



輔導

增進自我意識的策略發展計劃

本報告屬於： Sam Poole

身份代號： HC560419

日期： 2021-02-03



簡介

輔導報告旨在引導你進行個人發展計劃。本報告將幫助你整合從領導力預測報告系列中得出的結果（及一切從其他評估中得到的資料），並將這些結果融入一份完整全面的發展計劃中。有效使用這份報告的過程可以透過你自己獨自完成，也可以與一個較正式的輔導過程相結合而完成。該報告包括以下內容：

- 流程清單：引導你建立發展計劃
- 發展模型：指導你整合評估資料
- 工作分析表：協助你更清楚瞭解你的目標工作以輔助個人發展
- 多維度評估表：呈現360度評估結果或行為事例
- 預測總結：概述你的領導力預測報告的結果
- 評估表：總結你的領導力預測報告的結果
- 資料整合表：將所有結果匯總為綜合績效概況
- 發展計劃表：記錄與你個人發展過程相關的資訊（附錄A）

模型概況

發展中最大的挑戰之一是篩選績效資料和鎖定需要進行改變的領域。Hogan發展模型是應對這一挑戰的一個簡單方法。該模型有三個組成部分：行為特質、能力領域和工作績效。行為特質描述的是“我們為何會產生這些行為”。能力領域描述的是“我們做的是什麼以及我們做得如何”。工作績效是指那些工作獲得成功的必要條件。如果你擁有關於行為特徵和能力領域的個人發展資料，你可以將這些資訊與工作要求聯繫起來。準確鎖定發展目標事實上就是選擇一些合適的領域，在這些領域內你可以合理地預期自己的變化，而一旦做出改變，又將顯著地改進績效。最好的目標領域是那些能夠透過付出最少努力卻得到最大改進的領域。



工作績效

適當的發展目標應該要對工作績效能產生重大影響。如果你瞭解到哪些工作要求會影響你的成功績效，那麼鎖定發展目標的關鍵就在於如何將發展模型的三個組成部分排列起來。你應該從能力領域方面考慮工作的需要；換言之，也就是要考慮一下要達到成功績效所必須的能力項目，並將這些能力項目根據四個領域分組。這四個領域將作為制定所有發展計劃的組織框架。而要想瞭解那些能力是你成功所必需的，你的上司也許是最佳的資訊來源。

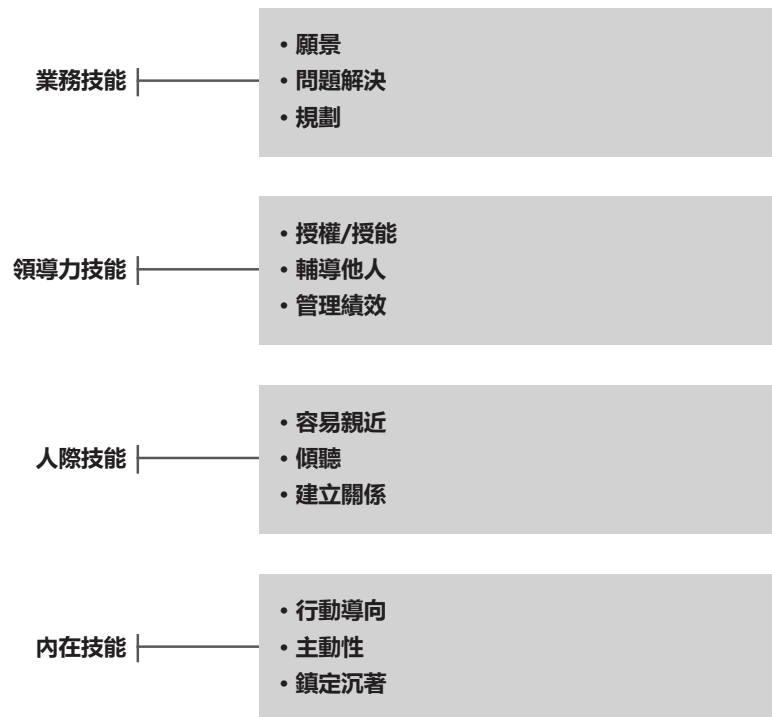


能力領域

能力領域集合了若干比較類似的能力。衡量這些能力的最好方法是使用那些從回饋中獲得的，有關你工作行為的事例。這既可以透過系統地使用360度評估流程來完成，也可以很簡單地透過向那些瞭解你工作的人徵求回饋來做到。四個主要領域囊括了業務中通常所需的大部分能力。業務技能包括那些你獨立工作中使用到，且通常需要運用分析思維的能力。領導技能包括在管理他人中使用到的能力。人際技能包含與他人相處的能力。最後，內在技能是指個人在應對一切工作任務時表現出的核心能力。

