

第五章 领导

一、名词解释

1. 领导
2. 领导者
3. 法定权力
4. 自身影响力
5. 权变理论

二、单项选择

1. 复杂人假设认为（ ）
A、大多数人都是为了满足基本的生理需要和安全需要，所以他们将选择那些在经济上获利最大的事去做
B、工人与工人之间的关系所形成的影响力，比管理部门所采取的管理措施和奖励具有更大的影响
C、大多数人在解决组织的困难问题时，都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造性
D、人在同一个时间内会有多种需要和动机，这些需要和动机相互作用、相互结合，形成了一种错综复杂的动机模式
2. 民主式领导方式的特点之一是：（ ）
A、领导者预先安排一切工作的程序和方法，下属只能服从。
B、分配工作时尽管照顾到个人的能力，兴趣和爱好。
C、对工作事先无布置，事后无检查，权力完全给予个人，一切悉听尊便。
D、领导方法的选择取决于环境和个性。
3. 由自我实现人假设所产生的管理措施为：（ ）
A、应以金钱收买员工的效力和服从
B、管理人员在进行奖励时，应当注意集体奖励，而不能单纯采取个人奖励
C、在管理制度上给予工人更多的自主权，实行自我控制，让工人参与管理和决策，并共同分享权力。
D、管理人员应事先为工人设计具体的行为模式，让工人按此模式实现自身的价值。
4. 麦格雷戈的X理论是对哪一种人性假设的概括（ ）
A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人

三、多项选择

1. 根据费德勒模型，影响领导形态有效性的环境因素有：（ ）
A、领导者和下属的关系；
B、职位权力；
C、领导者的个人特性；
D、任务结构。
2. 李柯特把领导方式分为（ ）
A、剥削式集权领导；
B、仁慈式集权领导；
C、协商式民主领导；
D、放任式领导；
E、参与式民主领导；
F、专制式领导。
3. 领导行为四分图中领导行为分为四种类型，即（ ）
A、高体贴与低组织
B、高体贴与高组织

- C、高关系与低任务
- D、低关系与低任务
- E、低体贴与低组织
- F、低体贴与高组织

四、填空

1. 领导者的影响力主要来自于_____和_____两种。
2. 将人看作社会人是根据_____提出来的。
3. 从人性的假设角度看，管理_____的重点放在工作上；管理_____主要是建立亲善的感情和良好的人际关系；而管理_____应重在创造一个使人得以发挥才能的工作环境。
4. 利克特把领导者分为两种基本类型，即_____的领导与_____的领导。
5. _____和_____在管理方格中列出了五种典型的领导方式。

五、是非判断

1. 权变理论认为，任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于是否适应所处的环境。
2. 领导即领导者。

六、简答题

1. 在领导工作中应坚持怎样的用人原则？
2. 自我实现人假设的主要内容是什么？应采取何种相应的管理措施？
3. 管理方格理论的主要内容及作用是什么？

七、论述题

1. 联系中国实际，谈谈你对人性假设理论的理解及其在领导工作中的运用。

八、案例分析

[案例]

达利电器公司正处在艰难时期，这不仅归因于宏观经济的不景气，而且也归因于来自国外进口产品的冲击。一个时期以来，公司管理层与工人的关系已很糟糕。工人通常要求增加工资，而且也得到了。但最近几个月里，事情起了变化，公司方面和工人都认识到他们的前景黯淡。

管理层认为，公司已处在朝不保夕的状态中，因而要求工人让步和削减工资。工人们则开了一个会，讨论了公司的情况，尽管有一名工人认为自己的工资高，赞同减低工资，但大多数工人却不同意，也不想做出任何让步。事实上，工人对管理部门的意图很不信任，觉得如果作出了让步，就会促使公司提出一些额外要求。经过长时间的讨论之后，有些工人比较同意让步，假使管理部门能作出类似牺牲的话。可是公司管理部门并不想作出任何承诺。在其后的几周内，情况愈来愈坏，解雇的事提出来了，工人同意实行削减一定的工资，但附有一个协议，即在公司情况好转后，工人可以某种方式分享公司的利润。

