



# 第11章



- 领导与信任



吉祥如意

# 领导

领导概述

领导理论

激励理论

沟通理论

领导者  
领导团体  
个体

领导品质理论  
领导行为理论  
领导权变理论

激励理论  
激励概述

信息沟通含义  
及特点  
信息沟通过程  
信息沟通分类  
信息沟通网络  
及改善  
信息沟通障碍

# 什么是领导（Leading）

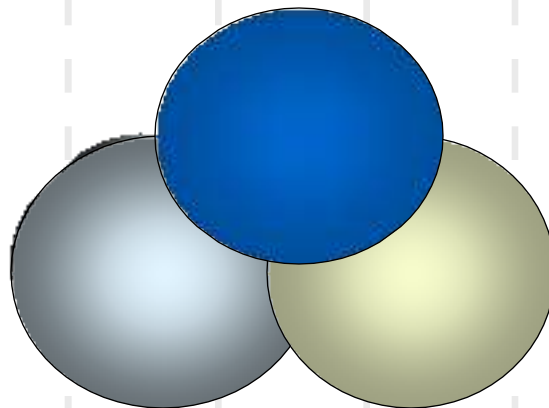


- 传统理论对领导的定义
  - 领导是运用组织授予的职权，指挥下属完成组织目标。
- 现代理论对领导的定义
  - 领导是指导和影响群体或组织成员，为实现所期望的目标而作出的努力和贡献的过程或艺术。
- 领导的本质就是**组织成员的追随与服从**。



# 领导的工作边界界定

- 与人打交道 处理人际关系
- 与事情打交道 决策保证工作有序
- 与时间打交道 控制工作进度求效率
- 三个边界的关系 交叉性



# 领导者



- 管理者的定义：被任命，拥有合法的权力进行奖惩，其影响力来自于他们所在的职位所赋予的正式权力。
- 领导者的定义：是指担任某种职务，扮演某种领导角色，并实现领导过程的个人或集团。
- 领导者可以是任命的，也可以是从一个团体中自然产生的，可以不运用正式权力来影响他人的活动。

（正式领导者formal leader和非正式领导者informal leader）



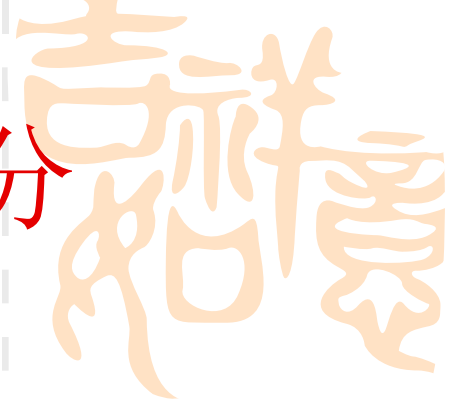
# 问题

吉祥如意

- 所有的管理者都是领导者吗？
- 所有的领导者都是管理者吗？



# 领导者与管理者之区分



- 理想情况下所有的管理者都应是领导者。
- 并不是所有的领导者都必然具备完成其它管理职能（计划、组织、控制）的潜能，因此并不是所有的领导者都处于管理岗位上。
- 领导者（Leaders）是那些能够影响他人并拥有管理职权的人。



# 领导的功能



- 激励：激发员工的工作热情，自觉为实现组织目标工作。
- 鼓舞：领导者以自身的榜样作用影响员工，使之自愿的追随、服从和无条件的支持领导者。
- 营造气氛：设计和维持良好的组织和工作环境。





# 领导的权力构成及表现形式



- 权力的来源：职位的权力、领导者个人权力

- 领导权力的表现形式：

法定权（合法权）

奖励权

强制权

} 正式权力

个人影响权

专长权

} 非正式权力



# 故事案例：我是陈阿土



- 陈阿土是台湾的农民，从来没有出过远门。攒了半辈子的钱，终于参加一个旅游团出了国。国外的一切都是非常新鲜的，关键是，陈阿土参加的是豪华团，一个人住一个标准间。这让他新奇不已。晨，服务生来敲门送早餐时大声说道：“**GOODMORNING SIR!**”陈阿土愣住了。这是什么意思呢？在自己的家乡，一般陌生的人见面都会问：“您贵姓？”于是陈阿土大声叫道：“我叫陈阿土！”如是这般，连着三天，都是那个服务生来敲门，每天都大声说：“**GOODMORNING SIR!**”而陈阿土亦大声回道：“我叫陈阿土！”但他非常的生气。这个服务生也太笨了，天天问自己叫什么，告诉他又记不住，很烦的。终于他忍不住去问导游，“**GOODMORNING SIR!**”是什么意思，导游告诉了他，真是丢脸死了。陈阿土反复练习“**GOODMORNING SIR!**”这个词，以便能体面地应对服务生。又一天的早晨，服务生照常来敲门，门一开陈阿土就大声叫道：“**GOODMORNING SIR!**”与此同时，服务生叫的是：“我是陈阿土！”



