

- 1. 领导
 - 1.1. 领导
 - 1.1.1. 领导的性质和功能
 - 1.1.2. 领导的影响力（2013年真题）
 - 1.1.3. 领导理论（3种）
 - 1.1.3.1. 特性理论
 - 1.1.3.2. 作风或行为理论
 - 1.1.3.3. 权变理论（领导方式）
 - 1.1.3.3.1. 费德勒模型
 - 1.1.3.3.2. 领导的生命周期理论
 - 1.1.3.3.3. 目标-途径理论

1. 领导

1.1. 领导

1.1.1. 领导的性质和功能

1. 定义：

指指导和影响个人或群体，使人们为实现共同目标而努力和贡献的过程或艺术。领导者即承担领导职责、实施领导过程的人。

2. 性质：

- ①本质是组织成员的追随与服从，使领导人员获得地位并使领导过程成为可能，而组织成员的愿望和需求得以满足。
- ②领导是一门艺术，与沟通、激励有关。

3. 功能：

i. 【组织功能】：

领导的最终目的是实现组织目标。领导者须制定组织目标并做出决策，配置资源，指导和协调组织活动的开展，保证实现组织目标。

ii. 【激励功能】：

a. 含义：

领导者要影响被领导者对组织目标的认识及其态度和行为，保证全体成员的积极性和创造性。

b. 体现：

- ①提高被领导者接受和执行目标的自觉性。
- ②激发被领导者实现组织目标的热情。
- ③提高被领导者的行为效率。

1.1.2. 领导的影响力（2013年真题）

影响力是指与他人的交往中，影响和改变他人的心理和行为的能力。领导的影响力根据性质可分为权力影响力（强制影响力）和非权力影响力（自然影响力）。

1. 权力影响力（强制影响力）：

i. 含义：

- ①是由社会赋予个人的职务、地位、权力等构成的，有很强的职位特性。
- ②仅属于管理者，权力是管理者实施领导行为的基本条件且只同职务相联系。
- ③通过正式的渠道发挥作用。

ii. 构成：

法定权：来自于上级的任命，使领导者占据权势地位和支配地位。这种支配权，是管理者的地位或在权力阶层中的角色所赋予的。

强制权：是和惩罚相联系的迫使他人服从的力量。权力基础是下属的惧怕。

奖赏权：是在下属完成任务时给予相应的奖励，包括物质的和精神的。领导者通过提供心理或经济上的奖酬来换取下属的遵从。

iii. 影响因素：

传统观念：即人们从小在心理上认为领导者不同于普通人，产生服从感。

职位因素：领导者凭借组织授予的权利，左右被领导者，使其产生敬畏感。领导者的职位越高，权力越大，下属越敬畏，影响力越大。

资历因素：人们比较尊敬资历较深的领导者，其言行易在个体心理占据一定位置。

2. 非权力影响力（自然影响力）：（2004年真题）

i. 含义：

①产生于个人的自身因素，与职位无关。

②来源于下服从的意愿。即使不担任管理职务，也会产生较大的影响。

ii. 构成：

专长权：指领导者具有各种专门的知识 and 特殊的技能或学识渊博而获得同事及下属的尊重和佩服，从而具有影响力，但被限定在专长范围内。

感召权：指领导者由于优良的领导作风、思想水平、品德修养树立的影响力。建立在下属对领导者承认的基础上。

iii. 影响因素：

品格：包括领导者的道德、品行、人格等，是个体本质表现。优良的品格给领导者带来巨大的影响力，使人产生敬爱感和模仿。

才能：通过实践来体现，反映在工作成果上。通过事业的成功，使人们产生敬佩感，吸引人们自觉地接受其影响。

知识：表现为对自身和客观世界认识的程度，一个人的才干与知识紧密联系。知识丰富的领导者，容易使人产生信赖感和依赖感。

感情：是人们对客观事物好恶倾向的内在反映。建立良好的感情关系，能产生亲切感；相互吸引力越大，影响力越大。

1.1.3. 领导理论（3种）

对于领导问题已有较为广泛的研究，并建立了许多理论，这些理论大致可以分为三类：

- 第一类是特性理论，主要研究有效的领导者应具备的个人特性；
- 第二类是作风或行为理论，主要研究领导者的工作作风或领导行为对领导有效性的影响；
- 第三类是权变理论，主要研究在【不同的情境】下【何种领导行为】效果最佳。

1.1.3.1. 特性理论

1. 研究方向：领导者的个人特性对领导成败的影响。
2. 传统特性理论：领导者特性是天生的，由遗传决定。
3. 现代特性理论：领导者特性在实践中形成，可通过教育训练培养。
4. 意义：系统分析领导者应具有的能力、品德和为人处事的方式，向领导者提出了要求和希望，有利于组织选择、培养和考核领导者。

