

第四篇 领导

领导篇

1. 领导一般理论

2. 激励

3. 沟通



第九章 领导的一般理论

本章的基本问题

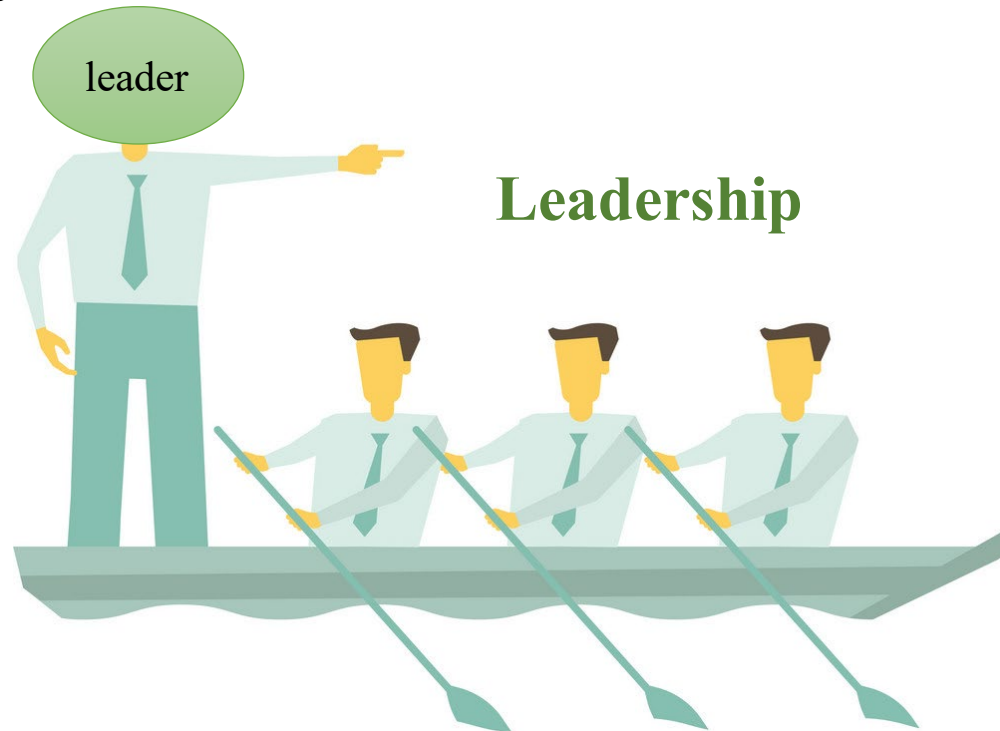
- 什么是领导?
- 什么是有效的领导行为?



第一节 领导的内涵与特征

什么是领导?

- 赫塞和布兰查德：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。



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

2. 领导权力的来源



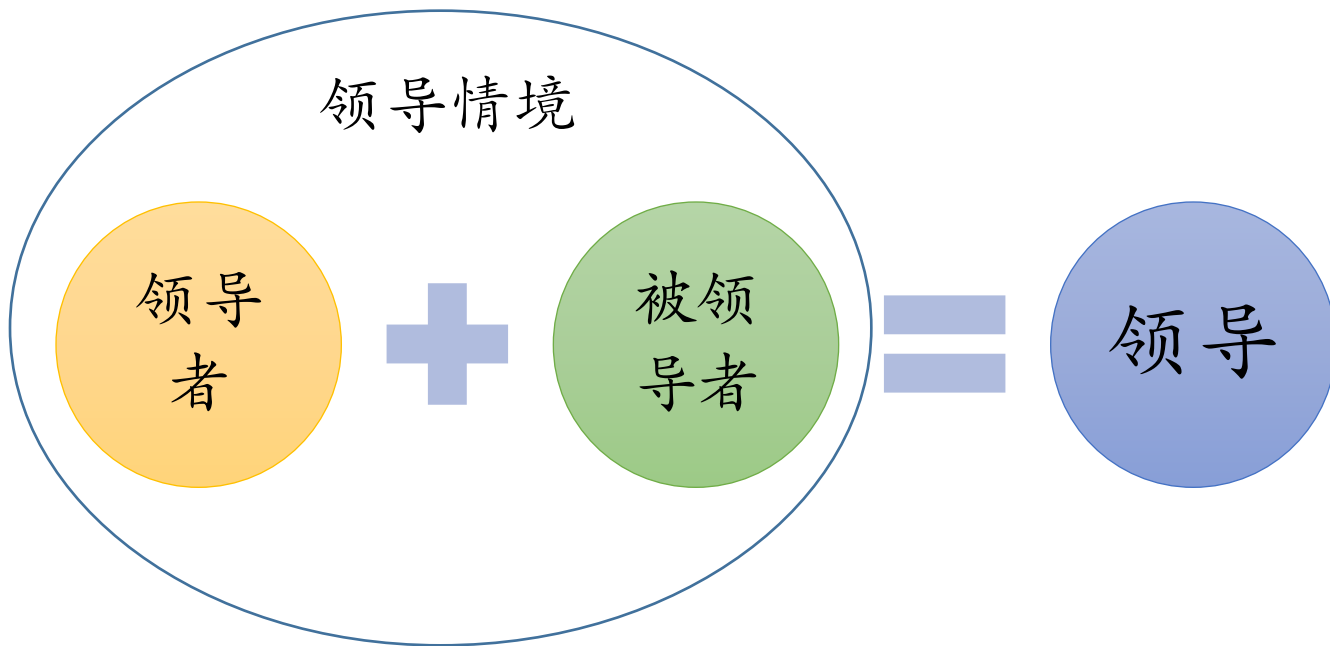
职位权力：与领导者的职位相关的，其在组织中的职位赋予了他们奖赏、惩罚和指挥下属的权力。



个人权力：与职位无关，而与领导者个人的魅力或专业知识有关。

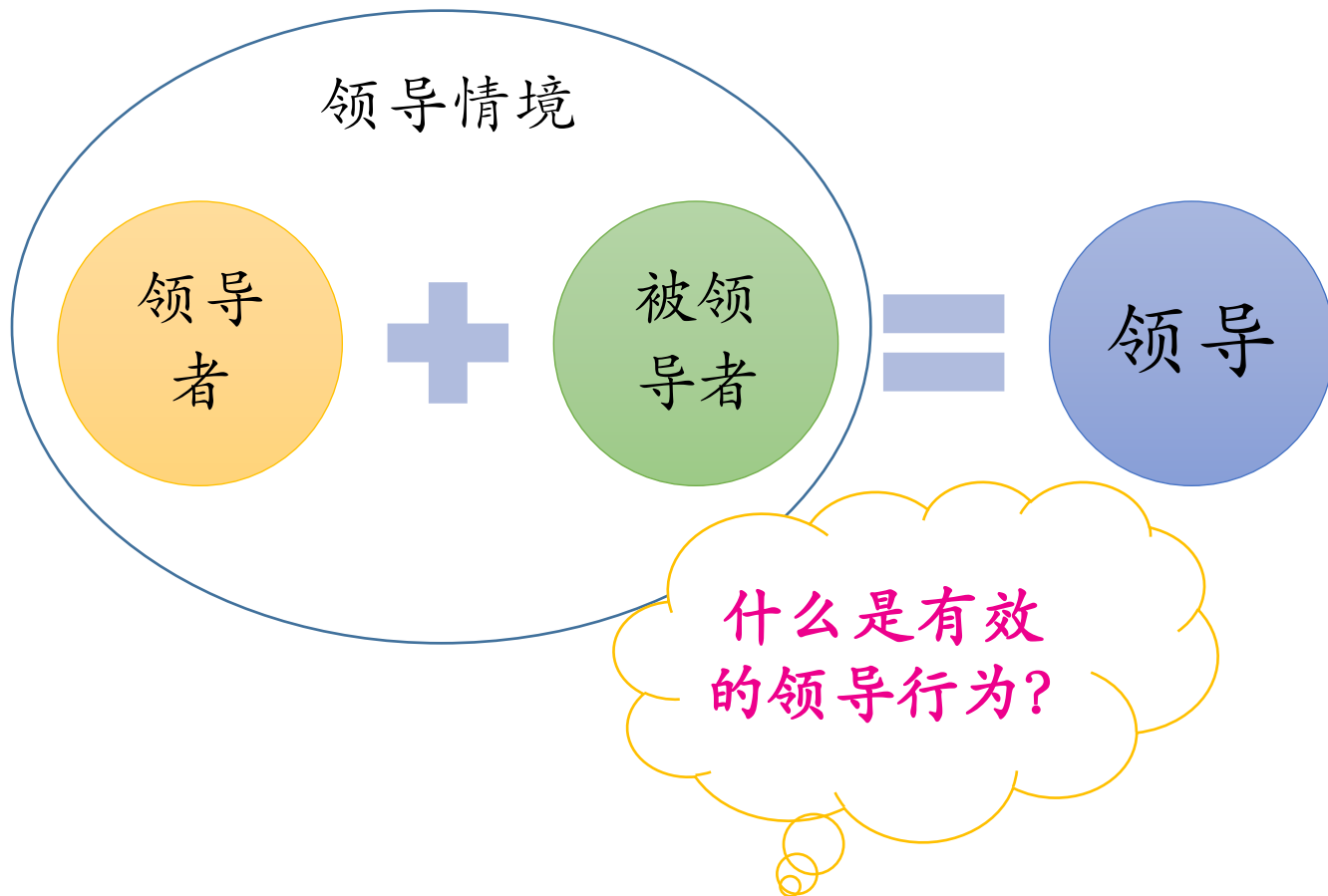
3. 领导三要素

领导 = f (领导者, 被领导者, 情境)



