



才储团队[®]人才评估与选拔研讨小组

PDP(行为风格)测验报告

基于PDP模型完整分析报告

导出PDF(需使用Chrome浏览器)

测试者:1 完成问卷时间:2020/1/15 23:50:50

目录

PDP的起源
PDP的三张表及理解
PDP第一张表：本我行为模式
PDP第二张表：外在行为模式
PDP第三张表：综合行为模式
本我行为概述
外在行为概述
综合行为概述
团队角色分析
工作行为分析
职业领域表现预测
职业发展建议
PDP领导风格
知人善任

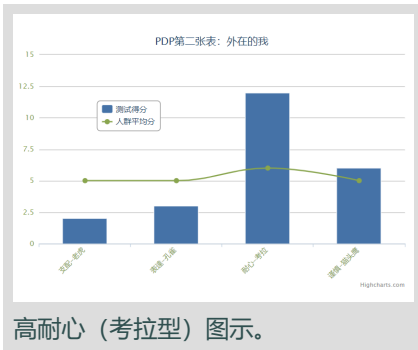
PDP的起源

PDP的全称是Professional Dyna-Metric Programs（行为特质动态衡量系统），它是一个用来衡量个人的行为特质、活力、动能、压力、精力及能量变动情况的系统。1978年由Samuel Houston博士，Dudley Solomon博士和Bruce Hubby博士这三位PDP研究机构创办人领导40余位行为科学家研发完成。

如果我们仔细看PDP的话，会发现它和DISC非常接近，其基本测试架构以及分析原理均来自于DISC。从测评的维度上就可以看出：“支配”老虎型（DISC支配）、社交与表达孔雀型（DISC影响）、行动耐心考拉型（DISC稳定）、精确猫头鹰型（DISC谨慎）。因为是同源同维度测试，测试架构和报告结构均相同。所以有做过DISC完整版的同学，可以不用再次进行本测试。

目前市面各类PDP模型衍生出来的报告为了刻意区分和突出自己的不同，将报告复杂化，甚至故弄玄虚地使用晦涩难懂难以理解的语句,造成了解读上的困难。从维度划分看，PDP和DISC显而易见是同一个心理测量模型；从报告结构的三张表看，也是如此。所以才储团队回归到原汁原味的本质模型，使用直观而通俗易懂的表达方式，对于专业术语使用形象生动的故事举例说明，尽可能让报告有更强的可读性和更普遍的实用价值。

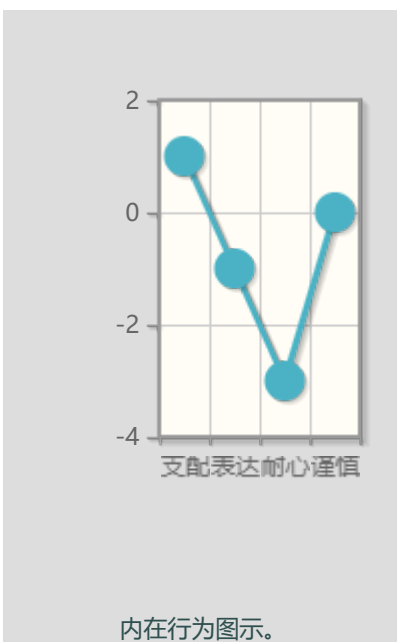
PDP的三张表及理解



左图显示了一张典型的高耐心（考拉型）PDP图示，在图示中每个端点代表者其所对应的PDP因子的强弱程度。一般我们将明显超越平均得分的因子称为显性因子，而将低于平均分的因子称为非显性因子。在左图中，耐心因子就是显性因子，而其他三个因子则是非显性因子。在针对个人的PDP图形中，我们通常会着重关注显性因子，因此，有时候我们也把左图称为“高耐心（考拉型）图示”。

在上例中，除了耐心因子，其他三个因子均落在平均分以下，则代表着和普通人群相比，在统计学意义上看来，接受测试者的该三项因子行为或情绪特征趋向一般水平，而不具有典型的意义。

PDP测评系统一共生成三张图形。分别是“**内在行为图示**”，“**外在行为图示**”，以及“**综合行为图示**”。下面将分别介绍这三张图及含义。

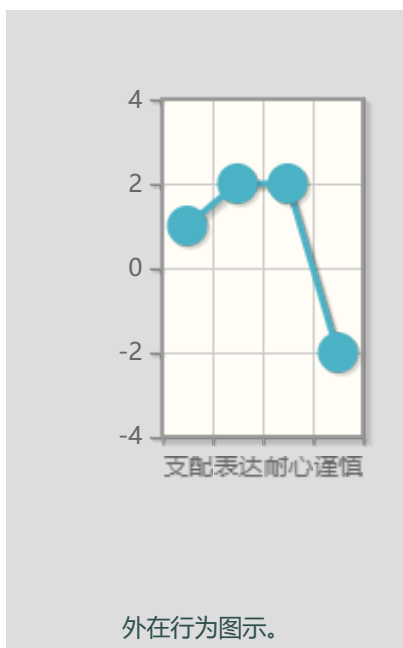


内在“本我”行为：“本我”是个体天生的、固有的行为模式，代表着个体最自然真实的内在动机和欲求。内在行为模式构成了PDP分析表系列的三个基本图形之一。内在行为模式图形，所描述的是一个人内在的行为，也就是当人在完全放松的情况下可能表现出来的行为类型。相反地，有时某些人处于压力下时也会出现这种行为，因为压力限制了他们自我调整的能力。内在行为模式似乎比外在行为模式更不容易因时间而改变。

下面这则故事可以帮助我们形象理解什么是“本我”：

刘备的在很多人看来就是一副哭哭啼啼，整天只会问“如之奈何”的形象，但在《三国演义》里面他有一次喝醉酒，暴露了他的本我。和庞统一起攻伐益州破涪关的时候，俩人喝醉了，刘备说：今儿真开心啊。庞统说：迫不得已讨伐他国，和入室抢劫没什么分别，有什么好开心的？刘备睁圆了眼说：抢了城池还不开心？周武王抢纣王的时候不也挺开心的，最后还歌舞助兴呢！咱俩话不投机，你退下吧！

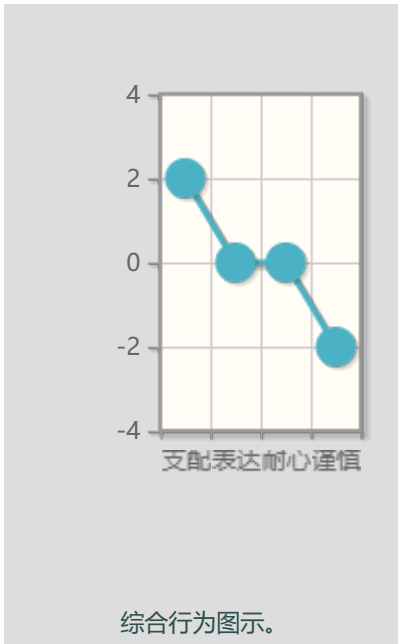
（原文：玄德：今日之会，可为乐乎？统：伐人之国，而以为乐，非仁者之兵也。玄德：吾闻昔日武王伐纣，作乐象功，此亦非仁者之兵与？汝言不合道理，可速退）。从这唯一一次放松状态下的本性暴露，可以看出刘备的性格本我里暗含着支配型的专断，直接和暴躁。



