

领导能力测试

以下 25 道题，同意的请填“+”，不同意则填“-”

- 1、为纠正员工的错误，管理者应先指出员工的长处，然后再讨论其错处。
- 2、管理者没有必要与下属讨论组织的远程目标。只要下属能了解组织当前目标，他们即能有效地履行任务。
- 3、最佳的谴责方式是当众斥责。
- 4、冤情或士气问题一般应由员工的直属上司处理，而不宜诉诸特别指定的专人处理。
- 5、为下属制定工作目标时，应该让工作量超出他们所能负荷的限度。
- 6、管理者的首要任务在于执行规章制度。
- 7、同僚之间人缘最佳者照理应成为合适的管理者。
- 8、管理者如在下属面前认错，则将丧失下属对他的尊敬和自己的威严。
- 9、管理者如以“我不知道，但我将探寻答案，然后再答复你”作为问题的答复，则该管理者必将有资格教导他人该如何做这项工作。
- 10、技术人士当管理人员比其他人更适合。
- 11、管理者是天生的，而非后天培养的。
- 12、管理者值得花大量时间来让新员工接受良好的培训。
- 13、讽刺是对付嘴多员工的妙方。
- 14、让规章被彻底执行的最好方法，便是制定多重违规惩戒措施。
- 15、管理者应询问下属有关他们对工作方法的意见。
- 16、良好的管理者应尽量授权下属，以履行他职务范围内的工作。
- 17、为了绝对公平起见，管理者应不理睬员工之间的个体差异，而对他们一视同仁。
- 18、管理者不应不断地提醒员工有关过去所犯的错误，一旦员工错误已被改正，则不应再被提及。
- 19、偶尔对员工的责骂将有助于让一般员工循规蹈矩。
- 20、惩罚员工时，管理者应避免说出或是作出任何足以令员工憎恨的事。
- 21、在倔强和要求严格的管理者下，员工的工作会做得更好。
- 22、倘若新员工没有学好履行职责内工作的方法，则应视为他们未曾接受良好的教导。
- 23、管理者对自身工作敢兴趣与否，要比他是否能够有效地履行工作更为重要。
- 24、如果管理者对员工详细说明工作的细节，则员工将能以最有效率的方式进行工作。
- 25、管理者若想有效地做好工作，则他对下属的感受、态度与观念必须能够经常了解。

