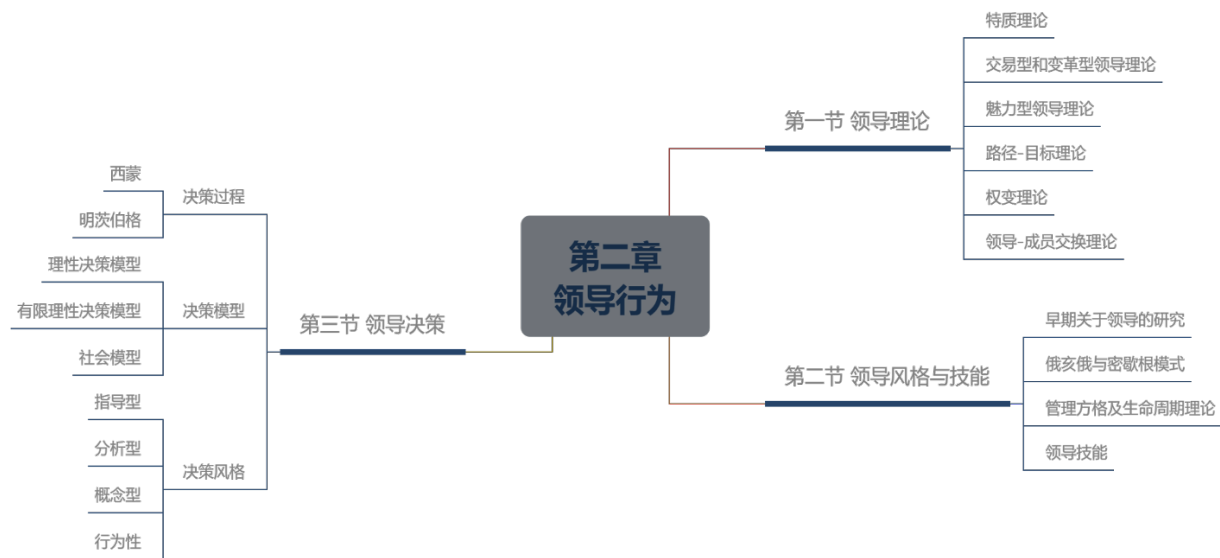


第二章 领导行为



考点一：特质理论

主要观点	与生俱来、先天具备。
代表人物	吉伯：身强力壮，聪明但不能过分聪明，外向、有支配欲，有良好的调适能力，自信。 斯道格迪尔：有责任感，充满热情并且持之以恒，勇于冒险并富有创新精神，勇于实践，自信，很好地处理人际关系并能够忍受挫折。
理论不足	(1) 忽视了下属的需要。 (2) 没有指明各种特质之间的相对重要性。 (3) 忽视了情境因素。 (4) 没有区分原因和结果。

考点二：交易型和变革型领导理论（伯恩斯）

	伯恩斯	
	交易型领导	变革型领导
特征	放任奖励 差错管理	魅力激励 智慧关怀
注意	区分奖励与激励	魅力是特征
记忆要点	冷冰冰，相对平庸	暖乎乎，超额绩效

考点三：魅力型领导理论（豪斯）

概念	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。
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。 (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。（见下页）

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	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

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	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
---	--

考点四：路径-目标理论（豪斯）

领导行为	指导绩效；支持环境；参与意见；成就目标
中间变量	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。
不同情境	(1) 下属的 工作是结构化 ： 支持型 的领导带来高的绩效。 (2) 能力强或经验丰富的 下属： 指导式 的领导是 多余 的。 (3) 内控型 下属：对 参与式 的领导更为满意。 (4) 外控型 下属：对 指导式 的领导更为满意。

考点五：权变理论（费德勒）

主要观点	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	【口诀】肯定关系，否定工作
情境因素	(1) 领导与下属的 关系 ：下属信任、信赖和尊重程度；
三个维度	(2) 工作 结构 ：工作程序化、规范化程度；
	(3) 职权 ：领导在人事工作方面有多大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 种不同的情况。 两种领导风格在八种不同的情境下有不同效能（见下页附图）	

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	低			高		一般		低
	工作取向	高			低		一般		高