各能力領域之間存在著重要的發展關係。人的成長過程中最早發展起來的是內在技能，緊接著是人際技能，領導技能和業務技能。一種能力在成長中發展的階段愈早，就愈是難以改變。例如，規劃技能（屬業務技能領域）相對比主動性（屬內在技能領域）要容易發展許多。在選擇自己的發展目標時，要考慮到這一區別。

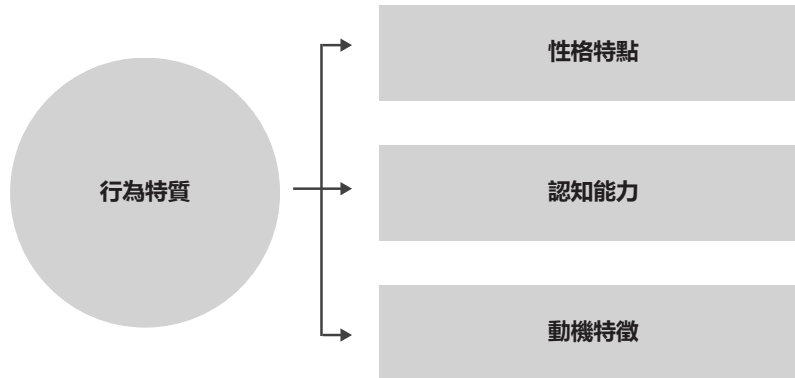
透過針對工作的回饋，測量我們做什麼以及如何去做



行為特質

行為特質最好的衡量方法是通過評估問卷，該方法能跳出小範圍內的行為事例，並為這些行為發生的原因提供描述。行為特質來自於個人的性格特點、認知能力和動機特徵。領導力預測系列之潛能報告和挑戰報告都是測量性格特點的優秀工具。衡量批判性思維能力的工具，比如WatsonGlaser批判性思維測評量表，是測量認知能力的好方法。動機特徵表明了我們的需求和願望，且往往表現在我們的價值觀中。領導力預測系列之價值報告很好地闡明了個人動機的特徵。瞭解你的性格特點、認知能力和動機特徵是展開個人發展的基礎。在明白為何你會產生平時的行為之後，你往往才能決定哪些目標可能會讓你成功實現改變；此外，它也可能決定了採用哪些變化策略才能帶來最大的成功可能。

透過測評問卷，測量我們為什麼這麼做





運用該模型

現在你對該模型的三個組成部分已經有了更深的理解。下一步是使用這些組成部分來制定一個具有深遠影響的發展計劃。下面提供了一份銷售職位的範例，以說明該模型是如何使用的。

銷售工作有許多關鍵的需求，包括規劃（業務技能），傾聽（人際關係技能），以及主動性（內在技能）。對銷售工作進行分析，你會發現主動性是最重要的能力，而後是傾聽，然後才是規劃。分析你的能力領域資料（從360度評估中獲得）可以看出，你主動性很強，但在傾聽和規劃方面比較弱。

我們來看看你行為特質上的資料。你在與傾聽和規劃有關的性格特點上得分有些低。既然你的能力領域和行為特質數據都顯示出你在傾聽和規劃上存在不足，那麼你個人發展的首要目標應該是什麼呢？在這一點上，你必須做出一些判斷。傾聽對於你的成功而言比規劃更為重要，因此將傾聽作為目標是合理的。然而，意識到接下來的這一點也是相當重要的：在個人成長中傾聽技能遠比規劃技能發展得要早，因此傾聽將是一個更具挑戰性的發展目標。基本來說，你需要在目標的挑戰性與其對工作成功的潛在影響力之間找到一個平衡。在這個案例中，我們能夠合理地得出這樣的結論，作為一個銷售人員，傾聽技能比規劃技能更重要。

