



领导与控制

Leadership and Control

主讲教师：于洋



（一）领导职能 （二）控制职能

学习目标是：

- ◆ 知识目标：能够阐明领导职能、控制职能。
- ◆ 能力目标：能够有效的进行团队沟通，克服沟通障碍。

领导职能

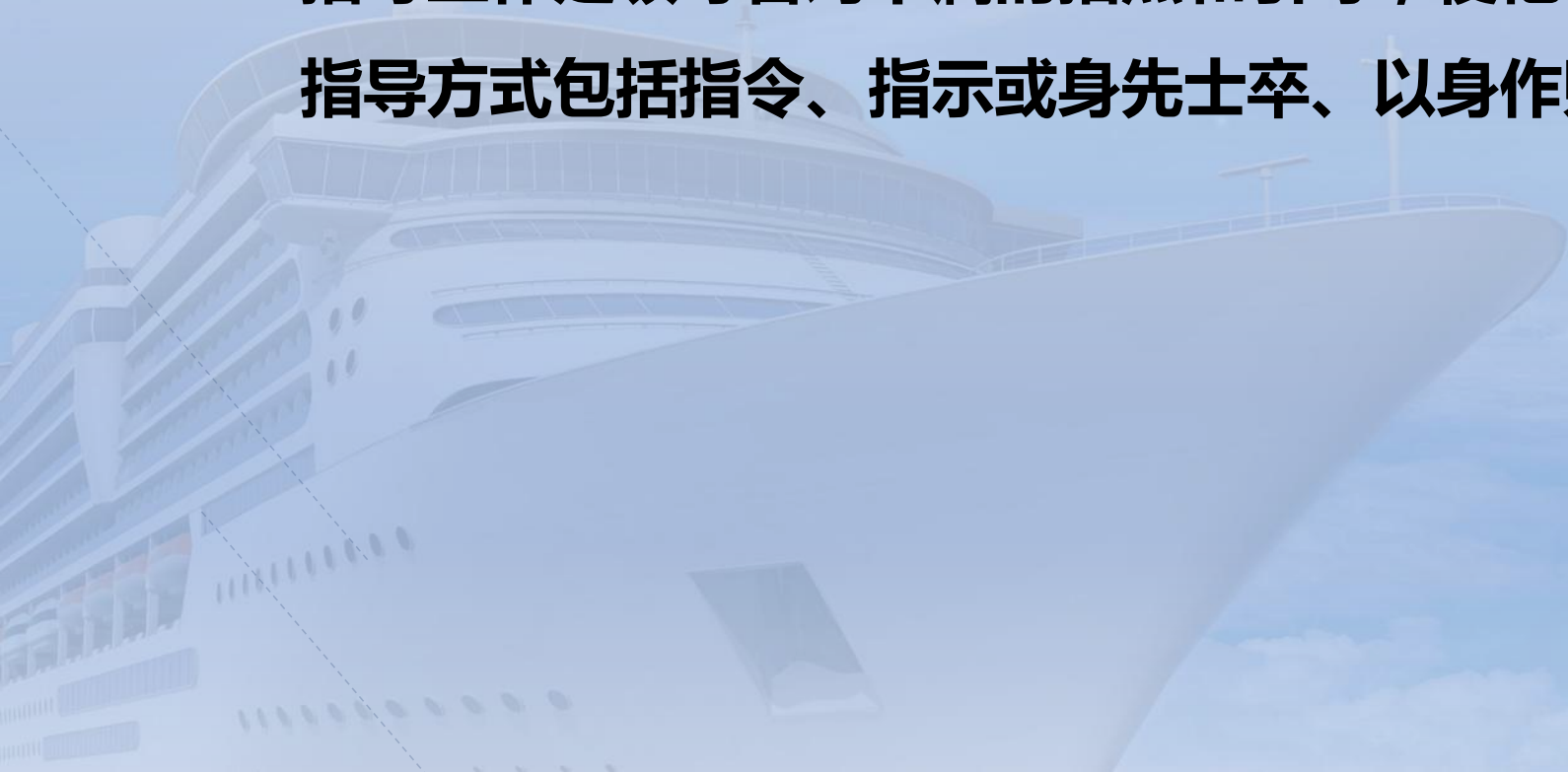
领导职能的定义

◆ 领导职能是指领导者对组织成员施加影响，使他们以高昂的士气、饱满的热情为实现组织目标而努力，具体包括指导、协调、沟通和激励等工作。

指导

| 指导的含义 |

◆ 指导工作是对领导者对下属的指点和引导，使他们明确方向和任务。具体指导方式包括指令、指示或身先士卒、以身作则等。



沟通

| 沟通的含义和特征 |

◆ 沟通的含义

沟通也称为信息交流，是指发讯者把信息（也包括发讯者的思想、知识、观念、意图、想法等在内）按照可以理解的方式传递给收讯者，达到相互了解，协调一致。

| 沟通的含义和特征 |

◆ 沟通的特征

人与人之间的沟通，有一些特别的特征：

- (1) 人与人之间的沟通是通过语言文字等来进行。
- (2) 人与人之间的沟通，还伴随着情感态度的交流。
- (3) 人与人之间的沟通，受到人们心理因素的强烈影响。
- (4) 人与人之间的沟通存在一些特殊的障碍——心理障碍。

