

基础精讲班
人力资源管理专业知识与实务
经济专业技术资格考试

主讲老师：付子健

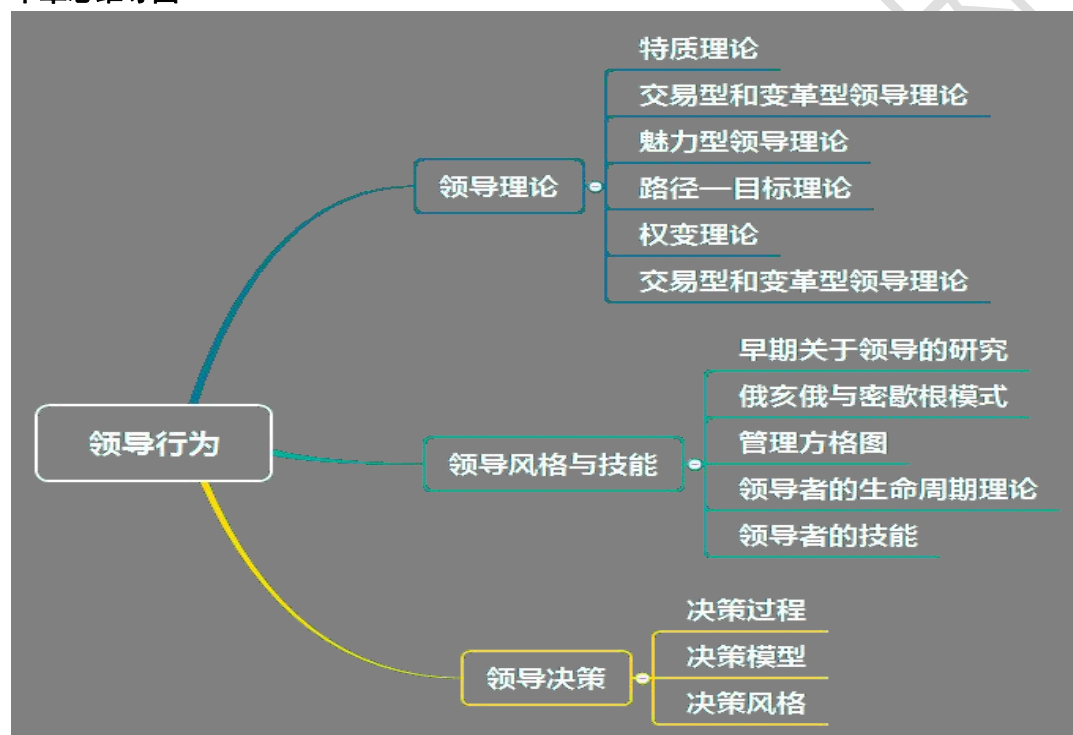
第二章 领导行为

第二章 领导行为

目录

- 1、领导理论
- 2、领导风格与技能
- 3、领导决策

本章思维导图



本章分值比重

年度	单选题	多选题	案例分析题
2011 年	4 题 4 分	2 题 2 分	3 题 6 分
2012 年	5 题 5 分	2 题 2 分	--
2013 年	4 题 4 分	1 题 2 分	--
2014 年	5 题 5 分	2 题 4 分	4 题 8 分
2015 年	3 题 3 分	1 题 2 分	--
2016 年	3 题 3 分	1 题 2 分	--
2017 年	2 题 2 分	1 题 2 分	--
2018 年	3 题 3 分	1 题 2 分	4 题 8 分

第一节 领导理论

第一节 领导理论

知识点 1 领导的概念与特质理论

一、领导的概念

领导指的是一种影响群体、影响他人以达成组织目标的能力。

领导有两个基本特点：领导必须具有影响力；领导必须具有指导和激励的能力。

领导的影响力主要来源于组织的正式任命。

第一节 领导理论

知识点 1 领导的概念与特质理论

二、特质理论

领导特质理论是最古老、发展最早的一个理论。

该理论认为：领导的特质是天生的，而非后天培养的。

特质理论的不足表现为：

- (1) 忽视了下属的需要
- (2) 没有指明各种特质之间的相对重要性
- (3) 忽视了情境因素
- (3) 没有区分原因和结果

第一节 领导理论

知识点 2 交易型和变革型领导理论

美国心理学家伯恩斯：交易型和变革型。

交易型领导：强调个人在组织中的与位置相关的权威和合法性，强调任务的明晰度、工作标准和产出，关注任务的完成及员工的顺从，依靠奖励和惩罚影响员工绩效。

变革型领导：通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们，为组织制定明确的愿景，通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效。

第一节 领导理论

知识点 2 交易型和变革型领导理论

表 2-1 交易型和改变型领导者的特征

交易型领导者
1. 奖励：承诺为努力提供奖励，为高绩效提供奖励，赏识成就 2. 差错管理（积极型）：观察和寻找对于标准的背离，采取修正行动 3. 差错管理（消极型）：仅在标准没有达成时进行干涉 4. 放任：放弃责任，避免做出决策
变革型领导者
1. 魅力：提供任务的愿景，潜移默化的自豪感，获得尊敬和信任 2. 激励：持续的高期望，鼓励努力，用简单的手段表达重要的意图 3. 智慧型刺激：提升智慧，理性和谨慎地解决问题 4. 个性化关注：给予个人关注，个性化地对待每名员工，培训和提出建议

第一节 领导理论

知识点 3 魅力型领导理论

魅力型领导者是指具有自信并且信任下属，对下属有高度的期望，有理想化的愿景，以及使用个性化领导风格的领导者。

魅力型领导者将促使追随者产生高于期望的绩效，以及强烈的归属感。

能够促使魅力归因的领导特质：自信、印象管理技能、社会敏感性和共情。

第一节 领导理论

知识点 3 魅力型领导理论、

魅力型领导者的道德特征和非道德特征

道德特征	非道德特征
<ul style="list-style-type: none">● 使用权利为他人服务● 使追随者的需要和志向与愿景相结合● 从危机中思考和学习● 激励下属独立思考● 双向沟通● 培训、发展并且支持下属，与他人分享● 用内在的道德标准满足组织和社会的兴趣	<ul style="list-style-type: none">● 为个人利益使用权利● 提升自己的个人愿景● 指责或批评相反的观点● 要求自己的决定被无条件接受● 单向沟通● 对追随者的需要感觉迟钝● 用外部的道德标准满足自我兴趣

