



高潜力人才

新兴领导的核心胜任力

受测者 Sam Poole

身份编号： HC560419

日期： 2019-5-06

常模 Global

简介

商界内，对人才的竞争异常激烈，许多公司的未来取决于是否能够发现和培养关键高级职位的领导者。聪明的组织将识别人才和帮助人才做好晋升准备作为工作的重中之重。但多数组织很难找到精准、有用的途径来识别和培养最具成功潜力的领导型人才。

看似具有领导潜力的人往往不是有效的领导者；相反，许多工作卓有成效的员工由于默默无闻而被忽略，因此得不到晋升。霍根高潜力（HIPO）模型简化了人才的发现过程，使企业能够找到和培养这些人才，让他们在未来实现积极的业务成果。



背景

霍根高潜力模型和霍根高潜力人才报告以大量的研究为基础。该模型由三大绩效维度定义而成。这些维度对领导者取得成功至关重要，分别涉及到以下三个方面：(1) 基础；(2) 显露；(3) 效能。每个维度包含三项胜任力，它们对在该维度取得成功至关重要。

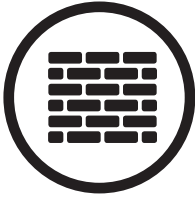
- **领导力基础** 涉及个人在多大程度上能够自我管理职业生涯，值得他人与之相处，并且是个良好的组织公民。
- **领导力显露** 评估个人在组织中脱颖而出、崭露头角和被视为领导者的可能性。
- **领导力效能** 涉及成功引导团队取得丰硕成果的能力。

HIPO模型中的这三个维度都与性格相关。本报告旨在识别个人在这三个维度方面的优势和差距，并提出用于缩小差距的具体且有针对性的发展措施。

如何使用本报告

霍根高潜力人才报告旨在帮助领导者和组织识别一个人天生的领导风格。尽管得分没有“好”“坏”之分，本报告意在帮助崭露头角的领导者变得更具领导效能，帮助已具领导效能的领导者变得更容易崭露头角。报告的目的是鉴定可以进行重点提高的绩效领域，以最大限度挖掘领导潜力。

报告各部分摘要



第1部分：领导力基础

领导潜力基于某些个人特质，而这些特质是职业效能的基石。在能够领导别人之前，人们必须首先展现出为团队做出贡献的能力，并且必须树立起可靠且富有工作成效的个人声誉。

胜任力领域

得分较低

得分较高

遵守流程： 遵守规则和尊重惯例

灵活和行动迅速；可能容易冲动和触试底线。

认真，敬业，可靠的组织公民。

思路开阔： 解决各种业务相关问题

脚踏实地，务实，谋划谨慎和缺乏远见。

有创造性，思想开放，有战略眼光和更有远见。

与人相处： 有合作精神，为人友善，值得与之相处

愿意挑战别人；可能显得直言不讳和直接。

有合作精神，为人友好；可能显得委婉和圆滑。



第2部分：领导力显露

领导潜力取决于人们在多大程度上被视为领导者。崭露头角的人们能够通过脱颖而出、引人关注和表现影响力的方式来给别人留下领导者的印象。

胜任力领域

得分较低

得分较高

脱颖而出： 让别人意识到自己的贡献

更愿意取得成效而非得到赏识；可能不愿意推销自己。

迷人，自信，有魅力，坦然居功。

影响别人： 说服他人去追求某些期待的结果

能干和自立，但无法或不愿意对别人产生特定方向的影响。

愿意主持工作、提出建议和施加影响力。

建立联系： 建立战略社交网络和关系

自信，独立，自立，不愿意依靠别人。

合群，性格外向，注重发展社交网络和战略关系。

报告各部分摘要



第3部分：领导力效能

领导潜力涵盖了建立和维持高绩效团队的能力。有效的领导者能够吸引、保留和培养有才能的团队成员，然后获取资源、消除成功的障碍并实现战略性业务目标。

胜任力领域

领导业务： 实现关键的业务成果

管理资源： 获取、优化和部署关键资产

领导别人： 激励别人追求共同的目标

得分较低

向别人推销观点时不太坚定自信；可能对主持工作和指导别人显得不太感兴趣。

努力最大限度地减小风险；可能难以预测资源需求并不愿严格执行计划。

独立，以完成任务为重，可能不愿意去尝试激励别人追求共同的目标。

得分较高

愿意主持工作、设定目标、提供指导并推动别人实现预期的成果。

果断，愿意承担经过明智思考的风险；提前计划，但在压力面前保持灵活。

有魅力，有耐心；激励他人投身工作，确定适当的集体目标。

执行摘要

你的霍根高潜力分析摘要如下。我们为你列出了对成功至关重要的9种胜任力以及你在这些方面的能力等级，其中1表示这是你得分最高的项目，9表示这是你得分最低的项目。

为帮助你更好地了解自身的优势和发展机会，我们还用不同颜色来标记你的得分，借此显示你与全球各地专业人士、经理人和管理人群的对比结果。请记住，每个等级的评分都有着相对应的某些潜在的优势与不足。



