

情景领导力

Situational Leadership

©此辅助教材由余大洪教授编写并讲授，仅供学生个人学习使用，版权所有，翻版必究
The original material prepared for this guide, which is written and presented by Professor David Yu , is copyright. Apart from fair dealing for the purposes of private study, research, criticism or

review, as permitted under the Copyright Law, no part may be reproduced by any process without written permission.

《情景领导力》教学大纲

SITUATIONAL LEADERSHIP OUTLINE

课程编号 **COURSE NUMBER :**

课程名称 **COURSE NAME :** 情景领导力

学时学分 **STUDY TIME AND SCORE :**

先修课程 **ASSUMED KNOWLEDGE:**

壹、课程描述 COURSE DESCRIPTION

情境领导，由行为学家保罗·赫塞博士（Paul.Hersey）提出，认为领导者应随组织环境及个体变换而改变领导风格及管理方式。

情境领导（situational leadership）被誉为本世纪重大领导理论之一。有别于传统领导的特质理论，不仅只重视领导者行为能力的修炼，情境领导特别强调领导要因人而异，因材施教。情境领导的三大技巧是：诊断、弹性与约定领导形态。诊断是评估部属在发展阶段的需求；弹性是能轻松自在的使用不同的领导形态；约定领导形态是与部属建立伙伴关系，与部属协议他所需要的领导形态。情境领导能改善主管与部属间的沟通，增加默契的培养，并使主管能够了解部属的发展需求，给予必要的协助。一位好的情境领导者必须扮演良师及教练的角色，随着部属的成长与发展调整不同的领导行为。

二、课程教学目标 COURSE OBJECTIVE

- ◇ 改变“一刀切”的传统管理模式，实现员工差异化管理意识形成；
- ◇ 理解掌握“领导是艺术”的深刻内涵，按照管理情景转变风格。
- ◇ 通过测试诊断，明确自身管理与领导上的问题，并提出改善建议；

三、教学主要内容 context

第一章 如何提高领导力？

第一节 领导力定义

第二节 领导力理论的历史沿革

第三节 领导常见的误区与后果

第四节 领导者和管理者的区别

第五节 职权力和影响力的区别

第六节 领导权利的来源

第二章 领导者的行为与风格

第一节 工作行为与关系行为分析

第二节 领导风格四象限

第三节 领导风格测试及分析

第四节 领导风格案例分析

第三章 员工准备度评估

第一节 准备度——工作能力与意愿的分析

第二节 员工状态的定义与分类

第三节 员工状态的动态关系（准备度图谱）

第四节 员工状态的评估方法及工具

第四章 情景匹配

第一节 选择使用不同的领导型态

第二节 建立伙伴关系

第三节 在如何一起工作达成一致

第四节 参与制定目标

第五节 对领导型态达成共识

第五章 人才选拔培养

第一节 招聘选人标准

第二节 用人所长

第三节 人才环境

i. Q12 方法

第六章 目标绩效管理

- 第一节 目标管理——过程管理**
- 第二节 目标的挑战性**
- 第三节 十大误区及避免方法**
- 第四节 案例：面谈技术**
- 第五节 4种员工类型——如何对待？**
 - i. 惩罚问题**
- 第六节 绩效管理循环**

第七章 过程控制

- 第一节 报表管理**
- 第二节 例会、活动**
- 第三节 个别谈话（正式——非正式）**
- 第四节 看板管理**
- 第五节 走动式管理**

第八章 授权的“四力平衡”

- 第一节 选择适合授权的人**
- 第二节 什么事能授权？选择适合授权的事**
- 第三节 授权的类型**
- 第四节 授权的条件**
- 第五节 授权过程的要点**
- 第六节 四力平衡论**

第九章 持续激励

- 第一节 激励理论**
- 第二节 激励的种类**
- 第三节 金钱以外的21种激励方法**
- 第四节 激励的可持续性**
- 第五节 案例：李经理的苦恼**

第六节 留人“四宝”

第十章 感召他人

第一节 什么是使命

第二节 使命对工作投入的影响

第三节 共同的使命与愿景

四、教学安排 course arrangements

本课程以课堂教学为主，引导学生对情景领导力的基本理论和方法有所全面的了解和掌握。同时辅以一定数量的现场测试、案例讨论，使学生能将所学知识与实际问题联系起来，以提高其分析和解决问题的能力。

五、课程考核 COURSE ASSESSMENT

- | | |
|----------------------------|-----|
| 1. 案例讨论 case discussion | 15% |
| 2. 现场测试 onsite assessment | 15% |
| 3. 测试点评 assessment comment | 10% |
| 4. 期末考试 examination | 60% |

