



高等院校经济管理类“十三五”规划系列教材

领导力与执行力 概论

主编 程 炼

*L*ingdaoliyu
Zhixingli
Gailun



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



高等院校经济管理类“十三五”规划系列教材

领导力与执行力 概论

主 编 程 炼

副主编 金艳锋 梅 琳 冯奥博

*L*ingdaoli yu
Zhixingli
Gailun



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内容简介

在现代企业管理过程中,领导力和执行力起着关键性的作用。好的执行力必须有好的团队,强大的组织必须有优秀的领导者,领导以身作则,人力资源才可以发挥最大的执行力。本书围绕管理中的领导力和执行力这个主题展开内容,对实际管理工作中遇到的种种疑惑和问题进行了探讨。

图书在版编目(CIP)数据

领导力与执行力概论/程炼主编. —武汉:华中科技大学出版社,2018.5
ISBN 978-7-5680-3925-3

I. ①领… II. ①程… III. ①企业管理学-高等学校-教材 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 079202 号

领导力与执行力概论

Lingdaoli yu Zhixingli Gailun

程 炼 主 编

策划编辑:张 毅

责任编辑:刘 静

封面设计:抱 子

责任监印:朱 玢

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)
武汉市东湖新技术开发区华工科技园

电话:(027)81321913

邮编:430223

录 排:武汉市洪山区佳年华文印部

印 刷:武汉华工鑫宏印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:11.25

字 数:208千字

版 次:2018年5月第1版第1次印刷

定 价:38.00元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前 言

领导力决定执行力,执行力是领导力的延续。何谓领导力?我们很难对领导力下一个精准的定义。不过我们可以确定的是,领导力是企业高层管理者——企业家最重要的一种能力。它不同于常规的管理能力,它是企业家人力资本的集中体现。

在当前变化的市场环境中,卓越的领导力对企业的生存与发展至关重要。一个具有领导力的领导者不仅能够运用自身的魄力、知识、远见、判断力和自控力去激励和影响他人,实现企业的最终目标,还能自如地应对环境中的变数,挑战不确定性,与市场中不同的利益群体打交道。对于企业等组织而言,管理者领导力和执行力的高低是决定其成败的关键,此二力的缺乏是有些组织的通病,也是这些组织迈不过职业化管理阶段的重要原因之一。一个执行力强大的组织可以有效凝聚组织成员,使他们齐心协力地奔向一个组织目标,从而可以迅速实现战略意图。良好的企业一定是领导力和执行力都非常强大的企业。因此,提升领导力和执行力是摆在每一位企业管理者面前的一项极其重要的任务。

本书在力求具有系统性、实用性的基础上,力图全面、简洁明了地介绍领导力和执行力的基本思想、基本原理和基本方法,以及领导力和执行力的发展过程,反映组织机构改革的实践,抓住在现代科学技术飞速发展的条件下管理者提升领导力和执行力的发展趋向,符合应用型高等院校学生的教学特点。

本书由程炼担任主编,金艳锋、梅琳和冯奥博担任副主编。具体编写分工如下。第一章、第二章由程炼编写,第三章由金艳锋编写,第四章由梅琳编写,第五章由冯奥博编写,全书由程炼统稿。

本书在编写过程中,参考并应用了国内外研究成果、文献及网络等多方资源,由于篇幅有限,这里无法一一标注,特此向相关作者表示感谢。

由于编者水平及观点有限,书中疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编 者

2018 年元月

目 录

上篇 塑造权威领导力

第一章 领导力之源	2
第一节 领导及领导力的一般原理	3
第二节 领导的特点和素质要求	21
第二章 领导力之本	44
第一节 领导工作的基本原则和思维方法	44
第二节 领导者对待人才应有的态度	54
第三节 塑造权威领导力	68

下篇 贯彻执行力

第三章 执行力缺失的根源	82
第一节 何为执行力	82
第二节 文化原因从习惯上制约了执行的力度	92
第三节 制度的变形助长了执行的不力	103
第四章 全程化执行力是关键	115
第一节 企业中高层管理者的执行力问题研究	115
第二节 打造坚强执行力,关键在于高层领导	119
第三节 中层执行力是战略承上启下的关键	128
第四节 基层执行力的重要性	132
第五章 构建高效能的组织执行力系统	142
第一节 团队建设和贯彻执行力	142
第二节 建立学习型组织,不断提升执行力	154
第三节 目标形成共识,才能更好执行	163
参考文献	176

