

# 了解领导行为理论



## 案例导入

ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，该公司对三个重要部门的经理进行了一次有关领导类型的调查。

### 1. 韦毓

韦毓对他本部门的产出感到很自豪。他总是强调对生产过程、产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令，以得到迅速、完整、准确的反馈。当韦毓遇到小问题时，会放手交给下级去处理，但若是问题很严重时，他就会委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成期限及完成后如何写出工作报告。韦毓认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。

韦毓认为对下属人员采取敬而远之的态度，对一个经理来说是最好的方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工，并相信他的内阁下属人员都有自知之明。据韦毓说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他谈到，他的下属人员原本可以有机会做更多事情，但以前他们并不是很努力地去做。他不能理解过去他的下属人员如何能与一个毫无组织能力的前任经理相处，他说，上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

### 2. 张强

张强认为每个员工都享有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说。他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在杭州城举办的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 80 元，但对员工及其妻子（丈夫）来说，其价值远远超过 80 元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

张强说，他每天都要到工厂去一趟，与至少 25% 的员工交谈。

张强不愿意为难别人，他认为韦毓的管理方式过于死板，韦毓的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。张强说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生活压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他部门，但他相信他的员工有高度的忠诚度的士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

### 3. 吴刚

吴刚说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否他们的工作任务都安排在他们部门，上级似乎并不清楚这些工作应该由谁来做。吴刚承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。尽管他们把吴刚看成是朋友，而吴刚却不这样认为。吴刚说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在已适应了，其他部门的领导也不以为然了。

吴刚认为纪律就是使每个员工不停的工作，预测将会发生的各种问题，他认为作为一个好的管理者，没有时间像张强那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理为了决定将来的提薪与晋职，而对员工的工作进行考核，那么员工会更多的考虑他们自己，并由此而产生很多问题。

吴刚主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他们以自己的方式去做，取消任何工作检查，他相信大多数员工知道自己把工作做的怎么样。如果说存在问题，那就是在生产过程中他的工作范围和职责混淆不清。吴刚的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做会使情况有所改变。他正在考虑这些问题。

请问：这三个部门经理分别采取的领导方式有什么不同？哪一种方式更有效？

#### 案例解析

1) 韦毓——“总是强调对生产过程、产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令，以得到迅速、完整、准确的反馈”，“认为对下属人员采取敬而远之的态度，对一个经理来说是最好的方式，所谓的‘亲密无间’会松懈纪律。不主张公开谴责或表扬某个员工，并相信他的每一个下属人员都有自知之明。”“通常情况下，只是大致规定下属人员的工作方针、完成期限及完成后如何写出工作报告”。可见，他重视工作，不重视人际关系，做法和“高工作、低关系”的领导方式相一致。

2) 张强——“认为每个员工都享有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说。”“每天都要到工厂去一趟，与至少 25%的员工交谈”。“不愿意为难别人”，想“以一个友好、粗线条的方式对待员工”，他的做法和“低工作、高关系”的领导方式相一致。

3) 吴刚——对待人际关系，认为“没有时间像张强那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作”，对待工作，“一旦给一个员工分配了工作，就让他们以自己的方式去做，取消任何工作检查，他相信大多数员工知道自己把工作做的怎么样”，可见，他属于“低工作、低关系”的领导方式。