



# 洞察

Hogan Development Survey (HDS)

---



## 简介

霍根发展调查表测量了11种人际交往行为，这些行为可能会对工作与生活造成问题。高分量表所代表的可以是优势，然而这些优势一旦被过度使用则会成为人际关系与事业的阻碍。了解那些对绩效造成阻碍和局限的因素，就能在事业上获得更大的成功。该报告突出了A女士自己可能未曾意识到的行为倾向，帮助她建立自我意识。

- HDS测量了个人在压力、无聊及疲惫情况下的行为倾向。
- 调查表明，HDS低分者在工作中存在的问题相对较少。高风险和中等风险得分表示个体在该量表存在问题，但同时也需关注低风险得分，因为这表示个体在该量表未能充分发挥优势。
- 多数人会有三到四个高风险得分。
- 在解读A女士的HDS分数时，应当结合考虑她的日常表现。可通过评估她的常态性格，例如利用霍根性格调查问卷，来了解她的日常表现。

## 量表定义

▶ HDS量表名称	▶ 低分者倾向于	▶ 高分者倾向于
激动	缺乏激情 缺乏紧迫感	易怒 情绪无常
多疑	单纯 轻信	不信任 愤世嫉俗
谨慎	过度自信 作有风险的决定	过于保守 规避风险
内敛	避免冲突 过于敏感	冷漠疏离 不关心他人的感受
消极	不投入 只顾自己	不合作 顽固
自大	过分谦虚 自我怀疑	骄傲自负 特权主义和自我吹嘘
狡猾	过度控制 刻板、不灵活	风趣和有魅力 轻易承诺
戏剧化	压抑 冷淡	夸张 喧闹
幻想	过于战术性 缺乏远见	不切实际 古怪
苛求	不注重细节 容易分心	完美主义 微控管理
恭顺	可能不服从 过于独立	恭敬且顺从 急于迎合讨好



## 报告总结

A女士在HDS问卷中的回答表明，当她没有刻意管理、关注自己的行为时，她倾向于：

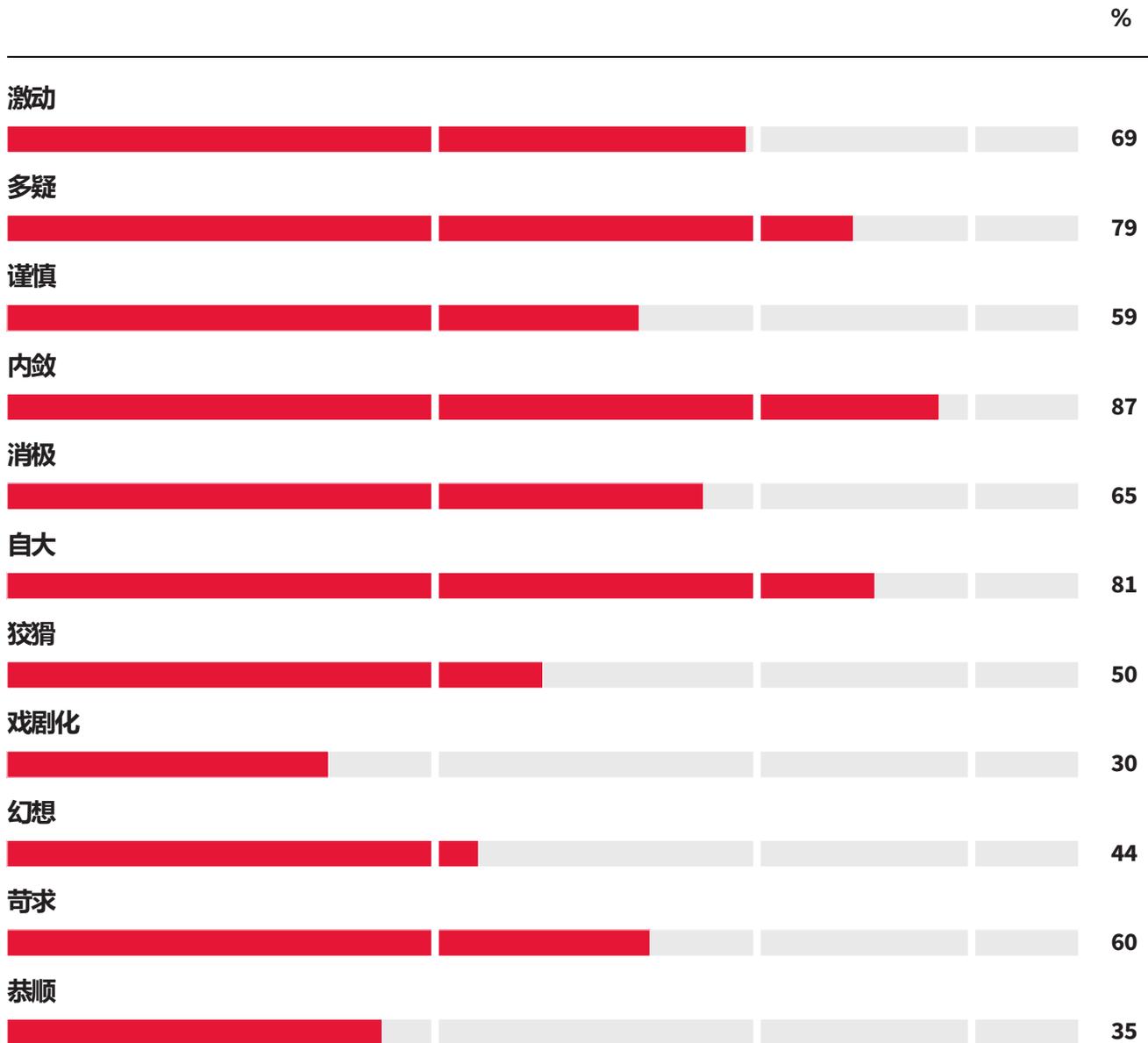
- 能够适当管理她的情绪。
- 质疑他人的动机与意图，致使她不信任他人。
- 在作决定时，能够意识到出错的可能，但不会因为害怕失败而退缩。
- 坚韧，冷淡，自控，不情绪化，有些疏远离群，倾向于在工作中摒弃情绪影响。
- 坦率直白，在被询问时愿意公开表达她的看法。
- 自信，果断，特权主义，不愿承认错误或寻求反馈意见。
- 处世得体，克制，不愿冒太大风险。
- 她不喜欢自我表现，不愿意营造戏剧化情境使自己成为焦点。
- 务实，脚踏实地，愿意运用常规的解决方式并尊重现状。
- 对于遵守条例、日程、进度表和标准流程有些随意，能够适应快速的变化。
- 独立，甚至表现得不恭敬，愿意挑战权威与现状。



