



Mr. Sample

HPTI: 领导力潜能

2021/5/7

内部保密文件

常模: Sample Norms

目录

- 3 介绍
- 4 测试结果概要
- 5 如何使用你的报告
- 6 尽责性
- 7 调整性
- 8 好奇心
- 9 冒险精神
- 10 模糊接受度
- 11 竞争性

关于这份报告

高潜特质评估(HPTI)可衡量影响工作绩效的六个关键特征。最重要的是,该测评还可指出个体晋升到高级领导职位时可能采用的工作方式,并提供该风格可在何处发挥最大作用的相关建议。

什么是潜力?

成功有多少种类型,就有多少种对潜力的不同定义。一般来说,“高潜”意味着成功的可能性很高。而在这里,它指的是在高级领导职位上取得成功的可能性。

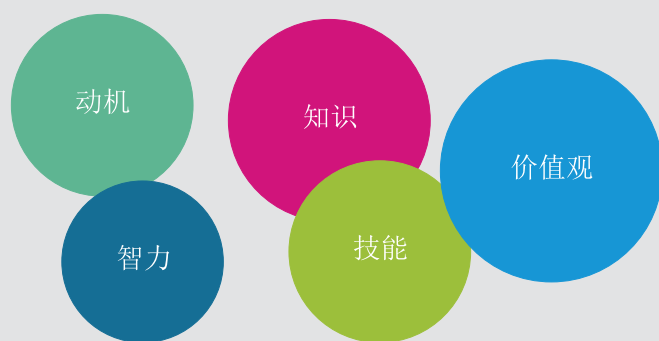
什么是人格?

人格是一个稳定的心理特征概念,会影响我们的思想、情绪和行为。在整个成年期,人格个性不太可能发生显著变化。

HPTI中衡量的每个特征在整个职业生涯中都是稳定且一致的,尽管与其他特征相比,某些特定的特征随着时间的推移变化较小,同时它们对特定的职业生涯或情况起着更为重要的作用。

了解你的报告

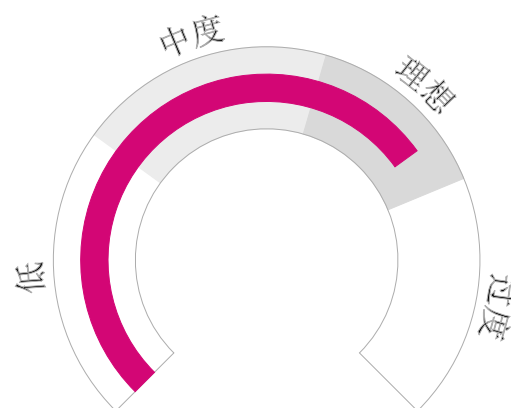
HPTI中的特征十分重要,但并不是构成高级领导潜力和效能的唯一要素。下列因素也将发挥作用:



您越了解自己在这些领域的优势和发展需求,您的实际表现就越有可能与您的潜力相匹配。高效的领导应该不断追求自我发展。

本报告的每一部分都讨论了个性特征与高级领导能力之间的关系。

了解你的分数



我们通常会将测试结果的高分视为“优良”,低分视为“不佳”,但事实往往并非如此,对于HPTI来说更是这样。

从结果中可以看出,每个特征的分数被分为:“低”,“中度”,“理想”或“过度”。

分数为“理想”非常适合大多数高级领导角色。

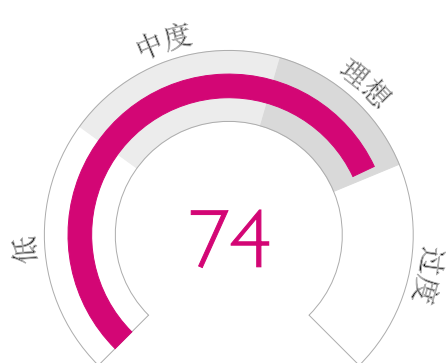
分数为“中度”的可能能够适应高级领导角色,尤其是当分数非常接近“理想”范围时。

分数为“低”或“过度”的可能会降低您在某些情况下的领导力效能,但也可能适合其他特定的角色。

每组分数重点旨在表明首选的领导风格,而且报告还提供了一些有助于培养领导行为的建议:不能仅因为您的分数不在理想范围内就判定您不能领导。

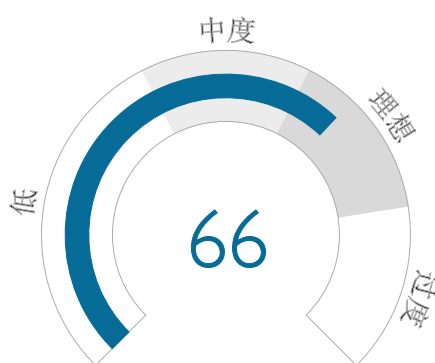
尽责性

尽责性分数较高表明往往更专注于目标以及如何实现目标。他们通常能够自我激励。在此特征上分数较低往往更随和、更随心所欲并能够接受新见解。



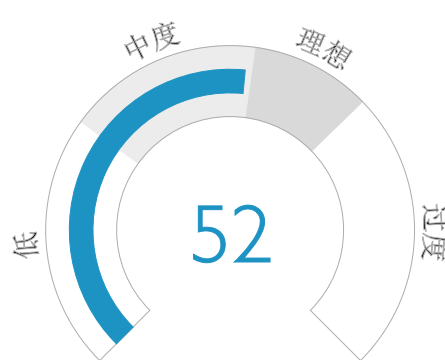
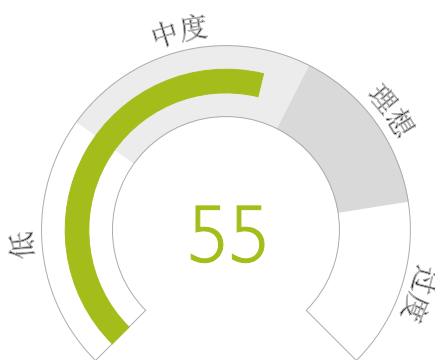
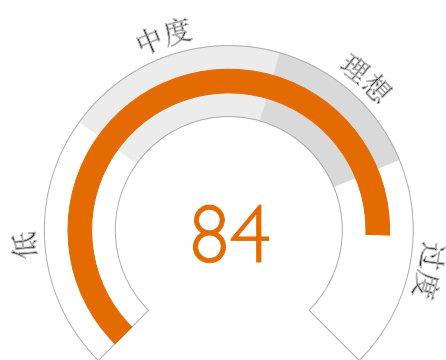
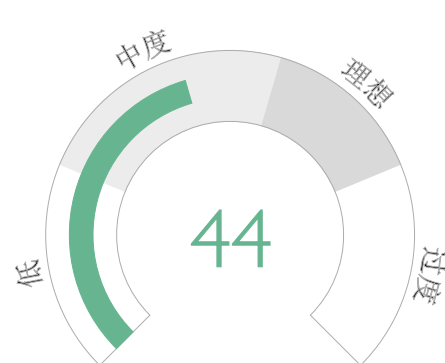
调整性