领导力基础

- 6** 遵守流程
遵守规则和尊重惯例
- 2** 思路开阔
解决各种业务相关问题
- 1** 与人相处
有合作精神，为人友善，值得与之相处

领导力显露

- 8** 脱颖而出
让别人意识到自己的贡献
- 7** 影响别人
说服别人去追求实现某些期待的结果
- 4** 建立联系
建立战略社交网络和关系

领导力效能



- 3** 领导业务
取得关键性的业务成果
- 5** 管理资源
获取、优化和部署关键资产
- 9** 领导别人
激励别人追求共同的目标

建议重点关注的领域

最高分

- 1**  与人相处
- 2**  思路开阔
- 3**  领导业务

最低分

- 7**  影响别人
- 8**  脱颖而出
- 9**  领导别人



第1部分：领导力基础

6 遵守流程

遵守规则和尊重惯例

本维度得分较高者通常工作认真努力，关注细节，是良好的组织公民。得分较低者通常为人灵活、适应性强且能坦然面对不确定性，但他们也可能触试底线，不注意细节。

审慎

个人小心谨慎、照章办事和可靠的程度

68

得分较低

- ⊕ 灵活，不介意模棱两可
- ⊖ 抗拒监督，触试底线

得分较高

- ⊕ 可靠，遵守规定，条理清晰
- ⊖ 照章办事和抵制改变

发展提示

- ⊗ 在不知道方法或规定的出处和形成缘由时，不要采用“经实践证明有效的”方法或规定。虽然你执行能力出色，但由于你偏好使用经过明确限定的工作流程，你也许会因此而忽略改进或尝试新方法的可能性。针对改进机遇或可能有有益的改进时机，征求他人的意见。
- ⌚ 请直接下属提供反馈意见，评论你参与其工作的程度以及他们对此感觉如何。当人们对其工作和失误负责时，他们会学得更多。允许你的下属在你过多参与实施细节的时候提醒你。当他们提出这个问题后，感谢他们，然后调整你的行为。
- ⊕ 在需要谨慎执行的职位上，具备职业道德、注重细节和尽职是你真正的优势。你的团队成员将欣赏你在工作中建立的结构条框以及设定明确预期的能力。你可以寻求运营类的领导职位，从而发挥这些技能。



第1部分：领导力基础

6 遵守流程（续）

遵守规则和尊重惯例

恭顺

一种风险：因为渴望取悦别人而可能显得曲意逢迎、不愿表明立场或不愿独立行动

5

得分较低

- ⊕ 独立，愿意表达不同意见
- ⊖ 独立，不服从

得分较高

- ⊕ 提供支持，可靠，值得信赖
- ⊖ 过度顺从和服从

发展提示

- ⊕ 避免使用“这绝对行不通.....这是我们需要做的.....事实是.....”之类的语句，这可能导致没人愿意听取你的意见。尝试改用更婉转的语言，如“我建议.....如果由我来决定，我可能.....我的观点是.....”，这样可以鼓励别人倾听你的意见。当你与高层人士共事时，这一点尤其重要。
- ⊕ 开始留意你的用语和你与别人沟通的风格。在想要表达与某个话题有关的强烈意见时，练习着从“别人需要听到何种信息”（而非“你自己作何感想”）这个角度来阐述你的看法。每次互动交流之前，首先假定别人了解某些你不知道的信息。
- ⊕ 你愿意挑战权威、力挺直接下属并独立做出决定，这些都是职业生涯中的宝贵财富。但重要的是，你要能够通过恭敬有礼、不会令人不快或尴尬的方式来向上级提出异议和挑战普遍接受的观点。



第1部分：领导力基础

6 遵守流程（续）

遵守规则和尊重惯例

传统

注重责任感、辛勤工作和适当的社交行为，在生活中坚定秉持明确的个人信仰

41

得分较低

- ⊕ 随意，价值创新和进步
- ⊖ 可能过快地引入改变

得分较高

- ⊕ 原则性强，判断明智，坚定不移
- ⊖ 可能看似抗拒改变

发展提示

- ⊛ 在批评长期以来普遍接受的组织流程和惯例时要慎重。如果你提议改变它们，列举当前做法和提议的新方法的利弊两方面。鼓励别人根据独立的成本效益分析得出自己的结论。
- ⊛ 在展示你的想法时，试图将你提议的改变阐述为对现有组织流程的一种完善。想想如何才能在尊重既定方法的同时提出改进意见。在提议改变时，提出这是标准程序的自然演化或延伸，并说明它为何对企业很重要。
- ⊛ 不断寻找机会来改进当前的组织政策和惯例。你改变现行做法的意愿将推动人们用新的方式来思考工作流程。当你提议改变组织内部的长期惯例时，确保提出清晰合理的理由，说明这些改变为何将对业务发展有好处。



第1部分：领导力基础

2 思路开阔

解决各种业务相关问题

本维度得分较高者显得好奇、富有想象力和消息灵通。他们及时了解业务和技术方面的最新进展，通常从战略的角度来思考问题。得分较低者显得脚踏实地、务实和专注。他们通常以行动为导向来进行谨慎的战术思考，喜欢通过经验而非正式培训来学习。

好奇

个人在多大程度上被视为有好奇心、有创造性和乐于接受新理念

91

得分较低

- ⊕ 务实和专注
- ⊖ 好奇心有限

得分较高

- ⊕ 好奇，乐于接受新理念
- ⊖ 容易分散注意力

发展提示

- ⊗ 不要假定每次讨论都是一次集思广益或解决重大问题的机会。在重要会议开始之前，首先确定开会需要达到的目标，然后再进入问题解决环节。这样做将有助于你赢得专注和务实的声誉。
- ⌚ 找到一名你信赖的、喜欢质疑事情作用原理的同事。在你公开你的想法之前，请此人就你的想法提供反馈意见。与此人一起检验和完善你的想法，尤其是在利害攸关时。
- ⊕ 你的好奇心和开明思想是贵团队的重要资源。别人将欣赏你在解决问题时的想象力和创造性。此外，你的新见解将有助于推动持续改进。确保耐心对待那些不能迅速领会你的观点的同事，并帮助他们理解你的建议的切实相关性。



