

## 译者序

人们通过对领导行为的研究，渐渐地发现了这样的一个问题：在管理活动中，成功与有效之间是有很大差别的，即使一件事办成功了，也还有无效与有效之分。领导是否有效，不是由领导者本人的行为决定的，而是由其所处的环境、追随者及领导者本人等一些因素的相互作用所决定的。一个有效的领导者、经理人员、教师以及孩子们的家长，不但要使事情办成功，而且要使追随者心情舒畅，团结一致，乐于追随，才能争取更大的成绩。

尽管现在对领导行为的研究已经取得了很大进展，提出了一些理论和方法，但是人们仍觉得理论与实践之间缺乏一座桥梁，希望能够有一个较为实用的而且真正能解决问题的方法来不断提高自己的领导水平，提高工作的有效性。《情境领导者》这本书，就是在分析了已有的理论与方法被束之高阁的原因后，提出了这样一个实用的模式。所谓情境领导，就是指在有他人参与的情

况下，如何根据自身、他人、环境等各自特点及相互作用，采用合适的领导方式，使领导工作不仅成功而且是有效的活动。它可以告诉人们是什么因素影响了领导的有效性，都有哪些领导方式，并针对其特定的情况，指明哪一种方式最合适以及如何解决领导活动中遇到的一些问题等等。

这本书是美国1985年的畅销书。该书出版后，在美国引起了很大的反响，其程度不亚于《大趋势》、《寻求优势》及《一分钟经理》等书。目前这本书提出的情境领导模式，已在美国500多个高级公司的一万多名经理人员中广泛推广使用，效果很好。美国英特尔公司总经理A·S·格罗夫博士对本书的评价说：“情境领导方法对于管理人员来说是一个可用性很强的指南，这本书清晰分明、简明扼要。”

作者P·荷西，是国际上著名的行为科学家，在人员培训方面，被一些企业家们认为是著名的权威人士之一。他是美国领导研究中心的创始人和主任。他著述颇多，本书仅是其中之一。

这本书写作方法也别具一格，把理论和方法穿插在故事之中，很少说教。文字平中见奇、偶露珠玑，稍事雕琢，顿开茅塞。内容安排由浅入深，一环紧扣一环，引人入胜。

我是在听一位美国专家讲学过程中偶然发现

此书的。翻了几页之后，立即为它的新奇所吸引，于是就将其译成了中文。我的本意是想让我国的广大读者能有机会认识和欣赏这本书。但是由于我的水平有限，在翻译过程中难免有许多不妥之处，恐怕会影响它的魅力，请读者批评指正。

# 目 录

译者序 .....	1
开场白 .....	1
引 言 .....	2
第一章 管理人 .....	4
第二章 领导方式 .....	14
第三章 估计形势 .....	25
第四章 选择合适的方式 .....	34
第五章 负责 .....	48
第六章 培养优胜者 .....	59
第七章 解决表现问题 .....	75
结束语 .....	86

## 开 场 白

这是不可避免的。每一个人都知道它要来临。整整两年，泰勒这个部门比所有其他部门干得都好。成本下降，几乎没有补充人员，而且旷工现象也已成为过去的事。泰勒的部门中产生了许多革新思想，这要比其他一切的思想都要新奇。此外，在这个团体内，可以使人有引以自豪的感觉。毫无疑问，泰勒是这个公司取得更大进步最胜任的人。

上层管理者既欢欣鼓舞也担心。毫无疑问，在新的工作中，泰勒同样会象一颗星一样闪烁。但是，谁来接替他的工作，这是一件很棘手的事。自然，公司支持泰勒对罗杰丝的推荐。凭经验，她看起来也很合适。问题是，罗杰丝能保持这样的势头和生产率吗？

## 引 言

这是一个情境领导者的故事，是一个在严密监视下取得成果、培养部属，为组织的成功作出贡献的经理的故事。这本书就是要帮助你提高作为领导者、经理人员的潜力，因为，有时事情并不象人们希望的那样出现——特别是有其他人参与的时候。

这是个普遍的问题。通常，没有他人的合作就干不成多少事情。在家，在社会环境或在工作中，你经常处于这样的情境：他人的行为决定着你的成功。

现在你已经在寻求优势……分析大趋势……而且知道了在一分钟里，经理能干什么，这是思考其它五十九分钟的时间。你需要的是一个实用的模式，来帮助你辨识迎接领导活动中所遇到的，不断发展中的挑战的战略。领导和管理是一件专职性的工作，应该在每天中的每个时刻里实践。

许多领导方法和管理工具并没有经常被实干家们所利用，而这些工具就是为他们所设计的。

在“象牙之塔”和“职场”之间，大多数理论失去了它们的作用。可悲的是，如此众多的常用的知识被丢弃了。这些理论未被应用的原因，是这些知识不太可能被变成能复制和应用的模式。

此时，应该注意到模式和理论之间的差别。理论是要说明或解释事情为什么要那样发生。理论涉及洞察力问题，因而他们不是用来重新发起事件的；另一方面，模式是已经存在的事件的一种格式，它是可以被掌握的，因而也是可以重复的。例如，你要猜想亨利·福特为什么受到鼓舞去大量生产汽车时，涉及的就是理论问题。而如果你记录下了大量生产汽车所必须的程序和流程，这就是个模式问题。

本书介绍了一个特殊的模式——情境领导模式。本书的格式是这样的：七章中每一章都由三部份组成：故事、背景和结束语。“故事”是老板和新任命的经理之间的相互影响过程，“背景”是对情境领导这一问题的提出、说明和应用。“结束语”概括本章重点并引出下文。

让我们从故事开始……

# 第一章 管 理 人

## 故 事

星期一的早晨。两年来的第一个星期一的早晨，泰勒站在职场外。所有的眼睛似乎都在注视着罗杰丝。她正在向总经理报告。总经理已经停下来，讨论起泰勒那引人入胜的行动记录，他相信这一过渡时期会尽可能平稳地过去。热诚的问候和习惯性地喝了一杯茶之后，这位老板提出了不可避免的问题……

**总经理：**噢，我想，没有必要提醒你正在走向一个极其重要的岗位。你对此觉得如何？

**罗杰丝：**如果我跟你说一点也不紧张，那是在骗人，但我确实认为我是有所准备的。我和泰勒花了许多时间来讨论有关领导和管理的問題。

**总经理：**领导和管理的区别？你是说他们之间有什么区别吗？

**罗杰丝：**我认为他们之间有着明显的区别。对我



来说，管理就是与这个部门的所有人一起工作，实现我们每周和每季度的目标。领导，正如我所认为的那样，是随时随地希望还要让某人为我做某些工作。这可能是一些正为我工作的人，可能是其他部门的一些同行，也可能是您。

**总经理：**这很有意思。你和泰勒讨论的还有什么事情……也许你能节约我们一点时间。

**罗杰丝：**好，泰勒谈到了用两种方法测定成果的重要性。

**总经理：**两种方法？

**罗杰丝：**我知道我们必须根据公司的标准和说明去工作。但是我也清楚对为我工作的人们的影响。仅仅取得结果是不够的。我必须让人们重视他们的工作，而且要让他们热爱工作。

**总经理：**这正是泰勒干得很好的事情。你想怎么解决这个问题？

**罗杰丝：**一开始，我必须了解一些是什么东西使人们不快……例如要弄清楚为什么人们会按那样的方式去表现。如果我做好了这项工作，下一步就是要能预测出，当我分配给他们工作，要他们完成时，他

们将怎样行动，然后就要看是否我能使  
他们集中在对部门和公司最有益的工作上。

**总经理：**噢，在我看来有点“操纵”的感觉，  
是吗？

**罗杰丝：**我知道你会这样认为的。但是，以我来看，“操纵”是多义词中的一个。

**总经理：**那么，你怎样定义这个词呢？

**罗杰丝：**最好让我们这样说，我不准备为了我个人的利益，对他人进行蒙骗或影响。但是，我确实这样想过：在个人和部门都获利这个方向上，集中每一个人的力量。

**总经理：**我不想和你辩论这个问题了。

## 背 景

做一个有效的经理的关键是怎样进行领导。可以引用行为科学中的一些概念，但内容要有些变化。这些概念能够向你提供一些很好的想法去进行思考，但它不是总告诉你怎样或何时实践这些想法。伍迪·爱伦说，生活中的成功是……百分之二十的选择时机和百分之八十的表现……人们之间的关系通常在领导情境中表现，但是领导

的成功，远比表现来得丰富。它是实践了的理论和工作所必须的“选择时机”的技能的应用。本书就是为了向你提供这些技能而撰写的。

不能认为影响他人的行为是一件简单的事情。它是一项专职性工作，必须精打细算。本书所展示的策略，将有助于你与别人工作时，使你的成就最大化。有时说要比干容易得多。现实生活的情况绝非静止不动，它们处于不断变化的状态，既可能变得更好，也可能变得更坏。

如果你正想找到一个适用于各种情况的简单公式的话，不如还是让我们相信：对于领导者来说，没有魔术似的解法。象任何其他技能一样，如果你掌握并实践这些技能，则领导的效能就会大大增加。

## 在起点开始

在露依丝·卡罗的“爱丽丝漫游奇境”这个经典故事中，印第安女王告诉爱丽丝：“在起点开始，在终点结束”。对于进行管理人这样的工作来说，这也是一个很好的忠告。

让我们先来定义“领导”这个词。

“领导”是任何影响其他个体或团体行为的设想。

“领导”涉及的是与他人工作的情况。本书不涉及你工作的问题。本书涉及的是：通过他人的努力而完成任务，实现目标。有效的领导者让事情发生。他们不是在那里等待着出现什么情况后再做出反应。他们知道什么应该发生，准备一种方法使他们发生，而且采取措施让其怎样进行。

把领导和管理进行对比：

管理是照管与约束他人并通过他人去达到组织目标。

管理不仅用于商业，而且可以用于任何组织——家庭、社会、少年团、教堂或露天俱乐部。无论目的为何，管理都是与他人一起工作，去实现组织目标。

领导是一个比管理更宽的概念。当你希望影响他人的时候，在你头脑中会有各种各样的目的。事实上，管理是领导的一个特殊形式，领导中包含组织的目标。无论如何，领导都是需要的。

在领导情境中，我们的收获是不同的。让我们看一个例子：

星期三下午。当你叫一个雇员写完每周报告之后，再去开一个晚一点的会。因为没有给他一些具体的指示，那个人匆匆赶完了这份报告，但

报告中漏掉了大量的细节。下班时，他把报告放到你的桌上，走向了停车场。第二天早晨，你审查这份报告时，发现几个重要条目被漏掉了，于是耸耸肩不得不自己重写了一份。

另一天，这个雇员遇到了一个艰难的时刻，要抢在限期之前完成一个项目。通过鼓励合作者们互相帮助并检查他们在完成过程中的进步情况，这个雇员按时完成了任务。

上面两种情况下，工作都完成了。但就让我们根据领导的观点来看一看这个例子。第一种情况，领导设想是不成功的，因为是你自己做完了那项工作；第二种情况，工作是通过他人的努力完成的，因此领导的设想是成功的。在特定情况下，那个雇员影响他人的行为是成功的。但是，还应该考虑这些人以后与那个雇员一起工作的态度问题。

假定那个雇员忽视了感谢那些合作者，忽视了共同分享因为工作出色而得到的赞赏。那些合作者们就可能因为受到如此对待而感到不舒服。将来可能就不再合作了。在这种情况下，虽然过去的计划完成了，但是下一次就得强迫他们合作。

