

管理学第七讲：领导

刘雯雯

管理学博士、副教授、硕士生导师

领导V. S. 管理

- 领导和管理是两个经常混淆的术语。
- 哈佛商学院的John Kotter指出，管理主要针对处理复杂问题，优秀的管理者通过制定正式计划、设计规范的组织结构以及监督计划实施的结果，从而达到有序化和稳定性。相反，**领导主要处理变化的问题**，领导者通过开发未来愿景而确定前进的方向，然后，他们把这种愿景与他人进行交流，并激励其他人克服障碍实现这一目标。
- 沃顿商学院的Robert House提出，管理者使用正式等级中既定的权威来要求组织成员遵从自己。
- **Robbins和Judge将领导界定为一种能够影响一个群体实现愿景或目标的能力。**
- 这种影响的来源可能是正式的，但并非所有的领导者都是管理者，当然，也不是所有的管理者都是领导者。

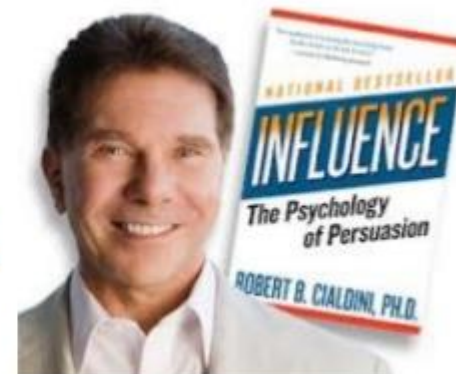
领导和领导者

- 领导者 (leader)： 能够**影响**其他人并拥有职权的人。
- 领导 (leadership)： 是领导者所做的事情，是指**影响**团队来实现组织目标的过程。
- 因为领导是管理的四项职能之一，理论上说，所有的管理者都应成为领导者。
- 组织中可能出现非正式的领导者。
- 领导研究旨在回答：什么是有效的领导者？

影响力武器

- 影响力来源：(Robert B. Cialdini)

1. 互惠
2. 承诺和一致
3. 社会认同
4. 喜好
5. 权威
6. 稀缺



-
- 6 SHORT CUTS**
1. RECIPROCITY
 2. SCARCITY
 3. AUTHORITY
 4. CONSISTENCY
 5. LIKING
 6. CONSENSUS

影响力武器：相似性

- 消费者宁愿信任消费者之间提供的信息，而不愿相信广告或者企业在网上发布的信息。
- 尼尔森公司做过一个调查，结果显示92%的消费者相信熟识的人，70%的人相信网上的消费者帖子。
- “跟你相似的人”：与你有共同利益和兴趣的人。

The screenshot shows the homepage of the 'Ask a Patient' website. At the top right, there are links for '+ Share', 'Español', and 'Login'. Below these is a search bar with the placeholder text 'Search for a medication' and a 'Search' button. Under the search bar, there are links for 'Browse all medications' and an alphabetical index 'A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z'. To the right of the index are links for 'Advanced Search' and 'Help'.

The main navigation bar is blue and contains the following links: 'RATE YOUR MEDICINE', 'COMPARE DRUGS', 'RESOURCES', and 'NEWS'.

The main content area has a headline: 'When you need to know if a medication really works, why not Ask a Patient?'. Below this headline is a paragraph: 'There is more to know than what the ads say. Learn from the experience of real people who have taken drug treatments. Share your side effects or success stories. Take control of your health by being informed and asking questions. AskaPatient.com provides tools for the empowered patient.' To the right of this text is an image of a spilled pill bottle with several pills scattered around it.

Below the main content area, there are three columns of featured content:

- Recent Drug Reviews 5/6/2012** (with a pill bottle icon):
 1. ELAVIL
 2. CLOMID
 3. MICRONOR
 4. TRANXENE SD
 5. WELLBUTRIN
 6. CLARITIN
 7. AMBIEN
 8. DESOGEN
 9. METROGEL-VAGINAL
 10. ULTRAM
- Top 10 Treatment Categories** (with a stethoscope icon):
 - Allergies
 - Anxiety
 - Birth Control
 - Depression
 - Diabetes
 - Digestive Disorders
 - High Blood Pressure
 - High Cholesterol
 - Osteoporosis
 - Migraine Headaches
- Frequently Rated Drugs** (with a pill bottle icon):
 - Women
 - Men
 - Children
 - Seniors
 - ACNE & SKIN DRUGS
 - MIGRAINE DRUGS
 - BISPHOSPHONATES
 - MENOPAUSE DRUGS
 - INFERTILITY DRUGS

At the bottom right, there is a 'Poll' section with the question: 'Do you tell your doctor about your experience with a medication that the doctor has prescribed to you?'. Below the question is a radio button labeled 'Usually'.

