第十四章 领导理论和领导艺术

第一节 有关领导理论的研究
第二节 领导艺术与领导者的涵养
第三节 高效团队的特征

第一节 有关领导理论的研究

有关领导的理论能够分为下列几类：

- 性格或特质理论
- 行为理论
- 权变理论
- 新型领导理论

第一节 有关领导理论的研究

性格或特质理论

- 许多学者把领导者的多种个人性格和特征作为描述和预测其领导成效的原则，这种研究试图区别领导者和一般人的不同，并以此来解释他们成为领导者的原因，这就是所谓的性格理论或特质理论。
- 其主要是研究具有哪些个性特征的人，才干成为有效的领导者。

第一节 有关领导理论的研究

研究人员列举了成百种领导者所应具有的个性特征，这些特征大致能够提成下列几类：

1. 身体特征：涉及体力、年龄、身高等。
2. 背景特征：涉及教育、经历、社会地位、社会关系等。
3. 智力特征：涉及知识、智商、判断分析能力等。
4. 个性特征：涉及热情、自信、独立性、外向、机敏、坚决等。
5. 与工作有关的特征：涉及责任感、首创性、毅力、事业心等。
6. 社会特征：涉及指挥能力、合作、声誉、人际关系、老到程度等等。

表 14—1　　吉赛利的个性特征研究

重要性	个性特征及激励特征
非常重要	督察能力
	对事业成就的需求
	才智
	对自我实现的需求
	自信心
	决断能力
中等重要	对工作稳定的需求
	适应性
	对金钱奖励的需求
	成熟程度
最不重要	性别（男性或女性）

第一节 有关领导理论的研究

在有效的领导者应该具有哪些特质这一点上，领导特质论信仰者们的认识各不相同，但它们之间却存在着一种基本的共识，这就是都以为：

- 领导者是先天赋予的，而不是后天培养的，即便某些特质能够经过“学习”得来，但人们学习能力的差别也是与生俱来的。

第一节 有关领导理论的研究

领导特质理论对领导行为和现象的解释不完善：

- 对有效领导者所应具有特质的内容及相对主要性的认识很不一致甚至相互冲突。
- 以为领导者是先天的，这有片面性。当代的领导行为学家普遍以为，领导行为的有效性是一种后天的习惯，是一系列实践的综合，而实践总是能够学会的；
- 忽视了被领导者及其他情境原因对领导效能的影响。

第一节 有关领导理论的研究

领导者的行为方式理论

- 后来，人们从研究领导者的内在特征转移到了外在行为上。这就是领导者的行为方式理论。
- 这种理论以为，根据个人行为方式能够对领导进行最佳的分类。然而，至今还没有一种公认的“最佳的”分类。因而就有多种各样的分类法。

