

第十一章领导效能与发展重点辅导 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/21/2021_2022__E7_AC_AC_E5_8D_81_E4_B8_80_E7_c25_21070.htm

1、领导效能的含义 关于领导效能，目前学术界主要有贡献论、过程论和目标论三种观点。从一般意义上说，效能是指事物所蕴藏的有利的、有效的、综合的作用和效应。从领导学的角度上理解，是指领导活动目标及其实现的程度，包括效和能两个部分。领导效能就是领导者在实施领导活动的过程中，实现领导活动目标的能力与所获得的领导效率、领导效果、领导效益以及所引起的组织状态、组织环境与组织关系的有效变化的系统综合。在这个系统中，包括的要素主要有：（1）领导能力。领导能力即领导者的行为能力。它以领导者的身体、心理、知识、经验等综合素质为基础，是领导者行使领导权力、承担领导责任、胜任领导工作、完成领导任务所必备的基本条件。（2）领导目标。领导目标是取得领导效能的前提，它和取得领导效能的途径领导效率结合起来决定领导效能的大小。领导目标是领导效能的中心线，实现领导目标的程度是衡量领导效能的尺子。（3）领导效率。领导效率一般是指领导者从事领导工作的产出同所消耗的人力、物力、财力等要素之间的比率关系。领导效率主要受领导者的能力、工作态度、领导环境以及下属的素质与能力等条件的影响。（4）领导效果。领导效果是领导活动对象化的直接反映，是通过领导效率所取得的直接结果，是领导效率向领导效益转化的中介体，领导效益要通过领导效果这个中介才能实现。（5）领导效益。领导效益是指领导活动的最终效果，带有社会性、公

益性与长远性，主要表现为政治效益、经济效益、文化效益、人才效益与社会效益等，是一个综合性的指标体系。领导效能是以上各种因素的综合，要全面分析这些因素在取得领导效能中的作用，才能准确地反映领导效能的高低。

2、领导效能的特点

(1) 综合性。领导效能的高低优劣取决于多种因素，首先包括领导者的自身因素；其次包括领导群体的因素；再次包括被领导者的自身因素；最后包括领导活动得以进行的客观环境因素。

(2) 社会性。一方面，领导活动作为一种有组织的社会活动，是社会活动的有机组成部分，这就使领导效能不可避免地受到各种社会因素的影响与制约。另一方面，领导活动作为一种有目的的社会活动，其最终目标是为促进整体社会的发展服务。

(3) 历史继承性。

(4) 主观与客观统一性。

(5) 动态变化性。一方面领导群体或个体的绩效随着时间的推移而不断变化，另一方面，人的主观行为对社会经济发展的作用需要一定的时间才能显示出来，因而，领导者在不同的时间其工作效能是有差异的。

(6) 形式多样性。从事不同类型工作的领导者，其工作结果的表现是不同的，因而其工作效能的表现形式亦有很大的差异。在进行效能评价时，应考虑不同类型领导者的特点。

二、领导效能的类型

1、根据领导效能层次的不同来划分，可分为宏观领导效能与微观领导效能。所谓宏观领导效能是指领导活动在社会整体中所达成的效能，主要包括政治效能、经济效能、文化效能和社会效能。所谓微观领导效能，是指领导者在领导活动的具体过程中所体现出来的效能，主要包括决策效能、用人效能、办事效能、时间效能和组织的整体贡献效能。

2、根据领导效能的性质不同来划分，可分为正

效能与负效能。无论是宏观领导效能还是微观领导效能，都有正负之分。

三、领导效能理论

成熟的领导效能理论是产生于现代西方国家的，这其中尤以弗雷德·巴菲德勒在其专著《领导效能新论》中提出的三种理论最具代表性。其主要内容包括：

1、封建制领导效能理论

封建制领导效能理论具有的特征：

- (1) 注重对领导者个人特质的研究，具有浓厚的宗教色彩。
- (2) 随着领导实践的演进与领导学理论研究的发展，早期的领导特质理论逐渐遭到质疑，其有效性被否定，而从行为主义的角度探讨有效的领导行为模式则成为理论研究的重心。
- (3) 到20世纪30年代末，人际关系方法被应用于领导学的研究之后，领导效能理论的研究也随之取得突破性的进展。根据下属的参与程度对领导方式加以分类，将领导方式分为独裁型、民主型与放任型，并进一步认为民主的、参与的行为可以使下属感到自己的责任，进而提高群体与组织的整体效能。总之，封建制领导效能理论作为早期的理论，既对领导效能理论的整体研究做出了突出的贡献，同时又体现出严重的不足。即它只注重从人的角度，包括从领导者的个体特质与被领导者的表现，来对领导效能进行研究，却忽视了组织结构与制度以及组织环境的因素。

2、层峰式领导效能理论

层峰制主要关心的是组织结构，包括组织的沟通系统、工作与任务的设计等问题。领导者的职权被控制在一定范围之内。工作、工作条件、绩效标准和对工作不满的反映程度都有明确规定。对领导效能的评价是建立在实现组织目标的客观基础之上的。当今最具代表性的层峰理论中的结构理论认为，领导效能取决于组织的特性而不取决于组织中领导者的特性，组织中有各式各样的“领导替代物”存在。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com