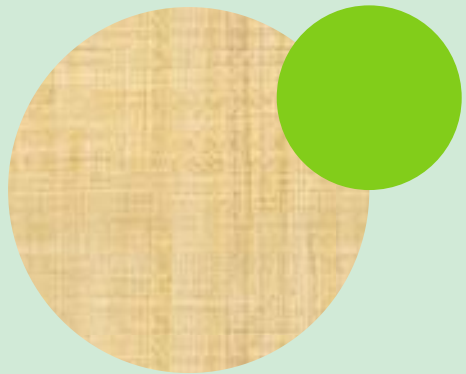


組織行為學

第八讲 如何进行有效的领导

主讲人：王淑红



一、领导的本质

含义：能够有效影响他人实现共同目标的过程。

领导者就是能够有效影响他人实现共同目标的人。



领导（者）与管理（者）的比较

维度	领导（者）	管理（者）
工作方式	鼓动、激励、引导	命令、监督、控制
权力的基础	个人魅力	职位
下属动力来源	认同、信赖等	薪酬、晋升等
对下属要求	敢于接受挑战、鼓励新尝试	顺从、按规矩办事
工作的重点	愿景、战略、价值等	流程、规范、标准的建立
工作的关注点	目标、结果、强调方向和意义	效率、过程、强调方法和任务



不同岗位管理者的特点

不同层级的管理人员采用不同的比例于：领导、管理、执行

基层管理	中层管理	高层管理
领导	领导	领导
管理		
执行	管理	管理
	执行	执行

二、领导者/管理者的影响力



- 领导者通过什么对下属施加影响？
- 下属为什么接受领导者的影响？

影响力的来源

硬权力： **职位权力：** 由于职位所带来的对他人的奖惩权力、法定性权力等（基于职位）

软权力： **专家性权力：** 由专业知识、技能带来的专家形象所产生的影响力（基于能力）

参照性权力： 由个人品性带来的人格魅力所产生的影响力（基于人格）

不同权力运用结果的思考



为什么会人走茶凉？

下属为什么会阳奉阴违？

空降兵为什么难当？

职位权力带来的结果是什么？

个人权力带来的是什么？

小 结

1

管理不等于领导，但管理者应该具备领导能力。

2

领导力的源泉不在于职位权力，核心在于领导者/管理者的个人魅力。

3

一个人是否是真正的领导者，不在于他的职位高低，而在于跟随者的多少以及能够真正对他人发生影响的程度。

你可能被任命为一名管理者，但是只有你能真正有效影响到他人时，你才可能变成一名真正的领导者。

三、领导力修炼

下属为什么愿意追随你？



能力：包括专业知识、技能还有能力



仁慈：关心他人利益



正直：可信赖

三、管理者的常见问题

缺乏能力与有效工作方法

- 思想陈旧
- 缺乏创新
- 简单粗暴
- 专业欠缺



员工不佩服

—加强个人能力建设，汲取他人经验、不断完善自己

缺乏对下属的真心关怀

- 只关心工作任务
- 不了解员工的需求
- 不能对员工进行区别管理
- 缺乏对员工的真正关心
- 缺乏对员工工作成长的帮助



员工不感动

—了解下属的需要和状态，站在下属的角度思考问题，提供力所能及的关心和支持

缺乏担当

- 缺乏责任感及使命感
- 缺乏长远眼光
- 不能以身作则
- 推卸责任
- 官本位思想严重
- 心胸狭窄，独断专行
- 不能做到“公平、公正”



