

培训需求分析报告

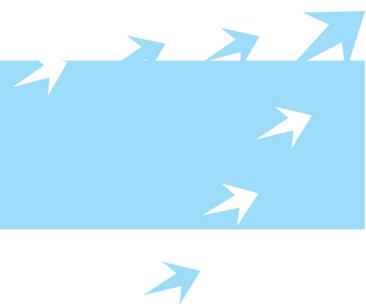
管理团队

本报告的编制是为
XYZ Company Ltd.
Steven Sample
2008 年 02 月 20 日

	观察者人数
上级	1
同级同事	2
下级	3



Management Development Services Ltd.
Tel: (852) 2817 6807 Website: www.mdshongkong.com
北京诺华仕
Tel: (86 10) 6463 0800 Website: www.mdsbeijing.com



《您的培训需要分析报告》

本报告的制订是依据您所属公司的能力模型。它藉着利用这些能力模型，可以准确地显示您对自己工作效率的评分。此外，鉴于这是一种全方位的报告，它能提供观察者对您在工作上的效率的深入分析。

《目的》

本报告旨在帮助您反省您的个人发展需要并制订出个人发展方案。它还能够与其他参与者的报告结合在一起，共同展示出整个公司效率的全景图。这将使您的学习和发展团队能够制订出针对您本人及公司的培训和发展计划。

《内容》

您的培训需要分析报告将就以下各种能力，根据您的本人的自我评估及观察者对您所做的评估予以制订。

1. 技术知识
2. 财务职责
3. 客户服务
4. 策略
5. 决策
6. 领导力
7. 组织技能
8. 团队精神
9. 沟通
10. 创造力

《效率及重要性》

在你对每一能力方面的效率水平作出评分和完成填写调查问卷后，您还需要评估各能力对您的重要性进行先后排序——各能力对您所从事工作成功的关键程度。这将有助于您对自身的发展需要进行优先排序。尤其需要注意的是那些您在重要性上得分很高而在效率方面得分很低的能力。

《效率水平得分》

您和您的观察者对于每一能力的效率水平作出评分，从1-6分不等。每一能力均采用同一评分方法：

- NE = 无证据
- 1 = 非常罕见/ 缺乏
 - 2 = 少见/不满意
 - 3 = 偶尔/满意
 - 4 = 较经常/良好
 - 5 = 经常/非常好
 - 6 = 总是/卓越

请注意，我们以匿名的方式显示观察者的评分，所以同级同事和下级观察者的分数是个平均数。

《重要性水平得分》

您和您的观察者对于每一能力所对应重要性水平的评分，从1-5分不等。每一能力均采用同一评分体系：

- NK = 不具备相关知识
- 1 = 不重要
 - 2 = 相对重要
 - 3 = 重要
 - 4 = 非常重要
 - 5 = 不可或缺

请注意，我们以匿名的方式显示观察者的评分，所以同级同事和下级观察者的分数是个平均数。

《报告格式》

您的报告将被分列在以下部分中：

每项能力的效率和重要性

效率水平——综述

效率水平——您与上级

效率水平——您与同级同事

效率水平——您与下级

重要性水平——综述

个人散点图

团队散点图

效率水平——个人及团队得分的综述

重要性水平——个人及团队得分的综述

《感知》

每个人对您的效率都存在不同的感知。因此，在不同观察者所给予的分数上存在差异也是很正常的。这是一种非常宝贵的数据。当某些观察者未对您的效率给予理想的评分时，您可以根据他们所认同的方向采取行动，提高您的效率。您也可以试图找出产生上述感知差异的其他原因。这通常可以？您做就一个与其他人的宝贵对话机会。

《发展方案》

当您阅读本报告时，首先要看的就是在于“重要性”的得分。将对于您的职位存在至关重要影响的各项能力进行优先排序。要准确了解那项能力对您至关重要，请查看观察者给您的评分，而您上司的评分是至关重要的。在重要性方面的高分数显示他/她希望您在这些能力有良好的表现。

接着，您应该查看自己的“效率”得分。你可以为自己表现出色的方面感到欢欣鼓舞。但另一方面，也不要忘记查看那些得分较低的方面——或您的观察者对您评分较低的方面。随后，您可以设计您本人的发展方案以培养在上述能力方面的新技能。

