



Hogan 360

某公司

评估对象：王玛利亚
日期：2019-2-4
基准：Global

评分者

上级 (上级)	1
同事 (同事)	5
下属 (下属)	7
自我	1
总计	14

某公司

阅读及理解您的报告

本报告为您提供一个宝贵的机会,可使您通过同事的反馈了解自己的优势。360°报告为您提供非常有益的个人反馈。

为了得到最大的收获,您需要在阅读报告时尤其注意重复出现的内容及趋势。这些重复的内容代表您的优势及待改善之处。

请铭记,每个人都有优势和不足之处。请使用本报告来对您的工作进行自省,从而将精力有效集中于需要改善的地方。

请使用本报告中的《发展计划》模板来努力培养新的习惯。随时跟进检查您的工作进度能确保您找到保持前进的有效方法。

姓名

王玛利亚

分数

6.3

评分者人数

13

分数基准

通过对上千名管理人员的结果进行研究,我们得到以下基准:

百分之十	百分之二十五	百分之五十	百分之七十五	百分之九十
4.9	5.3	5.6	5.9	6.1

评分系统

评分分为一到七(1到7)七个等级,同时有“不适用”选项。评分等级请参照以下例子:

- 1 描述与其个人情况完全不符
- 2 描述与其个人情况大多不符
- 3 描述与其个人情况不太相符
- 4 描述与其个人情况略微相符
- 5 描述与其个人情况大多相符
- 6 描述与其个人情况基本相符
- 7 描述与其个人情况完全符合

N/A 不适用 / 未观察到



总体评分

评分表包括50项评估内容，每一项均基于1-7级打分得出（评分等级请参照上一页）。下列表格所有评估内容按个人得分进行降序排列。请阅读并识别在高分项和低分项中各自存在的共同特征和主要趋势。得分为基于所有参与者给予的评分而得出，但不包括您对自己的评分。

排序	您的得分	全球平均得分	评估内容
1	6.8	5.9	此人具备高效工作所需的行业经验
2	6.8	5.8	此人乐于发挥自身影响力
3	6.8	5.7	此人坚定、自信且充满活力
4	6.7	6.1	此人工作勤奋且有良好的职业道德
5	6.7	5.8	此人工作态度积极
6	6.7	5.5	此人要求大家对公司的价值和期望尽责
7	6.6	5.5	此人的言行举止为他人树立了良好的榜样
8	6.6	5.7	此人对改善客户服务充满热情
9	6.6	5.9	此人具备高效工作所需的知识和能力
10	6.5	5.3	此人具有优秀的人际交往能力
11	6.5	5.5	此人能够适当地分享资源、知识和时间
12	6.5	5.5	此人会鼓励不同部门的人齐心协力来实现共同目标
13	6.5	5.6	此人在其工作领域内会主动倡导客户服务的重要性
14	6.5	5.5	此人能够利用客户反馈来改善自我表现
15	6.5	5.5	此人具有竞争力和驱动力
16	6.5	5.5	此人要求大家对待各自的工作尽职尽责
17	6.5	5.3	此人能够营造出积极的工作环境以鼓励他人发挥最大潜能
18	6.4	5.9	此人道德高尚
19	6.4	5.7	此人待人坦诚直爽、沟通真诚
20	6.4	5.4	此人让他人感受到自身价值
21	6.4	5.4	此人能够与他人建立良好密切的人际关系
22	6.4	5.5	此人具有良好的时间管理和组织能力
23	6.4	5.6	此人能够有效地按重要程度安排和管理自己的工作
24	6.4	5.8	此人能够以高标准完成高挑战工作

排序	您的得分	全球平均得分	评估内容
25	6.4	5.2	此人努力提高团队士气
26	6.4	5.1	此人能够有效地指导及协助他人发展潜能
27	6.3	5.5	此人能够以目标和绩效指标为导向，有效改善自我表现
28	6.3	5.7	此人始终如一地交付优秀的工作成果
29	6.3	5.2	此人能够有效地设定长期目标
30	6.3	5.5	此人对工作表现要求高并期待持续改善
31	6.3	5.6	此人总会寻求改进的机会从而达到更好的绩效
32	6.3	5.4	此人经常提出新颖独创的想法
33	6.3	5.5	此人善于用长远眼光看待新机遇
34	6.2	5.8	此人尊重他人
35	6.2	5.7	此人奉行组织的政策以避免双重标准
36	6.2	5.4	此人善于把握每一个自我完善的机会
37	6.2	5.5	此人在压力下能够成熟明智地管理情绪
38	6.2	5.4	此人具有影响力和优秀的谈判技能
39	6.2	5.4	此人能够时时与人分享信息
40	6.2	5.5	此人待人忠诚，能够与他人建立良好的互信关系
41	6.2	5.9	此人能够以专业的方式与态度完成所有工作
42	6.2	5.2	此人能够发现并指出他人表现不尽如人意之处
43	6.2	5.3	此人为我们的公司推行长远的愿景
44	6.1	5.6	此人对待他人一视同仁，不偏不倚
45	6.1	5.5	此人具有良好沟通能力
46	6.1	5.6	此人的工作质量高并且准确无误
47	6.0	5.5	此人友善、热情并且处处为他人设想
48	5.9	5.6	此人讲话时能够清楚地表达想法和观点
49	5.8	5.6	此人性情平和冷静，不易发怒
50	5.4	5.6	此人礼貌周到、不粗鲁蛮横

领导胜任力

以上每一个问题都与领导胜任力分类图中的其中一个内容相关。



自我管理指自我意识，自我调节，压力管理，韧性，透明度和真实性。它描述了如何成熟地管理个人情绪以取得最佳结果的过程。该过程可能需要积极的自我对话和恢复阶段，以便面对困难的时候也能表现最佳，并避免过度劳累。成功的自我管理需要严以律己以及时刻维护自己的声誉。

