5.40	4.10

胜任能力组别介绍

胜任能力组别柱状图

每一张ManagerView360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：

- 沟通技能
- 任务管理技能
- 人际关系技能
- 问题解决技能

如何解读你的图表

其后的柱状图通过ManagerView360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ManagerView360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)

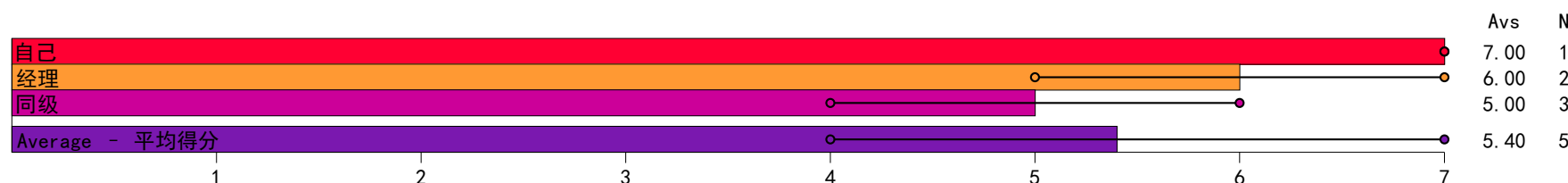
AP - “AP” 代表匿名保护 (Anonymity Protection), 如某一评估人组的作答人数少于指定的最低数目, 系统将采取匿名保护, 不会显示分数。

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



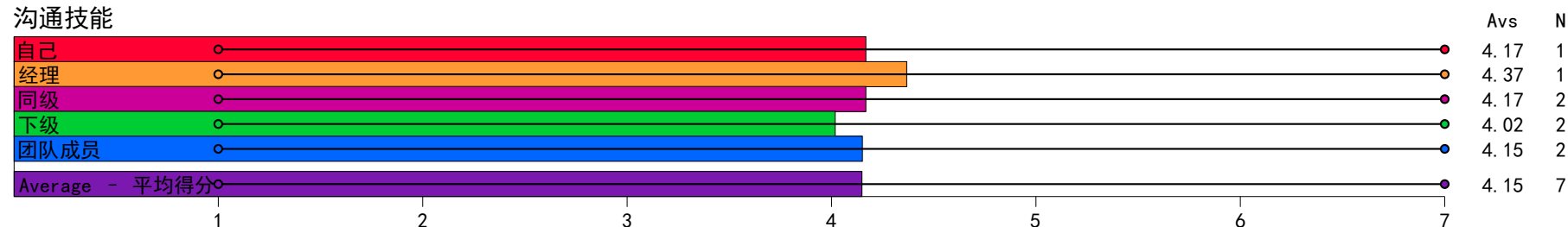
范围条 - 从最低分到最高分, 显示分数的范围。

評定量表

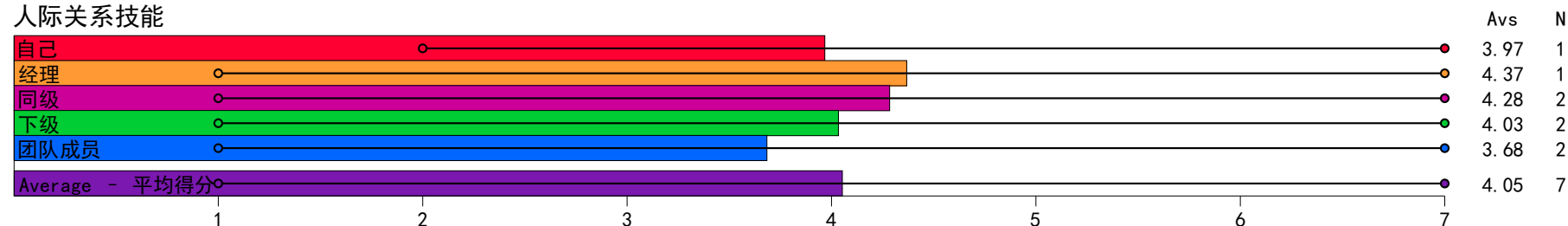
1 = 几乎没有 2 = 很少发生 3 = 较少发生 4 = 适中 5 = 较常发生 6 = 经常发生
7 = 一直发生

