



领导能力提升与开发

中国人民大学公共管理学院

刘颖 副教授

2013年12月



主讲人简介

- ❖ 留美工业心理学博士
- ❖ 团队管理、领导力测评与开发专家
- ❖ 国际工业心理学会、国际管理学会会员
- ❖ 主要承担项目：进出口银行企业文化建设、全国科技人才十二五规划、援疆干部培养、管理与开发、深圳市国有企业高管领导力测评、教育机关干部队伍建设与规划、中组部考评中心专家组成员

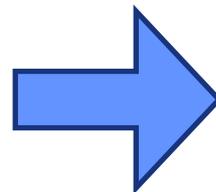
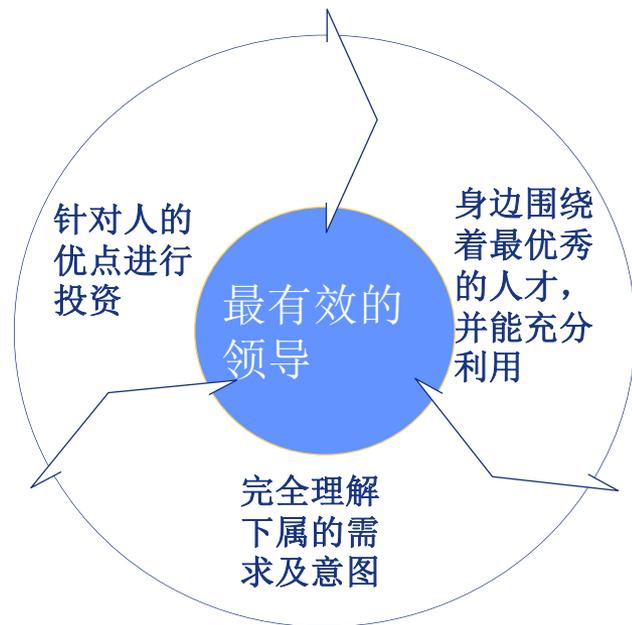
谁可以当领导？

我不认为领导是一个头衔，或者是多少人为你工作。我认为任何人都可以在任何时间、任何地方做领导。也就是说，领导首先是一个选择，然后领导是产生积极的影响。任何人都可以产生积极的影响。

