



管理学第7讲

领导艺术

郑才林

管理学院·浙江工业大学



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

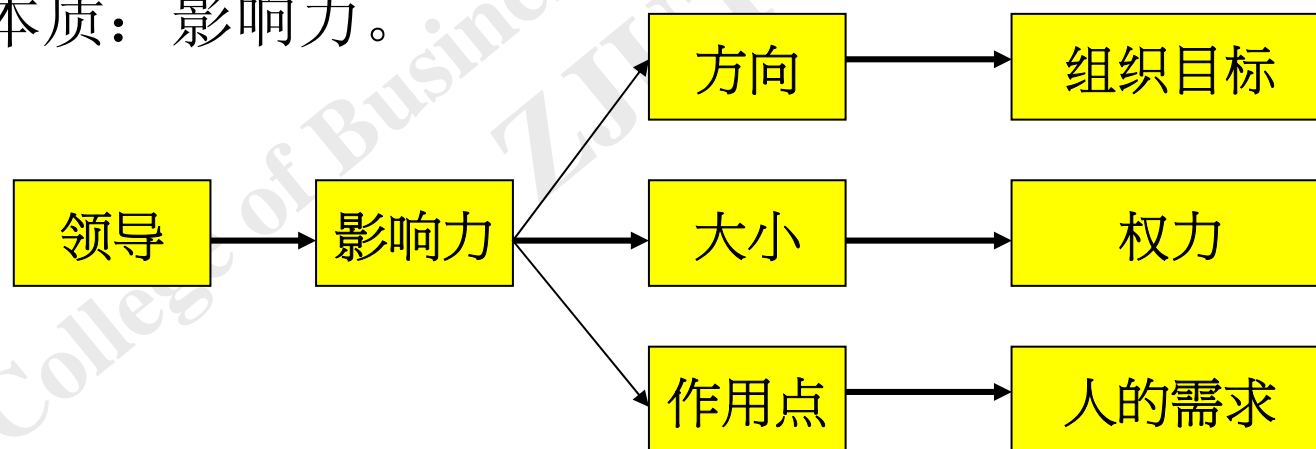
本讲内容

- 领导的本质与任务
- 领导的行为与风格
- 领导艺术
 - 领导参考框架
 - 领导的自然法则
 - 领导的权力问题
 - 领导的一般性技巧
- 总结：领导的核心要素



领导的本质

- 领导者：那些能够影响他人并拥有管理职权的人
 - 乐队的指挥人，在人前保持思想的那个人
- 领导：领导者影响其下属的行为与态度的方法。
 - 《色诺芬的领导艺术》：领导就是指A具备那种让B按其意愿做事的品质。
 - 本质：影响力。



管理与领导的比较

- **管理**：通过计划、组织、配备、命令和控制组织资源，从而以一种有用的、高效的方法来实现组织的目标
- 随着领导的重要性的提高，管理者们背上了骂名

现代组织的新现实

从追求稳定到认识变革的价值
从控制到授权
从竞争到合作
从事件到关系
从一致到差异

- **实际**：管理者与领导者不是根本上完全不同的人



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



管理与领导的对比

管理

领导

指导

制定计划、预算。**注重细节控制。**

形成理念，制定战略。**注重全局把握。**

协作

组织、调配、指导、控制、建立界限。

营造共享的文化和价值观，帮助他人成长，打破界限。

关系

注重目标：产品制造/销售和服务
基础是职位权力
角色是老板

注重人力资源：激励和鼓舞员工
基础是个人影响力
角色是教练、促进者、仆人

个人品质

感情上保持距离
专家头脑
表达
作风保持一致
对组织有深刻洞察力

倾心交流
开放思维
倾听（交流）
善于革新（有勇气）
对自我有深刻洞察力（正直）

产出

保持稳定

创造革新甚至巨变



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



管理者出局的7个原因

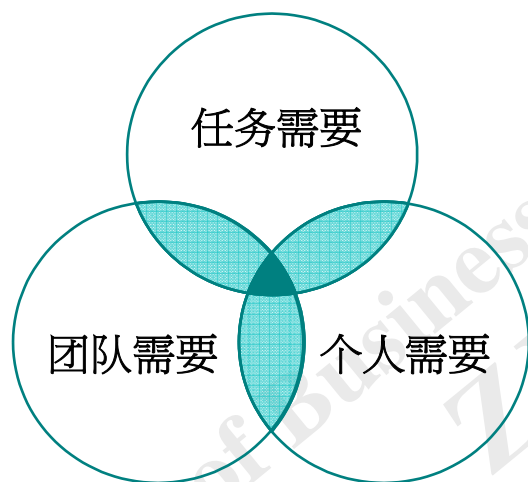
- 1、感觉迟钝，不好相处，胁迫、威逼
 - 2、冷酷，不合群、自大
 - 3、背叛人们的信任
 - 4、野心过大，以自我为中心，总想着下一个工作，玩弄权术
 - 5、行事时特殊的表现
 - 6、权力过大，不能代表和组建团队
 - 7、不会挑选好的追随者
-

- **领导者不一定是管理者，但管理者应该成为领导者**
 - 领导本质上是一种影响力，是对他人施加影响的过程，通过这一过程，使下属自觉地为实现共同目标而努力。
 - 管理意义上的领导者，是指能够影响他人并拥有管理的制度权力的人。
- **管理学探讨的是：管理者如何成为领导者。**



领导的任务

- 讨论1: 领导者必须努力完成哪些目标?



