

2024年

全国经济专业技术资格考试（中级）

人力资源管理实务

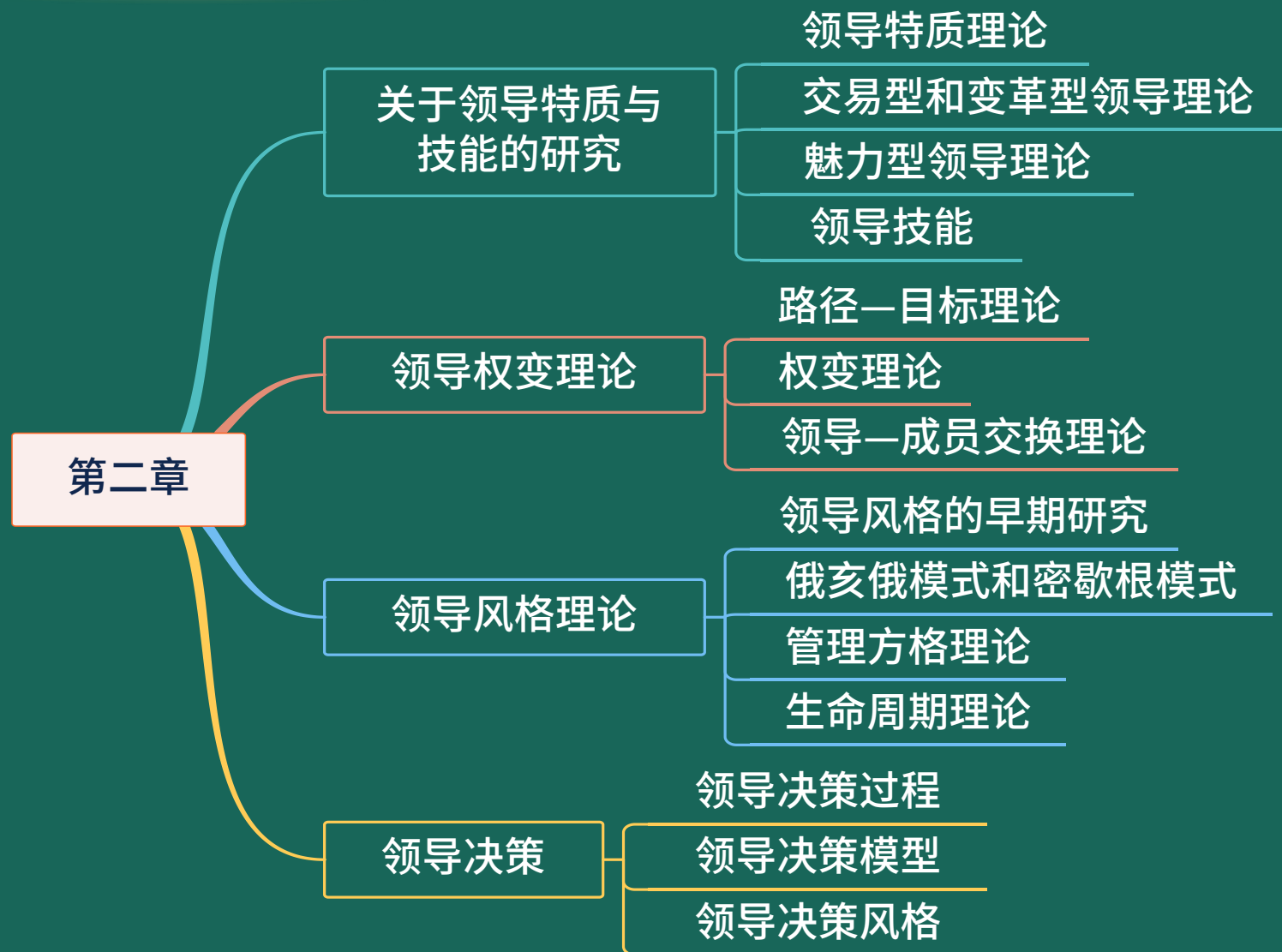
精讲课程

主讲老师：杨老师

第二章 领导行为

本章概览

OVERVIEW OF THIS CHAPTER



1

S e c t i o n T i t l e

关于领导特质与技能 的研究



考点一：领导特质理论★

（一）基本观点

20世纪早期的领导理论研究者认为，领导的特质与生俱来，只有天生具有领导特质的人才有可能成为领导者。

	吉伯	斯道格迪尔
应具备的特质	1.身强力壮； 2.聪明但不过分聪明； 3.外向有支配欲； 4.有良好的调适能力； 5.自信。	1.责任感； 2.热情、执着； 3.勇于冒险、富有创新精神； 4.勇于实践； 5.能处理紧张的人际关系、忍受挫折； 6.自信。



考点一：领导特质理论★

（二）特质理论的不足之处

1. 忽视了情境因素和下属的需要。
2. 未区分各种特质之间的相对重要性。
3. 未区分原因和结果。

典型例题

【2023年真题·多选】领导理论中的特质理论存在的缺陷包括（ ）。

- A.重视下属的需要
- B.忽视了情境因素
- C.没有区分原因和结果
- D.考虑到了领导权力大小因素的影响
- E.忽视了领导者能力因素的影响

【参考答案】 BC



考点二：交易型和变革型领导理论（伯恩斯）★★★★

	交易型领导理论	变革型领导理论
理论观点	1.以组织管理的权威性和合法性为基础，更多依赖组织的奖惩来影响员工的绩效。 2.通过明确角色和任务要求，指导和激励下属完成目标。 3.强调工作标准、任务的分派以及任务导向目标，重视任务的完成和员工的遵从。	1.能够明确组织的发展前景和目标。 2.通过更高的理想和组织价值观来激励追随者，更多通过领导风格、个人魅力来影响员工的绩效。
领导特征	奖励；放任；差错管理（积极/消极）。	魅力；个性化关怀；智慧型刺激；激励。