---- HP 前CEO

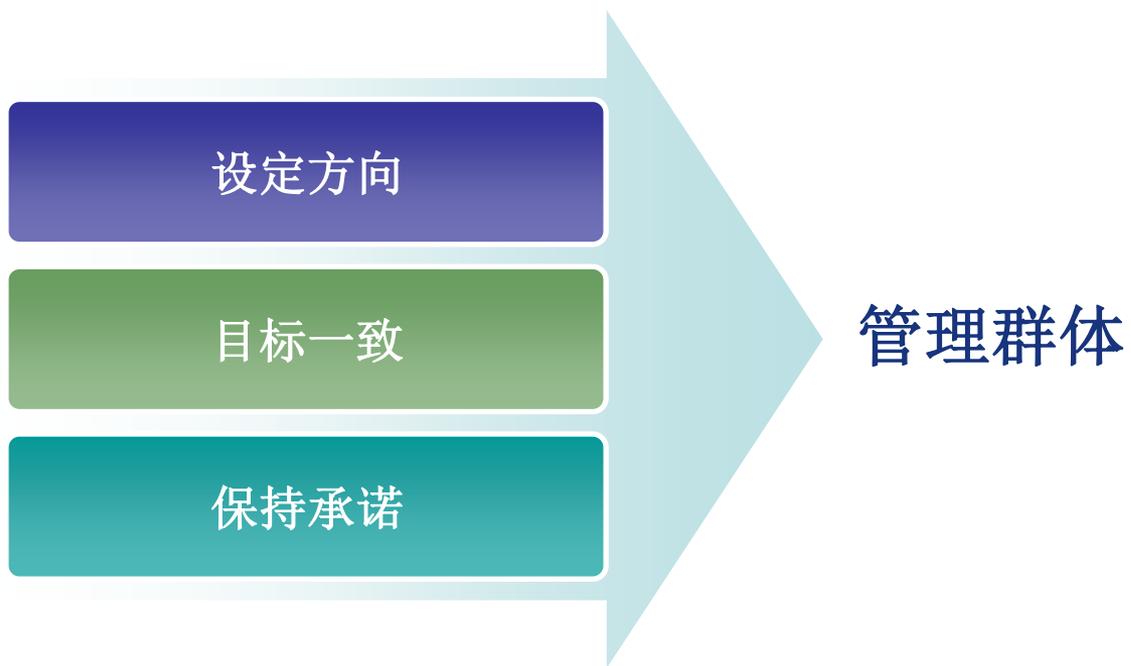


领导的作用



有效的领导
能够改变人
的工作和生
活轨迹

领导的角色





领导与领导力

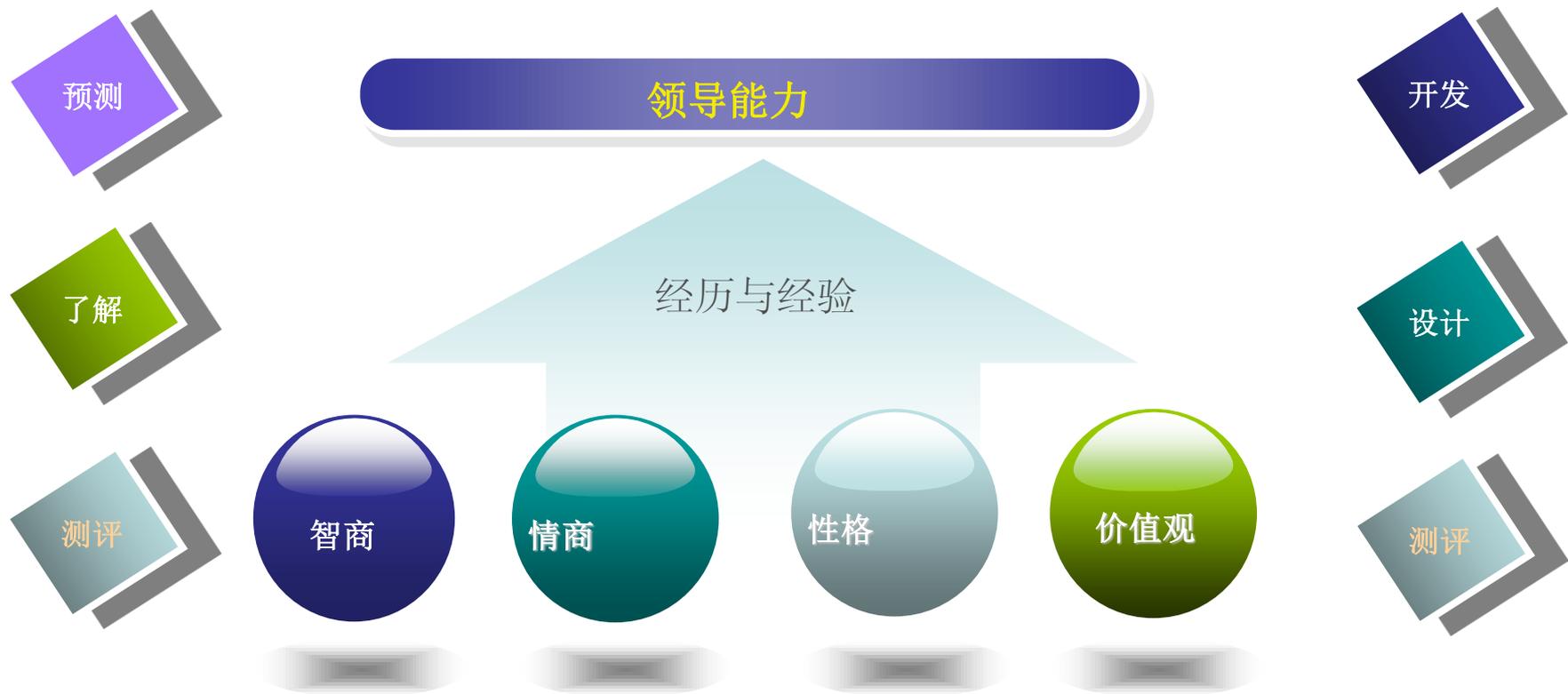
- ❖ 领导— 对他人有影响的人，这个人有管理权威
- ❖ 领导力— 领导行为，影响群体达到目标的过程
- ❖ 理想状态下，所有的管理者都是领导
- ❖ 尽管群体中会有非正式的领导出现，但那些人并不是我们要研究的领导



关于领导的理解

- ❖ 领导是一个过程，而不是存在于领导者身上的一种特点或性格，领导活动发生在领导者与下属的互动过程之中。
- ❖ 领导能产生影响力。
- ❖ 领导过程存在于群体环境之中，单个人不能形成领导。
- ❖ 领导活动是在一定的组织结构中展开的，组织的存在是领导产生作用的背景，这个组织可以是一个小项目组、一个工作团队，或者是包含着完整组织结构的大型组织。
- ❖ 领导活动的目的是为了实现在某一特定的组织目标；组织目标是领导活动的指向标了，也是领导活动的归宿。

