



第二节 领导风格与技能

三、管理方格及生命周期理论★★★

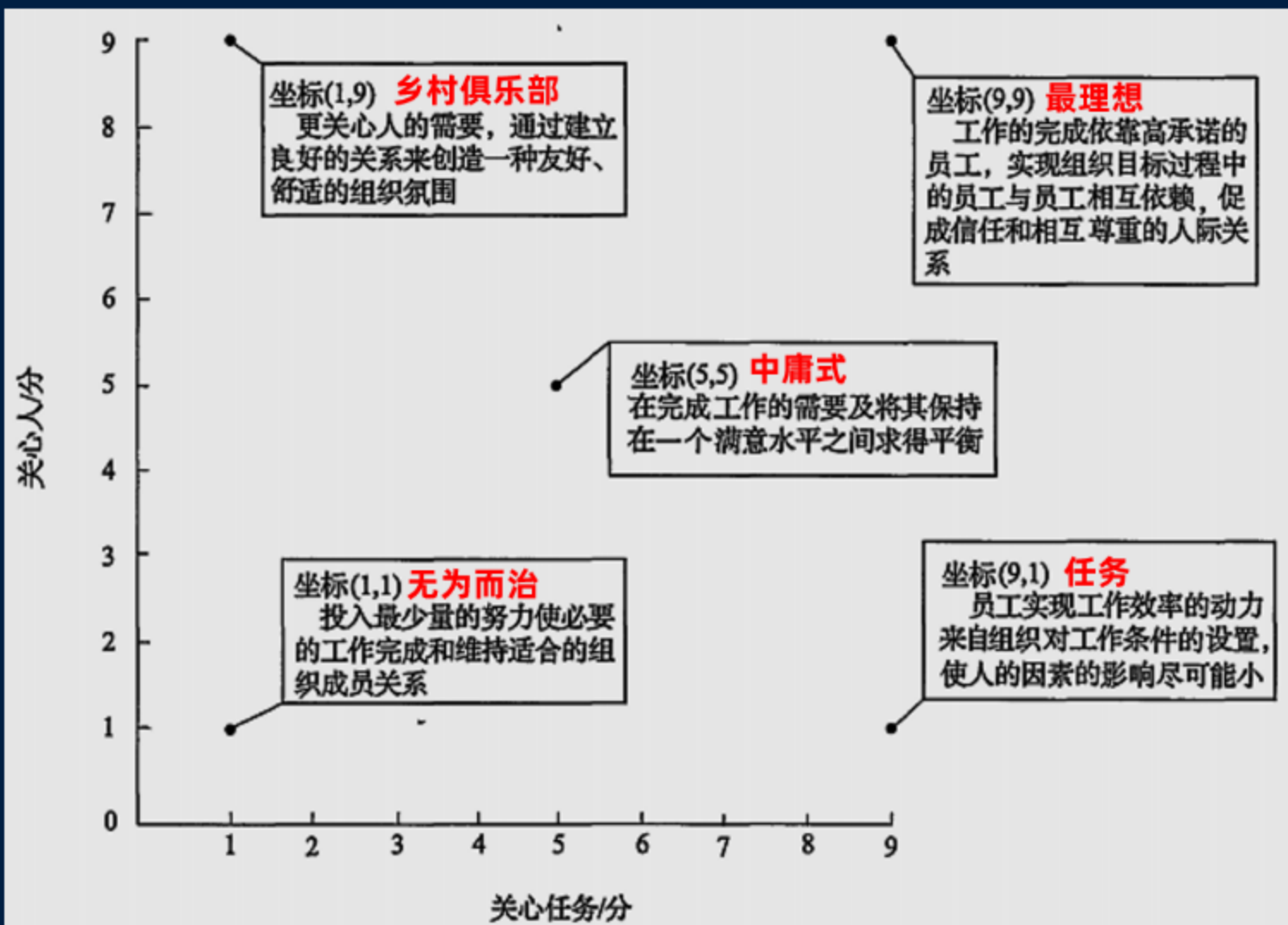
（一）管理方格理论（布莱克和默顿）

把领导风格画成一个二维坐标方格。纵坐标“关心人”，横坐标“关心任务”。

描述了 关心人 和关心 任务的 交互作 用	(1, 1)	无为而治	既不关心人，也不关心任务
	(9, 9)	最理想	既关心人，也关心任务
	(5, 5)	中庸式	工作需要和满意水平之间求得平衡
	(1, 9)	乡村俱乐部	更关心人的需要，但对任务漠不关心
	(9, 1)	“任务”	极度关心任务，却对人漠不关心



