

## 领导行为分析——自我问卷

本问卷包括了二十个典型的工作情境，其中涉及一位领导者和一位或数位直接部属。假设你是这位领导者。

请在每一个情境里可能采取的四种领导行为中，圈选出一个你最可能采取的行动。

**1、一位新进员工被要求撰写一份部门采购器材的提议，但是她必须先深入了解这个器材，然后才能对成本与用途做出最恰当的分析与取舍。她觉得这项任务势必会影响到她本来就排得很满的工作计划。你将会……**

A、告诉她你何时需要这份提议稿件并说明对提议内容的要求。指出她应该采取哪些步骤方可深入了解有关此新器材的资料。约定每天会面以掌握进度。

B、要求她准备这份提议，并与她讨论这份提议的重要性。请她自定一个完成提议的期限。提供她所需要的资源，并要求她定期报告工作进度。

C、告诉她你何时需要这份提议稿件，并与她讨论这份提议的重要性。说明对提议内容的要求。指出她应该采取哪些步骤，方可深入了解有关此新器材的资料。听听她所关心的问题。尽可能采纳她的意见。约定每周会面以追踪她的工作进度。

D、要求她准备这份提议。与她讨论这份提议的重要性。与她讨论她预料会出现的困难以及克服困难的策略。请她自定一个完成提议的期

限。定期追踪检查她的工作进度。

**2、你的工作小组最近在齐心协力,争取完成全单位的各项工作报告。杨先生新近加入这个单位,他必须在下星期结束前提出成本报告。他对报告的要求和格式一点儿也不清楚,但是他有热心进一步学习他在单位中的角色。你将会……**

A、确切地告诉杨先生这份报告需要什么内容。把报告的要求及格式对他说清楚。向杨先生介绍单位里的其他同仁。本周内经常检查杨先生的进展,并详细指出报告需要修正的地方。

B、问他是否有需要帮忙的地方。向杨先生介绍单位里的其他同仁。和他一起讨论如何才能尽快完成报告。本周内,经常检查他的报告进展。

C、向他说明报告需要的格式及必要的信息,并征询他的意见。向杨先生介绍单位里的其他同仁。本周内经常检查他的报告进展,并协助他做任何必要的修正。

D、欢迎他的加入,同时把单位里可以协助他的同仁介绍给他。告诉他如果有问题再来询问。

**3、最近注意到属下梁先生的表现有问题。他对什么事都表现出“无所谓”的态度。每样工作都非要在你不断督促下才能勉强完成。你刚交代给他一项重要任务,怀疑他是否有足够的专业技能去完成。你将会……**

A、详细地说明梁先生应该遵照的步骤以及所要求的结果。把工作和准备文件的要求及标准讲明白。经常检查他的作进展，看是否进行得顺利。

B、详细说明梁先生应该遵照你的步骤以及所要求的结果。询问他的观点，如果合理，则予以采纳。让他讲讲对这项任务的感想。检查他的工作进展，看看是否进行得顺利。

C、让梁先生参与解决这项任务的难题。给他提供帮助，并鼓励他用自己的方法完成这项任务。定期检查他的工作进展如何。

D、让梁先生知道这项任务的重要性。要求他列出完成这项任务的计划，并给你一份复本。告诉他如果有问题再来询问。

**4、** 你的工作小组因为公司的改组也产生了一些变动。整体成就降低，工作期限也一再被耽误，这些情况已经引起了上司的关切。成员们都希望能够改善工作表现，但是他们需要更多的工作知识和技巧。  
**你将会……**

A、要求部属们自行拟定培训需要，并为他们提供必要的资源。你要随时协助。要求他们经常向你通报情况。

B、与部属们讨论你拟定的解决工作成效问题的方案。征询他们的想法及建议，再尽量把这些建议纳入你自己的方案。说明你提出此方案的理由。经常检查方案执行的情况。

C、列出你要他们遵照的解决问题的具体步骤，同时对他们说清楚你要他们学习的技巧以及他们实行此方案所需要的时间。密切监督他们

在执行此方案方面的进展情况。

D、协助部属们拟定出一个提高工作成效的方案。鼓励他们提出创见。支持他们的方案，并监督后续表现。

**5、** 由于预算被削减，所以要实行部门合并。你任命部门里一位经验丰富的丁小姐来负责单位合并的工作。丁小姐在各单位都工作过。她一向也都很热心协助处理部门里的事务。虽然你觉得丁小姐胜任此项工作绝没问题，但她对这件工作却似乎不大热心。你将会……

