

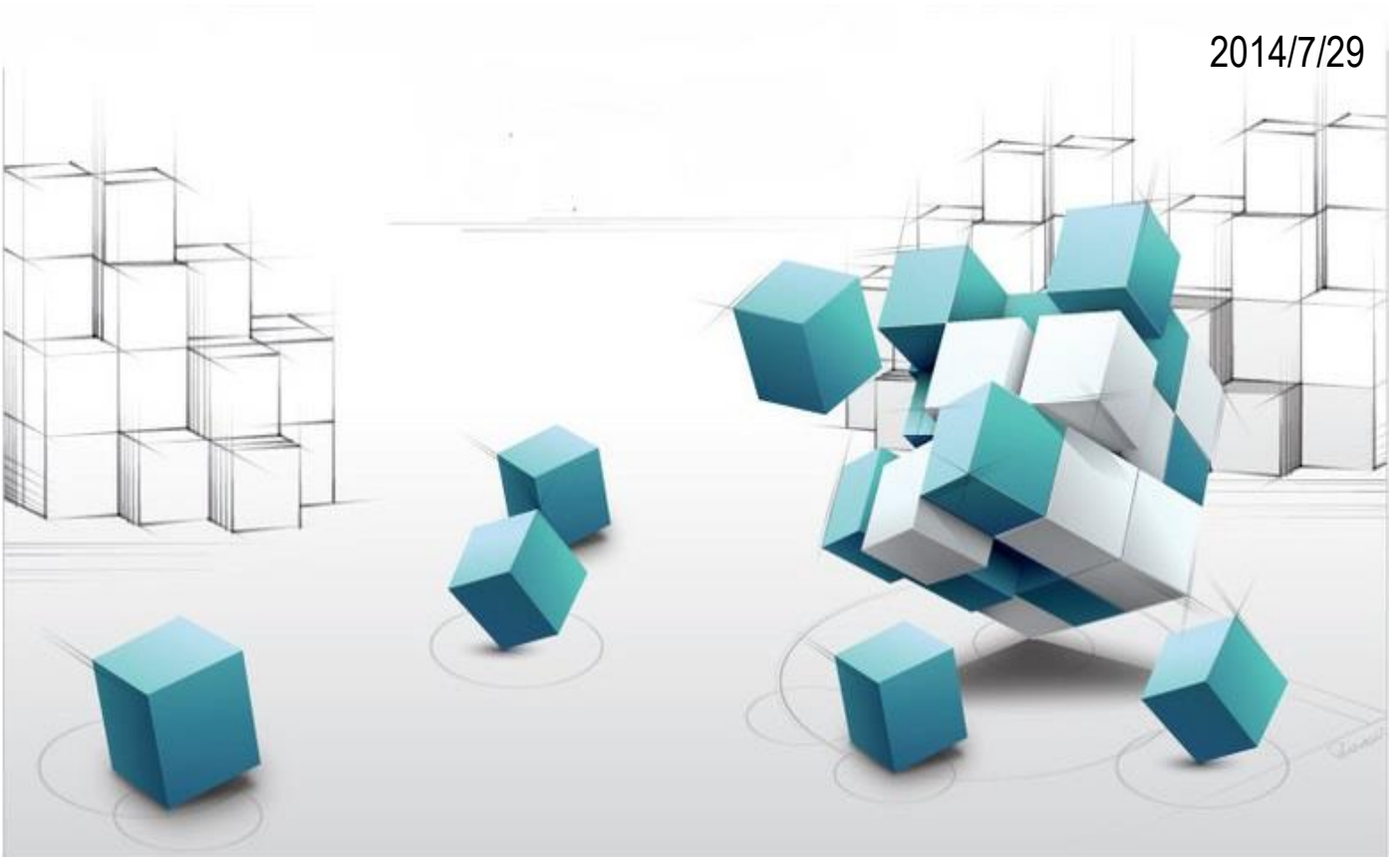


# 领导风格

## 反馈报告

马明

2014/7/29



## 报告说明

早在 20 世纪 30 年代，著名心理学家勒温就开始了领导风格的研究，用于指导领导者的行为技巧。此后，著名心理学家布兰查和赫塞完善了情境领导理论，哈佛大学麦克利兰中心也进一步发展了领导风格理论，总结出六种领导风格。

