# 国开(河南电大)行管专科《领导科学基础》期末纸质考试必备资料

来源：网络 作者：枫叶飘零 更新时间：2024-07-04

*国开(河南电大)行管专科《领导科学基础》期末纸质考试必备资料(电大期末纸质考试必备资料)说明：资料整理于2024年1月6日，适用于国开河南电大行政管理专科学员期末纸质考试用。第一章　领导与领导科学一、领导的概念领导是领导者率领、引导、激励和...*

国开(河南电大)行管专科《领导科学基础》期末纸质考试必备资料

(电大期末纸质考试必备资料)

说明：资料整理于2024年1月6日，适用于国开河南电大行政管理专科学员期末纸质考试用。

第一章　领导与领导科学

一、领导的概念

领导是领导者率领、引导、激励和协调被领导者，在特定环境下努力实现组织预定目标的行动过程。

理解上述领导的定义可以从以下方面入手。

(一)领导的目的性

领导活动的目的在于达成组织预定的目标和完成特定的任务。组织的目标规定了领导活动的方向，并将领导者和被领导者有机地联系在一起，使得他们共同努力。领导目的是领导活动的归宿。

(二)领导的主体

领导活动是由领导者和被领导者共同完成的行为过程。领导活动的主体是领导者和被领导者，二者是决定与从属、影响与服从的关系。

(三)环境决定性

领导活动必须在特定环境下进行，借助于领导者和被领导者的双方互动加以实现。失去了特定环境条件的制约，领导活动将没有任何意义，即领导活动受到环境的作用和影响。

(四)领导活动是动态的行动过程

领导活动是领导者为实现预定目标，运用权力和权威，采用特定的形式和方法，借助率领、引导、指挥、激励、协调和控制等手段以影响被领导者共同开展活动的过程。领导是领导者和被领导者在特定的环境中进行动态的相互影响的过程。

二、领导的特点

(一)领导的系统性

从系统的观点出发，领导是社会生活及生产的需要，它被看作是涉及多因素、多方面、多层次的系统活动所组成的领导系统。领导系统是由领导者、被领导者和领导环境等领导要素共同构成的。

(二)领导活动的动态性

发展是人类社会活动的主题。领导活动作为人类行为过程，领导要素处于相互作用之中，相互联系并共同作用，促进了领导的发展。因此在人类社会发展的各个阶段和不同时期，领导活动呈现出不同的特点和状态，这不仅是领导活动的必然趋势，也反映了客观环境的要求。

(三)领导的权威性

权威是使人信服的力量和威望，它来自于职位赋予领导者的权力和领导者自身所具有的经验、专长和人格魅力等。权威是领导者在领导过程中所形成的对教被领导者的影响和感召，同时也反映了被领导者对领导权力和威望的认可和服从。领导活动的成功与否最终还要取决于人们对权威的接受。因此，领导者要借助于权威对被领导者施加影响。

(四)领导活动的预见性

领导活动的目的性决定领导活动必然面向未来。领导者在制定战略规划和确定发展方向等决策活动中，必须具有超前性的思维方式，能够借助预测能力提高决策的准确性、战略规划和发展方向的正确性。从领导活动的有效性来看，领导决策的正确与否是关键。

(五)领导的综合性

领导的综合性首先体现为领导内容的综合性，即领导作为一种活动，其职能包括决策、控制、组织、协调、用人和沟通等诸多方面，共同构成了复杂的领导过程，以改变或推动被领导者的行为，实现组织目标。其次，领导者所开展的各种活动需要领导者必须具备多视角、多层次、多学科的知识整合能力和多元化技能综合，以使领导者能够综合地进行整体性的统领和协调，从宏观上把握领导活动的整体过程。

(六)领导的服务性

社会主义领导的本质是领导活动必须为人民群众服务，为人民群众的利益服务。在新的历史条件下，领导者与被领导者的关系发生了根本性的变化，从简单的决策与执行，命令与服从的关系转为决策和保障的关系。能否为被领导者提供有效的服务，是领导者和被领导者关系能否得到维系的前提和基础。

三、领导的本质

领导的本质由领导活动的性质或基本属性决定，因此，领导活动作为管理的重要职能，从性质上看具有二重性。

领导活动作为人类社会的群体活动，在任何一种社会制度中主要是通过统一的意志和一定的权力加以体现，表现为具有组织、指挥和决策等共同职能。领导话动作为物质生产过程的一部分，反映生产力发展的要求，具有永恒的自然属性，即领导的自然属性。领导的自然属性表现为领导活动具有指挥、引导、激励和协调的特性，它反映社会生产发展和分工协作的要求，是各种不同社会生产方式下共有的科学方法和手段的总结。自然属性产生于人类社会的劳动和生活的自然需要。国家、企业、机构或组织的正常运行都离不开有效的领导。因此，领导的自然属性主要体现为领导活动在任何人类社会的不同发阶段都客观存在；并不以人的意志而转移，也不会因为社会制度或意识形态不同而有所改变。

从人类社会的发展过程看，领导活动不仅客观存在，同时还建立在一定的生产关系基础上，它归根结底要反映一定生产方式的内在要求。因此领导活动反映了一定的生产关系和政治关系，体现出领导者的意志。领导的社会属性由社会生产关系决定，反映了一定社会形态中统治阶级的要求，必然受到生产关系或经济基础的影响或制约。反映特定阶级和社会集团的利益，按统治阶级的意志调整人与人之间的相互关系，维护和完善社会生产关系，这使得不同社会制度下的领导活动带有鲜明的特点。

领导二重性相互依存、相互联系。适应社会生产力发展的领导自然属性存在于具体的社会生产关系的领导社会属性之中，即在不同的社会生产关系条件下，领导的自然属性都是为了社会生产力的发展与进步。但是，领导的本质由其社会属性决定[单选题]，受一定社会经济关系制约的社会属性占主导地位并发挥决定作用，使得不同社会制度下的领导活动呈现出不间的面貌和本质特点。[单选题]

[领导具有双重属性，其中占据主导地位的是(B)。B.社会属性]

四、领导的要素

领导作为特定的社会活动过程，通过领导者、被领导者、领导环境之间的作用、相互影响而实现，是领导者和被领导者在特定领导环境下发生相互关系的过程。因此，有学者将领导过程表示为领导者与被领导者、领导环境之间的函数关系，具有动态性的特征。用公式表示如下：

领导=f(领导者、被领导者、领导环境)

(一)领导者

领导者是指履行一定领导职责的个人政群体。领导者作为领导活动的主体在领导活动中发挥主导作用。领导者既是组织群体、集团的成员，又是当权者、决策者和指挥者。领导者本身的背景、知识、经验、能力、个性和价值观念等都会影响到组织目标的确定、领导方式的选择，是决定领导成效的重要因素。成为一名优秀的领导者必须具备优良的素质和较高的能力，能够按照领导活动的客观规律开展相应的工作。在现代社会共同协作的环境中，领导更多地以领导群体的方式开展活动。优秀的领导群体必须是充分协作、分工合理、结构合理的领导团队，它包括能力互补、性格互补、年龄结构合理的成员，从而形成灵活沟通、步调一致、应变能力强的整体，以确保领导活动的顺利开展。

(二)被领导者

被领导者指领导者所管辖和统领的个人或组织。领导者与被领导者是权威与服从关系。被领导者的背景、专业知识、经验、技能、个性等同样对领导活动产生影响。被领导者既决定领导方式和方法的选择，又影响领导活动的效率。因此，被领导者也是领导的构成要素之一。

在领导活动中，被领导者不是被动的而是能动的要素，是领导活动的基础。被领导者既接受领导者的领导，又参与领导活动，监督领导者工作。被领导者对组织或团体的关心程度、对完成本职工作的自觉性和主动性、被领导者的素养和能力等，从根本上决定着领导绩效。领导者必须了解、相信并依靠被领导者，得到他们的爱戴和拥护，才能带领他们前进。从发展的角度看，随着环境因素的变化，职权分散化和权力分享成为领导发展的重要趋势，被领导者越来越倾向于承担新的领导任务和责任，导致领导者和被领导者之间存在着动态转换关系。

