



第九章

领导者与组织行为



- § 9.1 领导的内涵
- § 9.2 领导特质理论
- § 9.3 领导行为理论
- § 9.4 权变领导
- § 9.5 领导理论的新发展
- § 9.6 领导者与组织文化



§ 9.1 领导的内涵

- 一.领导的含义
- 二.领导者影响力的来源
- 三.领导者怎样树立威信



一.领导的含义

- 领导的本质是影响力，即对一个组织、一个群体或一些个人的行为与观念施加影响的过程。



二.领导者影响力的来源

- 领导者影响力来自两方面
- 一是职位权力。由于领导者在组织中所处的位置由上级和组织赋予的。
- 二是个人权力。这种权力是由于自身的某些特殊条件才具有的，对人的影响是发自内心、长远的。



权力的基础

- 惩罚权。来自下级恐惧感，下级感到领导者有能力惩罚他，使他不能满足某些需求。
- 奖赏权。来自下级追求满足的欲望，下级感到领导者有能力奖赏他，满足某些需求。
- 合法权。来自传统习惯观念，下级认为领导者有合法权力影响他，他必须接受领导者的影响。
- 模范权。来自下级信任，下级相信领导者具有优秀的智慧和品质，愿意模仿和跟从他。
- 专长权。来自下级尊敬，下级感到领导者具有专门知识、技能和专长，能帮助自己。



权力运用的效果

- 惩罚、奖赏、合法权属于职位权力，模范、专长权属于个人权力。
- 惩罚权带来的顺从是表面、暂时的。
- 奖赏权可以增加领导者对下级的激励，引起满意并提高效率，作用取决于奖励值和公平性。
- 合法权是基于习惯、社会意识和责任感所引起的服从，不能导致高工作水平和个人满意度。
- 模范权和专长权能引起公开和私下的顺从、内心的信服，影响力也比较持久。



三.领导者怎样树立威信

- 1. 正确认识自己的任务和责任
- 2. 树立正确的权威观
- 3. 如何树立威信总结



1. 正确认识自己的任务和责任

- 领导者两项任务：一是完成组织目标，即上级和组织上交给的任务；二是尽可能满足员工需要。
- 领导者双重立场：一方面代表上级和组织，代表组织长远、整体利益；另一方面代表员工利益。高明的领导者善于将这两者巧妙地协调起来。



2. 树立正确的权威观

- 破除对职位权力迷信。行政权力导致的服从是表面，甚至是虚假的，在个人权力上下功夫。
- 正确认识权力来源。魏征“载舟覆舟论”、巴纳德则提出了“权威接受论”：上级只能授给你权力，但无法授给你威信。
- 正确地使用权力。勤政、廉政、影响力是双向的。



3.如何树立威信总结

- 素质好。具有足够知识、能力和经验，善于集中群众智慧。
- 有权。说话算数，有明确的组织赋予的权力。
- 人和。能和别人和睦相处，具有良好的人际关系，善于洞察群众心理，创造激励的工作环境，满足群众的需要。
- 让人信服。为人正派，办事公道，具有献身精神，不利用职权谋取个人私利。



§ 9.2 领导特质理论

- 1. 性格理论
- 2. 能力理论
- 3. 一些研究成果



1. 性格理论

- 领导特性理论集中回答：领导者应该具备哪些素质？怎样正确地挑选领导者？
- 出发点：根据领导效果的好坏，找出好的、差的领导人在个人品质或特性方面的差异，确定优秀领导人的特性。
- 找出成功领导人具备的特点，再考察某个领导者是否具备这些特点，判断是否优秀领导人。
- 传统特性理论认为领导者所具有的特性是天生的，是由遗传决定的，也被叫做性格理论。



2. 能力理论

- 现代特性理论认为领导者特性、品质是实践中形成的，可通过教育训练培养。
- 能力理论认为：领导者是什么人并不重要，关键是他能干什么事。
- 领导特性不同研究者说法不一、包罗万象且互有矛盾。大都是描述性，没有说明具有某种品质的程度。描述不严格，反例很多。



- 美国普林斯顿大学
- 一个领导者应该具备下述十项条件才是合格的。这十项条件是：
- 合作精神、决策才能、组织能力、精于授权、善于应变、勇于承担责任、敢于求新、敢担风险、尊重他人、品德高尚



- 日本企业界则认为 一个领导者要有十项品德、十项能力。
- 十项品德是使命感、责任感、信赖感、忍耐感、积极性、进取心、忠诚老实、公平、热情、勇敢。
- 十项能力是:思维决策能力、规划能力、判断能力、创造能力、洞察能力、劝说能力、理解人的能力、解决问题的能力、培养下级的能力、激发积极性的能力。



- 特质理论是早期主要的领导理论 但也是争议较大的理论。人们在特质理论研究中发现:研究中找出的特质对一些人有效,对另一些人就无效。在一种情境下有效,在另一种情境下就无效。
- 已有的大量研究基本上能够说明:具备某些特质确实能够提高领导者成功的可能性,但没有一种特质是成功的保证