典型例题

1. 【2023年真题·单选】交易型领导的特征包括（ ）。

- A. 不关注与标准背离的行为
- B. 对员工有持续的高期望
- C. 通过个性化关怀来激励员工
- D. 承诺为高绩效提供奖赏，赏识成就

【参考答案】 D

典型例题

2. 【2020年真题·单选】下列属于交易型领导特征的是（ ）

。

A.奖励

B.激励

C.魅力

D.愿景

【参考答案】 A



考点三：魅力型领导理论（罗伯特·豪斯）★★★★

（一）主要观点

- 1.作为魅力型领导者的个人特征主要有：自信并信任下属，对下属有高度的期望，有远见、能够建立愿景，具有个性化风格。
- 2.追随者认同领导及其安排的任务，表现出**高度忠诚和信心**。
- 3.追随者将产生出**高于期望**的绩效以及强烈的**归属感**。
- 4.当追随者具有**更高的自我意识**和**自我管理水平**时，魅力型领导带来的效果更好。
- 5.魅力归因的特质包括：**自信、印象管理技能、社会敏感性、共情**。



考点三：魅力型领导理论（罗伯特·豪斯）★★★★

（二）魅力型领导的两面性

1. **道德特征**：使用权力为他人服务；使追随者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、发展并且支持下属，与他人分享；用内在道德标准行事。

2. **非道德特征**：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。

典型例题

1. 【2023年真题·单选】关于魅力型领导及其追随者特征的说法错误的是（ ）。

- A.魅力型领导会促使追随者产生出高于期望的绩效
- B.魅力型领导的追随者会从自身与领导的关系中获得自尊
- C.魅力型领导的追随者会表现出对领导的高度忠诚和信心
- D.魅力型领导会使追随者对组织的归属感降低

