



FIRO Business® 领导力报告与 FIRO Business® 档案

领导力报告由 **Allen L. Hammer** 和 **Eugene R. Schnell** 共同编制
档案由 **Michael L. Morris** 编制

报告对象

KIM SAMPLE

2024年9月25日



CPP, Inc. | 800-624-1765 | www.cpp.com

FIRO Business® 档案 版权所有 2009 CPP, Inc.。保留所有权利。FIRO Business® 领导力报告 版权所有 2009 CPP, Inc.。保留所有权利。FIRO、FIRO Business、FIRO Business 标志和 CPP 标志是 CPP, Inc.。在美国和其他国家/地区的商标或注册商标。

导论

FIRO Business™ 工具可从与工作关系相关的三个领域向您提供人际需求方面的信息：

参与

接纳、参与、认可、归属以及与团队的相处方式

影响

控制、领导、责任和决策权

联系

热情、理解、亲近、坦率以及个人的相处方式

上述每一个需求领域均可用两种尺度来衡量：

外显行为

- 在多大程度上您倾向于带头做出这种行为？
- 就这三种人际需求而言，您对其他的人会采取何种行为？
- 在多大程度上您会一直做出与这三种需求相关的行为？

期望行为

- 在多大程度上您希望由他人做出这种行为？
- 在多大程度上，你希望别人用这种行为来对待你？
- 在多大程度上您会一直期望他人用与这三种需求相关的行为来对待你？

本报告从外显、期望和总体方面为您提供上述三个人际需求领域的分析结果，并包含对各个领域的基本解读。这些解读以针对此三种人际需求超过40年的研究为基础。通过与2500多人用10种不同语言的完成FIRO Business评估的结果相比较，本报告得出了分析结果。

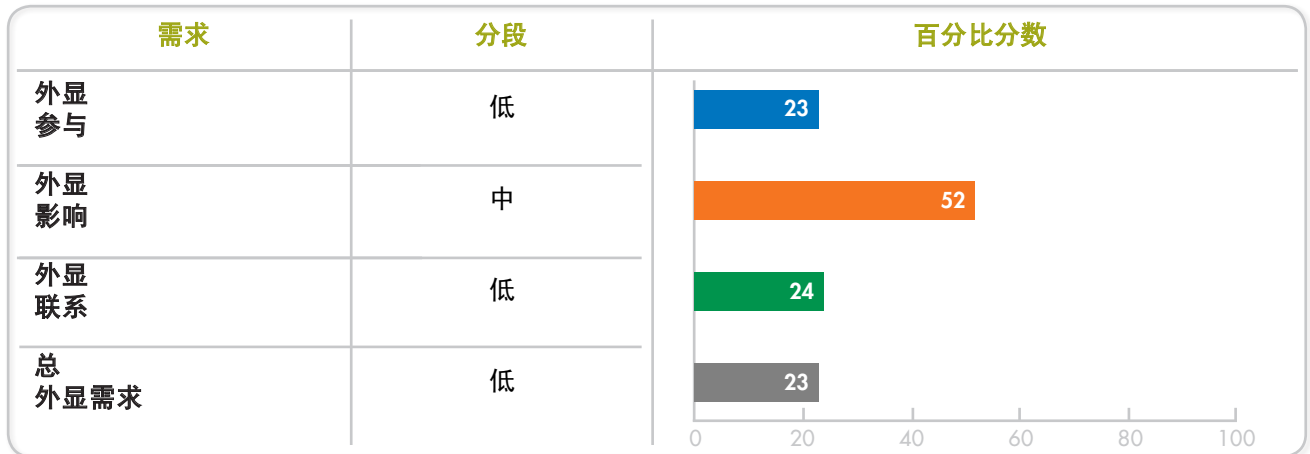
以下几页显示了您的评估结果的百分比分数，从中可以看出您的评估结果与参考受测者相比较的情况。后者正是这一评估报告本身赖以生成的样本。例如，如果您的百分比分数为 75，那么您的得分高于样本中75% 的参考受测者。如果百分比分数为10，则您的得分高于样本中10% 的参考受测者。在百分比分数基础上对结果进行分段（高分、中分和低分）解读，这同样需要将您的得分与作为样本的参考受测者的得分相比较。

