

MANAGERVIEW360

Manager View 360度经理人评估剖像: Sample Sam

Sep 12 2014

Manager View

360度经理人评估反馈报告用于关注特定监督和管理胜任能力的优势及发展需求。该报告不得作为人事变动(包括升职, 薪资评估或解雇)的唯一信息来源。



MANAGERVIEW360

反馈总结报告

介绍

这份反馈报告将提供你在Manager View 360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
上级	1
同级	3
下级	5
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
- ✓ 最有效和最不具效能的行为
- ✓ 行为总结
- ✓ 开放式评论
- ✓ 发展规划指南

MANAGERVIEW360

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。

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。

MANAGERVIEW360

胜任能力的定义(续)

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。

决策力/判断力

在需要时，有能力和意愿做出高质量的决策。

MANAGERVIEW360

胜任能力的定义(续)

发生频率等级标准

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

MANAGERVIEW360

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 Manager View 360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



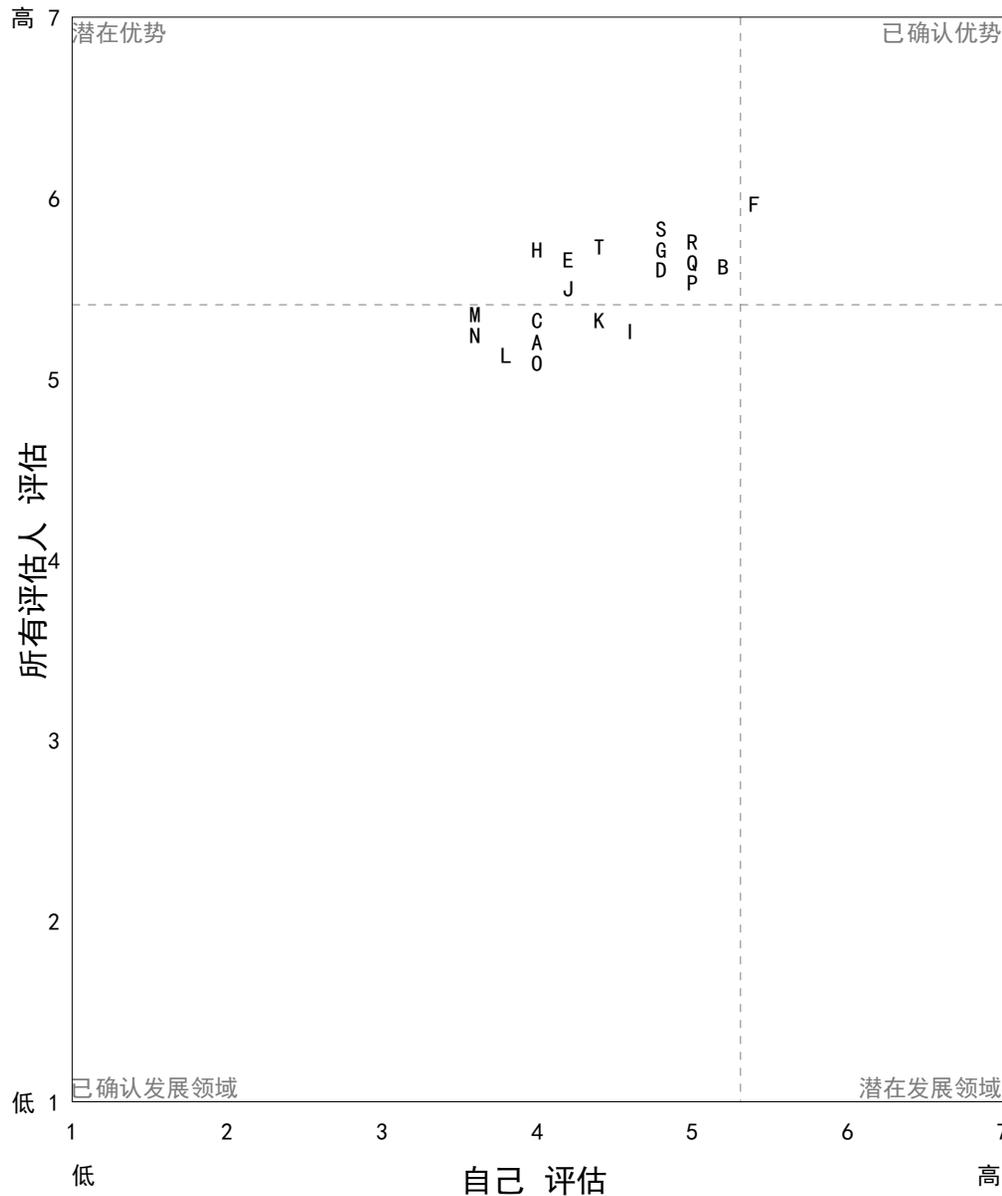
如何应用你的自我认知指数

- ✓ 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。

MANAGERVIEW360

自我认知指数

自己 — 所有评估人 (N = 11)

