

第二节

领导风格与技能

知识点名称	重要程度
1. 早期关于领导的研究	★★
2. 俄亥俄与密歇根模式	★★
3. 管理方格及生命周期理论	★★★★
4. 领导技能	★★★★

领导风格	领导风格是指领导在实际领导中表现出的习惯化行为特点
代表研究	道格拉斯·麦克格雷格经典的 X 理论和 Y 理论 (1) X 理论：代表了传统权威的管理风格； (2) Y 理论：代表了启发式、人性化的管理风格
	其他研究：如勒温、密歇根大学、俄亥俄大学的研究等
结论	领导风格既可能是正向性的，又可能是负向性的

【例·单选题】道格拉斯·麦克格雷格提出的经典X理论和Y理论中，X理论代表了（ ）的管理风格。

- A. 员工中心
- B. 传统权威
- C. 启发式
- D. 人际关系

答案：B

解析：本题考查领导风格。心理学家道格拉斯·麦克格雷格经典的X理论和Y理论，X理论代

表了传统权威的管理风格，Y理论代表了启发式、人性化的管理风格。

一、早期关于领导的研究★★

勒温	(1) 独裁型领导：儿童的行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情；当独裁型领导离开或将领导氛围变得更轻松一些时，缺乏感情的儿童会转而产生攻击性
	(2) 放任型领导：儿童产生最多的攻击性行为
	(3) 民主型领导：儿童的攻击性处于中间水平
斯道格尔迪尔	(1) 1948 年，研究发现个体不可能只因为拥有特定的特质就能够成为领导，领导拥有的特质必须与领导行使职能的情境相匹配。标志着一种新的强调领导行为和领导情境的领导研究理论的诞生
	(2) 1974 年，更为明确地指出，人格和情境都是决定领导的因素

【例·单选题】勒温在研究中发现，儿童行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情。这种属于（ ）领导方式。

- A. 放任型
- B. 独裁型
- C. 民主型
- D. 监督型

答案：B 【注意】举一反三

解析：本题考查早期关于领导的研究。在研究中勒温发现，独裁型领导领导下的儿童，他们的行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情；当独裁型领导离开或将领导氛围变得更轻松一些时，缺乏感情的儿童会转而产生攻击性。放任型领导领导下的儿童则产生最多的攻击性行为，民主型领导领导下的儿童的攻击性处于中间水平。

二、俄亥俄与密歇根模式★★

	维度	结论
俄亥俄模式	①关心人：领导注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感，更愿意建立相互信任的工作关系；高度人际取向的领导帮助下属解决个人问题。	工作管理和关心人的得分高的领导，更能促使员工有高的绩效和

	② 工作管理 ：领导为了达成目标而在规定或确定自己与下属的角色时所从事的行为活动，包括组织工作任务、工作关系、工作目标。高度工作取向的领导关注员工的工作，要求维持一定的绩效水平，并强调工作的最后期限。	高的工作满意度。
密歇根模式	① 员工取向 ：注重人际关系，主动了解并积极满足员工需要。与团体 高 绩效和员工 高 满足感相关 ② 生产取向 ：强调工作技术和任务进度，关心工作目标达成。与团体 低 绩效和员工 低 满足感相关	支持员工取向的领导作风
注意 ：这两种模式在 维度的数量和性质 上极为相似，虽然在以生产工作为取向维度的 结论 上看法相悖，但因其具有极强的相似性，所以极具对比研究的意义。		

【记忆要点】人工双高

【例·单选题】根据俄亥俄大学关于领导行为的研究，可以促使员工实现高绩效和高工作满意度的领导行为是（ ）。

- A. 高关心人和高工作管理
- B. 低关心人和高工作管理
- C. 低关心人和低工作管理
- D. 高关心人和低工作管理

答案：A

解析：本题考查俄亥俄与密歇根模式。俄亥俄大学研究得出领导行为的维度包括关心人和工作管理两个方面。许多研究发现，工作管理维度和关心人维度得分都高的领导，比其他类型的领导（两个维度得分都低，或一个维度得分低、另一个维度得分高）更能促使员工实现高的绩效和高的工作满意度。

【例·多选题】密歇根模式的领导行为的维度包括（ ）。

- A. 员工取向
- B. 生产取向
- C. 技能管理
- D. 关心人
- E. 工作管理

答案：AB

解析：本题考查俄亥俄与密歇根模式。密歇根大学通过测验、非结构化访谈等方法，得到了两个描述领导行为的维度，即员工取向和生产取向。

【例·多选题】下列关于领导风格的密歇根模式，表述正确的有（ ）。

- A. 密歇根和俄亥俄模式在以生产工作为取向维度的结论上说法一致
- B. 密歇根模式支持员工取向的领导作风
- C. 密歇根模式所描述的维度在性质和数量上与俄亥俄模式极为相似
- D. 密歇根模式是管理方格理论的进一步发展
- E. 密歇根和俄亥俄模式在以员工为取向维度的结论上说法上不一致

