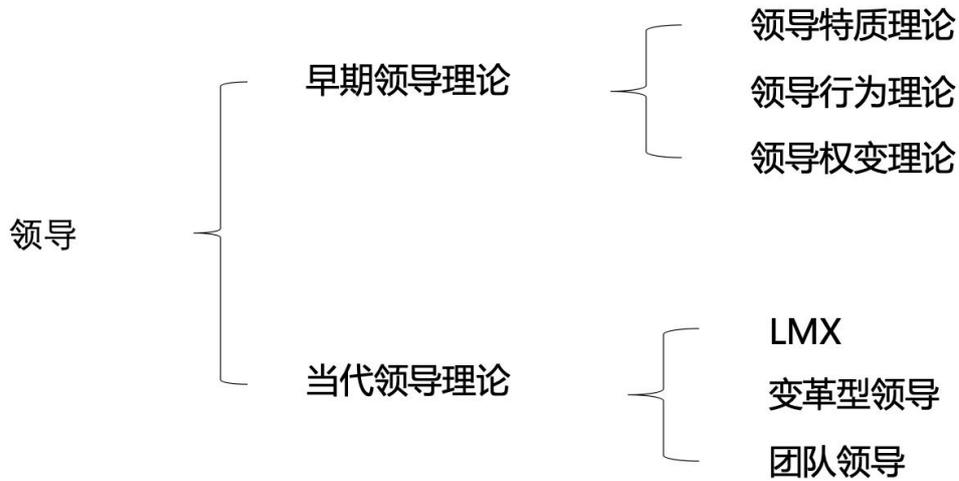


第八讲 领导力



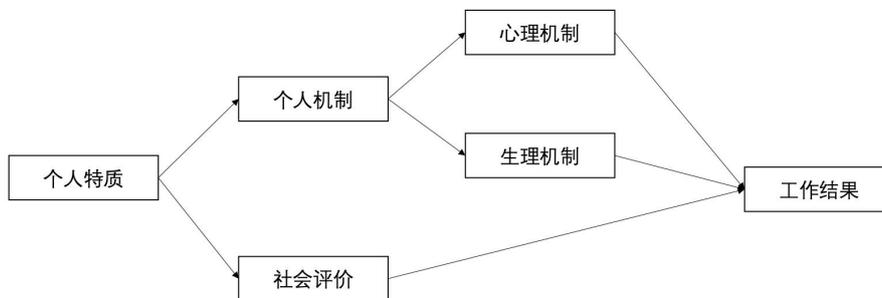
领导者：是指能够影响他人并拥有管理职权的人。

领导：是指影响团队来实现组织目标的过程，是领导者所做的事。

一、早期领导理论

(一) 领导特质理论

- 着重研究领导者的个人特质对领导有效性的影响。
- 集中在提炼领导者区别于非领导者的特质,或者说特点。



优点：

- 一些特征与领导有效性间确实存在相互联系。
- 直观可见。
- 有利于培养、选拔、考核领导。

不足：

- 各种研究缺乏统一的结论。
- 无法区分原因与结果。
- 大多是描述性的，未能澄清不同特质的相对重要性。
- 并非所有领导者都具备所有品质，非领导可能也具备。
- 没办法充分识别有效领导者,忽略了领导者与团队成员的互动以及情境因素。
- 忽略了下属需求。

