

## 《情境领导：卓越领导力》

### ——高效领导者的五项修炼

主讲：郭俊平老师（2天）

风靡全球，被“财富500强”视为经理人必修课——情境领导

#### 哪种领导方式最有效？

没有一种领导方式可以适用于所有情境！

世界组织行为学大师、领导力大师、情境领导（Situational Leadership—SL）创始人保罗·赫塞博士（Dr. Paul Hersey）认为：好的经理不应只是一个命令者，他在领导团队时不应一成不变，而应随着情境（任务、目标及完成此目标的员工和环境）的不同来调整自己的领导方式。

30多年来，情境领导风靡全球150多个国家和地区，数千万经理人正在使用它，受到了包括通用电器、谷歌、三星、摩托罗拉、IBM、微软等众多“世界500强”企业和中国移动、工商银行、建设银行、中国联通等上千家中国优秀企业的广泛欢迎。



最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。

——领导力大师 情境领导创始人 保罗·赫塞博士

提示：

■ 这是一门领导艺术课程

- 这是一门执行力课程
- 这是一门管理技能提升课程
- 这是一门人际关系课程
- 这是一门最佳的沟通技巧课程
- 这是一门授权技巧课程
- 一般的课程是由讲师独自研发，情境领导由美国领导力研究中心，数十位专家团队历经四十年持续研发

风靡全球，被“财富 500 强”视为经理人必修课——情境领导

## 一、关于情境领导

情境领导模式由世界领导力大师、世界组织行为学大师保罗·赫塞博士领导创立。

1969 年，保罗·赫塞博士（Dr. Paul Hersey）出版经典之作《管理与组织行为》（*Management and Organizational Behavior*），并在书中全面阐述了情境领导模式，为古老的领导话题提供了新的解决思路，从而受到西方企业的大力关注。时至今日，本书译成 14 种语言，全球销量达到数百万册。

1975 年，赫塞博士创立美国领导力研究中心（CLS），并正式注册 Situational Leadership 商标。

时至今日，全球已有 150 余个国家和地区的数千万经理人接受过这一培训并在应用此模式，情境领导已成为全球职业经理人的成功之选。

情境领导是同时关注绩效和部属的实用型领导技能，它主张根据情境的不同，通过对被领导者准备度的判断来使领导者适时调整自己的领导风格。这种领导方式有助于经理人带领部属取得最佳绩效，从而提高部属满意度，并实现团队的持续成长。

40 年来，全球有 1000 多家顶尖企业和众多中小型企业的数千万职业经理人接受过这一培训。GE、爱立信、摩托罗拉、IBM、微软、通用汽车、苹果电脑等知名企业更是视之为高级经理人员的常年必修课程。

## 二、课程收益

### 1、情境领导 VS 个人

- ◆ 使学员明确自身的能力和意愿是自我管理的两个关键因素。
- ◆ 使学员明确提升个人影响力是高绩效的基础；通过培训找到提升影响力的有效途径。

- ◆ 使学员了解自身的领导风格，有助于发挥所长，并弥补不足。
- ◆ 使学员清晰的了解自己的工作准备度，决定了员工的工作准备度。

## 2、情境领导 VS 团队

- ◆ 明确团队建设的核心，在于提升员工的准备度。
- ◆ 团队的执行力来自主管的领导能力。
- ◆ 分清团队目标的三个层次是授权的前提。

## 3、情境领导 VS 组织

- ◆ 员工的忠诚来自和谐的人际关系。
- ◆ 情境领导模式是最佳的人际关系模型。
- ◆ 情境领导模式是最佳的组织沟通模型。

## 三、适合对象

- ◆ 董事长、CEO、总经理、副总经理
- ◆ 部门经理、总监
- ◆ 部门主管、子分公司经理
- ◆ 各类组织里的各级管理人员

## 四、课程特色

- 本课程由世界组织行为学大师、世界领导力大师保罗·赫塞博士（Dr. Paul Hersey）担纲开发，经历了专家团队四十年的更新和充实。台湾引进课程二十年。
- 情境领导由具备企业家阅历的讲师执教，讲师的大企业总裁的经历使效果更有保障。
- 40余个精心选编的视频案例将使学员获得全新的学习感受
- 角色演练、小组讨论、实战演习、分组游戏教学方式可以确保学员轻松掌握情境领导核心技巧。
- 课中的“领导力评估”有助于让学员对自己的领导风格及权力基础运用状况有客观的认识与了解，有助于其在培训中和培训后找到改进方向。
- 讲师将针对工作和案例做具体分析，并提供个性化改进方案。