胜任能力组别总结

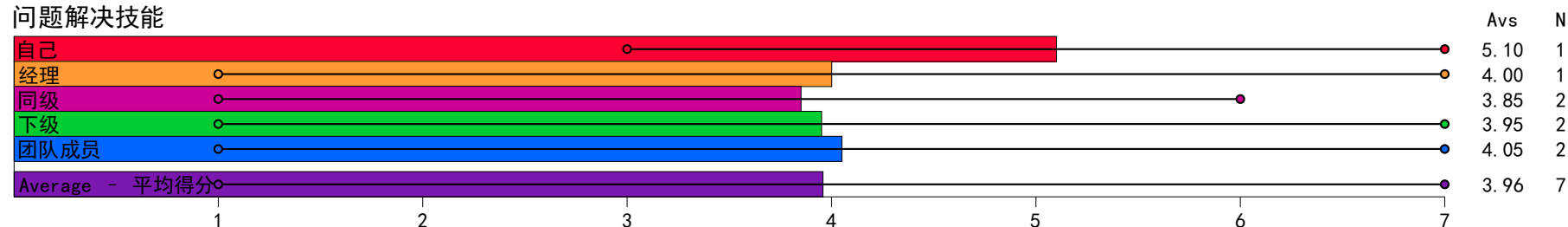
沟通技能



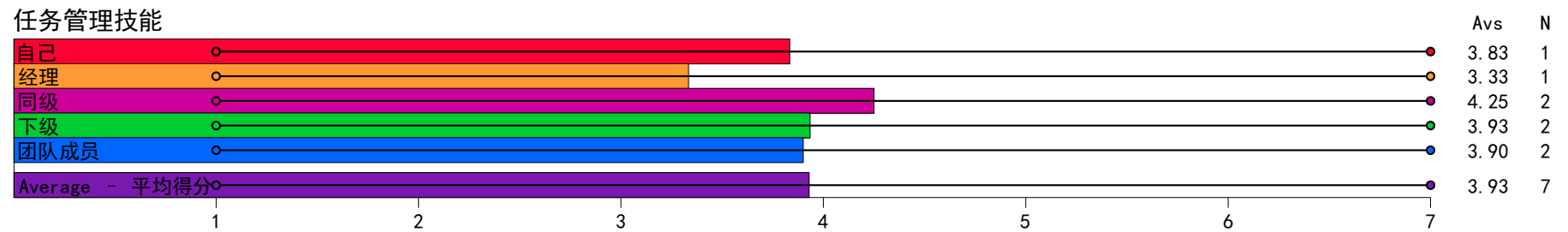
人际关系技能



问题解决技能



胜任能力组别总结(续)



胜任能力总结

在ManagerView360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	团队成员	平均得分
沟通技能	4.17 (0.49)	4.37 (0.43)	4.17 (0.35)	4.02 (0.42)	4.15 (0.44)	4.15 (0.40)
口头演讲	5.60 (0.73)	5.60 (0.66)	5.20 (0.29)	3.70 (0.53)	3.60 (0.60)	4.37 (0.41)
愿景/目标设定	3.20 (0.75)	4.00 (0.44)	4.50 (0.31)	4.10 (0.41)	4.60 (0.55)	4.34 (0.41)
双向反馈	4.40 (0.60)	3.80 (0.47)	4.20 (0.43)	4.30 (0.48)	4.30 (0.46)	4.20 (0.45)
口头交流	4.80 (0.75)	4.40 (0.50)	4.10 (0.47)	4.10 (0.40)	3.90 (0.41)	4.09 (0.43)
聆听	3.80 (0.35)	4.20 (0.43)	3.50 (0.42)	3.40 (0.40)	5.10 (0.43)	4.03 (0.37)
书面交流	3.20 (0.47)	4.20 (0.32)	3.50 (0.38)	4.50 (0.42)	3.40 (0.40)	3.86 (0.37)
人际关系技能	3.97 (0.45)	4.37 (0.40)	4.28 (0.44)	4.03 (0.36)	3.68 (0.40)	4.05 (0.39)
团队建设	3.40 (0.66)	4.60 (0.46)	4.10 (0.41)	4.50 (0.44)	4.80 (0.45)	4.49 (0.43)
员工投入	5.00 (0.37)	5.20 (0.39)	4.80 (0.61)	3.30 (0.40)	3.80 (0.49)	4.14 (0.42)
辅导	3.80 (0.39)	5.00 (0.58)	3.90 (0.62)	4.00 (0.27)	3.70 (0.42)	4.03 (0.42)
领导力/影响力	4.40 (0.46)	3.80 (0.23)	4.10 (0.33)	4.50 (0.24)	3.30 (0.50)	3.94 (0.31)
冲突管理	3.00 (0.70)	4.20 (0.43)	4.90 (0.34)	3.60 (0.42)	2.90 (0.34)	3.86 (0.32)

