

全 球 领 导 力 经 典 畅 销 书

(美) 詹姆斯·M·库泽斯 (James M. Kouzes) 著
巴里·Z·波斯纳 (Barry Z. Posner)



LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY

LPI

PARTICIPANT'S WORKBOOK (3E)

领越™ LPI

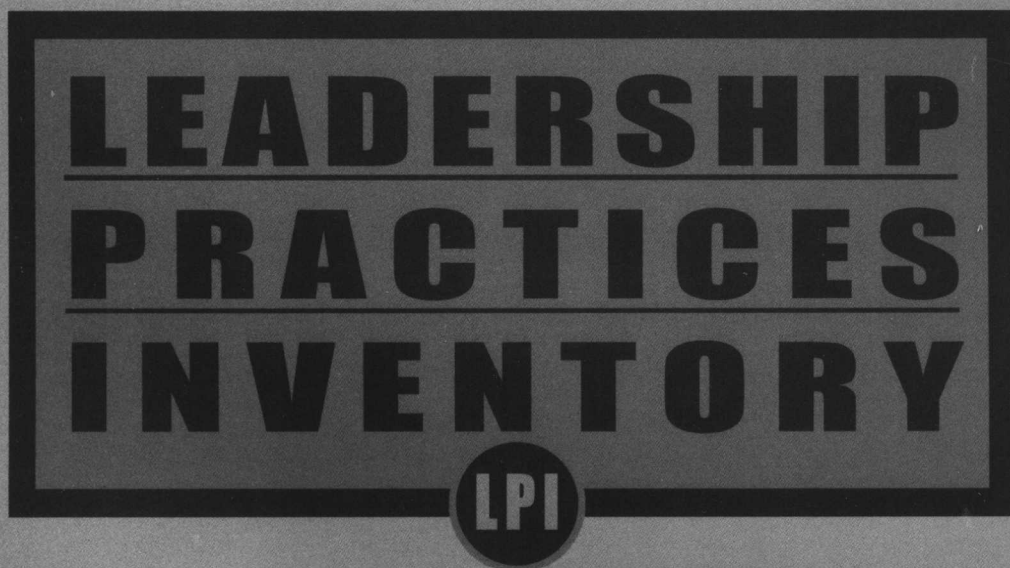
评测参与者用书 (第3版)

张秀琴 音正权 译 刘峰 审校



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

(美) 詹姆斯·M·库泽斯 (James M. Kouzes) 著
巴里·Z·波斯纳 (Barry Z. Posner)



PARTICIPANT'S WORKBOOK (3E)

领越TM LPI

评测参与者用书 (第3版)

张秀琴 音正权 译 刘峰 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

James M. Kouzes and Barry Z. Posner: Leadership Practices Inventory: Participant's Workbook, 3rd Edition
Copyright © 2003 by James M. Kouzes and Barry Z. Posner.

Authorized Translation of the Edition Published by John Wiley & Sons New York, Chichester, Brisbane, Singapore and Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

本书中文简体字版权由 John Wiley & Sons 公司和电子工业出版社共同所有，由电子工业出版社独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

版权贸易合同登记号 图字：01-2006-3033

图书在版编目（CIP）数据

领越™ LPI: 评测参与者用书: 第3版 / (美)库泽斯 (Kouzes, J. M.), (美)波斯纳 (Posner, B. Z.) 著; 张秀琴, 音正权译. —北京: 电子工业出版社, 2006.10

书名原文: Leadership Practices Inventory: Participant's Workbook, 3e

ISBN 7-121-03002-0

I. 领… II. ①库… ②波… ③张… ④音… III. 领导行为理论 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 089540 号

责任编辑: 刘露明

印刷: 北京智力达印刷有限公司

装订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 880×1230 1/16 印张: 3 字数: 41 千字

印次: 2006 年 10 月第 1 次印刷

定价: 130.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系电话: (010) 68279077; 邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

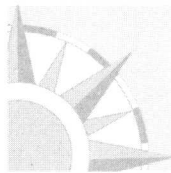
传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036



