

- 資料來源：

某公司之(1)員工敬業調查與(2) 360 度主管職能評鑑 raw data。

- 分析目的：

藉由分析數據，了解同仁的敬業程度、釐清主管的優弱勢，幫助企業改善現況，並進行人才培育。

- 分析工具：

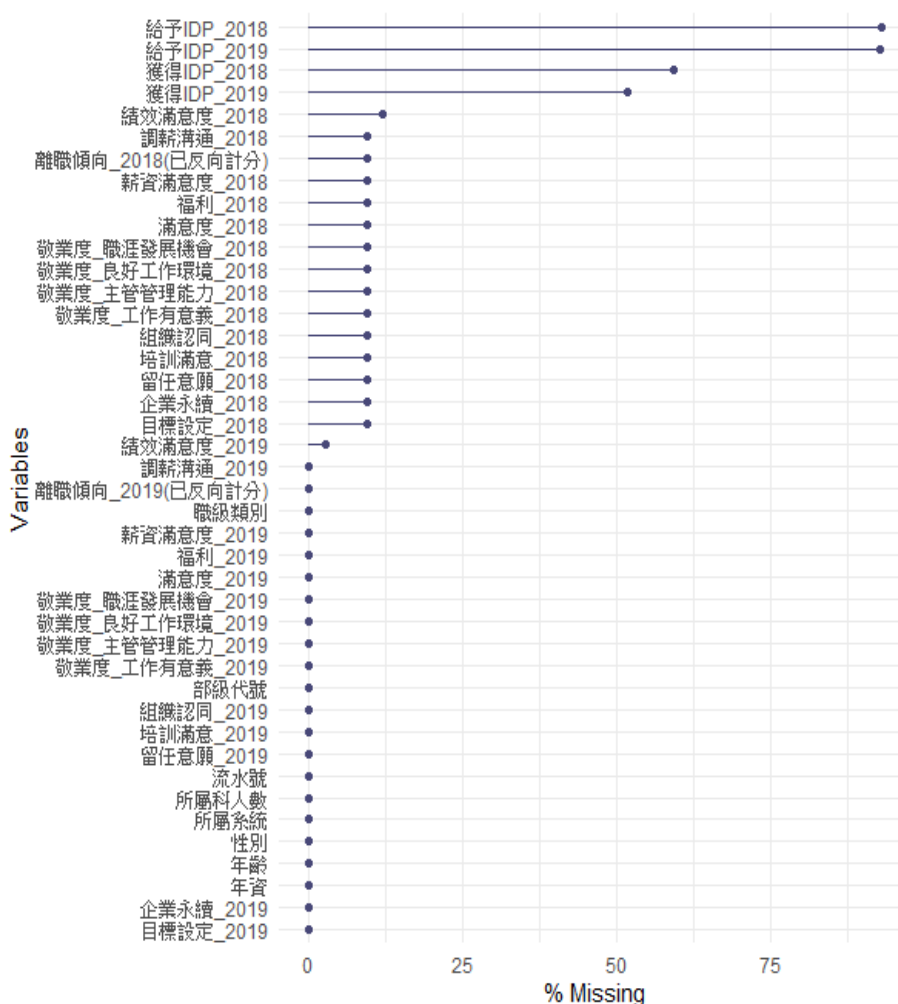
R 搭配 Excel。

(一) 敬業度調查

1. 資料缺失狀況

初期在檢視資料時，發現填答空白的狀況不少，因此將未填答與 NA 一併視為缺失值，進行初步的樣本缺失統計，用以了解缺失狀況是否合理，且有無需要做資料修正。從下方兩張圖所描繪的資料，能見到某些變項的缺失值狀況特別多。下方左圖顯示的是有缺失值的各個變項，其所擁有的缺失值數量，右方圖則為各個變項的缺失值所占之百分比。

	NA_counts
給予IDP_2018	3435
給予IDP_2019	3428
獲得IDP_2018	2191
獲得IDP_2019	1913
績效滿意度_2018	445
調薪溝通_2018	354
滿意度_2018	350
組織認同_2018	350
離職傾向_2018(已反向計分)	350
留任意願_2018	350
敬業度_工作有意義_2018	350
敬業度_主管管理能力_2018	350
敬業度_良好工作環境_2018	350
敬業度_職涯發展機會_2018	350
目標設定_2018	350
薪資滿意度_2018	350
培訓滿意_2018	350
福利_2018	350
企業永續_2018	350
績效滿意度_2019	101
調薪溝通_2019	5



