



潜力

领导力优势及胜任力

本报告属于：John Score-Average

身份代号：UH555944

日期：2016-11-22



简介

领导力预测系列之潜能报告描述了你作为经理和高级管理人员所具有的优势和发展需要。本报告基于Hogan性格调查问卷（HPI），在七个维度上展开。每个维度对应领导力绩效的不同组成因子。领导力关系到创建和维系一个高绩效团队，并使团队成员将团队目标置于个人目标之上。

第三页对HPI的维度作出了定义；在此重申，本报告将在此七个维度上展开。

第四页上描绘了你的HPI概况图。接下来的报告详细描述了你在每个HPI维度上的得分所具有的行为和领导力意义。报告的最后部分针对你的能力项给出了发展建议。这些信息将有助于你的职业发展。

背景

阅读本报告时需注意以下几点：首先，得分无所谓好坏。尽管某些分数对一些能力项具有更为重要的意义，但无论是高分还是低分，都有各自的正反两面的影响。因此，应当根据你自身的职业抱负和目标对得分进行阐释，而不是单纯以分数论事。

第二，你可以改变你的典型行为，但改变取决于三个方面：第一，你需要知道自己想改变什么；第二，你必须下定决心改变；第三，你需要知道如何改变。本报告的内容对进行改变和实现个人发展具有重要意义。

第三，本报告中所呈现的结果是基于过去20年中对在职人员及领导者所进行的领导力研究。本报告中所涉及的各项应用是针对专业人才及领导者而设计的。

最后，如上所述，领导力最重要的特征是建立和维持一支高绩效团队。本报告的多个部分都是有关于你在这方面的潜能的。





定义

领导力预测系列之潜能报告的七个维度定义如下：

调适	适应性维度反映了个人沉着冷静的程度，或相反地，情绪多变、易激不稳的程度。分值高的人显得自信，情绪调节能力好，乐观；分值低的人显得紧张、易怒、消极。
抱负	抱负维度评估的是个人具有领导气质、追求地位、注重成就的程度。分值高的人显得更具竞争力、渴望晋升；分值低的人则显得言谈上不够自信，对晋升兴趣不大。
社交	社交性维度评估个人在健谈、社交自信方面呈现出来的程度。分值高的人显得外向、有趣、冲动，不喜欢独立工作；分值低的人则显得内敛、安静；他们避免吸引他人注意，且不介意独立工作。
人际敏感度	人际敏感度维度反映了个人社交方面的能力、技巧和觉察力。分值高的人显得友善、热情、受欢迎；分值低的人则显得独立、坦率、直接。
审慎	审慎维度关系到个人的自控力和责任心。分值高的人显得有条理、可靠、周密，他们遵守规章制度，易管理；分值低的人则显得比较冲动、灵活，他们对规章制度和严密管理有些抵触，但可能更具创造力和自发性。
好奇	好奇多问维度反映了个人在好奇心、冒险精神和想象力方面呈现出来的程度。分值高的人往往思维敏捷，有远见，但容易厌倦，不注意细节；分值低的人则往往讲究实际，专注，能长时间集中注意力。
学习方式	学习方式维度反映了个人喜欢学术活动以及是否将教育视作学习目的的程度。分值高的人往往喜欢阅读和学习；分值低的人则对正规教育兴趣不浓，而更喜欢在工作实践中学习。