第一节 领导理论

知识点 4 路径-目标理论

路径-目标理论：领导者的主要任务是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的支持和知道以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。

领导的激励作用：使绩效的实现与员工需要的满足相结合；为实现有效的工作绩效提供必需的辅导、指导、支持和奖励

第一节 领导理论

知识点 4 路径-目标理论

四种领导行为：

- (1) 指导式领导：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序
- (2) 支持式领导：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求
- (3) 参与式领导：主动征求并采纳下属的意见
- (4) 成就取向式领导：设定挑战性目标，鼓励下属展现自己的最佳水平

第一节 领导理论

知识点 4 路径-目标理论

领导的领导行为与结果之间的两个中间变量：下属控制范围之外的环境隐私，如工作结构、正式的权力系统、工作团队等；下属的个人特征，如经验、能力、内-外控等。

不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征。

下属的工作是结构化的——支持式领导

相信自己能够控制命运的内控型下属——参与型领导

外控型下属——指导型领导

第一节 领导理论

知识点 5 权变理论

权变理论：团队绩效的高低取决于领导者与情景因素之间是否搭配。

情景因素三个维度：

领导与下属的关系：下属对领导者信任、信赖和尊重的程度

工作结构：工作程序化、规范化的程度

职权：领导者在甄选、培训、激励、解聘等人事工作方面有多大的影响力和权力

费德勒的模型表明，在高度非结构化的环境下，员工会产生模糊和焦虑感，而领导者的结构和控制则可以解决这一问题。

第一节 领导理论

知识点 5 权变理论

不同领导风格在不同情景下的效能（1）

情景类型		一	二	三	四	五
情景维度	上下级关系	好	好	好	好	坏
	工作结构	高	高	低	低	高
	职权	大	小	大	小	大
领导风格	关系取向	低			高	
	工作取向	高			低	

第一节 领导理论

知识点 5 权变理论

不同领导风格在不同情景下的效能（2）

情景类型		六	七	八
情景维度	上下级关系	坏	坏	坏
	工作结构	高	低	低
	职权	小	大	小
领导风跟	关系取向	一般		低
	工作取向	一般		高

第一节 领导理论

知识点 6 领导—成员交换理论

美国管理心理学家乔治·格雷恩及其同事提出领导—成员交换理论，简称 LMX 理论

LMX 理论：团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期，就把下属分出“圈内人”和“圈外人”的类别

LMX 理论认为：这种交换过程是一个互惠的过程。从社会认知的角度来说，领导者们为了达成绩效目标和更持久的变化，应该着手于改变下属的自我概念。同时作为互惠的另一部分，下属通过他们的反应也在改变领导者的自我图式。

第一节 领导理论

历年真题回顾

2013-5: 魅力型领导者的特征不包括 ()。

- A. 自信并且信任员工
- B. 有理想化的愿景
- C. 承诺为努力提供奖励
- D. 对下属有高度的期望

【答案】: C

【解析】: 魅力型领导者是具有自信并且信任下属。对下属有高度的期望, 有理想化的愿景, 以及使用个性化风格的领导者。选项 C 属于交易型领导的特征。

第一节 领导理论

历年真题回顾

2013-6: 关注任务的完成及员工的顺从, 更多依靠奖惩影响员工的绩效, 这是 () 领导的主要特点。

- A. 交易型
- B. 改变型
- C. 魅力型
- D. 特质型

【答案】: A

【解析】: 交易型领导强调任务的明晰度、工作的标准和产出, 他们很关注任务的完成以及员工的顺从。

第一节 领导理论

历年真题回顾

2013-7: 根据路径——目标理论, 主动征求并采纳下属意见的领导方式称为 ()。

- A. 指导式领导
- B. 支持型领导
- C. 参与式领导
- D. 成就取向式领导

【答案】: C

【解析】: 参与式领导: 主动征求并采纳下属的意见。

第一节 领导理论

历年真题回顾

2014-4. 伯恩斯认为领导关注任务的完成和员工的顺从, 更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效, 是他的 () 理论。

- A. 交易型领导理论
- B. 改变型领导理论
- C. 魅力型领导理论
- D. 权变理论

【答案】: A

【解析】: 交易型领导理论观点: (1) 强调任务的明晰度、工作的标准和产出 (2) 关注任务的完成以及员工的顺从 (3) 依赖组织的奖惩制度来影响员工的绩效。

第一节 领导理论

历年真题回顾

2014-5: 罗伯特豪斯的路径-目标理论认为, 主动征求并采纳下属的意见, 属于什么类型的领导行为: ()。

- A. 指导式
- B. 支持型
- C. 参与式
- D. 成就取向式

【答案】: C

【解析】: 指导式: 让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。

支持型: 努力建立舒适的工作环境, 亲切友善, 关心下属的要求。

参与式: 主动征求并采纳下属的意见。

成就取向式: 设定挑战性目标、鼓励下属实现自己的最佳

第一节 领导理论

历年真题回顾

2018-68. 罗伯特豪斯在路径-目标理论中确定的领导行为包括 ()