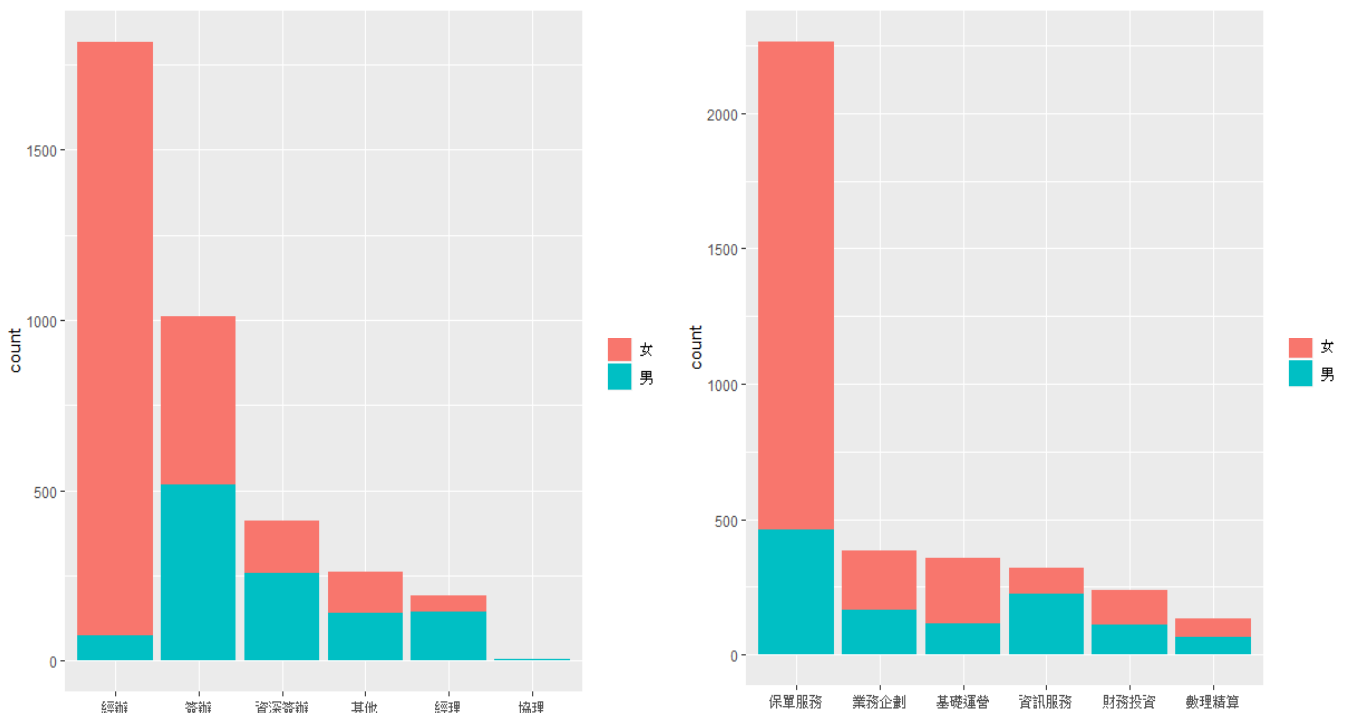
從這兩張圖可發現：

- (1) 缺失狀況最嚴重的是與個人發展計畫 (IDP) 有關的變項。2018、2019 兩年調查中，給予和獲得 IDP 的缺失值，皆達 75% 以上，明顯看出填答量相對其他欄位，有過少的情況。不過在「給予 IDP」方面，員工須要為管理職，才能在這題上做填答，因此此變項的填答度這麼低是合理的；而「獲得 IDP」方面，或許並不是所有員工都有與主管進行 IDP 上的溝通，因此填答狀況缺漏較多。這方面須要進一步的資訊才好做判讀。
- (2) 在年度比對上，2018 年的樣本資料相對 2019 年，缺失狀況較為嚴重。不過從基本資料來看，年資少於一年（含）的員工便有 125 位，想必是沒有參與到 2018 年之調查，因此 2018 年的缺失（未填）情況比 2019 多是合理的。

根據以上觀察，NA 不多，不填補也不至於影響分析結果，且大部分未填答的欄位，例如與 IDP 有關的變項或調薪溝通，也不得任意使用模擬遺漏值的方法進行補填。考量過後，決定不對整份調查資料做任何缺失值填補的動作，後續將依現有的數據做分析。

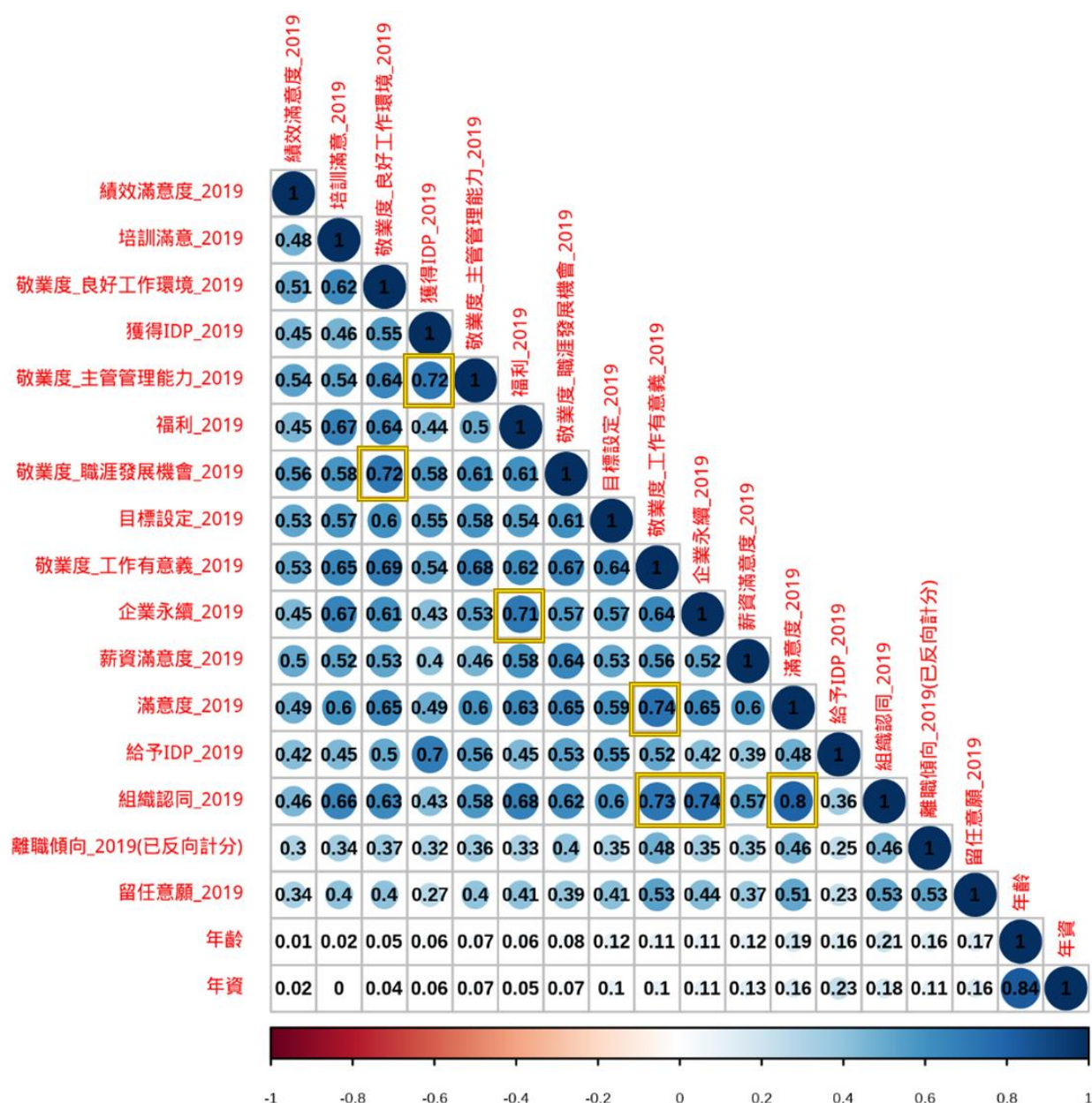
2. 樣本結構

填答員工的平均年齡為 39.68 歲，平均年資為 12.29 年，受測者的性別以女性為大宗，占樣本數中近七成。下方依照「職級類別」和「所屬單位」，分別檢視填答人數的樣本分佈。