§ 9.3 领导行为理论

- 一. 三种极端理论
- 二. 连续统一体理论
- 三. 管理系统理论
- 四. 领导方格理论



一. 三种极端理论

- 勒温（**P.Lewin**）研究不同的工作作风对下属群体行为的影响，认为存在着专制、民主和放任自流**3种极端的领导工作作风**。
- 专制作风：以力服人，靠权力和强制命令让人服从。具体特点：独断专行，自行决策；信息独享，无下级参与；主要依靠行政命令、纪律约束，训斥惩罚（统计，**60%**左右的命令指示口气），只有偶尔奖励；预先安排一切，下级只能服从；与员工保持心理距离。



三种极端理论

- 民主作风：指以理服人、以身作则的领导人。调动下属各尽所能。特点：集体讨论决策；分配工作尽量照顾员工能力、兴趣和爱好；领导者主要运用个人权力，很少使用职位权力；上下级心理距离小；下属对于工作有相当大的自由、较多选择性和灵活性。
- 放任自流（**Laissez-faire**）作风：工作事先无布置，事后无检查，权力交给下属，悉听尊便，毫无规章制度。



试验结果

• 试验	专制型	民主型
• 人际关系	攻击多	友好
• 上下关系	服从领导，自我表现	工作为中心
• 中心词	“我”为中心	“我们”
• 遇挫折	推卸责任，相互攻击	团结
• 领导不在	无人组织	继续照常
• 工作	无责任感	积极主动



利弊分析

- 民主方式，工作效率最高，不仅任务完成圆满，而且士气高昂，关系融洽，工作积极主动，富有创造性。
- 独裁方式，下级自由度过小，士气低落，迫于外部的严格监督，一般可以达成组织目标；
- 放任方式，组织成员一般只能达到社交目标，工作效率最低；



二. 连续统一体理论

- **Tannenbaum** 与**Schmidt** 认为：民主、独裁是两个极端情况，两者中间存在多种情况，形成领导连续统一体理论。
- 基于对权力来源和人性看法不同。
- 独裁领导者认为权力来自职位，人生来懒惰没有潜力，因而决策由领导者作出；
- 民主型领导者认为权力来自群体授予和承认，人受到激励能自觉、自治、发挥创造力，因此可以公开讨论集体决策。

领导的连续统一体

领导者运用职权

下级享有的自由度

领导者
自行决
策并宣
布

领导者
对下属
“推销”
其决策

领导者
作出决
策但允
许提意
见

领导者
起草可
修改的
计划草
案

领导者
提出问
题征求
意见后
作决策

领导者
规定界
限，让
集体共
同决策

领导者
允许下
级在规
定范围
内自主
决策



三. 管理系统理论

- 利克特提出支持关系理论
- 该理论认为，领导者要考虑下属职工的处境、想法和希望，支持职工实现其目标的行动，让职工认识到自己的价值和重要性，认识到他们在工作中的经验和知识是有助于提升他们对个人价值和重要性的感觉的。
- 由于领导者支持职工，就能使职工对领导者采取合作态度和抱有信任感，支持领导者。这就叫做相互支持的原则。



三. 管理系统理论

- 压榨式的集权领导。这种领导形态中管理层对下级缺乏信心，权力集中在最高一级，很少让下属参与决策，决策大都由管理层作出，然后以命令宣布。必要时以威胁和强制的方法执行，只有自上而下的沟通，上级与下级之间的接触都是在互不信任的气氛中进行。激励主要用恐吓和惩罚的方法，偶尔也用奖赏，在这种方式下，最容易形成与正式组织目标相对立的非正式组织。



三. 管理系统理论

- 仁慈式的集权领导。
- 在这种领导形态中，管理阶层对下层职工有一种谦和的态度，但下属仍小心翼翼。决策权力仍控制在最高一级，下属能在一定的限度内参与，但仍受高层的制约。有一定程度的自下而上的沟通，激励方法是奖赏与惩罚并用。在这种方式下，通常也会形成非正式组织，但其目标不一定与正式组织的目标相对立



三. 管理系统理论

- 协商式的民主领导。
- 上级对下级有相当程度的信任，但不完全信任，主要决策权掌握在高层。下级可以作具体问题的决策，双向沟通在相当信任的情况下进行，激励基本采用奖励方法，偶尔也实行惩罚。在这种方式中，可能产生非正式组织，但它很可能支持组织的目标，其中只有一少部分反对组织的目标



三. 管理系统理论

- 参与式的民主领导。
- 领导者完全信任部属，决策采取高度的分权化，既有自上而下的沟通，又有自下而上的沟通，还有同事之间的平行沟通，信息交流在互相信赖和友好的气氛中进行。非正式组织和正式组织融为一体，所有的力量都为实现组织目标而努力，组织目标与职工的个人目标也是一致的。