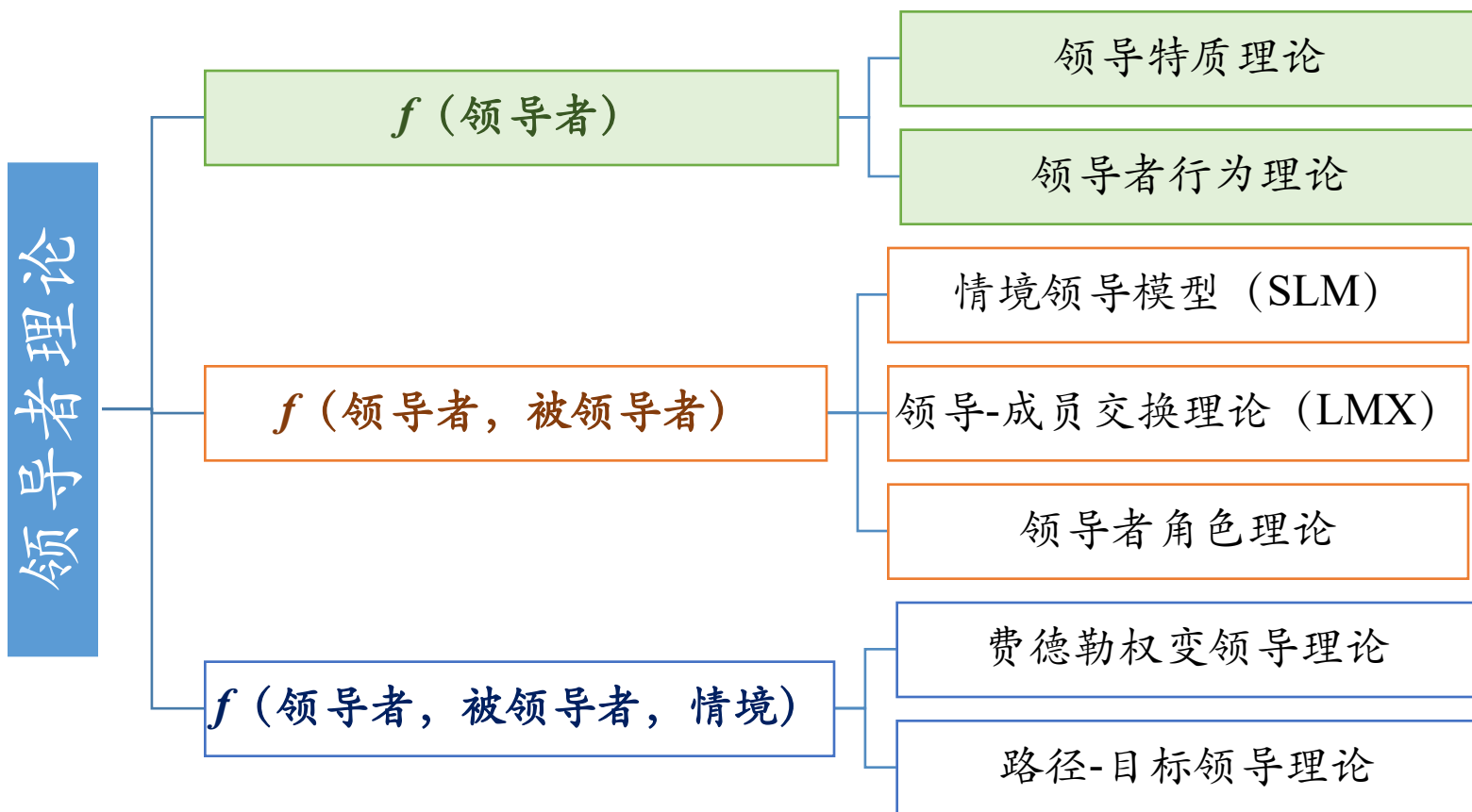
3. 领导三要素

领导 = f (领导者, 被领导者, 情境)



第二节 领导与领导者

领导 = f (领导者, 被领导者, 情境)



1. 领导者特质理论

蒂姆
西·贾吉

- **基于五大人格特质理论的测量**

在绝大多数情况下**外向性、情绪稳定性、经验开放性和责任感**都对领导有影响，而其中外向性更是在不同研究设置中都对领导有着一致的影响。

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。**

1. 领导者特质理论

- 完全以特质为基础的解释忽略了情境因素。
- 具备恰当的特质，只能使个体更有可能成为有效的领导者，但他还需要采取适合情境的正确行动。
- 而且，在一种情境下正确的活动，在另一种情境下未必正确。

从上一世纪的40年代开始至60年代
转向了对领导者偏好的行为风格的研究

2. 领导者行为理论

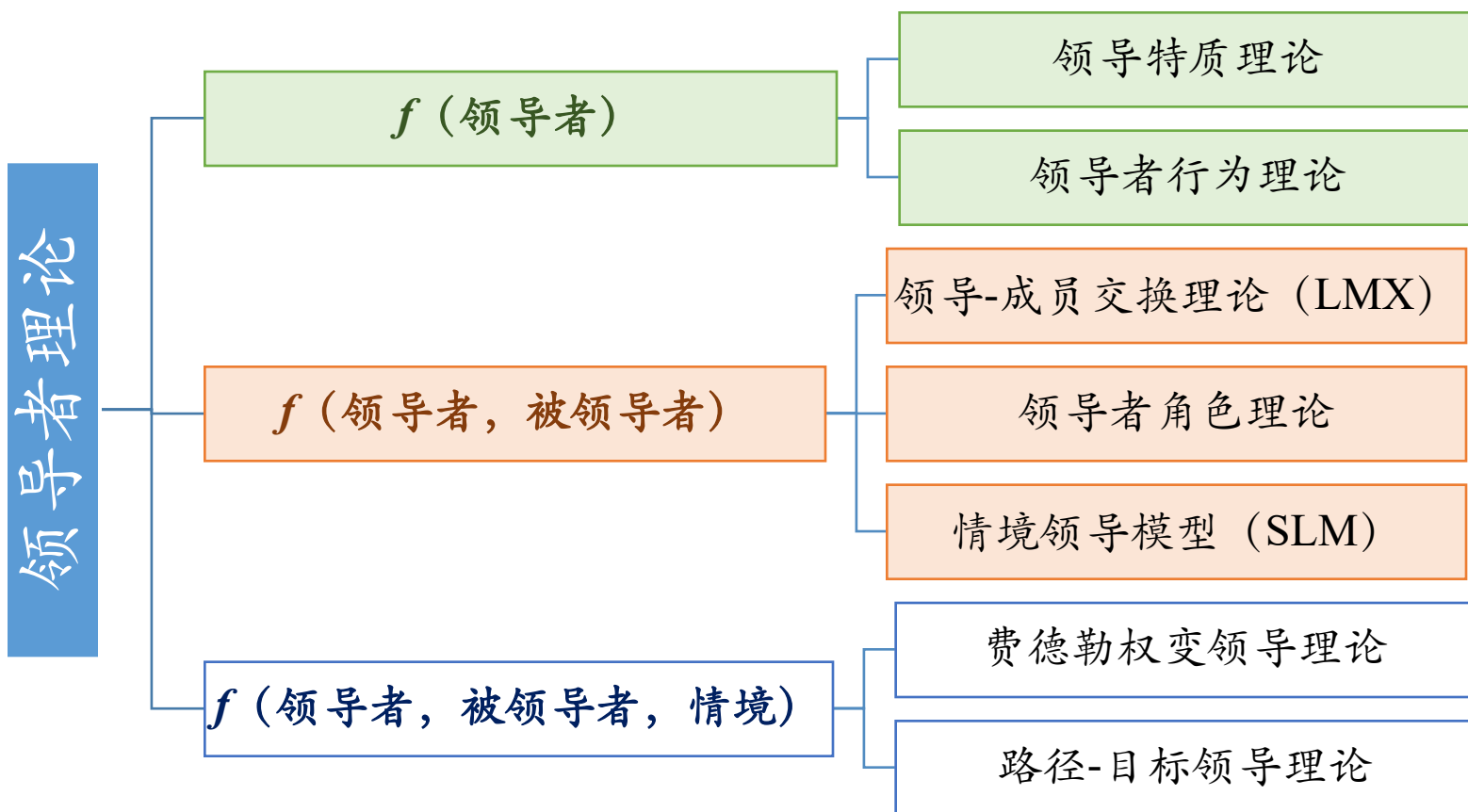
- 领导行为到底是什么？
- 它如何帮助我们理解什么
是有效领导者？

2. 领导者行为理论

研究机构	行为维度	结论
爱荷华大学	<p>民主型风格:考虑员工,进行员工授权,而且鼓励员工参与</p> <p>独裁型风格:命令式的领导方式,集中化的决策制定,限制员工参与</p> <p>放任型风格:为群体提供决策制定和完成工作的自由</p>	民主型领导风格最为有效,后来的研究中出现了不一致的结果
俄亥俄州立大学	<p>关怀维度:考虑下属的想法和感受</p> <p>定规维度:将工作和工作关系结构化来实现工作目标</p>	高-高型(高关怀和高定规)领导者能够实现较高的员工绩效和满意度,但并非总是如此
密歇根大学	<p>员工导向:强调人际关系,关心下属的需求</p> <p>生产导向:强调工作技术和任务层面</p>	员工导向的领导者能够获得高的团队生产率和高的工作满意度
管理方格	<p>关心员工:用1~9(由低到高)的量表来评估领导者对员工的关心程度</p> <p>关心生产:用1~9(由低到高)的量表来评估领导者对完成工作的关心程度</p>	(9,9)型领导者的绩效最好(高度关心生产,高度关心员工)

第三节 领导与被领导者

领导 = f (领导者, 被领导者, 情境)



1. 领导—成员交换理论 (LMX)

- **关键差异：** 领导和下属的关系。根据关系的不同，领导者将下属分为圈内人和圈外人。
- **四个维度：** 贡献，情感，忠诚，职业尊重。
- **三个阶段：**

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，基本确定关系。

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。

角色实现：

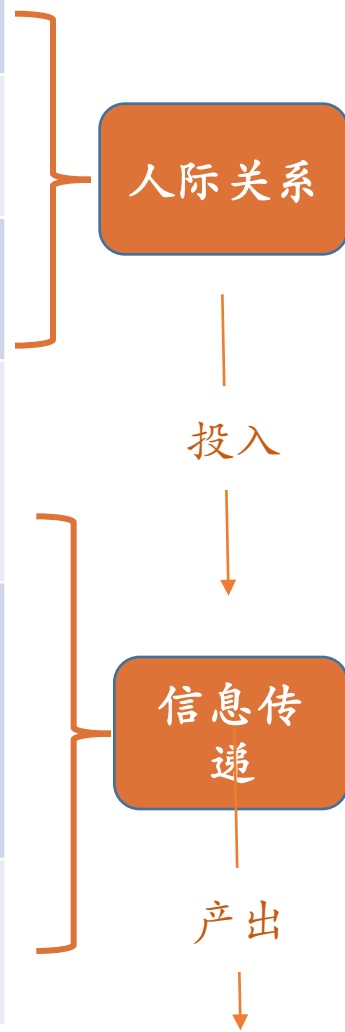
通过协商细化交换关系的安排，产生成熟高质量的关系。

2. 领导者角色理论——亨利·明茨伯格

- **主要观点**：管理者需要在不同的角色间进行转换。
- **角色**是指属于一定职责或地位的一套有条理的行为。
- 明茨伯格认为，10种角色形成一个结合起来的整体，任何一种角色的缺失都可能使得其他角色无法完整实现。
- 管理者是一个**投入—产出的系统**，权威和地位产生人际关系方面的角色，这方面的角色导致投入（信息），而这又导致产出（信息和决策）。
- **领导者的角色**是10种角色中最显著的一种角色，也是管理者权力最明显的表现。