3. 各變項之間之相關性

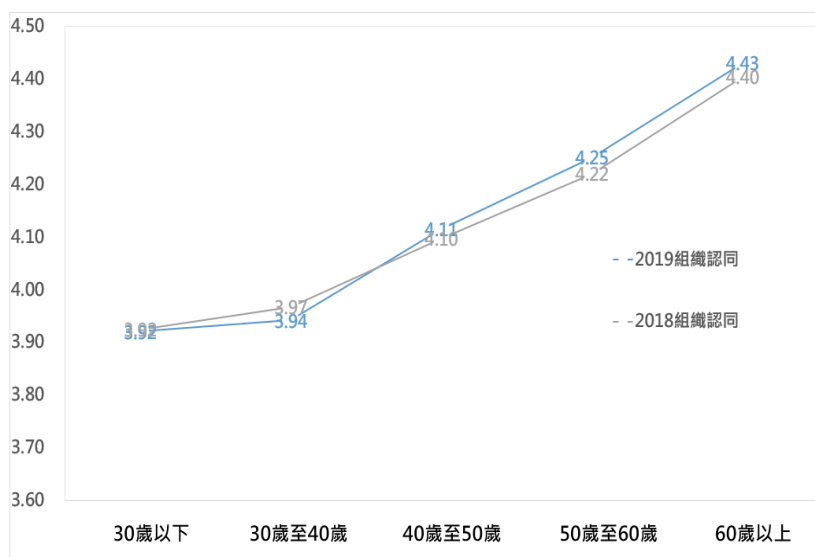
本次針對 2019 敬業度調查的連續性變項，做相關係數圖，使用皮爾森相關，並採 pairwise 方法，將遺漏值的影響降至最小。從下圖可看到有些變項之間的正相關達 0.7 以上（黃框），尤其對公司的整體滿意與同仁的組織認同分數呈現 0.8 的高度正相關，代表員工滿意度愈高，組織的認同度也愈高，反之亦然。同時可得知「員工滿意度」與同仁認為「工作有意義」、「企業永續」，都有正向關係。



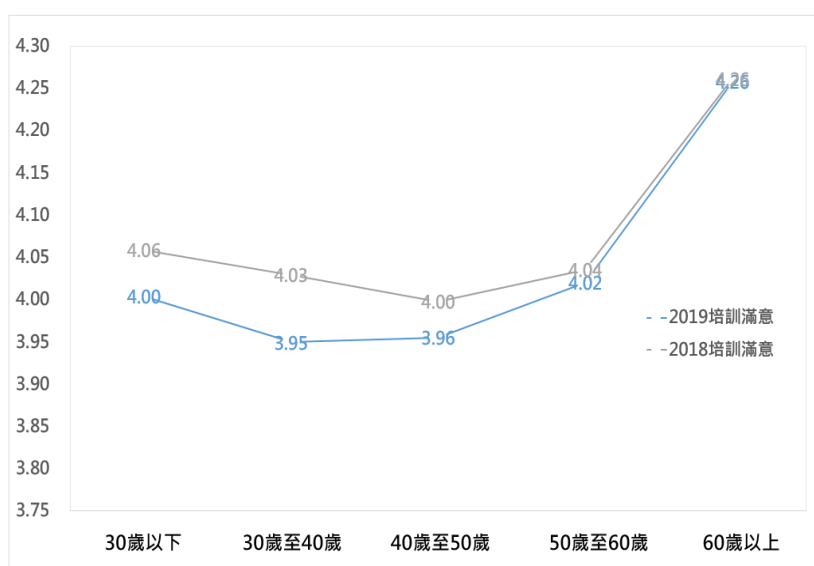
4. 2018、2019 兩年度調查結果比較

(1) 年齡層級

在年齡層方面，對組織的認同都有在 2019 年提升，或維持不變，僅 30 歲至 40 歲以下有些微下降。



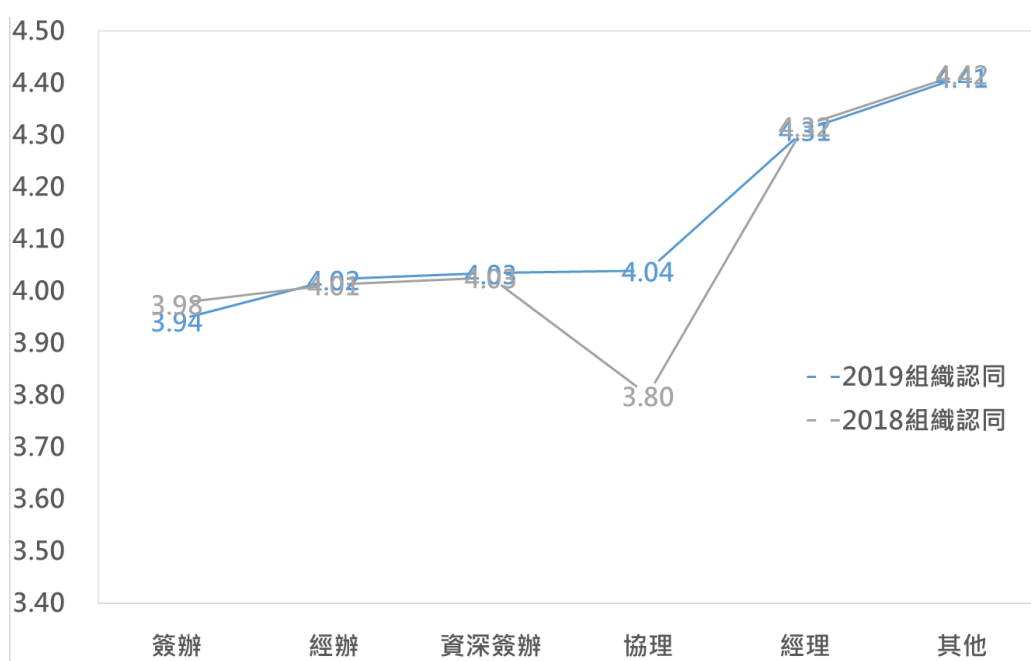
而在培訓的滿意上，可見到隨著年齡層下降，對培訓滿意的落差也逐漸拉大。尤其在 30 歲至 40 歲，差距最為明顯。培訓不僅僅是透過提供員工技能，累積公司的人力資本，在培訓過程中還能增進組織內的成員關係，藉由互動增加思想交流的機會。公司中 50 歲以下的人員，多為公司須要關注並培育之對象，培訓滿意度的下降會影響公司內人員在知識和技能上的提升，應盡早調查並釐清原因。