有些领导者在短时期内是成功的，但在长时期里是无效的。评价领导设想时，需要考虑到对被影响人的作用。领导者既需要使工作完成，也需

要建立连续不断的合作。示意图 1 表明了尝试的领导的结果。成功与工作做得好坏有关，而有效与人们进行工作的态度有关。

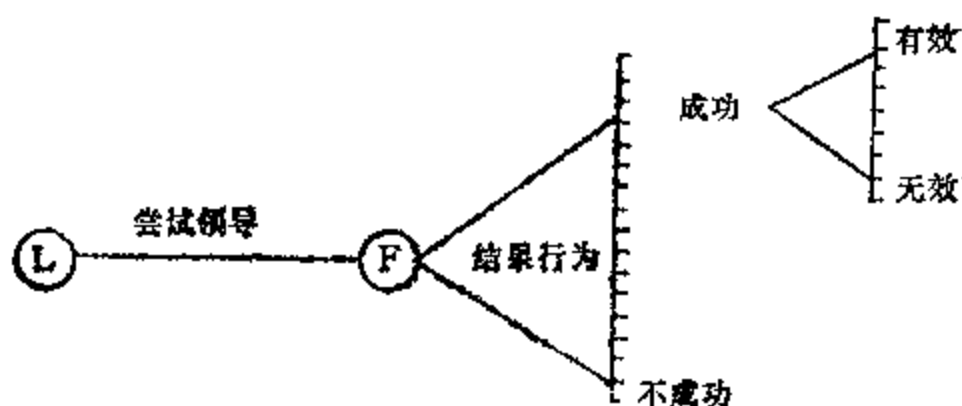


示意图 1

在管理中，成功与有效领导设想之间的差别，通常能够解释为什么许多领导者正在那里检查工人工作时，就能得到成果，但是他一离开，产出就下降，而且象胡闹、废品损失等现象就增加。

为了在暂时成功与长期有效的鸿沟之间架起一座桥梁，在与他人一道工作中，需要培养三项技能。无论你是工作中的经理，还是家庭中的父母，或者是学校中的老师，这三项技能都是基本的。

### 1. 掌握人们过去的行为

弄清人们为什么做这件事……是什么激励了他们……是什么激发、帮助或阻碍目标达成的行为。

### 2. 预测未来的行为

掌握人们为什么以一定的方式去表现是不够的。还需要能够预测在同样条件下及在现实世界剧烈变化的环境中，他们将要怎样表现。

### 3. 指挥、改变和控制行为

掌握过去的行为，预测将来的行为仍然是不够的。还必须承担完成任务和达成目标过程中影响他人的责任。

正是这三项技能决定了领导设想是成功还是不成功，是有效还是没有效。掌握了是什么在激励人，预测他人对于你的领导设想怎样表现，而且指挥他们的行为，这对于有效的领导都是完全必要的。

注意，前两项技能在性质上是被动的。掌握和预测并不需要他人的参与。取得成果的关键是指挥、改变和控制完成组织目标过程中人们的努力。这就是领导者把思想和意向变为最终结果的关键所在。

## 控 制 人

一听到“控制”这个词，人们就会问“这意味着我们必须‘操纵’他人吧？”涉及“控制”和“操纵”的词对于许多人来说有时具有反面意义。然而，如果你接受了领导者的角色，你也就承担了

引导他人的行为通向目标达成的责任。无论你是在为得到部属的责任感而奋斗，还是在家里帮助孩子们培养基本的价值观，这些都是正确的。

记住这一点也是重要的，即词汇恰恰是思想的掩饰物，因而经常会被误解。如果“操纵”意味着不正当地取得优势，在骗人，是在为了自身的利益而影响他人，那么它就具有反面的内涵；另一方面，如果“操纵”意味着为了相互鼓励和生产目的，巧妙地利用影响策略，公平地管理他人，那它对于目标的达成是合适的，也是必须的。

如果你仍然对“控制”、“操纵”这些词担心，就把它们看成是训练或促进。无论选择什么词，整体有效性取决于掌握、预测和影响他人的行为。

## 锤子并不总是好用的

对于任何一项工作，都有一种合适的工具。锤子适合于钉钉子。虽然你也可以用锤子去切割一个方块，但是可能会留下许多粗糙的边缘。对于特定的活动来说，也可能存在一个比较好的工具。为了有效的开拓，你需要有各种各样的工具和知识，用他们来实现目标。

对于领导和管理来说也是如此。认为单一的



工具就是有效管理所需要的一切，这个想法是不切实际的。许多人遭致败绩就是确信了那些风靡一时的热潮能够解决他们所有的管理问题。他们对这些热潮能干些什么的设想，却似乎不太现实。这几年来已经产生了许多有用的管理工具。但是领导者应当知道从中能期望什么，同样重要的是也应知道不能从中期望什么。

应当知道而且能在领导和管理他人时，使用不同的工具。本书其他章节中提出的概念，将对你起一个“工具箱”的作用，来增加你作为领导者的有效性。

## 结 束 语

**罗杰丝：**我想我要说的事情是：我知道面临一个很重要的工作。我了解维持生产率和保证人们安心工作的重要性。我想，我要做的最重要的工作是能够使我的方式适应我将面临的不同形势。

**总经理：**你提到了方式……它到底意味着什么呢？

## 第二章 领导方式

### 故 事

**罗杰丝：**简单地说，我的方式应该是使他人看到我所表现的方法。

**总经理：**他人？

**罗杰丝：**对，就是他们怎样理解我为了影响他们所做的工作，而不是我怎样看待自己。

**总经理：**你怎样看待自己呢，是专制的还是民主的？

**罗杰丝：**实际上我既不把自己看成是专制的，也不把自己看成是民主的，因为那是一种二者居一的描述。我知道有时对他人我必须是指挥型的，命令他们干什么，何时干，以及怎样干。我也认识到有时在决策过程中让他人参与是合适的……或多或少让他们运用管理大权。

**总经理：**那么，你是更关心工作，还是更关心人？从你刚才的叙述中，很难体会到这

一点。

**罗杰丝：**我确实相信你对两者都有正面的态度。我关心人，但也关心工作……实际上，我认为这些就是要成为一个好的经理所必备的价值观。

**总经理：**既然如此，你怎样对待你的下级呢？

**罗杰丝：**说老实话，我还没有找到一个更好的方法。

## 背 景

有各种各样的领导方式。有些人可以被认为是“粗暴而顽固的”，而有些人却是“容易接近而且随和的”。有些经理被认为是“教练”，而有些却被看成是“令人信服的人”。当领导者企图影响他人行为时，就会有許多形容词用来区别领导人的行动和语言。

让我们给领导方式下个定义：

“其他人所感觉到的领导人的行为（语言和行为）的形式。”

领导方式应根据领导者如何在群众的眼目中出现来定义。不是领导者怎样看待自己的事，而是怎样对待所要影响的他人。你也许把自己看成是一人很人道的和关心他人的人，但是如果你的

追随者把你看成是一个顽固而专横的人，并且是他们的感觉，而不是你的感觉，这将影响他们的行为。

## 专制与民主的领导方式

为了更好地说明领导问题，早期管理理论家提出了一个标尺，它描绘了两种极端的领导方式。示意图2就是这种专制和民主型领导的标尺、

民主型 ← ————— → 专制型

示意图 2

在一个极端，领导方式属于专制型的，另一个极端，是民主型的。任何领导方式都在这两个极端的中间

专制行为又被描绘成了指挥型的。美国的历史书籍中是怎样记载乔治·巴顿将军的？对于大多数人来说，巴顿似乎是一个专制的领导者。他命令部下，让他们去干他想干的事，而且从不解释他的决定或征求别人的意见。在非洲沙漠或欧洲丛林中，每一个人都知道巴顿是一个决策人！

另一方面，民主的领导者通常表现出能够帮助他的追随者们分享信息，做出决策和解决问题。亚瑟王可以被认为是一个民主型的领导者。他给骑士们许多机会参与讨论，甚至他那圆形桌子也有助于每个成员做出贡献。因为人们在观察

着经理人员并记录下他们的行为，很明显，专制和民主的标签并不能准确地描述他们是怎样工作的。所以管理者所表现出的行为又可分为任务行为和关系行为两种。

## 任 务 行 为

任务行为被定义为：

领导者详细指示个人或团体任务和职责的程度。这种行为包括告诉他人做什么，怎么做，何时做，在哪做，以及谁去做。

任务行为的例子用做血液试验来说明比较恰当。化验室技术人员也许就是任务性的。抽血前他对你的不安熟视无睹，让你挽起袖子，伸出胳膊。让你看着在抽血过程中，怎样挤压你的手，何时抽出血来。试验做完之后，他告诉你怎样用棉球去压住抽血的地方。抽血过程中你可能因紧张而昏倒，但是技术人员却做完了他的工作！

应该注意，指挥型并不意味着存有恶意或缺乏耐心。那个技术人员即使对你很友好，但是行动和语言的目的却在于完成任务。任务行为具有单向沟通的特点，即从领导到追随者。技术人员对你做血液试验怎样看并不感兴趣。

## 关 系 行 为

关系行为被定义为：

如果多于一个人，领导者进行双向或多向沟通的程度。这种行为包括倾听、鼓励、促进、阐明以及提供社会情感支持。

假设有这样一个组织，从他们的一个竞争对手中雇用了几个检验过的执行人员。这些新雇员要开始工作时，鼓励他们成为组织中的一部分是十分重要的。简而言之，新雇员需要来自于上司的支持。这是一个典型的关系行为例子。领导者注意倾听、鼓励和促进，具有双向沟通的特征，这是关系行为的重要之处。

## 态 度 和 行 为

考察领导方式时应集中在行为上。行为与态度之间具有显著的差别。行为是领导者所说和所做，而态度是一种感觉，一种价值观，或关心或厌恶某件事。正是人的行为能唤起另外一些人的反应。

从一种态度中很难预测其行为如何。具有同样态度或价值观的人，可能会表现出各种不同的

行为。例如，十分关心市政问题的人可能会采取不同的方式行动。有些人在一起争争吵吵，有些人却表现出同情和支持，还有人主动地参与到改变现状的设想中去，提供方向和指南。因此同样高的关心激发了不同的行为，这正是说明人的行为影响他人，而不是态度。

领导者，无论是经理、领袖、还是父母，不仅要最终结果而且要对人都要有很高的关心，这一点很重要。为了利用这种关心，需要使各种领导方式去适应领导者所面临的不同情况或问题。

## 领 导 方 式

在工作环境中，我们通常所看到的经理人员，不仅利用任务行为而且利用关系行为去影响他们的部下。这两种影响行为是独立的。而且具有不同的广度。我们发现一些经理人员主要使用高任务行为是成功的，而另一些经理人员主要使用关系行为是成功的。还有其他一些经理人员不仅利用高任务行为，而且利用高关系行为也是成功的。甚至有些经理人员，他们利用低任务行为、低关系行为也是成功的。因而，简单的连续统一体，象专制与民主连续统一体那样，不可能准确地勾画出

不同的领导者行为。

必须有一个更为可用的框架。首先，任务行为和关系行为被放在二维图形中各自独立的坐标上。第二在图上划出四个方块，表示四个基本领导方式。示意图3绘出这四种方式：

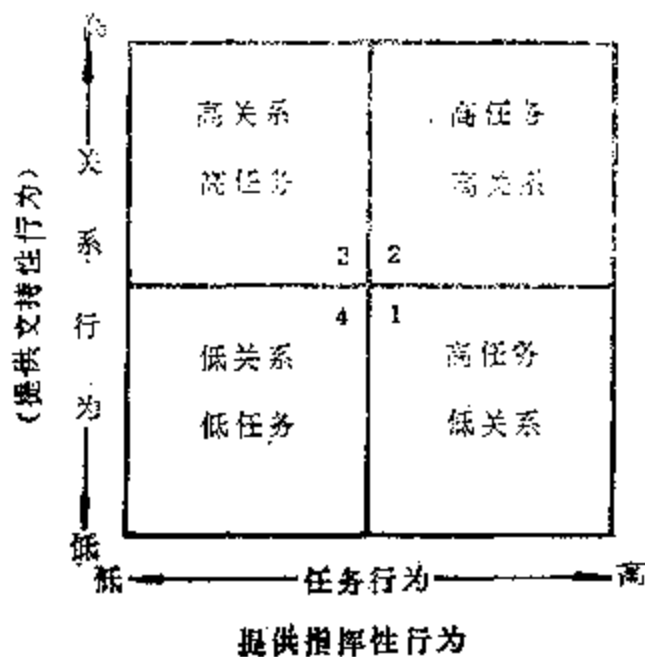


示意图3

任务行为从低到高划在水平轴上，关系行为从低到高划在垂直轴上。这就可以用四种方式来描述领导者的行为。

下面一些例子将表明使用这些方式的各种不同情况。



## **方 式 1(S1)**

这种领导行为的特点是高任务行为，低关系行为。

### **有 效 使 用**

救火指挥在警笛长鸣时，要采取这种方式来控制形势。此时没有时间进行双向沟通，解释决策，问救火人员是否还有什么问题。为了扑灭烈火，抢救生命，指挥是很独断的。不仅命令果断地发出，而且要严密监视追随者们严格执行这些命令。

