

第十四讲

领导

【本章学习目标】

通过本章学习，你应该了解：

- 领导和管理的概念及两者之间的关系。
- 领导者基本功能。
- 领导权力的来源。
- 领导风格类型。
- 领导者应具备的素质。
- 领导班子的素质结构。
- 领导理论

【引导案例】

里根与卡特的领导风格

从某种意义上说，由于美国前总统卡特因为难以从一个管理者转型为领导者，因此，做了一任之后就未能连任。

卡特原来是一名海军军官，也是一位核能专家，在佐治亚州两届州长的任期内，就以一个有专业背景的管理人而闻名于世。就任总统之后，为了要管理好这个庞大的联邦政府，他每天身陷在堆积如山的公文中不能自拔。据说他样样精通，事必躬亲，不是在办公桌上批阅文件，就是在会议室里详细研究问题。但是，遇到要抛头露面，如全国电视演说或是召开记者会时，他就显得相当紧张、拘谨。

他在总统任内最大的成就，是促使埃及的萨达特与以色列的贝京放弃世代的仇恨与战争，迈向和平的新纪元。然而这项壮举却是关起门来在密室中达成的，没有人能一窥究竟，甚至连媒体也不得进入。到了竞选连任那年，他虽然采取了各种沟通策略，如接受媒体访问、电视演说、到各地演讲等，大力鼓吹自己的人权主张，并陈述自己为解救在伊朗的美国人质所做的努力等等，但都无法使大众对他的领导和政策产生信心。他虽然是一个强有力的管理者，但就是少了一点领袖的魅力，也没有和大众沟通的技巧以赢得人心。结果，在一般美国人的印象中，卡特是个弱势领导人，马上被里根顶替了下来。

【引导案例】

卡特虽然身为国家领导人，但却是一个不折不扣的管理者，因此可名之为“管理式的领导者。”而里根的强大则在于沟通，正好和卡特相反，我们可称之为“领导式的管理者”。里根入主白宫之后，对于日常繁琐的治国细节，可说是能躲就躲，这是众所周知的。他宁可把这些事宜交给下面的幕僚来做，自己则专注于“重大的”事务。这个演员出身也当过州长的总统，给人的印象是不擅行政，不是那种“日理万机”型的领袖，他喜欢凡事都通过员工来做。对于国家顾问的建议和阁员管理各部门的表现，他都不象卡那样的关心。

里根虽然将复杂的管理事务置身之外，却被封为“伟大的沟通家”，在他的任内总有一群人誓死效忠他。他的口才绝佳，极力主张所谓“美国人的价值观”，加上无懈可击的作风，因此得到广大群众的支持，为他的地位和论点奠定稳固的基石。他的公共演说往往事前就准备得完美无瑕，每一句话的时间控制和抑扬顿挫都恰到好处。在这种领导风格之下，他又有了另外一个绰号，叫做“不粘锅总统”，不管任何攻击，他都能应付自如，不会让自己的声誉沾上污点。

【引导案例】

美国大众1980年把他捧上了白宫，1984年又继续留他一任。直到伊朗军火销售丑闻案爆发，才收回对他的信任。然而这个事件之后，还是有不少崇拜者不相信他们的领袖会管理不当，让下面的人从事不法的国际活动。对于这件事，他到底知道多少，他应该知道多少，何时得知消息，以及后来为何直接或暗中阻挠国会调查？这些问题，至今仍然没有答案。这件事多少回影响里根在美国历史上的地位。对他8年来的表现，大都一致认为他对幕僚的管理不够，交付他们太多的责任。员工出来差错，领导者还是难辞其咎。知道什么事该管，什么事要放手让部下去做，这就是领导艺术。

【点评】

若把一个组织或团队比作一条长龙的话，那么领导就是“龙头”，舞龙是否舞的活灵活现，舞出龙神，主要在于耍龙头的人，所以说一个组织或团队的战斗力如何，战绩怎样，士气潮落，主要在于这个团队的带头人领导才能和管理技巧高低。领导者的素质、领导风格以及领导的艺术是提高其领导有效性的关键。