员工不敬重

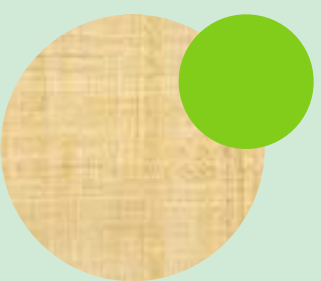
讨论问题：



在什么情况下，下属的绩效对管理者的依赖比较小或者说管理者的领导力对下属的绩效影响较小？



组织的发展如何减少对领导者个人影响力的依赖？



领导的替代

含义：领导的替代是指在某些情况下领导者的影响力可以被替代或并非绝对必要。

领导替代 = 制度 + 工作设计 + 组织文化 + 员工成熟度

制度的替代作用： 有明文规定的规章制度；奖励系统：以绩效为基础的奖励系统；明确的职业发展通道

工作本身的替代作用： 工作本身很有趣、工作能够得到及时的反馈；任务很明确、岗位职责安排很清楚

组织文化的替代作用： 组织中的群体规范、凝聚力

下级个人的替代作用： 下级的经验、知识、能力、个性

四、领导的特质理论

领导的特质理论研究的是具有哪些**个体特质**的人能够成为**有效的领导者**。研究者们试图通过对历史上伟大或成功的领导者们进行研究，找出能够区分有效领导者与非有效领导者的个人特质。

特质理论存在的问题

1

成功的领导者其个性特点相差很大，很难概括出成功领导者的个性特点；同时也很难保证说拥有这些个性特点的领导者一定能够成为有效的领导者。

2

并没有普遍适用性的特质可以在所有情境下有效预测领导力。

领导者“五商”

- 智商
- 情商
- 胆商
- 逆商
- 德商

五、领导的行为理论

领导的行为理论试图发现最佳的**领导行为**，研究者们试图找出有效的领导者在**行为方式上**是否有**共同独特之处**。领导者的行为理论跟特质理论相比，更具有开发意义，因为行为是可以改变的，特质则是比较稳定的。

