

第一节 领导理论

五、权变理论（费德勒）

团队绩效的高低取决于领导者与情境因素之间是否搭配。将领导方式分为工作取向和关系取向。

（一）领导方式

- ◆工作取向：领导者主要关心生产。
- ◆关系取向：乐于和同事形成良好的人际关系。

（二）情景维度

- ◆领导与下属的关系（下属对领导信任、信赖和尊重的程度）
- ◆工作结构（工作程序化、规范化的程度）
- ◆职权（领导在甄选、培训、激励、处分等人事工作方面的影响力和权利的大小）

不同领导风格在不同情景下的效能

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

【单选】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：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。

【单选】费德勒的权变理论认为，领导者与情境因素之间是否搭配，对团队绩效有着重要的影响，在费德勒提出的情景因素中不包括（ ）。

- A. 领导与下属关系
- B. 工作结构
- C. 职权
- D. 工作环境

答案：D

解析：费德勒认为情境性的因素可以分为三个维度：领导与下属的关系；工作结构；职权。

【多选】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：

情景类型		一	二	三	四	五	六	七	八
情景	上下级关系	好	好	好	好	坏	坏	坏	坏

维度	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

六、领导-成员交换理论

1、一般理论假定领导对同一团体内的成员会同等对待，持有公平的态度。

实际情况：领导根据成员与自己关系的远近亲疏采取不同的态度和行为。

2、团体中领导者与下属在确立关系和角色的**早期**，领导就把下属分成“圈内人”和“圈外人”。

3、对于同一领导而言，属于圈内人与圈外人的区别：

类别	“圈内人”比“圈外人”的区别
下属	1. 与领导打交道时更顺畅、困难少 2. 能感受到领导对自己的关心 3. 具有更高的责任感 4. 贡献更多 5. 绩效评估更高
领导	1. 投入更多的感情、时间 2. 更加亲和，很少采用正式领导权威

4、交换过程是一个**互惠**的过程。领导为了达成绩效目标和更持久的变化，应该着手于**改变下属的自我概念**。同时作为互惠的另一部分，下属通过他们的反应也在**改变领导者的自我图式**。

5、领导者和下属两者都**作为个体，通过团体进行反馈**。

【单选】关于领导—成员交换理论的说法，错误的是（ ）。

- A. 领导—成员交换是一个互惠的过程
- B. “圈内人”通常比“圈外人”更具有工作责任感
- C. 领导倾向于对“圈内人”采用正式领导权威
- D. 领导把下属分成“圈内人”和“圈外人”

答案：C

解析：领导倾向于对“圈内人”投入比“圈外人”更多的时间、感情，很少采取正式领导权威。

本节主要考点

特质理论：领导具有某些特质，这些特质是与生俱来的

交易型强调任务的明晰度、工作的标准和产出
变革型通过理想和组织的价值观来激励

魅力型：自信并信任下属、对下属有高度的期望、有理想化的愿景、个性化的风格

路径—目标：指导式领导、支持型领导、参与式领导、成就取向式领导

权变理论：关系取向、工作取向；
三个维度：领导与下属的关系、工作结构、职权

领导—成员交换：“圈内人”“圈外人”

领导理论