(三)领导环境

领导环境指领导活动所面对的特定情境条件，是领导者率领被领导者活动的舞台，是领导活动不可或缺的基本要素。领导环境可以直接地表现为组织内部的环境条件，包括组织的规模与性质、工作任务的性质和目标、形势的压力与时间的紧迫性、上级领导的期望与行为以及组织文化与政策等方面；此外，组织外部的环境，包括政治、经济、技术、法律和文化等方面的影响也形成了对组织领导活动的制约和影响。

领导过程是领导活动三要素互相联系、互相作用的过程，领导活动可以被看作是领导者、被领导者和环境三者之间互动的必然结果，从而产生了领导活动的基本规律，也形成了适合于不同环境下的领导行为和领导方式，产生了不同的领导成效。美国学者通过研究发现，与特定领导环境相适应的领导方式才是有效的，反之则是无效的。由于领导者和被领导者面对的是日益复杂的客观环境，因此对领导成效的研究不能离开三者之间的互动及相互作用的内在联系。理查德•哈格斯和他的同事将之称作领导分析的互动框架。见下图

在互动分析框架中，包括领导者、被领导者和领导环境三方面的互动和相互作用。其中，不仅有领导者与被领导者的关系，还包括领导者与被领导者同客观环境之间的关系构成。领导活动作为领导者、被领导者和领导环境互相联系、互相作用的完整体系，决定了有效的领导在实施领导的过程中除了着眼于使领导者和被领导者因素处于最佳状态，同时还要尽力创造和充分利用有利的环境条件，才能保证领导活动正常开展并达成预定目标。

五、领导的职能[论述题]

领导职能是领导所具有的功能和作用的具体体现，是领导本质的外在表现形式。现实活动中，人类活动的多样性、层次性、动态性和复杂性导致领导职能展现出多种内涵，并通过不同的行为方式反映出来。领导职能是确定合理组织机构、实现领导科学化的重要标志，体现了领导活动过程的内在规律，反映了领导话动的内在联系。领导活动对组织绩效具有决定性影响钡导职能在领导活动据着举足轻重的作用。

综合起来，领导职能主要表现在以下方面。[简答题、多选题]

(一)指挥和引导

在领导活动中，领导者需要通过分析外部环境和内部组织状况建立组织目标并借助率领、指挥、指导等手段，带领被领导者努力实现组织目标。领导者不是站在组织成员的后面去推动、督促他们，而是站在队伍的前面，作为带头人用自己的行为来引导被领导者前进，将他们引向正确的方向。领导者可以借助宣传沟通、让组织全体成员参与等措施吸引组织成员的注意力与兴趣，明确组织目标并得到认同与接受，从而塑造起组织共同的价值和组织文化，赋予员工工作的意义，激发他们的工作热情，最终实现组织目标。

(二)激励和鼓舞

任何组织都是由具有不同需求、欲望和态度的个人所组成，通常组织成员的个人目标与组织目标不可能完全一致。领导活动必须将个人目标与组织目标进行有机结合，并采用各种有效的方法引导组织成员为实现组织目标做出贡献。为此，领导者通过认真分析被领导者的个人需求，选择适当的激励方式和手段，最大限度地调动他们的积极性和主动性，以高昂的士气自觉为组织做出贡献。如果领导不具备激励、鼓舞的能力，那么组织目标将难以达成。

(三)组织和协调

随着社会的发展、科技的进步、组织规模的日愈扩大，社会变革的步伐越来越快，组织面临着越来越复杂的外部环境和内部状况。随着组织目标的不断提升，领导要将物质、信息、技术和人力等各种资源进行有效整合，按照组织目标设计组织结构、建立领导体制、分配权力、明确职责并且配备人员，最终达成组织所希望的结果。同时，组织中员工高素质、高水平、年轻化及个性的充分发展，使得组织内分化趋势日益明显，也使组织内部的统一意志与指挥的重要性显得更加突出。面对组织成员在认识、态度、行为和绩效等方面的差异、分歧甚至矛盾等，领导者需要通过有效的沟通，及时向组织成员传达计划和目标，消除分歧和偏差，缓和冲突，解决矛盾，使得组织成员能够步调一致地朝着共同目标而努力。因此，组织和协调就成为领导的重要内容和作用。

(四)决策和规划

在特定的环境中，正确地选择活动目标和行为步骤本身是一种创造性工作，因此领导者必须具有超前把握事态发展和环境变化趋势的能力。当面对越来越复杂的环境和关系时，领导者对环境的预测与分析能力、对组织资源的统御与协调能力直接关系到组织的生存与发展。预测与规划成为组织未来发展的重要保障。

领导职能规定了领导活动的发展方向，同时也制约着领导活动的效能。正确认识领导的职能对于领导作用的发挥具有重要意义

六、领导与管理

领导作为一种人类社会活动，也是普遍的管理行为。关于领导和管理始终存在不同的观点和认识。可以肯定的是二者是相互关联的概念，有着不同的内涵和功能。

(一)领导与管理的区别

领导

管理

区别

关注方向、前景、目标和效果

致力于效率、方式和短期的效应

指明方向

选择方法

制定目标和战略

制订计划和预算

强调战略

强调战术

探讨变革与创新

寻求稳定和执行

挑战现状

接受现实

开拓局面

维持运转

注重开发

维持原状

注重人力资源

注重企业结构

激发信任，鼓舞土气

依赖控制，建立秩序

目光远大，关注未来

注重细节

注重全局

关注近期

做正确的事情

将事情做正确

(二)领导与管理的联系

作为人类社会活动之一，领导和管理都源于人类群体共同的生产和生活，因此领导与管理密不可分。然而，随着组织活动规模的不断扩大、活动水平的不断提高，特别是分工使得领导从管理中分化出来成为一项特殊的活动，这也使得领导与管理的联系紧密而广泛。管理的重要职能是领导，领导与管理的关系相辅相成，因此领导活动和管理活动具有较强的相容性与复合性。

科特承认领导和管理的差异，但同时认为管理和领导相互并不排斥。他指出：“没有任何理由认为，一个人有一定学历和经验却不能同时把两方面都做好管理和领导两者相互补充，有时是重叠的。制定那些带有完整战略的规划经常需要计划和预算。同样，建立有许多部门参加的规划实施体系也经常要求来自各个方面的大力合作。同时，管理和领导也可能存在很大的差异。领导者拥有的正式组织以及他所需要的协作关系网之间可能有相当大的差异。同样，人员控制过程与激励过程也可能有很大的差异。管理不同于领导，管理更加正规、更科学、更为普遍。在各种企业的环境中，人们以十分相似的手法在使用管理工具和技术。”

在现实生活中，管理者在从事管理工作的同时也承担了领导工作。但任何组织中离开了领导的管理和缺乏管理的领导都将带来同题。领导活动的目标只有有效的管理之下才能达成，而管理的成效也必须依靠正确的领导才能实现。

七、领导科学研究对象

领导科学的研究对象是整个领导现象、领导活动以及相关的行为主体、外在环境、内在因素和内在矛盾及其运动规律。王乐夫教授将国内学者有关观点进行归纳，将有关领导规律描述为以下方面：①关于领导的本质和目的；②关于领导活动的基本要素及其相互关系；③关于领导的职能和作用；④关于领导者及其素质；⑤关于领导活动过程和机制；⑥关于领导方法和领导艺术。

八、领导科学研究的特点

(一)综合性

(二)应用性

(三)动态性

九、学习领导科学的意义

(一)学习领导科学是适应社会发展的必然要求

(二)学习领导科学是理论和实践相结合的需要

(三)学习领导科学是我国现代化建设的客观需要

(四)学习领导科学是造就高素质领导队伍的需要

十、学习领导科学的方法

(一)理论联系实际的方法

(二)系统分析的方法

(三)案例分析的方法

(四)比较研究的方法

第二章

领导理论

一、中国领导思想的发展

(一)中国古代领导思想的发展

1.先秦时期：中国领导思想形成和逐渐繁荣发展的阶段，以《尚书》中记载夏商的神权与王权统一思想到西周的君权神授统治、周公的敬德保民思想、姜尚的治国韬略、《易经》中的领导哲学等为标志。