2. 领导者角色理论——亨利·明茨伯格

角色	描述	特征活动
挂名首脑	象征性的首脑；必须担任许多法律性或社会性的程式化职务	签署法律文件，接待来访人员
领导者	负责对下属激励和鼓励；负责用人、训练和交际	针对下属的所有管理活动
联络者	维持与外界的联系以及维护对提供优惠和信息的人的自我发展的网络	给来函作复；外部董事会的工作；涉及组织以外的人的其他工作
监听者	收集并收到各种特别的信息，以便对组织和环境有彻底的了解；成为组织内部信息和外部信息的神经中枢	对各种接收信息的邮件和联系进行处理（如阅读期刊，现场视察）
传播者	把从企业以外的人以及其他下属那里收到的信息传播给组织的成员；有些是有关事实的信息，有些涉及对组织有影响的各种人的不同价值观的解释和综合	为了传播信息而把邮件传递到组织中来，涉及向下属提供信息的口头联系（如检查工作会议，即时的信息交流）
发言人	把组织的计划、政策、行动、结果等信息传递给组织以外的人；为组织所在产业部门的专家提供服务	召开董事会，处理向组织以外的人传递信息的邮件



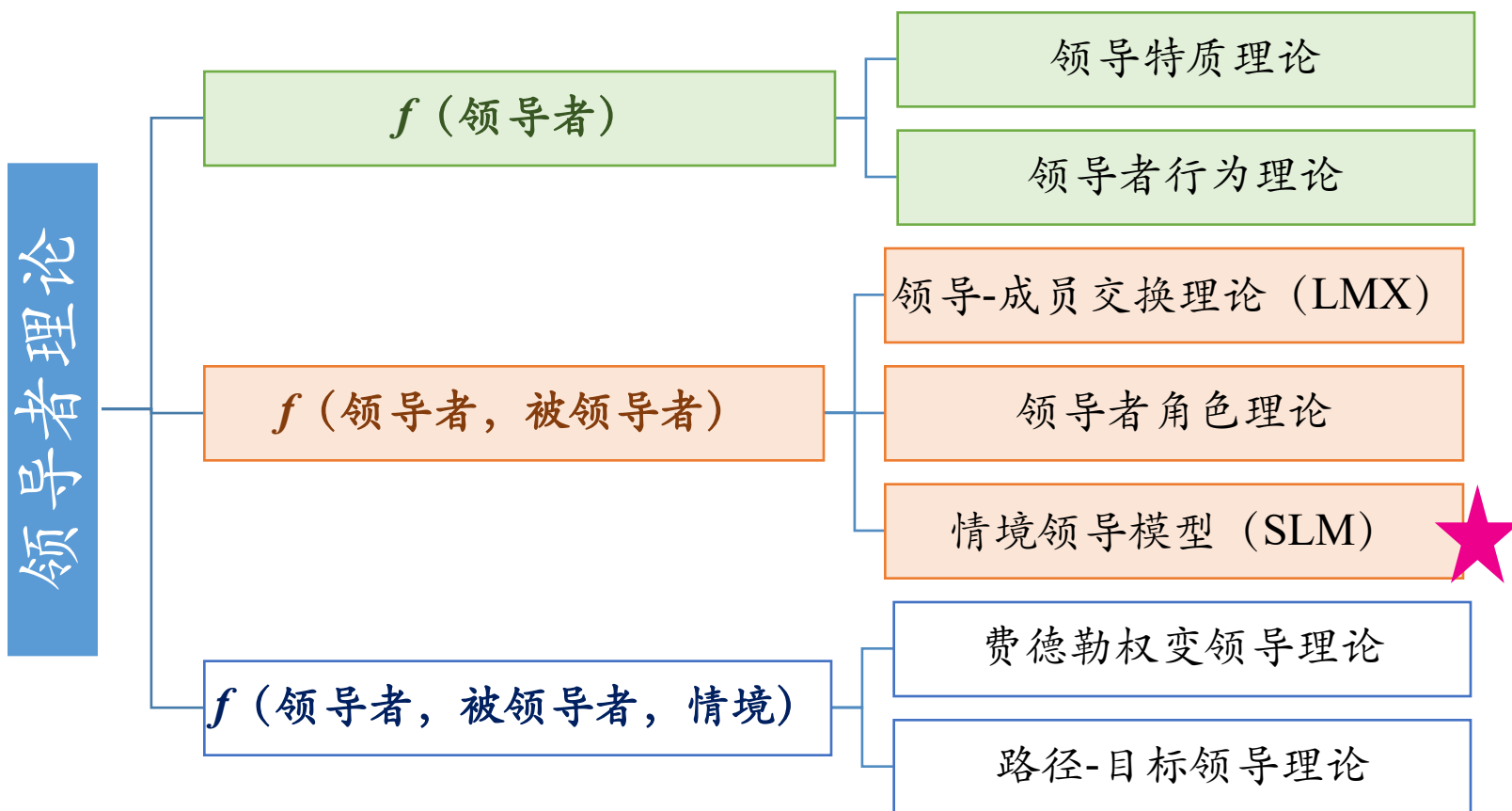
2. 领导者角色理论——亨利·明茨伯格

角色	描述	特征活动
企业家	在组织及其环境中寻求机会，制定改进性方案来从事变革；对某些方案的设计进行监督	涉及发起和设计改进性方案的战略和检查会议
故障排除者	在组织面临重大的、未曾预料的故障时，负责采取补救行动	涉及故障和危机的战略会议和检查会议
资源分配者	负责对组织的所有资源进行分配——事实上做出或批准所有的重大组织决定	时间安排；要求批准的请求；涉及预算编制和安排下属工作的任何活动
谈判者	在重大的谈判中负责代表组织	谈判（如与工会的合同谈判，与金融机构的新股发行问题谈判）

决策制定

第三节 领导与被领导者

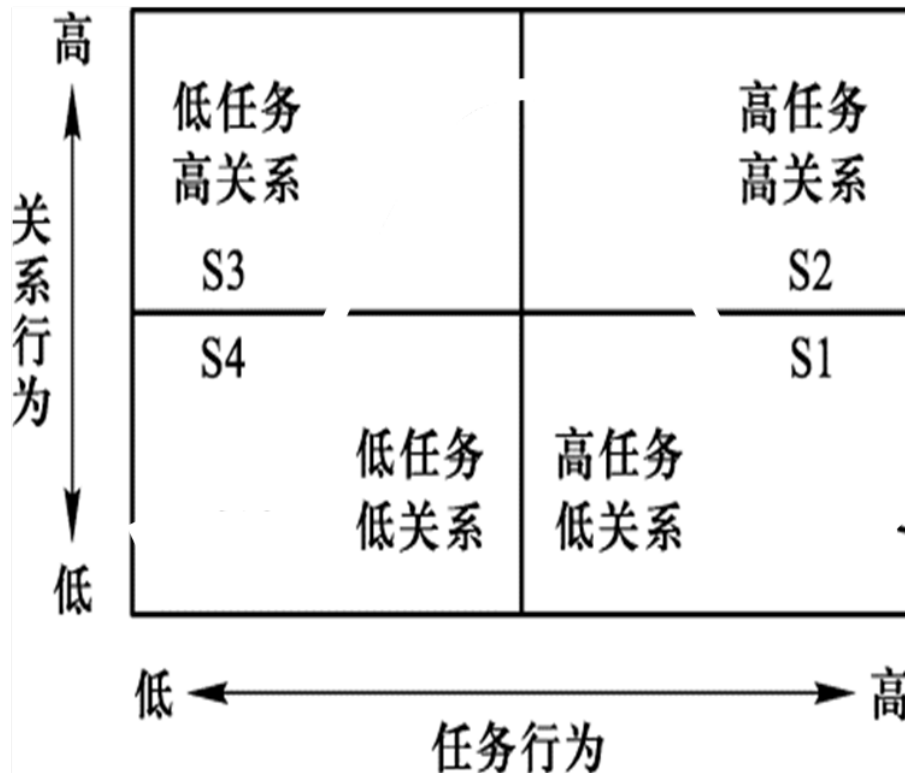
领导 = f (领导者, 被领导者, 情境)



3. 情境领导模型 (SLM)

- 保罗·赫塞、肯尼斯·布兰查德

将领导行为分为关系行为与任务行为



哪个行为
模式最好?

It depends!

3. 情境领导模型 (SLM)

