

《组织行为学》

完全采用国际 MBA 实战案例教学为主的讲义，此课程为大学 MBA、EMBA、DBA 学员必修课程，内部讲义仅限自修。

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

组织行为学

第一节 组织行为学研究的对象

一、组织行为学的概念

（一）组织

1. 组织是具有特定目标、资源与结构，时刻与环境相互作用的开放系统。组织存在必须具备的三个条件：（1）组织是人组成的集合；（2）组织是适应目标的需要；（3）组织是通过专业分工和协调来实现目标。

按照不同的标准划分，组织的种类是多种多样的

1. 生产组织 2. 互利组织 3. 强制组织 4. 小型组织 5. 营利组织 6. 公有组织	政治组织 商业组织 功利组织 中型组织 非营利组	整合组织 服务组织 规范组织 大型组织	模型维持组织 公益组织 巨型组织 公共组织 私有组织
--	--------------------------------------	------------------------------	--

（二）行为

指有机体的所作所为及其活动，人的行为是指人对所处环境这种客体所作的反应。

（三）组织行为

指各类组织的每位成员在工作过程表现出来的所有行为。

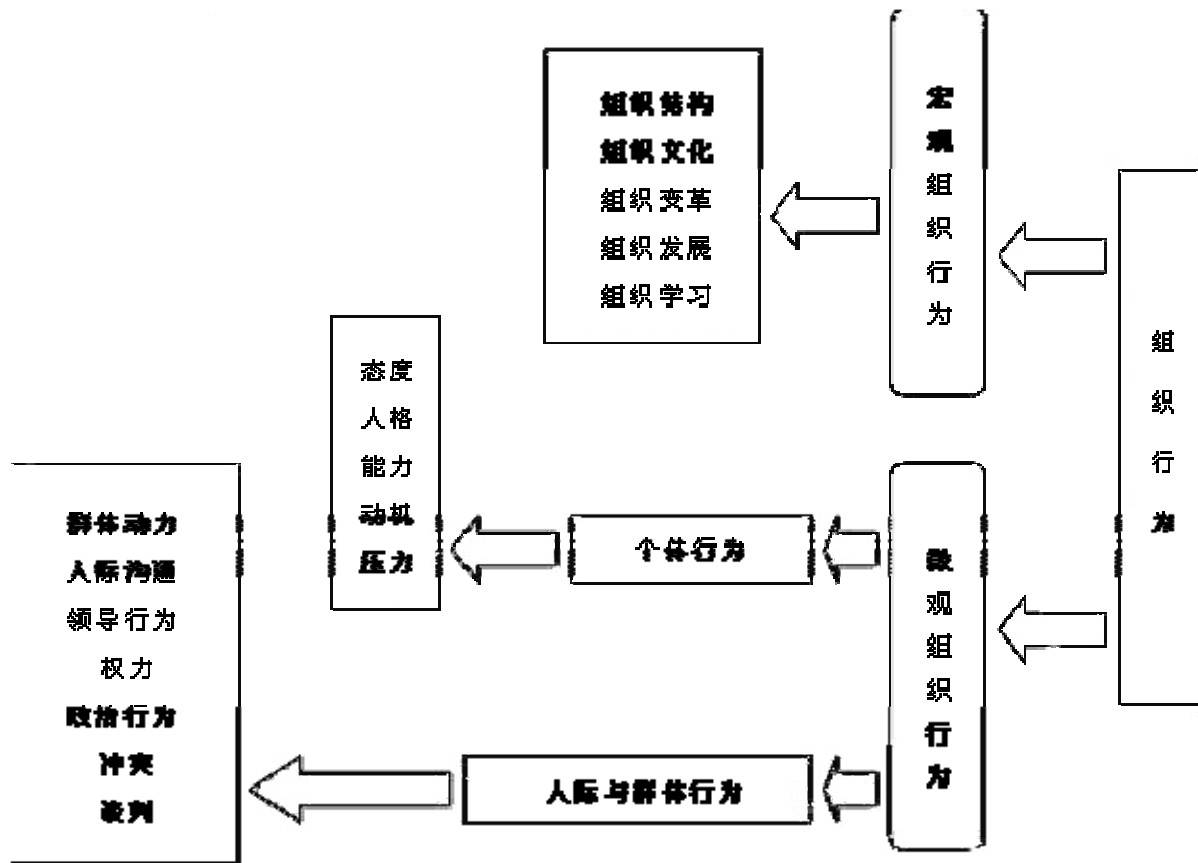
组织行为的特点：（1）组织行为是整体行为，不是组织成员的单独个人行为。（2）组织行为的动机是根据这个组织建立的宗旨产生的带有明确的目的性。（3）组织行为的效果具有两重性。（4）组织行为是全体组织成员共同活动的行为。（5）组织行为是通过组织成员的个体行为来实现的，反过来又影响成员的个体行为。

组织行为的种类：（1）微观组织行为与宏观组织行为。（2）正向组织行为与反向组织行为。

组织行为的构成：包括管理行为、群体行为、个体行为三个方面。

组织行为的载体就是组织机构。

影响组织行为的基本要素：主要包括个体的感觉、经验和结果、学习、动机、认知过程、个性和社会影响，包括社会交往和友谊。



组织行为及其种类图示

(四) 组织行为学

组织行为学是研究一定组织情景中的个体、群体和组织管理的行为，以理解、解释、预测这些行为变化的一般规律，以改进、提高组织的有效性。

组织行为学研究组织中个体、群体和组织行为如何影响组织的绩效，以及研究影响个体、群体和组织行为的因素。

组织行为学定义的三层含义：（1）研究对象是人的心理和行为的规律。（2）研究范围是一定组织中的人的心理与行为的规律。（3）研究目的是在掌握一定组织中人的心理和行为规律性的基础上，提高、

预测、引导控制人的行为的能力。以达到组织既定的目标。

二、组织行为学的特点

（一）边缘性和综合性

组织行为学是一门多学科相互交叉的应用学科，它是在多门行为科学的基础上发展起来的，许多学科都渗透其中，构成组织行为学的基本理论框架。

与其相关的主要学科有心理学、管理学、社会学、社会心理学、人类学、政治学、历史学。社会学和心理学是最重要的学科

组织行为有多个层面。个体、群体、组织、外部环境相互影响。

（二）两重性

人的自然属性和社会属性所决定。

管理既要求以人为中心，同时又要监督劳动。后者是一种社会属性。

（三）实用性

掌握了一定的理论研究的成果，对于组织管理者联系工作实际，提高管理工作能力，改善组织绩效，因此有着一定的实用价值。

三、组织行为学研究的内容

激励、领导行为和权威、人际关系和沟通、群体结构与过程、团队建设、学习、态度与知觉、组织变革与冲突、工作设计、工作压力、组织学习与发展。

四、学习、研究组织行为学的意义和作用

总体的意义：对人进行科学管理，开发人力资源，发挥人力资本效益，提高组织效能。具体来说，有如下几个方面：

（一）研究组织中个体行为可以提高管理者知人善任、合理使用人才的水平。

（二）研究组织中的群体行为可以使管理者改善人际关系，增强他们所管辖的群体的凝聚力。

（三）研究组织中的领导行为可以促使管理者提高领导素质，改进领导行为，掌握领导艺术，增强领

导的有效性。

（四）研究组织行为学中激励理论与应用可以加强以人为中心的管理思想，充分调动各方面的积极性、主动性和创造性。

（五）研究组织行为学中的组织设计与组织变革的理论与方法，可使管理能更好地适应环境的变化及时地进行组织改革以增强活力和提高绩效。

第一章 组织行为学概述

第二节 组织行为学的产生和发展

罗宾斯在描述组织行为学的历史沿革时，这样写道，“组织行为学的种子在 2000 多年前就已种下，但现行的组织行为学理论与实践实质上是 20 世纪的产物。”纵观这二百多年组织行为学的发展历史，在西方国家，组织行为学的发展大体上分为五个阶段：

一、早期实践

主要是亚当·斯密、查尔斯·巴比奇、和罗伯特·欧文

亚当·斯密在他 1776 年出版的《国富论》一书中论述了组织和社会将从劳动分工中获得经济优势。这在 200 年前关于劳动分工产生经济优势的学说促进了生产过程中生产流水线的广泛应用和发展。

查尔斯·巴比奇在 1832 年出版的《论机器和制造业经济学》一书中，对斯密关于劳动分工的优势进行了进一步补充。并指出专门化经济对于脑力和体力劳动，同样适用。今天，在各行各业中，劳动化分工思想得到了广泛应用。

罗伯特·欧文，他最先承认不断壮大的工厂制度贬损了工人的利益，主张在提高劳动力方面投资，对员工表示关心，制定工作时间法、童工保护法、工作餐企业参与社区规划等，这比他所处的时代整整超前了 200 年。

这三个人的思想对于组织行为学的发展方向和界限的形成产生了重大影响。

二、古典理论时代

指 19 世纪末到 20 世纪 30 年代中期这一段时间。这是组织行为学的起步与产生阶段，与管理科学的发展紧密相关。它只是思想的萌芽阶段，由于没有完全脱离君主统治的观念和工业革命的冲击，工业革命时代的管理还处于传统的巢臼之中，管理中一切以工作为主，忽视人性的存在。

20 世纪初科学管理诞生。首先，由美国工程师弗雷德里克·泰罗创造出“标准劳动方法”和劳动定额，被称为“泰罗制”，并于 1911 年发表了他的代表作《科学管理原理》，泰罗被誉为“科学管理之父”。

与《科学管理理论》同期问世的还有亨利·法约尔的“管理过程理论”，或称为行政管理理论。他提出了管理者需要执行的计划、组织、指挥、协调、控制的五项职能，并进一步归纳了 14 条管理原则。这 14 条原则包括工作分工、职权、纪律、统一指挥、统一指导、员工报酬、集权、等级链、秩序、平等、人员任期的稳定性、主动性、团队精神。

另一个是马科斯·韦伯提出“行政组织理论”。从结构化角度研究考察管理和组织行为。这三种理论统称为“古典管理理论”。

这一时期的组织行为仍处于管理学之中，表现为：心理技术学，劳动心理学与人机工程学研究兴起；各种心理测试手段的运用。

研究内容属于个体取向，侧重于人与机器关系与工作效率问题。

三、人际关系时代

指 20 世纪 20—30 年代到二次大战期间。这是组织行为学的确立和形成阶段，这一阶段组织行为学与管理心理学紧密结合，为组织行为学的产生奠定了理论基础。主要表现为：

霍桑实验（即 1927—1932 年美国学者霍桑所进行的照明实验、福利实验、群体实验、谈话实验）的成功进展，表明了人际关系在提高劳动生产率中的重要性，揭示了对人性的尊重、人的需要的满足、人与人之间的相互作用以及归属意识等工作绩效的影响，揭开了行为管理的新契机。

梅约（E Mayo）人际关系理论的发表，为组织行为学的发展奠定了重要基础。

组织行为学研究由个体取向转向群体取向。

人性化管理成为许多企业在管理中所追求的目标。加上美国国家劳工关系法案的颁布，确立了工会的法律地位，使得雇主不能不把员工的利益和合法权益作为重要因素来考虑。

人际关系运动的精髓在于相信在组织获得更高生产率的方法是提高员工的满意度。

四、行为科学时代（二次大战——80 年代）

指二次大战到 80 年代。这个阶段是组织行为学的大发展阶段。在这个阶段，组织行为学与行为科学紧密结合。

因为霍桑实验的结论在实行很多年后，仍然受到很多批评：（1）科学严密性不够；（2）过于强调同事关系与非正式组织；（3）忽视物质报酬对员工的重要性；（4）对组织的管理方针和战略难以提供有效的建议。

基于上述缺陷，行为科学开始受到重视。人们试图弄明白：霍桑实验的效应究竟是因为行为科学本身的问题，还是由于霍桑实验自己的问题，从而导致人们对行为科学的进一步研究和重视。与人际关系运动时代不同，行为科学理论家专注于对人际关系行为进行客观性研究，力图提出精密准确、能够为其他行为科学家能够重复的研究设计，主张运用科学事实来研究人的行为、社会现象及心理现象等，希望由此建立起组织行为科学来。他们研究的主要内容包括：（1）环境因素对人的行为的影响；（2）组织行为的特征；（3）个体行为与群体行为的差异；（4）薪资制度的合理化；（5）工会地位的强调；（6）员工参与；（7）劳资关系的和谐。

1949 年正式采用“行为科学”一词。对个体、群体和组织的研究，也逐步转入管理学院。50 年代末开始采用“组织行为学”名称，一直沿用至今。

与此同时，许多心理学家也相继提出了众多在组织行为学中非常重要的理论，比如，勒温（K Lewin）提出了群体动力理论、马斯洛（Maslow）提出了需要层次理论、莫雷诺（Moreno）提出了社会测量理论等。

组织行为学理论框架日趋完善，研究方向转群体取向。

从人际关系时代到行为科学时代，管理从监督制裁到人性激发、从消极惩罚到积极激励、从专制领导到民主领导、从唯我独尊到意见沟通、从权力控制到感情投资、并努力寻求人与工作的配合。这是组织行

为学的发展时期。

五、权变理论时代

从上个世纪 7、80 年代到现在。企业运作的环境不应只考虑人性因素，还必须考虑到整体系统的影响因素。因此，权变理论认为，根本不存在一种最佳的方法来管理组织中的人，也没有一套放之四海而皆准的简单原理，上述各学派的观点都是不够完善的。整体而言，企业的有效运作取决于下列因素：

绩效=（员工，组织结构，环境，任务）

以此观点，组织管理的运作，必须以权变理论为依据，在不同情景下，应采取不同作法，以适应不同情况。必须用一种权变的框架来研究和应用组织行为学。研究者需要考虑的因素包括：（1）组织与环境的关系；（2）组织的分化与整合程度；（3）不同环境下组织的结构形态；（4）高层领导的经营理念 and 哲学；（5）业务与工作任务的性质；（6）员工的需求与个人特点。

组织行为学研究更趋于综合性、全面性和系统性。发达国家和发展中国家普遍重视组织行为学的应用，美、日、俄等各具特色。研究方向上更重视体制和战略取向。

六、组织行为学的发展动向

（一）人力资源学派的出现

人力资源学派脱胎于人事管理派，主要研究雇佣关系的管理一方。人力资源管理学的研究对象是一个组织内部的个人特征和个人行为，目的是通过对本组织内部人力资源有效管理和使用，实现本组织的既定的目标。

（二）权变观点进入管理领域——组织行为学的形成

（三）组织文化研究的兴起——组织行为学的深入

第一章 组织行为学概述

第三节 组织行为学的研究方法

组织行为学研究的对象是—定组织情景中的个体行为、群体结构与过程和组织行为。

一、科学研究的基本原则

（一）公开性原则

研究步骤公开可以让他人再重复。

（二）客观性原则

收集资料客观准确，没有人为的数据：只要采用同样的手段得到的结果就应相同，与主观性相地应。

（三）可控制性原则

指观察与实验条件的可控性，对于无关变量以及实验条件能够进行有效地控制。

（四）系统性原则

分析方法要系统，数据处理，资料收集，方法应完整、系统。

二、组织行为学的研究类型与研究取向

（一）组织行为学的研究类型

按研究的目标不同分描述性研究、预测性研究、因果性研究。

按应用广度不同，分为理论性研究、应用性研究、工作性研究

按研究中的可控性分类，分为案例分析研究、现场研究、实验室实验。

（二）组织行为学的研究取向

主要有三种取向：微观、中观和宏观取向。

1. 微观研究取向

注重于个体特征或小团体中的个体行为。微观的研究思路在研究设计、测量和分析等方面都从心理、行为变量出发，考察各类心理、行为因素之间的关系及变化规律。

2. 中观研究取向

以个体行为为基础，把注意力放在群体行为和管理过程方面，并特别侧重于研究群体动力机制、领导行为和管理决策模式等。同时，在研究中注重群体变量和有效管理行为的具体情景条件。

3. 宏观研究取向

重视组织层面的分析和研究，特别是对组织环境、组织体制、组织文化和组织战略等宏观因素极其效应的考察。同时，宏观的研究思路倾向于采用整体设计，注重多重组织因素作用下人员特征、组织结构和程序之间的交互影响。

三、行为变量的测量

（一）变量及其类型

变量：是指可以被测量的在数量或强度方面或两方面都发生变化的一种特征。由于在没有确定其数值之前它是变化的量，因此称为变量。

自变量：由研究人员以操纵变化的变量都称为自变量，它是导致因变量变化的原因。组织行为学中研究的自变量主要是那些会影响到工作绩效和工作满意度的变量。这些变量包括三个水平：（1）个体水平的自变量：个人背景特征、性格、能力、动机、价值观及态度、知觉、决策、学习、报酬等；（2）群体水平的自变量：领导风格、群体结构与过程、群体间的关系与冲突；（3）组织水平的自变量：组织设计、组织文化、技术与工作压力、人力资源管理制度与政策。

因变量：受自变量的影响而产生变化的反应变量称为因变量。是研究人员要着重解释的变量，在组织行为学，常用的因变量有包括工作绩效、工作满意度、组织承诺、组织凝聚力、缺勤率、流动率。