外在行为：外在行为是个体基于自身对环境的判断与认知，认为自己在特定环境下理应呈现的理想行为模式。这个模式通常代表个人试图在工作中采用的行为，是个体的一张环境“面具”。外在行为模式图形构成PDP分析表系列的三个基本图形之一。外在行为模式图形，主要描述那种让人觉得他们在特定环境下最适当的行为作风。当一个人的处境和环境改变时，外在行为模式图形可能会随着时间而有很大的转变；这种修正时常伴随着生活中重大事件，例如转换新工作、职位晋升或是搬新家。

继续上面的故事，让我们通俗理解下什么是外在行为：

虽然刘备本我有支配的成分，但他在自身在工作中所显示出来的领导风格却是耐心型：耐心型属于内向而关注人，缓慢冷静，耐心，珍惜与他人的互动，交际圈小且好朋友少，但其中的关系却非常的紧密。耐心型的领导力源自于他的耐心，坚忍和高超的沟通聆听能力。刘备最厉害的不是他的嘴巴，而是他的耳朵。通观三国，我们会发现，两位小弟对大哥的话基本上是言听计从，偶尔吡吡牙，老大一瞪眼也就老实了。能够把三国中前十的两员悍将收拾的服服帖帖，绝非是用支配型的专断，可想而知，管理这类悍将用高支配的一面一定会起到反效果。



综合行为：在真实世界里，每个人对自己都有一种特定的认知，继而产生一种特定的行为模式，这种行为模式是个体来自过去的习得性反映与环境期待的一种结合，这种行为模式相对稳定，我们把这种行为模式称为认知行为模式。内在及外在分析表提供了有关一个人的态度和观感的珍贵特定信息。然而，事实上，一个人的行为很少会根据这些风格的其中一种或另一种而定，而认知行为模式图形结合其它两种的信息，可呈现一个人最可能的行为作风。

什么是综合行为特征呢？我们还是举例说明：

刘备在攻打成都不利的时候，曾经让关平带着求救信去荆州请诸葛亮。诸葛亮看完信后，决定立刻出兵。有人问：那荆州谁来镇守。诸葛亮一笑：虽然主公信里没有明说，但是既然是让关平来送的信，那就是让关羽镇守了。打仗亲兄弟，上阵父子兵，儿子都派过来了，肯定是派来帮老子的。

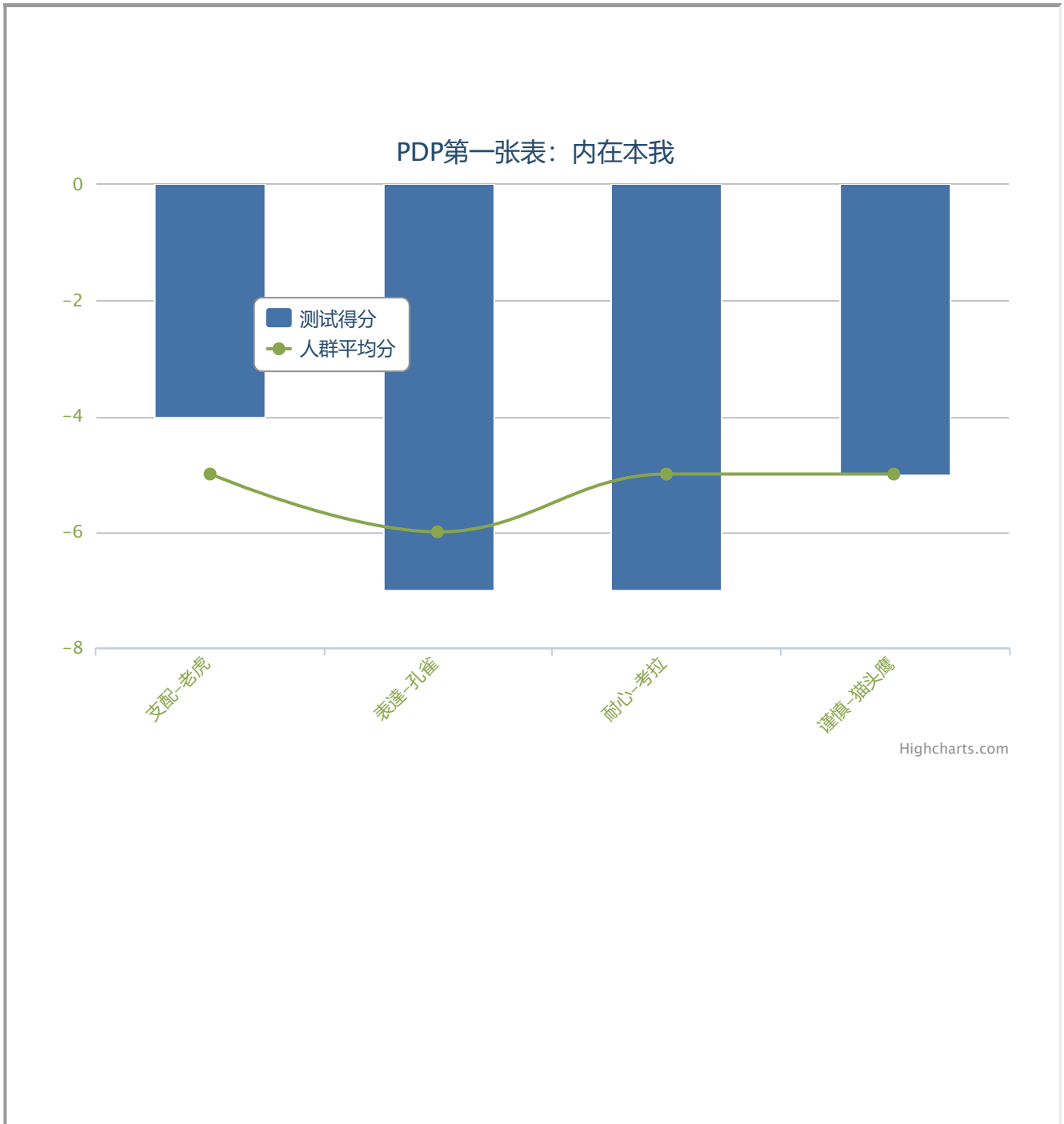
在这里我们可以看出高耐心（或理解为高温和）的典型特征：他们不愿意把话讲的太直，更加希望让别人把他们心里的话说出来。就是选定地方大员这么重要的事情，刘备都不会明说，而是通过这样一种隐晦的方式来表达。

为什么刘备不愿意明说呢？**因为刘备外在是高耐心（考拉型）特质，但本我有高支配老虎专断的本性**，为了事业他不能表现得很专断，很独裁，需要留给别人更多的发言机会。他害怕自己独断的决定会引起他人心理的不舒服，因此吞吞吐吐，欲言又止。这就是本我高支配外在高耐心所表现出的“**综合行为特征**”。

