

哪种领导方式最有效？

没有一种领导方式可以适用于所有的员工和所有的情景！

世界组织行为学大师、领导力大师、Situational Leadership 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，基于员工特质的领导技术风靡全球 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、诺基亚、爱立信、摩托罗拉、IBM、微软等众多“世界 500 强”企业和上海大众、联想集团、TCL、华为、中兴通讯、中国移动、天士力、安圣电气、浦发银行、丝宝、新浪、中国联通等上千家中国优秀企业的广泛欢迎。

基于员工特质的领导技术

温馨提示：

对经理人来说，保罗·赫塞博士的思想及模型很有价值，很实用。它是开展领导及管理工作的普遍指导原则，并且，保罗·赫塞博士很善于将它们简洁明了地表述出来。——安德鲁·格鲁夫 (Intel 公司前总裁)

风靡全球，被“世界 500 强”、“财富 1000 强”视为经理人必修课——基于员工特质的领导技术

对经理人（或主管）而言，以下问题一定不会少见：

- 团队绩效徘徊不前，原因何在？
- 员工离职率偏高，问题到底在哪里？
- 用尽了各种激励手段，但团队士气依然低落，原因何在？
- 影响上司真的很难？
- 工作气氛不对，如何营造绩效导向、注重执行的工作氛围？
- 员工满意度与绩效似乎难以兼顾，如何才能做到协调、统一？
- 在管理/领导工作中，如何做到有的放矢、因材施教？

.....



领导力大师保罗·赫塞

一、关于“基于员工特质的领导技术”

该领导力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该模式，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，本书已被译成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，“基于员工特质的领导技术”已成为全球职业经理人的成功之选。

“基于员工特质的领导技术”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。

“基于员工特质的领导技术”不仅是一种先进的领导模式，更是一种非常实用的领导工具与技能，可以通过培训、练习和日常运用而熟练掌握。

30多年来，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。

专家推荐

- 对经理人而言，“基于员工特质的领导技术”是十分有价值的指导性原则，而保罗·赫塞博士则简洁明了地将它表述出来了。——安德鲁·格鲁夫（Intel 公司总裁）
- 我对“基于员工特质的领导技术”深信不疑，采用“基于员工特质的领导技术”法的的确确能够提高绩效。这一方法深入浅出，甚为实用。——G. F. Amellio 博士（Rockwell 国际企业半导体公司总裁）
- 我们相信我们需要不断的为内部顾客提供价值需求，建立在“基于员工特质的领导技术”要求上的方法正好为我们达到这一目标提供了方法。对于我们来说，职业发展是一个职业生涯过程，而不是一个目标，在这一过程中，你们的课程很优秀。——保罗·安东尼（梅尔·斯蒂伯公司资深总监）
- “基于员工特质的领导技术”为我们展示了在不增加经营成本的前提下提高绩效的有效方法，该培训产生的积极效果是：职员的离职率平均下降了30%。感谢你们所做的贡献！——桑德尔·布西比（迈克雷公司组织发展与交流总监）

基于员工特质的领导技术——永不过时的领导模型！

它先后被150多个国家和地区引入，
它被“世界500强”企业、“财富1000强”企业视为经理人必修课，
它被全球数千万职业经理人视为管理法宝和永不过时的管理真经，
历30余年而不衰……魅力究竟何在？

二、课程收获

1、“基于员工特质的领导技术” VS 个人

- ◆ 使学员明确自身的角色定位。
- ◆ 增强学员提升下属绩效的能力。

- ◆ 使学员更好地了解自身的领导风格，有助于发挥所长，并弥补不足。
- ◆ 可大大提升影响他人的能力，并有效地支配自己的时间。

2、“基于员工特质的领导技术” VS 团队

- ◆ 减少优秀员工流失，并提升团队绩效。
- ◆ 塑造绩效导向、注重执行的工作氛围。
- ◆ 达成高员工满意率、高目标达成率。

3、“基于员工特质的领导技术” VS 组织

- ◆ 提升组织整体执行能力。
- ◆ 有助于在组织内形成、建立沟通绩效的共通语言。
- ◆ 有助于培育高素质的经理人。



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、分公司经理
- ◆ 各类组织中的管理人员



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，受全球经理人和优秀企业广为推崇，被视为经理人必修课。
- 该课程经汉化并由具备中西背景和跨国公司工作经验的中文讲师执教，效果更有保障。
- 课前的“领导力关键指标评估”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。
- 精心选编的录像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。
- 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

本训练可让学员（经理人或主管）全面了解“基于员工特质的领导技术”模型并在实践中自觉运用，旨在帮助经理人灵活选用正确的领导方式。

标准的“基于员工特质的领导技术”训练需一个工作日，包括6小时的教学内容。其课程大纲如下：

课前指引测试：领导力核心要素测试

- ◆ 领导力核心要素指引测评
- ◆ 各核心指标实施讲解
- ◆ 领导力核心指标改进建议

第一单元：如何影响部属绩效

- ◆ 领导与管理的区别
- ◆ 影响力产生的原因
- ◆ 实施影响力的方式与过程
- ◆ 领导力的评估标准
- ◆ 领导风格的定义评估
- ◆ 职位、工作、活动的细分
- ◆ 实战演练