每项能力的效率和重要性

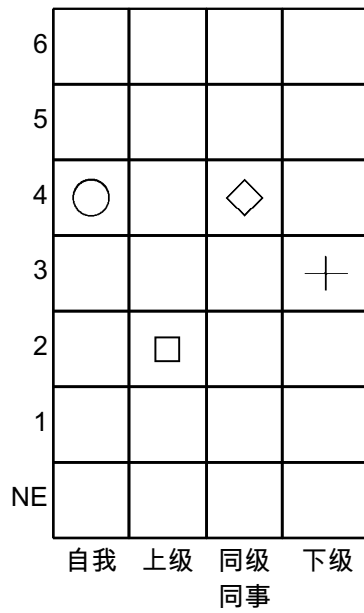
效率水平和重要性的程度 - 技术知识

技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。

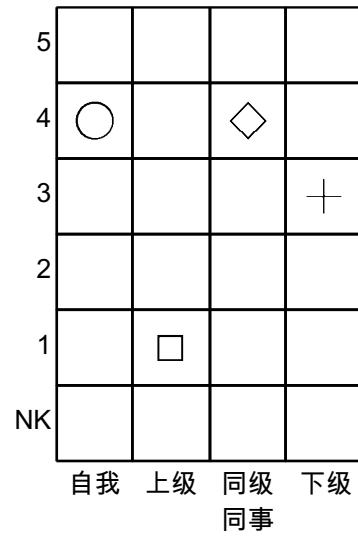
能力的定义

- ~ 提供正确并能增值的专业技术
- ~ 发展专业技术以提高工作表现
- ~ 别人会向你征询专业建议

效率



重要性



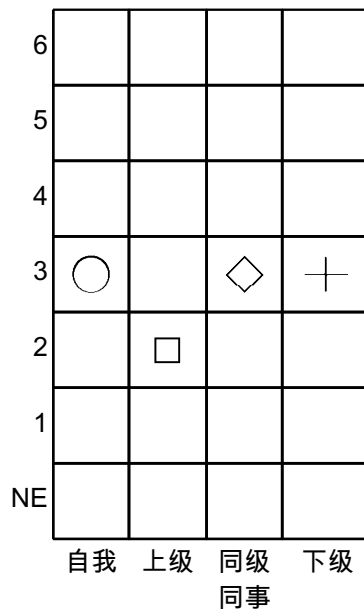
效率水平和重要性的程度 - 财务职责

财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管理。

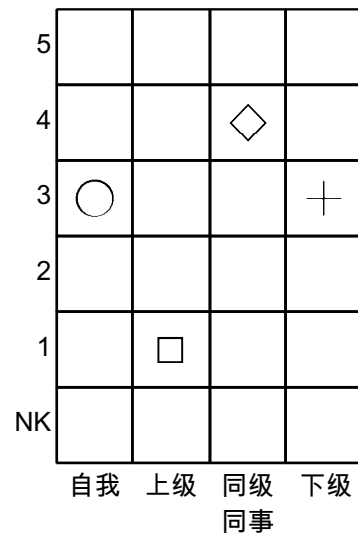
能力的定义

- ~ 准确地评估财政报告，并根据事实做出决策
- ~ 接受自己的错误判断并认真承担责任
- ~ 鼓励您的团队及其他人为提高公司利益做出贡献

效率



重要性



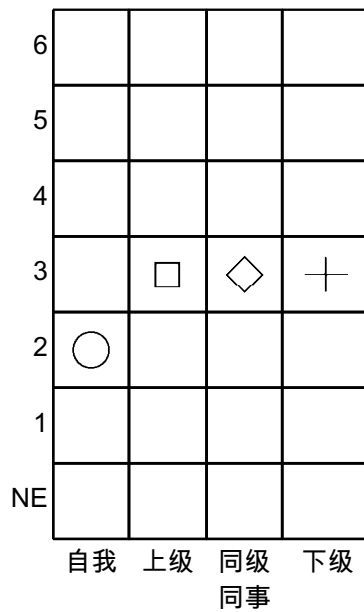
效率水平和重要性的程度 - 客户服务

客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及后续服务。

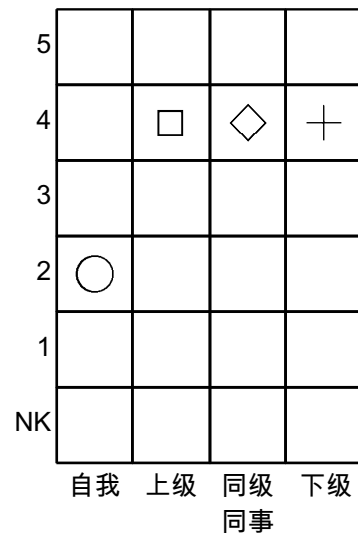
能力的定义

- ~ 坚持自己的团队成员要秉承“客户至上”的态度
- ~ 正式或非正式地定期接到来自客户的赞赏
- ~ 采取迅速和实际的行动去改善客户不满意的服务

效率



重要性



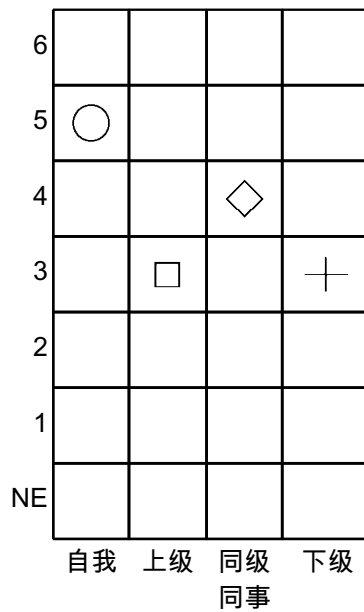
效率水平和重要性的程度 - 策略

策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。

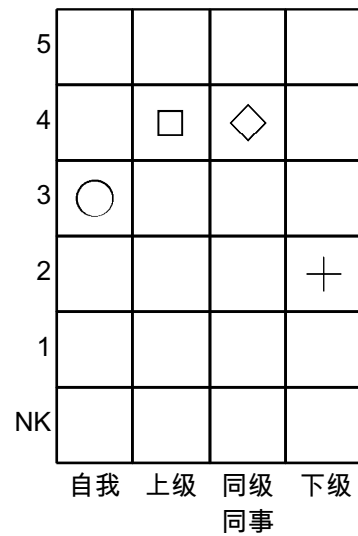
能力的定义

- ~ 考虑所选策略将如何对所有有相关方面产生影响
- ~ 制定出有创新性又切实可行的策略
- ~ 运用逻辑性的讨论及建立合作关系的方法去说服其他人

效率



重要性



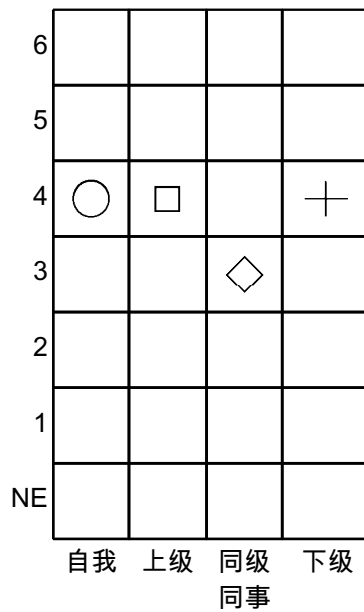
效率水平和重要性的程度 - 决策

决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。

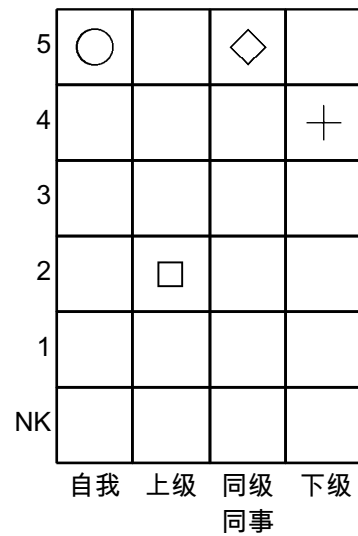
能力的定义

- ~ 在制订决策的过程中，结合分析、智慧、经验及勇气
- ~ 通常所做出的决策能够在短期的和长远目标中都证实正确的
- ~ 别人会向你征询意见和解决方案

效率



重要性



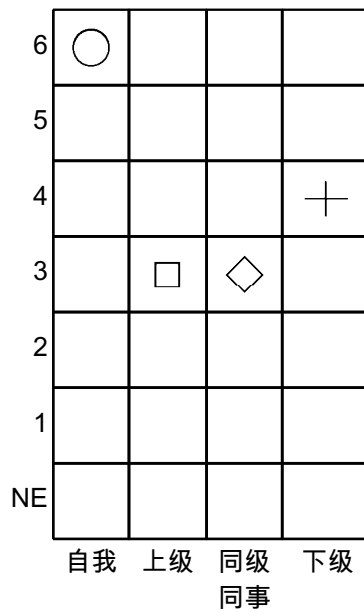
效率水平和重要性的程度 - 领导力

领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。

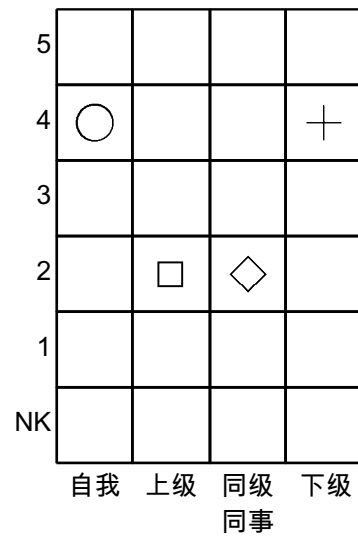
能力的定义

- ~ 确保员工得到有效的指示和足够的资源去达致成功
- ~ 跟踪工作的进展情况，并鼓励高绩效
- ~ 向员工提供意见，确保他们方向正确

效率



重要性



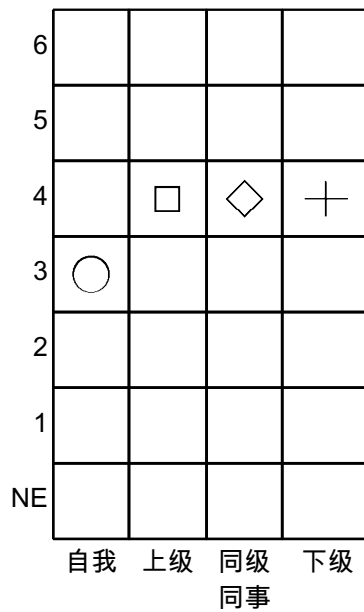
效率水平和重要性的程度 - 组织能力

组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。

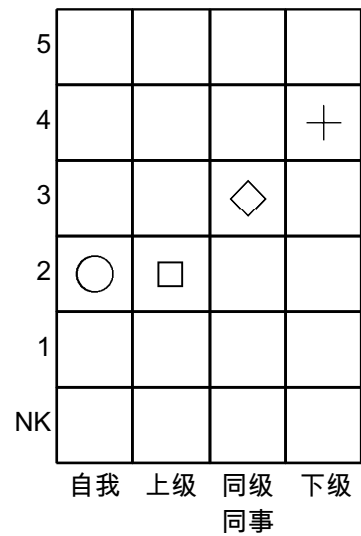
能力的定义

- ~ 设计实际及可行的程序和守则
- ~ 不断对程序进行审核及微调，来提升绩效
- ~ 清晰地分配工作，使任务与个人的能力相配合

效率



重要性



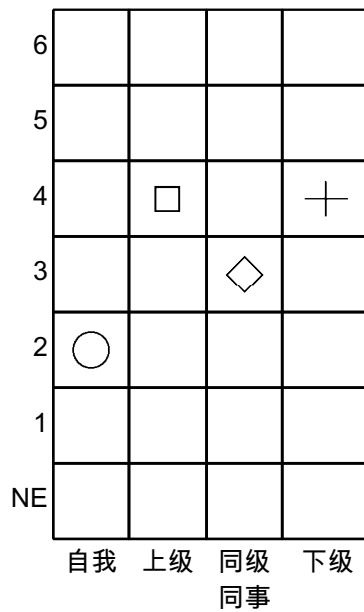
效率水平和重要性的程度 - 团队精神

团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实践。

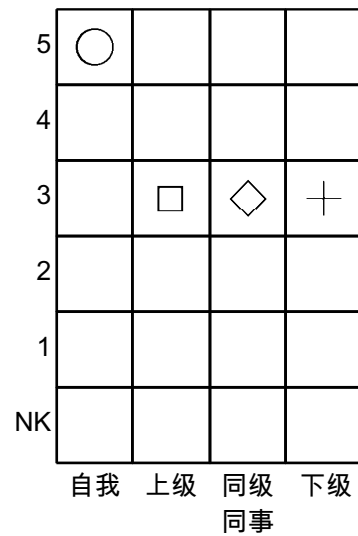
能力的定义

- ~ 举行团队会议，以传达团队目标及制订出共同目标
- ~ 表扬并鼓励团队成员之间的互动及分享
- ~ 将团队作为一个整体来提供工作表现的意见

效率



重要性



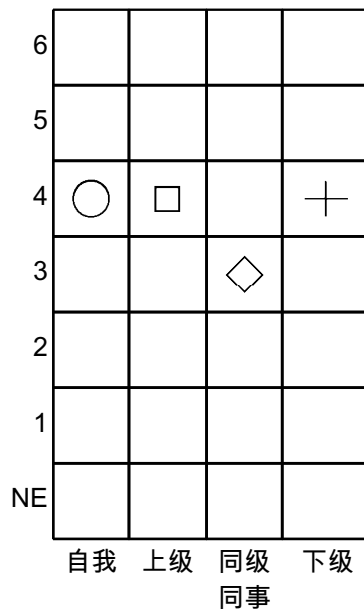
效率水平和重要性的程度 - 沟通

沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。

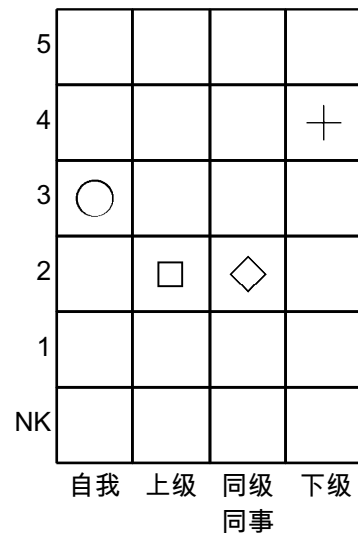
能力的定义

- ~ 迅速并简洁地回复电子邮件和语音邮件
- ~ 在讨论过程中引导其他人以获得观点、意见，并取得共识
- ~ 提供可以使其他人更容易采取行动或做出回应的清晰指导