早期的领导理论：领导特质理论

- 研究关注领导者的特质，也就是那些能把领导者从非领导者中区分出来的个性特点，但不很成功。
- 后期研究试图找出领导过程高度相关的特质较为成功：
 - 内在驱动力，领导愿望，诚实和正直，自信，智慧，与工作相关的知识，外向性

与领导力相关的八项特质

1. 内在驱动力。领导者非常努力，有着较高的成就愿望
2. 领导愿望。领导者有强烈的愿望去影响和领导别人，乐于承担责任
3. 诚实与正直。领导者通过真诚一致的言行与下属间建立相互信赖的关系
4. 自信。下属觉得领导者从没有怀疑过自己
5. 智慧。领导者需要具备足够的智慧来搜集、整理和解释大量的信息，并能够确立目标、解决问题并作出正确决策
6. 与工作相关的知识。广博的知识能够使他们做出睿智的决策，并认识到这些决策的意义
7. 外向。领导者精力充沛，好交际，坚定而自信，很少沉默寡言或离群
8. 自我内疚倾向。对他人负责

早期的领导理论：领导的行为理论

	行为维度	结论
艾奥瓦大学	民主型风格：考虑员工的利益、实施授权管理、鼓励员工参与。 独裁型风格：命令式的工作方法，集权管理、限制员工参与。 放任型风格：给群体充分自由作出决策和完成工作。	最初研究表明民主型领导风格最有效，但而后的研究出现不一致的结果。
俄亥俄州立大学	关怀维度：关心下属的想法和情感。 定规维度：构造工作和工作关系以实现工作目标。	高——高型领导者(高关怀和高定规)使下属的工作绩效和满意度更高。但并非所有情境中均如此。
密歇根大学	员工导向：重视人际关系，关怀下属的需要 生产导向：强调工作的技术或任务方面。	员工导向型领导者与高群体生产率和高工作满意感正相关。
管理方格	关心人：测量领导者对下属的关怀，用1~9(由低到高)标度。 关心生产；测量领导者对工作进展状况的关心，用1~9(由低到高)标度。	9, 9型风格的领导者(对员工和生产均高度重视)工作效果最佳。

早期的领导理论：领导的行为理论

➤ 艾奥瓦大学的研究（库尔特·卢因）

❖ 确定三种领导风格：

- 独裁风格（autocratic style）：权力集中，限制参与
- 民主型风格（democratic style）：积极参与、反馈
- 放任型风格（laissez-faire style）：放手管理

❖ 研究发现：混合结果

- 没有具体的风格是一贯地产生更好的绩效
- 相对专制型领导者，民主性领导者所领导的群体中，下属有更高的满意度

早期的领导理论：领导的行为理论

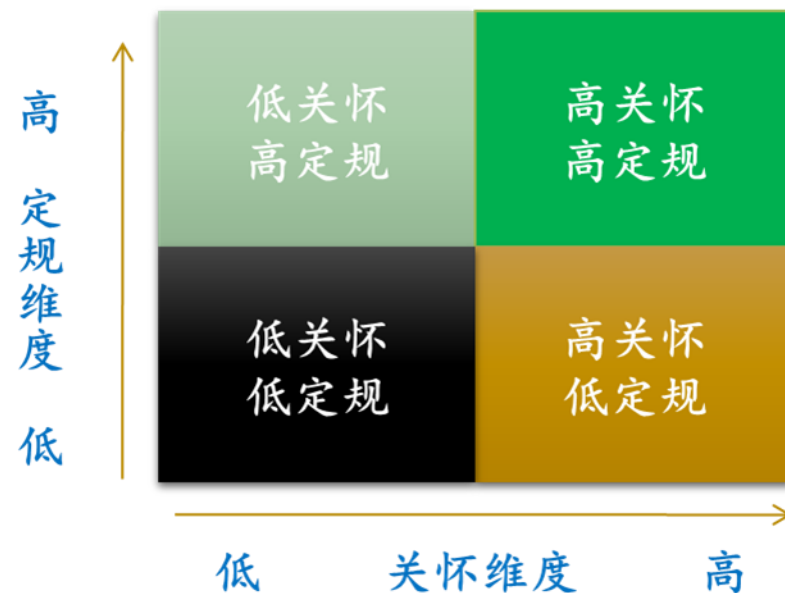
➤ 俄亥俄州里大学的研究

❖ 确定领导者行为中两个重要维度：

- 定规维度（initiating structure）：领导者界定和构造自己与下属角色的程度，包括努力组织工作，工作关系以及目标的行为。
- 关怀维度（consideration）：管理者相信且尊重下属的看法和情感