调节变量：指能够减弱自变量对因变量影响作用的变量。即自变量对因变量的作用只有在调节变量作用下才生效。调节变量也可看作是情境变量，或权变变量。

（二）假设

假设（hypothesis）是对两个或两个以上的变量之间的关系的尝试性说明。所谓“尝试性”是指它的正确性仍有待证实。因此，一个好的假设并不在于是否正确，而在于它是否具有可证实性。不可证实的假设没有价值。

（三）变量之间的关系

因果关系：指变量间的导引关系的方向性。当由于 x 的变化引起了 y 的变化，那么，x 就是 y 的原因，

它们之间就是因果关系。“动机强度不同导致不同的生产率”就是一种因果关系，但“快乐的员工也是高生产率的员工”并不反映因果关系，因为不清楚谁是原因，谁是结果。

相关关系：相关性（correlation）说明两个变量之间在量变上是否有稳定关系，表示为相关系数（correlation coefficient）。相关只说明量变关系，但不说明关系的方向，也不说明因果性质。

（四）变量的测量

测量的信度：测量结果的稳定性与一致性。

测量的效度：测量的有效性，指测量是否确实测到了它要测的东西。

内部效度与外部效度。

一项研究结果能否被推论于最初参加该研究的对象以外的个体或群体，必须慎重对待，严格论证。比如对男性的调查结论是否适合于女性。

四、组织行为学研究的具体方法

（一）行为模型分析法

行为科学关注的是人类的思想和行为。由于人类是极其复杂和具有潜在不可预见性的动物，人类行为是复杂的。资料可能是极其不正确的。某种原因产生时所发生的行为往往与他们最初描述的完全相反。调查人员中的偏见和成见的存在可能导致对信息资料的不正确的解释。审查和预见一种行为状态的每一个方面的结果几乎是不可能的。然而人类行为的一般规则确实是存在的，并且通过理性和科学的分析可能发现这些规则。这种方法能够使人理解事情“为什么”发生和“如何”发生。

建立模型的优点：（1）分析人员被迫列出和评价他们的主张中涉及的所有建议并被要求用理性方法做出决定；（2）以简明、精确和清晰易懂的方式提出问题；（3）复杂的问题被简化为一组易于处理的变量，外围的问题从分析中被排除出去；（4）以模型为基础的决定可能被尽快做出。

建立模型的缺点：（1）影响人们行为的感情因素很难综合到一个模型中去；（2）一个模型通常表示当前情况下一个特定时刻的情形但在现实生活中各种事情的境况是在不断变化的，于是从模型得出的结论将会陆续过时；（3）为了保持同在较窄的范围内定义的模型整齐划一，可能会忽视问题的一些重要方面。

（二）观察法

观察法是指研究者根据一定的研究目的、研究提纲或观察表，用自己的感官和辅助工具去直接观察被研究对象，从而获得资料的一种方法。科学的观察具有目的性和计划性、系统性和可重复性。

观察法的种类很多：从观察形式来分，可分直接观察和间接观察；从观察时间来分，可分长期观察和定期观察；从观察内容来分，可分全面观察和重点观察。从是否控制观察情境来分，可分为自然观察法和实验室观察法。前者是研究者在自然条件下对个体的言谈、举止行为和表情等进行有目的、有计划的观察，以了解其心理与行为活动的表现。实验观察是对观察的情境与条件作严密的控制实验，然后观察其心理与行为变化。

（三）调查法

通过选择有代表性的样本，针对研究者感兴趣的问题，采取问卷或访谈的形式收集数据，让被调查者回答从而收集研究数据的方法。具体有：

1. 根据调查的内容分为：现状调查与发展调查。是针对调查对象的当前状况、特征及规律而展开的综合性的专门调查研究称为现状调查。根据一定目的，研究一定对象随时间变化而表现出的特征和规律的调查称为发展调查。这种调查它也可分为二种形式：一是纵向发展研究，目的是研究调查对象在不同时间阶段的特征和规律；一是横向发展研究。

2. 根据调查时采用的方式分为访谈调查、问卷调查、电话调查。访谈调查是以谈话为主要方式来了解某人、某事、某种行为或态度的一种调查方法。问卷调查是采用书面提出问题的方式搜集资料，即调查者就调查项目编制成表样，分发或邮寄给有关人员，请之填写答案，然后回收整理、统计和研究。还有一种是电话调查，根据电话号码本随机拨打，收集资料的方法。

3. 根据调查对象的数量分为个案调查、抽样调查、全面调查。个案调查是指在对象总体中只选择一个单位、一个人来进行有关教育内容的全面调查分析，即以解剖麻雀的方法，了解总体的一般情况。抽样调查是指以对象总体中抽出部分作为样本进行考察，并由样本情况推断总体情况的调查方式。该方法根据需要，还可以区分为随机抽样调查与非随机抽样调查。全面调查指对研究对象的总体中每一个单位进行调查。

查的一种调查形式。

调查法运用成本低，比较经济，收集信息广泛，使用比较普遍，可以方便地了解人们对具体问题的感受。调查数据也比较容易量化处理。但它有一些弱点：邮寄问卷的回收率难以保证、调查容易知晓其态度，不易于了解其行为；被调查者会受社会赞许性的影响，样本选择的代表性等。总而言之，了解的信息深度不够。

（四）实验法

由研究者有目的地在严格控制的环境中或创造一定条件的人工环境中，然后在控制条件下操纵自变量，诱发被试产生某种行为。据此推测自变量和因变量之间的因果关系。

这种实验室实验精确性和可控性都好，也较为经济、可使用更精确的测量技术，可以改变实验环境，能够排除无关、复杂变量。但实验法的研究样本一般都较小，从较小的样本中得出观察结果有一定的困难，难以了解参与实验者当时的内心想法，创设的人工实验情境和自然情境有差距，因此，其现实性和普遍性受限。因为，行为科学实验应符合这些要求：（1）实验环境应尽可能同自然条件保持一致；（2）在较大范围的人口中选取实验被试，使其有足够的代表性；（3）确保结果测量的精确性；（4）识别结果的真正原因。

这样，就产生了另一种实验方法，即现场实验，实验是在真正的组织中实施，实验场景比实验室实验更真实、有效，但不利于控制。如果控制群体不能维持恒定，外界因素的干扰会降低控制效果。现场实验的成本较高，最大的问题可能是研究组织的选择存在偏差。

（五）测验法

采用标准化的心理量表研究组织行为规律的一种方法。

（六）案例研究法

指对详尽描述某一个体的生活自传或团体、组织发展历史的翔实的材料的深层次分析。这种研究的资料，有时会借助于观察、访谈，文献资料对其提供证据支持。其不足之处是会带有观察者的认知偏见和主观解释，案例阅读者也会受撰写者选择的内容的限制。案例的适用范围也受限，因此，这种研究很难证实

或证伪某个假设。是在探索性研究中和评价组织中的真实问题时，有效的手段。

五、组织行为学研究中的有关问题

组织行为学研究中与数据收集、测量的有关问题主要有

（一）霍桑效应与社会称许性

霍桑效应指人们由于知道自己参与研究和受人重视而改变真实行为，并以他们认为研究者期望的方式行事。

与此相关的是社会称许性，指研究对象按照符合社会规范的方式描述和评价自己，其中包含自欺性拔高和印象操纵的成分，从而造成测量偏差，影响数据质量。

（二）测量引起的变化

研究中，研究对象会由于不习惯于行为测量、观察和问卷调查而改变自己的行为 and 态度。这种情况在访谈和问卷测量中容易出现，因为，所问问题的提问方式和结构，往往会影响被试的反应。

（三）观察者或研究者特征的影响

其性别、年龄、文化程度、谈吐甚至服饰等特征及对被试的要求方式等，都会对测量结果产生影响。同时，研究者对所研究问题的熟悉和敏感程度，也会影响从测量过程中发现、捕捉和探索问题信息的效果。

（四）测量的内容

1. 测量内容的范围、结构、专门性、稳定性和敏感性，都会直接影响测量的质量。
2. 不同测量方法和方式受上述因素影响的程度不同。
3. 自我评价更多受霍桑效应、社会称许性和研究者特征影响。
4. 上级评价更多受测量内容特征和测量工具特点的影响。

在组织行为学研究中，应根据不同研究目的，注意多种资料与数据的测量特点，提高测量的质量。

（五）组织行为学研究的道德问题

（六）当前研究热点

1. 动机、领导、工作设计和工作满意度。

2. 劳动力流动与员工忠诚度。
3. 经济全球化下的跨文化管理。
4. 劳动力构成多元化。
5. 职业胜任特征。
6. 组织结构的变化带来的组织行为管理。
7. 工作团队建设等。

第一章 组织行为学概述

第四节 组织行为学中关于人性的假设

一、以人为中心的管理

管理分为生产、行政、销售、财务、供应等各个方面，参与的人员有基层员工、中层管理、高层管理等，涉及的主要有人，财、物、信息等方方面面。其中，人是所有的操作者和执行者。因此，现代管理理论认为，人在管理中具有双重地位，既是管理者又是被管理者。管理过程各个环节的主体都是人，人与人的行为是管理过程的核心。因此，“以人为中心”是现代管理发展的最重要趋势。

一个企业，其物力、财力、信息资源都是有限的，而人力资源的开发则永无止境。在一个生产水平落后，资金、原材料等资源紧缺而人力资源又极丰富的情况下，开发、管理好人力资源也可以得到更好的利用，挖掘员工的潜力，企业的效益就能提高。

二、人性的假设

西方组织行为学从管理角度对人的总的基本的看法。企业领导对下属和职工的这些看法，对于他们在制定管理制度，采取管理方法，建立组织结构，是有着重要影响。因此，人性理论是组织行为学中最重要、的基本理论之一。在西方组织行为学中，关于人性的假设理论，有经济人、社会人、自我实现的人和复杂人这4种。

（一）经济人假设

经济人又叫即理性——经济人。这种人性观最初是由英国资产阶级古典经济学家亚当·斯密，在《国民财富的性质和原因的研究》即《国富论》（1776）中提出的。它认为人的一切行为都是为了最大限度地满足个人的私利，人都要争取最大的经济利益，干工作是为了获得经济报酬。后来，美国心理学家 D.麦格雷戈在其《企业中的人性方面》一书中提出了 X 理论和 Y 理论，这是两种对立的人性理论。他主张 Y 理论，反对 X 理论。

X 理论就是对“经济人”观点的概括。其主要内容是：

1. 多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作；
2. 多数人都没有雄心大志，不愿负责任，而心甘情愿受别人指导；
3. 多数人的个人目标都与组织目标相矛盾，必须用强制、惩罚的办法才能迫使他们为达到组织目标而工作；
4. 多数人干工作都是为了满足基本生理需要和安全需要，因此，只有金钱才能激励他们；
5. 人大致可分为两类，多数人都如上所述，少数人能自我鼓励，自我控制，这些人应负起管理责任。

（二）社会人假设

社会人也称社交人。这种观点是美国哈佛大学社会心理学家 G.E.梅奥提出的。梅奥在总结霍桑实验结果的基础，提出了人际关系学说，这一学说概括说明了“社会人”的观点。它主张，人最重视在工作中与周围的人友好相处，良好的人际关系是调动人的工作积极性的决定因素，物质利益只起次要作用。其主要内容是：

1. 人是“社会人”，影响人的生产积极性的因素除物质条件外，还有社会因素和心理因素；
2. 生产率的提高和降低主要取决于职工的“士气”，而士气又取决于家庭和社会生活以及企业中的人际关系；
3. 企业中存在着“非正式群体”，这种无形的组织有其特殊的规范，对其群体成员的行为有重要的影响；
4. 领导者在了解人们合乎逻辑的行为的同时，还须了解不合乎逻辑的行为，要善于倾听和沟通职工

的意见，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

（三）自我实现人的假设

这种人性观最早由美国心理学家 A.马斯洛提出。马斯洛在其需要层次论中指出，人类需要的最高层次是自我实现。自我实现是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能。只有人的潜力和才能充分发挥出来，人才会感到最大的满足。马洛斯认为，自我实现的人是最理想的人。这种人具有敏锐的观察力，思想高度集中，有创造性，不受环境偶然因素影响，只跟少数志趣相投的人来往，喜欢独居等等。但在现实生活中，很少有人能达到这种理想境界，原因是社会环境束缚了人的自我实现。

前面提到的麦格雷戈提出的 Y 理论，实际上就是总结并归纳了马斯洛和其他人的类似观点，结合管理问题，是对自我实现的人性观的概括，其主要内容是：

1. 一般人都是勤奋的，如果环境条件有利，工作就会同游戏或休息一样自然；
2. 控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法，人们在执行任务中能够自我指导和自我控制；
3. 在正常情况下，一般人不仅会接受责任，而且会主动寻求责任；
4. 在人群中广泛地存在着高度的想象力、智谋和解决组织中问题的创造性；
5. 在现代工业条件下，一般人的潜力只利用了一部分。

（四）复杂人假设

这种人性假设是 20 世纪 60 年代末至 70 年代初由美国心理学家 E.H.沙因在其《组织心理学》一书中提出。它认为，上述经济人、社会人、自我实现的人这三种人性观都有其合理性的一面，但不能适用于一切人。因为人不仅各不相同，而且同一个人在不同的年龄、时间、情境也会有不同的表现。人的需要和潜力随着年龄的增长、知识的增加、地位的改变以及人际关系的变化而各不相同。因此，人是很复杂的。根据这种人性观，J.J.莫尔斯和 J.W.洛尔施提出了新的管理理论，即应变理论，其主要含义是：

1. 人的需要是多种多样的，它随人的发展和生活条件的变化而改变。每个人的需要都各不相同，需要层次也因人而异；
2. 人在同一时间内有各种需要和动机，它们会相互结合形成复杂的动机模式；

3. 动机模式的形成是内在需要与外界环境相互作用的结果

4. 一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要；

5. 由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。因此，没有一套适合于任何时代，任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

三、对人性假设理论的简要分析

如果从经济人假设出发，就会主张管理工作的重点在于提高生产率，完成生产任务，而对人的感情和道义上应负的责任是无关紧要的。管理是少数人的事，与多数职工无关。要用金钱刺激职工的生产积极性，对消极怠工者采用严厉惩罚措施。这种管理被称为任务管理。泰勒制是“经济人”观点在实践上的典型代表。

如果从社会人的观点出发，管理的重点应放在关心人，满足人的需要上；应重视管理人员与职工以及职工之间的关系，培养和形成职工的归属感和整体感，提倡集体奖励制度。管理人员的职能不仅是提高生产率，而且要成为职工与上级之间的联系人和沟通者。

如果从自我实现的人这种人性观出发，管理的重点应放在为人创造适宜的工作环境和条件上，使人们能充分挖掘自己的潜力，发挥自己的才能，即充分地自我实现。管理人员的职能也在于为发挥人的才智创造条件，减少和排除职工在自我实现过程中所遇到的障碍。对人的奖励虽包括外在奖励（工资、提升、良好的人际关系等）和内在奖励（获得知识、增长才干、发挥潜力等）两种，但只有内在奖励才能满足人的自我实现的需要，极大地调动职工的积极性。在管理制度上，应使工作富于挑战性，能充分发挥人的才能，并使人获得所期望的成就。

如果从复杂人的观点出发，并不要求管理人员采取完全不同于上述三种人性观的新措施，而是要求根据具体的人，具体的情境灵活地采取不同的管理措施。例如，不同的情境应有不同的领导作风，不同的企业应有不同的组织结构等等。

领导及领导理论

第一节 领导的一般概念

领导者作为群体和组织中的领袖和首脑，在组织建设和提高绩效方面，发挥着核心作用。本篇主要介绍领导的一般问题、领导的各种理论，包括特质理论，行为理论和权变理论，以及当代有关领导研究的最新观点，对领导行为、权力和政治，领导有效性等问题。

一、领导的含义

领导工作是由社会分工形成，产生于人类的共同劳动，并随着社会分工的发展而发展。因为在人类漫长的进程中，在社会和集体的劳动中，必须有人指挥和协调。一个组织所要完成的工作任务，是任何单独的个体所无法完成的，必须有人把分散的力量凝聚起来，把无序的劳动联合起来，在这个过程中，领导始终处于中心位置。

领导一词在现实中有多种含义：领导活动、领导者、领导人物、领导过程、领导班子等等，有关领导的定义大约有 350 多种。

领导是一种影响力，是影响和支持个体、群体或组织来实现所期望目标的各种活动的过程或能力。

（一）领导是围绕组织目标的一种行为与行为过程。领导是一个动态的行为过程。

（二）“领”与“导”的含义大不相同。比如，一只羊想把一群羊带到悬崖下面，就有个方式方法问题。“领”，就是自己走在前头，率先纵身跳下悬崖。这就是我们平常说的“身先士卒”；“导”就不一样了，可以通过宣传鼓动，教育引导，使羊群无所畏惧地争先恐后冲下悬崖，而“导”者可以站在悬崖上袖手旁观。

