

高绩效的中层管理（测试手册）

目 录

题本部分

题一	认识你的管理潜能.....	2
题二	你了解自己的 生活 节奏吗.....	4
题三	你能支配自己的时间吗.....	7
题四	沟通能力测试.....	8
题五	你了解激励吗.....	10
题六	需要层次调查问卷.....	11
题七	你能正确地评估下属的工作吗.....	14
题八	领导风格问卷（经理用）.....	16
题九	领导风格问卷（下属用）.....	19
题十	教练技能评估.....	23
题十一	团队角色问卷.....	24
题十二	团队冲突方式测试.....	28
题十三	你领导部门的能力如何.....	32

测试指导部分

题一	管理潜能测试指导.....	38
题二	生活节奏分析.....	39
题三	“你能支配自己的时间吗”测试指导.....	40
题四	沟通能力测试指导.....	41
题五	“你了解激励吗”问卷答案.....	42
题六	需要层次分析.....	44

题七	评估下属的能力测试指导.....	46
题八	领导风格测试指导.....	47
题九	教练能力测试指导.....	56
题十	团队角色分析.....	57
题十一	团队冲突方式分析.....	58
题十二	领导部门的能力分析.....	59

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

题 本 部 分

- 题本部汇集了管理能力的测试题和答题纸。请选择测试某种管理能力的试题，并按照要求的方式进行回答。测试的结果分析和答案在测试指导部分内。
- 为了避免先入之见，请在使用题本部分之前，先不要参阅测试指导部分。

题一 认识你的管理潜能

在学习《高绩效的中层管理》之前，先做一个测试，看看自己的管理潜能有多大？

请在□内填写入相应的分数。选“总是”填3分，选“有时”填2分，选“从不”填1分。

	总是	有时	从不
1. 我可将个人和公司目标清楚地写出来，并且每天使其不断结合。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我将我的目标按重要程度排序以使不断提醒自己应该前进的方向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 从下属处我知道工作对他们的重要程度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 对于下属的工作指导我有信心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我对于做的决定有信心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我同雇员的沟通通畅。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我同上级的沟通通畅。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我关注于提高下属的工作能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我在制订会影响甚至改变下属的有关决定时，我听取他们的反应。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 对于工作的争执我不是走开不理。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 当我做决定时，我会考虑其影响。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我通过说服而不是压服让下属接受我的想法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 当执行新的决定时，我留心它所产生的效应。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我会向同事解释决定产生的原因，而不仅仅是决定本身。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 对于新工作方式的实行，我有耐心听取下属的反馈。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 对于新工作，我有相应的应急措施，防止其一旦受阻不致影响全局。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 对于每天的工作我都有相应的计划。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我会仔细地听从下属的想法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 对于不同文化背景的人，我会有同一目标但不同方法的工作方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 对下属的沟通，我可以做到清楚且能很好地理解他们的想法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 对于主持会议，我事先会将有关议程交给与会者，并且让他们知道会议的目的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 不论是同个人还是同小组成员们的会面，我都会提前准备。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 当下属的工作取得成绩时，我及时表扬他们。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我避免将表扬和批评混为一谈。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 工作中我对事不对人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	总是	有时	从不
26. 对于批评只在私下进行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 对于批评只在私下进行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 对下属批评前，我能认真听取他们的观点。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我经常将有关工作授权给下属。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我会仔细认真地将有关工作分配给最适当的人选。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 当下属承担新工作时，我同其商量并制订出有关目标。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 对于下属我使用多种方法培训，以提高他们的有关技能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 我鼓励下属从兴趣出发干工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 我愿意帮助下属，以使他们达到其工作目标。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 对于公司的要求和远景目标我充满信心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	总是	有时	从不
26. 对于批评只在私下进行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 对于批评只在私下进行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 对下属批评前，我能认真听取他们的观点。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我经常将有关工作授权给下属。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我会仔细认真地将有关工作分配给最适当的人选。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 当下属承担新工作时，我同其商量并制订出有关目标。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 对于下属我使用多种方法培训，以提高他们的有关技能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 我鼓励下属从兴趣出发干工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 我愿意帮助下属，以使他们达到其工作目标。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 对于公司的要求和远景目标我充满信心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



题二 你了解自己的生活节奏吗

通过本测试，你将了解自己的生活节奏，以便有效率地工作。

1. 只考虑你自己“感觉最好”的节奏，如果每天的作息时间完全由你自己决定，你愿意什么时候起床？
 - 5:00—6:30 (a)
 - 6:30—7:45 (b)
 - 7:45—9:45 (c)
 - 9:45—11:00 (d)
 - 11:00—12:00 (e)
2. 只考虑你自己“感觉最好”的节奏，如果每天的作息时间完全由你自己决定，你愿意什么时候睡觉？
 - 20:00—21:00 (a)
 - 21:00—22:15 (b)
 - 22:15—0:30 (c)
 - 0:30—1:45 (d)
 - 1:45—3:00 (e)
3. 假定正常情况下，你能容易地发觉醒来时是在早上吗？
 - 一点不容易 (a)
 - 不太容易 (b)
 - 比较容易 (c)
 - 非常容易 (d)
4. 早上醒来后的头半个小时里，你觉得脑子灵活吗？
 - 一点不灵活 (a)
 - 不太灵活 (b)
 - 比较灵活 (c)
 - 非常灵活 (d)
5. 早上醒来后的头半个小时里，你觉得疲倦吗？
 - 非常疲倦 (a)
 - 比较疲倦 (b)
 - 比较振作 (c)
 - 非常振作 (d)
6. 你决定从事一些体育锻炼，一位朋友建议你每周做两次，每次一小时，最好是在早上7:00—8:00的时间做。对朋友的建议你根本没往脑子里去，还是只考虑你自己“感觉最好”的节奏？你认为你会怎么做呢？

- 会以一种好的方式去做 (a)
会以一种合理的方式去做 (b)
会发现要做到有困难 (c)
会发现要做到非常困难 (d)
7. 你晚上什么时候才感到疲倦，想睡觉？
20:00—21:00 (a)
21:00—22:15 (b)
22:15—0:30 (c)
0:30—1:45 (d)
1:45—3:00 (e)
8. 你希望能在你竞技状态的高峰时间参加测验，你知道这次持续两小时的测验将是精疲力尽的，假如你可以自由地安排每天的日程，并且只考虑你自己“感觉最好”的节奏，你愿意选择哪一段测验时间？
8:00—10:00 (a)
11:00—13:00 (b)
15:00—17:00 (c)
19:00—21:00 (d)
9. 你听说过有“早晨”和“晚上”类型的人吗，你认为自己属于哪种类型？
肯定是早晨类型 (a)
更偏向于早晨类型 (b)
更偏向于晚上类型 (c)
肯定是晚上类型 (d)
10. 假如你要工作一整天——8 小时，如果你可以自由安排你的时间，你更愿意在什么时候起床？
6:30 以前 (a)
6:30—7:30 (b)
7:30—8:30 (c)
8:30 以后 (d)
11. 如果你总得在 6:00 起床，你觉得怎么样？
非常困难和不愉快 (a)
相当困难和不愉快 (b)
有点不愉快但问题不大 (c)
很轻松没有什么不愉快 (d)
12. 早晨一觉醒来，你要过多久才能“恢复你的神智”？
0—10 (a)
11—20 (b)

21—40 (c)

超过 40 分钟 (d)

13. 请表明你属于早晨活跃或晚上活跃的人的程度。

肯定属于早晨活跃型 (a)

某种程度上属于早晨活跃型 (b)

某种程度上属于晚上活跃型 (c)

肯定属于晚上活跃型 (早上疲倦, 晚上清醒) (d)



题三 你能支配自己的时间吗

支配时间即支配自己，下列问题将有助于你衡量自己支配时间的能力。

请回答“是”或“不”。

- | | | |
|--|----------------------------|-----------------------------|
| 1. 你是否一到公司便列出当日工作安排？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 2. 你是否在固定的时间里处理往来函件，如上午或下午？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 3. 你是否将无用的文件处理掉，而不是机械地归档？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 4. 你是否能避免各种浪费时间与精力的“琐事”干扰正常工作？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 5. 你能使每项工作都善始善终，避免头绪多而乱吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 6. 你能注意缩短用餐、饮茶时间吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 7. 你只欢迎那些实实在在，对公司有益的推销员或顾问吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 8. 你除非万不得已才召开会议吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 9. 你只参加那些对本部门的工作有直接影响的会议吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 10. 你收到函件后是否阅后立即处理？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 11. 你阻止别人给你寄发各种无用资料吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 12. 你阅读报刊杂志时是否浏览全篇大意后，再细读重点章节？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 13. 你肯放手让部下独立工作吗？能不频繁检查或干扰他们吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 14. 你鼓励部下遇到问题时开动脑筋，提出独立见解吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 15. 你手边有重要工作处理时，如果同事找你聊天，你能巧妙地拒绝吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 16. 你能充分利用电话提高效率，不在工作时间煲“电话粥”吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 17. 你每天下班之前是否将未完成的工作列入第二天的计划？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 18. 你能充分利用电脑、复印机等现代办公用具提高效益吗？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 19. 当你遇到非得靠专门知识与经验才能解决的难题时，你是否请教专家协助，而不是单枪匹马地蛮干？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |
| 20. 你在召开重要会议时是否吩咐秘书不转电话，不会见未约来访者？ | <input type="checkbox"/> 是 | <input type="checkbox"/> 不是 |

题四 沟通能力测试

中层经理有两个 50%：50%的时间用于与他人的沟通；50%的障碍是沟通不畅引起的。那么，你的沟通能力如何呢？请回答以下问题：

1. 你是否经常：（选择你认为经常做的事）

- a. 召集部门会议，既讨论工作问题，又探讨一些大家共同感兴趣的问题。
- b. 鼓励员工积极关心公司事务，踊跃提问题，出主意，想办法，集思广益。
- c. 提倡同事之间的密切合作与交流。
- d. 鼓励部下畅谈未来并帮助他们为自己设计。
- e. 召集“群英会”，请员工为公司经营出谋划策。

2. 你是否：（选择几项你认为有的情况）

- a. 将工作计划分发到每位部下手中。
 - b. 定期与每位部下谈话，讨论其工作进展情况。
 - c. 每年至少召开一次总结会，表扬先进，鞭策后进，同时广泛征求群众意见，让大家畅所欲言。
 - d. 为了造成一种轻松愉快的气氛，使大家畅所欲言，而把会议地点安排在酒店等地方。
 - e. 尽量少下达书面指示，多与部下直接交流。
 - f. 平易近人，与下属打成一片。
 - g. 当公司内出现人事、政策和 workflows 的重大调整时，及时召集部下开会，解释调整的原因及这些调整对他们今后工作的影响。
 - h. 在你听说某位部下因毫无根据的谣言而苦恼后，你会立即召开会议辟谣。
 - i. 喜欢在总公司办公会上将本部门工作进展公布于众，以求得其他部门的合作和支持。
 - j. 常在部门内组织协作小组，提倡团结奋斗精神。
3. 如果某位与你竞争最激烈的同事向你借一本经营管理畅销书，你会：
- a. 立即借给他。
 - b. 同意借给他，但声明此书无用。
 - c. 告诉他书遗忘在其他地方了。
4. 如果某位同事为方便自己出去旅游而要求与你调换休假时间，你还未决定如何度假的情况，你会：
- a. 马上答应。
 - b. 告诉他要回家请示夫人。
 - c. 拒绝调换，说自己已经参加旅行团了。