### **无 效 使 用**

会计部门要搬到一个新办公室。以前这里的人们已经干过此事而且干得很好。然而，主任还是让他们坐下，详细地告诉他们谁去关闭文件，谁去把帐目装箱以及怎样重新归档。

领导方式是指挥型的。它包括命令个人或团体干什么，何时干，在哪干，怎样干，以及与谁干。它是典型的单向沟通。领导者指挥下属去完成任务，达到目标。

## 方 式 2 (S2)

这种领导方式的特点是高任务行为，高关系行为。

### 有 效 使 用

一个雇员被提升去担任新的职务。虽然他对怎样去干没有把握，但是他急于开始。经理向他解释去干什么，每一步为什么重要。在会谈结束之前，那个雇员有机会问一些问题，弄清详情。

### 无 效 使 用

管理人员都是具有丰富经验的高手。部门会议上，即使雇员们对于给定的任务了解的同经理一样多，但经理还是做出决定，解释为什么需要特定的程序。

领导方式2仍是指挥型的。领导者的行动和语言表现出了合适的高任务行为。同时，领导者又作解释，为弄清详情提供机会。

## 方 式 3 (S3)

这种领导方式特点是高关系行为、低任务行为。

## 有效使用

一个新的推销员想要让他们的第一个顾客访问自己,但他仍然对自己的能力没有把握。为了使这个推销员确信能做好这项工作,经理给了他很多的支持和鼓励,并且找机会讨论一些访问之后的事情。

## 无效使用

一个班组请经理对新分配的工作给以指示。即使这个班组成员没有这方面的知识或经验,这个经理也把大家找到一起,请他们提些建议。

方式3的特点是领导者鼓励下属,提倡讨论、征求意见。这表明与方式1和方式2的巨大差别,方式1、2的领导者只能发指示和做决策。

## 方式4 (S4)

这种领导方式不但是低任务行为,也是低关系行为。

## 有效使用

你的老板对你知道怎样准备月报告是清楚的,而且过去你已按时完成。在这种情况下,他在工作时不给你过多的指示或指令。

## 无 效 使 用

一个新雇员在回答顾客的电话询问时遇到了困难，去问老板怎样处理这些特定的问题，老板却拿不出时间来帮助他。结果，不仅这个雇员受到挫伤而且顾客也受到了挫伤。

领导方式4只提供少量指示，表现出较低的双向沟通和支持行为。

## 结 束 语

**罗杰丝：**我想关键在于有各种各样的可以使用的不同领导方式。这就是为什么我想必须从考查这个部门的人开始，而不是象一个合作者那样去干。

**总经理：**你为什么要这样说呢？

## 第三章 估计形势

### 故 事

**罗杰丝：**虽然在工作中会出现许多事情，但是泰勒过去常说，如果追随者们决定不追随了，那就完了。

**总经理：**听起来好象很简单。

**罗杰丝：**这并不是说许多其他事情就不重要了，也不是说管理是很容易的。而是说影响他人的关键在于掌握你想让他们做的工作他们是怎样负责的，能力如何。

**总经理：**噢，你一定很会处理这些事。你现在已经很了解这些人了。

**罗杰丝：**一般来说，我知道他们怎样工作，但还不够。

**总经理：**为什么不够？

**罗杰丝：**泰勒向我做了解释，事实上这也能说得过去。有些人要比另外一些人更喜欢某项工作，并且某些人也比另外一些人干得更好。这就是为什么一个一般的方法不

适用的原因。我必须注意考察每一个人，而且特别是要让每一个人去干特定的工作。

## 背 景

研究已经表明，一个领导者的成功要受到环境的影响。因为研究人员想更多地知道能够决定领导者效能的环境和因素，他们研究了一些工作中的经理人员。他们提出的一些重要因素，可以影响你领导方式的作用。

领导者的有效性取决于领导者本人、追随者、上司、同事、组织、工作要求和时间限制之间的相互作用。这些因素在任何特定时间里都会出现在环境中。一个人的变化可能会带来其他人的变化。例如，出乎意外地成为热门的背式燃烧器计划能够引起许多其他因素的变化。

影响领导者的有效性第一个因素是领导者本人。领导者把他的领导方式带入现实。这是他人所能感觉到的行为方式。领导者也把他们的态度带入现实。领导者是环境中重要的因素，但不是唯一的因素。

追随者也可以不仅是单独地而且是联合地把行为和态度带入现实。因而，追随者们被培养成

了不同的个性。不是领导者的行为形式和价值观决定有效性。也不是追随者的行为形式和价值观，个别或集体地决定有效性。所以有效性是由领导者的行为形式和价值观与追随者的行为形式和价值观之间的相互作用所决定的。

领导者的上司也可能影响领导者的成功与否。组织中的每个人都对他人负有责任。就连公司的总经理也有上司，即董事会主席。董事会主席也要向股东报告。大多数的领导者都要受到他们的上司的影响。

第二个因素就是领导者的重点同事。重点同事是组织中同等重要的人，为了使领导者能完成任务，需要这些人的合作。

组织也会培养行为形式和价值观，使这个组织变得与众不同。这不仅是那些在组织中身居要职，影响着公司文化的人的问题，而且也是历史和传统的问题。

工作要求也是其中一个因素。这是追随者们对领导交办工作的感觉。如果追随者们对他们的工作不感兴趣，他们就不喜欢干这种工作，这就需要使用严格的管理。然而，如果人们对所做的工作很有兴趣，而且面临着挑战，严格的管理就可能不需要了。

最后一个因素是时间，即可用于制定决策和

执行决策的时间。如果一个屋子着了火，先组织一个小组，再去考虑撤离的对策，这是不合适的。由一个指挥人员指挥大家撤到室外安全地带，这才是合适的。决策时间越短，就越迫使领导者利用更为独断的方式。

在领导情境中，可能会有许多因素。要想影响他人的行为，能意识到环境中会发生什么事情是很重要的。有时领导者发现他们自己被那些存在的一个或更多因素弄得晕头转向。

领导者并不总是处于环境中所有因素的主要地位的。信息量能够改变它的地位。研究已经表明，还有一个因素是重要的，就是领导者和追随者之间的关系。如果追随者决定不追随，其它因素就会都变得不重要了。由此观之，重要的是领导者要有最大的能力去处理与追随者的关系。在领导者和追随者关系中间，决定成功与否的重要因素是领导者能否正确地估计追随者成熟程度(Readiness)的能力。

### 追随者的成熟(Follower Readiness)

成熟(Readiness)被定义为追随者为了达到特定任务所具有的能力和意愿的程度。成熟各有不同。人们趋向于不同的成熟，取决于交给他们的任务。要记住，成熟不是个性的特征，不是一个



人的性格、价值观、年龄所决定的，成熟是一个  
人怎样去执行一个特定的任务所决定的。

既然成熟取决于任务，有时需要把一项工作  
分为特定的一些活动。例如，一个规划工程师在  
创造性的设计工作中干得很好，但对写技术报告  
可能就无能为力。领导者把每项工作的活动分得  
越多，对追随者成熟的估计就越准确。

成熟的两个主要内容是能力和意愿。

——能力是个人或团体投入特定的任务或活  
动中的知识、经验和技能。

——意愿是与完成特定任务和活动有关的信  
心、责任感和动力。

对这两个定义中的每一个都重要的是“表  
现”这个词。如果你要根据你看到的行为来判断  
成熟，没有表现出的能力，你就只能考虑潜力，  
若是没有表现出的意愿，你就只能考虑成熟仅仅  
是一张“空头支票”或是没有行动简单愿望  
而已。

即使能力和意愿互不相同，但他们形成了一个  
重要的影响系统，一个直接影响着另一个。个  
体所具有的信心、责任感和动力的程度影响着  
他们现有能力的运用，也可以影响他们培养和展  
现有能力的程度。相反，人们投入工作中的知  
识、经验和技能的多少，也反作用于他们的意

愿。如果其中一个发生较大变化，就会影响到整体。

记住成熟这两项内容简便的方法就是回到孩子们使用的习惯用语上去——“准备”、“愿意”和“能够”。成熟是一个人执行一项任务或职能的意愿和能力。

## 成熟程度

成熟程度是人们投入每项工作中的能力与意愿的不同组合。能力和意愿的大小，从很高到很低，形成了四个成熟的水准点。

### 成熟程度 1 (R1)

不能且不愿意

追随者不能而且缺乏责任感和动力。

\* 某个雇员需要学会怎样操纵新机器。他不知道怎样去使用机器，而且也无兴趣或不希望学会它。

不能而且动摇

追随者不能而且缺乏信心。

\* 某个人上第一次学习飞行课。他不但在飞机座舱里不知所措，而且对自己能否驾驶飞机没有信心。

## 成熟程度 2 (R2)

不能但愿意

追随者缺乏能力但他有热情并付出努力。

\*这个雇员虽然没有操纵机器的能力，但是他付出努力，使自己争取成为合格者。

不能但有信心

虽然追随者缺乏能力，但是一旦领导者给以一定的指导，追随者充满信心。

\*上了几课以后，那个学习飞行的学生尽管不能单独驾驶飞机，但是只要指导人员仍在座舱里，他就跃跃欲试，并且开始充满信心。

## 成熟程度 3 (R3)

有能力但不愿意

追随者固然有能力去执行某项任务，他却不愿意使用他的能力。

\*对于操纵机器来说，那个雇员已经合格，但他现在讨厌这项工作。

能够但动摇

虽然追随者有能力去执行一项任务，但是对单独做这项工作有些动摇或担心。

\*第一次低空飞行之前，虽然指导人员已经使他合格了，但是他仍然对单独飞行有些紧张和

担心。

### 成熟程度 4 (R 4)

能够而且愿意

追随者不但有能力执行而且喜欢去做某项工作。

\*对于操纵机器，那个雇员已经合格，并且他十分乐意干这项工作。

能够而且有信心

追随者不但有能力而且有信心单独工作。

\*航程表上不但已记载了他几百个小时的低空飞行，而且这个飞行员能够驾驶飞机甚至他对驾驶飞机很有信心。

认清这四种成熟程度的重要性，对有效的领导者来说是十分重要的。成熟程度可以帮助领导人员确定什么样的领导方式更为合适。

## 结 束 语

**罗杰丝：**我想这里整个的概念就是：领导不仅是因人而异。而且对于同样的人要采用不同的手法，这取决于他们想要干什么，怎样去干。对我来说，关键是要认清其间的差别，相应地改变我的方式。

**总经理：**改变方式是讲得通的，但是怎样确定  
哪种方式适合于你呢？

## 第四章 选择合适的方式

### 故 事

**罗杰丝：**让我先给你举个例子。当我刚开始在这里工作时，我发现我的责任之一就是规划和准备每季度的预算。我第一次做这件事时，不知道从何处开始。于是泰勒翻开预算指南，给我举例，告诉我应该考虑什么，怎样列各种款项的条目。此外，我还发现，每当我遇到困难时，泰勒从来不躲得远远的。我还记得，他并没给我很多的指令和建议。回过头来看，这是因为我是新手而且没有经验，又确实不会干什么，他才采取这种方式。