2.战国时期：诸子百家形成了中国古代思想史上“百花齐放、百家争鸣”的繁荣局面，对中国领导思想产生了重大而深远的影响。这一时期形成的儒家和法家思想成为中国历朝历代统治者的基本治国方略。儒家主张实行礼治、德治、仁政、王道，其核心是主张“以德治国、以德服人”通过“德治”达到天下太平，国泰民安；法家主张法制、霸道，实行“法治”，强调暴力统治，其核心是凭借严峻的刑法来实现国家大治。

3.秦汉三国时期：秦始皇完成了国家统一后建立了专制主义的封建体制，确立了中央集权的政治制度和官僚机构，开始了“皇权至上，依法治国”的实践，实行专制独裁；西汉刘邦“与民休息”的治国方针、“重用人才、发挥其长”的用人思想，董仲舒提出的政治和文化“大一统”、“天人合一”的政治主张；三国魏晋南北朝时期曹操重视谋士、广纳百言、严明法纪和“唯才是举，用天下人之贤”，大力实施政治和经济改革，诸葛亮“选贤任能、知人善任”、“法主德辅，科教严明”、“鞠躬尽瘁，唯贤唯德”

4.隋唐宋时期：中国封建社会的鼎盛时期。隋文帝“以仁行政”；唐太宗李世民“君舟民水、安人宁国”、“为政之要，唯在得人”、“君臣合契，共理百姓”；北宋政治家司马光强调君主三德“仁、明、武”、“德才兼备，以德为帅”、“宽政养民，信赏必罚”，《资治通鉴》

5.明清时期：中国封建社会进入极端发展的时期，也是日趋没落的时期。明朝朱元璋“严于治吏，明于用贤，宽以养民、外儒内法”；康熙开创了“康乾盛世”，“宽仁为本、以德服人、尚德缓刑”

(二)中国近代领导思想的发展

1.以曾国藩、李鸿章等为代表的洋务派开始摒弃传统的“闭关锁国、妄自尊大”的陈腐观点，主张向西方学习

2.以王韬、郑观应、康有为、梁启超为代表的资产阶级维新派，以变法改制为主张，希望通过改革封建专制政体，建立君主立宪制，发展资本主义

3.以孙中山为代表的资产阶级民主革命派提出了反对封建专制，主张以民为主的革命思想治理国家

(三)中国现代领导思想的发展

1.新中国成立后，以毛泽东同志为主要代表的中国共产党人，创造性地把马列主义基本原理运用于中国革命之中，极大地丰富了马克思主义的领导理论，做出了符合中国实际的新发展

2.邓小平同志作为中国共产党第二代领导核心，坚持和发展了毛泽东思想，提出了建设有中国特色社会主义道路的领导理论

3.以江泽民同志为核心的第三代领导集体，结合中国社会主义现代化建设的实践，提出“三个代表”的重要思想，把我国领导思想和实践提高到新境界。

4.以胡锦涛同志为总书记的中国共产党领导人，提出以人为本，全面、协调、可持续的科学发展观，是中国共产党以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，从新世纪、新阶段党和国家事业发展全局出发提出的重大战略思想。

二、西方国家领导思想的发展

(一)古代领导思想的发展

古埃及、巴比伦、希腊、罗马

(二)近现代领导思想的发展

1.中世纪早期，许多思想家围绕管理特别是领导者的品质和领导方式展开研究；随着西方产业革命的发展和资本主义的兴起，领导作为管理的重要职能引起更多的关注。

2.19世纪末20世纪初，管理学正式成为独立学科，领导作为管理的重要职能构成了管理学的重要组成部分。由于社会生产力的进一步发展，随着管理和领导的分离，加速了管理理论和领导理论的分化，领导科学成了相对独立的研究领域，领导科学作为一门新兴学科开始建立起来。

3.20世纪70年代以后，领导科学作为专门研究领导工作的学科应运而生。

4.现代科学的形成和发展，新兴学科群的建立，为领导理论的产生和发展创建了有利的理论背景，发挥了重要的支撑作用；现代科学方法轮的突破和创新为领导理论的形成和发展提供了方法论基础。

(三)马克思主义的领导思想

马克思主义诞生以来，由于它在工人运动实践中的重大影响，使得它与一般意义上的西方领导思想相比具有特别重要的意义。

三、现代领导理论(四大发展阶段)

(一)领导特质理论阶段(20世纪40年代末之前)：研究主要围绕领导者个人特征。

其创始人是阿尔伯特，代表人物有斯托格蒂尔、吉伯和穆恩等。他们以领导特质为对象来研究领导现象，探索和解释领导现象的发生与变化，谋求使领导特质为领导者争取成功而所用。

(二)领导行为理论阶段(20世纪40年代末至60年代末)：研究的领域包括领导效能、领导行为、领导风格等方面。

1.基于权力运用的领导风格类型理论：美国社会学家勒温根据领导者们如何运用他们的权力将领导风格分为三种不同形式，即专制型领导、民主型领导和放任型领导[单选题]。

2.领导连续统一理论：1958年，美国学者坦南鲍姆和施密特通过研究发现，现实中的领导方式多种多样，从专权型到放任型，存在很多过渡形式。将这些形式排列在一起，领导方式则形成一个连续统一体，其中的两个极端是专制的领导方式和民主的领导方式，中间则是领导者权力同下属权力的多种不同的结合方式。这些领导方式的区别在于领导者对下属的授权程度大小不同。如图2-1所示。自左至右形成了从专制式到民主式领导方式的连续统一过渡带，该理论将其中的七种典型领导方式列举出来。在各种方式中，哪一种领导方式最好呢？坦南鲍姆和施密特认为，不能抽象地确定其中某一种方式正确或者一种方式错误。成功的领导者不一定是专权的人也不一定是放任的人，而应该是在一定的具体情况下善于考虑各种因素、采取恰当行动的人。

3.领导方式双因素理论：美国俄亥俄州大学企业研究所以斯托克第和沙特利为核心的研究小组从1945年开始，开展了对领导行为的研究。同以往领导类型的研究只把领导行为放在一个角度来考察，该研究小组采用因素分析的方法，从多种领导行为因素中抽出两个基本因素，确定领导行为的两个相互独立的维度，即关心人(关怀维度)和抓组织(结构维度)。通过研究发现，关心人和抓组织是互相独立的两种领导行为维度，但领导职能的实现使这两个维度并不互相排斥。一个领导者可能在这两个维度上都达到很高的值或很低的值，还可能一项是高值另一项是低值。因此，领导行为应是这两个维度的组合。这种组合用领导行为四分图来表示。见图2-2

1.管理方格理论

2.利克特支持关系理论

(三)领导权变理论阶段(20世纪60年代末至80年代初)：核心观点是有效的领导受不同情境的影响，要因地制宜。

即不存在万能的领导方式，有效的领导方式是因工作环境的不同而变化的，不同的工作环境需要采取不同的领导方式。[权变领导理论的研究重点在(D)。D.领导者、被领导者的行为和领导环境的关系[单选题]

1.领导规范模式理论

2.权变领导模型：代表人物弗雷德•菲德勒

3.目标——途径领导理论

4.领导生命周期理论

(四)现代领导理论阶段(20世纪80年代末至今)

1.魅力型领导

2.交易型领导和变革型领导

3.PM理论和CPM领导行为模式

4.我国领导理论的新发展

第三章

领导者

一、领导者的含义

1.领导者具有一定的权力、权威或影响力。

2.领导者是组织活动的发动者和推动者

3.领导者通过组织、带领、指导和协调组织成员来实现既定目标。

4.领导者可以是个体领导者也可以是个体领导者按照一定的原则或制度构成的群体，又称领导班子。个体领导者是群体领导者存在的前提，群体领导者是个体领导者的组合团队。

二、权力的内涵

权力是指在社会生活中，个体或群体行使的能够使其他个体或群体发生改变的一种影响力。权力可以产生于正式组织，也可以产生于非正式组织或产生于领导者自身的人格感召力。领导权力在本质上是一种利益关系，利益是驱使权力主体获得权力的动力，也是权力主体在行使权力过程中所要达到的目标。

三、权力的类型

权力通常可分为两种类型：一是职位权力，二是个人权力。[多选题]职位权力又进一步细分为合法权力、强制权力和奖励权力[多选题]；个人权力进一步细分为专家权力和参照权力[多选题]。

权力的构成如下所示：

(一)职位权力：是领导者依据其职位所获得的权力，是领导者行使指挥与统领过程的支配性影响的实质条件。

[单选题]