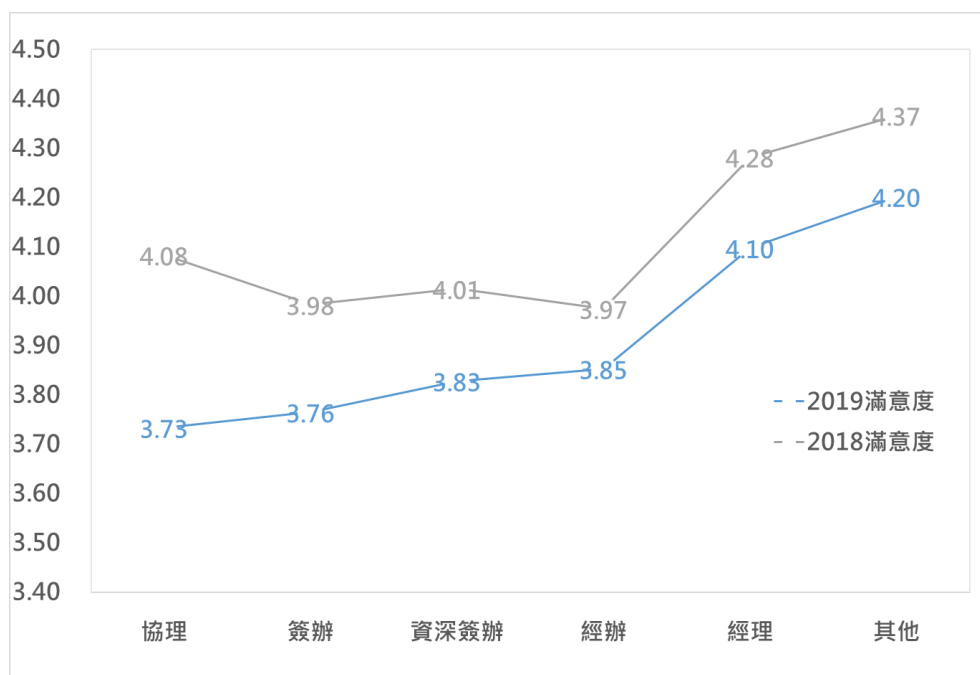
(2) 職級類別

公司內的高階職級，是公司該特別留意的對象。以下將針對各職級類別的人員，在調查項目上的結果做說明。

首先看到組織認同，基本上除了協理層級的分數大幅上升外，兩年度的呈現上並無太大差異，而協理層級分數劇烈變動的原因，是因為 2018 年有一位協理並無參加調查，若將此位協理在 2019 年的組織認同分數剔除，則平均分為 3.95，與去年的分數差距不大。



然而雖然組織認同的分數並未有明顯差異，但在整體滿意度的部分，可以看到不管是哪一職級，滿意度皆呈現明顯下降的趨勢，公司須留意並提早挽救。特別是在協理方面，滿意度分數整整掉了 0.35 分，這之中的原因須盡快調查。不過協理的樣本數只有五位，並且如先前所提，2018 年有一位協理並無參加調查，樣本數小的情況下，的確較為容易在分數上產生劇烈的變動；話雖如此，但若剔除 2018 年未參加調查的協理之分數，2019 年協理們的整體滿意度更是滑落至 3.67，與 2018 年的 4.08 分有非常大的差距，必須多加留意，尋找不滿的原因。



(3) 敬業度面向

根據四個調查中所提供的敬業度面向，觀察各人員在這四向度上的年度比對。從結果中發現在「工作有意義」和「主管管理能力」上，基礎營運人員的平均滿意度分數有下降，在主管管理能力的落差尤其明顯，另外業務企劃相關的人員，對「良好的工作環境」評分也比 2018 年低。這些面向上的差異，公司應做更進一步的了解並改善。

	敬業度_工作有意義_2019	敬業度_工作有意義_2018	敬業度_主管管理能力_2019	敬業度_主管管理能力_2018
保單服務	3.83	3.83	3.93	3.89
財務投資	3.94	3.88	3.91	3.80
基礎運營	3.89	3.93	3.85	3.91
業務企劃	3.87	3.86	3.88	3.84
資訊服務	3.87	3.81	3.95	3.87
數理精算	3.93	3.90	4.04	4.04
總計	3.86	3.85	3.92	3.89

	敬業度_良好工作環境_2019	敬業度_良好工作環境_2018	敬業度_職涯發展機會_2019	敬業度_職涯發展機會_2018
保單服務	3.81	3.81	3.52	3.47
財務投資	3.85	3.77	3.47	3.41
基礎運營	3.86	3.86	3.52	3.51
業務企劃	3.76	3.84	3.47	3.44
資訊服務	3.85	3.80	3.53	3.40
數理精算	3.93	3.90	3.66	3.55
總計	3.82	3.81	3.51	3.46

