

当代最有影响力的领导哲学 1000万职业经理人的选择

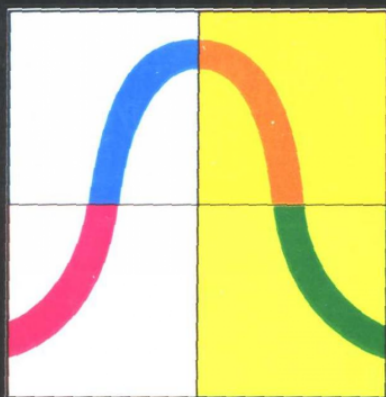
# 情境领导者


THE SITUATIONAL LEADER

保罗·赫塞博士 著

Dr. Paul Hersey

麦肯特企业顾问有限公司 译



 中国财政经济出版社



领导者应针对被领导者个人或团队的情况而适当调整自己的行为。

如今，人员开发对组织的成功日益重要，有效地利用人力资源是组织取得高绩效的基础。这本书为人员开发和提高生产率提供了一个独特的架构。

情境领导®模式(The Situational Leadership® model)是一个已经验证的、易于应用的模式。来自全球125个国家的1,000多万名经理人已接受过情境领导的培训，包括美孚(Mobil)、IBM、Caterpillar Tractor、Harris和Illinois Bell等等。

《情境领导者》是为那些不能成功影响他人的领导者、父母或管理者而写的。它讲述了一位经理人为达到组织目标、开发员工以及使员工为组织成功做出贡献而努力的故事。但《情境领导者》讲述的不仅仅是一个故事，它同时也概括了重要的行为科学概念以及情境领导模式。

陈列类别：企业管理

ISBN 7-5005-6181-4



9 787500 561811 >

ISBN 7-5005-6181-4 / F · 5392

定价：18.00元

EMKT CONSULTING  
麦肯特顾问

麦肯特营销资源库  
www.emkt.com.cn

# 情境领导者

保罗·赫塞博士 / 著

Dr. Paul Hersey

麦肯特企业顾问有限公司 / 译

中国财政经济出版社

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

情境领导者/(美)保罗·赫塞著;麦肯特企业顾问有限公司译.  
—北京:中国财政经济出版社,2002.12

书名原文: *The Situational Leader*

ISBN 7-5005-6181-4

I. 情… II. ①保… ②麦… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 085868 号

著作权合同登记号: 图字 01-2002-6202

### **The Situational Leader**

*Paul Hersey*

Copyright©1984, 1997, Center for Leadership Studies

All rights reserved

本书中文版由中国财政经济出版社出版

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分

**中国财政经济出版社** 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: [webmaster@ewinbook.com](mailto:webmaster@ewinbook.com)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京印刷厂印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 32 开 5.25 印张 70 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1-10000 定价: 18.00 元

ISBN 7-5005-6181-4/F·5392

(图书出现印装问题,本社负责调换)

## 中文版序 经久不衰的 领导理论——情境领导

记得 20 年前在 IBM 工作时，接受公司提供的情境领导培训，当时对情境领导的基本观念——领导者应针对被领导者个人或团队的情况而适当调整自己的行为——感到十分新鲜，因为大多数的领导理论仅注重领导者，而非被领导者。时至今日，进入知识经济时代，注重被领导者的情况及需求是任何领导者必备的基本能力，不由令人敬佩保罗·赫塞博士在 1969 年就具备如此卓见，也因为如此，情境领导理论也持续被组织行为学的教科书引用，经久不衰的占有一席之地。

今年 3 月，麦肯特顾问公司邀请领导力研

## THE SITUATIONAL LEADER

究中心保罗·赫塞董事长及罗纳德·坎贝尔首席执行官在北京、深圳、上海举办三场成功的情境领导研修班，反响强烈，麦肯特公司并成为领导力研究中心在中国（包括香港、台湾、澳门）的独家代理，并且组织人力（包括龙子立、陈叙、李雪）完成本书的翻译工作，值此出版之际，特别感谢易文出版中心的努力，使本书能顺利出版。

更值一提的是经过本公司同仁及爱护我们的客户共同努力，情境领导课程已完全本土化，我们加入大量本土案例，使国人能易于掌握其操作面，在此对 TCL 国际电工、搜狐、新浪、金地集团、天士力药业及近千位参加公开班的职业经理人致谢，并请继续给我们指教，使我们能为学员提供更好的服务。

周文祥

麦肯特企业顾问公司 产品部总经理

2002 年 9 月

## 前 言

对人的管理可以说是当今世界最具挑战性的工作之一。翻开任何一份报纸，你都能找到一些关于竞争压力的影响的文章，如：“适度规模化”带来的问题或是某个组织在竞争中挣扎求生等，进而引出了“消费者期望”这个概念，即消费者对产品质量有更高的要求，并要求对以前的产品和服务进行改进。那谁的处境因此变得更困难了呢？是那些必须要面对这种负面压力的一线经理人。他们的角色从以前监督完成任务，转变为战略和战术的连接者。

随着组织层级的减少和控制幅度的加宽，各个行业中的领先企业都开始引入“团队”、

**Keywords**

适度规模化 right-sizing

消费者期望 customer expectations

“参与”、“自主管理”、“授权”等组织管理手段，以期求得神奇的生存管理模式。许多抱有这些想法的组织都失败了，这并不是因为他们努力得不够或没尽到责任，而是因为他们不知道如何做。通过《情境领导者》这本书，你将学习到如何建立高绩效团队、授权以及实现自我管理的方法。

本书用最简洁的方式对情境领导\* 模式进行了描述；解释并说明了该模式对高层或低层管理者的动态影响。这一模式同样也适用于领导者及其被领导者。《情境领导者》一书不仅提供了沟通常见情况的心得，而且将我们在人际交往中所学到的知识和经验予以系统化。