【参考答案】 D

典型例题

2. 【2021年真题·单选】魅力型领导的道德特征，不包括（ ）。

- A.提升自己的个人愿景
- B.从危机中思考和学习
- C.使用权力为他人服务
- D.激励下属独立思考

【参考答案】 A

典型例题

3. 【2019年真题·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征的是（ ）。

- A.高大英俊
- B.共情
- C.自信
- D.印象管理技能

【参考答案】 A



考点四：领导技能★★★★

三种技能	基本含义
技术技能	是掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。（事）
人际技能	是有效地与人共事和建立团队合作的能力。（人）
概念技能	是按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力。（观点和思想）
三者的联系	三种技能的重要性是相对的：管理层级越高，工作中需要的技术技能所占的比例越小，而概念技能所占的比例越大。有效的人际技能对各层管理者都有重要意义。



典型例题

1. 【2021年真题·单选】关于领导的技能的说法中，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”

【参考答案】 C



典型例题

2. 【2020年真题·单选】对于操作人员和专业人员，工作绩效的主要依据是（ ）。

A.领导技能

B.人际技能

C.技术技能

D.概念技能

【参考答案】 C

7 本节回顾

核心要点	主要内容
交易型和变革型领导	（交易型）领导的特征包括：奖励；放任；差错管理。 （变革型）领导的特征包括：魅力；个性化关怀；智慧型刺激；激励。
道德特征和非道德特征	（非道德特征）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。 （道德特征）特征包括：使用权力为他人服务；使追随者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、发展并且支持下属，与他人分享；用内在道德标准行事。
领导的主要技能	三种技能：（技术技能）、（人际技能）、（概念技能）。 管理层级越高，（概念）技能越重要。

感谢观看！

祝大家顺利通关

2

S e c t i o n T i t l e

领导权变理论



考点五：路径—目标理论（罗伯特·豪斯）★★★★

（一）基本观点

领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。



考点五：路径—目标理论（罗伯特·豪斯）★★★★

（二）领导行为

领导行为	基本含义
指导式领导	让下属准确地知道期望他们做什么，在做的过程中会给予员工具体的指导。
支持型领导	创造团队氛围，关心下属要求，友好的、可亲近的，对下属平等相待。
参与式领导	寻求并且采纳下属们的建议，能够与下属一起进行决策。
成就取向式领导	能够为下属确立清晰明确的具有挑战性的目标，充分鼓励下属实现最佳水平。



考点五：路径—目标理论（罗伯特·豪斯）★★★★

（三）权变观点

罗伯特·豪斯主张领导方式的可变性。同时提出两类情境：

- （1）**环境因素**，如任务结构、正式权力系统、工作群体等。
- （2）**个人特征**，如内-外控、经验、能力等。

例如，对于内控型下属，应采取参与式领导，而对外控型下属而言，应采取指导式领导。



典型例题

1. 【2022年真题·单选】根据路径—目标理论，如果下属的工作是结构化的，则（ ）领导可以带来高的绩效和满意度。

- A.指导型
- B.支持型
- C.参与型
- D.成就取向型

【参考答案】 B



典型例题

2. 【2021年真题·多选】关于路径—目标理论的说法，正确的是（ ）。

- 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—目标理论认为参与式领导会主动征求并采纳下属的意见
- D. 路径—目标理论认为指导式领导常常很关心下属的要求
- E. 路径—目标理论是豪斯提出来的

【参考答案】 ACE

考点六：权变理论（费德勒）★★

（一）基本观点

该理论认为领导的有效性取决于领导者、被领导者和情境条件三者的配合关系，领导风格和情境之间的匹配决定了一个团队的绩效高低。

考点六：权变理论（费德勒）★★

（二）研究结论

情境	上下级关系	工作结构	职位权力	高效领导形态
1	好	高	大	工作取向
2	好	高	小	工作取向
3	好	低	大	工作取向
4	好	低	小	关系取向
5	不好	高	大	关系取向
6	不好	高	小	工作取向或关系取向均一般
7	不好	低	大	工作取向或关系取向均一般
8	不好	低	小	工作取向



