



潛力

領導力優勢及職能

本報告屬於：John Score-Average

身份代號: UH555944

日期：2016-11-22



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：

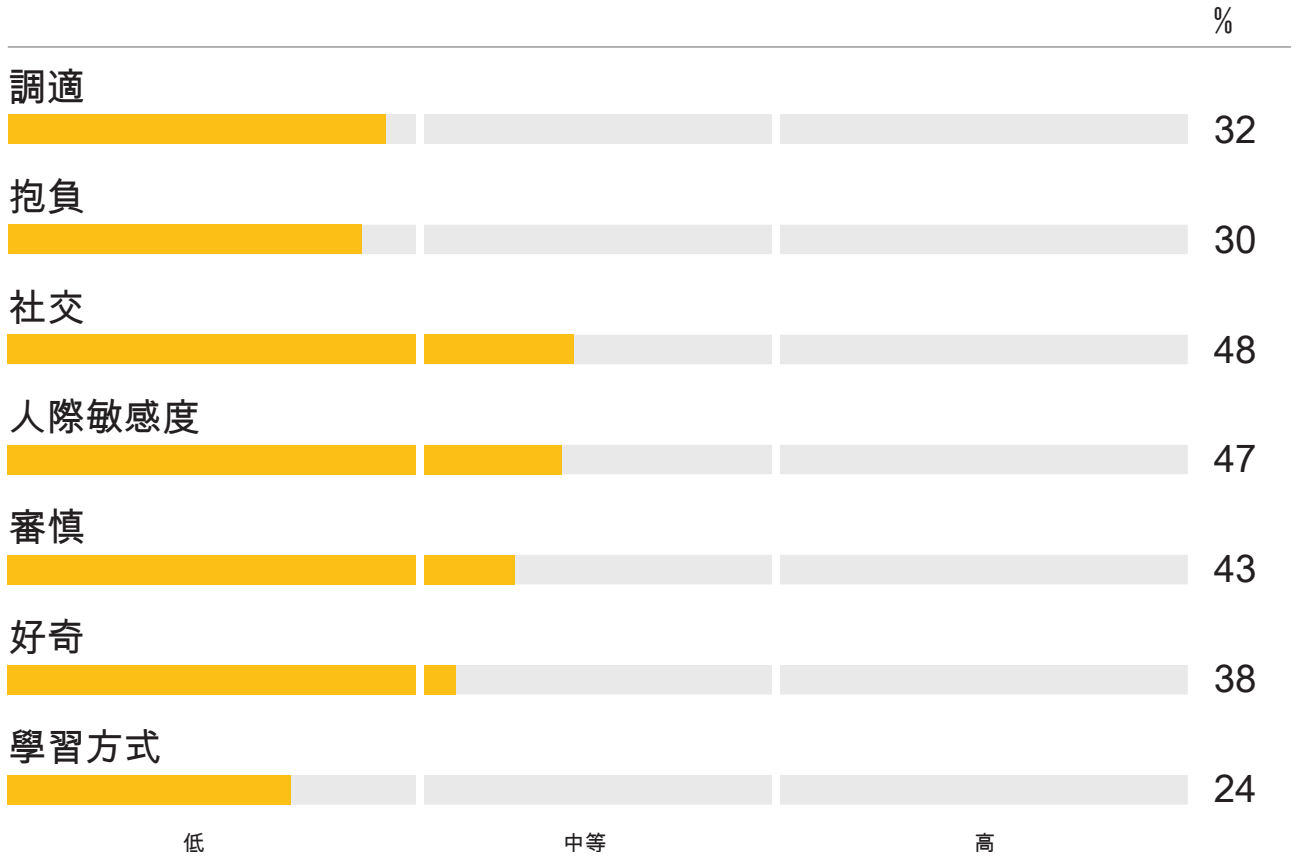
調適	適應性維度反映了個人沉著冷靜的程度，或相反地，情緒多變、易激不穩的程度。分數高的人顯得自信，情緒調節能力好，樂觀；分數低的人顯得緊張、易怒、消極。
抱負	抱負維度評估的是個人具有領導氣質、追求地位、注重成就的程度。分數高的人顯得更具競爭心、渴望晉升；分數低的人則顯得言談上不夠自信，對晉升興趣不大。
社交	社交性維度評估個人在健談、社交自信方面呈現出來的程度。分數高的人顯得外向、有趣、衝動，不喜歡獨立工作；分數低的人則顯得內斂、安靜；他們避免吸引他人注意，且不介意獨立工作。
人際敏感度	人際敏感度維度反映了個人社交方面的能力、技巧和覺察力。分數高的人顯得友善、熱情、受歡迎；分數低的人則顯得獨立、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