# 百分位分数

该百分位分数表示得分等于或低于A女士的人群占比。例如，某量表分数为75，表明A女士的得分高于大约75%的人。

- 得分在0至39之间属于 **无风险**
- 得分在40至69之间属于 **低风险**
- 得分在70至89之间属于 **中等风险**
- 得分在90以上属于 **高风险**



常模: Global2023



## 量表: 激动

69

### 描述

激动量表有关于对工作充满激情，但容易情绪化，感到挫败、易怒，且对事或人容易放弃。

### 分数解读

A女士在激动量表上的分数表明她倾向于：

- 妥善处理挫折和失意
- 可管理她的情绪
- 即使遭遇挫败也能坚持不放弃
- 富有激情但不极端
- 能够容忍他人的缺点

### 讨论问题

以下问题是持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 描述一下你表现工作热忱的方式。
- 描述你调整自己情绪的方式。
- 描述通常你如何表达自己的情绪。
- 通常你如何开始新项目？
- 在项目中遇到挫折或失望，你会如何反应？

### 子量表构成

以下子量表应当由霍根持证教练或反馈者解读。这些子量表就 A女士的独特个性提供了更多深入的信息和细节。

**情绪无常** 情绪化，时常感到愤怒或气恼，容易生气且不易缓和情绪

**容易失望** 最初对他人和项目充满热情，但之后不可避免地会感到失望，而后热情即转变为排斥

**缺乏方向** 缺乏清晰明确的信念或兴趣，但对过往的行为感到后悔遗憾



## 量表:多疑

### 描述

多疑量表有关于对他人欺骗行为的警惕，且一旦发现迹象就会采取行动。

### 分数解读

A女士在多疑量表上的分数表明她倾向于：

- 猜忌他人且不愿合作
- 显得敏感且防卫心重
- 挑剔且好辩
- 对他人的动机具有洞察力
- 专注于办公室政治

### 讨论问题

以下问题是持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 一般你如何与他人建立信任？
- 你如何同办公室政治保持步调一致？
- 描述一般情况下你如何向同事提出反馈意见。
- 你如何在团队内部培养彼此信任？
- 面对负面反馈你如何反应？

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**愤世嫉俗** 倾向于怀疑他人的意图，总认为他人有不良动机

