



Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

OPQ

领导力报告



姓名

CandidateSample

日期

2018年10月3日

简介

针对交易型领导风格和变革型领导风格之间公认的差别，本报告的框架对管理（注重交易）和领导（注重变革）两种风格进行了区分。

本报告利用个人在职业性格问卷（OPQ32）中的回答结果，进行研究推导，对个人的潜能进行预估。

在反馈期间，建议与个人一起探究他们如何扬长避短或克服困难，从而取得成功。深入了解个性特征，有助于识别他们是否适合不同的领导职位，并且明确进一步培养他们领导技能的恰当方法。

SHL 领导力模型

SHL的领导力模型涵盖四项领导职能，它们对任何组织的领导效能都十分关键。每一项职能都可以从注重管理和注重领导的方面来考虑。

- **管理（注重交易）**的重点在于保持系统的有效运行，可靠地达成特定目标。
- **领导（注重变革）**的重点在于创建、制定或改变系统的方向，激发员工和组织取得超出预期的成就。

每项领导职能都与“SHL 八大胜任力要素”中的两项胜任力相关联。一项胜任力更注重管理，而另一项胜任力则更注重领导。

		胜任力	
领导职能	定义	注重管理（交易型）	注重领导（变革型）
制定愿景	对当前形势进行批判性分析，提出促进组织向前发展的想法（战略）。	分析和诠释 <i>分析复杂信息，运用专业知识。</i>	创造和概念化 <i>提出创新观点，具有战略性思维。</i>
共享目标	通过令人信服的方式与他人沟通愿景，同时让自身适应新战略带来的变化（沟通）。	适应和处理 <i>有效应对和适应变化与压力。</i>	互动和表达 <i>与他人进行沟通，说服和影响他人。</i>
赢得支持	通过激励和授权，赢得他人支持，从而使其采取实施战略需要的行动（员工）。	支持和合作 <i>支持他人，并有效与他人合作。</i>	领导和决策 <i>采取行动，指明方向并承担责任。</i>
取得成功	通过运营效率和商业洞察力来有效实施战略（运营）。	组织和执行 <i>事先规划，有组织地开展工作，注重交付成果。</i>	进取心和执行力 <i>注重成果和目标实现。</i>

摘要

本报告由三个重要部分组成。

摘要高度概述了个人总体的风格以及在各项领导职能的风格。总结见下表。

领导力潜能详情只限接受过 OPQ

专业培训的用户使用，它详细阐述了个人总体偏好的领导风格和四项领导职能上偏好的领导风格。

本报告最后的**领导力潜能总结**可以直接提供给完成职业性格问卷的个人，最好作为反馈环节的一部分。

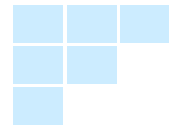
领导职能	交易型			变革型			偏好的风格：
	长	中	短	长	中	短	
总体	管理 取得可靠业绩和实现运营目标。			领导 激发员工和组织的积极主动性，取得超出预期的成就。			贡献者/管理者
制定愿景	分析和诠释 分析复杂信息，运用专业知识。			创造和概念化 提出创新观点，具有战略性思维。			创造和分析均衡混合
共享目标	适应和处理 有效应对和适应变化与压力。			互动和表达 与他人进行沟通，说服和影响他人。			求稳者
赢得支持	支持和合作 支持他人，并有效与他人合作。			领导和决策 采取行动，指明方向并承担责任。			个人主义者
取得成功	组织和执行 事先规划，有组织地开展工作，注重交付成果。			进取心和执行力 注重成果和目标实现。			业务驱动者/实施者

胜任力符号说明

这代表一种更加偏好的风格，胜任力很有可能成为强项。

这代表一种一般偏好的风格，胜任力可能成为一般强项。

这代表一种较不太偏好的风格，胜任力不太可能成为强项。



领导力潜能详情

总体：注重管理与注重领导

个人的总体领导风格详述如下。

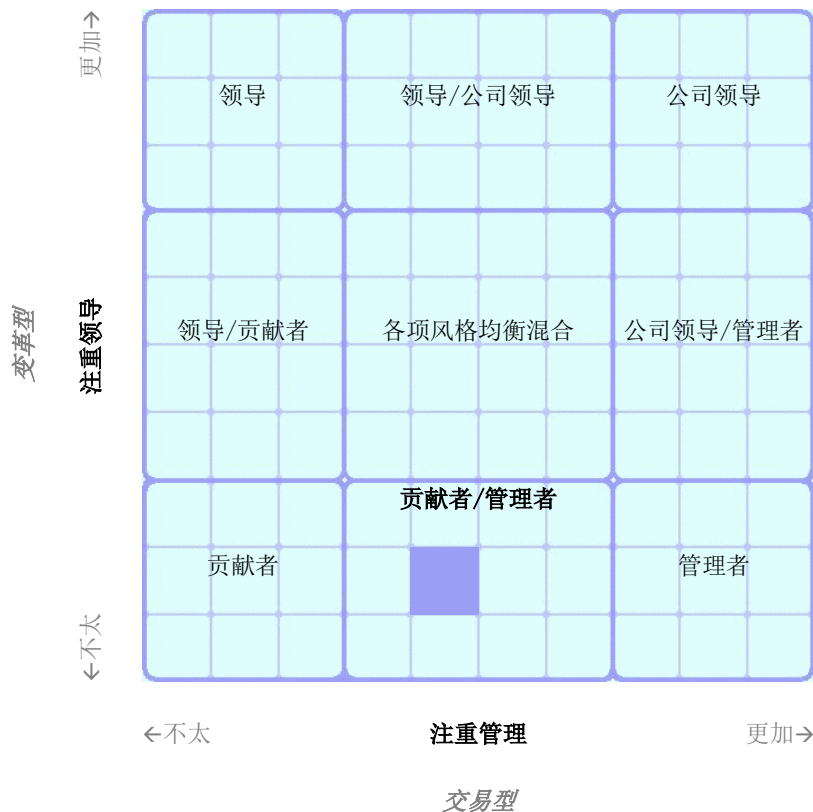
文字：描述了个人偏好领导风格的典型行为。图表：显示了分别位于横轴的交易型（注重管理）和位于纵轴的变革型（注重领导）。个人偏好的风格在网格中以**彩色方块**标注了出来。职业性格问卷维度：显示在下一页，提供了更加深入了解个人行为偏好的信息。随后的四种领导风格都采用了相同的格式。

