

第九章 领导者与组织行为

1、什么是管理方格论?将这种观点与俄亥俄和密歇根的观点进行对比。

答：（1）管理方格论指罗伯特·布莱克和简·莫顿在1964年出版的《管理方格》一书中提出的一种理论。这种理论倡导用方格图表示和研究领导方式。在纯粹的对生产关心的领导方式和对人关心的领导方式之间，可以有使二者在不同程度上互相结合的多种领导方式。为此，他们就企业中的领导方式为题提出了管理方格法，使用自己设计的一张纵轴和横轴各9等分的方格图，纵轴和横轴分别表示企业领导者对人和对生产的关心程度。第1格表示关心程度最小，第9格表示关心程度最大。全图总共81个小方格，分别表示“对生产的关心”和“对人的关心”这两个基本因素以不同比例结合的领导方式。

管理方格理论表明：在对生产的关心和对人的关心这两个因素之间，并没有必然的冲突，他们通过有情报根据的自由选择、积极参与、相互信任、开放的沟通、目标和目的、冲突的解决办法、个人责任、评论、工作活动等9个方面的比较，认为管理方格定向方式最有利于企业的绩效。所以，企业领导者应该客观地分析企业内外的各种情况，把自己的领导方式改造成为9.9理想型管理方式，以达到最高的效率。

（2）管理方格论在“关心人”和“关心生产”风格的基础上把领导方式描述为9.9理想型管理方式。

俄亥俄的观点是将领导行为划分为结构维度和关怀维度，在结构和关怀方面均高的领导者（“高-高型”）常常倾向于比其他三种类型的领导者（低结构，低关怀，或二者均低）更能给下属带来高工作绩效和高工作满意度。

密歇根的观点是将领导行为划分为员工导向和生产导向两类，得出员工导向的领导者与高群体生产率和高工作满意度联系在一起，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。

管理方格论实际上是充分概括了俄亥俄州立大学的关怀与结构维度以及密歇根大学的员工取向和生产取向维度得出的结论。

2、费德勒的三项权变变量是什么？

答：费德勒的权变模型指出，有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配：领导者

的风格以及领导者对情境的控制程度。

费德勒的三项权变变量是：

(1)领导者—成员关系：领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。程度越高，领导者的权力和影响力就越大。

(2)任务结构：工作任务的程序化程度(即结构化或非结构化)。对工作任务规定的明确程度，任务明确、程序化程度高，工作的质量就比较容易控制，每个组织成员的工作职责也容易描述清楚。

(3)岗位权力：领导者所拥有的权力变量的影响程度，如聘用、解雇、处罚、晋升和加薪。一个具有明确的并且相当高的职位权力的领导者比缺乏这种权力的领导者更容易得到他人的追随。

3、什么是领导？领导应该具有哪些技能？

答：(1)领导指影响群体、影响他人以达成组织目标的能力。

领导有两个基本的特点：首先，领导必须具有影响力，因为领导的基本角色是影响他人自愿地追求确定的目标。其次，领导必须具有指导和激励能力，也就是说在帮助个体或群体确认目标以及激励他们达到一定目标的过程中起着重要的作用。

领导影响力的来源：领导的影响力主要来源于组织的正式任命，比如，组织中的各层管理人员的影响力来源于组织的任命，从而具有一定的职权，对员工的行为具有影响力。影响力也可以从其他方面获得，例如具有与工作相关的专门的技能或才能。因此，不仅是管理者才具有影响力，领导可以从团队或组织中自然产生并发挥作用。例如饭店经验最丰富和最好的人际技能的服务员可以对其他服务员产生影响力。生产班组中技能水平最高、经验最丰富的员工往往对其他员工有非正式的影响力。

(2)领导应该具备的技能：成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动，领导者的三种主要技能是技术技能、人际技能和概念技能。