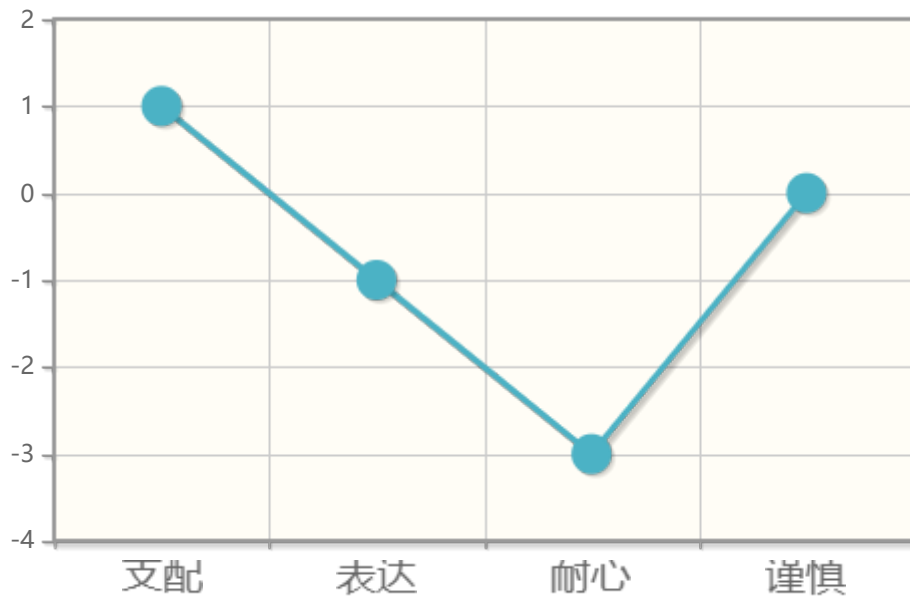
另外，从现实的角度看，抛开利害关系或小说中的虚伪人格，自然的高耐心（考拉型）领导由于其内向性决定了他们缺乏对全局完全掌控的欲望，缺乏和高支配一样强烈的支配和控制欲，所以他们更愿意授权给别人去做。他们希望通过信任感来激发员工内在的动力，让员工能够发挥自己的聪明才智完成任务。可是要知道很多时候他们发出的指令是模糊的，是需要你自己去琢磨的，因为他们不愿意把话讲的太直。对待耐心型的讲话，你不要嫌他磨叽，不要嫌他吞吞吐吐，这就是他的性格，你要顺着他的意思把他想要表达的话表达出来。

PDP第一张表

内在本我原始分数据:

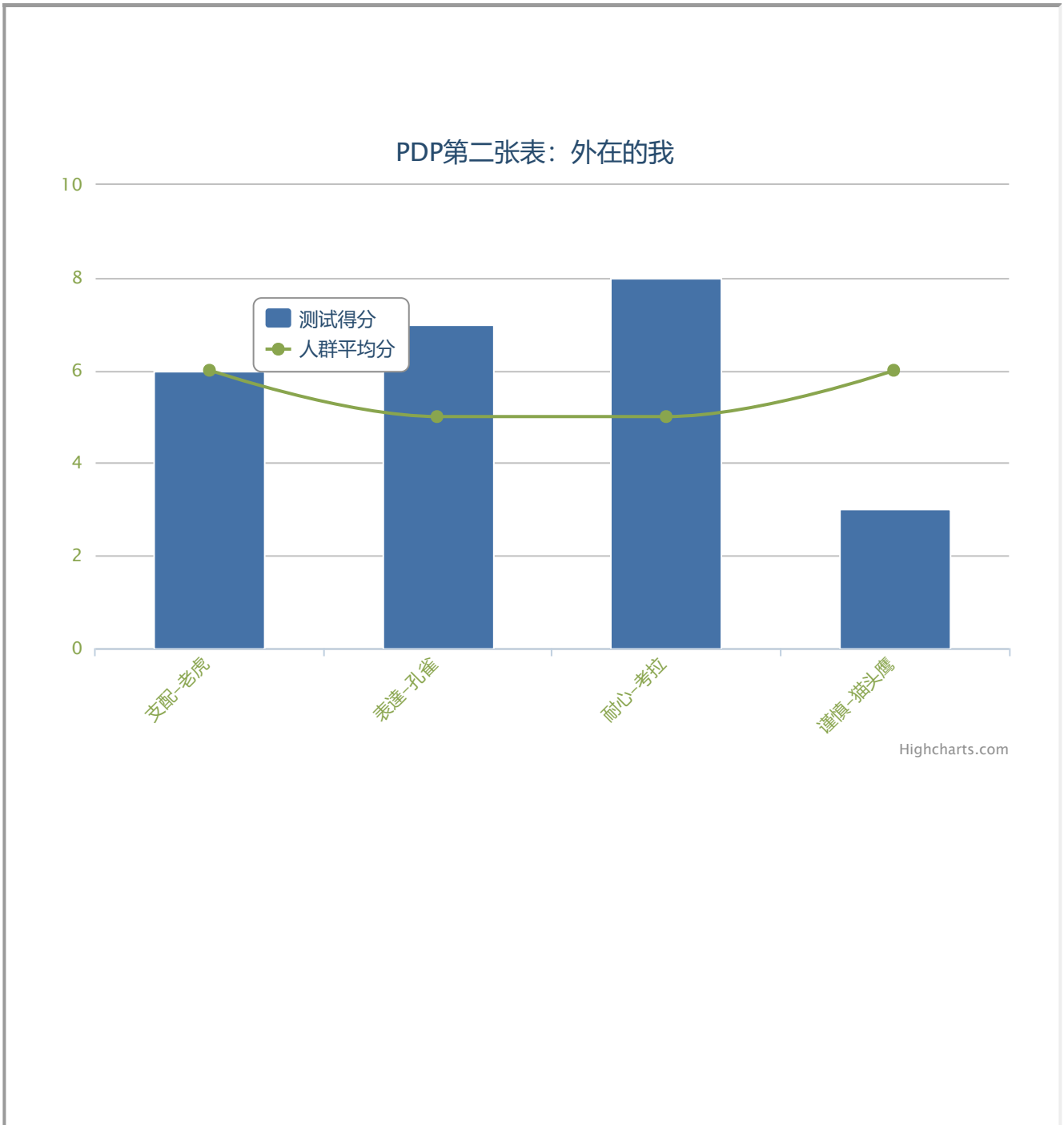


内在本我标准分折线图：

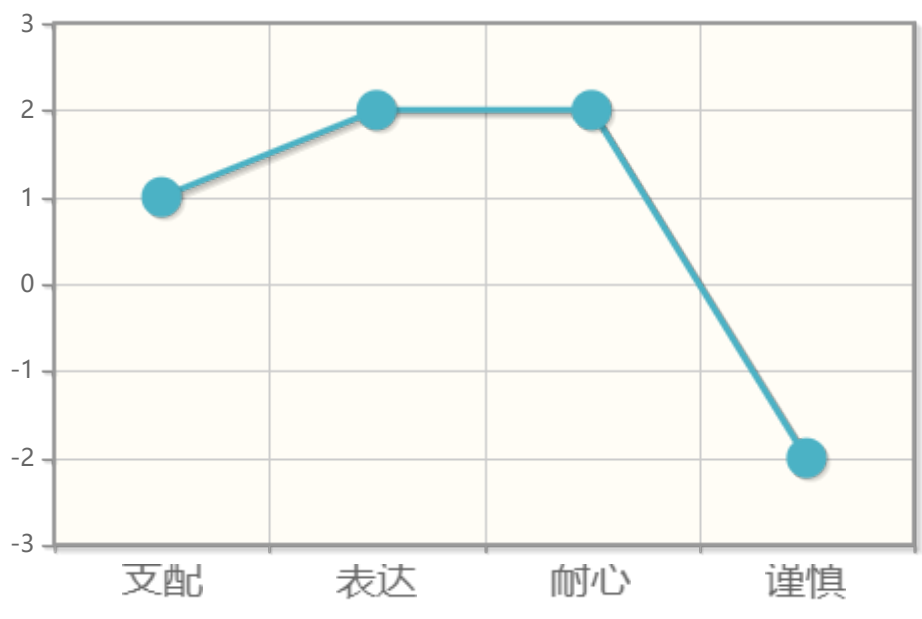


PDP第二张表

外在的我原始分数据:

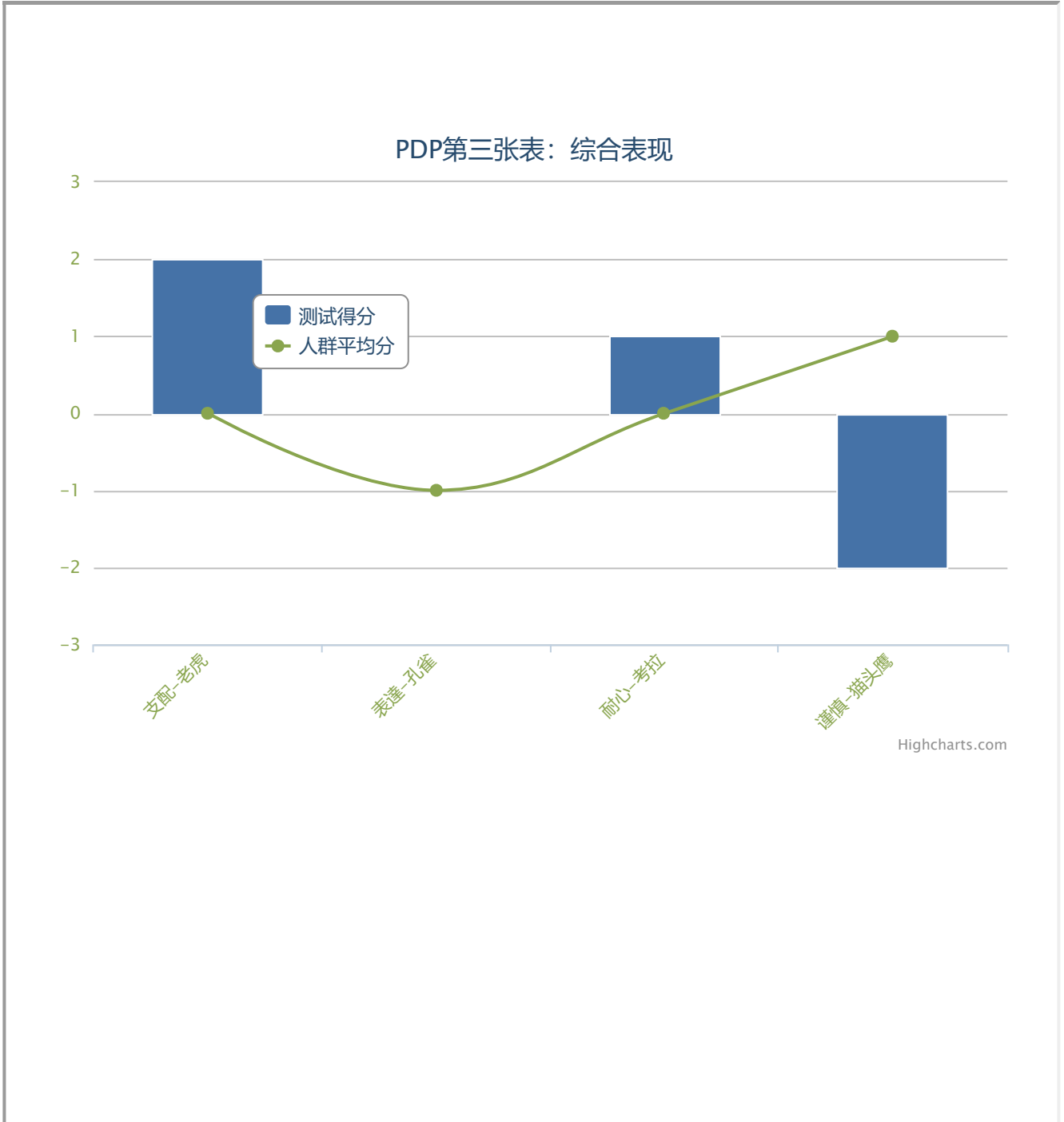


外在的我标准折线图:

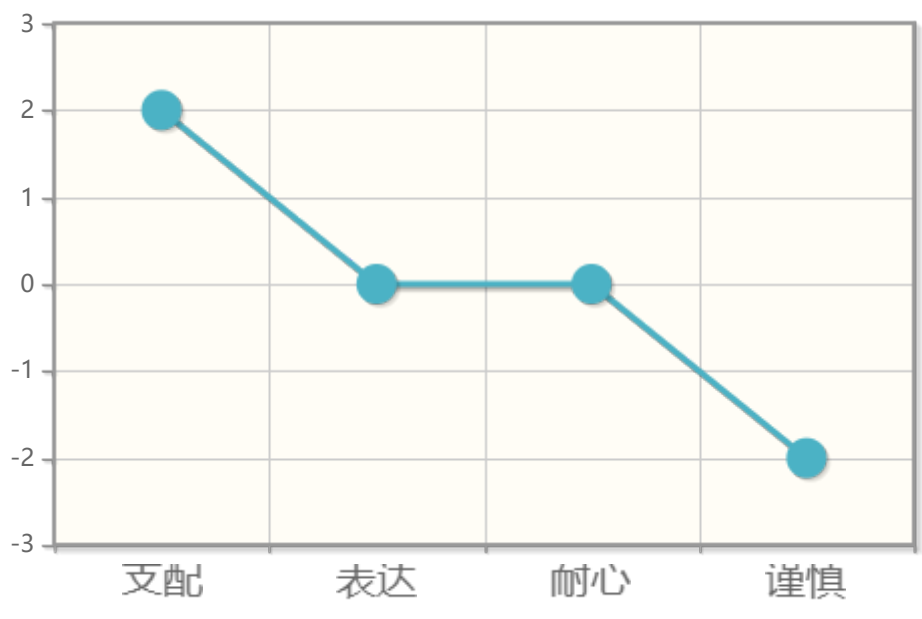


PDP第三张表

综合行为原始分布数据:



综合行为标准分析折线图:



候选人本我行为概述

支配主导PDP图形

这种典型行为风格，可被大致描述为是"创建者"的类型。这种类型的人通常表现出能量充沛，行为独特，非常追求新挑战与新机遇。他们有很强的自我力量。创建者喜欢刺激，常常投入到不经深思的冒险中。为了达成目的，他们会给人和环境提出要求。创建者勾画"蓝图"并充满激情地去推进实施。他们最怕被受到控制与利用，在压力下可能会显得非常直率而缺乏沟通艺术。

行为特征

创建者的行为特征，是非常典型的高"支配"特征，通常被形容为"独断"。这是一种非常典型的结合了"独断"与"制约"的行为特征，因为并没有其他第二个因素给予平衡。单纯的"支配"特征显示出盛气凌人，甚至专横的态度。这种行为类型的个体具有很强的成就欲望，深具抱负心并富有竞争力。