沟通

沟通的作用

沟通有以下5个作用

- (1) 沟通有利于消除误会，确立互信的人际关系。
- (2) 沟通有利于协调组织成员的步伐和行动。
- (3) 沟通有利于领导者工作效率。
- (4) 沟通有利于加强组织与外部环境的联系。
- (5) 沟通有利于激励下属的斗志。

沟通的技巧

◆ 怎样克服沟通障碍，提高沟通技巧呢？

(1) 有效地运用反馈。

(2) 要简化语言。

(3) 要遵循6C守则。

为了有效地进行沟通，在沟通过程中要遵循6C守则，即清晰(clear)、简明(concise)、准确(correct)、完整(complete)、有建设性(constructive)、礼貌(courtesy)。

(4) 善于倾听。

(5) 善于抑制自己的情绪。

沟通

有效沟通

◆ 有效沟通的原则

有效沟通要坚持6个原则

- (1) 能听话：不随意插断对方的话。
- (2) 能赞美：沟通对象的话，有道理的地方，应适当予以赞美。
- (3) 能平心静气。
- (4) 能变通：解决事情的方案绝对不止一个。
- (5) 能清楚说明。
- (6) 能幽默。

沟通

有效沟通

◆ 沟通障碍

沟通障碍，是指信息在传递和交换过程中，受噪音的干扰，而失真或中断。沟通障碍包括传送障碍、接受障碍、信道障碍。

克服沟通障碍的艺术有：

- （1）建立正式、公开的沟通渠道。
- （2）克服不良的沟通习惯。
- （3）领导者要善于聆听。

沟通

团队中的沟通方式

团队中的沟通方式一般有3种

◆ 上行沟通

其沟通策略是：

- (1) 尽量不要给上司出问答题，而要出选择题。
- (2) 永远不要只问问题，而不准备答案。
- (3) 准备随时随地沟通。

◆ 下行沟通

◆ 平行沟通

协调

| 协调的含义与作用 |

◆ 所谓协调，就是对可能影响组织和谐的各种矛盾、冲突进行调整、控制，使组织保持一种平衡状态以实现组织的预定目标。

领导协调的作用有：

- （1）协调是积极的平衡。
- （2）协调是整合组织力量，实现组织目标的根本手段。

协调

| 协调冲突的艺术 |

冲突具有两重性

◆ 有益冲突

- (1) 冲突提供一个出气孔，使成员发泄不满，避免压抑造成极端反应。
- (2) 冲突增加内聚力，在外部压力下反而更加团结，一致对外。
- (3) 冲突可以达到权力平衡，形成制衡。

◆ 有害冲突

会使人力、物力和精力分散，凝聚力下降，造成人际关系紧张与敌意，降低工作效率。

协调

| 协调冲突的艺术 |

◆ 领导者解决冲突方法归纳为五种：

(1) 回避。

(2) 建立联络小组。

(3) 树立更高目标。

(4) 采取强制办法。

(5) 解决问题。

激励

激励的含义

- ◆ 从心理学角度讲，激励是指激发人的行动动机的心理过程，是一个不断朝着期望的目标前进的循环过程。简言之，就是调动人的积极性的过程。
- ◆ 可以从以下三个方面来理解激励这一概念：
 - （1）激励是一个过程。
 - （2）激励过程受内外因素的制约。
 - （3）励具有时效性。

激励

需要激励理论

◆ 许多著名的行为科学家曾从不同角度对需要进行了详细的描述。

◆ 马斯洛的需要层次论

美国管理心理学家马斯洛认为，人类的需要分为5个层次：从低到高依次为生理的需要，安全的需要，社交的需要，自尊的需要，以及自我实现的需要。

激励

需要激励理论

◆ 赫茨伯格的双因素理论

“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提出的。

（1）保健因素。赫茨伯格发现造成员工非常不满意的原因有：公司政策、行为管理和监督方式、工作条件、人际关系、地位、安全和生产条件等。这些因素改善了，只能消除员工的不满、怠工与对抗，但不能使员工变得非常满意，也不能激发他们的积极性，提高效率。赫茨伯格把这一类因素称为保健因素。

（2）激励因素。赫茨伯格还发现使员工感到满意的原因有：工作富有成就感、工作成绩能得到认可、工作本身具有挑战性、负有较大的责任、在职业上能得到发展等等。这类因素的改善，能够激励员工的工作热情，从而提高生产率。赫茨伯格把这类因素称为激励因素。