重要说明：针对特定的领导职能，该文字基于个人偏好的领导风格，反映该领导风格典型的行为或状况。运用职业性格问卷维度中的具体行为偏好信息，可以进一步解释和理解这些信息怎样应用于个人。

偏好的风格：贡献者/管理者

兼具专业特长和明显的交易型管理风格的个人可能会有效应对压力，促使当前运营活动取得成功。但是，未来的成功还需要不断的创新，生成新的商业命题，以便顺应市场发展。

<p>贡献者/管理者擅长：</p> <ul style="list-style-type: none"> 负责确保有效交付的环境。 处于相对稳定的环境中。 需要采用技术方法的环境。 可以支持他人经历变革的环境。 	<p>贡献者/管理者可能觉得有难度：</p> <ul style="list-style-type: none"> 动态创新的环境。 要求注重战略的职位。 必须实现具有挑战性的目标。 必须采用命令式领导风格的情况。
--	--



总体：注重管理与注重领导

注重管理（交易型）

取得可靠业绩，实现运营目标。

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

相关胜任力如下：		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	采用切合实际的思路来解决问题。很少会进行定量分析，更喜欢跟着直觉走。					+					
		分析和诠释									
3	感觉很难适应变革并有效应对变革。可能会难以有效缓解变革带来的压力。			+							
		适应和处理									
2	更加注重任务而非员工，在处理个人问题时可能会感觉不自在。		+								
		支持和合作									
8	喜欢灵活地工作，探索并解决出现的问题。如果过于程序化或者注重过程，会感觉不自在和受约束。								+		
		组织和执行									

注重领导（变革型）

激发员工和组织的积极性，取得超出预期的成就。

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

相关胜任力如下：		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	往往采用经过尝试和验证的方法来解决。维持现状。					+					
		创造和概念化									
1	重视花时间进行个人思考和反思。往往不好社交，不喜欢公开演说。		+								
		互动和表达									
1	一般愿意听取他人的指示。往往会避开需要主动发挥个人领导力的场合。				+						
		领导和决策									
6	在参与活动过程中获得满足感，很少以竞争、个人名誉或成就追求为动力。								+		
		进取心和执行力									

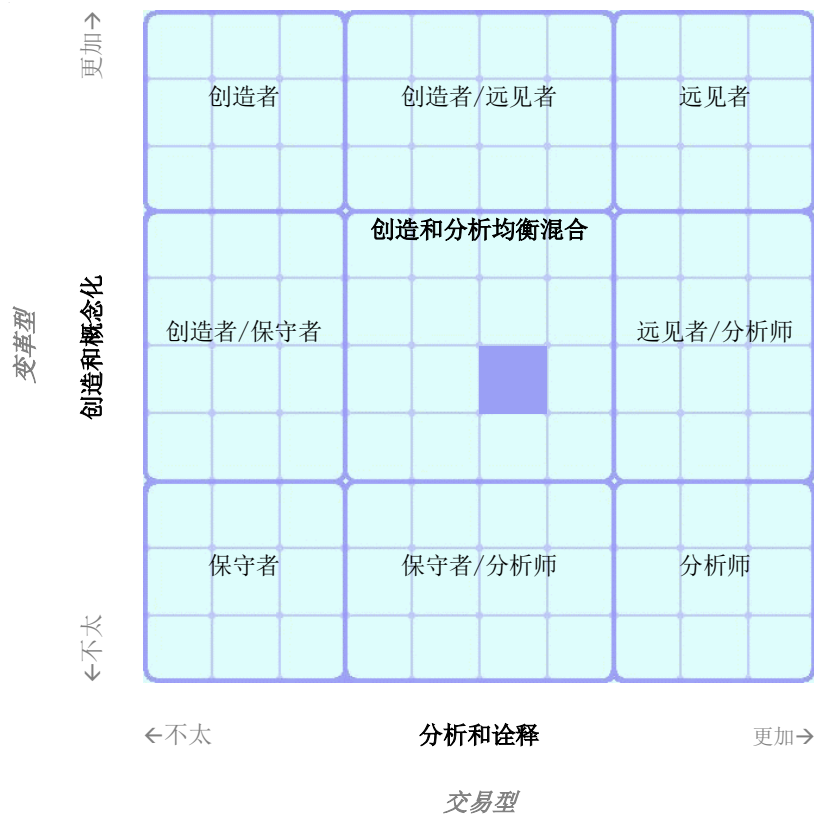
制定愿景

对当前形势进行批判性分析和提出促进组织向前发展的想法是组织变革的第一步。领导者需要对实际情况进行分析，明确最需要进行改革的方面。同时，他们还需要确立使命，发展具有吸引力和信服力的未来愿景，并且制定实现这一愿景的战略。

偏好的风格： 创造和分析均衡混合

各项风格均衡混合的个人一般采用灵活的方法来解决问题和促成新的可能。他们会综合考虑分析方法和实践经验教训，在新方法和久经考验的方法之间做出权衡。

<p>创造与分析均衡混合的个人擅长：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 当有机会进行批判性分析。 • 在可以对战略方向进行渐进式改变的职位上。 • 能够基于他人的想法进一步创新。 	<p>创造与分析均衡混合的个人可能觉得有难度：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 需要经常对信息进行深入批判性分析的职位。 • 需要经历重大战略变革的组织。 • 要求具有高度创新思维的情况。
---	---



