

中国XXX有限公司员工
360度评估反馈报告

2020.8

人力资源部
李 明

I 前言

360度反馈调研基于多维度评分评价系统(Multi-rater Feedback System, MFS)是应用最广泛的领导力发展工具之一，帮助参与者更有效的理馈信息并基于组织的未来的目标制定个人发展计划。

本报告是关于您的360度评估反馈报告，汇总了不同来源的反馈信息，包括您的上级、平级、下级、自己。

此报告将帮助您：

- ▶ 了解周围的人，基于日常的行为表现，对您的工作行为的评价
- ▶ 将您对自己能力的认知与其他人的认知进行比较
- ▶ 确定您的优势领域，在后续工作中更积极的展现
- ▶ 确定您的待发展领域，在后续工作中制定并实施发展计划

理解此份报告

此报告汇总了您自己与其他评价者的评分结果。请阅读此报告，了解您的优势领域与待发展领域。没有必要纠结于每一个细节信息，而应当关注评分结果的整体趋势，通过分析趋势来发现优势与待发展领域。

坦率直接的反馈接受起来可能会有些难度，请参考以下建议，保持积极的态度面对他人的反馈。

- ▶ 保持开放的心态，而不是防御
- ▶ 请记住每个人都有优势与待发展领域
- ▶ 这些反馈所评价的是您的工作行为，而非针对个人
- ▶ 听取这些反馈，尽量理解其他人的观点
- ▶ 认真地考量这些反馈信息，不要将他们拒之门外
- ▶ 表达出您对这些反馈的想法与感受

I 评分标准与统计

非常不相符	比较不相符	一般	比较相符	非常相符
1.00	2.00	3.00	4.00	5.00

个人得分： 各指标的加权(指标权重)平均分

层级得分： 该作答层级在该指标下所有题目的平均分

题目得分： 该题目的各层级加权(层级权重)和

指标得分： 该指标下所有作答层级(层级权重)得分的加权和

I 评估模型

指标	题号	题目
忠诚敬业	1	认同组织的发展战略，并为战略的达成付出高度热忱
	2	遵循组织的日常安排和方针政策，是组织的忠诚维护者
	3	将自身前途与组织发展紧密结合，与组织同呼吸共命运，共同成长
抗压能力	4	能够清晰地意识到压力的来源，并采取有效的方式应对压力，完成任务
	5	在较大压力下工作时能够保持平静、客观
	6	以阳光的心态活跃团队，阻止压力氛围蔓延
情绪控制	7	能主动调节自己的情绪，使自己保持平稳积极的状态
	8	能够以较平和的情绪对待工作中的批评或挫折
	9	能保持情绪稳定，工作中不表现出情绪化
问题解决	10	出现问题首先想到的是如何解决，而不是追究谁的责任
	11	处理问题灵活，能使用一些非常规的手段把问题处理好
	12	在遇到难以解决的问题时，同事们会找他/她来帮忙出谋划策
人际关系	13	无论何时何地，总是会热情饱满地和认识的人打招呼
	14	为了工作需要，善于与不同的人打交道，即便是自己不喜欢的人
	15	留给他人的感受是平易亲和的
协调能力	16	讨论中观点不一致时，不是固执自己的观点，而是聚焦最佳的方案，灵活变通，达成共识
	17	处理冲突时秉持公正客观，达成各方都满意的结果
	18	能充分调动工作中相关人员的积极性，形成合力

指标	题号	题目
战略理解	19	基于组织战略目标制定本部门的业务长短期计划，将战略目标有效分解与落实
	20	能够让员工清楚地意识到自身工作与组织战略的关联
	21	对日常的工作进行评定，使之与长期的组织战略或目标相吻合
前瞻预测	22	运用翔实的证据和严谨的逻辑推断事态可能的结果
	23	全面把握事态发展脉络，给出指导意见
	24	从战略处着眼，善于长远地看问题
绩效管理	25	设置明确的绩效评估标准，并公正执行评估
	26	为下属的工作设定公平合理、容易评估的绩效指标
	27	与下属就绩效完成情况进行沟通，并给出针对性的改善建议

