

经济师中级人力资源考试辅导讲义(一) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/236/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_236597.htm 第一部分 组织行为学与组织文化 第一章 领导行为学基础 第一节 领导理论 领导指

影响他人以达成组织目标的能力。领导有两个基本特点：领导必须具有影响力；领导必须具有指导和激励能力。领导的影响力主要来源于组织的正式任命。一、早期关于领导的研究（一）勒温的研究：1、衣阿华大学在勒温的领导下，于20世纪30年代进行了关于领导行为的先驱研究。2、最初的研究目的是形容儿童攻击行为的模式。每个俱乐部有三种领导类型：独裁、民主和放任。3、其一般性结论：不同的领导风格能够在相似的组织中产生不同的反应。

（二）斯托克蒂尔的研究：1、1948年研究发现，领导者拥有的特质（8项特质）必须与领导者行使职能的情境相关。该发现表明：领导不是一个被动的状态，而是产生于领导者其他成员的工作关系。这一研究标志着一个新的强调领导行为和领导情境的领导研究理论的诞生。2、1974年更为恰当地指出，人格和情境因素都决定着领导。（10项特质）（三）

俄亥俄模式：1、20世纪40年代。2、数据浓缩聚焦到2个维度上：关怀和创制。3、研究发现，高创制且高度关怀的领导，比其他类型的领导更能促使员工有高绩效和高工作满意度。

（四）密歇根模式：1、20世纪40年代。2、2个维度：员工取向和生产取向。3、研究发现，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。二

、传统的领导理论（一）领导的特质理论：1、传统特质理论受托马斯观点的影响，认为，只有先天具备某些特质的人才可能成为领导。2、特质理论的不足表现在： 忽视了下属的需要； 忽视了情景因素； 没有区分原因和结果。（二）领导成员交换理论（LMX理论）：1、格雷恩及其同事指出：在工作中，“圈里人”比“圈外人”承担更高的工作责任感，对于其所在部门贡献更多，绩效评估也更高。2、LMX理论是一个互惠的过程。领导和下属两者都作为个体，通过团体进行反馈。（三）权变理论：1、费德勒的权变理论认为团体绩效取决于领导者与情景因素间是否搭配。2、将领导方式分为工作取向和人际取向两类。3、情景性的因素分为3个维度： 领导与下属的关系（下属对领导者的信任、信赖和尊重程度）； 工作结构（工作程序化、规范化的程度）； 职权（领导者在调薪、解聘等方面有多大的影响力和权力）；4、上下级关系好的环境一般适合于工作取向的领导，除非工作结构低的同时领导职权又小。（四）路径目标理论：1、该理论由罗伯特豪斯提出。2、巴斯提出魅力型领导只是更广泛的转换型领导的一个成分。（二）转换型领导理论：1、伯恩斯提出。2、两种类型的领导：交易型和转换型。3、交易型领导特征： 一致性的奖励； 差错管理（分为积极和消极两类型）； 放任。4、转换型领导特征： 魅力； 激励； 智慧型刺激； 个性化关怀。

第二节 领导风格与技能

一、领导风格（一）经典研究：1、道格拉斯·麦克格雷格的X理论代表了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。2、勒温研究分析了独裁、民主和放任风格的效果；密歇根大学的研究发现以员

工为中心的管理者比以生产为中心的管理者更有效；俄亥俄大学的研究得出领导的两个主要功能：关怀（员工支持型风格）与创制（任务指导型风格）；特质理论间接涉及了领导风格；而人性取向、民主和任务驱动的风格在权变理论中扮演重要角色；路径目标理论依赖于指导、支持、参与和成就取向的领导风格；魅力型和转换型领导者用组织愿景和“做正确的事情”来激励下属……

（二）管理方格理论：1、在已有的领导风格理论中，最有代表性的是布莱克和默顿的管理方格理论以及赫塞和布兰查德的生命周期理论。2、管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格，纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”。3、方格中有五种基本风格：既不关心人，也不关心任务的“无为而治”；既关心人，又关心任务（最理想的领导风格）；“中庸式”领导风格；对人极端关注的“乡村俱乐部”领导风格；对任务极端关注的“任务”领导风格。4、管理者在方格中的位置可以通过布莱克和默顿的问卷来测定。