领导能力测验

如果符合的数目介于 20-22 个之间，表明你有良好的领导基础。

如果符合的数目介于 18-19 个之间，比 apm 你具有较为平常的领导能力，应该通过学习和时间获得进一步提高。

如果符合的数目少于 17 个，表明你在领导力方面还存在很大欠缺，应该从很多基础性工作开始着手，一步一步加以改善。

领导力测验答案：

- 1、**同意。**在批评与纠正员工错误之前，如能肯定员工的长处，则不但可减轻或是化解员工的防护心理，而且可使批评或结症变得更容易被接受和进行。
- 2、**不同意。**对组织的未来走向及愿景有所了解的员工，将更能专心致志地投身于组织的远程及近程目标的实现。
- 3、**不同意。**当众斥责只能令被斥责者在公众面前显得渺小和龌龊，而无法解决问题。良好的谴责是在不损及被谴责者的尊严下获得问题的解决。因此，谴责多应在私底下为之，而不应当众进行。
- 4、**同意。**冤情和士气问题的处理是直接部门主管所发挥的一项基本功。由下属主管所发挥的这项功能特别重要。因为绝大多数的冤情和士气问题可经由他们解决。
- 5、**不同意。**工作目标定的太高将使员工气馁，因为他们会感到无法达到工作目标而拒绝尝试。最理想的工作目标应根据员工过去所经历的工作目标拟定。它最好是稍微超过员工过去所曾达到的。这样员工不但不会觉得它无法达成，而且会将它当成一种实质的挑战。
- 6、**不同意。**管理者的首要任务在于激励、训练与指挥员工，而不在于执行规章制度。在优秀的管理者之下，规章的执行将变成稍次要的事。
- 7、**不同意。**人缘的好坏与管理者的优劣无直接联系。有些人缘极佳的领导者表现得和事老，不具备管理者的素质。
- 8、**不同意。**管理者所犯的错误迟早都会被发现，因此与其欲盖弥彰，不如当面认错，以维护下属的尊敬。何况人无完人。犯错误是在所难免的。
- 9、**不同意。**人无完人，用实事求是和积极的态度对待自己的无知，是明智和体面的选择。自己不懂并不是错，但以不懂装懂，甚至来教导别人就大错特错。
- 10、**不同意。**技术人士的素养固然重要，但仅具有良好的技术素养仍无法从事传道、授业、解惑的工作。除非一个人具有沟通技能，否则他将难以胜任教导员之职务。
- 11、**不同意。**经验证明，只要赋予适当的训练和鼓励，几乎任何人都可以训练成管理者。
- 12、**同意。**管理者对新员工若施以完善的训练，则能令他们充分发挥聪明才智，这对组织而言是一种珍贵的资产，因此，管理者值得花大量时间给他们提供良好的训练。
- 13、**不同意。**讽刺通常只能滋生怨恨，而极少能发挥警戒作用。对付多嘴员工的最好方法，便是探寻其多嘴的原因并设法疏导。
- 14、**不同意。**执行规章制度的最有效的方法是令每一位员工都了解制度的内容与制度规章的原因。
- 15、**同意。**直接参与某种工作的人，通常都能对于该工作有关的问题提出解决或改进之道。
- 16、**同意。**倘若管理者不能分层负责、逐级授权，则几乎没有一件属于他职务内的工作能被有效地执行。身为主管，他理应赋予下属适当的训练并进行工作的部分交办。
- 17、**不同意。**一视同仁不代表公平。主管为真正做到公平，必须清楚地掌握每一位员工的长处和短板，并依据他们的能力要求他们竭尽所能。公平是指不刻意偏爱或菲薄，但这并不意味着对每位员工都做同样的要求。
- 18、**同意。**嘀咕和揭伤疤是有百害而无一利的事。一旦员工的错误已经改正，除非他们重蹈覆辙，否则主管不应旧事重提。
- 19、**不同意。**对员工责骂只会损及他们的自尊心，而于事无补。只有建设性的批评才能令员工折服。
- 20、**同意。**员工的任何憎恨心理均足以降低士气，并导致有意识或无意识的破坏行动。
- 21、**不同意。**倔强和要求严格的管理者可能迫使员工的工作在质和量方面均达到一定标准，但是从长期来看，这种管理者的领导绩效将远不如公允待人且懂得激励员工的管理者。也就是说，他们是牺牲将来绩效来追求眼前绩效。
- 22、**同意。**新员工入行之初，管理者有全责，以令其学会履行分内工作的方法。
- 23、**不同意。**管理是实现组织之目标为导向的，因为管理者应该有效地达到组织目标为第一优先。虽然管理者通常对自身工作是否感兴趣寄以莫大关心，但与组织目标的达成相比较，个人的兴趣则变的次要。
- 24、**不同意。**心理学家的研究发现，若给予员工概略提示工作要领，并令她们自行探讨各工作细节，则其工作效率远远比为他们介绍工作细节时为高。
- 25、**同意。**管理者与被管理者之间的沟通应该是双向的而且是对流的。除非管理者能够洞悉被管理者的心态，否则前者将无法探索问题的根源，也难给予后者适当的激励。

