

报告提供对象

Sample Report

2021 年 03 月 22 日

LEADERSHIP VITAL SIGNS

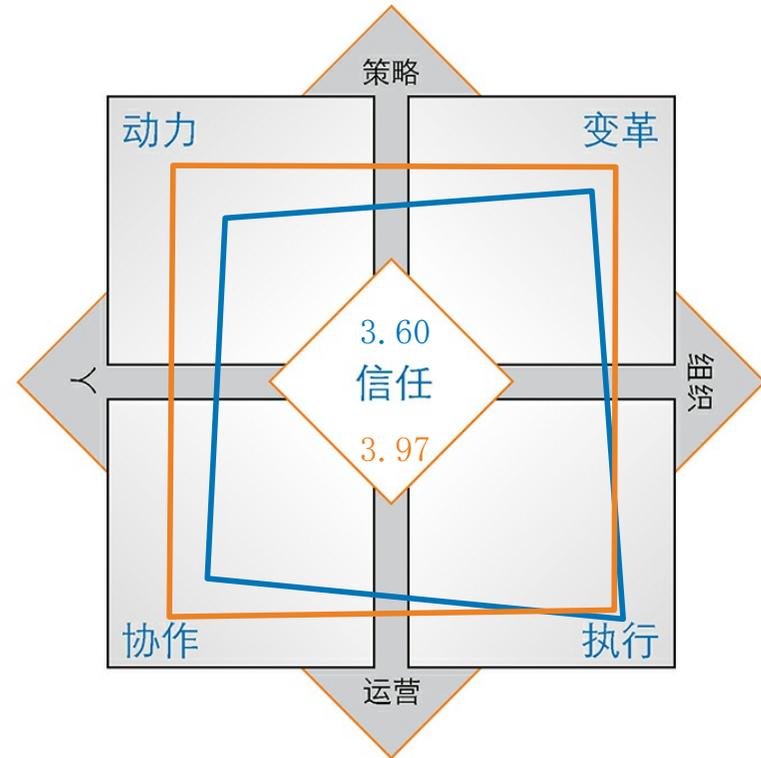
美国版

概述

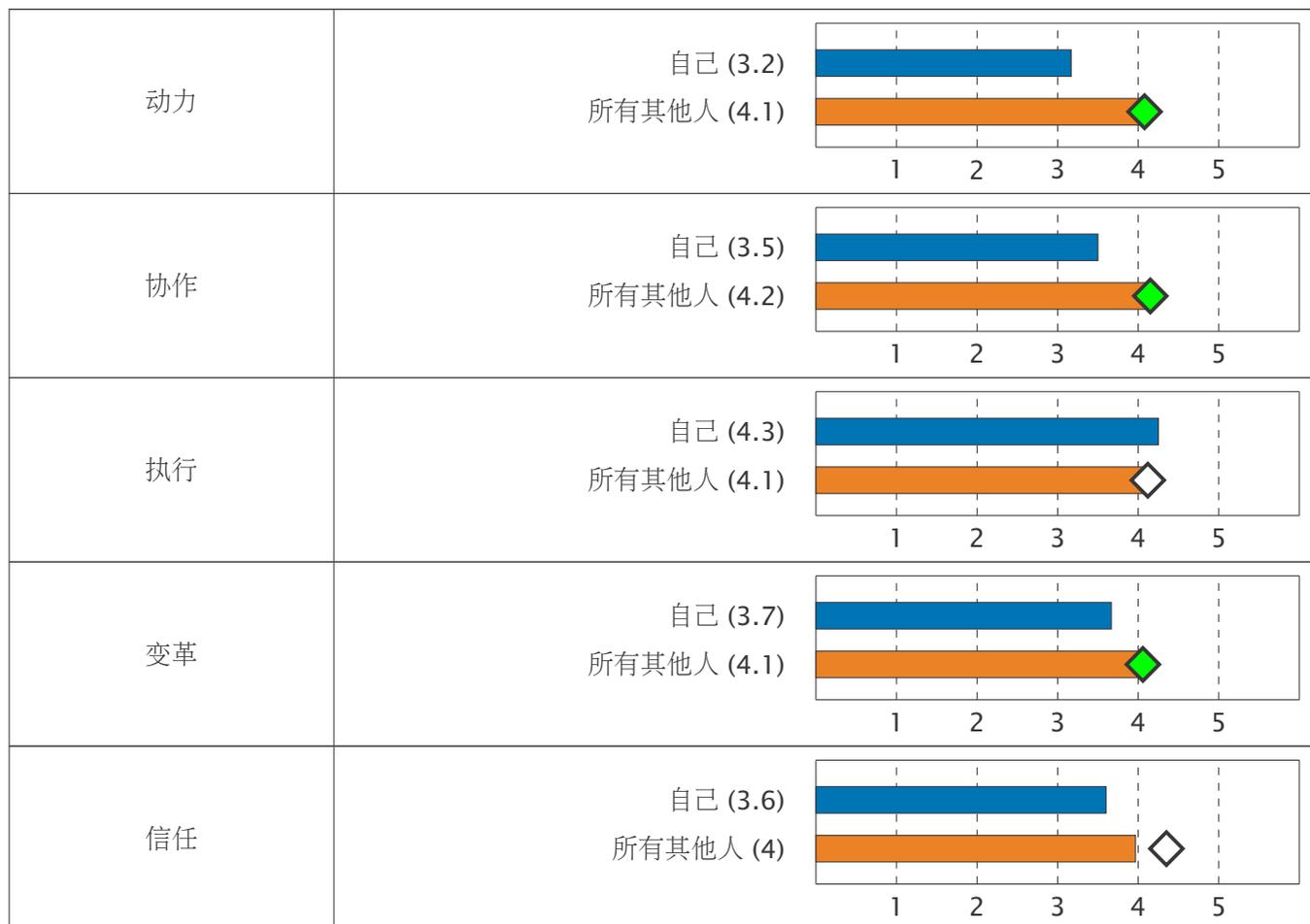
LVS——领导力活力特征测评——是一项多评估者测评，会就您的领导力向您提供重点反馈，并比较您和他人的认知之间的差别。在此报告中，“领导力”由右图中以蓝色字体显示的五个要素构成。

