



第一节 领导理论

三、魅力型领导理论（罗伯特·豪斯）★★★

概念	魅力型领导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，以及使用个性化领导风格的领导。	
主要观点	（1）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。
	（2）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。
	（3）魅力本身是一个归因现象，会随着情境发生变化。	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。
		提升魅力型领导的情境既包括面临剧烈变革的组织环境，也包括对现状非常不满的追随者的激增。
	（4）魅力型领导并不一定是一个正面的英雄，也有与其相联系的非道德特征。	魅力型领导的道德特征和非道德特征（见下页）



第一节 领导理论

魅力型领导的道德特征和非道德特征

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



第一节 领导理论

同步练习题

【例-单选题】魅力型领导的特征不包括（ ）。

- A. 自信并且信任下属
- B. 有理想化的愿景
- C. 承诺为努力提供奖励
- D. 对下属有高度的期望



第一节 领导理论

答案：C

解析：本题考查魅力型领导理论。魅力型领导是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。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-单选题】根据心理学家罗伯特·豪斯的观点，能够使魅力归因的领导特质不包括（ ）。

- A. 高大英俊
- B. 共情
- C. 自信
- D. 印象管理技能



第一节 领导理论

答案：A

解析：本题考查魅力型领导理论。魅力型领导的特质包括自信、印象管理、社会敏感性和共情。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-多选题】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



第一节 领导理论

答案：CDE

解析：本题考查魅力型领导理论。根据魅力型领导的道德特征和非道德特征，A和B选项属于魅力型领导非道德特征，故本题选择CDE。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-单选题】关于魅力型领导理论的说法，错误的是（ ）。

- A. 魅力型领导可以促使追随者产生高于期望的绩效以及强烈的归属感
- B. 当追随者的自我意识和自我管理水平较高时，魅力型领导的效果会得到进一步的强化
- C. 魅力是一种特质，具有这种特质的人在各种情境下都能表现出魅力型的领导风格
- D. 魅力型领导也具有非道德特征



第一节 领导理论

答案：C

解析：本题考查魅力型领导理论。选项C错误，魅力本身是一个归因现象，会随着情境发生变化，而不是一种特质。



第一节 领导理论

【补充】交易型领导、变革型领导和魅力型领导的区分

	伯恩斯		豪斯
	交易型领导	变革型领导	魅力型领导
特征	放任 奖励 差错管理	魅力 激励 智慧关怀	自信信任，高度期望 理想愿景，个性风格
注意	区分奖励与激励	魅力是特征	魅力是归因 (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)
记忆 要点	冷冰冰，相对平庸	暖乎乎，超额绩效	万人迷，追随忠诚



第一节 领导理论

四、路径-目标理论（罗伯特·豪斯）★★★

1. 主要观点	①领导的主要任务是帮助下属完成他们的目标，并提供必要的支持和指导以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。
	②认为领导的行为如果想要被下属接受，就必须能够为员工提供满足感，这种满足感既有关于现在的，又有关于未来的。
2. 激励作用	①使绩效的实现与员工需要的满足相结合；
	②为实现有效的工作绩效提供必要的辅导、指导、支持和奖励。
3. 领导行为	①指导型：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。 ②支持型：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。 ③参与型：主动征求并采纳下属的意见。 ④成就取向型：设定挑战性目标，鼓励下属展现自己的最佳水平。



第一节 领导理论

4. 领导具有变通性	提出两个权变因素作为领导行为与结果之间的中间变量: ① 下属控制范围之外的环境因素: 工作结构、正式权力系统、工作团队等 ② 下属的个人特征: 经验、能力、内-外控等
5. 不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征	① 下属的工作是结构化: 支持型的领导带来高的绩效和满意度 ② 能力强或经验丰富的下属: 指导型的领导则可能被视为是多余的 ③ 内控型下属: 对参与型的领导更为满意 ④ 外控型下属: 对指导型的领导更为满意
6. 该理论背后的逻辑	① 如果领导能够弥补员工在个人特征方面或者工作环境方面的不足, 就会提高员工的工作绩效和满意度。 ② 但是如果工作结构明确、任务清楚, 员工有能力和经验处理工作, 则领导不必浪费时间进行指导, 否则会被视为是多余的。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-单选题】作为公司领导，小明一直努力为员工建立舒适的工作环境，并且会根据员工的需求布置公司。依照豪斯的领导理论的观点，小明属于（ ）。

- A. 支持型领导
- B. 参与式领导
- C. 指导式领导
- D. 成就取向型领导



第一节 领导理论

答案：A

解析：本题考查路径-目标理论。路径-目标理论确定了四种领导行为：

（1）指导型：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。

（2）支持型：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。

（3）参与型：主动征求并采纳下属的意见。

（4）成就取向型：设定挑战性目标，鼓励下属展现自己的最佳水平。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-多选题】路径-目标理论中，豪斯提出的领导的领导行为与结果的中间变量包括（ ）。

- A. 政治、经济条件
- B. 工作结构
- C. 竞争战略
- D. 个人特征
- E. 工作团队



第一节 领导理论

答案：BDE

解析：本题考查路径-目标理论。路径-目标理论提出两个权变因素作为领导的领导行为与结果的中间变量：（1）下属控制范围之外的环境因素，如工作结构、正式权力系统、工作团队等；（2）下属的个人特征，如经验、能力、内-外控等。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-多选题】下列关于路径-目标理论的陈述，正确的有（ ）。

- A. 采用参与型，让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序
- B. 采用指导型，主动征求并采纳下属的意见
- C. 补偿员工工作环境方面的不足会促进员工的工作绩效和满意度
- D. 下属的工作是结构化的，则支持型的领导可以带来高绩效
- E. 提出了两个权变因素：下属控制范围之外的环境因素和下属的个人特征



第一节 领导理论

答案：CDE

解析：本题考查路径-目标理论。采用指导型，让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序；采用参与型，主动征求并采纳下属的意见。所以选项 A、B 错误。