



Facet个人剖象

XiaoMing Wang

测试日期: 2005/3/23

公司: Management Tools International Marketing



简介

Facet5 问卷要求你对一系列的课题提出你的见解。问卷想要看的是你的态度、意见和偏好，显然没有所谓对或错的答案，你的作答也不是让你通过或不通过的一项测验，更多的是能提供一份心理学界称为侧面、剖像或量表的测试报告。

Facet5 在设计时着眼于：比较稳定和一致的，同时也被认为是造就你的个性的几个层面。Facet5 测试结果不意味你的做法和想法是对的还是错的，也没有所谓好的或坏的。从测试得到的一个关于你的图象，我们可以设想你在数种不同的场合里可能会有的行为和反应。这份报告把这些设想描绘出来，让你自己推断它们是准确到什么程度以及对你目前的情况有什么实用价值。

Facet5测量的是心理学家普遍认为是个性5大基本砌块的5项因素。每项因素都或多或少地存在于我们的个性当中，也就是这些因素得分组成的图形造成了我们的个性剖像，它们分别为：

- 意志力 - 有决心，能坚持己见，有独立性
- 精力 - 热情，好交际，参与
- 爱心 - 开放，诚恳，有热度，有气量
- 控制 - 有架构，有条不紊，自律

还有第五个因素 - 情绪性。情绪性与其他四因素互动而影响自信、应付压力的能力和个人情绪状况。从同样的信息我们能由不同的视角来观察一个人个性的不同方面。

虽然 Facet 的每一个主要因素都由互不相同的个性特质组成，每一个主要因素也可以看成是由数项称为“子因素”的核心元素组成，如下述：

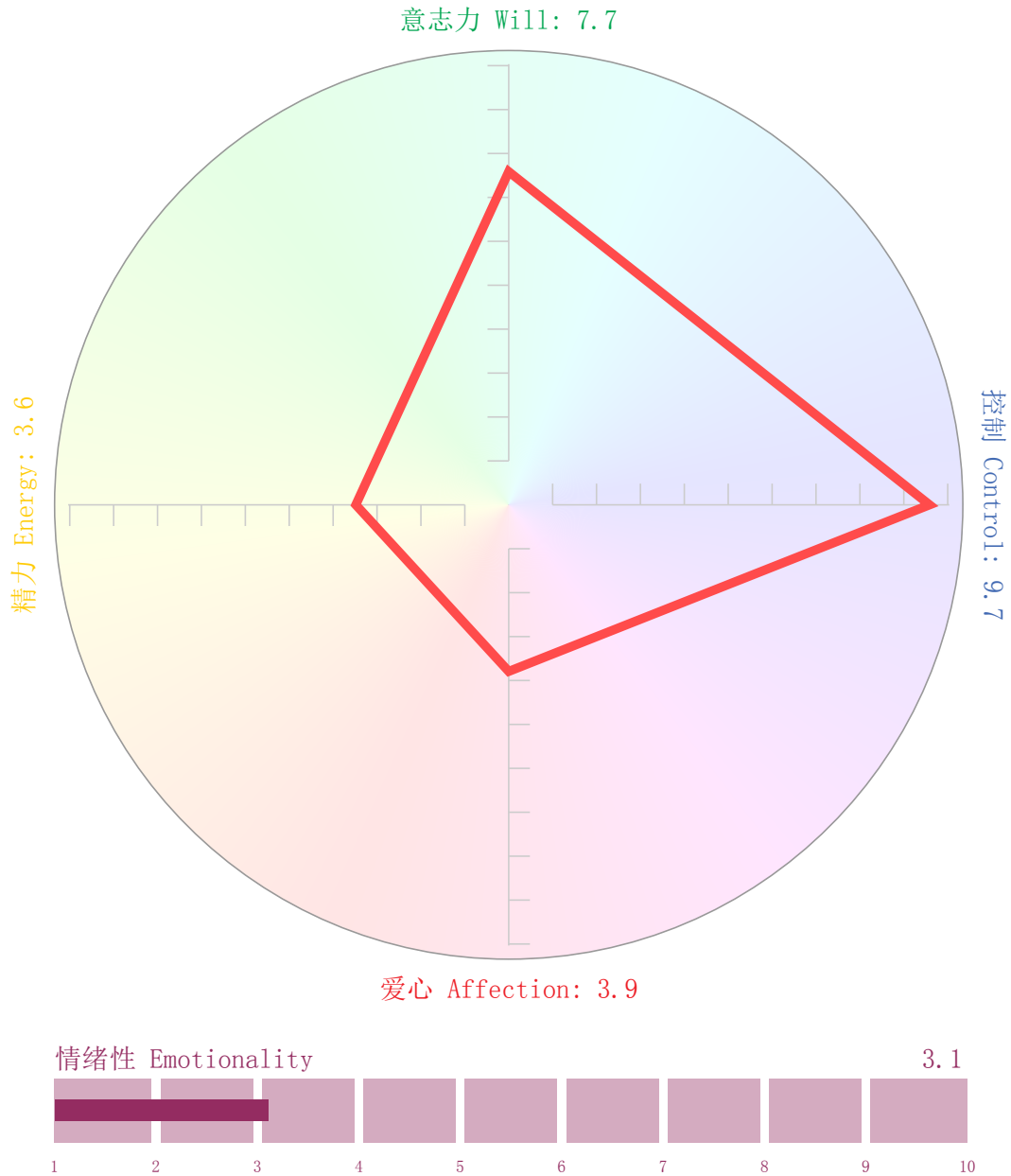
我们可以个别抽出这些子因素的分数来显示个性主要因素之中究竟含有什么可以再细分的“特点”。举个例子，意志力由三种“子因素”组成，“决心”、“对抗性”和“独立性”，比较典型的情况是，意志力分数居高或居低的话，每个子因素分数应该都同样地居高或居低。但是如果分数中等的话，那么有可能三个子因素分数都中等，也有可能是高中低皆有的组合。把子因素抽出，能在很大程度上让我们对一个Facet5剖像的诠释更加具体。