我们从情境领导的权变思想出发，深入研究六种领导风格，通过对大量真实案例的分析，归纳出了一些具体的领导行为，称为领导招式。招式相比风格更加具体，可操作性强，非常适合作为领导行为修炼的切入点。

领导力发展过程中，同事的反馈是一面镜子。本报告通过对领导风格的反馈，帮助您客观地了解自己的领导行为偏好，为领导力发展提供依据。

本次反馈报告由您本人与直接下属共同完成。感谢您的同事们做出的反馈，这些反馈都是帮助您成长和发展的宝贵资源。

让我们怀着感恩的心去接受和反思吧！

## 样本分析

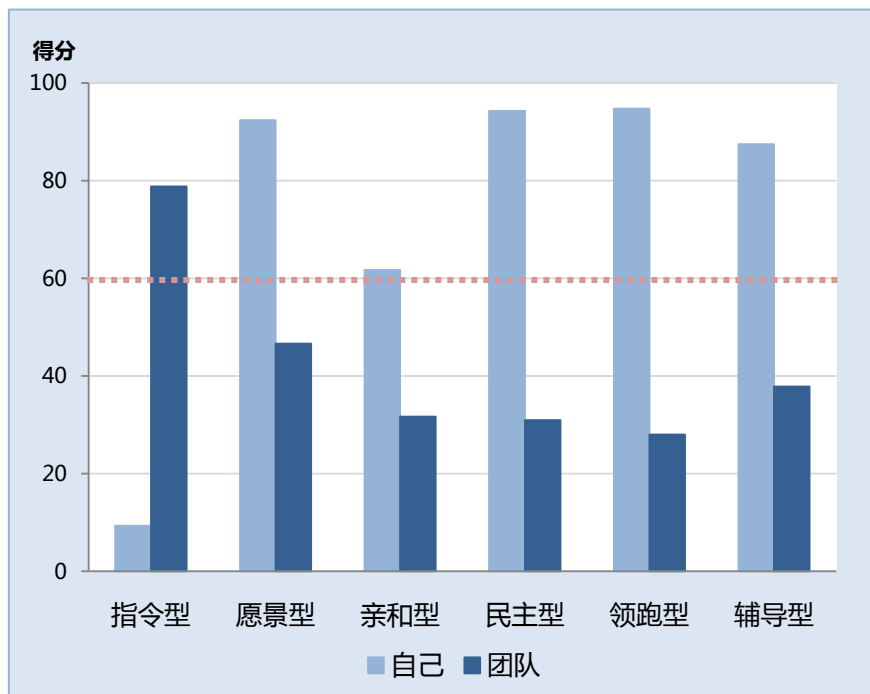
本次反馈的参与情况如下表所示：

	自己	下级
问卷总数	1	4
收到问卷数	1	4
处理问卷数	1	4
熟悉程度	-	较高

## 领导风格

根据反馈，您当前的领导风格分布情况如下：

**主导风格：**分值大于等于 60 分（虚线）的领导风格称为主导风格，意味着您主要使用这些风格去影响团队成员，使得他们印象深刻。



领导风格是团队领导者用以影响团队成员的行为方式，对团队成员的工作感受起到直接的影响。领导风格的得分高低代表了您领导行为的偏好程度。

**下属眼中的您** 展现了一种主导风格：指令型。

主要表现为：倾向于控制团队的行为。

**您眼中的自己** 展现了五种主导风格：领跑型、民主型、愿景型、辅导型和亲和型。

主要表现为：强调以任务的完成质量为优先，渴望下属的参与、互动，倾听下属的建议，经常动员团队为了一个共同的想法或目标而努力，乐于帮助员工不断在工作中成长，喜欢强化团队的和睦和情谊。