领导内容

先行
沟通
指导
浇灌
奖惩



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition

领导行为与风格

- 讨论2：如何才能成为成功的领导者？



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition

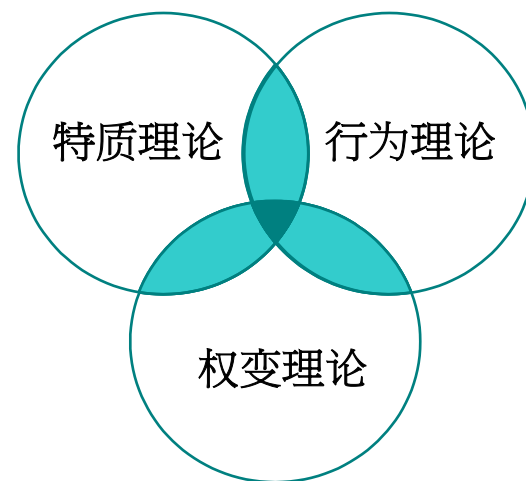


领导的特质理论

1

- 进取心
- 强烈的领导欲
- 诚实和正直
- 自信
- 才智
- 工作相关知识

自信、诚实/正直、动力



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition

《来自高层的课程》

- 用正确的方法做正确的事：商务成功的新定义
- 领导共同的人格特征：商务成功秘诀
 - 热情、聪慧、良好的沟通能力、精力充沛、自我控制能力、平和的心态、一定的背景、稳定的家庭生活、积极的人生态度、“用正确的方法做正确的事”
- 领导者赖以生存的6点核心原则
 - 诚实做人
 - 制定一个优秀战略
 - 建立一个优良的管理团队
 - 激励雇员
 - 建立灵活的组织
 - 采用相应的系统



领导素质的实际要求

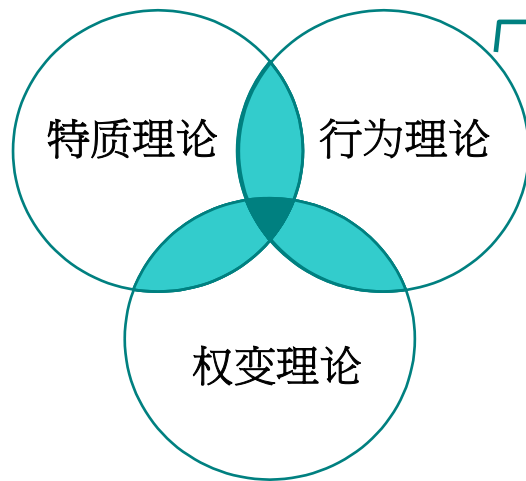
- **1.政治觉悟高**
 - 德是人才之本、事业心与责任心
- **2.知识经验多**
 - 扎实的政治理论基础
 - 娴熟经营管理知识：职业软专家
 - 广博的科学文化知识
 - 宽厚的社会生活常识
- **3.领导才能强**
 - 观察、记忆、想象、思维
 - 运筹决策能力、组织指挥能力、沟通协调能力
 - 开拓创新能力、自我控制能力
- **4.身心素质好**
 - 身心健康，精力充沛



