行政领导学简答题

1. **简述路径-目标理论(path-goal theory)的主要内容。**

答：领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。“路径—目标”的概念来自于这种信念，即有效领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理各项障碍和危险，从而使下属的这一履行更为容易。

**2.领导者的个体差异主要体现在哪些方面？**

答：领导的个体差异，包括个性、价值观和态度以及认知方式，都会对领导者的行为产生影响。

**3.简述费德勒权变模型的内容。**

答：当环境很好或很不好时，任务导向的领导者比较高效。当环境一般时，关系导向的领导者更有效。任务导向的领导者在环境条件有利时表现良好，此时所有员工都很团结，任务明确，领导者拥有权力，只需要领导者来承担责任并进行引导。如果环境条件十分不利，就需要大量结构化工作和任务指导。强硬的领导者会制定任务结构，树立对追随者的绝对权威。此时领导者-成员关系很差，很强的任务导向也无损于领导者的受欢迎程度。关系导向的领导者在环境条件一般时表现较好，因为此时要想获得较好业绩，人际关系技巧很重进行指导。拥有良好人际关系技巧的领导者能创造积极向上的组织氛围，有利于改善人际关系，明确任务结构以及加强职位权利。采用费德勒模型，领导者需要明确两方面事情：1.必须了解自己属于任务导向还是关系导向的风格。2.必须会分析环境，了解领导者-成员关系、任务结构 和职位权利是否有利于自己的领导。

**5权变领导类型和基本理论。**

几种有代表性的[领导权变理论](http://www.so.com/s?q=%E9%A2%86%E5%AF%BC%E6%9D%83%E5%8F%98%E7%90%86%E8%AE%BA&ie=utf-8&src=wenda_link) 1. [菲德勒模型](http://www.so.com/s?q=%E8%8F%B2%E5%BE%B7%E5%8B%92%E6%A8%A1%E5%9E%8B&ie=utf-8&src=wenda_link)(the Fiedler model) 　　伊利诺大学的菲德勒(Fred Fiedler)从1951 年开始，首先从组织绩效和领导态度之间的关系着手进行研究，经过长达15 年的调查试验，提出了“有效领导的权变模式”，即菲德勒模型。他认为任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于是否与所处的环境相适应。他把影响领导者领导风格的环境因素归纳为三个方面：职位权力、任务结构和上下级关系。 　　　　2. [情境领导理论](http://www.so.com/s?q=%E6%83%85%E5%A2%83%E9%A2%86%E5%AF%BC%E7%90%86%E8%AE%BA&ie=utf-8&src=wenda_link)(situational leadership theory, SLT) 　　该理论由赫塞(Paul Hersey)和布兰查德(Ken Blanchard)提出，他们认为下属的“成熟度”对领导者的领导方式起重要作用。所以，对不同“成熟度”的员工采取的领导方式有所不同。 　　所谓“成熟度”(readiness)是指人们对自己的行为承担责任的能力和愿望的大小。它取决于两个要素：工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度包括一个人的知识和技能，工作成熟度高的人拥有足够的知识、能力和经验完成他们的工作任务而不需要他人的指导。心理成熟度指的是一个人做某事的意愿和动机。心理成熟度高的个体不需要太多的外部激励，他们靠内部动机激励。 　　在管理方格图的基础上，根据员工的成熟度不同，将领导方式分为四种：命令式、说服式、参与式和授权式。 织所面临的环境，[领导生命周期理论](http://www.so.com/s?q=%E9%A2%86%E5%AF%BC%E7%94%9F%E5%91%BD%E5%91%A8%E6%9C%9F%E7%90%86%E8%AE%BA&ie=utf-8&src=wenda_link)认为随着下属从不成熟走向成熟，领导者不仅要减少对活动的控制，而且也要减少对下属的帮助。当下属成熟度不高时，领导者要给予明确的指导和严格的控制，当下属成熟度较高时，领导者只要给出明确的目标和工作要求，由下属自我控制和完成。 　　3. [路径-目标理论](http://www.so.com/s?q=%E8%B7%AF%E5%BE%84-%E7%9B%AE%E6%A0%87%E7%90%86%E8%AE%BA&ie=utf-8&src=wenda_link)(path-goal model) 　　路径—目标理论是以期望机率模式和对工作、对人的关心程度模式为依据，认为领导者的工作效率是以能激励下属达到组织目标并且在工作得到满足的能力来衡量的。领导者的基本职能在于制定合理的、员工所期待的报酬，同时为下属实现目标扫清道路，创造条件。根据该理论，领导方式可以分为四种： 　　　　路径—目标理论告诉我们，领导者可以而且应该根据不同的环境特点来调整领导方式和作风，当领导者面临一个新的工作环境时，他可以采用指示型领导方式，指导下属建立明确的任务结构和明确每个人的工作任务；接着可以采用支持型领导方式，有利于与下属形成一种协调和谐的工作气氛。当领导者对组织的情况进一步熟悉后，可以采用参与者式领导方式，积极主动地与下属沟通信息，商量工作，让下属参与者决策和管理。在此基础上，就可以采用成就指向式领导方式，领导者与下属一起制定具有挑战性的组织目标，然后为实现组织目标而努力工作，并且运用各种有效的方法激励下属实现目标。 　　4.[领导者-参与模型](http://www.so.com/s?q=%E9%A2%86%E5%AF%BC%E8%80%85-%E5%8F%82%E4%B8%8E%E6%A8%A1%E5%9E%8B&ie=utf-8&src=wenda_link)(Leader-participation model) 　　1973年维克多·弗罗姆(Victor Vroom)和菲利普·耶顿(Phillip Yetton)提出了领导者—参与模型(Leader-participation model)，该模型将领导行为与参与决策联系在一起。由于认识到常规活动和非常规活动对任务结构的要求各不相同，研究者认为领导者的行为必须加以调整以适应这些任务结构。弗罗姆和耶顿的模型是规范化的——它提供了根据不同的情境类型而遵循的一系列的规则，以确定参与决策的类型和程度。这一复杂的决策树模型包含7项权变因素(可通过“是”或“否”选项进行判定)和5种可供选择的领导风格。 　　弗罗姆和亚瑟·加哥(Arthur Jago)后来又对该模型进行了修订。新模型包括了与过去相同的5种可供选择的领导风格，但将权变因素扩展为12个，其中10项按5级量表评定。

