



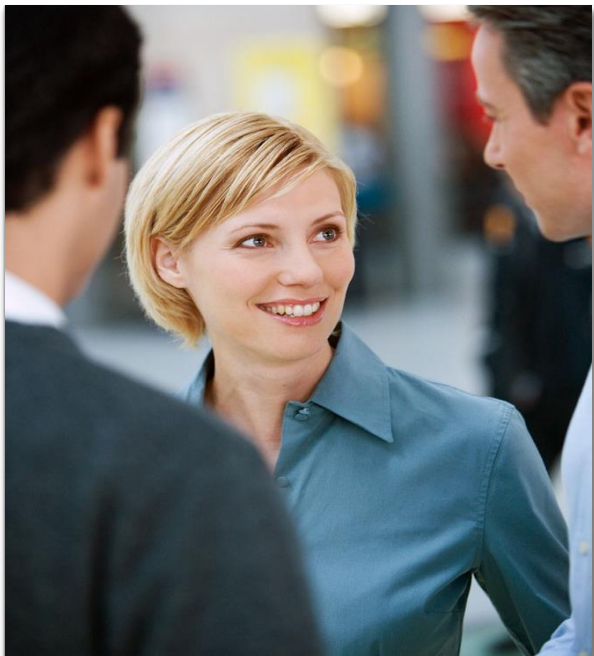
360°领导力修炼

第一部分

关于领导力

何谓管理，何谓领导，
何谓管理者，何谓领导者，
何谓领导力？

何谓管理



何谓管理

- ◆ 管理是为了组织共同劳动。
- ◆ 管理是运用有关原理和方法，将大家的力量引向共同的目标。
- ◆ 管理就是放大管理系统的功能。
- ◆ 管理就是计划、组织、领导和控制。
- ◆ 管理就是让别人做事。

为何要做管理，你会管理吗？

管理

管理内容：

人、财、物、信息、时间、技术

管理手段：

组织、章法。

管理要素中的人，是管理的根本要素。

人既是管理者，又是被管理者。



直线经理的第一角色是_____经理。

何谓权力



- ◆ 权位、势力。
- ◆ 职责范围内的指挥或支配力量。
- ◆ 影响个人、群体、决策或事件的能力

权力的来源和分类

合法权----组织制定

报酬权----利益诱导

强制权----惩罚威胁

专家权----专业技能

典范权----人格魅力



职位权力



个人权力

视频，范德彪的权力。



何谓人格魅力



卓越外交能力、出众的才情、仁爱待民、无我者明、无物者公

何谓领导力

- 管理者是具有要求部署行动的职权，前提很重要
- 但是若想只靠职位权力来驱使部署，总是无法进行的很顺利
- 有效的发挥个人权力

发怒的父亲，领导力？



领导力，是影响他人行为以完成特定任务的能力。

案例引申...

- 价值观，不止讲企业价值观，还要讲个人价值观
- 领导就是沟通
- 解决问题可以提高领导力
- 以身作则可以提高领导力
- 言而有信可以提高领导力
- 情商高可以提高领导力
- 人际关系和谐可以提高领导力
- 正面激励可以提高领导力



领导的定义

追寻一个词语的本义，至少有两种途径，一是从词语的**字面意思**入手，二是从该词语对应的**外文词汇**入手。



“领”是“带领”

这和英文Leadership”的词根
“lead (引导、领路、走在队伍的前头) ” 的含义是一致的。

领导

因此，从词语的本义来讲，“领导”就是“带领引导”。

“导”是“引导”

什么是领导



可见，“领导”的本义就是带领大家朝着既定方向前进的行为，而领导的目的在于为实现组织的目标而努力。而这正是《中国企业管理百科全书》对领导的定义：“**领导是率领和引导任何组织在一定条件下实现一定目标的行为过程。**”

领导与管理

听到越来越多声音关于...

“别沉溺于管理了，赶紧领导吧！”

——杰克·韦尔奇

“绝大多数组织都被管理过度却领导不足。”

——著名领导力大师沃伦·本尼斯

“美国不是要做世界的警察、管理世界，而是要去领导世界。”

——美国前国家安全顾问布热津斯基《大抉择》

从不同的角度、不约而同的强调了“领导”比“管理”更重要，这不禁让很多人产生了疑惑，到底“领导”和“管理”有何区别？为什么他们都那么强调“领导”的重要性呢？

领导与管理关系

请思考领导与管理的区别...

领导者

头儿 (boss)

务虚者，决策者

管理者

经理人 (managers)

务实者，执行者

- 领导者领导靠的是影响力，管理者管理靠的是管理权；
- 领导者应能超越现实与制度，管理者是无情与遵照；
- 领导者在队伍前面示范，管理者在队伍中间控制；
- 领导者给出方向，做正确的事；管理者寻找方法，正确地做事。



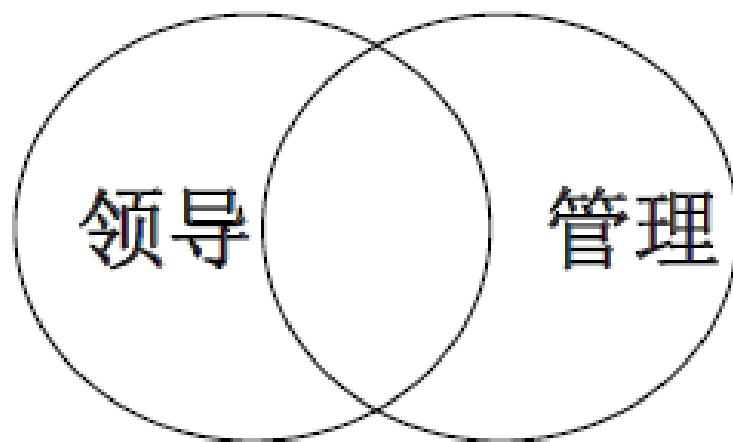
领导者与管理者关系

管理者	领导者
强调的是效率	强调的是结果
接受现状	强调未来的发展
注重系统	注重人
强调控制	培养信任
运用制度	强调价值观和理念
注重短期目标	强调长远发展方向
强调方法	强调方向
接受现状	不断向现状挑战
要求下属顺从标准	鼓励下属进行变革
运用职位权力	运用个人魅力
避免不确定性	勇于冒险