上 篇

塑造权威领导力



LINGDADLI YU
ZHIXINGLI GAILUN

·第一章·

领导力之源

【故事导入】

鲁国的单父缺少县长，国君请孔子推荐一个学生，孔子推荐了巫马期。巫马期上任后十分努力、十分勤奋，他披星戴月、废寝忘食、兢兢业业工作了一年，结果使单父大治。不过，巫马期因为劳累过度而病倒了。此时，国君又来请孔子再推荐一个人。于是，孔子推荐了他的另一个学生宓子贱。

宓子贱弹着琴、唱着小曲儿到了单父。他到任后就在自己的官署后院建了一个琴台，终日鸣琴，身不下堂，日子过得有滋有味、有情有调，很是滋润。一年下来，单父大治。巫马期得知后很想和宓子贱交流一下工作心得，于是他找到了宓子贱。

宓子贱是一个不到三十岁的小伙子，有着健康的身体和充沛的精力。在他的面前，巫马期感觉到了一定的压力。

两个人的谈话是从寒暄客套开始的，不过很快就进入了正题。巫马期对宓子贱说：“你比我强，你有个好身体啊，前途无量，看来我要被自己的病耽误了。”宓子贱听完巫马期的话，摇了摇头，说：“我们的差别不在于身体，而在于工作方法。你做工作靠的是自己的努力，可是事业那么大、事情那么多，个人的力量毕竟有限，努力的结果只能是勉强支撑，最终伤害自己的身体；而我用的方法是调动能人为我工作，事业越大可调动的能人就越多，调动的能人越多事业就越大，于是工作越做越轻松。”

领导其实就是通过别人来完成既定的任务。有一百件事情，一个人都做了，那只能叫作勤劳。有一百件事情，主事的人自己一件也不做，手下的人就帮他把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢他提供这样的锻炼机会，这就是领导。所以，领导者可以不必擅长某些专业领域的工作，只要能调动那些专业人士来为自己工作就可以了。有钱人只管好投资回报、把好企业的战略方向就可以了，让聪明人来负责经营，聪明人可以根据企业的运营和管理找到合适的专业人、勤奋人。

第一节 领导 & 领导力的一般原理

一、领导 & 领导力的释义

(一) 什么是领导

关于领导,几种具有代表性的观点如下。

(1) 海曼和斯科特:领导是一项程序,使人们在选择及达成目标上,接受指挥、导向及影响。

(2) 斯多基尔:领导是对组织内团体和个人施加影响的活动过程。

(3) 泰罗:领导是影响人们自动地为组织目标努力的一种行为。

(4) 孔茨:领导是领导者促使其下属充满信心、满怀热情地完成任

(5) 戴维斯:领导是一种说服他人热心于一定目标的能力。

(6) 阿诺尔:领导是一个影响过程,包括影响他人的一切活动。

(7) 领导是个人用来影响团体成员,以实现团体目标的一个过程,并且团体的成员认为这种影响是合理的。

(8) 领导就是领导者指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。

【课堂讨论】

对于孙悟空、猪八戒、沙和尚几个部下,作为团队领导者的唐僧应该如何管理?

1. 如何用好猪八戒?

A. 先晾着,找机会收拾他

B. 与他不断进行沟通并鼓励他

C. 指导并培养他

D. 调整他的岗位,将其从降妖部调整到妖精谈判部

2. 如何使用孙悟空?

A. 在猪八戒、沙和尚面前杀他的威风

B. 私下与他沟通,求他高抬贵手

C. 暗中培养猪八戒、沙和尚,在适当的时候淘汰他

D. 用高额奖金激励他

3. 怎样对待沙和尚?

- A. 让他做好本职工作
- B. 培养他,使其能随时顶替孙悟空
- C. 暗中安排他监督猪八戒
- D. 把所有后勤工作丢给他

4. 如果要提拔一人做部门经理,提拔谁最合适?