5. 如果某位同事在准备下班时，请求你留下来倾听他“倾吐苦水”，而家人正在家等你吃晚饭，你是否：
- a. 立即同意。
 - b. 劝他第二天再说。
 - c. 以夫人生病为理由拒绝他的请求。
6. 在一个公司首脑级会议上你正在宣读一项提案，当你讲到关键部分时，一位秘书走进来向一位与会者请示工作，你是否：
- a. 对大家说：“×先生有点急事处理，咱们等他一下再继续讲。”
 - b. 只当作什么都没发生，继续往下讲。
 - c. 停止讲话，面显怒色。
7. 在会议中请大家提问时，一位提问者的问题显然表明他漏掉了你讲话中最重要的部分，你会：
- a. 为自己未将这个问题讲清楚而表示歉意。
 - b. 等他把话讲完，再把那部份内容重复一遍，解除他的疑虑。
 - c. 打断他的话，指出这个问题你已经解释过了，不过你乐意重复一遍。
8. 开会时，听众中某位地位高于你的人士激烈抨击你的提案，你如何应付：
- a. 针锋相对反戈一击。
 - b. 立即打退堂鼓，承认自己的提案中确实有不妥之处。
 - c. 保持冷静，尽可能在某些方面与他取得一致。
9. 在参加社交活动时：（在每一选项后回答“是”或“否”）
- a. 你喜欢广结各行业的朋友吗？
 - b. 你喜欢做大型公共活动的组织者吗？
 - c. 你愿意做会议主持人吗？
 - d. 你介意在公司组织的集体活动中扮演逗人笑的丑角吗？
 - e. 你与人谈话时喜欢掌握话题的主动权吗？
 - f. 你希望员工对你毕恭毕敬吗？



题五 你了解激励吗

我们在激励这个事情上有许多误解和混乱，这些误解和混乱影响了我们正确地激励下属。
本测试将使你的误解和混乱得以显现。

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. 你能激励下属 | <input type="checkbox"/> 正确 | <input type="checkbox"/> 错误 |
| 2. 你应给下属多于他本身能胜任的工作量，以保持工作对下属的挑战性 | <input type="checkbox"/> 正确 | <input type="checkbox"/> 错误 |
| 3. 激励不在工作范围之内 | <input type="checkbox"/> 正确 | <input type="checkbox"/> 错误 |
| 4. 个别下属无法激励 | <input type="checkbox"/> 正确 | <input type="checkbox"/> 错误 |
| 5. 金钱能激励下属多工作 | <input type="checkbox"/> 正确 | <input type="checkbox"/> 错误 |
| 6. 吊下属的胃口能激励他们 | <input type="checkbox"/> 正确 | <input type="checkbox"/> 错误 |
| 7. 公开公司和下属的工作成果能增强激励作用 | <input type="checkbox"/> 正确 | <input type="checkbox"/> 错误 |
| 8. 让下属参与决策能激励下属 | <input type="checkbox"/> 正确 | <input type="checkbox"/> 错误 |
| 9. 大多数下属都想把自己的工作做好 | <input type="checkbox"/> 正确 | <input type="checkbox"/> 错误 |



题六 需要层次调查

此调查是按马斯洛式的需要层次来了解你自己的需要与激励情况的。请先完成这份调查问卷。请根据你对你现有工作（或最近工作）的感觉来回答。

填写示例：

下面列有跟你的职务有关的若干特性。请你就每一项特性，打出三种分数：

- a. 你的工作究竟具有多少这种特性？
- b. 你认为你的工作该有多少这种特性？
- c. 这种特性于你有多重要？

采用的是 7 级评分制，形式如下：

(最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)

请将代表被你评定的特性究竟有多少的那个数字圈出来。数目字越小，代表那种特性越少；反之，数字大则那种特性就多。例如，你若觉得你的职务根本不具备或极少有这种特性，就圈 1；如果你觉得稍微有一点，就圈 2，如此等等。如果这种特性很多，不过还不能算最多，就圈 6。每一种只能圈一个数。每项特性都请予打分，不要漏过了。

1. 对于能担任此职，你有一种自尊感

- a. 现在实际有多少？ (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该有多少？ 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要？ 1 2 3 4 5 6 7

2. 你任此职有个人成长与提高的机会

- a. 现在实际有多少？ (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少？ 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要？ 1 2 3 4 5 6 7

3. 此职务在本单位内的威望

- a. 现在实际有多少？ (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少？ 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要？ 1 2 3 4 5 6 7

4. 在此岗位上独立思考与自主行动的机会

- a. 现在实际有多少？ (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少？ 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要？ 1 2 3 4 5 6 7

5. 对现职的稳定感 (“饭碗” 的牢靠性)

- a. 现在实际有多少? (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少? 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7

6. 你做这一工作, 有能发挥自己的才智与潜能的机会

- a. 现在实际有多少? (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少? 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7

7. 你这职务在本单位之外受到尊重

- a. 现在实际有多少? (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少? 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7

8. 在本岗位上觉得取得了有意义的成就

- a. 现在实际有多少? (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少? 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7

9. 这职务有帮助别人的机会

- a. 现在实际有多少? (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少? 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7

10. 这职务有参加设置自己工作目标的机会 (即在确定分配给自己的任务时有发言权)

- a. 现在实际有多少? (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少? 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7

11. 这职务有参与确定自己的工作方法和步骤的机会

- a. 现在实际有多少? (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少? 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7

12. 这职务有权

- a. 现在实际有多少? (最少) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
- b. 应该是多少? 1 2 3 4 5 6 7
- c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7

13. 这职务有交上亲密好友的机会

- | | | | | | | | | | |
|-------------|------|---|---|---|---|---|---|---|------|
| a. 现在实际有多少？ | (最少) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (最多) |
| b. 应该是多少？ | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| c. 这对你有多重要？ | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |



题七 你能正确评估下属的工作吗

评估员工的表现是管理者的重要职责，直接关系到员工的提薪、升职和工作热情。同时，制定评估的标准、范围和形式又是对经营管理者处理人际关系技能的一种检验。

请在每一题的三个选项 a、b、c 中，选择你认可的一项，填入（ ）中。

1. 你认为开展评估的主要目的是什么？

- a. 激励员工努力工作，更上一层楼。 ()
- b. 促使员工反思自己以往的表现。 ()
- c. 暴露员工的缺点与不足。 ()

2. 你怎样安排与下属进行绩效面谈？

- a. 先批评缺点，再表扬优点。 ()
- b. 开始和结束时都谈优点，中间穿插缺点。 ()
- c. 首先肯定优点，然后再指出不足。 ()

3. 你认为对员工的评估应该以什么为基础？

- a. 严格以实际成果为准。 ()
- b. 以他的知识水平、工作能力和工作态度为主，短期效益为辅。 ()
- c. 综合考虑他的能力和实际效益。 ()

4. 你为部下写鉴定时最重视的资料是什么？

- a. 他的实际表现。 ()
- b. 他的出勤记录与费用水平。 ()
- c. 他以往的总结与鉴定。 ()

5. 你认为员工的评估工作应在何时进行？

- a. 在其表现下降时。 ()
- b. 在本人提出要求时。 ()
- c. 定期进行，例如每年一次。 ()

6. 评估工作结束时，你是否：

- a. 让员工阅读鉴定并写下本人意见。 ()
- b. 不让员工阅读鉴定，但征求他的意见。 ()
- c. 既不让员工阅读鉴定，也不征求本人意见。 ()

7. 你在指出部下的不足之后，是否：

- a. 为他指出克服缺点的方法。 ()
- b. 警告他这些不足之处对他今后加薪与升职的影响。 ()

- c. 与他共同探讨今后的努力方向。 ()
8. 如果员工的谈话时情绪激动，你是否：
- a. 耐心听他发表意见，暂不中断。 ()
- b. 谴责他不能控制自己的情绪。 ()
- c. 尽快结束谈话，让他恢复平静。 ()
9. 如果某位部下的表现开始明显下降，与以往相比较差距甚大，你是否：
- a. 悄悄记下他的过失，以便在下次总结鉴定时提出来。 ()
- b. 与他开诚布公地交换意见，找出其退步的原因，共同制订改进方案。 ()
- c. 熟视无睹，期望他会自觉醒悟。 ()
10. 你在什么场合宣布有关提薪事宜。是否：
- a. 在述职谈话时。 ()
- b. 在关于工资的特别谈话中。 ()
- c. 写信通知。 ()



你能正确评估下属的工作吗？

题八 领导风格问卷（经理用）

这是一份用来了解领导风格的问卷。总共有 12 道题目，每道题目代表一种状况。在每题回答之前，请先仔细地考虑您面对每种状况时将如何处理。各个答案并无好坏之别，只请您依“实际上”您会如何处理来做答。每题都是单选，作答时，请在答题纸上打「✓」，勿在题本上做答。

状况 1：你的下属，只考虑他们自己的利益，而对友善的谈话没有良好的反应。

- a. 加强统一的步骤，以完成工作。
- b. 在不勉强原则下，使自己和他们有沟通的机会。
- c. 和他们谈谈工作目标。
- d. 设法不干扰他们。

状况 2：你的下属在可观察的范围下表现愈来愈好，而且你也注意到他们都了解自己的责任和工作标准。

- a. 友善地加强互助，但积极留心他们的表现。
- b. 不做什么。
- c. 尽量做出一些让他们感觉自己是很重要、且有参与感的安排。
- d. 强调工作完成的重要性及期限。

状况 3：你的下属有不能自行解决问题的时候，虽然你不去管他们，但他们的表现及人际关系却仍很正常。

- a. 加入他们一同来解决问题。
- b. 让他们自行处理。
- c. 尽量纠正他们。
- d. 鼓励他们针对问题自行解决，并适时给予意见。

状况 4：你想要做一个很大的改变，而你的下属已具有良好的工作记录，并期待着改变的来临。

- a. 让他们来共同发展这个改变，但不勉强。
- b. 宣布改变并严密地予以监督。
- c. 让他们来决定改变的方向。
- d. 听取他们的意见，但决定改变与否在于你。

状况 5：几个月来你的下属的表现一直处于低潮，他们也不在意工作未达成目标。以前会有过这种情形，但重新分配工作后，也一度有效。不过，他们仍然要时时被提醒完成工作。

- a. 让他们来决定自己的工作方向与内容。

- b. 采用他们的意见，仍注意到其工作是否达成目标。
- c. 重新设定目标，并小心地督导。
- d. 让他们自己设定目标，但不勉强。

状况 6：你接任一个工作效率很高的部门主管，而前任主管管理的生产力很高，你想维持高生产力，且使工作环境能更人性化时。

- a. 尽量做些使他们感觉很重要并有参与感的安排。
- b. 强调限期完成工作的重要性。
- c. 尽量不去干扰他们。
- d. 让他们参与决策，但只留心目标是否达成。

状况 7：当你的下属建议改变组织的架构，而你也正想这么做；加上他们日常的工作中，已表现出有弹性做改变时。

- a. 确定改变，并且监督改变。
- b. 加上他们的认可，并让他们自己进行改变。
- c. 依照他们的意见做改变，但控制改变的进行。
- d. 避免引起麻烦，顺其自然。

状况 8：你的下属表现良好，并且团体内有良好的人际关系，但你仍感觉有些时候无法掌握他们的工作方向或进度。

- a. 顺其自然。
- b. 跟他们讨论，并着手进行需要的改变。
- c. 以明确的态度，来指示他们工作的方向。
- d. 为避免伤到上司与下属间的关系，不做太多的指示。

状况 9：你的上司指定你负责一个项目组，以收集进行改变的提议；但这项目组对工作目标认识不够清楚，每次会议的出席率很低，并且会而不议，演变成社交场合；然而你知道他们是有能力的一群，只需要一点点的帮助。