1.合法权力：合法权力的根基在职位而不在人。拥有合法权力的人有权将某些人的行为限制在特定的范围，比如，法官、警察和教师等。一个人拥有的合法权力的数量和质量取决于他所在职位的重要性以及领导者的意愿。合法权力要得到有效运用，领导者必须一是要有礼节；二是要求要明确；三是要求要合理。[单选题]

2.强制权力：强制权力是建立在实施惩罚或者给予负面支持的能力基础之上的。强制的例子从降低职位、薪水和奖金到要求他人去做不喜欢做的事情。[单选题]

3.奖励权力：奖励权力是以给予他人有价值的东西的能力为基础的。奖励的东西可能是有形的，如奖金、职位，也可能是无形的，如赞扬和支持。许多领导者同时使用有形和无形奖励来表示对下属的认可。[单选题]

(二)个人权力：也成为非职位权力，是指与组织的职位无关的权力。

即领导者非职位权力的获得不是因为他在组织中的职位，而是因为他人具有的某方面的特质。

1.专家权力：专家权力与合法权力相反，它的根基在人而不在于职位。专家之所以具有影响力是因为他们拥有他人不具有的经验、信息和技能，因此在活动中将更有发言权和威望，使得其他人会听从他的意见和指挥。[单选题]

2.参照权力：参照权力是一种偶像权力。当人们崇拜某个人的时候，他们就赋予了被崇拜者影响他们行为的权力。参照权力取决于对个人的爱慕、尊敬和尊重，这种忠诚通常需要长时间才能培养出来。[单选题]

四、领导体制的含义

领导体制是指党政机关、企事业单位和社会团体等各种组织中通过开展领导活动而建立的、以领导权限划分而形成的组织结构和规章制度的总和。领导体制是领导活动的载体[单选题]，是领导科学研究的重要组成部分。

领导体制的内涵主要体现在以下三方面：

1.领导体制建立在领导权力划分的基础之上

2.领导体制是通过建立领导组织机构而实现的3.领导体制的核心是制度规范

五、领导体制的构成1.决策系统

2.参谋系统

3.执行系统

4.监控系统

5.信息系统

六、现代领导体制的类型

(一)一长制和委员会制：

按照决策核心的人数进行划分所形成的两种领导类型为一长制和委员会制。领导系统中将法定的最高决策权集中在一位主要领导者身上，即为一长制，也称独任制。将领导决策权力交给两位或者两位以上的领导者，成为委员会制，或称集议制。两种领导类型的特点比较见下表：

领导类型

优点

缺点

适用活动范围

一长制

权力集中，责任明确，行动迅速，指挥灵敏，效率较高，易于考核

个人智慧才能、经验知识有限，决策有可能出现失误。有可能导致个人专制，滥用职权

行政性的、事务性的、技术性的、速决性的、突发性的、纪律性的事务处理

委员会制

集思广益，决策比较周详，代表各方面的利益，有利于内部协调，避免个人独断专行

利权力分散、责任不明、行动迟缓、效率较低，难以考核

方针政策性的、长远规划性的、立法的、协调性、综合平衡性的事务处理

(二)集权制和分权制：

按照领导系统中各层次领导机关和领导者职权的集中和分散划分，分为集权制和分权制两种类型。集权制是指所有领导工作的最后决策权都集中在上级领导机关和领导者手中，下级必须完全按照上级的决定办事。分权制是指下级机关或下级领导者在自己的职责权限范围内，有权自主地决定问题，上级对下级权限内的事务不加干涉的领导体制。

两种领导类型的特点比较见下表。

领导类型

优点

缺点

适用活动范围

集权制

政令统一、标准一致、优势集中,能统筹全局、兼顾其他,指挥方便、令行禁止

不能随机制宜,抑制个性,忽略特殊,缺乏弹性和灵活性,不利于调动各层级领导者的积极性

全局性、重大决策、统筹规划、重要的人事任命等

分权制

使下级机关和领导者独立自主地开展工作,充分发挥其主观能动性,减轻上级的工作负担,有利于下级领导者的成长

各自独立、政令不一、本位主义,以权谋私,造成内部协调困难,损害整体利益

日常工作决策、计划制定、针对实际状况进行的及时决策等

(三)层级制和职能制

按组织系统内部的各机构或部门的职权范围和活动性质划分，领导体制类型可以分为层级制和职能制。层级制是将整个领导系统进行纵向分层，形成从上到下的“金字塔”型领导权责结构。即：从上到下形成统一的直线关系，每一个下级都要对上级负责，各级别的职权性质相同，管错范围随层级降低不断缩小。职能制对组织进行横向划分，即在同一领导层级内平行设置若干部门每个部门按照不同的活动性质相互区分，为整个组织提供各种职能服务及开展活动。两种领导类型的特点比见下表：

领导类型

优点

缺点

适用活动范围

层级制

权力集中,指挥统一,职责分明,纪律严明,便于指挥

领导面广、管辖事多,事必躬亲、草率从事

领导职能范围较小、上下级关系明确并且单纯

职能制

分工精细,职责明确,业务熟悉,效率较高,有利于培养专业人员

分工精细,多头领导,下级无所适从,本位主义,互相扯皮,协调困难

生产技术比较复杂,专业分工明确,管理工作比较精细

在现代社会高度分工和高度综合的情况下，组织规模越来越复杂，不可能有单一的层级制和单一的职能制，它要求二者必须结合起来，以提高工作效率。领导者应当不断地就管理幅度、纵向层次、职能部门划分及它们之间的职责权限等问题进行动态研究，合理地设置并加以有效的管理。

(四)完整制和分散制

按照上级机关对下级机关的控制方式和程度划分，领导体制有完整制和分散制两种类型。完整制是同一领导层次中的各个机关或者一个机关中的各个构成单位所接受的上级指挥、控制和监督，完全集中于一位上级领导者或一个上级机关，也称一元化领导。分散制是上级的指挥、控制和监督不集中于一位上级领导者或一个上级领导机关，又称为多元化领导

两种领导类型的特点比较见下表：

领导类型

优点

缺点

适用活动范围

完整制

集中权力,统筹规划,明确责任,提高效率,减少浪费,避免冲突

权力高度集中,独断专行,下属缺乏自立精神,限制被领导者的积极性和创造性,形成依赖作风和官僚主义

组织新建立时期需要强有力的领导、大规模组织中的高层领导体制

分散制

权力分散,防止专断和滥用职权,强化竞争,发挥主观能动性,有助于人才培养

各自为政、政出多门、各行其是,权力冲突、工作重复、缺乏规划,人、财、物浪费,监督难以实施

大型组织中的分支机构、附属单位经常采用的领导体制

完整制与分散制是一对矛盾的两个方面，是对立的统一体。有效的领导体制应当是完整制和分散制的有机统一。个组织完全采用完整制和分散制都很困难，常常要根据领导性质和活动的需要，将二者有机结合，发挥二者的优点和长处，克服其缺陷和不足，以实现领导活动的目标和体现领导活动的成效。

不同领导体制类型具有各自不同的特点，领导体制类型的选择通常要根据组织的具体特点，体现领导活动的主要组织形式和领导方式。在实际工作中各种领导体制类型有时同时并用，有时各有侧重。运用何种领导体制，领导者要根据社会生产力的发展状况、组织的发展阶段、特别是领导活动的客观需要综合考虑加以决定，领导者可以综合采用多种体制，以发挥各种类型的优点，并避免其缺陷。

七、领导者素质的含义

领导者素质指的是领导者从事领导活动所必须具备的内在基本条件，是领导者的先天禀赋和通过后天的学习、实践所获取的知识、品德、才能、个性心理等方面基本状况的总和。

八、领导者的基本素质

(一)政治素质

(二)道德素质

(三)知识素质

(四)能力素质

(五)身体素质

(六)心理素质

第四章

被领导者

一、被领导者的含义

被领导者是指在领导活动中与领导者拥有共同的利益或信仰、执行具体决策方案并实现组织目标的行动者，是构成领导行为不可或缺的主体[单选题]。被领导者是领导活动的最终执行者和实践者[单选题]，在领导活动中处于重要的地位并发挥着基础作用。