- 有效领导和无效领导的差异并不是领导者的行为本身，而是领导者行为和实施情境的匹配。

实施情境

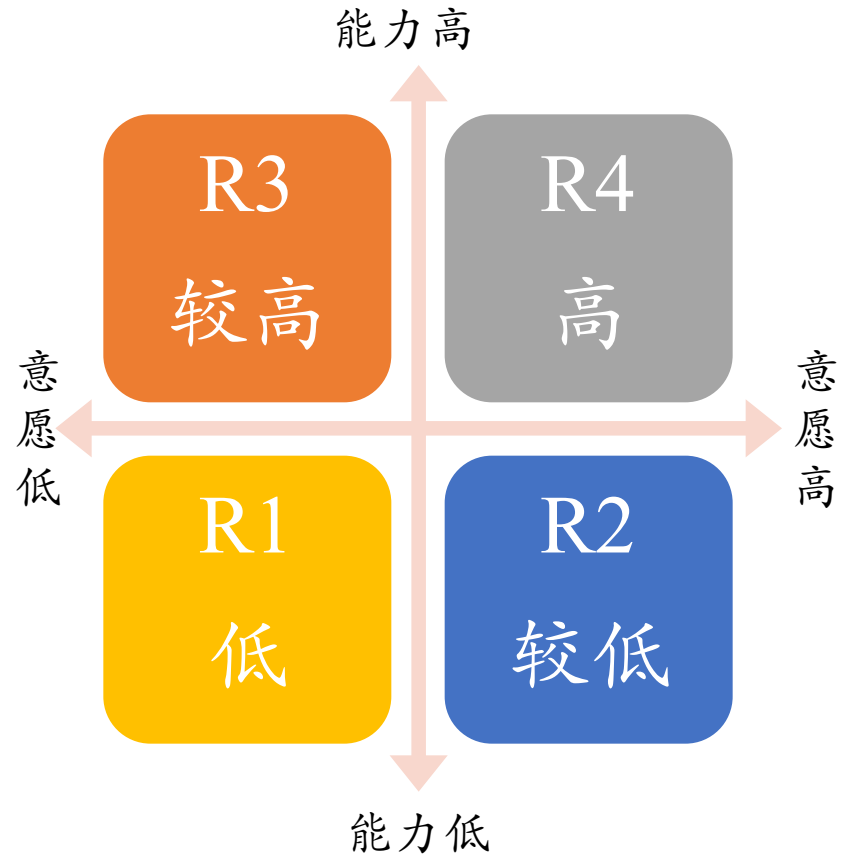


下属成熟度

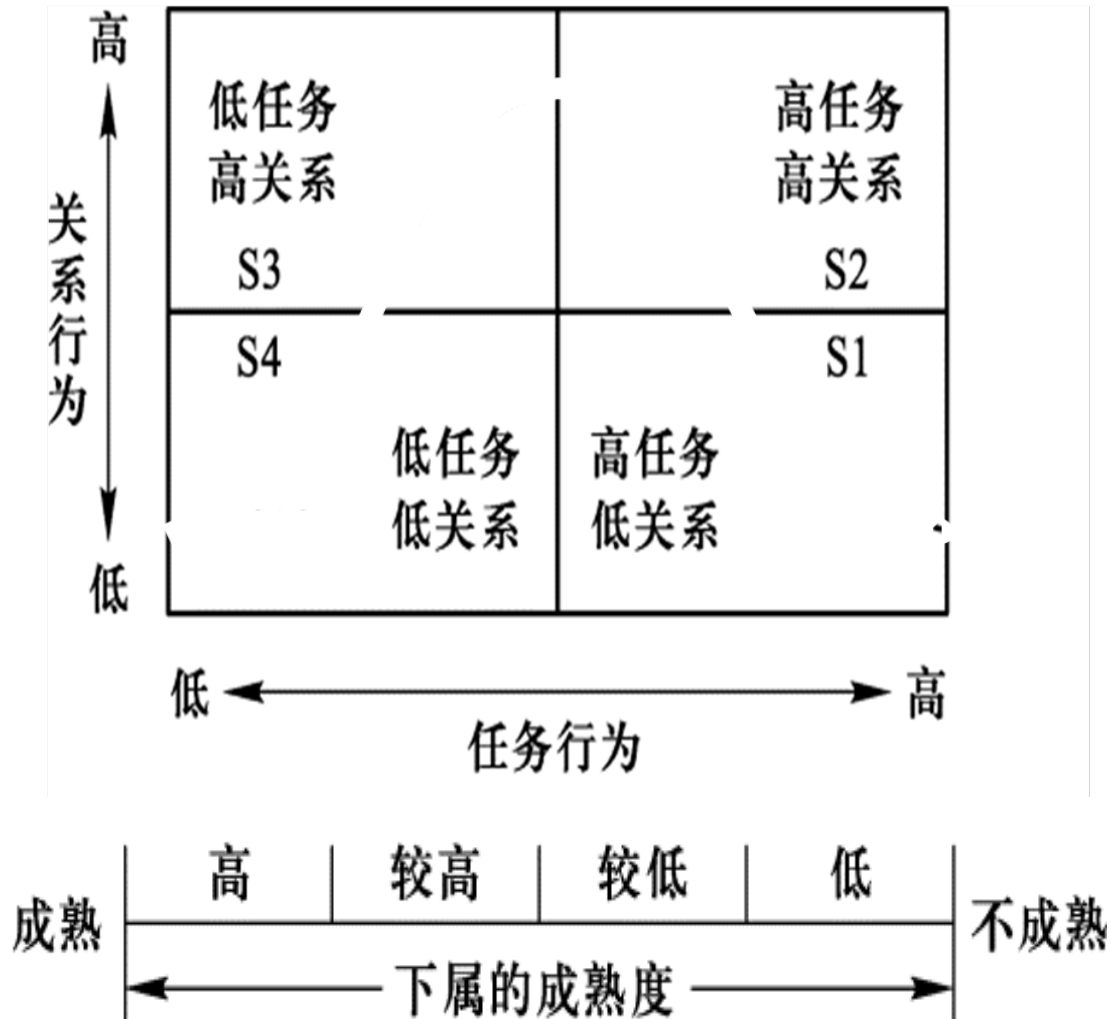
赫塞和布兰查德将成熟度定义为个体对自己的直接行为**负责的能力和意愿**。
分为**工作成熟度**与**心理成熟度**。

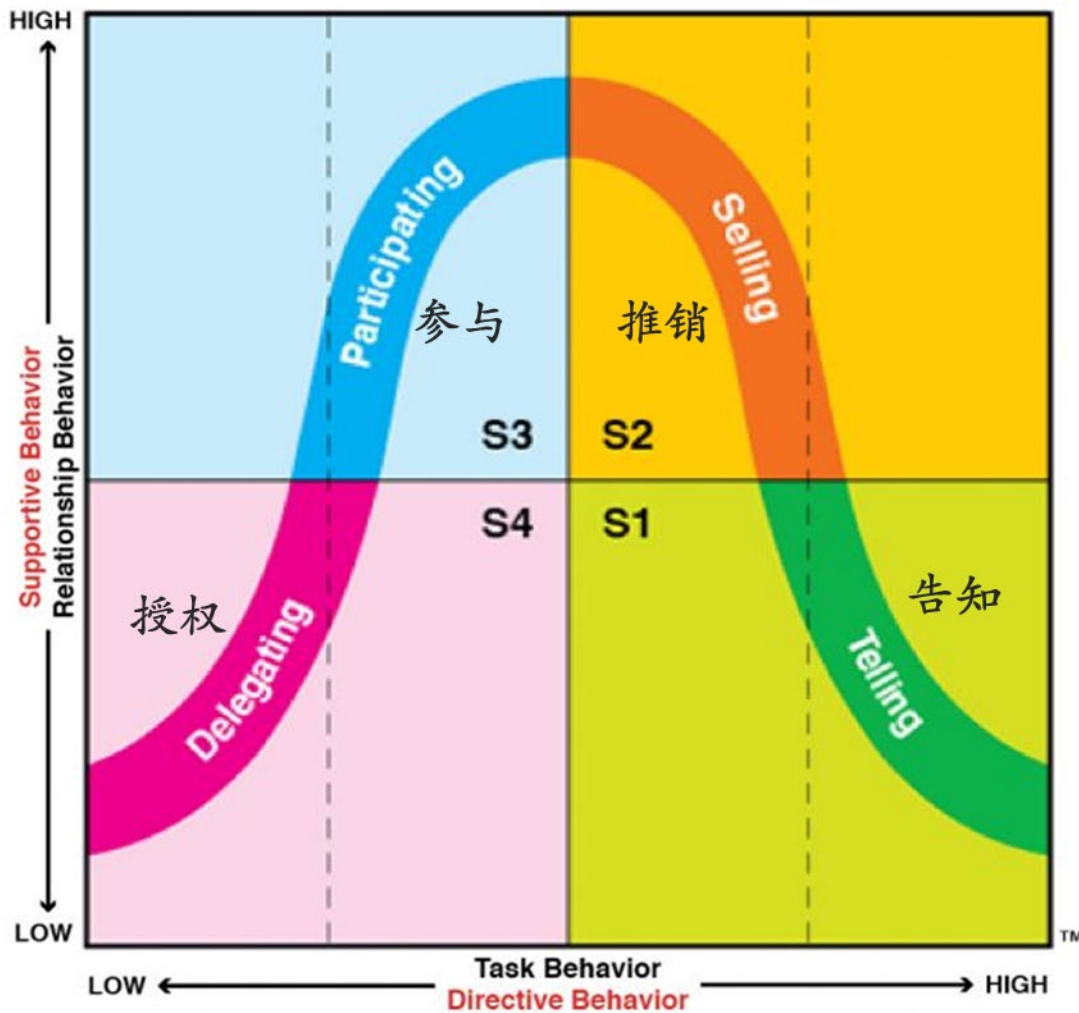
3. 情境领导模型 (SLM)

- **工作成熟度:** 一个人的知识和技能。工作成熟度高的个体拥有足够的知识、能力和经验完成他们的工作任务而不需要他人的指导。
- **心理成熟度:** 一个人做某事的意愿和动机。心理成熟度高的个体不需要太多的外部激励，他们主要靠内部动机激励。



3. 情境领导模型 (SLM)

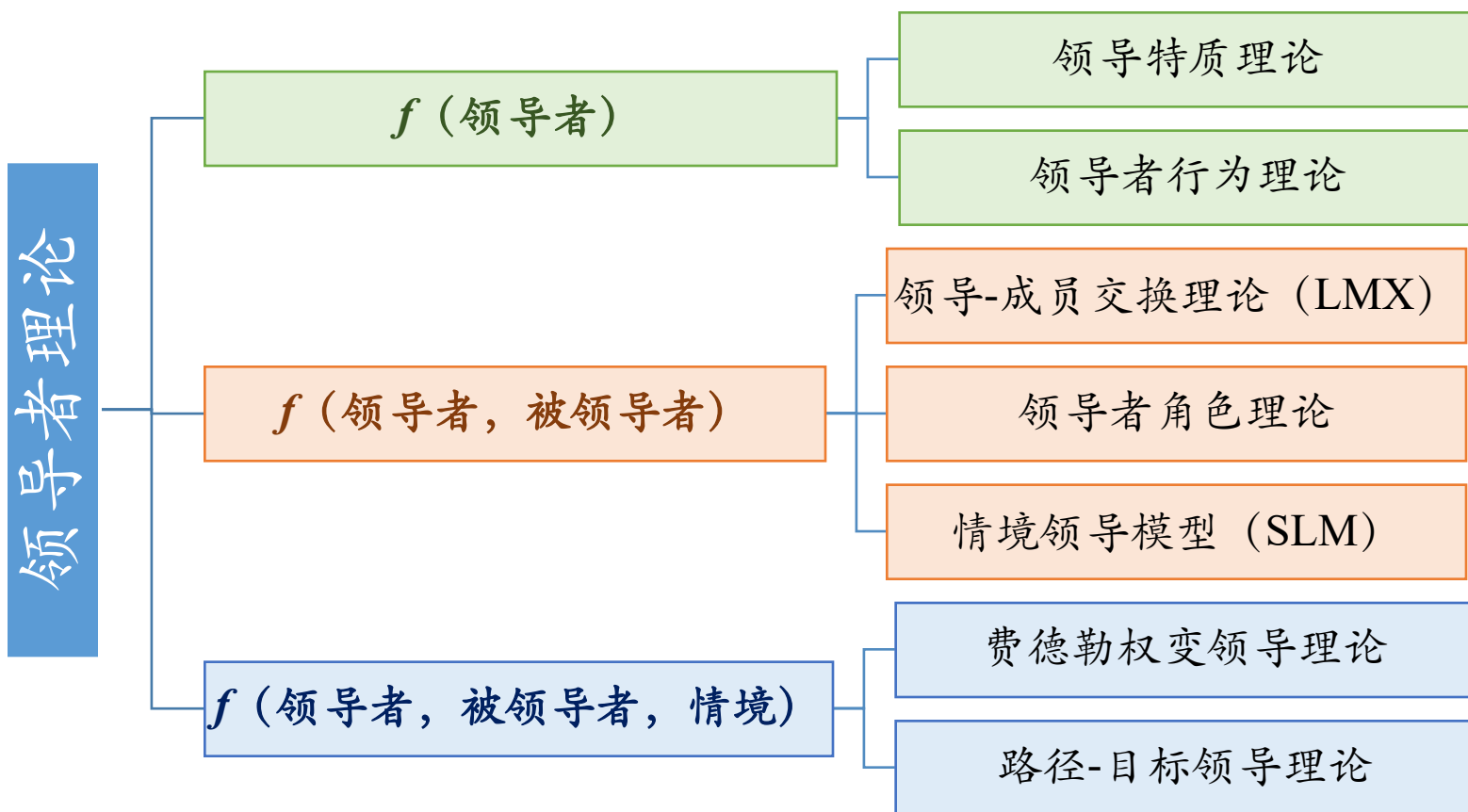




- **告知:**指令和权威。领导做决定，告诉员工该做什么。
- **推销:**领导者仍然是决策者，但他沟通和工作是为了说服员工，而不是简单地指导他们。
- **参与:**领导与团队成员一起做决策。他支持和鼓励他们。
- **授权:**领导将决策责任分配给团队成员，但监督他们的工作。