A、先勉励丁小姐一番，再列出她处理这件工作应该采取的步骤。询问她的想法，并尽量予以采纳。但要确定她能遵守你所交待的大原则。经常检查她工作进展的情况。

B、先勉励丁小姐一番，请她按照她认为合适的办法去做。对她要有耐心，随时为她提供帮助，并要她经常汇报工作进展。

C、先勉励丁小姐一番，让她决定处理这件工作最好的方法。帮助她探讨其它可行的做法，并鼓励她采用她自己的做法。与她就哪些方面应当经常检查达成共识。

D、先勉励丁小姐一番，再列出一套整体计划，并详细解说应遵循的步骤。经常检查她的工作进展，看她是否按照这套计划实行。

**6、** 你已经两度发现高先生的工作出了问题。他每周的进度报告不仅迟交，而且内容不完整。过去数年，高先生从来没有这样的问题。他的报告不仅内容完整而且上交准时。这是第一次你跟他讨论这个问

**题。你将会……**

A、告诉高先生他必须改善报告的质量，应力求准时完整。将内容不完整的地方一一向他指出。确定他对报告的要求和标准很清楚，并且知道应该怎么样去填写报告中的每一部分。追踪他的表现。

B、要求他准时递交完整的报告，但不要过分逼他。追踪他的表现。

C、与高先生讨论报告期限及内容完整的标准。听听他的困难和疑虑，但要确定他明了你的要求。将报告中的每一个部分和他逐项讨论，并回答他的问题。尽可能采纳他的意见，并继续追踪他的表现。

D、问他报告为什么不完整。听听他的困难和疑虑。尽可能帮助他了解准时递交一份完整报告的重要性，并继续追踪他的表现。

**7、你请一位资深的部属接受一件新工作。他的工作表现在过去一直很出色。你指派给他的这件工作对于整个部门的未来有非常重要的影响。他本人对接手这件工作感到很兴奋，但是由于缺乏相关的信息，使他不知道该如何开始进行。你将会……**

A、向他解释为什么你觉得他有胜任此工作的技能。询问他预料可能会发生些什么问题，帮助他想出解决问题的方案。经常和他保持联系，提供支持。

B、详细地告诉他该如何处理这件工作。说明完成这件任务应当采取的行动。密切监督他的工作进展。

C、请他在两周内提交一份此项工作的计划书，由你核准。开始时给他充裕的时间，不要过份催促。经常给他支持鼓励。

D、简述这件工作应如何处理，并征询他的想法和建议，尽量将他的建议纳入你的计划大纲中，但要确定基本上他还是遵照你所定的大原则。定期检查他的工作进展。

**8、** 你手下的一位职员章先生对你最近指派给他的一件工作缺乏信心。事实上，你认为章先生有足够的去完成这件工作，眼看限期快要到了。你将会……

A、让章先生知道你很关切的工作限期快要到了。协助章先生探讨其它可行的行动步骤。鼓励他照他自己想出来的办法去做。经常检查他的进度，并提供支持。

B、和章先生讨论你非常关切工作的限期就快到了。列出一套行动计划供他遵循，并询问他对这套计划的看法。尽可能根据他的反应来修正你的计划，但要求他仍要以你的大原则为主。经常查看他的工作进展。