**总经理：**我能理解。

**罗杰丝：**相反，我的另一项工作是给部门工作安排编个计算机程序。来此之前，我在另外一个公司干了三年，做过许多这样的

事。与泰勒简单地谈了一些程序表的要求之后，泰勒把我带到计算机前，问我是否还有什么想法，就走开了。

**总经理：**这些听起来好象比较熟悉了，还是回到你开始时说的那个问题上。好象泰勒谈到过你的能力、责任感和见机行事的能力。

**罗杰丝：**这些你都知道了……你知道，原来我能够体会到泰勒根据我必须做的工作性质，对工作理解得如何，以及为了做完工作我希望得到什么，他才采用不同的方式对待我。

**总经理：**那么泰勒实际上一向是因势利导了？

**罗杰丝：**完全是这样……因为无论何时需要，我都能得到指导或支持。记得有这样的時候，我觉得干的很好，但恰好希望能让泰勒知道我干得如何。经常也有那样的时候，我觉得准备好了干某项工作，而且由我自己单独来干这项工作。

**总经理：**听起来好象后来你也同泰勒一样，必须经历这个过程。

**罗杰丝：**毫无疑问。让泰勒知道我需要什么，已经成为我的职责。我们并不是总一致的，但我对提问并不感到不快。

**总经理：**其中就没有有什么不好的事吗？

**罗杰丝：**我希望我说的能言简意明。事实上，你必须问自己两个问题：这个人能干这项工作吗？这个人愿意干这项工作吗？我从过去的经验中发现，如果没问这两个问题就开始指挥，就会遇到一些问题。

**总经理：**什么样的问题？

**罗杰丝：**如果人们不知道干什么，得不到必须的指导，就会受到挫伤。而且没有给有经验、有远见的人以机会，分享他们的思想，让他们承担些责任，那么人们也会受到挫伤。

## 背 景

不能埋没领导者判断能力的重要性。因为追随者们的能力和意愿是变化不定的，领导者必须敏感，具有判断能力，去识别和适应这种变化。即使有了很好的判断技能，领导者也是无效的，除非他们能够适应其领导方式，满足环境的需要。

每项专业中所包括的工作基础是一项掌握了，可重复的过程。医生要先做诊断，然后再开处方治疗。如果症状和条件改变了，治疗也需要改变。这个过程既不能实验，也不能出错，或撞



大运。这是一个推理的过程，领导者和经理人员需要一个类似的框架，为他们奠定领导程序的基础。

仅有可供选择的四种不同方式是不够的。为了知道哪种方式最合适，需要推敲每个特定的形式。在本章中，我们开始介绍情境领导者模式。它可以提供一个框架，通过它来判断不同的形势，确定哪种领导方式会获得成功和最高的可能性。

情境领导基于以下一些因素之间的相互作用：

- (1) 领导者表现出的任务行为的大小；
- (2) 领导者表现出的关系行为的大小；
- (3) 追随者在执行特定的任务或活动中表现出的成熟程度。

提出这个模式是为了帮助你在领导活动中变得更有效。它使你能够掌握有效的领导方式和追随者的成熟程度之间的关系。能力和意愿决定个体或团体的成熟程度。领导方式需要和追随者的成熟程度相匹配。

例如，对于教学有较高成熟程度的教授，在教室里上课通常是成功的。然而，在论文工作方面，这个教授的成熟程度可能会极低。对于系主任让他写的报告和资料，这位教授都是在文件上写上：“下一年吧，如果我不忙的话。”因此，这

些不同的成熟程度影响了系主任的管理工作。对于教学任务，系主任根本不需介入，允许教授运用管理大权。可是，为了写完报告，系主任最好的行动方式就不再是这样了，他必须走进教师办公室，对教授说：“我立即用这份报告，希望你在这里做完。”

在影响他人这个特定情况下，有效的领导者知道怎样去“制作”他们的方式。为什么？因为在大多数情况下，对于个体或团体来说，没有绝对的领导方式。就领导者的有效性来说，大多数方法中缺少一个实用的方法，使得领导方式能适应追随者的需要。如果想要影响他人，你的工作就是：

（1）判断追随者对于特定任务的成熟程度；

（2）采取适用这种情况的领导方式。

## 情境领导模式

情境领导模式把四个不同的成熟程度与四种基本领导方式联系起来。这不仅提供了估计追随者行为的机会，而且也提供了选择可能性高的领导方式的机会。我们用下面的例子来说明一下这个情境领导模式。

假定你是一个领导者，给你一个影响追随者的任务，从他们完成任务的成熟程度来说，是处于相反的极端状态。有些人具有全部必须的知识、技能、信心和责任感即 R 4。另外一些人没有这些知识、技能、信心和责任感，属于 R1。

先考虑 R1。如果你的追随者完全没有准备，你必须给他们多少指导和指引？在这种情况下你可能必须要提供全部需要的指引和指导，准确地告诉他们干什么，在哪干，何时干，怎样干。应提供多少支持型行为？如果他们不工作，你还给他们大量的爱抚和支持，可能就会被人感觉为是在鼓励那些不工作的人。你还要小心，提供多少双向沟通和支持性行为合适。这不是说关系行为不存在，领导者需要与追随者进行一定量的双向沟通，以保证指令清楚，而且让人理解。在这种情况下，可能性大的领导方式是高任务低关系行为即 S1。

现在来考虑 R 4 情况。如果你的追随者完全准备好了进行工作，他们需要多少的指引和指导？可能不必做任何说明。事实上有这样的情况，对于特定的工作，追随者比领导者要有更多的专业知识。那么你提供多少支持性行为？如果这些追随者不需要许多领导的抚慰和支持行为。给他们管理大权，放手让他们用权。这并不意味着关系行为不

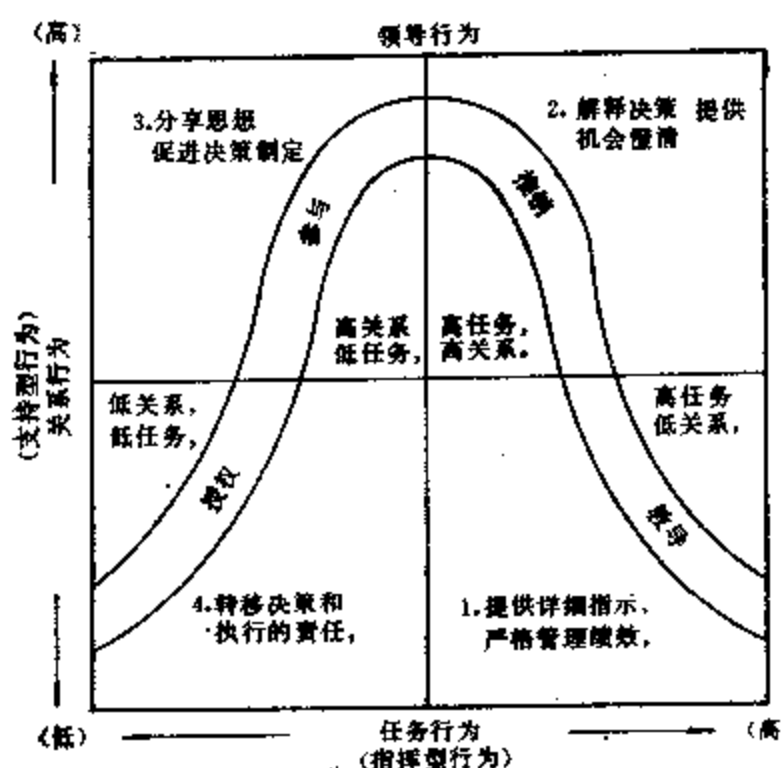
存在。领导者需要定期地深入基层去检查追随者们是否在工作。而且追随者也需要一定的反馈，让他们知道他们的贡献是否受到注意和感激。这里，可能性高的领导方式是低任务和低关系行为即S4。

对于不同的任务和职能，大多数人都处于成熟程度两个极端中间的某处。不能但愿意的追随者即R2，虽然没有必须的知识或技能，但是是有责任心的，而且渴望学习。因为他们仍然不能做某项工作，所以需要对他们进行指引和指导。但是，如果付出努力，进行尝试，领导者就要支持他们的热情。对这些人可能性高的领导方式是高任务、高关系行为即S2。

具有进行特定工作必须的知识 and 技能但缺少信心和动力的追随者属于R3。对于这样一些人，可能性高的领导方式是高关系、低任务行为即S3。他们不需大量的建议或指导，因为已经表明他们知道怎样工作。但是他们需要支持。为了建立他们的信心或判断能力，讨论解决问题的方法，他们还需要来自上司的鼓励。

情境领导模式见示意图4。通过四种领导方式的曲线表示出了可能性大的任务和关系行为的组合。这些组合直接相对于下面的成熟程度。为了利用这个模式，选择表示执行某特定工作的追

随者的成熟连续统一体上的一点，然后从那一点向表示领导行为的曲线连一条垂线，在这条曲线上产生一个交点。这点就是表示特定情况下最合适的任务行为和关系行为。



追随者成熟程度

高	中	等	低
R4	R3	R2	R1
能且愿意 或有热情	能但不愿 意或动摇	不能但愿意 或有热情	不能也不愿 意或动摇

4 图意示

注意，下面对四种方式中的每一种进行简要的描述。

如果想要影响较低成熟程度的人 S1 是合适的。这可称为“教导”（Telling），因为领导者指出了何地、何时、何事和怎样做。不过领导人要小心，不要表现出过多的支持型行为，否则就可能被认为你是一个随便的、含含糊糊的或者是支持后进的人。

如果想要影响较低到中等成熟程度的人，S2 是合适的。这可称为是“推销”（Selling），因为领导人仍进行指导和指引。通过解释原因，澄清事实，领导者企图使追随者在心理上“买他的帐”。

如果企图影响中等到较高成熟程度的人，S3 是合适的。这叫做“参与”，因为不仅领导者而且追随者都参与指引和指导。领导者的主要作用是促进和鼓励追随者们关心和参与。

如果想要影响较高成熟程度的人，S4 是合适的。这叫做“授权”（Delegating），因为领导者把决策和执行的责任授予了追随者。

上述的简要描述使我们很容易记住这四种领导方式。然而，有时你可能对其中的一个或几个不满意。象教导、推销、参与、授权这些词，不会总能准确地描述你要做什么。有一些替代词可以

帮助你来描述这些领导行为。

S1	S2	S3	S4
教导	推销	参与	授权
引导	解释	鼓励	观察
指导	澄清	协作	监视
规定	奉劝	承担	完成

## 使用这个模式

掌握追随者的需要很重要。随着人们进行特定任务过程中成熟程度的变化，要求的领导行为也是变化的。为了做好工作、不断成长，对处于成熟程度 1 和 2 的追随者需要进行组织和指导。随着从 R1 向 R2 移动，他们需要的支持行为也要增加，以此来作为对他们努力的赞扬和强化。

经理人员将会经常看到，追随者们在从不能、动摇（即 R1）向不能但有信心（即 R2）变化的过程中，只要领导者给以指导，他们就能干得很好。注意这一点是很重要的，即 R2 型追随者的信心和绩效来自于领导者的指导和反馈。这并不意味着他们能够而且有信心去独立完成任务。

示意图 5 将有助于理解动摇性将怎样随着追随者从 R2 变到 R3 而趋向增加。随着人们逐渐成长，承担独立完成任务的责任，通常在开始时对

负责有些担心。设想一下，如果你第一次要在一个团体面前做一次表演，即使你在镜子前做过试演，并且录了音，你也会在表演之前有些发抖或担心。但是在你的经历中已经取得几次成功以后，你就会变得不仅能够，而且有信心自己去干了。

对于情境领导者来说，重要的是要认识到，就特定的任务或职能而言，无论处于任何一种成熟程度，都没有相反或错误的方法。成熟程度描述了追随者投入特定工作中的能力和意愿的程度。

情境领导恰好是“组织起来的常识”这种模式。了解这个模式，可以使你更好地感受周围的世界，使你知道有些行为为什么对你总不适合。你将认识到为什么：

- \* 负责培养新的，没有经验的人的第一线管理人员，可用的领导方式是指导，严格管理雇员，即S1。

- \* 渴望培养技能、跃跃欲试的追随者会对指导和支持作出良好反应，即S2。

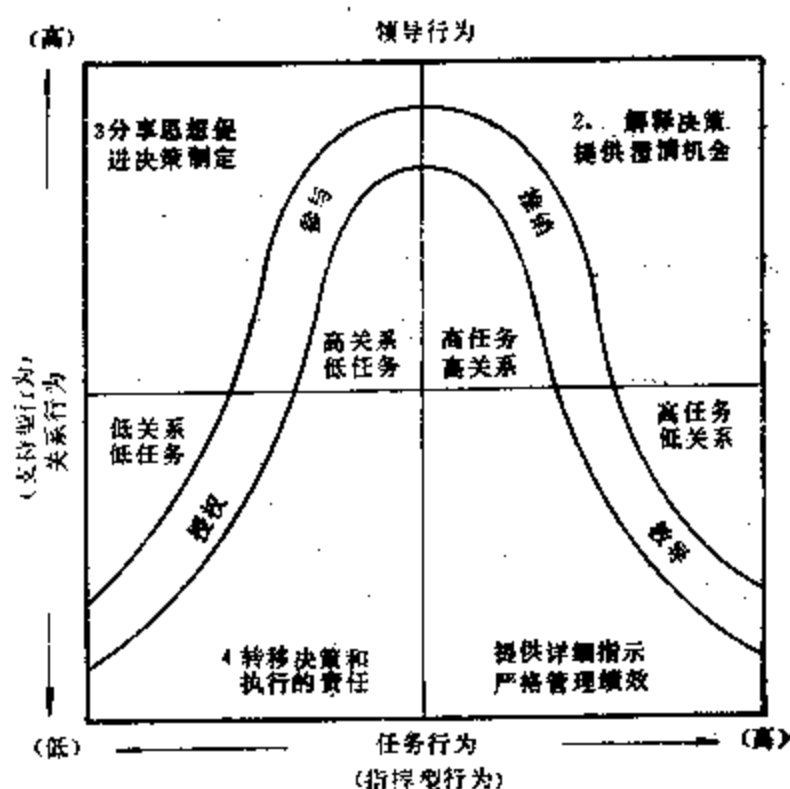
- \* 具有完成任务的必要的知识和技能，但对全面负责缺乏信心的雇员，最好予以鼓励和支持，即S3。