两种行为导向

俄亥俄州立大学 研究：

关怀维度：领导者尊重和关心下属的看法与感受、建立相互信任的工作关系的程度。

结构维度：领导者为了实现组织目标而对自己与下属的角色进行界定和建构的程度。

密歇根大学 研究：

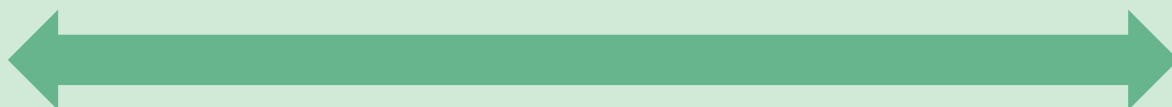
员工导向：重视与下属沟通，关心员工的个性和需求，并承认人与人之间存在差异。

生产导向：倾向于强调工作的技术或任务事项，主要关心的是群体的任务完成情况，并把群体成员视为达到目标的手段。

两种行为导向

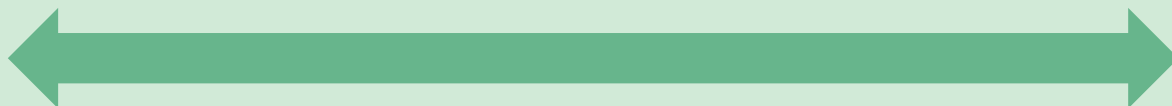
俄亥俄州立大学研究

低关怀行为



高关怀行为

低结构行为



高结构行为

密歇根大学研究

生产导向行为



员工导向行为

领导风格理论

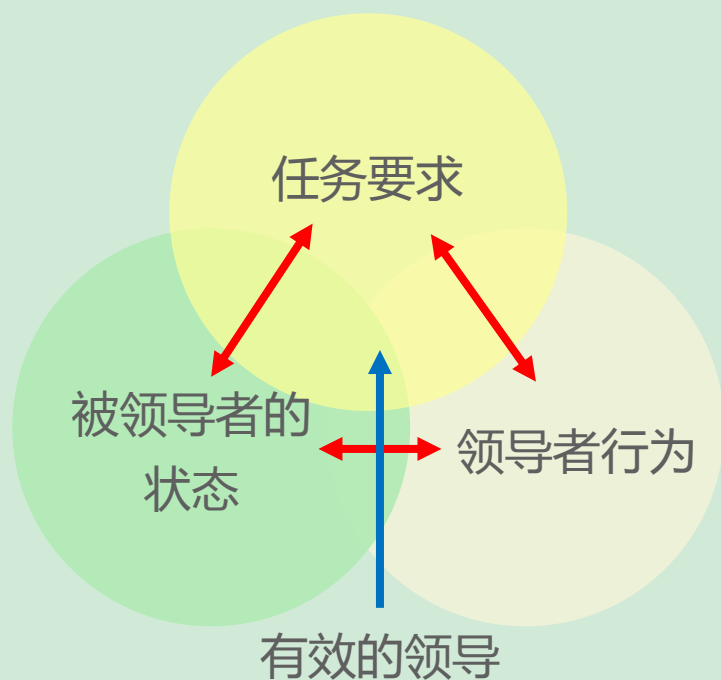
K ·Lewin的三种领导风格理论：

风格	表现特点
专制型风格	独断专行，权力完全集中于领导者个人手中。主要关心任务完成，与下属基本没有感情上的交流。
民主型风格	实行参与管理，权力交给群体，与群体成员共同讨论工作计划和目标，鼓励员工发表意见，尊重员工感受，强调以理服人、以身作则、民主参与的领导风格。
放任型风格	权力交给员工个人，他们既不管理工作任务的完成，也不关心群体成员的需要和感受。

六、领导者的权变理论

领导的权变理论强调的是没有在任何情境下都适用的**领导行为方式**，领导的行为方式要**根据具体的领导情境进行调整**，例如不同的下属适合不同的领导方式；不同的工作任务可能适合不同的领导方式等。

如何提高领导的有效性？



有效的领导取决于任务要求、被领导者的状态与领导者行为之间的相互作用，没有一种领导方式可以保证在任何场合都能奏效。

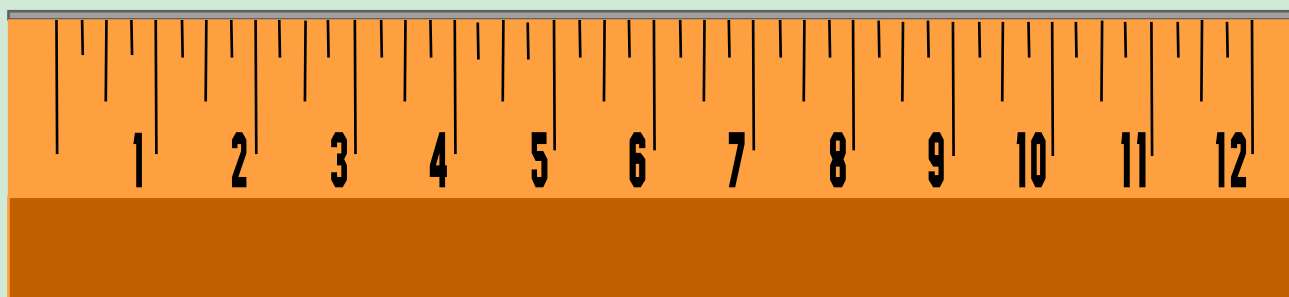
$$\text{领导效度} = f(\text{领导}, \text{下属}, \text{任务})$$

生命周期理论

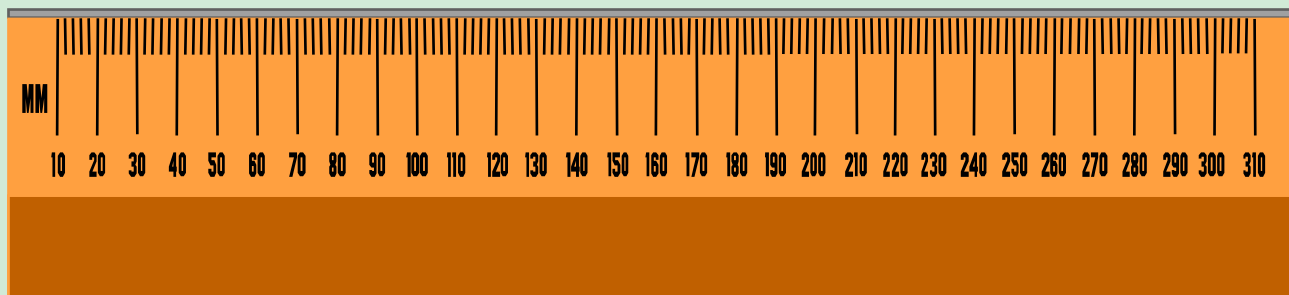
生命周期理论主要探讨的是领导者要根据员工在完成某项具体任务时的**成熟度**（或称准备度）而需要采取不同的**领导方式**。

