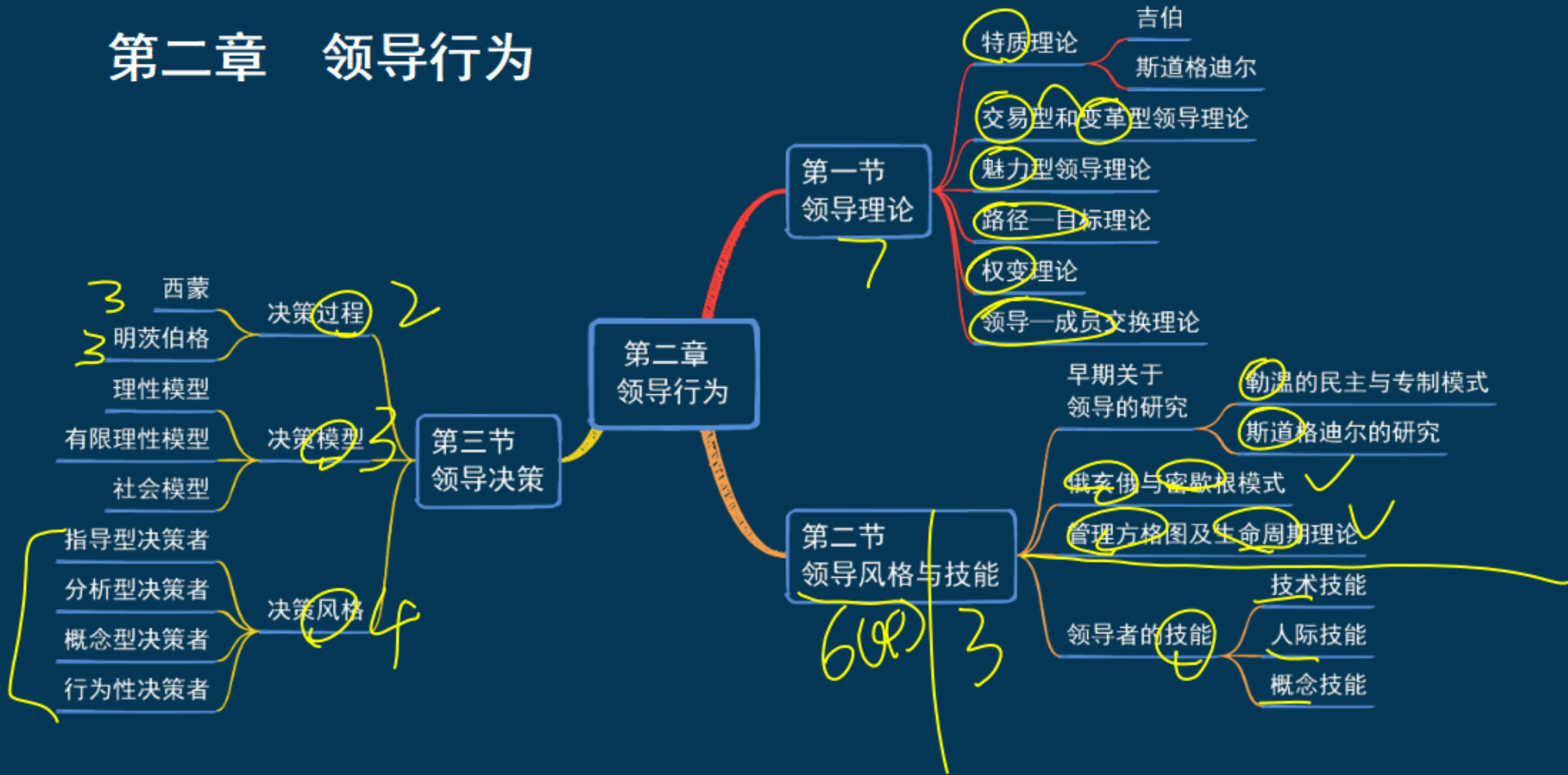




第二章 领导行为

第二章 领导行为



第二章 领导行为

考点一：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. 理论不足 | (1) 忽视了下属的需要 (2) 没有指明各种特质之间的相对重要性 (3) 忽视了情境因素 (4) 没有区分原因和结果 |

