

23 考研 347 心理学模拟考试（一）答案及解析

一、单选题

1.【答案】D

【分析】神经元之间彼此接触的部位是突触，突触保证了神经冲动的传递。

2.【答案】B

【分析】后像指刺激物对感受器的作用停止后，感觉现象没有立即消失，且保留一个短暂时间的现象。

3.【答案】B

【分析】干扰说认为，遗忘是因为在学习和回忆之间受到其他刺激的干扰所致。一旦干扰被排除，记忆就能恢复，而记忆痕迹并未发生任何变化。干扰说可以用前摄抑制和倒摄抑制来说明。

4.【答案】C

【分析】面部表情是通过眼眉部、颜面部、口鼻部的肌肉变化来表现的情绪状态。例如，笑的时候眼睛是眯着的，鼻子和嘴角是向上提的，即“眉开眼笑”；害怕时是“目瞪口呆”等。

5.【答案】A

【分析】斯滕伯格提出了三元智力理论，包括智力成分亚理论、智力情境亚理论和智力经验亚理论。言语智力是加德纳提出的。

6.【答案】B

【分析】1882年，普莱尔出版的《儿童心理》是第一部科学的、系统的儿童心理学著作，标志着科学儿童心理学的诞生。

7.【答案】B

【分析】弗洛伊德将儿童的心理发展分为五个阶段：口唇期（0~1岁）、肛门期（1~3岁）、性器期（3~6岁）、潜伏期（6~11岁）、青春期（11、12岁开始）。

8.【答案】D

【分析】儿童大脑各区成熟的顺序是：枕叶→颞叶→顶叶→额叶。

9.【答案】D

【分析】20世纪60年代初，布鲁纳发起课程改革运动。

10.【答案】D

【分析】操作性条件反射，是操作（R）——强化（S）的过程，重要的是跟随操作后的强化。

11.【答案】D

【分析】布鲁纳认为，人如果要超越直接的感觉材料，则不仅仅要把感觉输入归入某一类别并据此进行推理，还要根据其他相关的类别做出推理，这些相关的类别就构成了编码系统。所谓编码系统，就是“一组相互关联的、非具体性的类别”。编码系统对相关的类别做出有层次结构的安排，较高级的类别比较一般，较低级的类别比较具体。这种内在编码系统也就是认知结构。

12.【答案】B

【分析】个体社会化是指个体在社会环境影响下，认识和掌握社会事物、社会标准的过程。个体社会化从掌握语言开始，全部社会化往往是以语言社会化为条件的。

13.【答案】D

【分析】浪漫之爱：亲密+激情；友情之爱：亲密+承诺；荒唐之爱：激情+承诺。

14.【答案】A

【分析】责任扩散是指当发生了某种紧急事件时，如果有其他人在场，那么在场者所分担的责任就会减小，愿

意援助的人数也就越少。C选项，利他精神是指个体有益于他人、公众和社会，不期待回报的精神；D选项，从众是在群体压力下，个体在认知判断、信念与行为等方面自愿地与群体中的多数人保持一致的现象。题干中由于多人在场，在场者需要担负的责任减小，没有表现出援助行为，是一种责任扩散的现象。

15.【答案】B

【分析】向被试说明情况，征求被试理解是较好的处理方式。

16.【答案】B

【分析】混合实验设计中，被试的数量为： $p \times n$ ，其中 p 为被试间变量的水平数， n 为每组人数，代人相应数值，被试人数 = $3 \times 30 = 90$ 。

17.【答案】B

【分析】研究者采用准实验设计的原因是在一些实验情境下无法随机挑选和分派被试。

18.【答案】B

【分析】采用积差相关系数时，其适用范围：①数据要成对出现并且不少于 30 对；②两列变量各自总体的分布都是正态的，至少接近正态；③两个相关的变量是连续变量；④两列变量之间的关系应是线性的。