❖ 研究结果：不确定性结果

- 高——高型领导者，通常但不绝对，达到更高绩效和满意度
- 有证据表明，环境因素在很大程度上影响领导效能



早期的领导理论：领导的行为理论

➤ 密歇根大学的研究

❖ 将领导行为划分为两个维度：

- 员工导向：重视人际关系
- 生产导向：重视任务完成情况

❖ 研究结果：

- 员工导向的领导者能够获得高团队生产率和高工作满意度

早期的领导理论：领导的行为理论

• 管理方格

➤ 领导风格评价的两个方面：

❖ 关心人

❖ 关心生产

➤ 管理风格分为五种类型：

❖ 贫乏型管理

❖ 任务型管理

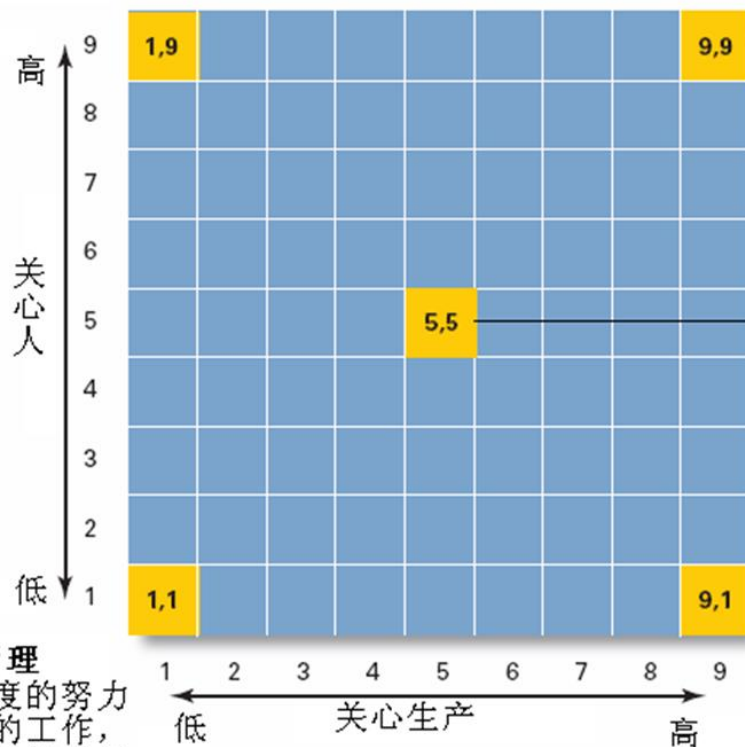
❖ 中庸之道型管理

❖ 乡村俱乐部型管理

❖ 团队型管理

乡村俱乐部型管理
对员工的需要关怀备至，创造一个舒适、友好的组织氛围和工作基调

团队型管理
工作由具有奉献精神
的员工完成，由于组织
目标的“共同利益”而
形成利润相互信赖，
带来了信任与尊重的
关系



贫乏型管理
以最低限度的努力
完成必须的工作，
从而维持组织成员
的身份

中庸之道型管理
在必须完成的工作
与维持令人满意的
士气水平之间保持
平衡，使组织绩效
得以充分实现成为
可能

任务型管理
由于工作条件安排从
而使工作实现高效运
转，使人的因素干扰
降到最低程度

空中浩劫

- McBroom将注意力都集中在起落架上问题上，工程师和副驾驶员一再警告他油箱中正在下降的燃油水平，但当信息没有引起机长的注意时，他们都放弃了努力，回到正常的工作中去，直到发动机一个接一个地发出噼噼啪啪的声响，最终停止了运转。
- 有领导者 \neq 有效领导
- 领导力武器 \neq 有效领导
- 领导实际上是领导者与追随者之间的一种复杂关系。