调整性分数较高表明在压力下可保持镇定，而且对压力不太敏感。调整性分数较低往往更容易感到压力和忧虑。



好奇心

好奇心分数较高表明通常喜欢新鲜事物、学习和多样性。相比之下，好奇心分数较低则表明这样的人更喜欢久经考验的方法和一致的行为方式。



冒险精神

冒险精神分数较高表明往往会主动面对具有挑战性的情况和艰难的对话。冒险精神分数较低通常表明对潜在风险的反应较为消极或被动。

模糊接受度

模糊接受度分数较高表明会在处理不确定和复杂问题的过程中不断成长。有些个体可能觉得难以处理模糊性问题，而可能偏好具有明确答案和解决方案的情况。

竞争性

竞争性分数较高表明通常喜欢权力、影响力和得到认可。竞争性分数较低表明更喜欢合作和协作，并且可能不喜欢抛头露面。

如何使用你的报告

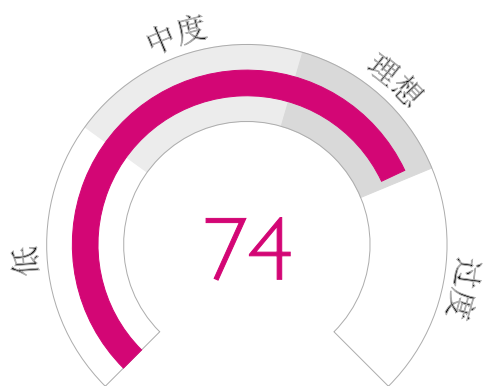
HPTI 并未宣称可预测您的未来职业以及您是否会成为高级领导。实现目标的因素有很多：有些因素并不在我们的控制范围内；我们可以在技能和知识等其他因素上下功夫。尽管 HPTI 衡量的特征相对稳定，您仍然可以发展和改变这些特征所塑造的行为方式，并找到最适合您风格的工作类型和环境。

在阅读时：

- 尝试思考在工作中发生且可印证所提出观点的相关具体案例。
- 勾选您尤为同意的陈述，并在您不同意的陈述旁打叉。任何测评都无法绝对准确地概括一个人。
- 这份报告反映的是您自己对问题的回答。想想您为什么会这样描述自己。
- 试着思考，哪个或哪些特征可以帮助您实现您当前工作角色的目标。
- 这份报告可能会促使您更全面、清晰地阐明您的长期目标。很多人从未明确地采取这样的行动。您可能会从发现符合实际的职业发展道路。
- 想想您的同事。他们与您有何相似之处或不同之处？您是否从他人身上看到了自己的特征？您是否发现难以与您个性特征差异巨大的人共事？请他们参加 HPTI 测评并对彼此的结果进行比较可能会有帮助。

通过设定 SMART 目标来发展技能、经验和知识。SMART 目标具有以下特征：

- **明确性：** 确定一个可以培养的特定行为。是否达到目标并不重要。
- **衡量性：** 具有可以测量的特定指标或数量。
- **可实现性：** 涉及具体的操作。
- **现实性：** 是可以实现的，而不是一厢情愿的想法。
- **时限性：** 在适当且明确定义的时间范围内。



尽责性 你的分数

您似乎在工作中有极强的尽责性并有巨大的领导力潜能，但请记住，这份报告开头还概述了高级领导成功的其他要素。这意味着，即使您比大多数同事都更条理分明，您仍在工作中投入大量时间。开始和完成任务的强烈动机是您的特征之一：您往往不会推迟任务和决策。

您可能会自行评价自己的成就，并可能会比他人更重视工作上的成功。错过期限、预约迟到及动力不足可能会让您感到沮丧。

您可能会成为完美主义者，而如此一来可能会阻碍工作进展并让他人产生挫败感。与您拥有相同尽责性水平的人更可能表现得犹如工作狂一般，而这可能会产生负面影响。

尽管您的尽责性水平很适合担任高级领导，但您可能必须要激励和指导尽责性较弱的人。请记住，他们也可以高效工作。挖掘他们在技能和能力上的潜力，但不要将他人的动机不足视为个人的麻烦或对此进行侮辱。

无论其 HPTI 测量的特征分数如何，每个人都应该不断努力，以改进这些特征并发展自己的技能，进而为新挑战以及承担更多责任做好准备。以下是关于发展行动的一些建议。选择看起来最贴近您的现状和未来职业的建议。

如何发展你的领导力风格

如果您想基于现有的特征行为培养更完善的领导风格，以下建议可能会有所帮助：

- 调节自己对尽责性分数比您低的人的挫败感。用不同风格的人搭建团队，肯定出他们所做的不同贡献。
- 制定工作质量评分量表（1-10 分，1 =“不可接受”，10 =“完美”）。6 或 7 左右的分数应为“基本满足需要”，大多数工作需要达到该质量标准。只有非常重要的工作才需要达到 8 至 10 分。
- 在小型的项目和团队练习中尝试不同类型的领导角色。考虑您的工作行为特征和其他优势，您觉得在哪些领域工作最有效：是创意型角色还是流程驱动型角色；是需要与人还是与事情打交道的角色？

