

测试者：

# Jones Andrew

完成日期 05/05/2015



职位发展



测试者:  
JonesAndrew

完成日期  
05/05/2015

可靠性 - 99.2%  
答案很可能是准确和真实的。

组织名称  
Harrison Assessments  
Int'l Limited



## 简介

这份报告提供有关态度、倾向和行为的培训建议,但诸如打字或计算机操作等“硬性技能”并未予以考虑。您可以为您目前的职位、职业发展、或个人成长选用以下任何或所有发展建议。特性发展的某些建议和练习可能并不适用于所有情况,需要加以修改以适合您特定的情况或组织。如果您要选择多项特性来改善,我们建议您先完成一项特性,然后再开始另一项。

改变行为比学习新知识要困难得多。这需要调整您多年来的习惯或行为模式。这种改变通常需要更长的时间,并且要定期留意和巩固。

这份报告的每个部分都包含有对每项特性的解释以及它与职业发展或个人发展的相关性,也包括至少一项练习。练习旨在提供发展该特性的实践经验和持续应用。大多数情况下,您不用大量发展某项特性。只要这个特性稍微有点增加就可以有明显的改善。您可以根据说明回答题目来完成练习。不过,我们强烈建议您找一个教练或搭档跟您一起讨论答案。您也可以跟别人一起在教室内完成。您的教练可以帮助您做出改变,包括定期提醒您留意必要的改善。

这份报告是根据您的问卷答案而得出的。报告所选定的特性是与运行该报告时选定的职位相关联的。哈理逊评估系统会自动选择发展最有可能帮助您在这个职位取得成功的特性。不过,系统倒不一定会选择分数最低的特性。它可能会选择您已经表现得比较强烈的特性。如果某个特性对这个职位特别重要,那么进一步发展您已经表现得比较强烈的特性可以令您取得更大的进步。特性发展建议和练习可能并不是在每种情况下都适用,可能需要经过修改才能适合您的特殊工作或单位。请与您的经理核实并确认这些建议的措施对贵单位是否合适。

## 发展区域1: 分析的

您倾向于喜欢分析问题和决策。

用分析性的方法来解决问题和制定决策可以促使您逻辑地调查事实,进而做出质量更高的决策,以及找到问题真正的解决方法。如果您不弄清问题的真正原因,这个问题就会重复出现(有时可能以另外一种方式出现)。例如:如果某个员工引起一些问题,您可能认为解雇这个员工可以解决问题。然而,可能还有很多更关键更根本的问题,如培训流程不够完善、他/她的经理人际关系技巧差、人才选用流程不完善或者甚至业务系统没效率。找出真正的原因能促使您制定出有效的解决方法。要弄清真正的原因通常需要仔细调查和推理。在以下的练习中,您会选择一个问题。它不一定是出了很大错误的事情。可能只是您想要改进的东西。

养成用分析性的方法来解决问题和制定决策的习惯可以让您的工作更有效率和效力。它同样可以促使您在生活上做出更好的决定。如果您没有这个自然倾向,您可以开始跟有这个倾向的人协作。从有分析倾向的人那里获取反馈和建议可以帮助您解决目前的问题,同时也可以学到分析技能。

### 练习 分析问题

第一步—您目前在工作中最主要的问题是什么?

思考并列出现在工作中的问题,然后选出您认为最重要的。

第二步—您认为导致问题的根本原因是什么?

思考并列出导致问题的可能原因。然后考虑和找出您认为是根本的或真正的原因。例如:刚开始您可能会认为是由于某个人违反规则而导致了这个问题。然而,更清楚的分析可能会暴露出规则不明朗或现目前没有一个系统来衡量人们是否遵守规则。在那种情况下,规则缺乏明确性至少是这个问题的根本原因之一。

第三步—您认为解决这个问题的最佳方法是什么?