**差异：**

在指令型、领跑型、民主型、辅导型、愿景型和亲和型风格上，下属评估的结果与您自己的判断有较大差异。

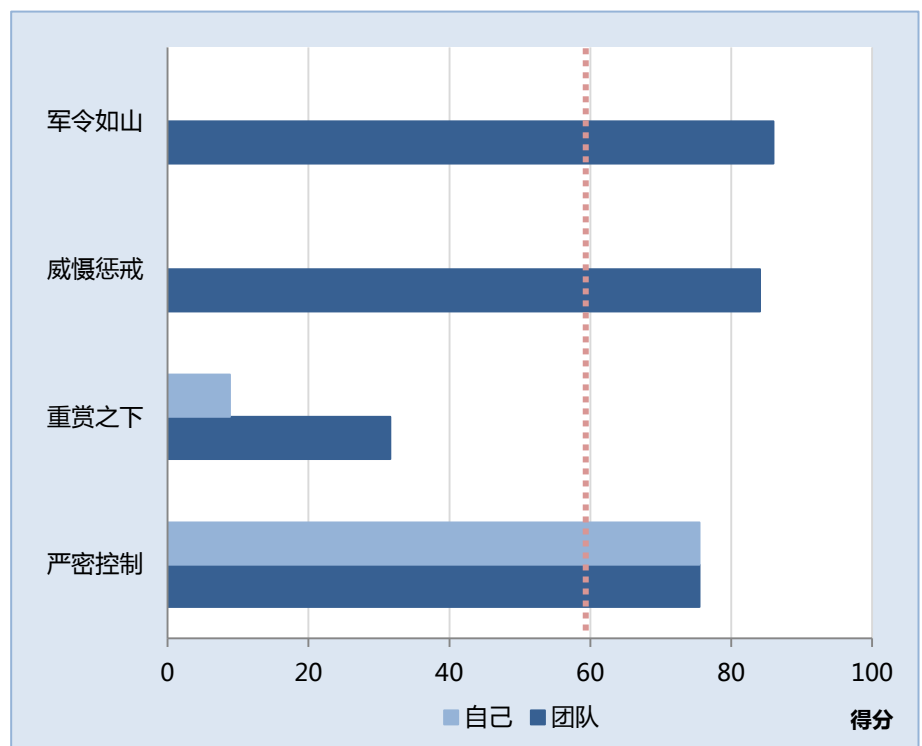
接下来的部分将介绍领导招式的反馈情况

## 指令型

**特征：**指令型风格的领导者要求团队服从自己，他们控制和约束团队的行为，对于不服从的下属甚至会施以惩戒。例如领导者力排众议强势地要求下服从自己的判断就是一种典型的表现。值得注意的是，指令型风格并不是指下命令本身，而是指用要求服从的方式带领团队。