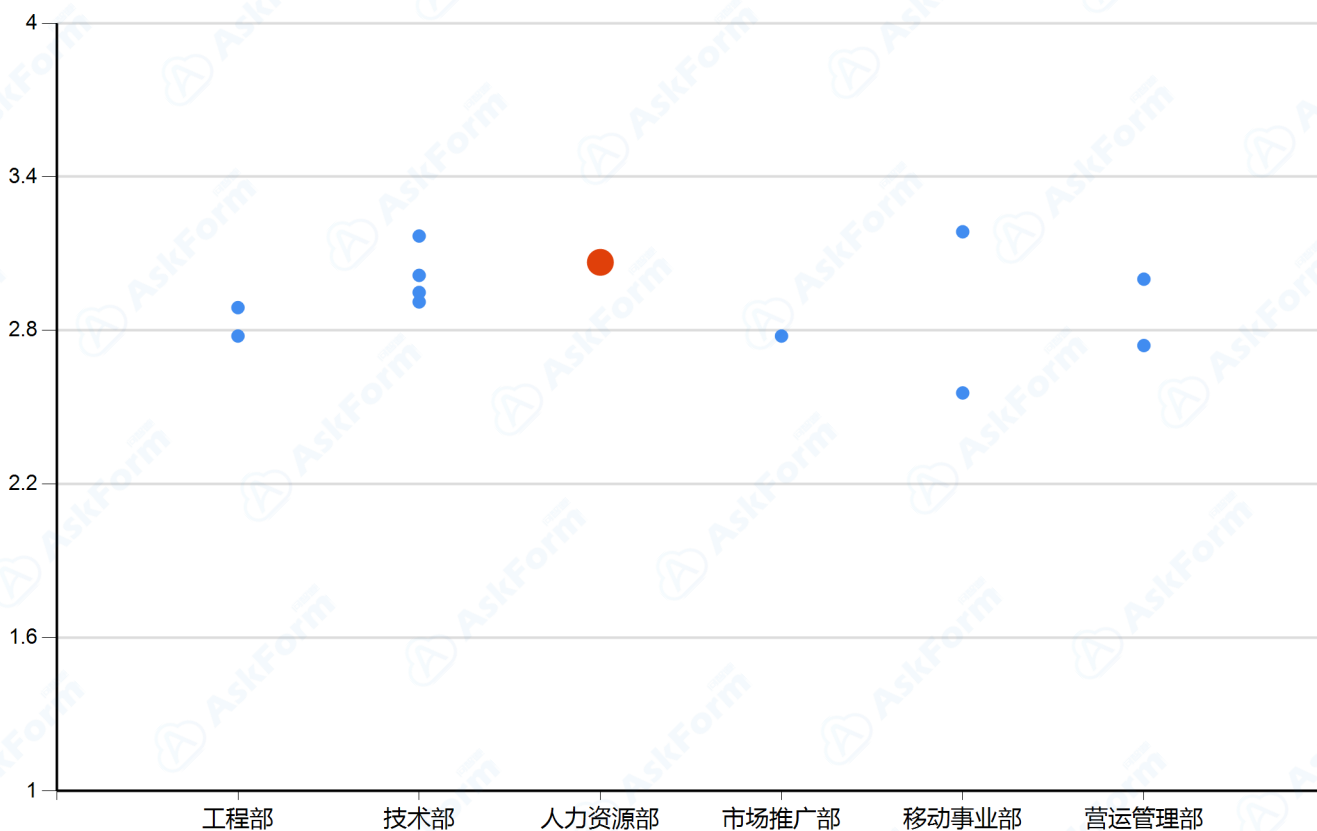
I 目录

第一部分：	-----	综合概述
第二部分	-----	评估层级
第三部分：	-----	指标总结
第四部分：	-----	指标详细数据
第五部分：	-----	能力优势和待发展
第六部分：	-----	认知差异
第七部分：	-----	单项总结
第八部分：	-----	优势行为
第九部分：	-----	待发展行为
第十部分：	-----	自我认知偏差
第十一部分：	-----	评估人的开放式评语
第十二部分：	-----	附件：得分表