领导力测评与开发基本模型



领导潜力测评模型

基本特征

先天形成，难以开发

认知能力
抽象思维或战略思维
能力
与人交往能力
情绪稳定性
支配性
情绪恢复能力

成长特征

在成长过程中积累而成

适应能力
学习动力
思想的开放性
成就导向
野心
承担风险

职业特征

在工作中学习开发而成

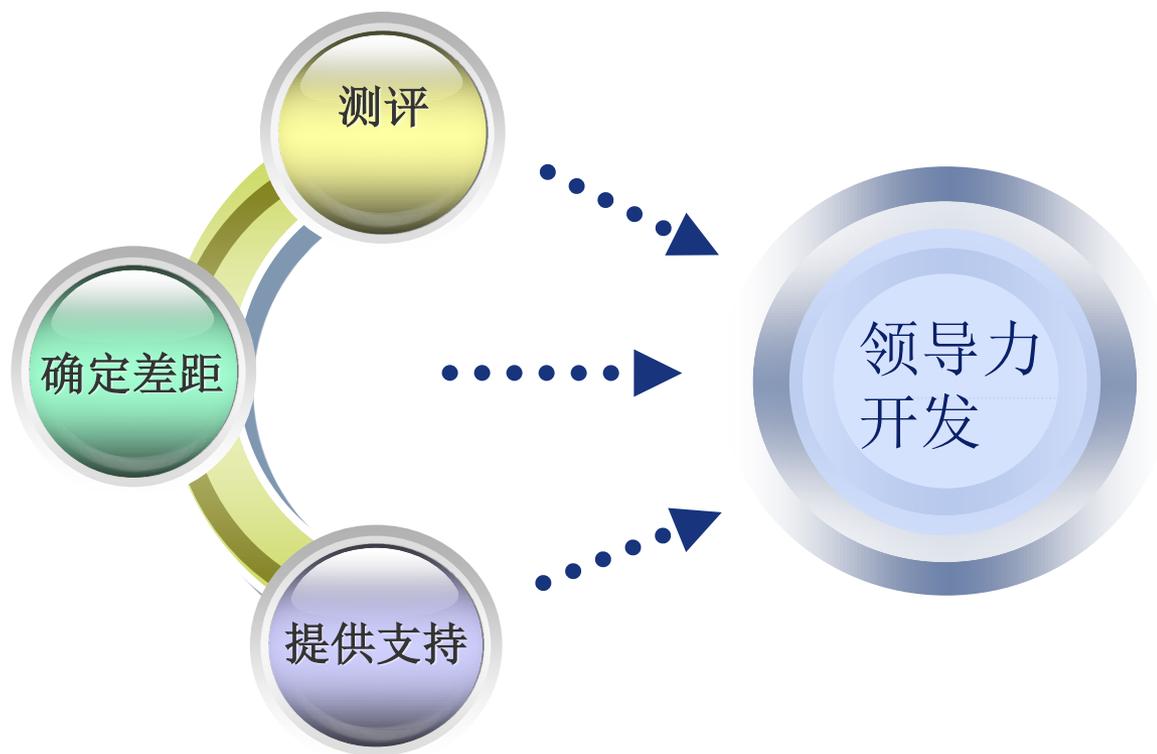
领导技能
开发下属的能力
影响力
变革能力
特定行业的技能
操作技能
文化价值观



领导力测评理论与工具

领导特质理论	性格测试	情境领导理论	情境模拟
领导行为理论	行为面试、行为模拟	权变理论	性格测试、背景调查
领导参与理论	评价中心—无领导小组讨论	交易型领导理论	背景调查、绩效评价
变革型领导理论	情境模拟	真诚领导理论	情商测试、性格测试、结构化面试、模拟

领导力开发的过程





影响青年领导力形成的重要因素

❖ 1、早期经验

- 承担过领导职务
- 激发领导能力的关键事件

❖ 2、人际交往能力

❖ 3、沟通谈判能力

❖ 4、选拔领导的方式

❖ 5、动机

❖ 6、社会支持：包括家庭和学校



青年领导力开发项目的现状

- ❖ 跟领导力没有什么关系
- ❖ 参与度直接影响：
 - 技能
 - 价值观
 - 认知的理解度



传统领导力开发的内容

- ❖ 战略思维
- ❖ 决策能力
- ❖ 反思
- ❖ 冲突管理



青年领导力开发的重点—服务型领导

- ❖ 无私、利他主义
- ❖ 可靠
- ❖ 品德高尚
- ❖ 义务
- ❖ 授权
- ❖ 诚信
- ❖ 灵性



青年领导力开发的内容

- ❖ 自愿服务
 - 提供服务
- ❖ 承担义务
 - 谦虚，可靠，诚信
- ❖ 盟约关系
 - 合作
- ❖ 灵性传递
 - 愿景
- ❖ 影响传递
 - 说服力，授权



