



Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

企业领导能力报告



姓名

CandidateSample先生

日期

2018年9月26日

提供关键的领导能力洞见

什么是企业领导能力？

企业领导人需要达成其个人绩效目标，促进并汲取他人的绩效，并鼓励自己的团队。换言之，他们自己是企业的贡献者，并促使其团队成为企业的贡献者。

SHL和Gartner研究显示，企业领导人能够有效地

- 促进并运用其他领导人的专业知识，推动组织绩效；
- 认识到自己在团队担任的主要角色是指导团队履行职能，同时让员工拥有自主权；并且
- 将团队绩效的重点和影响扩大到整个组织。

总体而言，企业领导人取得的团队成果和组织成果优于其他领导人。具体而言，企业领导人更有可能拥有这样的团队：他们具备更强的创新能力、适应能力与协作能力，并能更有效地解决冲突。此外，企业领导人比例更高的组织，年同比利润和营收增长率也更高。

企业领导人通过专注于绩效的多个方面，来推进组织的发展。这包括他们自己及其团队的任务绩效（即他们能在多大程度上有效完成任务和工作）和网络绩效（即他们能在多大程度上有效改进他人的绩效并利用他人的贡献来改进自身的绩效）。

如何衡量企业领导能力？

识别有潜力成为企业领导的人绝非易事。数十年来，公司一直运用历经验证的领导胜任力模型，识别能指导和执行组织战略的领导人。依据这个模型，领导人有两个主要职能：

- **变革型领导力** – 确定方向，并鼓舞他人促成变革。制定组织的使命、文化和战略，在整个组织推进变革，并激励他人取得超出预期的绩效。
- **事务型领导力** – 组织并指导员工，确保高效执行战略。确定目标，监控绩效，管理员工的工作，并分配奖励。

但是，随着工作协作度和信息依赖度的提高，组织必需更加灵活多变，拥有更强的适应能力。因此，今天的领导人不得不构建并实现员工的人际网络，通过运用网络型领导力，帮助员工最大限度地对企业作出贡献，网络型领导力定义如下：

- **网络型领导力** – 通过构建、调整和启用组织内部和外部的广泛网络，并营造一个自主管理、授权、信任、分享与合作能够并存的工作环境，造就强大的网络绩效。

这三大领导力的基础是企业领导潜力的关键。由于这些基础包含多个维度，领导人可能会在某些领域表现出强项，而在另一些领域没有优势。理解这些领导力的基础与企业领导力要素之间的关系，是培养企业领导人的第一步。

您的评估结果

您的企业领导潜力是根据企业领导力基础进行概括的。这些总分（见“领导能力概要”部分）表示您推动重要领导成果的潜力。此外，在报告中列出的具体发现深入呈现了您的强项和发展机会。

充分利用本报告

您最近完成了职业性格问卷 (OPQ32)。该问卷描述了与工作各方面相关的偏好和态度。这并非考试，而主要涉及员工在工作场所的偏好和个人风格。该问卷并非绝对可靠，同所有自我评价问卷一样，它的准确性取决于是否诚实填写问卷。

您可以以本报告为出发点，了解自己在所在组织成为更高效的企业领导人的发展机会。

报告要点

领导力基础是从胜任力角度与企业领导力要素联系在一起的。

每一项胜任力与企业领导能力的一个或多个要素相关；成功的企业领导人具备并表现出相关胜任力。这将在“领导力详情”部分进一步阐述，可以通过以下图表的方式进行概括：



您在每项领导力基础和胜任力上的潜能将以图表显示。该图表反映出某个领域将有多大的可能性成为您的强项。同样的，在那些不太可能成为您强项的领域，您也有较大的发展空间。



领导力概述

这部分概述您在各项领导能力基础上的潜力。请了解，分数完全以职业性格问卷的答案为依据，不一定反映其他因素对实际绩效的影响，比如先前的领导经验、技能和能力。本指南可用于确定性格倾向会对成为优秀企业领导人造成内在挑战的领域，或反映成为优秀企业领导人的潜能。