员工成熟度：在完成某项具体工作任务时所具备的能力与意愿的程度。

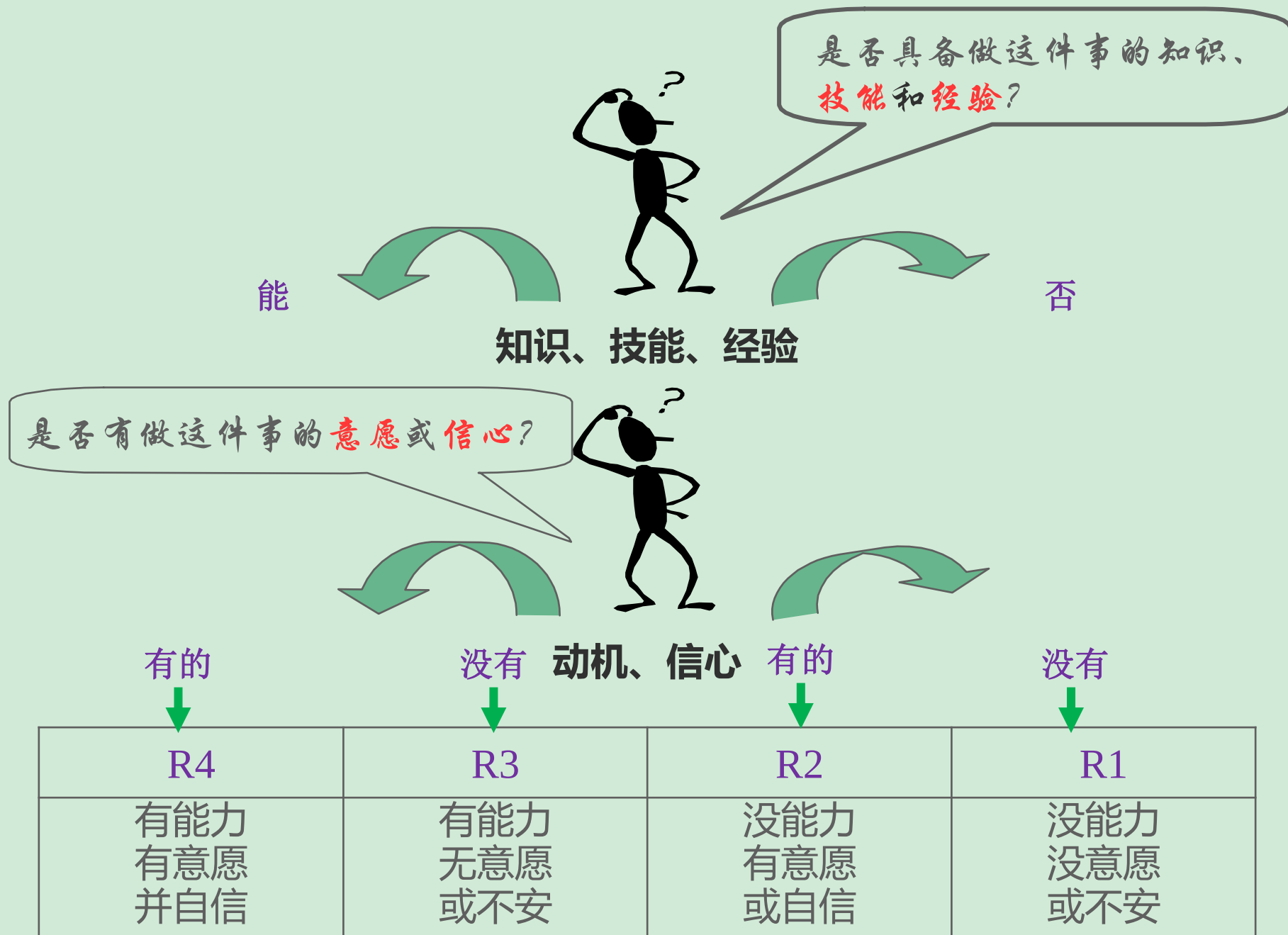
