

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务2 再现领导理论

一、领导理论

所谓领导理论，就是关于领导的有效性的理论。人们对领导有效性的研究主要从三个方面进行，相应地，领导理论也分为三大部分：领导特质理论、领导行为理论、领导权变理论，表 1-1 中所列即为三种领导理论各自的研究重点。

表 1-1 三种领导理论的比较

领导理论	基本观点	研究目的	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性	好的领导者应当具备怎样的素质	各种优秀领导者的描述
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描述
领导权变理论	领导的有效性取决于领导者、被领导者和环境的影响	在不同的情况下，哪一种领导方式是最好的	各种领导行为权变模型描述

1. 领导特质理论

领导特质理论着重于研究领导者本身的素质、品质或个性特征对领导工作效能的影响。其基本方法是：

先根据实际生活中不同的领导者领导效果的好坏，来归纳出成功的领导者和失败的领导者在个人品质或特质上有哪些差异，进一步总结成功领导者的个人品质，并把这些归纳的结果作为一种理论标准，用于考察某个组织中的领导者是否具备这些品质，由此推断该领导者是否是一个成功的领导者。

传统的领导特质理论研究者认为领袖人物是天生的，而不是后天造成的。那些被称为“伟大领袖”的领导者具有某些使他们必然成为伟人的特质，如智慧、果断、热情、有力量、勇敢、正直、自信等。许多西方管理学家长期以来一直把领导者个人的性格和特征作为描述和预测其领导效能的指标。这种理论研究的前提假设是领导者的个人特质是决定领导才能的关键因素。

20 世纪 60 年代，著名的心理学家吉赛利在《管理才能探索》一书中研究探索了 8 种个性特征和 5 种激励特征：

8 种个性特征是：

- (1) 才智——语言与文字方面的才能；
- (2) 首创精神——开拓创新的愿望和能力；
- (3) 督察能力——指导监督别人的能力；
- (4) 自信心——自我评价高、自我感觉好；
- (5) 适应性——善于与下属沟通信息，交流感情；
- (6) 判断能力——决策判断能力较强，处事果断；
- (7) 性别——男性与女性有一定的区别；
- (8) 成熟程度——经验、工作阅历较为丰富。

5 种激励特征是：

- (1) 工作稳定性的需要；
- (2) 对物质金钱的需要；
- (3) 对地位权力的需要；
- (4) 对自我实现的需要；
- (5) 对事业成就的需要。

吉赛利的研究成果表明，这些特性对领导者成功管理的影响可分为三个层次，即最重要的是：才智、地位权力需要、督察能力、事业成就的需要、自我实现的需要、自信心、判断能力等；比较次要的是：首创精神、工作稳定的需要、适应能力、物质金钱的需要、成熟程度等；最后才是性别的区别。即一个有效的领导者，首先是才智和自我实现及对事业成功的追求等对能否取得成功关系较大，而物质金钱的追求、工作经验等关系不大。其次，一个有效领导者的督察能力和判断能力亦是十分重要的。最后，男性与女性的区别与事业成功与否关系不大。

传统的领导特质理论受到了许多人的批评，现代领导特质理论认为先天的素质只是人的心理发展的生理条件，素质是可以社会实践中得以培养与提高的。因此，他们主要是从满足实际工作需要和胜任领导工作所需的要求方面来研究领导者应具有的能力、修养和个性。Bass 通过研究认为，有效的领导者的特性是“在完成任任务中具有强烈的责任心，能精力充沛地执着追求目标，在解决问题中具有冒险性和创造性，在社会环境中能运用首创精神，富于自信和特有辨别力，愿意随决策和行为结果，愿意承受人与人之间的压力，愿意忍受挫折

和耽搁，具有影响他人行为的能力。”

2. 领导行为理论

领导品质理论注重的是领导者的个性特点对领导有效性的影响，领导行为理论则把重点放在研究领导者的行为风格对领导有效性的影响上，其中较典型的理论有：三种领导方式理论、密西根大学的研究、俄亥俄州立大学的研究和管理方格图。

（1）三种领导方式理论

在管理实践中，不同的领导者或同一领导者在不同的工作情况下倾向于采取某种特定的领导风格，这往往是与他们对权力的运用方式不同有关。在引导和影响组织成员的过程中领导者对所拥有权力的使用方式就反映了领导方式或领导风格的差异。心理学家勒温在实验研究基础上，将领导者的行为方式划分为专制式、民主式、放任自流式三种。

