

第四编 领导与激励

领导

激励

沟通

第 10 章

领 导

【内容提要】

所谓领导就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。作为管理的一项职能，领导主要是如何进行协调、激励与控制。领导在组织中处于指挥和信息中心的位置，必须处理好与人、与事和与时间三个方面的关系。领导是一种影响力，而影响力来源于权力。组织中的权力可分为职位权力和非职位权力。领导者必须正确对待这些权力。

对于领导者的特质人们作了大量的研究，提出了多种领导者品格理论，归纳和总结了成功的领导者和不成功领导者所具备的特性和品质。领导的方式大体上分为专权型领导、民主型领导和放任型领导三种类型。关于领导方式的理论研究，主要包括领导方式的连续统一体理论、管理方格理论和权变理论等。领导者的工作效率和效果，在很大程度上取决于他们的领导艺术。

【学习目的与要求】

理解领导的作用和本质，把握领导者的特质，掌握领导方式的基本内容和领导艺术。

第一节 领导的本质

一、什么是领导

“什么是领导？”“怎样才能做一个好的领导者？”这些问题已经困扰着人类达数千年之久。柏拉图、孙子、斯隆都曾试图给出答案。最近几十年来，也出版了大量的专著和论文讨论这些问题。对于领导的含义，至少有下列几种解释：

- (1)领导是解决问题的初始行为。
- (2)领导是对制定和完成组织目标的各种活动施加影响的过程。
- (3)领导是指部下下的过程。
- (4)领导是在机械地服从组织的常规指令以外所增加的影响力。
- (5)领导是一个动态的过程，该过程是领导者个人品质、追随者个人品质和某种特定环境的函数。

第一个定义强调解决问题而采取的最初行动。第二个定义着重说明对企业的活动施加影响，但过于空泛。第三个定义认为，领导就是指挥。第四个定义认为，领导就是正式命令之外的影响能力。据研究，因上级领导人的职权而发挥出来的职工的才能约为 60%，因主管人员引导和鼓励而激发出来的职工的才能约为 40%。换句话说，领导至少具有两种过程，一是利用职权指挥部下的过程；二是引导和鼓励部下的过程，两者缺一不可。第三个定义只看到了指挥而忽略了引导和鼓励；第四个定义忽略了指，片面强调职权之外的影响力，两者都具有片面性。第五个定义侧重于领导的决定因素及其动态性，但没有对领导的本质作出解释。

那么领导是什么呢？我们认为作为管理职能的领导，由领导者和领导行为构成。所谓领导就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现组织目标而努力的过程，实施并完成领导职能的主体是领导者。这个定义包括下面四要素：

1. 领导者必须有部下或追随者

没有部下的领导者谈不上领导。

2. 领导者拥有影响追随者的能力或力量

这些能力或力量包括由组织赋予领导者的职位和权力，也包括领导者个人所具有的影响力。

3. 领导的目的是通过影响部下来达到组织的目标

4. 领导职能的过程主要包括领导者的协调、激励和控制等内容

二、领导的作用

在带领、引导和鼓舞部下为实现组织目标而努力的过程中，领导者要具体发挥指挥、协调、激励和控制等方面的作用。

（一）指挥作用

在组织活动中，需要头脑清晰、胸怀全局、高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助组织成员认清所处的环境和形势，指明组织目标和达到目标的途径。领导者只有站在组织成员的前面，用自己的行动带领组织成员为实现组织目标而努力，才能真正起到指挥作用。

（二）协调作用

在许多人协同工作的组织活动中，即使有了明确的组织目标，但因组织成员的才能、理解能力、工作态度、进取精神、性格、作风、地位的不同，加上外部各种因素的干扰，在思想上容易发生各种分歧，所以，在行动上出现偏离目标的情况是不可能避免的。因此，就需要领导者来协调人们之间的关系和活动，把组织成员团结起来，朝着共同的组织目标前进。

（三）激励作用

在组织活动中，尽管大多数成员都具有积极工作的愿望和热情，但是这种愿望并不能自然地变成现实的行动，这种热情也未必能自动地长久保持下去。如果一个人的学习、工作和生活遇到困难、挫折或不幸，某种物质的或精神的需要得不到满足，就必然会影响工作的热情。在复杂的社会生活中，组织的每一个成员都有各自不同的经历和遭遇，怎样才能使每一个成员都保持旺盛的工作热情、最大限度地调动他们的工作积极性呢？这就需要有通情达理、关心群众的领导者来为他们排忧解难，激发和鼓舞他们的斗志，发掘、充实和加强他们积极进取的动力。

引导所有组织成员的努力朝向同一个目标，协调这些成员在不同时空的贡献，激发成员的工作热情，使他们在组织活动中保持高昂的积极性，这便是领导者在组织和率领组织成员为实现组织目标而努力工作的过程中，必须发挥的一项具体作用。

（四）控制作用

在组织活动过程中，领导者能够及时获取较为全面的信息，通过对活动效果和组织目标的比较，迅速发现组织问题之所在，保证组织活动按照组织目标的要求实施。领导者的控制主要包括制度控制和创新控制。制度控制要求领导者在准确把握组织目标的基础上，制定并运用相应的标准体系进行组织活动的过程控制。创新控制要求领导者培育良好的组织文化，准确把握持续变化的组织内部和外部环境，通过引导有效的组织学习和变革来更好地实现组

织目标。

三、领导的特征

领导者在组织中处于指挥、信息中心的位置，要充分发挥领导职能，就必须处理好各种复杂的关系。归结起来领导者主要是处理三方面的关系：

1. 处理与人的关系

领导者首先是做人的工作。在组织的所有资源中，第一位是人力资源，管理是以人为本的管理。领导者面对的是人，是通过一系列的措施，了解、掌握人的需要，从而有目的地引导、指挥和协调人的行为，千方百计地通过提高成员的满足度来调动人的积极性。可见领导与激励有着非常密切的关系。领导者在处理与人的关系中，一项非常重要的工作是识人和用人，即发现人的长处、用好人的长处。世间没有完人，每个人均有长处，也有短处，识人、用人的关键在于发现人的长处，敢于、善于用人的长处。

