

## 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.领导技能	★★

**领导风格**是指领导在实际领导中表现出的**习惯化行为特点**。如：

道格拉斯·麦克格雷格经典	X 理论和	<b>X 理论</b> ：代表了 <b>传统权威</b> 的管理风格
	Y 理论	<b>Y 理论</b> ：代表了 <b>启发式、人性化</b> 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在权变理论中扮演着重要的角色	
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	
以上理论可以用表（见下页）来概括，领导风格既可能是 <b>正向性</b> 的又可能是 <b>负向性</b> 的。		

表 2-4 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

【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

答案：B

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，以员工为中心的的领导风格强调（ ）。

- A.督导
- B.支持
- C.民主
- D.参与
- E.产出

答案：BCD

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的领导风格，故本题选择 BCD。

### 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 <b>对组织行为的观察</b> 。
	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 <b>独裁型</b> 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。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。 ② <b>放任型</b> 领导则产生最多的攻击性表现； ③ <b>民主型</b> 领导的攻击性处于中间水平。
	3.这些实验是 <b>最早</b> 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。 <b>标志</b> 着一种新的强调领导行为和领导情境的领导研究理论的诞生。
	3.人格和情境都是决定领导的因素。

【例-单选题】勒温在研究中发现，能让儿童产生最多攻击行为领导典型是（ ）。

- A.放任型
- B.独裁型
- C.民主型
- D.交换型

答案：A

解析：本题考查早期关于领导的研究。勒温在研究中发现：

- ①独裁型领导领导下的儿童，他们的行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情；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。
- ②放任型领导领导下的儿童则产生最多的攻击性行为；

③民主型领导领导下的儿童的攻击性处于中间水平。故本题选择 B 选项。

## 二、俄亥俄模式与密歇根模式

俄亥俄模式	通过对问卷答案做因素分析，将领导行为的独特方面聚焦到两个维度： ① <b>关心人</b> ：领导注重人际关系，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； <b>高度人际取向</b> 的领导帮助下属解决个人问题。 ② <b>工作管理</b> ：领导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。 <b>高度工作取向</b> 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。
	研究结论： <b>工作管理和关心人的得分高的领导</b> ，更能促使员工有高的绩效和高的工作满意度。
密歇根模式	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 <b>员工取向</b> ：注重人际关系，主动了解并积极满足员工需要。与团体 <b>高</b> 绩效和员工 <b>高</b> 满足感相关 ② <b>生产取向</b> ：强调工作技术和任务进度，关心工作目标达成。与团体 <b>低</b> 绩效和员工 <b>低</b> 满足感相关
	研究结论：该模式支持员工取向的领导作风。
<p><b>注意</b>：这两种模式在<b>维度的数量和性质</b>上极为相似，虽然在以生产工作为取向维度的<b>结论</b>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。</p>	

