

领导影响力专家和风险  
李 家文



职业  
风格

# 内容

序言.....	3
领导影响力模型简介.....	4
作答概述.....	5
领导风格总结性剖析.....	6
领导风格剖析 - 专业.....	7
领导风格剖析 - 人际.....	10
领导风格剖析 - 创举.....	13
领导影响力潜能预测.....	16
情境领导力剖析.....	17
领导力风险模型简介.....	18
领导力风险概述.....	19
主要风险领域.....	20
次要风险领域.....	21
管理其它潜在风险.....	22

## 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

## 作答概述

作答概述部分提供了对李家文在本问卷中的作答总结。作答总结中的四个指标指明了任何极端的作答模式。

## 领导风格总结性剖析

领导风格总结性剖析对领导力3因子细分出的18项领导风格进行了概述。

## 专业、人际、创举领导风格剖析

专业、人际、创举领导风格剖析侧重于18项领导风格及其底层的36个维度。

## 领导影响力潜能预测

领导影响力潜能预测针对李家文在9个关键领导影响力领域可能拥有的优势和不足给出了独特的预测。分析结果需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）进行解读。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。在此情况下，需要参考本报告提供的其它信息加以验证。

## 情境领导力剖析

情境领导力剖析给出了一些工作场所的情境。在这些情境中，李家文作为一名领导可能会更高效或更低效。该分析根据职业风格问卷的回答，显示了高低排名情况。

## 领导力风险概述

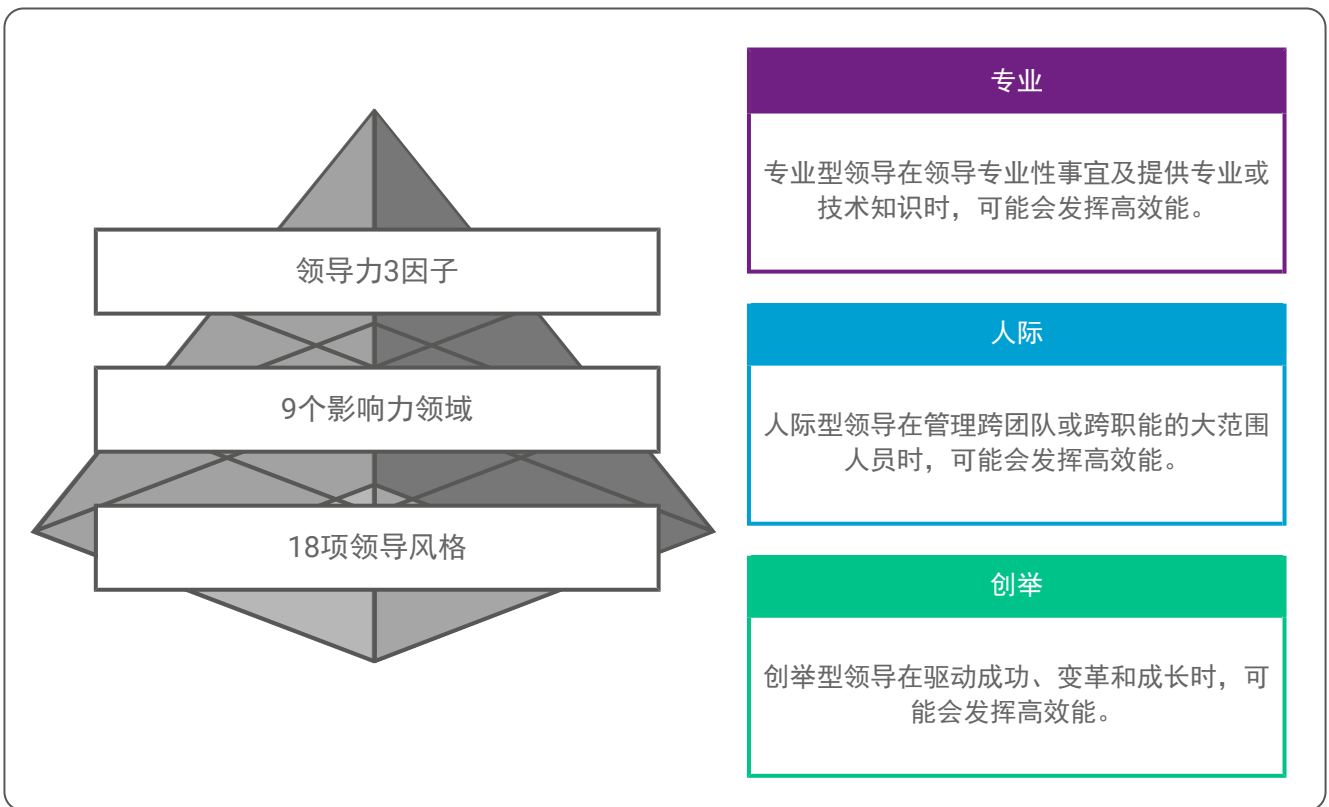
领导力风险报告根据李家文对风格问卷的回答，提供关于其九个领导力风险领域的信息。领导力包含专业、人际、创举三个因子，下分九个风险领域。报告就风险最高的两个领域对个人、组织和文化的潜在影响进行了提示。

