



# 輔導

增進自我意識的策略發展計劃

---

本報告屬於：John Score-Average

身份代號: UH555944

身份代號：2016-11-22



# 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）

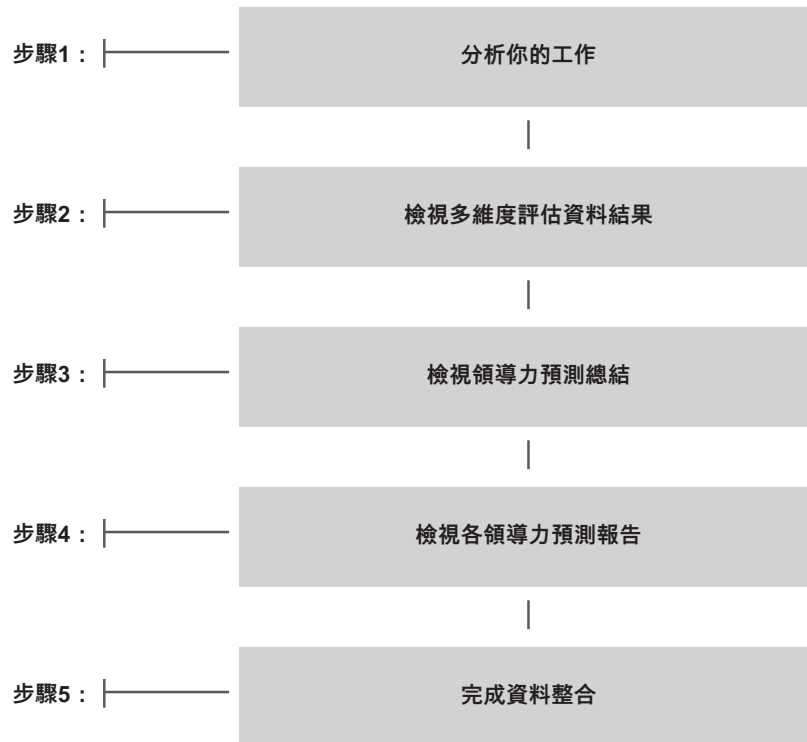




# 流程清單

接下來的流程清單簡要列出若干步驟，這些步驟能協助你充分理解你所獲得的有關個人發展的許多資訊，並能協助你瞭解如何利用這些資訊來制定一個綜合性的發展計劃。在制定發展計劃前，你應該仔細閱讀下個段落Hogan發展模型的概要。該模型對於制定發展計劃的步驟提供了一個很好的概述。