胜任能力总结(续)

胜任能力	自己	经理	同级	下级	团队成员	平均得分
人际关系技能	3.97 (0.45)	4.37 (0.40)	4.28 (0.44)	4.03 (0.36)	3.68 (0.40)	4.05 (0.39)
人际交往的敏感度	4.20 (0.47)	3.40 (0.66)	3.90 (0.47)	4.30 (0.53)	3.60 (0.40)	3.86 (0.48)
问题解决技能	5.10 (0.62)	4.00 (0.33)	3.85 (0.43)	3.95 (0.25)	4.05 (0.40)	3.96 (0.35)
问题分析	4.80 (0.51)	4.00 (0.24)	3.90 (0.45)	4.00 (0.21)	4.00 (0.42)	3.97 (0.34)
决策力/判断力	5.40 (0.84)	4.00 (0.44)	3.80 (0.41)	3.90 (0.29)	4.10 (0.38)	3.94 (0.37)
任务管理技能	3.83 (0.48)	3.33 (0.43)	4.25 (0.45)	3.93 (0.39)	3.90 (0.46)	3.93 (0.43)
绩效管理	2.80 (0.43)	3.40 (0.50)	4.40 (0.57)	4.10 (0.41)	4.30 (0.55)	4.14 (0.50)
认可/奖励	3.20 (0.67)	3.80 (0.29)	4.20 (0.43)	4.00 (0.40)	4.30 (0.55)	4.11 (0.43)
授权	4.80 (0.67)	3.80 (0.47)	3.90 (0.36)	3.60 (0.55)	4.30 (0.46)	3.91 (0.45)
行政控制	4.60 (0.66)	3.00 (0.40)	4.60 (0.55)	4.30 (0.37)	3.10 (0.62)	3.86 (0.44)
绩效评估	4.40 (0.38)	4.00 (0.70)	4.60 (0.48)	3.70 (0.28)	2.90 (0.47)	3.77 (0.40)
规划/组织	3.20 (0.56)	2.00 (0.63)	3.80 (0.43)	3.90 (0.41)	4.50 (0.42)	3.77 (0.39)

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
授予员工所需的职权，确保员工能完成所委派的任务和项目。	授权	5.43	0	0	0	1	3	2	1
简单清晰地陈述复杂信息和思想。	口头交流	5.43	0	0	2	0	0	3	2
在员工之间，小组之间和团队之间，培养合作意识而非竞争氛围。	团队建设	5.29	0	0	0	2	2	2	1
让员工参与到组织性决策、规划和问题解决过程中。	员工投入	5.29	0	0	1	0	3	2	1
为会议和演示做好准备和组织工作。	口头演讲	4.86	0	0	1	3	0	2	1
有效处理会议和演讲过程中的评论，抱怨和异议。	口头演讲	4.86	1	0	0	3	0	0	3
用有说服力和影响力的方式来表达和交流想法。	领导力/影响力	4.86	1	1	0	0	0	4	1
除非有明显的证据证明其错误，否则坚持执行某一个决定或行动计划。	决策力/判断力	4.86	1	0	0	2	1	1	2
告知员工他们的工作对团队和企业的业务目标所产生的影响。	愿景/目标设定	4.86	1	0	1	0	1	3	1
预见到潜在的问题和将来的问题。	问题分析	4.86	0	0	1	2	2	1	1
对员工的多样性（如性别，种族，民族，年龄等）表现出理解，宽容和敏感，以公平和一致的态度对待他人。	人际交往的敏感度	4.86	0	1	1	1	0	3	1
在和员工进行绩效评估面谈时，同时着眼于员工的强项和有待提高的领域。	绩效评估	4.86	0	0	1	2	2	1	1