2. 处理与事的关系

作为一个组织或群体，均有一定的存在目的，为实现目的要进行大量工作。领导的一个职能就是处理这些事务，特别是制定各种决策，进行现场指挥，使各项工作有条不紊地进行。

3. 处理与时间的关系

一方面领导者需合理安排个人和组织的时间，有计划、有条理地根据轻重缓急原则安排组织的各项活动，充分有效地利用时间，达到组织目标；另一方面，领导者应面向未来工作，需要预测未来，走在时间的前面，真正做到把握时机，使组织持续发展。

第二节 领导与权力

一、领导影响力的来源——权力

领导过程中影响他人的基础是权力。自古以来，人类社会总是凭借权力来维护秩序与稳定。

从广义上来说，如果某人能够提供或剥夺别人想要却又无法从其他途径获得之物，此人就拥有高于别人的权力。权力本身的主要作用在于引而不发，而不是它的实际使用。这一点在惩罚手段的运用中可以更明确地看到。企业制定制度，明文规定职工无故迟到一次，扣除当月奖金。有人以身试法，车间领导对其实施扣除奖金的惩罚。这样一来，此人没有了当月奖金，车间也增加了管理上的复杂性，因此，结果是车间和此人都有损失。组织运用惩罚权力的重要意义在于告诫此人和其他员工这种行为会带来什么后果。领导者希望通过引而不发

的权力来建立一种符合组织要求的行为模式。当然，这种权力也要偶尔实施一下，以刺激或提醒人们。

领导者要对部属的行为产生深远的影响，在使用权力上必须始终如一，对于不良行为应予以惩处，对于好的行为应给予奖励，同时，也要使整个群体都清楚地知道奖罚的原因，从而建立起领导者所期望的行为模式。但如果领导者喜怒无常、尺度不一，只会加强部属的恐惧心理，而不会对行为模式产生任何积极影响。

二、权力的类型

领导是一种影响力，影响力来源于权力，因此很有必要对权力做一下研究。在组织中，权力可分为两大类七种，如图 10-1 所示。

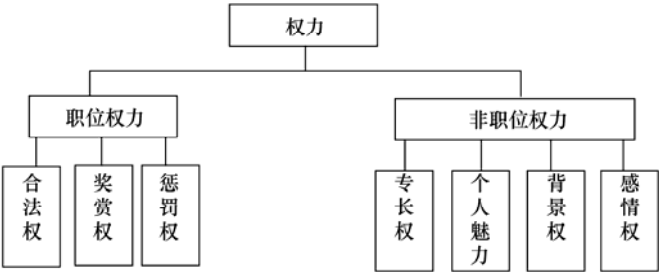


图 10-1 权力的类型

组织中的权力可分为职位权力和非职位权力两大类。

1. 职位权力

职位权力是因为在组织中担任一定的职务而获得的权力，主要有三种：合法权、奖赏权和惩罚权。

（1）合法权，就是组织中等级制度所规定的正式权力，被组织、法律、传统习惯甚至常识所认可。它通常与合法的职位紧密联系在一起。某公司的老王，经群众推荐和组织考核，被上级正式任命为该公司的经理，老王担任公司经理，在其位就可谋其政，为实现公司目标而实施合法的权力。他可代表公司与其他单位签订合同，因为他具有合法权。合法权源于被影响者内在化的价值观，部属认为领导者有合法的权力影响他，他必须接受领导的影响。

（2）奖赏权，就是决定提供还是取消奖励、报酬的权力。比如厂长可以根据情况给下级增加工资、提升职务，赋予更多的责任、表扬等；老师有权决定是否给某一个学生打高分。谁控制的奖励手段越多，他的奖赏权就越大。奖赏权源于被影响者期望奖励的心理，即部属感到领导者能奖赏他，使他满足某些需要。可见，被影响者是否期望这种奖赏是奖赏权的一个关键。例如，领导者给予某部属一些重要责任，自认为对部属是一种信任与提拔，但部属却认为这样会使自己太累太忙，心里感到不高兴。在这种情况下，领导者实际上没有真正实施奖赏权。

(3) 惩罚权，就是指通过精神、感情或物质上的威胁，强迫下服从的一种权力。例如，企业领导者可以给予员工扣发工资、降职等惩罚。惩罚权源于被影响者的恐惧，即部属感到领导者有能力将自己不愿意接受的事实强加于自己，使自己的某些需要得不到满足。惩罚权在使用时往往会引起愤恨、不满，甚至报复行动，因此必须谨慎对待。

以上三种权力都与组织中的职位联系在一起，是从职位中派生出的权力，因此统称为职位权力。

2. 非职位权力

非职位权力是指与组织的职位无关的权力，主要有专长权、个人魅力、背景权和感情权等。

(1) 专长权。知识就是力量，从某种程度上讲，知识也是权力。谁掌握了知识，具有了专长，就具有了影响别人的专长权。这种权力源于信息和专业特长，人们往往会听从某一领域专家的忠告，接受他们的影响。例如，某位权威医生指出某种生活习惯对健康有害，我们往往会设法改变这种生活习惯；如果一位电工建议在家庭装饰中如何铺设电线，我们会听从他的指导。谁掌握的知识、信息越多，谁拥有的专长权就越大。专长权与职位没有直接的联系，许多专家、学者，虽然没有什么行政职位，但是在组织和群体中具有很大的影响力，其基础就是专长权。

(2) 个人魅力。这一权力与其他权力不同，是一种无形的，很难用语言来描述或概括的权力。它是建立在超然感人的个人素质之上的，这种素质吸引了欣赏它、希望拥有它的追随者，从而激起人们的忠诚和极大的热忱。一些体育明星、文艺明星、传奇的政治领袖都具有这种魅力，有着巨大而神奇的影响。

(3) 背景权。背景权是指个体由于以往的经历而获得的权力。例如某人是战斗英雄、劳动模范等，只要人们知悉他的特殊背景和荣誉，在初次见到他的时候，就倾向于听从他的意见，接受他的影响。

(4) 感情权。感情权是指个体由于和被影响者感情较融洽而获得的权力。如果多年的老朋友提出要求，请求一些帮助，无论在工作上有没有关系，人们都会感到难以拒绝，从而接受他的影响。

