

# 中级经济师

## 人力资源管理专业知识和实务

### 教材精讲班

#### 第一节 领导理论

#### 四、路径—目标理论

路径—目标理论和魅力理论相同也是罗伯特·豪斯提出的。

1. 主要观点	<p>(1) 领导的主要任务是帮助下属完成他们的目标，并提供必要的支持和指导以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。</p> <p>(2) 认为领导的行为如果想要被下属接受，就必须能够为员工提供满足感，这种满足感既有关于现在的，又有关于未来的。</p>
2. 领导的激励作用	<p>(1) 使绩效的实现与员工需要的满足相结合；</p> <p>(2) 为实现有效的工作绩效提供必要的<b>辅导、指导、支持和奖励</b>。</p>
3. 四种领导行为	<p>(1) <b>指导式领导</b>：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。</p> <p>(2) <b>支持型领导</b>：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。</p> <p>(3) <b>参与式领导</b>：主动征求并采纳下属的意见。</p> <p>(4) <b>成就取向式领导</b>：设定挑战性目标，鼓励下属展现自己的最佳水平。</p>

4. 领导者具有 <b>变通性</b>	<p>提出<b>两个</b>权变因素作为领导行为与结果之间的中间变量：</p> <p>(1) 下属控制范围之外的<b>环境因素</b>：工作结构、正式权力系统、工作团队等</p> <p>(2) 下属的<b>个人特征</b>：经验、能力、内—外控等</p>
5. 不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征	<p>(1) 下属的<b>工作是结构化</b>：<b>支持型</b>的领导带来高效</p> <p>(2) <b>能力强或经验丰富的</b>下属：<b>指导式</b>的领导是<b>多余的</b></p> <p>(3) <b>内控型</b>下属：对<b>参与式</b>的领导更为满意</p> <p>(4) <b>外控型</b>下属：对<b>指导式</b>的领导更为满意</p>
6. 该理论背后的 <b>逻辑</b>	<p>(1) 如果领导能够<b>弥补</b>员工在个人特征方面或者工作环境方面的不足，就会提高员工的工作绩效和满意度。</p> <p>(2) 但是如果工作结构明确、任务清楚，员工有能力和经验处理工作，则领导不必浪费时间进行指导，否则会被视为是多余的。</p>

#### 同步练习题

【例-单选题】根据豪斯的路径—目标理论，让员工明确他人对自己的期望、成功绩效的标准和工作程序的领导称为（ ）。

- A. 支持型领导    B. 参与式领导  
C. 指导式领导    D. 成就取向式领导

网校答案：C

网校解析：本题考查豪斯的路径—目标理论。豪斯确定了四种领导行为：指导式领导与支持型领导、参与式领导、成就取向式领导。指导式领导：让员工明确他人对自己的期望、成功绩效的标准和工作程序。

【例-单选题】根据路径—目标理论，如果下属的工作是结构化的，可以带来高绩效和高满意度的领导是（ ）。

- A. 指导式领导      B. 支持型领导  
C. 参与式领导      D. 成就取向式领导

网校答案：B

网校解析：本题考查路径—目标理论。不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征，如果下属的工作是结构化的，支持型的领导可以带来高的绩效和满意度，因此选项 B 正确。

【例-单选题】罗伯特·豪斯的路径—目标理论认为，主动征求并采纳下属的意见，属于（ ）类型的领导行为。

- A. 指导式领导  
B. 支持型领导  
C. 参与式领导  
D. 成就取向式领导

网校答案：C

网校解析：本题考查罗伯特·豪斯的路径—目标理论。豪斯确定了四种领导行为：指导式领导、支持型领导、参与式领导、成就取向式领导。

指导式：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。

支持型：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。

参与式：主动征求并采纳下属的意见。

成就取向式：设定挑战性目标、鼓励下属实现自己的最佳水平。

【例-多选题】路径—目标理论中，豪斯提出的领导的领导行为与结果的中间变量包括（ ）。

- A. 政治、经济条件      B. 工作结构  
C. 竞争战略              D. 个人特征              E. 工作团队

网校答案：BDE

网校解析：路径—目标理论提出两个权变因素作为领导的领导行为与结果的中间变量，一个是下属控制范围之外的环境因素，如工作结构、正式的权力系统、工作团队等；另一个是个人特征，如经验、能力、内—外控等。

【例-多选题】下列关于路径—目标理论的陈述，正确的有（ ）。

- A. 采用参与式领导方式，让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序  
B. 采用指导式领导方式，主动征求并采纳下属的意见  
C. 补偿员工工作环境方面的不足会促进员工的工作绩效和满意度  
D. 下属的工作是结构化的，则支持型的领导可以带来高绩效  
E. 提出了两个权变因素：下属控制范围之外的环境因素和下属的个人特征

网校答案：CDE

网校解析：本题考查路径—目标理论。采用指导式领导方式，让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序；采用参与式领导方式，主动征求并采纳下属的意见。所以选项 A、B 错误。

## 五、权变理论

主要观点	费德勒权变理论认为，团队绩效的高低取决于领导者与情景因素之间是否搭配。
领导方式	领导方式区分为工作取向和关系取向两类，测量量表“最不喜欢的工作伙伴”。 <b>口诀：肯定关系，否定工作。</b>
	<b>工作取向</b> ：关心生产
	<b>关系取向</b> ：乐于和同事形成良好的人际关系
情景式因素三个维度	①领导与下属的 <b>关系</b> ：下属对领导的信任和尊重程度 ②工作 <b>结构</b> ：工作程序化、规范化程度

