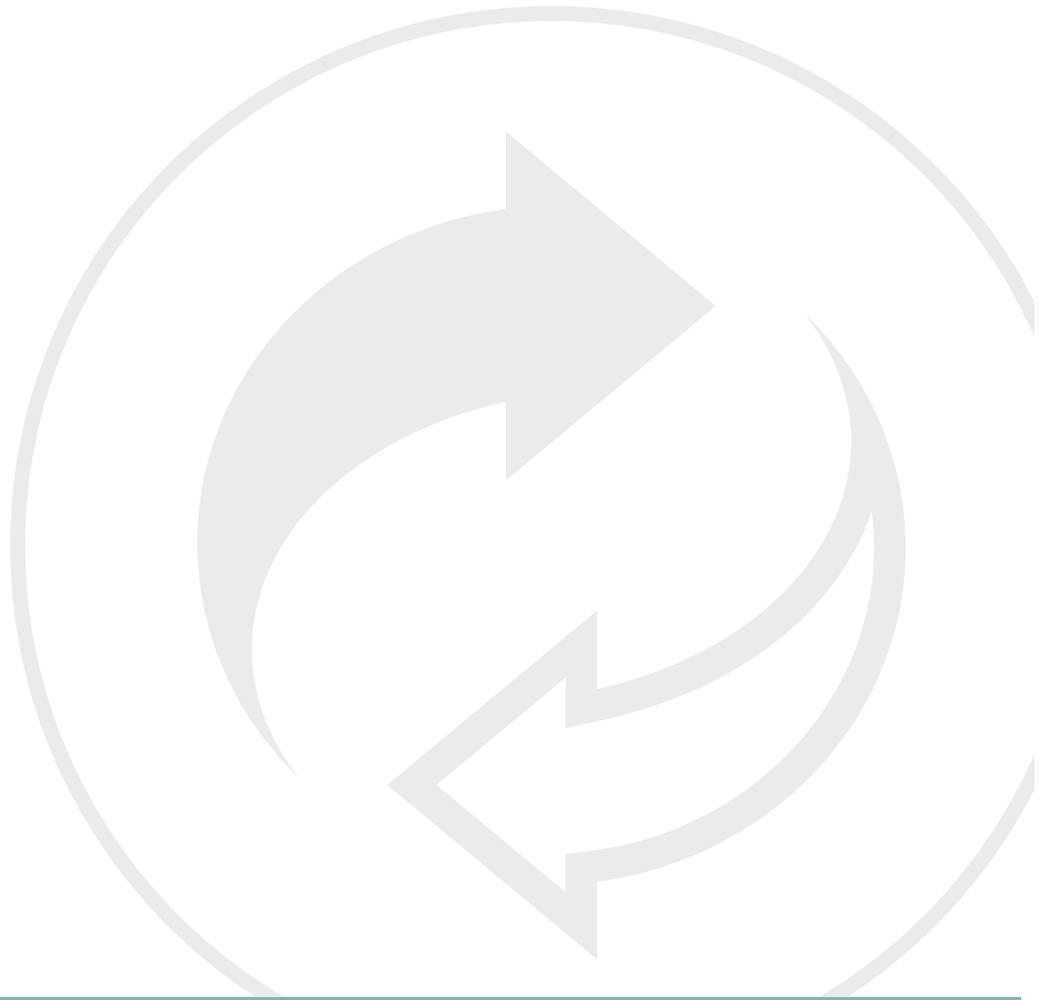


LVI

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

U.S. PATENT NO. 7,121,830



准备给
玲霖王
九月 2021

提供者



KAISER
leadership solutions



LVI

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

玲霖王

董事长 鸿业企业

目前工作任职时间

0 年, 6 月

管理经验

13 年, 3 月

反馈来自 15 观察员总数

- M** 经理 (1)
- O** 其他上司 (2)
- P** 同级 (4)
- D** 直接下属 (8)

原订用途

这Leadership Versatility Index[®] 是用于提供反馈, 以提升管理者的自我意识, 并引导他们成为更好的领导者。它不是用来提供雇用、升迁、薪酬或解雇决定的信息, 也不应该被做为作这些决定的唯一信息来源。

这报告是保密的, 且未经许可不可发送。

Leadership Versatility Index, version 5.0
美国专利号 7,121,830

保留所有权利

出版者
Kaiser Leadership Solutions, LLC
info@kaiserleadership.com
www.kaiserleadership.com

LVI的评量方法是由在Kaplan DeVries Inc.的Bob Kaplan 及 Rob Kaiser 共同开发的。

常模

为了进行比较，这里的常模是来自有以下特征的样本：

常模团体：

21,596 参与者

评分者为：

291,961 观察者

区域

美国/加拿大	41.9%
欧洲	27.1%
亚太	14.6%
中东/非洲	9.2%
拉丁美洲	4.6%
其他	2.6%

产业

航天及防御	2.4%
建筑与材料	2.7%
消费品	5.3%
教育及训练	2.3%
娱乐业 & 接待服务业	7.8%
金融服务	7.9%
政府机构	4.3%
卫生保健	12.4%
制造业与工业	15.7%
媒体业	2.3%
石油与天然气	3.1%
专业服务	1.3%
零售	3.7%
体育组织	0.5%
技术 & 互联网业	16.7%
电信	4.1%
运输	2.6%
公用事业	0.4%
其他	4.5%

级别

C字辈及首席执行官	8.1%
执行官	36.8%
主任	30.3%
经理	17.0%
主管	7.7%

人口特征

	平均	极差
年龄 (年)	43.3	19 - 80
管理经验 (年)	12.5	0.25 - 50
现任工作的任职时间 (年)	3.7	0.25 - 30
男性 女性 非二元性别	68% 31% <1%	

常模图示

以下图示显示特定分数的常模：



评估构架

行为模式

全方位性是一种能使用全幅度、所有可能的方式去察觉并因应多变情况的能力。

The Leadership Versatility Index (LVI) 用二对领导维度测量全方位性。每一对领导维度结合了对立但互补的行为，这些行为反应出能使管理成为一个平衡行动的张力和折衷。

这模式区分了你在领导时与人互动的风格及你在领导时所关注的组织问题。



评分表

扩展你的全方位性不但要加强尚未完全发展的领域，还要校正你有时可能过度使用的优点。

在LVI的反馈不是评价你是"好或坏"，而是建议你那些行为可多著重，以及可减少对那些行为的著重，使你更佳调和领导中相互对抗的需求。

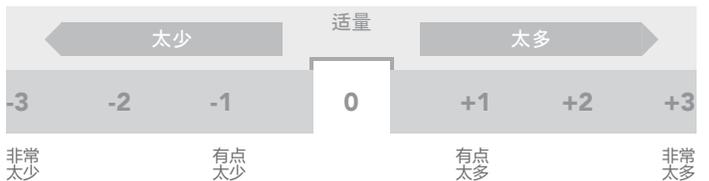
一个行为太少、适量、或太多是依情况而定。例如，文化价值及规范、企业挑战、及与你一起工作的人的需求会用来决定这程度。

文字反馈

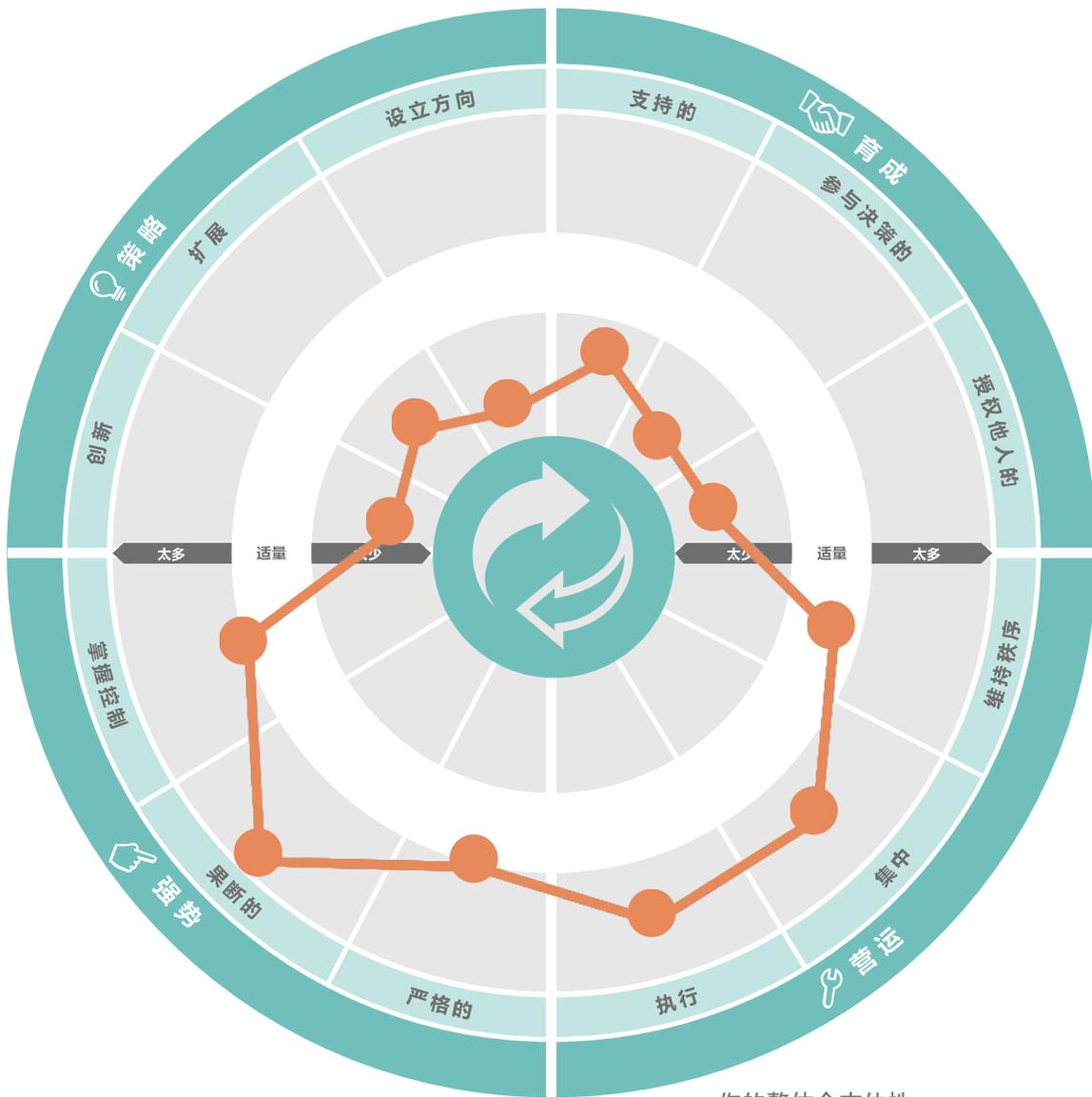
在报告的最后，你将会看到用以辅助量化评分的质化文字反馈。这文字评语很多时候是详细阐述并进一步澄清评分的含义。他们也可能提到评分问题中未包含的事情。

