



挑戰

偏離誘因及基於人格的績效風險

本報告屬於： Sam Poole

身份代號： HC560419

日期： 2018-02-15



簡介

領導力預測系列之挑戰報告旨在協助領導者發展能力。報告指出了可能會損害或妨礙你績效的行為，之後針對如何更有效地領導下屬提出一些建議。

領導力是與建立和維繫一個高績效團隊息息相關的。那些有礙你團隊營造能力的素質，將同樣削弱你作為領導者的績效。

本報告基於Hogan發展調查表 (HDS)。本報告所呈現的結果基於全球領導力研究，並且針對專業人才及領導者。

背景

大多數人在受到壓力時會表現出一些有損於工作效率的傾向。我們將這些傾向稱為“風險因素”。正常情況下，這些特徵可能會是你的優勢；而當你感到疲倦、有壓力、無聊或心煩意亂的時候，這些風險因素可能會妨礙你的有效性，危害你與客戶、同事和直接下屬的關係。他人可能會意識到你的這些傾向，但不一定會給你回饋。你的上司甚至可能會忽視它們。

本報告分為三部分。第一部分為你的概況總圖。第二部分按維度逐項對你的得分進行解釋。得分在90% - 100%之間位於高風險區，70% - 89%之間位於中等風險區，40% - 69%之間位於低風險區，0 - 39%之間位於零風險區。第三部分針對你得分位於中等風險和/或高風險區的領域提出發展建議。對於得分位於零風險和低風險區的領域則不作任何建議。

風險因素如何形成？

研究表明，領導者的風險因素是在幼年時期透過學習處理跟父母、玩伴、親屬和他人的關係中形成的。由於個人行為方式大都在幼年形成，久而久之已經成為一種習慣，因此你可能對自己平常的行為方式毫無察覺。



簡介

如何使用報告中的資訊？

首先，仔細閱讀報告，確定哪些發展建議項目適用於你，並在這些項目上畫加號(+)，在你認為不適用的項目上畫減號(-)。然後，徵求同事、下屬乃至家人的回饋意見。與他們討論你的想法，看看他們的反應。開發新的領導技能的關鍵要素之一是獲得下屬、同事和上司的支持。最後，詳讀報告最後部分的發展建議。這些建議是針對得分位於中等風險或高風險區的那些領域（也就是得分在70%及以上的領域）。

