

第三章 领导理论

【知识结构简图】



【考点指南】

本章属于管心中的重点复习章节，常以简答题和论述题形式进行考查，需要大家掌握每种领导理论的特点、分类、适用情境等，并且能够对不同的领导理论进行区分比较。

- 1.领导和管理区别（南开大学 2014，简答；江西师范大学 2018，单选；天津师范大学 2019，简答）
- 2.领导特质理论（陕西师范大学 2016，改错）
- 3.领导行为风格理论（北京大学 2015，简答；湖南师范大学 2016，简答；天津师范大学 2017，名词解释；北京师范大学 2020，简答）
- 4.领导权变理论（华东师范大学 2011，单选；苏州大学、西北师范大学 2016，论述；东北师范大学 2017，简答；浙江师范大学 2020，简答）
- 5.情境领导理论（天津师范大学 2016，简答；上海师范大学 2019，案例）
- 6.变革型领导（南开大学 2015，名词解释；北京师范大学 2018，简答）

【知识精讲】

一、领导概述

（一）领导的含义

关于领导有很多不同的定义，概括起来，现在普遍认同的领导模式是：“领导=f（领导

者，被领导者，环境)”。从这个模式中可以看出，领导的实质是：指引和影响个人，群体或组织，在一定条件下实现某种目标的行动过程。

Tips:

一个新来的 CEO 充其量只是企业的“头”，他能否变成“领导者”取决于他的所作所为和人们对其所作所为的知觉。

(二) 领导的特点

1. 系统性：领导作为一种行为，主要由三个要素构成：领导者、被领导者和环境。三个要素缺一不可，只有三者互相结合、相互作用，才能构成有效的领导活动。

2. 双向性：领导行为总是相互的，领导者在影响下属的同时，也必然会受到下属某方面的影响。

(三) 领导和管理的区别

从广义来看，管理行为是领导行为的组成部分，二者可以等同。如中层与基层组织中的领导活动，可称管理活动，领导人也可称管理者。

从狭义来看，二者是不同的。管理是一种特殊的领导，管理是由领导者或非领导者通过计划、组织、协调、激励、指挥和控制，进而实现组织目标的行为过程。

1. 工作范围：管理工作涉及的范围小于领导工作的范围，管理活动是领导活动下面的组成部分。

2. 问题：领导者主要涉及的是全局与方向问题，管理者是具体负责部门的工作与效率问题。

3. 职责：领导者的职责是开发远景，说服激励、目标规范、选人用人。管理者的职责是负责计划监督，雇用员工，物质分配、指导评价、完成工作任务，提高效率与效益。

4. 角色差异：一般称领导者为“帅才”，称管理者为“将才”，将才必须过问具体细节，而帅才不必过问细节。

5. 人数：管理者的人数要多于领导者，领导者是在组织或团队中具有权力、地位和相当影响力的人物，而管理者除了包括领导者之外，还包括从事管理工作的职能人员，如会计员、统计员、生产调度员、质量检查员等。

(四) 领导者的基本功能

1. 组织功能

组织功能是建立组织管理机构，科学地组织生产，达成组织目标的功能。

2. 激励功能

所谓激励，就是调动人的主动性，积极性、创造性的过程。组织功能尚可借助他人的知识与能力实现，而领导者的激励功能是不能借助的。

二、领导特质理论

(一) 主要观点

“领导是天生的”，这种信念在 19 世纪末至 20 世纪上半叶占主导地位。这也是领导特质理论的出发点和基本前提。

此理论的出发点是：领导效率的高低主要取决于领导者的特质，那些成功的领导者也一定具有某些共同点。根据领导效果的好坏，找出好的领导者与差的领导者在个人品质或特性

方面有哪些差异，由此可确定优秀的领导者应具备哪些特性。研究者认为，只要找出成功领导者应具备的特点，再考察某个组织中的领导者是否具备这些特点，就能断定他是不是一个优秀的领导者。这种归纳分析法成了研究领导特质理论的基本方法。