蓝色的线代表您的自我认知评分；橙色的线代表他人的认知评分。线越靠近图表外围，代表评分越高。中央的信任菱形显示的是信任评分。

这些数据将在下一页上的条形图中显示。



反馈汇总



该表汇总了您的所有反馈。

蓝色（上层）的条形代表您的自我测评结果。橙色的条形代表其他人对您每个领域内的评价。

条形图上的菱形代表高绩效的目标；共有 3 种颜色：A 绿色的菱形表示在这个领域内，您的评分者认为您属于绩效排名前 25% 的人员。A 白色的菱形表示您的评分者认为您处于绩效平均水平。A 红色的菱形表示您的评分者认为这是一个值得关注的领域或风险。



目录

节 1: 简介	5
节 2: 活力特征模型	6
行动:	8
平衡不同维度	8
节 3: 驱动要素详情	9
1. 动力	10
2. 协作	11
3. 执行	12
4. 变革	13
5. 信任	14
节 4: 绩效产出	15
节 5: 数字数据	17
最大的差距	19
反馈分析	21
节 6: 评论	23
示例	23
停止, 开始, 继续	24
节 7: 总结	27



节 1: 简介

为什么其他人应该追随您这名领导者呢？

您创造了什么结果——不是作为一个“做自己工作”的人，而是作为一个帮助他人创造更好绩效的人？

一名有效的领导者必须能够创造一个可以让人出类拔萃的环境——这需要平衡组织和个体的需求、战略和运营。伟大的领导者都具有非凡的视野和卓越的实践技能；他们拥有独特的见解，但也许更重要的是：他们可以促进他人有效地从事一些值得的事情。

那么作为一名领导者，您目前的表现如何呢？您有什么优势和弱势？您会如何应对自己的优势和弱势？领导者面临的最大挑战之一是获得高质量的反馈，以便让他们知道自己做得如何。这个工具就可以提供这样的高质量反馈。

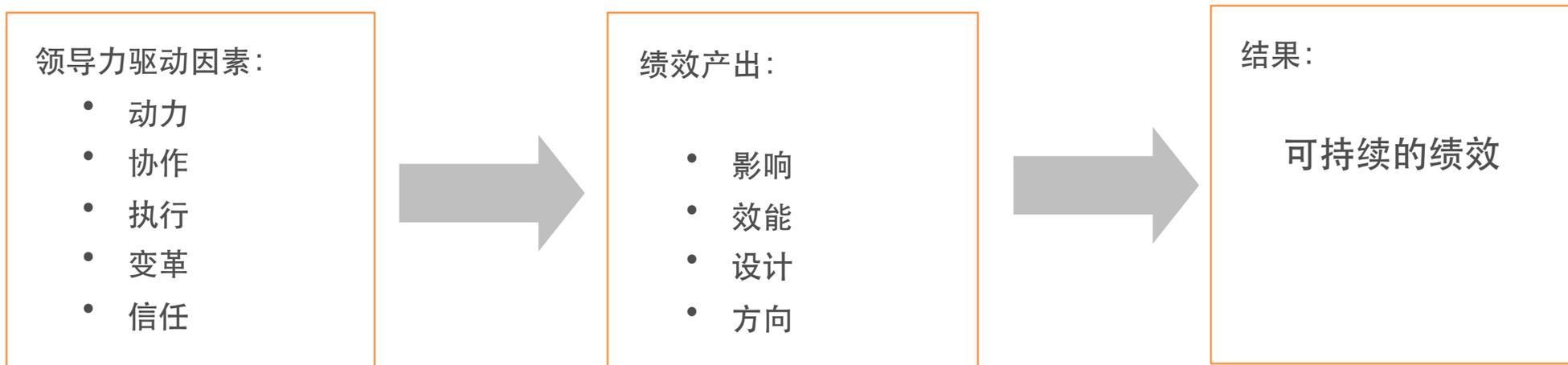
领导力活力特征测评会针对您的领导绩效提供反馈。您可以将您的自我印象与其他人的看法进行比较。它们都不是“全部的真相”，但它们都是准确的：这些数据反映了您的真实认知和其他人的真实认知。这些都是能够经常见到您的人；他们的反馈可以告诉您他们对您的印象如何。您的目标是获得能够提升您领导效能的见解。