（三）领导与领导者概念上有所不同。一个群体的领导者可以通过正式任命的方式出现，也可以从群体中自发产生出来。

（四）领导是领导者影响和支配他人的活动，并且与组织的政治行为发生联系（施加影响，支配组织决策与人的活动）。

（五）领导者是权力的持有者（影响与支配他人的能力与能量）。

（六）领导的影响力可以来自正式的，也可以来自非正式的。

领导是怎样产生的呢？马克思说，只要有 2 个人，就有领导者。毛泽东说：一个人就可以有领导者。

现代社会，成为领导者的道路主要很多，比如读书，学而优则仕。中国古代的科举考试，应试及第，成为官员。

二、领导活动的要素

领导=f（领导者·被领导者·环境）。

领导效能是由领导者、被领导者和环境多种因素综合相互作用决定的。领导者是三因素中的主体，在领导工作成效中发挥主导作用。领导活动是动态的，不存在一种固有的、一成不变的模式。

领导必须有影响力，否则领导不过是名存实亡。影响力的直接体现就是领导拥有追随者，他们愿意遵从领导的意志和指挥。因此，领导和被领导者是不可分割的对立统一体，没有被领导者，领导就不复存在。

被领导者的作用：（1）服从领导。为达到组织目标，被领导者的职责是服从领导，听从领导的指挥。（2）支持领导。被领导者是实现领导工作的基础，没有被领导者的支持，领导就是一句空话。（3）监督领导。领导者是代表被领导者利益的，被领导者有权监督领导，以维护自己的权益。

领导与管理的区别

管理者与领导是有区别的。管理者不必有追随者，因为，管理者是按照规章、制度办事的。

领导的功能：远景与引导、联合员工、鼓舞与激励。

管理者的功能：计划与预算，组织与人员配置、控制。

并非所有的领导都是管理者，也不是所有的管理者都是领导。

三、追随者

有了领导者，就有了被领导者。被领导者并不是天然存在的，被领导者也并不都是追随者。在被领导者之中，有追随者，有潜在追随者，有折服者，有反对者。追随者如果不存在了，领导者也就不存在了。追随者并不是天然的，而是靠领导者争取过来的。所以美国学者彼得·德鲁克给领导下了这样一个定义：领导，

就是后面有追随者的人。因此，没有追随者，便没有领导者。

那么，人们为什么要追随领导者？其根本原因在于领导者对追随者拥有影响力。领导影响力是指领导者影响、改变追随者的心理和行为，赢得追随者的能力。因此，分析研究领导影响力了解人们为什么追随领导者的关键。关于这个问题，我们在后面的章节介绍。

领导者与追随者之间是一种平等的关系。这不符合大部分人对于“领导者——追随者”的通常意义的理解。

沃伦·布兰克说过这样的话，如果我们将更多目光焦点置于领导者与下属之间的关系上，而不是一味地在领导者的特质上打转，或许我们对领导人的了解就可以更加透彻。

领导是一种互动的领域。领导的核心工作便是与他人建立一种稳固的工作关系。领导者就是要将不同立场的人聚拢在一起。他必须持续与他人建立关系的桥梁与共事基础，这样部属们才会更加敬重领导的倡议。

不管领导者各自都有那些特征，领导者的共通点就是他们会让下属“心悦诚服”。沃伦·布兰克认为领导者是拥有随从之后才成为一名领导者的。

布兰克总结的“领导者的九项自然法则”，非常有助于我们理解并考察领导者与追随者的关系，并且以人际关系为中心来理解领导权。沃伦·布兰克“领导的九项自然法则”是：

1. 领导者必须要有一群心悦诚服的追随者
2. 领导是一种互动的领域
3. 领导的发生好比一起事件
4. 领导者所产生的影响力超越当局政权之上
5. 领导者掌握的范畴超越由组织所界定的常规
6. 并非所有人都会服从一位领导者的倡议
7. 意识——信息处理的能力——创造领导
8. 领导包含了冒险和不确定性

9. 领导是一种自我引见的过程。

如果领导者必须要有追随者才能成为领导的话，那么领导者的作为必须以赢得民心作为主要依托，也就是获得追随者。这样，“我该如何让人跟从我？”“他们的需求是什么？”“我如何凝聚这些追随者？”就会成为领导者经常思考的问题。

怎样做一名合格的追随者？一是要品德正。二是要能力强。三是要有创新意识。四是要忠诚。只有这样，才能成为一名合格的追随者。不能做一个优秀的追随者，就没有资格做领导者。

四、领导——被领导者关系的基石：信任

（一）信任的概念

信任是一种对另一个人的积极预期，通过对方的言语、行动或决策相信他不会采取投机行为。

这个概念中有两点；一个是熟悉性，另一个是风险性。“积极预期”假定人们对于另一方的了解和熟悉。信任是一种依赖于历史的过程，它基于相关的但有限的过去经历，形成需要时间，而且需要不断补充和积累。大多数情况下，当对别人一无所知时，人们很难立刻信任别人。极端情况下，在对他人一无所知的情况下，我们会去冒险，但这不是信任。一旦了解了某人，而且这种关系是成熟的，我们就会有信心做出积极的预期。

投机性是指任何信任关系中内在的风险性和脆弱性。信任包含着使自己易受攻击的内容。但信任本身不带有风险性，但它会使人承担风险。在所有信任情境中，有一条是共同的，就是承担风险的意愿。

近期的研究表明，信任包含有五个关键维度：正直、胜任力、始终如一、忠诚、开放。正直指诚实与真实，这是评估信任时最关键的一项。胜任力包括个体在技术和人际关系方面的知识技能；始终如一指的是个体的可靠性、可预测性以及处理事件时良好的判断力。忠诚是一种要保护另一个人面子的意愿。开放就是能告诉对方自己所有真实的想法。

信任是一个与领导有密切关系的因素。当信任遇到破坏时，会对群体绩效造成十分严重的不良后果。在有关领导的特质论中发现，“诚实”与“正直”与领导之间有着稳定的关系。越来越多的证据表明，如果人们不信任你，你就无法领导大家。

当下属信任领导时，他们愿意接受领导者活动的影响，他们相信自己的权利和利益不会被人滥用。当人们觉得某个不诚实或有可能利用自己时，就不会尊重他和追随者。管理和领导的效果也取决于能否获得下属的信任。在变化动荡的时代，人们转向从个人关系中寻求指导，而这些关系的质量在很大程度上取决于信任的水平。另外，当前管理者实施的活动中，如授权员工和工作团队方式，都需要建立有效的信任关系。

（二）组织中的信任关系

在组织中，存在三种类型的信任。

基于威慑的信任。这种关系最脆弱。一次违背或不一致就会破坏这种关系。它以担心违背信任时会受到报复为基础。只有当处罚存在、结果清晰、违背信任必定受到惩罚时，威慑基础上的信任才会有效。要想维持这种关系的存在，个体违背信任时所造成的潜在损失必须超过他所获得的潜在收益。另外，受到伤害的一方必须愿意对践踏信任的另一方造成伤害。绝大多数新型关系的建立始于威慑基础。作为新建立的领导——员工关系也是基于此。作为员工，通常会信任新领导，尽管没有任何信任可以依托的经验。这种信任建立在领导的权威基础上，如果你不履行与自己的工作相关的职责，他就会对你施加惩罚。

基于了解的信任。绝大多数组织关系基于这种信任建立。信任基于行为的可预测性，它又来自两者相互作用的历史过程。当你掌握了某个人的足够信息，足以很好地了解他甚至可以精确地预测出他的行为时，这种信任就会产生。这种信任依赖于信息。认识会随时间的推移而不断加深，很大程度上受到共同经历的影响，这些经历建构了值得信赖和可预测性的信心。在组织情境中，大多数领导员工关系是基于了解的信任关系。双方拥有充分的共同工作经历，彼此知道各自的预期。例如，由于长期以来彼此在稳定的、开放的、诚实的基础上相互交往，因此不太可能仅仅因为一次违背而永久破坏信任关系。

基于认同的信任。当双方之间存在情感纽带的联系时，就达到了信任的最高水平。它使得一方扮演着另一方的代理人角色，或在人际关系中可以替代另一方。它存在的基础是：双方彼此理解各自的意图，并且可以体察对方的需求和渴望。当一方可以有效地代理另一方时，这种相互理解便发展起来。这种信任水平控制程度最低，不需要监督另一方，因为他毫无疑问是忠诚的。认同越多，双方的想法越相同，感觉越

相同，做出的反应亦越相同。在组织当中，这种信任也存在。它存在于那些共同工作了很长时间、彼此有着深刻体验，并清楚了解对方内心世界和外在行动的人们中间。它也是领导和管理者希望在工作团队中看到的类型。在当今工作场所，由于承诺的违背，组织与员工的忠诚关系大大减弱，取而代之更多的是基于了解信任。

第二节 领导理论

领导理论的发展已经历了特质理论、行为理论和权变理论三个主要阶段。

一、领导特质理论

早期的领导理论研究都着重在找出杰出领导者所具有的某些共同的特性或品质上，称为特质理论（或品质论）。为了选拔和预测的需要，人们期望能确定作为一个领导者所具备的特质，以解决什么样的人当领导最为合适的问题，这也是领导理论早期研究的思路。

特质研究主要注重在体力、智力和人格特点上不同于非领导者的特质。

（一）传统特质理论

早期东方和西方国家对领导特性研究都偏重于研究个人的先天素质，认为，领导特质是天生的，不少观点带有唯心主义色彩。例如，古希腊哲学家亚里斯多德认为：人从出生之日起，就决定他是“治人”还是“治于人”。Sir. F. Galton 早在 1869 年就认为领导者的特质是天生的。这种观点具有一定代表性。

近代研究，偏重于领导者个人心理素质 and 外部特征的分析。管理学家吉赛利（Edwin E. Ghiselli）认为，领导者应具八种个性特征和五种激励特征。他在其《管理者探索》中研究得出的八种个性特征为：才智、首创精神、督察能力、自信心、决断力、适应性、性别、成熟程度等，五种激励特征为：对工作稳定的需求、对金钱奖励的需求、对指挥他人权力的需求、对自我实现的需求、对事业成就的需求等。1969 年，心理学家吉普（Gibb）认为，天才领导者应具备七种心理特征：善言辞、外表英俊潇洒、智力过人、自信心、心理健康、有支配他人的倾向、外向而敏捷。后来，Stogdill 等认为领导者的特质应包括 16 种特质。

总之，在早期和中期乃至近期的领导特质理论研究，有一些不成功之处。主要原因是：（1）领导是一个动态的过程，是一种社会现象，很多特质并非完全先天所有，而是可以在工作实践中培养而获得。（2）个人特征仅仅是领导工作的必要条件，而非充分条件，是否可以成为领导者，还要取决于环境和机遇。（3）组织的工作性质不同，对领导的人格特征要求也不同。（4）缺乏有效的评价方法。

（二）现代特质理论

以上特质理论对领导者的特质进行研究，在这个时期并没有把具有某些特质的领导命名为某种类型，后来出现了新特质理论。如，R. M. Stogdill 把这些领导特性归纳为六类：（1）身体性特性；（2）社会背景性特性；（3）智力性特性；（4）个性特性；（5）与工作有关的特性；（6）社交性特性。

新特质理论中最有名的要数较近期的领袖魅力理论（House, 1976），另外类似的有变革型领导（Bass, 1985）、愿景型领导（Sashkin, 1988）等等，形成了后来领导风格理论的研究。这几个理论我们在第二节领导理论的进展给大家介绍。

现代领导特质理论研究，趋向于结合组织的环境，用系统与动态观点，因地、因时、因人研究领导特质。例如，在美国，学者提出领导工作的十大条件是：合作精神、决策才能、组织能力、精力与授权、善于应变、勇于负责、敢于求教、敢担风险、尊重他人，品德超人。该理论的特点是突出强调领导者的品德、决策、创新、应变精神以及与上下级之间良好的人际关系。

普遍认为，领导的 10 项特质：领导意愿、自信、知识、创造力和首创性、积极的情感热情、灵活性和适应性、个人魅力、认知能力、诚实正直、个人驱力。伯德曾总结了领导的早期研究，发现用于区别领导人与非领导人的特质有 79 种，但在这些特质中一致性较高的只有智力、主动、幽默感和外向 4 种，这表明研究者的认识存在很大分歧。另外，领导特质理论虽然作了大量的研究，但没有充分的论据能证明领导者与其他人在特质上有非常明显的差异。

特质论在解释领导行为方面并不成功，至少有 4 个原因。第一，它忽视了下属的需要；第二，它没有指明各种特质之间的相对重要性；第三，它没有对因与果进行区分（如，到底是领导者的自信导致了成功，还是领导者的成功建立了自信？）；第四，它忽视了情境因素。这些方面的缺欠使得研究者的注意力转向

其他方向。因此，虽然在过去的 10 年中研究者对特质论表现出复苏的兴趣，但从上世纪 40 年代开始，特质理论就已不再占据主导地位了。从上世纪 40 年代末至 60 年代中期，有关领导的研究着重于对领导者偏爱的行为风格的考察。

二、领导行为理论

20 世纪 40 年代后期起，研究者开始转向领导者的实际行为。其中有代表性的研究主要由领导风格理论、俄亥俄州立大学的研究、密西根大学的研究、领导方格理论等。

（一）领导风格理论

领导风格是影响领导效果的关键因素之一。每个领导者的领导风格是由他的人格特征所决定的，这种人格特征是相对稳定的。一个领导者的领导风格类型可以用问卷作为测量工具来加以鉴定，以判定的领导风格类型。

风格理论侧重研究领导者风格的类型以及不同工作风格对员工的影响。典型的风格理论包括勒温的领导风格理论、利克特的领导风格理论

1. 勒温的领导风格理论

1937 年，勒温（K·Lewin）最早进行了领导风格的研究。他提出了专制式、民主式和放任式三种领导方式。（1）专制作风——权力定位于领导者个人手中；（2）民主作风——权力定位于集体；（3）放任自流作风——权力定位于员工个人。

为了探讨领导风格类型对群体行为和团体效率的影响，勒温和他的同事 1939 年用 11、12 岁的男学生为对象进行了实验研究。他们将学生分为三组，让这些学生从事假面具的制作活动，轮流采用三种不同的领导风格对他们进行管理。实验结果表明：在民主型领导风格下，团体工作效率最高，对工作比较满意；在专制型领导下，团体的工作效率比较高，但成员间的人际关系很差；在放任型领导下，人际关系固然不错，但工作效率最低，数量与质量都非常差，而且对领导者并不满意。

日本的三隅二不二认为，领导类型的效果主要是依工作的性质和状况而变化的。对于容易的工作，民

主型领导的效果最好，专制型的领导次之，放任型领导最差；对于困难的工作，专制型领导效果最佳，民主型第二，放任型也是最差。

事实证明，放任型的效率最低，民主型的效率最高，专制型虽然有一定效率，但职工抵触情绪大，士气较低。

2. 领导系统模式

美国密歇根大学利克特（Rensis·Likert）在研究“以工作为中心”和“以人中心”两种领导风格哪个更有效时，在 1961 年出版的《管理新模式》一书中，将领导风格归为四类，对领导行为进行分类，这就是领导系统模式。

专制独裁式——上级决定一切（权力高度集中，惩罚为主，自下而上的沟通）。

仁慈独裁式——授予中下层部分权利，奖惩并用。

协商民主式——在次要问题上，下级有一定决策权，奖励为主，双向沟通。

集体参与式——民主协商，职工参与管理，上下级平等，奖励与支持。

（二）领导行为四分图

1. 密西根大学领导行为研究

密西根大学的研究群体把领导行为划分为两个维度，称之为员工导向（Employee Orientation）和生产导向（Production Orientation）。员工导向的领导者（employee-oriented leader）重视人际关系，关心人，他们总会考虑到下属的需要，并承认人与人之间的不同。相反，生产导向的领导者（production-oriented leader）更强调工作的技术或任务事项，主要关心的是群体任务的完成情况，并把群体成员视为达到目标的手段。密西根大学研究者的结论对员工导向的领导者十分有利。

员工导向的领导者与高群体生产率和高工作满意度成正相关；而生产导向的领导者则与低群体生产率和低工作满意度联系在一起。对领导行为的研究，学者们普遍认为，应包括工作行为（生产导向）和关系行为（员工导向）两个维度。也有些学者认为，在变化的环境中，领导行为应加入发展导向。并运用四分图，将领导者可分为四种类型。



2. 俄亥俄州立大学领导行为研究

与密西根大学调查研究中心研究同期，美国俄亥俄州立大学也进行了相似性质的研究。

亨普希尔和孔斯（Hemphill, 1941）在对领导者行为的研究中，提出了领导行为的 9 个维度，分别是：

（1）主动，指提出新的构想或创意，以领导人激励、助长或抵制新观念和新措施的行为次数为指标。（2）成员身份，指领导者与团体成员的非正式交往以及互相服务的次数。（3）代表，指领导者维护团体免受外来攻击，推动团体的共同兴趣及代表本团体的频率。（4）整合，指领导者控制个别成员的行为，鼓励愉快的团体气氛，消除成员之间的冲突，或协助个别成员适应团体等行为的表现次数。（5）组织，指领导人规定和分配他自己和其他成员的工作。（6）管辖，指约束或限制团体或部下的行为。（7）信息沟通，指领导者提供信息给下属成员，并从他们那里获得信息，推动成员之间的信息交流，或表示他熟悉关于团体的各种事件。（8）认可，指领导者表示同意或不同意团体成员的行为。（9）生产，指领导者设定成就标准或努力标准，或者鼓励下属成员更努力提高成就标准。

