

# LPI<sup>®</sup>：领导力习惯行为问卷

詹姆斯·M·库泽斯和巴里·Z·波斯纳

个人反馈报告

---

Prepared for 礼铃胡 | 2017年5月9日

Sample Assessment



# 目录

卓越领导五种习惯行为 与LPI报告 . . . . .	1
“五种习惯行为”数据汇总 . . . . .	2
“五种习惯行为”柱形图 . . . . .	3
领导者习惯行为排名 . . . . .	4
“以身作则”数据汇总 . . . . .	6
“以身作则”柱形图 . . . . .	7
“共启愿景”数据汇总 . . . . .	8
“共启愿景”柱形图 . . . . .	9
“挑战现状”数据汇总 . . . . .	10
“挑战现状”柱形图 . . . . .	11
“使众人行”数据汇总 . . . . .	12
“使众人行”柱形图 . . . . .	13
“激励人心”数据汇总 . . . . .	14
“激励人心”柱形图 . . . . .	15
百分比排名 . . . . .	16

## 卓越领导五种习惯行为

James M. Kouzes和Barry Z. Posner在1980年代初期提出了“卓越领导五种习惯行为”这一概念，并在他们的国际畅销书《The Leadership Challenge》中首次对其定义，该概念认为领导力是一整套可测量、可学习和可培训的行为。经过数百次访谈、数千次案例分析以及分析超过200万份调查问卷了解领导者的出色表现，最终最终得出了实现卓越领导力的五种共同行为。这五种习惯行为包括：



领导力习惯行为清单 (LPI) 是一款必不可少的工具，能够帮助您了解自身对本人领导者角色的评价、他人对您管理者角色的评价以及您能够采取哪些行动来改善这五种习惯行为，我们的调查显示，长期使用这款工具能够帮助您成为更高效的领导者。

### 关于您的LPI报告

LPI采用10分制测量30种特定领导行为的发生频率，并且针对五种习惯行为中的每一种行为提供六项行为描述。针对与五种行为习惯相关的若干重要行为，您和您选择的观察员可以逐一评定您采取相关行为的频率。 评分标准为：

评分标准	1-几乎从不	3-很少	5-不定期地	7-还算经常	9-非常频繁
	2-极少	4-偶尔	6-间或	8-通常	10-几乎总是

在以下报告页中，您将了解您的LPI自测 (S) 回答和观察员的回答，其中观察员回答分为经理 (M)、下属 (D)、同事 (C) 和其它 (O) 等类别。如果在下属或同事类中没有获得足够数量的反馈，则观察员回答将列入“其它”以确保观察员的匿名性。平均观察员评分是包括经理在内的所有LPI观察员回答情况的平均值。

### 评分者缩略语：

M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------

您已要求一共9名观察员为您提供评价；截至报告日期，其中9名观察员已经提交了观察员调查结果，您可以在报告结果中查看其内容。

## “五种习惯行为”数据汇总

本页概要介绍了您在每项领导习惯行为中的LPI表现情况。自评栏将显示您本人对每种习惯行为六项行为描述的回答。观察员栏显示了每位观察员对习惯行为的六项回答并归纳在一起。平均值一栏将显示基于所有观察员回答的平均评分。每项习惯行为的总反馈从6到60不等；这意味着将该习惯行为相关的六项行为描述的反馈分值加总（从1-几乎从不到10-几乎总是）。

	自我		观察员								
	平均值		M1	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3	O1
 以身作则	53	45.8	51	51	55	50	25	47	42	45	46
 共启愿景	45	45.2	47	49	48	54	31	45	42	42	49
 挑战现状	54	49.2	49	54	58	54	29	48	51	44	56
 使众人行	53	49.0	50	49	56	54	32	48	47	51	54
 激励人心	39	40.6	47	36	35	47	26	49	38	39	48

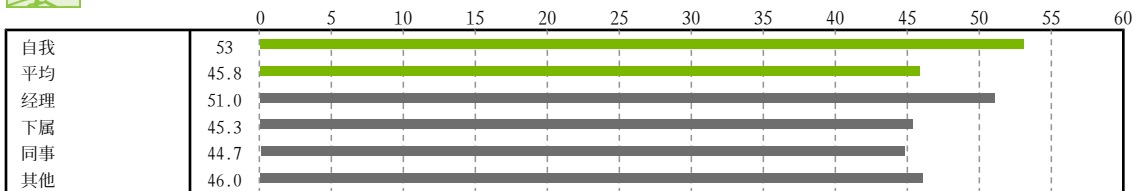
M：经理      D：下属      C：同事      O：其它      S：本人      平均值：所有观察员回答的平均结果

## “五种习惯行为”柱形图

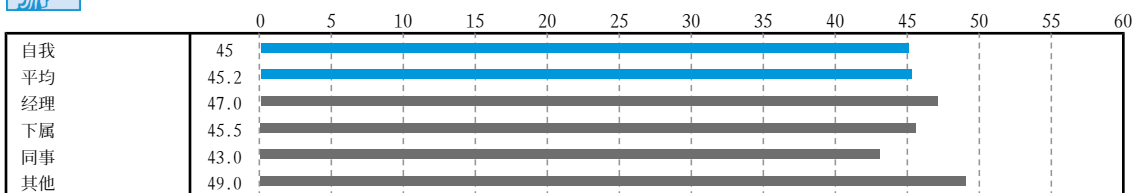
这些柱状图分别代表一种领导习惯行为，能够以图形的方式表示“五种习惯行为”数据汇总页面中记录的数字信息。针对每项习惯行为，它显示了自评回答和每一类别观察者的总平均分。平均分指所有类别观察者的平均评价（包括经理在内）。回答总分从6至60不等，这意味着将该习惯行为相关的六项行为描述的反馈分值加总（从1-几乎从不到10-几乎总是）。



