

魔方赋能：随“心”所驭

中层管理者的情境领导力跃升训练营

主讲：王伟老师

【课程背景】

在当今 VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）时代与新生代员工崛起的双重背景下，企业的中层管理者正面临着前所未有的领导力挑战。他们身处组织的“腰部”，承上启下，既要精准传达并执行战略，又要高效激发团队活力，达成业绩目标。然而，许多管理者在实践中常常陷入困境：为何对 A 员工行之有效的激励方法，对 B 员工却收效甚微？为何曾经兢兢业业的骨干，如今却显得意兴阑珊？其根源往往在于管理者采用了“一刀切”的单一领导模式，忽视了员工在不同任务、不同发展阶段所呈现出的巨大差异性。

传统的领导力理论多聚焦于领导者自身特质或行为，而情境领导力模型则代表了一次重要的范式转移。它植根于权变理论，强调“没有最好的领导风格，只有最合适的领导风格”。本课程所依据的保罗·赫塞与肯·布兰佳博士的情景领导力 II (SLII®) 模型，正是这一思想的经典实践框架。它将领导行为科学地解构为“指导性行为”与“支持性行为”两个维度，并将员工的“准备度”（能力与意愿的组合）作为关键情境变量。管理者如同手握一个“领导力魔方”，必须根据员工准备度的动态变化，灵活组合与切换领导风格，实现领导行为与员工需求的精准匹配。

本课程旨在系统性地为企业中层管理者注入这一“随需而变”的领导智慧，帮助他们从“经验驱动”的直觉管理，转向“诊断驱动”的科学领导，从而有效提升团队执行力、员工敬业度与人才发展效能，最终驱动组织绩效的可持续增长。

【课程收益】

本课程将为中层管理者及其所在组织带来多维度的显著收益：

对管理者个人：

1. 掌握一套科学诊断工具：学会客观评估员工在执行具体任务时的“准备度”水平，突破主观臆断，使管理决策有据可依。
2. 丰富领导行为“工具箱”：精通指挥、教练、支持、授权四种领导风格的应用场景与核心技巧，提升领导行为的灵活性与有效性。
3. 强化管理影响力：理解职位权力与人格权力的来源，学会通过提升人格权力来增强领导效能，实现从“职位权威”到“人格魅力”的升华。
4. 提升管理自信与效率：通过清晰的模型与流程，减少管理试错成本，增强处理复杂人员管理问题的信心与效率。

对团队与组织：

1. 提升团队整体执行力：通过因人、因事、因时的差异化领导，确保指令清晰、辅导到位、支持及时、授权合理，最大化团队产出。
2. 加速员工成长与梯队建设：提供针对性的发展支持，加速员工从“生手”到“熟手”再到“能手”的成长进程，为组织储备关键人才。
3. 激发员工潜能与敬业度：通过匹配员工需求的管理方式，满足其成就感、归属感与自主感，从而深度激发员工内在动力与忠诚度。
4. 营造敏捷高效的组织文化：推广动态、适配的领导理念，促进组织内部管理语言的统一，构建更具适应性、响应性的管理文化。

【课程目标】

课程结束后，学员将能够：

- 1.描述情景领导力的核心原理、二维行为矩阵及四种领导风格的特点。
- 2.判断员工在特定任务上所表现出的四种不同准备度水平。
- 3.应用“领导风格—员工准备度”匹配模型，为不同情境选择合适的领导行为。
- 4.制定提升员工准备度、逐步实施有效授权的具体策略。
- 5.分析自身领导风格的倾向性，并制定提升领导灵活性的改进计划。