领导的行为理论

2

三种风格：独裁、民主(咨询与参与)、放任
管理方格理论



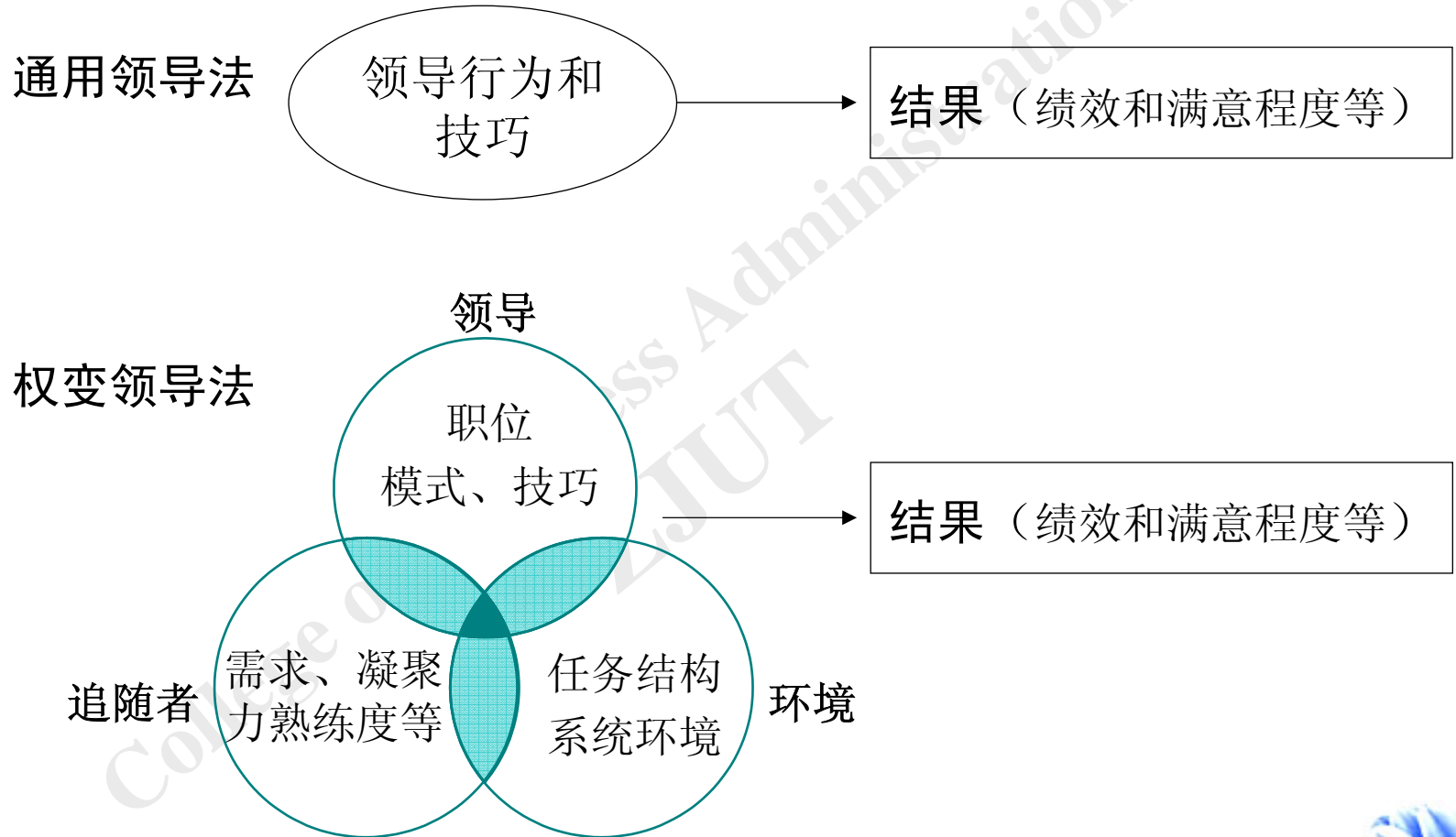
浙江工业大学

Zhengcailln, Zhejiang University of Technology

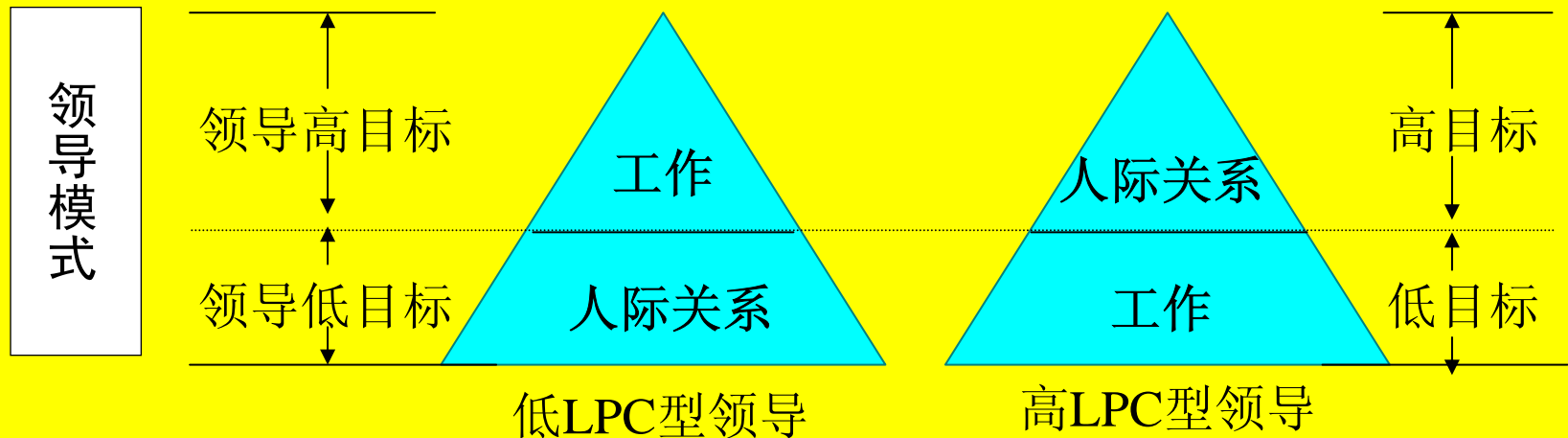
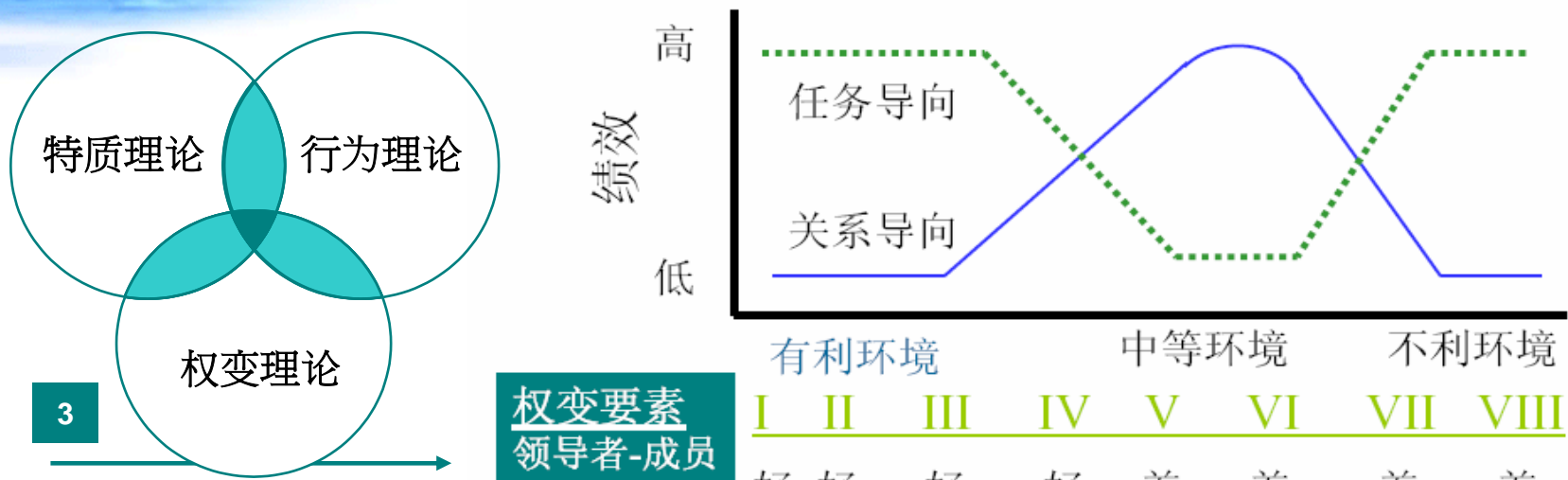
2008Edition