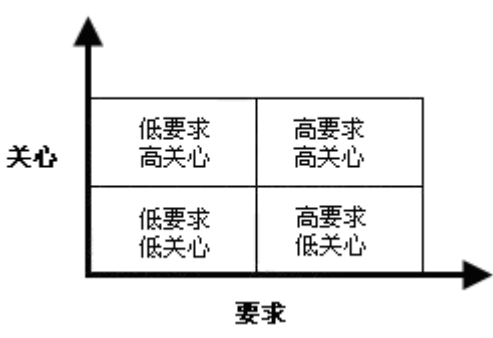
哈尔平和温纳也进行了同样的研究。他们把亨普希尔等人提出的 9 项维度作了一些改动，将信息沟通分成向下沟通和向上沟通，从而成为 10 项。

随后，弗莱西（E. Fleishman）和他的同事在先前俄亥俄州立大学有关领导问题研究基础上，自己也进行了广泛的研究。根据上述领导行为维度，研究组收集了 1790 个问题进行分析，最后拟定 150 个描述领导行为的项目，编制成“领导者行为描述问卷”并施测于许多团体，发现总是有两种领导行为突显出来。他们对所测结果进行因素分析后，得到了两个基本领导行为维度，这两种领导行为被称为：①关怀

（consideration）；它是指一位领导者对其下属所给予的尊重、信任以及相互了解的程度。从高度关怀到低度关怀，中间可以有无数不同程度的关怀。②“定规”（initiating structure）。为便于大家理解，在此我们用

“要求”这个词。也就是指领导者对于下属的地位、角色与工作方式，是否都制订有规章或工作程序。这也可有高度的要求和低度的要求。事实上，这两个维度就是关怀维度和结构维度。通俗讲，就是“关心人”和“抓工作”。在此基础上，他们提出了二维构面理论（Two Dimension Theory，1948），这个理论又称领导双因素模式。一般称之为“俄亥俄学派理论”。

与前面密西根学派的四分图一样，这个二维构面也可构成一个领导行为坐标，分为四个象限或四种领导方式，下面就是这种两维空间的四分图。



在这个图中，同样区分出了四种领导方式：

- （1）高关怀低要求的领导者。该种领导者注意关心爱护下属，经常与下属交换思想，交换信息，与下属感情融洽，但是组织内规章制度不严，工作秩序不佳，这是一个较仁慈的领导者。
- （2）低关怀高要求的领导者。该种领导者注意严格执行规章制度，建立良好的工作秩序和责任感，但是不注意关心爱护下属，也不与下属交流信息，与下属关系不融洽。这是一个较为严厉的领导者。
- （3）高关怀高要求的领导者。该种领导者注意严格执行规章制度，建立良好的工作秩序和责任制，同时关心爱护下属，经常与下属交流信息，沟通思想，想方设法调动组织成员的积极性，在下属心目中可敬又可亲。这是一个高效成功的领导者。
- （4）低关怀低要求的领导者。该种领导者不注意关心爱护下属，也不与下属交换思想，交流信息，与下属关系不太融洽，也不注意执行规章制度，工作无序，效率低下。这是一个无能、不合格的领导者。

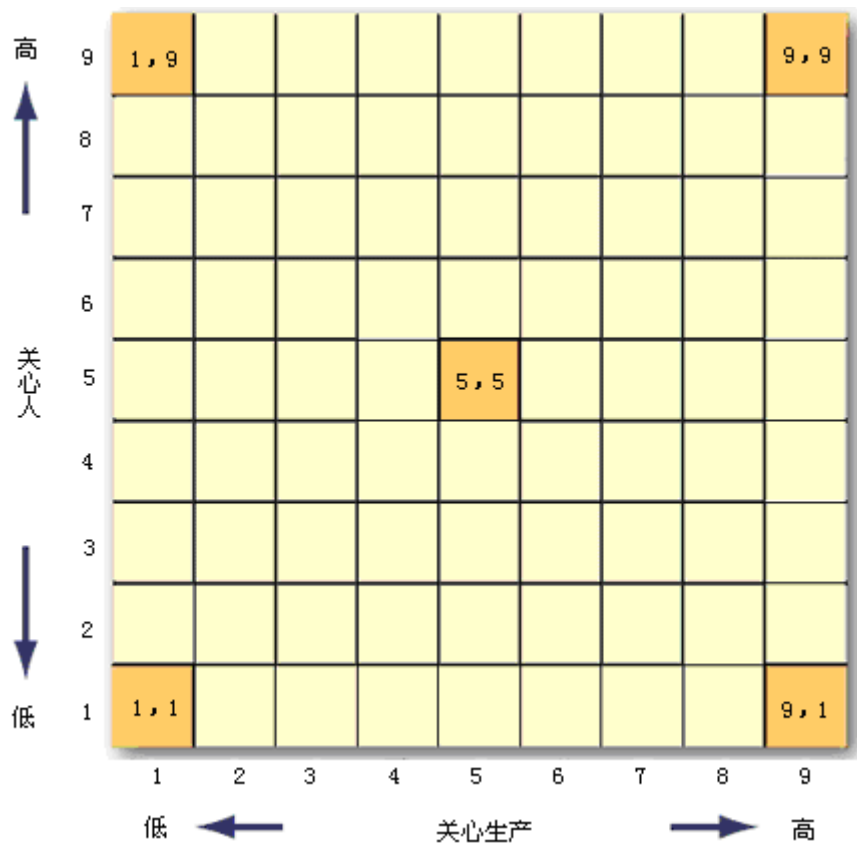
高关怀高要求的领导者并不总是产生积极效果。在生产部门内，工作技巧评定结果与要求程度呈正相关；而与关怀程度呈负相关。但在非生产部门内，这种关系恰恰相反。一般来说，高要求和低关怀的领导

方式效果最差。其他三种类型的领导行为普遍与较多的缺勤、事故、抱怨及离职有关系。

一般来说。中国企业的领导者采取的领导行为是高关怀、低要求的领导方式；而西方国家的领导者采取的是一种高关怀、高要求的领导方式。

（三）管理方格理论

1964 年布莱克（Blake）和莫顿（Mouton）在四分图的基础上提出的。在“关心工作”和“关心人”的两个维度上再各划分成 9 等分，这样构成 81 个方格，提出了管理方格论（managerial grid）。它充分概括了俄亥俄州立大学的关怀与结构维度以及密西根大学的员工导向和生产导向维度。任何一个领导都可以在其中找到相应的位置。



其中有 5 个典型的领导类型：

1.1 贫乏型（简单式）管理：对必须的工作付出最少的努力以维持恰当的组织成员关系

9.1 任务型管理者：由于工作条件安排达到高效率的运作，使人的因素的影响降到最低程度。

1.9 俱乐部型管理：对员工的需要关怀备至，创造了一种舒适友好的气氛和工作基础。

5.5 中间型管理：通过保持必须完成的工作和维持令人满意的士气之间的平衡，使组织的绩效有实现的可能。

9.9 团队型（战斗集体型）管理：工作的完成来自于员工的贡献，由于组织目标的共同利益关系而形成了相互的依赖，创造了信任和管理的关系。

以上五种典型的领导类型中，团队型的领导效果最好。

（四）PM 理论及其发展

1. PM 理论

从领导关心任务达成和关心下级需要两个角度来考虑领导者的行为类型的思想引起许多研究人员的兴趣，美国之外的许多其他研究人员也对此进行了有益的探索和研究。

日本学者三隅二不二在 20 世纪 60 年代在吸取了前人研究成果的基础上，提出了著名的 PM 理论。

PM 理论也是从两个维度来分析领导行为的，在形式上与俄亥俄州立大学的四分图相似，但是把群体作为一个整体的角度出发研究领导行为和群体行为。该理论认为，群体具有两种功能：一种功能是实现群体的特定目标，即绩效(Performance, 用 P 表示)，另一种功能是改善群体自身的正常运转，即维持(Maintain, 用 M 表示)。PM 理论认为，领导者的作用就在于执行这两种团体功能。因此，领导者的行为也就包括这两个因素。这样，不论 M 因素多么强，也总包含着某种程度的 P 因素，同样的道理，不管 P 因素多么强，也总包括 M 因素。此外 P 和 M 两方面都强或两方面都弱的情况也是存在的。

参照管理方格四分图的思想，如果以 P 为横坐标，M 为纵坐标，并在 P 和 M 坐标中点，各划一条线，就可划分出 PM、Pm、Mp、pm 四种领导类型。

大家可以看到，PM 型组织生产量高，对工会和公司的信赖度也高，凝聚力最强，效果最好；Pm 型、Mp 型居中；pm 型最差。但从事单调无意义工作时，Mp 型效果最差。

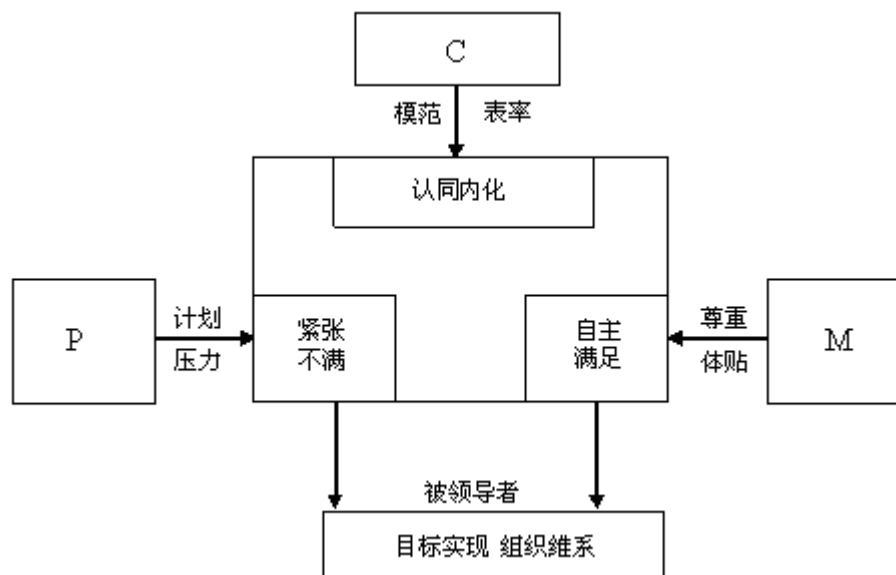
M	Mp	PM
	pm	Pm
	P	

2. PM 理论的发展

我国学者徐联仓等人上世纪 80 年代研究了 PM 理论，并根据我国国情对 PM 量表进行标准化。后来凌文铨等（1983）还探讨了领导行为评价的中国模式问题，增加了品德维度，提出了 CPM 理论。

（1）CPM 理论：中国领导行为的三因素

凌文铨等人（1983）经过多年的探索，得出了领导行为的三因素，即个人品德（Character and Moral）、工作绩效（Performance）、团体维系（Maintenance）。个人品德的评价依据如何处理公与私的关系作为内容和依据。这是考虑到公与私的标准具有稳定性，基本上不受时代和政治的影响。对对于了个人品德的因素的突出强调，是 CPM 理论与俄亥俄州立大学的研究最大的不同之处。CPM 模式图示如下：



在此基础上编制了“CPM 领导行为评价量表”。

（2）中国的内隐领导理论

外显理论是基于对领导者外部行为的观察和经验研究，内隐领导理论来源于人们内心关于领导的概念化，即“领导者应该是什么样的”。外显理论基于行为论，而内隐理论立足于人格特质论。

CPM 理论还探讨了中国人的内隐领导理论。中国的内隐领导理论的因素结构可以分为四个维度，分别是：个人品德、目标有效性、人际能力和多面性，这四个因素的内容分别是：①个人品德因素要求领导者要诚实正直、廉洁无私、以身作则、能接受他人的批评。由此可见，中国人首先是用道德标准来判断领导的，“德”是领导的首要特质。②目标有效性因素表明：在中国人的领导概念中，也包括与有效地完成工作目标有关的特质。领导者被认为应该有远见卓识、深谋远虑、观察敏锐、思想解放，而且要有魄力、擅于决策、办事果断。他们精明能干、能力出众、方法科学、善用人才。这些特质将有助于他们所领导的组织的目标的实现。③人际能力因素，是与社会成熟性有关的领导特质。领导者应老练沉稳、坦率开朗、善于社交、有说服力。另外，中国人似乎不只关心领导者的人际技巧，而且也注意外表的魅力。因此，领导者要有风度、有好的体态、举止文雅等。这些特质会使领导者具有吸引力，有利于处理好人际关系。④多面性因素，是指领导者应掌握有关专业知识和技能，而且多才多艺，兴趣广泛，既富有想象力，又有冒险精神。此外，领导者还要有幽默感，使人感到愉快。这一特质代表着领导者才能的广度以及有关的心理品质，既有助于组织目标的实现，又有助于处理人际关系，从而增强领导效果。

（五）斯堪的纳维亚学者的研究

前面几种有关领导的行为理论，是在上个世纪 40 年代末至 60 年代初提出来的。它们在提出时，世界发展的步子和速度较为稳定且可预测。但是，这些观点用来解释当今变化极快的世界中的领导行为时，似乎并不十分适当。为了能够很好地反映这一现实，位于斯堪的纳维亚半岛地区的一些国家的研究者，如芬兰和瑞典的研究者再次提出，在分析和把握领导行为的实质，是否仅仅只存在两个维度？

他们的基本假设是：在变化的世界中，有效的领导者应该表现出发展导向（development-oriented）的行为。这些领导者重视尝试的价值，寻求新方法，发动和实施变革。随后他们重新考察了俄亥俄州立大学的原始实验数据，发现这些研究中包括了发展因素，如“做事总愿意采用新方法”，“运用新观点解决问题”及“鼓励下属采取新活动”。但是，这些项目在当时并不能很好地解释有效的领导。斯堪的纳维亚研究者认

为，这是因为在那个时代里，开发新观点和实行改革并不是十分重要的。然而，在今天的动态环境中，情况发生了根本改变。所以，这些学者进行了新的研究，以考察是否还有第3个维度——发展维度——与领导的有效性有关。

研究者采用了一些芬兰和瑞典领导者的样本，初步研究的证据，有力支持了应该把发展导向的领导行为作为一个分离和独立的维度的观点。确凿证据也表现出，具有发展导向的领导者（development-oriented leader）更令下属满意，被下属评价为更有能力。

三、权变理论

到20世纪60年代，不少学者认为，要找到一个适合于任何组织、任何性质的工作和任务、任何对象的固定的领导人格特质、领导风格类型和领导行为方式都是不现实的，因为领导的有效性是由领导者、被领导者及其环境因素等共同决定的，要根据具体情况来确定领导方式。这种观点被称为权变理论或情境理论。权变理论方面比较有代表性的有菲德勒模式、赫塞与布兰查德提出的情境领导理论、豪斯（Robert House）提出的路径—目标理论、Vector Vroom 和 Phillip Yetton 提出的领导者——参与模型等。

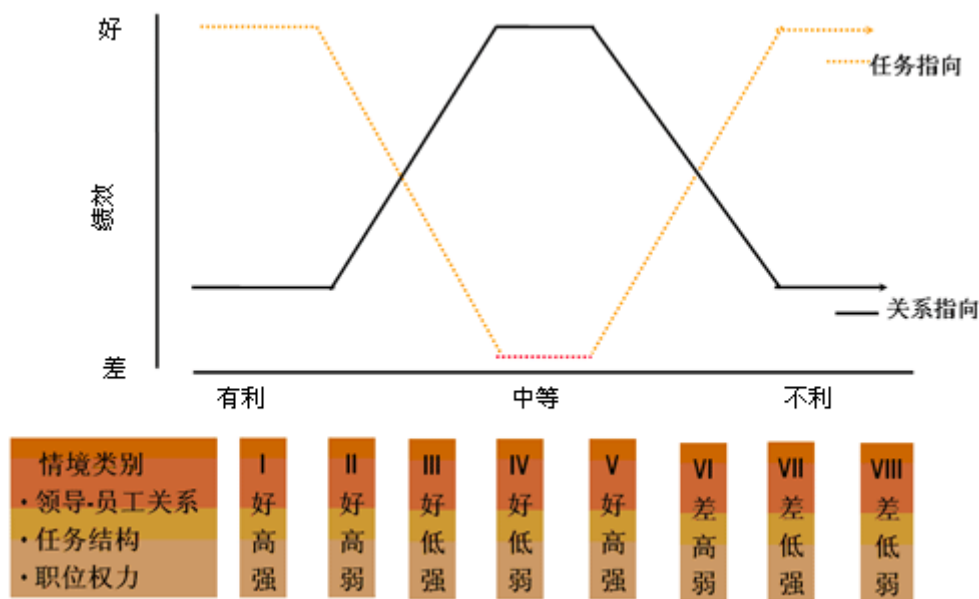
（一）菲德勒模型

心理学家菲德勒在1962年提出了“有效领导者的权变模型”，通常被称为菲德勒模型（Fiedler Model）。自1964年至1978年的15年间，大约有300份研究文献针对这种模式进行了各方面的探讨，从而丰富和充实了这个模式。

