

周三多管理学

主讲人：郝老师



哎上课

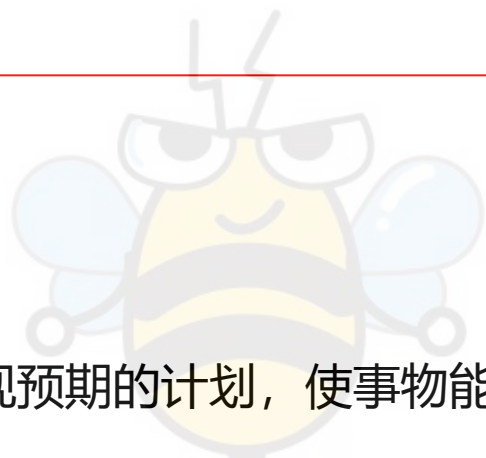
管理学

第十一章 领导概论

- 第一节 领导的内涵
- 第二节 领导风格类型
- 第三节 领导理论

一、领导和管理

领 导 者	管 理 者
剖析	执行
开发	维护
价值观、期望和鼓舞	控制和结果
长期视角	短期视角
询问“做什么”和“为什么做”	询问“怎么做”和“何时做”
挑战现状	接受现状
做正确的事	正确地做事



真题演练

1.领导与管理的区别， 不正确的是（ ）

A.管理是为了维持秩序， 在一定程度上实现预期的计划， 使事物能够高效地运转

B.领导能带来变革， 比如实现组织活动方向与方式的创新

C.管理会对短期的目标安排详细的步骤， 领导着重建立远期目标

D.领导按照计划的需要构建组织、 管理通过远景目标和战略影响组织成员

2.关于管理者与领导者的区别， 下属属于领导者关注的是（ ）

A.正确的做事

B.做正确的事

C.短期视角

D.控制与结果

二、领导的作用

领导者必须具备三个要素：① 领导者必须有部下或追随者；② 领导者拥有影响追随者的能力或力量，它们既包括由组织赋予领导者的职位和权力，也包括领导者个人所具有的影响力；③ 领导行为具有明确的目的，可以通过影响部下来实现组织的目标。

领导的作用：

- **指挥作用**，系指在组织活动中，需要有头脑清醒、胸怀全局，能高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助组织成员认清所处的环境和形势，指明活动的目标和达到目标的路径。
- **协调作用**，系指组织在内外因素的干扰下，需要领导者来协调组织成员之间的关系和活动，朝着共同的目标前进。
- **激励作用**，系指领导者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。

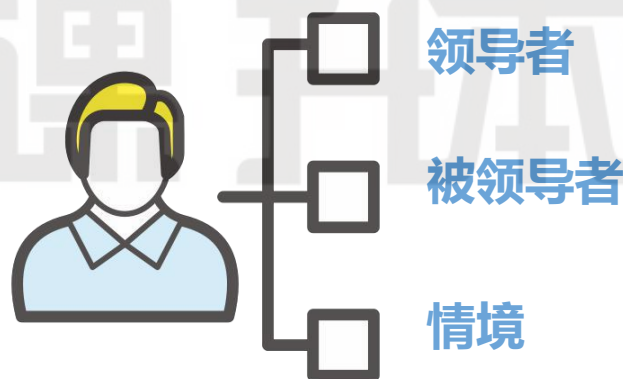


第一节 领导的内涵与特征

- 1.领导与管理☆☆☆
- 2.领导权力的来源☆☆☆
- 3.领导三要素☆☆☆

领导行为或过程包含三个要素：领导者、被领导者和情境。 $S=f(L.F.E)$

- 领导者是这一行为的主体
- 被领导者是这一行为的客体
- 领导行为还应随着组织情境的变化而进行调整



一般都是小题，很重要的小题

领导的作用



第一节 领导的内涵与特征

- 1.领导与管理☆☆
- 2.领导权力的来源☆☆☆
- 3.领导三要素☆☆☆
- 4.领导的作用☆☆☆**

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

三、领导权力的来源

根据法兰西和雷温等人的研究，领导权力有五种来源。

- 1. 法定性权力
 - 个人由于被任命担任某一职位，因而获得了相应的法定权力和权威地位。
- 2. 奖赏性权力
 - 奖赏性权力是指个人控制着对方所重视的资源而对其施加影响的能力。
 - 奖赏性权力是否有效，关键在于领导者要确切了解对方的真实需要。
 - 被领导者也拥有某种奖赏权，例如对领导者忠诚、积极工作等。
- 3. 惩罚性权力
 - 惩罚性权力是指通过强制性的处罚或剥夺而影响他人的能力。
- 4. 感召性权力
 - 感召性权力是由于领导者拥有吸引别人的个性、品德、作风而引起人们的认同、赞赏、钦佩、羡慕而自愿地追随和服从他。
- 5. 专长性权力
 - 专长性权力是知识的权力，指的是因为人在某一领域所特有的专长而影响他人的能力。