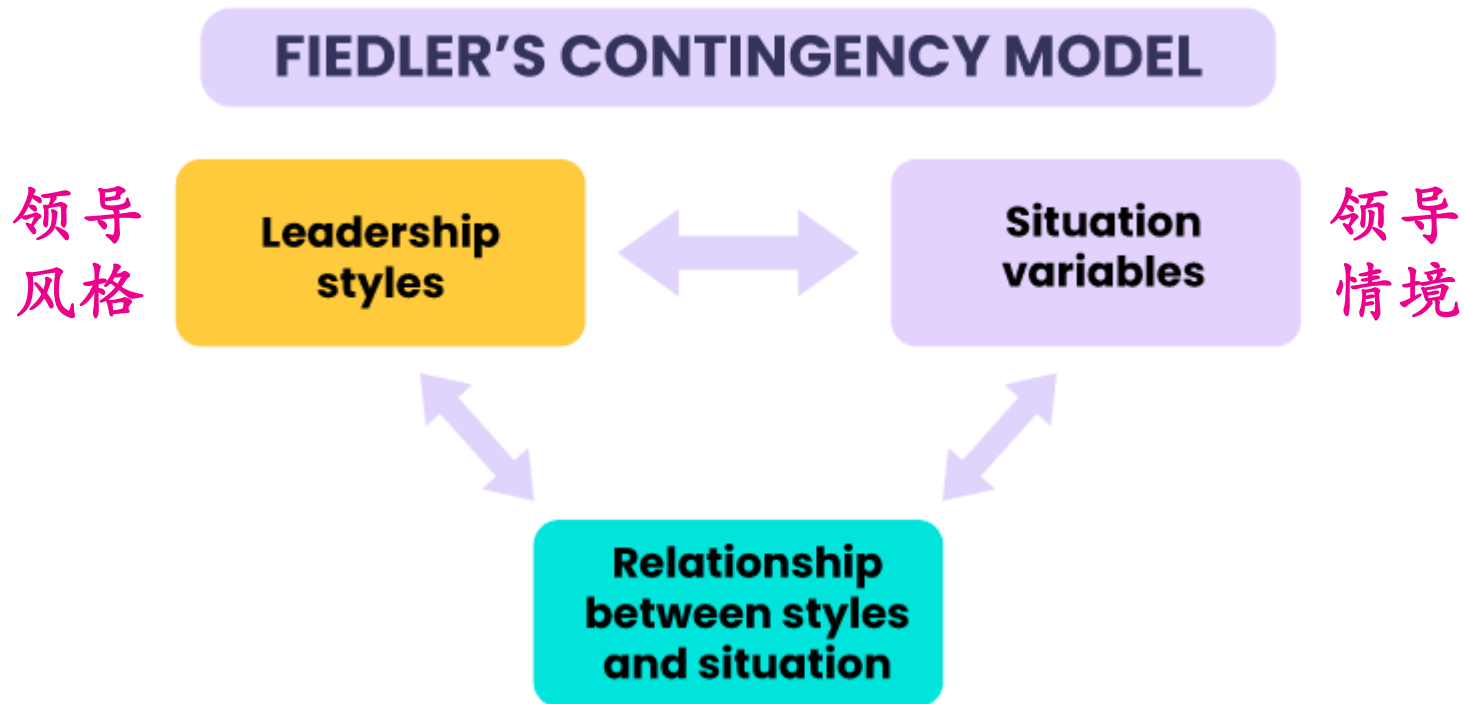
第四节 领导与情境

领导 = f (领导者, 被领导者, 情境)



1. 费德勒的权变领导理论

基本观点：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。



1、费德勒的权变领导理论

- 领导的风格的测量 Leadership style

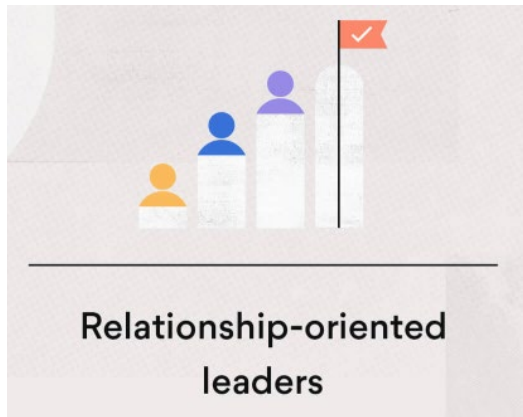
最难共事者（least preferred co-worker, LPC）问卷

该问卷先让回答者回想曾与其一起工作过的所有人，然后找出一个最难共事者，接着在一个双极8点量表上去描述这个最不喜欢的共事者，如友善—不友善，合作—不合作，助人—敌意，开朗—郁闷等。