第1部分：领导力基础

2 思路开阔（续） 解决各种业务相关问题

学习方式

个人在多大程度上及时了解最新信息、享受学习过程并重视教育追求

74

得分较低

- ⊕ 更喜欢汲取自身的经验教训
- ⊖ 可能无法及时了解最新信息

得分较高

- ⊕ 更喜欢向其他专家学习
- ⊖ 可能给人留下“假装博学多识”的印象

发展提示

- ⊕ 避免仅仅因为培训课程听起来有趣而去参加培训。着重学习与工作有关并可推进职业发展的主题。请别人就你的知识缺口提供反馈意见，花时间与务实和注重行动的同事相处，以学会如何将培训所学的内容转化为实际的绩效。
- ⊕ 开始与人分享你喜欢收集的那类信息。传播你通过各种渠道获得的文章、重点内容和信息，尝试帮助不够专注的团队成员领会如何才能将这些知识应用到工作之中。成为别人可以依靠的知识提供者。
- ⊕ 由于你通常能及时掌握业务和技术方面的最新发展，你可以成为组织在市场和行业趋势方面的信息提供者。准备好教育和培训那些消息不如你灵通的团队成员，并为其职业发展提供协助。



第1部分：领导力基础

2 思路开阔（续）

解决各种业务相关问题

幻想

一种风险：有些非常规的思维模式和想法，而它们可能在别人看来不仅怪异、毫无根据还令人困惑

91

得分较低

- ⊕ 脚踏实地，沉着冷静
- ⊖ 想法看似没有原创性

得分较高

- ⊕ 有原创性，有创意
- ⊖ 怪异，不专心

发展提示

- ⊕ 避免告诉别人你想到的每一个主意。你可能喜欢集体讨论和探讨新的可能性，但别人可能对你的许多主意感到疲于应付或困惑。会议结束之际，总结你的主要行动事项；然后询问别人，他们是否理解了你想要传达的消息，并在结束会议之前解决所有理解上的差异。
- ⊕ 开始密切关注别人在你分享想法时的反应。尽管你的想法可能会鼓舞和启发某些人，但其他人可能觉得你的沟通方式有点杂乱无章、不合常规。在重要的会议之前，排练你想说的内容。这样有助于你完善自己的沟通策略。
- ⊕ 继续提供有创造力的、创新的、原创的想法和问题解决方式。如果你能正确表达自己的观点，别人将会认为你是善于创新和富有远见的领导。你的战略思考能力和长远考虑能力是对团队的重要贡献。



第1部分：领导力基础

1 与人相处

有合作精神，为人友善，值得与之相处

本维度得分较高者显得富有合作精神、友好和迷人。得分较低者显得坦率、直接，甚至带有挑衅意味；他们勇于表达意见和公开反对。

调适

个人在面对压力时显得冷静、乐观和沉稳的程度

99

得分较低

- ⊕ 有激情，有紧迫感
- ⊖ 紧张，急躁不安，防卫心理

得分较高

- ⊕ 有韧性，沉着
- ⊖ 可能显得缺乏紧迫感

发展提示

- ⊛ 不要假定别人能够和你一样承受紧张情绪和组织压力。事实上，在别人倍感焦虑不安时，你却可能没有注意到压力的存在。避免因为你自己没有压力而无视其他人的担心和顾虑。在讨论别人承受着多大压力时，练习更多地向他们表示出你的同情。
- ⊛ 你异常自信，这是一种优势，但有时也会带来问题。密切关注负面反馈意见，记下你所犯的错误。随时留意绩效问题和有错的流程，一旦发现，立即加以处理。有意识地表现出解决这些问题的紧迫感。
- ⊛ 在组织充满不确定性和变动的时期，你的同事依靠你为团体设定基调。你始终如一的乐观态度和承受压力的能力是别人的榜样。别人将欣赏你的稳重、成熟与情绪自控。



第1部分：领导力基础

1 与人相处（续）

有合作精神，为人友善，值得与之相处

人际敏感度

个人在多大程度上显得能够洞察社会、言行委婉和敏锐感知别人需求

73

得分较低

- ⊕ 坦率的沟通风格
- ⊖ 可能显得直言不讳和粗鲁

得分较高

- ⊕ 婉转的沟通风格
- ⊖ 可能回避艰难的对话

发展提示

- ⊛ 停止回避艰难的对话，对表现不佳者进行质询。直接的沟通和艰难的人事决定有时可能令人不自在，但你有能力质疑别人而又不至于疏远他们。向一位你信赖的同事练习向他提出你的反馈意见，以确保这些意见具备适当的影响力并能恰到好处地传达你的意图。
- ⊛ 向人们提出挑衅性问题并质疑他们的错误设想，借此来检验你的舒适区极限。利用你天生的亲和力和交际手腕来提出别人试图回避的敏感问题。开始对绩效低于预期的员工提出质询。在涉及集体讨论或高风险规划的会议期间，自由地提出反对意见。
- ⊛ 你有能力与直接下属、同事及其他各类人员发展和保持关系，这是你可以利用的优势。此外，你的关系网也有助于团结你的团队。对你所在的组织部门而言，你是重要的士气和凝聚力来源，是解决冲突的关键人物。



