

情境领导力

“求职看公司，离职怨领导！”这句话鲜明地指出领导力对组织长久稳定发展的重要性。一位成功且有效的领导者不仅能有效留住关键员工，而且能通过激发员工的潜能，改善业绩表现，为组织创造价值。研究表明，投资进行领导力培训的组织，其绩效将提高百分之三十三。

那么，什么是成功且有效的领导力？根据世界著名管理大师肯·布兰查德博士的研究，领导力归根结底是一种影响人的能力，通过改善员工的态度，提高员工的能力，来有效提升组织的绩效水平和生产力。

这个概念看上去很简单，但其中蕴藏着一个经常被忽视的道理：针对不同的员工，领导者需要因人而异，因材施教！更深层次的道理是：同一个员工在不同的目标或工作环境中，领导者的领导方式也不同！这就是“情境领导”的核心理念基础。没有“最好”的管理/领导风格，只有最适合“情境”的领导力！

【课程背景】

当今世界中，工作环境、商业规则和领导力本身正在发生着巨大的变化。人们的价值不仅在于他们所付出的时间，更取决于他们在工作中所运用的知识。从战略制定、决策实施，到企业整体业绩的改善，领导者扮演着不同的角色。他们在推动而不是主导工作进程。领导力的作用体现在组织的每一个层面，因此传统的等级金字塔被颠覆了，与客户有着紧密接触的人们被赋予决策的权力。今天的领导者更象是教练、合作伙伴或导师，指导和支持着员工的工作，而不是简单地命令或分配任务。

管理和领导不是你对员工做什么，而是你和员工一起做什么。为了在更短时间内，使用更少资源来创造更大的价值，组织需要强有力但却是灵活的管理者。组织希望领导力准则被每一位员工所理解和运用，而领导者能够采用个性化的、灵活的领导方式去帮助员工的发展。