（三）生命周期理论（情境周期理论）：1、作为管理方格理论的扩展，赫塞和布兰查德认为：影响领导者风格选择的重要因素是下属的成熟程度。2、成熟度包括工作成熟和缙巴心理成熟度。3、四种领导风格：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）。4、对能力低，意愿低的下属，建议用指导式；对能力低，意愿高的下属，建议用推销式；对能力高，意愿低的下属，建议用参与式；对能力高，意愿高的下属，可用授权式。5、情景理论与其他权变理论的不同之处在于，它强调了被领导者，指出对于不同成熟度的员工，应采取不

同形式的领导方式，以求得最佳绩效。

二、领导角色

（一）领导角色

1、明茨伯格通过直接观察的方法，提出管理者的三种类型：人际角色（首脑角色、领导角色、联系人角色）；信息角色（监控者、传播者、发言人）；决策角色（创业者、处理干扰者、资源分配者、协调人）。

2、行为高度复杂性的领导者，有着完成复杂的有竞争性的角色的能力，会产生最好的绩效。

（二）领导者的活动

1、领导者的行为归纳为四种：日常沟通；传统的管理（指计划、决策和监控）；人力资源管理；社交活动。

2、对于成功的管理者（晋升速度快），社交活动非常重要，相对来说，人力资源活动起到的作用最小。但对于组织来说，更需要的是有效的管理者，有效的管理者主要参加的活动是日常交流和人力资源管理，相对来说，传统管理活动比例较小，而社交活动是最少的。

3、成功的管理者表现出来的行为并不和有效的管理者的行为相吻合，实际上正好截然相反。

三、领导技能

1、成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动，领导者的三种主要技能是技术技能、人际技能和概念技能。

2、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。

3、技术技能涉及的是事，人际技能关心的是人，概念技能处理的是观点、思想。

第三节 领导决策

法约尔和尤维克关心决策的过程；泰勒认为科学的方法是进行决策的理想途径；巴纳德则指出决策的过程主要是一个缩小选择范围的过程。

一、决策过程

（一）西蒙的决策阶段

1、智力活动；2、设计活动；3、选择活动。

（二）明茨伯格的决策阶段

1、确认阶段；（与人们的常识相反，对于紧急、严重的问题，并没有经过非常系统、全面的诊断，而一般的问题

题却享受到了这样的待遇) 2、发展阶段; 3、选择阶段。二、决策模型 (一) 经济理性模型: 1、从途径目标意义上分析, 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, 通过计算机选择最佳备选方案。5、概率计算不存在任何困难性。(二) 有限理性模型: 与经济理性模型相比, 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终点, 因为他们没有能力做到最大化。所以与经济理性模型的差异主要体现在程度上, 而非质的差异。(三) 社会模型: 心理对人的决策行为会产生重要影响。决策者坚持错误决策, 称之为投入的增加, 产生这种现象的原因主要有四个: 项目的特点; 心理决定因素; 社会压力; 组织的决定因素。三、决策风格: 1、除了决策理性的模型, 另一种研究行为决策的思路是关注管理者在不同备选方案中进行选择的风格。这些风格可以归纳到两个维度: 价值取向; 模糊耐受性。2、价值取向是指决策者关心的是任务和技术本身, 还是人和社会的因素。3、模糊耐受性是指测量决策者需要的结构和控制的程度(低模糊耐受性), 以及是否有能力在不确定的环境中工作(高模糊耐受性)。4、四种不同的决策风格: 指导型; 分析型; 概念型; 行为型。前两类倾向于使用独裁的领导风格。5、决策者通常使用多于一种的决策风格。四、团体决策: (一) 团体决策与个人决策的比较: 1、团体决策的优点: 信息全面、完整; 选择余地大; 可以降低错误发生率; 提高对最终决策的认同感; 增加决策的合法性。2、团体决策的缺点: 耗费时间; 团体

压力难以克服； 有时候会有少数人把持的现象发生； 责任模糊。（二）团体决策中的特殊现象：1、团体思维（预防方法：……）2、团体极化（预防方法：……）（三）团体决策技术：1、头脑风暴法（具体方法：……基础是两条原则： 迟延评判； 量变酝酿质变。）2、德尔菲技术（具体方法：……）3、具名团体技术（具体方法：……）4、阶梯技术（具体方法：……前面三种方法的缺陷有两个方面：团体中人们的讨论是否充分； 团体中可能会出现社会懈怠。）

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com