（二）德鲁克的领导品质理论

美国管理学大师德鲁克（Drucker）把领导者的特质称为一种后天的习惯，是一种务实的综合。他在《有效的管理者》一书中指出，有效领导都具备5个特点：

- 1.善于处理和利用自己的时间，知道时间该花在什么地方。
- 2.注重贡献，确定自己的努力方向。并非为工作而工作，而是为成果而工作。
- 3.善于发现和使用人的长处，包括自身的长处、上级的长处和下属的长处。
- 4.能够分清主次，集中精力于关键领域，确立好优先次序，做好最重要的和最基本的工作。
- 5.能够做出有效决策，在众多备选方案中作出正确判断。

（三）胜任特征理论

麦克利兰提出的胜任特征理论不仅认为领导者的特性可以通过训练来造就，更强调那些深层次的动机、自我角色认知等特征；不强调通用的、纯粹的领导特质，而是结合了具体的工作情境。具体职业提出了不同的领导者胜任特征模型。

胜任特征是指能将某一工作中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人深层次特征。包括两类外显内容：技能、知识，四类内隐内容：自我概念特质，动机，社会角色。

胜任特征是一个涵盖了KSAO四方面内容的结构：K（knowledge）是知识，S（skill）是技能，A（ability）是能力，O（other characteristics）是其他，包括个性、动机、态度等。

建立胜任特征模型的方法很多，最常用的是行为事件访谈法（behavioral event interview, BEI），另外还有专家小组法，问卷调查法、观察法等。

（四）评价

1.优点

特质理论强调领导者个人良好的个人特性与品质对于领导工作与提高领导效能的重要意义，这是应当加以肯定的。它揭示了某些特质与领导绩效之间的关系，有助于选拔和培养领导人才。

2.不足

（1）主张特质理论的心理学家们所提出的领导者特质的范围很广，有的多达几百种，可这些特质之间不仅相关度不大，有时甚至相互矛盾。

（2）对于领导者的特质和领导者的成功之间的关系没有讲清楚，究竟是领导者的这些素质引发了成功，还是成功促成了这些素质的形成。

（3）忽视了下属的需求。

（4）没有考虑到领导的情境因素。

三、领导行为风格理论

领导行为风格理论是从领导行为角度研究最佳领导模式的理论，侧重研究领导者在领导过程中所采取的领导行为与他们的工作效率之间的关系。

（一）密歇根大学的领导行为理论

1941年，密歇根大学研究人员在大量调查基础上，提出了领导行为理论，将领导行为划分为员工导向（employee orientation）和生产导向（production orientation）。

员工导向（关系导向）的领导行为认为每个员工都重要。领导者重视员工的个性与个人的需要；鼓励良好的上下级关系和意见，信息的相互交流；他们已建立一种相互信任，尊重下级意见，体贴下级情绪的民主领导的工作气氛。

生产导向的领导行为强调生产与技术管理，把员工看成组织目标的工具。领导者积极地介入员工的活动；为工作做出计划、交流适当情报和规定工作日程，这样易采取专制的领导行为方式。



图 7-3-1 密歇根大学的领导行为理论模型

（二）领导行为四分图理论

1.主要内容

1945年，俄亥俄州立大学研究人员提出领导行为四分图理论，也叫双维领导理论，将领导方式分为体贴（consideration）维度和组织（initiating structure）维度。他们用“领导行为描述问卷”（leader behavior description questionnaire, LBDQ）调查得出：

体贴维度，也叫关心人维度，即领导者与群体成员建立互相信任的工作关系并尊重其意见和感受的程度。关心人的领导者帮助群体成员解决个人问题，友善且平易近人，平等对待所有成员。关心人的领导重点是强调建立相互信任的气氛；尊重下级的意见与员工的感情。

组织维度，也称定规维度/关心组织维度，即领导者为了实现组织目标，定义自己的角色和群体成员的角色程度。关心组织的领导重视组织设计，明确职责和关系，确立组织，团体与个人的工作目标。

例如，老师关心学生的心理需求是高体贴表现，完成教学任务是高组织的体现。两维度相互独立，因此将领导者行为划分为4种类型，即高体贴—高组织型，高体贴—低组织型、低体贴—高组织型低体贴—低组织型。研究者认为高体贴—高组织管理行为效果最好。

