



第八章

领导行为理论及其应用



第八章 领导行为理论及其应用

考点一：特质理论

考点二：交易型和变革型领导理论（伯恩斯）

考点三：魅力型领导理论（豪斯）

考点四：路径-目标理论（豪斯）

考点五：权变理论（费德勒）

考点六：领导-成员交换理论

考点七：俄亥俄与密歇根模式

考点八：管理方格及生命周期理论

考点九：领导技能

考点十：决策过程

考点十一：决策模型

考点十二：决策风格



第八章 领导行为理论及其应用

考点一：特质理论

主要观点	与生俱来、先天具备。
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：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，勇于实践，自信，很好地处理人际关系并能够忍受挫折。
理论不足	(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。 两没有两忽视



第八章 领导行为理论及其应用

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	放任奖励 差错管理	魅力激励 智慧型刺激；个性化关怀
注意	区分奖励与激励	魅力是特征
总结	依靠消极型差错管理，相对平庸	创造组织在革新和变化中的超额绩效



第八章 领导行为理论及其应用

考点三：魅力型领导理论（豪斯）

信期风景

概念	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
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。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。 （4）魅力型领导并不一定是一个正面的英雄，也有与其相联系的非道德特征。（见下页）



第八章 领导行为理论及其应用

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



第八章 领导行为理论及其应用

考点四：路径-目标理论（豪斯）

领导行为	指导工作；支持环境；参与意见；成就目标
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。
不同情境	(1) 下属的工作是结构化：支持型的领导带来高的绩效。 (2) 能力强或经验丰富的下属：指导式的领导是多余的。 (3) 内控型下属：对参与式的领导更为满意。 (4) 外控型下属：对指导式的领导更为满意。



第八章 领导行为理论及其应用

考点五：权变理论（费德勒）

主要观点	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	工作取向和关系取向（肯定关系，否定工作）
情境因素 三个维度	（1）领导与下属的关系：下属信任、信赖和尊重程度； （2）工作结构：工作程序化、规范化程度； （3）职权：领导在人事工作方面有多大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）	



第八章 领导行为理论及其应用

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



第八章 领导行为理论及其应用

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早期，就把下属分出“圈里人”和“圈外人”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
	圈里人	困难少	更多	时间、感情
	圈外人	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。			
领导和下属两者都作为个体，通过团体进行反馈。				



