



管理学

李晓园博士 主讲

第九章 领导

第一节 领导与管理

一、领导概念

东方：民本、正己、谋势

西方：领导者、追随者、环境

领导:是一种影响力，是影响个体、群体或组织来实现所期望目标的各种活动过程。

领导=f（领导者、被领导者、环境）

三个要素

权力

被领导者

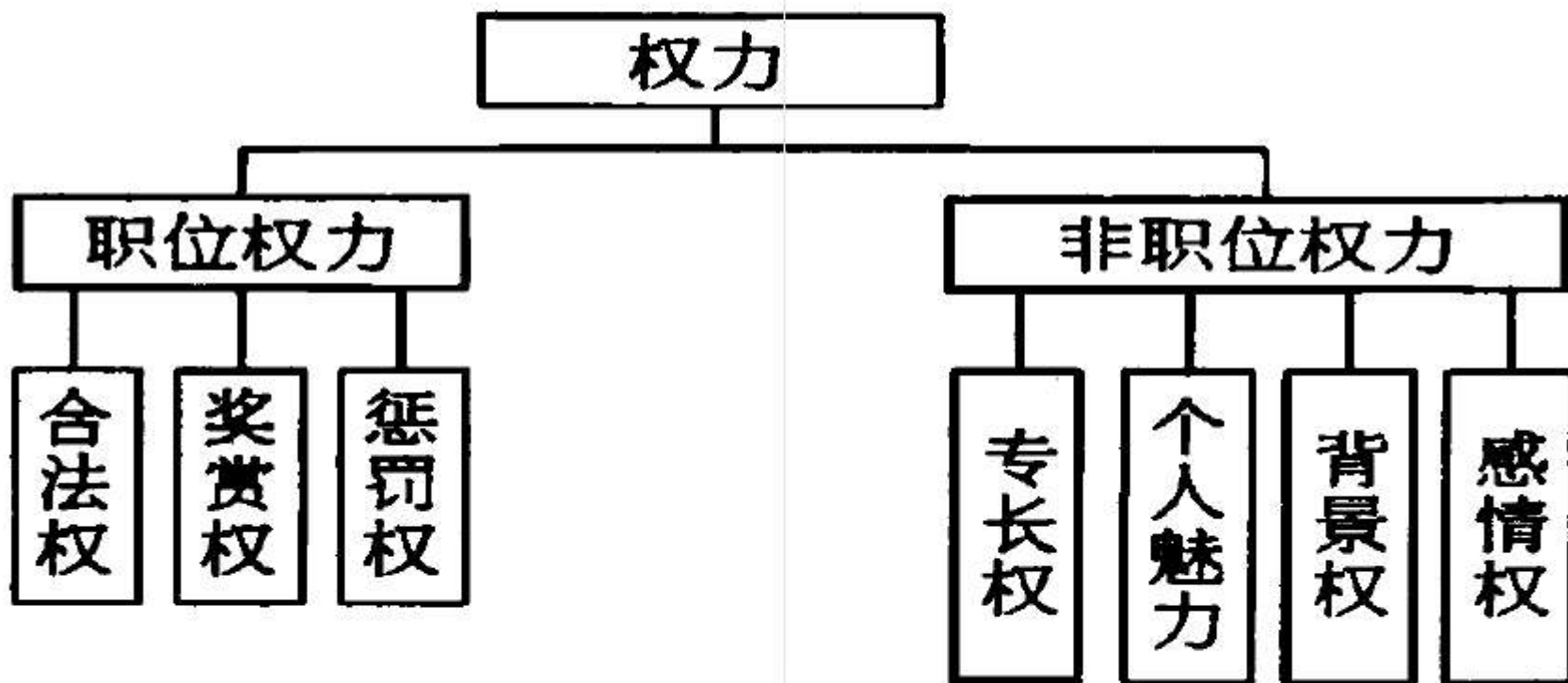
目标

区别几组概念

- ▶ 领导和领导者
- ▶ 权力、影响和职权
- ▶ 领导和管理

二、领导权力

权力可分为**职位权力**和**非职位权力**两大类。



如何获取权力？

- (1) 同有权势者形成联盟
- (2) 施惠
- (3) 不激怒别人
- (4) 从危机中获益
- (5) 谨慎地寻求顾问
- (6) 争取最关键的工作
- (7) 不断地提高自己

