

第二章 领导行为

【本章考情概况】

年份	单选题	多选题	案例题	合计
2022	5 题 5 分	2 题 4 分	—	9 分
2021	3 题 3 分	—	4 题 8 分	11 分
2020	7 题 7 分	3 题 6 分	—	13 分
2019	6 题 6 分	2 题 4 分	—	10 分
2018	3 题 3 分	1 题 2 分	4 题 8 分	13 分
2017	2 题 2 分	1 题 2 分	—	4 分

【本章教材结构】



【本章内容讲解】

第一节 领导理论

【本节考情概况】

年份	单选题	多选题	案例题	合计
2022	3 题 3 分	1 题 2 分	—	5 分
2021	1 题 1 分	—	—	1 分
2020	3 题 3 分	1 题 2 分	—	5 分
2019	3 题 3 分	—	—	3 分
2018	1 题 1 分	1 题 2 分	2 题 4 分	7 分



2017	1 题 1 分	1 题 2 分	-	3 分
------	---------	---------	---	-----

【本节知识点】

- 【知识点】领导与领导力★
- 【知识点】特质理论★
- 【知识点】交易型和变革型理论★★
- 【知识点】魅力型领导理论★★
- 【知识点】路径-目标理论★★★
- 【知识点】权变理论★★★
- 【知识点】领导-成员交换理论★

【本节内容精讲】

【知识点 1】领导与领导力★

1. 领导的概念和特点

领导指的是具有影响群体、影响他人以达成组织目标的能力的人。领导一般具有两个基本特点：

- (1) 有影响力。
- (2) 有指导和激励的能力。

2. 领导的影响力

- (1) 主要来源于组织的正式任命。

(2) 也可以从其它方面获得。例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有的能力，它还可以从团队或组织中自然产生并发挥作用。如饭店中有最丰富的经验和最好的人际技能的服务员可以对其他服务员产生影响力。

【真题·2019 单选】关于领导的说法，错误的是（ ）。

- A. 领导必须具有影响力，而影响力必须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. 领导是一种影响群体，影响他人，以达成组织目标的能力
- D. 领导帮助个体和群体确认目标，并激励他们达到一定的目标

【答案】A

【解析】领导的影响力来源于组织的正式任命。但影响力不仅是管理者才具有的能力，而且它还可以从团队或组织中自然产生并发挥作用。

【知识点 2】特质理论★

(一) 传统的特质理论

领导具有某些固有的特质，而且这些特质是与生俱来的，只有先天具备某些特质的人才可能成为领导。具备某些特质能提高领导者成功的可能性，但并不存在某一种特质能够保证领导者的成功。

【真题·2012/2014 单选】认为领导者具有某些固定特质且这些特质是与生俱来的观点出自（ ）。

- A. 交易型和改变型领导理论
- B. 特质理论
- C. 魅力型领导理论
- D. 路径-目标理论

【答案】B



【解析】特质理论认为领导具有某些固有的特质，而且这些特质是与生俱来的，选项 B 正确。

（二）吉伯的观点

吉伯认为卓越的领导必须具备以下特质：

- ①身强力壮（普京）
- ②聪明但不能过分聪明（王熙凤）
- ③外向有支配欲（特朗普）
- ④有良好的调适能力（邓小平）
- ⑤自信（毛主席）

（三）斯道格迪尔的观点

斯道格迪尔将特质范围进一步扩大，具体包括：

- ①对所完成的工作具有责任感
- ②在追求目标的过程中热情并且能够持之以恒
- ③解决问题时勇于冒险并富有创新精神
- ④勇于实践
- ⑤自信
- ⑥能够很好地处理人际紧张并能够忍受挫折等

（四）特质理论的缺陷

- （1）忽视了下属的需要
- （2）没有指明各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（特质与绩效之间的关系）

【真题·2011 单选】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】吉伯认为领导的重要特质应当包含：①身强力壮②聪明但不能过分聪明 ③外向有支配欲④有良好的调适能力⑤自信。勇于实践是斯道格迪尔的观点，选项 C 错误。

【知识点 3】交易型和变革型领导理论★★

（一）理论内容

伯恩斯把领导分为两种类型，即交易型和变革型。

类型	主要内容	研究结果
交易型	（1）强调个人在组织中的与位置相关的权威和合法性，任务的明晰度、工作的标准和产出 （2）很关注任务的完成以及员工的顺从	交易型是一种相对平庸的管理
变革型	（1）通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们 （2）为组织制定明确的愿景，通过领导风格来影响员工（增加员工动机）和团队（调解团队内部的冲突）的绩效	变革型领导则创造组织在革新和变化中的 超额绩效



(二) 交易型和变革型的特征

类型	特征和方法
交易型	1. 奖励： 承诺为努力提供奖励，为高绩效提供奖励，赏识成就 2. 差错管理（积极型）： 观察和寻找对于标准的背离，采取修正行动 3. 差错管理（消极型）：仅在标准没有达成时进行干涉 4. 放任：放弃责任，避免做出决策
变革型	1. 魅力：提供任务的愿景，潜移默化自豪感，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：给予个人关怀，个性化地对待员工的培训和建议

【真题·2012 多选】关于交易型和变革型领导的说法，正确的（ ）。

- A. 交易型领导强调任务的明晰度、工作的标准和产出
- B. 交易型领导很关注任务的完成及员工的顺从
- C. 变革型领导更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效
- D. 变革型领导能为组织制定明确的愿景
- E. 变革型领导更多地通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效

【答案】ABDE

【解析】交易型领导理论的观点有：（1）强调任务的明晰度、工作的标准和产出；（2）关注任务的完成以及员工的顺从；（3）依赖组织的奖惩制度来影响员工的绩效。变革型领导理论的观点有：（1）强调理想与组织价值观；（2）为组织制定明确的愿景，通过领导风格来影响员工和团队的绩效，选项 A、B、D、E 正确。