19.【答案】B

【分析】在正态分布曲线下，标准差与概率有定的数量关系，即 $P(\mu + 1.96\sigma) = 95\%$ 、 $P(\mu + 2.58\sigma) = 99\%$ 、 $P(\mu + 3\sigma) = 99.74\%$ 、 $P(\mu + 4\sigma) = 99.99\%$ 。因此，题中面积等于 $100\% - 0.5\% - 2.5\% = 97\%$ 。

20.【答案】B

【分析】回归方程式 $\hat{Y} = bX + a$ 中斜率 b 称为回归系数，表示 X 每变动一单位，平均而言， \hat{Y} 将变动 b 单位，所以回归系数是 -1.3。

21.【答案】D

【分析】当评分者人数多于两个时，同时当被评对象人数为 ≤ 7 个时，评分者信度可用肯德尔和谐系数进行估计。当被评对象人数多于 7 个时，可以使用卡方检验。

22.【答案】C

【分析】表面效度不能算是一种效度，它不反映测验实际测量的东西。它是外行人认为某个测验从表面上看起来好像是测量某种心理特质的一种现象。它虽然可以取得被试的合作，但是像人格测验这种为了引出被试真实反映的测验，并不期望有太高的表面效度。一般来说，最佳行为测验往往表面效度高，其他测验则希望表面效度低。

23.【答案】D

【分析】智商即智力商数，常用 IQ 表示。智商是根据智力测验的作业成绩所计算出的分数，它代表了个体的智力年龄 (MA) 与实际年龄 (CA) 的关系。智商的计算公式为 $IQ = MA/CA \times 100$ 。计算其 IQ 约为 110。

24.【答案】B

【分析】弗洛姆首先将期望理论应用于公式并将其公式化。A 选项，麦克利兰提出了著名拍的“三重需要理论”，也称为“成就动机理论”，把人的高层次需求归纳为对成就权力和亲和的需要。C 选项，亚当斯提出公平理论，认为员工的工作积极性不只受到报酬的绝对数量影响，还受到报酬的相对数量影响。D 选项，洛克最先提出了“目标设置理论”，认为目标本身就具有激励作用。

25.【答案】D

【分析】领导和管理的区别在于，前者侧重大政方针的决策，面向全局，面向未来；后者侧重执行决策，追求当前某项工作的落实。A 选项，帅才比将才高一个层次，侧重战略思维；而将才是在一定局部范围内能掌控局势，能带领所属出色或顺利完成统帅分派的任务的人，偏重于战术或方式方法。因而领导者是“帅才”，管理者是“将才”。B 选项，领导行为既是科学，也是艺术。C 选项，广义上，管理行为是领导行为的组成部分，二者可以等同。

26.【答案】B

【分析】工作满意度，是指某个人在组织内进行工作的过程中，对工作本身及其有关方面（包括工作环境、工作状态、工作方式、工作压力、挑战性、工作中的人际关系等）有良性感受的心理状态。组织承诺是员工认同特定的组织与组织目标，并愿意留在该组织中的心理现象。员工敬业度是反映员工对公司投入的智慧、感情和承诺的程度。组织支持度是员工认为组织重视他们的贡献、关心他们的工作与生活的程度。

27.【答案】B

【分析】当某反应与某种刺激形成条件联系后，这一反应也会与其他类似的刺激形成某种程度的条件联系，这一过程称为泛化。

28.【答案】B

【分析】荣格认为，当一个人的兴趣和关注点指向外部客体时，就是外向人格；而当一个人的兴趣和关注点指向主体时，就是内向人格。AC选项，属于奥尔波特的人格特质理论。D选项，自我、本我和超我属于精神分析人格理论的范畴。

29.【答案】B

【分析】卡特尔受化学元素周期表的启发，用因素分析的方法对人格特质进行了分析，提出了基于人格特质的一个理论模型。模型分成四层，即个别特质和共同特质、表面特质和根源特质、体质特质和环境特质、动力特质、能力特质和气质特质。A选项，奥尔波特首次提出了人格特质理论，将人格特质分为共同特质和个人特质两类。C选项，吉尔福特提出智力的三维结构模型。D选项，艾森克用因素分析法提出了神经质、内倾性——外倾性以及精神质三维特征的理论。