领导行为风格测试 2

美国依阿华大学的研究者、著名心理学家勒温（Kurt Lewin）和他的同事们从 30 年代起就进行了关于团体气氛和领导风格的研究。

请根据自己的实际情况判断每一个问题，选择“是”（1 分）或“否”（0 分）。

- 1、你喜欢经营咖啡馆、音乐茶座之类的行业吗？
- 2、平常在把决定付诸实施前，你认为有说明其理由的价值吗？
- 3、在领导不在的时候，与其一方面跟他们工作，一方面监督他们，还不如从事规划、草拟细节等管理性的工作，你认为是这样吗？
- 4、在你所管辖的部门有一位陌生人，你知道那是你的部下最近录用的人。你会不介绍自己而先问他的姓名吗？
- 5、流行走进你的部门的时候，你让你的部下追求流行吗？
- 6、让部下工作之前，你一定把目标及方法提示给他们吗？
- 7、与部下过分亲近会失去部下的尊敬，所以还是远离他们比较好，你认为对吗？
- 8、郊游之日到了，你知道大部分人都希望周六去，但是从许多方面判断，你认为还是星期日好。你是否意识到还是不要自己做主，而由大家来投票好？
- 9、当你想要你的部下做一件事情的时候，即使是一件谁都可以做的事，你也一定自己以身作则，一边他们跟随你，是吗？
- 10、你认为要把一个人撤职并不困难吗？
- 11、越能够亲近部下，越能够用有效地领导他们，你认为对吗？
- 12、你花了不少时间拟定了一个问题的解决方案，然后交给一个部下，可是他却找这个方案的毛病。这时，你并不生他气，但对于问题依然没有解决而感到坐立不安吗？
- 13、坚决处罚违纪者是防止犯纪的最好办法，你赞成吗？
- 14、假如你对某一问题的处理方式进行批评，你认为与其宣布自己的意见是决定的，倒不如说服部下，让他们相信你吗？
- 15、你是否让部下自由地与外人为私事而会晤？
- 16、你认为你的部下不应该对你有二心吗？
- 17、与其自己亲自解决问题，不如任命解决问题的委员会，你认为对吗？
- 18、不少专家认为，在一个团体里发生意见不同，是很正常的。但也有人认为，从团结的愿望出发，意见的不同是团队的弱点，你赞成第一种看法吗？

计算

$\Sigma 1\ 4\ 7\ 10\ 13\ 16 =$ _____分

$\Sigma 2\ 5\ 8\ 11\ 14\ 17 =$ _____分

$\Sigma 3\ 6\ 9\ 12\ 15\ 18 =$ _____分

专制型	民主型	放任型
领导者独断专行，所有的决策都由领导自己做出不重视下属成员的意见	让团队参与决策，所有的方针政策由集体讨论做出决策，领导者加以指导、鼓励和协助。	团队成员具有完全的决策自由，领导者几乎不参与。
领导者介入到具体的工作任务中，对员工在工作中的组合加以干预，不让下属知道工作的全过程和最终目标。	员工可以自己选择与谁共同工作，任务的分工也由员工的团队来决定。让下属员工了解整体的目标。	为员工提供必要的信息和材料，回答员工提出的问题。
领导者以权力、地位等因素强制性地影响被领导者。	领导者以自己的能力、个性等心理品质影响被领导者，被领导者愿意听从领导者的指挥和领导。	领导者对被领导者缺乏影响力。
采取“个人化”的方式，根据个人的枪杆对员工的工作进行评价。采用惩罚性的反馈方式。	根据客观事实对员工进行评价。将反馈作为对员工训练的机会。	不对员工的工作进行评价和反馈。

勒温认为，这三种不同的领导风格，会造成三种不同的团体氛围和工作效率。

专制型的领导者只注重工作的目标，仅仅关心工作的任务和工作的效率。但他们对团队的成员不够关心，被领导者与领导者之间的社会心理距离比较大，领导者对被领导者缺乏敏感性，被领导者对领导者存有戒心和敌意。容易使群体成员产生挫折感和机械化的行为倾向。

民主型的领导者注重对团体成员的工作加以鼓励和协助，关心并满足团体成员的需求，营造一种民主和平等的氛围，领导者与被领导者之间的社会，心理距离比较近。在民主型的领导风格下，团队成员有较强的工作动机，责任心也比较强，团队成员自己觉得工作的方式和进度，工作效率比较高。

放任型的领导者采取的是无政府主义的领导方式，对工作和团队成员的需要都不重视，无规章、无要求、无评估，工作效率低，人际关系淡薄。

勒温等人试图通过实验决定哪种风格是最有效的领导风格。结果发现：

- 1、放任型领导者领导的群体的绩效低于专制型和民主型领导者所领导的群体；
- 2、专制型领导者领导的群体与民主型领导者所领导的群体工作数量大体相当；
- 3、民主型领导者所领导的群体的工作质量与工作满意度更高。

合适运用何种方式

使用专制的情况	<ul style="list-style-type: none"> ● 非常重要而复杂又带有困难的方案或工作 ● 如果失败会造成严重的后果 ● 该组的队友都没有经验 ● 没有“外援”可以帮助 ● 时间有限
适用民主的情况	<ul style="list-style-type: none"> ● 非常重要，有点复杂或困难的方案或工作 ● 如果失败会有影响，但不会有严重的后果 ● 该组的队员有点经验 ● 有一些“外援”可以帮助 ● 有足够的时间来完成
适用放任的情况	<ul style="list-style-type: none"> ● 中等重要的方案或工作，有点复杂但不是很困难 ● 经验丰富的队友 ● 您能够时时注意他们的工作进展是否正确 ● 有足够的时间来完成 ● 您没有时间指挥这项工作，您的时间必须用在其他更重要的事情

