一、判断题

错对错错错

错错对错错

二、简答题

1.一个好的领导者是否必然是一个好的管理者？一个好的管理者又是否必然是一个好的领导者？为什么？

答：组织既需要管理者又需要领导者，那么所有的管理者都是领导者吗？或相反，所有的领导者都是管理者吗？当然不是！有些时候他们两者是相同的、统一的。在理想情况下，所有的管理者都应可以发展出领导技巧因而被认为是领导者。哈佛商学院的教授约翰·科特（John P. Kotter）指出，领导是一种可以学习的技巧，并且它和管理互为有效补充。可现实中，许多管理者永远都成不了领导者，许多的领导者成为了绝望的管理者。

领导者可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的，领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动。领导者无论他们的职位如何，都被周围的人看作是在某种情形下为他们提供领导活动的人。并不是所有的领导者必然具备完成其他管理职能的潜能，因此不应该所有的领导者都处于管理岗位上。一个人能够影响别人这一事实并不表明他同样也能够计划、组织和控制。

同样，管理其他人也并不立即意味着拥有了领导地位。领导者与管理者两者之间一个显著的区别在于：一个管理者被赋予一个职位，任命使得他们拥有合法的权力进行奖励和处罚，其影响力来自于他们所在的职位所赋予的正式权力。哈佛商学院终身教授亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）干脆认为领导者和管理者基本上就是两类不同的人。一些人天生就是管理者，而另一些人天生就是领导者。没有哪种人比另一种会更好，他们只是不同罢了。

总之，通过管理同领导之间的区分，我们认识到领导和管理是紧密联系，但各具特色的活动，只有同时兼顾两者，组织才能良好地运作。

2.所谓的良好素质能否必然保证领导者获得成功？为什么？

答：不能。成功的领导者与其他人是不相同的，有证据表明，对于企业领导者的成功来说，某些特殊的素质确实起到了关键作用。但是，对于成功的领导者来说，只有某种素质还是不够的——它们仅仅是成功的前提。拥有某些必要的禀赋的领导者还必须采取正确的行动（例如制定远景规划、树立典型角色、设定目标）才能获得成功。拥有良好的素质，仅仅能使采取正确行动和获取成功成为可能。有关领导的个性素质的研究提供的结果并不一致，而且常常令人失望。大多数文献综述都得出了一个结论，那就是素质方法在领导学研究者那里已经失宠了。一般认为，最早对素质方法提出质疑的是斯托克蒂尔，他的观点产生了深远的影响。虽然斯托克蒂尔也发现了某些一致的关系，但是他断言，“研究表明，领导并不是一种被动的状态，或者仅仅拥有某些素质的组合”。在此基础上，巴斯进一步指出，事实上环境分析占据了整个领域。豪斯（R.J.House）和阿迪蒂亚（R.N.Aditya）认为，看起来很少有与有效的领导相关的通用素质。因此，领导学研究者基本达成一个共识，寻找放之四海而皆准的领导素质是徒劳无功的。

3.是否存一种在一定情况下最好的领导风格？为什么？

答：关于领导行为的研究结果初步表明，以人为本的领导者比以任务为导向的领导者有更高的效率和满意程度。但在研究领导风格绩效方面还有一些其他尝试，但它们都与俄亥俄和密歇根的研究者一样遇到了同样的问题：很难在领导行为类型与成功的绩效之间建立起令人信服的因果关系，环境似乎是领导者们更应该考虑的因素。我们可以想象一下，如果在本世纪初，特里萨修女（Mother Teresa）是否还会成为被压迫者的杰出领袖？如果瑞尔弗·奈德（Ralph Nader）出生于1834年而非1934年，或出生于哥斯达黎加而非美国，他还会成为消费者活动团体的领导人物吗？这些似乎都不可能。

在过去的40多年里，布莱克和莫顿坚持认为，存在着一种最好的领导风格，并且认为这种领导风格应该被普通推广。费德勒认为领导行为必须要适应情境才能提高组织效率。越来越多的研究表明，管理行为对于组织效率的影响可能是微弱的，并且在不同的组织中是各不相同的。环境的不同可能决定了多大程度上领导的行为可以影响效率（更多关于情境理论的内容详见第7章）。如果设定在某个特定的组织环境下，许多研究表明，有着高关系和高工作度的领导行为类型的确对于效率有影响。优秀的团队领导者的风格是与下属共同决策，鼓励参与意识并支持团队协作，这些都可以促使高标准地完成任务。尤其是当领导者在进行影响、控制、建议的时候，又对他人有着高度责任感的时候。

另外更令人苦恼的是，“有效的领导视情境而定”这个论题也至今没有很好地得到证实。在35年多对于情境领导者的研究中，我们不能说这项研究给出了确凿的、始终如一的结论，我们不能就此认为行为风格或领导风格在某些情境下有效。在过去的20年，越来越多的理论想要得出一种在任何情境下都适用的普遍性结论，例如变革型领导优于交易型领导，但是始终没有结果。

4.竞争还是合作的判断依据有哪些？

答：在一个群体内，有的活动适合于成员间的竞争，竞争越激烈，越有利于活动的进行。而有的活动则适合于成员间的合作，相互配合，可以提高活动效率。竞争与合作对群体之间工作效率的影响，则要根据群体工作的性质，具体可以分为下面四种情况：

1.如果工作比较简单，而且每个群体成员都能独立完成全部工作程序的工作，这种情况下，个人竞争比群体合作的成绩显著；

2.如果工作比较复杂，而且单个群体成员不能独立完成全部程序的工作，那么群体合作的成绩比个人竞争的优越；

3.如果群体成员的态度与感情属于群体定向，而且又有明确的目标时，群体合作则优于个人竞争；

4.如果群体成员的态度与感情属于自我定向，而且工作本身又缺乏内在兴趣，个人竞争则优于群体合作。

三、论述题

1.尝试着比较一下韦伯提出的三种权威类型，并说明你对三种权威类型的看法和态度。

韦伯提出，在现代世界，传统型权威逐渐被法理型权威所取代。法理型权威是一种通过依法实施的规章条令而得到合法化的权力。与克里斯玛型权威不同的是，法理型权威的基础是理性，包括规则、程序和为了最有效的方式达成目标而建立的原则，而不是个人；而与同样基于地位的传统型权威不同的是，法理型权威必须向权力的被施加者说明为什么他们要做被要求做的事，原因不是个人的一时兴起，而往往是建立在效率、资格或者资格认定的基础上，并遵守了既定的程序。如果程序被证明是无效率的，就可以通过改正程序来提高生产率或效率。这使得法理型权威能够在规则内不断提高效率，但是前两种权威却无法做到。

2.什么是参照性权力，你如何看待参照性权力？

答：佛伦奇和瑞文认为最后一种影响力为参照性权力。参照性权力的基础是对于拥有理想的资源或个人特质的人的认同。如果我崇拜并认同你，希望自己也成为你那样的人，那么你就可以对我施加权力，因为我想取悦你。当人们羡慕领导者并且将它们看作角色模范的时候，我们说他们就有了参照权力。从某种意义上说，这也是一种超凡的魅力。如果你景仰一个人到了要模仿他/她的行为和态度的地步，那么这个人对你就拥有了参照性权力。参照性权力可以解释为什么人们要花几百万去请名人做产品广告。