第一节 有关领导理论的研究

怀特和李皮特的三种领导方式理论：

1. 权威式领导
2. 民主式领导
3. 放任式领导

第一节 有关领导理论的研究

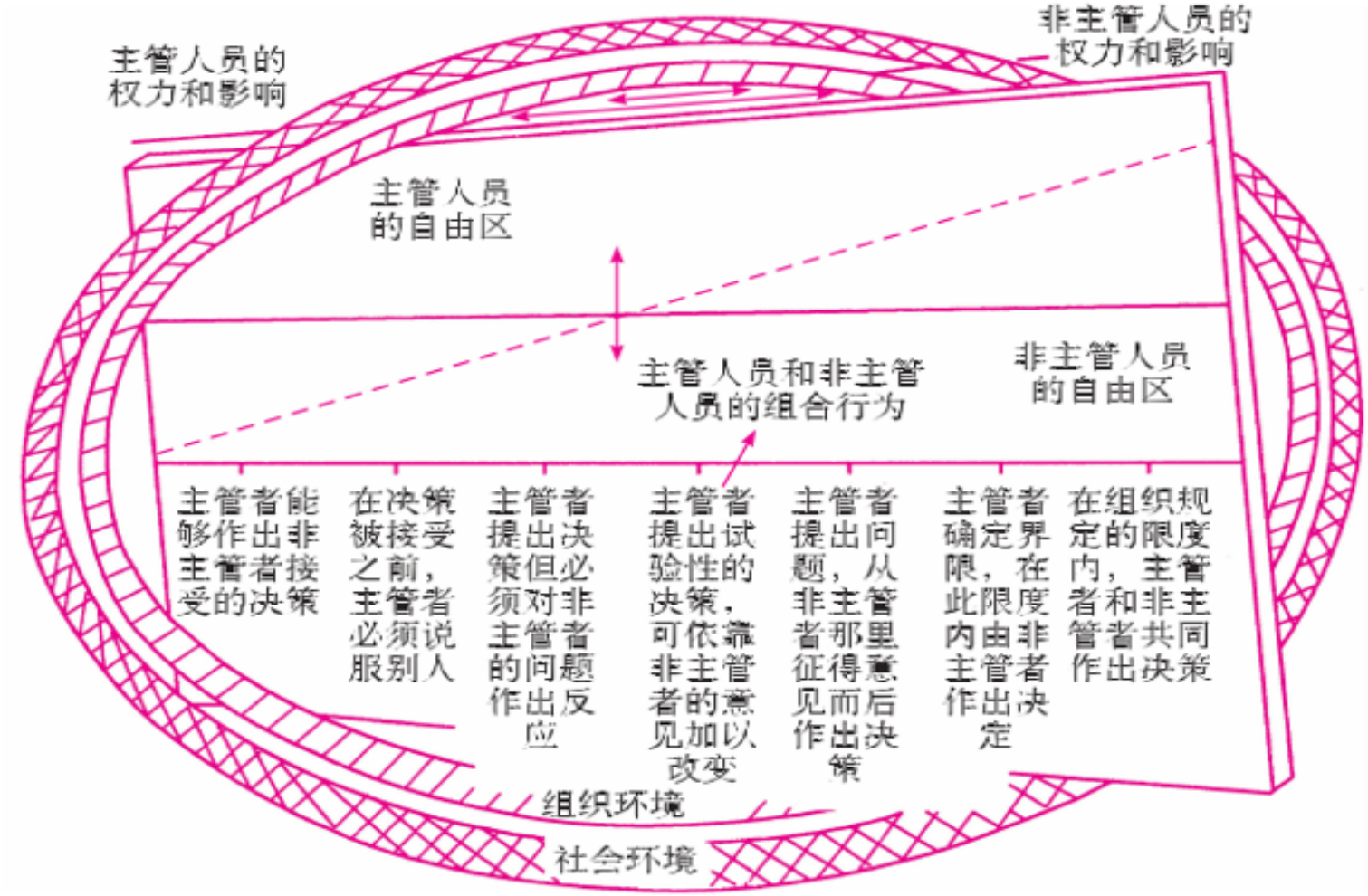


图 14—1 主管者—非主管者行为连续流

第一节 有关领导理论的研究

利克特的“工作中心”与“员工中心”理论：

- 把领导者分为两种基本类型，即“以工作为中心”的领导与“以员工为中心”的领导。
- 前者的特点是：任务分配构造化，根据详尽的要求行事；
- 而后者的特点是：注重人员行为，利用群体实现目的，予以组织组员较大的自由选择的范围。

第一节 有关领导理论的研究

利克特假设了四种管理措施来阐明他的领导原则:

- “利用—命令式”措施
- “温和—命令式”措施
- “商议式”措施
- “集体参加”措施

第一节 有关领导理论的研究

- 利克特以为，那些采用措施四的管理人员，一般都是很有成就的领导者。以此种措施来管理的组织，在制定目的和实现目的方面是最有成绩的。他把这些主要归之于员工参加管理的程度，以及在实践中坚持相互支持的程度。

第一节 有关领导理论的研究

阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

- 美国管理学家阿吉里斯主张有效的领导者应该帮助人们从不成熟或依赖状态转变到成熟状态。假如一种组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个人来看待的机会，那么人们就会变得忧虑、沮丧、而且将会以违反组织目的的方式行事。
- 成熟或不成熟的特征如表14－2所示。

第一节 有关领导理论的研究

表 14—2　　阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

不成熟的特点	成熟的特点
被动性	能动性
依赖性	独立性
办起事来方法少	办起事来方法多
兴趣淡漠	兴趣浓厚
目光短浅	目光长远
从属的职位	显要的职位
缺乏自知之明	有自知之明，能自我控制

第一节 有关领导理论的研究

俄亥俄州立大学的二维构面理论

- 美国俄亥俄州立大学的研究者们从1945年起，对领导问题进行了广泛的研究。他们发觉，领导行为能够利用“关心（Consideration）”和“定规（initiating structure）”这两个构面（dimensions）来加以描述。

图 14—2　俄亥俄州立大学领导行为坐标

第一节 有关领导理论的研究

- “关心”是指领导者对其下属所予以的尊重、信任以及相互了解的程度。从高度关心到低度关心，中间能够有无数不同程度的关心。
- “定规”是指领导者对于下属的地位、角色与工作方式是否都制定有规章或工作程序。这也可有高度的定规和低度的定规之分。
- 这些学者发觉，在生产部门内，工作绩效成果与定规程度呈正有关，而与关心程度呈负有关。但在非生产部门内，这种关系恰恰相反。一般来说，高定规和低关心的领导方式效果最差。