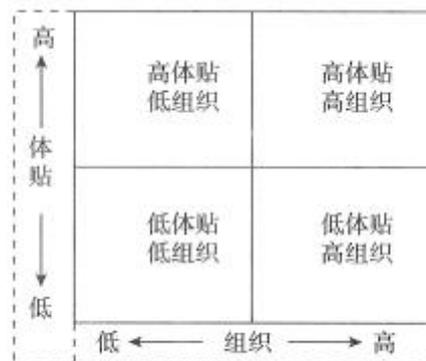


图 7-3-2 俄亥俄州立大学的双维领导理论模型

类似管理理论还有日本的三隅二不二提出的PM领导行为类型理论。

2.评价

（1）优点：最早指出并强调人性维度在领导评估中很重要的观点，这种双维度的方法

缩小了科学管理运动的严格任务取向和从那时开始流行的注重人际关系取向之间的鸿沟。

(2) 不足：没有考虑情境因素。

3.比较

领导行为四分图领导理论和密歇根大学的领导行为理论最大的不同在于，领导行为四分图理论把体贴和组织视为两个独立的维度，而密歇根大学认为生产导向和员工导向是一个维度的两个端点，因而领导者不可能既是员工导向又是生产导向。

(三) 领导方格理论

1.主要内容

德克萨斯大学的布莱克 (R.Blake) 和莫顿 (J.Mouton) 在《管理方格》一书中提出管理方格理论 (Management Grid Theory)，他们认为在对生产关心的领导方式和对员工关心的领导方式之间，可以有使两者在不同程度上互相结合的多种领导方式。其中典型的五种领导风格及其主要特征是：

(1) 1.1型领导——虚弱型领导：几乎放弃其职责，既不管生产，也不关心员工；领导者的目的在于保住职位，敷衍了事；对于冲突，采取不介入的中立态度；这种领导适合日常单调、重复又无挑战性的工作，在某些天时、地利的情况下才会有些成绩。

(2) 9.1型领导——任务型领导：领导者通过权力与控制的运用，重点抓生产；不喜欢冲突，认为冲突与矛盾意味着控制被打破；这类领导在竞争激烈的有限时间内，领导效果显著，但时间长了，领导与被领导者关系疏远，容易造成生产效率的下降。

(3) 1.9型领导——乡村俱乐部型领导：领导者重视保持与同事、下属的良好的人际关系，不关心生产效率；渴望被认可，被拥戴，与所有员工打成一片；对下属过于宽容忍让，懒散气氛使组织严重失控；一部分人工作满意度高，一部分人会失望地离开。

(4) 5.5型领导——中间型领导：中庸式领导风格。领导者对人的关心程度和对生产的关心程度虽然都不高，但是总能保持平衡；不喜欢冲突；喜欢巨大的办公室，人人可以见面；缺乏创新精神，只追求正常的效率；对于日常事务多、规则方式多的组织较适用。易给下属的成长带来影响，使他们圆滑，看领导的眼光行事，易退回 1.1 型。

(5) 9.9型领导——团队管理型领导：领导者认为效率与个人的投入状态有关，追求那些既是个人需求又是组织需求的目标，努力让人人视工作为享受；喜欢冲突，认为冲突有助于提高效率，关键是看如何处理冲突。

2.培训

布莱克和莫顿认为，9.9型的领导风格是最有效的。他们还总结出向 9.9型管理方式发展的 5个阶段的培训：

(1) 组织每个人都卷入方格学习，并用它来评价自己的管理风格。

(2) 进行班组建设，以健全的协作文化取代陈旧的传统，先例和过去的实践，建立优秀的目标，增强个人在职位中的客观性等。

(3) 群体间关系的开发，利用一种系统性的构架来分析群体间的协调问题，恰当地利用好群体间的对抗以从中发现组织中存在的管理问题，为改善各单元的合作关系做一次实施计划。