列出可能的解决方法,并选出您认为最好的。

第四步—您为什么认为它是这个问题的最佳方法？

列出证明您认为它是问题最现实和最真实的解决方法的相关理由。

第五步—您知道的人中谁用分析性的方法解决问题，并且可以给您提供关于这个问题的支持性见解？

列出喜欢自然运用分析性方法解决问题的同事，然后选出针对这个问题您愿意咨询的人。

第六步—向您的同事咨询这个问题。

告诉他们您所做的分析，包括第一步到第四步的内容。询问他们有的评价和建议。仔细倾听，探求他们的观点。

第七步—咨询完您的同事以后，您现在觉得这个问题的根本原因是什么？

列出其他可能的原因。然后找出您认为是根本的或真正的原因。

第八步—通过咨询您的同事，现在您认为这个问题的最佳解决方法是什么？  
列出所有可能的解决方法，然后选出您认为最好的。

第九步—执行问题解决方案的最好分步骤计划是什么？

制定一个分步骤计划，一步一步地解决问题。

（如果这个解决方法牵涉到重要决定，确保您的分析足够多。越是重要的决定就越需要多做分析。）

## 发展区域2: 有影响力

您常常游说或影响他人。假定您在其他人际关系特性中取得了适当的平衡,您可能可以熟练地向下属和/或客户表达自己的意见。

能够让他人接受您的观点会使您在工作中更有效。以一种更具影响力的方式来表达您的专业技术或知识也是有好处的。如果您考虑一下,可能有您想影响他人的情况发生。您可能清楚知道如何处理一个您想和同事沟通的具体项目。如果您是位经理,您可能需要影响您下属的行为。或者,您可能只是希望说服您的老板以一种特定方式来处理一个项目,或甚至提拔您。

要影响他人,您首先需要建立一种融洽关系。大部分人不能影响他人,是因为他们对于建立融洽关系重视不够。当他人相信您理解并尊重他们的时候,融洽关系才能得到发展。

过去的经历是人们不能被说服的首要障碍。例如,如果这个人跟推销员有过不愉快的经历,他/她可能会对推销员很反感。或者,如果这个人曾对一个类似产品感到失望,他/她可能对您的产品会有拒绝情绪,即使您的产品比那个产品好得多。您的老板可能会因为跟其他职员有过痛苦经历而不愿受您的影响。更坏的情况是,有人可能由于过去与您打交道的经历,有了一种精神上的拒绝感!在这种情况下,除非您建立和谐关系,否则很难说服他人任何事。他们将不断想起过去的经历并拒绝您。您越试图影响他们,就越让他们想起过去的经历,由此您就越不可能成功。即使您可以想办法解决,您的影响力不可能长久。如果您想说服某人做一件特殊的事情,您应该找出他/她过去关于那件事的经历。通过全身心地倾听,您可以让他/她卸下过去经历的包袱。这将让他/她更容易以开阔的心胸来探究您的提议。另外,通过了解这个人的过去经历,您就能知道什么对他/她重要的,并且如何提出您的建议。

要影响他人,您需要确定他们真正想要的是什么。这包括这个人最大的愿望、梦想或目标。通过诱导他/她说出目标,然后倾听,您不仅是在建立和谐关系,还会知道如何满足那些需要。了解这个人的愿望、梦想或目标促使您提出一个充分的理由来改变他/她的观点或采取特定的行动。

一旦您建立了和谐,统一了您和这个人的目标,您需要提议一个行动。您需要明确您想让那个人想什么或做什么。除非您明确提出一个行动,您不可能达到您想要达到的影响。

影响和操纵是不同的。虽然两者都涉及到表达您的观点来改变他人的想法或行动,但是操纵涉及到为了自己得到好处而试图戏弄或欺骗别人。如果您试图操纵他人,他们最可能感到反感。他们可能甚至没有认识到这一点,但是他们的自然反应是要通过拒绝来证明他们可以自由选择。即使您能在短期内设法操纵他们,这种影响可能不会长久。他们最终会意识到这种控制,并感到憎恨。这将导致关系恶化,以致将来不可能再影响那个人。

以下练习中的步骤,您可以在影响他人的过程中使用。您不必严格地使用他们。您可以跳过一个步骤,或者在记住基本原则的情况下,根据情形调整某个步骤。

### 练习一 思考影响力

第一步—您过去试图影响他人的经历是什么?

思考并描述您过去试图影响他人的经历。它是怎样实现的,或怎样没有得以实现?