《情境领导者》一书的作者保罗·赫塞（Paul Hersey）博士是少数几个仍健在的行为科学界的巨子之一，亦是我的良师益友。我深切地感受到其著作对全球的影响力。无论是在日本、拉丁美洲，还是在瑞典或北美，情境领导\* 模式都行之有效且被广泛接受。数以百万计的实例证

**Keywords**

高绩效团队 high performing teams

自我管理 self-management

授权 empowerment



前 言

明：这一理论是经得起实践考验的，是强有力的。

短暂的体验，持久的影响……尽在《情境领导者》。

SSI 总裁 唐纳德·布朗

(Donald A. Brown)

THE SSI SYSTEM

**Keywords**

## 序 言

每个人都知道这是必然的结果：在过去的两个年度里，泰勒的部门比其他任何一个部门的表现都出色。他们的成本降下来了，人员流动率几乎是零，怠工现象也消失了。泰勒的部门提出的创新点子比其他所有部门的创新想法之和还要多。而且，你可以感觉到，这个团队的每个成员都有一种自豪感。毫无疑问，泰勒是公司里最有资格得到晋升的人。

高层管理者对这件事是既欣喜又担心。毫无疑问，泰勒在新的工作岗位上仍会是一颗耀眼的明星，但选择接替他的人会很困难。当然，公司会同意泰勒的提议，让罗杰斯来接替泰勒

### Keywords

成本 costs

人员流动率 turnover

## THE SITUATIONAL LEADER

的工作。罗杰斯的履历看起来让人非常满意。但问题是，罗杰斯能否保持这股前进的动力以及企业的生产率？

情境领导

**Keywords**

## 引 言

这是一个关于情境领导者的故事。它讲述了一位经理在承受巨大压力的情况下，如何取得绩效、开发被领导者、为组织成功做出贡献的故事。本书旨在帮助你最大限度地挖掘自己作为一名领导者或是管理者的潜力，因为事情并不总是按你设想的那样去发展，尤其是当有他人参与其中的时候。

这是一个普遍存在的（或常见的）问题。显然，如果你不与他人合作，你就不可能取得什么成果。无论是在家里、在社交活动中，还是在工作岗位上，你常常都会处于这样的情境中，那就是别人的行为决定了你是否能取得成

**Keywords**

绩效 result

## THE SITUATIONAL LEADER

功。

为应对领导情境中不断出现的各种挑战，人们需要一种实用的领导模式以帮助制定正确的战略。领导和管理是一项需要你每时每刻都全身心投入的工作。

通常，领导和管理工具并不能按它们的设计初衷去使用。大多数的管理理论在从“理论”转到“实际应用”时，失去了它们的作用，因为大量有用的信息被丢在一旁而未加利用，这的确是件可悲的事情。由于这些有意义的理论很少能够转变为可实际操作的模式，所以它们不会被复制和采用。

现在是指出一个模式和理论之间的区别的时候了。理论是要试图解释或说明为什么事情会这样发生。理论研究问题的根本，它们存在的意义不是为了让某种情况再次发生。另一方面，模式是根据某个已经发生的事件的运行方式所总结出来的、可以学习和反复重现的过程。举例来说，当你思考亨利·福特大规模生产汽车

**Keywords**

的动机，你就要运用理论。然而，如果你记录下大规模生产汽车所需的程序与过程，那就是个模式。

本书提出了一个独特的模式：情境领导®模式。本书共有七章，每一章都包含三个部分：故事、背景、事后评述。“故事”讲的是上司和一位新任命的经理之间的活动；“背景”描述事件的发展，并运用情境领导®模式加以解释；“事后评述”总结每章的要点，并为下一章做铺垫。

现在，让我们一起来看看这个故事吧。

**Keywords**

# 目 录

中文版序	经久不衰的领导理论 ——情境领导 …… 周文祥	( 1 )
前 言	.....	( 1 )
序 言	.....	( 1 )
引 言	.....	( 1 )
第一章	人员管理 .....	( 1 )
	故事 .....	( 3 )
	背景 .....	( 6 )
	从起点开始 .....	( 8 )
	控制他人 .....	( 15 )
	没有任何工具是万能的 .....	( 16 )
	结束语 .....	( 17 )

<b>第二章 领导风格</b> .....	(19)
故事 .....	(21)
背景 .....	(23)
独裁式与民主式的领导风格 .....	(24)
工作行为 .....	(26)
关系行为 .....	(27)
态度与行为 .....	(28)
领导风格 .....	(29)
风格一：(S1) .....	(32)
风格二：(S2) .....	(33)
风格三：(S3) .....	(35)
风格四：(S4) .....	(36)
结束语 .....	(37)
<b>第三章 评估情境</b> .....	(39)
故事 .....	(41)
背景 .....	(42)
被领导者的准备度 .....	(46)
准备度水平 .....	(48)
结束语 .....	(54)
<b>第四章 选择合适的领导风格</b> .....	(55)



故事 .....	(57)
背景 .....	(61)
情境领导® 模式 .....	(64)
每种领导风格中，领导者可以有若干的选择 .....	(69)
使用情境领导® 模式 .....	(71)
结束语 .....	(76)
<b>第五章 承担领导责任 .....</b>	<b>(77)</b>
故事 .....	(79)
背景 .....	(83)
影响潜力 .....	(83)
职位权力和个人权力 .....	(84)
什么是最佳权力基础 .....	(88)
交互影响系统 .....	(89)
对权力的认识 .....	(90)
显示出你的权力 .....	(90)
权力和领导风格 .....	(93)
结束语 .....	(94)
<b>第六章 产生胜利者 .....</b>	<b>(95)</b>
故事 .....	(97)