

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



第一节 领导理论



第二节 领导风格与技能



第三节 领导决策

第二节 领导风格与技能

知识点名称	重要程度
1. 早期关于领导的研究	★
2. 俄亥俄模式与密歇根模式	★★
3. 管理方格图及生命周期理论	★★★
4. 领导者的技能	★★

领导风格是指领导者在实际领导中表现出的**习惯化行为特点**。如：

道格拉斯·麦克格雷格的经典 X 理论和 Y 理论	X 理论	代表了 传统权威 的管理风格
	Y 理论	代表了 启发式、人性化 的管理风格
勒温	分析了独裁、民主和放任风格的效果	
密歇根大学	发现以员工为中心的管理者比以生产为中心的管理者更能激励员工提高绩效	
俄亥俄大学	得出领导的两个主要功能，即关心人—与工作管理	
特质理论	间接涉及领导风格	
权变理论	人性取向、民主和任务驱动的风格	
路径—目标理论	划分出了指导、支持、参与和成就取向的四种领导风格	
魅力型领导	用组织愿景和“做正确的事情”来激励下属	
以上多种理论可以用 表（见下页） 来概括，领导风格既可能是正性的又可能是负性的。		

从领导的经典研究和理论得出的领导风格小结

管理者中心		员工中心
X 理论	←————→	Y 理论
独裁	←————→	民主
生产中心	←————→	员工中心
产出	←————→	关怀
任务驱动	←————→	人际关系
督导	←————→	支持
指导	←————→	参与

同步练习题

【例-单选题】道格拉斯·麦克格雷格的经典 X 理论指的是（ ）。

- A. 独裁 B. 传统权威的管理风格
C. 决策的参与 D. 人际关系

网校答案：B

网校解析：本题考查领导风格。X 理论代表了传统权威的管理风格，Y 理论代表了启发式、人性化的管理风格。

【例-多选题】按照组织行为学中的领导风格理论，以员工为中心的领导风格强调（ ）。

- A. 督导 B. 支持
C. 民主 D. 参与 E. 产出

网校答案：BCD

网校解析：本题考查领导的经典研究理论的领导风格小结，A 和 E 选项属于以管理者为中心的领导风格，故本题选择 BCD。

第二节 领导风格与技能

一、早期关于领导的研究

勒温	1. 勒温在 20 世纪 30 年代进行了一系列有关领导行为的研究。最初的研究目的是研究儿童攻击性行为的模式，该研究有一个重要的副产品是 对组织行为的观察 。
	2. 勒温为 10 岁的男孩成立若干爱好者俱乐部，让他们从事生产性工作，每个俱乐部有三种领导类型： 独裁、民主和放任 。 (1) 属于独裁型领导者的儿童的行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情。 (2) 当独裁型领导离开或将领导氛围变得更轻松一些时，缺乏感情的儿童会转而产生攻击性。 (3) 放任型领导则产生最多的攻击性表现，民主型领导的攻击性处于中间水平。
	3. 这些实验是最早试图用科学的方法探索领导风格对组织影响的研究。
斯道格迪尔	1. 斯道格迪尔的研究鉴别出一系列 重要的领导特质 ：智力、机敏、洞察力、责任、主动性、坚定、自信、善于社交。
	2. 研究还发现，个体不可能只因为拥有特定的特质就能够成为领导，领导拥有的特质必须 与领导者行使职能的情境相关 。

3. 人格和情境都是决定领导的因素。

二、俄亥俄模式与密歇根模式

(一) 俄亥俄模式	1. 寻找领导行为的独特方面 (1) 关心人 ：领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感，更愿意建立相互信任的工作关系 (2) 工作管理 ：领导者为了达成目标而在规定或确定自己与下属的角色时所从事的行为活动，包括组织工作任务、工作关系、工作目标
(二) 密歇根模式	2. 研究结论： 工作管理和关心人的得分高的领导 ，更能促使员工有高的绩效和高的工作满意度。 1. 同俄亥俄大学几乎同时进行研究，研究、测量与工作绩效有关的领导行为 (1) 员工取向 ：注重人际关系，主动了解并积极满足员工需要。 与团体 高 绩效和员工 高 满足感相关 (2) 生产取向 ：强调工作技术和任务进度，关心工作目标达成。 与团体 低 绩效和员工 低 满足感相关
2. 研究结论： 该模式支持员工取向的领导作风 。 密歇根模式在维度数量和性质上与俄亥俄模式极为相似，这两种模式虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖，但因其具有极强的相似性，所以极具对比研究的意义。	

同步练习题

【例-多选题】俄亥俄大学研究得出领导行为的维度包括（ ）。

- A. 关心环境 B. 关心人
C. 工作管理 D. 员工取向 E. 生产取向

网校答案：BC

网校解析：俄亥俄大学研究得出领导行为的维度包括关心人和工作管理两个方面。

【例-单选题】关于研究领导行为的俄亥俄模式的说法，错误的是（ ）。

- A. 工作管理是指领导者为了达成目标而在规定自己与下属的角色时所从事的行为活动
B. 关心人是指领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感
C. 高度人际取向的领导者帮助下属解决个人问题
D. 高度工作取向的领导者更加友善而平易近人公平的对待每个人