定义

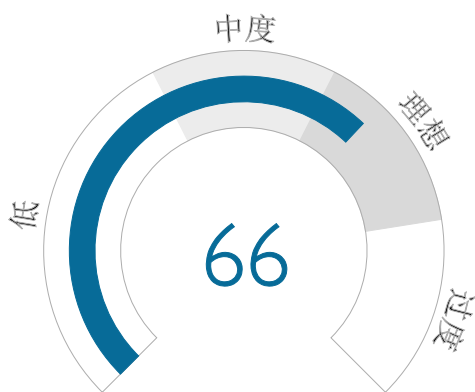
尽责性结合了自律、条理分明的工作方式和控制他人无法掌控的冲动的能力。尽责性分数非常高的人倾向于制定具体计划。他们能够激励自己工作。他们似乎为实现目标而生。

尽责性分数较低的个体对期限和质量控制更为随意，但可能容易接受新想法。他们似乎倾向于“顺其自然”。

对领导力的启示

尽责性分数较高的个体十分注意细节，并确保要以较高的标准完成任务，但是会存在这样的风险：尽责性分数过高的领导可能会低估自发性见解和直觉，从而导致错失良机。

尽责性分数较低的领导可能会遗漏细节，可能难以设定个体和团队目标，但他们的调整性极高，容易接受新见解，而且往往不会感到有压力或负担过重。



调整性 你的分数

您对工作压力的反应比其他人要镇定得多，而且不太可能因您无法控制的事而自责。在工作中，即使是在高压情况下，您也通常能表现得非常平和、镇定和高效。您在工作中不太可能对自己或他人感到焦虑或挫败。相反，您对自己和他人的工作感到乐观。

您的分数表明，您在这方面确实有担任高级领导的潜能（请注意，这份报告前文中还提及了造就强大领导力的其他能力和特征）。职位越高，承担的风险就越大，因此适应压力和紧张的能力就越重要。

无论其 HPTI 测量的特征分数如何，每个人都应该不断努力，以改进这些特征并发展自己的技能，进而为新挑战、变化时期以及承担更多责任做好准备。以下是关于发展行动的一些建议。选择看起来最贴近您的现状和未来职业的建议。

如何发展你的领导力风格

如果您想基于现有的特征行为培养更完善的领导风格，以下建议可能会有所帮助：

- 其他人对压力的反应比您更加明显。您的镇定可能会被误解为散漫和冷漠，因此请确保与同事沟通，并在他们明显承受压力时表现出同理心。
- 一定的压力有助于提高绩效：过于镇定可能会导致绩效降到理想水平以下。不时去寻找让您感到挑战且让您略感不适的情况。这是高级管理的本质，即有能力掌控变化，而不是被变化左右。您可能适合于组织活动方面的变革管理。
- 由于您在面对大多数压力时都表现得极具韧性，因此相较于他人而言，您在面对极端压力或富有挑战的情况的强烈反应时，可能缺乏相关经验，无法妥善处理。您可以在准备就绪、失败产生的影响不大以及得到支持时，测试您的极限。
- 每个人都需要可以减轻一般压力的活动。因此，请尝试体育锻炼，避免工作时间过长，并找到可以让您放松的兴趣爱好。
- 请注意您的行为对他人的影响，并思考如何与调整性弱的人沟通。对您毫无影响的事却可能是他人的烦扰。

定义

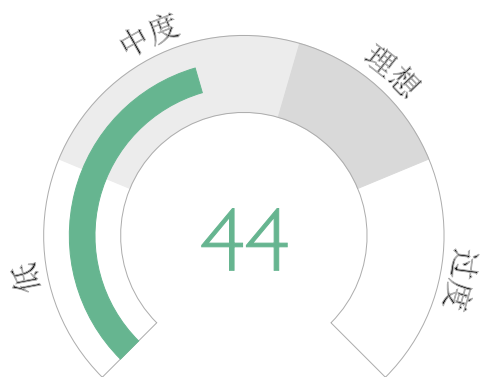
调整性分数表明个体在面对紧张、外部事件和压力时的情绪反应。

调整性分数较低的个体往往有更多的负面想法，并且会沉溺于负面情绪。他们更可能对自己的工作以及在他人面前的表现敏感。他们可能会过于关注他人的看法，并可能会对他人视为小事的问题感到担忧。

