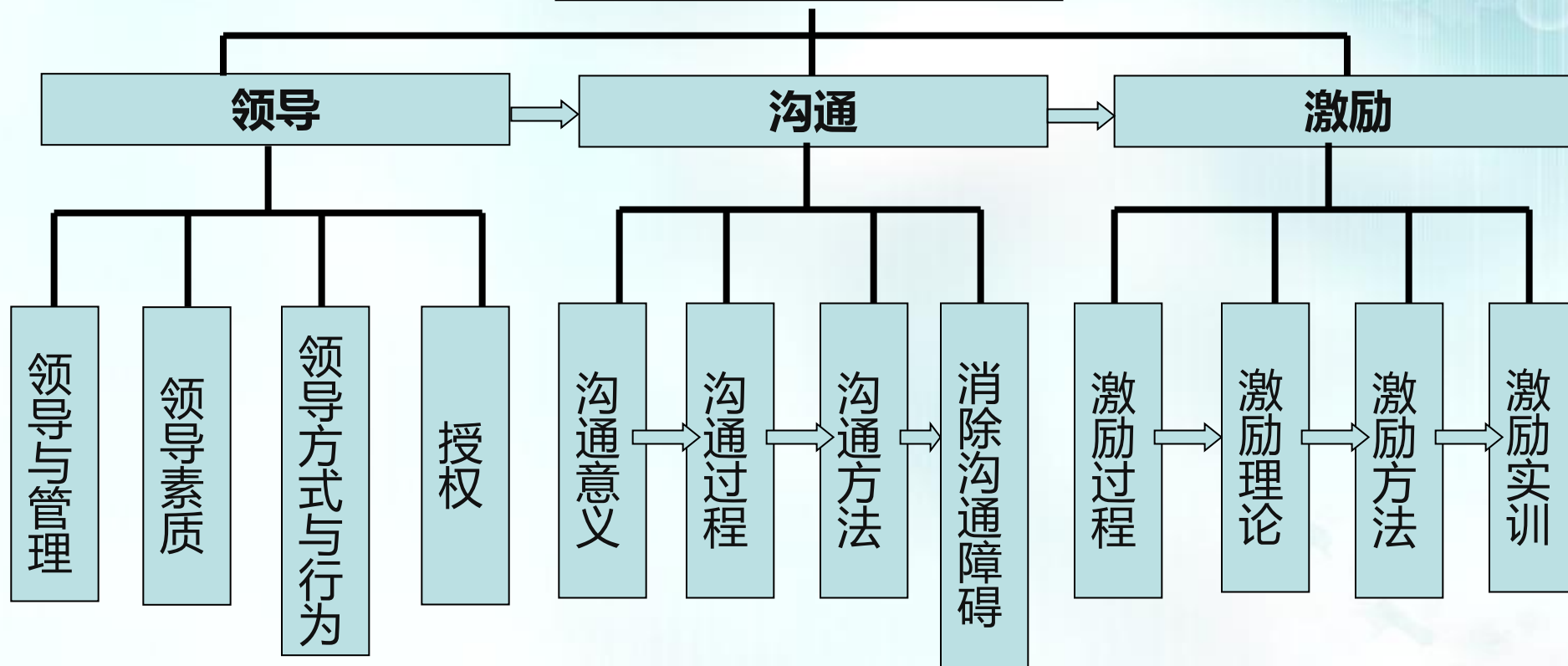


中小企业经营与管理

张朝阳

MP: 665152 / 15057975151 QQ: 962305150

领导职能



领导

- 第一节 领导与领导者
- 第二节 人性假设与领导风格
- 第三节 激励理论
- 第四节 对群体/团队的领导
- 第五节 沟通

第一节 领导与领导者

- 一、领导的定义
- 二、领导的作用
- 三、领导权力的构成
- 四、领导者的素质
- 五、管理与领导
- 六、对内部领导人才的管理

一、领导的定义

- 传统的观念认为，领导是上级组织赋予领导者一定的职位与权力，领导者通过运用这些法定的权力，带领下属完成组织的任务，实现组织的目标，其核心是强调领导者的权力因素。
- 现代管理理论，特别是组织行为学理论则赋予领导一种全新的概念，即认为领导是指激励、引导和影响个人或组织，在一定的条件下，实现组织目标的行动过程。

