



第九章 领导权力与领导理论

- 组织政治
- 领导与权力
- 领导理论
- 领导权力管理

1 组织政治的概念

组织政治（organizational politics）的研究源于对组织权力的研究，而且从它的提出到现在一直没有得到统一的界定。

大多数学者认为组织政治是指组织成员使用不允许手段达到正当目的或使用允许手段达到不正当目的，其重点是怎样判定目的或手段的正当性与非正当性。



2 组织政治行为的类型

政治结果

允许的结果

不允许的结果

政治允许的手段

政治手段

政治不允许的手段

(1) **非政治行为 (正当行为)** ;
允许的手段和允许的结果

(2) **不良政治行为** ;
允许的手段和不允许的结果

(3) **有效的政治行为** ;
不允许的手段和允许的结果

(4) **不良政治行为** ;
不允许的手段和不允许的结果



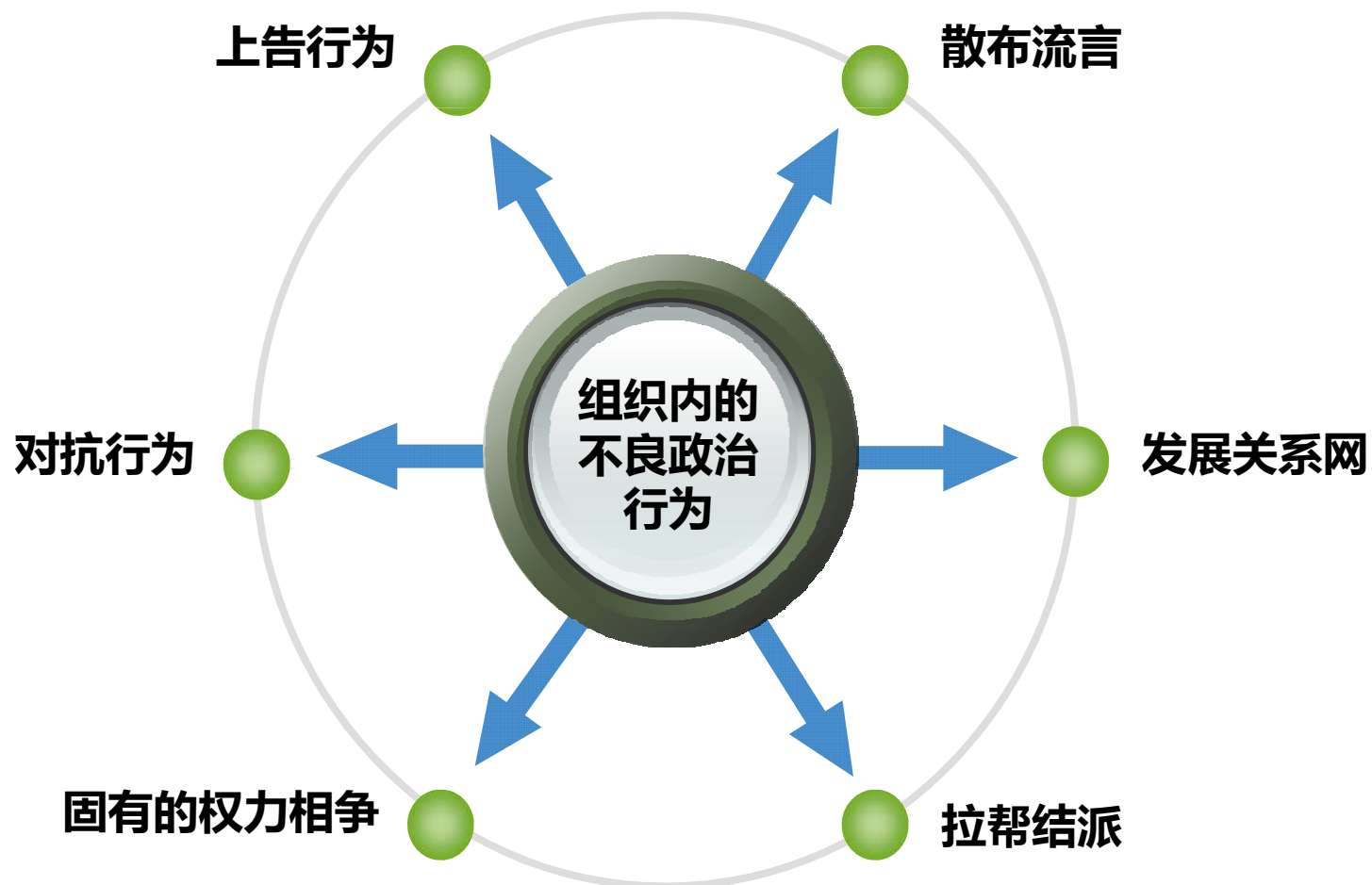
组织中权力的观点：

与组织的政治化有关的因素，可以归纳为：**变革、决策、目标、技术和外部环境、资源。**

引发政治行为的因素：

- (1) **组织存在不确定性；**
- (2) **利益巨大；**
- (3) **各横向部门的利益相冲突时，即它们之间存在利益消长关系；**
- (4) **各部门权力大致相当时。**