- a. 顺其自然。
- b. 采用他们的建议，但要注意目标的达成。
- c. 重新界定目标，并且细心地督导。
- d. 让他们参与目标的设定，但不勉强。

状况 10：你的下属以往对工作都有责任感，但最近对你新设定的工作标准敷衍了事。

- a. 让他们参与目标的重新界定，但不勉强。
- b. 重新界定工作标准，并细心地督导。
- c. 避免施加压力，造成麻烦。

d. 采用他们的建议，但留心新的目标是否达成。

状况 11：你刚新任一个职位，以前这个职位的主管不喜欢参与下属的事务；而且下属们能够自己处理事务，并保持和谐。

- a. 以明确的态度来指示他们工作。
- b. 让他们参与决策，并刺激他们作出一些贡献。
- c. 和他们讨论过去的表现，并确定新的操作或训练的需要。
- d. 顺其自然。

状况 12：最近下属间有些内部的问题，但他们以前表现很好，且维持很长时期的目标达成。

- a. 和他们试着解决问题，并检查是否要做那些新的训练。
- b. 让他们自己解决。
- c. 迅速地纠正他们。
- d. 提供讨论的机会，但以不伤上司与下属的关系为原则。

领导
风格
问卷

题九 领导风格问卷（下属用）

将问卷发给你的下属。

这是一份用来了解您上司领导风格的问卷。下面有 12 道题目，每道题目代表一种状况。在每题作答之前，请您想象：如果状况发生时，您的上司会如何处理。各个答案并无好坏之别，只请您依“实际上”他会如何处理来回答。每题都是单选，作答时，请在答题纸上打「✓」，勿在题本上作答。

状况 1：如果你与同单位的同事只顾及你们自己的福利，而对友善的谈话没有良好的反应。此时，你们的上司会……

- a. 加强统一性的步骤，以完成工作。
- b. 在不勉强原则下，使自己与你们有沟通的机会。
- c. 和你们谈谈工作目标。
- d. 设法不干扰你们。

状况 2：如果你与同事在可查察的范围下表现愈来愈好，而且你们的上司也注意到你们都了解自己的责任和工作标准，此时，他会……

- a. 友善地加强互助，但继续留心你们的表现。
- b. 不做什么。
- c. 尽量做出一些让你们感觉自己是很重要，且有参与感的安排。
- d. 强调工作完成的重要性及期限。

状况 3：如果你与同事有不能自行解决的问题，此时，即使你们的上司不管你们，你们的表现及人际关系仍能维持正常。面临这种状况时，他会……

- a. 加入你们一同来解决问题。
- b. 让你们自行处理。
- c. 尽量纠正你们。
- d. 鼓励你们针对问题自行解决，并这时给予意见。

状况 4：当你们的上司想要做一个很大的改变，而你们已具有良好的工作记录，并期待着改变的来临。此时，他会……

- a. 让你们来共同发展这个改变，但不勉强。
- b. 宣布改变，并严密予以监督。
- c. 让你们来决定改变的方向。
- d. 听取你们的意见，但决定改变与否在于他。

状况 5: 几个月来你们的表现一直处于低潮, 也不在意工作未达成目标。以前会有过这种情形, 但重新分配工作后, 也一度有效。不过, 你们仍须要时时被提醒完成工作。在此, 你们的上司会……

- a. 让你们来决定自己的工作方向与内容。
- b. 采用你们的意见, 但仍注意你们的工作是否达成目标。
- c. 重新设定目标, 并小心地督导。
- d. 让你们自己设定目标, 但不勉强。

状况 6: 如果你们的上司接任一个工作效率很高的工作团队主管, 而前任主管管理的生产力很高。若他想维持高生产力, 且使工作环境能更人性化时, 他会……

- a. 尽量做些使那个工作团队成员觉得很重要并有参与感的安排。
- b. 强调限期完成工作的重要性。
- c. 尽量不去干扰团队成员。
- d. 让团队成员参与决策, 但只留心目标是否达成。

状况 7: 当你们建议改变组织架构, 而他也正想这么做: 加上你们日常的工作中, 已表现出有弹性做改变时, 他会……

- a. 确定改变, 并细心监督改变。
- b. 加上你们的认可, 并让你们自己进行改变。
- c. 依照你们的意见做改变, 但控制改变的进行。
- d. 避免引起麻烦, 顺其自然。

状况 8: 你们的表现良好, 并且团体内有良好的人际关系, 但有些时候, 你们的上司似乎仍感觉无法掌握你们的工作方向或进度。你想, 他会……

- a. 顺其自然。
- b. 跟你们讨论, 并着手进行需要的改变。
- c. 以明确的态度来指示你们工作的方向。
- d. 为避免伤到上司与下属间的关系, 不做太多的指示。

状况 9: 当你们的上司被指定负责一个项目组, 以收集进行改变的提议, 但该项目组对工作目标的认知不够清楚, 每次会议的出席率很低, 并且会而不议, 演变成社交场合; 然而他知道他们是有能力的一群, 只需要一点点的帮助。此时, 他会……

- a. 顺其自然。
- b. 采用他们的建议, 但注意目标的达成。
- c. 重新界定目标, 并细心的督导。
- d. 让他们参与目标的设定, 但不勉强。

状况 10：你们以往皆对工作有责任感，但最近对于所设定的工作标准敷衍了事，你们的上司会……

- a. 让你们参与目标的重新界定，但不勉强。
- b. 重新界定工作标准，并细心的督导。
- c. 避免施加压力，造成麻烦。
- d. 采用你们的建议，但留心新的目标是否达成。

状况 11：如果你们的上司新任一个职位，以前这个职位的主管不喜欢参与下属的事务，而下属都能自己处理事务，并保持和谐。你想，他会……

- a. 以明确的态度来指示他们工作。
- b. 让他们参与决策，并刺激他们做出一些贡献。
- c. 和他们讨论过去的表现，并确定新的操作或训练的需要。
- d. 顺其自然。

状况 12：最近你们同事之间有些内部的问题，然而，以前你们表现很好，且维持很长时期的目标达成。你们的上司会……

- a. 和你们试着解决问题，并确定是否要做那些新的训练。
- b. 让你们自己解决。
- c. 迅速地纠正你们。
- d. 提供讨论的机会，但以不伤上司与下属的关系为原则。

领导风格问卷（下属用）

领导风格问卷

答题纸

部 门_____

测试日期_____

经理式：请填姓名_____

职 位_____

一般人员式：请填上司姓名_____

上司职位_____

选项 状况	a	b	c	d
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

题十 教练技能评估

领导就是教练。请利用本评估表测试自己教练下属的能力如何。5 分表示你觉得自己表现杰出；4 分表示表现很好；3 分表示还算满意；2 分表示需要改进；1 分表示表现差劲。为了确保评估成绩的正确性，你也可以要求员工为你填写这张评估表。请在你的选分上划[✓]。

教练技能评估表

- | | |
|--|--|
| 1. 我了解每个员工的个别性特性，并且依照这个特性执行教练工作。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 2. 我会让员工知晓组织整体的计划与执行方法。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 3. 我鼓励员工提出改变执行计划的方法。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 4. 我鼓励员工自行解决问题。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 5. 我确信每位员工都知道他们被期望做些什么。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 6. 我会评估员工的表现。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 7. 我会协助员工对未来提早做好准备。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 8. 对于圆满达成任务的员工，我会给予表扬或是其他适当的奖励。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 9. 我让每位员工都能专注于团体合作上，但是也让每位员工知道个别贡献的价值。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 10. 我让那些无法胜任团体工作，或无法回应教练指示的员工“坐冷板凳”。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 11. 我知道团体中每位成员的个人期望。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 12. 我积极寻找可以帮助人们成长的方法。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 13. 我要求团体成员帮助其他的成员学习与成长。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 14. 我确信团体成员都了解团体与个人的成功（包括我自己）都必须信赖他们。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 15. 我把帮助团体中每位员工当作是最优先的工作。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 16. 我不会鼓励冲突，但是我坚持要在限制时间内解决问题。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 17. 我非常努力让团体成员彼此互相了解、尊重并支持对方。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 18. 我将自己的知识、专业技能与团体分享，也期望他们以相同的方式回报。 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |

题十一 团队角色问卷

对下列问题的回答，可能在不同程度上描绘了您的行为。每题有 8 句话，请将 10 分分配给这 8 个句子。分配的原则是：最能体现您行为的句子分最高，依此类推。最极端的情况也可能是 10 分全部分配给其中的某一句话。请根据您的实际情况把分数填入后面的答题纸中。

1. 我认为我能为团队做出的贡献是：

- a. 我能很快地发现并把握住新的机遇。
- b. 我能与各种类型的人一起合作共事。
- c. 我生来就爱出主意。
- d. 我的能力在于，一旦发现某些对实现集体目标很有价值的人，我就及时把他们推荐出来。
- e. 我能把事情办成，这主要靠我个人的实力。
- f. 如果最终能导致有益的结果，我愿面对暂时的冷遇。
- g. 我通常能意识到什么是现实的，什么是可能的。
- h. 在选择行动方案时，我能不带倾向性，也不带偏见地提出一个合理的替代方案。

2. 在团队中，我可能有的弱点是：

- a. 如果会议没有得到很好的组织、控制和主持，我会感到不痛快。
- b. 我容易对那些有高见而又没有适当地发表出来的人表现得过于宽容。
- c. 只要集体在讨论新的观点，我总是说的太多。
- d. 我的客观看法，使我很难与同事们打成一片。
- e. 在一定要把事情办成的情况下，我有时使人感到特别强硬以至专断。
- f. 可能由于我过分重视集体的气氛，我发现自己很难与众不同。
- g. 我易于陷入突发的想象之中，而忘了正在进行的事情。
- h. 我的同事认为我过分注意细节，总有不必要的担心，怕把事情搞糟。

3. 当我与其他人共同进行一项工作时：

- a. 我有在不施加任何压力的情况下，去影响其他人的能力。
- b. 我随时注意防止粗心和工作中的疏忽。
- c. 我愿意施加压力以换取行动，确保会议不是在浪费时间或离题太远。
- d. 在提出独到见解方面，我是数一数二的。
- e. 对于与大家共同利益有关的积极建议我总是乐于支持的。
- f. 我热衷寻求最新的思想和新的发展。
- g. 我相信我的判断能力有助于做出正确的决策。

h. 我能使人放心的是，对那些最基本的工作，我都能组织得井井有条。

4. 我在工作团队中的特征是：

- a. 我有兴趣更多地了解我的同事。
- b. 我经常向别人的见解进行挑战或坚持自己的意见。
- c. 在辩论中，我通常能找到论据去推翻那些不甚有理的主张。
- d. 我认为，只要计划必须开始执行，我有推动工作运转的才能。
- e. 我不在意使自己太突出或出人意料。
- f. 对承担的任何工作，我都能做到尽善尽美。
- g. 我乐于与工作团队以外的人进行联系。
- h. 尽管我对所有的观点都感兴趣，但这并不影响我在必要的时候下决心。

5. 在工作中我得到满足，因为：

- a. 我喜欢分析情况，权衡所有可能的选择。
- b. 我对寻找解决问题的可行方案感兴趣。
- c. 我感到，我在促进良好的工作关系。
- d. 我能对决策有强烈的影响。
- e. 我能适应那些有新意的人。
- f. 我能使人们在某项必要的行动上达成一致意见。
- g. 我感到我的身上有一种能使我全身心地投入到工作中去的气质。
- h. 我很高兴能找到一块可以发挥我想象力的天地。