**【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

答案：D

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

答案：BC

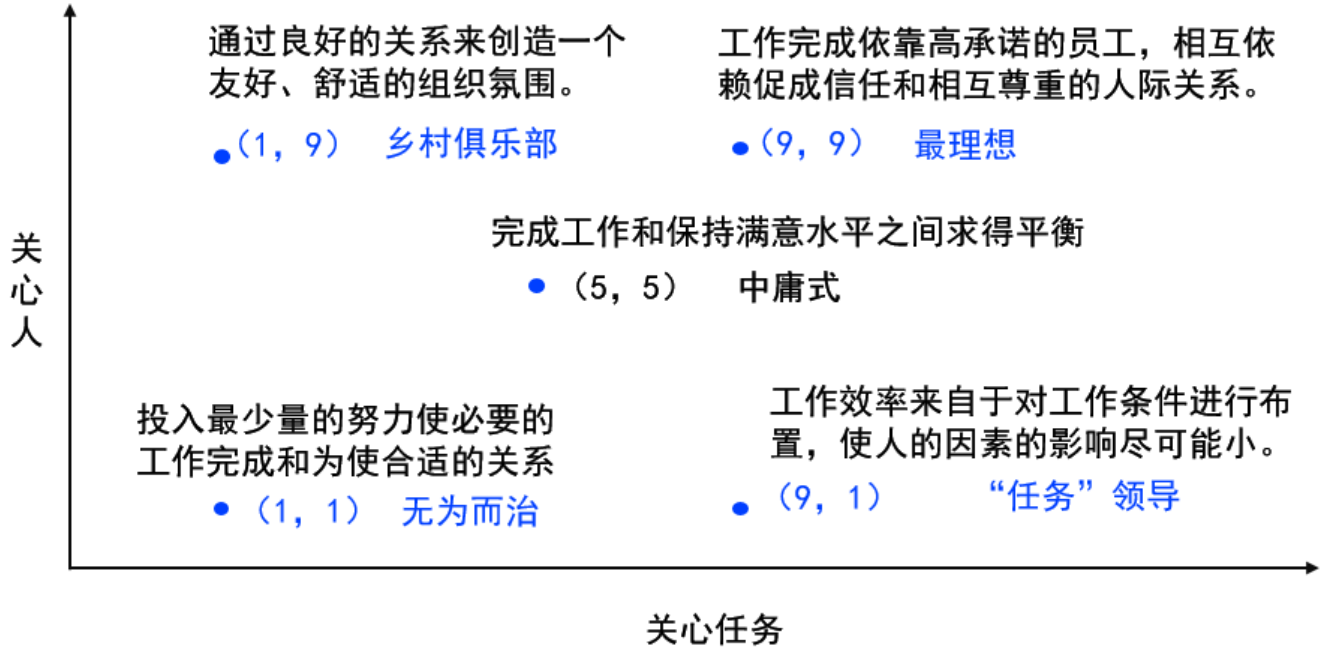
解析：密歇根模式所描述的维度在性质和数量上与俄亥俄模式极为相似，尤其是在以员工为取向维度的结论上说法上趋同，虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖，但因其具有极强的相似性，所以极具对比研究的意义。管理方格图理论是借鉴了上述两种模式。

## 三、管理方格图及生命周期理论

### （一）管理方格图（布莱克和默顿）

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”，（ <b>对应</b> 俄亥俄的人工和密歇根的生员）。			
描述了关	<b>(1, 1)</b>	无为而治	既不关心人，也不关心任务

心人和关心任务的交互作用	(9, 9)	最理想	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”	极度关心任务，却对人漠不关心



【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

答案：B

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

答案：B

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。

### 三、管理方格图及生命周期理论

#### （二）生命周期理论——管理方格理论的扩展

生命周期理论认为，影响领导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 <b>能力与意愿</b> ，包括两个方面：			
<b>工作成熟度</b>		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	
<b>心理成熟度</b>		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	<b>指导式</b>	高 <b>工作</b> -低关系	领导规定工作任务、角色职责，指示员工做什么，如何做
	<b>推销式</b>	高工作-高关系	领导不仅表现出指导行为，而且富于支持行为
	<b>参与式</b>	低工作-高 <b>关系</b>	领导与下属共同决策，领导提供便利条件和沟通
	<b>授权式</b>	低工作-低关系	领导提供较少的指导或支持，让下属自主决定
与其他权变理论的不同之处：生命周期理论强调了 <b>下属成熟度</b> 的重要性，指出对于不同成熟度的下属，应采取不同形式的领导方式，以求得最佳绩效。			

**口诀：**  
**指导工作；**  
**推销双高；**  
**参与关系；**  
**授权双低。**

**【例-多选题】** 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

答案：CE

解析：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-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

答案：D

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、领导技能

成功的领导依赖于合适的 <b>行为、技能和行动</b> 。		
主要技能	<b>技术技能</b>	定义：一个人对某种类型的程序或 <b>技术</b> 掌握的能力；
		适用范围：对于 <b>操作人员和专业人员</b> ，技术技能是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。
	<b>人际技能</b>	定义：有效地与他人共事和建立团队 <b>合作</b> 的能力；
		适用范围： <b>任何层次</b> 的领导都不能逃避人际关系的要求
	<b>概念技能</b>	定义：按照模型、框架和广泛联系进行 <b>思考</b> 的能力；
		适用范围： <b>职位越高</b> 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。	

【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

答案：A

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-多选题】关于领导技能的说法，正确的有（ ）。

- A.领导可以依靠下属的技术技能
- B.组织中任何层次的领导都必须达到有效人际技能的要求
- C.概念技能关心的是人
- D.领导层次越高，技术技能所占比例越小
- E.领导层次越高，概念技能所占比例越高

答案：ABDE

解析：本题考查领导者的技能。选项C说法错误，领导者的技术技能涉及的主要是事，人际技能关心的是人，概念技能处理的是观点和思想。

本节小结