为了从总体上更深刻地了解两大类七种权力，我们可以把它们归纳如表 10-1，指出权力的来源、权力的过程以及要求的条件。

表 10-1 权力的来源、过程及条件

权力的来源	权力过程	部属与领导者的关系	要求的条件
奖赏权→奖励 手段-结果控制 惩罚权→恐惧	服 从	想从领导那里得到有利的反应， 避免惩罚性的反应	领导者必须对部属实施 监督
个人魅力→吸引力 背景权→相关性	辨 认	发现与领导者有满意的关系，希 望与领导者建立和保持关系	领导者必须在部属面前 占有显著地位

感情权→相关性			
合法权→法定的 专长权→专家的，可信的	内在化	因为内在价值观的一致性，与领导者相处得好	领导者与部属有相似的价值观

三、领导者如何使用权力

领导以权力为基础，这是建立在正确积极的权力之上。如果一个组织内部不正当追求权力的人增多，在位的领导者滥用权力，组织就不可能顺利发展。因此，领导者必须正确对待并使用权力。

1. 追求和使用积极的权力

权力按其属性可分为两种：第一种是消极的权力。它是以个人的需要和目标为导向，一般产生消极的后果。消极的权力来源于个人的权力欲。权力欲膨胀的人，会不择手段争权夺利。这种人多的话，组织会陷入无穷无尽的争夺权力的漩涡，影响组织的正常流畅运转。以消极的权力为目标的人一旦掌权，还会为一己私利，肆无忌惮地损害组织和集体的利益。第二种是积极的权力。它以组织或群众进步为导向，一般产生积极的后果，它能在组织中把个人的长处组合起来，创造一种民主的氛围，促使组织飞速发展。

一个领导者必须意识到，权力只是管理活动中的一种工具，为实现组织目标服务，而不是为个人利益服务的私人财富。领导者追求权力的动机和使用权力的目标是否正确，衡量的标准就在于他追求和使用的是积极的还是消极的权力。

2. 不可滥用权力

领导者一旦滥用权力，不但会阻碍组织目标的实现，还会导致人际关系恶化、组织凝聚力下降，最终会导致领导者权力的丧失。为避免滥用权力，领导者应遵循如下使用权力的原则：

（1）不炫耀自己的权力。生活中许多领域都存在权力，从学校到家庭，从公司到公共场合，但人们讨厌老是将权力挂在嘴边，尤其是舞弄权力的人。好的领导者是用一种慎重小心的态度对待权力，该使用时使用，而决不夸大炫耀。

（2）客观一致地使用权力。这包括两个方面——让大家知悉在何时何种情况下使用权力 and 始终一贯遵守这种行事方式。这样，权力的使用就成为工作秩序的一部分，这种秩序一旦被接受，下属就不会认为使用权力是领导者主观的随意行为，即使可能产生不愉快，也不会引起针对领导者个人的愤恨仇视，不会减弱领导者使用权力的有效性。

（3）牢记使用权力的目的是为了建立所期望的行为模式。每一项重大的领导决策都会对群体态度和行为产生影响，使组织内部的结构发生变化。在使用权力的过程中，领导者应引导下属建立并维持组织所期望的行为模式。

第三节 领导者

一、领导者与管理者

领导和管理是一回事吗？从本质上说，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力的基础上对下属命令的行为。下属必须遵循管理者的指示。在这过程中，下属可能尽自己最大的努力去完成任务，也可能只尽一部分努力去完成工作。在企业的实践中，后者是客观存在的。如前所述，管理只能发挥职工能力的 60% 左右。领导则不同。领导可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上。但是，领导更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础之上。

管理者是被任命的，他们拥有合法的权力进行奖励和处罚，其影响来自于他们所在的职位所赋予的正式权利。相反，领导者则既可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的，领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动。

因此，一个人可能既是管理者，也是领导者，但是，管理者和领导者两者分离的情况也是有的。一个人可能是领导者但并不是管理者。非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子，组织没有赋予他们职位和权力，他们也没有义务去负责企业的计划和组织工作，但他们引导和激励，甚至命令自己的成员。一个人可能是个管理者，但并不是个领导者。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，因此，有些具有职权的管理者可能没有部下的服从，也就谈不上真正意义上的领导者。从企业的工作效果来看，应该选择好的领导者从事企业的管理工作。让非正式组织中有影响力的人参加正式组织的管理，会大大有益于管理的成效。对不具备领导才能的人应该从管理人员队伍中剔除和减少。为了使组织更有效，应该选取领导者来从事管理工作，也应该把每个管理者都培养成好的领导者。

二、领导者的特质

（一）理论归纳

如果你问一问走在大街上的普通人，在他们心目中领导是什么样的，你可能会得到一系列的品质特征，如智慧、领袖魅力、热情、实力、勇气、正直和自信等等。这些回答反映出了领导的特质。

多年来，人们一直试图通过调查研究寻找成功的领导者具备的一些有共性的个人特质。各种研究，因为角度不同，得出的结果各有特色，甚至有所矛盾。下面简单介绍几种研究结

果。

1. 斯托格第的领导者品格理论

斯托格第（R. M. Stogdill）通过调查，总结出领导者的品格，包括：

- （1）五种身体特征，如精力、外貌、身高、年龄、体重等；
- （2）两种社会性特征，如社会经济地位、学历等；
- （3）四种智力特征，如果断性、说话流利、知识广博、判断分析能力等；
- （4）十六种个性特征，如适应性、进取心、热心、自信、独立性、外向、机警、支配、有主见、急性、慢性、见解独到、情绪稳定、作风民主、不随波逐流、智慧等；
- （5）六种与工作有关的特征，如责任感、事业心、毅力、首创性、坚持、对人的关心等；
- （6）九种社交特征，如能力、合作、声誉、人际关系、老练程度、正直、诚实、权力的需要、与人共事的技巧等。

2. 鲍莫尔的领导者特质理论

美国普林斯顿大学的鲍莫尔（W. J. Baumol）提出了作为一个企业家应具备的十个条件：合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、敢于求新、勇于负责、敢担风险、尊重他人和品德高尚。

3. 吉赛利的领导者特质理论

吉赛利（E. Ghiselli）研究了领导者的十三种特性，以及这些特性在领导才能中体现的价值，他的研究结果如表 10-2 所示。括号中的 A 表示能力特征，P 表示个性特征，M 表示激励特征。