# 领导影响力模型简介

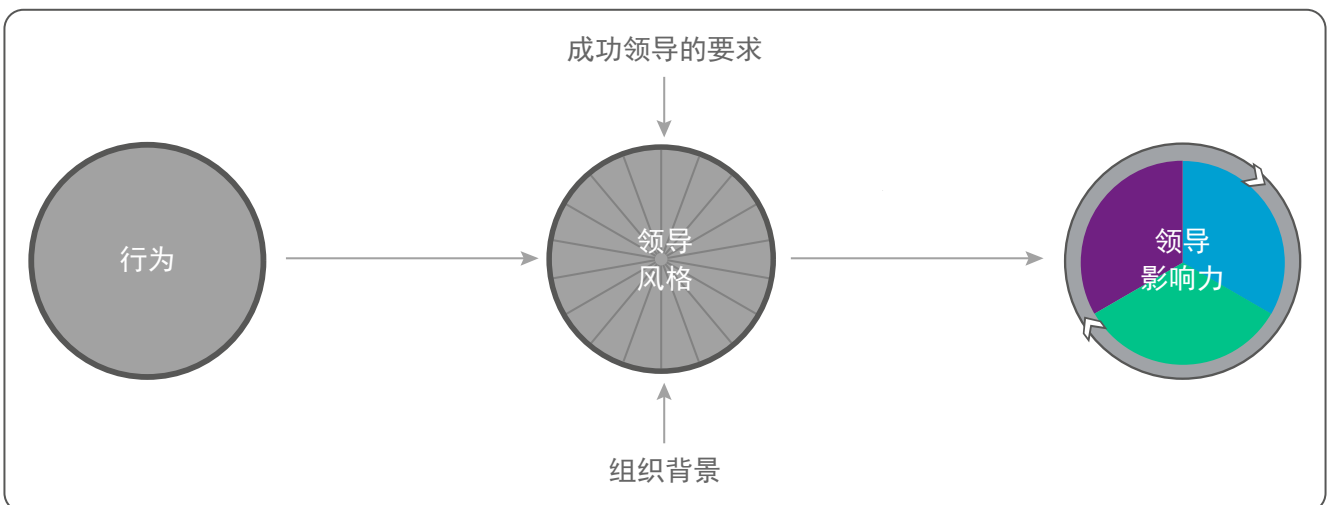
领导影响力模型是一套描述领导效能的等级化模型。位于模型最顶端的3因子代表在工作场所有效发挥领导力的三个主要方法。

3因子中的每一个均可被细分为3个影响力领域，它们代表着工作中领导可以发挥关键影响力的9个领域，是工作场所高效领导力的基本构成要素。领导影响力模型还包含18项领导风格，它们在广义上与上述9个影响力领域相匹配。

