

模块五：领导艺术

任务 3：善用领导艺术

主题名称	善用领导艺术		
学情分析	通过领导理论知识的学习，同学们了解了什么是领导、领导的行为方式理论，为这次课的学习打下了基础。通过课前的平台发布，让学生做了相关的预习工作。		
教学目标	知识目标	能力目标	素质目标
	1.了解领导艺术的特征； 2.掌握领导授权和用权的艺术； 3.了解领导用人的艺术； 4.掌握协调人际关系的艺术。	学会运用领导艺术，提升领导能力	1.培养学生热爱管理； 2.有意识地培养学生的管理素质和技能。
本单元任务	情境描述		任务
	<p>《战国策·燕策一》记载燕国国君燕昭王（公元前 311—前 279 年）一心想招揽人才，而更多的人认为燕昭王仅仅是叶公好龙，不是真的求贤若渴。于是，燕昭王始终寻觅不到治国安邦的英才，整天闷闷不乐。</p> <p>后来有个智者郭隗给燕昭王讲述了一个故事，大意是，有一国君愿意出千两黄金去购买千里马，然而时间过去了三年，始终没有买到，又过去了三个月，好不容易发现了一匹千里马，当国君派手下带着大量黄金去购买千里马的时候，马已经死了。可被派出去买马的人却用五百两黄金买来一匹死了的千里马。国君生气地说：“我要的是活马，你怎么花这么多钱弄一匹死马来呢？”</p> <p>国君的手下说：“你舍得花五百两黄金买死马，更何况活马呢？我们这一举动必然会引来天下人为你提供活马。”果然，没过几天，就有人送来了三四千里马。</p> <p>郭隗说：“你要招揽人才，首先要从招纳我郭隗开始，像我郭隗这种才疏学浅的人都能被国君采用，那些比我本事更强的人必然会闻风千里迢迢赶来。”燕昭王采纳了郭隗的建议，拜郭隗为师，为他建造了宫殿，后来没多久就引发了“士争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国的军事家乐毅，有齐国的阴阳家邹衍，还有赵国的游说家剧辛等等。落后的燕国一下子便人才济济了。从此以后一个内乱外祸、满目疮痍的弱国逐渐成为一个富裕兴旺的强国。</p>		请同学们思考：落后的燕国为什么一下子就人才济济了？燕昭王运用了什么样的领导艺术？
教学重点	1.领导权力的形成机制		

《管理学基础》课程教案——善用领导艺术

	2.权威的形成与强化途径
教学难点	1.不同指挥形式的差异 2.权威形成的内在机理
教法与学法	教学方法 案例教学法、讲授法
	学习方法 探究学习, 小组讨论
教学资源	教材讲义 单凤儒《管理学基础》
	课件 见《管理学基础》课程资源库课件文件包
	案例 《战国策·燕策一》 详见《管理学基础》课程资源库案例集
	参考资料 <ol style="list-style-type: none"> 1. 《管理学》，斯蒂芬.P. 罗宾斯主编，中国人民大学出版社 2. 《管理学基础》，饶君华主编，高等教育出版社 3. 《管理学基础》，李海峰主编，人民邮电大学出版社 4. 《管理学基础》，王栓军主编，北京邮电大学出版社 5. 《管理学原理》，吴照云主编，经济管理出版社 6. 《管理学教程》，[美]JamesF. Stoner，华夏出版社 7. 《管理学》，屈冠银主编，机械工业出版社 8. 《管理学教程案例集》，宋克勤主编，上海财经大学出版社 9. 《有效的管理者》，(美) 彼得·F. 德鲁克主编，北京工人出版社 10. 中国总经理网 (http://www.cnceo.com/) 11. 中华经理学刊 (http://www.vcmc.net/xuekan/) 12. 中国杰出企业家网 (http://www.china-enterpriser.com/) 13. 中华管理学术通讯 (http://www.cme.org.tw/) 14. 管理学理论研究网 http://www.manage9.com
教学内容与过程	
环节	教学内容
复习 (5')	<p>【师生互动活动】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 领导的行为理论; 2. 领导的权变理论。
任务导入	<p>《战国策·燕策一》记载燕国国君燕昭王（公元前 311—前 279 年）一心想招揽人才，而更多的人认为燕昭王仅仅是叶公好龙，不是真的求贤若渴。于是，燕昭王始终寻觅不到治国安邦的英才，整天闷闷不乐。</p> <p>后来有个智者郭隗给燕昭王讲述了一个故事，大意是，有一国君愿意出千两黄金去购买千里马，然而时间过去了三年，始终没有买到，又过去了三个月，好不容易发现了一匹千里马，当国君派手下带着大量黄金去购买千里马的时候，马已经死了。可被派出去买马的人却用五百两黄金买来一匹死了的千里马。国君生气地说：“我要的是活马，你怎么花这么多钱弄一匹死马来呢？”</p> <p>国君的手下说：“你舍得花五百两黄金买死马，更何况活马呢？我们这一举动必然会引来天下人为你提供活马。”果然，没过几天，就有人送来了三匹千里马。</p> <p>郭隗说：“你要招揽人才，首先要从招纳我郭隗开始，像我郭隗这种才疏学浅的人都能被国君采用，那些比我本事更强的人必然会闻风千里迢迢赶来。”燕昭王采纳了郭隗的建议，拜郭隗为师，为他建造了宫殿，后来没多久就引发了“士</p>

