

MBA联考同学应知的商务常识之我的领导艺术MBA考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/529/2021_2022_MBA_E8_81_94_E8_80_83_E5_c70_529305.htm 领导是管理工作过程中的一项重要又具有独特性的职能，领导工作具有人与人互动的性质。领导者通过指挥、协调、激励等一系列活动，促使组织员工更有效地实现组织目标。为什么组织需要领导的协调呢？管理活动是围绕组织的目标展开的，而组织的目标需要通过许多人的集体活动才能实现。即使组织制定了目标，但由于组织中的成员对目标的理解、对技术的掌握和对客观情况的认识因他们个人知识、能力、信念等方面的差异而有所不同，人们在思想认识上发生分歧、在行动上出现偏离目标的现象都是不可避免的，因此，需要领导者来协调人们的关系和活动，使组织成员步调一致地朝着共同的目标前进。组织中的领导如何进行指挥？在组织的集体活动中，领导者不是站在组织成员的后面去推动、去督促，而是作为带头人来引导他们前进，鼓舞人们去奋力实现组织的目标。拿破仑波拿巴曾说过：“只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵。”我国也有俗语言道：“干部，干部，先走一步。”这些都说明，领导者只有站在群众的前面，用自己的行动带领人们为实现组织的目标而努力，才能真正起到指挥的作用。从定义来看，领导与管理有不少相似之处，都是在组织中开展活动，其活动的方向是为了实现组织的目标等等。但是，两者也有明显的差别。从本质上讲，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权利的基础上对下属发号施令的行为，领导却更多的是靠自身魅力而形成的影响力，引导下属为实现目标而努力的

过程。两者的差异主要在于其作用的基础不同。因此，在组织中，当一个人仅仅利用职权的合法性采用强制手段命令下属工作时，他充其量只是管理者，而不是领导者。只有当他在行使法定职权的同时，更多地依靠自身的权力和影响力指挥并引导下属时，才可能既是管理者，同时又是领导者。显然，卓越的领导能力是成为有效的管理者的重要条件之一。

领导者权力的构成 简单地说，权力是一个人所具有的施加于别人的控制力。权力的构成主要有两个方向：1) 来自于职位的权力 这种权力是由上级和组织所赋予的，并有法律、制度文明规定，故称为制度权。制度权不依任职者的变动而变动。有：强制权，指可施加扣发工资或奖金、批评、降职乃至开除等惩罚性措施的权力，所以也称作惩罚权或处罚权。奖励权，指提供奖金、提薪、表扬、升职和其他任何令人愉悦的东西的权力，通称奖励权。法定权，指组织内各管理职位所固定的法定的、正式的权力。2) 来自于领导者个人的权力 这种权力不是由领导者在组织中的职位产生的，而是领导者由于自身的某些特殊条件才具有的。有：个人影响权，也叫模范权，个人感召权，这是与个人的品质、魅力、经历、背景等相关的权力。专长权，指具有某些专门知识，特殊技能或知识。一个人以其知识和经验使你不得不尊重他，你就会在一些问题上服从于他的判断和决定。3) 管理启示：一个优秀的、成功的领导者要主要两点：一是正式的权力和非正式的权力不可或缺。二是要重视发挥、培育自己的个人影响权和专长权。因此，可以这么说，领导的本质就是被领导者的追随和服从，它不是由组织赋予的职位和权力所决定的，而是取决于追随者的意愿。而作为领导者就是要想方设

法来满足追随者的要求、意愿和需要。领导方式的基本类型现实中的领导行为会表现出各种不同的方式或风格。那么，究竟具有哪些领导方式，哪一种的效果更好？

1) 基于权力运用的领导风格类型：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境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。下面介绍此方面相关联的两位学者的研究。

(1) 勒温理论 专制式：亦称专权式，独裁式。从字面上就可理解把握这种领导方式的本质：独自裁决，一个人说了算。这类领导者是由个人独自做出决策，然后命令下属予以执行，并要求下属不容置疑地遵从其命令。民主式：即协商、共同行使权力。在民主式领导风格下，领导者在采取行动方案或作出决策之前会主动听取下级意见，或者吸收下级人员参与决策制定。放任式：极少用权，下属高度自主独立。放任式领导者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，以致达到放任自流和行为根本不受约束的程度。注意：专制式、民主式、放任式三种领导方式并无绝对的优劣之分，他们各自有其适用的情况、环境，如专制式领导，有利于保证命令的统一，决策迅速。在关键时刻，特别是没有时间允许你征求下属意见时，“该出手时就出手”（如消防队长在救火现场能不能召开民主会，由大家讨论救火方案）。

(2) 李克特的四种领导方式 李克特是美国密歇根大学的管理学教授，他和同事以几百个组织机构作为研究对象，发现了各种各样的领导方式可以作归纳，大致可有四个基本模式，即专制-权威式、开明-权威式、协商式、群体参与式。专制权威式：采用这种领导方式的领导者非常专制，决策权仅仅限于最高层，