效率



重要性



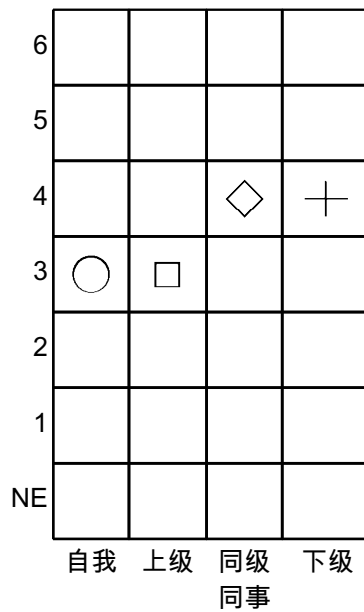
效率水平和重要性的程度 - 创造力

创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。

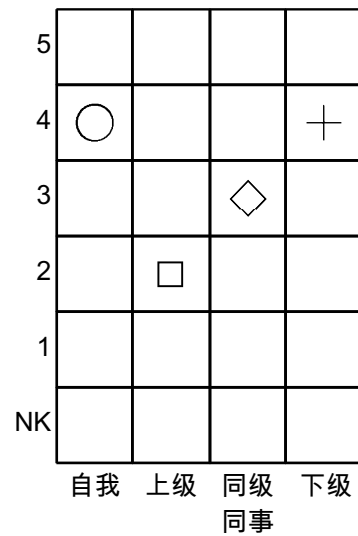
能力的定义

- ~ 采用富创造性的方式面对问题，并找出具备改革性的解决方案
- ~ 对于前所未有的工作方式作出试验并充满信心
- ~ 鼓励您的团队及其他人采用新颖并富有创造力的观点

效率



重要性



效率水平 - 综述

○ = 自我 □ = 上级 ◇ = 同级同事 + = 下级

技术知识		NE	1	2	3	4	5	6
1.	技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。			□	+	⊗		

财务职责		NE	1	2	3	4	5	6
2.	财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...			□	+	⊗		

客户服务		NE	1	2	3	4	5	6
3.	客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...			○	⊕			

策略		NE	1	2	3	4	5	6
4.	策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。				+	□	◇	○

决策		NE	1	2	3	4	5	6
5.	决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。				◇	⊕		

领导力		NE	1	2	3	4	5	6
6.	领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。				⊗	+		○

组织能力		NE	1	2	3	4	5	6
7.	组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。				○	+	□	◇

团队精神		NE	1	2	3	4	5	6
8.	团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...			○	◇	+	□	

沟通		NE	1	2	3	4	5	6
9.	沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。				◇	⊕		

创造力		NE	1	2	3	4	5	6
10.	创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。				⊗	⊕		

效率水平 - 你与上级

○ = 自我 □ = 上级

技术知识		NE	1	2	3	4	5	6
1.	技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。			<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="radio"/>		

财务职责		NE	1	2	3	4	5	6
2.	财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>			

客户服务		NE	1	2	3	4	5	6
3.	客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...			<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>			

策略		NE	1	2	3	4	5	6
4.	策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。				<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="radio"/>	

决策		NE	1	2	3	4	5	6
5.	决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。					<input checked="" type="radio"/>		

领导力		NE	1	2	3	4	5	6
6.	领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。				<input type="checkbox"/>			<input checked="" type="radio"/>

组织能力		NE	1	2	3	4	5	6
7.	组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。				<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>		

团队精神		NE	1	2	3	4	5	6
8.	团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...			<input checked="" type="radio"/>		<input type="checkbox"/>		

沟通		NE	1	2	3	4	5	6
9.	沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。					<input checked="" type="radio"/>		

创造力		NE	1	2	3	4	5	6
10.	创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。				<input checked="" type="radio"/>			

效率水平 - 你与同级同事

○ = 自我 ◇ = 同级同事

技术知识		NE	1	2	3	4	5	6
1.	技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。					○		

财务职责		NE	1	2	3	4	5	6
2.	财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...				○			

客户服务		NE	1	2	3	4	5	6
3.	客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...			○	◇			

策略		NE	1	2	3	4	5	6
4.	策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。						◇	○

决策		NE	1	2	3	4	5	6
5.	决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。				◇	○		

领导力		NE	1	2	3	4	5	6
6.	领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。				◇			○

组织能力		NE	1	2	3	4	5	6
7.	组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。				○		◇	

团队精神		NE	1	2	3	4	5	6
8.	团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...			○	◇			

沟通		NE	1	2	3	4	5	6
9.	沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。				◇	○		

创造力		NE	1	2	3	4	5	6
10.	创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。				○	◇		

效率水平 - 你与下级

○ = 自我 + = 下级

技术知识		NE	1	2	3	4	5	6
1.	技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。				+	○		

财务职责		NE	1	2	3	4	5	6
2.	财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...			+	○			

客户服务		NE	1	2	3	4	5	6
3.	客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...			○	+			

策略		NE	1	2	3	4	5	6
4.	策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。			+			○	

决策		NE	1	2	3	4	5	6
5.	决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。					⊕		

领导力		NE	1	2	3	4	5	6
6.	领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。					+		○

组织能力		NE	1	2	3	4	5	6
7.	组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。				○	+		

团队精神		NE	1	2	3	4	5	6
8.	团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...			○		+		

沟通		NE	1	2	3	4	5	6
9.	沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。					⊕		

创造力		NE	1	2	3	4	5	6
10.	创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。				○	+		

重要性水平 - 综述

○ = 自我 □ = 上级 ◇ = 同级同事 + = 下级

决策		NK	1	2	3	4	5
1.	决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。			□		+	⊗

领导力		NK	1	2	3	4	5
2.	领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。			□	◇	+	○

组织能力		NK	1	2	3	4	5
3.	组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。			⊗	◇	+	

团队精神		NK	1	2	3	4	5
4.	团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...				⊗		○

沟通		NK	1	2	3	4	5
5.	沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。			⊗	○	+	

创造力		NK	1	2	3	4	5
6.	创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。			□	◇	+	○

技术知识		NK	1	2	3	4	5
7.	技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。		□		+	⊗	

财务职责		NK	1	2	3	4	5
8.	财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...		□		⊕		◇

客户服务		NK	1	2	3	4	5
9.	客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...			○		⊗	□

策略		NK	1	2	3	4	5
10.	策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。			+	○	◇	□

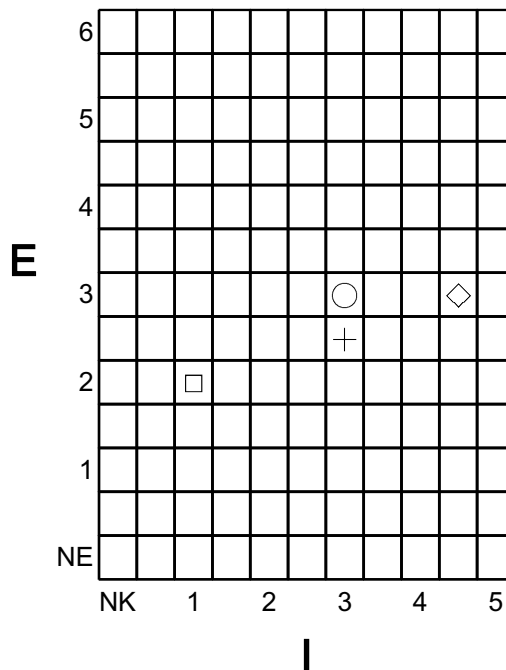
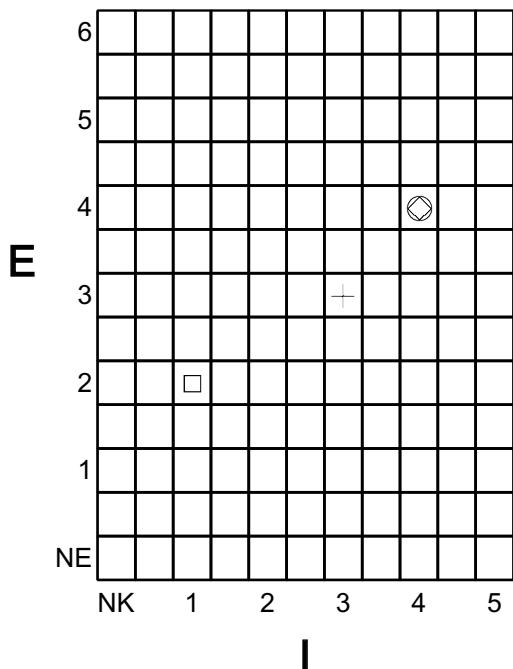
个人散点图

○ = 自我 □ = 上级 ◇ = 同级同事 + = 下级

E = 效率 I = 重要性

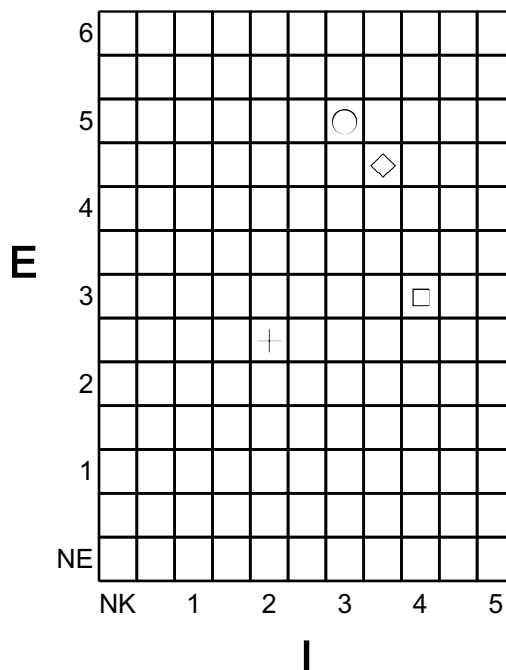
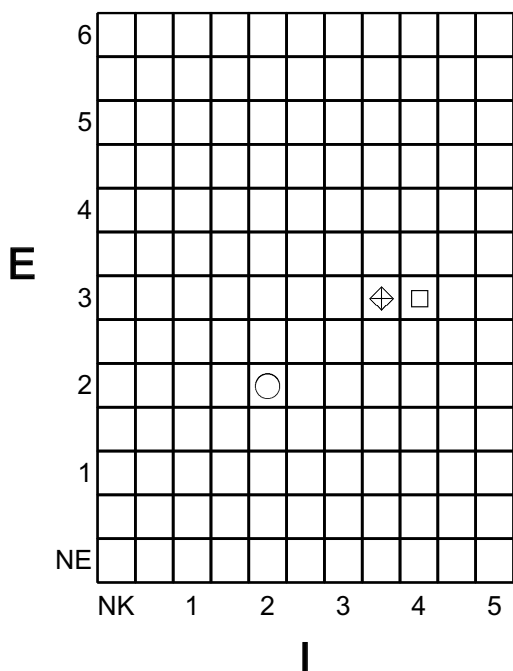
技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。

财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...