	<p>争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国的军事家乐毅，有齐国的阴阳家邹衍，还有赵国的游说家剧辛等等。落后的燕国一下子便人才济济了。从此以后一个内乱外祸、满目疮痍的弱国逐渐成为一个富裕兴旺的强国。。</p>
<p style="text-align: center;">任务实施</p>	<p>【案例讨论】 请同学们思考：落后的燕国为什么一下子就人才济济了？燕昭王运用了什么样的领导艺术？</p> <p>【教师活动】 在学生进行网络搜索和讨论的过程中，教师在各小组进行必要的指导。</p>
<p style="text-align: center;">任务知识讲授</p>	<p>一、权威的形成</p> <p>（一）领导权威</p> <p>通俗地讲就是管理者在领导过程中所拥有的权力与威信。</p> <p>领导的权力广义上来自两个方面：一是来自职位的权力，这是由管理者在组织中所处的地位赋予的，并由法律、制度明文规定，属正式权力。这种权力直接由职务决定其大小，以及拥有与丧失。二是来自管理者自身的个人权力。这种权力主要不是靠职位因素，而是靠管理者自身素质及行为赢得的。</p> <p>为了防止混淆，以下将正式权力均称为职权，将个人权力均以威信代替，即分别从职权与威信的角度来研究领导权威。</p> <p>职权与威信的实质：</p> <p>职权是管理者因职位而拥有的支配力； 威信是应个人因素而形成的对下级的感召力</p> <p>（二）权力的形成机制</p> <p>1、影响权力的因素。管理者权力的形成及其大小，主要受以下因素影响：</p> <p>(1)组织。组织的性质、领导者在组织中所占据的职位、组织授权的程度等。</p> <p>(2)管理者。除组织因素以外，管理者自身的素质、风格、及其领导行为也对权力产生很大的影响。</p> <p>(3)被管理者。被管理者的素质、个性，特别是对领导的认可与服从程度，对管理者的权力也有很大的影响。</p> <p>(4)其他因素。</p> <p>2、被管理者追随与服从心理分析。管理者权力的实现过程是一个组织与管理者作用于被管理者的过程。管理者任何形式的作用效果，即其影响力，最终都是通过被管理者受到作用后的心理反应决定的。正是这种反应的性质与程度决定了管理者影响力的大小。见下图：</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR A[组织管理者] --> B[作用] B --> C[被管理者心理反应] C --> D[被管理者行为] B --- E[] E --- F((影响力)) </pre> </div>