“作为一名领导者，您最重要的工作是照顾您自己的情绪能量，然后帮助协调您周围人的能量。”
Peter Drucker

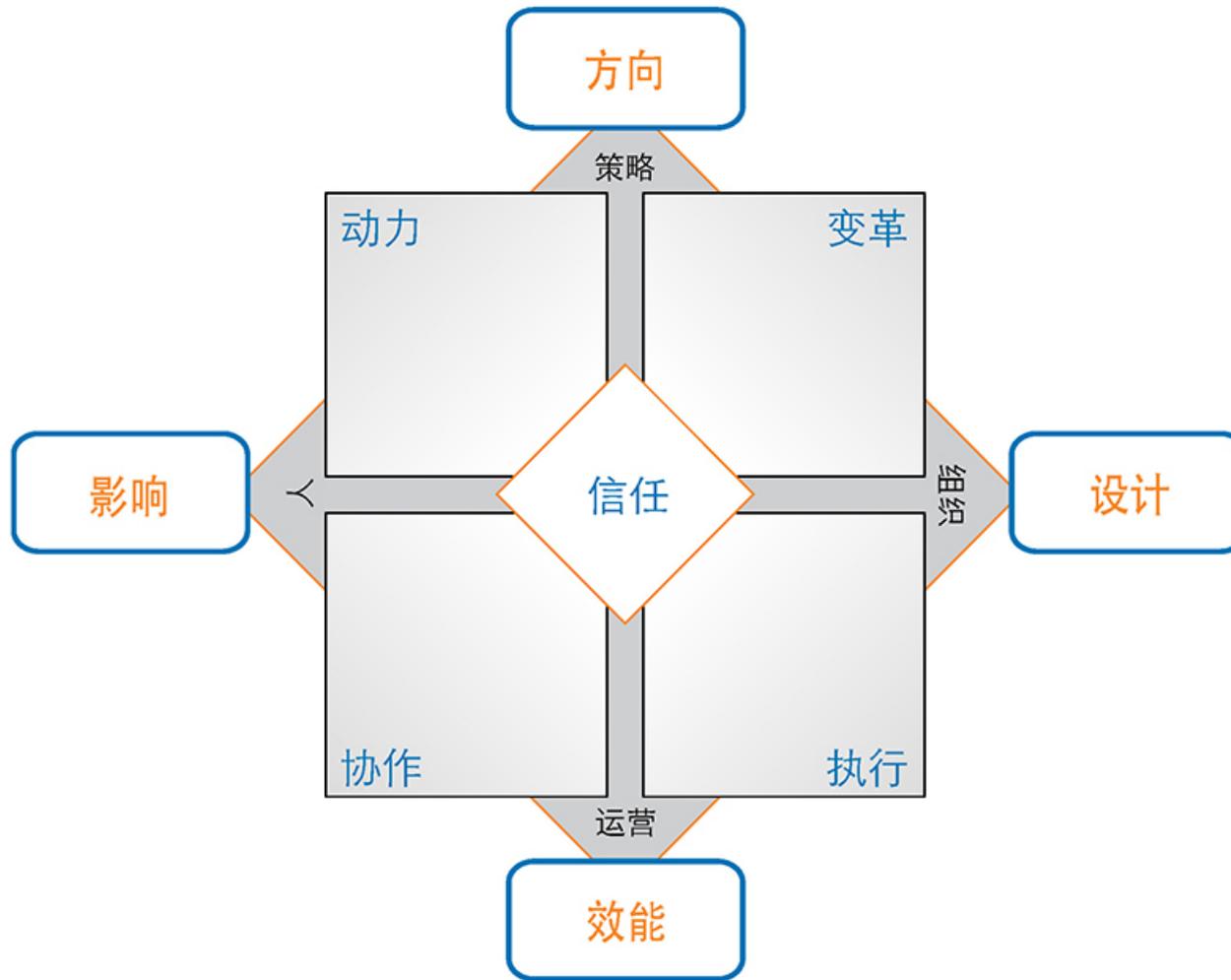


节 2: 活力特征模型

活力特征模型定义了五个有效领导力的关键驱动要素，它们能够创造四个关键产出——进而创造可持续的绩效：



下一页上的图形象地展示了这一模型。



正如您在概述中所见，这些驱动要素被划分成了四个领域，中间是信任。一名有效的领导者会在所有这些方面保持强大和平衡：

战略： 制定一个变革的愿景并带动人们往那个方向前进。	运营： 凝聚团队成员以有效地开展工作。
人： 打造一个具有凝聚力的团队，并帮助他们追求卓越。	组织： 保持聚焦和适应力，以实现运营需求。

