



潛力

領導力優勢及職能

本報告屬於： John Doe

身份代號: HC560419

日期： 2017-01-05



簡介

領導力預測系列之潛能報告描述了你作為經理和高階管理人員所具有的優勢和發展需要。本報告基於Hogan性格調查問卷（HPI），在七個維度上展開。每個維度對應領導力績效的不同組成因數。領導力關係到建立和維繫一個高績效團隊，並使團隊成員將團隊目標置於個人目標之上。

第三頁對HPI的維度作出了定義；在此重申，本報告將在此七個維度上展開。

第四頁上描繪了你的HPI概況圖。接下來的報告詳細描述了你在每個HPI維度上的得分所具有的行為和領導力意義。報告的最後部分針對你的能力提供了發展建議。這些資訊將有助於你的職涯發展。

背景

閱讀本報告時需注意以下幾點：首先，得分無所謂好壞。儘管某些分數對一些能力項具有更為重要的意義，但無論是高分還是低分，都有各自的正反兩面的影響。因此，應當根據你自身的生涯抱負和目標對得分進行闡釋，而不是單純以分數論事。

第二，你可以改變你的典型行為，但改變取決於三個方面：第一，你需要知道自己想改變什麼；第二，你必須下定決心改變；第三，你需要知道如何改變。本報告的內容對進行改變和實現個人發展具有重要意義。