- A. 孙悟空 B. 猪八戒 C. 沙和尚 D. 都可以

(二) 领导与管理的区别与联系

1) 领导与管理的区别

- (1) 领导是“引领”和“指导”,管理是“管辖”和“处理”。
- (2) 领导侧重于战略,而管理侧重于战术。
- (3) 一个组织的失败通常是由管理过度而不是领导不足导致的。

2) 领导与管理的联系

- (1) 领导是管理的一个职能,管理是领导的一种手段。
- (2) 管理是必需,领导是必要。
- (3) 优秀的管理者未必是优秀的领导者,但优秀的领导者一定是优秀的管理者。

(三) 领导做什么

1. 领导的三个关键任务

- (1) 分析下属和情境(回答:某项领导行为是必要的吗?)。
- (2) 提供下属所认同的领导行为(是支持、指导、参与,是奖惩,还是展示自己的超凡魅力?)。
- (3) 调整下属或情境特征(重新设计工作任务或培养下属的自我管理能力)。

2. 领导者的核心工作

从根本上说,领导者的核心工作是“管人理事”。那么,管人是目的还是手段?或者说,理事是目的还是手段?

理事是目的,管人是手段。人为什么需要管?能否搞清楚这个问题,关键在于我们如何理解“人为什么要到一个组织来工作,而组织又为什么要用这个人?”人为什么要工作?人工作是为了满足自己的需要,实现个人目标。满足个人需要的主要方式有乞讨、偷盗、获得赠予和工作(在家里工作或到组织中工作)四种。组织为什么要用一个人?组织用人是为了满足组织自身的需要,实现组织目标。组织对人的需要体现在知识、经验、能力、健康和情感方面。从根本上说,个人与

组织是相矛盾的。可以说,如果个人不用为实现组织目标而做出贡献就能实现自己的目标,那么他肯定会选择不作为;同样,如果组织不用考虑组织成员个人目标的实现与否就能实现组织目标,那组织也会选择不作为。

(四) 什么是领导力

关于领导力的定义有很多,众多的领导者对什么是领导力都有自己的认识,评价哪位管理专家的定义更确切或者更权威是徒劳无益的。这就像看山一样,每一个人站在不同的角度看到的是山的不同的风貌;如果我们加上时间的概念,以及季节和天气的概念,把空间更立体化,则得出的结论便五花八门了。

领导力也是有其逻辑、有规律可循的。在经过长期的管理实践和博采众长之后,我们逐步总结了领导力的如下规律。领导力应该包含以下方面:第一,愿景,领导者是靠愿景和价值观来凝聚追随者的心灵,并“使众人行”的;第二,战略和治理结构;第三,建立团队、平台和流程;第四,激励机制、目标管理、组织作风(管理风格)和组织的技能;第五,领导者自己的素养,即杰克·韦尔奇提出的 4E1P(能量、激励他人、执行力、决断和支撑着 4P 的热情)。

1. 组织的愿景是领导力的核心

一个组织的发展受限于领导者的思想、思路和格局,其中格局其实就是价值观。领导者的价值观将决定组织存在的意义。组织的存在绝对是利他精神的存在,而不是为了组织自己的目标。这些融合到一起就是组织的愿景。愿景决定着组织的归宿。任何一个想要基业长青的组织,都必须有自己的核心愿景。随着组织的发展,它所显现的文化是会发生改变的,但愿景不会变。

杰克·韦尔奇认为,要大力培养那些认同企业价值观的员工,即使他们没有取得良好的业绩也没有什么关系,但是,价值观重要,因为这是双方合作的基础;要淘汰那些不能认同企业价值观的员工,即使他们的能力很强,这么做虽然很难,但企业管理者必须这么做。

在加里·胡佛看来,愿景必须有四根支柱,即清晰、持久、独特和服务精神。他称这四根支柱为企业的精髓。他还认为,企业的精髓必须来自企业的内部,适合于企业的特点,而且不会随着时间的变化而改变;企业的技术、营销策略、薪酬标准,以及许许多多的细节问题总是在不停地变化着,而且有时候这种变化相当快,但是一个成功企业的精髓是始终不变的。