(4) 设计理想的战略组织模型。

(5) 贯彻开发。

(四) 勒温的领导风格理论

1. 主要内容

美国依阿华大学的研究者、著名心理学家勒温 (Kurt Lewin) 和他的同事们根据行使权力和发挥影响力的方式不同, 提出了发制型、民主型和放任型三种领导风格。

(1) 专制型领导

①领导者依靠个人的能力、经验、知识和胆略来指挥组织的活动。

②一切由领导决定, 下属只能执行, 由领导者去监督执行情况。

③领导者只注重工作的目标, 仅仅关心工作的任务和工作的效率, 对团队的成员不够关心, 大多独断专行, 对下属缺乏应有的尊重, 领导者与成员之间的社会心理距离较大, 领导者对被领导者缺乏敏感性, 容易使群体成员产生挫折感和机械化的行为倾向。

④在专制型领导风格下, 虽然在领导者的严格监督下, 群体实现了工作目标, 但当领导者离开时, 产出就开始下降。

(2) 民主型领导

①领导者平易近人、平等待人、尊重下属, 使下属由衷地愿意追随并愿意接受其领导。

②领导者鼓励群体讨论和决策, 在给予表扬和批评时试图表现得“客观”, 并且在精神上成为团体的一员。

③领导者注重对团体成员的工作加以鼓励和协助, 关心并满足团体成员的需要, 领导者与被领导者之间的社会心理距离较近。

④在民主型的领导风格下, 团体成员自己决定工作的方式和进度, 工作效率比较高。

(3) 放任型领导

①领导者只布置任务, 既不监督任务执行, 也不检查完成情况, 对下属放任自流或无为而治。

②领导者采取的是无政府主义的领导方式, 对工作和团体成员的需要都不重视, 无规章、无要求、无评估, 工作效率低, 人际关系淡薄。

2. 评价

(1) 优点: 较为有效地区分出领导者的不同风格和特性并以实验的方式加以验证, 这对实际管理工作和有关研究非常有意义。许多后续的理论都是从勒温的理论发展而来的。

(2) 不足: 这一理论仅仅注重了领导者本身的风格, 没有充分考虑到领导者实际所处的情境因素, 而领导者的行为是否有效不仅仅取决于其自身的领导风格, 还受到团体成员和周边的环境因素影响。

表 7-3-1 领导风格类型的特征比较

比较项目	专制型	民主型	放任型
权力分配	权力集中于领导者个人手中	权力在团体之中	权力分散在每个员工手中
决策方式	领导者独断专行, 所有的决策都由领导者自己做出, 不注重下属意见	让团队参与决策, 所有的方针政策由集体讨论得出, 领导者加以指导, 鼓励和协助	团队成员具有完全的决策自由, 领导几乎不参与
对待下属方式	领导者介入到具体的工作任务中, 对员工在工作中的组合加以	员工可以自由选择与谁共同工作, 任务的分工也由员工的团队	让下属员工了解整体的目标。为员工提供必要的信

	干预不让下属知道工作的全过程和最终目标	来决定	息和材料，回答员工提出的问题
影响力	领导者以权利，地位等因素强制性地影响被领导者	领导者以自己的能力，个性等心理品质影响被领导者，被领导者愿意听从领导者的指挥和领导	领导者与被领导缺乏影响力
对员工的评价	采取“个人化”的方式，根据个人的情感对员工的工作进行评价，采用惩罚性的反馈方式	根据客观事实对员工进行评价，将反馈作为对员工训练的机会	不对员工的工作进行评价和反馈

四、领导权变理论

领导特质理论与领导行为风格理论都偏重于领导本身的特质和行为的研究，而对于决定领导行为效果的其他因素没有充分考虑。领导权变理论，就是研究领导者的特征，领导者与被领导者的关系，以及环境如何影响领导行为的有效性的理论。

（一）费德勒模式

1.主要内容

1964年，费德勒（Fred Fiedler）把人格测验和情境分类结合起来，系统地阐述了权变理论。这一理论认为：群体绩效的高低取决于领导风格和领导方法对组织与环境的适合度。这是第一个有效领导的权变模式，包含3个情境变量：群体气氛，任务结构与领导者的职位权力。

（1）群体气氛（leader-member relations）：指一个领导者被团队认可信赖、尊重的程度。领导者被团队认可、信赖，几乎不需要借助职权就能让员工们投身于任务之中；领导者与员工之间关系融洽，很少发生摩擦；这就是群体氛围良好。群体氛围差，领导者的基本问题是不要让员工回避领导者或阻挠任务的完成。