第二节 领导理论

一、领导特质理论

1. 个人品质论（斯托格蒂尔）— 身体特征、社会背景（受教育、社会地位）、智力、个性、与工作相关联的特征、社交特征。
2. 十大条件论（鲍莫尔）— 合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、勇于创新、勇于负责、敢担风险、尊重他人、品德高尚。

1	进取心	领导者表现出高努力水平，拥有较高的成就渴望，他们进取心强，精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，并有高度的主动精神。
2	领导欲	领导者有强烈的愿望去影响和领导别人，他们表现为乐于承担责任。
3	诚实与正直	领导者通过真诚与无欺以及言行高度一致，在他们与下属之间建立相互信赖的关系。
4	自信	领导者为了使下属相信他的目标和决策的正确性，必须表现出高度的自信。
5	智慧	领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息；并能够确立目标、解决问题和做出正确的决策。
6	与工作相关的	有效的领导者对于公司、行业和技术事项拥有较高的知识水平。广博的知识能够使他们做出富有远见的决策，并能理解这种决策的意义。

区分领导者与非领导者的六项特质

3. 鲍尔特质论

值得信赖、公正、谦逊、倾听意见、心胸宽阔、对人要敏锐、对形势要敏锐、进取、进取进取、卓越的判断力、宽宏大量、灵活性和适应性、稳妥而及时的决策能力、激励人的能力、紧迫感。

企业领导者的基本素质

- ▶ 1.品德高尚。
- ▶ 2.个性完善。
- ▶ 3.富于进取心和创新意识。
- ▶ 4.博学多识。
- ▶ 5.多谋善断。
- ▶ 6.知人善任。
- ▶ 7.沟通协调能力强

二、领导行为理论

1. 管理系统理论（美伦西斯·利克特）

压榨式的集权领导（专制）

仁慈式的集权领导（开明）

协商式的民主领导

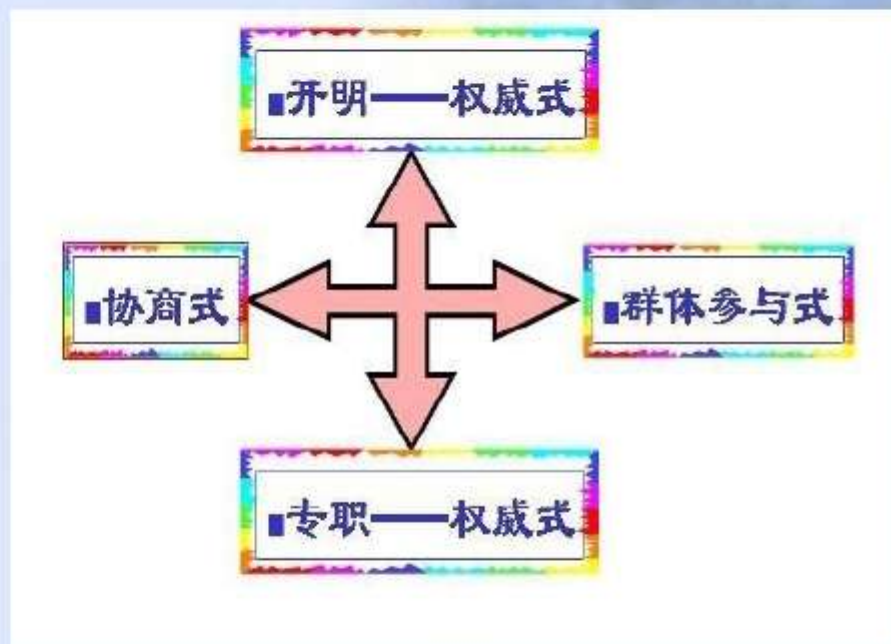
参与式的民主领导

启示：

管理人员必须应用支持关系原则

应用集体决策原则

要给组织树立高标准的目标



五种领导方式的比较

管理模式	特点	评价
贫乏型	放弃责任	将导致失败
任务型	通过权力与控制进行运作，只关心任务	员工士气不足
乡村俱乐部型	重视创建友好气氛	难于完成任务
中庸之道型	致力于完成工作与维持员工关系的平衡	缺乏创新
团队型	让群体成员广泛参与，为目标奋斗	最为有效的领导方式

