**组织行为学复习提纲**

**阅读说明：**该复习提纲由伟大的潘然同学和基本同样伟大的大黄共同完成。仅代表个人认同的重点，认为不重点的部分已略去，仅供参考，以教材为准。期末只考简答题和论述题，所以知识点还是以理解为主。大家加油！

**第一篇 导论**

1. **什么是组织行为学**

**1.2 组织：**组织是一种人们有目的地组合起来的社会单元，它由两个或多个个体组成，在一个相对连续的基础上运作，以实现一个或一系列共同目标

**1.2.2 管理者的角色**：人际角色；信息传递者角色；决策角色

**1.2.3 管理者的技能：**

* 技术技能：包括应用专业知识或技能的能力（底层管理者）
* 人际技能：理解他人，与他人沟通、激励他人、支持他人的能力

（中层管理者）

* 概念技能：管理者必须具备足够的智力水平去分析和判断复杂的情况（高层管理者）

**第二篇 个体**

**第2章 组织的多元化**

**2.1 多元化**

* 表面层次多元化
* 深层次的多元化（如：人格和价值观）
* 多元化管理：多元化必须是组织中不同层次的永久承诺。（创新、分工、管理成本）

**2.3 能力**

个体能够完成工作中各项任务的可能性：智力能力和体质能力

能力与工作匹配

* 多元化管理策略

1．为什么要管理多元化：创新；冲突

2. 在多元化的群体中工作：

使每个员工都更敏锐地意识到他人的差异和需求。

比例：充分利用不同的技术专长及教育背景

人际相似性：异同的平衡

变革型领导：强调更高层次的目标及团队认同

3. 吸引、选择、开发和留住多元化的员工

**第3章 态度与工作满意度**

**3.1 态度**

* 态度是关于物体、人物和事件的评价性陈述或判断。主要由认知、情感、行为三部分组成，这三部分密切相关。

认知成分：对事物方式的一种描述或信念，为情感成分奠定基础。

情感成分：态度中的情绪或感受部分，情感能导致行为结果。

行为成分：个体以某种方式对某人或某事做出行动的意向。

* 认知失调：个体可以察觉到的两个或更多态度之间，或者行为和态度之间的不一致。 人们在他们的态度之间或态度与行为之间寻求一致性。他们或者改变态度或行为，或者使自相矛盾更合理化。

没有人可以完全地避免失调状态。减少失调的意愿取决于：引发失调的因素的重要性；个体影响的程度；失调带来的回报。

调节变量：态度的重要性、态度的具体性、态度的可提取性、是否存在社会压力以及个体对这种态度是否具有直接经验。

* 态度的类型

***工作满意度：***人们对工作特点进行评估而产生的对工作的积极态度。

引起工作满意的因素：工作本质、薪酬、人格（具有积极核心自我评价的人工作满意度更高）、社会支持和工作场所之外与同事的互动。

工作满意度对工作场所的影响：工作绩效、组织公民行为、客户满意度、缺勤率、流动率、工作场所中的偏常行为。

***工作参与：***一个人从心理上对其工作的认同程度以及认为他的工作绩效水平对自我价值的重要程度（心理授权：员工认为自己能对工作环境、工作能力、工作意义及工作自主性产生影响的程度）。高水平的工作参与和心理授权与组织公民行为和工作绩效正相关；高工作参与与低缺勤率和低离职率相关。

***组织承诺：***界定了员工对特定的组织及其目标的认同，并希望保持组织成员的身份。组织承诺包括三个独立的维度：情感承诺（对组织的情绪依赖以及对组织价值观的认同）；持续承诺（与离开组织相比，感受到的留在组织中的经济价值）；规范承诺（基于道德及伦理产生的留在组织中的责任感）。