①专制式。亦称为专权式或独裁式。这类领导者是由个人独自做出决策，然后命令更改予以执行，并要求下属不容置疑地遵从其命令。该领导行为的主要特点是：个人独断专行，从不考虑别人的意见，组织的各种决策完全由领导者本人独自做出；除了工作命令外，从不把更多的消息告诉下级，下发没有任何参与决策的机会，只能奉命行事；领导者预先安排一切工作内容、程序和方法，下属只能服从；主要靠行政命令、纪律约束、训斥惩罚来维护领导者的权威，很少或只有偶尔的奖励；领导者与下属保持相当的心理距离。

②民主式。在民主式领导风格下，领导者在采取行动方案或做出决策之前会主动听取下级意见，或者吸收下属参与决策制定。比如，民主式的销售经理往往允许并要求销售员参与制定销售目标，而专制式的销售经理则仅仅向各销售员分配指标。民主式领导行为的主要特征是：领导者在做出决策之前通常都要同下属磋商，得不到下属的一致同意不会擅自采取行动；分配工作时，会照顾到组织每个成员的能力、兴趣和爱好；对下属工作的安排并不具体，个人有相当大的工作自由，有较多的选择性与灵活性；主要运用个人的权力和威信，而不是靠职位权力和命令使人服从；领导者积极参加团体活动，与下属无任何心理上的距离。

③放任式。放任式领导的主要特点是：极少运用其权力影响下属，而给下级以高度的独立性，以致达到放任自流的程度。

勒温根据实验还得出，以上三种领导方式中，放任式的领导方式工作效率最低，只能达到组织成员的社交目标，但完不成工作目标；专制式的领导方式虽然通过严格管理能够达到既定的任务目标，但组织成员没在责任感，情绪消极，士气低落；民主式的领导方式工作效率最高，不但能完成工作目标，而且组织成员之间关系融洽，工作积极主动，富有创造性。

（2）李克特的四种领导方式理论

密西根大学社会研究所的利克特认为：一个有效的管理者应该面向下属开展工作，及时与下属沟通信息，从而使组织中的全体成员建立一种团结一致、互相支持的关系。这是一种有效的管理方式。为此，利克特假设了四种管理方式：

①专制—命令式领导方式。这种方式的特点是，领导者发布指示，下属执行且不参与决策；领导者很少用奖励的方法激励下属，而较多地采用处罚的方式；领导者习惯于自上而下发布指示和命令，而不注意自下而上的信息反馈。

②温和—命令式领导方式。这种方式的特征是，领导者兼用奖励和处罚的方法管理下属；自上而下和自下而上地双向沟通信息，适当地听取下属对决策的意见；适当地授权给下属，但加以严格的政策控制。

③协商—参与式领导方式。这种方式的特征是，领导者在决策前，较充分地听取下属的意见，并且适当地加以采纳；兼用奖励和处罚的方式管理下属，注意信息的双向沟通，调动下属的管理者进行具体的决策等。

④群体参与式领导方式。这种方式的特征是，领导者提出挑战性的目标，由下属根据目标自行决策并制定实施规划，主要采用奖励的方法，而较少采用处罚的方法来管理下属；保持上下级之间、同级之间信息渠道的畅通，使整个组织形成一种良好的气氛。

研究表明：利用第四种方式从事管理工作的人是极有成就的领导人。因为用这种方式管理的组织在制定目标和实现目标等方面是十分有效的。在这类组织中，全体成员感到在实现价值，满足需要和愿望，达到目标和期望方面有共同的利益。个人目标和组织目标融为一体，工作的积极性和创造性能充分地发挥出来，而这些都归功于员工参与者管理的程度较深。

（3）领导双因素模式

四分图理论是由美国俄亥俄州立大学企业研究所的多基尔和沙特尔为核心的研究小组提出来的。这种理论把领导行为归纳为组织和体谅两个因素：组织即是组织设计、规章制度、责权关系等；体谅即是组织气氛、尊重下级、信息交流等。这两类因素的具体组合就形成四种领导行为，如图 1-1 所示。