的这行为是适当的。

你的行为是使用一个独特的量表来评分。不同于一般的评分表上"高分是较好的分数"，在这评分表中，最理想的分数是在评分表的中间，0，"适量"。

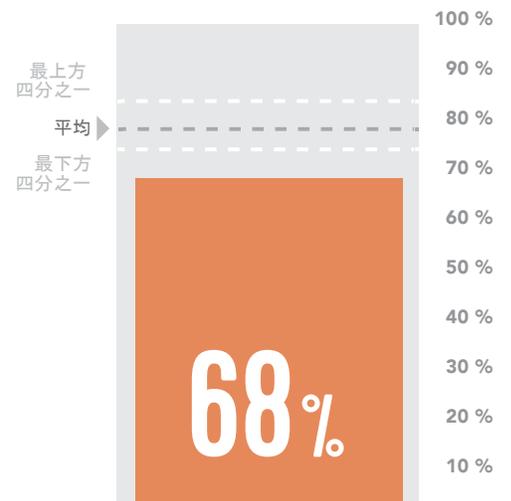


总体类型



这些结果总结提供反馈给你的4个评分团15位观察者的总体360度观点。（这些结果不包含你的自我评分。）分数是总体平均值：4个评分团中每一个团体平均值的整体平均数。因此，每一评分团体对这360度观点的贡献是一样多的。

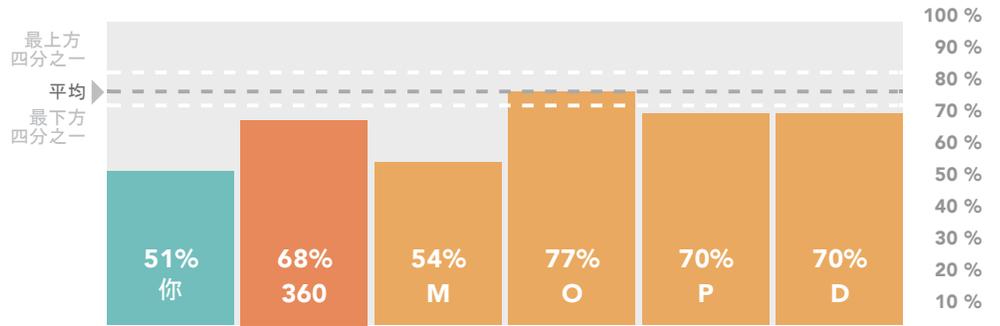
你的整体全方位性呈现在右侧。这百分比代表你的类型有多接近完美的全圆。分数100%代表每一项都被评为适量；分数低于100%代表有些项目被评为“太少”或“太多”。



你如何领导 概要

强势—育成全方位

你能同时自己使用权力又授权他人的程度



强势领导

展现个人权力及职权

整体

掌握控制

果断的

要求很高的



育成领导

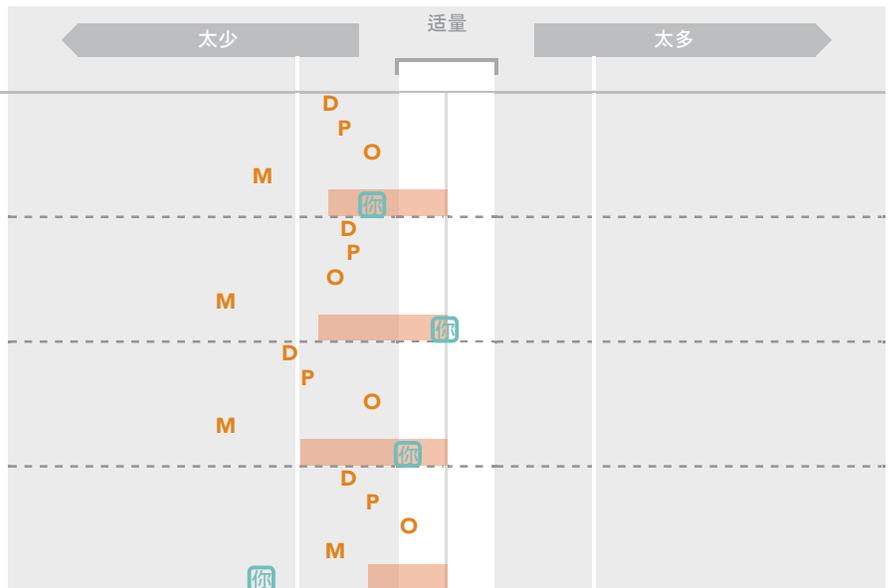
包括他人，並让他们展现出最好的自己

整体

授权他人的

参与决策的

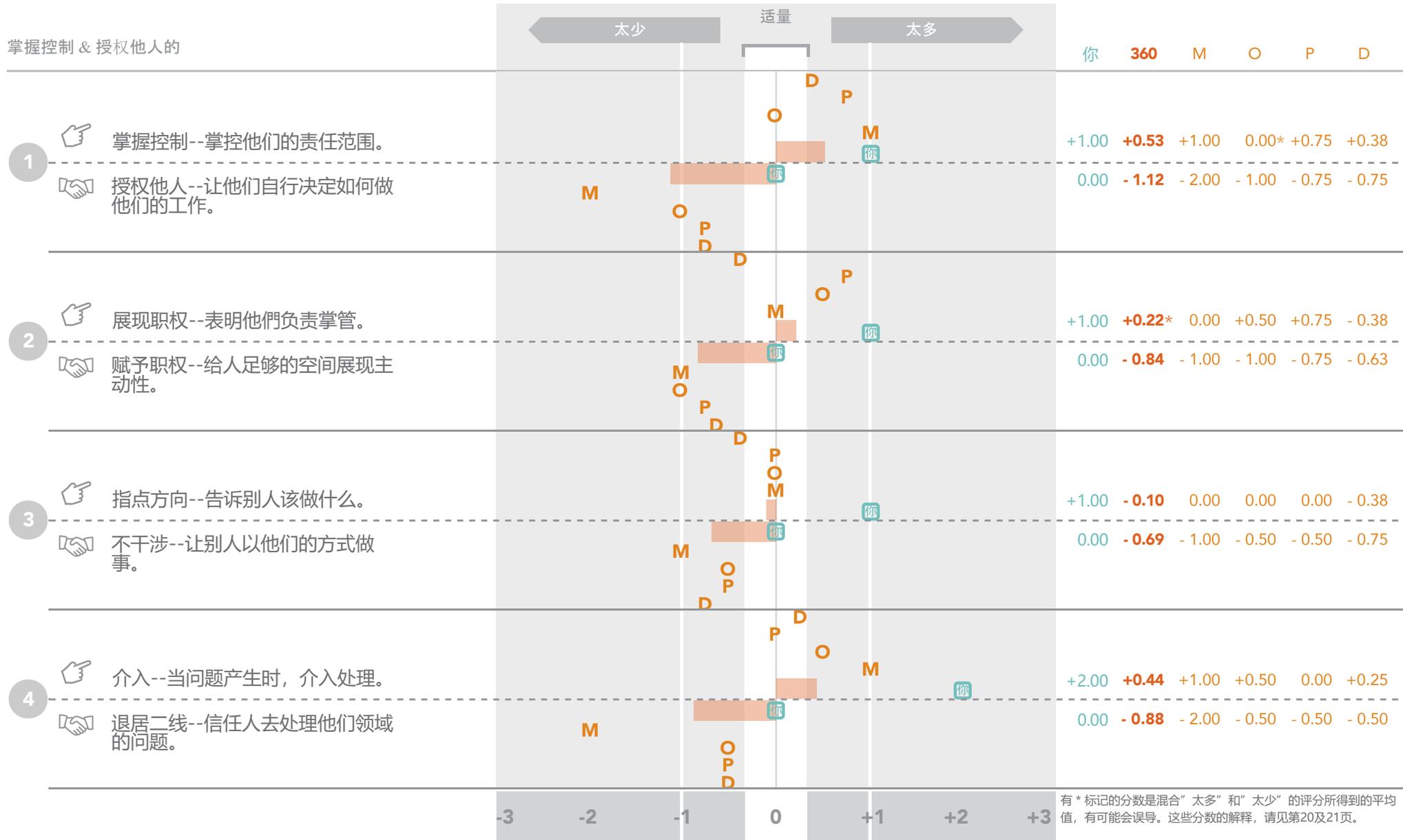
支持的



你 360 Avg of M, O, P & D M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你如何领导 详细项目结果

