

第九章 领导的一般理论

学号：

姓名：

请标好页码，妥善保管

要求：字迹工整 排版美观

领导与管理 ①②③④⑤

领导：领导是一个在特定情境中，通过影响个体或群体的行为来努力实现目标的过程

领导与管理的区别：

1. 两者的职能范围不同（领导是管理的一个部分）
2. 两者的权利来源不同（管理的权利来自组织结构，领导的权利可以来源于其所在职位或个人）
3. 两者的主要功能不同（管理是为了维持秩序，领导则能带来变革）

管理与领导通过不同的途径发挥功能：

1. 表现在三个方面

① 目标制定过程 ② 人力资源配置 ③ 计划执行方式

2. 管理与领导的共性

- ① 从行为方式来看：两者都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动实现组织目标的过程
- ② 从权力的构成来看：两者都是组织层级岗位设置的结果

管理者和领导者特征也存在差异：正确的做事 vs 做正确的事

- ① 管理者更加理性和善于结构化的解决问题
- ② 领导者以愿景和个人魅力激励组织成员带动变革
- ③ 领导者更偏向于长远的、风险的、战略化的、比较虚的、比较偏向于感情类的
- ④ 管理者主要偏向于实际性，权威性的，具体的，维持的

管理者和领导者的本质不同：

- ① 管理者的本质是依赖被上级任命而拥有某种职位所赋予的合法权利而进行管理
- ② 领导者的本质体现在被领导者的追随与服从，它完全取决于追随者的意愿，而并不完全取决于领导者职位于合法权力

领导权力的来源 法兰西和雷温

职位权力：与领导者的职位相关，其在组织中的职位赋予了他们奖赏，惩罚和指挥下属的权利包括**奖赏权，强制权和法定权**

个人权力：与职位无关，而从领导者的个人魅力或专业知识有关，包括**参照权和专家权**

领导的本质是影响力，领导的核心是权力

领导权力的来源：

1. **奖赏权力：**这是一种能够对他人进行奖赏的权力，奖赏的力量随着下属认为领导可以给予奖励或去除负面影响而增强
2. **强制权力：**这是一种惩罚的权力。组织中的处罚包括扣薪水、降职、分派不喜欢的工作，甚至解雇等
3. **法定权力：**这种权力是指特定职位和角色被法定的、公认的正式权力。文化价值观、接受社会结构和合法化的任命是法定权力的三种基础
4. **参照权力：**这种权力源于领导者个人的特征，包括行为方式、魅力、经历、背景等
5. **专家权力。**这种权力产生于领导者个人的专业知识或技能。

领导的作用与类型

①②③④⑤

领导的作用：

1. **指挥作用**：帮助组织成员认清所处的环境，指明活动的目标和达到目标的路径
2. **协调作用**：协调组织成员之间的关系和活动，朝着共同的目标前进
3. **激励作用**：为组织成员主动创造能力发展空间和职业生涯发展的行为

领导的类型：

1. **按权力运用方式**:独裁型、民主型、放任型（卢因认为效绩最差的是放任型）

民主式领导的优点：

- 1、受控制的力度相对较小
- 2、能够充分的积累和进化组织的能力
- 3、向被领导者授权鼓励下属的参与
- 4、权力的分散使组织内部资源的流动速度减缓

2.按创新方式

①**魅力型领导者**（善于描绘蓝图，鼓励下属超越他们预期的能力）②**变革型领导者**（鼓励下属为了组织利益而超越自己的利益，关心下属的日常生活，用新观念分析老问题）

3.按思维方式

①**事务型领导者/维持型**：对组织的职能和程序推崇备至，以把事情顺利工作有条不紊的进行而引以为豪②**战略型领导者**：战略型领导拥有遇见洞察保持灵活性并向他人授权创造所必须的战略变革能力

现代领导者应具备的素质：①知识素质 ②能力素质 ③心理素质 ④身体素质

领导三要素：

①②③④⑤

公式：领导=f（领导者，被领导者，情境）

领导者：行为的主体、也是权威和影响力产生的主要来源、对领导者研究主要集中于领导者的个人特质和行为特征**被领导者**：是领导行为的客体、权威真正的确立在于被领导者的接受程度。被领导者的特征决定了实施何种领导行为最为有效**情境**：领导行为还应随着组织情境的变化而进行调整

Eg：“其身正、不令虽行、其身不正、虽令不从”

