

全国 2015 年 10 月高等教育自学考试

《管理心理学》

课程代码：00163

一、单项选择题（本大题共 30 小题，每小题 1 分，共 30 分。）

1. 不要主观臆断和单凭内省的方法来研究人的心理，而应当尊重客观事实，按照事物本来面目认识事物，实事求是地透过现象看本质，认识并找出人行为结果的真正心理原因是管理心理学研究应坚持的（ ）。

- A. 联系性原则
- B. 发展性原则
- C. 客观性原则
- D. 具体性原则

【答案】C

【解析】客观性原则：即不要主观臆测和单凭内省的方法来研究人的心理，而应当尊重事实，按照事物本来面目认识事物，实事求是的透过现象看本质，认识环境并找出人行为结果的真正心理原因；发展性原则：不要用死板僵化与一成不变眼光来看人的行为与心理活动，而应当从历史、现状和发展前景变化的角度来研究企业管理活动中人的个体、团体与组织心理与行为的规律。故选 C。

1-58

2. 研究人的心理活动发生、发展及其规律的科学是（ ）。

- A. 心理学
- B. 普通心理学
- C. 管理心理学
- D. 工程心理学

【答案】A

【解析】基础（普通）心理学研究对象主要是人的心理现象或心理活动。因此，我们可以将心理学一般定义为是研究人的心理活动发生、发展及其规律的科学。故选 A。

1-41

3. 由于出乎意料的紧张而又危险的情景所引起的超强的情绪状态被称为（ ）。

- A. 心境
- B. 心态
- C. 激情
- D. 应激

【答案】D

【解析】心境是一种使人的所有情绪体验都感染上某种色彩的、较持久而又微弱的情绪状态；激情是一种强烈而短促的情绪状态；应激是由出乎意料的紧张而又危险的情景所引起的超强的情绪状态。故选 D。

1-43

4. 社会系统学派的代表人物是（ ）。

- A. 德鲁克
- B. 勒温
- C. 韦伯
- D. 巴纳德

【答案】D

【解析】社会系统学派的代表人物为巴纳德；经验主义学派的代表人物为德鲁克。

8-209

5. 在概括泰勒、法约尔和韦伯等的管理原则基础上，得出了认为适用于一切组织的八项原则的人是（ ）。

- A. 古利克
- B. 梅奥
- C. 马斯洛
- D. 厄威克

【答案】D

【解析】厄威克在概括泰勒、法约尔和韦伯等的管理原则基础上，提出了他认为适用于一切组织的八项原则：（1）目标原则；（2）相符原则；（3）职责原则；（4）组织阶层原则；（5）控制广度原则；（6）专业化原则；（7）协调原则；（8）明确性原则。故选 D。

2-69

6. 在古典管理理论中，因其在组织理论领域的突出贡献，被后世称为“组织理论之父”的是（ ）。

- A. 泰勒
- B. 法约尔
- C. 韦伯
- D. 卡斯特

【答案】C

【解析】泰勒被后人称为“科学管理之父”；法约尔被后人称为“现代经营管理之父”；韦伯被后人称为“组织理论之父”。故选 C。

2-69

7. 主体对社会环境中有关个人、团体和组织特性的知觉是指（ ）。

- A. 社会知觉
- B. 心理知觉
- C. 人际知觉
- D. 角色知觉

【答案】A

【解析】社会知觉是指主体对社会环境中有关个人、团体和组织特性的知觉。故选 A。

3-86

8. 在人际知觉中形成的以点概面或以偏概全的主观印象，被称为社会知觉中的（ ）。

- A. 首因效应
- B. 近因效应
- C. 晕轮效应
- D. 心理定势现象

【答案】C

【解析】首因效应是社会知觉中的一种主观倾向，也称为“先入为主”效应或第一印象；近因效应是影响社会知觉的因素之一，指最近或最后获得的信息，对人的社会知觉的影响作用更鲜明、更大；晕轮效应是指在人际知觉中形成的以点概面或以偏概全的主观印象；心理定势现象是在社会知觉中，人们常常受以往经验模式的影响，产生一种不知不觉的心理活动的准备状态，并在其头脑中形成关于某类人的固定印象。

3-93

9. 心理学家经过大量测验研究基本上得到一个共同的结论：人的智力水平的个别差异在一般人口中、测量是两头小中间大，呈常态曲线分布，约占全部人口的 80%左右的 IQ 在（ ）。

