

组织行为学第八节课官方笔记

一、教材节构图



二、本章知识点及考频总结

1. 振兴组织的关键在于组织学习。
2. 学习型组织概述
 - (1) 学习型组织方法：发现、纠错、成长
 - (2) 学习型组织核心：在组织内部建立组织思维能力
 - (3) 学习型组织精神：学习、思考和创新
 - (4) 学习型组织的关键特征（核心）：系统思考
 - (5) 组织学习的基础：团队学习
3. 学习型组织的特征
 - (1) 共同愿景：创造型学习产生的前提
 - (2) 不断学习：善于持续性学习是学习型组织的本质特征
 - (3) 学习型组织的组织结构：扁平结构
4. 学习型组织的构建
 - (1) 个体学习的促进
 - (2) 学习型团队的建立
 - (3) 学习型领导的培养：领导者扮演的角色是设计师、仆人和教师。
5. 领导定义的三要素
 - (1) 有部下
 - (2) 有能力或力量
 - (3) 目的是通过影响部下来达到组织的目标。
6. 领导的特点
 - (1) 领导体现了人与人之间的关系

- (2) 领导是一种特殊的“投入”与“产出”
- (3) 领导是领导者、被领导者及环境的函数
- (4) 领导作用的“互惠效应”：在现实的领导工作中，一位领导者总会因其职位或人品对下属产生影响。

7.领导的作用

- (1) 指挥作用
- (2) 协调作用
- (3) 激励作用

8.权力观

- (1) 传统领导权力观：领导=职权
- (2) 现代领导权力观：领导=职权+影响力

10.职权

- (1) 权力是由职位派生出来的。
- (2) 职权包括：法定权、奖赏权、惩罚权。

11.影响力主要包括个人影响权力（品格、才能、知识、感情）、专长权力等。

12.领导者应具备的基本素质

- (1) 政治素质
- (2) 道德素质
- (3) 知识素质
- (4) 能力素质

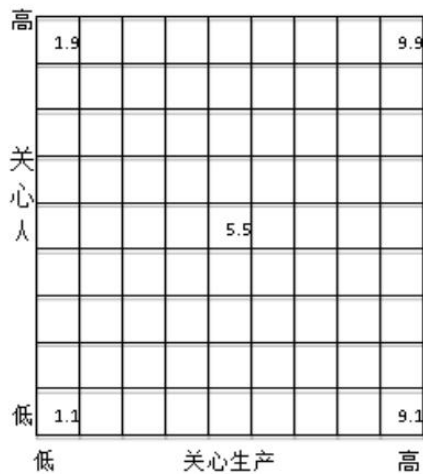
13.领导理论

(一) 领导特性理论

领导特性理论是对西方研究领导者素质的成果的统称。
包括自信心、决断能力、适应性、才智、成熟度、性别、首创精神、对物质奖励的需求。

(二) 领导行为理论

- (1) 领导行为理论集中研究领导的工作作风和行为对领导有效性的影响。
- (2) 密歇根大学研究了领导行为的两个概念化维度：以生产为中心的行为和以员工为中心的行为。
- (3) 管理方格理论：



- (1, 1)型，即无效的管理，这种领导者对员工和工作都很少关心。
- (9, 1)型，即任务管理，这种领导者将重点放在工作上，对员工很少关心。

(1, 9)型, 即俱乐部型管理, 这种领导者将重点放在满足员工的需要上, 而对工作却重视不够。

(5, 5)型, 即中间型管理, 这种领导者对员工的关心和对工作的关心保持中间状态。

(9, 9)型, 即团队型管理, 这种领导者对员工和工作都很关心。

(三) 领导情景理论 (情境理论、因地制宜理论)

(1) 费德勒权变模型——立足于领导

影响领导行为的情境因素:

①领导者与被领导者之间的关系

②职位权力

③任务结构

(2) 路径—目标理论——立足于下属

路径—目标理论同以前的各种领导理论的最大区别在于, 它立足于下属, 而不是立足于领导者。

(3) 领导生命周期理论

重视下属的权变理论, 依据下属成熟度, 选择正确的领导风格。

14. 领导艺术

领导艺术是非规范化、非程序化、非模式化的领导行为, 它强调要从实际出发, 具体情况具体分析, 富有创造性地应用领导方法。

(一) 用人艺术

(1) 知人

(2) 用人

(3) 育人: 3Q 育人模式: IQ (智商)、EQ (情商)、TQ (团队商数)