3、管理者权力构成分析。上一个问题是从被管理者的角度进行分析的；下面再从管理者的角度进行分析。一个管理者究竟有没有权力，有多大权力，主要从以下六种影响力（权力）进行分析：

(1)法定权。法定权是指管理者由于占据职位，有了组织授权而拥有的影响力。被管理者会认为理所当然的要接受管理者的领导。

(2)奖赏权。奖赏权是指管理者由于能够决定对下属的奖赏而具有的影响力。其下级为了获得奖赏而追随或服从领导。

(3)强制权。强制权是指管理者由于能够决定对下属的惩罚而拥有的影响力。下级出于恐惧的心理而服从领导。

(4)专长权。专长权是指管理者由于自身具有业务专长而拥有的影响力。下级会出于对管理者的信任与佩服而服从领导。

(5)表率权。表率权是指管理者率先垂范，由其表率作用而形成的影响力。下级会出于敬佩而追随与服从。

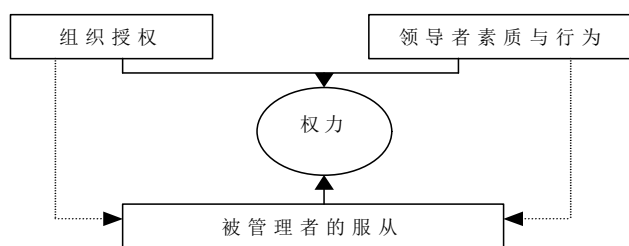
(6)亲和权。亲和权是指管理者借助与部下的融洽与亲密关系而形成的影响力。下级愿意追随与服从与自己有密切关系的领导。这六种影响力既是管理者权力的来源，又是管理者提高权威的途径。

4、管理者的权力（含权威）形成机制模型。管理者的权力形成机制如图 5.2 所示。

(1)由于管理者占据组织中的一定职位，或承担一定的任务，由其所在的组织授予其一定的人财物等资源的支配权与工作的决定权。这是管理者权力的基础与主体，是最主要的权力。

(2)除上述组织性影响力外，管理者的权力也来自于管理者自身。

(3)管理者的权力与权威，是以被管理者的追随与服从为前提的。一个管理者，获得了组织的正式授权，其自身有很高的素质，并获得其下属的认可、追随与服



从，它就拥有权力与权威。

二、领导用权艺术

权力是实现组织目标的必要条件，运用权力的目的就是保证有效地实现组织目标。正确、有效地运用权力，要注意以下几方面：

（一）正确处理权力的自主与制衡

保证管理者独立地运用权力；要建立必要的权力制衡体制。

在管理实践中，要通过合理的权力配置，清晰的权力界定，严密的制度体系，来实现独立用权与权力制衡的有机结合。

（二）科学地使用权力

坚持从实际出发，按客观规律办事；运用权力要同民主管理相结合，要同思想工作相结合，要同身教相结合；正确处理相关人员的职权关系。

通过举例让学生明确什么是权力的自主与权力的制衡。

（三）加大奖惩力度

重视奖惩效应；加大奖惩力度，放大奖惩效应。

三、有效指挥的艺术

指挥是管理者运用权威最基本的形式，而且，也是管理者实施领导的首要和最基本的手段。

（一）影响有效指挥的因素

一位管理者的指挥行为是否有效，直接关系到领导成效的高低。其指挥的有效性主要受以下因素影响：

●权威。权威是指挥的基础，只有凭借权威，才能进行指挥。而且，权威越大，指挥作用越明显。权威是指挥有效性的首要决定因素。

●指挥内容的科学性。有效的指挥，首先应是符合客观规律和实际情况的指挥。只有指挥内容科学、正确，才可以产生好的指挥效果。

●指挥形式的适宜性。指挥的有效性，在相当程度上取决于指挥形式是否适当。如果采取的形式不恰当，内容正确的指挥也可能收不到好的效果。内容正确的指挥，还要靠科学、合理、恰当的形式来实施，才能收到好效果。