本報告按照以下步驟展開；這些步驟會在Hogan發展模型介紹的下一段落列出。



# 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。

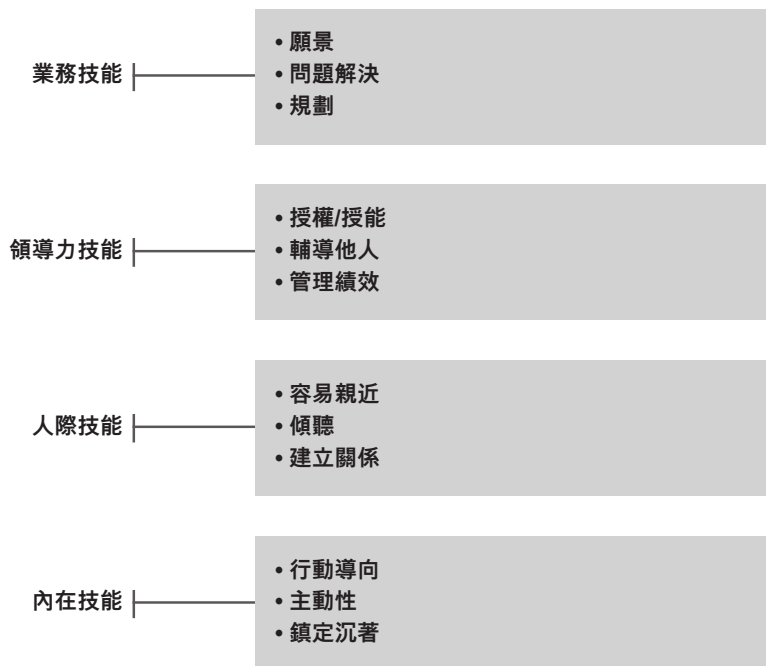


# 能力領域

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

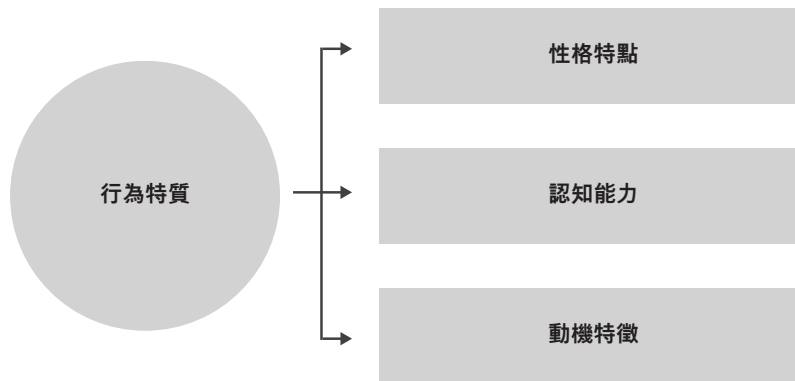




# 行為特質

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，你往往才能決定那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那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關鍵重要的能力，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你所認為的、在每個領域內最重要的工作需求。

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

你為人低調，顯得隨意輕鬆，不會介意讓他人負責，且通常會儘量避免“政治行為”，儘管這種行為對於在組織中獲得提升有時是必要的。因為你往往不主動追求領導者角色，你的職涯升遷更有可能基於你的技術能力，而不是依靠在組織內保持高調、受人關注。你顯得友善、外向、平易近人，但你也願意傾聽，讓他人講話。

#### 人際交往技能

你是一個令人愉悅、待人寬容的人，但必要的時候會採取明確的立場。  
你對工作流程有一定的計劃性和謹慎態度，但也能夠在必要的時候靈活改變方向。

#### 工作和學習風格

你往往會進行反思和自我批評。因此，你通常對錯誤比較警覺，留意是否被人評價，對指導和回饋回應積極，工作時精力旺盛。在從事研究活動的領域，這些特質很有用，能夠促進人提高效率，努力工作。

你思想開放、好奇，但在解決問題時也會採用務實的手段。

相對於其他大多數人而言，你似乎對於教育或訓練本身並不感興趣；學術上的追求對你不會產生很強的激勵作用。然而這並不意味著你缺乏能力；恰恰相反，擁有該特質的這類人很可能將閱讀和學習視作實現最終目標的一個手段，而非本質上重要的東西。





# 價值觀和驅動力

---

## 成就動力

你希望在勤奮工作和盡情娛樂之間取得平衡；雖然你尊重傳統的商業慣例和做法，但你也願意隨時代變遷而做出適當改變。你看起來對職涯晉升有一定的興趣，但你也會留意事業、家庭和社會交往的需求。你喜歡受到他人注意，喜歡讓自己的成就得到認可，甚至願意不時地對此做一些自我宣揚。

## 社交興趣

無論對於單獨工作還是對於團隊合作，你都顯得樂意為之。你喜歡結識新人，但你也同樣喜歡擁有私人的時間。你喜歡與他人在一起，但並不希望一直從事這樣的交際。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，但也願意為了將來而作出嘗試。

## 創業價值觀

你看起來對金錢持有理性的態度；雖然你明白金錢的價值，但你並不過分專注於薪酬問題。你會以賺錢潛力作為衡量自己的標準的一部分，但你還會以家庭、朋友和休閒活動而自豪。你希望最大限度地降低風險和不確定性；你希望預期目標能夠給予明確的闡述，績效標準也能表達至清楚明瞭。你寧願保證安全，不願事後後悔，這意味著在你身上不太會發生愚蠢的冒險行為；然而你也可能不願意進行必要的冒險以發展自己的事業。

## 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。你看起來願意基於資料、研究並結合自己的親身經歷做出決策。你比較喜歡科技，但對於僅為了技術上的革新而發明創造則興趣不大；你瞭解技術的用途，但不會沉迷其中。





# 挑戰

---

## 對他人的反應

你看起來精力旺盛，充滿熱情，但往往容易被惹惱或者因他人的表現而失望。因此，有時你可能顯得有點急躁、挑剔，會對他人或專案喪失信心。

你似乎對他人的動機和意圖有很強的洞察力，但也可能有些過於敏感，容易感到被冒犯。在你受到壓力的時候，他人可能會覺得你不信任他人，不合作，或者好爭辯。

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。你是一個堅強的人，能夠勇敢面對批評和逆境。不過，因為你可能比較矜持，他人可能會覺得你有些冷淡，不動感情，不關心他人利益。