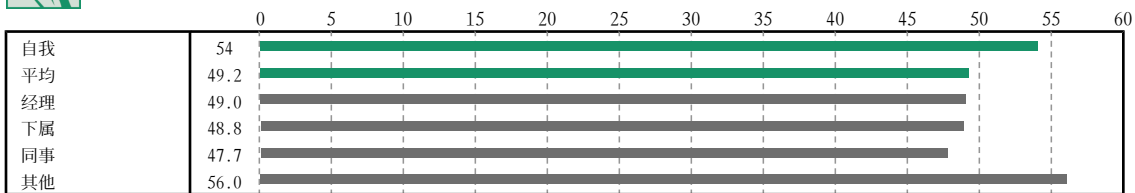
### 以身作则



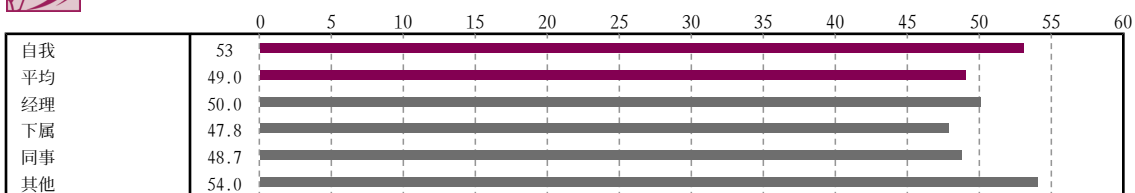
### 共启愿景



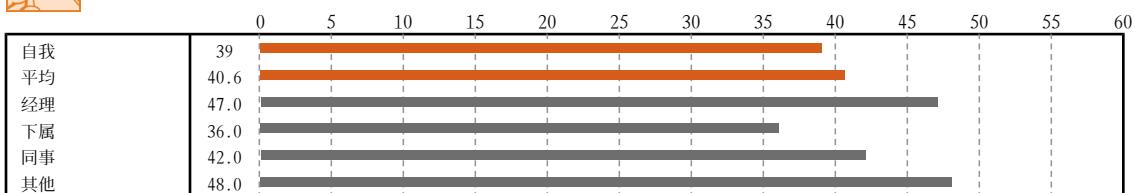
### 挑战现状



### 使众人行

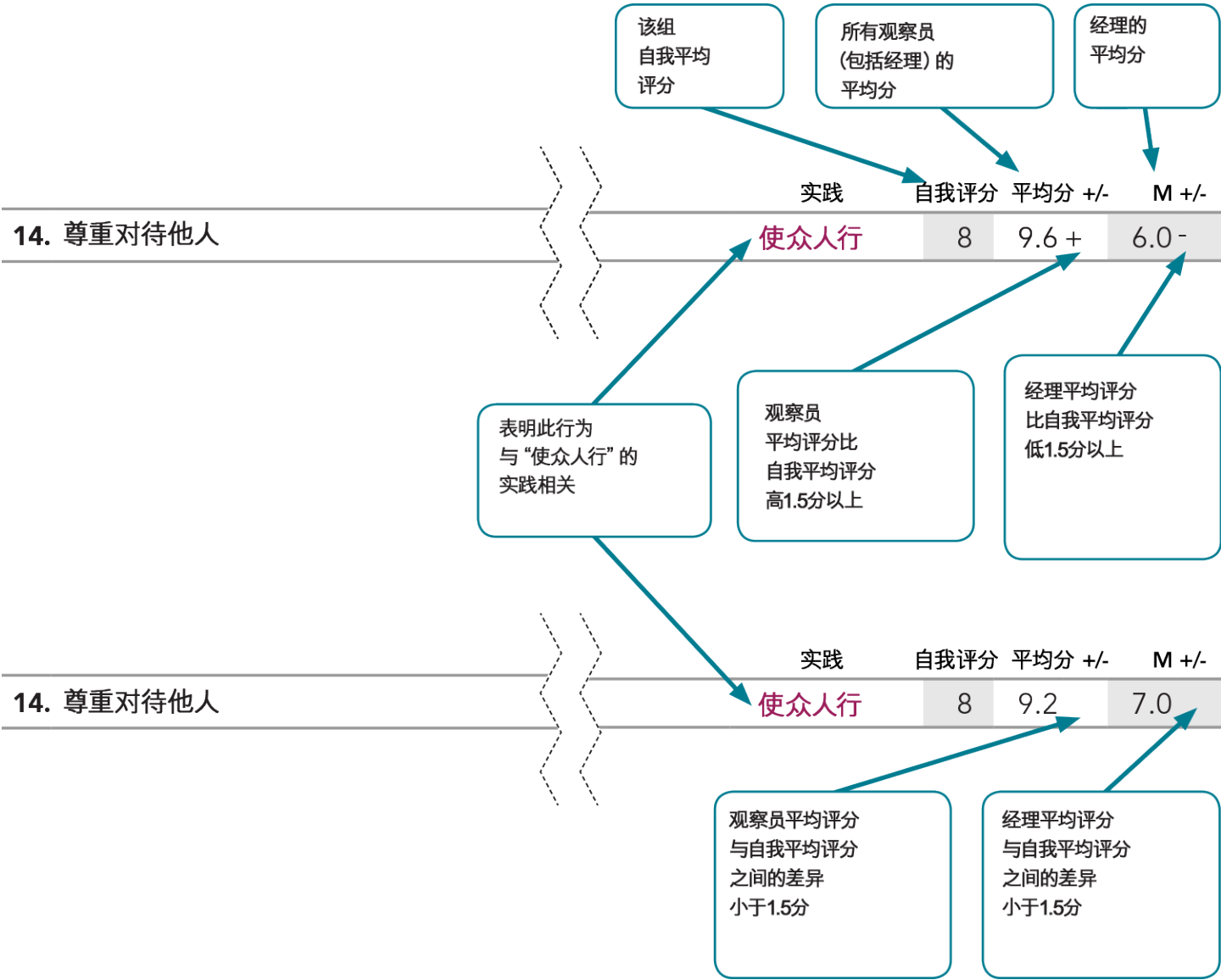


### 激励人心



# 领导者习惯行为排名

下页显示了基于您的观察员给出的平均分数对全部30种领导行为给出的从最频繁到最不频繁的排名。平均值一列中包括经理的评分，此评分也在别处列出。几条水平线将10种最频繁的行为和10种最不频繁的行为与二者之间的10种行为分隔开来。平均值或经理 (M) 回答旁边的加号 (+) 意味着该反馈分值比您的自评分值高出1.5分以上，减号 (-) 意味着该反馈分值比您的自评分值低1.5分以上。由于1.5是自我评分与观察员评分之间平均差的近似值，因此任何超出此值的差异都需要加以关注。如果某一行中+/-符号列为空白，则意味着SELF和平均评分，或SELF和MANAGER评分之间达到了一定程度的一致性。评分标准从“1—几乎从不”到“10—几乎总是”分为不同等级。