二、被领导者的类型

(一)根据被领导者的成熟度划分

(二)根据被领导者职位的相对性划分：相对被领导者和绝对被领导者

(三)根据被领导者的依赖性、批评性思维划分：

1.疏离型被领导者

2.顺服型被领导者

3.实用型被领导者

4.被动型被领导者

5.楷模型被领导者

三、被领导者的作用

(一)被领导者和领导者共同构成领导活动的主体

(二)被领导者是领导活动得以推行的中介力量

(三)别领导者是组织目标得以最终完成的决定性力量

四、被领导者角色

被领导者作为领导活动中的服从者和执行者，在领导活动中扮演着不同的角色。

(一)被领导者是领导者存在的前提

(二)被领导者是领导活动的推行者

(三)被领导者是领导目标实现的决定者

领导者和被领导者是两个基本的角色，在不同的条件下，人们在两者之间进行轮流转换。

五、被领导者的权力

(一)由选举和更换领导者而产生的权力

(二)由领导者对员工评价和绩效的依赖而产生的权力

(三)通过集体行为产生的权力

(四)通过控制信息产生的权力

(五)通过特殊才能和资源产生的权力

(六)通过掌握规定或法规而产生的权力

(七)通过逢迎和维护领导者而产生的权力

六、领导关系的定义

领导关系是指在领导活动中领导者与别领导者之间相互发生的工作关系和非工作关系的总和，其实质是权力关系。领导关系是围绕领导活动而形成和展开的各种社会关系的大集合。

七、领导关系的特点

(一)客观性

(二)社会性

(三)复杂性

(四)动态性

八、领导关系的主要形式

(一)指挥与服从关系

(二)沟通与信任关系

(三)合作与支持关系

(四)评价与监督关系

(五)动态发展与转化关系

第五章

领导环境

一、领导环境的界定

广义的领导环境指制约或推动领导活动展开的各种自然要素和社会要素的总和，即包含影响领导行为模式及作用效果的政治、经济、文化、法律、科学技术和自然要素等组织内、外各种因素和条件的全体因素之和。领导环境反映出领导活动所依存的自然状态和社会状态。

理解领导环境的含义应当注意以下方面：

1.领导环境包括影响领导活动的所有内部和外部因素，主要指影响领导活动的各种因素的总和。

2.领导环境是由各种环境要素组成的复杂系统，各要素之间相互作用并相互影响，共同构成了领导活动的背景条件。

3.领导环境与一般环境不同，既有联系又有区别。一般环境可以理解为客观世界，包括所有的社会和自然因素；领导环境则强调客观环境中对领导活动发生直接或间接影响的各种因素的总和。一般环境强调普遍性；领导环境具有相对特定性，领导环境存在于一般环境中。

二、领导环境的特点[单选题、多选题]

(一)客观性

(二)动态性

(三)复杂性

三、领导环境的分类

(一)按照环境的基本性质进行划分，领导环境分为自然环境和社会环境两类。

[单选题、多选题]

(二)按照对领导活动的影响效果划分，领导环境有顺境、逆境和沌境三种。

[单选题、多选题]

(三)从领导者的主观能动性方面划分，领导环境分为可控环境、部分可控环境、不可控环境和失控环境等四种状况。

[单选题、多选题]

(四)按照领导微观环境的内容构成划分，领导环境分为物质环境、关系环境、机构环境、制度性环境和决策体制环境等。

[单选题、多选题]

(五)按照组织边界划分，领导环境可以分为内部环境和外部环境。

[单选题、多选题]

四、研究领导环境的意义

(一)正确认识和把握领导环境是领导活动开展的客观前提

(二)有助于领导者积极适应和利用环境，提高领导效能

(三)有助于认清环境形势，为创造良性的领导环境创造条件

(四)领导环境是领导者发挥领导艺术的客观基础

五、领导环境的构成(一)领导的外部环境

领导的外部环境是推动或限制领导活动开展的各种自然要素和社会要素的组合，包括自然因素、政治因素、经济因素、社会文化因素、教育因素和科学技术因素等方面。

1.自然因素

2.政治因素

3.经济因素

4.社会文化因素

5.教育因素

6.技术因素

(二)领导的内部环境

领导的内部环境是指组织内部对领导活动产生制约或推动作用的因素总和。组织的内部环境或条件是组织开展活动的基础，是领导者制定目标和战略的出发点和基本依据。领导内部环境因素包括以下方面：

1.组织的性质

2.组织文化

3.领导者

4.被领导者

5.组织条件

六、领导环境与领导活动的相互影响

(一)领导环境对领导活动的影响

1.领导环境为领导活动的开展提供资源

2.领导环境为领导关系的形成提供框架

3.领导环境为领导成效的实现提供保障

4.领导环境为领导者提供发展的舞台

5.领导环境的变化促使领导变革的产生

(二)领导活动对领导环境的反作用

1.领导活动对领导环境的反作用

2.领导活动对领导环境的利用和改造

3.领导者在改变环境中发挥重要作用

第六章

领导决策

一、决策的含义

狭义的决策就是作决定的意思；广义的决策是指领导者为了达到一定的目标，在掌握充分的信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。决策通常包括以下内涵：

(一)决策具有明确的目标性

(二)决策具有选择性

(三)决策活动构成动态的过程

(四)决策是由领导者或领导群体做出的二、决策的特征

(一)决策具有广泛的普遍性

(二)决策具有明显的时效性

(三)决策具有经济合理性

(四)决策具有相互关联性

(五)决策具有显著的动态性

三、决策的要素

(一)决策者

(二)决策目标

(三)决策备选方案

(四)决策条件

(五)决策结果

四、决策的类型

(一)按决策影响的时间进行分类，决策可分为长期决策和短期决策[单选题、多选题]

(二)按决策的重要性分类，决策可分为战略决策、战术决策和业务决策[单选题、多选题]

(三)按决策的主体分类，决策可分为集体决策和个人决策[单选题、多选题]

(四)按决策的起点分类，决策可分为初始决策和追踪决策[单选题、多选题]

(五)按决策所涉及的问题分类，决策可分为程序化决策和非程序化决策[单选题、多选题]

(六)按环境因素的可控程度分类，决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策[单选题、多选题]

(七)按决策的目标数量分类，决策可分为单目标决策和多目标决策[单选题、多选题]

五、决策的原则

(一)满意原则

(二)系统决策原则

(三)注重实际原则

(四)民主决策原则

(五)可行性原则

六、决策过程[论述题]

决策是提出问题并解决问题的过程。领导者每天都要面临许多问题，问题的发生、内容特点和难度各不相同，如果能够找到解决问题的共同途径将有助于领导者解决问题，也可以大大提升领导工作的效率。决策作为一个活动过程有着特定的步骤和阶段。决策理论学家西蒙认为，决策绝不只是限于从几个备选方案中选定一个方案，而是包括若干阶段涉及许多方面的整个过程。

典型的决策过程包括四个阶段，即收集情报阶段；拟订方案阶段；选定方案阶段；实施和监督阶段。这四个阶段构成了复杂的决策过程。

(一)收集情报阶段

这个阶段是决策过程的初始阶段，主要通过收集组织所处环境中有关决策的各方面情报并加以分析，以便为拟定和选择备选方案提供依据。主要工作包括识别问题、诊断原因和识别目标三项具体活动。

识别问题是鉴别与预期结果产生偏离或实际工作与计划出现偏差的状况，确定发生偏差和偏离的因素。领导者可以根据实际工作中某些变化发现组织中已经发生或潜在的问题，如工作效率下降、人员流动增加、任务不能按期完成、客户的投诉等。问题可能使组织偏离了过去的状况，改变了领导者已有的经验或既定的计划程序，也有可能意味其他方面的问题，如竞争者的策略改变、市场状况的变动和组织的变革等。

在发现问题的基础上，领导者要根据各种现象诊断问题产生的原因，这样才能考虑采取具体的措施和行动方案来解决问题。领导者要根据获得的精确、真实可反映客观实际的信息去发现问题的诱因。然而受到领导者个人经验、组织复杂结构、个人和组织等因素的影响收集情报的过程很困难，也很艰苦。有时许多信息被过分重视或者被忽视，许多重大问题或隐含或存在较长的潜伏期，使得领导者不能及时发现。