30.【答案】D

【分析】A选项，强迫思维是一些字句、话语、观念或信念，反复进入患者意识领域，干扰了正常思维过程，但又无法摆脱。B选项，强迫意向又称强迫冲动，这是一种强有力的内在驱使，一种即将要行动起来的冲动感，但患者从来不会有真正的行动。C选项，强迫检查，是一种表现出来的强迫行为。D选项，强迫表象为反复呈现逼真形象的内容，而强迫观念指抽象的思想。

31.【答案】A

【分析】产后抑郁症有三种形式：①产后郁闷；②轻度或中度的产后抑郁；③产后精神病，往往表现为躁狂特征。

32.【答案】B

【分析】A选项，偏执型人格障碍的主要特点：不信任和怀疑的模式，把他人的动机解释为恶意的；B选项，表演型人格障碍的主要特点：极度情绪化、寻求关注；戏剧化、诱惑，挑逗的行为；易受暗示；肤浅的情绪表达和人际关系；C选项，分裂型人格障碍：对亲密关系严重不适、认知或知觉扭曲、行为古怪的模式；D选项，冲动型人格障碍，又称攻击性人格障碍，主要特点：阵发性情感暴发，伴明显冲动性行为为特征。

33.【答案】D

【分析】现代心理咨询起源于美国的职业指导运动，标志是1906年帕森斯《职业选择》一书的出版。

34.【答案】D

【分析】尊重来访者要求治疗者要能接受对方，能容忍甚至接受对方的不同观点，习惯等。在治疗过程中，尊重还可以使积极关注的效果增强，具有鼓励来访者向前迈进的作用。

35.【答案】C

【分析】来访者有严重自杀风险时应通知相关人员。

二、名词解释

36.【答案要点】晶体智力是需要经过教育培养，掌握社会文化经验而获得的智力，主要取决于后天的学习。

37.【答案要点】心理理论是指个体凭借一定的知识系统对他人的心理状态进行推测，并据此对他人的行为作出因果性的预测和解释的能力。

38.【答案要点】社会助长是指由于团体的其他成员在场，消除了单调情境，激发了个人的工作中动机，从而提高了效率的现象。

39.【答案要点】操作定义指根据可观察、可测量、可操作的指标或特征来界定概念或变量的含义。

40.【答案要点】当测验总分是连续变量时，可以从分数分布的两端各选择 27% 的被试，分别称为高分组和低分组，计算出高分组和低分组各自在项目上的通过率，两者之差就是鉴别指数 (D)， $D = P_H - P_L$ ，D 为项目鉴别的鉴别指数， P_H 为高分组答对该题的人数比率， P_L 为低分组答对该题的人数比率。

41.【答案要点】统计检验力又称假设检验的效力，是指该检验能够正确的拒绝一个错误的虚无假设的概率，可以表示为 $1 - \beta$ 。

42.【答案要点】社会人假设认为，人在工作中得到的物质利益对于调动生产积极性只有次要意义，人们最重视的是工作中与周围人的友好关系，良好的人际关系是调动员工生产积极性的决定因素。