一般上，我们显示一个人的个性剖像是应用一种量表，量表由1至10共有10分。这种量表称为“Sten”，是英文“Standard Ten”的简称。应用 Sten量表时，处于两端的分数（高分和低分）比中等分数更能代表一个人的类型。你的Facet5剖像以及每一个主要因素细分下来的子因素在以下数页列出。

● 意志力	决心	拥有一股能致力于自己想法的内在动力
	对抗性	拥有一股不怕向出现的问题采取对抗姿态的动力
	独立性	倾向于用自己的方式做事
● 精力	活力	比较明显的有热情和精力
	交际性	喜欢和人相处
	适应性	思考过程中有他人的参与
● 爱心	利他主义	把别人的利益放在首位
	支持力	经常试着理解别人
	信任力	倾向于愿意相信别人
● 控制	纪律性	本人做事有条不紊，计划周详
	责任心	愿意承担个人的责任
● 情绪性	焦虑性	普遍的有紧张和受压的感觉
	恐惧性	步步为营

总体剖像

下图显示你的Facet 五大因素得分。每项因素得分在1至10的范围内，平均数值是5.5分。分数高或低并非很重要，重要的是分数与平均值的差异。分数高于7.5 或低于3.5 属于“两极”分数。分数呈统计学“正态”分布，并且是相对于一个特定的“常模”。两个人相对于同一种常模而得的分数才能够有意义地比较。



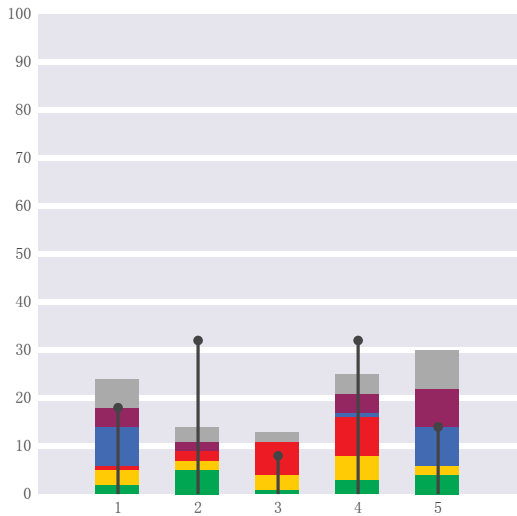
采用常模：中国常模

常模样本取自于中国大陆的5166位职场人士。他们从事的领域包括了制造业、零售业、金融业、物流业以及资源管理。常模中男女比例基本持平。

问卷统计数字

答案分布图

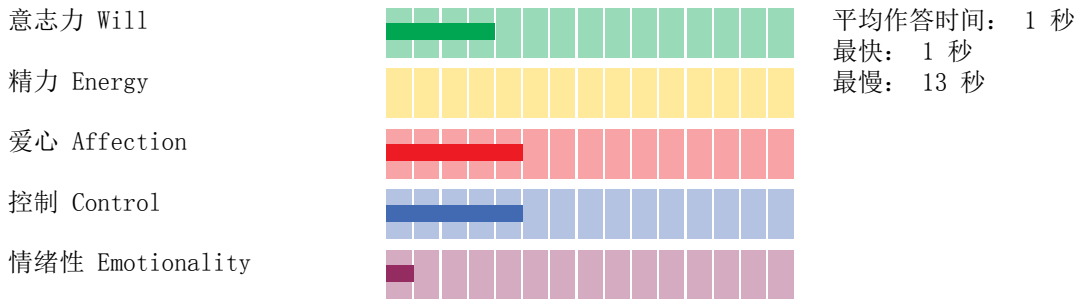
这个图表显示整个Facet问卷答案的分布。垂直条形显示，根据过去数千份答卷的答案，所预期的答案分布图形。



因素	作答分布					总计
	1	2	3	4	5	
意志力 Will	2	5	1	3	4	15
精力 Energy	3	2	3	5	2	15
爱心 Affection	1	2	7	8		18
控制 Control	8			1	8	17
情绪性 Emotionality	4	2		4	8	18
未使用	6	3	2	4	8	23
总计	24	14	13	25	30	0

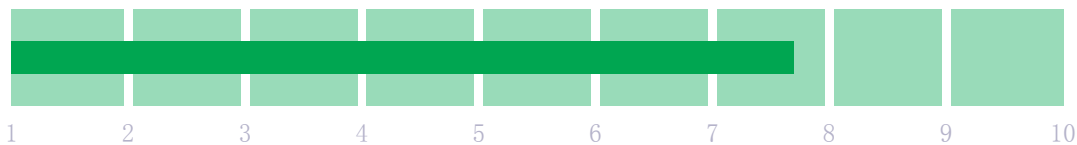
作答潜伏期

测试者在回答一些问题时用了额外长的时间，这个图表显示这些问题作答时间的分布图形。如果这些问题都集中在一个或两个因素时，这一两个因素的总得分很有可能不准确。应该检讨其他信息以便核查这些分数的准确性。



意志力 Will

7.7



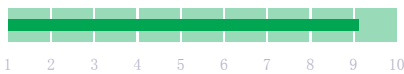
意志力获高分的人被认为是具支配力的、有决心的、完全投入的、独立的。关键的形容词是这种人有着基于坚定信念的强烈动机。性格特征是坚定、一心一德、以目标为导向。比较不理想性格是固执、观点刻板。意志力获低分的人比较有伸缩性、愿意聆听别人的意见。他们没有很强烈的观点，如果被强烈挑战是会改变的。有些人会认为他们太容易被说服，依赖性太重。意志力得分可以分为以下几方面：

低分

高分

强项包括
利用所有数据，小心地做决定
能听取他人的意见并且相当容易地改变自己的观点
顺从别人 — 愿意迎合别人
可能被看成是
不愿意很快作决定
容易被另类的论点动摇
太过于愿意迎合他人

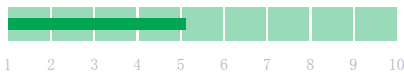
决心



强项包括
很快地指使别人
有决心坚持自己的观点
愿意承担事件的责任
可能被看成是
专制的、咄咄逼人的
不愿听取他人的意见
过分迅速地将自己的看法强加于他人

强项包括
愿意适应另一人的论点
尝试保持镇定和不偏激的态度
对提出的论点不轻易苟同
可能被看成是
不愿意面对问题
太快在争论中作出让步
逃避问题，希望问题自己会变小起来