- A. 70 以下
- B. 70-79
- C. 80-120
- D. 120 以上

【答案】C

【解析】人的智力方面的个别差异是十分显著的。心理学家经过大量测验研究基本上得到一个共同的结论：即人的智力水平的个别差异在一般人口中测量是两头小中间大，呈常态曲线分布：智力水平中等（包括中上与中下）、IQ 在 80~120 之间者，约占全部人口的 80%左右；智力水平极优秀、IQ 在 140 以上者，约占全部人口的 1%左右；心智不足、IQ 在 70 以下者，约占全部人口的 3%左右。故选 C。

4-101

10. 受人的高级神经活动类型的制约与影响，典型地表现在人们心理过程的强度、速度、灵活性与倾向性等动力性方面的个性心理特征是心理学中所指的（ ）。

- A. 气质
- B. 感觉
- C. 情绪
- D. 能力

【答案】A

【解析】气质是受人的高级神经活动类型的制约与影响，典型地表现在人们心理过程的强度、速度、灵活性与倾向性等动力性方面的个性心理特征。故选 A。

4-108

11. 以不同层次的管理人员为例，业务技术能力、人际关系与协调能力、管理决策能力的要求与差异也非常明显。上层管理者偏重于（ ）。

- A. 技术能力
- B. 人际能力
- C. 管理能力
- D. 协调能力

【答案】C

【解析】人的特殊能力的差异是十分明显的，比如一般高层次管理者的决策能力、中层次管理者的人际协调能力、低层次管理者的业务技术能力特别重要与突出。决策属于现代管理职能之一。故选 C。

4-102

12. 能力结构有多种不同的学说，能力二因素学说的代表人物是（ ）。

- A. 斯皮尔曼
- B. 塞斯登
- C. 基尔福特
- D. 加德纳

【答案】A

【解析】能力的二因素学说代表人物为斯皮尔曼；能力的群因素学说代表人物为塞斯登；智力的三维结构学说代表人物为基尔福特；智力多元论代表人物为加德纳。

4-99

13. 美国心理学家赫茨伯格在他提出的双因素理论中，把良好的政策与管理、良好的上级监督、工资、人际关系、生活条件等因素归为（ ）。

- A. 情境因素
- B. 保健因素
- C. 激励因素
- D. 工作因素

【答案】B

【解析】美国心理学家赫茨伯格在他提出的双因素理论中，把工作富有成就感、工作成绩能得到承认、工作本身富有挑战性、职务上的责任感、职位升迁等因素归为激励因素；把良好的政策与管理、良好的上级监督、工资、人际关系、生活条件等因素归为保健因素。

5-130

14. 在 1943 年，首次提出“需要层次理论”的美国著名心理学家是（ ）。

- A. 德鲁克
- B. 马斯洛
- C. 弗鲁姆
- D. 波特

【答案】B

【解析】马斯洛 1943 年在《调动人的积极性的理论》一书中，首次提出了需要的层次理论。

5-127

15. 麦克莱兰提出的激励理论是（ ）。

- A. 需要层次理论
- B. 成就需要理论
- C. 期望理论
- D. 双因素理论

【答案】B

【解析】需要层次理论是马斯洛提出；成就需要理论是麦克莱兰提出；期望理论是弗鲁姆提出；双因素理论是赫茨伯格提出。

5-130

16. 在组织和员工相互关系的情境中，员工个体对于相互责任和义务的信念系统，被称为（ ）。

- A. 组织责任
- B. 组织承诺
- C. 心理契约
- D. 组织忠诚

【答案】C

【解析】心理契约的概念是由施恩等首先提出的，阿戈瑞斯将心理契约定义为：“员工和组织对于相互责任的期望。”后来有的学者强调：“心理契约是员工对于组织责任和自己对责任和义务的认知，进一步将心理契约解释为，在组织和员工相互关系的情境中，员工个体对于相互责任和义务的一种信念系统。”

6-142

17. 影响团体凝聚力的因素较多，“文人相轻”现象显示的影响因素是（ ）。

- A. 团体的风气
- B. 团体的同质性
- C. 外部的压力
- D. 团体成员的荣誉感

【答案】B

【解析】团体的同质性即指团体成员之间的共同性与相似性。但是，当团体成员之间存在利益冲突时，同质性，可能产生彼此不服气，出现嫉妒、“同行是冤家”、“文人相轻”等现象。