变革型领导能力



变革型领导能力对您**不太可能是强项**。这意味着您可能极难：有效地鼓舞员工和组织发挥主动精神，并取得超出预期的成绩；鼓励在整个组织内部交流观点；将您的团队培养成网络高绩效者；通过纳入组织其他部门的想法和信息，从质量和数量上改进您和团队的工作成果。

事务型领导能力



事务型领导能力对您**可能是一般强项**。这意味着您有时能：有效地运营既有体系；取得可靠的团队绩效；达到营运目标；应对不断变化的优先要务、压力和挫折；在团队执行任务时为他们提供支持；并在情况不明确或不定时领导团队。

网络型领导能力



网络型领导能力对您**不太可能是强项**。这意味着您可能极难：营造一个以自主管理、授权、信任、分享与合作为基础的工作环境；发展和构建人际网络；巧妙运用矛盾和冲突来激发创新；授权他人自主解决问题并作出决定；并支持公司内部和外部的其他人，消除障碍，有效履行职能。

领导力详情

这个部分详细说明与领导力基础相关的胜任力分数。还解释了分数与企业领导能力要素的关系。您可以应用这一信息确定强项和有待进一步发展的领域。个人发展提示将在下个部分呈现。

变革型领导能力



激发员工和组织的主动积极性，取得超出预期的成绩。

变革型领导能力对需要确定方向并鼓舞他人促成变革的领导角色很重要，其专注于塑造公司的使命、文化和战略。

创造和概念化

提出创新观点，具有战略性思维。

可能有效的领导人的网络绩效和团队的网络绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能促进在公司范围内交流观点，从公司内部和外部引入新观点，并运用于自己的工作，其视野超越单纯完成指定任务的需要。

得分较低者在需要运用现成工作方式和方法的情况下能最有效地工作；往往能运用历经检验的方法解决问题；维持现状。



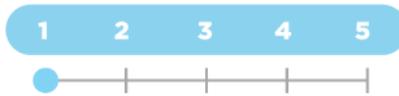
得分较高者在需要接纳新思想和新经验的情况下游刃有余；寻求学习机会；以创新、创造力和战略性观点应对各种情况和问题；支持和推动组织变革。

互动和表达

与他人进行沟通，说服和影响他人。

可能有效的领导人的网络绩效、团队的网络绩效和团队的任务绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能有效地与其团队和组织内部与外部的其他团队沟通思想，并对其团队发挥影响力，使团队利用网络履行职责。

得分较低者重视花时间进行个人思考和反思；往往比较注重隐私，不好社交；可能不喜欢公开发言，并可能错失社交与建立关系的机会。



得分较高者能有效沟通；成功地说服和影响他人；并能够自信、轻松地与他人交流。

领导和决策

采取行动，指明方向并承担责任。

可能关系到有效的团队的任务绩效和团队的网络绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能提供指导，作出决定，并监督、辅导和授权其团队取得更高的绩效。

得分较低者通常乐意听取他人的指示；不愿指挥别人；不喜欢在工作中对他人发号施令；往往会避开需要主动发挥个人领导能力和控制力的场合。



得分较高者喜欢管理和发挥个人领导能力；采取行动，指明方向并承担责任。

进取心和执行力

注重成果和目标实现。

可能有效的领导人的任务绩效和团队的任务绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能表现出改进自身及其团队绩效的动力，致力于树立并实现具有挑战性的目标，并从质量上和数量上提高自身及其团队的工作成果。

得分较低者在参与过程中获得满足感，很少以竞争为动力，或者受到个人知名度或成就追求的驱动，从而无法发现或利用潜在的商业机遇。



得分较高者注重成果和个人工作目的及目标的实现；其竞争动力可以促使他们主动关注业务、商业和财务；他们寻求自我发展和职业提升的机会。

事务型领导能力



取得可靠绩效，并达到运营目标。

事务型领导力对需要确定目标和目的、监控绩效、管理员工工作并分配奖励的领导角色很重要。

分析和诠释

分析复杂信息，运用专业知识。

可能有效的领导人的任务绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能借助其技术技能和专业知识，并对其专业领域的信息作出推断，高质量地完成工作。