一个月之后，一些大公司的行政主管的薪水调查表在一家全国性杂志上发表了，其中透露出这家公司的行政主管拿到的报酬大量递增。一名工人评论说：“恰恰你不能够信任高层管理部门。我希望我们像日本有公司那样，在艰难时刻，首先削减红利，然后削减高层管理部门的薪水，稍后再减少中层主管人员的薪水，至于工人的工资则是最后减少的。”

[问题]

1. 你认为工人应该作出让步并且应该同意减工资吗？
2. 如果你是公司的领导，你将怎样处理这种情况？

第五章 领导

【本章参考答案】

一、名词解释

1. 领导：领导是管理的主要职能之一。所谓领导，是影响个人或群体在某种特定条件下向目标迈进的行为或力量，即领导是一种行为或影响力，这种行为或影响力能够引导人们去达成某一目标。领导的实质是施加影响，处理人际关系。

2. 领导者：领导者是指担任某项职务，扮演某种领导角色，并实现领导过程的个人或集团

3. 法定权力：法定权力是组织赋予领导者的岗位权力，它以服从为前提，具有明显的强制性。法定权随职务的授予而开始，以职务的免除而终止。

4. 自身影响力：领导者对被领导者的另一种作用力量为自身影响力，即领导者以自身的威信影响或改变被领导者的心理和行为的力量。

5. 权变理论：是管理理论中一种新的理论，不再相信管理会有一种最好的行事方式，而是必须随机制宜地处理管理问题，“权变”的意思就是权宜应变。

二、单项选择

1. D 2. B 3. C 4. A

三、多项选择

1. ABD 2. ABCE 3. ABEF

四、填空

1. 职位权力 个人权力
2. 霍桑试验
3. 经济人 社会人 自我实现人
4. “以工作为中心” “以员工为中心”
5. 布莱克 穆顿

五、是非判断

1. 正确。权变理论基本观点
2. 错误。领导是一种行为或影响力，而领导者是实施领导的人。

六、简答题

1. ①从总体上，应坚持能力主义与资历主义相结合的原则。职务晋升上，强调能力，工资报酬上，兼顾资历。

②具体应遵循以下原则：

A 重视能力 B 按事选人 C 知人善任 D 授予权力

E 给予支持 F 关心下级

2. 答：①自我实现人假设也称Y理论，是由麦格雷戈提出来的。

②其主要内容是：厌恶工作不是人的本性；外来的控制和处罚并非是促使人们实现组织目标的唯一手段；人们能够实行自我管理和自我控制；个人目标与组织目标是可以统一的；普通人不仅会接受职责，而且会谋求职责，逃避责任不是人的本性；大多数人，在解决组织的困难问题时，都能发挥自身创造力和聪明才智。