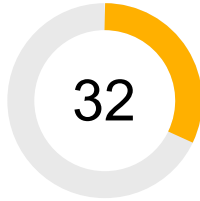


該報告是有效的，可解釋的



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：

- 承認他們的缺點並努力改正
- 會記住他們的錯誤
- 擔心績效不佳
- 對批評意見很介意
- 顯得情緒化、易發怒

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你

工作時憑著一股短暫而強烈的衝動，往往會擔憂自己的績效表現。此外，你也比較容易被意料之外的延誤及員工的過失和錯誤惹惱或激怒。而另一方面，當員工面臨壓力時，你能夠理解他們；你願意承認自己的錯誤，傾聽回饋意見，接受指導，並努力改進你的績效。

能力分析

沉著冷靜: 面對較大的工作量、意外的延誤以及員工的過失和錯誤，你可能會顯得急躁易怒。如果情況確實如此，這將會影響你的團隊建立能力。

傾聽: 工作中的期限、不可預知性、他人的不佳績效，都會讓你感到有壓力。如果你在工作開始之前進行計劃、溝通和授權，就可以減輕部分壓力。

學習和可輔導性: 你關心自我改進和提升，因此會傾聽他人的回饋意見。但是，你往往更關注負面意見而非正面、肯定的資訊。

建立關係: 你偶爾會情緒化、難以捉摸、悲觀消極、憂心忡忡，這些都會妨礙你建立可靠的聯盟。

壓力管理: 你往往嚴於律己，要求高，容易情緒緊張。學習壓力管理的技能可能會對你有所助益。





調適

發展建議

沉著冷靜:

- 意外的事情可能會令你煩心；因此你需要為可能發生的干擾、延誤及可能碰到的難以應付的人作好打算。這樣做能幫助你保持精神集中和情緒鎮定。
- 要意識到他人的反應可能與你的預期不同。如果出現這種情況，應當事先準備好備用的應對方式。在心中默想可能出現的情況，考慮最理想的應對方法應該是什麼。這將有助於你在出現令人不悅的意外情況時保持鎮定。
- 如果事情的發展與你的計劃不一致，仔細回顧發生的情況。找出方法防止類似的問題再次發生。

傾聽:

- 如果他人惹惱了你，試著休息一下或者想想其它事情。克制住自己採取防禦態度的傾向，不要對回饋意見過於介意。
- 要試著理解他人在學習過程中會不小心犯錯。從下屬提供的資訊中發現正面因素並給予讚賞。

學習和可輔導性:

- 充分肯定自己擅長的領域，並留意自己還需改進的方面。記錄下你的長處以及需要改進的地方。制定行動計劃，以在充分發揮專長的同時也滿足自己的發展需求。

建立關係:

- 如果你發現自己出現挑剔他人和關注負面因素的傾向，努力找出令自己產生這類行為的誘因，並在以後留意這些情況。
- 作為一個領導者，任何負面因素都會被你的團隊發現並放大。請記住，為人表率是你工作的一部分，這意味著你必須保持正面的形象。
- 就你行為前後不一致的方面向你信任的同事徵求回饋意見。與同事或顧問討論，制定發展計劃以幫助你在這方面取得改進。

壓力管理:

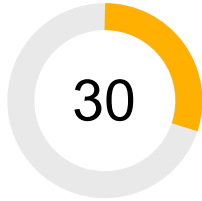
- 找出那些會令你惱怒或煩心的情況，並制定計劃處理這些情況。
- 不要放任棘手的問題惡化到不可收拾的地步。相反，應當主動討論這些問題並請他人幫助解決。





