

专家领导力风险
李 家文

A large, dynamic graphic of a water splash in shades of blue and teal, moving from the left side of the page towards the right. The water is captured in mid-motion, with many small bubbles and droplets visible, creating a sense of movement and energy.

职业
风格

内容

序言.....	3
剖析概要.....	4
全方位心理测评分析 - 作答概述.....	5
全方位心理测评分析—思维模块.....	6
全方位心理测评分析—影响力模块.....	7
全方位心理测评分析—适应模块.....	8
全方位心理测评分析—执行模块.....	9
心理测评分析总结.....	10
胜任力潜能分析.....	11
文化/环境匹配预测报告.....	12
领导力风险模型简介.....	13
领导力风险概述.....	14
主要风险领域.....	15
次要风险领域.....	16
管理其它潜在风险.....	17

关于报告

本报告基于Wave®风格测评结果生成，分析个人在关键工作领域的动机、偏好、需求和才能。

此评估结果是与一组由18000多名来自多国的高级经理及高管人员构成的对照组进行比较而获得。

问卷采用自我报告法，因此测评结果会反映被测评人的自我感知。我们的广泛研究表明，此测评能够很好地显示人们在工作场所可能的行为方式，但在解读数据时需适当考虑个体自我感知的主观性。

请谨记，本报告包含潜在敏感信息，应尽最大努力确保将其保管在安全的地方。

本报告包含的信息应该能在为期12至24个月的时间段内很好地反映个体对自我的感知，准确时限则应视具体环境而定。

报告使用Saville Assessment软件系统生成。它根据回答者完成的测评结果得出，反映了回答者所作出的回答。

本报告通过电子方式生成。Saville Assessment不保证其内容未经更改或编辑。对于使用本报告可能产生的一切后果，我们不承担任何责任。

本报告仅限Saville Assessment员工、Saville Assessment代理商和Saville Assessment所授权的客户使用。

序言

剖析概要

剖析概要部分罗列的测评结果由思维、影响力、适应和执行4大模块组成，共分为12个部分，每个部分又分为3个维度，共计36个维度。

全方位心理测评分析

全方位心理测评分析 - 作答概述可提供李家文对本问卷的作答总结。作答总结中的四个指标指明了任何极端的作答模式。全方位心理测评分析对36个职业风格维度进行详细解析。这些维度归属于4个模块（思维、影响力、适应和执行），各模块分页展示。每个模块包含3个部分（共12部分），每部分包含3个维度。36个维度各自包含3个基本方面（共108个方面），在维度名称下方显示对各方面得分的文字描述。

心理测评分析总结

心理测评分析总结将被测评人的36个风格维度测评结果概括在同一页上，并重点指出存在分数区间（Facet Range）、拥有较高动机或才能分数（动机分数较高时以M表示，才能分数较高时则以T表示）、拥有较高常模比较或自模比较分数（常模分数较高时显示为N，自模分数较高时则显示为I）的维度。

胜任力潜能分析

胜任力潜能分析所依赖的数据库将风格问卷的各个方面与对工作绩效的详细且独立的测评结合在一起。此分析对李家文在12个关键绩效领域可能出现的优点和局限性作出独特的预测。通过这12个胜任力领域的得分与文字描述可以看出其工作绩效的各方面构成情况。预测结果应结合目标岗位的工作要求（可通过职位分析或能力分析得到）进行解释。需注意，过高的结果也可能反映了测试者不切实际的过高的自我评价，过低的结果也可能反映了测试者过于严苛的自我评价。在这种情况下，需要参考本报告提供的其它信息加以验证。

文化/环境匹配预测报告

文化/环境匹配预测报告显示了可能促进或阻碍个人成功的文化、工作和环境等方面的因素。Saville Assessment的开创性研究表明，人们的动机和能力与文化、工作和环境特性之间存在明显的相互作用，能够影响工作绩效和胜任力。

领导力风险概述

领导力风险报告根据李家文对风格问卷的回答，提供关于其九个领导力风险领域的信息。领导力包含专业、人际、创举三个因子，下分九个风险领域。报告就风险最高的两个领域对个人、组织和文化的潜在影响进行了提示。