【真题·2015 多选/2019、2022 单选】根据美国心理学家伯恩斯的观点，属于交易型领导特征的是（ ）。

- A. 魅力
- B. 差错管理
- C. 智慧型刺激
- D. 个性化关怀

【答案】B

【解析】交易型领导特征包括奖励、差错管理（积极型）、差错管理（消极型）、放任。

【知识点 4】魅力型领导理论★★

罗伯特·豪斯在伯恩斯变革型领导理论的基础上提出了魅力型领导理论。

(一) 主要内容

1. 领导者特点

- ✧ 领导者 自信并且信任下属，对下属有高度的期望，有 理想化的愿景，以及使用 个性化风格。
- ✧ 领导者促使追随者产生 高于期望的绩效，以及 强烈的归属感。

2. 追随者特点

- ✧ 追随者认同领导者及其任务，对领导者有高度忠诚和信心，效法其价值观和行为，并从与领导者的关系中获得自尊。
- ✧ 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. 魅力的归因现象



- ◇ 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。
- ◇ 除了研究领导者自身的特质外，还必须考虑领导者所处的情境，以及工作任务的性质。

【真题·2013 单选】魅力型领导者的特点不包括（ ）。

- A. 自信并且信任员工
- 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】领导者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，以及使用个性化风格。

【真题·2019 单选】根据美国心理学家罗伯特·豪斯的观点，不属于魅力型领导特质的是（ ）。

- A. 高大英俊
- B. 共情
- C. 自信
- D. 印象管理技能

【答案】A

【解析】魅力型领导的特质包括自信、印象管理技能、社会敏感性和共情等，选项 A 错误。

（二）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
使追随者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	对追随者的需要感觉迟钝
用内在的道德标准行事	遵循外在道德标准

【真题·2020 多选/2011、2021 单选】魅力型领导的道德特征包括（ ）。

- A. 遵循外在道德标准
- B. 提升自己的个人愿景
- C. 双向沟通
- D. 从危机中思考与学习
- E. 使用权力为他人服务

【答案】CDE

【解析】非道德特征包括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、对追随者的需要感觉迟钝、遵循外在道德标准。

【知识点 5】路径—目标理论★★★

（一）领导的激励作用

该理论由罗伯特·豪斯提出。路径—目标理论认为领导的激励作用在于两个方面：

- （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。



(二) 四种领导行为

四种领导行为	内容	适合的下属
指导式领导	使员工明确对他的期望、成功绩效的标准和工作程序	外控型下属
支持型领导	建立舒适工作环境，亲切友善，关心下属要求	结构化 工作的下属
参与式领导	主动征求并采纳下属意见	内控型下属
成就取向式领导	设定挑战性目标、鼓励下属展现自己的最佳水平	能力强、经验多的下属

【真题·2013/2020/2022 单选】基于路径-目标理论，如果下属的工作高度结构化，则可以带来高的绩效和满意度的领导类型是（ ）

- A. 支持型
- B. 参与式
- C. 指导式
- D. 成就取向式

【答案】A

【解析】高度结构化工作适合支持型领导；能力强或经验丰富的下属，适合成就取向式领导；外控型下属适合指导式领导；内控型下属适合参与式领导。

【真题·2018/2022 多选】罗伯特·豪斯在路径-目标理论中确定的领导行为包括（ ）。

- A. 支持型领导
- B. 参与式领导
- C. 成就取向式领导
- D. 指导式领导
- E. 权变型领导

【答案】ABCD

【解析】路径目标理论提出的四种领导行为：指导式、支持型、参与式、成就取向式。

(三) 两个权变因素

有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**，如**工作结构、正式的权力系统、工作团队**等。
- (2) **下属的个人特征**，如**能力、经验、内-外控**等。

【真题·2011 案例】在路径-目标理论中，领导行为与结果之间的中间变量有（ ）。

- A. 下属的经验
- B. 领导的成就
- C. 下属的能力
- D. 领导者的个性

【答案】AC

【解析】路径-目标理论给出了两个权变因素作为领导的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。（2）下属的个人特征。

【真题·2017 单选】与豪斯的路径-目标理论内容不相符合的是（ ）。

- A. 领导者能够根据不同情况表现出不同的领导行为
- B. 不同的领导行为适用于不同的环境因素和个人特征
- C. 对于能力强的下属，指导式领导可以带来更高的绩效和满意度



D. 领导者的主要任务是帮助下属达成目标并提供必要的支持和指导

【答案】C

【解析】能力强的下属，适合采取成就取向式领导风格。指导式领导适合外控型下属。选项C错误。

【知识点6】权变理论★★★

该理论由费德勒提出，他认为团队绩效的高低取决于领导风格与情境因素之间是否搭配。他将领导方式区分为工作取向和关系取向两类。为了测量一个人的领导风格，费德勒发明了“最不喜欢的工作伙伴”量表。如果一个人对他最不喜欢的工作伙伴也用肯定性的形容词去描绘，说明他乐于和同事形成良好的人际关系，属于关系取向；反之，则认为该领导者主要关心生产，属于工作取向。

（一）情境性的因素

三个维度	内容
领导与下属的关系	是指下属对领导者信任、信赖和尊重的程度
工作结构	指工作程序化、规范化的程度
职权	指领导者在甄选、培训、激励、处分等人事工作方面有多大的影响力和权力