定義

領導力預測系列之挑戰報告的11個維度定義如下：

激動 有關於對人對事過度熱情，然後又對他們產生失望情緒。結果：似乎缺乏恒心。

多疑 有關於有較強的社交洞察力，但有些憤世嫉俗且對批評過於敏感。結果：似乎對人缺乏信任。

謹慎 有關於過於擔憂被批評。結果：似乎抗拒改變，不願冒險一試。

內斂 有關於對他人的感受漠不關心或毫無察覺。結果：似乎不善於溝通。

消極 有關於獨立自主，忽視他人的要求，且當他人一再堅持時容易惱火。結果：顯得固執、拖延、不合作。

自大 有關於高估自身能力和價值。結果：似乎不願承認錯誤或吸取教訓。

狡猾 有關於富有魅力、喜好冒險，追求刺激。結果：似乎難以信守承諾，不吸取教訓。

戲劇化 有關於舉止戲劇化、富有魅力、尋求他人關注。結果：似乎過分追求他人關注，不能持久地集中注意力。

幻想 有關於用有趣、不同尋常甚至稀奇古怪的方式思考和行事。結果：似乎富有創造力，但可能缺乏判斷力。

苛求 有關於做事認真盡責、追求完美、難以取悅。結果：傾向於不授權予人。

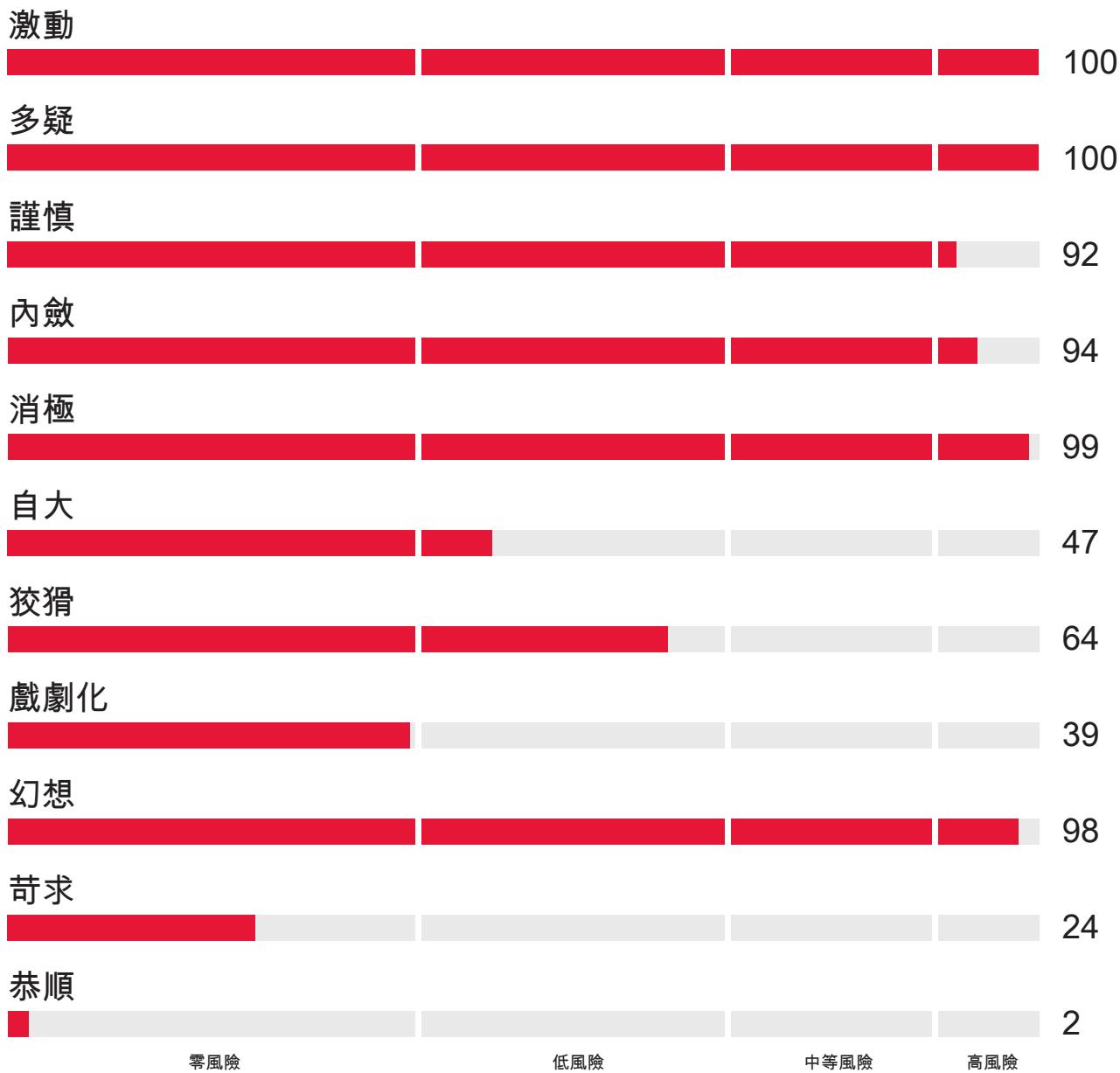
恭順 有關於迫切希望討好他人，不願採取行動。結果：似乎友善而令人愉悅，但不願為下屬提供支援。



領導力挑戰總圖

維度

%





激動

有關於對人對事過度熱情，然後又對他們產生失望情緒。



行為含義

100

你在本維度上位於高風險區。此類得分的領導者：

- 似乎感情強烈、精力充沛，但易激不穩，有時會爆發
- 遭遇挫折時可能會放棄
- 生氣時會大喊大叫
- 對批評反應過度
- 似乎通常能夠在他人感到有壓力時表現出理解

高風險

領導力含義

你對新專案的強烈熱情和充沛精力將對組織產生積極的影響。但是，你的情緒外露傾向可能會有損你的威信、你輔導下屬的能力以及與你在團隊合作上的有效性。你的上司可能會因你對新專案表現出來的熱忱而印象深刻，但也會留意到你在專案進展不順時表現出來的氣餒。你的情緒化可能會讓人覺得你難以預測、難以理解。