第二步—您过去是怎样成功地影响他人的？

思考并描述您成功地影响了他人的方法。您认为促使您成功的因素是什么？

第三步—在过去试图影响他人的时候，哪些方法没有成功？

思考并列出具体的试图影响他人并成功的方法。

第四步—您过去没有认识到或考虑到这个人的什么需要？

在第三步列出的每个失败的企图影响他人的尝试中，思考并列出具体的您没能认识到或考虑到的这个人的需求。

第五步—在试图影响他人以前，您应该如何跟这个人建立一种更好的和谐关系？

对于第三步列出的每个企图影响他人的失败的尝试，思考并列出具体的任何在试图影响那个人之前，您能够更有效地建立和谐关系的任何方式。

第六步—您过去可以用何种方式把您想说的话表达得更清楚？

对于第三步中列出的每一次企图影响他人的不成功的尝试，思考并列出您能够更清楚地知道您想让这个人做什么或想什么的方式。

## 练习二 建立融洽关系、保持目标一致以及制造影响

仔细研究以下所有的步骤，因为您在与他人的交往中会有用到它们的时候。

第一步—您想影响谁？

思考并写下您最想影响的人的名字。

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

第二步—您到底想要 \_\_\_\_\_ 想什么或做什么？

思考并写下您到底想对第一步所列出的人具有什么样的影响力。尽可能具体地列出您想要这个人想什么或做什么。例如，如果您想要他/她接受一个特定的想法或采取一个特殊的行动，请清楚说明您想要他/她具有什么样的信念或采取什么样的行动。确保您的要求是现实的。例如，如果一个人已经抱有了一个特定的终身信念，试图改变这个信念会十分困难。因此，最好以更小的步骤开始。

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

第三步—通过探究这个人过去的经历来建立融洽关系。

同第一步列出的人们交谈，找出他/她有过什么经历与您想具有影响力的主题相关。例如，如果您希望说服这个人去考虑上一个培训课程，您可以问“您过去上课的经历是怎样的？”或者“对于这个主题（培训课程的主题），您过去的经历是怎样的？”如果这个人过去有一些不愉快的经历，请不要唐突地说这次是不同的。更合适的方法是，站在他/她的角度，并让他/她提出自己的看法。另外一个例子是，如果您希望说服老板提拔您，

首先问他/她对于您的工作表现的意见。努力理解他/她的看法。让他/她说明白一点，但是这个时候不要试图挑战或争辩他/她提出的任何观点。了解他/她提出的任何观点对他/她的切身影响。例如，您可以说类似这样的话：“我可以看出，我经常迟到让您感到很不满。”

#### 第四步—承认选择

不要企图告诉他/她，这次和他/她过去的经历是不同的。要承认这种拒绝心理，而不是试图抗争！例如，如果这个人对上培训课程，有过不愉快的经历，您可以说：“我看得出，由于有过这样的经历，您可能甚至不愿提起有关这个主题的其他课程。”然后只管等待回应。如果那个人说“的确如此”，那么很可能无论您说什么，都不会说服他/她。这种情况下，尊重他/她的选择，并努力去影响其他人。然而，在大多数情况下，那个人可能会像这么说“只要它不做\_\_\_\_\_，我可能会接受它。”使用以上程序，提供了一个机会，让他/她放下过去经历的包袱，使他/她有可能从新的视角来选择一个新的机会。

如果您想升职，并且您的老板已经告诉过您，您做过什么让他/她处境很难，您可以这样说：“我能看出来，由于那次经历，想和您谈论升职的事情可能会有困难。”同上次一样，只管等待。这时候，您的老板可能会选择讨论对您的升职，并且在小烦恼已经被说出（和发泄出）之后，您的老板会从一个更清楚的视角来审视这个主题。因此，也就开始了对于事实的新的审视。

以上过程让您通过倾听、了解来建立和谐，更重要的是：不要试图强迫这个人接受您的观点。认可这个人的选择是对个人自由的尊重，这将带来更好的反应。

第五步— \_\_\_\_\_ 真正想要什么或需要什么？

弄清那个人的需要, 目标或甚至梦想。例如, 如果这个人是您的老板, 您可以问他/她觉得这个部门怎么样。他/她喜欢的样子是什么? 倾听并了解他/她的目的。如果那个人是您的下属, 您可以询问他/她的事业目标, 在倾听了目标和梦想之后, 重申您所理解的东西来确定和承认您的理解。

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

第六步—怎样才能使您的目标适应他们的目标?

思考并列出现同时实现您的目标和他们的目标的方法。例如, 如果您想要得到提拔, 告诉您的老板为了实现这个想法, 您将能如何帮助他/她。或者, 如果您正在努力说服一个下属来上一个课程, 您可以解释这个课程如何能够帮助他/她实现事业目标。

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

第七步—为了满足你们的共同需求, 需要采取的下一个行动是什么?

在清楚地明白了这个人的目标之后, 同这个人讨论下一个要采取的行动以满足你们的需求。制定您和/或那个人需要采取的具体行动步骤, 来开始这个程序。对第一步列出的每个人都这么做。

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

第八步—记录下您试图对每个人应用以上步骤的经验。

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5