行动：

思考您目前所获得的反馈。

您的侧写有多平衡？

在这四个领域……

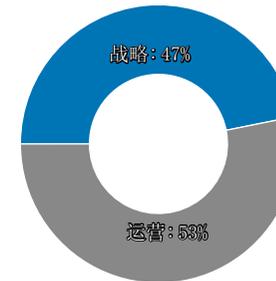
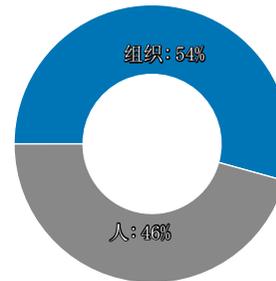
评估者	最高分	最低分
自己	执行	动力
他人	协作	执行

这对您作为一名领导者的描述是总体正确的吗？

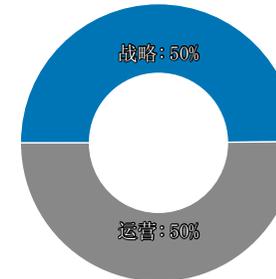
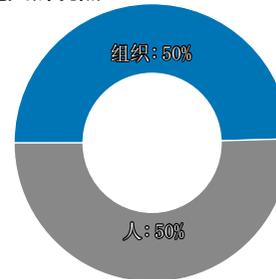
这有何含意？

平衡不同维度

您的观点



其他人的观点



节 3: 驱动要素详情

在后面几页，您会分别看到这五个驱动要素的定义和您收到的数字反馈。

在每个图表中，您都会看到您的自我评估和一个名为“所有其他人”的分类，里面包括为您提供反馈的每一个人。根据所提供反馈的不同，“所有其他人”又会进一步细分为不同的分组（这些类别应在项目设置中定义，并且为了保持匿名性，所有分组必须至少有两个人提供反馈，才能单独显示。“主管”类别免于三人的最低人数要求）。

您的“所有其他人”反馈包括这些分组：

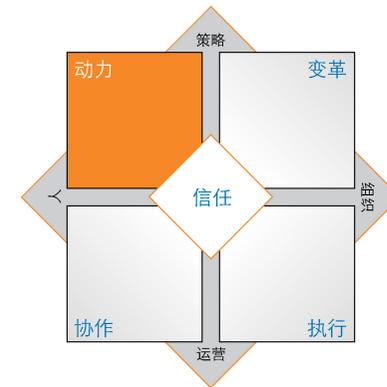
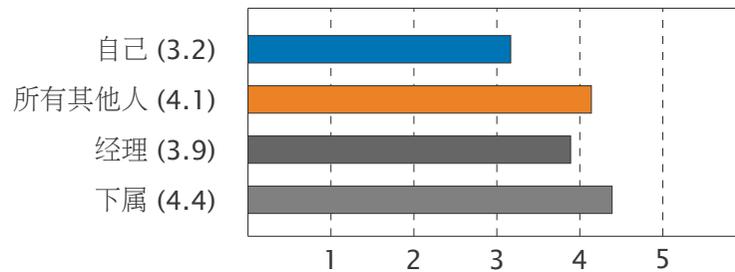
类别	评估者人数
经理	3
下属	3



1. 动力

定义：“动力是克服挑战、追求目标或维持承诺的能量来源。”

许多研究表明——而且普遍的观点也认为——领导力能够创造价值。但是，领导者并非自己创造结果。事实上，如果考虑所有变量，只有 10-20% 的组织成功可以直接归因于领导者的努力。虽然这很重要，但显然，下属员工才代表真正的“人力资本”——他们是创造了成功的、剩下的 80-90%。因此，领导者的贡献不是主要来自直接行动，而是来自理解和吸引他人。这需要建立共享的目标感和方向感，设定相互的期望，并带动每个人去追求成功。

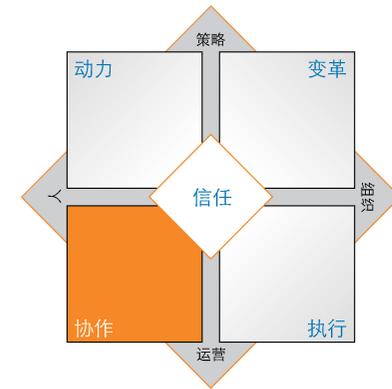
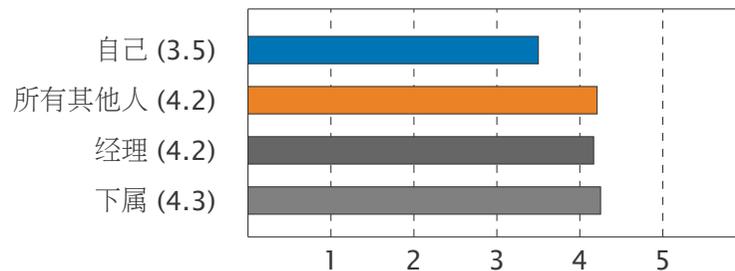


2. 协作

定义：“协作是大家协力去追求一个目标；它需要共享的目标感和归属感。”

想象有一群音乐家，他们每个人演奏的乐器都有所不同。现在，思考乐队指挥需要协调这些不同的力量，以便共同创造出新的音乐。就像管弦乐队一样，团队也是由多人组成的，是复杂而微妙的。不同的个体会同时按照自己的方式前进，但通过协调和整合，他们便会产生一种强大的协同力量。