典型例题

1. 【2018年真题·单选】按照费德勒的领导权变理论，情境性因素的构成维度不包括（ ）。

- A.领导与下属的关系
- B.组织文化
- C.职权
- D.工作结构

【参考答案】 B



典型例题

2. 【2017年真题·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景是（ ）。

- 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

【参考答案】 ABD



考点七：领导—成员交换理论（LMX理论）★★

（一）前提假设

该理论认为，领导者与下属中不同成员的亲疏程度是影响领导绩效的重要变量。领导者对待同一团体内部的不同下属也往往根据其与自己关系的远近亲疏采取不同的态度和行为。



考点七：领导—成员交换理论（LMX理论）★★

（二）主要观点

- 1.在确立关系和角色的早期，领导就把下属分为了“圈里人”和“圈外人”。
- 2.“圈里人”与领导打交道时，困难更少，能够感觉到领导者对他们的关心。
- 3.领导对“圈里人”会投入更多的时间、感情，很少采用正式领导权威。
- 4.“圈里人”在工作中更具责任感，贡献更多，绩效更高。
- 5.领导—成员交换过程是一个双向的互惠的过程。



典型例题

【2021年真题·单选】关于领导—成员交换理论的说法，错误的是（ ）。

- A.领导—成员交换是一个互惠的过程
- B.“圈里人”通常比“圈外人”更具有工作责任感
- C.领导倾向于对“圈里人”采用正式领导权威
- D.领导把下属分成“圈里人”和“圈外人”

【参考答案】 C

7 本节回顾

核心要点	主要内容
路径—目标理论	（指导式）领导：让下属准确地知道期望他们做什么，在做的过程中会给予员工具体的指导。 （支持型）领导：创造团队氛围，关心下属要求，友好的、可亲近的，对下属平等相待。 （参与式）领导：寻求并且采纳下属们的建议，能够与下属一起进行决策。 （成就取向式）领导：能够为下属确立清晰明确的具有挑战性的目标，充分鼓励下属实现最佳水平。

7 本节回顾

核心要点	主要内容
权变理论	三种情境性因素：（上下级关系）、（工作结构）、（职位权力）。 适合工作取向的领导风格的情境包括：（上下级关系好；工作结构高；职位权力大）、（上下级关系好；工作结构高；职位权力小）、（上下级关系好；工作结构低；职位权力大、（上下级关系不好；工作结构低；职位权力小）。 适合关系取向的领导风格的情境包括：（上下级关系好；工作结构低；职位权力小）、（上下级关系不好；工作结构高；职位权力大）。

7 本节回顾

核心要点	主要内容
领导—成员交换理论	领导把下属分为（圈里人）和（圈外人）。 领导对（圈外人）不会投入更多的时间、感情，更多地采用正式领导权威。 （圈里人）在工作中更具责任感，贡献更多，绩效更高。 领导—成员交换过程是一个（双向互惠）的过程。

感谢观看！

祝大家顺利通关

3

S e c t i o n T i t l e

领导风格理论

考点八：领导风格的早期研究★★

1.道格拉斯·麦克格雷格的 **X 理论**（传统权威的管理风格）和 **Y 理论**（启发式、人性化的管理风格）。

2.勒温在研究中分析了独裁、民主和放任风格的效果：在独裁型领导领导下，儿童的行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情；在放任型领导领导下，儿童会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。