注：缺课 1/3 以上者，不能参加期末考试

六、课程教材及参考教材 TEXTBOOK AND REFERENCE BOOK

1. 课程教材 TEXTBOOK

自编

2. 参考教材 REFERENCE BOOKS

- 1) [美]库泽斯，波斯纳著，领导力，5th ed.北京：电子工业出版社，2009
- 2) [美]沃伦·本尼斯（Warren Bennis），[美]琼·戈德史密斯（Joan Goldsmith），领导力实践，北京：人民大学出版社，2008

七、教师简介 BIOGRAPHY OF INSTRUCTOR

中国市场学会特聘专家，北京大学 EMBA 班特聘教授，中国电子商务协会 中国中小企业竞争力提升工程 特聘专家，国富经济研究院特聘专家，中央电视台《绝对挑战》节目策划专家、《前沿讲座》电视节目《市场营销创新策略》全国 100 家电视台播出。著作《破局——顶级企业营销实战解密》由北京大学出版社出版

发行

主要讲授课程：低成本数字化精确营销、情景领导力、营销管理等

主要研究方向：营销管理、领导力、企业创新管理、企业管理理论与应用等。

曾任方正集团副总经理，惠普中国市场开发经理，康柏公司中国产品销售总监。

余大洪先生曾获得苹果公司亚太地区市场营销最高奖---银河奖。成功实践了方正出版系统的“纵向市场”行业销售模式，惠普打印机的“水平市场”渠道管理模式。

余大洪先生作为市场营销管理专家接受过以下媒体的采访、报道：中央电视台《绝对挑战》节目、《前沿讲座》电视节目、《中国青年报-中青在线》、《财富时报》、《羊城晚报-民营经济报》、《计算机世界报》、《中国计算机报》、《电脑商报》、《销售与市场》杂志、《商界》杂志、《中外管理》杂志、《管理论坛》杂志、《人本管理》杂志、《世界经理人》杂志、《销售与管理》杂志、《英才》杂志、《中华英才网》、《光华管理网》、《中国人力资源网》、《网易-商业报道》、《新浪网》等。

项目服务过的企业有北京移动、广西移动、山东移动、福建联通、山东联通、华为、Motorola 摩托罗拉、Samsung 三星、中国工商银行北京分行、中国农业银行北京分行)、中国农业银行河南分行、国家电网、中海油、中化进出口、联想集团、神州数码、方正集团、清华同方、TCL 集团、ABB 等。

《情景领导力》教学日历

SITUATIONAL LEADERSHIP ARRANGEMENT

第一讲 LECTURE 1

第一章 如何提高领导力

在这个单元中，你将了解到领导力的定义，知道成功领导和失败领导之间的区别。领导力理论从特质理论、风格理论到情境理论，是一个不断完善的过程。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。掌握如何提升自己的影响力和领导力水平。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。

第二讲 LECTURE 2

第二章 领导者的行为与风格

灵活性是一种能力，让领导者能自如地使用完全不同的领导型态。四种领导型态——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），从而构成四种领导型态。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，去强化对于每种领导型态的深入理解。

第三讲 LECTURE 3

第三章 员工准备度评估

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领导型态。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。

第四讲 LECTURE 4

第四章 情景匹配

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领导型态。你将学到怎样在既定的情境中使用正确的领导型态，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、不匹配的 leadership 所带来的后果。你也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。怎样让员工一起参与制定目标，对应该采用的领导型态达成共识，以帮助员工实现相关目标。

第五讲 LECTURE 5

第五章 人才选拔培养

在这个单元中，你将学到如何识别人才、选拔人才，为什么总是感觉无人可用的原因，如何将人的优点发挥到极致，而让其缺点与工作无关。了解在 500 强企业中广泛使用的 Q12 方法。

第六讲 LECTURE 6

第六章 目标绩效管理

你讲了解到设定目标的原则，为什么要设定有挑战性的目标，为什么说目标管理是双刃剑。绩效考核的常见误区及克服方法。如何区别对待不同绩效的员工。

第七章 过程控制

你讲了解到为什么只关注目标是错误的，如何应用六种方法做好日常工作的过程平衡管理，不同方法的适用情况和优缺点。

第七讲 LECTURE 7

第八章 授权的“四力平衡”

你讲了解到如何选择适合授权的人，什么事能授权？如何选择适合授权的事？授权的类型、条件、授权过程的要点。关于授权的四力平衡论。

第九章 持续激励

你讲了解到麦克戈雷的 X 理论、Y 理论。保健因素与激励因素的关系。金钱

以外的 21 种激励方法。如何保持激励的可持续性。如何留住关键人才。

第八讲 LECTURE 8

第十章 感召他人

如何用使命感召他人。如何树立团队共同的愿景。引领而不是推动众人齐心协力奔向伟大的前程。