(二) 领导行为理论

识别区分有效领导者与无效领导者的行为的领导理论。关注**领导者风格**对领导有效性的影响。

1. 艾奥瓦大学 (**勒温理论**)
2. 俄亥俄州立大学 (**四分图理论**)
3. **管理方格**
4. 密歇根大学

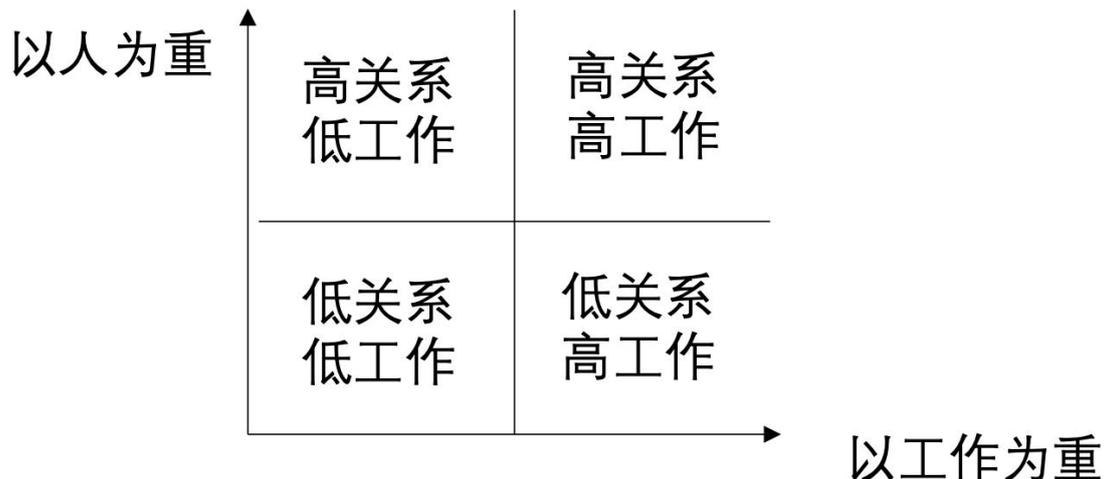
(1) 艾奥瓦大学 (勒温理论)

- **独裁型风格**：“我不要你觉得，我要我觉得！这个事听我的！”
- **民主型风格**：“弟兄们，咱们商量一下这个事怎么办！”
- **放任型风格**：“你们看着办吧，不要问我！”

(2) 俄亥俄州立大学 (四分图理论)

界定了领导者行为的**两大重要维度**：

- **定规维度**：是指领导者为实现目标而对自己以及团队成员的角色进行界定的程度,包括努力组织工作、工作关系以及目标的行为。
- **关怀维度**：是指领导者与团队成员建立工作关系并相信和尊重成员想法和感受的程度。
- **高-高型领导者**有时会实现高的团队任务绩效和高的团队成员满意度,但并非总是如此。



(3) 密歇根大学

领导行为的**两大维度**：

- **员工导向**的领导者被描述为强调**人际关系**。
员工导向的领导者能够获得高的团队生产率和高的团队成员满意度。
- **生产导向**的领导者更关注工作的**任务层面**。
生产导向容易造成员工满意度的降低。

(4) 管理方格 (布莱克和莫顿)

管理方格：从两个维度 (对工作的关心、对员工的关心) 评估领导风格。

- 选取了其中的五种风格加以命名：

 1. **贫乏型管理**：低生产，低员工
 2. **任务型管理**：高生产，低员工
 3. **中庸型管理**：中生产，中员工

4. 乡村俱乐部型管理：低生产，高员工
5. 团队型管理：高生产，高员工

对人员的关心	高	9	(1,9)型管理:周到地注意人们的需求,因而导致友善和舒畅的组织气氛,但工作成效缺乏保证。			(9,9)型管理:工作由团队完成,在组织目标上有共同利害关系而相互依赖,同时又相互信任和尊重,能取得突出绩效。				
	8									
	7									
	6									
	5	(5,5)型管理:通过在工作要求和维持士气之间的平衡取得适当的成绩。								
	4									
	3									
	2	(1,1)型管理:为完成工作和保持组织士气所需要的最低限度的努力。			(9,1)型管理:以几乎不考虑人的因素影响的方式安排工作,获得效率。					
	低	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		低	对工作的关心						高	

领导行为小结

	行为维度	结论
艾奥瓦大学	独裁型风格:命令式的领导方式,集中化的决策制定,限制员工参与 民主型风格:考虑员工,进行员工授权,而且鼓励员工参与 放任型风格:为群体提供决策制定和完成工作的自由	民主型领导风格最为有效,虽然后来的研究中出现了不一致的结果
俄亥俄州立大学	关怀维度:考虑下属的想法和感受 定规维度:将工作和工作关系结构化来实现工作目标	高一高型(高关怀和高定规)领导者能够实现较高的员工绩效和满意度,但并非总是如此
密歇根大学	员工导向:强调人际关系,关心下属的需求 生产导向:强调工作技术和任务层面	员工导向的领导者能够获得高的团队生产率和高的工作满意度
管理方格	关心员工:用1~9(由低到高)的量表来评估领导者对员工的关心程度 关心生产:用1~9(由低到高)的量表来评估领导者对完成工作的关心程度	(9,9)型领导者的绩效最好(高度关心生产,高度关心员工)