***感知到的组织支持：***员工相信组织看重他们的贡献并关心他们福祉的程度。

***员工敬业度***

**第4章 情绪与心境**

***情感：***包括人们体验到的所有感情

***情绪：***是一种强烈的情感，它直接指向某个人或某个物。情绪具有行为导向性。

情绪比心境来去更迅速。

情绪的分类及情绪连续体：快乐——惊奇——害怕——悲伤——愤怒——厌恶。其中两种情绪越是邻近，越有可能被混淆。

情绪对理性思考非常重要。

***心境：***是一种比情绪更弱并且经常缺乏背景刺激的情感。心境为认知导向型。分为积极情感与消极情感（是情感不是心境哦亲~研究者就是这么任性）

正向偏移：当处于零输入时（没有特别的事情发生），多数人的心境都是中度积极的。

人们更容易回忆起消极情感（独特性）

***情绪和心境的来源：***

* 人格（情感强度高的人对积极和消极情绪的体验更深）；
* 时间点：上午过半或一周的后半段是积极情感的峰值期；
* 天气：虚假相关（并没有什么卵关系）；
* 压力；
* 社交活动：（身体的、非正式的、美食的）提升积极心境，对消极心境无影响；
* 睡眠；
* 运动；
* 年龄：随年龄增长，体验到的消极情绪更少；
* 性别：女性更能体验强烈的情绪，较持久地保持情绪，较善于解读他人情绪

***情绪劳动：***员工在工作的人际交往过程中表现出令组织满意的情绪。

情绪感受：个体的实际情绪；情绪表达：那些组织要求员工表现的并被视为符合特定工作的情绪。

情绪感受与情绪表达不一致：情绪失调：导致情绪倦怠

表层伪装（表层动作）：隐藏内在情感，按照表达规则放弃情绪表达（压力更大）

深层伪装（深层动作）：按照表达规则调整内在的真实情感

***情绪智力：***使得个人具有自我意识；可以察觉他人的情绪；可以管理情绪线索和信息

***情感在组织中的应用：***选拔、决策、创造力、动机、领导、谈判、顾客服务（及团队氛围）、工作态度、职场偏常行为、工作中的安全与伤害

**第5章 人格与价值观**

**人格：**个体对他人的反应方式和交往方式的总合。

**人格的决定因素：**遗传比环境占更大比重。

**迈尔斯-布里格斯类型指标(MBTI)：**外向/内向型、领悟/直觉型、思维/情感型、判断/感知型

\*MBTI缺乏有力的支持证据。

**“大五”人格模型：**

* **外倾性：**个体对关系的舒适感程度
* **随和性：**个体服从别人的倾向性
* **责任心：**对可靠性的测量
* **情绪稳定性：**（经常用其对立面——神经质进行标识）个体承受压力的能力
* **经验开放性：**个体对新奇事物的兴趣和热衷程度

**其他人格特质：**

* **核心自我评价：**拥有积极核心自我评价的人表现更好
* **马基雅维利主义者：**权术主义
* **自恋：**一个人具有极度自我重要的感觉。无论是否增加，自恋都是有害的。
* **自我监控：**高自我监控者对环境线索敏感，公开角色与私人角色存在差异
* **冒险性：**高冒险性的管理者决策更迅速，使用信息更少，但准确性并无差异
* **A型人格：**争强好胜、进取心、对阻碍自己工作的人或事进行攻击
* **主动型人格：**善于识别机会、具有主动性、采取行动且坚持不懈。更可能变革

**终极价值观：**理想的终极存在状态。

**工具价值观：**个体更偏好的行为模式或实现终极价值观的手段。

**代际价值观：**每一代工作群体的价值观。

* **退伍军人：**努力工作、保守、遵从、对组织忠诚
* **婴儿潮一代：**成功、成就、雄心、蔑视权威、对职业忠诚
* **X世代：**工作与生活间的平衡、团队取向、不喜欢规则、对关系忠诚
* **下一世代：**自信、经济上的成功、自我依赖但团队取向、对自我和关系忠诚

\*没有所谓的“错误的”人格。

**人格-工作适应性理论(霍兰德)：**

* **现实型：**偏好需要技能、力量、协调性的体力活动
* **研究型：**偏好需要思考、组织和理解的活动
* **社会型：**偏好能够帮助和提高别人的活动
* **传统型：**偏好规范、有序、清楚明确的活动
* **企业型：**偏好能够影响他人和获得权力的言语活动
* **艺术型：**偏好需要创造性表达的、模糊的、无规则可循的活动