一、按权力运用方式划分

（一）集权式领导者

- 集权式领导者，就是把管理的制度权力相对牢固地进行控制的领导者。
- 这种领导者的优势在于通过完全的行政命令，使管理的组织成本在其他条件不变的情况下，低于在组织边界以外的交易成本，可能获得较高的管理效率和良好的绩效。这对于组织在发展初期和组织面临复杂突变的环境时，是有益处的。
- 但是，长期将下属视为某种可控制的工具，则不利于他们职业生涯的良性发展。

（二）民主式领导者

- 这种领导者的特征是向被领导者授权，鼓励下属的参与，并且主要依赖于其个人专长权和模范权影响下属。
- 通过激励下属的需要，发展所需的知识，尤其是意会性或隐性知识，能够充分地积累和进化组织的能力，员工的能力结构也会得到长足提高。因此，相对于集权式领导者，这种领导者更能为组织培育21世纪越来越需要的智力资本。
- 不过，这种权力的分散性使得组织内部资源的流动速度减缓，因为权力的分散性一般会导致决策速度降低，进而增大组织内部的资源配置成本。

领导的类型

第一节

领导的内涵与特征

- 1.领导与管理☆☆
- 2.领导权力的来源☆☆☆
- 3.领导三要素☆☆☆
- 4.领导的类型☆☆☆

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

二、按创新方式划分

（一）魅力型领导者

- 这种领导者有着鼓励下属超越他们预期绩效水平的能力。
- 他们的影响力来自以下方面：①有能力陈述一种下属可以识别的、富有想象力的未来远景；②有能力提炼出一种每个人都坚定不移赞同的组织价值观系统；③信任下属并获取他们充分信任的回报；④提升下属对新结果的意识；⑤激励他们为了部门或组织利益而超越自身的利益。
- 这种领导者不像事务型领导者那样看不到未来光明的远景，而是善于创造一种变革的氛围，热衷于提出新奇的、富有洞察力的想法，把未来描绘成诱人的蓝图，并且还能用这样的想法去刺激、激励和推动其他人勤奋工作。
- 这种领导者对下属有某种情感号召力，可以鲜明地拥护某种达成共识的观念，有未来眼光，而且能就此和下属沟通并激励下属。

（二）变革型领导者

- 这种领导者鼓励下属为了组织的利益而超越自身利益，并能对下属产生深远而不同寻常的影响，如美国微软公司的比尔·盖茨。
- 这种领导者关心每个下属的日常生活和发展需要，帮助下属用新观念分析老问题，进而改变他们对问题的看法，能够激励、唤醒和鼓舞下属为达到组织或群体目标而付出加倍的努力。

二、按思维方式划分

（一）事务型领导者

- 事务型领导者也可称为维持型领导者。
- 这种领导者通过明确角色和任务要求，激励下属向着既定的目标活动，并且尽量考虑和满足下属的社会需要，通过协作活动提高下属的生产率水平。
- 他们对组织的管理职能和程序推崇备至，勤奋、谦和而且公正。
- 他们以把事情理顺、工作有条不紊地进行引以为豪。
- 这种领导者重视非人格的绩效内容，如计划、日程和预算，对组织有使命感，并且严格遵守组织的规范和价值观。

（二）战略型领导者

- 对战略领导者而言，是将领导的权力与全面调动组织的内外资源相结合，实现组织长远目标，把组织的价值活动进行动态调整，在市场竞争中站稳脚跟的同时，积极竞争未来，抢占未来商机领域的制高点。
- 战略领导是多功能的，涉及通过他人进行管理，包含整个企业的管理，并帮助组织处理随着竞争环境的巨变带来的变化。

