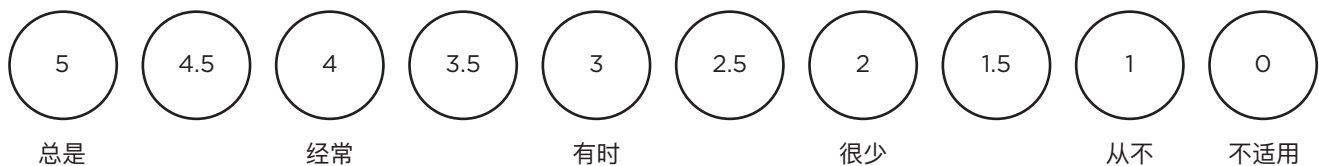


## 全景领导力测评 (LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™) 全景领导力测评基层管理者版本 (LCP MANAGER EDITION™)

**全景领导力测评 (LCP) 和全景领导力测评基层管理者版本 (LCP-ME) 使用的测评方式都是常模参照性测验，这意味着什么？**

常模参照性测验使我们可以将被测领导者的表现和效能发展水平与全球其他领导者（常模组）进行比较，从而对高创造性和高反应性的领导者加以区分。

**什么是LCP和LCP-ME测评标尺？**



该标尺与问卷中每个问题的9个回答选项相对应，相当于一把9格的尺子，能够很好地展现得分的变化。每格代表0.5分，所以原始得分的范围是1.00–5.00。考虑到标尺的大小，我们计算平均值时采用四舍五入，保留小数点后两位，确凿地呈现出被测领导者的原始得分。请注意，问卷中回答“不适用 (N/A)”的情况并不纳入原始得分平均值的计算。

**为什么原始得分不如百分位得分重要？**

这是因为原始得分仅仅呈现了问卷评分的平均得分情况，没法告诉我们被测领导者在某一维度上的效能表现与全球常模组相比处于什么水平。百分位得分则有助于我们理解这些分数实际上意味着什么——它们究竟是处于平均水平，还是高于或低于平均水平？为此必须将被测领导者的评分与我们全球常模组中的其他领导者进行比较。有人可能认为，既然原始得分的范围在1.00到5.00之间，那么一般领导者得分应当是3.00，高创造性领导者得分会在4.00以上，而低创造性的领导者得分会在2.00以下；反应性维度亦然。然而当我们查看全球所有领导者的原始得分时会发现，创造性维度的平均原始得分呈正偏态分布（均值高于3.00），反应性维度的平均原始得分呈负偏态分布（均值低于3.00）。百分位得分的计算考虑到了这一点，揭示了被测领导者的表现与全球常模组相比处于什么位置。例如，某位领导者的百分位得分为50，这表明该领导者在全球领导者中处于平均水平，尽管他的原始得分可能是3.96。百分位得分大于等于66意味着被测者的表现高于平均水平，而百分位得分小于等于33则意味着该领导者的表现低于平均水平。

此外，测评中各个维度的衡量基准差异很大。比如某个维度常模组的平均原始得分可能是2.18，而另一维度的平均原始得分可能是4.03。因此，为了比较各维度之间的相对表现以便确定被测者领导力发展的最佳起点，就有必要对各维度进行统计学上的等效处理。百分位得分（对得分进行统计学上的标准化处理而来）的作用就是使各维度之间更有可比性，这样领导者就能了解自己的具体优势和需要提升的地方。

## 百分位得分是如何计算得出的？

原始分数先要转化为t分数，以便与全球常模组的表现进行对比。请注意，自我测评和各个评估者分组（例如，上级、同辈、直接下属）都有各自的常模数据组。t分数计算的是某个原始得分与常模组得分均数（或者平均值）之间的距离。具体算法基于全球常模组得分的标准差（即全球常模组中的被测评人在该维度、该评估组得分的变化程度）。t分数的主要变化范围是20到80，50对应着平均值。t分数随后被转化为基于正态分布的百分位得分。当t分数是50时，百分位得分恰好是50%，这意味着全球常模组中一半人得分低于该领导者，另一半人得分高于该领导者。

## 全球常模组的人员如何构成？

全球常模组由数千名从TLC庞大的数据库中挑选出来的领导者组成，这使得常模组的分布能够反映全球领导者的总体情况。全球常模组中的领导者比例与领导者在不同国家和行业的集中度以及领导职位的性别分布都很相近。

为了确定全球常模组的选择标准，我们调研了15个领导力数据库（如邓白氏胡佛数据库、世界银行全球数据库、美国劳工统计局数据、福布斯全球2000强名单等）以及23个有关领导力的全球性研究报告（如“世界经济论坛：就业趋势研究”、“工作场所趋势：全球劳动人口领导力调查”、“管理会计师协会全球调查”、“德勤全球人力资本趋势”、“无边界组织：2016年领导力发展调查”等）。纳入考量的一些因素包括：

