2017.1领导科学与艺术期末复习指导

组织中的政治指的是那些正式场合中合法的权力争夺。（错 ）

个体发自己的观点和行为与群体不一致的时候，就会产生一种孤独、紧张、恐惧的心理，这种紧张就是群体压力的结果。（ 对 ）

领导所处的关系结构是一个动态系统，它在不断地应对来自自身和外界的各种压力。（ 对 ）

马斯洛认为，所有需要都被满足的时候，个体在生理上以及心理上才能成为一个健康的人。（ 错 ）

教育的影响巨大，有着完整知识结构和开阔知识视野的领导者一定会对下级充分的信任，并积极实施授权。（ 错 ）

强化理论是以斯金纳的操作性条件反射论为基础发展起来的一种激励理论（ 对 ）。

领导行为理论相对于领导特质理论，领导行为比领导素质更容易进行观察和测量。（对）

群体的压力是对个体极大的限制，群体应该迁就个体的欲望。（ 错 ）

创造力强调的是以一种不同的方式来看待我们习以为常的东西。（ 对 ）

组织的内部环境对外部环境产生压力，外部环境对内部环境要么抵制要么适应。（错）

目标设置理论认为，目标设置的越难越好。（ 错 ）

外控制点的个体比内控制点的个体更乐意去影响其他人。（ 错 ）

“大五”人格特质测试的得分为百分之制得分。（ 错 ）

Potter和Rosenbach认为，伙伴型追随者是最好的追随者。（ 错 ）

过程型激励理论注重对激励的原因与起到激励作用的因素进行研究，着重研究强化、引导或一致个体行为的特定因素。（ 错 ）

金钱是激励因子而非保健因子。（错 ）

交易型领导者关注手段的价值，而忽视了目的的价值。（对）

影响力可以被视为权力的基础。（ 错 ）

权力感知是连接权力和影响力的中介。（对）

非正式组织表现出来的都是不起眼的关系，这些并不是组织结构的重要体现。（ 错 ）

对待权力有哪几种态度？

.答：

在对权力主体施加的影响力进行感知和解释之后，客体还要联系主体的行动以及互动发生的背景，最终形成权力态度。凯尔曼(H.C.Kelman)认为态度的形成和转变的过程包括三个阶段：“工具性服从”（Compliance），“认同”（Identification）和“内化”（Internalization）。

如何提供积极的、具有建设性的反馈？

答：1.）对事不对人

反馈指向目标应该明确是工作相关行为，而不是个体。如果不得不说一些消极的内容，领导者应确保其指向接受者的目标，切忌把责任和原因完全归结到个体身上。无论如何失望，领导者都应使反馈针对于工作，而永远不要因为一个不恰当的活动而指责个体，指责某人常常会导致相反的结果。它会激起极大的情绪反应，最终很容易忽视了工作本身的错误，并且这类反馈降低了领导者的信誉，减弱未来反馈的意义与影响力。

强调具体行为，反馈应具体化而不是泛泛一般化。领导者要避免下面这样的陈述：“你的工作态度很不好”或“你的出色工作留给我深刻印象”。这些话语提供的信息过于模糊，领导者并未告诉接受者足够的资料以改正“他的态度”，或以什么基础判定他完成了“出色的工作”。

2.）把握反馈的良机。这种对时机的把握主要是为了进行强化（关于强化更多的内容详见5.3.4）。如果接受者的行为当即就获得对该行为的反馈，则反馈最有意义。相反，拖延对不当行为的反馈则会降低反馈的预期效果。当然，如果你尚没有获得充足的信息，或者你很恼火，或者情绪极为低落，此时仅仅为了快速的目的而匆忙提供反馈则会适得其反。在这些情况下，反馈的“良机”意味着“一定程度的推迟”。领导者要选择在接收者看来最愿意或者能够接受的时候进行反馈。

3.）确保理解。领导者的反馈是否足够清楚、完整？接受者能否全面准确地理解意思？与倾听技术一样，让接受者复述你的反馈内容以了解你的本意是否被彻底领会。成功的沟通需要信息的反复地传递与理解，但是也要注意，在任何时候反馈的内容都不应超出接收者能够把握的范围。

