

第一节 领导理论

二、交易型和变革型领导理论（伯恩斯）

1、交易型领导理论

观点	特征
1. 强调与位置相关的 权威和合法性 2. 强调 任务的明晰度、工作的标准和产出 3. 关注 任务的完成 以及 员工的顺从 4. 依靠组织的 奖励和惩罚 来影响员工的绩效	1. 奖励 ：承诺为努力或高绩效提供奖励，赏识成就 2. 差错管理（积极型） ：观察和寻找与标准背离的行为，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，避免做出决策

2、变革型领导理论

观点	特征
1. 通过更高的理性和组织价值观来激励他的追随者 2. 为组织制定明确的 愿景 ，通过自己的 领导风格 来影响员工和团队的绩效	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 4. 个性化关怀 ：给予个人关注，个性化地对待每名员工，培训和提出建议

交易型领导依靠的是消极型差错管理，是一种相对平庸的管理。

变革型领导则创造组织在革新和变化中的超额绩效，通过选拔、晋升、培训和发展培养出的变革型领导，会使组织有效地运转并且健康地成长。

【多选】关于交易型和变革型领导的说法，正确的（ ）。

- A. 交易型领导强调任务的明晰度、工作的标准和产出
- B. 交易型领导很关注任务的完成及员工的顺从
- C. 变革型领导更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效
- D. 变革型领导能为组织制定明确的愿景
- E. 变革型领导更多地通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效

答案：ABDE

解析：交易型领导，依赖组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。

【多选】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：交易型领导特征包括：奖励、差错管理（积极型）、差错管理（消极型）、放任。

三、魅力型领导理论（罗伯特·豪斯）

（一）主要内容

- 1、魅力型领导者是指具有**自信并且信任下属**，对下属有**高度的期望**，有**理想化的愿景**和**个性化风格**的领导。
- 2、魅力型领导的追随者**认同**他们的领导及其安排的任务，表现出对领导的高度**忠诚和信心**，**效法**其价值观和行为，并且从自身与领导的关系中**获得自尊**。
- 3、魅力型领导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，魅力型领导的效果将会得到进一步强化。
- 4、魅力本身是一个**归因现象**，会随着情境变化而变化。
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。

5、对于魅力型领导的研究，除了研究领导自身的特质外，还必须考虑领导所处的情境以及工作任务的性质。

6、魅力型领导并不一定展现出完美的“英雄”形象，也有与其相联系的非道德特征。

(二) 魅力型领导者的道德特征和非道德特征

道德特征（雷锋）	非道德特征
1. 使用权利为 他人 服务 2. 使下属的需要和志向与愿景相结合 3. 从危机中思考和学习 4. 激励下属独立思考 5. 双向沟通 6. 培训、指导并且支持下属，与他人分享 7. 用 内在道德 标准行事	1. 为个人利益使用权利 2. 提升 自己 的个人愿景 3. 指责或批评相反的观点 4. 要求自己的决定被无条件接受 5. 单向沟通 6. 对下属的需要感觉迟钝 7. 遵循 外在道德 标准

【单选】根据美国心理学家罗伯特·豪斯的观点，不属于魅力型领导特征的是（ ）。

- A. 高大英俊
- B. 共情
- C. 自信
- D. 印象管理技能

答案：A

解析：领导特质包括：自信、印象管理技能、社会敏感性和共情。

【单选】关于魅力型领导及其追随者特征的说法错误的是（ ）。

- A. 魅力型领导促使追随者产生出高于期望的绩效
- B. 魅力型领导的追随者从自身与领导的关系中获得自尊
- C. 魅力型领导的追随者表现出对领导的高度忠诚和信心
- D. 魅力型领导会使追随者对组织的归属感降低

答案：D

解析：由于魅力型领导对其追随者产生影响，因而魅力型领导将促使追随者产生出高于期望的绩效以及强烈的归属感，选项D错误。

【多选】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：

道德特征（雷锋）	非道德特征
1. 使用权利为他人服务 2. 使下属的需要和志向与愿景相结合 3. 从危机中思考和学习 4. 激励下属独立思考 5. 双向沟通 6. 培训、指导并且支持下属，与他人分享 7. 用内在道德标准行事	1. 为个人利益使用权利 2. 提升自己的个人愿景 3. 指责或批评相反的观点 4. 要求自己的决定被无条件接受 5. 单向沟通 6. 对下属的需要感觉迟钝 7. 遵循外在道德标准