【课程对象】

中层管理者、部门经理、主任等

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

单元一：破冰反思——为何“一招鲜”无法“吃遍天”？

单元目标：引发学员对单一领导模式的反思，理解领导有效性取决于领导者、追随者与情境三者的互动，初步建立“权变”管理思维。

一、管理现实挑战：领导者的常见困境

（一）案例诊断：我的领导为何有时失灵？

- 1.情境分析：对待高潜新人 vs. 资深倦怠老员工
- 2.管理者痛点共鸣：激励无效、辅导吃力、授权担忧

（二）理论溯源：从特质论、行为论到权变论

- 1.领导理论发展简史：寻找“万能药方”的局限
- 2.费德勒权变模型启示：引入情境变量的决定性意义

（三）核心命题：主管与下属，谁该适应谁？

- 1.传统权威思维的局限
- 2.现代领导力的本质：影响与适应并存的动态过程

讨论题：请分享一个您过去管理中“事与愿违”的案例。回顾当时，您认为除了员工自身问题外，您的领导方式可能存在哪些不匹配之处？

课堂练习：“最佳拍档”连线游戏。提供多位虚拟员工（描述其特点及任务情境）和多种领导行为卡片，让学员进行初步匹配，并陈述理由。

单元二：解码内核——领导行为的二维矩阵与四种风格

单元目标：掌握情景领导力的核心框架，明确指导性行为与支持性行为的定义与具体表现，理解四种领导风格的特征与适用场景。

一、领导者行为的两大脉络：工作行为与关系行为

（一）行为解构：指导性行为（工作行为）的内涵与表现

- 1.理论依据：基于任务的结构化行为理论
- 2.具体形式：设定目标、制定计划、明确角色、密切监督、即时反馈

（二）行为解构：支持性行为（关系行为）的内涵与表现

- 1.理论依据：基于关怀的领导者-成员交换理论（LMX）
- 2.具体形式：积极倾听、鼓励参与、双向沟通、提供资源、情感支持

（三）行为组合：二维矩阵的生成与领导风格象限

二、领导者必须“随需而变”：四种领导风格深度解析

（一）风格一：高指导-低支持（S1 指挥式）

- 1.特征：明确指令，“我来决定”
- 2.适用情境的理论基础：路径-目标理论中的“指导型领导”

3.行为关键词：结构、控制、监督

(二) 风格二：高指导-高支持 (S2 教练式)

1.特征：解释说明，“我们探讨，我来定”

2.适用情境的理论基础：维果茨基“最近发展区”与辅导模型

3.行为关键词：解释、澄清、鼓励

(三) 风格三：低指导-高支持 (S3 支持式)

1.特征：鼓励参与，“我们探讨，你来定”

2.适用情境的理论基础：自我决定理论中的“自主与关联需求”

3.行为关键词：倾听、促进、协作

(四) 风格四：低指导-低支持 (S4 授权式)

1.特征：委托负责，“你来决定”