得分较低者运用切合实际的思维方式解决问题。他们很少会进行定量分析，更喜欢跟着直觉走。



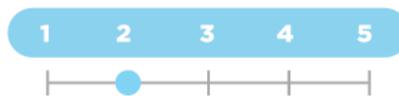
得分较高者表现出清晰的分析思维迹象；能够找出复杂问题的症结所在；能够有效运用专业知识，并能迅速掌握新技术。

适应和处理

从容应对和适应变化与压力。

可能有效的领导人的任务绩效、团队的任务绩效和团队的网络绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能应对不断变化的优先要务、压力和挫折以及由自身网络内团队成员造成的不明确情况，并在情况不明确或不定时领导团队，同时仍能及时而高质量地完成工作。

得分较低者觉得很难适应变革和有效应对变革。他们可能会觉得很难有效缓解通常由组织变革带来的个人压力。



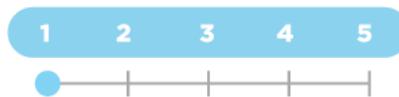
得分较高者能够很好地适应和应对变革，能够顶住压力，并很好地战胜挫折；表现出乐观冷静的神态，在存在不确定性和变化的情况下让他人感到安稳和安心。

支持和合作

支持他人，并与他人有效合作。

可能有效的领导人的网络绩效、团队的任务绩效和团队的网络绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能与他人妥善合作，为在组织内部和外部交流和实施观点提供便利，向他人征求有关改进个人和团队绩效的反馈，并在团队执行任务时提供支持。

得分较低者更加注重工作中的任务因素而非人为因素，涉及到个人问题和他人的顾虑时可能会感觉不自在。他们可能会觉得比较容易做出影响他人的艰难抉择。



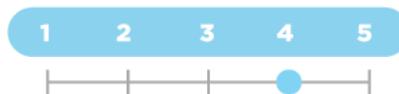
得分较高者将员工问题摆在第一位，支持同事，并对他人表现出尊重和肯定。

组织和执行

事先规划，有组织地开展工作，注重交付成果。

可能有效的领导人的任务绩效和团队的任务绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能细心而系统化地组织并规划自身及其团队的工作，并充分利用或创造工作进度跟踪方法，以便最大限度提高生产力，及时完成项目和任务。

得分低者更喜欢灵活工作，出现问题才探究并应对问题。如果过于程序化或者注重过程，他们可能会感觉不自在和受约束。



得分较高者遵循指示和程序，并预先规划；他们工作积极，有条有理，秩序井然；注重按照预定的标准交付特定产品或服务。

网络型领导能力



构建、整合和利用组织内部和外部的广泛网络。

网络型领导能力对需要创造条件、鼓励通过创新、合作及共同探讨彼此冲突的利益、观点和目标来达成组织目标的领导角色很重要。

构建网络

突破团队和组织的界限，建立联系。

可能有效的领导人的网络绩效和团队的网络绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能表现出发展和构建自身个人网络和他人网络的决心，来提高个人和团队的绩效。

得分较低者关注团队的职责，可能不会找机会让团队成员与团队外部人士建立联系。他们可能不会与他人分享自己的关系和团队的资源，并可能会在团队内部助长“我们对抗他们”的思维方式。



得分较高者寻求在个人和团队之间建立彼此互利的关系，并营造一种氛围，鼓励大家跨越组织界限开展合作。他们愿意与他人分享自己的关系，鼓励其团队支持他人，以便实现组织总体利益最大化。

激发网络

恰到好处地营造紧迫感，进而激发创新。

可能有效的团队的网络绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能巧妙利用紧迫感和争议，激发更好更多的创新工作成果，进而提高网络内团队的绩效。