青年领导力开发的内容

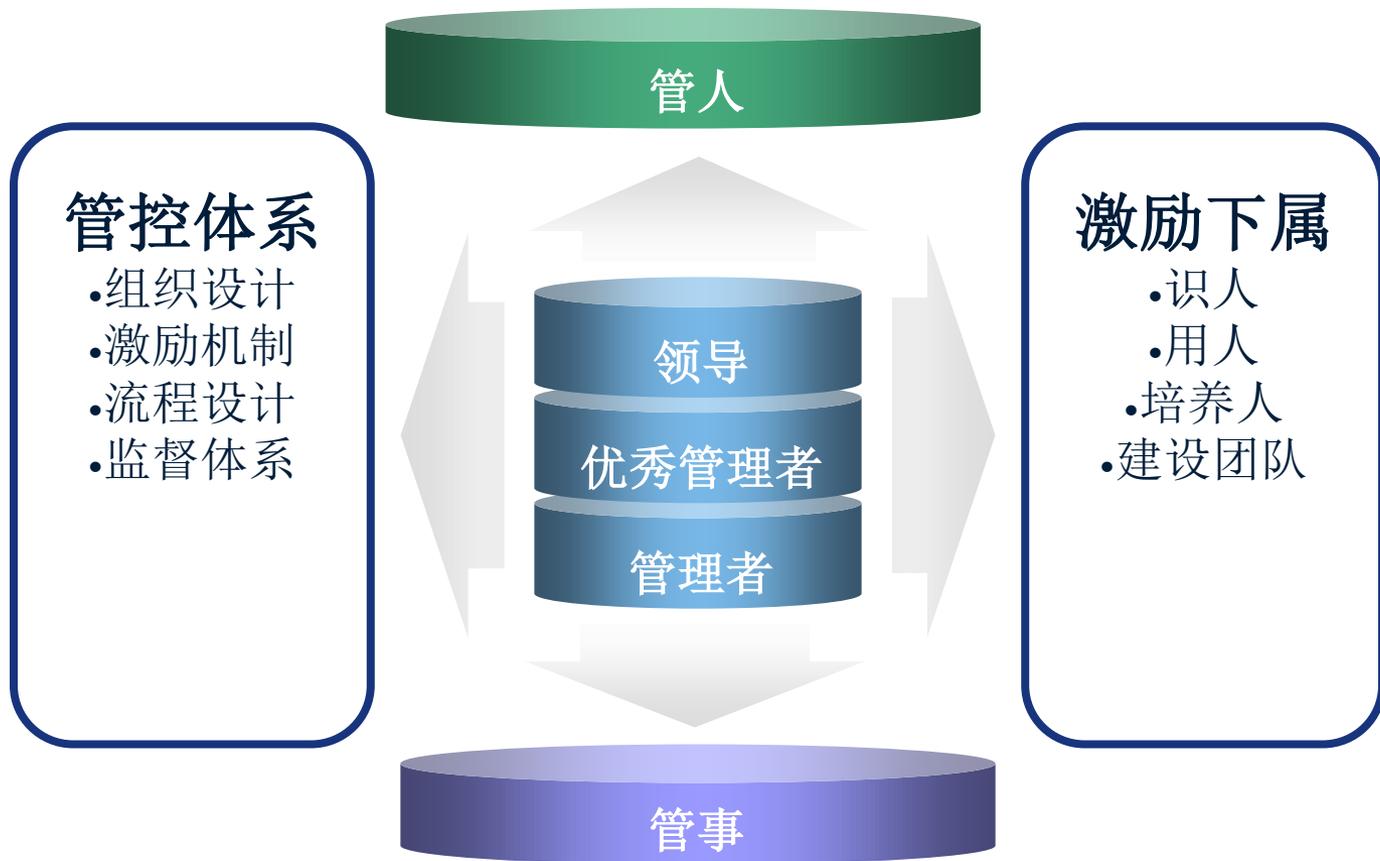
❖ 价值观

- 道德
- 奉献精神
- 事业心
- 服务精神

❖ 道德反应

- 道德观
- 道德高尚的行为

领导进行管理活动的基本模型





管理者与领导者的区别

❖ 管理者

- 关注事情
- 把事情做对
- 计划
- 组织
- 指导
- 控制
- 遵守规则

❖ 领导

- 关注人
- 做对的事情
- 激发
- 影响
- 激励
- 建设
- 改变一个组织



在“计划”方面管理者与领导的区别

❖ 管理者

- 计划
- 预算
- 订立目标
- 确立具体的细节
- 分配资源

❖ 领导

- 设计战略
 - 定方向
 - 创造愿景



在“组织”方面管理者与领导的区别

❖ 管理者

- 理清结构
- 说明工作
- 招聘
- 分出层次
- 分权
- 培训

❖ 领导

- 请员工参与战略制定与执行
- 注重沟通
- 开拓关系



在“指导工作”方面

❖ 管理者：

- 解决问题
- 谈判
- 抓住重点

❖ 领导：

- 分权给员工
- 对员工进行赞美
- 提供支持



在“控制”方面

❖ 管理者

- 执行控制系统
- 绩效评估
- 找出差距
- 解决差距

❖ 领导

- 激励
- 启发
- 给员工成就感



领导者所具备的素质

❖ 智力因素：

- 比“非领导”更聪明
- 有知识
- 能把事情做成

❖ 体力因素：

- 不相关

❖ 性格：

- 语言能力
- 诚实
- 主动
- 积极进取
- 自信
- 有野心
- 有创作性
- 擅于交往

9 种基本领导素质

- ❖ 热情
- ❖ 幽默
- ❖ 勇气正直与诚信
- ❖ 精力
- ❖ 建立团队
- ❖ 时间管理（确立优先顺序）
- ❖ 创造力
- ❖ 愿景

APPROPRIATE





课堂练习：获取权力的能力测试

❖ 说明：

想象你是一个团体中的一员。例如，可以是工作中的一个团队，一个委员会，或者是一个项目组。用下面的度量尺对陈述进行打分：

1

非常不同意

7

非常同意



获取权力的能力测试

1. 我在小组中很能畅所欲言。
2. 小组中的其他人经常听我的建议。
3. 我经常主动要求领导这个小组。
4. 我有能力影响小组决策。
5. 我发现我在小组活动或讨论中经常处于中心位置。
6. 小组中的成员经常向我寻求意见。



获取权力的能力测试

7. 我在小组中经常主动提出我的想法并要求做出贡献。
8. 在小组中我的意见和贡献通常能得到认可。
9. 我更愿意领导这个小组，而不是仅仅参与。
10. 我的观点在小组中得到高度重视。
11. 我会毫不犹豫的主动提出我的想法和意见。
12. 我的想法经常得到实施。
13. 我在会议上提问仅仅为了有话说。