第一节 有关领导理论的研究

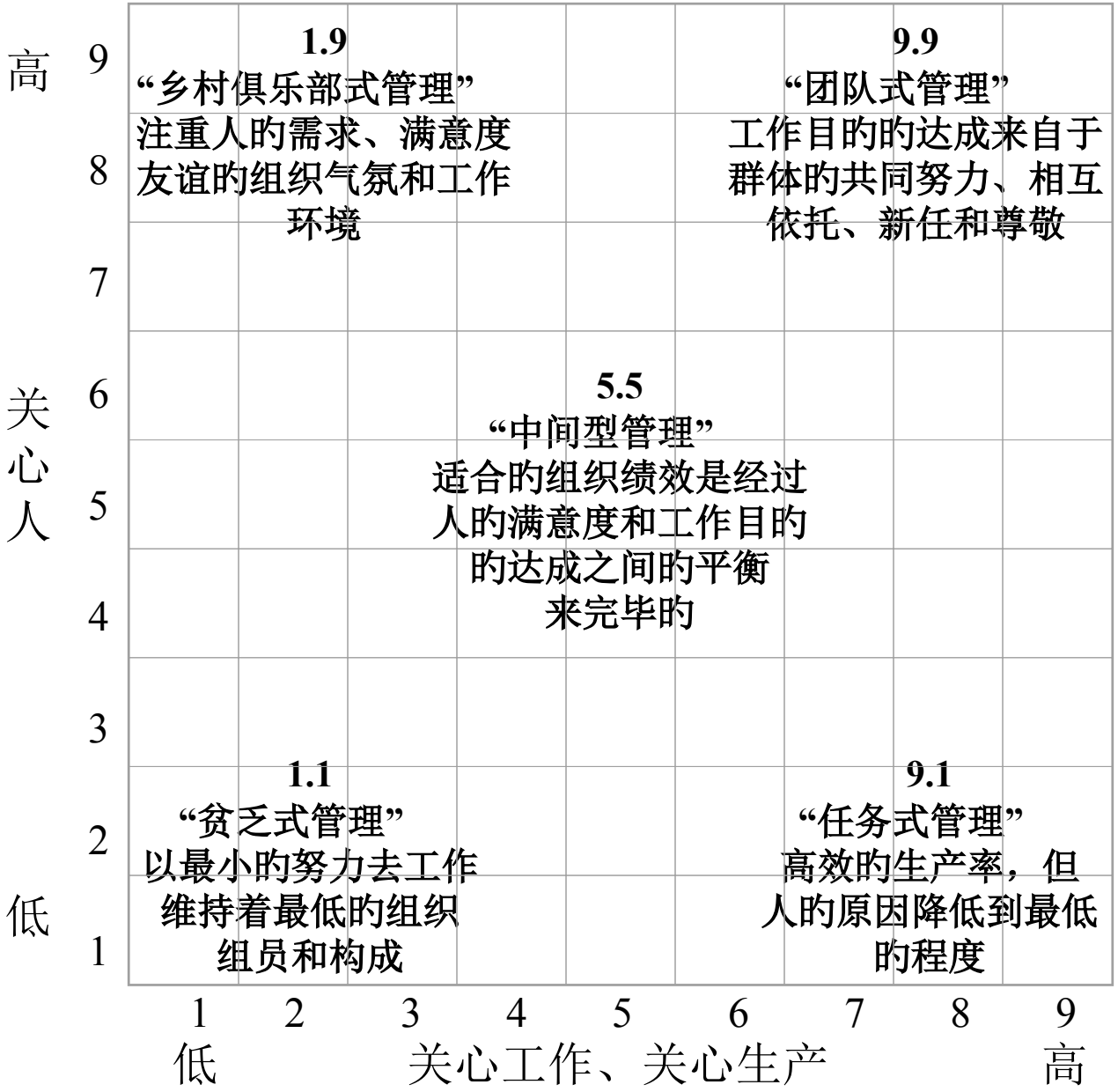
图14—2　俄亥俄州立大学领导行为坐标

第一节 有关领导理论的研究

布莱克和穆顿的管理方格图

- 美国管理学家布莱克（Robert R. Blake）和穆顿（Jane Mouton）于1964年设计了一种巧妙的管理方格图，横坐标与纵坐标分别表达对工作和对人的关心程度。
- 每个方格就表达“关心工作”和“关心人”这两个基本原因以不同程度相结合的一种领导方式。

布莱克和穆顿的管理方格图



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/048127047044006137