I 综合概况

您在此次评估中得到的总分为：**3.07分** 使用同问卷评估的人群平均分为：**2.92分**

通过此图您可以了解自己在被评价人群中的位置。与您同一问卷的被评价人共有**12人**，您在其中排名**第3**。



读图指引：上图为问卷群体得分散点图，纵坐标数字代表得分，用红圈标出的点是您所在的位置。

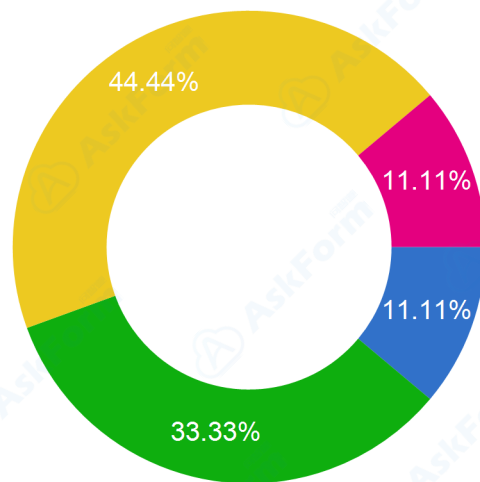
I 评估层级

本次评估采用匿名方式，共发放问卷9份，回收有效调查问卷9份，分别来自您的上级、平级、下级、自己，具体分布情况如下表：

* 如果下级人数为1人，该维度分数不显示，但分数计入总分。

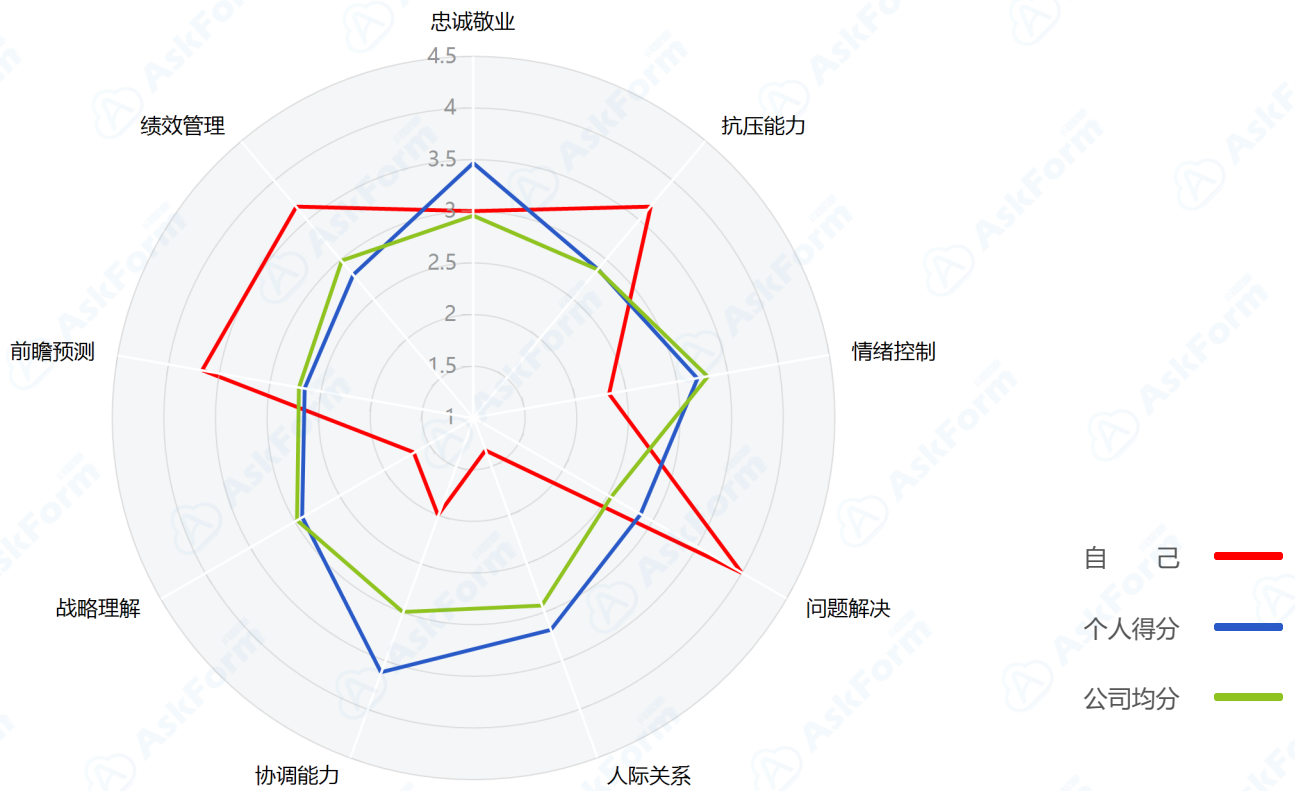
评估层级	人数	权重
上级	1/1	40%
平级	3/3	30%
下级	4/4	30%
自己	1/1	0%
合计	9/9	100%

上级 平级 下级 自己



I 指标总结

评分标准：非常不相符(1); 比较不相符(2); 一般(3); 比较相符(4); 非常相符(5)



指标	上级	平级	下级	自己	个人得分	公司均分
忠诚敬业	4.33	3.11	2.67	3.00	3.47	2.96
抗压能力	2.67	2.44	3.58	3.67	2.87	2.87
情绪控制	3.33	3.56	2.67	2.33	3.20	3.30
问题解决	3.00	2.89	2.67	4.00	2.87	2.54
人际关系	3.00	3.78	2.83	1.33	3.18	2.93
协调能力	4.00	3.56	3.17	2.00	3.62	3.00
战略理解	2.67	3.33	2.83	1.67	2.92	2.97
前瞻预测	2.33	2.33	3.42	3.67	2.66	2.71
绩效管理	2.33	2.33	3.92	3.67	2.81	2.99
平均	3.07	3.04	3.08	2.81	3.07	2.92