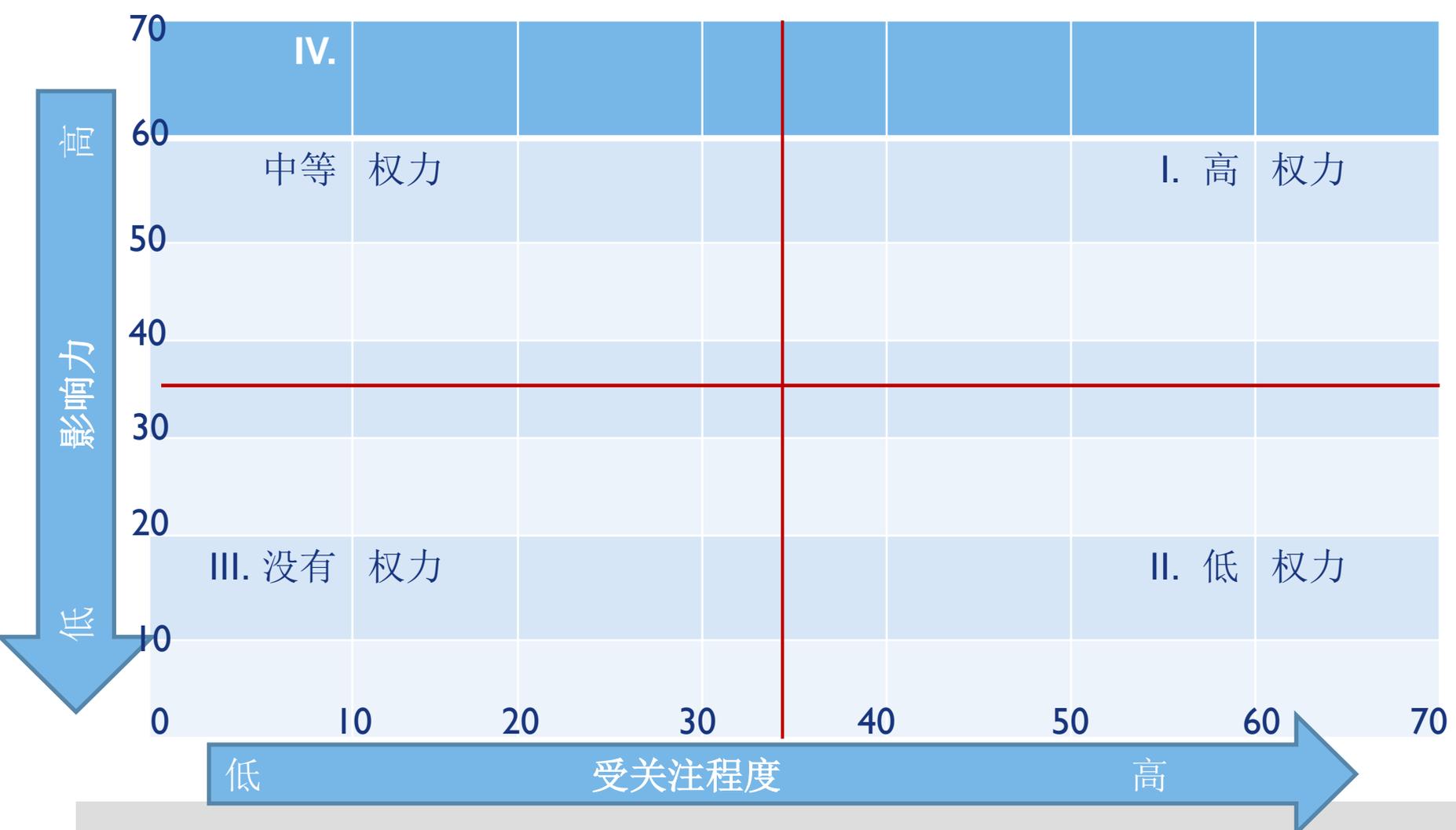


获取权力的能力测试

14. 小组成员经常询问我的意见和建议。
15. 我经常在会议中扮演抄写，文秘或记笔记的工作。
16. 小组成员在他们做决定前经常会找我咨询关键点。
17. 我在小组中经常被人取笑。
18. 即使小组成员没和我谈话，他们也总往我这边看。
19. 在小组成员解决问题遇到分歧时我会毫不犹豫的参与进去。
20. 我在小组中非常的有影响力。



受关注程度 - 单数 ; 影响力- 双数





结果解释

❖ 高权力:

分数落在区域I中的个体展现的行为能带来人们的高度关注，并且他们有能力去影响别人。在一个组织中，这些个体通常被认为是在“快行道”上的人。

❖ 低权力

分数落在区域II中的个体受到高度关注，但是他们的影响力却不高。这种情况反映了这些个体的个人特征比较显著，但他们并不拥有权力，特别是没有行政职务，没有正式的权力。这类人人缘好，但是不能引导这个群体做事情。



结果解释

❖ 没有权力:

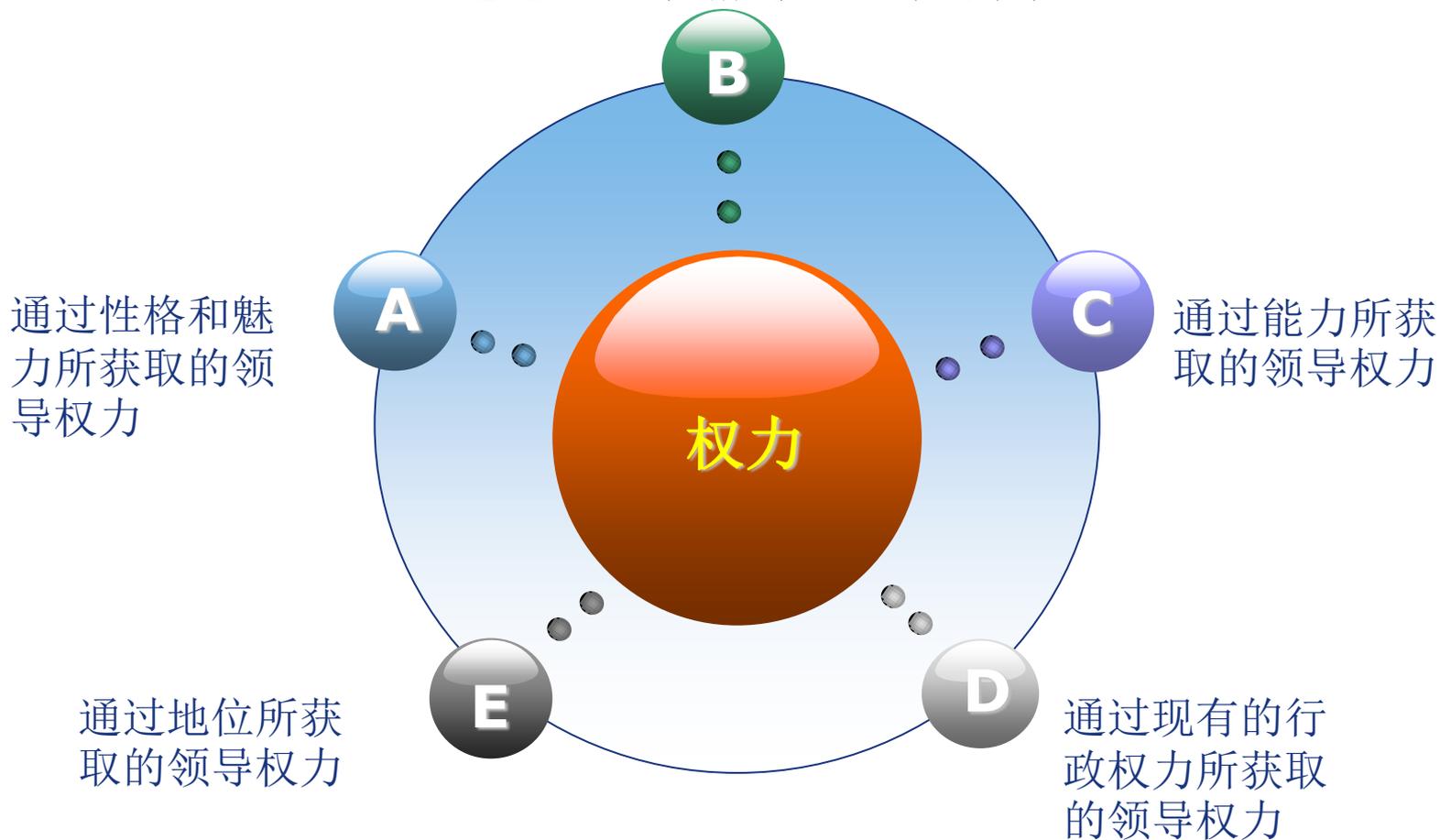
分数落在区域III 中的个体默默无闻，得不到什么关注，他们在组织中有时候会遇到困难

❖ 中等权力

分数落在区域IV 中的个体是幕后的影响者，这些个体通常扮演出谋划策的智者，虽然行使权力，但是甘于把风头让给别人。

权力的来源

通过品德高尚所获取的领导权力





早期领导理论

❖ 特质理论 (1920s-30s)

- 早期寻找领导与非领导者区别的特质并没有获得成功
- 后来的研究试图找出与领导力高度相关的特质较为成功：
 - 内在驱动力、领导愿望、诚实与正直、自信、智慧、工作相关知识



早期领导理论 - 行为理论

- 依阿华大学领导理论：领导有三种风格
 - 独裁型
 - 民主型
 - 放任型
- 俄亥俄州立大学研究：领导行为的两个维度
 - 清楚的角色定位：
 - 关注下属的感受：