43.【答案要点】人格是个体在先天生物遗传素质的基础上，通过与后天社会环境的相互作用而形成起来的，相对稳定的和独特的心理行为模式。

44.【答案要点】神经性贪食症是一种进食障碍，其主要特征是反复出现的暴食以及暴食后不恰当的抵消行为，如诱吐、滥用利尿剂或泻药、节食或过度运动等。

45.【答案要点】系统脱敏法的原理是个体逐渐接触使他们感到害怕的物体或情境，也可以让病人系统地想象令他们恐惧的情境，直到他们的恐惧消失。

三、简答题

46.【答案要点】

需要层次理论由美国心理学家马斯洛首创。他把人的需要按照从低向高分为五个层次：

(1) 生理需要。人对食物、水分、空气、睡眠、性的需要等。它们在人的所有需要中是最重要，也是最有力量量的。

(2) 安全需要。它表现为人们要求稳定、安全、受到保护、有秩序、能免除恐惧和焦虑等。

(3) 归属与爱的需要。一个人要求与其他人建立感情的联系或关系，如结交朋友、追求爱情、参加一个团体并在其中获得某种地位等，就是归属和爱的需要。

(4) 尊重需要。它包括自尊和希望受到别人的尊重。自尊需要的满足会使人相信自己的力量和价值。相反，缺乏自尊会使人感到自卑，没有足够的信心去处理面临的问题。

(5) 自我实现需要。人们追求实现自己的能力或潜能，并使之完善化。

47.【答案要点】

(1) 社会两难情境是个体利益和群体利益发生冲突的一种情境。当群体中每个成员的选择都倾向于对自己有利，而个人的选择累积起来的后果最终会对群体成员（包括选择者本人）不利时，就出现社会两难情境。在社会两难情境中，个体选择了自己的短期利益，但从长远看，包括本人在内的群体成员的利益最终会被损害。

(2) 避免“搭便车效应”的方法

① 改变奖惩结构。

- ②规范提醒。
- ③营造有利气氛。
- ④强化成员联系。
- ⑤增进成员间的沟通。

48.【答案要点】

(1) 方差分析的功能

方差分析也称变异数分析，主要功能在于分析测量或实验数据中不同来源的变异对总变异的贡献大小，从而确定测量或实验中因素对反应变量是否存在显著影响。

(2) 方差分析应满足的条件

- ①总体服从正态分布。方差分析要求其样本必须是来自正态分布的总体，对不能确定总体是否为正态的样本资料，应进行总体分布的正态性检验。当检验表明总体不是正态时，应对数据进行正态转换，或使用非参数方法。
- ②变异来源独立。不同来源的变异在意义上必须明确，而且彼此要相互独立。
- ③各处理内的方差齐性。这是方差分析的最为重要的前提。如果这一假设不被满足，原则上是不能进行方差分析的。

49.【答案要点】

(1) 难度和区分度都是项目分析的重要指标

- ①难度是指完成测验任务时遇到的困难程度，一般用通过率 P 表示。
- ②区分度是指测验项目对被试心理品质水平差异的区分能力。
- ③难度和区分度是对测试结果正确评价的前提。不同测验性质和目的要求的项目难度和区分度不同。

(2) 难度和区分度有着密切的联系

- ①难度越接近于 0.5，项目的潜在区分度越大。
- ②难度越接近于 1 或 0，项目潜在区分度越小。
- ③为了使项目具有较高的区分能力，所有的项目难度都应该是 0.5，但在实际编制的测验中，难度并不能都保持 0.5。结合实际情况，我们在利用项目分析选择试题时，应使项目的难度分布广一些，梯度大一些，使整个测验的难度分布呈正态分布，且平均水平保持在 0.5 左右，这样就能把各种水平的人都区分开来，并且区分得比较细。

50.【答案要点】

ERG 理论是奥德弗在马斯洛的需要层次理论加以修改的基础上形成的一种激励理论，将职工的需要分为以下三类：

- (1) 生存需要。与人们基本的物质生存需要有关，相当于马斯洛提出的生理需要和安全需要。
- (2) 相互关系需要。人们对于保持社交和他人尊重的需要。相当于与马斯洛的社交需要和自尊需要分类中的外在部分。
- (3) 成长需要。表示个人谋求发展的内在愿望，包括个人在事业、前途方面的创造性、发展和成长的努力。相当于马斯洛理论中的自尊需要和自我实现的需要。