如何有效的领导与管理

因人因事调整领导与管理的功能比重



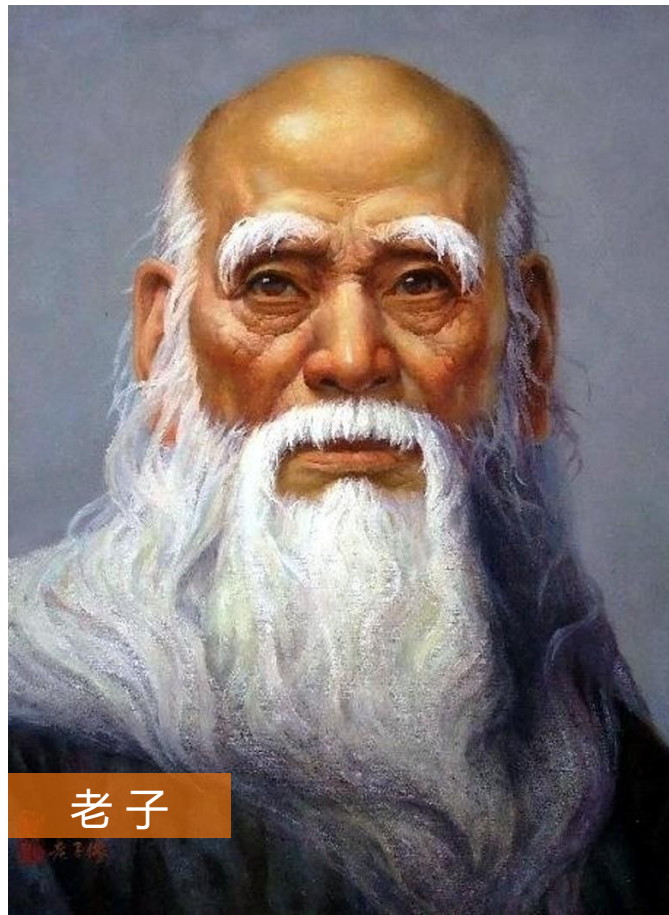
领导者的层级

老子的领导观

老子说：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮，其贵言，功成事遂，百姓皆谓：我自然”。

翻译成白话文就是

最好的领导者（或统治者），人们并不知道他的存在；其次的领导者，人们亲近他并且称赞他；再次的领导者，人们畏惧他；更次的领导者，人们轻蔑他。领导者的诚信不足，人们才不相信他，最好的领导者是多么悠闲。他很少发号施令，事情办成功了，老百姓说“我们本来就是这样的。”



