

第6章 领导

一、本章概述

本章的内容是管理过程的领导环节，它体现管理者的领导能力，是带动管理的火车头，是管理者发挥领导作用的基础。教学总体目标是使学生深入理解领导职能的基本内涵，了解领导过程和领导方法，掌握领导者实施管理的三大手段和方法，运用指挥、激励和沟通技能进行基本的领导力实施。

二、本章重点与难点

(1) 重点：指挥、激励、沟通。这是管理者实施领导职能的主要手段，也是管理者所必须掌握的管理方法。在教学中通过真实案例，显现这些手段的重要作用，增强学生的实际感受力。

(2) 难点：领导生命周期理论。它是管理权变理论的一个重要组成部分，学习难点在于领导者如何根据下属成熟度的不同，确定不同的领导方式。在教学中，可以让学生设身处地思考和探讨这个问题，使其能够真正体会到这个理论的指导作用。

关键词语

领导 (leadership)	领导者 (leader)
法定权力 (legitimate power)	任务导向型领导者 (task-oriented leaders)
奖励权力 (reward power)	关系导向型领导者 (relationship-oriented leaders)
强制权力 (coercive power)	指挥 (direction)
个人影响力 (referent power)	任务结构 (task structure)
专家权力 (expert power)	职位权力 (position power)
激励 (motivation)	公平理论 (fair theory)
激励行为 (intrinsically motivated behavior)	ERG 理论 (ERG theory)
需要层次理论 (hierarchy of needs theory)	双因素理论 (motivation-hygiene theory)
期望理论 (expectancy theory)	强化理论 (operant conditioning theory)
语言沟通 (verbal communication)	非语言沟通 (nonverbal communication)
信息 (message)	渠道 (channel)
媒介 (medium)	沟通网络 (communication)

管理箴言

总经理也好，部长乃至课长、班长也好，最重要的任务是造就部属充分发挥智能的环境。

——土光敏夫

如果把企业比做一串项链，专业人员就是珠子，管理人员就是线。管理人员能把这些珠子串起来，展现珠子的光彩，形成一串美丽的项链，这才是好的管理人员。

——柳传志

走向管理

有一位战绩显赫的团长，他手下有三位连级军官，一连连长是典型的实干家，事必躬亲；二连连长是位视“服从命令是军人天职”为唯一真理的人，有令必行，但他常处于被动状态，无主动性；三连连长则喜欢唱对台戏，总是与别人背道而驰，喜欢标新立异，显示自己。

这位团长在下命令时有自己的一套手段和做法：当接到上级攻击敌人炮兵阵地的命令后，他对一连连长说：“上级已经下达了进攻敌炮兵阵地的命令，我要求你的部队今天深夜十一点整发动总攻。我派你担任主攻，二连和三连分别是你的左右翼，积极配合你的作战。我很信任你的作战能力，这一点你是很清楚的。”

接着，他又叫来了三连连长，对他说：“关于攻击敌军炮兵阵地的作战计划，我想征求一点儿你的意见。目前我们的兵力还未完全恢复实力，恐怕采取行动将会失利。”“不，团长，我们不能再拖下去了。虽然我们的军队还未完全恢复实力，但你想敌军也同样存在着这个问题，我们不可坐失良机，还是应该马上出击！”这些话正如团长所预料的，“说得对，我命令你做右翼，紧密配合一连作战，时间是今晚十一点整！”

至于二连连长，团长不仅斩钉截铁地下达了命令：“今晚十一点你从左翼配合一连猛烈进攻敌军炮兵阵地。”而且还交代了许多相关的情况和细节，并告诉他如何随机应变，灵活处理战斗中出现的异常情况。

在这位团长因人而异的命令下，三个连队协调作战，一举攻克了敌军的炮兵阵地，当子夜的钟声还未敲响的时候，他们的军旗已经插在敌军阵地上了！

项目导言

项目名称：有效指挥

项目目标：（1）树立权威与有效指挥的能力；（2）有效激励，调动人的积极性的能力；（3）协调关系，与他人沟通的能力。

项目内容：（1）在教师的组织下，采用个人与集体相结合的形式进行实训，将学生分成若干小组，以平时各小组进行分散性基础训练：设置情景，各小组成员轮流担任团队领导，亲身体会和实践，通过多种有效渠道增强自身权威，能够结合自身条件优势和管理实际，灵活地运用指挥艺术。（2）在给定时间内，集中各小组以讨论的方式进行交流。

项目检验：（1）树立权威与有效指挥的能力，掌握权力形成机制，能正确运用激励的方

式方法,结合所处环境特点与管理对象实际实施有效激励。(2)能够对企业及其他组织的实际沟通状况进行正确的分析,较为熟练地运用沟通艺术与技巧,解决现实人际矛盾,协调人际关系,构建和谐群体。(3)由教师与学生为各小组和学生评估打分。

6.1 领导概述

组织由人组成,组织目标的实现需要依靠组织全体成员的努力。由于组织成员在各自目标、需求、偏好与性格、能力、责任心和掌握的信息等方面存在明显差异,在相互合作中必然产生矛盾与冲突,因此需要有影响力的管理者统一思想,协调和激励每一个成员自觉地为实现组织共同目标而努力工作。

6.1.1 领导概念

1. 领导

领导作为一种管理职能,它是管理者指挥、带领和激励下属努力实现组织目标的行为和过程,同时也是领导工作的简称。

- (1)领导是管理者的一种有目的行为,是管理的一项重要职能。
- (2)领导作用的发挥靠的是带领和影响,包括指挥、激励、沟通等多种手段。
- (3)领导的最终目的是高效率地实现组织的目标。
- (4)领导的主体是组织的管理者,领导的客体是组织成员,领导就是主体对客体的影响。

在一个组织中,管理是为实现目标而对整个组织施加影响的全部行为或过程;而领导只是管理中的一个环节,它是在管理过程中,继计划与组织职能之后,带领与影响下属的行为。

2. 领导者

领导者是实施领导过程的主体,是带领组织成员实现组织目标的领路人,是具有影响力的人,他具有启发、激励和指导追随者的活动朝向有利于组织目标的方向。杰克·韦尔奇是一个有效的领导者,GE在他的强力影响和领导下,成就斐然,走向了辉煌发展的历史新阶段。

3. 领导的作用

(1)促使组织成员更有效地实现目标。制定计划、建立组织机构和人员配备以及有效控制,这些都需要人去实施。领导职能的作用就在于引导组织全体成员有效地理解目标,通过管理手段,使他们步调一致、高效率地去完成工作任务。

(2)调动工作积极性。人具有不同的需求、欲望和态度,但也蕴藏着很大的潜能和动力。领导就是千方百计地把人们的积极性调动起来,使他们满怀信心地为实现组织目标做贡献。

(3)促进个人目标和组织目标相结合。个人加入某个组织后,个人目标与组织目标不一致时,他们就会对工作、对整个组织失去热情和兴趣。通过领导职能的发挥,一方面促进个人和组织的联系,使个人意愿向组织目标靠拢;另一方面在实现组织目标的同时,在条件允许的范围内,兼顾个人需求,使人们对组织产生自然信赖和依赖的感情,这种把个人目标与组织目标的有机结合,正是领导作用的重要体现。

4. 领导的手段

在管理过程中，管理者通过一些行之有效的方法手段行使领导职能，经常使用的是：

(1) 指挥。即领导者直接下达指令、下属迅速付诸行动执行的过程。在组织活动中，领导者需要高瞻远瞩、头脑清晰地分析所处的环境和面临的形势，向下属指明活动的目标和实现途径。领导的“领”意味着管理者身先士卒，以身作则，身体力行；领导的“导”是导向之意，指挥过程就是导向过程。领导者首先是带头人，引导和鼓舞下属去努力工作。拿破仑曾说过：“只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵。”俗语说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”领导者只有站在群众的前面，以自己的行动示范表率，才能真正达到指挥的实效。

(2) 激励。实现组织目标，领导必须设法促使组织成员提供有效的工作贡献。人的需求、欲望和工作态度存在客观差异，组织目标与个人目标不可能完全一致。当工作遇到困难和挫折、物质或精神需求得不到满足时，人们的工作积极性会受到打击。在这种情况下，领导的作用集中体现在振奋精神、调动组织成员积极性上，使他们能以高昂的士气、满怀信心地去继续工作。管理的本质就是影响他人，成功的领导者知道怎样激发和调动工作积极性。

(3) 沟通。在组织活动中，由于个体对目标理解、信息掌握等存在差异，思想认识难免分歧，需要通过沟通消除这些差异和分歧，使组织成员能够目标一致地共同工作。

5. 领导工作与管理工作的关系

(1) 在职能上，管理涉及的范围大，而领导的责任大，领导是管理的一个职能，领导行为属于管理的范畴。

(2) 从岗位上看，领导者必定是管理者，而管理者未必是领导者，要区别二者在管理中不同的地位和角色。

6.1.2 领导艺术

领导艺术是领导者具有的领导才能、智慧、技巧、方法和经验的综合体现。领导艺术一般可以归结为两类：一类视为履行职能方面的艺术，包括决策、授权、用人等；一类视为提高工作有效性方面的艺术，包括创新、应变、统筹、协调等。

1. 决策艺术

领导者做决策，除需遵循科学的程序外，还必须讲求决策的艺术性。

(1) 对信息的查证辨伪。决策是建立在准确信息的基础上的，故在决策之前，必须注重对信息、尤其是重要信息的核查。

(2) 广泛征求意见。对决策方案的形成及选择，必须充分征求包括有关专家、相关部门和一般工作人员的意见。这样既可以做到集思广益，群策群力，获得更多的信息和有创意的思路和方案，从而使决策更为科学完善；又可以树立民主作风，形成和谐的团队氛围。在征求意见过程中，为使大家能够充分发表意见，对于领导者，一不做先入为主的发言，二不设置约束条件，三不许攻击他人的意见，四是引导、鼓励和支持创新意见。

(3) 充分重视反面意见。没有反面意见、一致通过的决策，往往可能存在问题。“真理有时会掌握在少数人手中”，领导者必须充分重视反面意见。除公开在会议上鼓励和支持发表反面意见外，必要时还可在私下个别访谈征求意见。

(4) 重视又不局限于经验。经验对于处理同类问题十分有益，可以作为决策的参考。但

随着时间的推移，原有经验产生的背景和环境发生变化，因此切不可原封不动地直接套用。

(5) 决策意向吹风。在决策时领导者为了测试对意向方案的支持度和承受力，可以采用吹风的方式发布信息，然后再根据反馈的信息调整决策方案。

(6) 决策方案的试点。对于那些涉及面宽、争议较大且一时难于把握的重大问题决策方案，可以先在小范围试点。这样既可以降低决策风险，又可以为修正方案和更大范围的实施积累经验。

2. 用人艺术

(1) 善于发现人才。不断发现和启用人才是组织保持生机与活力的关键所在。千里马易找，伯乐难寻。任何组织都会有人才，关键是领导者能否做到慧眼识珠。此外，毛遂自荐也是发现人才的一条可行之策。

(2) 用能人，不用完人。金无足赤，人无完人，用人不能求全责备。

(3) 用人所长，避其所短。尺有所短，寸有所长。有的人业务能力强，但比较骄傲；有的人原则性强，办事果断，但与别人的协作能力弱；有的人团结同事、协作能力强，但缺乏主见；有的人组织能力强，但业务能力弱。人才由其长处所决定，用人就是做人的长处，最大限度地发挥人力资源的效用。

(4) 疑人不用，用人不疑。选用人才时，对于能力有限、德行不好和综合素质不高的，坚决弃用。对于那些基本条件具备，特长突出的人，则要大胆使用，给予充分信任，使其能大胆开展工作。

(5) 培养爱护与激励人才。对于人才，需要加强指导与培训，充分肯定其成绩，及时指出他们缺点，以使他们迅速成长。通过激励机制，对成绩突出的人才给予大力表彰和奖励。

(6) 尊重但不迁就人才。尊重人才就是重视和重用人才，并给予充分的信任。只有尊重人才，才能调动人才的积极性。但尊重人才并不意味着迁就其缺点错误。

(7) 用人适度。主要体现在两个方面：其一，在人员配置上，团队同一层次人才不要集中，能力档次需要拉开。否则，既会浪费人才，又容易产生内耗，反而降低人才的使用效能。其二，在工作岗位安排上，选择最合适和最满意的人，而非选最优的人。最优的人的能力水平往往高于岗位要求，不仅造成人才浪费，而且其容易感觉大材小用而影响工作。

3. 授权艺术

(1) 集权有道。大权独揽，小权分散；统一指挥，分级管理。领导者掌握重大问题的决策权，如经营战略、人事、财务等，而将执行权授予副手或下级部门。

(2) 分权有序。一是逐级授权，上级领导只对直接下级授权，而不干扰下级的再授权。二要考虑下级承受能力，若能力尚处于成长过程之中，就要考虑逐步授权。

(3) 授权有章。不得随意授权，所授权力的性质和大小要与下级职责性质和范围相称，一般以书面形式明确，并当众宣布。

(4) 用权有度。对所授之权保持控制，制定明确的考核办法、报告制度与监督机制，以防止权力授空或下级滥用职权。对临时性的授权，工作结束就应立即收回。发现下属不合理或滥用职权，应及时指正。

(5) 充分信赖。领导者既然授权，就应对下属充分信任，不要干预下属工作用权，而是鼓励与支持下属大胆用权，放手开展工作。

(6) 授权培训。在授权之前，需对下属进行必要的培训和交代，使他们明确授权的意义和要求，了解自己的目标、职务、责任和权力的具体内容以及它们之间的关系，以便下属明确领导的意图，有效地使用权力。

4. 协调的艺术

协调是一门实用艺术。协调方法和技巧的运用发展到高级阶段，就形成协调艺术。协调艺术是一门学问，每个领导者都应该掌握协调的艺术。协调艺术归结起来主要有以下几个方面：

(1) 虚怀若谷。作为一名领导者，一不可擅权，不能把领导分工当作个人物权。二不可傲才，不能自以为当领导是因为个人能力强，应意识到是集体和组织培养的结果。三是不要“落寡”，有群体意识，要把协调共进作为领导者必须具备的基本素质。

(2) 以诚相待。一要开诚布公，使别人对自己感到可信、可亲。二要多替别人着想，多想想上级、同级和下属。三要平等待人，特别是对下属和一般员工，要平等相待，与人为善。