(二) 领导的时间艺术

(1) 定期分析. 不断改进和管理好自己的时间

(2) 将时间“打包”, 互不干扰

(3) 把握开会的时间, 提高开会效率

(三) 领导的授权艺术

(四) 领导的决策艺术

决策的特点

(1) 目的性

(2) 选择性

(3) 过程性

(4) 超前性

主观题

1.学习型组织

学习型组织是指通过培养整个组织的学习氛围、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性、扁平化、符合人性并能持续发展的组织。

2.领导

领导是指引和影响个人、群体或组织在一定条件下实现目标的行为过程。

3.领导权力

领导的核心在权力。领导权力指影响他人的能力，在组织中是指排除各种障碍完成任务、达到目标的能力。

4.职权

职权是由组织或上级所授予的法定权力（或正式权力），是领导者支配下级的力量，领导者凭借职权可以左右被领导者的行为、处境、得失甚至前途，并使被领导者产生敬畏感。

5.法定权

指组织内各领导职位所固有的合法的、正式的权力。

6.奖赏权

指提供奖金、薪酬、表扬、升职等的权力。

7.惩罚权

指通过精神、情感或物质上的威胁，强迫下级服从的权力。

8.影响力

影响力也称个人权力，这种权力不是由领导者在组织中的职位产生的，而是领导者由于自身的某些特殊条件才具有的。

9.领导和管理

（1）领导和管理的共性

从行为方式看，领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动，实现组织目标的过程。从权力的构成看，领导和管理都是组织岗位设置的结果。

（2）领导和管理的区别

从本质上来说，管理建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上。领导可能建立在合法的、有报酬和强制性的权力基础上，也可能建立在个人影响力和专长权及模范作用的基础上。

10.简述领导个人影响力的主要构成要素。

- ①品格：主要包括领导者的道德、品行、人格等。
- ②才能：才能主要反映在工作成果上。
- ③知识：知识水平的高低主要表现为对自身和客观世界的认知程度。
- ④感情：感情是一种心理现象，是人们对客观事物好坏倾向的内在反映。

11.试述领导生命周期理论的主要内容及其对领导者的启示。

（1）领导生命周期理论也称为领导情景理论，依据下属成熟度（工作成熟度和心理成熟度）是一个重视下属的权变理论。

（2）该理论指出有四种领导方式：命令型领导方式、说服型领导方式、参与型领导方式、授权型领导方式。

（3）该理论指出下属成熟度有四个阶段：第一阶段即不成熟阶段。下属对于执行某任务既无必需的能力又不情愿，既不能胜任现在的工作又不能被领导者信任。第二阶段即初步成熟阶段。下属缺乏相应的工作能力，但却愿意执行必要的工作任务。第三阶段即比较成熟阶段。下属有很强的工作能力，但却不愿意做领导分配给他的工作。第四阶段即成熟阶段。下属既有能力，又愿意做领导让他们做的工作。

(4) 领导生命周期理论认为,领导要取得成功,需要依据下属的成熟度(工作成熟度和心理成熟度),选择正确的领导风格。

(5) 具体领导策略是:当下属成熟度为第一阶段时,选择命令型领导方式;当下属成熟度为第二阶段时,选择说服型领导方式;当下属成熟度为第三阶段时,选择参与型领导方式;当下属成熟度为第四阶段时,选择授权型领导方式。

12. 领导艺术

领导者在创造性地运用各种领导策略、方法和原则以有效实现组织目标的技能和技巧。

13. 简述领导艺术的特征。

- (1) 经验性与科学性的统一。
- (2) 原则性与灵活性的统一。
- (3) 普遍性与多样性的统一。
- (4) 规范性与创造性的统一。
- (5) 明晰性与模糊性的统一。