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：

- 讓他人掌管負責
- 喜歡巧妙應對而不是頂撞他人
- 有靈活機動的議程
- 不願在公眾場合發言
- 逃避他們可能難以成功的高難度挑戰

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你

傾向於保持低調，支持他人有意義的行動。因此，你可能不願意在一些你本可以施加影響的領域展示自己的作用。由於你往往不會直接追求領導角色，因此你的職業晉升可能更多取決於你的技術才能而非政治能力。

能力分析

行動導向: 你為人低調，在有新專案時喜歡讓他人出風頭。

職涯晉升: 一般來說，你對依靠耍政治手段獲取工作晉升沒有興趣，而對於順其自然地獲得工作機會顯得心滿意足。

主動性: 別人知道你在危急情況下更樂於合作而不是試圖扮演領導角色。你更樂於跟隨領導、接受建議，而非領導他人和提出建議。

結果達成: 你似乎更關注工作程序而不是結果。請務必確保對你的任務或專案持之以恆直至完成。

決策制定: 你可能會希望把困難的決策留給他人去做，尤其是在資訊不全或是風險較大的情況下。





抱負

發展建議

行動導向:

- 作為領導者，你需要努力在你的團隊中營造活力，確立目標，與他人分享你的團隊所取得的進步，並定期與下屬進行績效檢討。
- 自願參與可以發揮你的知識和技能的特定專案。
- 選擇一個有挑戰性的專案，將它展開為具體的行動步驟（可以請一位你信任的同事幫忙）。確定專案最初的三個步驟以及專案的期限。將你的專案告知他人，並請他們督促你將其完成。

職涯晉升:

- 理解權術爭鬥是組織內生活的一部分。你越是諳熟這些鬥爭，你職業晉升的可能性就越大。
- 作為一個領導者，他人將你視為他們在組織中的代言人。如果你逃避辦公室爭鬥，你可能就不能很好地代表你的員工，維護其利益。可以向信賴的朋友或同事就此事徵求意見。
- 如果你要在組織中得到晉升，就要制定一個發展計劃。計劃中應明確指出你期望得到的組織中的某個職位，並確定實現目標的步驟。

主動性:

- 你似乎是一個可以信賴的好隊員。參與團隊合作的同時，也要留意找到改進團隊績效以及闡明個人立場的方法。
- 積極主動是領導者的重要特質。如果他人認為你沒有表現出主動性，請他們提供理由。向朋友徵求回饋意見，幫助你以後加強主動性。

結果達成:

- 要知道內部客戶的需求。讓他們知道你瞭解他們的問題，並致力於具體的行動計劃來解決這些問題。
- 確定一下你需要多少時間完成分配手邊的任務，並將這個時間框架明確地告知內部客戶、同事和你的上司。記住，要定期告知他們任務的最新進展。
- 作為一個領導者，你決定了團隊的基調。如果你向他們傳達出的資訊是按期達成目標與否並不重要——哪怕你是無意中表現出來的——你的隊員們也會照此行事。

決策制定:

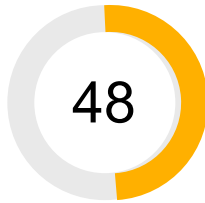
- 制定艱難的決策是領導力的重要部分。與你的老闆討論哪些決策應共同制定，哪些可以由你單獨制定或由他人制定。若對自己的決策職責有明晰的指導方針，你將會更有信心。
- 確定你制定決策所需的資訊（如：成本估計，人力需求，成本/收益分析，損益影響，風險評估，等等）。一旦獲取這些資訊，就可馬上進行決策了，要知道，之後你還可以對其進行修改。
- 找一個可以和你討論重大決策的人。仔細思考你的決策，並將你的理由告訴這個人。用這種方法來樹立你對決策的信心。