(3) 循循善诱。领导既要善于改变对方的意见，又要顾及保全对方的脸面。在改变对方意见时，应先表示肯定和尊重，使之乐于接受。

(4) 刚柔相济。即原则性与灵活性的相统一。柔以刚为基础，刚寓于柔之中。

(5) 朴实无华。协调既注重形式，但不搞形式主义；又注重内容，讲求实效。

(6) 因势利导。巧妙运用智慧，激发组织内各方面的积极因素，使其作用得到充分发挥；同时，巧妙地抑制、削弱或转换事物内部矛盾及消极因素，使其转化为组织的有利因素，促进事物向好的方向发展。

5. 处事的艺术

处理事务是领导的日常性工作。有的领导习惯于事必躬亲，事无巨细，忙忙碌碌，“日理万机”，眉毛胡子一把抓。明智的领导只抓大事不问琐事，把自己从繁杂琐细的事务中解脱出来。怎样才能具有高超的处事艺术呢？

(1) 领导者做自己应该做的事。“决断和发动是现代领导的基本职能和基本原理”。领导者做出决策后，至于部门（下属）如何具体执行，领导者不需要过多干涉，可以放手让他们去做。做好领导工作的两个原则：一是领导者要做自己的事；二是不做别人能干的事。这是“抓大放小”的领导方法，同时也是领导艺术。

(2) 领导善于抓关键。虽然领导者面对许多问题，但只要抓住关键，纲举目张，其他问题就会迎刃而解；对问题还要先分门别类、分出轻重缓急，然后集中精力解决重点和急迫的问题。

6. 变革艺术

(1) 思想有准备。变革可能比预想的更艰巨，有时还会有痛苦，但不变革没有出路。在思想认识上鼓舞并激励组织成员投身于变革之中。

(2) 分清变革的“参与式支持者”和“旁观式批评家”。由于变革深入的程度和变革性质的不同，每个人对变革的态度也就不同。创造让“参与式支持者”投身变革的机会，让他们清楚他们扮演的角色。帮助那些“旁观式批评家”理解和认识变革，使其投入到变革中来。

(3) 征求关于变革的建设性意见。

(4) 变革贯穿于整个管理过程。全方位地体现变革精神，从战略设想、经营策略、企业

文化层次到常规性工作，如从员工的聘用、培训和指导及报酬、奖励和考评等。

(5) 创造环境，顺应变革。创建一种学习环境，使大家顺应变革节奏，将变革与提高质量、优质服务、持续发展、开拓创意和日常教育联系起来，最大限度地推动变革。

7. 提高工作效率的艺术

(1) 做任何工作都要考虑“三个能不能”：能不能取消，能不能合并，能不能用简单的东西代替它。

(2) 不断总结经验教训。凡是过去出现的错误，都不要重犯，那么工作效率将会大幅度提高。

(3) 提高会议效率。

(4) 善于运筹时间。时间是最宝贵的财富，时间就是金钱，也是最容易消耗和无法储存的资源。浪费时间就是浪费生命，充分利用有限时间，珍惜这种最稀缺的资源。

6.1.3 人性假设

领导对人性的不同假设，直接影响领导者的行为，导致他们确立不同的管理观念和管理思想，实行不同的管理制度和管理原则，选择不同的管理方式和管理方法。关于人性假设的理论很多，其中最有代表性的有四种，即经济人假设、社会人假设、自我实现人假设和复杂人假设理论。

1. “经济人”假设

“经济人”假设以英国经济学家亚当·斯密（Adam Smith）为先驱，他认为，人的本性是懒惰的，必须加以鞭策；人的行为动机源于经济诱因，必须以金钱和权力维持人们的效力和服从。

美国工业心理学家麦格雷戈（D.M. McGregor）在《企业中人的方面》一书中提出了两种对立的管理理论：X理论和Y理论。X理论就是对“经济人”假设的概括，其基本观点是：

(1) 多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作。

(2) 多数人都没有雄心大志，不愿负任何责任，而心甘情愿受别人的指导。

(3) 多数人安于现状，习惯对改革采取抵制态度，容易受欺骗，常有盲从举动。

(4) 多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的办法，才能迫使他们为实现组织目标而工作。

(5) 人是由经济因素来引发工作动机的，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。

(6) 人可以分为两类，多数人都是符合于上述假设的，他们只能是被管理者。少部分是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动，这些人应负起管理的责任。

在“经济人”假设下，管理一方面靠金钱和物质刺激，另一方面靠严密的控制、监督和惩罚，泰罗制就是这类管理的典型代表。“经济人”假设理论在历史上曾经产生过积极作用，并对一定时期的管理思想产生重大影响，在一定的历史阶段和范围内，有其适用性。麦格雷戈指出，在人们的生活水平还不富裕的情况下，“胡萝卜加大棒”的管理方法还是有效的。但是，当人们的物质文化生活达到相当水准时，这种管理方式就不适用了。

2. “社会人”假设

“社会人”假设首先是由霍桑试验的主持人梅奥（George Elton Mayol）提出来的。梅奥

指出人们在工作中得到的物质利益，对于调动人们积极性只起次要作用，人们更加重视在工作中与周围的人友好相处，良好的人际关系是调动人生产积极性的决定因素。“社会人”假设认为：

(1) 影响员工工作积极性的因素，除物质条件外，还有社会心理因素。人的工作动机是由社会需求引起的，并透过与同事们的关系而获得认同感。只有满足社会需求，工作积极性才能得到充分发挥。

(2) 人对所处群体的社会影响力，要比对管理者所给予的经济诱因及控制更为重视。

(3) 员工的工作效率随着领导能满足其社会需求的程度而改变。管理者应该尽量满足人们的社会心理需要，以提高士气，从而提高工作效率。

基于这种观点，其管理措施主要有：

(1) 管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意的重点放在关心人、满足人的需要上，建立相互了解、团结融洽的人际关系和友好感情。

(2) 管理人员不能只注意指挥、组织，而更应重视员工之间的关系感和整体感，培养和形成员工的归属感。

(3) 实施奖励时，提倡集体奖励，而不主张个人奖励，促进受奖励集体的凝聚力的强化，也使被奖励的个人得到更大的满足。

(4) 管理人员的职能应有所改变，他们不应只限于制定计划、组织工序、检验产品，而应在员工与上级之间起联络人的作用。一方面倾听员工的意见，了解员工的思想感情，另一方面向上级反映和沟通情况。

“社会人”较之“经济人”理论，无疑是前进和深入了一大步，它不仅看到了人具有满足自然属性的需要，并且认识到人还有尊重、社交等其他的社会需要。由于这种认识更接近于对人本质的认识，所以很快被人们所接受，并产生很大的影响，对于改变旧的管理模式起到了积极作用。

3. “自我实现的人”的假设

“自我实现的人”假设理论又称 Y 理论，它的基本要点：

(1) 人都是勤奋的，并不是天生就厌恶工作。如果具备良好的环境和工作条件，人的工作就如同游戏和休息一样自然。

(2) 控制和惩罚不是使人实现组织目标的唯一办法。因为人们具有一种实现自我才能、发挥自我潜力的欲望，人们在执行任务时，能自我控制和自我指挥。

(3) 在正常情况下，人们不仅会接受责任，对工作负责，而且还会主动地寻求责任。逃避责任，缺乏抱负并不是人的天性；大多数人在解决困难时，都能发挥相当程度的想象力和创造性才能。

(4) 在现代工业社会中，人的智慧和潜力只发挥了一部分，而没有得到全部发挥。领导的责任，就是应该创造适当的条件，发挥人们的聪明才智，实现自身价值。

(5) 人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是没有矛盾的。如果给人提供适当的机会，就能将个人目标和组织目标统一起来。

“自我实现的人”假设是以人为中心的理论。基于这种观点，其管理要点是：

(1) 改变管理重点，尽量创造一些适宜的工作环境、工作条件，使人们能充分挖掘自己

的潜力和才能。此时的管理者已不是指挥者、调节者和监督者，而是起辅助者的作用，起帮助和服务作用。

(2) 改变激励方式。对自我实现的人主要是给予来自工作本身的内在激励，让他承当具有挑战性的工作，担负更多的责任，促使其为工作做出成绩，满足其自我实现的需要。

(3) 管理制度的改变。管理制度应该保证员工能充分地展现自己的才能，达到自己所希望的目标。在管理制度上给予员工更多的自主权，实行自我控制，让员工参与管理和决策，并共同分享权力。

(4) 说服员工接受组织目标，通过自我控制，达到个人目标与组织目标的一体化。在员工努力实现组织目标的同时，也实现了个人的目标。

4. “复杂人”的假设

无论是经济人、社会人、还是自我实现的人，虽然各有其合理性，但与实际并不完全相符，因为在不同的情境中，人的表现是有差别的，具有多重性。“复杂人”的人性假设理论，就是基于这样的认识于20世纪70年代提出的。由于它既不同于X理论，也不同于Y理论，也被称为超Y理论。

“复杂人”假设理论的内容可以概括为以下几点：

(1) 人的需要是多种多样的，而且这种需要随着人类社会的发展和生活条件的变化而改变。

(2) 人在同一时间内有各种需要和动机，它们会发生相互作用并结合为统一的整体，形成错综复杂的动机模式。

(3) 在人生活的某一特定时期，动机模式的形成是内部需要和外部环境相互作用的结果，但人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因此会不断地产生新的需要和动机。

(4) 一个人在不同组织或同一组织的不同部门工作，会产生不同的需要。由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应，因此没有一套适合于任何时期、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

由“复杂人”假设出发，管理者不但要洞察员工的个体差异，更要适时地发挥自身的应变能力，对不同需要的人，应灵活地采用不同的管理措施和方法。

“复杂人”假设并不是对前三种假设的简单否定，它实际上是一种情势理论，要求领导者和管理人员在管理中应该根据实际情况，灵活地采用不同的管理方式，尽可能地做到具体情况具体分析。也就是说因人、因事、因情境而采取不同的方法，而不是千篇一律。

6.1.4 领导者的权力

权力，作最简单的理解就是影响别人行为的能力。领导就是关于如何有效行使管理权力的过程。管理中的权力的配置至为重要。人们素质不同，对管理权力的运用及其效果也就不同。

无论领导者属于什么风格和类型，但权力始终是关键。领导只有运用权力才有可能影响他人的行为，使其按照某种方式工作。权力有以下几种类型：法定权力、奖励权力、强制权力、专家权力和个人影响力。有效的管理者采取必要措施保证他们的每一种权力都有足够的水平，保证他们对组织有足够的影响力。

(1) 法定权力。领导者在组织中根据职位所获得和拥有的权力，是通过组织制度所赋予的职能权力，领导者据此指挥下属并使之服从。

(2) 奖励权力。领导者根据自己的职责范围，调动和分配组织资源，对组织成员履行有形奖励（报酬增加、奖金、选择工作）和无形奖励（口头表扬、赞许、尊重）的能力。

(3) 惩罚权力。管理者惩罚其他人的能力。惩罚可以是口头谴责、报酬的减少，甚至解雇，员工为了避免惩罚而不得不服从领导者的意愿。

(4) 感召权力。由领导者个人的品质、魅力、经历和背景等相关特征而产生的能力，它来自于下属和同事的尊重、欣赏和忠诚。尽管个人影响并不是一种正式的权力，但受欢迎的领导者会由于下属的拥戴而具有很大的影响力，可以产生其他权力所无法起到的作用。

(5) 专家权力。建立在领导者所具有的特殊知识、技能和专业基础上的权力，这种权力具有专业威望，能够获得尊重和服从。根据领导者在组织中的层次不同，专家权力的表现形式也有所不同。一线和中层的管理者通常具有与他们的下属所执行任务相关的专业知识，而高层的管理者则需要对外部环境和经营管理具有战略性思考的能力。

6.2 领导理论

6.2.1 领导作风理论

领导作风理论最早由心理学家勒温提出，他以权力定位为基础，把领导者的工作作风分为三种基本类型：专制作风、民主作风、放任作风。

1. 专制作风

权力集中于领导者个人，依靠权力和强制命令让人服从，独断专行，不考虑他人的意见，所有决策由领导者自己做出，下属没有建议和参与计划和决策机会。领导者与下属距离感明显，没有感情交流，以行政命令和规章制度严格管理，并且以惩罚为主。

2. 民主作风

权力定位于集体，决策由集体讨论做出。领导者根据下属的能力、兴趣和特长安排工作，下属在工作上有较大的选择性和灵活性。领导主要以鼓励和说服，而不是单纯使用权力和命令进行管理，领导者经常与下属沟通交流，以表扬鼓励为主，缩短与下属心理距离。

3. 放任作风

权力定位于个体。每个人决定自己做什么、如何做。工作中无监督检查，也无规章制度约束，一切悉听自便。

勒温认为，在实际工作中，上述三种极端工作作风并不常见，大量呈现的是两个类型之间的过渡型或混合型的领导作风。

为了分析不同领导工作作风的效果，温勒于1939年对一群儿童分别用三种典型的工作作风做实验。其结果是：放任型作风工作效率最低，只达到社交目标，没有达到工作目标；专制型作风虽能完成工作目标，但群体成员的消极态度和对抗情绪较严重，成员间争吵多；民主型作风工作效率最高，不但完成工作任务，而且达到社交目标，成员表现得积极主动，并显示出较高水平的创造性。

6.2.2 领导行为理论

1. 四分图理论

美国俄亥俄州立大学的弗莱西曼和他的同事们对领导方式进行了比较研究。从1945年开始，他们开展了一项范围广泛的关于领导行为的调查，并将其结果进行分析，得到两个基本的领导行为维度，分别为“关心人”和“关心组织”。“关心人”指领导者重点强调建立相互信任的气氛，尊重下级意见与员工感情，关心他们的利益和需求，鼓励下属发表意见。“关心组织”是指领导者重视组织设计，明确职责和关系，确立组织、群体与个人工作目标，建立明确的组织形态、信息沟通渠道及工作程序方法。

他们认为，“关心人”和“关心组织”是互相独立的两个行为维度，这两种维度在不同领导者身上或同一领导者身上表现的高低、强弱并不一致，领导行为是这两种维度的组合。这两种组合可以用“领导行为四分图”表示，如图6.1所示。

在四分图中，领导行为划分为四种类型：（1）低组织低关心人的领导者，对组织对人不关心。（2）低组织高关心人的领导，较为关心与下级之间的合作，重视互相信任和相互尊重。（3）高组织低关心人的领导，最关心的是工作任务。（4）高组织高关心人的领导人，对工作和下属都比较关心。