目标体现组织想要达成的最终结果。领导者在诊断问题并发现原因之后，在分析问题的构成要素的基础上明确各要素的相互关系，结合发现的机会确定组织工作的重点，即确定目标。目标必须在数量和质量方面加以明确才有可能指导领导者选择合理的行动方案，引发人们的行动。目标是拟订方案的前提。各种方案的整体构思、行动路线的选择、时间和资源的分配等都以目标为出发点。

(二)拟订方案阶段

当问题和机会被识别后，领导者就应当按照拟定的且标，报定解决问题和利用机会的行动方案。拟订方案的过程需要钡导者具有丰富的创造力和想象力，利用自身的经验、知识洞察和判断，依靠对环境的把据和分析，以实验和模报为根据提出可行的解决方案。在众多约束条件的限制下，备选方案可能来自不同的角度、不同的路径，更具有不同的结果。因此，领导者在一定的时间和成本的条件下对相关的组织内外环境进行调查，利用组织内部成员、不同层面的领导者外部的顾客、客户、报刊媒介等收集大量与决策问题有关的、有助于形成行动方案的信息进行有效组合，形成可行的备选方案领导者应当尽可能地获得更多的可行方案以供备选。

拟订方案可以基于三方面依据和前提。

1.经验。经验是实践的结晶，凝结了大量人类活动的智慧是最好的老师也是决策方案最好的模板。成功的经验和失败的教训能够对领导者提供借鉴和启示，达到提高活动成效、避免失误的目的。然而，经验毕竟是对过去某个特定时期、条件下行之有效的行动或方法，在新的形势和条件下显然不可能完全再现

2.研究和分析。拟定备选方案的过程是对影响目标实现的前提条件、关键变量以及它们之间的相互关系进行研究的过程。通过分解各种定量因素与定性因素，建立方案模型，用以衡量决策方案的成效。

决策分析是合理地分析含有不确定性的决策问题的相关概念和系统程序，目的是改善决策的过程。决策分析方法采用系统分析的手段以统计决策理论为基础，以系统哲学为理论，从决策的环境和关系等方面处理具体的决策问题，从而达到处理各种多变量、多方案的决策问题。

3.实验和模拟。现代计算机技术的发展为领导者提供了有效的决策实验和模拟的手段和条件。通过观察实验的结果，或者实验各种备选方案是否能够达到预定的目标，为领导者提供了令人信服的证据，可以帮助领导者做出选择或对现有的方案进行调整或修改，使决策方案更加符合组织活动的需要。

总之，拟定备选方案阶段是以组织所需解决的问题为目的，以收集到的各种信息和情报为基础，采取各种方法或手段拟定出各种可能的备选方案的过程。

(三)选定方案阶段

选定方案的过程实际是评价备选方案并做出选择的过程。领导者应当预测和合理估计备选方案结果可能发生的概率分析各种方案可能发生的潜在后果并在此基础上对形成的备选方案进行比较领导者选定方案可以从以下方面进行：

1.方案的可行性。对于方案的实施需去察组织是否具备了一定条件，包括资源的拥有量，组织的价值观、组织文化、规章政策和制度程序等能否一致，组织成员对方案的认可程度和投入状态等，均关系到方案的具体执行。选定方案不仅应考虑到方案的积极结果，还要考虑方案的消极因素和潜在的风险，使得决策方案更加可行。

2.方案的有效性。方案的有效性体现在组织目标的达成上，而实现组织目标还要依靠组织成员的努力。但是，个人目标通常与组织目标并不完全一致。因此，方案在满足组织目标的同时是否能够满足组织中的个人目标也成为选择方案的重要方面。方案目标的多样性在一定程度上增加了决策的难度，要求决策者分清决策目标的主次并关注组织中各层面的需求。

3.方案的最终结果方案的结果体现在组织目标实现的程度方面。方案的结果本身会对组织的不同部门或者竞争对手的现在和未来造成影响。领导者要对各种方案的预期成本未来收益不确定性和风险大小进行评估，在对各种因素进行充分权衡比较的基础上，最后按照比较结果对方案进行排序，从中选择最满意的方案。

(四)实施和监督阶段

选定方案并不是决策过程的结束。只有将决策友案转化为现实的行动和实施方案，才能实现决策目标。科学合理的决策如果没有正确的实施同样也无法发挥作用，难以达成预期成果甚至导致失败。因此实施决策是选择和评价方案的必然结果，而且更加重要。由于环境条件和组织总是处于不断变化和发展之中，因此，在实施方案的过程中，领导者要制订出能够衡量方案进展状况的监测目标和具体步骤，以有效地监督和及时发现方案实施中出现的新情况和新问题。

实施方案并监督执行包括以下几个相应的步骤。

1.领导者向组织成员宣布决策方案，使成员了解决策的具体内容和步骤。在此基础上，领导者制订具体的行动计划并编制预算，将计划分解到每位成员，明确权利和责任。

2.领导者应当与组织成员进行充分沟通，并借助有效的反馈使具体任务得到落实。领导者还要为因可能出现的新问题而修改实施方案做好准备。许多成功的领导者往往制订一系列应急方案来应对在方案实施过程中可能遇到的潜在风险和重大变故，以保证组织活动的正常进行。

3.领导者要对参与决策实施的人员进行必要的培训和适当的激励，以获得组织成员对方案实施的理解和支持，使得方案的实施获得人员保证。

4.建立工作报告制度，使领导者随时对决策实施进行监督和控制，能够及时了解方案进展情况，随时发现计划和执行过程中出现的偏差和问题，以采取措施进行调整。

5.当决策条件或者是组织状况发生变化时，领导者必须根据反馈的信息随时追踪方案的实施情况；对决策目标发生变化而产生偏离的，及时调整计划，确保方案的实施；对客观环境发生重大变化、原定目标无法实现的，要修正方案本身，重新寻找新的问题和计划，确定新的目标和步骤，以确保组织朝着正确的方向前进。

七、决策的方法

(一)定性决策法(主观决策法)

1.德尔菲法：德尔菲法是以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见，组织预测小组对每一轮专家的意见进行汇总整理后，作为参考再发给各专家，供他们分析判断以提出新的论证。几轮反复后，专家意见渐趋一致，最后供决策者进行决策。[单选题]

2.头脑风暴法：又称专家会议决策法，是指依靠一定数量专家的创造性思维来对决策对象未来的发展趋势及其状况作出集中的判断。[单选题]

3.名义小组技术

(二)定量决策法

1.确定型决策方法：在比较和选择活动方案时，如果未来情况只有一种并为领导者所知，则须采用确定型决策方法。常用的确定型决策方法有线性规划和量本利分析法等。[单选题]

2.风险型决策方法：也叫统计型决策或随机型决策，是指已知决策方案所需的条件，但每种方案的执行都有可能出现不同后果，多种后果的出现有一定的概率，即存在着“风险”，所以称之为风险型决策。常用的风险型决策方法是决策树分析法。[单选题]

3.不确定型决策方法：指各种可行方案发生的后果是未知的，决策时无统计概率可依的决策问题。常用的不确定型决策方法有等概率准则、悲观准则、乐观准则、折中准则和后悔准则。[单选题]