③相应的管理措施是：

第一，改变管理职能的重点。管理自我实现人，应重在创造一个使人得以发挥才能的工作环境。

第二，改变激励模式。在经济人假设和社会人假设的条件下，其激励都是来自金钱和人际关系等外部因素。而对自我实现人主要是给予来自工作本身的内在激励，使其担当是具有

挑战性的工作，担负更多的责任，促使其工作做出成绩，满足其自我实现的需要。

第三，在管理制度上给予员工更多的自主权，实行自我控制，让工人参与管理和决策，并共同分享权力。

3、答：①管理方格理论是由布莱克和穆顿二人，在领导行为四分图的基础上提出的，其主要内容体现在管理方格图中。

②画管理方格图。

③布莱克和穆顿在管理方格中列出了五种典型的领导方式：

1.1 方式为贫乏式管理：即用最少的努力来完成任务和维系人际关系，对职工和生产都不关心。

1.9 方式为俱乐部式管理，充分关心人，而不关心生产

9.1 方式为“独裁的重任务型的管理”，只关心生产，不关心人

9.9 方式为团队式管理，对生产和人都极为关心

5.5 方式为中间式管理，即对人与生产都有适度的关心，保持工作与满足人们需要的平衡。

④作用：对于培养有效的管理者是有用的工具，它提供了一个衡量管理者所处领导形态的模式，使管理者较清楚地认识到自己的领导方式，并指出改进方向。

七、论述题

答案要点：

(一) 对人性假设理论的理解

①人性假设理论由西方管理学家提出来的，其内容包括经济人假设、社会人假设、自我实现人假设、复杂人假设。它有其科学的成分，但也有其片面性。中国有自身的民族特征和文化传统，因此，不能对西方的东西照抄照搬，而应根据我国的实际，对这些理论进行分析、研究，并加以扬弃。

②马克思主义对人性的分析是我们研究人性的指导思想。马克思指出：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”因此，不能脱离社会和组织的影响来研究人的本性，更应该反对把人的本性说成是生来具有、一成不变的。由此可见、经济人社会人、自我实现人的假设都有其片面性和局限性，而复杂人的假设是辩证的观点，是有道理的。

③几种人性假设反映了不同历史时期对人的看法，也说明了随着生产的发展，技术的进步，文化水平和生活水平的提高，工人在需要层次和需要结构上的变化，这对搞好领导工作有指导意义。

④几种人性假设都认为，应根据人的不同需要和素质而采取不同的管理职能和领导方法，这同样具有普遍的指导作用。任何一种管理方法和管理制度都是针对一定情况而提出的，不能绝对地说哪种好，哪种坏，都有一定的优点和缺点。

(二) 人性假设理论在领导工作中的应用：(联系实际来谈)

①就中国当前的实际状况看，对大多数人来说，他们共同的、迫切的需要仍然是改善生活状况。但人们工作的目的并不仅仅为谋生和金钱，他们还有各种各样的需要，需要的层次也随人们的文化水平、生活水平以及地位和年龄而变化。

②组织目标与个人目标，从整体和长远来看是一致的，但从局部和近期看也可能不一致。因此，组织和个人双方应做出努力，使个人目标更多地反映社会要求，组织也必须洞察群众的需要，使组织目标包含更多的个人利益。从而增加积极性、提高效率。

③由于人是复杂的，管理方法应当因人、因任务、因环境变化而异。

④不论采取何种管理方式和方法，都应当关心人、尊重人、爱护人，对职工应教育为主、发扬民主、适当参与，启发自觉。

⑤人的成熟度，需要层次和能力会随着生产发展，科技进步及生活水平提高而增长，相

应地管理方式也应当发展和创新。

八、案例分析

答：1、我们不认为工人应该作出让步和同意削减工资，理由如下：

①大多数工人不同意让步。领导理论告诉我们，领导者的任务之一是尽可能满足员工需要。因此，公司管理层应以大多数的利益要求为决策依据而不是违背他们的意愿。

②该公司的工人对公司的困境是理解的，也是愿意承担责任和作出牺牲的，在工人同意有条件作出让步的情况下，管理层却不愿作出任何承诺。因此，双方矛盾的产生和激化是由领导者一方造成的。这说明该公司领导者缺乏民主的领导作风和对工人应有的尊重。

③该公司领导层对工人为公司分忧的可贵精神不仅没有予以积极响应，反而对工人削减工资的同时，大量增加管理层人员的报酬，使工人对他们失去了信任，这必然带来领导权威的丧失和影响力的降低。这实际上使领导者失去了其权力基础。这比公司的经济困境更可怕。

2、如果我是公司领导，应该：

①肯定和表彰工人的牺牲精神，从精神和物质上予以奖励。

②重塑领导形象和威信，包括向工人公开道歉，削减管理层人员工资，树立民主作风，给工人参与决策的机会和尊重，对管理层加强教育和培训，撤换不合格的管理人员，逐步恢复和提高领导的权威和影响力。

③权变理论告诉我们，领导的有效性取决于其是否适应所处环境。因此，就该公司情况看，应着重从协调领导者与被领导者的关系入手，顺应和改善公司环境。