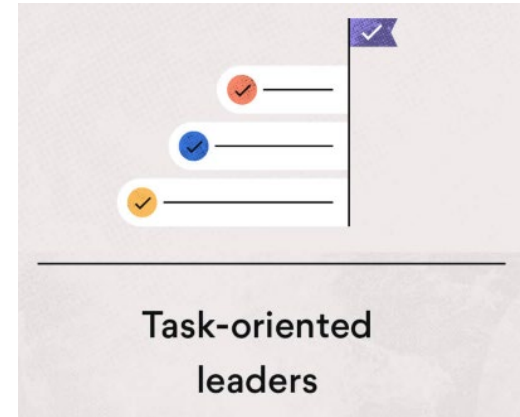


1、费德勒的权变领导理论

- 领导的风格的测量 Leadership style



关系取向型领导风格
64分及以上



任务取向型领导者
57分及以下

1、费德勒的权变领导理论

• 领导情境的有利性 **Situational favorableness**

① 领导者——成员关系

包括组织成员对领导者的信任和信心。如果得到整个团队的信任和喜欢，影响力就会增加，领导情境会变得更有利。

② 任务结构

任务是清晰和结构化的还是模糊和非结构化的有关。非结构化的任务没有一个详细的行动计划，将被认为是不利的。

③ 职位权力

指领导者所处的职位具有权威和权利的大小，或者说领导的法定权、惩罚权、奖励权的大小。权利越大，成员遵从指导的程度越高。

1、费德勒的权变领导理论

领导类型

高LPC型领导
关系取向型

低LPC型领导
任务取向型

领导情景

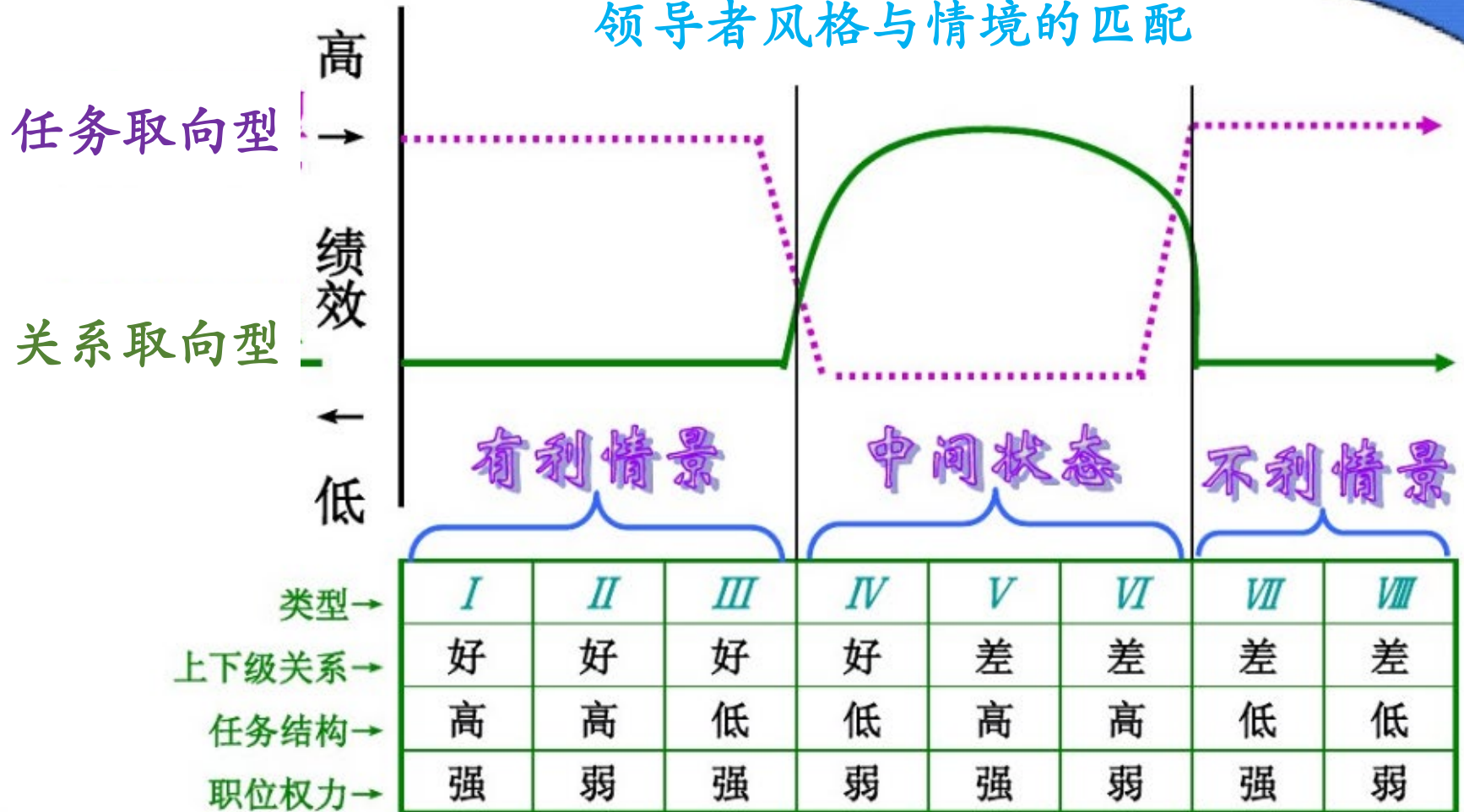
成员关系

任务结构

职位权力

菲德勒模型

领导者风格与情境的匹配



研究了1200个团队，认为领导环境特别好和特别差的时候以工作任务为中心有较好表现

1、费德勒的权变领导理论

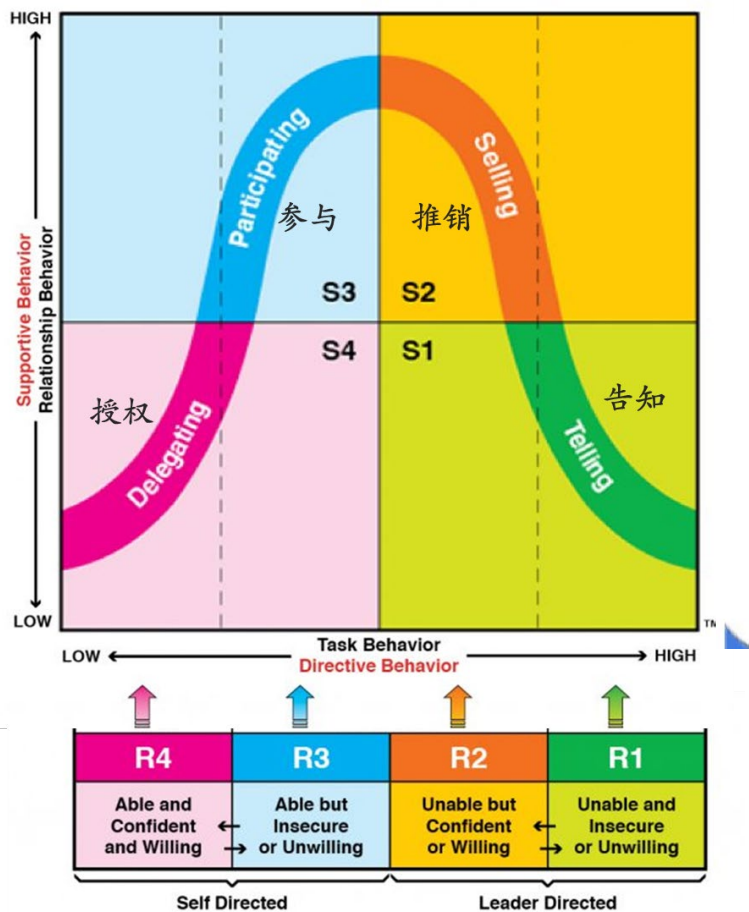
研究结论：

费德勒认为个体的领导风格与个性有关，很难改变，因此要更好地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：

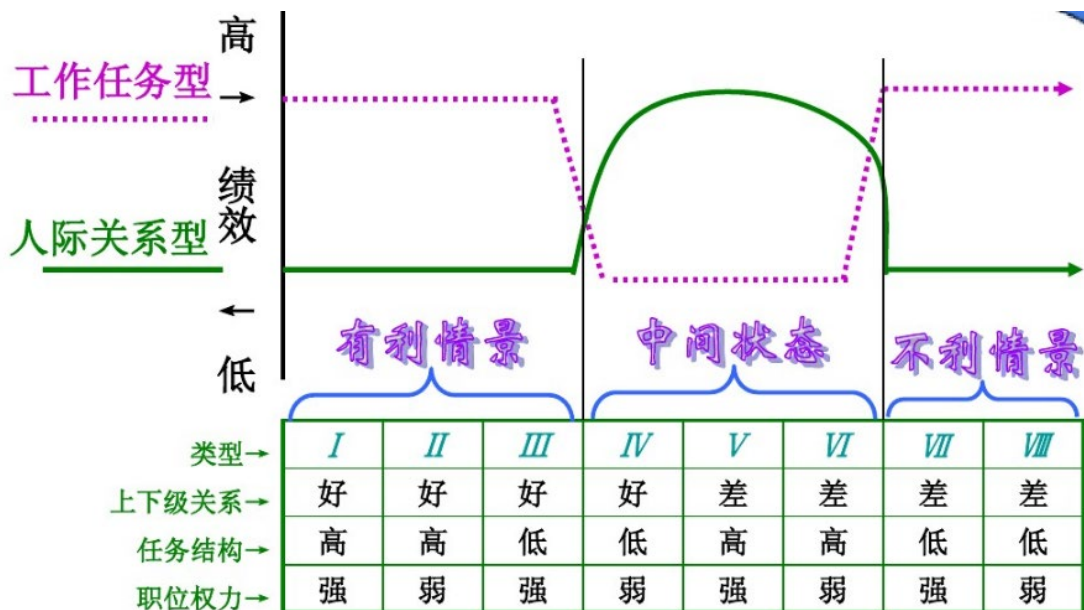
1. 根据情境选择合适的领导者
2. 改变情境，如清晰定义工作任务、提高职位权力，以适应领导者的风格

1. 费德勒的权变领导理论

情境领导模型



费德勒权变领导模型



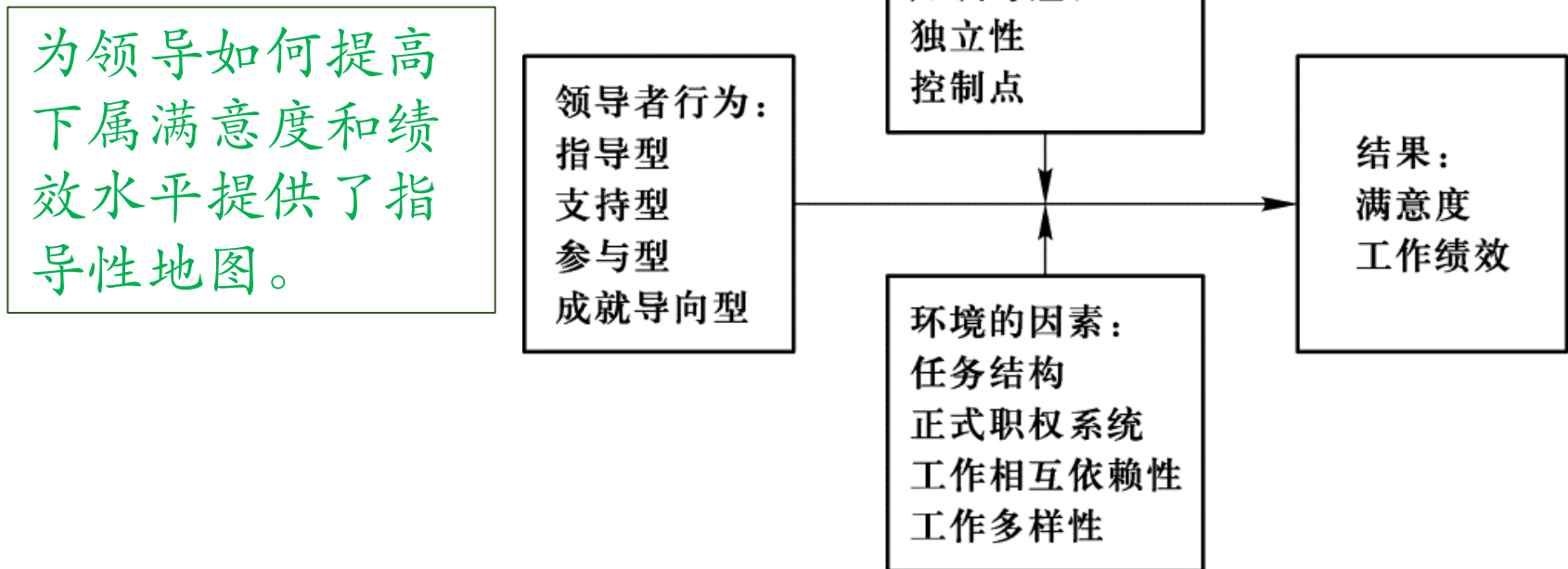
2. 豪斯的路径—目标领导理论

- 基本观点：认为领导者的任务是协助下属实现他们的目标。
- 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。
- 也即为下属指明一个实现目标的清晰路径，并确保下属取得目标后的奖励与绩效。



2. 豪斯的路径—目标领导理论

- 领导者可以根据情境的不同改变自己的领导风格，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**。



2. 豪斯的路径—目标领导理论

八个命题：

1. 当下属的任务结构含糊不清时，领导者路径—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—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. 下属自认为与任务相关的能力越高时，领导者路径—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。

2. 豪斯的路径—目标领导理论

八个命题：

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—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，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。

领导理论模型

领导 = f (领导者, 被领导者, 情境)

领导者理论

领导特质理论

★ 单一变量研究
假设领导者是天生的

领导者行为理论

★ 领导有效性是依赖行为表现, 而行为是可以被训练和培养的

领导-成员交换理论 (LMX)

领导者角色理论

领导者的行为和特质是在与下属的交互中体现出来的

情境领导模型 (SLM)