能力分析

鎮定沉著 在壓力巨大的情況下，你的同事可能會覺得你難以預測且情緒化。另外，面對意外的要求，你往往會感到不快，並可能會說出一些令你事後追悔莫及的話。因此，當你的同事遇到問題時，他們可能不敢向你提出，因為他們不知道你會作出怎樣的反應。

待人公平 當你對專案感到灰心時，你可能會傾向於放棄。這將會使在這些專案上的其他同事們手足無措。

持之以恆 當遭遇挫折、阻力、挑戰以及可能出現的失敗時，你對他人和專案的熱情可能會消退。你可能難以堅持足夠長的時間去完成任務。如果情況的確如此，他人可能會覺得你缺乏毅力。



多疑

有關於有較強的社交洞察力，但有些憤世嫉俗且對批評過於敏感。



行為含義

你在本維度上位於高風險區。此類得分的領導者：

- 對人和政治鬥爭有較強的洞察力
- 對他人背叛或無禮的現象相當警覺
- 顯得好爭辯，容易被得罪
- 總認為別人對自己不好
- 感到委屈時採取報復

高風險

領導力含義

你善於洞悉他人的行為動機，能敏銳地體察辦公室政治；這些對你的職涯發展或許是一項本錢。然而，你可能往往將注意力集中在負面因素上；感受到威脅時反應過度；受急慢時愛爭辯；對批評意見也比較介意。你可能會過多關注辦公室政治。這些會妨礙你建立和維繫人際關係以及欣賞他人觀點的能力。你多疑、好爭辯的傾向也可能令他人覺得你難以相處，合作態度不佳。

能力分析

影響和說服他人 你可能顯得對他人的行為動機有所懷疑。這樣的話，你影響、說服和激勵他人採取行動的能力將受到限制。

思想開放 你對待新觀點採取的反應可能是爭辯並指出其無效的原因。這將導致他人對你採取防禦態度，令你將難以取得他們的一致同意或認可。

客觀 你可能會固執地堅持自己的方式，不能夠理解、欣賞那些與你不同的觀點。



謹慎

有關於過於擔憂被批評。



行為含義

你在本維度上位於高風險區。此類得分的領導者：

- 制定成功率高、風險低的決策
- 似乎擔心受到批評
- 擔心他們的下屬會犯錯
- 似乎不願嘗試新技術
- 避免公然採取對立的立場

高風險

領導力含義

你不喜歡受人批評，努力避免犯錯，這可能會造成以下結果：你可能不願信賴你的下屬；你可能在制定決策時顯得遲緩，這可能會減損行動型員工的積極性；團隊合作時，你可能在表達意見上過於謹慎；你可能不願挑戰上司。同樣的，在管理自我的職涯發展時，你可能會逃避困難的工作任務。最後，你的這些傾向可能也會令你忽視那些具有潛在風險但卻對職涯發展非常重要的機遇。

能力分析

果斷 壓力狀況下，你可能會顯得沒有把握，不願作出決定。這是因為你討厭收到批評意見和負面回饋。

行動導向 在事態模棱兩可的情況下，你的團隊成員可能會覺得你不願抓住機遇或採取迅速行動。這可能會惹惱那些喜歡迅速決策並採取行動的人。

自信領導他人 他人可能覺得你在面對巨大壓力時總是試圖採用最保險的方法。你的下屬可能會將你的猶豫不決視作對自己的能力缺乏信心。



內斂

有關於對他人的感受漠不關心或毫無察覺。



行為含義

你在本維度上位於高風險區。此類得分的領導者：

- 能夠獨立制定決策並勇敢面對批評
- 可能會誤解社交中的提示
- 顯得強硬、獨立
- 可能在無意中傷害他人的感情

高風險

領導力含義

你看起來是一個堅強的人，能夠很好地處理壓力和批評。同時，你也可能對他人的感受漠不關心，且更喜歡獨立工作。如果事實如此，那麼這些傾向可能有損你與人建立關係、締結聯盟的能力。你可能比較強硬且直接，這可能會冒犯過於敏感的人。你的回饋意見可能過於生硬，會令人產生畏懼感。你也可能顯得不善交流，以至於難以影響或激勵他人。