第二章 领导行为

考点二：交易型和变革型领导理论 (伯恩斯)

| 类型 | 观点 | 特征 | 总结 |
|-------|---|---|-----------------------------------|
| 交易型领导 | <ul style="list-style-type: none">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顺从④更多依靠组织的<u>奖励和惩罚</u>来影响员工的绩效 | <ul style="list-style-type: none">①<u>奖励</u>②<u>差错管理 (积极型)</u>③<u>差错管理 (消极型)</u>④<u>放任</u> | 依靠的是消极型差错管理，是一种 <u>相对平庸</u> 的管理模式 |
| 变革型领导 | <ul style="list-style-type: none">①通过更高的理想和组织价值观来<u>激励</u>他的追随者们②能够为组织制定明确的<u>愿景</u>，更多的通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效 | <ul style="list-style-type: none">①<u>魅力</u>②<u>激励</u>③<u>智慧型刺激</u>④<u>个性化关怀</u> | 创造组织在革新和变化中的 <u>超额绩效</u> |

第二章 领导行为

考点三：魅力型领导理论（豪斯）

| | |
|----|---|
| 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。 |
| | (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） |

第二章 领导行为

考点三：魅力型领导理论（豪斯）

| 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 |

第二章 领导行为

考点四：路径—目标理论（豪斯）

| | |
|---------------------------|---|
| 1. 主要观点 | 领导者的主要任务是帮助下属达到他们的目标，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。 |
| 2. 激励作用 | (1) 使绩效的实现与员工需要的满足相结合。 (2) 为实现有效的工作绩效提供必需的 <u>辅导、指导、支持和奖励</u> 。 |
| 3. 四种领导行为 | (1) <u>指导式</u> (2) <u>支持型</u> (3) <u>参与式</u> (4) <u>成就取向式</u> |
| 4. 领导者具有变通性 | 提出两个权变因素作为领导行为与结果之间的 <u>中间变量</u> ： (1) 下属控制范围之外的 <u>环境因素</u> ： <u>工作结构、正式权力系统、工作团队等</u> (2) 下属的 <u>个人特征</u> ： <u>经验、能力、内—外控等</u> |
| 5. 不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征 | (1) 下属的工作是 <u>结构化</u> ： <u>支持型的领导带来高效</u> (2) <u>能力强或经验丰富的下属</u> ： <u>指导式的领导是多余的</u> (3) <u>内控型下属</u> ： <u>对参与式的领导更为满意</u> (4) <u>外控型下属</u> ： <u>对指导式的领导更为满意</u> |

第二章 领导行为

考点五：权变理论（费德勒）

2 3

| | |
|---|---|
| 主要观点 | 团队绩效的高低取决于 <u>领导者与情景因素</u> 之间是否搭配。 |
| 领导方式 2 | 领导方式区分为 <u>工作取向</u> 和 <u>关系取向</u> 两类，测量表“ <u>最不喜欢的工作伙伴</u> ”。 (口诀：肯定关系，否定工作) |
| 情景式因素 三个维度 3 | ①领导与下属的 <u>关系</u> -下属信任、信赖和尊重程度； |
| | ②工作 <u>结构</u> -工作程序化、规范化程度； |
| | ③ <u>职权</u> -领导者在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 <u>八种</u> 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） | |

第二章 领导行为

考点五：权变理论（费德勒）

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 |

第二章 领导行为

考点六：领导——成员交换理论（LMX理论）

| | |
|---------------------------------|--|
| 1. 核心观点 | 该理论认为，团体中领导者与下属在确立关系和角色的 <u>早期</u> ，就把下属分出“ <u>圈里人</u> ”和“ <u>圈外人</u> ”两个类别。 |
| 2. “圈里人”和“圈外人”的区别 | 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 <u>互惠</u> 的过程 | ①领导为了达成绩效目标和更持久化的改变，应该着手改变下属的自我概念。 |
| | ②下属通过他们的反应也在改变领导者的自我图式。 |
| 领导者和下属 <u>两者都作为个体</u> 通过团体进行反馈。 | |