该研究发现，在两个维度方面皆高的领导者，一般更能使下属达到高绩效和高满意度。其他三种维度组合类型领导行为，普遍与较多的缺勤、事故、抱怨以及离职有关系。

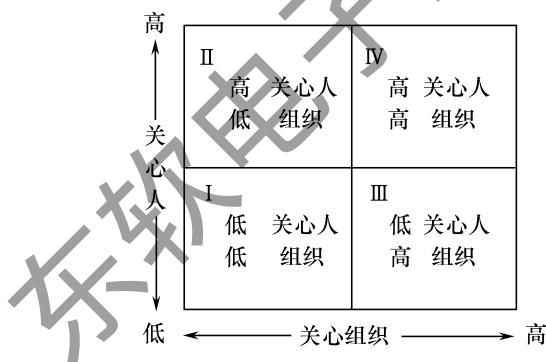


图 6.1 领导行为四分图

2. 管理方格理论

在领导四分图的基础上，美国得克萨斯大学的行为科学家布莱克和莫顿于1964年提出了领导方格理论。他们用一张九等分的方格图，以横坐标表示领导者对生产的关心程度，纵坐标表示领导者对人的关心程度。坐标图上由1到9作为标尺，整个图中共有81个小方格。每个小方格表示“关心生产”和“关心人”相组合的一种领导方式。在评价时，可根据对生产的关心程度和对员工的关心程度，在图上寻找交叉点，这个交叉点就是领导行为的类型。

布莱克和莫顿在81个方格中，列出了五种基本类型的领导方式，如图6.2所示。

（1）1,1为贫乏型领导。这种类型的领导者对人、对工作都不关心，他只以最小的努力来完成必须做的工作。

（2）9,1为任务型领导。这类领导者高度关心生产和效率，而不关心人，一味要求下属

服从。

(3) 1,9 为俱乐部型领导。这类领导者只关心人而不关心工作或生产，对下属一味迁就。

(4) 5,5 为中间型领导。这种领导对人的关心度和对生产的关心度保持一般状态。只图维持一般的工作效率与士气，安于现状。

(5) 9,9 为理想型领导。这种领导既关心生产和工作又关心人，团队士气高涨，同心同德，齐心协力。

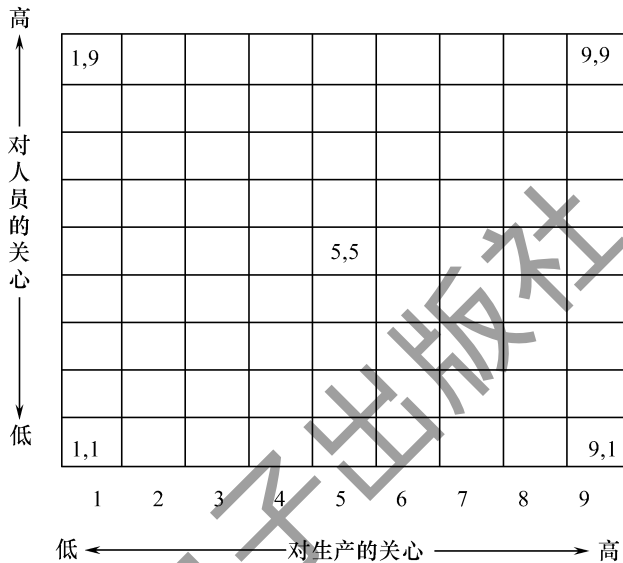


图 6.2 管理方格理论

6.2.3 领导方式情景理论

1. 菲德勒权变理论

菲德勒认为不存在一种“普遍适用”的领导方式，领导方式因时因地而异。领导方式与领导者、被领导者及其所处环境密切相关。即领导方式是领导者、被领导者、环境的函数。

$$S = f(L, F, E)$$

S : 领导方式; L : 代表领导者特征; F : 代表被领导者特征; E 代表环境。

菲德勒将影响领导方式的因素具体化为三个方面，即职位权力、任务结构和上下级关系。所谓职位权力，是领导者所处的职位、具有的权威和权力的大小，或者说领导的法定权、强制权、奖励权的大小。权利越大，群体成员遵从指导的程度越高，领导的环境也就越好；反之，则越差。任务结构是指任务的明确程度和所属部下对这些任务的负责程度。如果这些任务越明确，而且部下责任心越强，则领导环境越好；反之，则越差。上下级关系是指下属乐于追随的程度。如果下级对上级越尊重，并且乐于追随，则上下级越好，领导环境也越好；反之则越差。

2. 领导生命周期理论

这个理论是由美国管理学家包罗·赫塞 (Paul Hersey) 和肯尼斯·布兰查德 (Kenneth Blanchard) 提出的。他们以下属的成熟度作为关键的情景因素，依据下属的成熟度选择正确

的领导方式。

成熟度包括工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度是下属完成任务时具有的相关技能和知识水平。心理成熟度是下属的自信心和自尊心。高成熟度的下属既有能力又有信心做好每项工作。在一个企业中，员工成熟度有一个逐步发展的过程，如不成熟—初步成熟—比较成熟—成熟。在这过程中，领导方式会随着成熟度变化而改变。

赫塞和布兰查德把领导方式和员工的行为关系通过成熟度联系起来，形成周期性的领导方式。这种理论提出任务行为和关系行为两种领导维度，并结合下属不同程度的成熟度将每种维度进行了细化，从而组合成四种具体的领导方式，如图 6.3 所示。

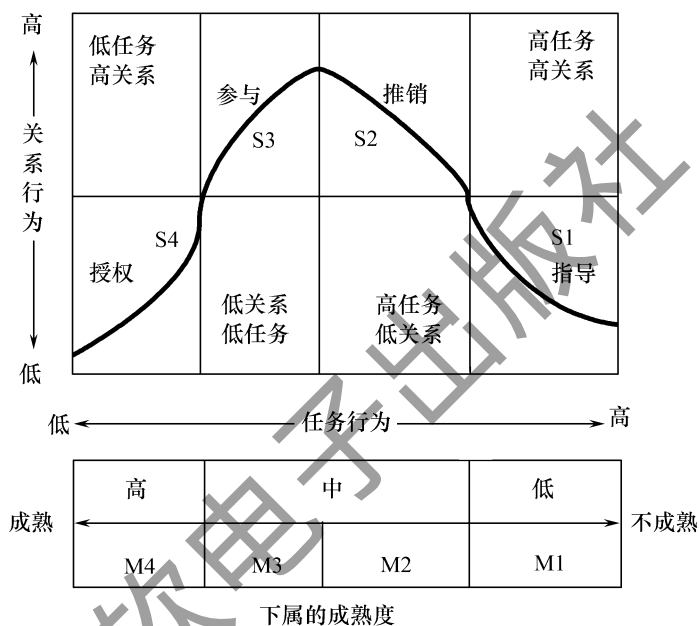


图 6.3 领导方式生命周期

(1) 指导型领导。领导者告诉下属应该作什么、怎样做以及在何时何地做。当员工成熟度处于不成熟阶段时，应该采取高任务低关系的领导方式，以命令式（指导式）为最有效，即领导以单向沟通方式向下级规定任务。这就是 S1 部分所表示的高任务—低关系式的命令型领导方式。

(2) 推销型领导。领导者同时提供指导行为与支持行为。当成熟度进入初步成熟阶段，以采取任务行为、关系行为均略高的方式，以推销式领导最为有效。这就是图中 S2 部分所表示的高任务—高关系式的推销型领导方式。

(3) 参与型领导。领导者与下属共同决策，其主要角色是提供便利条件和沟通。当员工进入比较成熟阶段时，领导者的任务行为要减少，关系行为要加强，即参与式领导最为有效。领导与下属通过双向沟通方式，相互交流信息，相互支持。这就是图中 S3 部分表示的高关系—低任务式的参与型领导方式。

(4) 授权型领导。领导者提供不多的指导或支持，对下属充分信任，相信他们能够独当一面。这就是图中 S4 部分所表示的低任务—低关系式授权型领导方式。

在图 6.3 中，可以看到领导方式与下属成熟度 M，M1 表示低成熟度，M4 表示高成熟

度，M2、M3 介于 M1 和 M4 之间。当一个人刚参加工作时，在工作和信心上都比较幼稚，成熟度为 M1，领导行为是高任务—低关系的指导型。随着工作能力和信心的逐渐增强，成熟度为 M2，在一定程度上领导逐步放手，随时给以鼓励和适当指导，领导方式变为高任务—高关系的推销型。到了更成熟度为 M3 时，在工作上负有更多责任，领导应给予更多自主权，使其自己安排自己的工作，领导方式也就走向低任务—高关系的参与型。随着工作和信心更加成熟即到达 M4 阶段，可以让其独立自主工作，领导方式就变成低工作—低关系的授权型。

3. 路径—目标理论

这个理论最先由加拿大多伦多大学的伊万斯于 1968 年提出，后由豪斯于 1971 年补充发展。这个理论认为：领导者既要帮助下属充分理解工作目标，又要指出实现目标的途径。领导者的基本职责就是强化激励机制，将下属的内在动机与组织目标紧密结合起来。在下属实现工作目标的过程中，领导者应通过指导、培训、解释目标等方式减少工作中的障碍，使任务更加清楚。在下属完成工作目标以后，应根据每个人的具体情况分别给予相应的赞赏、表扬、职务提升或工资晋级，使下属得到有效激励。领导者是实现使下级获得更好的激励、更高满意程度和工作成效的关键人物。

路径—目标理论注重领导者的激励作用，把领导工作的重心确定为增强下属的效率意识，从而增强下属的驱动力。

6.3 指 挥

6.3.1 指挥概述

1. 指挥概念

指挥是行使领导职能的重要手段，指挥得力则成效显著、立竿见影。指挥是领导者依靠组织体系，运用权威指导下属迅速有效地完成各自任务和职责的过程。广义上的指挥，主要包括指示、部署、指导与协调等基本手段，并具体体现为事前准备工作的安排与督导、目标任务落实的部署与检查、实施过程中的指导与激励、对实施过程中出现的矛盾进行协调等工作环节与行为。现代管理需要领导者发挥更多的指挥才干，充分利用这种有效方式，履行好领导职责。指挥的内容主要是：确定实施和完成计划的时间、步骤、方法和要求，确定领导方式，对各级各类人员从事的工作进行指导、检查、督促、协调和解决管理活动中出现的各种矛盾和问题。

对于指挥，法约尔曾做过这样的论述：（1）指挥者对下属有完全的了解；（2）解除不称职的人；（3）树立一个好榜样；（4）定期进行检查；（5）召集主要助手开会；（6）拟定企业同雇员之间的合同；（7）不陷于琐事。

2. 影响指挥的因素

领导实施指挥，有很多因素可能对指挥的有效性产生影响：

（1）指挥权威。权威是指挥有效性的首要决定因素。权威是指挥的基础，只有凭借权威才能进行指挥，而且权威越大，指挥作用越明显。当然，指挥作为一种重要的管理行为，又

反过来影响领导者的权威，指挥英明则威望大增，“瞎指挥”则威信扫地，两者互为条件，相互影响。

(2) 指挥内容。有效的指挥，必然是符合客观规律和实际情况的指挥。只有指挥内容的科学、正确，才可以产生良好的指挥效果。

(3) 指挥形式。指挥的有效性，在相当程度上取决于指挥形式是否适当。如果采用的形式不当，正确的指挥也可能收不到好的效果。内容正确的指挥，还要依靠科学、合理、恰当的形式实施。

(4) 指挥对象。对指挥对象要因人而异，尽可能根据其本身特点采用对方更易接受的方式，从而达到指挥目的。如果不顾及指挥对象特点，则很可能遭到抵触，很难收到好的指挥效果。

(5) 指挥环境。指挥的实际效果还受诸如时机、场所、群体氛围、工作性质以及其他主客观条件的影响。

综合考虑以上诸因素，才可能实现有效指挥。

6.3.2 指挥的形式及特点

1. 载体不同的指挥形式

(1) 口头指挥。领导以口头语言形式直接进行指挥，这也是最为常见的指挥形式。口头指挥具有直接、简明、快速、方便的特点，使用这种指挥形式，要注意掌握：①内容表达清晰、准确、完整。口头指挥的优点是及时、方便，缺点是瞬间即逝，容易误解。因此，指挥一定要非常清晰、完整、准确，绝不可产生歧义或误解。②用语简洁有力，详略得当。由于这种指挥瞬间即逝，故用语必须斟酌，做到简洁、有力。不但能令接受者清楚明白，而且要产生必要的语言情感力量。同时，还要注意详略得当：如果内容简单，尽可能使用简洁的语言；如果需要详细说明，则也不能省略。③讲究语言艺术。口头语言的运用直接关系到指挥的效果。讲究语言艺术，主要考虑两方面因素：一是如何依据任务和情景要求，选择恰当的语言。如紧急情况下，必须采用直截了当的语言；而可能涉及敏感问题时，则需要选择委婉语言；另一方面，要针对指挥对象的心理特点而选择语言。例如，为满足对方希望得到尊敬的心理，可使用商量、征询或请求的语言；而当对方犹豫不决时，则需要使用严肃、明确、坚定的语言。

(2) 书面指挥。书面指挥与口头指挥相比，具有准确性、规范性、确定性和可储存性的特点。正因为如此，许多重要的、正规的、要求在较大范围和较长时期内起作用的事项，一般都采取这种指挥形式。

书面指挥的具体形式多种多样，以行政机关的文件形式最为规范，主要包括命令、指令、决定、决议、指示、布告、公告、通告、通知、通报、报告、批复、函等。

为了提高书面指挥的有效性，应注意以下几点：①加强针对性。书面指挥在易接受性和成本等方面一般不如口头指挥。故书面指挥要针对所要解决的问题，紧紧围绕指挥目标，真正有的放矢，防止滥发文件。同时注意既要表达完整、准确，又要文字精练，重点突出。②增强规范性。书面文件最显著的特点是其规范性，要注意文件体例的规范化、文件内容的规范化，还有文件用语的规范化。③提高写作质量。书面文件白纸黑字，并供众人反复阅读，