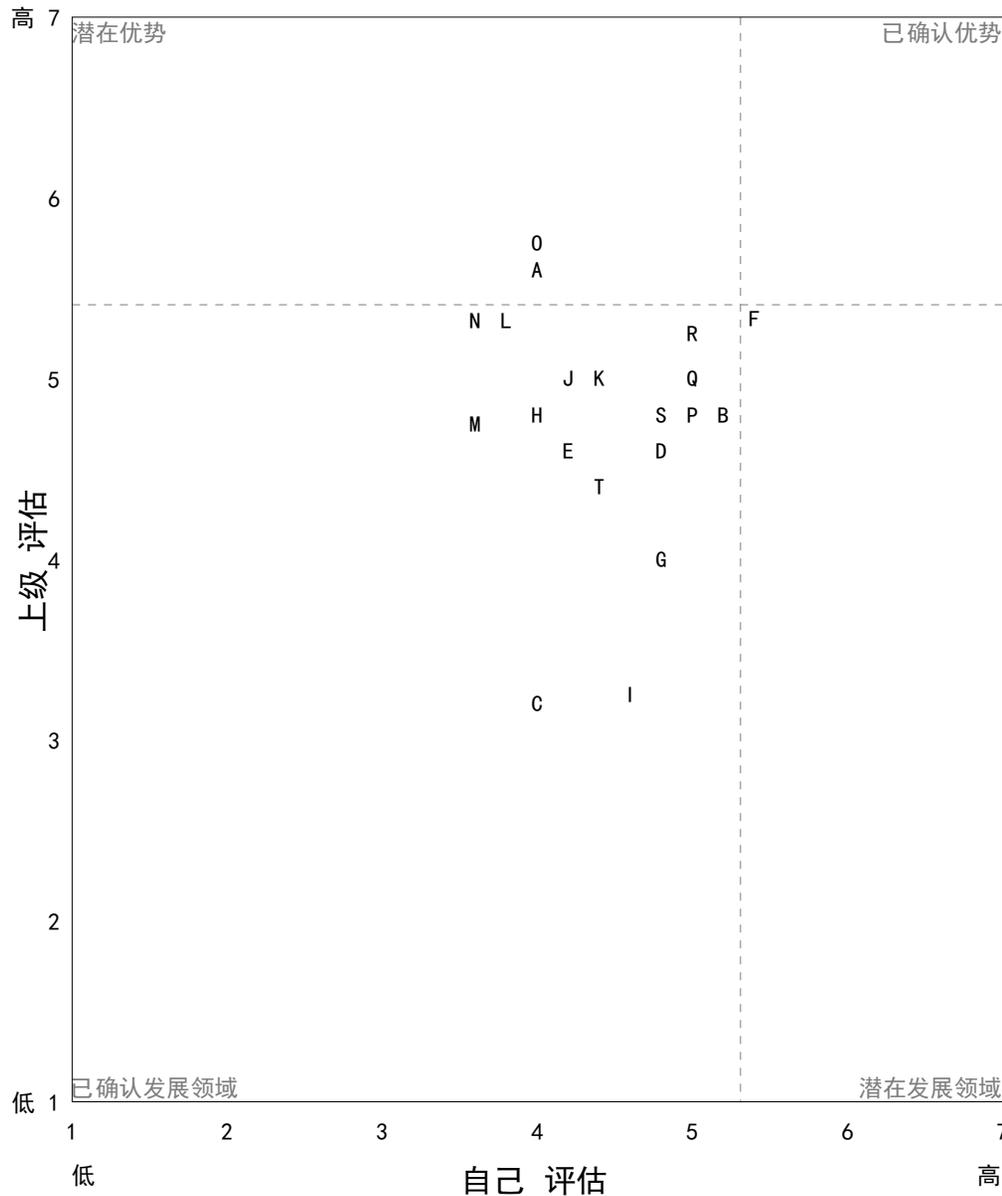


	平均分	
	自己	所有评估人
已确认优势		
F. 愿景/目标设定	5.40	5.96
潜在优势		
B. 双向反馈	5.20	5.62
D. 口头交流	4.80	5.60
E. 口头演讲	4.20	5.65
G. 规划/组织	4.80	5.71
H. 授权	4.00	5.71
J. 绩效评估	4.20	5.45
P. 辅导	5.00	5.53
Q. 领导力/影响力	5.00	5.60
R. 员工投入	5.00	5.47
S. 问题分析	4.80	5.71
T. 决策力/判断力	4.40	5.73
已确认发展领域		
A. 聆听	4.00	5.20
C. 书面交流	4.00	5.36
I. 行政控制	4.60	5.26
K. 绩效管理	4.40	5.40
L. 认可/奖励	3.80	5.13
M. 团队建设	3.60	5.35
N. 人际交往的敏感度	3.60	5.38
O. 冲突管理	4.00	5.17

MANAGERVIEW360

自我认知指数

自己 — 上级 (N = 1)



	平均分	
	自己	上级
潜在优势		
A. 聆听	4.00	5.60
O. 冲突管理	4.00	5.75
已确认发展领域		
B. 双向反馈	5.20	4.80
C. 书面交流	4.00	3.20
D. 口头交流	4.80	4.60
E. 口头演讲	4.20	4.60
G. 规划/组织	4.80	4.00
H. 授权	4.00	4.80
I. 行政控制	4.60	3.25
J. 绩效评估	4.20	5.00
K. 绩效管理	4.40	5.00
L. 认可/奖励	3.80	5.40
M. 团队建设	3.60	4.75
N. 人际交往的敏感度	3.60	5.40
P. 辅导	5.00	4.80
Q. 领导力/影响力	5.00	5.00
R. 员工投入	5.00	5.25
S. 问题分析	4.80	4.80
T. 决策力/判断力	4.40	4.40
潜在发展领域		
F. 愿景/目标设定	5.40	5.33

MANAGERVIEW360

胜任能力组别介绍

胜任能力组别柱状图

每一张Manager View 360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Manager View

360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Manager View 360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：