图中有四个领导行为：低组织高体谅、高组织低体谅、高组织高体谅和低组织低体谅等。通过四分图可以确定不同的领导类型。

采取低组织高体谅的领导者注意关心爱护下属，经常与下属交换思想，交换信息，与下

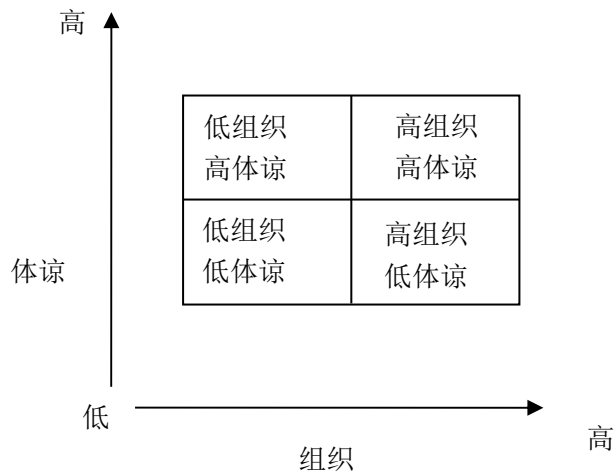


图 1-1 四分图

属感情融洽，但是组织内规章制度不严，工作秩序不佳，这是一类较仁慈的领导者。

采取高组织低体谅的领导者注意严格执行规章制度，建立良好的工作秩序和责任制，但是不注意关心爱护下属，不与下属交流信息，与下属关系不融洽。这是一类较为严厉的领导者。

采取高组织高体谅的领导者注意严格执行规章制度，建立良好的工作秩序和责任制，同时关心爱护下属交流信息，沟通思想，想方设法调动组织成员的积极性，在下属心目中可敬又可亲。这是一类高效成功的领导者。

采取低组织低体谅的领导者不注意关心爱护下属，不与下属交换思想，交流信息，与下属关系不太融洽，也不注意执行规章制度，工作无序，效率低下。这是一类无能、不合格的领导者。

以上四种方式其实就是以人为中心还是以工作为中心，一般来讲，高组织高关心人的领导方式最佳。

(4) 管理方格理论：美国得克萨斯大学的布莱克和穆顿提出了关于培养领导方式的管理方格理论。这一研究充分概括了前述两项研究关于员工导向和生产导向维度，将领导者按他们的绩效导向行为（称为对生产的关心）和维护导向行为（称为对人员的关心）进行评估，给出等级分值，然后把分值标注在两个维度的坐标界面上，并划分成 9 个等级，从而生成 81 种不同的领导类型，如图 1-2 所示。

1.9 型领导方式：特别关心员工，持这种方式的领导者认为，只要员工精神愉快，生产

自然会好。这种管理的结果可能很脆弱，一旦和谐的人际关系受到破坏，生产业绩会随之下降。亦称乡村俱乐部型管理。

9.1 型领导方式：只注重任务的完成，是一种专权式的领导，下属只能奉命行事，可能会失去创造性或进取精神。亦称任务型管理。

5.5 型领导方式：既不过分重视人的因素，也不过于重视任务因素，努力保持和谐与妥协。亦称中庸之道型管理。

1.1 型领导方式：表示领导者付出最小的努力完成工作。亦称贫乏型管理。

9.9 型领导方式：表示领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气。亦称团队型管理。

从以上五种管理方式来看，采用 9.9 型管理方式的领导者最为成功。

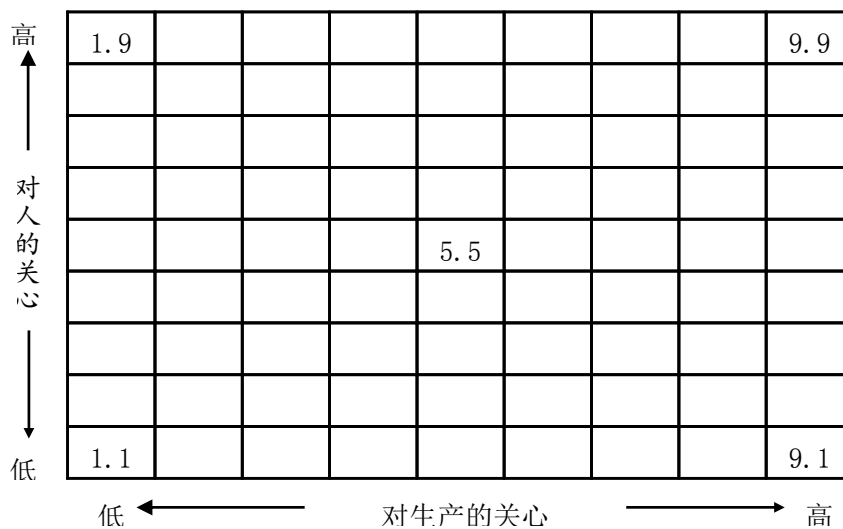


图 1-2 管理方格图

3. 领导权变理论

更多的管理学者和心理学家认为，管理者的领导行为不仅取决于个的品质、才能，还取决于他所处的环境，因此，领导行为应随环境因素的变化而变化，研究成果中以菲德勒模型、领导生命周期理论和路径—目标理论最为典型。