这对行文质量提出了很高的要求。除字、词正确外，最重要的是用语严密、准确，绝不能出现用词（句）不当或引起歧义误解的问题。

（3）会议指挥。这是一种通过多人聚集，共同研究或布置工作的指挥形式。在实际工作中，会议是一种经常利用而又行之有效的指挥形式。它具有下达快速、即时反馈的特点。

会议指挥要把握好：①会议的议题、规模与次数。会议必须有明确而确属需要的议题，且解决这些议题已具备较成熟的条件。同时，要控制会议的次数与规模。人员过多将增加会议成本，而次数过多不但增加成本，而且会引起下属的厌烦心理，影响会议效果及工作的效率。②充分的会前准备。主要包括：议题、程序、参加人员、时间、场所等方面，其中最重要的是对议题本身的准备。如果是研究问题的会议，职能部门和主管领导必须搜集到足够的相关信息，提出解决问题的几种备选方案，并有倾向性意见；如果是部署工作的会议，必须有明确具体而操作性强的要求与措施。此外，会前“安民告示”，使与会者对议题有所准备也是很重要的。③会议掌握。会议主持者能否科学掌握会议，对于提高会议的效率和效果具有关键作用。主持会议要始终抓住会议议题，确保会议围绕中心进行，切忌“跑题”，主持者还要有效地引导和控制与会者。需要讨论问题时，启发、激励与会者，积极发言；意见需要集中时，又能引导和约束与会者及时统一认识，真心服从。④会议内容的落实与反馈。会议指挥既要防止“议而不决”，更要防止“决而不行”。会议过后，并非完事大吉，必须检查会议落实情况，并及时搜集会议落实的反馈信息，以保证会议精神落到实处。

2. 强制程度不同的指挥形式

领导者的指挥行为，一般都有一定程度的强制性。但指挥又不是单纯的强制行为，总是需要辅以一定程度的说服、教育与思想工作，两方面相互配合，相得益彰。按照强制程度，指挥形式主要分为：

（1）命令、决定。它具体包括命令、指示、决定、决议等。命令是要求下级无条件执行；指示是为下级指出工作方向与要求；决定是对一些事项所做出的决策性意见或规定；决议则是会议取得一致意见的成果。这类形式具有很强的强制性、直接性和时效性，是指挥形式中强制性最高的一类，是在紧急情况和重要事项条件下指挥的不可替代的形式。

运用这类指挥形式，应注意以下几点：①坚持从实际出发，遵循客观规律。切忌长官意志瞎指挥，以保证指挥的科学性。②采取简明扼要的表达方式。③注重实施方式的艺术性和有效性。虽然这是一种强制性的指挥形式，但并不意味着不讲求指挥艺术。为此，应对工作任务的性质、所处的情景、接受指令者的心理需要等进行研究。然后有针对性地选择恰当的语言及易为下属接受的方式，并结合一些非强制的方法，如信息沟通、思想工作等方式实施指挥，以增强实效性。

（2）建议与说服。它具体包括指导、咨询、建议与说服。指导是指明工作思路和工作要领；咨询是为解决特定问题提供专门知识和工作方案；建议是以平等身份提出供参考的意见；说服是摆事实，讲道理，以理服人。这类形式具有引导性、说理性特点。运用这类方式应注意：①以平等身份进行交流。这类形式不宜居高临下，而应以与下属平等的身份，以协商的方式，在相互尊重的前提下进行沟通，真正使下级获得在强制方式下得不到的心理宽松和满足感，从而激发其更加自觉地工作。②领导提出见解和意见应具有较高水准。无论是指导、咨询、建议还是说服，必须有高人一筹的见解，能有效解决问题，并且具有可操作性，才能

令人服气，起到影响态度与行为的作用。③加强信息反馈与控制。这类方式的指挥效果的显现相对较慢。这就需要运用各种有效手段，加强执行情况的反馈，并运用适当的方式进行必要的调整和控制，确保指挥目标的如期实现。

(3) 暗示、示范。这是一种完全不带强制性的指挥形式：暗示是领导者通过各种语言、行为、政策及其他形式，对下属的行为进行某种隐含性的引导。示范则是领导者以自身的模范带头作用来影响和带动下属的行为，具有隐含性、间接性和自觉自愿性等特点。

领导运用这类指挥形式，应注意：①有鲜明的目的性。这虽然是一种隐含方式，但运用时一定要非常明确的目标，有针对性地、自觉地设计与争取预期行为。切不可出现违背组织目标的无意识暗示或以不良行为在下属中造成不好的影响。②选择恰当的行为方式。暗示和示范作用是通过领导者一定的行为方式实现的，要达目的，必须选择恰当的行为方式。当然，这种行为应是在组织规范允许的范围内，对领导职能起积极作用，并能引起下属注意和容易接受。③其他形式的有机配合。为了使指挥效果更明显，有时还需要借助一些其他形式加以配合，例如，必要的指导、帮助、教育，对倡导行为的舆论宣传等。

3. 适用范围不同的指挥形式

(1) 指示。它是领导者针对某一问题所做出的一次性指令或要求。对于特殊性的例外问题，这种指示针对性强，解决问题的途径明确，要求清楚，有利于下属执行，常常会取得较好的效果。但对于一般性的例行问题，为避免重复决策和工作效率低下，尽可能少做，或不做没有新意和内容的“指示”。

(2) 规范。它是领导者制定的用以解决某一类问题的原则、程序及办法。当同类问题再次出现时，下属人员就会自觉地按照规范处理，而不必事事请示。领导也不必就同一类问题进行决策或指示。显然，对于经常发生的例行工作和程序化问题，制定规范比下达指示更具优越性，它可以保证政策的连续性，减轻领导者的工作负担，提高管理的效率，并有利于下属依规范自主管理，从而调动他们工作的积极性与主动性。高明的领导，应尽可能多地利用规范，减少一次性指示，以提高指挥的有效性。

6.4 激励

6.4.1 激励概述

1. 激励

激励就是激发与鼓励之意，利用某种外部因素刺激和调动人的积极性与创造性，使人产生一股内在的源动力，朝着组织所期望的目标前进的心理过程。激励是行为的钥匙，又是行为的按钮，按动不同的按钮，人就会有不同的行为方向。激励所研究的问题是：(1) 人的行为是由什么因素激发并赋予其活力的；(2) 这些被激发的行为如何能得到保持与延续。

2. 激励职能

领导通过鼓励、惩罚等手段调动下属积极性的行为就是在实施激励。有人认为，激励就是单纯地使下属在物质上和精神上得到满足，而且满足的程度越高，激励的效果就会越好。故而以为不断地增加工资、奖金，并尽力改善劳保和工作环境，就可以最大限度地调度人们

的积极性。事实并非如此。工资奖金也有失去魅力的时候，这时工作积极性就会调而不动。为什么会产生这种现象？主要原因就是领导者长期以来过分看重物质，认为单纯物质上的满足就可起到激励的作用，而忽视或放弃了精神生活的满足，激励过于简单化。

激励的实质就是通过对动机的强化，达到影响行为和改进行为，从而提高工作积极性的目的。激励的手段是多样的，除了表扬和奖励，还有批评和惩罚以及教育等。领导者必须从两个方面实施激励，既运用物质手段，又不忽视精神作用，达成二者的完美结合。

6.4.2 典型的激励理论

1. 需要层次论

这一理论是美国社会心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出来的，因而也称为马斯洛需要层次理论。早在 20 世纪 30 年代著名的霍桑实验中，梅奥就以工厂为研究对象，寻找到提高劳动生产率除经济利益刺激以外，还有其他的激励手段。工人不仅仅是简单的“经济动物”，在劳动过程中是作为“社会人”存在的。马斯洛深化了包括霍桑实验在内的行为科学研究，他通过对人们需要的分类，找出了新的激励途径。

马斯洛的需要层次论有两个基本出发点：一是人有需求欲望，尚未满足的需求影响行为。二是人的需求是有层次的，某一层次需求得到满足后，另一层次需求才出现。

马斯洛认为，每个人都有五个层次的需要：生理的需要、安全的需要、社交或感情的需要、尊重的需要、自我实现的需要，如图 6.4 所示。

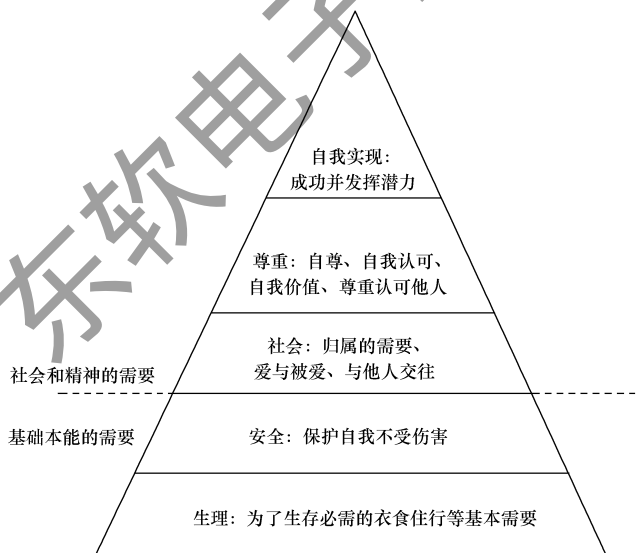


图 6.4 需要层次论

生理的需要是任何动物都有的，这也是人的最基本的需要，如衣、食、住、行等。安全的需要是保护自己免受伤害的需要，它又可以分为两类：一类是现在的安全的需要，另一类是对未来的安全的需要，希望未来生活能有所保障。社交的需要包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。这主要源于人的社会性。人是一种社会动物，人们的生活和工作都不是孤立的，人们希望在一种被接受的状态下工作并渴望交流，而不希望成为孤岛。尊重的需要分为

内部尊重和外部尊重。内部尊重包括自尊、自主和成就感；外部尊重包括地位、认可和关注或者受人尊重。自尊是指在自己取得成功时有一种自豪感，它是驱使人们奋发向上的推动力。受人尊重，是指当自己作出贡献时能得到他人的承认。自我实现需要包括成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这种需要一般表现在两个方面，一是胜任感，有这种需要的人力图控制事物或环境，而不是等待事物被动地发生与发展。二是成就感，对有这种需要的人来说，工作乐趣在于成果和成功，他们需要知道自己工作的结果，成功后的喜悦要远比其他任何报酬都显得重要。

马斯洛还将这五种需要划分为高低两级。生理需要和安全需要称为低级需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要称为高级需要。高级需要是从组织内部使人得到满足，低级需要则主要是从组织外部使人得到满足。在物质丰富的条件下，几乎所有人的低级需要都得到了满足。

组织的领导者根据下属不同层次的需要予以相应的激励，见表 6.1。

表 6.1 马斯洛的需要层次论在管理实践中的应用

需要层次	激励手段
自我实现的需要	让人们从事富有挑战性的工作，给予其相应的工作自主权和决策权，在工作中允许人们进行自我管理、自主控制等
尊重需要	给人以职位，授予其荣誉，让其在公众面前受到表扬等
社交需要	上级对下级给予关怀、体贴，提倡同事之间的友善、宽容等
安全需要	改善工作环境，完善公司政策、建立必要的失业保险、医疗保险及相应的福利保障制度等
生理需要	足以保证人们满足其基本需要的收入，正常的工作时间等

2. 双因素理论

“双因素理论”是“保健、激励因素理论”的简称，是美国匹茨堡心理学研究所的赫茨伯格于 20 世纪 50 年代后期提出的。当时，赫茨伯格在匹兹堡地区的 11 个工商业机构中向近 2000 名白领工作者进行调查。在调查中，他设计了诸如“什么时候你对工作特别满意”“什么时候你对工作特别不满意”“原因是什么”等问题。通过调查结果分析，他发现引起人们不满意的因素往往是一些工作的外在因素，大多同工作条件和环境有关；能给人们带来满意因素的通常都是工作内在的因素，与工作本身密切相关。进而他把这两类因素定义为保健因素和激励因素，于是双因素理论出现了。该理论认为，满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。保健因素是那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护。这类因素处理的不好会引发工作不满情绪的产生，处理的好可预防和消除这种不满。但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性，维持工作现状的作用。激励因素，是指那些与人们的满意情绪有关的因素。就像锻炼身体可以改变身体素质、增进健康，而停止锻炼本身不会造成疾病一样，与激励因素相关的因素处理得当，能够使人们产生满意情绪，激励作用明显；如果处理不当，其不利效果也顶多只是没有满意，而不会导致不满，见图 6.5 和表 6.2。

3. 期望理论

这一理论是由美国心理学家 V. 弗鲁姆在 20 世纪 60 年代中期提出的。该理论认为，只

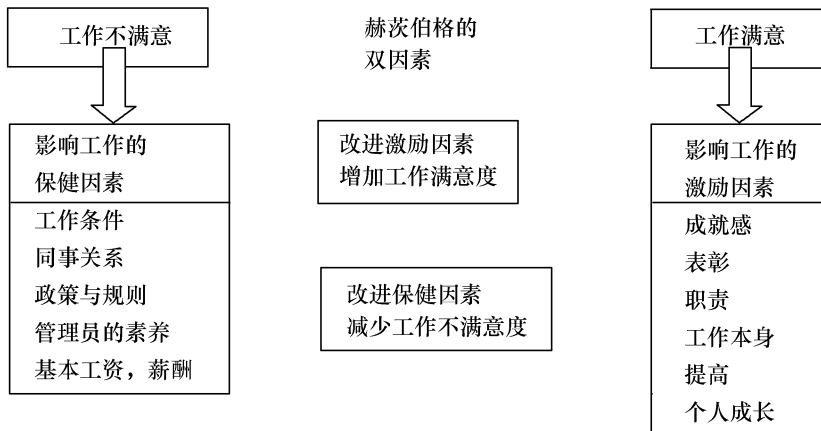


图 6.5 赫茨伯格的双因素理论

有预期到某一行为能带来有吸引力的结果时，人们才会采取特定的行动，也就是人在预期达到某个目标时，行动才会被激励。

$$M = V \times E$$

M : 受激励的程度; V : 对某一目标的偏好程度; E : 导致成功的概率;

不关心: $V=0$ $M=0$

愿意做: $V>0$ $M>0$

无期望: $E=0$ $M=0$

有期望: $E>0$ $M>0$

表 6.2

赫茨伯格保健—激励双因素统计分析

所有导致工作不满意的因素中保健因素 (占 69%)	所有导致工作满意感的因素中激励因素 (占 81%)
政策与行政因素	成就
监督	获得认可
与主管关系	工作挑战性
工作条件	责任
薪酬	晋升机会
同事间的人际关系	
个人生活	成长
与下属的关系	
地位	
安全保障	

(资料来源: F. Herzberg. "One More Time. How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review; September—October, 1987.)