关系管理指通过建立良好的关系以获得更佳工作效果的能力。它指通过与人和谐相处获得成功。关系管理包括与利益相关者建立信任、忠诚的关系，来维持联系以及提升业绩表现。成功的关系管理需要您认识到，个人的绩效表现依赖于团队的绩效表现，而团队的绩效表现依赖于团队成员的工作投入程度。

业务能力是指具备所需经验，能力以及工作效率，以始终如一地交付理想的工作成果。它要求具备足够的精力、热情和竞争精神来保持一定的绩效表现。在此方面获得成功可能需要您：精细安排工作优先事项，工作授权广泛化，时间安排合理化以及目标制定有效化。它旨在更及时、更有效地实现卓越的服务与组织运营。

业务管理指通过创新、策略性规划以及建立具有责任感和工作热情的团队来实现更多的价值。此方面的成功可涉及：通过制定长期计划来获得竞争优势，以及营造高绩效文化来交付理想的成果。引领业务变革需要：在业务上投入更多时间，规范计划制定周期，实施定期计划考核并警戒低效人员。

胜任力组合

行为能力得分基于自我管理与关系管理得分而得出。同样，商业能力得分是基于业务能力与业务管理得分而得出。

行为能力

6.2

该组合反映了运用情商（EQ）有效地管理自我并与他人建立良好的关系，从而通过团队和利益相关者获取最佳成果。高分者通常表现出较强的情绪恢复力和优秀的人际交往能力，从而通过更好的人际关系来提高工作成效。为了保持一定的工作绩效，并且避免脱轨风险，需要建立稳定长久的人际关系。



商业能力

6.4

该组合反映了运用认知能力（IQ）有效地平衡业务能力（运营）和业务管理（策略）之间的关系，从而优化日常工作和长远发展目标。高分者通常表现出较强的技术能力来实现卓越的服务与组织运营，同时具备战略视角放眼于大局。通过营造高绩效文化来取得优异的工作成果应该作为战略计划的焦点。

胜任力组合

管理能力得分基于自我管理与业务能力得分而得出。同样，领导能力得分是基于关系管理和业务管理得分而得出。

管理能力

6.3

该组合反映了管理者在日常工作中需以诚信和韧性来最大限度提升自身工作能力、工作效率和工作积极性，从而取得最佳工作成果。高分者通常以及时有效的方式实现卓越的服务与组织运营，同时通过衡量绩效对工作负责。

自我管理

6.1

业务能力

6.5

领导能力

6.3

该组合反映了领导者通常放眼大局并投入时间精力激励利益相关者，使其围绕组织战略目标共同努力。高分者通常与他人建立信任、忠诚的人际关系，并激励他人完成战略目标。获得创新及高效能工作的关键是建立合作关系。