3.密歇根大学研究发现以员工为中心的管理比以生产为中心的管理更有效。

4.俄亥俄大学研究得出领导具有关心人和工作管理两个主要功能。

考点八：领导风格的早期研究★★

5.在权变理论中，人性取向、民主和任务驱动的风格对领导有效性有很大影响。

6.路径—目标理论将领导风格划分为指导、支持、参与和成就取向四种类型。

领导风格小结：

(1) 以**员工为中心**的领导风格：民主、关怀、人际关系、支持、参与等。

(2) 以**管理者为中心**的领导风格：独裁、产出、任务驱动、督导、指导等。



典型例题

【2023年真题·单选】以管理者为中心的领导风格强调（ ）。

- A.民主
- B.产出
- C.关怀
- D.支持

【参考答案】 B



典型例题

【2022年真题·单选】勒温在研究中发现，能让儿童产生最多攻击性行为的领导类型是（ ）。

- A.交换型领导
- B.民主型领导
- C.放任型领导
- D.独裁型领导

【参考答案】 C



考点九：俄亥俄模式和密歇根模式★★★

模式	维度	基本含义
俄亥俄模式	关心人	领导者注重人际关系，努力建立相互信任的工作关系，尊重下属意见，关心下属情感、生活和健康。高度人际取向的领导者，友善而平易近人，公平对待每一个下属，能够帮助下属解决个人问题。
	工作管理	领导者为实现目标会明确自己与下属的角色关系，积极介入员工活动，包括明确工作任务、规定工作日程、工作关系、工作目标。高度工作取向的领导者关注员工的工作，要求保证绩效，强调工作的最后期限。
	结论：高工作管理、高关怀的领导者比其他三种类型的领导更能提高下属的工作效率和满意度。	



考点九：俄亥俄模式和密歇根模式★★★

模式	维度	基本含义
密歇根模式	员工取向	领导者关注人际关系，关心员工的个性与个人的需要并尽力满足。
	生产取向	领导者强调生产与技术管理，关注任务进度，关心工作目标的达成。
	结论：员工取向的领导风格与团体高绩效和员工高满足感相关，生产取向则相反。	



典型例题

1. 【2021年真题·多选】在密歇根模式中，用来描述领导行为的维度包括（ ）。

- A.技能管理
- B.关心人
- C.员工取向
- D.工作管理
- E.生产取向

【参考答案】 CE



典型例题

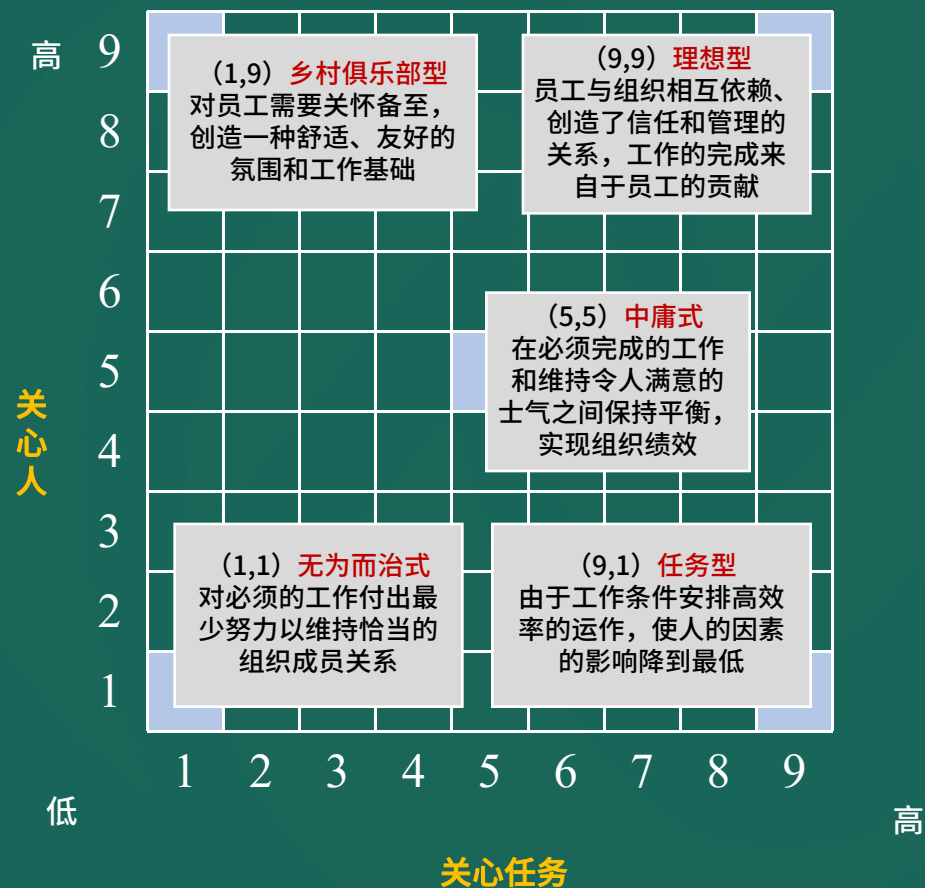
2.【2018年真题·单选】关于研究领导行为的俄亥俄模式的说法，错误的是（ ）。