（二）不同情境下的效能

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	<u>上下级关系</u>	好	好	好	<u>好</u>	<u>坏</u>	坏	坏	坏
	<u>工作结构</u>	高	高	低	<u>低</u>	<u>高</u>	高	低	低
	<u>职权</u>	大	小	大	<u>小</u>	<u>大</u>	小	大	小
领导风格	<u>关系取向</u>	低			<u>高</u>		一般		低
	<u>工作取向</u>	<u>高</u>			低		一般		<u>高</u>

【真题·11/15/16/18/20/21 单选】领导理论中的权变理论强调的情境性因素不包括（ ）。

- A. 领导与下属的关系 B. 领导风格
C. 工作结构 D. 职权

【答案】B

【解析】费德勒认为情境性的因素可以分为三个维度：（1）领导与下属的关系；（2）工作结构；（3）职权。

【真题·2020 单选】根据权变理论，如果一个领导人对他最不喜欢的工作伙伴也用肯定性的形容词去描述，说明他属于（ ）。

- A. 关系取向型 B. 权威取向型
C. 社会取向型 D. 工作取向型

【答案】A



【解析】费德勒发明了“最不喜欢的工作伙伴”量表，如果一个人对他最不喜欢的工作伙伴也用肯定性的形容词去描绘，说明他乐于和同事形成良好的人际关系属于关系取向型。

【真题·2010 单选】根据费德勒的权变理论，最适合于关系取向领导风格的情境是（ ）。

- A. 上下级关系较好，工作结构化程度较高，领导者职权较大
- B. 上下级关系较坏，工作结构化程度较低，领导者职权较大
- C. 上下级关系较坏，工作结构化程度较高，领导者职权较小
- D. 上下级关系较好，工作结构化程度较低，领导者职权较小

【答案】D

【解析】上下级关系较好，工作结构化程度较低，领导者职权较小，上下级关系较坏，工作结构化程度较高，领导者职权较大，属于关系取向效果好。

【真题·2017 多选】依据领导权变理论的观点，能使工作取向型的绩效高的情境是（ ）。

- A. 上下级关系坏、工作结构低、领导者职权小
- B. 上下级关系好、工作结构高、领导者职权大
- C. 上下级关系坏、工作结构高、领导者职权大
- D. 上下级关系好、工作结构低、领导者职权大
- E. 上下级关系好、工作结构低、领导者职权小

【答案】ABD

【解析】上下级关系较好，工作结构化程度较低，领导者职权较小，上下级关系较坏，工作结构化程度较高，领导者职权较大，属于关系取向效果好，选项 C、E 错误。

【知识点 7】领导—成员交换理论（LMX）★

（一）领导—成员交换理论的内容

1. 传统印象和现实情况

✧ 传统：领导对组织成员一视同仁，公平对待。

✧ 现实：领导根据成员与自己关系的亲疏采取不同的态度和行为。

2. 团体中领导者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”的类别。

3. 对于同一个领导而言，属于圈里人与圈外人的区别：

类别	“圈里人”与“圈外人”的区别
下属	✧ 与领导打交道时更顺畅、困难少 ✧ 能感觉到领导对自己的关心和尊重 ✧ 贡献更多 ✧ 具有更高的责任感 ✧ 绩效评估更高
领导	✧ 投入更多的情感、关注和时间 ✧ 更加亲和，很少采用正式领导权威

（二）互相改变的过程

✧ 领导—成员交换理论认为，这种交换过程是一个互惠的过程。

领导者们为了达到绩效目标和更持久的变化，应该着手于改变下属的自我概念。同时作为互惠的另一部分，下属通过他们的反应也在改变领导者的自我图式。领导者和下属两者都作为个体，通过团体进行反馈。

【真题·2020/2022 单选】关于领导成员交换理论的说法，错误的是（ ）。



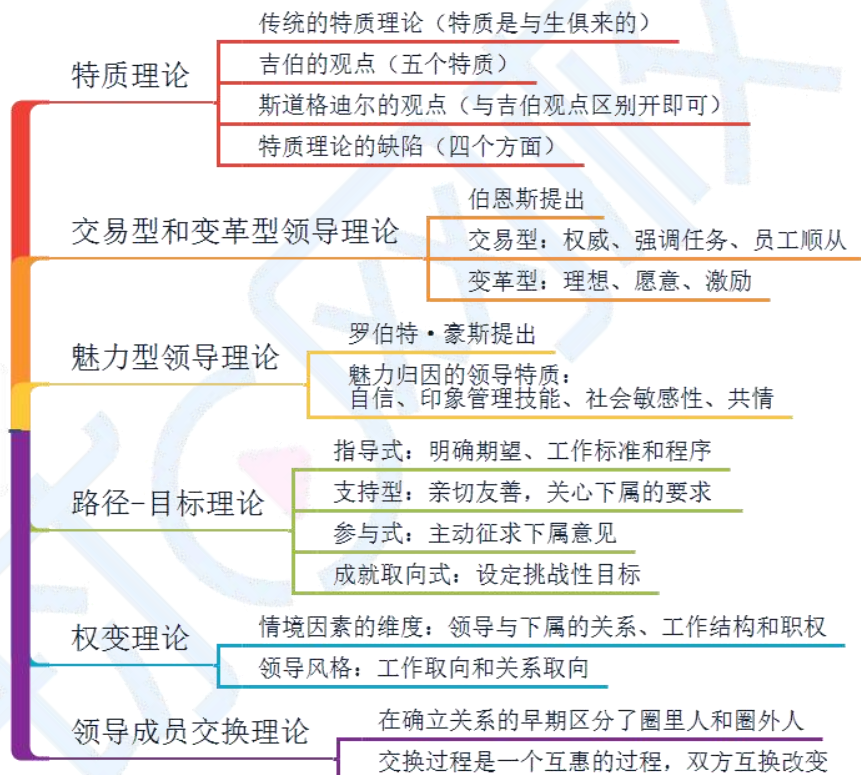
- A. 属于“圈里人”的下属与领导打交道时，比“圈外人”困难少，能够感觉到领导者对他们的关心
- B. 团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期，就把下属分成“圈里人”和“圈外人”两个类别
- C. 领导者也倾向于对“圈里人”投入比“圈外人”更多的时间、感情，很少采用正式领导权威
- D. 领导成员交换理论认为，这种交换过程是一个单向的过程