① 菲德勒模型

伊利诺大学的菲德勒从 1951 年开始，首先从组织绩效和领导态度之间的关系着手进行研究，经过长达 15 年的调查试验，提出了“有效领导的权变模式”，即菲德勒模型。他认为任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于是否与所处的环境相适应。他把影响领导者领导风格的环境因素归纳为三个方面：职位权力、任务结构和上下级关系。

职位权力指的是与领导者职位相关联的正式职权和从上级和整个组织各个方面所得到的支持程度，这一职位权力由领导者对下属所拥有的实有权利所决定。领导者拥有这种明确的职位权力时，则组织成员将会更服从他的领导，有利于提高工作效率。

任务结构是指工作任务明确程度和有关人员对工作任务的职责明确程度。当工作任务本身十分明确，组织成员对工作任务的职责明确时，领导者对工作过程易于控制，整个组织完成工作任务的方向就更加明确。

上下级关系是指下属对一位领导者的信任爱戴和拥护程度，以及领导者对下属的关心、爱护程度。这一点对履行领导职能是很重要的。因为职位权力和任务结构可以由组织控制，而上下级关系是组织无法控制的。

菲德勒根据上述三个方面情境因素的不同组合，归纳出 8 种不同类型的环境条件，如图 1-3 所示，得出了在各种不同情况下使领导有效的领导方式。

上下级关系	好				坏			
任务结构	明确		不明确		明确		不明确	
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
环境类型	1	2	3	4	5	6	7	8
环境有利性	有利			一般				不利
高LPC型领导方式								
低LPC型领导方式								
领导首要目标	任务导向型			员工导向型			任务导向型	

图 1-3 菲德勒权变领导模型

② 领导生命周期理论

该理论由赫塞和布兰查德提出，他们认为下属的“成熟度”对领导者的领导方式起重要作用。所以，对不同“成熟度”的员工采取的领导方式有所不同。

所谓“成熟度”是指人们对自己的行为承担责任的能力和愿望的大小。它取决于两个要素：工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度包括一个人的知识和技能，工作成熟度高的人拥

有足够的知识、能力和经验完成他们的工作任务而不需要他人的指导。心理成熟度指的是一个人做某事的意愿和动机。心理成熟度高的个体不需要太多的外部激励，他们靠内部动机激励。在管理方格图的基础上，根据员工的成熟度不同，将领导方式分为四种：命令式、说服式、参与式和授权式，如图 1-4 所示。

命令式。表现为高工作低关系型领导方式，领导者对下属进行分工并具体指点下属应当干什么、如何干、何时干，它强调直接指挥。因为在这一阶段，下属缺乏接受和承担任务的能力和愿望，既不能胜任又缺乏自觉性。

说服式。表现为高工作高关系型领导方式。领导者既给下属以一定的指导，又注意保护和鼓励下属的积极性。因为在这一阶段，下属愿意承担任务，但缺乏足够的力量，有积极性但没有完成任务所需的技能。

参与式。表现为低工作高关系型领导方式。领导者与下属共同参与决策，领导者着重给下属以支持及其内部的协调沟通。因为在这一阶段，下属具有完成领导者所交给任务的能力，但没有足够的积极性。

授权式。表现为低工作低关系型领导方式。领导者几乎不加指点，由下属自己独立地开展工作和完成任务。因为在这一阶段，下属能够而且愿意去做领导者要他们做的事。根据下属成熟度和组织所面临的环境，领导生命周期理论认为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，而且也要减少对下属的帮助。当下属成熟度不高时，领导者要给予明确的指导和严格的控制，当下属成熟度较高时，领导者只要给出明确的目标和工作要求，由下属自我控制和完成。