在通读此报告时，可以将分析结果与您所感受到的自己如何与他人交往的情况相比较。您可以将分析报告中的观点纳入到您的个人发展行动规划中。

切记，不要将结果用于判断任何行为或任何人的好坏。同时，应当避免只依据一份评估结果就做出重要决定。

您的外显需求

下图显示了您在外显参与、外显影响、外显联系和总外显需求方面的分段解读和百分比分数。请记住，“外显”指的是您在与他人交往时所表现或实施的行为。



外显参与—低

您的外显参与得分处于低分段，这说明您可能会：

- 尽量少参与会谈和互动
- 喜欢自己一个人工作
- 只愿意和特定的一群人一起工作

外显影响—中

您的外显影响得分处于中间分段，这说明您可能会：

- 适度控制他人和掌控形势
- 有时，但不总是喜欢担任有权力的职位
- 在某些情况下承担责任并与其他人共担责任

外显联系—低

您的外显联系得分处于低分段，这说明您可能会：

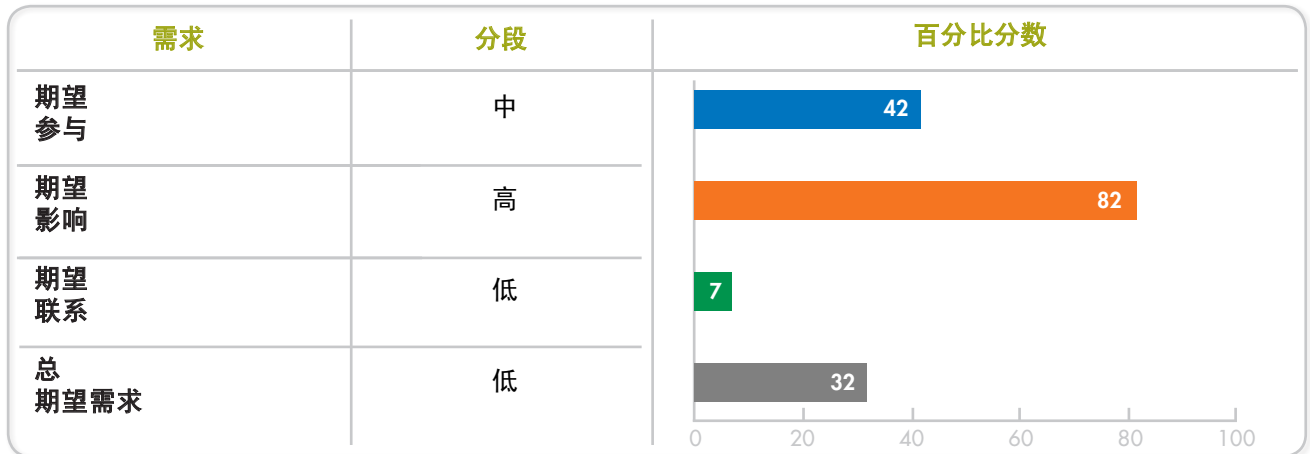
- 很少与同事私下交往
- 仅对少数人坦率
- 与同事仅有工作往来，并且公事公办