**6组织中的领导者应该怎么样成为高效的团队领导。**

答：1、团队凝聚力和结果 2、团队领导担负的任务和社会情感角色 3、团队领导者的个人职责。

**论述题**

**1根据激励理论，试论述组织中的领导者应该怎样对员工形成良好的激励。**

答：将激励与组织目标结合、重视沟通和了解员工需求、物质和精神激励相结合、建立公平合理的激励体制、营造激励的氛围和进行授权。

**2试论述追随者主动性程度与领导者所采取的领导风格之间的关系。**

答：主动性较低：当追随者主动性较低时，由于他们缺乏能力和技能，缺乏经验和安全感，或不愿为自己的任务行为承担个人责任，此时命令型的领导方法比较合适。当下属表现出很低的主动性时，领导者必须非常明确的告诉追随者应该做什么、如何做及何时做。

主动性中等：当追随者的主动性处于中等水平时，领导者采取劝说方式比较合适。追随者可能缺乏一些工作所需的教育和经验，但是他们有高度的自信、能力和兴趣，并愿意学习，这种情况下劝说方式比较有效。领导者可以给予一定指导但也需要追随者也提出意见，他们为下属指明任务，绝不仅仅告诉他们应该如何完成

主动性较高：当追随者的主动性较高，参与型领导方式比较有效。追随者拥有必须的教育程度、技能和经验，但他们对自己的能力缺乏自信，需要领导者提供一些指引。通过采用参与型方式，领导者能指导追随者不断发展，并为他们提供建议和帮助。

主动性很高：如果追随者的主动性很高，经验丰富，并且愿意为自己的工作行为承担责任，那么授权方法就会很有效。领导者把决策权和执行交给下属，因为他们有相应的技能、能力和积极态度去完成。

**3试述管理和领导的区别与联系；及两者在促进有效领导过程中所起到的作用。**

答：管理和领导在五方面进行区分：1. 提供指导管理者和领导者都要为组织提供指导，但却有所不同。管理侧重为特定的目标建立详细的计划和日程，然后分配资源以完成计划；关注底线和短期结果。领导则需要创立能激发兴趣的愿景并制定长远的战略，为实现该愿景进行相应的改变；注重愿景和长远发展。