【答案】D

【解析】领导成员交换理论认为，这种交换过程是一个互惠过程，选项 D 错误。

【本节小结】

第一节 领导理论



第二节 领导风格与技能

【本节考情概况】

年份	单选题	多选题	案例题	合计
2022	2 题 2 分	1 题 2 分	-	4 分
2021	2 题 2 分	-	-	2 分
2020	3 题 3 分	1 题 2 分	-	5 分
2019	2 题 2 分	1 题 2 分	-	4 分
2018	1 题 1 分	-	1 题 2 分	3 分
2017	-	-	-	0 分



【本节知识点】

- 【知识点】领导风格的经典理论★
- 【知识点】早期关于领导的研究
- 【知识点】俄亥俄与密歇根模式★★
- 【知识点】管理方格理论★★
- 【知识点】生命周期理论★★
- 【知识点】领导技能★

【本节内容精讲】

【知识点 1】领导风格的经典理论★

（一）X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦克格雷格的经典 X 理论和 Y 理论：

- ✧ X 理论：代表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。

【真题·2014 单选】道格拉斯·麦克格雷格的经典的 X 理论，指的是（ ）。

- A. 独裁
- B. 传统权威的管理风格
- C. 决策的参与
- D. 人际关系

【答案】B

【解析】经典的 X 理论代表了传统权威的管理风格。

（二）从领导的经典研究和理论得出的领导风格小结

管理者中心	员工中心
X 理论	Y 理论
独裁	民主
生产中心	员工中心
产出	关怀
任务驱动	人际关系
督导	支持
指导	参与

【真题·2019/2020/2022 多选】以管理者为中心的领导风格强调的有（ ）。

- A. 参与
- B. 支持
- C. 独裁
- D. 督导
- E. 关怀

【答案】CD

【解析】以管理者为中心的领导风格包括：X 理论、独裁、生产中心、亲密的、产出、任务驱动、督导、指导。选项 A、B、E 属于以员工中心。

【知识点 2】早期关于领导的研究

（一）勒温的民主与专制模式

最初的研究目的是研究儿童攻击行为的模式。将领导作风分为三种基本类型：独裁、民主和放任。



勒温在研究中发现,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) 斯道格迪尔的研究

1948 年研究发现:领导不是一个被动的状态,而是产生于领导者和群体成员的工作关系中的互动。

1974 年研究发现:人格和情境都是决定领导的因素。

【真题·2021 单选】研究发现,儿童行为最具有攻击性,这种属于()领导方式。

- A. 放任
- B. 独裁
- C. 民主
- D. 监督

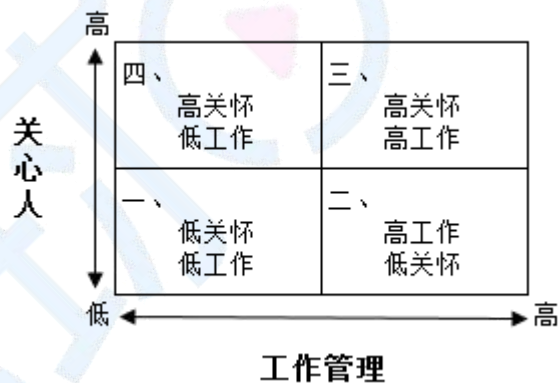
【答案】A

【解析】勒温在研究中发现,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。

【知识点 3】俄亥俄与密歇根模式★★

(一) 俄亥俄模式

俄亥俄大学在 20 世纪 40 年代开始研究领导的行为,通过领导行为描述问卷分析各种团体和情境中的领导。通过对问卷答案作因素分析,数据聚集到两个维度:关心人和工作管理。



维度	内容
关心人	关心人是指领导者注重人际关系,尊重和关心下属的建议与情感,更<u>愿意建立相互信任的工作关系</u> 高度人际取向的领导者帮助下属<u>解决个人问题,友善而平易近人</u>,公平对待每一个下属,关心下属的生活、健康、地位和满意度
工作管理	工作管理指领导者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

工作管理和关心人得分高的领导,比其他类型的领导(在两个维度上都低、或在一个维度上低,



在另一个维度上高)更能促使员工有高绩效和高工作满意度。

【真题·2014 多选/2021 单选】领导研究中的俄亥俄模式将领导行为聚集在()。

- A. 民主和关怀
- B. 指导和支持
- C. 人际关系和参与
- D. 关心人和工作管理

【答案】D

【解析】俄亥俄模式认为与领导行为有关因素有：关心人和工作管理。

【真题·2018 单选】关于研究领导行为的俄亥俄模式的说法，错误的是()。

- A. 工作管理是指领导者为了达成目标而在规定自己与下属的角色时所从事的行为活动
- B. 关心人是指领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感
- C. 高度人际取向的领导者帮助下属解决个人问题
- D. 高度工作取向的领导者更加友善而平易近人公平的对待每一个下属

【答案】D

【解析】考查俄亥俄模式的两个维度。高度人际取向的领导者更加友善而平易近人公平的对待每一个下属，而非高度工作取向。

(二) 密歇根模式

密歇根大学通过测验、非结构化访谈等方法，也得到两个描述领导行为的维度：员工取向和生产取向。

维度	内容
员工取向	领导者关注人际关系，主动了解并积极满足员工需要
生产取向	领导者强调工作技术和任务进度，关心工作目标的达成

员工取向的领导风格与团体高绩效和员工高度满足感相关。生产取向的领导风格则和低绩效、低满足感相关。该模式支持员工取向的领导作风。

与俄亥俄模式相比较，密歇根模式在维度的数量和性质上与其极为相似，这两种模式理论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。