5-130

18. 一个团体在进行某项决策时，只面向几个成员建议的解决办法。这种团体决策方法是（ ）。

- A. 缺少反应
- B. 少数法则
- C. 独裁法则
- D. 一致法则

【答案】A

【解析】缺少反应，即只面向一个或几个成员建议的解决办法。

7-189

19. 小陈是一名画家，他总是疏远他人，思考别人是否干扰了自己。根据霍尼的学说，小陈属于人际关系类型中（ ）。

- A. 逊顺型
- B. 进取型
- C. 疏离型
- D. 竞争型

【答案】C

【解析】根据交往双方的相互关系状况，美国社会心理学家霍尼又将团体人际关系分为：（1）逊顺型。其特点是“朝向他人”，顺从行为，讨人喜欢。无论何时遇何人，首先想到“他喜欢我吗？”适合从事社会、医务、教学工作。（2）进取型。其特征为“对抗他人”，总想知晓他人力量或他人对自己是否有用。适合从事商业、金融、法律工作。（3）疏离型。其特征为“疏远他人”，常思考别人是否干扰自己。适合从事艺术与科研工作。

7-177

20. 研究表明，通常有效的管理幅度是（ ）。

- A. 3~6 人
- B. 7~12 人
- C. 12~20 人
- D. 20~30 人

【答案】B

【解析】任何主管能够直接有效地指挥和监督的下属人员的数量总是有限的，组织中每个主管人员直接指挥与监控的下属数量即控制跨度，也称为管理幅度。管理幅度太大，管理人员无法有效地指挥和控制；管理幅度太小，又不利于充分利用资源。研究表明，通常有效的管理幅是在 7~12 人。故选 B。

8-213

21. 随着全球化和知识经济的发展，出现了一些打破部门界限，快速组合，解散群体，决策权下放给成员，促进员工合作，提高决策速度和工作绩效的组织结构，这种组织结构是（ ）。

- A. 团队结构
- B. 职能式组织结构
- C. 事业部式组织结构
- D. 直线式组织结构

【答案】A

【解析】团队结构的主要特点是，打破部门界限，可以快速组合，重组解散，并把决策权下放到工作团队员工手中，以促进员工间的合作，提高决策速度和工作绩效。故选 A。

8-217

22. 根据伯恩斯和史托克的组织理论，机械组织结构的特点是集权、高度专业化和（ ）。

- A. 自我控制
- B. 弱化层级结构
- C. 垂直沟通
- D. 横向沟通

【答案】C

【解析】机械组织结构以高度专业化、集权和垂直沟通为特征。

8-210

23. 组织有效的组织文化，能够使成员在满足于物质激励的同时，获得工作的满足感、成就感和荣誉感，从而产生深刻持久的激励作用。组织文化发挥的这种作用是（ ）。

- A. 行为导向
- B. 行为激励
- C. 行为协调
- D. 社会辐射

【答案】B

【解析】行为激励作用能够使成员在满足于物质激励的同时，获得工作的满足感、成就感和荣誉感，从而产生深刻持久的激励作用。故选 B。

9-231

24. 某电机工厂，为了激发全体员工的集体荣誉感，创作了厂歌、设计了厂标、厂服等等。该工厂在组织文化建设中运用的心理机制是（ ）。

- A. 心理强化
- B. 认同心理
- C. 模仿心理
- D. 从众心理

【答案】B

【解析】认同是指个体将自己和另一个对象视为等同，引为同类，从而产生彼此密不可分的整体性认知。组织认同感最高的表现形式，是对组织的光荣感和自豪感，如：开展了撰写厂史、创作了厂歌、设计了厂标、厂服等等。故选 B。

9-235

25. 美国 IBM 公司提出“IBM 意味着最佳服务”，这个信条教育，引导了员工的言行和态度，员工在工作中时刻注意着把自己的形象和组织的形象联系起来。IBM 公司利用了组织形象的（ ）。

- A. 规范与导向功能
- B. 凝聚与整合功能
- C. 激励功能
- D. 社会辐射功能

【答案】A

【解析】组织形象是把组织的价值观念和行为规范加以确立，为组织自身的生存和发展树立一面旗帜，向全体员工发出一种号召。这种号召一经广大员工的认可、接受和拥护，就会产生巨大的规范与导向作用。像美国 IBM 公司提出“IBM 意味着最佳服务”，日产公司强调的“品不正在于心不正”，德尔塔航空公司倡导的“亲和一家”等等，都是在教育、引导、规范着员工的言行、态度，让他们在尽善尽美的工作中注意把自己的形象与组织的形象联系起来，使本组织成为世界一流的组织。故选 A。

