

传统领导模式

中国人民大学行政管理学系 祁光华

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

主要内容

领导行为偏好模式

权变领导模式

传统领导
模式

领导行为偏好模式

1

二维理论

领导行为四分图

管理方格理论

PM型领导模式

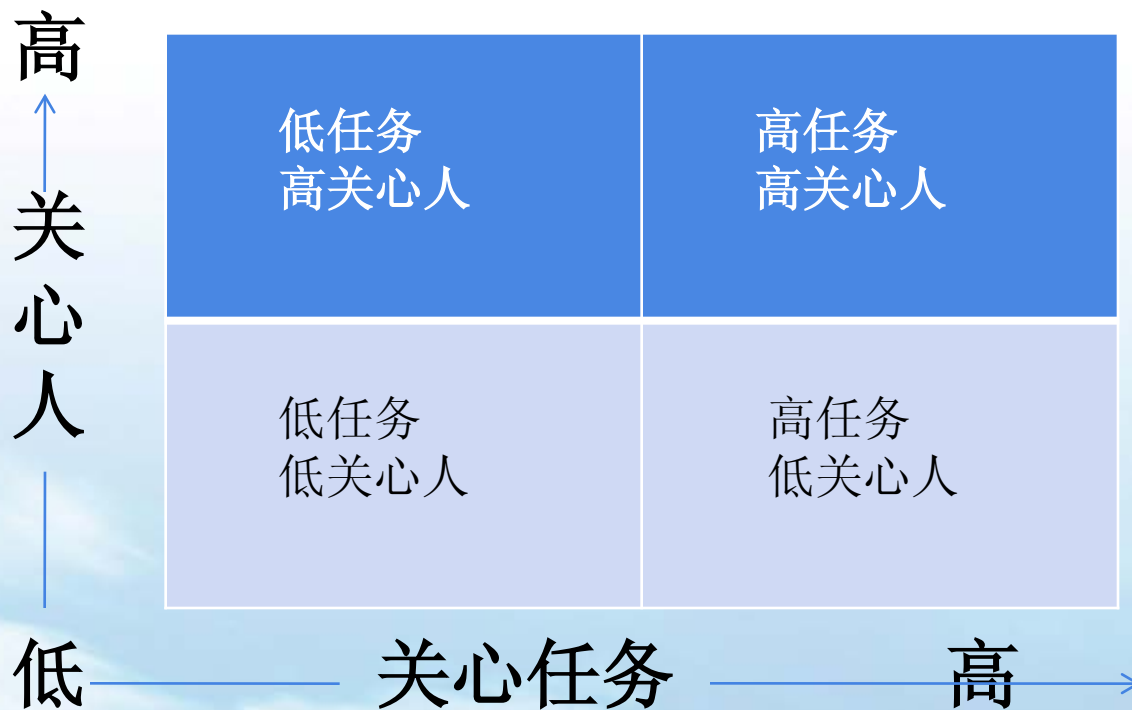
2

利克特四种

领导体制

二维理论——领导行为四分图

领导行为四分图



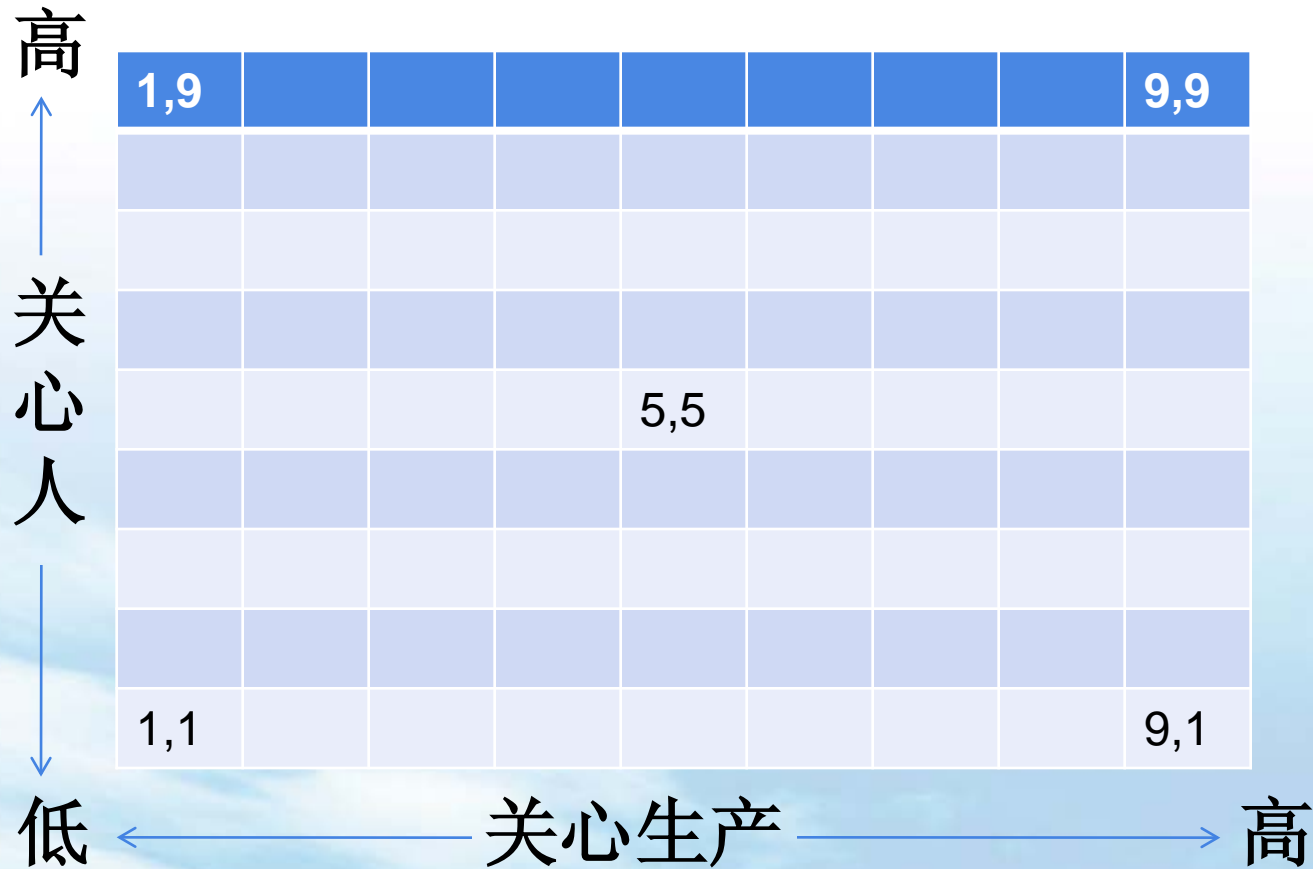
二维理论——领导行为四分图

四种基本情况:

1. 高任务高关心人，对人和工作都十分关心
2. 高任务低关心人，最关心的是工作任务
3. 低任务低关心人，既不关心工作又不关心人
4. 低任务高关心人，重视与下属互相信任、互相尊重的气氛，关心部属的合作

二维理论——管理方格理论

管理方格理论



二维理论——管理方格理论

五种典型的领导方式：