客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...

策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。



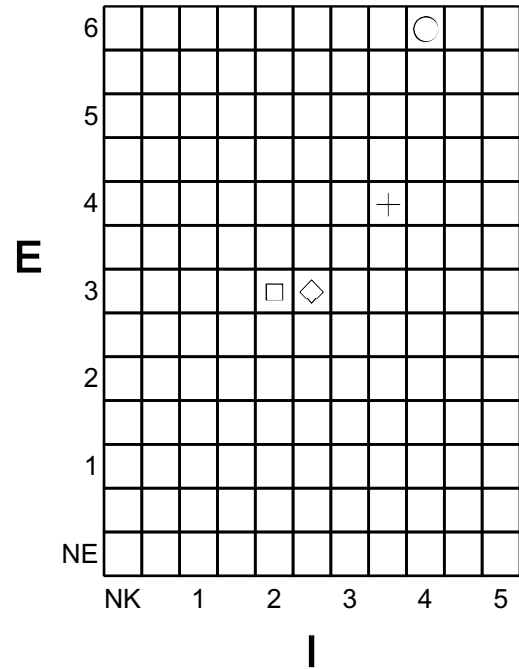
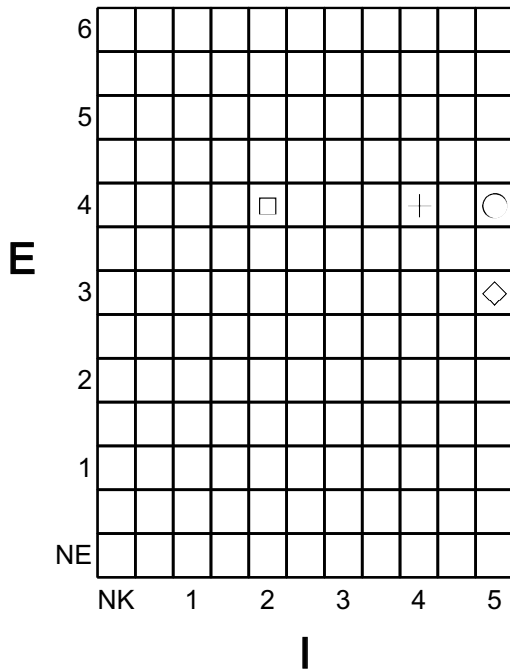
个人散点图

○ = 自我 □ = 上级 ◇ = 同级同事 + = 下级

E = 效率 I = 重要性

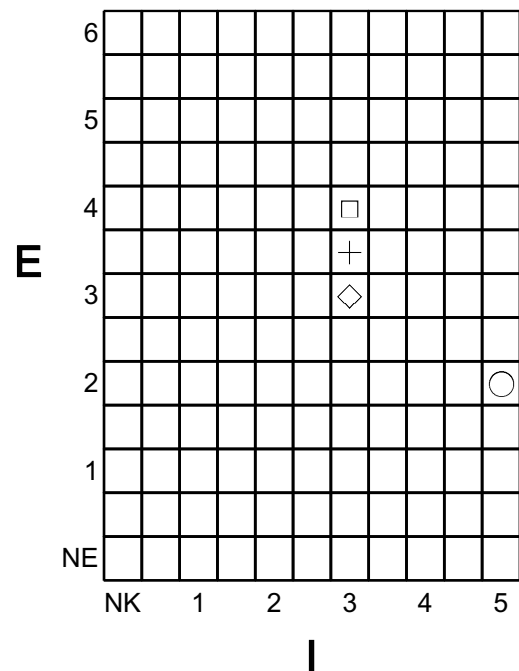
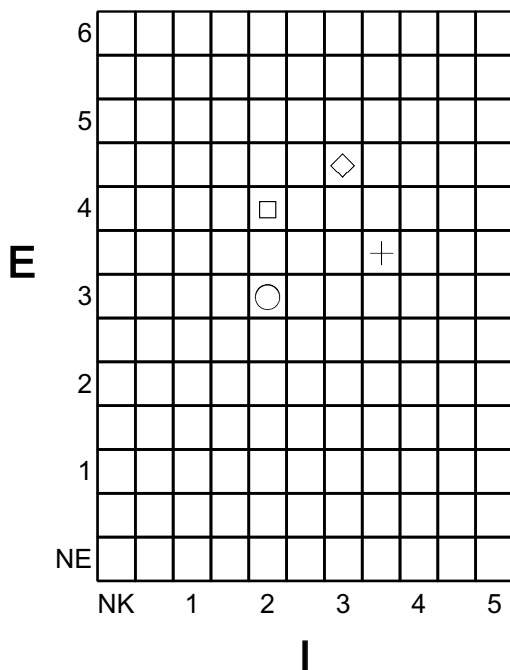
决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。

领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。



组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。

团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...



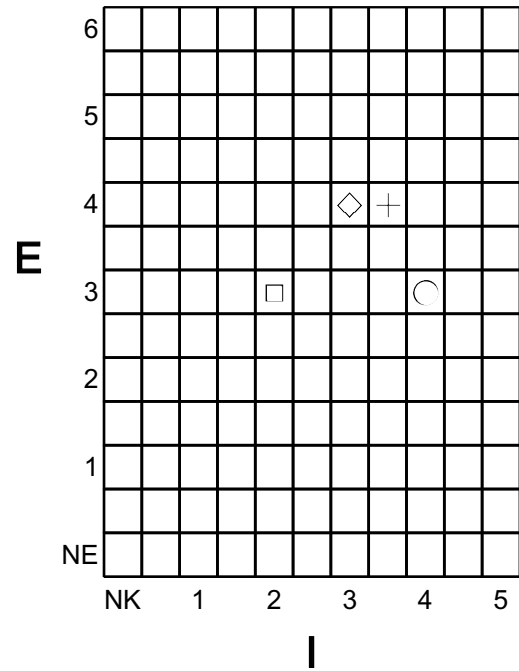
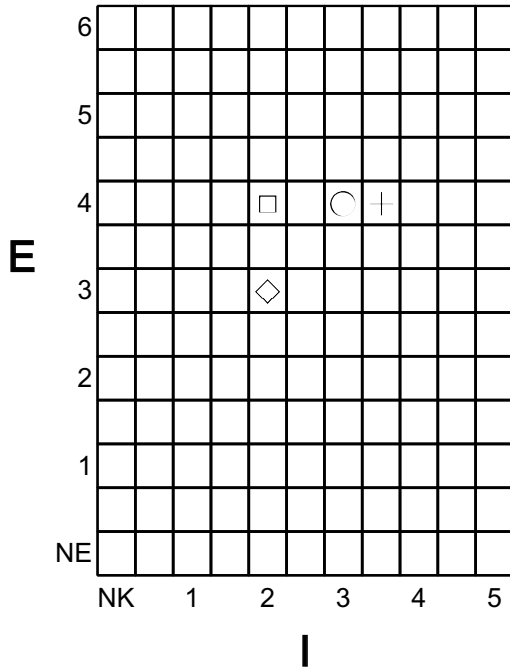
个人散点图

○ = 自我 □ = 上级 ◇ = 同级同事 + = 下级

E = 效率 I = 重要性

沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。

创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。



团队散点图

你与上级〔所有参与者〕

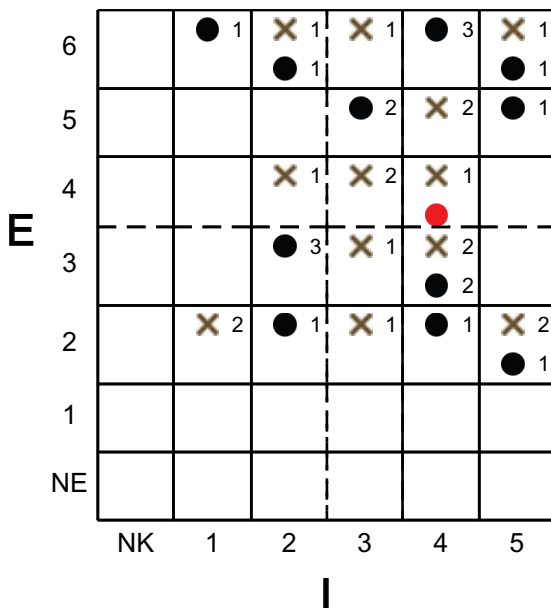
● = 自我〔参与者〕 ● = 其他参与者 X = 观察者

E = 效率 I = 重要性

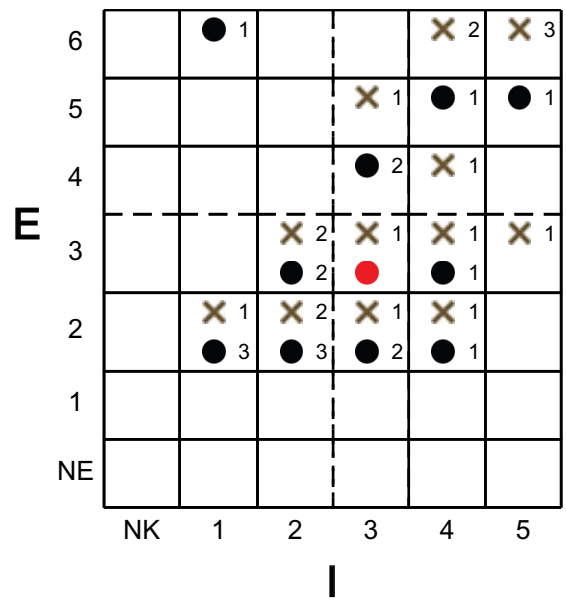
下图显示个人对自己的评分与其他参与者自我评分的比较。图中红点代表你自己的评分，黑点代表其他参与者的自我评分。在黑点旁的数字显示其他参与者给予自己相同分数的总人数。如果，红点及黑圈旁的数目为 2 字，代表自己的评分跟其他两位参与者对自己的评分相同。