这个理论模型指出，有效的群体绩效不仅在于领导者的个性，而且还取决于领导者的风格和领导者对情境的控制程度这两个因素的合理匹配。他强调领导者的个性与情境的匹配。认为有效的领导行为不是固定的，取决于情景。情景要素包括三个方面：职位权力、任务结构和领导者与被领导者之间的关系。其中，

- （1）领导者与成员的关系：“好”和“差”；
- （2）任务结构：任务是否明确与程序化，分为“明确”和“不明确”；
- （3）职权大小：领导者固有权利和各方面参与程度，分为“强”和“弱”。

这样，菲德勒把群体所处的情景分为八种类型。如图所示：



这 8 种情境中的 1、2、3 为“有利的”，而 8 为“不利的”，其他为中间型。在“有利的”和“不利的”情境下都需要“以工作为主”的领导者，而中间状态下需要“以人为主”的领导者。

菲德勒用“最难共事者问卷”（LPC，Least-Preferred-Coworker）测查和判断领导者最基本的领导风格，并将领导风格分为关系取向和任务取向。如果被试对最难共事的同事评价得分高（73 分以上），评定越积极，他就是可能是一个“以人为主”的、关系取向型的领导者；如果对同事看法比较消极，评分低（64 分以下），就是一个“以工作为主”的、任务取向型的领导。

了解了个体的 LPC 分数，并评估了三项权变因素之后，菲德勒模型指出，当二者相互匹配时，就会达到最佳的领导效果。这样就可以根据情境的需要选择相应的领导者，达到匹配。

通过调查研究，得出的普遍结论也认为，任务取向的领导者在领导者——成员关系比较好、任务结构比较高和职位权力比较强的情境和领导者——成员关系差、任务结构低和职位权力弱的情境下工作会取得比较好的工作绩效，关系取向的领导会在中等条件下取得比较好的工作绩效。因此，在最有利的领导情境（1、2、3）和最不利的领导情境（8）下，应采取以任务为中心的领导模式。处于中间状态（4、5、6、7），应采取以关系为中心的 leadership 模式。

这一理论对组织管理也很有现实意义。对不同的部门应配备适应于部门情况的领导，如新建分支机构和原有的部门不同，在安排领导者时也应考虑实际情况，而并不是笼统的“德才兼备”、“有能力”的条件，“万

金油”式的领导者不是理想者。

（二）情境领导模型

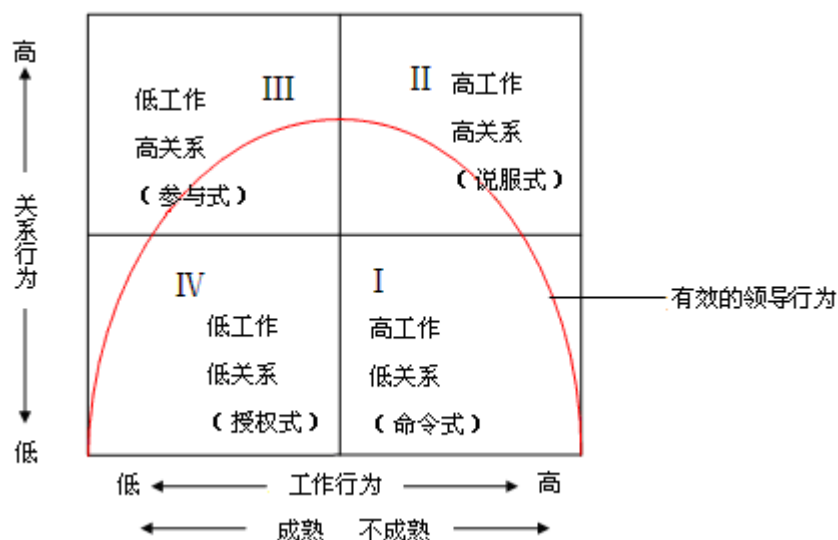
也叫领导生命周期理论，首先由俄亥俄州立大学心理学家科曼（K. K. Korman）于 1966 年提出，其后由赫塞（Paul Hersey）和布兰查德（Kenneth Blanchard）进一步发展。它把俄亥俄州立大学的领导行为四分图与阿吉里斯的不成熟——成熟理论结合起来，创造了一个三维结构的领导模型。

赫塞和布兰查德对领导维度的划分，与 Fred fiedler 相同，但考虑的情境不同，提出领导类型应当适应被领导者的成熟度。理论认为，有效的领导行动，取决于职工的成熟度，成熟的职工有强烈的责任感、自信心、自主性和成就感，随着职工由不成熟到成熟，领导行为应做出如下改变。他们将下属的成熟度（个体完成某一具体任务的能力和意愿的程度）设定为情境，并根据下属的成熟度界定出四种有效的管理方式：

1. 在员工非常成熟的情况下，采取授权的领导方式比较有效；
2. 在员工比较成熟的情况下，采用参与的领导方式比较有效；
3. 在员工不太成熟的情况下，采取推销的领导方式比较有效；
4. 在员工不成熟的情况下，采取指示的领导方式比较有效。

在被领导者趋于成熟时，领导者的行为要做相应的调整，这样才能取得有效的领导。

被领导者的成熟度的依据是阿吉里斯（Chris Argyris）的不成熟——成熟理论。这个理论将被领导者的成熟度作为一个维度引入领导四分图，于是构成了一个三维结构的领导模型，如图。



随着被领导者由不成熟——初步成熟——较成熟——很成熟，相应的领导方式是命令式——说服式——参与式——授权式。这样相应地也就产生出四种领导类型。

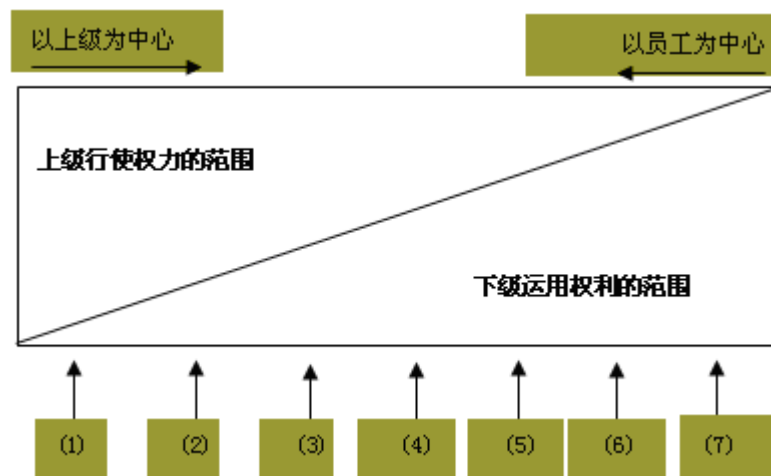
该理论认为有效的领导行为应该考虑下属成员的成熟度因素。它的特点是，对不同的被领导个体，要根据下属不同的年龄、不同的成就感、不同的责任心与能力等条件采取不同的领导行为，实施不同的领导。在组织内部的工作人员，尤其是员工队伍中总是包括不同成熟度的员工。对不同的员工要采取不同的管理方式是很重要的。对员工的管理切忌“一刀切”。“一刀切”的管理或者疏于对成熟度较低的员工的管理和指导，不但不利于工作，而且不利于员工个人的成长，或者对成熟度高的员工是打击和束缚，也不利于组织工作。

（三）领导行为连续体理论

由坦南鲍姆（Tannenbaum）和施米特（Schmidt）共同提出，他们认为，民主和专制是一个连续统一体理论两个极点，领导者可以根据具体情况，选择相应的领导行为。领导风格与领导者运用权威的程度上属在做决策时享有的自由度有关。在连续体的最左端，表示的领导行为是专制的领导；在连续体的最右端表示的是将决策权授予下属的民主型的领导。在管理工作中，领导者使用的权威和下属拥有的自由度之间是一方扩大另一方缩小的关系。如下图所示：

有 7 种主要的领导模式：

- (1) 领导独立做出决策并宣布实施。
- (2) 领导者向下级说明决策，说服下属执行决策。



- (3) 领导者提出计划、决策并征求下属意见。
- (4) 领导者提出可行性计划，让下级讨论并修改。
- (5) 领导者提出问题，征求意见做决策。
- (6) 领导者界定问题范围，上下级共同决策。
- (7) 领导者允许下属在一定范围内自行决策。

更进一步的研究发现，领导的效能并不是由领导者一个因素决定的，而是与其他因素，如被领导者和环境等，因此在决定采用哪种领导模式时要考虑三个因素：第一，管理者的特征；第二，员工的特征；第三，环境的要求。领导者行为的有效性要随着自身的条件、被领导者的情况和环境的变化而变化。

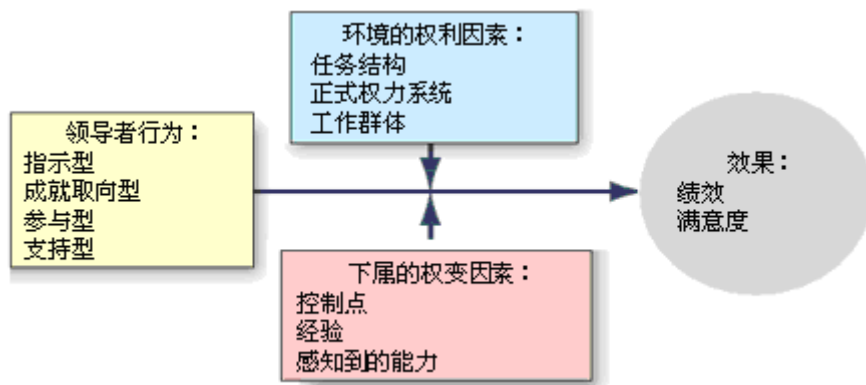
权变理论关注的是领导者和被领导者的行为 and 环境的相互影响。该理论认为，某具体领导方式并不是到处都适用的，领导的行为若想有效，就必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化，不能一成不变。

(四) 路径——目标理论

该理论是 1971 年由加拿大多伦多大学教授豪斯（R·House）提出。它是在动机期望理论与俄亥俄州立大学有关领导行为的研究基础之上发展起来的。前面学习过的期望理论认为，一个人被激励的过程受效价

（目标价值）和期望值（对实现目标可行性的估计）的影响。

根据这一观点，路径—目标理论（path — goal theories of leadership）认为，一个领导者要能激励部下，必须解决三个问题：一是使部下认识到实现目标后所能获得的利益；二是提高部下对实现目标的可能性的认识；三是要使部下在工作中得到满足，以刺激他们的工作动机。领导者如何才能达到上述目的呢？通路—目标理论认为，必须根据部下的状况和环境，采取不同的领导方式。部下的状况，主要指部下的人格特性，包括能力、经验、需要等；环境因素，包括任务的结构性质、组织的权力系统和工作群体等。



根据员工的特点，领导模式可分为：（1）指示型——职工素质低，任务模糊不清，群体内部存在冲突，由领导完全决策。（2）参与型——职工有较强的参与意识，决策时可以采纳下级意见。（3）支持型——任务明确，程序化管理，职工自觉性强，领导者侧重创造良好的组织气氛（如员工物质条件和精神文化条件的改善）。（4）成就取向型——职工存在着强烈的自我实现的需要。领导者侧重为下属设置挑战性目标，鼓舞员工。

领导工作的要点包括两个方面：一个是不同类型的下属对不同类型领导的满意度不同。外控型下属（指依赖性比较强的人），对指导型领导比较满意。内控型下属（指相信自己能掌握命运的人），对参与型领导比较满意。对经验比较丰富或能力比较强的下属，授权型领导比较适合。对经验不足或能力比较差的下属，指导型领导比较适合。另一方面，要考虑工作的性质和条件。在工作性质和任务不明确，下属也不知如何做，压力较大时，指导型领导比较适合。在工作性质和任务比较明确，下属也知道如何做时，支持型领导比较适合。当群体成员内部存在激烈的冲突时，指导型领导可能比较有效。组织中的正式权力关系越

明确、越官僚化，领导者越应表现出支持型行为，降低指导型行为。

豪斯认为，领导者的职能就是为下级设计目标和实现目标的途径。领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保他们各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。有效的领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属扫清通向目标的各种障碍，从而使下属能顺利达到目标。

三、权变理论

（五）领导者—参与模型

根据下属参与决策的程度，维克多·弗罗姆（Victor Vroom）和菲莉普·耶顿（Phillip Yetton）提出了领导者—参与模型。

该理论认为领导行为必须根据任务的具体情况加以调整。该理论提供了根据不同的情境类型而遵循的一系列规则，以确定参与决策的类型和程度。这一决策树模型包含七项权变因素和五种领导风格（从完全独裁到群体决策五个等级）的备选方案，将领导者可根据权变因素调整自己的行为。最近，弗罗姆和亚瑟·加哥（Arthur Jago）又对该模型做了修订，并将权变因素扩展为 12 个变量。这 12 个权变因素分别是：质量要求、承诺要求、领导者信息、问题结构、承诺的可能性、目标一致性、下属的冲突、下属的信息、时间限制、地域的分散、激励——时间、激励——发展。

纵观上述理论，我们可以看到，特质论提供了一个为组织中的正式领导岗位选拔“正确”人员的基础，强调领导者天生的一些素质；行为理论找到了领导方面的关键决定因素，可以通过训练使人们成为领导者，强调了后天的培养，即通过设计一些培训项目把有效的领导者所具备的行为模式植入个体身上。这种思想可以借助有效的训练，不断壮大领导者队伍。通过培训，我们可以拥有无数有效的领导者。

权变理论的核心是确立领导行为的有效性。这不完全决定于领导者个人的心理素质，也不完全决定于固有的领导模式，而是强调领导理论三因素的变化，特别是被领导者与环境的变化而变化，使领导行为更

加有效。

第三节 领导理论的新观点

早期经典的领导理论分别强调了领导特质、领导行为、以及情境因素对领导行为过程的影响作用，最新的领导理论更多地把领导视为是一种对意义的管理，愿景规划的描述和界定。这里介绍一些当代的领导理论。它们共同的内容是：领导者使用语言、思想和身体表现来管理自己的组织和队伍。

这些理论包括：领袖魅力理论（House，1976）、认知资源理论、格里奥提出领导者—成员交换理论，另外类似的有变革型领导（Bass，1985）、愿景型领导（Sashkin，1988）等等，

一、领导理论的最新发展

（一）魅力型—工具型领导理论

不少学者认为，组织工作的成功，在一定程度上，归因于领导者的魅力。例如，近代的一些著名的社会活动家，如罗斯福、马丁路德·金、迪斯尼、曼德拉以及中国改革开放的总设计师邓小平，都是属于有感召力和魅力的人物。现代学者崇尚这些“变革性”的领导者，他们共同的特点是：（1）自信（对于自身的能力充满信心）；（2）远见卓识；（3）对目标的坚定信念（承担风险和奉献精神）；（4）清楚的表述能力；（5）不循规蹈矩；（6）追求变革；（7）应变与求实。

David A. Nadler 和 Michael L. Tushman 讨论企业变革时，根据领导在变革中的角色对魅力型领导和工具型领导进行了描述。

1. 魅力型领导特征

根据领袖魅力的领导理论，当下属观察到某些特定的行为时，会把它们归因为英雄主义的或者超乎寻常的领导能力。

魅力型领导者，一般具有三个方面的特征：提供愿景、鼓舞和注重行动。（1）提供愿景：包括创造未来的蓝图，或者陈述出人们所认同和能激发人们热情的未来状况，通过创造愿景，加强人们责任感，提

供共同目标，并为人们设定成功的途径。显然，最简单的形式就是清晰的表达出诱人的必然的愿景。这种愿景要有挑战性、意义和值得追求，并且可信。人们必须相信在追求愿景中成功的可能性。（2）鼓舞：在此，领导的角色就是直接为组织的员工提供动力，激励他们行动。不同的领导鼓舞的方式不同，但最常用的方式是领导演示个人的激情和干劲，通过指导个人与大多数人的合作使激情凝聚在一起，表达出他们有能力成功的信心。（3）注重行动：领导从心理的角度帮助人们行动、面对挑战。设想个体有了愿景并受到激励，他们可能在完成任务时需要精神上的帮助。领导必须能够分享组织的情感（倾听、理解）。他们要表现为支持员工，更重要的是他们要把他们的信心灌输于人们心中，以使人们有效的工作，面对挑战。

也有人提出五个特征：（1）愿景规划及清晰描述：拥有一个愿景规划，通常表述为一个理想化的目标，其中勾勒出来的要比现状更美好。能使用其他人易于理解的语言清晰地阐述这种愿景的重要性；（2）个人冒险：敢冒风险，不惜高成本，并会为了实现愿景目标而作出自我牺牲；（3）环境敏感性，即对环境的限制及资源作出现实的评估；（4）对下属要有敏感性：对他人的能力有深刻了解，并对他人的需要与情感作出回应；（5）反传统的行为：做出的行为常被认为是新奇的和不合规范的。