2.适用情境的理论基础：赋能理论与心理所有权

3.行为关键词：委托、信任、监控结果

讨论题：您认为在四种风格中，哪一种最难有效运用？为什么？

课堂练习：“风格识别”视频案例分析。观看经典管理电影片段，小组讨论识别其中管理者运用的主导领导风格，并分析其有效性。

单元三：精准诊断——评估员工的“准备度”状态

单元目标：掌握“准备度”这一核心诊断工具，学会从能力与意愿两个维度，判断员工在执行特定任务时的状态，为精准施导奠定基础。

一、什么是工作准备度？

(一) 定义：员工完成某一具体任务所表现出的能力与意愿的组合

1.核心概念辨析：准备度是针对任务的，而非针对人的全局评价

2.能力与意愿的动态互动关系模型

(二) 能力维度：知识、经验、技能的可观察指标

(三) 意愿维度：信心、承诺、动机的可观察指标

二、下属工作准备度的四种状态

(一) R1：没能力没意愿（或不安）

1.典型特征与行为表现

2.心理状态分析：可能因陌生、害怕失败而产生抵触或焦虑

(二) R2：没能力有意愿（或自信）

1.典型特征与行为表现

2.心理状态分析：热情高涨但认知不足，可能因盲目自信而犯错

(三) R3：有能力没意愿（或不安）

1.典型特征与行为表现

2.心理状态分析：动机缺失的可能根源（倦怠、不公、人际冲突等）

(四) R4：有能力有意愿（并自信）

1.典型特征与行为表现

2.心理状态分析：自主性与责任感高峰，追求挑战与认可

讨论题：“有能力没意愿 (R3)”状态的员工，可能是由哪些原因造成的？管理者应首先扮演“侦探”还是“医生”？

课堂练习：“准备度判定”情境卡牌演练。每组抽取描述某员工在执行某项具体任务时表现的情境卡，讨论并判定其准备度等级 (R1-R4)，并给出判定依据。

单元四：动态匹配——领导风格与员工准备度的对接

单元目标：熟练掌握“准备度—风格”匹配模型，能够针对不同准备度员工，灵活运用相应的领导风格，实现领导效能最大化。

一、匹配的核心原则：提供员工所需的

- (一) R1 员工的需求与 S1 领导风格：明确的结构与密切指导以建立基础
- (二) R2 员工的需求与 S2 领导风格：解释决策以理解、鼓励尝试以维持动机
- (三) R3 员工的需求与 S3 领导风格：倾听困惑、参与决策以重建承诺
- (四) R4 员工的需求与 S4 领导风格：赋予责任与自主权以激发卓越

二、匹配的灵活性与艺术性

- (一) 针对同一员工不同任务的差异化管理
- (二) 主要风格与次要风格：领导行为的混合使用
- (三) 匹配不当的风险：过度领导与领导不足的后果分析

讨论题：对于一位 R4（有能力有意愿）的员工，如果管理者长期采用 S3（支持式）或 S2（教练式）领导风格，可能会产生什么后果？

课堂练习：“最佳拍档”进阶版。使用单元一的虚拟员工卡，现在增加明确的“任务准备度”判定环节，再选择对应的领导风格（S1-S4），并设计一段与该员工沟通的核心话术。

单元五：权力溯源——夯实领导力的基石

单元目标：深化理解领导权力的双重来源，认识到员工是权力的最终给予者，学会通过提升人格权力来巩固和扩大自身影响力。

一、领导权力的二元结构

- (一) 职位权力与工作行为：组织赋予的正式权威及其边界
- (二) 人格权力与关系行为：个人赢得的信任与尊重及其源泉

二、权力来源于下属的接纳

- (一) 理论视角：弗伦奇和雷文的权力基础模型在情境中的运用
- (二) 向下“索取”人格权力：通过支持性行为投资于关系
- (三) 为什么有效的授权反而能增强领导者的权力？

讨论题：在推动一项艰巨变革时，是职位权力更重要，还是人格权力更重要？为什么？

课堂练习：“我的权力账户”盘点。请学员反思并列出：1. 自己主要依赖的三种权力来源（参照奖赏权、强制权、法定权、专家权、参照权）；2. 计划未来一个月如何增进自己的“人格权力存款”（具体行动）。

单元六：综合演练——情境领导魔方的实战应用

单元目标：综合运用前五单元所学，通过复杂案例演练与个人领导风格评估，巩固情境领导模型的应用技能，并制定个人改进计划。

一、完整流程复盘：从诊断到行动

- (一) 步骤一：识别并分解任务
- (二) 步骤二：评估员工在该任务上的准备度（R）
- (三) 步骤三：选择与之匹配的领导风格（S）
- (四) 步骤四：实施领导行为并观察反馈，动态调整

二、领导风格自我评估与发展计划

- (一) 识别你的主导风格与备用风格

(二) 分析你的风格弹性与偏好盲区

(三) 制定提升领导灵活性的“一变一练”计划（改变一个观念，练习一种行为）

讨论题：回顾两天的学习，您认为在组织内部成功推广情境领导力，最大的障碍可能是什么？如何克服？

课堂练习：综合情境案例工作坊。提供一份包含多位成员、多个任务阶段的复杂团队管理案例。小组合作，分析不同阶段关键员工的状态，为团队管理者设计一份阶段性情境领导行动方案。

课程总结：工具落地与行动承诺

- 系统回顾情景领导力“诊断-匹配-行动”的核心闭环。
- 强调从“知”到“行”的关键在于持续的自我觉察与有意识的实践。
- 邀请每位学员分享自己的“一变一练”行动承诺，促成学习向行为的真正转化。