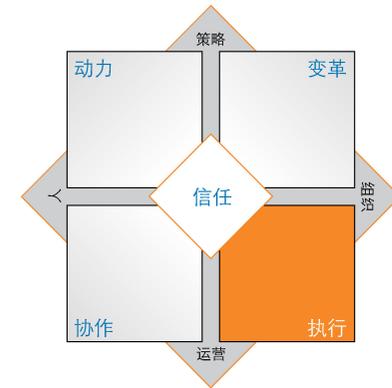
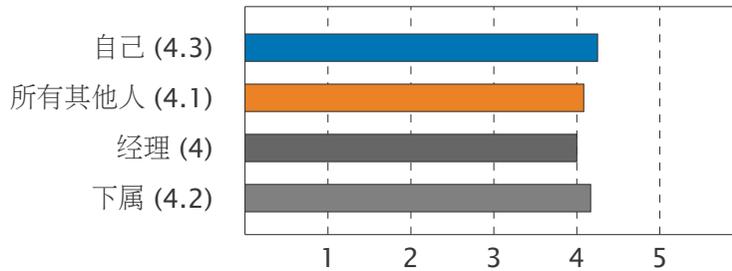
领导者的工作是创造条件，通过团队归属，让团队成员的才华付出得到乘积的效果。这需要领导者带动人们往一个共同的方向前进，并支持每个人都尽其所能地参与其中。它要求领导者揭示盲区、促进信息流动、阐明不同的观点并定期提供反馈、解释哪些方法行得通、哪些行不通。



3. 执行

定义：“执行是通过实施有效的具体计划来达成战略结果的能力。”

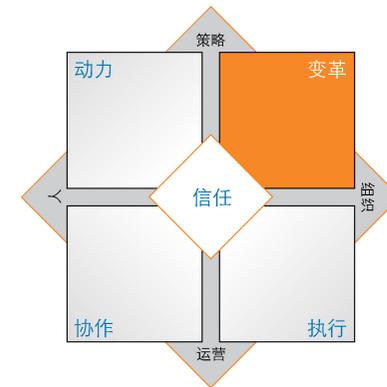
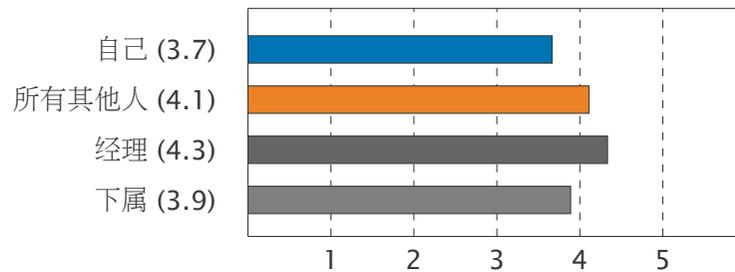
即使是有一个伟大的战略也是不够的。运营成功来自于将计划变为现实。有效的领导者会制定明确的计划，并将之分解为可行、具体的步骤。然后，他们会检查进度、监控这些元素的完成情况，并不断循环以确保能够到达关键的里程碑。这需要对细节的关注、开放式的沟通、责任感、以及有能力在看到整体愿景的同时还能看到如何将小的行动组合起来推进成果。



4. 变革

定义：“变革领导力是在不断变化的环境中保持团队创新和适应以获得成功的能力。”

变革主要是一个学习的过程：它意味着发现新方法、新系统和新的互动方式。随着组织需求的发展，人也必须改变——有效的领导者需要具备管理这一动态过程意识和技能。要激活变革的流程，我们需要先从自己开始；我们思考、感受和行动的方式会产生向外的涟漪反应，导致人们抵抗或参与。有效的变革领导者会保持现实的乐观态度，将挑战视为机遇，并就变革的目的和过程保持持续的对话。



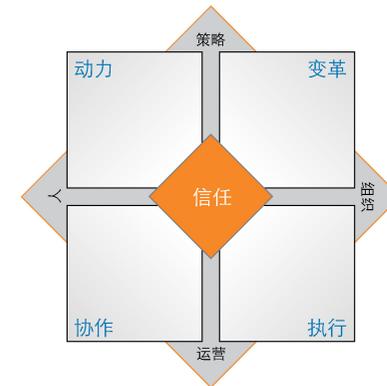
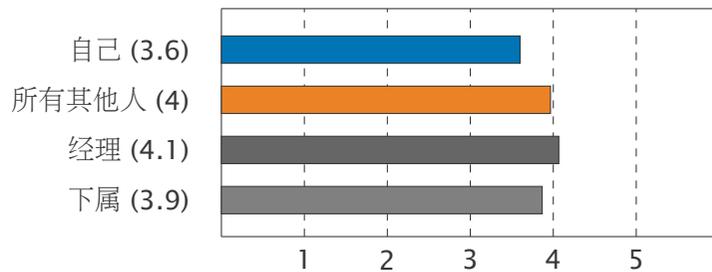
5. 信任

定义：“信任是一种信心和确定的感觉——值得信赖的领导者是一个可以让别人依靠的人。”