6. 如果突然给我一件困难的工作，而且时间有限，人员不熟：

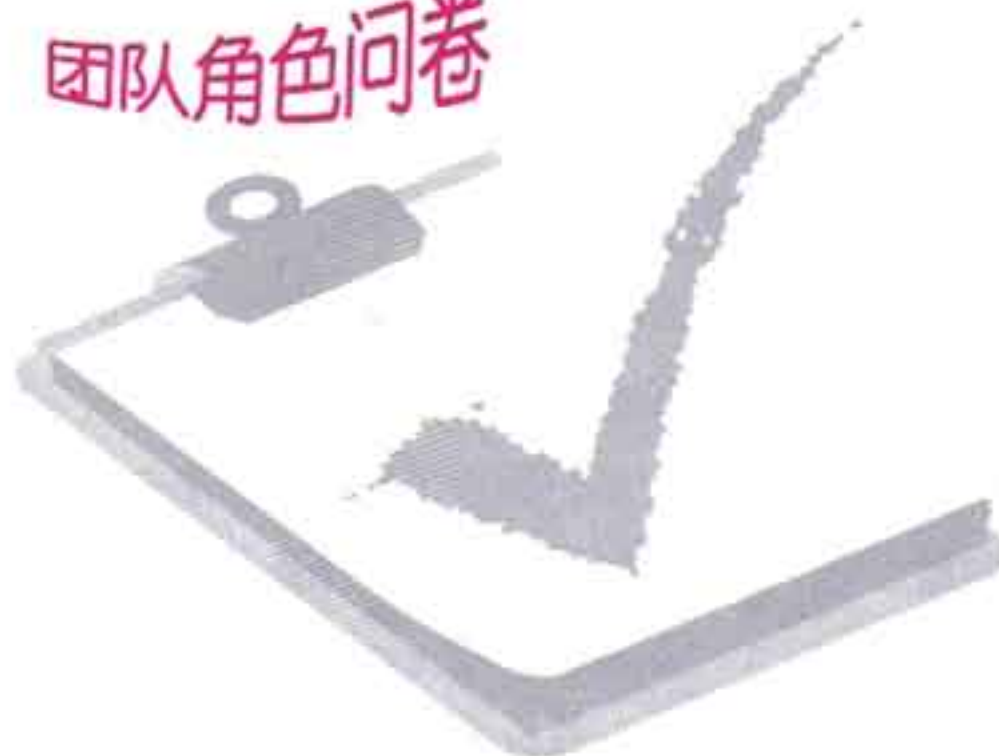
- a. 在有新方案之前，我宁愿先躲进角落，拟定出一个解脱困境的方案。
- b. 我比较愿意与那些表现出积极态度的人一道工作。
- c. 我会设想通过用人所长的方法来减轻工作负担。
- d. 我天生的紧迫感，将有助于我们不会落在计划后面。
- e. 我认为我能保持头脑冷静，富有条理地思考问题。
- f. 尽管困难重重，我也能保证目标始终如一。
- g. 如果集体工作没有进展，我会采取积极措施去加以推动。
- h. 我愿意展开广泛的讨论，意在激发新思想，推动工作。

7. 对于那些在团队工作中或与周围人共事时所遇到的问题：

- a. 我很容易对那些阻碍前进的人表现出不耐烦。
- b. 别人可能批评我太重分析而缺少直觉。
- c. 我有做好工作的愿望，能确保工作的持续进展。

- d. 我常常容易产生厌烦感，需要一、二个有激情的人使我振作起来。
- e. 如果目标不明确，让我起步是很困难的。
- f. 对于我遇到的复杂问题，我有时不善于加以解释和澄清。
- g. 对于那些我不能做的事，我有意识地求助他人。
- h. 当我与真正的对立面发生冲突时，我没有把握使对方理解我的观点。

团队角色问卷



团队角色问卷

答题纸

大 题 号																
1	g		d		f		c		a		h		b		e	
2	a		b		e		g		c		d		f		h	
3	h		a		c		d		f		g		e		b	
4	d		h		b		e		g		c		a		f	
5	b		f		d		h		e		a		c		g	
6	f		c		g		a		g		e		b		d	
7	e		g		a		f		d		b		h		c	
总 计																

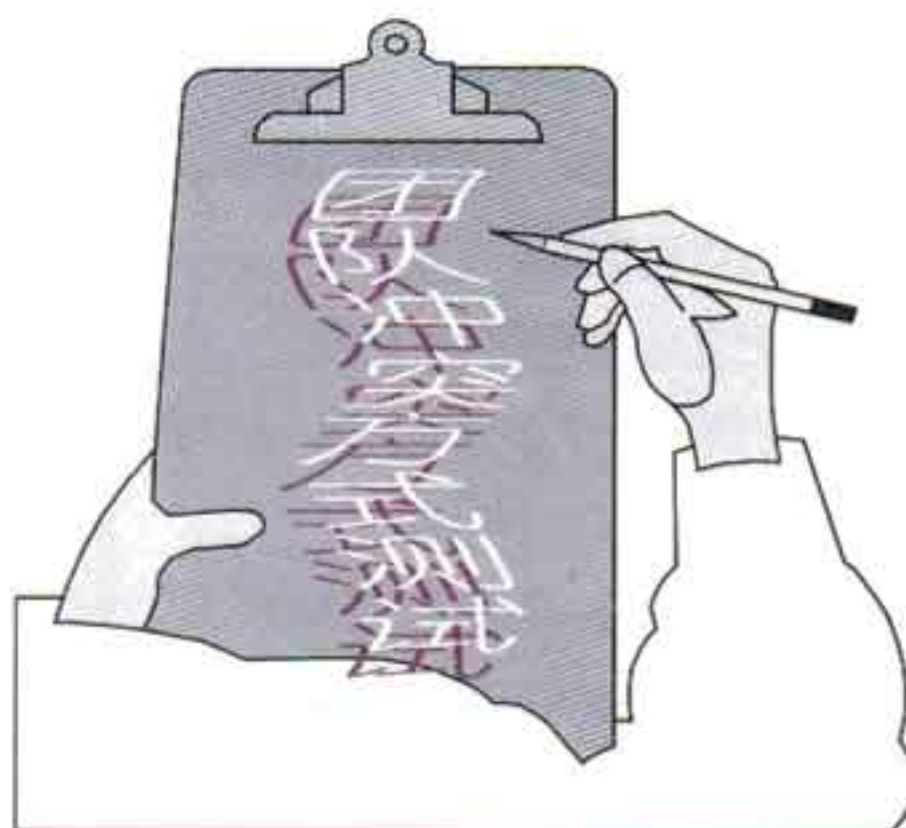
题十二 团队冲突方式测试

请想象一下你的观点与另一个观点产生分歧的情景。在此情况下你通常是怎样反应的？下列的几对陈述描述了可能出现的行为反应。在每一对陈述句中，请在最恰当地描述你自己行为特点的陈述句前的字母“a”或“b”上划圈。在许多情况下，a 和 b 都不能典型地体现你的行为特点，但请选择你较可能使用的反应。

1. a. 有时我让他人承担解决问题的责任
b. 与其协商分歧之处，我试图强调我们的共同之处
2. a. 我试图找到一个妥协性解决方法
b. 我试图考虑到我与他所关心的所有方面
3. a. 我通常坚定地追求自己的目标
b. 我可能尝试缓和对方的情感，来保持我们的关系
4. a. 我试图找到一个妥协性方案
b. 我有时牺牲自己的意志，而成全他人的愿望
5. a. 在制订解决方案时我总是求得对方的协助
b. 为避免不利的紧张状态，我做一些必要的努力
6. a. 我努力避免为自己造成不愉快
b. 我努力使自己的立场获胜
7. a. 我试图推迟对问题的处理，使自己有时间考虑一番
b. 我放弃某些目标作为交换以获得其他目标
8. a. 我通常坚定地追求自己的目标
b. 我试图将问题的所有方面尽快摆在桌面上
9. a. 感到意见分歧不总是值得令人担心
b. 为达到我的目的，我做一些努力
10. a. 我坚定地追求自己的目标
b. 我试图找到一个妥协方案
11. a. 我试图将问题的所有方面尽快摆到桌面上
b. 我可能努力缓和他人的情感从而维持我们的关系
12. a. 我有时避免选择可能产生矛盾的立场
b. 如对方做一些妥协，我也将有所妥协
13. a. 我采取折中的方案

- b. 我极力阐明自己的观点
- 14. a. 我告知对方我的观点，询问他的观点
 - b. 我试图将自己立场的逻辑和利益显示给对方
- 15. a. 我可能试图缓和他人的情感从而维持我们的关系
 - b. 为避免紧张状态，我做一些必要的努力
- 16. a. 我试图不伤害他人的感情
 - b. 我试图劝说对方接受我的观点之长处
- 17. a. 我通常坚定地追求自己的目标
 - b. 为避免不利的紧张状态，我做一些必要的努力
- 18. a. 如能使对方愉快，我可能让他保留自己的观点
 - b. 如对方有所妥协，我也将做一些妥协
- 19. a. 我试图将问题的所有方面尽快摆在桌面上
 - b. 我试图推迟对问题的处理，使自己有时间做一番考虑
- 20. a. 我试图立即对分歧之处进行协调
 - b. 我试图为我们双方找到一个公平的得失组合
- 21. a. 在进行谈判调解时，我试图考虑到对方的愿望
 - b. 我总是倾向于对问题进行直接商讨
- 22. a. 我试图找到一个介于我与对方之间的位置
 - b. 我极力主张自己的愿望
- 23. a. 我经常地尽量满足我们双方所有的愿望
 - b. 有时我让他人承担解决问题的责任
- 24. a. 如果对方观点似乎对其十分重要，我会试图满足他（她）的愿望
 - b. 我试图使对方以妥协解决问题
- 25. a. 我试图将自己立场的逻辑与利益显示给对方
 - b. 在进行谈判调解时，我试图考虑到对方的愿望
- 26. a. 我采取折中的方案
 - b. 我几乎总是关心满足我们所有的愿望
- 27. a. 我有时避免采取可能产生矛盾的姿态
 - b. 如能使对方愉快，我可能让对方保留其观点
- 28. a. 我通常坚定地追求自己的目标
 - b. 在找出解决方案时，我通常求得对方的帮助
- 29. a. 我采取折中的方案

- b. 我觉得分歧之处不总是值得令人担心
- 30. a. 我试图不伤害对方的情感
- b. 我总是与对方共同承担解决问题的责任



团队冲突方式问卷

答题纸

在每对问题中选的字母上划圈：

1				a	b
2		b	a		
3	a				b
4			a		b
5		a		b	
6	b			a	
7			b	a	
8	a	b			
9	b			a	
10	a		b		
11		a			b
12			b	a	
13	b		a		
14	b	a			
15				b	a
16	b				a
17	a			b	
18			b		a
19		a		b	
20		a	b		
21		b			a
22	b		a		
23		a		b	
24			b		a
25	a				b
26		b	a		
27				a	b
28	a	b			
29			a	b	
30		b			a

每一列中被划圈的字母总数

题十三 你领导部门的能力如何

部门_____

姓名_____

第一部分 LPC 量表

说明：

人在一生中，会在许多组织里面跟各种不同的人共事。在达成团体的目标时，有些伙伴很容易共事，而另一些则比较不容易一起做事。

现在回想一下所有跟你共事过的人，然后再想一想哪一个人是你觉得最难共事的。这种人也可能是你现在的同事，也可以是你过去的同事，这一个人不一定是你最不喜欢的，而是那种你很难跟他一起完成工作的人，也就是你觉得最难一起做事的那个人。

下面有 18 组形容词，形容词中的“非常、相当、有点、稍微”只是一种程度上的差异。请用这 18 组形容词来评估你所选定同事在你心目中所造成的印象。每组只能选择一个答案。并在所选择的答案上打钩[✓]。