领导特质理论：古老的领导理论，认为伟大的领导者都具有某些共同的特质（天才论、伟人说）**领导特质理论研究的重点是：领导者品质****托马斯·卡莱尔（起源）**：'伟大人物'假设 历史是由非凡领导的力量形成的，成功的领导基于领导者个人特征**拉尔夫·斯托格尔迪**：可靠性，社交性，主动性，坚持自信，警觉，合作性，适应性**查德·曼恩**：调整能力，外向性，支配性，阳刚性，保守主义**马克·赫根**：精力充沛，随和，责任感和情绪稳定性**伯纳德·巴斯**：将领导者特质分为了不同的类型，主要有生理特性，个性以及社会特性**蒂姆西·贾吉**：基于五大人格特质理论的测量（外向性、情绪稳定性、经验开放性、随和性和责任感）**柯克帕特里克、洛克**：基于对领导力过程的关注、六个关键特质：内在驱动力、领导动机、诚实与正直、自信、认知能力，以及工作相关知识

领导者角色理论（明茨伯格）

①②③④⑤

明茨伯格把经理的工作分为三种类型，共 10 种角色

1. 人际关系方面：挂名首脑，领导者，联络者
2. 信息传递方面：监听者，传播者，发言人
3. 决策制定方面：企业家，谈判者，资源分配者，故障排除者/干扰应对者/冲突管理者/混乱驾驭者

主要观点：

- 1.
- 2.

领导者角色理论

费德勒的权变领导理论

①②③④⑤

领导权变理论：

权变理论认为不存在一种‘普遍适用’的领导方式或领导风格，领导工作受到领导者所处的客观环境的影响， $S=f(L、F、E)$ ，领导方式是领导者特征，追随者特征和环境的函数

费德勒模型的主要内容：

1. 费德勒权变理论认为，组织的效率取决于两个变量的相互作用：一个是领导者的风格，另一个是情境的有利性
2. 领导者的风格分为 2 类，**任务取向型和关系取向型**。费德勒用最难共事问卷（LPC）测定领导风格，得分较高（64 分以上）为‘关系取向型’领导者，得分较低（57 分以下）为‘任务取向型’领导者
3. 情境的有利性指的是一种情境能赋予领导者多大的权力和影响力，费德勒从三个维度对其进行分析：
 - （1）**领导者成员关系**：指下属对领导者尊敬和信任程度
 - （2）**任务结构**：是指需要完成的具体任务或工作的特点
 - （3）**职位权力**：是指与领导职位相联系的权力

上下级关系	好				差			
任务结构	明确		不明确		明确		不明确	
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
8 种类型	1	2	3	4	5	6	7	8
领导所处环境	有利				中间		不利	
有效领导方式	任务（低 LPC）				关系（高 LPC）		任务（低 LPC）	

口诀：费德勒，费德勒，差二明强弱，好不弱 （4+2+1）

4. 三个维度分别有高低之分，将它们组合在一起形成了 8 组不同的组织情境，任务取向型领导者在非常有利或相对不利的情境下表现更好，关系取向型领导者则在中等有利的情境下绩效较好
5. 费德勒认为个体的领导风格与个性有关，很难改变，因此要更好的匹配领导者的风格和情境的有利性，以提高组织绩效，只有两种方法：一是根据情境选择合适的领导者。二是改变情境，以适应领导者的风格

