

# 领导科学第三章领导理论课件



# 一、领导特质理论

时间：20世纪开始到30年代

研究假设：个人领导者的品质是天生的而非塑造出来的，即领导者是天生的而非塑造出来的。在探索成功领导者具备的共性的特质上，主要目的是企图制定出一种有效领导者的标准，以此作为选拔领导人和预测其领导有效性的依据。



# 研究视角

- 将领导者与非领导者的特质相比
- 有效领导者的特质与无效领导者的特质相比较



# 研究的特点

从领导者所具有的特质去理解领导，以领导者为中心，去探讨领导者不同于其他一般人的特点。

身体特征

品质特征：自信、决断力、正直、合群

智力特征



# 日本企业界要求领导者应有的10品德和10项能力

10 项品德	10 项能力
责任感：敢于承担工作中的责任，充分发挥作用	思维决策能力
使命感：无论遇到何种困难，都要有完成任务的坚强信念	规划能力
信赖感：同事、上下级之间互相信任与支持	判断能力
积极性：在任何工作中都积极主动，以主人翁的态度去完成	创造能力
忠诚老实：上下级之间和左右关系中都真心实意，以诚相待	洞察能力
忍耐性：具有高度的忍耐力，不能随意在同事和下属面前发脾气	劝说能力
公平：对人对事都要秉公处理，不徇私情	对人理解的能力
热情：对工作认真负责，对同事与下级热情体贴	解决问题的能力
勇气：对于危险的工作能亲自动手，有向困难挑战的勇气	培养下级的能力
进取心：能在事业上积极上进，不满足现状，保持勇往直前的精神	思维决策能力
	调动积极性的能力



# 中国的领导人

- ◆柳传志（联想集团董事局主席）：年轻（45岁以下最好）；胸怀大志，有上进心和不屈不挠的精神，有责任感和诚信；具备工商管理、法律、经济等方面的专业背景和交流能力；有很强的学习和总结能力，善于从书本上、实践中，从自己和别人身上学习。
- ◆郭为（神州数码总裁）：知人善任，审时度势，充满人性。
- ◆张继升（三联集团董事长）：40岁左右，思想敏捷，创新意识强烈，有激情和号召力，熟悉中西文化，创造财富的欲望强烈但不以追求财富为目标，极具应变能力和公关能力。
- ◆孙振耀（惠普大中国区总裁）：“out of the box”，思维能力，能够跳出现有社会的思维模式；不断学习的能力及态度；有效处理人际关系并且知道如何激励人。
- ◆魏家福（中远集团总裁）：懂得经济和企业经营；了解国际情况，受过国际性教育，有海外学习、培训或工作经历。



# 美国管理学家彼特把难以胜任领导者的品质归结为12点：（领导的有效性与无效性）

一、对别人麻木不仁、吹毛求疵、举止凶狠狂妄↵

二、冷漠、孤僻、骄傲自大↵

三、背信弃义↵

四、野心过大，玩弄权术↵

五、管头管脚，独断专行↵

六、缺乏建立一支同心协力的队伍的能力↵

七、心胸狭窄，挑选无能之辈来作为自己的下属↵

八、目光短浅，缺乏战略眼光↵

九、偏听偏信，过分依赖一个顾问↵

十、懦弱无能，不敢行动↵

十一、犹豫不决缺乏决断力↵

十二、犟头犟脑，无法适应不同的上司↵



# 具体的研究方法

领导者特质的另一种现代研究方法，是  
领导者的特征进行人口统计学分析





例如国外学者于**1989**年进行的对近**800**名首席执行官的调查研究，得出了有关这些领导者的如下人口统计学特征

- **44%**以上是第一个孩子；
- 大部分出生于中产阶级家庭；他们大部分出生于温暖潮湿地区
- 平均年龄**58**岁；
- **61%**身高在**1.78**——**1.85**米之间；
- **80%**以上是右撇子；
- **94%**饮酒，**60%**在白天饮酒；
- **2%**以上是单身；
- **1%**以下没有接受大学教育；
- 大部分在公立大学就读**44%**接受商学教育，**24%**是工程师，**12%**是文科背景；
- **47%**接受继续教育，大部分有**MBA**学位；**47%**拥有硕士学位。



# 品质真的灵？？？

1、抽烟喝酒

2、抽烟喝酒嫖娼

3、不抽烟不喝酒不嫖娼



- 抽烟喝酒 丘吉尔.



