

## 第四章

### 领导

#### 第一节领导与领导者

#### 判断题

1.领导就是引导和影响人们实现组织或群体的目标而作出努力与贡献的人 1.【答案】×

以上关于领导的不同定义都贯穿着一个共同的思想：

所谓领导，就是引导和影响人们实现组织或群体的目标而作出努力与贡献的过程；而领导者就是实施这种行为的人。它包括以下几个要点：

- (1) 领导要与群体或组织中的其他人员发生联系。实施领导过程的人是领导者，接受引导和影响的其  
他人员是被领导者。领导实际上是由领导者对被领导者施加影响的过程；
- (2) 权力在群体或组织内的分配是不平等的。领导者具有指挥成员活动的职权，而其他成员只能服  
从；
- (3) 领导是一个影响的过程。领导者通过运用职权或者利用自身的能力、专长等对组织或群体成员产  
生影响，由他们按照要求去完成任务；
- (4) 领导的作用是激发和挖掘组织成员的潜力，以实现组织或群体的目标。

与领导者概念关系密切，甚至常被视为同义词的是管理者。这两者之间是有区别的。管理者是正式组织  
中的各级主管人员，他们对自己主管部门或单位负责。管理者是被任命的，具有法定权力去进行奖励  
和惩罚。

而领导者则既可能是被正式组织任命的，也可能只是群体内自然产生的。领导者影响下属行为的能力要  
大大超过正式职权所赋予他们的范围。当然，有效的管理者也是有效的领导者。

2.领导者是指在组织中拥有一定的职权并对他人具有影响力的人

2.【答案】√。考查领导的含义。所谓领导,就是引导和影响人们实现组织或群体的目标而作出努力与贡  
献的过程;而领导者就是实施这种行为的人。领导者是社会生活中必不可少的一个角色,任何领导者在组  
织中都拥有一定的权力,对下级都具有一定的影响力。

3.与管理者比较,领导者影响下属行为的能力要大大超过正式职权所赋予他们的范围。 3.【答案】√

与领导者概念关系密切，甚至常被视为同义词的是管理者。这两者之间是有区别的。管理者是正式组织  
中的各级主管人员，他们对自己主管部门或单位负责。管理者是被任命的，具有法定权力去进行奖励  
和惩罚。

而领导者则既可能是被正式组织任命的，也可能只是群体内自然产生的。领导者影响下属行为的能力要  
大大超过正式职权所赋予他们的范围。当然，有效的管理者也是有效的领导者。

4.有效的管理者也是有效的领导者,两者之间没有区别 4.【答案】×

5.领导艺术与权术在实施标准上是不同的。 5.【答案】√

领导艺术与权术的本质区别主要表现在：

- (1) 两者的目的不同。  
领导艺术的运用是为了维护组织或群体的公共利益，而权术则是为了谋取个人和小集团的私利；
- (2)  
两者的实施标准不同。

领导艺术的运用必须符合公共道德的要求，

而权术则认为，为达到目的，可以不择手段，没有道德标准；

（3）两者的活动方式不同。

领导艺术是公开的、光明正大的，

而权术则强调阴谋诡计，暗地里伤人；

（4）两者的实际效果不同。

领导艺术的发挥，有助于形成和谐、友善和健康的人际关系，提高组织活动的效率；而权术会导致某些个人或小组获取不正当利益，势必会损害他人、集体或社会公共利益，自然容易带来各种矛盾，形成不稳定因素。

#### 6.在管理实践中,人们越来越多地强调使用个人权力。6.【答案】√

所以，在管理实践中，人们越来越多地强调使用个人权力，个人权力是因领导者个人因素而产生的影响力，对下属是一种自然感召力，使他们发自内心地自愿接受影响，改变心理和行为。使用这种权力的副作用较小，特别是在知识密度大的行业中，可以起到职务权力所起不到的作用。

#### 7.领导者的权力会随着职位的消失而消失。7.【答案】×

### 四、权力的构成

作为管理活动的重要职能，领导与权力有着密切的关系。权力是影响领导者与被领导者之间关系的一种重要力量。从领导者对被领导者来说，权力是影响被领导者行为的一种力量，这种力量有助于被领导者服从和追随领导者。从被领导者对领导者来说，权力往往表现为一种依赖关系。一个人对另一个人依赖越大，受其影响的程度就越大，那么后者对前者的权力就越大。管理者只有更多地控制了下属的活动，才会使下属对他产生依赖，进而产生更大的影响力。

由此可见，权力就是一种影响力。领导者的权力按其影响力来源可以分为职务权力和个人权力。

职务权力是在组织担任一定的职务而获得的权力。这种权力具有与职务不可分的特点，有职就有权，不在职就无权。而且这种权力随着职务的变动而变动，职务越高，享有的权力就越大，而个人权力则并非来自于领导者在组织中的位置，而是来自领导者自身具有某些特殊条件。这些特殊的条件包括领导者个人的品德、经验、能力、业绩和威望。这种权力不随着职位的消失而消失，而且这种权力对人的影响是发自内心的、长远的。

在组织的权力结构中，职务权力和个人权力是不均衡的。一般来说，职务权力是占支配地位的，个人权力是占从属地位的、补充性的。但是职务权力所发挥出来的影响力带有强制性和不可抗拒性，在这种权力影响作用下的被领导者的心理和行为往往会表现为被动服从，领导者仅靠它影响下属，就会带来下属的不满与抵触情绪。

所以，在管理实践中，人们越来越多地强调使用个人权力，个人权力是因领导者个人因素而产生的影响力，对下属是一种自然感召力，使他们发自内心地自愿接受影响，改变心理和行为。使用这种权力的副作用较小，特别是在知识密度大的行业中，可以起到职务权力所起不到的作用。

#### 8.领导者素质理论最早起源于中国,被称为领导者品质理论。8.【答案】×

### （二）管理史上有代表性的素质理论

领导者素质理论是研究领导者素质与领导绩效之间的关系，是早期领导理论研究的主要内容。这种研究试图区分领导者和一般人的不同特点，并以此来解释人们成为领导者的原因，也就是说，具有什么样品质特征的人能够成为卓越的领导者。

领导者素质理论最早起源于西方，被称为领导者特性理论或领导者品质理论。传统的领导者素质理论认为，领导者所具有的品质特性是天生的，是由遗传因素决定的，也就是所谓的“伟人论”，现在已很少有人赞同这样的观点。

现代的领导者素质理论认为，领导是个动态的过程，领导者的素质是在实践中形成的，可以通过实践或专门的训练来培养领导者所需要的某些素质。

领导者究竟应该具有什么样的素质，不同的研究者说法不一，各有特色。简单介绍几种具有代表性的观点：

- (1) 英国学者厄威克认为，领导者应具有的基本素质包括：自信心、个性、活力、潜力、判断力；
- (2) 斯托根梯通过调查，总结出领导者的品质包括：
  - ①五种身体特征，如精力、外貌、身高、年龄、体重。
  - ②四种智力特征，如果断性、说话流利、知识广博等。
  - ③十六种个性特征，如适应性、进取心、热心、自信、独立性、外向、见解独到等。
  - ④六种与工作有关的特征，如责任感、事业心、毅力、首创性、坚持、对人的关心等。
  - ⑤九种社交特征，如能力、合作、正直、诚实、与人共事的技巧等；
- (3) 美国普林斯顿大学包莫尔提出了领导者应具备的十个条件，颇具代表性。这十个条件是：合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、敢于求新、勇于负责、敢担风险、尊重他人、品德高尚。类似这样的研究还有很多，但由于忽略了被领导者和领导情境的复杂性，这些素质理论并未取得多大成功。

并非所有成功的领导者都具备上述素质理论所描述的各种品质，而且许多非领导者可能具备上述的大部分甚至全部品质，甚至几乎没有一种品质是所有领导者所共有的。但是，这并不意味着这些理论没有用处，它们仍然具有一定的科学性，有一定的可取之处。因为这个理论系统分析了领导者所应具有的能力、品德和为人处事的方式，对领导者提出了希望和要求，这对培养、选拔和考核领导者是有帮助的。

9.传统的领导者素质理论认为,领导者的素质是在实践中形成的,可以通过实践或专门的训练来培养领导者所需要的某些素质。 9.【答案】×

现代的领导者素质理论认为，领导是个动态的过程，领导者的素质是在实践中形成的，可以通过实践或专门的训练来培养领导者所需要的某些素质。

## 二、单项选择题

1.领导就是引导和(1.【答案】D)人们实现组织或群体的目标而作出努力与贡献的过程。

A.带领 B.率领 C.激励 D.影响

所谓领导，就是(引导和影响)人们实现组织或群体的目标而作出努力与贡献的过程；而领导者就是实施这种行为的人。它包括以下几个要点：

2领导者运用权力的最重要原则是(2【答案】B)。

A.慎重原则 B.公正原则 C.例外原则 D.有权不用过期作废

### (二) 领导者用权应遵循的基本原则

#### 1.合法原则

即要求组织领导者在行使正式权力时，必须遵循职权法定原则，不超越职权，不滥用权力，并且权力的行使不与法律相违背，符合组织的需要，为实现组织的目标而服务。

## 2.公正原则 (最重要)

权力的行使往往涉及到利益的分配，公正原则要求领导者必须公正用权，在涉及分房、福利、奖金、荣誉等利益的分配时，要公私分明、不循私情、不谋私利，组织内员工不分亲疏，一律平等，赏罚公正。只有这样，才能树立自己的威信，赢得组织成员的尊重和爱戴。

## 3.民主原则

民主原则要求领导者在行使权力并作出决策时，要充分发挥每个人的潜能，运用集体的智慧，并听取专家和顾问的意见，集思广益，做到决策的民主化和科学化。要反对个人专断，独裁作风。

## 4.例外原则

规章制度是组织成员的行为准则，领导者必须维护规章制度的严肃性，但同时也有权进行例外处理。例外处理不是破坏规章制度，而是为了使规章制度更为合理，更为符合组织的利益，也能得到组织成员的拥护和遵守。但是，进行例外处理，必须有充足的理由，必须光明正大，并坚持组织的基本原则。

## 3.领导的首要构成要素是(3.【答案】B)

A.经验 B 权力 C.营造组织气氛,建构组织文化 D.对人的理解和激励

## 二、领导的构成要素

### 1.权力或影响力

权力是领导的首要构成要素。在一个正式组织内部，领导者都会利用上级和组织赋予的正式权力，采用强制手段使下属服从安排，协调一致地实现组织的目标。但是，优秀领导者不仅依靠合法的地位所赋予他的职权，而且能以个人的才能、魄力和威望来促使他人努力工作。

### 2.对人的理解和激励

人的行为都是由一定的需要引起的，而人的需要是多方面的。领导者要激发组织成员的行为，就必须懂得他们的需要，能够灵活地运用各种激励手段去调动他们的积极性，开发他们的潜能。

### 3.营造组织气氛，建构组织文化

领导者不仅要对各种激励因素作出反应，而且常常需要利用所创造的组织气氛和组织文化去激发或抑制组织成员的行为，使员工保持高昂的士气和良好的工作意愿。

### 4.领导艺术是领导者在领导活动中掌握的()。

A.知识 B.经验 C.能力 D.技巧

4.【答案】D。考查领导艺术的含义。所谓领导艺术,是指领导者在非程序化的管理过程中,依据自己掌握的领导科学知识和经验,熟练地处理各种事务,以实现高效领导的技巧。

## 三、领导艺术与权术的区别

领导是一个行为过程，更是一种艺术的过程。所谓领导艺术，是指领导者在非程序化的管理过程中，

依据自己掌握的领导科学知识和经验，熟练地处理各种事务，以实现高效领导的技巧。

### 领导艺术具有以下三个方面的特征：(创应综)

#### (1) 创造性。

领导工作尤其是高层领导工作具有(复杂性、模糊性、非程序化)的特点，没有现成的原理作直接的依据，也不能照抄照搬别人的方法。因此这就需要领导者具有创新思维，运用新的方法去处理各种问题；

#### (2) 应变性。

领导工作中突发性的事件多，(需要领导者根据不同情况随机应变)，灵活处理，这就要有一定的领导技巧，不会应变就谈不上领导艺术；

#### (3) 综合性。

(领导艺术的运用是领导者整体素质的综合表现)，包含领导者的知识、品质、能力、胆识、责任心等各个方面。与领导艺术相对立的是“权术”。(权术是阴谋家夺取权力的艺术)，是一种低级、庸俗的东西，我们必须坚决反对。

### 5.领导者的权力按其影响力来源可分为职务权力和(5.【答案1A】)。

A.个人权力 B.法定权力 C.强制权力 D.奖惩权力

## 四、权力的构成

作为管理活动的重要职能，领导与权力有着密切的关系。(权力是影响领导者与被领导者之间关系的一种重要力量)。从领导者对被领导者来说，(权力是影响被领导者行为的一种力量)，这种力量有助于被领导者服从和追随领导者。从被领导者对领导者来说，(权力往往表现为一种依赖关系)。一个人对另一个人依赖越大，受其影响的程度就越大，那么后者对前者的权力就越大。(管理者只有更多地控制了下属的活动)，(才会使下属对他产生依赖)，(进而产生更大的影响力)。

由此可见，(权力就是一种影响力)。(领导者的权力按其影响力来源可以分为职务权力和个人权力)。

职务权力是在组织担任一定的职务而获得的权力。这种权力具有与职务不可分的特点，(有职就有权，不在职就无权)。而且这种权力随着职务的变动而变动，职务越高，享有的权力就越大，而个人权力则并非来自于领导者在组织中的位置，(而是来自领导者自身具有某些特殊条件)。这些特殊的条件包括领导者(个人的品德、经验、能力、业绩和威望)。这种权力不随着职位的消失而消失，而且这种权力对人的影响是(发自内心的、长远的)。

在组织的权力结构中，职务权力和个人权力是不均衡的。一般来说，(职务权力是占支配地位的，个人权力是占从属地位的、补充性的)。但是职务权力所发挥出来的影响力带有(强制性和不可抗拒性)，在这种权力影响作用下的被领导者的心理和行为往往会表现为被动服从，领导者仅靠它影响下属，就会带来下属的不满与抵触情绪。

所以，在管理实践中，(人们越来越多地强调使用个人权力)，个人权力是因领导者个人因素而产生的影响力，(对下属是一种自然感召力)，使他们发自内心地自愿接受影响，改变心理和行为。使用这种权力的副作用较小，特别是在知识密度大的行业中，可以起到职务权力所起不到的作用。

### (一) 领导者的基础性权力

#### 1.法定权

也可称为(合法权、制度权)。(组织中的领导者由于其在组织中职位的合法性)，使其拥有法定的权力，并



得到社会的承认。这种权力能对被领导者产生影响，使其听从领导者的命令去 完成组织的目标。

## 2.强制权

这是由法定权派生的权力，即领导者对其下属具有绝对强制其服从的力量。下属认识到， 如果不服从上级指示和命令，就会受到惩罚。惩罚包括物质处罚、批评、降职，甚至开除。它来自下级的恐惧感，与领导者担负的工作和职务相关。

## 3.奖励权

这是领导者拥有奖励的权力。它能决定被领导者的工资、奖金、提升和任用等。这些奖励既可以是物质的，如提高工资、奖金等报酬的增加，也可以是精神的，如各种表扬和荣誉称号。

## 4.专长权

这种权力是由领导者的特殊技能或某些专业知识而形成的权力，它来自被领导者的信任。即下属感到领导者具有专门知识和技能，能够帮助他们排除障碍、克服困难，实现组织目标和个人目标，因此愿意追随和服从。

## 5.个人影响权

指与领导者个人的品质、魅力、资历和背景等因素相关的权力。它来自下属的尊重和敬佩，即领导者具有高尚的品德、优良的作风，下属愿意模仿他、跟从他，并心甘情愿地接受其影响。

以上五种权力中，法定权、强制权、奖励权属于职务权力，而专长权和个人影响权属于个人权力范畴。

要想成为一个有效的领导者，仅有前三种权力是不够的，还必须具有专长权和个人影响权。

## 6.在组织的权力结构中,占支配地位的是(6.【答案B】)。

A个人权力 B职务权力 C群众影响力 D.上级组织

在组织的权力结构中，职务权力和个人权力是不均衡的。一般来说，职务权力是占支配地位的，个人权力是占从属地位的、补充性的。但是职务权力所发挥出来的影响力带有强制性和不可抗拒性，在这种权力影响作用下的被领导者的心理和行为往往会表现为被动服从，领导者仅靠它影响下属，就会带来下属的不满与抵触情绪。

## 7在领导者的基础权利中,属于职范的职务权力,也有属于个人权力范畴的(7.【答案】C)

A奖励权 B法定权 C.专长权 D.强制权

以上五种权力中，法定权、强制权、奖励权属于职务权力，而专长权和个人影响权属于个人权力范畴。

要想成为一个有效的领导者，仅有前三种权力是不够的，还必须具有专长权和个人影响权。

## 8领导者素质的层次可分为三类,即观念能力,人际能力和(8.【答案】A)

A技术能力 B领导能力 C协调能力 D.沟通能

## 4.领导者素质的层次性，

领导者的素质，对不同层次的领导者应有不同的要求。美国学者 罗伯特·卡茨将领导者应具备的能力分为三类，即

观念能力（分析判断能力和决策能力）、 人际能力（处理人与人、部门与部门之间关系的能力）、 技术能力（技术水平和解决具体问题的能力）。

## 9 传统的领导者素质理论认为(9答案ID)

- A 领导是个动态的过程
- B. 领导者的素质是在实践中形成的
- C 领导者的素质是可以增养的
- D. 领导者所具有的品质是天生的

## 三多项选择题

### 领导的构成要素有 1.【答案】ABC

- A 权力或影响力 B. 对人的理解和激励
- C 营造组织气,建构组织文化 D. 掌握领导技巧

## 二、领导的构成要素

### 1.权力或影响力

权力是领导的首要构成要素。在一个正式组织内部，领导者都会利用上级和组织赋予的正式权力，采用强制手段使下服从安排，协调一致地实现组织的目标。但是，优秀领导者不仅依靠合法的地位所赋予他的职权，而且能以个人的才能、魄力和威望来促使他人努力工作。

### 2.对人的理解和激励

人的行为都是由一定的需要引起的，而人的需要是多方面的。领导者要激发组织成员的行为，就必须懂得他们的需要，能够灵活地运用各种激励手段去调动他们的积极性，开发他们的潜能。

### 3.营造组织气氛，建构组织文化

领导者不仅要对各种激励因素作出反应，而且常常需要利用所创造的组织气氛和组织文化去激发或抑制组织成员的行为，使员工保持高昂的士气和良好的工作意愿。

## 1领导艺术与权术的区别主要表现在(2.【答案】ABCD

- A目的不同 B实施标准不同 C. 活动方式不同 D. 实际效果不同

## 领导艺术与权术的本质区别主要表现在：

（1）两者的目的不同。

领导艺术的运用是为了维护组织或群体的公共利益，而权术则是为了谋取个人和小集团的私利；（2）两者的实施标准不同。

领导艺术的运用必须符合公共道德的要求，而权术则认为，为达到目的，可以不择手段，没有道德标准；

（3）两者的活动方式不同。

领导艺术是公开的、光明正大的，而权术则强调阴谋诡计，暗地里伤人；

(4) 两者的实际效果不同。

领导艺术的发挥，有助于形成和谐、友善和健康的人际关系，提高组织活动的效率；而权术会导致某些个人或小组获取不正当利益，势必会损害他人、集体或社会公共利益，自然容易带来各种矛盾，形成不稳定因素。

### 3领导艺术的特征表现为 (3.【答案】BCD)

A 技巧性 B.创造性 C.应变性 D.综合性

领导艺术具有以下三个方面的特征：(创应综)

(1) 创造性。

领导工作尤其是高层领导工作具有复杂性、模糊性、非程序化的特点，没有现成的原理作直接的依据，也不能照抄照搬别人的方法。因此这就需要领导者具有创新思维，运用新的方法去处理各种问题；

(2) 应变性。

领导工作中突发性的事件多，需要领导者根据不同情况随机应变，灵活处理，这就要有一定的领导技巧，不会应变就谈不上领导艺术；

(3) 综合性。

领导艺术的运用是领导者整体素质的综合表现，包含领导者的知识、品质、能力、胆识、责任心等各个方面。与领导艺术相对立的是“权术”。权术是阴谋家夺取权力的艺术，是一种低级、庸俗的东西，我们必须坚决反对。

### 4领导者的基础性权力有法定权 4【答案ABCD

A 强制权 B 奖励权 C.专长权 D.个人影响权

(一) 领导者的基础性权力

#### 1.法定权

也可称为合法权、制度权。组织中的领导者由于其在组织中职位的合法性，使其拥有法定的权力，并得到社会的承认。这种权力能对被领导者产生影响，使其听从领导者的命令去 完成组织的目标。

#### 2.强制权

这是由法定权派生的权力，即领导者对其下属具有绝对强制其服从的力量。下属认识到，如果不服从上级指示和命令，就会受到惩罚。惩罚包括物质处罚、批评、降职，甚至开除。它来自下级的恐惧感，与领导者担负的工作和职务相关。

#### 3.奖励权

这是领导者拥有奖励的权力。它能决定被领导者的工资、奖金、提升和任用等。这些奖励既可以是物质的，如提高工资、奖金等报酬的增加，也可以是精神的，如各种表扬和荣誉称号。

#### 4.专长权

这种权力是由领导者的特殊技能或某些专业知识而形成的权力，它来自被领导者的信任。即下属感到领导者具有专门知识和技能，能够帮助他们排除障碍、克服困难，实现组织目标和个人目标，因此愿意追随和服从。



## 5.个人影响权

指与领导者个人的品质、魅力、资历和背景等因素相关的权力。它来自下属的尊重和敬佩，即领导者具有高尚的品德、优良的作风，下属愿意模仿他、跟从他，并心甘情愿地接受其影响。

以上五种权力中，法定权、强制权、奖励权属于职务权力，而专长权和个人影响权属于个人权力范畴。

要想成为一个有效的领导者，仅有前三种权力是不够的，还必须具有专长权和个人影响权。

### 5领导者的基础性权力中属于职务权力的有(

法定权 B.制权 C奖励权 D.专长权

5.【答案1】ABC。考查领导者的基础性权力。法定权、强制权、奖励权属于 职务权力,而专长权和个人影响权属于个人权力范畴

### 6领导者用权应遵循的基本原则有:合法原则.(6.1答案1】ABC)

A 公正原则 B.民主原则 C 例外原则 D.原则性与灵活性相统一原则

#### (二) 领导者用权应遵循的基本原则

##### 1.合法原则

即要求组织领导者在行使正式权力时，必须遵循职权法定原则，不超越职权，不滥用权力，并且权力的行使不与法律相违背，符合组织的需要，为实现组织的目标而服务。

##### 2.公正原则 (最重要)

权力的行使往往涉及到利益的分配，公正原则要求领导者必须公正用权，在涉及分房、福利、奖金、荣誉等利益的分配时，要公私分明、不循私情、不谋私利，组织内员工不分亲疏，一律平等，赏罚公正。只有这样，才能树立自己的威信，赢得组织成员的尊重和爱戴。

##### 3.民主原则

民主原则要求领导者在行使权力并作出决策时，要充分发挥每个人的潜能，运用集体的智慧，并听取专家和顾问的意见，集思广益，做到决策的民主化和科学化。要反对个人专断，独裁作风。

##### 4.例外原则

规章制度是组织成员的行为准则，领导者必须维护规章制度的严肃性，但同时也有权进行例外处理。例外处理不是破坏规章制度，而是为了使规章制度更为合理，更为符合组织的利益，也能得到组织成员的拥护和遵守。但是，进行例外处理，必须有充足的理由，必须光明正大，并坚持组织的基本原则。

### 7.层次性、(7.答案】ABC)是领导素质的特征

A.综合性 B.时代性 C 动态性 D.可塑性

领导者素质具有综合性、时代性、动态性、层次性的特征：(总是动)

#### 1.领导者素质的综合性

现代领导者处理的各种问题往往是异常复杂的，涉及各个方面的知识，这就要求领导者具有广博的知识、丰富的经验、敏捷的思维、较强的决断能力，以及解决各种工作问题和协调人际关系的综合素质。

## 2.领导者素质的时代性

领导者的素质是在一定时代的环境里培育起来的，是环境的产物，而一定的环境又在不断地检验着领导者素质。时代变化了，也就要求领导者素质相应地改变。但同一时代对领导者素质的要求又具有相对稳定性，如工业化时代强调领导者应具有较强的事业心和进取精神，而知识经济时代强调领导者应具有创新精神和危机意识。

## 3.领导者素质的动态性

领导者的素质是一个动态的概念，经常处于不断变化之中。这是因为一个人能否充当领导者以及能够担任哪一级领导者，固然与一定先天的生理素质有关，但决定因素是后天的社会实践。好的领导素质会因为脱离实践而蜕化；而较差的领导素质也会因勤于实践而日益提升。

## 4.领导者素质的层次性，

领导者的素质，对不同层次的领导者应有不同的要求。美国学者 罗伯特·卡茨将领导者应具备的能力分为三类，即

观念能力（分析判断能力和决策能力）、人际能力（处理人与人、部门与部门之间关系的能力）、技术能力（技术水平和解决具体问题的能力）。

## 8领导素质具有综合性.(8.【答案】ACD)特征

A时代性 B.传承性 C.动态性 D.层次性

## 9公共部门领导者应具备的素质应包括:(9.【答案】ABCD)

A 政治素质 B.业务素质 C身体素质 D.心理素质

### （三）公共部门领导者应具备的素质

我国对领导者提出了“德才兼备”的基本要求，对公共部门管理人员更应如此。具体地说，这些素质应包括：政治素质、业务素质、身体素质和心理素质。

### 1.政治素质

我国是社会主义国家，人民是国家和社会的主人。公共部门的领导者是人民的公仆。领导者应具有修养表现为：具有坚定的政治方向，忠实地为国家和公众服务，严格遵守法律，处处维护国家和公众的利益，有强烈的事业心、责任感和创新精神，有良好的工作作风，公道正派，坦诚待人，能一心为公，清正廉洁，忠于职守，自觉接受公众和有关部门的监督。

### 2.业务素质

当前，社会分工日益细密，新的学科、新的管理方法层出不穷，处于社会大系统中的公共部门的工作与其他方面的联系越来越密切。因此，要求公共部门管理人员在精通公共部门管理的基本原理、方法和各项专业管理知识的基础上，不断扩大外延。这些知识包括人才学、行为科学、法学、社会学和计算机科学等。

除了具备一定业务知识外，领导者还要具备较强的业务技能，主要表现为：较强的分析、决策、组织能

力,沟通和协调内外各种关系的能力,不断探索和创新的能力,知人、用人、激励人的能力和较强的表达能力等。

### 3.身体素质

公共部门领导者的工作是复杂的社会活动,他们不仅要在办公室处理众多的信息,阅读文件,参加会议,作出决策,而且有时还要深入基层,调查研究,处理各种问题。这都会消耗大量的体力和脑力。因此,领导者应有强健的体魄,充足的精力。

### 4.心理素质

现代领导者除了具有健康的身体素质外,还要具有良好的心理素质。这主要表现在领导者的精神状态经常处于最佳位置,具有稳定的注意力,以及坚强的意志力和自我控制力。心理健全的领导者能够对自己的工作和生活充满信心,在工作顺利时不沾沾自喜,遇到困难和挫折时,不垂头丧气、怨天尤人,在任何情况下都能保持心理平衡

### 10领导者具备的良好心理素质应表现为(10.【答案】ABC)

A.稳定的注意力 B.坚强的意志力 C.自我控制力 D.表达能力

表达能力不属于心理素质的能力

现代领导者除了具有健康的身体素质外,还要具有良好的心理素质。这主要表现在领导者的精神状态经常处于最佳位置,具有稳定的注意力,以及坚强的意志力和自我控制力。心理健全的领导者能够对自己的工作和生活充满信心,在工作顺利时不沾沾自喜,遇到困难和挫折时,不垂头丧气、怨天尤人,在任何情况下都能保持心理平衡

## 第二节人性假设和领导理论

### 判断题

#### 1.美国社会心理学家麦格雷戈的X理论认为,必须用监督惩治方式激励员工。(

1.【答案】×。考查X理论—Y理论。基于X理论的人性假设,管理者有效的管理策略是必须用外部刺激来提高人的积极性,这些外部刺激不仅包括奖赏,而且还包括利用强制,严密的监督、解雇等惩罚性的措施进行威胁,奖赏和威胁的共同刺激更可能使人们完成工作目标。因此,题于“必须用监督惩治方式”说法错误

基于X理论的人性假设,管理者有效的管理策略是必须用外部刺激来提高人的积极性,这些外部刺激不仅包括奖赏,而且还包括利用强制、严密的监督、解雇等惩罚性的措施进行威胁,奖赏和威胁的共同刺激更可能使人们完成工作目标。

#### 2.麦格雷戈的Y理论认为,对人的激励必须用外部刺激来提高人的积极性。 2.【答案】×

基于X理论的人性假设,管理者有效的管理策略是必须用外部刺激来提高人的积极性,这些外部刺激不仅包括奖赏,而且还包括利用强制、严密的监督、解雇等惩罚性的措施进行威胁,奖赏和威胁的共同刺激更可能使人们完成工作目标。