X 代表每一个上级 (包括你自己的上级) 对参与者的评分。X 旁的数字显示有多少个上级作出相同的评分。

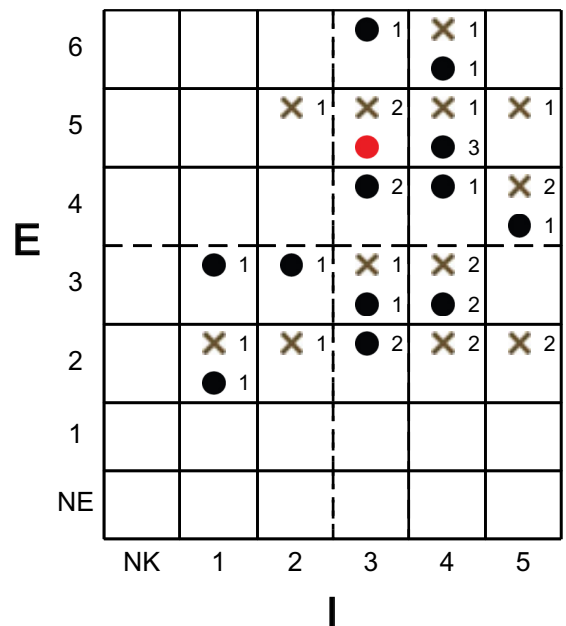
技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。



财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...



策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。



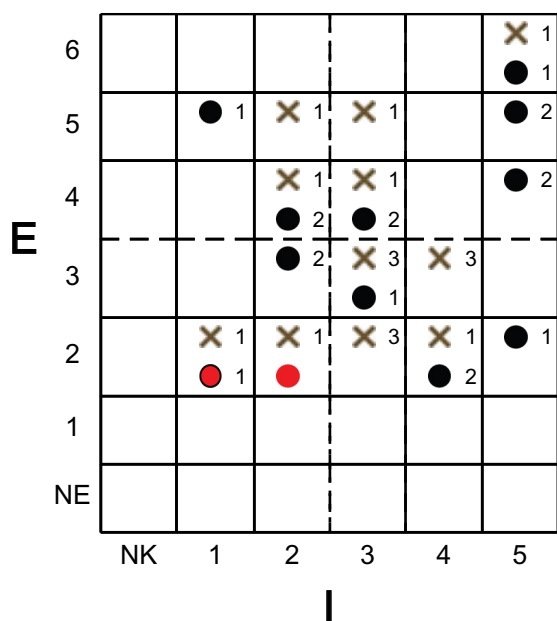
团队散点图

你与上级 (所有参与者)

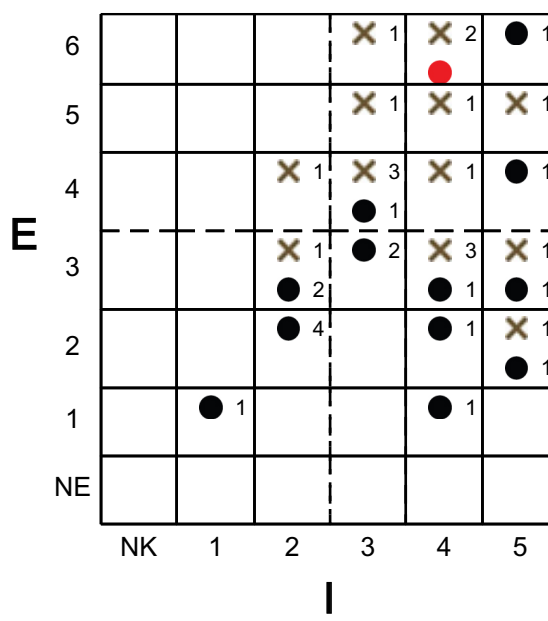
● = 自我 (参与者) ● = 其他参与者 X = 观察者

E = 效率 I = 重要性

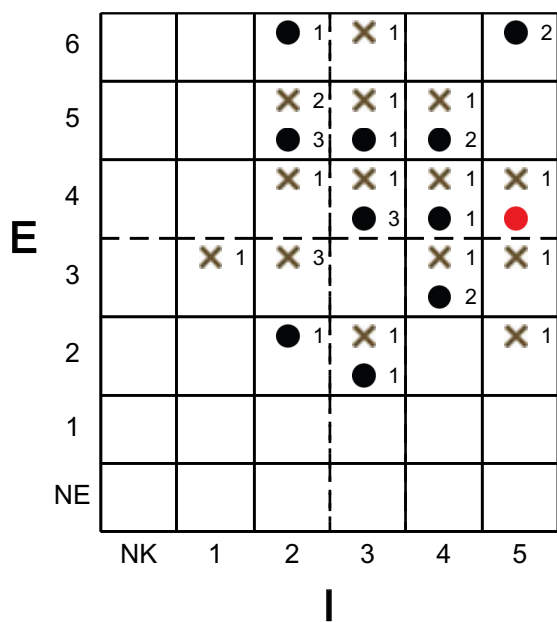
客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...



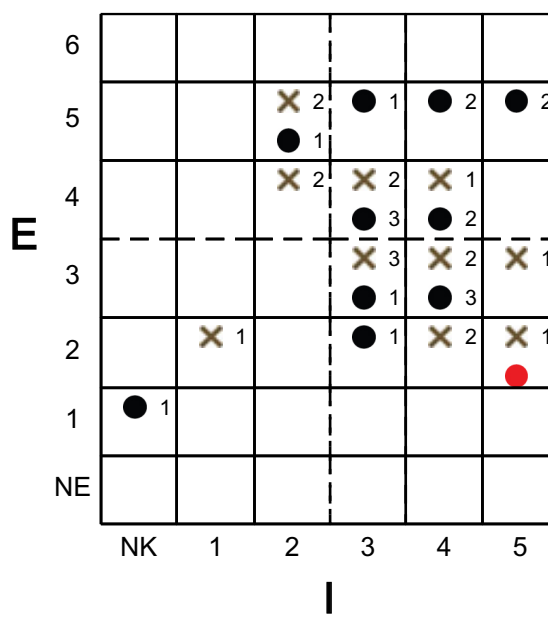
领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。



决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。



团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...



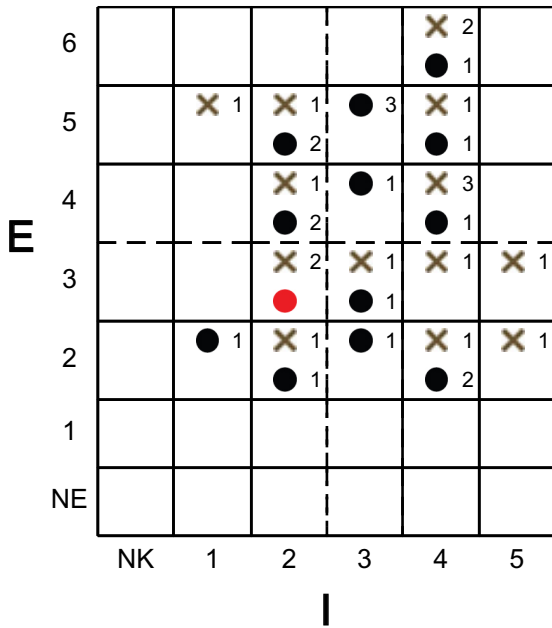
团队散点图

你与上级 (所有参与者)

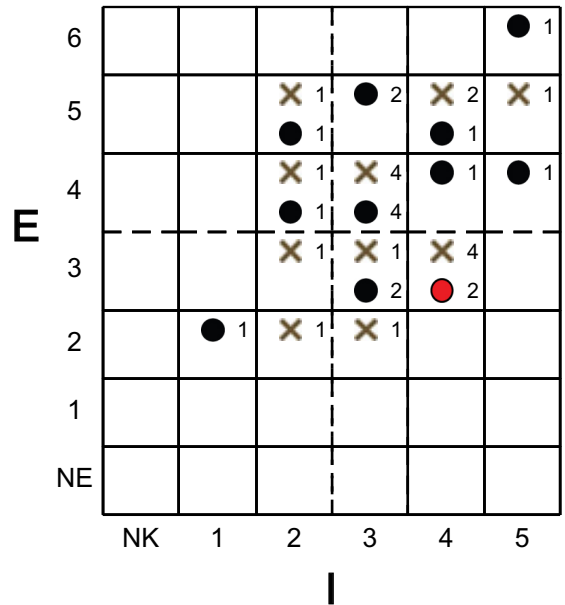
● = 自我 (参与者) ● = 其他参与者 X = 观察者

E = 效率 I = 重要性

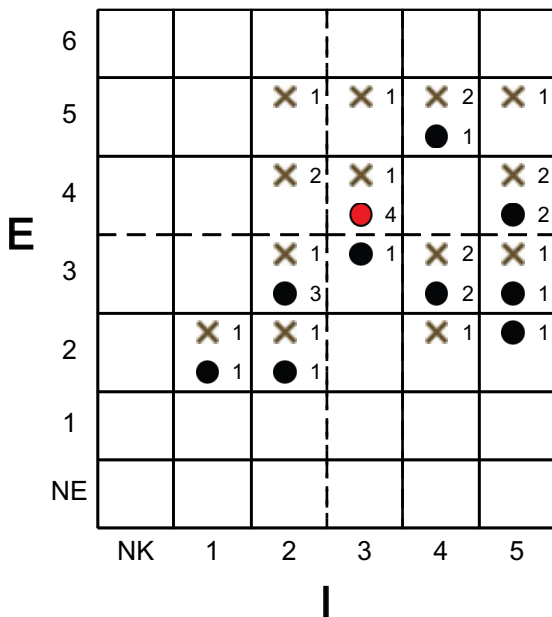
组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。



