

## 第四讲 第十章-第十三章

### 第十章 领导

#### 第一节 领导的概念

[单选、简答]在整个组织的管理活动中,领导者所发挥的作用主要有

(1)协调作用(2)指挥作用(3)激励作用

[判断]领导者的影响力主要来源于两个方面:一是来源于组织赋予的权力,称为职位权力或正式权力;二是源自于领导者个人,即个人权力或称非正式权力

[多选]领导活动的基本特征就是权力、责任、服务的三统一,它们相互联系,相互制约,缺一不可。权力是手段,责任是内容,服务是核心。

#### 第二节 领导理论

[单选、多选]领导特质理论主要有以下代表理论

(1)斯托格迪尔的领导个人因素论(2)吉普的天才领导者特点论

(3)鲍莫尔的领导品质论(4)吉赛利的领导品质论

[多选]人性的四种假设是指在管理思想与管理理论发展过程中形成的经济人、社会人、自我实现人、复杂人的四种人性假设

[判断]复杂人假设的基本观点是:人是很复杂的,不能把人归为一类。

[单选、多选]美国心理学家麦格雷戈于 20 世纪 60 年代提出了一对基于两种完全相反假设的理论,即 X 理论与 Y 理论。

[判断]X 理论的假设:认为人们有消极的工作源动力。

[判断]Y 理论的假设:认为人们有积极的工作源动力

[选择] 超 Y 理论

由美国心理学家约翰·莫尔斯和杰伊·洛希通过对不同企业的反复研究于 1970 年发表的《超 Y 理论》一文提出的,是根据“复杂人”的假设提出的一种新的管理理论。

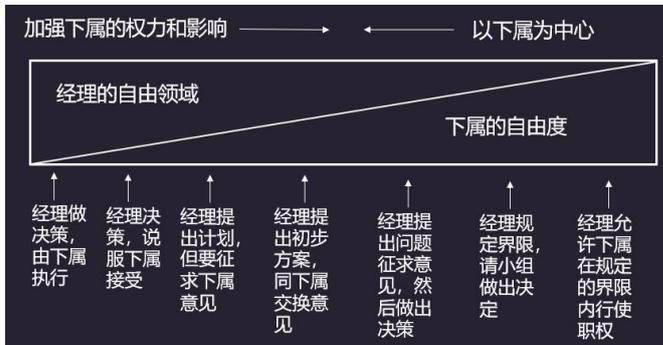
[多选简答]勒温的三种基本领导风格是

(1)独裁式领导——权力定位于领导者个人手中。

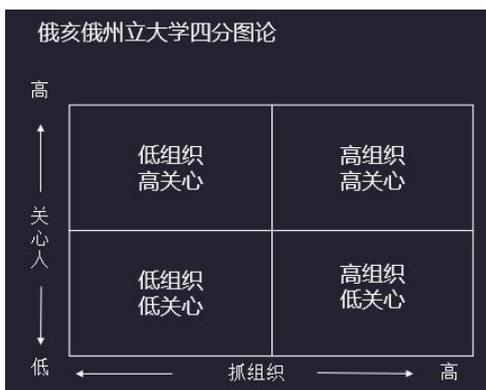
(2)民主式领导——权力定位于群体。

(3)放任式领导——权力定位于每个职工手中。

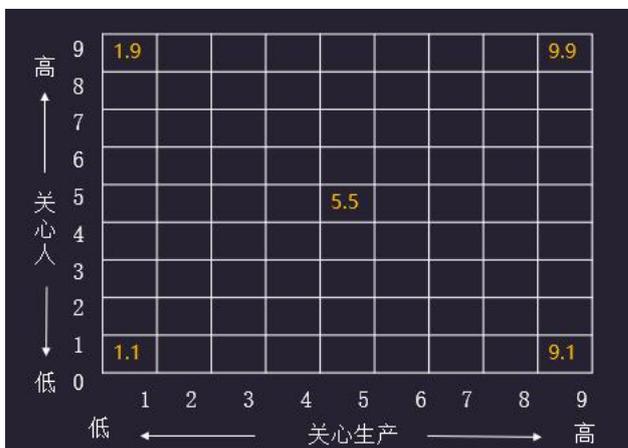
[单选]1958年,组织行为学家坦南鲍姆和施密特在《哈佛商业评论》上发表了《怎样选择领导模式》一文,提出了“领导方式连续统一体”理论