剖析概要



全方位心理测评分析 - 作答概述

该剖析详细评估了李 家文对风格问卷的作答结果。本部分的开头综述了作答风格，随后对分析结构进行说明。在解读全方位心理测评分析时应结合被测评者的作答风格进行考虑。接下来的数页将展示四大模块的结果。

作答风格



测评指标说明

Saville Assessment的广泛研究表明，以Sten分数形式呈现的分数（包含常模比较和自模比较）对工作绩效有最佳预测力。此外，关于细微差异的信息也会在分析结果中进行标示（这是Wave报告的独有特点）：

||||| 分数区间。当同一维度内不同方面的分数相差3个Sten分或以上，则在维度量表上以影线标示分数区间，并在各方面文字描述旁的括号中标注具体分数。

N - I 常模-自模倾向一致性。若常模比较（自评）和自模比较（迫选）分数相差3个Sten分或以上，则分别以 **N** 和 **I** 符号标示。当自模比较分数比常模比较分数高时，被测评人可能在自我描述中过于苛刻。当常模比较分数比自模比较分数高时，则可能意味着被测评人对自身较为宽容，并可能在自我描述中有所夸大。此分析仅指明测试结果需进一步验证的维度，而非某种衡量被测评人社会称许性反应的方法。

M - T 动机-能力一致性。若相关维度的动机和才能分数相差3个Sten分或以上，则分别以 **M** 和 **T** 符号标示。差异可能代表被测评人在相关领域的发展动力，或显示其受环境影响较大的领域。

全方位心理测评分析— 思维 模块

思维

评估权衡

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

分析的 Sten 分数6

对分析信息比较有兴趣 (5); 有时提出有探索性的问题 (5); 注重为问题找出解决方案 (7)



依据事实的 Sten 分数7

善于书面沟通 (7); 对论点背后的逻辑比较感兴趣 (5); 比较全面地探究所有相关事实 (7)

T



M

理性的 Sten 分数5

喜欢处理数字资料的程度与大部分人一样 (6); 在一定程度上利用信息技术 (5); 比较依据事实来作决定 (6)



探查研究

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

学习导向的 Sten 分数7

比较注重学习新事物 (5); 快速学习能力强 (8); 注重阅读学习 (7)



注重实践的 Sten 分数2

比较不注重实操 (4); 对从实践中学习不感兴趣 (2); 工作中借助常识的倾向偏低 (4)



洞察的 Sten 分数9

经常寻求方法作出改善 (8); 能够非常迅速地找到问题的核心 (9); 作出判断时依靠直觉 (7)



富于想象

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

创新的 Sten 分数10

能够提出很多想法 (10); 非常有创意 (10); 可能采取激进的解决方案 (8)



抽象的 Sten 分数8

善于提炼概念 (7); 经常运用理论 (8); 注重研究基本原理 (7)

N

T



I

M

战略的 Sten 分数8

注重谋划策略 (7); 具有非常长远的眼光 (9); 对未来提出明确的愿景 (8)



全方位心理测评分析 — 影响力 模块

影响力



全方位心理测评分析— 适应 模块

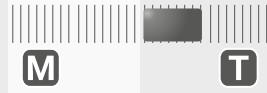
适应

心理韧性

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

自我肯定的 Sten 分数7

比较自信 (5); 感觉到能够控制自己的将来 (8); 具有强烈的自我价值感 (7)



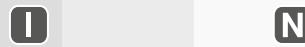
沉着的 Sten 分数7

在重大事件发生时很少会紧张 (7); 在重大事件发生之前较为镇静 (6); 在压力下能较好地工作 (6)



能够处理问题的 Sten 分数4

比较擅长应对心烦的人 (5); 不喜欢应付愤怒的人 (4); 比较不愿意去解决争执 (4)



灵活变通

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

积极的 Sten 分数8

能够保持乐观的态度 (8); 能够较快从挫折中振作 (5); 非常开朗 (9)



变革导向的 Sten 分数6

愿意接受变化的态度与大部分人一样 (6); 能较好地应对不确定性 (5); 愿意接受新挑战 (6)