交流沟通

创建者通常关注于成就与结果，在极端的情况下，这种行为类型的个体可能仅仅把他人当作达成目标的工具或手段。"支配"不是一个表示情感的特征因素，他们通常不会过多关注人际关系与情感需求。对于他人来说，会发现很难去打破他们这种天生谨慎，怀疑的表象。

能力特征

创建者具有领导与控制的才干，这些都是基于他们直接的，高标准要求的天性。这种行为类型的个体，比起需要紧密关系结合的工作情境来说，更适应于结构化的，正式的工作情境。他们是非常具有竞争力与自信的人群，在信息缺乏的情势下，仍然能够迅速做出决策并实施计划。在他人看来极度困难的任务，对于他们来说却可能"如鱼得水"。

行为优势

创建者通常是直接的，果断的;他们具有强大的自我力量，通常是问题的解决者;他们是冒险家，其激励通常来之于自身。

行为弱势

创建者强烈的支配行为特征，有时候却可能显得过于武断权威;好争论，或过于盛气凌人;他们不喜欢常规，喜欢冒险却可能行动过急。

候选人外在行为概述

表达主导PDP图形

这种典型行为风格，可被大致描述为是"沟通者"的类型。这种类型的人通常充满热情和乐观，他们通过人来实现目标。他们喜欢在人群中，因此不喜欢独自工作。他们有着显著超于常人的交流技巧。他们喜欢社会承认，害怕不被接受。沟通者精力充沛，但是在实际工作中却可能会粗心并缺乏组织性。沟通者善于鼓励，有时候却会发展为奉承。

行为特征

沟通者的行为特征，带有典型的"影响"特征，在没有其他行为因子的平衡下，这种行为类型的个体将展现出乐群，外向，善于交流的行为风格。他们通常很容易与他人建立关系并侃侃而谈。也正因为如此，我们通常把这种行为类型的个体称之为"沟通者"。他们重视互动与交流，并期望与他人建立积极正面的关系。

交流沟通

沟通者的交流沟通能力，可能是这种行为类型的个体总是孜孜以求的。他们外向自信，因此在社交能力方面表现突出。对于他们周围的人来说，往往会被他们那种明显的自信，以及对于他人表现出的热情与互动所吸引并被打动。

能力特征

沟通者的能力特征，毋庸置疑，就是其善于沟通的表现了。他们是优秀的说服者，完全以人际关系为导向。他们善于传递思想与观念，并影响他人;同时，他们同样也可以适应不同的情境要求，并尝试去理解他人的观点与建议。

行为优势

沟通者总是显示出其热情开朗的一面;他们信任他人，深具说服力且健谈;对待生活或工作充满乐观;他们通常也是感性的。

行为弱势

沟通者可能过于关注大众或人际的关系而忽略了实际结果的重要性;他们可能不重视细节，而空喊方向;因为其活跃的性格，很可能不能仔细聆听。

候选人综合行为概述

支配主导PDP图形

这种典型行为风格，可被大致描述为是"创建者"的类型。这种类型的人通常表现出能量充沛，行为独特，非常追求新挑战与新机遇。他们有很强的自我力量。创建者喜欢刺激，常常投入到不经深思的冒险中。为了达成目的，他们会给人和环境提出要求。创建者勾画"蓝图"并充满激情地去推进实施。他们最怕被受到控制与利用，在压力下可能会显得非常直率而缺乏沟通艺术。

行为特征

创建者的行为特征，是非常典型的高"支配"特征，通常被形容为"独断"。这是一种非常典型的结合了"独断"与"制约"的行为特征，因为并没有其他第二个因素给予平衡。单纯的"支配"特征显示出盛气凌人，甚至专横的态度。这种行为类型的个体具有很强的成就欲望，深具抱负心并富有竞争力。

交流沟通

创建者通常关注于成就与结果，在极端的情况下，这种行为类型的个体可能仅仅把他人当作达成目标的工具或手段。"支配"不是一个表示情感的特征因素，他们通常不会过多关注人际关系与情感需求。对于他人来说，会发现很难去打破他们这种天生谨慎，怀疑的表象。

能力特征

创建者具有领导与控制的才干，这些都是基于他们直接的，高标准要求的天性。这种行为类型的个体，比起需要紧密关系结合的工作情境来说，更适应于结构化的，正式的工作情境。他们是非常具有竞争力与自信的人群，在信息缺乏的情势下，仍然能够迅速做出决策并实施计划。在他人看来极度困难的任务，对于他们来说却可能"如鱼得水"。

行为优势

创建者通常是直接的，果断的;他们具有强大的自我力量，通常是问题的解决者;他们是冒险家，其激励通常来之于自身。

行为弱势

创建者强烈的支配行为特征，有时候却可能显得过于武断权威;好争论，或过于盛气凌人;他们不喜欢常规，喜欢冒险却可能行动过急。

候选人团队角色分析

PDP行为模式的理论可以帮助我们发现每个团队成员的独特性。在团队的工作中，个体首先应该积极体现出自己的特有的行为特征，这也可能是领导与队员所期待的，同时，也需要能够识别他人的行为类型，尊重差异，尊重他人的特质与表现，因为行为类型并没有好坏之分，只有互补的优势。

候选人于团队的正面特征

就行为模式而言，候选人是团队天生的领导者，他有比较清晰的目标意识和愿景，愿意推动团队达成目标。有较强的支配和成就愿望，希望成为团队的脊梁骨，而不是和事老。敢于承担风险，敢于承担责任与压力。有魄力鞭策和推动团队成员高效率工作。能有宏观意识和蓝图意识。是团队激进于活力的源泉。在团队意见不统一时，有一锤定音的魄力与担当。

候选人于所在团队的价值

具有积极意识的个体总是能够基于外在环境的要求积极调整自己的行为模式以期适应该要求，因此，个体的PDP外在行为模式通常反映这一期待。至少在目前来说，候选人希望对于团队展现出如下价值：

- 承担压力
- 推动力
- 执行力
- 领导力

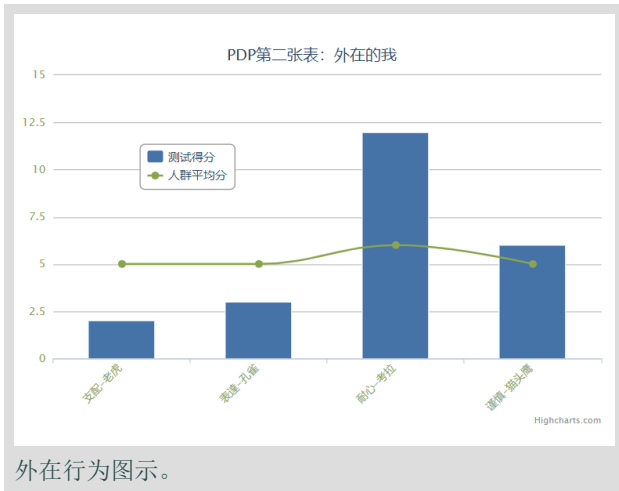
候选人应对团队中的冲突

冲突情境是指两个人的关注看来不可调和的情境，在这种情境下，我们能从两个基本的维度来描述一个人的行为：强硬性，个体试图满足自己的关注的程度；合作性，个体试图满足他人的

