



辅导

自我战略意识的发展计划

本报告属于： Sam Poole

身份代号： HC560419

日期： 2019-5-23



简介

辅导报告旨在引导你进行个人发展规划。本报告将帮助你整合从领导力预测报告系列中得出的结果（及一切从其他评估中得到的数据），并将这些结果融入一份完整全面的发展计划中。有效使用这份报告的过程可以通过你自己独立完成，也可以与一个较正式的辅导课程相结合而完成。该报告包括以下内容：

- 流程清单：引导你创建发展计划
- 发展模型：指导你整合评估数据
- 工作分析表：帮助你更好地了解你的目标工作以辅助个人发展
- 多维度评估表：展示360度评估结果或行为事例
- 预测综述：概述你的领导力预测报告的结果
- 评估表：总结你的领导力预测报告的结果
- 数据整合表：将所有结果汇总为综合绩效概况
- 发展规划表：记录与你个人发展过程相关的信息（附录A）

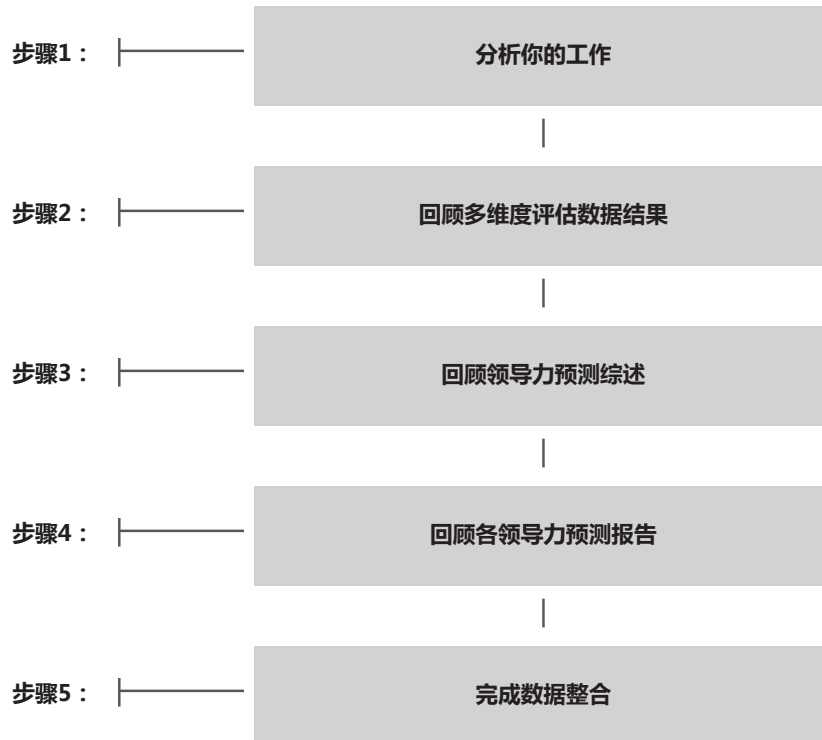




流程清单

接下来的流程清单简要列出了若干步骤，这些步骤能帮助你充分理解你所获得的有关个人发展的大量信息，并能帮助你了解如何利用这些信息来制定一个综合性的发展规划。在制定发展规划前，你应该仔细阅读下一部分Hogan发展模型的概要。该模型对于制定发展规划的步骤提供了一个很好的概述。

本报告按照如下步骤展开；这些步骤会在Hogan发展模型的介绍部分之后逐一列出。



模型概况

发展中最大的挑战之一是筛选绩效数据和锁定需要进行改变的领域。Hogan发展模型是应对这一挑战的一个简单方法。该模型有三个组成部分：行为特质，能力领域和工作绩效。行为特质描述的是“我们为何会产生这些行为”。能力领域描述的是“我们做的是何以及我们做的如何”。工作绩效是指那些工作获得成功的必要条件。如果你拥有关于行为特征和能力领域的个人发展数据，你可以将这些信息与工作要求联系起来。准确锁定发展目标事实上就是选择一些合适的领域，在这些领域内你可以合理地预期自己的变化，而一旦做出改变，又将显著地改进绩效。最好的目标领域是那些能够通过付出最少努力却得到最大改进的。