51.【答案要点】

- (1) 本我是原始的潜意识的本能，是基本的驱力源，包括性攻击等。本我过程是潜意识的，是人格中模糊而

不可及的部分。本我遵循快乐原则，以非理性的方式工作，发动冲动，寻求表达和直接满足而不考虑愿望是否有现实可能性、社会接受性和道德性。

(2) 自我是在本我的冲动与实现本我的环境条件之间的冲突中得到发展的一种心理组织，是本我与外界关系的调节者，遵循现实原则。自我不能脱离本我而独立存在，但按照现实原则进行操作，现实地解除个体的紧张状态以满足其欲望。

(3) 超我是从自我中分化出来、道德化了的自我，处于人格的最高层。它是从儿童早期体验的奖赏和惩罚的内化模式中产生的。超我的主要职责是指导自我以道德良心自居，去限制、压抑本我的本能冲动，遵循“道德原则”活动，只求道德的完善而不求快乐。

52.【答案要点】

合理情绪疗法由埃利斯所创，其本质理论是 ABC 理论。该理论认为引起人们情绪困扰的并不是外界发生的事件，而是人们对事件的态度、看法评价等认知内容。因此若要改变情绪困扰并不是外界发生的事件，而是应该改变认知。

合理情绪疗法完整治疗模式由 ABCDEF 六个部分组成：

- A: 诱发性的事件。
- B: 由 A 引起的信念（对 A 的评价、解释等）。
- C: 情绪的和行为的后果。
- D: 与不合理的信念对峙。
- E: 通过治疗达到新的情绪及行为的治疗效果。
- F: 指治疗或咨询后的新感觉。

四、论述题

53.【答案要点】

(1) 注意的过滤器理论由布罗德本特提出，主要观点是神经系统加工信息的容量是有限度的，信息进入神经系统时要先经过一个过滤机制，只允许一部分信息通过并接受进一步的加工，其他信息被阻止而消失了。过滤器的工作方式是“全或无”的。该理论又叫“瓶颈理论”或“单通道理论”。

(2) 注意的衰减理论是由特瑞斯曼提出，主要观点是信息通过过滤器装置时，不被注意或非追随的信息只是在强度上减弱而不是完全消失了。不同刺激的激活阈限是不同的，对人有重要意义的信息的激活阈限低，容易被激活。例如，自己的名字、警报信号等。

(3) 相同点：①两个理论都是注意选择的认知理论，过滤器的作用都是选择一部分信息进入高级的知觉分析水平，使之得到识别；②两模型的根本出发点相同，高级分析水平的容量有限或通道容量有限，必须过滤器予以调节；③过滤器的位置都处于初级分析和高级的意义分析之间。

(4) 不同点：①过滤器模型，选择性注意的基础是对输入刺激的物理属性的粗略分析；衰减模型则认为，前注意分析更为复杂，甚至可能由语义加工组成；②过滤器理论中的过滤器是“全或无”的工作方式；而衰减模型认为是衰减的方式，未选择的通道不是完全关闭的，而只是关小或阻抑。