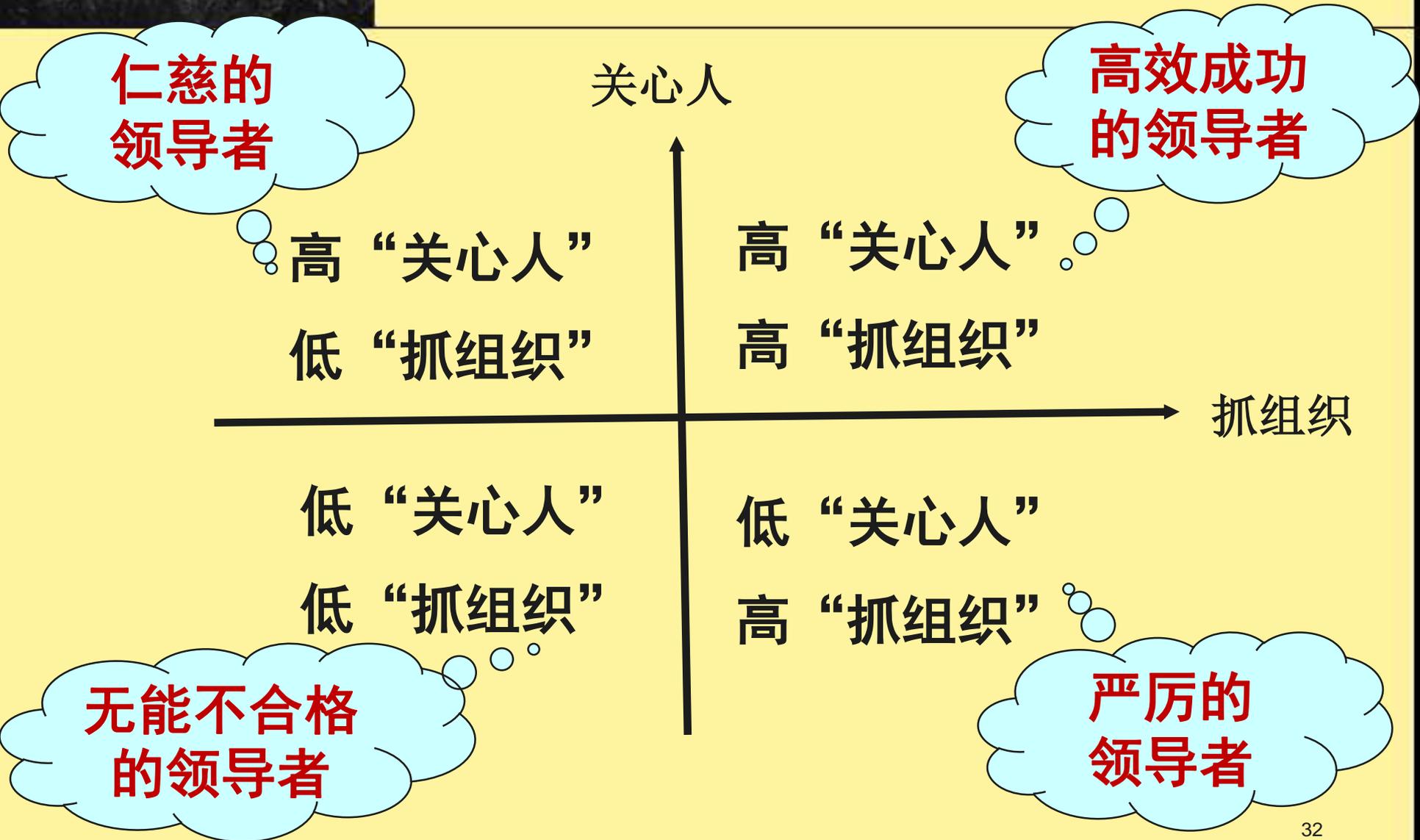
- 管理人员必须应用支持关系原则，即领导者要支持下属，保证每个成员把自己的知识和经验看成是对自己个人价值和重要性的一种支持，并建立和维持一种个人价值和重要性的感觉。
- 应用集体决策和集体监督。每个下级组织的领导是上一级组织的成员，利克特把它叫做“联系栓”。这样，通过联系栓把整个组织连结成为一个整体。
- 要给组织树立高标准的目标。一个组织的领导和每一个成员都要有远大的志向，树立高标准的目标。通过这些目标的实现，既达到了组织的目标，又满足了组织成员的个人需要。