（2）任务结构（task structure）：指工作任务的规范化和结构化程度。如果工作任务按照日常的规范和方法就能完成，则任务结构良好。

（3）职位权力（position power）：指与领导者对招聘，解雇，处分、晋升，加薪等工作活动的影响程度。与领导者职位相关的法定权力越大，所控制的奖惩范围就越大，则领导者对下属人员的控制力就越强，群体成员遵从指导的程度就越高，领导环境也越好。

费德勒模型利用上面3个权变变量来评估情境。群体气氛的好坏，任务结构高低，职位权力强弱综合起来，得到8种不同的情境或类型，每个领导者都可以从中找到自己的位置。

朱永新等认为：在1，2，3，7，8的情境类型中，任务导向型是有效的领导形态；在4，5，6的情境类型中，关系导向型是有效的领导形态。

表 7-3-2 费德勒领导类型与情境变量之间的关系

对领导的有利性	情境类型	群体氛围	任务结构	职位权力	有效领导类型
有利的	1	好	高	强	任务导向型
	2	好	高	弱	任务导向型
	3	好	低	强	任务导向型
中等的	4	好	低	弱	关系导向型
	5	差	高	强	关系导向型

	6	差	高	弱	关系导向型
不利的	7	差	低	强	任务导向型
	8	差	低	弱	任务导向型

2.费德勒 LPC 调查问卷表

LPC (least preferred co-worker) 表, 即最不喜欢的合作者调查表, 是测定领导者风格的调查问卷表。这一调查表要求领导者在同事中回忆出最难相处共事的人, 按快乐与否, 友善与否等 16 项指标进行描述和评分。LPC 分数低的领导者具有任务导向的特征, 可以得到积极的结果; LPC 分数高的领导者具有关系导向的特征, 能使群体有效地工作。

费德勒等强调: 改变一个人的领导方式是非常困难的, 所以可以改变领导者和情景关系的匹配程度来提高领导效率。

3.评价

(1) 把复杂的环境因素集中概括为团体氛围、任务结构, 职位权力三项, 这为领导者指明了改变环境条件的方向。

(2) 具体分析了这三个因素交织组合的多种情况。

(3) 为上级组织选用企事业领导人提供了参考。

(二) 通路——目标模式

1.主要内容

1970 前后, 加拿大学者伊万斯 (M.Evans) 和豪斯 (R.House) 提出和发展了通路——目标模式 (Path-Goal Model), 又称为目标导向理论。该模式是将弗洛姆的期望理论和领导行为四分图相结合。这一模式认为领导者的效率取决于他激励下属达成组织目标并在工作中得到满足的能力, 其基本点是要求领导者:

(1) 阐明对下属工作任务的要求;

(2) 帮助下属排除实现目标的障碍, 使之顺利达到目标, 在实现目标的过程中给予下属多种需要满足和成长发展的机会。

根据通路—目标模式, 领导方式可以分为 4 种:

(1) 指令型领导方式 (directive leader)。领导者发布指示, 明确告诉下属做什么, 怎么做。决策完全由领导作出, 下属不参与。

(2) 支持型领导方式 (supportive leader)。领导者对下属友好, 平等待人, 关系融洽, 关心下属的生活福利, 但不太注意通过工作使人满意。

(3) 参与型领导方式 (participative leader)。领导者在作出决策时经常与下属沟通信息, 虚心听取下属的意见, 让下属参与决策, 参与管理。

(4) 成就指向型领导方式 (achievement-oriented leader)。领导者向下属提出挑战性的目标, 希望下属最大限度地发挥潜力, 并相信他们能达到目标, 且不断制定新的目标, 使下属经常处于被激励的状态。

领导方式的选择依据受下列因素的影响:

环境权变因素: 如任务、结构、正式权力系统等;

部属权变因素: 如部署的控制点, 经验、知觉能力;

