

高效能团队管理——情境领导艺术

课程背景：

风靡全球，被“财富 500 强”视为经理人必修课

全球超过 1300 万经理人参与过本课程的培训。

此课程被翻译成 16 种文字并在 40 多个国家得到广泛传播。

世界组织行为学大师、领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士认为：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）的不同来灵活个性的调整自己的领导方式。

《情境领导》是现今最实用、最系统、最先进的领导方法，帮助您去有效管理和发展员工产能，提高时间和资源的利用效果。它着力于当代领导者角色的根本改变。它帮助管理者实现从老板、评估者、法官和批评家，到合作伙伴、培训师、啦啦队长、支持者和教练的角色转变。

课程收益：

- 掌握“建立信任—诊断—影响—评估”的管理工作模式
- 知悉提升管理者影响力的有效路径
- 能明确团队建设的核心在于提升员工的准备度
- 具备“识别员工状态与匹配合适领导方式”能力
- 能应用此模式创建和谐的组织成员关系，更好的尊重差异

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：中层管理人员

课程方式：建构主义学习、体验式学习、案例教学法

课程大纲

第一讲：领导力基础认知

学习活动：俄罗斯方块

一、领导力的定义

1. 传统领导力释义

2. 对于领导力的误解

- 1) 使用胡萝卜加大棒就会有领导力
- 2) 只有被任命主管才有领导力
- 3) 只要被晋升就会生产领导力
- 4) 领导的形式是一成不变的

3. 领导力的有效性

- 1) 领导者的风格由追随者感知决定
- 2) 领导力的有效性由追随者接受度决定

案例研究：小王子

- 3) 领导力有效性公式

二、领导力的发展阶段

1. 自我领导力阶段

- 1) 管理自我
- 2) 发展自我

2. 团队领导力阶段

- 1) 管理（即正面影响）他人
- 2) 发展他人

3. 业务领导力阶段

- 1) 管理业务
- 2) 发展业务

案例研究：某标杆外企力不从心的培训总监

三、经理人的影响力来源

视频案例研究：为什么又红又专的山姆没有被晋升为一把手

1. 组织权力来源

- 1) 法定权
- 2) 奖励权
- 3) 处罚权
- 4) 关联权

案例研究：食客与市道之交、30岁的派出所所长

视频案例研究：你迟到的许多年

2. 个人权力来源

- 1) 技术专家权

- 2) 魅力权
- 3) 参照权
- 4) 信息权

案例研究：新疆分公司的人事地震

视频案例研究：特种部队士兵的选拔

3. 信任的影响力

- 1) 人际关系的本质
- 2) 如何向下属情感帐户正面“存款”来建立信任

学习活动：经理人影响力自我测评表

第二讲：领导与管理

案例研究：某公司员工流失率居高不下的原因

一、领导与管理

1. 领导聚焦点

- 1) 方向
- 2) 制造改变
- 3) 人的思想认知

2. 管理聚焦点

- 1) 维持系统稳定性
 - 2) 事件的流程
 - 3) 人的行为
3. 双方失去平衡的结果

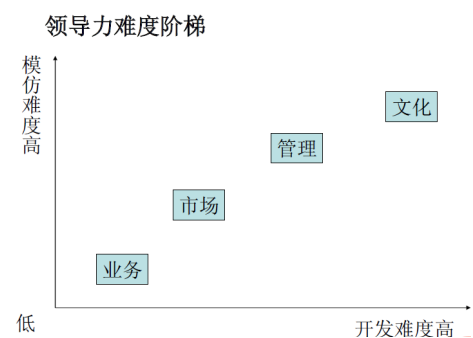
二、领导力难度梯队

案例研究：企业文化如何复制

1. 业务差异
2. 市场差异
3. 管理差异