吉姆·柯林斯认为,高瞻远瞩的企业能够从烦琐的做法和商业谋略(这应该应时而变)中分离出他们永恒不变的核心价值观和经久不衰的使命(这应该永远不变)。

2. 战略和治理结构

彼得·德鲁克说：“一个企业存在的原因不是为了盈利，而是它能够给社会带来价值。”而你在什么地方，用什么方式体现价值？这就是战略要解决的问题。再用彼得·德鲁克的话来讲，就是解决“我们的业务现在是什么？我们的业务应该是什么？我们的业务将来是什么？”的问题。战略决定一个公司商业层面大的经营目标和方向。

战略就是集中，即集中所有的资源和优势形成突破。华为技术有限公司任正非表示：“凡是战略，都是专注。”这也是“战争论”关于战略的观点。

战略也是定位，就是给自己贴上有别于其他人的标签。要贴上这个标签，需要对竞争对手、行业趋势有充分了解之后，结合公司现有的资源和优势，最后做出一种占领市场、赢得客户的战略。所有的经营活动都是围绕客户展开的。战略细分下来包括经营战略、营销战略、产品战略、HR 战略、研发战略和供应商的管理战略等。

实施战略需要相应的组织结构。这里所说的组织结构首先是指治理结构，治理结构是指导和控制企业运作的一套高级游戏规则，它包括所有权、管理权和决策权的界定和区分。例如：企业的所有者是否参与决策？是让资金赚钱还是让资金说话？这就是所有权与决策权的分离。所有权和经营权又可以进行二次分离，在愿景和战略确定好后，所有者是否不再插手经营？只有这样的游戏规则确定后，企业才可以不乱。在此基础上，再搭建起企业的核心管理结构。

从组织结构方面看，不同行业 and 不同性质的企业，管理结构存在差异。例如，IT 等高新技术行业往往采用网状结构，传统民营企业往往采用行政直线式结构，跨国企业或者产品多元化的公司往往采用矩阵式结构等。

在不同的组织结构中，核心领导人的身份和起到的作用又不一样。他们是在架构之内做驱动者或旁观者，还是在架构之外做教练或领导者，这种身份的确定也都是组织结构的内容。

另外，一个企业是否以董事会的模式或者以经营委员会的方式进行管理，是否有监事会，都需要考虑并确定。同时要决定高级管理团队的职能和权限，这也是组织的一个基本方面。

有的企业在发展了几年之后，当年在一起拼搏的人不能再在一起工作了，为什么？这在很大程度上是由于当初游戏规则没制订清楚造成的。

组织结构是管理人员用来达到组织目标的一种手段。由于组织目标是由组织总体战略决定的，因此组织战略与组织结构的关系很密切。具体来说，组织结构应该服从组织战略。如果组织战略发生了重大变化，组织结构也应该做出相应

的调整,以支持组织战略的变化。

3. 建立团队、平台和流程

“在竞争激烈的经济体系中,企业能否成功、能否长存,完全要视管理者的素质与绩效而定,因为管理者的素质与绩效是企业唯一拥有的有效优势。”

在企业的愿景确定后,企业基本的价值观和信仰达成共识;在企业的治理结构和管理模式被确定后,在企业的经营战略被确定以后,就进入企业的运作层面了。作为领导者,首先要做的是把运作层面最核心的三条主线建立起来,即建立团队、平台和流程。

首先是建团队。建立团队就是指将班底分成核心团队、中间团队和追随者。对于核心团队,靠愿景来管理;对于中间团队,为其提供成长的机会;对于追随者,应公平善待,并为他们搭建一个成长平台。

核心团队就是决策层,由以价值观为导向经过实践考验的人组成。核心团队人数不多,但是他们必定是有着共同的人生追求、共利害共进退的人,是可以做领导者的代言人的人、可以深刻了解公司的战略和组织的人、可以作为发光者传递企业愿景的人。中间团队负责跟随核心团队、带领追随者,起承上启下的作用。对于追随者,不能用彼得·德鲁克的思想来解决他们的问题,而要对他们进行以满足基础需要为主的团队建设,让他们感受到关怀和被尊重,给予他们安全感。