- 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和平易近人，公平地对待每一个下属

【参考答案】 D



考点十：管理方格理论（布莱克和默顿）★★★





典型例题

1. 【2022年真题·单选】在布莱克和默顿的管理方格图中，横坐标代表的是（ ）。

- A.关心人
- B.关心任务
- C.人际关系
- D.工作任务

【参考答案】 B



典型例题

2. 【2019年真题·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

【参考答案】 B



考点十一：生命周期理论（保罗·赫塞和布兰查德）★★★★

（一）基本观点

该理论认为，领导者的风格应适应其**下属的成熟度**。

①**工作成熟度**：一个人的知识和技能水平。下属的工作成熟度越低，则需要对其工作进行指导。

②**心理成熟度**：从事工作的意愿或动机。下属的心理成熟度越低，则需要对其工作任务和角色职责进行规定。



考点十一：生命周期理论（保罗·赫塞和布兰查德）★★★★

（二）领导风格

领导风格类型	划分依据	基本含义
指导式领导	高工作—低关系	领导规定下属的工作任务、角色职责，对工作实施指导。
推销式领导	高工作—高关系	领导对下属不仅表现出指导行为，而且富于支持行为。
参与式领导	低工作—高关系	领导与下属共同决策，改善上下级关系，增强员工的信任感。
授权式领导	低工作—低关系	领导提供较少的指导或支持，充分发挥下属的主观能动性。



典型例题

1. 【2022年真题·单选】领导生命周期理论与其他权变理论的不同之处在于，它强调的是（ ）。

- A. 下属人格特质
- B. 下属忠诚度
- C. 下属与任务匹配
- D. 下属成熟度

【参考答案】 D



典型例题

2. 【2020年真题·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.指导式领导
- B.授权式领导
- C.推销式领导
- D.参与式领导

【参考答案】 C

7 本节回顾

核心要点	主要内容
俄亥俄与密歇根模式	俄亥俄模式提出的两个领导行为维度是：（关心人）、（工作管理）。 密歇根模式提出的两个领导行为维度是：（员工取向）（生产取向）。
管理方格图	纵坐标是（关心人）、横坐标是（关心任务）。 （1,9）-（乡村俱乐部型）领导；（9,9）-（理想型）领导； （9,1）-（任务型）领导；（1,1）-（无为而治式）领导； （5,5）-（中庸式）领导。
生命周期理论	影响领导风格选择的一个重要因素是（下属的成熟度）。 （指导式领导）：高工作—低关系；（参与式领导）：低工作—高关系； （推销式领导）：高工作—高关系；（授权式领导）：低工作—低关系。

感谢观看！

祝大家顺利通关

4

S e c t i o n T i t l e

领导决策

考点十二：领导决策过程★★

西蒙	明茨伯格
1.智力活动：进行环境分析，确定决策的情境。 2.设计活动：发现、开发以及分析各种可行方案。 3.选择活动：在上一阶段的可行方案中选择一个并实施。	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：搜寻现有的标准程序或解决方案，或者设计全新的、量身定做的解决方案。 3.选择阶段：确定最终的方案。