\*不论是哪一种人格：个体与组织的匹配比人格本身更为重要。

**霍夫斯泰德评估文化的框架：**

* **权力距离：**一个国家的人民对于机构和组织内权力分配不平等这一事实的接纳和认可程度
* **个体主义和集体主义：**人们喜欢以个人为活动单位还是生活在具有严谨架构的社会中并得到他人的照顾和保护
* **阳刚气质和阴柔气质：**民族文化重视传统的男性角色的程度以及认为男女平等的程度
* **不确定性规避：**喜欢结构化而不是非结构化的程度。不确定性规避程度低的国家能接纳各种意见，不太以规则为导向，愿意接受变革
* **长期取向和短期取向：**社会对传统价值观的接纳。短期取向的人们更愿意接受变革，不把承诺视为变革的阻碍

**第6章 知觉与个体决策**

**知觉：**个体为了给自己所处的环境赋予意义而组织和解释他们感觉印象的过程。

**影响知觉的因素：**知觉者，知觉目标或对象，知觉情境

**归因理论：**我们对个体的不同判断取决于我们把特定行为归因于何种意义的解释。

**\*区别性：**个体在不同情境下是否表现出不同行为

**\*一致性：**每个人面对相似情境都有相同的反应

**\*一贯性：**不论时间怎样变化，都表现出相同的行为

**判断他人时常走的捷径：**选择性知觉，晕轮效应，对比效应，刻板印象

**捷径在组织中的具体应用：**招聘面试，绩效期望，绩效评估

**理性决策模型：**

1. 界定问题所在
2. 确定决策标准
3. 给标准分配权重
4. 开发备选方案
5. 评估备选方案
6. 选择最佳方案

**有限理性：**人类信息加工能力的有限性使我们不可能吸收并理解最优决策所必需的所有信息。

**直觉：**从经验中提取精华的无意识的过程。

**常见的偏见和错误：**过度自信的偏见，锚定偏见，验证偏见，易获性偏见，承诺升级，随即错误(认为自己能够预测随机事件)，风险厌恶，后视偏见(后事之师)

**组织限制(影响决策者背离理性决策)：**绩效评估，奖励体系，正式规则，系统强加的时间限制，传统管理

**三种道德决策标准：**功利主义，自由与权利，公正

\*功利主义是企业决策的主流

**提高创造力：**专业知识，内在的任务动机，创造性的思维技能

**第7章 基本的动机概念**

**动机：**个体为实现目标而付出的努力的强度、方向和持续性。

早期的动机理论

**需求层次理论：**

**马斯洛需求层次理论：**

五种需求层次：

较低层次的需求：生理需求；安全需求；

较高级的需求：社会需求；尊重需求；自我实现需求；

认为需求是逐级上升的。

*\*该理论的到了普遍认可，但总体上缺乏研究证据的检验。*

**X理论和Y理论：**

**X理论：**管理者认为员工生来不喜欢工作，因此必须知道甚至强迫他们工作；

**Y理论：**管理者假设员工视工作如同休息、娱乐那样自然，因此通常人们都能学会承担责任，甚至会主动寻求责任。提倡使用一些办法以尽可能调动员工的工作动机，如让员工参与决策过程，为员工提供富有责任感和挑战性的工作，建立融洽的群体关系等。

*\*该理论同样缺乏实证支持。*

**双因素理论（激励—保健理论）：**

导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是相互独立，截然不同的；

保健因素：管理质量、薪酬水平、公司政策、工作环境、与他人的关系、工作稳定性等。当这些因素充分时，员工没有不满意感，但也不会因此感到满意；

要想激励人们积极从事工作，必须重视与工作本身有关的因素或是与工作的直接结果有关的因素，例如晋升机会、个人成长机会、认可、职责和成就，这些因素对员工具有内在奖赏性。

*\*双因素理论并没有获得其他文献的有力支持。*

**麦克莱兰的需求理论：**

主要关注三种需求：成就、权力和归属。

* 成就需求：追求卓越、达到标准、争取成功的内驱力；
* 权力需求：使他人以某种方式行事而不以其他方式行事的需求；
* 归属需求：建立友好、亲密的人际关系的欲望。

