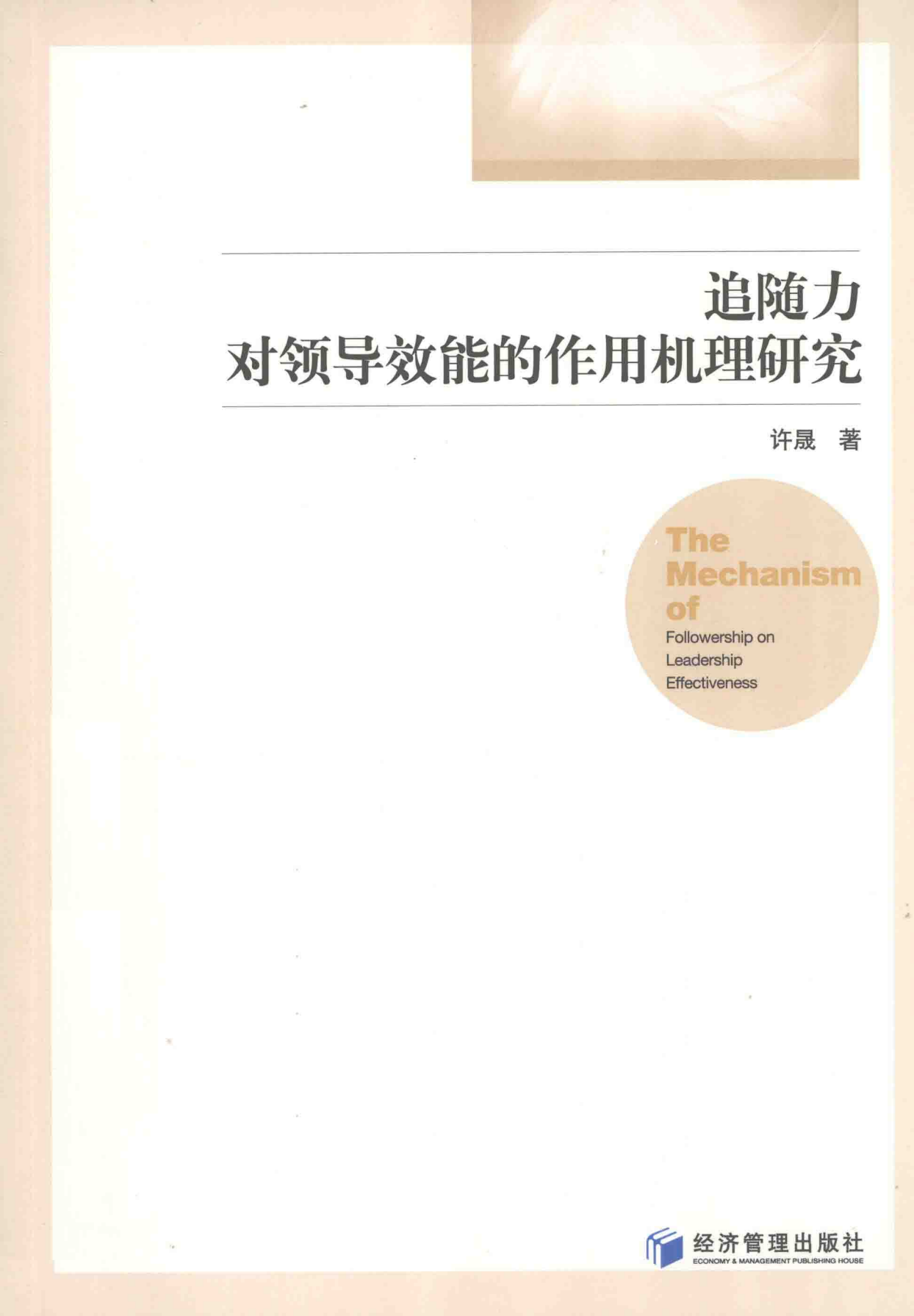




追随力 对领导效能的作用机理研究

许晟 著

**The
Mechanism
of**

Followership on
Leadership
Effectiveness



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家自然科学基金项目 (71262001)
研究成果之一

追随力 对领导效能的作用机理研究

许晟 著

**The
Mechanism
of**

Followership on
Leadership
Effectiveness



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

追随力对领导效能的作用机理研究/许晟著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 6
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3116 - 4