制定愿景

注重交易

分析和诠释

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6	采用切合实际的思路来解决问题。很少会进行定量分析，更喜欢跟着直觉走。 +	展现出清晰的分析思维。找出复杂问题的症结所在。有效运用专业知识，并快速掌握新技术。可能会过度分析形势。
---	------------------------------------	-------------------	---

相关的职业性格问卷维度如下：

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5	与处理事实或数据相比，更喜欢分析意见或感觉，可能避免运用统计数字	数据推理的 +	喜爱分析统计性的资讯，根据事实及数据作决策
8	不会专注于潜在的限制，不喜欢批判性地分析资料，很少寻找毛病与错误	批判性分析的 +	批判性地评估资料，寻找潜在的限制，专注于找出错处
6	较喜欢处理实用性问题，而非理论性的问题，不喜欢处理抽象的概念	抽象的¹ +	对理论有兴趣，喜欢讨论抽象的概念

注重变革

创造和概念化

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5	在需要运用既定工作方法和方式的环境中工作最富成效。往往采用经过尝试和验证的方法来解决。维持现状。 +	在需要公开接受新思想和新体验的环境中工作卓有成效。寻求学习机会。通过创新和创造来应对形势和问题。支持和推动组织变革。可能会忽略了现状中的积极层面。
---	--	-------------------	---

相关的职业性格问卷维度如下：

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4	喜欢在现有想法上发挥，而非产生新的想法	创新的 . . . +	产生新的想法，乐于有新的创意，设想具原创性的解决方案
6	较喜欢处理实用性问题，而非理论性的问题，不喜欢处理抽象的概念	抽象的¹ +	对理论有兴趣，喜欢讨论抽象的概念
8	较着重眼前而非长远的问题，较少采取战略性的观点	战略性思考的 +	以长远的看法，设定未来的目标，更有可能采取战略性的观点
9	喜欢工作方法有变化，较喜欢新的方式，较不传统	传统的* +	喜欢固有的方法，喜欢以比较传统的方式去做事

¹抽象的维度既包括“分析和诠释”（如运用理论解决复杂问题或者增长专业知识），也包括“创造和概念化”（如运用理论提出新观念/创新）。

*

我们处理带星号维度和其他不带星号维度的方式有所不同。对于只带星号的维度，左侧的偏好（较低的标准十分）更加适合该胜任力，且对整个胜任力潜能得分的贡献更大。右侧的偏好（较高的得分）则不太可取，且对整个胜任力潜能得分的贡献更小。

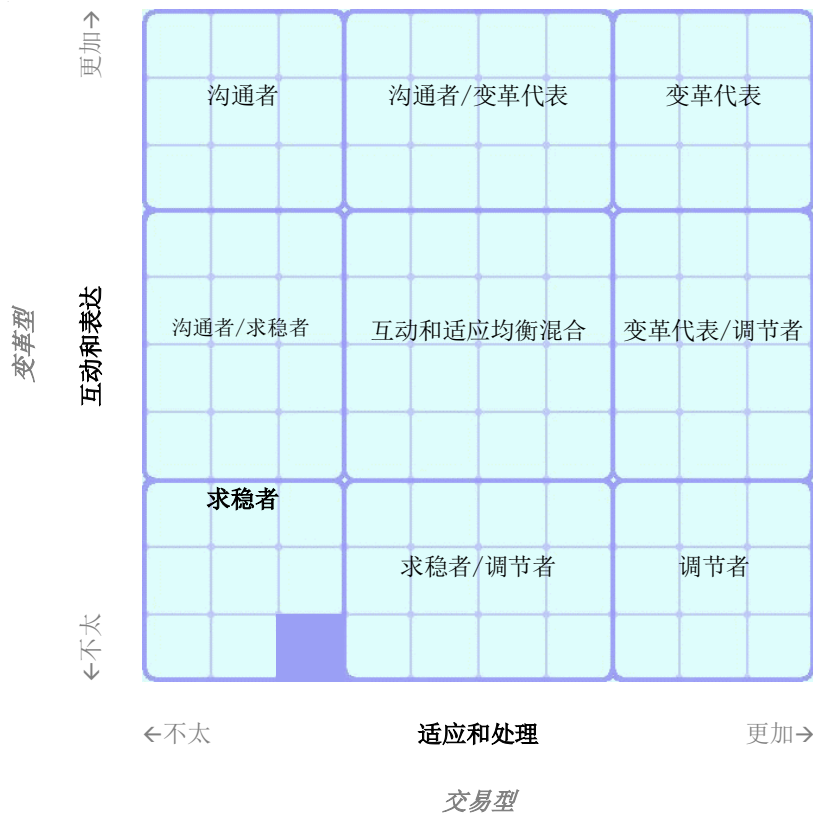
共享目标

领导者需要和员工沟通愿景、战略和目标，说明它们给员工带来的好处。他们通过调整自己的人际交流风格，说服并影响他人，成功地使他们接受并认同目标。他们积极地应对实现新愿景和新目标所面临的挑战，同时有效地缓解变革所带来的压力。

偏好的风格： 求稳者

求稳者喜欢稳定且不太重视人际交往的环境。他们可能不好社交，不喜欢公开演说，通常选择其它沟通方式。他们会觉得组织变革带来的个人压力很大，但是对形势中消极层面的关注有助于他们发现潜在的问题。他们的行为往往始终如一，不会给他人施加压力，因此可以弥补比较强制性方法的不足。