三种领导风格并重

请注意，三种领导风格中没有哪一种是最好的。每一种风格各有其利弊。对领袖而言“哪种风格在什么时候适用最有效率”才重要。

LASI 领导型态问卷

(Leader Adaptability and Style Inventory)

状况 1:

一位新员工，正在接受岗前培训，他很想把事情做好，也非常自信，只是还没有多少工作方法和经验。

- A、指导下属按标准步骤完成工作
- B、提出工作要求，也听听下属的建议
- C、询问下属对工作目标的想法，并予以鼓励和支持
- D、尽量不干扰他

状况 2:

你的下属经过一段时间的培训，已基本了解自己的工作职责和 workflows，只是与前一阶段相比工作动力明显不足。

- A、友善地加强互动，但继续留心他们的表现
- B、尽量不做什么
- C、尽可能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和期限

情况 3:

你的下属遇到挑战性的问题，显得信心不足。过去虽然有类似情况，但在你的鼓励下多半问题都能自行解决，而且人际关系也很正常。

- A、加入进来和他们一同解决问题
- B、让他么自行能够处理
- 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:

你正计划做一项工作程序变革，而你的下属在这方面有丰富的经验，并期待着改革尽快实施。

- A、让他们来共同参与变革，并适当提供意见
- B、宣布变革并严密的予以监督
- C、让他们自行变革，将结果向你汇报
- D、听取他们的意见，但决定权在于你

状况 5:

你刚接任一个效率一般的团队，前任主管经营的生产力较低，你知道团队成员对你的到来充满了信任和期待。

- A、让他们来决定他们的工作方向和内容
- B、听取他们的意见，仍关注其工作是否达成目标
- C、重新设定目标，指导并监督他们完成任务
- D、让他们自己设定目标，并予以支持

状况 6:

几个月来你的下属表现一直处于低谷，他们也不在意是否达成目标，你想带领团队尽快度过这个时期，提升生产力，且使工作环境更人性化。

- A、尽量做些使他们感觉很重要并有参与感的安排
- B、强调按时完成工作的重要性
- C、尽量不去干扰他们
- D、听听他们的意见，鼓励并指导他们达成目标

状况 7:

你的下属建议改变部门内部的架构，而你也认为很有必要，日常工作中下属拥有足够的弹性和工作经验，只要遇到重大问题时他们还缺乏足够的勇气。

- A、悉心指导并监督改变
- B、认可他们的建议，由大家集思广益进行改变
- C、听取他们好的意见，并控制改变的进行
- D、顺其自然，相信他们自己能够变革成功

状况 8:

你的下属表现杰出，在团队内维持良好的人际关系，尽管你很少过问，但常常有令你意想不到的业绩出现，偶尔你也感觉到无法掌握他们的工作方向或进度。

- A、顺其自然，由他们自己去完成工作
- B、跟他们讨论，并着手进行需要的修改
- C、以明确的态度，来批示他们工作的方向
- D、为避免伤到上次与下属间的关系，不做太多的指示

状况 9:

你的上司制定你负责一个工作团队，但该工作团队对工作目标认识不够清楚，每次会议的效率很低，常常会而议，议而不决，可是你知道他们想把事情做好，只是缺乏经验和必要的指导。

- A、顺其自然
- B、听取并采纳他们的美好建议，同时监督目标的达成
- C、重新界定目标，指导并监督他们完成工作目标
- D、让他们加入进来，共同参与目标的设定

状况 10:

你的下属，以往对工作都很有责任感，最近由于工作经验不足而遭受挫折，并对新设定工作任务敷衍了事。

- A、让他们共同参与目标的重新界定
- B、重新界定工作任务，并细心的监督
- 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:

你干刚新任一个职务，以前这个职务的主管较少参与下属的事务，而下属多数情况下能够自己处理事务，并保持和谐，面对你布置的新任务他们显得有些信心不足。

- A、以明确的态度指导他们工作
- 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，并要求他们按新程序工作
- D、顺其自然

