



## 帮组织提升各层面的业绩表现

只有 20% 的员工认为，他们所处的工作环境能使自己取得最优的业绩表现。肯·布兰佳的研究证明，现今大多组织内的员工，只有极少数完全发挥出自己的潜能。根据众多管理者的自测调查，在缺乏完整的领导力发展系统的组织内，大多数员工只能发挥出 65-70% 的潜能，

## 怎样提升组织的整体表现？



要提高组织的整体表现，必须从每个管理者和团队领导入手。员工要达到目标，多多少少需要上司的帮助。管理者的职责就是通过给予员工指导和支持，从而帮助他们获得成功。

管理者需要给予多少的指导和支持，这取决于员工在特定任务环境中的发展阶段，即情境。一共有四种情境：

**热情的初学者：**当员工接受一项完全崭新的任务，他们从未接触过，没有任何经验可究，这时候，员工往往抱有很好的热情，他们期待着从中学到很多新的东西，可是他们对于完成任务的能力却很低。这样的情境中，管理者应施与“指令”型领导风格，告诉员工该做什么，怎么做。

**憧憬幻灭的学习者：**员工能力小幅增长后，态度却发生了滑坡。他们发现，任务比原先想象的更难，或者并非那么有趣。他们“憧憬幻灭”了，而这种心理变化不知不觉地降低了他们的工作热情和意愿。这时，管理者需要对员工进行“教练”，给予更多的指导以帮他们继续提升能力，同时给予足够的支持来帮他们调整工作积极性。

**能干但谨慎的执行者：**随着能力的不断提升，员工将进入一种“自我怀疑”的状态，他们不知道自己能不能独立完成任务。虽然老板认为他们已经有足够的了，他们自己依旧不能确信。这种高能力与低信心的交互作用，预示着员工即将进入一个更高的发展阶段。这时候，管理者应该使用“支持”型领导风格。员工已经有足够的完成任务的能力，他们需要被聆听、被鼓励，而不需要过多的指示或教导。

**独立自主的完成者：**最终，员工将达到最高的发展阶段，他们拥有足够的了，也具备足够的积极性。这时最合适的领导风格是“授权”，给予员工更大的自主权去完成相关的任务。

## 怎样提升团队的表现？

许多管理人员不了解团队是怎样发展的。他们只关注于提升员工个体的表现，而没有想过怎样去提升团队整体的表现。这种忽视是错误的，管理人员在团队管理工作上平均花 50-90% 的工作时间，而这些团队又是整体组织的支柱。如果管理者不了解团队的职责及潜能，不知道怎样最好地管理团队，那么这个团队就将会，而且是很可能会失败。

团队和个人一样，拥有不同的发展阶段。《团队生命周期》的作者 Roy B. Lacoursier 进行了广泛的调查，他发现，跟个人从热情的学习者发展成独立自主的完成者一样，团队也有相类似的发展阶段。

1. 首先，在团队“建立”期间，每个成员都热情很高，踌躇满志。
2. 然后就进入了团队的“不满”阶段，开始时都热情高涨的成员，慢慢发现团队的表现并不尽如人意。团队比预想的更需要紧密的合作。这个阶段，团队成员发现很多的时间和精力都浪费在把所有人集中在一起，为目标而努力。
3. 第三个阶段叫做“决议”，团队走出了“不满”，成员相互间的配合也有所加强。
4. 第四个阶段叫做“出产”期，这个阶段的团队成员彼此之间的合作已经很顺畅，团队也开始为组织创造价值。
5. 第五个阶段是“终结”，团队完成了使命，最终结束。

管理者要能够预见并掌控好团队发展的每一个阶段，否则，团队是无法完成职责使命。具体来说，管理者要在团队建立的初期，进行较多的指导工作，随着团队发展的继续，慢慢地调整为更多的授权，因为团队已经能够自行运作。

## 更高领导力创造更高业绩表现

过去数十年的研究证明，成功的管理者能根据情境的不同调整自己的领导风格。关键在于，什么时候运用怎样的领导风格。想要帮员工提高业绩表现，就必须根据他们的特定情境选择使用不同的领导风格。这种被充分验证的领导模式，将帮助管理者带领员工、团队和组织发挥出最大的潜能，取得最优的业绩表现。

【联系我们】 北京 010-58273388 转 6123  
南京 025-86558812 转 338  
西安 029-88416622 转 888  
济南 0531-83532929 转 875

上海 021-61601888 转 8666  
杭州 0571-85808808 转 835  
成都 028-86616978 转 319  
沈阳 024-22812138 转 826

深圳 0755-83782722  
武汉 027-85510128 转 108  
重庆 023-89067911  
<http://tr.51job.com/kbc/index.php>