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
在书写技术性信息时，使其变得简单易懂。	书面交流	2.57	0	4	2	1	0	0	0
有效利用他人的技能，经验和能力来完成任务。	授权	2.71	1	3	1	1	1	0	0
说服他人支持其观点和想法。	领导力/影响力	2.71	3	0	2	0	2	0	0
必要时能自信地快速做出决定。	决策力/判断力	2.86	1	3	0	2	1	0	0
向他人清楚地传达和索要信息。	口头交流	2.86	0	3	2	2	0	0	0
鼓励员工为绩效评估面谈做好准备，积极参与。	绩效评估	2.86	3	1	1	0	1	0	1
在决策和解决问题过程中，思考其他方案，制定应急计划。	问题分析	2.86	2	3	0	0	0	2	0
在别人说话时，耐心聆听和等待，不插话。	聆听	2.86	2	1	2	0	2	0	0
有序地保存信息（例如文档，数据，记录，文件）。	规划/组织	2.86	2	1	1	2	1	0	0
提供合适的资源，信息和训练，使员工能够执行委派的任务。	授权	3.14	1	1	2	2	1	0	0
允许出现和公开讨论异议。	冲突管理	3.14	3	1	0	0	1	2	0
清晰，直接和简明地进行写作。	书面交流	3.14	1	3	0	1	1	1	0