期望理论说明，激励实质上是一个选择过程，促使人们采取某项行为的心理依赖于效价和期望值两个因素。

4. 公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯在1965年首先提出来的，也称社会比较理论，其基本思想是：人们的工作动机不仅受绝对报酬的影响，还要受相对报酬的影响。当认为报酬公平时，心情舒畅，努力工作；否则心怀不满，消极怠工。

亚当斯提出的“贡献率公式”，用以衡量和判断付出和所得报酬是否公平。

$$Q_p / I_p = Q_x / I_x。$$

在上式中： Q_p ：自己对自己所获报酬的感觉与评价；

Q_x ：自己对他人所获报酬的感觉与评价；

I_p ：自己对付出的感觉与评价；

I_x ：自己对他人的付出的感觉与评价。

(1) $Q_p / I_p = Q_x / I_x$ ，进行比较的员工觉得报酬是公平的，他会为此保持工作积极性和努力程度。

(2) $Q_p / I_p > Q_x / I_x$ ，说明此员工得到了过高的报酬或付出的努力较少。一般来说，他不会要求减少报酬，而有可能会自觉地增加自我的付出。但过一段时间他就会重新因过高估计自己的付出而对高报酬心安理得，于是产出又会回到原先的水平。

(3) $Q_p / I_p < Q_x / I_x$ ，说明员工对组织的激励措施感到不公平。此时他可能会要求增加报酬，或者自动地减少付出以便达到心理上的平衡，也可能离职。

上述分析表明，当一个人做出了成绩并取得报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要通过比较确定自己所获得的报酬是否合理，比较的结果直接对工作产生重大影响。

5. 强化理论

强化理论是美国心理学家斯金纳(B. F. Skinner)首先提出的。这种理论认为人的行为是被刺激的函数。如果这种刺激对他有利，则这种行为就会重复出现；若刺激因素不利，这种行为就会减弱直至消失。根据强化的性质和目的，强化可以分为正强化和负强化两大类型。

(1) 正强化。指的是奖励那些符合组织目标的行为，以使这些行为得到进一步强化肯定和鼓励，从而有利于组织目标的实现。正强化的刺激物不仅包含奖金等物质奖励，还包括表扬、提升、改善工作关系等精神奖励。为了使强化达到预期的效果，还必须注意不同的方式。有的正强化是连续性、固定性的正强化，譬如对每一次符合组织目标的行为都给予强化，或每隔一定时间给予一定数量的强化。这种强化尽管有刺激及时、立竿见影的效果，但久而久之，人们就会对这种强化的期望越来越高，或者认为是理所应当的。另一种正强化是间断的，时间和数量都不固定，领导根据组织的需要和个人行为，不定期、不定量地实施强化，使每次强化都能起到较大的效果。实践证明，后一种强化更有利于组织。

(2) 负强化。指的是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使那些行为削弱甚至消失，从而保证组织工作不受干扰。负强化包含着减少奖励或罚款、批评、处分等，实施负强化的方式与正强化有所差异，应以连续负强化为主，即对每一次不符合组织的行为应及时予以负强化，消除侥幸心理，减少直至消除这种行为重复出现的可能性。

6.4.3 有效激励的原则

运用各种激励理论来激发组织成员的积极性，是各级领导者的重要职责，也是实现组织目标的必要前提。为使激励取得预期效果，在激励时应把握好以下几条原则。

1. 奖励组织期望的行为

美国著名管理学家米切尔·拉伯夫经过 20 年的调查和研究，总结出这样一条规律，即“人们会去做受到奖励的事情”，因而把奖励组织所期望的行为称之为“现代行为管理的基本原则”。事实上，组织中许多不合理的行为都是由于奖励不当造成的。根据在激励方面组织常犯的错误，拉伯夫提出组织应特别注意奖励以下 10 种行为：奖励彻底解决问题，而不是奖励只图眼前见效的行为，以确保组织的长远利益；奖励承担风险而不是回避风险的行为；奖励善于用创造力而不是愚蠢的盲从行为；奖励果断的行动而不是光说不做的行为；奖励多动脑筋而不是一味苦干；奖励使事情简化而不是使事情不必要的复杂化；奖励沉默而有效率的人，而不是奖励喋喋不休者；奖励有质量的工作，而不是匆忙草率的工作；奖励忠诚者而不是跳槽者；奖励团结合作而不是奖励互相对抗。

2. 善于发现和利用差别

组织激励的一个重要原理是利用利益的差别，向组织成员传递组织期望行为的信息。利益的差别可以推动竞争，心理学的实验显示，竞争可以增加 50% 甚至更多的心理创造力。利益差别也是体现公平的一个方面。社会主义实行按劳分配，正是在一定程度上解决了分配不公问题，从而调动广大劳动者的积极性。因此，各级主管人员必须坚持物质利益原则和按劳分配原则，处理好国家、集体、个人三者利益关系。通过考核人们的行为及绩效的差别，奖勤罚懒、奖优罚劣，切忌搞平均主义。

在利用利益差别激励下属时，必须明确指出下属的贡献或不足，使之心服口服。为了避免造成组织成员间的矛盾，应尽量用预先规定的工作标准来衡量人们的实际表现，不要直接进行人与人的对比。

3. 掌握好激励的时间和力度

激励时机很重要。如当下属做出成绩时，经理人员应及时表扬，同时要鼓励下属百尺竿头，更进一步，当下属做错了事，为防止扩大损失，固然应及时制止，但批评不一定马上进行，以防矛盾激化。

激励要注意力度。奖励、惩罚、表扬、批评都有一个限度，心理学上称为“阈值”，低于阈值的激励是不起作用的，如轻描淡写的批评、漫不经心的表扬等作用都不大。但力度也不能过分，过度奖励和过度惩罚都会产生不良后果。

4. 激励因人制宜

人们具有不同的需求、不同的思想觉悟、不同的价值观与奋斗目标，因此激励手段的选择也要因人而异。有的家庭经济比较困难，在奖励时，就可发奖金；家庭收入很高的人，发奖金则起不到多少激励的作用。原来落后的现在有了转变，希望大家对他有新的评价，他就特别希望获得荣誉奖励，这时领导也应尽量给予满足。

5. 系统设计激励策略

人的积极性运动机制的复杂性和影响因素的众多及交叉性，决定了激励必须采取“综合

治理”的方式。根据影响积极性各种因素的相互联系及相互制约的特点，按系统理论的要求，使多项激励措施同步配套实行。在运用激励手段时，既要抓物质的，又抓要精神的；既抓内在激励，又抓外在激励，特别要抓好内激励；既抓组织内的，又抓组织外的因素，多管齐下，才能取得理想的激励效果。

6.4.4 激励的一般方法

调动人们积极性的基本途径是，激发和满足正当、合理的需要，提高人们的思想觉悟，创造一个良好的富有激励性的环境。对此，可以通过多种手段实现。

1. 思想政治工作

思想政治工作主要通过宣传教育、举行座谈会、个别交流思想等方式，激发组织成员的事业心、责任感、企业主人翁精神以及社会奉献精神等。思想政治工作的目的就是要通过引导和说服，使组织成员认识到个人利益和组织利益是可以取得一致的。即使不一致时，也应以组织利益为重，顾全大局。思想政治工作和其他激励方式一起使用，激励会更好。

2. 奖惩

奖励包括物质奖励和精神奖励，前者主要通过增加工资或奖金，后者通过各种形式的表扬、给予一定的荣誉等。物质奖励是最古老和传统的激励方式，我国古代就有“重赏之下，必有勇夫”之说。

在运用奖励时，要根据本组织的实际情况，在调查分析的基础上，制定科学的奖励制度。一般说来，制定奖励制度应遵守两个重要原则：①组织为其成员提供的奖励必须对其成员有较高的价值，即组织成员认为这种奖励对他有重要的意义；②组织制定的奖励制度要使成员得到的报酬与工作绩效相联系，即工资奖金与绩效挂钩。对不同的奖励制度，可以从重要性、数量的灵活性、使用的频率、可见性、低成本等五个方面进行评价。

在进行激励的同时，适当的惩处也是一种非常必要、且是不可替代的措施，它实质是一种反向激励。需要注意的是，惩处容易引起负作用，如产生不满、顶牛、关系紧张、丧失信心和行为固化等。为了消除产生的负作用，必须准确使用处罚手段，如在处罚之前发“安民告示”，奖惩比例适当等。

3. 工作设计

工作设计问题主要是组织向其成员分配工作任务和职责的方式问题，也包括创造一个良好的工作环境和生活环境。工作设计是否得当对激发职工的工作动机，增强职工的工作满意感以及提高生产率都有重大影响。

工作设计经历了工作专业化、工作扩大化和工作丰富化三个阶段。工作专业化强调利用工作的重复性和低技术要求等手段，达到高效率的组织目标，但长时间这样工作容易产生工作的厌烦情绪。工作扩大化强调扩大工作范围抵消工作者的厌烦情绪。工作丰富化是让工人有机会参与工作的计划和设计，得到信息反馈，估价和修正自己的工作，使工人对工作本身产生兴趣，增加责任感和成就感。工作扩大化与工作丰富化的区别在于，工作扩大化是扩大工作的水平负荷，即增加同类工作的数量，对工作技能水平的要求则大致相同。而工作丰富化是从纵向扩大工作范围，即扩大工作的垂直负荷，要求任职者完成更复杂的任务，负更大的责任，有更多的自主性，因而对人的能力和技能提出更高的要求。

4. 员工参与管理

员工参与管理，是在不同程度上让员工和下属参加组织决策，参加各级管理工作的研究和讨论。这样做可以使下属感受到上级的信任，从而体验到个人的利益同组织利益和组织的发展密切相关而产生强烈的责任感。多数人由于参加商讨与自己相关的问题而受到激励，这也为实现组织目标提供了保证。我国是社会主义国家，民主管理是我国各级组织管理的本质特征，员工参加管理，正是民主管理的一种方式，体现了群众在组织中的主人翁地位和权利。领导在管理中应当自觉地采用这种方式，鼓励人们积极参与其中，同时要耐心倾听下属意见并进行研究，采纳合理化建议。当然，让员工参与管理，并不意味着领导可以放弃自己的职责。员工民主管理的实质在于增强职工主人翁责任感，密切领导和员工的关系，使组织健康顺利发展。

5. 培训激励

提供各种学习、锻炼的机会是一种有效的激励方式。培训意味着为自身素质的提高、自身人力资本的增值以及为将来更好的发展提供机会和条件。特别是进入信息社会以后，知识的更新越来越快，人们在工作中受到的挑战也越来越多，对学习的渴求也越来越强烈。因此，培训这种激励方式也越来越得到重视。

6. 榜样激励

榜样的力量是无穷的。人们都有积极进取的愿望，但有时在困难面前缺乏勇气，不知所措。通过树立先进典型，可以使人们看到前进的标杆，增添克服困难和争取成功的决心及信心。榜样激励就是通过满足员工的学习的需要，引导员工行为到组织所期望的方向。榜样激励的方法是树立组织内的英雄模范人物，号召和引导模仿学习，像王铁人、张秉贵、焦裕禄等英雄模范人物曾在全国起到很好的榜样典范作用。

在实际管理工作中，有着多种多样的激励方式可供选择，领导可以根据实际，选择合适的方式进行激励。

6.5 沟 通

管理箴言

管理就是沟通、沟通、再沟通。
沟通是管理的浓缩。

——杰克·韦尔奇
——山姆·沃尔顿

管理透视

“马歇尔计划”

在“马歇尔计划”刚开始制订的时候，美国人基本上支持这个第二次世界大战以后促使欧洲复兴的计划。然而马歇尔本人却很担心，锱铢必较的国会是否会同意拿出那么多钱去支援欧洲。

有一天，马歇尔接到通知，国会拨款委员会举行听证会，研讨马歇尔的欧洲重建计划。为了使“马歇尔计划”能顺利被批准，国务院的两位专家一起干了一个通宵又一个整天，起草了关于“马歇尔计划”的发言稿。他们搜集了全部事实，提出了一切必要的要求，并列举了令人信服的理由，配之以大量具有权威性的具体细节作为论据，说明这一计划可使欧洲免于浩劫，同时又会对美国有利的道理。然后他们兴冲冲地带着自己的苦干成果回到马歇尔那里，把他们精心准备的发言稿交给了他。

马歇尔看了一遍，半晌都沉吟不语，最后他往椅背上一靠，说：“我不想用这个稿子了。”

助手们大吃一惊，以为自己的稿子不符合马歇尔的要求。马歇尔似乎看透了他们的心思，便说：“别误会，你们的讲稿写得很好。可是，你们想，听证会想要听的是什么呢？他们想听的是我马歇尔将军对这个计划的看法，而不是你们两位的看法。要是我去那里念这篇发言稿，他们肯定知道是你们写的。我看不带讲稿去更好些，大家以为我会先发表一篇声明，我就说，先生们，你们要我出席听证会，现在我准备回答你们的问题，于是他们就会向我提问，不管到时提出什么样的问题，我都要用心阅读这篇发言稿，才可以用你们准备的各种理由来回答他们的问题，才会使他们满意，因为委员会真正想知道的，是我本人是否了解这个计划。”

后来的事实证明马歇尔的这种分析是正确的，计划终于获得了拨款委员会的支持，因此这个计划也就有了“财神爷”的资助。

6.5.1 沟通概述

1. 沟通的概念

沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程，目的是激励或影响人的行为。在很大程度上，组织的工作都和沟通有关。在组织内部，有组织成员之间的交流、成员与工作团队之间的交流、工作团队之间的交流；在组织外部，有组织与客户之间的交流、组织之间的交流。

2. 沟通的原则

(1) 完全性原则。信息沟通的发出者应在沟通中注意是否提供全部必要信息，是否根据受众的反馈回答了询问的全部问题，是否为了实现沟通的目的在需要时提供额外的信息。这里的必要信息，就是要向沟通对象提供5W1H，即谁、什么时候、什么、为什么、哪里和如何做等六个方面的信息。信息的完全性，就是要求沟通者回答全部问题，以诚实、真诚取信于人。

(2) 对称性原则。在沟通中，信息对于双方应该是准确对称的。如果说全面性原则要求提供全部必要信息，那么对称性原则就要求信息源提供准确对等的信息。信息对等指沟通双方互相信任、信息量对等。