#### 3.依据Y理论,没有人愿意主动承担责任。 3.【答案】×

#### 1.X理论(一个叉叉,说明是不好的,差的东西)

X 理论认为：

- (1) 一般人天生就懒惰，一有机会就会逃避工作；
- (2) 一般人缺乏雄心壮志，不愿承担责任，宁愿被人领导；
- (3) 一般人天生以自我为中心，对组织需要漠不关心；
- (4) 一般人天生反对变革，安于现状；
- (5) 一般人都缺乏理智，易于受到欺骗和煽动。

4.美国社会心理学家麦格雷戈Y理论认为,对人的激励不能局限于发布命令和让被管理者服从。4.【答案】v

## 2.Y 理论 (麦格雷戈，被雷劈了，人性有两面 X和Y)

Y 理论认为：（1）人并非天生懒惰，要求工作是人的本能；（2）逃避责任，缺乏进取心是某种外部原因造成的，不是人的本性，在适当的条件下，人不但能接受而且能主动地承担责任；（3）大多数人对自我参与的工作目标，能够“自我指挥”和“自我控制”，不需要组织的强制和惩罚；（4）大多数人都具有丰富的想象力和创造力，都能处理好工作中遇到的问题；（注意不是所有人！）（5）在现代社会生活条件下，一些人的潜能只得到了部分的发挥。

基于这种认识，管理者不能局限于发布命令和让被管理者服从，要以人中心，关心人，满足人的交往、自尊、归属的需要，创建民主、轻松的工作氛围，激励员工为实现组织目标而努力。

X 理论—Y 理论的人性假设是对立的。

从领导实践中来看，领导者往往自觉不自觉地采用某种人性假设，并直接影响自己的领导模式和领导方法。从麦格雷戈的论述来看，他本人更推崇 Y 理论。

5.“社会人”的概念是由梅奥在霍桑试验中得出的结论。5.【答案】v

## （二）从经济人到复杂人四种假设

美国心理学家和行为学家沙因把自管理理论产生以来出现的（人性假设归纳为四种模式），即（理性经济人、社会人、自我实现人和复杂人）四种假设。

### 1.理性经济人假设

这是早期管理思想提出的人性假设，与麦格雷戈的 X 理论很相似。理性经济人对组织采用一种精打细算的方式，力图以最少的付出获得最大的报酬。该理论可归纳为：

- (1) 人行为的主要目的是为了追求自身的利益，工作的动机是为了获得经济报酬；
- (2) 人被动地在组织操纵和控制下工作，因为经济报酬由组织控制；
- (3) 人以一种精打细算和合乎理性的方式行事；
- (4) 非理性的情感会干预人对经济利益的合理追求，因此，组织必须设法控制人的情感。

### 2.社会人假设

社会人的概念是由梅奥在霍桑试验中得出的结论。这种假设认为：

- (1) 人的行为动机不只是为了追求经济利益，还包括人的社会需要；
- (2) 工业革命的结果使工作本身失去了意义，人们只能从工作中的社会关系去寻求乐趣和意义；
- (3) 工人对同事之间的社会影响力要比组织所给予的经济报酬更为重视；
- (4) 人们期望领导者承认并满足其社会需求。

### 3.自我实现人假设

这是马斯洛提出来的假设。所谓自我实现是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能。只有人的潜力充分发挥出来，人的才能才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。麦格雷戈的 Y 理论就是在这种观点的基础上提出来的。这种假设认为：

- (1) 工作的意义和动机在满足自我实现的需要；
- (2) 人们因工作而变得成熟，人有发展自我，实现自治和独立的倾向；
- (3) 人们能实现自我激励和自我控制；
- (4) 人的自我实现与组织目标的实现不是冲突的，而是一致的。

## (二) 行为科学学派

行为科学学派是在人际关系理论的基础上发展起来的。行为科学学派的代表人物很多，如美国的马斯洛（Abraham H. Maslow），其代表作是《激励与个人》；赫兹伯格（Frederick Herzberg），其代表作是《工作的推动力》；以及设计了管理方格图的布莱克（Herbert R. Blake）和穆顿（Jane Mouton）等等。

### 4. 复杂人假设

这是沙因自己的观点。他认为人是复杂多变的，不同的人有不同的个性和需要，即使同一个人在不同年龄和情景中也会有不同的表现。这种假设认为：

- (1) 人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而变化；
- (2) 人在同一时间内也有各种需要和动机，各种需要和动机相互作用，并形成错综复杂的动机模式；
- (3) 人在不同的组织或不同的部门中可能会产生不同的动机模式；
- (4) 人因需要不同，能力各异，不同的人会对不同的管理策略作出不同的反应，因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一管理模式。

6. 马斯洛“自我实现人”假设理论认为，只有人的潜力充分发挥出来，人才会感到最大的满足。6. 【答案】

v

### 3. 自我实现人假设

这是马斯洛提出来的假设。所谓自我实现是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能。只有人的潜力充分发挥出来，人的才能才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。麦格雷戈的 Y 理论就是在这种观点的基础上提出来的。这种假设认为：

- (1) 工作的意义和动机在满足自我实现的需要；
- (2) 人们因工作而变得成熟，人有发展自我，实现自治和独立的倾向；
- (3) 人们能实现自我激励和自我控制；
- (4) 人的自我实现与组织目标的实现不是冲突的，而是一致的。

7. 沙因“复杂人”假设理论认为，人的需要是多方面的，因此没有适合于任何组织、任何时间任何个人的统一管理模式。7. 【答案】v。

### 4. 复杂人假设

这是沙因自己的观点。他认为人是复杂多变的，不同的人有不同的个性和需要，即使同一个人在不同年龄和情景中也会有不同的表现。这种假设认为：

- (1) 人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而变化；
- (2) 人在同一时间内也有各种需要和动机，各种需要和动机相互作用，并形成错综复杂的动机模式；
- (3) 人在不同的组织或不同的部门中可能会产生不同的动机模式；
- (4) 人因需要不同，能力各异，不同的人会对不同的管理策略作出不同的反应，因此没有适合于任何



组织、任何时间、任何个人的统一管理模式。

8.管理方格理论认为,管理工作应归结为对生产的关心和对人的关心两大方面。 8.【答案】√

## (二) 管理方格理论 (幕布)

这是美国德克萨斯大学教授罗伯特·布莱克和简·穆顿在他们的《管理方格》一书中提出的。他们认为管理工作应归结为对生产的关心和对人的关心两大方面,并设计出了一张九等分的方格来分析领导行为方式问题。

9.领导风格理论是由苏联管理学家斯托根梯与沙特尔创立的。 9.【答案】×

## (一) 领导风格四分图理论(斯特,四坨,四个格子), 横向是工作, 也就是结构维度

20 世纪 40 年代末期,以美国俄亥俄州立大学的(斯托根梯和沙特尔)为核心的研究小组对企业领导方式等进行了一系列的调查研究,他们希望能确认领导者行为的独立维度,收集了大量的下属对领导行为的描述,并且列出了 1800 多项标志领导行为的因素,最后归纳为两大类,即(结构维度和关怀维度)。

## (三) 领导风格理论 (一阵风不知道从哪里吹过来, 不知道是温暖, 还是自由)

领导风格理论是由(美籍德国)心理学家(勒温)提出来的。他根据(领导者控制的力度)和(影响被领导者的方式不同),把领导方式分为(专制型、民主型和自由放任型)。(自传名,为自传写上名字)

10.美籍德国心理学家勒温提出的领导风格理论认为,民主型领导方式效率最高,但容易出现组织成员士气低落、情绪不稳定的弊端。

### 1.专制型

这种领导方式主要是(靠正式的权力和强制命令)进行管理。

其主要特点是:

(领导者独断专行), (从不考虑别人的意见), (完全由自己作出各种决策);  
上下级之间的沟通很少;  
(领导者的权威是树立在强制性命令或训斥惩罚的基础上), 下属只能服从;  
(领导者与下级之间保持相当的心理距离)。

### 2.民主型 (依赖下属, 和他们沟通之后, 信任他们的目标)

(与专制型相对立), 民主型领导方式则主要(依赖下属的参与)。  
领导者善于同下属进行沟通,  
(对下属完全信任)。  
(组织目标和个人目标能够协调统一), 而且组织工作是在相互依赖、友好的气氛中深入进行的。

### 3.自由放任型(独立个人信息)

这种类型的(领导者很少使用权力), (而是给下属以高度的独立性)。一般大小事宜均由(被领导者个人自行决定), 领导者只是向其提供信息、情报, 协调各种关系, 帮助他们完成任务, 实现组织的目标。

勒温的研究结果表明,  
(放任型)的领导方式(效率低), 一般只能实现组织成员的社交目标, 但很难完成组织的工作目标;  
(专制型)领导可以达成组织的目标, 但很容易出现组织成员(士气低落、情绪不稳定的弊端);

民主型的领导方式效率是最高的，不但可以完成组织的目标，而且能在组织成员之间形成较好的人际关系和融洽的工作环境。

当然，领导者采取什么样的领导方式，应与组织自身的特点以及在什么样的情境下处理问题结合起来考虑。

### 11.领导方式应与组织自身的特点以及在什么样情景下处理问题结合起来考虑。(11.【答案】√)

勒温的研究结果表明，

放任型的领导方式效率低，一般只能实现组织成员的社交目标，但很难完成组织的工作目标；

专制型领导可以达成组织的目标，但很容易出现组织成员士气低落、情绪不稳定的弊端；

民主型的领导方式效率是最高的，不但可以完成组织的目标，而且能在组织成员之间形成较好的人际关系和融洽的工作环境。

当然，领导者采取什么样的领导方式，应与组织自身的特点以及在什么样的情境下处理问题结合起来考虑。

### 12.领导权变理论认为,领导者行为的有效性最主要的是取决于具体的情景和场合。(12.【答案】√)

#### 三、领导权变理论

20 世纪 60 年代，随着权变理论的出现，又产生了领导权变理论，又叫领导情境理论。该理论认为领导者行为的有效性不单取决于领导者个人的行为，最主要的是应当取决于具体的情景和场合。领导是一个动态的过程，没有适合于任何一个群体、任何一种环境的最佳领导方式。领导方式应随被领导者的特点和具体环境的变化而变化，即权宜相变。

领导权变理论，又叫领导情境理论。

赫塞和布兰查德的情境领导理论

### 13.菲德勒模型认为,某一领导方式的有效性与他是否和其所处的环境相适应无关。(13.【答案】×)

#### (一) 菲德勒权变理论

美国的管理学家菲德勒在大量研究的基础上提出，任何领导方式均可能有效，而其有效性完全取决于领导方式与所处的环境是否适应，并提出了有效领导的权变模型。这种模型包含三个方面的内容，即三种情景因素、两种基本领导风格和三种情景因素按程度不同组成的八种不同的环境类型。

#### 1.三种情景因素（菲德勒：领取任务去转职）

影响领导风格有效性的环境因素主要有三个方面：

(1) 领导者和下属之间的关系。

指领导者是否得到下属的拥护、尊重和信任，是否能吸引并使下属愿意追随他，反映领导者的影响力和吸引力；

(2) 任务结构。

这是指下属工作程序化和结构化的程度。主要是用来反映组织中任务规定的明确程度。如果任务是程序化的、明确的和容易理解的并有章可循，则任务就是明确的或高结构化的，反之就是低结构化的；

(3) 职位权力。

这种权力是指与领导者职位相关的权力，即领导从上级和整个组织中得到支持的程度。如果领导者对下属的工作分配、奖惩及职位升迁有决定权，则职位权力就是强的。

#### 2.两种基本风格

菲德勒设计了一种最难共事者调查问卷表（LPC），用来测量领导者的领导风格。

他把领导风格分为两大类：关系取向和任务取向。

一个领导者如对其最不喜欢的同事仍能给予较高的评价，那么他就是关系型的，他的 LPC 值就高；

如果对其最不喜欢的同事给予很低的评价，则是任务型的，他的 LPC 值就低。

### 3.三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型

菲德勒将三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型，菲德勒的研究表明：

任务取向型的领导者在非常有利的环境和非常不利的环境下，效果会更好；

而关系取向型的领导在中间状态的环境下其效果会更好。

据此，菲德勒认为，领导者的领导风格是稳定不变的，要提高领导效果，

只有两种途径：

一是替换领导者，选用适应新情境的领导者；

二是改变情境以适应领导者。

14.菲德勒的研究表明,任务取向型的领导在非常有利的环境中比在非常不利的环境下效果会更好。14.

【答案】×

菲德勒将三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型，菲德勒的研究表明：

任务取向型的领导者在非常有利的环境和非常不利的环境下，效果会更好；

而关系取向型的领导在中间状态的环境下其效果会更好。

据此，菲德勒认为，领导者的领导风格是稳定不变的，要提高领导效果，

15.情境领导理论认为,领导者应该根据下属的成熟水平选择正确的领导风格。(15.【答案】√

领导权变理论，又叫领导情境理论。

赫塞和布兰查德的情境领导理论

### （二）赫塞和布兰查德的情境领导理论

好好查清楚，谁给你的情书领导权变理论，又叫领导情境理论。

赫塞和布兰查德的情境领导理论

这种领导权变理论是由美国管理学者赫塞和布兰查德共同提出的。

该理论认为，以往的理论忽视了这样一个重要的事实，即无论领导者做什么，领导的效果都取决于下属的活动。因此，该理论把研究重点放在下属人员的成熟度上，领导者应该根据下属的成熟水平选择正确的领导风格。

所谓成熟度是指个体对自己直接行为负责任的能力和意愿。

它包括工作成熟度和心理成熟度。

工作成熟度是一个人的知识和技能，工作成熟度高的人拥有做某事的意愿和动机。

心理成熟度高的人不需要太多的外部激励。

同菲德勒模型一样，他们也使用任务类型和关系类型来描述领导风格。

不同的是每一维度都有高低之分，因而有四种不同的领导风格：（兽餐说明）

（1）命令型（高任务—低关系）。领导者对下属的工作进行详细、具体的指导；

（2）说服型（高任务—高关系）。领导者既给下属以一定的指导，又注意激发和鼓励其积极性；

（3）参与型（低任务—高关系）。领导者与下属共同参与决策，领导者主要提供便利条件；

(4) 授权型（低任务—低关系）。领导者提供极少的指导和支持。

同时与上述四种领导风格相对应，赫塞和布兰查德又把下属的成熟度从低到高（从 M1 到 M4）分成四个等级，并把两者联系起来构成了一幅关于不同情境下领导者风格曲线图。

### 赫塞—布兰查德的情境领导理论

各阶段的成熟度特点如下：

第一阶段（M1）：下属对执行某项任务既无能力，又不情愿，因此他们既不能胜任工作又不能信任；

第二阶段（M2）：下属缺乏能力，但愿意完成必要的工作，他们有积极性，但目前缺乏足够的技能；

第三阶段（M3）：下属有能力却不愿意干领导希望他们做的工作；

第四阶段（M4）：下属既有能力又愿意干让他们做的工作。

由此可见，当下属成熟度水平提高的时候，领导者应改变其领导行为中的任务行为和关系行为，不仅逐渐减少对工作的控制，而且还可以逐渐减少关系行为。

### 16. 情境领导理论认为，低任务、低关系属于授权型领导风格。16. 【答案】√

同菲德勒模型一样，他们也使用（任务类型和关系类型）来描述领导风格。

不同的是每一维度都有高低之分，因而有四种不同的领导风格：（兽餐说明）

(1) 命令型（高任务—低关系）。领导者对下属的工作进行详细、具体的指导；

(2) 说服型（高任务—高关系）。领导者既给下属以一定的指导，又注意激发和鼓励其积极性；

(3) 参与型（低任务—高关系）。领导者与下属共同参与决策，领导者主要提供便利条件；

(4) 授权型（低任务—低关系）。领导者提供极少的指导和支持。

### 17. 途径—目标理论认为，有效的领导者通过明确指明实现工作的途径来帮助下属，并为下属扫除障碍 17. 【答案】√

#### （三）途径——目标理论

途径——目标理论是（罗伯特·豪斯）以（期望理论）为依据提出的，该理论认为，领导者的工作在于激励下属更好地工作，并提供必要的指导和支持以保证组织成员的目标与组织的目标一致。（好的期望目标）

其基本观点是：有效的领导者通过明确指明实现工作的途径来帮助下属，并为下属清理实现目标途径中的障碍，使下属能顺利地实现其目标。豪斯将领导行为分为四种类型：

#### 1. 支持型领导（Supportive Leadership）

领导者对下属的态度是友好的、可接近的，他们关注下属的福利和需要，平等地对待下属，尊重下属的地位，能够对下属表现出充分的关心和理解，在下属有需要时能够真诚帮助。

#### 2. 参与型领导（Participative Leadership）

领导者在决策时，注意听取下属的意见，认真考虑并接受他们的建议，以此来激励下属，提高决策的接受度。

#### 3. 指导型领导（Directive Leadership）

领导者对下属需要完成的任务进行说明，包括对他们有什么希望，如何完成任务，完成任务的时间限制等等。指导型领导者能为下属制定出明确的工作标准，并将规章制度向下属讲得清清楚楚。

#### 4.成就型领导（Achievement-Oriented Leadership）

领导者设定富于挑战性的目标，希望下属最大限度地发挥潜力，并相信下属能够达到目标。通过实验，豪斯认为高工作高关系不一定是最有效的领导方式，必须将情境因素与下属的个性特点综合起来考虑，以选择有效的领导方式。

具体来说就是：

- （1）注意下属的个性特点，对于那些认为自己的能力和意志能够影响周围事物的人，他们喜欢参与型领导方式；
- （2）对于缺乏主见，认为工作就是靠命运和机遇而自己无法控制的人，则愿意接受指令型领导方式。
- （3）情境因素。在工作相对明确的情况下，支持型领导方式会导致员工的高绩效和高满意度。如果是常规性工作，目标和达到的途径很明确，领导者应采取高关心人的领导方式。

18.领导替代理论认为,现实中有时存在这样一种环境:领导毫无存在的必要,或者几乎没有什么影响。这是因为环境中出现了领导替代物,并且领导替代物对人们所产生的影响要远远大于领导者所产生的影响。 18【答案】×

#### （四）领导替代理论

克洛克达尔，想成为国王替代

领导替代理论是由史蒂文·克尔和约翰·杰迈尔两人提出的。该理论认为，现实中，有时存在这样一种环境：领导毫无存在的必要，或者几乎没有什么影响。

这是因为环境中出现了领导替代物，领导替代物对人们所产生的影响与领导者所产生的影响相同。领导替代物是指在环境中使领导行为变得多余和没有必要的因素，这些因素一般涉及下属、任务和组织自身存在的一些特点。

19.领导者的“推销”决策是在领导权变理论中提出的。

#### （四）领导风格的连续统一体理论

(零下租)连续刮风下雨，零摄氏度下租房子，而有人却在吃鲍鱼和米饭。

1958年，坦南鲍姆和施米特在《哈佛商业评论》杂志上发表了《怎样选择一种领导模式》一文，该文提出了领导风格的连续统一体理论。他们认为领导风格可能并不存在严格意义上的划分，而更应该是一种连续变化的过程，也就是说，在专制独裁型和民主参与型极端的领导风格中间，存在着多种过渡型的领导风格，这些不同的领导风格构成了一个连续的统一体，

#### 1.领导者作出并宣布决策

在这种风格中，领导者独自作出决策，不考虑下属对他决策的想法，而且还要求下属服从他的决定。

#### 2.领导者“推销”决策

在这种风格中，领导者仍然独自作出决策，但他并不是简单地宣布这个决策，而是说服下属接受他的决策。这表明领导者意识到下属中可能有些反对意见，他企图通过阐明这种决策给下属带来的利益以减除这种反对。

#### 3.领导者提出计划并允许提出问题



在这种风格中，领导者作出决策，但给下属一个有关他的想法和意图的详细说明，并允许提出问题。这样，下属就可以更好地了解并执行他的意图和计划。

#### 4.领导者提出一个可以修改的临时性决策

在这种风格中，领导者先对问题进行考虑，并提出一个计划，然后把这个计划交给有关人员讨论，下属可以对决策发挥某些影响，但最后决定权仍由领导者控制。

#### 5.领导者提出问题，征求建议，作出决策

在这种风格中，提出问题和进行决策仍由领导者进行，但下属可以在领导者提出问题后提供解决问题的各种方案，领导者可以在自己和下属的方案中选择满意的方案。

#### 6.领导者决定界限，让集体作出决策

在这种风格中，领导者解释需要解决的问题，并给要作的决策规定界限，然后领导者将决策权交给集体。

#### 7.领导者允许下属在规定的界限内行使职权

在这种风格中，下属可以在更大的范围内参与决策，下属拥有极大的自由，惟一的界限是上级的规定。

领导风格的连续统一体理论描述了从主要以领导为中心到主要以下属为中心的一系列领导风格的转化过程。这些领导风格因领导者授予下属的权力大小的差异而不同，从而很好地说明了领导风格的多样性。

人们究竟应当选择哪一种因素，不能一概而论，应主要考虑以下三个方面的因素：

（1）领导者方面的因素。

包括领导者自己的价值观，对下属的信赖，对某种领导方式的爱好，以及在不确定情况下的安全感。

（2）下属方面的因素。

包括下属人员的独立性需要程度，是否愿意承担责任，对有关问题的关心程度，以及对确切意见的容忍程度和下属人员的知识经验和能力。

（3）组织环境方面的因素。

包括组织的价值准则和传统，组织的规章，集体的协作经验，决策问题的性质和紧迫程度等。

## 二、单项选择题

1.美国社会心理学家麦格雷戈在《企业中的人性面》提出的人性假设理论是(1.【答案A

A.X理论—Y理论 B.理性经济人 C.复杂人 D社会人

### （一）X理论—Y理论

X理论—Y理论是美国社会心理学家麦格雷戈于1957年在其《企业的人性面》一文中提出的。

2.力图以最少付出获得最大报酬的人是()。

A.理性经济人 B.社会人 C.自我实现人 D.复杂人

2.【答案1A。考查理性经济人假设。理性经济人对组织采用一种精打细算的方式,力图以最少的付出获得最大的报酬。

3.人的一切行为都是为最大限度地满足自己的利益,工作的动机是为了获得经济报酬的人性假设是(3.【答案】A

A.经济人假设 B.社会人假设 C.复杂人假设 D.自我实现人假设

#### 1.理性经济人假设

这是早期管理思想提出的人性假设,与麦格雷戈的X理论很相似。理性经济人对组织采用一种精打细算的方式,力图以最少的付出获得最大的报酬。该理论可归纳为:

- (1)人行为的主要目的是为了追求自身的利益,工作的动机是为了获得经济报酬;
- (2)人被动地在组织操纵和控制下工作,因为经济报酬由组织控制;
- (3)人以一种精打细算和合乎理性的方式行事;
- (4)非理性的情感会干预人对经济利益的合理追求,因此,组织必须设法控制人的情感。

4.(4.【答案】C)认为人是复杂多变的,不同的人有不同的个性和需要,即使同一个人在不同年龄和情景中也会有不同的表现

A.经济人假设 B.社会人假设 C.复杂人假设 D.自我实现人假设

#### 4.复杂人假设

这是沙因自己的观点。他认为人是复杂多变的,不同的人有不同的个性和需要,即使同一个人在不同年龄和情景中也会有不同的表现。这种假设认为:

- (1)人的需要是多种多样的,而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而变化;
- (2)人在同一时间内也有各种需要和动机,各种需要和动机相互作用,并形成错综复杂的动机模式;
- (3)人在不同的组织或不同的部门中可能会产生不同的动机模式;
- (4)人因需要不同,能力各异,不同的人会对不同的管理策略作出不同的反应,因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一管理模式。

5.没有一套适合任何时代、任何个人的普遍的管理方法,这种观点主要来自(5.【答案】C)

A.经济人假设 B.社会人假设 C.复杂人假设 D.自我实现人假设

6.美国学者认为,为达到组织目标,领导者界定和构造自己与下属的角色倾向程度叫(6【答案】B)

A.关怀维度 B.结构维度 C.高关怀维度 D.高结构维度

#### (一)领导风格四分图理论(斯特,四坨,四个格子),横向是工作,也就是结构维度

20世纪40年代末期,以美国俄亥俄州立大学的斯托根梯和沙特尔为核心的研究小组对企业领导方式等进行了一系列的调查研究,他们希望能确认领导者行为的独立维度,收集了大量的下属对领导行为的描述,并且列出了1800多项标志领导行为的因素,最后归纳为两大类,即结构维度和关怀维度。

结构维度是指为了达到组织目标,领导者界定和构造自己与下属的角色的倾向程度。

它包括制定工作计划、安排工作程序、明确组织的目标和工作任务、设定员工必须达到的绩效标准、并强调工作的最后期限。

关怀维度是指领导者信任和尊重下属的观点和情感的倾向程度,包括倾听下属成员的意见和要求,注意满足下属的需要,强调领导者与下属成员之间建立友好、信任、体谅的人际关系,以调动员工的积极性。

7.领导者信任和尊重下属的观点和情感的程度叫(7.答案 A)

A.关怀维度 B.结构维度 C.高关怀维度 D.低关怀维度

8把上级的信言息传达给下属的领导,被称之为个位很小,仅仅扮演一个“信使”的角色,即叫(

A.贫乏式领导 B.任务式领导 C.逍遥式领导 D.团队式领导

8.【答案】A。考查管理方格理论。1.1 贫乏型:对生产和人的关心度都很小领导仅仅扮演一个信使的角色,即把上级的信息单纯地传达给下级。

9.管理方格理论认为,使组织目标与个人的需要和理想最有效地结合起来的领导方式 (9.【答案】B)

A 任务型 B.团队型 C.贫乏型 D.俱乐部型

在上图八十一一种不同的领导方式中,有五种典型的领导方式,分别是: (1) 1.1 贫乏型:

领导者既不关心人也不关心生产,是一种无效率的领导方式。

(2) 9.1 任务型:

领导者只重任务,对职工缺乏关心,是一种以任务为中心的领导方式。

(3) 1.9 乡村俱乐部型:

领导者在领导过程中高度注意下级人员的需求,却缺乏对工作的计划和安排,不注意提高工作的效率,是一种轻松的领导方式。

(4) 5.5 中庸型:

领导者既不偏重于人的因素,又不过于偏重生产任务,但缺乏革新精神,职工的积极性得不到充分发挥,在激烈的竞争中,难免会失败。

(5) 9.9 团队型:

这种领导者方式认为,对人的关心和对生产的关心之间没有必然的冲突,领导者要对人和生产都极其关心,进而使组织的目标与个人的需要与理想最有效地结合起来。这是一种效果最好的领导方式。

10.以最小努力完成必须做的工作,以维持组织成员的身份的领导方式叫()

A.任务型 B.团队型 C.贫乏型 D.俱乐部型

10.【答案】C考查管理方格理论。贫乏型:以最小的努力完成必须做的工作,以维持组织成员的身份。(见于管理方格图)

11.乡村俱乐部型的领导方式位于管理方格图中的()

A.9.1格 B.1.9格 C.9.9格 D.5.5格

11.【答案】B。考查管理方格理论。1.9乡村俱乐部型:领导者在领导过程中高度注意下级人员的需求,却缺乏对工作的计划和安排,不注意提高工作的效率,是一种轻松的领导方式

12 对组织成员关备至,制造了一种舒适友好方式叫(

A.任务型 B.团队型 C.贫乏型 D.俱乐部型

12.【答案】D。考查管理方格理论。罗伯特·布莱克和简·穆顿提出五种典型的领导方式,1.9乡村俱乐部型:

对组织成员的需要关怀备至,创造了一种舒适、友好的组织氛围和工作基础

13.某部门主管将注意力几乎都放在了对任务的完成上,而对下属的心理因素、士气和发展很少关心。根据管理方格理论,该主管的领导作风属于()

A.贫乏型 B.任务型 C.中庸型 D.战斗集体型

13.【答案】B。考查管理方格理论。9.1任务型:对生产和工作的完成情况很关心,抓的很紧;但是很少去注意下属的士气、情绪和发展状况

14.领导风格理论是由(14.【答案】A)提出来的。

A.勒温 B.坦南鲍姆 C.菲德勒 D.赫塞

(三)领导风格理论(一阵风不知道从哪里吹过来,不知道是温暖,还是自由)

领导风格理论是由(美籍德国)心理学家(勒温)提出来的。他根据(领导者控制的力度)和(影响被领导者的方式不同),把领导方式分为(专制型、民主型和自由放任型)。(自传名,为自传写上名字)

15.心理学家勒温将领导风格分为专制型、民主型和(15.【答案】A

A.自由放任型 B.授权型 C.参与型 D.告知型

16.领导权变理论也称(16.【答案】A

A领导情境理论 B领导过程理论 C领导风格理论 D四分图理论

### 三、领导权变理论

20世纪60年代,随着权变理论的出现,又产生了(领导权变理论),又叫(领导情境理论)。该理论认为领导者行为的有效性(不单取决于领导者个人的行为),最主要的是应当取决于具体的情景和场合。领导是一个动态的过程,没有适合于任何一个群体、任何一种环境的最佳领导方式。领导方式应随被领导者的特点和具体环境的变化而变化,即权宜相变。

(领导权变理论),又叫(领导情境理论)。  
赫塞和布兰查德的(情境领导理论)

17.(17.【答案】B)认为,领导者行为的有效性不单取决于领导者个人行为,最主要的是应当取决于具体的情景和场合

A领导特质理论 B领导权变理论 C领导行为理论 D领导风格理论

### 三、领导权变理论

20世纪60年代,随着权变理论的出现,又产生了(领导权变理论),又叫(领导情境理论)。该理论认为领导者行为的有效性(不单取决于领导者个人的行为),最主要的是应当取决于具体的情景和场合。领导是一个动态的过程,没有适合于任何一个群体、任何一种环境的最佳领导方式。领导方式应随被领导者的特点和具体环境的变化而变化,即权宜相变。

(领导权变理论),又叫(领导情境理论)。

18.根据权变理论,管理是否有效取决于()

A. 稳定的领导行为 B. 管理者的品质权威 C. 管理者能查透其所处的环境 D. 是制型领导还是民

18.【答案】C。考查菲德勒权变理论。美国的管理学家菲德勒在大量研究的基础上提出,任何领导方式均可能有效,而其有效性完全取决于领导方式与所处的环境是否适,并提出了有效领导的权变模型

19.情境领导理论是由(19.【答案】B)提出的

A. 菲德勒 C. 豪斯 B. 赫塞和布兰查德 D. 克尔与杰迈尔

领导权变理论,又叫领导情境理论。

赫塞和布兰查德的情境领导理论

20.情境领导理论认为,领导者应根据下属的()选择正确的领导风格。(20.【答案】A)

A. 成熟水平 B. 自我管理水平 C. 觉悟水平 D. 民主管理水平

所谓成熟度是指个体对自己直接行为负责任的能力和意愿。

它包括工作成熟度和心理成熟度。

工作成熟度是一个人的知识和技能,工作成熟度高的人拥有做某事的意愿和动机。

心理成熟度高的人不需要太多的外部激励。

21.根据美国管理学家赫塞和布兰查德情境领导理论的观点,当一个领导者处于低任务高关系环境时,最有效的领导风格应该是(21.【答案】C)

A. 命令型 B. 说服型 C. 参与型 D. 授权型

同菲德勒模型一样,他们也使用任务类型和关系类型来描述领导风格。

不同的是每一维度都有高低之分,因而有四种不同的领导风格:(兽餐说明)

(1) 命令型(高任务一低关系)。领导者对下属的工作进行详细、具体的指导;

(2) 说服型(高任务一高关系)。领导者既给下属以一定的指导,又注意激发和鼓励其积极性;(说服:就是激发你!)

