

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

创新与创业管理强化班



管理学

浙江大学管理学院

吴晓波 教授 / 吴东 副教授

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



浙江大学 管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

第十讲

管理者与领导者

21世纪的组织类似一个交响乐团，
各种乐器的专家集合在一起，
由一位指挥统筹引导。

——德鲁克



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



“领导者” 还是 “管理者”？

“**多**一点领导，**少**一点管理。”

——杰克·韦尔奇

“美国**不是**要做世界的警察去管理世界，而是**要**去领导世界。”

——美国前国家安全顾问布热津斯基

两人都从不同的角度、不约而同的强调了领导的重要



领导 vs. 管理

■ 汉高祖六年（公元前201年），刘邦与韩信谈论带兵之事：

- 刘邦问韩信：“像我这样的人能带多少兵？”
- 韩信答：“陛下顶多能带十万。”
- 刘邦又问：“那么你能带多少？”
- 韩信答：“臣多多益善。”
- 刘邦笑道：“多多益善，何为我擒？”
- 韩信说：“陛下不能将兵，而善将将，此信所以为陛下擒也。”



军中有善帅者，也有善将者。

组织、经济社会管理也类似，有的人擅长领导，有的人则精于管理。



领导 vs. 管理

■ 领导关注：

- Change 变化
- Inspiration 灵感
- Motivation 激励
- Influence 影响
- Resource 资源流动
- Mobilization 调动能力

■ 管理关注：

- Planning 计划
- Organizing 组织
- Directing 指导
- Controlling 控制
- Budgeting 预算



领导与管理的比较：特质

精神
远见
激情
创造
灵活
鼓舞
创新
勇气
想象力
实验
开创变革
个人权力



思维能力
理性
咨询
毅力
解决问题
坚韧不拔
分析
结构化
慎重
权威
稳定
职位权力

Source: Genevieve Capowski, "Anatomy of a Leader: Where Are the Leaders of Tomorrow?" Management Review, March 1994, 12



管理者与领导者

- 管理者是**被任命的**
- 领导者**可以是任命的**，也可以**从群体中产生**出来
可以不运用正式权力来影响他人的活动
- 我们关心的是：

那些能够影响他人并拥有正式管理权力的人



领导理论的发展

8.1 早期的领导理论

- 特质理论
- 行为理论

8.2 权变的领导理论

- 费德勒的权变模型
- 赫塞 - 布兰查德的情境领导理论
- 领导者参与模型
- 路径 - 目标模型

8.3 有关领导的新观点

- 事务型领导与变革型领导
- 领袖魅力的领导与愿景规划的领导
- 团队领导
- 战略领导力



8.1.1 特质理论

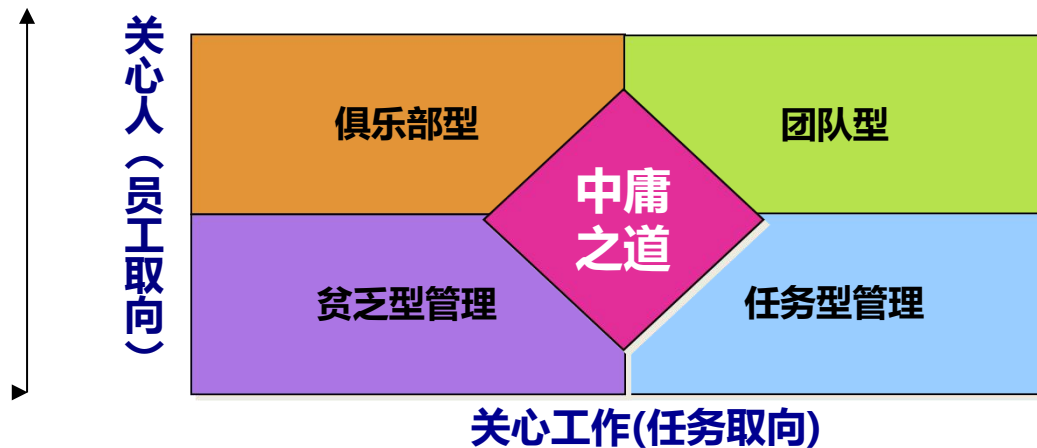
- 领导如果确具某些特质，组织就能选拔“正确”的领导。
- 领导者的六项特质
 - 进取心
 - 领导愿望
 - 诚实与正直
 - 自信
 - 智慧
 - 相关知识