卓越领导五种习惯行为TM与十大使命

1

以身作则



- 明确自己的理念，找到自己的声音。
- 使行动与共同的理念保持一致，为他人树立榜样。

2

共启愿景



- 展望未来，想象各种令人激动和尊敬的可能。
- 诉诸共同愿景，感召他人为共同的愿景而奋斗。

3

挑战现状



- 通过探索创新的方式来猎寻变革、成长和发展的机会。
- 进行试验和冒险，不断地取得小小的成功，从错误中吸取教训。

4

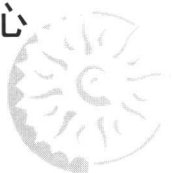
使众人行



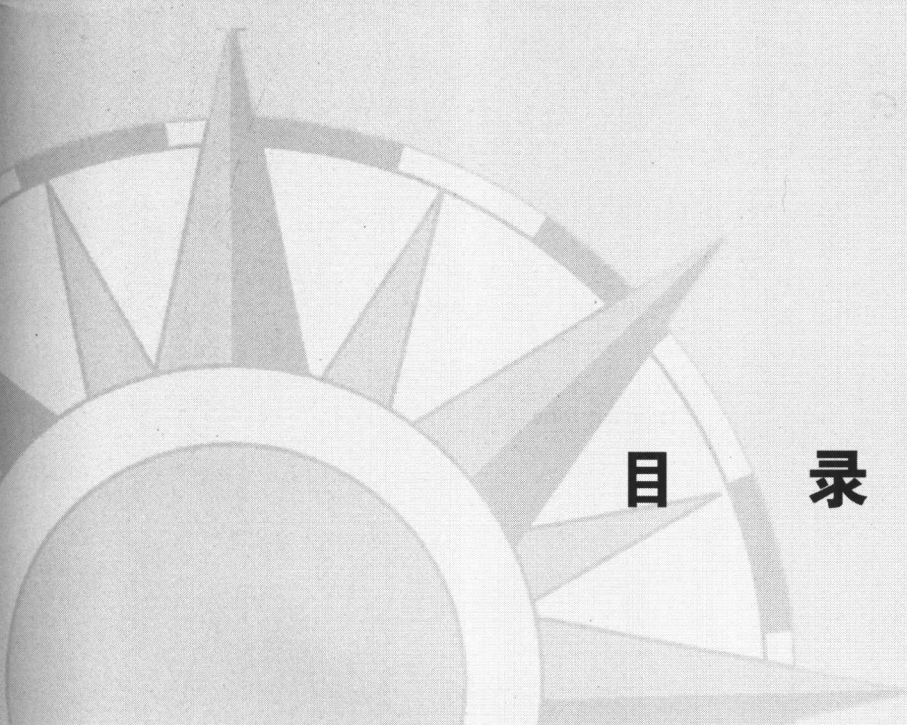
- 通过强调共同目标和建立信任来促进合作。
- 通过分享权力和自主权来增强他人的实力。

5

激励人心



- 通过表彰个人的卓越表现来认可他人的贡献。
- 通过创造一种集体主义精神来庆祝价值的实现和胜利。



目 录

导 言	充分利用领越™ LPI 反馈信息	1
第 1 步	考察第一印象	3
第 2 步	研究反馈信息的一致性	5
第 3 步	寻找定式，倾听建议	9
第 4 步	力求清晰明确	15
第 5 步	着力培养领导力	17
第 6 步	想象理想的自己	19
第 7 步	克服困难和顾忌	21
第 8 步	为下一步做好打算	23
第 9 步	公布承诺的使命	31
第 10 步	准备好与他人共享反馈信息	35
作者简介		39



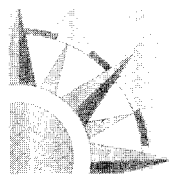
导 言

充分利用领越™ LPI 反馈信息

最优秀的领导者，也是最善于学习的人。他们并不因其殊荣或天赋而卓越。尽管他们采取的学习方式可能各不相同，但他们无一例外都会坚持不懈地不断完善和提高自己的领导能力。

如果你想成为最优秀的领导者，那就要成为最善于学习的人。以下所提供的这些建议，就可帮助你充分利用领越™ LPI (Leadership Practices Inventory, 领导者习惯行为清单) 反馈信息，从中尽量学到更多的知识和技能。

