



# 決策力報告

---

Sam Poole

身份編號 HC781327

# 執行摘要

這份報告透過評估Sam Poole如何處理資訊做決定，以及通常如何對回饋做出反應，檢測他/她的判斷和決策方式。本頁總結了他/她綜合各部分報告的結果。各別部分的詳細資料則敘述於後。

## 資訊處理方式 | 語言型

Sam Poole能多有效地處理做決策所需要的資訊？

就處理資訊的方式而言，Sam Poole看起來擅長理解語言文字及其背後的含義；他/她可能對理解人事問題比對解決抽象的分析問題更感興趣。

語言水準 **高**

數據水準 **平均**

## 決策傾向與風格 | 審計員

Sam Poole通常如何進行決策？

Sam Poole的決策風格類似於審計員；他/她可能會試圖規避風險並且依據規章制度與經驗數據來做出戰術性的決定從而使短期成本最小化。

風險 相對於 回報 **規避風險**

戰術性 相對於 策略性 **戰術性**

資料 相對於 直覺 **基於資料**

## 對回饋的回應 | 中立

對於別人對他/她的決策的回饋，Sam Poole通常是如何做出反應？

Sam Poole可能會對負面資訊有情緒化的反應，但一旦冷靜下來以後會專注在問題上。有類似傾向的人會受益於教練，因為他們通常會有動機改變他們的行為並且提升他們的績效。

防衛的 相對於 冷靜的 **防衛的**

否認 相對於 接受 **接受**

表面的 相對於 真誠的 **真誠的**

# 簡介

領導者的決策力表現於他們所做出的決策。儘管領導者的決策決定了組織的命運，平均來說半數的領導決策是錯誤的。因此，好的決策力不僅取決於做出好的決策，同時也取決於對錯誤的決策做出正確的反應。當獲知他們做出了錯誤的決策時，有些領導者會指責他人或者否認他們做出了錯誤決策，也有些領導者會尋求回饋，從錯誤中學習，並且避免重複同樣的錯誤。領導者如何應對關於他們決策的回饋，表現出了他們的可教導性，而可教導性是良好決策力和事業成功的關鍵元素。

因為錯誤的決策很常見並且有嚴重的後果，試圖改進決策力是至關重要的。瞭解自己的決策方式以及變得更謙虛受教，能幫助人們做出更好的決策並且快速改正錯誤的決策。霍根決策力報告提供回饋和發展建議來幫助人們達成這些目標。

這份報告描述了決策風格的三個面向：

## 資訊處理

### 人們如何處理資訊

語言資訊  
相對於  
數據資訊

## 決策方式

### 人們如何做決策

規避風險  
相對於  
尋求回報

戰術性思考  
相對於  
策略性思考

基於資料的決策  
相對於  
基於直覺的決策

## 對回饋的回應

### 人們如何回應對他們決策的回饋

防衛的  
相對於  
冷靜的

否認  
相對於  
接受

表面的參與  
相對於  
真誠的參與

# 處理資訊的方式

人們依據處理做決策所需要資訊的方式不同可分為四種類型。每一種類型有特有的關於解決問題和做決策的優勢和劣勢，這主要是因為每一類型的人對處理不同種類的問題感興趣：

高水準語言處理	<p><b>■ 語言型</b></p> <p>這類人處理語言資訊比處理數據資訊更有效。由於他們通常傾向於用文字來解釋事物並且產生情緒經驗，他們通常在溝通、文學、哲學、新聞業和廣告業有所建樹。</p>	<p><b>□ 全能型</b></p> <p>這類人能夠有效地處理數據和語言資訊。由於他們可以解決任何領域的問題，他們通常在需要對多元問題做出快速決策的領域有所建樹。</p>
平均水準語言處理	<p><b>□ 深思熟慮型</b></p> <p>這類人需要充足的時間處理數據和語言資訊因為他們想基於對事實的全面理解做出好的決策。他們傾向於在需要借助大量資訊作出嚴謹的決定的職業中有所建樹。</p>	<p><b>□ 數據型</b></p> <p>這類人處理數據資訊比語言資訊更有效。由於他們通常喜好於識別一組資料中的模式和規律，他們傾向於在金融、會計、工程師和資訊技術領域有所建樹。</p>
	平均水準數據處理	高水準數據處理

Sam Poole在數據資訊處理方面得到平均水準的分數而在語言資訊處理方面獲得高分。獲得類似分數的人通常善於理解並運用文字和概念。他們通常能夠有效地溝通他們的決策並且享受表達自我的過程。這種處理資訊的方式還能促進對他人感受和意圖的理解和解釋。善於處理語言資訊的人通常傾向於分析人事問題而非抽象、邏輯或數學問題。

