



往期下载: www.century-vision.com
图书阅读: www.century-vision.com
培训频道: www.century-vision.org
投稿邮箱: lmliu@phei.com.cn
新浪微博: @领越领导力 @世纪波图书

经验分享

用领越® 领导力提高员工敬业度

Melissa Lanier, 标准普尔小盘股指数 600 的综合性服务组织的全球人才管理部主管

《领导力》一书的作者巴里·波斯纳在我们 Sonoma 领导力系统组织的一场领导力论坛上说：“伟大的领导者创造良好的工作环境。”我的经验是，领越®领导力能让敬业在我们的组织中成为现实。像很多公司一样，我们能使用的资源很少。在我们贸易展览和酒店行业，我们的人要长时间工作，白天、黑夜、周末、假期都不休息。

我们的人力资源团队持这样的观点：一定要建立一个敬业的和高效的员工团队。这个挑战很艰巨，并且要保持工作和生活的平衡有时看起来像个神话。尽管如此，我们清楚敬业能带来的可测量到的好处——较少的请假、较高的人员保留率和更高的营业利润。我们也知道通过最近的研究，只有 37% 的员工表现出“积极参与”。（Towers Watson）

我们致力于促使员工产生敬业心，我们的 CEO 是我们最大的支持者。像很多 CEO 一样，他希望看见数据，这也是为什么我们选用领越®领导力作为我们开发领导者的首要工具的原因之一。我们用“领导者习惯行为清单”（领越 LPI®）作为课程的基础。领越 LPI®评测已被 300 多万人使用。30 年的研究持续证明当领导者增加卓越领导者的五种习惯行为发生的频率时，他们会变得更高效。

但是领导力和敬业的联系是什么呢？有趣的是，持续敬业的首要驱动因素不是丰厚的薪水或奢华的企业大学，使员工全身心投入的关键是领导者的行为。促进敬业的驱动因素（采用 Towers Watson 的说法）与卓越领导者的五种习惯行为的联系十分明显。例如：

促进敬业的驱动因素	行为
清楚自己的工作如何促使组织达到商业目标	共启愿景
对我尊重	以身作则

鼓励新创意	挑战现状
有效的开发讨论	使众人行
关注员工康乐	激励人心

我们已经看到参与过领越®领导力研修的领导者使他们的行为与员工的敬业度提升之间密切的相关性。那些增加了卓越领导者的五种习惯行为发生频率的领导者，看到了他们 2012 年员工敬业度调查评分获得了显著提高。

关注领导力和敬业度使我们收获了超出预期的效果。我们全体 HR 很激动，也坚定了我们的信心。我们相信任何人都能学会领导一个敬业又有活力的团队。这是一个持续的旅程。

信息速递

2013 年领导力全球论坛将于 7 月 25-26 日 在风景如画的美国 Scottsdale 举办



2013 年领越®领导力导师沙龙在京召开

2013 年 3 月 30 日，在北京珀丽酒店举行了领越®领导力认证导师第二期沙龙，共有近 30 位认证导师参加，中国青少年研究会副秘书长曹萍女士作为特邀嘉宾参加了本次沙龙，沙龙由领越®领导力高级认证导师刘旭东主持。

首先由领越®领导力中文资料的版权方世纪畅优公司总经理付豫波女士向大家介绍了领越 LPI®中文版 Online 测评将于 5 月 8 日正式上线；《领导力（青少年版）》即将出版中文版，届时将与中国青少年研究会一起探讨如何加强、推广青少年领导力的培养工作；2013 年美国 ASTD 年会上 China Presentation 的筹备工作正在紧锣密鼓地筹备中，欢迎大家参加。

刘旭东老师介绍了这几年在企业中推广领越®领导力遇到的问题及解决方法，并以自己近期 METTLER TOLEDO 公司项目作为案例与大家分享，他的把领越®领导力培训与户外体验结合的新方式给与会者开阔了思路。《领导力》（第 5 版）译者之一的徐中老师和大家分享了在翻译过程中的心得、对“Challenge”一词的理解。黄学焦老师与大家分享了领导力教练方面的经验，并向大家介绍

了其翻译的库泽斯和波斯纳的新书《培养卓越领导者的教练指南》。

在互动交流环节，各位老师踊跃地发表了自己的看法、分享了自己的经验心得。沙龙在愉快而轻松的气氛下圆满结束，阵阵笑声和一次次的掌声给每位嘉宾都留下了深刻的印象。这些培训界的新朋老友依依不舍，会后还在不停地交流叙旧，大家都期待下一次的相聚！世纪畅优公司专门向每位到会者赠送了注重培训师会议引导技能与身心修炼的《引导会议之火》一书。