【精炼】下列按创新方式划分的领导类型是（ ）

A.民主式领导

B.魅力型领导

C.战略型领导

D.事务型领导

(2012年，单选19题) 向被领导者授权、鼓励下属参与的领导者属()领导者

A.维持型

B.创新

C.集权型

D.民主

C.集权型

【精炼】对组织的职能和程序推崇备至，以把事情理顺、工作有条不紊地进行而引以为豪，这种领导属于（ ）

- A.魅力型领导者
- C.战略型领导者

- B.变革型领导者
- D.事务型领导者

（2017年，单选21题）根据领导者运用职权的方式不同，可以将领导方式分为专制、民主与放任三种类型。其中民主式领导方式的主要优点是（ ）

- A.纪律严格，管理规范，赏罚分明
- B.组织成员具有高度的独立自主性
- C.按规章管理，领导者不运用权力
- D.员工关系融洽，工作积极主动，富有创造性

【精炼】 相对于集权式领导者，对民主式领导者的优点叙述不正确的是（ ）

- A.受控制的力度相对较小
- B.能够充分地积累和进化组织的能力
- C.向被领导者授权，鼓励下属的参与
- D.权力的分散使组织内部资源的流动速度加快

【精炼】 向被领导者授权、鼓励下属参与的领导者属于（ ）领导者。

- A.维持型
- C.集权型

- B.创新型
- D.民主型

一、领导特性论

有效的领导者具有的共同特性，一般有以下几点：

➤ 1． 努力进取，渴望成功

他们具有崇高的抱负，并能为之付出全部精神，进行持之以恒的不懈努力。

➤ 2． 强烈的权力欲望

他们具有强烈的领导欲望，遇事都勤于思考，常常会提出与众不同的见解，并总想用自己的见解和理论去影响他人。

➤ 3． 正直诚信，言行一致

这是人类社会普遍推崇的价值观，只有具有这种特性的人才能取得他人的信任。

➤ 4． 充满自信

他们不怕任何困难、挫折，勇于面对巨大的挑战。

➤ 5． 追求知识和信息

他们对新事物充满敏感和兴趣，尽一切可能坚持不懈地去获取有关的知识 and 有用的信息，努力使自己拥有更多的专长权，在相关领域中使自己拥有更多的发言权，从而获得更多的追随者，或者使追随者更加理性和坚定。

每个领导者的性格心态和领导所处的情景，以及追随者状态都会对领导风格产生重大影响，这正是特性理论的不足之处。

二、领导行为论

（一）密歇根大学的研究

这项研究的目的是期望建立实现预期的绩效和满意水平的基本原理，以及有效的领导方式类型，结果发现了两种不同的领导方式。

- 一是工作（生产）导向型的领导行为。这种领导者关心工作的过程和结果，并用密切监督和施加压力的办法来获得良好绩效、满意的工作期限和结果评估。对这种领导者而言，下属是实现目标或任务绩效的工具，而不是和他们一样有着情感和需要的人，群体任务的完成情况是领导行为的中心。
- 二是员工导向型领导行为。这种领导者表现为关心员工，并有意识地培养与高绩效的工作群体相关的人文因素，重视人际关系。员工导向型领导者把他们的行为集中在对人员的监督，而不是对生产的提高上。他们关心员工的需要、晋级和职业生涯的发展。

在这种经验观察的基础上，密歇根大学领导行为方式研究的结论是，员工导向的领导者与高的群体生产率和高满意度正相关，而生产导向的领导者则与低的群体生产率和低满意度正相关。

二、领导行为论

（二）俄亥俄州立大学的研究

美国俄亥俄州立大学的研究人员本来罗列了十种不同的领导方式。但最后，他们把这十种类型进一步分为两个维度，即关怀维度和定规维度。

- **关怀维度**代表领导者对员工以及领导者与追随者之间的关系，对相互信任、尊重和友谊的关注，即领导者信任和尊重下属的观念程度。
- **定规维度**代表领导者构建任务、明察群体之间的关系和明晰沟通渠道的倾向，或者说，为了达到组织目标，领导者界定和构造自己与下属的角色的倾向程度。
- 根据这样的分类，领导者可以分为四种基本类型，即高关怀—高定规、高关怀—低定规、低关怀—高定规和低关怀—低定规。

俄亥俄州立大学的这项研究发现，在两个维度方面皆高的领导者，一般更能使下属达到高绩效和高满意度。不过高关怀—高定规型风格并不总是产生积极效果；而其他三种维度组合类型的领导者行为，普遍与较多的缺勤、事故、抱怨以及离职有关系。其他发现还有，领导者的直接上级给领导者的绩效评估等级，与高关怀度成负相关。

二、领导行为论

(三) 管理方格理论

- 由布莱克(Blake)和穆顿(Mouton)提出
- 管理方格图:



二、领导行为论

（三）管理方格理论（续）

五种典型的领导方式：

➤ 9.1型方式（任务型）

只注重任务的完成，不重视人的因素

➤ 1.9型方式（乡村俱乐部型）

特别关心职工。这种管理的结果可能很脆弱，一旦和谐的人际关系受到了影响，生产成绩会随之下降

➤ 5.5型方式（中庸之道型）

既不过于重视人的因素，也不过于重视任务因素，努力保持和谐和妥协，以免顾此失彼

➤ 1.1型方式（贫乏型）

对职工的关心和对生产任务的关心都很差

➤ 9.9型方式（团队型）

对生产和人的关心都达到了最高点应用这种方式的结果是，职工都能运用智慧和创造力进行工作，关系和谐，出色地完成任务



哎上课了

三、领导情境论

（一）菲德勒权变理论

- 权变理论认为不存在一种“普适”的领导方式，领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响
- 领导和领导者是某种既定环境的产物

$$S = f(L, F, E)$$

S - 领导方式：

L - 领导者特征：领导者的个人品质、价值观和工作经历

F - 追随者特征：追随者的个人品质、工作能力、价值观等

E - 环境：工作特性、组织特征、社会状况、文化影响、心理因素等

三、领导情境论

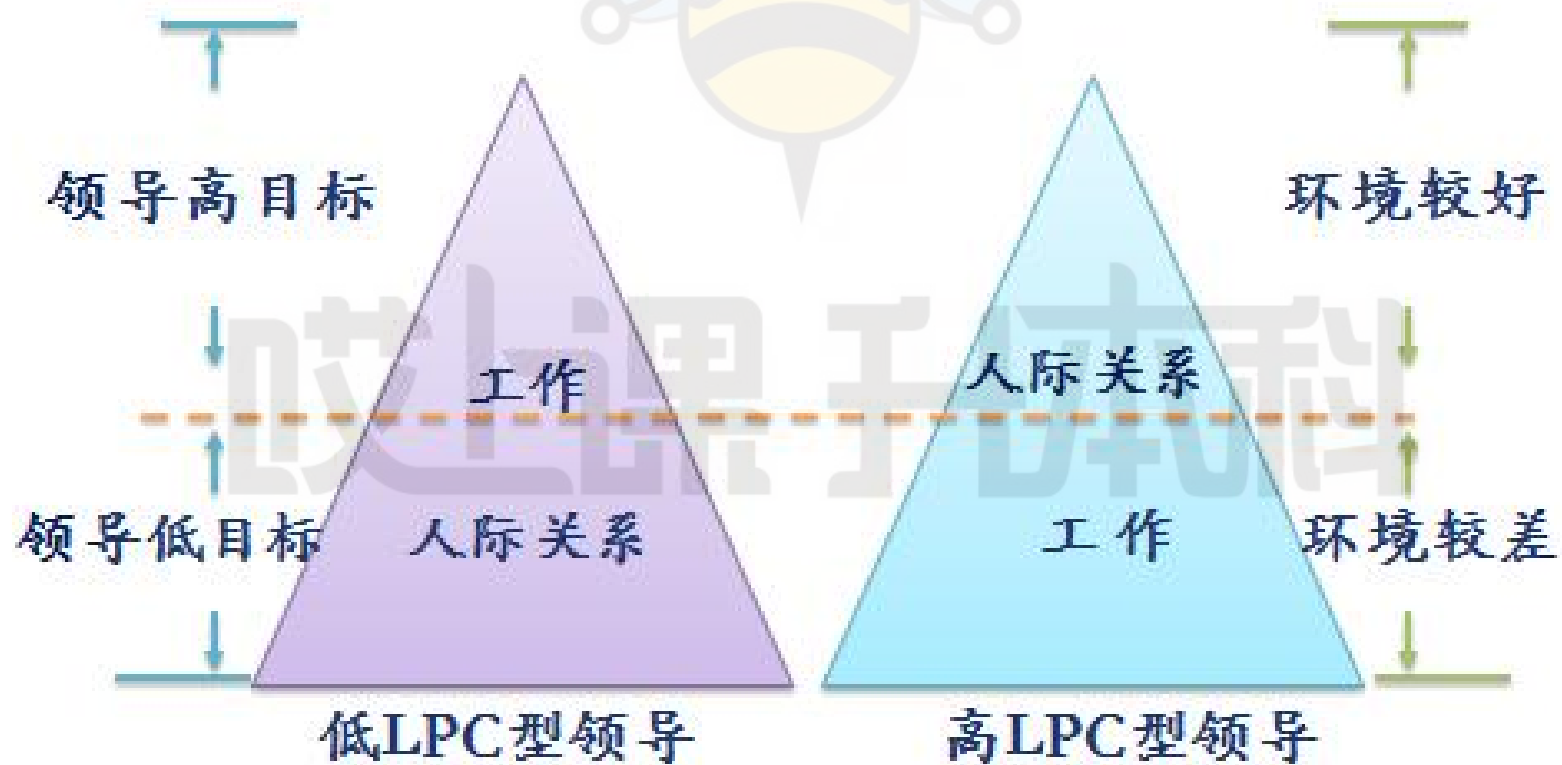
（一）菲德勒权变理论（续）

- 理论认为各种领导方式都可能在一定的环境内有效，这种环境是多种外部和内部因素的综合作用体