总外显需求—低

您的总外显需求得分处于低分段。这说明您在发言或行动之前往往会犹豫。

您的期望需求

下图显示了您在期望参与、期望影响、期望联系和总期望需求方面的分段解读和百分比分数。记住，“期望”指的是您希望他人做出的行为。



期望参与—中

您的期望参与得分处于中间分段，这说明您可能会：

- 比较愿意参与同事的工作和业余活动
- 比较喜欢公众认可
- 希望留在圈子中，但不需要每个人都非常熟悉

期望影响—高

您的期望影响得分处于高分段，这说明您可能会：

- 希望在规定明确的情况下工作
- 更喜欢明确的期望和指导
- 愿意被说服来采取最佳的行动方针

期望联系—低

您的期望联系得分处于低分段，表示您倾向于：

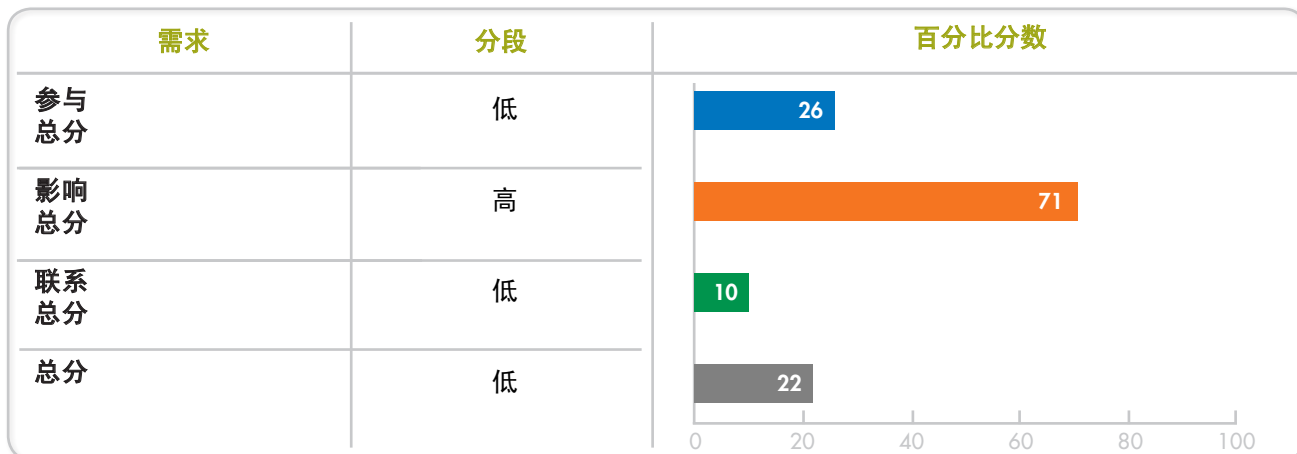
- 当同事与您分享太多个人信息时，感到不自在
- 自我激励，不需要别人的鼓励
- 留给别人的印象是注重隐私而且难以了解

总期望需求—低

您的总期望需求得分处于低分段。这说明您不愿意由别人发起活动，并且不喜欢依赖别人。

您的总分和综合总分

下面是您的参与、影响和联系方面的总分和综合总分。



参与总分—低

您的参与总分处于低分段，这说明您可能会：

- 喜欢独立工作
- 感觉大量会谈和互动令人精疲力竭
- 相比他人，需要较少的公众关注，但希望自己的贡献获得认可

影响总分—高

您的影响总分处于高分段，这说明您可能会：

- 喜欢体制较为分明的情况
- 更喜欢职责明确的情况
- 希望发挥影响

联系总分—低

您的联系总分处于低分段，表示您通常：

- 更喜欢正式和公事公办的关系
- 喜欢安静、高效的环境
- 尊重别人的隐私，同时希望别人尊重您的隐私

总分—低

您的总分概括了您对人际交往和互动的需求强烈程度。您的得分处于低分段，表示您一般：

- 在享有个人自由时工作效率最高
- 更喜欢独立工作或与亲近、信任的伙伴合作
- 认为自己性格内向



导论

在组织里工作其实就是与他人合作共事。如何巧妙地与各种不同类型的人打交道对职场成功非常重要。本报告阐述了您的 FIRO Business® 测评结果怎样帮助您了解人际关系需要, 以及您如何与组织中的其他人交往。FIRO Business 工具提供的信息能帮助您最大程度地提高工作行为和行动的影响力、确定可提高工作满意度和生产效率的可选方法以及探索实现目标的替代方法。