第三，本報告中所呈現的結果是基於過去20多年對在職人員及領導者所進行的領導力研究。本報告中所涉及的各项應用是針對專業人才及領導者而設計的。

最後，如上所述，領導力最重要的特徵是建立和維持一支高績效團隊。本報告的許多部分都是有關於你在這方面的潛能的。



定義

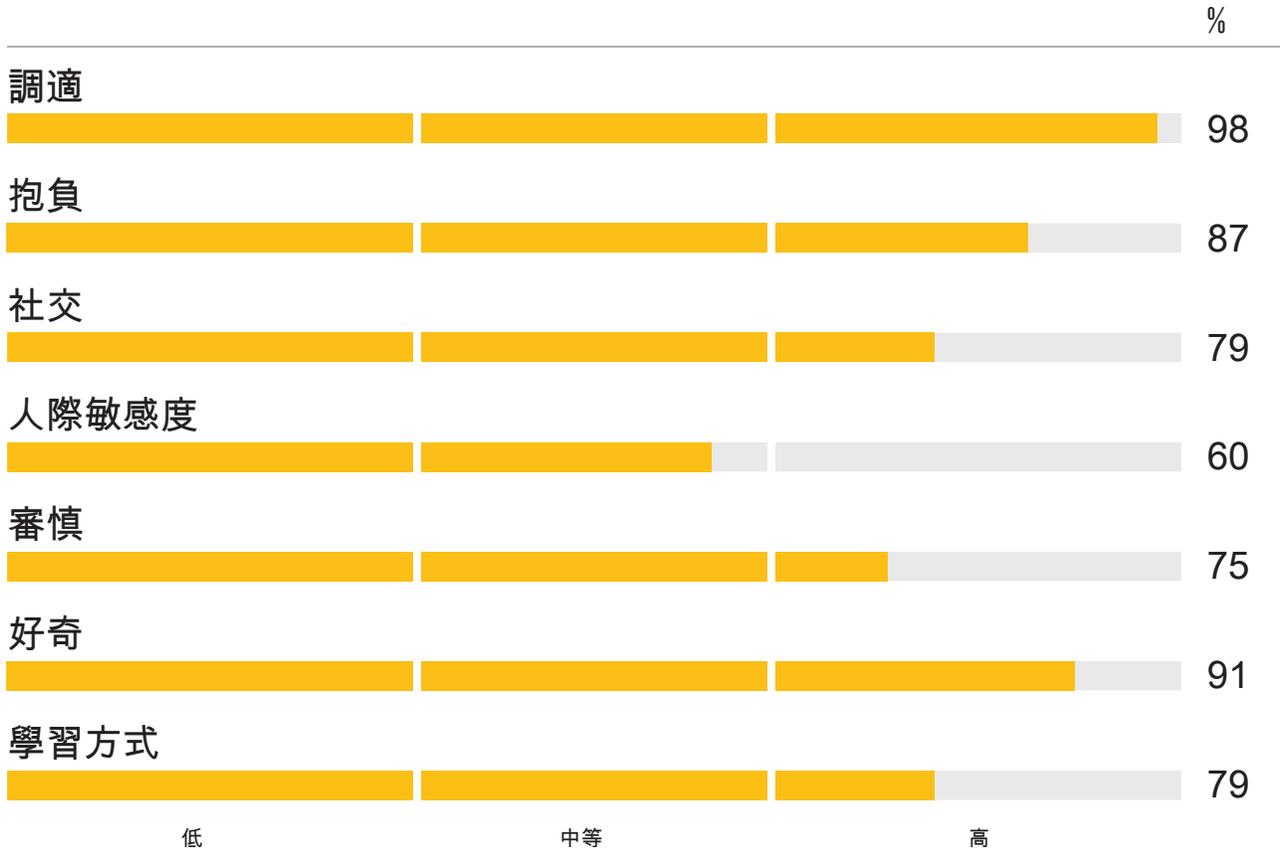
領導力預測系列之潛能報告的七個維度定義如下：

調適	適應性維度反映了個人沉著冷靜的程度，或相反地，情緒多變、易激不穩的程度。分數高的人顯得自信，情緒調節能力好，樂觀；分數低的人顯得緊張、易怒、消極。
抱負	抱負維度評估的是個人具有領導氣質、追求地位、注重成就的程度。分數高的人顯得更具競爭心、渴望晉升；分數低的人則顯得言談上不夠自信，對晉升興趣不大。
社交	社交性維度評估個人在健談、社交自信方面呈現出來的程度。分數高的人顯得外向、有趣、衝動，不喜歡獨立工作；分數低的人則顯得內斂、安靜；他們避免吸引他人注意，且不介意獨立工作。
人際敏感度	人際敏感度維度反映了個人社交方面的能力、技巧和覺察力。分數高的人顯得友善、熱情、受歡迎；分數低的人則顯得獨立、坦率、直接。
審慎	審慎維度關係到個人的自控力和責任心。分數高的人顯得有條理、可靠、周密，他們遵守規章制度，易管理；分數低的人則顯得比較衝動、靈活，他們對規章制度和嚴密管理有些抵抗，但可能更具創造力和自發性。
好奇	好奇多問維度反映了個人在好奇心、冒險精神和想像力方面呈現出來的程度。分數高的人往往思維敏捷，有遠見，但容易厭倦，不注意細節；分數低的人則往往講究實際，專注，能長時間集中注意力。
學習方式	學習方式維度反映了個人喜歡學術活動以及是否將教育視作學習目的的程度。分數高的人往往喜歡閱讀和學習；分數低的人則對正規教育興趣不濃，而更喜歡在工作實踐中學習。



領導力潛能總圖

維度



該報告是有效的，可解釋的



調適

有關於沉著冷靜、樂觀、情緒穩定。



行為含義

得分與你相似的領導者往往：

- 能很好地處理壓力
- 對批評意見不介意
- 希望成功
- 難以教化
- 忽視錯誤

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你通常保持著積極的態度和良好的情緒；能夠耐心對待員工的過失和錯誤；即便是面臨挑戰、挫折和逆境也能堅持不懈。而另一方面，你可能意識不到他人正面臨的壓力；不願意聽取負面的回饋意見。

能力分析

沉著冷靜: 即便是受到挑釁、面臨期限和巨大的外部壓力，你也能保持冷靜。你顯得頗有信心，胸有成竹，會用成熟而恰當的方式表達自己的情感。

傾聽: 你對自己的判斷過於自信，以至於有時顯得對他人的意見不夠重視。因此，不管你的觀點是否有價值，別人都可能會覺得你傲慢自大。

學習和可輔導性: 你易於接受甚至可能會主動尋求回饋意見。同時，由於你相當自信，你可能會僅僅關注正面資訊而忽視負面意見。因此，對你進行輔導可能會有難度。

建立關係: 你態度積極，行為沉穩，是一個值得交往的人；在你有意願與人建立和維繫關係的時候，你應該能做得很成功。

壓力管理: 你似乎能夠坦然面對挫折、延誤、期限和巨大工作量帶來的壓力。事實上，在有壓力的情況下，你反而表現得更好，甚至會主動承擔份外的工作。他人會欽佩並信賴你的韌性。