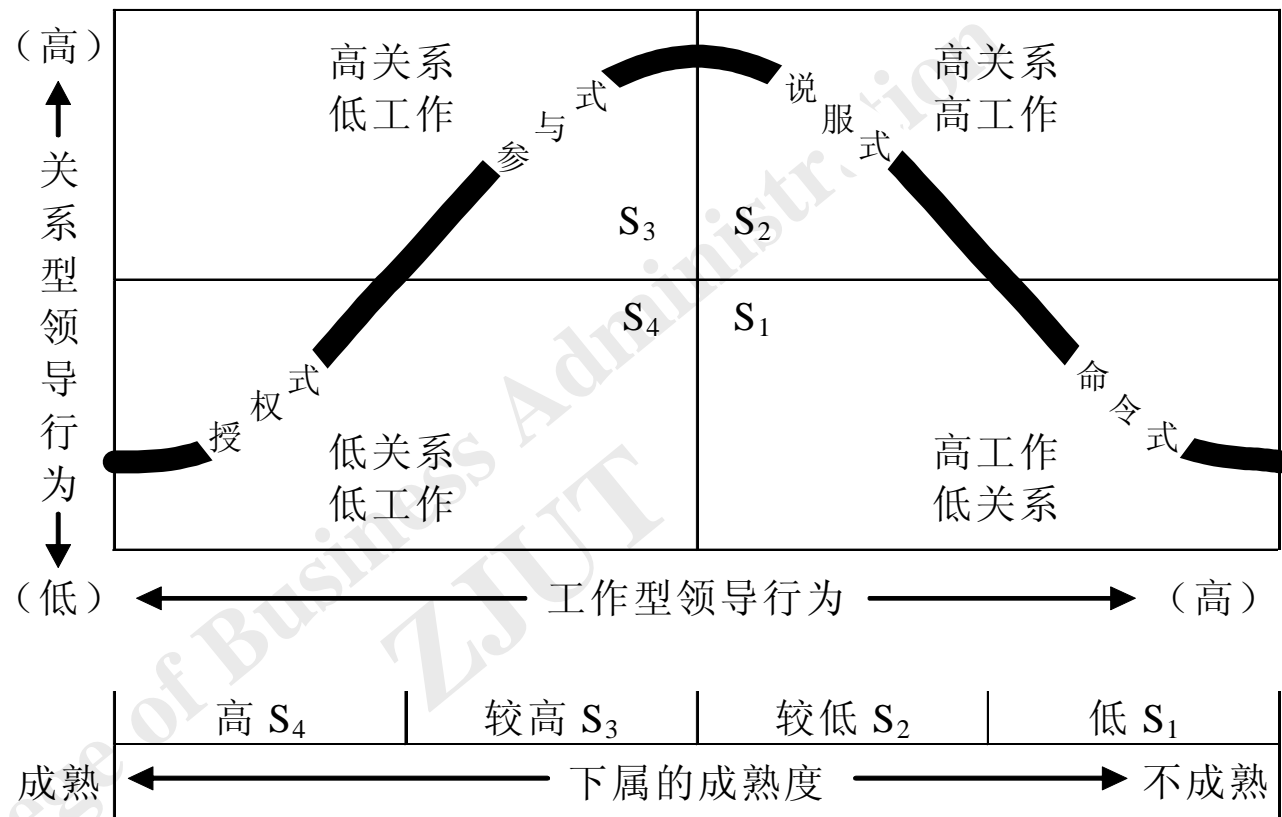
领导的权变方法



领导权变方法1：菲德勒权变模型



领导权变方法2：情景领导理论



权变理论

特质理论

行为理论

案例：业务谈话



浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



领导权变方法3：路径—目标理论

明确途径

领导者要确定为了达到工作目的，追随者所必须完成的工作

领导者明确追随者的责任与义务

追随者获得了足够的知识与自信去完成他们的任务

提高奖励

领导者听取追随者的需求

领导者将追随者完成工作时将会得到的奖励与追随者的需求相匹配

领导者增加了完成工作给追随者带来的效用

追随者得到更大动力，工作更加努力

组织的工作目标得以实现

路径—目标理论中领导的作用



路径-目标的理论维度

■ 领导行为

- **支持型领导**：他们表现出对下属各种需要的关怀
- **指导型领导**：他们让下属知道对他的期望是什么，以及完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指令
- **参与型领导**：他们与下属共同磋商，参考追随者的意见制定决策
- **成就导向型领导**：他们设置富有挑战性的任务目标