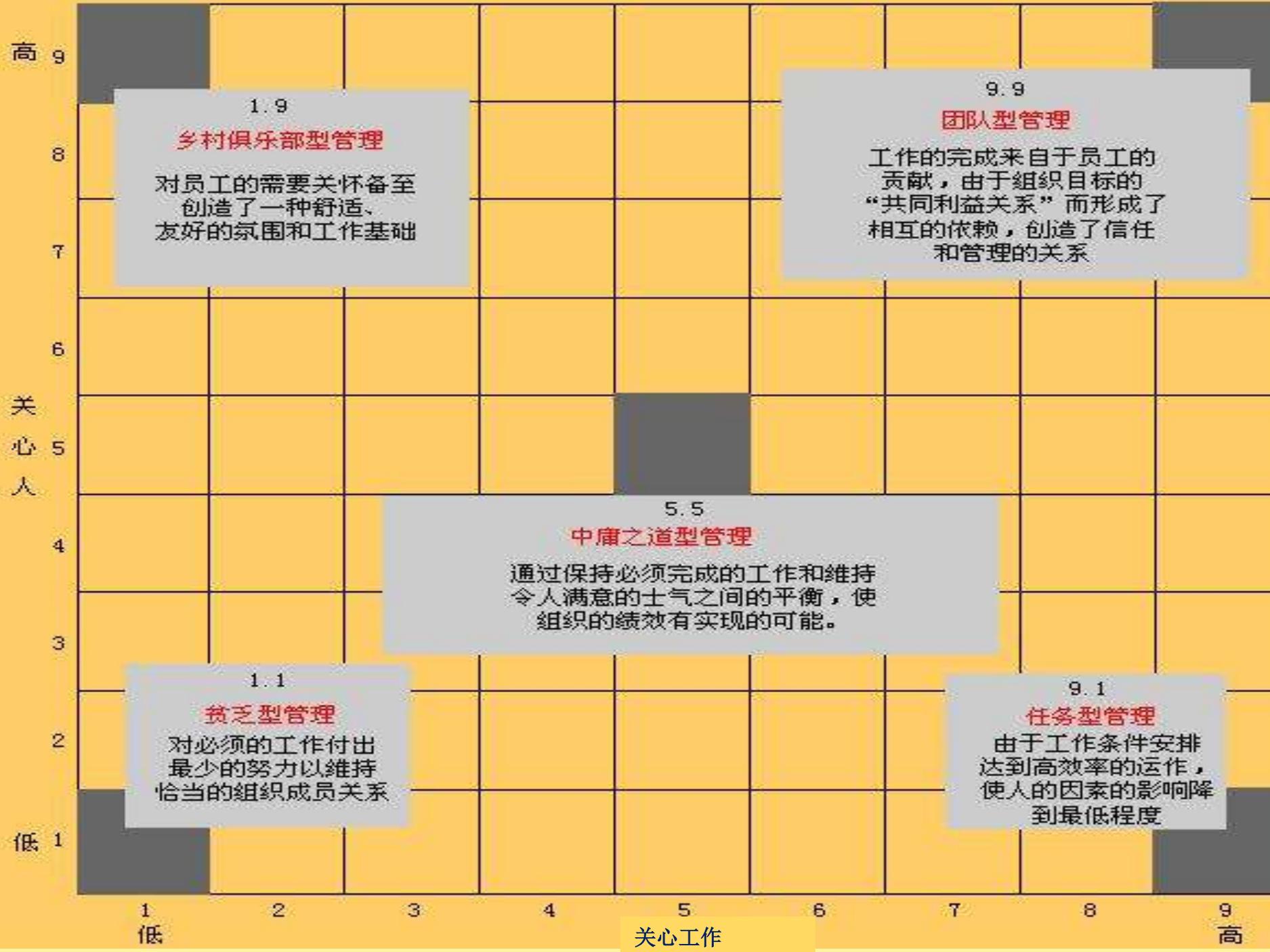


领导行为四分图

- 1945年俄亥俄州立大学
- 领导行为两方面：**着手组织**---规定与工作群体的关系，进行组织、沟通渠道、工作程序设计。**体贴精神**---建立上下级之间的友谊、尊重、信任关系的行为。四个象限

四分图理论







- 关心工作和关心人这两方面是统一的，不能把两者绝对对立起来。
- 重生产要以激发人的积极性为前提，所以领导者要关心人，关心人是为了搞好生产。同时，只有生产搞上去了，才能拥有丰富物质生活资料，满足员工需要，才有物质基础。如果生产不提升，就难以做到满足人们的合理需要，关心人就成为一句空话。两者是相辅相成的关系，不能有所偏废。
- 当然在具体的领导过程中，要一切以时间、地点、条件为转移。要考虑到被领导者的特点、状况和环境条件的变化，工作上有所侧重。有所侧重不是只重视其中一方面。而是要有轻重缓急，既
- 要有重点又要统筹兼顾。



§ 9.4 权变领导

- 1.领导理论概述
- 2. Fiedler模型
- 3.认知资源理论
- 4.领导的生命周期理论
- 5.途径—目标理论
- 6.情景领导
- 7.领导者—成员交换理论