行为总结

在ManagerView360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	团队成员	平均得分
团队建设	3.40 (0.66)	4.60 (0.46)	4.10 (0.41)	4.50 (0.44)	4.80 (0.45)	4.49 (0.43)
在员工之间，小组之间和团队之间，培养合作意识而非竞争氛围。	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	6.50 (0.83)	5.00 (0.67)	4.50 (0.83)	5.29 (0.66)
围绕着团队和企业目标制造共识，激发和鼓励他人认真和有效率地工作。	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.50 (0.17)	4.57 (0.31)
鼓励彼此信任，坦诚和开放的氛围。	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.50 (0.83)	4.57 (0.84)
支持团队，主动将团队成员的个别需求传达给高级管理层。	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.50 (0.83)	2.50 (0.83)	6.00 (0.67)	4.00 (0.44)
培养团队精神，凝聚力和高涨的士气。	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	1.50 (0.83)	4.50 (0.17)	5.50 (0.50)	4.00 (0.24)
口头演讲	5.60 (0.73)	5.60 (0.66)	5.20 (0.29)	3.70 (0.53)	3.60 (0.60)	4.37 (0.41)
为会议和演示做好准备和组织工作。	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (0.33)	5.00 (0.67)	4.00 (1.00)	4.86 (0.55)
有效处理会议和演讲过程中的评论，抱怨和异议。	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.50 (0.50)	4.86 (0.30)
以外交风格积极回应会议和演讲过程中的提问。	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.50 (0.83)	4.43 (0.44)
进行书面演讲时充满说服力，语言清晰，层次分明。	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.50 (0.17)	3.50 (0.50)	4.50 (0.83)	4.14 (0.40)
重新叙述他人所说的话和问题，澄清要点。	7.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.50 (0.83)	3.00 (0.33)	3.50 (0.50)	3.57 (0.50)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	团队成员	平均得分
愿景/目标设定	3.20 (0.75)	4.00 (0.44)	4.50 (0.31)	4.10 (0.41)	4.60 (0.55)	4.34 (0.41)
告知员工他们的工作对团队和企业的业务目标所产生的影响。	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.50 (0.17)	6.00 (0.67)	4.50 (0.50)	4.86 (0.35)
制定和沟通企业，部门和团队三个层次的目标和绩效标准。	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.00 (0.33)	3.00 (0.67)	5.50 (0.50)	4.43 (0.39)
向他人传达组织使命和愿景，鼓舞他人。	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.00 (0.67)	4.00 (0.67)	4.29 (0.54)
为个人和工作团队设立和交流清晰的优先事项。	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (0.33)	4.00 (0.33)	4.00 (0.67)	4.14 (0.42)
有效地传达企业愿景，价值观和理念。	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (0.33)	2.50 (0.83)	5.00 (0.67)	4.00 (0.44)
双向反馈	4.40 (0.60)	3.80 (0.47)	4.20 (0.43)	4.30 (0.48)	4.30 (0.46)	4.20 (0.45)
迅速及时地向团队成员交流其所需信息。	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.00 (0.67)	2.50 (0.50)	4.43 (0.47)
鼓励员工公开自由的分享个人想法和感受的氛围。	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	6.50 (0.83)	2.00 (1.00)	4.00 (0.33)	4.43 (0.29)
迅速及时地将影响员工工作，任务和项目的信息告知他们。	6.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.14 (0.51)
保持和员工之间的密切接触和沟通(保持沟通顺畅)。	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (0.67)	3.50 (0.83)	6.00 (1.00)	4.14 (0.51)
将相关的工作信息和重要的组织性问题及时告知员工。	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.00 (0.67)	4.50 (0.83)	3.86 (0.55)
员工投入	5.00 (0.37)	5.20 (0.39)	4.80 (0.61)	3.30 (0.40)	3.80 (0.49)	4.14 (0.42)
让员工参与到组织性决策、规划和问题解决过程中。	2.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.00 (1.00)	4.50 (0.50)	5.29 (0.61)
为员工创造机遇，使其参与到富有挑战性的组织性任务和项目中。	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.00 (0.67)	5.00 (0.67)	4.00 (1.00)	4.43 (0.50)
在组织性决策，计划和问题，寻求员工的建议。	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.50 (0.83)	1.50 (0.83)	5.00 (0.33)	3.86 (0.32)
征求和重视员工的想法，意见和主意。	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.50 (0.83)	2.50 (0.50)	3.50 (0.83)	3.71 (0.51)
让员工参与到组织性问题的讨论中来。	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	2.50 (0.50)	2.00 (1.00)	3.43 (0.44)
绩效管理	2.80 (0.43)	3.40 (0.50)	4.40 (0.57)	4.10 (0.41)	4.30 (0.55)	4.14 (0.50)
当必须和员工进行绩效讨论时，着眼于具体行为，而非其性格	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (0.67)	6.00 (1.00)	4.00 (0.33)	4.71 (0.47)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	团队成员	平均得分
绩效管理	2.80 (0.43)	3.40 (0.50)	4.40 (0.57)	4.10 (0.41)	4.30 (0.55)	4.14 (0.50)
和员工一起制定和沟通清晰的绩效目标和标准。	1.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.00 (0.33)	4.50 (0.50)	4.14 (0.51)
探索和讨论员工绩效和纪律问题的根源。	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.50 (0.83)	2.00 (0.67)	4.00 (1.00)	4.14 (0.45)
以公平和一致的方式和员工清晰地沟通绩效问题。	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.50 (0.83)	4.50 (0.83)	4.00 (0.64)