状况 12:

最近下属间有些内在的问题，但他们以前表现很好，且维持很长时间的目標达成。

- A、试着和她们一起解决问题
- B、让他们自己解决
- C、快速地纠正他们
- D、提供讨论的机会，但已不伤害上司和下属关系为原则

领导力自我测试

设想你处在以下 10 个情况当中，每个情况有你可采取的 3 个对策，仔细地阅读各项情况和给出的对策后，画圈选择其中一个对策。

1、	以下三种职业中你喜欢哪一种？	<input type="checkbox"/>	A. 做某个组织的发言人
		<input type="checkbox"/>	B. 做某个团体的首领
		<input type="checkbox"/>	C. 做某支军队的指挥官
2、	你认为权力下放有何益处？	<input type="checkbox"/>	A. 有利于提高个人能力
		<input type="checkbox"/>	B. 可以让上一级领导集中精力于高层管理
		<input type="checkbox"/>	C. 减轻上一级领导的工作负担
3、	做出某项与下属的工作密切相关的决定时，你是否先征求了他们的意见？	<input type="checkbox"/>	A. 是的，因为我一贯尊重下属的意见
		<input type="checkbox"/>	B. 不，我认为管理者有权做决定
		<input type="checkbox"/>	C. 不一定，这要取决于我是否有时间
4、	授予下属权限时是否希望他们：	<input type="checkbox"/>	A. 先斩后奏
		<input type="checkbox"/>	B. 每作重要决定是都征求你的意见
		<input type="checkbox"/>	C. 自行决定是否需要征求你的意见
5、	你希望下属参与制作工作计划么？	<input type="checkbox"/>	A. 不，因为他们只会劝我把目标定的低低的
		<input type="checkbox"/>	B. 是的，因为这样才能使他们全心努力完成任务
		<input type="checkbox"/>	C. 有时候，但重大项目除外
6、	如果某位部下在完成一项艰巨任务过程中表现出色，你是否：	<input type="checkbox"/>	A. 立即向他表示祝贺
		<input type="checkbox"/>	B. 不加评论，避免他趁机要求加薪
		<input type="checkbox"/>	C. 遇到他时顺便赞扬几句
7、	如果某位一向表现不错的员工忽然走下坡路，你是否：	<input type="checkbox"/>	A. 尽快与他促膝谈心
		<input type="checkbox"/>	B. 态度强硬的威胁他，逼他改正
		<input type="checkbox"/>	C. 上报其上级或其同事，请他们去调查
8、	如果你将向全体部下宣布一项重要的新措施，是否？	<input type="checkbox"/>	A. 发一份简报，将新措施方案刊载在其中
		<input type="checkbox"/>	B. 安排一位助手去向大家解释
		<input type="checkbox"/>	C. 召开一次专门会议，向每位下属详细解释新方案
9、	如果某位部下因未获得提升而情绪低落，你是否：	<input type="checkbox"/>	A. 告诉他那个职位本来就不适合他
		<input type="checkbox"/>	B. 教他改进的方法，以便在下次提升时脱颖而出
		<input type="checkbox"/>	C. 劝他别伤心，谁没有挫折
10、	如果你对某位下属提出的过激方案不感兴趣，是否：	<input type="checkbox"/>	A. 指出这个方案的缺陷，同时鼓励他考虑新方案
		<input type="checkbox"/>	B. 告诉他这个方案不合时宜，成本太高，不实用
		<input type="checkbox"/>	C. 表示将认真考虑他的建议，随后却丢进档案柜

<div> <div>答案</div> <div>得分</div> <div>题号</div> </div>	A	B	C
一	0	10	5
二	0	5	10
三	10	0	5
四	5	0	10
五	0	10	5
六	10	0	5
七	10	0	5
八	5	0	10
九	0	10	5
十	10	5	0

50 分以下

过于保守，束缚着下属的发展，不仅需要增强自信心，也需要增强对别人的信心。

50-80 分

能正确认识经营管理者的职责，不过有时还不够大胆，不能充分相信群众。

80-100 分

是一位出色的领导，很善于调动下属的积极性，使他们发挥自己的最大潜力。领导的部门一定气氛融洽，生动活泼，各位员工都富有朝气和干劲。