**效果：**指令型风格可以带来高效率，避免个性的犹豫等情况造成的拖沓。它确保团队的规范、纪律和秩序，执行力比较高。但指令型也容易扼杀创造力，使用不当会让员工感到压抑，甚至产生反抗。

本次反馈结果如下：



### 招式释义

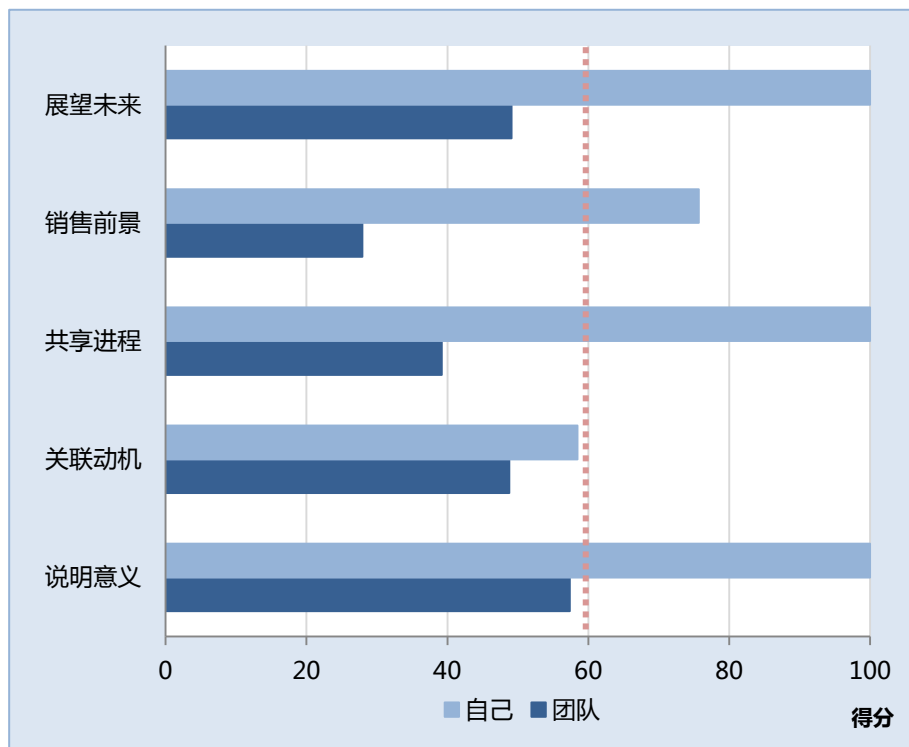
- 军令如山：向下属下达命令直接要求服从
- 威慑惩戒：对下属点明不服从的不良后果，或惩罚下属以警示
- 重赏之下：用利益驱动下属服从
- 严密控制：严密监控下属行为，确保事情按自己的决定执行

## 愿景型

**特征：**愿景型的领导者希望团队拥有使命感，他们动员团队为了一个共同的想法或目标而努力，在过程中与团队共享进程，并且努力让下属明白每一项任务的价值和意义。例如领导者向员工描绘一个美好的企业前景就是一种典型的表现。

**效果：**愿景型风格使员工理解愿景，激发热情，鼓舞士气，提高员工的大局观。愿景型风格基本没有太大的负面影响。只是真正要促进理解和激发热情，需要领导者花时间与团队沟通，而且愿景的构建和表达比较有难度。

本次反馈结果如下：



### 招式释义

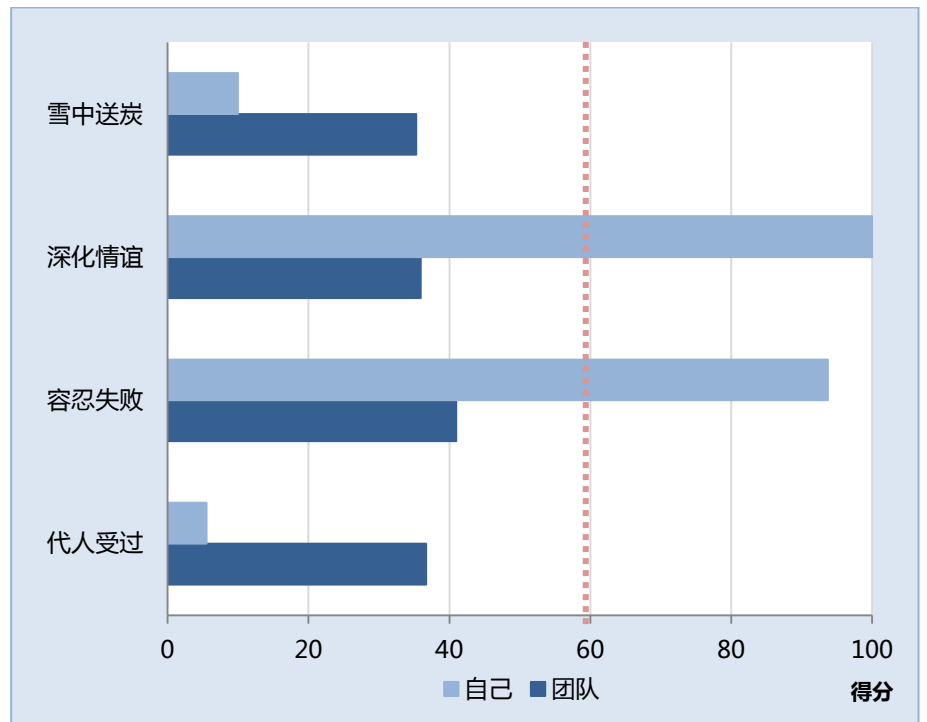
- 展望未来：向下属阐述未来的前景
- 销售前景：想方设法使下属认同前景
- 共享进程：根据前景设定里程碑，跟踪进展并与下属共享
- 关联动机：促使下属理解实现前景跟个人的关系
- 说明意义：解释说明使下属理解任务的目的和方向