得分较低者力求避免或“掩盖”团队内部的所有争议和紧迫感，更愿意作出有助于减少不确定性和不适感的决定。他们未能意识到，一定的紧迫感或不确定性反而会提高成效。



得分较高者通过引入新的观点或挑战来激发网络，然后让成员以创造性方式解决网络内部的矛盾。他们鼓励网络内的成员找出对立观点并展开辩论，同时消除针对个人的不满。

营造相互依赖关系

培养网络内的自主管理氛围，使成员有互相合作的需要。

可能有效的团队的任务绩效和网络绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能授权团队，让团队自主解决问题并作出决策，从而改进团队内的合作程度，提高团队的绩效。

得分较低者喜欢紧盯团队的活动，有时还可能越俎代庖，确保一切处于正轨，并作出合乎自己意愿的决定。他们可能会在没有他人参与的情况下，代团队做出自认为最好的决定。



得分较高者坚持网络成员共同设法解决问题，而不是提供一个简单的解决办法。他们较少可能单方面作出决定，更多的是信任他人在决策中的智慧。

利用网络

确保网络在更大的组织环境中有效发挥作用。

可能有效的团队的任务绩效和团队的网络绩效，因为在这项胜任力上得分高的领导人能支持组织内外的网络，消除阻碍，有效履行职能，进而清除各种阻碍团队有效履行职能的障碍，并改进团队的绩效。

得分较低者面对政治阻力或其他压力时，不愿“迎击支持团队或网络成员的观点或活动。”



得分较高者帮助团队获取所需的资源或清除种种限制团队发挥效能的障碍，并在组织的其他地方推广和传播团队的观点，以此支持网络内共事的团队。

对个人的意义

这个部分针对12项胜任力一一列出发展提示，并按照强项、一般强项或发展需求归类。我们强烈建议，任何时候，入选重点发展领域的发展提示都不要超过3-5条。您也许应该结合您的抱负和职业目标，与经理一起讨论有待改进的领域。

强项

您有可能拥有这些领域的**强项**：

打造强项的机会

• 组织和执行 (事务型领导能力)

- 回顾未能达成目标的某个近期项目，考虑所用的资源、成本、时间范畴和最终结果。分析项目未能成功的原因，并落实应急措施和流程，确保其他项目能更圆满地应对这些问题。
- 要求团队领导人提交一份年度工作计划供您审核，该计划需概述其团队将如何执行计划并达成目标。要求他们写上具体目标、优先事项、职权范围、限制因素、风险、资源和时间表。给计划初稿挑毛病，要求团队领导人根据您的反馈修改该计划后再提交一份。

一般强项

您有可能拥有这些领域的**某些强项**：

进一步发展的机会

• 创造和概念化 (变革型领导能力)

- 经常与值得信赖的同事讨论，这些同事来自其他职能部门，其技能和经验与您的工作相关。要求他们以批判、客观的眼光评价您对各种主题的想法，包括管理属下的新颖做法，解决长期存在的业务挑战，改进跨职能合作，以及提高业务绩效。他们在类似的情况下会采取何种行动？
- 每月设定一个目标，创建或重新设计某个流程，以改善一项核心/经常执行的工作任务或活动。如何提高常见任务的效率，进而节省成本或时间？与其他经理分享观点，征求反馈，并找机会在其他团队实施。

• 进取心和执行力 (变革型领导能力)

- 找机会与他人（比如您的团队）分享公司战略或职能部门的战略。与高层领导人交谈，了解他们对组织战略和商业要务的看法，编制演示文稿，并借助演示文稿，以您的团队或所在领域如何对组织的未来做出贡献为主题，在您自己的团队中发起讨论。
- 寻找一位在商业上具有成功往绩的导师。要求您的导师分享有关发现新商机的经验和背景，以及留住或斩获新业务的成功故事。获取他们对市场的见解，留意他们的做法，以便发现可能对自己有用的地方。运用这一信息，制订有关发展您的商业洞察力的行动计划。

• 分析和诠释 (事务型领导能力)