I. ①追… II. ①许… III. ①领导学—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 104143 号

组稿编辑: 杜

责任编辑: 杜

责任印制: 黄章平

责任校对: 张



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 大恒数码印刷(北京)有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12.25

字 数: 244 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3116 - 4

定 价: 48.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 一

追随者和追随力概念，是当代管理学研究文献中出现频率较高的研究变量或词汇，有学者甚至直接用追随者和追随力来注释领导和领导力概念的内涵，如现代管理科学之父彼得·德鲁克（Peter Drucker）就曾指出：“领导者的唯一定义是其后面有追随者”，“领导力即获得追随者和追随力的能力”。追随者和追随力现已成为当代领导科学研究的重要命题和新的研究方向。追随力理论研究的兴起，打破了传统管理学领域一直是领导力理论研究一枝独秀的局面，人们对追随者和追随力的认知也开始由消极被动转向积极主动。探讨领导部属交换质量，个体与工作、与团队匹配水平在追随力与组织环境交互中的积极效应，以及如何有效发挥领导力、追随力两个积极因素，已成为当代管理学研究的重要内容。但目前国内管理学界对追随者和追随力的研究尚处于起步阶段，还鲜有此类研究成果公开发表。然而令人欣喜的是，许晟博士近期完成的著作《追随力对领导效能的作用机理研究》即将出版。该书是在他博士学位论文的基础上修改、充实而完成的，是曹元坤教授主持的国家自然科学基金项目“员工追随力的内涵、影响因素及对领导效能的作用机理”（71262001）的中期研究成果。其价值正如有专家所评价的那样：“论文从领导力的作用对象——追随者角度出发，用领导力与追随力的交互作用，解读组织管理活动的完整动态过程，为弘扬领导力、追随力并重的管理观念开了一个好头。”

该书研究了追随力的内涵与结构，追随力特质与行为的测量，变革型、交易型领导与支持性、控制性组织氛围对员工追随力的影响，以及追随力对领导效能的中介与调节的作用机理四个方面的研究内容。该书有三个鲜明的特点：一是客观反映了中国组织上下级之间高权力距离、集体氛围中高人际关系导向等文化情境特征；二是围绕追随者与领导力、组织情境的三者交互作用这条主线进行研究设计，并用实证研究方法进行验证；三是体现了“德是才之帅，才是德之资”的中华优秀传统文化的理念，始终突出德对能力与行为的主导与统摄作用，并从德、能、行相统一的综合视角，把追随力解读为“追随者在追随领导者工作中，



所表现的与领导力、组织情境能动交互作用的多维特质与行为”，并验证了追随力的内涵结构是由追随者的进取精神、认知悟性、执行技能、关系技能、影响力一阶五因素所构成的二阶一因素。这一宽泛视角的解读，较好地突破了以往国外学者在功利价值导向下，局限于某种单一视角的解读（如关系追随力、意愿追随力、能力追随力等），提高了追随力概念对组织真实追随实践的解释力。既使追随力理论的研究与中国传统文化的传承一脉相连，又体现了时代性和创新性，从而使中国文化背景下的追随力理论区别于国外的追随力理论，彰显了自身的优势与特色。

追随是领导力辐射下个体很普通和普遍的一种行为方式，正是众多平凡人物的这种极其普通的行为方式，在激烈竞争的动态环境中，灵活应对竞争变化与挑战的能动性、创造性推动着组织的发展。实业界许多管理者对追随行为所释放的正能量，即追随力的积极作用往往视而不见，这不能不说是中国组织管理实践中的一个缺陷。

追随力理论是一个富有发展前景的研究领域，除本书所研究的内容外，还有很多极有理论与实用价值的课题期待更多研究者去探讨和发掘，如追随力如何受前因变量的影响、追随力效能的价值结构与测量、追随者在扁平化组织中的多层作为、追随力与领导力的相互匹配、组织追随文化的建设等。只有深入、系统、全面地研究追随力理论，才能进一步提高追随力理论对组织管理实践的指导与实用价值。但无论如何，许晟博士的研究成果，为本土化追随力理论问题研究提供了一个良好的开端。希望许晟博士能够在以后关于追随力理论研究领域中“百尺竿头，更进一步”，推出更多更新的研究成果，为发展当代追随力理论和构建本土追随力理论作出更大的贡献。