在通读此报告时, 请您记住所有工具都有其局限性。FIRO Business 评估工具提供有关您基本人际关系取向的信息。它评估您在参与、影响和私人联系三方面的人际需求。它不是全面的人格评定工具, 也不用于测试您的能力、职业兴趣或成就。

本报告前五节的每一节(参见下文列表)都描述了您针对该节主题采用的首选方法, 并指出该方法的优点与挑战。每一节的结尾都是“发展延伸” — 您可以尝试的策略、您可以接受的新观点、您可以征求的反馈, 旨在让您全方位发展新的领导能力。本报告的最后一节“后续步骤”可帮助您规划使用发展延伸来增强您的人际效能。

FIRO Business® 领导力报告的组成结构

- 与您的同事相处
- 与您的经理相处
- 与您的直接下属相处
- 处理谈判与冲突
- 制定决策并确定优先级
- 后续步骤

与您的同事相处

作为领导者，其中一个重要方面是“横向领导”，或管理与同级同事的关系。人们在与同事打交道时有不同的兴趣水平，这些兴趣水平强烈影响他们每天与他人交往所投入的时间和精力。

以下图表显示了您与他人交往时存在的四个可能兴趣水平。根据您的 FIRO Business 评估回答，您的兴趣水平以粗体显示。

与同事相处的兴趣水平

可能花多数的时间和精力与同事互动合作，而不愿独立从事自己的项目

可能花至少一半的时间和精力与同事互动合作，而不愿独立从事自己的项目

可能花至少一半的时间和精力独立从事自己的项目，而不愿与同事互动合作

可能花多数的时间和精力独立从事自己的项目，而不愿与同事互动合作

您在与同事相处中的优势

根据您对 FIRO Business 评估问题的回答，您更喜欢花大量的时间和精力独立从事自己的项目，而不愿与同事互动合作。这意味着：

- 您可能通过独自完成工作来为团队和组织创造价值，属于个人独立贡献者。
- 如果需要在团队工作，您会试图清楚了解自己的责任，并独自或与小团队合作完成任务。
- 您会避免让自己处于不得不与人闲谈或聊天的境况，从而把全部的注意力都集中在手头任务上。
- 虽然您更喜欢大部分时间都是自己单独工作，但您可能希望有机会向真正了解您工作的人介绍或讨论工作。
- 在公共场合（例如公开会议、员工会议、团队项目会议等），如果议题直接关系到您或您获得认可的专业技能时，您才会积极参与讨论；否则，您可能不会自愿参与。
- 您可能更喜欢通过电子邮件或书面形式与您的同事打交道，而不愿面对面或电话交谈。
- 您可能通过阅读而不是与同事交谈获取信息，您也许会为他人推荐相关阅读资料来提供背景或深度信息。
- 虽然您倾向于保留私人空间，但您可能会与少数几个您一直信任并重视其意见的同事交往。

您与同事相处的方式可能遇到的挑战

- 别人可能会将您的人际交往方式误解为怀疑或不信任。
- 您可能会发现，同事对您不是很了解，因此，他们要么不知道如何给予您最大的支持，要么在您需要帮忙时不愿意支持您。
- 当您需要采取行动或渴望获得认可时，几乎没有人了解您或您的工作。
- 如果您的组织强调团队合作或协作，您可能会被认为不善于与团队合作。
- 如果有同事总是打断您的话，您可能会感到受挫。