指标详细数据

以下部分汇总了调研中的每一项指标的得分。

其中包括不同的评估者层级（上级、平级、下级）以及综合以上各层级的加权平均分

个人得分：反映了您的综合得分。

公司均分：反映了这一批被评分的所有参与者所获得的评分结果。

中间段分数区：代表了所有参与者里中间三分之一的评分结果。










如果您的平均得分（以圆点表示）在条状图的右侧，

说明您在这个指标上的得分处于整体参与者的前三分之一。



评分标准：非常不相符(1)；比较不相符(2)；一般(3)；比较相符(4)；非常相符(5)

指标	层级	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
忠诚敬业	整体得分				■ ●			3.47	2.96
	上级			■		●		4.33	3.00
	平级			■	■			3.11	3.09
	下级		●	■	■			2.67	2.98
	自己				●			3.00	3.00
抗压能力	整体得分			■	■			2.87	2.87
	上级			■	●			2.67	2.69
	平级		●	■	■	■		2.44	3.19
	下级				■	■	●	3.58	3.31
	自己			■	■	■	●	3.67	3.17
情绪控制	整体得分				■	■		3.20	3.30
	上级				■	■	●	3.33	3.36
	平级					●		3.56	3.38
	下级			●	■			2.67	3.08
	自己		●	■	■	■		2.33	3.00
问题解决	整体得分			■	■	●		2.87	2.54
	上级			■	■	●		3.00	2.47
	平级			■	■	■	●	2.89	2.81
	下级			●	■			2.67	2.90
	自己					■	●	4.00	3.83

指标	层级	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
人际关系	整体得分							3.18	2.93
	上级							3.00	2.92
	平级							3.78	3.02
	下级							2.83	2.81
	自己							1.33	2.17
协调能力	整体得分							3.62	3.00
	上级							4.00	2.97
	平级							3.56	3.41
	下级							3.17	2.94
	自己							2.00	2.17
战略理解	整体得分							2.92	2.97
	上级							2.67	3.14
	平级							3.33	2.70
	下级							2.83	2.92
	自己							1.67	2.83
前瞻预测	整体得分							2.66	2.71
	上级							2.33	2.81
	平级							2.33	2.57
	下级							3.42	2.71
	自己							3.67	4.17
绩效管理	整体得分							2.81	2.99
	上级							2.33	3.06
	平级							2.33	3.03
	下级							3.92	3.09
	自己							3.67	2.83

I 能力优势和待发展

在他人眼中，您在以下能力上表现得比较好

协调能力

在他人眼中，您在以下能力上相对需要提升

前瞻预测

I 认知差异



读图指引：

(注：他评为不包含自评分值的其余层级加权值。)

第一象限(优势共识区)： 自评高于自评分，且他评高于他评分的维度。

第二象限(潜能区)： 自评低于自评分，且他评高于他评分的维度。

第三象限(待发展共识区)： 自评低于自评分，且他评低于他评分的维度。

第四象限(盲区)： 自评高于自评分，且他评低于他评分的维度。

I 单项总结 --- 忠诚敬业

此部分呈现的信息除了包含第一部分的得分之外，还列出了指标所涵盖的每个单项题目表现的得分。

其中包括不同的评价者层级（上级、平级、下级）以及综合以上各层级的加权平均分。

个人得分：反映了您的综合得分。

公司均分：反映了这一批被评估的所有参与者所获得的评估结果。

中间段分数区：代表了所有参与者里中间三分之一的评分结果。

如果您的平均得分（以圆点表示）在条状图的右侧，

说明您在这个指标上的得分处于整体参与者的前三分之一。



评分标准：非常不相符(1); 比较不相符(2); 一般(3); 比较相符(4); 非常相符(5)

指标	层级	评价人数	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
忠诚敬业	整体得分	8			■	●			3.47	2.96
	上级	1			■		●		4.33	3.00
	平级	3			■	■			3.11	3.09
	下级	4			●	■			2.67	2.98
	自己	1				●			3.00	3.00
认同组织的发展战略，并为战略的达成付出高度热忱	整体得分	8			■		●		3.75	2.95
	上级	1			■			●	5.00	2.92
	平级	3				■	■		3.33	3.67
	下级	4			●	■			2.50	2.63
	自己	1	●						1.00	1.00
遵循组织的日常安排和方针政策，是组织的忠诚维护者	整体得分	8				●	■		2.78	3.43
	上级	1				●	■		3.00	3.50
	平级	3		●		■			2.00	2.90
	下级	4				■	●		3.25	2.95
	自己	1				●	■		3.00	3.50
将自身前途与组织发展紧密结合，与组织同呼吸共命运，共同成长	整体得分	8		■			●		3.88	2.49
	上级	1						●	5.00	2.58
	平级	3		■	■	■	●		4.00	2.70
	下级	4			●	■			2.25	3.35
	自己	1					■	●	5.00	4.50