(三) 领导权变理论

权变理论：领导力在何种情境中能够发挥作用。

$$E = f(L \cdot F \cdot S)$$

E = Effective, L = Leader, F = Follower, S = Situation

(1) 费德勒权变模型 (Fiedler Contingency Model)

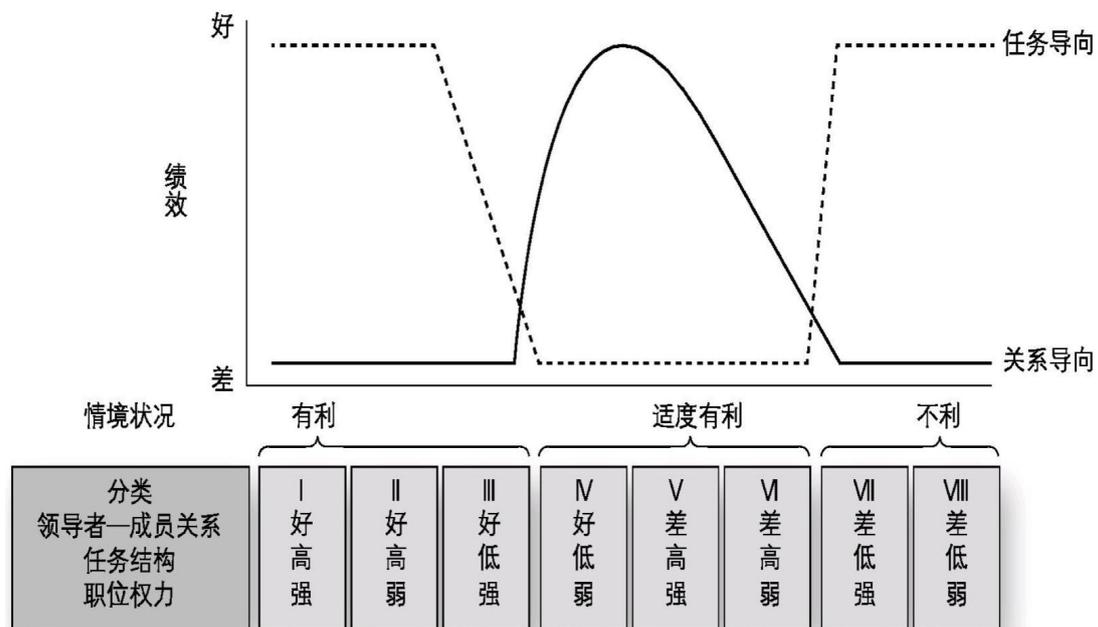
费德勒权变模型：有效的团队绩效依赖领导风格与情境中控制力、影响力的合理匹配。

领导风格

1. 关系导向型的领导风格
2. 任务导向型的领导风格

权变因素

- 领导者—成员关系：员工对其领导者的信心、信任和尊重程度,用好或差衡量。
- 任务结构：工作任务正式化和结构化的程度,用高或低来衡量。
- 职位权力：领导者对某些工作活动的影响力程度,例如雇佣、解聘、惩处、晋升、加薪,用强或弱来衡量。