有效的结果: 如最终的绩效、员工满意度等。

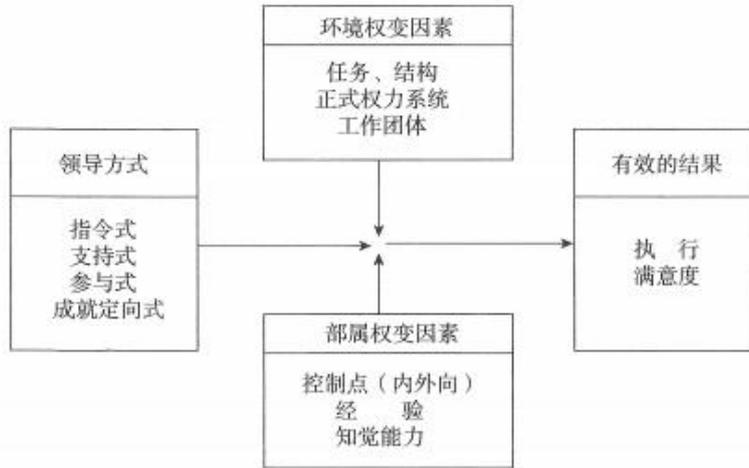


图 7-3-3 通路—目标理论模型

2.应用

环境权变因素和部属权变因素影响领导方式的选择：

(1) 内控型下属，参与型更为满意；外控型下属，指令型更满意。下级经验丰富，有能力完成任务，则应选择支持型领导；下属能力差或有困难，就选择指令型领导方式。

(2) 下属面临一个新的工作环境时，领导可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。

(3) 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。

(4) 当领导者对组织的情况进一步熟悉后，可以采用参与型领导方式，积极主动地与下属沟通信息，商量工作，让下属参与决策和管理。

(5) 在此基础上，就可以采用成就指向型领导方式，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。

(三) 领导者——参与模型

1973年弗洛姆(V.Vroom)和耶顿(P.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，其要点是：有效的领导应根据不同情况，让员工不同程度地参与决策，领导者应根据不同情况来选择最为合适的领导作风。

该模型在修订更新后，将权变因素扩展为12个，其中10项按5级量表评定。该模型认为对于某种情境而言，5种领导行为中的任何一种都是可行的。它们是：独裁I(AI)，独裁II(AII)，磋商I(CI)，磋商II(CII)和群体决策II(GII)，具体描述如下：

AI：领导使用自己手头现有的资料独立解决问题或作出决策。

AII：领导从下属那里获得必要的信息，然后独自作出决策。在从下属那里获得信息时，领导可以告诉或不告诉他们领导的问题。在决策中下属的任务是向领导提供必要信息而不是提出或评估可行性解决方案。

CI：领导与有关的下属进行个别讨论，获得他们的意见和建议。领导所作出的决策可能受到或不受下属的影响。

CII：领导与下属们集体讨论有关问题，收集他们的意见和建议，领导所作出的决策可

能受到或不受下属的影响。

GII: 领导与下属们集体讨论问题, 一起提出和评估可行性方案, 并试图获得一致的解决办法。

Tips:

该模型过于复杂, 要根据问题的性质、决策的时间要求、掌握信息资料的情况、需要员工合作的程度等条件来决定领导方式如何选择, 实践中很少使用。

五、情境领导理论

1. 主要内容

1974年, 赫斯(P.Hersey)与布朗夏尔(K.Blanchard)根据“领导行为四分图”和阿吉里斯的“不成熟-成熟”理论合成了情境领导理论(Situational Leadership Theory), 也叫“领导生命周期理论”。该理论认为, 在选择适当领导行为的时候, 下属的成熟水平发挥着重要作用。他们也将领导行为分为任务和关系两个层面。一个领导者表现出的任务和关系行为的适宜程度取决于下属的成熟水平。

下属成熟度是指下属成熟的动机, 负责的意愿和完成工作的能力, 可以从两方面衡量: 工作成熟度和心理成熟度, 两者结合出四种方式表明下属的准备情况。下属的成熟水平决定着有效的领导行为, 因此出现四种领导风格, 分别是:

命令型领导(Telling)——高工作、低关系的领导风格, 适宜在不成熟的下属R1(无技能, 无意愿)中使用; 领导者向下属明确告知工作内容、方式, 时间和地点, 即“我来决定, 你来做”;

说服型领导(Selling)——高工作、高关系的推销型领导风格, 适宜初步成熟的下属R2(无技能, 有意愿); 领导者采用推销, 解释、澄清和说服等方式, 同时有命令和支持行为; 即“我们探讨, 我来决定”;