A 组	<input type="checkbox"/> ①非常不快乐
	<input type="checkbox"/> ②相当不快乐
	<input type="checkbox"/> ③有点不快乐
	<input type="checkbox"/> ④稍微不快乐
	<input type="checkbox"/> ⑤稍微快乐
	<input type="checkbox"/> ⑥有点快乐
	<input type="checkbox"/> ⑦相当快乐
	<input type="checkbox"/> ⑧非常快乐
B 组	<input type="checkbox"/> ①非常不友善
	<input type="checkbox"/> ②相当不友善
	<input type="checkbox"/> ③有点不友善
	<input type="checkbox"/> ④略微不友善
	<input type="checkbox"/> ⑤略微友善
	<input type="checkbox"/> ⑥有点友善
	<input type="checkbox"/> ⑦相当友善
	<input type="checkbox"/> ⑧非常友善

J 组	<input type="checkbox"/> ①非常忧郁
	<input type="checkbox"/> ②相当忧郁
	<input type="checkbox"/> ③有点忧郁
	<input type="checkbox"/> ④稍微忧郁
	<input type="checkbox"/> ⑤稍微开朗
	<input type="checkbox"/> ⑥有点开朗
	<input type="checkbox"/> ⑦相当开朗
	<input type="checkbox"/> ⑧非常开朗
K 组	<input type="checkbox"/> ①非常有戒心
	<input type="checkbox"/> ②相当有戒心
	<input type="checkbox"/> ③有点有戒心
	<input type="checkbox"/> ④略微有戒心
	<input type="checkbox"/> ⑤略微坦率
	<input type="checkbox"/> ⑥有点坦率
	<input type="checkbox"/> ⑦相当坦率
	<input type="checkbox"/> ⑧非常坦率

C 组	<input type="checkbox"/> ①非常别扭
	<input type="checkbox"/> ②相当别扭
	<input type="checkbox"/> ③有点别扭
	<input type="checkbox"/> ④略微别扭
	<input type="checkbox"/> ⑤略微随和
	<input type="checkbox"/> ⑥有点随和
	<input type="checkbox"/> ⑦相当随和
	<input type="checkbox"/> ⑧非常随和
D 组	<input type="checkbox"/> ①非常紧张
	<input type="checkbox"/> ②相当紧张
	<input type="checkbox"/> ③有点紧张
	<input type="checkbox"/> ④略微紧张
	<input type="checkbox"/> ⑤略微轻松
	<input type="checkbox"/> ⑥有点轻松
	<input type="checkbox"/> ⑦相当轻松
	<input type="checkbox"/> ⑧非常轻松
E 组	<input type="checkbox"/> ①非常孤僻
	<input type="checkbox"/> ②相当孤僻
	<input type="checkbox"/> ③有点孤僻
	<input type="checkbox"/> ④略微孤僻
	<input type="checkbox"/> ⑤略微乐观
	<input type="checkbox"/> ⑥有点乐观
	<input type="checkbox"/> ⑦相当乐观
	<input type="checkbox"/> ⑧非常乐观
F 组	<input type="checkbox"/> ①非常淡漠
	<input type="checkbox"/> ②相当淡漠
	<input type="checkbox"/> ③有点淡漠
	<input type="checkbox"/> ④略微淡漠
	<input type="checkbox"/> ⑤略微热情
	<input type="checkbox"/> ⑥有点热情
	<input type="checkbox"/> ⑦相当热情
	<input type="checkbox"/> ⑧非常热情

I 组	<input type="checkbox"/> ①非常不值得信赖
	<input type="checkbox"/> ②相当不值得信赖
	<input type="checkbox"/> ③有点不值得信赖
	<input type="checkbox"/> ④略微不值得信赖
	<input type="checkbox"/> ⑤略微值得信赖
	<input type="checkbox"/> ⑥有点值得信赖
	<input type="checkbox"/> ⑦相当值得信赖
	<input type="checkbox"/> ⑧非常值得信赖
M 组	<input type="checkbox"/> ①非常不体谅人
	<input type="checkbox"/> ②相当不体谅人
	<input type="checkbox"/> ③有点不体谅人
	<input type="checkbox"/> ④略微不体谅人
	<input type="checkbox"/> ⑤略微体谅人
	<input type="checkbox"/> ⑥有点体谅人
	<input type="checkbox"/> ⑦相当体谅人
	<input type="checkbox"/> ⑧非常体谅人
N 组	<input type="checkbox"/> ①非常滑头
	<input type="checkbox"/> ②相当滑头
	<input type="checkbox"/> ③有点滑头
	<input type="checkbox"/> ④略微滑头
	<input type="checkbox"/> ⑤略微诚恳
	<input type="checkbox"/> ⑥有点诚恳
	<input type="checkbox"/> ⑦相当诚恳
	<input type="checkbox"/> ⑧非常诚恳
O 组	<input type="checkbox"/> ①非常不仁慈
	<input type="checkbox"/> ②相当不仁慈
	<input type="checkbox"/> ③有点不仁慈
	<input type="checkbox"/> ④略微不仁慈
	<input type="checkbox"/> ⑤略微仁慈
	<input type="checkbox"/> ⑥有点仁慈
	<input type="checkbox"/> ⑦相当仁慈
	<input type="checkbox"/> ⑧非常仁慈

G 组	<input type="checkbox"/> ①非常不愿助人
	<input type="checkbox"/> ②相当不愿助人
	<input type="checkbox"/> ③有点不愿助人
	<input type="checkbox"/> ④稍微不愿助人
	<input type="checkbox"/> ⑤稍微热心
	<input type="checkbox"/> ⑥有点热心
	<input type="checkbox"/> ⑦相当热心
	<input type="checkbox"/> ⑧非常热心
H 组	<input type="checkbox"/> ①非常烦人
	<input type="checkbox"/> ②相当烦人
	<input type="checkbox"/> ③有点烦人
	<input type="checkbox"/> ④略微烦人
	<input type="checkbox"/> ⑤略微有趣
	<input type="checkbox"/> ⑥有点有趣
	<input type="checkbox"/> ⑦相当有趣
	<input type="checkbox"/> ⑧非常有趣
I 组	<input type="checkbox"/> ①非常好争执
	<input type="checkbox"/> ②相当好争执
	<input type="checkbox"/> ③有点好争执
	<input type="checkbox"/> ④略微好争执
	<input type="checkbox"/> ⑤略微和睦
	<input type="checkbox"/> ⑥有点和睦
	<input type="checkbox"/> ⑦相当和睦
	<input type="checkbox"/> ⑧非常和睦

P 组	<input type="checkbox"/> ①非常讨厌
	<input type="checkbox"/> ②相当讨厌
	<input type="checkbox"/> ③有点讨厌
	<input type="checkbox"/> ④略微讨厌
	<input type="checkbox"/> ⑤略微可爱
	<input type="checkbox"/> ⑥有点可爱
	<input type="checkbox"/> ⑦相当可爱
	<input type="checkbox"/> ⑧非常可爱
Q 组	<input type="checkbox"/> ①非常不易接近
	<input type="checkbox"/> ②相当不易接近
	<input type="checkbox"/> ③有点不易接近
	<input type="checkbox"/> ④略微不易接近
	<input type="checkbox"/> ⑤略微容易接近
	<input type="checkbox"/> ⑥有点容易接近
	<input type="checkbox"/> ⑦相当容易接近
	<input type="checkbox"/> ⑧非常容易接近
R 组	<input type="checkbox"/> ①非常信口雌黄
	<input type="checkbox"/> ②相当信口雌黄
	<input type="checkbox"/> ③有点信口雌黄
	<input type="checkbox"/> ④略微信口雌黄
	<input type="checkbox"/> ⑤略微表里一致
	<input type="checkbox"/> ⑥有点表里一致
	<input type="checkbox"/> ⑦相当表里一致
	<input type="checkbox"/> ⑧非常表里一致

第二部分 经理与下属关系量表

在下面每一题中，圈一个最能代表你答案的数目字。

事 项	非常否定	否 定	既不肯定 也不否定	肯 定	非常肯定
1. 我的下属彼此间相处得并不好					
2. 我的下属是可靠的和值得信任的					
3. 我的下属间相处的气氛很友善					
4. 下属常跟我合作，把事情做好					
5. 我跟下属有摩擦					
6. 在工作上，下属给我很大的帮助与支持					
7. 我的下属彼此间很合作					
8. 我和下属的关系很好					

主管与下属关系分数()

第三部分 工作结构评估量表

请在右边的数字里，圈选一个适当的答案。

工作的目标是否明确	时常有	有时候有	很少有
1. 有没有一份蓝图、照片、模型或详细指示，说明工作的内容？	2	1	0
2. 有没有人指示我或向我说明具体的工作目标？ 是否只有一种方法可以达成任务？	2	1	0
3. 有没有一种明确或标准的作业程序？	2	1	0
4. 有没有什么方法可以把工作划分成几个步骤？	2	1	0
5. 在执行任务时，是否有某些方法比别的方法更有效？ 正确的答案或结果是否只有一种？	2	1	0
6. 有没有一种明确的方法可以考核工作或成果是否符合要求？	2	1	0

7. 有没有一种手册或工作说明书，指示出什么才是最好的工作、成果或解决方案？工作成果是否容易考核？	2	1	0
8. 有没有一致的标准可审查工作成效？	2	1	0
9. 在评估工作成效时，有没有使用数量方法？	2	1	0
10. 我和下属能否及时评估工作成效，以便将来有所改进？	2	1	0

小计

训练与经验调整分数：

注意：凡在工作结构量表上的分数在 6 分及以上的，用以下两题进行调整。

- (a) 跟别人比起来，我在这个职位或类似的职位上，受过多少训练？

完全没有(3) 只有一些(2) 不多不少(1) 非常多(0)
- (b) 跟别人比起来，我在这个职位或类似的职位上，有过多少经验？

完全没有(3) 只有一些(2) 不多不少(1) 非常多(0)

调整分数 工作结构分数

第四部分 职权评估量表

请圈选一个最能代表你答案的数目字。

1. 我能否直接地或经由建议来奖励我的下属？

能够直接做到或建议十分有效(2) 能够建议但不一定有效(1) 不能(0)
2. 我能否直接地或经由建议来影响我下属的晋升、降级、聘请或解雇？

能够直接做到或建议十分有效(2) 能够建议但不一定有效(1) 不能(1)
3. 我是否有足够的能力可以为下属分配任务并指示他们用什么方法来工作？

有(2) 有时候有或在某方面有(1) 没有(0)
4. 我是否有权考核下属的工作绩效？

有(2) 有时候有或在某方面有(1) 没有(0)
5. 我有行使权力的正式职务吗？（例如总督、部门主管、项目经理等）

有(2) 有时候有 (1) 没有(0)

职权分数

测试指导部分

- 测试指导部分用于指导你对“题本部分”的分析，从中你可以得到相应的测试结果。

题一 管理潜能测试指导

题一的测试，如果你的得分：

- > 90 你已经是一名成功的中层经理了
- 76—90 高于平均水平，但是还有提高的空间
- 66—75 合格，但仅仅是合格而已，也可以称为“凑合”
- < 65 努力也够呛

管理潜能测试

管理潜能测试



题二 生活节奏分析

累加你的得分点数：

1.	a=5	b=4	c=3	d=2	e=1
2.	a=5	b=4	c=3	d=2	e=1
3.	a=1	b=2	c=3	d=4	
4.	a=1	b=2	c=3	d=4	
5.	a=1	b=2	c=3	d=4	
6.	a=4	b=3	c=3	d=1	
7.	a=5	b=4	c=3	d=2	e=1
8.	a=4	b=3	c=2	d=1	
9.	a=4	b=3	c=2	d=1	
10.	a=4	b=3	c=2	d=1	
11.	a=1	b=2	c=3	d=4	
12.	a=4	b=3	c=2	d=1	
13.	a=4	b=3	c=2	d=1	

- 全部得分在 13—55 的范围内。
- 得分在 22 分及以下，表明属于晚上型。
- 得分在 23—34 分之间，表明属于中间型。
- 得分在 44 分及以上，属于早晨型。
- 如果你的自我感觉与得分表明的结果不符，你应该调整你的活动，使那些最重要和最具挑战性的活动安排在你日生产率周期的高峰。