54.【答案要点】

从众是个体在真实的或想象的团体压力下改变行为与信念的倾向。

(1) 从众行为的产生原因

①行为参照，相信他人的心理，他人是我们所需信息的一个重要来源。

②对偏离的恐惧，寻求安全的心理，对于同群体保持一致的成员，群体的反应是喜欢、接受和优待，对于偏离者，群体却倾向于厌恶、拒绝和制裁。

③忠于集体的心理，高凝聚力群体的成员，对自己所属群体有强烈的认同感。

(2) 从众行为的影响因素

①情境因素

a. 团体的规模。随着人数的增加，从众也越常发生。

b. 团体的凝聚力。在一般情况下，团体的凝聚力越大，从众行为越可能发生。

c. 群体一致性。群体一致性越高，从众行为越可能发生。

d. 个人在群体中的地位。个体在群体中的地位越高，越有权威性，越不容易屈服于群体压力。

e. 群体中其他成员的影响。如群体中出现一个反从众者时，其他人的从众行为会大大减少。

②个人因素

a. 自我：内在自我意识强的人做事情往往按照自己的方式，不太会去从众；而公众自我意识强的人往往以他人的要求与期望作为自己的行为标准，所以从众的可能性更大。

b. 个体保持自身独特性的需求：有时候人们不从众是为了保持自身独特的自我同一性。

c. 个人的控制愿望：控制愿望高的人，不容易从众。

d. 预先的承诺：对组织或他人的承诺越大，从众的可能性越高。

55. 【答案要点】

(1) 神经症：是一组心理障碍，属于轻性精神障碍，主要包括焦虑症、恐怖症、强迫症、神经衰弱和人格解体等。

(2) 重性精神病：属于临床医学中精神病学的研究范畴。此概念分广义和狭义的法，广义的精神病概念类似于精神疾病的概念；狭义的精神病指精神障碍中患者的心理功能严重受损，自知力缺失，不能应付日常生活要求并保持与现实的接触的一组情况。主要包括精神分裂症（妄想障碍）和某些（具有精神病性症状的）心境障碍。精神病有三个特点：①现实检验能力严重受损；②社会功能严重受损；③缺乏症状自知力。

(3) 神经症与其他重性精神病，如精神分裂症，有不同的发病机理，不同的病程及预后。前者更多地受到心理因素的影响，而后者更多地受到生物因素的影响。除非出现了诊断方面的失误，否则，神经症发展再严重也无法变成精神分裂症，就好像肝炎再严重也无法变成冠心病一样。

56. 【答案要点】

(1) 皮亚杰心理发展的阶段

①感知运动阶段（0~2岁）：儿童主要凭感知运动手段反映外界刺激，协调并适应外界环境，其智力活动处于感知运动水平，形成客体永久性，对自我和他人的概念有了初步理解。

②前运算阶段（2~7岁）：儿童具有表象思维，有运用符号的能力，其智力活动处于表象水平。思维不可逆、自我中心、未掌握守恒、泛灵论。

③具体运算阶段（7~12岁）：儿童的认知能力能够摆脱知觉的局限，获得概念的稳定性，达到守恒。对具体问题可以进行逻辑运算，思维具有可逆性。其智力活动处于获得概念稳定性，进行逻辑思维的阶段。守恒是儿童思维成熟的特征。

④形式运算阶段（12岁以后）：儿童的思维形式能够从具体内容中解放出来，能够提出假设，凭借演绎推理、

归纳推理解决抽象问题。其智力活动达到抽象逻辑思维阶段。

(2) 对教育的启示

①教育要促进儿童内部积极主动的建构过程

在皮亚杰看来，学习并不是个体获得越来越多外部信息的过程，而是建构新的认知图式。教育需要建构积极、主动地学习环境，促进学生内部的积极、主动的建构过程。

②教育应当适合儿童当前的发展阶段

皮亚杰不主张教给儿童那些明显超出他们发展水平的材料，但过于简单的问题对儿童的认知发展作用也不大。教师创设或提供的教学情境应该是恰好合适的，既能引起学生的认知不平衡，又不过分超越学生已有的认知水平和知识经验。

③儿童在认知发展过程中存在个体差异

只每个学生的认知发展水平和已有知识经验存在个体差异，教师要根据学生的不同认知发展水平，以保证所实施的教学与学生的认知水平相匹配。

五、案例分析

57.【答案要点】

(1) 内隐记忆和外显记忆的加工机制不同。

(2) 本研究的实验设计是2(组别:控制组,遗忘症病人)×4(任务:自由回忆,再认,模糊字辨认,词干补笔)混合设计,其中组别为被试间变量,任务为被试内变量。

(3) 自由回忆和再认用于测量外显记忆,模糊字辨认和词干补笔用于测量内隐记忆。结果表明控制组的内隐记忆实验测量结果和外显记忆实验测量结果有显著性差异;而遗忘症病人的内隐记忆实验测量结果和外显记忆实验测量结果无显著性差异。实验说明遗忘症患者和正常人对内隐记忆和外显记忆有不同的影响,个体差异对外显记忆可能有显著性影响,而对内隐记忆无显著性影响。