二、领导的作用

(1) 指挥作用。

- 有人将领导者比作乐队指挥。

(2) 激励作用。

- 领导的目的是把组织目标与个人目标结合起来，引导组织成员满腔热情地为实现组织目标作出贡献。

(3) 协调作用。

- 领导者的任务之一就是协调各方面的关系和活动，保证各个方面都朝着既定的目标前进。

(4) 沟通作用。

- 领导者是组织的各级首脑和联络者，在信息传递方面发挥着重要作用，是信息的传播者、监听者、发言人和谈判者，在管理的各层次中起到上情下达、下情上达的作用，以保证管理决策和管理活动顺利地进行。

三、领导权力的构成

(1) 法定权：

- 这种权力来自于职务，同时来自于下级传统的习惯观念，即下级认为领导者拥有的职务权力是合理合法的，得到了社会公认，他必须接受领导者的影响。

(2) 强制权：

- 这种权力建立在下级的恐惧感上。下级认识到，如果不按照上级的指示办事，就会受到上级的惩罚。

(3) 奖励权：

- 下级认识到，如果按照上级的指示办事，上级会给予一定的奖赏，满足自己的某些需要。

(4) 专长权：

- 由于领导者具有某种适合本组织需要的专业知识、特殊技能、知识创新能力或管理能力，因而赢得同事和下级的尊敬和服从。

(5) 个人影响权：

- 这种权力主要是来自于个人的魅力，是建立在下属对领导者认可和信任的基础上。由于领导者具有好的品质、作风，受到下属的敬佩和赞誉，愿意模仿和跟从他。

四、领导者的素质

- 领导的素质有广义和狭义之分。狭义的素质通常是指对领导者先天心理和生理特征的评价，如身高、天赋、智商以及气质等遗传性因素，广义的素质则包括对领导者德、智、体方面的综合评估。领导者究竟应该具有什么样的素质，这些素质是来自先天还是后天，与组织所处的环境有无关系。
- 巴纳德认为，领导者应具有**活力、持久力、决断力、说服力、责任感、知识和技能**。还有其他一些类似的研究。此类领导特性理论提出的领导特性包罗万象，说法不一，而且互有矛盾，并不能使人明确，一个领导者究竟应在多大程度上具备某种特性。另外，试验还证明了领导者并不一定都具有比被领导者高明的特殊品质，实际上他们与被领导者在个人品质上并没有显著的差异。

五、管理与领导

- 领导职能与管理职能、领导者与管理者是既相互联系，又相互区别的。主要表现：
 - (1) 领导职能是管理职能的一部分，可以说管理职能的范围要大于领导职能；
 - (2) 领导和管理活动的特点和着重点有所不同，领导活动侧重于对人的指挥和激励，更强调领导者的影响力、艺术性和非程序化管理，而管理活动更强调管理者的职责及管理工作的科学性和规范性；
 - 另外，管理者应当是一名领导者，不管他们处在什么层次，都或多或少地肩负着指挥他人完成组织活动的任务；而一个领导者有可能不是管理者。

六、对内部领导人才的管理

- 1. 产品支持者。

- 激发内部有领导才能的员工的途径之一是鼓励个人呢承担产品支持者的任务，即一位经理拥有一个项目的“所有权”，对从产品的概念阶段到最终向顾客销售的过程进行领导和监督。

六、对内部领导人才的管理

• 2. 臭鼬小组和新风险事业部

- ◇臭鼬小组是一群从正常的组织运营中被审慎分离出来的内部领导群，这可以鼓励他们全身心地投入到新产品开发中去。这样的原因是，如果这些人被分离出来，他们可以完全投入项目，开发时间就可以相对缩短，最终产品的质量也会提高。
- ◇新风险事业部是一个自制的部门，它被赋予开发和营销新产品所需的所有资源。从根本上讲，新风险事业部以类似于一个新企业的方式运行，部门经理称为负责产品开发的内部领导。这样设置的目的是鼓励高水平的组织学习，提高企业家的才能。

