

## 第一节 领导理论

### 五、权变理论（费德勒）

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风格与情境因素是否搭配。
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”。口诀： <b>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
情境性因素三维度	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 <b>职权</b> ：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境。 两种领导风格在 <b>八种不同的情境</b> 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
情境维度	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

**【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

**答案：A**

**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

**答案：B**

**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

**答案：** ABD

**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（**乔治·格雷恩：LMX 理论**）

核心观点	团体中领导与下属在确立关系和角色的 <b>早期</b> ，就把下属分出“圈里人”和“圈外人”两个类别。
“圈里人”和“圈外人”的区别	<ul style="list-style-type: none"> <li>①<b>与领导打交道</b>：“圈里人”比“圈外人”困难少，能够感觉到领导对他们的关心。</li> <li>②<b>工作责任感</b>：“圈里人”比“圈外人”更具有工作责任感，对于其所在的部门贡献更多，绩效评估也更高。</li> <li>③<b>领导</b>：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。</li> </ul>
这种交换过程是一个 <b>互惠</b> 的过程	从社会认知的角度来看， <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> 。同时， <b>下属</b> 通过他们的反应也在 <b>改变领导的自我图式</b> 。
	<b>领导和下属两者都作为个体，通过团体</b> 进行反馈。

**【例-单选题】** 关于领导—成员交换理论的说法正确的是（ ）。

- A. 领导—成员交换理论强调领导公平对待每一个成员
- B. 领导—成员交换理论认为领导与下属的交换是一个互惠的过程
- C. 领导—成员交换理论认为领导不能改变下属的自我概念
- D. 领导—成员交换理论反对领导把下属分为“圈里人”和“圈外人”

**答案：** B

**解析：** 领导—成员交换理论认为，领导将下属区分为“圈里人”和“圈外人”，AD 两项表述错误。领导者应善于改变下属的自我概念，C 选项错误。领导和下属交换过程是一个互惠的过程，故 B 选项正确。

本节小结