1.领导理论概述

- 品质理论：侧重领导者个人的品质、性格、特征与领导行为的有效性之间的关系。
- 行为理论：个人的品质难以说明领导有效性，进一步考察领导者的行为，哪些是优秀的领导行为，哪些是失败的领导行为。
- 权变理论：领导者如何在环境变化的情况下改变领导行为，从而提高领导行为的有效性。



2. Fiedler模型

- 环境因素：下级关系，职位权利，任务结构
- “你最不喜欢的同事”（LPC）调查测定领导风格。领导者对其最不喜欢的同事仍能给以好的评价，关心人的领导。如果对其最不喜欢的同事给以低评价，关心任务的领导。
- 结论：领导者最有利、最不利的情况下，采用任务导向其效果较好。在对领导者中等有利情况下，采用关系导向效果较好。



3. 认知资源理论

- **Cognitive resource theory**, 1987年Fiedler、乔·葛西亚(Garcia) 解释领导者通过什么而获得了有效的群体绩效这一过程。
- 两个假设：**1.** 有效领导者相比平庸的领导者能制定更有效的计划、决策和活动策略。**2.** 领导者通过指导行为传达计划、决策和策略。
- 阐述压力和认知资源(如经验、奖励、智力活动)对领导有效性的重要影响。



认知资源理论

- 在支持性、无压力环境下，指导型行为只有与高智力结合起来，才会导致高绩效；
- 在高压下，工作经验与工作绩效之间成正相关；
- 在领导者感到无压力的情境中，领导者的智力水平与群体绩效成正相关。
- 把领导者认知能力的引入作为领导有效性的因素



