

《情境领导：卓越领导力》

——高效领导者的五项修炼

(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。

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6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；