(3) 参与型(低任务一高关系)。领导者与下属共同参与决策,领导者主要提供便利条件;

(4) 授权型(低任务一低关系)。领导者提供极少的指导和支持。

22.领导者采用何种领导风格,应当视其下属的“成熟”程度而定。当某一下属既不愿也不能负担工作责任,学识和经验较少时,领导对于这种下属应采取如下哪种领导方式?(22.【答案】A)

A. 命令型 B. 说服型 C. 参与型 D. 授权型

赫塞一布兰查德的情境领导理论

从右边开始,第一个和第二个是没有能力,第一个是不情愿,第三个也是不情愿

各阶段的成熟度特点如下:

第一阶段(M1):下属对执行某项任务既无能力,又不情愿,因此他们既不能胜任工作又不能信任;

第二阶段(M2):下属缺乏能力,但愿意完成必要的工作,他们有积极性,但目前缺乏足够的技能;



第三阶段（M3）：下属有能力却不愿意干领导希望他们做的工作；

第四阶段（M4）：下属既有能力又愿意干让他们做的工作。

23.既给下属一定的指导,又注意激发和鼓励其积极性的领导者是(23.【答案】B)

A. 命令型领导 B. 说服型领导 C. 参与型领导 D. 授权型领导

同菲德勒模型一样，他们也使用任务类型和关系类型来描述领导风格。

不同的是每一维度都有高低之分，因而有四种不同的领导风格：(兽餐说明)

(1) 命令型（高任务—低关系）。领导者对下属的工作进行详细、具体的指导；

(2) 说服型（高任务—高关系）。领导者既给下属以一定的指导，又注意激发和鼓励其积极性；（说服：就是激发你！）

(3) 参与型（低任务—高关系）。领导者与下属共同参与决策，领导者主要提供便利条件；

(4) 授权型（低任务—低关系）。领导者提供极少的指导和支持。

24.根据途径—目标理论,领导者设定富于挑战性的目标,希望下属最大限度地发挥潜力,并相信下属能够达到目标,这种领导行为属于(24.【答案】D)。

A. 支持型 B. 参与型 C. 指令型 D. 成就型

### （三）途径——目标理论

途径——目标理论是(罗伯特·豪斯)以期望理论为依据提出的，该理论认为，领导者的工作在于激励下属更好地工作，并提供必要的指导和支持以保证组织成员的目标与组织的目标一致。

(好的期望目标)

其基本观点是：有效的领导者通过明确指明实现工作的途径来帮助下属，并为下属清理实现目标途径中的障碍，使下属能顺利地实现其目标。豪斯将领导行为分为四种类型：

#### 1.支持型领导（Supportive Leadership）(支持给关系和福利)

领导者对下属的态度是友好的、可接近的，他们关注下属的福利和需要，平等地对待下属，尊重下属的地位，能够对下属表现出充分的关心和理解，在下属有需要时能够真诚帮助。

#### 2.参与型领导（Participative Leadership）(参听)

领导者在决策时，注意听取下属的意见，认真考虑和接受他们的建议，以此来激励下属，提高决策的接受度。

#### 3.指导型领导（Directive Leadership）(指导的标准)

领导者对下属需要完成的任务进行说明，包括对他们有什么希望，如何完成任务，完成任务的时间限制等等。指导型领导者能为下属制定出明确的工作标准，并将规章制度向下属讲得清清楚楚。

#### 4.成就型领导（Achievement-Oriented Leadership）(有成就的目标)

领导者设定富于挑战性的目标，希望下属最大限度地发挥潜力，并相信下属能够达到目标。通过实验，豪斯认为高工作高关系不一定是最有效的领导方式，必须将情境因素与下属的个性特点综合起来考虑，以选择有效的领导方式。

具体来说就是：

- (1) 注意下属的个性特点，对于那些认为自己的能力和意志能够影响周围事物的人，他们喜欢参与型领导方式；
- (2) 对于缺乏主见，认为工作就是靠命运和机遇而自己无法控制的人，则愿意接受指令型领导方式。
- (3) 情境因素。在工作相对明确的情况下，支持型领导方式会导致员工的高绩效和高满意度。如果是常规性工作，目标和达到的途径很明确，领导者应采取高关心人的领导方式。

25.领导替代理论是由(25.【答案1D】提出来的

A. 罗伯特·豪斯 B. 菲德勒 C. 勒温 D. 史蒂文·克尔和约翰·杰迈尔

#### (四) 领导替代理论

克洛克达尔，想成为国王替代

领导替代理论是由史蒂文·克尔和约翰·杰迈尔两人提出的。该理论认为，现实中，有时存在这样一种环境：领导毫无存在的必要，或者几乎没有什么影响。

这是因为环境中出现了领导替代物，领导替代物对人们所产生的影响与领导者所产生的影响相同。领导替代物是指在环境中使领导行为变得多余和没有必要的因素，这些因素一般涉及下属、任务和组织自身存在的一些特点。

具体表现如下：

- (1) 就下属的特点而言，下属经过专业培训，并有丰富的工作经验和实践能力，工作本身就让人感到满意，这时候对他进行指导就没有必要，因为他已经具备必须的知识和能力，知道该怎样做，如何去做。
  - (2) 就任务的特点而言，如果任务本身比较简单，程序化的或重复性的，下属能很快掌握基本的技能，无须领导进行广泛的培训和指导。另外，当任务能由计算机给予反馈时，领导者就不那么重要了。
  - (3) 就组织的特点而言，一个具备了完备详细的规章制度的组织，下属在认真学习熟悉以后，过多的指导显得没有必要。
- 还需注意的是，领导替代理论还研究了阻碍领导者发挥作用或使领导行为无效的抵消因素，如领导者缺乏对较佳业绩的激励权力，也会导致领导行为没有任何意义。领导替代物的概念在领导者试图影响或不起作用时更有指导意义，它被证明在提高管理效率方面是有效的。如果领导者可以发展工作环境到一部分领导替代物会发生作用的程度，则领导者在试图影响人方面可以花费更少的时间，这样领导者就可以在重要的事情上分配更多时间。

26.领导替代理论中的领导替代物,是指在环境中使领导行为变得多余和没有必要的因素,这些因素一般涉及()、任务和组织自身的一些特点。 26.【答案】A

A. 下属 B. 领导 C. 上级 D. 管理

#### (四) 领导替代理论

克洛克达尔，想成为国王替代

领导替代理论是由史蒂文·克尔和约翰·杰迈尔两人提出的。该理论认为，现实中，有时存在这样一种环境：领导毫无存在的必要，或者几乎没有什么影响。

这是因为环境中出现了领导替代物，领导替代物对人们所产生的影响与领导者所产生的影响相同。领导替代物是指在环境中使领导行为变得多余和没有必要的因素，这些因素一般涉及下属、任务和组织自身存在的一些特点。

### 三、多项选择题

1.沙因把自我管理理论产生以来出现的人性假设归纳为四种模式:理性经济人、()。

A. 社会人 B. 自我实现人 C. 学习人 D. 复杂人

1. 【答案1ABD。考查从经济人到复杂人四种假设。美国心理学家和行为学家沙因把自我管理理论产生以来出现的人性假设归纳为四种模式,即理性经济人、社会人、自我实现人和复杂人四种假设。

“复杂人”假设认为,不同的人会对不同的管理策略作出不同的反应,因此,没有适合(2.【答案】BCD)的统一的管理模式。

A. 任何地区 B. 任何组织 C. 任何时间 D. 任何个人

### 4.复杂人假设

这是沙因自己的观点。他认为人是复杂多变的,不同的人有不同的个性和需要,即使同一个人在不同年龄和情景中也会有不同的表现。这种假设认为:

- (1) 人的需要是多种多样的,而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而变化;
- (2) 人在同一时间内也有各种需要和动机,各种需要和动机相互作用,并形成错综复杂的动机模式;
- (3) 人在不同的组织或不同的部门中可能会产生不同的动机模式;
- (4) 人因需要不同,能力各异,不同的人会对不同的管理策略作出不同的反应,因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一管理模式。

3.德国心理学家勒温把领导方式分为(3.【答案】ABD)。

A. 专制型 B. 民主型 C. 任务型 D. 自由放任型

(三) 领导风格理论 (一阵风不知道从哪里吹过来,不知道是温暖,还是自由)

领导风格理论是由美籍德国心理学家勒温提出来的。他根据领导者控制的力度和影响被领导者的方式不同,把领导方式分为专制型、民主型和自由放任型。(自传名,为自传写上名字)

### 1.专制型

这种领导方式主要是靠正式的权力和强制命令进行管理。

其主要特点是:

领导者独断专行,从不考虑别人的意见,完全由自己作出各种决策;  
上下级之间的沟通很少;  
领导者的权威是树立在强制性命令或训斥惩罚的基础上,下属只能服从;  
领导者与下级之间保持相当的心理距离。

2.民主型 (依赖下属,和他们沟通之后,信任他们的目标)

与专制型相对立，民主型领导方式则主要依赖下属的参与。

领导者善于同下属进行沟通，

对下属完全信任。

组织目标和个人目标能够协调统一，而且组织工作是在相互依赖、友好的气氛中深入进行的。

### 3.自由放任型(独立个人信息)

这种类型的领导者很少使用权力，而是给下属以高度的独立性。一般大小事宜均由被领导者个人自行决定，领导者只是向其提供信息、情报，协调各种关系，帮助他们完成任务，实现组织的目标。

勒温的研究结果表明，

放任型的领导方式效率低，一般只能实现组织成员的社交目标，但很难完成组织的工作目标；

专制型领导可以达成组织的目标，但容易出现组织成员士气低落、情绪不稳定的弊端；

民主型的领导方式效率是最高的，不但可以完成组织的目标，而且能在组织成员之间形成较好的人际关系和融洽的工作环境。

当然，领导者采取什么样的领导方式，应与组织自身的特点以及在什么样的情境下处理问题结合起来考虑。

### 4.管理方格理论由(4.【答案】AD)提出

A. 布莱克 B. 赫塞和布兰查德 C. 豪斯 D. 穆顿

#### (二) 管理方格理论 (幕布)

这是美国德克萨斯大学教授罗伯特·布莱克和简·穆顿在他们的《管理方格》一书中提出的。他们认为管理工作应归结为对生产的关心和对人的关心两大方面，并设计出了一张九等分的方格来分析领导行为方式问题。

在上图八十一一种不同的领导方式中，有五种典型的领导方式，分别是：（1）1.1 贫乏型：

领导者既不关心人也不关心生产，是一种无效率的领导方式。

（2）9.1 任务型：

领导者只重任务，对职工缺乏关心，是一种以任务为中心的领导方式。

（3）1.9 乡村俱乐部型：

领导者在领导过程中高度注意下级人员的需求，却缺乏对工作的计划和安排，不注意提高工作的效率，是一种轻松的领导方式。

（4）5.5 中庸型：

领导者既不偏重于人的因素，又不过于偏重生产任务，但缺乏革新精神，职工的积极性得不到充分发挥，在激烈的竞争中，难免会失败。

（5）9.9 团队型：

这种领导者方式认为，对人的关心和对生产的关心之间没有必然的冲突，领导者要对人和生产都极其关心，进而使组织的目标与个人的需要与理想最有效地结合起来。这是一种效果最好的领导方式。

### 5.菲德勒权变理论认为,影响领导风格有效性的情景因素是(5.【答案】BCD

A. 下属的成熟度 B. 领导者与下属之间的关系 C. 任务结构 D. 职位权力

#### 1.三种情景因素（菲德勒：领取任务去转职）

影响领导风格有效性的环境因素主要有下列三个方面：

(1) 领导者 and 下属之间的关系。

指领导者是否得到下属的拥护、尊重和信任，是否能吸引并使下属愿意追随他，反映领导者的影响力和吸引力；

(2) 任务结构。

这是指下属工作（任务程序化和结构化的程度）。主要是用来反映组织中任务规定的明确程度。如果任务是程序化的、明确的和容易理解的并有章可循，则任务就是明确的或高结构化的，反之就是低结构化的；

(3) 职位权力。

这种权力是指与领导者职位相关的权力，即领导从上级和整个组织中得到支持的程度。如果领导者对下属的工作分配、奖惩及职位升迁有决定权，则职位权力就是强的。

## 6.赫塞和布兰查德的情境领导理论认为,领导风格有:参与型、(6.【答案】BD)

A.任务型 B.命令型 C.团队型 D.说服型

同菲德勒模型一样，他们也使用（任务类型和关系类型）来描述领导风格。

不同的是每一维度都有高低之分，因而有四种不同的领导风格：（兽餐说明）

(1) 命令型（高任务—低关系）。领导者对下属的工作进行详细、具体的指导；

(2) 说服型（高任务—高关系）。领导者既给下属以一定的指导，又注意激发和鼓励其积极性；

(3) 参与型（低任务—高关系）。领导者与下属共同参与决策，领导者主要提供便利条件；

(4) 授权型（低任务—低关系）。领导者提供极少的指导和支持。

## 7.领导替代理论认为,领导替代物能够对人们提供领导者所产生的影响,替代物是指(7.【答案】BCD)

A.任务复杂 B.完备的规章制度 C.下属的工作经验 D.下属的实践能力

具体表现如下：

(1) 就下属的特点而言，下属经过专业培训，（并有丰富的工作经验和实践能力），工作本身就让人感到满意，这时候对他进行指导就没有必要，因为他已经具备必须的知识和能力，知道该怎样做，如何去做。(2) 就任务的特点而言，（如果任务本身比较简单），程序化的或重复性的，下属能很快掌握基本的技能，无须领导进行广泛的培训和指导。另外，当任务能由计算机给予反馈时，领导者就不那么重要了。

(3) 就组织的特点而言，（一个具备了完备详细的规章制度的组织），下属在认真学习熟悉以后，过多的指导显得没有必要。

还需注意的是，领导替代理论还研究了（阻碍领导者发挥作用）或（使领导行为无效的抵消因素），（如领导者缺乏对较佳业绩的激励权力），也会导致领导行为没有任何意义。领导替代物的概念在领导者试图影响或不起作用时更有指导意义，（它被证明在提高管理效率方面是有效的）。（如果领导者可以发展工作环境到一部分领导替代物会发生作用的程度），则领导者在试图影响人方面可以花费更少的时间，（这样领导者就可以在重要事情上分配更多时间）。

## 8.途径一目标理论将领导行为分为支持型、(8.【答案】AD)

A.参与型 B.专制型 C.民主型 D.成就型

智残职称，智力残障的人也会给予职称！

## 1.支持型领导（Supportive Leadership）(支持给关系和福利)



领导者对下属的态度是友好的、可接近的，他们关注下属的福利和需要，平等地对待下属，尊重下属的地位，能够对下属表现出充分的关心和理解，在下属有需要时能够真诚帮助。

## 2.参与型领导（Participative Leadership）(参听)

领导者在决策时，注意听取下属的意见，认真考虑和接受他们的建议，以此来激励下属，提高决策的接受度。

## 3.指导型领导（Directive Leadership）(指导的标准)

领导者对下属需要完成的任务进行说明，包括对他们有什么希望，如何完成任务，完成任务的时间限制等等。指导型领导者能为下属制定出明确的工作标准，并将规章制度向下属讲得清清楚楚。

## 4.成就型领导（Achievement-Oriented Leadership）(有成就的目标)

领导者设定富于挑战性的目标，希望下属最大限度地发挥潜力，并相信下属能够达到目标。通过实验，豪斯认为高工作高关系不一定是最有效的领导方式，必须将情境因素与下属的个性特点综合起来考虑，以选择有效的领导方式。

## 9.豪斯将领导分为四种类型:支持型、参与型、(9.【答案】BD)

A.任务型 B.指导型 C.团队型 D.成就型

## 10.领导风格连续统一体理论认为,影响领导风格多样性的因素有(10.【答案】BCD)

A.上级领导授权方面的因素 B.领导者方面的因素  
C.下属方面的因素 D.组织环境方面的因素

### （四）领导风格的连续统一体理论

(零下租)连续刮风下雨，零摄氏度下租房子，而有人却在吃鲍鱼和米饭。

1958年，坦南鲍姆和施米特在《哈佛商业评论》杂志上发表了《怎样选择一种领导模式》一文，该文提出了领导风格的连续统一体理论。他们认为领导风格可能并不存在严格意义上的划分，而更应该是一种连续变化的过程，也就是说，在专制独裁型和民主参与型极端的领导风格中间，存在着多种过渡型的领导风格，这些不同的领导风格构成了一个连续的统一体，如图4-3所示。

### 1.领导者作出并宣布决策

在这种风格中，领导者独自作出决策，不考虑下属对他决策的想法，而且还要求下属服从他的决定。

### 2.领导者“推销”决策

在这种风格中，领导者仍然独自作出决策，但他并不是简单地宣布这个决策，而是说服下属接受他的决策。这表明领导者意识到下属中可能有些反对意见，他企图通过阐明这种决策给下属带来的利益以减轻这种反对。

### 3.领导者提出计划并允许提出问题

在这种风格中，领导者作出决策，但给下属一个有关他的想法和意图的详细说明，并允许提出问题。这样，下属就可以更好地了解并执行他的意图和计划。

#### 4.领导者提出一个可以修改的临时性决策

在这种风格中，领导者先对问题进行考虑，并提出一个计划，然后把这个计划交给有关人员讨论，下属可以对决策发挥某些影响，但最后决定权仍由领导者控制。

#### 5.领导者提出问题，征求建议，作出决策

在这种风格中，提出问题和进行决策仍由领导者进行，但下属可以在领导者提出问题后提供解决问题的各种方案，领导者可以在自己和下属的方案中选择满意的方案。

#### 6.领导者决定界限，让集体作出决策

在这种风格中，领导者解释需要解决的问题，并给要作的决策规定界限，然后领导者将决策权交给集体。

#### 7.领导者允许下属在规定的界限内行使职权

在这种风格中，下属可以在更大的范围内参与决策，下属拥有极大的自由，惟一的界限是上级的规定。

领导风格的连续统一体理论描述了从主要以领导为中心到主要以下属为中心的一系列领导风格的转化过程。这些领导风格因领导者授予下属的权力大小的差异而不同，从而很好地说明了领导风格的多样性。

人们究竟应当选择哪一种因素，不能一概而论，应主要考虑以下三个方面的因素：

(1) 领导者方面的因素。

包括领导者自己的价值观，对下属的信赖，对某种领导方式的爱好，以及在不确定情况下的安全感。

(2) 下属方面的因素。

包括下属人员的独立性需要程度，是否愿意承担责任，对有关问题的关心程度，以及对确切意见的容忍程度和下属人员的知识经验和能力。

(3) 组织环境方面的因素。

包括组织的价值准则和传统，组织的规章，集体的协作经验，决策问题的性质和紧迫程度等。

#### 11.菲德勒权变理论认为,提高领导效果最有效的是(11.答案】BD)

- A. 不换领导者,提高领导艺术 B. 替换领导者,适应新情境  
C. 不换领导者,适应新情境 D. 改变情境,适应领导者

#### 3.三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型

菲德勒将三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型，菲德勒的研究表明：

任务取向型的领导者在非常有利的环境和非常不利的环境下，效果会更好；

而关系取向型的领导者在中间状态的环境下其效果会更好。

据此，菲德勒认为，领导者的领导风格是稳定不变的，要提高领导效果，

只有两种途径：

- 一是替换领导者，选用适应新情境的领导者；  
二是改变情境以适应领导者。

#### 第三节激励理论与技巧

## 一、判断题

1.激励是指针对人的各种需要而给予适当满足,从而激发、加强和维持人的行为的行为 1.【答案】×

### 一、激励的含义

从字面意思来讲,激励是(激发和鼓励)的意思。但这个解释并未全面准确地说明这个概念 的科学含义。

从管理学的角度来看,

(激励)是指(针对人的各种需要而给予适当满足),从而(激发、加强和维持人的行为)并指引行为指向特定目标的一个(过程)。人在被激励的状态下,会焕发很高的工作热情,表现出主动、自觉、极富创造性的工作行为,激励表现为一种(精神力量或状态)。可以看出,这一含义包括三个方面的关键因素:

题干结尾处“行为说法错

2.需求层次理论认为,人的需求由高到低排列,逐层递进式发展。 2.【答案】×

### 二、需要理论

#### (一) 需要层次理论

美国心理学家马斯洛在 1943 年出版的《人的动机理论》书中,提出了(需要层次理论)。他认为人的基本需要可以归纳为由低到高的五个层次:(生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要)。(生安社尊自)

具体来讲:

(1) 生理需要。这是人类自下而上所必需的食物、水分、空气、住所等最基本的需要;

(2) 安全需要。这是指人们寻求保护自己(免受生理和心理上伤害)的需要;

(3) 社交需要。有时也称(感情和归属的需要),包括友谊、爱情、人际交往方面的需要;(社会里面找归属感)

(4) 尊重需要。包括(自主、胜任、力量)和信心等内部尊重要素与(地位、认可和关注)等外部因素;(自主的人能够得到尊重和力量)

(5) 自我实现需要。个体的成长与发展、发挥潜能和实现自我理想的需要。

马斯洛认为上述需要是(由低到高排列的),并呈逐层递进式的发展。(当较低层次的需要得到满足后,就会产生更高一级的需要)。(另外,在人的不同时期或不同发展阶段,其需要结构不同,但总有一种需要发挥主导作用,其他需要处于从属地位。)

3.“工作丰富化”的核心就是提供充分的激励因素来激发职工的积极性和创造性。(3.【答案】√)

#### (二) 双因素理论

(唐伯虎和那谁是一双来着)

双因素理论,又叫“(激励—保健因素)”理论,是由美国心理学家(赫茨伯格)于 1959 年提出的。赫茨伯格及其同事在匹兹堡地区对一些工商业机构中的 200 多位工程师和会计师进行了工作满意感方面的访问调查,要求他们详细回答“(什么情况下你对工作特别满意,什么情况下你对工作特别不满意)”等问题。他们对调查结果按满意与不满意进行了综合分析,建立起了双因素理论。

该理论提出了新的满意感观点。传统的观点认为,满意的对立面就是不满意的。

(赫茨伯格认为,满意的对立面是没有满意,而不是不满意;

不满意的对立面应该还是没有不满意,而不是满意。)

赫茨伯格认为导致工作满意的因素和不满意的因素是有区别的。导致人们感到不满意的因素主要与工作环境或外部因素有关，如公司的政策与行政管理、监督、人际关系、物质条件、薪金、工作环境等。这些因素不具备会引起不满情绪，如果改进则能预防和消除不满，但不能直接起到激励作用，就像保健品对身体健康所起的作用一样，因此被称为保健因素。

而使人们感到满意的因素往往和工作本身的特点和工作内容有关，如工作本身的挑战性、工作上的成就感、工作得到认可和赞扬、对未来发展的期望、职务上的责任感等。这类因素能对人的工作的积极性产生激励，称之为激励因素。

双因素理论的影响很大，在实践中也得到了广泛的运用。影响最大的就是“工作丰富化”管理变革，其核心就是提供充分的激励因素来激发职工的积极性和创造性。但是该理论也有不足之处。

最主要的是赫茨伯格调查对象的代表性不够，主要是“白领”阶层，他们的工资、安全、工作条件等方面都比较好，因此这些因素自然不能起到激励作用，但这并不能代表一般员工的情况。实际上，对于激励因素和保健因素，人们的反应是不一样的，对一个人起激励作用的因素，对另一个人可能起保健作用，反之亦然。因此实际工作中要根据每个人的不同情况具体分析。

#### 4.赫茨伯格认为,使人们感到满意的因素往往和工作本身的特点和工作内容有关 4.【答案】√

赫茨伯格认为导致工作满意的因素和不满意的因素是有区别的。

导致人们感到不满意的因素主要与工作环境或外部因素有关，如公司的政策与行政管理、监督、人际关系、物质条件、薪金、工作环境等。这些因素不具备会引起不满情绪，如果改进则能预防和消除不满，但不能直接起到激励作用，就像保健品对身体健康所起的作用一样，因此被称为保健因素。

而使人们感到满意的因素往往和工作本身的特点和工作内容有关，如工作本身的挑战性、工作上的成就感、工作得到认可和赞扬、对未来发展的期望、职务上的责任感等。这类因素能对人的工作的积极性产生激励，称之为激励因素。

#### 5.根据赫茨伯格双因素理论,容易导致人们不满的因素是激励因素,容易导致人们满意的因素是保健因素。 5.【答案】×

该理论提出了新的满意感观点。传统的观点认为，满意的对立面就是不满意的。

赫茨伯格认为，满意的对立面是没有满意，而不是不满意；

不满意的对立面应该还是没有不满意，而不是满意。

#### 6.在强化理论中,根据强化的性质和目的,强化可以分为正强化和负强化 6.【答案】√

##### （三）强化理论 (金子很强)

强化理论是美国心理学家斯金纳提出的。该理论认为，人为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现；

不利时，这种行为就减弱或消失。人们可以用这种所谓强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为。基于该理论，组织的领导者可以采取各种强化手段以使组织成员持续出现组织希望的行为，更有效地达成组织的目标。根据强化的性质和目的，强化可以分为两大类型。

##### 1.正强化

正强化指奖励那些符合组织目标的行为，以便使这一种行为得到持续不断的出现和加强，从而有利于组织目标的实现。正强化的内容可以多种多样，包括物质奖励和精神奖励，如增加薪金、提升职位、对

其工作成果的承认和赞赏等。需要注意的是，正强化应保持间断性，强化的时间和数量也不固定，即领导者应根据组织和管理需要和个人行为在工作中的反映来实施强化。

## 2.负强化

负强化就是惩罚那些与组织目标不一致的行为，以使这些行为被削弱，甚至消失，从而保证组织目标的实现不被干扰。这种强化方式能从反面促使人们重复符合要求的行为，达到与正强化同样的目的。同样，惩罚的方式也包括物质惩罚和精神处分两个方面。

实际上，不进行正强化也是一种负强化，与正强化不同的是，负强化方式应保持连续性，也就是对不符合组织目标的行为都要进行负强化，从而打消人们的侥幸心理。在管理实践中，领导者运用惩罚的方法容易造成被惩罚者心理上的创伤，引起对立情绪。为避免这些消极后果，领导者应把重点放在积极的强化即正强化上，并将惩罚同正强化结合起来使用，不可失之偏颇。

7.正强化是指奖励那些符合组织目标的行为,使这一行为不断出现和加强,有利于组织目标的实现 7.