【课程特点】

系统专业，逻辑严密；

在内容设计上专门针对管理层进行设计，针对性强。在内容的组织上是由浅入深，逻辑严密。

案例丰富，贴近实际。

每个理论教授部分，都会有演练、角色扮演等支撑着，使学员不会感觉到是在学习一些空洞和遥远的理论，而感到乏味。

接近实战，在演练中学习。

2天课堂理论讲授和演练、角色扮演、录象、讨论、体验等互动环节交替着。

【培训方式】

“情境领导”课程的授课形式中，大约有40%是理论讲授部分，另外60%是演练、角色扮演、录象、讨论等互动环节，以帮助学员尽快理解、掌握、使用“情境领导”模型。

【培训对象】

本培训方案适用于中高层管理者、向高层提升的中层管理者、向中层提升的基层管理者

【课程收益】

整个培训收益分成三个层面：知识、技能、个人和组织收获。

知识

在这个层面，领导者对整体模型有全面的理解：

员工的不同发展阶段和四种管理/领导风格

如何灵活运用不同的管理/领导风格，以有效管理员工

建立一种共同的语言和沟通平台，来帮助员工的发展

怎样在领导者和他们的下属之间建立开放式的沟通环境

使用不当管理/领导风格的后果，督导过度 and 督导不足所产生的负面影响

技能

在这个层面，领导者掌握以下几方面技能：

诊断在关键任务环境中员工的发展阶段

在与员工的日常沟通中，有效运用情境领导®II的语言

发展主动性高、生产力强的团队成员

调整自己的管理/领导风格，以适应不同的情境

学会怎样指导员工，怎样支持员工

提高沟通技巧

个人和组织收获

在这个层面，领导者懂得如何运用情境领导去实现或达到以下目标：

在组织的各个领域取得显著成效，有效推动组织范围的文化变革，帮助创建高绩效的组织

调动所有员工，无论直接服务于组织目标，还是间接地通过支持他人工作来服务该目标的员工的积极性，实现与组织目标相关联的、明确的部门目标

建立有效的沟通平台，促进员工和经理间“一对一”的伙伴式沟通，以不断追踪和改善员工的绩效表现

建立一种共同的语言和行动准则

增强改善个人和组织绩效的愿望，并付诸于具体的行动

建设具备高技能和灵活性的经理与主管队伍

提高管理人员的能力，使他们擅长进行工作指示、目标制定、教练辅导、绩效评估、积极聆听、有效反馈和积极主动解决问题

降低员工流失率和旷工率

提高员工保留率

提升个人和组织生产力

全方位提升工作满意度和团队士气

提高内部和外部客户服务水平

建立领导力标杆

【课程大纲】

前言

这个单元介绍了情境领导模型的目标以及情境领导者的核心胜任力。你将从课前作业中了解到怎样使用行动计划和管理/领导风格测评工具，来获得最大的培训收益。

单元一——未来领导力

这个单元中，你将通过河流的比喻，了解到，在当今迅速变化的组织和环境中，什么是有效的领导力。你将了解到变化怎样影响成长，同时明白在变化过程中需要花时间去反省，需要往后退一步，观察你所管理的员工，聆听他们的对话，因为如果没有听到员工所关注的内容，那么组织整体的目标就会偏移。你将发现，在发展员工、处理冲突及推动变革时，灵活性和适用性是很重要的。你将懂得应该更加关注你期望发展的员工及其胜任能力。

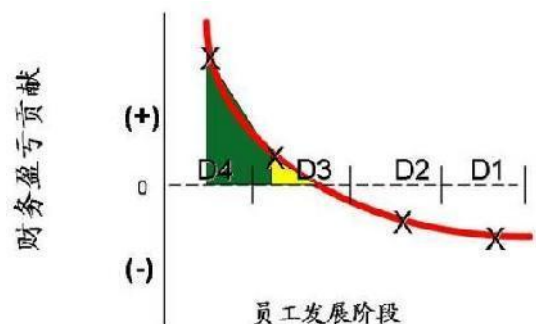
单元二——信念与基石

在这个单元中，你将了解到领导力的定义，知道成功领导和有效领导之间的区别。你将明白为什么没有“最佳风格”的领导力，为什么领导风格要基于不同的情境。你将学到，情境领导®是一种语言，也是一种策略，它打开了管理者和员工之间的沟通渠道，让管理者明白应该怎样去积极影响员工的发展，让员工明白自己需要得到什么样的帮助来求得发展，并且双方在这个问题上能达成共识。在了解情境领导对业务结果的积极影响的同时，你也将接触到情境领导者的三项技能。

单元三——诊断：情境领导的第一项技能

诊断是领导者所需具备的一种能力，帮助领导者通过衡量员工在当前目标或任务环境下的工作能力及工作意愿，来决定采用最恰当的管理/领导风格。这个单元中，你将了解到怎样辨认员工在相关情境中的表现特质，以确定员工所在的不同发展阶段，从