1. 寻找有用信息，而不是解决方案。你的领越™ LPI 反馈报告中包含着大量信息，因为你可能会从自己的上级、直接下属、同事以及其他相关人员那里获取许多反馈意见。实际上，领越™ LPI 反馈信息中大约包含 300 多个信息点，因此，你很容易迷失在这一大堆烦琐的信息之中。不要被数据信息吓倒，要关注有用信息，而不是具体解决问题的方案。要不断地问自己：“就我的领导行为问题，人们想告诉我的是什么？”“数据信息中哪里有一致或不一致的地方？”“别人对我的领导力的看法在哪里能找到”不要把领越™ LPI 反馈信息仅仅看成是一个报告单，而要把它视为有效而实用的信息，它可以帮助你改善和提高自己的领导能力。
2. 要像接收礼物那样，去珍视反馈信息。送给你的反馈信息，尽管没有系着漂亮的丝带，但它也是一份礼物，或许还是你所收到的最为珍贵的礼物。为什么呢？因为根据我们的



研究显示，最能公开坦诚地面对反馈信息的领导者，与那些充耳不闻反馈意见的领导者相比，前者的领导效率要高得多。

3. **认真对待反馈信息。**人们常常会担心：“日益频繁地用领越™ LPI 测量自己的领导行为，真的能带来巨大变化吗？”我们的研究以及使用我们的测量工具的其他人的研究不断揭示出一个同样的结果：越是频繁地按照领越™ LPI 中所包含的领导行为来要求自己，你就越有可能成为富有效率的领导者。
4. **相信反馈信息。**在开发领越™ LPI 时，我们进行了大量的测试，以确定这个工具是否有合理的心理学测量依据。我们的测试得出了肯定性的结论：领越™ LPI 是完全可靠的。这就意味着卓越领导五种习惯行为与所分别对应的 6 种领导者具体行为陈述之间，存在着很高的关联性。

测量/再次测量的可靠度也是很高的。这就是说，在短时间之内（几天甚至几个月之内），且没有明显的干预（比如参加领导力研修班）的前提下，你根据领越™ LPI 对自己的某一领导行为所进行的两次测试成绩，应该是相同的。

卓越领导五种习惯行为在总体上是互相独立的，它们分别测量不同的，而不是相同的领导活动类型。

领越™ LPI 既有现实的有效性，又有前瞻性。“现实的有效性”指的是其测量结果对于大家来说是有现实意义的。而具有“前瞻性”则指的是其测量结果在很大程度上可以和各种不同的绩效测量相衔接，而且还可以用来预测领导效能。

5. **尊重观察员观点的差异性。**你是一个个性丰富而立体的人，因此你的反馈也应该是丰富而立体的。和你一起工作的人，他们来自不同的家庭、社会和教育背景，来自不同的部门和组织。从他们那里反馈来的信息应该是多样化的，也因此更能使你看清自己该如何实施跨部门领导以及在各种不同的情况下开展领导工作。要珍视每一位观察员所提供的反馈信息，因为它们都是你了解完整的自己所必需的。
6. **立即开始制定计划，再次进行领越™ LPI 测量。**卓越的领导者都会树立目标，获取反馈意见。领越™ LPI 能及时让你对自己的领导能力有一个大概的了解。它是你进步的起点，为你提供了宝贵的反馈信息、新的创意，让你着力以更有效的方式开展领导工作。为了凸显你的着力点以及有意改善的领导行为，现在就决定好再次使用领越™ LPI 的具体时间，这其间的间隔不能太长，我们的建议是每 6~9 个月测量一次。在教练、顾问或培训师的帮助下，定好最佳的重复测量时间。



第 1 步

考察第一印象

第一眼看到你的领越™ LPI 反馈意见时，你的第一反应是什么？在下面所列举的选项中选择最能表达自己感受的条款，并在横线上填写选择项没能提供的其他心理感受。

- | | |
|-------------------------------|--|
| ☐ 被逗乐了 | ☐ 满意 |
| ☐ 有挑战性 | ☐ 放松 |
| ☐ 迷惑不解 | ☐ 惊讶 |
| ☐ 失望 | ☐ 不安 |
| ☐ 羞辱 | ☐ 中立——没有太大的情绪反应 |