以下幾頁將說明你運用這一模型為自己的目標職位制定發展計劃。





步驟1：分析你的工作

制定發展計劃的出發點是確定能為你的工作帶來成功績效的關鍵需求。花幾分鐘時間思考一下那些需求是真正對你的成功起重要作用的。你可以諮詢一下你的上司，以確保你完全理解成功的關鍵因素。在下列空白處寫下對成功而言重要的關鍵能力，並將它們按照能力領域分組。列好清單之後，用你自己的話來形容一下每個領域內你認為最重要的工作需求。

領域	能力	描述一下最重要的需求
業務領域	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
領導力領域	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
人際領域	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
內在領域	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



步驟2：檢視多維度評估資料結果

多維度評估資料對於瞭解你在工作中“做的是什麼”和“做得如何”非常重要。如果你有多維度評估資料，比如一份360度評估，你可以應用本章節的內容對該評估結果作一下總結。如果你沒有360度資料，但有從上司或組織內其他同事那裡獲得的對你的工作表現作出的回饋，你可能也可以利用這一章節對這些資訊作一個總結。如果你沒有任何關於個人工作表現的回饋資訊，那麼請跳過這一章節。

檢視你的多維度評估資料，並思考這些結果顯示了你在各能力領域中都有那些長項優勢和發展機會（即不足之處）。在空白處寫下你的優勢和發展機會，並寫下幫你得出該結論的最重要的資料出處（或行為陳述）。

領域	優勢/發展機會	多維度評估的描述項目
業務領域	優勢	_____
	發展機會	_____
領導力領域	優勢	_____
	發展機會	_____
人際領域	優勢	_____
	發展機會	_____
內在領域	優勢	_____
	發展機會	_____



步驟3：檢視領導力預測總結

本章節總結了你的領導力預測系列之潛能報告、價值觀報告和挑戰報告中所獲得的結果。這樣的總結能幫助你對個人領導力預測報告作出更詳細的檢視。本節由四部分組成：（1）績效優勢；（2）價值觀和動力；（3）挑戰；以及（4）職涯發展總結。本節末尾的表格列出了你在領導力預測報告中各維度上的得分。

績效優勢

個人影響力

你積極主動、工作勤勉、競爭心強、渴望領先。你喜歡擔任領導職務，喜歡對事物掌管負責。你在團隊中願意採取主動；若具備恰當的人際交往能力，你就能夠在團隊專案中擔任領導角色。對於需要指揮他人、具有說服力和在無上司監督下工作，這些性格特質將尤其重要。他人會覺得你精力充沛、健談、社交中積極活躍。你應該能夠很好地在公眾場合中交際，並給他人留下深刻甚至生動的印象。你似乎非常適合與陌生人打交道的工作。你應該會在大眾前表現良好，會喜歡做公眾演講。對於必須不斷以積極的方式應對陌生人的工作，如銷售、培訓、市場行銷和客戶服務等，這一點尤其重要。

人際交往技能

你具有非同一般的老練、友善和魅力，對他人的需要和感受很敏感。你能夠建立和維繫友誼。你關心員工的士氣，是一個好的團隊成員。你注重鼓勵、保護和幫助他人。對於護理、客戶服務、發展長期關係類型的工作，這些特質有助於績效。你往往計劃性強、自制、謹慎、盡責、注重細節。你是一個勤懇可靠、令人信賴的組織公民。你重視規則、程序和任務的明確性，希望按時有品質地完成專案和任務。你注重做出高品質的工作成果並達到高績效標準。這對於要求準確、精密和注重細節的工作尤其重要。