第1部分：领导力基础

1 与人相处（续）

有合作精神，为人友善，值得与之相处

利他

渴望推动社会进步，积极帮助他人，生活围绕着改善世界生存环境

95

得分较低

- ⊕ 重视独立和自立
- ⊖ 可能显得不顾他人感受和没有同情心

得分较高

- ⊕ 注重帮助别人，以服务为中心
- ⊖ 可能不重视个人责任

发展提示

- ⊛ 当你发现直接下属工作吃力时，避免插手解决他们的问题。你的过度参与可能削弱下属的职权感；这还可能导致别人认为你过于保护自己的团队。当人们经过努力但最终失败时，他们通常会学会自立并汲取个人责任方面的宝贵教训。
- ⊛ 开始鼓励你的团队成员变得更加独立和自立。制订一些个人的指导原则，阐明你将于何时向团队提供何种支持，以及你会在多大程度上敦促他们自行解决问题。明确提出你在什么时候希望别人自行做决定。
- ⊛ 继续帮助工作表现不尽人意的同事。你愿意向他们提供支持，这表明你能帮助提高整个团队的绩效。这还有助于培养一种团队协作的文化，而领导的基本任务就是建立一支高绩效的团队。



第2部分：领导力显露

8

脱颖而出

让别人意识到自己的贡献

本维度得分较高者显得迷人、有魅力，通常喜欢自我推销。得分较低者似乎没有兴趣争取别人的赏识，不太愿意自我推销。

自大

个人在多大程度上显得有领导气质、有竞争精神、精力充沛和自信

40

得分较低

- ⊕ 谦虚，谦恭，谦逊
- ⊖ 不愿意主持工作

得分较高

- ⊕ 勇敢无畏
- ⊖ 过度自信和想当然

发展提示

- ⊗ 你似乎不太愿意自吹自擂，但你要认识到，组织通常奖励的是更善于自我推销的人。以真实和坦然自若的方式展现你的核心胜任力。如果这样做会令你不安，尝试与教练或导师共同确定如何才能最好地做到这一点。
- ⊙ 你天生谦虚，因此可能不太愿意宣扬自己的成就；然而，恰当的自我营销是很重要的。请一位你信赖的同事帮你设计在组织内部的自我营销策略。在重要的会议之前，思考你该如何宣扬你所在团队的绩效。自问你是否正在获得所需要的经验，以帮助你在当前的职位上实现下一个重要的职业目标。
- ⊕ 你的团队成员欣赏你显而易见的谦逊态度，以及你愿意征求意见、承认自己的局限性、承认自己的失误并从中汲取教训这一点。你不认为自己需要竭力施展权威，并在适当的时候愿意让别人带头开展工作。这也让你的团队成员十分欣赏。



第2部分：领导力显露

8

脱颖而出（续）

让别人意识到自己的贡献

戏剧化

一种风险：多彩有趣、喜欢交际的个性表现也可能给人留下令人难以应付、过于渴求关注和有碍工作的印象

36

得分较低

- ⊕ 谦虚内敛
- ⊖ 不喜欢成为关注的焦点

得分较高

- ⊕ 令人愉快，引人注目
- ⊖ 容易分散注意力

发展提示

- ⊛ 停止试图躲避成为关注焦点的这种做法，不要等待别人留意到你的成就。适度的谦虚富有吸引力，而过度的谦虚可能毁灭你的事业。确定哪些活动和成就有助于提升你在组织中的领导者形象，然后学着与别人分享这些活动和成就，让他们学习你的经验。
- ⊛ 在团队会议之前，确定你要指出的要点，并确保清楚地阐述这些要点。当你读到有趣的业务文章、博客或短文时，与你的同事分享。确定哪些项目在成功后可提升你在组织中的可见度。优先设定一系列目标，旨在来年提升你在职场的可见度，然后努力去实现这些目标。
- ⊛ 你愿意倾听并与别人分享舞台，这将帮助你结识到很多朋友。你倾向于优先考虑组织目标而非个人目标，这将让你进一步赢得“可信可靠、以团队为重”的良好声誉。你低调的人际风格便于别人专注工作，同时也树立了“领导无需争抢关注”的榜样。



第2部分：领导力显露

8

脱颖而出（续）

让别人意识到自己的贡献

认可

对关注、赞许和表扬的渴望

25

得分较低

- ⊕ 谦虚，喜欢在幕后工作
- ⊖ 过于谨慎，缺乏个人可见度

得分较高

- ⊕ 寻求成为关注的焦点
- ⊖ 可能不会在适当的时候分享功劳

发展提示

- ⊕ 尽管你不需要太多的反馈也能在工作中获得快乐，但你的有些团队成员可能真的需要获得公开的认可才能保持工作热情。不要太专注于完成工作，请主动关心你的团队成员。你的谦虚态度和以工作为重的奉献精神是职业生涯中的重要财富，但高效的领导还需要通过关注员工的个人需求来提升员工参与度和工作投入度。
- ⊕ 在你的团队取得对业务影响重大的成就时，确保他们获得应得的荣誉。你不应该把人们的注意力吸引到微不足道的成就上，而要经常思考如何表彰重大成就，以便让组织内的其他部门知晓你的团队所创造的价值。
- ⊕ 继续支持你的团队，同时与别人分享功劳。他人很可能对你认可他们的出色工作并甘愿自己在幕后推动表示欣赏。不断想办法让你和你的团队实现关键的业务成果，而不要在乎你个人是否会在工作顺利完成后得到认可。