2. 工具型领导特征

与魅力型领导对应的是工具型领导，他们存在下列三个特征：（1）是结构化，领导投入时间建立团队，这种团队要与企业的战略相协同，同时创建一种结构，在这种结构中能清晰的表达出组织需要什么类型的行为。在这个过程中涉及到设立目标、建立标准、定义角色和责任。（2）控制，这涉及到创造测量、监督、行为和结果的评估以及管理行为的系统和程序；（3）一致的回报，包括对员工行为与变革所要求的行为一致性问题所做的奖励和惩罚。

3. 魅力型领导的缺陷

企业在变革过程中，魅力型领导似乎更有效，但魅力型领导有其自身的缺陷：

（1）期望的非现实性：在创造愿景和鼓舞员工的过程中，领导可能创造的愿景不现实或无法达到。如果领导不能坚持或完成期望可能会带来反面效果。（2）依赖和反依赖：一个坚强的、明智和充满能量的领导会带来各种心理反应。有时一些个体甚至整个组织都会过度的依赖领导，每个人停止创造性行为，

等待领导的指示；个体成为被动型和反应型。另一些人可能会因为领导过度强烈的个人表现和错误而引起不舒服感。（3）同意领导：魅力型领导的赞扬和批评是一个重要的行为，如果员工的观点与领导不一致或冲突，这可能会破坏一致性。（4）需要持续的魅力：魅力型领导可能会陷入维持魅力的误区，这会导致领导采取无效的行为，不然，领导的可信度就会受到威胁。（5）潜在的背叛心理：如果事情并不象领导所设想的那样，员工就会对领导有一种潜在的背叛心理，员工会因为自己的期望失败而受到挫伤或被激怒。（6）使以后领导丧失权力：魅力型领导的结果是使以后的管理丧失权力，因为他们没有以前的方向、愿景、报酬和惩罚等意义性机制，只能被动的接受以前设定的方向。（7）导致个人能力的局限：当以个人为中心的领导方式建立以后，管理往往围绕个人的时间、激情、技能和兴趣展开，经过一段时间后，不同的竞争环境需要不同的讨论主题（市场、技术、产品、财务），而这些非单个个体所能掌握，不同的战略变革需要不同的管理和不同性格的个体，这些都会因为个人对组织的终生领导使战略变革受到限制。

由于魅力型领导具有其自身的缺陷，企业在变革过程中，仅仅依靠魅力型领导是不够的，在变革初期，魅力型领导更有效，因为他们能设定愿景，鼓舞士气，但企业变革的后期阶段就需要工具型领导来建立适当的队伍、辨识所需要的行为、建立测量工具、进行奖励和惩罚以使员工以一致的行为来完成他们的目标。

（二）交易型领导与变革型领导

“交易型领导”和“变革型领导”两个概念最早来自伯恩斯对政治领导类型的划分。伯恩斯的这种领导划分，后经《追求卓越》一书而更加流行。作者在书中宣称，他们研究的那些成功企业，其发展和成功都是由变革型领导作出的。

在交换中，领导者给部下提供报酬、晋升、荣誉等，以满足部下的需要和愿望；而部下则以服从领导命令、完成任务等作为回报。以往的大多数领导理论，如行为理论和权变理论，讲的都是交易型领导。伯恩斯认为，这种领导不是没有效果，但其效果要视领导者与下属之间的关系状况而定。

变革型领导是指领导者通过激励下属士气，帮助下属以新观念看待老问题，使部下看到事业的美好前景而激发出积极性和创造性。

1985 年后，巴斯等人在自己大量研究的基础上，深化和发展了交易型领导和变革型领导理论的内容。

巴斯认为，以往的领导行为研究都把部下的绩效和满意度作为评价领导效能的结果变量，而变革型领导理论则把部下对工作任务的情绪反应、自尊、价值观以及领导者的信任和信心等作为因变量。他们的研究还表明，变革型领导与低离职率、高生产率和高工作满意度的相关，远比交易型领导的高，其效果也远比交易型领导的好。

交易型领导
权变奖励：努力与奖励的相互交换原则。承诺对良好绩效给予奖励，认可成就。
通过例外管理（主动的）：观察并寻找那些不符合规则和标准的事件，并予以纠正。
通过例外管理（被动的）：只有当不符合标准时才实施干预。
自由放任：放弃责任，回避做出决策。
变革型领导
领导魅力：提供愿景规划和组织使命，灌输荣誉感，赢得尊重和信任。
感召力：传达高期望，使用各种方式强调努力，通过简明的方式来表达重要目标。
智力激发：激发智力，开发合理深入细致的问题解决活动。
个性化关怀：关注个体，不同员工不同对待，有针对性给予指导和建议。

（三）愿景领导

愿景领导大多具有这样一些能力：为组织中设计一个现实的、可信的、诱人的前景目标，并向人们清晰明确地表达出来，这种目标建立在当前条件基础上，只要人们努力就可以实现。这种愿景一旦被人们接纳并付诸行动，则会产生巨大动力。

愿景不同于基础的目标设置。愿景具有引人注目的鲜明形象，它激发人们通过创造性的方式改善现状，它承认传统并从中取其精华，与人们可以切实开展的行动相联系从而使变革成为现实，它撞击着人们的情感，调动着人们的精力。一旦被清楚明确地描述出来，就会使人产生像对业余运动和休闲活动的那种热情，并把充沛精力和奉献精神带入工作当中。

愿景的关键性是对他人的感染力，它以价值观为核心；具有现实可行；有着丰富的想像力；表达清楚明确。能够产生感染力和独特性，并提供一使新秩序使组织与众不同。理想的愿景要符合时代和环境，要

反映出组织的独特性。具有挑战性。

愿景领导者的品质：（1）向他人用言语解释愿景的能力，通过口头或书面沟通使人们知道必须做的事情以及想实现的目标；（2）通过行为表达愿景的能力。不断向人们传递并强化愿景。（3）在不同领导情境中体现愿景的能力。这是一种确定各类活动的的能力，它使得愿景可以应用于不同的情境。

（四）领导的归因理论

归因理论原是社会心理学中探讨人们行为原因的一种社会认知理论，这里被用来探讨和解释领导行为，从而形成了领导的归因理论。

领导的归因理论认为，领导的主要任务就是对人们的行为作出归因，而领导行为则是对不同归因所作出的反应。作为领导，对下属的行为作出什么样的归因，就会采取相应的领导行为。因为准确的归因是有效的管理措施的前提。因此，明晰地鉴别人们的行为原因对领导者极为重要，有效的领导者应先正确地鉴别部下的行为原因，而后再采取相应的行动。

归因理论界定，被描述为领导的人智慧、友好、率直，具有很强的语言表达能力、进取心，较好的理解力和勤奋。在组织层面，它假定在某些条件下，人们是用领导来解释组织结果，这些条件主要是组织绩效处于极端状况的条件。当组织中的绩效极低或极高时，人们都倾向于把这此业绩归因于领导。

据此理论，有效领导者的最重要特点就是，展示领导者的外在表现而不是关注实际成就。

（五）认知资源理论

近年来，费德勒与其助手乔·葛西亚对于过去的理论进行了重新修订。他们关注的问题是，在非常不利的情境中压力的角色，以及领导者的智力和经验水平是怎样影响到他面对压力时所做出的反应。他们将这一重新修订的思想称为认知资源理论（cognitive resource theory）。

这一理论的核心是：压力影响着领导者理性的思考。在压力状态下很难进行理性的、分析性思考。在

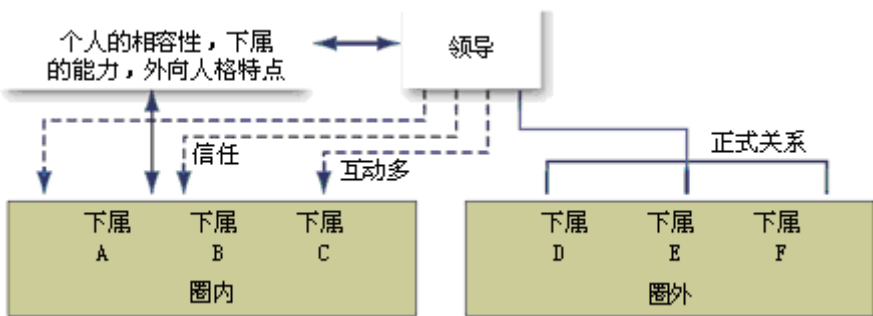
低压力情境和高压力情境下，领导者的智力和经验的重要性对他的领导效果是不同的。按照他们的观点，情境中的压力水平决定了个体的智力和经验对于领导有效性的贡献。也就是说，在高压力情境下，领导角色中的聪明个体比那些不太聪明的对手干得更差。当压力较低时，有经验的个体比那些没有经验的人干得更差。

这一理论虽然新近才出现，但已经得到了大量研究证据的支持。

（六）领导—成员交换理论

领导——成员交换理论（leader-member exchange theory, LMX）由乔治·格里奥（George Graeo）提出。

该理论认为，日常工作中，由于时间压力，领导者往往与下属中少部分人建立特殊关系，这些下属就称为圈内人士。他们受到信任，得到领导更多的关照，也更可能享有特权，得到的绩效评估等级更高，离职率更低，对领导更满意。而其他人员则称为圈外人士，他们占用领导的时间较少，获得满意的奖励机会也较少。



领导权力、政治及领导效能

第一节 权力的基本问题

一、权力及其本质

（一）权力的含义

一个人影响和改变他人或群体行为的能力就是权力。这种影响使他人能够做在其他情况下不可能做的事。权力引起的反应是服从。

权力是一种影响力。影响力是一个人所具有的不依靠职权或权力就能让人做事的能力。影响力是取决于个人品质的能力。影响力也来自个人的品德，此外，技术权威、技能、社会关系等也是影响力的源泉。

管理者必须具备权力，但这些能力并不是抽象地存在着，它们必须体现在管理者处理其工作的方方面面的关系中。

如何行使权力，事关每个领导与组织的前途。没有权力，领导者就不会成为领导者。同样，有了权力，不会行使或不能正确行使，也必然得而复失。可见， 权力无好坏之分，只是行使权力的结果有好坏之分。缺少权力的人会感到无助，不能支配自己的行为、被动；相反拥有权力的则会主动得多。另外，权力可能在一种情景下有效，在另一种情景中无效。例：管理者有权干预工作，但无权干预个人的生活。

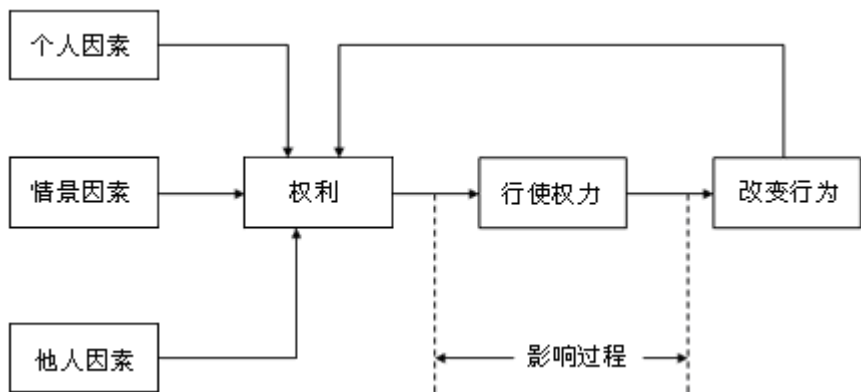
1. 权力带有情景性

2. 权力的影响有时是直接的，有时是间接的（潜在的）。工作中应用权力进行指导是直接的。工人谈话——领导无意之中走过来——谈话改变间接影响

3. 权力的大小依赖于别人对权力拥有者的依靠程度。工人好好工作是因为依赖于领导给予奖励。

4. 权力的大小依赖于个人素质

权力行使就是对他人施加影响力的过程，如下图所示：



（二）权力的需求

每个人都有权力的欲望。比如，影响控制他人、在群体中寻找领导地位、说服他人、被别人接受。麦克利兰的成就需要论中提到了两种权力类型：一种是统治的动机——粗俗的，好斗的等。拒绝进入组织和群体、以个人因素影响员工；另一种是创造良好的气氛，下属对责任和组织的概念都有良好的认识。

个人权力倾向和社会权力倾向。（1）个人权力倾向——支配他人，并使之服从，位于依靠权力拥有者的地位；（2）社会权力倾向——成熟的表现，行使权力会给他人带来好处，对组织有利。

另外，权力存在于各层次：个人、组织、群体、部门等；对个人来讲，拥有多少权力最适合？在多数情况下，人总觉得权力太少，有了权力可以解决许多问题。权力的拥有可以减少开支：如人群无权力结构就会出现许多人际关系、工作问题。

（三）领导与权力

权力是领导者作为实现组织或群体目标的手段。权力更多表现为双方的依赖性，并非要求双方有共同的目标。二者在目标的相容性、影响的方向、研究重点不同。

（四）权力与依赖

权力的本质是一种奖惩能力，它来自于依赖性。依赖是权力的关键。权力是资源依赖的函数。依赖是如何产生的呢？资源的重要性、稀缺性、不可替代性是权力的关键。可以看到，权力通常通过对某些重要资源的控制达到对人的影响。

“在失明者的国度里，独眼者就是国王。”

二、领导者权力的来源和种类

（一）权力的来源

1. 职位权力：正规和合法；在组织中或工作中的职位；管理者控制：奖励、惩罚；集中、中心。
2. 个人权力：专家；领导的魅力；同事的中心。
3. 基于资源或信息基础上的权力：不可替代的能力；信息的掌握；不确定的能力。

（二）权力的类型

权力有 5 种，从来源或性质上，可以将其分为两类：职权和权威。

1. 职权

职权是一种基于掌握职权的人在组织中所居职位的合法的权力。职权是根据组织的需要而设计的，它使得组织中职位能够不依赖个人的去留而影响其运作，从而维持组织的稳定性。职权包括合法权、奖赏权和惩罚权。

（1）法定性权力——来自领导者的职位、头衔、资历以及传统因素的影响。由上级和组织赋予的，并由法律、制度明文规定的职位权力。如校长对组织活动的决定权，指挥权和奖惩权等。人们出于传统的观念而接受影响。

（2）奖赏性权力——来自领导者对下属物质、精神上的奖励和诱惑。给予下级物质或精神奖励的权力。它使人们出于追求需要满足的愉快而乐于接受影响。

（3）强制性权力（惩罚权）——来自下属对可能受到惩处的畏惧感。剥夺下级的需要满足使其在物质上蒙受损失，或精神上失去有价值的东西。它使人们感到恐惧，出于免受痛苦而被迫接受其影响。

这些权力是由于个人居于某个职位而获得的，属于领导者的职位权力（或者完全理性的影响力）。由组织赋予的角色权力，与个人自身因素没有直接的关系。

这三种权力对领导者来讲，时间和范围都有一定的局限性。它们都是直接的、外显的，对被领导者影响的特点是带有强制性、不可抗拒性，是以外推力的方式起作用的。这些权力是保证被领导者对领导者的基本服从，维持一个起码的、正常的领导与被领导关系所必须的。但是，它引起的只是个人的外部的机械的服从，往往不能从根本上改变态度。

2. 权威

权力更多地与正式职位有关，权威更多与个人特征有关。权力是建立在强制基础上，而威信更多地是建立在信任与敬佩的基础之上。

权威包括模范权和专长权。

（1）参照性权力

也称个人影响权、模范权，来自领导者良好的品德特征和模范行动。领导者因个人的智慧和品德而获得下级的认同，成为其行为楷模。这是由信任、钦佩而产生的模仿和追随欲望，从而主动接受影响。

（2）专家性权力

或称之为专长权，来自领导者丰富的知识以及管理技能（技术、人际关系、概念技能）。指领导者因具有专门的知识、技能而获得下级的尊敬和信赖，依靠其指明方向。这是由对知识的力量和成功的期望而产生的尊敬和追随的愿望，从而主动接受其影响。

权威来自领导者个人自身的知识、才能，尤其是吸引人的个性品质。这种权力更多地关系到感情的权力，因此能改变人的信念、态度，进而改变行为，而且这种改变是长期而稳定的。它是一种内隐的，间接的，以内推力的方式起作用的权力。

以上两种权力属于个人权利（又称非权力性影响力）。对于领导者来说，职位权利和个人权力都是不可缺少的，但后者在领导影响力方面更是长期与持久的因素，对领导行为效果能产生重大影响。

纵观各种权力，结合学校的实际情况，合法权是最基本的，而模范权是学校领导者，乃至教师最有价值的权力。

三、权力模式

每一种权力都有不同的特征和作用，因此，在管理上要考虑怎样对各种权力进行整合才更有效。一般说来，折中主义的最好。

以合法权为顶点，以模范权和专长权构成的权威为底边的权力三角形，为一级权力组合，而奖赏权和惩罚权是二级权力组合，在中间对外围的三种权力给以支撑。当一级组合的权力不足以使被领导者服从时，就启动二级组合。来维持合法的地位和应付各种挑战。合法权力越得到权威的支撑就越有力，而权威匮乏者就缺少支撑的力量，于是就不得不经常使用奖惩权力来维持其合法地位。因此，在现实生活中我们看到，越是没有本领和威望的领导者，越是爱用奖惩。