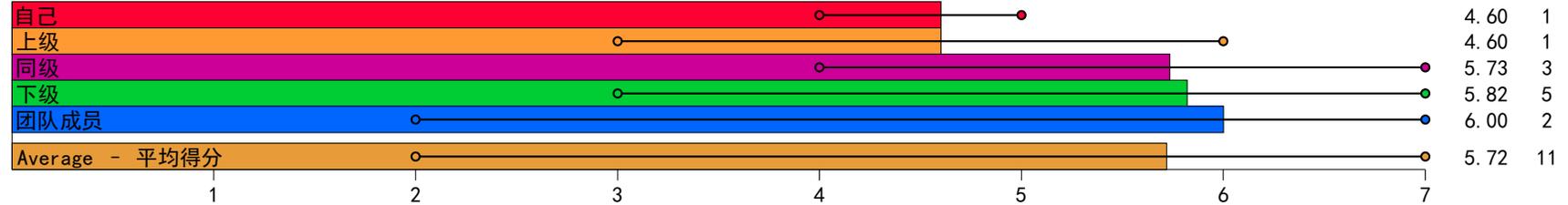
在其后的柱状图中，发生频率等级如下所述：

- 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

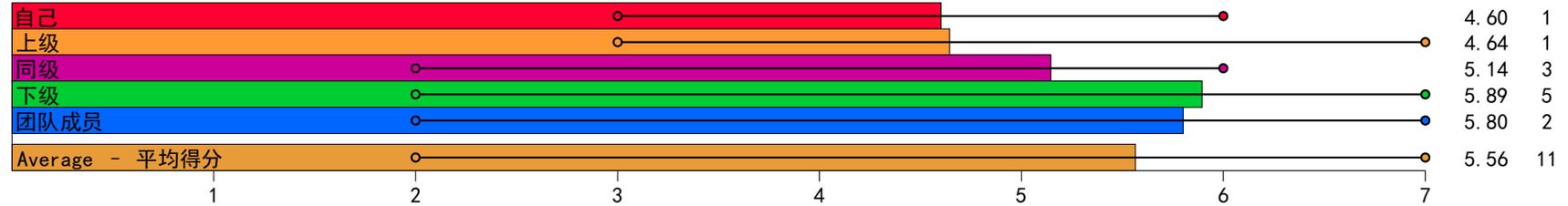
MANAGERVIEW360

胜任能力组别总结

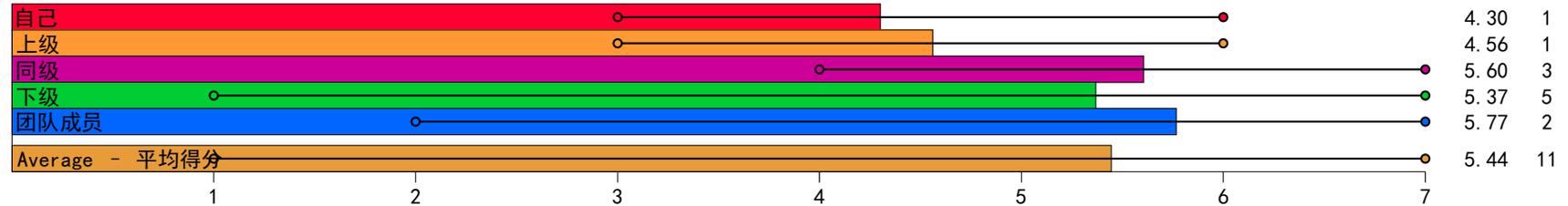
问题解决技能



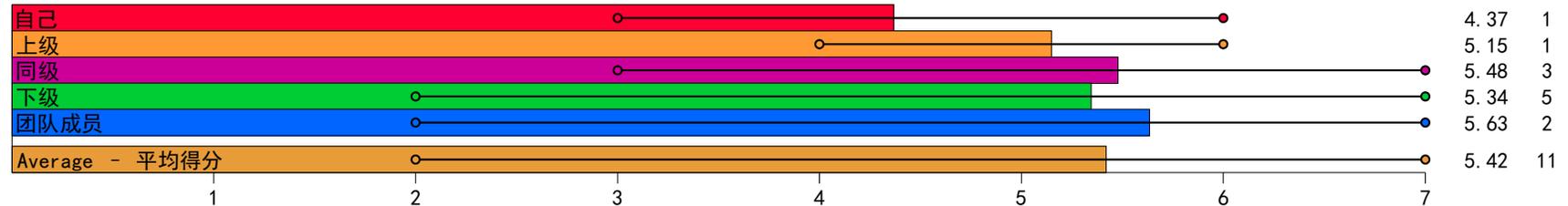
沟通技能



任务管理技能



人际关系技能



MANAGERVIEW360

胜任能力介绍

如何解读你的图表

其后的柱状图通过Manager View

360度经理人评估中20项胜任能力的平均分，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Manager View