①多重记忆系统说:记忆是由多个不同的子系统所组成,而每个子系统又都由若干特定的加工过程组成。在多重记忆系统理论看来,内隐记忆和外显记忆就分别代表了记忆的两种不同子系统。

这种理论能较好地解释遗忘症患者的记忆分离现象,因为各个记忆系统是独立的。对于正常人的记忆分离现象可以解释为,某变量只影响内隐记忆而不影响外显记忆。

②迁移适当加工理论:罗迪格区分了两种加工过程:概念驱动过程和知觉驱动过程。外显记忆测验要求的是概念驱动过程,内隐记忆测验要求的是材料驱动过程。所以,影响概念加工的各种变量对内隐记忆测验就没有影响,而行为特征方面的变量对内隐记忆就会有很大影响;反之亦然。

58.【答案要点】

(1) 从领导行为理论的观点来看

①领导者的行为可以分为两个独立的维度——结构维度和关怀维度。

结构维度指的是领导者为了实现组织目标而对自己与下属的角色进行界定和建构的程度。它包括对工作、工作关系和目标进行组织。结构维度得分高的领导者会“为本群体的成员安排特定的工作任务”,“期望成员的达到具体的绩效标准”,并且“强调在最后期限之前完成任务”。结构维度与群体生产率和组织生产率以及更积极的绩效评估有更强的相关性。

关怀维度指的是领导者与其下属的工作关系以相互信任、尊重下属意见和重视下属情感为特征的程度。关怀维度得分高的领导者会帮助下属解决个人问题;友善且平易近人;对所有下属一视同仁;欣赏和支持自己的下属。

②从张峰的行为来看，作为领导者，他在关怀维度上得分高，“富有人情味”；然而，在结构维度上得分低，对吴力和其他表现差的员工在工作、工作关系和目标等方面未能进行有效组织。

(2) 从领导权变理论——从费德勒模型的观点来看

①第一个全面的领导权变模型是费德勒模型。费德勒认为，一个人的领导风格是固定不变的。如果情境需要一位任务导向的领导者，而在此职位上的领导者却是关系导向的，那么要想达到最佳效果，要么改变情境，要么替换领导者。而情境是由三个权变变量来决定的：领导——成员关系，任务结构和职位权力。领导——成员关系越好，任务的结构化程度越高，职位权力越强，则领导者拥有的控制力越强。

②从张峰的行为来看，作为领导者，他对每个人都友善和坦诚（领导——成员关系好），但没有建立有纪律的工作习惯（任务结构化程度低），对员工没有明确的绩效要求和奖惩（职位权力弱），因此张峰拥有的控制力非常弱。

(3) 从领导权变理论——从情境领导理论的观点来看

①情境领导理论把关注点放在下属身上。该理论认为，成功的领导是通过选择与下属的成熟度相一致的领导风格实现的。成熟度指的是下属完成某项具体工作的意愿和能力。当下属对完成某一任务既无能力又无意愿时，领导者就需要给他们明确具体的指示；如果下属缺乏能力但有意愿从事工作，则领导者需要实施任务导向的行为来弥补下属能力的欠缺；如果下属有能力却无意愿从事工作，则管理者需要采用支持性、参与性的领导风格；如果下属既有能力又有意愿，领导者则不需要做太多事情。

②从张峰的行为来看，作为领导者，应该根据下属的不同成熟度来选择不同的领导风格。然而张峰对每个人都一视同仁，无论是既有工作能力又有工作意愿的王强，还是工作能力不足且工作意愿不强的吴力，他都保持一贯的友善、坦诚，无差别的领导风格，使得他的控制力非常弱。