## 亲和型

**特征:** 亲和型的领导者努力在团队中营造一种和谐的氛围，他们强化团队的和睦和情谊，关心员工的个人需求，很少追究成员的工作失误。例如领导者亲自来到生病的下属家中嘘寒问暖就是一种典型表现。

**效果:** 亲和型风格所建立的和谐的工作关系和氛围，能增加相互的信任感，让员工发自内心地愿意工作和付出。但如果过于一团和气，也可能造成对低绩效的过于容忍，导致降低工作标准。

本次反馈结果如下：



### 招式释义

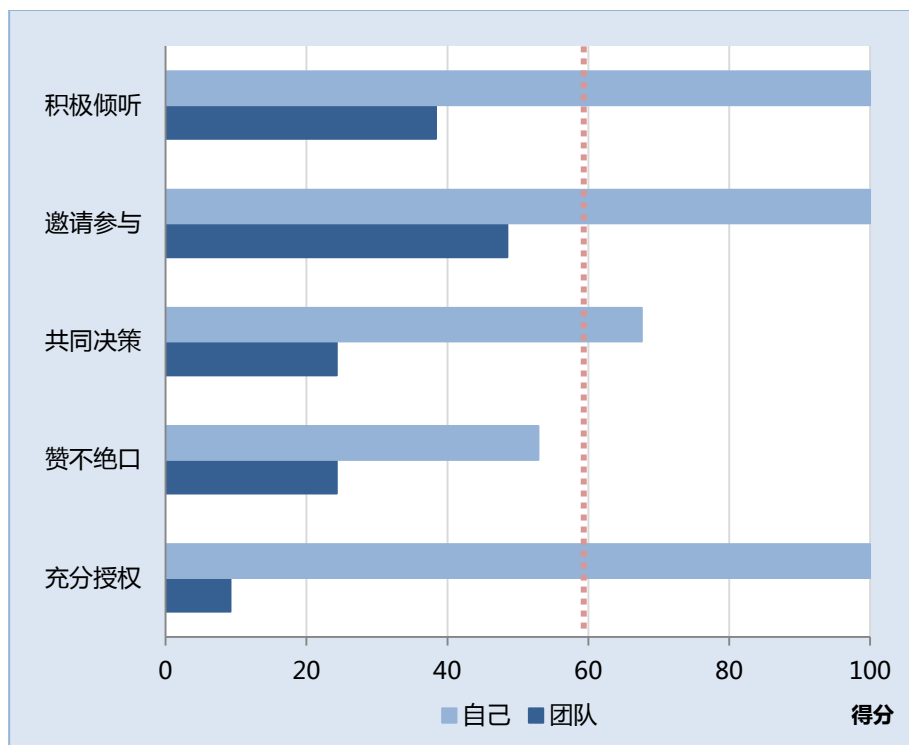
- 雪中送炭：满足下属迫切的个人需求
- 深化情谊：建立或加强上下级或团队间的友好关系
- 容忍失败：容忍下属的低绩效表现以维护和谐关系
- 代人受过：代下属揽罚，加深和谐关系

## 民主型

**特征：**民主型的领导者重视下属的参与，倾听下属的建议，或与团队共同决策甚至授权团队成员全权负责。例如领导者向团队成员征集项目方案的优化建议就是一种典型的表現。

**效果：**民主型风格激发创新精神，集思广益，调动集体的智慧，容易获得丰富的创意和点子。通过参与，也可以让团队对任务有更强的拥有感和承诺感，更好的投入工作。民主型风格基本没有太负面的效果。需要注意的是，领导者需要对发挥民主型风格投入多少时间进行一下控制。另外，如果不顾情境地一味使用这种风格，可能会造成缺乏主见、拖而不决的印象。