老子

领导者的层级

在这里，老子将领导人分为四个层级：



最卓越的领导者

无为而治，低调，深居简出，下属似乎感觉不到他的存在，但一切却能有序运作，即是说，下属在没有领导的时候，仍能正常的工作。

次一级的领导人

以身作则，带头表率，亲自处理相关事宜，鞠躬尽瘁，任劳任怨，以道德教化下属，以恩典施与下属，部下臣属往往感恩戴德、赞不绝口。

第三级的领导人

强调按规则办事，通过行政权力等手段控制约束人们的行为，所以大家都怕他，弄得组织成员人人心惊、个个胆颤，空气十分紧张。

最低级的领导人

往往不讲诚信，却善于耍弄权术，欺上瞒下，人们互相对掐、彼此内耗，最后导致纠纷冲突不断，搞得组织环境乌烟瘴气。

什么是领导者

一个团队的领导者对于这个团队来说到底意味着什么呢？



挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。

领导力支柱



价值

领导艺术的方向舵

经验

领导艺术的凝结核

智商

领导艺术的催化剂

情商

领导艺术的调节阀

第二部分

自我管理

领导自我，
领导他人，
领导团队。

重塑领导力系统 --认识自我



1

自知

2

自信

3

自尊

4

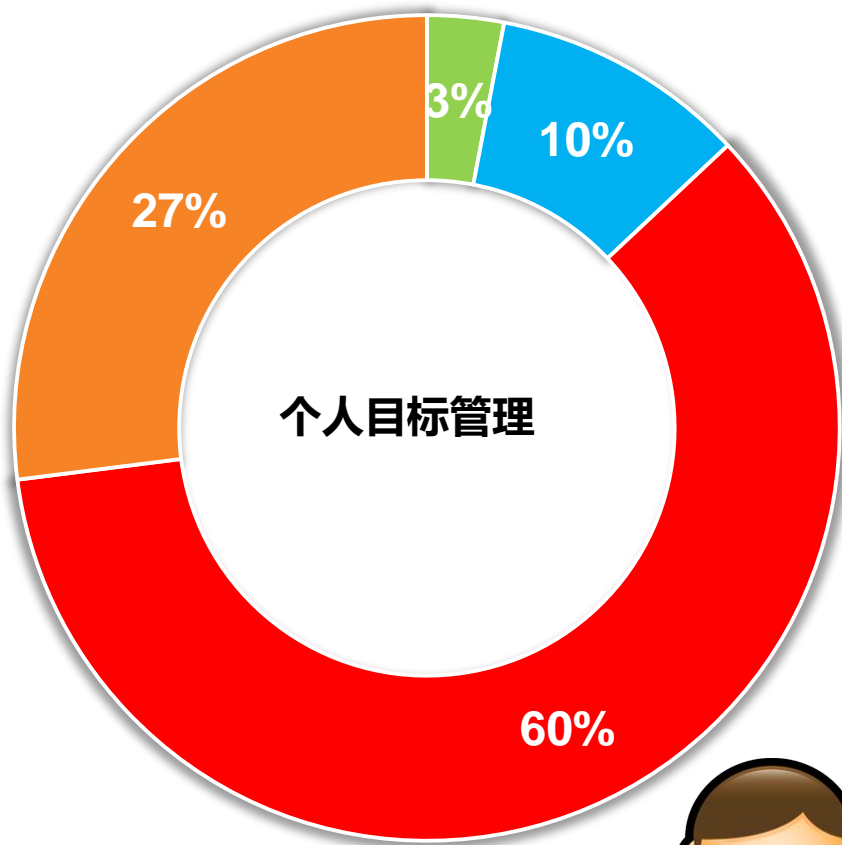
自制

5

自强

重塑领导力系统 -- 个人成功

1953年耶鲁大学曾对毕业生做过一次调研，就目标对人生的影响进行过一项长达25年的跟踪研究，比较25年前和25年后，研究结果如下：



27%没有目标的人，生活在社会最底层，生活过得很不如意；

60%目标模糊的人，生活在社会的中下层，并无突出成就；

10%有清晰但较短期目标的人，生活在社会的中上层，在各自所在的领域里取得了相当的成就；

3%有清晰且长期目标的人，成为各领域顶尖人士。

小游戏，目标的作用。



重塑领导力系统 -- 领导他人/基础



自信

能力自信

非能力自信

潜力自信

移情

换位思考

因人而异

互惠

平等

互助

重塑领导力系统 -- 领导他人/移情

一只小猪、一只绵羊和一头奶牛，被关在同一个畜栏里。有一天，牧人捉住小猪，它大声嚎叫、猛烈地抵抗……

烦死了！他常常捉我们，
我们并不大呼小叫啊！



它捉你们只是要你们的
毛和乳汁，但捉住我却
是要我的命啊！！



重塑领导力系统 -- 领导他人

领导他人原则

情——动之以情

理——晓之以理

利——诱之以利

法——守之以法

领导他人方法

行动+语言+文字+思想（文化、企业文化）

重塑领导力系统 --领导团队

何为团队？

两个人以上的团体，集中力量共同的目标，以创新的方法，相互依赖的共同合作，以达到最高水准的绩效。

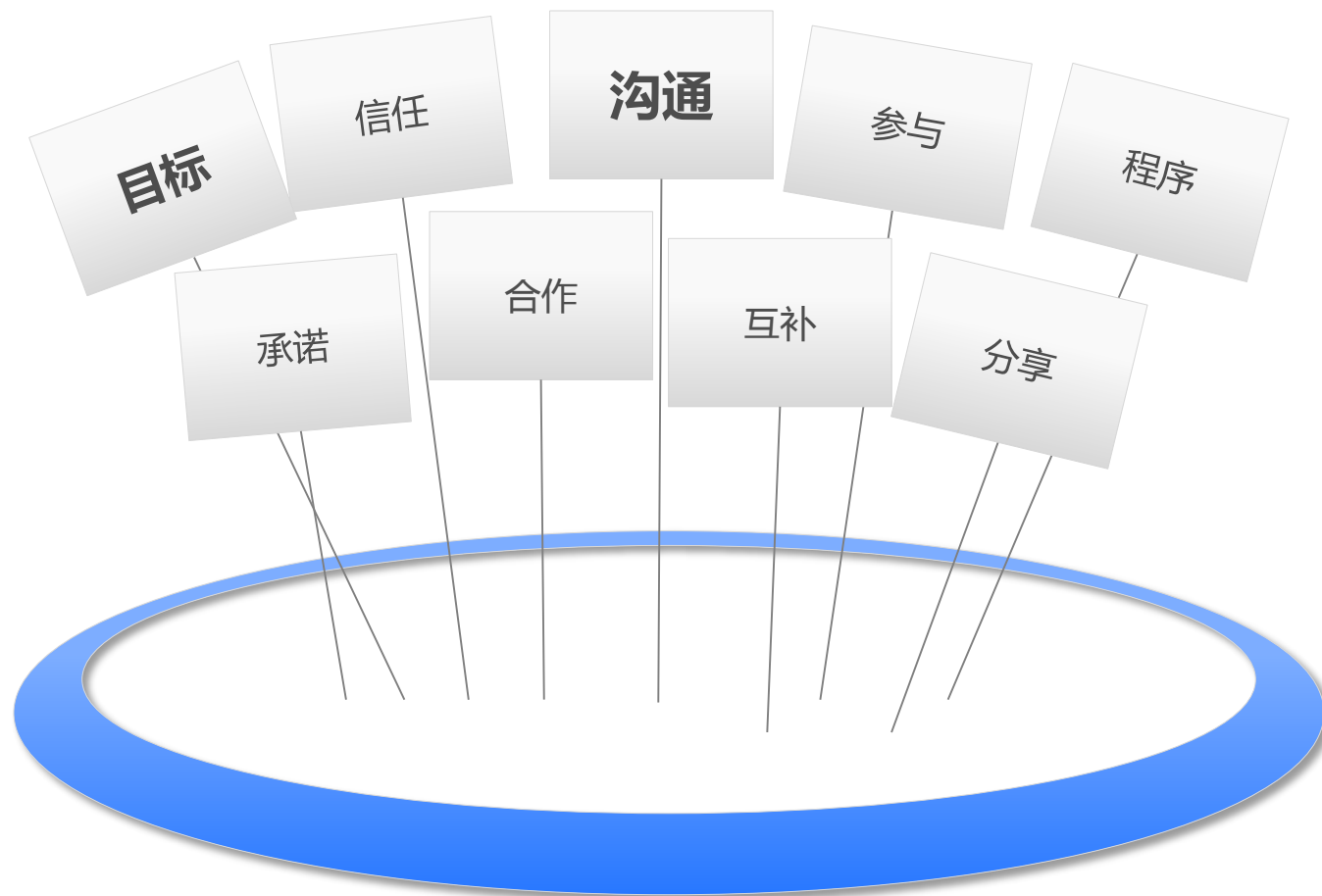
团队和群体的区别？