关系管理

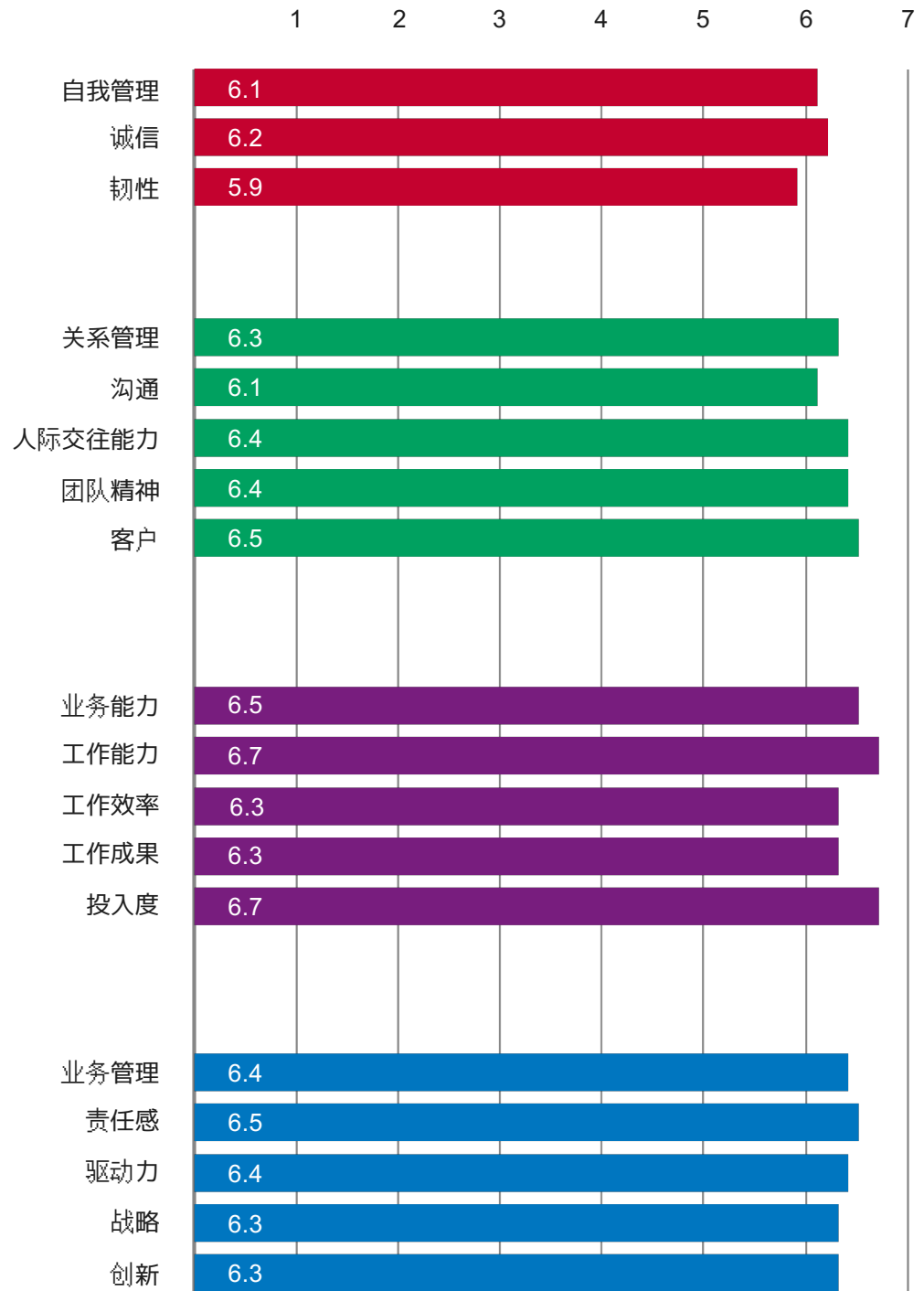
6.3

业务管理

6.4

领导胜任力

下图列出了您在四项领导胜任力及其子项目上的分数。



自我管理

整体得分	上级	同事	下属	自我	胜任力及评估项
6.1	5.6	6.2	6.1	6.7	自我管理
6.2	6.0	6.3	6.2	7.0	诚信
6.2	6.0	6.2	6.1	7.0	此人尊重他人
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	此人道德高尚
6.4	6.0	6.6	6.3	7.0	此人待人坦诚直爽、沟通真诚
6.1	6.0	6.0	6.1	7.0	此人对待他人一视同仁，不偏不倚
6.2	6.0	6.4	6.1	7.0	此人奉行组织的政策以避免双重标准
5.9	5.0	5.9	6.0	6.3	韧性
5.4	5.0	5.4	5.4	6.0	此人礼貌周到、不粗鲁蛮横
5.8	5.0	6.0	5.9	6.0	此人性情平和冷静，不易发怒
6.2	5.0	6.2	6.4	6.0	此人善于把握每一个自我完善的机会
6.2	5.0	6.3	6.3	7.0	此人在压力下能够成熟明智地管理情绪

本人和上级的评分都会在报告中呈现。然而，为了确保匿名作答，同事和下属的评分只有在等于或多于两个人参与作答的情况下才会在报告中呈现。如果少于两个人参与作答，则会显示N/A。

如果报告中出现空白单元，则表示没有评估者为该项目评分。

关系管理

整体得分	上级	同事	下属	自我	胜任力及评估项
6.3	5.9	6.4	6.4	6.8	关系管理
6.1	5.8	6.2	6.1	6.8	沟通
5.9	5.0	6.2	5.9	6.0	此人讲话时能够清楚地表达想法和观点
6.1	6.0	6.4	5.9	7.0	此人具有良好沟通能力
6.2	6.0	6.2	6.3	7.0	此人具有影响力和优秀的谈判技能
6.2	6.0	6.0	6.4	7.0	此人能够时时与人分享信息
6.4	6.0	6.4	6.4	6.5	人际交往能力
6.6	6.0	6.4	6.8	7.0	此人的言行举止为他人树立了良好的榜样
6.5	6.0	6.6	6.4	6.0	此人具有优秀的人际交往能力
6.4	6.0	6.4	6.4	6.0	此人让他人感受到自身价值
6.0	6.0	6.2	5.9	7.0	此人友善、热情并且处处为他人设想
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	团队精神
6.2	6.0	6.0	6.3	7.0	此人待人忠诚，能够与他人建立良好的互信关系
6.5	6.0	6.8	6.4	7.0	此人能够适当地分享资源、知识和时间
6.5	6.0	6.6	6.4	7.0	此人会鼓励不同部门的人齐心协力来实现共同目标
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	此人能够与他人建立良好密切的人际关系
6.5	6.0	6.5	6.6	7.0	客户
6.6	6.0	6.6	6.7	7.0	此人对改善客户服务充满热情
6.5	6.0	6.6	6.6	7.0	此人在其工作领域内会主动倡导客户服务的重要性
6.5	6.0	6.4	6.6	7.0	此人能够利用客户反馈来改善自我表现

业务能力

整体得分	上级	同事	下属	自我	胜任力及评估项
6.5	5.8	6.4	6.6	6.1	业务能力
6.7	5.7	6.7	6.9	6.3	工作能力
6.7	6.0	6.6	6.9	7.0	此人工作勤奋且有良好的职业道德
6.6	5.0	6.6	6.9	6.0	此人具备高效工作所需的知识和能力
6.8	6.0	6.8	6.9	6.0	此人具备高效工作所需的行业经验
6.3	5.0	6.3	6.4	6.0	工作效率
6.4		6.3	6.4	6.0	此人具有良好的时间管理和组织能力
6.4		6.5	6.3	6.0	此人能够有效地按重要程度安排和管理自己的工作
6.3	5.0	6.2	6.6	6.0	此人能够以目标和绩效指标为导向，有效改善自我表现
6.3	5.3	6.1	6.5	5.8	工作成果
6.2	5.0	5.8	6.7	6.0	此人能够以专业的方式与态度完成所有工作
6.4	5.0	6.3	6.7	6.0	此人能够以高标准完成高挑战工作
6.3	6.0	6.2	6.4	6.0	此人始终如一地交付优秀的工作成果
6.1	5.0	6.0	6.3	5.0	此人的工作质量高并且准确无误
6.7	6.5	6.7	6.8	6.5	投入度
6.7	7.0	6.6	6.7	7.0	此人工作态度积极
6.8	7.0	6.8	6.7	7.0	此人乐于发挥自身影响力
6.8	6.0	6.8	6.9	6.0	此人坚定、自信且充满活力
6.5	6.0	6.4	6.7	6.0	此人具有竞争力和驱动力