发展延伸

- 战略性地思考您如何才能继续坚持自己作为个人独立贡献者的风格，同时向其他人展示您具有合作精神及您可以为团队成就做出贡献。例如，指出您的个人努力是如何与团队目标和目的保持一致的。
- 仔细评估您需要参加哪些团队会议以及可以不出席哪些会议，以便把更多的时间投入到项目上。
- 如果与来自特定社会团体的同事合作，请安排好您的工作空间和工作时间，以便您有足够的安静时间来思考和计划。当您需要个人自由时，要让他人知道。定期安排好私人时间，让您的同事可以预期。或者，定期或只在需要时，就您的现场外办公和远程办公，与经理进行商谈。
- 把社会关系当作一种银行帐户：您现在可能需要多存点钱，来累积大量的存款额，日后就可以从中提取。
- 加入团队时，一定要清楚了解您的角色和职责，这样您就知道自己需要做出贡献的时间和大小。

与您的经理相处

作为领导者,另一个重要方面是“向上领导”,即管理与上司领导的关系。不同的人喜欢与不同类型特征的人共事。下面的图表描述了三种不同的管理风格。对您而言,经理所需具备的最重要的风格以粗体显示。

管理风格

将人们联系在一起,让您感觉是团体的一部分

提供方向并专注于目标和任务

鼓励、支持并展现对您的个人关切

您希望经理做出的行为

您的评估结果表明,您喜欢的是设定一个方向并提供一组明确的期望、角色和责任的经理。您发现经理最不重要的特征是努力和您发展亲密的一对一关系。您不希望您的经理成为指导、辅导和培养您的唯一资源。可以激励您做出最好表现的经理特征是:

- 明确确定问题并描述会取得什么样的成功
- 定义您在紧急问题方面的角色和责任
- 要求提供定期进度报告以帮助您保持最理想的势头
- 阐述优先事项,并授予权限和资源
- 激励您达到拔高目标,并为可以帮助您实现目标的他人提供便利
- 安排访问其他决策者和影响者
- 希望您将自己的工作与确定的优先次序保持一致
- 确保您能够及时、按预算交付结果
- 作出必要的决定以帮助您清除障碍
- 清楚地概述流程和程序

您的偏好可能遇到的挑战

鉴于您对经理的期望，有些问题可能会显现出来，如下所述。此列表提供的观点供您考虑和评估。请记住，经理的行事风格是受多种因素影响的，包括性格、人际需求和生活经验，因此，很难准确预测您与经理关系中存在的问题。

- 相比于经理愿意的程度，您可能希望他或她提供更多的方向和体制。
- 您可能会问太多问题并经常查看自己是否已走上正轨。
- 如果您的经理没有明确说出他或她的目标，您可能不知道如何继续。
- 如果拒绝经理以个人身份了解您，您可能会得罪他或她。
- 您可能会抵制您的经理提供有关通过组织政策的指导和意见，并认为进步应该是完全建立在您的生产力和工作质量的基础上。

发展延伸

- 采取行动确定其他可以改善项目的任务；超越您经理的要求。
- 确定您的经理想要参与您项目的程度。
- 不要等着您的经理为您介绍其他对您项目有帮助的人，要主动采取措施寻找新的合作伙伴，让您的经理知道您正在这样做。
- 确定在特定领域具有丰富知识的同事，也许他们能回答您的一些问题。
- 当面临困境时，尝试自己或在同事的协助下克服，不要总是去找您的经理寻求帮助。

与您的直接下属相处

正如作为领导者善于横向领导和向上领导非常重要，善于“向下领导”，即管理与您下属的关系也至关重要。人们对他们喜欢掌控他人的程度有不同的偏好。参见下文图表，了解各种情况。您的评估结果以粗体突出显示。

指导他人的倾向

可能喜欢管理和指导他人

很大程度上取决于有关情况和您的期望

可能更喜欢从事自己的项目，而不是管理他人

您在领导直接下属中的优势

经理和领导经常觉得他们*理*应负责 100% 的时间。您的评估结果表明您有时愿意承担领导或管理职责，这取决于特殊任务或情况。某些时候，领导候选可能会成为您的负担，而有些时候，您乐意接受负责的机会。这并不意味着您不是卓有成效的领导者；它只表示您并不总是需要负责。您可以寻找其他方式履行您的职责，而不必负责每个项目。当您领导直接下属时，您的领导特征是：