信息来源对于沟通双方都应该是准确和可靠的，这是对称性的基本要求。在沟通过程中，出现信息不准确现象的一个非常重要原因是原始数据的可靠性不符合沟通的需要。这时，就必须使用双方都能够认可的信息源所提供的信息。对称性原则的另一要求是沟通者采用双方都能接受的表达方式，其一，要采用双方都能理解的媒介手段，包括会谈、书面报告、电子公告栏等各种各样的形式。在选择媒介时不能仅凭信息发出者的意愿，而要根据沟通对象的特征、沟通的目的以及各方面的环境因素等进行综合考虑。其二，要采用恰当的语言表达方式，包括恰当的词汇和恰当的语言风格两个方面。

(3) 对事不对人原则。在谈到批评方式时，“对事不对人”是一个常见的说法。与之相应的是人们在沟通中存在两种导向：问题导向和人身导向。问题导向指的是沟通关注于问题本身，注重寻找解决问题的方法；而人身导向的沟通则更多地关注出现问题的人而不是问题本身。建设性沟通中“对事不对人”原则要求沟通双方针对问题本身提出看法，充分维护他人的自尊，不要轻易对人下结论，从解决问题的目的出发进行沟通。

人身导向的沟通往往会带来很多负面的影响。人们在遇到问题时往往会非常直接地将问题归咎于人，甚至常常导致一定程度的人身攻击。实际上，人们可能改变他们的行为却难以改变他们固有的个性。因此，人身导向的沟通往往只是发牢骚，而不能为解决问题提出任何积极可行的措施。另外，如果将问题归咎于人，往往会引起对方的反感和心理防卫。在这种情况下，沟通不但不能解决问题。反而会对双方的关系僵化、矛盾，甚至冲突。

(4) 责任导向原则。责任导向就是在沟通中引导对方承担责任的沟通模式。与责任导向相关的沟通方式有两种：自我显性的沟通与自我隐性的沟通。典型的自我显性沟通使用第一人称的表达方式；而自我隐性的沟通则采用第三人称或第一人称复数，如“有人说”“我们都认为”等。自我隐性的沟通通过使用第三者或群体作为主体避免对信息承担责任，因而也就逃避就其自身的情况进行真正的交流。如果不能引导对方从自我隐性转向自我显性的方式，则不能实现责任导向的沟通，这样的沟通不利于实际问题的解决。

(5) 事实导向原则。遵循事实导向的原则能够帮助我们克服轻易对人下结论的倾向。这项原则在沟通中表现为以描述事实为主要内容的沟通方式。在这种方式中，人们通过对事实的描述避免对人身体的直接攻击，也能避免对双方的关系产生破坏性作用。特别是在领导者向员工指出其缺点和错误时，更应该恪守这一原则。

6.5.2 沟通的形式

1. 组织内的沟通途径

(1) 正式沟通。指在组织内部，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。正式沟通的几种具体形态是：链式沟通、环式沟通、Y式沟通、轮式沟通、全通道式沟通，如图 6.6 所示。

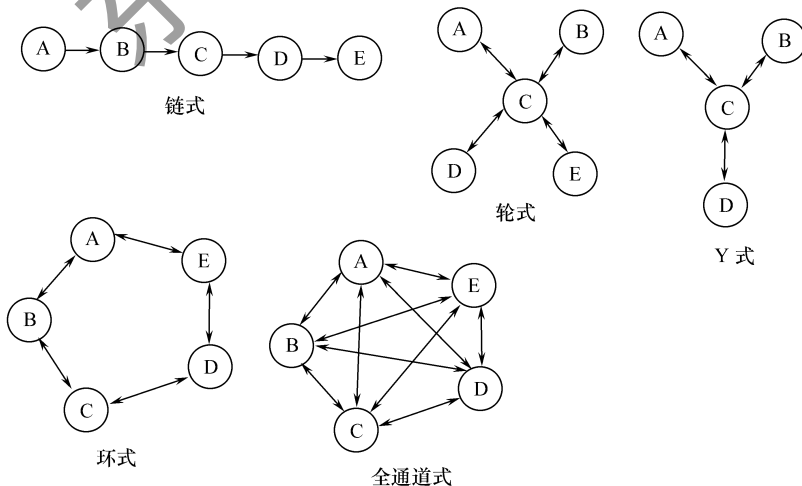


图 6.6 五种沟通形态图

①链式沟通属于控制型结构，在组织系统中相当于纵向沟通网络。网络中每个人处在不同的层次中，上下信息传递速度慢且容易失真，信息传递者所接收的信息差异大。但由于结构严谨，链式沟通形式比较规范，在传统组织结构中应用较多。

②轮式沟通又称主管中心控制型，在该种沟通网络图中，只有一名成员是信息的汇集发布中心，相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。这种沟通形式集中程度高，信息传递快，主管者具有权威性。但由于沟通渠道少，组织成员满意程度低，士气往往受到较大影响。

③Y式沟通又称秘书中心控制型，这种沟通网络相当于企业主管、秘书和下级人员之间的关系。秘书（C）是信息收集和传递中心，对上接受主管（D）的领导，这种网络形式能减轻领导者的负担，解决问题速度较快。但除主管人员以外，下级人员平均满意度与士气较低，容易影响工作效率。

④环式沟通又称工作小组型沟通，该网络图中，成员之间依次以平等的地位相互联络，不能明确谁是主管，组织集中化程度低。由于沟通渠道少，信息传递较慢；但成员之间相互满意度和士气高。

⑤全通道沟通是一个完全开放式的沟通网络，沟通渠道多，成员之间地位平等，合作气氛浓厚，成员满意度和士气均较高。全通道沟通与环式沟通的相同之处在于，网络中主管人员不明确，集中化程度低，一般不适用于正式组织中的信息传递。

（2）非正式沟通。由组织成员的感情和动机上的需要而形成的沟通，其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位和层次。现代管理者应该清醒地认识到非正式沟通是客观存在，要正视其存在，正确引导发挥其重要作用。

2. 沟通的方向

（1）上行沟通。下级将信息传递给上级，是由下而上的沟通，如向上级请示、汇报工作，提出建议和发表意见等。

（2）下行沟通。上级将信息传达给下级，是由上而下的沟通，如上级向下属发布命令、布置任务和指导工作，征求意见等。

（3）平行沟通。同一层次间的信息传递，如部门之间、班组之间的信息交流或告知。

3. 传播媒体的形式

（1）口头沟通。以口头交谈的形式进行沟通，包括人与人之间面谈、电话、开讨论会以及发表演说等。口头沟通的特点是信息传递快，双向交流，信息能够立即得到反馈，是最常见的一种沟通形式。

（2）书面沟通。以书面文字的形式进行沟通，信息可以长期得到保存。一些重要文件，如合同、协议、规章、制度、规划等都要运用书面沟通。文字要求准确、简练，避免出现歧异。

（3）非语言沟通。这类方式主要有声调、音量、手势、体语、颜色、沉默、触摸、时间、信号和实物等。

（4）电子媒介。运用各种电子设备进行信息传递，如电视会议、电子邮件等。尤其是电子邮件的运用已经全球化，使信息传递速度大大加快。

4. 信息是否反馈

（1）单向沟通。在沟通过程中，信息发送者与接收者地位不变，一方主动发送信息，另

一方被动接收信息，没有反馈发生。例如报告，发布指示和命令等。这种沟通方式速度快，发送者不受接收者的挑战，能保持和维护尊严。因此，当遇到工作性质简单而又急需完成或遇到紧急情况时，采用单向沟通方式效果很好。但由于接收者对信息内容的理解没有机会表达，单向沟通有时准确性较差。另外，单向沟通缺乏民主性，容易使对方产生抵触情绪，心理效果较差。

(2) 双向沟通。在沟通过程中，发送者和接收者的地位不断变换，信息在双方间反复流动，直到双方对信息有了共同理解为止，如讨论、面谈等。这是有信息反馈的沟通。在沟通中，沟通者可以检验接收者是如何理解信息的，也可以使接收者明白其所理解的信息是否正确，并可要求沟通者进一步传递信息。其优点是沟通信息的准确性高，接收者有反馈意见的机会，双方可以反复交流磋商，增进彼此的了解，加深感情建立良好的人际关系；缺点是沟通过程中接收者要反馈意见，有时使沟通受到干扰，影响信息的传递速度。另外，由于要时常面对接收者的提问，发送者会感到心理压力。

单向沟通与双向沟通的比较如表 6.3 所示。

表 6.3 单向沟通与双向沟通的比较

	速度	准确性	传递者	接收者	干扰	条理性	反馈
单向沟通	快	低	压力小	无信心	小	有条理	无
双向沟通	慢	高	压力大	有信心	大	无条理	有

5. 不同的沟通主体

(1) 组织中的沟通。①人际沟通。在组织中，人际沟通是组织沟通最普遍的形式。它是指组织中的个体成员间，互相交流互相联系的过程。②团队沟通。团队沟通是指组织中以工作团队为单位对象进行的信息交流和传递的方式。团队需要在各个方向上自由沟通，鼓励团队成员彼此间讨论问题。

(2) 组织间沟通。简单地说，就是组织之间如何加强有利于实现各自组织目标的信息交流和传递的过程。组织间沟通的目的，是通过协调共同的资源投入活动，实现有利于合作方的共同利益。组织间沟通正在成为管理的重要环节。

组织间的沟通基础，不是建立市场交易关系基础上的契约关系，而是建立相互信任的互惠关系。如果沟通的主要目标是有关践约和履约的问题，那组织间的关系就会走向纯粹的市场交易关系，进而失去组织间沟通的本来意义。

6.5.3 影响有效沟通的因素

在沟通过程中，由于存在着外界干扰，信息往往丢失或失真，使得信息的传递不能发挥正常作用，组织存在有效沟通的问题。通常影响有效沟通的因素有：

1. 个人因素

个人因素主要包括两大类，一类是有选择地接受，另一类是沟通技巧的差异。有选择地接受，是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的信息。研究表明，人们往往听或看他们感情上能够接纳的东西，或他们想听或想看的東西，甚至只愿意接受中听的，拒绝不中听的。此外，许多人运用沟通技巧也很不相同。有的人擅长口头表达，有的人擅长文字描述。

2. 人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。沟通是发送者与接受者之间“给”与“受”的过程。信息传递不是单方面，而是两方面的事情，沟通双方的诚意和相互信任至关重要。沟通双方的猜疑只会增加抵触情绪，减少坦率交流的机会，也就不可能进行有效的沟通。

沟通的准确性与沟通双方间的相似性有着直接的关系。沟通双方特征的相似性影响了沟通的难易程度和坦率性。沟通一方如果认为对方与自己很接近，那么他将比较容易接受对方的意见，并且达成共识。相反，如果沟通一方视对方为异己，那么信息的传递将很难进行下去。

3. 结构因素

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。

研究表明，沟通双方地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。地位悬殊越大，信息越趋向于从地位高的流向地位低的。事实清楚地表明，地位是沟通中的一个重要障碍。

一般来说，信息通过的环节越多，到达目的地的时间也越长，信息失真则越大。这种信息连续地从一个环节到另一个环节时所发生的变化，称为信息链传递现象。当工作团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难。企业中的工作常常要求员工只能在某一特定地点进行。这种空间约束的影响往往在员工单独于某位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出。空间约束不利于员工之间的交流，限制了他们的沟通。一般来说，两人之间的距离越短，他们交往的频率也越高。

4. 技术因素

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。

大多数沟通的准确性依赖于沟通者赋予字和词的含义。由于语言只是个符号，本身没有任何意思，它仅仅是我们描述和表达个人观点的标签。每个人表述的内容常常是由他独特的经历、个人需要、社会背景等决定的。因此，语言和文字极少对发送者和接受者双方都具有相同的含义，更不用说许许多多不同的接受者。语言的不准确性还不仅仅表现在对符号的不同理解，而且它能激发各种各样的感情，这些感情可能又会进一步歪曲信息的含义。同样的字词对不同的人，会导致完全不同的感情和不同的含义。

领导十分关心各种不同沟通工具的效率。书面和口头沟通各有所长。书面沟通常常用于传递篇幅较长、内容详细的信息。其优点是：为读者提供以适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会，易于远距离传递，易于储存并在做决策时可提取信息，因为经过多人审阅所以比较准确。口头沟通优点是：传递信息快速，反馈及时；可传递不适用书面媒介的信息。选择何种沟通工具，在很大程度上取决于信息的种类和传递目的，还与外界环境和沟通主客双方相关。

6.5.4 有效沟通的实现

虽然在沟通中存在各种干扰，但只要采取适当的措施还是可以将这些障碍消除，实现有效沟通。

(1) 明确沟通的重要性，强化沟通。沟通是领导职能发挥的重要手段和方式，忽视沟通

的后果严重，容易引起矛盾和冲突，甚至危及组织的生存发展。

(2) 学会倾听。“听”不是件容易的事，不仅要听，还要兼听，还要积极地去倾“听”，也就是要积极倾听（见表 6.4）。

表 6.4 “听”的艺术

要：	不要：
表现出兴趣	争辩
全神贯注	打断
该沉默时必须沉默	从事与谈话无关的活动
选择安静的地方	过快地或提前做出判断
留适当的时间用于辩论	草率地给出结论
注意非语言暗示	让别人的情绪直接影响你
当你没有听清楚时，请以疑问的方式重复一遍	
当你发觉遗漏时，直截了当地问	

(3) 创造一个相互信任、有利于沟通的小环境。和谐宽松的沟通环境，能够使人畅所欲言，易于产生良好的沟通效果。

(4) 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道。为保证信息的畅通和完整，应裁减冗余的机构和人员，在注重正式沟通的同时，还要开辟和利用非正式沟通渠道，以便于全面掌握情况。

(5) 建立特别沟通机制。定期加强上下级的沟通，规定由领导者和一线员工定期进行讨论和交流。

(6) 非管理工作组。当组织发生重大问题、引起上下关注时，管理人员可以授命组成非管理工作组。该工作组由一部分管理人员和一部分员工自愿参加，利用一定的时间，调查企业的问题，并向高层汇报。高层管理者也要定期公布他们的报告，就某些重大问题在整个组织内进行沟通。

(7) 加强平行沟通，促进横向交流。通常组织内部的沟通以与指挥链相符的垂直沟通居多，部门间的平行交流较少，而平行沟通却能加强横向合作协调，这一方式对组织间沟通尤为奏效。