业务管理

整体得分	上级	同事	下属	自我	胜任力及评估项
6.4	5.4	6.3	6.6	6.5	业务管理
6.5	6.0	6.4	6.6	6.3	责任感
6.5	6.0	6.6	6.6	6.0	此人要求大家对待各自的工作尽职尽责
6.7	6.0	6.6	6.9	7.0	此人要求大家对公司的价值和期望尽责
6.2	6.0	6.0	6.3	6.0	此人能够发现并指出他人表现不尽如人意之处
6.4	5.7	6.2	6.7	6.7	驱动力
6.4	6.0	6.2	6.6	7.0	此人努力提高团队士气
6.5	6.0	6.3	6.7	7.0	此人能够营造出积极的工作环境以鼓励他人发挥最大潜能
6.4	5.0	6.0	6.9	6.0	此人能够有效地指导及协助他人发展潜能
6.3	5.0	6.3	6.4	6.3	战略
6.3	5.0	6.4	6.4	6.0	此人能够有效地设定长期目标
6.3	5.0	6.4	6.4	6.0	此人对工作表现要求高并期待持续改善
6.2	5.0	6.0	6.4	7.0	此人为我们的公司推行长远的愿景
6.3	5.0	6.2	6.6	6.7	创新
6.3	5.0	6.2	6.6	7.0	此人总会寻求改进的机会从而达到更好的绩效
6.3	5.0	6.0	6.6	7.0	此人经常提出新颖独创的想法
6.3	5.0	6.3	6.6	6.0	此人善于用长远眼光看待新机遇

各胜任力得分

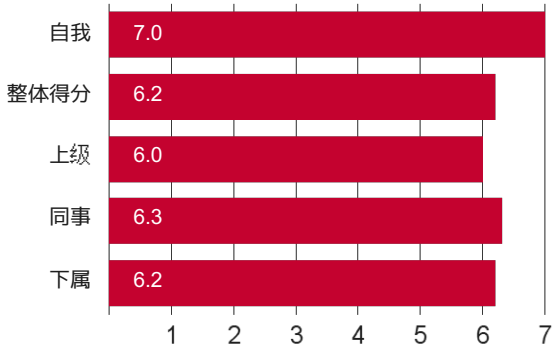
自我	整体得分	全球平均 分数	上级	同事	下属	胜任力及评估项
6.7	6.1	5.7	5.6	6.2	6.1	自我管理
7.0	6.2	5.8	6.0	6.3	6.2	诚信
6.3	5.9	5.6	5.0	5.9	6.0	韧性
6.8	6.3	5.5	5.9	6.4	6.4	关系管理
6.8	6.1	5.5	5.8	6.2	6.1	沟通
6.5	6.4	5.5	6.0	6.4	6.4	人际交往能力
7.0	6.4	5.5	6.0	6.4	6.4	团队精神
7.0	6.5	5.6	6.0	6.5	6.6	客户
6.1	6.5	5.7	5.8	6.4	6.6	业务能力
6.3	6.7	6.0	5.7	6.7	6.9	工作能力
6.0	6.3	5.5	5.0	6.3	6.4	工作效率
5.8	6.3	5.8	5.3	6.1	6.5	工作成果
6.5	6.7	5.7	6.5	6.7	6.8	投入度
6.5	6.4	5.4	5.4	6.3	6.6	业务管理
6.3	6.5	5.4	6.0	6.4	6.6	责任感
6.7	6.4	5.2	5.7	6.2	6.7	驱动力
6.3	6.3	5.3	5.0	6.3	6.4	战略
6.7	6.3	5.5	5.0	6.2	6.6	创新