- 仅在问题与您的职责或专业领域相关时畅所欲言及影响他人
- 以低调方式推广新想法，或许以书面形势或通过一对一谈话，而不是在大型会议上摆出大胆的想法
- 要求他人设定会议议程或在特殊讨论中带头；接受来自他人，尤其是专家和权威人士的某些影响
- 定期下放权力给直接下属，并信赖他们，从而不必总是负责推动事情进展
- 向直接下属清晰表述角色和责任；鼓励他们采取主动并在项目中坚持到底
- 分享领导权、协作并让他人承担项目责任
- 设定宽泛但严格的限制，人们在其中可以自由做他们认为最好的
- 仔细观察进展并留有空间供他人独立操作；仅在规则被打破或程序被忽略时指导他人
- 在承担大型责任前，自我准备和培训，或请求他人帮助您准备

您的与直接下属相处方式可能遇到的挑战

- 您的角色或职位可能令别人将您视为“关键人物”——对问题、决策、项目或时间线发布明确命令的人。
- 有些时候，人们可能认为您开头表现很强势，但随后太容易放弃控制。
- 在危机或重压时期，您可能不会看清楚细节。
- 当看到您仅对与您的项目之一或团队成员，或您领域中别的东西有直接关系的事情畅所欲言及“推广”时，他人可能认为您视野过于狭窄。
- 直接下属可能未准备承担您希望他们承担的那么多责任。
- 直接下属可能无法理解您的限制或者您突然介入的原因。
- 您在表达自己的请求、抱负和需求时，表现得可能不够坦率或巧妙。

发展延伸

- “精神上”或象征性参与对他人很重要的特殊项目。
- 确定任务关键性职责需要您持续参与的时间，尤其是高层担心会议目标和目的难以实现时。
- 对一系列问题公开发表意见（即使仅提问题），尤其是那些离您的日常职责和专业领域似乎有点远的领域中的问题。
- 即使讨论似乎未朝向有价值的方向时也要继续参与；如果讨论现场已经乱作一团，建议每个人都休息片刻，或以后再继续讨论，而不是取消谈话。
- 当您需要了解最新进展，以及您要回过头来检查您委派的某些任务时，一定要讲明您的要求。
- 告知他人您在谈话初期很活跃，而后突然变得沉默或似乎退出谈话的原因。

处理谈判与冲突

与他人合作往往免不了要进行谈判并消除差异。下面的报告介绍了人们获得可接受的解决方案所用的三种常见策略。如果第一个策略不行，他们通常还有一种备用方法。第三种方法一般最后才使用。下表显示了在进行谈判和处理冲突时三种策略的使用偏向。

谈判与冲突策略

您的主要策略是依靠正式授权并尝试使您的职位合法化。

您的备用策略是站在他人职位的立场上来了解其私人动机。

您的最后要使用的策略是找出共同目标并展现共有的利益。

您的处理谈判与冲突的方法

您的评估结果说明，您进行谈判时要使用的第一个策略是依靠权力的方法。您依靠正式的政策、程序、法律、法规或标准；制定行政决策；向上级呼吁；声明允许和禁止事项；摆出高姿态；坚守只有您才能制定的决策。您的备用策略是进行私人联系，以表现出您真正理解并能切实站在对方立场上行事，并主动做出让步，以增加彼此的好感。您将尽量强调您的忠诚以及您与对方之间不断发展的关系。您不喜欢与他人进行交流，寻找消除分歧是最糟的选择 — 对您来说，为了更大的目标，可以保留自己的意见而达成妥协。您的策略有以下优势：