最频繁

	实践	自我	平均值+/-	M +/-
14. 尊重员工的尊严	使众人人行	10	9.6	10.0
11. 履行自己的誓言和承诺	以身作则	10	9.0	10.0
3. 寻求测试技能的挑战机会	挑战现状	10	8.9	9.0
1. 在要求员工之前先以身作则	以身作则	10	8.7	10.0
2. 谈论未来发展对我们工作的影响	共启愿景	10	8.6	10.0
23. 为正在实行的项目设立里程碑	挑战现状	10	8.4 -	7.0 -
28. 积极主动地预料变化并采取应对措施	挑战现状	9	8.4	9.0
4. 建立良好合作关系	使众人人行	8	8.4	8.0
9. 乐于倾听各种不同的见解	使众人人行	9	8.2	9.0
13. 主动寻找创新方法来改进工作	挑战现状	8	8.2	8.0
24. 给予员工如何开展工作的自由	使众人人行	10	8.1 -	9.0
6. 确保员工遵守已经达成一致的原则和标准	以身作则	9	8.1	8.0
8. 挑战员工尝试新的方法	挑战现状	9	7.9	8.0
19. 让员工参与到对工作绩效有直接影响的决策中来	使众人人行	8	7.9	8.0
22. 勾画团队愿望的宏伟蓝图	共启愿景	6	7.9 +	8.0 +
7. 描述令人信服的未来远景	共启愿景	7	7.8	8.0
26. 对自己的领导理念非常清楚	以身作则	8	7.6	8.0
21. 围绕组织的价值观达成共识	以身作则	9	7.4 -	8.0
30. 亲自表扬员工，并为其取得的成就表示庆祝	激励人心	8	7.4	8.0
18. 会问“我们能从中学到什么？”	挑战现状	8	7.3	8.0
17. 向员工展示他们的利益可以实现	共启愿景	7	7.3	8.0
27. 坚信工作的意义	共启愿景	6	7.2	7.0
5. 赞扬他人的出色工作	激励人心	6	7.1	8.0 +
15. 对促成我们项目成功的员工，确保通过别出心裁的方式对其做出的贡献予以表彰	激励人心	5	7.1 +	8.0 +
10. 表达对员工能力的信心	激励人心	9	7.0 -	7.0 -
29. 确保员工在工作中成长	使众人人行	8	6.8	6.0 -
12. 呼吁员工分享对未来的憧憬	共启愿景	9	6.4 -	6.0 -
20. 认可员工对共同价值的承诺	激励人心	5	6.0	8.0 +
25. 讲述他人出色完成工作的励志事迹	激励人心	6	5.9	8.0 +
16. 对自己的行为如何影响他人的表现征询反馈意见	以身作则	7	5.0 -	7.0

最不频繁



## “以身作则”数据汇总

- 通过发掘您的观点并确认共同价值，从而确认您的价值
- 遵照共同价值采取行动，树立典范

本页显示了针对本习惯行为有关的六项领导行为的回答。自评栏显示您针对每项行为给予自己的评价。平均值一列中显示了观察员回答的平均分数。观察员栏显示了每位观察员对每项行为的回答。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。

	自我		观察员								
	自我	平均值	M1	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3	O1
1. 在要求员工之前先以身作则	10	8.7	10	10	10	9	5	8	8	8	10
6. 确保员工遵守已经达成一致的原则和标准	9	8.1	8	9	10	8	4	9	8	8	9
11. 履行自己的誓言和承诺	10	9.0	10	9	10	10	6	8	8	10	10
16. 对自己的行为如何影响他人的表现征询反馈意见	7	5.0	7	6	7	6	1	5	5	5	3
21. 围绕组织的价值观达成共识	9	7.4	8	8	9	9	5	9	6	7	6
26. 对自己的领导理念非常清楚	8	7.6	8	9	9	8	4	8	7	7	8