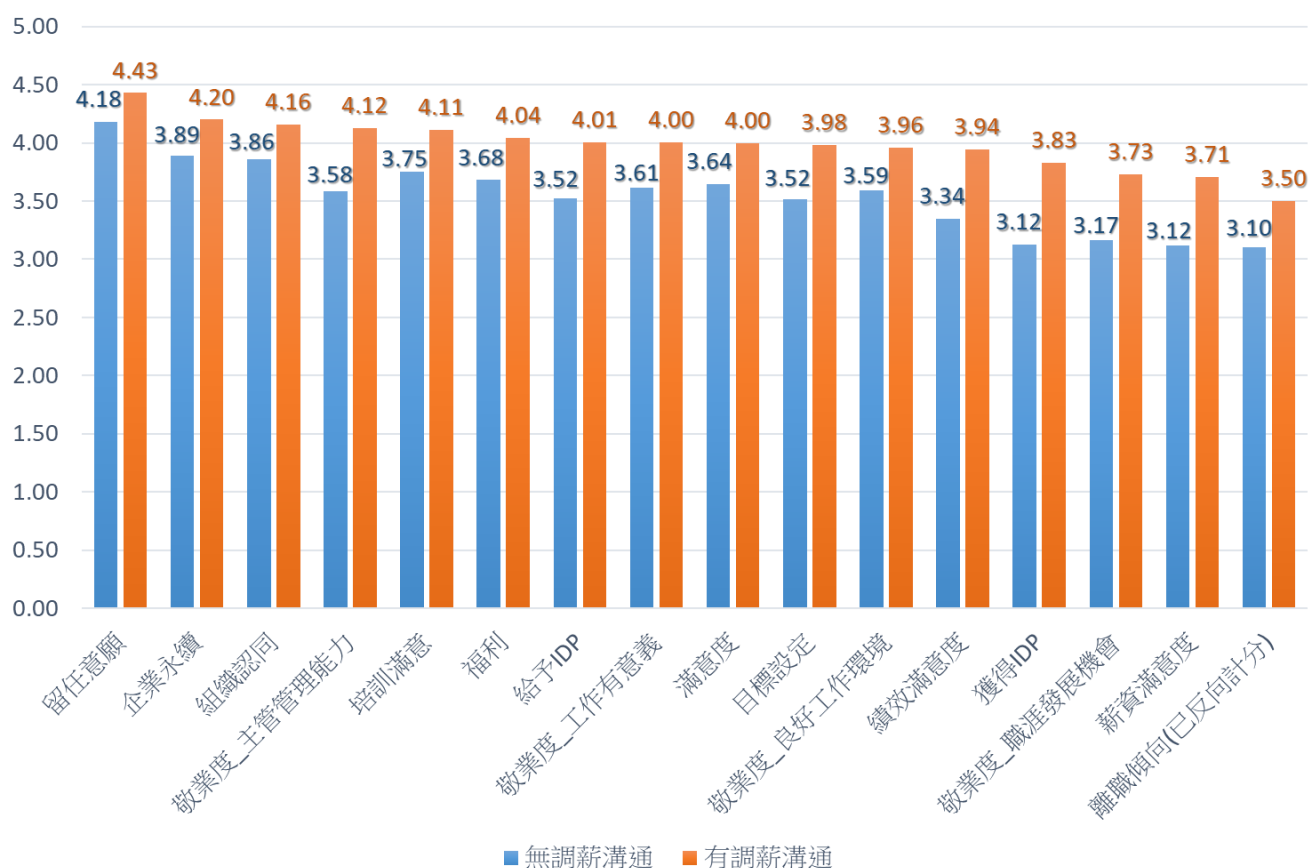
5. 敬業度面向之發現

若將分析範圍繼續縮限，會看到敬業度的調查上，明顯有該視為重點關注的對象。從這張表可看出位在數理精算的協理，敬業度面向的分數低於他人許多（紅框部分），由於數理精算的協理只有一位，在看過此位協理的基本填答後，發現這位協理的年資僅一年五個月，年紀也比其他位協理年輕，若年資部分沒有打錯，則推斷此位協理應是加入公司不久的員工。對比這位協理 2018 和 2019 在調查上的各項資料，發現各面向的滿意度都下降，公司須特別重視並對此位協理進行關懷，了解原因。

	敬業度_工作有意義	敬業度_主管管理能力	敬業度_良好工作環境	敬業度_職涯發展機會
保險服務	3.83	3.93	3.81	3.52
協理	3.50	4.33	3.90	3.50
經理	4.08	4.08	3.86	3.73
經辦	3.81	3.93	3.80	3.49
資深簽辦	3.79	3.91	3.73	3.48
簽辦	3.68	3.75	3.70	3.39
其他	4.25	4.13	4.06	3.89
財務投資	3.94	3.91	3.85	3.47
經理	4.02	3.94	3.81	3.62
經辦	3.58	3.58	3.67	3.13
資深簽辦	3.85	3.75	3.76	3.33
簽辦	4.01	3.99	3.90	3.53
基礎運營	3.89	3.85	3.86	3.52
協理	3.50	3.67	3.60	3.50
經理	4.12	3.94	3.94	3.68
經辦	3.84	3.98	3.88	3.49
資深簽辦	3.88	3.80	3.83	3.48
簽辦	3.76	3.78	3.77	3.45
其他	4.26	3.75	4.05	3.74
業務企劃	3.87	3.88	3.76	3.47
協理	4.25	4.00	3.80	4.00
經理	4.00	3.97	3.64	3.63
經辦	3.86	3.95	3.88	3.51
資深簽辦	3.91	3.69	3.70	3.36
簽辦	3.79	3.91	3.73	3.41
其他	4.05	3.83	3.81	3.65
資訊服務	3.87	3.95	3.85	3.53
經理	4.19	4.23	4.16	4.13
經辦	4.10	4.18	4.00	3.38
資深簽辦	3.83	3.82	3.75	3.40
簽辦	3.85	3.96	3.87	3.55
其他	3.68	3.95	3.45	3.18
數理精算	3.93	4.04	3.93	3.66
協理	3.00	3.83	3.20	3.00
經理	3.75	3.90	3.80	3.45
經辦	4.05	4.22	4.16	3.70
資深簽辦	3.99	4.13	3.95	3.73
簽辦	3.92	3.99	3.91	3.66
總計	3.86	3.92	3.82	3.51