高成就需求者更喜欢那些须承担个人责任、可以获得工作反馈以及风险程度为中等的工作；

高成就需求者未必是一位优秀的管理者，尤其是在大型组织中，他们感兴趣的是自己如何做得更好，而不是如何影响他人以使他们表现更好；

归属需求和权力需求往往与管理岗位上的成功密切相关。最优秀的管理者拥有高权力需求和低归属需求。

*\*在早期的动机理论中，麦克莱兰的需求理论获得了最有力的研究支持，但它对管理实践的影响却不如其他的理论。*

**当代动机理论：**

**自我决定理论：**

人们喜欢感觉到他们能控制自己的行动，因而任何事情，当它使自己以前享受的任务变得更像是一种义务而非自主选择的活动时，都会破坏动机。（认知评价理论：假设外部奖励会降低人们对工作的内在兴趣）除了受到自主性需求的驱动外，人们还会设法实现胜任力以及与他人的积极关系。

有大量研究支持自我决定理论，该理论的意义主要体现在薪酬方面。

**目标设置理论：**

明确而具体的目标能够提高工作绩效；困难的目标一旦被人们接受，会比容易的目标带来更高的工作绩效；有反馈比无反馈能够带来更高的工作绩效。

目标管理：强调员工参与设置明确的、可检验的和可测量的目标。目标管理的结果是形成一个目标层级，使每个层级的目标与上下层级的目标相连。对员工个体来说，目标管理给他们提供了明确的个人绩效目标。

在各种目标管理方案中，四种要素普遍存在：目标的具体性；参与决策（包括参与目标设置）；明确的时间期限；绩效反馈。

**自我效能理论（社会认知理论/学习理论）：**

个体对自己能够完成某种任务的一种信念，自我效能水平越高，个体对自己成功完成任务就越有信心。

提高自我效能的四个方面：过去的成功经验；替代榜样；口头说服（如：皮格马利翁效应）；唤醒。

培训能提高自我效能。

**强化理论（行为主义观点，与目标设置理论相对）：**

认为行为是由环境导致的；控制行为的因素是强化物——如果行为之后紧接着给予一个积极的强化物，则该行为被重复的可能性会提高。

*社会学习理论：*认为人们可以通过观察和直接经验两种途径进行学习。核心内容：榜样，四个过程决定了榜样对个体的影响：注意过程，保持过程，动力复制过程，强化过程。

**公平理论/组织公平：**

员工会把自己的投入（如努力、经历、教育背景、能力）和产出（如薪水、晋升、认可）与相关人员的投入—产出进行比较。如果自己的比率与比较对象的比率相同，则为公平状态，当觉得比例不同时，会承受公平张力（过低产生愤怒，过高产生内疚）。

当员工感到不公平时，他们会采取以下六种选择中的一种：

改变自己的投入（如果自己的报酬过低，则降低努力程度；如果报酬过高，则投入更多努力）；

改变自己的产出（拿计件工资的员工通过增加产量但降低质量的做法来提高自己的工资）；

歪曲对自我的认知；

歪曲对他人的认知；

选择其他参照对象；

离开该领域。

**组织公平：**对工作场所公平性的整体感知（当员工认为他们所获得的结果以及获得结果的方式是公平的时候，才会认为本组织是公平的）。

组织公平包括：

* 分配公平：对结果公平的感知；
* 程序公平：对结果的判定过程的公平性的感知（关键要素：过程控制、解释）；
* 互动公平：个体对尊严及尊敬的感知程度

**期望理论：**

我们想以某种特定方式行事的意愿强度取决于我们对某种特定结果及其吸引力的期望程度。该理论主要关注三种关系：

* + - 努力—绩效关系：个体认为某种特定程度的努力可实现某种特定绩效水平的可能性。
    - 绩效—奖励关系：个体相信某种特定的绩效水平可获得理想结果的程度。
    - 奖励—个人目标关系：组织奖励可以满足个人目标或个人需求的程度，以及这些潜在的奖励对个体的吸引力。