下图显示的是领导影响力模型中的等级分布。



## 领导影响力模型总结



## 作答概述

本分析根据李 家文完成的风格问卷，提供了其作答模式概要，随后给出了对其分析结构的解释。在解读风格测评分析时应结合被测评者的作答模式进行考虑。

### 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。

## 领导风格总结性剖析

该剖析总结了李 家文的领导风格，显示了18项领导风格。



# 领导风格剖析 - 专业 服务和产品交付

## 行政管理型 (4)

行政管理型领导注重工作质量，也确保维持合理的工作量。



## 协调型 (2)

协调型领导组织并实现具体计划。



## 服务和产品交付 - 对发展的反思

确保组织内的团队和小组直接对其工作负责。确保在需要时投入必要的精力和资源，确保能满足对高质量和交付期限的预期。

是否存在这样的风险：服务和产品的交付过慢，或达不到足够的质量水平？在项目末尾审核交付成果可以提供有用的反馈信息，以便将来改进。

# 领导风格剖析 - 专业 风险管控

## 监控型 (1)

监控型领导根据既定原则和程序来履行领导职责。



## 技术型 (4)

技术型领导结合实践技能和对事实的理解，制定问题解决方案。



## 风险管控 - 对发展的反思

确保员工拥有技术资源并了解相关事实，以便恰当理解正确的工作方法。

更加重视程序和实用性是否有助于确保正确的工作方式并避免不必要的风险？尽量确保员工明白应如何正确完成工作。



# 领导风格剖析 - 专业 专业声誉

## 知识型 (6)

知识型领导通过发展自己团队的理解力和工作能力来履行领导职责。



## 专家顾问型 (7)

专家顾问型领导兼具分析能力和对工作方式的自信。



## 专业声誉 - 对发展的反思

激励他人提高专业能力和知识水平。在组织内营造学习氛围，确保花时间分享知识和专业技能。

如果花更多时间与技术水平有待提升的同事和员工在一起，你的专业技能会发挥更大的作用吗？思考一下你花了多少时间用于对他人的教导。

# 领导风格剖析 - 人际 公司的承诺

## 热心型 (6)

热心型领导通过建立关系、采取乐观方式来让他人参与进来。



## 引导型 (3)

引导型领导通过响应他人的需求来实施领导职能。



## 公司的承诺 - 对发展的反思

确保与同事进行广泛的互动并传达自己的热情，使员工对组织做出的更好的承诺。

你可以付出更多努力让员工做出长期的承诺吗？通过更好地理解员工的顾虑和需求便有可能让其最初的热情更加热烈。

# 领导风格剖析 - 人际 成功团队

## 激励型 (6)

激励型领导通过鼓舞他人并强调自己的领导地位来履行领导职责。



## 合作型 (3)

合作型领导通过鼓励他人展开有建设性的合作以实现目标来履行领导职责。



## 成功团队 - 对发展的反思

通过确保分配时间指导、激励团队内的每个成员来提高团队成功。

当团队工作不佳时，是否可以通过更快进行干预来提高领导效能？在最关键的时刻应及时参与。

# 领导风格剖析 - 人际沟通

## 说服型 (7)

说服型领导通过积极沟通并谋求共识来履行领导职责。



## 商议型 (5)

商议型领导发展广泛的联系网络，对外界的反馈予以响应。



## 沟通 - 对发展的反思

确保你花时间对那些能在组织内、外真正发挥作用的事宜进行沟通。

是否可以通过花更多时间与员工互动并找到对他们有重要作用的事宜来提高你的领导影响力？对沟通和他人提出的反馈意见应保持开放心态。

# 领导风格剖析 - 创举 新产品和新市场

## 助推型 (10)

助推型领导通过提出自己的洞悉见解和工作方式来推广新倡议。



## 创新型 (9)

创新型领导营造创新性和概念化的环境，重视原创思维。



## 新产品和新市场 - 对发展的反思

利用自己的创造力，通过鼓励有创意的人才进行互动来提高他们的创造力。