# 故事案例：我是陈阿土



- 这个故事告诉我们，人与人交往，常常是意志力与意志力的较量。不是你影响他，就是他影响你，而我们要想成功，一定要培养自己的影响力，只有影响力大的人才可以成为最强者。



# 领导理论



- 领导品质理论（个性理论）
- 领导行为理论
- 领导权变理论



# 品质理论

- 品质理论 (Trait theory)

西方国家的管理学者，把领导者的个人性格和特征作为描述和预测其领导成效的标准。

- 对品质理论的两种观点：

传统领导理论：认为领导者的品质和性格是遗传决定。

现代领导理论：认为领导者的品质和性格是在实践中逐步形成的，是可以通过教育训练加以培养和改造的。

# 美国管理学家吉赛利的观点： 8种个性特征与5种激励特征

## ■ 个性特征

- 才智
- 首创精神
- 监查能力
- 自信心
- 适应性
- 自信心
- 性别
- 成熟程度

## 激励特征

- 对工作稳定的需求
- 对金钱奖励的需求
- 对指挥别人的权利需求
- 对自我实现的需求
- 对事业成就的需求

吉祥

# 吉赛利的个性研究

重 要 性

非常重要

个 性 特 征

监察能力

事业、成就

才智

自我实现

自信

决断能力

对工作稳定的需求

适应性

对金钱奖励的需求

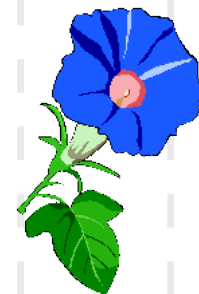
成熟程度

性别



中等重要

最不重要



# 区分领导者与非领导者的六项特质

- 1、进取心 (Drive) 领导者表现出极高的努力程度，他们对成就有较高的渴求，他们富有进取心，精力充沛，不知疲倦地执行其各项活动、积极主动。
- 2、强烈的领导欲 (Desire to lead) 领导者有强烈的意愿去影响和领导其他人。他们展现出勇于负责 的意愿。
- 3、诚实和正直 (Honesty and integrity) 领导者之间以及上下级之间通过诚信和不欺骗以及言行一致来建立信任关系。
- 4、自信 (Self-confidence) 下属求助领导者为的是排除疑虑，领导者必须展现出充分的自信以使下属对目标和决策的正确性确信不疑。
- 5、才智 (Intelligence) 领导者必须具备足够的才智去收集、综合和解释大量信息，并创造美好的愿景、解决问题和做出正确的决策。
- 6、工作相关知识 (Job-relevant knowledge) 有效的领导者必须对公司、行业和技术问题有较高水平的知识储备。



# 品质理论的缺陷



- 它忽视了被领导者的地位和影响作用
- 事实上领导者的特征是变化的
- 特征的重要性与结果相当不一致

自**1940**年开始人们开始放弃从特性特征方面研究领导的有效性



# 行为理论

- 行为方式理论是以研究领导者的外在特征为基础的。包括：
  - 四分图理论
  - 管理方格理论
  - 领导行为连续统一体理论
  - 利克特四种管理方式
  - 领导作风理论