表 10-2 领导个人特征价值表

重要程度	重要性价值	个人特性
非常重要	100	督察能力（A）
	76	事业心，成就欲（M）
	64	才智（A）
	63	自我实现欲（M）
	62	自信（P）
	61	决断能力（P）
中等重要	54	对安全保障的需要少（M）
	47	与下属关系亲近（P）
	34	首创精神（A）
	20	不要高额金钱报酬（M）
	10	权力需求高（M）
	5	成熟程度（P）
最不重要	0	性别（男性或女性）（P）

注：重要性价值：100=最重要，0=没有作用。

4. 皮奥特维斯基和罗克的领导者特质理论

在皮奥特维斯基（Piotwisky）和罗克（Roke）两位管理学家 1963 年出版的一本名为《经理标尺：一种选择高等层管理人员》的著作中，对成功经理的个人特性列举如下：

- （1）能与各种人士就广泛的题目进行交谈的能力；
- （2）在工作中既能“动若脱兔”地行动，又能“静若处子”地思考问题；
- （3）关心世界局势，对周围生活中发生的事也感兴趣；
- （4）在处于孤立环境和困难局势时充满自信；
- （5）待人处事机巧灵敏，而在必要时也能强迫人们拼命工作；
- （6）在不同的情况下根据需要，有时幽默灵活，有时庄重威严；
- （7）既能处理具体问题，也能处理抽象问题；
- （8）既有创造力，又愿意遵循惯例；
- （9）能顺应形势，知道什么时候该冒险，什么时候谋求安全；
- （10）做决定时有信心，征求意见时谦虚。

5. 诺斯科特·帕金森的领导者特质理论

诺斯科特·帕金森（N. Parkinson）总结了以下一些成功的领导者具备的特性：

- （1）总是遵守时间；
- （2）让下属充分施展才能，并通过良好的、恰如其分的管理，而不是靠硬干来达到目标；
- （3）注意提高自身素质，也注意提高上司下级的素质，绝不姑息缺点；
- （4）抓住关键，先做最重要的事，次要的事宁可不做；
- （5）深知仓促决定容易出错；
- （6）尽可能授权他人，使自己获得时间规划组织未来。

6. 德鲁克的领导者特质理论

美国管理学家德鲁克（P. Drucker）在《有效的管理者》一书中指出了五种有效领导者的特性，并指出它们是可以通过学习掌握的。这五种特征包括：

- （1）知道时间该花在什么地方，领导者支配时间常属于被动地位，所以有效的领导者都善于系统地安排与利用时间；
- （2）致力于最终的贡献，他们不是为工作而工作，而是为成功而工作；
- （3）重视发挥自己的、同事的、上级的和下级的长处；
- （4）集中精力于关键领域，确立优先次序，做好最重要的和最基本的工作；
- （5）能作出切实有效的决定。

7. 伟人理论，或称天才论

这种理论认为领导者是天生的，不是后天培养的，他们具有一种超凡的神授能力与魅力。

一些重大的政治、经济、社会变革，都与伟人联系在一起，历史仅是伟大人物的传说，如毛泽东、华盛顿、成吉思汗等。当代的伟人学派不仅对历史人物详加研究，还把重点放在一些大企业的领导者身上，介绍他们的身世、事业、个性、谋略等传记特征，辨析他们在身体与精神上的先天内在品质。

8. 彼特关于不成功领导者的品质理论

美国管理学家彼特（Peter）认为人们可以找到确定的证据，证明某些特性是不成功领导者的品质，这些难以胜任领导的品质可以归结为：

- （1）对别人麻木不仁、吹毛求疵，举止凶狠狂妄；
- （2）冷漠、孤僻、骄傲自大；
- （3）背信弃义；
- （4）野心过大，玩弄权术；
- （5）管头管脚，独断专行；
- （6）缺乏建立一支同心协力的队伍的能力；
- （7）心胸狭窄，挑选无能之辈担任下属；
- （8）目光短浅，缺乏战略头脑；
- （9）犟头倔脑，无法适应不同的上司；
- （10）偏听偏信，过分依赖一个顾问；
- （11）懦弱无能，不敢行动；
- （12）犹豫不决，无法决断。

可见彼特是从另一个角度来研究领导者的。

9. 罗宾斯的领导者特质理论

斯蒂芬·P·罗宾斯发现领导者有六项特质不同于非领导者，即进取心、领导愿望、诚实与正直、自信、智慧和工作相关知识。表 10-3 简要描述了这些特质。

表 10-3 区分领导者与非领导者的六项特质

1 进取心	领导者表现出高努力水平，拥有较高的成就渴望。他们进取心强，精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，并有高度的主动精神
2 领导愿望	领导者有强烈的愿望去影响和领导别人，他们表现为乐于承担责任
3 诚实与正直	领导者通过真诚与无欺以及言行高度一致而在他们与下属之间建立相互信赖的关系
4 自信	下属觉得领导者从没缺乏过自信。领导者为了使下属相信他的目标和决策的正确性，必须表现出高度的自信。
5 智慧	领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息；并能够确立目标、解决问题和作出正确的决策。
6 工作相关知识	有效的领导者对于公司、行业和技术事项拥有较高的知识水平。广博的知识能够使他们作出富有远见的决策，并能理解这种决策的意义。

（二）评价与综述

令人遗憾的是，总的来说，并非所有成功的领导者都具备上述理论所描述的品质，而且几乎没有一种品质是所有领导者所共有的。因此，领导特质理论无法指出哪些素质是领导者必需的，而且也无法对各种品质的相对重要程度作出评价。

各种领导特质理论所显示的结果相当不一致，这是因为领导特质理论忽略了被领导者和环境的作用。事实上，一个领导者能否发挥作用，会随被领导者的不同而不同，也会随环境的改变而改变。把领导活动割裂在被领导者因素和环境因素之外，仅从其中一个方面——领导者自身——进行研究，就会产生相互重叠，甚至相互矛盾的情况，而且趋向提出更纷繁复杂的特性，无法形成一致认同的稳定特性。