【真题·2012 多选】密歇根模式中描述领导行为的维度包括()。

- A. 关系取向
- B. 绩效取向
- C. 员工取向
- D. 生产取向
- E. 目标取向

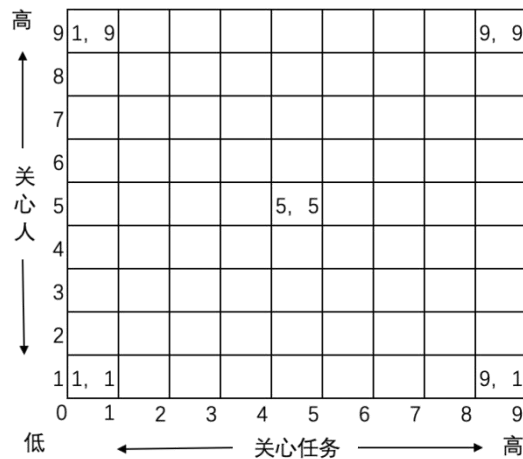
【答案】CD

【解析】密歇根模式领导行为的 2 个维度：员工取向和生产取向。

【知识点 4】管理方格理论★★

管理方格理论由于布莱克和默顿提出，他把领导风格画成一个二维坐标方格，方格的纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”。





管理方格图

坐标	领导行为类型	具体表现
(1, 1)	无为而治	既不关心人，也不关心任务
(5, 5)	中庸型	力求平衡维持一定的满意程度
(1, 9)	乡村俱乐部	非常关心人，但对任务关心不够
(9, 1)	“任务”领导风格	极度关心任务，却对人漠不关心
(9, 9)	最理想的领导风格	重视工作任务的同时也十分关心员工

【真题·2013 单选】根据管理方格理论，“乡村俱乐部”领导风格的特点是（ ）。

- A. 管理者既不关心任务，也不关心人
- B. 管理者既关心任务，也关心人
- C. 管理者极端关注人
- D. 管理者极端关注任务

【答案】C

【解析】“乡村俱乐部”领导风格的特点是高关心人，低关心任务，选项 C 正确。

【真题·2012/2019/2021 单选】根据美国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】坐标（9，9）既关心任务，又关心人，被该理论认为是最理想的领导风格。

【真题·2022 单选】布莱克和默顿的管理方格图，纵坐标代表的是（ ）。

- A. 关心人
- B. 关心任务
- C. 人际关系
- D. 工作任务

【答案】A



【解析】管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格，方格的纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”。

【知识点 5】生命周期理论★★

生命周期理论是管理方格理论的扩展，由管理心理学家保罗·赫塞和布兰查德提出。

（一）成熟度

生命周期理论认为影响领导者风格选择的重要因素是下属的成熟程度。成熟度包括如下两个方面：

- ◇ 工作成熟度：知识和技能水平——能力。
- ◇ 心理成熟度：从事工作的意愿或动机——意愿。

【真题·2022 单选/2011、2014 多选】领导者生命周期理论认为下属的成熟度包括（ ）。

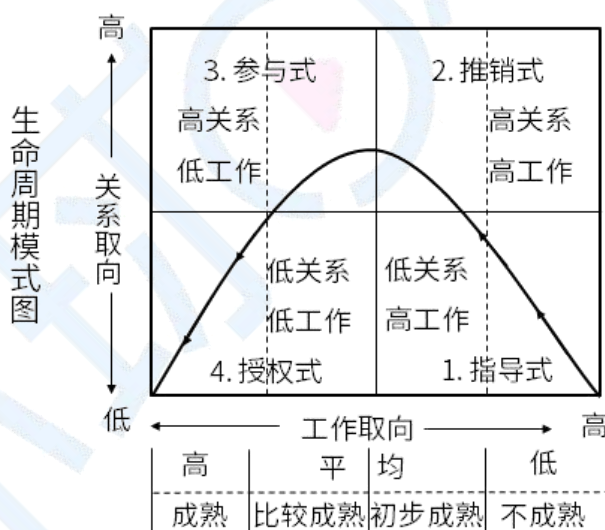
- A. 情绪成熟度
- B. 年龄成熟度
- C. 工作成熟度
- D. 职业成熟度
- E. 心理成熟度

【答案】CE

【解析】成熟度包括工作成熟度与心理成熟度。（1）工作成熟度：知识和技能水平——能力；（2）心理成熟度：从事工作的意愿或动机——意愿。

（二）四种领导风格

生命周期理论将工作取向和关系取向两个维度相结合，得出四种领导风格：



领导风格	领导行为	成熟状态	管理行为模式
指导式	高工作，低关系	不成熟状态	我来决定，你来做（规定任务）
推销式	高工作，高关系	初步成熟状态	我们探讨，我来决定（指导—支持）
参与式	低工作，高关系	比较成熟状态	我们探讨，我们决定（共同决策）
授权式	低工作，低关系	高成熟状态	你来决定，你来做（下级自主决定）