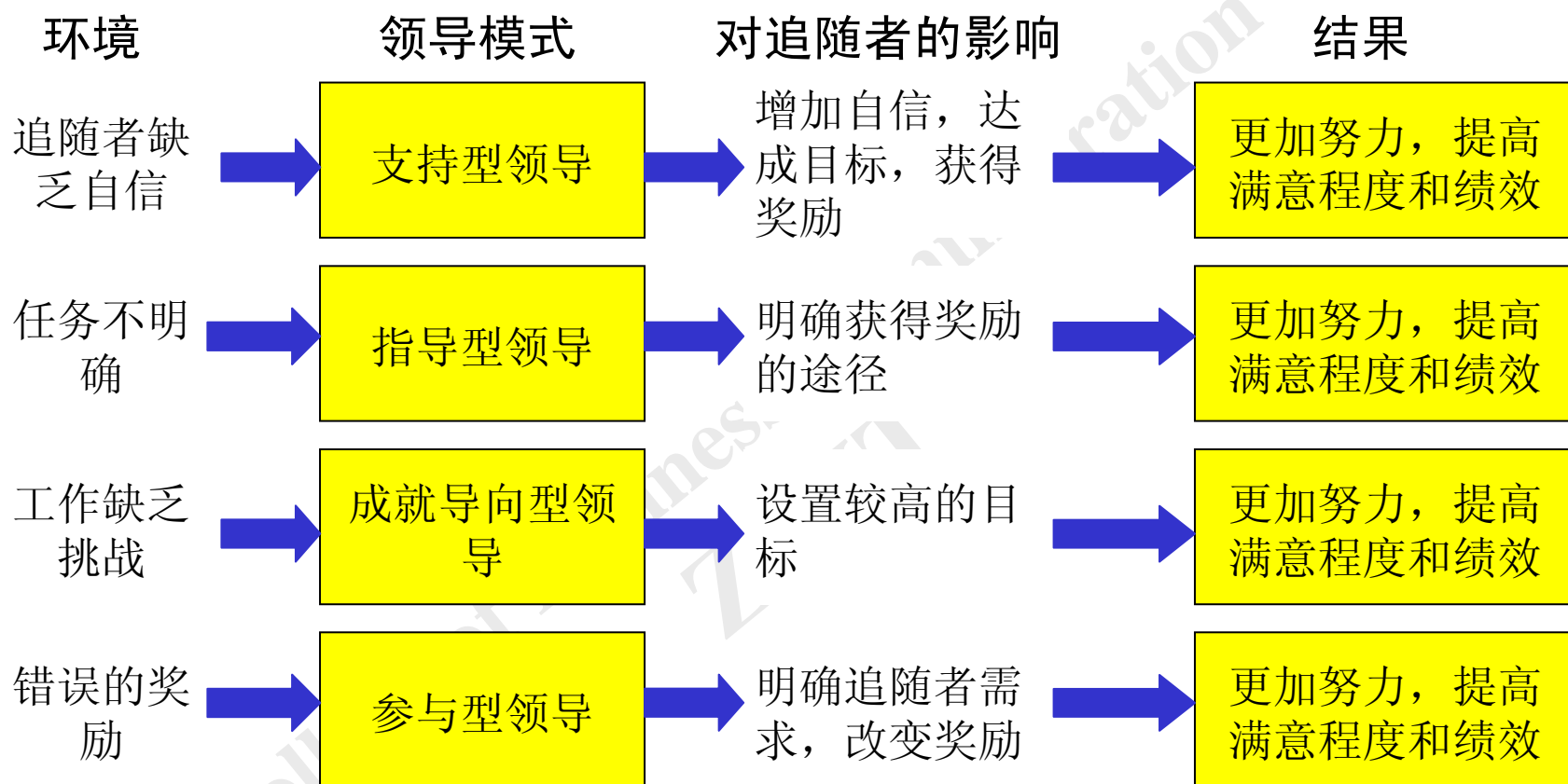
■ 环境因素

- **组织中成员的个性特点**：能力、技能、需求、动机
- **工作环境**：任务结构、正式权力系统的本质、工作团队自身

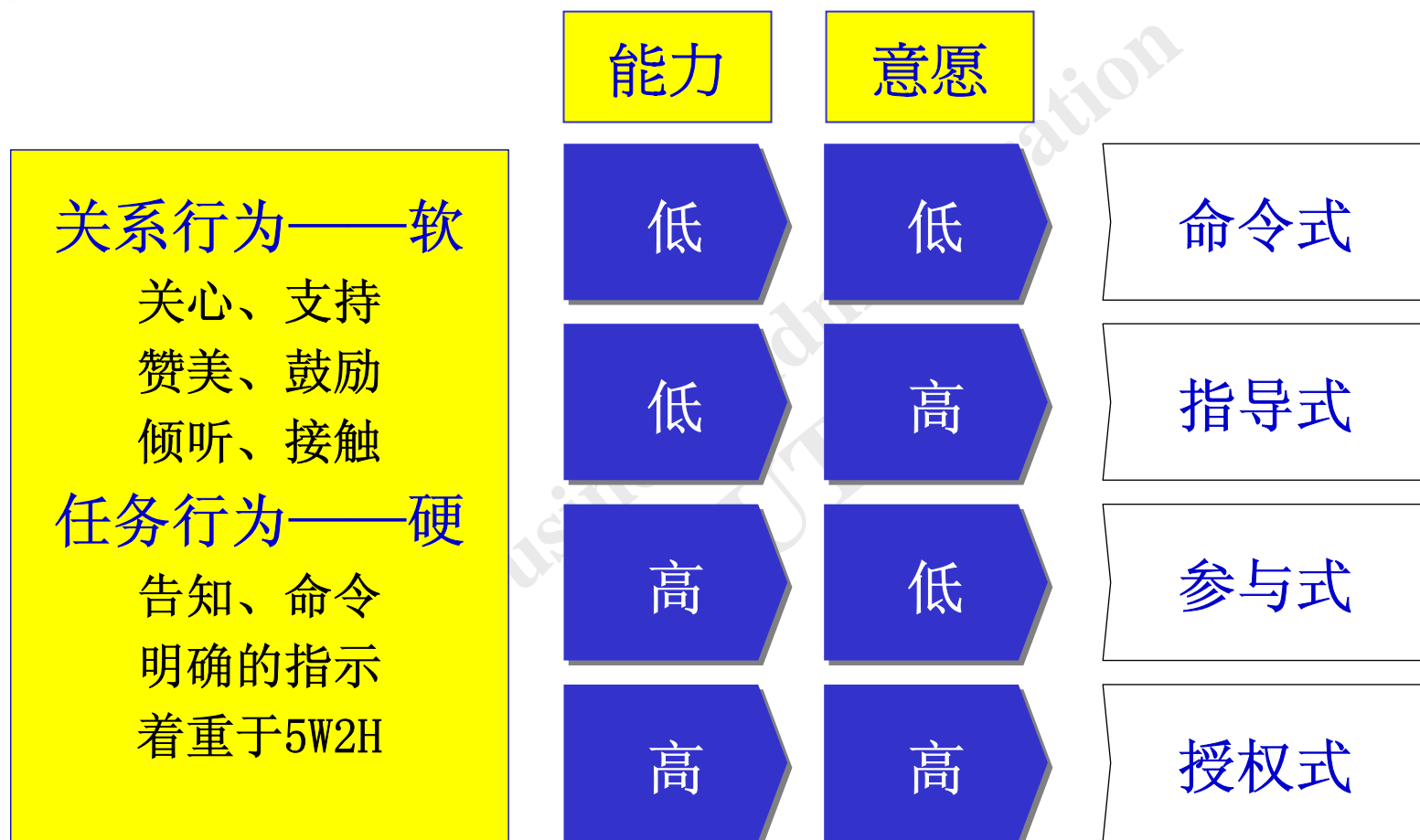
■ 模型



路径—目标状况以及相适应的领导模式



现实应用：视追随者“能力—意愿”而定



领导参考框架

1、结构

思想倾向：机构、经济计划
重点：目标系统和程序
危险：僵化和专制

2、人力资源

思想倾向：家庭、归属感家族
重点：人员支持、授权
危险：缺乏内容与实质

3、政治

思想倾向：混乱权力谋划
重点：资源分析、谈判、协商达成合作
危险：以权谋私

4、信号

思想倾向：戏剧精神、意义、梦想
重点：见识、文化背景、价值观念激励
危险：“救世主”综合体



领导能力的“自然法则”

■ 自然法则

- 事物具有的自身发展演变的规律与模式
- 认识和取得领导能力的奥妙，是实施有效领导的基础

■ 领导能力自然法则的四项标准

- 能精确地说明领导能力的复杂性和在各种情况下领导能力表现出的不同侧面，以及成为一名领导者意味着什么？
- 能够明确地把领导者与非领导者区分开来；
- 能够有效地描述所有领导共同来源的特征；
- 能就领导能力的实际运用提出行动意见。



领导能力的“九个自然法则”

- 要有心甘情愿的追随者
- 与追随者们之间建立密切的工作关系
- 领导能力随着事件的发生而发生
- 不单纯依仗职权施加影响
- 在组织体制所规定的程序之外工作
- 领导者无纯粹的安全可言
- 领导者的面子是有限的
- 领导能力在意识的舞台上展开
- 领导行为是一种自我安排的过程