- 查阅相关业务领域中所有商业或财务渠道的数据与统计资料。包括利用率不高或被人忽视的数据。您如何能运用此信息作出更明智的决定？
- 审视组织内的其他职能部门，发现不同寻常但又成功的流程和程序。决定您如何能在组织的其他地方运用这些优秀范例。

• 营造相互依赖关系 (网络型领导能力)

- 让团队明白，您指望他们经常向其他团队提出问题，来检验考虑中的计划是否符合目标，而不是向您寻求答案。必要时，协助您的团队确定应该让其他小组的哪些人参与进来。如果这关系到与其他小组定期举行会议，那么让团队成员决定这些会议的目标和结构。
- 下次您网络中的两名成员因为专业意见不合来找您时，要鼓励他们自行解决，而不是由您仲裁。提供支持，但把重点放在倾听和提问上，让他们自己解决问题，而不是由您给出自己的观点或决定。

发展需求

您有可能在这些领域有**发展需求**：

• 互动和表达 (变革型领导能力)

- 从经常互动的人中找出较难说服的利益相关人。与这些人进行非正式会面，并借此机会探讨哪些因素会影响他们支持相关举措。下次需要他们支持时，运用这一信息，根据他们的需求，更好地进行有针对性的沟通。
- 观察数位以演讲技巧闻名的商界领导人讲话。这些领导人可以是您所在组织内部的人员，或其他企业的人员，包括知名企业家。您也可以重温TED演讲或政界或国际事务中的优秀演说家。注意这些演讲人运用的具体行为，并将这些技巧纳入自己的演说风格。

- 创造更多的公开讲话机会，磨练自己的沟通技能。
这可包括团队内部或跨团队的信息分享会议，报名在行业会议上演讲，或要求参加另一个职能部门的团队会议，代表您自己的团队分享最新情况。
-
- **领导和决策**
(变革型领导能力)
 - 在遇到业务挑战或机会、需要团队付出非凡努力时，要在分配任务和工作时激励并鼓舞他们达到前所未有的绩效水平。考虑以最合适的方式奖励绩效优秀的员工。
 - 回顾由您的团队发挥领导作用的成功项目。确定这些项目的共同特性。引导团队讨论如何将这特性纳入将来的项目。继续思考新项目，并发展团队在这一领域的强项。
 - 圈定为企业制定战略决策的高级领导人。请他们分享作出艰难业务决策的经验，了解他们的思考过程。他们作出这类决策的方法是什么？他们考虑了哪些因素：人、流程、市场等？
-
- **适应和处理**
(事务型领导能力)
 - 学会认识和监控自己的压力症状（必要时让信赖的同事帮您），比如易怒、攻击、失眠、拖延症或心事过多。制定应对策略，用于管理所出现的每一项个人压力症状。
 - 思考您出席的会议，以及您在这些会议上的抗压能力。在这些会议上，面对负面情绪，您是否比别人更抗压？发现您认为在面对心理压力、外部压力或负面情绪时具有很高抗压能力的人。与他们讨论他们所用的策略，并采用有利于提高您自身抗压能力的策略。
 - 列出您觉得难以容忍的行为，以及您在社交场合稍有不慎就会犯的错误。有意识地努力在这些场合控制自己的感情。尝试提出问题，以共同目标为重点，而不要感情用事。
-
- **支持和合作**
(事务型领导能力)
 - 当同事告知难题时，询问其需要何种帮助。运用积极倾听和询问技巧，切实理解问题症结。设身处地地为同事考虑，思考您处在他们的境地会需要何种支持。解释您个人在哪些方面能帮上忙，哪些方面不能，并推荐其他适当的支持源泉。
 - 抽时间与员工进行非正式谈话，特别是工作忙的时候。征求员工的意见，并鼓励他们分享自己的想法。建立非正式论坛，便于员工与您之间以及员工彼此之间分享观点和想法。在您考虑其想法的时候及情况下，确保向他们提供反馈。
 - 列出所有能帮助您认识到其他人在工作上遇到问题的迹象。思索能说明工作不顺利的语言和非语言提示。就如何调整自己的行为做好规划，以便对这些不同的提示作出反应，向他们提供最佳支持。
-
- **构建网络**
(网络型领导能力)
 - 与服务于您的领域的小组和您所服务的小组经常保持联系。酌情让您自己团队的成员参与其中。熟悉这些其他小组的宗旨和目标，征求他们的反馈，了解您可以如何为他们提供支持，以及您可以如何为他们与您自己的团队开展合作提供便利。将他们的反馈纳入您自己的计划、宗旨和目标。
 - 构建类似组织的同事网络，以便您能通过该网络交换想法，讨论问题。让您的团队成员与有着共同利益的同侪团队的成员建立联系。与您的团队成员自由分享您的关系。
 - 确定您的部门与其他重要部门在哪些方面有共同的目标和战略，并鼓励部门之间形成网络。指派您的团队成员与其他领域的人员合作。解释您的期望，并做好跟进计划，以便讨论有关充分利用这种关系的发现和想法。
-
- **激发网络**
(网络型领导能力)
 - 分享信息，了解对团队或整个组织可能意味着威胁或机遇的趋势或问题。要求团队根据组织的目标，确定能掌控这些威胁或机遇的途径。
 - 激发网络：通过有目的地区分视角与议程之间的差异，例如主动提出团队成员有意见分歧的工作问题，在网络内制造有益的争议。激发人们以创造性的方式解决矛盾，而不诉诸个人攻击。
 - 讨论、辩论并思考外部事件对您的组织和职能部门的潜在影响。假设企业在发生不同情况时会作何反应。鼓励团队从不同的视角看待这些观点和挑战，并让他们以自己的创造性方式，解决分歧和不同观点。
-
- **利用网络**
(网络型领导能力)
 - 作为今后六个月的领导议程，纳入一项目标，来支持您已经在整个组织构建起来的现有关系。您另外需要哪些资源来维持这些关系？有效运作或持续利用这些关系有哪些潜在的障碍？如果您构建的关系“网”未能有效发挥作用，您如何知道？
 - 确定公司内部的影响者，与他们建立互利关系。要求他们帮助您宣传跨越团队和组织界限建立关系的必要性。如果他们持怀疑态度，则努力理解并认可他们的顾虑，征求他们的意见，然后主动向他人求助。作为回报，为他们的想法和目标提供适当的支持。利用与影响者的联盟关系，帮助管理贬低者的意见。