受作者之邀，特作此序。

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博导

赵曙明 博士

2013年12月2日

于韩国全南国立大学

序 二

近年来，在当代管理学研究中，有关领导力、管理力、组织力的研究，为不少中外学者所垂青，产生了一批有影响有分量的成果。然而，作为与领导力相对应的追随力问题，则一直不受待见，鲜有学者问津，这不能不说是一件憾事。

在中国的文化情境中，领导力与追随力并重的理念可谓古已有之，“一个好汉三个帮”的古训，便是对两者关系最形象的诠释。一介亭长出身的汉高祖刘邦得以创建帝业，得益于张良、韩信、萧何辈的追随，他本人对此也认识很深。据司马迁《史记》卷8《高祖本纪》记载，刘邦曾坦诚地总结自己成功的原因：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也”。中国的古典文学中，这样的事例也可以说比比皆是。三国刘备本是贩草席出身，除了有一个无从考证的中山靖王后裔的身份和善于笼络人心的手段之外，并无其他过人的本领。但是，靠着文有卧龙凤雏，武有关张赵的追随，高举复兴汉室的大旗，屡败屡战，百折不挠，得以建立蜀汉，与曹魏、孙吴鼎足而立，天下三分有其一。《水浒传》中的宋江也是个一遇大事就手足无措，不知如何是好的主子，仗着在江湖上人称“及时雨”的名号，幸得梁山兄弟“哥哥休要惊慌”的辅佐，占据着800里水泊，进而接受招安，破大辽、征王庆、平方腊，得以封妻荫子，衣锦还乡。《西游记》中的唐僧倒是一位意志坚定为人低调的领导者，受大唐国君之托，远赴西天取经，历经千重关山81难，如果没有孙悟空一路上的忍辱负重、除妖降魔，猪八戒、沙和尚的鞍前马后、时刻追随、不离左右，又岂能修成正果，取得真经、普度众生？历史告诉后人，任何一位成功人士都离不开他的追随者的支持和辅佐。

有学者指出，追随力理论是在当代领导理论研究缺乏新意的背景下进入管理学前沿的，这是很有见地的。长期以来，由于文化影响，形成了人们的思维定式和偏见，“学而优则仕”，成功的标志是做“一个领导者而不是追随者”，对于追随者这个术语有一种与生俱来的不舒服的感觉，人们生活在一个崇尚领导力而不



喜欢追随力的社会。社会的偏见、文化的误读、管理学研究的偏向，使得追随力问题研究在 21 世纪才得以进入学者的研究视野。

许晟博士致力于当代管理学的学习与研究，敏锐地把握了这个学科领域中全新的研究课题，立足于中国文化的情境，从管理学视角入手，以部属与领导者、组织情境的交互作用为主线，突出追随力与领导力并重的管理理念，立足追随者灵活应对竞争变化的能动性、创造性，探讨追随力与领导力动态的互动关系以及追随力能动的反作用力，尤其在追随力的内涵结构与测量、追随力的主要影响因素、追随力对领导效能的作用机理等方面，用力尤勤，新意迭出。

对于追随力问题我没有做过研究。但是，作为曾经的文化学和管理科学问题研究的学者，作为曾经的政府部门的官员和现在一所高校的领导者，深感追随力问题研究不仅有重要的学术意义，也有现实的实践意义。近日，许晟博士与曹元坤教授承担的国家自然科学基金项目“追随力问题研究”阶段性杀青，我有幸拜读了他的书稿，留下了较为深刻的印象。他的这一成果不仅为丰富和发展追随力理论做出了积极的探索，对社会实践也有很强的实用与启示价值。尽管局限于研究样本、调查方法、研究内容的一些限制，文稿中尚存一些不成熟的地方，涉及的深度和广度也略显不足，但是瑕不掩瑜，作为一名潜心向学的青年博士的拓荒性研究成果，值得一读。

谨序。

江西农业大学党委书记

曹国庆 研究员

前 言

追随力理论是当代管理学前沿的全新研究课题，它突出了追随力与领导力并重的管理观念；高扬了追随者灵活应对竞争变化的能动性、创造性；顺应了组织在动态发展环境中对上下级互惠合作关系建设的需求；改变了管理学以往只注重领导力而漠视追随力的研究偏向；并以殊途同归的方式，用全新的理念“追随力”诠释着领导力新的发展方向。

