



挑戰

偏離誘因及基於人格的績效風險

本報告屬於：John Score-Average

身份代號: UH555944

日期：2016-12-22



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通過學習處理同父母、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，因此你可能對自己慣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的（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。

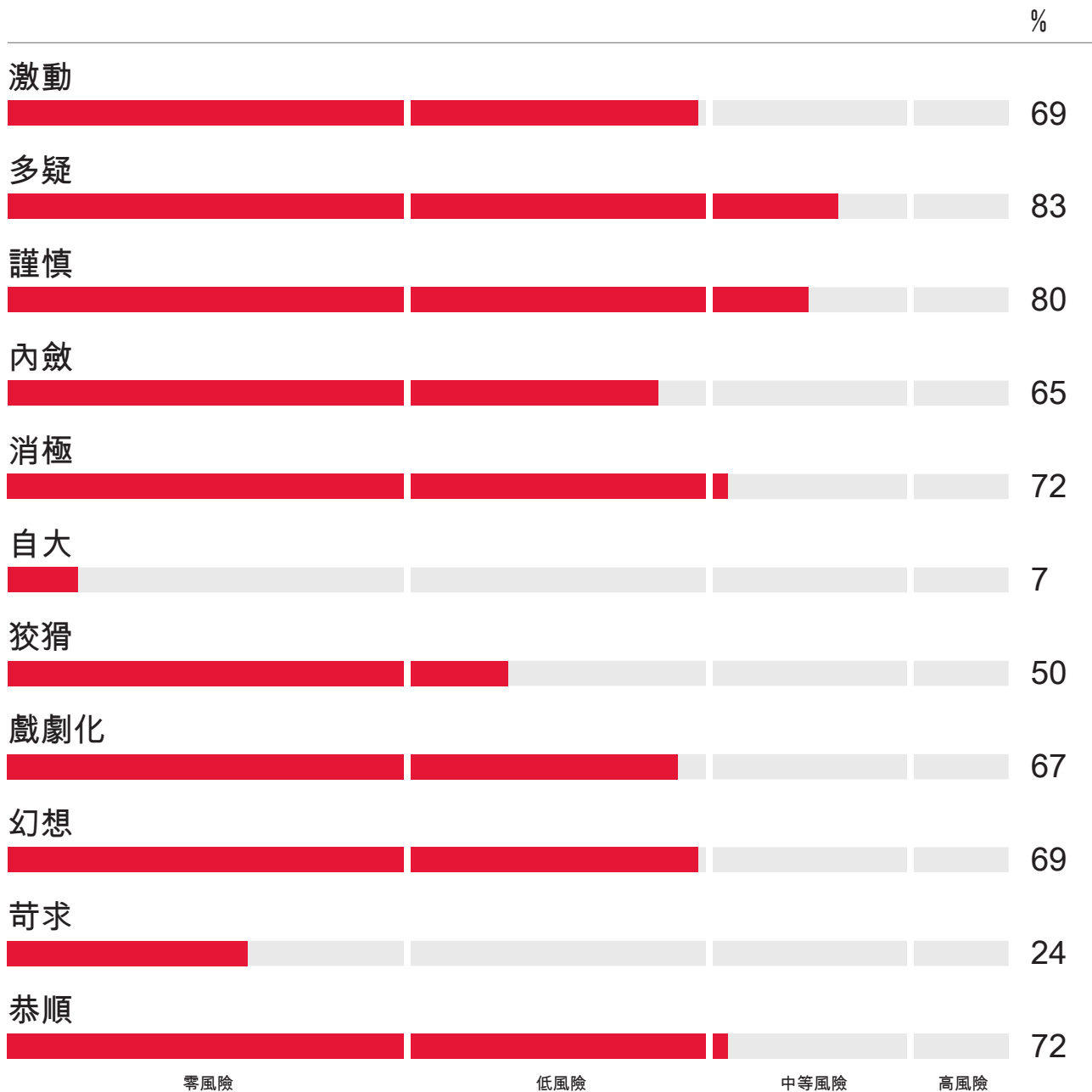
恭順 有關於迫切希望討好他人，不願採取行動。結果：似乎友善而令人愉悅，但不願為下屬提供支援。





