

领导力自我报告

Chris Williams
ABC Company

欢迎使用 **Leadership Effectiveness Analysis™**！这一功能强大的个人发展过程经过精心设计，以便从您的自我认知角度就 22 项领导力实践向您提供反馈信息。这些反馈信息将帮助您全面地了解您有多确信您本人胜任目前的领导角色。**领导力自我个人反馈报告**包含您的个人反馈特征。它立足于您本人对于领导效能分析 (LEA) 自我评估问卷的回答。

为了帮助您了解您目前运用所描述的领导力实践的程度，我们将您的分数与某个大型基准数据库（由众多已完成 LEA 自我评估问卷的领导者构成）进行了对比。您将获得以百分数形式表示的分数。例如，如果您的分数为 75%，则表明您的分数高于基准群体中 75% 的人员，而等于或低于 25% 的人员。所采用的特定基准为：

基准群体： China n=1183 (Jan2012)

提供者： Management Research Group

目录

简介	3
特征要素	3
使用 LEA 资源指南	4
建立愿景	5
保守	6
创新	6
技术	6
自主	6
战略	6
发展追随力	7
说服	8
友善	8
活力	8
克制	8
实施愿景	9
条理性	10
战术	10
沟通	10
授权	10
贯彻执行	11
控制	12
反馈	12
达成结果	13
聚焦管理	14
主导	14
产出	14
团队合作	15
协作	16
共识	16
权威	16
关怀	16
角色要求	17
LEA 特征：角色要求	18
特征分析	19
您的认知	20
发展机会	22
LEA 特征：自我报告概要	23

简介

Leadership Effectiveness Analysis™ 基于以下原理：即深入了解自己在领导方式上的优缺点，能够极大地促进自我成长与发展。LEA 过程的基础在于**诊断性反馈**：即通过诊断方法来确定在您的领导技能集中，哪些做法或行为需要继续保持，哪些需要调整，以及还应增加哪些做法或行为。

您对这些反馈信息的态度将在很大程度上影响此类分析的效果。在您继续阅读您的**个人反馈报告**时，请记住下列建议：

将这些信息作为发展的辅助手段。避免将这些反馈信息视为对您的绩效表现的最终评价；相反，应使用它来帮助计划相关战略与战术以加强您的未来效能。

您的反馈特征中的领导力实践是一些行为。行为是可以改变的；因此，您可以控制那些有助于您作为领导者取得最大效能的因素。

相信反馈特征中有关您的领导角色行为方式的说明。领导效能分析问卷是经过验证的专业工具，它能够充分展示个人在领导角色上的实际表现。

不能简单地认为高分就好，低分就差。很难说某种领导力倾向是完全正面或完全负面的。高分和低分都具有潜在的优点与缺点。例如，在“关怀”上得到高分表示对其他人的敏感与关心。相应地，具有强烈关怀情绪的领导者可能会被视为避免冲突或在处理困难人际问题上存在不足。

认识到 LEA 过程旨在帮助您达成提高领导效能的目标。您的领导力发展将以如下方式增强：
(1) 认识到您的优势与缺点；(2) 制定强化优势与克服缺点的策略。

以下列出了您在 22 项领导力实践上的分数数据，并直观地显示您的自我认知。

使用 LEA 资源指南

LEA 资源指南已经包含在您的反馈资料包中，以帮助您解释您的反馈并制定行动计划。该手册针对所有 22 项领导力实践提供了广泛的解释性说明，其中还列出了具体的行动步骤，以便加强和改善您与上司、同事及直接下属之间的关系。此外，该手册还包括了相关指南和练习，以分析您的反馈数据并设定优先发展目标，并提供了详细的行动计划指导以供您在制定发展行动计划时使用。

LEA 资源指南可以作为有价值的工具来帮助处理您的反馈数据。以下是一些如何使用资源指南的建议：

1. 在打开您的个人反馈报告并开始处理您的反馈数据之前，请前往资源指南第 5 页并阅读“分析观察者反馈”相关信息。即使您只是从您的个人认知中获得反馈，这些信息在帮助您更好地了解您的同事对您的看法，以及如何改善您相对于他们的效能方面仍然有价值。
2. 在您分析个人反馈报告中的反馈数据时，请参考 LEA 资源指南中的相应部分以了解 22 项领导力实践（或“行为集”）的更多信息。通过以下方法来深入了解每个行为集：