(1, 1) 型领导——贫乏的领导，也叫虚弱型领导

(9, 1) 型领导——任务型领导

(5, 5) 型领导——中间型领导

(1, 9) 型领导——俱乐部型领导

(9, 9) 型领导——协调型领导，也叫战斗集体型领导

二维理论——PM型领导模式

PM型领导模式

P职能（performance）是领导者为完成团体目标所做的努力，主要考察工作的效率、规划的能力等。

M职能（maintenance）是领导者为维持和强化团体所起的作用。

二维理论——PM型领导模式

◆ 为达到第一个目的（P），

领导行为的特征是：“将成员的注意力引向目标”，“将问题明朗化”，“拟定工作程序”，“运用专门知识”，“评定工作成果”等。

◆ 为达到第二个目的（M），

领导行为的特征是：“维持愉快的人际关系”，“调停成员间的纠纷”，“激励大家”，“增强成员的交互作用”等。

二维理论——PM型领导模式

PM型领导模式

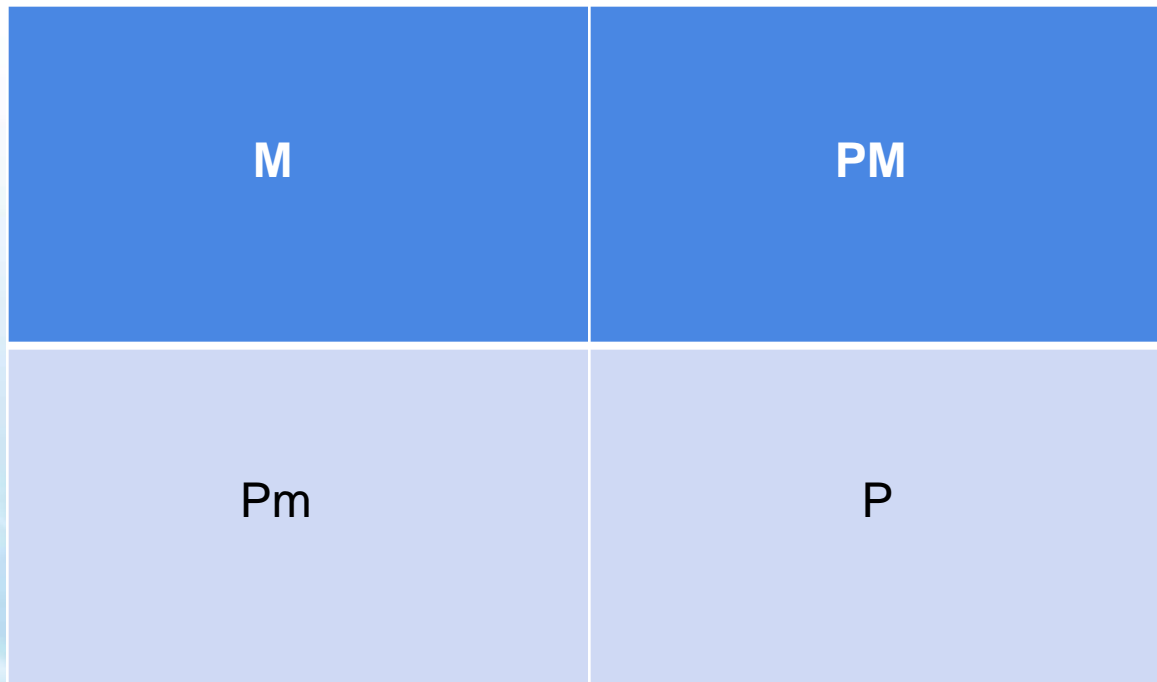
(强)