領導力挑戰總圖

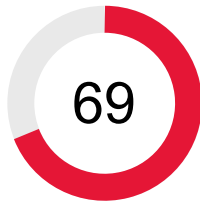
維度





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。



低風險

行為含義

你在本維度上位於低風險區。此類得分的領導者：

- 通常看起來情緒不錯
- 不會用沮喪情緒面對挫折
- 通常顯得熱情高漲
- 在緊急情況下通常顯得很冷靜
- 很少對他人生氣

領導力含義

你沉著穩重的舉止將提高你維繫關係和管理下屬的能力。在快節奏的工作環境中，你的穩定性可稱得上是一項本錢。你樂觀的態度和成熟的情感能夠幫助你管理自己的職業生涯，獲得他人的支持，並激勵他人取得成果。

你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

鎮定沉著 你的團隊會欣賞你的這些特點：情緒穩定，行為可預期，在任何情況下都能使人平靜，以及在緊張情形下往往能保持良好的狀態。

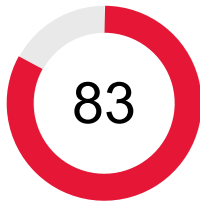
待人公平 作為一個領導者，你不會令人們情緒低落，你的下屬會喜歡你這種一視同仁的方式。

持之以恆 哪怕遭遇挫折、障礙和挑戰，你也能堅持不懈地完成專案，你的同事們會欣賞你作為一個領導者所具有的這種毅力和能力。當事情進展遭遇困難時，你不太可能放棄，而是會更加努力地去做完任務。



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。



中等風險

行為含義

你在本維度上位於中度風險區。此類得分的領導者：

- 似乎對他人的動機和辦公室政治有較強的洞察力
- 對批評很介意
- 往往會記恨在心
- 可能好爭辯
- 可能不易接受他人指導

領導力含義

你擅長評估他人的才能和動機，這是一項可能將對你頗有價值的領導技能。然而，你對他人意圖的懷疑可能不利於你建立和維繫關係。他人可能覺得你好爭辯；你給下屬提供回饋意見時可能會集中注意他們的缺點。這些將會妨礙你對他人的影響力。你在制定事業策略和規劃自身職涯發展時，可能會反映出“總是設想最壞情況”的傾向。

能力分析

影響和說服他人 有時候你可能顯得多疑，會將更多時間花在考慮政治鬥爭而不是核心業務的問題上。因此，他人可能覺得你不易相處，這樣的話你可能很難說服他們與你合作。

思想開放 當他人提出新觀點或新建議時，你往往會提出疑問，並會將潛在的政治問題推到檯面上。有時候這可能讓你看起來對新觀點有所抗拒。他人可能會覺得你更擅長發現問題所在，而不是尋找替代解決方案。

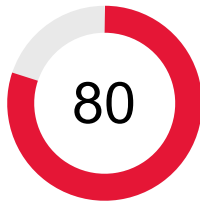
客觀 在某些問題上，你可能顯得不夠靈活變通，有些固執己見。他人可能沒有意識到你有自己的理由並且你可以客觀地用不同角度看待問題。





謹慎

有關於過於擔憂被批評。



中等風險

行為含義

你在本維度上位於中度風險區。此類得分的領導者：

- 看起來會制定明智的、低風險的決策。
- 往往需要別人的肯定。
- 可能不願嘗試新技術。
- 因他們的過錯而耿耿於懷。
- 為他們下屬的過錯擔憂。

領導力含義

由於不喜歡犯錯及受人批評，你可能傾向於密切關注下屬的工作，以確保他們能正確完成任務。這可能會削弱他們的自信心。你也可能在制定決策時顯得遲緩，這恐怕會減損那些行動導向型同仁的積極性。你不願冒險，因此不大樂意接受高難度的工作任務。在自己的職涯管理上，你也會最大限度地減少犯錯的可能。作為一個領導者，你可能在制定公司未來的發展願景時會持謹慎、保守的態度。