征询的 Sten 分数3

难以接受他人的反馈意见 (2); 较为可能鼓励别人提出批评 (6); 较少询问他人对自己表现的反馈意见 (4)



支持配合

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

关注他人的 Sten 分数4

有点缺乏同理心 (4); 难以长时间专心倾听 (2); 对理解他人行为的原因感兴趣 (7)



合作的 Sten 分数3

与其他人相比缺乏团队精神 (2); 有些顾及别人的看法 (5); 在作出最终决定时不太可能让他人参与 (4)



宽容的 Sten 分数3

比较少为他人着想 (3); 比较宽容 (5); 不太轻易信任他人 (4)



全方位心理测评分析— 执行 模块



心理测评分析总结

评分倾向(6) 排序一致性(10) 常模-自模一致性(7) 动机-能力一致性(5)

显示的更高的一致性

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 一致性

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	一致性
思维	分析的					█					
	依据事实的						█				M
	理性的					█					
	学习导向的						█				
	注重实践的		█								
	洞察的								█		
	创新的									█	
	抽象的								█		I M
	战略的								█		
影响力	互动的					█					T
	亲和的			█							N
	自我表现的							█			
	有说服力的							█			
	表达清晰流利的						█				
	批判的									█	
	有目标的									█	
	指导的							█			T
	激励的					█					T
适应	自我肯定的							█			T
	沉着的							█			
	能够处理问题的					█					N
	积极的							█			
	变革导向的							█			
	征询的			█							N
	关注他人的			█							
	合作的			█							
	宽容的			█							
执行	可靠的			█							M
	细致周到的				█						
	顺从的		█								
	有组织的	█									
	有原则的			█							
	行动导向的					█					
	有活力的							█			
	进取的								█		
	奋斗的								█		

胜任力潜能分析

本分析报告总结了李 家文最突出和较不突出的潜能。对胜任力潜能的测评开发基于Saville Assessment与Wave工作绩效相关的广泛国际数据库。

	胜任力描述	潜能
解决问题	评估问题 分析信息 (8); 记录整理事实 (6); 诠释数据 (6)	比较高 潜能比大约75%的常模人群高
	探究问题 发展专业视角 (7); 采取实际方法 (3); 洞悉问题 (9)	比较高 潜能比大约75%的常模人群高
	创新 提出想法 (10); 探讨可能性 (9); 发展策略 (8)	极高 潜能比大约99%的常模人群高
影响他人	建立关系 与人互动 (5); 建立和谐关系 (3); 令人印象深刻 (8)	中等 潜能比大约40%的常模人群高
	沟通信息 说服他人 (8); 清晰阐述信息 (5); 挑战观点 (10)	很高 潜能比大约95%的常模人群高
	领导他人 作出决策 (10); 指导他人 (7); 赋能他人 (5)	高 潜能比大约90%的常模人群高
适应方式	心理韧性 展现自信 (7); 表现镇静 (6); 解决冲突 (3)	中等 潜能比大约60%的常模人群高
	适应改变 乐观积极 (7); 拥抱变革 (6); 征求反馈 (3)	中等 潜能比大约40%的常模人群高
	给予支持 理解他人 (3); 团队合作 (2); 重视他人 (3)	很低 潜能比大约5%的常模人群高
交付成果	处理细节 按时完成任务 (2); 核查 (3); 遵循程序 (2)	很低 潜能比大约5%的常模人群高
	组织任务 工作管理 (1); 持守标准 (2); 成果产出 (4)	极低 潜能比大约1%的常模人群高
	推动成功 采取行动 (7); 抓住机会 (8); 追求目标 (9)	高 潜能比大约90%的常模人群高