- 各国劳动力规模
- 各国特定行业的集中程度
- 各国GDP规模
- 男性和女性劳动力的百分比
- 各个层级的领导者（比如C字级高管、各级经理等）所占百分比

然后，我们从TLC庞大的数据库中抽调出符合上述特征的领导者，从而使常模组人员分布尽可能地与全球领导者群体相近。我们采用了分层随机抽样的方式进行选择。也就是说，我们首先按照需要的特征对数据库进行分层（分类），然后从每个类别中随机抽取领导者，直到从数据库中抽取出来的该类别领导者的所占比例达到我们在调研中获得的全球分布比例。

## **LCP基层管理者版本（LCP-ME）会有单独的常模组，还是共用LCP全球常模组？**

一线管理与高层管理所涉及的领导力可能会有很大差别，普通管理人员与C字级高管并不适合放在一起进行比较。LCP-ME有自己的数据库，独立于LCP数据库。这两个数据库是分开维护的，因为完成这两个测评的各类领导者往往处于不同的管理层级，而且这两个测评所包含的维度也不尽相同。因此我们在抽取和更新全球常模组时，会分别从各自的数据库中抽取样本，组成两个不同的常模组：从LCP数据库中抽取中层到高层的管理者，从ME数据库中抽取基层管理者。因此，这两项测评的标准化分数以及测评结果的百分位得分自然各不相同。

## **TLC进行调研并更新常模组数据的频率如何？**

每隔五到十年对调研结果进行一次重审，以确保常模组数据在全球范围内仍然适用，这点非常重要。常模数据的调整程度取决于最新的调研结果和领导力的演进程度。

## **怎样确保测评结果在统计学上的有效性？**

随着TLC数据库的壮大和国际化，我们已经真正做到了为全球领导力发展设定测量标准。LCP的心理测量特性已在许多研究中得到验证，这些研究由LCP内部和具有测量专业水准的外部机构进行。针对LCP测评，我们已经进行了大量的有效性研究，并向所有获得LCP和LCP-ME认证的执业者进行讲解。客户也可以在网络上获得这些研究的技术研究报告。

## **什么叫平均分？**

测评分数以百分位数呈现在报告中，表明有多少人的得分高于及低于接受测试的领导者。平均分是50%意味着在全球常模组中，有50%的人得分高于该领导者、另外50%的人得分低于该领导者。大多数人认为平均水平意味着不好。如果你问任何一群管理者：“你们中有多少人想成为平均水平的管理者？”没有人会举手。大多数人都期望自己是高于平均水平的。然而，如果某一组管理者恰好具备常模组的代表性，那么针对每个测评维度，这组管理者当中必定会有一半人的得分低于这个常模组的平均水平，另一半人则高于平均水平。

## 什么叫鼓励式评分？

当领导者在创造性维度的得分极低时，报告中的结果可能会让人感觉特别刺眼，引发不良反应。例如，“相处能力”维度的百分位得分如果是1%，就意味着常模组中99%的领导者得分都要高于这位被测者，导致其报告总图中这一创造性维度得分看似为零。为了防止被测者过于泄气，我们将创造性维度百分位得分的下限设定为5%。也就是说，即使被测者的实际得分低于5%，其测评报告显示的最低得分仍为5%。从统计学意义上来讲，既然低于5%的得分都是远远低于平均水平的，那么得分是1%还是5%并没有实质性区别。然而如能采用鼓励式评分，在测评报告的创造性维度上至少还能体现些许得分，从而帮助被测者保有希望并鼓励他们去发展自己在该维度的效能。反应性维度的百分位得分则不作此调整。TLC测评中的所有报告都采用了这种鼓励式评分。

## 原始数据有什么用？

当有人不理解或不愿接受自己的百分位得分时，原始得分可能会派上用场。有时，指出原始得分中高分项和低分项之间的差异也会有所帮助。然而这样做时必须慎之又慎，因为不同维度的原始平均分之间可能会有很大差异。在测评结果的创造性维度部分，如果被测者在某个维度上给自己打了3.2分，而在另一个维度上打了4.5分，那么询问他们在填写问卷时是依据什么给出不同分数的，可能会很有帮助。当有人不愿意接受自己的百分位得分时，这种探询往往可以开启良好的对话，有助于更深入地探索测评结果。以上述方法来使用原始得分还可以帮助领导者了解原始得分与百分位得分之间的关系。但请切记，创造性维度的平均原始得分为3.91（LCP-ME中为3.89），而反应性维度的平均得分为2.21（LCP-ME中为2.11）。因此，直接比较反应性维度和创造性维度的原始得分并不可取，也没法得出准确的解读。比较百分位排名得分更有助于报告解读。

## “正直”维度百分位得分处于中等水平应如何解读？

人们对一个问题的看法越是正面，就越是倾向于给它打高分。尤其是“正直”这一维度，很容易出现这种情况，因此该维度在常模组中是平均得分最高的维度。因为“正直”被人们高度重视，所以评估者在这个维度上给出的平均分为4.24（LCP-ME中为4.08）。这意味着要想在这个维度上获得较高的百分位得分，被测领导者需要比其他维度更高的原始得分。因此，与其他维度相比，以最宽泛的方式来解读“正直”维度的百分位得分是很重要的。关键是要让被测领导者知道，这是一个非常敏感的维度，如果百分位得分低，则可能表明他们的言行不太一致。