能力分析

激勵他人 你直接且有些生硬的風格可能會妨礙你與他人建立關係。你的保守可能會令下屬不快，這將有礙你獲取他們的承諾和投入。

建立關係 你可能不注意自己對他人的影響，這將對你在建立和維繫與他人關係的有效性方面產生限制。

容易親近 在壓力較大的情況下，你可能顯得孤僻，不願與人交流。因此，你的下屬可能不知道你的需求或期望。



消極

有關於富有魅力，但獨立、固執、難以教化。



行為含義

你在本維度上位於高風險區。此類得分的領導者：

- 交際能力強，給人良好的第一印象
- 表面似乎很合作，但私下覺得受到不公正的待遇
- 私下質疑最高管理層的能力
- 受到打斷時會動怒
- 對於他們不喜歡的人，會做事拖延，拖延專案

高風險

領導力含義

作為領導者，你交際能力強，而他人卻很難瞭解你的真實感受。當工作被打斷或工作量增加時，你可能會感到惱怒，於是開始做事拖延、拖延任務，往往會抗拒那些需投入更多精力的任務。這不利於你與他人建立良好關係和管理下屬。你可以為你所喜歡的人提供有效的指導，但可能不太樂意幫助自己不喜歡的人。同樣的，對自己喜歡的上司，你願意接受其建議和回饋，但面對不受自己敬重的領導者，你的態度則是沉默地拒絕其對你施加影響。你並非總是喜歡與團隊在一起，有時候會不接受他人邀你加入的請求。

能力分析

促進團隊合作 在壓力下你可能會忽視他人的工作時程，而僅僅專注於你自己的目標和優先任務。這可能會妨礙你進行有效的團隊合作，令他人懷疑你的投入程度。

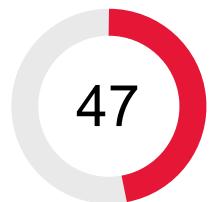
合作及按時完工 儘管你公開表示會完成任務，但如果你覺得該任務與己無關，可能會拖拖拉拉，不能堅持到底。這可能會妨礙你有效地兌現自己的承諾並按時完成任務。

建立信任 當別人就某個問題給你壓力的時候，你可能不會說出自己的真實意見或想法。然而他人可能會認為你對此事持支持態度，並相信你會按照需要去執行。



自大

有關於高估自身能力和價值。



行為含義

你在本維度上位於低風險區。此類得分的領導者：

- 顯得對自己的能力很有自信
- 對自己的能力有實事求是的看法
- 有理性的職涯目標
- 看起來願意聽取負面的回饋

低風險

領導力含義

你看起來有一定的自信，會對員工和下屬提出合理的要求。你會參與團隊任務而不一定強求領導地位。在管理自己職涯發展的過程中，你隨和的風格可能會令你作出不必要的保留。你可能不會積極宣揚組織的願景或策略，而更喜歡等待他人向你徵求意見。你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

宏觀角度 儘管你對如何開拓和改進業務頗有想法，但是你可能不會積極主動地將這些想法付諸實施。

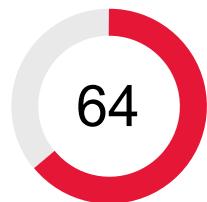
個人發展 你會聽取回饋，並請他人（同事、利益關係人等等）對你的績效做出評估。這種開放的態度將有助於你的發展。

力求結果 你天生的謙遜可能會令你低估自己的能力，對自己的期望放得過低。



狡猾

有關於富有魅力、喜好冒險，追求刺激。



行為含義

你在本維度上位於低風險區。此類得分的領導者：

- 顯得可靠且自律
- 三思而後行
- 透過適當的管道進行溝通
- 信守承諾
- 很少冒不必要的風險

領導力含義

你往往會避免冒不必要的風險；他人覺得你值得信賴；這將提高你建設團隊和管理下屬的能力。你會是一個頗有計劃性的良師，並且你能夠很好地掌控自己的職涯發展，將其中的風險降到最低。你的上司尊重你的判斷力，也欣賞你的可靠。你不會挑戰極限，往往會制定高品質、低風險的決策。你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