领导力不是人们可以自己购买或制造的东西；根据定义，领导者需要得到追随者的同意。这种关系的质量可以通过信任来衡量；它是有效工作关系的基准或基础。

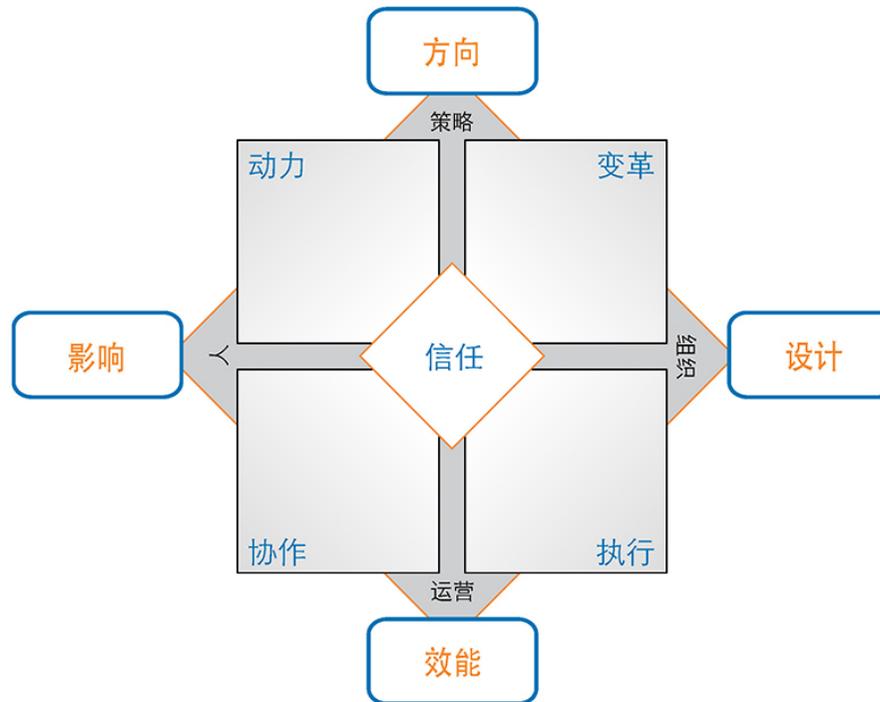
能够创造信任的领导者可以促进他人愿意承担积极的冒险——完全投入、待人直接而真诚、拓展自我、接受变革和获得成长。追随者会听从值得信赖的领导者，他们会相信她 / 他所说的话，所以他们不会浪费时间在无谓的分歧和权力斗争中。