<p>求稳者擅长：</p> <ul style="list-style-type: none"> 在挑战和困难不大的职位上。 人际网络并非成功要素的环境。 适合进行间接沟通的环境。 	<p>求稳者可能觉得有难度：</p> <ul style="list-style-type: none"> 在必须影响主要利益相关者的情况下。 面临巨大压力的环境。 需要大量社会交往和人际网络的职位。
--	--



共享目标

注重交易

适应和处理		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	感觉很难适应变革并有效应对变革。可能会难以有效缓解变革带来的压力。	.	.	.	+
		很好地适应和应对变革。顶住压力，并很好地战胜挫折。表现出冷静而乐观的心态，在存在不确定性和变化的情况下给他人以安全可靠的感觉。可能会低估他人在适应变革过程中所面临的挑战。									

相关的职业性格问卷维度如下：		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	担心未来，认为事情会向坏的方向发展，专注于事情的负面	+	.	.	.
		乐观的									
		认为事情会往好的方向发展，专注于事情的正面，对未来抱有乐观态度									
3	敏感，容易因别人的批评而受伤，受到不公平批评或侮辱时会感到不舒服
		意志坚强的									
		不会轻易被伤害，能不理睬别人的侮辱，可能对别人的批评不敏感									
8	接纳大多数人的决定，愿意遵从共识
		想法独立的*									
		喜欢按照自己的方式行事，敢于不遵从多数人的决定									
4	容易感到紧张，难以放松，下班后觉得难以缓解紧张的情绪
		轻松的									
		容易放松，很少感到压力，通常较为平静与无忧									

注重变革

互动和表达		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	重视花时间进行个人思考和反思。往往有些注重隐私，不好社交。可能不喜欢公开演说，错失与人交际和建立私人联系的机会。	+
		有效沟通和交际。成功说服并影响他人。自信而轻松地与他人交往。可能需要考虑何时适合后退一步并拿出时间进行反思。									

相关的职业性格问卷维度如下：		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	在较不正式的社交场合中感觉比较自在，与人初次见面时会感到局促不安
		社交自信的									
		与人初次见面时感到轻松自在，正式社交场合中泰然处之									
1	不喜欢推销或谈判，很少试图改变他人的看法	+
		有说服力的									
		喜欢推销，与人谈判时轻松自在，喜欢改变他人的看法									
2	在各种情境下行为一致，不会因不同人而改变行为
		能适应的									
		喜欢改变行为去适应各种情境，对不同的人采用不同的方式									
3	在群体中较沉默寡言，不喜欢成为别人注目的焦点
		外向的									
		活跃于群体中，健谈，喜欢受人注目									

*
我们处理带星号维度和其他不带星号维度的方式有所不同。对于只带星号的维度，左侧的偏好（较低的标准十分）更加适合该胜任力，且对整个胜任力潜能得分的贡献更大。右侧的偏好（较高的得分）则不太可取，且对整个胜任力潜能得分的贡献更小。

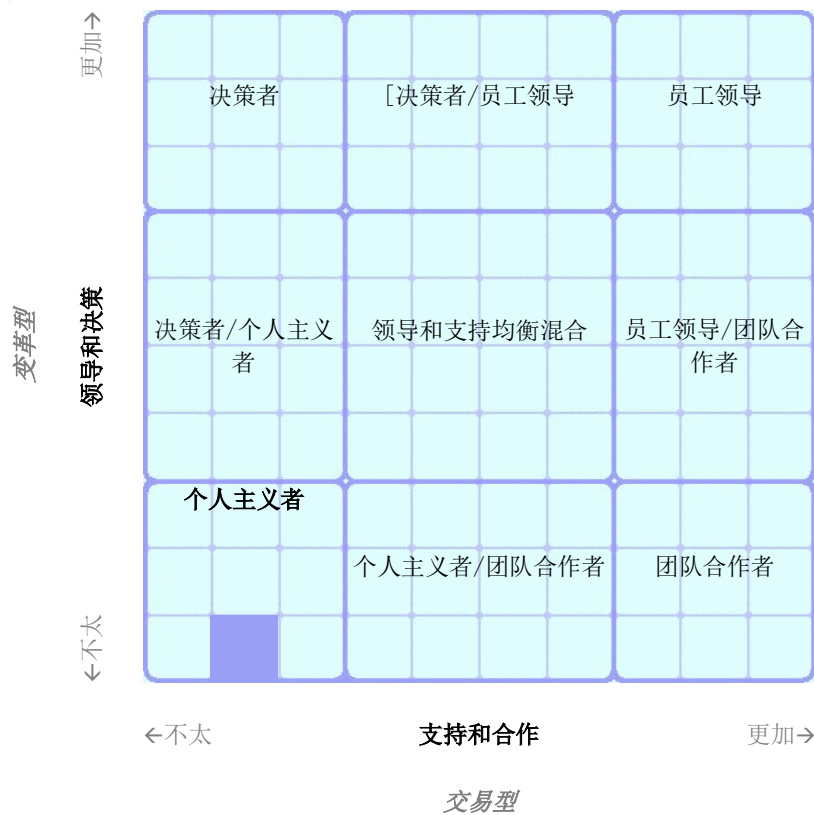
赢得支持

领导者需要决定如何实现组织目标，以及在执行过程中如何赢得其他员工的支持。这就需要了解员工关心的问题，赢得他们的信任，从而消除实施变革的障碍。赢得支持还需要激励并授权员工，使他们负责实现既定目标所需要采取的各项行动。