领越®领导力课程走进国家行政学院

2013年4月9日，在国家行政学院“科学发展的女性领导力专题研讨班”开课的第一天上午，电子工业出版社副总编、国家行政学院兼职教授、领越®领导力认证导师付豫波为来自全国企业、政府机构、非营利组织的70为女性厅局长讲授了库泽斯和波斯纳的“卓越领导者的五种行为”，并解读了“领越LPI®”反馈报告，学员们在课程中表现出了非常高的参与热情，她们拿着课前完成的1:5测评反馈报告，结合付老师的讲课要点，对自己的领导力现状有了更清晰的认识，并且对自己领导力的提升有了切实可行的思路和方法。课程的最后，在付豫波老师的指导下，每个学员们制订了个人的短期承诺，决心通过刻意地实践来提升自己的领导力，由此踏上领导力提升之旅。

团队领导力提升——

“克服团队协作的五种障碍”导师认证课在京举办

2013年3月29-31日，“克服团队协作的五种障碍”导师认证课在北京珀丽酒店举办。来自本课程研发方Table Group创始人之一、资深专家David Simpson为13位来自全国企业的HR、自由讲师、资深培训师讲授克服团队协作的五种障碍课程的体系精髓及授课技巧。首先，David向大家讲解了克服团队协作的五种障碍，分别是：丧失信任、惧怕冲突、缺乏承诺、逃避责任、忽视结果；并详细地讲述了课程的设计思路及授课过程中常用的工具模型，例如：团队冲突解决图，团队成员责任、优缺点分析工具图等。然后，David为每位学员布置了任务，要求分别试讲课程中的部分重要板块，并当即加以点评，延伸传授相关技巧，同时也引导大家进行讨论和交流，为大家营造互相学习、共同提高的气氛。在整个培训过程中，所有的学员都表现出了非常高的学习热情，对每个环节精雕细琢，同时David的授课技巧也给大家留下了深刻的印象。最后，David为每位合格的学员颁发了导师授权证书并合影留念。

本次导师培训课为克服团队协作的五种障碍增添了一批优秀的导师力量，对课程的推广打下了坚实的基础。

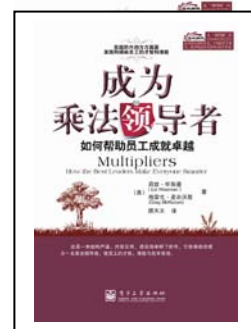


阅 读

乘法领导者与除法领导者

本书作者 Liz Wisman 将在 2013 年美国 ASTD 年会上做主题演讲。

某些领导似乎会使他周围人的才智流失。他们关注的重点是自身的才智，一心要做屋里最聪明的人，这就会给周围的人带来减效效应。为了让自己看起来聪明，就得让别人看起来愚笨。我们都在这样的环境中工作过。他们制造了一个抽取周围每个人和每件事物能量的旋涡。他们一走进屋子，大家的智商就会下降，而会议的长度则会加倍。这种情况屡见不鲜，这些领导就是点子扼杀者和能量破坏者。只要他们在场，其他人的想法就会被扼杀，大脑中不断涌现的智慧也会戛然而止。



其他一些领导会以截然不同的方式运用自己的才智。他们把自己的才智运用于提高周围人的才智。在他们面前，人们会变得更聪明，表现得更好：好主意想出来了，困难克服了，难题解决了。当这样的领导走进来，大家的头脑一下子就开窍了。思维运转如此之快，以至于必须以慢镜头重放，才能看清到底发生了什么。有他们参加的会议，大家的想法能够相互融合。这些领导似乎让周围的人更能干了。这些领导不仅自己聪明，而且他们是才智乘法领导者。

乘法领导者是天才的制造者。他们周围的人会变得更聪明、更有才干。按常理讲，人不会变成天才，但乘法领导者能唤起每个人独特的智慧，并创造出一种造就天才的氛围——富有创新性、高效率且融合集体智慧的氛围。乘法领导者的影响体现在两方面：第一，从和他们一起工作的人身上体现；第二，从他们塑造的组织上体现。

除法领导者和乘法领导者的五大区别

除法领导者		乘法领导者	
扩张主义者	聚敛资源，不能充分使用人才	人才吸引者	吸引人才，充分发挥其才智
专制者	制造紧张氛围，抑制人们的思想和能力	解放者	营造积极思考、努力工作的热烈氛围
万事通	直接发号施令以彰显自己的才智	激励者	给人们延伸能力的空间
决策制定者	少数人武断决策，多数人感到困惑	讨论发起者	通过激烈讨论促成合理决策
过度管理者	亲自介入，插手到底	培养者	给他人权力，为他们保驾护航