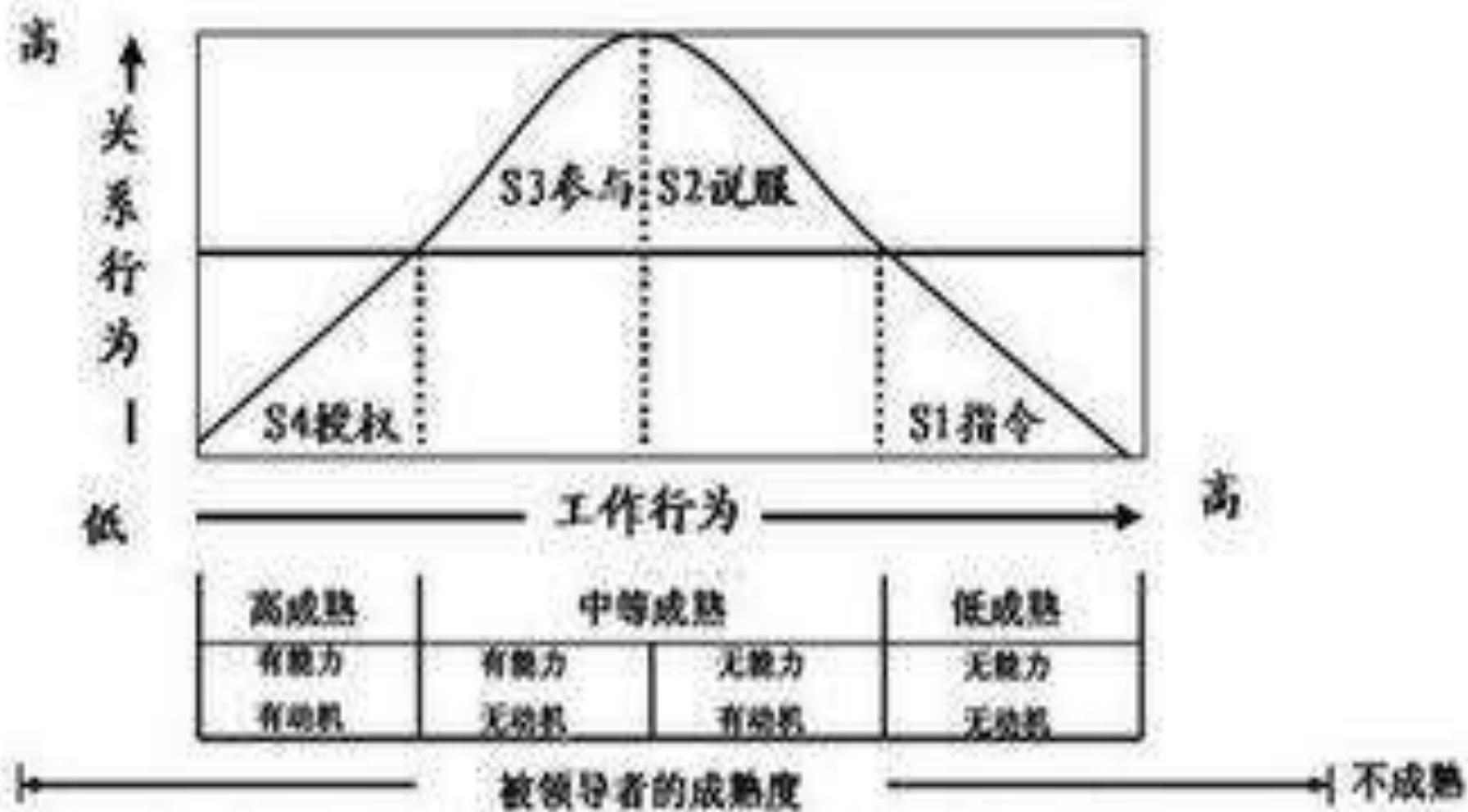
三.领导的生命周期理论

- 科曼（A. K. Kormax）在研究了俄亥俄州立大学“着手组织”与“体贴精神”的观念以后，提出了领导的生命周期理论。
- 由家长对子女在不同的成长期采取不同的管理方式类比而来
- 学龄前----高工作 低关系；小学和初中----高工作 高关系；高中和大学----低工作 高关系；成人后--
--低工作 低关系



四.途径—目标理论

- **House**把期望理论和领导行为的四分图结合在一起，提出了途径——目标理论
- 领导者效率的衡量取决于激励下级达成组织目标并在工作中使下级得满足的能力。
- 高工作----指引人们排除障碍,达成目标并获得报酬; 高关系----在工作中增加员工需要的满足程度。



- S1、指令型领导方式（高工作—低关系）
 S2、说服型领导方式（高工作—高关系）
 S3、参与型领导方式（低工作—高关系）
 S4、授权型领导方式（低工作—低关系）



途径—目标理论

- 豪斯认为：领导者的效率是以能激励下级达成组织目标并使其在工作中得到满足的能力来衡量的。当组织根据成员的需要设置某些奖励以激励组织成员时，组织成员就萌发了获得这些奖励的愿望，并开始作出努力。但是，要实现这一愿望，就必须在工作上作出成绩，为组织目标的实现作出贡献。这就要求领导者要让组织成员确切知道怎样才能达成组织目标，只有这样，激励才能起到预期的作用。



- 豪斯考虑的领导方式有四种类型
- 指令型：由领导发布指令，下属不参加决策。
- 支持型：领导者对下属很友善，更多地考虑职工的要求。
- 成就导向型：领导者为职工树立挑战性的目标，并表示相信职工能达到这些目标。
- 参与型：职工参与决策和管理。



- 豪斯认为，高工作就是指引人们排除通往目标道路上的障碍，使他们达成组织目标并获得报酬，高关系就是在工作中增强人们需要的满足程度。他指出，高工作和高关系的组合，不一定是最有效的领导方式，这是因为没有考虑到达成目标时客观上存在着什么障碍。领导方式的选用，没有固定不变的公式，要根据领导方式同权变因素的恰当配合来考虑。



五.情景领导

- 情景(situational)领导是赫西(Hersey)和布兰查德(Blanchard) 60年代末提出。
- 不仅考虑领导者的风格，而且考虑到其下属的“成熟度”。成功的领导是通过针对下属的意愿和成熟程度选择正确的领导风格来获得的。
- 领导行为考虑工作、关系行为的组合：吩咐、推销、参与和授权。



下属的成熟度

- 下属的成熟度（**Readiness**）：人们有意愿和能力完成某项特定任务的程度。责任心、成就感、工作经验、教育程度等。四个等级。
- **R1**：不能、不愿负责任做事，无能力、无自信。
- **R2**：不能胜任、但愿意承担必要的工作任务。有意愿，暂时缺乏合适的技能。
- **R3**：能够做、但不愿意听从领导的指示。
- **R4**：能胜任、也愿意完成对任务。



领导行为

- **吩咐（高工作——低关系）**：领导者进行角色分类，安排工作任务。指导性行为，单向沟通。
- **推销（高工作——高关系）**：提供指导性和支持性行为。除向下属布置任务外，共同商讨工作的进行，重视双向沟通。
- **参与（低工作——高关系）**：极少命令，与下属共同决策。促进工作的进行和沟通。
- **授权（低工作——低关系）**：几乎不提供指导或支持，通过授权鼓励下属自主做好工作。



六.领导者—成员交换理论

- 传统假设：领导以同样方式对待所有下属。
- **George Graeo** 提出**Leader-member exchange theory (LMX)**，由于时间压力，领导者与下属中的少部分人建立特殊关系。这些个体成为圈内人士，受到信任，得到更多的关照，更可能享有特权；其他则成为圈外人士，他们的领导——下属关系是在正式的权力系统基础上形成的。



§ 9.5 领导理论新发展

- 一.魅力型领导
- 二.基于价值观的领导
- 三.交易型领导理论
- 四.变革型领导理论



一.魅力型领导

- 1.魅力型领导概念
- 2.魅力型领导者特征
- 3.魅力型领导者对下属的影响过程
- 4.魅力型领导的不足



1.魅力型领导概念

- 豪斯（**House**）发展了关于魅力型领导的理论
- 魅力（**charisma**）是一个希腊词汇，表示神所授予的礼物。
- 在领导的研究中，魅力是一种特定的领导品质，魅力型领导者热情、自信，具有非凡的勇气和决断力，能深刻影响他人的行为、情感。
- 魅力型领导经常被人们当作一个史诗般的英雄或楷模式的人物