【真题·2020 单选】根据生命周期理论，不仅表现出指导行为，而且富于支持行为的领导属于（ ）。

- A. 参与式领导
- B. 推销式领导



C. 指导式领导

D. 授权式领导

【答案】B

【解析】根据生命周期理论，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。

【真题·2012/2019/2020 单选】领导者的生命周期理论将工作取向和关系取向两个维度相结合，具有高工作-高关系特点的的领导风格是（ ）。

A. 指导式

B. 参与式

C. 授权式

D. 推销式

【答案】D

【解析】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），选项 D 正确。

【知识点 6】领导技能★

成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动。

（一）领导者三种技能

三种技能	概念	关注点
<u>技术技能</u>	一个人对于某种类型的程序或技术所掌握的知识 and 能力	<u>涉及的是事</u>
<u>人际技能</u>	有效的与他人共事和建立团队合作的能力	<u>关心的是人</u>
<u>概念技能</u>	按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力	<u>处理的是观点、思想</u>

不同层次的管理者需要的三种技能的相对比例不同，管理层级越高，工作中技术技能所占的比例越小，而概念技能所占的比例越大。

基层管理	中层管理	高层管理
概 念 技 能	人 际 技 能	技 术 技 能

【真题·2010 单选】在领导者的技能当中，按照模型、框架和关系进行思考的能力称为（ ）。

A. 知识技能

B. 技术技能

C. 概念技能

D. 人际技能

【答案】C

【解析】概念技能指的是按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力。概念技能处理的是观点、思想。

【真题·2020 单选】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】技术技能是一个人对于某种类型的程序或技术掌握的能力。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。

【真题·2021 单选】关于领导技能的说法中，正确的是（ ）

- A. 管理职位越高，对概念技能的要求越低
- B. 人际技能是指在人际关系中操纵他人的能力
- C. 技术技能也是领导技能的一种
- D. 概念技能主要涉及的是“人”

【答案】C

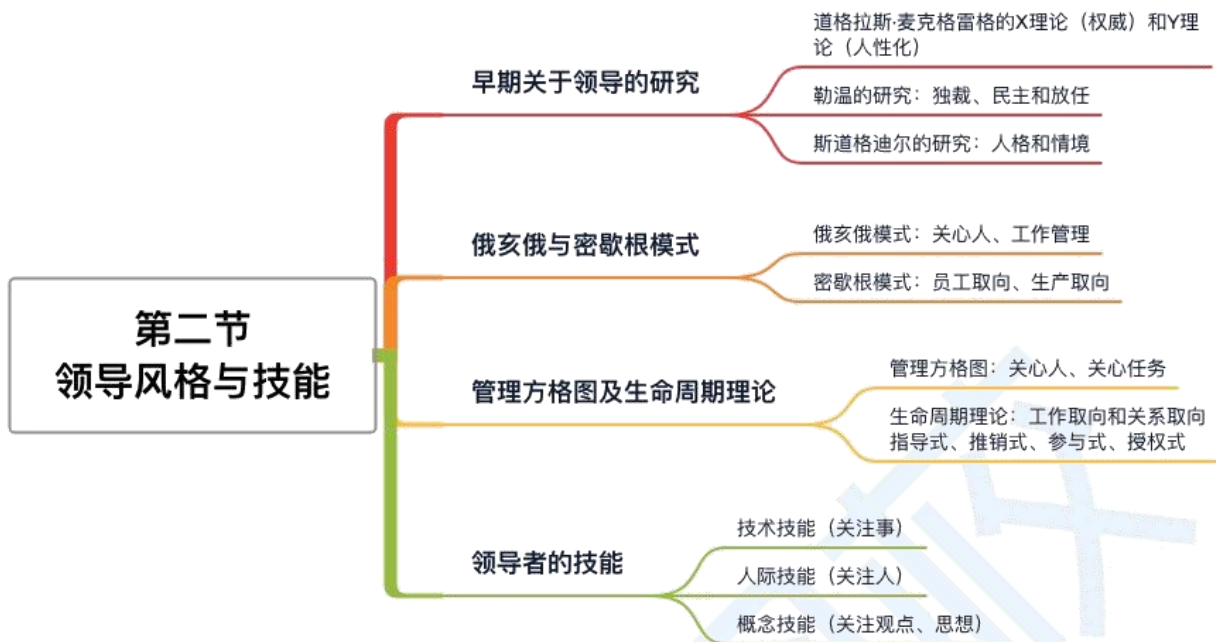
【解析】本题考查领导的技能。A 项说法错误，在越高的管理职位上，概念技能的作用也就越重要。B 项说法错误，人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力。并不是操纵他人。D 项说法错误，概念技能处理的是观点、思想，而人际技能关心的是人，故本题选 C 选项。

各理论维度的汇总表

理论名称	维度
路径-目标理论	<u>指导式、支持型、参与式、成就取向式</u>
生命周期理论	<u>工作取向和关系取向</u> <u>指导式、推销式、参与式、授权式</u>
权变理论	<u>关系取向和工作取向</u>
俄亥俄模式	关心人和工作管理
密歇根模式	员工取向和生产取向
管理方格图	关心人和关心任务
X 理论和 Y 理论	X 理论：传统权威 Y 理论：启发、人性、民主

【本节小结】





第三节 领导决策

【本节考情概况】

年份	单选题	多选题	案例题	合计
2022	—	—	—	0 分
2021	—	—	—	0 分
2020	1 题 1 分	1 题 2 分	—	3 分
2019	1 题 1 分	1 题 2 分	—	3 分
2018	1 题 1 分	—	1 题 2 分	3 分
2017	1 题 1 分	—	—	1 分

【本节知识点】

【知识点】决策过程★★

【知识点】决策模型★★

【知识点】决策风格★★

【本节内容精讲】

【知识点 1】决策过程★★

（一）西蒙的决策过程

阶段	内容
（1） 智力活动	包括对环境进行分析，确定决策的情境
（2） 设计活动	包括探索、研究和分析可能发生的行为系列
（3） 选择活动	在上一阶段可能发生的行为系列中选择一个行为