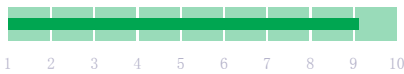
对抗性



强项包括
受到挑战时能坚持立场
擅长面对面的争论
反应快速，敢于面对问题
可能被看成是
好辩的
太有挑衅性和太苛求
太快地付诸于行动而难以抑制住

强项包括
愿意咨询和请教
需要参与团队，并接受指示
有伸缩性，且愿意迎合别人
可能被看成是
过分依赖他人
太过有伸缩性
太容易被人牵着走

独立性



强项包括
能独立工作
即使受到反对也走自己的道路
以自己的坚定信念为导向
可能被看成是
孤立的、没有伸缩性的
不愿改变和适应
除非能担当领导角色，否则不愿加入一个团队

评语:你的作风强劲有力，你有决心。你随时能陈述你的论点，并让人知道你的立场。但你不是特别能坦率直言或者好争论。你通常会尝试表现得很讲理，并会聆听别人的观点。

精力 Energy

3.6



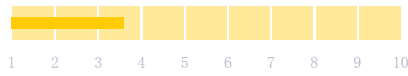
顾名思义，精力获高分的人精力充沛、警觉、好动、兴致浓厚。他们好群、好竞争、有说有笑、好社交。他们对于新的挑战表现得乐观和兴奋。过分旺盛的精力会使他们超乎自己能力所及地许下承诺。精力获低分的人比较安静、沉默寡言和隐私。他们独善其身、比较害羞，需要花较长时间才能了解他们，但是一旦了解，往往能成为知交。他们不喜欢社交活动，尽管同事们想要他们多参与，他们对同事却显得疏远、冷淡甚至冷漠。精力得分可以分为以下几方面：

低分

高分

强项包括
不会过于激动
可能不会树大招风
内向，自己靠自己
可能被看成是
冷淡的、疏远的
对新观念缺乏热情
冷漠

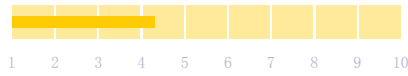
活力



强项包括
对新观念很有热情
愿意带头把事情启动
明显的容易激动
可能被看成是
自我炫耀的人
轻妄的
冲动的

强项包括
工作时不需要有人作伴
能建立长期持久的关系
能把家庭生活和工作分开
可能被看成是
不愿意与人交际
不参与
令人感到不受欢迎

好交际



强项包括
能使人感到对事情有一份参与
愿意成为团体的一份子
容易建立联系、结交朋友
可能被看成是
过分需要有同伴
干预得太快
社交行为咄咄逼人

强项包括
独立想出主意
开口前仔细考虑
能够始终专注于自己的领域
可能被看成是
不愿意告诉别人他们的想法
意识到新观念比较慢
太过专门化

适应性

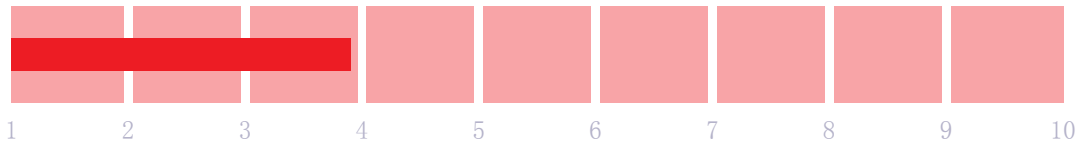


强项包括
在行动前广泛讨论
能够适应不断改变的客观事实
作决定过程有他人的参与
可能被看成是
不能独立做决定
太快地改变观点
对事情缺乏深度的理解

评语：你会让别人注意到的，主要是你独立工作的能力，以及你在需要专注时偏好安静和隐私的特点。你似乎喜欢自己做决定，不必别人向你提意见。

爱心 Affection

3.9



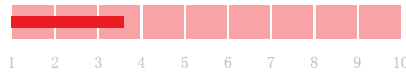
爱心获高分的人真诚积极地看待别人。他们一般都很热情、能支持别人，有求必应、有同情心、能理解别人。他们思想开明，能接受新观念。他们也趋向于无私，愿意为别人牺牲自己的利益。他们忠诚，愿意相信别人，但可能会被那些不相信人性本善的人占便宜。爱心获低分的人比较务实、在商言商，能很快抓住机会、利用机会，也能迅速作出决定，从不会因为还有许多其他的可行方案而犹豫不决。有些人会认为他们没有同情心，而且对任何人都不会抱任何幻想。爱心得分可以分为以下几方面：