费德勒认为个体的领导风格与个性有关，很难改变，因此要更好地匹配领导者的风格和情境的有利性，以提高组织绩效，只有两种方法：

1. 根据情境选择合适的领导者。
2. 改变情境，如清晰定义工作任务、提高职位权力，以适应领导者的风格。

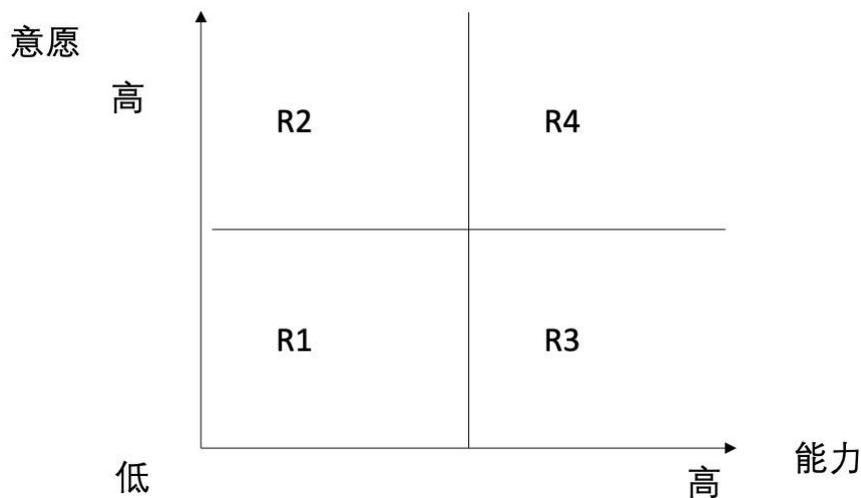
(2) 赫赛和布兰查德的情境领导理论 (Situation Leadership Theory, SLT)

情境领导理论：也叫应变领导模式理论，聚焦于下属的成熟度的权变理论，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。

成熟度：员工完成特定任务的能力和意愿的程度，包括任务成熟度和心理成熟度。

下属成熟度的四个水平

- R1:人们没有能力也不愿意为事情负责;下属是无能或者缺乏自信的。
- R2:人们没有能力却愿意完成必要的工作任务;下属有积极性但缺乏适当的技能。
- R3:人们有能力却不愿意做领导者想让他们做的事;下属是有能力的,但不愿意做事。
- R4:人们有能力并且愿意做要求他们做的事。