## 五、课程纲要

标准的情境领导训练需两个工作日，每个工作日包括7小时的教学内容。其课程大纲如下：

### 第一讲 如何将下属转变为追随者

- ◆ 什么是领导有方？
- ◆ 管理者是动员他人实现自己想法的人，怎样才能做到呢？
- ◆ 正确处理上下级的关系是成功领导的关键
- ◆ 什么是影响力？
- ◆ 什么是领导力？
- ◆ 满足下属的心理需求

- ◆ 因人制宜，还要因事制宜
- ◆ 管理者与领导者的角色如何在主管身上统一？
- ◆ 提高影响力是主管成长的正确途径。
- ◆ 案例分析：你交给小王两个任务，他的胜任力有何不同？
- ◆ 小结：为什么不要“下属”要“追随者”？

## 第二讲 什么是领导风格

通常主管们错误地认为要让下属适应自己。本讲提供了让主管适应下属的领导方式模型，即四种领导风格。本讲帮助主管建立这样的价值观——有效的管理是使主管的行为适应于个人或团队工作绩效的需要。

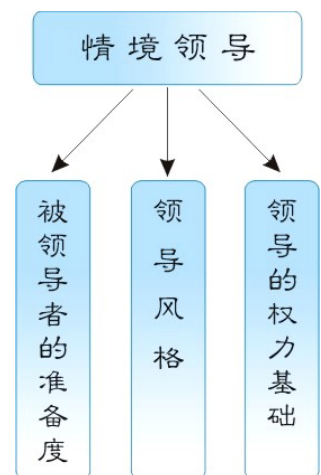
- ◆ 领导者总是使用同一种的领导方式对不对？
- ◆ 主管们与下属，谁应当适应谁？
- ◆ 领导者行为方式的两大脉络：工作行为和关系行为。
- ◆ 领导者必须“随需而变”——视员工的情况而变；
- ◆ 整合组织目标、主管目标和下属目标的方法。
- ◆ 什么是领导风格？
- ◆ 四种不同的领导风格及其特点

---风格一：告知式领导风格

---风格二：推销式领导风格

---风格三：参与式领导风格

---风格四：授权式领导风格



## 第三讲 关注每一个员工的准备状态

本讲帮助主管了解一个人的工作能力可以影响他的工作意愿；一个人的工作意愿可以影响他的工作能力。通过学习，主管还将了解影响员工执行力的能力因素的结构和意愿因素的结构，从而悟出提升下属执行力的解决之道在于“提升下属的工作准备度”。

- 1、什么是工作准备度？
- 2、管理者为什么必须掌握员工的准备度状态？
- 3、如何判断员工的能力；
- 4、如何判断员工的意愿；
- 5、能力和意愿之间是怎样相互影响的？
- 6、下属工作准备度的四种状态
  - 1) 没能力没意愿下属的特征
  - 2) 没能力有意愿下属的特征
  - 3) 有能力没意愿下属的特征
  - 4) 有能力有意愿下属的特征

## 第四讲 提升追随者准备度水平的策略

本讲的目的旨在帮助主管正确理解员工的准备度的四种状态；让主管了解针对不同的任务特点选派恰当的员工才能产生业绩；而选派恰当的员工就必须学会准确评估员工的准备度状态。另一方面，本讲将帮助主管掌握“提升员工准备度状态”的方法。

- 1、领导的有效性，取决于领导者与被领导者之间的关系；
- 2、没有一种具体的领导方式可以保证在任何场合都能奏效。
- 3、针对同一个人在不同任务中的表现，采取不同的领导风格。
- 4、评估员工能力和意愿的方法。
- 5、针对员工需求的领导风格——领导风格与员工需求的匹配：
  - 准备度（1）状态下，员工的需求特点；当员工处于准备度（1）时主管做什么？
  - 准备度（2）状态下，员工的需求特点；当员工处于准备度（2）时主管做什么？
  - 准备度（3）状态下，员工的需求特点；当员工处于准备度（3）时主管做什么？
  - 准备度（4）状态下，员工的需求特点；当员工处于准备度（4）时主管做什么？

## 第五讲 如何运用权力

通过本讲学习，学员将建立这样的价值观，即自己手中的权力是下属给的。与其伸手向上要权，不如向下属“索取权力”。

1. 关系行为与人格权力的关系
2. 工作行为与职位权力的关系
3. 为什么要向员工不断索取人格权力？
4. 为什么说职位权力也来自员工？
5. 八种权力类型分析。
6. 案例分析和讨论