I 单项总结 --- 抗压能力

评分标准：非常不相符(1)；比较不相符(2)；一般(3)；比较相符(4)；非常相符(5)
绿色条状图代表中间1/3的人分数区间，蓝色圆点为您的得分。



指标	层级	评价人数	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
抗压能力	整体得分	8							2.87	2.87
	上级	1							2.67	2.69
	平级	3							2.44	3.19
	下级	4							3.58	3.31
	自己	1							3.67	3.17
能够清晰地意识到压力的来源，并采取有效的方式应对压力，完成任务	整体得分	8							2.05	2.71
	上级	1							1.00	2.83
	平级	3							2.00	2.40
	下级	4							3.50	3.43
	自己	1							4.00	3.50
在较大压力下工作时能够保持平静、客观	整体得分	8							2.87	2.72
	上级	1							2.00	2.25
	平级	3							2.67	3.63
	下级	4							4.25	2.92
	自己	1							3.00	2.50
以阳光的心态活跃团队，阻止压力氛围蔓延	整体得分	8							3.70	3.19
	上级	1							5.00	3.00
	平级	3							2.67	3.53
	下级	4							3.00	3.57
	自己	1							4.00	3.50

单项总结 --- 情绪控制

评分标准：非常不相符(1); 比较不相符(2); 一般(3); 比较相符(4); 非常相符(5)
绿色条状图代表中间1/3的人分数区间，蓝色圆点为您的得分。



指标	层级	评价人数	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
情绪控制	整体得分	8				■●			3.20	3.30
	上级	1				■●			3.33	3.36
	平级	3				●			3.56	3.38
	下级	4			●	■			2.67	3.08
	自己	1		■	■	■			2.33	3.00
能主动调节自己的情绪，使自己保持平稳积极的状态	整体得分	8				●■	■		3.10	3.45
	上级	1				●■	■		3.00	3.50
	平级	3				●■	■		3.33	3.67
	下级	4				●■			3.00	3.13
	自己	1				●			3.00	3.00
能够以较平和的情绪对待工作中的批评或挫折	整体得分	8				■●			2.97	3.01
	上级	1			■	■●			3.00	2.83
	平级	3			■	■●	■		3.67	3.43
	下级	4			●	■			2.25	3.18
	自己	1				●			3.00	3.00
能保持情绪稳定，工作中不表现出情绪化	整体得分	8				■●	■		3.52	3.44
	上级	1					●		4.00	3.75
	平级	3			■	■●			3.67	3.03
	下级	4				■●			2.75	2.92
	自己	1	■	■	■	■	■	■	1.00	3.00

单项总结 --- 问题解决

评分标准：非常不相符(1); 比较不相符(2); 一般(3); 比较相符(4); 非常相符(5)
绿色条状图代表中间1/3的人分数区间，蓝色圆点为您的得分。



指标	层级	评价人数	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
问题解决	整体得分	8			■●				2.87	2.54
	上级	1			■●				3.00	2.47
	平级	3			■●■				2.89	2.81
	下级	4			●■				2.67	2.90
	自己	1					■●		4.00	3.83
出现问题首先想到的是如何解决，而不是追究谁的责任	整体得分	8		■●					2.55	2.57
	上级	1	●	■					1.00	2.25
	平级	3				■●■			3.67	3.33
	下级	4				■●■			3.50	3.23
	自己	1					●		4.00	4.00
处理问题灵活，能使用一些非常规的手段把问题处理好	整体得分	8			■●				3.22	2.61
	上级	1					●		4.00	2.92
	平级	3			■●■				2.67	2.33
	下级	4			■●■				2.75	2.78
	自己	1				■●■			3.00	3.50
在遇到难以解决的问题时，同事们会找他/她来帮忙出谋划策	整体得分	8			■●				2.82	2.43
	上级	1	■				●		4.00	2.25
	平级	3			■●■				2.33	2.77
	下级	4		●	■				1.75	2.68
	自己	1				■●■		●	5.00	4.00