有效的追随者具有怎样的特点？

答：如同有效的领导者能够很好地达成目标一样，哪些是有效的追随者呢？他或她们在性格、特质上有着怎样的特点呢？由于追随者是在领导者的引导下去达成目标，因此有效的追随者应该是那些富有创新精神，对自身评估准确、积极参与、有主动性，还要能够超越工作进行积极思维的人，他们具有以下的特征：

1.）具有自我领导与自我管理能力。有效的追随者能够自我思考、独立工作，不需要领导者时刻的指导，即有效追随者的成熟度高。

2.）具有较强的目标承诺感。有效的追随者除了思考自己的生活之外，还会对一些事情做出承诺，大多数人都喜欢和除了体力投入之外还有情感投入的同事合作。

3.）凭借自身的能力充分实现目标。有效的追随者尽力发展自身的技能，并为了达到最佳效果而努力。

4.）具有诚实、勇气和值得信赖的道德品质。有效的追随者是独立而批判性的思考者，他们的知识和评价值得信赖。他们有很高的道德标准，信誉良好，敢于对自己的错误承担责任。

组织文化体现在哪些方面？

答：组织文化是文化的一个子集，只不过它代表的不是整个社会，而是一个群体或组织所认同的信念、期望、理想、价值观、态度、行为以及思维方式、办事准则等。组织文化就是组织成员的思想观念、思维方式、行为方式以及组织规范、组织生存氛围的总和，它既是一种客观存在，又是对客观条件的反映。

组织文化是共性和个性的统一体。由于组织从事的行业相似、所处的环境相同可能组织文化有共性的一面，而另一方面，所在行业、社会环境、历史特点、发展特点的不同也会塑造出组织文化鲜明的个性。正如每个人都有其独特的个性一样，一个组织也具有自己的个性，这种个性就是组织文化的体现。一般认为，组织文化就是指组织在长期的生存和发展中所形成的，为本组织所特有的，且为组织中多数成员所共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和，以及其在组织活动中的反映。

领导理论可以分为哪三大种理论，它们分别是什么？

答：领导特质理论、领导行为理论、领导情境理论。

领导在团队建设中应该是怎样的位置？

答：领导者能给组织和团队绩效带来巨大的差异，尽管效果并没有我们预想的那么大，也不如其他因素那么的重要。领导者有机会把事情变得更好的同时，也会令组织的局面变得更糟。所以，避免糟糕的领导者恐怕是一个比找到一个伟大的领导者更重要的目标。到这里，本书的结尾却好似回到了本书的开始。前面种种对领导者的探讨和对领导理论的介绍仿佛不再有意义。这是留给大家的最后一个思考——领导者只是一系列的理论吗？绝对不是，领导是关于智慧的艺术。最好的领导者要足够聪明，拥有一副一切尽在执掌的从容姿态；同时又要足够明智，不让权力冲昏头脑。

为什么领导者需要同时具备智商和情商？

答：

成为特殊工作领域的专家非常重要。首先，领导者必须很好地理解工作才能设计工作活动、分配资源。其次，如果在工作领域不能成为高水平的专家，那么下属很难信任领导，很难将它们看作是可信或者有价值的。最后，没有必要的专业知识，领导就不能给下属指明方向、不能给他们提供反馈。

情商不是领导能力的一个可有可无或“锦上添花”的要素，而是一个必须具备的品质。在领导素质中，智商是基础，情商是升华。情商高的人大多都有一个相对较高的智商基础，但智商高的人未必都有一个高水平的情商。一个高情绪智力的领导者会运用个人的洞察力和敏感性来洞察员工的情绪，并做出反应。另外，情商可以培养意味着人们可以在领导过程中有意识的去获得和使用这些关于情商的技巧，由此每个人都能够提升自身的领导力。

情商需要具备哪五种能力？

答：

戈尔曼把情商概括为五个方面的能力：

1.）认识自身情绪的能力。情感智商的核心就是监控情绪的变化，这是自我理解与心理领悟力的基础。当出现负面情绪的时候，能够接受并主动处理控制自己的情绪，而不是听凭情绪的摆布，失去理智。

2.）妥善管理自我情绪的能力。调控自我的情绪，使之适时适地适度。这种能力建立在自我知觉的基础上，强调有效地摆脱焦虑、沮丧、烦恼等因失败而产生的负面情绪的侵袭。这一能力低下则个体往往陷入痛苦情绪的漩涡之中；反之，这一能力高者则可以快速地从人生的挫败和失败中迅速跳出，重整旗鼓，迎头赶上。