## 第六讲 情境领导模式

本讲把前面几讲学到的知识加以综合运用，帮助学员掌握整体使用情境领导模式的技巧。另一方面，本讲帮助管理者学会自我评估——领导风格的有效性，诸如，如何确定你的领导风格适应度？如何分析你的领导风格应变性？等等。

- 1、什么是领导风格与员工能力和意愿的匹配；
- 2、评估从事该工作的下属所拥有的准备度；
- 3、确定需要执行的职责、任务或活动；
- 4、评估你的领导风格：主要领导风格与次要领导风格
- 5、确定你的领导风格适应度；
- 6、分析你的领导风格应变性；

**更高的职位意味着更大的责任。**

**身为领导，您是否常被这样的情境所困扰？**

**情境 1：**公司或部门正在高速发展与扩张，您的工作越来越多，人也越来越累，事业却似乎遇到了瓶颈。

**解答：**通常这种情况发生的原因在于领导者不善于或不放心授权，所有的责任都集中到领导者的身上。但通过综合运用《情境领导：卓越领导力》——高效领导者的五项修炼，领导者可以准确判断其部属的准备度，从而找出或培养出可授权的部属，在一些工作上进行授权，从而用团队力量来突破现有瓶颈。

**情境 2：**您接管了一个新的团队，到了一个新的环境，却发现不知如何开始。

**解答：**《情境领导：卓越领导力》——高效领导者的五项修炼这个课程的特色之一就是帮领导者放弃以前单一的领导风格，而根据不同的情境，采用不同的领导风格，从而极大地增强了领导者对环境的适应能力。

**情境 3：**您的团队绩效不彰，您试过多种方法，却发现成效不大。

**解答：**提升一个团队绩效的最有效方法是在彼此合作的基础上，让团队里每一位成员都发挥其最大的作用。但由于每一位团队成员的情形都不一样，以往单一的领导风格往往只适用于某些团队成员，却不适用于很多其他的团队成员。因此领导者可采用《情境领导：卓越领导力》——高效领导者的五项修炼，学会分析每一位团队成员的准备度，采用有针对性的领导风格，让每一位成员的作用都能得到最大发挥。

**情境 4：**您的员工经常为各种原因而离职求去。

**解答：**员工离职的原因很多，觉得没有发展空间是其中一个。通过掌握《情境领导：卓越领导力》——高效领导者的五项修炼，可将员工培养成可授权的对象，这样，与情境领导者一同工作的员工才不会觉得没有发展空间。

**情境 5：**您的部属中总有几个扶不起的阿斗，每次看到他们就来气。

**解答：**在您消气之后，请静下来想一想：是否他们真的一无是处、无可救药？如果您认为他们还有一线希望，请试着掌握《情境领导：卓越领导力》——高效领导者的五项修炼来带领他们，将那些“无能力，无意愿”的员工，培养成为“有能力，有意愿”的员工。

**？？？还有更多问题？……**

**解答：**欢迎报名参加《情境领导：卓越领导力》——高效领导者的五项修炼研修班——通过它，您一定也可以提高绩效，成就自我！



## 郭俊平老师简介

著名的实力派领导力培训专家，北京大学、清华大学 EMBA 班特聘专家讲师，美国领导力中心（CLS）认证《情境领导》中文培训师，美国 P D P 领导特质系统认证咨询师。

曾经在英国巴斯金士百啤酒公司担任过销售经理、中国培训经理八年(1993~2001年)，韩国好丽友食品有限公司担任全国营业人事及培训经理九年(2002~2010年)，卡秀国际传媒集团执行副总裁(2010年~至今)，擅长领导力与管理培训，业界享有极高声誉。

主讲的经典课程：《情境领导》、《高效成功人士的七个习惯》

其培训内容深入浅出，结合其多年的经验与案例，受到学员与企业的高度赞扬；善于运用互动的授课方式，幽默的语言，提高学员的积极性，营造课堂的参与性，因为他深知成人学习与课堂教育的不同之处。

授课的最大特点：在轻松愉快的气氛中进行培训，注重学员与讲师的互动，授课形式多样化，如：多媒体教学、教案讲授、案例分析、管理游戏、角色扮演、自我测评、作业布置、录映资料播放等。

郭俊平老师经典授课视频一 <http://video.sina.com.cn/v/b/70993142-1622557741.html>

郭俊平老师经典授课视频二 <http://you.video.sina.com.cn/b/70993032-1622557741.html>

## 曾经服务：

### 电力能源煤炭钢铁：

国家电网、南方电网、国投电力、长江电力、北京电力、重庆电力、云南电力、四川电力、甘肃电力、大唐岩滩水电、广西电网、南宁供电局、乐山电业局、华电国际电力公司邹县发电厂、国投钦州发电有限公司、阳光凯迪新能源集团、中核能源科技有限公司、中石油、辽阳石化公司、海洋石油工程股份有限公司、中原油田、神火集团、鞍钢集团、冀东发展集团……