工作绩效

恰当的发展目标应该是那些能对工作绩效产生重大影响的。如果你认识到哪些工作要求会影响你的成功绩效，那么锁定发展目标的关键就在于如何将发展模型的三个组成部分排列起来。你应该从能力领域方面考虑工作的需要；换言之，也就是要考虑一下要达到成功绩效所必须的能力项，并将这些能力项根据四个领域分组。这四个领域将作为制定所有发展规划的组织框架。而要想了解哪些能力是你成功所必需的，你的上司也许是最佳的信息来源。

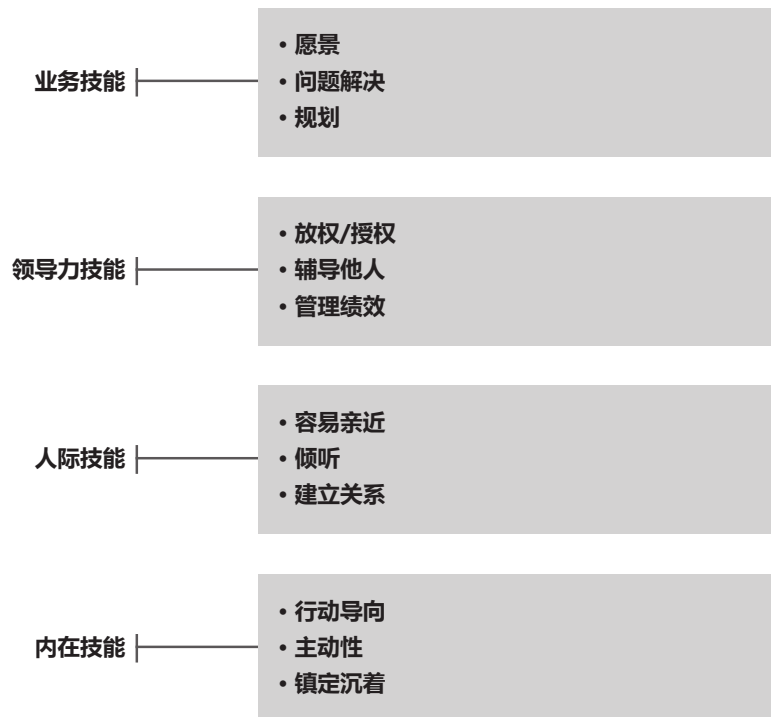


能力领域

能力领域往往是若干项比较类似，可以并入一项的能力的集合。衡量这些能力的最好方法是使用那些从反馈中获得的，有关你工作行为的事例。这既可以通过系统地使用360度评估流程来完成，也可以很简单的通过向那些了解你工作的人征求反馈意见来做到。四个主要领域囊括了业务中通常所需的大部分能力。业务技能包括那些你独立工作中使用到的，且通常需要运用分析思维的能力。领导技能包括在管理他人中使用到的能力。人际技能包含与他人相处的能力。最后，内在技能是指个人在应对一切工作任务时表现出的核心能力。

各能力领域之间存在着重要的递次发展关系。人的成长过程中最早发展起来的是内在技能，紧接着是人际技能，领导技能和业务技能。一种能力在成长中发展的阶段越早，就越是难以改变。比如，规划技能（属业务技能领域）与主动性（属内在技能领域）相比要容易发展得多。在选择自己的发展目标时，要考虑到这一区别。