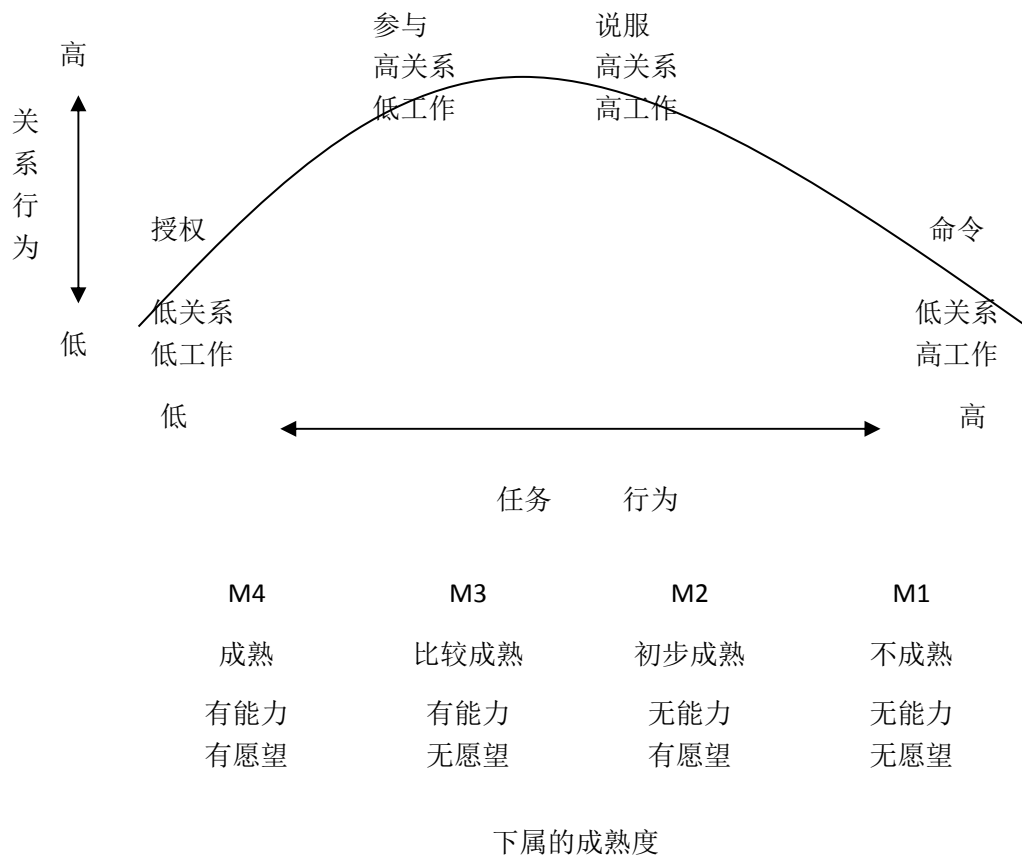


图 1-4 领导生命周期理论

③ 路径—目标理论

路径—目标理论是期望机率模式和对工作、对人的关心程度模式为依据，认为领导者的工作效率是以能激励下属达到组织目标并且在工作得到满足的能力来衡量的。领导者的基本职能在于制定合理的、员工所期待的报酬，同时为下属实现目标扫清道路，创造条件。根据该理论，领导方式可以分为四种：

指示型领导方式。领导者应该对下属提出要求，指明方向，给下属提供他们应该得到的指导和帮助，使下属能够按照工作程序去完成自己的任务，实现自己的目标。

支持型领导方式。领导者对下属友好，平易近人，平等待人，关系融洽，关心下属的生活福利。

参与型领导方式。领导者经常与下属沟通信息，商量工作，虚心听取下属的意见，让下属参与决策，参与管理。

成就指向型领导方式。领导者做的一项重要工作就是树立具有挑战性的组织目标，激励下属想方设法去实现目标，迎接挑战。

路径—目标理论告诉我们，领导者可以而且应该根据不同的环境特点来调整领导方式和

作风，当领导者面临一个新的工作环境时，他可以采用指示型领导方式，指导下属建立明确的任务结构和明确每个人的工作任务；接着可以采用支持型领导方式，有利于与下属形成一种协调和谐的工作气氛。当领导者对组织的情况进一步熟悉后，可以采用参与者式领导方式，积极主动地与下属沟通信息，商量工作，让下属参与者决策和管理。在此基础上，就可以采用成就指向式领导方式，领导者与下属一起制定具有挑战性的组织目标，然后为实现组织目标而努力工作，并且运用各种有效的方法激励下属实现目标。