14. 领导的时间艺术

- (1) 定期分析,不断改进和管理好自己的时间。
- (2) 将时间“打包”,互不干扰。
- (3) 把握开会的时间,提高开会效率。

15. 授权

授权是指领导者根据工作的需要,在职权范围内授予下属处理特定事务的权力,使下属在领导者的指导和监督下拥有相当的自主权和行动权,能够有效完成任务的一种领导行为。

10. 试述领导如何提高授权艺术。

- (一) 重视授权的必要性。
 - (1) 有利于领导者集中精力做更重要的事情。
 - (2) 有利于提高工作效率。
 - (3) 有利于发挥下属的专长,弥补领导者的不足。
 - (4) 有利于培养和选拔接班人。

- (二) 领导授权艺术的要点。

- (1) 视能授权。在授权前应对即将接受权力的下属的实际能力进行系统科学的考查,按照下属的实际能力进行适度合理的授权;
- (2) 权责明确。授权必须坚持权责统一的原则;
- (3) 适度监督。领导要时刻纵观全局计划进程,对被授权的下属实行必要的监督和控制;
- (4) 逐级授权。领导者的授权对象只应该且只能是自己的直接下属,不能越级授权。

配套练习题

1. (单选题) 学习型组织的关键特征是 ()

- A: 共同愿景
- B: 团队学习
- C: 系统思考
- D: 自我超越

答案: C

解析: 学习型组织的关键特征是系统思考。

2. (单选题) 构成个人影响力的要素有四种, 即: 品格、才能、知识和 ()

- A: 职权
- B: 指挥
- C: 感情
- D: 制度

答案: C

解析: 构成个人影响力的主要因素如下:

(1) 品格: 主要包括领导者的道德、品行、人格等。

(2) 才能: 才能主要反映在工作成果上。有才能的领导者会使人们对他产生敬佩感, 吸引人们自觉接受其影响。

(3) 知识: 一个人的影响力是与知识紧密联系的。

(4) 感情: 感情是一种心理现象, 是人们对客观事物好坏倾向的内在反映。

3. (单选题) 领导的有效性是三种因素的函数, 即领导者、被领导者和 ()

- A: 环境因素
- B: 经济因素
- C: 政治因素
- D: 情景因素

答案: A

解析: 影响领导这个函数的变量, 既包括领导者、被领导者、环境, 也包括各因素之间的内在联系。也就是说, 领导的有效性既取决于领导者的素质和领导艺术, 也取决于被领导者的素质和接受领导的程度, 同时取决于领导与环境条件相互制约和相互适应的状况。

4. (单选题) 路径——目标理论与其他领导理论的最大区别在于 ()

- A: 立足于领导者
- B: 立足于下属
- C: 立足于领导风格
- D: 立足于领导行为

答案: B

解析: 路径——目标理论同以前的各种领导理论的最大区别在于, 它立足于下属, 而不是立足于领导者。在豪斯看来, 领导者的基本任务就是发挥下属的作用, 而要发挥下属的作用, 就得帮助下属设定目标、把握目标的价值, 支持并帮助下属实现目标, 在实现目标的过程中提高下属的能力、使下属得到满足。

5. (单选题) 在领导行为方格论中, 对工作高度关心, 但对人却很少关心的领导类型是 ()

- A: 贫乏式管理
- B: 任务式管理

C:中间型管理

D:团队式管理

答案: B

解析: 任务管理, 这种领导者将重点放在工作上, 对员工很少关心。领导者的权力很大, 指挥和控制员工的活动, 员工只能奉命行事, 不能发挥积极性和创造性。

6. (单选题) 对非常规事件采取非程序化处理, 具有很大随机性和灵活性的是 ()

A:领导方法

B:领导艺术

C:领导行为

D:领导有效性

答案: B

解析: 领导方法大多体现在对常规事件的程序化处理上, 一般情况下稳定、不易变化; 领导艺术多数体现在对非常规事件的非程序化处理上, 具有很大的随机性和灵活性。

7. (单选题) 在管理方格理论中, (9.9) 型属于 ()

A:团队型管理

B:俱乐部管理

C:中间型管理

D:任务型管理

答案: A

解析: (9, 9) 型, 即团队型管理, 这种领导者对员工和工作都很关心, 能使员工和工作有效结合起来。