领导者应丰富自己的权力资源，而且主要依靠权威的建设。

四、组织中领导权力的运用：权术

如何运用权力基础，并将其转化为具体的行动，这就是权术（power tactics）

调查研究发现，常用的可以分为七种权术维度或策略：

合理化：采用事实或数据，使我们在阐述自己的想法时符合逻辑或合理化

友情：提出请求之前，先进行吹捧、表现得亲切而谦恭、对人友好。

结盟或联盟：争取组织中的其他人对自己的拥护，以使他们支持自己的要求。这样就会形成群体中的

权力

谈判：通过谈判使双方互惠互利。

硬性指标：使用直接的和强硬的做法，如要求个体服从、反复提醒、要求个体按照指令内容去做，并指出服从是规则的要求。

高层权威：从组织的更上级那里获得支持以强化要求。

规范约束力：运用组织制定的奖惩规定，如是否给予加薪、威胁将压低绩效评估分数，或不予晋升等。

在这七种技巧中，最常用的策略是合理化。

使用频率	管理者影响自己的上级时	管理者影响自己的下属时
最常使用	合理化 结盟 友情	合理化 硬性指标 友情 结盟
较少使用	谈判 硬性指标 高层权威	谈判 高层权威 规范约束力

另外，研究者也发现，有五种因素影响到权术的选择：管理者的相对权力，管理者试图影响他人的目的，管理者预期到被影响者愿意服从自己的可能性，组织文化和跨文化差异。

管理者的相对权力从两个方面影响到权术的选择。那些被视为掌握了重要资源的管理者和那些被视为

占据支配地位的管理者，比相对权力较弱的管理者使用权术的机会更多。其次，权力更大的管理者比权力较小的管理者更频繁地使用硬性指示。

管理者还会根据自己的目的选用不同的权术。当管理者想从上级那里获取好处时，更多依赖于甜言蜜语并加强与上司的友好关系，使用的是友情策略。想说服上级接纳新建议时，往往使用合理化的策略。这种权术与目的匹配也同样适用于自上而下的影响。

管理者对成功的期望也影响到他对权术的选择。组织内部的文化对管理者使用最适宜的权术也有着极大的影响。有证据表明不同国家的人喜欢不同的权术。

第二节 组织中的政治行为

20 世纪 70 年代中期以来，组织政治行为理论作为组织行为学理论的一个分支，逐步受到以美国为代表的西方管理学界重视，并对此作了相当深入系统的研究，向我们揭示了组织内部管理活动的复杂性一面。

一、组织政治行为的概念

（一）组织政治行为定义

组织中的政治行为（Political Behaviour in Organization）是指那些不是由组织正式角色所要求的，但又影响或试图影响组织中利益分配的活动。它是组织中的个体或群体为了自身利益，采取正当或不正当手段对组织中利益分配活动产生影响。它通常以牺牲其他人或组织的利益为代价。这种组织政治行为可包括独断、逢迎、联盟、利益交换、向上讨好、认同及反对策略等。

组织政治行为是伴随着组织的出现和权力的分配而产生的，所以组织政治行为从人类以群居生活时就已经存在。

组织政治知觉是由 Ferris 等人在 1989 年的研究中提出的概念，他们认为，组织政治的影响不仅决定于组织政治的客观事实，更多地取决于组织成员对组织政治的主观感受。组织政治知觉是组织成员对其工作环境中的政治行为的主观知觉，它可能真实地反映组织内客观的政治行为，也可能仅是错误的判断。组织

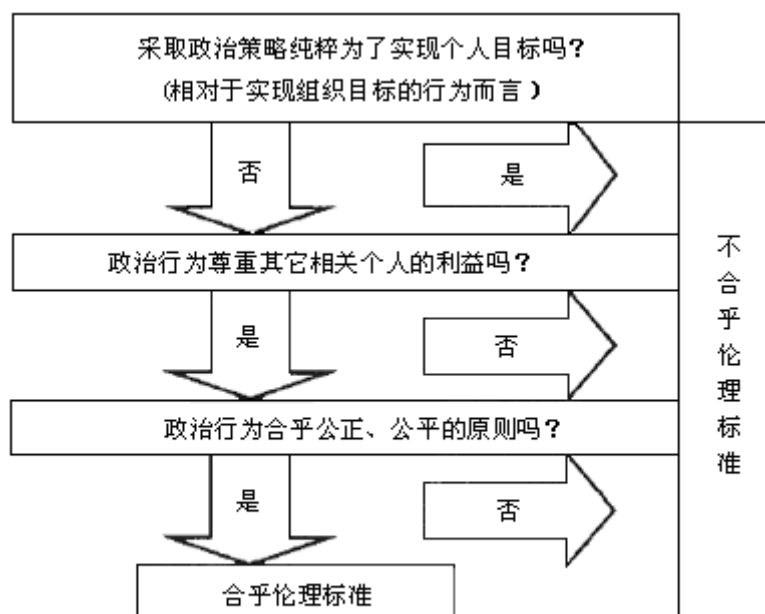
政治知觉概念及模型的出现,为更好更深入地研究组织政治行为提供了测量工具。

组织中的政治行为是普遍存在的，管理者应当正视这个问题，并增强对政治行为的敏感性。

（二）组织政治行为类型

政治行为分为合法和非法政治行为。合法的政治行为是指符合规范的、日常的政治行为。例如，通过正常程序抱怨上级；避开命令；建立联盟；通过消极怠工或坚持原则来阻碍组织的政策或决策；通过个人的专业活动与组织外部建立联系。非法的政治行为是指违背隐含的游戏规则的政治行为。热衷于这种极端活动的人被描述为“动真格的”的人。非法活动包括暗中破坏、告密、象征意义的抵抗行为，如一批员工同时请病假。

伦理道德通常被人们用于衡量组织行为是否合理的一个重要标准。社会一直要求组织应将伦理道德作为构建组织管理原则、管理体系的一个基本依据。在组织中，绝大多数的政治行为属于合法的范围。组织政治行为是否都违反伦理道德或者在多大程度上违反伦理道德是管理者所应做出何种决策及采取哪些管理措施的出发点。Velasquez 等（1982）就此提出了一个模型，此模型旨在判断哪些条件下组织政治行为是合乎伦理标准的。其模型如图：



附图 组织政治行为的伦理判断模型图

从这一模型出发，能辨明组织政治行为的健康性，这也表明组织政治行为并不完全是非健康的或不合乎伦理的。在健康的、较合乎伦理标准的组织政治行为之下，人际关系相对和谐，员工与员工之间呈现为合作的关系与良性的竞争，是一种真正的博弈过程和双赢的结果。反之就会出现人际关系紧张的局面，造成员工工作绩效低下及不满情绪的增加、组织内耗严重。

二、组织政治行为发生的原因

Pfeffer（1992）研究的基础上，对组织政治行为产生的原因作了深入研究。他认为导致政治行为发生的原因有：（1）组织存在不确定性（Uncertainty）。诸如环境变数太多，组织目标不明确等。（2）利益巨大。（3）各横向部门的利益相冲突时，即它们之间存在利益消长关系。（4）各部门权力大致相当时。

首先，组织制度的模糊性。

虽然员工并非完全按照组织业已制定的程序或规则来执行个人工作行为，但制度是员工行为的出发点，组织制度是否健全、是否明确是组织政治行是否发生的重要基础。制度的模糊性意味着对员工的执行行为不明确。由于政治活动被界定为那些在正式角色要求范围之外的行为，因此，制度越模糊，一个人越容易卷入政治行为而不被察觉。如对绩效考核、薪酬、提拔调动、主管的权责等方面失之明确规定的部门（如营销部，董事会等）就容易滋生政治行为，而制度非常明确的部门（如生产和会计部门）发生组织政治行为的可能性就要小很多。这也表明，组织的中高层管理者很容易成为组织政治行为发生的中心和敏感地带，这是因为他们与组织执行层相比，其权责自由伸缩性大。同样，在人力资源管理的许多方面，如人员选拔、绩效考评等都存在固有的高度模糊性，一旦开展这些工作，组织政治行为就很容易发生。

其次，资源（包括职位资源）分配的可能性大。

组织由具有不同价值观、目标和兴趣的个体和群体组成，这就形成了对于资源的潜在冲突。并且不管正确与否，人们常常觉得个体或群体所获得的利益是以牺牲其他人的利益为代价的。这种压力导致群体成员为了争取组织内部中有限的资源而展开激烈的竞争。因此，为了实现自我需要和发展，员工一旦面临着

资源的初次分配或者重新分配，他们就会采取某些组织政治行为达到组织所满意的绩效、所认同的行为或所期许的目标。具体来讲，当组织的资源趋于紧缺，或者当现有的资源分配模式正在发生变化，如进行部门预算、分工合作、职位升迁以及薪酬分配，组织政治行为就会异常活跃、频繁。

第三，不明的绩效评估系统。

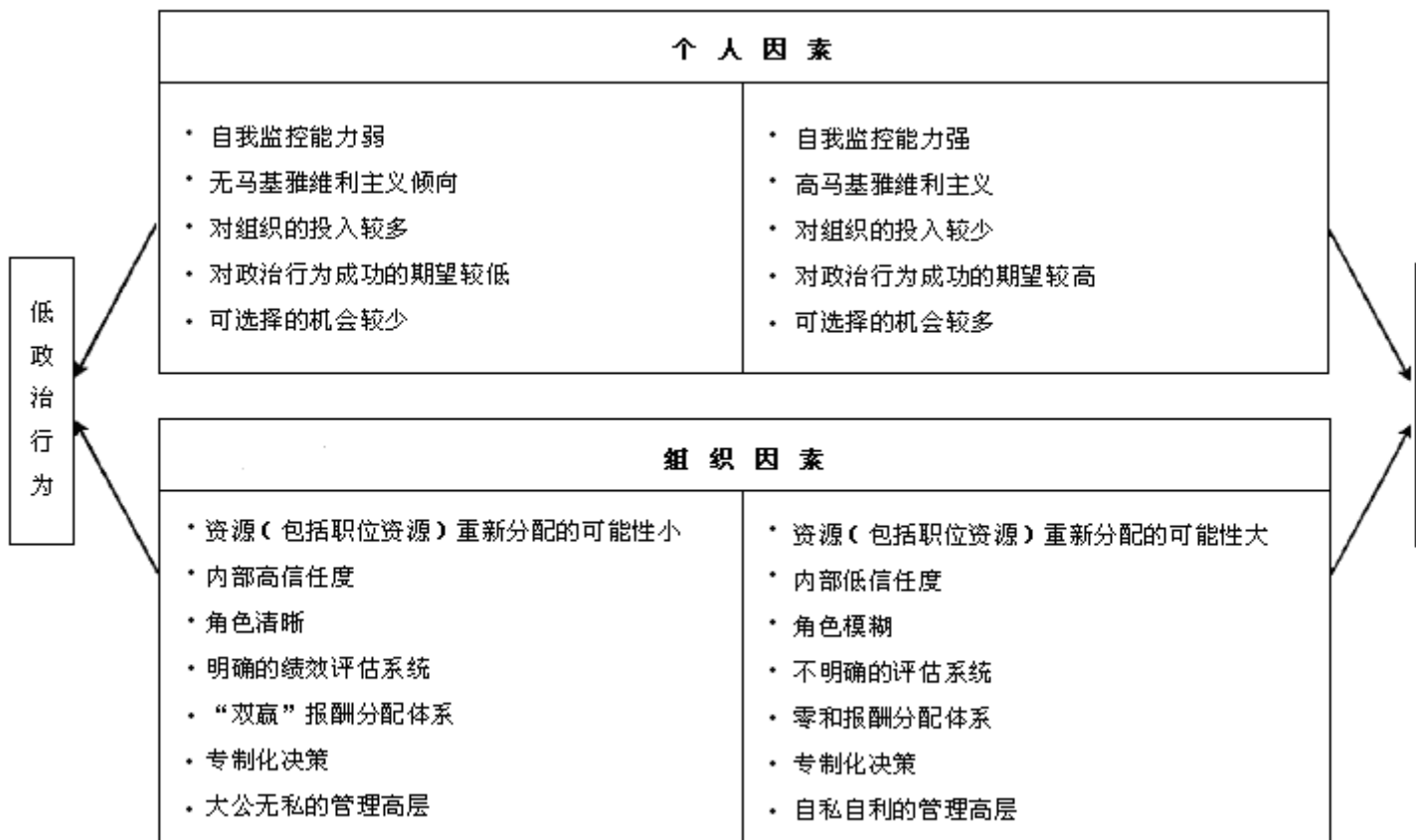
绩效评估系统是组织制度的一部分，但却是人力资源管理系统中最中心的、也和其他职能联系最为紧密的职能。绩效评估对员工在组织中起着至关重要的作用，因为员工的行为需要通过考评得到承认和重视，从而获得加薪、奖金、晋升等。很多管理者一致认为，绩效评估是最难于处理的一个问题，没有令人满意的绩效测量方法，也很容易受到外界因素的干扰，造成评价的不公。这主要表现在：被评者容易通过不明的绩效评估系统采取各种策略来获得较好的评估结果；评估者也会利用不明的绩效评估系统有意歪曲评估结果从而提高自己的权力。

第四，专制化决策和自私自利的管理层。

组织的管理层由于在组织环境中特殊的身份和所拥有的职权，成为了组织政治行为发生的源泉及中心。因此，当一个组织中政治行为频繁发生时，就很有必要先诊断一下组织的管理层了。简单地说，组织管理者自我监控能力弱，以错误的管理技能与方式，或玩弄权谋造成一个低信任度的工作环境，使得员工人人寻求自保，也就会直接诱发员工政治行为的发生。

最后，个体因素。在个体水平上，一些人格特质、需要等因素可能与政治行为有关。个体在组织中的投资、对于其他选择余地的感知以及对成功的预期，都会影响到人们采取非法手段追求政治活动的程度。在增加未来收益的预期方面，一个人在组织中的投资越大，那么他离开组织造成的损失就越大，所以他就越不可能采用非法的政治手段。一个人其他的选择机会越多，如就业市场比较有利、或拥有稀缺的技能与知识、或声望很高、或与组织外部有着密切地联系，则越可能冒一定风险采取非法的政治活动。最后，如果一个人预计使用非法手段获得成功的可能性很低，他也不会贸然行事。

Robbins（1995）的研究更为深入，他从员工个人以及组织两方面探讨政治行为发生的原因。下面的说明他的结论。应该说，到目前为止，Robbins 对政治行为成因的分析最为深刻。



这些个体因素包括：自我监控、控制点、马基雅维里主义（包括不被组织认可的活动，并强调将个人或团体利益置于组织利益之上）、对组织的投资、对成功的期望、个人利益。

组织因素包括资源的重新分配、晋升机会、低信任度、角色模糊、不合理的绩效评估系统、不合理的报酬分配体系（零总合）、民主化决策、高压式管理、自私自利的高层管理者、印象管理（所谓“印象管理”是指试图控制他人，形成对自己印象的过程。研究表明，印象管理在招聘面试中很大程度上影响着面试考官）。

表1	常见政治行为
编码	说明
1. 合理性（理性说明）	选择性地使用事实和信息进行看起来合乎逻辑或理性的论证
2. 讨好奉承	提出请求之前先进行吹捧，表示友好等
3. 正式联盟	争取组织中他人的拥护以提高自己的影响，建立小团体等
4. 树立良好形象	用自我抬高、以身作则、打扮得体等手段影响他人
5. 利用信息	通过保留、歪曲、添加等方法选择性运用信息
6. 推卸责任	把某项工作或决策的责任转嫁到别人身上
7. 找替罪羊	把失误推到不该受到责备的他人身上或外部因素上
8. 专业知识	表现个人学识和专业能力，建立专业地位，从而得到他人赏识
9. 使用外部专家	通过聘用外部专家来支持自己的立场
10. 与上司建立亲密关系	与上司广泛接触、建立私人关系
11. 操纵规章制度	以公司规章制度为由，赞同或反对他人的要求
12. 运用奖惩	运用奖赏或惩罚要挟他人服从
13. 利益交换（谈判）	通过谈判，互换利益以达到一个特定的结果
14. 高层权威	从直接上级或更高层次上级那里得到支持
15. 强制要求	直接用强制方式提出要求和命令服从
16. 借用道德规范	通过社会规范和道德标准推行自己的决策或维护自己的形象
17. 贿赂和送礼	贿赂或送小礼物，施以小恩小惠
18. 贬低竞争对手	通过削弱竞争对手来达到自己的目的
19. 孤立抵制	威胁辞职不干、单方面停止合作、态度冷酷、严峻、不友好等
20. 运用个人关系	通过外部私人关系、亲戚朋友等施加影响
21. 获得他人支持	通过多种方法获得公司内部同事的支持

三、组织政治行为策略类型

要了解组织政治行为，需理清政治行为所运用的策略。Mulder、de Jong 等（1986）在 Allen 及其合作者有关经理人员调查资料的基础上总结出五种策略，之后又有许多学者对此作了补充。现分述如下：

