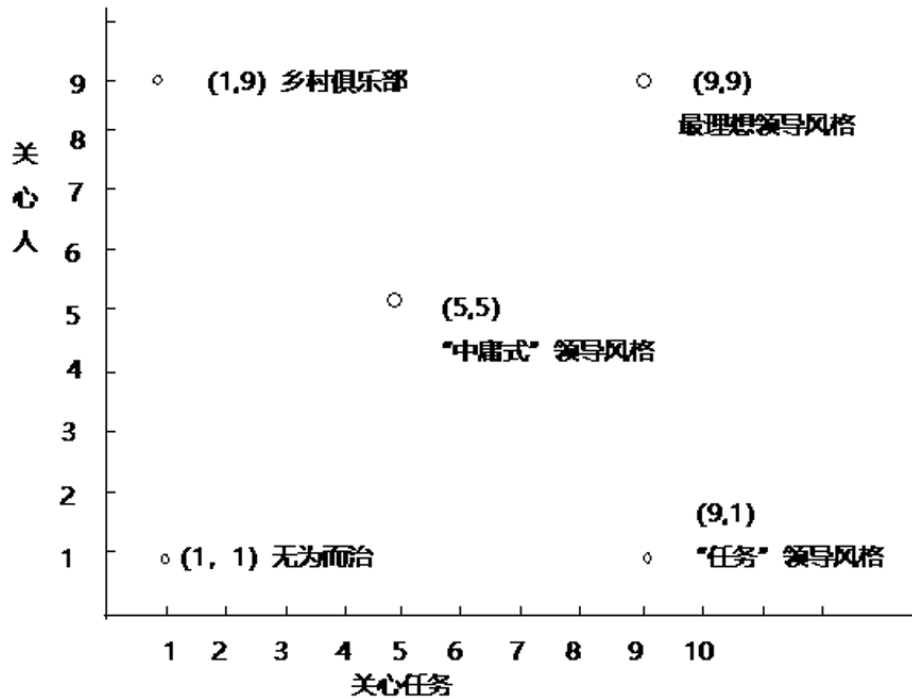


第二节 领导风格与技能

三、管理方格图及生命周期理论

(一) 管理方格图

管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格，方格的纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”。



(1,1) 无为而治:

既不关心人，也不关心任务

(9,9) 最理想领导风格:

既关心人又关心任务

(5,5) 中庸式领导风格

(1,9) 乡村俱乐部:

极度关心人的需要，但对任务漠不关心

(9,1) “任务”领导风格: 极度关心任务，却对人漠不关心

【单选】关于管理方格理论的说法，错误的是（ ）。

- A. 管理方格理论把领导风格描绘成一个二维坐标方格
- B. 管理方格图的纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”
- C. “关心人”和“关心任务”均低的领导风格称为“无为而治”式的领导
- D. 高“关心任务”、低“关心人”的领导风格称为“乡村俱乐部”式的领导

答案: D

解析: 高“关心任务”、低“关心人”的领导风格称为“任务”领导风格。

(二) 生命周期理论

作为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程度。包括: **工作成熟度和心理成熟度**。

工作成熟度: 指一个人的知识和技能水平;

心理成熟度: 指从事工作的意愿或动机。

将工作取向和关系取向两个维度相结合，有四种领导风格:

指导式 (高工作-低关系)	规定工作任务、角色职责，指示员工做什么，如何做
----------------------	-------------------------

推销式（高工作-高关系）	不仅表现出指导行为，而且富有支持行为
参与式（低工作-高关系）	领导与下属共同决策，领导提供便利条件和沟通
授权式（低工作-低关系）	领导提供较少的指导和支持，让下属自主决定

生命周期理论与其他权变理论的不同之处在于，它强调了下属成熟度的重要性，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。

【多选】领导者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：作为管理方格理论的扩展，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程度。包括：工作成熟度和心理成熟度。

【单选】根据生命周期理论，不仅表现出指导行为，而且富于支持行为的领导属于（ ）。

- A. 参与式领导
- B. 推销式领导
- C. 指导式领导
- D. 授权式领导

答案：B

解析：推销式（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。

【单选】领导者的生命周期理论将工作取向和关系取向两个维度相结合，具有高工作—高关系特点的领导风格是（ ）。

- A. 指导式
- B. 参与式
- C. 授权式
- D. 推销式

答案：D

解析：推销式（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。

四、领导技能

成功的领导依赖于**合适的行为、技能和行动**，领导的三种主要技能是技术技能、人际技能和概念技能。

（一）技术技能

是一个人对于某种类型的程序或技术掌握的能力。

作为经理，他们更加依靠的是下属的技术技能。

许多企业的高层领导对企业生产的技术细节并不熟悉。

（二）人际技能

组织中任何层次的领导者都不能逃避有效人际技能的要求，人际技能是影响领导行为的重要因素之一。

（三）概念技能

按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力。

在越高的管理职位上，概念技能的作用也就越重要。

◆概念技能影响的是**观点、思想**；

◆人际技能关心的是**人**；

◆技术技能处理的是**事**。

不同层次的管理者需要的三种技能的占比是不同的。
管理层级越高的管理者，需要的技术技能占比越小，而概念技能占比越大。

【单选】关于领导的技能的说法中，正确的是（ ）。

- A. 管理职位越高，对概念技能的要求越低
- B. 人际技能是指在人际关系中操纵他人的能力
- C. 技术技能也是领导技能的一种
- D. 概念技能主要涉及的是“人”

答案：C

解析：领导技能包括技术技能，人际技能，概念技能。概念技能处理的是观点、思想。人际技能关心的是人，技术技能涉及的是事。管理职位越高，概念技能所占的比重越大。

本节主要考点