掌握控制 & 授权他人的

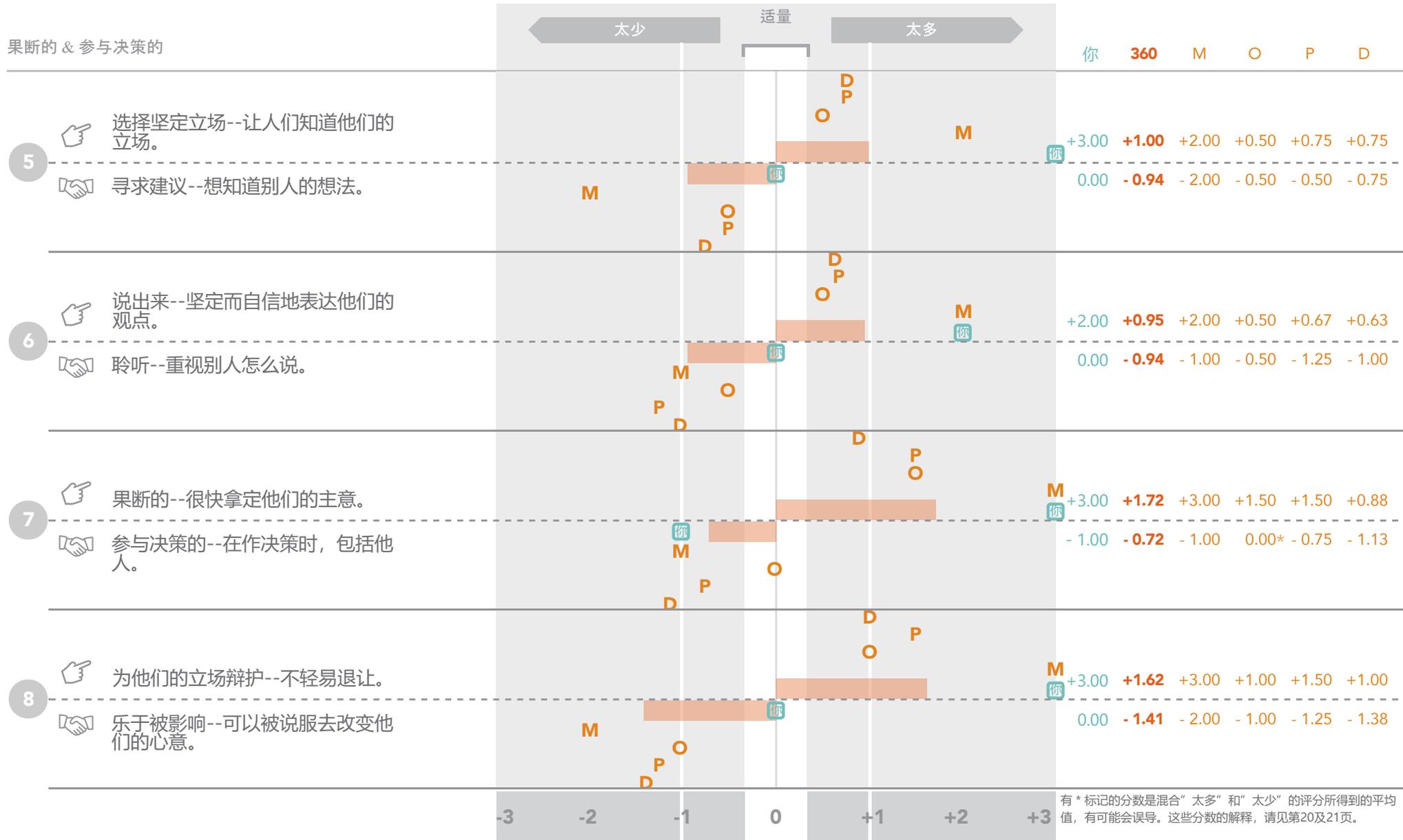


有* 标记的分数是混合“太多”和“太少”的评分所得到的平均值，有可能会误导。这些分数的解释，请见第20及21页。

你 360 的平均值 M, O, P & D M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你如何领导 详细项目结果

果断的 & 参与决策的

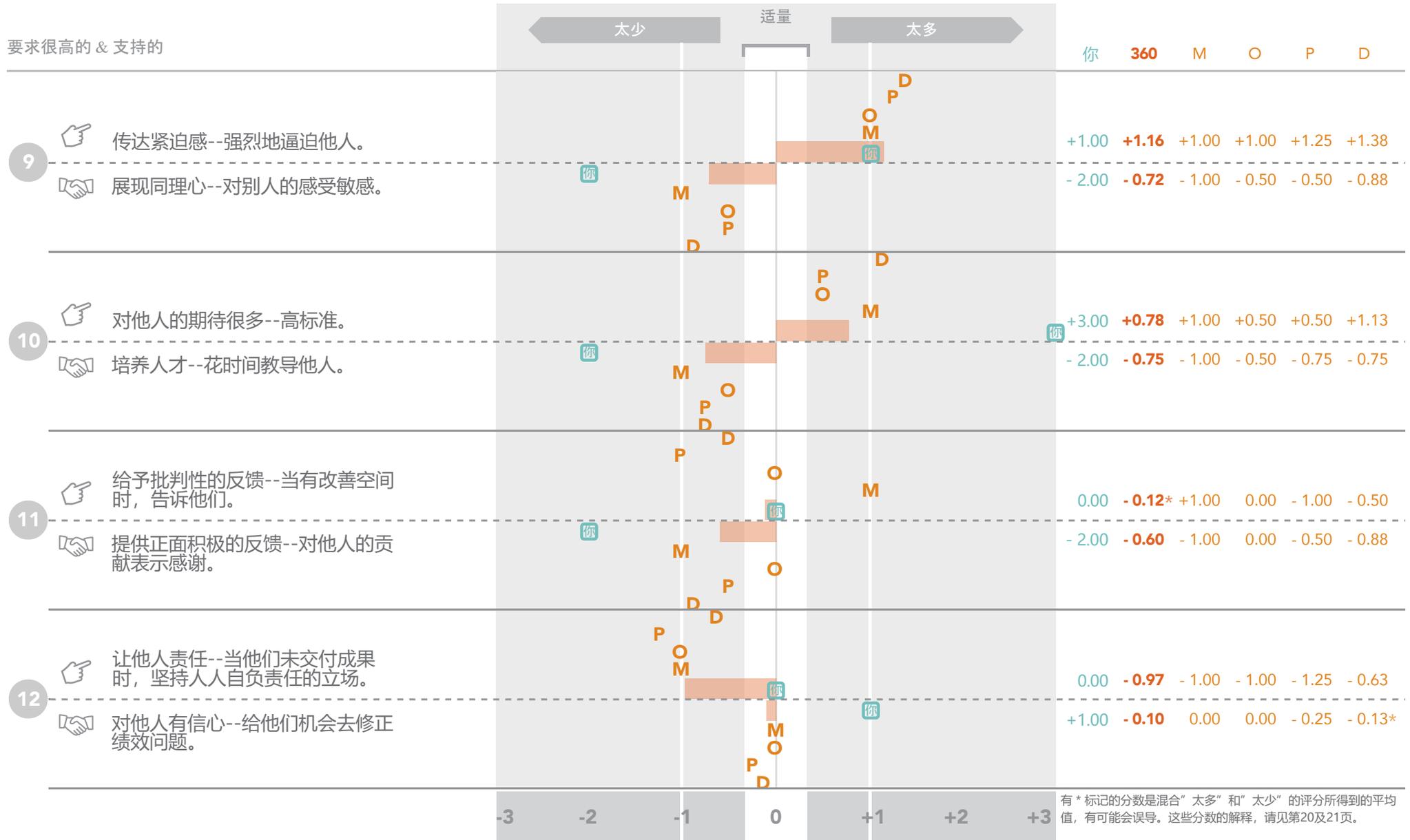


有*标记的分数是混合“太多”和“太少”的评分所得到的平均值, 有可能会误导。这些分数的解释, 请见第20及21页。

你 360 的平均值 M, O, P & D M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你如何领导 详细项目结果

要求很高的 & 支持的



有* 标记的分数是混合“太多”和“太少”的评分所得到的平均值, 有可能会误导。这些分数的解释, 请见第20及21页。

你 360 的平均值 M, O, P & D M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你如何领导 评分分布

强势领导

	太少				适量			太多			
	M	O	P	D	总数		M	O	P	D	
掌握控制											
1 控制	0	1	0	0	1	6	8	1	1	3	3
2 展现职权	0	0	0	3	3	8	4	0	1	3	0
3 指点方向	0	0	0	3	3	12	0	0	0	0	0
4 介入	0	0	0	1	1	9	5	1	1	0	3
果断的											
5 选择立场	0	0	0	0	0	6	9	1	1	3	4
6 说出来	0	0	0	0	0	6	8	1	1	2	4
7 果断的	0	0	0	0	0	4	11	1	2	4	4
8 不轻易退让	0	0	0	0	0	2	13	1	2	4	6
要求很高的											
9 强烈逼迫他人	0	0	0	0	0	3	12	1	2	3	6
10 期待很多	0	0	0	0	0	5	10	1	1	2	6
11 给予批判性的反馈	0	0	3	3	6	7	2	1	0	1	0
12 让他人责任	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
总数	1	3	6	15	25	72	82	9	12	25	36
百分比	8%	13%	13%	16%	14%	40%	46%	75%	50%	53%	38%

育成领导

	太少				适量			太多			
	M	O	P	D	总数		M	O	P	D	
授权他人的											
1 授权	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
2 赋予职权	1	2	3	4	10	5	0	0	0	0	0
3 不干涉	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0
4 退居二线	1	1	2	2	6	9	0	0	0	0	0
参与决策的											
5 寻求建议	1	1	2	5	9	6	0	0	0	0	0
6 聆听	1	1	4	6	12	3	0	0	0	0	0
7 参与决策的	1	1	3	6	11	3	1	0	1	0	0
8 乐于被影响	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
支持的											
9 展现同理心	1	1	2	5	9	6	0	0	0	0	0
10 教导他人	1	1	3	6	11	4	0	0	0	0	0
11 表达感谢	1	0	2	6	9	5	1	0	0	0	1
12 给他人机会	0	0	1	2	3	10	2	0	0	0	2
总数	11	13	30	56	110	66	4	0	1	0	3
百分比	92%	54%	63%	58%	61%	37%	2%	0%	4%	0%	3%

总数 总合 M, O, P & D (15) M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你如何领导 适量评分

以下的数字显示你被评为"适量"的次数，代表评分者认为你倾向于适量地展现这行为，且在适当的场合。

☞ 强势领导

	适量					
	你	总数	M	O	P	D
掌握控制						
1 控制	0	6	0	0	1	5
2 展现职权	0	8	1	1	1	5
3 指点方向	0	12	1	2	4	5
4 介入	0	9	0	1	4	4
果断的						
5 选择立场	0	6	0	1	1	4
6 说出来	0	6	0	1	1	4
7 果断的	0	4	0	0	0	4
8 不轻易退让	0	2	0	0	0	2
要求很高的						
9 强烈逼迫他人	0	3	0	0	1	2
10 期待很多	0	5	0	1	2	2
11 给予批判性的反馈	1	7	0	2	0	5
12 让他人责任	1	4	0	0	1	3
总数	2	72	2	9	16	45
百分比	17%	40%	17%	38%	34%	47%