- 菲德勒将领导环境具体化为三个方面：
 - 职位权力：领导者所处的职位具有的权威和权力的大小
 - 任务结构：任务的明确程度和部下对这些任务的负责程度
 - 上下级关系：群众和下属乐于追随的程度
- 菲德勒通过询问领导者对最难合作的同事（LPC）评价来测定领导者的领导方式
 - 如果领导者对这种同事的评价大多用敌意的词语，则该领导趋向于工作任务型的领导方式（低LPC型）
 - 如果评价大多用善意的词语，则该领导趋向于人际关系型的领导方式（高LPC型）
- 不同类型领导者关注的重点：
 - 低LPC：重视工作任务的完成
 - 高LPC：重视搞好人际关系

三、领导情境论

(一) 菲德勒权变理论 (续)

◆ 领导目标与环境的关系示意图：



三、领导情境论

(一) 菲德勒权变理论 (续)

□ 菲德勒对1200个团体进行抽样调查，得出结论：

人际关系	好	好	好	好	差	差	差	差
工作结构	简单	简单	复杂	复杂	简单	简单	复杂	复杂
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
环境	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
领导目标	高			不明确			低	
低LPC领导	人际关系			不明确			工作	
高LPC领导	工作			不明确			人际关系	
最有效方式	低LPC			高LPC			低LPC	