然后是建平台。一个先进、伟大的公司,它的平台建设也一定是顶尖的。如果没有好的平台,再好的管理思想和做法都无处依附,就像一架航空母舰没有着陆的平台。在没有 ERP 系统的时候,怎么能指望团队按决策层的想法实施精益生产呢?在没有 OA 系统的时候,怎么能让团队的人分享信息和协作呢?在没有 HR 培训平台时,怎么能指望团队成长呢?而这些只是一个个的小平台,还需要把它们整合成一个大的平台。

有了团队,有了平台,就可以打造第三个核心运作业务了,那就是建流程。首先,我们谈一谈流程的意义。一个公司在业务重组的过程中,除了对核心业务、领导力和创新能力等要素进行评估外,一定会对其核心流程的先进性、有效性和实用性进行评估,对核心流程的被执行水平进行评估。反面的例子就是,当一个团队没有基本的做事方法、流程和职责划分时,组织和团队是无法发挥其个体能力的。建流程是必需的。

应该注意的是,流程应该与组织的发展阶段相适应,应该与组织的资源相适应。那种试图建立完整的流程的做法,看起来很好,但是并不适合一个快速成长的组织。所以,我们认为流程可不求完整,包括一切操作的细节和标准化作业的要求适用于基层员工和基本工作,但不适用于一些以管理不确定性和差异化为主

题的高素质员工的工作。因为任何流程都是通过对过去经验的提炼而建立起来的,而未来是变化莫测的。

所以,我们在主张建流程的同时,也同时认识到:流程的最大意义在于核心流程的先进性、有效性和实用性,而不是完整;流程不是越详细越好;执行中流程不能省但可简化。总之,实用、简单和开放是建流程的核心思路。

领导者需要具备的一个思想是:任何一个流程在建立之时,都会成为未来创新和改善的障碍,但是不建立流程,我们不可能到达未来和拥有明天。

4. 激励机制、目标管理、管理风格和组织的技能

管理的核心问题就是人的问题,而人的问题只能通过改善文化和环境来解决,而文化的基础就是利益文化。人的问题需要通过一些机制来解决,其中最核心的机制就是激励机制。激励机制包括精神层面的激励机制和物质层面的激励机制。

对于核心团队的人员,可以将其待遇与企业业务发展挂钩,建立红利机制或股份机制;对于中间团队的成员,建立与企业业务发展相当的激励机制;对于追随者,看业绩,采取“工资+奖金”的激励方式。激励机制的建立要结合绩效管理和个人发展计划。对于核心团队,可能是五年计划;对于中间团队,可能是三年或两年计划;对于追随者,可能是一年或半年计划。企业在确定好规则和目标后,在个人技能或业绩达到一定水平之后给予其绩效奖励。

第二种是目标管理。企业只有以精细化管理为推动力,最后才能实现真正的目标管理。因为只有当管理水平达到无边界组织被普遍接受、员工习以为常之后,才能把企业目标切割成各个组织、团队和个人的目标。目标管理也是有局限性的。员工实际要承担的工作往往超过实现设定目标所需承担的工作。对于素养高的员工,超出设定目标范围的工作他也会做得漂亮,而也有些员工死盯个人目标,为了完成个人目标甚至不惜牺牲企业的利益,对其他事情不妥协。所以,在管理水平和员工意识没有达到一定程度的时候,贸然实施目标管理和个人绩效激励会导致整体绩效下降。

管理风格就是一个组织经常年形成的做事习惯和作风。管理风格可保证一个团队在关键时能打硬仗,而思想工作不能保证,武器也不能保证。管理风格由一个团队的领导者的风格形成,并通过决策层来丰富和传递下去。管理风格就是一个团队的符号,是一个团队最不可取代的东西。管理风格是从决策层和中间层起作用的,他们的典范作用带动追随者。这就是“兵熊熊一个,将熊熊一窝”的含义,也是“一头狮子带领的一群绵羊打败了一只绵羊带领的一群狮子”的原因。