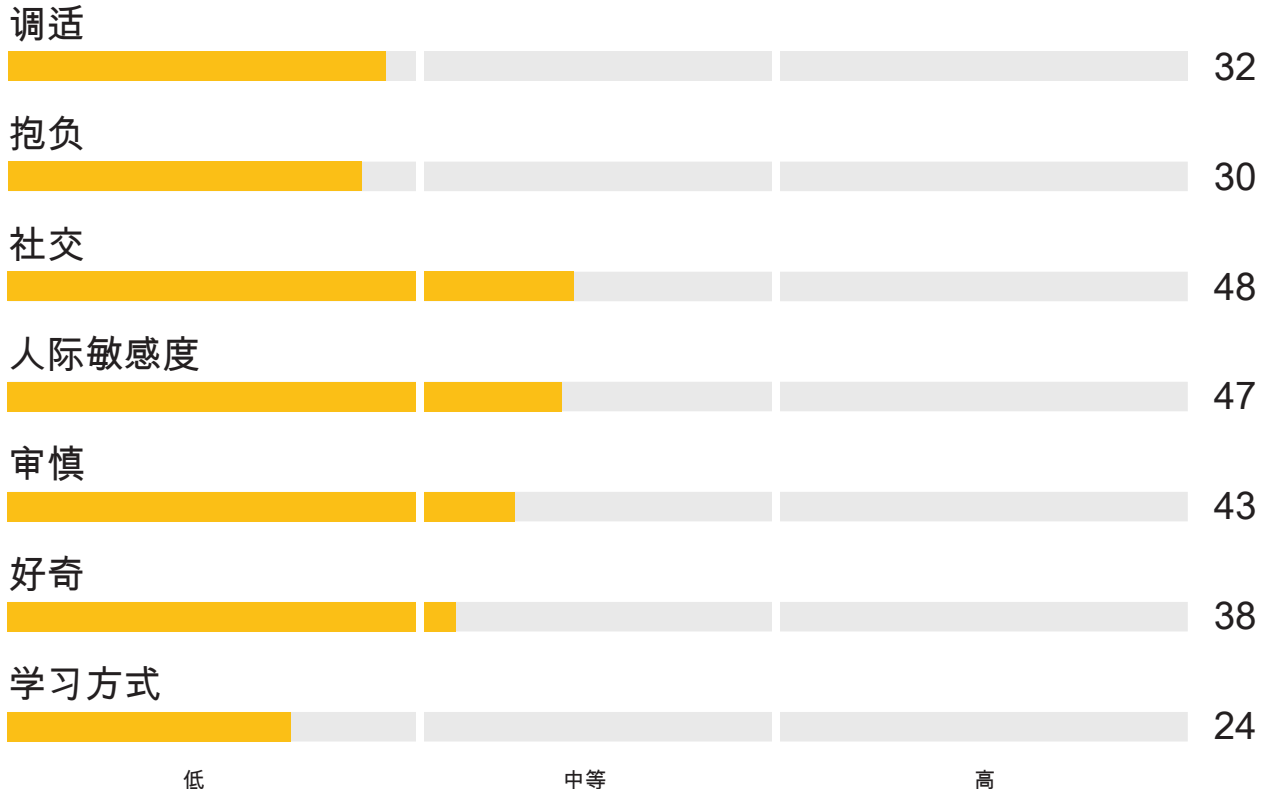




领导力潜能总图

维度

%

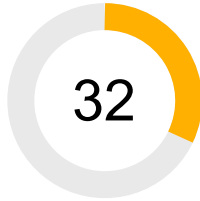


该报告是有效的，可解释的



调适

有关于沉着冷静、乐观、情绪稳定。



行为含义

得分与你相似的领导者往往：

- 承认他们的缺点并努力改正
- 会记住他们的错误
- 担心绩效不佳
- 对批评意见很介怀
- 显得情绪化、易发怒

领导力含义

与其他领导者相比，你的得分表明你

工作时凭着一股短暂而强烈的冲动，往往会担忧自己的绩效表现。此外，你也比较容易被意料之外的延误及员工的过失和错误惹恼或激怒。而另一方面，当员工面临压力时，你能够理解他们；你愿意承认自己的错误，倾听反馈意见，接受指导，并努力改进你的绩效。

能力分析

沉着冷静：

面对较大的工作量、意外的延误以及员工的过失和错误，你可能会显得急躁易怒。如果情况确实如此，这将会影响你的团队建设能力。

倾听：

工作中的时限、不可预知性、他人的不佳绩效，都会让你感到有压力。如果你在工作开始之前进行规划、沟通和授权，就可以减轻部分压力。

学习和可辅导性：

你关心自我改进和提高，因此会倾听他人的反馈意见。但是，你往往更关注负面意见而非正面、肯定的信息。

建立关系：你偶尔会情绪化、难以捉摸、悲观消极、忧心忡忡，这些都会对你建立可靠联盟的能力产生妨碍。

压力管理：你往往严于律己，要求高，容易情绪紧张。学习压力管理的技能可能会对你有所助益。





调适

发展建议

沉着冷静:

- 意外的事情可能会令你烦心；因此你需要为可能发生的干扰、延误及可能碰到的难以应付的人作好打算。这样做能帮助你保持精神集中和情绪镇定。
- 要意识到他人的反应可能与你的预期不同。如果出现这种情况，应当事先准备好备选的应对方式。在心中默想可能出现的情况，考虑最理想的应对方法应该是什么。这将有助于你在出现令人不快的意外情况时保持镇定。
- 如果事物的发展与你的计划不一致，仔细回顾出现的情况。找出方法防止类似的问题再次发生。

倾听:

- 如果他人惹恼了你，试着休息一下或者想想其它事情。克制住自己采取防御态度的倾向，不要对反馈意见过于介怀。
- 要试着理解他人在学习过程中会不小心犯错。从下属提供的信息中发现积极因素并给予赞赏。

学习和可辅导性:

- 充分肯定自己擅长的领域，并留意自己还需改进的方面。记录下你的长处以及需要改进的地方。制定行动计划，以在充分发挥特长的同时也满足自己的发展需求。

建立关系:

- 如果你发现自己出现挑剔他人和关注负面因素的倾向，努力找出令自己产生这类行为的诱因，并在以后留意这些情况。
- 作为一个领导者，任何负面因素都会被你的团队发现并放大。请记住，为人表率是你工作的一部分，这意味着你必须保持正面的形象。
- 就你行为前后不一致的方面向你信任的同事征求反馈意见。与同事或顾问讨论，制定发展计划以帮助你在这方面取得改进。

压力管理:

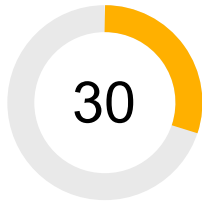
- 找出那些会令你恼怒或烦心的情况，并制定计划处理这些情况。
- 不要放任棘手的问题恶化到不可收拾的地步。相反，应当主动讨论这些问题并请他人帮助解决。





抱负

有关于积极主动，竞争心强，寻求领导地位。



行为含义

得分与你相似的领导者往往：

- 让他人掌管负责
- 喜欢巧妙应对而不是顶撞他人
- 有灵活机动的议程
- 不愿在公众场合发言
- 逃避他们可能难以成功的高难度挑战

领导力含义

与其他领导者相比，你的得分表明你

倾向于保持低调，支持他人有意义的行动。因此，你可能不愿意在一些你本可以施加影响的领域展示自己的作用。由于你往往不会直接追求领导角色，因此你的职业晋升可能更多取决于你的技术才能而非政治能力。

能力分析

行动导向：你为人低调，在有新项目时喜欢让他人出风头。

职业晋升：一般来说，你对依靠耍政治手段获取职业晋升没有兴趣，而对于顺其自然地获得职业机会显得心满意足。

主动性：

别人知道你在危急情况下更乐于合作而不是试图扮演领导角色。你更乐于跟随领导、接受建议，而非领导他人和提出建议。

结果达成：你似乎更关注工作程序而不是结果。请务必对你的任务或项目持之以恒直至完成。

决策制定：你可能会希望把困难的决策留给他人去做，尤其是在信息不全或是风险较大的情况下。





抱负

发展建议

行动导向:

- 作为领导者，你需要努力在你的团队中营造活力，确立目标，与他人分享你的团队所取得的进步，并定期与下属进行绩效回顾。
- 自愿参与可以发挥你的知识和技能的特定项目。
- 选择一个有挑战性的项目，将它细分为具体的行动步骤（可以请一位你信任的同事帮忙）。确定项目最初的三个步骤以及项目的时限。将你的项目告知他人，并请他们督促你将其完成。