权变的领导理论：费德勒模型

- 费德勒模型

- 指出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风格

- ❖ 领导者能够控制和影响情境的程度

- 假设：

- ❖ 不同情形下，总有一种领导模式是最有效的

- ❖ 领导者不会真正改变领导风格

- 选择领导者以适应情境

- 改变情境以适应领导者

权变的领导理论：费德勒模型

- 费德勒模型

- 最难共事者问卷

- ❖ 通过对18组对比形容词的反应确定领导风格

- 高分：关系取向型领导风格

- 低分：任务取向型领导风格

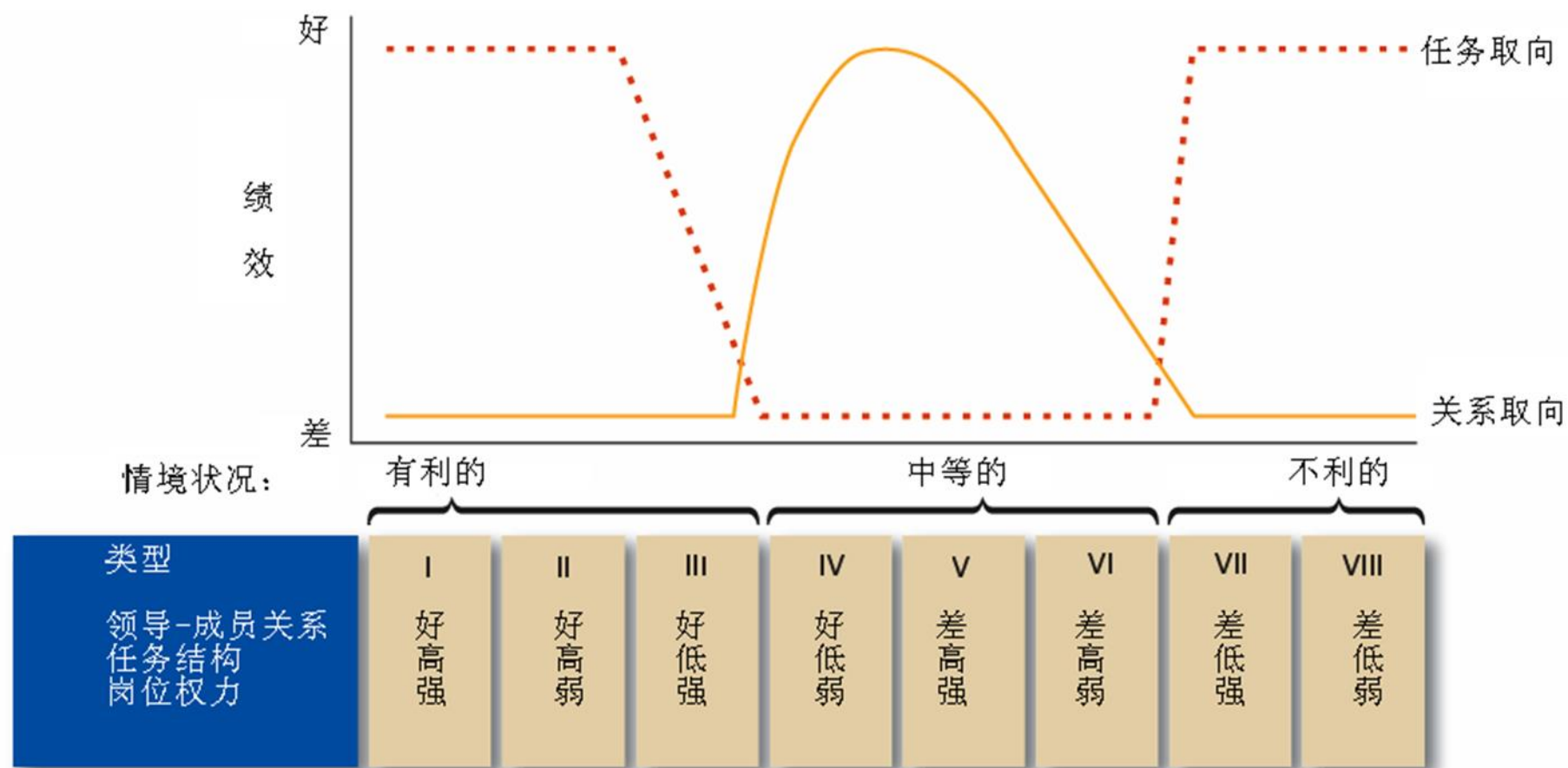
- 情境因素的两项权变维度：

- ❖ 领导成员关系

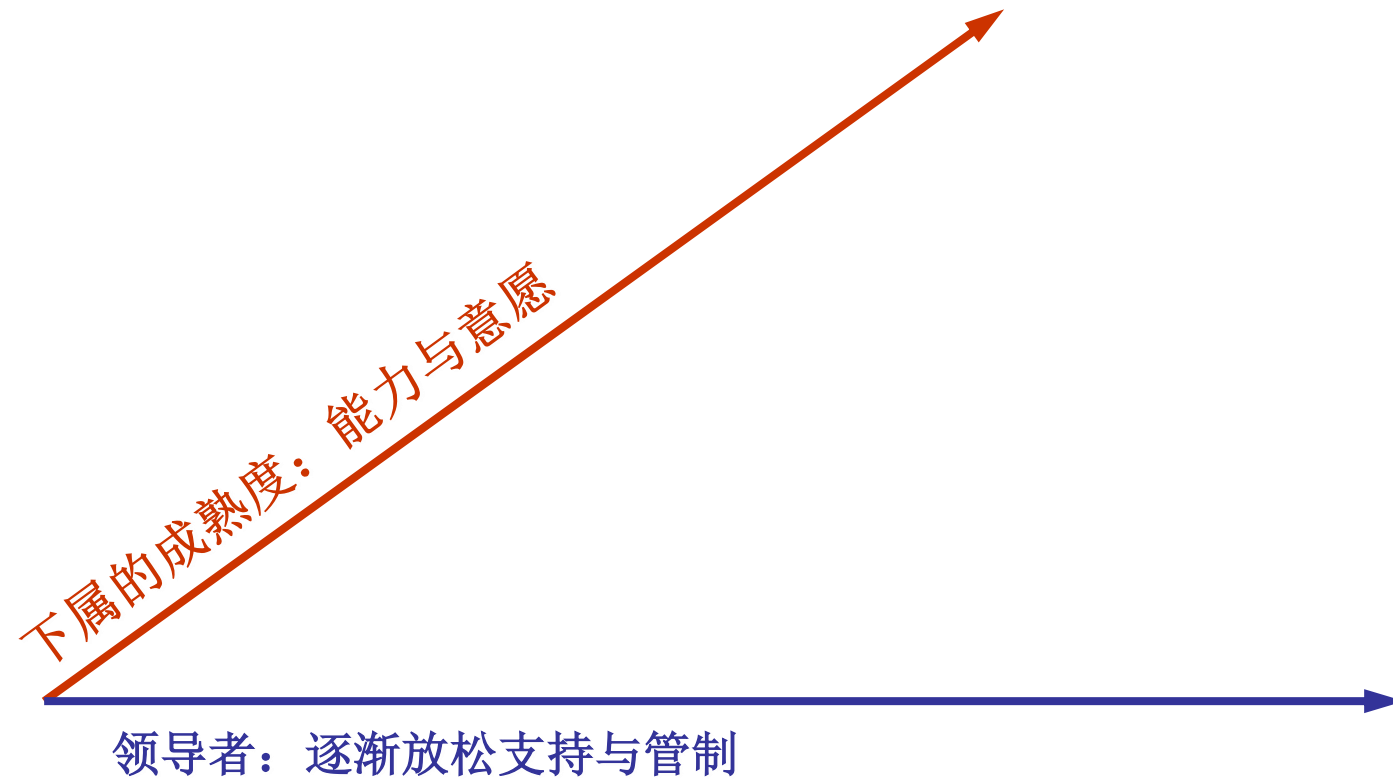
- ❖ 任务结构

- ❖ 职位权限

权变的领导理论：费德勒模型



领导权变理论：情境领导理论 (SLT)