领导者的战斗意志不是通过讲话而是通过事件传递给团队的。事件是建立

团队共同的意志和作风的最有效的手段。就拿打仗来说,一场恶战往往可以锻造一支部队,哪怕这支部队 90% 的人阵亡了,留下的人一定会把部队的作风沉淀下来并传递下去。

做领导者不在于你做了多少思想工作,而在于你能以个人为典范,引领团队作风。你的视野和别人的不一样,你能看到别人看不到的东西,所以你要能识别大局,看清形势,明白现在要发起什么样的风潮,用优秀的组织策划能力来激励团队一浪一浪地朝前走。例如,华为技术有限公司最早一批核心员工提倡的狼性作风(嗅觉敏锐,咬住不放松,集群作战),使华为技术有限公司在非常复杂的管理架构下还可以迅速发展。华为技术有限公司的“床垫子”文化,也是其作风的体现。在关键时刻为了完成任务,员工把床垫子放到办公室,不完成任务不回家、不罢休。与作风紧密联系的就是技能。

在管理联想集团的过程中,柳传志提出了著名的“管理三部曲”,即“定战略”“搭班子”和“带队伍”。其中“带队伍”主要是指带作风。有人认为带队伍主要是带士气,其实不然。因为,士气通常指军队在临战前和战场上的战斗情绪,它可以通过现场鼓动来激励,因而效果是暂时的、不稳定的。而作风则是稳定的行为习惯,从根本上说,要长期地、有意识地加以培养。

华为技术有限公司的任正非也多次强调,要在企业中塑造一种氛围,因为氛围也是一种宝贵的管理资源,氛围会普及大多数人,会形成宏大的、具有相同价值观和较强驾驭能力的管理者队伍,能在大规模的范围内共同推进企业进步。

组织的技能主要包括职业素养和职业技能等,其意义显而易见,不再赘述。

5. 4E1P——领导者的素养

詹姆斯·库泽斯多年来对数以万计的普通领导者进行案例研究,发现领导力并不完全取决于领导者的人格魅力,而是主要取决于五种行为方式,即以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行和激励人心。

信誉和真诚是领导者的基石。领导力必须是真的、善的和美的。第一,领导者必须以身作则,要说到做到,为下属、为他人树立榜样。领导之“领”就体现在以身作则上,唯有如此,才能赢得下属的尊重和认同,才会有追随者。第二,领导者需要与被领导者一起共启愿景,一起去追求令人激动的未来。第三,领导与变化是互动的、相互依存的。领导需要变化,变化需要领导。换言之,变化是领导力赖以生存的环境和条件,所以挑战现状就是领导力成功的秘诀所在。第四,要实现愿景、改变现状,必须有一个高效的团队,领导不是领导者个人的事情,必须使众人行,必须使众人有能力、有作为。使众人行是领导的本质所在。第五,激励人心。使众人行就是要给众人以行动力,激励众人之心,使人的潜力变成显能、变成

组织的效能。

这与杰克·韦尔奇的想法和做法异曲同工,所以我们认为领导者首先要具备如下这些素质:有足够的正能量,有执行力和决断力,有很正派的作风,能保持充沛的激情;用多出的能量去激励他人,这种激励他人的能力就是驱动力,这种驱动力除了来自于愿景、价值观和文化的感召力外,主要来自于领导者的典范作用。

执行力就是结果导向、业绩导向,就是立即、现在、马上执行的风气,就是把企业愿景和战略经营目标转化为行动的能力。执行力就是在事中的时候能正确调配、安排,促使团队最大化发挥能力以完成任务;事毕后懂得总结和褒奖。

决断力就是事前比别人看得远,更有洞察力,更具备承担责任和风险的勇气。

领导者将自己的正能量发挥出来,成为团队的一种精神,这也是与作风有联系的。

二、领导的特点和有效性

(一) 领导的特点

1. 领导是一个社会组织系统

这个系统由领导者、被领导者和环境三个要素构成。

(1) 领导者是在领导这一社会组织系统中处于组织、决策、指挥、协调和控制地位的个人或集体。它在领导活动中处于主导地位。

(2) 被领导者就是按照领导者的决策和意图,为实现领导目标,从事具体实践活动的个人和集团。它构成领导活动的主体,是实现预定目标的基本力量。

(3) 环境是独立于领导者之外的客观存在,是对领导活动产生影响的各种因素的总和。

【课堂讨论】

李云龙是不是一个好下属?