第二章 领导行为

考点七：俄亥俄与密歇根模式

| | | |
|------------------|----|-------------------------------------|
| (一) 俄亥俄 模式 | 维度 | 关心人 ✓ 工作管理 ○ |
| | 结论 | 工作管理和关心人得分高的领导，更能促使员工有高的绩效和高的工作满意度。 |
| (二) 密歇根 模式 | 维度 | 员工取向 ✓ 生产取向 ○ |
| | 结论 | 该模式支持员工取向的领导作风。 |

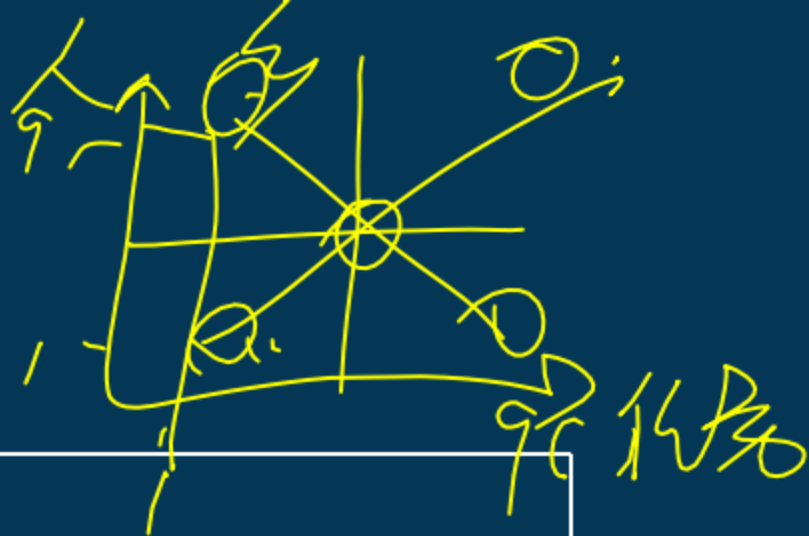
双为

密歇根模式在维度的数量和性质上与与俄亥俄模式极为相似，这两种模式理论虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖，具有极强的相似性，极具对比研究的意义。

第二章 领导行为

考点八：管理方格图及生命周期理论

(一) 管理方格图



| 维度 | 横坐标是“关心任务” | |
|--------|------------|------------------|
| | 纵坐标是“关心人” | |
| (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 |

第二章 领导行为

考点八：管理方格图及生命周期理论

(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 <u>下属的成熟度</u> ，即个体对自己的行为但责任的 <u>能力与意愿</u> 。 | |
| 包含两个方面 | <u>工作成熟度</u> | 指一个人的知识和技能水平。 <u>能</u> |
| | <u>心理成熟度</u> | 指从事工作的意愿和动机。 <u>愿</u> |
| 四种领导风格 | <u>指导式</u> | <u>高工作-低关系</u> |
| | <u>推销式</u> | <u>高工作-高关系</u> |
| | <u>参与式</u> | <u>低工作-高关系</u> |
| | <u>授权式</u> | <u>低工作-低关系</u> |
| 生命周期理论强调了 <u>被领导者的重要性</u> ，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。 | | |

第二章 领导行为

考点九：领导者的技能

3

型

| | | | |
|----------------------|--|------|---|
| 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 | 一个人对于某种类型的程序或技术所掌握的知识 and 能力。 |
| | | 适用范围 | ①对于 <u>操作人员</u> 和 <u>专业人员</u> ，技术技能是工作绩效的主要特点； ②经理更依靠 <u>下属的技术技能</u> ，不参与团队的技术技能实践； ③ <u>高层领导对生产的技术细节并不熟悉</u> 。 |
| | 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 <u>领导者</u> 都不能逃避人际关系的要求。 |
| | 概念技能 (思想) | 定义 | 按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力。 |
| | | 适用范围 | 职位越 <u>高</u> 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 <u>相对比例是不同的</u> 。 管理层级越高，工作技术技能所占比例越小，而概念技能所占比例越大。 | | |

