

基层管理漫谈（2）：东瞧西看，了解管理模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_9F_BA_E5_B1_82_E7_AE_A1_E7_c41_65724.htm 一旦你被委任为基层管理人员，那么你就获得了五种权力：奖励权、惩罚权、法定权、认同权、专长权。这五种权力就是你的武器，有了武器就看你的武功了，这就是领导技巧，它是建立在这五种权力的基础上。让我们先走访江湖，了解一下各种领导风格理论，也就是江湖上流传的各种武功秘笈：1、以员工为中心还是以生产为中心：前者以关心员工为主，后者以惩罚为主。假设我们建立一个坐标系：X轴表示对生产的关注程度，Y轴表示对员工的关注程度，轴上10个点：0, 1, 2, ..., 9。则有这几个点来表示领导风格：(1, 1) 无所事事；(9, 1) 生产推动者；(1, 9) 乡村俱乐部式；(5, 5) 中庸之道；(9, 9) 团队式管理者。2、独裁式与民主式，类似于上述情况，按这两维度渐进性地此消彼长，可分为四种：剥削式的独裁、仁慈式独裁、咨询式民主、参与式民主。3、情景领导：它是根据不同的情景，采用不同的权变策略，即因事而异、因人而异，“因地制宜”，它有两种理论：连续统一的领导行为模式：将运用权力的程度与给予下级的自由度结合考虑，分为不同的级，具体情况选用不同的级别。下级成熟度模型：特别强调关注员工的成熟度，根据员工的成熟度来确定领导风格：命令式（适用于员工成熟度非常低）、诱导式（适用于员工成熟度低）、参与式（适用于员工成熟度高）、授权式（适用于员工成熟度非常高）。评价员工的成熟度主要从五个方面来看：工作技巧熟练程度、经验、独

立处事能力、办事积极性、责任心。从上面的领导风格理论中，我们可以看到有很大的发挥空间，真是“管理是一门艺术”。好在由于基层管理者能充分了解员工，因此，我认为下级成熟度模型较符合基层管理者的工作实际。综合上述几种理论以及基层工作的特点，基层管理人员主要使用的领导方式按下级成熟度依次递进为：专权式、咨询式、协商式、放权式。并且需要考虑如下情况（一般应因事、因人而异）：

： 时间因素：时间紧时应用专权式； 复杂程度：复杂的工作，为避免各自为政，在总控上宜用专权式； 成败带来的影响：后果比较严重的应用专权式； 组织文化（行政结构 员工心态）：看企业是否鼓吹协商/放权，例如：如果企业文化使得员工只求做好本份（少做少错），则宜用专权式，当然，这种组织文化不适于高科技企业。另一方面从关注团队和员工的成长来看，应扩大放权面，并鼓励员工靠自己的表现来争取获得更大的自主权，从而提高成熟度。你可以综合利用上述理论，发挥自己的特长，或有意识地锻炼某种风格，从而形成自己的管理特色和风格。 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