吉祥如意

吉祥如意

吉祥如意

吉祥如意

吉祥如意

吉祥如意

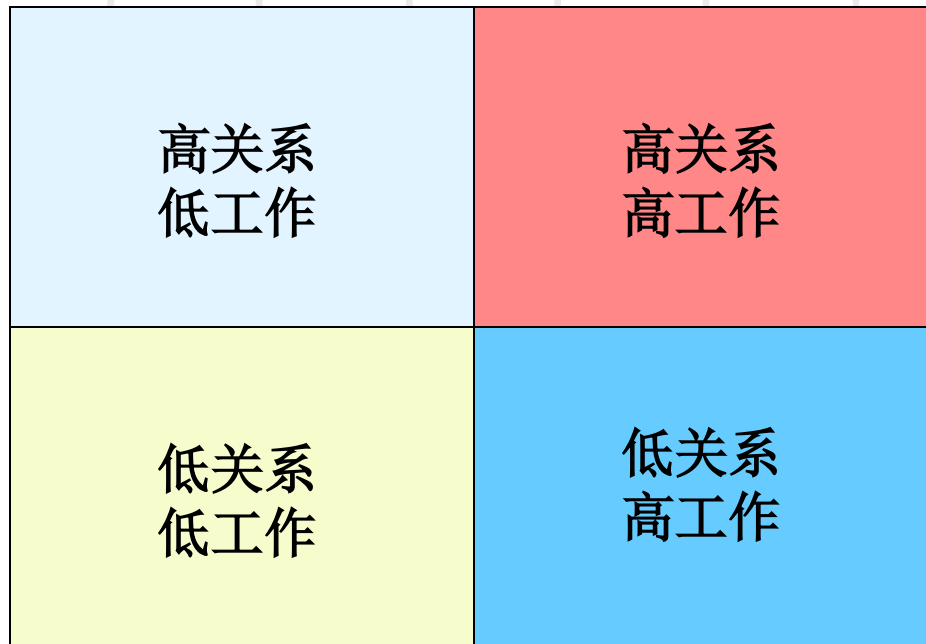
吉祥如意

# 密歇根大学研究的领导维度

## 四分图理论

- 领导行为四分图

以人为重



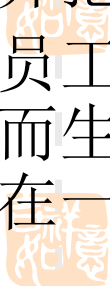
以工作为重



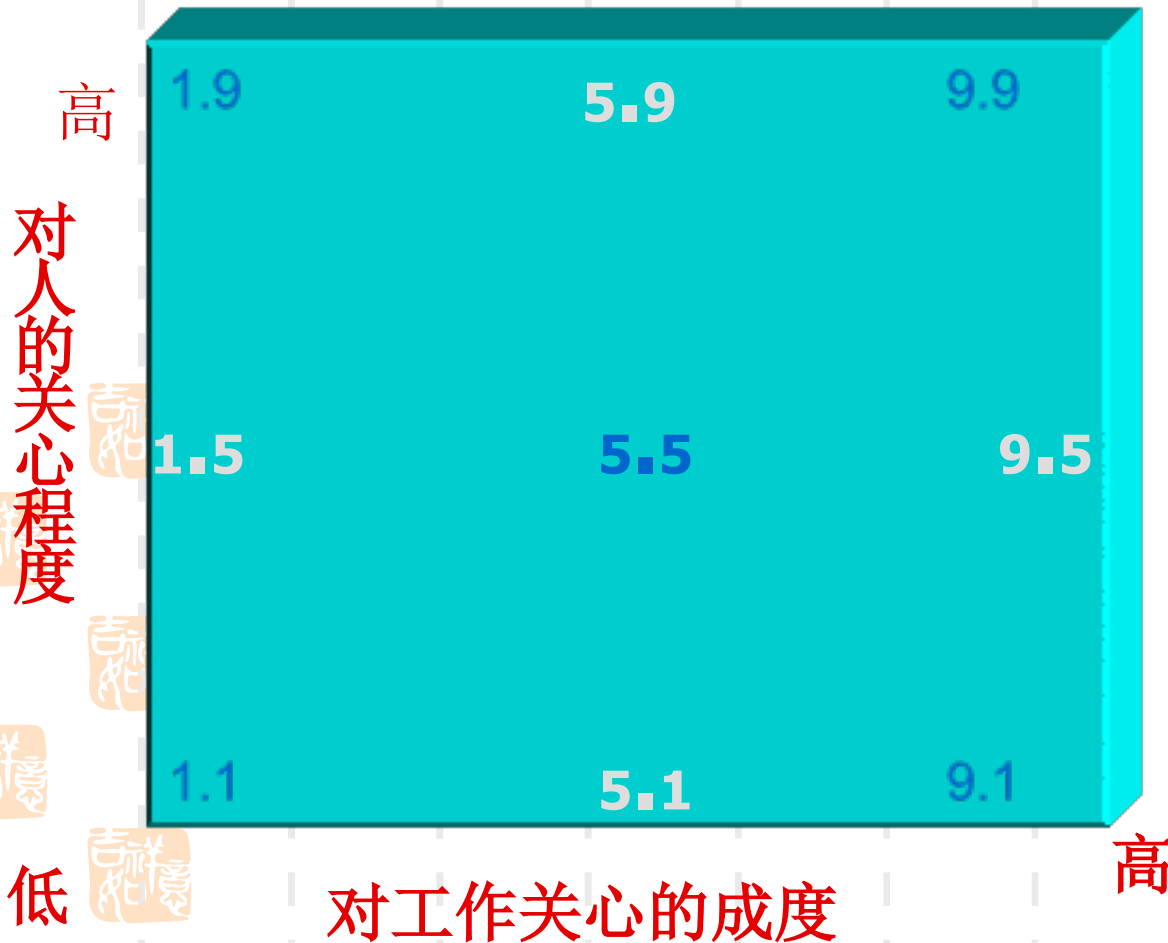
# 两个维度及研究结论



- **员工导向** (Employee oriented) 的领导者重视人际关系，他们总会考虑到下属的需求，并承认人与人之间的个体差异。
- **生产导向** (Production-oriented) 的领导者倾向于强调工作，技术或任务方面，主要关心的是群体任务的完成，并把群体成员视为达到目的的工具。
- 员工导向型领导者能带来群体的高生产率和 high 工作满意度。而生产导向型领导者则与低群体生产率和低工作满意联系在一起。



# 管理方格图理论



1.1: 贫乏型的管理

9.1: 任务型的管理

1.9: 俱乐部型管理

5.5: 中间型管理

9.9: 团队型管理

- 布雷科和穆顿得出的结论是，9.9风格的管理者工作最佳。遗憾的是，管理方格论并未对如何成为有效的领导者提供答案，只是为领导风格的概念化提供了框架。实际上，也没有足够的证据支持在所有情况下，9.9风格最为有效这一结论。





# 领导行为连续一体理论：三种领导风格

- **独裁式领导风格** (Autocratic style of leadership) 指的是领导者通常倾向于集中职权，使用指令性的工作方法，单方面做出决策，并限制员工的参与。
- **民主式领导风格** (Democratic style of leadership) 指的是领导者倾向于让员工参与制定决策，主张授权，鼓励员工参与制定工作方法和工作目标，并把反馈作为训练员工的良机。
- **自由放任式领导风格** (Laissez-faire style of leadership) 指的是领导者通常是完全放任员工，让员工用自己认为合适的方式做出决策和完成工作。放任式领导者可能仅仅是提供必要的资料和解答问题。



# 领导行为连续一体理论

吉祥

以领导为中心的领导行为

以下属为中心的领导行为

独裁式

参与式

放任式

领导权力的运用  
(主管人员自由区)

下属的自主范围  