领导者的权力

- 权力，指的是一个人籍以影响另一个人的能力。
 - 依赖关系是一个人对另一个人行使权力的基础。从权力的来源来看，**权力就是对资源拥有者的一种依赖性**。
 - 资源的**重要性、稀缺性和不可替代性**，三者共同决定了权力与依赖关系的性质和强度。



权力的构成与应用

- 一个人掌握的资源往往不只一种，根据权力来源的基础和使用方式的不同，可以将权力划分为两类

- **职位权力（法定权）**：支配权、强制权、奖赏权

- 法定权力具有强制性特点

构成	性质	作用	作用基础	适用范围
支配权	命令	必须服从	工作需要	工作职责范围内
强制权	威胁	迫使	下属惧怕	履行应尽职责
奖赏权	奖励	诱使	交换原则	额外工作

- 因此各种权力的作用基础和适用范围是不同的，要有效地指挥下属，就必须正确运用各种权力。

- **个人权力（权威）**：专长权和信息权、品格权（指示权力）

- 非法定权力具有动态性特点



组织的权力结构

高层管理者的权力来源

正式的职位
资源
对决策前提和信息的控制
居于网络的中心性

中层管理者的权力来源

基于组织结构设计本身，
取决于组织向下授权多少

低层参与者的权力来源

职位资源
人性与技能
客观位置



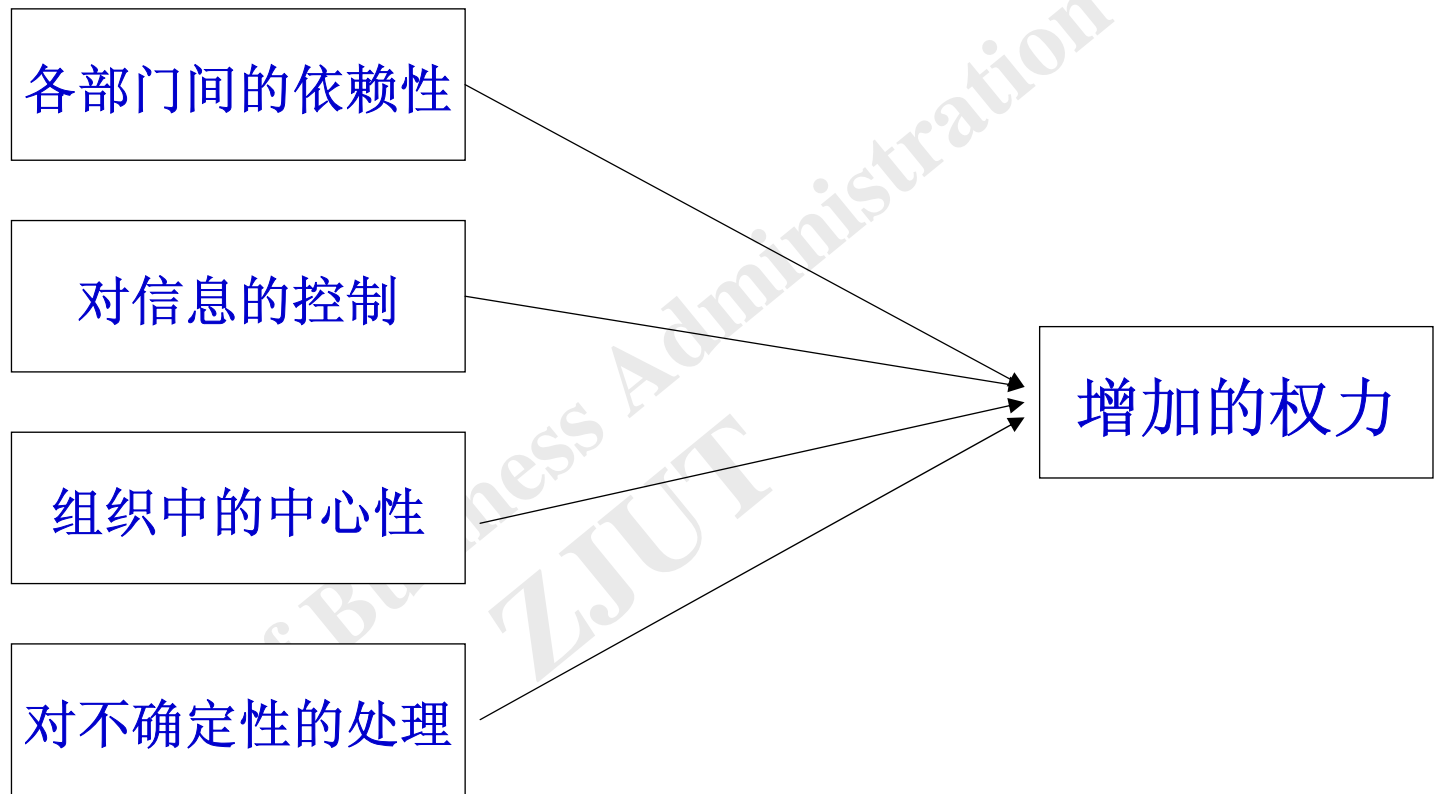
浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



