



# 绩效和潜力审核

## 综合 OPQ 和 360° 报告

### Sample Report

本报告根据以下人员的回答生成：

自己：1

经理：1

同事：2

直接报告：3

其他：3

日期： 17/10/2018

本报告包含保密信息，不得向未获授权的人士传播。

## Introduction

该报告会将通过 360 度反馈提供的当前绩效认知与对您的可能潜力的评估结果进行比较。

本报告依据您在两种形式的评估中的回答而编写：

### 全方位胜任力框架 (UCF) 360 度工具

360 度反馈流程会准确即时反映出对您当前职位的绩效认知。有一点要谨记，认知不一定完全真实，只是代表我们所有人对其他人的观点。请记住，不同来源的群体会作出不同的评价，这非常正常。正是由于我们在工作中都会承担多个角色，因此不同的利益相关者群体看到的具体工作行为也有所不同。通过探索寻求了解这些不同认知背后的原因，就是该培养流程的全部意义所在。本报告中的绩效概况指出了优势以及可培养的潜在领域。打造自身优势是取得职业生涯成功的关键，在这一前提下，调整既有行为方式以适应新的情况和挑战，并使自身符合职业发展需要，将有助于消除职业发展中的障碍，减少职业道路上的“脱轨”风险。

### 职业性格问卷 (OPQ)

职业性格问卷 (OPQ) 就您喜欢的工作方式或通常的工作行为方式可能如何影响您在所选胜任力上的潜力，提供相关参考信息。本流程通过调查研究预测潜能，将您对 OPQ 问卷的回答与胜任力相关联，从而提供对您个人特有工作作风的深入分析。本报告可帮助您对照其他经理和专业人士来衡量自身的潜力。

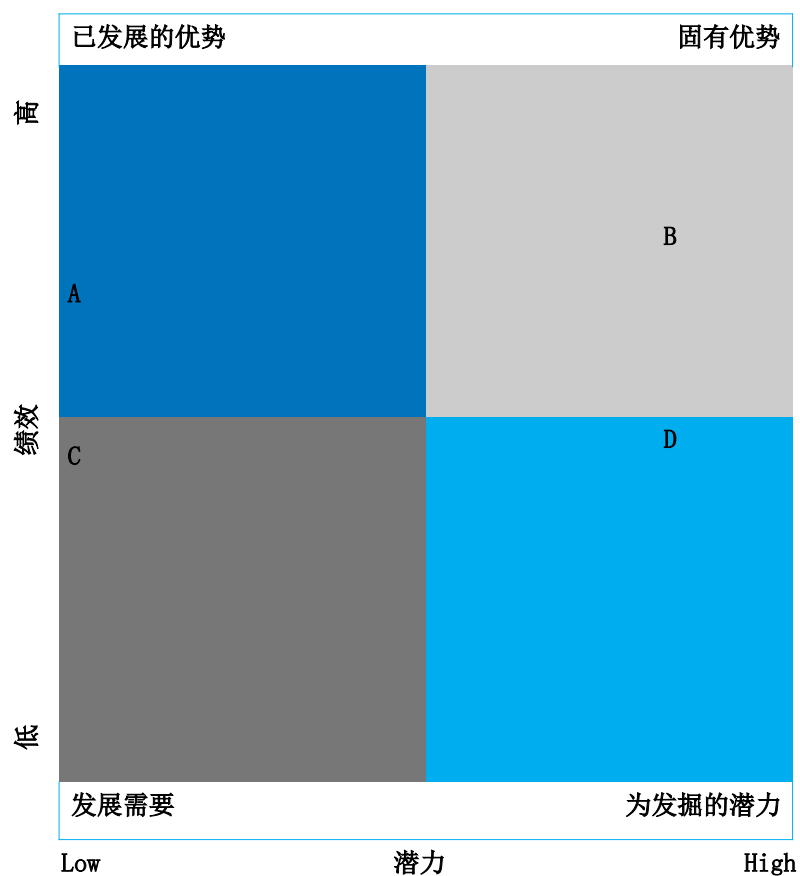
### 比较您的绩效和潜力

当前绩效与您潜在绩效间的差异，可反映出绩效低于或超出期望的领域。您的反馈提供者将与您共同探索，在您迄今的职业生涯中，为获得职业成功，您可以如何利用自身优势，或克服个人限制和环境挑战。