☞ 育成领导

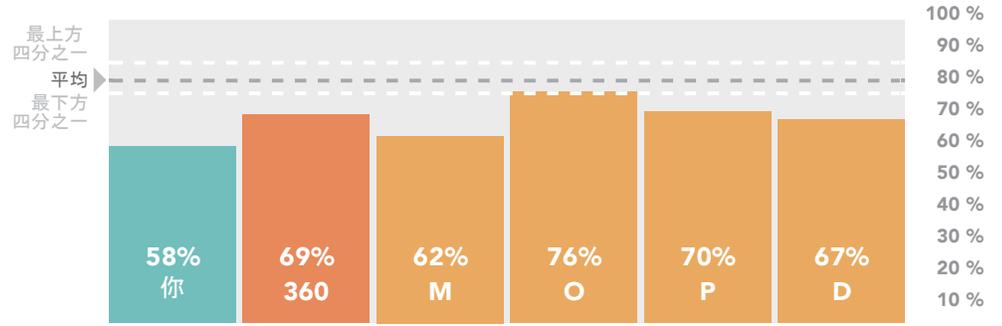
	适量					
	你	总数	M	O	P	D
授权他人的						
1 授权	1	4	0	0	1	3
2 赋予职权	1	5	0	0	1	4
3 不干涉	1	7	0	1	2	4
4 退居二线	1	9	0	1	2	6
参与决策的						
5 寻求建议	1	6	0	1	2	3
6 聆听	1	3	0	1	0	2
7 参与决策的	0	3	0	0	1	2
8 乐于被影响	1	4	0	0	1	3
支持的						
9 展现同理心	0	6	0	1	2	3
10 教导他人	0	4	0	1	1	2
11 表达感谢	0	5	0	2	2	1
12 给他人机会	0	10	1	2	3	4
总数	7	66	1	10	18	37
百分比	58%	37%	8%	42%	38%	39%

你 你 总数 总合 M, O, P & D (15) M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

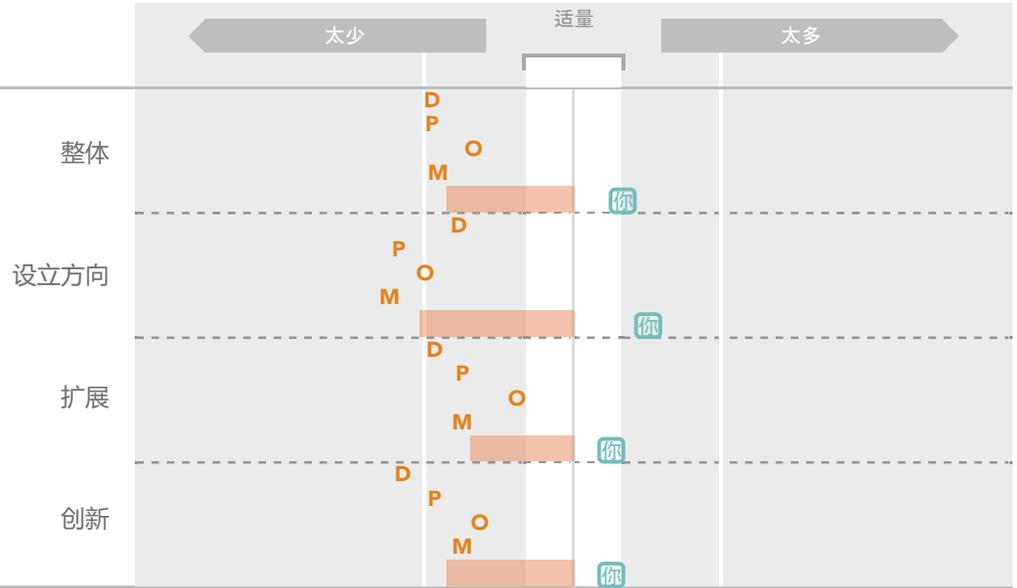
你领导什么 概要

策略—运营全方位

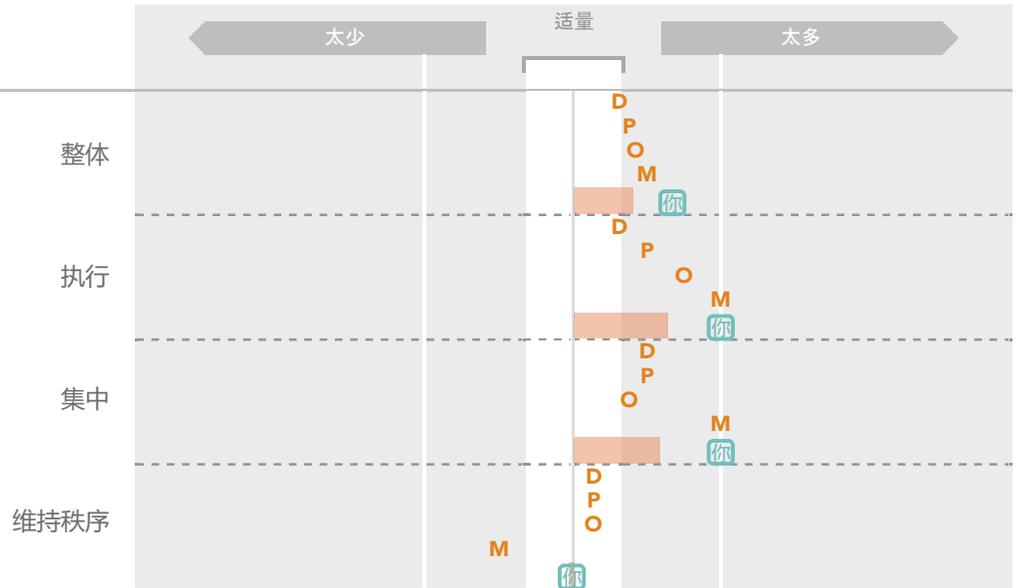
你能同时预想未来又执行实现的程度



💡 策略领导
为组织的长期成功定位



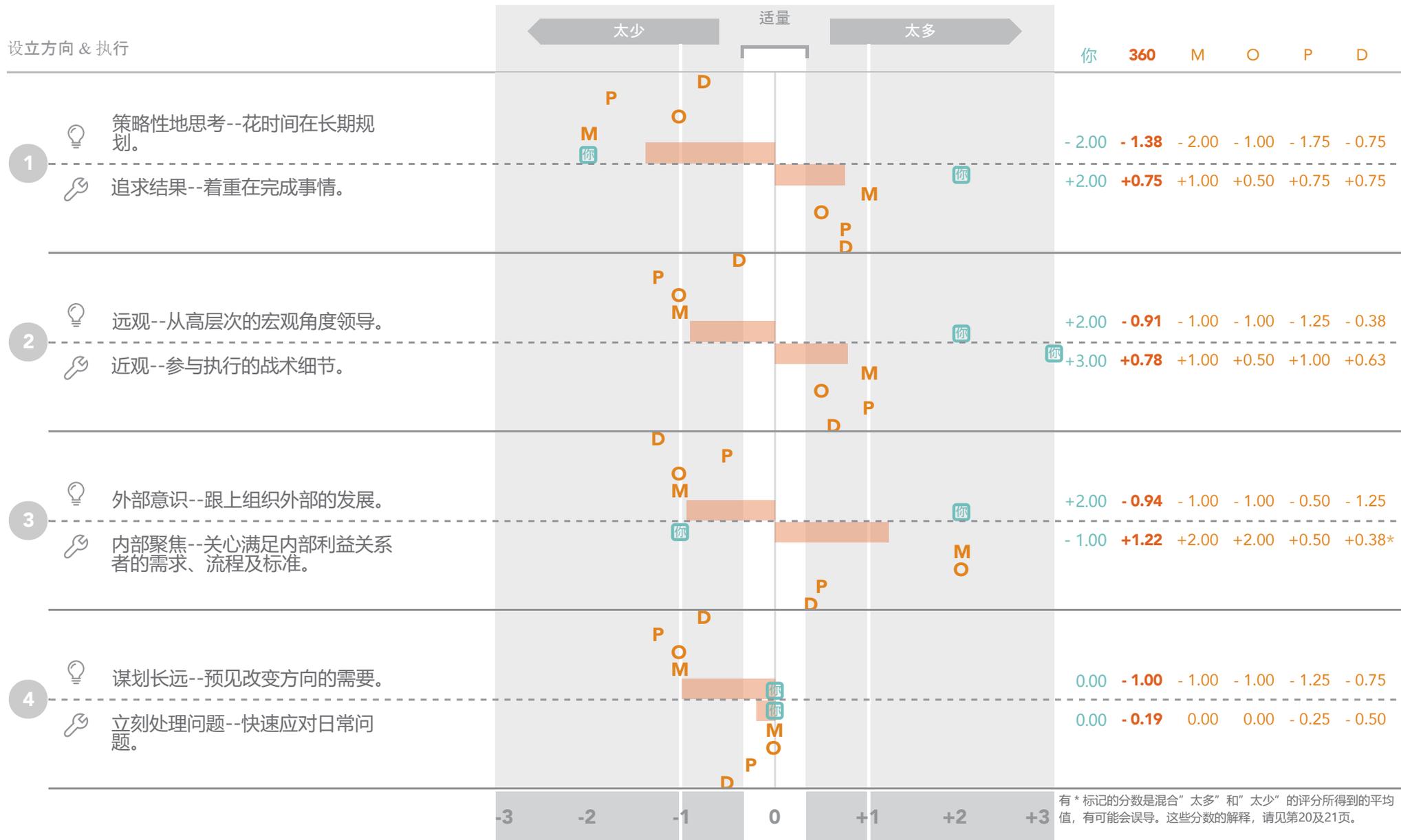
🔧 运营领导
让组织着重在执行的细节



你 你 360 的平均值 M, O, P & D M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你领导什么 详细项目结果