激励

激励的原则

◆ 激励是一门科学，正确的激励应遵循以下原则：

- (1) 组织目标与个人目标相结合的原则。
- (2) 物质激励与精神激励相结合的原则。
- (3) 外在激励与内在激励相结合的原则。
- (4) 正激励与负激励相结合的原则。
- (5) 按员工需要激励的原则。
- (6) 坚持民主公正的原则。

激励

| 激励的原则 |

◆ 激励的方法很多，大体有9种行之有效的方法：

- (1) 目标激励。
- (2) 奖罚激励。
- (3) 评比、竞赛、竞争激励。
- (4) 榜样激励。
- (5) 参与激励。
- (6) 感情激励。
- (7) 员工持股激励。
- (8) 危机激励。
- (9) 组织文化激励。

控制职能

控制的含义

- ◆ 控制工作之所以成为管理的一个基本职能，是因为计划的制定和执行在时空上相对分离，只有依靠控制，才能防止或纠正执行中的偏差，把计划落到实处。
- ◆ 控制就是检查组织各项工作是否按既定的计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现。

控制职能

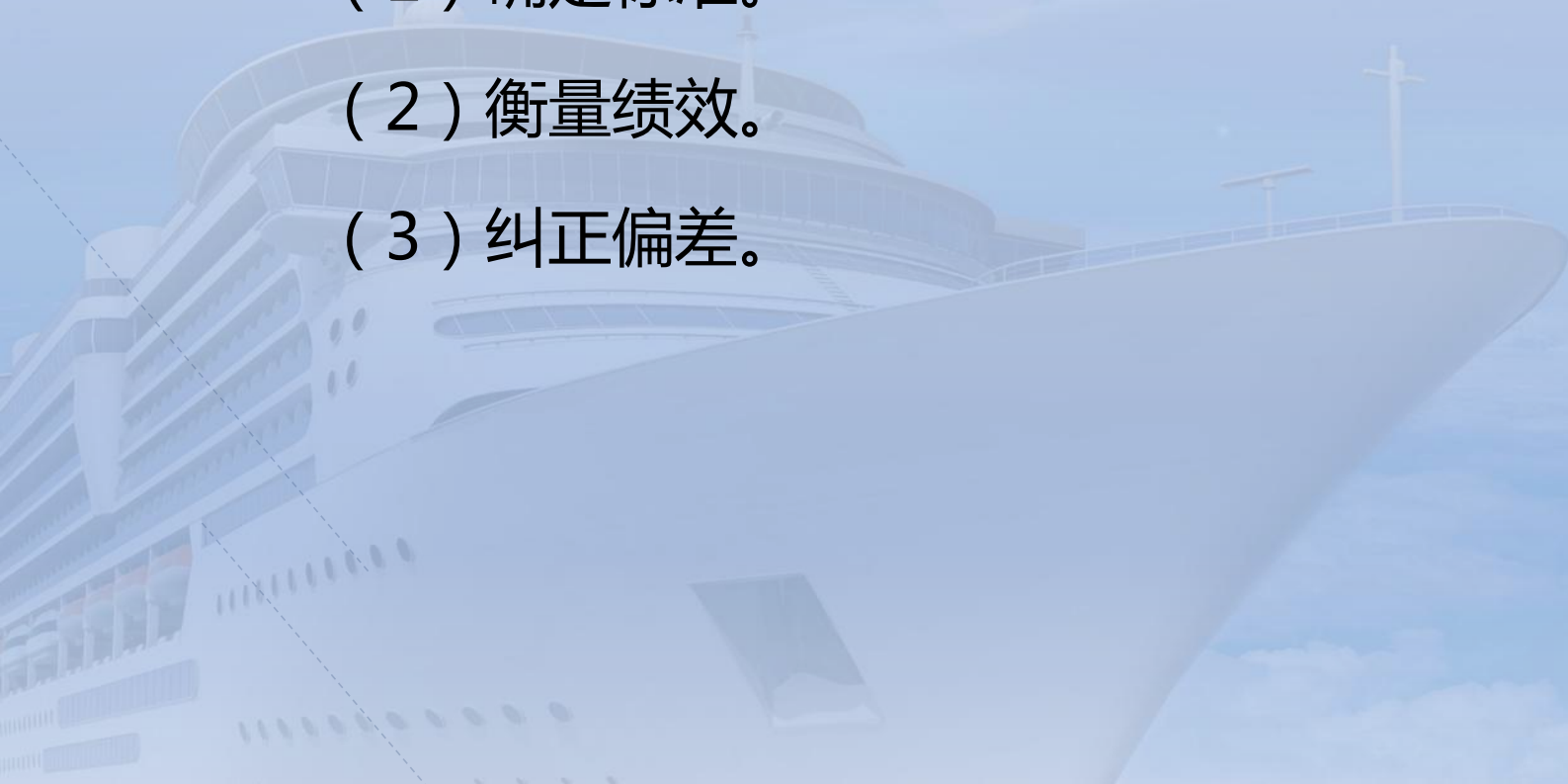
控制的过程

◆ 控制的过程大致包括3个基本步骤

(1) 确定标准。

(2) 衡量绩效。

(3) 纠正偏差。



控制职能

控制的过程

◆ 控制的内容，也就是控制的对象。美国管理学家罗宾斯将控制的内容归纳为五个方面：

(1) 人员配备控制。

(2) 财务控制。

(3) 作业控制。

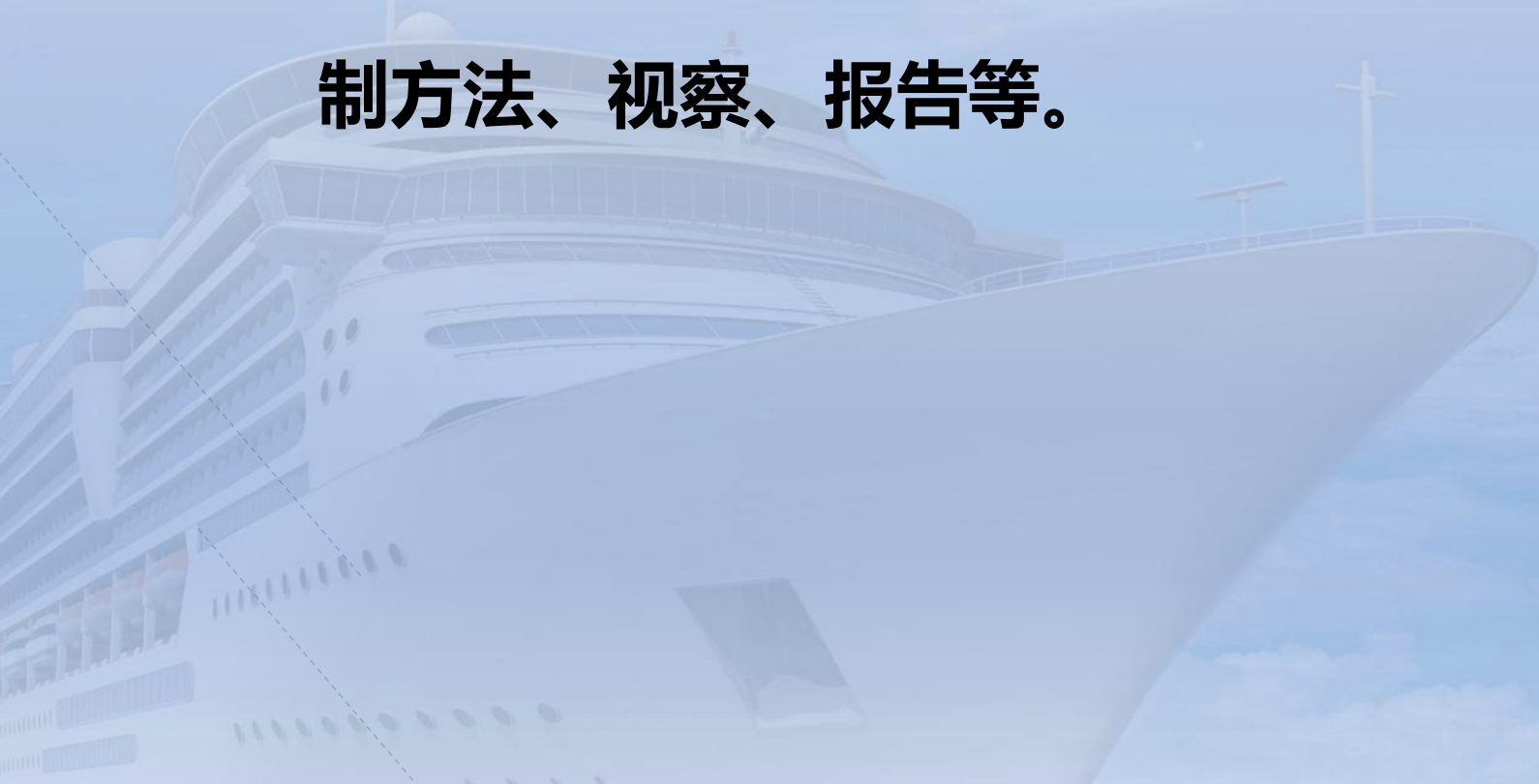
(4) 信息控制。

(5) 组织绩效控制。

控制职能

控制的方法

◆ 常见的方法有：预算控制方法、生产控制方法、人员行为控制方法、视察、报告等。





谢谢观看

Thanks for watching