胜任力与评估项

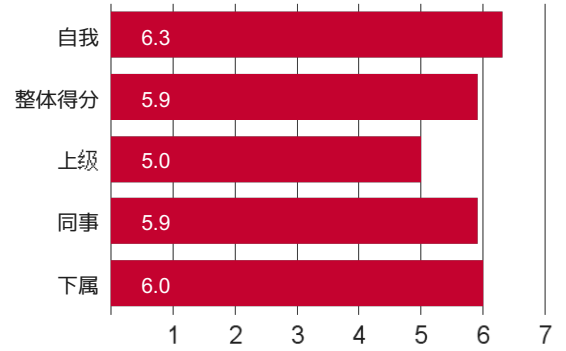
以下图表按照各胜任力及评分者分类显示出您的评估结果。

自我管理

诚信

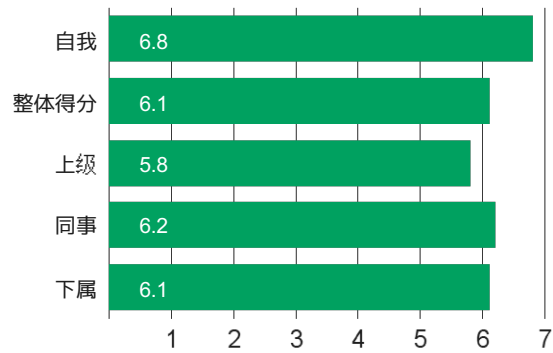


韧性

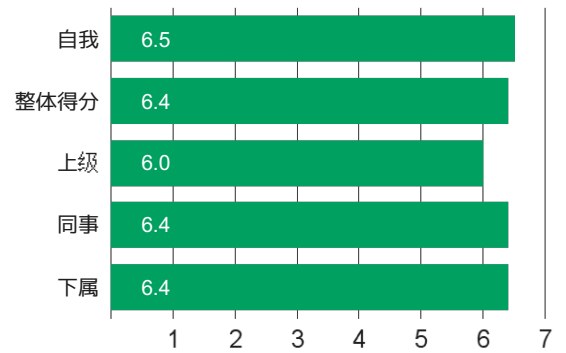


关系管理

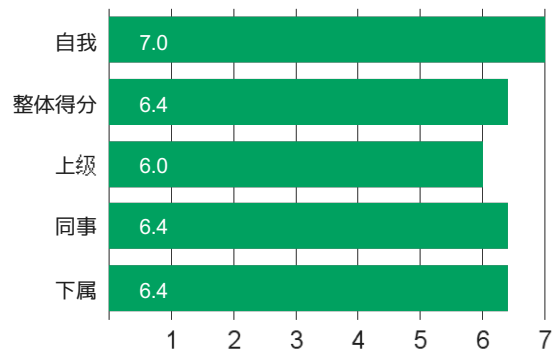
沟通



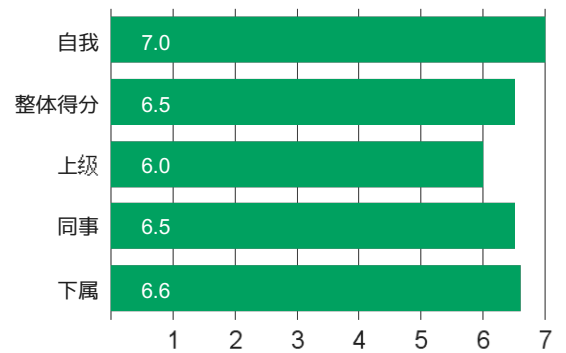
人际交往能力



团队精神

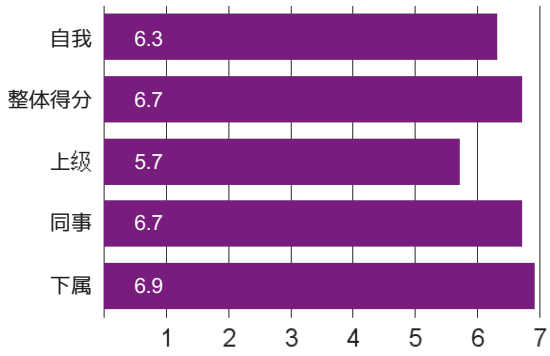


客户

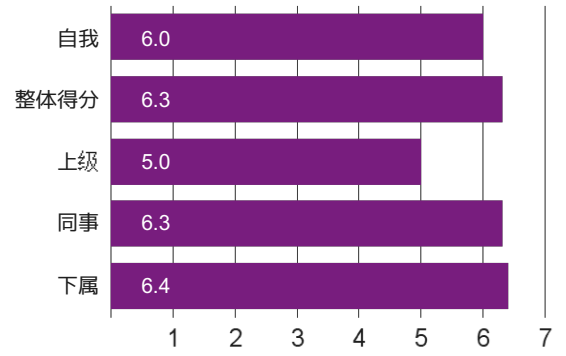


业务能力

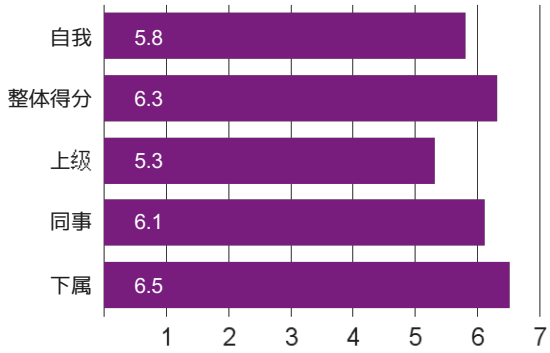
工作能力



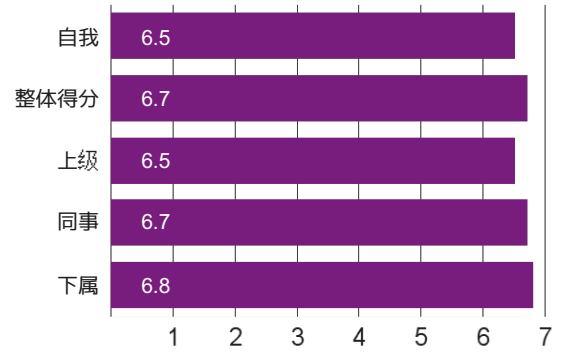
工作效率



工作成果

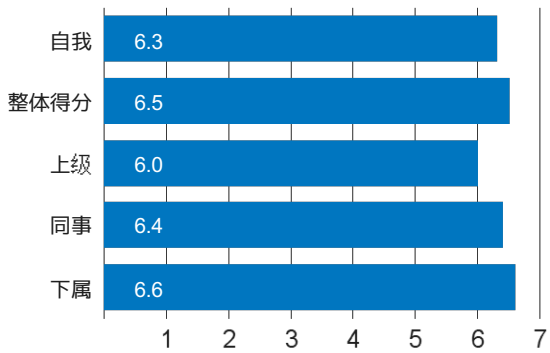


投入度

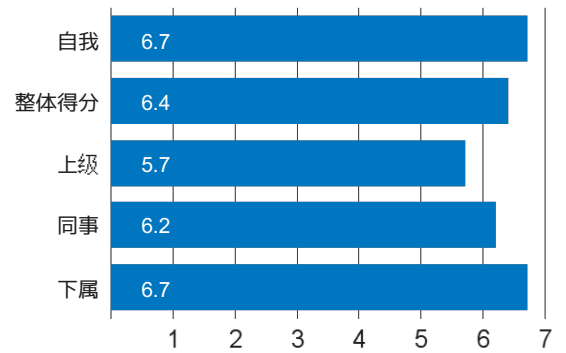


业务管理

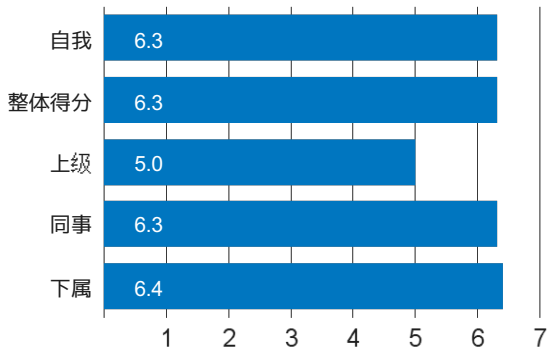
责任感



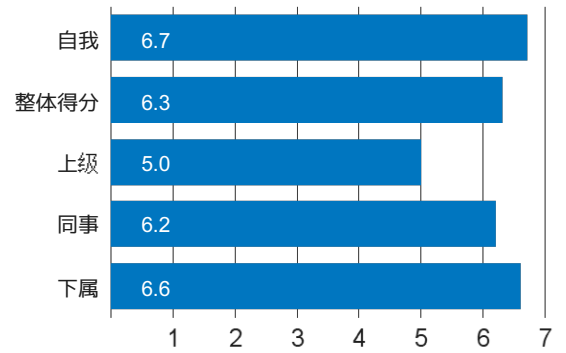
驱动力



战略



创新



主要优势

评分者被要求从以下列表中选择四项您最主要的优势。最主要优势被计为4分，其次的优势为3分，第三的为2分，第四的为1分。最右边列表中的分数为该评估项上所有分数之和。得分最高的前几项即为您公认的优势。“总分”一栏空白的项目则表示没有评估者从列表中选择那些项目。结果不包括自我评分。

