推荐信

第一部分

申请人信息

称呼 Choose an item.

名

姓

单位名称

职务/ 职称

行业 Choose an item.

街道地址

城市

省份 Choose an item. China

邮政编码

电话号码（包括国家代码）

电子邮件

备用电子邮件

*如果您使用了您的私人邮件来填写此推荐表，请提供您的工作电子邮件。如果申请人被录取了，您的工作电子邮件可能会用作审核用途。*

与申请人是如何认识的 Choose an item.

与申请人是何种关系 Choose an item.

您认识申请人多长时间？

 年

月

您在哪段时间里和申请人接触最多？

从(月/年)

到 (月/年)

如果您和我商学院或我大学有关联，请指出

Choose an item.

根据申请者申请的学校而改变

我们可以就申请人和您联系吗?

Choose an item.

您有使用翻译填写此表吗？

 Choose an item.

第二部分

评估表

在这个部分里，您会发现12种和成功领导力密切相关的能力和性格特征。这些能力和性格特征分为五类：

* 成就
* 影响力
* 人际交往
* 个人品质
* 认知能力

对于每一个能力，请您选择您观察到申请人最一致展现的行为。我们意识到所有申请人都有长处和不足之处。您的坦诚推荐将协助我院对申请人的评估。请假设每个级别都建立之前的级别之上。

**成就**

**主动性:** 提前行动或预料问题

|  |
| --- |
| 无法评判 |
| 不情愿接受新任务，等候别人吩咐该做什么；听从别人的安排 |
| 在被要求的情况下， 愿意介入并采取行动  |
| 在问题需要被解决且没人站出来时，自愿承担责任  |
| 自愿接受新的工作挑战； 主动的付出额外的努力以完成关键或艰巨的任务 |
| 积极寻求有影响力和知名度的项目。即使事情进展不顺利，也勇于积极的迎接挑战 |

**关注结果**: 专注并致力于实现目标和提高绩效

|  |
| --- |
| 无法评判 |
| 专注于完成手头的任务；不清楚任务和总体目标的关系 |
| 采取行动克服障碍以实现目标 |
| 独立采取行动以超越目标，计划如何应付突发事件 |
| 通过记载过去的活动和成果以汲取成功经验；逐步改进以提高团队的绩效 |
| 发明新的工作方法并取得显著的绩效；取得一流的工作业绩  |
|  |

**影响力**

**沟通，专业的印象和风度：** 用一种容易被听众接受的方式来传递信息和想法，能使听众参与其中并接受其其观点；用倾听和其他方式来达到共识；在危机或矛盾中保持从容和冷静

|  |
| --- |
| 无法判断 |
| 在表诉自己的观点时有困难；忽略听众的想法；缺乏自信，在压力情况下容易慌乱 |
| 能表达自己的观点；承认观众的反馈；必要时重新组织语言使它们更清晰；讲话有礼貌；在熟悉的环境下保持从容 |
| 能清楚的和有逻辑性的表达自己的观点；组织语言使之容易为广大听众所接收；倾听并对听众的反馈做出回应；提前做准备以给人留下职业，自信的印象；在不熟悉的情况下也能保持从容镇定 |
| 明确组织内容来吸引特定观众群体；重述别人的话语以检查自己的理解；传递自信的形象；在危机面前，迅速而有力的做出回应，并为他人提供指导和建议 |
| 为高级别会议和演示有效组织内容；即使被挑战，仍保持镇静；征求他人意见和质疑，公开讨论它们并适当调整谈话内容；在强烈的矛盾和危机面前保持镇静；把强烈的情绪转换成积极的行为 |

**影响力和协作：** 和不直接管辖的人建立密切关系，共同协作

|  |
| --- |
| 无法判断 |
| 不寻求他人的意见和观点  |
| 接受来自他人的意见，并和他们共同解决问题  |
| 寻求首先理解他人的观点；采取行动以获得他人对自己想法和举措的支持 |
| 用量身定制的方法来凝聚和影响他人并取得成果 |
| 用量身定制的方式来构造和运用巧妙选择的关系网，以提高共同绩效 |

**人际交往**

**尊重他人：**承认并尊重其他人的观点和行为的价值

|  |
| --- |
| 无法判断 |
| 不愿承认或接受他人的观点 |
| 当受到挑战的时候，对他人的观点持开放态度 |
| 基于对他人和其观点的尊重，邀请或寻求他们的意见 |
| 公开赞扬他人的良好行为；确保先听到其他人的的想法和意见 |

**团队领导能力**： 管理和授权包括直接下属或者项目小组工作伙伴的团队（包括远程团队）

|  |
| --- |
| 无法判断 |
| 无法有效的分配任务（微观管理）；不能组织并提供相关的信息以帮助组员们完成工作 |
| 分配任务给团队成员，告诉他们该做些什么；当他们完成任务后进行检查 |
| 征求团队成员的想法和意见； 组织协调各项任务，促使团队成员们对他们自己的工作负责 |
| 积极的促使团队成员们制定工作计划，并通过合作的方式解决问题；显示个人/团队贡献的影响力 |
| 基于对他人个人能力的洞察来招募团队成员；奖励那些超出预期表现的成员；提供强大的后盾和支持 |