- A. 支持型领导
- B. 参与式领导
- C. 成就取向式领导
- D. 指导式领导
- E. 权变型领导

【答案】 ABCD

【解析】 路径-目标理论确定的领导行为: 指导式领导, 支持型领导, 参与式领导, 成就取向式领导

第一节 领导理论

历年真题回顾

2015-3. 有些领导者自信并且信任下属, 对下属有高度的期望, 有理想化的愿景, 并具有个性化风格, 这种类型的领导属于 ()。

- A. 魅力型领导
- B. 交易型领导
- C. 支持型领导
- D. 成就取向式领导

【答案】: A

【解析】: 魅力型领导者是指具有自信并且信任下属, 对下属有高度的期望, 有理想化的愿景, 以及使用个性化风格的领导者。

第一节 领导理论

历年真题回顾

2015-4: 根据费德勒的权变理论, 不属于情景性因素的维度是 ()。

- A. 工作结构
- B. 领导与下属的关系
- C. 领导风格
- D. 职权

【答案】: C

【解析】: 费德勒认为情景性的因素可以分为三个维度:

一是领导与下属的关系——主要指的是下属对领导者信任、信赖和尊重的程度;

二是工作结构——主要指的是工作程序化、规范化的程度；
三是职权——主要指的是领导者在甄选、训练、调薪、解聘等人事工作方面有多大的影响力和权力。

第一节 领导理论

历年真题回顾

2018-42. 按照费德勒的领导权变理论，情景性因素的构成维度不包括（ ）

- A. 领导与下属的关系
- B. 组织文化
- C. 职权
- D. 工作结构

【答案】B

【解析】费德勒权变理论：领导与下属的关系，工作结构，职权

第一节 领导理论

历年真题回顾

2015-62: 交易型领导的特征包括（ ）。

- A. 放任
- B. 激励
- C. 差错管理
- D. 奖励
- E. 魅力

【答案】：ACD

【解析】：交易型领导者的特征有：奖励、差错管理（积极型、消极型）、放任。

第一节 领导理论

历年真题回顾

2016-4. 费德勒的权变理论认为，领导者与情境因素之间是否搭配，对团队绩效有着重要的影响，在费德勒提出的情境因素中不包括（ ）。

- A. 领导与下属关系
- B. 工作结构
- C. 职权
- D. 工作环境

【答案】：D

第一节 领导理论

历年真题回顾

2017-3 与豪斯的路径-目标理论不相符合的是（ ）

- A. 领导者能够根据不同情况表现出不同的领导行为
- B. 不同的领导行为适用于不同的环境因素和个人特征
- C. 对于能力强的下属，指导式领导可以带来更高的业绩和满意度
- D. 领导者的主要任务是帮助下属达成目标并提供必要的支持与领导

【答案】：C

【解析】：本题考查路径-目标理论，对于能力强或经验丰富的下属，指导式的领导则可能

被视为多余的

第一节 领导理论

历年真题回顾

2017-62. 依据权变理论的观点，能使工作取向型领导的绩效高的情景是（ ）

- A. 上下级关系坏、工作结构低，领导者职权小
- B. 上下级关系好、工作结构高，领导者职权大
- C. 上下级关系坏、工作结构高，领导者职权大
- D. 上下级关系好、工作结构低，领导者职权大
- E. 上下级关系好、工作结构低，领导者职权小

【答案】： ABD

第一节 领导理论

历年真题回顾

【解析】： 本题考查权变理论。美国心理学家费德勒的权变理论认为，团队绩效的高低取决于领导者与情境因素之间是否搭配，下列情景下工作取向型的领导绩效高：（1）上下级关系坏、工作结构高，领导者职权大；（2）上下级关系好、工作结构高，领导者职权大；（3）上下级关系好、工作结构低，领导者职权大；（4）上下级关系好、工作结构低，领导者职权大