（二）明茨伯格的决策过程



阶段	内容
(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，一般有三种选择：在决策者经验或知觉的基础上进行判断；在逻辑或系统的基础对备选方案进行分析；决策成员之间相互权衡

【真题·2009/2014/2019 多选】美国心理学家赫伯特西蒙认为，决策过程可以分为（ ）。

- A. 智力活动
- B. 情感活动
- C. 意志活动
- D. 选择活动
- E. 设计活动

【答案】ADE

【解析】西蒙的决策过程分为智力活动、设计活动、选择活动三个阶段。

【真题·2020 单选】在西蒙的决策过程理论中，探索、研究和分析时能发生的行为系列属于（ ）。

- A. 设计活动阶段
- B. 制定活动阶段
- C. 智力活动阶段
- D. 选择活动阶段

【答案】A

【解析】西蒙的决策过程包括三个阶段：（1）智力活动阶段。这是最初的过程，包括对环境进行搜索，确定决策的情境。（2）设计活动阶段。这是第二个阶段，包括探索、研究和分析可能发生的行为系列。（3）选择活动阶段。这是最后一步，在上一步的可能发生的行为系列中选择一个行为。

【真题·2020 多选】明茨伯格认为，在决策过程的选择阶段，确定最终方案的方法一般有（ ）。

- A. 在决策者经验或知觉的基础上进行判断
- B. 完全理性决策
- C. 决策成员之间相互权衡
- D. 有限理性决策
- E. 在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析

【答案】ACE

【解析】明茨伯格认为，在决策过程的选择阶段，确定最终方案的方法包括：在决策者经验或者知觉的基础上进行判断；在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析；决策成员之间相互权衡，选项 ACE 正确。

【知识点 2】决策模型★★

（一）理性模型

根据理性模型，决策者在任何方面都是完全理性的。决策者具备以下特征：

- （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，使决策者在不同的备选方案中进行选择。
- （3）决策者可以知道所有备选方案。
- （4）对计算复杂性无限制，可以通过计算选择出最佳备选方案。



(5) 对于概率的计算不存在任何困难。

(二) 有限理性模型

1. 决策者具备以下特征

- (1) 选择方案时，试图使自己满意，或者寻找令人满意的结果。
- (2) 决策者认知的世界是真实世界的简化模型。
- (3) 由于采用满意原则而非最大化原则，决策者在进行选择的时候不必知道所有可能的方案。
- (4) 运用相对简单的经验启发式原则，商业窍门以及习惯来进行决策。

2. 与理性模型相比

- (1) 西蒙的有限理性模型更加接近现实。
- (2) 西蒙的模型同样是理性和最大化的，但这里的理性受到了限制，决策者以满意为决策的终点。
- (3) 有限理性模型和理性模型的差异主要体现在程度上，而非质的差异上。

【真题·2013 多选】关于有限理性模型的说法，正确的是（ ）。

- A. 决策者可以知道所有的可能方案
- B. 决策者可以通过计算选出最佳方案
- C. 决策者的目标是找到令人满意的结果
- D. 存在完整和一致的偏好系统，使决策者在备选方案中进行选择
- E. 决策者认知的是真实世界的简化模型

【答案】CE

【解析】有限理性模式下决策者选择方案时，试图使自己满意，或者寻找令人满意的结果；决策者认知的世界是真实世界的简化模型；采用满意原则而非最大化原则，决策者在进行选择的时候不必知道所有可能的方案；运用相对简单的经验启发式原则，商业窍门及习惯来进行决策。选项CE 正确。

【真题·2022 单选】根据理性模型，决策者在任何方面都是完全理性的，下列哪项不是决策者具备的特征（ ）。

- A. 存在完整的一致偏好的系统，使决策者在不同备选方案中进行选择
- B. 对计算复杂无限性，可以通过计算选择出最佳备选方案
- C. 无需知道所有备选方案
- D. 从目标意义上分析，决策完全理性

【答案】C

【解析】理性模型的特征包括：从目标意义上分析，决策完全理性；存在完整和一致的偏好系统，使决策者在不同的备选方案中进行选择；决策者可以知道所有备选方案；对计算复杂性无限制，可以通过计算选择出最佳备选方案；对于概念的计算不存在任务困难。无需知道所有备选方案属于有限理性模型，选项C 错误。

【真题·2017 单选】西蒙的有限理性模型认为，决策者在决策时依据的是（ ）原则。

- A. 最大化
- B. 经济
- C. 满意
- D. 简化

【答案】C

【解析】西蒙的有限理性模型认为，由于采用的是满意原则而非最大化原则，决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案。

(三) 社会模型

与理性模型相对的另一端，是来自心理学的社会模型。根据弗洛伊德的理论，人类的行为主要是



由无意识的需求来驱动的，人类没办法进行有效的理性决策。人们有坚持错误决策的倾向，这被称为“投入的增加”。

产生“投入的增加”的原因：

- (1) 项目特点，如投资回报期延长，处理临时问题。
- (2) 心理决定因素，如决策信息加工错误。
- (3) 社会压力，存在着同伴压力以及需要维护自己的面子。
- (4) 组织的决定因素，如组织沟通体系失效、政治体系的破坏以及拒绝变革等。

【真题·2016 多选】在决策过程中存在投入增加现象，也即人们坚持错误决策的倾向，下列可能会导致投入增加现象的因素包括（ ）。

- A. 投资回报延期
- B. 管理者不存在信息加工错误，比如忽略了负面信息
- C. 决策者想要维护自己的面子
- D. 组织的沟通体系失效
- E. 决策者拒绝变革