## 數據 相對於 語言

Sam Poole處理資訊的方式產生於結合他/她在霍根決策測評數據和語言部分的結果。

### 數據部分

作答的題數 15 / 15

使用時間 0 / 10 分鐘

整體得分 2 / 15

### 語言部分

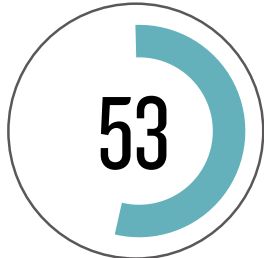
作答的題數 48 / 48

使用時間 0 / 2 分鐘

整體得分 28 / 48

# 決策方式

大多數人的商業決策表現可分為三個相互獨立的方式。Sam Poole的“決策前”方式如下：



規避風險 53%  
尋求回報 47%

## 規避風險 相對於 尋求回報 | 規避風險

有些人做決策時基於他們想要規避金融、法律、物理以及其他風險的欲望；他們關注於風險-回報方程式的負面並且試圖減少潛在的損失。其他人做決策時基於他們想要尋求所有可能的回報的欲望。他們被風險-回報方程式的正面所吸引並且持續嘗試讓他們的所得極大化。

**省思：** 解釋你即將要做的重要決定的原委，並且看他人是否同意你的看法。他們是否感知到相同程度的威脅？他們是否像你一樣關注潛在風險？

嘗試用積極的方式解釋你做決定的原委。由積極面開始，然後討論潛在的風險，最後以積極的論述結束。



戰術性 83%  
策略性 17%

## 戰術性 相對於 策略性思考 | 戰術性

有些人做決策的時候專注於近期情景以及相關的細節。他們專注於短期問題，比如成本、執行以及風險管理，且可能不太會關注大的策略性問題。其他人則依據未來、宏觀的角度做決策。他們關注於創造新的可能性，且不太關心實際問題比如成本和執行面。

**省思：** 研究那些善於做策略性決策的人所作出的決定，並且注意你可能沒有考慮到的問題。問自己他們具備了甚麼樣的視野。

試圖關注你的行業中全球性以及宏觀經濟的趨勢。將那些趨勢與你的長遠商業策略作聯結。清楚你想要實現的長期目標是什麼。



基於資料 57%  
基於直覺 43%

## 基於資料 相對於 基於直覺的決策 | 基於資料

有些人做決策的時候會仔細地審查相關的資料和事實。他們也可能定期地審查他們過去所做出的決策，然後依據更新的資料做出調整。其他人會用更直覺的方式；他們通常根據既往經驗做出決策然後繼續前進。

**省思：** 解讀資料的時候，嘗試結合廣泛的組織背景思考其意義。想想其他組織上的角度會如何影響你對資料的解讀。

當對複雜的問題提出解決方法時，考慮你的聽眾。儘管你可能重視資料和分析，別人可能傾向於更直覺的方式或者執行摘要而非詳細的分析。

# 決策風格

透過縱觀做決策的三種途徑，我們可以描述一個人的決策風格。每種風格由一種綜合了不同決策方式的職業為代表。值得注意的是，這些決策風格僅表現出最具代表性的思維方式，不能預測一個人的職業興趣、偏好、或者績效。每種決策風格都有各自的優勢和挑戰。總體來說，八種風格及其相應的典型決策方式的定義如下：

## 審計員

利用戰術性、基於資料的決策來規避風險

## 政治家

利用策略性、基於經驗的決策來尋求長期回報

## 外科醫生

做戰術性、基於經驗的決策來規避風險

## 棋手

利用策略性、基於經驗的決策來規避風險

## 股票交易員

透過做戰術性、基於資料的決策來尋求回報

## 促銷員

利用戰術性、基於經驗的決策來尋求短期回報

## 國防分析家

用策略性、基於資料的決策來避免長期風險

## 投資者

利用策略性、基於資料的決策來最大化長期回報

## 審計員

Sam Poole的決策方式顯示他/她像審計員一樣思考。這類人傾向於：

### 規避風險

### 戰術性

### 基於資料

- 避免承擔不必要的風險
- 專注於眼前的戰術問題
- 關注於細節
- 做出基於資料和事實的決策
- 定期回顧並調整他們的決策
- 傾向於親力親為
- 高度注重結果
- 預先準備他們的工作
- 偏好標準化並且預先設定的程序
- 當他們負責的時候會實施嚴格的標準

# 對回饋的回應

大多數人對於決策的負面回饋的回應通常取決於三種互不相關的行為表現。Sam Poole對此回饋的回應方式如下：



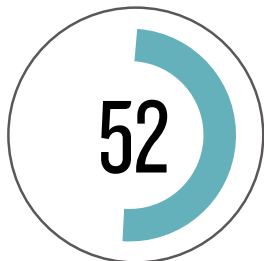
防衛的 63%  
冷靜的 37%

## 防衛的 相對於 冷靜的 | 防衛的

有些人透過歸咎於不受自己掌控的外界因素 - 其他人、場景、時機等等來對負面回饋做出情緒化的反應。簡而言之，他們可能向外投訴責任。其他人面對負面回饋的時候會保持頭腦冷靜並且平靜地思考他們如何導致了錯誤決策。