### 金融银行保险：

中国银行、中国工商银行、中国农业银行、中国农业发展银行、建设银行、招商银行、华商银行、华夏银行、浙商银行、台州农信系统、福建中行、苏州中行、六安中行、深圳农行、大连招行、东莞招行、中国工商银行泸州分行、中国工商银行北京市南礼士路支行、甘肃建行、广东建行、梅州建行、惠州建行、华夏银行长沙分行、石家庄邮政局、安信证券、阳光保险集团、泰康人寿……

### 房地产：

中建集团、万科、万年基业投资集团、华彬集团、润丰集团、中骏置业、华夏幸福基业、国泰投资、京汇房地产、北京圣瑞物业、金融街（北京）商务园置业有限公司、深圳花样年、湖南中隆国际地产、四川省高宇集团、通力电梯……

### 烟草：

云南中烟、湖南中烟、湖北中烟、武汉卷烟厂……

### 医药：

上海复旦复华、费森尤斯卡比医药有限公司、泰德制药、正大青春宝药业、武汉人福医药集团、云南积华医药、瑞斯康达、凯隆国际……

### 食品饮料：

孟山都、好丽友、康师傅、天津大桥道食品、扬州雪冠食品、湖北神丹健康食品公司、伊利、蒙牛、北京三元乳品、内蒙古奈伦天然乳品、天津顶津食品有限公司、青岛啤酒股份有限公司、张裕、天津英捷科技、山东六和集团、济南信和集团、苏州富美实植物保护剂有限公司……

### 移动通信服务 IT 电子：

中国移动、中国联通、谷歌、新浪、厦门吉比特、中国电子科技集团、中国软件评测中心、中国通信服务浙江公司、重庆移动、四川联通、河南联通、成都联通、眉山联通、

诺基亚西门子通信、爱立信、飞利浦电子、北京国创富盛通信股份有限公司、广州无线电集团、广州科腾信息技术有限公司、深圳市万拓电子有限公司、深圳康拓普信息技术有限公司、苏州华冠科技、苏州秉创科技、惠亚集团、汉威电子、天津津亚电子有限公司、天创数码、凌云天博、凌云光子技术集团、竞业达科技集团、融智兴华、武汉长光科技有限公司……

#### **航空航天：**

中国航天科技集团、中国航天科工集团、航天时代光电科技有限公司、上海宇航系统工程研究所、上海航天控制技术研究所、上海空间电源研究所、大新华航空技术有限公司、民航西藏区局、拉萨贡嘎机场……

#### **汽车运输及相关：**

北汽福田、上汽集团、东风雪铁龙、吉利控股集团、广汽商贸、联合汽车电子有限公司、飞利浦汽车照明、杭州汽轮机股份有限公司、福建省交通运输集团、武汉神龙鸿泰、武汉中远国际货运有限公司、太原运昌商贸、厦工国际贸易有限公司、浙江台州甬台温高速公路有限公司、浙江台金高速公路有限公司、广州威时沛运集团……

#### **运动服装：**

动向集团,Kappa、三六一度（中国）有限公司,361°、特步（中国）有限公司……

#### **家电家具：**

伊莱克斯、松下、海尔、苏泊尔、方太、依诺维绅家具、瑞金兴隆家具、成都川豪装饰……

#### **其他：**

中国机械工业集团、京华时报、外企服务集团、江苏牧羊集团、三一重工、利时集团、河南电视台、NGK（苏州）环保陶瓷有限公司、苏州艾普尔换热器、苏州昆岭薄膜工业有限公司、云南昆岭薄膜工业有限公司、南京明达矿业、上海震坤行贸易有限公司、深圳通意达机电设备有限公司、深圳市轴心自控技术有限公司、杭州市干部培训中心、杭州百大集团、杭州传化集团、杭州市公安局交警支队、杭州市建委、杭州城市基础设施建设发展中心、杭州七格污水处理厂工程建设指挥部、浙江欧诗漫集团、北京美华博大环境工程有限公司、中教未来国际教育科技（北京）有限公司、太昊伏羲陵景区……

#### **高校合作：**

北京大学、清华大学、中国人民大学、中国农业大学、浙江大学、北京交通大学、华北电力大学、复旦大学、中山大学、华中科技大学、山东大学……

部分培训照片：



中国联通成都分公司 精英(精英领导力)