【答案】 ACDE

【解析】考核决策模型中的社会模型。人们有坚持错误决策的倾向，这被称为“投入的增加”，产生的原因：1. 项目特点，如投资回报期延长，处理临时问题。2. 心理决定因素，如决策信息加工错误。3. 社会压力，如迫于团体压力，做出非理性选择，以及需要维护自己的面子。4. 组织的决定因素，如组织沟通体系中存在问题，政治体系的破坏以及拒绝变革都会造成同样的结果。

【知识点 3】决策风格★★

(一) 决策风格的两个维度

决策风格的两个维度包括：

1. 价值取向

- ✧ 任务和技术本身。
- ✧ 人和社会的因素。

2. 模糊耐受性

- ✧ 低模糊耐受性：是指测量到的决策者需要的结构和控制的程度。
- ✧ 高模糊耐受性：是指是否有能力在不确定的环境中工作。

(二) 四种决策风格

决策风格	价值取向	模糊耐受性
指导型 (Z)	任务和技术取向	较 <u>低</u> 的模糊耐受性
分析型 (F)		较 <u>高</u> 的模糊耐受性
概念型 (G)	对人和社会的关注	较 <u>高</u> 的模糊耐受性
行为型 (X)		较 <u>低</u> 的模糊耐受性

【口诀记忆】政府恭喜。

【真题·2011 多选】根据价值取向与模糊耐受性两个维度的组合，决策风格可以分为（ ）。



- A. 指导型
B. 概念型
C. 分析型
D. 行为型
E. 合作型

【答案】ABCD

【解析】根据价值取向与模糊耐受性两个维度的组合，决策风格可以分为指导型、概念型、分析型以及行为型。

【真题·2014/2022 单选】决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向，属于（ ）。

- A. 指导型
B. 分析型
C. 概念型
D. 行为型

【答案】B

【解析】决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向，属于分析型。

【真题·2019 单选】决策风格常常被分为指导型、分析型、概念型、行为型，其中具有分析型决策风格的决策者的特征是（ ）。

- A. 较低的模糊耐受性水平、倾向于关注人
B. 较高的模糊耐受性水平、倾向于关注人
C. 较高的模糊耐受性水平、倾向于关注任务
D. 较低的模糊耐受性水平、倾向于关注任务

【答案】C

【解析】分析型决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向。

（三）决策特点

决策风格	决策特点
指导型	有效的、合乎逻辑的、程序化和系统化的解决问题。决策者 喜欢关注事实 ，迅速完成工作，喜欢使用权力和控制感，倾向独裁的领导风格
分析型	比指导型决策者 评估更多的信息和备选 ，使用更多的时间进行决策，对新的、不确定的情境的反应比较好，倾向独裁的领导风格
概念型	为了收集尽可能多的信息 与尽可能多的人进行讨论 ，然后根据直觉进行决策。喜欢冒险，擅长创新的方法解决问题，容易空想和犹豫不决
行为型	可以与 他人进行很好的合作 ，喜欢公开交换意见的环境，更喜欢口头而非书面的信息，倾向于避免冲突，力争使每个人都感到快乐，不喜欢困难的决策

【真题·2016 单选】小张发现，他的领导在做决策时收集尽可能多的信息，与尽可能多的人进行讨论，而且擅长使用创新的方法解决问题。这种决策风格属于（ ）。

- A. 概念型
B. 指导型
C. 分析型
D. 行为型

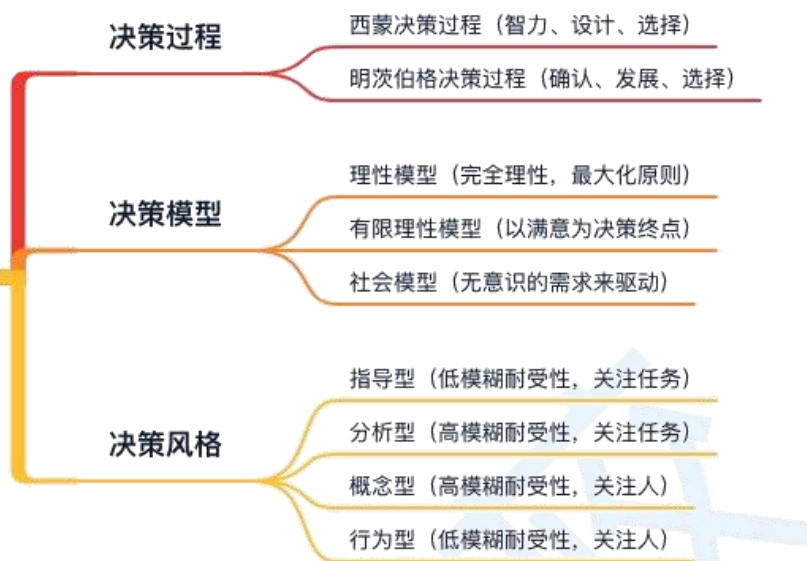
【答案】A

【解析】概念型决策者具有较高模糊耐受性，并且倾向于对人和社会的关系。根据题干表述“与尽可能多的人进行讨论”，可以排除指导型和分析型。而“收集尽可能多的信息”做出直觉判断，可以确定属于较高的模糊耐受性。

【本节小结】



第三节 领导决策



【本章主要知识点回顾】

主要内容	知识要点
领导理论	(一) 领导的行为理论 (俄亥俄模式、密歇根模式、管理方格理论) (二) 领导的权变理论 (领导生命周期理论、路径-目标理论、权变模式) (三) 新的领导理论 (交易型和变革型领导理论、魅力型领导理论、领导-成员交换理论)
领导技能	技术技能、人际技能、概念技能三种技能的概念和关注点
领导决策	(一) 决策过程 (西蒙与明茨伯格的决策三阶段) (二) 决策模型 (理性模型和有限理性模型的特点) (三) 决策风格 (四种决策风格的内容)