你是否尽力优化创新方案，采用最合适的观点，即使这些观点不是自己的？花更多的时间以别人的观点为基础做进一步的创新是否有用？

# 领导风格剖析 - 创举公司的转型

## 变革促进型 (6)

变革促进型领导寻求变革，采取行动，利用不同的方式来完成工作。



## 危机处理型 (9)

危机处理型领导在出现问题时进行应对，并能果断处理危机状况。



## 公司的转型 - 对发展的反思

花时间识别那些在预期和实际表现间差距最大的情境。领导他人解决其中存在的问题，促成变革并进而带来有形利益。

是否存在这样的风险：太过关注于“为变革而变革”？关注新事物通常会带来价值，但应避免在现有方式已经很有成效的情况下强加不必要的变革。

# 领导风格剖析 - 创举公司的成长

## 战略机会主义型 (8)

战略机会主义型领导将竞争力和战略意识结合起来。



## 追求成长型 (10)

追求成长型领导将实现目标的内驱力和挑战他人工作方式的意愿结合起来



## 公司的成长 - 对发展的反思

挑战组织不同的领域和/或个人以便取得更突出的成果。投入更多资源创建一种高绩效文化。

是否曾经存在这样的风险：对他人提出太多挑战，以致于别人认为你为了获取成功而不择手段？请注意，有些人会在压力过大时出现效率降低和动力减少的情况。

# 领导影响力潜能预测

该剖析总结了李 家文在9个关键影响力领域展示领导影响力过程中所具备的潜能。其依据的基础是李 家文对风格问卷的回答。

影响力领域		领导影响力潜能	
专业	<b>服务和产品交付</b> 确保产品和/或服务的交付；推动高质量的客户服务；交付合适的解决方案	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	很低 潜能比大约5%的常模人群高
	<b>风险管控</b> 积极管控风险；倡导有效的公司治理；确保遵守政策、程序和法律要求	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	极低 潜能比大约1%的常模人群高
	<b>专业声誉</b> 打造组织的专业能力；提倡技术卓越性；提高公司声誉	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	高 潜能比大约90%的常模人群高
人际	<b>组织承诺</b> 创建共同的目标感；提高员工积极性；提升组织士气	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	比较低 潜能比大约25%的常模人群高
	<b>成功团队</b> 建立高效团队；吸引并培养人才；利用潜能	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	比较低 潜能比大约25%的常模人群高
	<b>沟通</b> 进行有影响力的沟通；建立跨职能/地理区域的沟通；鼓励参与和咨询	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	中等 潜能比大约60%的常模人群高
创业	<b>新产品和新市场</b> 识别市场差距或市场路线；培养创新；制定有影响力的解决方案	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	极高 潜能比大约99%的常模人群高
	<b>组织转型</b> 实现公司转型；建立对变革的承诺；积极管理变革的过程	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	高 潜能比大约90%的常模人群高
	<b>组织成长</b> 提高利益相关方的价值；确立有挑战性的公司目标；驱动公司成功	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/>	很高 潜能比大约95%的常模人群高