权变的领导理论：情境领导理论（SLT）

- 情境领导理论（SLT）

- 成功的领导是通过选择恰当的领导方式实现的，选择的过程根据下属的成熟水平而定

- ❖ 认可度：领导的有效性取决于下属对领导者的认可度

- ❖ 成熟度(readiness)：个体能够并愿意完成某项具体任务的程度

- 随着下属的成熟度的提高，领导者要不断降低对他们活动的控制，还要减少关系行为

- 依据菲德勒的两个领导维度创建四个具体的领导方式：

- ❖ 告知：高任务低关系

- ❖ 推销：高任务高关系

- ❖ 参与：低任务高关系

- ❖ 授权：低任务低关系

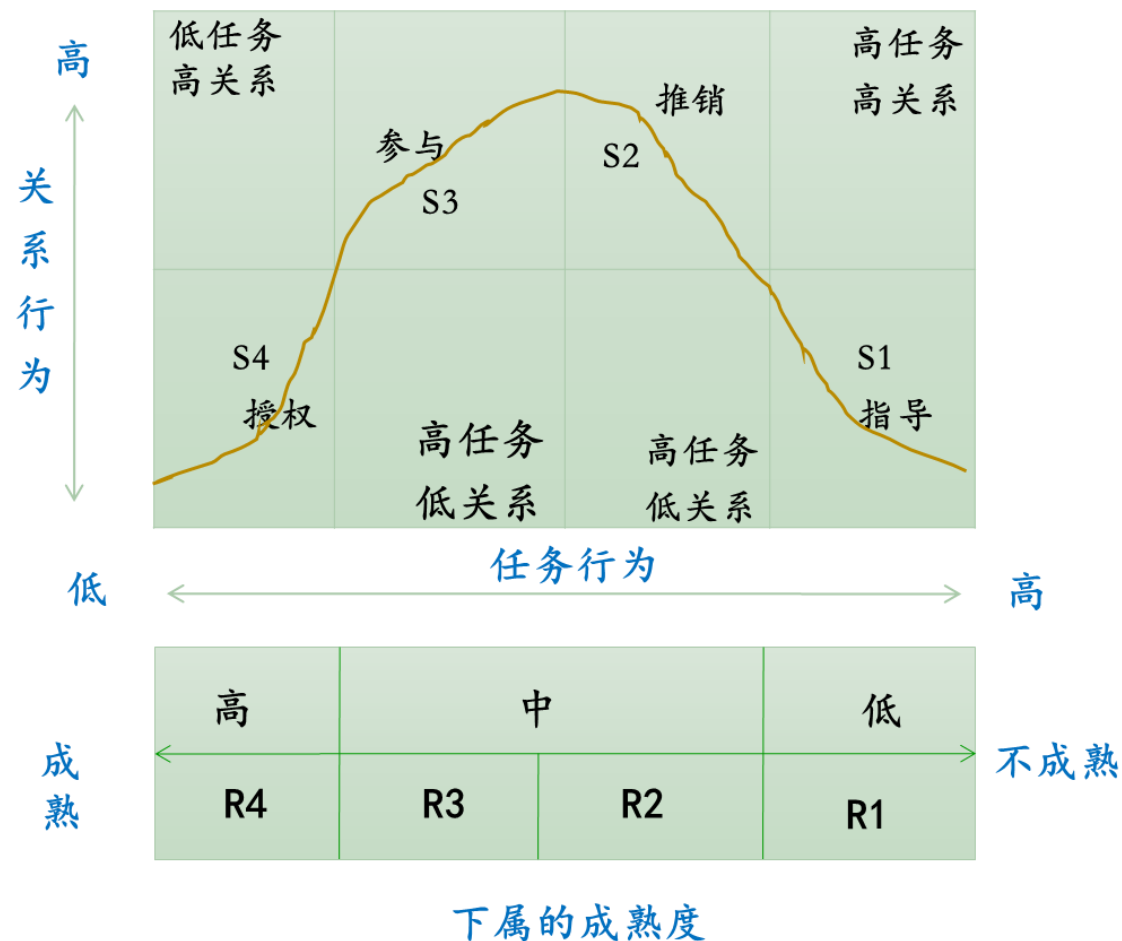
权变的领导理论：情境领导理论（SLT）

• 情境领导理论（SLT）

➤ 定义下属成熟度的四个阶段：

- ❖ R1：既不胜任又不能被信任
- ❖ R2：有积极性但目前尚缺少足够的技能
- ❖ R3：有能力但不愿意做
- ❖ R4：有能力且积极完成工作

领导方式和成熟度之间的关系：



