

中级经济师

人力资源管理专业知识和实务

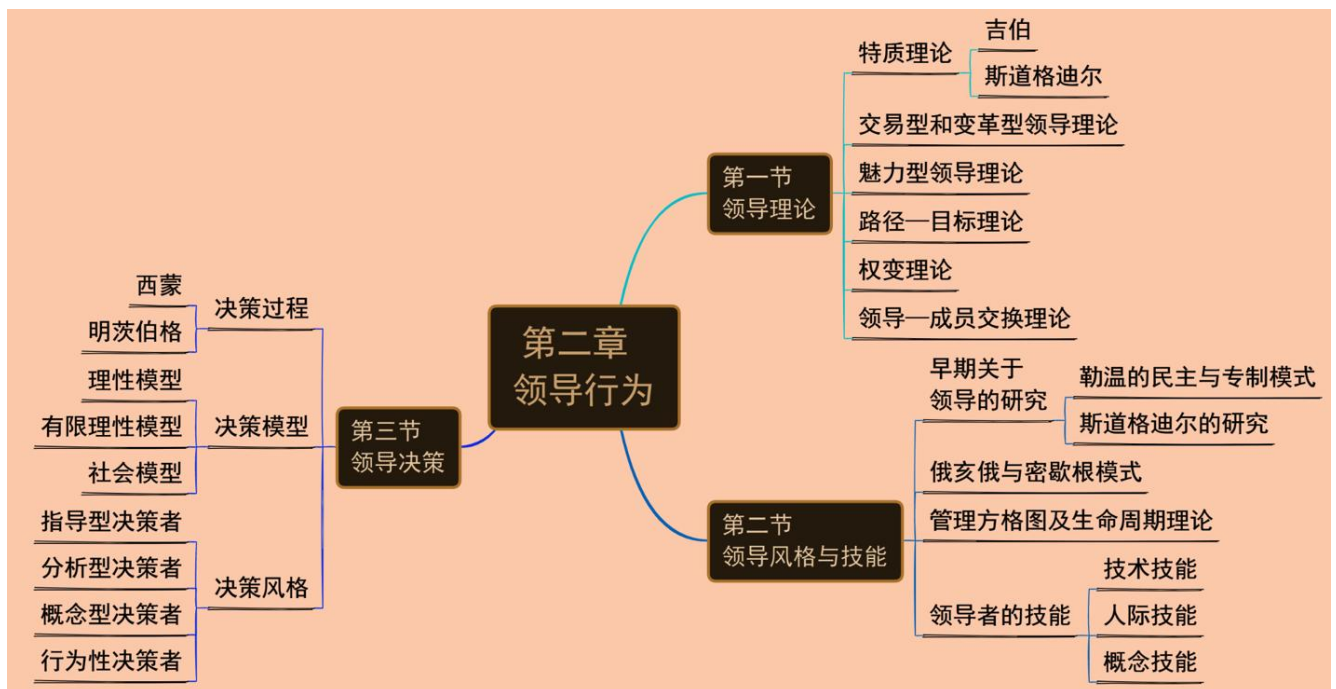
教材精讲班

第二章 领导行为

考情分析

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合计
2018	2 题/2 分	1 题/2 分	4 题/8 分	7 题/12 分
2019	6 题/6 分	2 题/4 分	——	8 题/10 分
2020	7 题/7 分	3 题/6 分	——	10 题/13 分
2021	5 题/5 分	2 题/4 分	4 题/8 分	11 题/17 分

本章概述



- 第一节 领导理论
- 第二节 领导风格与技能
- 第三节 领导决策

第一节 领导理论

知识点名称	重要程度
1. 特质理论	★★
2. 交易型和变革型领导理论	★★
3. 魅力型领导理论	★★★★

4. 路径—目标理论	★★★★
5. 权变理论	★★★★
6. 领导—成员交换理论	★

1. 领导的概念	领导指的是具有影响群体、影响他人以完成组织目标的能力的人。（名词/动词）
2. 领导有两个基本特点	(1) 必须具有 影响力 ； (2) 具有 指导 和 激励 的能力。
3. 领导的影响力来源	(1) 主要来源于组织的 任命 ； (2) 也可以是 其他 方面，如具有与工作相关的专门的技能或才能。