## 情境领导力剖析

此剖析给出了一些工作场所的情境。在这些情境中，李 家文作为一名领导可能会更高效或更低效。

李 家文作为一名领导，在以下情况下可能会更高效：

⊕ 有必要推动成功，包括挑战当前的工作方式

⊕ 领导通过宣传自己和自己的建议来改进工作质量是很有价值的

⊕ 创造力和新概念非常重要

⊕ 在压力之下保持冷静和决断尤其重要

⊕ 眼光长远、能充分利用机会对未来的成功十分重要

李 家文作为一名领导，在以下情况下可能会更低效：

⊖ 规则、条例和原则在对行为进行指导时至关重要

⊖ 良好的规划是完成任务的关键

⊖ 需要意见相左的人有效地合作

⊖ 切实需要对别人显示同情和关注

⊖ 需要实践知识来指导他人并采取合理的方法

# 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

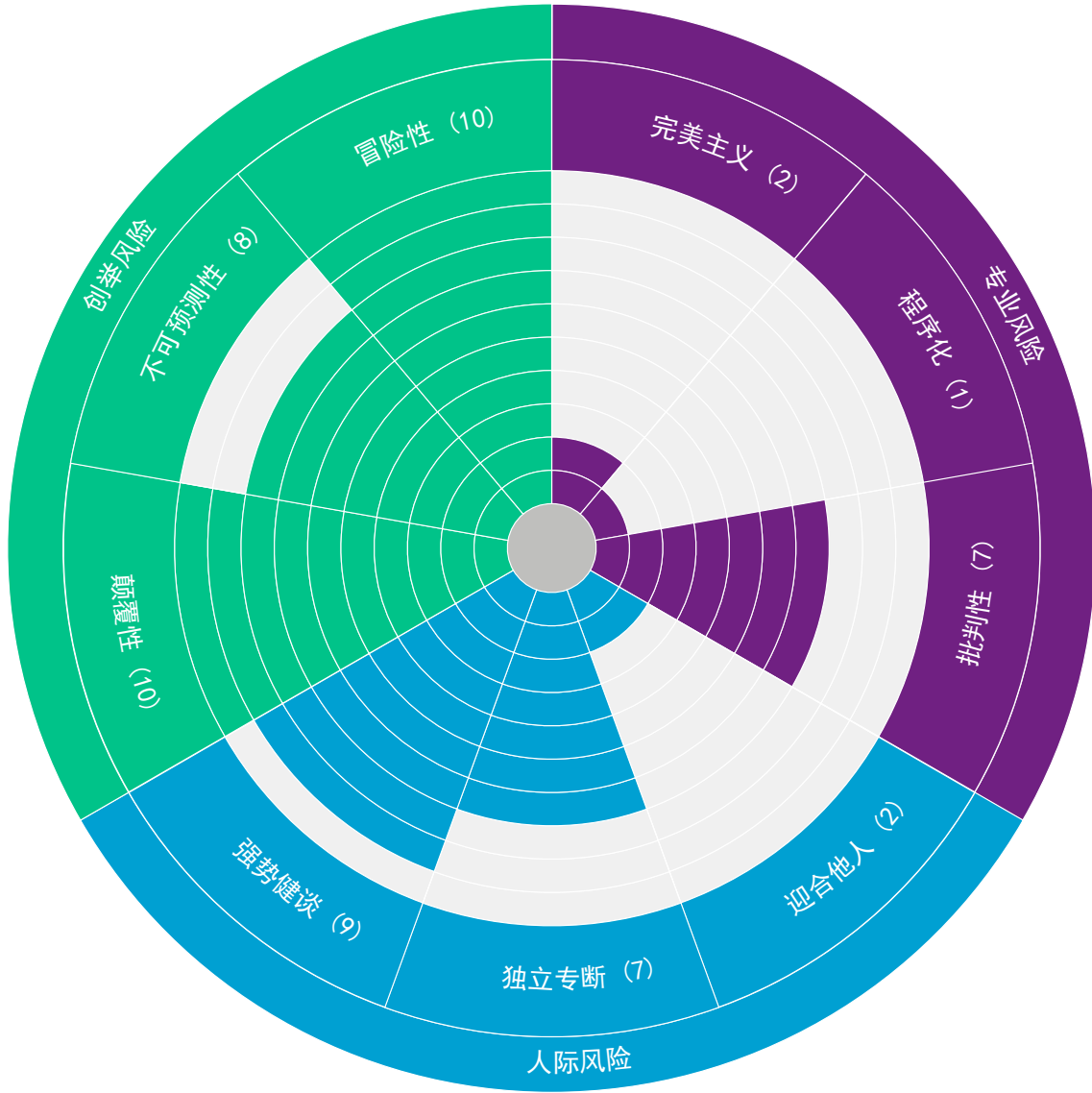
- 采取行动使改变发生，且不希望受到既定时限的制约。
- 偏好行动和改变，这可能会导致所处的工作环境不断发生变动。



### 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。