【答案】√

## 1.正强化

正强化指奖励那些符合组织目标的行为，以便使这一行为得到持续不断的出现和加强，从而有利于组织目标的实现。正强化的内容可以多种多样，包括物质奖励和精神奖励，如增加薪金、提升职位、对其工作成果的承认和赞赏等。需要注意的是，正强化应保持间断性，强化的时间和数量也不固定，即领导者应根据组织和管理需要和个人行为在工作中的反映来实施强化。

8.负强化就是惩罚那些与组织目标不一致的行为,以使这些行为被削弱甚至消失,保证组织目标实现不被干扰。 8.【答案】√

## 2.负强化

负强化就是惩罚那些与组织目标不一致的行为，以使这些行为被削弱，甚至消失，从而保证组织目标的实现不被干扰。这种强化方式能从反面促使人们重复符合要求的行为，达到与正强化同样的目的。同样，惩罚的方式也包括物质惩罚和精神处分两个方面。

实际上，不进行正强化也是一种负强化，与正强化不同的是，负强化方式应保持连续性，也就是对不符合组织目标的行为都要进行负强化，从而打消人们的侥幸心理。在管理实践中，领导者运用惩罚的方法容易造成被惩罚者心理上的创伤，引起对立情绪。为避免这些消极后果，领导者应把重点放在积极的强化即正强化上，并将惩罚同正强化结合起来使用，不可失之偏颇。

9.公平理论又叫社会比较理论,是由美国心理学家斯金纳提出的。 9.【答案】×

## (二) 公平理论

亚当斯，适当，比较公平

公平理论又叫社会比较理论，是由美国心理学家亚当斯提出来的，主要侧重于研究报酬对个体工作的影响。该理论认为，当一个人作出了成绩并取得报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对值，而且关心自己所得报酬的相对量。

相对报酬是指个人所得报酬的比值。

主要表现为两个方面：首先，个体考虑的是自己收入与付出的比较，如果觉得满意则称之为纵向公



平；其次，他还会同别人的收入与付出之比进行比较，如果也感觉满意，则称之为横向公平。

只有当这两方面都感觉满意时，个体才会有公平感，无论哪一个方向的不满意，都会导致个人不公平感的产生，从而影响人们工作积极性的发挥。

从上可以看出，在公平理论看来，组织成员所得报酬的绝对值与其积极性的高低并无直接的必然联系。对其行为产生影响的，只是自己和他人对组织的贡献与组织所给予报酬的比较。

尽管公平理论的基本观点是普遍存在的，但在实际运用中很难把握。因为个人的主观判断对此有很大的影响，人们总是倾向于过高估计自己的投入，过低估计自己所得的报酬，而对别人的投入和所得报酬的估计则正好相反。因此，管理者在运用该理论时应当更多地注意实际工作绩效与报酬之间的合理性，同时应帮助当事人正确认识自己与别人的投入和报酬。

## 10.领导激励理论认为,领导者应把重点放在积极的正强化上。 10.【答案】√

10.【答案】√。本题有一定难度,因为暗含考查了强化理论和激励理论的种属关系,强化理论属于激励理论。强化理论提出“领导者应把重点放在积极的强化即正强化上”,题目中替换为“领导激励理论认为...”, (注意:掌握大小标题的种属关系,包括学派、理论的别名,这些知识点都可以用来增加题目的难度)

实际上，不进行正强化也是一种负强化，与正强化不同的是，负强化方式应保持连续性，也就是对不符合组织目标的行为都要进行负强化，从而打消人们的侥幸心理。在管理实践中，领导者运用惩罚的方法容易造成被惩罚者心理上的创伤，引起对立情绪。为避免这些消极后果，领导者应把重点放在积极的强化即正强化上，并将惩罚同正强化结合起来使用，不可失之偏颇。

## 二、单项选择题

### 1.激励是针对人的各种需要而给予适当满足,从而激发、加强人们实现特定的目标的(1.【答案】D)。

A.手段 B.方式 C.规则 D.过程

从字面意思来讲，激励是激发和鼓励的意思。但这个解释并未全面准确地说明这个概念的科学含义。从管理学的角度来看，

激励是指针对人的各种需要而给予适当满足，从而激发、加强和维持人的行为并指引行为指向特定目标的一个过程。人在被激励的状态下，会焕发很高的工作热情，表现出主动、自觉、极富创造性的工作行为，激励表现为一种精神力量或状态。可以看出，这一含义包括三个方面的关键因素：

### 2.激励这一含义包括三个方面的关键因素:需要、努力、(2.【答案】D)。

A.物质要求 B.精神要求 C.政治要求 D.组织目标

#### 1.需要

所谓需要是指人们对某种目标的渴求和欲望。它既包括基本的需求，也包括各种高层次的需求。激励和需要的满足有密切的关系，即激励是个人需要和它所引起的行为，以及这种行为希望达到的目标之间的相互作用的关系。

#### 2.努力

努力是指人们在工作中表现出来的强度。人的行为是由动机决定的，而动机是由需要引起的，当人们产生某种需要而未能满足时，就会引起人的欲望，这种欲望促使人处在一种不安和紧张状态之中，形成做某件事的内在驱动力。人们努力的程度取决于其动机的强度和需要与预期的行为结果之间的紧密

性。

### 3.组织的目标

激励的第三个因素是指向特定的组织目标，即将人们持久的努力引导到有利于组织的方向上。行为源于心理需要，动机是促使个人行为的内在因素，目标是外在诱因，亦是动机所指向往的。

激励是一个复杂的概念，人们可以从很多不同的角度来认识它，因此关于激励的理论有很多。可以按照不同的角度进行划分。如划分为早期的激励理论和当代的激励理论，也可以为学习和研究的方便，划分为需要理论和激励理论两大类。

需要理论揭示了人的行为的根源在于存在着需求，而需求是有层次之分的。需求理论则分析哪些需求对于人们是最重要的，有助于我们搞清楚人们的动机，以及哪些需求对人员有激励作用。

激励理论是解释激励是如何发生的，它为管理者提供了一种工具，使他们能够理解并管理下属的激励状态。但由于需要本身就是激发动机的原始驱动力，所以需要理论和激励理论又不可分割地联系在一起，两者可以称为激励理论。

3.激励这一含义包括三个方面的因素,组织目标、努力和(3.【答B】)。

A. 物质要求 B. 需要 C. 政治要求 D. 精神要求

4.需求层次理论是其他激励理论的基础,它是由美国心理学家(4.【答案】B)提出的

A. 赫茨伯格 B. 马斯洛 C. 亚当斯 D. 斯金纳

#### (一) 需要层次理论

美国心理学家马斯洛在 1943 年出版的《人的动机理论》书中，提出了需要层次理论。他认为人的基本需要可以归纳为由低到高的五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。(生安社尊自)

5.下面选项中,不属于马斯洛需要层次理论的是(5.【答案】C)

A. 安全需要 B. 归属与爱的需要 C. 心理需要 D. 尊重需要

具体来讲：

- (1) 生理需要。这是人类自下而上所必需的食物、水分、空气、住所等最基本的需要；
- (2) 安全需要。这是指人们寻求保护自己免受生理和心理上伤害的需要；
- (3) 社交需要。有时也称感情和归属的需要，包括友谊、爱情、人际交往方面的需要；(社会里面找归属感)
- (4) 尊重需要。包括自主、胜任、力量 and 信心等内部尊重要素与地位、认可和关注等外部因素；(自主的人能够得到尊重和力量)
- (5) 自我实现需要。个体的成长与发展、发挥潜能和实现自我理想的需要。

6.赫茨伯格的“双因素”理论认为,满意的对立面是(6.【答案】C)

A. 不满意 B. 没有不满意 C. 没有满意 D. 比较满意

该理论提出了新的满意感观点。传统的观点认为，满意的对立面就是不满意的。

赫茨伯格认为，满意的对立面是没有满意，而不是不满意；

不满意的对立面应该没有不满意，而不是满意。

7.赫茨伯格的双因素理论中,所谓保健因素一般指与工作环境有关的因素,其特点是(7.【答案】C)。

- A.得不到没有满意,也未必不满意
- B.得不到则满意,得到也未必满意
- C.得不到则不满意,得到则没有不满意
- D.得不到则不满意,得到则满意

8.赫茨伯格双因素理论认为人际关系属于(8.【答案】A

- A.保健因素 B.激励因素 C.鼓励因素 D.保障因素

赫茨伯格认为导致工作满意的因素和不满意的因素是有区别的。

导致人们感到不满意的因素主要与工作环境或外部因素有关，如公司的政策与行政管理、监督、人际关系、物质条件、薪金、工作环境等。这些因素不具备会引起不满情绪，如果改进则能预防和消除不满，但不能直接起到激励作用，就像保健品对身体健康所起的作用一样，因此被称为保健因素。

而使人们感到满意的因素往往和工作本身的特点和工作内容有关，如工作本身的挑战性、工作上的成就感、工作得到认可和赞扬、对未来发展的期望、职务上的责任感等。这类因素能对人的工作的积极性产生激励，称之为激励因素。

双因素理论的影响很大，在实践中也得到了广泛的运用。影响最大的就是“工作丰富化”管理变革，其核心就是提供充分的激励因素来激发职工的积极性和创造性。但是该理论也有不足之处。

9.下列选项属于赫茨伯格双因素理论中的激励因素的有(9.【答案】B)

- A.人际关系 B.成就感 C.工作环境 D.监督方式

10.在双因素理论中,属于激励因素的是(10.【答案】D)。

- A.工资待遇 B.公司的政策和制度 C.与同事的人际关系 D.工作中得到认可和赞赏

11.用双因素理论分析,下列选项中哪种属于保健因素?(11.【答案】C

- A.工作成就感 B.工作认可 C.人际关系 D.提拔晋升

12根据茨伯格的双因素理论,激励因素的缺失会导致员(12.【答案】B)

- A.满意 B.没有满意 C.不满 D.没有不满

该理论提出了新的满意感观点。传统的观点认为，满意的对立面就是不满意的。

赫茨伯格认为，满意的对立面是没有满意，而不是不满意；

不满意的对立面应该没有不满意，而不是满意。

13.以下各项表述正确的是(13.【答案】C

- A.保健因素和激励因素通常都与工作条件和工作环境有关
- B.保健因素和激励因素通常都与工作内容和本身有关
- C.保健因素通常与工作条件和工作环境有关,而激励因素与工作内容和本身有关
- D.保健因素通常与工作内容和本身有关,而激励因素与工作条件和工作环境有关

14.心理学家亚当斯的公平理论认为,组织成员所得报酬的绝对值与其积极性的高低(14.【答案】C)

- A.成正比 B.成反比 C.无直接的必然联系 D.关系密切

相对报酬是指个人所得报酬的比值。

主要表现为两个方面: 首先, 个体考虑的是自己收入与付出的比较, 如果觉得满意则称之为纵向公平; 其次, 他还会同别人的收入与付出之比进行比较, 如果也感觉满意, 则称之为横向公平。

只有当这两方面都感觉满意时, 个体才会有公平感, 无论哪一个方向的不满意, 都会导致个人不公平感的产生, 从而影响人们工作积极性的发挥。

从上可以看出, 在公平理论看来, 组织成员所得报酬的绝对值与其积极性的高低并无直接的必然联系。对其行为产生影响的, 只是自己和他人对组织的贡献与组织所给予报酬的比较。

尽管公平理论的基本观点是普遍存在的, 但在实际运用中很难把握。因为个人的主观判断对此有很大的影响, 人们总是倾向于过高估计自己的投入, 过低估计自己所得的报酬, 而对别人的投入和所得报酬的估计则正好相反。因此, 管理者在运用该理论时应当更多地注意实际工作绩效与报酬之间的合理性, 同时应帮助当事人正确认识自己与别人的投入和报酬。

15.公平理论认为,一个人在作出了成绩并取得报酬后,他不仅关心自己所得报酬的绝对而且关心自己所得报酬的(15.【答案】B)

- A.相对值 B.相对量 C.绝对值 D.绝对量

## (二) 公平理论

亚当斯, 适当, 比较公平

公平理论又叫社会比较理论, 是由美国心理学家亚当斯提出来的, 主要侧重于研究报酬对个体工作的影响。该理论认为, 当一个人作出了成绩并取得报酬以后, 他不仅关心自己所得报酬的绝对值, 而且关心自己所得报酬的相对量。

## 三、多项选择题

1.心理学家马斯洛需求层次理论认为,人的需要由低到高为生理需要 1.【答案】ABCD

- A.安全需要 B.社交需要 C.尊重需要 D.自我实现需要

## (一) 需要层次理论

美国心理学家马斯洛在 1943 年出版的《人的动机理论》书中, 提出了需要层次理论。他认为人的基本需要可以归纳为由低到高的五个层次: 生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。(生安社尊自)

具体来讲:

- (1) 生理需要。这是人类自下而上所必需的食物、水分、空气、住所等最基本的需要;
- (2) 安全需要。这是指人们寻求保护自己(免受生理和心理上伤害)的需要;
- (3) 社交需要。有时也称(感情和归属的需要),包括友谊、爱情、人际交往方面的需要;  
(社会里面找归属感)
- (4) 尊重需要。包括(自主、胜任、力量)和信心等内部尊重要素与(地位、认可和关注)等外部因素;  
(自主的人能够得到尊重和力量)
- (5) 自我实现需要。个体的成长与发展、发挥潜能和实现自我理想的需要。

2.赫茨伯格理论中的双因素是指(2.【答案】AB)。

A.保健 B.激励 C.X理论 D.Y理论

(二) 双因素理论

(唐伯虎和那谁是一双来着)

双因素理论,又叫“(激励—保健因素)”理论,是由美国心理学家(赫茨伯格)于1959年提出的。赫茨伯格及其同事在匹兹堡地区对一些工商业机构中的200多位工程师和会计师进行了工作满意感方面的访问调查,要求他们详细回答“(什么情况下你对工作特别满意,什么情况下你对工作特别不满意)”等问题。他们对调查结果按满意与不满意进行了综合分析,建立起了双因素理论。

3.下列选项中属于激励因素的是(3.【答案BC】)。

A.公司的政策 B.职务上的责任感 C.工作本身的挑战性 D.人际关系

赫茨伯格认为导致工作满意的因素和不满意的因素是有区别的。

(导致人们感到不满意)的因素主要与工作环境或外部因素有关,如(公司的政策与行政管理、监督、人际关系、物质条件、薪金、工作环境)等。这些因素不具备会引起不满情绪,(如果改进则能预防和消除不满,但不能直接起到激励作用),就像保健品对身体健康所起的作用一样,因此被称为(保健因素)。

而(使人们感到满意的因素)往往和(工作本身的特点和工作内容有关),如(工作本身的挑战性、工作上的成就感、工作得到认可和赞扬、对未来发展的期望、职务上的责任感)等。这类因素能对人的工作的积极性产生激励,称之为(激励因素)。

4.用双因素理论分析,下列选项中哪些属于激励因素?()

A.工作成就感 B.工作认可 C.人际关系 D.提拔晋升

4.【答案】ABD。考查双因素理论。激励因素:使人们感到满意的因素,往往和(工作本身的特点和工作内容)有关,如(工作本身的挑战性、工作上的成就感、工作得到认可和赞扬、对未来发展的期望、职务上的责任感、晋升)等。

5.维克多·弗罗姆提出的期望激励理论认为,决定人们在工作中的积极性或努力程度的因素有(5.【答案】AD)

A.效价 B.报酬 C.激励力量 D.期望值

三、激励理论



## （一）期望理论

你期望弗罗工作

维克多·弗罗姆于 1964 年在他的著作《工作与激励》一书中首先提出了比较完备的期望理论。

根据这个理论，人们在工作中的积极性或努力程度（激励力量）是效价和期望值的乘积，即：
$$\text{激励力量 (M)} = \text{效价 (V)} \times \text{期望值 (E)}$$
。

所谓效价，是个体对他所从事的工作或要达目标的效用价值的主观估计，即对工作目标有用性的评价。对于个体来说，行为后果的效价取决于两个方面：

后果可能导致的结果，以及个体对这些可能性结果的主观需要程度。

因此，同一目标或结果对不同的个体来说，可能具有不同的效价。如对于有志于从事行政管理工作的行政个体来说，职位升迁的效价就很高，但对于一个安心做小公务员的人来说，升迁的效价接近于零，他会觉得这方面的努力完全没有必要。

期望值是指个体对自己能够顺利完成这项工作可能性的估计，即对工作目标能够实现的概率估计。期望值的大小在 0 与 1 之间变动。如果行为主体估计目标实现的可能大时，期望值就接近于 1，反之则趋近于 0。一般来说，即使目标效价很大，但如果期望值极低的话，个体也不会作出较大的努力。

期望理论的上述观点可以为管理人员提供许多有益的启发。为了有效发挥个体在工作中的动机，需要做好以下几个方面的工作：

首先，应合理设置工作目标，协调好努力与绩效的关系。根据期望理论，个体对自己改善绩效的可能性观念直接影响到他的努力程度。在个体能力一定的情况下，目标的设定直接决定着这种概率。

因此，为了激发个体强大的力量，领导应根据个体的能力设定具有一定挑战性但凭借其努力可以达到的目标；

其次，贯彻功绩制原则。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，这种奖励既可以是提高工资、多发奖金等物质奖励，也可以是表扬、授予荣誉等精神奖励。领导者应将目标的达到与个体的物质需要和精神需要相联系，以增大其效价。（其实就是成绩--奖励之间的关系）

最后，领导者还应注意了解员工的需求，尽量使报酬与需要相对应。人总是希望获得奖励和满足自己某些方面的需要，领导者可根据不同员工不同需要的内容和程度进行不同的奖励以满足他们的需要。

6.维克多·弗罗姆的期望理论认为,为有效发挥个体在工作中的动机,需要做好以下工作:6.【答案】ABC

A. 目标设定科学 B. 功绩制原则 C. 了解员工需要 D. 注重物质激励

贯彻功绩制原则：其实已经包含了物质激励 其次，贯彻功绩制原则。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，这种奖励既可以是提高工资、多发奖金等物质奖励，也可以是表扬、授予荣誉等精神奖励。领导者应将目标的达到与个体的物质需要和精神需要相联系，以增大其效价。（其实就是成绩--奖励之间的关系）

7.依据强化的性质和目的,可将强化的方法分为(7.【答案】AB)

A. 正强化 B. 负强化 C. 零强化 D. 惩罚

## （三）强化理论 (金子很强)

强化理论是美国心理学家(斯金纳)提出的。该理论认为,人为了达到某种目的,会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时,这种行为就会在以后重复出现;

不利时,这种行为就减弱或消失。人们可以用这种所谓强化的办法来影响行为的后果,从而修正其行为。基于该理论,组织的领导者可以采取各种强化手段以使组织成员持续出现组织希望的行为,更有效地达成组织的目标。根据强化的性质和目的,强化可以分为两大类型。

#### 第四节人际沟通

##### 判断题

1.管理学中的沟通就是意义的传递与理解。 1.答案】√

##### (一)沟通的基本含义

沟通一词来自英文 communication, 与中文的意义相近, 都是指一种相互交换的活动。管理学中的沟通就是意义的传递与理解。

其基本含义包括以下两个方面:

(1) 沟通是一个关于意义或信息的分享活动。

沟通的内容丰富多彩, 主要包括消息、动态、情报、资料、知识经验、情感等方面;

(2) 沟通是一个完整的过程。

成功的信息沟通, 不仅包括意义的传递, 更重要的是对意义的理解。

2.沟通仅仅是两个或两个以上的人之间的意思传送。

2.【答案】×。考查沟通的基本含义。沟通是一个完整的过程。成功的信息沟通,不仅包括意义的传递,更重要的是对意义的理解。题干说法错误,以偏概全

3.在人与人的交流中,语言是最基本的沟通工具。 3.【答案】√

##### (二)沟通的特点

在人与人的交流中,语言是最基本的工具。语言是人际沟通的根本特点,能否运用语言也是人和动物的一个根本区别。语言沟通包括口头沟通和书面沟通两种。口头沟通是指以口头语言为媒介进行的沟通,包括各种会谈、讨论、演讲、走访等。书面沟通是以书面文字为媒介进行的沟通,如书信、通知、布告、刊物、文件和备忘录等。

除此之外,沟通的另一个特点是非语言沟通。所谓非语言沟通是指通过眼神、衣着、姿态和动作等非语言进行的信息沟通活动。又因为这与人体有关,又称为“身体语言”。非语言沟通有时是独立进行的,有时是与口头沟通相伴进行的。非语言沟通是一种含蓄、间接的沟通方式,只要运用得当,就能对有效的沟通产生积极影响。

4沟通过程就是信息发送者与接受者之间传递信息的途径

在管理中,横向沟通、自上而下的沟通和自下而上的沟通都缺一不可。

横向沟通应尽量做到广泛和及时,以保证协调一致和人际和谐。

纵向沟通应尽量缩短渠道,以保证信息传递的快速与准确。

沟通过程也称流程,是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程。

4.【答案】×。考查沟通的过程。沟通过程也称流程,是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程。题

干“途径”说法错误,应为“过程”

5.在管理中沟通的流向是指横向沟通。5.【答案】×

## (二) 沟通的流向

沟通的流向,即沟通的方向。按照信息沟通的方向可以将沟通分为横向沟通和纵向沟通。题干说法错误,忽略了“纵向沟通”

6.纵向沟通是指自上而下的沟通。6.【答案】×

## 2.纵向沟通

纵向沟通是指在等级组织中,按照上下级隶属关系所进行的信息沟通。

纵向沟通包括自上而下的沟通和自下而上的沟通。

前者指信息在组织内部从较高层次向较低层次传递的沟通过程。它可以表现为上级给予下级的命令、指示、指导、文件和规定等。

后者是指信息在组织内部从较低层向较高层传递的沟通过程,如下级向上级反映意见、汇报工作情况、提出建议和要求等。在实践中,由于种种原因,大多数组织较重视自上而下的沟通,而忽视了自下而上的沟通。成功的沟通应该在两者之间实现平衡。

在管理中,横向沟通、自上而下的沟通和自下而上的沟通都缺一不可。

横向沟通应尽量做到广泛和及时,以保证协调一致和人际和谐。

纵向沟通应尽量缩短渠道,以保证信息传递的快速与准确。

沟通过程也称流程,是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程。

7.纵向沟通是指在等级组织中,按照上下级隶属关系进行的信息沟通。7.【答案】√

纵向沟通是指在等级组织中,按照上下级隶属关系所进行的信息沟通。

纵向沟通包括自上而下的沟通和自下而上的沟通。

8.各种网络沟通方式都有自身的优缺点和适用范围。8.【答案】√

通过网络将对外对内沟通的方式建立在网络沟通工具之下,意味着由于使用了不同的网络沟通工具,相应地会产生不同的网络沟通方式,但依赖不同的工具产生的沟通方式都有自身的优缺点和适用范围,组织在决定使用之前应对其有一定了解。

9.两个人之间的距离越短,交往的频率也越高,这是一种规律。

9.【答案】×。考查沟通的障碍。一般来说,两人之间的距离越短,他们交往的频率也越高。题干“这是一种规律”说法错误,应为“一般来说”

## 3.结构因素

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束等四个方面。

地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响;

信息通过的等级越多,到达目的地的时间也越长,信息失真则越大;

当团体规模较大时,人与人之间的沟通也相应变得较为困难;

空间约束不利于员工之间的交流,限制了他们的沟通,一般来说,两人之间的距离越短,他们交往的频率也越高。

10.冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。10.【答案】√

### (一) 冲突

冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。人与人之间在利益、观点、掌握的信息或对事件的理解上都可能存在差异,有差异就可能引起冲突。不管这种冲突是否真实存在,只要一方感觉到有差异就会发生冲突。

11.管理者激发冲突,利用和扩大冲突对组织产生正面效应,是冲突管理的一种方式 11.【答案】√

### 2.冲突的管理

冲突管理实际上包括两个方面:

一是管理者要设法消除冲突产生的负面效应。因为这些冲突阻碍了组织实现目标,属于功能失调的冲突,它们对组织具有破坏性作用。

二是要求管理者激发冲突,利用和扩大冲突对组织产生的正面效应。因为这些冲突支持组织的目标,属于建设性的、功能正常的冲突。

12.当维持和谐关系十分重要时,可采用回避策略。 12.【答案】×

### 2.冲突的管理

冲突管理实际上包括两个方面:

一是管理者要设法消除冲突产生的负面效应。因为这些冲突阻碍了组织实现目标,属于功能失调的冲突,它们对组织具有破坏性作用。

二是要求管理者激发冲突,利用和扩大冲突对组织产生的正面效应。因为这些冲突支持组织的目标,属于建设性的、功能正常的冲突。

具体来讲:

(1) 谨慎地选择你想处理的冲突。管理者可能面临许多冲突。其中,有些冲突非常琐碎,不值得花很多时间去处理; 有些冲突虽然很重要,但不是自己力所能及的,不宜插手; 有些冲突难度很大,要花很多时间和精力,未必有好的回报,不要轻易介入。管理者应当选择那些员工关心、影响面大,对推进工作、打开局面、增强凝聚力、建设组织文化有意义、有价值的事件,亲自抓,一抓到底;

(2) 仔细研究冲突双方的代表人物。了解对方是哪些人 卷入了冲突?冲突双方的观点是什么?差异在哪里?双方真正感兴趣的是什么?代表人物 的人格特点、价值观、经历和资源因素如何?