设立方向 & 执行

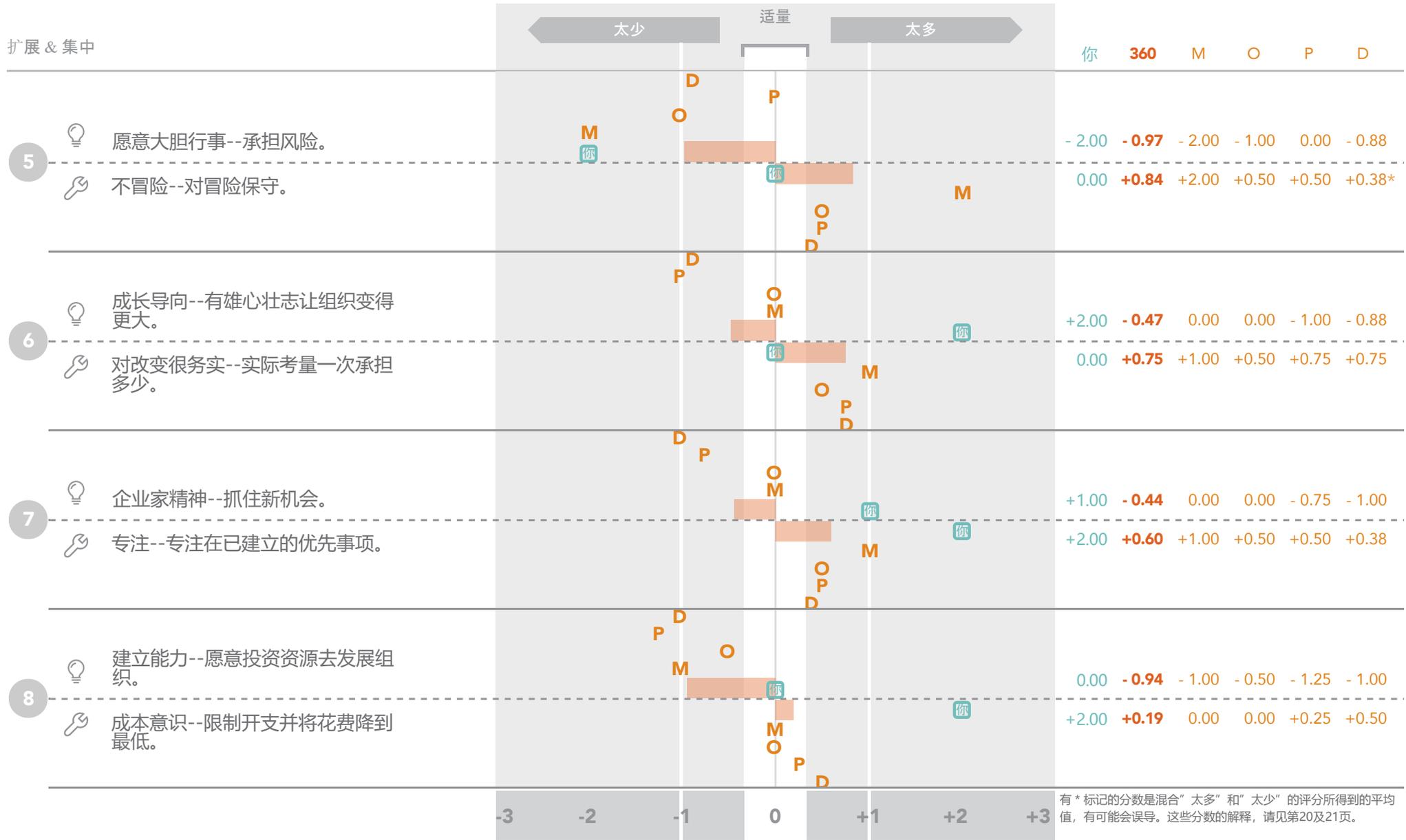


有*标记的分数是混合“太多”和“太少”的评分所得到的平均值，有可能会误导。这些分数的解释，请见第20及21页。

你 你 360 的平均值 M, O, P & D M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你领导什么 详细项目结果

扩展 & 集中

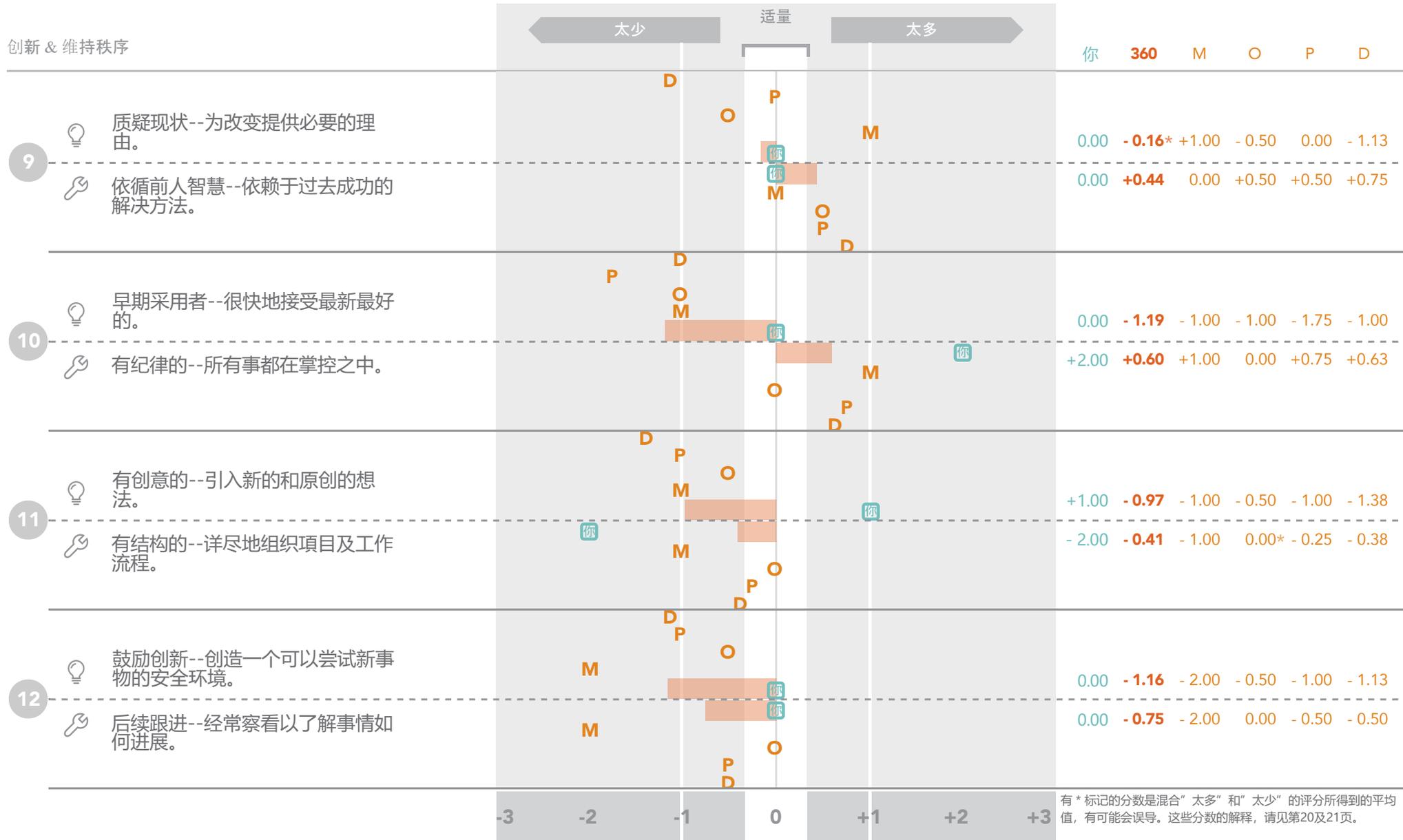


有* 标记的分数是混合“太多”和“太少”的评分所得到的平均值，有可能会误导。这些分数的解释，请见第20及21页。

你 360 的平均值 M, O, P & D M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你领导什么 详细项目结果

创新 & 维持秩序



有*标记的分数是混合“太多”和“太少”的评分所得到的平均值，有可能会误导。这些分数的解释，请见第20及21页。

你 360 的平均值 M, O, P & D M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你领导什么 评分分布

💡 策略领导

	太少				适量			太多			
	M	O	P	D	总数			M	O	P	D
设立方向											
1 策略性地思考	1	1	4	4	10	5	0	0	0	0	0
2 宏观角度	1	2	2	4	9	5	1	0	0	0	1
3 外部意识	1	2	2	5	10	5	0	0	0	0	0
4 谋划长远	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0
扩展											
5 承担风险	1	2	0	4	7	8	0	0	0	0	0
6 成长导向	0	0	2	3	5	10	0	0	0	0	0
7 企业家精神	0	0	2	5	7	7	1	0	0	0	1
8 建立能力	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1
创新											
9 质疑现状	0	1	0	4	5	9	1	1	0	0	0
10 早期采用者	1	2	4	4	11	3	1	0	0	0	1
11 有创意的	1	1	3	5	10	5	0	0	0	0	0
12 鼓励创新	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1
总数	9	15	29	52	105	69	6	1	0	0	5
百分比	75%	63%	60%	54%	58%	38%	3%	8%	0%	0%	5%

🔑 运营领导

	太少				适量			太多			
	M	O	P	D	总数			M	O	P	D
执行											
1 追求结果	0	0	0	0	0	7	8	1	1	2	4
2 参与战术细节	0	0	0	0	0	6	9	1	1	3	4
3 内部聚焦	0	0	0	3	3	3	9	1	2	2	4
4 立刻处理问题	0	0	1	4	5	10	0	0	0	0	0
集中											
5 对冒险保守	0	0	0	2	2	6	7	1	1	2	3
6 对改变很务实	0	0	0	0	0	5	10	1	1	3	5
7 专注在优先事项	0	0	0	1	1	7	7	1	1	2	3
8 控制成本	0	0	0	1	1	10	4	0	0	1	3
维持秩序											
9 依赖于过去成功的方法	0	0	0	0	0	9	6	0	1	2	3
10 有纪律的	0	0	0	1	1	7	7	1	0	2	4
11 有结构的	1	1	1	3	6	8	1	0	1	0	0
12 后续跟进	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	0
总数	2	1	4	18	25	87	68	7	9	19	33
百分比	17%	4%	8%	19%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%

总数 总合 M, O, P & D (15) M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

你领导什么 适量评分

以下的数字显示你被评为"适量"的次数，代表评分者认为你倾向于适量地展现这行为，且在适当的场合。

💡 策略领导

适量

	你	总数	M	O	P	D
设立方向						
1 策略性地思考	0	5	0	1	0	4
2 宏观角度	0	5	0	0	2	3
3 外部意识	0	5	0	0	2	3
4 谋划长远	1	6	0	0	2	4
扩展						
5 承担风险	0	8	0	0	4	4
6 成长导向	0	10	1	2	2	5
7 企业家精神	0	7	1	2	2	2
8 建立能力	1	3	0	1	0	2
创新						
9 质疑现状	1	9	0	1	4	4
10 早期采用者	1	3	0	0	0	3
11 有创意的	0	5	0	1	1	3
12 鼓励创新	1	3	0	1	0	2
总数	5	69	2	9	19	39
百分比	42%	38%	17%	38%	40%	41%

