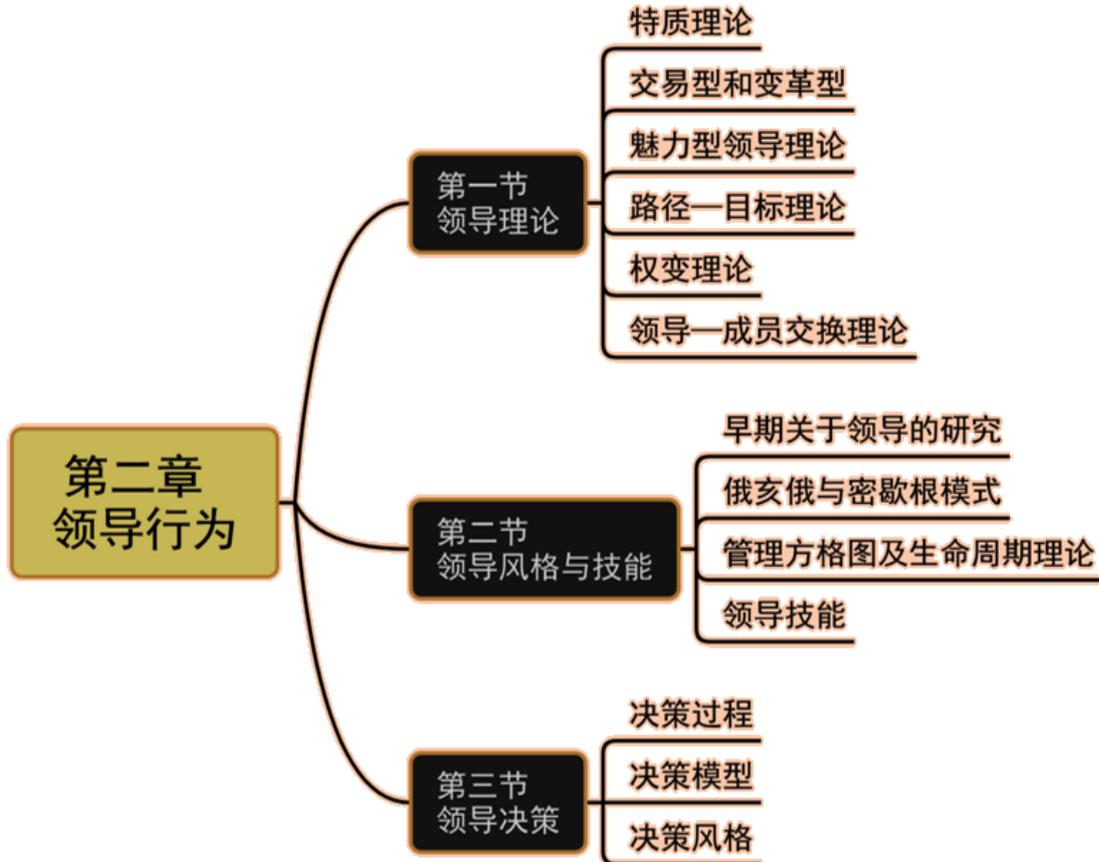


第二章 领导行为



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 必须具有 指导和激励的能力 。
3. 领导的影响力来源	① 组织的任命 ：主要来源； ② 与工作相关的专门的 技能或才能 。

【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.领导是具有影响群体，影响他人，以达成组织目标的能力的人
- 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

答案：A

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

传统的特质理论认为，领导具有某些固有的特质，并且这些特质都是 与生俱来 的。只有 先天具备 某些特质的人才可能成为领导。	
领导特质	<p>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。</p> <p>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。</p>
不足	<p>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</p> <p>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</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

口诀：**两没有两忽视**（没有重要因果，忽视下属情境）

【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

答案：C

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（伯恩斯）

	观点	特征	总结
交易型领导	<ol 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.更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效 	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 1.通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者 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的绩效 	<ol style="list-style-type: none"> 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 	创造组织在革新和变化中的 超额绩效

		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	
--	--	---------------------------------------------------	--

【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

答案: ACD

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

【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

答案: C

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 (罗伯特·豪斯)

管理心理学家罗伯特·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。
主要观点	(1) 魅力型领导者的追随者认同他们的领导者及其安排的任务 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展现完美的“英雄”形象, 也可能具备一些非道德特征。 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。 魅力型领导的道德特征和非道德特征 (见下页)

魅力型领导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 使下属的需要和志向与愿景相结合 	<ul style="list-style-type: none"> 为个人利益使用权力 提升自己的个人愿景

<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 用内在道德标准行事 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 对下属的需要感觉迟钝 • 遵循外在道德标准
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

【例-单选题】魅力型领导的特征不包括（ ）。

- 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

答案：C

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

答案：A

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

答案：CDE

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

答案：C

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。

四、路径—目标理论（罗伯特·豪斯）

1.主要观点	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。
--------	-----------------------------------------------------------------

	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。
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 必要 的辅导、指导、支持和奖励。
3.领导行为 (四种)	① 指导式 领导：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。 ② 支持型 领导：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。 ③ 参与式 领导：主动征求并采纳下属的意见。 ④ 成就取向式 领导：设定挑战性目标，鼓励下属展现自己的最佳水平。
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 中间变量 ： ①下属控制范围之外的 环境因素 ：工作结构、正式权力系统、工作团队等 ②下属的 个人特征 ：经验、能力、内-外控等
5.不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征	①下属的工作是结构化： 支持型 的领导带来高的绩效和满意度 ②能力强或经验丰富的下属：指导式的领导则可能被视为是 多余的 ③内控型下属：对 参与式 的领导更为满意 ④外控型下属：对 指导式 的领导更为满意
6.该理论背后的 逻辑	① 如果领导能够弥补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
	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和精力进行指导，否则会被视为是多余的。

【例-单选题】罗伯特·豪斯的路径一目标理论认为，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

答案：C

解析：本题考查罗伯特·豪斯的路径一目标理论。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】路径一目标理论中，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

答案：BDE

解析：路径一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

答案：CDE

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。