阅读较低和较高分数的解释说明；

将您的自我评分转换为所提供的百分数图；

阅读较低和较高分数的潜在优点和潜在缺点，并重点关注那些与您特别相关的部分；

阅读总体行动步骤，并标出那些值得您考虑的有用部分；

请注意，对于每个行为集，均提供了特定行动步骤以加强您与上司、同事及直接下属的合作效能。

3. 在您彻底分析您的个人反馈数据并准备好开始制定行动计划后，请再次参考 LEA 资源指南。每个行为集的具体行动步骤能够有效地帮助您制定发展行动计划。

建立愿景

现代组织的内部世界是复杂的，充满了挑战与令人兴奋的机会。为了生存与兴旺，组织应当热情地致力于其员工，让他们的想象力和独立思考的潜能完全专注于组织的任务、问题与机遇。

应要求所有组织成员评估其领域中存在的问题，并提供更好的响应方式。

这尤其适用于管理与监督人员，对于普通员工也是如此。每个人都有能力为组织设立新的远景并创造新的现实。很明显，组织需要一种能够吸引所有人积极参与的氛围。然而，每个人都必须主动思考，以自己独特的方式来评估每天遇到的问题、机会与状况。

在“建立愿景”中涉及的五个行为集为：

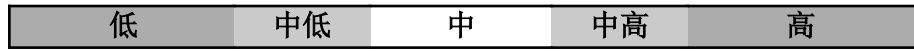
保守

创新

技术

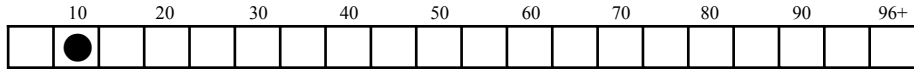
自主

战略



保守

根据过去的做法来研究问题，以确保可预测性、巩固现状并尽量降低风险。



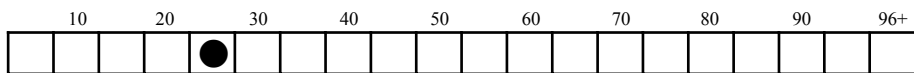
10%

不太关注以往有效的方法；不因循先例；不太注重谨慎行事

尊重传统；依赖过去的做法；偏重从经验中获得的知识

创新

在快速变化的环境中感觉良好；乐意承担风险和考虑新的、未尝试过的方法。



25%

不太有兴趣探索新的想法或方法；更多地顺其自然；避免承担不必要的风险

乐意接受新的想法和观点；对变化感觉良好；愿意承担风险；敢于试验

技术

在所从事的领域中获取和保持精深的知识；运用你的经验与专业知识来研究问题并得出结论。



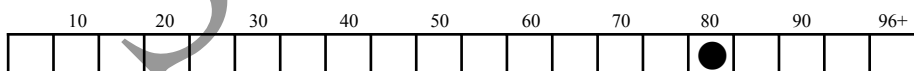
5%

喜欢多面手的角色；不太注重获取和运用专业技术知识

强调精深的知识；跟踪所在领域的最新进展；基于技术经验做出决策

自主

强调独立决策的重要性；主要依靠自己来做出决策。



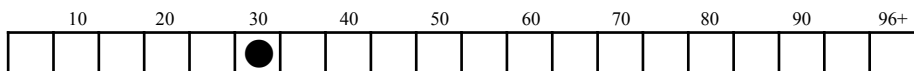
80%

受他人的影响；不太可能完全独立地做出决策；可能团队意识较强

将自己视为决策的来源；高度独立的思想家；想靠自己做事

战略

通过客观分析、前瞻性思考与计划，采取长期、广泛的方式来解决问题和做出决策。



30%

关注现在；相信自己的直觉而不是依靠分析来做出决策；可能会采取高度集中或短期的观点

采用分析式方法；提前计划；认真思考不同决策的影响；预测未来发展

发展追随力

今天的组织越来越多地要求每个人以更少的资源来完成更多的工作。无论他们是否具有明确的职权，他们被要求承担更多的责任，提供更高水平的绩效。他们必须设定有挑战性的目标、注重结果，并创造鼓励每个人做出最大贡献的组织氛围。