同步练习题

【例-单选题】关于领导的说法，错误的是（ ）。

- A. 领导必须具有影响力，而影响力必须来源于组织的正式任命
- B. 领导必须具有指导和激励的能力
- C. 领导是一种影响群体，影响他人，以达成组织目标的能力
- D. 领导帮助个体和群体确认目标，并激励他们达到一定的目标

网校答案：A

网校解析：领导的影响力主要来源于组织的正式任命，也可以有其他来源，A 错误。

一、特质理论

领导特质理论是 最古老、发展最早 的一个理论。	
1. 传统的特质理论 主要观点	(1) 领导具有某些固有的特质，并且这些特质都是 与生俱来 的。 (2) 只有 先天具备 某些特质的人才可能成为领导。
2. 卓越的领导特质	吉伯 ：身强力壮，聪明但不能过分聪明，外向有支配欲，有良好的调适能力， 自信 。 斯道格迪尔 （扩大了特质的范围）：有责任感，充满热情持之以恒，勇于冒险富有创新精神， 勇于实践，自信 ，很好的处理人际关系并能够忍受挫折。
3. 不足	(1) 忽视了下属的需要 ：某种特质的领导适合某些下属，不适合另一些下属。 (2) 没有指明各种特质之间的相对重要性 ：成功领导的关键特质。 (3) 忽视了情境因素 ：不能解释为什么不同特质在各自组织都可以工作得非常出色。 (4) 没有区分原因和结果 ：特质与绩效之间的相关研究并不能解释是因为具有某些特质才导致成功，还是因为成功才建立了这些特质。

同步练习题

【例-单选题】根据吉伯的观点，领导的重要特质不包含（ ）。

- A. 良好的调适能力
- B. 自信
- C. 勇于实践
- D. 外向

网校答案：C

网校解析：本题考查特质理论。吉伯认为卓越的领导必须具备以下特质：身强力壮明但不过分聪明，外向有支配欲，有良好的调适能力，自信。

二、交易型和变革型领导理论

管理心理学家 伯恩 把领导分为两种类型：交易型和变革型			
	观点	特征	总结

交易型领导	1. 强调的是个人在组织中的与位置相关的权威和合法性 2. 强调任务的明晰度、工作的标准和产出 3. 很关注任务的完成以及员工的服从 4. 更多依靠组织的 奖励和惩罚 来影响员工的绩效	1. 奖励 ：承诺为努力提供奖励，为高绩效提供奖励，赏识成就 2. 差错管理（积极型） ：观察和寻找对于标准的背离，采取修正行动 3. 差错管理（消极型） ：仅在背离标准时进行干涉。 4. 放任 ：放弃责任，避免作出决策	依靠的是消极型差错管理，是一种 相对平庸 的管理模式
变革型领导	1. 通过更高的理想和组织价值观来 激励 他的追随者们 2. 能够为组织制定明确的愿景，更多的通过自己的领导风格来影响员工和团队绩效	1. 魅力 ：提供任务的愿景，潜移默化的自豪感，获得尊敬和信任 2. 激励 ：持续的高期望，鼓励努力，用简单的手段表达重要的意图 3. 智慧型刺激 ：提升智慧，理性和谨慎地解决问题 4. 个性化关怀 ：给予个人关注，个性化地对待每名员工，对其进行培训和提出建议	创造组织在革新和变化中的 超额绩效

同步练习题

【例-多选题】交易型领导的特征包括（ ）。

- A. 放任
- B. 激励
- C. 差错管理
- D. 奖励
- E. 魅力

网校答案：ACD

网校解析：本题考查交易型领导者的特征。交易型领导者的特征：奖励、差错管理（积极型）、差错管理（消极型）、放任。选项 B、E 属于变革型领导者的特征。

【例-单选题】领导通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们，更多地通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效。该领导模式属于（ ）。

- A. 魅力型领导
- B. 交易型领导
- C. 变革型领导
- D. 权变型领导

网校答案：C

网校解析：本题考查变革型领导的特征。变革型领导通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们，为组织制定明确的愿景，通过领导风格来影响员工和团队的绩效。

【例-单选题】关于伯恩斯的观点，下列说法错误的是（ ）。

- A. 在大多数情况下，交易型领导依靠的是消极型差错管理
- B. 交易型领导是一种相对平庸的管理
- C. 交易型领导创造组织的超额绩效
- D. 变革型领导会使组织有效地运转和成长