**不信任/猜忌** 对于人和事普遍存疑，对于伤害、背叛或欺骗的迹象非常警觉

**记仇** 容易心存积怨，不愿原谅他人的过错



## 量表: 谨慎

59

### 描述

谨慎量表有关于规避风险，害怕失败，及避免批评。

### 分数解读

A女士在谨慎量表上的分数表明她倾向于：

- 在作决策时会平衡风险和收益
- 愿意尝试新方法
- 不害怕犯错
- 愿意独立作出决定
- 愿意修改现有的组织规程

### 讨论问题

以下问题是持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 描述在信息不足的情况下，你作决定的过程是怎样的。
- 你如何应对有风险的项目或决策？
- 在作决策时，你如何权衡风险的积极影响和消极影响？
- 你通常如何应对失败？
- 你如何确定作决定的最佳时机？

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**回避** 避免陌生人或不熟悉的局面，避免想象中可能发生的尴尬情况

**胆怯** 担心因犯错而被批评，不愿意独立行动或决定

**不果断坚决** 不愿意自信坚定地行动，因而可能会被忽视



## 量表: 内敛

87

### 描述

内敛量表有关于强硬，冷淡，疏离，且不关心他人感受。

### 分数解读

A女士在内敛量表上的分数表明她倾向于：

- 显得冷漠，疏离，不合群
- 对于他人的感觉与需求漠不关心
- 很少解释她的行为或意图
- 很好地处理紧张与压力
- 无视批评和负面反馈

### 讨论问题

以下问题是为持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 当同事遇到问题向你寻求帮助时，通常你会怎么做？
- 在何时与他人保持距离是有益的？
- 你如何平衡他人的感受与业务的需求？
- 你认为一个管理者应该多大程度上对他的团队投入情感？
- 你认为与他人紧密合作的优点和缺点分别是什么？

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**内向** 重视私人时间，更喜欢独自工作

**不善交际** 与他人保持距离，少有关系密切的朋友，通常表现得冷漠疏离。

**强硬** 对于他人感受或问题漠不关心，更专注于工作而不是人



## 量表: 消极

65

### 描述

消极量表有关于表面友善合作，实际却按照自己的想法行事，沉默但却固执地抗拒他人意见。

### 分数解读

A女士在消极量表上的得分表明她倾向于：

- 开诚布公，坦白，直接
- 关注他人的需求
- 当被打断或干扰时，能够保持耐心
- 懂得如何根据事情的轻重缓急安排自己的工作与他人的请求
- 告知他人自己的计划以及如此安排的原因

### 讨论问题

以下问题是为持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 在被打断或打扰时你感觉如何？
- 感到恼怒时，你如何掩饰自己的情绪？
- 对于自己的意图、计划和首要任务，你有多开诚布公？
- 对于他人的请求你是否有求必应？
- 描述你如何处理你的优先事项。

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**消极抵抗** 当被要求提升绩效表现时，可能表现得过度顺从和迎合，但私下却感到不满与抵触

**不被赏识** 认为自己的才能与贡献被忽视；感觉在分配任务时受到了不公待遇

**容易激怒** 私下很容易因被打断、别人的请求或是工作相关的建议而感到恼怒



## 量表: 自大

### 描述

自大量表有关于无畏，自信，总认为成功在握，很难承认错误并从经验中吸取教训。

### 分数解读

A女士在自大量表上的分数表明她倾向于：

- 认为她一定会成功
- 很难承认自己的错误
- 期望得到特殊待遇
- 尽力提升自己的事业
- 可能会欺压职位较低的人

### 讨论问题

以下问题是为持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 在会议中，你如何维护自己的立场？
- 在完成高难度任务时，你对自己有多少信心？
- 是否每个人都应该得到平等的对待，无论他们贡献或表现如何？
- 面对那些支配主导会议或项目的同事时，你通常是如何反应的？
- 在工作中什么程度的自信坚定是恰当的？

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**特权** 觉得自己有特殊的天分及成就，因此应该受到特殊待遇

**过度自信** 对自己的能力相当自信；认为只要自己选择去做的事就一定能够成功

**自认天资聪颖** 认为自己拥有不寻常的才能与天赋，必然会有巨大的成就



## 量表: 狡猾

50

### 描述

狡猾量表有关于机灵, 富有魅力, 爱冒险, 追求刺激和试探底线。

### 分数解读

A女士在狡猾量表上的分数表明她倾向于:

- 可靠, 值得信赖
- 谨言慎行
- 遵守承诺
- 不冒不必要的风险
- 明白何时及如何挑战规则是适当的

### 讨论问题

以下问题是为持证教练或反馈者而设计, 可用以与受测人探讨测评结果, 并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 你对规章制度的看法是什么?
- 你如何说服他人去做他们本不会做的事情?
- 你如何处理自己犯的错误?
- 个人魅力在商业谈判中应该起到什么作用?
- 对于你不确定是否能胜任的工作, 你会如何做承诺?