因為你非常內斂自制，他人可能不知道你究竟在想什麼。你討厭被人打斷，可能容易對他人的能力產生懷疑，且可能難以接受指導。

## 個人績效期望

他人可能會覺得你非常謙虛；除非他人明確地懇求你的意見，不然你不太會願意發表自己的見解。

你顯得比較坦率，但會有些矜持保守，會很謹慎地避免參與你認為沒有必要的冒險。你似乎有點不願意吸引別人的注意力。

你可能不願意提出會讓他人覺得激進或奇特的觀點。

## 對權威的反應

你看起來比較寬容、靈活，但可能在評價別人的工作時標準不一，有時過於嚴格而有時過於寬鬆。

你看起來專注、願意合作，喜歡達成一致而非矛盾對立。另一方面，你似乎不願意採取立場或獨立做出決定，並可能過於在意討上司的歡心。





# 職涯發展

## 當長處變為缺點 — 針對John Score-Average的個人發展提出的回饋

你往往有防禦心理，會對一些事情比較介意。這樣的話，你需要定期提醒自己放鬆一下，可能的話甚至可以展開一些壓力管理。你在社交場合有些傾向於被動；如果目前或將來的工作需要的話，你可以考慮參加提高言談自信和/或公眾演講之類的訓練；這類訓練將對你有所幫助，會使你樂意大膽發言及採取主動。

你應該記得，要定期與你的同事交談，問他們問題，徵求他們的意見。這樣做的目的是為了說明你在工作社交性的一面與技術性的一面這兩者之間取得平衡。

你應該在與人互動中事先考慮到他人的期望，尊重他們的需求。你要有積極肯定的態度，切記你可以在與人交往中透過回報他人、以誠相待來獲得他人的信任。切記要在別人犯錯的時候保持耐心——通常，他們的錯誤並非有意。

你應該對變化保持開明的態度，在事情不確定的情形下靈活變通。做決定時，你需要記住，你可能永遠無法擁有所有相關的資訊，卻仍然需要迅速作出決策。要盡力排出工作的優先次序，牢記並非每項任務都需要付諸同等的時間或精力。

每個組織都有一個宏觀格局——它是企業的策略和願景。確保你能理解它，能夠談論它，能確定你的活動如何為這個宏觀格局作出貢獻。

因為你一向對傳統教育不太感興趣，所以你應該格外努力地閱讀，充分利用訓練機會，同時鼓勵他人也這樣做。你應該找到自己喜歡的學習模式（例如，跟著錄影帶、錄音帶學習，在工作中學習等等），並在制定你個人發展計劃的時候把它們包括進去。

## 對風險傾向的處理

- 首先，牢記你的長處——在最佳狀態下，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。
- 第二，要記住，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悅。
- 第三，當他人向你徵求意見的時候，你不應急著給與意見；要先確定自己的想法，並做好準備，以便在受到挑戰時為自己的想法辯護。
- 第四，儘管你不喜歡和他人起爭端，但是有時候衝突和表達不同意見是無法避免的。從長遠來看，用巧妙婉轉但堅持自己的方式面對問題才能建立起你的信譽。





# 領導力預測報告之得分總覽

維度	%	維度解釋
<b>Hogan性格調查問卷</b>		
調適	32	有關於沉著冷靜、樂觀、情緒穩定。
抱負	30	有關於積極主動、競爭心強、尋求領導地位。
社交	48	有關於健談、社交大膽、娛樂他人。
人際敏感度	47	有關於隨和、體貼、擅長維繫人際關係。
審慎	43	有關於工作盡責、可靠、遵守規章制度。
好奇	38	有關於好奇心強、想像力豐富、有遠見，但容易厭倦。
學習方式	24	有關於喜歡正規教育，留意商業和技術的發展。
<b>動機、價值、偏好調查問卷</b>		
認可	68	渴望被瞭解，被關注，受矚目，渴望成名。
權力	55	渴望挑戰、競爭，渴望取得成就、獲得成功。
享樂	38	渴望樂趣、刺激、多樣性，享樂。
利他	66	渴望服務他人，改善社會，幫助不幸的人。
歸屬	46	需要頻繁且多樣的社會交往。
傳統	48	關注傳統道德觀、家庭觀、敬業精神。
保障	73	需要行動框架、秩序和可預測性。
商業	53	興趣在於賺錢，獲取利潤，尋找商業機會。
美感	48	興趣在於產品和藝術品的外觀、觸感、聲覺和設計。
科學	45	興趣在於新想法，新科技，和採理理性的、以資料為準的方法解決問題。
<b>Hogan發展調查表</b>		
激動	69	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	79	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	70	有關於過於擔憂被批評。
內斂	66	有關於對他人的感受漠不關心或毫無察覺。
消極	68	有關於具有魅力，但獨立、固執，難以輔導。
自大	6	有關於高估自我能力和價值。
狡猾	34	有關於具有魅力、喜好冒險，追求刺激。
戲劇化	57	有關於舉止戲劇化、具有魅力、尋求關注。
幻想	63	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	38	有關於做事認真盡責、追求完美、難以取悅。
恭順	85	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的，有明確的資料指出需要進行改變的，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。發展行動專案可以列在第二列，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，可以使用國際互聯網路，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