**省思：** 當別人批判你的決策時，試著思考如何聚焦於你可以掌控的因素以改善你的決策。外界因素的確重要，但你需要花時間反省自己有什麼可以做得有所不同的。

你可能傾向於對負面回饋做出情緒化的反應。確定你在做出反應前調整好自己的情緒。



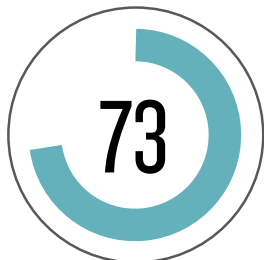
否認 48%  
接受 52%

## 否認 相對於 接受 | 接受

有些人用否認和轉移的方式回應負面回饋。他們可能拒絕去認可事實，忽略回饋，將失敗重新詮釋為成功，或者僅僅希望他人繼續前進。簡而言之，他們可能否認問題的存在。其他人回應負面回饋的時候會仔細考慮事實，直接承認失敗，並且將負面回饋當做改進將來決策的方法。

**省思：** 思考如何運用回饋來瞭解你哪裡做得對，而不僅僅是你如何做得有所不同。

考慮你什麼時候可能太輕易接受回饋。對你不能掌控的因素負責可能和對你可以掌控的因素不去承擔責任一樣無用。



表面的 27%  
真誠的 73%

## 表面的 相對於 真誠的參與 | 真誠的

有些人可能看上去願意接受失敗並且聽取日後該如何作出更好決策的意見，但他們可能僅僅是表面上裝作吸取意見以得到肯定和認可。這些人可能透過表面上的參與來避免真誠地面對他們的問題。其他人則傾向於更真誠地參與關於他們錯誤決策的負面回饋以尋找新的策略並且在將來做出更好的決策。

**省思：** 回想過去，是否曾經渴望改善績效，卻採用了對你毫無助益的建議。

思考你能如何更好地評估你做出決策後收到的回饋的品質。

## 對回饋的回應

防衛的

接受

真誠的

Sam Poole對回饋的回應顯示他/她傾向於：

- 對負面回饋先做出防衛性和情緒化的反應
- 對既往錯誤先歸咎於他人或者外界因素
- 一旦起初的風暴過去以後願意反思既往錯誤
- 考慮回饋的時候謙虛並且直截了當
- 真誠地參與回饋會談
- 看上去有動力改善績效並且改變行為
- 在最初的情緒化反應過後受益於教練



# 對回饋和教練的開放性

透過縱觀對回饋的三種回應方式，我們可以描述一個人總體上對回饋和教練的開放性。對回饋和教練表示開放的重要性在於這關乎Poole先生/女士在透過教練發展和改善他/她做商業決策的能力時可能遇到的挑戰。總體來說，人們傾向於歸屬於三種可教練性其中的一種，每種各有其長處和挑戰：

## 抗拒

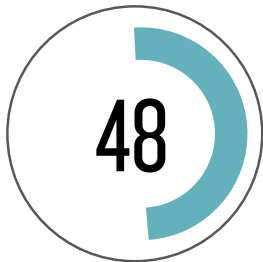
在對壞消息做出反應時，抗拒回饋的人傾向於責備他人，否認他們的責任，並且裝作在乎回饋而不是真誠地參與回饋。然而，這些人很善於作出艱難的決策並且堅持他們做出的決策。

## 中立

對回饋表示中立的人通常看上去對回饋表現出適中的接受程度，但他們有時可能困擾於對於壞消息做出不良反應的傾向。這些人傾向於對回饋表現出一種平衡的對策，既不完全否認也不全盤接受責任。

## 接受

對壞消息做出反應時，接受回饋的人傾向於保持冷靜，仔細分析他們的失誤，然後就如何做更好的決策徵求意見。然而，這類人可能也會為他人的錯誤承擔責備。



## 對回饋和教練的開放性 | 中立

Sam Poole的可教練性分數顯示他/她通常會對回饋和教練表示中立。

**省思：** 在討論他人在過往錯誤中的角色時，確認你承認了你自己的錯誤。對你的錯誤承擔責任會為他人樹立榜樣。

當你對回饋做出反應或回應的時候考慮你的情緒。一個平衡的情緒反應會顯示給大家你能夠認真對待回饋而非反應過度。

回想你在全面思考回饋之前可能迴避或者轉移回饋的時候。在你對新的情境做出反應之前花時間反省你在既往錯誤中的角色。

反思你過去可以更主動地參與回饋會談的時候。確定你充分利用這些機會來改善你的決策力。