工作和學習風格

你穩定沉著，態度積極，而且通常都有好心情。你可以輕鬆地處理工作壓力和/或沉重的工作負荷，極少變得煩躁。你的同事和團隊成員喜歡你的穩定；這對於有較多的緊急狀況、壓力和/或潛在風險，以及需要持續控制好情緒的工作和任務而言尤其重要。在壓力情況下，你的同事能夠依賴你的冷靜、穩定、樂觀。你思想開放、好奇、想像力豐富。你瞭解格局，能夠迅速獨立思考，能夠想出主意解決問題，對需要設計、發明、改變等無結構可循的工作感到很舒坦。你容易接受新的理念，注重找到更好的做事方法。對於需要創造力、問題解決能力、策略規劃和領導力的工作，這點尤其重要。你聰明，博學，緊跟最新問題和技術的發展。你也顯得頗為自律，成就導向，效率高，並會享受完成任務的過程。你注重對自己和他人的訓練，會尋求成長和發展的機會，並且願意將最新的相關知識應用到工作環境中。這些特質對於大部分工作都非常重要。



價值觀和驅動力

成就動力

雖然你對待工作的態度很認真，但你也喜歡令他人開心，喜歡生活中的多樣性，且知道如何才能玩得痛快。你對職涯晉升的興趣非常濃厚；你會根據自己取得的成就進行自我評估；你討厭浪費時間；並且你希望能在組織內及自己的專業領域內產生一定影響。雖然你喜歡他人對你的表現給予積極正面的評價，但你不願意進行自我宣傳，寧願等著讓他人注意到你的成就。

社交興趣

你喜歡結識新人，喜歡進行團隊合作，可能不喜歡單獨工作。你會很享受建立交際網路的整個過程，包括主動結識、與他人聯絡、維繫老友關係。你喜歡幫助並發展他人，特別是那些最需要幫助的人。你幫助別人是因為那是正確的事情。你也認為關注員工士氣，定期與員工溝通，徵求他們的回饋並鼓勵和支持他們是非常重要的。你似乎喜歡在變化多樣性和穩定一致性兩者保持平衡。你的管理風格既非自由主義亦非傳統保守；你似乎對中庸和折衷有種與生俱來的偏好。你注重吸取過往的教訓，但也願意為將來而作出嘗試。

創業價值觀

你對於財務方面的問題，對於尋找增加盈利能力、提高利潤的方法興致極高。你對商業機遇和投資機會相當警覺；你不會犯很多理財方面的錯誤，也不會太過同情那些犯了錯的人。你似乎並不在意工作的安穩性，願意為發展自己的事業而冒險。在工作中你不需要有很多指導，也不介意工作任務中產生出人意料的變化。

決策風格

看起來你在制定決策時能夠在形式和功能之間取得平衡。你希望設備不僅外觀上好看，而且運作時也可靠而有效。你瞭解優雅風格和耐用性能兩方面因素各自的利弊，並能依此做出決策。你看起來喜歡解決問題，分析問題，瞭解世界上的最新發展。你喜歡科技，不喜歡在未能研究相關背景資料的情況下就做出決策；你更喜歡基於資料而非直覺做決策。





挑戰

對他人的反應

你看起來是一個熱切而充滿激情的人，但隨著時間的推移，你似乎很容易變得沮喪和對他人的表現失望。當你變得沮喪的時候，你可能往往會對他人或專案喪失信心。他人可能會覺得你情緒不穩、難以取悅。你似乎對人有很強的洞察力且對辦公室政治頗有見識，但你會對受到不公正待遇的跡象非常警覺。當你認為自己受委屈的時候，你的表現可能會令他人覺得你吹毛求疵，好爭辯。你是一個謹慎的人，極少犯愚蠢的錯誤；但同時你也可能會過度謹慎，因而會顯得行動遲緩、決策太慢，並且不願冒任何風險。你是一個非常沉穩的人。但是因為你喜歡獨處，他人可能會認為你不願傾聽，對收到的回饋漠不關心，與他人保持距離。如果你不告訴別人，他們就不大可能知道你認為有些事情是錯誤的，或者有些事情可以做得更好。然而，你會懷疑他人的能力，不喜歡受到催促；在煩躁的時候，你可能會做事拖延，顯得固執且難以接受輔導。

個人績效期望

他人覺得你彬彬有禮，為人謙遜。你顯得坦率、直接、低調。你似乎有點不願意吸引別人的注意力。你看起來很聰明，有創意，想法有些標新立異；別人會注意到，你的想法似乎不拘泥傳統，不同尋常，無從預料。這些傾向對於解決問題是很重要的；但隨著時間過去，別人可能會覺得你的一些想法過於理想，不切實際，或者不太可行。