为了取得成果，今天的领导者必须挑战自我和他人，拓展其努力，克服那些妨碍成功的障碍并超越期望。

在“发展追随力”中涉及的四个行为集为：

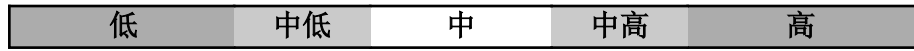
说服

友善

活力

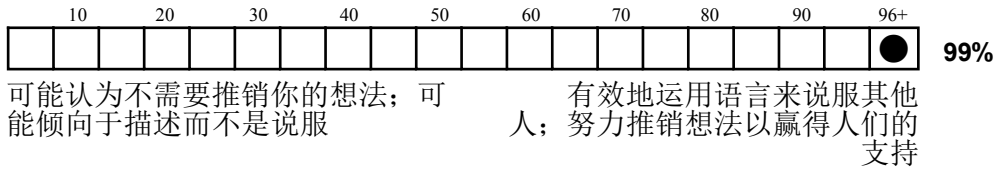
克制

Sample



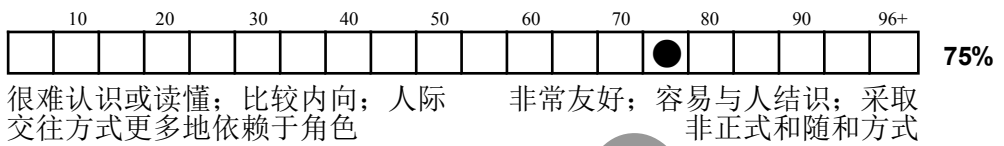
说服

通过说服他人并赢得他们对你的观点的赞同来获得承诺。



友善

通过外向、友好、不拘小节的行为，展现出快速建立随和、易于相处的人际关系的能力。



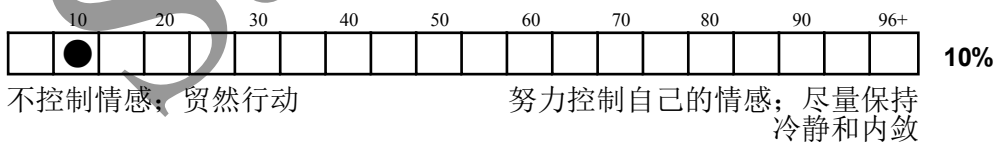
活力

精力充沛并满怀热情地开展工作；拥有让其他人参与其中并且保持激情的能力。



克制

努力控制自己的情感表达，保持低调、节制、随和的个人品行。



实施愿景

在确定了目标，并说服人们相信其价值与可行性之后，剩下的事情就是将其付诸行动。
领导者必须向其他人沟通他们将扮演的角色；让每个人承担职责；获得必要培训；设定判断成功的标准；建立制度与程序以支持所有工作。
这些因素对于有效地整合不同团队的工作是必不可少的。

在“实施愿景”中涉及的四个行为集为：

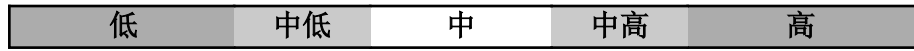
条理性

战术

沟通

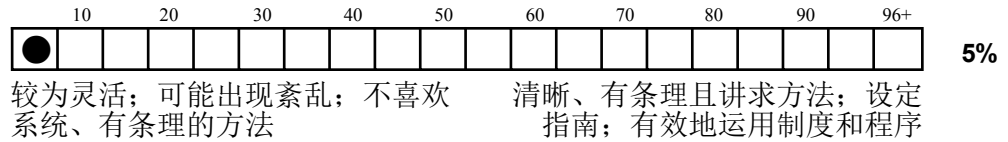
授权

Sample



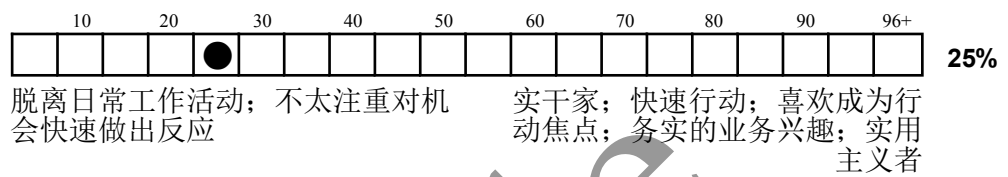
条理性

采取系统、有条理的方法；倾向于以清晰、有条理的方式工作；制定并使用相关指南与程序。



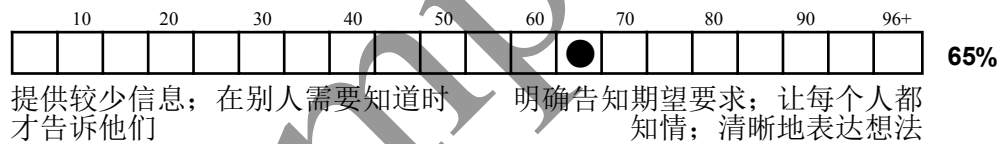
战术

强调通过关注短期、亲身实践与实用的策略以立即产生结果。



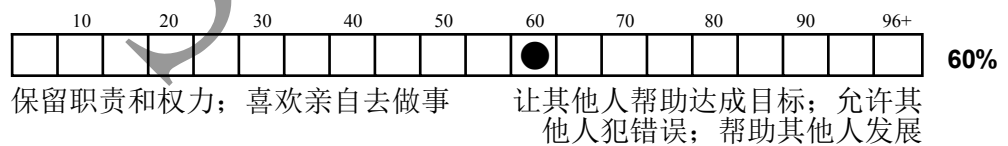
沟通

明确指出你对其他人的期望和要求；清晰地表达你的想法和意见；确保信息准确、持续的传播。



授权

通过向其他人分配重要工作，并给予足够自主权以运用其判断力，从而利用他们的才能来帮助达成目标



贯彻执行

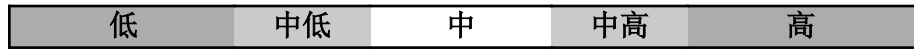
贯彻执行对于确保工作按计划有序进行非常重要。
尽管怀有很好的愿望，但还是可能出现
问题，并妨碍乃至阻止取得所需结果的过程。
负责完成项目的人员可能会面对不能履行承诺的事实；
在计划阶段就已犯了错误；所做的假设被证明无效。
他或她将需要提出艰难的问题、面对分歧并建设性地加以解决。
可能需要制定新的程序和目标，
确立新任务以便通过现有资源取得更好的成果。
建设性地面对问题，通常能够激发出有创造性的解决方案。

在“贯彻执行”中涉及的两行为集为：

控制

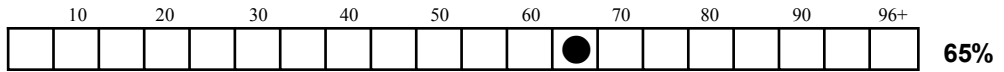
反馈

Sample



控制

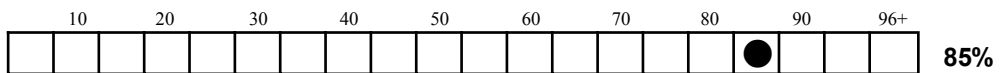
采取不轻信、不盲从的方法，针对特定行动设定最终期限，并持续监测进展情况以确保按计划完成。



不太可能采取跟进行动；允许其他人自始至终独立做事 持续伴随/跟进；跟踪目标；密切监测任务进展情况

反馈

以坦率、直接的方式让其他人了解你对他们的看法，他们的表现如何以及他们是否满足你的期望与要求。



很少向其他人提供反馈；不让其他人了解自己的真实想法；拐弯抹角 让人们知道他们做得如何；提供坦率、直接的反馈

Sample

达成结果

今天的组织越来越多地要求每个人以更少的资源来完成更多的工作。

无论他们是否具有明确的职权，他们被要求承担更多的责任，提供更高水平的绩效。他们必须设定有挑战性的目标、注重结果，并创造鼓励每个人做出最大贡献的组织氛围。

为了取得成果，今天的领导者必须挑战自我和他人，拓展其努力，克服那些妨碍成功的障碍并超越期望。

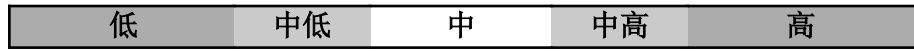
在“达成结果”中涉及的三种行为集为：

聚焦管理

主导

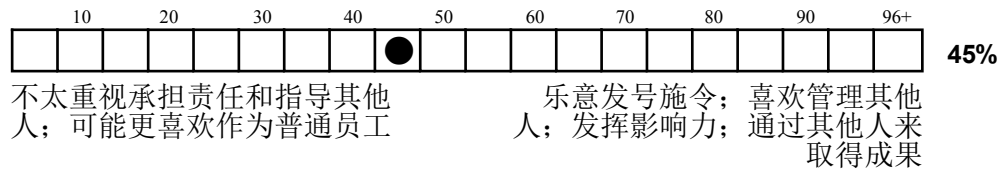
产出

Sample



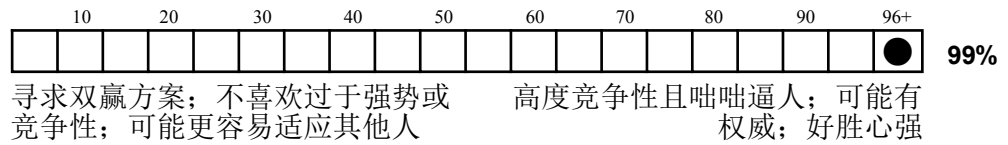
聚焦管理

通过职权、负责、带领和指导其他人的工作来施加影响。



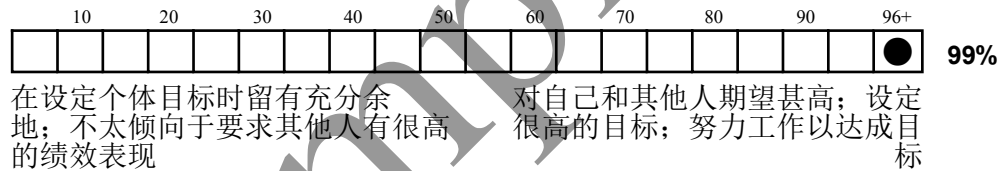
主导

采取强势、果断且有竞争力的手段来积极推动取得成果。



产出

采用强有力的成果导向；对自己和其他人抱有极高的期望；推动自己和其他人达成更高的目标。



团队合作

仅凭单打独斗，是很难达成重大目标的（尽管有此可能）。
各级领导者都需要其他人来帮助完成其目标。
他们还发现自己也会作为追随者，并支持其他人的领导工作。
发展和运用他们作为追随者的能力可以对其组织的成功做出更大的贡献。
此外，作为他们致力于其同事的项目和目标的回报，
他们也可能得到其他人的更多合作。

与追随者角色相关的技能和观点包括：成为高效的团队成员，
发展其影响上级管理层的能力，以及在不同团队之间开展有效合作。
能够在整个组织中发展积极信任关系的人员通常会被认为将来可以承担更大的职责。

在“团队合作”中涉及的四个行为集为：

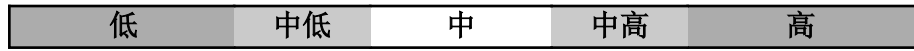
协作

共识

权威

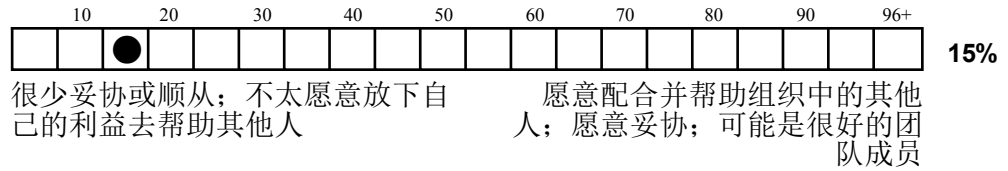
关怀

Sample



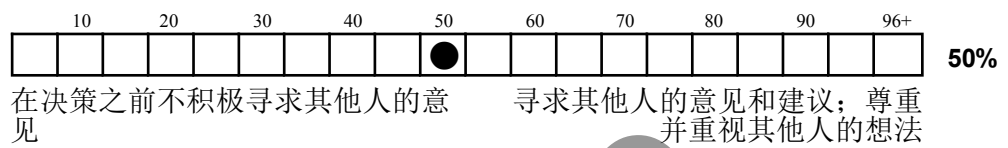
协作

愿意延缓自己达成目标的进度来协助同事达成目标，协调配合其他人的需求和利益。



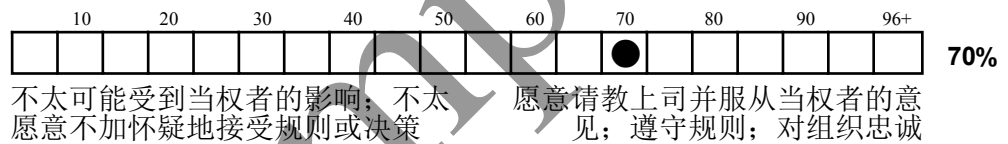
共识

重视其他人的想法和观点，在决策过程中纳入他们的意见。



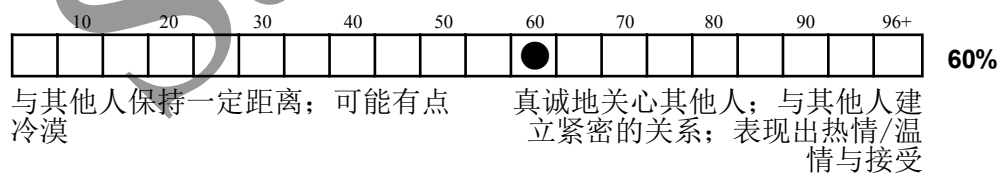
权威

表现出对组织的忠诚；尊重当权者的想法和观点，并将其作为信息、方向和决策的来源。



关怀

与其他人建立密切的支持关系，主动关心其他人及其需求。



角色要求

ABC Company 的战略方向

现在，你已经获得有关由 LEA 衡量的 22 项领导力实践的反馈信息。这些反馈向你提供有关当前领导角色行为方式的诊断性视图。为了充分利用这些反馈信息，你需要确定在你的反馈特征中哪些要素代表了你的特定优势，哪些代表了你的发展机会。

每个人都是独特的，每个组织也同样如此。组织，与个体一样，也具有不同的个性、需求和目标。这些因素帮助确定在组织中所需的具体领导力实践，以便支持并达成其业务目标。

最近，来自你的组织的一组重要管理人员参加了一项称为“**战略方向**”的过程。战略方向过程旨在确定在 22 项 LEA 领导力实践中哪些对于整个组织而言是必不可少的 - 即，必须由组织的领导精英发展、加强并示范的领导力实践，以便实现其企业战略和业务目标。该团队确定了多个 LEA 行为集，它们代表了优先级较高的领导力实践。

下面将列出领导效能分析特征，其中展示了 ABC Company 的战略方向。

在每项被指定为你的组织的战略方向的领导力实践标尺上，这些信息显示为灰带。灰带代表组织希望其成员作为个体在此特定领导力实践上应达到的理想或“目标”范围。

分析这些战略方向，并且在你分析个人反馈报告的其余部分并开始制定发展行动计划时将它们牢记于心。

由于战略方向代表整个组织的关键优先目标，因此你可能会发现它们特别有助于指导你的思路并设立你本人的优先目标。

LEADERSHIP EFFECTIVENESS ANALYSIS

战略方向特征

低	中低	中	中高	高
---	----	---	----	---

建立愿景

保守
创新
技术
自主
战略

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	96+
保守										
创新										
技术										
自主										
战略										

发展追随力

说服
友善
活力
克制

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	96+
说服										
友善										
活力										
克制										

实施愿景

条理性
战术
沟通
授权

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	96+
条理性										
战术										
沟通										
授权										

贯彻执行

控制
反馈

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	96+
控制										
反馈										

达成结果

聚焦管理
主导
产出

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	96+
聚焦管理										
主导										
产出										

团队合作

协作
共识
权威
关怀

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	96+
协作										
共识										
权威										
关怀										

特征分析

您的个人反馈报告的这个部分将对您的反馈提供解释性分析。该解释性分析旨在帮助您理解并专注于您的领导力实践认知中的要点。

该分析将包括以下要素：

认知： 一组概要描述反馈所建议主要解释性观点的陈述。

发展机会 您的认知所表明的几个问题，它们代表了需要引起发展关注的潜在缺点。

特征概要： 单页 LEA 特征，列出您的所有 22 项 LEA 分数。

Sample

您的认知

以下概括列出了**您本人**的回答所表明的主要解释性观点。这些信息来自针对不同很高分数和很低分数组合的分析结果。在您在阅读这些陈述时，您可能需要标记或突出那些您认为它代表了您的领导方式的显著方面，或那些您想在您的发展计划中进一步探索的方面。您将您的领导方式描述为（并且可能被您的评价群体视为）：

建立愿景

- 一个多面手，倾向于在广泛的工作范围内工作，而不是局限于某个狭窄专业内；倾向于在更具可预测性和稳定的而不是模糊和快速变化的环境中工作。
- 根据独立的判断来做出决策，但会采取某个更一般性的视角，而不是专业化的视角。
- 使用较直观的方式来解决问题，依靠直觉而不是精深的知识或对事实和信息的深入分析。
- 非常注重作为领导者的激发、激励作用，但并不总是知道事情的发展方向以及如何达成目标。

发展追随力

- 更多地依靠说服能力而不是深厚的技术和分析基础来说服其他人接受其观点。
- 相信在情感基础上激励人们的重要性，培养他们的热情，而不是只注重枯燥的事实和数据。
- 在试图说服其他人时表达自身情感；运用热情、能量和情感力度来更有效地说服其他人。
- 运用强大的说服力和自信果断的姿态来说服其他人；采取主导和竞争性立场来施加影响力。

实施愿景

- 灵活性和适应性较强，但可能缺乏条理性；不依赖于以往的做事方式，可能概括出详细的分步过程来完成任务。
- 允许人们各自行事；倾向于脱离行动，关注日常事务以外的问题。
- 从事日常工作，不太重视长远地看待问题，也较少关注完成任务的具体细节。
- 不太重视计划或分析活动，也不愿亲自参与做事；反应式，倾向于回应眼前需求，不愿耐心地计划行动。

贯彻执行

- 以直接、坦率的方式向其他人提供大量的反馈，并且允许情感表达。
- 以非正式、无计划的方式来提供反馈，而不是采取某个合理的反馈策略。

达成结果

- 设定很高的生产标准，更多地注重产出的数量，可能会牺牲质量。
- 设定较高的绩效标准，并显示出在推动高水平成果上的情感力度。
- 一个严厉的监工，以很高的标准来要求其他人，并向他们提供有关其工作绩效合格情况的大量反馈。
- 有竞争性、自信果断和独立；对个人所持的看法和观点非常有信心，并愿意与其他人积极实现它们。

团队合作

- 对其他人采取坚决、有竞争性的立场；当与其他人发生目标冲突时敢于挑战对方。
- 主要关注实现个人的目标，不倾向于适应并配合其他人以展示乐于助人的形象。
- 愿意接受当权者的决策，并努力说服其他人也接受这些决策。
- 坚决要求其他人遵照指挥链行事，并且不加质疑地执行上级下达的决策。

发展机会

根据您的领导方式的认知，您可能需要探索以下问题，以决定它们是否代表潜在缺点。如果您侧重于了解您在以下方面获得较低分数的实际含义，那么您可能会从您的发展努力与关注中有更多收获：

战略：30%

描述：在你的领导方式中，你更多地关注现在，而不太注重问题的长期影响。你可能注重现实和实用性；你可能会喜欢采取务实的行动来详尽地分析和计划。不过，你的职业发展可能需要你更注重分析你的行动和决策的长远、广泛后果。你可能需要从更广泛的角度来认识组织，并更加重视规划和预测问题与成果。你可能需要了解你的特定角色如何关联到更大范围组织的战略目标，然后将这些知识作为你的决策框架。

行动：为了解决这个问题，你不妨加强你对战略行为集的运用。请参阅你的 LEA 资源指南的第 16-17 页。

技术：5%

描述：你在解决问题和决策上的做法更多地被视为一个多面手而不是技术专家。你不太愿意作为某个相对狭窄领域中的专家，而更倾向于运用在广泛的领域中掌握的一般性知识来开展工作。你可能具有较强的适应性和灵活性，并喜欢处理各种不同的问题。不过，从发展的角度来看，你的做法可能在技术细节上过于随意。你可能需要将注意力重点放在从某些领域中获取精深专业知识，并更加自觉地运用这些专业知识来彻底地调查问题，然后再做出结论并采取行动。

行动：为了解决这个问题，你不妨加强你对技术行为集的运用。请参阅你的 LEA 资源指南的第 12-13 页。

条理性：5%

描述：你的做事方式可能具有较强的适应性和灵活性。你不太可能细致地规定如何完成任务，而更乐于接受其他人的建议或让他们自行决定。不过，你的这种灵活性可能会牺牲组织条理性，并且无法运用系统、结构化的方法。你可能会造成混乱，或表现出有些危机驱动特征，这可能导致那些行政管理人员难以向你提供支持。你可能会发现，通过更加注重条理性并讲求方法，能够提升你的工作效率和效能。你还会发现，通过给予其他人更具体的指示和更强的程序意识，你可以帮助他们提升其工作效率和效能。

行动：为了解决这个问题，你不妨加强你对条理性行为集的运用。请参阅你的 LEA 资源指南的第 30-31 页。

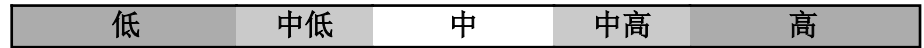
保守：10%

描述：你可能被视为愿意挑战现状，并对盲目地将传统策略应用于当前问题和机会的做法提出质疑。你可能对那些包含以往做事方式并且对变化的关注程度不足的过程持批评态度。不过，你也可能被视为太急于拒绝那些来之不易的经验和教训。你可能会重复犯那些常见的错误，或者无视有关组织历史、文化和规范的重要方面。你可能会发现，如果你承认并更多地运用组织的集体经验和智慧，你将能够提高工作效率，并且其他人也会更乐意接受你的想法。

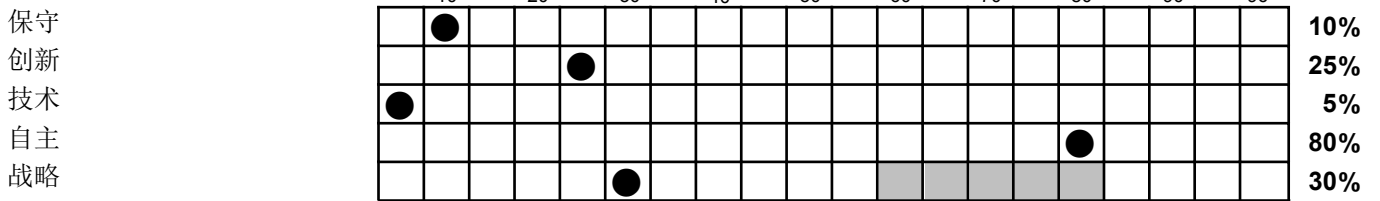
行动：为了解决这个问题，你不妨加强你对保守行为集的运用。请参阅你的 LEA 资源指南的第 8-9 页。

LEADERSHIP EFFECTIVENESS ANALYSIS™

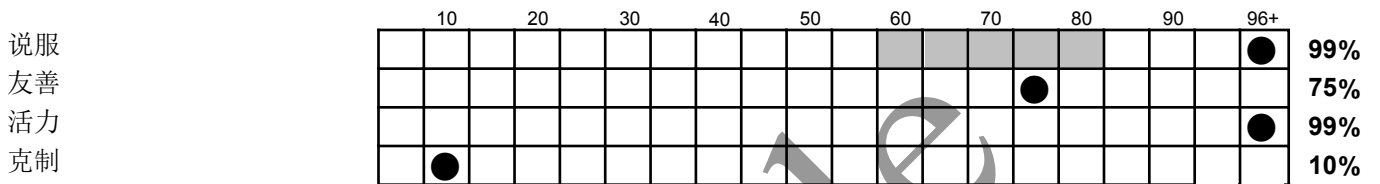
特征概要



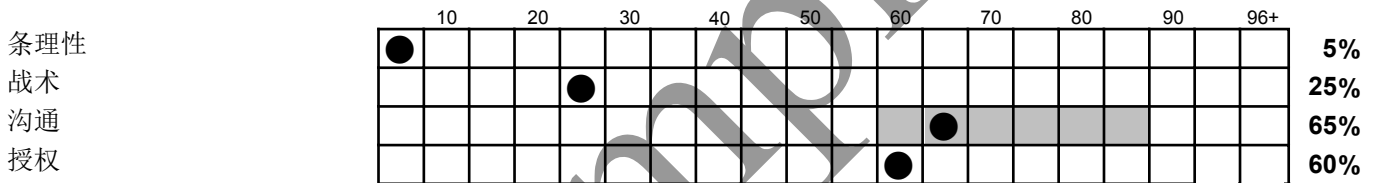
建立愿景



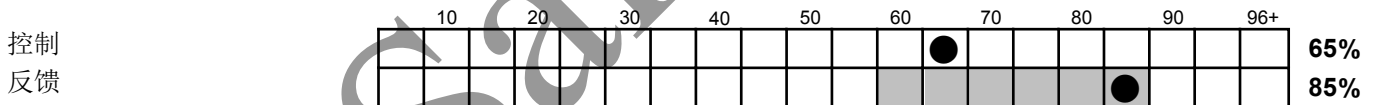
发展追随力



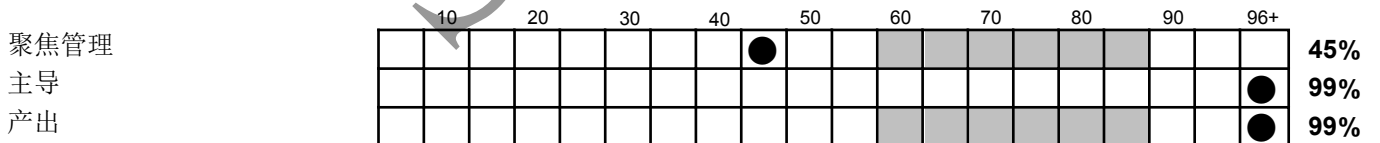
实施愿景



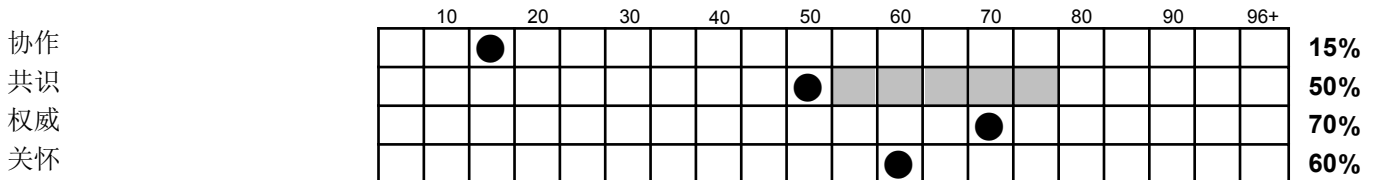
贯彻执行



达成结果



团队合作



此页有意留空白

Sample