而选择使用多少指导行为和多少支持行为，来帮助该员工发展相关的技能、主动性、自信、才能，以及对组织成功做出贡献的能力。我们将重点讨论四个员工发展阶段的各自强项和需



要，练习怎样诊断不同的发展阶段，你将建立自己的“发展阶段故事”来教导其他人学习情境领导模型。

单元四——灵活性：情境领导的第二项技能

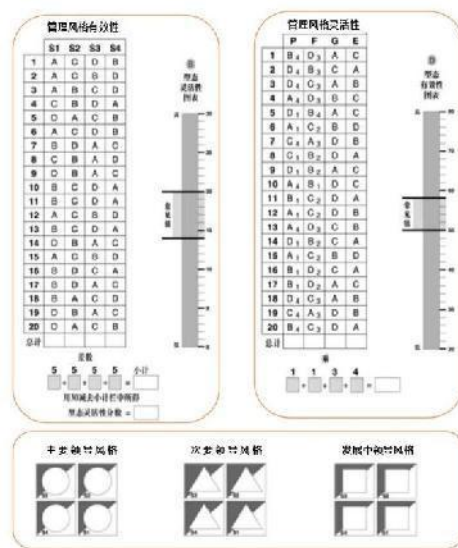
灵活性是一种能力，让领导者能自如地使用完全不同的管理/领导风格。四种管理/领导风格——指令、教练、支持、授权——将一一展开，详细解说。你将了解到有效的领导力包括两种基本行为（指导行为和支持行为），从而构成四种管理/领导风格。你将学习哪些行为对于提高员工的工作能力和工作意愿最为重要，并且通过演练使用这四种型态，去强化对于每种管理/领导风格的深入理解。

单元五——管理/领导风格与发展阶段相配合

在这个单元中，你将练习怎样根据不同的发展阶段选择使用不同的管理/领导风格。你将学到怎样在既定的情境中使用正确的管理/领导风格，从而帮助员工提高主动性、胜任力和自信心。你也将体会到不同发展阶段中的督导过度、督导不足、匹配的管理/领导风格所带来的后果。

管理/领导风格测评与解读：

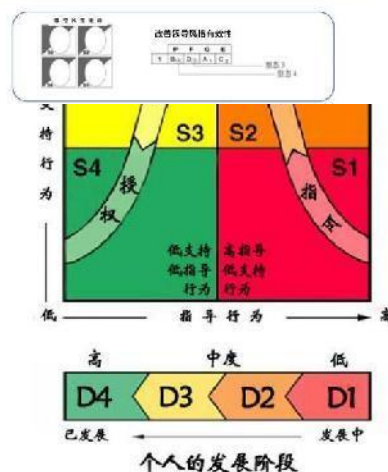
- 1、管理/领导风格测评
- 2、管理/领导风格解读
- 3、管理/领导风格灵活性解读
- 4、领导/管理风格有效性解读
- 5、如果管理/领导风格有效性比较低，改善方法解读



不

单元六——情境领导技能演练

这个单元提供大量的练习，让你掌握情境领导者所需要的前两项技能——诊断和灵活性。你将掌握怎样使用第一种管理/领导风格（指令）去提高员工的工作能力，怎样使



用第二种管理/领导风格（教练）去提高员工的工作能力和工作意愿，怎样使用第三种管理/领导风格（支持）去提高员工的积极性和对自己工作能力的信心，怎样使用第四种管理/领导风格（授权）去认可员工的工作能力和工作意愿。同时，你也将学习怎样通过紧密关注员工的工作绩效表现，以有效地处理好发展和退化的问题。

单元七——建立伙伴关系：情境领导的第三项技能

这个单元中，你将了解到怎样通过建立伙伴关系来开启沟通，与员工在如何一起高效工作的问题上达成一致。你将了解到怎样让员工一起参与制定目标，对应该采用的管理/领导风格达成共识，以帮助员工实现相关目标。你将学习怎样使用“建立伙伴关系练习”，去诊断你所管理的员工的发展阶段。

单元八——行动计划

为了把所学技能运用到实际工作中去，进而成为一个情境领导者，你要明确关键行动，并且制定一个行动计划。你也将熟悉情境领导工具箱中的工具，以帮助你把情境领导者的技能运用到实际工作中去。

【课程大纲】

前言

思考领导问题

情境领导之目的

情境领导的核心工作能力

培训计划一览

从培训中获得最大收益

单元 1——未来的领导

1、未来的领导

2、领导的环境

- 3、河流
- 4、我未来的领导方式
- 5、利用情境领导工作能力取得业务结果

单元 2——信念与基石

- 1、情境领导 - 信念与基石
- 2、领导之定义
- 3、成功的领导与有效的领导
- 4、成功的领导与有效的领导工作表
- 5、管理/领导风格之定义
- 6、关于人的信念与价值观
- 7、情境领导的三项技能
- 8、情境变量清单
- 9、情境领导之效益