本次反馈结果如下：



### 招式释义

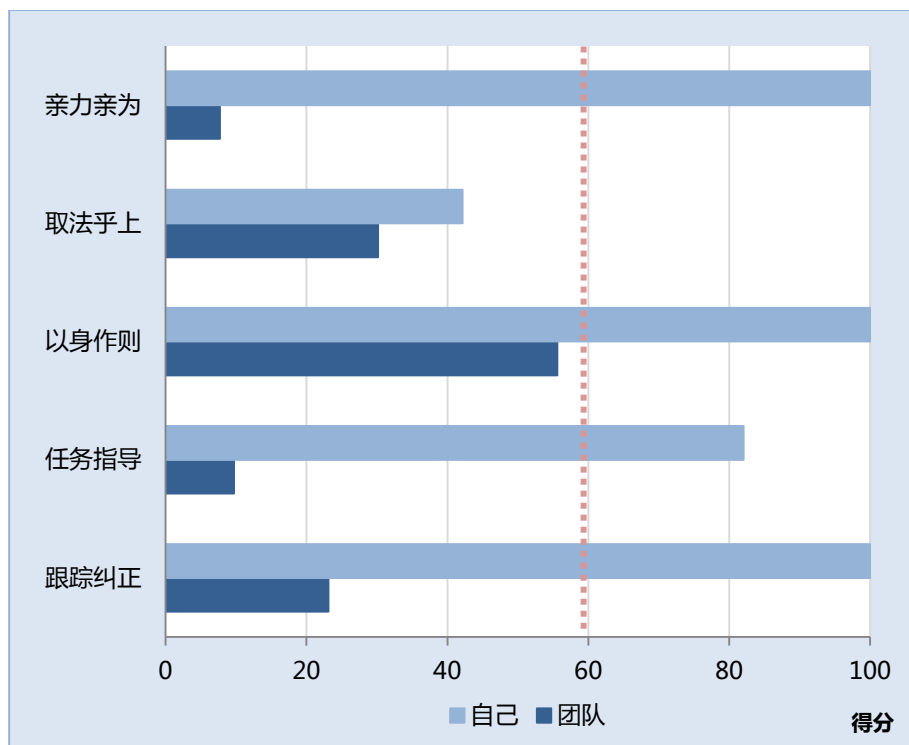
- 积极倾听：对下属的建议积极倾听，收集新想法
- 邀请参与：邀请下属参与，获得承诺
- 共同决策：尊重下属的意见，与下属一起进行决策
- 赞不绝口：对下属的意见和贡献进行正面反馈，鼓励其积极参与
- 充分授权：将任务交由下属做决定、全权负责

## 领跑型

**特征：**领跑型的领导者重视任务的完成质量，他们会树立很高的绩效标准，自己会带头行动，做出榜样，或是跟踪指导团队的任务进展。例如领导者自己做得又快又好，还要求周围的每一个人也能够像他/她一样。

**效果：**领跑型风格便于掌控任务结果，使领导者对任务的完成质量比较放心。领跑型风格也可以帮助新员工或学习阶段的员工了解领导者期望的做事方法和标准，或通过树立榜样起到带头和引导的作用。提出很高的要求，可能激发部分有潜力的员工超水平发挥，获得超乎想象的结果。领跑的副作用是领导很累，以及团队的参与感不足。团队成员感到不自由，压抑，甚至焦虑。创造性可能被扼杀。

本次反馈结果如下：



### 招式释义

- 亲力亲为：亲自完成与下属的共同任务
- 取法乎上：对下属工作提出高标准的要求
- 以身作则：用榜样的力量感染下属
- 任务指导：就如何完成任务对下属具体指导
- 跟踪纠正：跟踪下属的任务进展，及时纠正