值得信赖的领导者会信守承诺，无论是口头说出还是未说出口的话。如果领导者富有能力、言行一致、信守承诺且关心员工，信任就会增长。



节 4: 绩效产出

使用活力特征模型的研究发现，上面列出的五个驱动要素对某些关键绩效产出的影响很大，每个维度都对应一个驱动要素。领导力活力特征调查问卷中用具体的问题评估了这些产出。

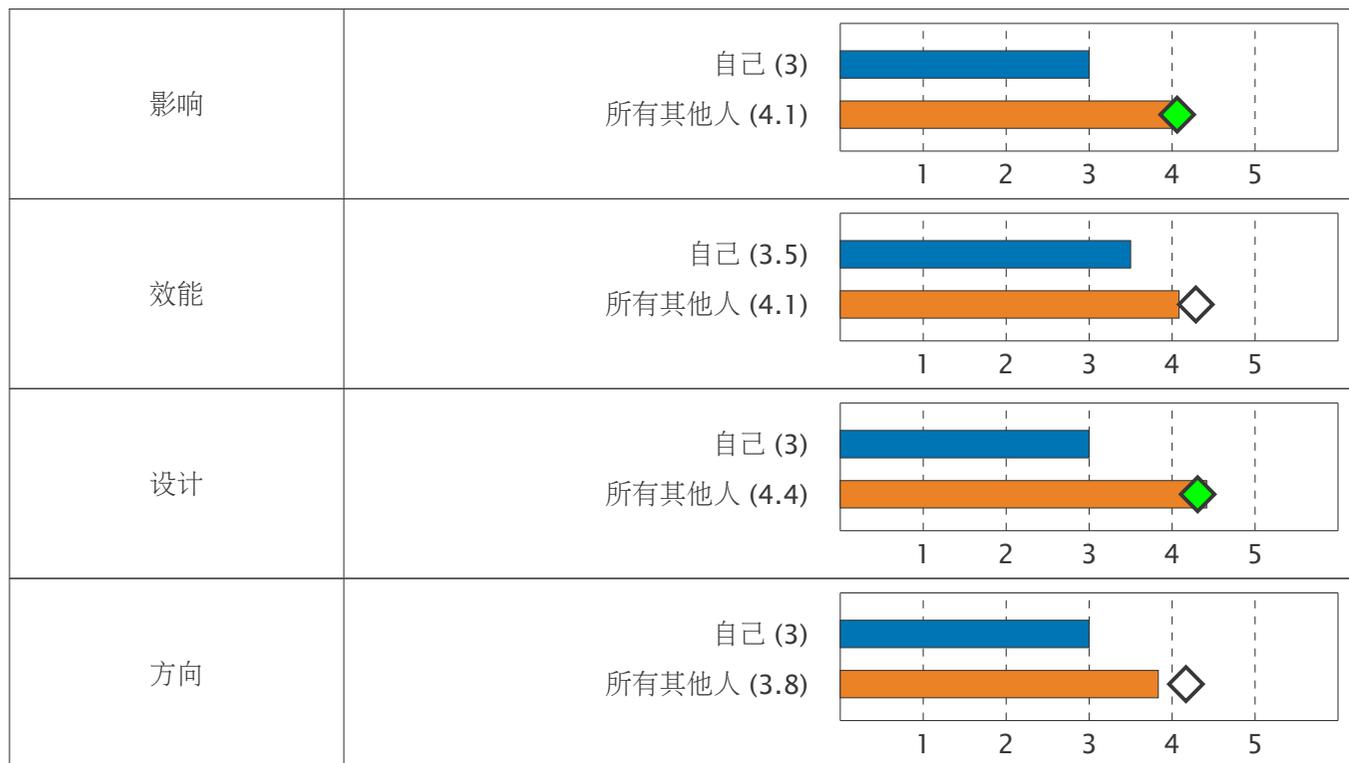


影响: 建立牢固的人际关系, 带动他人参与。

效能: 产生有用的结果。

设计: 和员工共同保障工作流程的顺畅。

方向: 设立可行、有力的愿景。



该表汇总了您的绩效产出反馈。

蓝色 (上层) 的条形代表您的自我测评结果。橙色的条形代表其他人对您每个领域内的评价。

条形图上的菱形代表高绩效的目标; 共有 3 种颜色: A 绿色的菱形表示在这个领域内, 您的评分者认为您属于绩效排名前 25% 的人员。A 白色的菱形表示您的评分者认为您处于绩效平均水平。A 红色的菱形表示您的评分者认为这是一个值得关注的领域或风险。



节 5: 数字数据

下表汇总了所有数据；它包含前几页上解释的所有评分，汇总到了一个表中。

评估者	动力	协作	执行	变革	信任
自己	3.17	3.50	4.25	3.67	3.60
所有其他人	4.14	4.21	4.08	4.11	3.97
经理	3.89	4.17	4.00	4.33	4.07
下属	4.39	4.25	4.17	3.89	3.87



评估者	影响	效能	设计	方向
自己	3.00	3.50	3	3
所有其他人	4.11	4.08	4.42	3.83
经理	4.56	4.33	4.33	4.00
下属	3.67	3.83	4.50	3.67



最大的差距

下表显示了您的自我认知与其他人的认知之间差距（即区别）最大的地方。每一项旁边都有留空，供您思考这一反馈的提示意义。

自我评分较高的陈述:

陈述	自己	所有其他人
12. 他会通过积极地监察进度来掌控项目	5	4.00
您可以从这些数据中学到什么?		
9. 他努力推动创新	5	4.00
您可以从这些数据中学到什么?		
2. 他将战略目标转化为具体的行动计划	5	4.33
您可以从这些数据中学到什么?		
4. 他能够帮助他人将变革视作一个机遇	4	3.33
您可以从这些数据中学到什么?		



其他人的评分较高的陈述:

陈述	自己	所有其他人
25. 变革结束后，他会与我和其他人一起反思变革的结果	2	4.17
您可以从这些数据中学到什么？		
22. 他令人信服地说明变革背后的原因	3	4.67
您可以从这些数据中学到什么？		
6. 他每天都致力于在工作场合积极地与他人互动	2	3.50
您可以从这些数据中学到什么？		
21. 他会鼓励我提供和收取反馈	3	4.50
您可以从这些数据中学到什么？		



反馈分析

下表显示了每句陈述有多少人给您打出了 1、2、3、4 或 5 的评分。右侧，您可以看到所有其他人评分的平均分数。您的自我评分以蓝色字体显示。

陈述	1	2	3	4	5	平均
1. 他真诚地欣赏他人	0	0	0	0	6	5.00
2. 他将战略目标转化为具体的行动计划	0	0	0	4	2	4.33
3. 他善于鼓励信息的流通	0	0	2	1	3	4.17
4. 他能够帮助他人将变革视作一个机遇	0	2	0	4	0	3.33
5. 如果他做出承诺，那么他一定会信守承诺	0	2	2	1	1	3.17
6. 他每天都致力于在工作场合积极地与他人互动	0	2	1	1	2	3.50
7. 他会有效地委派任务	0	0	2	3	1	3.83
8. 他高度重视团队合作	0	0	1	3	2	4.17
9. 他努力推动创新	0	1	1	1	3	4.00
10. 他是一个真诚和真实的人	0	1	1	3	1	3.67
11. 他重视不同的观点	0	1	2	0	3	3.83
12. 他会通过积极地监察进度来掌控项目	0	0	2	2	2	4.00
13. 他会促进人际之间的联系	0	0	2	2	2	4.00
14. 他会带动人们参与变革	0	1	0	3	2	4.00
15. 他是一名拥有高技能的职业人士	0	0	0	3	3	4.50
16. 他澄清自己的期望	0	0	2	0	4	4.33