三、领导权变理论

该理论的基本内容是某一具体领导方式并不是到处适用，影响领导效果的因素除了**领导者的特质和行为**有关外，还与**情境**有很大的关系，如工作结构化程度、领导者直接主管的风格、下属角色的清晰度、群体规范、控制范围、外部的威胁与压力、组织文化等。

有些情境理论的模型已经得到了广泛认可，而我们着重介绍菲德勒模式、生命周期理论

“途径—目标理论、情景领导理论等四种理论

1. 菲德勒模式

菲德勒开发出最难共事者问卷，用以测量个体是任务取向型还是关系取向型，另外他还分离出三项情境因素。该理论认为 当个体的LPC分数与三项权变的评估分数相匹配时则会达到最佳的领导效果。对一个领导者的工作最起影响作用的三个基本方面是：**职位权力、任务结构、领导者与被领导者之间的关系**，其中后者对领导来说是最重要的。

结论：任务取向的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境下工作得更好。在该理论中，个体的领导风格是稳定不变的，因此提高领导的有效性实际上只有两条途径：

替换领导以适应情境；改变情境以适应领导。

费德勒模型

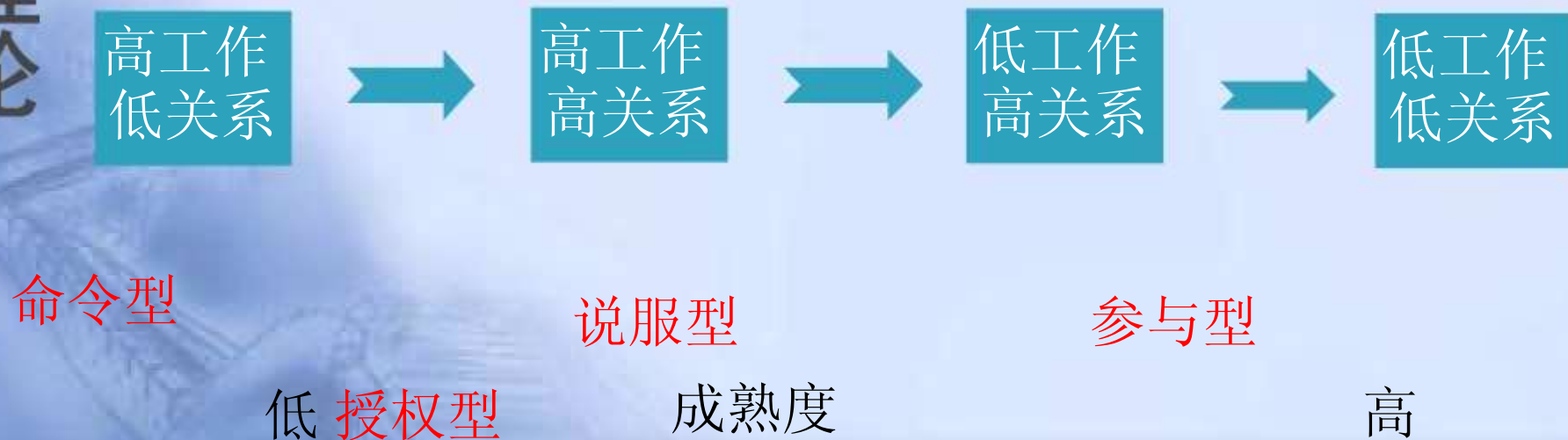
类 型	1	2	3	4	5	6	7	8	
上下级关系	好	好	好	好	差	差	差	差	
任务结构	高	高	低	低	高	高	低	低	
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱	
环 境	有利			中等			不利		
领导目标	高			不明确			低		
有效领导方式	以工作为中心			以人际关系为中心			以工作为中心		