1.1.3.2. 作风或行为理论

- 主题：研究领导者的工作作风或领导行为对领导有效性的影响。
- 内容：对现代领导理论影响较大的是四分图理论和管理方格理论。
- 四分图理论：又称为俄亥俄模式，由美国俄亥俄州立大学提出。

- 该理论 将领导行为分解为两个方面，单有一个方面不能实现有效的领导。
 - (1) 以工作为中心，强调组织的需要。领导者为员工提供组织结构方面的条件，促使其做出令人满意的业绩。
 - (2) 以人际关系为中心，强调员工个人的需要。领导者营造相互信任的工作气氛，尊重下级的意见，通过参与管理来调动人的积极性。
- 可以 将领导行为用基于这两个维度的二维坐标的平面组合来表示，每一个维度划分为高和低，从而 形成【四种典型的领导方式】。
- 管理方格理论：在 四分图的基础上，布莱克和莫顿提出了管理方格理论，将坐标进一步细化，形成81个方格，并指出了五种典型的领导方式。
- 管理方格理论 ---> 领导的生命周期理论

1.1.3.3. 权变理论（领导方式）

领导的 权变理论 关注【领导者与被领导者】的【行为和环境】的相互影响。该理论认为，不存在一种普遍适用的“最好的”或“不好的”领导方式。

领导的行为若想有效，就必须随着领导者、被领导者和环境的变化而变化。有效的领导=f(领导者，被领导者，环境)。

有代表性的权变理论： 费德勒模型、领导的生命周期理论、目标-途径理论。

1.1.3.3.1. 费德勒模型

- 1. 理论观点：

任何领导方式都可能有效，其有效性完全取决于是否与所处的环境相适应。来源于大量调研结果，以“你最不喜欢的同事”(LPC)量表来反映和测定领导者的领导风格。
- 2. 把领导方式假设为两大类：
 - a.以人为主，注重人际关系和个人的声望。
 - b.以工作为主，惯于命令和控制，只关心作。
- 3. 把影响领导者有效性的环境因素归结为：
 - i. 领导与下属的关系：指领导者被拥护和支持的程度，即领导者是否受下属的喜爱、尊敬和信任，是否能吸引并使下属追随。
 - ii. 职位权力：指组织赋予领导者正式地位所拥有的权力。权力是否明确、充分，得到的支持是否有力，直接影响到领导的有效性。
 - iii. 任务结构：指下属所从事的工作或任务的明确性。若要完成的任务是例行的、明确的和可理解的，则工作质量容易控制。
- 4. 费德勒将这三个环境变数任意组合成八种群体工作情境，对1-200个团体进行了观察，收集了把领导风格与工作环境关联起来的数据，得出了在各种不同情况下使领导有效的领导方式，其结果如图所示。