评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------

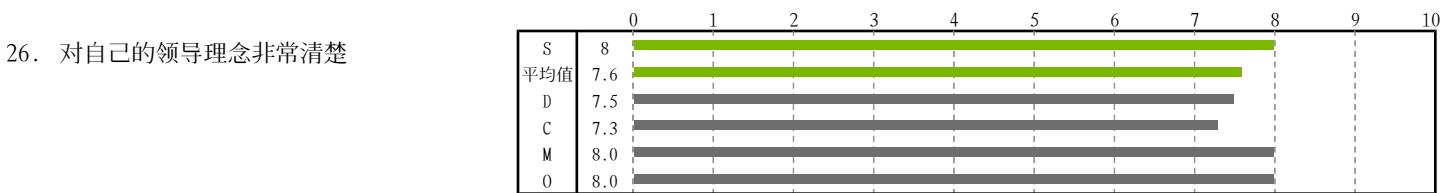
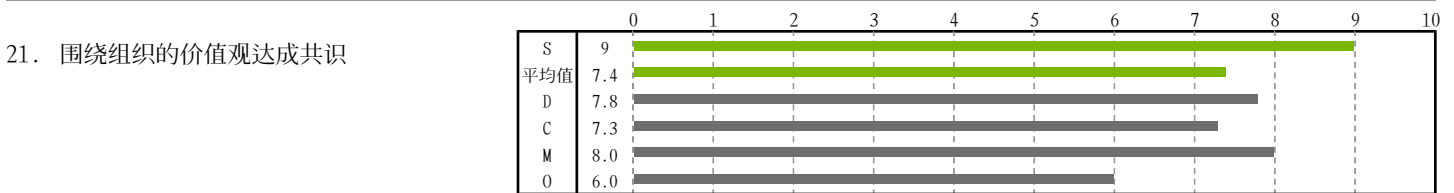
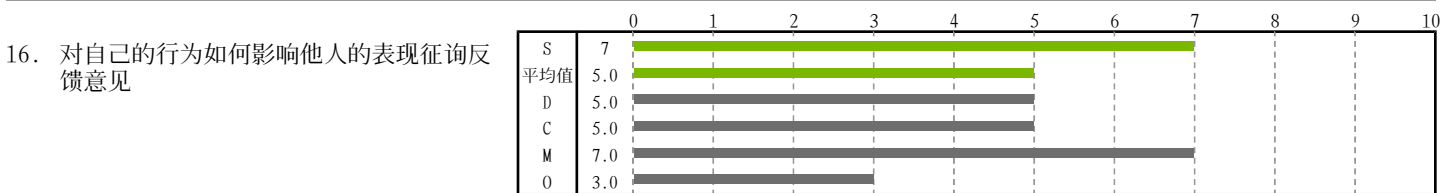
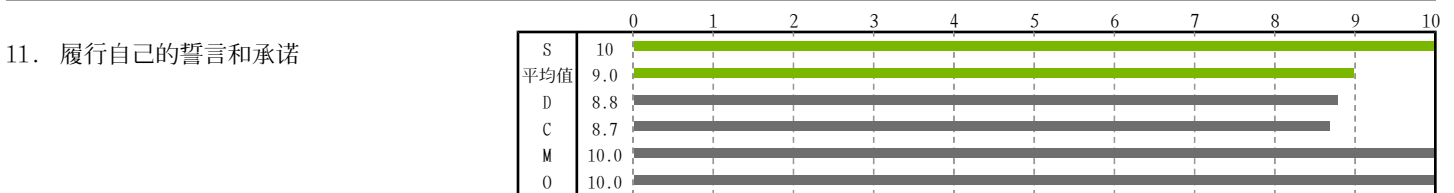
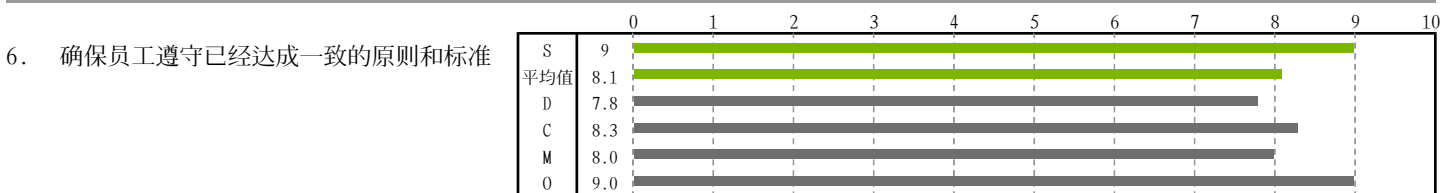
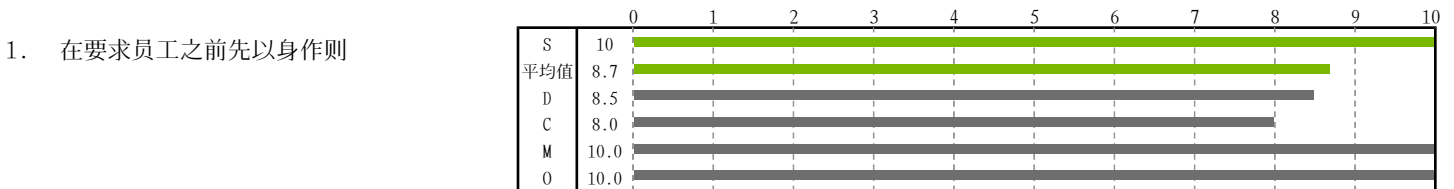




## “以身作则”柱形图

- 通过发掘您的观点并确认共同价值，从而确认您的价值
- 遵照共同价值采取行动，树立典范

这组柱形图分别针对本习惯行为的六项领导行为，能够以图形的方式表示您和您的观察者针对该行为的平均评分。它针对每项行为逐一显示了自评回答和每个类别观察者的平均回答。平均分指所有类别观察者的平均评价（包括经理在内）。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。



评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------



## “共启愿景”数据汇总

- 通过想象未来的美好、出色可能性，展望未来
- 通过阐述共同愿望，让其他人拥有共同的愿景

本页显示了针对本习惯行为有关的六项领导行为的回答。自评栏显示您针对每项行为给予自己的评价。平均值一列中显示了观察员回答的平均分数。观察员栏显示了每位观察员对每项行为的回答。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。

	自我		观察员								
	自我	平均值	M1	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3	O1
2. 谈论未来发展对我们工作的影响	10	8.6	10	9	9	10	6	8	8	8	9
7. 描述令人信服的未来远景	7	7.8	8	9	8	9	5	8	8	7	8
12. 呼吁员工分享对未来的憧憬	9	6.4	6	6	7	7	4	7	7	7	7
17. 向员工展示他们的利益可以实现	7	7.3	8	7	7	9	5	8	7	6	9
22. 勾画团队愿望的宏伟蓝图	6	7.9	8	9	8	9	5	8	6	9	9
27. 坚信工作的意义	6	7.2	7	9	9	10	6	6	6	5	7

