

《情境领导力》

给管理者的一剂救命药

主讲：孙倩老师

【课程背景】

当下领导力学派众多，但大多数的领导学说都过度注重领导者本身的重要性，而忽略被领导者以及环境变迁所造成对领导效能的影响。Paul Hersey 先生所独创的情境领导则是将组织目标、领导者目标、被领导者目标结合，透过领导者对组织环境的变化与被领导者准备度的高低而给予合适的领导方式，可谓是极为均衡且易于执行的领导模式。

那么，我们就来盘点一下在过往的领导过程中您是否也遇到了如下的情况？

1. 我和你说了很多遍了，你怎么就是给不了我想到的结果
2. 明明很简单的事情，你怎么就是做不好
3. 我让你做的事件一，你就做事件一，老想做事件二干嘛
4. 如果你觉得我说的不对，你可以反驳，背后不执行算怎么滴
5. 你不是一本毕业的吗？这点小事都做不好吗？我要你干嘛
6. 每次看到你和同事聊天时劲头可大了，一工作怎么就像被雨打了的黄瓜秧
7. 你是不是不想干了，总和我对着干

相信如上这些道出了很多领导者的心声，看的出大家是又无奈又无助。用了天下无贼中葛优的一句台词，团队不好带了哟！那么相信通过今天的课程学习，您可以学到如何成为一个有效的领导以及如何管理团队的各样方法。

今天的课程将以理论奠根基、以提问引思考、以工具做支撑、以故事敲警醒、以练习助掌握等方式循序渐进，帮助您快速学习，掌握知识并且能将情境领导有效地运用到实际工作中。

【课程收益】

1. 了解员工在不同情境下的表现
2. 了解员工对于工作目标的潜在需求
3. 了解领导者在工作中的错误行为
4. 掌握对员工状态的诊断方法
5. 掌握不同情境下与不同员工沟通的方式
6. 掌握通过管理员工达成高绩效的手段

【课程对象】

企业所有管理人员

【课程时间】

1-2天（6小时/天）

【课程方式】

案例分析+实战方法+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评+课堂练习

【课程特色】

讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

【课程大纲】

一、管理者在工作中一般会用到哪些技能？

1. 技术技能
 - 岗位技能
2. 人际技能

- 沟通能力

3. 概念技能

- 宏观战略及文化相关

互动：哪些技能中层以下管理者最需要掌握？

二、绩效导向下，领导应具备哪些能力？

1. 定义工作

互动：你如何进行工作委派？

视频：日本人布置工作

2. 诊断状态

- 评估针对该工作被领导者的准备度

讨论：当下属告知无法胜任工作时，你怎么办？

练习：写出此刻如果你需要找一份文档，你最想打电话的下属名字，写上原因

3. 匹配行为

- 根据被领导者的状态选择恰当的领导行为

讨论：面对这些天员工妈妈住院，他总迟到的情况，你的做法？

三、怎样知道工作分配的是否合理？

1. 工作细分法

- 明确总体职责
- 明确目标目的
- 明确绩效环节

练习：就你团队的一个工作职位进行细分

四、如何清晰的知道下属是否可以承接此项工作？

1. 能力

- 知识
- 经验
- 技能

2. 意愿

- 信心
- 承诺
- 动机

视频 1：员工玛丽莎面对不能升职

视频 2：戴维对工作越来越不感兴趣

视频 3：强森在营销部的工作

视频 4：罗达与兰迪的沟通

五、按能力与意愿把下属分为几类？

1. R1-没能力、没意愿或不安

2. R2-没能力、有意愿或自信

3. R3-有能力、没意愿或不安

4. R4-有能力、有意愿并自信

考试：大家把刚视频中的 4 个人物对号入座一下

六、每类下属在工作是是什么表现？

1. R1-喜忧都不报

2. R2-更像是新人

3. R3-缺乏信息与经验

4. R4-团队精英

七、领导的什么行为可帮助团队提升绩效？

1. 关系行为

- 支持
- 沟通
- 鼓励互动
- 有效聆听
- 提供反馈

2. 工作行为

- 确定目标
- 组织安排
- 确定时间进度
- 指导
- 控制

八、领导在工作中有哪些风格？

1. S1-高工作低关系
2. S2-高工作高关系
3. S3-低工作高关系
4. S4-低工作低关系

练习：小组内部练习用这4种风格来扮演给下属布置安排团建的工作

九、如何把领导风格与员工类型很好的匹配

1. RS 一一对应原则

讨论：如不按S1匹配R1，以此类推，匹配其它可否？为什么？

练习：每人在表格中按S与R的关系对自己的团队进行匹配，写上团队成员的真实姓名

考试：判断R1-R4与R1-R4的匹配关系是否正确

讨论：通过刚刚的4种视频小组匹配最好的管理方法

课后思考：

1. 下属在R几时最让你头疼？你准备怎么办？
2. 当遇到下属年纪资历等都优于你，你将如何做？
3. 下属会做就是不爱做，有抵触的，你该怎么办？

课程总结