单项总结 --- 人际关系

评分标准：非常不相符(1); 比较不相符(2); 一般(3); 比较相符(4); 非常相符(5)
绿色条状图代表中间1/3的人分数区间，蓝色圆点为您的得分。



指标	层级	评价人数	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
人际关系	整体得分	8				■●			3.18	2.93
	上级	1				■●			3.00	2.92
	平级	3				■●			3.78	3.02
	下级	4				■●			2.83	2.81
	自己	1	●■						1.33	2.17
无论何时何地，总是会热情饱满地和认识的人打招呼	整体得分	8		●■					2.32	2.98
	上级	1	●■						1.00	2.83
	平级	3			●■				2.67	3.03
	下级	4				■●			3.75	2.95
	自己	1	●■						1.00	2.00
为了工作需要，善于与不同的人打交道，即便是自己不喜欢的人	整体得分	8				■●			4.27	3.55
	上级	1				■●		●	5.00	3.75
	平级	3				■●			4.33	3.27
	下级	4				■●			3.25	2.75
	自己	1	●■						1.00	2.50
留给他人的感受是平易亲和的	整体得分	8			■●				2.95	2.25
	上级	1		■		●			3.00	2.17
	平级	3			■		●		4.33	2.77
	下级	4		●		■			1.50	2.73
	自己	1		●					2.00	2.00

I 单项总结 --- 协调能力

评分标准：非常不相符(1); 比较不相符(2); 一般(3); 比较相符(4); 非常相符(5)
绿色条状图代表中间1/3的人分数区间，蓝色圆点为您的得分。



指标	层级	评价人数	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
协调能力	整体得分	8				■ ●			3.62	3.00
	上级	1				■ ●			4.00	2.97
	平级	3				■ ●			3.56	3.41
	下级	4				■ ●			3.17	2.94
	自己	1		● ■					2.00	2.17
讨论中观点不一致时，不是固执自己的观点，而是聚焦最佳的方案，灵活变通，达成共识	整体得分	8			■	●			3.45	2.75
	上级	1			■	●			4.00	2.92
	平级	3			■ ●				2.67	2.73
	下级	4		■			●		3.50	2.33
	自己	1	● ■						1.00	3.00
处理冲突时秉持公正客观，达成各方都满意的结果	整体得分	8				■ ●			3.15	3.17
	上级	1				●			3.00	3.00
	平级	3				■ ●			4.00	3.80
	下级	4			■ ●				2.50	2.80
	自己	1	■				●		4.00	2.50
能充分调动工作中相关人员的积极性，形成合力	整体得分	8				■	●		4.25	3.07
	上级	1			■		●		5.00	3.00
	平级	3				■ ●			4.00	3.70
	下级	4				■ ●			3.50	3.70
	自己	1	●						1.00	1.00

I 单项总结 --- 战略理解

评分标准：非常不相符(1); 比较不相符(2); 一般(3); 比较相符(4); 非常相符(5)
绿色条状图代表中间1/3的人分数区间，蓝色圆点为您的得分。



指标	层级	评价人数	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
战略理解	整体得分	8				●			2.92	2.97
	上级	1			●				2.67	3.14
	平级	3				●			3.33	2.70
	下级	4			●				2.83	2.92
	自己	1	●						1.67	2.83
基于组织战略目标制定本部门的业务长短期计划，将战略目标有效分解与落实	整体得分	8				●			3.52	3.07
	上级	1				●			4.00	3.50
	平级	3				●			3.67	2.83
	下级	4			●				2.75	2.55
	自己	1	●						1.00	2.00
能够让员工清楚地意识到自身工作与组织战略的关联	整体得分	8			●				2.55	2.57
	上级	1		●					2.00	2.67
	平级	3			●				2.33	2.37
	下级	4				●			3.50	3.27
	自己	1				●			3.00	4.00
对日常的工作进行评定，使之与长期的组织战略或目标相吻合	整体得分	8			●				2.68	3.28
	上级	1		●					2.00	3.25
	平级	3				●			4.00	2.90
	下级	4			●				2.25	2.95
	自己	1	●						1.00	2.50

单项总结 --- 前瞻预测

评分标准：非常不相符(1); 比较不相符(2); 一般(3); 比较相符(4); 非常相符(5)
绿色条状图代表中间1/3的人分数区间，蓝色圆点为您的得分。



指标	层级	评价人数	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
前瞻预测	整体得分	8			●				2.66	2.71
	上级	1			●				2.33	2.81
	平级	3			●				2.33	2.57
	下级	4				●			3.42	2.71
	自己	1					●		3.67	4.17
运用翔实的证据和严谨的逻辑推断事态可能的结果	整体得分	8			●				2.72	2.79
	上级	1				●			3.00	2.92
	平级	3			●				2.33	2.67
	下级	4				●			2.75	2.35
	自己	1					●		3.00	4.00
全面把握事态发展脉络，给出指导意见	整体得分	8			●				3.02	2.82
	上级	1				●			3.00	3.00
	平级	3			●				2.33	2.57
	下级	4				●			3.75	3.22
	自己	1					●		3.00	4.00
从战略处着眼，善于长远地看问题	整体得分	8			●				2.22	2.53
	上级	1	●						1.00	2.50
	平级	3			●				2.33	2.47
	下级	4				●			3.75	2.55
	自己	1					●		5.00	4.50