6. 調薪溝通

此統計結果僅就 2019 年，調薪溝通填答為 1 與 0 的人員進行分析。從此張圖看出有調薪溝通的人員，在各面向的評分項上，皆高於無調薪溝通的人員，可看出調薪溝通對員工的重要性。



7. 調查結果之須優先改善面向

公司對員工進行調查，即是要能在調查後，針對員工不滿的問題提出改善措施，不然便失去當初調查的意義。針對這次的調查，是使用 2019 的結果，分別排出職級類別與所屬單位中，人員不滿意的前三名，作為可優先改善之建議順序。

(1) 職級類別

職級類別的層面上，可優先從關鍵人才的需求去解決，因此這部分先只針對出協理與經理最不滿意的前三名做排序，如下圖所示。

協理	各項滿意度
給予IDP	3.40
敬業度_職涯發展機會	3.50
敬業度_工作有意義	3.55
敬業度_良好工作環境	3.68
滿意度	3.73
留任意願	3.80
獲得IDP	3.80
績效滿意度	3.80
薪資滿意度	3.80
培訓滿意	3.87
福利	3.88
目標設定	4.00
敬業度_主管管理能力	4.03
組織認同	4.04
企業永續	4.32

經理	各項滿意度
獲得IDP	3.65
敬業度_職涯發展機會	3.72
薪資滿意度	3.75
給予IDP	3.82
敬業度_良好工作環境	3.86
績效滿意度	3.87
福利	3.95
敬業度_主管管理能力	4.03
目標設定	4.05
敬業度_工作有意義	4.06
滿意度	4.10
培訓滿意	4.18
企業永續	4.27
組織認同	4.31
留任意願	4.51

可看到協理不滿意的前三名是「給予IDP」、「職涯發展機會」和「工作有意義」。經理的部分，不滿意的前三名分別為「獲得IDP」、「職涯發展機會」和「薪資滿意度」。由於「給予IDP」與「獲得IDP」，是主管與下屬在溝通方面的滿意度，公司方面能做的，是去加強上下溝通的宣導與教育訓練；同時協理與經理皆對「職涯發展機會」相對不滿，公司可嘗試提供更多元的發展管道。

(2) 部門單位

「薪資滿意度」為各單位普遍不滿意的第一名，當然這是大公司常見的問題，或許一時半刻無法處理。建議可針對諸如「職涯發展機會」、「獲得IDP」方面，率先著手看看可以如何改善。

保單服務	各項滿意度
薪資滿意度	3.51
敬業度_職涯發展機會	3.52
獲得IDP	3.63
績效滿意度	3.73
敬業度_良好工作環境	3.81
目標設定	3.83
敬業度_工作有意義	3.83
滿意度	3.86
福利	3.92
敬業度_主管管理能力	3.93
培訓滿意	3.95
給予IDP	3.99
組織認同	4.04
企業永續	4.09
留任意願	4.34

財務投資	各項滿意度
薪資滿意度	3.46
敬業度_職涯發展機會	3.47
獲得IDP	3.56
給予IDP	3.56
績效滿意度	3.69
福利	3.74
目標設定	3.79
滿意度	3.80
敬業度_良好工作環境	3.85
敬業度_主管管理能力	3.91
敬業度_工作有意義	3.94
組織認同	3.98
培訓滿意	3.98
企業永續	3.98
留任意願	4.28

基礎運營	各項滿意度
薪資滿意度	3.49
獲得IDP	3.51
敬業度_職涯發展機會	3.52
給予IDP	3.61
績效滿意度	3.66
目標設定	3.81
敬業度_主管管理能力	3.85
敬業度_良好工作環境	3.86
敬業度_工作有意義	3.89
福利	3.92
滿意度	3.94
培訓滿意	4.02
企業永續	4.12
組織認同	4.13
留任意願	4.35

業務企劃	各項滿意度
薪資滿意度	3.36
敬業度_職涯發展機會	3.47
獲得IDP	3.47
績效滿意度	3.65
目標設定	3.75
敬業度_良好工作環境	3.76
給予IDP	3.78
滿意度	3.84
敬業度_工作有意義	3.87
敬業度_主管管理能力	3.88
福利	3.91
培訓滿意	3.97
組織認同	4.08
企業永續	4.09
留任意願	4.36

資訊服務	各項滿意度
薪資滿意度	3.44
敬業度_職涯發展機會	3.53
獲得IDP	3.61
目標設定	3.72
績效滿意度	3.75
敬業度_良好工作環境	3.85
福利	3.85
滿意度	3.86
敬業度_工作有意義	3.87
敬業度_主管管理能力	3.95
組織認同	3.98
企業永續	4.03
培訓滿意	4.05
給予IDP	4.08
留任意願	4.33

數理精算	各項滿意度
薪資滿意度	3.57
敬業度_職涯發展機會	3.66
給予IDP	3.68
目標設定	3.75
獲得IDP	3.79
績效滿意度	3.86
滿意度	3.90
敬業度_工作有意義	3.93
敬業度_良好工作環境	3.93
福利	3.94
敬業度_主管管理能力	4.04
組織認同	4.06
培訓滿意	4.07
企業永續	4.17
留任意願	4.23

8. 多元回歸

這方面我以組織認同度為依變項(Y)，試著找出有哪些調查變項能預測出員工的認同度，並採用逐步回歸的方法，將模型做縮減。結果如下表，決定係數 (R^2) 達 0.76，代表員工對組織的認同程度，有 76% 能被「年齡」、「滿意度」、「離職傾向」、「留任意願」、「工作有意義」、「培訓滿意」、「福利」、「企業永續」和「目標設定」解釋。其中除了目標設定外，都達顯著，這些變項能有效預測員工對公司的認同度。