9-237

26. 同一商标可以随市场变化和产品更新应用于各种不同的产品，海尔公司的著名商标“海尔”，同时拥有电视机、冰箱、空调等多种商品。这体现了 CIS 的（ ）。

- A. 管理功能
- B. 识别功能
- C. 应变功能
- D. 传播功能

【答案】C

【解析】应变能力体现为同一商标可以随市场变化和产品更新应用于各种不同的产品，海尔公司的著名商标“海尔”，同时拥有电视机、冰箱、空调等多种商品。故选 C。

9-240

27. 某企业的王总，常常维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息。王总在企业中充当的角色是（ ）。

- A. 谈判者
- B. 传播者
- C. 发言人
- D. 联络者

【答案】D

【解析】联络者的角色为维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息。故选 D。

10-246

28. 由下属自行确定工作目标并解决问题，领导者不参与、不干涉集体活动，完全凭下属的自觉性完成工作的领导方式是（ ）。

- A. 专制型
- B. 民主型
- C. 授权型
- D. 放任型

【答案】D

【解析】放任型的领导由下属自行确定工作目标并解决问题，领导者不参与、不干涉集体活动，完全凭下属的自觉性。故选 D。

10-249

29. 在各种不同的领导体制中，分权制的缺点是（ ）。

- A. 地方主义与本位主义
- B. 自主决策
- C. 政令统一
- D. 权力集中

【答案】A

【解析】分权制的缺点：政令不统一，易产生地方主义与本位主义，出现指挥不便的现象。故选 A。

10-250

30. 根据利克特的领导系统理论，决策权在最高领导层，兼用奖励和偶然的处罚激励下属，能够听取下属的意见的领导作风是（ ）。

- A. 专制集权式领导
- B. 仁慈集权式领导
- C. 协商民主式领导
- D. 民主式领导

【答案】C

【解析】协商民主式领导的特征是：重要问题的决策权在最高领导层，中、下层领导有对次要问题的决定权；兼用奖励和偶然的处罚激励下属，调动下属的积极性；领导者对下属有一定的信任，能够听取下属的意见。故选 C。

10-256

二、多项选择题（本大题共 5 小题，每小题 2 分，共 10 分。）

31. 法约尔认为，行政管理活动的职能具体可分为（ ）。

- A. 计划
- B. 组织
- C. 指挥
- D. 协调
- E. 控制

【答案】ABCDE

【解析】法约尔认为所有的行政管理活动职能都是由五种因素组成的：（1）计划；（2）组织；（3）指挥；（4）协调；（5）控制。故选 ABCDE。

2-68

32. 根据学者张治灿和凌文铨的观点，我国员工的组织承诺的构成因素包括（ ）。

- A. 感情承诺
- B. 规范承诺
- C. 理想承诺
- D. 经济承诺
- E. 机会承诺

【答案】ABCDE

【解析】我国学者张治灿和凌文铨在梅耶与艾伦研究基础上提出组织承诺的五因素观点，认为中国员工的组织承诺由感情承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺和机会承诺五个因素构成，这对于指导我国企业员工的管理实践具有更加现实的意义。故选 ABCDE。

6-145

33. 管理心理学的基本研究方法主要包括（ ）。

- A. 个案研究法
- B. 测验法
- C. 问卷法
- D. 观察法
- E. 思辨法

【答案】ABCD

【解析】管理心理学的具体研究方法有：（1）实验法；（2）观察法；（3）问卷法和测验法；（4）个案研究法；（5）宏观和微观环境结合分析法；（6）经验总结法。故选 ABCD。

1-58~60

34. 心理过程即心理活动过程，是人脑对客观世界动态的反映过程。心理过程具体可分为（ ）。

- A. 激励过程
- B. 认知过程
- C. 情绪与情感过程
- D. 沟通过程

E. 意志过程

【答案】BCE

【解析】心理过程即心理活动过程，是人脑对客观世界动态的反映过程，心理过程可分为：（1）认识过程——也称认知过程；（2）情绪与情感过程；（3）意志过程。故选 BCE。