关注的程度。候选人面对冲突时最可能的处理方式包括：

面对冲突，候选人通常会选择直接从根源解决的方式去处理——直接解决冲突，这是一种强势型的冲突处理方式。采取这种方式的人通常强硬且不妥协。他们不追求人际关系的完美，但看中结果和利益得失。强势型可能采取的形式有：很果断、快速地解决问题，但可能带来日后人际关系的不和谐或因此衍生的其他问题的后遗症。

候选人工作行为分析



外在行为模式图形，主要描述那种让人觉得他们在特定环境下最适当的行为作风，它是个体基于自身对环境的判断与认知，认为自己在特定环境下理应呈现的理想行为模式。这个模式通常代表个人试图在工作中采用的行为，是个体的一张环境“面具”。

决策方式

候选人注重决策的速度和效率，他不愿意花太多时间纠结于分析所有的可能性，以至于迟迟无法做出决策，耽误时机。

组织规划

候选人应该说是一个有能力的领导者，他善于决策和组织人员。富有自信和担当。

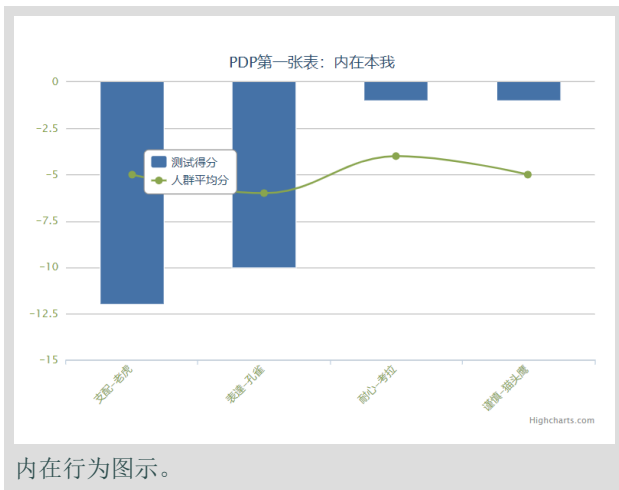
谈判作风

候选人的谈判作风是主动强势的，会给人以“独断”的感觉，也不太会考虑他人感受，候选人所展现出来的行为特征中有着明显的“强硬”的成分，对于对手的论点与论据，他通常予以压制，尽量给自己争取最大的施展空间。

管理作风

候选人倾向于通过建立权威来管理团队。略显霸道，但在某些场合与管理实践中，也不失为一种有效的管理作风。请注意是在“某些”场合中，不是针对所有的情形都适合，尤其是对于技术型、geek型创新团队的管理，这种管理风格会给创新积极性带来灾难性的破坏。

候选人职业分析



内在行为模式图形，所描述的是一个人内在的行为，也就是当人在完全放松的情况下可能表现出来的行为类型。相反地，有时某些人处于压力下时也会出现这种行为，因为压力限制了他们自我调整的能力。内在行为模式似乎比外在行为模式更不容易因时间而改变。

理想环境

具有不同行为模式的个体对于理想的学习或工作环境有着不同的要求，个体如果期望获得更高的学习或工作效率，抑或期望获得一份长足满足感，理想的环境都起着举足轻重的作用。候选人期望的理想环境的特征包括：

- 有竞争氛围，以结果为导向的组织
- 简单，少办公室政治
- 奉行末尾淘汰的组织
- 高效率的群体
- 容许其施展抱负的企业文化

激励因素

激励因素是指能够对个体的行为产生刺激作用，从而调动其积极性的因素，它代表被激励者最本质的需求，只有当设定的激励活动或目标能够满足某种激励因素时，才会使个体产生满足感。

候选人是强势的，他会把他关注的重点放在自己的目标上，并且希望有足够的空间以自己的方式和标准来完成它。适用于候选人的激励因素可能包括：

- 有发展晋升空间
- 给予充分的权限
- 关注其结果不干涉过程
- 不对其吹毛求疵

消极因素

消极因素是指那些降低个体积极性的因素。这些因素可能是某个事件、某个决定、失望的心情或者缺乏表扬和奖励。去除这些因素带来的影响能够帮助个体抗击这些消极因素，将它们扼杀在摇篮中。能够影响候选人的消极因素包括：

- 被削减权力
- 被质疑能力
- 一团和气的氛围
- 复杂的办公室人际局面

回避或厌恶

个体通常会有意无意地回避一些让他们感到不舒服的事物，这可能是他们与生俱来的一种感觉，或者是他们后天习得的不愉快经验。无论这些事物是什么，都可能使得个体的效率降低，情绪表达异常。候选人可能回避或厌恶的事物包括：

- 软弱
- 求人
- 拖泥带水

- 依赖

如何有效管理

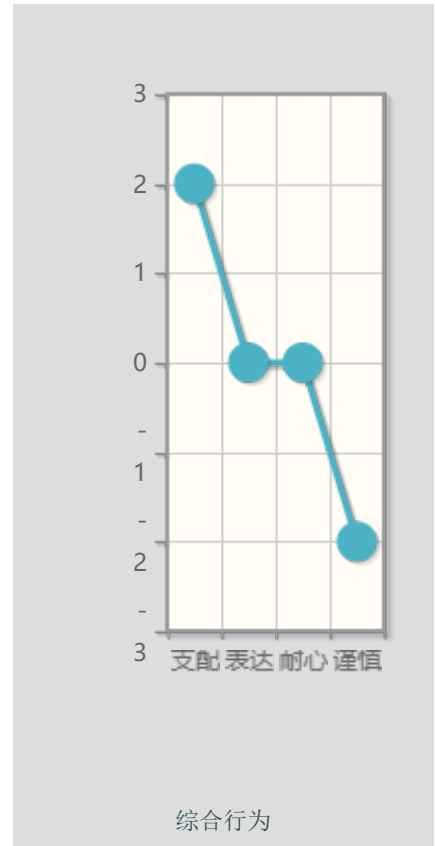
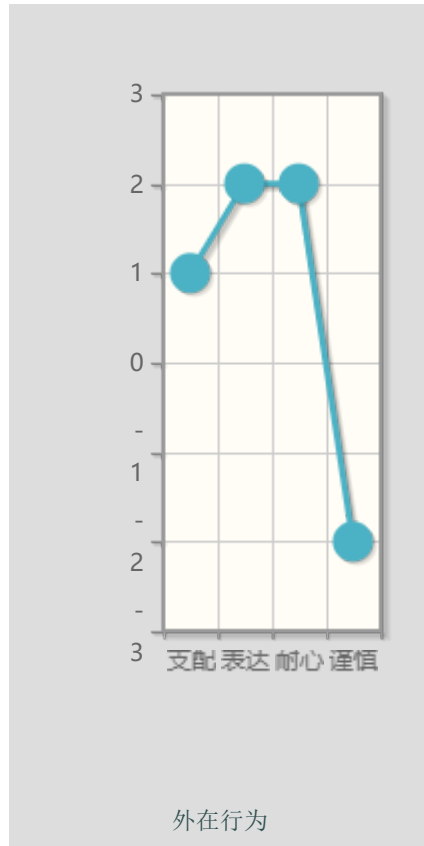
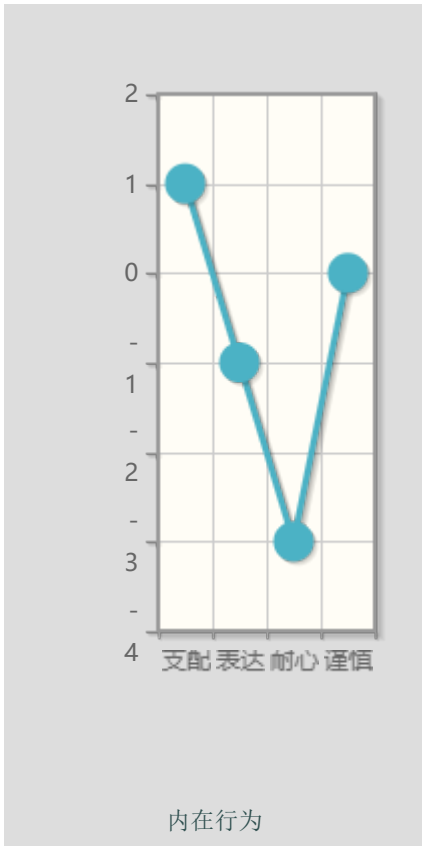
作为候选人的上司，应该在流程与规则明确的条件下，给予他充分的时间与空间去管理自己的事物，上司更应该在方向的指导上下点功夫，而不是在执行过程中太过于贴身管理。候选人做事会比较有效率，却也独立，在他遇到困难时他很少主动寻求帮助，在这种前提下，上司就需要主动去和候选人建立默契的背后支持模式，这将有助于让他更大积极性地发挥能力。