➤ 在环境较好的 I、II、III 和环境较差的 VII、VIII 情况下，采用低LPC领导方式比较有效

➤ 在环境中等的 IV、V 和 VI 情况下，采用高LPC领导方式比较有效

三、领导情境论

（二）路径—目标理论

“路径—目标”是指有效的领导者既要帮助下属充分理解工作目标，又要指明实现目标所应遵循的路径。

根据路径—目标理论，领导者的行为被下属接受的程度，取决于下属是将这种行为视为获得当前满足的源泉，还是作为未来满足的手段。

领导者行为的激励作用在于：① 使下属的需要满足取决于下属有效的工作绩效；
② 提供有效绩效所必需的辅导、指导、支持和奖励。

三、领导情境论

（二）路径—目标理论（续）

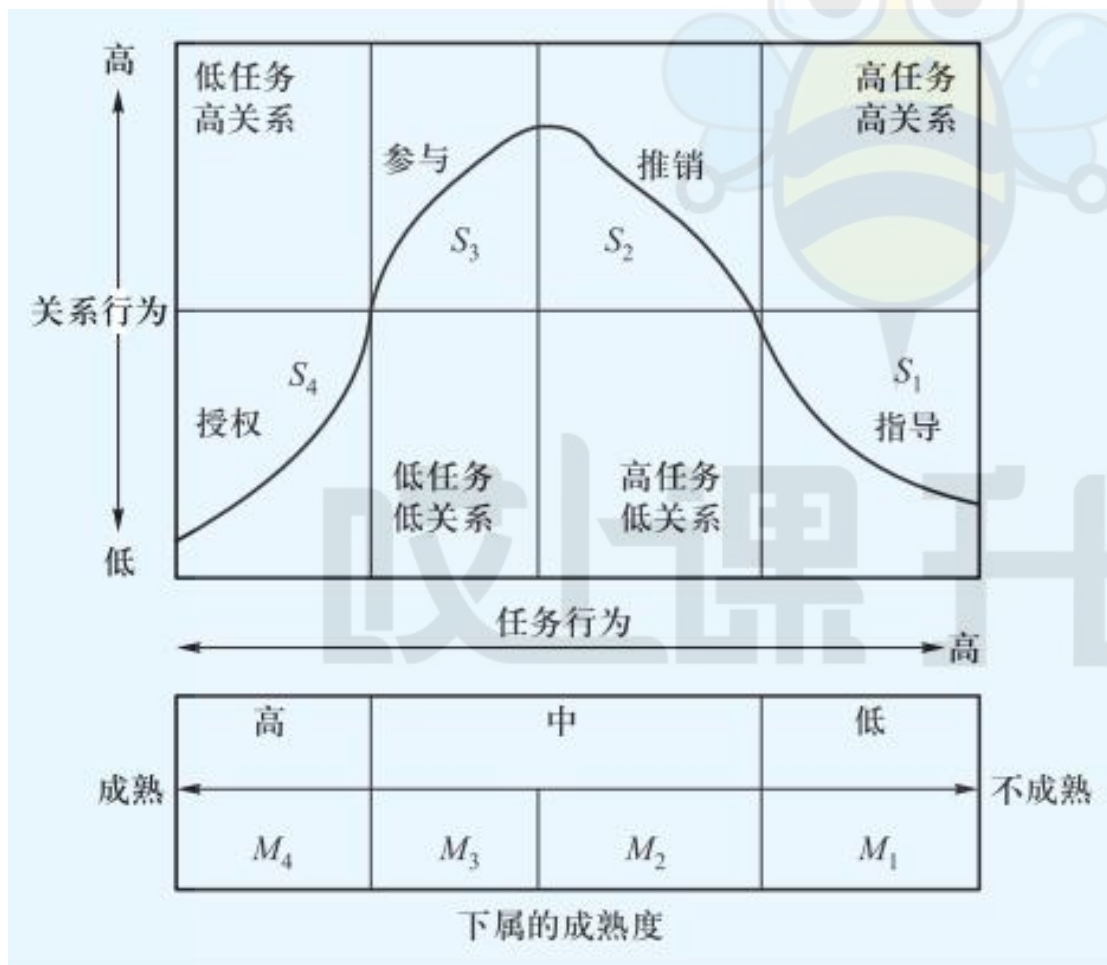
路径—目标理论提出了两类情景变量作为领导行为—结果关系的中间变量，即环境因素（任务结构、正式权力系统和工作群体）和下属的个人特点（控制点、经验和知觉能力）。

控制点是指个体对环境变化影响自身行为的认识程度。根据这种认识程度的大小，控制点分为内向控制点和外向控制点两种。**内向控制点**是说明个体充分相信自我行为主导未来而不是环境控制未来的观念，**外向控制点**则是说明个体把自我行为的结果归于环境影响的观念。

这一理论指出，当环境因素与领导者行为相比重复或领导者行为与下属特点不一致时，效果皆不佳。

三、领导情境论

(三) 领导生命周期理论 (续)



- ①指导型领导（高任务—低关系），领导者定义角色，告诉下属应该做什么、怎样做以及在何时何地做。
- ②推销型领导（高任务—高关系），领导者同时提供指导行为与支持行为。
- ③参与型领导（低任务—高关系），领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件和沟通。
- ④授权型领导（低任务—低关系），领导者提供较少的指导或支持。

三、领导情境论

（三）领导生命周期理论

另外一种领导情景理论，是由美国管理学者保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德提出的。他们补充了另外一种因素，即领导行为在确定是任务绩效还是维持行为更重要之前应当考虑的因素——一下属的成熟度，并以此发展为领导生命周期理论。这一理论把下属的成熟度作为关键的情景因素，认为依据下属的成熟度水平选择正确的领导方式，决定着领导者的成功。

赫塞和布兰查德把成熟度定义为：个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿。它包括工作成熟度和心理成熟度，工作成熟度是下属完成任务时具有的相关技能和技术知识水平。心理成熟度是下属的自信心和自尊心。高成熟度的下属既有能力又有信心做好某项工作。

你能接受“霸道总裁”吗？

- 富士康的郭台铭曾直言不讳地承认自己在企业经营中喜欢独裁。
- 如果你是富士员工，你更愿意接受“民主的领导者”还是郭台铭这样的“霸道总裁”？

◆ 从下属角度来思考，可能有很多因素，如

- ◆ 下属成熟度
- ◆ 下属的成长需要
- ◆ 下属的个性，如尽责任、开放性
- ◆ 下属的内外控制点：内控制点，外控制点
- ◆ 下属接受教育的情况
- ◆ 下属的风险承担意识
- ◆