第二节 领导风格与技能

第二节 领导风格与技能

知识点 7 早期关于领导的研究

领导风格的概念

领导风格是指领导者在实际领导中表现的习惯化行为特点。

领导风格既可能是正性的也可能是负性的。

麦克格雷 X、Y 理论

X 理论：传统权威的管理风格

Y 理论：启发式、人性化的管理风格

第二节 领导风格与技能

知识点 7 早期关于领导的研究

（一）勒温的民主与专制模式

男孩行为学试验：三个爱好俱乐部；做面具、切割肥皂；三种领导：独裁式、民主式、放任式。

类型	结论
独裁型	富有攻击性或缺乏感情；领导离开，产生攻击性
民主型	攻击性居中
放任型	产生最多攻击性

第二节 领导风格与技能

知识点 7 早期关于领导的研究

（二）斯道格迪尔的研究

综合 124 项特质研究——

1. 鉴别出 8 项领导特质——

智力、机敏、洞察力、责任、主动性、坚定、自信、善于社交。

2. 拥有特定的特质未必成为领导，还与工作情境有关。

领导不是被动的，而是产生于领导者和相关群体成员工作关系中的互动；标志着新的强调领导行为和领导情境的领导研究理论的诞生。

第二节 领导风格与技能

知识点 8 俄亥俄与密歇根模式

（一）俄亥俄模式

美国俄亥俄大学，20 世纪 40 年代进行领导行为研究。

通过问卷答案分析，聚焦两个维度：

关心人：

领导注重人际关系，尊重和关心下属建议和情感，更愿意建立相互信任的关系。

工作管理：

领导为达到目标而在规定或确定自己与下属的角色时所从事的行为活动，包括组织的工作任务、工作关系、工作目标。

第二节 领导风格与技能

知识点 8 俄亥俄与密歇根模式

结论：

工作管理和关心人得分都高的领导比其他类型的（均低或一高一低）领导更能促使员工有高的绩效和高的工作满意度。

第二节 领导风格与技能

知识点 8 俄亥俄与密歇根模式、

（二）密歇根模式

美国密歇根大学，同俄亥俄大学几乎同时进行研究。

聚焦两个维度：

员工取向：

员工取向的领导关注人际关系，主动了解并积极满足员工需要。

生产取向：

生产取向的领导强调工作技术和任务进度，关心工作目标的达成。

第二节 领导风格与技能

知识点 8 俄亥俄与密歇根模式

结论：

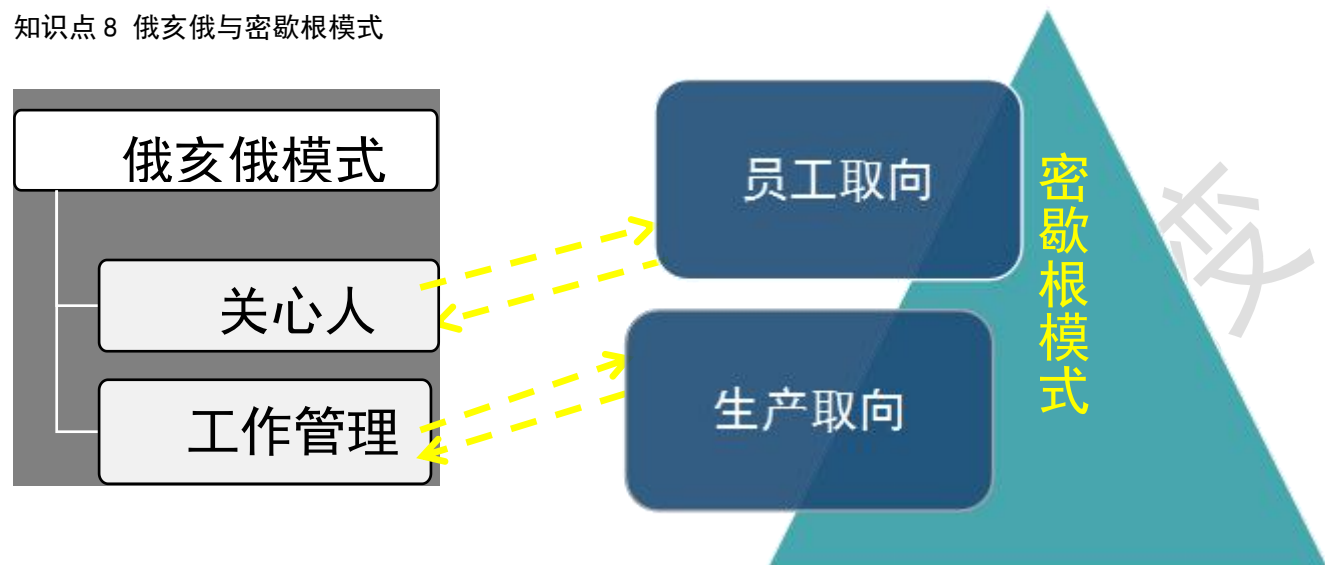
员工取向——与团体高绩效和员工高度满足感相关；

生产取向——和低绩效、低满足感相关。

支持员工取向的领导风格。

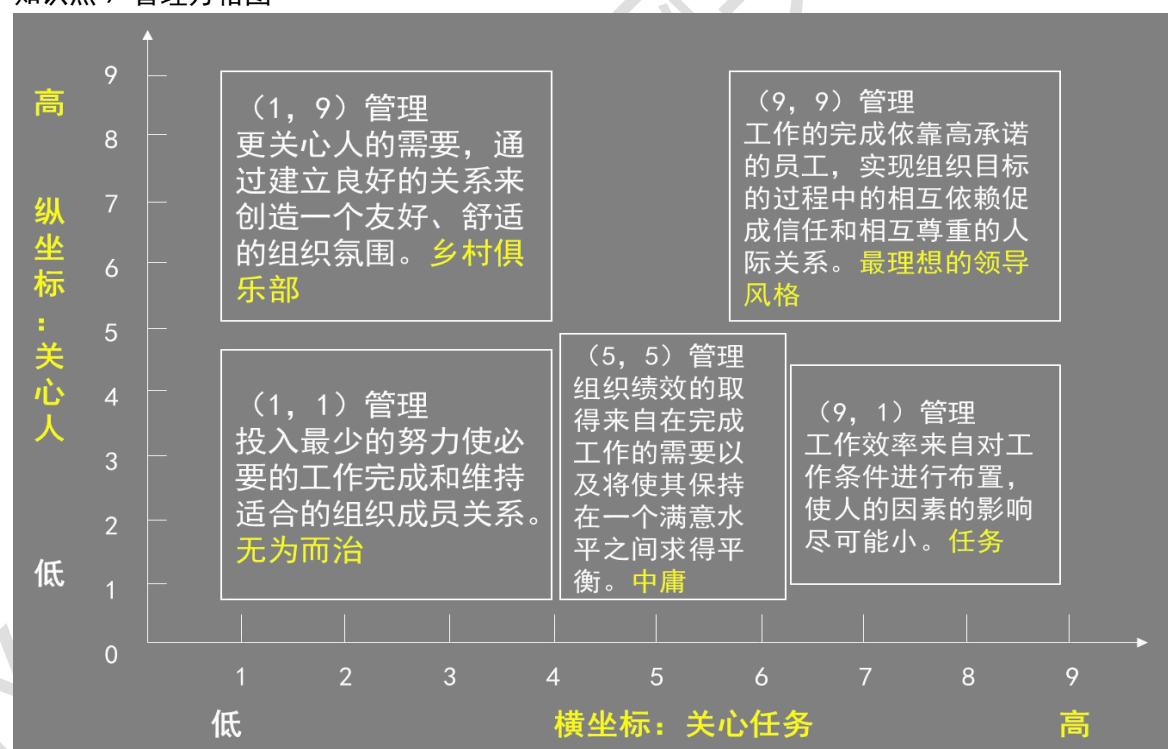
第二节 领导风格与技能

知识点 8 俄亥俄与密歇根模式



第二节 领导风格与技能

知识点 9 管理方格图



第二节 领导风格与技能

知识点 9 管理方格图

1. 无为而治:

既不关心人，也不关心任务。只投入最少量的努力使必要的工作完成和维持适合的组织成员关系。

2. 最理想的领导风格:

既关心任务又关心人。工作的完成依靠高承诺的员工，实现组织目标过程中的相互依赖促成

信任和相互尊重的人际关系。

第二节 领导风格与技能

知识点 9 管理方格图

3.乡村俱乐部型：

极度关心人的需要，但对任务漠不关心。通过建立良好的关系来创造一个友好、舒适的组织氛围。

4.任务型管理：

极度关心任务，对人漠不关心。工作效率来自对工作条件进行布置，使人的因素的影响尽可能小。

5.中庸式管理：

组织绩效的取得来自完成工作的需要以及将其保持在一个满意水平之间求得平衡。

第二节 领导风格与技能

知识点 10 领导者的生命周期理论

保罗·赫塞和布兰查德发展出的生命周期（又称情境领导）论：影响领导者风格选择的一个重要因素是下属的成熟程度。

观点：

影响领导者风格选择的一个重要因素是下属的成熟程度。成熟度越高，执行任务的能力越强，越不需要他人的指挥。

成熟度是个体对自己行为负责的能力和意愿。

包括：工作成熟度—知识和技能水平。

心理成熟度—从事工作的意愿或动机。

第二节 领导风格与技能

知识点 10 领导者的生命周期理论

把工作取向和关系取向两个维度相结合，得出四种领导风格：

（1）推销式：高工作—高关系

不仅指导而且支持员工。

（2）授权式：低工作—低关系

放任；较少指导或支持，让下级自主决定。

第二节 领导风格与技能

知识点 10 领导者的生命周期理论

（3）指导式：高工作—低关系

规定任务及角色职责，指示员工如何做。

（4）参与式：低工作—高关系

领导与下属共同决策，提供便利条件及沟通。

特点：

强调被领导者的重要性，指出对于不同成熟度的员工，应采取不同形式的领导方式，以求得最佳绩效。

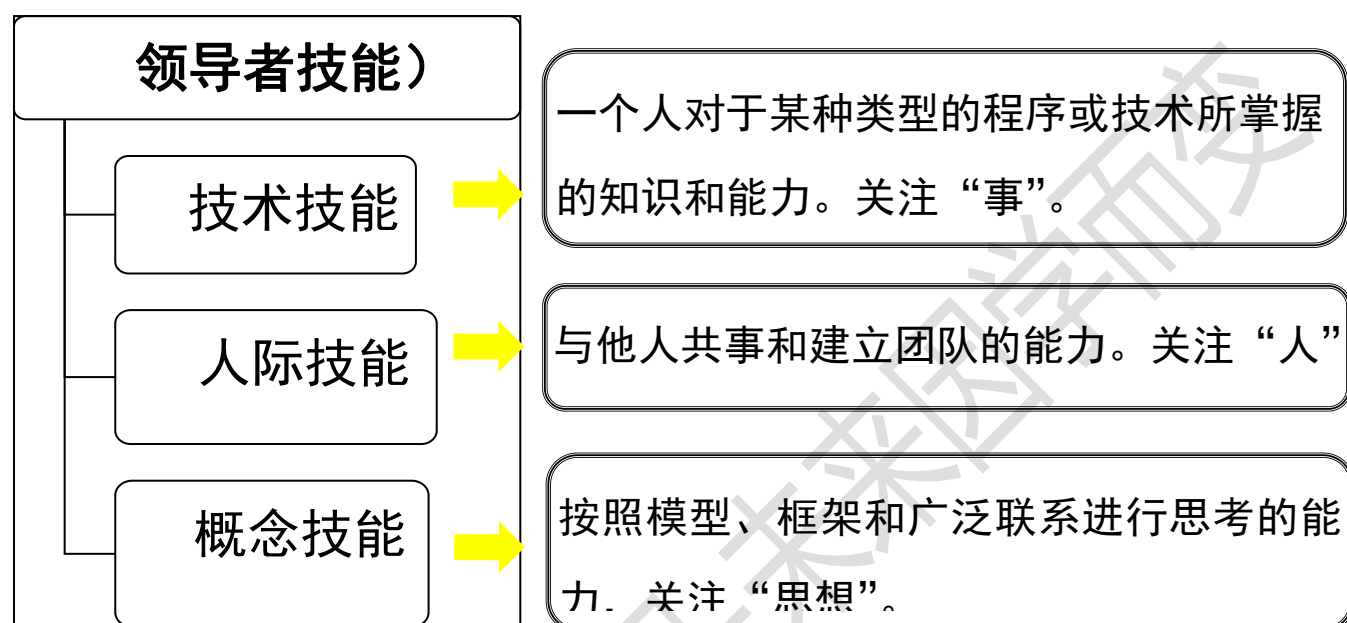
第二节 领导风格与技能

知识点 11 领导者的技能

领导者的技能：

成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动。

领导者的三种主要技能是技术技能、人际技能和概念技能。



第二节 领导风格与技能

知识点 11 领导者的技能

不同层次的领导者对三种技能的需求有差异。领导技能分析表明，不同层次的管理者需要的三种技能的相对比例是不同的。管理层级越高，工作中技术技能所占的比例越小，而概念技能所占的比例越大。

领导技能提升的途径：

基于领导力的培养，通过学习和已经获得的知识为基础的方法来得到提高

讲师辅导

培训、工作设计、行为管理等其他组织行为技能也可以用来发展领导技能

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

2013-8：根据管理方格理论，“乡村俱乐部”领导风格的特点是（ ）。

- A. 管理者既不关心任务，也不关心人
- B. 管理者既关心任务，也关心人
- C. 管理者极端关注人
- D. 管理者极端关注任务

【答案】：C

【解析】：管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格，在方格中有5种基本风格，描述了关心人和关心任务的交互作用。对人极端关注的（1，9）为“乡村俱乐部”领导风格。