2.魅力型领导者特征

- 反对现状并努力改变现状
- 设置与现状距离很远的目标前景
- 对自己的判断力和能力充满自信
- 深入浅出言简意赅地向下级说明自己的理想和远大目标，得到认同。
- 出奇制胜引起下级的惊讶和赞叹
- 对环境变化非常敏感，采取果断措施改变现状
- 经常依靠专长权和参照权
- 被认为是改革创新的代表人物



3.魅力型领导者对下属影响

- 领导者清晰的描述宏伟前景
- 向下级传达组织对员工的期望，并对下级达到这些期望表现出充分的信心。
- 通过语言和行动倡导组织的价值观，并以身作则。
- 作出自我牺牲和突破传统的行为来表明他们的勇气和对未来的坚定信念



4.魅力型领导的不足

- 以个人魅力代替集体的科学决策，并导致决策的风险增大。
- 下属以对领导者的崇敬和宽容，代替应有的监督和制约，并导致领导者不良心理倾向的生长与膨胀。
- 魅力型领导者难有继任者



二.基于价值观的领导

- 0.领导理论的问题
- 1.概念
- 2.基于价值观的领导理论组成要素
- 3.基于价值观的领导过程
- 4.基于价值观的领导与传统领导的比较



0.领导理论的问题

- 领导理论两个问题没有解决：一是领导靠什么影响改造下属？二是激励领导的因素是什么？
- 精炼：基于什么领导？谁领导领导？
- **90**年代豪斯等人发现，领导行为和特征有效性都隐含着各种价值观判断
- 领导个人价值观对组织文化和员工价值观发挥巨大作用，产生强有力的凝聚效应。
- 价值导向的激励比实际导向的激励作用更强、更广泛、更持久



1. 基于价值观的领导概念

- “被领导者对领导者所信奉的价值观共享和强烈认同，持有明确价值观的领导者，通过明确表达愿景，向组织和工作中注入自己的价值观，使得被领导者所持有的价值观和情感与之发生共鸣，从而唤醒追随者对集体和集体愿景的认同，导致领导者自我价值的实施”。



2. 组成要素

- 种子要素：领导价值观。领导者所持有的价值观是基于价值观的领导理论的核心。
- 基本要素：企业文化、领导素质
- 衍生要素：企业核心价值观、企业愿景
- 强化要素：领导动机、领导行为



3. 基于价值观的领导过程

- 领导者注入价值观
- 价值观共鸣引起下属的动机与情感
- 共同价值观的形成
- 对共同价值观的强化



4. 与传统领导的比较

- 基于价值观的领导相对传统领导的优势
- 赋予行为以内在价值。把行为与追随者的自我概念、内在价值观以及怀有认同感联系起来。
- 提高行为完成的预期。提高自我功效（自我价值、自信心）；强调集体功效。
- 内在价值目标的实现。把目标与过去、现在与使命框架的价值观联系起来形成认同的基础。
- 激励的预期。把行为和目标对美好未来的梦想和乌托邦式的愿景联系起来，建立信念。



三.交易型领导理论

- 1.定义
- 2.特征



1.定义

- 交易型领导（**transactional leadership**）
基于社会交换的理论，认为领导者与部属间的关系是一种现实的契约行为，目的在于交换特定有价值的事物。
- 强调成员与领导者的关系是互惠的，是基于经济、政治及心理的价值互换。不能够赋予员工工作上的意义，从而无法调动员工积极性和开发员工创造性。



2.特征

- 领导者通过明确角色和任务要求，指导和激励下属向着既定的目标努力。
- 以组织管理的权威性和合法性为基础，依赖组织的奖惩来影响员工的绩效。
- 强调工作标准、任务的分派，重视任务的完成、强调员工的遵从。



四.变革型领导理论

- 1.概念
- 2.特征



1.概念

- 变革型领导（**transformation leadership**）是向员工灌输思想和道德价值观并激励员工的过程
- 变革型领导者以其个人魅力激励下属，影响并改变下属的工作态度与价值观，使他们能够为了组织的利益超越自身利益。该领导方式可以使下属产生更大的归属感，满足下属高层次的需求，获得更高的生产率和更低的离职率，最终实现超越预期的绩效水平。



主要过程

- 领导让他们的下属更清楚既定目标的重要性，以及实现目标的方法；
- 影响员工，使其把组织利益、把目标置于个人利益之上；
- 激发并满足下属的高层次需求。



变革型领导

- 超越与员工契约关系，积极介入下属个人价值系统。从思想上使员工把个人和集体相联系，增强员工的内在激励作用。
- 描述组织愿景与使命，帮助员工理解目标的和价值，使他们愿意为集体牺牲个人利益。
- 智能激发，鼓励打破思维框架，采用探索性的思维过程。鼓励挑战价值观、传统和信仰。
- 以身作则、树立典范，完成员工观念的转变。
- 培养对长期性目标、使命的执着追求