- \* 追随者有经验且有责任心，这时经理人先



通常让他们运用管理大权去工作来获得最佳效果，即S4。

愿你象一个情境领导者那样去工作……



追随者信心			
R4	R3	R2	R1
有信心	动摇	有信心	动摇
追随者被指挥		领导被指挥	

示意图 5

把方式与成熟程度对应起来

成熟程度	方 式	解 释
R1: 不能且不愿意 或动摇	S1: 高任务 低关系	给予一定的指示, 严格 管理执行过程。
R2: 不能但愿意或 有信心	S2: 高任务 高关系	解释决定, 适机澄清。
R3: 能但不愿意或 动摇	S3: 高关系 低任务	决策中征求意见, 鼓励 追求者。
R4: 能而且愿意或 有信心	S4: 低关系 低任务	转移决策和执行的责 任。

示意图 6

上面这个图把追随者的成熟程度与领导行为结合起来了。

## 结 束 语

**罗杰丝:** 我想简单地说, 对人的管理, 面临着不同的情况, 我的行为必须是可变化的, 而且连续一致地适应每一种情况。对我来说, 下一步就是我确定把自己变成一个负责的人。

**总经理:** 把自己变成一个负责的人? ……这是什

么意思？你是一个领导人，难道你不负责吗？

## 第五章 负 责

### 故 事

**罗杰丝：**我相信我有能力获得成功。但是，在发挥领导作用时，如果有一件事情应引起重视的话，那就是泰勒向我强调的，即建立一个稳定的具有影响力基础的重要性。

**总经理：**你的影响力到底意味着什么呢？

**罗杰丝：**简单来说，就是我作为经理所具有的使我能够影响他人的东西。

**总经理：**请具体一点说。

**罗杰丝：**好，所考虑的第一件事就是他们必须开始认为我能够进行奖励。另一方面，他们不但要认为我能够，而且要认为我有进行鼓励的意愿。

**总经理：**意愿都与什么有关系呢？

**罗杰丝：**大多数经理都有能力履行他们的责任。但泰勒是我从前为其工作过的那些为数

不多的经理中的一位，在遇到困难时，他是乐意干预的人。

**总经理：**你知道，我自己注意过泰勒这方面的绩效。为什么你认为如此众多的经理在遇到困难时会闭眼不看现实呢？

**罗杰丝：**我想这正是因为他们的特性引起的，许多人不想让人看成是一个“暴躁”的人。然而如果在车间里出了问题，应该负责的人没有采取措施，就可能使整个团体改变了方向。

**总经理：**我已经认识到了这一点……我喜欢进行控制的想法，但你不希望你的下属喜欢你吗？

**罗杰丝：**请不要误解我的意思。让人喜欢你，与你一致或把你看成是有能力的人，虽然这一点是很重要的，但是泰勒让我记住：不要控制友谊。

**总经理：**你说什么？“不控制友谊”？

**罗杰丝：**让我们以这次会见为例来说明这个问题。我们谈完话走了以后，我会认为你是一个惊人的人。通过这一段简短的时间，我就十分喜欢您。但是，明天早晨，我听到一些关于您的事情或看到了您干了完全使我改变喜欢您的这种感情的事，

我的那种感觉就消失了，而且您也毫无办法。但是，无论我是否喜欢您，您还是处于周围的奖励和鼓励的控制之中。

**总经理：**听见你说这些，使我想起了几年来上过的所有管理培训的课程，这些课程闭口不谈影响力和控制问题。

**罗杰丝：**过去泰勒对此常提出评论……他告诉我决不可忘记，影响力是现实世界的客观存在，不要想把它掩盖起来。

## 背 景

### 影响的潜力(Influence Potential)

要负责任，领导者必须有影响力。领导也可以被定义为：影响他人或团体的企图。谈到成功的领导时，需要检查影响力的概念。影响力就是影响的潜力。它是能使一个领导者从他人获得依从或责任感的源泉。

影响力是经常被忽视的一个问题。影响力有它阴暗的一面，许多人丢弃了它，假装不要它。但是，影响力是一个实在的问题。理解和掌握怎样运用影响力的领导者要比没有或不会运用影响力的领导者更为有效。为了成功地影响他人的行为，领导者应该掌握影响力对各种领导方式的影

响。在现今世界里，通过立法、协商或转移(Policed away)，组织中已经有了许多影响力之源。因为现在领导者没有太多的影响力可以使用，所以有效地利用那些可用部分就显得更为重要。由于影响力基础驱动你的领导方式，因此合理地使用影响力能够增强你作为一个情境领导者的有效性。

## 职位影响力和个人影响力

影响力可以分为两种：职位影响力和个人影响力。

职位影响力被定义为：领导者施加给追随者的奖励、惩罚和制裁的程度。职位影响力来自于组织……更重要的是它来自于上层。可以认为职位影响力是一种行使上层授予的奖励和制裁的权威。

记住，你今天有了职位影响力，并不一定意味着明天还会有。你的上级不但可以把奖励和制裁的权力授予你，他们也可以把它收回。这不是说你无法影响授权多少。在组织中你和上级之间建立起来的信心和信任的程度，决定了他们愿意给你授权多少。由此可见影响力是日积月累获得的。

领导者的职位影响力来自于以下几个方面：

**强制性影响力 (Coercive Power)** ——它基于追随者的惧怕心理。具有强制性影响力的领导者被看成是一个诱使追随者顺从的人，因为他使人感到如果不追随领导者就将会受到惩罚，例如被申斥、分配给追随者不希望的工作，甚至被解雇。

**联系影响力 (Connection Power)** ——它基于追随者这样的感觉：领导者与组织内外有影响或重要的人物联在一起。具有联系性影响力的领导人诱使部下服从，这是因为他人想要获得与之有关的恩惠或避免受到制裁。

**法定影响力 (Legitimate Power)** ——基于追随者这样的感觉：领导者根据他的地位和职务作出决定是应该的。具有法定影响力的领导者之所以诱使部下服从，是因为他人感到由于领导人的地位和职务有权做出决定。

**奖励性影响力 (Reward Power)** ——基于追随者这样的感觉：领导者是奖励之源，具有奖励性影响力的领导者得会到部下服从，因为他人相信如果追随领导者，将给自己带来正面刺激，例如加薪、提升或赞扬。

个人影响力的定义是：能够获得想要影响的人的信心和信任的程度。这是领导者和追随者之



间的凝聚力或一致性。个人影响力也必须与这样的程度相联系，即追随者把他们的目标看成是与领导者的目标相同、相似并且取决于领导目标的实现。

职位影响力来源于组织中的上层，而个人影响力来源于追随者乐于追随的意愿。个人影响力并不是领导者身上固有的，它必须从追随者那里获得。

领导者没有超凡魅力 (Charisma)，追随者给予领导人以超凡魅力。1972年，理查德·尼克松以压倒多数票再次当选总统，但恰好几个月后，美国政府就收回了这一成命。可见个人影响力不在领导者中间，他来源于领导者想要影响的人。

领导者个人影响力主要来源于以下几个方面：

专家影响力 (Expert Power) ——基于追随者对领导者知识、技能和专业能力的感受。具有专家影响力的领导者，只有在追随者把专门能力看成是达到他们自己的目的或目标所必须不可缺少的东西，才能影响他人。

信息影响力 (Information Power) 基于追随者这样的感觉，即领导者占有或有机会接触对追随者占有价值的信息。由于追随者对信

息、数据的需要或有切身利益，具有信息影响力的领导者可以影响他人。

**情感影响力 (Referent Power)** ——基于追随者感受到了在与领导者相互影响中的吸引力。这常常是领导者能听取意见，体贴部属和循循善诱的结果。为了继续这种关系，追随者愿意和领导者坦诚相待，因而具有情感影响力的领导者能够产生影响。

## 最好的影响力基础

近五百年来，人们一直在讨论这样的问题：领导者是具有职位影响力好还是具有个人影响力好。早在一千五百年以前，尼克伦·麦克阿维里在他的《王子》一书中就提出了这个问题。有人问麦克阿维里，一个领导者是让人感到惧怕好，还是受人爱戴好。他的回答是领导者最好两种影响力都具备。

有效的领导者并不仅仅依靠一种影响力基础。他们培养和维持这两种影响力。他们不仅适当地利用职位影响力，而且同时也维持发展个人影响力。

## 相互作用的影响系统

既然职位影响力和个人影响力是独特的，不同的，而且来源于不同地方，应该记住，他们形成了相互作用的影响系统。这两种影响力基础直接互相影响。

当上层人士看到一个领导者受到追随者的称赞和尊敬时，就要给他另加一些权威和责任。同时，当追随者看到他们的领导得到组织中上层人士的信任，获得了另外的奖励和鼓励时，他们就会赋予这个领导人更多的个人影响力。追随者乐于追随的程度，很大程度上取决于他们对领导者所提供的奖励、惩罚、鼓励能力的感受。同样，组织中，上层人士愿意授于职位影响力的程度，通常是由领导者对其部下具有的个人影响力的大小来决定的。有效的领导者由于得到个人影响力，建立职位影响力，从而使他们影响的潜力达到最大。

## 感 觉 问 题

理解影响力时一个关键的词是“感觉”。不是一个领导者必须具有多少影响力，而是追随者

感觉到领导者愿意和能够利用多少影响力，去激发他们的行为。真理和现实是不能激发行为的。我们所有的行为都是由对现实的感觉和解释激发的。你与你爱人上次争吵给人的感觉如何？这件事是真实的还是想象的都没有关系，但它给人的感觉恰恰就象一次激烈的争吵。

## 把数据取出来

关于影响力，人们不仅必须认为你有影响力，而且还必须认为你能够愿意使用影响力。因为影响力是一个感觉问题，落到实处是很重要的。仅仅拥有影响力是不够的，还必须让人知道你愿意使用它。你不能不露锋芒。例如数据库里的信息毫无价值，只有当你用可以理解和接受的方式取出数据给终端用户时，才是有价值的。这个道理很简单，如果你不自吹自擂的话，有些人就不把它当作一回事！有些领导人有许多影响力，但就是不愿使用它们。

假定一位父亲在检查儿子的成绩报告单时，看到了一串粗大的“D”字，他感到心脏在强烈地颤动，对他的孩子如此辱没家庭气愤至极。他对儿子说：“戴维，这样做不行。我不能容忍这样的成绩。如果你不立即转变，我就教训教训

你！”

六个星期以后，戴维又带回了一张成绩报告单。这次的“D”不但是用红墨水写的，而且还带了一个感叹号。父亲说：“戴维，进来，我真生气了。现在你没有别的选择，努力读书，否则我一定要好好教训你一下！”

下一次还是一样，只不过老师又加了几句关于戴维在班里漫不经心行为的话。戴维的父亲面色变红，青筋暴跳：“戴维·莱夫，这就是你干的好事……你真是气煞老夫啊！”

戴维学到了什么姑且不论，他父亲，一个有教训戴维能力的人却不会使用他的影响力，这是由于他父亲的恐吓手段不会坚持到底，戴维知道他能做的也就是发六分钟的火，过后便是六个星期的平静。