六、对内部领导人才的管理

- 3. 奖励创新

- 为了鼓励管理者承担内部领导行为所带来的不确定性和风险，企业需要把绩效和奖励联系在一起。

第二节 人性假设与领导风格

- 一、人性假设
 - 1.经济人假设
 - 2.社会人假设
 - 3.自我实现人假设
 - 4.复杂人假设。

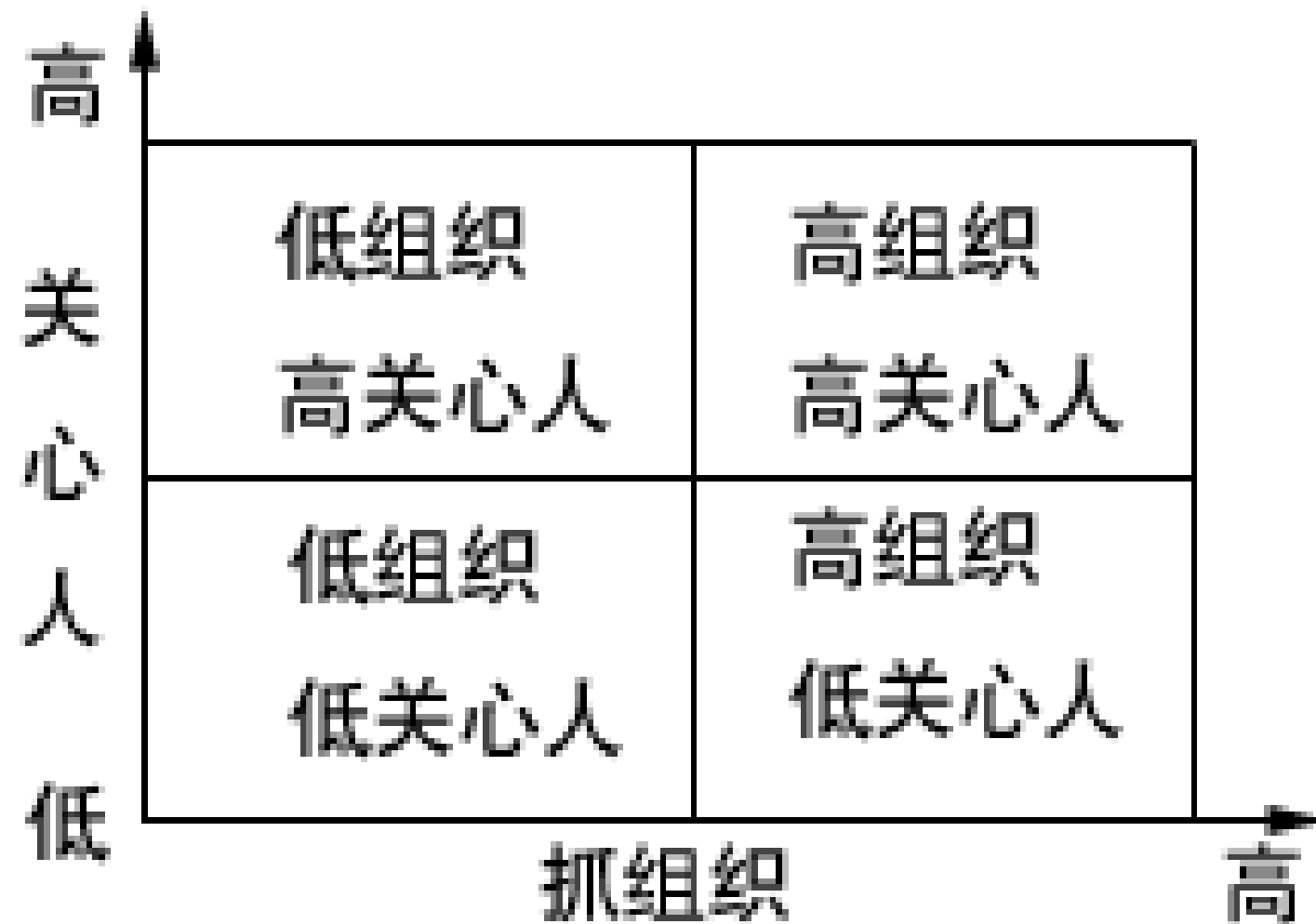
第二节 人性假设与领导风格

- 二、关于领导行为的理论描述