## 为什么不同的评估组中，相同的原始得分会得到不同的百分位得分？

每个评估组别都有各自的全球常模组数据库做对比。“同辈”的评分会与常模组中的“同辈”组得分进行比较，“直接下属”的评分则会与常模组中的“直接下属”组得分进行比较，以此类推。“同辈”与“直接下属”给出的评分会有很大差异，因此这种同类人群之间对比的方式非常重要。“同辈”和“直接下属”在某一特定维度上给出的原始分数可能都是3.96分，却很有可能得出不同的百分位得分。与全球领导者的“同辈”通常会给出的评分相比，3.96的得分可能反映出被测者表现不错；同样的得分拿来与全球领导者的“直接下属”通常会给出的评分相比，这一得分可能反映出被测者表现不佳。这种百分位得分之间的差异非常重要，可以用来帮助被测领导者确定他们在组织中面对不同群体时是否有不同表现。

## 为什么各评估组百分位得分的平均数不等于他评总体的百分位得分？

百分位得分并非数字，而是统计分布上的点，所以不能取平均。但可以对各个评估组别的原始得分进行平均，得出“他评”这一类别总体的原始评分。然后将其与全球常模组中的“他评”总体得分进行对比，评估其表现并将换算出的t分数进一步转换成百分位得分。本质上，“他评”项的百分位得分反映了被测领导者的所有评估人的打分与常模组中所有领导者的评估人打分情况的比较，而不考虑组别差异，从而就被测领导者目前在给定维度上的整体表现给出了最为全面的测量。

## 各个概括性维度（内圈维度）的得分是如何计算出来的？

计算该概括性维度下属各子维度所有问卷问题原始得分的平均值，然后将其与全球常模组中该概括性维度的得分情况进行对比，换算成t分数，最后转换为百分位得分。请注意，概括性维度的百分位得分可能高于（或低于）其下属任一子维度的百分位得分，因为这一得分是与整个全球常模组的相应数据对比得出的，而不是对其下属各个子维度的百分位得分进行平均。

报告的数据部分列出了每个维度和概括性维度的原始得分和百分位得分。自评得分和他评得分维度的百分位数也在LCP测评结果总图中列出。

## 概括性标尺（条形图）的得分是如何计算的？

创造性-反应性对比度标尺：用创造性维度的总平均分减去反应性维度的总平均分，然后加上常数5以确保所有结果为正。这样被测领导者在这一标尺上的得分便会在1.00和9.00之间。之后将这个结果与全球常模组在该标尺上的得分对比，换算为t分数，最后再转换为百分位得分。

关系-任务平衡度标尺：对“相处能力”和“成就”这两个概括性维度（内圈维度）的得分进行标准化处理（t分数），然后用两个t分数中的低分除以高分，得到一个介于0.01到1.00之间的比率。拿这个比率与全球常模组的对应比率进行比较，得到一个新的t分数，并将其转换为百分位得分。

领导潜能发挥度标尺：用创造性-反应性对比度得分乘以关系-任务平衡度比率，将结果与全球常模组进行对比，得到标准化处理后的t分数，最后把t分数转换成百分位得分。

领导效能标尺：这是一个独立的衡量标尺，其计算与LCP任何维度无关，而是基于LCP和LCP-ME测评问卷中特意嵌入的五个针对领导效能的问题的得分。这些问题是：

- 我对该领导者的领导力感到满意。
- 该领导者是那种别人立志成为的领导。
- 该领导者是好领导的模范。
- 该领导者的领导能力让组织得以繁盛发展。
- 总体而言，该领导者的领导力行之有效。

将这五道题的原始得分加总平均，然后和全球常模组中该标尺的平均分对比、进行标准化处理，得到t分数，最后将t分数转换为百分位得分。

## 如果再次接受LCP测评，百分位得分通常会有什么变化？

领导者通常会在一年后再次接受LCP测评，得分往往会有所提升，这也是我们希望看到的。有些领导者再测时呈现出巨大的进步——跟前一次测评结果相比，在某些维度上百分位得分出现5到15个点及以上积极变化的情况并不少见。

当然，也有可能领导者再测时发现自己的创造性得分下降、反应性得分上升。这既可能是他们退步了，也可能是他们在上一次测评后大幅拓展了自己的职责，还可能只是这两次测评选取的评估人不同，因而对这位领导者的感受不同。我们发现，当再次测评的结果呈现出进步不足或更强的反应性倾向时，就会成为强烈的警示信号，领导者往往因此开始认真对待自身的成长。也因此，我们强烈建议那些想要好好培养自身领导力的领导者再次进行测评。

如果某领导者曾经参加过LCP测评，那么在再次订购测评时，系统会自动生成之前所有的测评报告（用户需使用同一个电子邮件地址），可供与最新的报告一起下载。这样就可以更直观地比较所有测评报告。请注意，必须在项目管理中心页面标记“再次测评 (Retake)”，才能下载以前的报告。

\*标准分是一个标准差，反应某个原始得分高于或低于常模组观察到的平均值的程度。t分数的变化范围为0到100，标准平均得分是50。