单元 3——诊断

诊断——情境领导的第一个技能

- 1、发展阶段
四个发展阶段 - D1
四个发展阶段 - D2
四个发展阶段 - D3
四个发展阶段 - D4
- 2、发展阶段 1 - 热情的初学者
- 3、发展阶段 2 - 憧憬幻灭的学习者
憧憬幻灭的原因

4、发展阶段 3 - 能干但谨慎的执行者

5、发展阶段 4 - 独立自主的完成者

微调你的诊断技能

案例：一位聪明且具升迁潜力的经理的案例

6、你自己的发展阶段故事

D1 - 热情的初学者的需求

D2 - 憧憬幻灭的学习者的需求

D3 - 能干但谨慎的执行者的需求

D4 - 独立自主的完成者的需求

单元 4——灵活性

灵活性——情境领导的第二项技能

1、指导行为

2、支持行为

3、解析领导行为

使用指导行为 —— 你将怎样说？

使用支持行为 —— 你将怎样说？

使用型态 1 的领导做什么？

使用型态 2 的领导做什么？

使用型态 3 的领导做什么？

使用型态 4 的领导做什么？

4、四种管理/领导风格

5、四种管理/领导风格之间的区别

6、LBA 自我 - 型态灵活性评估表

单元 5——匹配

- 1、 管理/领导风格与发展阶段相匹配
 - 2、 情境领导模式
 - 3、 LBA 自我 – 管理/领导风格解读
 - 4、 督导过度与督导不足
 - 5、 选择活动：LBA 情境 – 我在何处督导过度或督导不足
 - 6、 管理/领导风格匹配情境录像
 - 7、“匹配”与“不匹配”活动 – 型态 1
 - 8、“匹配”与“不匹配”活动 – 心得
 - 9、 型态 1 与发展阶段 1 相匹配
 - 10、 型态 2 与发展阶段 2 相匹配
 - 11、 型态 3 与发展阶段 3 相匹配
 - 12、 型态 4 与发展阶段 4 相匹配
- 作业
- 演练运用管理/领导风格 1
- 管理/领导风格 1 清单
- 演练管理/领导风格 1 – 脚本
- 演练运用管理/领导风格 2
- 管理/领导风格 2 清单
- 演练管理/领导风格 2 – 脚本
- 演练运用管理/领导风格 3
- 管理/领导风格 3 清单
- 演练管理/领导风格 3 – 脚本

单元 6——情境领导技能演练

情境领导技能演练

情境领导心智地图

发展周期

情境领导游戏

情境领导游戏工作表

管理/领导风格 1 清单

管理/领导风格 2 清单

管理/领导风格 3 清单

演练管理/领导风格 4 - 脚本

管理/领导风格 4 清单

发展你对每个管理/领导风格的理解

鲍勃·诺顿故事

退化周期

控制退化的步骤

“一对一”会谈

选择活动：“一对一”演练 - 鲍勃·诺顿

“一对一”练习 - 自我

“一对一”会谈

单元 7——建立伙伴关系

建立伙伴关系——情境领导的第三种技能

建立伙伴关系的步骤

解决关于发展阶段的分歧

解决关于发展阶段的分歧的步骤

演练“建立伙伴关系” - 凯瑟琳与鲍勃

建立伙伴关系会谈清单 - 凯瑟琳与鲍勃

演练“建立伙伴关系”- 鲍勃与艾略特

建立伙伴关系会谈清单 - 鲍勃与艾略特

情境领导- “建立伙伴关系练习表”

演练“建立伙伴关系”

一个真实的“建立伙伴关系”笔记

建立伙伴关系会谈清单

单元 8——计划行动

计划行动

选项 1：思考你的学习

选项 2：五个显著迹象

达标纲要 - 关键行动菜单

友好相处 - 鼓励的话语录像