菲德勒模型的现实意义

1. 强调为了领导有效需要采取什么样的领导行为，而不是从领导者的素质出发应当强调具有什么样的行为，为研究领导行为指出方向。
2. 不存在绝对的最好领导形态，组织的领导者必须具有适应能力，自行适应变化。
3. 必须按照不同的情况来选择领导人。
4. 改造环境以符合领导者的风格。

2 生命周期理论

- ▶ 该理论由卡曼于1966年首先提出，是以四分图为依据提出的，其兼顾被领导者的成熟度。
- ▶ 核心：领导类型应当适应组织成员的成熟度，随着组织成员由不成熟趋于成熟，领导行为应按以下四个步骤推移：



3 · 途径 | 目标理论

该理论由加拿大多伦多大学教授伊凡斯于于1968年提出，由其同事豪斯教授补充发展而成。

核心：领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持，以确保下属的目标与群体或组织的目标一致。有效的领导者能够通过明确下属的任务，理清路程中的各种障碍，使其顺利达到目标。而且，领导者在这方面发挥的作用越大，越能提高下属对目标价值的认识，也越能有效激励下属。

通过实验，他认为高任务—高关系型的组合不一定是有效的领导方式，还应该加入情境因素，因此他确定四种领导方式供同一领导在不同情境下使用。

路径—目标理论

环境的权变因素

- 任务结构
- 正式权力系统
- 工作群体

领导行为

- 指导型·参与型
- 支持型·成就取向型

效果

- 绩效
- 满意度

下属的权变因素

- 控制点
- 经验
- 感知到的能力

途径一目标理论的四种领导方式

1. **支持型领导方式**—对下属十分友善、平等待人、关心下属，但不太注意通过工作使人满意。
2. **参与型领导方式**—做决策时注意征求下属意见，认真考虑和接受下属的建议。
3. **指令型领导方式**—明确告知下属期望他做什么、怎么做，以及何时完成，在完成任务的过程中给予下属必要的指导，但决策完全由领导作出，下属不参与。
4. **成就型领导方式**—向下属提出具有挑战性的目标，希望下属最大限度发挥潜力，并相信他们能够达到目标。