权变的领导理论：路径-目标模型

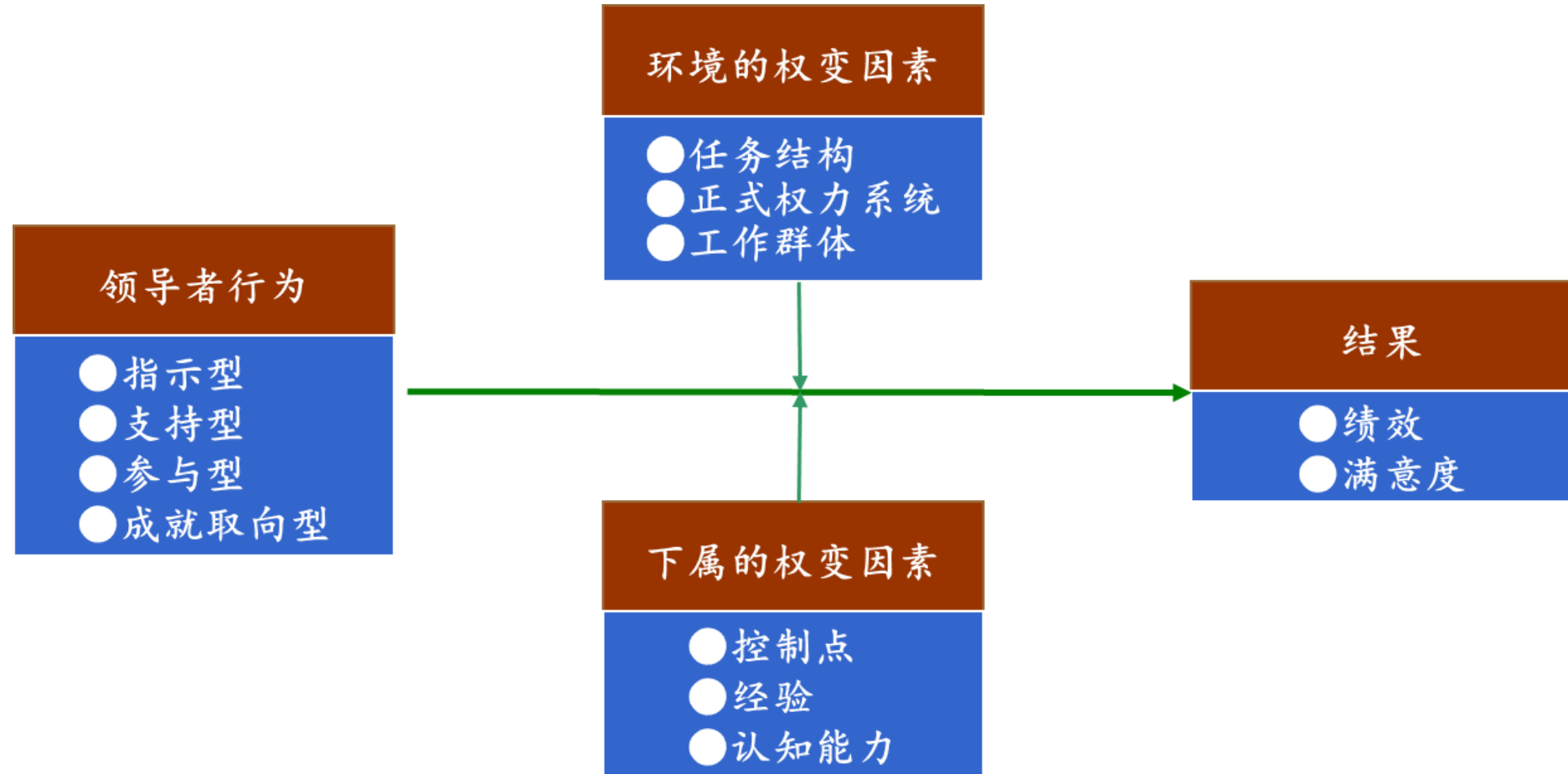
- 路径-目标模型

- 领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，且提供必要的指导和支持，确保下属各自目标与群体或组织目标保持一致
- 领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格：
 - ❖ **指导型**：让下属指导期望他们实现的是什么，以及完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指导。
 - ❖ **参与型**：与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑下属的建议
 - ❖ **支持性**：十分友善，对下属需求表现出关怀。
 - ❖ **成就取向型**：设置具有挑战性的目标，并期望下属实现自己的最佳水平