 - 1. 勒温的领导方式的理论描述
 - 2. 利克特的四种领导基本方式
 - 3. 斯托格弟和沙特尔的四分图理论
 - 4. 布莱克和穆顿的管理方格理论

第二节 人性假设与领导风格

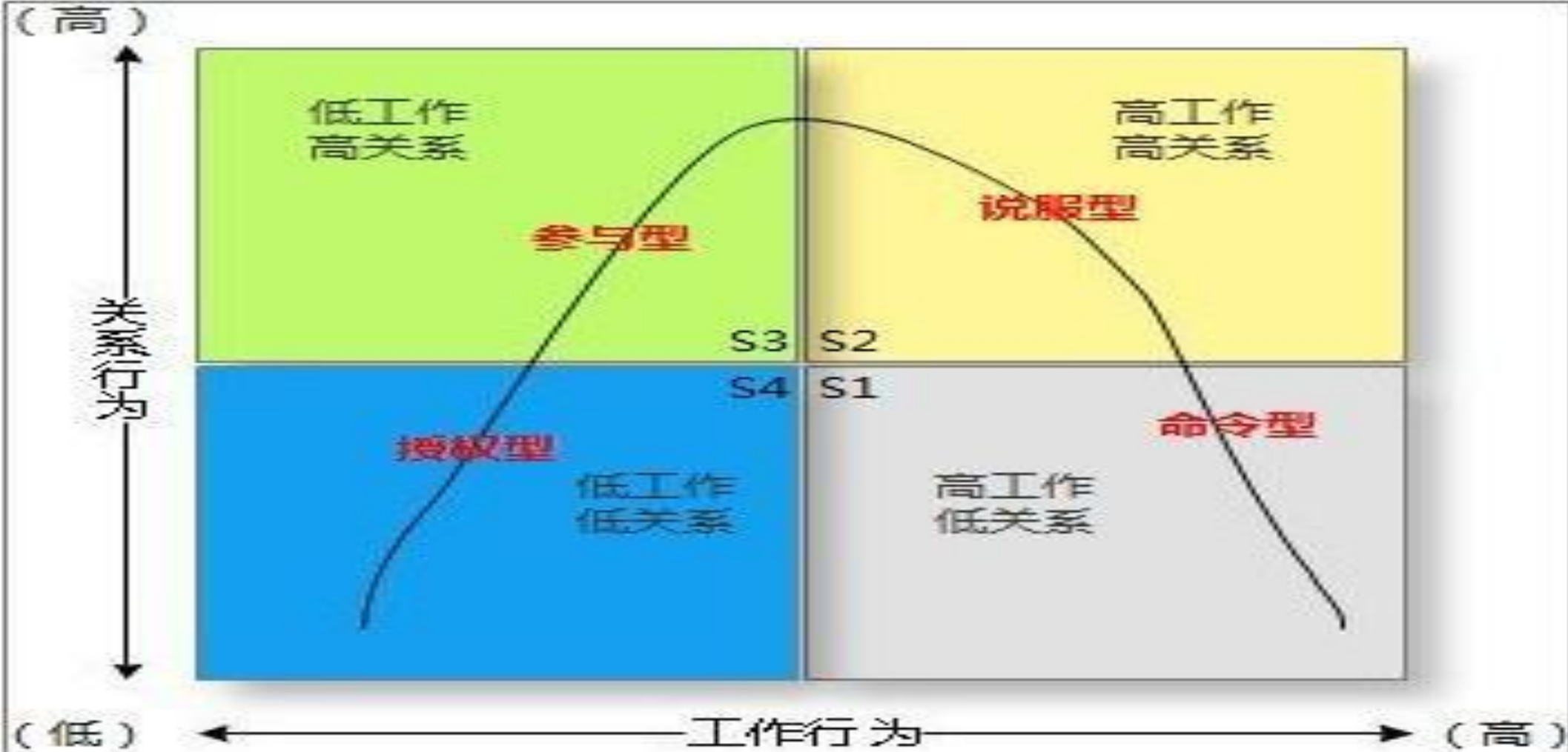
- 三、领导权变理论
 - 1.领导行为连续-一体流理论
 - 2.费德勒模型
 - 3.途径-目标理论
 - 4.领导生命周期理论
 - 5.领导参与模型