八、提升领导决策艺术的途径

(一)实现决策观念的创新

(二)赋予高瞻远瞩的决策视角

(三)强化决策的民主参与方式

(四)提升科学决策的能力技巧

(五)增强决策的适应开拓能力

(六)提高决策的心理承受能力

第七章

领导授权

一、授权的含义

1.授权是指上级委派给下属一定的权力，使下属在一定的监督之下，具有一定的自主权

2.授权者对于别授权者有指挥和监督的权力，别授权者对授权者负有报告及完成任务的责任。

3.授权的实质是领导者将权力分派给下属以完成特定活动的过程

4.授权是领导方法，也是领导艺术。

二、授权的特点

(一)授权的主观性

(二)影响因素多样

(三)授权具有特定范围

(四)授权强调权责相等

(五)授权的灵活性

三、授权的意义

(一)减轻领导者负担

(二)调动下属的积极性和创造性

(三)为下属提供机遇

(四)明确下属权力和责任

(五)弥补领导者的不足

(六)改善上下级关系

四、授权的类型

(一)刚性授权、柔性授权和模糊授权

1.刚性授权

2.柔性授权：适合于情况复杂多变、掌握信息有限、难度较大的工作，授权的对象多是精明强干的下属。

3.模糊授权

(二)回归式授权和渐进式授权

1.回归式授权

2.渐进式授权

(三)明确性授权和含蓄性授权

1.明确性授权

2.含蓄性授权

(四)积极授权、僵硬授权和惰性授权

1.积极授权

2.僵硬授权

3.惰性授权

(五)个人授权和集体授权

1.个人授权

2.集体授权

(六)逐级授权与越级授权

1.逐级授权

2.越级授权

五、授权的原则

(一)适当授权原则

1.授权程度要适当

2.授权范围要适当

3.授权程序要适当

4.授权层级要适当

(二)因能授权原则

1.视能授权

2.知人善任，不能超负荷授权

(三)权责明确原则

1.权责对等

2.授权留责

(四)有效监控原则

(五)相互信任原则

1.信任建立在领导者对下属的深入了解基础之上

2.信任建立在下属肩负着领导者赋予的责任基础之上

3.信任建立在维持信任的机制基础之上

4.信任建立在领导者对下属宽容的基础之上

(六)注重整体原则

六、领导者授权的障碍

在授权日益盛行的今天，许多领导者发现授权并非易事。授权是把双刃剑，在取得有力支持的同时也存在许多风险，这使得不少领导者望而却步。概括起来领导者授权过程中常见的障碍包括以下方面。

(一)领导者不会授权

许多领导者意识到授权的必要性，但缺乏对授权的科学认识。有些领导者不知道应把哪一部分权力授予下属或者不懂得如何投权；有些领导者不了解投权的程序缺乏计划性，影响分权的效果有些领导者与下属缺乏必要的泡通，认为授权不过是照着说的去做罢了，不懂得跟踪、反馈和控制使授权失效。

(二)对被授权者缺乏信任

领导工作中，许多领导者不信任下属，怀疑下属的能力。有些领导者担心下属并不具有自由运用权力和制定正确决策的能力，觉得与其授权还不如自已亲自解决；有的领导者在授权之后，在工作中会有意无意地干预被授权者的工作，采用检查、监督等方式提示下属关于工作的某些方面，形成主观上对下属的不信任，这种做法会极大伤害被授权者的自尊心和积极性，并为下属对领导者以后工作中的不合作埋下定时炸弹。

(三)领导者害怕授权给自己带来威胁

有些领导者害怕看到下属把原本是自己在做的事做得很好，甚至更好，因而可能会取代了自己；有些领导者过分地相信自己的能力、水平和经验并且已经习惯了拥有权力，而授权使他们感到不安和不可靠，担心因此失去控制权。高层领导者会感觉到他们的地位受到了威胁，而中层领导者则可能会感觉到他们即将被架空甚至失去工作，因而不愿授权。

(四)领导者害怕承坦风险

授权有风险。领导者把某项工作授权给下属去完成，下属由于自身的能力和水平的限制有可能失败。在下属承担责任的同时，第一责任人是领导者，领导者有义务去承担这种风险。此外，许多领导者被工作所困扰，但授权却容易引发权力失控或滥用权力，这是领导者不愿面对的。出于害怕承担风险，领导者宁愿大权在握，小权也不放手。

(五)领导者拒绝分享权力

极少数领导者有强烈的权力欲望，只有事事亲自决定才觉得是权力的有效运用，才能显示自己是有权力的人。这些领导者喜欢紧紧地控制着下属，认为只有这样才能树立自己的权威。他们对待工作鞠躬尽瘁，喜欢尽善尽美，总认为员工的工作不够完美，因此，不要说授权就是下属职责范围内的事也要插手。这种具有权力欲望的心理特征，也是授权的重大障碍。

(六)领导者担心被“反授权”

领导者不愿意授权还因为反授权的存在。所谓“反授权”，就是下属把自己所拥有的责任和权力反授给上级，即把自己职权范围内的工作问题及矛盾推给上级，仅授权上级为自己工作，从而导致上级在某种程度上成为下属的“下属”。这种情况的出现不仅使上级工作被动，忙于应对下属的请示或汇报，而且会养成下属的依赖心理，彻底背离了授权的本意。

七、克服授权障碍的对策

(一)加强理论学习，提升领导者水平

授权作为一种领导艺术是领导者开展领导工作的重要方式和方法。授权时，领导者的作用是营造一种支持和信任的氛围，鼓励员工分享意见、参与决策制定彼此合作以及承担风险。领导者可以通过工作场所内外的各种正式或非正式的接触，营造一种坦诚的气氛。这就对领导者提出了较高的要求。

现代社会，学习是一种重要的工作和成长方式。通过学习可使领导者认识和了解授权，掌握授权的相关知识和基本技能，运用授权方式实现权力的有效分配，更好地完成领导工作。学习可以帮助领导者改变陈旧的权力观念，消除对授权的担忧和恐惧，由害怕失去权力和被下属取而代之转向正确进行授权，在丰富领导者工作艺术的同时，实现领导者工作成效的提高。

(二)改变领导观念，转变工作作风

领导者应当改变领导观念，转变工作作风，不仅成为指挥者和团队领袖，还要成为激励者和教练，关心下属的成长和发展并且积极为他们提供条件和机会，创造潜力开发的机会。在日常工作中，领导者应当向组织成员灌输授权思想，使下属敢于接受权力的挑战，敢于承担更多的职责；领导者要经常地与下属沟通，了解他们的愿望和需要，听取他们的想法、意见和建议，赢得他们的信任；采取积极有效的措施，大力开展人员培训，大力提升员工组织整体的素质和水平，挖掘人才资源并补充到组织后备队伍中去；对待曾经出现问题和失误的下属，要帮助他们分析原因支持他们从失败中不断总结经验努力取得更好的业绩。领导者的信任激励和宽容将成为下属主动承担责任、积极主动投入工作的最好诱因。

(三)采用科学方法，调整领导方式

授权是凝聚组织成员的一种方式，是激励组织成员共同承担责任并开展工作的重要手段。组织中的高层领导者必须努力改变传统的权力在握、君临天下的观念调整领导工作方式，实现工作重心转移，从事插手，事无巨细到提纲挈领、高瞻远瞩，将大量的事物性、常规性的工作交给下属，自己负责关系组织重大发展成略的规划组织变革、管理创新等重要问题集中精力开展工作。中层领导者则要分清自己工作职责中哪些是最关键和重要的哪些是相对次要的，在认真分析的基础上弄清楚在什么情况下就什么问题、对哪些下属可以授权。

(四)建立科学稷序，合理权工作

随着领导科学的不断发展，领导实践的不断推进，许多领导者在尝试建立科学的授权工作程序，确保授权的实施。由于领导者水平不同、发展状态各异、领导工作水平差异较大，因此领导活动的开展也呈现不同的状态。领导工作中的授权程序是将授权过程进行合理设计科学组织，实现权力分配、使用和控制的工作流程，是合理授权的重要保证。组织的高层领导者应当注重在完善现有工作规章的基础上，建立科学的授权工作程序，将之与现有的领导体制进行有机整合，使授权工作与领导工作的其他职能形成有效合力保证组织领导工作的正常开展。

(五)改革组织结构，提升组织文化

授权的实施必然引起权力分配的改变，引发组织结构的调整。组织首先必须打破正式的、严格的等级限制，改变集中决策的模式，促进权力分享。现有的组织结构如果不能满足授权需要的条件，领导者授权将非常困难。此外，已经形成的权责结构也会影响授权的过程。因此，必须改革现有的组织结构，调整职责关系根除官僚主义。

八、领导授权的方法与艺术

(一)合理确定授权对象

(二)建立科学的授权程序

(三)强化权力的管理艺术

第八章

领导用人

一、领导用人的含义

领导用人主要是指领导者或领导群体在实施领导活动的过程中，按照一定的隶属关系和管理权限对下属加以选拔、使用和培养的组织行为过程。

二、领导用人的作用

(一)科学用人是完成领导任务的基本保证

(二)科学用人是用人所长的综合体现

(三)科学用人是促进员工成长的有效手段

(四)科学用人是增强集体活力的重要方法

三、领导用人的原则

(一)用人不疑原则

(二)德才兼备原则

(三)扬长避短原则

(四)人尽其才原则

(五)人才互补原则

四、知人和善任是互相区别又紧密联系的两个方面。

知人是任的前提，不知人就无法善任。善任是知人的目的，不善任就无需知人。通过知人以达到善任又在善任中进一步知人。这两者的统一就形成了领导者的用人艺术。

五、知人的基本标准

(一)德才兼备，但不求全责备

(二)看能力，重业绩，不论资排辈

(三)全面而发展地看人。

六、知人的方法

(一)爱才之心和求才之诚

(二)择人任势

(三)重视与下的心理协调与互动

(四)掌握知人的规律等。

七、善任的方法

(一)领导者须“人尽其才”