第2部分：领导力显露

7

影响别人

说服别人去追求实现某些期待的结果

本维度得分较高者通常勇于主持工作和奋力争取成果；他们显得有紧迫感，可能对延误感到不耐烦。得分较低者显得更有耐心，可能看似缺乏紧迫感，且不太愿意奋力争取成果。

抱负

一个人显得有领导气质、有竞争力、精力充沛和自信的程度

85

得分较低

- ⊕ 通过寻求结盟来获得影响力
- ⊖ 可能不太愿意主持工作

得分较高

- ⊕ 通过主持工作来获得影响力
- ⊖ 有时候可能显得情绪过于强烈

发展提示

- ⊗ 不要认为别人会像你预计的一样快速行动。有些人更喜欢慎重行事，将抗拒你以快速行动为导向的行事风格。有时候，他们可能了解某些你不知道的信息。另外，如果你想取得成功，那么你需要他们团结起来共同工作。请在试图动员别人加紧行动时考虑这一点。
- ⌚ 请同僚和下级对你的领导风格提供反馈意见。你是否有时候容易变得过于咄咄逼人？你是否倾向于不咨询别人的意见就采取对其有所影响的行动？你是否有时候在别人不明缘由的情况下对他们的表现感到不耐烦？你是否向你的员工提供他们所需要的全部支持？开始考虑如何才能收获更多的团体成果。
- ⊕ 继续担当行事果断、愿意主持大局的榜样。你“身先士卒”的风格应当可以帮助别人始终专注于朝着正确方向努力前进。以积极和富有成效的方式影响他人是一种重要的领导技能，而你在这方面似乎具有天赋。



第2部分：领导力显露

7

影响别人（续）

说服别人去追求实现某些期待的结果

激动

一种风险：在遇到挫折或失败时，最初对人或项目的激情可能最终为气馁所取代

99

得分较低

- ⊕ 耐心，冷静，随和
- ⊖ 无紧迫感

得分较高

- ⊕ 情绪强烈，充满活力，充满激情
- ⊖ 情绪波动大；可能过度反应

发展提示

- ⊛ 在工作中，你似乎带有强烈的情绪，有一种紧迫感，并可能在人们的表现达不到你的预期时感到生气。当你对某个项目或人感到生气并想要放弃时，不妨休息一下，但请做完你已经开始做的事情。否则，你有可能得到缺乏毅力的名声，而这会限制你将来的影响力。
- ⊛ 尝试进一步实时留意自己的情绪，特别是你自己的感受，以及别人如何看待你的这些情绪。当你发现自己变得气馁、不耐烦或生气时，不妨休息一下（比如：散步、喝杯茶或伸伸懒腰）。这样做将让你有时间调节情绪；当你返回手头的任务时，你将获得全新的视角。
- ⊛ 继续以富有活力和激情的态度来开展工作项目。当你工作状态最佳时，你能树立杰出的榜样，展示对完成项目的激情和投入。别人很可能会欣赏你的工作激情与热情，而你及时完成项目的渴望会令每一个人信服。



第2部分：领导力显露

7

影响别人（续）

说服别人去追求实现某些期待的结果

谨慎

谨慎过度、从而导致过分害怕失误并躲避批评/失败的这一风险

85

得分较低

- ⊕ 愿意尝试新鲜事物
- ⊖ 可能冒不必要的风险

得分较高

- ⊕ 很少犯愚蠢的错误
- ⊖ 害怕失误

发展提示

- ⊛ 你可能会过度担心出现失误并因自己的错误而受到批评。你还可能常常影响别人，让他们在决策和行动时过度谨慎。如果情况如此，这可能会限制创新和扼杀创造力，让团队或组织变得踌躇不前。允许团队在你过于谨慎的时候予以指出，倾听他们的意见并相应地调整你的行为。
- ⊛ 找机会承担经过周密考虑的风险。你天性慎重，这有时可能导致你忽视潜在的机会。尽管你极少犯粗心的错误，你有时也可能显得不愿承担风险。明确你愿意承担更多风险的领域，然后努力迫使自己走出舒适区。
- ⊛ 继续慎重做出决定。你天生倾向于最大限度地减小风险和避免愚蠢的错误，这可以让你和别人避免一些潜在的负面业务结果。同时，请确保聆听别人的看法，以便了解你、你的团队或你所在组织可能错失的机会。这种灵活性有助于维护你作为优秀决策者的声誉。



第2部分：领导力显露

4 建立联系

建立战略社交网络和关系

本维度得分较高者通常被视作合群且善于交际的人；他们擅长扩大社交网络和战略关系。得分较低者通常拥有较小的社交网络，且依靠该网络来实现持续的职业成功。尽管身具才华，他们可能因为人低调而处于劣势。

社交

个人在多大程度上显得充满社交活力、性格外向和沟通积极主动

77

得分较低

- ⊕ 专注，善于倾听
- ⊖ 孤僻、安静和腼腆

得分较高

- ⊕ 友好和平易近人
- ⊖ 容易分心；可能说得多、听得少

发展提示

- ⊗ 理解别人有时需要私密时间，可能不愿在你希望的时候与你交谈。当别人在说话时，注意不要打断或抢占他人的谈话。此外，注意避免独霸社交场合的发言权，比如你可以让别人先发言，向团队成员提供发言权，确保各方都有机会在讨论中发表意见。
- ⊕ 你的沟通能力似乎很强；你如果也能被人视为良好的倾听者，这将对你有所帮助。练习积极倾听，并遵循“40-60”原则：用40%的时间说话，尝试用60%的时间倾听。此外，因为你在企业中熟人很多，确保通过一对一会面或社交聚会的方式来介绍你的同事认识你在组织中的联系人。
- ⊕ 别人应当会将你视为开朗、友好和容易亲近的人。你也很有可能在组织内部拥有广泛的关系网。你可以利用这些关系将人们联系起来，以便他们解决共同面临的问题。此外，你可能还能有效地帮助新来者融入工作小组。