對權威的反應

你看起來很樂意讓別人自己展開工作，但你可能不會給他們所需要的回饋。你看起來獨立自主，與別人一起在團隊裡工作的時候可能會很快感到厭倦。



職涯發展

當長處變為缺點 — 針對Sam Poole的個人發展提出的回饋

鑒於你非同尋常的韌性和處理壓力的能力，你需要牢記你的錯誤和過失，從中吸取教訓，並且務必要意識到，雖然你不覺得，他人可能感到壓力過大。你對職涯晉升興趣濃厚。要時刻留意，並尋找機會讓他人知曉你的興趣。但你需要切記，勿給年輕的或資歷較淺的團隊成員造成畏懼感；要試著讓他人掌管工作；對進取心不是很強的人員要有耐心。你十分外向、熱情，但你可能需要記住，應該認真傾聽他人所說的話，不要打斷他們，尤其是在與比你年輕或資歷較淺的同事以及和客戶打交道的時候。你也應該表明態度，與他人分享成功的榮譽。因為你重視與他人融洽相處，你會傾向於避免採取不受歡迎的立場。切記：要時刻留意，避免作出過多的承諾；要迅速處理問題，而不要等到問題發展到不可收拾的地步才採取措施；要讓別人知道你在一些特定問題上的立場。你非常勤勉盡責，但你應該記住，你不可能獨立完成所有的事情，也不可能將所有工作都做得一樣出色。要學習如何授權和排出工作的優先順序，並確保自己瞭解在需要的時候靈活變通的必要性；例如，你應該允許他人在有需要的時候時打斷你的工作。雖然你有想像力和遠見，但是你可能很容易對例行的工作感到厭倦；你需要記住，要將任務堅持到底。你認為見多識廣很重要，會主動尋求訓練機會。你需要意識到，自己可能會在得不到這些機會的時候變得沮喪。此外，由於你非常看重獲取成就，你喜歡為自己制定績效目標。

對風險傾向的處理

- 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，開始考慮撤離的時候，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。重視關注你的這種傾向，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，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，堅持執行你的計劃和策略，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。





領導力預測報告之得分總覽

維度	%	維度解釋
Hogan性格調查問卷		
調適	99	有關於沉著冷靜、樂觀、情緒穩定。
抱負	85	有關於積極主動、競爭心強、尋求領導地位。
社交	77	有關於健談、社交大膽、娛樂他人。
人際敏感度	73	有關於隨和、體貼、擅長維繫人際關係。
審慎	68	有關於工作盡責、可靠、遵守規章制度。
好奇	91	有關於好奇心強、想像力豐富、有遠見，但容易厭倦。
學習方式	74	有關於喜歡正規教育，留意商業和技術的發展。
動機、價值、偏好調查問卷		
認可	25	渴望被瞭解，被關注，受矚目，渴望成名。
權力	86	渴望挑戰、競爭，渴望取得成就、獲得成功。
享樂	98	渴望樂趣、刺激、多樣性，享樂。
利他	95	渴望服務他人，改善社會，幫助不幸的人。
歸屬	94	需要頻繁且多樣的社會交往。
傳統	41	關注傳統道德觀、家庭觀、敬業精神。
保障	35	需要行動框架、秩序和可預測性。
商業	79	興趣在於賺錢，獲取利潤，尋找商業機會。
美感	39	興趣在於產品和藝術品的外觀、觸感、聲覺和設計。
科學	80	興趣在於新想法，新科技，和採理性的、以資料為準的方法解決問題。
Hogan發展調查表		
激動	99	有關於對人對事過度熱情，然後又對他們產生失望情緒。
多疑	99	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。
謹慎	85	有關於過於擔憂被批評。
內斂	90	有關於對他人的感受漠不關心或毫無察覺。
消極	95	有關於具有魅力，但獨立、固執，難以輔導。
自大	40	有關於高估自我能力和價值。
狡猾	47	有關於具有魅力、喜好冒險，追求刺激。
戲劇化	36	有關於舉止戲劇化、具有魅力、尋求關注。
幻想	91	有關於用有趣、不同尋常甚至稀奇古怪的方式思考和行事。
苛求	27	有關於做事認真盡責、追求完美、難以取悅。
恭順	5	有關於迫切希望討好他人，不願獨立行動。