決策品質 你不會冒不必要的風險；他人可以信賴你制定出的決策能夠達到結果的最佳化，錯誤的最少化。

冒險 你不會不經適當的考慮和分析就從事投機專案。同時，你可能也會避免適度的冒險，這可能會使你錯過一些提升職涯發展的機會。

從經驗中學習 你關注自己的行動造成的結果；你會反思先前的經驗，並用它們指導今後的決策和行為。在沒有任何經驗可遵循的情況下你可能不願採取行動。



戲劇化

有關於舉止戲劇化、富有魅力、尋求他人關注。



行為含義

你在本維度上位於無風險區。此類得分的領導者：

- 顯得安靜而自制
- 避免招徠關注
- 往往從事幕後工作
- 不介意讓他人擔任領導
- 似乎能夠對工作持之以恆

零風險

領導力含義

你很安靜，不喜張揚。你為人謙遜，願意傾聽，這使你能成為值得信賴且頗有威信的管理者。但是，你的下屬可能希望你有時行事更加高調一些。你可能不願意主動給予別人回饋和職涯建議，而更願意等待他們向你詢問。你能夠和欣賞你低調風格的不同上司合作融洽。因為你不願宣揚自己的成就，你的職涯晉升可能達不到應有的速度。你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

慶祝成功 你往往不喜歡張揚。但是作為一個領導者，慶祝和宣揚你下屬的成就是很重要的。

營造士氣 作為一個領導者，你的謙遜可能會令你錯失鼓舞和激勵你的團隊的機會。儘管你可能不需要得到很多認可，但你的下屬會期望你對他們個人和他們的成就給予關注。

自我發展 你可能不會為自己或下屬積極尋求發展機會。如果缺乏對學習的鼓勵和支持，你團隊的工作效率將會降低。你需要策略性地思考如何提高自己和下屬的技能。



幻想

有關於用有趣、不同尋常甚至稀奇古怪的方式思考和行事。



行為含義

你在本維度上位於高風險區。此類得分的領導者：

- 看起來好玩樂、有創意
- 可能難以理解
- 有著不同尋常、新穎獨特的想法
- 會做出令人詫異的決定
- 迅速且經常性地轉變關注點

領導力含義

你有聲有色，風趣幽默，具備作為領導者的一些顯著優勢，包括：迅速調整方向的能力，在缺乏明確的行動指引下工作的能力，以及預見未來發展趨勢的能力。儘管你會是個共事起來很有趣的人，但你容易分心，溝通方式也難以預料、與眾不同、令人困惑。儘管你在輔導和指點下屬方面頗有創意，但是你的建議往往被認為不切實際、天馬行空，或與組織文化不一致。你的上司欣賞你的創造力和自發性，覺得你在策略構想和高瞻遠矚方面的本領非常有益。但另一方面，你頑皮嬉鬧的性格，獨特的溝通方式，以及不同尋常的想法可能會降低你的威信。

能力分析

給予明確的方向 在比較匆忙或受到壓力的情況下，你在與他人溝通時容易說出一些你自己理解卻令他人摸不著頭緒的詞語或句子。

創造力 你能夠用新穎原創的方式看待事物。但在比較興奮的時候，你的想法可能往往不切實際且有些過頭。

集中精力 有壓力的情況下，你可能難以專注於手邊的問題。



苛求

有關於做事認真盡責、追求完美、難以取悅。



行為含義

你在本維度上位於無風險區。此類得分的領導者：

- 看起來不會苛求他人，對於規章制度比較靈活
- 對下屬不會管得過細
- 通常會授權工作任務
- 往往比較靈活機動
- 怡當地安排任務的優先順序

零風險

領導力含義

你看起來比較輕鬆、不苛求他人；你寬容和願意授權的性格能使你受到下屬的喜愛。因為這讓他們感到自己受到信任。此外，你對下屬的授權能給予他們學習的機會。上司喜歡你的寬容、靈活和氣度，但也可能希望你在事業的細節方面更加關注一些。你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

處理不明確性 即使在別人以達成結果為由給你壓力時，你似乎也能保持靈活性和開放心態。

適應性 你似乎能夠適應不斷變化的環境和不斷調整的任務優先順序。

向下授權 即使受到必須解決問題的巨大壓力，你往往也會授權給適當的層級去處理。



恭順

有關於迫切希望討好他人，不願獨立行動。



行為含義

你在本維度上位於無風險區。此類得分的領導者：

- 顯得獨立自主、自食其力
- 似乎願意未經許可就採取行動
- 似乎願意質疑上司
- 信任他們的直接下屬
- 為下屬挺身而出

零風險

領導力含義

你在本項中的得分表明你是一個獨立自主、自食其力的人，喜歡獨自決策，願意質疑他人對業務的假設。你與那些欣賞做事主動、行動派和喜歡挑戰的上司相處最融洽。儘管你願意為下屬挺身而出，他人可能不一定會覺得你有很好的團隊合作精神。在制定策略決策時，你會願意採取不受歡迎的立場。你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