由此可见影响力是一个感觉的问题——要利用它，否则就会失去它。

## 影响力和领导方式

情境领导者需要了解影响力和领导方式应用中的关系。如果领导者没有一个驱动特定方式的影响力基础，那么即使合适地利用了领导方式也不可能产生预期的效果。一般来说，与低成熟程

度的人一起工作时，职位影响力是主要的影响因素。对于高成熟程度来说，个人影响力就会变为重要的影响因素。

例如，如果你要使不能也不愿意的人服从，不控制奖励和制裁，那么成功的可能性就不大。你用“教导”式进行干预，无论它怎么合适，都可能毫无结果。另一个例子就是想要影响一个使用高关系行为较为合适的追随者。如果你没有建立情感影响力，那么这种行为就可能被认为是惩罚而不是奖励。与追随者建立融洽关系就象在银行存款；如果没有培养情感影响力，那么在你需要时就取不出来。情境领导者不仅培养和利用职位影响力，也培养和利用个人影响力。

## 结 束 语

**罗杰丝：**在考察影响力的过程中，我不但要提高我的能力，继续建设上下级间的融洽关系，而且在追随者出现问题时还要愿意并适当地给予奖励和干预。如果我能这样做，在实现部门目标、训练和培养人才上所做出的努力就会更有效。

**总经理：**训练和培养人才？你是不是想扩大势力范围，代替训练部门的工作？

## 第六章 培养优胜者

### 故 事

**罗杰丝：**我不想与培训部门的专业范围竞争，但我确实想我的责任就是在平时的基础上，使部下保证得到培训。

**总经理：**让我想一想……为此你和泰勒也讨论过一个竞争计划。

**罗杰丝：**事实确实如此！我真不想过多地重提泰勒的名字。在我的一生中，我还没有过对一个人如此尊敬或从一个人身上学到了这样多的东西。

**总经理：**你确实对泰勒很崇拜，是吗？

**罗杰丝：**是的。泰勒说过，如果你给部下独立工作的机会，使之做出贡献，他们将会热情高涨，并很快地成长起来。

**总经理：**那么你是怎么做的呢？

**罗杰丝：**秘密在于让他们独立工作时要冒风险，同时要注意随着他们的表现改变时，也改变你的方式。如果你仍然用同样的方

法，人们就会表现平平，停滞在那里。

**总经理：**没有冒险，就没有成长，是吗？

**罗杰丝：**是的，关键在于减少你的指导，观察表现，然后加强改善。你要冒风险，但这不过是意料之中的风险。

**总经理：**听起来，好象是我们提到过的在家教孩子学习那样。

**罗杰丝：**是的，事实上泰勒经常说，学习过程中的悲剧就在于它只在青年时经常使用。

**总经理：**你是想让我再一次碰到那件事。

**罗杰丝：**好，让我们谈一谈我计划和准备预算这件工作。在第二个“转折时期”，泰勒仍然在那里指导，看着我怎样进行，并且还给我一些机会问一些问题，弄清有关问题的细节。

**总经理：**我知道，一旦你可能问一些有关的问题，知道你为什么要那样做，事情就解决了。

**罗杰丝：**是的，我几次把工作任务完成得都很出色，泰勒觉得我可以单独承担任务了。

**总经理：**那么如果这样你感觉如何呢？

**罗杰丝：**很大的感觉就是泰勒已经对我产生了信任，虽然我还有些担心。但是我记得我



进行得很快，即使泰勒不给我那些指示，我也有了一些需要的支持和鼓励。得到信任之后，泰勒让我在预算工作上独自运用管理大权。这种自主和信任确实使我觉得象是团体中一个重要的成员了。

**总经理：**是这样吗？

**罗杰丝：**差不多。我不希望你认为泰勒完全让我单独干。我们现在应接触预算的基础，然后再确信我并没有走错方向。

**总经理：**这也是很重要的。通常，只要经理布置了任务，就认为大功告成了。但当发现部下已经偏离了方向，他们才感到吃惊。

## 背 景

评价绩效时，不仅要考虑生产率，还要考虑人。经理、教师以及父母都要花费时间去培养部下潜在的领导能力、热情、专业知识、决策和解决问题的技能。情境领导者知道培养部属的重要性。人才来源对组织的成功是至关重要的。现今世界上，自然和技术资源已被广泛分享。最近的文献得出结论：人才资源可以产生出差距。

必须强调情境领导者培训的责任。为什么？可以这样概括地说，“给人一条鱼，可以吃一天，教会人怎样去钓鱼，就可以吃一辈子”。单独地给一定成熟程度的人以适当的指导和支持是不够的。情境领导者要培养部属的能力和责任感，使得他们能够自我激励，而不是依靠他人的指导和指引。

## 经理的奥秘何在

当追随者处于较低的成熟程度时，领导者必须注意采用传统的管理职能，例如计划、组织、激励和控制。领导者的作用就是团体中管理人员的作用。然而，当领导者培养部属，使追随者具有了较高的成熟程度时，追随者可以承担许多日常传统管理职能的责任。领导者的作用就可以从管理人员变为下一层组织的团体代理人。

通过人员培训，情境领导者可以把时间投入到“高盈利”的管理职能中去。这些“连锁”（Linking Pin）活动能够增大团体绩效。只要追随者能对自己的日常工作负责，领导者就可以集中在这些活动上。这些职能包括获取增加团体生产率必须的资源，水平及纵向的沟通，与其他部门的协调努力改善整体的生产率。领导者，不

应陷在事务性工作中，应有时间考虑长期的战略规划 and 创造性工作。

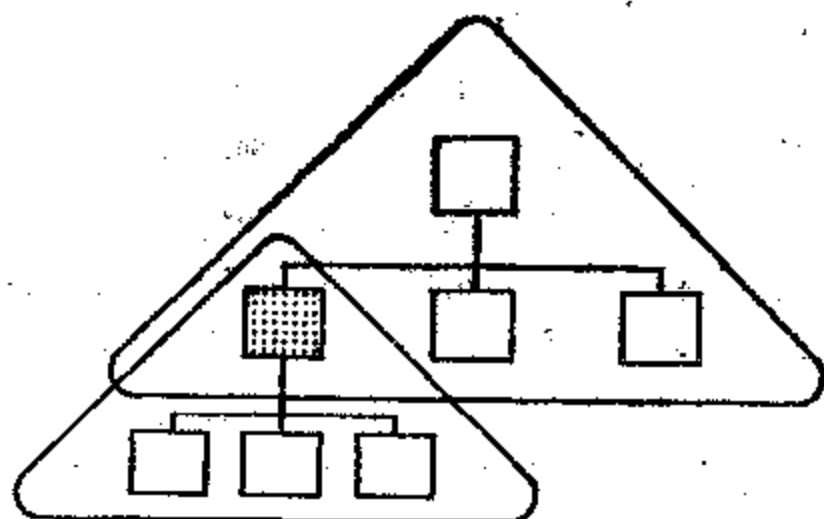


示意图 7

领导者的作用从团体管理人员的作用，改变为下一层次组织中团体的代理人。领导者可以进行“高盈利”的“连锁”（linking Pin）职能

开始，与指导自己行为方面缺少经验的个人一起工作时，严格的管理和指挥是有帮助的。情境领导者知道这个方式仅仅是第一步。为了在“高盈利”职能中使自己的潜力最大化，他们必须改变方式，发挥主动作用，帮助他人成长。追随者的培养不仅取决于领导者的行为，而且也取决于价值观和期望。

## 相 信 他 人

在与他人一起工作，帮助他们成长时，经理

人员对于他人的潜力要有一个正确的估计。情境领导者相信人们具有成长的潜力，坚信人们能够而且将会自主。

追随者的行动通常反映了领导人所具有的期望。情境领导者要对他人进行潜在的影响。他们认为，如果他们的期望较高而且现实，则生产率和工作就会有改善。当追随者对经理人员的较高期望反映出较高的成绩，“有效周期”就开始了。

领导者不把人看成是有潜力的，不给他们成长的机会，就会经常反映出导致低绩效的价值观。对人潜力的期望较低，就可能导致低的绩效。低的绩效又加大了经理的低期望，因而一个“无效周期”就可能开始。示意图 8 和 9 表明了有效周期和无效周期的情况。

一定要记住：两者不会同时存在的。事情要么变好，要么就变坏。不管是领导者还是由于领导者的作用，与他人之间的关系都可能发生变化。情境领导者涉及计划的变化而且与计划的变化相关。情境领导者不给追随者以依靠的拐杖，而是为其提供成长和发展的激素。他们提高追随者的成熟程度，负责使部属成长为“优胜者”。

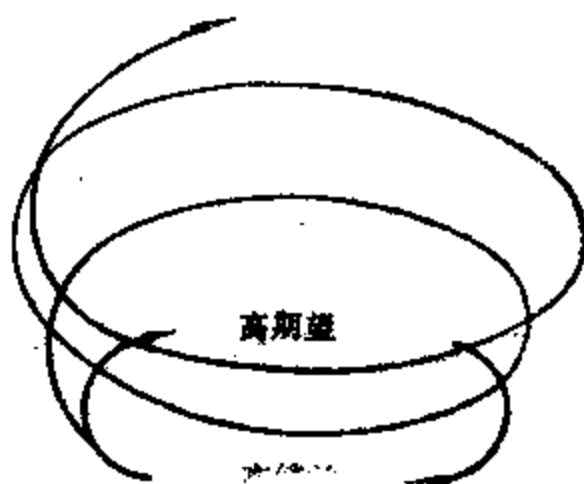


示意图 8

领导者较高但现实的期望可导致追随者较高的绩效。高的绩效又加强了较高的期望，这会导致更高的绩效。

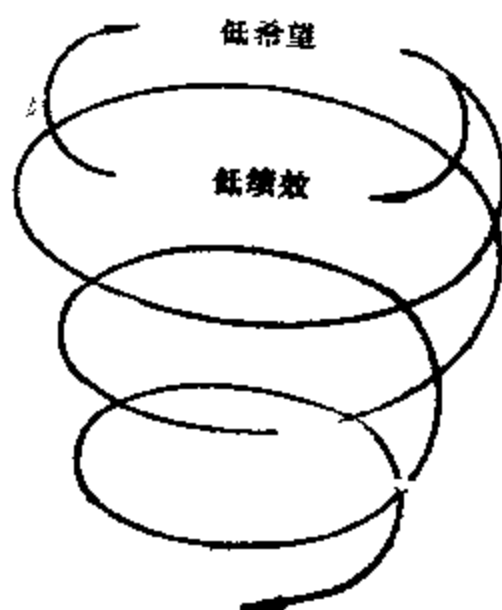


示意图 9

领导者的低期望可能导致追随者的低绩效。低的绩效又加强了较低的期望，产生了更低的生产率。

## 培 养 人

培养人过程中领导者的第一件事就是：我希望在工作中的哪些特定的领域影响追随者？经理需要勾划出好的绩效应该是什么样。否则在不明确的领域里培养追随者的行为是极端困难的。通过鉴定特定的结果，表明领导者能够提高对追随者成熟程度判断的准确性。

领导人的第二件事是对追随者进行特定活动的意愿和能力进行评价。这对领导者运用合适的领导方式培养追随者是有帮助的。

## 提高成熟程度

为了解释情境领导者怎样培养人，让我们看一个例子。一个经理人员认定某个下级做预算的成熟程度低，即R1。这个经理开始通过“指导”方式，告诉追随者应包括什么项目，给这个人示范，怎样做这些工作的每一部分。虽然这种“教导”式方式在指导上表现是高的，但在支持型行为上却显然是低的，但这并不意味着这个经理是不容人的或是不友好的。在这种情况下支持型行为少，并不意味着这个经理不提供比通常合适的支持

更多。

这种情况下，预算将会被做得很好，因为这个经理与部属密切合作。为了提高成熟程度，经理现在一次一次少量地减少了进行指导的量，因此为追随者提供了成长的机会。

### 冒意料中的风险

为了培养追随者，经理人员要冒一定的风险，把责任下放一些。特别是对过去没有担当许多责任的个体进行管理时更是如此。冒提供成长机会的风险，经理必须使风险的程度合理。例如，如果父母希望他们的孩子学会怎样去刷盘子，他们冒什么风险？会冒损坏盘子的风险。因此，让孩子们用奶奶极其贵重的含骨灰的瓷器开始学习是不合适的，那也将是一个巨大的风险。最好从密胺树脂或塑料的盘子开始，这就是一个预料之中的风险。

