

## 项目八 指挥协调——领导

### 8.3.1 领导权变理论—费德勒模型

**思政素材：**

**领导权变理论的含义。**

领导权变理论也叫做“领导情境理论”。属于领导理论的一种。20世纪60年代至70年代初形成。该理论认为，不存在一种绝对的最佳的领导方式。领导是领导者、被领导者及其环境因素相互作用的一个动态过程。领导的效果与领导者所处的具体环境有关。要根据具体情况来确定领导方式。费德勒的领导权变模型是最具有代表性的权变理论。费德勒模型是第一个综合的领导权变模型。它认为良好的群体绩效只能通过两种途径取得：要么使管理者与管理环境相匹配，要么使管理环境与管理者相匹配。费德勒模型首先将确定管理者的领导者风格，其次将确定管理情境，最后再将两者匹配在一起。

**素质目标：**

引导学生树立可变和灵活的思维方式，根据环境变化做出相应的改变，摆脱墨守成规的固守思想。

### 8.3.2 领导权变理论—领导生命周期理论

**思政素材：**

**有效领导方式的选择。**

这种依据员工成熟度为标准而选择的领导方式，可以用个人成长历程为例来进行解释，比如，当人还处于幼童时，是非常不成熟的，这时父母只需要管好他什么时候该睡觉什么时候该吃饭就可以了，不需要告知他，这个食物有什么营养，吃了对你有什么好处，说了他也听不懂，只需要命令他指导他做事就可以了，这就是命令型的领导方式。当小孩逐渐长大，开始有自我意识，这时家长不仅要指导孩子的行为更要与孩子沟通思想，告诉他要做什么不能做什么，以及为什么要这样做，树立他的人生观和价值观，这就是说服型领导方式。当孩子继续成长，开始有独立意识，进入叛逆期，家长就不需要过分指导孩子的生活和学习，但需要从精神层面与其沟通，保持高度一致，引导孩子自觉自愿的完成工作和学习，这就是参与式的领导方式。当孩子又长大了些，更加成熟了，甚至自己都成立了家庭，有了自己的孩子，那父母给予的指导和帮助就更为有限了，可以完全放手让他们自己去经营生活，这就是授权式的领导方式。这样解释是不是更形象直观了，这也许就是这种领导理论命名为“领导生命周期理论”的原因，员工的成熟过程也更契合了一个人成长的生命轨迹。

**素质目标：**

童年期帮助孩子树立人生观和价值观；青年期自我意识成熟，引导孩子自主完成学业和工作。

## 8.4 从名著中学团队管理技巧

**思政素材：**

**团队管理艺术。**

《三国》第十七回，曹操出征，为安抚民心，约定“大小将领，凡过麦田，但有践踏者，并皆斩首”。巧的是田中惊鸿，曹操坐骑蹿入麦田。曹操立刻唤来行军主簿，以定自己践麦之罪，并掣剑欲自刎。郭嘉变通，曹操割发以代首（弹性原则），三军悚然。正所谓“身体发肤，受之父母，不敢毁伤”，因此古人是不会轻言割发的。曹操“割发代首”的举动，展现了管理者的自律，也验证了“以身作则，为人典范”的管理技巧。只有违法必究，才能有效地行使权力而实施对团队的管理，尤其是管理自己犯的错误，更应该赏罚分明。这是形成

管理威望的一个重要因素。《三国》第四十二回，在长坂坡一役中，赵子龙浴血奋战，舍命救出阿斗，在交给主公刘备时，刘备却将其丢在一旁，长叹道：“为汝这孺子，几损我一员大将！”意思即是，为了救我的一个毛孩子，居然差点折损我一员大将，实在是得不偿失啊！赵云一听，赶紧抱起阿斗，泣拜曰：“云虽肝脑涂地，不能报也！”表达了对于主公刘备的感激之情。刘备摔子的故事可谓妇孺皆知，刘备也借此举让赵云一生忠心耿耿，粉身相报。那么在这里其实体现出我们团队管理中的另一大技巧——感情投资，恩威并施。

大徒弟孙悟空虽然恃才傲物，不善合作，但他为了取经披肝沥胆，绩效显著。没有悟空降妖除魔的本领，西天取经是难以想象的。但他们总有这样或那样的问题，或个性太强，或我行我素。因此，必要时可由“紧箍咒”将其拉回到团队目标的轨道上来。二徒弟猪八戒，自私懒惰，世故圆滑，小报告与意见不断，拍马屁也很在行，看上去一无所长，但其实他能够增加团队的活力，关键时刻能助一臂之力。八戒从不掩饰自己的个人要求和欲望，从不忽视自己言论自由的权利，取经路上议论风生，而且多是反对意见。安排猪八戒这样优秀的“在野党”参与取经事业，是唐僧团队特别的幸运。而三徒弟沙僧包括白龙马，任劳任怨，业绩平常。他们虽然没有悟空的本领，也不会像八戒一样甜言蜜语，但在取经途中始终挑着一副重担。挑担就是沙僧们对团队目标最大的贡献，而且不可或缺。那么正如师徒四人行一样，一个具有竞争力和战斗力团队应由不同能力和特长的成员优势互补而成，为了共同的战略目标，在有效的制约机制中协作。

宋江可以说是一个非常典型的代表。《水浒传》第十八回介绍宋江：那押司姓宋，名江，表字公明，排行第三……又且于家大孝，为人仗义疏财，人皆称他做孝义黑三郎……人问他求钱物，亦不推托；且好做方便，每每排难解纷，只是周全人性命。以此山东、河北闻名，都称他作及时雨。宋江在面对初次见面的黑旋风李逵时，李逵因为赌输了，就厚着脸皮来问宋江借钱，其实连李逵自己都没有想到宋江会借给他，可是宋江却毫不犹豫的将十两银子交给了李逵，字里行间都透露出对铁牛满满的信任，这一举动真的是用自己及时雨的人格魅力征服了李逵，这也直接带来了后期李逵对于宋江的忠心耿耿，不惜以死追随。

#### **素质目标：**

引导学生树立远大的职业理想，培养自己不惧困难，吃苦耐劳的品质，不断提升以工匠精神为指导的技能，形成有目标、有计划、有韧性的优秀品质，为社会主义现代化经济建设做贡献。