面對衝突 你顯得不畏懼衝突，願意直接面對那些績效不佳的員工，給予回饋。

獨立行動 適當的時候，你似乎樂意採取主動，積極行動，挑戰他人的假設。

支持下屬員工 你似乎願意為自己的下屬出面挑戰上司，這一點很重要，因為忠誠是對上對下都適用的。



發展建議

以下發展建議是針對你得分位於中等風險和高風險區的維度所提出的。

激動 - 高風險

- 首先，牢記你的長處——在最佳狀態下，你積極活躍、精力充沛、饒有風趣，能夠為組織注入活力，指引目標。如果你能學會控制好自己的脾氣，不輕易發火，不輕易氣餒，調整表達情感的方式，你對他人將更有幫助。
- 第二，認真聽取你所信賴的人的回饋。在你因為某人或某個專案而感到氣餒，開始考慮放棄的時候，聽取他人的回饋對於幫助你堅持下去將尤其有效。
- 第三，你應該意識到你容易對人對事熱情過頭。反思你的這種傾向，學著控制一開始過度爆發的熱情。這種方式可以減少日後失望氣餒的可能性。
- 第四，切記過於情緒化可能會向你的團隊傳遞你本無意表達的資訊，影響他們的工作效率和績效表現。
- 最後，鼓勵你自己，堅持執行自己的計劃和策略，遇到可能會氣餒的情況時要努力撐過艱難階段。調整你的期望，不要再去想“我就知道這樣行不通”，而是多從這樣的角度來看：“現在進展不順，我需要想一想出現這種情況的原因，下一步應該怎麼做才能將事情繼續下去？”。你愈經常地將解決問題堅持到底，你就愈能夠為自己樹立穩重可靠的聲譽。

多疑 - 高風險

- 在最佳狀態下，你對人有較強的領悟力和洞察力，深諳組織內部的政治形勢。在敏銳發覺他人背後潛藏的意圖及分析解決社會交往和政治鬥爭的問題上，你都具有很好的能力。
- 你往往不太相信你的輔導者。你應該暫緩下定論，給你的輔導者一個機會去幫助你。對待那些關心你的人也一樣——你需要格外努力去理解並感激他們對你所說的話，以及他們那樣說的原因。
- 注意與他人溝通的方式。當你認為自己是在誠懇地表達個人意見的時候，他人可能會覺得你好爭辯。要以開放的心態對待他人的觀點。
- 你應該努力弱化自己愛挑剔和易下定論的傾向。你可以告訴自己信賴的朋友，自己正在努力試著變得寬容，讓他在你表現得過於吹毛求疵、自我防禦或敏感多疑時給你提醒，並且你要確保自己聽進去他/她的回饋。



發展建議

謹慎 - 高風險

- 你十分希望將事情做好；他人會欣賞你的這種責任心，他們知道可以信賴你會竭盡全力投身於專案。
- 當覺得自己能力不夠或資訊不足時，你不喜歡主動參與活動（專案）。這可能使你錯失許多寶貴的發展經驗；長久下來，儘管你犯的錯誤將會減少，但你的事業發展將達不到應有的速度。
- 你習慣於謹慎地做決定，這有時可能會令你錯失機會，也會讓別人覺得你不夠以行動為導向。你需要付諸意願去作出嘗試。找一位可以信賴的朋友幫你評估新嘗試的價值。
- 當他人在會議上向你徵求意見的時候，他們通常認為你能貢獻一些有益的意見。在這種情況下你應該大膽表達自己的真實想法。參加一些培養言談自信的訓練可能會有幫助。

內斂 - 高風險

- 在最佳狀態下，你堅決而獨立，不會輕易被嚇倒，在艱難時期能夠臨危受命。
- 重要的會議結束之後，與他人核對一下，確保你們獲得的資訊是相同的。你可以將大家的一致意見作為對行動的指導。
- 你強硬的態度和獨立的個性在一些情況下的確很有用，但這也可能阻礙你聽取他人的回饋。你應當意識到這一點，並格外努力地從朋友的輔導和建議中獲益。
- 你往往有些直接、生硬，這可能會影響你在召集他人共同實施自己的想法以及團隊建立方面的能力。
- 儘管你可能更喜歡獨立工作——壓力情況下尤其如此，但你應該每天都走出自己的辦公室，與下屬進行交流。一開始可能會有些困難，但這是一種向下屬表達關心和傾聽他們意見的重要方式。