如何更加高效

- 放权
- 指令明快，干净利落
- 给予挑战性的目标
- 给予培养其能力的环境

压力状态

对于压力，被广泛接受的定义是：压力是一个人认为“需求超出个人能够调用的个人和社会资源”时的状况或感觉。简言之，压力是我们认为失去对事件的控制时的感觉。个体的压力反映通常取决于个体的内在行为模式，因为在压力的状态下，个体没有空间或时间去思考如何调整其行为。通常我们可以通过比较三张行为模式图示之间的勾稽关系，来探索个体的压力状态。



○ 外在行为图示与内在行为图示存在差异，这预示着测评者处于一种相对不稳定的状态，在这种状态下，测评者有可能体验到环境的压力；

应力反应

一般而言，候选人抗压能力较强，精力充沛，能量高，喜竞争，好胜心强，有成就动机。

然而，在巨大的压力下，候选人可能变得说话不真实，为了胜利、成就可以不惜一切。为了达到目标不择手段，变得功利主义和机会主义。

候选人职业表现预测

职业生涯规划的理念无外乎都是从三个方面来进行探索与研究，即性格、兴趣与能力。根据内在行为模式去探究一个人的事业方向，其实也就是基于性格所做的研究，而兴趣与能力的研究则不在PDP行为模式研究的领域之内。一个人内在行为模式与职业的匹配度，很大程度上将决定一个人的职业满意度，以下是关于候选人的事业方向的分析诠释：

事业方向

候选人豪爽、不拘小节、自视甚高、遇强越强。他们清楚自己的目标，并努力前进。由于不愿被人控制，且具有一定的支配力，所以有较高潜质做领导和管理者。但由于较好胜，有时候会对人有点攻击性，让人感到压力。

管理领域表现预测

如果作为一名管理者，候选人是有自信的、相信自己的能力和价值观。他们是能适应的、精力充沛的。他们有强烈的企图心要让组织发展更好，尽可能的成为业内领头羊。在管理领域将是良好的沟通者、动机者、以及提倡者，知道如何将事情以大家可以接受和不得不接受的方式提出来。如果能以企业发展为导向、为人真实可信、表里一致，候选人将是非常优秀的管理者。若能限制因为自身的独断特质给他人造成的不适，管理效果会更好。

发展建议（管理领域）

以下有关针对候选人管理领域的建议，是基于其天性使然的本质行为所作出的评价。这些建议的效果如何需取决于他对于目前处境的认知，以及他本人的主观能动性。以上解释，同样适用于对于销售领域、服务领域，以及技术领域发展建议的描述，不再赘述。

- 能接受自己有时是无能为力。
- 懂得谦虚产生才能出现更大的力量。
- 做出决策前，广泛征求团队成员的意见。
- 学会倾听别人、接纳别人。
- 适度克制控制欲。
- 学会培养下属，给予其锻炼的机会。

销售领域表现预测

候选人不具备传统意义上销售角色所需要的特质：比如柔和，待人接物如沐春风，善于察觉情感与情绪等特质。相反，候选人目标明确，作风强势、喜欢掌控局面，专注，如果一个方式不成功，它会立即考虑另一种方式，阶段性专注而且目标明确，比较个人主义。但这种特质如果在开拓市场阶段，也许是不可多得类型。候选人爱拼敢闯，拿到指令就敢于冲锋陷阵，属于市场开拓的阶段的得力干将，如果配以温和的考拉进行互补搭配面对客户，会有意想不到的效果。

发展建议（销售领域）

- 注意不好忽视细节。
- 认识到人际关系在销售领域中的重要性。
- 顾及自己和别人的情感。
- 适当放低要求。
- 表现出更加灵敏、更善于沟通的态度。
- 克制，不过分表现好胜的天性。

服务领域表现预测

候选人不太具备适合于服务领域的特质。因为候选人属于那种坚定果敢的人，好变化，喜控制，干劲十足，独立自主。但比较不会顾及别人的感受，所以显得粗鲁、霸道、没有耐心。这些行为和态度习惯在服务领域是大忌。

发展建议（服务领域）

- 体察他人情感和感受。
- 更加友善自然。
- 培养耐心。
- 学会粗中有细。
- 懂得过犹不及。
- 若无法做到上述改变，尽早考虑转职。

技术领域表现预测

候选人可能不太具备技术研发领域所要求的细致、细心、沉得下心钻研的特质。相反，候选人强调结果，往往容易忽视细节，处理问题不够细致。相反，其爱管人、喜欢支使他人的特点使得其容易激起技术类同事的反感。但如果候选人本身有扎实过硬的技术功底，能以技术大牛的身份进行团队管理，则能服众，且会有较高的管理效率。

发展建议（技术领域）

- 支配他人之前，先让自己成为某个技术领域的专家。
- 避免因为说话直而伤人。
- 避免刚愎自用
- 避免给人造成太强势的感觉。
- 谦虚向技术领域的专家学习。
- 学会低调。

综合发展建议（职业发展）

总体而言，候选人积极进取、争强好胜、强势、爱追根究底、直截了当、主懂开拓、自信、直率，是务实和讲究效率的人。候选人目标明确，眼光全面，组织力强，行动迅速，解决问题不过夜，果敢坚持到底，是理想的管理型人选。但是，需要改善由于其过于强调结果，容易忽视细节，处理问题不够细致的行为特点。此外，虽然爱管人、喜欢支使他人的特点使得能够带动团队进步，但候选人也需要把握好度，不要遭致他人反感。同时，候选人还需要改变喜欢为别人做主导致的不良影响——虽然这样能够帮助别人做出选择，但也容易让人有强迫感。另外，需要改善由于关注自己的目标，让人感觉在乎的是别人的可利用价值的情形。学会影响他人而不是控制他人。