- 您可以展现谈判的规则、变数和限制。当他人试着超出这些限制或造成困难局势时，您可以维护自己的权利。
- 您可以通过很好地灌输双方都具有的优势和权力来处理谈判与冲突的情况。您了解您和对方的弱点。
- 您会努力获得表中的所有特定职位、请求和需求。
- 您会强烈呼吁快速处理并解决所有冲突，以便朝向您的目标恢复有益的工作。
- 假设您的备用策略是进行切实为对方着想的私人联系，那么您一定要保留进行个人请求的权利；在早期阶段，您先要积累有关各种兴趣和动机的背景信息，以后可能会有用。

您的方式可能遇到的挑战

- 不应太快去获得一个牢固的位置，那样会导致其他人效仿您的做法；而这样做的后果就是，没有人去拓展共同的兴趣和更深层次的需求，而这些可以平息冲突，也可以作为分享以及有创造力共识的基础。
- 您更倾向于在冲突或者谈判中寻求一个胜利者和一个失败者，而不是寻求双赢的解决方法。您可能变得太有竞争性或过快地打消对方的关注点。您的方向可能难以找到让每个人都能获益的创造性解决方案。
- 您可能会变得过于严厉，使用规则、策略或正式授权来争取成果。这可能导致不满或导致对方只是勉强支持某个解决方案。
- 您会发现，如果首先强调权威、规则和要求，要获取同情并满足您个人的利益将不会是一件容易的事；其他人会觉得这种态度和方式上的变化不够真诚，进而降低对您的信任。
- 因为您最后的策略是寻求共同的兴趣和更大的目标，所以不能让各方认识到分歧本身可能就是更大分歧的一部分。对方可能会觉得谈判或者是冲突只是源于个人、私人的分歧，不会产生更多的暗示。

发展延伸

- 在谈判的开始阶段，通过建立规则和标准以确保使用公平公正的流程来解决分歧，从而赢得信任，达成一致。
- 多问问题，确保在灌输您的想法和理由之前，其他人都能够了解所有的事实和相关的信息。
- 向与谈判无关的中立方解释您采用的方式，并咨询他们您是否过于锋芒毕露。
- 在对方相信您不会利用他们或他们的弱点前，避免寻求个人兴趣和忠诚。
- 在气氛紧张，而又无法让其他人相信您的时候，可以考虑让第三方参与进来，说服大家您是公平公正的，您的妥协没有违背更大的目标和共同的兴趣。如果妥协符合您公司的优先顺序，那么它就更有可能获得接受。

制定决策并确定优先级

每位领导者都必须为其组织进行决策，设定策略的优先顺序。作为领导者，您可以使用下表列出的三种方法来进行决策。首选的决策方法是 — 大胆。

决策方法

努力达成一致意见及建立共识

推动紧密团结、一致、坚持到底

鼓励坦诚、公开和有分量的承诺

您的决策方法

评估结果显示，您在进行决策的时候不会向很多人进行咨询。您会自己进行判断，也可能和少数您所选中的人单独沟通。

面临例行决策时，您可能创造讨论体系、提出特定想法和意见，并依靠技术专家。类似地，当面临新的和不熟悉的决策时，您可能会应用标准和准则来确定如何最佳决策并推荐程序。您的决策方式的优点包括以下几点：

- 展示在如何处理例行和非例行决策方面的连贯性
- 创建宣扬主人翁精神和承担职责的框架和结构
- 预先计划，以确保您有所需的时间、专业知识、资源和职权来全方位地探讨问题或待定决策
- 制定预期和目标，以使所有人清楚其在做出最佳选择中的角色
- 建立确保能力和责任的方针和流程
- 塑造理念并将注意力转移到具体事实、争议或问题上来，以确保正确实施已通过的决策