文化/环境匹配预测报告

基于Saville Assessment在个人风格与工作环境匹配方面的广泛研究，本报告指明文化、工作和环境的某些方面可能促进或限制李家文取得成功：

提升绩效的因素

- ⊕ 鼓励工作中的激烈辩论，鼓励不同观点，鼓励公开提出不同意见的环境
- ⊕ 鼓励人员参与重大决策并为之负责，提倡果断作风的环境
- ⊕ 鼓励创意和创新、鼓励提出革新想法和方案的环境
- ⊕ 高度重视迅速抓住问题核心、找到问题解决方案的能力的环境
- ⊕ 鼓励发展理论性的观点和观念的环境
- ⊕ 非常以结果为导向，主张以成功为目标，奖励卓越成就的环境
- ⊕ 有很强的战略重点，强调对未来有清晰愿景，高度重视战略思维能力的环境
- ⊕ 有机会成为他人注意的焦点，成就和地位会被关注的环境

抑制绩效的因素

- ⊖ 对反对意见表示不满、不鼓励人们挑战已有的观点和发表不同意见的环境
- ⊖ 不太有机会参与重大事件的决策，对成果施加影响的环境
- ⊖ 工作态度较保守、偏好固有的工作方法、不鼓励提新意见的环境
- ⊖ 对于提出新视角和潜在改进点上不会给予重视的环境
- ⊖ 对应用理论性的概念和模型几乎不感兴趣，几乎没有给员工时间去探索不同选择和可能性的环境
- ⊖ 不太有取得杰出成就的迫切需求，人们在困难面前不怎么坚持的环境
- ⊖ 重视短期成果而非长期利益，战术而非战略的环境
- ⊖ 人人低调，成就不被认可的环境