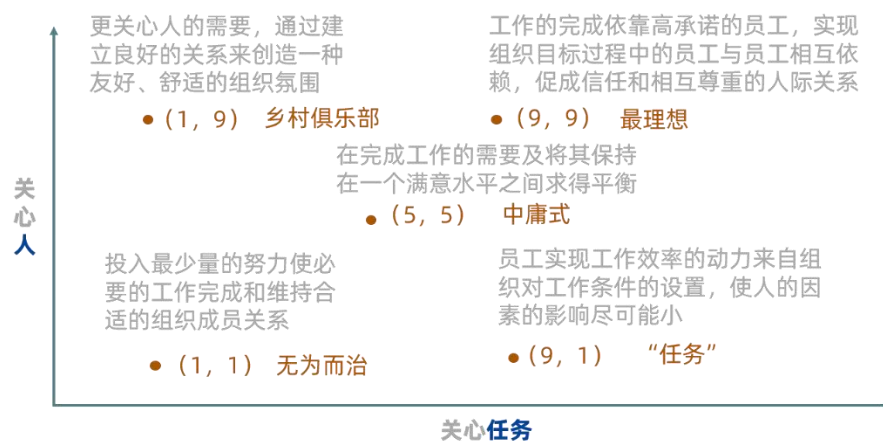
答案：BC

解析：本题考查俄亥俄与密歇根模式。密歇根模式所描述的维度在性质和数量上与俄亥俄模式极为相似，尤其是在以员工为取向维度的结论上说法上趋同，虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖，但因其具有极强的相似性，所以极具对比研究的意义。管理方格理论是借鉴了上述两种模式。

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）

管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格。



【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

答案：B

解析：本题考查管理方格及生命周期理论。在管理方格理论中，坐标位置为（1，9）的称为“乡村俱乐部”领导风格，（1，1）称为“无为而治”领导风格，（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。

【例·单选题】根据心理学家布莱克和默顿的管理方格理论，在关心人和关心任务的坐标上都很高的领导风格是（ ）。

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

答案：B

解析：本题考查管理方格及生命周期理论。在管理方格理论中，坐标位置为（1，9）的称为“乡村俱乐部”领导风格，（1，1）称为“无为而治”领导风格，（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。

（二）生命周期理论

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	
	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	
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			

【记忆要点】

指导工作 推销双高 参与关系 授权双低

【例·多选题】领导生命周期理论认为下属的成熟度包括（ ）。

- A. 情绪成熟度
- B. 年龄成熟度
- C. 工作成熟度
- D. 职业成熟度
- E. 心理成熟度

答案：CE

解析：本题考查管理方格及生命周期理论。生命周期理论认为，影响领导风格选择的一个重要因素是下属的成熟程度。成熟度是指个体对自己的行为负责任的能力与意愿，包括：

（1）工作成熟度，是指一个人的知识和技能水平；（2）心理成熟度，是指从事工作的意愿或动机。

【例·单选题】下列领导风格中，属于生命周期理论“高工作-高关系”的是（ ）。

- A. 指导式
- B. 参与式
- C. 授权式
- D. 推销式

答案：D

解析：本题考查管理方格及生命周期理论。生命周期理论将工作取向和关系取向相结合，提出了指导式、推销式、参与式、授权式四种领导风格。

（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。

【例·单选题】根据领导生命周期理论，领导与下属共同决策表明领导风格类型为（ ）。

- A. 推销式
- B. 参与式
- C. 询问式
- D. 授权式

答案：B

解析：本题考查管理方格及生命周期理论。生命周期理论将工作取向和关系取向相结合，

提出了指导式、推销式、参与式、授权式四种领导风格。

(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。

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	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。 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。提高人际技能的方法有很多，主要包括： ①关注他人，要向他人多问问题，表现出对他人话题的兴趣；②遵守社会交往的规范。
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			

【例·单选题】对于操作人员和专业人员，工作绩效的主要依据是（ ）。

- A. 技术技能
- B. 概念技能
- C. 领导技能
- D. 人际技能

答案：A

解析：本题考查领导技能。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。

【例·多选题】下列关于领导技能的说法，正确的有（ ）。

- A. 领导职位越高，技术技能的作用越重要
- B. 领导职位越高，概念技能的作用越重要

- C. 领导制定长期计划需要依赖概念技能
- D. 各层级领导都须具备良好的人际技能
- E. 不同层级领导需要的概念技能、人际技能和技术技能的比例不同

答案：BCDE

解析：本题考查领导技能。领导职位越高，需要的技术技能占比越小，而概念技能占比越大。

本节小结