考点六：领导-成员交换理论

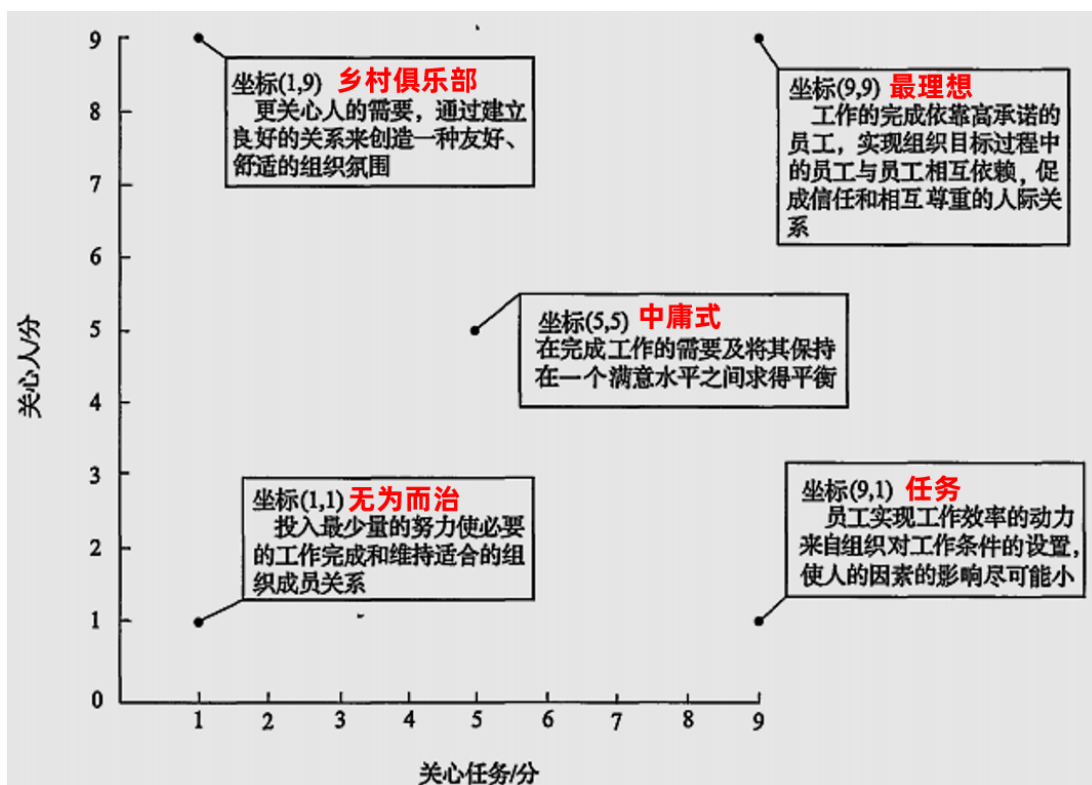
核心观点	团体中领导与下属在确立关系和角色的 早期 ，就把下属分出“ 圈里人 ”和“ 圈外人 ”两个类别。			
二者区别		与领导打交道	责任感、绩效和贡献	领导投入
	圈里人	困难少	更多	时间、感情
	圈外人	困难多	较少	正式领导权威
互惠过程	(1) 领导应该着手改变下属的自我概念。 (2) 下属通过他们的反应也在改变领导的自我图式。			
领导和下属两者都 作为个体 ， 通过团体 进行反馈。				

考点七：俄亥俄与密歇根模式

	俄亥俄模式	密歇根模式
维度	关心人 工作管理	员工取向 生产取向
结论	双高	员工取向
密歇根模式在维度的数量和性质上与俄亥俄模式 极为相似 ，这两种模式理论虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖，但具有极强的相似性，极具 对比研究 的意义。		

考点八：管理方格及生命周期理论

（一）管理方格理论



(二) 生命周期理论

核心观点	影响领导风格选择的一个重要因素是 下属的成熟程度 , 即个体对自己的行为负责任的 能力与意愿 。	
两个方面	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。
领导风格	指导式	高 工作 -低关系
	推销式	高工作-高关系
	参与式	低工作-高 关系
	授权式	低工作-低关系

考点九：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。			

考点十：决策过程

西蒙	(1) 智力活动阶段	对环境进行分析, 确定决策的情境。
	(2) 设计活动阶段	探索、研究和分析可能发生的行为系列。
	(3) 选择活动阶段	选择一个行为。
明茨伯格	(1) 确认阶段	认知到问题或机会的产生, 进行诊断。
	(2) 发展阶段	个体搜寻现有的标准程序或者解决方案, 或者设计全新的、量身定做的解决方案的过程。

	(3) 选择阶段	确定最终的方案。
		一般有 三种方法 ：判断、分析、权衡

考点十一：决策模型

理性决策模型	Best
有限理性决策模型	Better
社会模型	人类行为主要是由无意识的需求来驱动的，没有办法理性决策。
	人们有 坚持错误决策 的倾向，称为“投入的增加”。 原因主要有： 项目的特点 ； 心理决定因素 ； 社会压力 ； 组织决定因素 。

考点十二：决策风格

	较高模糊耐受性	较低模糊耐受性
关注任务和技术	分析型 ：高技术	指导型 ：低技术
关注人和社会	概念型 ：高人	行为型 ：低人

小结

	考点
第一节	<ul style="list-style-type: none"> ● 六大领导理论：特质理论、交易型和变革型领导理论、魅力型领导理论、路径-目标理论、权变理论、领导-成员交换理论
第二节	<ul style="list-style-type: none"> ● 四大领导风格：俄亥俄与密歇根模式、管理方格及生命周期理论 ● 三种领导技能：技术、人际、概念
第三节	<ul style="list-style-type: none"> ● 两人决策过程：西蒙、明茨伯格 ● 三种决策模型：理性决策、有限理性决策、社会模型 ● 四种决策风格：指导低技术、分析高技术、概念高人、行为低人