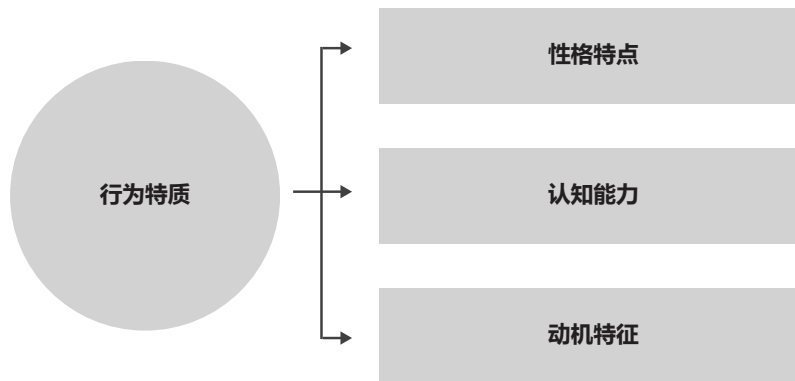
通过针对工作的反馈，测量我们做什么以及如何去做



行为特质

行为特质最好的衡量方法是评估问卷，该方法能跳出小范围内的行为事例，找到并给出这些行为发生的原因。行为特质来源于个人的性格特点、认知能力和动机特征。领导力预测系列之潜能报告和挑战报告都是测量性格特点的优秀工具。衡量批判性思维能力的工具，比如Watson-Glaser批判性思维测试量表，是测量认知能力的好方法。动机特征表明了我们的需求和愿望，且往往体现在我们的价值观中。领导力预测系列之价值报告很好地阐明了个人的动机特征。了解你的性格特点、认知能力和动机特征是开展个人发展的基础。在明白了为何你会产生平日的行为之后，你往往才能决定哪些目标可能会让你成功实现改变；此外，它也可能决定了采用哪些变化策略才能带来最大的成功可能。

通过测评问卷，测量我们为什么这么做





运用该模型

现在你对该模型的三个组成部分已经有了更深的理解。下一步是使用这些组成部分来制定一个具有深远影响的发展规划。下面提供了一份销售职位的范例，以展示该模型是如何使用的。

销售工作有许多关键的需求，包括规划（业务技能），倾听（人际关系技能），以及主动性（内在技能）。对销售工作进行分析，你会发现主动性是最重要的能力，而后是倾听，然后才是规划。分析你的能力领域数据（从360度评估中获得）可以看出，你主动性很强，但在倾听和规划方面比较弱。

我们来看看你行为特质上的数据。你在与倾听和规划有关的性格特点上得分有些低。既然你的能力领域和行为特质数据都显示出你在倾听和规划上存在不足，那么你个人发展的首要目标应该是什么呢？在这一点上，你必须做出一些判断。倾听对于你的成功而言比规划更为重要，因此将倾听作为目标是合理的。然而，意识到接下来的这一点也是相当重要的：在个人成长中倾听技能远比规划技能发展得要早，因此倾听将是一个更具挑战性的发展目标。基本来说，你需要在目标的挑战性与其对工作成功的潜在影响力之间找到一个平衡。在这个案例中，我们能够合理地得出这样的结论，作为一个销售人员，倾听技能比规划技能更重要。

以下几页将帮助你运用这一模型为自己的目标职位制定发展规划。



步骤1：分析你的工作

制定发展规划的出发点是确定能为你的工作带来成功绩效的关键需求。花几分钟时间思考一下哪些需求是真正对你的成功起重要作用的。你可以咨询一下你的经理，以确保你完全理解了成功的关键因素。在下列空白处写下对成功而言至关重要的能力，并将它们按照能力领域分组。罗列好清单之后，用你自己的话来形容一下你所认为的、在每个领域内最重要的工作需求。

领域	能力项	描述一下最重要的需求
业务领域	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
领导力领域	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
人际领域	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
内在领域	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



步骤2：回顾多维度评估数据结果

多维度评估数据对于了解你在工作中“做的是什么”和“做得如何”可能会非常重要。如果你有多维度评估数据，比如一份360度评估，你可以应用本章节的内容对该评估结果作一下总结。如果你没有360度数据，但有从经理或组织内其他同事那里获得的对你的工作表现作出的反馈，你可能也可以利用这一章节对这些信息作一个总结。如果你没有任何关于个人工作表现的反馈信息，那么请跳过这一章节。