职业晋升:

- 理解权术争斗是组织内生活的一部分。你越是谙熟这些斗争，你职业晋升的可能性就越大。
- 作为一个领导者，他人将你视为他们在组织中的代言人。如果你逃避办公室争斗，你可能就不能很好地代表你的员工，维护其利益。可以向信赖的朋友或同事就此事征求意见。
- 如果你要在组织中得到晋升，就要制定一个发展规划。规划中应明确指出你期望得到的组织中的某个职位，并确定实现目标的步骤。

主动性:

- 你似乎是一个可以信赖的好队员。参与团队合作的同时，也要留意找到改进团队绩效以及阐明个人立场的方法。
- 积极主动是领导者的重要品质。如果他人认为你没有表现出主动性，请他们给出理由。向朋友征求反馈意见，帮助你以后加强主动性。

结果达成:

- 要知道内部客户的需求。让他们知道你了解他们的问题，并致力于具体的行动计划来解决这些问题。
- 确定一下你需要多少时间完成分配到手任务，并将这个时间框架明确地告知内部客户、同事和你的上司。记住，要定期告知他们任务的最新进展。
- 作为一个领导者，你决定了团队的基调。如果你向他们传达出的信息是按期达成目标与否并不重要——哪怕你是无意中表现出来的——你的队员们也会照此行事。

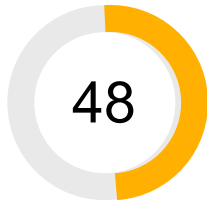
决策制定:

- 制定艰难的决策是领导力的重要部分。与你的老板讨论哪些决策应共同制定，哪些可以由你单独制定或由他人制定。若对自己的决策职责的有明晰的指导方针，你将会更有信心。
- 确定你制定决策所需的信息（如：成本估计，人力需求，成本/收益分析，损益影响，风险评估，等等）。一旦获取这些信息，就可马上进行决策了，要知道，之后你还可以对其进行修改。
- 找一个可以和你讨论重大决策的人。仔细思考你的决策，并将你的理由告诉这个人。用这种方法来树立你对决策的信心。



社交

有关于健谈，社交大胆，娱乐他人。



行为含义

得分与你相似的领导者往往：

- 看起来容易接近，而非拒人千里
- 对于独自工作和与人合作都会觉得舒坦
- 偏好正规的而非不正式的会议
- 给员工相关反馈
- 倾听和说话比例均衡

领导力含义

与其他领导者相比，你的得分表明你

能灵活控制时间；既能独立工作，也能进行团队协作；能很好地进行社会交际，但并不追求成为众人瞩目的焦点或始终受人关注。

能力分析

主动与人交往：你能够在组织中主动与他人建立良好的关系，包括那些你并不认识的人。

精力：他人认为你能够对新员工和新项目付诸恰当的精力和热情。

容易亲近：

你能够主动与新人交流，这对领导者而言是一项重要的技能。请持续不断地在组织内与人建立联系，并让你的员工也参与进来。

人脉网：你拓展人脉的技能足以帮助你与组织保持联系。

团队导向：他人觉得你能较好地参与团队任务。





社交

发展建议

主动与人交往:

- 请务必每天都与你的每一位下属在他们的工作场合交谈一下。

精力:

- 你看起来是一个活跃的人，能让你的工作团队充满活力，这是领导者应当具有的重要品质。请在人际交往中保持精力充沛，尤其是当你开始变得不耐烦或不专心的时候。

容易亲近:

- 确保你的大门对所有团队成员都是敞开的，并且确保你不会无意中偏护某些成员。

人脉网:

- 务必在组织内与你相关的部门建立关系。
- 即使你可能已经在组织内有了很好的人脉网，但仍然可以试着每个季度至少与一个新的部门或工作小组建立关系。
- 要知道人脉网是不断变化的，维系它需要你用心培养。如果你最近一直没有联系某个人，打个电话给他/她。不要让彼此关系停滞不前或日益疏远。

团队导向:

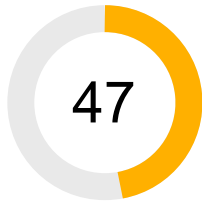
- 团队合作或是独立工作似乎都能让你感到很自在。这是一种很好的平衡能力，因为有些任务最好由团队共同完成，而有些则最好由个人单独完成。





人际敏感度

有关于随和、体贴，擅长维持人际关系。



行为含义

得分与你相似的领导者往往：

- 为人随和
- 认真考虑他人的意见
- 言出必行
- 给予员工指导框架和周到体谅
- 迅速处理问题

领导力含义

与其他领导者相比，你的得分表明你

是一个令人愉悦、待人宽容的人，但必要的时候也会有明确的立场。在他人看来，你为人随和温顺，因此，你需要让他人知道你不是一个没有原则的人。

能力分析

同情心：你看起来能对员工的福利待遇给予一定的关注，对他们的士气变化也有一定的警觉性。

合作：你通常是一个善于合作、通情达理的团队成员。你可能会鼓励你的员工互相协作和以团队的形式工作。

征询意见：你看起来乐于听取针对你绩效的反馈意见，但你可能会对负面评价过于介怀。

面对下属：你通常待人宽容，但遇到原则问题时也能够直截了当地向他人提出来。

特立独行：尽管你了解达成共识的重要性，但在涉及到关键价值和原则问题时会采取明确的立场。





人际敏感度

发展建议

同情心:

- 关注你团队的工作环境，并让下属知道你对团队士气的重视。
- 你可能能够在注重工作和关心人员两者之间取得平衡。这种能力将能够使你实现团队绩效的最大化。

合作:

- 你能出色地协调他人共事，并且知道何时应与他人合作完成团队任务。这是一项重要技能；寻找机会在以后的工作中发挥这一技能。

征询意见:

- 不要对负面的反馈持防御态度。
- 不断征求反馈意见；找到你可以信任的人并征求他们对你的评价。

面对下属:

- 务必迅速着手解决问题，不要等到出现危机后再行动。

特立独行:

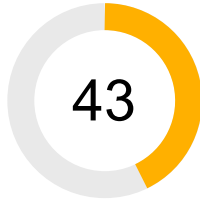
- 你不会主动与人发生冲突，但你愿意为了团队挺身而出，尤其是当你代表团队与组织内的其它部门进行接触时。





审慎

有关于工作尽责、可靠，遵守规章制度。



行为含义

得分与你相似的领导者往往：

- 井井有条，可靠
- 能够适应变化
- 在速度和准确度之间达到平衡
- 恰当地制定计划并遵照进度执行
- 负责地委派任务

领导力含义

与其他领导者相比，你的得分表明你拥有一定的责任心，留意遵守程序。然而在必要的时候，你似乎也能够调整方向，灵活多变。

能力分析

处理不明确性：

在工作中你似乎不需要他人给予持续的指导或指示。你似乎更愿意自己去权衡模棱两可问题的正反两面因素并作出决定，而不是向上司寻求指导。

灵活性：你往往愿意改变，愿意采用新的行事方法，尤其是当这些方法有令你信服的理由的时候。

制定计划：

你知道如何在遵守计划和调整计划以改进流程之间找到平衡。你知道规章制度是必要的，但不会僵化地生搬硬套。

注重细节和时限：尽管你尊重项目的要求和时限，但你会乐于将工作授权他人，只要他人能按时保质地完成。

注重规章：你理解规章制度在组织中的重要性，愿意照章行事。





审慎

发展建议

处理不明确性:

- 作为领导者，你既能有计划、有条理地行事，也能在缺少指导方针的情形下工作；你在两种工作方式之间维持平衡的能力能够使你成为他人的榜样。

灵活性:

- 你通常是一个有条有理、细心周到的人，但也能很好地接纳最后一刻的突发变化。作为一个领导者，你应当指导那些在制定计划时缺乏变通的人。

制定计划:

- 作为一个领导，你的员工欣赏你制定并遵守计划和日程的方式，同时他们知道你也适应必要的变化。鼓励并让你的员工参与制定计划的过程中。

注重细节和时限:

- 作为一个领导者，你可能既对自己的工作团队（制定战略、进行规划方面）有宏观了解（制定战略、进行规划方面），也能够了解员工实际的工作情况。继续保持这种平衡的方式。
- 他人喜欢你给他们的自主权。请继续这样做，但同时也不能丧失对他们职责的控制。

注重规章:

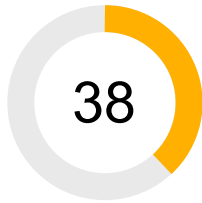
- 你通常会遵守组织内的重要规章制度，而对一些重要性相对低的规章，你比较灵活机动。这是一种很好的平衡能力，但要记住，他人会将你视作榜样。请留意，不要让你的部门在你的带领下破坏纪律。





好奇

有关于好奇心强，想象力丰富，有远见，但容易厌倦。



行为含义

得分与你相似的领导者往往：

- 是一个灵活机动的问题解决者
- 对业务之外的事情感兴趣
- 乐意思考揣测商业情境
- 想象力水平一般
- 知道实用型的和技术性的解决方案

领导力含义

与其他领导者相比，你的得分表明你思想开放，好奇心强，解决问题时注重实用性，并能长期专注于一项工作而不会感到厌倦。

能力分析

创造力：你似乎能够在遵从既有的问题解决流程和采纳创新方法两者中找到平衡。

创新管理：你可能不会主动宣扬新观点，但你能够适度地接受那些看起来有帮助的新点子。

好奇心：

你能够一边专注于当前的工作，一边对完成该工作有帮助的新信息源保持警觉；在这两者之间，你看起来能维系一种平衡。

愿景：看起来你关注大局的兴趣尚可。

问题解决：你在应用常规方法解决问题或用创新方式完成工作方面都能运用自如。





好奇

发展建议

创造力:

- 有些情况要求用实际的方法解决问题，而有些则要求采用新的方法，这两种情况你也许都能处理得很好；然而，你团队内的其他成员在这方面的平衡能力可能不如你。请努力发展你的下属，让他们知道何时应当进行创新。

创新管理:

- 支持有意义的新观点，鼓励你的工作小组进行头脑风暴、发挥创造力。在组织内找到一位成功地引进新观点的人物作为榜样，并学习一些开展专题小组讨论会的技巧。

好奇心:

- 你可能会提出一些问题以增加对新技术、新发展之类的了解。请持续这样的提问，并鼓励你的团队也这样做。

愿景:

- 你可能更喜欢具体明确的目标而不是对全局的综合考虑，尽管两者你都有所了解。作为一个领导者，你应该将任务导向和未来愿景结合起来。
- 你的团队需要知道你对团队和组织的愿景。如果你还没有向他们传达，现在就应该着手去做。可以将陈述公司使命作为一个好的开始。向那些被认为有全局观的人寻求建议。

问题解决:

- 思考一下哪类问题解决活动对你而言最有吸引力（比如，是实际应用问题还是全局发展问题），选择能够发挥你长处的工作任务。如果你目前的工作只要求某一种问题解决模式，而你觉得是时候改变一下了，那就考虑那些可以让你更多发挥自己偏好的思维能力的工作。





学习方式

有关于喜欢正规教育，紧跟商业和技术的发展。



行为含义

得分与你相似的领导者往往：

- 相比传统的教育，更喜欢在实践中学习
- 更注重提高现有的技能而不是获取新技能
- 确保在采取行动之前所有人都同意行动方案
- 忽略给员工培训机会
- 不会花很多时间在阅读上，对于技术材料尤其如此

领导力含义

与其他领导者相比，你的得分表明你

对教育本身兴趣一般。你注重知识的实用性，也就是说，你将培训视作实现目的的手段而非目的本身。你的兴趣可能更多放在解决当前的问题上，而不是为解决未来可能出现的问题做准备。