（一）控制信息源。具体有：（1）截留那些对自己不利的信息；（2）力求避免与那些想获得某种信息但自己却不愿意透露的人接触；（3）选择性地披露信息；（4）向别人提供不太相关的信息。Feldman（1988）通过对 AT&T's Phone Stores 的调查也证实了这一点。

（二）树立良好形象。具体有：（1）成功者的打扮；（2）总是与组织内工作有成效的人打成一片。Greenberg（1990）还补充了一点，即刻意显示自己成功和善良的一面。他们往往首先想组织将认同哪些行

为，然后就去模仿这些行为。Ferris 和 King（1991）称他们为变色龙（Organizational Chameleons）。Robbins（1995）把与此相关的技巧称为“印象管理”（Impression Management）。

（三）寻求支持。强调互利互惠（Reciprocity）。其实在此之前，Vredenburg 和 Maurer（1984）指出，寻求他人支持的前提是，双方之间必须相互信任和相互尊重。

（四）谴责和打压他人。当不好事件发生时，寻找替罪羊（Scapegoat）是一种常用的伎俩。Boeker（1992）调查发现，当公司业绩下降时，往往通过怪罪于下属，以使自己免于被降职乃至解雇。尽管有违社会道德，但在公司中这种方式仍被普遍采用。

（五）与更有权势的人联盟。具体有：（1）寻求有权势的人；（2）寻求联盟。弱势群体通过联盟是获得权力的有效途径之一（Feldman, 1988）。Cobb（1991）也证实了这一点，指出组织中存在几个群体通过联合来达到共同目标。

此外，Robbins（1995）在上述基础上，又增加了政治策略，即防御性策略（Defensive Tactic），包括不作为、避免责备、避免变革等。并认为，从短期来看，广泛使用该策略可以很好地增进个人利益，但从长远看，这种策略会产生许多病态行为，导致组织僵化，从而降低组织的效率。

Buchanan 等（1999）认为组织中，个体或团体常用的政治策略包括：（1）以谦逊的姿态来听取劝告或接受建议；（2）保持自身的灵活性，即从来不将自己局限于一个职位或计划当中；（3）有选择的沟通，即有意识隐瞒信息或者精心选择说出来的时间；（4）习惯作出踌躇满志、胸有成竹的样子；（5）总以管理者身份自居，与下属保持必要的距离；（6）即使有妥协也是暂时的，因为内心里乃至日后的行动中仍坚持己见。

四、组织政治行为的影响与管理

（一）组织政治行为的影响

对于整个组织的效率和效能来说，组织政治行为是一个潜在的威胁。政治通常会对组织的正常运作，如决策的产生、升迁与报偿产生干扰，并且会对个人或组织的工作表现及生产力造成危害。组织政治行为

对组织可能产生的负面影响包括：扭曲组织目标、滥用资源、造成纷争、导致挫折紧张、不当升迁、不利于协调沟通、破坏组织形象等。对于员工个体来说，组织政治行为也会带来一些不利的影响，假若员工知觉到组织中的政治行为已经对他们应得的机会造成威胁时，则其可能表现出负面的反应，如降低工作满意度、改变工作态度、加剧焦虑感等。同时会威胁到员工彼此间的信赖，导致员工对组织的疏离感增加。

1. 组织政治对组织结构的影响

摩根（Morgan, 1986）认为，组织结构在很大程度上可被看作是政治斗争的反映和结果。他反对把组织结构只看成是理性设计的结果，认为结构的选择和使用是政治过程的产物，而不是理性分析和科学决策的结果。

2. 组织政治行为对战略决策的影响

组织是不同的人 and 利益集团的联合体。联合体内的成员在价值观、信仰、信息、利益及现实观念等方面存在着持久的差异，组织内部决策及其执行结果是谈判和妥协的结果，最终几乎不会完全反映企业任何群体或亚单位的意愿，企业内部那些拥有最大权力的利益者、亚单位或个人，将从企业政治的相互作用中获得最大报酬。

3. 组织政治行为对企业变革的影响

关于对企业变革的影响，佩蒂格鲁、摩根和许多其他学者都认为，企业变革过程从根本上说是一个政治过程。他们强调权力和政治在引发变革和管理变革方面的中心角色（1996）。后现代主义者更加强调这一点。对他们来说，权力和政治斗争是企业变革的最主要特色。普费弗指出，特别在企业快速变革时期，各种利益和观点严重冲突，现状受到挑战，未来发展的方向、资源配置以及其他重大决策很可能被权力和政治问题所左右。

有的学者认为正如硬币的两面，组织政治行为在某些方面对组织也会产生积极影响。在组织内部，权力可以节约成本，权威、理念作为整合力量渴望对员工行为实施影响以达到协调配合及意见趋同；有助于打破组织中一系列非正式的、隐含的长期合约及员工的“组织化依赖”，政治有助于打破“核心僵化”的状态。

另外，组织政治变革具有创造性，它可以破除僵化的、停滞的组织特征，建立起全新的组织结构、权力同

盟及决策技术和模式。同时，适当的政治技巧将营造和谐、信任、合作的工作氛围。

（二）减少组织政治行为的管理对策

首先，要建立畅通的沟通渠道，包括正式的和非正式的，让员工及时获取信息，尽量避免因为沟通不畅或者断层而引起员工的误解，导致产生政治行为。

其次，在管理决策上鼓励员工参与，强化员工互动，增强员工对企业的信任感和参与感。

再次，构建公正公开的薪酬、绩效评估及晋升制度，让员工知道他们得到晋升的机会是均等的，不存在“黑箱操作”。

最后，要强化领导者的管理风格，独裁式的领导风格容易使下属产生不被信任感，增强孤立感，容易产生自利的行为，危害到组织的利益，民主式的领导风格较容易使员工产生责任感和团体意识，会降低组织政治行为产生的频率。

四、组织政治行为的影响与管理

（一）组织政治行为的影响

对于整个组织的效率和效能来说，组织政治行为是一个潜在的威胁。政治通常会对组织的正常运作，如决策的产生、升迁与报偿产生干扰，并且会对个人或组织的工作表现及生产力造成危害。组织政治行为对组织可能产生的负面影响包括：扭曲组织目标、滥用资源、造成纷争、导致挫折紧张、不当升迁、不利于协调沟通、破坏组织形象等。对于员工个体来说，组织政治行为也会带来一些不利的影响，假若员工知觉到组织中的政治行为已经对他们应得的机会造成威胁时，则其可能表现出负面的反应，如降低工作满意度、改变工作态度、加剧焦虑感等。同时会威胁到员工彼此间的信赖，导致员工对组织的疏离感增加。

1. 组织政治对组织结构的影响

摩根（Morgan, 1986）认为，组织结构在很大程度上可被看作是政治斗争的反映和结果。他反对把组织结构只看成是理性设计的结果，认为结构的选择和使用是政治过程的产物，而不是理性分析和科学决策的结果。

2. 组织政治行为对战略决策的影响

组织是不同的人 and 利益集团的联合体。联合体内的成员在价值观、信仰、信息、利益及现实观念等方面存在着持久的差异，组织内部决策及其执行结果是谈判和妥协的结果，最终几乎不会完全反映企业任何群体或亚单位的意愿，企业内部那些拥有最大权力的利益者、亚单位或个人，将从企业政治的相互作用中获得最大报酬。

3. 组织政治行为对企业变革的影响

关于对企业变革的影响，佩蒂格鲁、摩根和许多其他学者都认为，企业变革过程从根本上说是一个政治过程。他们强调权力和政治在引发变革和管理变革方面的中心角色（1996）。后现代主义者更加强调这一点。对他们来说，权力和政治斗争是企业变革的最主要特色。普费弗指出，特别在企业快速变革时期，各种利益和观点严重冲突，现状受到挑战，未来发展的方向、资源配置以及其他重大决策很可能被权力和政治问题所左右。

有的学者认为正如硬币的两面，组织政治行为在某些方面对组织也会产生积极影响。在组织内部，权力可以节约成本，权威、理念作为整合力量渴望对员工行为实施影响以达到协调配合及意见趋同；有助于打破组织中一系列非正式的、隐含的长期合约及员工的“组织化依赖”，政治有助于打破“核心僵化”的状态。另外，组织政治变革具有创造性，它可以破除僵化的、停滞的组织特征，建立起全新的组织结构、权力同盟及决策技术和模式。同时，适当的政治技巧将营造和谐、信任、合作的工作氛围。

（二）减少组织政治行为的管理对策

首先，要建立畅通的沟通渠道，包括正式的和非正式的，让员工及时获取信息，尽量避免因为沟通不畅或者断层而引起员工的误解，导致产生政治行为。

其次，在管理决策上鼓励员工参与，强化员工互动，增强员工对企业的信任感和参与感。

再次，构建公正公开的薪酬、绩效评估及晋升制度，让员工知道他们得到晋升的机会是均等的，不存在“黑箱操作”。

最后，要强化领导者的管理风格，独裁式的领导风格容易使下属产生不被信任感，增强孤立感，容易

产生自利的行为，危害到组织的利益，民主式的领导风格较容易使员工产生责任感和团体意识，会降低组织政治行为产生的频率。

六、组织策略

所谓组织策略是指在组织内部促使群体或个人通过活动去获得、发展和运用权力和其它资源，通过有效的选择在不确定的或有争议的情景中利用权力和资源达到他们想达成的结果或目标。组织策略通常包括各种影响行为，从而增强和保护个人或群体的利益。策略活动在某种规范的程序和决策不能利用的选择情景中，被认为是克服某些阻碍或消极因素的行为。

在处理某些不明确或不一致的意见时，组织策略有三个方面的作用：（1）策略可以提供一种机制用于克服人事工作中的不协调和在人与人工作不协调中求得有效的工作；（2）组织策略可以帮助人们成功地运用有资格的人或资源妥善处理那些阻碍正式的工作程序所产生的问题；（3）策略提供了必须的非正式沟通渠道。人的权力倾向是怎样的？虽然人有否认倾向获取和应用权力，但事实上，人们总是如何感觉在组织策略中的权力，并运用它来决定他们的绩效。

领导效能

人类是组织生活的动物，有组织便有领导。领导效能是领导活动中的重要方面，是领导活动的最终目标和归宿，也是评价和衡量领导活动有效性的基本维度。那么，什么是领导效能？关于领导效能的途径是什么？

一、领导效能的含义

（一）什么是领导效能

效能（effectiveness）是指在一定程度上实现了既定的目标。领导效能（Leadership Effectiveness）是指领导者在其领导职位上在实施领导过程中的行为能力、工作状态和工作结果，即运用各种领导手段，实施领导活动实现领导目标的领导能力和所获得的领导效率与领导效益的系统综合。它是评价领导活动有效性的基本维度，它是指组织中的领导者实施领导活动的目标和现实绩效之间的接近程度，反映了领导活动进行的状态和结果。领导效能是领导活动追求的最终目标。

领导效能包括三个要素：第一，领导能力。第二，领导效率。领导效率是指已经实现的领导任务（或目标）与时间之比，即完成一定数量和质量的领导任务（或目标）的速度。按照罗宾斯的说法，“效率是领导和管理的重要组成部分，它是指输入与输出的关系。”对于给定的输入，如果能够获得更多的输出，

就提高了效率。同样，对于较少的输入，能够获得同样的输出，也是同样提高了效率。对领导者而言，组织中可供利用的输入资源是稀缺的，因此，要使得资源成本最小化，提升领导活动的效率就显得至关重要。当领导者活动效率比较高的时候，我们就说他是有效益的。第三，领导效益。领导效益是指领导活动的最终结果，即领导活动投入与领导活动结果之比，值的大小，表明了组织目标实现的程度。它包括经济效益、政治效益、文化效益、人才效益以及社会效益等，是一个综合性的指标。

比较来看，效率涉及的是活动的方式，而效益涉及的是活动的结果。当然，衡量领导效能的最重要的指标就是实现目标的程度。

（二）影响领导效能的因素

影响领导效能的因素是多方面的，从领导的基本要素方面分析，领导者、被领导者、领导环境对领导效能都有重要的影响作用。领导者作为领导工作的主体，他的知识背景、领导能力、领导方式，甚至个性等会对领导活动过程中的目标选择、领导方式选择、决策、组织内外部沟通等发生影响，从而影响领导效能；被领导者作为领导工作的客体，他们的工作能力、知识背景、工作责任心、积极性等也对领导活动产生着重要的影响。因此，被领导者的状况既影响领导方式的选择、活动的进程，也影响领导的效能；领导活动总是在一定的具体领导环境下开展的。在具体的领导活动过程中，领导的有效性并不单纯取决于采用什么样的领导方式，而在于领导者是否选择了适于这种特定环境的有效的领导方式，与环境相适应的领导方式能够取得较高的领导效能，否则就是失败的。

如果把影响领导效能的这些因素具体化，以下这些因素的改善将有利于领导效能的提高：明确的工作目标；工作程序的规范化程度；组织机构的健全程度和合理化程度；组织的内部分工是否明确，规章是否健全；适当的组织规模；组织中的人际关系状况；组织中信息沟通的状况；领导方式与领导环境的适应程度。

当代领导的角色

（一）团队领导

领导活动中越来越多地发生于工作团队情境之中。随着工作团队的数量增多，带领团队工作的领导者这一角色也显得越来越重要。

团队领导角色与传统的领导角色完全不同。要想成为一名合格的团队领导者，需要学习多种技能和品质。一项研究表明，发现所有团队领导者都需要承担一些共同的特征，包括责任、推动、分析处理问题、评估团队和个体绩效、培训和沟通。另一个研究表明，团队领导者的工作更关注这两个方面：（1）对团队外部事务的管理；（2）对团队内部进程的推动。这两项工作可进一步分解为四种具体角色：

对外联络官：负责与上级管理层、组织中的其他工作团队，以及客户和供应商，对外代表工作团队，保护必要的资源，澄清其他人对团队的期望，从外界收集信息，并与团队成员分享这些信息。

困难处理专家：当团队遇到困难并寻求帮助时，领导者会出现并帮助他们解决问题。问题越尖锐，领导的作用越大。帮助员工针对困难进行交流，并获得解决困难所必需的资源。

冲突管理者：当出现意见不一致时，他们帮助解决冲突；帮助人们明确问题所在，使团队成员针对问题本身进行处理，从而把团队内部冲突的破坏性降到最低程度。

教练。他们明确对成员的期望和角色，提供教育与支持，尽一切努力帮助团队成员保持高业绩水平。

（二）导师制

与员工建立导师型关系。导师指对经验相对不足的员工提供支持和帮助的资深员工。其职能包括指导、咨询和资助。导师承担教练角色、咨询员角色、资助人角色。有些组织有着正式的导师程序，它们给新员工或具有潜力的员工正式分派导师。导师的关系存在于直接上下级的接触关系之外。不仅对组织有好处，对个人也有好处。

（三）自我领导

研究认为，个体在很多过程中可以控制自己的行为。有效的领导者通过开发下属的领导潜能，以及不断培养下属使他们不再需要依赖正式的领导者进行指示和激励，帮助下属自己领导自己。

自我领导的假设是：员工是负责的、能干的、主动的，不须领导和规章制度的外在约束。只要提供恰当的支持，个体可以监督和控制他们的行为。

随着工作团队数量的不断扩大，自我领导的重要性也在提高。得到自我管理团队需要的是可以自我指导的成员。领导者创造自我领导者的方法：

使自我领导模式化。练习自我观察，设置挑战性的个人目标，进行自我指导和自我强化。然后，在实际生活中表现出这些行为，并鼓励员工不断练习直至取得成效。

鼓励员工设立自我目标。拥有一个可以量化的具体目标是自我领导中的最重要部分。

鼓励使用自我奖励，巩固和提高理想行为。

形成积极的思维范式。鼓励员工树立心理形象并进行自我对话，以进一步激发自我动机。

形成自我领导氛围。重新设计工作以增加工作自身的内在奖励机制，并着重于这些内在奖励特点来激发员工动机。

鼓励自我批评。鼓励员工对自己的绩效水平感到不满意。

（四）道德领导

研究发现，一些领导人都在道德方面存在一些欠缺。促使人们深思有关道德领导的问题。道德问题涉及有关领导方面的大量关键点。领导不能脱离价值观。

领导的有效性需要针对领导者在实现目标时所使用的的手段，以及这些目标的具体内容。另外，道德领导还必须针对领导者建立的目标内容。他们的追求、组织变革在道义上可以接受吗？因此，在判断任何领导者是否有效之前，应该思考两个问题：领导者为了实现目标而使用的手段，以及这些目标中的道德内容。

（五）在线领导

主要是由于当今的管理已经超越了传统的面对面的、可以进行言语对话的情境。通过网络进行联系。采用电子邮件沟通的管理者、负责虚拟项目的虚拟团队的管理者，这样领导对于鼓励和激励分散于各地的员工来说很重要。在这种背景下如何使领导更有效呢？缺少非言语因素的影响；要确保信息的语气准确地反映出自己希望传递的情绪。在线领导者必须选择一种风格。数字化时代可以使原来的非领导者变成领导者。