1 领导的概念

领导是与共同目标、影响、情境/领导者个体及其追随者有关的概念。领导是指在特定环境中，影响他人或群体实现组织目标的行动过程，领导是一个动态的过程，其有效性是领导者、被领导者和环境相互作用的函数，其关系可用如下公式表示：

$$\text{领导} = f(\text{领导者} * \text{被领导者} * \text{环境})$$



2 领导的特征

责任特征：

一般而言，个体行为和群体行为都是以自身的需求为出发点和原动力，而任何领导行为的产生，从理论上说却必须以群体或组织目标的实现为基准。

权力特征：

一般情况下，领导者在获得一定职务，被要求承担一定责任的同时，也就相应地获得了一定的权力。



1 权力的概念

权力是指个体A对个体B的行为发生影响的能力。

权力具有以下特征：

1

权力具有依赖性

2

权力具有潜在性

3

权力具有可变性



2 权力的来源

基于个体被喜欢和崇拜的心理。**认可**

参照
权力

法定
权力

法定权力是基于个体在组织结构中的职位，它代表了个体控制和使用组织资源的正式职权。**职位**

基于个体拥有被人认可的技能、天赋或专业知识。**专业**

专家
权力

强制
权力

基于被领导者对领导者的恐惧。**风格**

基于个体拥有能为他人带来他们认为有价值的报酬的能力。

奖赏
权力



3 权力的功能

1

能促使个人遵守规范，履行职责

2

确保具有理性和效能的高质量的决策

3

保证协调



1 领导与权力的联系

1

领导者同时也是权力的拥有者

2

领导过程的实现依赖于权力的存在



1 传统特质理论

认为**领导者的特质是生而具有的**，
生而不具有这种领导特质的人就不能
当领导。后来的一些人，包括心理学
家，也认定**领导者的特质与先天有关**。

任正非批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗，如果没病，建议辞退。”



2 现代特质理论

现代特质理论与传统特质理论的差别突出地表现在**它不否认先天因素的可能性，但是更强调后天因素的影响。现代特质理论认为领导是一个动态的行为过程，领导者的特质是在实践中形成的，可以培养和改造。**



1 四分图理论

领导者行为理论的大部分研究成果归功于**俄亥俄州立大学关于领导力的一个研究**。在该研究中成立了一个由心理学、社会学和经济学研究者组成的训练严谨的小组，并使用**领导行为描述问卷**分析各种类型团体和情境中的领导。该研究列出了一千多种刻画领导行为的因素，并识别出领导行为的两个维度：**关怀维度**和**工作维度**。