费德勒权变领导理论

路径-目标领导理论

★ 领导权变理论

领导者的风格与领导者所处具体情境的综合分析

第四篇 领导

领导篇

1. 领导一般理论

2. 激励

3. 沟通

激励

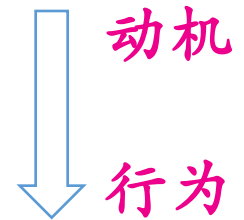


- 人的行为过程
- 人性假设
- 激励机理
- 激励理论

第一节 激励基础

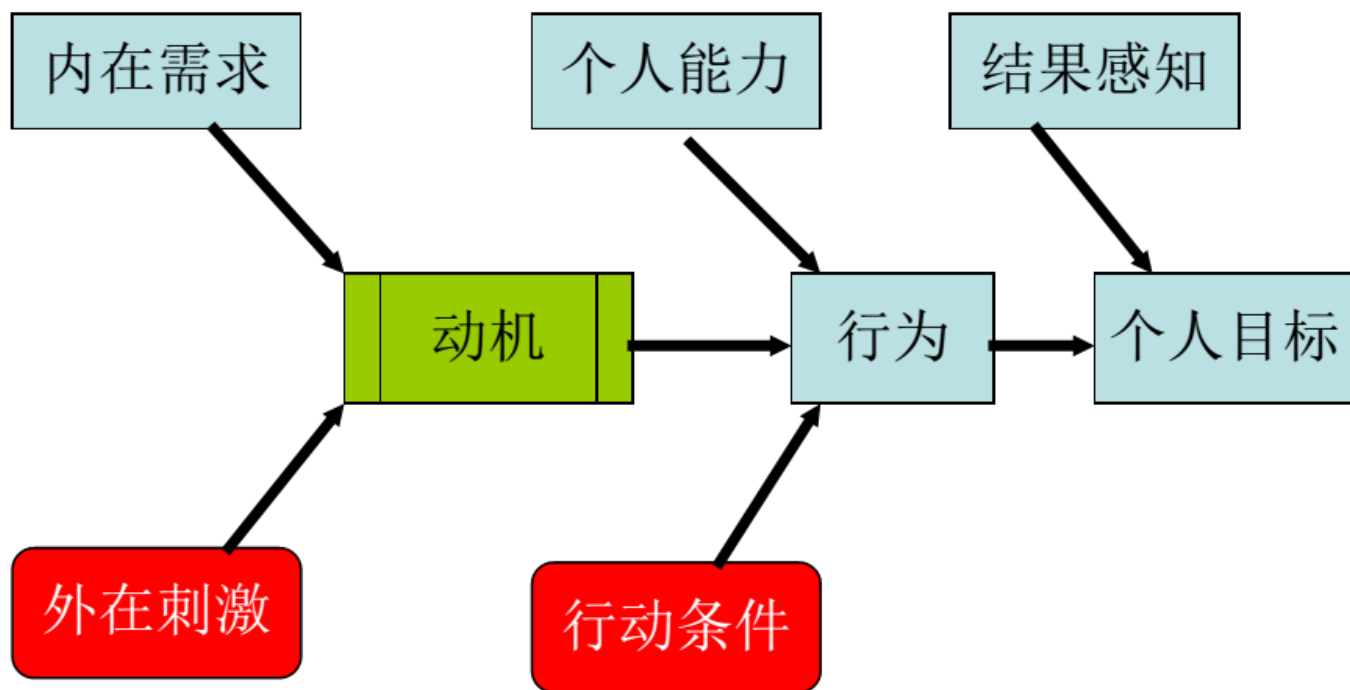
- **激励**是组织诱发个体产生满足某种需要的**动机**，进而促使**个体行为**与组织**目标趋同**的管理过程。
- **关键问题**：“激励什么”；“如何激励”

如何让某人
做某事？



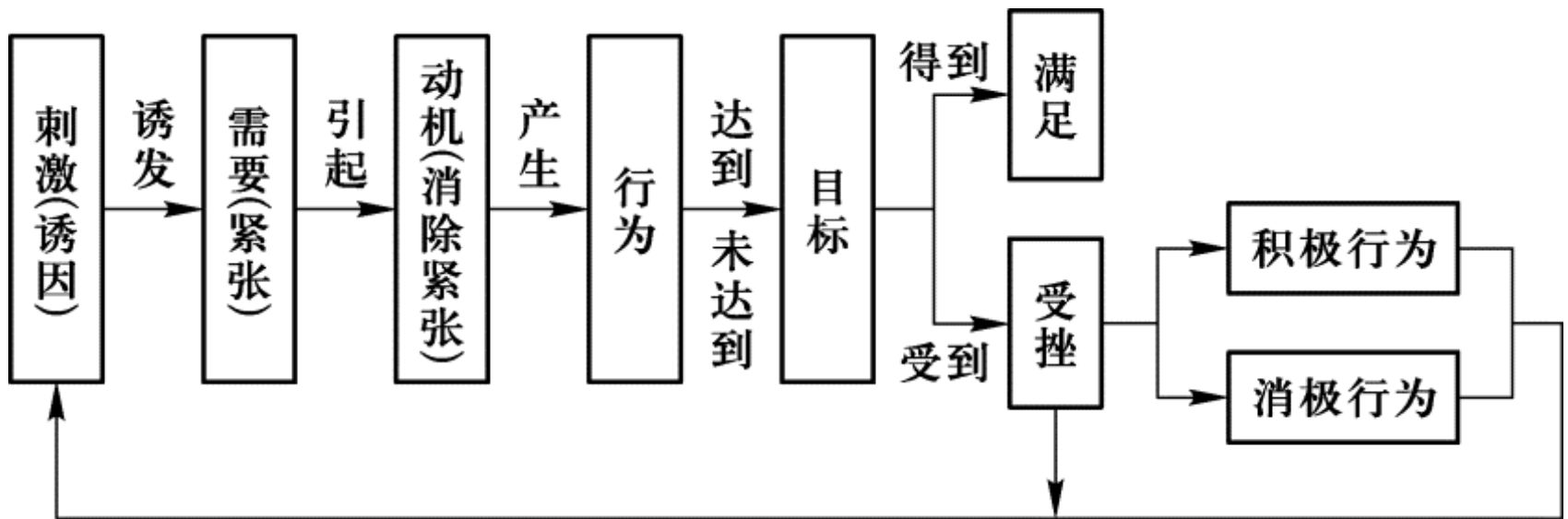
1. 人的行为过程及特点

人的行为的产生



1. 人的行为过程及特点

人的行为过程



2. 人性假设及其发展

经济人假设

• X理论



社会人假设



自我实现人假设

• Y理论



复杂人假设

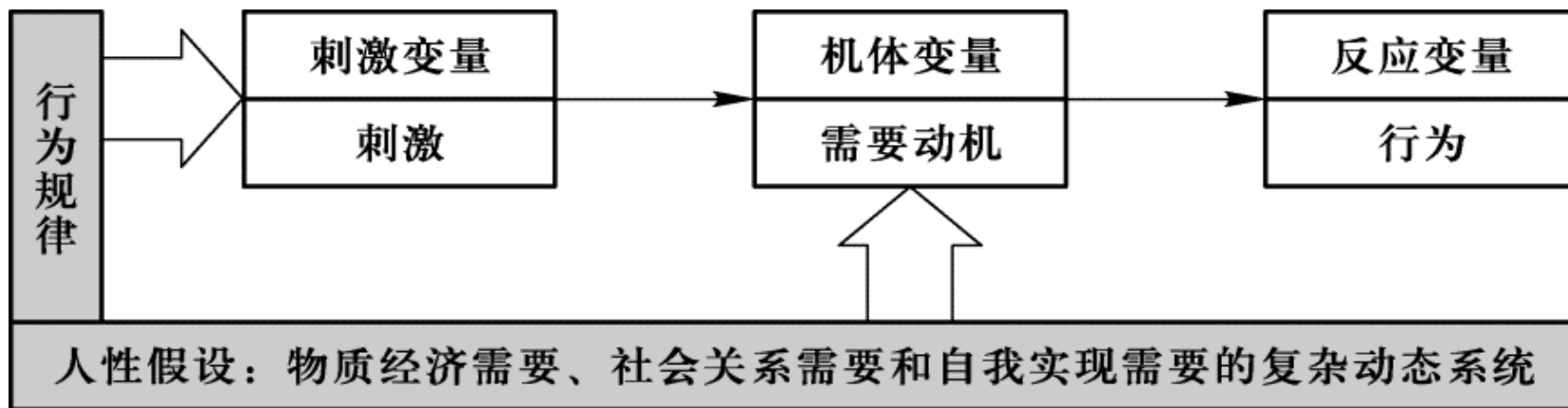
• 超Y理论



3. 激励机理



激励措施生效的关键在于甄别出不同的人在不同的时间、不同的境遇下的优势需要并加以刺激。



建立在对人的行为规律和人性假设的正确认知的基础上

第二节 激励理论

类型	研究关注点	回答问题	主要内容
行为基础理论	人的需要/需求	<u>着重讨论什么东西能够使人采取某种行动</u>	<ul style="list-style-type: none">• 需要层次理论• 双因素理论• 成就需要理论
过程激励理论	行为的发生机制	<u>关注人被打动的过程</u> <u>着重研究行为产生、发展、改变与结束的过程</u>	<ul style="list-style-type: none">• 公平理论• 期望理论• 目标设置理论
行为强化理论	对行为的修正和固化	<u>怎样使积极行为得到巩固，使消极行为得以转化。</u> <u>引导和控制</u>	<ul style="list-style-type: none">• 强化理论

第三节 激励方法

工作激励

通过合理设计与适当分配工作任务来激发员工内在的工作热情。

METHOD 1

成果激励

在正确评估员工工作产出的基础上给员工合理的奖励，以保证员工工作行为的良性循环。

METHOD 2

综合激励

除工作激励、成果激励以外的其他辅助性激励方法。

METHOD 3

总结

- 管理者是通过他人的工作实现工作目标的，因此，激励人是其必须掌握的一项基本技能。
- 激励人的积极性的基础在于了解被激励者的内在需求。
- 使外在的激励手段与被激励者的内在需求相结合是激励的要旨。

第四篇 领导

领导篇

1. 领导一般理论

2. 激励

3. 沟通

沟通

- 沟通的目的
- 沟通的过程
- 沟通的类型
- 有效沟通的影响因素
- 冲突及管理



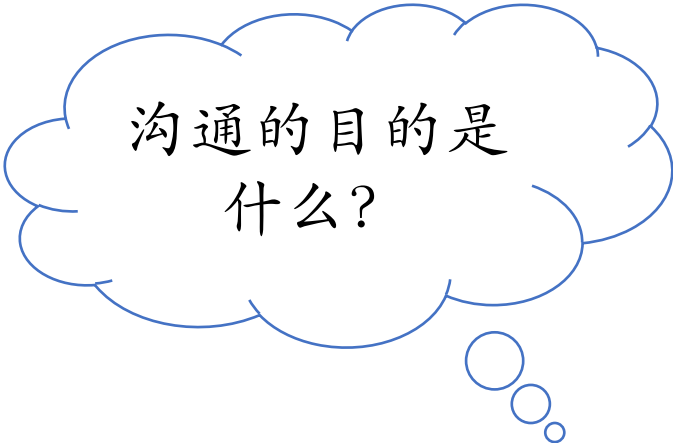
第一节 沟通与沟通类型

什么是沟通?