偏好的风格： 个人主义者

个人主义者更加注重工作中的任务层面，而非人员层面。他们不喜欢考虑他人的个人感受，一般也不会发号施令。他们公开表达自己的观点，并且希望在组织中担任独立的顾问角色。

<p>个人主义者擅长：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 鼓励公开辩论和表达个人观点的文化。 • 管理他人的职责有限的环境。 • 在不需要快速决策的职位上。 	<p>个人主义者可能觉得有难度：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 必须完全考虑他人感受的情况。 • 要求动员和领导他人的职位。 • 高度协商的环境。
--	---



赢得支持

注重交易

支持和合作		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	更加注重工作中的任务而非人员因素。涉及个人问题和他人顾虑时会感觉不自在。可能会觉得比较容易做出影响他人的艰难抉择。											将人员问题摆在第一位，支持同事，并且会尊重和积极关注他人。可能会觉得难以做出影响他人的艰难抉择。

相关的职业性格问卷维度如下：		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	选择性地关心及同情他人，不关心别人的私人问题	<p style="text-align: center;">关怀的</p>										体贴及同情他人，热心帮助并支持别人解决困难
6	决策时无意咨询他人，比较喜欢独自做决定	<p style="text-align: center;">民主的</p>										作决策前广泛地咨询并让别人参与，较少可能独自作决定
7	抑制自己不去批评他人，可能不会表达自己的看法，不准备提出个人意见	<p style="text-align: center;">率直的*</p>										敢于表达个人意见，可以清晰地提出反对意见，勇于批评他人
1	不会深究别人行为的动机，不喜欢分析他人	<p style="text-align: center;">分析的</p>										尝试了解别人的行为及动机，喜欢分析他人

注重变革

领导和决策		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	一般愿意听取他人的指示。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力和掌控的场合。											天生喜欢掌控和运用个人领导力。采取行动，指明方向并承担责任。可能需要考虑何时适合后退一步，给别人机会来担任领导。

相关的职业性格问卷维度如下：		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	喜欢让别人作领导，不喜欢指挥他人，不愿意主导局面	<p style="text-align: center;">有控制意愿的</p>										喜欢作领导，喜欢指导他人，主导及控制局面
2	作决策时倾向非常谨慎，需要较长时间来作出决定	<p style="text-align: center;">果断的</p>										迅速做出决策，很快可以得到结论，较不谨慎
9	在重要场合来临前感到平静，较少受到重大事件影响，免于焦虑不安	<p style="text-align: center;">忧虑的*</p>										在重要场合来临前感到紧张，担心事情会出错

* 我们处理带星号维度和其他不带星号维度的方式有所不同。对于只带星号的维度，左侧的偏好（较低的标准十分）更加适合该胜任力，且对整个胜任力潜能得分的贡献更大。右侧的偏好（较高的得分）则不太可取，且对整个胜任力潜能得分的贡献更小。

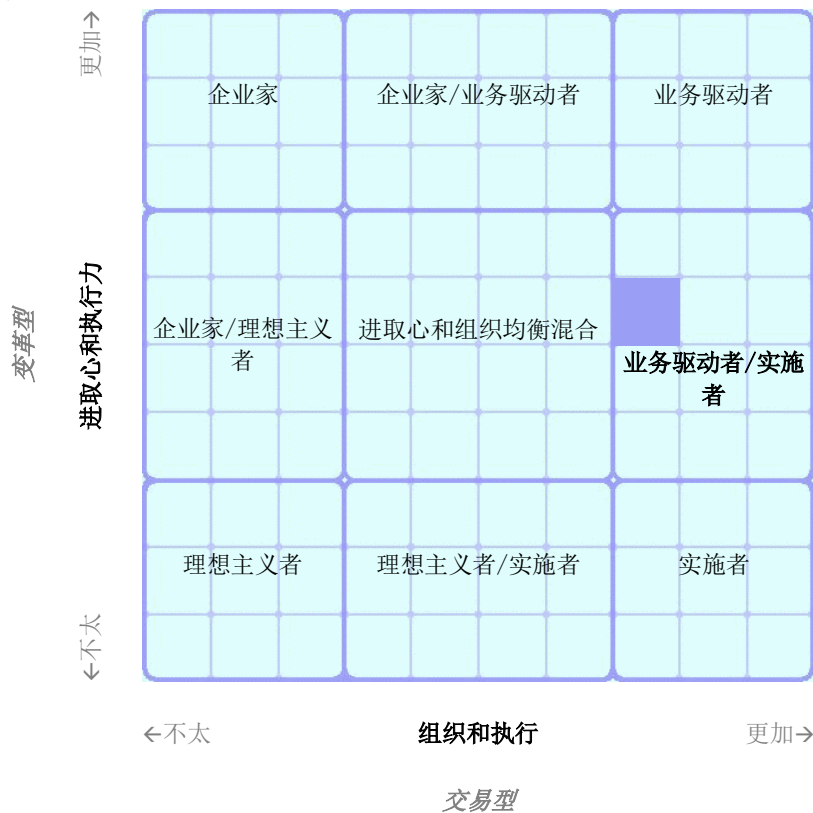
取得成功

有效实施战略需要具备运营效率和商业洞察力。通过实现运营效率和赢得业务来确保愿景的经济可行性，从而实现组织发展。

偏好的风格： 业务驱动者/实施者

兼具实施者和业务驱动者风格的个人遵循指示和程序办事，工作井井有条，乐于接受多项任务。他们比较关注个人和业务目标的实现，注重按照预定的标准交付特定产品或服务。他们适当的竞争动力可以促使他们对业务和商业产生兴趣。当计划偏离时，他们可能会感觉难以适应或不知所措。

<p>业务驱动者/实施者擅长：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 要求具备优秀项目管理能力的职位。 • 高度结构化或流程驱动的环境。 • 在可以看到自身努力和业绩成果的情况下。 	<p>业务驱动者/实施者可能觉得有难度：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在结构较为松散的环境下工作。 • 重点不断变化的情况。 • 竞争激烈或以目标为导向，且结果直接与他人进行对比的环境。
--	--