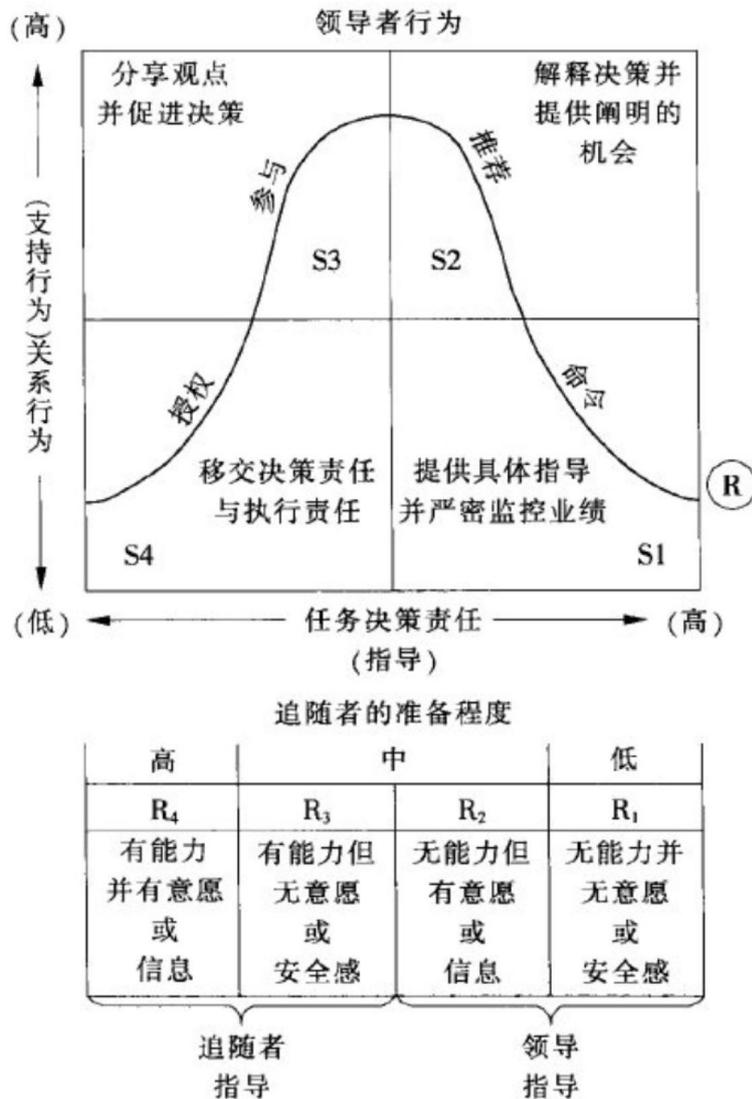


领导行为的四个水平

- S1 **告知型** (高任务水平—低关系水平)：领导者设定工作角色,对于不同的任务领导告知员工做什么、怎么做和在哪里做。
- S2 **推销型** (高任务水平—高关系水平)：领导者同时表现出指挥性和支持性的行为。
- S3 **参与型** (低任务水平—高关系水平)：领导者和下属共同进行决策制定,领导者的主要角色是促进和沟通。
- S4 **授权型** (低任务水平—低关系水平)：领导者很少提供指导和支持。



情境领导理论



- (1) S1-R1 适合既无经验又缺乏工作热情的员工，应该给与其具体指导和严密的控制。
- (2) S2-R2 适合工作能力不足，但是工作意愿高涨的员工，应该对其进行全面的帮助。
- (3) S3-R3 适合缺乏热情但是有能力工作者，多给予其展示自己能力的机会，提高其工作积极性。
- (4) S4-R4 适合能力、经验已成熟，工作热情状态最佳的员工，应该授权放手让他们创造性地去完成任务。

随着下属从不成熟走向成熟，领导者不仅要减少对活动的控制，而且要减少对下属的帮助。

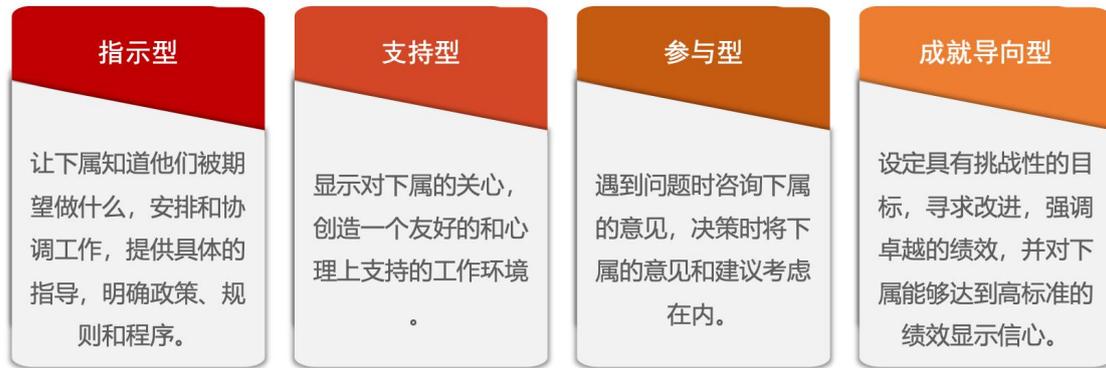
(3) 路径-目标模型 (Path-Goal Theory)

路径-目标理论：该理论认为领导者可以而且应该根据不同的环境因素来调整自己的领导方式和作风，领导者的任务是协助下属实现他们的目标，并提供所需的指导和支持确保他们的目标与团队或组织目标相契合。