尝试让员工投入到改善绩效问题中。	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	5.00 (0.67)	4.50 (0.50)	3.71 (0.47)
认可/奖励	3.20 (0.67)	3.80 (0.29)	4.20 (0.43)	4.00 (0.40)	4.30 (0.55)	4.11 (0.43)
与他人分享成功，共同探讨有效绩效。	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.00 (0.33)	3.00 (0.67)	4.43 (0.47)
当他人圆满完成任务和项目时，向其提供正面的即时反馈。	2.00 (1.00)	7.00 (1.00)	2.50 (0.83)	5.50 (0.83)	4.00 (0.67)	4.43 (0.44)
为成功完成任务和项目 提供积极奖励和奖赏。	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.50 (0.83)	4.00 (0.67)	6.00 (0.67)	4.29 (0.47)
适时表扬有出色表现的员工。	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	6.50 (0.83)	1.50 (0.83)	4.50 (0.83)	3.86 (0.30)
对他人所付出的努力和成就给予应有的奖励。	2.00 (1.00)	1.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.00 (0.67)	4.00 (0.67)	3.57 (0.53)
口头交流	4.80 (0.75)	4.40 (0.50)	4.10 (0.47)	4.10 (0.40)	3.90 (0.41)	4.09 (0.43)
简单清晰地陈述复杂信息和思想。	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.50)	6.50 (0.83)	6.50 (0.83)	5.43 (0.47)
和他人交谈时，保持眼神接触。	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	6.00 (0.67)	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.57 (0.57)
在对话和交流时，发音和吐字清晰。	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.50 (0.50)	2.00 (0.67)	4.14 (0.42)
回答他人提问时，清晰简明有逻辑。	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.50 (0.83)	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.43 (0.47)
向他人清楚地传达和索要信息。	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.50 (0.83)	3.00 (0.67)	2.86 (0.72)
聆听	3.80 (0.35)	4.20 (0.43)	3.50 (0.42)	3.40 (0.40)	5.10 (0.43)	4.03 (0.37)
通过总结员工所说的话，来澄清自己是否已明白，例如：问他，“你是不是这个意思…”	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.50 (0.83)	5.50 (0.83)	4.71 (0.71)
当别人与其交谈时，保持适当的眼神接触，留心非语言行为。	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.00 (0.33)	2.00 (0.67)	7.00 (1.00)	4.57 (0.23)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	团队成员	平均得分
聆听	3.80 (0.35)	4.20 (0.43)	3.50 (0.42)	3.40 (0.40)	5.10 (0.43)	4.03 (0.37)
愿意花时间倾听和理解员工所说的话。	5.00 (1.00)	1.00 (1.00)	5.50 (0.83)	4.00 (0.67)	5.50 (0.50)	4.43 (0.39)
倾听人们所说的话, 展示自己的理解(例如运用表述: “你觉得...” 或 “你的意思是...”)。	1.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.50 (0.17)	5.00 (0.67)	3.57 (0.39)
在别人说话时, 耐心聆听和等待, 不插话。	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.00 (0.67)	3.00 (0.33)	2.50 (0.83)	2.86 (0.48)
辅导	3.80 (0.39)	5.00 (0.58)	3.90 (0.62)	4.00 (0.27)	3.70 (0.42)	4.03 (0.42)
支持员工的发展计划, 如在职培训, 扩展任务等。	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.00 (0.33)	4.50 (0.83)	4.29 (0.61)
关注和支持员工的职业发展规划。	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.00 (0.33)	4.50 (0.50)	4.29 (0.54)
消除可能阻碍员工绩效的障碍。	2.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.50 (0.83)	3.00 (0.33)	4.14 (0.37)
对员工提供适当的支持和训练。	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.67)	4.00 (0.00)	4.50 (0.50)	3.86 (0.35)
表达对员工能力和技巧的信心。	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.00 (0.67)	3.50 (0.17)	2.00 (0.67)	3.57 (0.34)
问题分析	4.80 (0.51)	4.00 (0.24)	3.90 (0.45)	4.00 (0.21)	4.00 (0.42)	3.97 (0.34)
预见到潜在的问题和将来的问题。	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.00 (0.67)	5.50 (0.50)	5.50 (0.83)	4.86 (0.58)
创造进行革新以及产生新想法和概念的机会。	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.00 (0.33)	5.00 (1.00)	4.57 (0.41)
对某一个问题制定多重解决方法并逐一考量。	7.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.00 (0.33)	4.00 (0.00)	5.50 (0.83)	3.86 (0.24)
利用搜集到的可用信息来厘清和解决组织性问题。	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.17)	2.50 (0.83)	3.71 (0.39)
在决策和解决问题过程中, 思考其他方案, 制定应急计划。	4.00 (1.00)	1.00 (1.00)	6.00 (1.00)	2.00 (1.00)	1.50 (0.83)	2.86 (0.32)
决策力/判断力	5.40 (0.84)	4.00 (0.44)	3.80 (0.41)	3.90 (0.29)	4.10 (0.38)	3.94 (0.37)
除非有明显的证据证明其错误, 否则坚持执行某一个决定或行动计划。	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.00 (0.67)	4.00 (0.00)	6.00 (0.67)	4.86 (0.35)
思考决定所产生的结果。	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.50 (0.17)	5.00 (0.67)	4.14 (0.40)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	团队成员	平均得分
决策力/判断力	5.40 (0.84)	4.00 (0.44)	3.80 (0.41)	3.90 (0.29)	4.10 (0.38)	3.94 (0.37)
在决策之前搜集足够的信息，数据和建议。	6.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (0.33)	4.00 (0.67)	5.50 (0.83)	4.14 (0.45)
根据掌握到的充分数据和信息时做出及时决策。	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.00 (0.33)	2.00 (1.00)	3.71 (0.32)