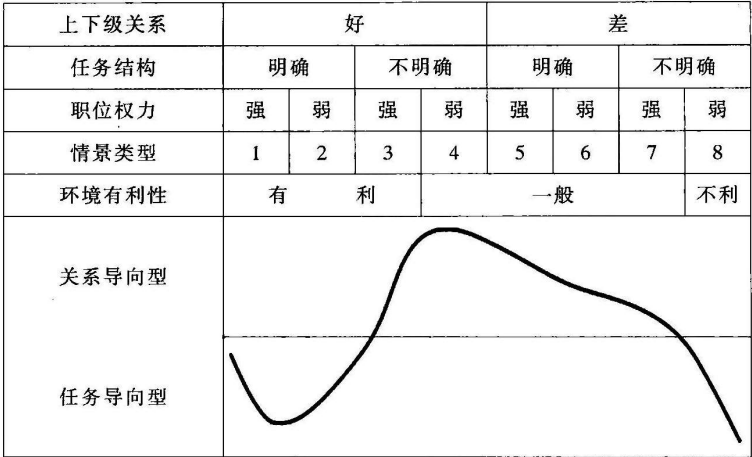


图 6 - 1 费德勒的领导模型

5. 研究结果表明：

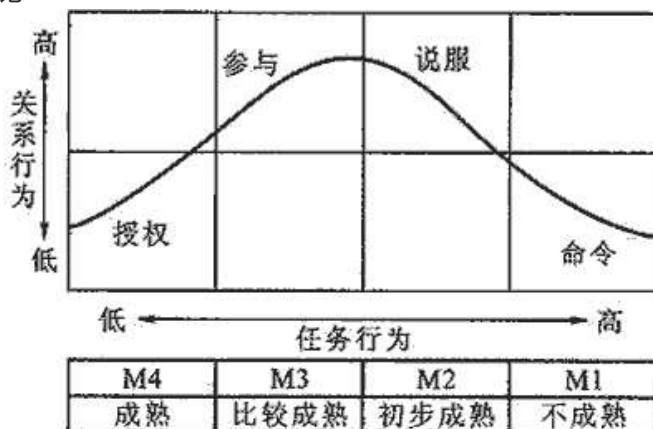
- ①根据群体工作情境，采取适当的领导方式可把群体绩效提高到最大限度。
- ②当情境非常有利或非常不利时，合适采取工作导向型领导方式。
- ③各方面因素交织且情境有利程度适中时，以人为重的领导方式更有效。

1.1.3.3.2. 领导的生命周期理论

建立在布莱克和莫顿的【管理方格图理论】和阿古里斯【不成熟-成熟理论】的基础之上，首先由卡曼提出，后由何塞和布兰查德进一步发展。

- 主题：认为成功的领导者要 根据【下属的成熟程度】选择合适的领导方式。
- 内容：
 - i. 把管理方格图理论中的 人+工作的二维领导理论，发展成由 关系行为+任务行为+成熟度 的【三维领导理论】。
 - (1) 任务行为：指领导者和下属【为完成任务而形成的交往形式】。
 - (2) 关系行为：指领导者 给下属以【帮助和支持的程度】。
 - (3)成熟度： 对自己的行为承担责任的能力和愿望的大小。
 - a.任务成熟度：知识和技能，如果具备无须指点就能完成工作的知识、能力和经验，则工作成熟度高，反之则低。
 - b.心理成熟度：做事的愿望或动机，无须外部激励的高。
 - ii. 【四种领导方式】：
 - a. 划分依据：任务行为和关系行为。
 - b. 分类：命令式、说服式、参与式、授权式。
 - (1) 命令式（高工作-低关系）：领导者直接指挥下属工作。
 - (2) 说服式（高工作-高关系）：领导者既给下属以 一定的指导，又注意保护和鼓励下属的积极性。
 - (3) 参与式（低工作-高关系）：领导者与下属 共同参与决策，领导者着重给下属以支持，促其搞好内部的协调沟通。
 - (4) 授权式（低工作-低关系）：领导者 几乎不加指点，由下属自己独立地开展工作，完成任务。
 - iii. 成熟度的四个等级：
 - M1：即 不成熟，下属缺乏承担任务的能力和愿望。
 - M2：即 初步成熟，下属愿意承担任务但缺乏能力。
 - M3：即 比较成熟，下属有能力，但没有足够的动机。
 - M4：即 成熟，下属有能力有动机。

4. 结论：



- a.当下属有很高的成熟度时，要减少对活动的控制和对下属的帮助。
- b.当下属 处于M1时，采取命令式，要明确细致的指导和严格控制。
- c.当下属处于M2时，采用说服式，保护下属的积极性，及时指点。
- d.当下属处于M3时，采用参与式，树立下属的信心。
- e.当下属处于M4时，采用授权式，只明确目标和工作要求，具体行为由下属自我控制（减少控制而且减少帮助）。

1.1.3.3.3. 目标-途径理论

1. 由豪斯等提出，基于 期望理论+领导行为四分图 理论。

2. 理论观点：

- a. 领导者的效率 以 激励下属达到组织目标并使下属得到满足的能力 来衡量。
- b.领导应【指明达成目标的途径】。
- c.领导人的风格和行为是能随着情景的变化而改变的。

3. 内容：

i. 领导【行为】

提出了【四种领导行为】：指示性、支持型、参与型、成就导向型。（区别于生命周期理论的领导方式）：

- (1) 指示性领导行为：明确工作任务和要求，与主导型结构和任务导向型行为相似。
 - (2) 支持型领导行为：关心关怀下属，与关心型及关系导向型相似。
 - (3) 参与型领导行为：协商决策。
 - (4) 成就导向型领导行为：提出有挑战性的目标，鼓励下属。
- 认为领导人的风格和行为是能随着情景的变化而改变的。

ii. 情景因素

提出领导方式要适应情景因素。该理论特别关注两类情景因素，一类是下属的个人特点，另一类为工作场所的环境特点。

(1)下属个人特点：

- ① 对自身能力的认识：能力不强的喜欢指令型领导。
- ② 控制轨迹：内归因喜欢参与型的领导行为，外归因喜欢指令型的领导。

(2)工作场所环境特点：

- ① 任务结构：明确不适用指令型领导行为。
- ② 职权制度：正式职权适合非指令性的领导行为。
- ③ 工作群体：群体具备支持性时不适合支持性的领导行为。