您的决策方式可能遇到的挑战

- 当过火时，创立体制和方向往往被视为微观管理、干预或不尊重别人的专业判断。
- 随着人们逐渐习惯于您一贯重视程序和顺序，他们可能很少显示个人主动性或无法改变不再使用的过程。
- 由于您很少注重相互支持，因此您可能发现在实施决策时，累积了静默的阻力，导致当出现阻碍时回避或缺少持久性。
- 由于您很少注重相互支持，因此您的决策可能被视为对不断增加的不满或士气问题太公事公办、轻视或没有反应。
- 由于您接受来自他人的支持、鼓励或个别辅导的程度低，因此您的决策可能被视为保守、没有共鸣和独立的。
- 当别人参与决策过程时，您可能会有压力，在得出结论之前该决策过程需要大量个别咨询，以及分享私下关注点或反应。

发展延伸

- 不要以创造性和对独特条件的响应为代价争取顺序和连贯性。指定一个反方或顾问，他能够在您的决策抑制革新时给您以提醒。
- 在制定复杂决策时获取专家的帮助，其中包括购进和来自他人的个别支持。外部专家也可帮助您监控您对微观管理的需求并了解在何处何时真正需要战略性地应用压力。
- 您必须深入了解职员和组织中的专业技能。有些职员可能不善于表达他们的经验。回顾总结并创建组织的知识图。您越是欣赏您职员的背景和判断，就越是可以依靠他们独立决策。
- 作出努力，让别人与您就他们的个人反应和关注点进行一对一地交谈。在这些会话中专门拿出时间供他人向您提问有关探究您所作决策的问题，并做好准备谈论您的个人动机和反应。
- 要求您信任的人去倾听那些不公开表达其挫折感和保留意见的个人的想法。会见这些人，倾听他们的观点；您并非必须采纳他们的建议，但您要表现出特别的兴趣。
- 当他人试图征求您对某个决策的个人反应或关注点时，不要反应过度。而是，努力控制非语言行为，这些行为表明了您对这些类型的反应感到不舒服。如果您不确定您的非语言线索是什么，那么请同事对您进行观察并给出反馈。不要误以为别人要干涉您或试图利用您。

后续步骤

在本报告中为您确定的发展延伸给出了有关如何提高您的领导效能的建议。看一下延伸，将其作为可供您探索的有希望的途径而不是作为感到失望的原因。收到此报告的每个人都会得到发展延伸列表，正如您一样。但是每个人的列表都不相同，因为每个人有不同的人际需求和喜好。

查看本报告的前三部分，其中描述了您与同事、经理和直接下属的关系。

- 确定现在您最需要与其共事的小组，或想要改进工作关系的小组。如果这三部分都很重要，那么列出它们的优先次序。您与这三部分的关系可能都是良好，但可能仍有改进的空间。
- 在现在对您而言最重要的部分中，看一下发展延伸。不是马上执行其中的所有内容。而是，选取那些对您发展最重要并且您也愿意执行的内容。您可以稍后再回来执行其他内容。
- 现在，针对您确定为最重要的每一个发展延伸写一份简要计划。您将采取什么步骤来学习新行为？您将于何时完成每一步？您将需要什么资源？草拟一份行动计划，然后与能够给您反馈和鼓励的人讨论该计划。
- 或者，您可以确定一个您想要与其形成更好工作关系的人。请给您进行 FIRO Business 评估的专业人士邀请您的同事也进行该评估。然后，您和您的同事可以讨论您的报告以及您需要从别人那里学习的每项内容以便更加有效。

现在查看本报告的另外两部分，这两部分描述了您是如何协商和处理冲突，以及您如何制定决策和设置优先次序。

- 确定这些领导能力中您最需要的能力，或想要提高的能力。
- 在现在对您而言最重要的部分中，看一下发展延伸，然后选择对您当前的工作最关键的几条策略。
- 针对您所确定的每一个发展延伸，制定一份计划。列出您学习新行为将要采取的步骤，设置完成每一步的目标日期，并列出具能够对使用新行为提供想法、支持或机会的人。