早期领导理论 - 行为理论

- 密执安大学：两个维度
 - 关系导向型
 - 任务导向型

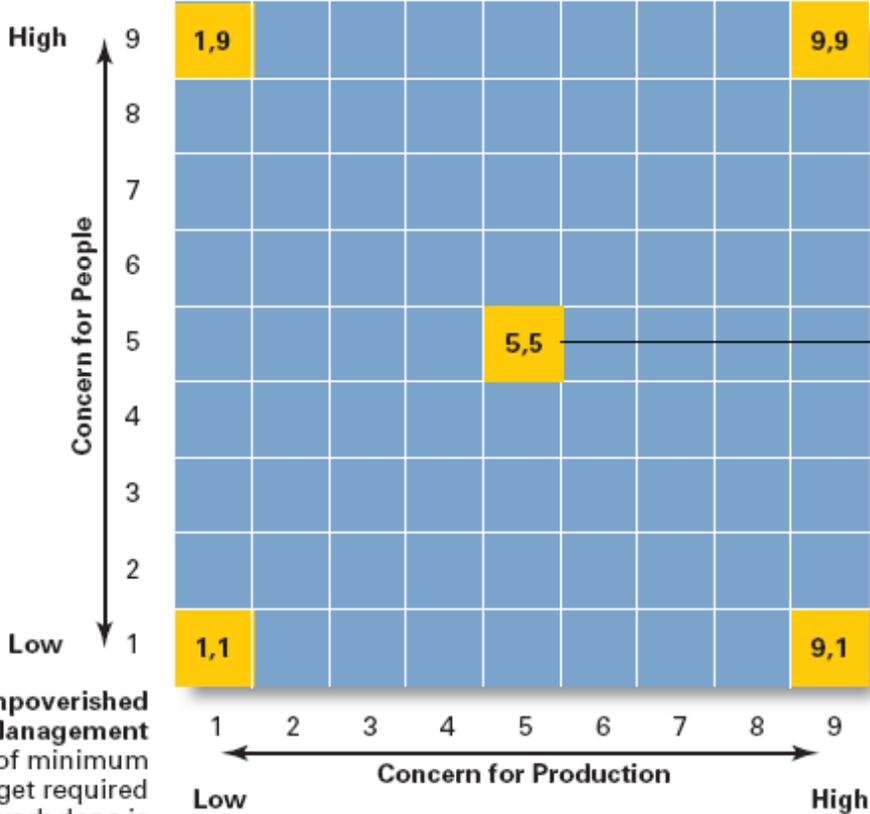
管理方格

Country Club Management

Thoughtful attention to needs of people for satisfying relationship leads to a comfortable, friendly organization atmosphere and work tempo.

Team Management

Work accomplished is from committed people; interdependence through a "common stake" in organization purpose leads to relationships of trust and respect.



Impoverished Management

Exertion of minimum effort to get required work done is appropriate to sustain organization membership.

Middle-of-the-Road Management

Adequate organization performance is possible through balancing the necessity to get out work with maintaining morale of people at a satisfactory level.

Task Management

Efficiency in operations results from arranging conditions of work in such a way that human elements interfere to a minimum degree.



PM & CPM 模型

- ❖ PM是一个群体功能的概念，群体一般包括两个基本功能：**P**为工作绩效，是以群体达成目标和解决问题为目的的功能；**M**为团体维系，使保存群体自身和维持、强化群体过程的功能。**P**要求将员工的注意力引向目标，将问题明确化，制定工作程序；**M**功能要求领导者维持和谐的人际关系，了解员工需要，鼓励员工，促进成员的自觉和自主性。
- ❖ 有些学者提出了中国领导行为评价的**CPM**模型，其中**C**因素是品德因素。



家长式领导

- ❖ 家长式领导是基于中国传统文化而有别于西方领导理论的本土领导理论，广泛存在于各种类型的华人组织中，使中华文化下组织的普遍特征。
- ❖ 定义：在一种人治的氛围下，显现出严明的纪律与权威，父亲般的仁慈及道德的廉洁性的领导方式。
- ❖ 三个维度：权威领导、仁慈领导和德行领导；与其相对应的员工行为包括敬畏顺从、感恩图报和认同效法。



家长式领导

❖ 权威领导：

- 包括专权作风、贬损部属能力、形象整饰与教诲行为

❖ 德行领导：

- 公私分明、以身作则

❖ 仁慈领导：

- 个别照顾和维护下属面子

❖ 权威领导的下属：

- 依赖和顺从

❖ 德行领导的下属

- 对领导的尊敬和认同

❖ 仁慈领导的下属

- 下属对领导的感恩和图报



家长式领导

- ❖ 具有浓厚的人治色彩，把部属分成自己人和外人：
- ❖ 分类标准：
 - 忠诚（核心）
 - 才能
 - 关系
- ❖ 领导者对自己人较少权威领导而较多仁慈领导，对外人则相反



权变的领导理论

❖ The Fiedler Model

- 有效的群体绩效取决于两个方面的恰当匹配：其一是与下属发生相互作用的领导者风格；其二是领导者能够控制和影响情境的程度
- 假设：
 - 在不同类型的情境中，总有某种领导风格最有效
 - 领导并不会改变他的领导风格
 - 让领导与情境相匹配或者改变情景让他适应领导是很重要的



权变的领导理论

❖ The Fiedler Model

- 为了测量领导者的风格，开发了Least-preferred co-worker (LPC) questionnaire
 - Determines leadership style by measuring responses to 18 pairs of contrasting adjectives.
 - High score leader: a relationship-oriented leadership style
 - Low score leader: a task-oriented leadership style
- 确定情境因素的两项权变维度
 - Leader-member relations 领导-成员关系
 - Task structure 任务结构
 - Position power 职位权力



