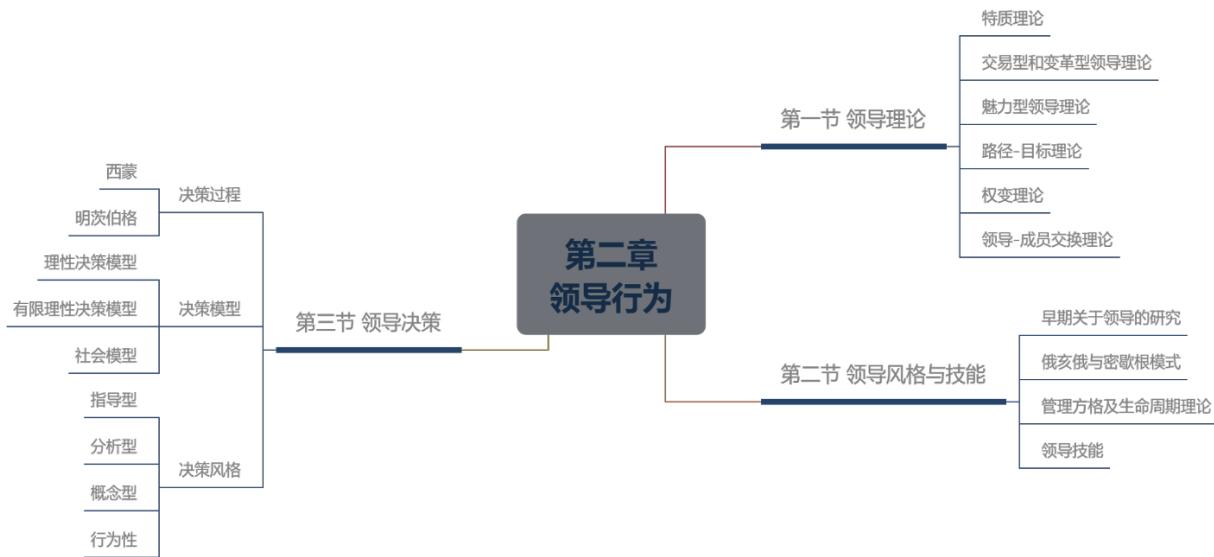


## 第二章 领导行为



### 考点一：特质理论

主要观点	与生俱来、先天具备。
代表人物	<p>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，<b>自信</b>。</p> <p>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，<b>勇于实践，自信</b>，很好地处理人际关系并能够忍受挫折。</p>
理论不足	<p>(1) 忽视了下属的需要。</p> <p>(2) 没有指明各种特质之间的相对重要性。</p> <p>(3) 忽视了情境因素。</p> <p>(4) 没有区分原因和结果。</p>

### 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 <b>奖励</b> 差错管理	魅力 <b>激励</b> 智慧关怀
注意	<b>区分奖励与激励</b>	<b>魅力是特征</b>
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 <b>自信</b> 并且 <b>信任下属</b> ，对下属有 <b>高度的期望</b> ，有 <b>理想化的愿景</b> 和 <b>个性化风格</b> 的领导。
观点	<p>(1) 魅力型领导的<b>追随者认同</b>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。</p> <p>(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<b>高水平</b>的自我意识和自我管理时，魅力型领导的<b>效果</b>将会得到<b>进一步强化</b>。</p> <p>(3) 魅力本身是一个<b>归因</b>现象，会随着情境发生变化。能够促使魅力归因的<b>领导特质</b>包括：<b>自信</b>、<b>印象管理技能</b>、<b>社会敏感性和共情</b>等。</p> <p>(4) 魅力型领导<b>并不一定是一个正面的英雄</b>，也有与其相联系的非道德特征。（见下页）</p>

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 <b>内在</b> 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 <b>外在</b> 道德标准
---	--

#### 考点四：路径-目标理论（豪斯）

领导行为	<b>指导绩效；支持环境；参与意见；成就目标</b>
中间变量	提出两个权变因素作为领导行为与结果之间的 <b>中间变量</b> ： (1) 下属控制范围之外的 <b>环境</b> 因素：工作结构、正式权力系统、工作团队等； (2) 下属的 <b>个人特征</b> ：经验、能力、内-外控等。
不同情境	(1) 下属的 <b>工作是结构化</b> ： <b>支持型</b> 的领导带来高的绩效。 (2) <b>能力强或经验丰富的下属</b> ： <b>指导</b> 式的领导是 <b>多余的</b> 。 (3) <b>内控型</b> 下属：对 <b>参与</b> 式的领导更为满意。 (4) <b>外控型</b> 下属：对 <b>指导</b> 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 <b>领导风格与情境因素</b> 是否匹配。
领导方式	<b>【口诀】肯定关系，否定工作</b>
情境因素 三个维度	(1) 领导与下属的 <b>关系</b> ：下属信任、信赖和尊重程度； (2) <b>工作结构</b> ：工作程序化、规范化程度； (3) <b>职权</b> ：领导在人事工作方面有多大影响力和权力的大小。
通过这 <b>三个维度</b> 的互相组合，共可以产生 <b>八种</b> 不同的情况。	
两种领导风格在八种不同的情境下有不同的效能（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 <b>关系</b>	<b>好</b>	<b>好</b>	<b>好</b>	<b>好</b>	<b>坏</b>	坏	坏	<b>坏</b>
	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	<b>关系</b> 取向	低			<b>高</b>		一般		低
	<b>工作</b> 取向	<b>高</b>			低		一般		<b>高</b>