(3) 深入了解冲突的根源。不仅了解公开的 表层的冲突原因,还要深入了解深层的、没有说出来的原因。冲突可能是多种原因交叉作用的结果,还要进一步分析各种原因作用的强度;

(4) 妥善选择处理办法。通常的处理办法有五种: 回避、迁就、强制、妥协、合作。

当冲突无关紧要时或当冲突双方情绪极为激动、需要时间恢复平静时,可采用回避策略; (无回)

当维持和谐关系十分重要时,可采用迁就策略; (迁和)

当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时,可采用强制策略, (重强)

用行政命令方式牺牲某一方利益处理后再慢慢做安抚工作;

当冲突双方势均力敌、争执不下需要采取权宜之计,只好双方都做出一些让步实现妥协; (挣脱)

当事件十分重大,双方不可能妥协,就经过开诚布公的谈判,采用对双方均有利的合作或双赢的解决方式。(呵呵)

### 13.零和谈判就是有输有赢的谈判,一方所得就是另一方所失。 13.【答案】√

谈判有两种基本方法:零和谈判和双赢谈判。

零和谈判就是有输有赢的谈判,一方所得就是另一方所失。零和谈判能够成功,在于双方的目标都有弹性并有重叠区存在,重叠区就是双方和解达成协议的基础。

双赢谈判就是谈判结果找到一种双方都赢的方案。这种谈判要求双方对另一方的需求十分敏感,各自都比较开放和灵活,双方都对另一方有足够的了解和信任。在此基础上通过开诚布公的谈判,就可能找到双赢的方案,从而建立起牢固的长期的合作关系。

## 二、单项选择题

### 1人际沟通的根本特点是(1.【答案】D

A.书信 B.讨论 C.文件 D.语言

#### (二) 沟通的特点

在人与人的交流中,语言是最基本的工具。语言是人际沟通的根本特点,能否运用语言也是人和动物的一个根本区别。语言沟通包括口头沟通和书面沟通两种。口头沟通是指以口头语言为媒介进行的沟通,包括各种会谈、讨论、演讲、走访等。书面沟通是以书面文字为媒介进行的沟通,如书信、通知、布告、刊物、文件和备忘录等。

除此之外,沟通的另一个特点是非语言沟通。所谓非语言沟通是指通过眼神、衣着、姿态和动作等非语言进行的信息沟通活动。又因为这与人体有关,又称为“身体语言”。非语言沟通有时是独立进行的,有时是与口头沟通相伴进行的。非语言沟通是一种含蓄、间接的沟通方式,只要运用得当,就能对有效的沟通产生积极影响。

### 2.主要依靠体态语言和语调来传递信息的方式是(2.【答案】C)。

A.书面沟通方式 B.口头沟通方式 C.非语言沟通方式 D.电子媒介

2.【答案】C。考查非语言沟通。非语言沟通是相对于语言沟通而言的,是指通过身体动作、体态、语气语调、空间距离等方式交流信息、进行沟通的过程

### 3.在组织系统内,依据组织明文规定的原则进行的沟通叫(3.【答案】C)

A.横向沟通 B.纵向沟通 C.正式沟通 D.环式沟通

#### (一) 正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内依据组织明文规定的原则进行的沟通,前面所提的横向和纵向沟通都属于正式沟通。

正式沟通的优点是约束力强、沟通效果好,但其缺点是组织管理层次多、沟通渠道长,因而信息传递速度慢,容易造成信息损失。

正式沟通通常有五种形态,即链式、环式、Y式、轮式、全通道式沟通。

### 4.(4.【答案】C)的沟通结构集中化程度比较高,解决问题速度快,但易于造成信息的曲解或失真影响组织成员的士气



A. 链式沟通 B. 环式沟通 C. Y式沟通 D. 轮式沟通

### 3.Y 式沟通

在沟通结构中，有一个个体处于沟通的中心，已成为沟通媒介。在组织中，就相当于从参谋机构到组织领导再到下级的信息沟通形态。

这种沟通结构集中化程度比较高，解决问题速度快，

一般适合于领导者任务繁重，需要有人协助进行信息的筛选，提供决策的依据，

同时又要对组织实施有效控制的情形。

但是此种方式易于造成信息的曲解或失真，影响组织成员的士气，阻碍组织工作效率的提高。

### 4.轮式沟通

有一个个体处于种种信息汇集的中心，在组织中，这一结构大致相当于一个领导直接管理若干个部门的控制系统。组织的集中化程度非常高，解决问题的速度很快。相对来说，沟通的涉外关系较少，组织成员的满意程度低。这种结构形态适于加强组织控制、要求决策效率高而快的组织。

5.组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低,畅通渠道不多,组织中成员具有比较致的满意度,组织士气高昂,具有这些特点的沟通形态是(5【答案1A】)。

A. 环式 B. 轮式 C Y式 D. 链式

### 2.环式沟通

与链式结构一样，只是两端相互衔接，从而形成一个闭环的信息沟通形态。每一个个体都可以与两侧的个体进行沟通。在这种结构中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低，信息流动渠道不多，组织成员具有比较一致的满意度，组织士气比较高。

6.沟通网络中,开放式的网络系统是(6【答案】D)

A. 链式 B.Y式 C. 轮式 D. 全通道式

### 5.全通道式沟通

这是一个开放式的沟通网络系统，其中每一个成员之间都有一定的联系，组织的集中化程度相对较低。由于沟通渠道比较多，从而使成员之间的满意度差异较小，士气高昂，具有良好的合作氛围，但是这种结构易于造成管理上的混乱，有时会影响工作效率。

7.组织若需要创造出一种高昂士气来实现组织目标时,下述何种沟通方式是一种行之有效的措施?(7.【答案1D)

A. 链式沟通 B Y式沟通 C. 轮式沟通 D. 环式沟通

### 2.环式沟通

与链式结构一样，只是两端相互衔接，从而形成一个闭环的信息沟通形态。每一个个体都可以与两侧的个体进行沟通。在这种结构中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低，信息流动渠道不多，组织成员具有比较一致的满意度，组织士气比较高。

8.信息层层传递、筛选,容易失真,各个信息传递者所接收的信息差异很大,平均满意程度有较大差异,具有这些特点的沟通形态是(8【答案1D)

A.环式 B.轮式 C.Y式 D.链式

### 1.链式沟通

信息沟通的链式结构是一个平等网络,其特点在于其中居于两端的个体只能与内侧的个体进行联系,而居中间的可以与两侧的个体进行沟通。在一个组织系统中,代表自上而下或自下而上的信息沟通方式。在这种结构中,由于信息层层传递,容易造成信息的遗失和失真,从而导致相互之间的信息差异较大。

9.主管人员工作繁重,需要有人选择信息,提供决策依据,节省时间,而又要对组织实行有效的控制。这种情况下应选择的沟通形态是(9.【答案】C)。

A.环式 B.轮式 C.Y式 D.链式

### 3.Y 式沟通

在沟通结构中,有一个个体处于沟通的中心,已成为沟通媒介。在组织中,就相当于从参谋机构到组织领导再到下级的信息沟通形态。

这种沟通结构集中化程度比较高,解决问题速度快,

一般适合于领导者任务繁重,需要有人协助进行信息的筛选,提供决策的依据,

同时又要对组织实施有效控制的情形。

但是此种方式易于造成信息的曲解或失真,影响组织成员的士气,阻碍组织工作效率的提高。

10.员工生日聚会、工会组织的文娱活动、走访等活动,属于(10【答案】B)

A.横向沟通 B.非正式沟通 C.正式沟通 D.环式沟通

### (二) 非正式沟通

非正式沟通是指在正式沟通渠道以外信息的自由传递与交流。这类沟通主要是通过个人之间的接触来进行的,非正式沟通不受组织监督,是由组织成员自行选择途径进行的。

如员工的生日聚会,工会组织的文娱活动、走访,传播小道消息等。

其特点是比较灵活方便,信息交流速度快。但非正式沟通也有一定的片面性,信息容易被夸大或曲解。

11.网络时代管理沟通的变化体现在互联网技术对(11.【答案】A)沟通方式、沟通网络等方面的影响。

A.沟通方向 B.沟通技巧 C.沟通能力 D.沟通过程

### (一) 网络对管理沟通的影响

作为一个处于网络时代的管理者,随着互联网技术在管理工作中逐渐得到充分地利用,对网络的理解和网络工具的应用已经成为现代管理者必备的素质。网络时代管理沟通的变化更多地体现在互联网技术对沟通方向、沟通方式和沟通网络等方面的影响。

### 1.在沟通方向上打破传统沟通界限

组织的管理沟通方向一般可分为上行沟通、下行沟通、横向沟通和斜向沟通四种，前两者可以合称为垂直沟通。

在传统技术环境中，垂直沟通特别是下行沟通成为主要的沟通方式，组织的层级制度得到了充分的体现，管理沟通的渠道和进程附属于组织的层级体系，从而给管理沟通造成了许多障碍。

信息的提供者由于自身兴趣或其他原因，有可能会使重要的信息流失，从而影响垂直沟通的效率，同时还有可能产生诸如官僚主义、文牍主义等的不良影响。而互联网的使用却能有效地解决垂直沟通中存在的这些问题。互联网使组织的界线变得越来越不重要了，它也使得组织的管理者的身份在互联网网络中也变得不重要，最高管理者可以虚拟普通成员的身份与各层次的组织成员进行沟通，从而减少信息的过滤与失真，极大地提高了组织垂直沟通的效率。

### 2.使沟通方式的选择和组合更为自由灵活

人们在进行沟通前要对沟通方式进行选择，这是因为不同的沟通方式在传递信息方面的能力是不同的。一般而言，这种处理能力可以从三个方面来判断，即同一时间处理多种线索的能力、反馈速度和相互接触的程度。由于信息类型不同，有的是清楚明确的，有的是模棱两可的，因而在管理沟通中人们会采用不同的媒介和沟通方式。在传统技术环境下，组织根据信息的类型来选择具有不同信息处理能力的沟通方式，如公告、文件、备忘录、信件、电话、面对面交谈等。上述各种沟通方式之间的界线是很明显的，任何一种方式都带有缺点，而且在沟通过程中无法根据现场需要进行临时调整。

在网络技术环境下，互联网为人们沟通方式的选择提供了更多的自由，沟通者可以根据需要进行图像、文字、声音等信息的单个或组合传递，并且可以在沟通中随时根据形势的变化，进行新信息传递方式的组合，从而使沟通方式的选择具有更强的针对性和灵活性。

### 3.为沟通网络提供更好的技术平台

沟通网络作为信息流动的通道，一般有链式、轮式、环式、全通道式等几种形式。链式严格遵循组织的正式命令系统，轮式则强调组织领导者是组织沟通的核心，环式是小规模工作群体联络与沟通，而全通道式则允许全体成员间进行积极的沟通。不同的沟通网络在不同情形中分别具有不同的效率，没有一种网络在所有情况下均是最好的。

在传统技术环境下，链式和轮式应用的情况较多，组织的管理沟通大多采用这两种方式。在这两种方式下，组织成员的沟通满意度相对较低，而由于技术上的限制，全通道式的作用和优势发挥也受到极大影响，但互联网技术的出现则为全通道式沟通创造了良好的技术平台，使这一沟通方式拥有更多的优势。

### 12.网络时代(12.【答案】B)的变化更多地体现在互联网技术对沟通方向、沟通方式和沟通网络等方面的影响。

A. 领导沟通 B. 管理沟通 C. 组织沟通 D. 人际沟通

作为一个处于网络时代的管理者，随着互联网技术在管理工作中逐渐得到充分地利用，对网络的理解和网络工具的应用已经成为现代管理者必备的素质。网络时代管理沟通的变化更多地体现在互联网技术对沟通方向、沟通方式和沟通网络等方面的影响。

### 13.网络沟通方式的选择和组合的方法很多,一般来说主要依据人的(13.【答案】A)而定

A.主观 B.客观 C.习惯 D.爱好

## （二）沟通障碍的克服

从有效沟通的障碍看，只要采取适当的行动方式将这些沟通障碍有效消除，就能实现管理的有效沟通。克服沟通中的障碍一般有以下准则：

（1）理解沟通的重要性，正确对待沟由于信息接收者的多重性和沟通方式的多样性，单一沟通方式往往很难取得理想的沟通效果，因此组织需要考虑的是如何根据沟通需要和要求，对这些沟通方式进行选择和组合。很多情况下管理者需要选择两种或两种以上方式，并对其进行优化配置和组合。

沟通方式选择和组合的方法很多，但一般来说主要依据人的主观而定。

### 14.在导致沟通障碍的诸多因素中,(14.【答案】B)属于人际因素

- A.沟通双方的地位差别
- B.沟通双方的相互信任
- C.沟通双方的沟通技巧
- D.沟通双方的空间约束

14.【答案】B。考查沟通的障碍。人际因素主要包括沟通双方的相互信任 信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。A、D选项属于结构因素,C选项属于个人因素

## （一）沟通的障碍

### 1.个人因素

个人因素主要包括两大类：一类是有选择地接受，是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的信息，人们往往听或看他们感情上能够接纳的东西，或者只愿意接受中听的，拒绝不中听的；另一类是沟通技巧的差异，比如有的人擅长口头表达，有的人擅长文字描述。所有这些因素都妨碍有效的沟通。

### 2.人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。沟通双方信任度低，相似程度小，一般对沟通影响较大。同时，信息来源的可靠性低直接影响沟通的效果。

### 3.结构因素

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束等四个方面。

地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响；

信息通过的等级越多，到达目的地的时间也越长，信息失真则越大；

当团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难；

空间约束不利于员工之间的交流，限制了他们的沟通，一般来说，两人之间的距离越短，他们交往的频率也越高。

### 4.技术因素 (技术语言媒介信息)

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。语言不通、语义不明、非语言暗示的意义不明确会使沟通无法进行下去；媒介的效果不好，过量信息造成的干扰等也是沟通难以顺畅进行的障碍。

15.在管理中经常发生的冲突,绝大多数是由(15.【答案】B)的差异引起的

A.沟通 B.组织结构 C.个体 D.社会背景

## 1.冲突产生的原因 (哥哥姐)

### (1) 沟通差异。

由于文化和历史背景不同、语义困难、误解及沟通过程中噪音的干扰，都可能造成人们之间意见不一致；

### (2) 结构差异。

管理中经常发生的冲突，绝大多数是由组织结构的差异引起的。由于分工造成组织结构中垂直方向和水平方向各系统、各层次、各部门、各单位、各不同岗位的分化，组织愈庞大、愈复杂，组织分化愈细密，组织整合就愈困难。由于信息不对称和利益不一致，人们在计划目标、实施方法、绩效评估、资源分配、劳动报酬、奖惩等许多问题上都会产生不同看法，这种差异是由组织结构本身造成的；

### (3) 个体差异。

每个人的社会背景、教育程度、阅历、修养等塑造了每个人各不相同的性格、价值观和作风。人们之间这种个体差异造成的合作和沟通的困难往往也容易导致某些冲突的发生。

16.处理冲突过程中,必须对重大事件进行迅速处理时,可采用(16.【答案】A)的方法。

A.强制 B.迁就 C.回避 D.妥协

## 2.冲突的管理

冲突管理实际上包括两个方面：

一是管理者要设法消除冲突产生的负面效应。因为这些冲突阻碍了组织实现目标，属于功能失调的冲突，它们对组织具有破坏性作用。

二是要求管理者激发冲突，利用和扩大冲突对组织产生的正面效应。因为这些冲突支持组织的目标，属于建设性的、功能正常的冲突。

具体来讲：

(1) 谨慎地选择你想处理的冲突。管理者可能面临许多冲突。其中，有些冲突非常琐碎，不值得花很多时间去处理；有些冲突虽然很重要，但不是自己力所能及的，不宜插手；有些冲突难度很大，要花很多时间和精力，未必有好的回报，不要轻易介入。管理者应当选择那些员工关心、影响面大，对推进工作、打开局面、增强凝聚力、建设组织文化有意义、有价值的事件，亲自抓，一抓到底；

(2) 仔细研究冲突双方的代表人物。了解对方是哪些人 卷入了冲突？冲突双方的观点是什么？差异在哪里？双方真正感兴趣的是什么？代表人物 的人格特点、价值观、经历和资源因素如何？

(3) 深入了解冲突的根源。不仅了解公开的 表层的冲突原因，还要深入了解深层的、没有说出来的原因。冲突可能是多种原因交叉作用的结果，还要进一步分析各种原因作用的强度；

(4) 妥善选择处理办法。通常的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协、合作。

当冲突无关紧要时或当冲突双方情绪极为激动、需要时间恢复平静时，可采用回避策略；(无回)



当维持和谐关系十分重要时，可采用迁就策略；（迁和）

当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时，可采用强制策略，（重强）

用行政命令方式牺牲某一方利益处理后再慢慢做安抚工作；

当冲突双方势均力敌、争执不下需要采取权宜之计时，只好双方都做出一些让步实现妥协；（挣脱）

当事件十分重大，双方不可能妥协，就经过开诚布公的谈判，采用对双方均有利的合作或双赢的解决方式。（呵呵）

## 17.谈判有两种基本方法,即零和谈判和(17.【答案】C)

A. 非零和谈判 B. 对等谈判 C. 双赢谈判 D. 非双赢谈判

### （二）有效谈判的实现

谈判作为一种实现目标的手段，必然是冲突管理的重要内容。谈判是双方或多方为实现某种目标就有条件达成协议的过程。这种目标可能是为了实现某种商品或服务的交易，也可能是为了实现某种战略或策略的合作；可能是为了争取某种待遇或地位，也可能是为了减 税或贷款；可能是为了弥合相互的分歧而走向联合，也可能是为了明确各自的权益而走向独立。

谈判有两种基本方法：零和谈判和双赢谈判。

零和谈判就是有输有赢的谈判，一方所得就是另一方所失。零和谈判能够成功，在于双方的目标都有弹性并有重叠区存在，重叠区就是双方和解达成协议的基础。

双赢谈判就是谈判结果找到一种双方都赢的方案。这种谈判要求双方对另一方的需求十分敏感，各自都比较开放和灵活，双方都对另一方有足够的了解和信任。在此基础上通过开诚布公的谈判，就可能找到双赢的方案，从而建立起牢固的长期的合作关系。

### 多项选择题

#### 1.沟通的主要功能是控制、(1.【答案1BCD)

A. 协调 B. 激励 C. 情绪表达 D. 获取信息

沟通在管理中举足轻重，其主要功能体现在以下四个方面：

#### 1.控制

在管理过程中，有效的沟通可以让组织的员工了解组织的`规章制度和行为规范，明确组织的目标和各自的任务，并有助于领导者及时掌握工作进度的偏差，从而实现有效控制，保证组织目标的顺利实现。

#### 2.沟通(激励)

沟通是管理的重要环节。通过沟通，领导者可以了解员工的士气、态度和意见。这样 领导者就可以通过运用领导艺术，采取各种符合员工心理和行为规律的激励措施，来调动其积极性。

#### 3.情绪表达

组织员工之间的沟通提供了相互之间进行情绪表达的机会。经常性的沟通 and 交流，不仅可以宣泄情感，满足员工的某些心理需要，而且可以增进彼此了解，消除误会和矛盾，从而有利于形成良好的人际关系。

#### 4.获取信息

**信息是管理和控制的基础**。有效的沟通能为组织的管理者提供反映组织内外环境各种因素的特点与变化的信息、情报和资料。管理者借此可以作出有利于组织的决策，并控制和指挥整个组织活动，协调各环节的关系，实现科学的管理。

## 2.沟通的主要功能包括(2.【答案】ABCD)

A. 控制 B. 激励 C. 情绪表达 D. 获取信息

## 3.沟通过程包括的要素有(3.【答案】ABCD)

A. 信息发出者 B. 信息传播渠道 C. 编码和译码过程 D. 信息接受者

### (一) 沟通的过程

沟通过程主要包括以下七个部分：

- (1) 信息的发送者；
- (2) 信息连结的各个部分；
- (3) 编码（**即把所需要传递的信息转化为信号形式**）；
- (4) 渠道（**信息传递的媒介**）；
- (5) 译码（**按照自己的方式把收到的信号进行阐释**）；
- (6) 接受者（**信息指向的客体**）；
- (7) 反馈（**指将自己的感受、评价向发送者反映**）。

此外，信息沟通过程很容易受到干扰，**噪声**会造成信息在传递中失真，因此，在进行沟通时应充分注意到这一点。

(注意：不是噪音)

## 4.沟通过程主要包括(4.【答案】ABCD)

A. 信息发送者与接受者 B. 编码与译码  
C. 信息连接部分与渠道 D. 反馈

## 5.按照一个组织内部信息沟通的方向可以将沟通分为(5.【答案】CD)。

A. 外向沟通 B. 内向沟通 C. 横向沟通 D. 纵向沟通

### (二) 沟通的流向

沟通的流向，即沟通的方向。按照信息沟通的方向可以将沟通分为**横向沟通和纵向沟通**。

#### 1.横向沟通

即**平等沟通**，是指发生在**内部同级层次成员之间相互的信息沟通**。如组织内部各职能部门之间、员工之间的信息交流。在组织中，横向沟通比纵向沟通更经常，原因是横向沟通通常被认为要少一些障碍。正常情况下也不像向上沟通那样与惩罚发生联系。这种沟通方式在组织信息沟通中有特殊的作用，有助于加强各部门之间的联系、了解、协作与团结，减少各部门之间的矛盾和冲突，改善人际关系。

#### 2.纵向沟通

纵向沟通是指在**等级组织中**，**按照上下级隶属关系所进行的信息沟通**。

纵向沟通包括(自上而下的沟通和自下而上的沟通)。

前者指信息在组织内部(从较高层次向较低层次传递)的沟通过程。它可以表现为上级给予下级的(命令、指示、指导、文件和规定)等。

后者是指信息在组织内部(从较低层向较高层传递)的沟通过程,如下级向上级(反映意见、汇报工作情况、提出建议和要求)等。在实践中,由于种种原因,大多数组织较重视自上而下的沟通,而忽视了自下而上的沟通。(成功的沟通应该在两者之间实现平衡)。

在管理中,横向沟通、自上而下的沟通和自下而上的沟通都缺一不可。

(横向沟通)应尽量(做到广泛和及时,以保证协调一致和人际和谐)。

(纵向沟通)应尽量(缩短渠道,以保证信息传递的快速与准确)。

沟通过程也称流程,(是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程)。

## 6.正式沟通的缺点主要有(6.【答案】BC)。

A.约束力弱 B.传递速度慢 C.容易造成信息损失 D.信息容易被夸大或曲解

### (一)正式沟通(缺点:慢损失)

正式沟通一般指(在组织系统内依据组织明文规定的原则进行的沟通),前面所提的(横向和纵向沟通都属于正式沟通)。

正式沟通的优点是(约束力强、沟通效果好),

但其缺点是(组织管理层次多、沟通渠道长,因而信息传递速度慢),(容易造成信息损失)。

(正式沟通)通常有五种形态,即(链式、环式、Y式、轮式、全通道式沟通)。

### (二)非正式沟通(缺点:快被夸大)

非正式沟通是指在(正式沟通渠道以外信息的自由传递与交流)。这类沟通主要是通过个人之间的接触来进行的,(非正式沟通不受组织监督),是由组织成员自行选择途径进行的。

如(员工的生日聚会,工会组织的文娱活动、走访,传播小道消息)等。

其特点是(比较灵活方便,信息交流速度快)。但非正式沟通也有一定的片面性,(信息容易被夸大或曲解)。

## 7.网络对管理沟通的影响体现在(7.【答案】BCD)。

A.组织对网络沟通的管理容易失控 B.在沟通方向上打破传统沟通界限  
C.沟通方式的选择组合更自由灵活 D.为网络沟通提供更好的技术平台

### (一)网络对管理沟通的影响

作为一个处于网络时代的管理者,随着互联网技术在管理工作中逐渐得到充分地利用,对网络的理解和网络工具的应用已经成为现代管理者必备的素质。网络时代(管理沟通)的变化更多地体现在互联网技术对(沟通方向、沟通方式和沟通网络)等方面的影响。

## 1.在沟通方向上打破传统沟通界限

组织的管理沟通方向一般可分为(上行沟通、下行沟通、横向沟通和斜向沟通)四种,前两者可以合称为(垂直沟通)。

在传统技术环境中，垂直沟通特别是下行沟通成为主要的沟通方式，组织的层级制度得到了充分的体现，管理沟通的渠道和进程附属于组织的层级体系，从而给管理沟通造成了许多障碍。

信息的提供者由于自身兴趣或其他原因，有可能会使重要的信息流失，从而影响垂直沟通的效率，同时还有可能产生诸如官僚主义、文牍主义等的不良影响。而互联网的使用却能有效地解决垂直沟通中存在的这些问题。互联网使组织的界线变得越来越不重要了，它也使得组织的管理者的身份在互联网网络中也变得不重要，最高管理者可以虚拟普通成员的身份与各层次的组织成员进行沟通，从而减少信息的过滤与失真，极大地提高了组织垂直沟通的效率。

## 2.使沟通方式的选择和组合更为自由灵活

人们在进行沟通前要对沟通方式进行选择，这是因为不同的沟通方式在传递信息方面的能力是不同的。一般而言，这种处理能力可以从三个方面来判断，即同一时间处理多种线索的能力、反馈速度和相互接触的程度。由于信息类型不同，有的是清楚明确的，有的是模棱两可的，因而在管理沟通中人们会采用不同的媒介和沟通方式。在传统技术环境下，组织根据信息的类型来选择具有不同信息处理能力的沟通方式，如公告、文件、备忘录、信件、电话、面对面交谈等。上述各种沟通方式之间的界线是很明显的，任何一种方式都带有缺点，而且在沟通过程中无法根据现场需要进行临时调整。

在网络技术环境下，互联网为人们沟通方式的选择提供了更多的自由，沟通者可以根据需要进行图像、文字、声音等信息的单个或组合传递，并且可以在沟通中随时根据形势的变化，进行新信息传递方式的组合，从而使沟通方式的选择具有更强的针对性和灵活性。

## 3.为沟通网络提供更好的技术平台

沟通网络作为信息流动的通道，一般有链式、轮式、环式、全通道式等几种形式。链式严格遵循组织的正式命令系统，轮式则强调组织领导者是组织沟通的核心，环式是小规模工作群体联络与沟通，而全通道式则允许全体成员间进行积极的沟通。不同的沟通网络在不同情形中分别具有不同的效率，没有一种网络在所有情况下均是最好的。

在传统技术环境下，链式和轮式应用的情况较多，组织的管理沟通大多采用这两种方式。在这两种方式下，组织成员的沟通满意度相对较低，而由于技术上的限制，全通道式的作用和优势发挥也受到极大影响，但互联网技术的出现则为全通道式沟通创造了良好的技术平台，使这一沟通方式拥有更多的优势。

## 8.沟通流程扁平化、(8.【答案】ACD)是网络沟通的主要特征。

- A. 沟通模式透明化 B. 沟通对象无形化  
C. 沟通对象个性化 D. 沟通活动互动化

### (二) 网络沟通的特征及主要方式

#### 1.网络沟通的特征

##### (1) 沟通流程扁平化

目前组织内部结构开始发生转变，以等级为基础、命令为特征的“金字塔”式的组织结构将逐渐趋于扁平化。由于传统分工协作的专业化和精密化格局的存在，致使管理环节增多，信息传递低效。而信息网络系统的出现，一方面，使得同等级别成员之间的信息交流更加快捷与准确，跨部门的电子邮件通信打破了部门之间的障碍；另一方面，也使得组织上下级之间信息联络更为容易和方便，高层管理人员和基层人员可以通过电子邮

件)、即时通讯产品进行直接沟通,从上到下的直接交流已经成为现在生活的一种常态。最终促使组织减少了管理的层次,压缩了管理机构,精简了管理人员,使组织体现其文化的平等性,为组织在外树立公平民主的形象。

## (2) 沟通模式透明化

沟通模式的透明化主要表现在两个层面。

首先是同一组织内部,信息的透明性表现在其内部工作人员和相关工作的开放,透明化的操作看起来非常机械而且带有程式化色彩,但实际上它打通了部门之间的界限,为具有多种技能的人提供了更大程度发挥自己才能的机会,并且把层级体制和官僚化体制所带来的阻碍降低到了最低程度。其次是组织与外部各类合作伙伴之间建立起一种“无缝连接”的关系。为各方的沟通提供了更好的网络信息导航。

## (3) 沟通活动互动化

在网络时代,组织的沟通活动真正实现了双向互动。作为网络用户可以随时随地从网上获取组织的信息,他们不但可以主动地阅读,而且可以发表自己的观点,通过网上的电子论坛(BBS)、即时通讯、电子邮件、聊天室、网上民意调查和每一篇新闻报道后的评论区,自由地发表观点,随时做出评论,甚至参与组织的活动创意。此时的沟通对象从传统的被动的信息接受者转变为主动的信息参与者。

## (4) 沟通对象个性化

过去的传统媒体手段,诸如广播、电视、印刷媒体等,目标受众是一群人,可以按照社会、经济、市场和兴趣等层次进行细分,但在网络沟通环境中是不同的。因为在网络空间中,借助网络沟通工具,人们不用面对面就可以交谈,具有隐蔽性、流动性,加上互联网属于那种“拉”(pull)的传播方式,因而人们可以自由选择他们想要接受的信息,同时似乎可以不用顾及传统意义上的交往方式带来的规范、限制、禁忌,人们的情感和心灵呈现完全开放状态,人们的兴趣和动机也要复杂得多。所以沟通对象比以往任何时候都更具有个性化的特征,此时的沟通如果从个性化的内容入手,会带有浓厚的人情味。提供特定话题的信息,或专门针对小众组织、小群体甚至个人的信息,每个人几乎可以看到他想看到的所有东西。在这种情况下,有助于唤起沟通兴趣和获得更加广泛的理解。

### 9.下列属于网络时代管理沟通的特征的有()

- A.沟通流程扁平化 B.沟通模式透明化  
C.沟通活动互动化 D.沟通对象个性化

9.【答案】ABCD。考查网络沟通的特征。包括:(1)沟通流程扁平化;(2)沟通模式透明化;(3)沟通活动互动化;(4)沟通对象个性化

### 10.人际沟通的障碍首先是人际因素,还有()。

- A.个人因素 B.结构因素 C.风俗习惯 D.技术因素

10.【答案】ABD。考查沟通的障碍。包括:个人因素、人际因素、结构因素、技术因素

## (一) 沟通的障碍

### 1.个人因素

个人因素主要包括两大类:一类是有选择地接受,是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的



信息，人们往往听或看他们感情上能够接纳的东西，或者只愿意接受中听的，拒绝不中听的；另一类是沟通技巧的差异，比如有的人擅长口头表达，有的人擅长文字描述。所有这些因素都妨碍有效的沟通。

## 2. 人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。沟通双方信任度低，相似程度小，一般对沟通影响较大。同时，信息来源的可靠性低直接影响沟通的效果。

## 3. 结构因素 (地心团控，在地心处放一个团子来控制)

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束等四个方面。

地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响；

信息通过的等级越多，到达目的地的时间也越长，信息失真则越大；

当团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难；

空间约束不利于员工之间的交流，限制了他们的沟通，一般来说，两人之间的距离越短，他们交往的频率也越高。

## 4. 技术因素 (技术语言媒介信息)

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。语言不通、语义不明、非语言暗示的意义不明确会使沟通无法进行下去；媒介的效果不好，过量信息造成的干扰等也是沟通难以顺畅进行的障碍。

## 11. 影响沟通效果的结构因素主要包括(11【答案】ABCD)。

A. 地位差别 B. 信息传递链 C. 团体规模 D. 空间约束

## 3. 结构因素 (地心团控，在地心处放一个团子来控制)

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束等四个方面。

地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响；

信息通过的等级越多，到达目的地的时间也越长，信息失真则越大；

当团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难；

空间约束不利于员工之间的交流，限制了他们的沟通，一般来说，两人之间的距离越短，他们交往的频率也越高。

## 12. 冲突产生的原因主要有沟通差异、(12.【答案】CD)。

A. 制度差异 B. 教育程度 C. 结构差异 D. 个体差异

## 1. 冲突产生的原因 (哥哥姐)

### (1) 沟通差异。

由于文化和历史背景不同、语义困难、误解及沟通过程中噪音的干扰，都可能造成人们之间意见不一致；

### (2) 结构差异。

管理中经常发生的冲突，绝大多数是由组织结构的差异引起的。由于分工造成组织结构中垂直方向和水平方向各系统、各层次、各部门、各单位、各不同岗位的分化，组织愈庞大、愈复杂，组织分化愈细密，组织整合就愈困难。由于信息不对称和利益不一致，人们在计划目标、实施方法、绩效评估、资源分配、劳动报酬、奖惩等许多问题上都会产生不同看法，这种差异是由组织结构本身造成的；