团队，成员间不相同但互补，以人物为导向，积极合作，相同目标，强调整体。

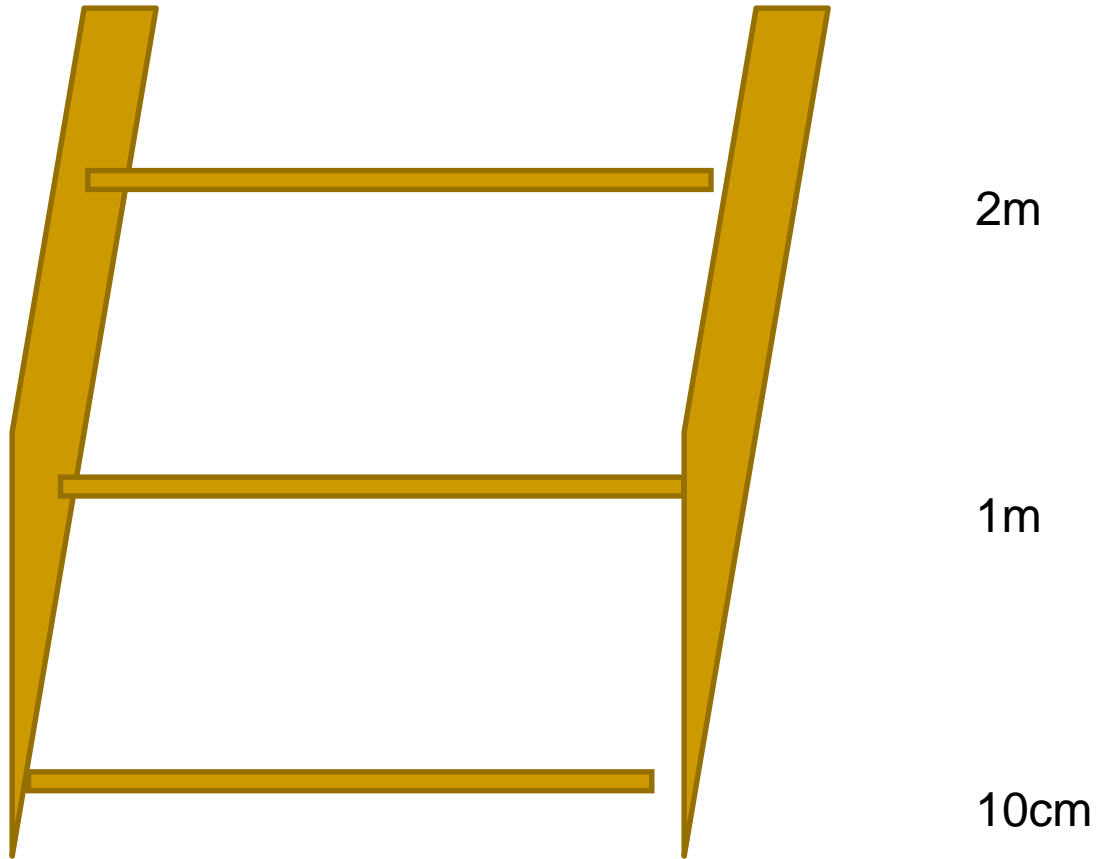
群体，强调个体，简单合并。



重塑领导力系统 -- 高绩效团队



重塑领导力系统 -- 高绩效团队目标设定



第三部分

自我修炼

形象管理

时间管理

授权

重塑领导力系统 --你心中的领导者画像



重塑领导力系统 -- 你心中的领导者画像



重塑领导力系统 -- 形象管理

外在形象是内在形象的外在表现



重塑领导力系统 -- 形象管理

头发
是否整洁?
与工作是否相符?
饰品是否合适?

化妆
是否给人健康整洁的感觉?
是否过于鲜艳?

衬衫
脏吗?
是否有斑点或褶皱?

手
指甲长度是否过于长?
指甲油颜色是否过于鲜艳?

包
质量? 样式? 颜色?

裙子
是否有褶皱?
长短是否合适?

上衣
是否经过熨烫?
是否整齐?

长袜
颜色是否合适?

皮鞋
是否经常擦拭?
颜色, 样式是否合适?



时间管理



重要

紧急

这类事务看起来一点都不急迫，可以从容地去做，但却是管理者要下苦功夫、花大精力去做的事，是管理者的第一要务。

规划
技能提升、创新
建立人际关系
发掘新机会
防患未然（锻炼、防火）

设备出故障
燃眉之急的问题
与客户洽谈业务
有期限压力的计划
危机（看病、救火）

非常重视，并立即去做，直到问题解决或任务完成时止。

并不重要的电话或信件
无谓的交际应酬
个人嗜好的沉迷
点滴时间浪费
发呆、拖延

下属请示、汇报
临时会议、邀约
某些电话、邮件
日常文件批阅
不速之客到访

这类事务也需要管理者赶快处理，但不宜花去过多的时间，最好是授权处理或另约时间。

先想一想：这件事如果根本不去理会，会出现什么情况呢？如果答案是“什么事都没发生。”那就应该立即停止做这些事。

时间管理-2



普通人士

紧急 不紧急

成功人士

紧急 不紧急

重要

不重要

I
25%~30%
II
15%

III
50%~60%
IV
2%~3%

重要

不重要

I
20%~25%
II
65%~80%

III
15%
IV
< 1%

不愿授权的原因



缺乏信心：存疑于下属的能力，缺乏必要的指导。

害怕挑战：不愿下属表现更好，可能会取代自己，造成威胁。下属的专长是好事，主管是管理不是操作。

失去控制：习惯于全面清楚答复上级的查询，可利用报告、讨论、掌握每一事情的进展。

效率假象：自己完成会更快，指导下属掌握新技能，自己空出更多时间。

授权的流程

分析：选择需要授权的任务

指派：制定被授权者

说明：明确任务

控制：监控和鼓励

评估：检查、修正和奖惩



对待你的下属

- Basic needs - Earn, Learn, Enjoy (job satisfaction)
- 基本需要-获得，学习，乐在其中(工作满意)