第二章 领导行为

考点十：决策过程

| | | |
|------|------------|---|
| 西蒙 | (1) 智力活动阶段 | 在智力活动阶段的决策工作包括对环境进行分析，确定决策的情境。 |
| | (2) 设计活动阶段 | 在设计活动阶段的决策工作包括探索、研究和分析可能发生的行为。 |
| | (3) 选择活动阶段 | 在选择活动阶段的决策工作是在上一阶段可能发生的行为系列中选择一个行为。 |
| 明茨伯格 | (1) 确认阶段 | 认知到问题或机会的产生，进行诊断。 |
| | (2) 发展阶段 | 个体搜寻现有的标准程序或者解决方案，或者设计全新的、量身定做的解决方案的过程。 |
| | (3) 选择阶段 | 确定最终的方案。 一般有三种方法： ①在决策者经验或者知觉的基础上进行判断； ②在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析； ③决策成员之间相互权衡。 |

第二章 领导行为

考点十一：决策模型

| | | |
|----------------------------|---|--|
| 1. 理性模型 <i>Best</i> | 描述 | 决策者在任何方面都是完全理性的 |
| | 五个特征 | <ul style="list-style-type: none">①从目标意义上分析，决策完全理性；②存在完整和一致的偏好系统；③决策者可以知道所有备选方案；④计算复杂性无限制，可以通过计算选择出最佳备选方案；⑤对于概率的计算不存在任何困难。 |
| 2. 有限理性模型 <i>Besten</i> | 描述 | 相对于理性模型而言，西蒙的有限理性更加接近现实。 |
| | 四个特征 | <ul style="list-style-type: none">①决策者试图使自己满意，或者寻找令人满意的结果；②决策者所认知的世界是真实世界的简化模型；③采用的是满意原则而非最大化原则，不必知道所有的可能方案；④用相对简单的经验启发式原则、商业窍门或习惯进行决策，不需很高的思维和计算的能力。 |
| 两者差别 | 西蒙的有限理性模型同样是理性和最大化的，但这里的理性受到了限制，决策者以满意为决策的终点，二者的差异主要体现在程度上，而非质的差异上。 | |

第二章 领导行为

考点十一：决策模型

3

| | | | | |
|---------|----------|--|-------------------------------------|--|
| 3. 社会模型 | 概念 | 来自心理学的社会模型，与理性模型相对应认为人类行为主要是由无意识的需求来驱动。 | | |
| | 观点 | 人们有坚持错误决策的倾向，称为“投入的增加”。 | | |
| | 产生投入增加原因 | ①项目的特点 | 如投资回报的延期，临时问题的处理。 | |
| | | ②心理决定因素 | 如决策信息加工错误，置身其中，负面信息被忽略，自身防御机制启动。 | |
| | | ③社会压力 | 如迫于团队压力，以及需要维护自己的面子，可能会继续维持或增加错误行为。 | |
| ④组织决定因素 | | 不仅项目和任务的特点可以导致决策者固执己见，组织中沟通体系的失效，体系的破坏以及拒绝变革都会造成同样的结果。 | | |

第二章 领导行为

考点十二：决策风格

| | | | |
|--------|---------|---------------------------|---------|
| 维度 | 价值取向 | 关心任务和技术本身 | |
| | | 关心人和社会的因素 | |
| | 模糊耐受性 | 低模糊耐受性：测量到的决策者需要的结构和控制的程度 | |
| | | 高模糊耐受性：是否有能力在不确定的环境中工作 | |
| 四种决策风格 | | 较高模糊耐受性 | 较低模糊耐受性 |
| | 关注任务和技术 | 【分析型】 | 【指导型】 |
| | 关注人和社会 | 【概念型】 | 【行为型】 |

第二章 领导行为

考点小结

- ✓ 特质理论
- ✓ 交易型和变革型领导理论（伯恩斯）
- ✓ 魅力型领导理论（豪斯）
- ✓ 路径—目标理论（豪斯）
- ✓ 权变理论（费德勒）
- ✓ 领导—成员交换理论（LMX理论）

第二章 领导行为

考点小结

- ✓ 俄亥俄与密歇根模式
- ✓ 管理方格图及生命周期理论
- ✓ 领导者的技能 3
- ✓ 决策过程 2
- ✓ 决策模型 3
- ✓ 决策风格 4



谢谢观看

THANK YOU