**当代动机理论的整合：**

P191图7-8

**第8章 动机：从概念到应用**

**工作设计：**

**工作特征模型：**

五个核心工作维度：技能多样性、任务完整性、任务重要性、工作自主性、反馈。

当员工认识到（通过对结果的了解）他们（体验到责任）很好地从事了自己所重视的工作（体验到意义）时，他们会获得内部激励。

**工作再设计：**工作轮换、工作丰富化

**工作安排选择方案：**

* 弹性时间制：降低缺勤率提高生产率水平，但并不适合所有工作；
* 工作分享：让两个或多个员工共同分担一项传统上每周40小时的工作。工作分享增加了灵活性，可以提高工作积极性和满意度。但困难在于找出最合适的员工组合来成功地协调同一项工作；
* 远程办公：优势：便利，是吸引优秀人才的一种有效工具，更高的生产率，更低的离职率。

缺陷：难以直接监管员工；增加了隔离感，降低了工作满意度。

**过程设计：员工参与：**

利用员工的投入来增强他们对组织成功的承诺。

两种主要形式：

* 参与管理：明显特征：共同决策，下属可以在很大程度上与直接上司共享决策权；
* 代表参与

**制度设计：建构合理的奖励机制：**

建立薪资结构；

通过浮动工资方案奖励员工；

灵活福利：建立福利组合；

内部奖励：员工认可方案

**第9章 群体行为的基础**

**群体：**为实现特定目标而组合到一起并形成互动和相互依赖关系的两个或更多个体。

**群体的分类：**

* **命令型群体：**由组织章程决定，由直接向某个管理者汇报工作的下属组成
* **任务型群体：**由组织确定，为了完成一项任务而共同工作的群体
* **利益型群体：**为了某个共同关心的具体目标走到一起
* **友谊型群体：**成员拥有某种或某些共同特征

**群体发展的阶段：**

* **形成阶段：**存在大量不确定性，摸索哪些行为能够被群体接受
* **震荡阶段：**内部冲突凸显，逐渐形成领导层级并达成共识
* **规范阶段：**进一步发展密切群内关系，表现出凝聚力
* **执行阶段：**群体结构充分发挥作用并得到认可
* **解体阶段：**重心从高工作业绩转向做好善后工作

**群体属性：**

* **角色：**角色知觉，角色期望，角色冲突
* **规范：**规范，从众，工作场所中的偏常行为
* **地位：**地位来源，地位与规范，地位和群体互动，地位的不公平
* **规模**：社会惰化
* **内聚力**：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **内聚力** | | |
|  |  | 高 | | 低 |
| **绩效规范** | 高 | 高生产率 | 中等生产率 | |
| 低 | 低生产率 | 中等生产率 | |

**群体决策的副产品：**

* **群体思维：**从众压力使得群体难以评判少数意见
* **群体偏移或群体极化：**讨论和决策时放大最初的立场和观点

**群体决策技术：**头脑风暴，名义小组技术

**第10章 理解工作团队**

**团队分类：**

* **问题解决团队：**针对改进工作流程交换看法或提出建议
* **自我管理型团队：**不仅要解决问题，还要实施解决方案，承担全部责任的独立团队
* **跨职能团队：**由来自不同部门的职工组成，为了完成某项任务而工作
* **虚拟团队：**利用电脑技术将分散的成员联系起来实现某个共同目标的工作团队

**打造有效团队：**

* **外界条件：**资源、领导结构、信任、绩效与奖励
* **团队构成：**能力、个性、角色、多元、规模、灵活性、偏好
* **过程：**共同目的、具体目标、团队效能、冲突水平、社会惰化

**团队过程：**共同目的，具体目标，团队效能，心智模型，冲突水平，社会惰化

**使个体转变成团队选手：**

* **甄选：**雇佣团队选手
* **培训：**打造团队选手
* **奖励：**刺激员工成为优秀的团队选手

**检验是否需要团队：**工作复杂性，目标整体性，任务依赖性

**第11章 沟通**

**沟通：**意义的传递与理解。

**沟通的四种主要功能：**控制、激励、情绪表达和信息。

**沟通过程：**八个关键部分：发送者、编码、信息、渠道、解码、接受者、噪音、反馈。

* 渠道：正式渠道：由组织建立，传递与员工工作活动有关的信息。

非正式渠道：自发形成，是个体选择的结果，传递其他形式的信息。

* 噪音：代表那些能使信息失真的沟通障碍，例如知觉问题、信息超载、语义问题或文化差异等。
* 反馈：是对信息传送是否成功以及传送的信息是否符合原本意图进行的核实。它被用来确定信息是否被正确理解。