- **沟通**是信息的传递与理解的过程，是在两人或更多人之间进行的在事实、思想、意见和情感等方面的交流。
- **有效的沟通**不仅包括信息的传递，还包括信息的被理解。



第一节 沟通与沟通类型



沟通的目的是
什么？

沟通的目的：

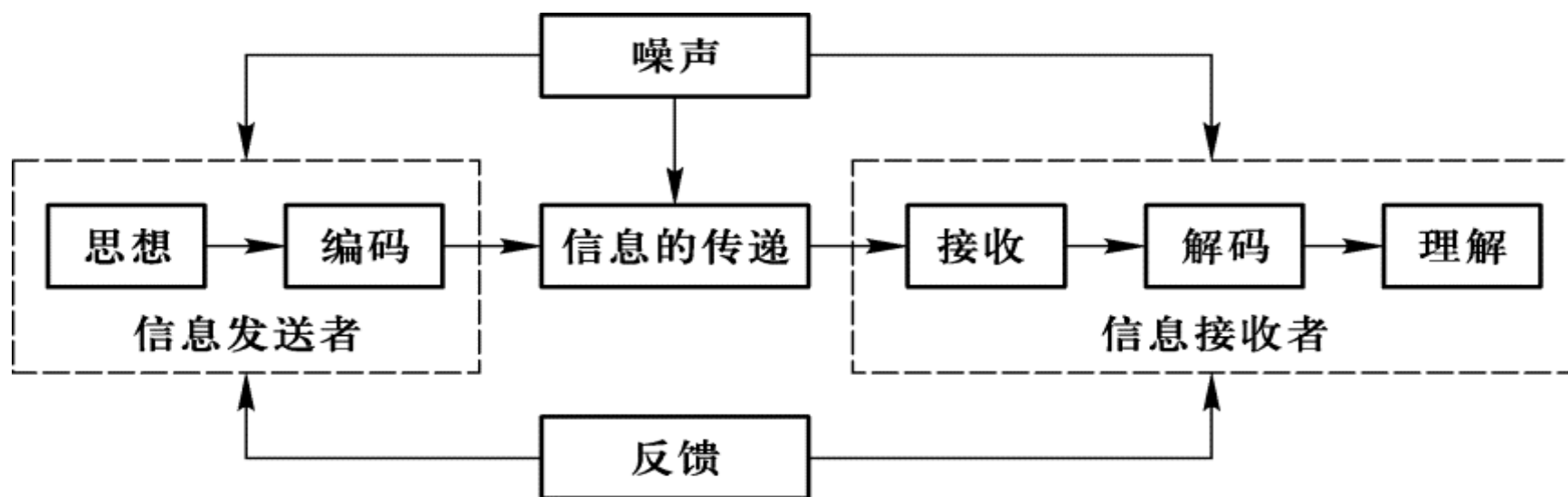
取得对方的理解与支持。

有效沟通的标志：

信息接受者愿意按照信息发送者的意图采取相应的行动。

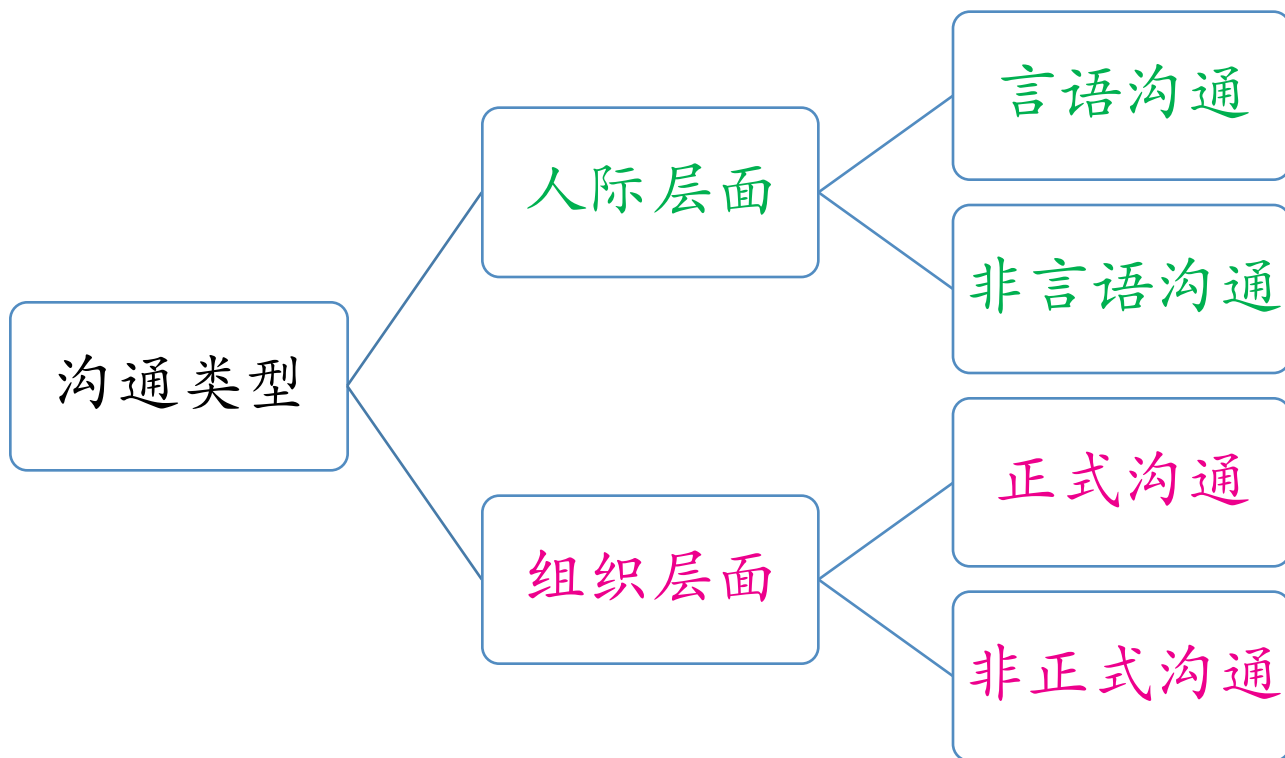
第一节 沟通与沟通类型

沟通的过程



第一节 沟通与沟通类型

沟通的类型



第二节 沟通障碍

1. 有效沟通的标准

有效沟通的标准

保证沟通的“量”

有效沟通要保证传达足够的信息量。

保证沟通的“质”

沟通不仅仅是信息的传递，更重要的是信息需要被准确地表述和理解。

保证沟通的“时”

沟通的有效性很大程度上依赖于信息的及时性。

第二节 沟通障碍

2. 有效沟通的影响因素

人际障碍

- 情绪
- 选择性知觉
- 信息过滤
- 信息过载

组织障碍

- 组织结构不合理
- 组织氛围不和谐

文化障碍

- 文化相似性有助于成功的沟通，文化的差异会铸造人际沟通的障碍。
- 不同文化的差异通过自我意识、语言、穿着、饮食、时间意识、价值观、信仰、思维方式等方面表现出来。

第二节 沟通障碍

3. 如何有效沟通

A

学会倾听：倾听是一种积极的、主动的、有意识的思考

B

重视反馈：信息接收者给信息发送者一个信息，告知信息已收到，以及理解信息的程度。反馈既可以是言语的，也可以是非言语的。

C

克服认知差异：信息发送者应该使信息清晰明了。尽力了解沟通对象的背景，使用信息接收者容易理解的方式选择用词和组织信息。

D

抑制情绪化反应：最简单的方法是暂停沟通直到完全恢复平静。管理者应该尽力预期员工的情绪化反应，并做好准备加以处理。同时关注自己情绪的变化，以及这种变化如何影响他人。

第三节 冲突及其管理

	积极影响	消极影响
对成员心理的影响	使坚强者从幻觉中清醒，从陶醉中震惊，从不能战胜对方中看到自己弱点所在，发愤图强	带来损害，引起紧张、焦虑，使人消沉、痛苦，增加人际敌意
对人际关系的影响	使人加强对对方的注意，一旦发现对方的力量、智慧等令人敬畏的品质，就会增强相互间的吸引力，团体间的冲突促进团体成员一致对外，抑制内部冲突，增强凝聚力	导致人与人之间的排斥、对立、威胁、攻击，使组织涣散，削弱凝聚力
对工作动机的影响	使成员发现与对方之间的不平衡及竞争、优胜、取得平衡的工作动机，振奋创新精神，发挥创造力	使成员情绪消沉，心不在焉，不愿服从与之相冲突的领导的指挥，不愿与有冲突的同事配合，破坏团结愉快的气氛，减弱工作动机

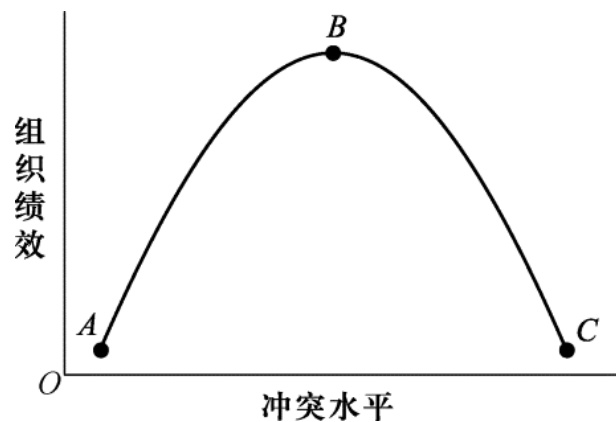
第三节 冲突及其管理

	积极影响	消极影响
对工作协调的影响	使人注意到以前没有注意到的不协调，发现对方的存在价值和需要，采取有利于各方的政策加以协调，使有利于组织的各项工作得以开展	导致人与人之间、团体与团体之间的互不配合、互相封锁、互相拆台，破坏组织的协调统一和工作效率
对组织绩效的影响	反映出认识的不正确、方案的不完善，要求全面地考虑问题，使决策更为周密	互相扯皮，互相攻击，转移对工作的注意力，政出多门，互不同意，降低决策和工作效率，互争人、财、物，造成资源积压、浪费
对组织生存、发展的影响	冲突本身是利益分配不平衡的表现，它迫使人们通过互相妥协让步和相互制约监督调节利益关系，使各方面在可能的条件下均得到满足，维持内部的相对平衡，使组织在新的基础上得到发展	冲突达到一定的程度后，双方互不关心对方的整体利益，有可能使组织在内乱中濒临解体

第三节 冲突及其管理

冲突水平与组织绩效

情境	A	B	C
冲突水平	低	适度	高
冲突类型	破坏性冲突	建设性冲突	破坏性冲突
组织内部特征	冷漠、迟钝、对变化反应慢、缺乏新观念	生命力强、自我批评、有创造性	分裂、混乱、不合作
组织绩效	低	高	低



总结

- 沟通是一项重要的管理技能。
- 沟通的目的是为了取得他人的理解与支持，在沟通过程中，行为主体的个体行为对沟通具有重大的影响。
- 为了改善人际沟通，我们应该在说和听方面掌握相应的技巧、遵循一定的原则。
- 真诚和尊重是关键。