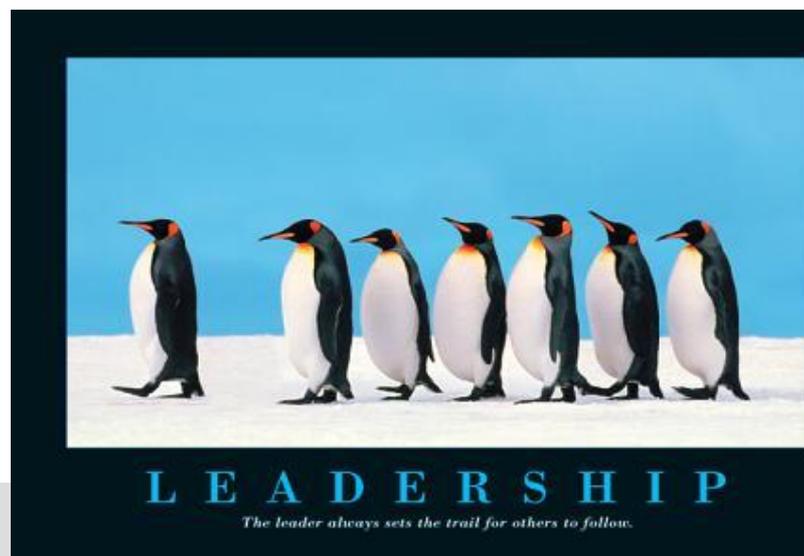
权变的领导理论

❖ The Fiedler Model

- 领导风格与情境的匹配：
- 当情境十分有利或十分不利时，任务导向的领导会更加有效
- 当情境因素适中时，关系导向的领导者工作绩效更好
- 在高控制和低控制的情境中，任务导向的领导者干得更好
- 在中等控制的情境下，关系导向的领导干得更好

情境领导理论

- ❖ 任务领导行为应该根据不同的情境而有所不同
- ❖ 也认为领导风格由两个要素组成：任务导向和关系导向





情境领导理论

- ❖ Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (SLT) 情境领导理论
 - 在任务行为和关系行为的基础上组合成四种领导风格：
 - 告知:
 - 推销:
 - 参与
 - 授权:



情境领导理论

- ❖ 要求领导针对下属的成熟度的不同，选择不同的领导风格
- ❖ 低成熟度，指示型；中等成熟度，推销式和参与式；高成熟度，授权和信任
- ❖ 强调：当下属成熟度越来越高时，领导者不但要不断降低对他们活动的控制，还有不断减少关系行为
- ❖ 承认下属的重要性



领导- 成员交换理论

- ❖ 由于时间和精力有限，领导者在工作中要区分不同的下属，对他们采用不同的管理风格
- ❖ 下属分为圈内下属和圈外下属
- ❖ 圈内下属比圈外下属承担更多的非正式角色，获得的资源和回报也更多
- ❖ 有关LMX与绩效的研究基本上都得到了积极的结果



路径— 目标理论

- ❖ 是关于领导者如何激励员工达到目标的理论，核心是领导为员工达到目标提供必要的指导和支持，以确保他们各自的目标与群体或组织的目标相一致
- ❖ 如果领导者的行为能增强目标的吸引力和下属的信心，那么这个行为就是让人满意的
- ❖ 提出四种领导方式：
 - 指导型
 - 支持型
 - 参与型
 - 成就导向型



路径— 目标理论

- ❖ 认为两个权变变量会影响对领导方式的选择：
环境和下属
- ❖ 当下属从事非结构化或不明确的任务时，指导型领导会提高下属的满意度和业绩
- ❖ 当下属从事压力大或令人不满的任务时，支持型领导会带来更高的满意度
- ❖ 对于自主性很强的内控型下属，参与型领导有效
- ❖ 当下属从事模糊、非重复性的任务时，成就导向型领导能增强下属的工作动机和信心



权变理论

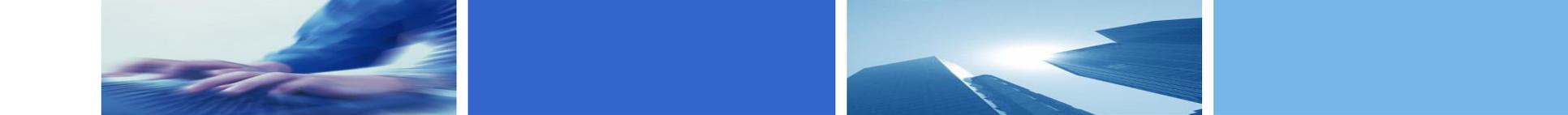
❖ 领导者参与模型(Vroom and Yetton)

- 领导者行为必须调整以适应任务的结构。任务的结构可能是常规的、非常规的、或介于二者之间的某种形式
- 一个领导者面临一个急需解决的问题，而制订决策来解决问题可能是领导者自身的行为，也可能是下属们的共同参与



新的领导观点

- ❖ 交易型、事务型：
- ❖ 领导通过为下属设立目标来指导与激励员工
- ❖ 变革型领导
 - 领导激发员工的主观能动性
 - 领导能够对下属产生巨大的影响，激励他们追求卓越



变革型领导的特征

- 愿景
- 魅力
- 光辉形象
- 授权
- 关注员工
- 形象沟通
- 正直



谢谢!

问题?

请联系: liuying@mparuc.edu.cn

新浪微博: 刘颖SEO