



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

博
来

管理学原理 (第三版)

Principles of Management

3rd edition

王建民 主 编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

5. 气质结构

在一个合理而完整的领导集体结构中,领导成员的性格、气质应当是协调的。不同人的气质和性格迥然不同,每一个人的气质和性格往往既具有积极的一面,又具有消极的一面。在建设一个领导者集体时,应该考虑和兼顾到人们气质间的差异,把具有不同气质的人协调地组合在一起,有助于领导者集体团结、协调、更好地发挥管理效能。一般来说,一个领导集体中应该有一个主导型人才。这种人才善于深刻认识自己,意志坚强,富于创造,在群体中是角色的传递者,是对立和矛盾的斡旋人,通过自己的行为影响其他人,进而影响集体。

◆ 领导方式与领导艺术

一、领导方式的基本类型

领导方式是指领导者为达到一定的领导目的,按照领导活动的规律而采取的各种方式、办法、手段、措施、步骤等的总和。领导者的领导才能是以领导方式为主体的。关于领导方式分类的模式有很多,归纳起来,大致有三类。

(一) 集权式、分权式和均权式领导

根据对权力的控制程度不同,可将领导方式分为集权式、分权式和均权式领导。所谓集权式,就是将一切权力集中于领导集体或个体手中,下属没有任何权力。所谓分权式,就是按照各个部门和岗位职责,把权力下放给各个部门和岗位,领导者只决定重大事情。所谓均权式,就是领导者掌握一些重大的权力,把一些处理事务的权力分给下属,领导者与其下属都有明确的职责权限。

(二) 重事式、重人式和人事并重式领导

根据领导活动的侧重点不同,可将领导方式分为重事式、重人式和人事并重式领导。

1. 重事式领导方式

这种领导方式主要关心组织效率,重视组织设计,明确职责关系,确定工作目标和任务。它注重任务的完成,而不注重人的因素,忽视人的情绪和需要,下属变成了机器。重事式领导方式是以领导者的工作行为作为中心的。

2. 重人式领导方式

这种领导方式是以人为中心进行领导活动的,表现为尊重下属意见,重视下属的感情和需要,把下属视为蕴涵丰富想象力、智力和创造力的动力源。领导者关心的是如何建立和发展人际间的关系,以建立一个宽松、和谐、相互信任的工作环境;如何有效满足人的社会需要,来调动人的积极性。

3. 人事并重式领导

在现实生活中,领导者只有将任务取向的领导方式和人员取向的领导方式实现有机的结合,才能保证领导目标的达成。任何偏重于单一方面的领导方式都只能导致领导的失败。由此产生了人事并重式领导,它的特点是:既要重视人,也要重视工作,两者不可失。由此产生了人事并重式领导,它的特点是:既要重视人,也要重视工作,两者不可失。由此产生了人事并重式领导,它的特点是:既要重视人,也要重视工作,两者不可失。由此产生了人事并重式领导,它的特点是:既要重视人,也要重视工作,两者不可失。

造出最佳成绩。

(三) 独断式、放任式与民主式领导

根据领导者与被领导者的关系来划分,可将领导方式分为独断式、放任式与民主式领导。

1. 独断式领导

独断型领导以大权独揽、责任全包的方式对下属进行领导,将决策权高度集中在自己手中,组织领导活动完全由领导个人说了算,并主要依靠领导者个人的能力、经验和判断来进行,因而领导者行事效率较高。但下属完全处于被动地位,没有参与管理的机会,只能服从领导,屈从于权力的压力,主动性和积极性不易发挥,容易产生恐惧和挫折感,满意程度较低。

2. 放任式领导

这是一种注重“无为而治”的领导方式,领导者极少运用权力影响下属,给下属以高度独立性,以至放任自流。采用这一领导方式的领导者通常注重与下属进行感情交往,关心下属的需要,同下属维持着一种良好的人际关系,但是他们不对决策的执行过程及对下属进行有效的检查和监督,导致下属无人领导,缺乏目标,工作效率很低。

3. 民主式领导。这是一种居于以上两者之间的领导方式。其特点是:下属高度参与管理,被领导者经常参与决策过程,决策的执行采取分权方式进行;领导者既注重正式组织结构和规章制度的作用,能够运用个人的权力和威信使下属服从,又不大权独揽,而且领导者能够积极参加团体活动,与下属无心理距离。民主式领导使组织成员关系融洽,下属工作积极主动,富有创造性,因而工作效率很高。