C、详细地把这件工作必须准时完成的理由对章先生说明。列出一套你要他马上遵循的行动步骤。密切监督他的工作进展。

D、问他是否有困难，但是让他自己解决问题。提醒他工作的限期快到了，但不必过份催促。要他向你再提出最新的进度报告。

**9、** 由于客户群的扩展，你的部属要你考虑对他们的工作进度表有所改动。这些改动听起来很有道理。他们的工作能力都很强，而且共事愉快。你将会……

A、帮助他们拟定出其它可行的工作进度表。如果需要，协助大家一起讨论。支持他们拟定出来的进度表。事后检查他们实施自定进度表的情况。

B、由你亲自来制定工作进度表，向他们解释自己这样安排的理由。听取他们的反应，并征询大家的意见。尽可能把他们的建议纳入你所拟订的进度表中。事后查看他们实行你的进度表的情况。

C、允许部属们先自行拟定一个工作进度表。在你同意之后，让他们付诸实施。隔了一段时间后，检查新进度表对他们是否合适。

D、由你先亲自制定工作进度表，再向大家解说这个进度该怎么去实施，并回答他们的问题。查看你的进度表实施的情况。

**10、**由于组织结构上的变动，有六位职员新近被指派到你的部门。这六个人的工作表现在过去的三个月内持续下降。他们似乎没有足够的工作知识和技能来胜任新的工作，而且由于被调动，工作态度更加恶化。你将会……

A、让他们明白他们过去三个月的工作表现越来越差，要他们自己决定该怎么办，并且订立改善工作表现的期限。

B、让他们明白他们过去三个月的工作表现越来越差，详细说出你要他们实行的改进步骤，再给予建设性的反馈，告诉他们该如何去改进工作表现。密切监督他们的工作表现。

C、让他们明白他们过去三个月的工作表现越来越差，列出你要他们实行的改进步骤，向他们解说为什么如此安排，并征求他们对此改进

方案的想法。尽可能把他们的意见纳入你的方案，但确定他们能遵守你的大原则。定时监督他们的工作表现。

D、让他们明白他们过去三个月的工作表现越来越差。问他们为什么他们的工作表现一直在下降。听听他们的想法和顾虑。帮助他们自己想出一个改善表现的方案。定期追踪他们的进展。

**11、**部门里的周先生过去 22 个月以来表现优异。他对未来一年的工作感到兴奋。本年度部门的预算和目标与去年并没有太大的变化。在与周先生讨论他新的一年的工作目标与行动计划的会议上，你将会……

A、请周先生自己拟定一份新年度的工作目标与行动计划的大纲，呈给你核准。告诉他如果你对他的计划有任何疑问，你会再打电话给他。

B、准备好一份你认为周先生在新年度内可以达成的工作目标与行动计划书。将计划书交给周先生，并与他会谈，看看他有什么问题。

C、准备好一份你认为周先生在新年度内可以达成的工作目标与行动计划书，和他开会，讨论他对这份计划书的想法及建议。在听取周先生的意见后，修正这份计划书，但是最后由你来决定确实的目标与行动计划。

D、请周先生自己拟定一份新年度的工作目标与行动计划大纲，和他一起研讨目标与计划。听取他的意见并协助他拟定其它可能的目标或计划。让他自己对新年度的目标与行动计划做出最后的决定。



**12、** 过去两年，属下的工作表现一直都很出色。然而最近因为一些人力所无法左右的因素，致使他们连续三次遭遇到工作上的严重挫折。他们的工作表现和士气因而直线下降。这个情况已引起上级主管的关切。在一次单位会议上，你将会……

- A、和单位成员讨论最近的几次挫折。给他们一些明确可行的步骤，要他们按此步骤去实施，以改善工作表现。密切监督他们的表现。
- B、问他们对最近的挫败的感受。倾听他们的顾虑和想法，鼓励并协助他们想出方法来改善工作表现。定期检查他们的表现。
- C、和他们讨论最近的几次挫折。说明你要他们遵循的改善步骤。听听他们对你的改善计划有何意见，并尽可能加以采纳。强调成果。鼓励他们继续努力。经常检查他们的表现。
- D、和他们讨论最近的几次挫折，但是不要制造压力。要他们自定一个改善工作的期限，勉励他们彼此不断相互支持。然后追踪他们的表现。