全球平均分数	您的排序	优势	总分
10	1	具有良好的领导能力	31
20	2	有远见、具备战略性思维	24
6	3	态度积极热情	10
17	4	设置明确目标，积极推进结果达成	10
12	5	具有良好沟通能力	9
23	6	为他人树立良好的榜样	8
7	7	道德高尚、诚实正直	6
4	8	具有专业的态度与方法	6
18	9	善于提前计划与思考	5
9	10	具有竞争力，坚决果断	4
26	11	能够鼓励和激发他人	3
24	12	能做出艰难的决定	3
11	13	能够与他人建立良好的人际关系	3
5	14	面对压力时仍保持冷静与稳重	2
25	15	能够指出他人表现不尽如人意之处	2
3	16	行动导向，追求结果	2
14	17	具有优秀的人际交往能力	1
19	18	会提出创新性意见	1
2	19	工作勤奋且有良好的职业道德	
1	20	具有扎实的技术能力、经验及知识	
15	21	具有条理性	
16	22	具有同理心并且善于为他人提供帮助	
13	23	善于解决问题	
8	24	以客户为中心并且善于服务客户	
21	25	待人忠诚	
22	26	具有幽默感	

主要改善建议

评分者被要求从以下列表中选择四项作为您最需要改善和发展的方面。最需改善之处被计为4分，其次需改善的方面被计为3分，第三的为2分，第四的为1分。最右边列表中的分数为该评估项上所有分数之和。您需要注意得分最高的前几项，因为它们是评分者公认的您需要改善和发展的方面。“总分”一栏空白的项目则表示没有评估者从列表中选取那些项目。结果不包括自我评分。

全球平均分数	您的排序	待改善之处	总分
13	1	能够更好地倾听并让他人表达意见	27
1	2	明白一口吃不了个大胖子，避免分身乏术	18
24	3	不那么强势	9
3	4	更多授权	9
7	5	能够给予适当反馈	9
2	6	能够指出他人表现不尽如人意之处	6
12	7	更关注组织的长远目标，放眼于大局	6
10	8	更善于沟通	5
20	9	更具同理心	4
6	10	能够分享知识及资源	4
15	11	提升时间管理和组织能力	3
23	12	对待一视同仁，不偏不倚	3
8	13	能够设定清晰的目标及绩效指标	3
16	14	提升人际交往能力	2
4	15	能够鼓励他人，提高士气	2
18	16	对变化的态度更加开明	2
25	17	更加善于调整情绪，控制脾气	1
14	18	能够建立更良好的人际关系	1
22	19	更具团队精神	
5	20	遇到问题时展现领导才能	
17	21	更加以任务为导向且有行动力	
11	22	更加自信	
19	23	获得更多的工作和/或专业知识	
21	24	更注重客户，倡导客户服务	
9	25	更具工作存在感	
26	26	更加积极乐观	

评论

这里显示了评分者对您额外的评论。如果你留意反复出现的内容和建议，您将获得颇具价值的信息。请客观地分析这些信息并与之前的评分结果联系起来。

请描述此人的优势。

- | | |
|----|--|
| 上级 | 优秀的人，对他人有很強的影响力，职业道德水准高，订立清晰的目標 |
| 同事 | 积极乐观、正直诚实，有強烈目标感的领导者；在所有工作领域中不懈地追求完美；提倡忠诚、互相帮助；情商高，善于有效沟通。 |
| 同事 | 有领导意愿，有学习自觉性。 |
| 同事 | 慷慨友善，热衷于老年关怀。 |
| 同事 | 她是优秀的团队领导人和高效的策略执行者。她在处理难题和面对不利形势时表现干练，并时刻支持自己的团队。 |
| 同事 | 以身作则。 |
| 下属 | 优秀的领导者，充满热情，积极进取。 |
| 下属 | 她是一个精力充沛的上司，亦是一名优秀的领导者。她能够质疑团队的想法，从而激发每个团队成员的潜能；她的想法具有前瞻性，善于利用自己的人际网络促进公司的发展。如果她在业务中缺乏某方面的知识时，她会通过运用个人人际网络，向他人求教，确保获得他人建议。她是一个很有说服力的演讲者。 |
| 下属 | 很強的领导能力；能够激励他人走出自己的舒适区；有同理心；具有精明的商业头脑和创新的想
法。 |
| 下属 | 在与玛利亚共事的这五个月，我觉得她是：一名启发式的领导者；一名总能激发他人无限潜能的优秀领导者；坦率直接-她总能清晰明了地让他人知道她的想法；即使有时会质疑他人想法，但是仍然会用开明的态度接受不同的意见，并且信任他人对局势的决策和判断；她对工作有着很高的期望值和职业道德感；与她合作并且为她工作是一段愉快的经历。 |
| 下属 | 对公司发展有战略性的见解，热衷于老年关怀，希望能发挥自身影响力。 |
| 下属 | 优秀的领导能力，有驱动力，果断和热情。 |
| 下属 | 玛利亚是一位工作有效率、精力充沛的优秀领导者。她善于激发别人的潜能，并积极挑战现状，以促进公司的发展和团队间的合作与沟通。她富有活力，并对自己所做的事情充满动力，时刻传递着正能量。不管是在本单位还是在老年关怀的行业里，她都普遍深受他人欣赏与钦佩。 |