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：

- 看起來容易接近，而非拒人千里
- 對於獨自工作和與人合作都會覺得舒坦
- 偏好正規的而非不正式的會議
- 給員工相關回饋
- 傾聽和說話比例均衡

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你能靈活控制時間；既能獨立工作，也能進行團隊協作；能很好地進行公眾交際，但並不追求成為眾人矚目的焦點或始終受人關注。

能力分析

主動與人交往：你能夠在組織中主動與他人建立良好的關係，包括那些你並不認識的人。

精力：他人認為你能夠對新員工和新專案抱有恰當的精力和熱情。

容易親近：你能夠主動與新人交流，這對領導者而言是一項重要的技能。請持續不斷地在組織內與人建立聯繫，並讓你的員工也參與進來。

人脈圈：你拓展人脈的技能足以讓你與組織保持聯繫。

團隊導向：他人覺得你能適當地參與團隊任務。



社交

發展建議

主動與人交往:

- 請務必每天都與你的每一位下屬在他們的工作場合交談一下。

精力:

- 你看起來是一個活躍的人，能讓你的工作團隊充滿活力，這是領導者應當具有的重要特質。請在人際交往中保持精力充沛，尤其是當你開始變得不耐煩或不專心的時候。

容易親近:

- 確保你的大門對所有團隊成員都是敞開的，並且確保你不會無意中偏護某些成員。

人脈圈:

- 務必在組織內與你相關的部門建立關係。
- 即使你可能已經在組織內有了很好的人脈圈，但仍然可以試著每一季至少與一個新的部門或工作小組建立關係。
- 要知道人脈圈是不斷變化的，維繫它需要你用心培養。如果你最近一直沒有聯繫某個人，打個電話給他/她。不要讓彼此關係停滯不前或日益疏遠。

團隊導向:

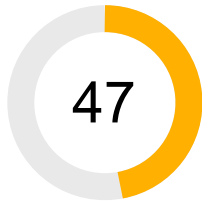
- 團隊合作或是獨立工作似乎都能讓你感到很自在。這是一種很好的平衡能力，因為有些任務最好由團隊共同完成，而有些則最好由個人單獨完成。





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:

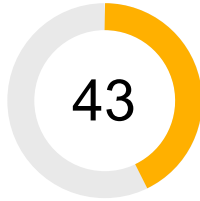
- 你不會主動與人發生衝突，但你願意為了團隊挺身而出，尤其是當你代表團隊與組織內的其它部門進行接觸時。





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：

- 井井有條，可靠
- 能夠適應變化
- 在速度和準確度之間達到平衡
- 恰當地制定計劃並遵照進度執行
- 負責地委派任務

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你擁有一定的責任心，留意遵守程序。然而在必要的時候，你似乎也能夠調整方向，靈活多變。

能力分析

處理不明確性：在工作中你似乎不需要他人給予持續的指導或指示。你似乎更願意自己去權衡模稜兩可問題的正反兩面因素並作出決定，而不是向上司尋求指導。

靈活性：你往往願意改變，願意採用新的行事方法，尤其是當這些方法令你信服的時候。

制定計劃：你知道如何在遵守計劃和調整計劃以改進流程之間找到平衡。你知道規章制度是必要的，但不會僵硬地生搬硬套。

注重細節和期限：儘管你尊重專案的要求和期限，但你會樂於將工作授權他人，只要他人能按時有品質地完成。

注重規章：你理解規章制度在組織中的重要性，願意照章行事。





審慎

發展建議

處理不明確性:

- 作為領導者，你既能有計劃、有條理地行事，也能在缺少指導方針的情形下工作；你在兩種工作方式之間維持平衡的能力能夠使你成為他人的榜樣。

靈活性:

- 你通常是一個有條有理、細心周到的人，但也能很好地接納最後一刻的突發變化。作為一個領導者，你應當指導那些在制定計劃時缺乏變通的人。

制定計劃:

- 作為一個領導者，你的員工欣賞你制定並遵守計劃和日程的方式，同時他們知道你能適應必要的變化。鼓勵並讓你的員工參與制定計劃的過程中。

注重細節和期限:

- 作為一個領導者，你可能既對自己的工作團隊有宏觀瞭解（制定策略、進行計劃方面），也能夠瞭解員工實際的工作情況。繼續保持這種平衡的方式。
- 他人喜歡你給他們的自主權。請繼續這樣做，但同時也不能喪失責任感。

注重規章:

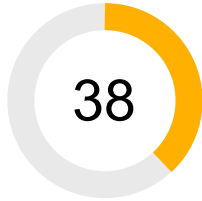
- 你通常會遵守組織內的重要規章制度，而對一些重要性相對低的規章，你比較靈活機動。這是一種很好的平衡能力，但要記住，他人會將你視作榜樣。請留意，不要讓你的部門在你的帶領下破壞紀律。





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：

- 是一個靈活機動的問題解決者
- 對業務之外的事情感興趣
- 樂意思考揣測商業情境
- 想像力水準一般
- 知道實用型的和技術性的解決方案

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你思想開放，好奇心強，解決問題時注重實用性，並能長期專注於一項工作而不會感到厭倦。

能力分析

創造力: 你似乎能夠在遵從既有的問題解決流程和採納創新方法兩者中找到平衡。

創新管理: 你可能不會主動宣揚新觀點，但你能夠適度地接受那些看起來有幫助的新想法。

好奇心: 你能夠一邊專注於當前的工作，一邊對完成該工作有用的新資訊源保持警覺；在這兩者之間，你看起來能維繫一種平衡。

願景: 看起來你關注局面的興趣尚可。

問題解決: 你在應用常規方法解決問題或用創新方式完成工作方面都能運用自如。





好奇

發展建議

創造力:

- 有些情況要求用實際的方法解決問題，而有些則要求採用新的方法，這兩種情況你也許都能處理得很好；然而，你團隊內的其他成員在這方面的平衡能力可能不如你。請努力發展你的下屬，讓他們知道何時應當進行創新。

創新管理:

- 支持有意義的新觀點，鼓勵你的工作小組進行腦力激盪、發揮創造力。在組織內找到一位曾成功地引進新觀點的人物作為榜樣，並學習一些開展小組討論會議的技巧。

好奇心:

- 你可能會提出一些問題以增加對新技術、新發展之類的瞭解。請持續這樣的提問，並鼓勵你的團隊也這樣做。

願景:

- 你可能更喜歡具體明確的目標而不是宏觀的全面考慮，儘管兩者你都有所瞭解。作為一個領導者，你應該將任務導向和未來願景結合起來。
- 你的團隊需要知道你對團隊和組織的願景。如果你還沒有向他們傳達，現在就應該著手去做。可以將陳述公司使命作為一個好的開始。向那些被認為有宏觀想法的人尋求建議。

問題解決:

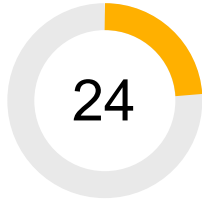
- 思考一下哪類問題解決方式對你而言最有吸引力（比如，是實際應用問題還是全域發展問題），選擇能夠發揮你長處的工作任務。如果你目前的工作只要求某一種問題解決模式，而你覺得是時候改變一下了，那就考慮那些可以讓你更多發揮自己偏好的思維能力的工作。





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：

- 相對傳統的教育，更喜歡在實踐中學習
- 更注重提高現有的技能而不是獲取新技能
- 確保在採取行動之前所有人都同意行動方案
- 忽略給員工訓練機會
- 不會花很多時間在閱讀上，對於技術材料尤其如此

領導力含義

與其他領導者相比，你的得分表明你

對教育本身興趣一般。你注重知識的實用性，也就是說，你將訓練視作實現目的的手段而非目的本身。你的興趣可能更多放在解決當前的問題上，而不是為解決未來可能出現的問題做準備。