①技术技能。技术技能是一个人对其某种类型的过程或技术所掌握的知识 and 能力。例如，会计人员、工程师、文字处理人员和工具制造者所学习到的技能。在操作人员和专业人员层次上，技术技能是工作绩效的主要影响因素。但是当员工升职并拥有领导责任后，他们的技术技能就会显得相对不重要了，作为经理，他们更加依靠下属的技术技能；在许多情况下，他们基本上不参与他们所管理的技术技能实践。实际上，许多企业的高层领导对企业生产的

技术细节并不熟悉。

②人际技能。人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力。组织中任何层次的领导者都不能逃避人际技能的要求，这是领导行为的重要部分之一。

③概念技能。概念技能是按照模型、框架和广泛关系进行思考的能力，例如长期计划。在越高的管理职位上，它的作用也就越重要。概念技能处理的是观点、思想，而人际技能关心的是人，技术技能涉及的则是事。

领导技能分析表明不同层次的管理者需要的三种技能的相对比例是不同的。管理层及越高，工作中技术技能所占的比例越小，而概念技能所占的比例越大。这有助于解释为什么杰出的部门领导者有时无法胜任副总裁的职位，因为他们的领导技能的结构不适合更高管理职位的要求，特别是没有增加概念技能。

4、德鲁克认为，一个有效领导者，必须具备哪些主要习惯？

答：德鲁克认为，一个有效的领导者，必须具备以下五项主要习惯：

(1)要善于处理和利用自己的时间，把认清自己的时间花在什么地方作为起点，必须了解时间是一项限制因素，时间的供给永远没有弹性，时间永远是短缺的。他们记录自己的时间，管理自己的时间，减少非生产性工作所占用的时间，善于集中自己的零星时间。

(2)注重贡献，确定自己的努力方向。他们并非为书而工作，而是为成果而工作。

(3)善于发现和用人之所长，包括他们自己的长处、她们上级的长处和下级的长处。

(4)能分清工作的主次，集中精力于少数主要的领域，在这少数主要的领域中，如果能有优秀的成绩就可以产生卓越的成果。

(5)能作有效的决策，他们知道一项有效的决策必差在“议论纷纷”的基础上做成的判断，而不是在“众口一词”的基础上做出判断。

5、总结特质理论所得到的结论。

答：著名的历史学家托马斯曾经说过：“世界的历史即使伟人的历史”。受到这种观点的影响：早期的心理学家在看待领导问题的时候从特质论人手，他们把研究重点放在了人格特质与能否成为领导的关系上，提出了一系列的理论。

传统的特质理论认为，领导者具有某些特有的特质，这些特质是与生俱来的。只有先天具备这些特质的人才可能成为领导。但心理学家并没有找到一些特质因素总能将领导者和非

领导者，以及成功的领导和失败的领导的特质相区分。这表明如果想找到一组独特的特质来鉴别成功的领导者的努力是失败的。但研究表明有一些特质，如智慧、支配性、自信、精力、富有专业知识，是与成功的领导者一致相关的。这说明具备某些特质确实能提高领导者成功的可能性，但没有一种特质能保证领导者的成功。

特质理论由于存在以下一些缺陷，所以在解释领导行为方面并不十分成功，它的不足表现在：

(1) 忽视了下属的需要：具有某种特质的领导可能适合管理某些下属，但不适合管理另一些下属。

(2) 没有指明各种特质之间的相对重要性：成功的领导可能需要具备许多特质。但其中某此特质最为关键。

(3) 忽视了情境因素：没有考虑到工作的结构性、领导权力的大小等情境因素的影响，因此不能解释为什么具有不同特质的领导在各自的组织中都可以工作的非常出色。

(4) 没有区分原因和结果：特质与绩效之间的相关研究并不能解释是因为具有某些特质才导致成功，还是因为成功才建立了这些特质。例如：虽然研究可以发现丰富的专业知识与高的管理绩效之间有很好的相关关系，但这并不能表明到底是因为有较高的专业知识才获得了管理的高绩效，还是因为担任管理职位才获得了丰富的专业知识。