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	0.105607	0.042036	2.512	0.012038	*
年齡	0.004431	0.000545	8.130	5.81e-16	***
滿意度_2019	0.364158	0.012552	29.013	< 2e-16	***
`離職傾向_2019(已反向計分)`	0.020087	0.005311	3.782	0.000158	***
留任意願_2019	0.046207	0.008206	5.631	1.93e-08	***
敬業度_工作有意義_2019	0.095357	0.012868	7.411	1.55e-13	***
目標設定_2019	0.021696	0.009634	2.252	0.024381	*
培訓滿意_2019	0.081606	0.012275	6.648	3.41e-11	***
福利_2019	0.067631	0.011794	5.734	1.06e-08	***
企業永續_2019	0.257371	0.013227	19.458	< 2e-16	***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2903 on 3687 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.7608, Adjusted R-squared: 0.7603

F-statistic: 1303 on 9 and 3687 DF, p-value: < 2.2e-16

檢驗共線性，發現自變項無存在共線性的問題（下表）。

vif

年齡	1.079042
滿意度_2019	2.963197
離職傾向_2019.已反向計分.	1.583925
留任意願_2019	1.688578
敬業度_工作有意義_2019	3.246574
敬業度_職涯發展機會_2019	2.566879
目標設定_2019	2.117368
薪資滿意度_2019	1.975395
培訓滿意_2019	2.398393
福利_2019	2.654387
企業永續_2019	2.595964

(二) 360 度評核

360 度評核透過來自上司、同儕與下屬的回饋，協助主管了解自身的優勢和劣勢，降低主管自我認知和實際能力表現之差距，提高個人的自我覺察能力。下表的分析，將每位主管的自評平均分數與來自上司、同儕與下屬的平均分數相減，以此看出各主管在個人能力的覺察上，是否有高估或低估之傾向。

流水號	自評 平均	主管評 平均	自評與主管評分落差	同儕評 平均	自評與同儕評分落差	部屬評 平均	自評與部屬評分落差	落差總分
L0001	4.58	4.63	-0.04	4.91	-0.33	4.88	-0.30	-0.67
L0002	5.00	4.25	0.75	4.82	0.18	5.08	-0.08	0.86
L0003	4.92	4.36	0.55	4.92	0.00	5.12	-0.20	0.35
L0004	5.00	4.73	0.27	4.83	0.17	5.00	0.00	0.44
L0005	6.00	4.95	1.05	4.95	1.05	5.24	0.76	2.87
L0006	5.13	4.48	0.65	4.79	0.33	5.01	0.11	1.09
L0007	4.67	4.74	-0.07	4.30	0.37	4.27	0.39	0.69
L0008	4.54	4.40	0.15	4.90	-0.35	4.69	-0.15	-0.35
L0009	4.67	4.71	-0.04	4.75	-0.08	4.48	0.19	0.07
L0010	4.63	4.90	-0.27	4.58	0.05	5.57	-0.94	-1.17
L0011	4.92	4.69	0.22	4.81	0.10	4.72	0.19	0.52
L0012	4.33	4.82	-0.49	4.64	-0.31	5.29	-0.96	-1.76
L0013	4.25	4.81	-0.56	4.97	-0.72	5.49	-1.24	-2.52
L0014	4.58	4.74	-0.16	4.48	0.10	5.01	-0.42	-0.47
L0015	4.42	4.24	0.18	4.60	-0.19	4.83	-0.41	-0.42
L0016	4.04	4.24	-0.19	4.80	-0.76	4.99	-0.94	-1.90
L0017	4.71	4.46	0.25	4.53	0.18	4.55	0.16	0.59
L0018	4.83	4.08	0.75	4.44	0.40	4.81	0.02	1.17
L0019	4.00	4.14	-0.14	4.16	-0.16	4.39	-0.39	-0.68
L0020	5.00	4.41	0.59	4.53	0.47	4.84	0.16	1.22
L0021	4.04	4.79	-0.75	4.87	-0.83	4.28	-0.24	-1.82
L0022	4.75	4.74	0.01	5.31	-0.56	5.08	-0.33	-0.88
L0023	4.17	5.43	-1.26	4.71	-0.54	5.22	-1.05	-2.85
L0024	4.58	4.53	0.06	4.67	-0.09	4.89	-0.31	-0.34
L0025	4.71	4.36	0.35	5.10	-0.39	4.46	0.25	0.21
L0026	5.00	5.10	-0.10	4.72	0.28	4.64	0.36	0.54
L0027	4.75	4.69	0.06	4.76	-0.01	5.29	-0.54	-0.49
L0028	4.00	4.82	-0.82	4.68	-0.68	4.95	-0.95	-2.45
L0029	5.58	4.81	0.77	4.45	1.13	5.26	0.32	2.22
L0030	4.21	4.32	-0.11	4.42	-0.22	4.60	-0.39	-0.72
L0031	3.54	5.03	-1.49	4.84	-1.30	4.77	-1.23	-4.01
L0032	5.25	4.86	0.39	4.39	0.86	4.78	0.47	1.72
L0033	4.46	4.13	0.33	4.88	-0.42	5.33	-0.87	-0.96
L0034	4.83	4.40	0.44	4.58	0.25	5.23	-0.40	0.29
L0035	4.96	4.29	0.67	4.47	0.49	4.95	0.01	1.17
L0036	4.67	4.91	-0.25	4.46	0.21	5.03	-0.36	-0.40
L0037	5.00	4.52	0.48	4.77	0.23	4.81	0.19	0.90
L0038	5.00	4.18	0.82	4.62	0.38	4.88	0.12	1.32
L0039	5.25	4.61	0.64	5.33	-0.08	5.24	0.01	0.57
L0040	5.17	4.76	0.40	4.52	0.65	5.07	0.10	1.15
L0041	4.71	5.09	-0.38	4.78	-0.07	4.93	-0.22	-0.67
L0042	5.04	4.72	0.32	4.57	0.47	5.26	-0.22	0.57
L0043	5.08	4.79	0.29	5.19	-0.11	4.86	0.22	0.40
L0044	4.50	4.51	-0.01	4.96	-0.46	5.08	-0.58	-1.06
L0045	4.75	4.99	-0.24	4.56	0.19	5.14	-0.39	-0.44
L0046	4.58	4.33	0.25	5.18	-0.60	5.31	-0.72	-1.07
L0047	5.25	3.91	1.34	4.72	0.53	5.28	-0.03	1.84
L0048	3.96	4.35	-0.40	4.56	-0.60	5.16	-1.20	-2.19