2. 联系追随者 管理者需要搭建组织框架来完成计划，配备员工，制定政策，程序和系统来指导员工，并监督计划实施。管理者是思想者而员工是执行者。领导者则需要和员工交流组织愿景，以形成共享的组织文化和核心价值观，从而领导组织向理想的未来前进。这就需要员工既是思想家又是执行者，而领导者要培养所有人的主人翁精神。管理者按技能和知识区分员工，同时用部门和层级把他们分开；领导则打破界限，让员工之间的工作高度透明，强调协作，提倡团队的合作精神和平等。

3. 关注目标 管理注重的是工作任务和目标，通过一定步骤制造产品和提供服务。领导则关注启发和鼓励员工。管理关系建立在正式权利地位基础之上，而领导关系则基于个人影响力。

4. 个人素质的培养 管理过程强调保持感情上的距离，但领导则希望在感情上与每个人拉近距离。领导者倾向于用开放的思维，接受新想法。

5.创造成果 管理和领导会带来两种不同成果。管理能够带来稳定，具有可预见性，并通过高效企业文化使一切有序，好的管理者能使组织不断实现短期目标并满足不同的股东预期。领导带来变化，这种变化经常是根本性的变化，在追求完美的文化氛围中，领导者鼓励开放思维和诚实以及和谐的人际关系，并关注组织长期发展。

**4. 论述组织领导者应如何更好的运用‘双高’理论，促进组织发展。**

答： 行为理论认为，采用恰当行为方式的任何人都可以成为好的领导者，研究试图找出领导者的行为模式而不是关注其人格特质。相对于人格特征而言，行为更容易习得，因此任何人都有可能成为领导者。2.1 独裁式领导和民主式领导2.2 体谅结构型和主动结构型

2.3以雇员为导向和以工作为导向2.4 领导方格理论

**5根据领导学相关内容并结合例子，综合论述如何成为组织中的卓越领导者。**

答：1.管理和领导技巧的结合应用 2. 领导特质、行为和关系技能的掌握 3. 权变理论

4.理解领导和追随的有效影响和互动 5.激励和授权 6.领导团队 7.创造愿景和战略

**6综合论述领导者应怎样开发自己的思维实现卓越领导。**

答：开发领导者的4个要素包括：独立思考、开放式思维、系统思维和自我控制。这四方面可以帮助领导者审视自己的思维模式，克服盲点，因为这些盲点可能会限制领导的有效性并阻碍组织成功和发展。

1.1 独立思考 独立思考(independent thinking) 是指根据自己的信仰、想法和思考来质疑假设、解释信息和事件，而不是根据他人预设好的原则和常规。要想独立思考就意味着要保持思想上的警惕性，进行批评性的思考。独立思考是领导者有心的一部分。有心是指在信息和环境不断变化的情况下，不断的重新评估已经形成的做事方法。有心包括独立思考，也包括领导者的好奇心和学习。有心的领导者具有引导开发性的思维，通过自己的好奇和问题来刺激他人思考。(如brain storm-研讨会)

无心是指盲目的接受他人规定的原则和指示。无心的人让别人替自己思考，而有心的领导者总是寻找新想法和新途径。

在不断变化的组织世界里，这次对一件事的解决方法不可能下次还有效，所以领导者应采用批评性思维来从各角度来分析问题和难题，把所有可获得的信息综合起来形成可能的方案。当领导者采用批评性思考时，他们质疑所有的假设，寻找各种有分歧的意见，试图对各种选择进行平衡考虑。

1.2 开放式思维 派克鱼效应：当人们由于过去的经验而认为他们对某事有完全了解时，他们就表现出‘派克鱼效应’，因为他们拘泥于过去的真理而拒绝考虑其他可能性和从不同角度来看问题。领导者必须忘掉许多已经习惯的想法，以开放的态度接受新想法。这种开放的、暂时搁置自己的想法和意见的方式成为‘初学者思维’(beginner’s mind)。高效领导者总是致力于保持开放的头脑，并在组织中营造鼓励学习和好奇的氛围。他们理解过去经验的局限性，总是试图从各种不同角度来看问题。这些领导者在组织里鼓励员工公开的争论假设，质疑感知以及表达感受。