请描述此人的待改善之处。

- 上级 提升谈判技巧。少说，多听，多保留个人意见，对他人批评持开放态度，多倾听他人观点。
- 同事 学习更全面的商业知识，以及长期商业计划的知识、要素。提升金融分析能力，以便于能够在商业案例中定量与定性的作出决策。
- 同事 关注少言少语的员工，积极将他们纳入团队讨论中并鼓励他们发表意见。
- 同事 与同事保持良好的沟通，善于聆听他们的想法，摒弃自我先入为主的观念。
- 同事 对此我没有意见。
- 下属 将绩效反馈列为日常工作流程的重中之重。
- 下属 更用心聆听。
- 下属 应当要更清晰地传播信息或想法。
- 下属 在聆听方面需要对他人更有耐心。
- 下属 唯一待改善的地方是需要花更多时间与管理者共同观察组织内部的真实情况—暗中调查。她很忙，有需
要去考量一下管理者的工作量。她很棒。
- 下属 确认并应对团队以及个人的挑战以达到目标结果。

有时管理者会过度发挥其优势。例如，一位自信的人可能变得自大，一位热情的人可能变得喜怒无常，或一位勤奋的人可能会对他人管得太细。此人有无过度发挥其优势？

- 上级 玛利亚工作极富热情。但如果与她沟通的人对她不熟悉，有时候可能误认为她比较强势。
- 同事 偶尔思路狭隘
- 同事 自信有时会成为与他人建立密切关系的绊脚石。
- 同事 据我所知，没有。
- 同事 可能有时过于坚定自信从而显得控制欲强。做事过于专注和坚决可能有时就会显得思想不够开放。
- 下属 太过热情活泼的性格有时可能会令人生畏。
- 下属 她并没有过度使用她的优势。
- 下属 有表现得傲慢的倾向，但已提升了对此行为的自我意识。
- 下属 目前未观察到。
- 下属 无。
- 下属 玛利亚会因为他人无法跟上自己高效快速的沟通方式而感到沮丧。
- 下属 玛利亚对自我和他人要求严格，有着很高的期望值。故有时他人无法跟上她的要求。

发展计划

您可以通过此部分制定个人发展计划。该计划需包含您想保留，开始及停止的行为。这些行为需具有可实现性并代表您个人想要作出的改变。把它们记录下来以便今后能够检查进展。

保留

-

-

-

开始

-

-

-

停止

-

-

-

附录1: 评估项结果详述

自我管理

下表显示了不同评分小组对每一个评估项所作评分的频次分布，以及其标准方差。所有评分为正态分布，标准方差表明了68%评分者在某一项上的评分将位于在平均值加减一个标准方差后的区间内。例如，如果平均值为5.9，标准方差为1.1，则68%的评分者得分位于4.8和7.0之间。下表1至7以及N/A下方的数字代表了该评分小组每人对每个评估项所作评分的分布。

诚信											
评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人尊重他人	6.2	0.8	上级						1		
			同事						4	1	
			下属					3		4	
此人道德高尚	6.4	0.5	上级						1		
			同事						3	2	
			下属						4	3	
此人待人坦诚直爽、沟通真诚	6.4	0.7	上级						1		
			同事						2	3	
			下属					1	3	3	
此人对待他人一视同仁，不偏不倚	6.1	0.9	上级						1		
			同事					2	1	2	
			下属					2	2	3	
此人奉行组织的政策以避免双重标准	6.2	0.7	上级						1		
			同事						3	2	
			下属					2	2	3	

自我管理

韧性

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人礼貌周到、不粗鲁蛮横	5.4	1.3	上级					1			
			同事				1	2	1	1	
			下属			1	1	2			3
此人性情平和冷静，不易发怒	5.8	1.2	上级					1			
			同事					1	3	1	
			下属			1		2			4
此人善于把握每一个自我完善的机会	6.2	1.2	上级					1			
			同事				1		1	3	
			下属				1		1		5
此人在压力下能够成熟明智地管理情绪	6.2	0.9	上级					1			
			同事					1	1	2	1
			下属					2	1		4

关系管理

沟通

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人讲话时能够清楚地表达想法和观点	6.9	1.3	上级					1			
			同事					1	2	2	
			下属			1		2		4	
此人具有良好沟通能力	6.1	1.0	上级						1		
			同事					1	1	3	
			下属				1	2	1	3	
此人具有影响力和优秀的谈判技能	6.2	0.8	上级						1		
			同事					1	2	2	
			下属					2	1	4	
此人能够时时与人分享信息	6.2	0.7	上级						1		
			同事					1	3	1	
			下属					1	2	4	

人际交往能力

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人的言行举止为他人树立了良好的榜样	6.6	0.7	上级						1		
			同事					1	1	3	
			下属						1	5	1
此人具有优秀的人际交往能力	6.5	0.7	上级						1		
			同事						2	3	
			下属					1	2	4	
此人让他人感受到自身价值	6.4	0.8	上级						1		
			同事					1	1	3	
			下属					1	2	4	
此人友善、热情并且处处为他人设想	6.0	1.0	上级						1		
			同事					1	2	2	
			下属				1	2	1	3	

关系管理

团队精神

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人待人忠诚，能够与他人建立良好的互信关系	6.2	0.8	上级						1		
			同事					2	1	2	
			下属					1	3	3	
此人能够适当地分享资源、知识和时间	6.5	0.5	上级						1		
			同事						1	3	1
			下属						4	3	
此人会鼓励不同部门的人齐心协力来实现共同目标	6.5	0.7	上级						1		
			同事						2	3	
			下属					1	2	4	
此人能够与他人建立良好密切的人际关系	6.4	0.8	上级						1		
			同事					1	1	3	
			下属					1	2	4	

客户

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人对改善客户服务充满热情	6.6	0.5	上级						1		
			同事						2	3	
			下属						2	5	
此人在其工作领域内会主动倡导客户服务的重要性	6.5	0.5	上级						1		
			同事						2	3	
			下属						3	4	
此人能够利用客户反馈来改善自我表现	6.5	0.7	上级						1		
			同事					1	1	3	
			下属						3	4	