- 抽烟喝酒嫖娼 罗斯福



- 不抽烟不喝酒不嫖娼 希特勒



# 领导人格特质大五模型

- 大五模型将一个人的特质划分为**5**个纬度，这种划分明确可靠，每个纬度包括多个特质。
- 外向性（**surgency**）
- 和谐性(**agreeableness**)
- 调整性(**adjustment**)
- 敬业性(**conscientiousness**)
- 开放性(**open to experience**)



## 二、领导的行为理论

时间：从20世纪40年代到60年代

内容：从人际关系和情感因素的角度去研究领导行为，强调通过领导活动对组织成员施加影响，激发员工的工作热情来完成组织的任务。

本质：从研究领导者应具备的素质、特性，转向研究领导者的领导方式、领导作用和领导方法。



## 研究的特点：

- 1、 维度划分避免了以往趋于极端的方法：  
以工作（生产）为中心还是以人职工  
（人）为中心
- 2、 思想上：天赋论转为后天的培养论
- 3、 改过去的定性研究为定量研究



# （一）麦格雷戈的“X理论”和“Y理论”：对人性假设的基础上

X理论建立在“人性恶”的基础上

- 1、一般人的天性厌恶工作
- 2、大多数人都必须通过强迫、控制、指挥和惩罚习惯内的威胁才能作出足够的努力来实现组织目标，因为他们天生以自我为中心，对组织的需要不关心。
- 3、一般人胸无大志，大多数人的行为动机建立在对生理和安全的需要上，本性上反对变革



- 其领导行为:
- 1、领导者专制独裁，用监督或控制的手段来进行管理；或“松弛的”管理方式，自生自灭
- 2、被领导者表面遵从领导者的命令，但隐藏着抑制和不信任
- 3、 信息沟通是由上而下的单向的





# Y理论建立在“人性善”的基础上，特点是

- 1、厌恶工作，认为工作中的体力和脑力的支出是自然的。
- 2、外来的惩罚和控制并不是促使他们实现组织目标的唯一方法，他们能实行自我指挥和自我控制。
- 3、在适当的条件下，人们不但能接受，而且能主动承担责任。
- 4、大多数人具有运用较高的想象力、机智和创造力，从而解决组织问题，他们的潜能只得到了部分的发挥。



- 其领导行为：
  - 1、领导者亲自参与工作，实行参与管理，以创造人们发挥其智慧和能力的机会。
  - 2、领导者把员工个人的目标和组织结合起来。
  - 3、信息的流向是多向的。



## （二）威廉·大内的“Z理论”

- 1、注重集体价值观，人们之间的整体关系，实行长期或终生雇佣制度，使员工与企业同甘苦、共命运。
- 2、对员工实行长期考核和逐步提升制度
- 3、培养适应各种工作环境的多才多能的人才
- 4、管理过程既要运用统计报表、数字信息等清晰鲜明的控制手段，又要注重对人的经验和潜进行细致而积极的启发诱导，
- 5、采取集体研究与个人负责相结合的决策方式，最后由领导者作出决策并承担责任的。