组织中领导权力的来源

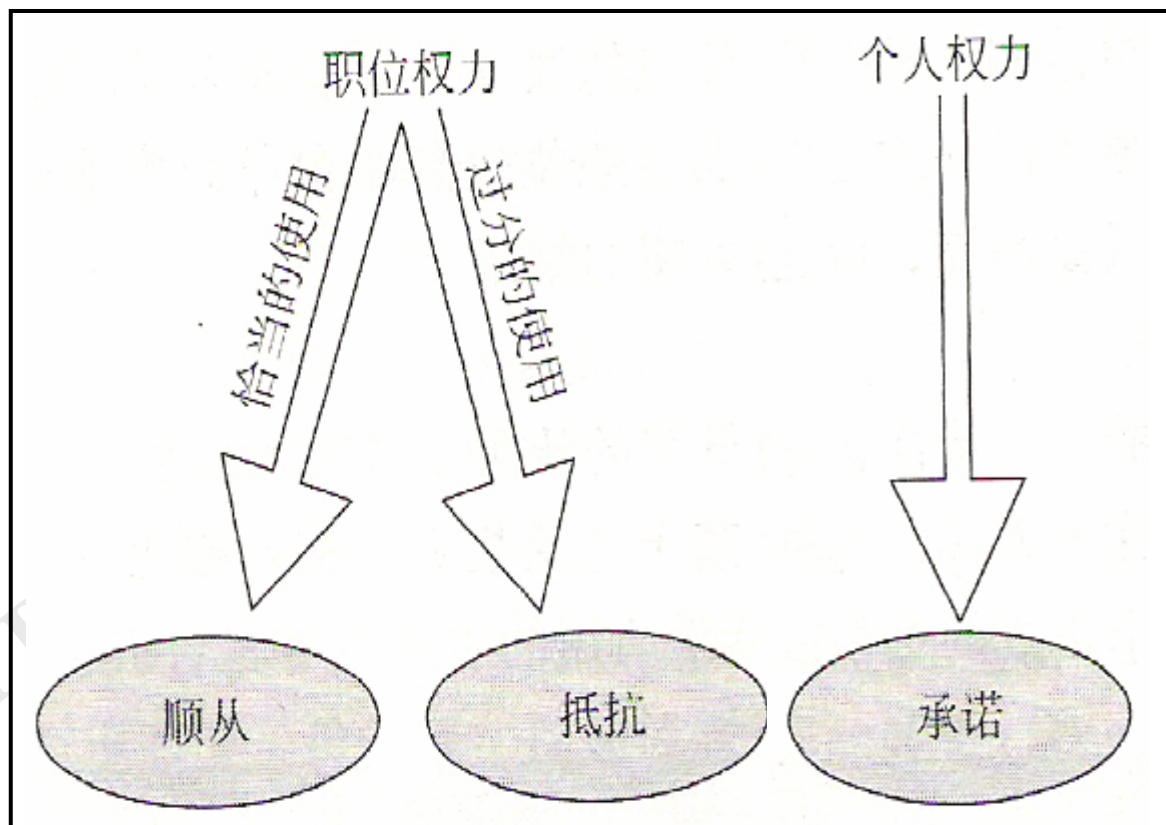


战略上的偶然事件影响组织中领导者的权力



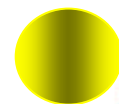
权力运用的一般性方法

- 推理
- 友善
- 联盟
- 讨价还价
- 更高的权力
- 坚持己见
- 制裁



提高自己的政治权力的实践性观点

- 1) 根据组织目标形成自己的主张
- 2) 树立正确的形象（胡锦涛的“亲民”政策）
- 3) 获得对组织资源的控制
- 4) 使自己看起来不可或缺
- 5) 突显你的独特优势
- 6) 找一个有经验、可信赖的顾问
- 7) 发展有权势的联盟
- 8) 躲避有“污点”的成员
- 9) 支持你的上司



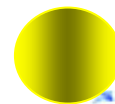
领导的一般性技巧

- 1、指挥要有权威、魄力、多谋善断
- 2、协调要有效、策略得当
- 3、善于激励、沟通
- 4、弄清自己的位置
 - 处于什么层次（高层、中层、基层）
 - 处于什么职位（领导、主管、参谋）
- 5、明白所处的发展阶段
 - 创业阶段处理好“管理危机”
 - 成长阶段处理好“自主权危机”
 - 成熟阶段处理好“控制危机”
 - 继续发展阶段处理好“繁琐危机”



领导的一般性技巧

- 6、定准自己的目标
- 7、做自己该做的事
 - 了解“自己能做什么贡献”
 - 遇事要问“能不能”：必要性、合并处理、简单处理
 - 上层领导无需事必躬亲
- 8、做有效决策，做精神领袖
- 9、做时间主人：诊断、分析、排除
- 10、做着眼于明天的事



总结：领导的核心要素

1

有效并以负责的态度使用权力

2

对人性的基本了解，能够审时度势，认识到人们在不同的时点、不同的情景会拥有不同的动机。

领导的核心要素

4

能够在组织中营造一种激发员工需求并有效响应这种需求的环境的能力

3

充分鼓舞团队的士气的能力

领导基本原则：人们总是趋向于追随那些在他们看来可以帮助他们实现个人目标的人，因此管理者越是了解下属的需求和如何利用这些需求激励下属，越是在管理过程中反映出这种了解，那么管理者就越有可能成为有效的领导者。



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition

