



## 知识点六：俄亥俄与密歇根模式 ★

俄亥俄模式	维度	<ul style="list-style-type: none"><li>◆<b>关心人</b>：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。高度人际取向的领导者帮助下属解决个人问题，友善而平易近人，公平对待每一个下属，关心下属的生活、健康、地位和满意度</li><li>◆<b>工作管理</b>：指领导者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</li></ul>
	结论	工作管理和关心人得分高的领导更能促使员工实现高的绩效和高的工作满意度
密歇根模式	维度	<ul style="list-style-type: none"><li>◆<b>员工取向</b>：关注人际关系</li><li>◆<b>生产取向</b>：强调工作技术和任务进度，工作目标的完成</li></ul>
	结论	密歇根模式支持员工取向的领导风格

俄亥俄模式和密歇根模式在维度的数量和性质上与其极为相似，因而这两种模式理论能够相互印证，具有很高的效度



## 知识点七：管理方格图 ★★

维度	横坐标“关心任务”；纵坐标“关心人”	
(1, 1)	无为而治	既不关心人，也不关心任务
(5, 5)	“中庸式”领导风格	保持在一个满意水平之间求得平衡
(9, 9)	最理想的领导风格	既关心人又关心任务
(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



## 知识点八：生命周期理论 ★★

观点	影响领导者风格选择的一个重要因素是下属的成熟程度	
维度	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
四种领导风格	根据工作取向和关系取向两个维度相结合的四种领导风格	
	指导式（高工作-低关系）	规定工作任务，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
	授权式（低工作-低关系）	下属自主决定



## 知识点九：领导技能 ★

成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动

三种技能	技术技能	◆一个人对于某种类型的程序或技术的掌握能力 ◆许多企业的高层领导对企业生产的技术细节并不熟悉 处理的则是事
	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 关心的是人
	概念技能	处理的是观点、思想
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	



## 知识点十：决策过程 ★

决策过程	西蒙	智力活动阶段——设计活动阶段——选择活动阶段
	明茨伯格	确认阶段——发展阶段——选择阶段 三种选择方法： <ul style="list-style-type: none"><li>◆在决策者经验或者知觉的基础上进行判断</li><li>◆在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析</li><li>◆决策成员之间相互权衡</li></ul>



## 知识点十一：理性模型与有限理性模型



理性模型	描述	决策者在任何方面都是完全理性的
	特征	<ul style="list-style-type: none"><li>①决策完全理性</li><li>②存在完整和一致的偏好系统</li><li>③知道所有备选方案</li><li>④选择出最佳备选方案</li><li>⑤对于概率的计算不存在任何困难性</li></ul>
有限理性模型	描述	更加接近现实，以满意为决策的终点
	特征	<ul style="list-style-type: none"><li>①试图使自己满意或寻找令人满意的结果</li><li>②真实世界的简化模型</li><li>③采用的是满意原则，不必知道所有的可能方案</li><li>④用相对简单的经验启发式原则，或商业窍门，以及一些习惯来进行决策</li></ul>
差异	体现在程度上，而非质的差异上	



## 知识点十二：社会模型 ★

社会模型	认为人类行为主要是由无意识的需求来驱动，人类没有办法进行有效的理性决策
	认为人们有坚持错误决策的倾向，称为“投入的增加”。原因有4个： <ul style="list-style-type: none"><li>◆项目特点（投资回报的延期）</li><li>◆心理决定因素（负面信息被忽略）</li><li>◆社会压力（维护自己的面子）</li><li>◆组织的决定因素（组织中沟通体系的失效，拒绝变革）</li></ul>



## 知识点十三：决策风格 ★★

维度	价值取向	关注任务和技术本身
		关注人和社会
	模糊耐受性	低模糊耐受性：结构和控制的程度
		高模糊耐受性：在不确定的环境中工作
四种决策风格	指导型	低模糊耐受性；关注任务和技术本身
	分析型	高模糊耐受性；关注任务和技术本身
	概念型	高模糊耐受性；关注人和社会
	行为型	低模糊耐受性；关注人和社会