發展建議

消極 - 高風險

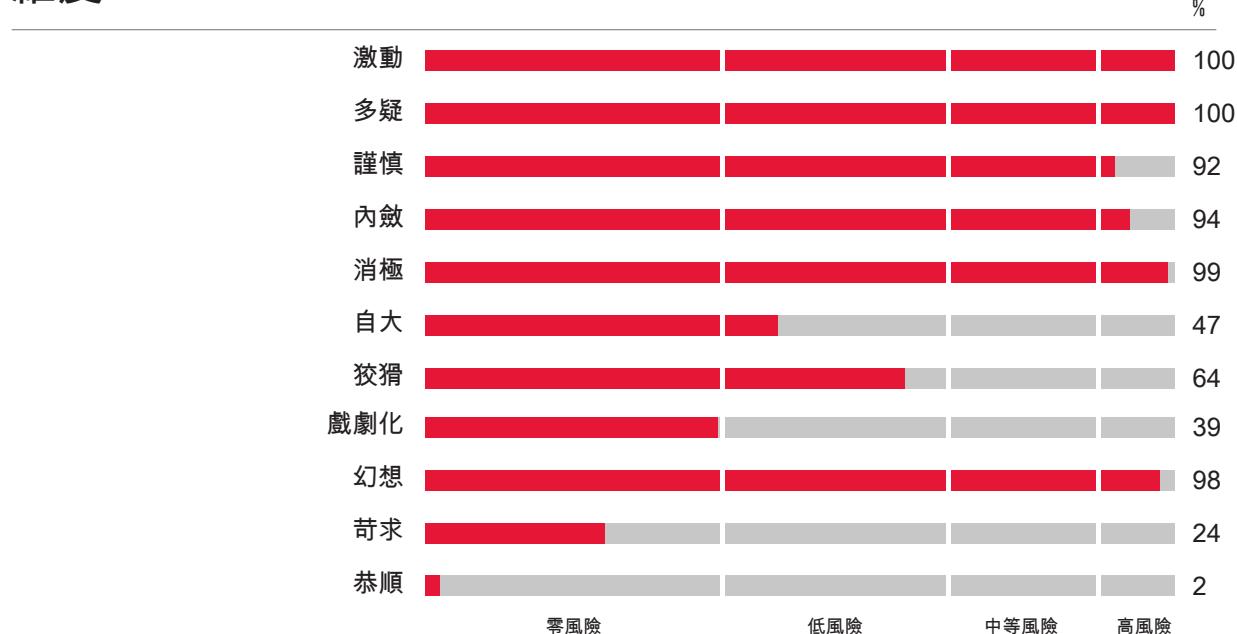
- 你獨立，交際能力強，能夠婉轉地說“不”。你對他人無甚要求，只是希望能按照自己的方式，自主完成工作。
- 你比其他人更易發現世間的無能。儘管你可能會覺得他人有些天真幼稚，但你也可以從他們樂觀、信任他人的態度中獲益。
- 你需要認識到，當他人試圖輔導你的時候，你可能會變得急躁易怒。讓自己變得更加容易接受朋友和家庭的影響，並樂於去做一點他們要求你做的額外工作。
- 限制你自己對他人作出承諾，但要確保兌現你所作出的承諾。

幻想 - 高風險

- 在最佳狀態下，你有聲有色，頗具遠見，啟發性強。他人會欣賞你的想像力、遠見卓識和創造性思維。
- 你有時候表達意思不夠清楚明瞭，這會導致你的想法被人遺忘，或者無法得到執行。
- 如果你能把重點放在他人最感興趣的那些想法上，而不僅是自己感興趣的想法上，你的職涯會發展得最好。透過這種方式，你將有更多的想法得以實施。
- 你可能需要和那些並非很有創造力但有較強執行力的人搭檔。你需要有人協助你將想法轉變為現實，而做到這一點的最好辦法就是和那些喜歡你的想法並願意幫助你實施它們的人合作。



維度



子維度得分