评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

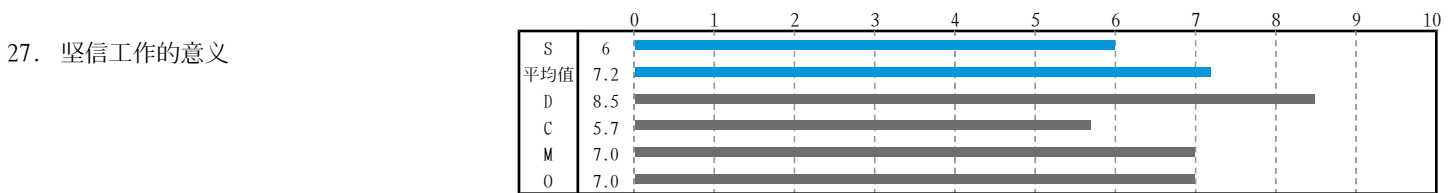
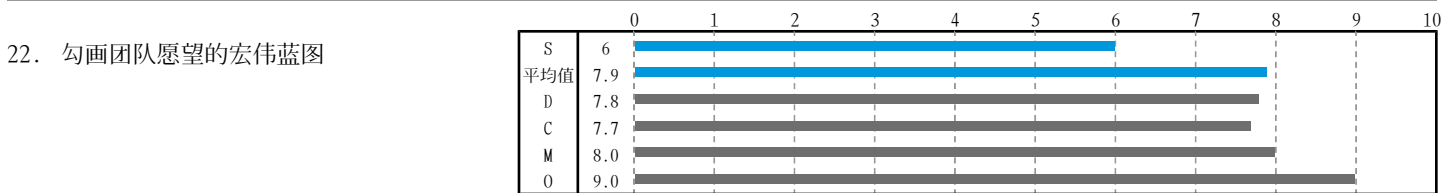
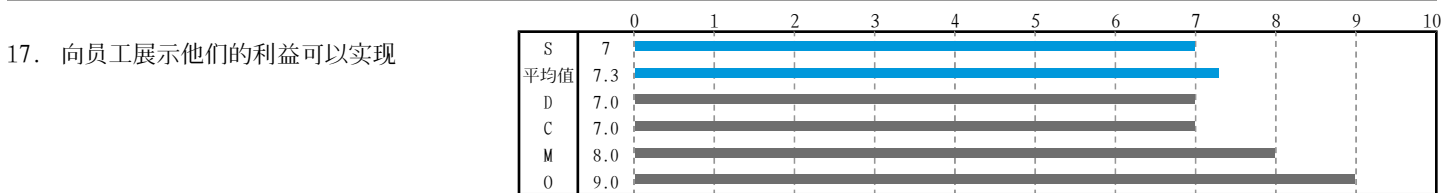
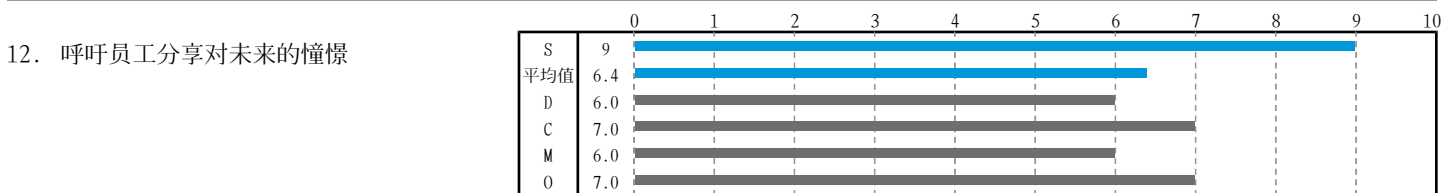
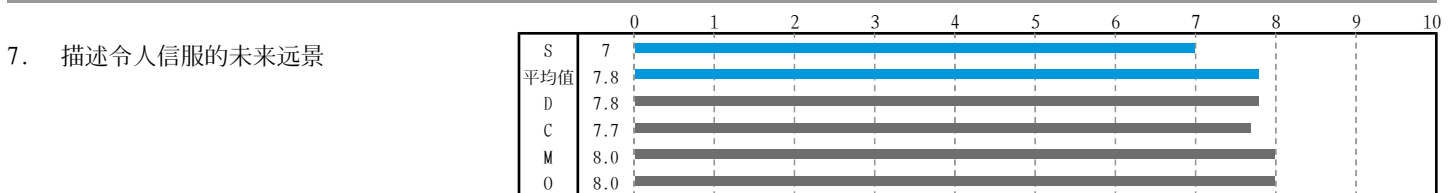
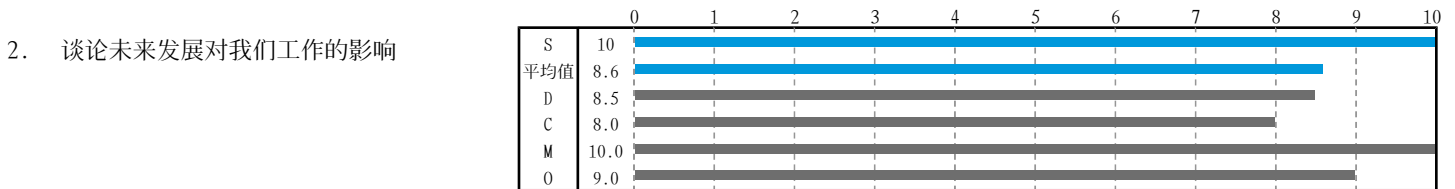
M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------



### “共启愿景”柱形图

- 通过想象未来的美好、出色可能性，展望未来
- 通过阐述共同愿望，让其他人拥有共同的愿景

这组柱形图分别针对本习惯行为的六项领导行为，能够以图形的方式表示您和您的观察者针对该行为的平均评分。它针对每项行为逐一显示了自评回答和每个类别观察者的平均回答。平均分指所有类别观察者的平均评价（包括经理在内）。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。



评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------



## “挑战现状”数据汇总

- 采取占据主动、寻找创新改善方式的做法，谋求机遇
- 通过不断获得小的成功并汲取经验教训，从而进行实验并承担风险

本页显示了针对本习惯行为有关的六项领导行为的回答。自评栏显示您针对每项行为给予自己的评价。平均值一列中显示了观察员回答的平均分数。观察员栏显示了每位观察员对每项行为的回答。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。

	自我		观察员								
	自我	平均值	M1	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3	O1
3. 寻求测试技能的挑战机会	10	8.9	9	10	10	9	5	9	9	9	10
8. 挑战员工尝试新的方法	9	7.9	8	10	10	8	3	6	9	7	10
13. 主动寻找创新方法来改进工作	8	8.2	8	10	10	9	5	9	9	5	9
18. 会问“我们能从中学到什么？”	8	7.3	8	6	8	8	4	8	7	7	10
23. 为正在实行的项目设立里程碑	10	8.4	7	8	10	10	6	9	8	10	8
28. 积极主动地预料变化并采取应对措施	9	8.4	9	10	10	10	6	7	9	6	9