路径-目标理论

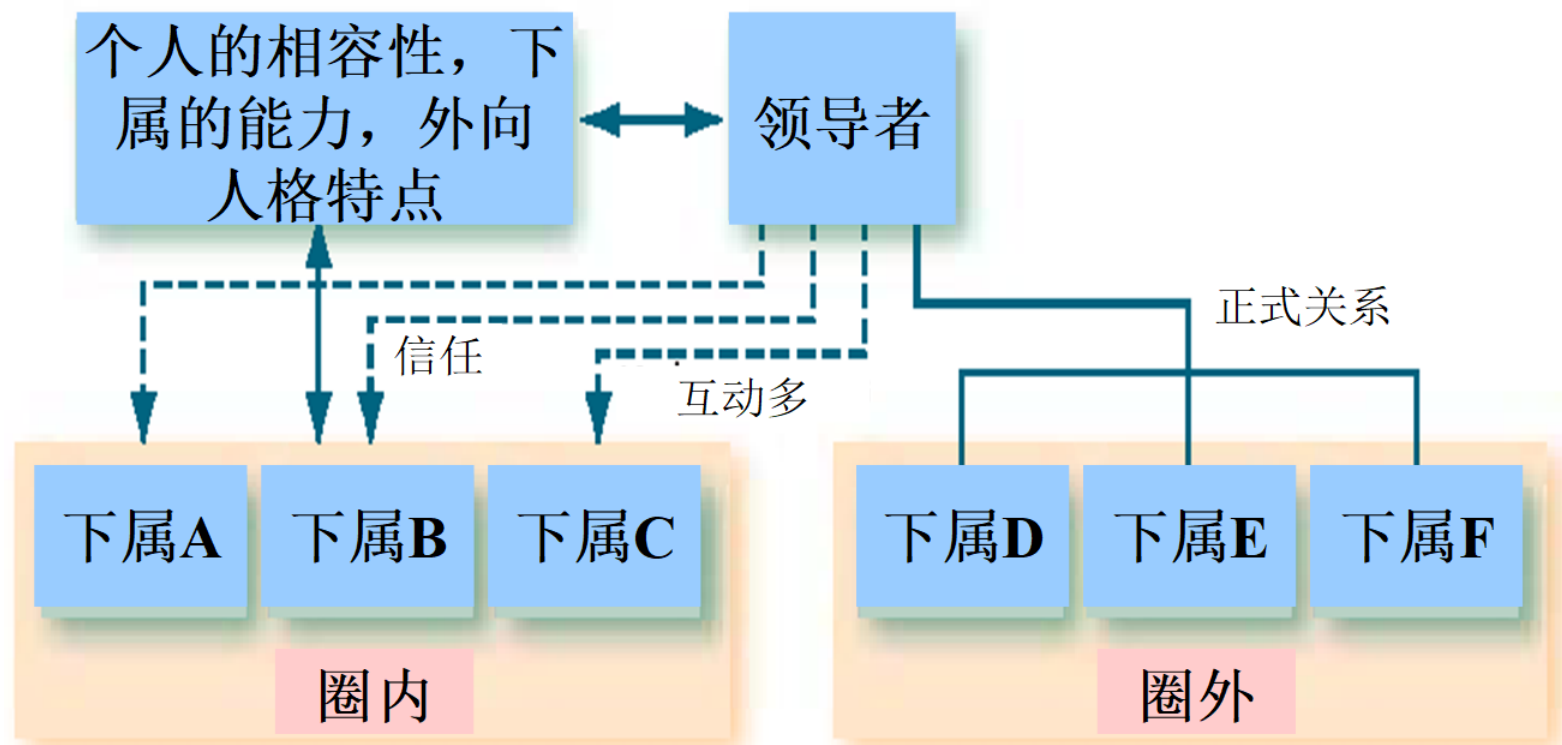
- 该理论提出了两类情境或权变变量，作为领导行为与结果之间关系的中间变量：
 - ① 下属控制范围之外的环境：
 - 任务结构
 - 正式权力系统
 - 工作群体
 - ② 下属个性特点中的一部分
 - 控制点
 - 经验
 - 感知到的能力

权变的领导理论：路径-目标模型



当代领导观：领导者—成员交换理论(LMX)

- 由于时间压力，领导者与下属中的少部分人建立了特殊关系。与圈外人士相比，圈内下属得到的绩效评估等级更高、离职率更低、对主管更满意、总体的满意度也更高。



当代领导观：变革型领导与交易型领导

- **交易型领导**：领导者通过对工作成果进行奖励，指导并激励和鼓舞下属取得辉煌的成就
- **变革型领导**：
 - ✓ 关注每一个下属的兴趣所在与组织发展需要
 - ✓ 帮助下属用新视角看待老问题
 - ✓ 能够激励、调动和鼓舞下属为实现群体目标付出更大的努力

当代领导观：领袖魅力型领导

- 一个热情而自信的领导者，他的人格魅力和活动能力影响着人们以某种特定方式活动
- 魅力型领导者的人格特点：
 - ❖ 有一个愿景目标
 - ❖ 能够清晰生动描述这个目标
 - ❖ 愿意为实现这个目标而勇敢前进不怕失败
 - ❖ 对环境限制及下属需要十分敏感
 - ❖ 行为表现超乎常规