**13、** 公司把新近雇佣的应小姐指派到你的部门任职，应小姐将要负责部门内一件非常重要的工作。虽然应小姐没有什么经验，但是她很热诚，对把工作做好深具信心。你将会……

- A、给应小姐一点时间决定这项工作的要求是什么，以及她要如何进行这项工作。让她了解为什么这项工作如此重要。告诉她如果需要帮助，请她随时找你。追踪她的工作表现。
- B、把你所要求的工作结果以及应该完成的期限对她说明白。明确地

列出她必须遵循的每一个步骤，并再示范一次给她看。密切监督她的工作进展。

C、和应小姐讨论她所要求的工作结果以及应该完成的期限。明确地列出她必须遵循的每一个步骤。向她解释每一步骤的作用，听取她的意见，并尽可能予以采纳。但是，确定你所定的大原则不变。经常检查她的工作进展。

D、询问应小姐打算如何完成这项工作。帮助她探讨预期可能会发生的困难，并研究对策。鼓励她按照她自己的想法去做。随时倾听她的顾虑。定期检查她的工作进展。

**14、** 上级主管要求你将单位的工作生产力提高百分之七。你知道要达到这个目标并不困难，但是，必须全心投入这件新任务。为了能给自己空出时间，你必须把目前手上正在发展有关控制支出成本新系统的项目指派给属下接手。你所中意的这个人做支出成本的控制非常有经验，但是她对自己必须独当一面完成此工作却有点迟疑。你将会……

A、把这件工作指派给她，并倾听她的顾虑。给她解释为什么你觉得她有足够的能力经办这件工作。如果她认为有必要，帮助她研讨其它可以尝试的做法。提供她所需要的资源，藉以支持鼓励她的士气。定期监督她的进展。

B、把这件工作指派给她，并听取她的顾虑。和她讨论完成这项工作所必须遵循的步骤。征询她的想法和建议。尽可能把她的建议纳入你

的指示步骤，但是确定她能遵守你所定的大原则。经常监督她的进展。

C、把这件工作指派给她。倾听她的顾虑，但是让她自己解决这个问题。给她一点时间去适应，避免马上要她拿出结果。要她经常来汇报。

D、把这件工作指派给她。倾听她的顾虑，并告诉她该如何处理，以减轻她的不安全感。列出应有的工作步骤，并密切监督她的工作进展。

**15、** 你的上司要你指派一人参加公司跨部门的特别工作小组。这个小组的主要功能是对公司将要修改的薪资报酬及补偿计划提出建议。你选择了一位办事效率很高的孔小姐代表整个部门。孔小姐很清楚部门内其他同仁对现有计划的想法。她以前也曾经很成功地参加过别的跨部门小组，顺利完成任务。她对这项任务很有兴趣。你将会……

A、将这项任务交给她，但是告诉她要如何去代表整个部门同仁的观点。要她在每次小组开会后的两天内提交会议内容报告。

B、请她接受这项工作，帮助她研讨她要做的工作的出发点。定期检查她的工作情况。

C、把这项任务交给她，与她讨论应该怎样做才能确保部门同仁的意见会被特别工作小组重视。询问她的意见，但是确定她仍会按照你所指示的大方针去做。要她在每次小组开会后提交会议内容报告。