能力分析

果斷 你希望制定出優質的決策，因而可能會過多地收集資訊，結果導致你不能及時制定決策。

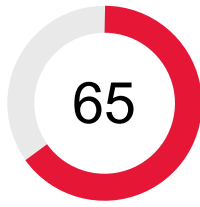
行動導向 你可能傾向於避免在資訊尚不齊全時採取行動。這可能會延緩流程，在危急情況下尤其如此。

自信領導他人 你注重制定正確的決策，這是你的長處。然而，他人可能會將你的深思熟慮視為你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。



低風險

行為含義

你在本維度上位於低風險區。此類得分的領導者：

- 看起來在社交時容易親近，且關心他人
- 透過發問瞭解他人
- 顯得體諒他人
- 迅速讀懂他人心思
- 接到他人要求時會樂於相助

領導力含義

你顯得友好、外向，為人體貼且處事得體。在建立並維繫與他人的關係和激勵下屬方面，你都做得不錯，這是很重要的領導技能。你看起來是一個有團隊合作精神的人；你的人際交往風格會使你在團隊中享有較好的口碑甚至備受歡迎。你通常能與不同上司相處融洽；你能夠為他人提供客觀有益的回饋。你很少會錯誤地在不經意間疏遠他人。你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

激勵他人 你的人際交往風格使你能夠與他人建立關係，這將提高你在組織中的有效性。

建立關係 你在社交中善於察言觀色；你瞭解不同的回應方式可能對交際造成的影響；你能與同事、下屬和其他人建立和諧的關係。

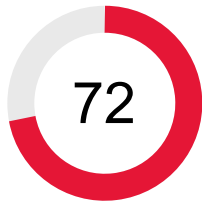
容易親近 即便是在壓力和工作量較大的情況下，你也顯得外向且容易親近。





消極

有關於富有魅力，但獨立、固執、難以教化。



中等風險

行為含義

你在本維度上位於中度風險區。此類得分的領導者：

- 擁有良好的社交技能。
- 不喜歡被打斷。
- 往往會質疑高階管理層的能力。
- 拖延他們不喜歡做的工作任務。
- 當受到別人以工作結果為由的督促時可能顯得固執。

領導力含義

你在本維度上的得分表明，你顯得富有魅力、和藹可親、態度合作且樂於支持他人。然而，你對組織中其他人對你的批評或無禮的跡象有些敏感；當你發現這些跡象的時候，你的回應方式可能是故意拖延工作。儘管你可以為下屬提供有益的職涯發展指導，但你只有在心情好的時候才會這樣做。你會支持你所信任的領導者，但對於不信任的人就做不到。你這種沉默的固執可能會影響你建設團隊的能力。

能力分析

促進團隊協作 你可能一開始會支持專案和他人，但如果發現與己無關，就不一定會堅持到底。這將使你和他人的關係變得緊張。

合作及按時完工 在緊張和壓力下，你可能會將不能按時完成任務的過錯怪罪到他人頭上。

建立信任 當你不贊同某項行動時，你可能會做事拖延，不願全力支持。這種行為可能會破壞他人對你的信任。





自大

有關於高估自身能力和價值。



零風險

行為含義

你在本維度上位於無風險區。此類得分的領導者：

- 看起來為人謙遜，不自誇
- 似乎不太會打斷、批評或挑戰他人
- 避免自吹自擂
- 會為失敗和過錯承擔責任
- 對應得的權利缺乏意識

領導力含義

你為人謙遜而不自誇，能與不同上司相處融洽。你對自己的能力和重要性有實事求是的看法，這將提高你的威信。你可能不願就績效不佳的情況向別人提供回饋，但如果被問及，可能也會如實相告。你對自己的職涯規劃可能不會很有野心，可能不願主動去爭取對事業未來發展至關重要的職位，而是偏好等待他人發現你作出的貢獻。你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