360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：

- 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

Avs “Avs” 代表平均分，与柱长度相对应。

N “N” 代表对胜任能力中的题目进行作答的人数，即作答人数。

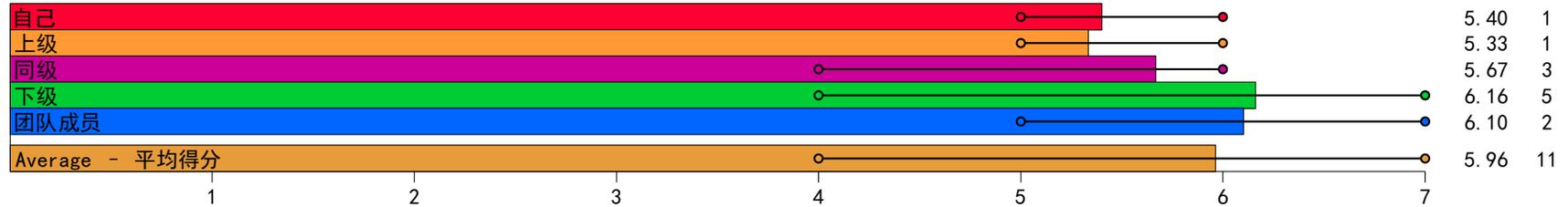
NR “NR” 代表在某一评估人组无人作答 (No Response)。

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。

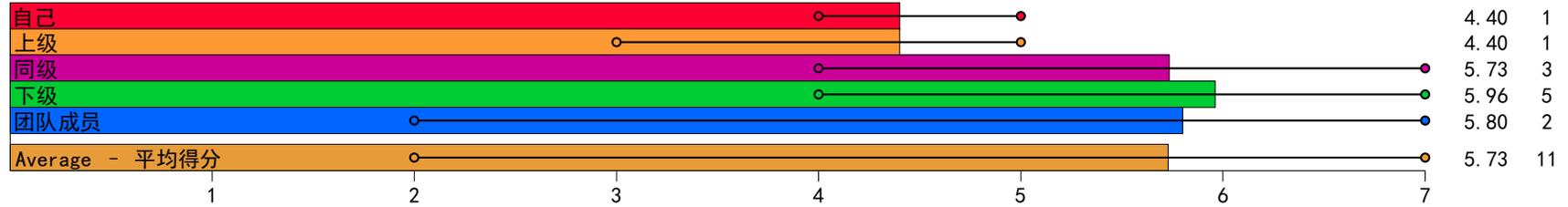
MANAGERVIEW360

胜任能力总结

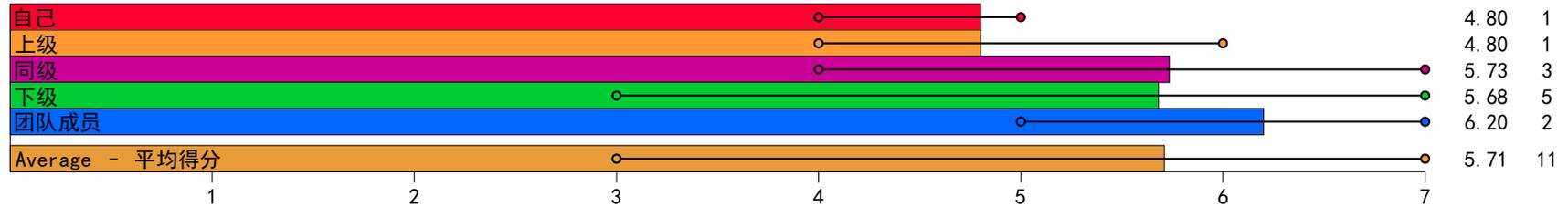
愿景/目标设定



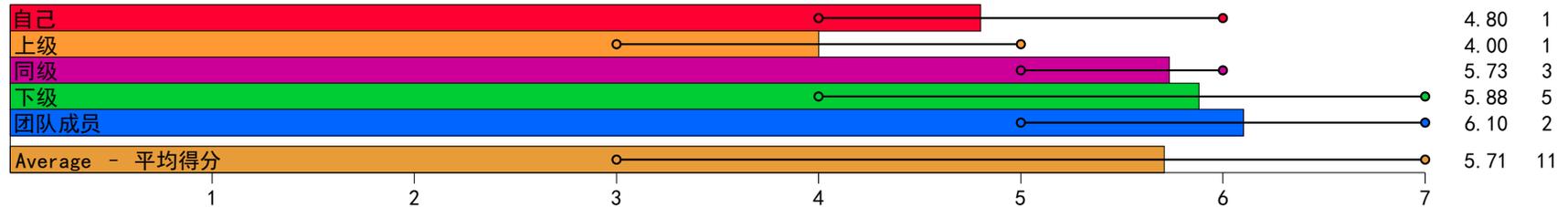
决策力/判断力



问题分析



规划/组织



MANAGERVIEW360

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	2	3	4	5	6	7
			几乎没有	很少发生	较少发生	适中	较常发生	经常发生	一直发生
根据个人和企业需要，将任务委派给员工。	授权	6.18	0	0	0	0	2	5	4
和他人交谈时，保持眼神接触。	口头交流	6.18	0	0	0	1	0	6	4
必要时能自信地快速做出决定。	决策力/判断力	6.09	0	0	0	0	2	6	3
有效安排工作活动和任务日程。	规划/组织	6.09	0	0	0	1	1	5	4
与他人建立和保持互相支持，友好和相互体恤的人际关系。	人际交往的敏感度	6.09	0	0	0	0	2	6	3
有效地传达企业愿景，价值观和理念。	愿景/目标设定	6.09	0	0	0	0	3	4	4
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	6.00	0	0	0	0	4	3	4