创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。



沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。



团队散点图

你与同级同事 (所有参与者)

● = 自我 (参与者) ● = 其他参与者 X = 观察者

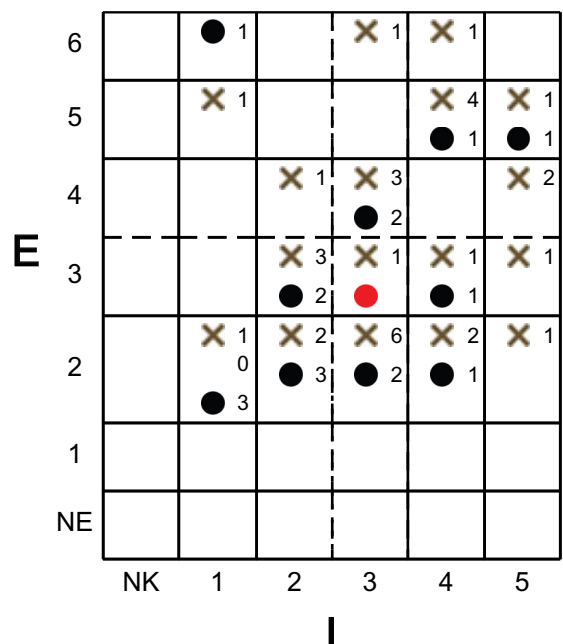
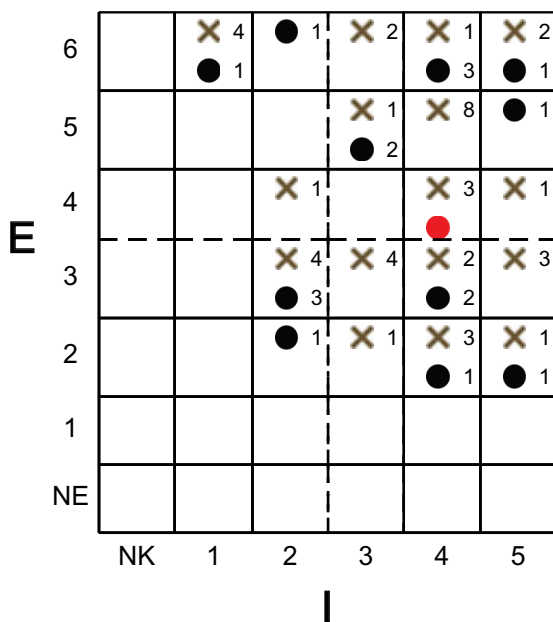
E = 效率 I = 重要性

下图显示个人对自己的评分与其他参与者自我评分的比较。图中红点代表你自己的评分，黑点代表其他参与者的自我评分。在黑点旁的数字显示其他参与者给予自己相同分数的总人数。如果，红点及黑圈旁的数目为 2 字，代表自己的评分跟其他两位参与者对自己的评分相同。

X 代表每一个同级同事 (包括你自己的同级同事) 对参与者的评分。所有 X 以黑色表示，确保你的同级同事的评分都是匿名的。X 旁的数字显示有多少个同级同事作出相同的评分。

技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。

财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...



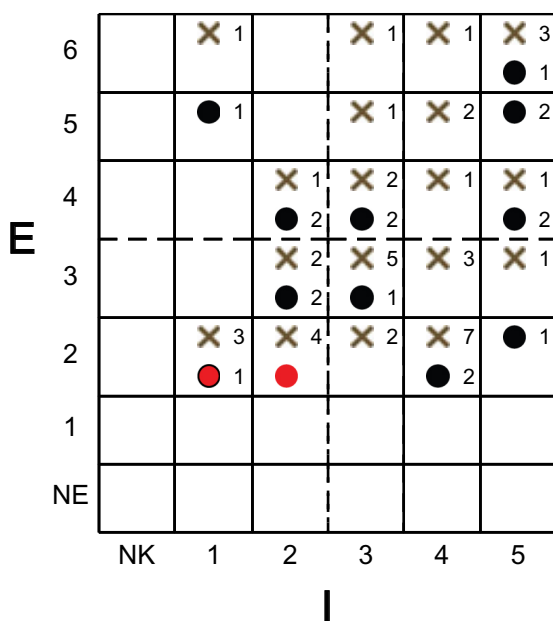
团队散点图

你与同级同事 (所有参与者)

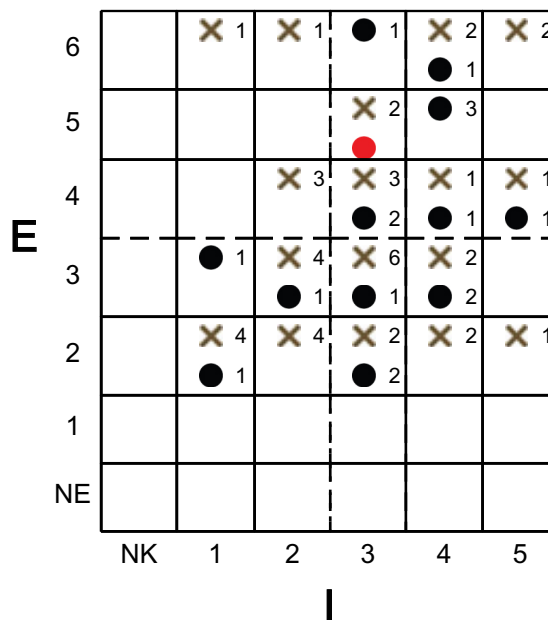
● = 自我 (参与者) ● = 其他参与者 X = 观察者

E = 效率 I = 重要性

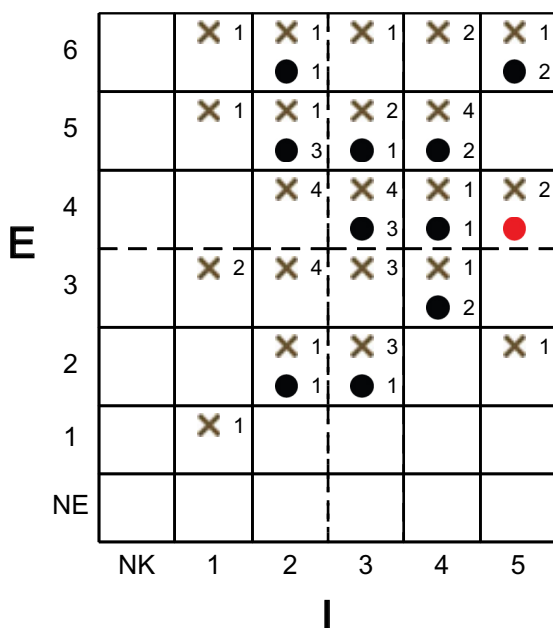
客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...



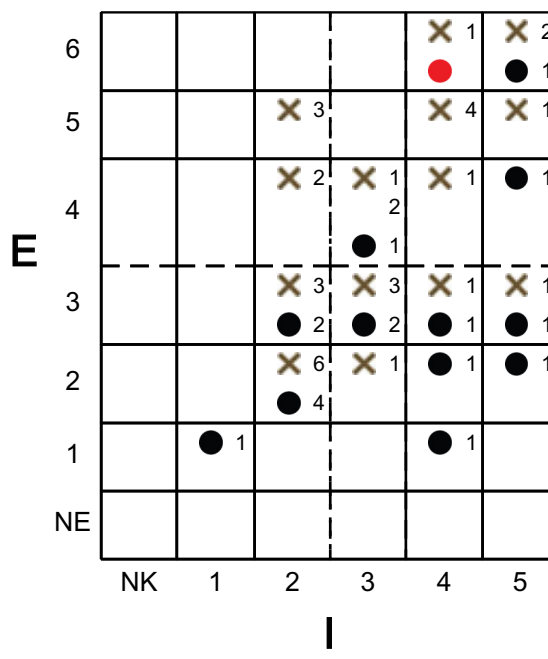
策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。