途径—目标理论的应用

影响领导者选择
领导方式的因素

下属的个性特点

具体的环境

支持型—执行结构化任务；组织中权力关系明确，官僚化

参与型—内控型下属

指导型—工作群体内部存在激烈的冲突，外控型下属；任务不明，压力过大

成就型—任务结构不清

4 · 情景领导理论

情景领导理论是一个重视下属的权变理论，建立在三个要素的基础之上：

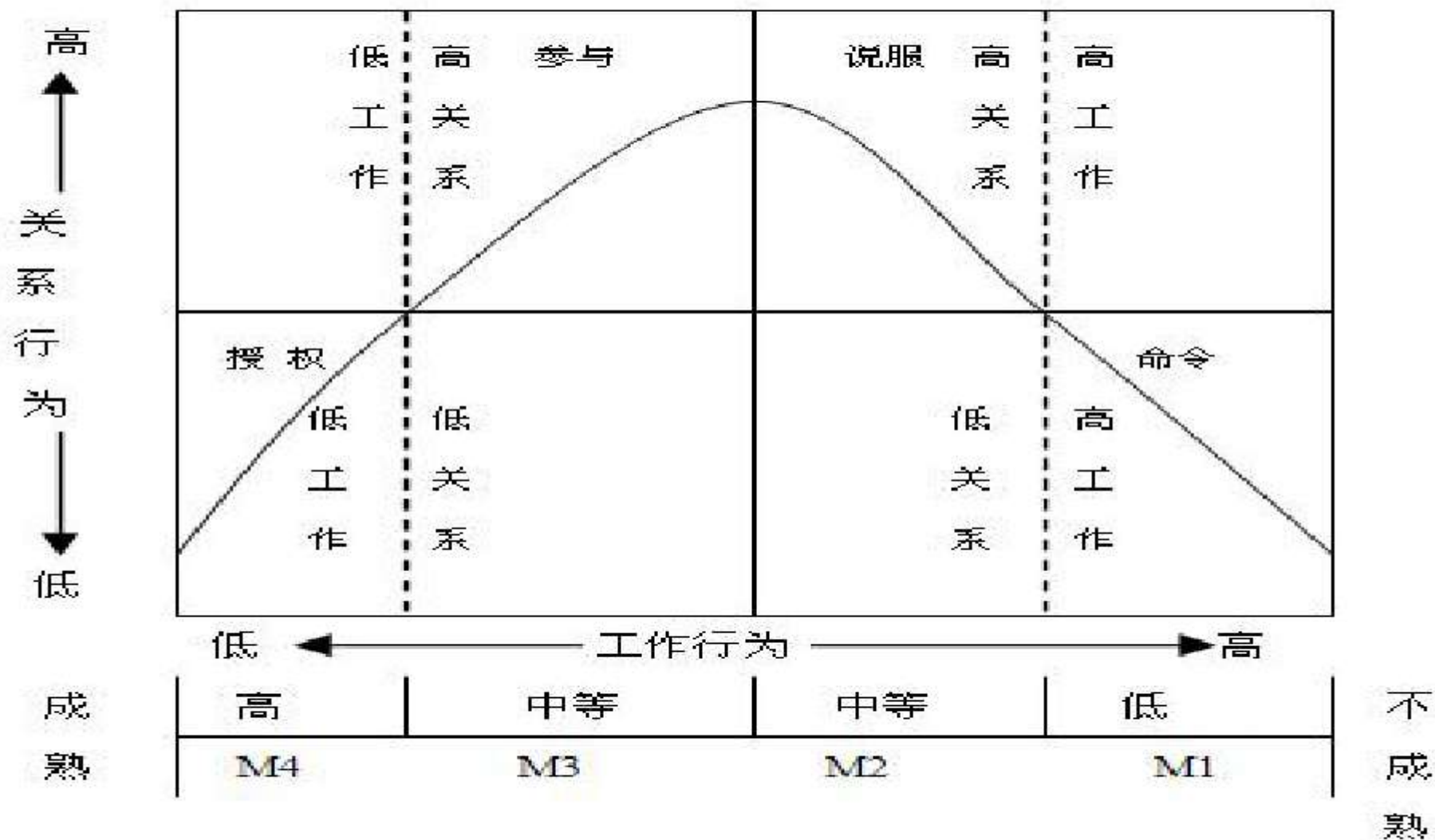
第一、领导者完成任务的行为；

第二、领导者关注人际关系的行为；

第三、组织成员为完成组织任务和目标的准备状态。

前二者构成不同的领导行为，而后者则是影响领导效果的权变因素。

情境领导模型



第三节 领导者的素质与领导艺术

- 1.决策的艺术
- 2.用人的艺术
- 3.权力运作的艺术
- 4.激励的艺术
- 5.集中精力抓主要工作和关键环节的艺术
- 6.处理矛盾和应对变革的艺术

可供借鉴的某些准则

- ▶ 1.要理解与人为善的艺术；
- ▶ 2.在任何时候都不要伤害工作人员的自尊心；
- ▶ 3.要永远放弃两面派的行为；
- ▶ 4.永远要以“您”称呼下级，别忘记说“请”字；
- ▶ 5.别惧怕新事物；
- ▶ 6.查处任何过失时，在采取某些措施之前，要尽量耐心地听取犯错误人的解释；

- ▶ 7. 要学会听取意见；
- ▶ 8. 请相信那些值得信任的人，如果一个人认真地完成受托的事情，不要用过多的提醒和指示使他难为情。请让他有机会安安静静地、不受“干扰”地工作；
- ▶ 9. 对于干得好的，不要舍不得致谢；
- ▶ 10. 如果由于差错而必须批评谁的话，请你单独地找他面谈；
- ▶ 11. 无论如何不要断然把下级人员划分为“坏的”和“好的”；
- ▶ 12. 要及时地向下级通报自己的设想和计划；