本书立足中国文化情境，从组织管理学角度，以部属与领导者、组织情境的交互作用为主线，探讨追随力与领导力动态的互动关系以及追随力能动的反作用，具体包含以下三项子研究：

研究一为追随力的内涵结构与测量研究。第一步通过开放问卷、结构访谈、企业人力资源专家座谈等渠道，广泛搜集多类型企业部属的追随力典型特征。经由条目的提取、合并、归类、订正和理论饱和度检验等程序，得到了 45 个反映追随力特征的初始条目。第二步以这 45 个条目进行先导性预测，通过多次预测的探索性因素分析，剔除了 25 个质量偏低的条目，最后整合为 20 个符合心理测量学要求的条目。第三步以 20 个条目的量表进行正式的大样本测量，并将 535 份有效样本随机分成两个样本，样本一用于再次对量表进行探索性因素分析；样本二用于系统检验量表的信效度各项指标。

研究二为追随力的主要影响因素研究。选择领导风格（变革型领导、交易型领导）和组织氛围（支持性组织氛围、控制性组织氛围）为影响变量，采集了 520 份有效样本，运用变量间区分效度验证性因素分析、相关分析和多元层次回归分析等方法，探讨了不同的领导风格、组织氛围对追随力的正负向影响及影响水平。同时也选择了部属的性别、年龄、文化、工龄、有无职务和岗位性质六个控制变量，运用方差分析和 LSD 多重比较，探讨了这些控制变量下部属的追随力水平差异。

研究三为追随力对领导效能的作用机理研究。采用领导一部属配对互评的调查方式采集数据。先对所涉用的测量工具进行区分效度检验，再对变量进行相关

分析,最后运用结构方程模型和层次回归分析方法,分别探讨了追随力对领导效能的中介、调节机制。

通过以上三项子研究,产生了如下研究结论:

(1) 实证研究证实,追随力是追随者追随领导者工作,与领导力、组织情境能动交互的多维特质和行为。它是由一阶五因素(进取精神、认知悟性、执行技能、关系技能、影响力)构成的二阶一因素(追随力)。

(2) 绘制 20 个条目的追随力量表,通过同质信度、分半信度、内容效度、收敛效度、区分效度、实证效度等的检验表明,该量表具有很好的信效度,符合心理测量学要求。

(3) 实证结果表明,变革型领导对追随力具有积极正向影响,其中愿景激励、个性化关怀两维度对追随力的进取精神、认知悟性、执行技能的正向影响更显著。交易型领导的权变报酬、积极例外管理对追随力具有积极正向影响,但消极例外管理对追随力产生负向影响。

(4) 实证结果显示,支持性组织氛围对追随力产生积极正向影响;控制性组织氛围对追随力产生负向影响,其中受正负向影响较大的是追随力的进取精神、认知悟性和执行技能三因素。

(5) 方差分析和 LSD 多重比较表明,追随力在性别上没有显著差异,但在不同的年龄、工龄、文化、有无职务和岗位性质界面上,追随力具有一定差异。

(6) 探明了追随力作用领导效能的机理。研究表明,LMX 在追随力与领导效能之间起部分中介作用。PJ - fit、PG - fit 在追随力作用领导效能时起调节作用,PJ - fit、PG - fit 质量越高,其与追随力的交互作用就越强,对领导效能的正向影响也就越强;反之则越弱。

本书的理论贡献主要有二:一是首次立足中国文化背景和组织情境,从管理学角度,运用多理论交叉研究技术,通过实证方法,揭示了追随力的本质、结构,开发了具有较高信效度的量表,探讨了追随力的主要影响因素,揭开了追随力作用领导效能的机理黑箱,为建构具有中华文化特征的追随力理论做了一些基础性研究。二是通过探讨追随力对领导力、组织情境的反作用,解读追随者与领导者能动交互关系对组织发展的意义,辐射追随力与领导力并重的管理观念,对改变以往重领导力轻追随力的研究偏向,丰富和发展领导理论将产生一定的积极影响。

本书的实用价值也主要有二:一是帮助领导者、追随者掌握追随力的本质、结构和作用机理,重新认识领导力与追随力能动交互对双方价值实现和组织目标实现的重要性。使领导者明白强化追随力是提高领导效能最根本的路径,从而主动改善与部属的互惠合作关系,以赢得更多追随者和强有力的追随力。使追随者