参与型领导(Participating)——低工作、高关系的团队式管理风格, 适宜比较成熟的下属R3(有技能, 无意愿); 领导者采用参与, 鼓励、合作和承诺等方式, 即“我们探讨, 我们决定”;

授权型领导(Delegating)——低工作、低关系的领导风格, 适宜高度成熟的下属R4(有技能, 有意愿); 领导者通过授权和高度信任来调动员工的积极性, 即“你来决定, 你来做”。

其中, 工作行为表示领导者采取单项沟通方式向下属人员说明应该干什么, 在何时, 何地、用何种方法去完成任务。

关系行为: 表示领导者采取双向沟通的方式, 通过心理关怀, 社会情感培养等措施指导下属, 并照顾他们的福利。

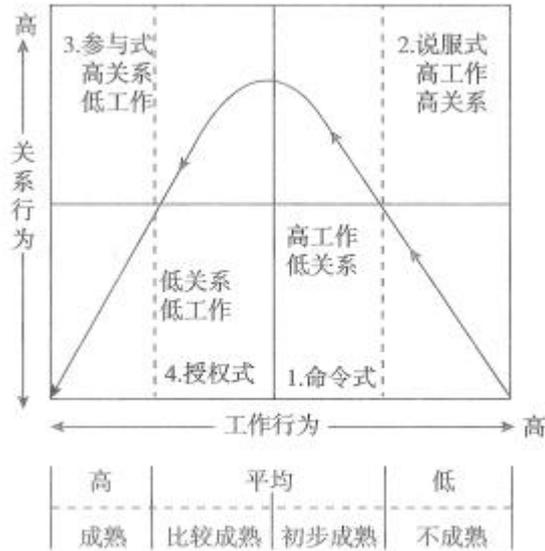


图 7-3-4 情境领导理论模型

2.应用

- (1) 通过进行恰当的领导行为，一个领导者可以影响下属的行为。
- (2) 根据下属成熟度来操纵任务和关系型行为可以促进下属的成长和发展。
- (3) 若领导者能审慎地剖析形势，随着情境的变化而保持灵活性，就能更有效地影响下属。

3.管理启示

- (1) 模型建立在“因材施教”的基础上，管理者应该根据员工所处状态决定自己的领导方法和行为；
- (2) 这些管理方式没有哪种方式永远是最好的，领导者要根据被领导者的当下能力和意愿来决定领导方式；
- (3) 领导者应该根据被领导的个人或团队不断调整自己的领导行为。

六、变革型领导理论

伯恩斯将领导分为两种：交易型领导和变革型领导，大多数领导理论模式都属于交易型领导，它们强调领导者和下属员工之间的交易。变革型领导指的是一种过程，在这过程中，个体相互融合，并建立一种联系唤醒领导者和下属员工的各种动机和道德意识。此种类型的领导者关心员工的需要和动机，并尽力帮助下属完全发挥他们的潜能。

1.变革型领导的主要特点

- (1) 试图将追随者发展成为领导者。
- (2) 把追随者的需求由低层次的物质需求提升到高层次的精神需求。
- (3) 激励追随者牺牲自己利益而为团队的利益而努力。
- (4) 善于描绘一幅理想未来的愿景并把它传递出去，让人们相信变化的阵痛是值得的。

2.变革型领导因素

- (1) 魅力：领导者给下属树立角色榜样，下属认同领导者，并愿意仿效他们。
- (2) 鼓舞动机：领导者对下属寄予很高期望，通过动机激励他们投身于实现组织远景

的事业中去。

(3) 智力激发：领导激发下属创造和革新，鼓励下属独立思考问题和仔细解决问题。

(4) 个别化关怀：领导者创造一种支持性氛围，仔细聆听下属的个别需求。在帮助个体自我实现时扮演着教练和建议者的角色。

3.变革型领导的激励方式

巴斯认为变革型领导通过以下行为激励下属会取得比预想中还要好的成绩：

- (1) 提高下属对具体理想目标的重要性的和价值的意识水平；
- (2) 使下属为了团体或组织的利益而超越个人兴趣；
- (3) 鼓励下属提出更高需求。