2.特征

- 领导魅力 。使员工崇拜、尊重和信任。
- 感召力。向员工勾勒组织愿景与蓝图，使下属感到工作富有意义和挑战性，激发员工的使命感。
- 智能激发。启发员工从新的角度或视野寻找解决问题的方法与途径，鼓励员工采用崭新的方式完成任务。
- 个性化关怀 。仔细倾听下属需求，鼓励学习、提供指导。



§ 7.6 领导者与组织文化

- 一. 领导者是组织文化的缔造者
- 二. 领导者价值观决定了组织文化的基调
- 三. 领导示范作用关系到组织文化建设成败
- 四. 领导者的观念创新推动组织文化的更新
- 五. 领导者素质的不断完善促进优秀组织文化的形成
- 六. 领导者应确立科学的、高境界的价值观



一. 领导者是组织文化的缔造者

- 领导者，就是指身居领导岗位、能够对组织制定目标和实施目标的全过程施加巨大影响的人。
- 建设强有力的组织文化，领导者起着至关重要的作用。



1.组织的主导价值观是领导者个人价值观的群体化

- 组织的主导价值观（组织文化的核心）是组织创始人个人价值观的延伸、扩展和最终实现群体化。就实质来说，组织文化是组织成员对组织创始人的个人价值观认同的结果。
- 领导者一方面要对已有文化进行总结和提炼，保留其积极成分，去除其消极因素；另一方面要对提炼的文化进行加工，加入自己的信念和主张，再通过一系列活动，将其内化为职工的价值观，外化为职工的行动。



2.领导者是组织文化更新的推动者

- 对于组织创始人的后继者，他们个人价值观的作用，往往表现在对组织文化的更新上。
- 组织文化向哪个方向变和怎样变，有其客观的规律性，但形成什么样的特色和个性，则在很大程度上取决于领导者的价值标准。



3. 领导者是组织文化的建设的指挥者

- 组织文化建设是组织文化不断优化过程。必须有意地发扬积极的、优良的组织文化，克服消极的、劣性的文化。
- 通过哪些渠道(宣传、奖励、惩罚、树标兵、搞竞赛、物质载体、业余文化活动)，采用什么手段(正强化、负强化、领导示范、榜样引导、社会教育、自我教育、外在教育)，树立什么标兵等，都由领导者进行决策。影响到组织文化建设的方向、力度和深度，从而影响效果。



二. 领导者价值观决定组织文化的基调

- 领导者的价值观仿佛是组织文化建设的灵魂
- 组织领导者如果抓住了核心价值观，组织文化建设就会“纲举目张”。
- 领导者本人的价值趋向、理想追求、文化品味等，对组织核心价值观的影响是决定性的。
- 组织价值观是领导者价值观的群体化。组织主要领导者的价值观决定组织文化的基调。
- 发挥示范、表率作用，要求领导者具备优秀的素质-----先进价值观、高尚品质、创新精神、决策、技术业务、人际关系协调能力等等。



三. 领导示范作用关系到组织文化建设成败

- 新组织文化的形成是一个学习过程，下属有意无意地效仿领导者的言行。这时领导者言行就具有了示范性、引导性。
- 儒家“知不若行”。组织的领导者，设计组织文化并示范，“知行合一”。
- 领导者在组织文化建设中起示范和表率作用，领导者如果进行的是错误示范，将给组织文化带来巨大的灾难。



四. 领导者的观念创新推动组织文化的更新

- 组织环境的变化，需要组织文化的变革。
- 文化的变革依靠领导者自上而下地进行，否则就会陷入一种混乱、无序的状态，良性的组织文化不可能形成。
- 组织文化变革的时机：(1)组织的内外环境发生重大变化；(2)业绩平平，甚至每况愈下；(3)组织的主导文化与宏观文化发生严重冲突。
- 文化的惯性，要求组织文化变革的慎重态度，维持组织文化的稳定性；一旦变革，就应旗帜鲜明、构筑新的组织文化体系。



五. 领导者素质的不断完善促进 优秀组织文化的形成

- 领导者的优秀素质，包括完善而先进的价值观、高尚的道德品质，创新精神、管理才能、决策水平、技术业务能力、人际交往能力等，尤其是要有良好的道德品质和深厚的文化底蕴。
- 孔子 “以政为德，譬如北辰，居其所，而众星拱之。”
- 孙子兵法 “军人五德”：智、信、仁、勇、严。



六. 领导者应确立科学的、高境界的价值观

- 事业至上
- 国家至上
- 信誉至上
- 奉献为荣
- 群体为高
- 以人为本
- 服务制胜
- 创新是命