有效利用他人的技能，经验和能力来完成任务。	授权	6.00	0	0	0	1	2	4	4
表达对员工能力和技巧的信心。	辅导	6.00	0	0	0	1	3	2	5
向他人传达组织使命和愿景，鼓舞他人。	愿景/目标设定	6.00	0	0	0	0	3	4	3
为个人和工作团队设立和交流清晰的优先事项。	愿景/目标设定	6.00	0	0	0	1	2	4	4

MANAGERVIEW360

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	2	3	4	5	6	7
			几乎 没有	很少 发生	较少 发生	适 中	较 常 发 生	经 常 发 生	一 直 发 生
尝试让员工投入到改善绩效问题中。	绩效管理	4.55	0	1	1	4	2	2	1
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…”	聆听	4.64	0	2	1	0	5	2	1
当他人与其产生异议时，抵制防御性的行为，保持思想开放。	冲突管理	4.73	0	0	2	4	1	3	1
为成功完成任务和项目提供积极奖励和奖赏。	认可/奖励	4.82	1	1	0	1	3	4	1
对他人所付出的努力和成就给予应有的奖励。	认可/奖励	4.82	1	0	1	2	3	2	2
允许出现和公开讨论异议。	冲突管理	4.82	0	0	1	5	2	1	2
表露出他人需求的兴趣和体贴。	人际交往的敏感度	4.82	0	0	2	4	1	2	2
当他人圆满完成任务和项目时，向其提供正面的即时反馈。	认可/奖励	4.91	0	0	1	4	3	1	2
让员工能从容地说出工作中的挑战和问题。	人际交往的敏感度	4.91	0	0	2	2	3	3	1
跟进员工，监控质量和绩效的有效性。	行政控制	5.00	0	0	1	4	0	4	1
制定系统来监控预算，成本和支出。	行政控制	5.00	0	0	1	4	2	2	2
在别人说话时，耐心聆听和等待，不插话。	聆听	5.00	0	0	1	5	1	1	3
让员工参与到组织性问题的讨论中来。	员工投入	5.00	0	1	2	0	2	3	2