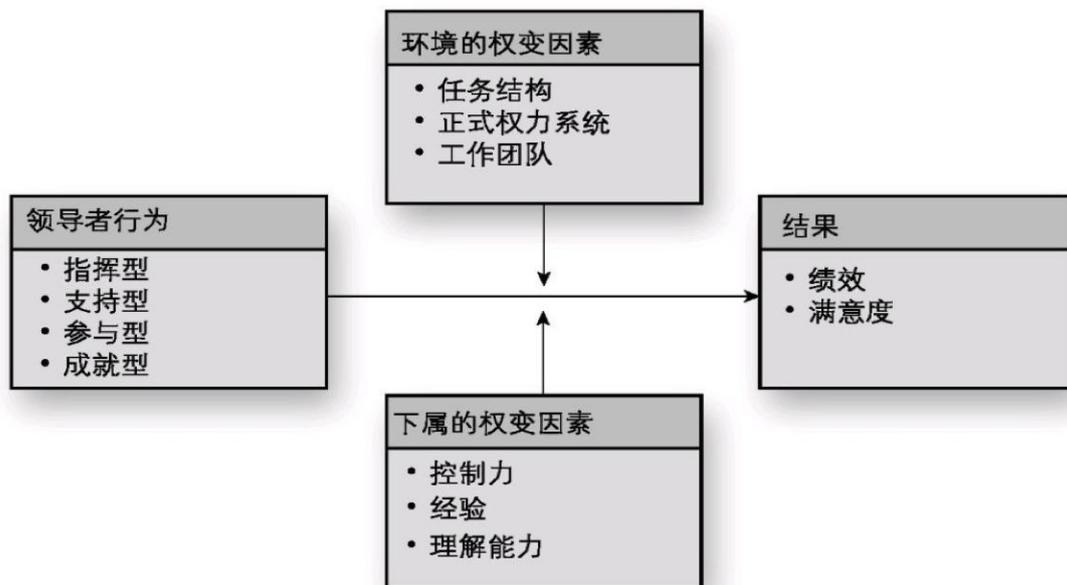
与费德勒的领导者不会改变其行为的观点相反，该理论认为领导者是有灵活性的，可以根据情景呈现出任何或者全部的领导风格。

四种领导行为

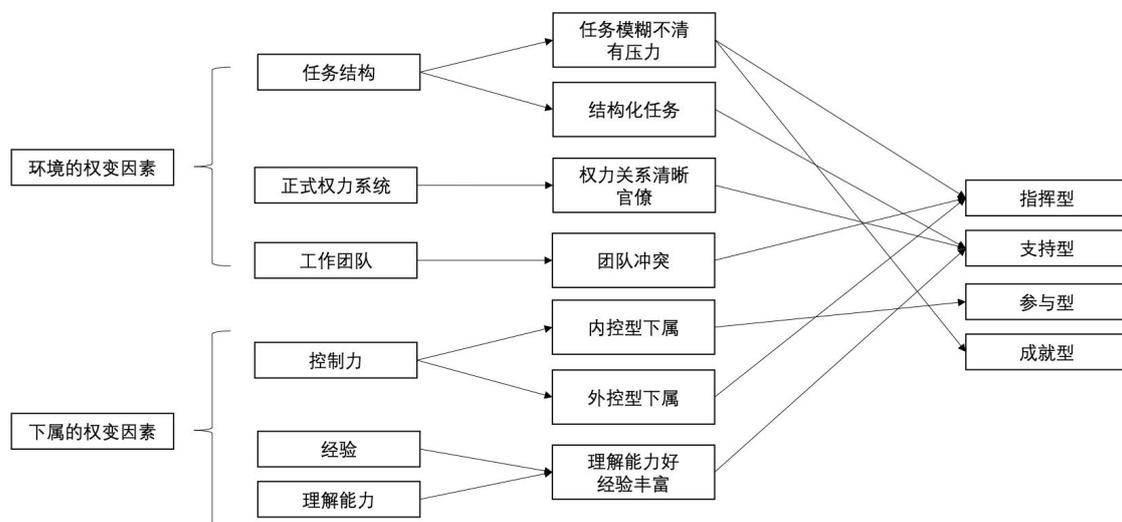
指示型、支持型、参与型、成就导向型



豪斯认为领导者可以根据情境的不同改变自己的领导风格，领导者在选择领导行为时主要考虑两类情境因素：下属的特征和环境的因素。



or



or

领导方式	领导行为	环境
指令型	确定群体任务目标 明确各自职责 严格管理员工 用正式的权力管理	群体的任务是非程序化的 员工期望得到指点
支持型	友好、平易近人 明白下属的兴趣 用奖励支持下属	任务缺乏刺激性 员工希望得到领导的支持和鼓励
参与型	让下属参与决策 分担职责 鼓励协调一致 用非正式领导力	任务复杂、需要团体协调 员工希望参与 员工有工作所需技能
目标导向型	鼓励下属设置高目标 让下属充分发挥创造性 实行目标管理	员工希望自我控制 员工能自我激励 员工有所需工作技能