取得成功

注重交易

组织和执行		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	喜欢灵活地工作，探索并解决出现的问题。如果过于程序化或者注重过程，会感觉不自在和受约束。	+	.	.
		遵循指示和程序，事先安排，工作有干劲，井井有条。注重按照预定的标准交付特定的产品或服务。当计划偏离时，可能会觉得难以适应或不知所措。									

相关的职业性格问卷维度如下：		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	认为工作完成限期是有弹性的，能够接受工作滞后的情况	+	.	.
		认真负责的									
		专注于如期完成工作，坚持直到工作完成									
7	不容易非常关注细节，做事较没有系统与条理性，不喜欢琐碎的工作	+	.
		对细节敏感的									
		注重细节，喜欢有条不紊，有系统及有条理地工作，可能会非常关注细节									
10	不受规则与程序的约束，准备打破成规，较不喜欢官僚制度	+
		遵从规则的									
		遵从规则，喜欢有清晰的指引，不喜欢打破成规									
8	喜欢以平稳的步调处事，不喜欢过重的工作负担	+
		精力充沛的									
		精力旺盛，喜欢保持忙碌，喜欢充实的工作									

注重变革

进取心和执行力		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	在参与过程中获得满足感，很少以竞争、个人名誉或成就追求为动力。这样一来，可能不会发现或利用潜在的商机。	+	.	.
		注重成果和个人工作目标的达成。竞争动力可以促使他们主动关注业务、商业和财务。寻求自我发展和职业提升的机会。可能会忽略后退一步从而体会和庆祝以往成就的机会。									

相关的职业性格问卷维度如下：		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	不太看重事业的发展，着眼于可达成的目标，而不是非常有野心的目标	+	.
		追求成就的									
		事业心重且具有野心，乐于达成艰巨的目标									
7	不喜欢与人竞争，认为参与比胜利更为重要	+
		竞争的									
		喜爱与人竞争，重视胜利，不喜欢失败									

定义

这里是所有的领导风格（领导与管理）以及四项领导职能的**定义**。同时，这里也提供了与每项领导职能相关的**四种核心风格**的定义。

总体：注重管理与注重领导	
领导 领导利用创新、驱动力、令人信服的沟通以及创业才能实现组织转型。但是，如果他们忽略了与有效管理相关的交易方面，他们工作的有效性会有所降低。	公司领导 公司领导将创新、驱动力、令人信服的沟通和创业才能，与有效分析、个人适应力、人际敏感度和有条理的实施相结合，最终实现组织转型。
贡献者 贡献者擅长关注某个特定领域的任务，同时采用经过尝试和验证的方法来解决。他们更愿意听取他人的指示，会在管理他人时感到不自在，更喜欢关注自己职责内的特定领域。	管理者 兼具专业特长和明显的交易型管理风格的个人可能会有效应对压力，促使当前运营活动取得成功。但是，未来的成功还需要不断的创新，生成新的商业命题，以便顺应市场发展。

制定愿景	
创造者 创新者在需要公开接受新思想和新体验的环境中工作卓有成效。他们通常通过创新和创造来应对形势和挑战，并且会经常支持或推动组织变革。但是，热衷于变革可能会使他们忽略现状中的积极层面。鉴于他们的风格较少注重定量分析，他们可能会忽略对其想法可行性的必要检验。	远见者 远见者擅长为组织描绘愿景，同时对现状进行批判性评估，并且提出新的想法和理念来推动组织发展。但是，在某些情况下，他们可能会过度分析形势，忽略现状中的积极方面。
保守者 保守者喜欢可以沿用久经考验方法的环境，不喜欢格格不入的想法。他们很少进行定量分析，一般都会采用既定的工作方法和方式来解决实际问题，并且维持现状。	分析师 分析师天生擅长批判性思维，能够快速找出复杂问题的症结所在。他们在需要采用既定方法的情形下工作最富成效，但是可能要努力发掘新的创意。分析师会尽力采用经过尝试和验证的方法来解决。如果没有任何指导，他们可能会过度分析形势。

共享目标

沟通者 沟通者自信地与他人交往，并且为他人接受新愿景和新战略提供有力证据。他们喜欢公开演说，有效交际，并且通常都能成功说服和影响他人。但是，他们通常会觉得难以有效缓解组织变革带来的个人压力。	变革代表 变革代表鼓励他人分享组织的新愿景和新目标。他们自信而轻松地与他人交往，喜欢公开演说，并且善于交际。变革代表可以顶住压力，适应变革，展示出自信，让他人安心。可是，他们可能会低估他人 在适应变革过程中所面临的挑战。
求稳者 求稳者喜欢稳定且不太重视人际交往的环境。他们可能不好社交，不喜欢公开演说，通常选择其它沟通方式。他们会觉得组织变革带来的个人压力很大，但是对形势中消极层面的关注有助于他们发现潜在的问题。他们的行为往往始终如一，不会给他人施加压力，因此可以弥补比较强制性方法的不足。	调节者 调节者注重新愿景和新策略中的积极方面，并很好地应对挑战。但是，由于他们注重隐私且不好社交，可能不会有效地分享他们的积极观点，错失说服和影响他人的机会。他们不喜欢成为大家关注的焦点，也不喜欢公开演说。