评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

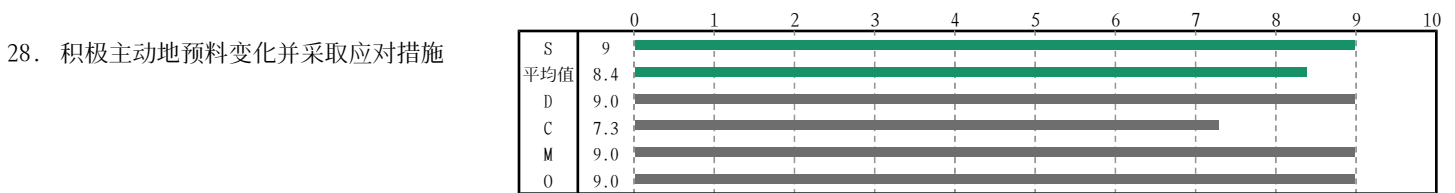
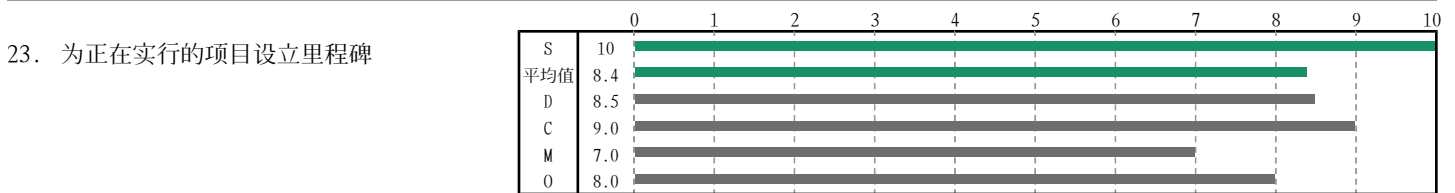
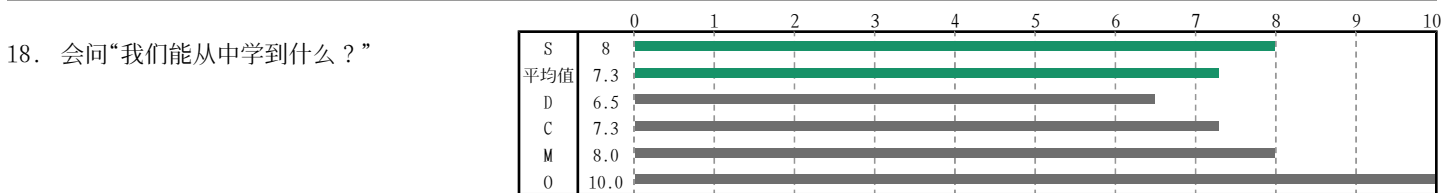
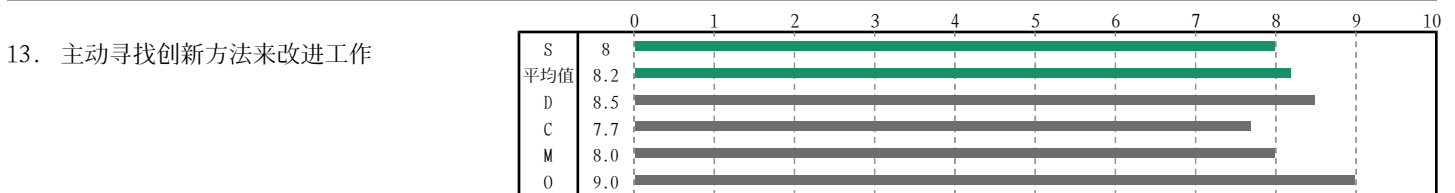
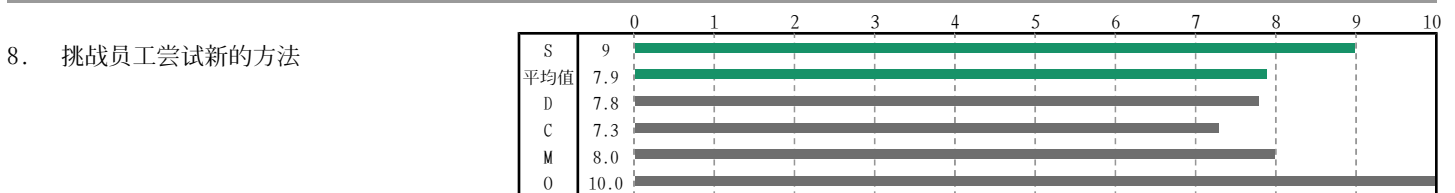
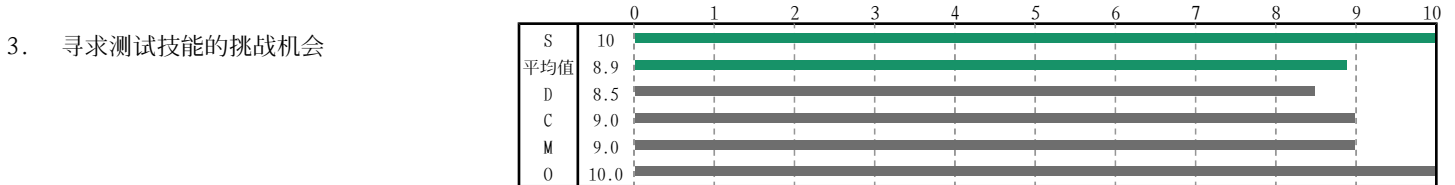
M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------



### “挑战现状”柱形图

- 采取占据主动、寻找创新改善方式的做法，谋求机遇
- 通过不断获得小的成功并汲取经验教训，从而进行实验并承担风险

这组柱形图分别针对本习惯行为的六项领导行为，能够以图形的方式表示您和您的观察者针对该行为的平均评分。它针对每项行为逐一显示了自评回答和每个类别观察者的平均回答。平均分指所有类别观察者的平均评价（包括经理在内）。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。



评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

M：经理      D：下属      C：同事      O：其它      S：本人      平均值：所有观察员回答的平均结果



## “使众人行”数据汇总

- 通过建立信任并改善关系，从而鼓励合作
- 采取自我肯定与拓展能力的方式增强他人实力

本页显示了针对本习惯行为有关的六项领导行为的回答。自评栏显示您针对每项行为给予自己的评价。平均值一列中显示了观察员回答的平均分数。观察员栏显示了每位观察员对每项行为的回答。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。

	自我		观察员								
	自我	平均值	M1	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3	O1
4. 建立良好合作关系	8	8.4	8	9	10	10	6	8	8	9	8
9. 乐于倾听各种不同的见解	9	8.2	9	8	10	9	5	8	7	9	9
14. 尊重员工的尊严	10	9.6	10	9	10	10	7	10	10	10	10
19. 让员工参与到对工作绩效有直接影响的决策中来	8	7.9	8	9	10	8	5	8	7	7	9
24. 给予员工如何开展工作的自由	10	8.1	9	9	9	9	5	6	8	9	9
29. 确保员工在工作中成长	8	6.8	6	5	7	8	4	8	7	7	9