**发展他人**： 帮助他人提高他们的工作表现和能力

|  |
| --- |
| 无法判断 |
| 主要考虑自身的发展；对别人发展自身的努力持否定态度 |
| 鼓励他人提高自己；指正他人的错误以帮助其纠正缺陷并对他人取得的进步表示赞扬 |
| 提供具体的正面和负面的行为反馈意见来支持他人的提高 |
| 提供在多种场合适用的实用的指导原则和建议来帮助他人确定需要提高的地方 |
| 善于发现别人的潜力；通过提供反馈和辅导来激励他人提高自己，为他人寻求新的发展机会并提供支持 |
|  |

**个人品质**

**诚信/正直**：一贯遵循明确的价值观，信仰和行为准则

 无法判断
 随大流；选择阻力最小的途径；在压力下容易放弃
 在容易做到时，使行为和意图，价值观及信仰保持一致
 尽管遇到反对或阻力，也能自觉的使自己的行为和意图，价值观及信仰保持一致
 即使行为可能会给自身带来风险，还是会基于自己的价值观和信仰采取相应的行动；公开的展示团队或企业的价值观

展现很高的道德水准，即使这样会对自我带来风险或损失；促使大家遵守团队或企业的价值观

**适应性/弹性**： 能轻易的适应变化的需求和环境。即使面临挑战，问题或者明显的失败也能保持冷静乐观

 无法判断
 更喜欢现有的工作方式和程序；害怕失败，在有挑战的情况下容易焦虑
 在被要求时，适应新的方法和程序；在不熟悉的环境中保持冷静直到面临障碍
 积极拥护新的倡议和程序；在大多数的环境下包括有挑战的环境中都能保持头脑冷静；坚持直到遇到障碍
 寻求变革以带来改进机会；即使在可能会导致失败的困境中，仍保持乐观和前瞻性思维
 对有高度不确定性或风险但有巨大的潜在利益的项目感到兴奋；力求成为第一个进入未知的或不熟悉的领域的人；欢迎由失败带来的学习机会并善于从失败中汲取经验教训；能迅速从失败中恢复过来

**自我认知**：了解自我的长处和短处，并寻求额外的反馈意见

|  |  |
| --- | --- |
|  | 无法判断缺乏对自我的了解；当受到挑战时，拒绝承认或者找借口 当面临具体的例子和数据时，承认自己的过失或表现上的缺失能准确并有理有据的描述自己的主要优势和劣势；欢迎他人的反馈意见，并有针对性和他人讨论改进的机会有选择的寻求他人的反馈意见以明确纠正自己需要改进的地方或优化自己的长处；公开讨论自己的弱点；探讨问题的症结包括自己的过失寻找具有挑战性和存在潜在风险的机会来改进自己；找出并且运用各种资源来以使自己的优点最大化或改善自己的弱点 |

**认知**

**解决问题**： 理出问题框架，分析形势，找准关键问题，对问题进行分析，并提出可被接受的解决方案

 无法判断
 回避问题；当面对问题时，遵守以前用过的方法或者选择一个明显的解决路径
 趋于只有当失败机率很低的情况下，提供解决方案；关注于对目前或短期的影响而忽略综观全局的关键情况
 不满足于明显的解决方案；识别并侧重于理解问题所需的关键信息，找到根本原因并提出几个合理的解决方案
 通过复杂的方法来收集和分析的深层次的关键信息；集成来自多方的观点以得出有新意且实用的解决方案
 运用准确的逻辑将复杂的问题细分成多个可有效管理的部分；善于解决棘手且相互关联的问题并能解释各部分间的关联关系

**战略定位**：能超越自己的控制幅度来思考未来发展方向以重塑工作策略和范围

 无法判断
 专注于完成手头工作，而不理解工作会带来的影响
 理解所做工作和分析的当前影响
 在自己的职责范围内提出对短期业绩有明显提高的见解和建议
 在自己的职责范围内提出能影响小组或企业战略和长远业绩的见解和建议
 超越自己的职责范围提出能对长远商业战略和业绩有影响的见解和建议

（可选）您对以上的能力评估有要发表的评论吗?

根据您的职业经历，以申请人的同级为参照，您如何评估该申请人？

 无法判断

 差

中
优
优异 （前10％）

杰出（前5％）
我职业生涯中见过的最优秀的人

总的来说，我

不推荐申请人
有保留的推荐申请人

推荐申请人

极力推荐申请人

第三部分

推荐问题

1. 请简单介绍您和申请人的互动过程，如果适用，介绍申请人在您单位的角色。（50字）

2. 在您看来，申请人与他（她）的同级相比工作表现如何？（500字）

3. 请描述您给申请人提出过的最有建设性的反馈意见。请详细描述当时的情形和申请人的反应。（500字）

4.（可选）还有其它我院应该了解的信息吗?