我们建议您在一位训练有素的辅导员指导下阅读本报告。

## 绩效与潜力比较

本版块将针对各项胜任力对您的绩效（除自己外所有评分者的平均评分）与潜力进行比较，概括总结您的评估结果。此信息将以 2x2 图表的形式呈现，并且下页的图表内还将重复该信息内容。您和您的经理对各项胜任力重要性的评分（如有）也将包括其中。



### 表格图例

代码	胜任力	代码	胜任力
A	领导和监督		
B	与他人共事		
C	劝说和影响		
D	适应和应对变化		

详细结果

	胜任力	潜力	绩效	差距分析	Importance rating	
					经理	自己
A	领导和监督	1.00	3.49	已发展的优势	4.00	4.00
B	与他人共事	4.00	3.73	固有优势	5.00	2.00
C	劝说和影响	1.00	2.81	发展需要	2.00	4.00
D	适应和应对变化	4.00	2.88	为发掘的潜力	3.00	4.00

## 重要性总结

本版块显示了您和经理认为以下各项胜任力对于您工作成功的重要性评分。您自己给出的重要性评分显示为最顶端一条柱体；您经理给出的重要性评分显示为第二条柱体。

图表解答：

1=完全不重要

2=不太重要

3=比较重要

4=非常重要

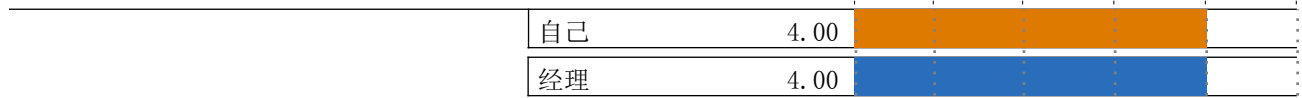
5=极其重要

完全不重要

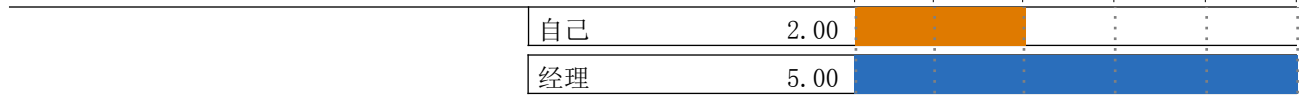
极其重要

1 2 3 4 5

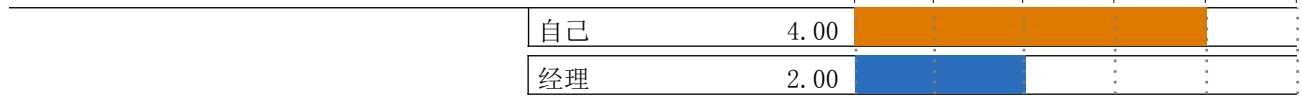
领导和监督



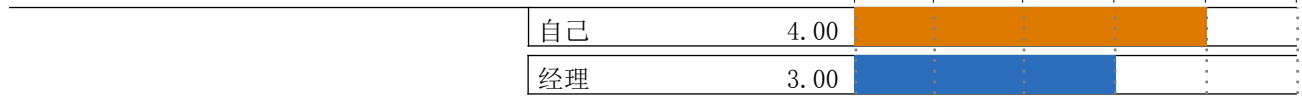
与他人共事



劝说和影响



适应和应对变化



## 胜任力总结

本版块总结了各组评分人针对以下各项胜任力对您的评分。以下是特定胜任力相关所有问题的平均等级。您通过本版块可整体看出您的自我评价和别人对您的评价之间的异同。它也可作为识别需要进一步探索的胜任力的基础。

您自己评定的等级是最顶端一条柱体，下面的第二条柱体则是您的经理评定的等级。如果其他组别的评分人参与，下面几条柱体将分别代表您的同事、您的直接下属和其他人员评定的等级。显示的值代表一项胜任力下的各问题的平均评分。一组评分人的等级得分已进行平均计算。