③**职权**：领导在甄选、培训、激励、处分等人事工作方面有多大影响力和权力

通过这三个维度的互相组合，共可以产生八种不同的情况。  
两种领导风格在**八种不同的情境**下有不同的效能（见下页附图）

不同领导风格在不同情境下的效能

情景类型		一	二	三	四	五	六	七	八
情景 维度	上下级关系	好	好	好	好	坏	坏	坏	坏
	工作结构	高	高	低	低	高	高	低	低
	职权	大	小	大	小	大	小	大	小
领导 风格	关系取向	低			高		一般		低
	工作取向	高			低		一般		高

### 同步练习题

【例-单选题】根据权变理论，如果一个领导人对他最不喜欢的工作伙伴也用肯定性的形容词去描述，说明他属于（ ）。

- A. 关系取向型                      B. 权威取向型  
C. 社会取向型                      D. 工作取向型

网校答案：A

网校解析：领导方式区分为工作取向和关系取向两类，测量量表“最不喜欢的工作伙伴”。（1）如果一个人对他最不喜欢的工作伙伴也用肯定性的形容词去描绘，说明他乐于和同事形成良好的人际关系，属于关系取向型；（2）反之，则认为该领导者主要关系生产，属于工作取向型。口诀：肯定关系，否定工作。

【例-单选题】权变理论强调的情境性因素不包括（ ）。

- A. 领导与下属的关系              B. 领导风格  
C. 工作结构                          D. 职权

网校答案：B

网校解析：本题考查权变理论。费德勒认为情境性的因素可以分为三个维度。（1）领下属的关系：下属对领导者的信任、信赖和尊重的程度；（2）工作结构：工作程化、规范化的程度；（3）职权：领导者在甄选、培训、激励、处分等人事工作方面有大的影响力和权力。

【例-多选题】依据领导权变理论的观点，能使工作取向型的绩效高的情景是（ ）。

- A. 上下级关系坏、工作结构低、领导者职权小  
B. 上下级关系好、工作结构高、领导者职权大  
C. 上下级关系坏、工作结构高、领导者职权大  
D. 上下级关系好、工作结构低、领导者职权大  
E. 上下级关系好、工作结构低、领导者职权小

网校答案：ABD

网校解析：本题考查权变理论。美国心理学家费德勒的权变理论认为，团队绩效的高低取决于领导者与情境因素之间是否搭配。下列情景下工作取向型领导的绩效高：（1）上下级关系坏、工作结构低，领导职权限小。

- （2）上下级关系好、工作结构高，领导职权大。  
（3）上下级关系好、工作结构高，领导者职权小。  
（4）上下级关系好、工作结构低，领导者职权大。

## 六、领导——成员交换理论（LMX 理论）

乔治·格雷恩及其同事提出领导—成员交换理论，即 LMX 理论。	
1. 核心观点	该理论认为，团体中领导者与下属在 <b>确立关系和角色的早期</b> ，就把下属分出“圈里人”和“圈外人”两个类别。
2. “圈里人”和“圈外人”的 <b>区别</b>	①对于同一个领导者而言，属于“圈里人”的下属与领导打交道时，比“圈外人”困难少，能够感觉到领导者对他们的关心。
	②在工作中“圈里人”比“圈外人”承担更高的工作责任感，对于其所在的部门贡献更多，绩效评估也更高。
	③领导倾向于对“圈里人”比“圈外人”投入更多的时间、感情，很少采用正式领导权威。
3. 这种交换过程是一个 <b>互惠</b> 的过程	<b>领导</b> 为了达成绩效目标和更持久化的改变，应该着手 <b>改变下属的自我概念</b> 。
	<b>下属</b> 通过他们的反应也在 <b>改变领导者的自我图式</b> 。
	领导者和下属两者 <b>都作为个体通过团体进行反馈</b> 。

### 同步练习题

【例-单选题】关于领导—成员交换理论的说法，错误的是（ ）。

- A. 属于“圈里人”的下属与领导打交道时，比“圈外人”困难少，能够感觉到领导者对他们的关心
- B. 团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期，就把下属分成“圈里人”和“圈外人”两个类别
- C. 领导者也倾向于对“圈里人”投入比“圈外人”更多的时间、感情，很少采用正式领导权威
- D. 领导—成员交换理论认为，这种交换过程是一个单向的过程

网校答案：D

网校解析：本题考查领导—成员交换理论。D 选项错误，领导—成员交换理论认为，交换过程是一个互惠的过程，故本题选择 D 选项。

【例-多选题】下列关于领导—成员交换理论说法正确的有（ ）。

- A. 领导把下属分为“圈里人”和“圈外人”
- B. “圈里人”与领导打交道时比“圈外人”困难少
- C. 领导者倾向于对“圈里人”投入更多的时间、感情
- D. 领导很少对“圈外人”采用正式领导权威
- E. “圈里人”承担更高的工作责任感

网校答案：ABCE

网校解析：本题考查领导—成员交换理论。选项 D，领导很少对“圈里人”采用正式领导权威。

### 本节小结