最有效和最不具效能的5项行为 — 所有评估人

以下5项行为是由你的作答者评定的你的最大优势，这些行为按照平均分进行降序排列，第一项为最有效能的行为，也是你为组织成功做出最多贡献的领域

分数	行为	胜任能力
6.18	根据个人和企业需要，将任务委派给员工。	授权
6.18	和他人交谈时，保持眼神接触。	口头交流
6.09	必要时能自信地快速做出决定。	决策力/判断力
6.09	有效安排工作活动和任务日程。	规划/组织
6.09	与他人建立和保持互相支持，友好和相互体恤的人际关系。	人际交往的敏感度

你的作答者评出了下述5项行为，这在你的表现中是最不具效能的。这些行为按照平均分进行升序排列，第一项为得分最低的行为。我们建议您对这5项行为给予特别的重视，并将其列为当前发展的重点。

分数	行为	胜任能力
4.55	尝试让员工投入到改善绩效问题中。	绩效管理
4.64	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...”	聆听
4.73	当他人与其产生异议时，抵制防御性的行为，保持思想开放。	冲突管理
4.82	为成功完成任务和项目提供积极奖励和奖赏。	认可/奖励
4.82	对他人所付出的努力和成就给予应有的奖励。	认可/奖励

MANAGERVIEW360

行为介绍

如何解读你的图表

其后的柱状图通过Manager View

360度经理人评估中100项行为的平均分，逐一比较你的自我评估和他人对你的评估。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Manager View