题三 “你能支配自己的时间吗” 测试指导

回答“是”得5分，“否”得0分。

80—100分

你能最充分地利用自己的时间，从而不必因完不成任务而加班加点或将工作带回家。

60—80分

你基本上能够有效地支配时间，只在某些方面仍须改进，可参考测试结果对照检查。

30—60分

由于做事计划性差，效率低，你给自己增加了很多工作压力，你的问题主要集中在三个方面：主次不分，眉毛胡子一起抓；不能充分相信下属，大胆放权；精力分散，易受不速之客干扰。只要下决心改正以上不足，你一定能在有限的时间内取得更高效益。

请严肃、认真地学习本教材第二单元《时间管理》。

30分或以下

你即将面临严重的健康问题或被解职，除非你立即全力以赴提高效益，后果将不堪设想。



你能支配自己的时间吗？

题四 沟通能力测试指导

如何计分

第1、2题，计算共选择了多少项，每选一项得1分；

第3—8题：

3. a. 10	4. a. 10	5. a. 10	6. a. 10	7. a. 0	8. a. 0
b. 5	b. 5	b. 5	b. 5	b. 10	b. 0
c. 0	c. 0	c. 0	c. 0	c. 5	c. 10

第9题：与下列答案一致的，每项得1分：a. 是 b. 是 c. 是 d. 否 e. 是 f. 否

结果分析

60—80分

无论你是老板、同事还是下级，你都表现得非常好，在各种社交场合都表现得大方得体。你待人真诚友善，不狂妄虚伪，在原则问题上，你既能善于坚持并推销自己的主张，同时还能争取和团结各种力量。你自信心强，部下也信任你，整个部门中充满着团结协助的气氛。

30—60分

你的交流能力较强，在大多数社交活动中表现出色，只是有时尚缺乏自信心，你还需加强学习与锻炼。

20—30分

由于你对沟通能力的重视不够，而且也没有足够的自信心，导致你距优秀管理者尚有一段不小的差距。要知道，作为一个经营管理者，有责任主动将信息传达给部下，不应让部下千方百计去寻找信息；而且你应该以轻松、热情的面貌来进行交流，你应把自己看作一个生活幸福、工作有成就的人，同时，对别人也不可存在任何偏见。经常与人交流，取长补短，改变你拘谨封闭的管理作为，使你和你部下充满活力和热情，是非常有益处的。记住：沟通能力是成功的保证和晋升的阶梯。

学习本教材第三单元《有效沟通》，并制订严格的应用与行动计划。

0—20分

你是否发过誓以沉默待人？你的成绩让人吃惊。

题五 “你了解激励吗” 问卷答案

1. 错误

你并不能激励你的员工。人的动力是人内在所具有的。其实，动力源于一种内在的需求，需求的满足产生动力。

2. 错误

给予员工多于本身能力的工作量并不能维持员工对工作的挑战性。这里的关键在于“多”，你应该给予员工更多具有挑战性的工作或职责去发展提高他们自身的能力，丰富而有吸引力的工作本身更胜于大量单调乏味的工作。

3. 正确

激励并不基于工作本身，而是源于人的自身，而且随时随地都可发生。许多人发现他们的工作本身，至少是工作的某些方面是令其满意的。作为一名管理人员，可以使你的雇员从工作中体会到种种欣慰。例如，对员工工作的认可，自身能力的提高，给他们更多的责任。

4. 错误

每一个人都是可以被激励的。但因为人们满足于不同的需要，从而同一个激励对人们的影响也有明显的差异。例如，文秘的工作对某些人来说并没有什么可羡慕的，而且这个文秘正在找机会成为一名行政主管。但对于想成为一名文秘的人来说，这个职位就让她再满意不过了。

5. 错误

并不是金钱使人千方百计多工作，而是人的内在需要。只有满足特定的需要才能解决问题。

6. 错误

吊下属的胃口并不能使员工受到激励。实际上，当员工在工作中有明确的目标，并在朝着这个目标努力的过程中，注重得到的效果及其他人的反应时，“吊胃口”提高了他们对工作的兴趣，并使其有更好的工作表现。

7. 正确

公开公司和员工所取得的成绩满足了员工“自尊”的需要，所以能增强激励的效果。媒介宣传及舆论在员工心目中树立了一个好的公司形象，从而使员工朝着公司的目标去努力工作。

8. 正确

让员工对与其工作有关的决定参与越多，你就能激发他们为公司的目标而更努力地工作。参与的最高境界就是让员工自己去做决定。但实际表明，允许他们提出建议，只要决策者们能够慎重考虑其建议，员工们就会被很好地激励。

9. 正确

多数人都想做好他们的工作。但为什么在实际的运作中会有相当大的差别呢？员工们按照

他们的理解去工作，而他们对工作的理解与你的“何为一个好的工作”的概念标准之间存在着差距。作为管理人员，你的职责就是让他们知道你的概念标准，换句话说，将你所认为的“何为好的工作”告诉他们。



题六 需要层次分析

评 分

圈完问卷，你就可以在“需要满足表”中计算你的满足分数了。这分数能表明你的职务能满足你的需要到何种程度。

先把问卷中每一项特性的 a 问句与 b 问句中所圈出的数目字找出来，然后以 b 去减 a，将这 (b-a) 的数目字填进下表中。将各栏分数字小计出来，再除以适当相应数字。

表中最末一行，是美国管理人员的平均分数，这是波特在抽样中对 1916 名各级管理干部所作调查得来的，可供参考对照。一般说来，你对某项需要的分数高于参考平均数，说明你这项需要不如抽样的那组人那样满足；反之，比参考分数低，则你的该需要的满足程度高于平均情况。

需要满足表

安全	社交	荣誉	自治	自我实现
5b-5a=	9b-9a=	1b-1a=	4b-4a=	2b-2a=
	13b-13a=	3b-3a=	10b-10a=	6b-6a=
		7b-7a=	11b-11a=	8b-8a=
			12b-12a=	
小 计				
除 以	1	2	3	4
满足分				
参考分	0.43	0.33	0.61	0.78

最后是计算你的需要重要性。这儿还有个“需要重要性表”，把你在问卷中各特性的 c 问句里所圈出的数目字填入此表中相应栏内，并逐栏予以小计，再以相应的恰当除数去除，便求得你对马斯洛式各类需要的重要性评分。表中也列有根据对美国管理人员抽样调查所获美国管理人员平均评分，可供对照参考。

需要重要性表

安全	社交	荣誉	自治	自我实现
5c=	9c=	1c=	4c=	2c=
	13c=	3c=	10c=	6c=
		7c=	11c=	8c=
			12c=	

小 计					
除 以	1	2	3	4	3
满足分					
参考分	5.33	5.36	5.28	5.92	6.35

下面列有对美国各级管理人员中抽样调查所得的分数，供你与自己分数对照参考。

各级管理人员需要的平均不满足程度

所谓需要的不满足程度就是指反映该需要应该达到什么程度和实际达到程度的两分数之差。此差值为零，便是完全满足；此差值为6，即完全不满足。

	需 要				
管理级别	安全	社交	荣誉	自治	自我实现
总裁级	0.26	0.34	0.28	0.18	0.63
副总裁级	0.45	0.29	0.45	0.55	0.90
中上级	0.41	0.33	0.66	0.87	1.12
中下级	0.38	0.32	0.71	0.96	1.17
基 层	0.82	0.56	0.15	0.40	1.52

各级管理人员需要的平均重要程度

1=最不重要 7=最重要

	需 要				
管理干部级别	安全	社交	荣誉	自治	自我实现
总裁级	5.69	5.38	5.27	6.11	6.50
副总裁级	5.44	5.46	5.33	6.10	6.40
中上级	5.20	5.31	5.27	5.89	6.34
中下级	5.29	5.33	5.26	5.74	6.25
基 层	5.30	5.27	5.18	5.58	6.32

将这两个表与你自己相应分数对比一下，你最重要的需要得到满足了吗？你的分数跟哪类管理者的平均分数相近？你所获得的结果对你的行为有什么影响？请与其他同事讨论一下此结果，看能说明什么问题。你可能已注意到，管理者往往对荣誉要求较低（即较易满足），但对自我实现要求则偏高（难获满足），你的情况是否也符合此模式？

题七 评估下属的能力测试指导

如何计分

- | | | | |
|-----|-----|-----|-----|
| 1. | a10 | b5 | c0 |
| 2. | a5 | b0 | c10 |
| 3. | a5 | b0 | c10 |
| 4. | a10 | b0 | c5 |
| 5. | a0 | b5 | c10 |
| 6. | a10 | b5 | c0 |
| 7. | a5 | b0 | c10 |
| 8. | a10 | b0 | c5 |
| 9. | a5 | b10 | c0 |
| 10. | a0 | b10 | c5 |

能力评估

80—100 分

你深知绩效评估的策略与方法，能够公正地评估下属的成绩与不足，让人心悦诚服。

50—75 分

你真诚求实，只要再稍注意些方式方法，便能使评估让下属更满意，建议你参加一个现代管理培训班，更新、补充管理技巧。

20—45 分

你有多处不足，必须立即改进，以免再犯错误。

请学习本教材第六单元《绩效评估》，并制订严格的应用与行动计划。

0—15 分

别学了，别评估了，回家吧！

题八 领导风格测试指导

问卷说明

大部分的管理者都认为，领导是影响个人或组织团体来达成某种目标的活动过程，也就是说，领导就是影响力。

领导是一种过程，其好坏就取决于领导风格。领导风格测试，正可以作为了解个人领导风格的重要依据。

通常，领导风格被简单的区分为工作导向或人际关系导向，或者两者皆有。现分别说明：

工作导向：一个领导者，倾向于组织，并界定其部属角色，以及与他们完成工作有关的条件、时间和地点。工作导向是比较能使组织模式沟通管道更明确化，并能使完成工作的途径更清晰化。

人际关系导向：一个领导者，倾向于在下属之间维持人际关系。通常，人际关系导向的主管，会主动提供沟通的管道，赋予下属完成工作的责任，让他们发挥潜力。这种领导者，通常强调互助的信任、友情，及社会情感的交流。

本测试既可用于了解个人的领导风格是偏向工作导向，抑或人际关系导向；同时，也可了解个人的领导能力如何。

问卷题本分两式：一式为经理使用，由经理本身测定自己的领导风格；一式为下属使用，由下属的角度来测定其主管的领导风格。由彼此的对照参考，才能确定个人的领导风格。因为，领导风格的确认，是要经过长期的行为发展，并由他人与自己共同确认的。

测试方式

1. **人员**：可仅由经理自测。然而，最好是整个部门参与，经理使用“经理用”题本，下属使用“下属用”题本。
2. **时间**：整个测试时间约为 10—20 分钟。
3. **地点**：任何有桌椅、安静、不受外界干扰的地方。
4. **物品**：准备题本（分主管用、一般人员用两种）、答案卷、笔。每人一份。
5. 作答完毕后，将题本、答案收回。另定时间讨论分析结果。

结果分析

1. 先将经理、下属的答案卷分开。分别计算分数。
2. 针对经理的答案卷用一份经理分析卡；针对部门下属人员的答案卷，用一份下属分析卡进行分析。
3. 分数计算：

① 经理分析卡 ——

- 将 4 张计分卡分别对在答案卷上，计算出属于 4 个象限的答案有几个，将之填入分析卡的空格中。
- 再依分析卡下方所附的计分表，计算出答案卷的分数。先计算出 a、b、c、d 4 个小计，再算出合计。