早期领导理论的小结

领导理论	基本观点	研究出发点	研究结果
领导特质理论	领导的有效性取决于领导者个人特质	好的领导者应该具备怎么样的素质	各种优秀领导者的图像
领导行为理论	领导的有效性取决于领导行为和风格	怎样的领导行为和风格是最好的	各种最佳的领导行为和风格
领导权变理论	领导的有效性取决于领导者、被领导者和环境个的影响	在怎么样的情况下，哪一种领导方式是最好的	各种领导行为权变模型

二、当代领导理论

领导者-成员交换理论 (LMX)

变革型领导与交易型领导

(1) 领导者-成员交换理论 (Leader-Member Exchange Theory, LMX)

领导者-成员交换理论: 认为领导者会区分圈内人和圈外人,那些在小圈子里的员工会有更高的绩效排名、较低的离职率和更高的工作满意度。

领导者喜欢和什么样的员工建立关系?

相似性、能力、性格

员工态度	领导方式
对工作满怀敌意	蛮横粗暴、无事生非的肆虐式领导方式
对工作漠不关心	源于官僚主义、漠视下属的领导方式
为工作而工作	得过且过、胸无目标的领导方式
为赚钱而工作	源于交易型领导方式
为理想而工作	源于变革型领导方式

(2) 交易型领导理论 (Transactional Leadership)

交易型领导行为理论的基本假设

领导-下属间的关系是以两者一系列的交换和隐含的契约为基础的。

交易型领导行为

1. **权变奖励**: 努力与奖励相互交换原则, 良好绩效是奖励的前提, 承认成就。
2. **例外管理**: 指领导借助于关注员工的失误、延期决策、差错发生等, 与下属进行交换, 并按领导者介入时间的不同分为主动的和被动的两种类型。

(3) 变革型领导理论 (Transformational Leadership, TFL)

变革型领导的概念

变革型领导通过让员工意识到所承担任务地重要意义, 激发下属的高层次需要, 建立互相信任的氛围, 促使下属为了组织的利益牺牲自己的利益, 并达到超过原定期望的结果。

变革型领导致力于**改变现状**, 向追随者提出当前存在的问题和新组织将会变成怎样的**美好愿景**, 由此**激发**员工和领导为了共同目标而奋斗。他们往往包含:**领导魅力、愿景传达、智力激发、个性关怀**

1. 领导魅力

领导魅力指的是为追随者提供有魅力的**角色榜样**, 更通俗的来说就是以自身的魅力, 使追随者有尽力仿效的行为倾向。追随者**敬佩、尊重, 并信任**这样的领导者, 他们**认同**这些领导者, 拥护这些领导者就如同**拥护他们的愿景与价值观**。

天赋、自信、道德 -> 与众不同

2. 愿景传达

包括为下属提供清晰的、有感染力的、能对他们产生激励作用的目标和愿景。即为追随者提供有意义与挑战性的目标, 用言行来激励他们, 指导他们的行为。

3. 智力激发

即不断用新观念、新手段和新方法对下属产生智力刺激。

4. 个性关怀

包括对个人需要的体恤与支持, 但更关注满足每一个追随者的**成就与成长需要**。即给下属以个别的关心, 区别性地对待每一个员工, **提供培育和指导, 赋予他们责任, 使其觉得深受重视而更加努力**。变革型领导注意听取下属的心声, 尤其关注下属的成就和成长需求。针对员工的能力、个性等个别差异, 领导者充当教练角色, 促进员工的思想与行为的改变。

变革型领导的行为特征

- a. 超越了交换的诱因, **超越自我的利益**;
- b. 集中关注较为**长期的目标**, 强调以发展的眼光, 鼓励员工发挥创新能力;
- c. 引导员工不仅为了自身的发展, 也为了他人的发展承担更多的责任。