earn

respect 尊敬

promotion 提升

money 金钱

recognition 承认

learn

empowerment 授权

training 培训

coaching 辅导

mentoring 顾问

counseling 咨询

enjoy

contribution 贡献

teamwork 小组工作

recognition 认可

belonging 拥有物

friendship 友谊



关于领导力自我修炼

责任：领导力不是权力，而是一种责任，职位和头衔越高，你的压力就越大，因为你要向你的每一位员工和团队成员负责。

职位：职位仅仅是公司对你的任命，领导力则是从行动中反应出来的。

信任：有领导力，你必须同别人建立信任关系，你应该被值得信任。

细节：不要忽略各种细节，时时事事反省自己的行为，上梁不正下梁歪。

素质：具备领导素质，Caring关怀、Approachable平易近人、Resourceful机敏灵活、Enterprising进取精神。

风格：适时转变你的风格，调整管理和领导的比重。

第四部分

塑造魅力型 领导风格

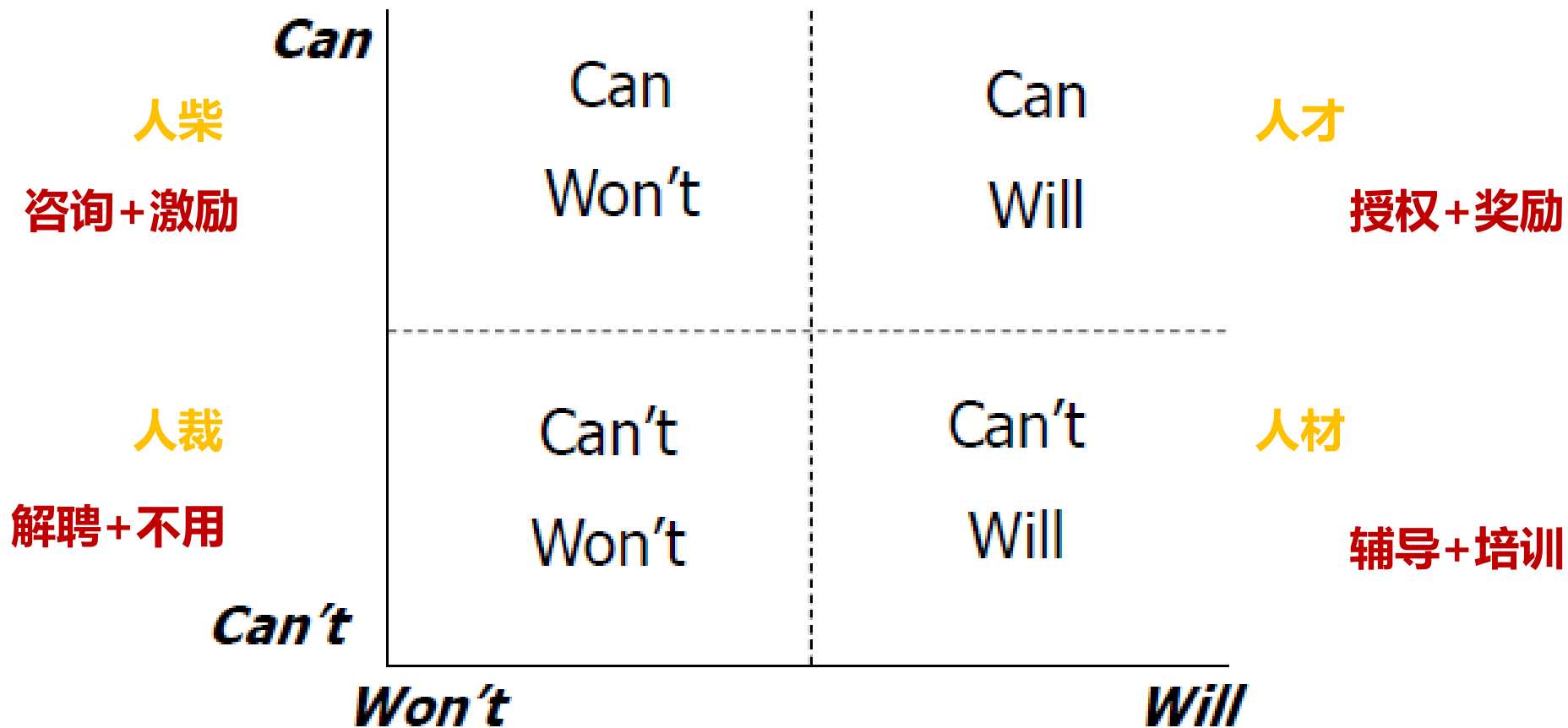
何谓领导风格，
领导风格分类，
案例？

何谓领导风格



- ◆ 领导风格是他人感觉到的领导者的行为模式（包括语言和行动）
- ◆ 领导风格是根据领导者在他人眼中的表现来确定的。这与领导者如何看待自己无关，而是与他们想要影响的被领导者的看法有关。
- ◆ 有时候，同样对待，不同的人，一达到平等，结果却是最不公平的；原因在于你的领导选定及转变。

何谓领导风格



库尔特·勒温



库尔特·勒温(Kurt Lewin , 生于1890年9月9日, 逝于1947年2月12日)德裔美国心理学家, 拓扑心理学的创始人, 实验社会心理学的先驱, 格式塔心理学的后期代表人, 传播学的奠基人之一。

他是现代社会心理学、组织心理学和应用心理学的创始人, 常被称为"社会心理学之父", 最早研究群体动力学和组织发展。勒温对现代心理学, 特别是社会心理学, 在理论与 实践上都有巨大的贡献。

勒温的三种领导方式



- ◆ 勒温等人发现团体的任务领导并不是以同样的方式表现他们的领导角色。
- ◆ 领导者们通常使用不同的领导风格，对团体成员的工作绩效和工作满意度有着不同的影响。
- ◆ 勒温指出：有效的领导行为，分为三种领导风格，**即专制型、民主型和放任型的领导风格。**

目录



关于领导风格

高压型领导

领头型领导

民主型领导

亲和型领导

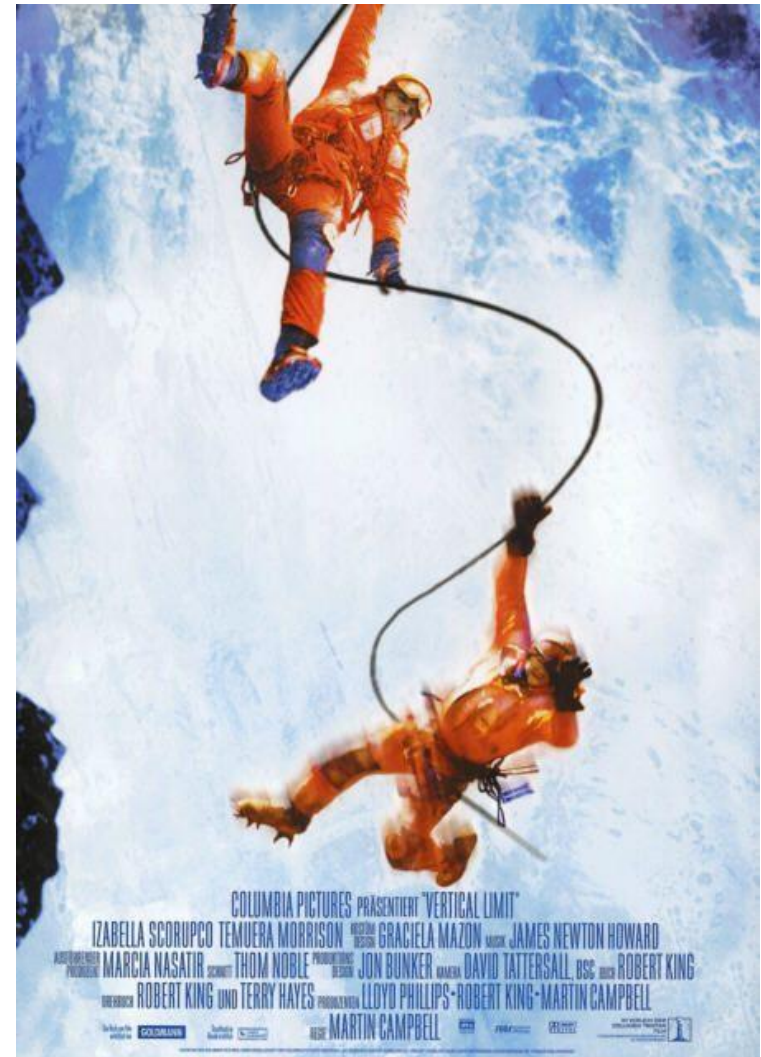
教练型领导

权威型领导

权威型领导

电影《垂直极限》(Vertical Limit)讲的是一个高风险登山者的冒险传奇故事。在电影里，一组登山者在努力到达巴基斯坦的K2高点时，跌入山隙；另一组决定全力营救。当就如何营救产生分歧时，最老练的、经验最丰富的登山人告诉其他成员：“这不是民主选举。你们按我说的去做。”