1-42~44

35. 团体行为规范的类型主要包括（ ）。

- A. 团体绩效规范
- B. 团体形象规范
- C. 社交约定规范
- D. 心理健康规范
- E. 资源分配规范

【答案】ABCE

【解析】团体行为规范的类型主要有：团体绩效规范、团体形象规范、社交约定规范、资源分配规范。

7-163

三、简答题（本大题共 5 小题，每小题 5 分，共 25 分。）

36. 简述知觉的概念及基本特性。

答：

（1）概念：知觉是人脑对当前直接作用于感觉器官的客观事物的整体反映；（1 分）

（2）基本特性：

- ①整体性；（1 分）
- ②选择性；（1 分）
- ③理解性；（1 分）
- ④恒常性。（1 分）

3-80

37. 简述组织文化建设的原则。

答：

- （1）目标原则；（1 分）
 - （2）价值原则；（1 分）
 - （3）卓越原则；（1 分）
 - （4）参与原则；（1 分）
 - （5）成效激励原则；（1 分）
 - （6）亲密原则；（1 分）
 - （7）诚信正直原则；（1 分）
 - （8）环境适宜原则。（1 分）
- （注：每点 1 分，答对任意 5 点得满分）

9-233

38. 简述组织发展与组织变革的关系。

答：

- (1) 组织发展是一种动态的组织变革；（1 分）
- (2) 组织发展需要通过组织变革来实现，组织变革是组织发展的手段；（1 分）
- (3) 组织变革的目的是使组织得到完善与发展，更有效地行使组织的各种管理职能；（1 分）
- (4) 和组织变革比较，组织发展更重视两点：强调调整 and 改变组织成员的态度和行为活动，强调改变组织本身对成员行为活动的影响方式；（1 分）
- (5) 这两点的共同着眼点，就是通过改变组织成员的行为活动来达到提高组织效益的目的。（1 分）

8-226

39. 简述在团体决策中造成冒险和保守两种极端倾向的原因。

答：

- (1) 责任扩散的影响；（2 分）
- (2) 团体领导者的影响；（1 分）
- (3) 团体中多数人的偏爱 with 从众心理的作用；（1 分）
- (4) 冒险和保守价值估计的影响。（1 分）

7-196

40. 简述需要的概念及特征。

答：

- (1) 概念：需要是“有机体内部存在的一种不平衡状态”，是满足和维持个体与社会生存，发展的必要事物在人脑中的反映，它通常以缺乏感和丰富感被人们体验；（1 分）
- (2) 需要的特征：
 - ①需要内容与对象的多样性与复杂性；（1 分）
 - ②需要与个体生存发展的相关性；（1 分）
 - ③人类需要的共性与个别差异性；（1 分）
 - ④人类需要的社会历史制约性。（1 分）

5-123

四、论述题（本大题共 2 小题，每小题 10 分，共 20 分。）

41. 联系实际论述如何根据人的性格差异进行有效的管理。

答：

- (1) 主动型的人一般具有较高的追求和奉献精神，具有较为丰富的思想内涵。他们的主动意识强，往往表现出开拓精神。对他们中能力强的人，应该以授权方式为主，尽量放权给他，可以交给他复杂的，有难度的，特别是富有挑战性、风险性和开拓性的工作；对他们中能力弱的人，应该尽可能地为他们提供学习，提高水平的条件，为他们创造好的环境，帮助他们进步，尽量交给他们有把握完成的工作，逐渐提高他们的能力。（2 分）

(2) 被动型的人比较注重物质利益、工作条件和人际环境，他们表现出来的往往是责任心。而不是进取心，思想内涵也比较简单。对他们中能力强的人，要明确其具体责任，赋予确定的激励机制；对他们中能力弱的人，一定要辅以较为完美的管理制度和激励方法，分配给他们较为单一、专一的工作会比较合适。

(2 分)

(3) 个性突出，缺点、弱点明显的能人。一是要使其扬长避短，长处显示出来，弱点便容易被克制，容易得到矫正；二是要做好思想和情感沟通的交流，多肯定成绩，指出问题，沟通感情，使他们能感受到主管的关心和理解；也会兢兢业业做好工作；三是要放开一点，采取忍耐和期待的办法。(2 分)