审核你的多维度评估数据，并思考这些结果显示了你在各能力领域中都有哪些长项优势和发展机遇（即不足之处）。在空白处写下你的优势和发展机遇，并写下帮你得出该结论的最重要的数据出处（或行为陈述）。

领域	优势/发展机遇	多维度评估中的描述项
业务领域	优势	_____
	发展机遇	_____
领导力领域	优势	_____
	发展机遇	_____
人际领域	优势	_____
	发展机遇	_____
内在领域	优势	_____
	发展机遇	_____



步骤3：回顾领导力预测综述

本章节总结了你的领导力预测系列之潜能报告、价值观报告和挑战报告中所获得的结果。这样的总结能帮助你个人领导力预测报告作出更细致的审核。本节由四部分组成：（1）绩效优势；（2）价值观和动力；（3）挑战；以及（4）职业发展总结。本节末尾的表格列出了你在领导力预测报告中各维度上的得分。

绩效优势

个人影响力

你积极主动、工作勤勉、竞争心强、渴望领先。你喜欢担任领导职务，喜欢对事物掌管负责。你在团队中愿意采取主动；若具备恰当的人际交往能力，你就能够在团队项目中担当领导角色。对于需要指挥他人、富有说服力和无上司监管的工作，这些性格特质将尤为重要。他人会觉得你精力充沛、健谈、社交中积极活跃。你应该能够很好地在公众场合中交际，并给他人留下深刻甚至生动的印象。你似乎非常适合与陌生人打交道的工作。你应该会在群体前表现良好，会喜欢做公众演讲。对于必须不断以积极的方式应对陌生人的工作，如销售、培训、市场营销和客户服务等，这一点尤其重要。

人际交往技能

你具有非同一般的老练、友善和魅力，对他人的需要和感受很敏感。你能够建立和维系友谊。你关心员工的士气，是一个好的团队成员。你注重鼓励、保护和帮助他人。对于护理、客户服务、发展长期关系类型的工作，这些特质有助于绩效。你往往计划性强、自制、谨慎、尽责、注重细节。你是一个勤勉可靠、令人信赖的组织公民。你重视规则、程序和任务的明确性，希望按时保质地完成项目和任务。你注重做出高质量的工作成果并达到高绩效标准。这对于要求准确、精密和注重细节的工作尤为重要。

工作和学习风格

你稳定沉着，态度积极，而且通常都有好心情。你可以轻松地处理工作压力和/或沉重的工作负荷，极少变得烦躁。你的同事和团队成员喜欢你的稳定；这对于有较多的紧急状况、压力和/或潜在风险，以及需要持续控制好情绪的工作和任务而言尤为重要。在压力情况下，你的同事能够依赖你的冷静、稳定、乐观。你思想开放、好奇、想象力丰富。你了解大局，能够迅速独立思考，能够想出主意解决问题，对需要设计、发明、改变等无结构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。对于需要创造力、问题解决能力、战略规划和领导力的工作，这点尤为重要。你聪明，博学，紧跟时新问题和技术的发展。你也显得颇为自律，成就导向，效率高，并会享受完成任务的过程。你注重对自己和他人的培训，会寻求成长和发展的机会，并且愿意将最新的相关知识应用到工作环境中。这些特质对于大部分工作都非常重要。



价值观和驱动力

成就动力

虽然你对待工作的态度很认真，但你也喜欢令他人开心，喜欢生活中的多样性，且知道如何才能玩得痛快。你对职业晋升的兴趣非常浓厚；你会根据自己取得的成就进行自我评估；你讨厌浪费时间；并且你希望能在组织内及自己的专业领域内产生一定影响。虽然你喜欢他人对你的表现给予积极正面的评价，但你不愿意进行自我宣传，宁愿等着让他人注意到你的成就。