低分

高分

强项包括
善于捕捉机会
会维护自己的利益
能专注于很快就到手的利益
可能被看成是
自私自利的
不愿帮助别人
用操纵的手段

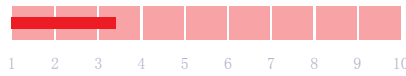
利他主义



强项包括
很想尝试去帮助别人
把他人的需求放在首位
不占人便宜
可能被看成是
理想主义的
幼稚
对商业利益熟视无睹

强项包括
有必要时，会很强硬
能看穿别人的恭维举动
对人性本善不表信任的正常心理
可能被看成是
没有同情心的
评价他人时较苛刻
喜欢批评人的，不愿意原谅人的

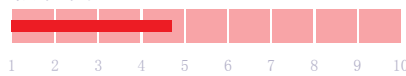
支持力



强项包括
经常把人往好的方面想
出现问题时能支持别人
愿意给人第二次机会
可能被看成是
太过没有批判能力
太容易原谅别人
对人太软弱

强项包括
识别那些占人便宜的人
很少被人占便宜
在生意谈判中，保护公司利益
可能被看成是
多疑的
不相信人性本善的
不信任

信任力

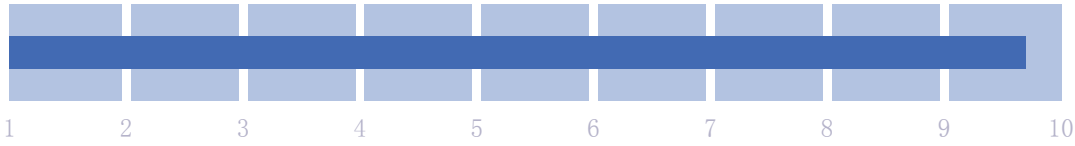


强项包括
相信别人
为了大家的共同幸福而工作
愿意相信和信任别人
可能被看成是
理想主义
过分信任别人
幼稚、容易受骗的

评语：你的风格是能关心别人而且有好的出发点。但是你可能显得有些喜欢批评人家，很快说出你的想法。因此别人会认为你不怎么支持他们，而且认为你的判断太过严酷。

控制 Control

9.7



控制获高分的人的关键形容词是有自控能力，能进行建设性的自我批评以及保守。他们喜欢有秩序、有结构、有计划，未雨绸缪。义务和责任是控制获高分的人的两大基石，如果别人不认同他们的是非观，他们会感到受挫和气馁。他们尽责、忠诚、有职业道德，人们尽可信任他们会始终如一地履行职责。控制获低分的人态度比较悠闲轻松。他们比较趋向于今朝有酒今朝醉的生活哲学，一切听其自然。他们不会对别人的观点提出批评，而自己的观点有自由主义的作风。有些人会认为他们太悠闲、无计划、甚至不可靠。控制得分可以分为以下几方面：

低分

高分

强项包括
 新任务很快学上手
 工作方式比较灵活
 思想自由
 可能被看成是
 容易感到厌倦
 缺乏纪律性的
 紊乱的

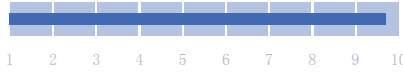
纪律性



强项包括
 办事有斟酌性、稳健
 总是把事情盯到完成为止
 做事有计划，井井有条
 可能被看成是
 似乎只会一味苦干和照章行事
 稳健但不令人兴奋
 适应变革很慢

强项包括
 很快适应不同的境遇
 灵活地诠释规则
 挑战现状
 可能被看成是
 不负责任的
 儿戏的
 叛逆的

责任心



强项包括
 强烈的责任感
 严守个人的行为准则
 工作一直坚持高标准
 可能被看成是
 死抱他们的信条
 行使权威的
 因循的

评语:你有强烈的道德责任感，你办事能够全面和彻底、有组织、很谨慎、有条理、有斟酌。有些人会觉得你过于保守和拘束，你或许会有些压抑自己而不敢发挥。你要求别人做什么，你是很铁定而不会含糊的。

情绪性 Emotionality

3.1



情绪性得高分的人情绪更多地起起落落、难以预测、感情用事、心烦意乱。他们更多地有忧虑，对自己缺乏信心，需要别人更多的支持和鼓励。但当他们情绪上扬的时候会显得有魅力，能使人振奋。虽然如此，总的来说，情绪性高分的人在日常生活中会更多地突出其它四种因素（意志力、精力、爱心、控制）中的负面成份。情绪性分数越高，我们基于其它四种因素所预测出来的个性形象就越不准确。情绪性得低分的人比较稳定和可预测。他们不会慌乱和惊恐，一切顺其自然。有些人会认为他们平淡无味。情绪性低的话，我们基于其它四种因素所预测出来的个性形象基本上是可可靠的。情绪性得分可以分为以下几方面：

低分

高分

强项包括
 处事泰然
 一般比较放松和不忧虑
 乐于顺其自然
 可能被看成是
 不关心的、自满的
 无视别人的批评
 不积极反应的

焦虑性



强项包括
 事情越接近就越聚焦
 对周围的变化敏感
 寻求改变自己
 可能被看成是
 焦虑的
 对自己太苛求
 神经紧张的

强项包括
 对他们自己的技能很有信心
 思想前卫，态度积极
 日复一日的有一贯性
 可能被看成是
 过于自信的
 未能预见困难
 不流露情感的

恐惧性



强项包括
 比较喜欢不离开自己熟悉的领域
 重复检查，以免出错
 对人对事，不先作任何幻想
 可能被看成是
 消极的、过度谨慎的
 悲观的
 不可预测的、情绪化的

评语:你的作风非常平衡而且性情温和，凡事既来之则安之，很少被弄得战战兢兢。别人会认为你有自信、情绪成熟。但有些人会认为你缺乏一份活力和缺乏显著的动机。你不会让任何事情令你感到情绪扰乱，这种态度会令那些对事情比较没有信心的同事觉得很难苟同。

“家族”画像

什么是 Facet “家族”

Facet5 应用量表来衡量一个人的个性，量表由1至10共有10分。这种量表称为“Sten”，是英文“Standard Ten”的简称。应用 Sten 量表时，处于两端的分数（高分和低分）比中等分数更能代表一个人的类型，而且用 Sten 量表衡量五大因素时，各种分数组合都是有可能的。另外一点，Sten 分数如果相差超过1，一般表示两个人的行为会有显著的不同。所以根据 Sten 量表就会有1百万（10的五次方）种可能的组合，而且这1百万种组合都代表显著不同的个性剖像。为了方便起见，我们把这数目庞大的可能个性剖像，划分为有限数目的“家族”，每个“家族”含盖许多但类似的剖像。因此一个 Facet5 “家族”是一群形状大致类似的剖像的组合。

“家族”到底是怎么演算出来的呢？

方法是把衡量四种因素（“家族”组合不包括“情绪性”因素）的 Sten 十分制量表分数，变成二元制的高低两种分数。这样子就把可能的组合减少到16组，但我们也预料到会有一类型人的 W、E、A、C 的分数都真正地属于中等，所以加入了第17种“家族”来形容他们。