网校答案：D

网校解析：本题考查俄亥俄模式。俄亥俄模式中高度工作取向的领导者关注员工的工作，要求维持一定的绩效水平，并强调工作的最后期限。

【例-多选题】下列选项中，关于领导风格的密歇根模式，表述正确的是（ ）。

- A. 密歇根和俄亥俄模式在以生产工作为取向维度的结论上说法一致
B. 密歇根模式支持员工取向的领导作风
C. 密歇根模式所描述的维度在性质和数量上与俄亥俄模式极为相似
D. 密歇根模式是管理方格图理论的进一步发展
E. 密歇根和俄亥俄模式在以员工为取向维度的结论上说法上不一致

网校答案：BC

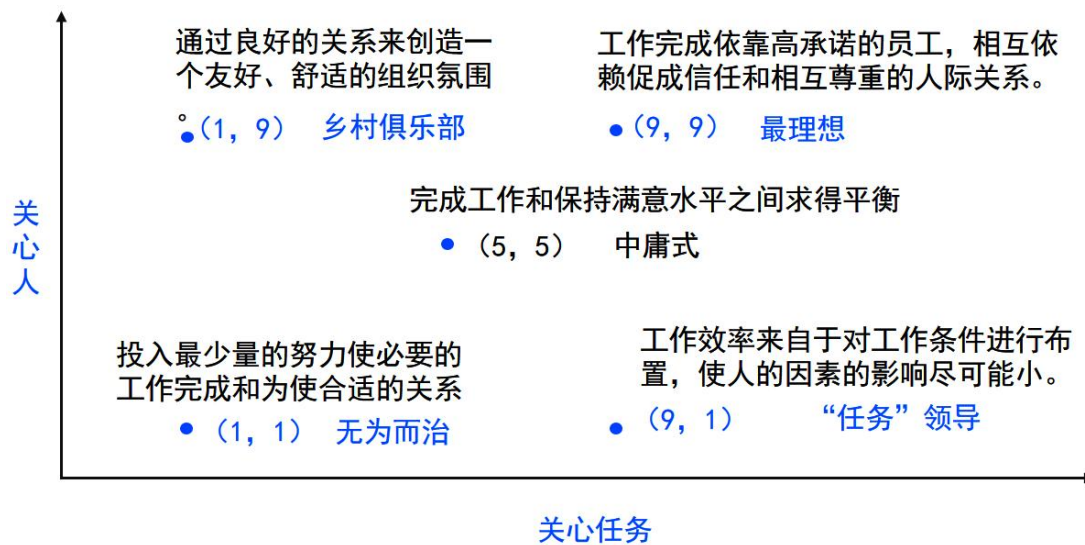
网校解析：密歇根模式所描述的维度在性质和数量上与俄亥俄模式极为相似，尤其是在以员工为取向维度的结论上说法上趋同，虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖，但因其具有极强的相似性，所以极具对比研究的意义。管理方格图理论是借鉴了上述两种模式。

三、管理方格图及生命周期理论

(一) 管理方格图

管理心理学家布莱克和默顿的管理方格理论，把领导风格画成一个二维坐标方格。纵坐标“关心人”，横坐标“关心任务”，对应员工取向和生产取向。在方格中有五种基本风格，描述了关心人和关心任务的交互作用。

维度	纵坐标是“关心人”；横坐标是“关心任务”	
(1, 1)	无为而治	既不关心人，也不关心任务
(9, 9)	最理想的领导风格	既关心人，也关心任务
(5, 5)	中庸式	工作需要和满意水平之间求得平衡
(1, 9)	乡村俱乐部	更关心人的需要，但对任务漠不关心
(9, 1)	“任务”领导风格	极度关心任务，却对人漠不关心



同步练习题

【例-单选题】管理方格理论中，坐标位置为 (1, 9) 的领导风格称为 ()。

- A. “中庸式”领导风格
- B. “乡村俱乐部”领导风格
- C. “无为而治”领导风格
- D. “任务”领导风格

网校答案：B

网校解析：本题考查管理方格图的类型。管理方格理论中，坐标位置为 (1, 9) 的领导格称为“乡村俱乐部”风格，(1, 1) 称为“无为而治”风格，(9, 1) 称为“任务”领导风格，(5, 5) 称为“中庸式”领导风格，(9, 9) 既关心任务，又关心人，被认为是最理想的领导风格。