宏觀角度 儘管你對如何發展新事業頗有想法，但可能沒有付諸足夠的精力推動這些想法的實踐。

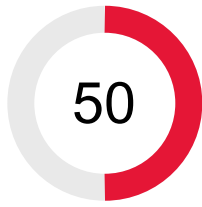
個人發展 你會聽取回饋，並願意請他人（同事、利益關係人等等）對你的績效做出評估。這種開放的態度將有助於你的發展。

力求結果 你天生的謙遜和自制可能會導致你偏於保留，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。



低風險

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。

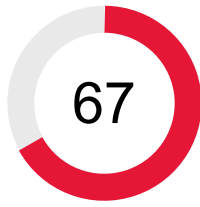
從經驗中學習 你關注自己的行動造成的結果；你會反思先前的經驗，並用它們指導今後的決策和行為。在沒有任何經驗可遵循的情況下你可能不願採取行動。





戲劇化

有關於舉止戲劇化、富有魅力、尋求他人關注。



低風險

行為含義

你在本維度上位於低風險區。此類得分的領導者：

- 看起來為人謙遜，行為得體
- 不追求成為眾人矚目的焦點
- 支持他人的工作
- 似乎是一個很好的追隨者
- 不會把自己看得很重

領導力含義

你不追求成為眾人矚目的焦點，喜歡用實際行動說話。你對員工的管理比較寬鬆，會將榮譽與他們分享。你能與喜歡你這種樂意與人分享榮譽的不同上司合作融洽。但是，由於你不願張揚，你的職涯發展速度可能與你自身的才能不相符。你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

慶祝成功 你看起來願意支持你的下屬，不會與他們競爭。更為重要的是，你願意與他們分享成功的榮譽。

營造士氣 你性格謙遜，可能不願意宣揚你的團隊所獲得的成就。但是要知道，你的下屬只有借助你宣揚他們的成就才能獲得他人關注。

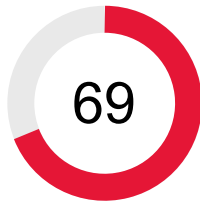
自我發展 你可能不會很積極主動地為自己和下屬尋求發展機遇。如果你不去尋找學習機會，團隊的工作效率將會降低。進步有賴於學習，你有責任為團隊的發展獲取資源。





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。



低風險

行為含義

你在本維度上位於低風險區。此類得分的領導者：

- 做出理智的決定
- 以清晰易懂的方式進行溝通
- 有一定的創新想法
- 行為得體

領導力含義

你的員工會欣賞你講求實際，實事求是，且最大程度地減少意外和危機的風格。你給同事提出的建議往往理智而實際。你不一定擅長策略思維和遠景規劃，但你應該很受不同類型的上司賞識，因為你冷靜而可靠。你會理性地規劃自己的職涯。你在該領域不存在領導力發展問題。