(二)领导者用人也要“疑”

(三)保持与下属的友好关系

(四)加强人才培养等

八、激励

(一)激励的原则

1.适度性原则

2.针对性原则

3.时效性原则

4.公平性原则

(二)激励的方法

1.目标激励

2.物质激励

3.评判激励

4.工作激励

5.感情激励

(三)激励的艺术

1.奖励实效工作

2.奖励创造性工作

3.奖励高效率工作

4.奖励勇担风险

5.奖励忠诚

第九章

领导沟通

一、领导沟通的含义

领导沟通是指领导活动群体中人与人之间信息的传递和交换过程，既包括领导者与被领导者之间、领导者与领导者之间也包括被领导者与被领导者之间的信息交流。

二、领导沟通的类型

(一)按照沟通的内容划分，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。

(二)按照沟通方法划分，领导沟通可分为口头沟通、书面沟通、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通及电子媒介沟通等。

(三)按照组织系统划分，领导沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

(四)按照沟通方向划分，沟通可分为下行沟通、上行沟通和平行沟通。

三、领导沟通渠道

领导沟通的实现依靠各种沟通渠道的通畅。正式组织和非正式组织的领导沟通渠道有一定的差别，各自具有不同的网络系统。

(一)正式沟通渠道网络主要包括链式网络、轮式网络和全通道式网络三种。

(二)非正式沟通渠道

四、领导沟通的原则

(一)准确性原则

(二)完整性原则

(三)及时性原则

(四)非正式组织沟通运用原则

五、领导沟通的影响因素

在沟通过程中，由于存在着外界干扰以及其他种种原因，信息往往被曲解或丢失，使得信息的传递不能发挥正常的作用。影响沟通的因素包括：

(一)个人因素

(二)人际因素

(三)结构因素

六、领导沟通的技巧

(一)努力实现沟通开放性沟通

(二)积极进行建设性反馈

(三)选择合适的自我揭示

(四)积极倾听

七、领导沟通能力开发

(一)领导者谈话能力开发

(二)领导者倾听能力开发

(三)领导者人际沟通技巧

第十章

团队管理

一、团队的定义

团队是由各具特点、技能互补的人员组成的，他们相互信任、协调配合、分担职责，能够最大限度地发挥个人的能力和潜力，以更高的工作效率为实现共同目标而努力。

二、团队的特征

1.团队拥有共同认可的目标

2.团队合作实现高效率

3.合理的分工与协作

4.积极参与和合作的团队文化

三、团队的作用

1.提升组织的运行效率，提高组织业绩。团队充分利用成员各不相同的技术与技能，安排团队成员做他们擅长的工作；能够找到最有效的工作方式，工作效率必将随之提高。

2.增强组织的民主气氛。一个真正的团队能够完成的工作并不是团队成员各自工作的简单叠加。由于团队成员参与决策的过程，因此他们可以拥有共同的目标；更多的人参与讨论并发表意见；集思广益的同时，统一对目标的理解和认识，不仅可以使决策更科学、更准确，也有助于增强团队的凝聚力和使命感。

3.取长补短，应对多方挑战。不同技能和经验的团队成员相互信任，协调配合，共同完成工作。随着团队的成熟，团队成员具有更强的使命感并能相互支持、相互辅助、共同成长，更好地面对复杂的问题和新的挑战。

4.具有更强的环境适应性。与传统的组织相比，在多变的环境中，团队成员凭借着协调合作，往往能够以合力来灵活地适应环境的变换，其工作方式能更好地应对变化，有助于提高团队活动的效率。

四、团队发展与领导行为

1.初创阶段团队领导行为

2.形成阶段团队领导行为

3.规范阶段团队领导行为

4.成熟阶段团队领导行为

五、新型团队领导

1.自我管理型团队领导

2.虚拟团队领导

3.全球化团队领导

4.共享领导

5.超越领导

第十一章

领导效能评价

一、领导效能的含义及作用

领导效能是指领导活动及其构成要素自身所蕴藏的有效能力，以及这些有效功能在对领导活动发挥有利作用时所获取的成果或成效。

在领导活动中，领导效能发挥着重要的作用：

(一)领导效能是领导活动的起点和归宿

(二)领导效能是推动领导活动的动力

(三)领导效能是衡量领导活动成败的重要尺度

(四)领导效能是考核领导者的客观依据

二、领导效能的构成(一)领导活动效能

领导活动效能是指领导活动的最终结果及其一切形式的有效成果、成效和绩效。

(二)领导要素效能

领导要素效能是指构成领导活动的各个要素所具有并获取的效能，主要包括：

1.决策效能

2.组织效能

3.人事效能

4.执行效能

三、领导效能的影响因素

(一)环境因素

(二)领导目标

(三)领导者素质

(四)被领导者素质

四、领导效能考核的含义

领导效能考核是针对领导活动进行的测量和评价活动，是通过运用各种实用技术手段和方法，对领导活动及领导活动的各要素所表现出来的领导效能进行的科学测量和评价。

五、领导考核的原则

(一)民主参与原则

(二)适度集中原则

(三)客观公正原则

(四)重视实绩原则

六、领导考核的方法

(一)目标管理法

(二)专家评估法

(三)群众评议法：群众评议法是由上级有关部门在一定的方针指引下，通过各种方式，例如，走访、座谈、实地了解等，与被领导对象进行密切接触，对领导者的工作表现与工作绩效进行考核的评议方式。

(四)自我述职法

(五)调查评估法

(六)统计分析法

(七)比较对照法

(八)关键业绩指标法

(九)360度反馈评价法

七、领导监督的含义

领导监督是指领导者通过一定的领导组织和领导手段实现领导者与被领导者、领导者与组织、组织与组织之间的相互监察与督促，以保证领导职能的正确贯彻执行，最终实现领导目标的一种职能活动。

八、领导监督的方法

(一)统计分析监督法

(二)专题调查法

(三)现场监督法

(四)民主监督法

第十二章

领导变革

一、未来的组织

(一)组织的扁平化

(二)组织的弹性化

(三)组织的虚拟化

(四)组织的网络化

(五)组织的无边界化

二、未来的领导

(一)从单向领导到双向领导

(二)从刚性化领导到柔性化领导

(三)从单一文化领导到跨文化领导

(四)从领导到服务

三、领导变革力量

(一)外部力量

(二)内部力量

四、领导变革的构成(一)领导观念变革

(二)领导方式变革

(三)领导环境变革

(四)领导制度变革

五、领导变革程序

领导变革是一个复杂的程序，从环境扫描分析、信息的处理到形成变革方案、变革实施和反馈与控制，领导变革程序构成一个不断修正的循环系统。

(一)环境扫描和分析。

通过环境分析，将有助于领导者找出领导活动中的问题所在。

(二)信息的处理。

在环境分析以至在整个变革过程中，信息的处理和积累都是关键性的。信息的积累和处理还有助于领导者不仅从定性角度加以判断，还可以从定量的角度做出分析，这将提高领导者对环境把握的精确度，增强变革活动的可操作性。

(三)形成领导变革方案。

经过最初的环境分析和信息的处理，会形成若干备选方案。通过几轮筛选，保留有限数量的方案，以进行全面、深入、系统的分析与评价。

(四)实施领导变革。

确定实施方案后，领导变革的实施最终要将方案付诸实践，将创新性的想法加以落实并转变为实际成果。

(五)领导变革的反馈与控制。

反馈和控制是在整个领导变革实施过程中，通过一定的标准，将变革方案的执行情况与预期的状态进行比对，对收集的信息加以反馈，从而不断修改完善方案或调整方案的实际执行过程，以保证变革方案的顺利实施。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！