第2部分：领导力显露

4 建立联系（续）

建立战略社交网络和关系

内敛

有关这样一种风险：为人坚强自立，但可能给人带来冷淡孤僻、对他人感受漠不关心的印象

90

得分较低

- ⊕ 委婉和体贴
- ⊖ 过于敏感

得分较高

- ⊕ 坚韧不拔
- ⊖ 冷漠和沉默寡言

发展提示

- ⊛ 你是一个异常坚强的人，很少受到批评或坏消息的困扰，并可能对自己直接和坦率的交流方式感到自豪。但很少有人像你一样坚韧。请在说话之前再三思量，因为你坦率、直白的评论可能无意间让他人感到不安或损害一些你和他人之间的重要关系。
- ⊛ 在人员配置和业务需求快速变化的时期，你的部分团队成员可能将感到压力很大。由于你本人很有韧性，因此你可能不会留意到其他人的不安。确保经常了解员工的精神状态；当你发现有小时，务必让你的员工知道，他们可以找你讨论，如有可能，还可以请你帮助解决这些问题。
- ⊛ 你似乎不怕面对冲突和对峙，愿意质询表现不如预期的人。你似乎也能承受紧张情绪和压力，而不会失去关注重点。你在压力之下表现稳重并要求人们对自己的行为负起责任。这是两项重要的领导特质，尤其是在局面混乱、变化快速的时期。



第2部分：领导力显露

4 建立联系（续）

建立战略社交网络和关系

归属

找机会建立社交网络和与人合作。

94

得分较低

- ⊕ 重视独立性
- ⊖ 可能对扩大社交网络缺乏兴趣

得分较高

- ⊕ 重视关系
- ⊖ 独自工作可能有困难

发展提示

- ⊛ 停止假定别人像你一样认为会议和谈话很有助益。你喜欢建立关系和与人联系，而有些人则可能更喜欢花费更多时间来独自专注地开展工作。关注别人在这方面的喜好（你有直接下属时尤其应当如此），确定他们实际需要与你沟通的时间长短。
- ⊛ 开始评估你的时间分配情况，思考当更独立的问题解决方式可能更有利于实现组织目标时，你是否还应当安排会议。请你的同事们评价他们花在会议上的时间，以及（即使是愉快的）互动交流在多大程度上是实现目标的最有效方法。
- ⊛ 继续在组织内外建立关系网络。你人脉广泛，这极大地有助于增进工作场所的有效沟通。通过促进人际联系，你还能建立有助于稳定整个业务的凝聚力、信任与敬业度。

第3部分：领导力效能

3 领导业务

取得关键性的业务成果

本维度得分较高者通常以行动为重，喜欢竞争，注重实现业务成果。他们坚持高标准，并推动别人实现期待的成果。得分较低者可能不够坚定自信，不太能够向别人推销自己的理念和/或对掌管业务议程不太感兴趣。

抱负

一个人显得有领导气质、有竞争力、精力充沛和自信的程度

85

得分较低

- ⊕ 追求现实、明确的目标
- ⊖ 停留在舒适区以内

得分较高

- ⊕ 猛力追求业务目标
- ⊖ 可能与团队成员竞争或令他们生畏

发展提示

- ⊗ 停止认为所有人都会像你一样有激情、爱竞争或追求结果。你取得成果的决心令人敬佩且很重要，但请注意不要看轻生产力没有达到你的标准的同事和直接下属，或者令他们生畏。不要生气，而要通过给各个团队成员安排相应的延展性任务来发挥他们每个人的独特优势。
- ⌚ 开始花时间与你的团队讨论让他们感兴趣的事情和激励他们的事情；确保了解他们什么时候感觉工作最投入。尝试找到能够将他们的兴趣与你的团队愿景联系在一起的主题，然后在未来将这些共同的兴趣转变为团结团队的纽带。
- ⊕ 继续适时采取主动，通常的做法是确定富有挑战性且对业务有益的目标。经常与团队进行核实，以确保他们支持你的关键目标，保证他们能够遵循相关要求。尽管你应当继续推动团队，但也请你保证你设定的目标是可以实现的。



第3部分：领导力效能

3 领导业务（续）

取得关键性的业务成果

权力

渴望取得成功、有影响力、获得地位、有所作为和超越竞争对手

86

得分较低

- ⊕ 倾向于遵守既定的程序
- ⊖ 可能满足于现状

得分较高

- ⊕ 希望获胜和打败竞争对手
- ⊖ 一切以获胜为主

发展提示

- ⊕ 你特别注重采取行动并获得结果。你需要控制住自己，不要在没有向重要的同事征求意见和同意的情况下就做出决定并付诸实施。如果你的同事也有机会参与决策过程并影响决策的结果，他们将更有可能支持你的决定和积极执行决策。
- ⊕ 当业务出现问题时，考虑与团队成员共同做出决定，以便达成一致和充分发挥各自的专长。鼓励大家围绕这些问题开展开放式的讨论，以便他们也能对协调一致的方向具有一定影响力。确保在可能的时候授予控制权，以便得到最佳结果。鼓励团队成员承担那些可能对其天性有所挑战的工作角色，以此支持团队的发展。
- ⊕ 你对获胜的渴望和注重结果的领导风格应当能够提高你的个人声誉，显示出你是一个坚持高标准并竭力实现最好业绩的人。企业的首要任务是在竞争中领先，而这只有在人们有意识、有目的地提高绩效时才能实现。