能力分析

与时俱进：

如果因为时间太紧而拖延培训活动，你可能就无法有效地使用新技术，或者你也可能无法理解新技术对你的业务会产生怎样的影响。

快速学习：你似乎愿意学习新技术和新流程，但通常只是在明显别无选择的情况下。

学习风格：你似乎是一个现学现用型的人，只有在遇到问题时才会去发展新技能。

准确表达观点：你的沟通方式似乎是以问题为导向、实际而中肯的。他人喜欢你解释问题时的清晰和耐心。

学习动力：你似乎仅对那些能够带来明显回报的信息材料有学习的兴趣。





学习方式

发展建议

与时俱进:

- 对业界刊物开展阅读计划 (如, 《商业周刊》, 《财富》, 《华尔街日报》, 《哈佛商业评论》)。如果你不确定应该读些什么, 可以向那些看起来很了解最新资讯的人征求建议。
- 通过因特网了解业界的最新发展。

快速学习:

- 提醒自己要紧跟商务技术的发展, 包括计算机应用和软件。如果不时刻努力与时俱进, 就很容易落后。
- 作为一个领导者, 你决定了团队的基调。如果你都不主动提高自己的技能, 其他人就更不会去努力寻求自我提升。

学习风格:

- 你可能不喜欢课程和研讨会, 但这些却可能帮助你成为更优秀的领导者。很多主题是实践工作中学不到的, 特别是有关于作为领导者应当展现的技能和视野方面。
- 通过发现一到两个对你和你的员工有价值的研讨会, 为你的团队创造一个学习环境。参加这些研讨会, 而后与你的员工进行讨论。

准确表达观点:

- 作为一个领导者, 要鼓励你的员工就书面备忘录中不清楚的地方向你提问。预先花一点时间讨论备忘录, 好过事后花更多时间去纠正因为误解造成的错误。

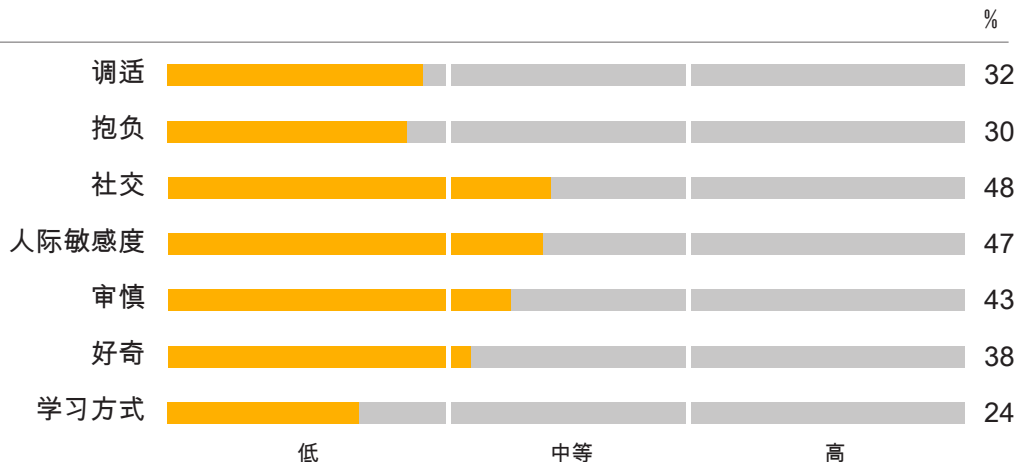
学习动力:

- 你可能喜欢学习能够立即应用到工作中的实用技能, 但你也需要学习一些抽象的技能以提高自己作为领导者和经理者的绩效。领导力和管理研讨会能够帮助你拓宽视野, 并提高你的判断力和决策技能。



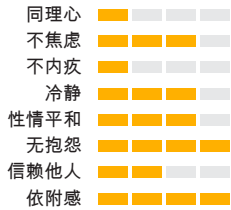


维度



子维度得分

调适



抱负



社交



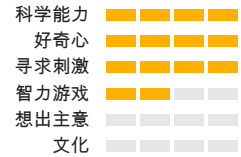
人际敏感度



审慎



好奇



学习方式