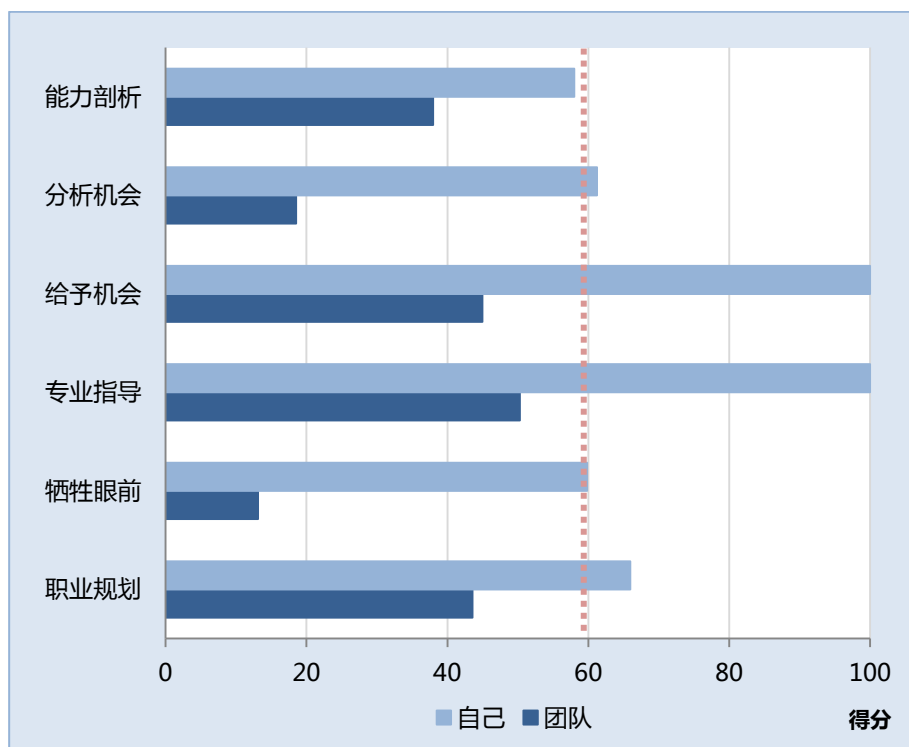


## 辅导型

**特征:** 辅导型的领导者重视发展人才以备将来之需，他们会帮助员工们确定自身的优点和弱点，并且将这些与他们的个人志向和职业上的进取心联系起来，为了给员工提供长期学习的机会，也可能放低短期的绩效标准。例如领导者派遣部门骨干出国交流学习就是一种典型的表现。

**效果:** 辅导型风格易使团队能力持续增强，给团队带来新的机会。明确自己的发展机会后，团队成员会更加主动积极地开展工作，把工作当作自己锻炼成长的机会，更投入，人才流失减少。辅导型风格基本没有明显的负面效果。需要注意的是，辅导是长期的，短期比较难以见效。沟通辅导需要花费时间，而且对领导者的辅导技巧有较高要求。

本次反馈结果如下：



### 招式释义

- 能力剖析：分析下属能力强弱项或工作中能力发展的机会
- 分析机会：指明任务与下属发展机会的关系
- 给予机会：创造或给予下属发展机会
- 专业指导：对下属就某项专业领域的知识技能进行传授
- 牺牲眼前：为了下属长期的发展，可牺牲一定的当前绩效
- 职业规划：就职业发展规划与下属达成一致

## 继续保持的方面

### 自己的描述:

- 充分发挥团队能力

### 团队的描述:

- 专业, 态度
- 与下属保持良好沟通及专业的指导。
- 给予员工充分的信任

## 建议改进的方面

### 自己的描述:

- 平衡可持续发展团队

### 团队的描述:

- 规划下属发展前景



## 领导风格反思

- 我的评估结果与直接下属的反馈结果相比，有什么异同点？

---

---

---

- 回忆最近发生的一些互动事件，我所采取的行动以及当时说的话，是什么风格的特点？

---

---

---

- 我的直接下属绩效表现、能力状况如何？他们在跟我互动过程中的反应如何？

---

---

---

- 我采用的哪些做法效果不错？哪些做法效果不佳？

---

---

---

- 在接下来的工作中，有哪些需要与下属互动的场景，分别采用什么样的领导风格比较合适？

---

---

---

- 总体来说，我希望自己将来更多地使用哪些领导招式来影响团队？

---

---

---