6.5.5 冲突管理

冲突对于任何组织都是存在的，托马斯等人进行的一项调查表明，企业中管理人员处理冲突问题的时间大约占其工作时间的 20%，管理冲突的能力是成功管理者应具备的基本素质。

1. 冲突

冲突发生于对稀缺资源分配方式的分歧以及不同的观点、信念、行为、个性的冲撞。一般认为，冲突是相互作用的主体之间存在的不相容的行为或目标。按照冲突发生的层次划分，可以分为四个层次：个人内心的冲突，人际关系冲突，团体间冲突和组织层次的冲突。

(1) 个人内心的冲突。它一般发生于个人面临多种选择的时候，此时会表现得犹豫不决，茫然不知所措。个人内心冲突一般表现为三种类型：①接近的冲突。它要求个人在两个或两

个以上的方案中做出选择，每个选择都有积极结果，但“鱼和熊掌不可兼得”。②接近—规避冲突。个体在选择是否去从事一件利弊难以权衡的事情时，内心发生冲突。如企业家面对是否从事高风险高收益的投资。③规避的冲突。个人面对着必须在两个都只能产生消极结果的方案中做出抉择，即所谓“两害相权取其轻”。

(2) 人际关系冲突。它是两个或两个以上的个体在态度、行为或目标上所发生的冲突。这种冲突多数是由于角色要求与组织的态度、价值观念和可接受行为的看法不一致，组织成员间所承受的不同压力，或者是成员间一方的压力来自于另一方等因素所造成的。

(3) 团体间的冲突。这是组织内团体之间由于各种原因而发生的对立状态。这种冲突通常有垂直冲突、水平冲突、指挥系统与参谋系统冲突、正式系统与非正式系统间冲突四种形式。

(4) 组织层次的冲突。从系统的角度出发，任何组织都是属于一个更广泛系统的子系统，为了生存发展，组织必须与处于环境中的其他组织进行交流。于是，组织间经常会由于目标、利益的不一致而发生冲突。如企业与它的竞争对手之间会发生冲突。

2. 冲突形成的原因

(1) 冲突产生的共因。冲突产生的客观基础在于个体相互间的差异。组织中主要存在以下几种差异：①信息差异。信息差异是指双方所获得的信息、了解的事实之间的差异。组织成员具有不同的信息来源渠道，彼此间信息非对称，各人都有自己的“私人信息”。加上信息传递过程中的偏差遗漏和信息处理方式的不同都会导致信息差异。②认识的差异。组织成员之间背景不同，包括受教育程度、家庭出身、价值观念不尽相同；各个部门的组织文化不同，成员间的组织地位的不同，看问题的角度也会不同。③目标要求的差异。④角色差异。组织中的个体都充当着不同的角色，并按照角色的要求行动，故而也会引起冲突。

组织内资源的稀缺和机制的不完善催化了冲突的产生。内在资源的稀缺和机制不完善推动冲突的形成。组织的资源相对于组织发展总是处于稀缺状态，资源稀缺性是组织的基本特性。所以，组织的活动必然会受各种条件的制约，当两个或两个以上的主体同时依赖于组织的稀缺资源时，双方之间就有可能因为如何分配资源而发生一些冲突。组织中信息沟通不善、激励手段的运用不当、特定事件的处理欠妥等都会引发组织内的冲突。特别需要说明的是竞争机制也有负面作用，研究表明，群体之间的竞争常常导致群体间冲突的增加，生产率却没有明显的提高，更为严重的是，两个相互依赖的群体之间的竞争反而会使效率下降。

(2) 冲突形成过程。美国学者罗宾斯将冲突的过程分成五个阶段：第一阶段“潜在的对立或不一致”，具有了产生冲突的条件；第二阶段“认知和个性化”，在这个阶段双方对相互的不一致有了情感上的投入，潜在的对立显现出来；第三个阶段“行为意向”，双方有了从事某种特定行为的决策；第四个阶段“行为”，冲突行为逐步升级，从轻度的意见分歧，到公开质问，到武断的言语攻击，到威胁和最后通牒，再到挑衅性身体攻击，最后摧毁对方的公开努力；第五个阶段“结果”，结果只有两个，要么提高群体绩效，要么降低群体绩效。

3. 管理冲突

(1) 冲突管理策略。为了有效地解决组织中的人际关系冲突，美国的行为科学家托马斯提出了一种二维模式。托马斯认为发生冲突以后，参与者有两种可能的策略可供选择：关心自己和关心他人。其中，“关心自己”表示在追求个人利益过程中的武断程度；“关心他人”

表示在追求个人利益过程中与他人合作的程度。于是，就出现了五种不同的冲突处理的基本策略。

①回避策略。回避策略是既不合作又不武断的策略。这时，人们将自己置身于冲突之外，忽视了双方之间的差异，或保持中立态度。这种方法反映出当事人的态度是任冲突自然发展，对自己的利益和他人的利益均无兴趣。回避方法可以避免问题扩大化，但常常会因为忽略了某种重要的意见、看法，使对方受挫，易遭对手的非议，故长期使用效果不佳。

②强制策略。强制策略是高度武断且不合作的策略。它代表了一种“赢一输”的结果，即为了自己的利益牺牲他人的利益。一般来说，此时一方在冲突中具有占绝对优势的权力和地位，会认为自己的胜利是必要的；相应另一方必然会以失败而告终。强制策略通常是只考虑自己的目的，所以同样不受对方欢迎。

③克制策略。它代表着一种高度合作而武断程度较低的策略。可以说这是无私的策略，因为当事人牺牲自己的利益而满足他人的要求。克制策略是从长远角度出发换取对方的合作，或者是屈服于对手。因此，克制策略是最受对方欢迎的，但容易被认为过于软弱或是屈服。

④合作策略。合作策略是在高度的合作精神和武断的情况下采取的策略。它代表了冲突解决中的“双赢”局面，即最大限度地扩大合作利益，既考虑了自己的利益，又考虑了他人的利益。持合作态度的人有几个特点：一是认为冲突是一种客观的、有益的现象，处理得恰当会有利于一些问题的解决；二是相信对方；三是相信冲突双方在地位上是平等的，并认为每个人的观点都有其合理性；四是他们不会为了共同的利益而牺牲任何一方的利益。

⑤妥协策略。在妥协策略下，合作性和武断程度均处于中间状态，它建立在“有予必有取”的基础上。这种策略通常需要一系列的谈判和让步才能形成。与合作方式相比，妥协策略只求部分地满足双方的要求。但妥协策略却是最常用的也是被人们广泛接受的一种处理冲突的策略。因为妥协策略至少有以下优点：一是尽管它部分地阻碍了对手行为，但仍然表示出合作的姿态；二是它反映了处理冲突问题的实利主义态度；三是它有助于保持双方之间的良好关系。一项研究表明，人们之所以欢迎妥协策略，是因为妥协策略的确提供了一个解决办法，而不能解决问题是软弱的表现，而且完全接受对方提出的意见需要很大的勇气。

(2) 冲突管理策略的有效性。从权变理论出发，在任何一种冲突中，某种方式是否比其他方式更为有效主要取决于当时的冲突情境。也就是说，冲突管理的功效和有效性包括情境因素。冲突管理的有效性取决于：①对组织效益的贡献；②社会需要的满足程度；③组织成员的精神需要和伦理道德需要的满足程度。

4. 通过谈判解决冲突

谈判是两个或两个以上的、既有冲突又有一致利益的个体相互公开意见，就某些重大问题进行磋商以求达到可能协议的行为。市场经济本身就是契约经济，一切有目的的经济活动，一切有意义的经济关系都要通过谈判建立的。

谈判的关键在于谈判双方的实力和态度。谈判的形式和结果有两种情况：零和谈判和双赢谈判。零和谈判，也称分配性谈判，就是有输有赢的谈判，一方所得就是另一方所失。零和谈判能够成功，在于双方的目标都有弹性并有重叠区，重叠区就是双方和解达成协议的基础。谈判双方只进行谨慎的交流，不完全信任对方，甚至欺骗、威胁对方。双方进行的是一场紧张的冲突。

双赢谈判，也称整合性谈判，就是找到一种双方都赢方案的结果。这种谈判要求双方对

对方的需求十分敏感，各自都比较开放和灵活，双方都对对方有足够的了解和信任。在此基础上，通过开诚布公的谈判，就可能找到双赢的方案，从而建立起牢固的长期合作关系。

优秀的管理者实现有效谈判，一般遵循如下原则：（1）理性分析谈判的事件。抛弃历史和感情上的纠葛，理性地判别信息、辨别真伪，分析事件的是非曲直，分析双方未来的得失。（2）了解你的谈判对手。对方的制约因素是什么，他的真实意图是什么，他的战略是什么，他的兴奋点和抑制点在哪里。（3）抱着诚意开始谈判。态度不卑不亢，条件合情合理，提法易于接受，必要时可主动让步，尽可能寻找双赢的方案。（4）坚定性与灵活性相结合。对自己目标的基本要求要坚持，对双方最初的意见不必太在意，那多半只是一种试探，有极大的伸缩余地。当陷入僵局时，应采取暂停、冷处理等措施后再谈，或争取第三方调停，尽可能避免破裂。

本章小结

本章介绍了领导的概念、领导的作用、领导的类型、领导权力等基本概念。领导的艺术包括决策的艺术、用人的艺术、授权艺术、协调艺术、处事艺术等。领导手段包括指挥、激励和沟通。领导理论包括领导作风理论和领导行为理论，并对激励理论进行了详细的阐述。加强沟通，管理冲突，根据不同情况采取回避、迁就、强制、妥协和合作方法，开展谈判也不失是一种行之有效的管理方法。

复习与思考

1. 领导的基本含义是什么？
2. 如何理解领导者的影响力？
3. 领导者与管理者有何联系与区别？
4. 领导的行为理论都包括什么内容？
5. 什么是指挥？如何进行指挥？
6. 马斯洛层次需要理论的基本内容是什么？
7. 赫兹伯格双因素理论包括的基本内容？
8. 举例说明激励强度和效价与期望值之间是什么关系。
9. 举例说明公平理论有什么现实意义。
10. 常见的激励方式有哪些？
11. 简述沟通的作用和类型。
12. 怎样实现有效沟通？
13. 如何管理冲突？

案例实习

比尔的副手

微软最有个性的斯蒂文·伯曼(Steve Ballmer),自封为微软公司的啦啦队长。此时此刻,7月27日,在新奥尔良,在公司的年销售大会上,站在搭建的舞台表演区域内,费尽力气地喊:“我爱微软!我爱微软!我爱微软!”随后,6000人组成的销售部门的人员站着一起喊同样的口号,欢呼持续5分钟。接着,伯曼发表了热情洋溢的讲话,谈到消费者烦恼的效力。当他结束讲话时,再一次放起了一首歌,把听众带到现实,那是迪尼·沃维可唱的“让我说一些祈祷的话语”。在他生活的每一个重大的时刻,他都要听一遍这首歌。

伯曼确实需要他们的祈祷。在管理销售并支持软件部门成为巨无霸的六年之后,他受到CEO盖茨的提拔,成为负责销售和生产的董事长,使得盖茨可以专注于技术和为公司的未来描绘蓝图。

这一提拔表明伯曼长期以来在微软公司扮演的角色最终得到了广泛的认可,即比尔·盖茨的副手。这两个大学时代的室友一起铸造了一个辉煌的、无可匹敌的、极富竞争性的计算机王国。盖茨是公司的大脑,伯曼是公司跳动有力的心脏,激励着这支无人能领导的军队向前。现在,盖茨仍旧是CEO,而公司正与司法部在打反垄断官司,和公司历史上遇到每一次危机时一样,关键时刻,负责日常生产的管理重任就落到了伯曼的身上。

从各方面来说,微软都遇到了麻烦——不仅来自司法部门,还来自强有力的竞争对手,如IBM、Sun公司等等。为了保持令人难以置信的28%的年增长率,微软必须在它有优势的桌面处理系统之外的市场也获得成功,这意味着必须说服那些公司用户,微软公司的软件可以令人信服地用于管理他们最重要的生产过程;同时,微软公司还致力于把它的Window软件运用于任何地方,如汽车、连接报警电话的建筑物;公司还得把网站开发到那些赚钱人需要的软件上,1997年公司在这一块的业务上损失了3亿美元。

从许多方面来看,这位42岁的底特律人是为这项工作而出生的。盖茨是公司的技术幻想家,伯曼则是公司的最高营销战略家。他获得这个头衔是因为他将微软的营销部门变成了公司审计方面第一流的团队。他担任过微软的每一种主要的管理工作,他还受到过金融方面的训练,眼光锐利,能从每一个有缺点的商业计划里挑出毛病。

同时,伯曼还派出成百的产品工程师去公司客户那里倾听客户的意见,通过这种方式改进他们的处理器问题,这也是微软需要做的。他经常与几十个员工座谈,查出产品开发中发生的问题。他力图消除那些使网站遭到攻击的因素。你还能看到他尽力促成公司的电子商务系统的开发,以增加公司的收入并减少不必要的成本。

伯曼无所不在的力量帮助了微软。他的形象比他实际的样子要高大得多——他只有6英尺高,长得像后卫的身材,脑门光秃,声音急促。虽然享有60亿美元的股票期权,他一刻不得空闲,有谣言说,因没有得到升迁他就考虑退休,对侮辱他的谣传,他瞪大眼睛予以回击,“这绝不是真的。”他就是这种人,一旦冲动,浑身充满了怒气——直到怒气里里外外都消失了为止。

伯曼对家庭成员的关爱也是无限的。在家里,他每晚陪着两个年幼的儿子入睡。去年夏

天，他的双亲因患癌症而病倒了，他把他们接到西雅图，请了12个星期的假照看他们。麦克·马普尔说：“并不是每个高级执行官都会放下工作这么对待家人的。”麦克·马普尔原来是微软的副总裁，现已退休。

但是，伯曼的性情中也有不好的一面。他有时候对情感比他理智的人略显粗鲁，对为他工作的人过分严厉，对手下人暴跳如雷的时候，人们能从微软的雷蒙德总部的排风口听见他的训斥声。有时候，在公众面前说话不假思索，这都不像一个CEO的样子。