#### 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 <b>早期</b> ，就把下属分出“ <b>圈里人</b> ”和“ <b>圈外人</b> ”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
	<b>圈里人</b>	困难少	更多	时间、感情
	<b>圈外人</b>	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 <b>作为个体</b> ，通过 <b>团体</b> 进行反馈。				

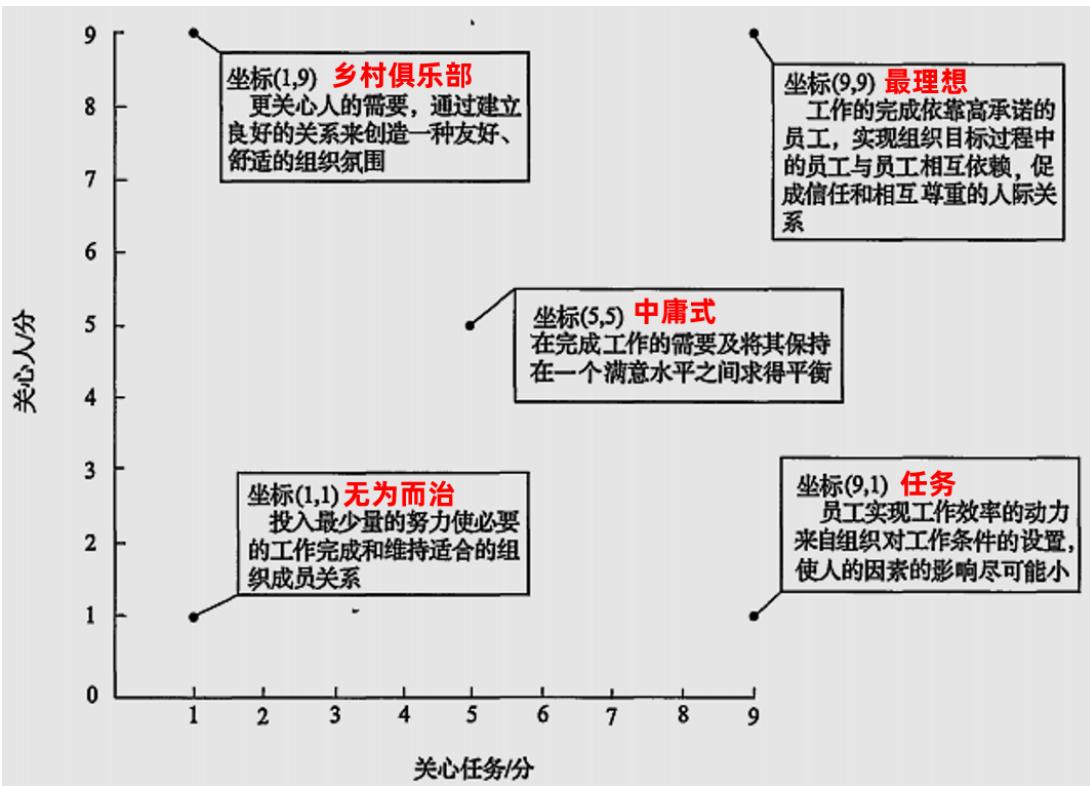
#### 考点七：俄亥俄与密歇根模式

	<b>俄亥俄模式</b>	<b>密歇根模式</b>
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 <b>下属的成熟程度</b> , 即个体对自己的行为负责的能力与意愿。	
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 <b>技术</b> 的掌握能力。	(1) 对于 <b>操作人员</b> 和 <b>专业人员</b> , 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 <b>团队合作</b> 的能力。	<b>任何层次</b> 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 <b>思考</b> 的能力。	<b>越高的管理职位</b> , 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) <b>智力活动</b> 阶段	对环境进行分析, 确定决策的情境。
	(2) <b>设计活动</b> 阶段	探索、研究和分析可能发生的行为系列。
	(3) <b>选择活动</b> 阶段	选择一个行为。
明茨伯格	(1) <b>确认</b> 阶段	认知到问题或机会的产生, 进行诊断。
	(2) <b>发展</b> 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	● 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	● 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	● 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