决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。



领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。



团队散点图

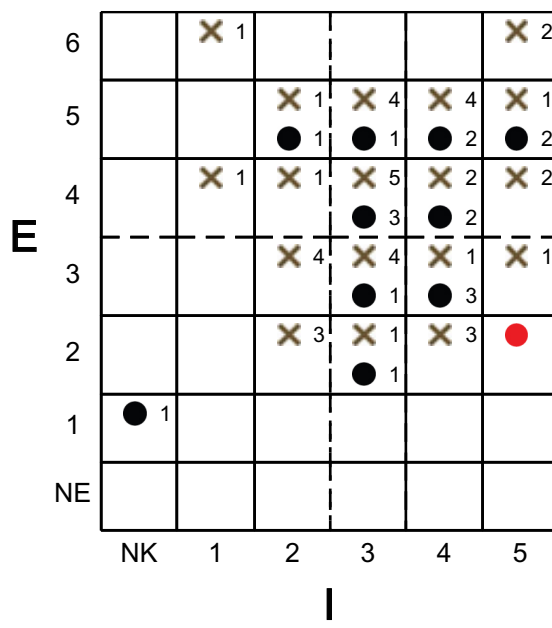
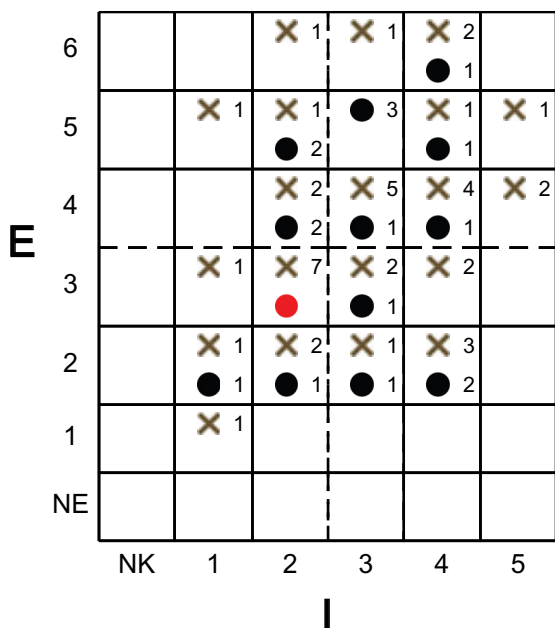
你与同级同事 (所有参与者)

● = 自我 (参与者) ● = 其他参与者 X = 观察者

E = 效率 I = 重要性

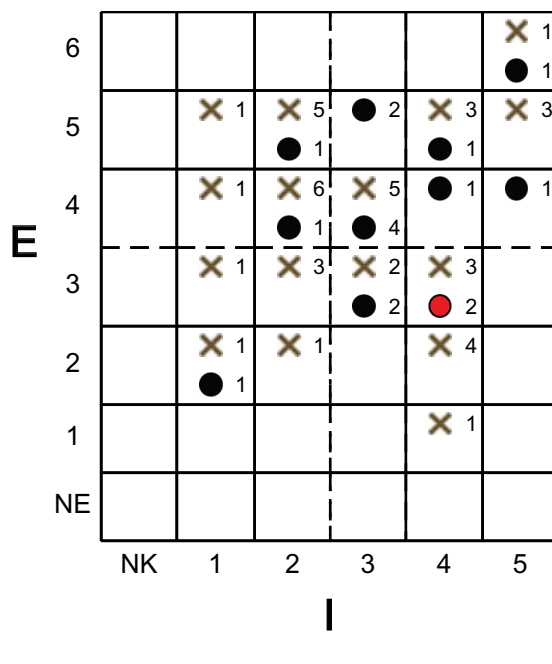
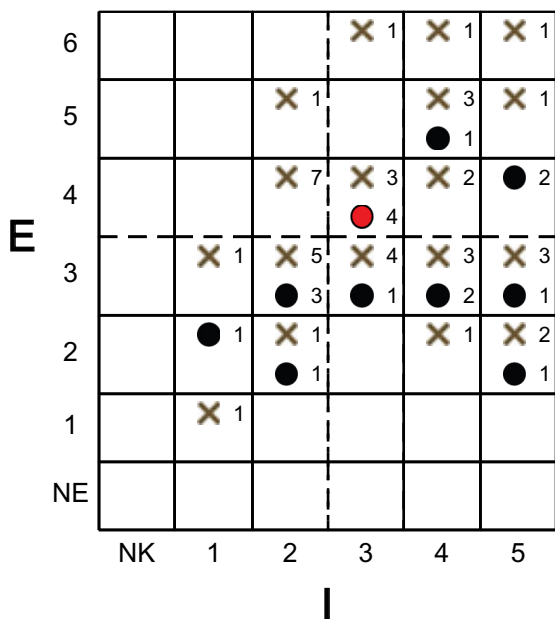
组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。

团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...



沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。

创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。



团队散点图

你与下级 (所有参与者)

● = 自我 (参与者) ● = 其他参与者 X = 观察者

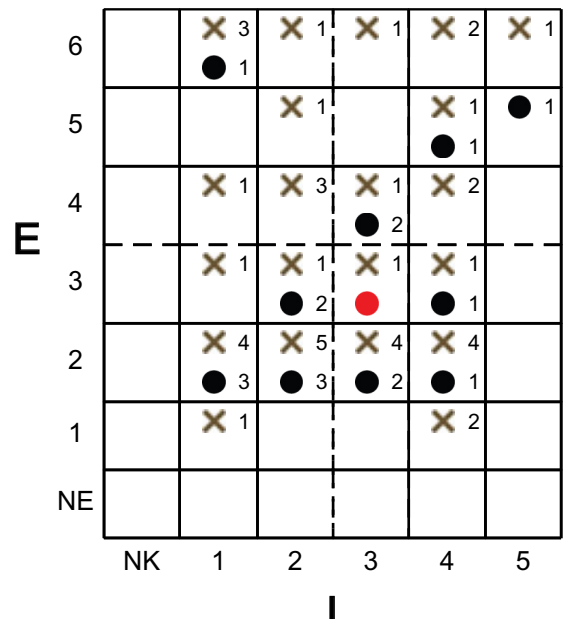
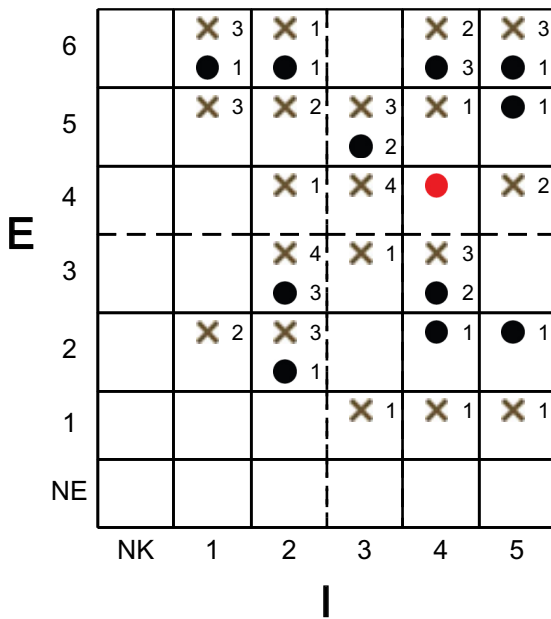
E = 效率 I = 重要性

下图显示个人对自己的评分与其他参与者自我评分的比较。图中红点代表你自己的评分，黑点代表其他参与者的自我评分。在黑点旁的数字显示其他参与者给予自己相同分数的总人数。如果，红点及黑圈旁的数目为 2 字，代表自己的评分跟其他两位参与者对自己的评分相同。

X 代表每一个下级 (包括你自己的下级) 对参与者的评分。所有 X 以黑色表示，确保你的下级的评分都是匿名的。X 旁的数字显示有多少个下级作出相同的评分。

技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。

财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...



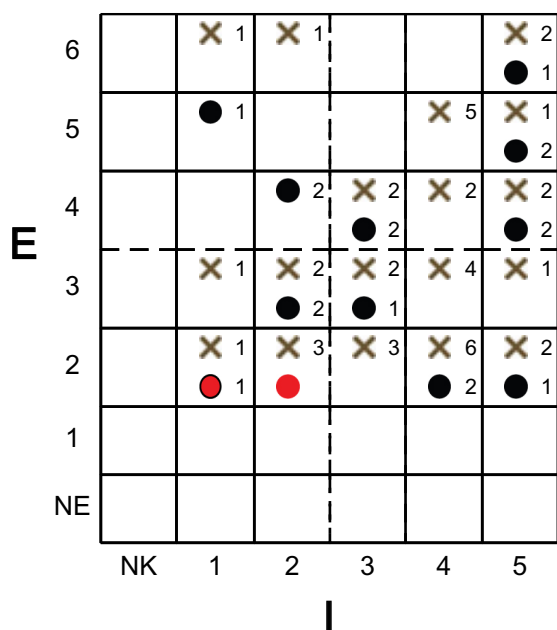
团队散点图

你与下级 (所有参与者)

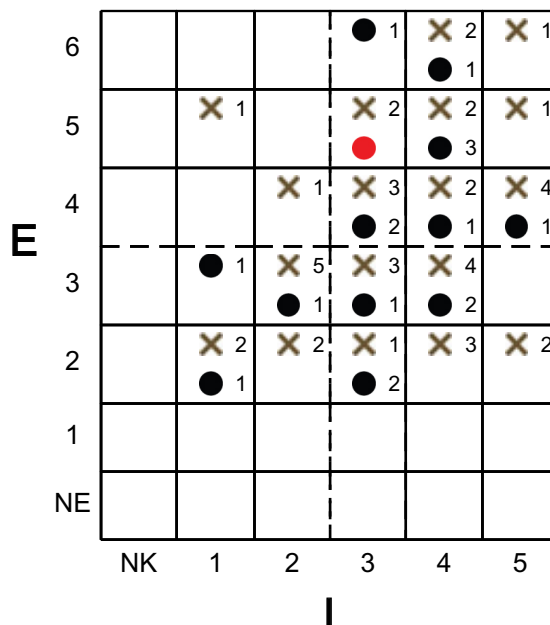
● = 自我 (参与者) ● = 其他参与者 X = 观察者

E = 效率 I = 重要性

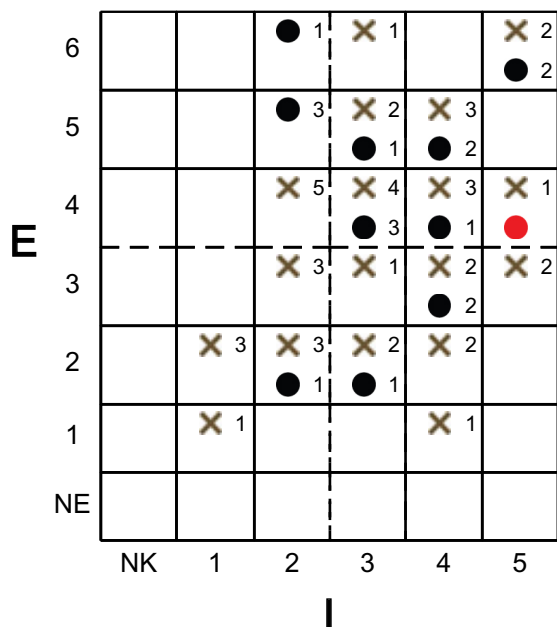
客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...