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

2014-6：道格拉斯·麦克格雷格的经典的X理论，指的是（ ）

- A. 独裁
- B. 传统权威的管理风格
- C. 决策的参与
- D. 人际关系

【答案】：B

【解析】：X 理论代表了传统权威的管理风格，Y 理论代表了启发式、人性化的管理风格。

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

2014-7：保罗赫塞的领导者生命周期理论，个人对自己的行为负责任的能力和意愿就是指（ ）。

- A. 心理成熟度
- B. 能力成熟度
- C. 技能成熟度
- D. 工作成熟度

【答案】：D

【解析】：成熟度是指个体对自己的行为负责任的能力与意愿，包括：工作成熟度和心理成熟度。

工作成熟度：一个人的知识和技能水平

心理成熟度：从事工作的意愿或动机

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

2014-62：俄亥俄大学研究得出领导行为的维度包括（ ）。

- A. 关心环境
- B. 关心人
- C. 工作管理
- D. 工作设计
- E. 目标设计

【答案】：BC

【解析】：俄亥俄模式研究得出领导行为的两个维度：关心人、工作管理。

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

2018-02. 关于研究领导行为的俄亥俄模式的说法，错误的是（ ）

- A. 工作管理是指领导者为了达成目标而在规定自己与下属的角色时所从事的行为活动
- B. 关心人是指领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感
- C. 高度人际取向的领导者帮助下属解决个人问题
- D. 高度工作取向的领导者更加友善而平易近人公平的对待每一个下属

【答案】D

【解析】选项 D 错误，高度工作取向的领导者关注员工的工作，要求维持一定的绩效水平，并强调工作的最后期限。

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

2016-3. 关于领导者技能的说法，错误的是（ ）。

- A. 领导者不一定需要熟练掌握他所管理的团队的技术技能
- B. 管理层级越高，越需要制定长期计划，工作中概念技能所占的比例也就越大
- C. 组织中较低层次的领导只要带领下属完成工作目标即可，不需要人际技能
- D. 领导技能可以通过培训，工作设计，行为管理等组织行为来发展

【答案】：C

【解析】：领导者技能强调组织中任何层次的领导者都不能逃避有效人际技能的要求，故选项 C 错误。

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

2014 案例：

某公司是一家成立于 2016 年的生鲜创业公司。该公司在很短的时间内在北京等大城市拥有了超过 500 家直营及联营门店，注册用户超过 300 万。随着店铺数量的增加，公司运作开始出现问题，客户投诉增多，主要反映水果不新鲜。为了减轻各区域总经理的工作量，公司急需在各区域内部提拔副总经理。

曾先生为华车地区的区域总经理，有丰富的创业经历，加入公司时从上一家公司带来了不少得力骨干。他善于从危机中思考和学习，并且愿意发展和支持下属，因此和他共事的人都对他有极高的信任感与忠诚度。目前，曾先生有两个比较中意的副总经理人选，一位是曾先生从上一家公司带来的得力助手小刘，他善于通过更高的理想和价通观来激励身边的同事，另一位则是一直在该公司工作的小李，他做事非常关注任务的明晰度、标准和产出。两人的工作效率都很高且优点突出。曾先生最初感到很难选择，最终，还是决定任命小李为区域副总经理。

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

由于本区域员工的能力、产能存在差异，有的店铺下午六点下班，有的晚上八点半下班。曾先生和小李需要决定是否对员工的下班时间做出统一规定。小李表示，这件事情的关键问题是统一下班时间后，原本工作效率低的店铺如何提高工作效率，以及为了提高员工的效率，公司需要提供的资源及相应的成本

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

93. 曾先生的领导风格属于（ ）

- A. 目标型
- B. 魅力型
- C. 权变型
- D. 发展型

【答案】B

【解析】根据案例：他善于从危机中思考和学习，并且愿意发展和支持下属因此和他共事的人都对他有极高的信任感与忠诚度。符合魅力型领导的内容。

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

94. 小李被任命为区域副总经理，他的领导风格属于（ ）

- A. 变革型
- B. 交易型
- C. 专制型
- D. 民主型

【答案】B

【解析】根据案例：小李做事非常关注 任务的明晰度、标准和产出。符合交易型领导的内容。

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

95. 小李现在需要承担的主要职责统筹管理整个大区整体运营，因此小李需要拥有或亟待提高的技能有（ ）

- A. 技术能力
- B. 人际技能
- C. 概念技能
- D. 专业知识

【答案】BC

【解析】组织中任何层次的领导者都不能逃避有效人际技能的要求，越高的管理职位，概念技能的作用越重要。管理层级越高，工作中技术技能所占的比例越小而概念技能所占的比例越大。小李作为区域副总经理，BC 符合题意。

第二节 领导风格与技能

历年真题回顾

96. 在决定是否统一下班时间的问题上，小李的决策风格属于（ ）

- A. 指导型
- B. 分析型
- C. 概念型
- D. 行为型

【答案】B

【解析】分析型：决策者具有较高的模糊耐受性及很强的任务和技术取向喜欢对情境进行分析，比指导型决策者评估更多的信息和备选方案。根据案例，小李表示，这件事情的关键问题是统一下班时间后，原本工作效率低的店铺如何提高工作效率，以及为了提高员工的效率，公司需要提供的资源及相应的成本。B 正确。