群体维持功能

M
职
能

(弱)



(弱) ← 目标达成功能 → (强)

P
职
能

二维理论——PM型领导模式

下表是日本学者三隅二不二对四种不同的PM模式所做的调查：

领导模式	生产量	对组织的信赖度	内聚力
PM	最高	最高	最高
P	中间	第二位	第三位
M	中间	第三位	第二位
Pm	最低	最低	最低

李克特的四种领导体制

体制一：专权独裁式

——权力集中在最高一级，下属无任何发言权

体制二：温和独裁式

——权力控制在最高一级，但授予中、下层部分权力

体制三：协商式

——重要问题的决定权在最高一级，中下层在次要问题上也有决定权

体制四：参与式

——各部门广泛参与决策，但由最高领导作最后决策

权变领导模式

一

菲德勒的权变领导模式

二

路径——目标模式

三

领导者参与模式

一、菲德勒的权变领导模式

经过研究提出“有效领导的权变模式”

即任何领导风格均可能有效，其有效性完全取决于所处的环境是否适合。

一、菲德勒的权变领导模式

影响领导风格有效性的三个环境因素：

（1）领导者与被领导者的关系

——领导者拥有的下属支持、忠诚的程度以及领导者与下属之间友好与合作关系的程度。

（2）工作任务结构

——执行工作任务的标准化程度、对工作任务描述的明确程度以及对工作过程的控制性程度。

（3）职位权力

——领导者利用来自组织的职位所赋予的权力使下属成员遵从他指挥的程度。

一、菲德勒的权变领导模式

菲德勒认为领导风格与生俱来——你不能改变你的风格去适应变化的环境

提高领导的有效性可以通过两种途径：

1. 替换领导者以适应环境

——在“关系型”与“任务型”领导者之间，选择合适的领导者适应环境。

2. 改变环境以适应领导者

——改变领导者与被领导者的关系、工作任务结构和职位权力等环境因素。

二、路径——目标模式

这一理论认为，为了达到组织目标，领导者必须采用不同类型的领导行为以适应特殊环境的客观需要。

基本要点：

1. 领导者要阐明对下属工作任务的要求，帮助下属排除实现目标的障碍，使他们能顺利达成目标；
2. 在实现目标的过程中满足下属的需要和成长发展的机会。

二、路径——目标模式

路径——目标模式归纳了四种不同的领导类型：

1. 指令型
2. 支持型
3. 参与型
4. 成就导向型

二、路径——目标模式

豪斯认为，这四种领导方式在一个领导者身上可能同时存在，可根据不同情况选择

选择时主要考虑两个方面的因素：

（1）职工的个人特点

包括领悟能力、教育程度、对成就的需求、对独立的需求、愿意承担责任的程度等。

（2）环境因素

包括工作性质、权力结构、工作小组的情况等。

三、领导者参与模式

理论要点

将领导行为与参与决策联系在一起

领导方式主要决定于让下属参与决策的程度

三、领导者参与模式

根据参与程度——五种领导方式

1. 领导者运用手头的资料，自己做出决策，单独解决问题。
2. 领导者向下属取得必要资料，然后自己做出决定。
3. 以个别接触方式，让下属知道问题，并获取他们的意见或建议，然后由领导者做出决策。

三、领导者参与模式

4. 让下属集体了解问题，集体提意见、建议，然后由领导者做出决策。

5. 让下属集体了解问题，并且领导者与下属一起提出和评价可供选择的方案，努力就解决问题的方法达成一致意见。