D、把这项任务交给她，要她随时向你报告工作进展。

**16、** 因为家人生病，所以你两次被迫无法参加一向由你主持的委员会会议。等你再次与会时，你发现这个委员会运作得很顺利，而且

所有委员对会议都做了充分的准备，积极参与，并对他们的进度都很满意。你觉得自己应扮演的角色有些模糊。你将会……

A、感谢委员们到目前为止所做的一切。然后放手让大家仍照过去两周的方式继续运作。

B、感谢委员们到目前为止所做的一切。订出下一次会议的议程，并恢复指导委员会的活动。

C、感谢委员们到目前为止所做的一切。请他们表达不同的意见或建议。尽可能让他们感觉到他们自己的重要性。

D、感谢委员们到目前为止所做的一切。订出下一次会议的议程，但是，请他们表达不同的意见或建议。

**17、** 你手下的部属们工作能力很强，而且能独当一面。最近一次业务上的成功，使他们做事更积极。整体的工作表现可说得上出色。现在你必须设定下一年的单位目标。在全体出席的单位会议上，你将会……

A、表扬他们过去一年的工作成绩。和部属们一起解决问题，并设定明年的目标。鼓励他们提出创见，同时帮助他们探讨其它可行目标。

B、表扬他们过去一年的工作成绩。对明年提出挑战性的目标。列出达成这些目标必须采取的行动步骤。

C、表扬他们过去一年的工作成绩。请他们自行订立下一年度的工作目标，并列出达成这些目标他们会采取的行动计划。如果有人要求你参与讨论，则发表你的看法。

D、表扬他们过去一年的工作成绩。直接设定下一年度的工作目标，并列出达成这些目标必须采取的行动步骤。征询小组的想法和建议，并尽可能采纳之。

**18、**你和你的上司都认为你的部门需要一套新的工作流程，以提高长远的工作成效。部门内的成员也都非常希望见到一些变化，但是因为他们的专业功能过于精细，致使他们缺乏了解企业大局面的知识与技能。你将会……

A、列出新的工作流程。规划和指导他们该如何去进行。与部属们讨论其它可行的流程。尽可能采纳他们的建议，但是确定基本上他们会遵照你的大原则执行。经常检查新流程的执行情况并监督结果。

B、列出新的工作流程和执行该流程的计划。在小组初次执行该流程时予以指导并密切监督结果。

C、和他们一起讨论，探索新的工作流程。鼓励他们在探索中发挥创见。帮助他们探讨其它可行的流程。定期检查新流程执行的情况。

D、请他们拟定并实施一套新的工作流程。事前先回答部门成员任何有关流程的问题，但是由他们负责拟定出这套新流程。定期监督他们的工作表现。

**19、**你新任该单位的主管。自你接手后，你注意到单位的成效下降，表现较差的原因是因为运用的技术有所改变，而你的部属尚未掌握这些新的技术。更糟的是，他们似乎对学习新技术毫无兴趣，并不

**热衷。你将会……**

A、与部属们讨论单位成效下降的现象。听听他们的想法。要求他们提出改进表现的方案，并对他们所提的方案表达你的信心。肯定他们过去的努力，定期检查他们实施解决方案的结果。

B、列出你要他们采取的补救行动计划，和他们讨论你的行动计划，并尽可能采纳他们的意见。然后确定他们切实地按照你的方案在做。经常检查他们的工作表现。

C、与部属们讨论单位里工作表现下降的现象。要他们分析问题出在哪里，并拟定一套行动步骤，在你核准后施行，对实施计划确定期限。追踪他们的工作表现。

D、列出你要他们执行的补救方案，并予以指导说明。将每个人的工作角色、责任和成就标准重新界定。密切监督他们的表现是否有改善。

**20、你注意到工作经验不多的董小姐无法如期完成某些工作。她提出的报告既不准确，又不完整。她对她的工作不太起劲，而且常认为书面报告只是浪费时间。你将会……**

A、让董小姐知道她呈上来的报告既不准确，又不完整。和她讨论应该采取的工作步骤，并且解说这些步骤为什么重要。询问她的建议，但确定基本上她能遵照你所指示的大原则去做。经常检查她的报告的准备情况。

B、让董小姐知道她呈上来的报告既不准确，又不完整。要她自己拟定改善质量的计划。给她充裕的时间把工作做好。检查她的报告的准

备情况。

C、让董小姐知道她呈上来的报告既不准确，又不完整。问她对这个情形打算怎么办，帮助她拟定一套解决问题的办法。定期检查她的报告的准备情况。

D、让董小姐知道她递交的报告既不准确，又不完整。向她示范该如何完成报告。详细说明她应采取哪些步骤来改善质量。密切监督她的报告的准备情况。