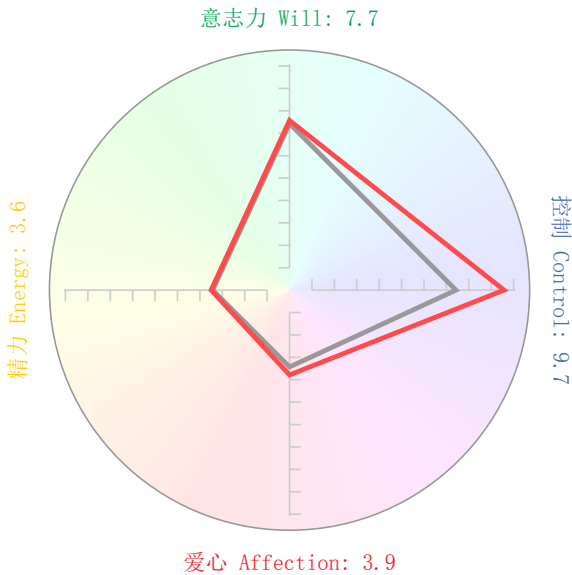
Facet5 在把你的个性剖像归入某一“家族”时采用的方法也与其他模式不同，其中有些采用“决策树 decision tree”方式来决定归类。Facet 采用的是比较有深度的“距离 distance”模式。

Facet5 把你的剖像与17种样板剖像的每一种作比较，然后演算出一组统计数据，称为（Euclidean D^2 ）数据。每一组 D^2 最低值等于0（表示你的剖像百分之百和样板符合），最高值等于324（表示你的剖像和样板有着最大可能的不同）。这17组统计数据代表的是你的剖像与17种样板剖像有多接近。统计数据最低的（也即最接近）的样板就是你的剖像所属的“家族”。 D^2 介于3与4之间表示你的剖像和样板“家族”相当近似，Facet5 就把你归属于该个“家族”。报告把你的剖像连同样板“家族”剖像一齐显示，让你能马上看到两者如何近似。这里应该指出，有时候，剖像可能与超过一个样板“家族”相当近似，在这种情形下，你可以查看另类的“家族”来做比较。

每一个“家族”都被冠以一个描绘它的“家族名称”。你的“家族画像”在下一页的图表显示。图表将会显示两个剖像，第一个是你已经见过的自己的剖像，另外你还会看到一个颜色比较灰暗的剖像，那是你所属“家族”的剖像。这两个剖像菱形类似的程度表示你和样板剖像如何接近。“家族画像”的设计是让你能根据几项大标题下列出的要点得到一个个性总

体形象。这几项大标题分别是“总体概要”、“作为团员你能做作出什么贡献”、“作为领导你有什么优点”，以及“你的经理应该怎么帮你工作得更有效”。最后，报告也扼要指出那一类的角色能激发你。以上陈述的每一方面都会其他的 Facet 报告里更详细地讨论。

“家族”画像



样板“家族”：实效者 Producer

文字勾画

- 有决心，有一股使命感
- 寻求不断改进
- 很坚决地把项目推前，直到完成
- 有雄心，以目标为取向
- 会在前进的步伐里踩到别人的脚
- 专制的，要求很高的

作为领袖

- 能把属下聚焦，向既定的方向迈进
- 会挑战别人的观点，并会强烈要求别人对他问的问题给予答复
- 能树立并且坚持很高的个人行为准则
- 能清楚定义目标
- 能贴近地监控工作绩效
- 如果属下工作绩效不到位，他能提供即刻的回馈
- 要求属下都能拼出自己的成绩

驱动力

- 能管理工作绩效
- 能达到目标
- 能在工作范围内掌握足够权力
- 能创建并管理一项业务
- 能做出可以衡量的绩效

作为团员

- 是团队里的一根支柱
- 对事情应怎么做，有相当坚定的想法
- 坚持人人都要有绩效
- 有清楚的愿景和有聚焦
- 有时会很苛刻和不妥协
- 所提的建议不是很有创意

如何管理此人

- 要向他阐明你的计划时，你必须要有逻辑性，也必须引用‘专家’的意见
- 要留空间给他去塑造和管理他所管辖的业务范围
- 要和他保持只限于工作性质的关系
- 向他表明你的要求是什么，让他有自由去选择作法和作决定
- 不必太贴近地管理他
- 讨论时，要简明扼要
- 建议他通过自觉、培训和职业生涯开发来提升自己

情绪性的效应

低情绪性使XiaoMing更突出自我信心。XiaoMing可能会忽视问题或风险的严重性，因为相信这些都是些芝麻绿豆的问题，不允许成为绊脚石。

Searchlight 工作胜任能力考评

这份指南向面试考官指出某人有着那些强项，同时指出面试时需要着重讨论的几个方面。你可以计划以“行为面试”方式进行或者以“情境面试”方式进行。“行为面试”的话，你要求的是候选人举出六大工作胜任能力的实际例子。“情境面试”则由你提出工作中一个假想的情况，要求候选人描述如何去处理该情况。欲取得更多有关这方面的细节，请参阅“Searchlight 面试指南”。

工作胜任能力的一个可能定义是：能影响工作绩效的各种行为侧面。为一个岗位所需要的主要工作胜任能力下定义，是决定谁有“能力”做好这份工作的第一步。多年的研究结果显示，以下的工作胜任能力与许多管理角色的成功率有关——一套成功者必备的核心工作胜任能力：

领导能力

应利用恰当的方法和人际处理方式来指导个人或团体达成任务和目标。这项能力关注的是，根据相关情况或人事的具体，调整行为或做法的能力。

Facet5 的领导艺术模式可区分为“变革型领导艺术”和“交易型领导艺术”。变革型领导艺术能激发人们去把贡献作得比期望的更高。交易型领导艺术追求的是达到事先同意的目标。

沟通能力

能以口头或书面形式，简单清楚地表达理念来说服别人去考虑不同观点，或者向有关人员报告项目的进展情况。

人际关系

处理人际关系能力的关键在于：能够敏感地处理关系并且愿意恰当地适应情况，但这并不表示要求做个“好好先生”，样样顺着别人，更重要的是能以己度人、务实和有伸缩性。其中有些人以人为本，有些则以系统为依归，更有些人只关心最重的目标或仅仅是追求多样化或创新。

分析与决策能力

识别问题，然后评估有实际关系的事实；产生能解决问题的数项理念，包括备用方案，然后达致数项妥当的结论。

一般以为，分析和决策是先“分析”后“决策”，有着以下的层次：首先是整理从经验得来的数据和事实，然后产生思路，把各种思路加以分析，最终步入理论创建的阶段。每一项个性因素都有它的强处，但很少有人在上述的整理经验、产生思路、分析思路 and 创建理论四层次都有强项，对待复杂问题时或许需要利用所有的途径。