社交兴趣

你喜欢结识新人，喜欢进行团队合作，可能不喜欢单独工作。你会很享受建立交际网的整个过程，包括主动结识、与他人联络、维护老友关系。你喜欢帮助并发展他人，特别是那些最需要帮助的人。你帮助别人是因为那是正确的事情。你也认为关注员工士气，定期与员工沟通，征求他们的反馈并鼓励和支持他们是非常重要的。你似乎喜欢在变化多样性和稳定一致性两者保持平衡。你的管理风格既非自由主义亦非传统保守；你似乎对中庸和折衷有种与生俱来的偏好。你注重吸取过往的教训，但也愿意为了将来而作出尝试。

创业价值观

你对于财务方面的问题，对于寻找增强盈利能力、提高利润的方法兴致极高。你对商业机遇和投资机会相当警觉；你不会犯很多理财方面的错误，也不会太过同情那些犯了错的人。你似乎并不在意工作的安稳性，愿意为发展自己的事业而冒险。在工作中你不需要有很多指导，也不介意工作任务中产生出人意料的变化。

决策风格

看起来你在制定决策时能够在形式和功能之间取得平衡。你希望设备不仅外观上好看，而且运行时也可靠而高效。你了解优雅风格和耐用性能两方面因素各自的利弊，并能依此做出决策。你看起来喜欢解决问题，分析问题，了解世界上的最新发展。你喜欢科技，不喜欢在未能研究相关背景资料的情况下就做出决策；你更喜欢基于数据而非直觉做决策。



挑战

对他人的反应

你看起来是一个热切而充满激情的人，但随着时间的推移，你似乎很容易变得沮丧和对他人的表现失望。当你变得沮丧的时候，你可能往往会对他人或项目丧失信心。他人可能会觉得你情绪不稳、难以取悦。你似乎对他人有很强的洞察力且对办公室政治颇有见识，但你会对受到不公正待遇的迹象非常警觉。当你认为自己受委屈的时候，你的表现可能会令他人觉得你吹毛求疵，好争辩。你是一个谨慎的人，极少犯愚蠢的错误；但同时你也可能会过度谨慎，因而会显得行动迟缓、决策太慢，并且不愿冒任何风险。你是一个非常沉稳的人。但是因为你喜欢独处，他人可能会认为你不愿倾听，对收到的反馈漠不关心，与他人保持距离。如果你不告诉别人，他们就不大可能知道你认为有些事情是错误的，或者有些事情可以做得更好。然而，你会怀疑他人的能力，不喜欢受到催促；在烦躁的时候，你可能会做事拖沓，显得固执且难以接受指导。

个人绩效期望

他人觉得你彬彬有礼，为人谦逊。你显得坦率、直接、低调。你似乎有点不愿意吸引别人的注意力。你看起来很聪明，有创意，想法有些标新立异；别人会注意到，你的想法似乎不拘泥传统，不同寻常，无从预料。这些倾向对于解决问题是很重要的；但随着时间的推移，别人可能会觉得你的一些想法过于理想，不切实际，或者不太可行。

对权威的反应

你看起来很乐意让别人自己开展工作，但你可能不会给他们所需要的反馈。你看起来独立自主，与别人一起在团队里工作的时候可能会很快感到厌倦。





职业发展

当长处变为不足 — 针对Sam Poole的个人发展提出的反馈意见

鉴于你非同寻常的韧性和处理压力的能力，你需要牢记你的错误和过失，从中吸取教训，并且务必要意识到，虽然你不觉得，他人可能感到压力过大。你对职业晋升兴趣浓厚。要时刻留意，并寻找机会让他人知晓你的兴趣。但你需要切记，勿给年轻的或资历较浅的团队成员造成畏惧感；要试着让他人掌管工作；对进取心不是很强的人员要有耐心。你十分外向、热情，但你可能需要记住，应该认真倾听他人所说的话，不要打断他们，尤其是在与比你年轻或资历较浅的同事以及和客户打交道的时候。你也应该表明态度，与他人分享成功的荣誉。因为你重视与他人融洽相处，你会倾向于避免采取不受欢迎的立场。切记：要时刻留意，避免作出过多的承诺；要迅速处理问题，而不要等到问题发展到不可收拾的地步才采取措施；要让别人知道你在一些特定问题上的立场。你非常勤勉尽责，但你应该记住，你不可能独立完成所有的事情，也不可能将所有工作都做得一样出色。要学习如何授权和排出工作的优先顺序，并确保自己了解在需要的时候灵活变通的必要性；例如，你应该允许他人在有需要的时候时打断你的工作。虽然你有想象力和远见，但是你可能很容易对例行的工作感到厌倦；你需要记住，要将任务坚持到底。你认为见多识广很重要，会主动寻求培训机会。你需要意识到，自己可能会在得不到这些机会的时候变得沮丧。此外，由于你非常看重获取成就，你喜欢为自己制定绩效目标。