4. 文化差异

三、管理三大技能

1. 专业技术技能
2. 人际技能

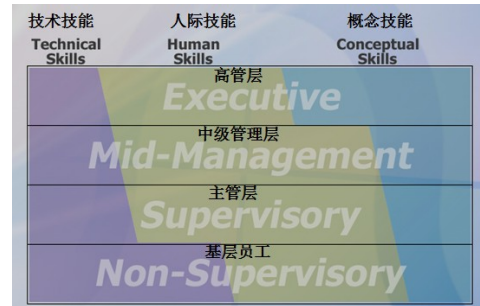


3. 思维概念技能

4. 不同管理层级所需的技能比例

- 1) 个体贡献者所需的比例
- 2) 基层管理者所需的比例
- 3) 中层管理者所需的比例
- 4) 高层管理者所需的比例

学习活动：不同职级经理人如何发展自我技能



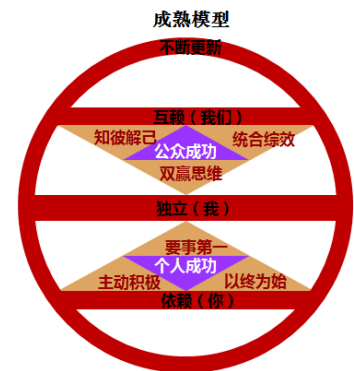
四、高效能经理人的特点

1. 高效的自我管理

- 1) 以正面积积极态度开始带领团队
- 2) 方向清晰
- 3) 要事第一：目标管理与优先执行良好

2. 高效的正面管理（影响）他人

- 1) 双赢思维：尊重多方利益着眼可持续发展
- 2) 知彼解己：顾问式的理解对方再高效沟通
- 3) 统合综效：尊重差异的打造异质化团队



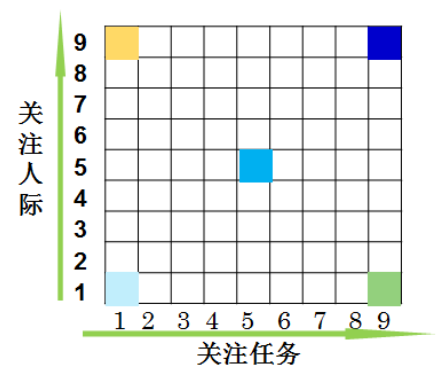
六、领导风格测评与解读

1. 领导力九宫格模型

2. 领导常见四种风格

- 1) 强势型风格
- 2) 民主型风格
- 3) 宽容型风格
- 4) 严谨型风格

学习活动：领导风格测评与解读



第三讲：情境领导

一、情境领导释义

1. 情境领导定义
2. 认识被领导者

3. 被领导者的四种分类

- 1) 人才

- 2) 人财
- 3) 人材
- 4) 人在

二、如何管理准备度

1. 准备度的构成

- 1) 能力部分
- 2) 意愿部分

2. 如何提升主管本人的准备度

- 1) 三大管理技能的应用
- 2) 个人权力的应用

学习活动：管理者的准备度测评

3. 如何引导下属提升准备度

- 1) 如何培育下属的能力
- 2) 如何引导改变下属的意愿

案例研究：采矿专用卡车保持清爽形象

学习活动：下属的准备度测评

三、情境领导模型

1. 员工成长的四个阶段

- 1) R1 阶段：热情洋溢的新人
- 2) R2 阶段：憧憬毁灭的新人
- 3) R3 阶段：有能力但谨慎的贡献者
- 4) R4 阶段：独立贡献者

2. 四个阶段的典型行为特征

1) R1 阶段

- a 较严重的缺少安全感
- b 没有融入组织环境
- c 绩效结果偏差大

2) R2 阶段

- a 没有完全融入组织环境
- b 绩效结果偏差较大

3) R3 阶段



a 绩效结果良好，但不太稳定

4) R4 阶段

a 绩效结果良好，且稳定

b 对上管理良好

3. 四个阶段分别对应的“先诊断再影响”管理行为

1) 指令型

a 以管理者为中心

b 下属执行量化的指令

c 低关系行为高工作行为

2) 教练

a 以管理者为中心

b 下属表现出良好的成长潜质

c 启发赋能下属但保持监控

3) 参与

a 酌情以下属为中心

b 灵活激励下属

4) 授权

a 以下属为中心

b 全面考虑下属商业道德修养、准备度

c 阶梯式授权

四个阶段案例研究：《管理培训生入职记》 《百万美元宝贝》 《她如何前瞻性送达圣径》
《钢七连连长》

4. 如何处理突发情况切换不同的管理行为风格

第四讲：情境领导—实战演练

1. 员工准备度的识别

2. 如何正确的进行影响

学习活动：常见工作情境处理—练习

温馨提示：此模块的“工作情境”可依据需求调查后得出，从而更具针对性。