I 单项总结 --- 绩效管理

评分标准：非常不相符(1); 比较不相符(2); 一般(3); 比较相符(4); 非常相符(5)
绿色条状图代表中间1/3的人分数区间，蓝色圆点为您的得分。



指标	层级	评价人数	1	1.8	2.6	3.4	4.2	5	个人得分	公司均分
绩效管理	整体得分	8			●	■			2.81	2.99
	上级	1		●		■			2.33	3.06
	平级	3		●		■			2.33	3.03
	下级	4				■	●		3.92	3.09
	自己	1			■	■	●		3.67	2.83
设置明确的绩效评估标准，并公正执行评估	整体得分	8		●		■			2.07	3.04
	上级	1	●			■			1.00	3.17
	平级	3			●	■			2.33	2.97
	下级	4				■	●		3.25	2.82
	自己	1					■	●	5.00	4.50
为下属的工作设定公平合理、容易评估的绩效指标	整体得分	8				■		●	3.62	2.92
	上级	1				■		●	5.00	3.17
	平级	3		●		■			1.67	2.43
	下级	4				■	●		3.75	3.22
	自己	1		■	■	■	■	●	5.00	3.00
与下属就绩效完成情况进行沟通，并给出针对性的改善建议	整体得分	8				●	■		2.73	3.00
	上级	1	●			■			1.00	2.83
	平级	3				●	■		3.00	3.70
	下级	4				■	■	●	4.75	3.25
	自己	1	●						1.00	1.00

I 优势行为

优势行为：所有题目中他评分数最高的5项内容。(如分数相同，可能多于五项)

题目	评估结果	差值	公司均分
人际关系: 为了工作需要，善于与不同的人打交道，即便是自己不喜欢的人	本人 1.00 他评 4.27 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	3.27	3.55
协调能力: 能充分调动工作中相关人员的积极性，形成合力	本人 1.00 他评 4.25 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	3.25	3.07
忠诚敬业: 将自身前途与组织发展紧密结合，与组织同呼吸共命运，共同成长	本人 5.00 他评 3.88 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	-1.13	2.49
忠诚敬业: 认同组织的发展战略，并为战略的达成付出高度热忱	本人 1.00 他评 3.75 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	2.75	2.95
抗压能力: 以阳光的心态活跃团队，阻止压力氛围蔓延	本人 4.00 他评 3.70 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	-0.30	3.19

读图指引:

差值 = 他评得分 - 自评得分

他评：不包含自评分值的其余层级加权(层级权重)和

公司均分：公司所有参评人的加权(层级权重)和

I 待发展行为

待发展行为：所有题目中他评分数最低的5项内容。(如分数相同，可能多于五项)

题目	评估结果	差值	公司均分
抗压能力: 能够清晰地意识到压力的来源，并采取有效的方式应对压力，完成任务	本人 4.00 他评 2.05 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	-1.95	2.71
绩效管理: 设置明确的绩效评估标准，并公正执行评估	本人 5.00 他评 2.07 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	-2.93	3.04
前瞻预测: 从战略处着眼，善于长远地看问题	本人 5.00 他评 2.22 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	-2.78	2.53
人际关系: 无论何时何地，总是会热情饱满地和认识的人打招呼	本人 1.00 他评 2.32 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	1.32	2.98
问题解决: 出现问题首先想到的是如何解决，而不是追究谁的责任	本人 4.00 他评 2.55 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	-1.45	2.57
战略理解: 能够让员工清楚地意识到自身工作与组织战略的关联	本人 3.00 他评 2.55 0 1.2 2.4 3.6 4.8 6	-0.45	2.57

读图指引:

差值 = 他评得分 - 自评得分

他评：不包含自评分值的其余层级加权(层级权重)和

公司均分：公司所有参评人的加权(层级权重)和

I 自我认知偏差

此部分呈现您的他评分数和自评分数之间的差值的绝对值，落差表现您和他人的认知有所区别。
选取标准为：他评与自评分差最大的10项内容（如分数相同，可能多于10项）

题目	他评	自评	自评偏高			自评偏低		
			-4	-2.4	-0.8	0.8	2.4	4
为了工作需要，善于与不同的人打交道，即便是自己不喜欢的人	4.27	1.00						3.27
能充分调动工作中相关人员的积极性，形成合力	4.25	1.00						3.25
设置明确的绩效评估标准，并公正执行评估	2.07	5.00						-2.93
从战略处着眼，善于长远地看问题	2.22	5.00						-2.78
认同组织的发展战略，并为战略的达成付出高度热忱	3.75	1.00						2.75
能保持情绪稳定，工作中不表现出情绪化	3.52	1.00						2.52
基于组织战略目标制定本部门的业务长短期计划，将战略目标有效分解与落实	3.52	1.00						2.52
讨论中观点不一致时，不是固执自己的观点，而是聚焦最佳的方案，灵活变通，达成共识	3.45	1.00						2.45
在遇到难以解决的问题时，同事们会找他/她来帮忙出谋划策	2.82	5.00						-2.18
能够清晰地意识到压力的来源，并采取有效的方式应对压力，完成任务	2.05	4.00						-1.95