身为国家领导人，卡特很快被里根替代，反映出卡特对领导人的角色定位上的偏差，更反映出其在领导水平和领导艺术上与里根存在较大差距。里根深谙领导之道，他沟通和协调能力极强，善于把时间和精力放在总统应该处理的事务上，对总统的角色定位非常准确，这是他成功的政治生涯的关键。

第一节 领导的内涵

一，领导和管理



领导

- 领导是在一定的社会组织 and 群体内，为实现组织预定目标，领导者运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。

第一节 领导的内涵

领导必须有以下3个要素

(1) 领导者必须有员工或者追随者；

(2) 领导者必须拥有影响追随者的能力；

(3) 领导行为具有明确的目的，并可以通过影响员工来实现组织目标。

第一节 领导的内涵

领导权力的来源

法定性权力

奖励性权力

惩罚性权力

感召性权力

专长性权力

追随者的五种基本类型

1. 疏离型追随者：随大流，怀疑，愤世嫉俗，消极，敌对。
2. 顺从型追随者：总是在说“是的”。
3. 实用型追随者：对目标有高度认同感，不去捣乱，不引人注目，表现平平。
4. 消极型追随者：对工作缺乏热情，不主动，没责任感。
5. 楷模型追随者：独立，积极主动并愿意向领导提出异议。“忠诚但不太听话”。

第一节 领导的内涵



管理

- ☆ 法约尔：管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制；
- ☆ 孔茨：管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标；
- ☆ 小詹姆斯·唐纳利：管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动；
- ☆ 彼得·德鲁克：归根到底，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

第一节 领导的内涵

管理的四个基本要素

管理主体，回答由谁管的问题

管理客体，回答管什么的问题

组织目的，回答为何而管的问题

组织环境或条件，回答在什么情况下管的问题

第一节 领导的内涵

管理分为四项基本职能

- 计划: 计划就是确定组织未来发展目标以及实现目标的方式
- 组织: 服从计划, 并反映着组织计划完成目标的方式.

第一节 领导的内涵

- 领导: 运用影响力激励员工以便促进组织目标的实现, 同时, 领导也意味着创造共同的文化和价值观念, 在整个组织范围内与员工沟通组织目标和鼓舞员工树立起谋求卓越表现的愿望, 此外, 领导也包括对所有部门, 职能机构的直接与管理者一道工作的员工进行激励。
- 控制: 对员工的活动进行监督, 判定组织是否正朝着即定的目标健康地向前发展, 并在必要的时候及时采取矫正措施。

第一节 领导的内涵

(三) 领导和管理的区别

领导和管理的区别

	产生方式	所处理的问题	主要行为	影响下属的方式	思维特点	目标
领导	正式任命, 或从群众中自发产生	变化、变革问题	开发远景、说服、激励和鼓舞、制定目标和规范、用人	正式权威或非正式权威	直觉、移情、冒险、独处、创造	变革、建构结构、程序或目标, 制定战略
管理	正式任命	复杂、日常问题	计划、监督、员工雇佣、评价、物质分配、制度实施	正式权威	理性、规范、合作、安全、程序	稳定组织秩序, 维持组织高效运转

第一节 领导的内涵

二、领导者基本功能

- 1. 组织功能。即建立组织管理机构，科学地组织生产，达成组织目标的功能。
- 2. 激励功能。所谓激励，就是调动人的主动性、积极性、创造性的过程。激励功能是领导的主要功能之一。

第一节 领导的内涵

三、正式领导和非正式领导

正式领导与非正式领导比较

相同点

- 都具有领导力，即对其组织成员会产生影响力，改变组织成员的行为，出现追随现象。

活着

- 1972年春天，一架载有40多名乘客的飞机飞越安第斯山脉。大部分乘客是乌拉圭一支业余橄榄球队的成员。飞机未能到达，它撞上了冰雪覆盖的山峰。相当数量的人在撞击发生或一天后就死去了。28位幸存者，有一些也严重受伤。看看他们是怎样求生的……

