

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” 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效能（见下页）	

【记忆要点】肯定关系，否定工作

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

注意：

高度非结构化的环境，需要领导的**结构**和**控制**；

任务高度程序化以及关系很好的情况下，**任务导向**有助于提高绩效

【例·单选题】根据权变理论，如果一个领导对他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

答案：A

解析：本题考查权变理论。

费德勒将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）如果一个领导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，则说明该领导主要关心生产，属于工作取向型。

【例·单选题】费德勒的权变理论中，提出的情境因素不包括（ ）。

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

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。

【例·单选题】权变理论认为，在任务高度结构化且领导与员工关系良好的情境中，有助于工作绩效的领导类型是（ ）。

- A. 高关系取向
- B. 高工作取向
- C. 高支持取向
- D. 高成就取向

答案：B

解析：本题考查权变理论。费德勒的权变理论认为，在任务高度程序化以及领导与员工的关系很好的情况下，领导们会觉察到任务导向更加有助于工作绩效的提高。

【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

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。

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。

【例·单选题】下列关于领导-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. 领导和下属都作为个体，通过团体进行反馈
- D. 相比于“圈外人”，领导倾向于对“圈里人”投入更多的时间和感情

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“圈里人”和“圈外人”两个类别。

【例·单选题】下列关于领导-成员交换理论的说法，错误的是（ ）。

- A. 属于“圈里人”的下属与领导打交道时，比“圈外人”困难少，能够感觉到领导对他们的关心
- B. 团体中领导与下属在确立关系和角色的早期，就把下属分成“圈里人”和“圈外人”两个类别
- C. 领导倾向于对“圈里人”投入比“圈外人”更多的时间、感情，很少采用正式领导权威
- D. 领导-成员交换理论认为，这种交换过程是一个单向的过程

答案：D

解析：本题考查领导-成员交换理论。选项D错误，领导-成员交换理论认为，交换过程是一个互惠的过程。

本节小结