第二节 领导风格与技能





第二节 领导风格与技能

同步练习题

【例-单选题】管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格，该方格的纵坐标是（ ）。

- A. 关心人
- B. 关系任务
- C. 中庸式
- D. 任务式



第二节 领导风格与技能

答案：A

解析：本题考查管理方格理论。管理心理学家布莱克和默顿的管理方格理论，把领导风格画成一个二维坐标方格。纵坐标“关心人”，横坐标“关心任务”，对应员工取向和生产取向。在方格中有五种基本风格，描述了关心人和关心任务的交互作用。



第二节 领导风格与技能

同步练习题

【例-单选题】管理方格理论中，坐标位置为（1，9）的领导风格称为（ ）。

- A. “中庸式”领导风格
- B. “乡村俱乐部”领导风格
- C. “无为而治”领导风格
- D. “任务”领导风格



第二节 领导风格与技能

答案：B

解析：本题考查管理方格理论。管理方格理论中，坐标位置为（1，9）的领导格称为“乡村俱乐部”风格，（1，1）称为“无为而治”风格，（9，1）称为“任务”领导风格，（5，5）称为“中庸式”领导风格，（9，9）既关心任务，又关心人，被认为是最理想的领导风格。



第二节 领导风格与技能

(二) 生命周期理论-管理方格理论的扩展

下属成熟度	工作成熟度	个体对自己的行为负责任的 能力 ：指一个人的知识和技能水平。		工作成熟度越高，员工执行任务的能力越强，越不需要指挥和指导。
	心理成熟度	个体对自己的行为负责任的 意愿 ：指从事工作的意愿或动机。		心理成熟度越高，员工自觉性越高，越不需要外力推动。
四种领导风格	指导式	高 工作 -低关系	领导规定工作任务、角色职责，指示员工做什么，如何做。	
	推销式	高工作-高关系	领导不仅表现出指导行为，而且富于支持行为。	
	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或支持，让下属自主决定。	
与其他权变理论的不同之处：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。				

【口诀】

指导工作
推销双高
参与关系
授权双低



第二节 领导风格与技能

同步练习题

【例-单选题】生命周期理论与其他权变理论的不同之处在于，它强调的是（ ）。

- A. 下属人格特质
- B. 下属忠诚度
- C. 下属与任务匹配
- D. 下属成熟度



第二节 领导风格与技能

答案：D

解析：本题考查生命周期理论。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。



第二节 领导风格与技能

同步练习题

【例-单选题】小明作为企业高管，指导员工工作，并对员工的积极行为及时指出，体现的领导方式是（ ）。

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



第二节 领导风格与技能

答案：B

解析：本题考查生命周期理论。生命周期理论将工作取向和关系取向相结合，提出了四种领导风格。

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

（2）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。

（3）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。

（4）授权式：低工作-低关系。领导提供较少的指导或支持，让下属自主决定。



第二节 领导风格与技能

同步练习题

【例-单选题】根据生命周期理论，低工作-高关系的领导风格称为（ ）。

- A. 授权式
- B. 指导式
- C. 推销式
- D. 参与式



第二节 领导风格与技能

答案：D

解析：本题考查生命周期理论。生命周期理论将工作取向和关系取向两个维度结合，得出了四种领导风格。其中，指导式是高工作-低关系，推销式是高工作-高关系，参与式是低工作-高关系，授权式是低工作-低关系。



第二节 领导风格与技能

四、领导技能★★

主要技能	内涵	定义	适用范围
技术技能	事	一个人对某种类型的程序或技术的掌握能力。	(1) 对于操作人员和专业人员，技术技能是工作绩效的主要依据。 (2) 作为经理，他们更加依靠的是下属的技术技能。
人际技能	人	有效地与他人共事和建立团队合作的能力。	任何层次的领导都不能逃避有效人际技能的要求。
概念技能	观点 思想	按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力。	越高的管理职位，概念技能的作用也就越重要。
研究表明：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。			



第二节 领导风格与技能

同步练习题

【例-单选题】下列关于领导技能的说法，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”



第二节 领导风格与技能

答案：C

解析：本题考查领导技能。

选项A错误，在越高的管理职位上，概念技能的作用也就越重要。

选项B错误，人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力，并不是操纵他人。

选项D错误，概念技能影响的是观点、思想，而人际技能关心的是人。



第二节 领导风格与技能

同步练习题

【例-单选题】下列关于领导技能的说法，正确的有（ ）。

- A. 组织中任何层次的领导都需要有效的人际技能
- B. 领导更加依靠的是下属的人际技能
- C. 制定长期计划需要用到概念技能
- D. 升职并担负领导责任后，技术技能就会显得相对不重要
- E. 管理职位越高，概念技能的作用就越重要



第二节 领导风格与技能

答案：ACDE

解析：本题考查领导技能。

选项B错误，作为经理，他们更加依靠的是下属的技术技能；在许多情况下，他们基本上不参与他们所管理团队的技术技能实践。



本节小结