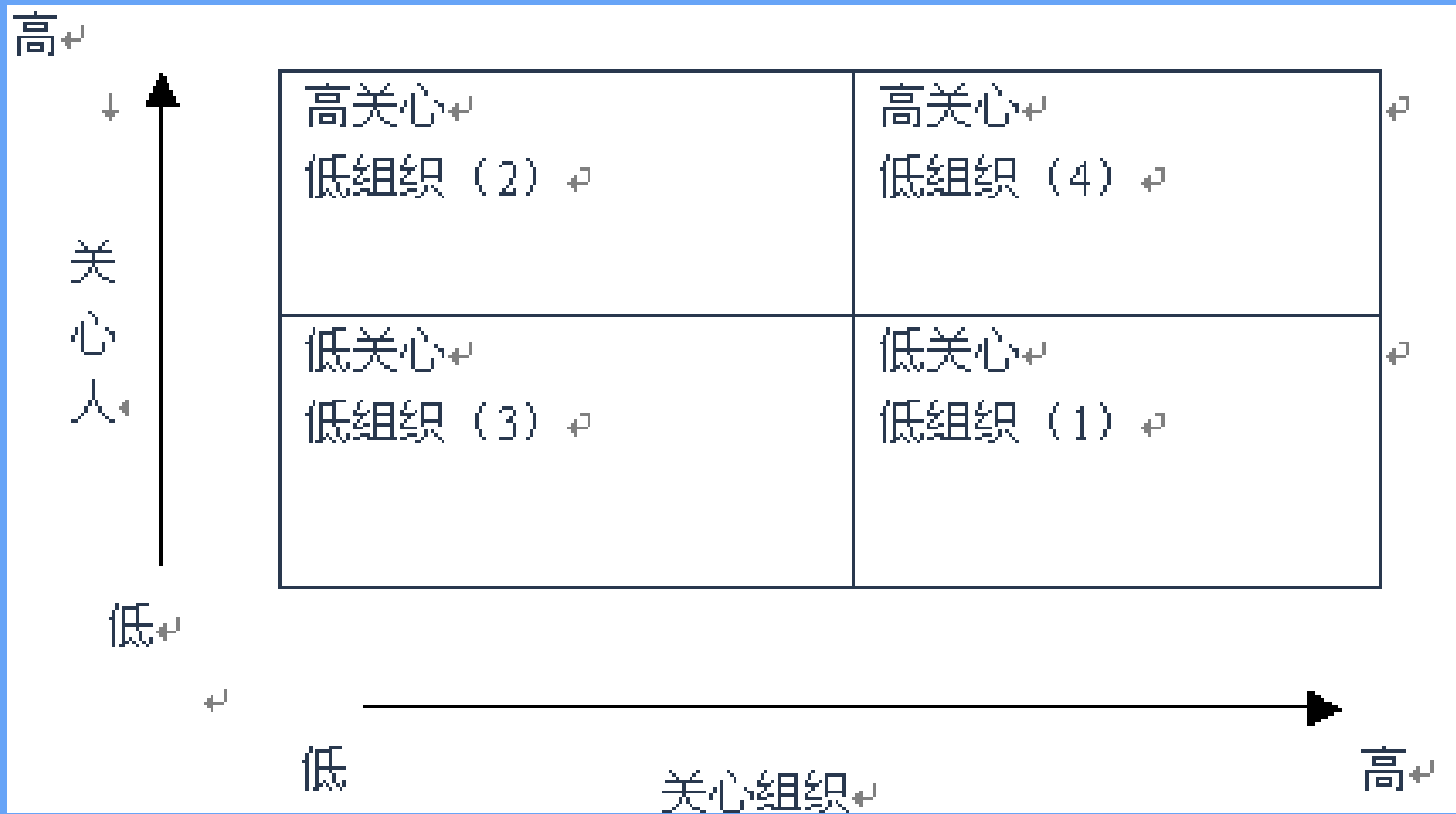
### （三）斯托格儿和沙特尔的“二元理论”

“二元理论”也叫“领导四分图理论”，是美国俄亥俄州立大学斯托格儿和沙特尔在大量调查研究的基础上，于1945年提出的一种归结为对人关心和对组织关心。

对人关心是以人际关系为中心，包括建立互相信任的气氛，尊重下级意见，注意下属感情和问题等。

对组织关心是指领导为了以实现工作目标，规定自己和下属的任务，包括组织设计、制定计划和程序、明确责任关系，建立信息途径，确立工作目标要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。





## (四) 管理方格论

管理方格理论是美国行为科学家布莱克和莫顿(Blake and Mouton)二人发展了领导风格的二维观点，在“关心人”和“关心生产”的基础上提出了管理方格(Managerial grid)。



高	9	1. 9								9. 1
	8									
	7									
	6									
关心人	5				5. 5					
	4									
	3									
	2									
低	1	1. 1								1. 9
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		低								高
					关心生产					



- 它在两个坐标轴上分别划分出9个等级，从而生成了81种不同的领导类型。但是，管理方格理论主要强调的并不是产生的结果，而是领导者为了达到这些结果应考虑的主要因素。
- 尽管在管理方格中存在81种类型，但布莱克和莫顿主要阐述了五种最具代表性的类型。





- 1.1 贫乏型 (impoverished management)
- 9.1 偏重任务型：被称为“权威—服从型管理” (authority-obedience)
- 1.9 乡村俱乐部型 (country club management)
- 5.5 中庸之道型 (organization man management)
- 9.9 团队型也叫集体精神型 (team management)



# 三、 权变领导理论

所谓权变就是指行为主体根据情境因素的变化而作出的适当的调整。从领导学的角度来看，权变论就是指领导者应该根据情景因素选择有效的领导方式。

权变领导理论的观点认为，领导行为的有效性不单纯是领导者个人的行为，某种领导方式在实际工作中是否有效主要取决于具体的情景和场合。

权变领导理论表明领导方式的有效性受多种变量影响的。 $S=f(L, F, E)$ ，其中S代表了领导方式，L代表了领导者特征，F代表追随者特征，E代表环境。



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/416203033050010221>