(4) 对有特殊才能的人，一定要尽可能给他们最好的条件和待遇。他们之中的不安分者，可能很不好管理，所以管理者不只是一是要容忍，而且应该做好周围人的工作，以使他们能够集中精力发挥长处和优势，在特殊的情况下，还应该放宽对他们的纪律约束和制度管理，采取灵活有效与支持的管理方法。(2 分)

联系实际 2 分。

4-117

42. 联系社会知觉对管理工作的影响谈谈社会知觉的应用。

答：

对人的知觉实际上就是对人的看法与评价，这种评价对管理工作会产生明显的影响。

(1) 影响人事任用与面试。要决定是否聘用某人，或把某人安置到何种岗位上，面试是一个很重要的环节。不同的面试主持人对同一个应试者作出的判断，得出的结论也各不相同。在面试中，给人的第一印象很重要，在最初几分钟虽给人的良好印象尤为重要。总的来说，面试中更为关键的不是如何留下好印象，而是不要留下坏印象。(2 分)

(2) 影响绩效评估。主管人员的知觉对下级的绩效评估具有很大影响。由于绩效评估关系到职工的晋级、调薪，与职工有着直接的利害关系，因此，主管人员进行评估时，应尽可能采用客观标准，在必须进行主观判断时，应警惕知觉中的各种弊端，防止可能的知觉歪曲。(2 分)

(3) 影响对职工努力程度的评估。对员工的评价，既要重视他的工作绩效，也要重视他的努力程度。对于一个组织来说，员工的努力精神要比绩效更为重要，一般来说，只评估职工的努力程度往往根据管理者的主观判断，其中会存在一定的知觉偏见和歪曲。(2 分)

(4) 影响员工的忠诚度。任何组织都希望其成员忠于自己的组织。虽然对本组织的忠诚并未列入绝大多数组织的考核范围，但是主管人员如果怀疑组织中某个成员的忠诚，则会不利于此人以后的晋升。评估职工的忠诚度也依赖主观判断。(2 分)

联系实际。(2 分)

3-96

五、案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

43. 案例：吴军刚刚大学毕业来到一家钢铁公司，给张总经理作秘书。张总经理可谓日理万机，因为公司的大小事情都必须向他汇报，得到他的指示才能行事。不久张总经理因为每日太过奔波劳累，病倒了。新上任的王总经理要求吴军学会分清轻重缓急，有些事情可以直接转交其他副总经理处理。这样，王总经理就有更多时间去考虑公司的长远目标，确立组织发展方向。因为业绩突出，王总经理干了一年就被调到总公司去了。之后，又来了李总经理。他到任之后，先是了解一下公司的总体情况，感到非常满意，就对下面的经理说：“公司目前的运营一切顺利。我看大家都做的很到位，总经理嘛，关键时刻把把关就可以了，不是很重要的事情你们就看着办吧。”

请结合案例资料回答：

（1）根据领导生命周期理论，分析三任总经理领导风格的所属类型及特点。

（2）根据领导生命周期理论，说明三任总经理领导风格的各自适应情形。

答：

（1）依据领导生命周期理论：不同下属的成熟度匹配不同的领导风格。

①张总采用的是高工作—低关系的传统命令型领导方式。该领导方式强调指导性行为，通常采用单向沟通方式，由领导者进行角色分类，并告知人们做什么、如何做、何时及如何去完成不同的任务。（3分）

②王总采用的是以集权为主，辅以适当的分权的说服型，参与型的领导方式。说服型的领导方式中，领导者既提供指导性行为，又提供支持性行为，领导者除向下属布置任务外，还与下属共同商讨工作，比较重视双向沟通。领导者极少进行命令，与下属共同决策，领导者的主要作用是促进工作开展和沟通。（3分）

③李总采用的是低工作—低关系的授权型领导方式。该领导方式中，领导者几乎不提供指导或支持，通过授权鼓励下属自主做好工作。（3分）

10-260

（2）依据领导生命周期理论，领导者的领导方式要与下属的成熟度适应，随着下属的成熟度逐步提高，领导方式也要做出相应的改变。（3分）张总的管理风格只能在下属的成熟度低时采取这种管理模式；王总的管理方式不是最好的，但是应用最广泛的，下属的成熟度处于初步成熟、比较成熟阶段，可采取的领导风格；李总的领导风格不是一般的人及一般的团队所能仿效的，得看情况而论，当下属的成熟度高时才能有效。（3分）

10-260