●指挥对象。指挥要适应指挥对象的特点，这样，才能为指挥对象所接受，从而使其按照要求自觉服从，达到指挥目的。

●环境。指挥的实际效果还受诸如时机、场所、群体氛围、工作性质，以及其他主客观条件的影响。

只有综合处理好以上诸因素，才能实现有效指挥。

下面按不同形式的指挥特点，分析如何实现有效指挥问题。

（二）载体不同的指挥形式

管理者的指挥形式，按所采用的载体不同，可划分为口头指挥、书面指挥和会议指挥三种。

1、口头指挥。即管理者用口头语言的形式直接进行指挥。口头指挥是最经常、最基本的形式。它具有直接、简明、快速、方便等特点。运用口头指挥形式，要注意掌握以下要领：

- (1) 内容表达要清晰、准确。
- (2) 用语简洁有力，详略得当。
- (3) 讲究语言艺术。

2、书面指挥。即采用书面文字形式进行指挥。

书面指挥的具体形式多种多样。以行政机关的文件形式最为规范，主要包括命令、指令，决定、决议，指示，布告、公告、通告，通知、通报，报告、请示，批复，函等。

提高书面指挥的有效性，应注意以下几点：

	<p>(1)加强针对性。</p> <p>(2)增强规范性。</p> <p>(3)提高写作质量。</p> <p>●会议指挥。这是一种通过多人聚集，共同研究或即时布置工作的指挥形式。在实际领导工作中，会议是一种经常使用，而又行之有效的形式。会议指挥具有快速下达，即时反馈等特点。</p> <p>会议指挥主要把握好以下要领：</p> <p>(1)控制会议的议题与规模、次数。</p> <p>(2)必须做好充分的会前准备。</p> <p>(3)科学地掌握会议。</p> <p>(三) 强制程度不同的指挥形式</p> <p>管理者的指挥行为，一般都带有一定程度的强制性。但指挥又不是单纯的强制行为，总是需要辅以一定程度的说服、教育与思想工作，两方面相互配合，不可偏废。</p> <p>按强制程度不同，指挥形式主要可分为以下几种：</p> <p>1、命令、决定。</p> <p>运用好这类指挥形式，要注意以下几点：</p> <p>(1)必须遵循客观规律，坚持从实际出发。</p> <p>(2)要简明扼要，并有很强的可操作性。这</p> <p>(3)注意实施方式的艺术性和有效性</p> <p>2、建议与说服。它具有引导、说理性质，不带或只有微弱的强制性。运用这类方式时应注意以下几方面：</p> <p>(1)要以平等的身份进行交流。</p> <p>(2)管理者提出的见解、意见要有较高水平。</p> <p>(3)加强信息反馈与控制。</p> <p>3、暗示、示范。这是一种完全不带强制性的指挥形式。暗示是指管理者通过各种语言、行为、政策及其他形式，对下级的行为进行某种隐含性的引导。示范则指管理者以自身的模范带头作用来影响、带动下级的行为。它具有隐含性、间接性和自觉自愿性等特点。’</p> <p>运用好这类指挥形式，应注意以下几点：</p> <p>(1)要有鲜明的目的性。</p> <p>(2)选择预期行为的恰当方式。</p> <p>(3)要有其他形式的有机配合。</p> <p>(四) 指示与规范</p> <p>从管理者进行指挥所使用和适用范围上划分，管理者的指挥行为又可分为指示与规范。</p> <p>指示（对某一管理问题做出的一次性指令或要求）</p> <p>规范（用以解决某一类问题的原则、程序、办法）</p>
<p>总结</p>	<p>通过管理工作与领导工作的异同的比较，认识权力是实现组织目标的必要条</p>

《管理学基础》课程教案——善用领导艺术

	件，运用权力的目的就是保证有效地实现组织目标。正确、有效地运用权力。
预习任务与课后作业	课后作业： 领导艺术的特征有哪些？ 预习任务： 识别沟通条件
教学评价	