② 下属分析卡 ——

依上述同样方式计算出每位人员的分数，填入分析卡右边的空白中。再算出总和、平均，然后，将平均分数填入左边的空白中。

4. 分数的意义：

- ① 由四个象限的得分，可知所评定出的领导风格是偏重哪一象限，是偏重于人际关系导向或工作导向。
- ② 人际关系导向、工作导向的意义，见问卷说明部分。
- ③ 四个象限的意义如下：

象限 I（高工作、低人际）

指领导者强调工作导向，而不注重人际关系的导向。

象限 II（高工作、高人际）

指领导者对工作导向和人际关系导向并重。

象限 III（低工作、高人际）

指领导者强调人际关系导向，但不注重工作导向。

象限 IV（低工作、低人际）

指领导者不偏好工作导向，也不喜欢人际关系导向。

- ④ • 若分析结果，全部次数落在象限 III，则代表该经理可能太相信人际关系是领导的重要条件。
- 若分析结果有 4 个次数落在象限 II、3 个次数落在象限 III 或另外 3 个次数落在象限 IV，以及 2 个次数落在象限 I，因为全部次数约略平均频的 4 个象限，代表该经理可能是位有弹性的领导者。
- 整体而言，若分析结果以象限 II 的次数最高，则分析对象是一位很积极活跃的领导者；反之，若是落在象限 IV 的次数最高，则他或许是为无为而治的领导者。

⑤ 总分意义：

- 在总分的计算过程中，各题 4 个答案的分数由 +2 到 -2，而以 +2 的基分为最佳状况处理，反之则是 -2 的基分。
- 基分的合计最好是落在 +1 到 +24 之间，才算是有效的领导；若落在 -1 到 -24

之间，则最好改变对状况的处理方式。

5. 经理与下属分数的对照比较：

- ① 分析的过程中，很重要的一部分是将主管与下属的分数予以对照、比较。由此可知主管的自我认知，与下属眼中的他是否有所不同。
- ② 注意：在处理下属的得分时，必须要考虑到他们人格本身的成熟度。假使他们以太多的自我，而不以环境的考虑来做答，则所获得的结果可能因太主观而发生偏差。



领导风格问卷
计分卡

象限 I（高工作、低人际）

选项 状况	a	b	c	d
1	x			
2				x
3			x	
4		x		
5			x	
6		x		
7	x			
8			x	
9			x	
10		x		
11	x			
12			x	

领导风格问卷
计分卡

象限Ⅱ（高工作、高人际）

选项 状况	a	b	c	d
1			x	
2	x			
3	x			
4				x
5		x		
6				x
7			x	
8		x		
9		x		
10		x		x
11			x	
12	x			

领导风格问卷
计分卡

象限Ⅲ（低工作、高人际）

选项 状况	a	b	c	d
1		x		
2			x	
3				x
4	x			
5				x
6	x			
7		x		
8				x
9				x
10	x			
11		x		
12				x

领导风格问卷
计分卡

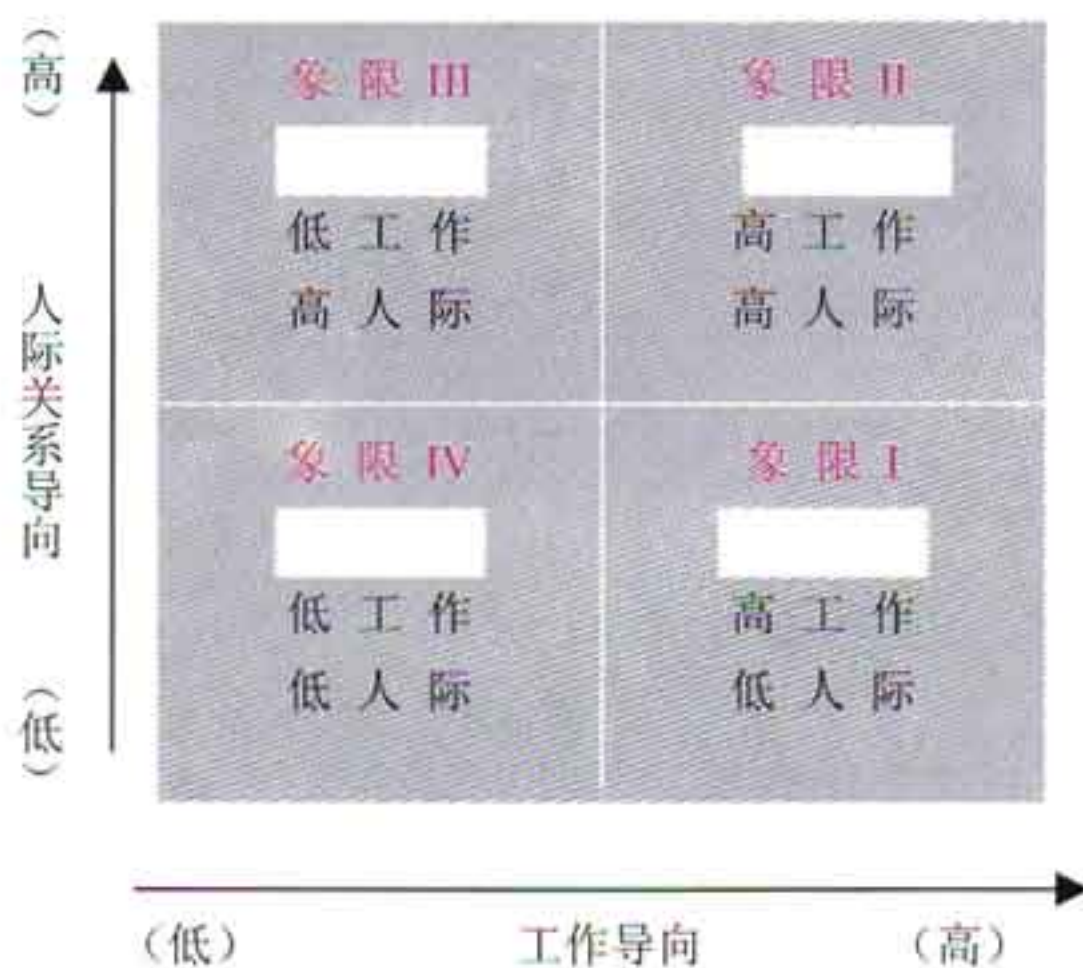
象限IV（低工作、低人际）

选项 状况	a	b	c	d
1				x
2		x		
3		x		
4			x	
5	x			
6			x	
7				x
8	x			
9	x			
10			x	
11				x
12		x		

领导风格问卷 经理分析卡

部 门 _____
职 位 _____
姓 名 _____
测试日期 _____

4个象限的得分:



总分:

		a	b	c	d
状 况	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+2	-2	+2
	7	-2	-1	-1	+1
	8	+2	-2	-2	+1
	9	-2	+2	+2	-1
	10	+1	+2	-1	+2
	11	-2	-1	-1	+1
	12	-1	-1	-2	+1
小 计		+	+	+	

合计 =

领导风格问卷
计分卡

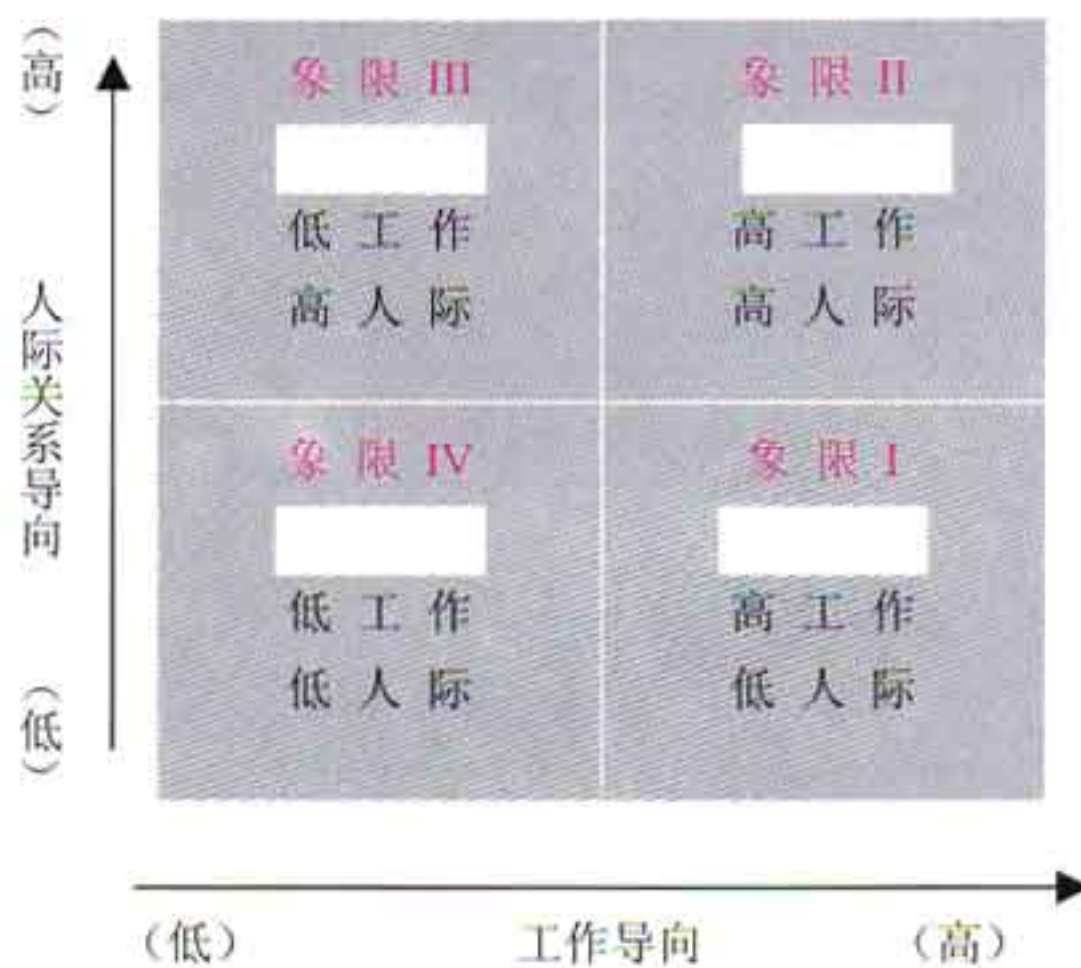
象限IV（低工作、低人际）

选项 状况	a	b	c	d
1				x
2		x		
3		x		
4			x	
5	x			
6			x	
7				x
8	x			
9	x			
10			x	
11				x
12		x		

领导风格问卷 经理分析卡

部 门 _____
职 位 _____
姓 名 _____
测试日期 _____

4个象限的得分:



总分:

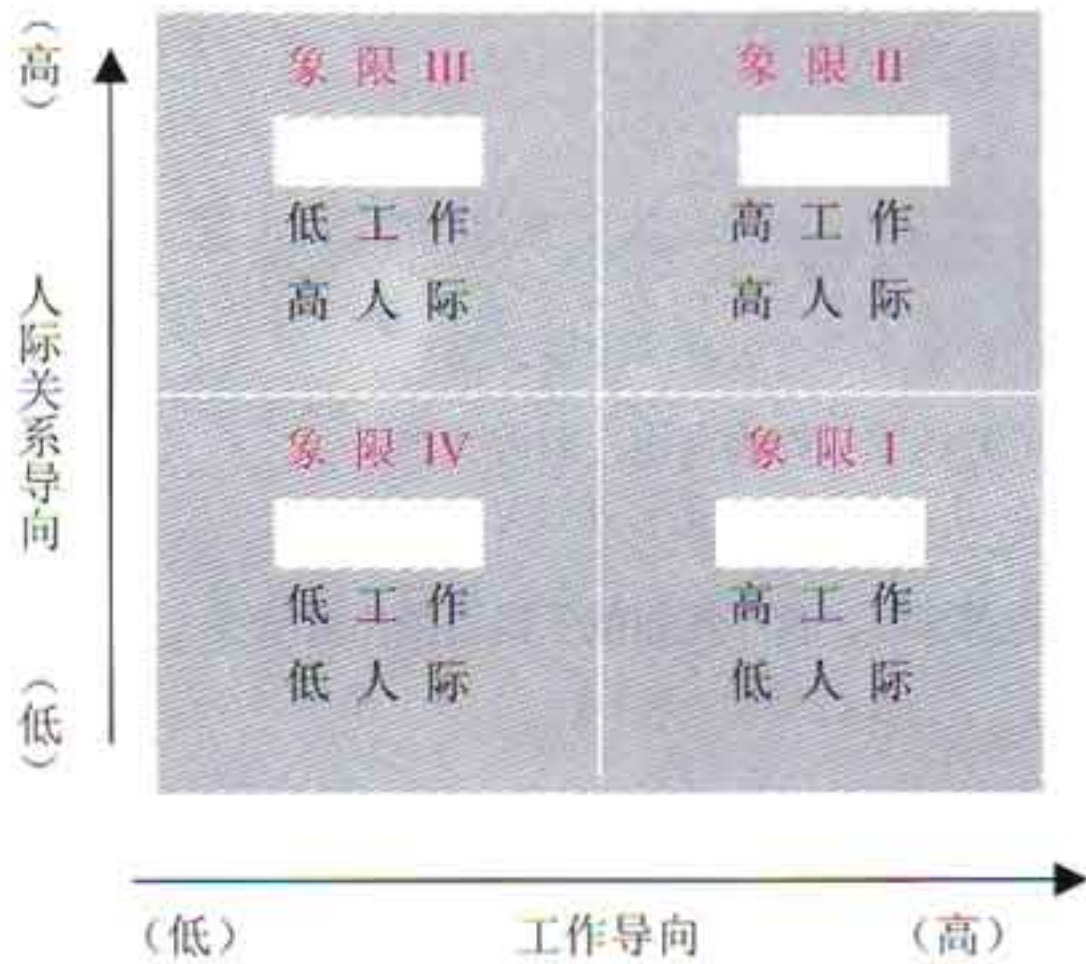
		a	b	c	d
状 况	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+2	-2	+2
	7	-2	-1	-1	+1
	8	+2	-2	-2	+1
	9	-2	+2	+2	-1
	10	+1	+2	-1	+2
	11	-2	-1	-1	+1
	12	-1	-1	-2	+1
小 计		+	+	+	

合计=

领导风格问卷
下属分析卡

部 门 _____
上司职位 _____
上司姓名 _____
测试日期 _____

4个象限的得分:



各人分数:
I II III IV

总合:
平均:

总分:

各人分数: a b c d

状 况		a	b	c	d
	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+2	-2	+2
	7	-2	-1	-1	+1
	8	+2	-2	-2	+1
	9	-2	+2	+2	-1
	10	+1	+2	-1	+2
	11	-2	-1	-1	+1
	12	-1	-1	-2	+1
小 计		+	+	+	

合计= 总计: + + + =
平均: + + + =

题九 教练能力测试指导

如何计分

- | | |
|----|-----------|
| 5分 | 表示你觉得自己杰出 |
| 4分 | 表示表现很好 |
| 3分 | 表示还算满意 |
| 2分 | 表示需要改进 |
| 1分 | 表示表现差劲 |

能力评估

- | | |
|--------|---------------------|
| >80分 | 你的教练水平很好，可以当中国队主教练 |
| 70—80分 | 你的教练水平可以胜任辅导下属 |
| 60—70分 | 你的教练水平勉强可用，但很吃力 |
| 50—60分 | 赶快改进，还来得及 |
| <50分 | 改进都够呛，真不知你的下属过得什么日子 |



题十 团队角色分析

在团队的八种角色中，你在哪种角色上得分最多，你在团队中就是哪种角色。如果两种角色得分相同，那么你就同时具有这两种角色。

团队角色分析表

大 题 号	实干者	协调者	推进者	创新者	信息者	监督者	凝聚者	完善者
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	g	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
总计								

题十一 团队冲突方式分析

每一个字母为1分，按竖栏统计得分。第一栏是竞争，第二栏是协作，第三栏是妥协，第四栏是回避，第五栏是迁就。哪一栏得分最多，你处理冲突方式就是哪种。如果有两栏得分一样多，那么说明你的处理冲突方式就有两种。

冲突方式	竞争方式	合作方式	妥协方式	回避方式	迁就方式
1				a	b
2		b	a		
3	a				b
4			a		b
5		a		b	
6	b			a	
7			b	a	
8	a	b			
9	b			a	
10	a		b		
11		a			b
12			b	a	
13	b		a		
14	b	a			
15				b	a
16	b				a
17	a			b	
18			b		a
19		a		b	
20		a	b		
21		b			a
22	b		a		
23		a		b	
24			b		a
25	a				b
26		b	a		
27				a	b
28	a	b			
29			a	b	
30		b			a

每一列中被划圈的字母总数：

竞争

协作

妥协

回避

迁就

题十二 领导部门的能力分析

测试说明

本测试可用以了解经理人员对其部门的掌握与控制状况，并提供应对的方法。

测试分四个部分：

第一部分：LPc 量表（领导风格分类量表），测试经理人员的领导风格。

第二部分：经理与下属关系量表，测试下属对经理人员的支持程度。

第三部分：工作结构评估量表，测试工作目标、流程，以及工作方针的明确性。

第四部分：职权评估量表，测试经理人员在其职位上所拥有的赏罚权力。

综合第二、三、四部分，可了解经理对部门控制程度的高低，再配合其领导风格，即可了解领导力。

测试方式

（一）人员：经理人员使用。

（二）时间：整个测试的完成约需 20—30 分钟。

（三）地点：任何有桌椅、安静、不受外界干扰的地方。

（四）物品：准备相当参加人数的题本（答题纸）、分析卡、笔。

（五）事项：

1. 发卷人员将题本（答题纸）发给参加者每人一份后，要参加者先将部门、姓名填好。

2. 然后发卷人员将题本上“说明”部分解释清楚后，参加者开始做题。

3. 作答完毕后，由参加者计算个人分数。

4. 计分方法：

第一部分：将各题所勾选之答案的得分相加，即为 LPc 分数。若勾选（1）则得 1 分，勾选（2）则得 2 分。

第二部分：将各题所圈选答案的数字相加即为经理与下属关系分数。

第三部分：先将各题所圈选答案的数字相加，填入小计内。

如果小计分数在 6（含 6）以下，则不必调整，小计分数即为工作结构分。

如果小计在 7（含 7）以上，则需计算调整分数（将 a、b 两题所圈选的数字相加，即为调整分数），小计减去调整分数，为工作结

构分数。

第四部分：将各题所圈选的数字相加，为职权分数。

5. 算完分数后，如欲当场进行分析，则发给每位参加者一份分析卡。

如若不立即进行分析，则另定时间再将各人的分析结果告知参加者。

结果分析

- ✓ **领导风格：**LPc 分数在 57（含 57）以下者（低 LPc）为工作导向，分数在 64（含 64）以上者（高 LPc），为关系导向。分数在 58—63 者，可根据下面说明，来判断参加者是属于前者或后者。

关系导向的领导固然非常重视他的工作，但是，他更关心他与同事间的人际关系，他的自尊大部分建立在别人对他的态度或反应上。一般来说，这种领导很注意团队各成员的心理状态，也相当关心别人心里的感受。当他处在紧张或焦虑的情况时，他会寻求团队成员的支持，并维持其团队的高昂士气，能接受与他个人不同的意见，具有以想象或创新的方法处理复杂问题的能力。

正因为这种领导能够广泛接纳各种不同的意见，激发团队成员对团队事务的参与感，而使他得以深入了解下属的需要与感受，这种了解使他具备了处理各种复杂事情的条件，并能将冲突减至最低限度。

工作导向领导充分表现出工作至上的态度，他对下属的看法完全是一种情绪反应，一种与工作相当的情绪反应。工作导向的领导所关心的，就是把工作做好，他们的自尊建立在具体的、可见的工作绩效上，他要完成任何份内工作的欲望非常强烈，即使没有或相当的实质报酬，只要他内心认定应该做好的事，必然全力以赴。

- ✓ **领导状态：**领导状态分数（总分）在 10—30 分之间者，状态控制力属于低度控制；总分在 31—50 分之间者，为中度控制；总分在 51—70 分之间者，为高度控制。

- **低度控制：**这是一种比较困难、更具挑战性，以及有时候可能相当危急的状态。工作结构低，任务不明确，没有一定的程度或方法可循。最重要的是，经理感到下属不喜欢他们或不支持他们，而且，可以帮助他们推动工作的正式权力又太小。或者虽然他们有正式的权力，工作结构也高，但由于所面临的压力与焦虑很大，使他们无法控制或确定决策的后果。有些人却愿意选择这种状况，因为他们喜欢有挑战性的工作。这种状况最适合低 LPc 的经理。
- **中度控制：**在这种状态里面，各种因素所导致的问题并不一致。经理可能得到下属的支持，但工作的目标与方法却很模糊、结构低、职权小。反过来说，可能工作内容很清晰、结构高、职权大，但是却得不到下属的支持。因此，在

这种情形下，经理必须具有外交官的手腕与策略，并关心下属的意见与感受，以争取他们的支持与合作。这种状态最适合高 LPc 之经理。

- ◆ **高度控制：**在这种状况里，经理有一个可以预估的环境。也就是说，他们得到下属的支持，工作结构高，大家都清楚地知道工作的目标和方法；而且，他们的职权比较大，使他们能运用奖罚手段来支持他们职务上的权威。换句话说，他们对状态有很大的控制力和影响力，而且能够很合理地确信（a）他们的指示与命令一定会被遵守；（b）他们的决定将会产生预期的后果。这种状态最适合低 LPc 的经理。

✓ **领导方式与领导状态的配合：**

领导方式	状 态 控 制		
	高度控制	中度控制	低度控制
高 LPc	行为：有点专制、冷淡与自我中心、只关心工作成绩。 领导绩效：很差	行为：关怀的、开放的、参与的。 领导绩效：良好	行为：焦虑的、不定的、过份关心人际关系。 领导绩效：很差
低 LPc	行为：关怀的和乐于支持的。 领导绩效：良好	行为：紧张、过份重视工作。 领导绩效：很差	行为：专制、严肃、过份重视工作。 领导绩效：较好

✓ **应对的方法：**

如果经理的领导方式与状态控制能够很适当地配合，则其领导绩效和下属的工作成绩将很理想。但是，如果配合不当，则绩效可能不会太理想，而且也可能对工作不满，有挫折感，此时，建议可采取下列应对的方法。

对有经验的经理来说，如果领导状态是：	对无经验的经理来说，这种状态则变成：	如果是经理：	要获得最好的长期绩效，应该：	要获得最好的短期绩效，则应该：
高度控制	中度控制	工作导向	增加培训、提高工作结构、增加职权、支持经理	如果可能的话，不要选这种经理，如果选了，则加强训练、提高工作结构、增加职权
		关系导向	不要增加经理的控制力最后予以调换	如果可能的话要选这一种经理，不必给予训练、保持低度的工作结构
中度控制	低度控制	工作导向	不要增加经理的控制力	如果可能的话要选这一种经理，不必给予太多的训练、工作结构不必太高
		关系导向	增加培训 提高工作结构、支持经理 增加职权、尽快进入中度控制的状态	可能的话，不要选这种经理，如果选了，则需给予密集训练、支持，并提高其工作结构
低度控制	极低控制	工作导向	支持经理 提高工作结构	可能的话应该选这种经理
		关系导向	增加职权、培训经理	不要选这种经理