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**爱冒险** 倾向于承担风险和试探底线; 刻意挑战或打破那些造成阻碍的规章制度

**冲动** 倾向于不计长远后果而做出冲动的行为

**工于心计** 权谋家倾向——利用自己的魅力摆布他人, 并对此毫无悔意

## 量表: 戏剧化

30

### 描述

戏剧化量表有关于好交际，风趣幽默，以及享受成为众人瞩目的焦点。

### 分数解读

A女士在戏剧化量表上的分数表明她倾向于：

- 安静，不招摇
- 愿意成为观众而不是舞台上的明星
- 避免成为众人关注的焦点
- 在组织中需要更高调一些
- 需要更善于表现自己

### 讨论问题

以下问题是为持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 你如何回应他人对你的关注？
- 在会议中你会表现得有多活跃积极？
- 你如何同他人分享功劳？
- 对于那些在工作中表现得太过引人注目的人，你有何反应？
- 你倾向于专注于一个项目，还是同时进行多个项目？

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**在公众场合自信** 期望他人发现自己的社交魅力，不清楚什么时候应该保持沉默安静

**容易分心** 容易分心，注意力不集中，需要持续的刺激，可能会做无用功

**自我炫耀** 希望成为众人瞩目的焦点，通过引人注目的服饰和动作获取别人的关注



## 量表: 幻想

### 描述

幻想量表有关于创新，创意，但可能有些古怪，且有时会自我陶醉。

### 分数解读

A女士在幻想量表上的分数表明她倾向于：

- 她的想法客观、理智、切实可行
- 喜欢在框架内思考
- 不会花很多时间去思考将来可能发生的事情
- 权衡现实与猜想
- 相比提出新想法，更专注于实施和执行

### 讨论问题

以下问题是为持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 组织革新应有多频繁？
- 你如何让他人认同你的想法？
- 你如何平衡创意性与实用性？
- 描述你进行改进的方法。
- 一个人应有何种程度的独特性？

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**想法怪异** 表达不寻常的观点，有些富有创意，有些则显得古怪；可能会过度沉溺于这些想法中

**异常敏感** 认为自己有特殊的能力可以洞察他人无法发现和理解的事物

**创造性思维** 认为自己非常有创意，但容易厌倦，对自己富有想象力的问题解决能力非常有自信



## 量表: 苛求

60

### 描述

苛求量表有关于勤奋工作，细节导向，对自己和他人的表现有较高要求。

### 分数解读

A女士在苛求量表上的分数表明她倾向于：

- 有一定标准但并非完美主义
- 适当地关注细节但不过分
- 根据事情的轻重缓急安排工作
- 适当地授权和放权
- 必要时愿意加班加点地工作

### 讨论问题

以下问题是为持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 你如何决定应该把哪些项目与工作授权给他人来完成？
- 描述你对自己与他人的表现持有怎样的标准。
- 在按时完成工作与确保工作质量之间，你如何权衡？
- 为了完成项目，你认为什么时候加班是适当的？
- 通常你错过截止期限的原因是什么？

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**高标准** 对于自己和他人的表现都有相当高的要求

**完美主义** 对于工作成果苛求完美，过分拘泥于细节

**有条理** 谨小慎微，刻板不变通，不愿改变原定的计划、时间、规章及流程



## 量表: 恭顺

35

### 描述

恭顺量表有关于是否是一名忠诚可靠的下属或组织成员。

### 分数解读

A女士在恭顺量表的分数表明她倾向于：

- 不崇拜权威
- 诚实可信，但不会愚忠
- 按照她自己的方式处事
- 特立独行
- 看上去愿意挑战上级

### 讨论问题

以下问题是持证教练或反馈者而设计，可用以与受测人探讨测评结果，并根据受测人的工作职能情况为其提出发展机会。

- 你认为应当给予管理层多少尊重才合适？
- 你如何确保让你的上司满意？
- 你在决策前会经常征询上司的建议吗？
- 你如何平衡上级的需求与你团队或下属的需求？
- 描述你向上司表达异议的方式。

### 子量表构成

以下子量表应当由已被认证的教练或是反馈者解读。这些子量表为了解 A女士独特的个性提供了更多深入的细节。

**优柔寡断** 过度依赖于他人的建议，而不愿独立决断或行动

**阿谀奉承** 过度急切地迎合上级，只说上级想听的话，从不反驳

**顺从依赖** 不顾自己个人的想法，支持上级、对上级言听计从，并以此为荣