



第一节 领导理论

五、权变理论（费德勒）★★

理论观点	团队绩效的高低取决于领导风格与情境因素是否匹配。
领导方式 (两大取向)	工作取向和关系取向，测量量表“最不喜欢的工作伙伴” 【口诀】肯定关系，否定工作
	工作取向：关心生产。
	关系取向：乐于和同事形成良好的人际关系。
情境性因素 (三个维度)	(1) 领导与下属的关系：下属对领导信任、信赖和尊重的程度； (2) 工作结构：工作程序化、规范化的程度； (3) 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力的大小。
通过这三个维度的互相组合，共可以产生八种不同的情境。 两种领导风格在八种不同的情境下有不同的效能（见下页）	



第一节 领导理论

不同领导风格在不同情境下的效能

情境类型		一	二	三	四	五	六	七	八
情境 维度	领导与下属 的关系	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	关系取向型	低			高		一般		低
	工作取向型	高			低		一般		高



第一节 领导理论

同步练习题

【例-单选题】根据权变理论，如果一个领导人对她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



第一节 领导理论

答案：A

解析：本题考查权变理论。领导方式区分为工作取向和关系取向两类，测量量表“最不喜欢的工作伙伴”。

（1）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；

（2）反之，则认为该领导主要关系生产，属于工作取向型。

【口诀】肯定关系，否定工作。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-单选题】权变理论强调的情境性因素不包括（ ）。

- A. 领导与下属的关系
- B. 领导风格
- C. 工作结构
- D. 职权



第一节 领导理论

答案：B

解析：本题考查权变理论。费德勒认为情境性的因素可以分为三个维度：

（1）领导与下属的关系，主要是指下属对领导信任、信赖和尊重的程度；

（2）工作结构，主要是指工作程序化、规范化的程度；

（3）职权，主要是指领导在甄选、培训、激励、处分等人事工作方面的影响力和权力的大小。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-多选题】根据领导权变理论的观点，能使工作取向型的绩效高的情境是（ ）。

- A. 领导与下属的关系坏、工作结构低、领导职权小
- B. 领导与下属的关系好、工作结构高、领导职权大
- C. 领导与下属的关系坏、工作结构高、领导职权大
- D. 领导与下属的关系好、工作结构低、领导职权大
- E. 领导与下属的关系好、工作结构低、领导职权小



第一节 领导理论

答案：ABD

解析：本题考查权变理论。费德勒的权变理论认为，团队绩效的高低取决于领导与情境因素之间是否搭配。下列情境下工作取向型领导的绩效高：

- (1) 领导与下属的关系坏，工作结构低，领导职权小；
- (2) 领导与下属的关系好，工作结构高，领导职权大；
- (3) 领导与下属的关系好，工作结构高，领导职权小；
- (4) 领导与下属的关系好，工作结构低，领导职权大。



第一节 领导理论

六、领导-成员交换理论★

核心观点	团体中领导与下属在确立关系和角色的早期，就把下属分出“圈里人”和“圈外人”两个类别。
二者区别	①与领导打交道：“圈里人”比“圈外人”困难少，能够感觉到领导对他们的关心。 ②工作责任感：“圈里人”比“圈外人”承担更高的工作责任感，对于其所在的部门贡献更多，绩效评估也更高。 ③领导：倾向于对“圈里人”比“圈外人”投入更多的时间、感情，很少采用正式领导权威。
交换过程	这种交换过程是一个互惠的过程： ①领导为了达成绩效目标和更持久化的改变，应该着手改变下属的自我概念。 ②下属通过他们的反应也在改变领导的自我图式。
	领导和下属两者都作为个体，通过团体进行反馈。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-单选题】关于领导-成员交换理论及其内涵的说法，错误的是（ ）。

- A. 在确立关系和角色的中后期，领导会把下属分成“圈里人”和“圈外人”
- B. 领导-成员交换过程是一个互惠过程
- C. 领导和下属都以个体的身份通过团体进行反馈
- D. 相比于“圈外人”，领导倾向于对“圈内人”投入更多的时间和精力



第一节 领导理论

答案：A

解析：本题考查领导-成员交换理论。选项A错误，领导-成员交换理论认为，团体中领导和下属在确立关系和角色的早期，就把下属分为“圈内人”和“圈外人”两个类别。



第一节 领导理论

同步练习题

【例-多选题】下列关于领导-成员交换理论说法正确的有（ ）。

- A. 领导把下属分为“圈里人”和“圈外人”
- B. “圈里人”与领导打交道时比“圈外人”困难少
- C. 领导倾向于对“圈里人”投入更多的时间、感情
- D. 领导很少对“圈外人”采用正式领导权威
- E. “圈里人”承担更高的工作责任感



第一节 领导理论

答案：ABCE

解析：本题考查领导-成员交换理论。选项D错误，领导很少对“圈里人”采用正式领导权威。



本节小结