陈述	1	2	3	4	5	平均
17. 他会准时完成工作	0	0	0	5	1	4.17
18. 他激发人们的信心	0	0	1	1	4	4.50
19. 他拥有卓越的人际关系技能	0	1	1	1	3	4.00
20. 他非常关注我的需求	0	1	0	1	4	4.33
21. 他会鼓励我提供和收取反馈	0	0	0	3	3	4.50
22. 他令人信服地说明变革背后的原因	0	0	0	2	4	4.67
23. 他会建立信任	0	0	1	1	4	4.50
24. 他帮助人们利用他们的优势	0	1	1	2	2	3.83
25. 变革结束后，他会与我和其他人一起反思变革的结果	0	0	1	3	2	4.17
26. 他能够激励人心	0	1	0	1	4	4.33
27. 我能够接受他的想法	0	0	1	4	1	4.00
28. 他会与我合作，一起完成重要的工作	0	0	2	1	3	4.17
29. 他创造积极的成果	0	1	0	3	2	4.00
30. 他会积极地参与重要的项目	0	0	1	1	4	4.50
31. 他会系统地规划项目，平衡不同的需求（优先级、不同人的技能和需求、财务状况、组织文化等）	0	0	1	2	3	4.33
32. 他关注长期目标	0	1	0	4	1	3.83
33. 他会带我一起追求愿景	0	1	1	2	2	3.83
34. 我会倾听他的想法	0	1	1	1	3	4.00



节 6: 评论

示例

领导力活力特征调查问卷会邀请人们举例充实自己的回答。您自己输入的所有评论都会以蓝色字体显示。

无评论。



停止，开始，继续

问卷最后提问了四个开放式的问题。这四个问题的回答如下；您的回答（如果您给出了回答）以蓝色字体显示。

开始——您希望 **Sample** 开始（或继续发扬）什么行为？

- **Self Sample Start....**
- Supervisor Sample Text
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate2....sample text
- Sample Subordinate 3 ... sample text
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate 1sample text

停止——您希望 **Sample** 停止（或减少）什么行为？

- **Self Sample Stop.....**
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate2....sample text
- Supervisor Sample Text



- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate 3 ... sample text
- Sample Subordinate 1sample text

继续——您希望 Sample 继续什么（目前富有成效的）行为？

- [Self Sample Continue....](#)
- Sample Subordinate 3 ... sample text
- Sample Subordinate 1sample text
- Supervisor Sample Text
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate2....sample text
- Supervisor Sample Text

您对 Sample 的领导力还有什么其他反馈吗？

- [Self Sample Leadership....](#)
- Sample Subordinate2....sample text
- Supervisor Sample Text



- Sample Subordinate 1sample text
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate 3 ... sample text
- Supervisor Sample Text



节 7: 总结

反思

回答这些问题，以便从您的报告中获取最大价值。

您可以从这些反馈中找出哪些“共同的主题”？

可能会有一些反馈对您不是特别有用，或者是您拒绝的。可能有一些反馈您会接受并且觉得很重要。2-3 个最重要的、您会去改善的领域是什么？

报告中确认或强调了您的哪些主要优势？

领导力活力特征模型中是否有哪个领域是您觉得有价值去改善的？具体是哪一个？改善这一领域会让您有何收益？



行动计划

您领导力发展的后续计划是什么？

目标	收益	行动步骤
一个关键目标是什么？	实现这一目标有何收益？	实现这一目标需要哪些关键步骤？
1		
2		
3		



总结

一些要点……

- 领导力活力特征报告提供了可以供您思考的反馈和信息。有些反馈非常宝贵，有些不那么重要。如果您抱着防御或封闭的心态，那么很难说哪个是哪个！因此，带着好奇心和开放的心态来处理这些信息。看看您能从中找到什么宝石？
- 反馈的质量取决于许多要素，例如当前的工作环境、评估者对您的了解程度、他们对反馈匿名性的信任程度或他们对诚实回答的潜在风险的看法、他们花了多少时间来深刻反思等等。
- 活力特征模型中的五个驱动要素十分强大。研究和经验表明，这些领域对领导者的效能以及生活质量有着显著的影响。
- 当前的分数不是永久的。如果您选择努力改善某个领域，您就可以改变您的互动方式，从而改变您的分数。
- 不要忘记您的优势。通常情况下，收到这种反馈后，领导者会关注别人的批评或者自己得分最低的地方。但关注优势通常会产生更多、更快的结果。反馈中展现了您的哪个优势？您可以如何利用它？

恭喜您对于领导者成长的承诺，我们希望领导力活力特征测评对您有价值。

——六秒钟团队



活力特征测评:

- 领导力活力特征 领导力活力特征: 洞察领导效能。
- 团队活力特征 团队活力特征: 识别机遇和阻碍来追求最佳团队绩效。
- 组织活力特征 组织活力特征: 衡量整个企业组织风气的关键指标。

活力特征工具包由六秒钟发行。

六秒钟情商提供咨询、培训、教育和工具以支持人们创造积极变革——在全球各地的组织、学校、家庭和社区。

www.6seconds.org