赢得支持

决策者 决策者天生喜欢掌控、采取行动和运用领导力。他们不喜欢考虑他人的个人感受，使得他们能够比较容易地做出影响其他员工的艰难抉择。由于他们更加注重工作中的任务而非人员层面，他们可能会低估他人对新目标的关注度。这可能会限制他们赢得其他员工的支持。	员工领导 员工领导听取他人的观点，精于判断如何更好地激励和授权他人。他们天生喜欢掌控、采取行动和运用领导力。他们不但关注人员，而且习惯承担责任，这有助于他们赢得他人的信任。但是，他们会觉得难以做出对他人有负面影响的艰难抉择。
个人主义者 个人主义者更加注重工作中的任务层面，而非人员层面。他们不喜欢考虑他人的个人感受，一般也不会发号施令。他们公开表达自己的观点，并且希望在组织中担任独立的顾问角色。	团队合作者 团队合作者很自然地将人员问题摆在第一位，支持同事，并且尊重他人。他们知道如何激励他人，并且获得他们的支持。但是，他们乐意别人做领导，这可能会限制他们指导他人的积极性。

取得成功

企业家

企业家最擅长将竞争优势带到工作中。他们喜欢灵活地解决问题，并且会对注重程序或者流程的方式感觉不自在和受约束。他们的竞争动力可以促使他们对业务、商业和财务产生浓厚的兴趣。他们注重追求个人工作目标，但是不会经常详细规划如何去实现这些目标。

业务驱动者

业务驱动者注重成果、个人工作目标的实现以及事业的提升。这可能意味着，他们对业务、商业或财务有着浓厚的兴趣。他们通过干劲十足、井井有条的工作，识别并利用新的机遇。尽管他们有时候可能过于关注细节，但是他们通常会因保证组织平稳有效的运行而受到尊敬。

理想主义者

理想主义者喜欢灵活地解决问题。他们通过对当前任务的不懈努力，获得满足感。如果采用比较结构化的方法，他们可能会感觉不自在和受约束。他们很少以竞争或个人名誉追求为动力。这意味着，他们可能不会发现或者利用潜在的商机。但是，他们稳健的步伐和灵活的作风可以弥补比较紧凑方式的不足。

实施者

实施者擅长完成任务，在执行多项任务的过程中获得满足感。他们喜欢遵循流程和程序，工作井井有条。实施者注重按照预定的标准交付特定产品或服务。当计划偏离时，他们会感觉难以适应。由于他们很少以竞争或者追求个人成就为动力，他们可能不会发现或利用潜在的商机。

评估方法

本档案中关于CandidateSample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 Senior Managers and Executives (INT)

姓名	CandidateSample
应试者数据	RP1=1, RP2=2, RP3=7, RP4=8, RP5=3, RP6=9, RP7=4, RP8=10, RP9=6, RP10=2, TS1=5, TS2=8, TS3=1, TS4=9, TS5=6, TS6=4, TS7=10, TS8=2, TS9=8, TS10=7, TS11=6, TS12=10, FE1=4, FE2=9, FE3=3, FE4=6, FE5=1, FE6=4, FE7=8, FE8=7, FE9=5, FE10=2, CNS=7 LP01=1, LP02=2, LP03=1, LP04=6, LP05=5, LP06=8, LP07=3, LP08=6, LPOM0=5, LPOL0=2
报告	领导力报告 v2.0 ^{sc}

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)。

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。

本页面特意保留为空白。



Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

OPQ

领导力报告：领导力潜能总结



姓名

CandidateSample

日期

2018年10月3日

领导力潜能总结

您在每项领导职能中的偏好风格是根据您在职业性格问卷 (OPQ) 中的回答而决定的。

此处提供的信息总结了您所偏好的领导风格，同时对展现该风格的人通常擅长、可能有难度以及可以从未来发展中获益的各方面加以举例说明。

每一页都有空白区域用来做笔记。如果您在反馈之前收到了该报告，您可以在此处记录下您的思考。如果您在反馈期间或者之后收到该报告，您可以在此处记录下讨论过的要点或者已经识别的行为。

领导力潜能总结

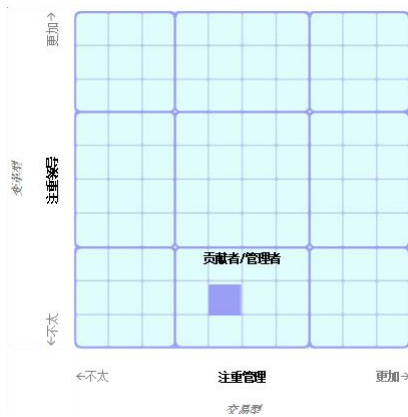
领导职能	您偏好的风格是：
总体：注重管理与注重领导	贡献者/管理者
制定愿景	创造和分析均衡混合
共享目标	求稳者
赢得支持	个人主义者
取得成功	业务驱动者/实施者

总体：注重管理与注重领导

管理型胜任力的重点在于保持系统的有效运行（注重交易），可靠地达成特定目标。**领导型胜任力**的重点则在于创建、制定或改变系统方向（注重变革），同时激发员工和组织取得超出预期的成就。

偏好的风格：贡献者/管理者

兼具专业特长和明显的交易型管理风格的个人可能会有效应对压力，促使当前运营活动取得成功。但是，未来的成功还需要不断的创新，生成新的商业命题，以便顺应市场发展。



贡献者/管理者擅长：

- 负责确保有效交付的环境。
- 处于相对稳定的环境中。
- 需要采用技术方法的环境。
- 可以支持他人经历变革的环境。

贡献者/管理者可能觉得有难度：

- 动态创新的环境。
- 要求注重战略的职位。
- 必须实现具有挑战性的目标。
- 必须采用命令式领导风格的情况。

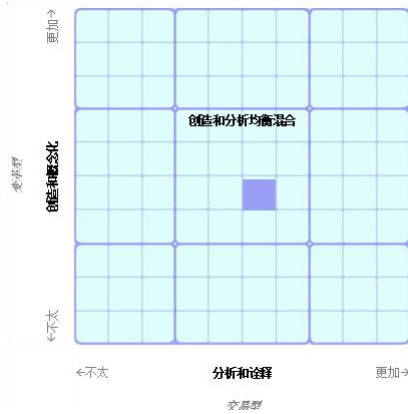
您的笔记

制定愿景

对当前形势进行批判性分析和提出促进组织向前发展的想法是组织变革的第一步。领导者需要对实际情况进行分析，明确最需要进行改革的方面。同时，他们还需要确立使命，发展具有吸引力和信服力的未来愿景，并且制定实现这一愿景的战略。