对风险倾向的处理

- 首先，牢记你的长处——在最佳状态下，你积极活跃、精力充沛、饶有风趣，能够为组织注入活力，指引目标。如果你能学会控制好自己的脾气，不轻易发火，不轻易气馁，调整表达情感的方式，你对他人将更有帮助。
- 第二，认真听取你所信赖的人的反馈意见。在你因为某人或某个项目而感到气馁，开始考虑撤离的时候，听取他人的反馈意见对于帮助你坚持下去将尤为有效。
- 第三，你应该意识到你容易对人对事热情过头。重点关注你的这种倾向，学着控制一开始过度爆发的热情。这种方式可以减少日后失望气馁的可能性。
- 第四，过于情绪化可能会向你的团队传递你本无意表达的信息，影响他们的工作效率和绩效表现。
- 最后，坚持执行你的计划和战略，遇到可能会气馁的情况时要努力撑过艰难阶段。调整你的期望值，不要再去想“我就知道这样行不通”，而是多从这样的角度来看：“现在进展不顺，我需要想一想出现这种情况的原因，下一步应该怎么做才能将事情继续下去”。你越经常地将解决问题坚持到底，你就越能够为自己树立稳重可靠的声誉。





领导力预测报告之得分纵览

维度	%	维度释义
Hogan性格调查问卷		
调适	99	有关于沉着冷静、乐观、情绪稳定。
抱负	85	有关于积极主动、竞争心强、寻求领导地位。
社交	77	有关于健谈、社交大胆、娱乐他人。
人际敏感度	73	有关于随和、体贴、擅长维持人际关系。
审慎	68	有关于工作尽责、可靠、遵守规章制度。
好奇	91	有关于好奇心强、想象力丰富、有远见，但容易厌倦。
学习方式	74	有关于喜欢正规教育，紧跟商业和技术的发展。
动机、价值、偏好调查问卷		
认可	25	渴望被了解，被关注，受瞩目，渴望成名。
权力	86	渴望挑战、竞争，渴望取得成就、获得成功。
享乐	98	渴望乐趣、刺激、多样性，享乐。
利他	95	渴望服务他人，改善社会，帮助不幸的人。
归属	94	需要频繁且多样的社会交往。
传统	41	关注传统道德观、家庭观、敬业精神。
保障	35	需要行动框架、秩序和可预测性。
商业	79	兴趣在于赚钱，获取利润，寻找商业机会。
美感	39	兴趣在于产品和艺术品的外观、触感、听觉和设计。
科学	80	兴趣在于新想法，新科技，和采取理性的、以数据为准的方法解决问题。
Hogan发展调查表		
激动	99	有关于对人对事过度热情，然后又对他们产生失望情绪。
多疑	99	有关于有较强的社交洞察力，但有些愤世嫉俗且对批评过于敏感。
谨慎	85	有关于过于担忧被批评。
内敛	90	有关于对他人的感受漠不关心或毫无察觉。
消极	95	有关于富有魅力，但独立、固执，难以教化。
自大	40	有关于高估自身能力和价值。
狡猾	47	有关于富有魅力、喜好冒险，追求刺激。
戏剧化	36	有关于举止戏剧化、富有魅力、寻求关注。
幻想	91	有关于用有趣、不同寻常甚至奇特古怪的方式思考和行事。
苛求	27	有关于做事认真尽责、追求完美、难以取悦。
恭顺	5	有关于迫切希望讨好他人，不愿独立行动。