虽然盖茨本人没有拿到文凭，却从不拿伯曼的缺点挑剔他。这两个人在哈佛大学读本科的时候认识，一直是很亲密的朋友。20世纪80年代晚期，盖茨说服伯曼放下斯坦福大学的工商管理课程帮助他管理初出茅庐的微软。当时的微软发展得太快了，都有些失控了。伯曼是微软的第一个非技术性人员，盖茨看中他在Procter & Gamble公司负责市场组装的经历。

即使今天，他们仍会花上数小时谈论他们的挫折和梦想。“他是我最好的朋友，”盖茨说，“我们喜欢一起克服工作中的困难。我们彼此信任，彼此了解对方的想法。”伯曼对盖茨的感情也很深，“我们的友谊因为在一起工作的缘故而变得更加深厚，就像一场婚姻一样。”去年秋天的会面之后，他说，微软所宣传的长期发展战略已经凸现，因为他和盖茨“都希望以此证明对对方的承诺”。

当盖茨还在计划要他做哪些事情时，伯曼已经着手做了。微软前董事彼得·努珀说：“斯蒂夫的创造性之处就是，不要先有一个庞大的计划。做最划算的、显而易见能有利可图的事情。然后一步步走向你的希望。”彼得·努珀现在成了网上药房（Drugstore.com）的CEO。作为总裁，伯曼应该更加明智、更富于外交手腕。“他已经证明他是巴顿将军了，”负责微软产品的副总裁保罗·马里兹说，“现在，他必须做得更像艾森豪威尔。”

问题：

1. Steve Ballmer 的个人领导风格是什么？
2. Ballmer 崇尚什么领导行为？
3. Ballmer 是不是改革型领导？为什么？

（摘自王毅捷主编《管理学案例100》，上海交通大学出版社，2003版）

管理小实践

虚拟建立一家公司，作为董事长的你，结合企业的业务，如何实施领导，写出你的施政提纲。

视野拓展

钱果丰的港铁运营经

钱果丰的经历，可谓精彩纷呈。读经济出身的他，做生意涉及过多个领域，且战果无数。如今，他最为公众熟知的头衔是香港铁路有限公司（港铁）董事局非执行主席。

出现在《经济参考报》记者眼前的钱果丰身着挺拔的深色西装，戴黑框眼镜，满头银发，讲话慢条斯理丝毫不减锐气，透露着一股不容置疑的坚定。

“最爱遨游世界”

钱果丰出生在日本，成长于香港，后赴美国获得宾夕法尼亚大学经济学博士学位，回到香港后经过几十年打拼成为政商界的风云人物。

1992年至2002年，钱果丰先后获委任为前行政局及行政会议成员，参与香港政府最高决策工作。2003年成为港铁公司主席。2007年出任恒生银行董事长。此外，他还曾担任香港政府多个公职，包括廉政公署贪污问题咨询委员会主席、香港/欧盟经济合作委员会主席，以及亚太经合组织商业咨询委员会的香港区成员。他亦是香港工业总会名誉会长及前主席，香港工业科技中心公司及香港/日本经济合作委员会前主席。

谈及自己丰富的经历，钱果丰淡淡一笑道：“我人生很平凡的，人生的过程很多时候是要看机遇的。”

用“兴趣广泛”来形容钱果丰并不夸张。“我对金融有兴趣，对公共交通也有兴趣。我是学经济出身的，早期研究经济，后来做过工业，之后又在投资行业投资互联网，我在从事工业的时候和银行打交道，后来又成了他们的同事。”钱果丰向记者一一细数自己的兴趣点。

钱果丰大学毕业后不久进入南顺集团打理家族生意，他快人一步看准内地商机，把南顺所有香港厂房迁至内地，结果令生意越做越大。

南顺生意做到内地的案例在他成为港铁主席后再次得以复制。“我当了港铁主席后，觉得港铁可以成为香港的一个典范，可以在香港以外发展。内地经济发展得非常好，下一步大规模的城镇化对城市地铁也有巨大需求，所以我就推动公司管理层到内地发展。”钱果丰告诉记者。

对钱果丰而言，做生意“开疆拓土”，生活亦如此，说到他最为享受的人生状态，他不假思索地告诉记者：“最爱遨游世界。”

详解港铁运作模式

虽身兼多职，但钱果丰最为人所熟知的头衔还是香港铁路有限公司董事局非执行主席。采访中，提到与地铁相关的话题，钱果丰的话匣子就合不上了。

港铁在2000年上市，香港特区政府拥有港铁77%的股份。作为社会公共服务体系的一部分，港铁不可避免地具有公益性和政府色彩。在港铁董事局中有三位特区政府高官身兼董事。对此，钱果丰说：“在香港我们是一个上市公司，它有上市条例，上市条例主要是保护小股东的利益。所以，任何在港铁当董事的人，他首要考虑的其实是企业本身的利益。”港铁不仅要为港人出行提供安全稳定的服务，同时也应担负顾及所有股东利益的责任。

2014年港铁总收入为401.56亿港元，利润为156.06亿港元，准点率达到99.9%。港铁成功的原因被业内归结为两点：一是“轨道交通加物业”的开发模式；二是港铁实行的以方格式约定的票价机制。

港铁有关人士介绍，目前港铁的收入来源主要有四部分：一是客票收入；二是站内广告商铺收益；三是投资物业收益；四是物业发展收益，四者比例大致相当。显然，物业是港铁赚钱的一个主要因素。

谈及港铁运作模式，钱果丰耐心解释道，港铁的模式是，在新铁路沿线，政府给予港铁“土地发展权”，对地块进行总体规划。港铁按照该地块建地铁前的估值，向政府支付地价。土地转让完成后，港铁一方面兴建铁路，同时在地铁沿线与开发商合作发展商业及居住等物

业，港铁与开发商约定分成的方式，以获得相应收益。

钱果丰告诉记者，以港铁的经验来看，所有地铁沿线的物业都会因地铁的综合效应而升值。物业升值后，港铁公司再将物业价值提升所获得的利润，用于投资兴建新铁路或为轨道日常运营提供财政支持。目前港铁在39个车站上盖发展的物业项目，共有超过十万个住宅单位和超过二百万平方米的商用面积。

北京地铁此前经历了全面涨价，引发舆论广泛讨论。对比来看，2007年形成的香港地铁现有的票价调整机制，钱果丰称：“当有通胀的时候，我们的票价会根据一个方程式按比例上调，反之如果有通缩的时候，票价就会相应降低。”2014年，按机制方程式代入最新数据，港铁宣布于6月自动加价3.6%，加幅超过2013年的2.7%。

植根香港 寻求发展

“我觉得港铁必须植根香港，做好香港市民的服务，同时可以在香港以外寻求发展。内地经济发展得非常好，下一步大规模城镇化对城市地铁有巨大需求，所以我就推动公司管理层到内地发展。”钱果丰通过上述这段话传递了自己将市场拓展至内地的最初野心。

2014年7月，港铁与重庆市政府签署战略合作谅解备忘录，参与重庆市的轨道交通及物业发展。至此重庆成为继北京、天津、深圳、杭州之外港铁进入内地的第五座城市。而港铁想在内地城市“深耕细作”的战略意图，则在北京得到了充分发挥。

“我曾经拜见过郭金龙市长，他讲过10年内北京轨道网络运营里程应该达到1000公里。我那时就给港铁驻京的同事定下目标，希望港铁在北京维持20%至25%的市场占有率。现在北京地铁里程已经快500公里，港铁则运营了4号线、14号线，也签了16号线，目标基本达到。未来，如果地铁建设达到1000公里，我们也希望继续扩大参与范围。”钱果丰对记者说起港铁在北京发展时踌躇满志。

“轨道交通是绿色、可持续的城镇化的一个要素，港铁在这方面有很多经验，也希望在内地参与城镇化建设，尤其是交通网络方面的基本建设、投资、发展。”

当然，现实总是有很多必须要面对的问题，其中内地的土地政策和法律等相关问题就是摆在港铁面前的一道待解之题。钱果丰坦言，在内地采取“轨道交通加物业”综合开发的模式，会牵涉到土地政策和法律议题，其中重要的一环是产权如何界定。但钱果丰表示，这些都是人为因素，并没有任何客观条件不允许轨道和物业综合开发。他认为，主要的阻碍是政策和法律，只要是能够符合公共利益，政策和法律都有改进的空间。

“中国有13亿人，虽然地大物博，但真正能用的土地并不多，土地对于社会是一种稀缺资源，因此政策目标应该是尽量提升土地对社会的经济价值。”当然对于头发花白但精力充沛的钱果丰而言，内地市场还远不够，他的野心也已延伸至广阔的国际市场。“物业和轨道同时发展是香港地铁的创新。这个经验不仅在城镇化发展的国家可以用到，也可以在那些发达国家的二次开发中有所应用，比如伦敦、悉尼、斯德哥尔摩等城市也都在参照香港经验。伦敦正在建造的Crossrail把伦敦东部和西部连接起来，就在探索应用香港的模式。”钱果丰还介绍道，“我们正在悉尼做地铁项目的PPP（公私合营，Public-Private-Partnership），事实证明，我们的经验也可以放到海外。”

港铁在香港管理约221公里的地铁线路，在全世界港铁的地铁网络约有1000公里，包括中国内地、伦敦、瑞典等。钱果丰说，“香港是家，当然未来5至10年国内、国际的市场具

有很大潜力。”

擅做 PPP

今年政府工作报告中提出，基础设施建设上政府不再唱“独角戏”，要更大激发民间投资活力，引导社会资本投向更多领域。近年来，财政部也一直在推广 PPP 模式，希望以此缓和地方财政资金紧张而基础设施建设需求旺盛的矛盾。

港铁公司则在 PPP 模式上颇有心得。北京地铁 4 号线是港铁公司参与建设的第一个 PPP 项目，政府和社会资本按照 7:3 的比例投资建设，给予合资运营公司即京港地铁 30 年的特许经营权。之后京港地铁也运营了 14 号线，又签了 16 号线。钱果丰明确表示，港铁在北京的发展不会止步，为了保持 20% 至 25% 左右的市场份额，随着北京地铁里程的增加，港铁也希望参与更多项目。

钱果丰认为，PPP 模式最重要的是第三个“P (Partnership)”，即政府和企业之间的合伙关系，双方要实现真正的“合伙”。在双方合作伊始，政府和社会资本要充分了解，保证双方能够认同彼此的长远目标，并确定如何分配在轨道交通运营过程中所产生的收益。采用 PPP 模式的政府在公共交通中扮演了双重角色：一方面，政府是公共交通行业的监管者；另一方面，政府是一家公共交通服务企业的股东。作为监管者，政府应该要求轨道交通服务达到一定的标准，对服务水平进行管理。例如在香港，运营协议中明确指出列车准点率等多项指标，港铁公司必须如约完成。而作为股东的政府需要考虑整个企业的经济利益问题和股东利益，也不能利用自己的强势地位，对中小股东不利。“股东主要的责任，是要照顾到所有股东的利益。”钱果丰表示，企业对股东的经济利益负责，也要对社会责任负责。“所以凡事都不是非黑即白的，很多时候你是要平衡各方面的需要和利益。从社会利益和企业成本来看，两边都是能够获益，这很重要。”钱果丰说。

经验表明，轨道交通运营所产生的收益以长远角度看应足以覆盖前期的资金投入。由此，对于 PPP 项目的投资回报，钱果丰并不担心。“至少在未来 25 年内，只要公共交通基础设施建设能够符合整个城镇化的发展需求，甚至能够优化城镇的发展，并执行良好的项目管理，肯定能够获得合理的资本回报。”银发的钱果丰在整个采访过程中都散发着由内而外的自信。

(《经济参考报》2015.4.17)

管理大师



劳勒

爱德华·E·劳勒三世 (Edward E. Lawler III)，美国著名人力资源管理大师。曾被《人力资源主管》杂志评为“人力资源领域最具影响力人物”。

劳勒提出的期望理论模型认为，激励的第一个因素是个人觉得自己的努力可能导致绩效的概率有多大；第二个因素是他觉得他的绩效产生正面或反面结果的概率；第三个因素是他对结果所赋予的价值。

1968 年，在期望理论的基础上，劳勒和莱曼·波特在《管理态

度与工作绩效》一书中提出著名的劳勒—波特激励模式。他们指出：一个人努力的程度是由工作所获得报偿的价值和个人感到努力后可能获得报偿的概率决定的，而一个人的工作绩效主要依赖于努力程度，同时还依赖于个人能力，个人的“角色认识”（即对自己工作方向、规范的认识）以及所处环境的限制。一个人的满意感取决于所获得报偿同个人自认为应获报偿的一致性，如前者大于或等于后者，会提高个人满意感，反之则会降低个人满意感。同时，一个人最后得到的满意程度又将影响以后的价值判断。此外，一个人做出的成绩与效果（绩效）一方面直接影响他自认为应得的报偿，另一方面影响到今后对该项工作的期望值。

20世纪60、70年代，劳勒—波特激励模式产生了非常大的影响，即使今天仍有相当的现实意义。劳勒—波特的激励理论告诉人们，不要以为设置了激励目标、采取了激励手段，就一定能获得所需的行动和努力，并使员工满意。要形成激励→努力→绩效→奖励→满足，然后从满足回馈努力这样的良性循环，取决于奖励内容、奖惩制度、组织分工、目标导向行动的设置、管理水平、考核的公正性、领导作风及个人心理期望等多种综合性因素。

1995年，劳勒推出《最终竞争力》一书，同样引起强烈反响。这本书的核心思想是：通过企业高投入建立的雇主与雇员间的信任合作关系，是企业竞争力的最终来源，而符合这一要求的方法是高度参与式方法。高度参与式方法可以替代全面质量管理方法，而且更有优越性，它能为组织提供更大的竞争优势。高度参与式方法为以多样化、民主化、企业家行为以及对个人的尊重为特征的组织提供竞争优势。它通过强调较少的科层等级、无缝组织、快速适应和转变、横向的工作关系以及对集体的责任心，创造富有意义和满足感的工作，给予组织最底层员工更多的信息、知识、权力和报酬，这也是组织的最终竞争力所在。《商业周刊》评价该书“透彻地分析了复杂的组织变革，挑战传统的管理假定，提出了既具有变革性又具有可操作性的管理方案”。

管理时空

世界经理人网站 <http://www.cec.globalsources.com>

中国经理入网 <http://www.sino-manager.com>

中国易聘网 <http://www.emplychina.com>

思强人才网 <http://www.strongnet.com>

猎头网 <http://www.lietou.com>