有两条原因可以说明权威型领导风格在这里是恰当的。首先，这位领导者有最丰富的经验，可能能够作出有关如何营救的最好的判断。其次，如果营救团队花大量的时间讨论所有的办法，并且民主地决定如何做的话，第一组成员可能会死于浮肿、体温下降或其他疾病。



权威型领导

汤姆是一家以比萨为特色的全国连锁店的营销副总裁，可惜业绩平平，而公司上下都在追溯历史，而不是研究未来应该怎么办。

汤姆在一次战略决策会议上找到了改变大家思路的机会。汤姆慷慨陈词的要求大家从顾客的角度思考问题，他提出顾客喜欢方便，公司的使命不是开餐厅，而是向顾客提供方便购买的高质量披萨。而这一认识应该是公司所有行为的出发点。



汤姆充满热情和活力，独具远见卓识，这正是权威型领导的特征。 汤姆清晰的表述了公司的愿景并产生一系列积极成效，不出几个星期，很多本地经理承诺用更短的时间来披萨，寻找让人意想不到的地点开设新门店，比如巴士站、报刊亭等。

权威型领导正负能量



正能量，

汤姆的成功不是偶然的，研究表明在6种领导风格当中，权威型领导是最有效率的一种，权威型领导高瞻远瞩，能用清晰的目标激励员工，让他们清楚的认识到了本岗位与组织总体愿景之间的联系。

权威型领导还能促使员工以最大的热情为组织的目标和战略服务，他们会把宏大的愿景分解为个体的目标任务，并围绕组织愿景制定工作标准。

权威型领导不仅向员工致命最终目标，通常还会创造广阔的自由空间，让员工探索实现途径。允许员工自由创新，尝试各种办法，承担可衡量的风险。

负能量，

假设领导者与一群比他有经验的专家或伙伴共事，这种方法会失效，他们会认为领导者自命不凡或者脱离群众。另外，如果领导者想树立权威，但又表现的盛气凌人，就会削弱团队平等协作的精神。

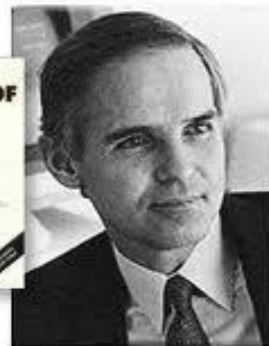
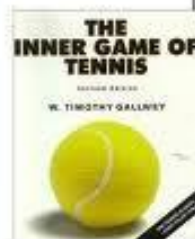
尽管存在一定风险，领导者挥动“权威型”球杆依然是一种明智选择，虽然不能保证一杆进球，但肯定可以让球飞的更远。

教练型领导—企业教练技术

1975年，美国网球教练添·高威宣称自己找到了一个不用“教”就可以让任何人在20分钟内学会打网球的办法。美国ABC电视台以“质疑”者的身份组织了一次现场实验，一个莫莉的女人170磅的她，已有多多年不运动了，笨重的身体连行动都不方便。

添·高威告诉她不要去担心姿势和步伐的对错。其实很简单，当球飞过来，用球拍去接。接中了就说：击中了！如果球落到了地上，就说：弹回！添·高威还说，留意球飞来的弧线，留意聆听球的声音，把焦点集中在球上。慢慢的，莫莉击中的时候多了，弹回的时候少了。在最后三分钟时间里，添·高威开始教莫莉最难的部分——发球。添·高威对她说，想想你是怎么跳舞的，哼着音乐也可以，随着这种节奏发球就可以了！奇迹出现了——在最后一分钟里，很自如地在打网球了！

在采访中添·高威解释说：我并没有教她打网球的技巧，我只是帮助她克服了自己不会打球的固有意识，只是帮她将注意力集中在网球上，她的心态经历了“不会”到“会”的转变，就是这么简单。



Tim · Gallwey

教练型领导

一家计算机公司由于业务调整，被迫关闭某个生产部门，并对生产人员进行了重新分配。这个倒霉部门的负责人詹姆斯获悉后打算直接越过直属领导劳伦斯，直接向公司首席执行官求情。

而其直属领导劳伦斯没有对詹姆斯大发雷霆，而是心平气和的坐下来，向詹姆斯解释了关闭生产部门的决定，还谈到了詹姆斯的未来。



劳伦斯说，詹姆斯调到其他部门可以学到新技能，从而成为更出色的领导者，更加熟悉公司业务，劳伦斯更像是一个导师，而不是传统的长官。劳伦斯没有责骂詹姆斯，反而给他出主意，为什么？劳伦斯解释说，“詹姆斯是个好人，有才能，前途无量。我不想他因为这件事影响事业发展，我希望他留在公司，并学有所成，虽然他处事急躁，并不是无药可救。”

教练的座右铭，让别人赢，自己才能赢！

教练型领导正负能量



正能量，

劳伦斯的做法显示了教练型领导的优越性。教练型领导帮助员工认清自身独特的优势和关键性缺点，并鼓励他们追求个人和职业的梦想。

教练型领导擅长授权，他们习惯给员工布置很有挑战性的任务，短时间难以完成，也就是说，只要有利于员工长远发展，教练型领导愿意接受暂时的失败。

教练型领导在很多公司环境都能行得通，不过也许最有效的是在接收端的人“正好需要”的时候。简言之，教练型领导对于希望接受指导的员工最有效。

负能量，

如果管理者不熟悉或者不擅长指导员工，特别是不擅长持续提出业绩反馈意见，就容易制造恐惧心理或冷漠情绪而不是产生激励作用。

我们研究发现，教练型领导是最容易被忽视的领导风格，虽然当前业绩很重要，但长久来看，员工自身的提高才是最长久发展。

教练型领导靠的不是摇旗呐喊，而是润物无声。

传统管理风格对比

传统管理者

讲话时间多

指示、指挥多

控制、监督多

高高在上，惟我独尊

关注下属做好事

替下属做决策

培训下属的技能

重视下属的成果

教练式领导者

倾听时间多

提问、启发多

支持、帮助多

在下属中间，尊重下属并赢得下属的尊敬

关注下属能做事又会做人

引导下属自己做决策

挖掘下属的潜能

重视下属成果背后的动机



教练型领导具备心态

01 | 主动沟通
出色倾听

02 | 成就下属
培养人才

03 | 超越自己
实现双赢

亲和型领导



一家公司聘请了一位新主管，用来代替原来冷酷无情的团队主管。前任主管不但抢占员工功劳，还试图引发内讧，尽管他的阴谋最终没有得逞，但整个团队因此相互猜忌，乌烟瘴气。新主管为了改变这种状况，忠实无遗的展露自己的情绪，重建了团队成员的联系。