网校答案：C

网校解析：本题考查交易型和变革型领导理论。伯恩斯认为在大多数情况下，交易型领导依靠的是消极型差错管理，交易型领导是一种相对平庸的管理，而变革型领导则创造组织在革新和变化中的超额绩效，所以选项 C 错误。

三、魅力型领导理论

豪斯在伯恩斯变革型领导理论的基础上提出魅力型领导理论。

概念	魅力型领导 是指具有 自信并且信任下属 ， 对下属有高度的期望 ， 有理想化的愿景 ，以及 使用个性化领导风格 的领导者。
观点	(1) 魅力型领导者的 追随者认同 他们的领导者及其任务，表现出对领导者的高度忠诚和信心，效

法其价值观和行为，并且从自身与领导者的关系中获得自尊。
(2) 魅力型领导者将促使追随者产生出高于期望的绩效以及强烈的归属感。当追随者显示出更高水平的自我意识和自我管理时，魅力型领导者的效果将会得到进一步强化。
(3) 魅力本身是一个归因现象，会随着情境发生变化。 能够促使魅力归因的领导特质包括：自信、印象管理技能、社会敏感性和共情等。提升魅力型领导的情境既包括面临剧烈变革的组织环境，也包括对现状非常不满的追随者的激增。
(4) 魅力型领导者并不一定是一个正面的英雄，也有与其相联系的非道德特征。（见下页）

魅力型领导者的道德特征和非道德特征

道德特征（利他）	非道德特征（利己）
<ul style="list-style-type: none"> •使用权力为他人服务 •使追随者的需要和志向与志愿相结合 •从危机中思考和学习 •激励下属独立思考 •双向沟通 •培训、指导并且支持下属，与他人分享 •用内在的道德标准行事 	<ul style="list-style-type: none"> •为个人利益使用权力 •提升自己的个人愿景 •指责或批评相反的观点 •要求自己的决定被无条件接受 •单向沟通 •对追随者的需要感觉迟钝 •用外部的道德标准

同步练习题

【例-单选题】魅力型领导者的特征不包括（ ）。

- A. 自信并且信任下属 B. 有理想化的愿景
C. 承诺为努力提供奖励 D. 对下属有高度的期望

网校答案：C

网校解析：本题考查魅力型领导的特征。魅力型领导者是具有自信并且信任下属，对下属有高度的期望，有理想化的愿景和个性化风格的领导者。

【例-单选题】根据心理学家罗伯特·豪斯的观点，能够促使魅力归因的领导特质不包括（ ）。

- A. 高大英俊 B. 共情
C. 自信 D. 印象管理技能

网校答案：A

网校解析：魅力型领导的特质包括自信、印象管理、社会敏感性和共情。

【例-多选题】魅力型领导的道德特征包括（ ）。

- A. 遵循外在道德标准 B. 提升自己的个人愿景
C. 双向沟通 D. 从危机中思考与学习
E. 使用权力为他人服务

网校答案：CDE

网校解析：本题考查魅力型领导者的道德特征和非道德特征，A和B选项属于魅力型领导非道德特征，故本题选择CDE。

【例-单选题】关于魅力型领导理论的说法，错误的是（ ）。

- A. 魅力型领导可以促使追随者产生高于期望的绩效以及强烈的归属感
B. 当追随者的自我意识和自我管理水平较高时，魅力型领导的效果会得到进一步的强化
C. 魅力是一种特质，具有这种特质的人在各种情境下都能表现出魅力型的领导风格
D. 魅力型领导者也具有非道德特征

网校答案：C

网校解析：本题考查魅力型领导理论。魅力本身是一个归因现象，会随着情境发生变化，而不是一种特质，所以选项 C 错误。

【例-多选题】下列关于魅力型领导理论的表述正确的有（ ）。

- A. 魅力本身会随情境发生变化
- B. 其追随者表现出对领导者的高度忠诚和信心，效法其价值观和行为
- C. 魅力型领导会促使追随者产生出高于期望的绩效以及强烈的归属感
- D. 当追随者显示出更高水平的自我意识和自我管理时，魅力型领导者的效果会得到进一步弱化
- E. 魅力型领导者是指自信并且信任下属，对下属有高的期望，有理想化的愿景，使用个性化风格的领导者

网校答案：ABCE

网校解析：本题考查魅力型领导理论。当追随者显示出更高水平的自我意识和自我管理时，魅力型领导者的效果将会得到进一步强化。所以选项 D 错误。