PDP领导风格

团队领导者对于团队的影响具有直接和间接两重影响。直接的影响在于团队管理者可以通过诸如发布管理准则或政策的方式来管理团队，这种作用是每一个团队显而易见的。但是，我们都不会否认，领导者通常对于它所领导的团队都具有某种间接的影响，这种间接的影响通常来自于领导者的言谈举止，我们用PDP的语言来描述这种间接的影响就是，领导者的个人行为风格。

举个例子来说，通常我们都期待团队的领导者具有高支配的特质，在PDP图形中就反映为支配的因子高于中线的表现形式。如果支配的因子在PDP图示中所处的位置越高，我们通常就认为该领导者具有独断、直接、以任务为导向的管理风格。这种风格也将使得整个团队的风格在外在表现形式上显得非常“具有方向性 - Direction”，虽然我们也承认整个团队的风格不仅仅基于某个单独的因子，而是四个主导因子综合的结果。

我们通常会认为具有支配因子（老虎）是团队领导者所应该具备的特质，但是，其他主导因子也能够通过某些方式达成领导者的要求，只不过不会像支配因子那么突出、直接、独断。比如，如果领导者具有非常高的谨慎精确因子，我们通常可以在传统的制造性行业、研发单位发现具有明显谨慎精确因子的领导者，这种领导者通常关注效率与质量，以及仅仅有条的工作环境。谨慎精确因子的领导者通常不会采取直接、独断、强硬的管理方式，他们倾向于通过既定的团队规则、程序、流程来进行结构化的管理，并以此维护其在团队中的地位。因此，整个团队的风格在外在表现形式上也会显得“具有次序与效率”，因为，团队的风格适应了其领导者的风格。利用PDP分析系统或采用手工构图的方式，我们可以尝试将个人置于现有的团队中，并从PDP行为模式的角度来预测该领导者将展现出何种领导风格。

当然，领导者的领导风格是基于其个人的PDP行为模式而来得，理论上有多少不同的个人行为模式，就会有多少种不同的管理风格。在这里，我们必须指出，没有哪一种行为风格是所谓最好的管理风格，因为在PDP行为模式的理论中，我们强调的是“白金准则”，即，按照团队成员的典型风格，以某种相应的领导风格去适应。因此，基于每个人都具有行为调整的主观能动性，我们更加期待一个领导者可以成为一名“情境化的领导者”。虽然管理的风格千变万化，但是，通常我们还是从PDP四个因子所代表的四种典型管理风格出发，去研究管理能力。

指挥者 (Director) (候选人的倾向)，倾向于表现出独断支配的个人风格。具有这种管理风格的领导者，通常要求高、缺乏耐心、他们不会容忍挑战，反而会立即回应并强调自己的立场，制止任何可能出现的威胁。

说服者 (Persuader)，倾向于建立一种友好开放的团队气氛，致力于建立良好的团队关系。这种领导风格经常会掩盖了某些事实，但是，我们必须说明，这种领导风格也是非常独断、主动的一种风格。当他们意识到某些团队成员有意识地利用了他们的这种非正式的管理风格时，他们往往也会表现出出人意料的态度。

支持者 (Supporter)，倾向于为整个团队提供服务或支持，而不仅仅是指挥。当他们意识到自己的领导地位时，他们通常会积极建立起与团队成员的互助关系，如果情形需要，他们会挺身而出提供他力所能及的支持，同样，他们也期待团队成员的支持。

思考者 (Thinker)，倾向于利用计划与结构进行领导。我们已经详细阐述过对于高C倾向领导的管理特质，他们通常会通过建立规则、次序与结构来管理团队，虽然他们的个人魅力可能少，但是他们的管理力度却不见得小。因为他们要求精确，要求确定的信息与形势。

以上四种领导风格可以被看成是认识其他领导风格的基础，正如我们在个人PDP图示中利用四个主导因子进行综合研究。如果某个领导者体现出高D以及高I的行为模式倾向，这种行为风格就蕴涵了“指挥者”与“说服者”双重的涵义，而这两种风格的使用则基于个人对于外界情境的判断。

PDP领导风格要求

当然，了解团队领导者的个人典型风格是理解团队特色的一个重要因素。但是同样重要的是，团队本身对于团队领导者的要求 (need)。不同的团队对于团队领导者的要求不同，尤其是对于团队的新领导者，如何认知团队的这种要求，并调整自己的行为模式去适应这种需求，这就引申出了非常著名的“情境领导理论”。

世界上从来没有一个完美的领导者，团队对于团队领导者的需求不同，因此，完美的领导风格的定义也是不尽相同。独断、直接、高标准的领导风格非常适合于直销的团队，但是对于一个研发的团队来说，可能根本没有任何用处；而耐心、讲求规则结构、循规蹈矩的领导风格，对于管理一个创意设计的团队来说，也可能是无法适从。但是，如果作为团队的领导者可以认识到团队成员的典型行为模式以及他们的内在激励因子，并且能够主动调整自己的外在行为模式

去积极适应，我们则称之为有效的情境化管理模式。

团队对于领导风格的要求，可以通过研究团队的PDP图示获得深入的了解。不同主导因子决定的团队，其所要求的领导风格也不尽相同。我们将分别针对“方向感 - Direction”团队、“沟通性 - Communication”团队、“稳定性-Stability”团队，以及“高效性-Productivity”团队分别做出简单的解释。

主导因子为“方向感”的团队，通常要求责任与尊重。方向感的团队要求其领导能够表现出独断、确定、以及负责任的态度，并且能够高效地分配任务，关注结果而不是关注过程。

主导因子为“沟通性”的团队，通常要求获得赞誉与鼓励。沟通性的团队要求其领导能够适时表现出赏识与鼓励，看重每一个团队的成员的进步与付出。这种团队通常喜欢一种非正式的工作关系，注重人际关系与和谐。而作为领导者，则应该在维持领导权威的基础上，思考如何与团队成员保持一种以“关系”为导向的信赖关系。

主导因子为“稳定性”的团队，通常要求耐心与一致性。稳定性的团队期待工作的环境是稳定的，是基本不变的，是可被预测的。突然的改变会使得团队成员迷失了方向而显得难以适应，同时，团队的成员也希望获得足够的支持。因此，作为这样的团队的领导者，管理应该从过程出发，积极融入成员的意见，决策之前多多讨论，并给予足够的适应周期。记住，计划、计划、再计划。

主导因子为“效率性”的团队，通常要求细致与解释。高效性的团队期待工作环境的确定性，这些包括明确的规章制度、明确的工作内容、以及明确的流程次序。为了能够带领好这样的团队，领导者需要做好自己的功课，提供详尽的解释，制定完善的工作流程，以此激励并改善团队成员的绩效。

后记：知人善任

PDP是招聘领域中数一数二的优秀测评工具，当然，其他比如MBTI第二步等基于行为或性格特质的测评系统，也更能够承担起这个任务，PDP的强大之处在于他能够更直观的去勾勒一个人的全貌。

与此同时，PDP同样也可以来审视行为的特质。MBTI第二步的效度以及特质衡量的手法，是从MBTI第一步版本演化而来，对于特质的研究，可能更加具有有效性。

本内容运用的领域是针对个人的行为、能力、价值及管理发展上，组织管理者不能视此报告作为唯一的评价依据，且本报告不负任何形式的法律责任。