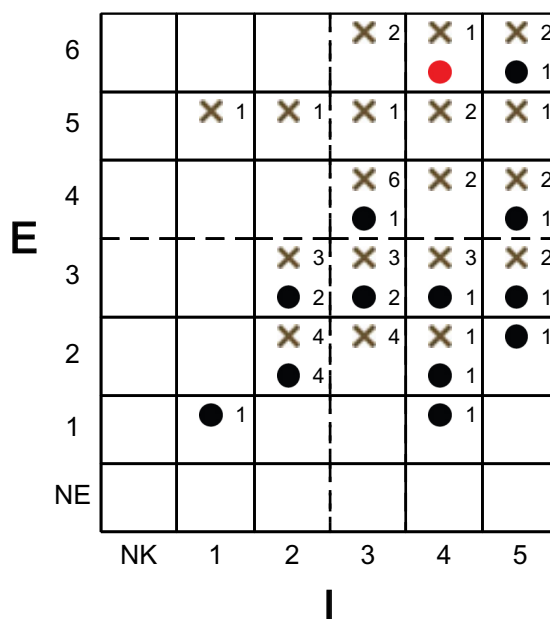
策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。



决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。



领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。



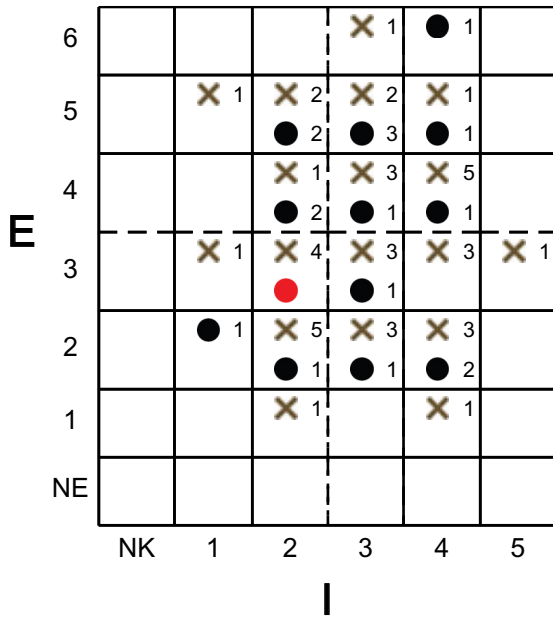
团队散点图

你与下级 (所有参与者)

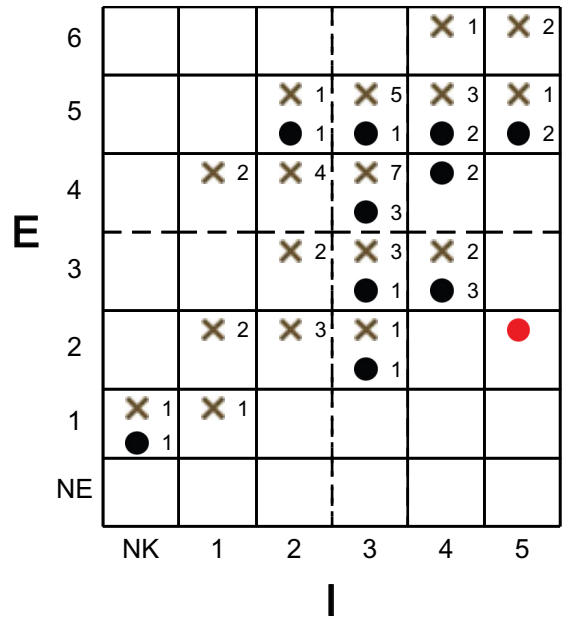
● = 自我 (参与者) ● = 其他参与者 X = 观察者

E = 效率 I = 重要性

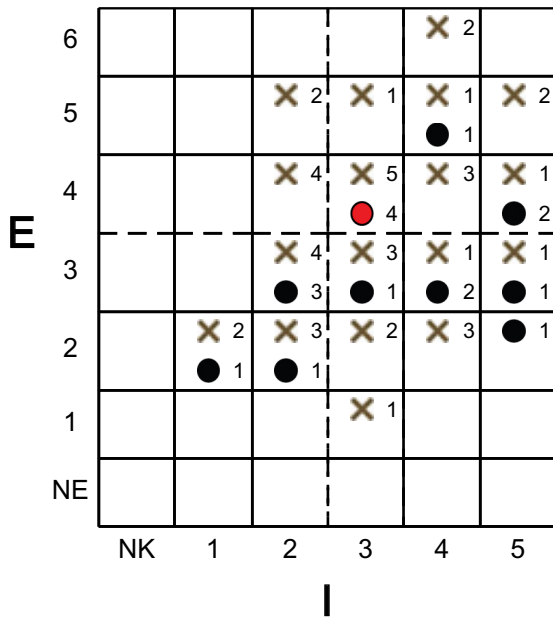
组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。



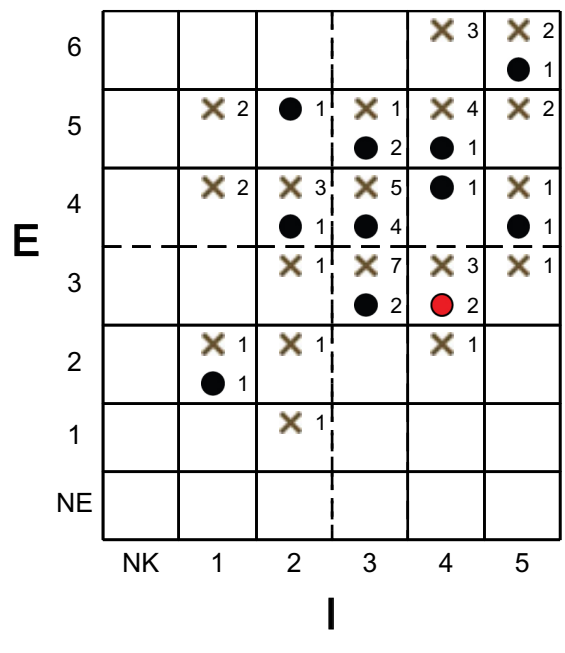
团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...



沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。



创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。



效率水平 - 个人及团队得分的综述

		自我	上级	同级同事	下级	自我的平均分	上级的平均分	同级同事的平均分	下级的平均分
1.	技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。	4	2	4	3.3	4.2	3.7	4.1	4
2.	财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...	3	2	3	2.7	3	3.8	3.1	3.3
3.	客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...	2	3	3	3	3.6	3.2	3.3	3.4
4.	策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。	5	3	4.5	2.7	3.8	3.5	3.4	3.5
5.	决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。	4	4	3	4.3	4.3	3.8	3.9	3.4
6.	领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。	6	3	3	4	2.9	4.1	3.8	3.7
7.	组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。	3	4	4.5	3.7	3.8	3.8	3.6	3.2
8.	团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...	2	4	3	3.7	3.7	3.3	3.8	3.8
9.	沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。	4	4	3	4	3.3	3.7	3.6	3.5
10.	创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。	3	3	4	4.3	3.9	3.6	3.8	4

重要性水平 - 个人及团队得分的综述

		自我	上级	同级同事	下级	自我的平均分	上级的平均分	同级同事的平均分	下级的平均分
1.	技术知识 -- 在工作岗位上，展示出具备成功的技术知识和技能水平。	4	1	4	3	3.3	3.3	3.4	2.8
2.	财务职责 -- 制订切实可行的预算方案，并在明确投资回报目标的前提下对资源进行管...	3	1	4.5	3.3	2.6	3.4	2.8	2.6
3.	客户服务 -- 以全方位提升对客户服务的总体质量为目标，包括初次接触、提供服务及...	2	4	3.5	3.7	3.3	3.1	3.2	3.5
4.	策略 -- 制订切实可行的商业策略，并获得其他人的认同。	3	4	3.5	2	3.2	3.7	2.8	3.4
5.	决策 -- 在明确了解对商业及机构如何影响的前提下，做出判断和决策。	5	2	5	4	3.3	3.1	2.9	3
6.	领导力 -- 计划、组织，然后授权其他人有效地执行工作任务。	4	2	2.5	3.7	3.2	3.6	3	3.3
7.	组织能力 -- 制订可以帮助其他人实现公司目标的程序和守则。	2	2	3	3.7	2.8	3.3	2.9	3
8.	团队精神 -- 在团队内部，培养一种合作且目标一致的工作氛围，和相互支持的工作实...	5	3	3	3	3.7	3.2	3.2	2.8
9.	沟通 -- 无论以口头或书面形式传达概念和期望，讯息必须清晰和敏感。	3	2	2	3.7	3.3	3.4	3.1	3
10.	创造力 -- 以创新观点激励其他人并带领改革。	4	2	3	3.7	3.3	3.2	2.9	3.2

-- 报告完成 --