请注意：如果某一位评分人填写“无证据”，则该问题的平均等级得分是该小组剩余评分人给出的等级得分均值。等级得分上标数值代表有效的评分人人数。N/E 代表该组别所有评分人对该条目的回答均为“无证据”。

潜在胜任力的考量结果显示在底部的条形图上。该考量结果基于您对 OPQ 的回答，采用不同的图例（OPQ 审核）。

图例：

360° 评估  
1= 完全不擅长  
2= 不太擅长  
3= 比较擅长  
4= 非常擅长  
5= 极其擅长

OPQ 评估  
1= 不可能成为其优势  
2= 不太可能成为其优势  
3= 有可能成为其优势  
4= 非常可能成为其优势  
5= 极有可能成为其优势

根本不合适

极其合适

1 2 3 4 5

### 领导和监督

对他人下达明确指示；激励并授权于他人；招募高素质员工；为员工提供发展及培训机会；制定适当的行为准则。

自己	3.57	
经理	3.17	
同事	3.00	
直接报告	3.71	
其他	4.10	
潜力	1.00	

### 与他人共事

尊重团队其他成员的观点和贡献；换位思考；倾听、支持并关心他人；征询他人意见，与他人分享信息和专长；树立团队精神并调解冲突；适应团队，融入团队。

自己	3.29	
经理	4.43	
同事	2.93	
直接报告	3.48	
其他	4.10	
潜力	4.00	

### 劝说和影响

通过劝说、说服和谈判，获得他人明确的同意和承诺；有效利用政治程序来影响和劝说他人；代表自己或他人推广理念；对他人具有强大的个人影响力；注重自己给他人留下的印象。

自己	3.50	
经理	2.75	
同事	3.67	
直接报告	2.89	
其他	1.94	
潜力	1.00	

### 适应和应对变化

适应变化的情况；容忍不明确情形；接受新观念和求变主动性；调整交际方式以迎合不同的人或情况；愿意尝试新体验。

自己	3.50	
经理	3.00	
同事	3.58	
直接报告	2.78	
其他	2.17	
潜力	4.00	



## 每项胜任力的频率等级

本版块将介绍每个类别的评分人如何对每个条目进行评级。通过一张表格总结所有参与者对一项胜任力给出的所有评级结果。此外，该表格的最末行显示了每个类别的平均评级结果。

表格解答：

S= 自己

M=经理

C=同事

D=直接下属

O=其他

领导和监督	S	M					C					D					O				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
根据各人能力和可用资源来分派工作	3			1					2				1	2					1	2	
对他人下达明确指示	4		1				1			1			1	1	1			1			2
识别并招募高素质人才	4				1				1	1				1	2				2	1	
确定发展需要并提供学习资源	3									1	1		1	1	1			1	2		
为他人提供建设性的反馈，指导员工如何发挥他们的优秀才干	4			1			1		1					2	1				2	1	
监督他人行为，确保其遵守适用准则	3			1					1	1			1	1	1			1		2	
激发他人的热情和积极的工作态度	4				1		1		1				1	2					2	1	
<b>意思是</b>	<b>3.6</b>	<b>3.2</b>					<b>3.0</b>					<b>3.7</b>					<b>4.1</b>				

与他人共事	S	M					C					D					O				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
宽容对待他人，关心他人	3					1			2				2	1					2	1	
顾及他人的态度、观点和出发点	2				1		1	1				1	2					2	1		
做决定时积极采纳他人建议	4				1				1	1			1	1	1				2	1	
他人工作表现出色时，表达赞赏之意	4				1		1		1			1	1	1					3		
愿意花时间去了解别人的观点	3				1				1	1			1	2					2		
通过鼓励和谐、合作和交流来树立团队意识	3				1		1		1				1	1	1				1	2	
支持他人，协助他们的工作，在适当的时候为他们辩护	4			1					2			1	1	1	1			1	2		
<b>意思是</b>	<b>3.3</b>	<b>4.4</b>					<b>2.9</b>					<b>3.5</b>					<b>4.1</b>				