### (3) 个体差异。

每个人的社会背景、教育程度、阅历、修养等塑造了每个人各不相同的性格、价值观和作风。人们之间这种个体差异造成的合作和沟通的困难往往也容易导致某些冲突的发生。

## 2.冲突的管理

冲突管理实际上包括两个方面：

一是管理者要设法消除冲突产生的负面效应。因为这些冲突阻碍了组织实现目标，属于功能失调的冲突，它们对组织具有破坏性作用。

二是要求管理者激发冲突，利用和扩大冲突对组织产生的正面效应。因为这些冲突支持组织的目标，属于建设性的、功能正常的冲突。

### 13.管理者处理冲突通常有回避、()等办法。

A.迁就 B.拒绝 C.分化 D.合作

13.【答案】AD。考查冲突的管理。通常冲突的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协、合作。

## 2.冲突的管理

冲突管理实际上包括两个方面：

一是管理者要设法消除冲突产生的负面效应。因为这些冲突阻碍了组织实现目标，属于功能失调的冲突，它们对组织具有破坏性作用。

二是要求管理者激发冲突，利用和扩大冲突对组织产生的正面效应。因为这些冲突支持组织的目标，属于建设性的、功能正常的冲突。

### 具体来讲：

(1) 谨慎地选择你想处理的冲突。管理者可能面临许多冲突。其中，有些冲突非常琐碎，不值得花很多时间去处理；有些冲突虽然很重要，但不是自己力所能及的，不宜插手；有些冲突难度很大，要花很多时间和精力，未必有好的回报，不要轻易介入。管理者应当选择那些员工关心、影响面大，对推进工作、打开局面、增强凝聚力、建设组织文化有意义、有价值的事件，亲自抓，一抓到底；

(2) 仔细研究冲突双方的代表人物。了解对方是哪些人卷入了冲突？冲突双方的观点是什么？差异在哪里？双方真正感兴趣的是什么？代表人物的人格特点、价值观、经历和资源因素如何？

(3) 深入了解冲突的根源。不仅了解公开的表层的冲突原因，还要深入了解深层的、没有说出来的原因。冲突可能是多种原因交叉作用的结果，还要进一步分析各种原因作用的强度；

(4) 妥善选择处理办法。通常的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协、合作。

当冲突无关紧要时或当冲突双方情绪极为激动、需要时间恢复平静时，可采用回避策略；(无回)

当维持和谐关系十分重要时，可采用迁就策略；(迁和)

当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时，可采用强制策略，(重强)

用(行政命令方式)牺牲某一方利益处理后再慢慢做安抚工作;  
当冲突双方(势均力敌、争执不下)需要采取权宜之计时,只好双方都做出一些让步实现(妥协);(挣脱)  
当事件十分重大,双方不可能妥协,就经过(开诚布公的谈判),采用对双方均有利的(合作或双赢)的解决方式。(呵呵)

**14.管理者实现有效的谈判,一般要坚持以下原则:(14.【答案】ABCD)。**

- A. 理性分析谈判事件 B. 了解谈判对手  
C. 寻找双赢方案 D. 原则性与灵活性相结合

**管理者实现有效的谈判,一般要坚持以下原则:**

- (1) (理性分析谈判的事件)。  
抛弃历史和感情上的纠葛,理性地判别信息、依据的真伪,分析事件的是非曲直,分析双方未来的得失;
- (2) (了解谈判对手)。  
清楚对手的制约因素、真实意图、对手的战略、兴奋点和抑制点等;
- (3) (抱着诚意开始谈判)。  
态度不卑不亢,条件合情合理,提法易于接受,必要时可主动让步, (尽可能寻找双赢的方案);
- (4) (原则性与灵活性相结合)。  
(对自己目标的基本要求要坚持), (对双方最初的意见不必太在意),要有一定的伸缩余地。当陷入僵局时,应采取暂停、冷处理后再谈,或争取第三方调停, (尽可能避免破裂)

**强化训练**

**【注意】正式沟通网络(五种形态)—备考须细看知识点**

**判断题**

**1.管理者和领导者都是正式组织中的主管人员,而且对自己主管的部门或单位负责。**

**答案】**×。考查领导者与管理者的区别。(管理者是正式组织中的各级主管人员,他们对自己主管部门或单位负责)。  
(管理者是被任命的),具有法定权力去进行奖励和罚。  
领导者则既可能是被正式组织任命的,也可能只是群体内自然产生的。  
因此,(管理者只在于正式组织中),(领导者既存在于正式组织中,也存在于非正式组织中)。

**2.马斯洛认为在人的不同时期、发展阶段,其需要结构不同,但总有一种需要发挥主导作用,其他需要处于从属地位**

**2.【答案】**√。考查需要层次理论。马斯洛提出了需要层次理论,将人的基本需要从低到高分五个层次:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要 他认为,在人的不同时期或不同发展阶段,其需要结构不同,但总有一种需要发挥主导作用 其他需要处于从属地位

马斯洛认为上述需要是(由低到高排列的), (并呈逐层递进式的发展)。(当较低层次的需要得到满足后,就会产生更高一级的需要)。(另外,在人的不同时期或不同发展阶段,其需要结构不同,但总有一种需要发挥主导作用,其他需要处于从属地位。)

马斯洛的需要层次理论(第一次从理论上系统阐述了人的需要与行为之间的关系),把人的需要看做多层次的动态系统,反映了人的需要由低级到高级发展的趋势。

为管理中调动员工积极性方法的运用指出了方向，  
即管理者要将对人的需要的重视和关心作为做好激励工作的永久出发点。

但该理论也有一定的局限性。人的需要是复杂的，一般不会像该理论所描述的那样，必须是由低层次的需要得到满足后，才会产生高一级的需要，人的职业、家庭背景和成长过程也会对人的需要产生影响。  
更重要的是，人有主观能动性可以调整需要的内容和结构。

### 3.采用民主型的领导很少使用权力,而是给下属以高度的独立性。 3.【答案】×

#### (三) 领导风格理论 (一阵风不知道从哪里吹过来，不知道是温暖，还是自由)

领导风格理论是由美籍德国心理学家勒温提出来的。他根据领导者控制的力度和影响被领导者的方式不同，把领导方式分为专制型、民主型和自由放任型。(自传名，为自传写上名字)

#### 1.专制型

这种领导方式主要是靠正式的权力和强制命令进行管理。

其主要特点是：

领导者独断专行，从不考虑别人的意见，完全由自己作出各种决策；  
上下级之间的沟通很少；  
领导者的权威是树立在强制性命令或训斥惩罚的基础上，下属只能服从；  
领导者与下级之间保持相当的心理距离。

#### 2.民主型 (依赖下属，和他们沟通之后，信任他们的目标)

与专制型相对立，民主型领导方式则主要依赖下属的参与。  
领导者善于同下属进行沟通，  
对下属完全信任。  
组织目标和个人目标能够协调统一，而且组织工作是在相互依赖、友好的气氛中深入进行的。

#### 3.自由放任型(独立个人信息)

这种类型的领导者很少使用权力，而是给下属以高度的独立性。一般大小事宜均由被领导者个人自行决定，领导者只是向其提供信息、情报，协调各种关系，帮助他们完成任务，实现组织的目标。

勒温的研究结果表明，  
放任型的领导方式效率低，一般只能实现组织成员的社交目标，但很难完成组织的工作目标；  
专制型领导可以达成组织的目标，但很容易出现组织成员士气低落、情绪不稳定的弊端；  
民主型的领导方式效率是最高的，不但可以完成组织的目标，而且能在组织成员之间形成较好的人际关系和融洽的工作环境。  
当然，领导者采取什么样的领导方式，应与组织自身的特点以及在什么样的情境下处理问题结合起来考虑。

### 4.工业化时代强调领导者应具有较强的事业心和进取精神,而知识经济时代强调领导者应具有创新精神和危机意识。 4.【答案】√

领导者素质具有综合性、时代性、动态性、层次性的特征：(总是动)

#### 1.领导者素质的综合性

现代领导者处理的各种问题往往是异常复杂的，涉及各个方面的知识，这就要求领导者具有广博的知识、丰富的经验、敏捷的思维、较强的决断能力，以及解决各种工作问题和协调人际关系的综合素质。

## 2.领导者素质的时代性

领导者的素质是在一定时代的环境里培育起来的，是环境的产物，而一定的环境又在不断地检验着领导者素质。时代变化了，也就要求领导者素质相应地改变。但同一时代对领导者素质的要求又具有相对稳定性，如工业化时代强调领导者应具有较强的事业心和进取精神，而知识经济时代强调领导者应具有创新精神和危机意识。

## 3.领导者素质的动态性

领导者的素质是一个动态的概念，经常处于不断变化之中。这是因为一个人能否充当领导者以及能够担任哪一级领导者，固然与一定先天的生理素质有关，但决定因素是后天的社会实践。好的领导素质会因为脱离实践而蜕化；而较差的领导素质也会因勤于实践而日益提升。

## 4.领导者素质的层次性，

领导者的素质，对不同层次的领导者应有不同的要求。美国学者 罗伯特·卡茨将领导者应具备的能力分为三类，即

观念能力（分析判断能力和决策能力）、人际能力（处理人与人、部门与部门之间关系的能力）、技术能力（技术水平和解决具体问题的能力）。

## 5.现代的领导者素质理论认为,领导者的素质是在实践中形成的,可以通过实践或专门的训练来培养领导者所需要的某些素质。(5.【答案】√)

领导者素质理论最早起源于西方，被称为领导者特性理论或领导者品质理论。传统的领导者素质理论认为，领导者所具有的品质特性是天生的，是由遗传因素决定的，也就是所谓的“伟人论”，现在已很少有人赞同这样的观点。

现代的领导者素质理论认为，领导是个动态的过程，领导者的素质是在实践中形成的，可以通过实践或专门的训练来培养领导者所需要的某些素质。

## 6.纵向沟通应当延长渠道,保证信息传递的完全和准确。

### （二）沟通的流向

沟通的流向，即沟通的方向。按照信息沟通的方向可以将沟通分为横向沟通和纵向沟通。

### 1.横向沟通

即平等沟通，是指发生在内部同级层次成员之间相互的信息沟通。如组织内部各职能部门之间、员工之间的信息交流。在组织中，横向沟通比纵向沟通更经常，原因是横向沟通通常被认为要少一些障碍。正常情况下也不像向上沟通那样与惩罚发生联系。这种沟通方式在组织信息沟通中有特殊的作用，有助于加强各部门之间的联系、了解、协作与团结，减少各部门之间的矛盾和冲突，改善人际关系。

### 2.纵向沟通

纵向沟通是指在等级组织中，按照上下级隶属关系所进行的信息沟通。

纵向沟通包括自上而下的沟通和自下而上的沟通。



前者指信息在组织内部从较高层次向较低层次传递的沟通过程。它可以表现为上级给予下级的命令、指示、指导、文件和规定等。

后者是指信息在组织内部从较低层向较高层传递的沟通过程，如下级向上级反映意见、汇报工作情况、提出建议和要求等。在实践中，由于种种原因，大多数组织较重视自上而下的沟通，而忽视了自下而上的沟通。成功的沟通应该在两者之间实现平衡。

在管理中，横向沟通、自上而下的沟通和自下而上的沟通都缺一不可。

横向沟通应尽量做到广泛和及时，以保证协调一致和人际和谐。

纵向沟通应尽量缩短渠道，以保证信息传递的快速与准确。

沟通过程也称流程，是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程。

## 7. 菲德勒权变理论中的两种基本风格是关系取向和任务取向。7.【答案】√

### 2. 两种基本风格

菲德勒设计了一种最难共事者调查问卷表（LPC），用来测量领导者的领导风格。

他把领导风格分为两大类：关系取向和任务取向。

一个领导者如对其最不喜欢的同事仍能给予较高的评价，那么他就是关系型的，他的LPC值就高；

如果对其最不喜欢的同事给予很低的评价，则是任务型的，他的LPC值就低。

### 3. 三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型

菲德勒将三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型，菲德勒的研究表明：

任务取向型的领导者在非常有利的环境和非常不利的环境下，效果会更好；

而关系取向型的领导者在中间状态的环境下其效果会更好。

据此，菲德勒认为，领导者的领导风格是稳定不变的，要提高领导效果，

## 8. 强化理论是美国心理学家斯金纳提出的。

### （三）强化理论（金子很强）8.【答案】√

强化理论是美国心理学家斯金纳提出的。该理论认为，人为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现；

不利时，这种行为就减弱或消失。人们可以用这种所谓强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为。基于该理论，组织的领导者可以采取各种强化手段以使组织成员持续出现组织希望的行为，更有效地达成组织的目标。根据强化的性质和目的，强化可以分为两大类型。

#### 1. 正强化

正强化指奖励那些符合组织目标的行为，以便使这一行为得到持续不断的出现和加强，从而有利于组织目标的实现。正强化的内容可以多种多样，包括物质奖励和精神奖励，如增加薪金、提升职位、对其工作成果的承认和赞赏等。需要注意的是，正强化应保持间断性，强化的时间和数量也不固定，即领导者应根据组织和管理的需要和个人行为在工作中的反映来实施强化。

#### 2. 负强化

负强化就是惩罚那些与组织目标不一致的行为，以使这些行为被削弱，甚至消失，从而保证组织目标的实现不被干扰。这种强化方式能从反面促使人们重复符合要求的行为，达到与正强化同样的目的。同样，惩罚的方式也包括物质惩罚和精神处分两个方面。

实际上, 不进行正强化也是一种负强化, 与正强化不同的是, 负强化方式应保持连续性, 也就是对不符合组织目标的行为都要进行负强化, 从而打消人们的侥幸心理。在管理实践中, 领导者运用惩罚的方法容易造成被惩罚者心理上的创伤, 引起对立情绪。为避免这些消极后果, 领导者应把重点放在积极的强化即正强化上, 并将惩罚同正强化结合起来使用, 不可失之偏颇。

## 9.每个成员之间都有一定的联系,组织的集中化程度相对较低的开放式沟通系统是轮式系统

9.【答案】×。考查沟通网络。轮式沟通:有一个个体处于种种信息汇集的中心,在组织中,这一结构大致相当于一个领导直接管理若干个部门的控制系统。组织的集中化程度非常高,解决问题的速度很快。很明显,题干所述并非“轮式沟通”,应为“全通道式沟通”。全通道式沟通:是一个开放式的沟通网络系统,其中每一个成员之间都有一定的联系 组织的集中化程度相对较低。思考:集中化程度相对较低,是轮式沟通?很明显是错误的。

## 10.X理论—Y理论是美国心理学家和行为学家沙因在其《企业中的人性面》一文中提出的 10.【答案】×

### (一) X理论—Y理论

X理论—Y理论是(美国)社会心理学家(麦格雷戈)于1957年在其《企业的人性面》一文中提出的。

## 2.Y理论 (麦格雷戈, 被雷劈了, 人性有两面 X和Y)

Y理论认为: (1) 人并非天生懒惰, 要求工作是人的本能; (2) 逃避责任, 缺乏进取心是某种外部原因造成的, 不是人的本性, 在适当的条件下, 人不但能接受而且能主动地承担责任; (3) 大多数人对自已参与的工作目标, 能够“自我指挥”和“自我控制”, 不需要组织的强制和惩罚; (4) 大多数人都具有丰富的想象力和创造力, 都能处理好工作中遇到的问题; (注意不是所有人!) (5) 在现代社会生活条件下, 一些人的潜能只得到了部分的发挥。

基于这种认识, 管理者不能局限于发布命令和让被管理者服从, 要以人为中心, 关心人, 满足人的交往、自尊、归属的需要, 创建民主、轻松的工作氛围, 激励员工为实现组织目标而努力。

X理论—Y理论的人性假设是对立的。

从领导实践中来看, 领导者往往自觉不自觉地采用某种人性假设, 并直接影响自己的领导模式和领导方法。从麦格雷戈的论述来看, 他本人更推崇 Y 理论。

## 11.X理论认为人的本性是懒惰的。 11.【答案】√

### 1.X理论 (一个叉叉, 说明是不好的, 差的东西)

X理论认为:

- (1) 一般人天生就懒惰, 一有机会就会逃避工作;
- (2) 一般人缺乏雄心壮志, 不愿承担责任, 宁愿被人领导;
- (3) 一般人天生以自我为中心, 对组织需要漠不关心;
- (4) 一般人天生反对变革, 安于现状;
- (5) 一般人都缺乏理智, 易于受到欺骗和煽动。

基于X理论的人性假设, 管理者有效的管理策略是(必须用外部刺激来提高人的积极性), 这些外部刺激不仅包括(奖赏), 而且还包括利用(强制、严密的监督、解雇等惩罚性)的措施进行威胁, (奖赏和威胁)的共同刺激更可能使人们完成工作目标。

12.领导权变理论认为领导方式应随被领导者的特点和具体环境的变化而变化 12.【答案】√

### 三、领导权变理论

20 世纪 60 年代,随着权变理论的出现,又产生了领导权变理论,又叫领导情境理论。该理论认为领导者行为的有效性不单取决于领导者个人的行为,最主要的是应当取决于具体的情景和场合。领导是一个动态的过程,没有适合于任何一个群体、任何一种环境的最佳领导方式。领导方式应随被领导者的特点和具体环境的变化而变化,即权宜相变。

领导权变理论,又叫领导情境理论。  
赫塞和布兰查德的(情境领导理论)

13.在公平理论看来,组织成员所得报酬的绝对值与其积极性的的高低并无直接的联系。 13.【答案】√  
相对报酬是指个人所得报酬的比值。

主要表现为两个方面: 首先,个体考虑的是自己收入与付出的比较,如果觉得满意则称之为纵向公平; 其次,他还会同别人的收入与付出之比进行比较,如果也感觉满意,则称之为横向公平。  
只有当这两方面都感觉满意时,个体才会有公平感,无论哪一个方向的不满意,都会导致个人不公平感的产生,从而影响人们工作积极性的发挥。

从上可以看出,在公平理论看来,组织成员所得报酬的绝对值与其积极性的的高低并无直接的必然联系。对其行为产生影响的,只是自己和他人对组织的贡献与组织所给予报酬的比较。

尽管公平理论的基本观点是普遍存在的,但在实际运用中很难把握。因为个人的主观判断对此有很大的影响,人们总是倾向于过高估计自己的投入,过低估计自己所得的报酬,而对别人的投入和所得报酬的估计则正好相反。因此,管理者在运用该理论时应当更多地注意实际工作绩效与报酬之间的合理性,同时应帮助当事人正确认识自己与别人的投入和报酬。

14.沟通过程也称流程,是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程。 14.【答案】√

在管理中,横向沟通、自上而下的沟通和自下而上的沟通都缺一不可。  
横向沟通应尽量做到广泛和及时,以保证协调一致和人际和谐。  
纵向沟通应尽量缩短渠道,以保证信息传递的快速与准确。  
沟通过程也称流程,是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程。

15.非正式沟通要受组织监督,是由组织成员自行选择途径进行的。 15.【答案】×

#### (二) 非正式沟通

非正式沟通是指在正式沟通渠道以外信息的自由传递与交流。这类沟通主要是通过个人之间的接触来进行的,非正式沟通不受组织监督,是由组织成员自行选择途径进行的。

如员工的生日聚会,工会组织的文娱活动、走访,传播小道消息等。  
其特点是比较灵活方便,信息交流速度快。但非正式沟通也有一定的片面性,信息容易被夸大或曲解。

16.社会人的假设认为人们能实现自我鼓励和自我控制。 16.【答案】×

#### 2.社会人假设

社会人的概念是由梅奥在霍桑试验中得出的结论。这种假设认为:  
(1) 人的行为动机不只是为了追求经济利益,还包括人的社会需要;

- (2) 工业革命的结果使工作本身失去了意义，人们只能从工作中的社会关系去寻求乐趣和意义；
- (3) 工人对同事之间的社会影响力要比组织所给予的经济报酬更为重视；
- (4) 人们期望领导者承认并满足其社会需求。

### 3.自我实现人假设

这是马斯洛提出来的假设。所谓自我实现是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能。只有人的潜力充分发挥出来，人的才能才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。麦格雷戈的 Y 理论就是在这种观点的基础上提出来的。这种假设认为：

- (1) 工作的意义和动机在满足自我实现的需要；
- (2) 人们因工作而变得成熟，人有发展自我，实现自治和独立的倾向；
- (3) 人们能实现自我激励和自我控制；
- (4) 人的自我实现与组织目标的实现不是冲突的，而是一致的。

### 17.有效的领导者也是有效的管理者 17.【答案】×

以上关于领导的不同定义都贯穿着一个共同的思想：

所谓领导，就是引导和影响人们实现组织或群体的目标而作出努力与贡献的过程；而领导者就是实施这种行为的人。它包括以下几个要点：

- (1) 领导要与群体或组织中的其他人员发生联系。实施领导过程的人是领导者，接受引导和影响的其他人员是被领导者。领导实际上是由领导者对被领导者施加影响的过程；
- (2) 权力在群体或组织内的分配是不平等的。领导者具有指挥成员活动的职权，而其他成员只能服从；
- (3) 领导是一个影响的过程。领导者通过运用职权或者利用自身的能力、专长等对组织或群体成员产生影响，由他们按照要求去完成任务；
- (4) 领导的作用是激发和挖掘组织成员的潜力，以实现组织或群体的目标。

与领导者概念关系密切，甚至常被视为同义词的是管理者。这两者之间是有区别的。管理者是正式组织中的各级主管人员，他们对自己主管部门或单位负责。管理者是被任命的，具有法定权力去进行奖励和惩罚。

而领导者则既可能是被正式组织任命的，也可能只是群体内自然产生的。领导者影响下属行为的能力要大大超过正式职权所赋予他们的范围。当然，有效的管理者也是有效的领导者。

### 18.随着下属成熟度的提高,领导者应逐渐减少对工作的控制,但应该增加关系行为

#### (二) 赫塞和布兰查德的情境领导理论

好好查清楚，谁给你的情书领导权变理论，又叫领导情境理论。  
赫塞和布兰查德的情境领导理论

这种领导权变理论是由美国管理学者赫塞和布兰查德共同提出的。

该理论认为，以往的理论忽视了这样一个重要的事实，即无论领导者做什么，领导的效果都取决于下属的活动。因此，该理论把研究重点放在下属人员的成熟度上，领导者应该根据下属的成熟水平选择正确的领导风格。

所谓成熟度是指个体对自己直接行为负责任的能力和意愿。

它包括工作成熟度和心理成熟度。

工作成熟度是一个人的知识和技能，工作成熟度高的人拥有做某事的意愿和动机。



心理成熟度高的人不需要太多的外部激励。

同菲德勒模型一样，他们也使用任务类型和关系类型来描述领导风格。

不同的是每一维度都有高低之分，因而有四种不同的领导风格：(兽餐说明)

- (1) 命令型(高任务一低关系)。领导者对下属的工作进行详细、具体的指导;
- (2) 说服型(高任务一高关系)。领导者既给下属以一定的指导,又注意激发和鼓励其积极性;
- (3) 参与型(低任务一高关系)。领导者与下属共同参与决策,领导者主要提供便利条件;
- (4) 授权型(低任务一低关系)。领导者提供极少的指导和支持。

同时与上述四种领导风格相对应,赫塞和布兰查德又把下属的成熟度从低到高(从M1到M4)分成四个等级,并把两者联系起来构成了一幅关于不同情境下领导者风格曲线图。

### 赫塞一布兰查德的情境领导理论

从右边开始,第一个和第二个是没有能力,第一个是不情愿,第三个也是不情愿

各阶段的成熟度特点如下:

第一阶段(M1):下属对执行某项任务既无能力,又不情愿,因此他们既不能胜任工作又不能信任;

第二阶段(M2):下属缺乏能力,但愿意完成必要的工作,他们有积极性,但目前缺乏足够的技能;

第三阶段(M3):下属有能力却不愿意干领导希望他们做的工作;

第四阶段(M4):下属既有能力又愿意干让他们做的工作。

由此可见,当下属成熟度水平提高的时候,领导者应改变其领导行为中的任务行为和关系行为,不仅逐渐减少对工作的控制,而且还可以逐渐减少关系行为。

**19.亚当斯的强化理论认为,人为了达到某种目的,会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时,这种行为就会在以后重复出现;不利时,这种行为就减弱或消失。人们可以用正、负强化两种办法来影响行为的后果,从而修正其行为。 19【答案】×**故题于“亚当斯”说法错误

美国心理学家亚当斯提出的是公平理论又社会比较理论

### (三) 强化理论 (金子很强)

强化理论是美国心理学家斯金纳提出的。该理论认为,人为了达到某种目的,会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时,这种行为就会在以后重复出现;

不利时,这种行为就减弱或消失。人们可以用这种所谓强化的办法来影响行为的后果,从而修正其行为。基于该理论,组织的领导者可以采取各种强化手段以使组织成员持续出现组织希望的行为,更有效地达成组织的目标。根据强化的性质和目的,强化可以分为两大类型。

**20.组织的管理沟通方向一般可分为上行沟通和下行沟通两种 20【答案】×**

### 1.在沟通方向上打破传统沟通界限

组织的管理沟通方向一般可分为上行沟通、下行沟通、横向沟通和斜向沟通四种,前两者可以合称为垂直沟通。

在传统技术环境中,垂直沟通特别是下行沟通成为主要的沟通方式,组织的层级制度得到了充分的体现,管理沟通的渠道和进程附属于组织的层级体系,从而给管理沟通造成了许多障碍。

### (二) 沟通的流向



沟通的流向,即沟通的方向。按照信息沟通的方向可以将沟通分为横向沟通和纵向沟通。

**21.横向沟通应尽量缩短渠道,以保证信息传递的快速与准确。纵向沟通应尽量做到广泛和及时,以保证协调一致和人际和谐。 21.【答案】×**

在管理中,横向沟通、自上而下的沟通和自下而上的沟通都缺一不可。

横向沟通应尽量做到广泛和及时,以保证协调一致和人际和谐。

纵向沟通应尽量缩短渠道,以保证信息传递的快速与准确。

沟通过程也称流程,是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程。

**22.相对于管理者而言,领导者既可能是被组织正式任命的,也可能只是群体内自然产生的。 22【答案】√**

以上关于领导的不同定义都贯穿着一个共同的思想:

所谓领导,就是引导和影响人们实现组织或群体的目标而作出努力与贡献的过程;而领导者就是实施这种行为的人。它包括以下几个要点:

- (1) 领导要与群体或组织中的其他人员发生联系。实施领导过程的人是领导者,接受引导和影响的其  
他人员是被领导者。领导实际上是由领导者对被领导者施加影响的过程;
- (2) 权力在群体或组织内的分配是不平等的。领导者具有指挥成员活动的职权,而其他成员只能服  
从;
- (3) 领导是一个影响的过程。领导者通过运用职权或者利用自身的能力、专长等对组织或群体成员产  
生影响,由他们按照要求去完成任务;
- (4) 领导的作用是激发和挖掘组织成员的潜力,以实现组织或群体的目标。

与领导者概念关系密切,甚至常被视为同义词的是管理者。这两者之间是有区别的。管理者是正式组织  
中的各级主管人员,他们对自己主管部门或单位负责。管理者是被任命的,具有法定权力去进行奖励  
和惩罚。

而领导者则既可能是被正式组织任命的,也可能只是群体内自然产生的。领导者影响下属行为的能力要  
大大超过正式职权所赋予他们的范围。当然,有效的管理者也是有效的领导者。

## 二、单项选择题

**1.()是指领导者在非程序化的管理过程中,依据自己掌握的领导科学知识和经验,熟练地处理各种事务,以实现高效领导的技巧。**

A.领导技巧 B.领导艺术 C.领导权术 D.领导技能

## 三、领导艺术与权术的区别

领导是一个行为过程,更是一种艺术的过程。所谓领导艺术,是指领导者在非程序化的管理过程中,  
依据自己掌握的领导科学知识和经验,熟练地处理各种事务,以实现高效领导的技巧。

领导艺术具有以下三个方面的特征:(创应综)

(1) 创造性。

领导工作尤其是高层领导工作具有复杂性、模糊性、非程序化的特点,没有现成的原理作直接的依据,  
也不能照抄照搬别人的方法。因此这就需要领导者具有创新思维,运用新的方法去处理各种问题;

(2) 应变性。

领导工作中突发性的事件多，需要领导者根据不同情况随机应变，灵活处理，这就要有一定的领导技巧，不会应变就谈不上领导艺术；

(3) 综合性。

领导艺术的运用是领导者整体素质的综合表现，包含领导者的知识、品质、能力、胆识、责任心等各个方面。与领导艺术相对立的是“权术”。权术是阴谋家夺取权力的艺术，是一种低级、庸俗的东西，我们必须坚决反对。

领导艺术与权术的本质区别主要表现在：

(1) 两者的目的不同。

领导艺术的运用是为了维护组织或群体的公共利益，而权术则是为了谋取个人和小集团的私利；(2) 两者的实施标准不同。

领导艺术的运用必须符合公共道德的要求，而权术则认为，为达到目的，可以不择手段，没有道德标准；

(3) 两者的活动方式不同。

领导艺术是公开的、光明正大的，而权术则强调阴谋诡计，暗地里伤人；

(4) 两者的实际效果不同。

领导艺术的发挥，有助于形成和谐、友善和健康的人际关系，提高组织活动的效率；而权术会导致某些个人或小集团获取不正当利益，势必会损害他人、集体或社会公共利益，自然容易带来各种矛盾，形成不稳定因素。