领导行为四分图理论



领导方格论（布莱克和莫顿的管理方格理论）





成熟

M4有能力
且愿意

M3有能力
但不愿意

M2无能力
但愿意

M1无能力
且不愿意

不成熟

下属成熟度

赫塞-布兰查德领导模型示意图

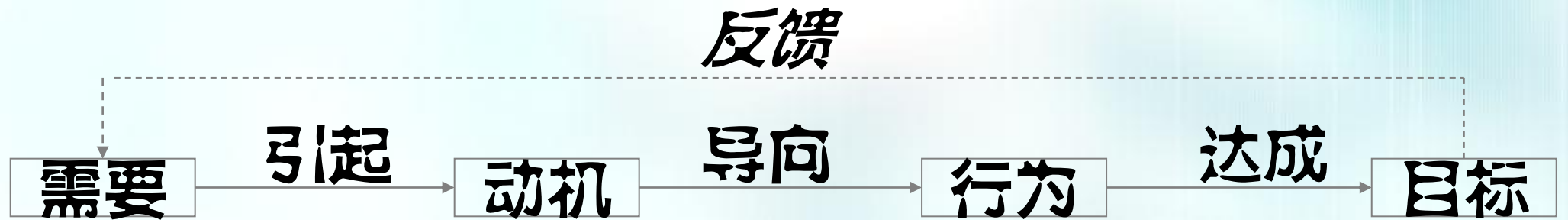
第三节 激励理论

- 一、激励
- 二、内容型激励理论
 - 1. 马斯洛的需要层次理论
 - 2. 阿尔德弗的ERG理论
 - 3. 赫茨伯格的双因素理论
 - 4. 麦克利兰的成就需要理论
- 三、过程型激励理论
 - 5. 期望理论
 - 6. 公平理论
- 四、强化理论
 - 7. 强化理论
- 五、当代激励理论的综合
- 六、激励方法

一、激励

- **激励**是指影响人们内在需求或动机，从而加强、引导和维持行为的活动或过程。
- **需要**是指人们对某种目标的渴求和欲望，它既包括基本的需求，如生理需求，也包括各种高层次的需求，如社交、成就等。
- **动机**是指诱发、活跃、推动、指导和引导行为指向一定目标的心理过程。

需要、动机与行为的关系



需要、动机与行为的关系

马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论（Maslow's hierarchy of needs），亦称“基本需求层次理论”，是行为科学的理论之一。