当代领导观：愿景规划型领导

- 愿景规划型领导

- 能够设计一个现实、可信、诱人的前景目标，并向人们清晰明确指出，这种目标建立在当前条件基础上，只要经过努力就能实现

- 愿景规划型领导有能力：

- 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

当代领导观：愿景规划型领导

- 团队领导

- 有耐心去分享信息
- 信任他人并放弃自己的职权
- 明白在什么时候对员工进行干预

- 团队领导者的工作

- 对团队外部事物的管理
- 对团队工作进程的推动

❖ 教练，协助，处理纪律问题，审查小组和个人表现，培训和交流

李开复：领导力是一种独特的艺术

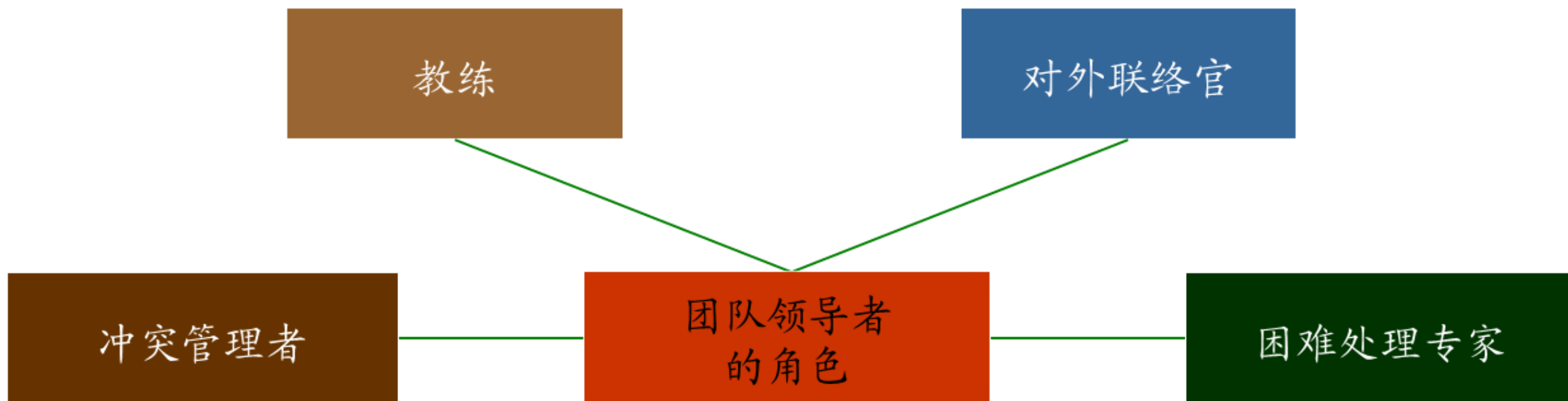
- 领导力这门艺术大致包含了宏观决策、管理行为和个人品质这三个范畴的内容：
- 上述三个范畴又各自包含了三种最为重要的领导力：
- 宏观决策：前瞻与规划的艺术
 - 愿景比管控更重要
 - 信念比指标更重要
 - 人才比战略更重要
- 管理行为：沟通与协调的艺术
 - 团队比个人更重要
 - 授权比命令更重要
 - 平等比权威更重要
- 个人品质：真诚与均衡的艺术
 - 均衡比魄力更重要
 - 理智比激情更重要
 - 真诚比体面更重要



李开复说

- 自信不失谦虚，谦虚不失自信。
- 天赋就是兴趣，兴趣就是天赋。
- 思考比传道重要，观点比解惑重要。
- 我不同意你，但我支持你。
- 挫折不是惩罚，而是学习的机会。
- 创新不重要，有用的创新才重要。
- 完美工作的标准是：有浓厚的兴趣，有成长的空间，并具备一定的影响力。
- 用勇气改变可以改变的事情。
- 做最好的领导，让员工做有兴趣的事。
- 价值不是你拥有多少，而是你留下多少。

团队领导的具体角色



21世纪的领导问题：管理权力

- **法定权力**：领导者在组织中身处某一职位而获得的权力
- **强制权力**：领导者是否拥有惩罚或控制的权力
- **奖赏权力**：可以带来积极效益或奖赏的权力
- **专家权力**：基于专业技术、特殊技能或知识的影响力
- **参照权力**：源自个人所具备的令人羡慕的资源或人格特点

21世纪的领导问题：创建信任的文化

- 信誉

- 下属根据领导者的诚实、胜任力和鼓舞他人的能力来判断领导者的信誉

- 信任

- 下属对领导者的为人、人格和能力的信念

- ❖ 信任维度：正直，能力，一致性，忠诚度和开放性

- 与工作业绩增长，组织成员行为，工作满意度和组织承诺相关

- 建立信任

- 保持开放性，公平公正，说出你的感受，说出真相，表现出一致性，遵守承诺，保持信心，展现胜任力

俞敏洪说

- 做人如水，做事如山
- 女生如果因为觉得一个男生帅就跟嫁给他，这是好色；男生因为女生漂亮而娶她，是审美。
- 大学生应该做的事情是：
 - (1) 专业方面，成为中国前100名；
 - (2) 人文方面，读500本书。
 - (3) 英语。
- 要每天多努力一些，比别人多努力一个小时。



俞敏洪说

- 你可以说自己是最好的，但不能说自己是全校最好的、全北京最好的、全国最好的、全世界最好的，所以你不必自傲；同样，你可以说自己是班级最差的，但你能证明自己是全校最差的吗？能证明自己是全国最差的吗？所以不必自卑。
- 上帝制造人类的时候就把我们制造成不完美的人，我们一辈子努力的过程就是使自己变得更加完美的过程，我们的一切美德都来自于克服自身缺点的奋斗。
- 运气永远不可能持续一辈子，能帮助你持续一辈子的东西只有你个人的能力。
- 我们一路走下去，不是因为坚强，而是因为我们别无选择。

21世纪的领导问题：授权

- 授权

- 包括增加员工个体自我决策的判断力，以及团队在财务预算、安排工作、管理库存、解决质量问题等关键业务决策

- ❖ 信任维度：正直，能力，一致性，忠诚度和开放性

- 为什么要授权给员工？

- ❖ 快速决策和快速反应的需要

- ❖ 由于组织精简，很多管理者的管理幅度显著增加

领导并不总是重要

- 领导的替代

- 下属特点

- ❖ 经验、培训、专业取向、独立需要

- 工作特点

- ❖ 明确化、规范化、工作满意度

- 组织特点

- ❖ 明确正式的目标、严格的规章制度与程序、高内聚力的工作群体