360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示：

- 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

Avs “Avs”代表平均分，与柱长度相对应。

N “N”代表对行为中的题目进行作答的人数，即作答人数。

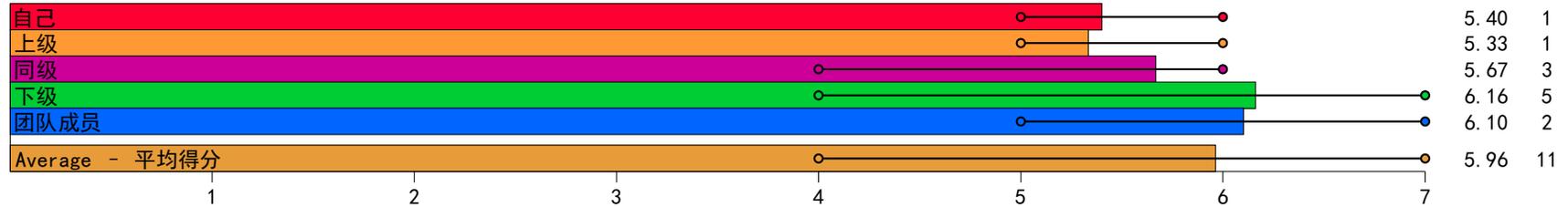
NR “NR”代表在某一评估人组无人作答 (No Response)。

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。

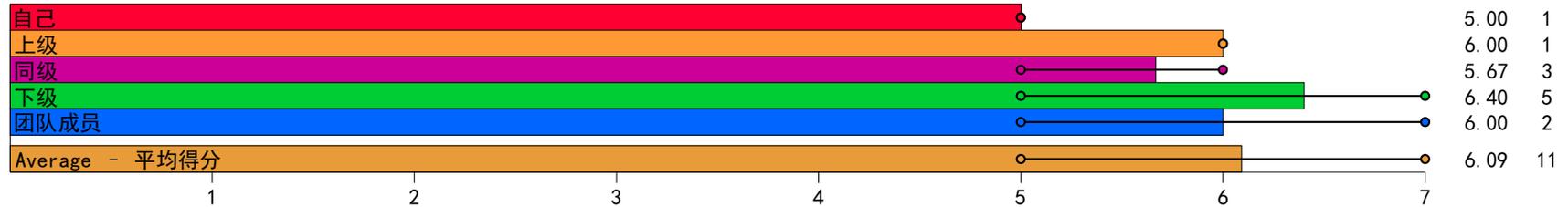
MANAGERVIEW360

行为总结

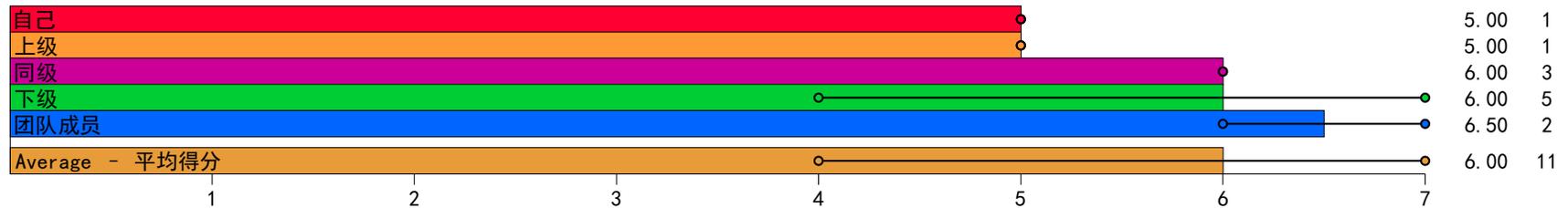
愿景/目标设定



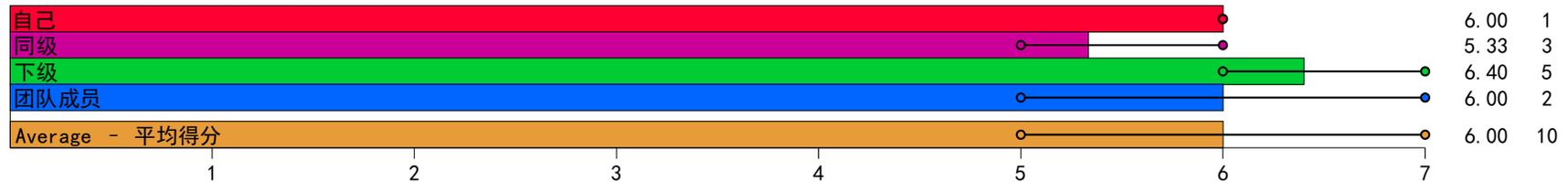
26. 有效地传达企业愿景, 价值观和理念。



66. 为个人和工作团队设立和交流清晰的优先事项。



46. 向他人传达组织使命和愿景, 鼓舞他人。



MANAGERVIEW360

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？

MANAGERVIEW360

开放式评论总结

长处

同级：

Persuasive, Confidence. Good at electronical technical skill

思维活跃，在管理上有严谨的逻辑和科学的方法。

下级：

才思敏捷，反应迅速，精力充沛；
具有开放性的思维，视野开阔，信息丰富，贴近时代的脉搏；
具有优秀的演说能力；
具有优秀的执行能力；
具有相当的人格魅力。

Bill的长处有充足的精力去处理各种事务。有条理的处理各种工作上的事务。比较精明眼光去洞察事物的发展方向。聪明，果断，有精力。

精力充沛，参与到团队工作的每个项目中并能针对团队工作中出现的各种问题作出积极的决定。经常与员工讨论和商量各类决策性问题，并听取意见。

善于使用各种方式与别人沟通，比如书面或口头等；能够根据员工的不同特点分派任务；鼓励大家团结、合作；积极主动与员工共享工作的艰辛与乐趣；逻辑思维缜密，目的性明确。

团队成员：

反应快，动作快，创新意识强，善于与人沟通。

MANAGERVIEW360

发展规划指南

检查你的Manager View 360度经理人评估反馈报告

你对Manager View 360度经理人评估报告的反应不仅有助于解读评估结果，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？