领导者特质理论既然存在缺陷，为什么还要介绍它？那是因为它仍然具有一定的科学性，有一定的可取之处。现代管理学证明，伟人理论关于领导者神授素质的结论是不正确的。德鲁克指出：有效性是一种后天的习惯，是一系列实践的综合。领导才能是一种成就，是通过努力达到的，而不是与生俱来的。每一位渴望成为领导者的有志者，和每一位希望提高自身领导水平的领导者，都可以结合自己的下属情况和环境态势，在上述的各种领导者特性理论中找到最有同感的那几条，把它们作为目标，引导自身素质的不断完善。虽然改变自身的身体、智力、个性和社会等特性非常困难，但是你迈出一步，就离理想的领导境界近了一步。

第四节 领导方式及其理论

一、领导方式的类型

仅有良好的领导素质还不足以保证领导者的工作效率。要充分利用这些素质进行有效的领导，领导者还必须选择恰当的领导方式。领导方式大体上有三种类型：专权型领导、民主型领导和放任型领导。

1. 专权型领导

专权型领导是指领导者个人决定一切，布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从，并认为决策是自己一个人的事情。

2. 民主型领导

民主型领导是指领导者发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后决策，要求上下融洽，合作一致地工作。

3. 放任型领导

放任型领导是指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。他的职责仅仅

是为下属提供信息并与企业外部进行联系，以有利于下属的工作。

领导方式的这三种基本类型各具特色，适用于不同的环境。领导者要根据所处的管理层次、所担负的工作以及下属的特点，在不同时空处理不同问题时，针对不同下属，选择合适的领导方式。

二、领导方式的理论研究

（一）领导方式的连续统一体理论

美国学者坦南鲍姆（R. Tannenbaum）和施米特（W. H. Schmidt）认为，领导方式是多种多样的，从专权型到放任型，存在着多种过渡形式。根据这种认识，他们提出了“领导方式的连续统一体理论”。图 10-2 概括描述了他们这种理论的基础内容和观点。

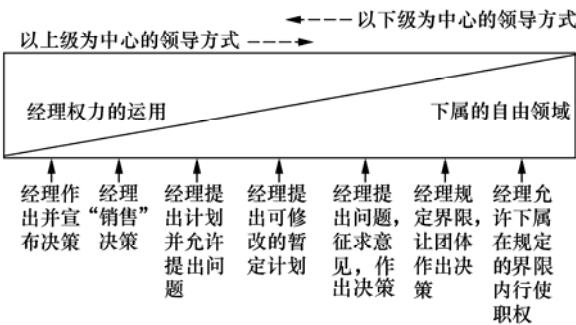


图 10-2 领导方式的连续统一体理论

图 10-2 中列出了七种典型的领导方式。

1. 经理作出并宣布决策

在这种方式中，上级确认一个问题，考虑各种可供选择的解决方法，从中选择一个，然后向下属宣布，以便执行。他可能考虑，也可能不考虑下属对他决策的想法，但不管怎样，他不给下属参与决策的机会。下级只有服从他的决定。

2. 经理“销售”决策

在这种方式中，如同前一种方式一样，经理承担确认问题和作出决定的责任，但他不是简单地宣布这个决策，而是说服下属接受他的决策。这样做是表明他意识到下属中可能有某些反对意见，他企图通过阐明这种决策给下属带来利益以减除这种反对。

3. 经理提出计划并允许提出问题

在这种方式中，经理作出了决策，并期望下属接受这个决策，但他向下属提供一个有关他的想法和意图的详细说明，并允许提出问题。这样，他的下属可以更好地了解他的意图和计划。这个过程使经理和他的下属能深入探讨这个决策的意义和影响。

4. 经理提出可修改的暂定计划

在这种方式中，允许下属对决策发挥某些影响作用。确认问题和决策的主动权仍操纵在经理手中。他先对问题进行考虑，并提出一个计划，但只是暂定的计划，然后把这个计划交给有关人员征求意见。

5. 经理提出问题，征求建议，作出决策

在这种方式中，虽然确认问题和进行决策仍由经理来进行，但下属有建议权。下属可以在经理提出问题后，提出各种解决问题的方案，经理从他自己和下属提出的方案中选择满意者。这样做的目的是充分利用下属的知识和经验。

6. 经理规定界限，让团体作出决策

在这种方式中，经理把决策权交给团体。这样做以前，他解释需要解决的问题，并给要做的决策规定界限。

7. 经理允许下属在规定的界限内行使职权

在这种方式中，团体有极度的自由，唯一的界限是上级所作的规定。如果上级参加了决策过程，也往往以普通成员的身份出现，并执行团体所作的任何决定。

坦南鲍姆和施米特认为，上述方式孰优孰劣没有绝对的标准，成功的经理不一定是专权的人，也不一定是放任的人，而是在具体情况下采取恰当行动的人。当需要果断指挥时，他善于指挥；当需要职工参与决策时，他能提供这种可能。只有这样，才能取得理想的领导效果。

(二) 管理方格理论

管理方格理论是布莱克(Blake)和穆顿(Mouton)提出的。

管理方格是一张方格图，横轴表示领导者对生产的关心，纵轴表示领导者对人的关心。每根轴划分为九小格，第一格代表关心程度最低，第九格表示关心程度最高，整个方格图共有 81 个方格，每一小方格代表对“生产”和“人”关心的不同程度组合形成的领导方式，如图 10-3 所示。

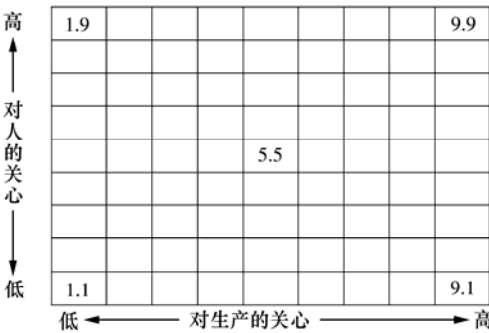


图 10-3 管理方格图

布莱克和穆顿在提出管理方式时，列举了五种典型的领导方式。

9. 1 型方式

这种方式只注重任务的完成，而不重视人的因素。这种领导是一种专权式的领导，下属只能奉命行事，职工失去进取精神，不愿用创造性的方法去解决各种问题，不能施展所有的本领。