在新任主管的领导之下，几个月后团队成员重新恢复了堆工作的热情和活力。

亲和型领导除了照顾员工情绪外，还倾向于表露自身的情绪。

有一年，球队教练托尔哥哥一直在等待进行心脏移植手术，在死亡的边缘徘徊；托尔向队员们说起自己的担忧，他还坦率的告诉大家自己恶性疾病的治疗情况。

亲和型领导的正负能量



正能量，

假设权威型领导习惯催促员工“跟我来”，那么亲和型领导的口头禅就是“员工为先”。亲和型领导以人为本，注重个体极其情绪甚于目标和任务。亲和型领导追求的是员工的满意以及团队的和谐，他们管理的方式是建立牢固的感情联系，并由此获得员工强烈的忠诚。

亲和型领导认可员工的工作业绩，对员工毫不吝啬赞美之词。正面反馈对员工的工作有显著效用，特别能鼓舞人心。假设领导者希望保持团队团结，提振士气，改善沟通水平或者修补不信任关系，尤其需要这种领导方式。

负能量，

尽管亲和型领导的作用很大，但不能单独使用，如果只表扬不批评，不能遏制不良现象，员工会认为平庸的表现可以被接受。对于复杂的任务，员工需要清晰明确的指引。

权威型领导指明方向，确立标准，另辅助以关怀备至的亲和型领导，两者珠联璧合，相得益彰。

亲和型领导善于培养员工的归属感，并且是天生的人际关系的行为专家。

塑造亲和型领导风格

亲和型领导风格

◎如何增加亲和型领导风格

- **迅速察觉并缓解人际冲突**：发现他人的优点，接受他人的不同，鼓励所有人求同存异，和谐共处。
- **同情他人**：花时间了解并表达对他人的同情。在下属工作不顺的时候表示怜悯。
- **相信下属**：认为如果自己好好对下属，下属就会有良好的绩效。如果你关心下属，下属就会以忠诚和绩效回报你。
- **与下属建立良好的个人关系**：在可能的情况下，与下属一起旅行、吃饭，在工作时间共进午餐。
- **举办社交活动**：喜欢举办团队活动，假期聚会、野餐、生日或周年聚会、团体运动（排球、篮球等）、团队建设（观赏戏剧、看电影等）。
- **在生活中重视下属**：记得下属的生日、纪念日，向下属表达婚礼及孩子出生等祝福

民主型领导

玛丽修女负责管理天主教学校，其中有所位于贫民区的私立学校面临关闭。但她没有直接关闭了事，而是召集了学校所有教职员工开会，讲明学校财政危机的种种细节。玛丽修女征集大家意见，讨论如果不得不关闭，应该如何妥善处理。玛丽修女在会上大部分时间都在倾听大家意见，最后她还召集了学生家长会，社区会议等。

最终大家达成了关闭学习的共识，他们制定好计划，把原有学生转到其他天主教学校。这个结果与玛丽修女接到命令直接关闭学校没有实际区别，但玛丽修女允许与学校有关各方面共同作出决定，因为关闭学校没有遇到任何阻力。



我们在研究还接触到另外一所天主教学校的神父，他同样接到关闭学校的命令，但他接到命令后直接照做，结果很糟糕，学生家长提出诉讼，老师和家长组成纠察队护校，当地报纸发表社论抨击神父的决定。

这位神父历时一年才解决纷争，最后关闭了学校。

民主型领导的正负能量



正能量，

玛丽修女的做法体现了民主型领导的行为风格及其优点。民主型领导愿意花时间听取集体意见，争取民意，与员工建立了信任、尊重和承诺的关系。民主型领导允许员工对自己的任务目标以及工作方式保留发言权，从而提高了灵活性以及士气高涨的方法。最后，由于员工对衡量业绩的工作任务和标准拥有发言权，在这种民主机制之下，人们对对什么可以做、什么不能做有清晰的认识。

民主型领导在什么情况下发挥最佳作用？如果领导者本身不清楚前进方向，需要听取有能力的员工意见时，采取民主最为理想，退一步说，即使领导者目标明确民主决策也可以集思广益，有助于最终目标的实现。

负能量，

当然民主型领导也有缺点，其对组织气候的效果没有前几种领导那么显著。其中一个突出问题是会议无休无止，各种想法满天飞，难以达成共识。有些民主型领导用这种方法延迟关键决策过程，希望通过深入讨论最终得到准确无疑的认识，但在现实中，这种领导最终会让员工感到困惑，团队陷入群龙无首的状态，甚至还会加剧冲突。

常见搭配组合，主要发挥权威型领导风范，兼而施展民主和亲和作风。

概述民主型领导



是什么？

- 相信员工有能力为自己和组织设立正确方向
- 邀请员工群策群力，制定决策；寻求机会，统一意见
- 经常召开会议，倾听员工心声
- 对满意度表现给予奖励；尽量少给负面反馈

不是什么？

- 召开许多会议却只为证明你是对的
- 不告知事情的进展就询问意见
- 授权完毕后就撒手不管

最有效？

- 当员工能够胜任的时候
- 当员工必须协调相互之间的工作时
- 当问题复杂，领导者对解决方法不确定时
- 确定愿景或目标后，如果员工能够胜任，专用民主风格将得到许多实现目标的具体方法

最无效？

- 在危机时刻，来不及讨论
- 在处理一些简单事务时，向员工征询意见（他们会认为是浪费时间）
- 当员工不能够胜任，缺少关键信息或需要密切监督的时候

领头型领导

山姆任职于一家大型医药公司研发部门从事生物研究，其技术能力非常出色，他被提拔为一个团队的负责人，研发新产品。山姆拥有出色的领导才能，在很紧迫的时间内依然完成了质量一流的科研工作，哪里有需要哪里就能见到他，为大家树立了榜样。

不久后，山姆遇到新任务，负责整个部门的研发，山姆工作职责范围比以前扩大了，他需要向员工解释愿景目标、协调各个项目，进行授权以及帮助其他人提升能力。山姆仍然像基层经理人那