劝说和影响	S	M					C					D					O				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
影响谈话过程并将其引导至所期望的结果。	4									2		1	1	1	1		1	1	1	1	
充分利用一切可以利用的内部程序或组织程序来影响并劝说他人	3				1				1	1		1	1	1			2		1		
给他人留下直接、积极且可靠的印象	3				1				1	1		1		2			2	1			
使用多种方法妥善协商	5			1						2		1		2			2	1			
双方均达成一致的坚定协议，完成交易、销售或讨论	3							1	1			1	1	1			1	1	1	1	
推广并捍卫自己的理念或组织的理念	3				1					1	1	1	1	1	1		2	1			
<b>意思是</b>	<b>3.5</b>	<b>2.8</b>					<b>3.7</b>					<b>2.9</b>					<b>1.9</b>				

适应和应对变化	S	M					C					D					O				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
积极地适应变化	4				1					2		1	1	1			2		1		
愿意接受新观念	3			1				1	1			1	1		1		2		1		
与具有不同文化背景的人友好相处和交流	2				1				2			1	1	1	1		2		1		
适应变化的情况	5			1					1	1		1	1	1			1	1	1	1	
根据不同的情形，采用最合适的交际方式	4			1						1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	
在不明确情形下游刃有余地工作	3				1					2		1		1	1		2		1		
<b>意思是</b>	<b>3.5</b>	<b>3.0</b>					<b>3.6</b>					<b>2.8</b>					<b>2.2</b>				

## 最高等级

本版块列出了您得分最高的条目（根据所有评分人给出的分数）。根据他人的看法，您在这些特定的行为模式上有个个人优势。

等级	行为	除个人评分之外的平均得分	胜任力
1	做决定时积极采纳他人建议	4.11	与他人共事
1	识别并招募高素质人才	4.11	领导和监督
2	确定发展需要并提供学习资源	4.00	领导和监督
2	愿意花时间去了解别人的观点	4.00	与他人共事
3	监督他人行为，确保其遵守适用准则	3.89	领导和监督
3	通过鼓励和谐、合作和交流来树立团队意识	3.89	与他人共事
4	为他人提供建设性的反馈，指导员工如何发挥他们的优秀才干	3.67	领导和监督
5	他人工作表现出色时，表达赞赏之意	3.56	与他人共事
5	激发他人的热情和积极的工作态度	3.56	领导和监督
6	宽容对待他人，关心他人	3.44	与他人共事

## 发展提示的最低评级

本版块列出了您得分最低的条目（根据所有评分人给出的分数）。根据他人的看法，这是您个人特别需要发展的领域。

发展提示是关于如何在这些领域进行改进的建议。

等级:	1	除个人评分之外的平均得分:	2.33	适应和应对变化
-----	---	---------------	------	---------

### 行为:

愿意接受新观念

### 提示:

有人提出新观点时不要急于作出判断，而是先要仔细研究这一观点。尽量对新的做事方法或新的问题解决措施持开放心态。将现在的观点与新观点进行对比，发现其改进之处。

等级:	2	除个人评分之外的平均得分:	2.50	劝说和影响
-----	---	---------------	------	-------

### 行为:

双方均达成一致的坚定协议，完成交易、销售或讨论

### 提示:

在达成交易时，可提出“如果这在您的预算内，您会买吗？”等类似问题，以确认获得对方的承诺。提出“您是因为什么原因不同意呢？”等类似问题，与对方明确讨论其异议。获得对方的交易确认，例如，您可以说“那么我们下周就开工？”将您的方案与对方所述需求挂钩，例如，“这项提案将为您节省5%的成本，据我所知这是您的主要目标。”切忌被动等待对方完结交易。