上述几种领导类型,各有特点,也各有其不同的适应环境。当然,我们并不能说只有某一种领导方式才是科学的领导方式,在现代管理实践中,这几种领导方式都在为不同的组织所使用。一位高明的领导者要根据自己的环境和工作性质以及下属的具体情况,在不同时空条件下,针对不同的下属,恰当地选择运用合理的领导方式。

二、领导艺术

(以陈鹤琴材料为主)

领导艺术是一种为达到某一领导目标,在一定知识和实践基础上,在领导过程中表现出的非模式化、富有创造性的才能与技巧。其实质是领导者内在素质、品德与行为、技巧在领导工作中富有创造性的表现。领导艺术一般可以分为三类:一是履行职能的艺术,主要包括沟通、激励和指导的艺术,以及决策艺术、用权艺术、授权艺术、用人艺术等;二是提高领导工作有效性的艺术;三是人际关系的协调艺术。

领导者的工作效率和效果在很大程度上取决于他们的领导艺术。领导艺术是一门博大精深的学问,其内涵极为丰富。一个企业的领导者如何掌握领导艺术、实现预期的目标,有五个方面需要注意。

第一,干好领导的本职工作。有些领导者事无巨细、事必躬亲,结果不仅浪费了自己宝贵的时间和精力,还挫伤了下属的积极性和责任感,反过来又会加重自己的负担。而高明的领导者只做领导要干的事,即决策、用人、指挥、协调与激励等,他们从不侵犯下属的职权,也不做不属于自己要做的的事情。适当授权、领导下属有条不紊地办事是一种

艺术。

第二,善于同下属沟通,倾听下属的意见。没有人际信息的交流,就不可能有领导。称职的领导者应该能够与下属一起讨论问题,征求下属意见,激发下属参政意识;抽时间与自己的下属沟通,进行工作或生活交流,关心下属工作生活;交给下属某一重要任务;重视下属建议,及时反馈信息。

第三,热爱下属、欣赏下属、激励下属。称职的领导者应该能够充分地调动自己下属的积极性、主动性与创造性,开发下属潜能,让他们有这样一种意识:领导很看重自己,对自己有很高的期望。这样,下属就倍感肩上责任重大,从而在工作中充满动力,处处留心,处处在意,处处具有与众不同的开拓心、创新心。

第四,争取众人的友谊与合作。领导者不能只依靠自己手中的权力使下属敬服,还必须取得同事和下属的友谊与合作,要建立这种关系,领导者要能够做到平易近人、信任下属、关心下属、对所有下属一视同仁。

第五,做自己时间的主人。时间是任何活动必需的资源。要做时间的主人,首先要科学地组织管理工作,合理地分层授权,把大量工作分给副手、助手、下属去做,以摆脱烦琐事务的纠缠,腾出时间来做自己应该做的事。学会管理时间有三个操作阶段:备忘录形式的时间管理、有规划和准备的时间管理和以自我效率为中心的时间管理。

◆ 激励与激励理论

一、激励的内涵和作用

激励贯彻于管理过程的各个环节。一切管理活动的首要任务,是促使人们发挥潜能,完成组织、部门或其中任何一个组织单位的任务和目标。因此,合格的管理者必须能够掌握和运用正确的激励手段,充分发挥激励的作用。

所谓激励,就是激发人的动机,使人产生动力的过程。激励的目的是调动组织成员的积极性,激发组织成员的主动性和创造性,以提高组织的效率和企业的效益。

(一) 激励的基本过程

行为科学研究发现,人的行为具有目的性,目的源于一定的动机;而动机是由人的内在需求决定的,所以需求、动机这些来自个性心理特征上的诱导是人类行为的一般动力,也是激励得以发挥作用的构成因素,如图 7-1 所示。

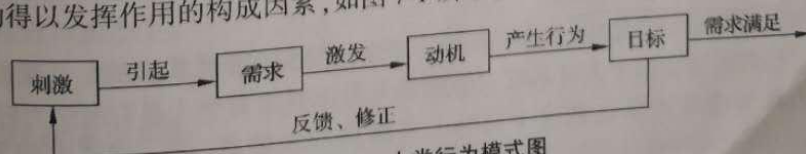


图 7-1 人类行为模式图

行为的终极目标。需求是指人类对