【例-单选题】管理方格理论把领导者的基本风格划分为五种，其中只对任务极端关注的领导风格被称为 ()。

- A. 中庸式领导风格
- B. 任务领导风格
- C. 无为而治领导风格
- D. 乡村俱乐部领导风格

网校答案：B

网校解析：本题考查管理方格图。管理方格理论把领导者的基本风格划分为五种，其中只对任务极端关注的领导风格被称为任务领导风格。

(二) 生命周期理论——是管理方格理论的扩展

核心观点		影响领导者风格选择的一个重要因素是 下属的成熟度 ，即个体对自己的行为但责任的 能力与意愿 。	
下属的成熟度包含两个方面		工作成熟度	指一个人的知识和技能水平。工作成熟度越高，执行任务能力越强，越不需要指挥和指导
		心理成熟度	指从事工作的意愿和动机。心理成熟度越高，自觉性越高，越不需要推动
四种领导风格	指导式	高 工作 -低 关系	领导规定工作任务、角色职责，指示职工做什么
	推销式	高 工作 -高 关系	领导不仅有指导行为，而且富于支持行为
	参与式	低 工作 -高 关系	领导与下属共同决策，领导提供便利条件和沟通
	授权式	低 工作 -低 关系	领导提供较少的指导和支持，让下级自主决定
生命周期理论强调了 被领导者 的重要性，对于不同成熟度的员工，应采取不同形式的领导方式，以求得最佳绩效。			

同步练习题

【例-多选题】领导者生命周期理论认为下属的成熟度包括（ ）。

- A. 情绪成熟度 B. 年龄成熟度
C. 工作成熟度 D. 职业成熟度 E. 心理成熟度

网校答案：CE

网校解析：领导的生命周期理论；领导者的生命周期理论认为，影响领导者风格选择的一个重要因素是下属的成熟度。成熟度是指个体对自己的行为负责任的能力与意愿，包括：①工作成熟度，是指一个人的知识和技能水平；②心理成熟度，是指从事工作的意愿或动机。

【例-多选题】生命周期理论提出的领导风格包括（ ）。

- A. 指导式 B. 推销式
C. 独裁式 D. 参与式 E. 授权式

网校答案：ABDE

网校解析：生命周期理论将工作取向和关系取向相结合，提出了指导式、推销式、参与式、授权式四种领导风格。

【例-单选题】根据生命周期理论，低工作—高关系的领导风格称为（ ）。

- A. 授权式 B. 指导式
C. 推销式 D. 参与式

网校答案：D

网校解析：生命周期理论将工作取向和关系两个维度结合，得出了四种领导风格。其中，指导式是高工作—低关系，推销式是高工作—高关系，参与式是低工作—高关系，授权式是低工作—低关系。

四、领导者的技能

成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动。		
主要技能	技术技能 (事)	定义：一个人对某种类型的程序或 技术 掌握的能力； 适用范围：对于 操作人员 和 专业人员 ，技术技能使工作绩效的主要依据。但是当员工升职并担负领导责任后，他们的技术技能就会显得相对不重要了。
	人际技能 (人)	定义：有效地与他人共事和建立团队 合作 的能力； 适用范围： 任何层次 的领导者都不能逃避人际关系的要求。
	概念技能	定义：按照模型、框架和广泛联系进行 思考 的能力；

	(思想)	适用范围：职位越高的管理职位上，概念技能的作用也就越重要。
结论	不同层次的管理者需要的三种技能的相对比例是不同的。管理层级越高，工作中技术技能所占的比例越小，而概念技能所占的比例越大。	

同步练习题

【例-单选题】对于操作人员和专业人员，工作绩效的主要依据是（ ）。

- A. 技术技能
- B. 概念技能
- C. 领导技能
- D. 人际技能

网校答案：A

网校解析：本题考查的是领导者的技能。技术技能是一个人对于某种类型的程序或者技术掌握的能力，对于操作人员和专业人员，技术技能是工作绩效的主要依据，故本题选择 A 选项。

【例-单选题】有效地与他人共事和建立团队合作的能力是（ ）。

- A. 技术技能
- B. 人际技能
- C. 概念技能
- D. 整合技能

网校答案：B

网校解析：人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力。

【例-单选题】在领导者的技能当中，按照模型、框架和联系进行思考的能力称为（ ）。

- A. 知识技能
- B. 技术技能
- C. 概念技能
- D. 人际技能

网校答案：C

网校解析：本题考查概念技能的含义。概念技能是按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力。

【例-单选题】关于领导者技能的说法，错误的是（ ）。

- A. 领导者并不一定需要熟练掌握他所管理的团队的技术技能
- B. 管理层级越高，越需要制定长期计划，工作中概念技能所占的比例也就越大
- C. 组织中较低层次的领导只要带领下属完成工作目标即可，不需要人际技能
- D. 领导技能可以通过培训、工作设计、行为管理等组织行为来发展

网校答案：C

网校解析：本题考查领导者的技能。组织中任何层次的领导者都不能逃避有效人际技能的要求，这是领导行为的重要部分之一。

本节小结

第二节 领导风格与技能

早期关于领导的研究

勒温的民主与专制模式

斯道格迪尔的研究

俄亥俄与密歇根模式

俄亥俄模式

密歇根模式

管理方格图及生命周期理论

管理方格图

生命周期理论

领导者的技能

技术技能

人际技能

概念技能