主动性和努力

为达到目标，积极尝试影响事态发展。

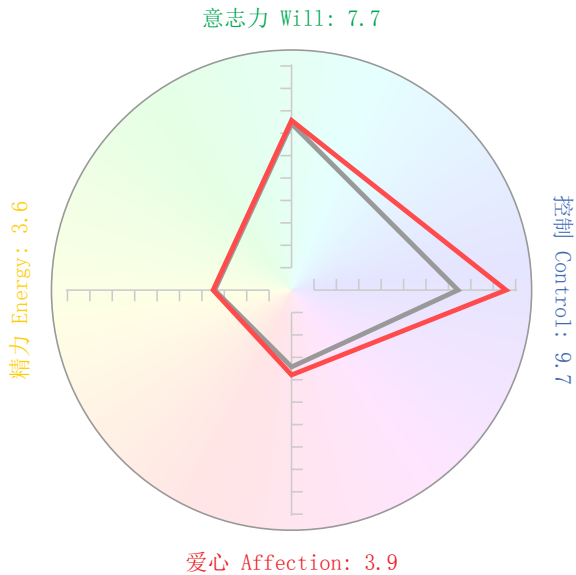
主要的是要求能自觉地开展而不是被动地承受，就算面对阻碍或令人生厌的任务，也会一如既往地努力。具有主动和努力的人会很能坚持、很努力、未雨绸缪、兴致勃勃而且能以目标为导向。其中有些人会比较喜欢有预先设定的目标，有些人则喜欢制定自己的目标和衡量自己的绩效。

计划与组织能力

建立行动计划以让自己与/或别人达到特定目标，包括筹划资源的恰当分配。这项能力关心的是：能建立目标、能预算项目所需的时间以及能制定事项的优先。

自律和目标导向是两个重要的因素。有些人自然地能够聚焦而不忽视细节，有些人则只对大方向有兴趣。

Searchlight 工作胜任能力考评



象XiaoMing这样的人无论属于什么团体都会是它的有力成员，有强烈的方向感，对如何达成目标有坚定的看法。XiaoMing以任务为导向，并且很希望能达成可衡量的结果。

领导能力

你可以预期:

- 很出众，有目标感
- 很清楚地对他人阐明目标
- 很快地对他人提出回馈意见
- 很贴近地监视绩效

你应该注意:

- 苛求
- 会抑制别人的自由和创造力

人际关系处理能力

你可以预期:

- 很专业，很有风度
- 在组织里被高度地敬重
- 因为有雄心和魄力而被器重
- 能意识到业务需要的是什么

你应该注意:

- 不容忍那些与组织格格不入的人
- 当别人不同意他时，会争执不休

主动性和努力

你可以预期:

- 很快地负起责任
- 很投入，以目标为取向
- 很拼搏，但也要别人跟他一样
- 强有力地追求目标

你应该注意:

- 要求别人严格地遵照指示办事
- 不会宽容别人的差错

沟通能力

你可以预期:

- 强有力地表达看法
- 表达时语言很简洁，计划时很小心
- 比较善于应用正式的沟通方式
- 要求别人说话不要拐弯抹角

你应该注意:

- 务实的但不带感情的沟通方式
- 不同意别人意见时会很刻薄地批评

分析和决策能力

你可以预期:

- 有效的并且务实的决策者
- 分析基于逻辑和数据
- 快捷地下决定并付诸实施
- 很好地处理风险

你应该注意:

- 不向别人咨询
- 把别人的看法抹黑

计划和组织能力

你可以预期:

- 未雨绸缪，筹备可行的计划
- 把工作委派给属下，委派时指示很清楚
- 树立目标，并且监督绩效
- 很好地利用可掌握的资源

你应该注意:

- 一旦朝某个方面走就固执得不肯改变
- 把人看成只是‘行业里所需的工具’

领导艺术指南

此报表叙述作为某人的经理应该如何激励、启发和管理他。报表是基于最先由Bernard Bass提出的领导艺术模式。Bernard Bass认为成功的经理必须具有7项核心领导能力。其中数项属于变革型领导艺术，其余属于交易型领导艺术。变革型领导艺术能激发人们去把贡献作得比期望的更高。交易型领导艺术追求的是达到事先同意的目标。

变革型领袖

变革型的领袖对目标有清晰的概念，有热情而且能激励别人。他们的言行既有新意又有挑战。他们能塑造并传递愿景，尊重个人，和他们在一起常能激发自己。变革型领导艺术有以下三大元素：

塑造愿景 - 有愿景的领袖被形容为能鼓励、激发人、能令人信服。愿景不可能单凭一道圣旨塑造出来，要让同事接受愿景更需要的是说服、激励和影响。在这三方面有能力的人能够指出方向，让大家聚焦，让大家感到对组织的方向有了解，让大家看到作为领导人的他们对工作有激情和投入，并且很有热忱地把目光锁在未来。

提供激励 - 能激发别人的人提供的是一个积极的、富挑战的环境。他们让人反复思考，寻求各种不同的问题解决方案。不但如此，他们能敏捷地看到未来的方向，把理念拓广到新的应用领域。他们能创新，有想象力，能意识到所属行业的走向和最新发展。

尊重个人 - 尊重个人指的是缔造一个特殊环境；在这样一个环境里，人人觉得被器重，人人觉得受到鼓励去作贡献，人人都能够发掘自己的才能和利用个人的强项。能做到尊重个人的领袖被认为是积极的和公平的。他们确保运作公正，不会把人定性，能适

应同事的个性，了解同事的感受，对同事表示尊重。他们让团队里每一个人都有一个积极的工作环境，让每一个人都以最佳的工作方式做出贡献，容忍不同的个人作风，不先入为主地批判别人，或是加入自己的偏见。他们的大门经常地敞开着，对别人的需求做出响应，接受每个人固有的个性。