1. 9 型方式

这种方式与 9 1 型相反，即特别关心职工。持此方式的领导者认为，只要职工精神愉快，生产自然会好，不管生产好与不好，都首先要重视职工的情绪。这种管理的结果可能很脆弱，一旦和谐的人际关系受到了影响，生产成绩会随之而下降。

5. 5 型方式

这种方式既不过于重视人的因素，也不过于重视任务因素，努力保持和谐和妥协，以免顾此失彼。遇到问题总想敷衍了事。此方式比 1 9 型和 9 1 型强些。但是，由于牢守传统习惯，从长远看，会使企业落伍。

1. 1 型方式

这种方式对职工的关心和对生产任务的关心都很差。这种方式无疑会使企业失败，在实践中也很少见到。

9. 9 型方式

这种方式对生产和人的关心都达到了最高点。在 9 9 型方式下，职工在工作上希望相互协作，共同努力去实现企业目标；领导者诚心诚意地关心职工，努力使职工在完成组织目标的同时，满足个人需要。应用这种方式的结果是，职工都能运用智慧和创造力进行工作，关系和谐，出色地完成任务。

从上述不同方式的分析中，显然可以得出下述结论：作为一个领导者，既要发扬民主，又要善于集中；既要关心企业任务的完成，又要关心职工的正当利益。只有这样，才能使领导工作卓有成效。

（三）权变理论

权变理论认为不存在一种“普适”的领导方式，领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响。换句话说，领导和领导者是某种既定环境的产物，即： $S=f(L, F, E)$ 具体地说，领导方式是领导者特征、追随者的特征和环境的函数。在上式中，S 代表领导方式，L 代表领导者特征，F 代表追随者的特征，E 代表环境。

领导者的特征主要指领导者的个人品质、价值观和工作经历。如果一个领导者决断力很强，并且信奉 X 理论，他很可能采取专制型的领导方式。

追随者的特征主要指追随者的个人品质、工作能力、价值观等。如果一个追随者的独立性较强，工作水平较高，那么采取民主型或放任型的领导方式比较适合。

环境主要指工作特性、组织特征、社会状况、文化影响、心理因素等等。工作是具有创造性还是简单重复，组织的规章制度是比较严密还是宽松，社会时尚是倾向于追随服从还是推崇个人能力等，都对领导方式产生强烈的影响。

菲德勒的领导权变理论是比较具有代表性的一种权变理论。该理论认为各种领导方式都可能在一定的环境内有效，这种环境是多种外部和内部因素的综合作用体。

菲德勒将领导环境具体化为三个方面，即职位权力、任务结构和上下级关系。所谓职位权力是指领导者所处的职位具有权威和权力的大小，或者说领导的法定权、强制权、奖励权的大小。权力越大，群体成员遵从指导的程度越高，领导环境也就越好；反之，则越差。任务结构是指任务的明确程度和部下对这些任务的负责程度。这些任务越明确，并且部下责任心越强，则领导环境越好；反之，则越差。上下级关系是指群众和下属乐于追随的程度。下级对上级越尊重，群众和下属越乐于追随，则上下级关系越好，领导环境也越好；反之，则越差。

菲德勒设计了一种问卷来测定领导者的领导方式。该问卷的主要内容是询问领导者对最不与自己合作的同事（LPC）的评价。如果领导者对这种同事的评价大多使用敌意的词语，则该种领导者趋向于工作任务型的领导方式（低 LPC 型）；如果评价大多使用善意的词语，则该种领导者趋向于人际关系型的领导方式（高 LPC 型）。

菲德勒认为环境的好坏对领导的目标有重大影响。对低 LPC 型领导者来说，他比较重视工作任务的完成。如果环境较差，他将首先保证完成任务；当环境较好，任务能够确保完成时，这时他的目标将是搞好人际关系。对高 LPC 型领导来说，他比较重视人际关系。如果环境较差，他将首先将人际关系放在首位；如果环境较好，人际关系也比较融洽时，这时他将追求完成工作任务，如图 10-4 所示。

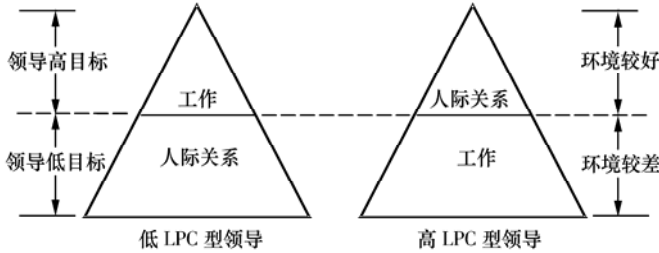


图 10-4 领导目标与环境关系示意图

菲德勒对 1200 个团体进行了抽样调查，得出以下结论（见表 10-4 菲德勒模型）。

表 10-4 菲德勒模型								
人际关系	好	好	好	好	差	差	差	差
工作结构	简单	简单	复杂	复杂	简单	简单	复杂	复杂
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
环境	好			中 等			差	

领导目标	高	不明确	低
低 LPC 领导	人际关系	不明确	工作
高 LPC 领导	工作	不明确	人际关系
最有效的方式	低 LPC	高 LPC	低 LPC

领导环境决定了领导方式。在环境较好的 I、II、III 和环境较差的 VII、VIII 情况下，采用低 LPC 领导方式，即工作任务型的领导方式比较有效。在环境中等的 IV、V 和 VI 情况下，采用高 LPC 领导方式，即人际关系型的领导方式比较有效。

第五节 领导艺术

一个组织事业的成败，也就是能否实现既定目标，关键在于领导，而领导者的工作效率和效果在很大程度上取决于他们的领导艺术。领导艺术是一门博大精深的学问，其内涵极为丰富。关于如何当好领导，古今中外都有许许多多的论述和研究，本节主要讲述的是一个领导者应该具有的素养和领导艺术。对于在领导岗位上的管理者，至少有以下几点值得注意。

一、干领导者的本职工作

领导人们有条不紊地办事是一种艺术。在组织中，我们经常看到一些这样的领导者，他们整天忙忙碌碌，工作十小时甚至十二小时，放弃了娱乐、休息和学习，甚至连看报、看文件的时间都挤掉了，总是感到时间不够用。他们的问题出在哪里呢？作为一个领导者，当发现自己忙不过来的时候，就应该考虑自己是否已经侵犯了下属的职权，做了本来应当由下属去做的事。领导者必须明白，凡是下属可以做的事，都应授权让他们去做，领导者只应做领导者应干的事。