8.1.2 行为理论

- 如果领导行为确实具有某些关键的决定因素的话，就可以通过训练使普通人成为领导。
- 管理方格论：依“关心人”或“关心工作”的不同程度，对领导进行分类分析，从中找出正确的行为。





8.2.1 费德勒的权变模型

- 有效的群体绩效取决于两个方面的恰当**匹配**
 - 与下属发生相互作用的领导者风格
 - 领导者能够控制和影响情境的程度
- 前提假设
 - 在不同类型的情境中，总有某种领导风格最为有效



8.2.1 费德勒的权变模型

- 领导风格
 - 任务取向
 - 关系取向
- 确定情境因素的三项权变维度
 - 领导者 - 成员关系
 - 任务结构
 - 职位权力
- 在非常有利和非常不利的情境中，任务取向的领导者效果更好；在中等有利的情境中，关系取向的领导者效果更好。



8.2.2 情境领导理论

- 应根据下属的成熟度水平选择正确的领导风格
- 成熟度：个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿
 - 工作成熟度：个人的知识和技能
 - 心理成熟度：做事的意愿和动机



8.2.2 情境领导理论

■ 四种具体的领导风格

- 指示模式：高任务—低关系
 - 告诉下属：干什么、怎么干、何时何地干
- 推销模式：高任务—高关系
 - 提供指导性的行为与支持性的行为
- 参与模式：低任务—高关系
 - 领导者与下属共同决策，领导提供便利条件和沟通
- 授权模式：低任务—低关系
 - 领导者提供极少的指导和支持



8.2.2 情境领导理论

■ 下属成熟度的四个阶段

— 第一阶段

- 对执行某任务既无能力又不情愿，既不胜任工作又不能被信任

— 第二阶段

- 缺乏能力，但愿意从事必要的工作任务；有积极性，但缺乏足够的技能

— 第三阶段

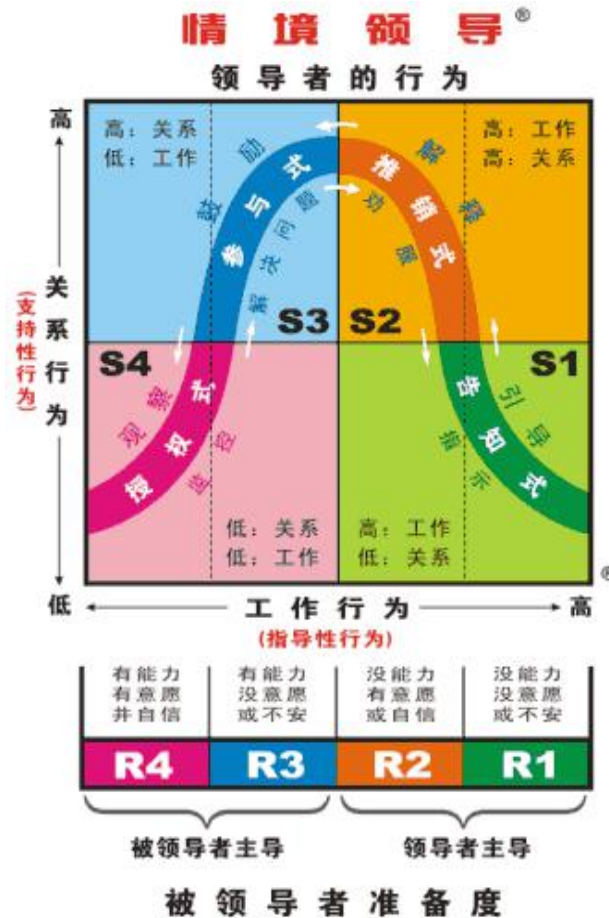
- 有能力，但不愿意做领导希望他去做的事

— 第四阶段

- 既有能力，又愿意做领导让他们做的事



情境领导模型





8.2.2 情境领导理论

孙悟空、猪八戒、沙和尚以及白龙马是什么类型的员工？唐僧对他们的领导行为是一样的吗？





8.2.3 领导者参与模型

■ 领导风格

- 裁决
- 个别磋商
- 群体磋商
- 推动和促进
- 授权

■ 权变因素

- 决策的显著性
- 承诺的重要性
- 领导者的专业化
- 承诺的可能性
- 群体的支持性
- 群体的专业化
- 团队的实力



8.2.4 路径—目标模型

- 有效的领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理各项障碍和危险，从而便下属的工作更为顺利。但是，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满足的即时源泉，还是作为未来获得满足的手段。
- 领导者行为的激励作用在于
 - 使下属的需要—满足取决于有效的工作绩效
 - 提供有效绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励
- 两类情境作为领导行为——结果关系的中间变量