**沟通的方向：**

**下行沟通：**在组织或群体中，从一个层级向另一个更低层级进行的沟通称为下行沟通。当群体的领导者和管理者向群体成员分配目标、提供工作指导、解释规章制度、指出需要注意的问题以及提供工作绩效反馈时，使用的都是下行沟通。

进行下行沟通时，管理者必须对决策的原因作出解释。

下行沟通的另一个问题是它的单向性：通常，管理者会将信息告知员工，但很少征求他们的建议或看法。

**上行沟通：**是群体或组织中流向更高层级的沟通。员工利用它向上级（管理层）提供信息反馈，汇报工作进度，报告当前存在的问题。上行沟通使得管理者能够了解员工如何看待其工作、同事和整个组织。管理者还通过这种沟通来获得关于如何改进工作条件的观点和建议。

*\*下行沟通较为容易，上行沟通较为困难。*

**横向沟通：**同一工作群体的成员之间、不同工作群体但同一层级的员工之间、同一层级的管理者之间，或任何等级相同的人员之间的沟通。

有利的一面：能够节省时间和促进协调

不利的一面：当正式的垂直渠道被破坏时；当成员们绕过或避开自己的直接领导而擅自行事时；当上司发现下属在自己不知情的情况下已经制定决策或采取行动时，横向沟通会导致恶性冲突。

**人际沟通：**

三种基本方法：口头沟通、书面沟通、非言语沟通。

* **口头沟通：**优点：快速传递和快速反馈；

缺点：涉及的人越多，信息失真的潜在可能性就越大。

* **书面沟通：**优点：有形而且可以核实；迫使人们进行更周全的思考。书面沟通更有可能显得严谨、逻辑性强并且条理清楚。

缺陷：耗费时间；缺乏反馈。

* **非言语沟通：**包括肢体动作、说话的语调或对某个（些）用词的强调、面部表情，以及发送者和接受者之间的身体距离。

**组织沟通：**

**正式的小群体网络：**

三种主要形式：链式、轮式、全通道式。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 指标 | 沟通网络 | | |
| 链式 | 轮式 | 全通道式 |
| 速度 | 中 | 快 | 快 |
| 精确性 | 中 | 高 | 中 |
| 领导者的出现 | 中 | 高 | 无 |
| 成员的满意度 | 中 | 低 | 高 |