交易型领袖

交易型的领袖有能力组织和管理人与资源，去达到事先同意的企业目标。他们专注于树立目标，监督绩业，对属下的工作进度提供反馈和开发属下。交易型领导艺术有四大元素：

树立目标 - 目标是把企业愿景运作化的结果。它是企业生命的发动机，有了它，企业才会有具体的凝聚力。目标必须是具体的才能确保企业有清楚的方向，它也必须是可以衡量的，才能使人们知道目标有没有达到。同时，目标也应该是希望达到的，一个不合理的目标只会让人望而却步。目标也应该是和企业有关的，这才会传达给人们一种使命感，给人们一个时限去达成它，也让人们知道哪里是事先定好的终点站。

监督绩效 - 如果不花时间去测定目标是否已经达成，那么树立目标是完全没有意义的。评估绩效可以是有系统地集中管理，也可以根据个人习惯比较柔性地处理。评估能帮助属下明白是否已经达标。绩效监督的流程、评估的频率以及由谁负责评估这三方面都应该清楚让属下知道。

提供反馈 - 绩效评估现今已经是职场的常规。评估后对属下所作的反馈目的在于对以下两个问题求取答案：

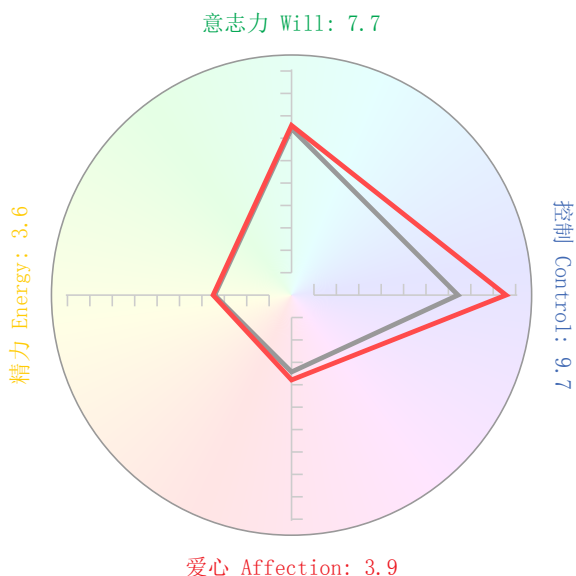
- 我们共同期待的是什么？
- 我们进行得怎么样？

反馈若要有效则必须是让属下能：

- 了解
- 相信
- 接受

开发职业生涯 - 开发别人的职业生涯的关键是要展示你对他们真正地关怀，是要你无私地把他们的利益放在首位。要做到这一点，你先得了解自己然后了解他们的需求、兴趣和欲望。要进一步更有效，你也必须了解现存的政治情况和组织内的敏感课题。

领导艺术指南



塑造愿景

- 配合XiaoMing愿意接受挑战的心理
- 以愿景将如何改进效率来说服XiaoMing
- 让XiaoMing参与愿景的塑造，也让XiaoMing能加入自己的想法
- 提出具逻辑性的实务论点，要引用‘专家’的意见以及未来的趋势
- 强调愿景成功实现时将会对XiaoMing带来什么效益，以及将如何有助于XiaoMing的职业前程
- 要清楚指出你认为XiaoMing能在总体愿景里扮演什么角色，同时也指出愿景的成功有赖于XiaoMing的贡献

提供激励

- 迎合XiaoMing对地位、职权和责任的渴望
- 放手让XiaoMing缔造并管理公司里的部分业务
- 尽量把话题转到具‘挑战性的目标’和‘可衡量结果’等方面，这样就可以进一步激发XiaoMing
- 让XiaoMing加入一种意见和思路能互相交流、互相撞击的讨论

- 让XiaoMing全盘地投入，向XiaoMing强调指出，XiaoMing所作出的绩效对公司整体的成功来说是很重要的

尊重个人

- 要和XiaoMing保持工作性质的关系
- 尊重XiaoMing的隐私权，也要尊重XiaoMing严肃要求自己、认真工作的性格
- 要记得XiaoMing说话有时会很直截了当，不给人留情面，和XiaoMing一样有这种作风的人反而会受到XiaoMing的尊敬
- 让XiaoMing向你进言——XiaoMing肯定会有话说的——但你也要确保，如果换成是你向XiaoMing进言，你的进言也会受到XiaoMing的洗耳恭听
- 与XiaoMing讨论时，要确保话题都是和XiaoMing直接有关的。像XiaoMing这类人，时间都安排得很紧凑，会很讨厌别人无缘无故的打扰

树立目标

- 提供数项具体的目标，只规定预期的绩效，让XiaoMing自行决定如何运行以便达标
- 要意识到XiaoMing对别人会有专制和苛求的倾向——对于这一点，如果有必要，你可以

定下一些要求XiaoMing改进的特殊目标

- 把目标与公司总体的业务需求挂钩，目标应该强调下列三点：有效利用公司资源、自我改进和职业前途

监督绩效

- 抑制你想近距离管理XiaoMing的念头，像XiaoMing这样类型的人对自己的能力很有自信，XiaoMing心里想你一定会对其十分放心
- XiaoMing对其经理的要求是：监督绩效能采取象外交家的手法，能尊重自己的想法并且能赏识自己的贡献
- 召开会议与XiaoMing检讨工作进度，但检讨过程必须简洁扼要
- 必要时，行使你的管理职权，但还是应该采取逻辑性和理性的论点
- 如果你的计划有可能改变，你应该在第一时间让XiaoMing知道——像XiaoMing这类型的人可能没有太多的伸缩性

提供反馈

- 回馈过程要简洁扼要，要在事前弄清楚你说话的要点
- 直接肯定XiaoMing所作的贡献，称许XiaoMing对完成任务

的殷切，表率XiaoMing能独立工作的优点

- 如果需要提出批评，应该要拿捏得好，同时也要有事实根据
- 你提出批评后，XiaoMing会为自己辩护，会不承认自己的过失，这点你必须要有心理准备
- 如果XiaoMing作反驳，你也要坚持你作的批评，但不好让XiaoMing太失去面子