必要时能自信地快速做出决定。	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.33)	3.00 (0.67)	2.00 (1.00)	2.86 (0.55)
领导力/影响力	4.40 (0.46)	3.80 (0.23)	4.10 (0.33)	4.50 (0.24)	3.30 (0.50)	3.94 (0.31)
用有说服力和影响力的方式来表达和交流想法。	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.00 (0.33)	6.50 (0.83)	3.50 (0.17)	4.86 (0.28)
和重要人物建立战略同盟关系和社交网络。	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.50)	2.50 (0.50)	4.50 (0.83)	4.57 (0.36)
传达组织未来的愿景，鼓舞大家对此做出承诺和提供支持。	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.50 (0.50)	6.00 (0.67)	2.00 (0.67)	4.29 (0.32)
调整人际交往风格和领导风格来激励和影响员工的能力。	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	4.50 (0.17)	3.50 (0.83)	3.29 (0.44)
说服他人支持其观点和想法。	4.00 (1.00)	1.00 (1.00)	3.00 (0.33)	3.00 (0.33)	3.00 (1.00)	2.71 (0.44)
授权	4.80 (0.67)	3.80 (0.47)	3.90 (0.36)	3.60 (0.55)	4.30 (0.46)	3.91 (0.45)
授予员工所需的职权，确保员工能完成所委派的任务和项目。	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	6.50 (0.83)	4.50 (0.83)	5.50 (0.83)	5.43 (0.70)
在委派任务时，清楚地定义和传达任务和项目。	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (0.67)	3.50 (0.50)	6.00 (1.00)	4.57 (0.53)
根据个人和企业需要，将任务委派给员工。	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.00 (0.33)	3.50 (0.50)	4.00 (0.33)	3.71 (0.42)
提供合适的资源，信息和训练，使员工能够执行委派的任务。	4.00 (1.00)	1.00 (1.00)	2.50 (0.83)	4.50 (0.83)	3.50 (0.83)	3.14 (0.58)
有效利用他人的技能，经验和能力来完成任务。	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.50 (0.50)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	2.71 (0.57)
冲突管理	3.00 (0.70)	4.20 (0.43)	4.90 (0.34)	3.60 (0.42)	2.90 (0.34)	3.86 (0.32)
承认必须鼓励，认可和接收他人不同的观点。	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.50)	4.50 (0.50)	5.50 (0.83)	4.57 (0.53)
解决员工之间的人际冲突。	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	6.50 (0.83)	4.00 (0.67)	2.50 (0.83)	4.00 (0.38)
当他人与其产生异议时，抵制防御性的行为，保持思想开放。	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.50 (0.17)	3.00 (0.33)	3.50 (0.17)	3.86 (0.16)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	团队成员	平均得分
冲突管理	3.00 (0.70)	4.20 (0.43)	4.90 (0.34)	3.60 (0.42)	2.90 (0.34)	3.86 (0.32)
当冲突显现时, 讨论可能的双赢方案, 寻求具体行动上的共识	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.00 (0.67)	3.71 (0.44)
允许出现和公开讨论异议。	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (0.33)	3.50 (0.17)	1.00 (1.00)	3.14 (0.26)
人际交往的敏感度	4.20 (0.47)	3.40 (0.66)	3.90 (0.47)	4.30 (0.53)	3.60 (0.40)	3.86 (0.48)
对员工的多样性(如性别, 种族, 民族, 年龄等)表现出理解, 宽容和敏感, 以公平和一致的态度对待他人。	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	6.50 (0.83)	4.00 (0.33)	5.00 (0.67)	4.86 (0.42)
付出努力来理解员工的感受。	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (0.67)	3.86 (0.67)
表露出他人需求的兴趣和体贴。	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.50 (0.83)	3.50 (0.50)	4.50 (0.50)	3.86 (0.51)
让员工能从容地说出工作中的挑战和问题。	7.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.50 (0.83)	5.00 (0.67)	1.00 (1.00)	3.43 (0.41)
与他人建立和保持互相支持, 友好和相互体谅的人际关系。	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (0.67)	3.50 (0.50)	3.29 (0.57)
行政控制	4.60 (0.66)	3.00 (0.40)	4.60 (0.55)	4.30 (0.37)	3.10 (0.62)	3.86 (0.44)
制定系统和程序来监控个人、团队和组织性任务及项目的进展	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.00 (0.67)	5.50 (0.83)	4.00 (1.00)	4.43 (0.70)
制定系统来监控预算, 成本和支出。	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.50 (0.83)	6.50 (0.83)	3.00 (0.67)	4.29 (0.42)
制定一套有效机制来监控和确保工作能高质量按时完成。	6.00 (1.00)	1.00 (1.00)	7.00 (1.00)	2.50 (0.83)	3.00 (0.67)	3.71 (0.25)
跟进员工, 监控质量和绩效的有效性。	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.50 (0.83)	2.50 (0.50)	3.50 (0.50)	3.57 (0.47)
追踪任务和项目的细节并跟进。	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.50 (0.50)	2.00 (1.00)	3.29 (0.54)
书面交流	3.20 (0.47)	4.20 (0.32)	3.50 (0.38)	4.50 (0.42)	3.40 (0.40)	3.86 (0.37)
有效和恰当地使用书面交流。	6.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.50 (0.17)	6.00 (0.67)	5.50 (0.83)	4.57 (0.31)
书面交流时运用正确的语言, 时态和语言。	3.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.50 (0.50)	5.00 (0.67)	3.00 (0.33)	4.57 (0.36)
书面表达条理清晰, 语言有组织。	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.50 (0.50)	5.50 (0.50)	4.50 (0.50)	4.43 (0.41)
清晰, 直接和简明地进行写作。	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	2.50 (0.50)	3.50 (0.50)	2.00 (1.00)	3.14 (0.42)

