

第八章

领导行为理论及其应用



第一节

领导理论

知识点名称	重要程度
1. 特质理论	★★
2. 交易型和变革型领导理论	★★
3. 魅力型领导理论	★★★★
4. 路径-目标理论	★★★★
5. 权变理论	★★
6. 领导-成员交换理论	★

1. 领导的概念	领导指的是具有影响群体、影响他人以完成组织目标的能力的人
2. 基本特点	(1) 必须具有影响力； (2) 必须具有指导和激励的能力

3. 影响力来源	(1) 主要来源：组织的正式任命； (2) 其他来源：具有与工作相关的专门技能或才能
----------	---

【例·单选题】下列关于领导的说法，错误的是（ ）。

- A. 领导必须具有影响力，而影响力主要来源于组织的正式任命
- B. 领导必须具有指导和激励的能力
- C. 领导的影响力不能从团队或组织中自然产生
- D. 领导帮助个体或群体确认目标并激励他们达到一定的目标

答案：C

解析：本题考查领导。选项C错误，领导的影响力主要来源于组织的正式任命，其影响力也可以从其他方面获得，如具有与工作相关的专门技能或才能。因此，影响力不仅是管理者才具有的能力，而且可以从团队或组织的其他员工中自然产生并发挥作用。

一、特质理论★★

主要观点	传统的特质理论认为，领导具有某些固有的特质，并且这些特质都是与生俱来的。只有先天具备某些特质的人才有可能成为领导
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（扩大了特质的范围）：对所完成的工作具有责任感，在追求目标的过程中充满热情并且能够持之以恒，解决问题时勇于冒险并富有创新精神，勇于实践，自信，能很好地处理人际关系并能够忍受挫折

（续表）

不足	(1) 忽视了下属的需要：具有某种特质的领导可能适合管理一些下属，但不适合管理另一些下属； (2) 没有指明各种特质之间的相对重要性：成功领导可能需要具备许多特质，但其中某些特质最为关键；
----	---

	(3) 忽视了情境因素：不能解释为什么具有不同特质的领导在各自的组织中都可以工作得非常出色； (4) 没有区分原因和结果：不能解释是因为领导具有某些特质才导致成功，还是因为成功才使领导形成了这些特质
--	---

【记忆要点】两没有两忽视

【例·单选题】根据吉伯的观点，领导的重要特质不包含（ ）。

- A. 良好的调适能力
- B. 自信
- C. 勇于实践
- D. 外向

答案：C

解析：本题考查特质理论。心理学家吉伯认为，要想成为卓越的领导，就必须具备以下特质：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。

【例·多选题】领导理论中的特质理论存在的缺陷包括（ ）。

- A. 重视下属的需要
- B. 忽视了情境因素
- C. 没有区分原因和结果
- D. 考虑到了领导权力大小因素的影响
- E. 忽视了领导能力因素的影响

答案：BC

解析：本题考查特质理论。特质理论因为存在以下一些缺陷，所以在解释领导行为方面并不十分成功，它的不足表现在以下四个方面。

- (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。

二、交易型和变革型领导理论（伯恩斯）★★

	观点	特征	总结
交易型领导	(1) 强调的是个人在组织中的与位置相关的权威性和合法性； (2) 强调任务的明晰度、工作的标准和产出； (3) 很关注任务的完成以及员工的顺从； (4) 更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效	(1) 奖励：承诺为努力或高绩效提供奖励，赏识成就； (2) 差错管理（积极型）：观察和寻找与标准背离的行为，采取修正行动； (3) 差错管理（消极型）：仅在背离标准时进行干涉； (4) 放任：放弃责任，避免作出决策	依靠的是消极型差错管理，是一种相对平庸的管理模式

（续表）

	观点	特征	总结
变革型领导	(1) 通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者； (2) 能够为组织制定明确的愿景，更多地通过自己的领导风格来影响员工和团队绩效	(1) 魅力：提供任务的愿景，潜移默化的自豪感，获得尊敬和信任； (2) 激励：持续的高期望，鼓励努力，用简单的手段表达重要的意图； (3) 智慧型刺激：提升智慧，理性和谨慎地解决问题； (4) 个性化关怀：给予个人关注，个性化地对待每名员工，对其进行培训和提出建议	创造组织在革新和变化中的超额绩效

【例·单选题】变革型领导的特点不包括（ ）。

- A. 激励
- B. 个性化关怀
- C. 智慧型刺激

D. 奖励

答案：D

解析：本题考查交易型和变革型领导理论。心理学家伯恩斯把领导分为两种类型：交易型领导和变革型领导。其中，变革型领导的特征包括：

- （1）魅力：提供任务的愿景，潜移默化的自豪感，获得尊敬和信任；
- （2）激励：持续的高期望，鼓励努力，用简单的手段表达重要的意图；
- （3）智慧型刺激：提升智慧，理性和谨慎地解决问题；
- （4）个性化关怀：给予个人关注，个性化地对待每名员工，对其进行培训和提出建议。

【例·单选题】下列关于伯恩斯的观点，错误的是（ ）。

- A. 在大多数情况下，交易型领导依靠的是消极型差错管理
- B. 交易型领导是一种相对平庸的管理
- C. 交易型领导创造组织的超额绩效
- D. 变革型领导会使组织有效地运转和成长

答案：C

解析：本题考查交易型和变革型领导理论。伯恩斯认为在多数情况下，交易型领导依靠的是消极型差错管理，是一种相对平庸的管理模式，而变革型领导则创造组织在革新和变化中的超额绩效。