调整性分数高的个体通常会比较积极面对工作和关系。调整性较高的人能够摆脱压力和紧张。

对领导力的启示

对更高级别的领导而言，调整性至关重要。高级领导职位须面临较大的压力和紧张，通常涉及更多的交流，有时还会与他人有情感互动。因此，能够摆脱压力可确保领导的表现不受外界条件的影响。不过，调整性过高也可能是个问题。因为若领导调整性过高，可能就会显得冷漠无情，并且很容易会低估个体和组织面临的实际困难。



定义

该特征描述了个体如何应对创新、变革、新信息、方法和方式。

好奇心分数较高的个体倾向于追求完成工作的新信息和替代方法，但可能会低估现在的工作方法。

好奇心分数较低的个体重视久经考验的方法，可能会对新信息持怀疑态度，且不喜欢尝试新技巧。

对领导力的启示

常言道，逆水行舟，不进则退，因此优秀的领导必须不断评估信息，并寻求改变和提高绩效的方法。不容易接受新信息的领导可能会在老旧的工作方式出现问题后仍然坚持采用。另一方面，为变革而变革的领导可能会打消员工的积极性，并抛弃完美的既定做法。对新想法持有的不同态度在商业周期的不同阶段中都有重要作用。

好奇心 你的分数

您似乎对工作中的新想法和新方法有一定兴趣，但有时更喜欢坚持自己的行事方式。您的兴趣可能会改变，但一旦有了不错的想法或计划，您愿意坚持下去。您非常享受了解新事物，但是您也喜欢一定程度的一致性和稳定性。您的处事方式较为平衡中庸。大多数情况下，您会听取新信息，但除非有充分的理由，否则您不太可能改变现有工作方法。您可能会有一些核心的兴趣和习惯，您会据此进行学习和处理新想法。

领导通常要引导人们进行变革。但是，某些职能需要采用一致的质量保证方法，而且某些团队和组织必须保持相对稳定或经历稳定期。您对好奇心和新鲜事物持着合理的平衡态度。涉及根本的、全面的或痛苦的变革的领导角色对您而言可能是个挑战。在商业周期的相对平稳期或只需对业务流程和结构实施非根本性变革时，您的特征不可或缺。

如何发展你的领导力风格

如果您想基于现有的特征行为培养更完善的领导风格，以下建议可能会有所帮助：

- 发展特定领域的知识和技能，而不是探索多个不同的领域。成为公认的专家。
- 避免对新想法自动产生消极反应。您需要有充分合理的论证才会接受变革和新鲜事物。
- 如果有人向您倡议创新，您应明确指出您需要哪类依据和论证。这样才能节省时间，并避免他人感到沮丧挫败。
- 利用生活中的不同领域：运动、工作、家庭，也可以是儿童教育等领域，来适应不同类型的人和不同的问题解决方法。
- 高级领导应该有新想法、创意和创新的解决方案。如果您倾向于逃避新想法、新趋势和新潮流，请找一个信赖的人向您报告新鲜实用的内容。



冒险精神

你的分数

你似乎更喜欢直接面对困境，一旦出现问题就马上解决。对你来说，解决问题比顾及影响他人的感受更重要。你在工作中会承担风险，处理有挑战性的项目，即使这些项目可能会扩展你的知识或能力。

高层领导者每天都要应对风险：有人说风险是领导角色的决定性因素。有计划的冒险是某些领导工作的关键所在。有时，譬如需要裁员的时候，领导者哪怕发现自己不受欢迎，遭受指责，还是需要做出不受欢迎的决定。真正吸引你的是企业扩张和变革中的高层领导职位，或者那些寻求从困难时期恢复的高层领导职位。处理这类问题时，你可能会感到很舒服，但可能会过度关注风险和享受对抗，从而降低效率。冒险的倾向会让你抓住机会，但有时会导致重大错误，因为你超越了你的技能和知识范围。你可能会留下一个“不重视行为后果”的名声。