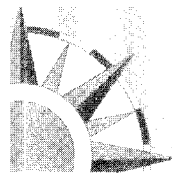
其他感受：_____

其他感受：_____

其他感受：_____

其他感受：_____

其他感受：_____



现在，列举出你**最强烈**的感受，并找出产生这一强烈感受的主要原因。



第2步

研究反馈信息的一致性

行为的一致性，对你的个人信誉至关重要。它可以让别人知道你是可以信赖的，因为你的行为不管在什么时间和什么地点都是前后一致的。这样，人们就能对你的行为做出预测了。

- 你对自己的领导能力评估，是高于、低于还是同于他人对你的评估？或者说，你给自己领导力的打分与观察员的打分是否一致？在下列选项中做出选择。

自我评估与上级的评估之间比较？

- ☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

自我评估与直接下属的评估之间比较？

- ☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

自我评估与同事的评估之间比较？

- ☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

自我评估与其他观察员的评估之间比较？

- ☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致



• 不同的观察员群体之间的评估的一致性程度如何？

上级的评估与其他观察员的评估之间比较？

☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

直接下属的评估与其他观察员之间的评估比较？

☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

同事的评估与其他观察员之间的评估比较？

☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

其他观察员之间的评估比较？

☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

• 不同的观察员群体内部的评估的一致性程度如何？

各位直接下属之间的评估比较？

☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

各位同事之间的评估比较？

☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

各位观察员之间的评估比较？

☐ 很一致 ☐ 有时候一致 ☐ 不一致

为什么会出现反馈信息不一致的情况，有许多合理的解释。比如，由于和你接触比较多，有些人会对你更了解一些。处于不同位置的不同人，会从不同的需要出发对你的领导能力做出不同的判断。而且，还有一种可能就是，你的确对不同的人采取了不同的领导方式，因为你觉得根据实际情况的不同，有必要区别对待。重要的是，你要能够理解为什么人们会对你有不同的判断，而且要反思一下，哪些其实是需要保持一致的。

- 如何解释你所收到的反馈信息之间出现的不一致?

[illegible]



第 3 步

寻找定式，倾听建议

无论是来自领越™ LPI，还是出自其他来源的任何数据资料，在你赋予它们意义，并把它们转化成有用的信息之前，它们都只不过是一堆数字和单词。例如，当你过于近距离观看一位印象派画家的作品时，画上所显示的不过就是一些色彩斑斓的小点，只有当你退后，保持一定距离，才能看到整幅画的框架。

对你所收到的反馈信息也要这样做：保持一定距离，然后你才能看清其真面目。那么，你能看到什么样的模式或框架呢？这些反馈信息给你提供了怎样的建议呢？

☐ 首先，查看“领导者具体行为排名”

在领越™ LPI 信息反馈报告中的“领导者具体行为打分排名”一页，找到你的观察员给你打分最高的 3~5 项领导者具体行为（这是你的优势所在），在下页的“卓越领导五种习惯行为对应的 30 种领导者具体行为”列表中，把它们选出来，在旁边标注上加号（+）；然后再找出观察员给你打分最低的 3~5 项具体领导行为，也分别在下页的“卓越领导五种习惯行为对应的 30 种领导者具体行为”列表中，把它们选出来，在旁边标注上减号（-）——这些项目最有可能是你需要提高和完善的方面。



- 查看标有(+)的领导者具体行为，它们揭示了你在领导力方面拥有哪些优势，你和观察员一致认为你的哪一种领导者习惯行为或领导者具体行为实施得最为频繁，领导者具体行为得分排名最高的10大项目中有没有什么规律或定式。

- 查看标有(-)的领导者具体行为，它们揭示了你在领导力方面哪些是急需改进的，你和观察员一致认为你的哪一种领导者习惯行为或领导者具体行为实施的频率最低，领导者具体行为得分排名最低的10大项目中有没有什么规律或定式。

卓越领导五种习惯行为™对应的 30 种领导者具体行为

以身作则

- _____ 1. 在要求他人之前我会以身作则。
- _____ 6. 我会花时间和精力来确保同事们按已经达成一致的原则和标准工作。
- _____ 11. 我履行我做出的誓言和承诺。
- _____ 16. 我就我的行为如何影响他人的表现征询反馈意见。
- _____ 21. 我会努力让他人接受对组织运营最为有利的价值体系。
- _____ 26. 我清楚自己的领导理念。

共启愿景

- _____ 2. 我同他人探讨未来的发展对我们现在所做工作的影响。
- _____ 7. 我能描绘出令人信服的我们的未来远景。
- _____ 12. 我呼吁他人与我一起分享对美好未来的憧憬。
- _____ 17. 我向大家展示他们的长期利益是可以在共同的目标和愿景下实现的。
- _____ 22. 我能勾画出我们渴望实现的宏伟蓝图。
- _____ 27. 我阐述我们所做工作的深远意义和目的，我对我所说的确信不疑。

挑战现状

- _____ 3. 我会寻找具有挑战性的机会来检验自己的技能和才干。