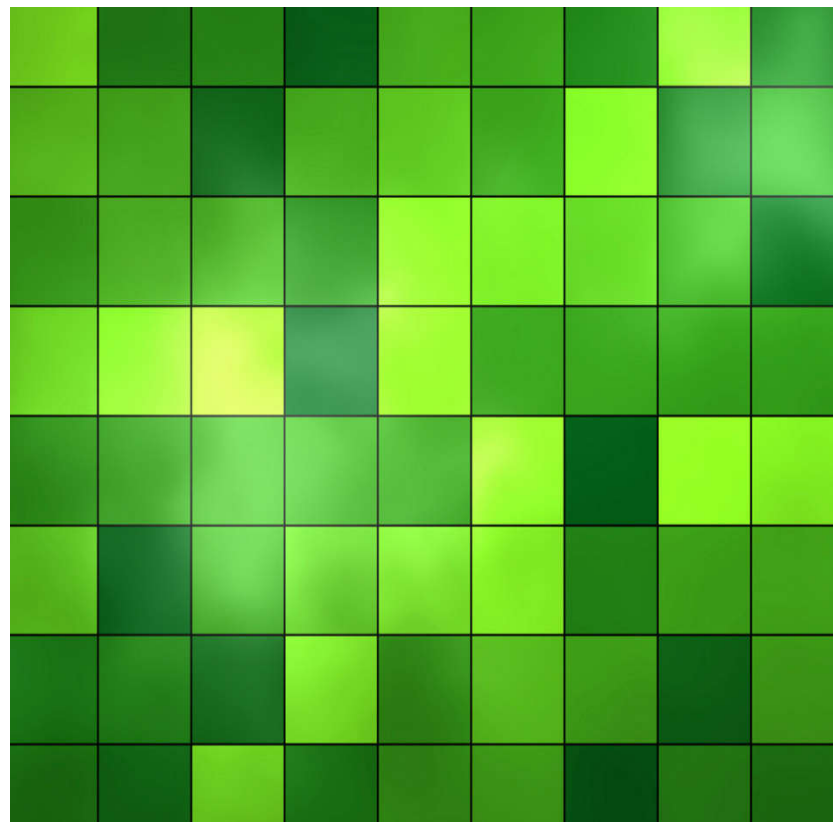


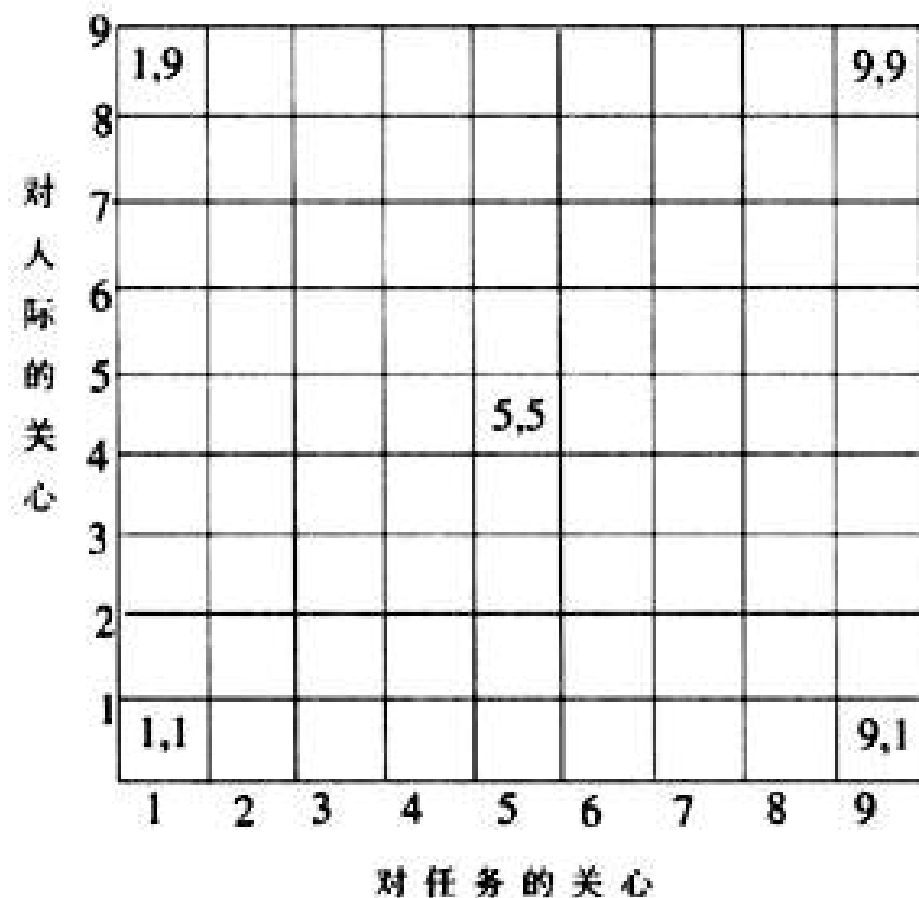
领导行为四分图



2 管理方格理论

管理方格理论是由**美国得克萨斯大学的行**
为学家罗伯特·布莱克（ Robert R. Blake ）和
简·穆顿（ Jane S. Mouton ）在1964年出版的
《管理方格理论》一书中提出。与俄亥俄州立
大学的研究者相同，布莱克和穆顿认为单纯以
任务为中心或关系为中心定义一个领导行为过
于极端，为此，**他们提出以表格的方式发展领**
导风格的双维度观点。





管理方格图

(1) “低工作”、“低关心人”的领导行为是最差劲的行为，上级与职工都不会满意，可称**贫乏型领导 (1,1)**。

(2) “高工作”、“低关心人”的领导行为，只顾及工作目标，不关心下属疾苦，上级可能满意，但群体成员肯定会有意见。这种行为可称为**任务型领导 (9,1)**。

(3) 中等关心工作和中等关心人，**中游型领导 (5,5)**

(4) “低工作”、“高关心人”的领导行为称**俱乐部式领导 (1,9)**。

(5) “高工作”、“高关心人”的领导行为是最好的领导行为，称为**战斗型领导 (9,9)**。



权变理论又称情境理论或随机领导模式，权变理论与素质理论、行为理论的差别就是该理论不再局限于从领导者本身去研究领导的有效性，而是将视野扩展到一定的自然环境、社会背景上去认识问题。