2 X理论管理采用的是)政策。

A. 土豆加牛肉 B. 胡萝卜加大棒 C. 大棒 D. 胡萝卜

2. 【答案】B, 考查X理论。基于X理论的人性假设, 管理者有效的管理略是必须用外部刺激来提高人的积极性, 这些外部刺激不仅包括奖赏, 且还包括利用强制严密的监督, 解雇等多性的措施进行威胁, 奖赏和威胁的共同刺激更可能使人们完成工作目标。“胡萝卜加大棒”是一种以“奖励”(胡萝卜)与“惩罚”(大棒)同时进行的一种策略, 故为正确选项

3. 根据马斯洛的需求层次理论, 人类最高层次的需要是(3. 【答案】D)

A. 安全需要 B. 归属需要 C. 尊重需要 D. 自我实现需要

具体来讲：

(1) 生理需要。这是人类自下而上所必需的食物、水分、空气、住所等最基本的需要；

(2) 安全需要。这是指人们寻求保护自己免受生理和心理上伤害的需要；

(3) 社交需要。有时也称感情和归属的需要，包括友谊、爱情、人际交往方面的需要；

(社会里面找归属感)

(4) 尊重需要。包括自主、胜任、力量和信心等内部尊重要素与地位、认可和关注等外部因素；

(自主的人能够得到尊重和力量)

(5) 自我实现需要。个体的成长与发展、发挥潜能和实现自我理想的需要。

4. 比较马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论, 马斯洛提出的五种需求中, 属于保健因素的是:(4. 【答案】B)

- A.生理和自尊的需要 B.生理、安全和社交的需要  
C.生理、安全和自我实现的需要 D.安全和自我实现的需要

保健因素相当于低层次需要,激励因素相当于高层次需要。可知,马斯洛提出的五种需求中,生理需要、安全需要、社交需要属于保健因素,尊重需要、自我实现需要属于激励因素。

该理论提出了新的满意感观点。传统的观点认为,满意的对立面就是不满意的。

赫茨伯格认为,满意的对立面是没有满意,而不是不满意;

不满意的对立面应该还是没有不满意,而不是满意。

赫茨伯格认为导致工作满意的因素和不满意的因素是有区别的。

导致人们感到不满意的因素主要与工作环境或外部因素有关,如公司的政策与行政管理、监督、人际关系、物质条件、薪金、工作环境等。这些因素不具备会引起不满情绪,如果改进则能预防和消除不满,但不能直接起到激励作用,就像保健品对身体健康所起的作用一样,因此被称为保健因素。

而使人们感到满意的因素往往和工作本身的特点和工作内容有关,如工作本身的挑战性、工作上的成就感、工作得到认可和赞扬、对未来发展的期望、职务上的责任感等。这类因素能对人的工作的积极性产生激励,称之为激励因素。

5.非德勒的领导权变理论中,影响领导风格有效性的环境因素有(5.【答案】C)。

- A.任务的难度 B.权力的大小 C.领导与下属的关系 D.权力的来源

### 1.三种情景因素（菲德勒：领取任务去转职）

影响领导风格有效性的环境因素主要有三个方面：

(1) 领导者和下属之间的关系。

指领导者是否得到下属的拥护、尊重和信任,是否能吸引并使下属愿意追随他,反映领导者的影响力和吸引力;

(2) 任务结构。

这是指下属工作(任务程序化和结构化的程度)。主要是用来反映组织中任务规定的明确程度。如果任务是程序化的、明确的和容易理解的并有章可循,则任务就是明确的或高结构化的,反之就是低结构化的;

(3) 职位权力。

这种权力是指与领导者职位相关的权力,即领导从上级和整个组织中得到支持的程度。如果领导者对下属的工作分配、奖惩及职位升迁有决定权,则职位权力就是强的。

6.双因素理论是美国心理学家赫茨伯格(6.【答案】A)年提出的。

- A.1959 B.1969 C.1950 D.1962

### (二) 双因素理论

唐伯虎和那谁是一双来着,1959 这里是两个9

双因素理论,又叫“激励—保健因素”理论,是由美国心理学家赫茨伯格于1959年提出的。赫茨伯格及其同事在匹兹堡地区对一些工商业机构中的200多位工程师和会计师进行了工作满意感方面的访问调查,要求他们详细回答“什么情况下你对工作特别满意,什么情况下你对工作特别不满意”等问题。他

们对调查结果按满意与不满意进行了综合分析，建立起了双因素理论。

该理论提出了新的满意感观点。传统的观点认为，满意的对立面就是不满意的。

赫茨伯格认为，满意的对立面是没有满意，而不是不满意；

不满意的对立面应该还是没有不满意，而不是满意。

## 7.组织内部同级层次成员之间相互的信息沟通是(7.【答案】A)。

A. 横向沟通 B. 纵向沟通 C. 外向沟通 D. 下向沟通

### (二) 沟通的流向

沟通的流向，即沟通的方向。按照信息沟通的方向可以将沟通分为横向沟通和纵向沟通。

#### 1.在沟通方向上打破传统沟通界限

组织的管理沟通方向一般可分为上行沟通、下行沟通、横向沟通和斜向沟通四种，前两者可以合称为垂直沟通。

在传统技术环境中，垂直沟通特别是下行沟通成为主要的沟通方式，组织的层级制度得到了充分的体现，管理沟通的渠道和进程附属于组织的层级体系，从而给管理沟通造成了许多障碍。

#### 1.横向沟通

即平等沟通，是指发生在内部同级层次成员之间相互的信息沟通。如组织内部各职能部门之间、员工之间的信息交流。在组织中，横向沟通比纵向沟通更经常，原因是横向沟通通常被认为要少一些障碍。正常情况下也不像向上沟通那样与惩罚发生联系。这种沟通方式在组织信息沟通中有特殊的作用，有助于加强各部门之间的联系、了解、协作与团结，减少各部门之间的矛盾和冲突，改善人际关系。

## 8.当冲突无关紧要时或当冲突双方情绪极为激动、需要时间恢复平静时,可采用(8.【答案】D)。

A. 妥协 B. 迁就 C. 合作 D. 回避

具体来讲：

(1) 谨慎地选择你想处理的冲突。管理者可能面临许多冲突。其中，有些冲突非常琐碎，不值得花很多时间去处理；有些冲突虽然很重要，但不是自己力所能及的，不宜插手；有些冲突难度很大，要花很多时间和精力，未必有好的回报，不要轻易介入。管理者应当选择那些员工关心、影响面大，对推进工作、打开局面、增强凝聚力、建设组织文化有意义、有价值的事件，亲自抓，一抓到底；

(2) 仔细研究冲突双方的代表人物。了解对方是哪些人卷入了冲突？冲突双方的观点是什么？差异在哪里？双方真正感兴趣的是什么？代表人物的人格特点、价值观、经历和资源因素如何？

(3) 深入了解冲突的根源。不仅了解公开的表层的冲突原因，还要深入了解深层的、没有说出来的原因。冲突可能是多种原因交叉作用的结果，还要进一步分析各种原因作用的强度；

(4) 妥善选择处理办法。通常的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协、合作。

当冲突无关紧要时或当冲突双方情绪极为激动、需要时间恢复平静时，可采用回避策略；(无回)

当维持和谐关系十分重要时，可采用迁就策略；(迁和)

当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时，可采用强制策略，(重强)

用行政命令方式牺牲某一方利益处理后再慢慢做安抚工作；  
当冲突双方势均力敌、争执不下需要采取权宜之计时，只好双方都做出一些让步实现妥协；(挣脱)  
当事件十分重大，双方不可能妥协，就经过开诚布公的谈判，采用对双方均有利的合作或双赢的解决方式。(呵呵)

## 9.正式沟通的缺点不包括(9.【答案IB)

A.组织管理层次多 B.信息容易被夸大曲解 C.沟通渠道长 D.信息传递速度慢

### (一) 正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内依据组织明文规定的原则进行的沟通，前面所提的横向和纵向沟通都属于正式沟通。

正式沟通的优点是约束力强、沟通效果好，  
但其缺点是组织管理层次多、沟通渠道长，因而信息传递速度慢，容易造成信息损失。  
正式沟通通常有五种形态，即链式、环式、Y式、轮式、全通道式沟通。

#### 1.链式沟通

信息沟通的链式结构是一个平等网络，其特点在于其中居于两端的个体只能与内侧的个体进行联系，而居中间的可以与两侧的个体进行沟通。在一个组织系统中，代表自上而下或自下而上的信息沟通方式。在这种结构中，由于信息层层传递，容易造成信息的遗失和失真，从而导致相互之间的信息差异较大。

#### 2.环式沟通

与链式结构一样，只是两端相互衔接，从而形成一个闭环的信息沟通形态。每一个个体都可以与两侧的个体进行沟通。在这种结构中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低，信息流动渠道不多，组织成员具有比较一致的满意度，组织士气比较高。

#### 3.Y式沟通

在沟通结构中，有一个个体处于沟通的中心，已成为沟通媒介。在组织中，就相当于从参谋机构到组织领导再到下级的信息沟通形态。

这种沟通结构集中化程度比较高，解决问题速度快，  
一般适合于领导者任务繁重，需要有人协助进行信息的筛选，提供决策的依据，  
同时又要对组织实施有效控制的情形。

但是此种方式易于造成信息的曲解或失真，影响组织成员的士气，阻碍组织工作效率的提高。

#### 4.轮式沟通

有一个个体处于种种信息汇集的中心，在组织中，这一结构大致相当于一个领导直接管理若干个部门的控制系统。组织的集中化程度非常高，解决问题的速度很快。相对来说，沟通的涉外关系较少，组织成员的满意程度低。这种结构形态适于加强组织控制、要求决策效率高而快的组织。

#### 5.全通道式沟通

这是一个开放式的沟通网络系统，其中每一个成员之间都有一定的联系，组织的集中化程度相对较低。由于沟通渠道比较多，从而使成员之间的满意度差异较小，士气高昂，具有良好的合作氛围，但



是这种结构易于造成管理上的混乱，有时会影响工作效率。

## （二）非正式沟通

非正式沟通是指在正式沟通渠道以外信息的自由传递与交流。这类沟通主要是通过个人之间的接触来进行的，非正式沟通不受组织监督，是由组织成员自行选择途径进行的。

如员工的生日聚会，工会组织的文娱活动、走访，传播小道消息等。

其特点是比较灵活方便，信息交流速度快。但非正式沟通也有一定的片面性，信息容易被夸大或曲解。

10.有一个个体在信息中心,充当参谋机构的沟通形态是(10.【答案】C)

A.环式 B.链式 C.Y式 D.全通道式

### 3.Y式沟通 (勾歪，Y就像勾子打歪了一样！)

在沟通结构中，有一个个体处于沟通的中心，已成为沟通媒介。在组织中，就相当于从参谋机构到组织领导再到下级的信息沟通形态。

这种沟通结构集中化程度比较高，解决问题速度快，

一般适合于领导者任务繁重，需要有人协助进行信息的筛选，提供决策的依据，

同时又要对组织实施有效控制的情形。

但是此种方式易于造成信息的曲解或失真，影响组织成员的士气，阻碍组织工作效率的提高。

### 4.轮式沟通 (会几轮)

有一个个体处于种种信息汇集的中心，在组织中，这一结构大致相当于一个领导直接管理若干个部门的控制系统。组织的集中化程度非常高，解决问题的速度很快。相对来说，沟通的涉外关系较少，组织成员的满意程度低。这种结构形态适于加强组织控制、要求决策效率高而快的组织。

11.在沟通结构中,有一个处于沟通中心的个体,这种沟通形态成为(11.【答案】C)

A.链式沟通 B.环式沟通 C.Y式沟通 D.轮式沟通

12.组织集中化程度和领导人的预测程度都低,信息流通渠道不多,组织成员比较满意的沟通方式是(12.【答案】C)

A.链式沟通 B.Y式沟通 C.环式沟通 D.全通道式沟通

### 2.环式沟通

与链式结构一样，只是两端相互衔接，从而形成一个闭环的信息沟通形态。每一个个体都可以与两侧的个体进行沟通。在这种结构中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低，信息流动渠道不多，组织成员具有比较一致的满意度，组织士气比较高。

13.在正式沟通中,代表自上而下或自下而上的信息沟通方式是(13.【答案】B)。

A.环式沟通 B.链式沟通 C.轮式沟通 D.全通道式沟通

信息沟通的链式结构是一个平等网络，其特点在于其中居于两端的个体只能与内侧的个体进行联系，而居中间的可以与两侧的个体进行沟通。在一个组织系统中，代表自上而下或自下而上的信息沟通方

式。在这种结构中,由于信息层层传递,容易造成信息的遗失和失真,从而导致相互之间的信息差异较大。

14.沟通网络中,开放式的网络系统是(14.【答案】D)。

A.链式 B.Y式 C.轮式 D.全通道式

5.全通道式沟通

这是一个开放式的沟通网络系统,其中每一个成员之间都有一定的联系,组织的集中化程度相对较低。由于沟通渠道比较多,从而使成员之间的满意度差异较小,士气高昂,具有良好的合作氛围,但是这种结构易于造成管理上的混乱,有时会影响工作效率。

15.解决复杂问题应采用的沟通方式是()。

A.链式 B.轮式 C.环式 D.全通道式

15.【答案】D。全通道式沟通:对于解决复杂问题、增强组织合作精神、提高士气均有很大作用。

16.适合于加强组织控制,要求决策效率高而快的正式沟通形态是(16.【答案】D)。

A.链式沟通 B.环式沟通 C.Y式沟通 D.轮式沟通

4.轮式沟通 (会几轮)

有一个个体处于种种信息汇集的中心,在组织中,这一结构大致相当于一个领导直接管理若干个部门的控制系统。组织的集中化程度非常高,解决问题的速度很快。相对来说,沟通的涉外关系较少,组织成员的满意程度低。这种结构形态适于加强组织控制、要求决策效率高而快的组织。

17.早期领导理论研究的主要内容是领导者素质,即研究(17.【答案】B)与领导绩效之间的关系的理论

A.领导艺术 B.领导者素质 C.领导者 D.领导风格

领导者素质理论是研究领导者素质与领导绩效之间的关系,是早期领导理论研究的主要内容。这种研究试图区分领导者和一般人的不同特点,并以此来解释人们成为领导者的原因,也就是说,具有什么样品质特征的人能够成为卓越的领导者。

领导者素质理论最早起源于西方,被称为领导者特性理论或领导者品质理论。传统的领导者素质理论认为,领导者所具有的品质特性是天生的,是由遗传因素决定的,也就是所谓的“伟人论”,现在已很少有人赞同这样的观点。

现代的领导者素质理论认为,领导是个动态的过程,领导者的素质是在实践中形成的,可以通过实践或专门的训练来培养领导者所需要的某些素质。

18.期望理论的提出者是(18.【答案】C)。

A.马斯洛 B.赫茨伯格 C.弗罗姆 D.亚当斯

(一) 期望理论

### 你期望弗罗工作

维克多·弗罗姆于1964年在他的著作《工作与激励》一书中首先提出了比较完备的期望理论。

根据这个理论，人们在工作中的积极性或努力程度（激励力量）是效价和期望值的乘积，即：
$$量(M) = 效价(V) \times 期望值(E)$$
。

所谓效价，是个体对他所从事的工作或要达目标的效用价值的主观估计，即对工作目标有用性的评价。对于个体来说，行为后果的效价取决于两个方面：

后果可能导致的结果，以及个体对这些可能性结果的主观需要程度。

因此，同一目标或结果对不同的个体来说，可能具有不同的效价。如对有志于从事行政管理工作的行政个体来说，职位升迁的效价就很高，但对于一个安心做小公务员的人来说，升迁的效价接近于零，他会觉得这方面的努力完全没有必要。

期望值是指个体对自己能够顺利完成这项工作可能性的估计，即对工作目标能够实现的概率估计。期望值的大小在0与1之间变动。如果行为主体估计目标实现的可能大时，期望值就接近于1，反之则趋近于0。一般来说，即使目标效价很大，但如果期望值极低的话，个体也不会作出较大的努力。

期望理论的上述观点可以为管理人员提供许多有益的启发。为了有效发挥个体在工作中的动机，需要做好以下几个方面的工作：

首先，应合理设置工作目标，协调好努力与绩效的关系。根据期望理论，个体对自己改善绩效的可能性观念直接影响到他的努力程度。在个体能力一定的情况下，目标的设定直接决定着这种概率。

因此，为了激发个体强大的力量，领导应根据个体的能力设定具有一定挑战性但凭借其努力可以达到的目标；

其次，贯彻功绩制原则。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，这种奖励既可以是提高工资、多发奖金等物质奖励，也可以是表扬、授予荣誉等精神奖励。领导者应将目标的达到与个体的物质需要和精神需要相联系，以增大其效价。（其实就是成绩--奖励之间的关系）

最后，领导者还应注意了解员工的需求，尽量使报酬与需要相对应。人总是希望获得奖励和满足自己某些方面的需要，领导者可根据不同员工不同需要的内容和程度进行不同的奖励以满足他们的需要。

## 19.0假设认为没有适合任何组织的统一管理模式。

A. 社会人 B. 经济人 C. 复杂人 D. 自我实现人

### 4.复杂人假设

这是沙因自己的观点。他认为人是复杂多变的，不同的人有不同的个性和需要，即使同一个人在不同年龄和情景中也会有不同的表现。这种假设认为：

- （1）人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而变化；
- （2）人在同一时间内也有各种需要和动机，各种需要和动机相互作用，并形成错综复杂的动机模式；
- （3）人在不同的组织或不同的部门中可能会产生不同的动机模式；
- （4）人因需要不同，能力各异，不同的人会对不同的管理策略作出不同的反应，因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一管理模式。

## 20.“社会人”理论的基本假设之一是什么?(20.【答案】D)

- A. 人们把追求感情当成主要目标
- B. 人是最勤奋的动物
- C. 人是为完成组织目标而工作的
- D. 人是由社会需求而引起工作动机的

20.【答案】D。考查社会人假设。“社会人”的基本假设是:

- ①从根本上说人是由社会需求而引起工作动机的,并且通过与同事的关系而获得认同感;
- ②工业革命与工业合理化的结果,使工作本身失去了意义,因此只能从工作上的社会关系去寻求意义;
- ③员工对同事们的社会影响力,要比管理者所给予的经济诱因及控制更为重视;
- ④员工的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变。

## 2.社会人假设

社会人的概念是由梅奥在霍桑试验中得出的结论。这种假设认为:

- (1) 人的行为动机不只是为了追求经济利益,还包括人的社会需要;
- (2) 工业革命的结果使工作本身失去了意义,人们只能从工作中的社会关系去寻求乐趣和意义;
- (3) 工人对同事之间的社会影响力要比组织所给予的经济报酬更为重视;
- (4) 人们期望领导者承认并满足其社会需求。

## 3.自我实现人假设

这是马斯洛提出来的假设。所谓自我实现是指人都需要发挥自己的潜力,表现自己的才能。只有人的潜力充分发挥出来,人的才能才能充分表现出来,人才会感到最大的满足。麦格雷戈的 Y 理论就是在这种观点的基础上提出来的。这种假设认为:

- (1) 工作的意义和动机在满足自我实现的需要;
- (2) 人们因工作而变得成熟,人有发展自我,实现自治和独立的倾向;
- (3) 人们能实现自我激励和自我控制;
- (4) 人的自我实现与组织目标的实现不是冲突的,而是一致的。

## (二) 行为科学学派

行为科学学派是在人际关系理论的基础上发展起来的。

行为科学学派的代表人物很多,

如美国的马斯洛 (AbrahamH.Maslow), 其代表作是《激励与个人》;

赫兹伯格 (FrederickHerzberg), 其代表作是《工作的推动力》;

以及设计了管理方格图的布莱克 (hbertR.Blake) 和穆顿 (JaneMouton) 等等。

## 21.赫塞和布兰查德的情境领导理论将低任务一高关系领导风格称为(21.【答案】C)

- A. 命令型 B. 说服型 C. 参与型 D. 授权型

所谓成熟度是指个体对自己直接行为负责任的能力和意愿。

它包括工作成熟度和心理成熟度。

工作成熟度是一个人的知识和技能,工作成熟度高的人拥有做某事的意愿和动机。

心理成熟度高的人不需要太多的外部激励。

同菲德勒模型一样,他们也使用任务类型和关系类型来描述领导风格。

不同的是每一维度都有高低之分,因而有四种不同的领导风格:(兽餐说明)

- (1) 命令型（高任务—低关系）。领导者对下属的工作进行详细、具体的指导；
- (2) 说服型（高任务—高关系）。领导者既给下属以一定的指导，又注意激发和鼓励其积极性；
- (3) 参与型（低任务—高关系）。领导者与下属共同参与决策，领导者主要提供便利条件；
- (4) 授权型（低任务—低关系）。领导者提供极少的指导和支持。

同时与上述四种领导风格相对应，赫塞和布兰查德又把下属的成熟度从低到高（从 M1 到 M4）分成四个等级，并把两者联系起来构成了一幅关于不同情境下领导者风格曲线图。

### 赫塞—布兰查德的情境领导理论

从右边开始，第一个和第二个是没有能力，第一个是不情愿，第三个也是不情愿  
各阶段的成熟度特点如下：

- 第一阶段（M1）：下属对执行某项任务既无能力，又不情愿，因此他们既不能胜任工作又不能信任；  
第二阶段（M2）：下属缺乏能力，但愿意完成必要的工作，他们有积极性，但目前缺乏足够的技能；  
第三阶段（M3）：下属有能力却不愿意干领导希望他们做的工作；  
第四阶段（M4）：下属既有能力又愿意干让他们做的工作。

由此可见，当下属成熟度水平提高的时候，领导者应改变其领导行为中的任务行为和关系行为，不仅逐渐减少对工作的控制，而且还可以逐渐减少关系行为。

22. 你的部门因预算的限制，有必要进行整编，你请了本部门中一位经验丰富的人负责这项工作。他在部门的每个领域都工作过，你感到他有能力完成这一任务，可他却似乎对这项任务的重要性反应漠然。此时，你应当采取(22.【答案】C)领导方式。

- A. 高任务、高关系 B. 高任务、低关系  
C. 低任务、高关系 D. 低任务、低关系

23. 马斯洛将人的需要由低到高划分为五个层次，属于第三个层次需要的是(23.【答案】C)

- A. 生理需要 B. 尊重的需要 C. 归属和爱的需要 D. 安全需要

具体来讲：

- (1) 生理需要。这是人类自下而上所必需的食物、水分、空气、住所等最基本的需要；
- (2) 安全需要。这是指人们寻求保护自己免受生理和心理上伤害的需要；
- (3) 社交需要。有时也称感情和归属的需要，包括友谊、爱情、人际交往方面的需要；  
(社会里面找归属感)
- (4) 尊重需要。包括自主、胜任、力量和信心等内部尊重要素与地位、认可和关注等外部因素；  
(自主的人能够得到尊重和力量)
- (5) 自我实现需要。个体的成长与发展、发挥潜能和实现自我理想的需要。

马斯洛认为上述需要是由低到高排列的，并呈逐层递进式的发展。当较低层次的需要得到满足后，就会产生更高一级的需要。另外，在人的不同时期或不同发展阶段，其需要结构不同，但总有一种需要发挥主导作用，其他需要处于从属地位。

24. 马斯洛的需求层次理论认为()

- A. 人的需求由低到高依次为生理需求、安全需求、尊重需求、社交需求和自我实现需求  
B. 只有当较低层次的需求得到满足后，才会产生更高一级的需求



- C. 在人的不同时期和不同发展阶段,其需求结构基本保持一致  
D. 人的需要是复杂的,但可以主动调整需要的内容和结构

24.【答案】B。考查需要层次理论。美国心理学家马斯洛在1943年出版的《人的动机理论》一书中,提出了需要层次理论。

他认为人的基本需要可以归纳为由低到高的五个层次:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。因此,A选项错误。

当较低层次的需要得到满足就会产生更高级的需要。

另外,在人的不同时期或不同发展阶段其需要结构不同,但总有一种需要发挥主导作用,其他需要处于从属地位。因此,B选项正确,C选项错误。

该理论也有一定的局限性。人的需要是复杂的,人有主观能动性可以调整需要的内容和结构,一般不会像该理论所描述的那样,必须是由低层次的需要得到满足后,才会产生高级的需要。因此,该理论不认为“人的需要是复杂的,可以主动调整需要的内容和结构”D选项错误。

## 25.管理方格图中,任务型的领导方式的特李点是(25.【答案】D)

- A. 领导者既不偏重于人的因素,又不过分偏重生产任务  
B. 以最小的努力完成必须做的工作,以维持组织成员的身份  
C. 对组织群员的需要关怀备至,创造一种舒适、友好的组织范围和工作基础  
D. 由于工作条件的安排,达到高效率的工作,使人的因素的影响降到最低程度

A选项属于中庸型的领导方式的特点,

B选项属于1.1贫乏型的领导方式的特点,

C选项属于1.9乡村俱乐部型的领导方式的特点。

### (二) 管理方格理论 (幕布)

这是美国德克萨斯大学教授罗伯特·布莱克和简·穆顿在他们的《管理方格》一书中提出的。他们认为管理工作应归结为对生产的关心和对人的关心两大方面,并设计出了一张九等分的方格来分析领导行为方式问题。

在上图八十一一种不同的领导方式中,有五种典型的领导方式,分别是: (1) 1.1 贫乏型:

领导者既不关心人也不关心生产,是一种无效率的领导方式。

(2) 9.1 任务型:

领导者只重任务,对职工缺乏关心,是一种以任务为中心的领导方式。

(3) 1.9 乡村俱乐部型:

领导者在领导过程中高度注意下级人员的需求,却缺乏对工作的计划和安排,不注意提高工作的效率,是一种轻松的领导方式。

(4) 5.5 中庸型:

领导者既不偏重于人的因素,又不过于偏重生产任务,但缺乏革新精神,职工的积极性得不到充分发挥,在激烈的竞争中,难免会失败。

(5) 9.9 团队型:

这种领导者方式认为,对人的关心和对生产的关心之间没有必然的冲突,领导者要对人和生产都极其关心,进而使组织的目标与个人的需要与理想最有效地结合起来。这是一种效果最好的领导方式。

## 26.领导风格的连续统一理论描述了从主要以领导为中心到主要以(26.【答案】C)为中心的一系列领导风格的转化过程。

#### （四）领导风格的连续统一体理论

(零下租)连续刮风下雨，零摄氏度下租房子，而有人却在吃鲍鱼和米饭。

1958年，坦南鲍姆和施米特在《哈佛商业评论》杂志上发表了《怎样选择一种领导模式》一文，该文提出了领导风格的连续统一体理论。他们认为领导风格可能并不存在严格意义上的划分，而更应该是一种连续变化的过程，也就是说，在专制独裁型和民主参与型极端的领导风格中间，存在着多种过渡型的领导风格，这些不同的领导风格构成了一个连续的统一体，如图4-3所示。

##### 1.领导者作出并宣布决策

在这种风格中，领导者独自作出决策，不考虑下属对他决策的想法，而且还要求下服从他的决定。

##### 2.领导者“推销”决策

在这种风格中，领导者仍然独自作出决策，但他并不是简单地宣布这个决策，而是说服下属接受他的决策。这表明领导者意识到下属中可能有些反对意见，他企图通过阐明这种决策给下属带来的利益以减除这种反对。

##### 3.领导者提出计划并允许提出问题

在这种风格中，领导者作出决策，但给下属一个有关他的想法和意图的详细说明，并允许提出问题。这样，下属就可以更好地了解并执行他的意图和计划。

##### 4.领导者提出一个可以修改的临时性决策

在这种风格中，领导者先对问题进行考虑，并提出一个计划，然后把这个计划交给有关人员讨论，下属可以对决策发挥某些影响，但最后决定权仍由领导者控制。

##### 5.领导者提出问题，征求建议，作出决策

在这种风格中，提出问题和进行决策仍由领导者进行，但下属可以在领导者提出问题后提供解决问题的各种方案，领导者可以在自己和下属的方案中选择满意的方案。

##### 6.领导者决定界限，让集体作出决策

在这种风格中，领导者解释需要解决的问题，并给要作的决策规定界限，然后领导者将决策权交给集体。

##### 7.领导者允许下属在规定的界限内行使职权

在这种风格中，下属可以在更大的范围内参与决策，下属拥有极大的自由，惟一的界限是上级的规定。

领导风格的连续统一体理论描述了从主要以领导为中心到主要以下属为中心的一系列领导风格的转化过程。这些领导风格因领导者授予下属的权力大小的差异而不同，从而很好地说明了领导风格的多样性。

人们究竟应当选择哪一种因素，不能一概而论，应主要考虑以下三个方面的因素：

##### （1）领导者方面的因素。

包括领导者自己的价值观，对下属的信赖，对某种领导方式的爱好，以及在不确定情况下的安全感。

(2) 下属方面的因素。

包括下属人员的独立性需要程度, 是否愿意承担责任, 对有关问题的关心程度, 以及对确切意见的容忍程度和下属人员的知识经验和能力。

(3) 组织环境方面的因素。

包括组织的价值准则和传统, 组织的规章, 集体的协作经验, 决策问题的性质和紧迫程度等。

27.研究认为,地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响,这表明影响沟通的重要因素之一是  
(27【答案】A