评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

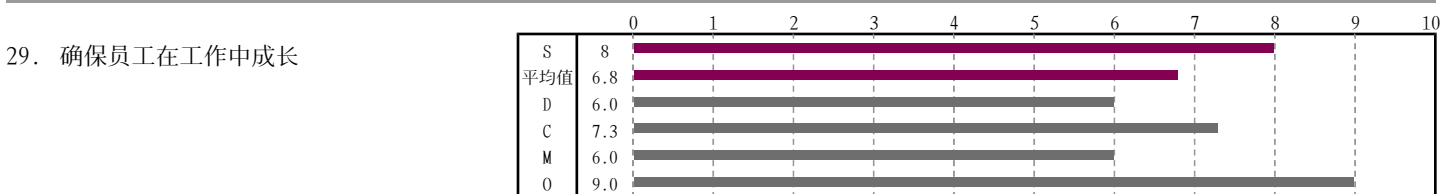
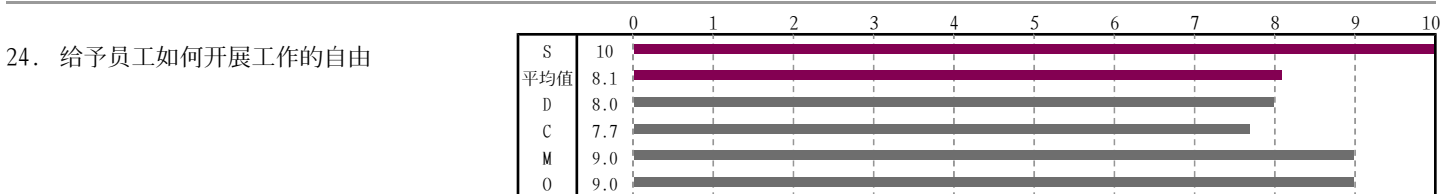
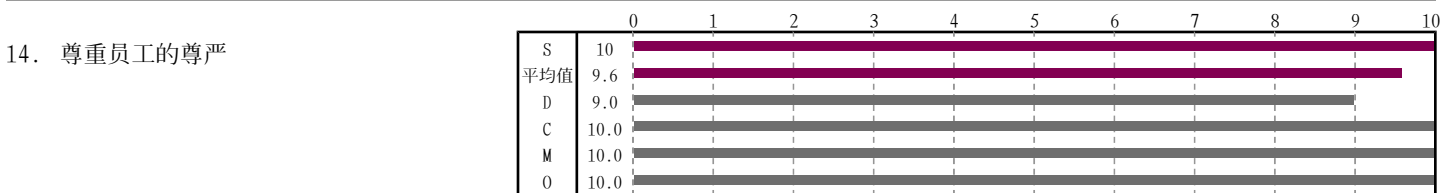
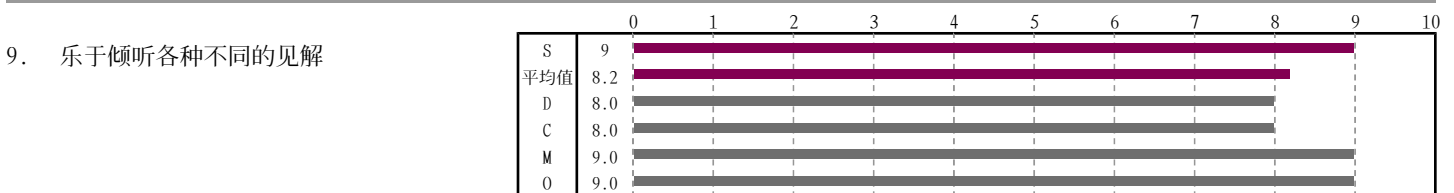
M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------



## “使众人行”柱形图

- 通过建立信任并改善关系，从而鼓励合作
- 采取自我肯定与拓展能力的方式增强他人实力

这组柱形图分别针对本习惯行为的六项领导行为，能够以图形的方式表示您和您的观察者针对该行为的平均评分。它针对每项行为逐一显示了自评回答和每个类别观察者的平均回答。平均分指所有类别观察者的平均评价（包括经理在内）。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。



评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------



## “激励人心”数据汇总

- 通过赞赏他人的出色表现，表扬他人的贡献
- 打造集体精神，共同庆祝进步与成功

本页显示了针对本习惯行为有关的六项领导行为的回答。自评栏显示您针对每项行为给予自己的评价。平均值一列中显示了观察员回答的平均分数。观察员栏显示了每位观察员对每项行为的回答。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。

	自我		观察员								
	自我	平均值	M1	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3	O1
5. 赞扬他人的出色工作	6	7.1	8	7	6	7	5	9	6	8	8
10. 表达对员工能力的信心	9	7.0	7	6	7	8	6	7	6	7	9
15. 对促成我们项目成功的员工，确保通过别出心裁的方式对其做出的贡献予以表彰	5	7.1	8	5	5	10	4	10	10	5	7
20. 认可员工对共同价值的承诺	5	6.0	8	6	5	6	3	9	4	5	8
25. 讲述他人出色完成工作的励志事迹	6	5.9	8	6	6	7	3	5	6	5	7
30. 亲自表扬员工，并为其取得的成就表示庆祝	8	7.4	8	6	6	9	5	9	6	9	9