领导的工作内容包括决策、用人、指挥、协调和激励。这些都是大事，是领导者应该做的，但绝对不是说都应由组织的最高领导人来做，而应该分清轻重缓急、主次先后，分别授权给下属各级领导去做，让每一级去管本级应管的事。组织的最高领导者应该只抓重中之重、急中之急，并且严格按照“例外原则”办事。也就是说，凡是已经授权给下属去做的事，领导者就要克制自己，不要再去插手；领导者只需管那些没有对下授权的例外的事情。有些领导者太看重自己的地位和作用，不分巨细，事必躬亲，其结果不仅浪费了自己宝贵的时间和精力，还挫伤了下属的积极性和责任感，反过来又会加重自己的负担。

领导者对于那些必须由自己亲自处理的事，也应先问三个“能不能”：能不能取消它？能不能与别的工作合并处理？能不能用更简便的方法处理？这样就可以把那些可做可不做的事去掉，把一部分事合并起来用最简便的方法去做，从而减轻负担，腾出更多时间去进行

思索和筹划，更好地发挥领导的作用。

二、善于同下属交谈，倾听下属的意见

没有人际间的信息交流，就不可能有领导。领导者在实施指挥和协调的职能时，必须把自己的想法、感受和决策等信息传递给被领导者，才能影响被领导者的行为。同时，为了进行有效地领导，领导者也需要了解被领导者的反应、感受和困难。这种双向的信息交流十分重要。

交流信息可以通过正式的文件、报告、书信、会议、电话和非正式的面对面会谈。其中，面对面的个别交谈是深入了解下属的最好方式之一，因为通过交谈不仅可以了解到更多、更详细的情况，并且可以通过察言观色来了解对方心灵深处的想法。有些领导者在与下属谈话时，往往同时批阅文件，寻找东西，或乱写乱画，左顾右盼，精力不集中，不耐烦，其结果不仅不能了解对方的思想，反而会伤害对方的自尊，失去同事和下属对自己的尊重和信任，甚至还会造成冲突和隔阂。所以，领导者必须掌握同下属交谈、倾听下属意见的艺术。根据实践经验，同下属谈话时，有一些要点是可以参考的。

（1）即使你不相信对方的话，或者对谈的问题毫无兴趣，但在对方说话时，也必须悉心倾听，善加分析。

（2）要仔细观察对方说话时的情态，捉摸对方没有说出的意思。

（3）谈话一经开始，就要让对方把话说完，不要随意插话，打断对方的思路，岔开对方的话题，也不要迫不及待地解释、质问和申辩。对方找你谈话是要谈他的感受，领导者倾听下属意见的目的在于了解对方的想法，而不是摆出“权威”的架势去说服、教育对方，打通对方的思想疙瘩。对方讲得是否有理，是否符合事实，可以留待以后研究。

（4）如果你希望对某一点多了解一些，可以将对方的意见改成疑问句简单重复一遍，这将鼓励对方作进一步的解释和说明。

（5）如果对方诚恳地希望听到你的意见，你必须抓住要领，态度诚恳地就实质性问题作出简明扼要的回答，帮助他拨开心灵上的云雾，解开思想上的疙瘩。同时，也要注意掌握分寸，留有余地。这是因为，对方说的许多情况你可能并不清楚，在未加调查之前，不应表态和许愿，以免造成被动，引起更大的不快。对于谈话涉及的重大原则问题，或应由下属主管部门处理的问题，领导者应实事求是地告诉对方，这些问题是自己不能单独处理的，需待研究以后再负责予以答复。

（6）领导者必须控制自己的情绪，不能感情用事。对方说话的内容，领导者可能同意，也可能不同意，有怀疑，甚至反感和不满。但是，不管领导者自己的观点和情绪如何，都必须加以控制，始终保持冷静的态度，让对方畅所欲言。仅此一点，就会使对方感到领导在注

意他的意见，在彼此沟通思想感情。至于是非曲直，可留待以后再谈，或留待对方冷静后自己去判断。

三、争取众人的友谊和合作

企业的领导者不能只依靠自己手中的权力，还必须取得同事和下属的友谊和合作。有些新踏上领导岗位的人，往往只会自己埋头苦干，不善于争取别人的友谊和合作；也有个别人只想利用手中的权力来使副手和下属慑服，而较少考虑如何取得他们的支持和友谊。其实，领导者和被领导者之间的关系不应当只是一种刻板的和冷漠的上下级关系，而应当建立起如同战争年代那样的真诚合作的同志关系。要建立起这种关系，除了要求领导者的品德高尚、作风正派之外，还要求领导者精通领导艺术。

（一）平易近人

由于几千年封建思想的影响，在一些人的头脑中不自觉地残留着“官贵民贱”的意识，认为当“长”以后，总比一般老百姓高一头。所以，领导者必须自觉地消除这种意识，在与同事和下属相处中，要注意礼貌，主动向对方表示尊重和友好；在办事时要多用商量的口吻，多听取和采纳对方意见中合理的部分；要勇于承认和改正自己的缺点、错误。既不要轻易发脾气、耍态度、训斥人，也不要讲无原则的话，更不能随便表态、许诺。总之，要谦虚待人，以诚待人。这样才能赢得同事和下属的尊敬，进而产生感情和友谊。

（二）信任对方

在分工授权后，领导者对下属不要再三关照叮嘱，更不要随便插手干预，使对方感到你对他的能力有所怀疑。相反，领导者要用实际行动使下属感到你对他是信任的，感到自己对组织是重要的。这样，下属就会主动加强同领导者合作的意愿。如果领导者主动征求并采纳下属对工作的意见，使下属感受到领导对他的器重，将有利于增进相互之间的友谊和合作。如果领导者让自己的副手或下属长期感到被忽视、不能发挥作用，则必将招致他们的不满和怨恨。