🔧 运营领导

适量

	你	总数	M	O	P	D
执行						
1 追求结果	0	7	0	1	2	4
2 参与战术细节	0	6	0	1	1	4
3 内部聚焦	0	3	0	0	2	1
4 立刻处理问题	1	10	1	2	3	4
集中						
5 对冒险保守	1	6	0	1	2	3
6 对改变很务实	1	5	0	1	1	3
7 专注在优先事项	0	7	0	1	2	4
8 控制成本	0	10	1	2	3	4
维持秩序						
9 依赖于过去成功的方法	1	9	1	1	2	5
10 有纪律的	0	7	0	2	2	3
11 有结构的	0	8	0	0	3	5
12 后续跟进	1	9	0	2	2	5
总数	5	87	3	14	25	45
百分比	42%	48%	25%	58%	52%	47%

你 你 总数 总合 M, O, P & D (15) M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

题目的排序

	你	360	M	O	P	D	
7 果断的	+3.00	+1.72	+3.00	+1.50	+1.50	+0.88	
8 不轻易退让	+3.00	+1.62	+3.00	+1.00	+1.50	+1.00	
3 内部聚焦	-1.00	+1.22	+2.00	+2.00	+0.50	+0.38*	
9 强烈逼迫他人	+1.00	+1.16	+1.00	+1.00	+1.25	+1.38	
5 选择立场	+3.00	+1.00	+2.00	+0.50	+0.75	+0.75	
6 说出来	+2.00	+0.95	+2.00	+0.50	+0.67	+0.63	
5 对冒险保守	0.00	+0.84	+2.00	+0.50	+0.50	+0.38*	
10 期待很多	+3.00	+0.78	+1.00	+0.50	+0.50	+1.13	太多
2 参与战术细节	+3.00	+0.78	+1.00	+0.50	+1.00	+0.63	
1 追求结果	+2.00	+0.75	+1.00	+0.50	+0.75	+0.75	
6 对改变很务实	0.00	+0.75	+1.00	+0.50	+0.75	+0.75	
7 专注在优先事项	+2.00	+0.60	+1.00	+0.50	+0.50	+0.38	
10 有纪律的	+2.00	+0.60	+1.00	0.00	+0.75	+0.63	
1 控制	+1.00	+0.53	+1.00	0.00*	+0.75	+0.38	
4 介入	+2.00	+0.44	+1.00	+0.50	0.00	+0.25	
9 依赖于过去成功的方法	0.00	+0.44	0.00	+0.50	+0.50	+0.75	
2 展现职权	+1.00	+0.22*	0.00	+0.50	+0.75	-0.38	
8 控制成本	+2.00	+0.19	0.00	0.00	+0.25	+0.50	
3 指点方向	+1.00	-0.10	0.00	0.00	0.00	-0.38	
12 给他人机会	+1.00	-0.10	0.00	0.00	-0.25	-0.13*	适量
11 给予批判性的反馈	0.00	-0.12*	+1.00	0.00	-1.00	-0.50	
9 质疑现状	0.00	-0.16*	+1.00	-0.50	0.00	-1.13	
4 立刻处理问题	0.00	-0.19	0.00	0.00	-0.25	-0.50	
11 有结构的	-2.00	-0.41	-1.00	0.00*	-0.25	-0.38	
7 企业家精神	+1.00	-0.44	0.00	0.00	-0.75	-1.00	
6 成长导向	+2.00	-0.47	0.00	0.00	-1.00	-0.88	
11 表达感谢	-2.00	-0.60	-1.00	0.00	-0.50	-0.88	
3 不干涉	0.00	-0.69	-1.00	-0.50	-0.50	-0.75	
7 参与决策的	-1.00	-0.72	-1.00	0.00*	-0.75	-1.13	
9 展现同理心	-2.00	-0.72	-1.00	-0.50	-0.50	-0.88	
10 教导他人	-2.00	-0.75	-1.00	-0.50	-0.75	-0.75	
12 后续跟进	0.00	-0.75	-2.00	0.00	-0.50	-0.50	
2 赋予职权	0.00	-0.84	-1.00	-1.00	-0.75	-0.63	
4 退居二线	0.00	-0.88	-2.00	-0.50	-0.50	-0.50	
2 宏观角度	+2.00	-0.91	-1.00	-1.00	-1.25	-0.38	
5 寻求建议	0.00	-0.94	-2.00	-0.50	-0.50	-0.75	太少
6 聆听	0.00	-0.94	-1.00	-0.50	-1.25	-1.00	
3 外部意识	+2.00	-0.94	-1.00	-1.00	-0.50	-1.25	
8 建立能力	0.00	-0.94	-1.00	-0.50	-1.25	-1.00	
12 让他人责任	0.00	-0.97	-1.00	-1.00	-1.25	-0.63	
5 承担风险	-2.00	-0.97	-2.00	-1.00	0.00	-0.88	
11 有创意的	+1.00	-0.97	-1.00	-0.50	-1.00	-1.38	
4 谋划长远	0.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.25	-0.75	
1 授权	0.00	-1.12	-2.00	-1.00	-0.75	-0.75	
12 鼓励创新	0.00	-1.16	-2.00	-0.50	-1.00	-1.13	
10 早期采用者	0.00	-1.19	-1.00	-1.00	-1.75	-1.00	
1 策略性地思考	-2.00	-1.38	-2.00	-1.00	-1.75	-0.75	
8 乐于被影响	0.00	-1.41	-2.00	-1.00	-1.25	-1.38	

有*的分数难以解释；他们是包含“太少”和“太多”的评分。
对于这些分数的解释，请见第20及21页。

强势性
 育成性
 策略性
 运营性

你 你 **360** 的平均值 M, O, P & D
 M 经理 (1)
 O 其他上司 (2)
 P 同级 (4)
 D 直接下属 (8)

行为主题

题目是依总体360度观点的分数排序。在每个列表中越上面的题目的评分越接近0—适量 (优点), 或是在"太多" (过度使用的优点) 或"太少" (缺点)较极端的范围中。这一页不包含被部分评分团评为"太少"但被其他评分团评为"太多"的题目。

题目内文用颜色显示你的自我评分是否为太少, 适量, 太多 或 不适用。

 强势性

 育成性

 策略性

 运营性

过度使用的优点			
<ul style="list-style-type: none"> 7 果断的 8 不轻易退让 9 强烈逼迫他人 5 选择立场 6 说出来 10 期待很多 1 控制 4 介入 		<ul style="list-style-type: none"> 3 内部聚焦 5 对冒险保守 2 参与战术细节 6 对改变很务实 1 追求结果 10 有纪律的 7 专注在优先事项 9 依赖于过去成功的方法 	太多
优点			
<ul style="list-style-type: none"> 3 指点方向 	<ul style="list-style-type: none"> 12 给他人机会 	<ul style="list-style-type: none"> 8 控制成本 4 立刻处理问题 	适量
缺点			
<ul style="list-style-type: none"> 12 让他人责任 	<ul style="list-style-type: none"> 8 乐于被影响 1 授权 5 寻求建议 6 聆听 4 退居二线 2 赋予职权 10 教导他人 9 展现同理心 7 参与决策的 3 不干涉 11 表达感谢 	<ul style="list-style-type: none"> 1 策略性地思考 10 早期采用者 12 鼓励创新 4 谋划长远 11 有创意的 5 承担风险 3 外部意识 8 建立能力 2 宏观角度 6 成长导向 7 企业家精神 	太少

差异 评分团间

以下的题目是不同观察评分团有矛盾的反馈，一个或多个评分团认为“太少”，而另一个或多个评分团觉得“太多”。这些题目在360度分数以“*”标注。

	太少	适量		太多
 强势性				
2 展现职权		D	M	你 O P
11 给予批判性的反馈		P D	你 O	M
 策略性				
9 质疑现状		O D	你 P	M

你 你 M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

差异 评分团内

以下的题目是同一个观察评分团中评分者间有矛盾的反馈，四分之一或以上的评分者认为"太少"，而四分之一或以上的评分者认为"太多"。这些题目的"太少" (太少), "适量" (适量), 和 "太多" (太多)的评分数以**粗体橙色**字体标注。在这份报告的前面部分，这些题目在评分团分数中已使用"*"标注。来自其他评分团的结果也在此呈现，以作为比较之用。

	你			M			O			P			D		
	TL	RA	TM												
强势性															
1 控制			1			1	1		1		1	3		5	3
育成性															
7 参与决策的	1			1			1		1	3	1		6	2	
12 给他人机会			1		1			2		1	3		2	4	2
运营性															
3 内部聚焦	1					1			2		2	2	3	1	4
5 对冒险保守		1				1		1		1	2	2	2	3	3
11 有结构的	1			1			1		1	1	3		3	5	

TL 太少 RA 适量 TM 太多

你 你 M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

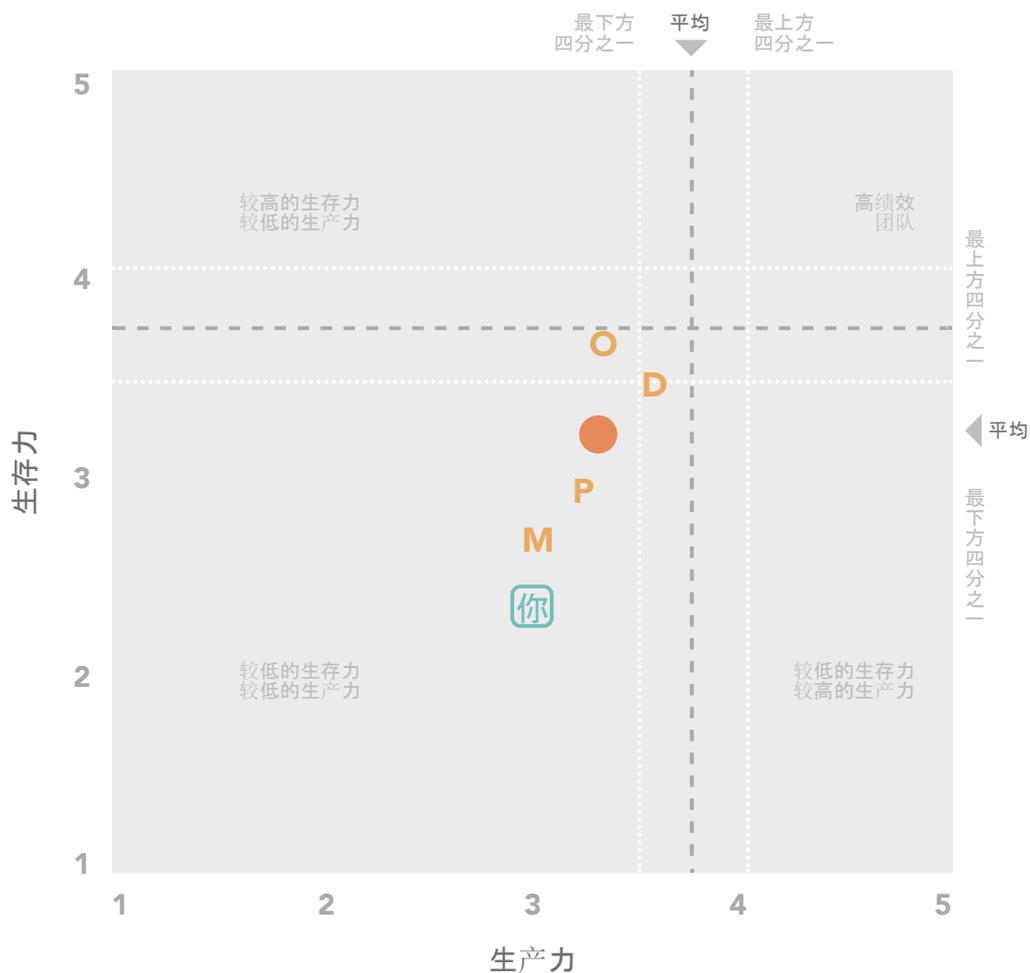
效能 身为团队领导人

领导是藉由他人完成事情，且所有伟大的成就都是人们共同努力的结果。因此，你团队的绩效是你领导效能很重要的一个指标。团队绩效可以二个面向呈现：

生产力是指团队产出的数量及品质。

生存力 是指团队成员对他们的工作及与彼此一起工作的感觉。

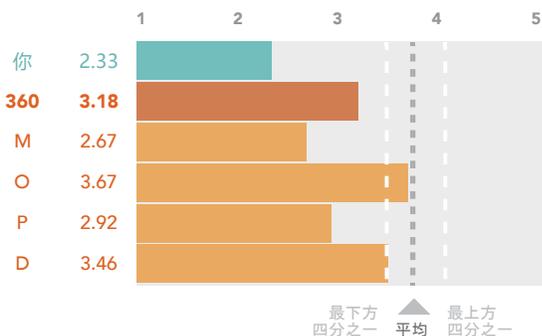
你和你的观察员们用3个测量生产力的题目及另外3个测量生存力的题目评量你直接负责的团队。使用的量表是1到5分，高分是指有较多这方面特质。整体结果如下；个别题目的结果呈现在下一页。



效能 身为团队领导人

量表分数

生存力

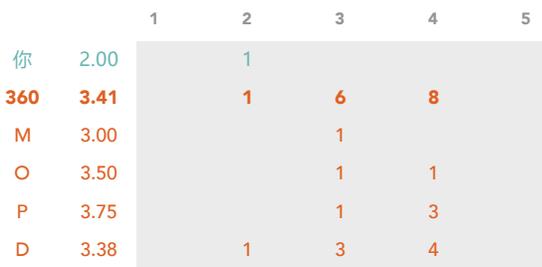


生产力



题目分数

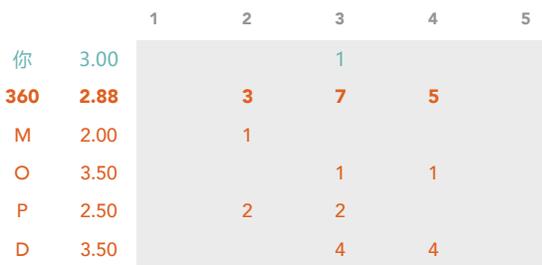
士气



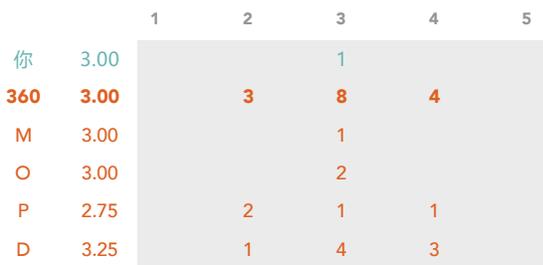
数量



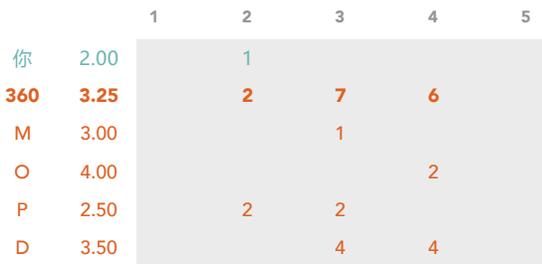
投入



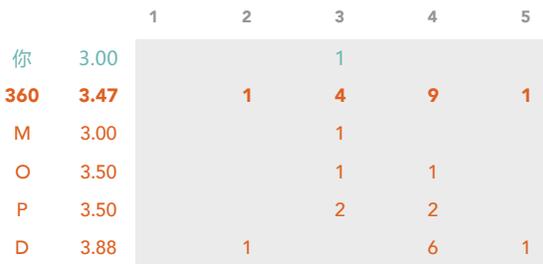
品质



凝聚力



及时性



你 你 360 的平均值 M, O, P & D M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

1. 作为领导者而言，玲霖王的主要优点有那些？那些是你最欣赏或敬佩的？

回答是与提交的内容一样一字不改地被呈现。每个文字区块代表不同的评分者。

- 你** 我诚实且秉持高道德准则。我重视我自己身为一位领导者的责任。我对工作全力以赴。而且我在我的领域拥有深厚的技术专业，并拥有丰富的经验。
- M** 王玲霖是一位负责的经理，他真的了解企业的生产面。努力试着得到成果。他很清楚自己在议题上的立场，并表达他的想法。而且他是一个可靠、可随时请他帮忙的经理；你可以指望他完成工作。
- O** 他在这公司长大，非常了解自己的业务。他也不怕带头行动并担负解决问题的责任。
- 王玲霖被称为“硬汉”，他会付出更多的努力以获得结果。他拥有所谓的管理勇气。他还具有丰富的制造业经验。
- P** 做出决策后，他会仔细地执行。非常致力于获得成果。确保他的想法意见被听到。
- 愿意了解任何麻烦（大或小）或活动，并愿意参与以从中学习。王玲霖非常擅长详细地了解问题。他能很快地看到替代方案。
- 他知道他想要什么，并且会尽一切努力达到他的目标。他也是一个很好的练功伙伴，可以帮助他人更佳了解复杂的情境。他不怕做决定。他在他的管理上表现出勇气。
- 深入了解企业如何运作。他是一个天生的领导者，并努力争取成果。具有很大的影响力。
- D** 我见过最好的即兴表演者和问题解决者之一！同时，他很敬业，且坚持自己的信念。
- 紧迫感，追求结果。王玲霖将竭尽所能地取得成果。
- 擅长数字处理，非常敏捷，是一个熟练的问题解决者。非常分析型的人。
- 王玲霖是一位非常了解企业的实作领导者。由于他过去的经验，他还具有很深厚的技术知识。
- 王玲霖是务实、快速，且专注于结果。他强烈促使人们表现地更好。
- 王玲霖非常清楚他所相信的必须被实现。他总是选定立场，并且很快地让你知道他的立场。
- 王玲霖在他的专业领域知识渊博；他对运营及供应链有很深的了解。
- 王玲霖是一位天生的领导者，他明确地知道他希望他团队前进的方向，且在达到目标前绝不放弃。他有很大的动力并专注于结果，他真的懂他的东西。

你 你 M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

2. 玲霖 王有没有过度使用他的任何优点？请简短举例说明当使用他们到极端时这些优点如何成为缺点。

回答是与提交的内容一样一字不改地被呈现。每个文字区块代表不同的评分者。

- 你** 我会给团队太多压力以取得成果。要求很高，可能会让同事失去自信。速度会变得没有耐心且压力太大。我也发现我会非常坚持自己的想法，因而阻止其他人。有时会有防卫性。
- M** 王玲霖的领导充满他自己的想法，且观点很强烈。他会提出一个问题，然后接着说他认为应该要做的事情。我欣赏他的主动性，但有时他太快表达意见。一旦他选定一个立场，就很难让他看到其他的观点。他的自信让某些人胆怯，而不是以更微妙的方式影响他们。他也可能对别人的想法非常批判。
- O** 王玲霖有点急躁—急于达成他的目标或是他所属单位的目标。他显然是结果导向。这种导向有可能给他的团队成员带来巨大的压力。可能有过度管理的风险。
- 他知识非常渊博，但有时似乎有些固执。他过于依赖他的生产知识。
- P** 有时王玲霖在讨论中可能会有点过于激进。
- 王玲霖想要达成他的目标，很难接受他人的观点。如果他认为他自己是对的，他会非常独断。
- 有时过于强调细节。认为他可以透过一个Excel文件和几个行动计画进行管理。需要更多的沟通和对话，而不只是更多的数字。
- 因为他是一个快速且聪明的人，在他团队的某些人可能无法如预期的那样快速跟上他的思考。因为他们不了解王玲霖所说的话，而且不敢请他再说明，他们感到沮丧。王玲霖在这种情况下应格外小心，并确保每一个人都理解他的观点。
- D** 作为着重结果的人，他可能有点思想僵化和短视。例如，他有时会拒绝好的想法和新方法，因为这会需要经历学习新知的过程。
- 王玲霖在生产运营确实很强，但他也倾向于介入并接管明显不属于她的战术事务。
- 可能非常自大，尤其是对软弱的人。他是从生产角度思考，这会限制他从销售和营销角度看事情的能力。
- 他是一个很能解决问题的人，并且对企业的技术面从内到外都很了解。但是，他有时会太过参与解决技术性问题，以至于变成事事干涉的管理方式。他通常在生产方面会出现这现象。我从未见过他在其他领域事事干涉。
- 他很聪明，但也会不考虑所有相关事实而直接作出结论。这可以看作是一个优点变成了缺点。
- 太急躁—在现实中改变不是像把他们列在电子表格中那样容易达成。可能让人身心疲劳及耗竭。
- 当王玲霖想让他的团队拿出最佳表现时，他有时会对他的团队过于激进推促。
- 非常有原则，但有时缺乏弹性。王玲霖也有很高标准，但常常对别人要求太高。

你 你 M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

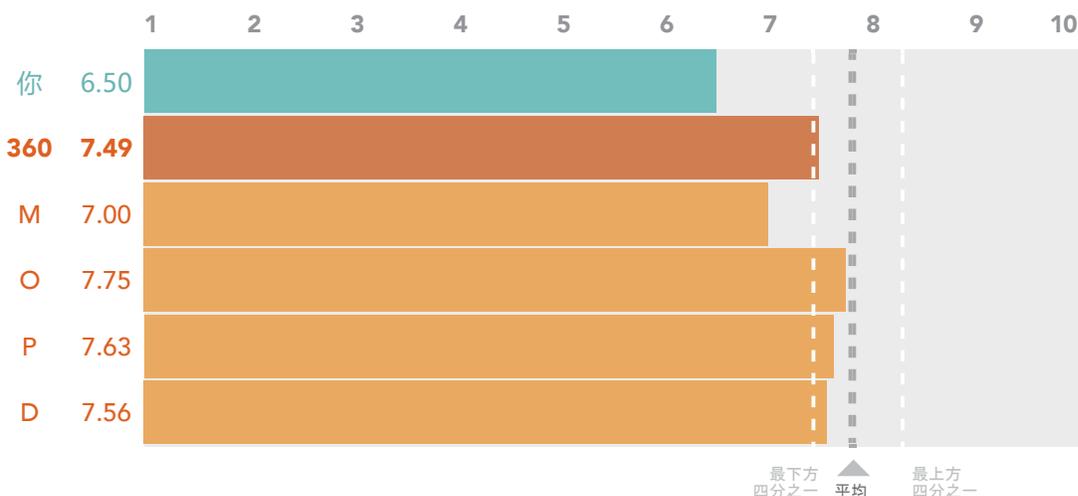
3. 玲霖 王有没有任何缺点—什么地方是他需要加强或多做的？

回答是与提交的内容一样一字不改地被呈现。每个文字区块代表不同的评分者。

- 你** 我需要花更多时间来提前规划。我对于带领这个部门到那个方向有很多想法，但是需要将更多的时间用在策略性规划，而不是因应状况。这很难度，因为我们大部分结果都取决于执行力，而且有很多的压力要求在近期内取得成果。我还可以多委派工作给其他人。我也可以对其他观点持更开放态度。
- M** 王玲霖需要在他的同级中，尤其是在他的团队中，多加表现出他在乎他人的想法。我有时认为他错过获得最大效益的机会，他提出一个问题，然后从一开始就提出他的解决方案和想法。如果他可以放慢脚步，提出问题，并征求意见，他将获得更大的支持，并可能获得更佳解决方案。在他的专业知识和经验范围之外的领域尤其如此。
- O** 王玲霖的做法应该更具策略性。
- 王玲霖可以从他的员工身上获得更多。他应该多让那些人表达意见，多邀请他们分享想法及参与。他的组织是以他为中心，而这限制他的员工可以贡献的程度。
- P** 合作。他过于着重在他的团队，几乎不在乎其他同级的平行团队。
- 王玲霖有时候不知道他不知道什么。有时他可以更谦虚，并寻求更多信息，而不是看起来像他知道所有答案。
- 我不确定王玲霖是不是策略性的思想家。他大多数的想法是很短暂快速的。我有时觉得他为短期结果而牺牲了长期效益。
- 王玲霖可以提高他的人际能力。尤其是成为一个更好、更积极的倾听者。
- D** 他不是很包容。他不会让人们参与会影响他们自身的重大决策。
- 王玲霖可以更有耐心。他的急迫感是好的，但有时他在没有所有信息的情况下就做决定。而且他忙着做事，而没有思考我们在做的事。
- 我不认为王玲霖完全了解企业经营，尤其在销售和营销方面。他在这些方面的经验很少，并且倾向于避免它们，以至于不知道现况。
- 有时我在想王玲霖是否信任我们。他没有如预期地尽量委派任务给其他人。他也不是常常愿意采用别人的想法。
- 有时候他似乎不喜欢企业运作的方式。显然，他喜欢生产运营，但对营销不感兴趣。
- 王玲霖有时似乎不喜欢风险，也不愿改变。他不接受新点子。他有点独来独往，不寻求他人意见。他可以多表达对他人的感谢及赞赏。
- 王玲霖可以对于可做到及不能做到的事更实际一些。他的期待太高，而这让他提出太多需要优先处理的事项。对可行方案有更实际的评估会让我们更能集中焦点。
- 王玲霖不是一个很好的聆听者。有时，当你提出问题，你可以知道他没有在听。

你 你 M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

4. 请用十点量表为玲霖 王身为领导者的整体效能评分, 5为尚可, 10为杰出。



请说明玲霖 王在领导上有效能的地方以及如何能更进一步提高以得到更好的评分。

回答是与提交的内容一样一字不改地被呈现。每个文字区块代表不同的评分者。

- 你** 6.50 由于速度快, 反应性强, 专注力强和好的成果。越来越多的信任和授权让我能够做更多的事情并提高效率。我可以有更开放的态度, 也许不那么防卫及直言不讳。
- M** 7.00 王玲霖是一个驱动力的人, 且力求结果。这些通常是好的。但他可以在建立同级关系上做得更好。他需要学习妥协, 而不是总是要赢得辩论。他需要减少反应, 而更策略性规划他如何使用他的时间。他也需要学习如何与团队合作。
- O** 7.50 积极主动, 追求成果, 以及丰富经验。可以更合作性及策略性。
- 8.00** 以他的商业知识和人际能力, 他很容易被团队接受, 并且可以专注在实际的问题而不是冲突上。要得到更高的评分, 他的思考需要更策略性, 而不是战术性。我希望看到他分析一个计划是否需要被执行, 而不是如何执行它。
- P** 7.00 可以与我们的团队的其他成员更具建设性及合作精神。更加信任他自己的团队, 说明基本规则 (谁决定什么, 依据什么讯息, 针对什么目的或目标), 并在公开场合多控制自己的情绪。另外, 在适当的时候使用批评和赞美来管理 (在公开场合赞美, 在私下场合给予批评)。
- 8.00** 我认为王玲霖已经是一名比平均水平更好的经理。他仍然需要和他团队成员的工作保持一定距离, 以便更加授权给他的员工。同时, 对同级更开放且减少防卫性会很有帮助。
- 8.00** 王玲霖整体而言是一位好经理。要更提升, 他将需要有更宽广的视野, 并学习与高层互动。
- 7.50** 是一位有挑战性的领导者, 他让我们在很多方面都有进展。但也可以透过比较有共识的方式达到相同的结果。当人们遇到困难时, 要多给予支持。给让他们有时间去处理问题: 额外的报告无助于解决问题。
- D** 8.00 因为他能够在各方面开展业务。他可以多让其他人参与, 并且更开放接受其他思考方式。

你 你 M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)

8.00 我认为王玲霖确实是一位很好的领导者。我们需要更多有他这种动力和对结果的不懈追求。

8.00 王玲霖是一位非常出色的经理。效率，速度和勇气是他最大的优点。他可以多学习组织的其他部门。

7.50 为得到更高评分，王玲霖必须改善他待人的方式，并且必须学会有时候对没有像他那么聪明 / 快速的下属有更多耐心。

7.00 因为他是如此积极及热衷于取得成果，所以他对业务非常了解。他需要专注于少量的优先事项，自己少做一些并委派事情给其他人。

6.00 我认为他可以藉由多了解各部门领域来增加他的工作效率，尤其是销售和营销部门。

8.50 他是一位出色的生产运营领导者。他可以宽容一点，并对每个人的努力多些赞赏。

7.50 王玲霖没有给人应有的尊重。他强烈地逼迫他人；如果使用较温和的方式，他可以用更少的资源完成更多的事。

你 你 **M** 经理 (1) **O** 其他上司 (2) **P** 同级 (4) **D** 直接下属 (8)

5. 你有什么鼓励的话给玲霖王？

回答是与提交的内容一样一字不改地被呈现。每个文字区块代表不同的评分者。

- 你** 相信自己，并放松一点。学会相信他人并退居二线。
- M** 王玲霖有好的动机和意图。他正朝着正确的方向往目标前进。我的建议是先寻求理解他人，然后再求被人理解。
- O** 王玲霖仍然是一个我们可以相信依靠人。玲霖，记得我们对你有信心。
- 继续坚持。你已经有很多成就了，而且你可以达到更多。
- P** 王玲霖，不要想太多，相信就对了：把握机会，相信人，看看会发生什么。如果你表明你对人的信任，他们能做到的事将会让你很惊讶。
- 王玲霖很有天份，而且我很佩服他在生产方面深厚的知识。
- 相信你的同级，王玲霖。我们和你站在同一边。
- 我喜欢和王玲霖一起工作，并认为他为我们的团队增添了很多力量。
- D** 你已经藉由挑战我帮我提升能力。谢谢你。
- 只要记得你已经知道的事：以你想要别人对待你的方式对待他人。我已经得到我们的尊重。
- 我非常尊重王玲霖。他对这企业的了解远胜于我知道的。
- 王玲霖，你不必总是知道每件事。我们已经知道你懂很多。
- 我希望王玲霖不会因为这些反馈而灰心。这可能不是全部正向的反馈，但如果你可以接受它，那么你将成为更好的领导者。
- 王玲霖，相信你自己。你懂你在做的事情。
- 我认为王玲霖是公司里最好的领导者之一。加油！
- 王玲霖的前途光明。如果他可以增加策略及人际能力，他将是一位非常杰出的领导人。

你 你 M 经理 (1) O 其他上司 (2) P 同级 (4) D 直接下属 (8)



关于THE LEADERSHIP VERSATILITY INDEX (LVI)

The LVI是360度评量的进阶。它使用取得专利的“太少/太多”评量表以提供具体的反馈给领导者, 这反馈是包含一位领导者做得好的方面, 以及这领导者能更佳提升效能而可以多做的部分, 又或是少做的部分。反馈的呈现方式是依循领导是平衡张力与权衡的一个行为模型, 这行为模型提倡发展全方位领导者, 这样的领导者能领导他人、团体及组织渡过这不停变化及棘手的世界。



关于KAISER LEADERSHIP SOLUTIONS (KLS)

我们致力于提升领导评估及发展产业的标准。我们创新的工具是建立在管理人如何成为更优秀领导者的研究结果, 同时也因应在现今棘手营运环境下领导的实务情况。欢迎到我们的网站查看我们全系列的整合性工具及服务内容, 这些工具及服务是为领导发展过程提供所需的数据、结构、及指引, 而他们能明显提升个人及组织的领导能力。



KAISER
leadership solutions

1903-G Ashwood Ct. • Greensboro, NC 27455 • USA
+1.336.217.2740 • info@kaiserleadership.com • kaiserleadership.com