### 人们以小步成长

经理人员应该记住：大多数人不是一下子就能学会怎样做事的。他们一次学一点。人要小步地成长。记住，一旦情境领导者减少对追随者的

指示，他们就是在冒预计之中的风险。他们不是不负责任地告诉部下干什么，然后就走开让他自己干。情境领导者利用两步过程，促进追随者的成长和发展。

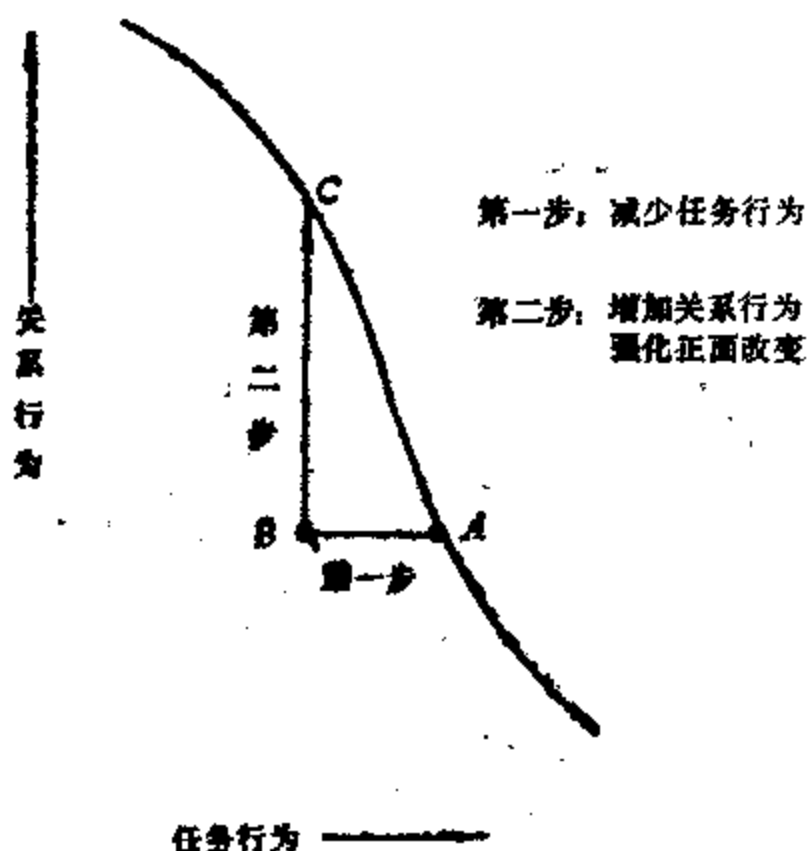


示意图10

为了培训人员，经理通过减少任务行为到B点（第一步）来下放一些责任。如果追随者对增加的责任反应很好，经理可以用增加关系行为到C点（第二步）来正面强化这种行为。

一定要记住：领导者必须冒预料之中的风险，小心不要过快地下放过多的责任。如果在他们能接受之前这样做，领导者就可能导致追随者失败和挫伤的境地，因此就会妨碍他们在未来的成长。



培养较低成熟程度的追随者，第一步是要减小指导和控制。然后领导者去观察他们。如果他们的行动是你所希望的，第二步就该增加关系行为。示意图10表示出了这个过程。

## 作为奖励的关系行为

奖励和强化对于培养人才来说是很主要的措施。使用支持型行为仍然是适用于经理人员的几个奖励体制中的一个。因此，合理地使用这些奖励是重要的。管理人员要在得到希望的行动时才应对追随者进行奖励。

进行奖励时，记住不要本末倒置。如果一个领导者减少任务行为，同时又增加关系行为，追随者就可能超前得到了奖励。这就象是一个人本来一小时只应该得5元钱，而你却给了他每小时20元。如果你提前给一个人20元，对于改善绩效来说就不可能会产生大的刺激。

## 随着人们的成长，需要也在改变

当人们处于较低的成熟程度时，他们需要来自于领导者的组织和指引。他们也会把增加的关

系行为看成是奖励。上司的判断、解释、澄清和对下属的轻拍后背，都有助于强化出现的改变以及信心和责任感。

随着人们向较高的成熟程度成长，他们的需要也改变了。一旦他们培养了完成任务的能力，就不再需要那么多的指示和管教了。他们需要的是支持和鼓励。随着人们从中等的成熟程度向较高成熟程度发展，更少的指引和更少的支持性行为就比较合适了。

对于高成熟程度的人来说，减少关系行为并不意味着在领导者和追随者之间缺少信心和信任。事实上，这意味着信心和信任更多。因此，随着处于成熟程度3和4的追随者的继续成长，领导者减少关系行为是合适的。与高成熟程度的人一起工作，情境领导者就会意识到，要出现的事情对自主的需要变得比对支持性行为的需要更为强烈。图11表明了这一过程。

## 奖励的运用

情境领导者知道，奖励或惩罚本身并没有什么，关键是在群众头脑里的反映。对一个人的奖励可能被另外的人看成是惩罚。这取决于人们需要的满足情况。食物对一个饥饿的人来说会被看

成是奖励，但食物对酒足饭饱的人或被迫吃的人来说可能会被看成是惩罚。有一点很重要：领导者为了改善绩效而利用的刺激就是奖励。

对于低成熟程度的追随者来说，这就是增加关系行为作为奖励为什么合适的原因。如果要这些追随者自己去干，就会感到可怕。他们可能会想老板在哪，是否有人关心他们，或者要他们干什么。这种情况下领导者的这种行为可能会被看成是惩罚而不是奖励。然而，对于高成熟程度的追随者来说，给他们负责的机会，让其独立自主，常常被看成是信任和信心的显露，因而就是一种奖励。做为情境领导者应当注意追随者的需要，并对此进行合理的强化。见示意图11

对绩效进行奖励时，奖励的程度应正比于希望方向上发生变化的程度。领导者合理地利用奖励是很重要的。父母以及管理人员，有时会对这个概念不理解。他们看到了希望方向上一个小的变化，就进行过分的奖励；而对渴望激励的少年却没有什么鼓励。领导者应该对于较小的变化给予较少的奖励，对于大的变化给予大的奖励。

## 你应该奖励还是应该惩罚

如果一个领导者过于依赖惩罚，就会出现一

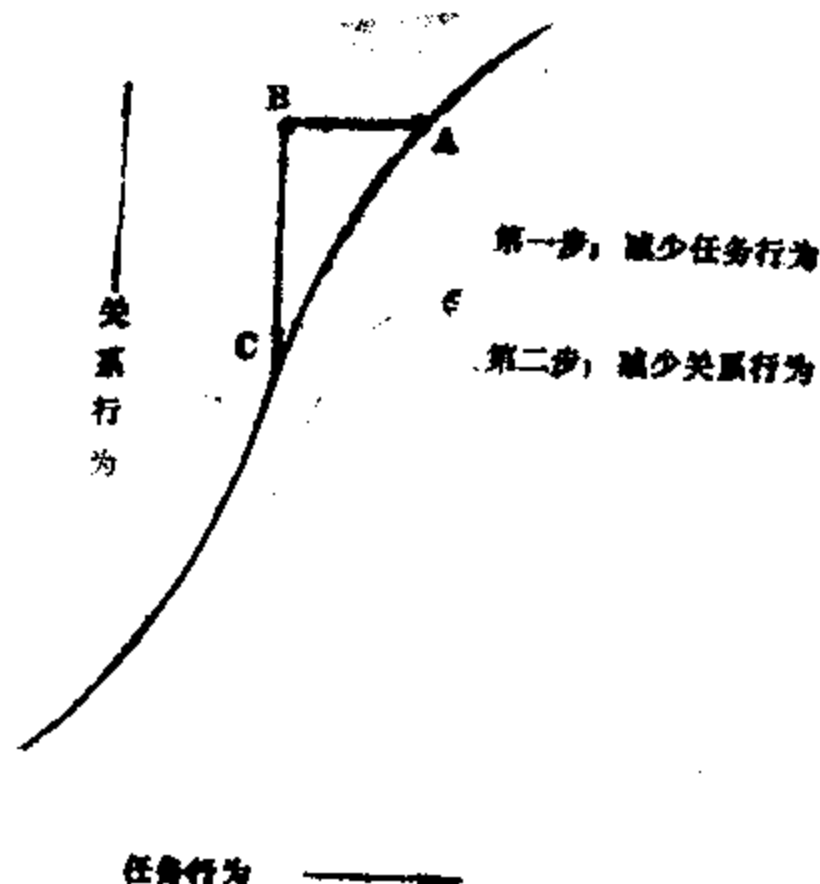


示意图11

对于处于 3、4 能动水平上的人，管理人员通过减少任务行为直到B点（第一步）来不断地下放责任。如果追随者对此反应良好，经理人员需要提供更少的指导和支持行为，因为追随者已表现出了他们的能力和信心（第二步）。

些实际问题。这不是说领导者不能使用惩罚，而是说应该小心使用。惩罚使用过度，就可能导致被惩罚者非但不按要求去做，反而采取避免惩罚的行为。例如，一个孩子被他父母打了屁股，因

为他不向两边看一看就去追滚到路上的球。下一次皮球又滚到路上，他可能会张望一下，看看父母是否在什么地方会看到他，如果没有，他就会猛地冲到路上，把球拣起来。由此可见通常因惩罚导致的行为却恰恰是为了避免惩罚。

## 及早开始培训

当人们对缺少经验的工作或任务感觉还是新的时候，领导人投入到训练和教育的时间具有十分重要的作用。然而，一旦形成了自己的工作方式，就需要更多的训练时间和注意力。他们必须改掉那些不合适的行为，然后才能学习或重新学习那些合适的行为。改变形成了的方式则需要更多的时间和努力。

领导工作既可以看成是一种恒定的问题，也可以看成是正在来临的机会和挑战。情境领导者正在面临挑战，因此要抓住机会千方百计地培训优胜者。如果这样不但领导者成功而且追随者也成功，甚至于组织也成功。

## 结 束 语

**罗杰丝：**这里完整的意思是：一些人几乎不管

干什么都将要成长和发展，而另外许多人又不这样。我看待这个问题的方法是：让为我工作的每一个人都有成长、贡献的机会，这就是我的责任。

**总经理：**确实很有趣，好象你已打好了所有的基础。

**罗杰丝：**也不完全是这样。

## 第七章 解决表现问题

### 故 事

**总经理：**不完全是！你是指什么而言的呢？

**罗杰丝：**我想，一旦使部下干得很好，而且让他们自己干，他们就会停滞在那里了。如果出现这样的局面问题就大了。

**总经理：**从前你的部下确实使你的工作进行得很容易，是吗？

**罗杰丝：**是的。但是我想我目前关心的是，如果因为这样或那样的原因，人们不再象过去那样表现了，事情就可能在改变。

**总经理：**跟你说老实话，惩罚别人可不是我喜欢干的事。

**罗杰丝：**恐怕它将是我的事……但另一方面，它在改变你的方式，使之能适合为了有效干预所做出的表现。

**总经理：**确实……就象当人们学习时，你要改变方式。即使人们开始走下坡路时，你也必须改变方式。

**罗杰丝：**完全是这样……不要等到问题消失再进行干预，问题也始终不会消失。

**总经理：**有时惩罚人是很不愉快的事。

**罗杰丝：**但是泰勒喜欢用“建设性训练”(Constructive discipline)来代替“惩罚”这个词。

**总经理：**这二者有什么区别呢？

**罗杰丝：**建设性训练中，你可用渐进的方法改正行为，而不会使人产生愤怒或抵抗，其目的是要你改变行为，给人以正确成长的机会而不是抹杀某个人。

**总经理：**这可不是一件容易的事。

**罗杰丝：**确实是不容易。如果你要很快地适应这些事情，特别是要表明这个问题是什么，这将很有帮助。

**总经理：**我好象总是失去耐心。

**罗杰丝：**泰勒常说：遇到问题时，引起人们的注意力是很重要的，而采取哭泣和喊叫的方式会使他们反感。结果，两部分都失去了。

**总经理：**从前我就是这样。

**罗杰丝：**我也是，但是现在我体会到，集中在特定的表现上能够保证具有一定的预见性。



## 背 景

因为这样或那样的原因，人的表现可能会开始走下坡路。领导者所面临的最困难的挑战之一，就是处理表现问题。这是因为“训练”常被看作是一个反面的干预。然而，“训练”这个词来自“信徒”，“信徒”的本意是一个学习的人。