等级:	3	除个人评分之外的平均得分:	2.67	劝说和影响
-----	---	---------------	------	-------

### 行为:

充分利用一切可以利用的内部程序或组织程序来影响并劝说他人

### 提示:

努力发现同事在个人和人事方面具备的推动力，以了解如何使他们赞同您个人的观点。寻求令双方满意的妥协方案，即双方均获益而不是牺牲一方成全另一方。

等级:	3	除个人评分之外的平均得分:	2.67	劝说和影响
-----	---	---------------	------	-------

### 行为:

给他人留下直接、积极且可靠的印象

### 提示:

练习向潜在客户或新业务联系人介绍自己。考虑应采用的肢体语言和语气。仔细考虑与对方首次见面时如何开场。询问朋友如何改善留给他人的第一印象。

等级:	3	除个人评分之外的平均得分:	2.67	劝说和影响
-----	---	---------------	------	-------

**行为:**

使用多种方法妥善协商

**提示:**

在进入谈判之前，明确您必须影响的主要利益相关方并尽力设想其需求。思考“谈判中他们在意的问题”并据此调整您的说辞。

等级:	3	除个人评分之外的平均得分:	2.67	适应和应对变化
-----	---	---------------	------	---------

**行为:**

适应变化的情况

**提示:**

选择您希望为所在部门带来的变化。列出实施或放弃该变化可能产生的正面或负面影响。找出极具说服力的论点，阐述采纳变革的根本原因和潜在好处。

等级:	4	除个人评分之外的平均得分:	2.78	适应和应对变化
-----	---	---------------	------	---------

**行为:**

与具有不同文化背景的人友好相处和交流

**提示:**

在与其他文化背景的人打交道时，应意识到其可能与自身文化存在意想不到的差异（例如，肢体语言和姿势等）。询问了解对方接受的社交方式，例如，如何欢迎他人或做决策的正式程序等。坦诚、清晰、简洁地阐述自己的观点。做好准备重复或改换说法来表述自己的观点，确保他人完全理解。

等级:	5	除个人评分之外的平均得分:	2.89	适应和应对变化
-----	---	---------------	------	---------

**行为:**

积极地适应变化

**提示:**

以开放的心态接受变动。聆听了解实施变动的的原因，以理解变动的必要性。应大胆表达自己的观点和质疑现有的方法。明确自己处于“变化曲线”的哪个阶段：震惊、责怪他人、责怪自己、感觉困惑、接受或解决问题。

等级:	5	除个人评分之外的平均得分:	2.89	劝说和影响
-----	---	---------------	------	-------

**行为:**

推广并捍卫自己的理念或组织的理念

**提示:**

在维护某个立场之前，审视关键事实和细节的准确性，核对信息背后的假设是否正确。不要以人格力量来取代合理的想法和观点。务必要寻求做出实质性贡献，在正直、专业和关爱的坚实基础之上建立个人影响力和信誉。

等级:	5	除个人评分之外的平均得分:	2.89	适应和应对变化
-----	---	---------------	------	---------

**行为:**

根据不同的情形，采用最合适的交际方式

**提示:**

在与其他人打交道时，努力发现对方的动机或兴趣。将您表达的观点与对方的观点衔接。在质疑别人或表达不同观点时，注意技巧，避免疏远对方。让别人清楚了解您已将他人观点纳入考虑。

## 开放式问题

What should this person start doing?

---

— -

— not sure

— ?

— .

— ?

— -

— cghjndgh

— He needs to starts encorporating everyones ideas into a project rather than just supporting his own.

He is encouraging when it comes to brainstorming ideas, but never follows through with encorporating others into his idea.

He needs to support those colleagues who need more support, not focus on the ones that are excelling.

— .

— na

## 多项选择问题

本表格显示了各个类别的评分人对多项选择问题的答案。 每列显示了每个类别评分人选择某项答案的人数。

How long have you known the focus?

	S	M	C	D	O
1 year	0	1	1	1	0
2 years	1	0	0	0	2
3 years	0	0	0	1	0
more than 3 years	0	0	1	1	1



## 报告评论

本报告使用 SHL 在线标准多评分人反馈系统生成。它包含来自全方位胜任力框架 (UCF) 问卷的信息。本问卷仅适合那些在问卷使用和解读方面接受过专门培训的人员使用。本报告根据调查对象对问卷的回答结果生成，基本上反映了他们的答题想法。在解读本报告数据过程中必须适当考虑问卷评分的主观性。本报告由软件自动生成，软件用户可修改或增加报告文本。SHL Group Ltd. 及其关联公司无法保证本报告内容是电脑系统无修改版输出数据。我方对于使用本报告的后果不承担任何责任，即免除与其内容相关的各种责任（包括疏忽大意）。本报告为保密内容，不得以任何形式发布 - 我方对此不承担任何责任。

© 2018 SHL 和/或其附属公司。保留所有权利。

UCF 反馈报告，第 2.1 版，简体中文

<https://www.shl.com>