- 寻找各种机会，突出别人的贡献而非您自己的贡献，特别是在通过跨部门合作做出贡献时。在发表公开演讲时，设法感谢对您的演讲观点和成果作出贡献的人。酌情利用会议上的机会，谈谈这些跨部门合作取得的成就和利益。把这种做法变成经常性的习惯。
-

评估方法

本档案中关于CandidateSample先生的数据基于以下来源：

调查问卷/能力测试	对照组
OPQ32r UK English v1 (Std Inst)	OPQ32r UK English Public Sector 2012 (AUS)

关于本报告

本报告使用 SHL 在线测评系统生成，包含来自职业性格问卷™（OPQ32）的信息。相关问卷和测试的使用仅供接受过问卷使用和解读方面专门培训的人员使用。

本报告基于调查对象对相关问卷的回答，体现了调查对象的实际想法。在解读本报告数据的过程中必须适当考虑问卷评分的主观性。

本报告为电子版，软件用户可修改或增加报告内容。

SHL Global Management Limited 及其联营公司不能保证本报告内容未经电脑系统改变。我们对使用本报告的结果不承担任何责任，包括由报告内容导致的任何类型的责任（包括过失）。

报告版本：企业领导能力报告v1.0^{RE}

www.shl.com

© 2018 SHL 和/或其附属公司。保留所有权利。SHL 和 OPQ 是在英国和其他国家/地区注册的商标。

本报告由 SHL 为其客户编制，包含 SHL 的知识产权。因此，SHL 仅允许其客户在内部使用和非商业目的的前提下复制、分发、修改和保存本报告。SHL 保留其它所有权利。