很不幸，在我们的文化领域内，许多人把训练解释为惩罚。正是由于建设性训练解决问题的特性，使得与惩罚性训练不同。因而，建设性训练被认为是一个学习过程。它提供了正确成长的机会。当人们的成熟程度走下坡路时，情境领导就使用建设性训练这种方式。

## 对行为表现的看法

由于各种各样的原因，会出现成熟程度降低的现象。追随者会遇到一些与老板之间的问题，与合作者之间的问题，成熟程度经历低潮期、厌烦，以及其他工作上或工作之外的一些问题。这些问题恰好对人的表现具有相反的作用。让我们举一个表现问题的例子。

当一个工程师受到鼓舞去负责一项工作时，交给他任务是非常合适的。经常看到他晚上很晚或周末也在办公室里工作。他的上司可以下放权力，花费时间去干“高盈利”的“连锁”活动。然而，这个工程师的家庭生活却出了问题。爱人把他长时间潜心工作看成是不关心他们之间关系的表示。结果，爱人出走了。这个工程师震惊了，因为这时家庭问题取代工作变为主要的关心对象了，而工作的有效性却开始下降。随着这个工程师担心和关心的加重，工作上的成就下降了。老板先前使用的授权方式已不再合适。他需要用更多的“促进”和“参与”方式来干预，这样表现的问题就可以得到解决。

情境领导者知道，当表现走下坡路时，需要相应地调节他们的方式。他们不忽略表现问题，而是有责任干预和改变它。即使在授权方式合适的情况下，他们也要检查结果，使得能够意识到表现上的变化是否出现。

## 就地处理

当人们的表现走下坡路时，需用适合于目前成熟程度的领导方式进行干预。需要在追随者目前正表现的地方处理追随者，而不是在他们过去

经常在的地方，也不是在其潜在的地方。

## 适 时

问题总是需要及时地解决。干预得越快，制止表现下降的机会就越好。反之领导者等待的时间越长，干预就必须越专断。这样，领导者就可能冒这样的风险，即追随者变得急躁、灰心或怨恨。即使专断干预是合适的，也可能或导致产生摆脱这个领导者或赶走这个领导者的企图。

例如，父母希望他们的孩子保持屋子整洁。过去的几个月里，孩子做得很好，屋子始终很整洁。可是后来，父母走近孩子的房间时看到很乱。他们开始埋怨孩子对他们表现不好。但还是没有与孩子谈一谈。后来有一天他们吃尽了苦头，屋子实在太乱了，他们不能再等到孩子到家了，就不得不亲自动手整理房间，结果他们让自己吃了苦头。即使这样孩子可能还会感到受到了打击，因此对父母很不满，而且始终也没有集中到保持屋子整洁的重要性的认识上来。

如果父母干涉得早一点，采用参与的方式就可能足以使问题得到解决。但是现在，必须使用高组织方式，而且还会使孩子产生愤恨。这就是领导人进行训练性干预时可能落入的陷阱。开

始，他们采用“鸵鸟”式领导方式，把头埋进沙堆，希望问题烟消云散。可是后来事与愿违，他们就变得愤怒，就打击追随者。这些过于普通的领导方式，从S4到S1，被称为“让他们单独干，然后再打击他们的典型”。（Leave'em alone, Zap'em）。

适时地进行干预和就地处理，领导者能够开始采取预先行动的方式去解决问题，这恰好与出现新的危机后再作出反应正好相反。

## 改变情感水平

干预的情感水平（Emotional level）对于培训人的建设性训练是不同的，培训人时，你是想要扩展追随者的现有能力。因此，这有助于使培训式干预的情感内容保持在较低的水平上。人们经常误解情境领导者，以为“教导”的方式就是抬高声音、叫喊或是失去平静。事实上，方式1通过“依次传递”的引导，为追随者提供需要怎样工作的示范。这是一个很柔和而且体贴的方式。抬高正在培养之中的人的情感水平是不合适的。这会使他们对担风险和将来的继续学习产生疑问。

然而，在追随者们不想利用他们的能力，而

且建设性训练是合适的情况下，你可以把情感内容提高到中等水平。这会帮助你引起人们的注意，让他们知道你意识到了表现问题，而且你也关心这个问题。这也会帮助你除去不合适的行为，以致产生转变。

## 集中在表现上

与建设性训练相关的下一件事就是不要攻击个性，要集中在表现上。

如果你向个性攻击，人们就会变得恼怒，与人成功地工作的可能性就会很低很低。经常见到一些经理这样开始训练性干预的：“一周前我就告诉过你，什么也记不住，你这个狗娘养的笨蛋！”这样做就是在提高他人的情感水平，往往并没使人的注意力集中在这个问题上。如果集中在表现上，而不是个性上，不仅领导者而且追随者都能心平气和地谈起它，问题就可以解决了。

## 要详细……做好准备工作

表现问题的详细情况是很重要的。利用建设性训练时，对炫耀概念要小心。工作中经理人员需要经常把建设性训练的所有其他方面做好，他

们就地处理人的表现问题，要适时，保持中等的情感水平，而且要集中于表现。然而，他们的干涉往往听起来却好象是这样：“看，我们都知道你能这样做，可你偏不这样做，现在让我们重新来做吧。”如果追随者不理解，经理人员还会变得怒气冲冲。

由于这种炫耀概念的行为，不会使工作完成。因此必须做好准备工作，收集解决问题可能用到的详细资料，然后再进行干预。有了详细的资料再进行干预可能就会变成这样：“生产率下降14.5%”，“报废损失上升6.5%”或者“Z项计划推迟了5天，这是因为这种成分使三个依赖我们的部门发生困难”。这就给出了问题的详情，使得领导者和追随者能够同心协力，找出解决问题的答案。

## 私下进行

最后要记住的一件事就是要使训练性干预私下进行。作为一个指南，在公众下表扬和在私下解决问题是一个好主意。有他人在周围的情况下，你向追随者谈一些问题，就可以使他们担心是否让他们在当众出丑，而不是在解决问题。私下讨论问题会更容易使人了解你的观点，集中在

解决问题的过程上。

建设性训练的目标是使解决问题变成为向着正确方向提供成长的机会，而不是惩罚过程。下面几个问题是很重要的：

- \* 就地处理人的问题
- \* 进行适时干预
- \* 利用合适的情感水平
- \* 集中在表现上而不是在个性上
- \* 要详细——做好准备工作
- \* 进行私下的干预

情境领导者发现，记住这些因素，进行训练性干预时就不会被看成是破坏性的干预，而是帮助加深关系。

## 结 束 语

**罗杰丝：**我正期待着这个新的职位，我觉得我准备好了。回过头来看，泰勒给了我一个机会，使得我在过去六个月的时间里，负责了这个部门的许多工作。我知道能够使适应我的方式将遇到的各种情况。对这个机会我感到很高兴，而且毕竟，我想已有了一个很好的工作方式。

**总经理：**这是一个值得讨论的问题，我盼望与你

一起工作。今天早晨我的目的是给你们这个部门一些目标，但我们谈了以后，也促使我“调节我的方式”。你认为下一季度合理的目标将是什么？

## 结 论

谁有条件成为一个情境领导者？

- 大保险公司的销售经理
- 煤矿公司的夜班主管
- 主要高技术公司的MBA管理小组
- 初级中学教师
- 炼油厂的经理
- 三个孩子的父母

任何地方，任何人都应意识到，影响人的行为不是一个单一的事件，它是一个过程。这个过程包括估计追随者关于管理者让他们完成工作的表现，给予适当的引导和支持。情境领导者关心人也关心结果，使所有的参加者都成功。

需求多样化定律(Law of requisite variety)来自于控制论，它认为在任何系统中，所有其他的事物都是等同的，具有最宽范围内反应灵敏的个体将控制这个系统。为了达到需求多样化，作为一个情境领导者，你需要两件东西：认



识到你要影响的人的成熟程度和调整你的行为去帮助他人自我完善的能力。

愿你能够成为一个情境领导者……

这是你最好的选择！

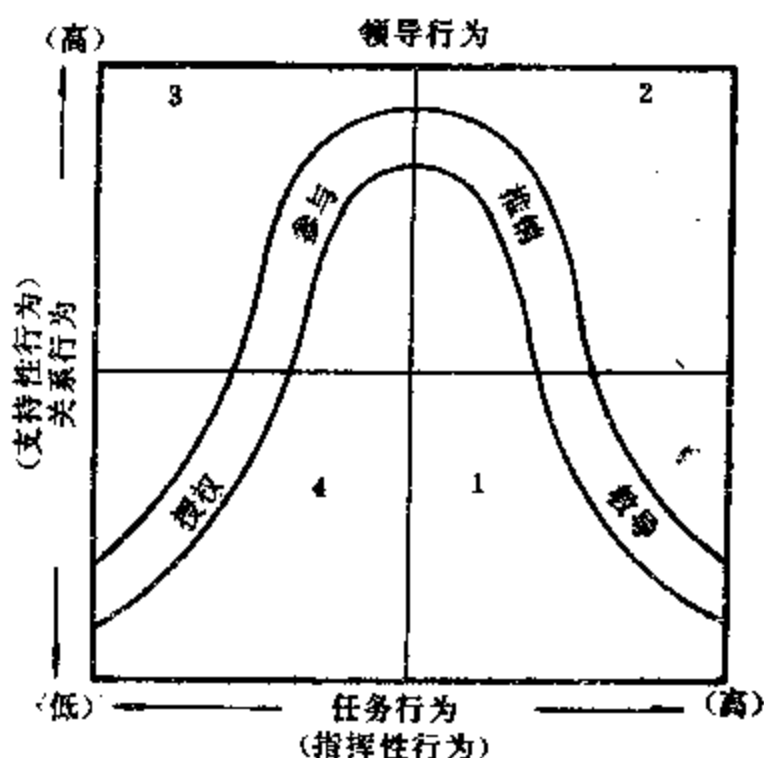
## 结 束 语

**总经理：**三两分钟后，我必须参加一个会议，今天下午晚一点我们在一起再谈谈怎么样？从这次讨论中我确实学到了许多东西。

**罗杰丝：**我很乐意，但是否能改在明天呢？我丈夫和我与泰勒夫妇共进晚餐，而且我急于想得知他目前工作得如何？

**总经理：**可以，苏珊。我们也没有必要立即就谈……我相信你，而且我知道，这个部门工作进行得很好。

利用情境领导艺术时，记住没有一个最好的方法去影响他人，这一点是很重要的。更进一步来说，任何领导者的行为是否有效，取决于要影响的人的成熟程度。下面的模式可以给你一个大概的参考：1. 判断成熟程度；2. 选择可能性高的领导方式；3. 更有效地影响他人的交流方式。



追求者成熟程度

高	中等		低
R4	R3	R2	R1
能且愿意或有热情	能但不愿意或动摇	不能但愿意或有热情	不能也不愿意或动摇

任务行为：领导者定义、规定作用，告诉他人做什么，怎么做，何时做，哪里做，如果一个人以上，谁来做。做什么中包括：

· 目标设定 · 组织 · 建立时间进度 · 指挥 · 控制  
关系行为：领导者进行双向或多向沟通的程度。倾听促进行为、社会情感支持。

· 支持 · 促进相互作用 · 反馈 · 沟通 · 主动倾听

决策方式：1 领导决策；2 领导利用刺激和解释制定决策；

3 领导和追随者做出决策或追随者利用领导鼓励作出决策

4 追随者制定决策。

能力：有必须的知识、经验、技能。

意愿：有必须的信心、责任感和热情。

[ G e n e r a l   I n f o r m a t i o n ]

书名 = 情境领导者

作者 = ( 美 ) P . 荷西著      赵柏忠译

页数 = 8 7

S S 号 = 1 1 5 9 7 2 8 0

出版日期 = 1 9 8 7 年 1 0 月第 1 版

前言	
目录	
开场白	
引言	
第一章	管理人
第二章	领导方式
第三章	估计形势
第四章	选择合适的方式
第五章	负责
第六章	培养优胜者
第七章	解决表现问题
结束语	