典型例题

1. 【2020年真题·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.智力活动阶段
- B.选择活动阶段
- C.设计活动阶段
- D.确认活动阶段

【参考答案】 C



典型例题

2. 【2019年真题·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

【参考答案】 ADE

考点十三：领导决策模型★★★★

决策模型	主要观点
理性模型	1.决策完全理性，决策者追求组织目标最大化。 2.决策者可以知道所有备选方案，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.对概率的计算不存在任何困难、对计算的复杂性无限制，从而选出最优方案。
有限理性模型	1.决策者所认知的世界是真实世界的简化模型，可以用较简单的经验启发式原则或者商业窍门以及一些习惯进行决策。 2.决策者不必知道所有的可能方案。 3.决策者在决策中采用“满意”原则。在选择备选方案时，决策者试图使自己满意，或者寻找令人满意的结果。

【注意】 有限理性模型与理性模型**无质的差异**，只是在理性的程度上有差异。

考点十三：领导决策模型★★★★

(续表)

社会模型	主张人类没有办法进行有效的理性决策，认为心理对人的决策行为会产生重要影响。有一部分决策者认为人们有坚持错误决策的倾向，称为 投入的增加 。原因主要包括：项目的特点、心理决定因素、社会压力、组织决定因素。
------	--



典型例题

1. 【2023年真题·单选】决策的有限理性模型对决策者特征的描述包括（ ）。

- A.决策者在进行选择时必须知道所有的可能方案
- B.决策者在选择备选方案时会试图寻找令人满意的结果
- C.决策者可以知道所有备选方案
- D.决策者认知的世界是真实世界的复杂模型

【参考答案】 B



典型例题

2. 【2022年真题·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.从目标意义上分析，决策完全理性
- B.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
- C.决策者无法知道所有备选方案
- D.对计算复杂性无限制，可以通过计算选择出最佳备选方案

【参考答案】 C

考点十四：领导决策风格★★★★

决策风格	划分依据	决策者的特征
指导型	较低的模糊耐受性， 关注任务和技术。	决策者解决问题时，一般是系统、有效、程序化的。喜欢关注事实，关注近期效果；喜欢使用权力、有控制感。
分析型	较高的模糊耐受性， 关注任务和技术。	决策者喜欢对情境进行分析，会评估更多的信息和备选方案，并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。
行为型	较低的模糊耐受性， 关注人和社会。	决策者可以与他人进行很好的合作，乐于接受建议并提供支持和帮助，更喜欢口头而非书面的信息。倾向于避免冲突，不喜欢困难的决策。
概念型	较高的模糊耐受性， 关注人和社会。	决策者解决问题时，喜欢考虑不同的选择以及将来的可能性。会与尽可能多的人进行讨论。喜欢冒险，擅长创新。有时会陷入空想和犹豫不决之中。



典型例题

1. 【2022年真题·单选】决策者具有较低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

【参考答案】 A



典型例题

2. 【2016年真题·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

【参考答案】 A

7 本节回顾

核心要点	主要内容
决策过程	西蒙：（智力活动）、（设计活动）、（选择活动）。 明茨伯格：（确认阶段）、（发展阶段）、（选择阶段）。
决策模型	（理性模型）认为决策者是完美的、追求的是理性最大化。 （有限理性模型）追求的是满意原则而非最大化原则。 （社会模型）认为人无法进行有效的理性决策。
决策风格	（分析型）决策风格：较高的模糊耐受性，关注任务和技术。 （指导型）决策风格：较低的模糊耐受性，关注任务和技术。 （概念型）决策风格：较高的模糊耐受性，关注人和社会。 （行为型）决策风格：较低的模糊耐受性，关注人和社会。

感谢观看！

祝大家顺利通关