定义

冒险精神指描述的是个体如何处理具有挑战性、困难的或危险的情况。

冒险精神分数较高的个体会考虑各种选择，确定他们认为最佳的选项，然后迅速采取行动。他们愿意直面挑战，并迅速做出应对。

冒险精神分数较低的个体倾向于回避挑战或冲突，除非他们别无选择。

对领导力的启示

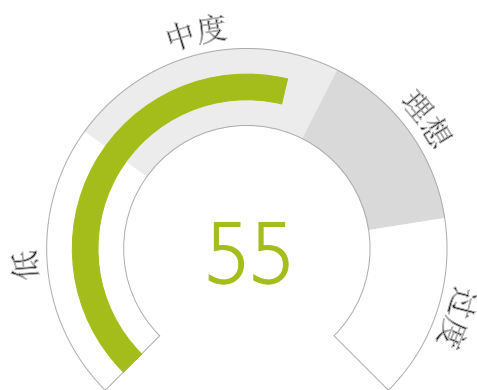
领导应该能够直面问题，承担预期风险，进行艰难对话并考虑各种选择。他们通常需要尽快做出反应，而不是拖延有困难的任务。从本质上讲，勇气是领导技能组合的重要组成部分。然而，如果领导以情绪化、不加思考的方式做出反应，他们可能会发现正在让问题变得更糟。这可能会导致压力和失控的感觉。

因此，不同的领导角色需要对风险采取不同的态度：对于某些领导而言，必须迅速应对风险，而对其他领导来说，可能需要采取深思熟虑的态度。

如何发展你的领导力风格

如果您想在现有行为特征的基础上获得更全面的领导风格，这些想法可能会有所帮助：

- 多了解一下同事的风险管控水平，明白什么时候需要对某些人更谨慎或更圆滑一些。
- 把精力集中在能带来最大好处的问题或挑战上。避免陷入没有好好利用时间的冲突中。
- 您的风险管控方式有很多优点，但其他采取更谨慎管控方法的人可能会觉得您咄咄逼人或对抗性强。请注意这一点。在您的技能百宝箱中添加解决困难问题的技巧：自信训很重要。
- 风险可能会带来压力。确保身体健康，发展放松的心理技巧。
- 风险会让人上瘾。确保您有合适的系统来评估新想法带来的风险：越成熟越好。对任何评估最坏情况的计划都要坚持进行负面分析。



模糊接受度

你的分数

即使您喜欢一定程度的稳定性和结构的工作，您很可能会接受复杂和不明确的情况。您认为复杂和不确定的问题充满挑战，有时还觉得极为有趣。但是，如果他人或情况过于模棱两可，您可能会感到不适。结构化的任务、目标和方法应构成您工作的基础，但又不应用于结构化：您更喜欢在完成工作的过程中能保有一定的灵活性。

您可能愿意处理一些复杂的问题，但不喜欢人们经常传递混杂的信息或不能与您坦诚相待。对于单个问题，您通常希望给出非此即彼的答案，而对于大多数问题，则希望能有明确的解决方案。

高级领导通常要应对大量的模糊性情况。领导面临的问题往往有很多解决方案，需要根据有着不同动机的人提供的不确定和不完整信息做出决策。您略为偏好更简单、更清晰的问题和信息，因此您的领导力潜能可能适合具有一定结构、明确的绩效和行为指导原则以及相对简单的成功标准的组织。但是，您可能不愿意在不需要做判断和事先准备好一切工作的组织中工作。如果缺乏一定的复杂性和模糊性，您可能会感到乏味。您可能发现，难以与您视为过于刻板、教条式或专制的组织或企业合作。

如何发展你的领导力风格

如果您想基于现有的特征行为培养更完善的领导风格，以下建议可能会有所帮助：

- 利用混杂的信息并在复杂的情况中不断成长是领导力中至关重要的能力。在可能的情况下，您可利用您适度的模糊接受度搜索信息，及在处理复杂问题的过程中不断成长，但也要在有必要时果断行事。
- 了解并考虑模糊接受度强得多和弱得多的同事各自拥有的价值。模糊接受度较弱的人往往更擅长处理细节和结构，而模糊接受度较强的人则能够在处理不确定和复杂问题的过程中不断成长。您处在中间水平，这意味着比起获得极端分数的人，您更能同时理解这两种方式，并帮助许多分数各异的同事互相沟通。
- 分析不同的情况，了解您在工作中所需的专业水平，以及能够最有效完成工作所需的灵活性。