行为总结(续)

题目	自己	经理	同级	下级	团队成员	平均得分
书面交流	3.20 (0.47)	4.20 (0.32)	3.50 (0.38)	4.50 (0.42)	3.40 (0.40)	3.86 (0.37)
在书写技术性信息时, 使其变得简单易懂。	1.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.50 (0.83)	2.50 (0.83)	2.00 (1.00)	2.57 (0.76)
绩效评估	4.40 (0.38)	4.00 (0.70)	4.60 (0.48)	3.70 (0.28)	2.90 (0.47)	3.77 (0.40)
在和员工进行绩效评估面谈时, 同时着眼于员工的强项和有待提高的领域。	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.50 (0.50)	4.00 (0.67)	4.86 (0.58)
在评估期间, 完成和保存关于员工绩效的书面记录。	7.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.00 (0.67)	2.50 (0.83)	4.00 (0.33)	3.86 (0.48)
鼓励员工在绩效评估期间持续进行绩效面谈。	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.50)	3.50 (0.17)	2.50 (0.50)	3.71 (0.34)
就工作绩效和进展持续向员工提供反馈。	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.50 (0.83)	3.00 (1.00)	2.50 (0.83)	3.57 (0.57)
鼓励员工为绩效评估面谈做好准备, 积极参与。	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.00 (0.33)	4.00 (0.00)	1.50 (0.83)	2.86 (0.28)
规划/组织	3.20 (0.56)	2.00 (0.63)	3.80 (0.43)	3.90 (0.41)	4.50 (0.42)	3.77 (0.39)
有效率的组织、利用和管理时间。	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.50 (0.50)	3.50 (0.83)	5.50 (0.50)	4.71 (0.51)
有效安排工作活动和任务日程。	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.00 (0.33)	4.50 (0.50)	3.86 (0.42)
为工作活动和任务制定逻辑顺序。	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.00 (0.67)	4.50 (0.83)	5.50 (0.50)	3.71 (0.39)
制定短期和长期计划, 同时考虑相关的成本, 日程和资源信息	1.00 (1.00)	1.00 (1.00)	2.50 (0.50)	5.50 (0.50)	4.50 (0.50)	3.71 (0.29)
有序地保存信息(例如文档, 数据, 记录, 文件) 。	3.00 (1.00)	1.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.33)	2.50 (0.83)	2.86 (0.51)

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，提供关于个人长处的书面评论。
- ✓ 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 你之前接收到的反馈？
- ✓ 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

长处

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ManagerView360度经理人评估反馈报告

你对ManagerView360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 ManagerView360 度经理人评估的 20 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
沟通技能	聆听		
	双向反馈		
	书面交流		
	口头交流		
	口头演讲		
	愿景/目标设定		
任务管理技能	规划/组织		
	授权		
	行政控制		
	绩效评估		
	绩效管理		
	认可/奖励		
人际关系技能	团队建设		
	人际交往的敏感度		
	冲突管理		
	辅导		
	领导力/影响力		
	员工投入		
问题解决技能	问题分析		
	决策力/判断力		

发展规划指南(续)

专注于管理技能发展

请根据你的ManagerView360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ManagerView360度经理人评估结果列出3个潜在发展领域:

1. _____
2. _____
3. _____

ManagerView360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ManagerView360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:	