

Ignite Newsletter September 2007(b)

## 伟大的一线领导者

肯·布兰佳公司的年度调查报告汇总了过去三年成百上千家公司的实际情况，结果显示，当前大多数组织所面临的首位挑战就是如何“发展领导者的潜力”。为什么会这样？

由 Rainmaker Thinking, Inc.® 公司发布的一份研究报告也许能提供点线索。他们发现：“对员工生产力水平、工作质量、工作意愿及员工保留率影响最大的因素，是经理主管们与其直接下属之间进行的每日沟通。”\*

当人们回忆或分享自己最投入地工作情形时，他们的感受几乎是一致的：在上司经理的直接影响下，我感到那份工作很重要，自己倍受赏识，不断地在学习和成长，是一个伟大团队的成员，能独立自主地完成工作！

看看你自己所在的组织，分析一下情况。你所在的公司内，怎样的工作团队是最愉快的，也是工作成效最卓越的？这些高绩效团队的表现与相应的团队领导者是否有关系？肯·布兰佳公司一直与很多公司合作，这些公司里，你可以发现，往往最佳团队是由最佳经理人所领导的。

超过 25 年的经验告诉我们，在与我们合作的大大小的组织内，主管或经理与他或她的直接下属之间的关系，决定了团队士气和员工满意度。这就是为什么成功的组织知道，提高领导力水平是提升团队士气、团队满意度及生产力水平的最佳途径。

### 怎样成为伟大的一线领导者？

在决定你能否成为一名伟大的一线领导者的众多因素中，有三项主要技能是必须掌握的。这三项技能是：建立伙伴关系、绩效管理和人际沟通技能。

**建立伙伴关系**使领导者能够准确地诊断出员工的工作能力和工作意愿，然后根据情境使用恰当的领导型态。员工是不是热情的初学者？他是不是受到挫败且能力不高？或者已经是经验老道、能成功完成任务？每一位员工都需要你使用不同的领导型态。

一开始接手一项任务时，员工并不具备足够的经验或知识，他们需要你使用指令式的领导型态，告诉他们要求是什么，应该怎么做。

随着发展阶段的递升，员工的工作能力有少许提高，但工作意愿却会发生滑坡情况。这个时候，你需要使用教练式的领导型态，对他们进行高指导——继续提高工作能力——同时进行高度支持，从而提高他们的工作意愿。

当工作能力不断提升后，大多数员工会进入一种自我怀疑的境界，他们不清楚自己是不是能够独立自主地完成工作。这时候，你需要使用支持式的领导型态，因为你的员工需要被倾听，需要被鼓励，但不需要过多的具体指导，因为他们其实已经具备完成任务的能力了。

最终，员工会进入最高的发展阶段，这时候的员工呈现出工作能力和工作意愿双高的状态。于是，相匹配的领导型态就是授权，给予员工更多的自主权，让他或她独立自主地完成工作，因为他们已经具备了足够的工作能力和工作意愿。

## 情境领导® II Ignite! Newsletter 档案



September 2007 (b)  
伟大的一线领导者

September 2007 (a)  
领导力与远景

August 2007 (b)  
怎样开口向老板说“要”？

August 2007 (a)  
什么是领导力？

July 2007 (b)  
员工业绩下滑，你该怎么办？

July 2007 (a)  
《未来三年组织将面临的  
最大挑战》调查结果公布

June 2007 (b)  
怎样帮助员工做到最好？

June 2007 (a)  
怎样提升组织整体表现？

May 2007  
领导，你有服务之心吗？

April 2007  
没有最好的领导风格！

情境领导® II 历任  
Newsletter

一线领导者必须掌握的第二项核心技能是**绩效管理**。这项技能使管理者懂得如何设定清晰的绩效目标，不断反馈和认同员工在达到目标前的表现，并能适当时机地提出批评和纠正意见。

帮助员工获得成功的秘诀在于细节管理，这就要求管理者时常与员工进行非正式的面谈，从而对员工的最新表现，无论优异还是不足，进行及时的反馈。伟大的一线领导者将进行更高频率的员工面谈，而且是更加非正式的。这样彼此间的对话就能更加贴近最新的工作情况，且管理者能对员工提出及时的建议。伟大的一线领导者不会等到一年一度正式的绩效反馈会议，才把所有的绩效讨论或批评的内容摊开，他会每月、每周甚至每日与员工进行沟通，讨论他们的绩效表现，需要什么支持，目标在哪里。

**人际沟通技能**是第三项核心技能，它是将前两项技能有机串联起来的关键。假如建立伙伴关系和绩效管理技巧被认作为帮助今日的一线领导者进行更高效的管理活动，那么人际沟通技能就是教他们如何实现这个目标。管理人员能进行更加高效的沟通，更积极的聆听，促使员工能开心地完成任务。

沟通包括三个步骤：

1. 收集信息。这么问：“你对这件事的想法如何？你认为这么做怎么样？”
2. 确认理解。这么说：“那么这里有些新的东西给你。听上去你对这个机会很兴奋。”

3. 获得许可。这么问：“既然你对这件工作毫无经验，那么……将对你帮助。”

### 提高组织满意度和绩效水平

一位伟大的一线领导者绝对不会是过去那种命令-控制型的领导。那种只知道每天下命令、每年做考核的领导，没有员工再愿意为他们工作。今日员工需要的领导者必须能够积极倾听他们的心声，给予恰当的指导支持，并且能够帮助他们完成共同目标。

全面审视一下你所在的组织，帮助一线经理人迅速提高领导力水平。这个变化将带来员工工作意愿的快速提升，同时员工满意度和工作效率也一并提高。为员工派去伟大的一线领导者吧！他们能够建立伙伴关系，进行绩效管理和高效的人际沟通。这将创造共赢的结果，使一线员工、他们的主管以及公司都感到满意。

\*Generational Shift: What We Saw at The Workplace Revolution,”

Bruce Tulgan, September 2003

[点击进入情境领导® II](#)

### 联络我们

上海 021-61601888 转 8666	北京 010-58273388 转 6123	深圳 0755-83782722
南京 025-86558812 转 338	杭州 0571-85808808 转 835	西安 029-88416622 转 888
武汉 027-85510128 转 109	成都 028-86616978 转 319	重庆 023-89067911
沈阳 024-22812138 转 826	<a href="http://training.51job.com">http://training.51job.com</a>	