(非主管人员自由区)

领导者决策由下属执行

领导者出并向下属推销决策

领导者出决策并允许提出问题

领导者提出设想交下属讨论修改

领导者提出问题征求意见后作出决策

领导者规定界限由团体作出决策

领导者允许下属在界限内行使决策权



# 讨论



- 独裁式、民主式和自由放任式风格的绩效哪个最高？



# 一些研究结论



- 与民主式和独裁式风格相比，放任式风格无论以何种绩效标准衡量都是无效的。
- 民主式和独裁式风格下的群体完成工作的数量不相上下，但完成工作的质量和群体的满意度方面，民主式要稍高一些。
- 研究结果表明民主式领导风格下，工作数量大，工作质量也高。



# 俄亥俄州立大学的研究：定规与关怀



- **定规** (Initiating Structure) 指领导者为达到期望目标而对自己与员工角色进行界定和构造的程度。它包括努力组织工作、工作关系和目标的行为。例如，具有高定规特点的领导者会向小组成员分配具体工作，要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。
- **关怀** (Consideration) 指领导者在取得相互信任以及尊重员工想法与感觉的基础上所体现的工作关系深度。高关怀的领导者帮助下属解决个人问题，他平易近人，公平对待每一位下属，并对下属的生活、健康、地位和满意度等问题十分关心。



# 相关结论



- 在定规和关怀方面均高的领导者（高一高型领导者，High-high leader）常常比低关怀或低定规或两者都低的领导者更能使下属实现高效率和高满意度。
- 然而，高一高型领导风格并不总是产生积极的效果，例如，如果工人从事常规工作时，以高定规为特点的领导行为导致了高抱怨率、高缺勤率和高离职率、低水平的工作满意度。

另外，直接上级主管对领导者进行的绩效评估等级与高关怀度呈负相关关系。

■ 一般而言，高一高型风格能够产生积极效果，但同时，也发现了足够的特例表明这一理论还需加入情境因素。



# 领导的权变理论

- 权变理论认为任何领导者总是在一定的环境条件下，通过与下属的相互作用去实现组织目标。

领导= f (领导者 \* 被领导者 \* 环境)

- 权变理论主要包括：

菲德勒模型

路径目标理论

领导生命周期理论

领导者参与模式

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/237141111001006063>