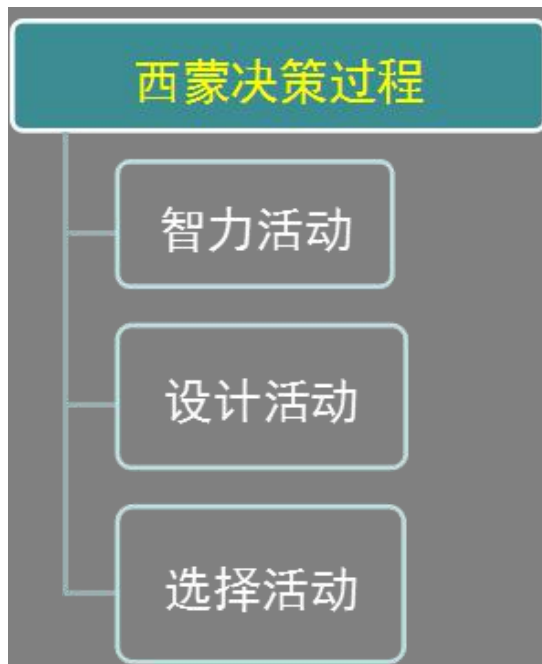
第三节 领导决策

第三节 领导决策

知识点 12 决策过程

一、决策过程

（一）西蒙的决策过程



第三节 领导决策

知识点 12 决策过程

1. 智力活动：

最初的过程，包括对环境进行搜索，确定决策的情境。

【案例】决定年底是否给销售冠军奖励时，首先需要考虑目前公司在冠军奖励上是否有先例？目前士气是否需要奖励？

2. 设计活动：

包括探索、发展和分析可能发生的行为系列。

【案例】经过考虑，公司没有奖励先例，团队士气目前比较低落；如果不奖励，团队士气会更加低落；奖励，会提升士气。

3. 选择活动：

在第 2 步中选择一个行为。

【案例】最终选择进行奖励。

第三节 领导决策

知识点 12 决策过程

（二）明茨伯格的决策过程



第三节 领导决策

知识点 12 决策过程

1. 确认阶段：

认知到问题或机会的产生，进行诊断。

【案例】发现员工迟到现象严重。经诊断，发现员工队伍懒散，无所事事。

2. 发展阶段：

个体搜寻现有的标准程序或者解决方案，或者设计全新的、量身定做的解决方案的过程。

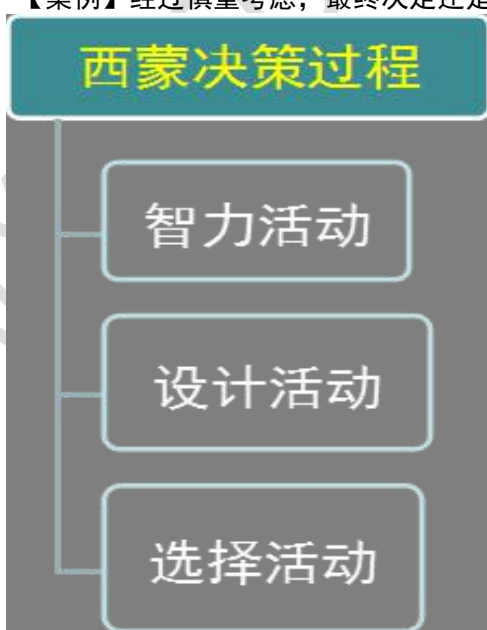
【案例】搜寻现有考勤制度，发现形同虚设，没有彻底执行。于是面临选择：通过彻底执行考勤制度还是对团队进行激励来解决迟到问题。

第三节 领导决策

知识点 12 决策过程

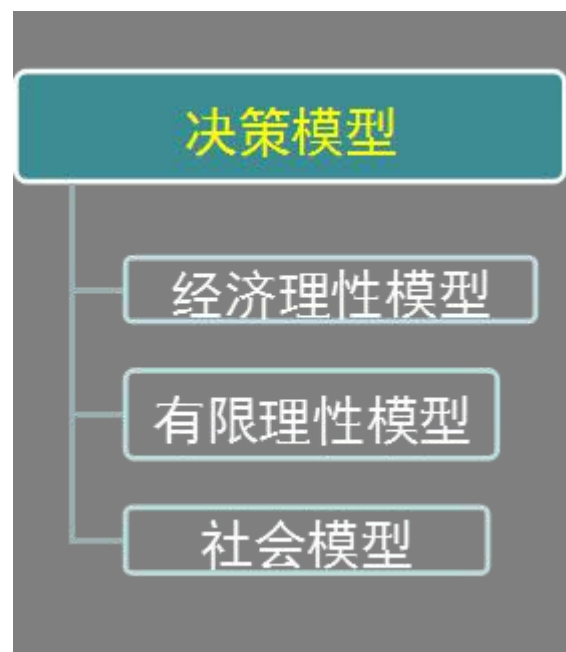
3. 选择阶段：

【案例】经过慎重考虑，最终决定还是通过严格执行现有考勤制度进行处理。



第三节 领导决策

知识点 13 决策模型



第三节 领导决策

知识点 13 决策模型

（一）经济理性模型

决策者有五个特征 ——

- （1）从目标意义上分析，决策完全理性；
- （2）存在完整和一致的偏好系统，使决策者在不同的备选方案中进行选择；
- （3）决策者可以知道所有备选方案；
- （4）可以通过计算选择出最佳备选方案；
- （5）对概率的计算不存在任何困难。

这种决策模型意味着决策是完美的，过于理想化；

有能力使组织目标最大化。

第三节 领导决策

知识点 13 决策模型

案例分析：某企业面临是否空降总经理的决策

- 1.从目标意义上分析，决策完全理性；
→经过慎重考虑，企业必需，并且内部无人可以提拔。
- 2.存在完整和一致的偏好系统，使决策者在不同的备选方案中进行选择；
→与猎头公司合作，推荐不同类型候选人才；关于人员偏好，决策层意见一致。