上表標示黃色，即為主管過於高估自身能力；綠色則是主管過於低估自身的能力。代碼 L0005 這位主管，便是在主管與同儕方面的互動和表現中，過於高估自身的例子。另外 L0031，則是過度低估自己的能力。不管高估或低估，都不太好，主管須認清自身在哪方面須要加強或知道自身的優勢在哪裡，才有辦法全力發展自身的才能。

360 度評核用於職能評鑑上，可幫助公司評析主管的優劣勢，作為後續接班人計劃的候選評估，並且也能與個別主管在制定個人發展計畫時，作為建議主管學習相關技能或課程的依據。下表將主管們的自評結果拿掉，分數依總分由低至高排序，以此方式，公司可考慮各主管在不同職能上的優勢，作為日後晉用的輔助參考。

流水號	促進變革與創新	建立夥伴關係	指導和發展人才	敏捷力	對話力	學習力	營運決策能力	總平均分
L0023	5.09	5.07	4.99	5.22	4.94	5.17	5.28	5.11
L0013	5.07	5.08	4.98	5.20	5.28	4.99	5.17	5.11
L0005	4.92	5.22	4.78	5.16	5.05	5.16	5.13	5.06
L0039	5.09	5.06	5.08	5.10	4.96	5.01	5.09	5.06
L0022	4.97	5.06	5.06	5.00	5.02	4.96	5.26	5.05
L0010	5.10	5.04	4.92	5.00	4.97	5.04	5.05	5.02
L0043	5.06	4.93	4.89	4.97	4.89	4.93	4.96	4.95
L0046	4.87	5.01	4.85	4.91	4.94	5.02	5.02	4.94
L0041	5.03	4.89	4.69	4.92	5.11	5.15	4.78	4.94
L0012	4.98	4.85	4.87	4.90	5.08	4.85	4.90	4.92
L0027	4.86	5.05	5.02	4.79	4.77	4.76	5.11	4.91
L0045	4.92	4.90	4.91	4.86	4.96	5.05	4.68	4.90
L0031	4.69	4.95	4.84	5.03	4.68	5.04	4.96	4.88
L0004	4.80	4.83	4.78	4.66	4.66	5.24	5.11	4.87
L0044	4.82	5.03	4.92	4.67	4.84	4.75	5.03	4.87
L0029	4.71	4.56	4.82	4.97	4.89	5.06	4.95	4.85
L0042	4.89	4.89	4.86	4.83	4.93	4.81	4.74	4.85
L0026	4.87	4.85	4.67	4.88	4.68	4.92	4.87	4.82
L0001	4.85	5.07	4.74	4.69	4.90	4.76	4.70	4.81
L0028	4.65	4.80	4.80	5.07	4.79	4.79	4.79	4.81
L0003	4.83	4.87	4.76	4.73	4.76	4.77	4.89	4.80
L0036	4.88	4.97	4.73	4.81	4.69	4.73	4.79	4.80
L0040	4.86	4.76	4.72	4.89	4.77	4.75	4.68	4.77
L0033	4.91	4.82	4.64	4.78	4.94	4.71	4.60	4.77
L0006	4.82	4.67	4.76	4.80	4.72	4.72	4.81	4.76
L0011	4.67	4.96	4.74	4.70	4.72	4.65	4.80	4.75
L0014	4.75	4.65	4.66	4.76	4.81	4.72	4.83	4.74
L0034	4.76	4.72	4.73	4.84	4.74	4.59	4.76	4.73
L0002	4.64	4.72	4.79	4.69	4.76	4.56	4.83	4.71
L0024	4.68	4.84	4.60	4.65	4.55	4.67	4.92	4.70
L0048	4.54	4.74	4.73	4.57	4.65	4.84	4.83	4.70
L0037	4.72	4.75	4.59	4.76	4.58	4.81	4.67	4.70
L0016	4.63	4.80	4.60	4.59	4.59	4.64	4.90	4.68
L0032	4.75	4.65	4.59	4.65	4.64	4.53	4.90	4.67
L0008	4.74	4.72	4.62	4.61	4.71	4.47	4.76	4.66
L0021	4.73	4.61	4.74	4.61	4.73	4.53	4.58	4.65
L0025	4.63	4.76	4.63	4.54	4.54	4.62	4.78	4.64
L0009	4.77	4.55	4.65	4.56	4.63	4.62	4.71	4.64
L0047	4.68	4.62	4.58	4.72	4.56	4.58	4.70	4.63
L0020	4.75	4.41	4.53	4.76	4.54	4.57	4.49	4.58
L0035	4.45	4.64	4.53	4.69	4.44	4.51	4.72	4.57
L0038	4.56	4.68	4.60	4.46	4.73	4.47	4.45	4.56
L0015	4.63	4.59	4.52	4.54	4.55	4.48	4.59	4.56
L0017	4.40	4.57	4.39	4.65	4.54	4.40	4.65	4.51
L0018	4.38	4.44	4.45	4.49	4.45	4.36	4.57	4.45
L0030	4.50	4.48	4.54	4.46	4.47	4.44	4.21	4.44
L0007	4.35	4.48	4.42	4.47	4.30	4.28	4.76	4.44
L0019	4.31	4.28	4.25	4.28	4.15	4.04	4.26	4.22

從上表中，可以發現不同主管，在各個能力的表現上會有所差異，有各自的優劣勢。這方面若要更一目了然，可利用視覺化的雷達圖，即能輕鬆看到不同主管的能力強項。例如下表的雷達圖，能簡單看到三位主管在能力上有各自的優劣，主管 L0001 在建立夥伴關係上似乎較為擅長，不過營運決策能力的表現較弱；而 L0028 雖然在大部分能力的表現上，弱於另外兩位主

管，但在敏捷力上表現突出，L0003 則是於營運決策能力的表現上，較另外兩位佳。