需求层次
与
人性假设



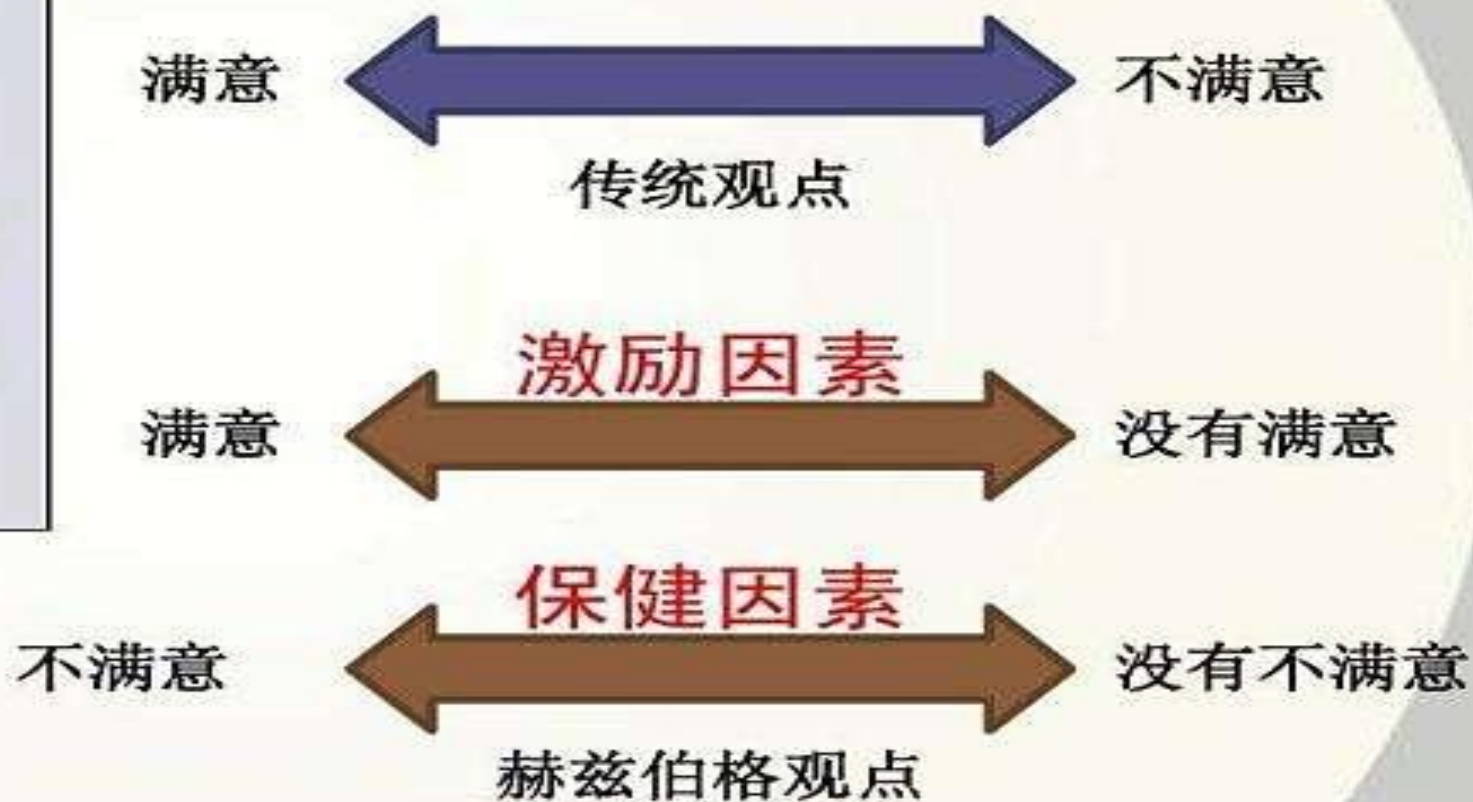
激励因素	需求层次	组织措施
成长，成就，晋升	自我实现	挑战性工作，工作成就，组织中的提升
承认，地位，自尊，自重	尊重	评定职称，大家认可，责任，工作本身
志同道合，爱，友谊	归属	管理质量，和谐工作团队，同事的友谊
安全，保障，胜任，稳定	安全	安全工作条件，额外的福利，职业安全
衣、食、住、行	生理	休假，基本工资，自助食堂，工作条件

奥德佛的“ERG理论”

需要层次		描述	例子
最高的 ↑ 最低的	成长 GROWTH	自我发展、创造性的工作	员工不断地提高他们的技能
	关系 RELATEDNESS	人际关系、感情	好的人际关系、准确的反馈
	生存 EXISTENCE	食物、水、住所	提供能购买基本生活用品的报酬

四种状态和两种因素

保健因素 (环境)	激励因素 (工作本身)
•薪金 •监督、管理方式 •地位 •安全 •工作环境 •政策与行政管理 •人际关系	•工作本身 •赏识 •进步 •成长的可能 •责任 •成就