业务能力

工作能力

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人工作勤奋且有良好的职业道德	6.7	0.5	上级						1		
			同事						2	3	
			下属						1	6	
此人具备高效工作所需的知识和能力	6.6	0.7	上级					1			
			同事						2	3	
			下属						1	6	
此人具备高效工作所需的行业经验	6.8	0.4	上级						1		
			同事						1	4	
			下属						1	6	

工作效率

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人具有良好的时间管理和组织能力	6.4	0.8	上级								1
			同事					1	1	2	1
			下属					1	2	4	
此人能够有效地按重要程度安排和管理自己的工作	6.4	0.7	上级								1
			同事						2	2	1
			下属					1	3	3	
此人能够以目标和绩效指标为导向，有效改善自我表现	6.3	0.9	上级					1			
			同事				1		1	3	
			下属						3	4	

业务能力

工作成果

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人能够以专业的方式与态度完成所有工作	6.2	0.8	上级					1			
			同事					2	2	1	
			下属							2	5
此人能够以高标准完成高挑战工作	6.4	0.8	上级					1			
			同事					1	1	2	1
			下属							2	5
此人始终如一地交付优秀的工作成果	6.3	0.8	上级						1		
			同事					1	2	2	
			下属					1	2	4	
此人的工作质量高并且准确无误	6.1	0.7	上级					1			
			同事					1	2	1	1
			下属							5	2

投入度

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人工作态度积极	6.7	0.5	上级							1	
			同事						2	3	
			下属							2	5
此人乐于发挥自身影响力	6.8	0.4	上级							1	
			同事						1	4	
			下属							2	5
此人坚定、自信且充满活力	6.8	0.4	上级						1		
			同事						1	4	
			下属							1	6
此人具有竞争力和驱动力	6.5	0.7	上级						1		
			同事					1	1	3	
			下属							2	5

业务管理

责任感

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人要求大家对待各自的工作尽职尽责	6.5	0.5	上级						1		
			同事						2	3	
			下属						3	4	
此人要求大家对公司的价值和期望尽责	6.7	0.6	上级						1		
			同事					1		4	
			下属						1	6	
此人能够发现并指出他人表现不尽如人意之处	6.2	1.1	上级						1		
			同事				1	1		3	
			下属					2	1	4	

驱动力

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人努力提高团队士气	6.4	0.7	上级						1		
			同事					1	2	2	
			下属						3	4	
此人能够营造出积极的工作环境以鼓励他人发挥最大潜能	6.5	0.7	上级						1		
			同事					1	1	2	1
			下属						2	5	
此人能够有效地指导及协助他人发展潜能	6.4	1.0	上级					1			
			同事				1		1	2	1
			下属						1	6	

业务管理

战略

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人能够有效地设定长期目标	6.3	0.9	上级					1			
			同事					1	1	3	
			下属					1	2	4	
此人对工作表现要求高并期待持续改善	6.3	0.8	上级					1			
			同事					1	1	3	
			下属						4	3	
此人为我们的公司推行长远的愿景	6.2	0.8	上级					1			
			同事					2	1	2	
			下属						4	3	

创新

评估内容	平均数	标准方差	评分小组	1	2	3	4	5	6	7	N/A
此人总会寻求改进的机会从而达到更好的绩效	6.3	0.9	上级					1			
			同事				1		1	3	
			下属						3	4	
此人经常提出新颖独创的想法	6.3	1.0	上级					1			
			同事				1		1	2	1
			下属						3	4	
此人善于用长远眼光看待新机遇	6.3	0.9	上级					1			
			同事					1	1	2	1
			下属					1	1	5	

附录2

个人优势与不足调查结果详述

评分者被要求从以下列表中选择四项您最主要的优势以及四项最有待改善之处。每位评分者的第一选择被计为4分，第二选择被计为3分，第三选择被计为2分，第四选择被计为1。表格中最右边一列的总分为该评估项上所有分数之和。下表数字1至4每列下方的数据代表每项内容被评分者选取的次数。

优势	1	2	3	4	总分
具有良好的领导能力		2	5	3	31
有远见、具备战略性思维	1		1	5	24
态度积极热情	2	1	2		10
设置明确目标，积极推进结果达成	2	2		1	10
具有良好沟通能力	1			2	9
为他人树立良好的榜样	2		2		8
道德高尚、诚实正直		1		1	6
具有专业的态度与方法		1		1	6
善于提前计划与思考		1	1		5
具有竞争力，坚决果断	1		1		4
能够鼓励和激发他人			1		3
能做出艰难的决定	1	1			3
能够与他人建立良好的人际关系	1	1			3
面对压力时仍保持冷静与稳重		1			2
能够指出他人表现不尽如人意之处		1			2
行动导向，追求结果		1			2
具有优秀的人际交往能力	1				1
会提出创新性意见	1				1
工作勤奋且有良好的职业道德					
具有扎实的技术能力、经验及知识					
具有条理性					
具有同理心并且善于为他人提供帮助					
善于解决问题					
以客户为中心并且善于服务客户					
待人忠诚					
具有幽默感					

待改善之处	1	2	3	4	总分
能够更好地倾听并让他人表达意见		2	1	5	27
明白一口吃不了个大胖子，避免分身乏术	1	1	1	3	18
不那么强势		1	1	1	9
更多授权		1	1	1	9
能够给予适当反馈		1	1	1	9
能够指出他人表现不尽如人意之处			2		6
更关注组织的长远目标，放眼于大局		1		1	6
更善于沟通	1			1	5
更具同理心	1		1		4
能够分享知识及资源	2	1			4
提升时间管理和组织能力			1		3
对待一视同仁，不偏不倚			1		3
能够设定清晰的目标及绩效指标			1		3
提升人际交往能力		1			2
能够鼓励他人，提高士气	2				2
对变化的态度更加开明		1			2
更加善于调整情绪，控制脾气	1				1
能够建立更良好的人际关系	1				1
更具团队精神					
遇到问题时展现领导才能					
更加以任务为导向且有行动力					
更加自信					
获得更多的工作和/或专业知识					
更注重客户，倡导客户服务					
更具工作存在感					
更加积极乐观					