1.3 系统思维 系统思维(systems thinking)是指有能力看见全局而不只是系统的各个独立部分，从而加强或改变整个系统模式。系统思维使领导者能随时间推移寻找前进模式，关注那些有益于整个组织发展的流程、战略和关系网络。系统思维是用于关注模式和相互关系的思维原则和标准框架。组织系统具有复杂性，如果领导者可以看到复杂性下面隐藏的结构和关注到组织的全局，他们就能推动组织向前发展

1.4 自我控制 自我控制(personal mastery) 是指在个人成长和学习中，进行自我管理和约束，促进对自己的领导，达到理想效果。包括三大要素：个人愿景、面对事实和保持创新。

1. 实行自我控制的领导者能清楚明确什么对自己最重要。他们关注最终的目标和结果，关注能激励自己和组织的愿景和使命。

2. 坚持事实，领导者应该敢于发现那些限制自己的思维模式，并愿意挑战做事的假设和方式。坚持事实使他们能面对事实，增加他们实现目标的机会。

3. 通常愿景和现实之间存在巨大差距。承认并正视现实和理想之间的差距，坚定的面对它，是前进的决心和创造力的来源。高效领导者通过把现实拉近目标的方法来减小这种差距。意味着改变当前行为，努力向目标靠近。

**7结合权变理论分析领导风格和高效领导的关系。·**

最早对权变理论作出理论性评价的人是心理学家费德勒（F.Fiedler ）。 他于1962 年提出了一个“有效领导的权变模式（Contingency model of leadership effeveness）”，即[费德勒模式](http://www.so.com/s?q=%E8%B4%B9%E5%BE%B7%E5%8B%92%E6%A8%A1%E5%BC%8F&ie=utf-8&src=wenda_link)。这个模式把领导人的特质研究与领导行为的研究有机地结合起来，并将其与情境分类联系起来研究领导的效果。他通过15年调查之后，提出：有效的领导行为，依赖于领导者与被领导者相互影响的方式及情境给予领导者的控制和影响程度的一致性。 费德勒认为，领导者的行为及其所要追求的目标具有多样性。这种多样性的存在，是由领导者之间在基本需求方面的差异决定的。因此，应当而且必须以此种需求结构来界定领导方式。这是费德勒权变理论的基本出发点。所以，费德勒将领导方式（领导型态）归纳为两类，即“员工导向型”领导方式和“工作导向型”领导方式。前一领导方式以维持良好的人际关系为其主要需要，而以完成任务之需要为辅。后一领导方式则以完成任务为其主要需求，而以维护良好的人际关系之需求为辅。在这里，费德勒将领导方式认定为领导者的一种人格特定，这种人格特质是一种具有持久性且不易改变之特征。费德勒还设计出一种LPC 量表，用以鉴别不同的领导方式，并认为无论何种领导方式均有利弊，十全十美的领导方式是不存在的。 费德勒不仅对领导方式作了分类，而且还对领导效能作了界定，并在此基础上深入地探讨了如何使各种领导方式充分发挥其功能的问题。费德勒认为，一个领导者，无论他采取何种领导方式，其最终目的都是为了获取最大的领导效能，要想取得理想的领导效能，必须使一定的领导方式和与之相适应的领导情势相配合。 领导情势亦称“团体——任务”情境，是指发生领导行为所处的人际环境。它包括领导者与成员之间的相互关系、任务结构和职位权力三个要素。领导者与成员的关系是指团体成员对其领导者的情感，它包括尊重、友谊、信任、合作、接纳、支持以及忠诚程度。任务结构是指团体目标与任务的界定是否充分明确而妥当，它包括目标对成员来说是否清晰，成果的可测度如何，解决问题的方法是否具有正确性及完成任务的途径或手段之多寡等。职位权力则指领导者现居职位所具有的权力之多寡或能使部属服从指挥的程度。换句话说，也就是领导者现居职位能对部属施展多大影响力，包括领导者的地位、权威与责罚、升贬、任黜、加薪、指派等能力。在领导情势的三个因素中，领导者与成员的关系是最重要的因素。在费德勒看来，一个领导者要想取得理论的领导效能，必须通过一定的领导方式来对领导情势实施有效的控制，而领导者对领导情势程度又决定于领导者使领导情势三因素相互配合的状况。根据这三个因素不同的配合情形，可以看出领导对情势的控制程度有多高。因此，费德勒模式的最大优点于在它吸收了过去有关领导行为的研究成果，分清了不同领导方式能够发挥领导效能的情境。