费德勒的权变领导理论

豪斯的路径目标领导理论

①②③④⑤

1.豪斯的路径-目标理论以激励的期望理论为基础，指出领导者的工作是提供必要的帮助与指导，激励下属达到他们的目标

2.领导的激励功能包括：（1）为工作目标的实现增加下属的报酬（2）为下属更容易的完成工作指明路径（3）减少障碍和陷阱，增加下属在工作中的满意度

3.路径目标理论两个重要的命题：

一是领导者的行为是否被下属接受和令下属满意

二是领导者的行为是否有激励作用

4.该理论将领导行为分为四种类型：

（1）**指示型**：让下属知道他们被期望做什么，安排和协调工作，提供具体的指导，明确政策、规则和程序（无心无力）

（2）**支持型**：显示对下属的关心，创造一个友好的和心理上支持的工作环境（有心无力）

（3）**参与型**：遇到问题时咨询下属的意见，决策时将下属的意见和建议考虑在内（无心有力）

（4）**成就导向型**：设定具有挑战性的目标，寻求改进，强调卓越的绩效，并对下属能够达到高标准的绩效显示信心（有心有力）

5.领导者在选择领导行为时主要考虑两类情境因素：下属的特征和环境的因素

下属的特征包括：控制点、知识和经验、认知能力、独立性

环境因素包括：任务结构、正式职权系统、工作相互依赖性

6.豪斯认为领导者可以根据情境的不同改变自己的领导风格，领导者行为与下属的特征和环境的因素正确匹配，将对下属满意度和工作绩效产生正向影响

在路径目标理论的基础上产生了以下命题（完整表述见课本）

（1）当下属的任务结构含糊不清时，领导者路径一目标明确的指示型行为将提高下属的满意度。

（2）当下属的任务结构明确清晰时，领导者路径一目标明确的指示型行为将会令下属不满，并被视为过度控制而遭到抵制，因此起不到激励作用。

（3）当下属自认为与任务相关的能力越高时，领导者路径一目标明确的指示型行为越不受欢迎。

（4）当参与决策的下属个人特征较强（如高度内控型、高度独立型等），而任务结构含糊不清时，参与型领导行为更令下属满意。

（5）当下属具有中度或高度的成就动机时，成就取向型领导者行为最具激励作用。

（6）当工作群体成员具有任务相关的知识和经验时，由他们之间相互协调不确定性的工作将有利于群体目标的实现。

（7）当下属的任务或工作环境是危险、单调、紧张或令人沮丧的，支持型领导者行为可以通过提高领导者一下属关系和自信心、减轻压力和焦虑、补偿工作中不愉快的方面等方法增加下属的努力和满意程度。

（8）当下属的任务是多种多样和相互依赖的，同时组织中的团队规范没有很好的发展，严密监管和路径目标明确的指示型行为将会提高满意度和绩效

领导者行为理论：试图从研究领导者的行为特点和绩效的关系，来寻找最有效的领导风格

包括：

①②③④⑤

独裁与民主：

①②③④⑤

勒温的领导作风理论：

- 1.独裁型：权力来源于职位，集权
- 2.民主型：权力来源于群体，授权
- 3.放任型：权力来源于信任，给下属充分自由

坦南鲍姆和施密特的领导者连续统一体理论：

领导行为是一个连续统一体，从独裁型到民主型存在七种过渡类型，具体采取哪一种方式取决于老板使用权威的程度和下属进行决策时拥有自由度的高低

俄亥俄州立大学的四分图理论（弗莱西）：

①②③④⑤

- 1.美国俄亥俄州立大学的研究人员弗莱西和他的同事们确立了两个了领导行为维度，**定规维度和关怀维度**
- 2.定规维度是指领导者确定和构建自己和下属的角色，以实现组织的目标
- 3.关怀维度是指领导者信任和尊重下属，期望与下属建立温暖、和谐的人际关系
- 4.这两个维度形成的二维矩阵包含了四种可能的领导行为组合：①高定规-高关怀②高定规-低关怀③低定规-高关怀④低定规-低关怀
- 5.很多研究认为，高定规-高关怀模式最有效率，能带来高绩效和高满意度

密歇根州立大学的研究（李克特）：

①②③④⑤

- 1.密歇根州立大学的研究将领导行为归纳为两个维度：以生产为中心和以员工为中心
- 2.以生产为中心的领导只关心工作的技术、日程的安排和任务的完成，员工是达到目标的手段
- 3.以员工为中心的领导关注下属面临问题的人性化方面，同时着力建设具有高绩效目标的有效工作群体
- 4.结论：以员工为中心的领导行为能带来高产出，以生产为中心的领导行为无论在生产率还是在员工满意度方面都是低效的

李克特的四种管理方法：

- ①“利用-命令式”采用自上而下的方式传递信息
- ②“温和-命令式”允许一些自下而上传递的信息
- ③“商议式”即使下情上达，又使上情下达
- ④“集体参与”使上下级之间和同级之间信息通畅（最有效）

管理方格论（布莱克和莫顿）：

①②③④⑤

布莱克和莫顿提出了管理方格论，指出以生产为中心和以人为中心的领导方式是同时存在的，横轴代表对生产的关心，纵轴代表对人的关心，在方格论中最具有代表性的领导方式有五种：

- 1.乡村俱乐部（1，9）：对生产较少关心，对人们高度关心，努力创造一种愉快友好，让人满意的工作氛围
- 2.任务型（9，1）：高度关心生产，很少关心人，为达到生产目的，常常会强制人们去完成必要的任务
- 3.贫乏型（1，1）：对生产和人都极少关心，管理者希望大家不要相互妨碍，他们自己虽然在场却几乎不发挥领导作用
- 4.中间型（5，5）：对生产和对人的关心都是适度的
- 5.团队型（9，9）：把对生产的高度关心和对人的高度关心结合起来，鼓励组织成员参与决策并努力工作，以实现组织的目标（最有效）