A. 结构因素 B. 个人因素 C. 人际因素 D. 技术因素

### (一) 沟通的障碍

#### 1. 个人因素

个人因素主要包括两大类: 一类是有选择地接受, 是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的信息, 人们往往听或看他们感情上能够接纳的东西, 或者只愿意接受中听的, 拒绝不中听的; 另一类是沟通技巧的差异, 比如有的人擅长口头表达, 有的人擅长文字描述。所有这些因素都妨碍有效的沟通。

#### 2. 人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。沟通双方信任度低, 相似程度小, 一般对沟通影响较大。同时, 信息来源的可靠性低直接影响沟通的效果。

#### 3. 结构因素

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束等四个方面。

地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响;

信息通过的等级越多, 到达目的地的时间也越长, 信息失真则越大;

当团体规模较大时, 人与人之间的沟通也相应变得较为困难;

空间约束不利于员工之间的交流, 限制了他们的沟通, 一般来说, 两人之间的距离越短, 他们交往的频率也越高。

#### 4. 技术因素 (技术语言媒介信息)

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。语言不通、语义不明、非语言暗示的意义不明确会使沟通无法进行下去; 媒介的效果不好, 过量信息造成的干扰等也是沟通难以顺畅进行的障碍。

28.(28.【答案】C)是双方或多方为实现某种目标就有关条件达成协议的过程。

A. 冲突 B. 计划 C. 谈判 D. 组织

### (二) 有效谈判的实现

谈判作为一种实现目标的手段, 必然是冲突管理的重要内容。谈判是双方或多方为实现某种目标就有关条件达成协议的过程。这种目标可能是为了实现某种商品或服务的交易, 也可能是为了实现某种战略或策略的合作; 可能是为了争取某种待遇或地位, 也可能是为了减税或贷款; 可能是为了弥合相互的分歧而走向联合, 也可能是为了明确各自的权益而走向独立。

谈判有两种基本方法：零和谈判和双赢谈判。

零和谈判就是有输有赢的谈判，一方所得就是另一方所失。零和谈判能够成功，在于双方的目标都有弹性并有重叠区存在，重叠区就是双方和解达成协议的基础。

双赢谈判就是谈判结果找到一种双方都赢的方案。这种谈判要求双方对另一方的需求十分敏感，各自都比较开放和灵活，双方都对另一方有足够的了解和信任。在此基础上通过开诚布公的谈判，就可能找到双赢的方案，从而建立起牢固的长期的合作关系。

管理者实现有效的谈判，一般要坚持以下原则：

(1) 理性分析谈判的事件。

抛弃历史和感情上的纠葛，理性地判别信息、依据的真伪，分析事件的是非曲直，分析双方未来的得失；

(2) 了解谈判对手。

清楚对手的制约因素、真实意图、对手的战略、兴奋点和抑制点等；

(3) 抱着诚意开始谈判。

态度不卑不亢，条件合情合理，提法易于接受，必要时可主动让步，尽可能寻找双赢的方案；

(4) 原则性与灵活性相结合。

对自己目标的基本要求要坚持，对双方最初的意见不必太在意，要有一定的伸缩余地。当陷入僵局时，应采取暂停、冷处理后再谈，或争取第三方调停，尽可能避免破裂

29. 下列关于组织中领导的权力的论述不正确的是(29.【答案】C)。

- A. 职务权力带有强制性和不可抗拒性
- B. 个人权力对下属是一种自然感召力
- C. 职务权力和个人权力是均衡的
- D. 个人权力处于从属地位

#### 四、权力的构成

作为管理活动的重要职能，领导与权力有着密切的关系。权力是影响领导者与被领导者之间关系的一种重要力量。从领导者对被领导者来说，权力是影响被领导者行为的一种力量，这种力量有助于被领导者服从和追随领导者。从被领导者对领导者来说，权力往往表现为一种依赖关系。一个人对另一个人依赖越大，受其影响的程度就越大，那么后者对前者的权力就越大。管理者只有更多地控制了下属的活动，才会使下属对他产生依赖，进而产生更大的影响力。

由此可见，权力就是一种影响力。领导者的权力按其影响力来源可以分为职务权力和个人权力。

职务权力是在组织担任一定的职务而获得的权力。这种权力具有与职务不可分的特点，有职就有权，不在职就无权。而且这种权力随着职务的变动而变动，职务越高，享有的权力就越大，而个人权力则并非来自于领导者在组织中的位置，而是来自领导者自身具有某些特殊条件。这些特殊的条件包括领导者个人的品德、经验、能力、业绩和威望。这种权力不随着职位的消失而消失，而且这种权力对人的影响是发自内心的、长远的。

在组织的权力结构中，职务权力和个人权力是不均衡的。一般来说，职务权力是占支配地位的，个人权力是占从属地位的、补充性的。但是职务权力所发挥出来的影响力带有强制性和不可抗拒性，在这种权力影响作用下的被领导者的心理和行为往往会表现为被动服从，领导者仅靠它影响下属，就会带来下属的不满与抵触情绪。

所以, 在管理实践中, 人们越来越多地强调使用个人权力, 个人权力是因领导者个人因素而产生的影响力, 对下属是一种自然感召力, 使他们发自内心地自愿接受影响, 改变心理和行为。使用这种权力的副作用较小, 特别是在知识密度大的行业中, 可以起到职务权力所起不到的作用。

### (一) 领导者的基础性权力

#### 1.法定权

也可称为合法权、制度权。组织中的领导者由于其组织中的职位的合法性, 使其拥有法定的权力, 并得到社会的承认。这种权力能对被领导者产生影响, 使其听从领导者的命令去 完成组织的目标。

#### 2.强制权

这是由法定权派生的权力, 即领导者对其下属具有绝对强制其服从的力量。下属认识到, 如果不服从上级指示和命令, 就会受到惩罚。惩罚包括物质处罚、批评、降职, 甚至开除。它来自下级的恐惧感, 与领导者担负的工作和职务相关。

#### 3.奖励权

这是领导者拥有奖励的权力。它能决定被领导者的工资、奖金、提升和任用等。这些奖励既可以是物质的, 如提高工资、奖金等报酬的增加, 也可以是精神的, 如各种表扬和荣誉称号。

#### 4.专长权

这种权力是由领导者的特殊技能或某些专业知识而形成的权力, 它来自被领导者的信任。即下属感到领导者具有专门知识和技能, 能够帮助他们排除障碍、克服困难, 实现组织目标和个人目标, 因此愿意追随和服从。

#### 5.个人影响权

指与领导者个人的品质、魅力、资历和背景等因素相关的权力。它来自下属的尊重和敬佩, 即领导者具有高尚的品德、优良的作风, 下属愿意模仿他、跟从他, 并心甘情愿地接受其影响。

以上五种权力中, 法定权、强制权、奖励权属于职务权力, 而专长权和个人影响权属于个人权力范畴。

要想成为一个有效的领导者, 仅有前三种权力是不够的, 还必须具有专长权和个人影响权。

### 30.英国学者厄威克认为领导者应具有的基本素质是(30.【答案】A)

- A. 自信心、个性、活力、潜力、判断力
- B. 精力、毅力、事业心、进取心、首创性
- C. 合作精神、决策能力、组织能力、善于应变
- D. 见解独到、精于授权、敢于创新、勇于负责

【注意: 双因素理论—分清激励因素和保健因素】

①激励因素: 使人们感到满意的因素, 往往与工作本身的特点和工作内容有关

如: 工作本身的挑战性、工作上的成就感、工作得到认可和赞扬对未来发展的期望职务上的责任感; 别人的认可、赏识、承认、受到重视、晋升、富有挑战性的工作, 工作本身的性质、个人发展的可能性、成长、责任。

②保健因素: 导致人们感到不满意的因素, 主要与工作环境或外部因素有关。

如: 公司政策与行政管理、监督、人际关系(与上级、同事、下级的关系)、物质条件、工资(薪金)、工作安全, 个人生活、工作条件、地位、保障、职业定



领导者究竟应该具有什么样的素质，不同的研究者说法不一，各有特色。简单介绍几种具有代表性的观点：

(1) 英国学者厄威克认为，领导者应具有的基本素质包括：自信心、个性、活力、潜力、判断力；

(2) 斯托根梯通过调查，总结出领导者的品质包括：

①五种身体特征，如精力、外貌、身高、年龄、体重。

②四种智力特征，如果断性、说话流利、知识广博等。

③十六种个性特征，如适应性、进取心、热心、自信、独立性、外向、见解独到等。

④六种与工作有关的特征，如责任感、事业心、毅力、首创性、坚持、对人的关心等。

⑤九种社交特征，如能力、合作、正直、诚实、与人共事的技巧等；

(3) 美国普林斯顿大学包莫尔提出了领导者应具备的十个条件，颇具代表性。这十个条件是：合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、敢于求新、勇于负责、敢担风险、尊重他人、品德高尚。类似这样的研究还有很多，但由于忽略了被领导者和领导情境的复杂性，这些素质理论并未取得多大成功。

并非所有成功的领导者都具备上述素质理论所描述的各种品质，而且许多非领导者可能具备上述的大部分甚至全部品质，甚至几乎没有一种品质是所有领导者所共有的。但是，这并不意味着这些理论没有用处，它们仍然具有一定的科学性，有一定的可取之处。因为这个理论系统分析了领导者所应具有的能力、品德和为人处事的方式，对领导者提出了希望和要求，这对培养、选拔和考核领导者是有帮助的。

31.依据双因素理论,下列属于保健因素的是(31.【答案】A)

- A.管理方式与管理政策 B.工作具有挑战性  
C.职业发展与成就 D.行为表现受表彰

赫茨伯格认为导致工作满意的因素和不满意的因素是有区别的。

导致人们感到不满意的因素主要与工作环境或外部因素有关，如公司的政策与行政管理、监督、人际关系、物质条件、薪金、工作环境等。这些因素不具备会引起不满情绪，如果改进则能预防和消除不满，但不能直接起到激励作用，就像保健品对身体健康所起的作用一样，因此被称为保健因素。

而使人们感到满意的因素往往和工作本身的特点和工作内容有关，如工作本身的挑战性、工作上的成就感、工作得到认可和赞扬、对未来发展的期望、职务上的责任感等。这类因素能对人的工作的积极性产生激励，称之为激励因素。

双因素理论的影响很大，在实践中也得到了广泛的运用。影响最大的就是“工作丰富化”管理变革，其核心就是提供充分的激励因素来激发职工的积极性和创造性。但是该理论也有不足之处。

最主要的是赫茨伯格调查对象的代表性不够，主要是“白领”阶层，他们的工资、安全、工作条件等方面都比较好，因此这些因素自然不能起到激励作用，但这并不能代表一般员工的情况。实际上，对于激励因素和保健因素，人们的反应是不一样的，对一个人起激励作用的因素，对另一个人可能起保健作用，反之亦然。因此实际工作中要根据每个人的不同情况具体分析。

32茨伯格双因素理论认为提拔重用属于()

- A.保健因素 B.激励因素 C.鼓励因素 D.保障因素

32【答案】B。提取关键词:提拔重用,属于激励因素。

33.赫茨伯格把生活条件、人际关系、监督方式、工资收入等称之为()

A.满意因素 B.保健因素 C.管理因素 D.激励因素

33.【答案】B。提取关键词:生活条件、人际关系、监督方式、工资收入属于保健因素。

34.如果在工作中你的领导非常信任和赏识你,给你授予一定的权又力、责任,让你在具有挑战性的工作中充分发挥你的创造力,这种激励因素是()

A.激励因素 B.保健因素 C.健康因素 D.心理因素

34.【答案】A。提取关键词:信任、赏识、责任、挑战性的工作等,属于激励因素

35.如果你的老板为了留住你这样的人才,给你增加工资、提高待遇、改善工作环境,你认为这样就能挽留你吗?从本质上讲,这是赫兹伯格双因素理论中的哪种激励因素()

A.激励因素 B.保健因素 C.健康因素 D.心理因素

35.【答案】B。提取关键词:工资、待遇、工作环境等,属于保健因素

36.领导者在决策时,注意听取下属的意见,认真考虑和接受他们的建议,以此来激励下属,提高决策的接受度。这种领导行为属于(36.【答案】B)。

A.支持型领导 B.参与型领导 C.指导型领导 D.成就型领导

### (三) 途径——目标理论

智残职称，智力残障的人也会给予职称！

途径——目标理论是罗伯特·豪斯以期望理论为依据提出的，该理论认为，领导者的工作在于激励下属更好地工作，并提供必要的指导和支持以保证组织成员的目标与组织的目标一致。  
(好的期望目标)

其基本观点是：有效的领导者通过明确指明实现工作的途径来帮助下属，并为下属清理实现目标途径中的障碍，使下属能顺利地实现其目标。豪斯将领导行为分为四种类型：

#### 1.支持型领导（Supportive Leadership）(支持给关系和福利)

领导者对下属的态度是友好的、可接近的，他们关注下属的福利和需要，平等地对待下属，尊重下属的地位，能够对下属表现出充分的关心和理解，在下属有需要时能够真诚帮助。

#### 2.参与型领导（Participative Leadership）(参听)

领导者在决策时，注意听取下属的意见，认真考虑和接受他们的建议，以此来激励下属，提高决策的接受度。

#### 3.指导型领导（Directive Leadership）(指导的标准)

领导者对下属需要完成的任务进行说明，包括对他们有什么希望，如何完成任务，完成任务的时间限制等等。指导型领导者能为下属制定出明确的工作标准，并将规章制度向下属讲得清清楚楚。

#### 4.成就型领导（Achievement-Oriented Leadership）(有成就的目标)

领导者设定富于挑战性的目标，希望下属最大限度地发挥潜力，并相信下属能够达到目标。通过实验，豪斯认为高工作高关系不一定是最有效的领导方式，必须将情境因素与下属的个性特点综合起来考虑，以选择有效的领导方式。

具体来说就是：

- （1）注意下属的个性特点，对于那些认为自己的能力和意志能够影响周围事物的人，他们喜欢参与型领导方式；
- （2）对于缺乏主见，认为工作就是靠命运和机遇而自己无法控制的人，则愿意接受指令型领导方式。
- （3）情境因素。在工作相对明确的情况下，支持型领导方式会导致员工的高绩效和高满意度。如果是常规性工作，目标和达到的途径很明确，领导者应采取高关心人的领导方式。

37.如果较低一级做出的决策事关重大,影响面广,就可以认为分权程度()。相反,如果下级做出的决策无关紧要,则分权程度较()。

A.低;高 B.高;低 C.高;高 D.低;低

37.【答案】B。考查集权与分权的衡量。若较低一级做出的决策事关重大影响面广,就可认为分权程度较高;相反,如果下级做出的决策无关紧要,则集权程度较高

#### 三、多项选择题

1法定权还可以称为(1.【答案】AD)。

A.制度权 B.强制权 C.奖励权 D.合法权

##### （一）领导者的基础性权力

##### 1.法定权

也可称为合法权、制度权。组织中的领导者由于其其在组织中职位的合法性，使其拥有法定的权力，并得到社会的承认。这种权力能对被领导者产生影响，使其听从领导者的命令去 完成组织的目标。

##### 2.强制权

这是由法定权派生的权力，即领导者对其下属具有绝对强制其服从的力量。下属认识到，如果不服从上级指示和命令，就会受到惩罚。惩罚包括物质处罚、批评、降职，甚至开除。它来自下级的恐惧感，与领导者担负的工作和职务相关。

##### 3.奖励权

这是领导者拥有奖励的权力。它能决定被领导者的工资、奖金、提升和任用等。这些奖励既可以是物质的，如提高工资、奖金等报酬的增加，也可以是精神的，如各种表扬和荣誉称号。

##### 4.专长权

这种权力是由领导者的特殊技能或某些专业知识而形成的权力，它来自被领导者的信任。即下属感到领导者具有专门知识和技能，能够帮助他们排除障碍、克服困难，实现组织目标和个人目标，因此愿意追随和服从。

## 5.个人影响权

指与领导者个人的品质、魅力、资历和背景等因素相关的权力。它来自下属的尊重和敬佩，即领导者具有高尚的品德、优良的作风，下属愿意模仿他、跟从他，并心甘情愿地接受其影响。

以上五种权力中，法定权、强制权、奖励权属于职务权力，而专长权和个人影响权属于个人权力范畴。

要想成为一个有效的领导者，仅有前三种权力是不够的，还必须具有专长权和个人影响权。

### 2.下列选项中属于X理论的人性假设的是(2.【答案】BD)。

- A. 人并非天生懒惰,要求工作是人的本能
- B. 一般人缺乏雄心壮志,不愿承担责任,宁愿被人领导
- C. 大多数人都具有丰富的想象力和创造力
- D. 一般人天生以自我为中心,对组织需要漠不关心

#### 1.X 理论 (一个叉叉，说明是不好的，差的东西)

X 理论认为：

- (1) 一般人天生就懒惰，一有机会就会逃避工作；
- (2) 一般人缺乏雄心壮志，不愿承担责任，宁愿被人领导；
- (3) 一般人天生以自我为中心，对组织需要漠不关心；
- (4) 一般人天生反对变革，安于现状；
- (5) 一般人都缺乏理智，易于受到欺骗和煽动。

基于 X 理论的人性假设，管理者有效的管理策略是必须用外部刺激来提高人的积极性，这些外部刺激不仅包括奖赏，而且还包括利用强制、严密的监督、解雇等惩罚性的措施进行威胁，奖赏和威胁的共同刺激更可能使人们完成工作目标。

### 下列属于Y理论的主要观点的有(3.【答案】ABD)

- A. 要求工作是人的本能
- B. 逃避责任不是人的本性
- C. 大多数人缺乏想象力和创造力,不能仅凭自己解决好工作中的问题
- D. 人的潜力一般只得到一部分的发挥

#### 2.Y 理论 (麦格雷戈，被雷劈了，人性有两面 X和Y)

Y 理论认为：（1）人并非天生懒惰，要求工作是人的本能；（2）逃避责任，缺乏进取心是某种外部原因造成的，不是人的本性，在适当的条件下，人不但能接受而且能主动地承担责任；（3）大多数人对自已参与的工作目标，能够“自我指挥”和“自我控制”，不需要组织的强制和惩罚；（4）大多数人都具有丰富的想象力和创造力，都能处理好工作中遇到的问题；（注意不是所有人！）（5）在现代社会生活条件下，一些人的潜能只得到了部分的发挥。

基于这种认识，管理者不能局限于发布命令和让被管理者服从，要以人为中心，关心人，满足人的交往、自尊、归属的需要，创建民主、轻松的工作氛围，激励员工为实现组织目标而努力。

X 理论— Y 理论的人性假设是对立的。

从领导实践中来看，领导者往往自觉不自觉地采用某种人性假设，并直接影响自己的领导模式和领导方

法。从麦格雷戈的论述来看，他本人更推崇 Y 理论。

#### 4. 以下管理沟通方向可以合称为垂直沟通的有(4.【答案】AB)

A. 上行沟通 B. 下行沟通 C. 横向沟通 D. 斜向沟通

### (二) 沟通的流向

沟通的流向，即沟通的方向。按照信息沟通的方向可以将沟通分为横向沟通和纵向沟通。

#### 1. 在沟通方向上打破传统沟通界限

组织的管理沟通方向一般可分为上行沟通、下行沟通、横向沟通和斜向沟通四种，前两者可以合称为垂直沟通。

在传统技术环境中，垂直沟通特别是下行沟通成为主要的沟通方式，组织的层级制度得到了充分的体现，管理沟通的渠道和进程附属于组织的层级体系，从而给管理沟通造成了许多障碍。

#### 1. 横向沟通

即平等沟通，是指发生在内部同级层次成员之间相互的信息沟通。如组织内部各职能部门之间、员工之间的信息交流。在组织中，横向沟通比纵向沟通更经常，原因是横向沟通通常被认为要少一些障碍。正常情况下也不像向上沟通那样与惩罚发生联系。这种沟通方式在组织信息沟通中有特殊的作用，有助于加强各部门之间的联系、了解、协作与团结，减少各部门之间的矛盾和冲突，改善人际关系。

#### 2. 纵向沟通

纵向沟通是指在等级组织中，按照上下级隶属关系所进行的信息沟通。  
纵向沟通包括自上而下的沟通和自下而上的沟通。

前者指信息在组织内部从较高层次向较低层次传递的沟通过程。它可以表现为上级给予下级的命令、指示、指导、文件和规定等。

后者是指信息在组织内部从较低层向较高层传递的沟通过程，如下级向上级反映意见、汇报工作情况、提出建议和要求等。在实践中，由于种种原因，大多数组织较重视自上而下的沟通，而忽视了自下而上的沟通。成功的沟通应该在两者之间实现平衡。

在管理中，横向沟通、自上而下的沟通和自下而上的沟通都缺一不可。

横向沟通应尽量做到广泛和及时，以保证协调一致和人际和谐。

纵向沟通应尽量缩短渠道，以保证信息传递的快速与准确。

沟通过程也称流程，是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程。

#### 5. 正式沟通的优点包括(5.【答案】BD)。

A. 速度快 B. 约束力强 C. 信息损失少 D. 沟通效果好

### 三、沟通网络

沟通网络是指由各种沟通途径组成的结构形式，在管理过程中，信息沟通途径多种多样，一般包括正式沟通和非正式沟通两种。



## （一）正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内依据组织明文规定的原则进行的沟通，前面所提的横向和纵向沟通都属于正式沟通。

正式沟通的优点是约束力强、沟通效果好，但其缺点是组织管理层次多、沟通渠道长，因而信息传递速度慢，容易造成信息损失。正式沟通通常有五种形态，即链式、环式、Y式、轮式、全通道式沟通。

### 1.链式沟通

信息沟通的链式结构是一个平等网络，其特点在于其中居于两端的个体只能与内侧的个体进行联系，而居中间的可以与两侧的个体进行沟通。在一个组织系统中，代表自上而下或自下而上的信息沟通方式。在这种结构中，由于信息层层传递，容易造成信息的遗失和失真，从而导致相互之间的信息差异较大。

### 2.环式沟通

与链式结构一样，只是两端相互衔接，从而形成一个闭环的信息沟通形态。每一个个体都可以与两侧的个体进行沟通。在这种结构中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低，信息流动渠道不多，组织成员具有比较一致的满意度，组织士气比较高。

### 3.Y式沟通 (勾歪，Y就像勾子打歪了一样！)

在沟通结构中，有一个个体处于沟通的中心，已成为沟通媒介。在组织中，就相当于从参谋机构到组织领导再到下级的信息沟通形态。

这种沟通结构集中化程度比较高，解决问题速度快，一般适合于领导者任务繁重，需要有人协助进行信息的筛选，提供决策的依据，同时又要对组织实施有效控制的情形。但是此种方式易于造成信息的曲解或失真，影响组织成员的士气，阻碍组织工作效率的提高。

### 4.轮式沟通 (会几轮)

有一个个体处于种种信息汇集的中心，在组织中，这一结构大致相当于一个领导直接管理若干个部门的控制系统。组织的集中化程度非常高，解决问题的速度很快。相对来说，沟通的涉外关系较少，组织成员的满意程度低。这种结构形态适于加强组织控制、要求决策效率高而快的组织。

### 5.全通道式沟通

这是一个开放式的沟通网络系统，其中每一个成员之间都有一定的联系，组织的集中化程度相对较低。由于沟通渠道比较多，从而使成员之间的满意度差异较小，士气高昂，具有良好的合作氛围，但是这种结构易于造成管理上的混乱，有时会影响工作效率。

## （二）非正式沟通

非正式沟通是指在正式沟通渠道以外信息的自由传递与交流。这类沟通主要是通过个人之间的接触来进行的，非正式沟通不受组织监督，是由组织成员自行选择途径进行的。

如员工的生日聚会，工会组织的文娱活动、走访，传播小道消息等。其特点是比较灵活方便，信息交流速度快。但非正式沟通也有一定的片面性，信息容易被夸大或曲解。

6.成熟度是指个体对自己直接行为负责任的能力和意愿,包括(6.【答案】AD)。

A.工作成熟度 B.个性成熟度 C.思维成熟度 D.心理成熟度

## (二) 赫塞和布兰查德的情境领导理论

好好查清楚,谁给你的情书(领导权变理论),又叫(领导情境理论)。

赫塞和布兰查德的(情境领导理论)

这种领导权变理论是由美国管理学者(赫塞和布兰查德)共同提出的。

该理论认为,以往的理论忽视了这样一个重要的事实,即(无论领导者做什么,领导的效果都取决于下属的活动)。因此,该理论把研究重点放在下属人员的成熟度上,领导者应该根据下属的成熟水平选择正确的领导风格。

所谓成熟度是指(个体对自己直接行为负责任的能力和意愿)。

它包括(工作成熟度和心理成熟度)。

工作成熟度是(一个人的知识和技能), (工作成熟度高的人拥有做某事的意愿和动机)。

心理成熟度高的人(不需要太多的外部激励)。

同菲德勒模型一样,他们也使用(任务类型和关系类型)来描述领导风格。

不同的是每一维度都有高低之分,因而有四种不同的领导风格:(兽餐说明)

- (1) 命令型(高任务一低关系)。领导者对下属的工作进行详细、具体的指导;
- (2) 说服型(高任务一高关系)。领导者既给下属以一定的指导, (又注意激发和鼓励其积极性);
- (3) 参与型(低任务一高关系)。领导者与下属共同参与决策, (领导者主要提供便利条件);
- (4) 授权型(低任务一低关系)。(领导者提供极少的指导和支持)。

同时与上述四种领导风格相对应,赫塞和布兰查德又把下属的成熟度从低到高(从M1到M4)分成四个等级,并把两者联系起来构成了一幅关于不同情境下领导者风格曲线图。

7.管理方格图中对人关心的含义包括()。

A.个人对实现目标所承担的责任  
B.保持个人的自尊  
C.建立在信任基础上的责任  
D.保持良好的工作环境

7.【答案】ABCD。考查管理方格理论。管理方格图中对人的关心的含义包括:

(个人的目标责任、保持个人的自尊、建立在信任基础上的责任、保持良好的工作环境、满意的人际关系)。

8.沟通障碍因素中的技术因素主要包括(8.【答案】ABCD)

A.语言 B.非语言暗示 C.媒介的有效性 D.信息过量

## (一) 沟通的障碍

### 1.个人因素

个人因素主要包括两大类: (一类是有选择地接受), (是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的信息), 人们往往听或看他们感情上能够接纳的东西, 或者只愿意接受中听的, (拒绝不中听的);

另一类是沟通技巧的差异，比如有的人擅长口头表达，有的人擅长文字描述。所有这些因素都妨碍有效的沟通。

## 2. 人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。沟通双方信任度低，相似程度小，一般对沟通影响较大。同时，信息来源的可靠性低直接影响沟通的效果。

## 3. 结构因素

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束等四个方面。

地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响；

信息通过的等级越多，到达目的地的时间也越长，信息失真则越大；

当团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难；

空间约束不利于员工之间的交流，限制了他们的沟通，一般来说，两人之间的距离越短，他们交往的频率也越高。

## 4. 技术因素 (技术语言媒介信息)

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。语言不通、语义不明、非语言暗示的意义不明确会使沟通无法进行下去；媒介的效果不好，过量信息造成的干扰等也是沟通难以顺畅进行的障碍。

## 9. 克服沟通中的障碍一般有以下准则(9.【答案】ABCD)

- A. 加强平行沟通
- B. 培养“听”的艺术
- C. 缩短信息传递链
- D. 理解沟通的重要性, 正确对待沟通

### (二) 沟通障碍的克服

从有效沟通的障碍看，只要采取适当的行动方式将这些沟通障碍有效消除，就能实现管理的有效沟通。克服沟通中的障碍一般有以下准则：

(1) 理解沟通的重要性，正确对待沟通。由于信息接收者的多重性和沟通方式的多样性，单一沟通方式往往很难取得理想的沟通效果，因此组织需要考虑的是如何根据沟通需要和要求，对这些沟通方式进行选择和组合。很多情况下管理者需要选择两种或两种以上方式，并对其进行优化配置和组合。沟通方式选择和组合的方法很多，但一般来说主要依据人的主观而定。通过对各种沟通方式优缺点和适用范围进行分析，可以构建沟通方式选择与组合的模型框架（见图 4-8 所示）。

制定此模型框架的关键在于：

首先，选择的网络沟通方式应该与不同沟通活动的沟通要求相匹配；

其次，选择的网络沟通方式要与不同沟通对象的沟通习惯和实际的沟通条件相匹配。

这两点必须同时满足，才是网络沟通方式最满意的选择。

通。管理人员一般都很重视管理中的计划、组织、领导和控制，但对沟通常有疏忽，认为信息的上传下达有了组织系统就可以了，这种状况表明管理层没有对沟通给予足够重视；

(2) 培养“听”的艺术。对管理人员来说，“听”不是件容易的事，要积极倾听来自各方面的意见；

(3) 创造一个相互信任、有利于沟通的小环境。管理人员不仅要获得下属的信任，

还要得到上级和同僚们的信任，为此需要营造信任、通畅的沟通环境；

- (4) 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性；
- (5) 建立特别委员会，定期加强上下级的沟通；
- (6) 加强平行沟通，促进横向交流。