第三节 领导决策

知识点 13 决策模型

3. 决策者可以知道所有备选方案；

→企业高管完全可以预测引进的所有总经理候选人会出现的不同结果及相应对策。

4. 对计算复杂性无限制，可以通过计算选择出最佳备选方案；

→企业高管完全可以通过数据预测引进的所有总经理候选人产生的经济效益。

5. 对概率的计算不存在任何困难。

→对于引进的总经理候选人成功、折中或失败的概率测算是完全有可能并且准确的。

第三节 领导决策

知识点 13 决策模型

(二) 西蒙有限理性模型

(1) 在选择备选方案时，决策者试图使自己满意，或者寻找令人满意的结果。

(2) 决策者所认知的世界是真实世界的简化模型。他们满意于这样的简化，因为他们相信真实世界绝大部分都是空洞的。

(3) 遵循满意原则即可，不必知道所有方案。

(4) 用简单的经验启发式原则、商业窍门或习惯进行决策，不需很高的思维和计算的能力。

第三节 领导决策

知识点 13 决策模型

(三) 社会模型

弗洛伊德认为：

人类的行为主要由无意识的需求来驱动；没有办法进行有效的理性决策。

人们有坚持错误决策的倾向。

原因：项目的特点，心理决定因素，社会压力，组织的决定因素。

第三节 领导决策

知识点 14 决策风格

三、决策风格

除关注决策模型是否理性外，还关注管理者在不同备选方案中进行选择的风格。

决策风格归纳的两个维度：

价值取向：决策者关心的是任务和技术本身，还是人和社会的因素

模糊耐受性：测量到的决策者需要的结构和控制的程度（低模糊耐受性），以及是否有能力在不确定的环境中工作（高模糊耐受性）

第三节 领导决策

知识点 14 决策风格

四种不同的决策风格：

	较高模糊耐受性	较低模糊耐受性
关注任务和技术	【分析型】 喜欢对情境进行分析,倾向于过度分析事物	【指导型】 喜欢关注事实,迅速完成工作
关注人和社会	【概念型】 视角宽阔,喜欢不同的选择。会空想和犹豫不决	【行为型】 能与他人很好合作,喜欢公开交换意见;不喜欢困难的决策

第三节 领导决策

历年真题回顾

2018-53. 关于决策模型的说法，正确的是（ ）

- A. 社会模型认为人类可以在无意识的需求驱动下进行有效的理性决策
- B. 社会模型将人们存在的坚持错误决策的倾向称为投入的减少
- C. 有限理性模型认为决策者追求的是满意而非最大化
- D. 经济理性模型认为决策者无法知道所有备选方案

【答案】C

【解析】选项 A 错误，社会模型认为人类的行为主要是由无意识的需求来驱动的，人类没有办法进行有效的理性决策。

选项 B 错误，人们存在的坚持错误决策的倾向称为投入的增加。

选项 D 错误，经济理性模型中，决策者可以知道所有备选方案。

第三节 领导决策

历年真题回顾

2013-63. 关于有限理性模型内容的说法，正确的是（ ）。

- A. 决策者可以知道所有的可能方案
- B. 决策者可以通过计算选出最佳方案
- C. 决策者的目标是找到令人满意的结果
- D. 存在完整和一致的偏好系统，使决策者在备选方案中进行选择
- E. 决策者认知的是真实世界的简化模型

【答案】：CE

【解析】：选项 ABD 属于经济理性模型中决策者具备的特征。

选项 CE 属于有限理性模型的内容

第三节 领导决策

历年真题回顾

2014-8：决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向，属于（ ）。

- A. 指导型

- B. 分析型
- C. 概念型
- D. 行为型

【答案】： B

【解析】：

	较高模糊耐受性	较低模糊耐受性
关注任务和技术	【分析型】 喜欢对情境进行分析，倾向于过度分析事物	【指导型】 喜欢关注事实，迅速完成工作
关注人和社会	【概念型】 视角宽阔，喜欢不同的选择。会空想和犹豫不决	【行为型】 能和其他人很好合作，喜欢公开交换意见；不喜欢困难的决策

第三节 领导决策

历年真题回顾

2014-63.明茨伯格及其同事所提出的决策过程包括（ ）。

- A. 发展阶段
- B. 确认阶段
- C. 整合阶段
- D. 选择阶段
- E. 设计阶段

【答案】： ABD

【解析】： 明茨伯格决策过程：确认阶段，发展阶段，选择阶段。

第三节 领导决策

历年真题回顾

2015-5.西蒙把决策过程分为（ ）。

- A. 智力活动、设计活动、选择活动
- B. 确认阶段、发展阶段、选择阶段
- C. 知觉活动、逻辑推理、选择活动
- D. 探索活动、发展阶段、选择阶段

【答案】： A

【解析】： 西蒙认为决策过程可以分为三个阶段：智力活动、设计活动、选择活动。

第三节 领导决策

历年真题回顾

2016-5.小张发现，他的领导在做决策时收集尽可能多的信息，与尽可能多的人进行讨论，而且擅长使用创新的方法解决问题，这种决策风格属于（ ）。

- A.概念型
- B.指导型
- C.分析型
- D.行为型

【答案】： A

【解析】： 决策风格概念型：决策者具有较高的模糊耐受性水平，倾向对人和社会的关注，视角宽阔，喜欢不同的选择。会空想和犹豫不决

第三节 领导决策

历年真题回顾

2016-61.在决策过程中存在投入增加现象，也即人们坚持错误决策的倾向，下列可能导致投入增加现象的因素包括（ ）。

- A.投资回报延期
- B.管理者不存在信息加工错误，比如忽略了负面信息
- C.决策者想要维护自己的面子
- D.组织的沟通体系失效
- E.决策者拒绝变革

【答案】： ACDE

第三节 领导决策

历年真题回顾

【解析】： 本题考查决策模型。社会模型中，有一部分决策者认为人们有坚持错误决策的倾向，他们称之为投入的增加。产生这种现象的原因主要有四个：

（1）项目的特点：出现这种投入增加的主要原因可能是由于项目的特点。例如投资回报的延期，以及临时问题的处理，都有可能使决策者坚持或者增加错误的行为。

（2）心理决定因素：一旦管理者做出了错误的决策，他可能存在信息加工错误使用了有偏差的因素或者采取了比信息所证实的应当采用的行为更加激进的措施。同时由于决策者置身其中，负面信息被忽略，自身防御机制启动。

第三节 领导决策

历年真题回顾

（3）社会压力：对于决策者来说，存在着同伴压力，以及需要维护自己的面子，所以继续维持或增加错误行为。

（4）组织决定因素：不仅项目和任务的特点可以导致决策者固执己见，组织中沟通体系的失效，政治体系的破坏以及拒绝变革都会造成同样的结果

第三节 领导决策

历年真题回顾

2017-4.西蒙的有限理性模型认为，决策者在决策时依据的是（ ）原则

- A.最大化
- B.经济
- C.满意
- D.简化

【答案】： C

【解析】： 本题考查的是有限理性模型，有限理性模型认为，由于采用的是满意原则而非最大化原则，决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案