步骤4：回顾各领导力预测报告

领导力预测报告旨在帮助你理解你行为的产生原因。该系列包括三份报告：潜能报告、挑战报告和价值观报告。通过本章节的帮助，记录下你领导力预测报告中指出的个人优势和发展机遇。

在上一步骤中，你回顾了领导力预测系列三份报告的总结。现在你可以开始对每份报告分别进行深入回顾。我们建议你先阅读一下所有三份报告，然后再填写本章节。阅读完所有报告后，你应该回过头去，从潜能报告开始，回顾并记录下你在每个能力领域的优势和发展机遇。对挑战报告和价值观报告做同样的工作。记住，你并不需要填满每一个空格，只需要记录下那些与你工作成功相关的优势和发展机遇。

领域	潜能报告	挑战报告	价值观报告
业务领域	优势 发展机遇	优势 发展机遇	优势 发展机遇
领导力领域	优势 发展机遇	优势 发展机遇	优势 发展机遇
人际领域	优势 发展机遇	优势 发展机遇	优势 发展机遇
内在领域	优势 发展机遇	优势 发展机遇	优势 发展机遇



步骤5：完成数据整合

现在你已完成对自己工作的分析，回顾了你的360度结果，并回顾了你的领导力预测系列评估结果。你已经具备了所有必须的数据，来为自己确定一些具有深远影响的发展目标。首先，根据你对数据的整体印象，确定你认为能提高工作绩效的，需要改变的行为。将这些行为分别记录在最右边一栏相应的领域内。没有必要填满每一个空格；只记录下那些明显需要留意的行为。其次，在中间一栏记录下360度报告中显示的，需要你提高改进的项目（或陈述）。最后，在最左边一栏记录下那些来自于领导力预测报告，能帮助你理解自己行为产生原因的报告结果。记住，最好的发展目标应该是那些能显著改善你工作绩效的，有明确的数据表明需要进行改变的，且你已经明白了该行为的产生原因的。

领域	根据步骤4中获得的评估数据，描述一下那些阐释了你行为原因的数据结果。	根据步骤2中获得的360度数据（或陈述），你已经选择出了需要改进的行为，罗列那些帮助你作出这种选择的陈述项。	描述一下那些为提高绩效而需要作出改变的行为
业务领域			
领导力领域			
人际领域			
内在领域			





制定你的发展规划

制定发展规划有多种方法。下面简述了三种供你考虑。

你所在公司的内部操作方式

大多数公司都会提供某种形式的发展规划表，用来记录和跟踪你的个人发展。不同公司采用的方法形式各异，但通常的表格中都会包括以下几部分：具体的发展目标，行动计划，和记录进展的方法。使用公司内部操作方式的优势在于它与组织中其他人采用的方法相一致，并且某些框架系统会与组织所能提供的个人发展流程相辅相成。

如果没有现存的公司内部操作方式，或者你正在寻找一种替代方法，你可以考虑一下下面提供的两种方法。

发展规划表

某些人对于简单的纸笔方法比较感兴趣；这种方法不需要花费大量的时间去创建。对于这类人，我们在附录A中提供了一张规划表。基于你在第5章节中记录的信息，你应该确定一到两个发展目标，将其记录在表格的第一列中。良好的发展目标应该满足这样的要求：能用描述行为的用语进行阐述的，并且可以随着时间的推移进行衡量以确保其进展的。发展行动项目可以列在第二列，实现目标的过程可以按照时间的推移记录在此栏下。如果你需要有关发展行动方面的建议，可以使用互联网，网上的信息相当丰富。我们推荐采用倒金字塔的方法进行互联网搜索：以一个具体清晰的发展问题，甚至可以是你的既定目标为起点，开始搜索；然后回头，用相对较模糊的问题进行查询，直至找到你认为有用的信息。这种方法通常能减少搜索时间，提高找到与你发展目标直接相关的信息的可能性。



附录A：发展规划表

目标	发展行动	达成的结果		
		3个月	6个月	9个月