第八章 领导行为理论及其应用

考点七：俄亥俄与密歇根模式

人工双高；生员

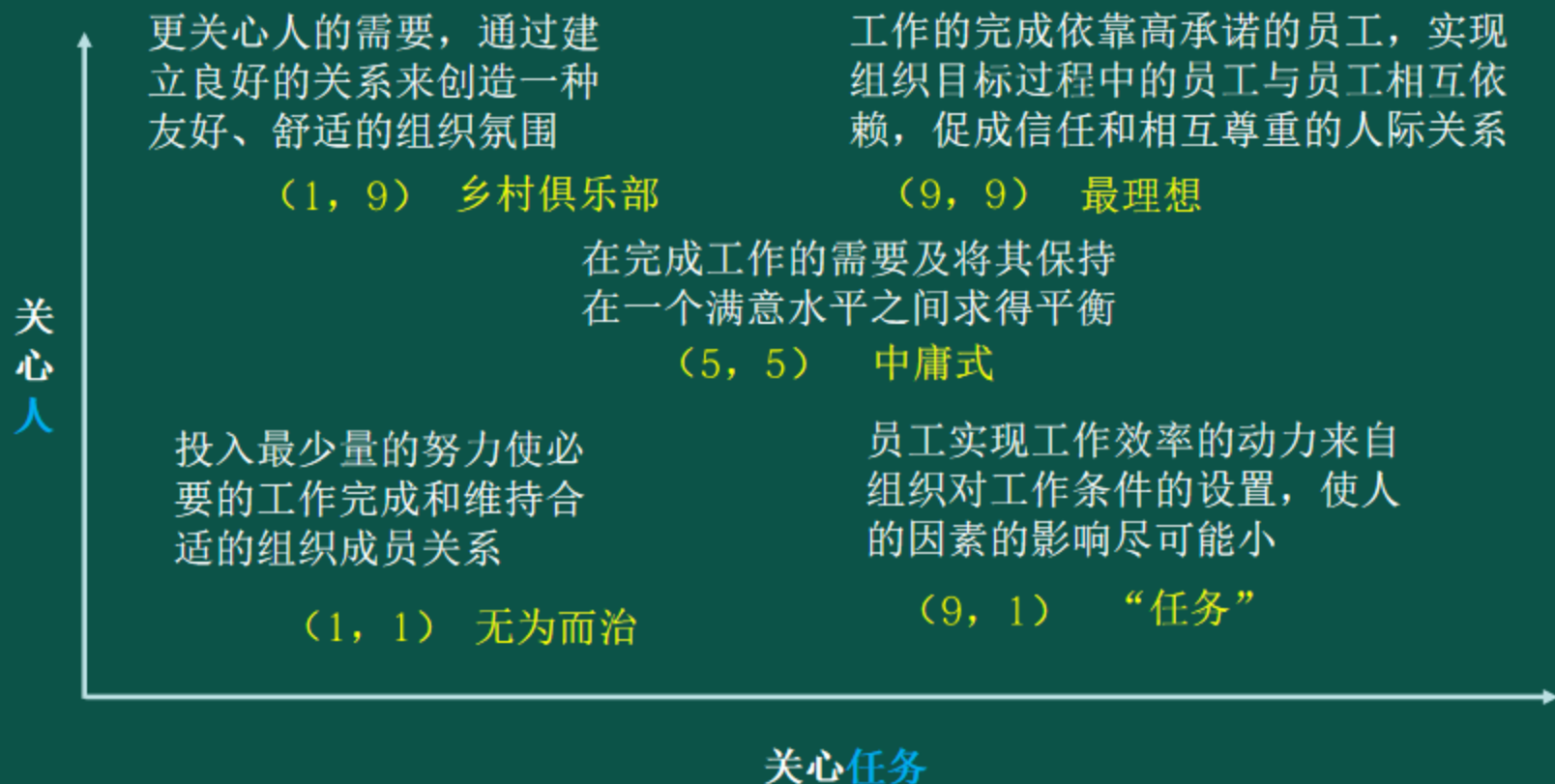
	俄亥俄模式	密歇根模式
维度	关心人 工作管理	员工取向 生产取向
结论	双高	员工取向
注意	两种模式高相似可对比	



第八章 领导行为理论及其应用

考点八：管理方格及生命周期理论

（一）管理方格理论





第八章 领导行为理论及其应用

（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下属的成熟程度，即个体对自己的行为负责任的能力与意愿。	
两个方面	(1) 工作成熟度：指一个人的知识和技能水平。 (2) 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

指导工作，推销双高，参与关系，授权双低



第八章 领导行为理论及其应用

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技术的掌握能力。	(1) 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。 (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团队合作的能力。	(1) 任何层次的领导都需要。 (2) 提高方法：关注他人；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。			



第八章 领导行为理论及其应用

考点十：决策过程

西蒙	(1) 智力活动阶段	对环境进行分析，确定决策的情境。
	(2) 设计活动阶段	探索、研究和分析可能发生的行为系列。
	(3) 选择活动阶段	选择一个行为。
明茨伯格	(1) 确认阶段	认知到问题或机会的产生，进行诊断。
	(2) 发展阶段	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：经验判断、逻辑分析、相互权衡



第八章 领导行为理论及其应用

考点十一：决策模型

理性决策 模型 Best	(1) 从目标意义上分析，决策完全理性； (2) 存在完整和一致的偏好系统； (3) 决策者可以知道所有备选方案； (4) 对计算复杂性无限制，可以通过计算选择最佳备选方案； (5) 对于概率的计算不存在任何困难
有限理性 决策模型 Better	(1) 决策者试图使自己满意，或者寻找令人满意的结果； (2) 决策者所认知的世界是真实世界的简化模型； (3) 采用的是满意原则而非最大化原则； (4) 用经验启发式原则或者商业窍门以及一些习惯进行决策
社会模型	(1) 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。 (2) 人们有坚持错误决策的倾向，称为“投入的增加”。 产生原因：项目的特点；心理决定因素；社会压力；组织决定因素。



第八章 领导行为理论及其应用

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

高分高概



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