衡量员工成熟度的两把尺



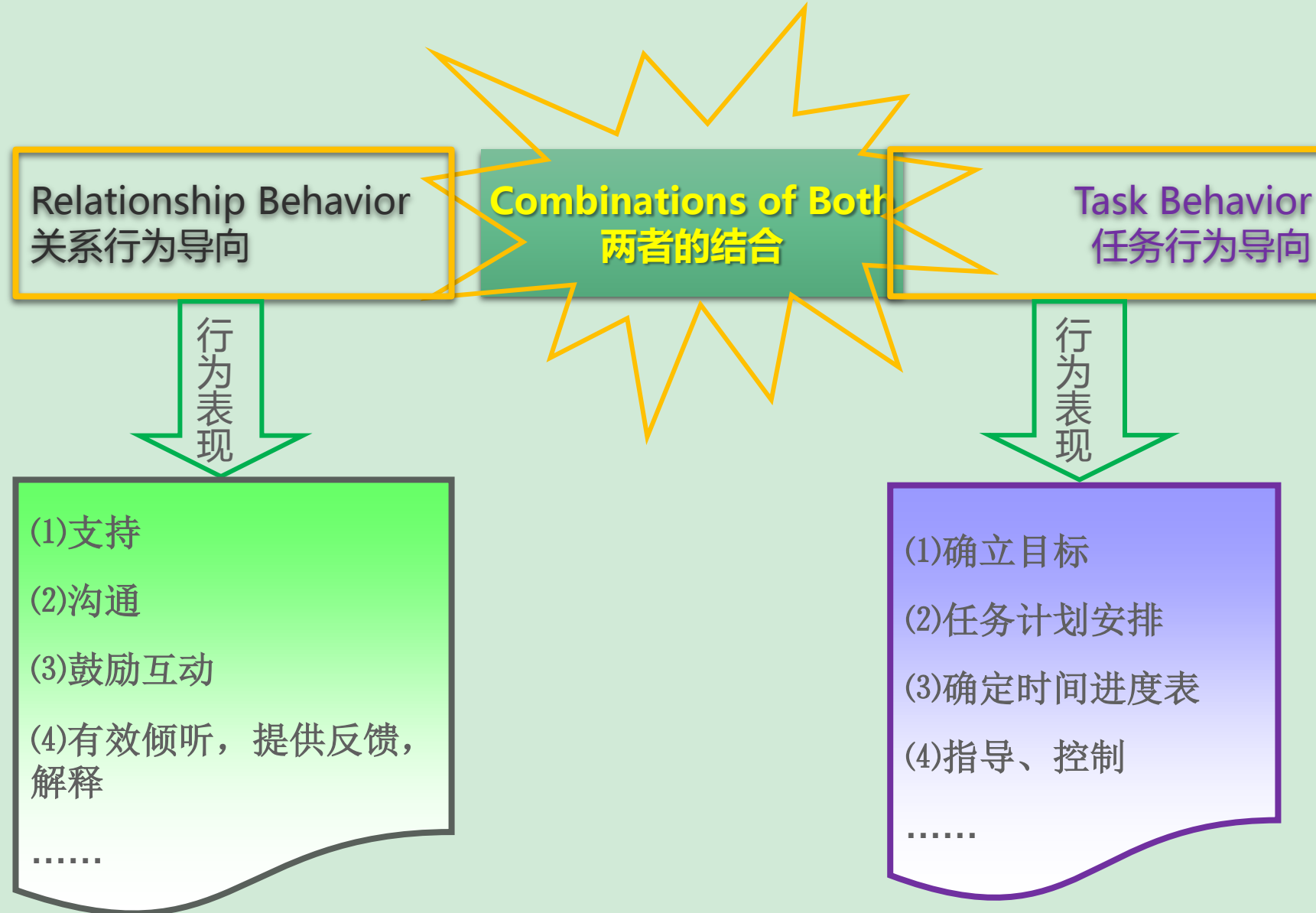
工作能力
(知识、技能和经验)