第一节 领导的内涵

正式领导与非正式领导比较

不相同点

- 1. 产生的方式不同。
 - 前者通过上级任命或下级通过合法程序选举产生；
 - 后者是因其在某方面的威信、自发、自然形成的。
- 2. 影响力的依据不同。
 - 前者授权表现在奖赏权、强制权、合法权等；
 - 后者主要来自于专家权力、榜样权、宗教信仰、价值取向、亲情、战友、同学、老同事、同乡、志趣爱好等。
- 3. 作用机制不同。
 - 前者通过正向作用，即给予别人期望得到的直接利益产生影响，或是通过反向作用，即惩罚性措施影响行为；或是通过合法的权力来命令、指挥别人改变行为。
 - 后者也会通过奖惩来影响，但作用非常有限。主要是通过专家权威、榜样力量所形成的敬仰、崇拜或出自于保护或因友谊、归属原因。
- 4. 影响力的结果不同。
 - 前者只能在正式组织中产生效果。
 - 后者影响是多向的，容易形成上下、左右、甚至内外遥相呼应的互动局面。

第一节 领导的内涵

非正式领导在企业组织中的作用

非正式领导的积极作用

协调与沟通作用

心理平衡作用

中枢纽带功能

制衡作用

非正式领导的消极作用

随意性强，感情用事

谣言惑众，起误导作用

抵制正式组织

排斥或“充任”领导

第一节 领导的内涵

企业应对非正式领导的措施

- 1、重视
- 2、授权
- 3、调换

第一节 领导的内涵

四、领导权力的来源

- 法定权：指组织内各领导所固有的合法的、法定的权力。如决策权、组织权、指挥权、监督控制权等。
- 奖赏权：指领导者提供奖金、提薪、晋级、表扬、理想的工作安排和其他任何会令人愉悦的东西的权力。