（三）关心他人

群众最反感的是领导者以权谋私。所以，领导者要特别警惕，不仅不能以权谋私，而且要在政治、思想、业务、生活等多方面关心他人。要为下属提高思想业务水平创造条件，不怕他们超过自己；要为群众在生活上排忧解难，不怕麻烦；要吃苦在前，享受在后，在经济利益和荣誉面前一定要先想到他人。当组织取得成功时，千万别忘掉那些为组织做过贡献的人们。当人们面临困难的时候，如果你能伸出友谊之手，这种友谊将特别宝贵和持久。

（四）一视同仁

人们之间的关系有亲有疏，这是正常的社会现象，领导者也不例外。但是，为了加强组织的内聚力，克服离心倾向，领导者既要团结一批同自己亲密无间、命运与共的骨干；同时，又要注意团结所有的成员，对于同自己意见不一、感情疏远或反对自己的人，领导者绝不可视为异己、另眼看待、强加排斥，而应对他们更加关心和尊重，努力争取他们的友谊和合作。特别是在处理诸如提级、调资、奖励、定职、分房等有关经济利益和荣誉的问题时，必须一视同仁秉公办理，既不因是亲者而予以优惠或避嫌不言，也不因是疏者而保持沉默或故意挑剔。当下属犯了错误时，不论亲疏，都要严格要求，真诚地帮助他们认识错误，改正错误，但在进行处理时又要设身处地地为他们着想，坚持思想教育从严、组织处理从宽的原则。领导者必须懂得，很多人工作上犯错误、出毛病，都是想多做工作、做好工作而无意造成的，所以领导者对下属工作上的错误要勇于承担责任，即使自己并不沾边，也应主动承担领导或指导责任。在下属受到外界侵犯或蒙受冤屈时，领导者应挺身而出，保护你的下属。这样，组织的全体人员就会感到，在你的领导下，没有亲疏，只要好好干，谁都可以得到他们应有的尊重和信任，就会产生一种安全感、归属感，组织内部常有的“宗派”或“山头”自然也就失去存在的基础了。

四、做自己时间的主人

做任何事情都需要占用时间。创造一切财富也都要耗用时间。时间似乎是一种用之不竭的资源，但对个人来讲，时间又是一个常数。因此，“时间就是金钱”，“时间就是生命”，这是一条实实在在的真理。领导者应该特别珍惜自己的时间，可是，实际上，领导者的地位愈高，却往往愈不能自由支配自己的时间。

领导者要做时间的主人，首先要科学地组织管理工作，合理地分层授权，把大量的工作分给副手、助手、下属去做，以摆脱烦琐事务的纠缠，腾出时间来做真正应该由自己做的事。

（一）要养成记录自己时间消耗的习惯

有许多领导者忙了一天、一周或者是一个月，往往说不出究竟做了哪些事，哪些是自己应该做的，哪些是自己不该做的。年复一年地如此下去，浪费了许多宝贵的时间。为了珍惜自己的时间，把有限的时间用在自己应该做的领导工作上，应当养成记录自己时间消耗情况的习惯。每做一件事就记一笔账，写明几点到几点办什么事。每隔一两周，对自己的时间消耗情况进行一次分析。这时，就会发现自己在时间的利用上有许多惊人的不合理之处，从而就可找到合理利用自己时间的措施。

（二）学会合理地利用时间

时间的合理使用因人而异，取决于组织生产经营的特点、组织的管理体制和组织结构、组织领导者的分工以及各人的职责和习惯，所以很难有一个统一的标准。表 10-5 是根据我国一些优秀厂长的经验列出的，一般来说，这样的时间分配是比较合理的。

表 10-5 领导者每周工作时间的分配

工作内容	每周小时数	时间使用方式
1. 了解情况，检查工作	6	每天 1 小时
2. 研究业务，进行决策	12	每次 2~4 小时
3. 与主要业务骨干交谈，做人的工作	4	每次 0.5~1 小时
4. 参加社会活动（接待、开会等）	8	每次 0.5~2 小时
5. 处理企业与外部的重大业务关系	8	每次 0.5~1 小时
6. 处理内部各部门的重大业务关系	8	每次 0.5~3 小时
7. 学习与思考	4	集中一次进行

（三）提高开会的效率

开会交流信息是一种有效方式。领导离不开开会，但开会也要讲求艺术。组织领导者每年要开几百次会，但重视研究和掌握开会艺术的人却不多。有许多领导者整天沉湎于文山会海之中，似乎领导的职能就是开会、批文件，而开会是否解决了问题、效率如何，却全然不顾。只要开了会，该传达的传达了，该说的说了，就算尽到了责任，就可以心安理得。其实，不解决问题的会议有百害而无一利。开会也要讲求经济效益。会议占用的时间也是劳动耗费的一种。会议的成本应纳入组织经济核算体系之内进行考核，借以提高开会的效率，节约领导者和与会者的宝贵时间。

只有充分了解、娴熟运用上述领导艺术，领导者才可充分利用自身的良好素质，取得比较理想的领导效果。

复习思考题

- 1. 什么是领导？它有哪些作用和特征？
- 2. 领导者如何使用权力？
- 3. 如何理解领导者与管理者的关系？
- 4. 试述吉赛利、诺斯科特·帕金森、德鲁克和罗宾斯的领导者特质理论。
- 5. 领导方式的类型主要有哪些？
- 6. 试述领导方式的连续统一体理论、管理方格理论和权变理论的主要内容和各自特点。
- 7. 试论领导艺术。

【案例分析】

哪种领导类型最有效

ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

一、安西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，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。当遇到小问题时，安西尔会放手交给下级去处理，当问题很严重时，他则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、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能出现更好的合作，避免重复工作。

安西尔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行为方式，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，相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据安西尔说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去做。

他表示不能理解在以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处。他说，他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

二、鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权，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伽利略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说，他每天都要到工场去一趟，与至少 25% 的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人，他认为安西尔的管理方式过于死板，他的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

鲍勃说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

三、查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查里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。他们把查里看成是朋友，而查里却不这样认为。

查里说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像鲍勃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声称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，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查里的确想过，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不会引起风波而使事情有所改变。他说他正在考虑这些问题。

（本案例转引自 <http://www.beidabiz.com>）

问题：

1. 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？这些模式都是建立在什么假设的基础上的？试预测这些模式各将产生什么结果？
2. 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？