领导有效性的衡量

- 1.下级的支持
- 2.相互关系
- 3.员工的评价
- 4.激励程度
- 5.沟通的效果
- 6.工作效率
- 7.目标的实现

案例：

不到两年换一个，换了12任厂长也没摆脱亏损的一家国有企业，却在—个农民手里起死回生。1994年5月，当王义堂接手河南泌阳县水泥厂时，该厂亏损123万元，到年底，王义堂却使该厂盈利70万元。第二年实现利税525万元。第三年在原材料价格大幅度上涨的情况下，仍实现利税470万元。

当年水泥厂多年亏损，再任命谁为厂长呢？难！有人说：“让王义堂试试吧！”。王义堂这提议让大家—愣，他是水泥厂所在地的农民，他怎么能当国有企业的厂长呢？再—琢磨，认为王义堂有本事，他和人合伙开办的公司，个个盈利。县里与王义堂签订了委托经营协议。王义堂交10万元抵押金，企业亏损，抵押金没收；企业盈利，退还抵押金本息，还可按30%的比例得到奖励。

谈起当时厂里的情况，王义堂至今记忆犹新：全厂413名职工，其中行政管理人员113人，厂长一正八副，各自为政。一个科室有五、六个人，天天没事干。来三五个客人，是一、两桌相陪；来一个客人，也是一、两桌相陪，20个月吃掉30多万元。

上任后，王义堂把原来的99个正、副厂长全部免掉，但对原来的规章制度，没有改变，只是不让原来的制度成为挂在墙上的空口号。他规定，职工犯错误只允许三次，第四次就开除。不过，他到底也没开除一个人，倒是有二、三十个光棍汉主动调走了，因为实行计件工资后，这些人再也不能象以前那样光拿钱不干活了。于是，企业每小时水泥的产量从过去的五、六吨提高到十多吨。

起初，有城里人身份的人对王义堂的严格不很满意，但王义堂早上5点钟就上班，一天在厂里呆十几个小时，他的责任心，最终让职工认可了。

针对王义堂现象，一位经济学家评论说，这是一个有普遍意义的典型个案：厂长、经理个人的道德境界在相当程度上决定着整个企业的生死兴衰。这不是纯经济学所能研究和解决的问题，在目前企业存在亏损的情况下，关注并研究王义堂现象有着特殊的意义。

问题

- (1)王义堂现象说明了什么？
- (2)在当前，研究王义堂现象有何现实意义？



▶ 待人艺术

对待下级的艺术：批评教育、关心爱护、助人发展、上下沟通

对待同级的艺术：积极配合不越位擅权、明辨是非不斤斤计较、见贤思齐不嫉贤妒能

对待上级的艺术：找准自己的角色和位置，做到出力而不越位、善于领会领导的意图、适应上级的特点和习惯开展工作、在上级面前规矩而不拘谨、运用等距外交

▶ 提高工作效率的艺术：

- 领导必须干领导干的事；
- 任何工作都要问三个能不能：能不能取消它？能不能与别的工作合并？能不能用更简便的东西代替？
- 要不断的总结经验教训；
- 提高会议效率；
- 善于运筹时间；
- 精兵简政。



测测 你的 LPC 分数

回想你最难共事的一个同事，请用下面16组截然相反的词来描述他，并圈出你认为最能准确描述他的那个等级。（64-57）

快乐 - 87654321 - 不快乐

友善 - 87654321 - 不友善

随和 - 87654321 - 不随和

冷漠 - 12345678 - 热心 紧张 - 12345678 - 轻松

疏远 - 12345678 - 亲密 冷淡 - 12345678 - 热情

合作 - 87654321 - 不合作 支持 - 87654321 - 敌对

无聊 - 12345678 - 有趣 好争 - 12345678 - 融洽

自信 - 87654321 - 犹豫 高效 - 87654321 - 低效

郁闷 - 12345678 - 开朗 开放 - 87654321 - 戒备

令人鼓舞 - 87654321 - 令人泄气