领导力风险模型简介

专业风险



完美主义

- 注重细节，努力确保所有工作符合高标准。
- 倾向于努力完善细节，这可能会牺牲效率，或导致忽略影响大局的关键因素。



程序化

- 谨慎地履行领导职责，并倾向于遵循既定程序。
- 偏好严格遵守规则并谨慎决策，这可能导致错失机遇。



批判性

- 采用分析的方法开展工作，会注重寻找潜在的缺陷或问题。
- 过于关注存在的问题会让人觉得态度消极，甚至可能对员工做出重大贡献形成阻碍。

人际风险



迎合他人

- 喜欢采用通融的领导方式，在做决定时可能会寻求他人的赞同。
- 重视迎合他人的意愿，这可能导致赞同采取不符合组织最佳利益的行动。



独立专断

- 较为独立地开展工作，在工作时可能不会觉得有必要咨询他人或邀请他人参与。
- 偏好在工作时与他人进行较少的互动，这可能导致采取忽略组织内其它人或事的行为。



强势健谈

- 倾向于经常性地与他人保持互动，可能在社交场合更占据主导地位。
- 倾向于在人际交往中占据主导地位，这可能导致忽略其他人的观点。

创举风险



颠覆性

- 提出替代的想法和方法，寻求以不同的方式开展工作。
- 专注新的想法和非常规的方法，这可能会扰乱正在进行的工作，并在毫无成效的事情上浪费时间。



不可预测性

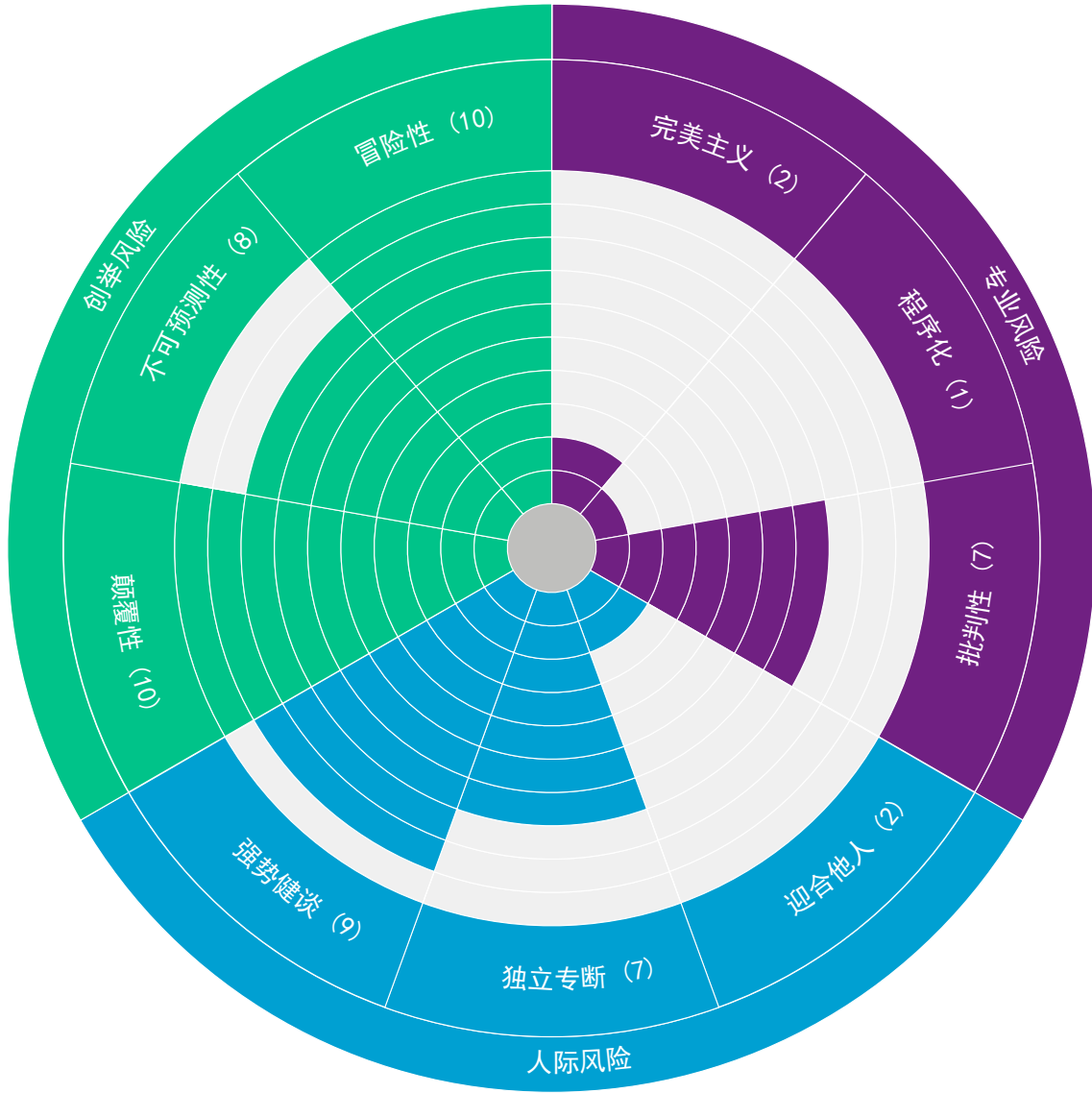
- 采取行动使改变发生，且不希望受到既定时限的制约。
- 偏好行动和改变，这可能会导致所处的工作环境不断发生变动。



冒险性

- 为组织寻求新的机遇，并愿意承担一定的风险。
- 偏好追逐新的机会和突破既有的界限，这可能会带来不必要的风险。

领导力风险概述



将领导力风险领域按潜在风险从最高到最低排序：

 冒险性	主要风险
 颠覆性	次要风险

强势健谈

不可预测性

独立专断

批判性

完美主义

迎合他人

程序化

主要风险领域



冒险性

为组织寻求新的机遇，并愿意承担一定的风险。

对文化的潜在影响

- 领导者如果时常都在寻找下一个重大机遇，就可能会在不经意中鼓励员工过多关注未来发展的可能性，而非当前亟待完成的优先事项。
- 领导者如果明显更侧重于寻求新机遇和超越他人，可能就会形成一种高度竞争但较少关注员工福利的环境。
- 只注重结果，但不注重同事的行为、道德和态度，这可能会塑造出对有问题的工作方式无法进行充分质疑的文化。

对组织的潜在风险

- 只寻求更大的机遇可能会给组织带来利益，但如果这些机遇没有得以实现，就可能会使组织陷入更大的财务风险。
- 比较有冒险性的领导者有时可能会督促员工努力完成任务。这可能导致员工感到负担过重，如果这种情况持续下去并且未引起重视，就会导致员工不满。
- 如果没有强烈劝阻员工采用有问题的工作方式，组织的声誉可能会受到不利的影晌。