工作意愿
(动机和信心)

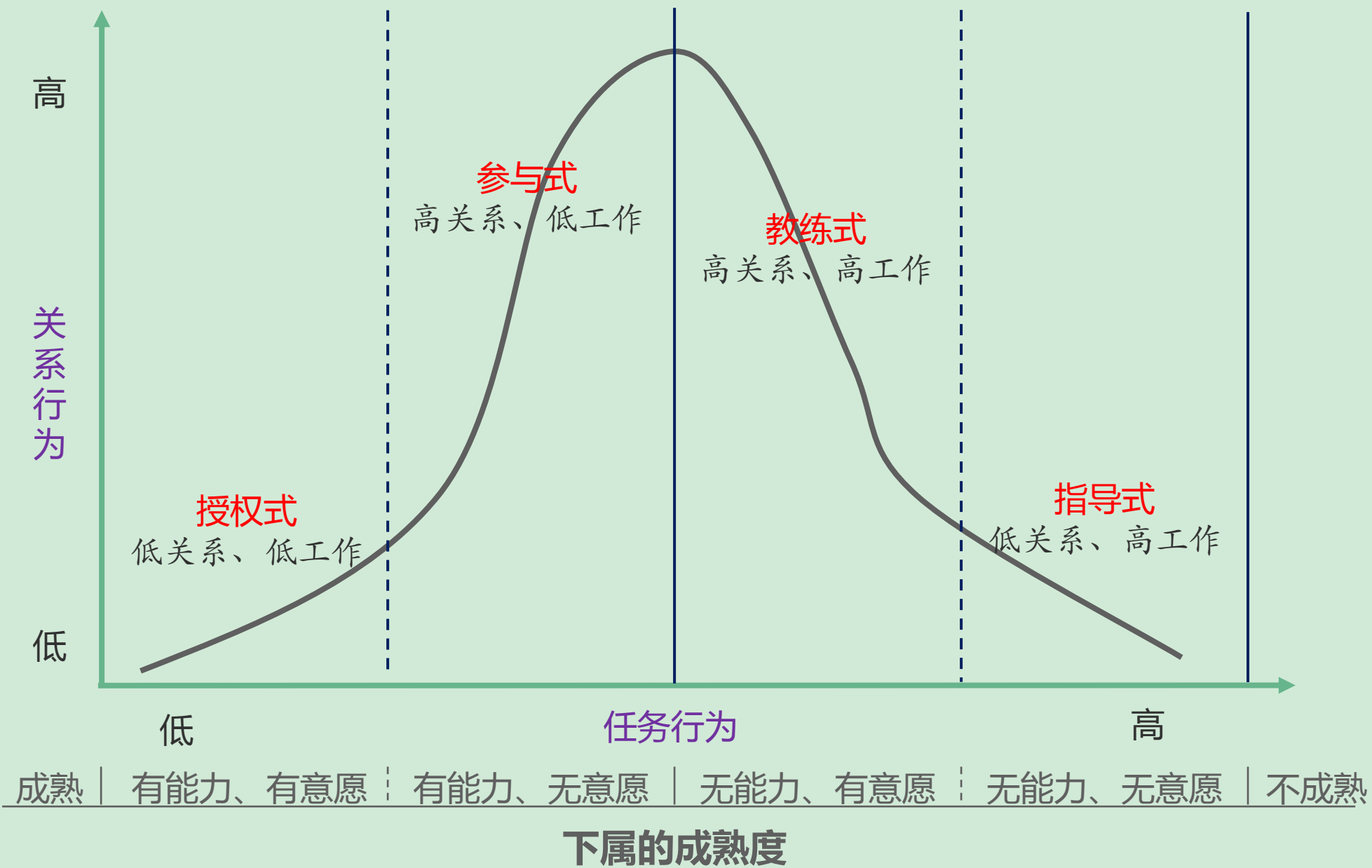


两类领导行为导向



四种领导风格





领导理论小结

- 特质理论：什么人
- 行为理论：干什么
- 情境理论：怎么去干