评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------

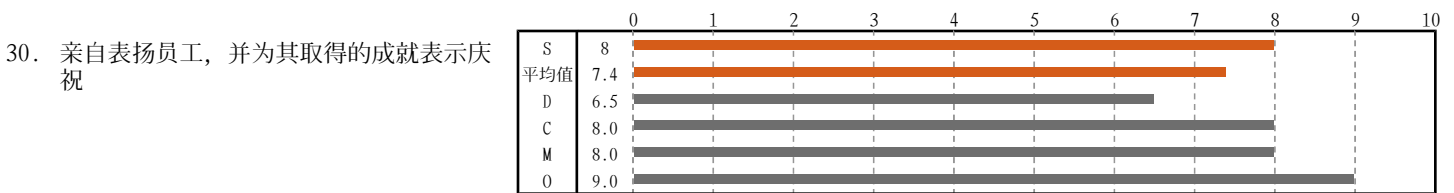
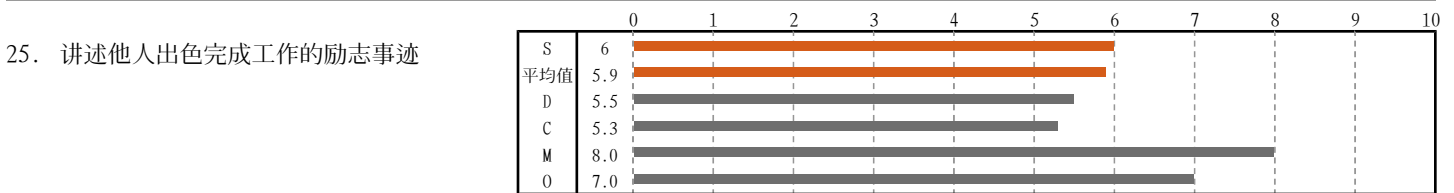
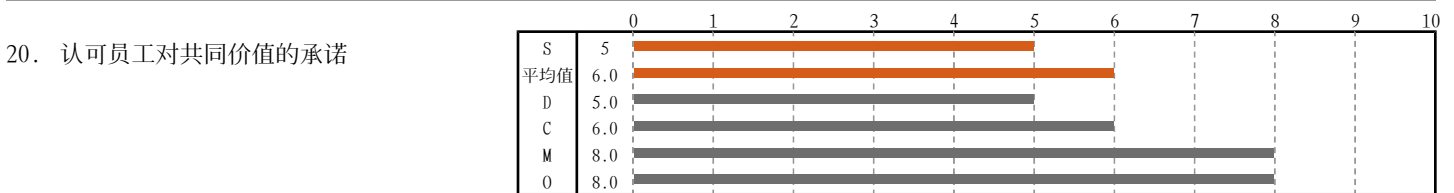
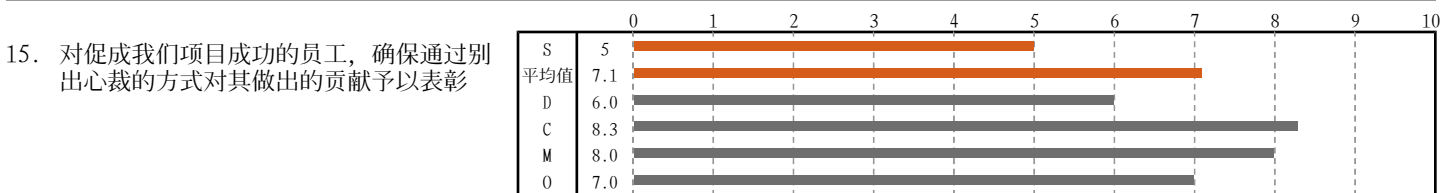
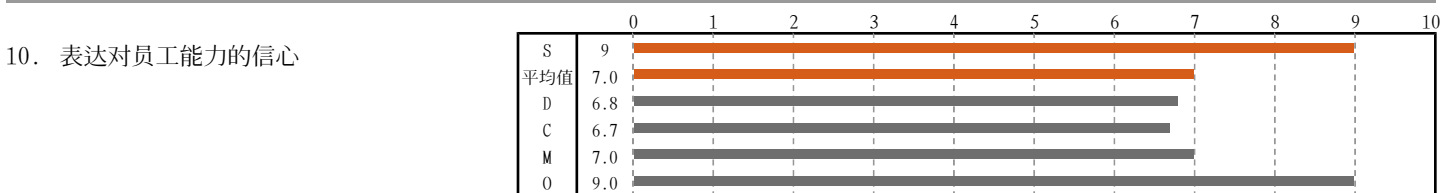
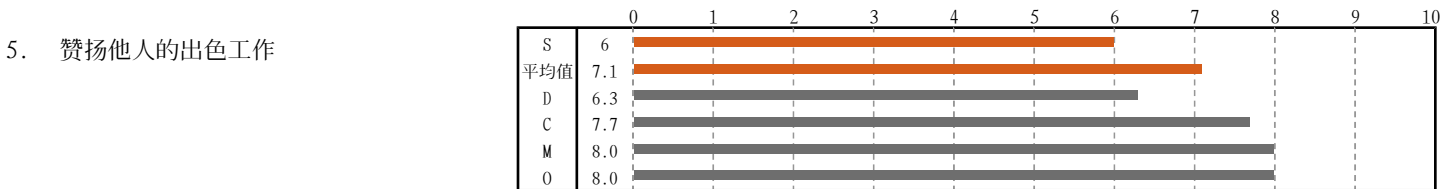




## “激励人心”柱形图

- 通过赞赏他人的出色表现，表扬他人的贡献
- 打造集体精神，共同庆祝进步与成功

这组柱形图分别针对本习惯行为的六项领导行为，能够以图形的方式表示您和您的观察者针对该行为的平均评分。它针对每项行为逐一显示了自评回答和每个类别观察者的平均回答。平均分指所有类别观察者的平均评价（包括经理在内）。回答从“1-几乎从不”到“10-几乎总是”分为不同等级。



评分标准	1—几乎从不	3—很少	5—不定期地	7—还算经常	9—非常频繁
	2—极少	4—偶尔	6—间或	8—通常	10—几乎总是

M：经理	D：下属	C：同事	O：其它	S：本人	平均值：所有观察员回答的平均结果
------	------	------	------	------	------------------

## 百分比排名

构成LPI数据库的领导和观察员由来自世界各地各类组织中所有级别的男性和女性混合组成。本页将您以及您观察者的回答与其它参与LPI的领导者的所有观察者回答进行了比较。第30百分位和第70百分位上的水平线将此图表划分为三个部分，大致近似于评分的正态分布。图表中的每条线表示针对每一种行为习惯的自评和各个观察者类别评分所属的百分比。例如，如果您的“以身作则”自评分数位于第50百分位，则表示观察员针对此实践为数据库中的半数领导者给出了比自我平均评分更高的分数，而另一半则获得了更低的分数。

