

三、魅力型领导理论（**罗伯特·豪斯**）★★★

概念	魅力型领导是指具有 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 个性化领导风格 的领导	
主要观点	（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	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
		提高 情境 ：面临剧烈变革的组织环境，组织中对现状非常不满的追随者的激增
	（4）魅力型领导并不一定展现完美的“英雄”形象，也有可能具备一些非道德特征	魅力型领导的 道德特征 和 非道德特征 （见下页）

【信期风景】

魅力型领导的道德特征和非道德特征

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 - 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	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 - 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

【例·单选题】魅力型领导的特征不包括（ ）。

A. 自信并且信任下属

- B. 有理想化的愿景
- C. 承诺为努力提供奖励
- D. 对下属有高度的期望

答案：C

解析：本题考查魅力型领导理论。魅力型领导是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。

【例·单选题】根据心理学家罗伯特·豪斯的观点，能够促使魅力归因的领导特质不包括（ ）。

- A. 身强力壮
- B. 共情
- C. 自信
- D. 印象管理技能

答案：A

解析：本题考查魅力型领导理论。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。

【例·单选题】下列关于魅力型领导理论的说法，错误的是（ ）。

- A. 魅力型领导可以促使追随者产生高于期望的绩效以及强烈的归属感
- B. 当追随者的自我意识和自我管理水平较高时，魅力型领导的效果会得到进一步的强化
- C. 魅力是一种特质，具有这种特质的人在各种情境下都能表现出魅力型的领导风格
- D. 魅力型领导也具有非道德特征

答案：C

解析：本题考查魅力型领导理论。选项C错误，魅力本身是一个归因现象，会随着情境变化而变化，而不是一种特质。

【例·单选题】魅力型领导的道德特征包括（ ）。

- A. 使用权利为他人服务
- B. 提升自己的个人愿景
- C. 单向沟通

D. 遵循外在道德标准

答案：A

解析：本题考查魅力型领导理论。魅力型领导的道德特征和非道德特征：

道德特征	非道德特征
使用权力为他人服务	为个人利益使用权力
使下属的需要和志向与愿景相结合	提升自己的个人愿景
从危机中思考和学习	指责或批评相反的观点
激励下属独立思考	要求自己的决定被无条件接受
双向沟通	单向沟通
培训、指导并且支持下属，与他人分享	对下属的需要感觉迟钝
用内在道德标准行事	遵循外在道德标准

【补充】交易型领导、变革型领导和魅力型领导的区分

	伯恩斯		豪斯
	交易型领导	变革型领导	魅力型领导
特 征	放任奖励 差错管理	魅力激励 智慧关怀	自信信任，高度期望 理想愿景，个性风格
注 意	区分奖励与激励	魅力是特征	魅力是归因
记 忆 要 点	冷冰冰，相对平庸	暖乎乎，超额绩效	万人迷，追随忠诚

四、路径-目标理论（罗伯特·豪斯）★★★

1. 主要 观点	领导的主要任务是帮助下属完成他们的目标，并提供必要的支持和指导以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合
-------------	--

2. 激励作用	(1) 使绩效的实现与员工需要的满足相结合 (2) 为实现有效的工作绩效提供必需的辅导、指导、支持和奖励
3. 领导行为	(1) 指导型：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序； (2) 支持型：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求； (3) 参与型：主动征求并采纳下属的意见； (4) 成就取向型：设定挑战性目标，鼓励下属展现自己的最佳水平

(续表)

4. 领导具有 变通性	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
5. 不同的领导行为适合不同的环境因素和个人特征	(1) 下属的工作是结构化：支持型的领导带来高的绩效和满意度； (2) 能力强或经验丰富的下属：指导型的领导可能被视为是多余的； (3) 内控型下属：对参与型的领导更为满意； (4) 外控型下属：对指导型的领导更为满意
6. 该理论背后的 逻辑	如果领导能够弥补员工在个人特征方面或者工作环境方面的不足，就会提高员工的工作绩效和满意度

【例·单选题】作为公司领导，小明一直努力为员工建立舒适的工作环境，并且会根据员工的需求布置公司。依照豪斯的领导理论的观点，小明属于（ ）。

- A. 支持型领导
- B. 参与型领导
- C. 指导型领导
- D. 成就取向型领导

答案：A

解析：本题考查路径-目标理论。路径-目标理论确定了四种领导行为：指导型、支持型、

参与型和成就取向型。

- (1) 指导型：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序；
- (2) 支持型：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求；
- (3) 参与型：主动征求并采纳下属的意见；
- (4) 成就取向型：设定挑战性目标，鼓励下属展现自己的最佳水平。

【例·多选题】路径-目标理论中，豪斯提出的领导的领导行为与结果的中间变量包括（ ）。

- A. 政治、经济条件
- B. 工作结构
- C. 竞争战略
- D. 个人特征
- E. 工作团队

答案：BDE

解析：本题考查路径-目标理论。路径-目标理论提出两个权变因素作为领导的领导行为与结果的中间变量：（1）下属控制范围之外的环境因素，如工作结构、正式权力系统、工作团队等；（2）下属的个人特征，如经验、能力、内-外控等。

【例·单选题】下列关于路径-目标理论中领导行为与环境因素、个人特征匹配的说法，错误的是（ ）。

- A. 对能力强的员工采用指导型领导
- B. 对内控型员工采用参与型领导
- C. 对任务结构化程度高的员工采用支持型领导
- D. 对外控型员工采用指导型领导

答案：A

解析：本题考查路径-目标理论。对于能力强或经验丰富的下属，指导型的领导则可能被认为是多余的。

【例·多选题】下列关于路径-目标理论的说法，正确的有（ ）。

- A. 路径-目标理论认为不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征

- B. 路径-目标理论假定领导不具有变通性
- C. 路径-目标理论认为参与型领导会主动征求并采纳下属的意见
- D. 路径-目标理论认为指导型领导常常很关心下属的要求
- E. 路径-目标理论是由罗伯特·豪斯提出来的

答案：ACE

解析：本题考查路径-目标理论。选项B错误，罗伯特·豪斯假定领导具有变通性，能够根据不同的情况而表现出各种不同的领导行为。选项D错误，指导型领导让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序；支持型领导努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。