



Leading Edge Profile Dummy A

测试日期: 2012/10/19

公司: Assessment Plus Marketing



a⁺ssessment Plus Ltd

领导艺术指南

此报表叙述作为某人的经理应该如何激励、启发和管理他。报表是基于最先由Bernard Bass提出的领导艺术模式。Bernard Bass认为成功的经理必须具有7项核心领导能力。其中数项属于变革型领导艺术，其余属于交易型领导艺术。变革型领导艺术能激发人们去把贡献作得比期望的更高。交易型领导艺术追求的是达到事先同意的目标。

变革型领袖

变革型的领袖对目标有清晰的概念，有热情而且能激励别人。他们的言行既有新意又有挑战。他们能塑造并传递愿景，尊重个人，和他们在一起常能激发自己。变革型领导艺术有以下三大元素：

塑造愿景 – 有愿景的领袖被形容为能鼓励、激发人、能令人信服。愿景不可能单凭一道圣旨塑造出来，要让同事接受愿景更需要的是说服、激励和影响。在这三方面有能力的人能够指出方向，让大家聚焦，让大家感到对组织的方向有了解，让大家看到作为领导人的他们对工作有激情和投入，并且很有热忱地把目光锁在未来。

提供激励 – 能激发别人的人提供的是一个积极的、富挑战的环境。他们让人反复思考，寻求各种不同的问题解决方案。不但如此，他们能敏捷地看到未来的方向，把理念拓广到新的应用领域。他们能创新，有想象力，能意识到所属行业的走向和最新发展。

尊重个人 – 尊重个人指的是缔造一个特殊环境；在这样一个环境里，人人觉得被器重，人人觉得受到鼓励去作贡献，人人都能够发掘自己的才能和利用个人的强项。能做到尊重个人的领袖被认为是积极的和公平的。他们确保运作公正，不会把人定性，能适

应同事的个性，了解同事的感受，对同事表示尊重。他们让团队里每一个人都有一个积极的工作环境，让每一个人都以最佳的工作方式做出贡献，容忍不同的个人作风，不先入为主地批判别人，或是加入自己的偏见。他们的大门经常地敞开着，对别人的需求做出响应，接受每个人固有的个性。

交易型领袖

交易型的领袖有能力组织和管理人与资源，去达到事先同意的企业目标。他们专注于树立目标，监督绩业，对属下的工作进度提供反馈和开发属下。交易型领导艺术有四大元素：

树立目标 – 目标是把企业愿景运作化的结果。它是企业生命的发动机，有了它，企业才会有具体的凝聚力。目标必须是具体的才能确保企业有清楚的方向，它也必须是可以衡量的，才能使人们知道目标有没有达到。同时，目标也应该是希望达到的，一个不合理的目标只会让人望而却步。目标也应该是和企业有关的，这才会传达给人们一种使命感，给人们一个时限去达成它，也让人们知道哪里是事先定好的终点站。

监督绩效 – 如果不花时间去测定目标是否已经达成，那么树立目标是完全没有意义的。评估绩效可以有系统地集中管理，也可以根据个人习惯比较柔性地处理。评估能帮助属下明白是否已经达标。绩效监督的流程、评估的频率以及由谁负责评估这三方面都应该清楚让属下知道。