第一节 领导的内涵

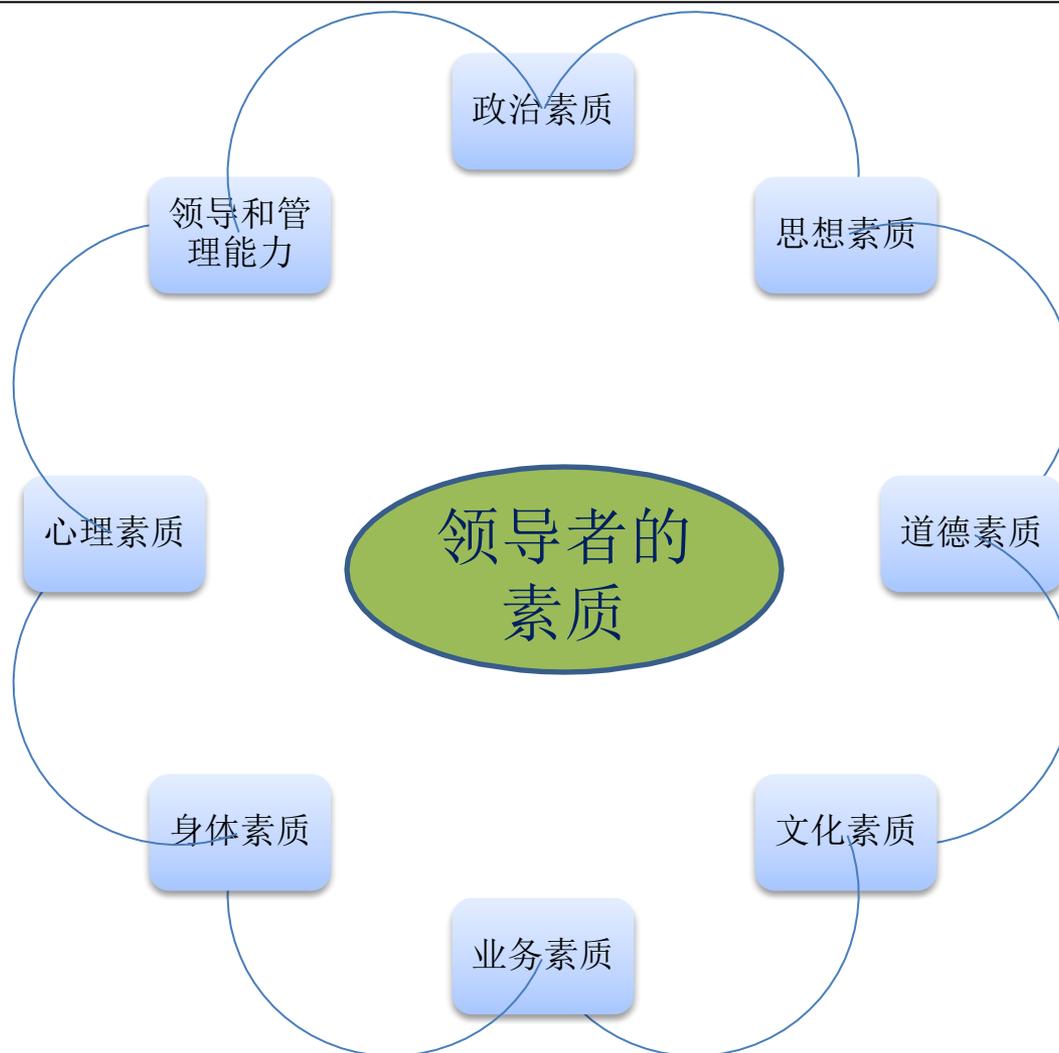
- 强制权：强制权也称惩罚权，与奖赏权相反，它通过负面处罚或者剥夺利益来影响他人的权力。
- 专长权：专长权是基于一个人在某一领域的专业技术、资格和信息和专业知识而形成的权力；
- 参照权：又叫个人魅力型权力，指领导者由个人的品质、魅力、资历、背景等相关的权力。

第二节 领导班子的优化组合

一、领导者的素质

- 领导者的素质，是指在先天禀赋的生理和心理基础上，经过后天的学习和实践锻炼而形成的在领导工作中经常起作用的那些基础条件和内在要素的总和。

第二节 领导班子的优化组合



查尔斯·戴高乐的威严

- 尼克松所著的《领导者》一书中，对法国总统戴高乐有这样的评价：
- **他体现出高贵的尊严。**他与其他国家首脑在一起时很自在，但他从不与任何人，哪怕是他的密友作不拘礼节的交谈，他的高傲举止不断传达着一个信息：他不是普通人。
- **他精于公开演讲的艺术。**他有深沉、平缓的嗓音和自信的举止。他对法语的运用是完美的，富于雄辩色彩。他的表达如此清晰准确，他表达出的信息在他的词汇之外发出回响。
- **他扮演着自己的角色。**他深谙戏剧效果在政治中的作用，他与新闻界的会面就好像皇室与群众的会面一般。他总是将新闻记者们安排在宏大、装饰华丽的大厅里，而他精心打造的公开演说词，则使不同群体产生不同的理解。

第二节 领导班子的优化组合

领导素质的特点

时代性

层次性

动态性

实践性

综合性

第二节 领导班子的优化组合

二、领导班子的素质结构

年龄结构

个性结构

能力结构

知识和专业结构

第三节 领导体制

- 领导体制指独立的或相对独立的组织系统进行决策、指挥、监督等领导活动的具体制度或体系，它用严格的制度保证领导活动的完整性、一致性、稳定性和连贯性。
- 领导体制的核心内容是用制度化的形式规定组织系统内的领导权限、领导机构、领导关系及领导活动方式，任何组织系统内的领导活动都不是个人随意进行、杂乱无章的活动，而是一种遵循明确的管理层次、等级序列、指挥链条、沟通渠道等进行的规范化、制度化或非人格化的活动。

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/718113010143006075>