样热衷于细节，员工表现不好就直接插手，山姆不相信员工通过指导和训练，能力会得提高，而是横插一脚，接管了表现不佳的团队负责人工作，结果自己忙得没日没夜。

最后山姆的上司建议，为了解放山姆，还是恢复他原来的职务，担任产品研发团队的负责人。

领头型领导的正负能量



正能量，

尽管山姆遭遇失败，但并不代表领头型领导一无是处。如果所有员工积极性很高，能力强，几乎不需要指示或协调，实施领头型领导就没有问题。

领头型领导适合带领技术能力出色、积极主动的专业人士，比如研发团队和律师团队。假设领头型领导下的团队表现很出色，他们可以准时甚至提前完成任务。

不过和其他领导风格一样，领头型领导不能单独使用。

负能量，

领头型领导尽管在6种风格中占有一席之地，但应该谨慎使用。领头型领导设定特别高的业绩标准，并且以身作则，亲自示范。这种人一直强迫自己更高质量、更快的完成工作，而且要求别人跟他一样。

也许你认为这种领导风格有助于提高业绩，但实际并非如此。领头型领导实际上对组织气候起到破坏作用，很多员工因为领头型领导的过高要求而承受很大压力，时期变得低落，相应对工作投入程度也会降低。

加入领导者不在，员工会茫然无措，因为他们已经适应了“专家”设定的规则。

概述领头型领导



是什么？

- 以身作则，身先士卒
- 更关注任务的完成而非下属的参与和发展
- 难以授权，若员工表现达不到要求，会主动把工作拿过来自己完成
- 只在任务需要时与他们合作

不是什么？

- 为下属铺路
- 并非仅仅为了追求高效，反而更像是“按我的方法来”
- 与告诉下属怎么做然后走开相反；而是亲自示范然后督促下属去做

最有效？

- 任务复杂紧急而员工不胜任
- 当员工被高度激励，了解并胜任他们的工作，无需上级指导和协调的时候
- 当管理从事独立性工作的人员的时候（如科研、咨询顾问）
- 在发展哪些与领导者相似的员工的情况下

最无效？

- 组织发生变化、需要明确指出新的发展方向和每个人的职责的时候
- 当领导者本人不能做所有工作的时候
- 当员工需要知道、发展以及协调的时候

高压型领导

一家计算机公司遇到危机，销量和利润不断下滑，股票市值大幅下跌。董事会任命了新的首席执行官，他素有扭转乾坤的声明。他从消减岗位和部门入手，坚定不移的推动本来早几年就该实行的政策，公司至少在短期内得救了。

不过从一开始，他推行的是“恐怖统计”。他恃强凌弱，贬低主管，员工哪怕犯了小错误都要不依不饶。公司各级员工人数大幅减少，不仅是因为首席执行官随意辞退员工，还因为众叛亲离。首席执行官的直接下属因为害怕他责怪自己专门报告坏消息，后来居然什么都不汇报。员工士气空前低落，结果业绩在经历了短期复苏后又陷入了低估。

最后这位首席执行官被董事会辞退了。



高压型领导的正负能量



负能量，

我们不难理解，在所有领导风格中，高压型领导在大多数情况下效率最低。高压型领导对组织气候的影响，灵活性首当其冲受到影响。高压型领导自上而下极端的决策方式扼杀了一切可能的创新，员工感到不被尊重，产生“我有想法也不提出来，提也是白提”。

高压型领导还破坏了奖励制度，大多数表现优秀的员工的动力不仅来自金钱，还来自圆满完成工作的满足感。

正能量，

但相应如果你运用得当，高压型领导在某些情况下也能发挥作用。高压型领导一般只适用于引发关注以及公司发展的危急关头，比如改组期间或面临恶意收购的时候。

在某些情况下，高压手段可以破除导致公司失败的成规陋习，促使员工改变工作方式。这种手段还适用于对付用其他方法无法奏效的问题员工。

但假如领导者仅仅依赖高压手段，或者在危机过后继续使用，长期忽略下属的士气和感受，就会带来灾难性后果。

高压型领导风格，可择机使用，适度使用。

多种风格的运用

很多研究表明，管理者的领导风格越多样越好。掌握4种以上领导风格的管理者，特别是权威型、民主型、亲和型、教练型领导风格兼备的管理者，所在公司的组织气候以及业绩表现都会很好。

最优秀的管理者能够根据需要，灵活转变不同的领导风格。他们非常留心对他人造成的影响，不断调整领导风格以获得最佳结果。

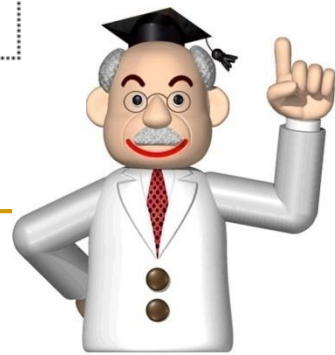


微事例



多种领导风格的运用.docx
Microsoft Office...

知道多种风格运用



多种风格的运用

拓展多种风格 • 团队组队方法

少数管理者会储备6种领导风格，而知道在什么时候、如何使用的管理者更是少之又少。很多管理者常见的回复是“我只用过两种”或者“我不会全部用上，那样不自然”。



解决方法，

管理者可以挑选领导风格与其互补的人作为团队成员。

有位制造公司的副总裁成功的管理了全球众多工厂，她属于亲和型领导。她经常与各工厂经理会面，协调处理他们最关心的问题，让他们了解她非常关心他们个人。

她把最要求效率的战略管理交给值得信任且精通技术的助理，同时她还把业绩标准授权给一位权威型领导的同事处理，她的团队还有一位管理者属于领头型领导，一直跟随她视察工厂。

当然我们更加推崇的办法是管理者拓展自身领导风格。

拓展多种风格

领导风格	共鸣方式	对组织气候的影响	适用情形
权威型	激励员工朝着共同目标奋斗	最积极	由于变革需要新的愿景，或需要明确的方向
教练型	把个人需求与团队目标联系起来	非常积极	帮助员工对团队做出更大贡献
亲和型	通过人际联系创造和谐	积极	弥补团队裂痕，顺境时进行动员或加强联系
民主型	重视员工意见，通过参与提高投入程度	积极	建立信任或共识，或从团队成员处获得有价值的意见
领头型	制定有难度和令人振奋的目标	由于运用不当，通常非常消极	促使积极能干的团队提供高质量的成果
高压型	危急时提供明确方向，减少恐慌	由于运用不当，通常非常消极	危机时，或改组之初



平凡尚有空间改变

Thanks...