对个人的潜在风险

- 为寻求新机遇而愿承担个人风险的领导者更有可能突破可接受行为的限度。
- 如果领导者致力于多个具有高潜在回报但无法确保成功的宏伟项目，就会承担一定的风险，即自己可能会在日后与人尽皆知的失败项目关联在一起。
- 追求个人目标可能导致与组织中的其他人产生冲突。在极端情况下，这可能会损害重要的工作关系并对未来合作产生影响。

管理风险

- 关注那些有必要承担风险的领域，并确保组织在没有充分理由的情况下不规避风险，这样做有助于组织保持竞争优势。
- 确保既注重抓住小的机会同时也重视大的前景，这有助于防止过度依赖那些未必能够实现的重重大发展机遇。
- 在传统商业惯例的界限被打破时，与高层同事进行理性商讨，这将有助于确保合理评估需要承担的风险。
- 定期检视员工的士气和 workload，这有助于确保追求业务成功不会对个人产生不利影响。

次要风险领域



颠覆性

提出替代的想法和方法，寻求以不同的方式开展工作。

对文化的潜在影响

- 重视鼓励采用不同的做事方式或采纳更为激进的想法，可能会营造这样一种环境，即既定的规则和程序不一定总能得到执行。
- 重视对他人观点的挑战与质疑可能会营造这样一种企业文化，即冗长激烈的争论可能导致一些重要问题无法得到解决。
- 鼓励提出不同的意见和想法可能会营造这样一种企业文化：即大家对未来的方向缺乏确定感和对未来缺乏一个清晰的规划。

对组织的潜在风险

- 违反既定规则可能造成混乱并使组织违规、名誉受损，甚至被处以经济惩罚。
- 如果通过相互质疑的辩论与讨论不能做出决议，就可能导致缺乏协作并妨碍组织实现重要目标。
- 缺乏体系的管理和约束，可能导致不太重视高效的工作方式，因此可能抑制组织的效能和生产力。

对个人的潜在风险

- 具有挑战意识和创造力的领导者在想法受到质疑时，可能会因为过于轻视的态度而损害某些专业领域的人际关系。
- 推行新举措和新想法的领导者可能行事太快太不着边际，并在一些行不通的事情上有名誉受损的风险。
- 如果具有创新和激进思维的领导者提出不符合组织愿景的观点，就可能被视为干扰破坏行为。

管理风险

- 重视那些创新性思维能推动业务增长的项目并努力测试新的想法，这可能会带来真正的改变。
- 邀请其他高层领导者参与推行新举措将有助于确保创新思维不会太不着边际，以至于有可能会以牺牲组织利益为代价。
- 确保会议得到适当的主持和记录，应该有助于防止讨论演变成徒劳无益的辩论。拥有可以将想法转变为可行计划的项目资源并设法管理交付。
- 明确规定哪些工作流程和程序可进行创新，而哪些规章制度必须遵守，这样有助于降低违规风险。

管理其它潜在风险

针对如何管理李家文的第三和第四大风险领域对应的潜在风险，此页面提供了一些额外的建议。

强势健谈 - 第三大风险

- 帮助员工在整个组织中提升其形象，这样可以使人才得到更好的认可。
- 定期与员工开展一对一会谈，重点关注员工在实现其目标过程中的任何潜在障碍，这样做可确保领导者能够针对他人顾虑采取行动。
- 系统地安排会议，使全体员工都有机会参与其中，这有助于确保更全面地了解不同的观点，也让员工有更强烈的参与感。
- 明确控制领导者在会议或研讨会中阐述自己议程所需的时间，这有助于确保同事和员工不会觉得领导者的议程比其他人的更重要。

不可预测性 - 第四大风险

- 专注于组织需要做出改变和采取行动的部分，这将为组织带来利益，但应避免为了改革而改革。
- 对改革的原因和影响进行详细而广泛的内部交流，以此来支持改革举措，这样做有助于员工进行适应和调整。
- 商定用以评估和指导所有改革举措的流程，这有助于确保改革在进行了适当的评估后才得以实施。
- 对重要活动进行持续的监督，有助于确保改革不会妨碍日常工作的交付。