**小道消息：**非正式的沟通系统。

**主要特点：**不受管理层控制；

大多数员工认为它比高级管理层通过正式渠道发布的信息更可信、更可靠；

它主要服务于内部人员的自身利益。

*\*其中承载的信息75%是准确的*

**小道消息的产生：**想要了解信息的渴望；模糊的形势；能够导致焦虑的形势

**弱化流言的不良影响的建议：**

* 提供信息；
* 公开解释那些让员工觉得不一致、不公正或者隐秘的决策和行为
* 尽量避免严惩罚传播者
* 维持开诚布公的沟通渠道

（关键在于建立公信力）

**电子沟通：**

**电子邮件：**优点：快速书写、编辑和储存，方便，成本低

局限：错误地解读信息；

沟通负面信息；

电子邮件的耗时性；

电子邮件情绪；

隐私问题

**沟通渠道的选择：**

**渠道丰富度：**同时处理多种线索；有利于快速反馈；个性化

管理者可以采用丰富度低的渠道对常规信息进行有效沟通；

而对于非常规的信息来说，在沟通中只有选择丰富度高的渠道才有效。

**有效沟通的障碍：**

* 过滤
* 选择性知觉
* 信息超载
* 情绪
* 语言
* 沉默
* 沟通恐惧
* 性别差异
* “政治正确”的沟通

**全球化层面的意义：**

**文化障碍**

**文化情境**：高文化情境：在与他人沟通时，人们十分依赖非语言线索和微妙的情境线索；一个人的正式职位、社会地位以及名誉、声望在沟通中具有显著的重要性。

低文化情境：人们主要依赖意义传递过程中使用的词汇。

**第12章 领导**

**领导：**影响一个群体实现愿景或目标的能力。

**特质理论：**强调个人的品质和特征。

具有外倾性、责任心和开放性的领导者具有明显的优势。

特质可以预测领导，可以更好地预测领导者和领导能力的出现，而不是真正地区分有效和无效的领导者。

**行为理论：**

**结构维度：**领导者为了实现组织目标而对自己与下属的角色进行界定和建构的程度；

**关怀维度：**领导者与其下属的工作关系以相互信任、尊重下属意见和重视下属情感为特征的程度。

**员工导向的领导者（与关怀维度类似）：**强调人际关系，关心员工的需求，并且认可员工之间的个体差异；

**生产导向的领导者（与结构维度类似）：**强调工作的技术或任务层面，重点关注完成本群体的工作任务。

如果领导者在关怀维度上得分高，其下属会有更高的工作满意度和积极性，并且更加尊重该领导者。结构维度与更高水平的群体生产率和组织生产率以及更积极的绩效评估存在更加显著的相关关系。

**权变理论：**

**费德勒权变模型：**有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配：领导者的风格以及领导者对情境的控制程度。

界定情境：领导者——成员关系；任务结构；职位权力

领导者与情境的匹配（P325 图12-1）

改进领导效果的方法：替换领导以适应情境；

改变情境以适应领导（如重新建构工作任务或提高/降低领导者对加薪、晋升、纪律处分等权力变量的控制程度。

**其他权变理论：**

* **情境领导理论：**认为成功的领导是通过选择与下属的成熟度相一致的恰当的领导风格实现的。成熟度指的是下属愿意且能够完成某项具体工作的程度。
* **路径—目标理论：**该理论认为，为下属提供信息、支持或其他必要的资源来帮助他们实现他们的目标是领导者的工作。
* **领导者—参与模型：**该理论认为，领导者的决策方式与决策内容同等重要，认为领导者的行为必须加以调整以适应任务结构。

**领导—成员交换理论：**由于时间压力，领导者与下属中的少部分人建立了特殊关系。这些个体成为圈内人，他们受到信任，得到领导者更多关照，更能享有特权；而其他下属则成为圈外人。

在领导者与一名下属互动初期，领导者就暗自将其划为圈内人或圈外人，而且这种关系会相对稳固，不随时间的推移而改变。

领导者倾向于将具有以下特点的人归为圈内人：态度、性格和人口统计特征与自己相似，或者比圈外人具有更高的能力。

**魅力型领导和变革型领导**

**魅力型领导：**

首先，领导者通过将组织的现状和更美好的未来联系起来，清晰阐述一个有吸引力的愿景；

其次，如果缺少相应的愿景阐述，那么愿景就是不完整的；

接下来，领导者通过自己的言语和行为向下属传递一套新的价值观；

最后，魅力型领导会采取能够激发情感的、常常是非传统的行为来表明他们的勇气和对愿景的坚定信念。

魅力型领导与下属的高工作绩效和满意度存在显著的相关关系。

当人们感受到危机、处于压力之下或对自己的生活感到担忧时，他们容易接纳魅力型领导。

然而，有传奇色彩的魅力型领导者未必会按组织的最佳利益行事。

**交易型领导：**

通过澄清工作角色与任务要求来指导下属实现既定目标。

**变革型领导：**

鼓舞下属将个人利益升华为组织利益，并对下属产生超乎寻常的深远影响。

**诚信领导者：**

清楚地知道自己是谁，知道自己的信念和价值观，能够坦率、公开地按照自己的信念和价值观行事。

**道德与领导：**超凡魅力本身也包含着道德成分；

有道德的领导者会以一种对社会与建设性作用的方式来利用自己的魅力，并服务于他人。

**信任与领导：**当信任遭到破坏时，会给群体绩效造成十分严重的后果。

当下属信任领导时，他们愿意接受领导的影响，而且相信自己的权利和利益不会被人滥用。

**导师制**

**领导归因理论**

**领导的替代因素和抵消因素**