步驟4：檢視各領導力預測報告

領導力預測報告旨在幫助你理解你行為的產生原因。該系列包括三份報告：潛能報告、挑戰報告和價值觀報告。透過本章節的說明，記錄下你領導力預測報告中指出的個人優勢和發展機會。

在上一步驟中，你檢視了領導力預測系列三份報告的總結。現在你可以開始對每份報告分別進行深入檢視。我們建議你先閱讀一下所有三份報告，然後再填寫本章節。閱讀完所有報告後，你應該回過頭去，從潛能報告開始，檢視並記錄下你在每個能力領域的優勢和發展機會。對挑戰報告和價值觀報告做同樣的工作。記住，你並不需要填滿每一個空格，只需要記錄下那些與你工作成功相關的優勢和發展機會。

領域	潛能報告	挑戰報告	價值觀報告
業務領域	優勢 發展機會	優勢 發展機會	優勢 發展機會
領導力領域	優勢 發展機會	優勢 發展機會	優勢 發展機會
人際領域	優勢 發展機會	優勢 發展機會	優勢 發展機會
內在領域	優勢 發展機會	優勢 發展機會	優勢 發展機會



步驟5：完成資料整合

現在你已完成了對自己工作的分析，檢視了你的360度結果，並檢視了你的領導力預測系列評估結果。你已經具備所有必須的資料，來為自己確定一些具有深遠影響的發展目標。首先，根據你對資料的整體印象，確定你認為能提高工作績效，需要改變的行為。將這些行為分別記錄在最右邊一欄對應的領域內。沒有必要填滿每一個空格；只記錄下那些明顯需要留意的行為。其次，在中間一欄記錄下360度報告中顯示的，需要你提高改進的項目（或陳述）。最後，在最左邊一欄記錄下那些來自於領導力預測報告中，能幫助你理解自己行為產生原因的報告結果。記住，最好的發展目標應該是那些能顯著改善你工作績效，有明確的資料指出需要進行改變，而且你已經明白該行為的產生原因。

領域	根據步驟4中獲得的評估資料，描述一下那些結果闡釋了你行為的原因。	根據步驟2中獲得的360度數據（或敘述），選擇出需要改進的行為，列出那些幫助你作出這種選擇的敘述。	描述一下那些為提高績效而需要作出改變的行為
業務領域			
領導力領域			
人際領域			
內在領域			



制定你的發展計劃

制定發展計劃有多種方法。下面簡述三種供你考慮。

你所在公司的內部方式

大多數公司都會提供某種形式的發展計劃表，用來記錄和追蹤你的個人發展。不同公司採用的方法形式各異，但通常的表格中都會包括以下幾部分：具體的發展目標，行動計劃，和記錄進展的方法。使用公司內部方式的好處在於它與組織中其他人採用的方法相一致，並且某些框架系統會與組織所能提供的個人發展流程相輔相成。

如果沒有現存的公司內部方式，或者你正在尋找一種替代方法，你可以考慮以下提供的方法。

發展計劃表

某些人對於簡單的紙筆方法比較感興趣；這種方法不需要花費大量的時間去創建。對於這些人，我們在附錄A中提供了一張規劃表。基於你在第5章節中記錄的資訊，你應該確定一到兩個發展目標，將其記錄在表格的第一列中。良好的發展目標應該滿足這樣的要求：能用描述行為的用語進行闡述，並且可以隨著時間的改變進行衡量以確保其進展。發展行動方案可以列在第二列，實現目標的過程可以按照時間的改變記錄在此欄下。如果你需要有關發展行動方面的建議，可以使用網路搜尋，網路上的資訊相當豐富。我們推薦採用倒金字塔的方法進行網路搜尋：以一個具體清晰的發展問題，甚至可以是你的既定目標為起點，開始搜尋；然後回頭，用相對較模糊的問題進行查詢，直到找到你認為有用的資訊。這種方法通常能減少搜尋時間，提高找到與你發展目標直接相關的資訊的可能性。





附錄A：發展計劃表

目標	發展行動	達成的結果		
		3個月	6個月	9個月