偏好的风格： 创造和分析均衡混合

各项风格均衡混合的个人一般采用灵活的方法来解决问题和促成新的可能。他们会综合考虑分析方法和实践经验教训，在新方法和久经考验的方法之间做出权衡。



创造与分析均衡混合的个人擅长：

- 当有机会进行批判性分析。
- 在可以对战略方向进行渐进式改变的职位上。
- 能够基于他人的想法进一步创新。

创造与分析均衡混合的个人可能觉得有难度：

- 需要经常对信息进行深入批判性分析的职位。
- 需要经历重大战略变革的组织。
- 要求具有高度创新思维的情况。

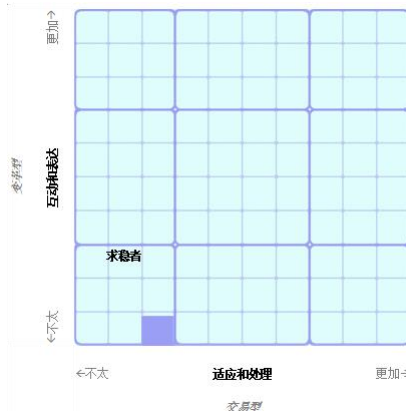
您的笔记

共享目标

领导者需要和员工沟通愿景、战略和目标，说明它们给员工带来的好处。他们通过调整自己的人际交流风格，说服并影响他人，成功地使他们接受并认同目标。他们积极地应对实现新愿景和新目标所面临的挑战，同时有效地缓解变革所带来的压力。

偏好的风格： 求稳者

求稳者喜欢稳定且不太重视人际交往的环境。他们可能不好社交，不喜欢公开演说，通常选择其它沟通方式。他们会觉得组织变革带来的个人压力很大，但是对形势中消极层面的关注有助于他们发现潜在的问题。他们的行为往往始终如一，不会给他人施加压力，因此可以弥补比较强制性方法的不足。



求稳者擅长：

- 在挑战和困难不大的职位上。
- 人际网络并非成功要素的环境。
- 适合进行间接沟通的环境。

求稳者可能觉得有难度：

- 在必须影响主要利益相关者的情况下。
- 面临巨大压力的环境。
- 需要大量社会交往和人际网络的职位。

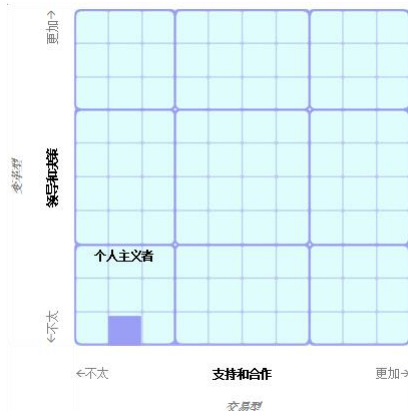
您的笔记

赢得支持

领导者需要决定如何实现组织目标，以及在执行过程中如何赢得其他员工的支持。这就需要了解员工关心的问题，赢得他们的信任，从而消除实施变革的障碍。赢得支持还需要激励并授权员工，使他们负责实现既定目标所需要采取的各项行动。

偏好的风格： 个人主义者

个人主义者更加注重工作中的任务层面，而非人员层面。他们不喜欢考虑他人的个人感受，一般也不会发号施令。他们公开表达自己的观点，并且希望在组织中担任独立的顾问角色。



个人主义者擅长：

- 鼓励公开辩论和表达个人观点的企业文化。
- 管理他人的职责有限的环境。
- 在不需要快速决策的职位上。

个人主义者可能觉得有难度：

- 必须完全考虑他人感受的情况。
- 要求动员和领导他人的职位。
- 高度协商的环境。

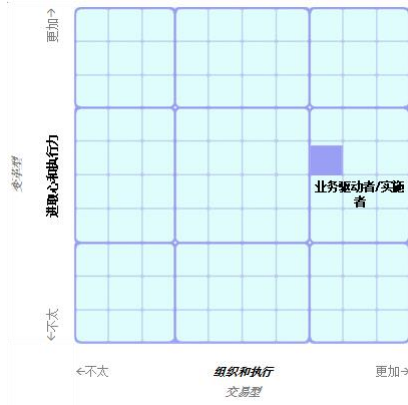
您的笔记

取得成功

有效实施战略需要具备运营效率和商业洞察力。通过实现运营效率和赢得业务来确保愿景的经济可行性，从而实现组织发展。

偏好的风格： 业务驱动者/实施者

兼具实施者和业务驱动者风格的个人遵循指示和程序办事，工作井井有条，乐于接受多项任务。他们比较关注个人和业务目标的实现，注重按照预定的标准交付特定产品或服务。他们适当的竞争动力可以促使他们对业务和商业产生兴趣。当计划偏离时，他们可能会感觉难以适应或不知所措。



业务驱动者/实施者擅长：

- 要求具备优秀项目管理能力的职位。
- 高度结构化或流程驱动的环境。
- 在可以看到自身努力和业绩成果的情况下。

业务驱动者/实施者可能觉得有难度：

- 在结构较为松散的环境下工作。
- 重点不断变化的情况。
- 竞争激烈或以目标为导向，且结果直接与他人进行对比的环境。

您的笔记

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）。

领导力报告 v2.0^{sc}

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。