读图指引：

差值 = | 他评得分 - 自评得分 |

他评：不包含自评分值的其余层级加权(层级权重)和

I 评估人的开放式评语

这部分是您和您周围的同事给您留下的文字评议和建议。一般说来，评估者往往非常关心您才会留下这些字斟句酌的评议，也许这些评价并不一定非常有代表性，甚至可能互相矛盾，但这些话都体现了大家对您的关心。

1.

如果您对该位评价者还有什么建议或意见，请写在下面。

- ▶ 分配任务的时候考虑员工工作量
- ▶ 团队建设能力与下属能力提升方面还需要进一步加强。
- ▶ 能够在推进一些大项目方面提升专业性和沟通协调能力
- ▶ 专业团队建设及人才培养
- ▶ 理论与公司实际的结合
- ▶ 加强团队建设
- ▶ 望在业务知识上继续提高
- ▶ 提升员工工作积极性。
- ▶ 队建设能力与下属能力提升方面还需要进一步加强

I 附件：得分表

指标	题号	题目	上级得分	平级得分	下级得分	自己得分
忠诚敬业	1	认同组织的发展战略，并为战略的达成付出高度热忱	5.00	3.33	2.50	1.00
	2	遵循组织的日常安排和方针政策，是组织的忠诚维护者	3.00	2.00	3.25	3.00
	3	将自身前途与组织发展紧密结合，与组织同呼吸共命运，共同成长	5.00	4.00	2.25	5.00
抗压能力	4	能够清晰地意识到压力的来源，并采取有效的方式应对压力，完成任务	1.00	2.00	3.50	4.00
	5	在较大压力下工作时能够保持平静、客观	2.00	2.67	4.25	3.00
	6	以阳光的心态活跃团队，阻止压力氛围蔓延	5.00	2.67	3.00	4.00
情绪控制	7	能主动调节自己的情绪，使自己保持平稳积极的状态	3.00	3.33	3.00	3.00
	8	能够以较平和的情绪对待工作中的批评或挫折	3.00	3.67	2.25	3.00
	9	能保持情绪稳定，工作中不表现出情绪化	4.00	3.67	2.75	1.00
问题解决	10	出现问题首先想到的是如何解决，而不是追究谁的责任	1.00	3.67	3.50	4.00
	11	处理问题灵活，能使用一些非常规的手段把问题处理好	4.00	2.67	2.75	3.00
	12	在遇到难以解决的问题时，同事们会找他/她来帮忙出谋划策	4.00	2.33	1.75	5.00
人际关系	13	无论何时何地，总是会热情饱满地和认识的人打招呼	1.00	2.67	3.75	1.00
	14	为了工作需要，善于与不同的人打交道，即便是自己不喜欢的人	5.00	4.33	3.25	1.00
	15	留给他人的感受是平易亲和的	3.00	4.33	1.50	2.00
协调能力	16	讨论中观点不一致时，不是固执自己的观点，而是聚焦最佳的方案，灵活变通，达成共识	4.00	2.67	3.50	1.00
	17	处理冲突时秉持公正客观，达成各方都满意的结果	3.00	4.00	2.50	4.00
	18	能充分调动工作中相关人员的积极性，形成合力	5.00	4.00	3.50	1.00
战略理解	19	基于组织战略目标制定本部门的业务长短期计划，将战略目标有效分解与落实	4.00	3.67	2.75	1.00
	20	能够让员工清楚地意识到自身工作与组织战略的关联	2.00	2.33	3.50	3.00
	21	对日常的工作进行评定，使之与长期的组织战略或目标相吻合	2.00	4.00	2.25	1.00
前瞻预测	22	运用翔实的证据和严谨的逻辑推断事态可能的结果	3.00	2.33	2.75	3.00
	23	全面把握事态发展脉络，给出指导意见	3.00	2.33	3.75	3.00
	24	从战略处着眼，善于长远地看问题	1.00	2.33	3.75	5.00
绩效管理	25	设置明确的绩效评估标准，并公正执行评估	1.00	2.33	3.25	5.00
	26	为下属的工作设定公平合理、容易评估的绩效指标	5.00	1.67	3.75	5.00
	27	与下属就绩效完成情况进行沟通，并给出针对性的改善建议	1.00	3.00	4.75	1.00