調適

發展建議

沉著冷靜:

- 很多人不能夠像你一樣妥善處理挫折，因而你應當和他人分享那些你認為在情況不順時有所助益的建議和技巧。
- 你相當自信，因此可能不會意識到他人所承受的壓力。作為領導者，你務必要向下屬表達出你對他們所面臨的問題有著一定的理解。

傾聽:

- 使用主動的傾聽技能和積極的肢體語言——要對他人的話進行複述和思考，但不要打斷他們。
- 儘量對他人的話表現出真誠的興趣——當你敷衍而非積極傾聽的時候，人們能夠感覺到。

學習和可輔導性:

- 不要忽視批評意見，尤其是當你從不同的來源獲得相同資訊的時候。
- 向你的同事們徵求回饋意見。問問自己“他人一直以來告訴了我些什麼？”留意那些你聽到的出現不止一次的主題。
- 確定一位你所信賴的可以給你忠實回饋的同事，定期向他/她徵求回饋意見。召開會議、進行簡報和會見客戶之前，請同事屆時觀察你的表現，並在之後提出批評意見（這將使你的同事關注你的行為，進而為你提出更有用的回饋意見）。

建立關係:

- 人們會欣賞你冷靜穩重的舉止。由於他人感到緊張時你並不會緊張，你要站出來發揮自己的能力，使他們冷靜並給與他們激勵。
- 由於你可能很擅長與他人建立關係，你可以在這個領域成為一位良師。

壓力管理:

- 你似乎能夠很好地處理緊張和壓力，以至於他人可能覺得你沒有體現出對問題應有的關心。作為一個領導者，你應該向員工表達你對問題有一定的關注，這一點很重要。
- 不要因為你感受不到壓力或者認為他人能與你承擔同樣重的工作，而把工作成堆地壓給他人。



抱負

有關於積極主動，競爭心強，尋求領導地位。



行為含義

得分與你相似的領導者往往：

- 喜歡掌管負責和制定決策
- 接受高難度的挑戰
- 喜歡在公眾場合演講
- 會讓年輕的或資歷淺的人有畏懼感
- 似乎渴望晉升

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你

積極，勤奮，有競爭力，渴望獲得成功。你喜歡領導職位，喜歡處於掌控地位。如果擁有一定的經驗和良好的交際技能，你就可以在複雜的專案中擔任領導角色。而另一方面，你可能會不自覺地與你的同事競爭，或是令他們產生畏懼。

能力分析

行動導向: 你工作勤奮，有競爭力，渴望獲得成功。他人可以信賴你採取主動去解決問題以及推動事情的進展。

職涯晉升: 你清楚自身的實力，擁有充沛的精力和足夠的信心去達成目標。你看起來樂意去推動專案直至完成。

主動性: 在危急情況下，你具有承擔領導角色的信心和意願。他人通常期待你為他們指明方向，而你也樂意這樣做。問題出現時，他人期望你主動出擊去解決，而不是等到別人提出要求後才採取行動。

結果達成: 你以完成任務為榮；他人期待你會督促自己和自己的團隊完成專案並超越目標。

決策制定: 即使資訊不全面，你也不懼做出決策。但是，你可能也需要嘗試一下在適當的時候將決策權授予他人。



抱負

發展建議

行動導向:

- 領導者的職責之一是發展其他員工的技能。請留意，不要與你的下屬競爭，哪怕給他人造成這樣的印象也不行。
- 雖然以行動為導向是好事，但是仔細制定計劃往往有助於做出更好的決策。作為一個領導者，請留意不要將所有事情都看作同等緊急——你只需對必要的一些事情作出快速反應。

職涯晉升:

- 由於你感情強烈、競爭心強，你需要留意不能疏遠你的同伴團體。可能的話，就你的計劃徵求團體的一致同意，與他們進行溝通，授權予人，並與大家分享成功。
- 向你信任的人就你作為團隊成員時的表現徵求回饋意見。如果回饋意見不是積極肯定的，制定行動計劃加以改進。
- 為你的員工和同事的職涯發展提供支援。讓他人參與專案，可能的話將任務分派給他人，並尋找機會與其他團隊就專案展開合作。

主動性:

- 不要承擔你能力範圍以外的責任。未履行的承諾會使他人對你喪失信任。
- 實事求是地評估你的團隊的能力，抵抗過度使用團隊資源的傾向。
- 記住不是每個人都有你這樣的充沛精力。請留意，不要讓你的下屬精疲力竭。以目標為導向固然可取，但也要留意他人是否出現心不在焉和/或精力透支的跡象。

結果達成:

- 你對員工的績效有較高的期望，但並非所有人都對此有和你相同的態度。務必讓他人知道你對他們的期望，接下來對他們進行管理。
- 在督促他人時要當心一些——他們的能力和/或技能可能不如你。

決策制定:

- 制定決策前，務必檢查所有與決策有關的資訊。謹記諺語“三思而行”。
- 你可能會迅速而自信地作出決策。因而，他人可能會依賴你進行決策，這樣他們就不能提高自身技能。因此，要進行授權，讓你的下屬對他們工作職責範圍內的決策自行負責。



社交

有關於健談，社交大膽，娛樂他人。



行為含義

得分與你相似的領導者往往：

- 顯得很忙碌，精力充沛
- 健談、友好、容易接近
- 廣泛建立關係
- 說多於聽
- 誤以為忙碌就一定會帶來成果

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你

顯得精力充沛，交際中充滿自信；在公眾場合暢所欲言；將社交作為工作的中心；希望博取他人對你的好感。你很外向且容易親近，因此應該會尤為擅長與工作團隊之外的人建立關係。然而你可能比較容易轉移注意力，除非你具有非同一般的責任心。

能力分析

主動與人交往：你對於獲取陌生人的好感頗有信心；因此，你能夠很容易地主動結識組織內的其他人。這項才能對於領導者而言是很有幫助的。

精力：你看起來是一個活躍、精力充沛、感情強烈的溝通家，在會議上容易引起他人注意。

容易親近：你在社交中相當自信，交際風格活躍，樂意主動結識陌生人；在他人看來，你是一個外向且容易接近的人。

人脈圈：你有良好的交際能力，能夠自信地與整個組織中的各類人接觸。

團隊導向：在團隊會議中，你願意暢所欲言，發揮積極作用。





社交

發展建議

主動與人交往:

- 與直接下屬交談的時候，務必要傾聽；單向的說話不能算是溝通。
- 要記住，你活躍熱情的交際方式可能會妨礙他人。

精力:

- 你可能會從人際互動中獲得活力，但你也需要花些時間獨立工作。有效的領導者可以在基於團隊和基於個人的工作任務之間輕鬆地轉換。
- 要意識到你充沛的精力和堅定的觀點可能會給你的同事和下屬帶來壓力。務必給他們發言的機會。
- 向你信任的同事徵求回饋意見，看看你是否行動過於迅速或話題轉換過快，以至於他人很難跟上你的節奏。

容易親近:

- 如果你不斷地與他人交談，可能會妨礙他們的工作。當你走進辦公室，你的員工會停下手頭的工作，專心聽你講話。你要意識到這一點，避免不必要地轉移他們的注意力。

人脈圈:

- 你可能認識組織內的很多人，這是成功領導者的一個標誌特點。務必利用你在組織內的眾多朋友關係來幫助你完成任務。
- 發揮你的交際專長來發展你的資淺同仁。把他們介紹給你認識的人，幫助他們發展與其他人的關係。
- 用你的社交技能帶動相對內向的人。主動進行交際並讓其他人參與進來；這樣，你將會對組織內的整體交流狀況產生積極的影響。

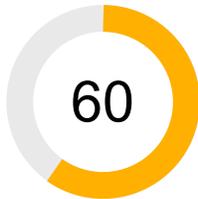
團隊導向:

- 建設你的團隊時，在提出建議之前先聽取他人的意見。如果你發現在團隊互動中處於支配地位，那就退後一步，採取相對被動的姿態，看看情勢將如何發展。你的團隊成員的表現可能會令你驚訝。
- 要知道有些任務最好由個人而非團隊去完成。不要用團隊的形式去處理每一個問題。開始團隊行動之前，先針對是否需要他人投入以及是否需要迅速決策等因素進行評估。



人際敏感度

有關於隨和、體貼，擅長維持人際關係。



行為含義

得分與你相似的領導者往往：

- 為人隨和
- 認真考慮他人的意見
- 言出必行
- 給予員工指導框架和周到體諒
- 迅速處理問題

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你是一個令人愉悅、待人寬容的人，但必要的時候也會有明確的立場。在他人看來，你為人隨和溫順，因此，你需要讓他人知道你是一個沒有原則的人。

能力分析

同情心: 你看起來能對員工的福利待遇給予一定的關注，對他們的士氣變化也有一定的警覺性。

合作: 你通常是一個善於合作、通情達理的團隊成員。你可能會鼓勵你的員工互相協作和以團隊的形式工作。

徵詢意見: 你看起來樂於聽取針對你績效的回饋，但你可能會對負面評價過於介意。

挑明下屬的問題: 你通常待人寬容，但遇到原則問題時也能夠直截了當向他人提出來。

特立獨行: 儘管你瞭解達成共識的重要性，但在涉及到關鍵價值觀和原則問題時會採取明確的立場。



人際敏感度

發展建議

同情心:

- 關注你團隊的工作環境，並讓下屬知道你對團隊士氣的重視。
- 你可能能夠在注重工作和關心人員兩者之間取得平衡。這種能力將能夠使你實現團隊績效的最大化。

合作:

- 你能出色地協調他人共事，並且知道何時應與他人合作完成團隊任務。這是一項重要技能；尋找機會在以後的工作中發揮這一技能。

徵詢意見:

- 不要對負面的回饋持防禦態度。
- 不斷徵求回饋意見；找到你可以信任的人並徵求他們對你的評價。

挑明下屬的問題:

- 務必迅速著手解決問題，不要等到出現危機後再行動。

特立獨行:

- 你不會主動與人發生衝突，但你願意為了團隊挺身而出，尤其是當你代表團隊與組織內的其它部門進行接觸時。





審慎

有關於工作盡責、可靠，遵守規章制度。



行為含義

得分與你相似的領導者往往：

- 為公司兢兢業業
- 遵守公司規章和程序
- 預先為工作做好計劃，也為工作量的變化做好預期
- 不喜歡授權，往往對下屬管得過細
- 拘泥於細節

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你是一個勤奮可靠的組織公民。你關注規章制度、程序和任務明確性。你注重將事情做好，並努力實現高績效。在他人眼中，你細心，有責任心，但也可能不夠變通，需要很多框架作指導。

能力分析

處理不明確性: 你喜歡在開始新專案之前先明確預期目標、規章和指導方針，這樣在執行的時候你就能知道自己完成的好壞以及自己會被如何評估。

靈活性: 你更喜歡在工作中採用既有的方法和程序，而非嘗試有可能會無效的新技術，在風險較高的情況下尤其如此。

制定計劃: 你往往會提前為任務作細緻的計劃，預計需要的時間、採取的步驟、人員安排及所需的資源。當目標、時間表和職責明確的情況下，你才覺得最安心。

注重細節和期限: 你力求使工作在技術層面上達到精確，並盡力按時完成。在他人看來，你有條理，盡責，守時。

注重規章: 你尊重並嚴格遵守組織的規章，且希望他人也能同樣如此。





審慎

發展建議

處理不明確性:

- 哪怕是最仔細的計劃也會有變化。變化在組織中是無法避免的。作為一個領導者，你必須能夠處理變化。找到組織中那些適應變化能力較強的人，並向他們學習。
- 你永遠不可能得到足夠的資訊以作出最好的決策。生活中只能根據現有的資訊作決策。列舉出你需要知道的資訊，然後馬上採取行動。

靈活性:

- 你可能會極力試圖將所有工作都完成得同等出色。如果情況屬實，你應學習如何安排工作的優先順序。
- 你做事有條理、有計劃，這往往是透過使用規章和程序實現的；但今天看似不錯的規章明天可能就成為一種阻礙。因此，引入新的規章和程序時要有所選擇。
- 務必將決策的制定授權予那些與該決策休戚相關的人，不要自作主張。

制定計劃:

- 你擁有良好的計劃和組織技能。幫助那些計劃性不是很強的人實現他們的目標，並讓他們為完成自己的工作負責。
- 告訴他人你的進度安排、計劃以及期限。如果他們知道你的期望，就會更好地去達成你的目標。

注重細節和期限:

- 你的專長在於你看待問題全面周到且關注細節。然而，如果你對員工管得太細，這個專長將會變成你的弱點。給你的員工自主權，鼓勵他們向你提問。

注重規章:

- 對不再合適的規章制度提出質疑。不要因為這是規章而盲目地遵守；要根據業務需要進行修訂。
- 你應該知道破壞規章制度的人有時擁有他人所沒有的想法和/或洞察力。客觀地傾聽他們的意見。



好奇

有關於好奇心強，想像力豐富，有遠見，但容易厭倦。



行為含義

得分與你相似的領導者往往：

- 被認為頗有商業遠見
- 迅速獨立思考，幫助解決問題
- 瞭解並談論大局
- 被認為老成世故
- 對具體執行和重複性的任務容易感到厭倦

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你能獨立迅速地思考，會產生很多想法，具有瞭解事物原理的好奇心。你識大局，有創造力甚至是前瞻力。在他人看來，你觀點新奇，想像力豐富，但容易厭倦，尤其對於執行時碰到的具體細節問題。

能力分析

創造力: 當你的組織需要突破常規思考解決問題的時候，你應該會成為解決這種問題的有利資源。

創新管理: 你看起來有興趣嘗試新技術、新程序和新的問題解決方法進而加快工作速度，提高工作品質。

好奇心: 你思想開放，興趣廣泛；因此，你不滿足於對事物原理的膚淺認識。

願景: 你會仔細考慮業務的未來發展；你喜歡審核實現目標的策略。

問題解決: 你突破常規思維的能力和宏觀局面的思考方式應該是一項能提升你在組織內得到發展的重要能力。



好奇

發展建議

創造力:

- 你可能比較擅長找到解決問題的新方法；然而，並非所有問題都需要使用新方法。你最好先確定一下手邊是否有現有的、可接受的問題解決方案。
- 創新和創造力都需要付出代價——也就是說，你設計創新方案的時間會佔用了履行其它工作職責的時間。追蹤記錄一切重覆、改變或你所採用的新策略的投資效益。為新專案設定一個期限和資金限制，如果超出了這個範圍，要學會放棄。

創新管理:

- 科技不能解決所有問題。在解決問題時，先找到以往的最佳做法，而不是急於採用新技術作為解決方案。
- 不要迷信技術，技術有可能反而會讓你錯失簡單直接的、合乎邏輯的解決方案。

好奇心:

- 有效的領導者喜歡瞭解事情的原理，會提出很多問題。你可能也是這樣。但是在某些問題上，過多的提問並不能帶來多少回報。因此，你仍然可以繼續收集有關“怎麼做”和“為什麼”的資訊，但是要有所節制，這樣才有足夠的時間去完成專案。

願景:

- 你可能喜歡思考長遠的事務和問題。務必也要花些時間關注當前的重要問題。
- 確保你的觀點有可靠的理論基礎，且審慎認真地呈現給他人——你需要向他人“推銷”你的觀點，以獲得他們的承諾和支持。請你的同事就你的觀點和你表述的好壞給予回饋意見。

問題解決:

- 確保你的組織瞭解你在制定願景和進行策略規劃方面的長處，並在這些方面為其他團隊提供幫助，成為他們的有益資源。
- 要認識到在哪些時候問題可以用腳踏實地的方法解決。