定义

模糊接受度描述了个体对复杂性和矛盾信息的反应：即结果、决定和证据一时之间尚不明朗或明确的情况。

模糊接受度分数较高的个体喜欢此类状况。

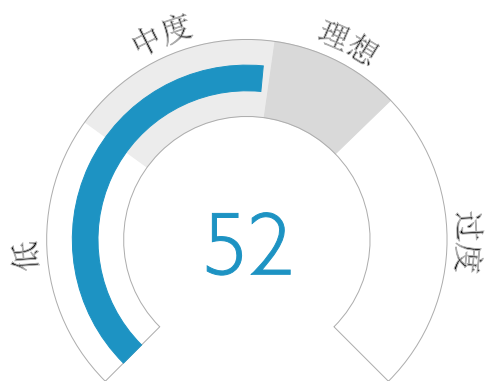
模糊接受度分数较低的个体更喜欢简单的问题、情况和解决方案。

对领导力的启示

对更高级别的领导而言，模糊接受度更为重要。领导会不断面临混杂的信息、相互矛盾的观点和不同的选择。他们必须能够处理这样的问题并在此过程中不断成长，镇定地对重要问题进行决策。

高分者通常喜欢这类情况并能在其中不断成长。模糊接受度也许是实施灵活政策的企业和组织的一个特征。

另一方面，分数较低的个体可能适合领导这类组织：必须按照明确的书面业务流程和指导原则来满足合同要求、确保质量或满足技术需求的组织。在这种环境中，高分者可能会觉得乏味或会将简单的问题过于复杂化。



定义

竞争性描述了个体的相对求胜欲、对权力的需求以及对输赢的反应。

竞争性分数较高的个体需要自己的成就获得认可和赞赏。竞争性分数较高可以推动绩效和对自我提升的渴望。

竞争性分数较低的个体控制欲没有那么强烈，且不那么在奖励或认可。

对领导力的启示

许多领导都极具竞争性，并会利用竞争来提高团队绩效。有竞争性的人通常可以晋升到权力和影响力更大的职位。用来鼓励提高团队绩效时，竞争是有利的。但是领导仅仅是为了增强自我而进行竞争时，则会适得其反。在团队努力至关重要的情形下，竞争性分数低的领导对于吸引各种人才而言十分重要。

竞争性 你的分数

您也许能够在适度竞争的环境中工作，但可能会对激烈的竞争感到有压力或困难。在您看来，友好的竞争让人愉悦，但您对激进的“赢家通吃”式竞争不感兴趣。尽管您会对获胜感到相当满意，但您并不如某些人那样在意输赢。

您既乐意领导他人，也愿意听从领导。但是，相较于他人而言，您更难以从身居要职或优异的工作表现中获得满足感。这意味着您可以在工作中灵活担任不同类型的角色，并且可能不需要通过频繁的认可或奖励维持动力。

虽然您能够在适度目标驱动的竞争性环境中担任领导职务，但是您还需要一定程度的协作才能感到游刃有余。

如何发展你的领导力风格

如果您想基于现有的特征行为培养更完善的领导风格，以下建议可能会有所帮助：

- 通过不大重要的活动（如休闲活动）来检验您的竞争欲望。
- 加强情商、影响力和坚持主张等方面的多项领导技能。
- 了解有关团队运作方式的更多信息。这是组织日益关注的领域。优秀的领导通常会在身边打造强大的团队，而这也符合您的风格。
- 识别竞争性分数低的团队成员，并让他们设定竞争性目标。组织中竞争性分数极高和协作性较好的成员对于工作成效都至关重要。
- 表扬他人的工作。他们可能比您更依赖外部表扬。
- 分析您组织所在的行业，并准确评估该行业的竞争性。在此基础上分析您的内部流程和体系。

作为托马斯国际系列人才评估工具之一，HPTI能帮助企业改善个人与团队的工作绩效，并对组织产生积极影响。



建立自我认知



测评能力和天资



考察工作情境下的行为风格
仅需8分钟

我们的测评工具助您洞悉什么使人取得成功-他们的行为、个性、能力和天资、资质及硬技能。

了解更多关于人才测评方面的服务和信息，请致电 +86 (0)10 8447 9500 或 email至：thomas@thomasint.cn.