第3部分：领导力效能

3

领导业务（续）

取得关键性的业务成果

商业

涉及对金钱、利润、投资和商业机会的兴趣

79

得分较低

- ⊕ 重视不以物质利益至上的目标和结果
- ⊖ 对盈亏相对不太关心

得分较高

- ⊕ 重视出色的财务业绩
- ⊖ 重视物质利益至上的目标

发展提示

- ⊕ 不要假定别人像你一样以财务所得为动力；例如，有些人更在乎获得工作上的认可，而非加薪和奖金。在领导企业时，财务目标至关重要，因此关注财务目标并无不妥。然而，财务数字并不能体现出愿景或策略，因此最好同时从财务和策略（或愿景）的角度来传达组织目标。
- ⊕ 想想你是否更为看重企业的财务业绩，而非团队建设、人才发展和保证员工行动一致和爱岗敬业。研究表明，这些“软”实力对持续实现出色的财务表现至关重要。当你讨论你的决定和提议时，简要说明在财务和非财务这两方面所做的考虑，以及你的预期行动的结果。
- ⊕ 继续关注创收，并根据决策对财务的影响来制订决策。你倾向于将量化指标作为主要的成功衡量手段。想办法指导别人学会如何通过他们对营收/盈利的贡献来展现其工作成果的价值。



第3部分：领导力效能

5 管理资源

获取、优化和部署关键资产

本维度得分较高者会提前规划，似乎愿意承担经过周密考虑的风险，并采取果断行动来获得和分配资源。他们建立必要的结构条框，但会根据绩效数据对其进行调整。得分较低者可能抗拒规划，难以有效预测资源需求，在标准方法未产生预期结果时显得不太愿意改变。

审慎

个人谨慎、照章办事和可靠的程度

68

得分较低

- ⊕ 适应性强，不介意模棱两可
- ⊖ 杂乱无章；可能对规划缺乏兴趣

得分较高

- ⊕ 条理清晰，规划能力强
- ⊖ 可能难以适应计划的变化

发展提示

- ⊗ 即使最好的计划有时也不得不要有所改变。避免因为你是计划的制订者而坚持执行不再有用的计划。此外请记住，即使是非常管用的规定也经常会有例外情况，尤其是形势发生意外变化时。学会以更灵活的方式来应对特殊形势。
- ⌚ 定期回顾你的资源获取和使用计划，看看是否需要重新分配。然后确保定期回顾你的资源计划，并在你的日程表中标清时间。向你的团队了解工作进展情况，并将实际进展与当前计划进行比较。与此同时，做好根据需要重新调整资源计划的思想准备。
- ⊕ 你有能力规划自己的工作、坚持按计划行事并能预测资源需求，这些都是职业生涯中的重要财富。别人将欣赏你以有序的方式来节约和使用资源。你的计划有助于你的团队更好地预测你的要求和需求，他们也会对此表示欣赏。



第3部分：领导力效能

5 管理资源（续）

获取、优化和部署关键资产

狡猾

一种风险：寻求刺激；也可能意味着贸然冒险或鲁莽决策

47

得分较低

- ⊕ 行事透明，尊重边界
- ⊖ 过于保守或客观

得分较高

- ⊕ 迷人，有说服力，有魅力
- ⊖ 可能冲动并承担不明智的风险

发展提示

- ⊕ 在做出与资源获取或分配有关的决策时，避免被人认为谨小慎微和/或规避风险，这一点很重要。没有人想犯明显的错误，但要想把握住意外的机会，通常有必要冒险和灵活解读指导方针。冒险有时会带来回报。
- ⊕ 树立能够快速灵活地把握新机会的声誉。如果别人认为你能抓住合理的机会来尝试新的项目和人才，这会对你有所帮助。在你的组织中找到既有趣又成功的人。以这个人为榜样，学会如何建立关系、确定资源和为团队发现新的人才。确定你可以效仿的技能，然后采取具体措施来支持你在这个领域的发展。
- ⊕ 你看似稳重、克制，能够做出负责的决定并注意遵循规定和指导方针。你似乎很有可能会仔细思考资源决定的后果、汲取经验教训并极少做出自己没有能力兑现的承诺。别人会认为你可靠、可信、透明和始终如一。



第3部分：领导力效能

5 管理资源（续）

获取、优化和部署关键资产

科学

衡量标准基于知识、研究、技术和数据方面

80

得分较低

- ⊕ 更喜欢凭直觉做出快速决策
- ⊖ 直觉可能有错

得分较高

- ⊕ 更喜欢基于数据做出决策
- ⊖ 可能推迟决策，同时收集更多数据

发展提示

- ⊛ 注意避免因过度分析而导致无法有效采取行动。当需要做出决定时，不要分心去搜索更多的信息，尤其是在快速的本能决断就够用时。虽然应当避免糟糕的决定，但你通常要在决策速度和决策准确度之间进行取舍。此外，不要重新审视已做出的决定。
- ⊛ 想办法将你在技术方面的天生优势和兴趣转化为团队的竞争优势。考虑可以通过技术应用来提高效率或效能的活动，然后为团体制订技术计划。充分利用你的IT团队来想办法聚合数据，用于帮助决策或确定重要的但隐含的业务趋势。
- ⊛ 你倾向于在决策之前审视可用的证据，这样做会带来更好的结果。别人将欣赏你基于理性分析（而非情绪化争论）的决策方式，因为这会让你的决策更加透明和可预测。有些人还会对你愿意利用数据来质疑现状表示欣赏。



第3部分：领导力效能

9 领导别人

激励别人追求共同的目标

本维度得分较高者显得宽容、有耐心和睿智，但也能够推行问责。他们建立高绩效的团队，激励他人投身工作并取得成果。得分较低者可能显得生硬、独立和咄咄逼人；他们个人工作努力，但难以鼓励别人追求共同的目标。