晋升体系突显三种激励

权力激励

- ✓ 职务权限
 - 组织人事权
 - 财务经济权
 - 业务开展权
- ✓ 权力加大，激励员工，充分发挥自我积极性、主动性、创造性
- ✓ 正激励+负激励

归属激励

- ✓ 归属感
 - 认同感
 - 公平感
 - 安全感
 - 价值感
 - 工作使命感
- ✓ 调动员工内部驱动力
- ✓ 工作上的满足+精神上的愉悦

成就激励

- ✓ 成就激励
 - 满足自己成就需要的期望
- ✓ 对工作成果的个人贡献体验和优势体验的大小，决定着成就需要满足程度的大小
- ✓ 自我激励的动力源泉，比物质激励更为持久

期望理论

- 美国心理学家弗鲁姆于1964年在他的著作《工作与激励》一书中首先提出了比较完备的期望理论，成为这一领域的主要理论之一。弗鲁姆认为，一种激励因素（或目标），其激励作用的大小，受到个人从组织中取得报酬（或诱因）的价值判断以及对取得该报酬可能性的预期双重因素的影响，前者称为效价，后者称为期望值（期望概率），可用下式表示：

$$\text{激励力 (M)} = \text{效价 (V)} \times \text{期望概率 (E)}$$

报酬的平衡与
不平衡

不公平的报酬

不满
降低产出
离开组织

公平的报酬

继续保持同样的
工作水平

多于公平的报酬

工作更努力低
估报酬

强化理论

正 强 化

负 强 化

(positive reinforcement)

(negative reinforcement)

奖金
提升

对成绩的认可、表扬
改善工作条件和人际关系
安排担任挑战性的工作
给予学习和成长的机会

批评
处分
降级

不给予奖励
少给奖励

加 强

中 立

削 弱

激励理论

内容型激励

Maslow: 需要层次理论
Herzberg: 双因素理论
Alderfer: ERG理论
McClellan: 成就需要理论

过程型激励

Skinner: 强化理论
Adams: 公平理论
Vroom: 期望理论

沟通

- 一、信息沟通过程
- 二、沟通的分类
- 三、冲突
- 四、沟通中的技术进步

一、信息沟通过程

- 沟通是指信息与思想在两个或两个以上主体与客体之间传递和交流的过程。沟通可以在人与人之间进行，也可以在人与机器之间或及其与及其之间进行。沟通是信息的传递与理解，与管理的成效密切相关。
 - **信息沟通的重要性：**首先，沟通时各个管理职能得以实施和完成的基础；其次，沟通是领导者最重要的日常工作。信息沟通时组织成员联系起来实现共同目标的手段，没有信息沟通就不可能进行群体或组织活动；信息沟通时组织同外部环境联系的桥梁 任何组织只有通过信息

一、信息沟通过程

- 信息沟通必须具备三个基本条件：
 - 沟通必须涉及两个以上；沟通必须有一定的沟通客体，即信息等；沟通必须有传递信息的一定方法，如语言、书信等。
- 进行信息沟通还必须具备三个要素：
 - 发送者、接受者和所传递的内容。
- 信息沟通过程：
 - (1)发送者思想、(2)发送者编码、(3)信息的传递、(4)接受者接受、(5)接受者译码、(6)接受者理解、(7)接受者反馈、(8)反馈效果

二、沟通的分类

- （一）按照通道不同，可以分为正式沟通和非正式沟通
- （二）按传播媒体的形式划分，有书面沟通和口头沟通
- （三）按信息传播的方向划分，有上行沟通、下行沟通和横向沟通
- （四）按沟通网络的基本形式划分，有链式、轮式、Y式、环式和全通道式沟通

三、冲突

- 冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。
- 冲突不可避免地存在与一切组织中，并且保持适度的冲突，使组织养成批评与自我批评、独断创新、努力进取的风气，组织就会出现人人心情舒畅、奋发向上的局面。因此，管理者处理冲突的使命不是消除冲突，而是应保持适度的冲突。
- 冲突的处理方法通常有：回避、迁就、强制、妥协、合作五种。

四、沟通中的技术进步

- 互联网
- 企业内部网
- 群件