领导者团队理论（汉布里克和梅森）

①②③④⑤

兴起时间：20 世纪 80 年代

标志：“高阶理论”-汉布里克和梅森

主要观点：

1. 高层管理人员在进行决策和采取行动时会受到其自身所具有的经验、性格和价值观等个性化因素的影响
2. 了解整个高层管理团队的特征有助于更好地预测组织绩效
3. 运用人口统计学变量并不能精确代表管理人员的认知和价值观

情境领导模型（赫塞和布兰查德-领导的生命周期理论） SLM 理论

①②③④⑤

1. 赫塞和布兰查德提出的这一模型，他们认为领导行为与实施情境应该相匹配、“情境”关注的是下属的成熟度

2. 情境领导模型提出了两个领导维度，任务行为和关系行为，将这两种维度结合，形成四种领导方式

①告知（s1 高任务/低关系行为） ②推销（s2 高任务/高关系行为）

③参与（s3 低任务/高关系行为） ④授权（s4 低任务/低关系行为）

3. 情境领导模型中的“情境”关注的是下属的成熟度，成熟度被定义为承担责任的愿望和能力，成熟度分心理成熟度和工作成熟度，这两个方面将下属成熟度划分为四种情况，由低到高分别为：R1（成熟度低）R2（成熟度较低）R3（成熟度较高）R4（成熟度高）

4. 情境领导模型强调有效的领导应该根据下属的成熟度去匹配相应的领导行为。工作成熟度：下属完成任务的时间具有的相关技能和技术知识水平。心理成熟度：下属的自信心和自尊心

①告知（s1）适合于第一阶段 R1 的员工，当下属既不愿意也没有能力承担任务时，领导者应当提供直接而明确的指导，提高组织生产效率

②推销（s2）适合于第一阶段 R2 的员工，当下属还不具备能力但有意愿完成任务时，领导者应当帮助下属明确自己的角色和任务完成标准，提高对他们的信任与支持

③参与（s3）适合于第一阶段 R3 的员工，当下属有能力承担任务，却没有工作意愿时，领导者应当减少直接指挥的行为，只在需要时提供支持，以增加下属的成熟度

④授权（s4）适合于第一阶段 R4 的员工，当下属即愿意又有能力去承担任务时，领导者应当放手，只需授权并充分信任下属

5. 领导者需要不断评估下属的工作能力和工作意愿，并调整自己的任务关系和行为关系与之相适应，以取得真正有效的领导

领导-成员交换理论（葛伦）LMX

①②③④⑤

关键差异：领导和下属的关系，根据关系不同，将下属分为圈内人和圈外人，强调发展成熟的上下级关系，促成有效领导过程

四个维度：贡献、情感、忠诚、职业尊重（贡情忠职）

三个阶段：

1. 角色发现：领导者需要去发现下属的相关技能和动机，下属也在试探领导者能够提供的资源

2. 角色开发：领导者和下属通过一起工作最终形成合理的交换关系

3. 角色实现：通过协商细化交换关系的安排，产生成熟高质量的关系

文化背景与领导

①②③④⑤

文化层次论中的文化洋葱比喻:文化可以由外及里分为三层: ①表层(外在直观事物) ②中层(社会规范和价值观) ③核心层(存在的基本假设) 核心层文化驱动中间层文化, 进而影响表层文

跨文化的研究:对于跨文化的研究, 主要集中在中层和表层, 关注文化背景中价值观及其表现的差异, 如霍夫斯泰德的五维度文化测量方式、克拉克洪-斯托特柏克的六项基本文化维度框架、特朗皮纳斯的文化架构理论

霍夫斯泰德的文化维度理论:

将文化分为五个维度①权力距离倾向 ②个人主义-集体主义倾向 ③不确定性回避倾向

④阳刚-娇柔倾向 ⑤长期-短期倾向

权方距离倾向:

用于衡量组织中低级或普通成员接受不平等的权利和奖惩的程度

不确定性回避倾向:

用于衡量一个社会中人们对不确定情况感到威胁的程度

阳刚倾向与娇柔倾向:

阳刚倾向指社会的主要价值方面, 强调自信和获得金钱物质与社会地位的程度;

娇倾向指社会的主要价值观念, 重视人们之间的联系, 关心他人和整个生活质量的程度

1.领导与管理

2 领导权力的来源

3.领导的作用与类型

4.领导特质理论

5.领导者行为理论

6.领导者团队理论

7.情境领导模型

8.领导-成员交换理论

9.领导者角色理论

10.费德勒的权变领导理论

11.豪斯的路径目标领导理论

12.文化背景与领导