人际敏感度

个人在多大程度上显得能够洞察社会、言行委婉和敏锐感知他人需求

73

得分较低

- ⊕ 坦率；直率的沟通者
- ⊖ 可能显得突兀而不敏感

得分较高

- ⊕ 令人喜爱和有耐心
- ⊖ 可能不太愿意给出严厉的反馈意见

发展提示

- ⊛ 请注意，你可能倾向于逃避与表现不佳者之间的艰难谈话。尽管你往往希望能着重提供积极的反馈意见，但帮助他们改善业绩的唯一途径是让他们注意到自己的不足。如果领导者没有能力质询表现不佳者，别人就会注意到这一点并质疑其本身的业绩表现。
- ⊛ 多数人认为你令人愉快、考虑周到和有洞察力。因此，有些人可能认为你决心不够——即你不会追究他们的责任。在始终保持体贴周到的同时，确保人们明白你认为他们应该践行自己工作上的职责。
- ⊛ 你的沟通风格让别人相信和信任你；在指导直接下属和发展、维护跨职能关系时，这尤其有帮助。你能委婉老练地针对绩效问题提出支持性的、公正的反馈意见，这让人们对你表示欣赏。



第3部分：领导力效能

9 领导别人（续）

激励别人追求共同的目标

激动

一种风险：发生挫折或失败时，最初对人或项目的激情为气馁所取代

99

得分较低

- ⊕ 冷静，沉稳和始终如一
- ⊖ 可能缺乏紧迫感

得分较高

- ⊕ 充满激情，工作投入和情绪强烈
- ⊖ 情绪波动大和不可预测

发展提示

- ⊕ 不要让自己明显表现出对项目和/或人感到沮丧或气馁。让自己休息一会，暂时远离对方或问题，但要养成回来完成已经着手的事情的习惯。否则，你可能造成在困难时刻缺乏毅力或抛弃别人的名声。
- ⊕ 开始确定经常触发你的强烈情绪反应的情境因素。写下你最近几次表现出过度沮丧的情绪的事例。确定这些情况有哪些共同点，以帮助你预测你下次容易出现消极情绪反应的时候。提前准备好策略，以使用来实时消除每一种触发因素。
- ⊕ 继续传导你的激情，鼓励你的团队像你一样充满活力、信守承诺。但请注意，当遇到挫折时，你最初的激情有时很容易迅速被失望所代替。努力在艰难时刻保持积极向上的心态，同时控制自己对挫折和问题做出过度反应的倾向。



第3部分：领导力效能

9

领导别人（续）

激励别人追求共同的目标

多疑

一种风险：警惕威胁或错误的迹象，一旦发现，变得消极、报复和无情

99

得分较低

- ⊕ 容易相信别人，乐观
- ⊖ 轻易听信

得分较高

- ⊕ 密切关注别人的动机
- ⊖ 可能多疑，不相信别人或吹毛求疵

发展提示

- ⊕ 停止探究别人最差的一面，或试图“当场抓住”他们做错事情。在面临压力时，你倾向于看到最坏的情况，这会阻碍你身边的人承担风险和承认无意间造成的错误，从而削弱你建立信任关系的能力。相反，请努力尝试去发现别人做了哪些正确的事情。在你发现别人的努力和成就后，联合大家一起对其进行表扬。
- ⊕ 开始尝试姑且相信别人，而非凡事往最坏处想。你多疑的天性意味着你更有可能指出哪些事情可能出错，而非哪些事情可能顺利，你在面临压力时尤其如此。对于你不太满意的情况，练习考虑更积极的其他解释。当出现不信任感时，咨询别人，确定你是否在假定不存在的恶意。
- ⊕ 当评估你是否相信别人的话时，继续批判性思考别人的意图。凭借精明、敏锐的天性，你能够洞察别人的动机和意图。但这种倾向也许会让别人认为你为人消极、不相信别人和可能喜欢争论。不要让你的信任圈子变得过于狭隘或封闭，这样可能会让你显得是在偏袒你的团队和/或降低你手上信息的质量并影响你的重要决策。

发展计划

《个人发展计划》(IDP)能有力地确保你和其他人共同参与你的职业发展并对其负责。以下是一份IDP模板,其目的是帮助你和支持你职业发展的其他人重点聚焦在那些将对你的发展产生最大影响的领域。在反思你的评估结果后,我们建议你致力于实现两、三个切实可行的发展目标。下方的指南可帮助你集中精力发展自己:

- 如果你能履行自己的承诺,那么重点关注分数普通或较低(橙色/红色)的领域将给你带来最大回报。
- 如果你的得分大多是高分(绿色/黄色),你可能希望重点关注如何以新的方式来发挥你的优势,或如何防止过度使用你的优势。记住,得分较高在某些情况下并非好事。
- 如果你的分数大多普通或较低(橙色/红色),我们推荐你缩小范围,重点关注一、两个重要领域。
- 在你简要列出自己的目标之前,请回顾我们针对你的低分领域给予的发展提示,并利用这些提示来确定你的发展计划和行动。

最紧要的任务是确保你列举的行动具体明确、容易被他人觉察。

发展计划样本

姓名:

Jane Sample

职位:

销售副总裁

教练/导师:

John Sample

发展目标1:

行动	时限
1.认识到我应当重点将时间花在哪三个方面	1.2016年6月1日
2.盘点我上个月的时间分配情况	2.2016年6月1日
3.向团队委派各类不重要的工作活动	3.2016年6月15日
4.每周召开问责会议	4.持续进行
如何衡量成功	支持/资源
我在三大重点关注领域分别取得的显著进展(请我的经理针对这些进展提供反馈意见) 团队表示他们收到更多和更重大的委派 准确按时完成委派任务	我的团队成员 我的经理

我的个人发展计划

姓名：

职位：

教练/导师：

发展目标1：

行动	时限
如何衡量成功	支持/资源

发展目标2：

行动	时限
如何衡量成功	支持/资源

我的个人发展计划

发展目标3：

行动	时限
如何衡量成功	支持/资源