第二单元：员工状态的评估标准

- ◆ 准备度——工作能力与意愿的分析
- ◆ 员工状态的定义与分类
- ◆ 员工状态的核心指标解析
- ◆ 员工状态之动态关系
- ◆ 员工状态的评估方法及工具
- ◆ 员工状态的录像分析
- ◆ 案例分析
- ◆ 员工状态评估实景测试

第三单元：领导者的应有行为

- ◆ 领导模式理论——情境理论
- ◆ 工作行为与关系行为的分析
- ◆ 典型的工作行为视频分析
- ◆ 典型的工作行为视频分析
- ◆ 工作行为与关系行为的运用基础

第四单元：领导者的风格匹配

- ◆ 领导风格分析
- ◆ 领导风格与被领导者状态的对应分析
- ◆ 领导风格的视频分析
- ◆ 7种实施领导的权力基础
- ◆ 权力基础与相对应的领导风格分析
- ◆ 实施领导行为的3个步骤

-
- ◆ 改变领导风格进行员工绩效修正
 - ◆ 案例分析

六、服务项目

- ◆ 内训：
- ◆ 以上费用不包含讲师往返机票及住宿等费用

七、其它

A、学员心声

- ◆ “基于员工特质的领导技术”把一些最基本的理念、思路和方法归结成了一个很实用的模型，有助于我们进一步理解、检讨、完善自己的领导行为。——TCL集团 董事/人力资源部长
- ◆ 应该对不同对象采取不同的领导和沟通方式，领导和管理风格要与下属的实际情况匹配才会有好的效果，经理人应当这样来要求自己并实施领导。——美的家庭电器事业部 国内营销副总
- ◆ “基于员工特质的领导技术”训练使我了解了自己在领导力方面的优势和劣势，并使我了解到了自己有待发展的地方，很有价值。——中国水利水电九局 人力资源总监
- ◆ 课程的系统性很强，说服力也很强，的确很实用。——万科集团 企划总监
- ◆ 是的，应针对不同事情、员工采用不同的领导方式，这样才能取得最佳效果。——惠氏生产经理
- ◆ 课程组织得很好，学员能非常清晰地理解、运用相关内容。——长安汽车 大区经理
- ◆ 我为自己的行为找到了理论依据并获得了一些改进方法。——诺基亚 总经理

B、温馨提示

- 1、“领导力核心要素评估”是该领导力训练不可或缺的重要组成部分，是项目跟进和“教练”的最重要支点之一，此评估有助于为学员提供一幅自己眼中和他人眼中对自己领导风格的清晰图像。
- 2、通过“领导力核心要素评估”，学员可以了解自己的：
 - 领导风格（含主要领导风格、次要领导风格、领导风格范围、领导风格适应度。）
 - 自我评估VS他人认知（含自我评估和他人认知的一致性和差异性、适应度的范围、适应度的一贯性、主要风格的一贯性、同级同事和下属的一致性和差异性。）
 - 领导者自身的各项特质指标以及对领导力的影响。
 - 核心要素的改进方向及其指引。

更高的职位，更大的责任……

身为经理（或主管），您是否常为下述情境所困扰？

情境 1：公司或部门正高速发展、扩张，您工作越来越多，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。但借助于我们所教导的方法，领导者可以准确判断部属的准备度，从而找出或培养可授权的部属并在一些工作上进行授权，从而用团队的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：“基于员工特质的领导技术”的特色之一是帮领导者放弃以前单一的领导风格，并根据不同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：提升团队绩效的最有效方法是：在彼此合作的基础上，让团队中的每位成员都发挥最大的作用。但由于每位团队成员的情形不一样，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团队成员。因此，领导者必须采用“基于员工特质的领导技术”法来分析每一位团队成员的准备度，并采用有针对性的领导风格，这样才可以让每位成员的作用都得到最大发挥。

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。请运用“基于员工特质的领导技术”，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：部属中总有几个扶不起的“阿斗”，您每次看到他们就来气。

解答：在您消气之后，请静下来想一想：他们是否真的一无是处、无可救药？如果您认为他们还有一线希望，请试着用“基于员工特质的领导技术”法来带领他们，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。

情境 6：不清楚员工在想什么，很难带领他们。

解答：虽然您可能不知道员工在想什么，但是，您可以通过与他们进行交谈，观察他们的行为，运用“基于员工特质的领导技术”这种直接、简单却有效的方法，分析出他们的准备度，从而采取对应的有效方式来领导您的团队。

情境 7：在上司面前，您觉得自己没有什么影响力。

解答：影响力与职位并无绝对关系，领导力是领导者能实施给他人的影响力，而这种影响力是建立在领导者权力基础上的。“基于员工特质的领导技术”将分析您的 7 种权力基础，将您的权力基础与您的领导风格匹配，不论对您的上司还是您的部属，您都可有效地实施您的影响力。

情境 8：您感觉公司的每个人对您怀恨在心。

解答：读读《情境领导者》这本书吧，它讲述了一位经理是怎样从众矢之的走向成功的历程，尤其是他发展下属技能、使之成为组织成功做出贡献的章节，更值得细读。

???还有更多问题？……

解答：请尝试一下“基于员工特质的领导技术”这一解决方案——它是风靡全球 150 多个国家的有效领导模式，1000 多家顶尖企业的数千万经理人都接受过此培训。通过它，您一定也可以提高绩效，成就自我！