路径—目标模型（图）





8.3.1 事务型领导与变革型领导

■ 事务型领导

- 通过明确角色和任务要求而指导或激励下属围绕既定的目标活动。
 - 明确下属的职责与工作要求
 - 创建组织结构
 - 提供合适奖励
 - 尝试体谅员工
 - 满足下属的社会需求



8.3.1 事务型领导与变革型领导

■ 变革型领导

- 激励、唤醒、鼓舞下属为了组织的利益而超越自身的利益，做出更大的努力。往往会对下属产生深远而不同寻常的影响。
- 提供适当的奖励
- 试着考虑并满足下属的社会需求，但他们还
- 专注于克服下属之间合作的障碍（在很多情况下使用一对一的方法）
- 变革型领导者会为组织带来较大的、正面的改变
- 变革型领导是站在事务型领导的肩膀上产生的



8.3.1 事务型领导与变革型领导



- 马云是事务型领导还是变革型领导？
- 1999年的马云和现在的马云的领导风格是一样的吗？



8.3.2 领袖魅力的领导

■ 魅力型领导者

- 激发许多人的能力（一对多的方法）
- 激励人们比平常做的更多
- 相比业务型领导者难以预测
- 创造一种变革的氛围
- 可能会受囿于对未来的设想



8.3.2 领袖魅力的领导

■ 有领袖魅力的领导者的关键特点

- 自信
- 远见
- 清晰表达目标的能力
- 对目标的坚定信念
- 不循规蹈矩
- 变革的代言人



- ### ■ 有领袖魅力的领导对于员工进行高绩效的工作而言并不总是必须的。只有当下属的工作任务包含有较多的观念性要素时，它才是最有效的。



愿景规划的领导

■ 愿景规划的领导

- 他们能够为人们设计一个现实的、可信的、诱人的前景目标，并向人们清晰明确地指出，这种目标建立在当前条件基础上，人们只要经过努力就会实现。
- 具备三种品质
 - 向他人解释愿景的能力
 - 不但通过言语更要通过行动表达愿景的能力
 - 在不同领导情境中施展并运用愿景的能力



8.3.3 团队领导

■ 四种角色

- 对外联络官
- 困难处理专家
- 冲突管理者
- 教练





学生组织/社团中的管理与领导-案例讨论

1. 你所在学生组织/社团中有什么用的管理/领导问题？你有什么变革想法？
2. 你所在学生组织/社团中学生负责人的管理/领导角色是否到位？
 - F校E社团是一个以为学生维修电脑、电器著称的志愿者社团因兼具极客属性、志愿属性，每年都吸引了众多学生报名参加，以往社团氛围都非常好，大家日常值班、例会、精品课程、社区维修都能常碰面，不计回报付出大家都很开心。
 - 但疫情反复，影响了以往影响力巨大、公益性较强的社区维修活动，学校封校、减少集聚也让精品课程、维修等活动频次减少，即使后来允许恢复常规工作了，但大家的积极性都受影响了。
 - 本届会长小D是一个踏实能干、思维缜密的电气专业学生，但平时不善言辞，能当会长是因为其高超技术和超强的热情。
 - 请你为他提建议。



期末团队作业（三选一）

- 1.校友企业管理问题及对策研究;
- 2.学生组织管理问题及对策研究;
- 3.近五年的企业管理案例调查研究;

6月5日汇报; 15分钟内, PPT形式

PPT及PDF于06月02日24: 00前在学在浙大上提交

同步发至 (linfx@zju.edu.cn)

邮件名称（PPT文件名称）：团队名称+公司名称

PPT首页注明小组名称和组员名字，末页备注中注明小组成员的分工和工作量百分比。

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

谢 谢



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

培养引领中国发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

创新与创业管理强化班

20级ITPer



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任

返回回顾页