[多选]研究小组把领导行为进行了分类,概括为“抓组织”和“关心人”两种基本倾向



[单选、多选]在俄亥俄州立大学领导行为四分图的基础上,罗伯特·布莱克和简·莫顿于1964年就组织中的领导方式提出了管理方格图。这是一张九等分的方格图,横坐标表示管理者对生产的关心程度,纵坐标表示管理者对人的关心程度。两条坐标轴各划分为从1到9的九个小格作为标尺。整个方格图共有81个小方格,每个小方格表示“关心生产”和“关心人”这两个基本倾向相结合的一个领导方式



[简答、多选] 管理方格理论

1.1 型:贫乏型领导方式。领导者既不关心生产,也不关心职工,对组织运行放任自流,放弃领导应有的责任,仅以最小的努力来完成必须做的工作。所以,这是一种无效率的领导方式,是很少见的极端情况。

9.1 型:任务型领导方式。领导集中注意于工作效率的要求,注重计划、指导和控制员工的工作活动,但不关心人的因素,很少注意职工们的发展和士气。

1.9 型:俱乐部型领导方式。领导集中注意对职工的支持和体谅,注重职工的需要,努力创造一种舒适和睦的组织气氛和工作节奏,认为只要职工心情舒畅,生产就一定能好,因此,对规章制度、指挥监督和任务效率等很少关

5.5 型:中间型领导方式。这种领导对人的关心程度和对生产的关心程度虽然都不算高,但能保持平衡。一方面比较注意管理者在计划、指挥和控制上的职责,另一方面也比重视对职工的引导鼓励,设法使他们的士气保持在必需的满意的水平上。但是,这种领导方式缺乏创新精神,只追求正常的效率和可以满意的士气。

9.9 型:称作团队型管理或战斗集体型管理。这种领导方式的特点是对职工、对生产都极为关心,努力使职工个人的需要和组织的目标最有效地结合起来,注意使职工了解组织目标,关心工作成果;建立“命运共同体”的关系,利害与共。

[单选]美国管理学者弗雷德·非德勒对企业中领导方式问题进行了多年的研究,提出了“领导的权变模式理论”

[单选]领导生命周期理论把下属的成熟度作为一重要的情境变量,认为领导的有效是由工作行为、关系行为和下属的成熟程度这三个因素决定

### 第三节 领导艺术

[多选简答]领导艺术具有以下特点

(1)灵活性(2)创造性(3)随机性(4)综合性

[多选]知人善任包括了两方面的内容:一是知人,即发现人才,识别人才;二是善任即合理使用人才

[简答]根据大量经验,用人过程中需要遵循以下原则

(1)德才兼备的原则。(2)量才任职的原则(3)授权的原则(4)晋升的原则

[简答]用人的禁忌有

(1)任人唯亲(2)对人才求全责备

(3)武大郎的“心态(4)在人才使用上要注意合理搭配,切忌伏龙凤雏一把抓。

[简答]在处理同级之间关系时要做到

- (1)相互信任,以诚相待(2)积极合作,正当竞争(3)互相支持,热情帮助
- (4)分清职责,掌握分寸(5)严于律己,宽以待人(6)沟通思想,消除隔阂

## 第十一章 激励

### 第一节 激励概述

[单选]激励是指激发人的需要与动机,引导行为指向目标的活动过程。

[单选]需要就是使某种结果变得有吸引力的一种心理状态,是指人们对某种目标的渴求

[单选]动机是驱使人产生某种行为的内在力量

[多选、简答]一般,可以通过以下几方面去衡量一个人的积极性

- (1)干劲(2)责任心(3)主动性(4)创造性