结论:具有高绩效行为的下属就是好下属。

2. 领导是一个动态的行为过程

领导是为实现既定目标,对被领导者进行指挥和统御的行为过程。领导的三要素表现为两对基本矛盾。

(1) 领导者与被领导者之间的矛盾。

(2) 领导活动的主体与领导活动的客体之间的矛盾。

3. 领导是高层次的管理活动

领导是高层次的管理活动,即宏观管理活动,主要处理带有方向性和原则性的重大问题,独立性强。

4. 领导具有权威性

领导的权威性表现在领导者与被领导者的关系上。领导既反映出领导者的权力和威望,也反映被领导者对这种权力和威望的服从、认可。

【课堂讨论】

假如你是副职,你的领导是一个能力较差但工作认真、负责的人,你如何与他相处、做好工作?

(二) 领导的有效性

具有代表性的几种领导有效性理论如下。

1. 权变理论

权变理论由弗雷德·菲德勒提出,它的主要观点是,领导的有效性取决于领导者所处的情境。这些情境包括领导者和下属的关系、任务结构以及领导者的职权等三个因素。根据这三个因素的不同组合,可以有三种领导行为供领导者选择,即任务导向型、关系导向型和社会中立型。

弗雷德·菲德勒认为:任务导向型的领导者无论是在有利的情境下还是在不利的情境下,都会产生较好的绩效;关系导向型的领导者则只会在中等有利的情境下才会产生很好的绩效。

【课堂讨论】

有一家上市公司,为了提高各部门主管的责任心、主动性和创造性,决定推行“紧逼问题管理法”,要求每位主管把发现问题和解决问题作为管理的重点。为了强化这种管理思想,这个公司的总经理要求每位夜班值班经理每次值班必须至少发现六个问题,否则就按渎职论处。

请问:该公司这位总经理的这种思想会导致下属的什么行为?这位总经理的行为是有效的吗?

2. 路径-目标理论

路径-目标理论是权变理论的一种,它研究的是领导者和单个下属的相互

作用。

路径-目标理论认为,如果领导者的行为能增强目标的吸引力并能增强下属完成目标的信心,那么领导者的行为就是有效的。

路径-目标理论提出了四种领导行为,即指导型、支持型、参与型和成就导向型,并指出:

(1) 当下属承担的是非结构化或不明确的任务时,指导型领导行为最有效;

(2) 当下属承担的是令人灰心、压力大或令人不满的任务时,支持型领导行为最有效;

(3) 当下属承担的是明确的、非重复性的或很有挑战性的任务时,参与型领导行为最有效;

(4) 当下属承担的是模棱两可、非重复性或挑战性极强的任务时,成就导向型领导行为最有效。

3. 下属成熟度理论

下属成熟度理论认为,领导的有效性取决于下属对特定任务或目标的成熟度。所谓成熟度,就是指工作愿望和工作能力的综合程度。

下属成熟度理论提出了四种领导行为,即指示型、推销型、参与型和授权型,并指出:

(1) 面对低能力、低愿望的下属,指示型领导行为最有效;

(2) 面对高能力、低愿望的下属,推销型领导行为最有效;

(3) 面对低能力、高愿望的下属,参与型领导行为最有效;

(4) 面对高能力、高愿望的下属,授权型领导行为最有效。

4. 管理方格理论

管理方格理论认为,可以把是关心人还是关心工作任务作为考察领导行为的重要因素,以此来分析哪种领导行为更有效。这样,领导者也可以据此找到自己相应的位置,以调整自己的领导行为。

三、领导权力和领导能力

在欧美国家,权力的定义大致分为三种,分别是能力说、强制意志说和关系说。具体来说,如马克斯·韦伯认为,权力是“一个人或一些人在某一社会活动中,甚至是在不顾其他参与这种行动的人的抵抗的情况下实现自己意志的可能性”。克特·W. 巴克认为,权力是“在个人或集团的双方或各方之间发生利益冲突或价值冲突的形势下执行强制性的控制”。在布洛克等人在《枫丹娜现代思潮