提供反馈 – 绩效评估现今已经是职场的常规。评估后对属下所作的反馈目的在于对以下两个问题求取答案：

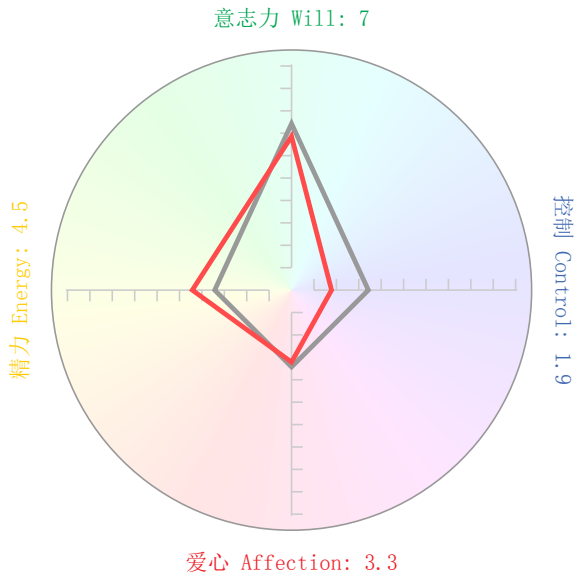
- 我们共同期待的是什么？
- 我们进行得怎么样？

反馈若要有效则必须是让属下能：

- 了解
- 相信
- 接受

开发职业生涯 – 开发别人的职业生涯的关键是要展示你对他们真正地关怀，是要你无私地把他们的利益放在首位。要做到这一点，你先得了解自己然后了解他们的需求、兴趣和欲望。要进一步更有效，你也必须了解现存的政治情况和组织内的敏感课题。

领导艺术指南



塑造愿景

- 向Dummy A提出新理念之前先打个招呼——‘先播下种子’，然后慢慢‘等待它们发芽’
- 向Dummy A摆明你很重视他的意见和协助
- 指出一个大方向，提出一些可相互替代的解决方案，让Dummy A自己去思考后向你汇报
- 你得把事实和意见区分开来
- 确保Dummy A能够多聆听，让Dummy A不过快地表达意见

提供激励

- 迎合Dummy A的领袖欲、权力欲和希望受到表扬的三种心理
- 让Dummy A参与解决具严峻挑战的问题
- 激励Dummy A以独到的想法去创造新异的东西
- 给Dummy A有对重要事情作决定的空间，让Dummy A贡献意见使事情推前一步

尊重个人

- 制造机会让Dummy A担当责任，获得地位和肯定
- Dummy A有脚踏实地、效率高的作风——这一优点你要继续鼓励，但要机巧地指出向他人咨询的重要性，也要劝Dummy A不要把自己的看法强加于他人

- 避免逼得Dummy A急忙为自己辩解——由于有固执的性格，Dummy A会感到下不了台
- 你要记住，Dummy A有快捷作决定和鼓励别人提出另类看法的倾向

树立目标

- 和 Dummy A 讨论后同意目标，目标必须是有挑战的。必须赋予Dummy A 管理别人绩效所需要的权力和控制力
- 向 Dummy A 清楚指出，你为其树立的目标是直接关系到公司总体的策略和成败的
- 让 Dummy A 有自由和自主权去决定如何达到目标
- 让Dummy A为自己定立更仔细的具体目标

监督绩效

- 让Dummy A能按照自己的想法办事，但如果你需要加以纠正，你一定要很坚定并且很清楚纠正的原因
- 设计适当的途径确保Dummy A能向你汇报事情进展的情况
- 只有在迫不得已的情形时，才行使你的权力。不宜与Dummy A争辩。找出你和Dummy A之间的共识，然后再把共识扩大
- 采用比较委婉的方式，来确保Dummy A办事能与人打招呼，以

及抑止自己的支配性和把自己想法强加于人的倾向

提供反馈

- 当Dummy A成功时，你要对其进行亲自而且直接的称赞，同时你也应该指出，由于取得成功，Dummy A在组织里的地位提高到什么程度
- 称许Dummy A的判断力、果断性、决心和干劲
- 当你有必要进行批评时，你应该对事实和数据很有把握；批评时，措辞虽然要得体但你必须立场鲜明和坚定
- 可能的话，给Dummy A留有面子

开发职业生涯

- Dummy A希望有晋升的机会和希望在公司里有成功的职业生涯，这两点你必须作出响应
- 考虑Dummy A职业生涯的下一步棋时，应该思索各项可能的职位将会如何提高Dummy A在公司的声望以及考虑职位本身的潜能
- 要很直接，不要接受任何借口，也不要让Dummy A把绩效不能到位的责任推给别人
- Dummy A不喜欢承认失败或自己无知——所以你要尽量求同存异，并且进一步扩大共同

点，这样子Dummy A才会觉得好
受些