學習方式

有關於喜歡正規教育，關注商業和技術的發展。



行為含義

得分與你相似的領導者往往：

- 重視對自己和員工的訓練
- 瞭解商業和技術的最新發展
- 自律，對目標盡心盡責
- 未經他人同意就採取行動
- 對所有事情都能提出見解

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你

喜歡學習掌握新知識。你注重對自己和他人的訓練，希望將最新的相關知識應用到工作中去。儘管你的朋友們會認為你聰明、知識豐富，但他人可能覺得你有時是在炫耀自己的知識。

能力分析

與時俱進：你應該會覺得很容易與最新的商業趨勢和你所在行業的相關發展保持同步。

快速學習：你應該也會覺得很容易學習新技術和新流程，因為你能很容易地記住新東西。

學習風格：你似乎喜歡傳統的教學方式，包括聽課和閱讀。

準確表達觀點：你的書面溝通應該會比較清楚而準確。

學習動力：他人覺得你聰明，勤奮，成就導向。





學習方式

發展建議

與時俱進:

- 你緊跟最新資訊的興趣能提高你的有效性。你往往能針對大多數話題提供答案或意見，且通常都是正確的。但是在適當的時候，也要讓他人獨立解決問題；這對他們而言是一項非常重要的發展經驗。
- 與他人分享你緊跟最新資訊的技巧。透過舉行類似資訊交流會或小組問答會的活動，在你的團隊中營造學習氛圍，討論當前業界書刊，分享你對公司的願景等等。

快速學習:

- 要知道他人學習知識可能沒你這麼快。作為一個領導者，你的學習速度可能給他人帶來壓力——要意識到這一點，並試著讓他人自如地按照自己的節奏學習。

學習風格:

- 你可能對教室環境的學習感到自在，甚至可能更喜歡這種學習方式。你也要試著從基於實踐和演練的學習方式中獲益。
- 作為一個領導者，不要以為所有團隊成員的學習方式都和你的相同。試著瞭解你的員工，努力為他們提供與各自學習風格相匹配的發展機會。

準確表達觀點:

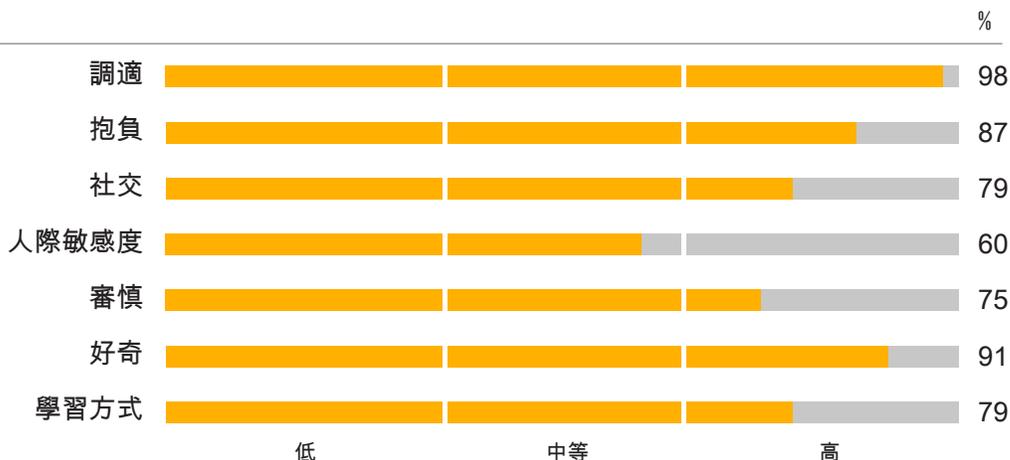
- 你的員工可能會覺得你的備忘錄和指示易讀易懂。發揮你在這方面的專長指導那些寫作能力不如你的人。在指正他人的錯誤時要用些技巧。

學習動力:

- 不斷在職位訓練和管理/領導力訓練方面為你自己和下屬設定高標準。在你的團隊中營造學習氛圍。
- 為你自己和他人爭取訓練是值得讚揚的，但訓練需要成本。因此，不要什麼訓練課程都參加，而是要審核課程內容，只選取那些可能對你和/或你的團隊有價值的課程或研討會。



維度



子維度得分

調適



抱負



社交



人際敏感度



審慎



好奇



學習方式