3.）自我激励的能力。要集中注意力、自我激励、自我把握、发挥创造性，领导者必须培养服从于某目标而调动、指挥情绪的能力。任何方面的成功都必须要有情绪的自我控制——延迟满足、压抑冲动。能够自我激励，积极热情地投入，才能保证取得杰出的成就。具备这种能力的人，无论从事什么行业都更有效率，更富于成效。

4.）认识他人情绪的能力。移情是在情感的自我知觉的基础上发展起来的又一种能力，是最基本的人际关系能力。情感“聋哑盲”的社会代价以及移情点燃利他主义的前提条件。具有移情能力的人能通过细微的社会信号，敏锐地感受到他人的需求与欲望。

5.）处理人际关系的能力。大体而言，人际关系强调的是调控与他人的情绪反应的技巧。人际关系能力可以强化个体的受社会欢迎程度、领导权威、人际互动的技能等。擅长处理人际关系者，凭借与他人的和谐关系即可事事顺利，他们就是所谓的社会明星。

是否存在着四海皆准的领导素质？为什么？

答：

许多的研究者的研究表明，领导者至少在某些领域确实有天赋和才能，成功的领导者存在某些特质上的共性，但特质仅仅是领导者应当具备的必要条件，仅有这些天赋和才能是不够的，个人的经验、正确的抉择以及对环境的正确判断也是使这些因素得以充分发挥的关键因素。

沟通的方式有哪些？

答：

1.）口头沟通

2.）书面沟通

3.）非语言沟通

4.）电子媒介

影响凝聚力的因素有哪些？

答：

1.）成员间的身体接近性。

2.）群体成员以及目标的一致性。

3.）群体规模大小。

4.）群体与外部的关系。

5.）群体的地位、声望和成功经验。

6.）加入群体的难度。

7.）领导方式。

8.）群体成员的性别构成。

为什么一个好的管理者未必是一个好的领导者？

答：

理解这些区别的一个简单的方法就是将管理看作是应付复杂性的过程，而将领导看作是应付变化性的过程。大型组织的不断膨胀导致了管理层级的出现，用以维持在计划、预算、报告、监督等方面的控制。所以，好的管理意味着即便是在最复杂的组织中，事情也能够有条不紊地进行，即管理的本质是稳定。而领导要应对社会中因技术、竞争、规则和经济以及人口等方面的变化越来越频繁地、持续地给组织以变化的压力，即领导的本质是改变。

因此，管理关注的是控制复杂的管理工作，而领导是要挑战当前的做事方法并为组织设置新的目标。

获得权力的途径有哪些？

答：第一个来源是经济资源。第二个来源是地位。第三个权力来源是团体。

另外，权力可以分为五种来源：法定权力、专家权力、强制性权力、奖赏性权力、参照性权力。

情景理论的主要观点是什么？

答：

所谓权变就是权宜应变的意思。这种理论的前提假设是：一种领导行为是否有效，依赖于具体领导情境的需要。每个组织的环境、内容的各个子系统都各有其特点，并直接影响了组织的设计和管理。领导权变理论所关注的是领导者与被领导者的行为与环境的相互影响，尤其关注不同的领导方式与各种环境之间的适应性，并强调领导者的行为取决于既定的环境或情境。该理论认为，在领导活动中并不存在着一种普遍适用的“最好的”或“不好的”领导方式，任何领导类型都可能是有效的，也可能是无效的，关键看它与环境是否适应。权变论将客观情况与领导行为的相互作用视为决定领导活动能否成功的关键所在。无论领导者的人格体制或行为风格如何，只有领导者使自己的个人特点与领导情境因素相匹配，他才能成为一个优秀的领导者。

由此领导成为一个动态的过程，领导方式应随着下属的特点和情境的变化而变化，这样才能获得较高的领导绩效。领导绩效取决于领导者、被领导者、环境三因素之间相互作用的结果。X领导风格在A条件下恰当可行，Y领导风格则更适合于B条件，Z领导风格则更适合于C条件。这告诉我们，领导的有效性依赖于情境因素，并且这些情境条件是可以被识别和分析出来的。