对下属很少信任，激励也主要是采取惩罚的方法，沟通采取自上而下的方式。开明权威式：采用这种领导方式的领导者对下属有一定的信任和信心，采取奖赏和惩罚并用的激励方法，有一定程度的自下而上的沟通，也向下属授予一定的决策权，但自己仍牢牢掌握着控制权。协商式：这种方式的领导者对下属抱有相当大但并不完全的信任，主要采用奖赏方式来进行激励，沟通方式是上下双向的，在制定总体决策和主要政策的同时，允许下属部门对具体问题做出决策，并在某些情况下进行协商。群体参与式：采用这种方式的领导者对下属在一切事务上都抱有充分的信心与责任，积极采纳下属的意见，更多地从事上下级之间以及同级之间的沟通，鼓励各级组织做出决策。第四模式最有效，高出10% - 40%的生产效率，调动内在动机，单纯依靠奖惩分明的领导方式看来已经过时，民主参与管理这在西方欧美的企业中已经相当普遍了。这是基于权力如何使用的角度来划分的两类领导方式。

(2) 基于态度和行为倾向的领导风格分类 从领导者关心的角度来分，即是关心任务还是关心人员来划分领导者风格。

关心任务式：以任务为中心（或关心任务式）的领导风格。这种类型的领导者最为关心工作任务的完成，他们总是把工作任务放在首位，而对人际关系却不甚关心，有时为了完成任务甚至不惜损害与上下左右的关系。这类领导者可能利用自己法定的决策制定权和进行奖赏或惩罚的权力，命令下属去做某项工作并指挥他们做好这项工作，同时还可能密切注视和掌握下属工作的进程及其工作中的表现。因此，以工作任务为中心的领导者往往在实际领导行为中表现为是前述的专制式。这种领导风格通常可以带来较高的工作效率，但

会降低组织成员的满意度和影响群体团结。关心人员式：这一类型的领导者把主要精力放在下属身上，关注的是他们的感情和相互之间的人际关系，以及员工个人的成长和发展。其领导的权力多是建立在个人的专长和模范表率作用的基础上。这类领导者与其说是通过对下属行动的指示命令，还不如说是通过指向（指明努力的方向）来使下属人员完成预期的目标。他们尊重、体谅、关心和支持其下属，通过建立良好的人际关系去推动工作任务的完成。这种领导风格能够提高组织成员的满意程度，并加强群体的团结，但对工作效率的作用并不总是成正比的。换句话说，领导者表现出关心体谅下属未必就能保证工作效率会自然地得到提高。

领导生命周期理论 情景领导理论是一个得到广泛推崇的领导模型，这是一个重视下属的权变理论，常被用来作为主要的培训手段而应用。“成熟度”作为影响领导方式有效性的权变因素，在这里指的是下属对自己直接行为负责任的能力和意愿。它包括两项要素：i.工作成熟度，即一个人的知识和技能。工作成熟度高的个体拥有足够的知识、能力和经验完成自己的工作任务而不需他人的协助或指导。ii.心理成熟度，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鼓励，他们主要靠自身内在动机激励。

情景领导模型与菲德勒的模型划分一样，同样使用了两个领导维度：任务取向和关系取向，从而组合成以下四种具体的领导方式：命令式（高工作、低关系）：适用于下属成熟度低的情况。即下属既不愿意也无能力执行某任务，因此，他们既不能胜任工作又不能胜任。对这种成熟度低的下属，领导者可以采取单向沟通形式，责令下属执行工作任务。说服式（高工作、高关

系)：适用于下属较不成熟的情况。即下属愿意从事必要的工作任务、并担负起工作责任，但目前尚缺乏足够的技能。这时，领导者应同时提供指导性的行为与支持性的行为。说服下属接受他所决定的工作任务和工作方法，同时从心理上增强他们的工作意愿和热情。

参与式(高关系、低工作)：适用于下属比较成熟的情况。下属的工作能力强但工作意愿比较低。这时，领导者应该通过双向沟通和悉心倾听的方式与下属进行充分的信息交流，支持下属按自己的想法发挥其工作能力，而不给予过多的指示和约束。领导者的主要角色是提供便利条件与沟通。

授权型(低工作、低关系)：适用于下属高度成熟的情况。下属具有较高的自信心、能力和愿望来承担工作责任，这时，领导者可赋予下属自主决策和行动的权力，领导者只起监督的作用。可见，当下属的成熟度水平不断提高时，领导者不但可以逐渐减少对活动的控制，还可以逐渐减少关系行为：

第一阶段(M1)下属需要得到明确而具体的指导。第二阶段(M2)，领导者需要采取高任务高关系行为，高任务行为能够弥补下属能力的缺陷；高关系行为则试图在心理上使下属领会领导者的意图。第三阶段(M3)，领导者运用激励原理，采用支持性、非指导性的参与风格可获得良好结果。第四阶段(M4)，领导者务须做太多的事情，因为下属即愿意又有能力担负责任。

影响领导有效性的环境因素(1)领导者与下属之间的关系 简单地说就是领导者得到被领导者拥护和支持的程度。(下属爱戴、信任你的程度，乐于追随你的程度)(2)任务结构指的是下属从事的工作或任务的明确性。张三你这个工作应该完成到哪种程度，哪些任务是你要负责的，清清楚楚，这样的任务

结构叫做高度结构化的，作用就是工作的质量比较容易控制，也能确切地安排下属的工作。（3）职位权力指一个组织赋予领导者正式职位所拥有的权力，以及权力是否明确、充分。菲德勒认为一个有了明确和相当大职位权力的领导者与没有这种权力的领导者相比，前者更容易懂得下属的追随。

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