能力分析

給予明確的方向 無論在什麼情況下，你都會用清晰易懂的方式進行溝通。

創造力 即便在有壓力的情況下，你也會用實際的方法解決問題。此外，你也能夠對新觀點的合理性做出很好的評估。

集中精力 即使是受到眾多干擾，你也能對相關的問題和事務保持專注。





苛求

有關於做事認真盡責、追求完美、難以取悅。



零風險

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
- 恰當地安排任務的優先順序

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。

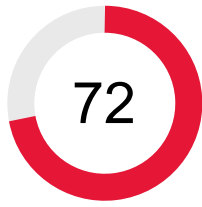
向下授權 即使受到必須解決問題的巨大壓力，你往往也會授權給適當的層級去處理。





恭順

有關於迫切希望討好他人，不願獨立行動。



中等風險

行為含義

你在本維度上位於中度風險區。此類得分的領導者：

- 令人愉悅、友善、合作。
- 似乎迫切希望討人歡心。
- 令上司知道進展。
- 看起來一向支持公司政策。
- 是很好的團隊成員。

領導力含義

你友善隨和，不好與人爭論。作為一個領導者，你待人禮貌，做事專心，但可能不願意代表下屬去力爭或者宣揚他們的主張。你是一個很好的團隊成員，可以和不同上司相處融洽，他們會欣賞你忠誠而合作的態度。在個人職涯規劃中，你會尋求他人的建議和幫助，並且不願在徵求他人意見之前就作出決定。

能力分析

面對衝突 你可能希望避免與他人直接衝突或對抗，可能不樂意向人提出負面的回饋。

獨立行動 對於重要和/或有爭議的問題，你可能不願表達自己的觀點，而是會跟著大家的意見走。

支持下屬員工 你可能更多關注如何與上司融洽相處，勝過關注與下屬的關係，這可能會破壞你在下屬的威信。





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。

多疑 - 中等風險

- 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。

謹慎 - 中等風險

- 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足以行動為導向。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。





發展建議

消極 - 中等風險

- 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。

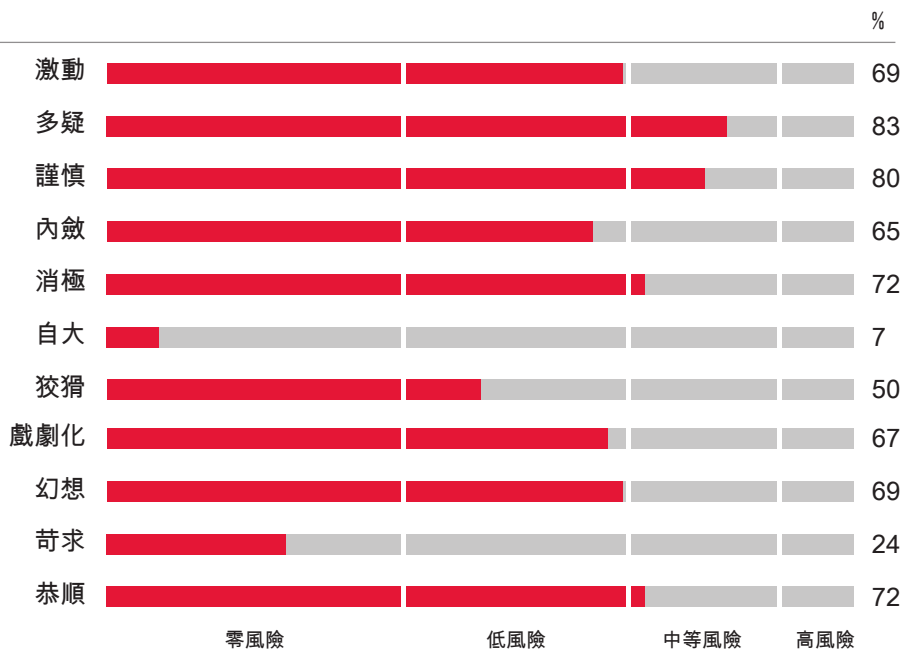
恭順 - 中等風險

- 你善於合作，容易相處，能在團隊中與人共事得很好。你善於解決爭端，平息他人的不滿；對於你認定的好人好事，你是忠實的支持者。
- 切記如果你希望下屬對你忠誠，那你也必須對他們忠誠，即使這意味著有時可能會令上司不快。
- 當他人向你徵求意見的時候，不要急於給與意見，先確定自己的想法，並做好準備，以便在受到挑戰時為自己的想法辯護。
- 儘管你不喜歡和他人起爭端，有時卻不得不頂撞他人或表達不同意見。而從長遠來看，這樣做才能建立起你的威信。





維度



子維度得分