能力分析

與時俱進：如果因為時間緊迫而拖延訓練活動，你可能就無法有效地使用新技術，或者你也可能無法理解新技術對你的業務會產生怎樣的影響。

快速學習：你似乎願意學習新技術和新流程，但通常只是在明顯別無選擇的情況下。

學習風格：你似乎是一個現學現用型的人，只有在遇到問題時才會去發展新技能。

準確表達觀點：你的溝通方式似乎是以問題為導向、實際而扼要的。他人喜歡你解釋問題時的清晰和耐心。

學習動力：你似乎僅對那些能夠帶來明顯回報的資訊題材有學習的興趣。





學習方式

發展建議

與時俱進:

- 對業界刊物展開閱讀計畫 (如, 《商業週刊》, 《財富》, 《華爾街日報》, 《哈佛商業評論》)。如果你不確定應該讀些什麼, 可以向那些看起來很瞭解最新資訊的人徵求建議。
- 透過網際網路瞭解業界的最新發展。

快速學習:

- 提醒自己要緊跟商務技術的發展, 包括電腦應用和軟體。如果不時刻努力與時俱進, 就很容易落後。
- 作為一個領導者, 你決定了團隊的基調。如果你都不主動提高自己的技能, 其他人就更不會去努力尋求自我提升。

學習風格:

- 你可能不喜歡課程和研討會, 但這些卻可能幫助你成為更優秀的領導者。很多主題是實踐工作中學不到的, 特別是有關於作為領導者應當展現的技能和視野方面。
- 透過發現一到兩個對你和你的員工有價值的研討會, 為你的團隊創造一個學習環境。參加這些研討會, 而後與你的員工進行討論。

準確表達觀點:

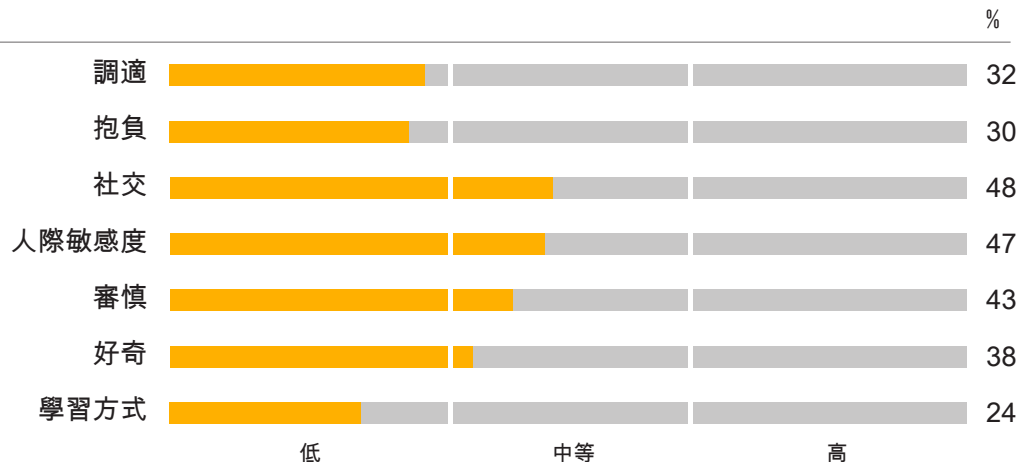
- 作為一個領導者, 要鼓勵你的員工就書面備忘錄中不清楚的地方向你提問。預先花一點時間討論備忘錄, 勝過事後花更多時間去糾正因為誤解造成的錯誤。

學習動力:

- 你可能喜歡學習能夠立即應用到工作中的實用技能, 但你也需要學習一些抽象的技能以提高自己作為領導者和管理者的績效。領導力和管理研討會能夠幫助你拓寬視野, 並提高你的判斷力和決策技能。

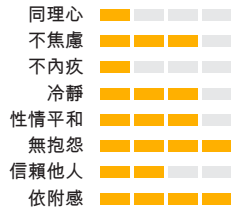


維度

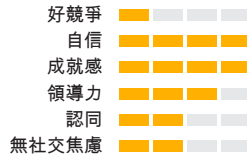


子維度得分

調適



抱負



社交



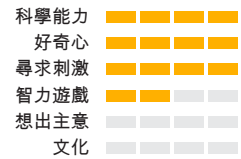
人際敏感度



審慎



好奇



學習方式