1 费德勒权变模型

费德勒认为，领导有效与否，主要决定于三种情境因素：

1

职位权力

2

领导者与部属的关系

3

任务结构



费德勒

不同情况下有效的领导方式

情况对领导者的 有利程度	有效的领导方式	情况	领导者与部属的关系	任务结构	职位权力
最有利	任务导向 (专权式)	1	良好	有结构	强
		2	良好	有结构	弱
		3	良好	缺乏结构	强
中等有利	员工导向 (参与式)	4	良好	缺乏结构	弱
		5	不良	有结构	强
		6	不良	有结构	弱
最不利	任务导向 (专权式)	7	不良	缺乏结构	强
		8	不良	缺乏结构	弱



费德勒权变模型对管理的有益启示：

1

**领导者本身应
按照上述的一般规
律，采用相适应的
领导方式，实施有
效的领导。**

2

**上级领导者在
选用下级领导者时
，应以权变模型为
指导，从企业和组
织的实际情况出发
选用领导者。**



2 情景领导理论

赫塞和布兰查德在四分图和阿吉里斯的“**不成熟——成熟**”理论基础上，将费德勒模型向前推进一步，提出了**情景领导理论**。

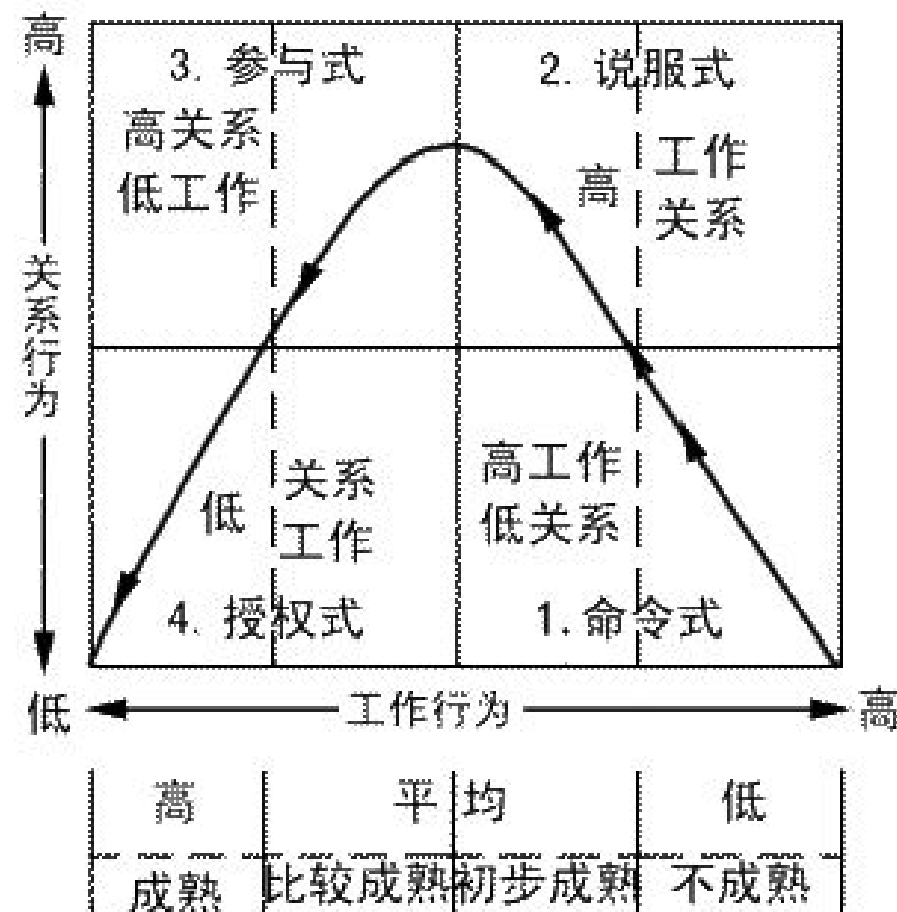


阿吉里斯通过对儿童的研究，他发现一个人从婴儿进入成年，由不成熟到成熟其人格特征要发生7种变化：

不成熟 成熟

1. 被 动——主 动
2. 依 赖——独 立
3. 少量行为——多种行为
4. 淡薄的兴趣——较浓的兴趣
5. 时间知觉性短——时间知觉性长
6. 附属的地位——同等或优越的地位
7. 不明白自我——明白自我、自我控制

生命周期模式图





思考题

1. 试着用自己的话描述领导者与管理者的区别，找出你生活的环境中的一个领导者和一个管理者，他们的差别是什么？
2. 试述法定权力和强制权力的区别。
3. 你最崇敬的领导人是哪一位？他身上有些什么特质？
4. 费德勒的权变模型涉及的领导风格和情境变量是什么？