开发职业生涯

- 你要认识到事业前程一直是XiaoMing关注的事
- 赞赏XiaoMing有决心的性格，帮助XiaoMing找到适当的门路达成夙愿
- XiaoMing需要改进的地方都是在于，如何避免或者减轻自己的作风对别人造成的负面影响
- 协助XiaoMing认识到自己的弱点，提出应该如何改进。通过自觉、培训和开发，使自己有更好的前途

工作偏好概述

很显然的，不同的人会对职业会有不同要求。对一个人来说，工作性质越有趣，他的满意度就越高，而且他会更有激发力。研究结果显示，工作绩效和工作满意度有直接关系。我们认为组织应该尝试让员工能分配到他们偏好的工作岗位上。

相反的，站在不能提供有激发因素的工作岗位上，员工无心向上，生产力低。如果员工觉得所作的投入与从工作中得到的回报不平衡的话，不单是不能激发，更会使工作意愿朝相反的方向走。举个例子：有些人喜欢能掌控决定权、影响事件、有自由去创造并实施自己的理念，对他们来说这些都是很重要的，没有了这些因素，不但会令他们觉得付出没有得到回报，而且会令意志消沉，更可能会造成生产力下降，离职率上升的情况。

所以我们认为花些时间尝试把个人和工作匹配得更好，是值得的。匹配度越高，生产力也越高。

Facet5 能帮你确认你的核心驱动力，指出工作角色里的那一些因素会令你激发，那一些会令你意志消沉。利用这项信息，你可以评估你目前的角色或者设计一个崭新的、比较能有满足感的角色。

产生职业生涯驱动力的根本因素有四：

权力 (Power)

权力指的是人们对人和对事想要拥有的影响程度。在这方面有很强烈需求的人，要感到自己在主持局面并且正在接受挑战。和他们正好相反的人，则比较乐意处于一个能通过咨询而作决定、同事们个个都明白自己分内事的一种环境。权力量表的两头分别是“影响 (Influence)”和“接受 (Accept)”

参与 (Participation)

对参与有很强烈需求的人喜欢和别人在一起，喜欢什么事都能有他们一份。他们很快地介入并且喜欢参与时下流行的各种活动。和他们正好相反的人，则比较喜欢独处于不受干扰的角落做自个儿的事，以自己的方式发展和作贡献。参与量表的两头分别是“参与 (Participate)”和“脱离 (Separate)”

流程 (Process)

对流程有很强烈需求的人很重视循规蹈矩地办事。他们喜欢有效率的系统和流程，对别人的职位和经验表示尊敬。对流程需求低的人则喜欢有较少的结构，有较自由的做事方法。他们追求自由和放任。流程量表的两头分别是“组织 (Organise)”和“放任 (Free)”

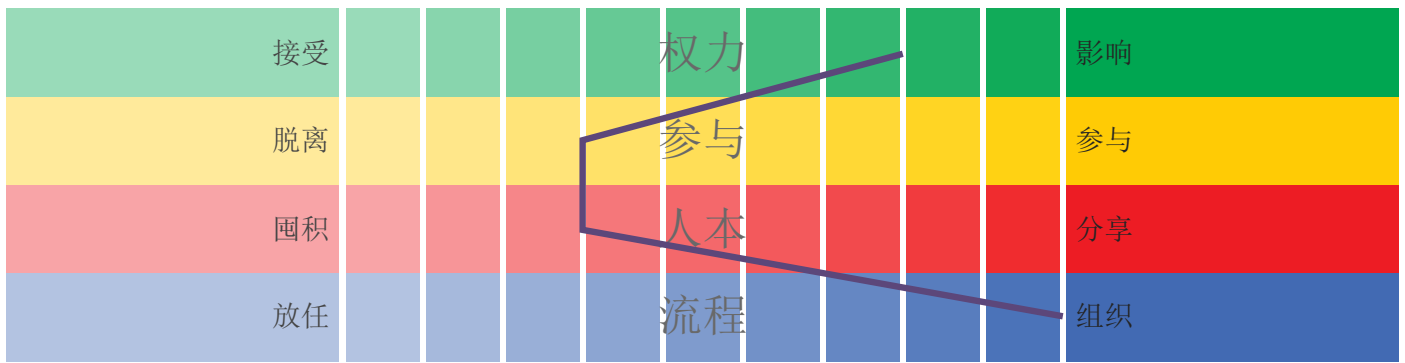
人本 (People)

如果人们对以人为本的意识很强烈，他们需要感觉自己正在对整个世界作贡献并且正在努力创造一个“更好”的社会。他们需要感觉自己的工作对别人有价值而且有本质上的“意义”。他们不问能从别人那里分得多少好处，只问能够与别人分享多少。相反的，如果意识很弱，则会强调个人的收益以及很在意自己努力所

能得到的回报。人本量表的两头分别是“分享 (Share)”和“囤积 (Accumulate)”

当然实际上人是比较复杂的，会被多于一种需求所驱动。多数人会有至少两项这类的“驱动因子”，还有些人会更复杂些。以下的指南指出每一项“驱动因子”的影响力度，并叙述它们在工作职位里扮演的激发或消沉作用。Facet5 根据“家族”分类来看待每一个人的“驱动因子”组合。

工作偏好概述



这个样式的“驱动因子”组合可能表示XiaoMing最适合担当具有以下性质的角色

- 能管理工作绩效
- 能达到目标
- 在工作范围内能掌握足够权力
- 能创建并管理一个业务
- 能做出可以衡量的绩效

研究结果指出，工作中以下的要素能关键性地对XiaoMing提供激发和保持对工作的兴趣

- 有管理自己工作负荷的自由
- 职位受到尊重和具有影响力
- 成效得到实质性的回报
- 承受挑战
- 有晋升的机会
- 做需要高精度和细心的工作
- 有机会发展一门专长
- 有机会按照自己的信念和理念采取行动

研究结果指出，要求XiaoMing花费太多时间在以下的工作要素上面，会造成工作意愿消沉而且可能让人沮丧

- 要我在一个活跃的团队里工作
- 责任由大家共同承担，好点子与大家分享的环境
- 一个不讲究辈份和地位的环境
- 要求我有创意
- 许多人事和人事开发的问题
- 我的价值不被肯定
- 一个音量高、友情过于奔放的环境
- 太容易、没有挑战的工作