了解追随领导者工作和创造优佳绩效需要什么、自己有什么、缺什么、该补什么，推动追随者不断提高自己的追随素质和对组织的向心力。二是拓宽了组织人力资源管理的新视角。以宽泛的视角解读追随力的本质、结构和建构作用机理，填充了新时期人力资源管理的工作内容。如本书成果可以作为企业培训员工的新内容。又如本书开发的追随力测量工具，可应用于企业人力资源的考核评价与甄别。再如本书高扬追随者灵活应对竞争变化的能动性、创造性可以导向组织弘扬追随力文化与氛围的营建等。

目 录

第一章 导 论	1
一、研究背景	1
二、预期目标	2
三、预期价值	3
四、各章安排	4
第二章 相关文献综述	6
一、追随力理论文献综述	6
二、相关领导理论综述	30
三、人与环境匹配理论简述	46
四、组织氛围相关研究简述	48
第三章 研究内容和研究设计	51
一、研究内容	51
二、研究框架	51
三、研究思路	52
四、研究变量	55
五、测量工具	55
六、样本采集	56
七、统计分析	57
第四章 追随力内涵结构的质化研究	59
一、导言	59
二、开放调查	60



三、研究过程	63
四、研究结果	68
五、分析讨论	72
六、本章小结	78
第五章 追随力量表的探索与检验	79
一、导言	79
二、先导性研究	80
三、追随力修订量表的第二次探索性分析	84
四、追随力结构的验证性因素分析	87
五、分析与讨论	95
六、本章小结	98
第六章 追随力的主要影响因素	100
一、导言	100
二、研究假设与相关理论	101
三、测量工具与对象	104
四、研究结果	106
五、追随力在人口学、组织学变量上的差异分析	112
六、分析与讨论	115
七、本章小结	121
第七章 追随力作用领导效能的机理	123
一、导言	123
二、研究假设与相关理论	126
三、测量工具与对象	130
四、研究结果	133
五、分析与讨论	143
六、本章小结	147
第八章 总结与展望	149
一、研究结论	149
二、实证统计结果	152
三、创新点	152

四、理论贡献	155
五、管理实践启示	156
六、研究的局限性	158
七、未来研究展望	159
附 录	160
参考文献	165
后 记	180

第一章 导 论

一、研究背景

企业怎样才能健康地长足发展，以往学界和业界的注意力一直集中在领导者（Leader）和领导力（Leadership）上，面对与其相伴共生的追随者（Follower）和追随力（Followership）在企业发展中的重大作用却视而不见，这种英雄主宰成败的观念长期主导着人们对企业发展相关问题的认识与研究。正如 Meindl（1995）所指出：“管理学和组织行为学已经被领导力的概念所支配，这个概念已被臆断为具有非凡的传奇色彩了”。这种过分夸大领导者个人作用的观点，是基于领导者在企业中处于核心地位，掌握组织的资源，履行着计划、组织、领导、协调和控制的职能，其决策正确与否，会对组织的发展产生举足轻重的作用，关联着企业成败的认识所形成。但人们却忽略了三个不可否定的客观事实：一是一个正确高效的领导力，并非单纯是领导者个人的智慧与意志，而是由其所率领团队的集体智慧和众多追随者有效的追随力共同构成。成功的领导者不过只是审时度势，及时顺应众多追随者的利益诉求，在一定时间、一定场合中发挥了关键性的领导作用而已（尹文嘉，2010）。二是一个优秀领导者的成长成熟，与其生活和工作的环境密不可分。成功的领导者善于在一定的社会与企业活动中，通过与追随者的互动，不断总结成功与失败的经验和教训以及群体智慧来丰富发展自我，优秀追随者的群体实践才是造就优秀领导者的沃土。三是任何一个领导者，由于个体的智力与体力、时间与空间毕竟有限，既不可能事必躬亲，也不可能对每位部属的思想与行为了如指掌并有效控制，而领导的每个决策都需要部属有效执行。企业的发展就如高楼的建设，既需要领导设计架构，又需要部属一砖一瓦砌垒。任何环节出了问题，高楼将会坍塌，因为“小人物”的工作细节同样决定着企业发展的成败（汪中求，2001）。由



于领导者的个人作用被无限放大，而追随者和追随力的重要作用被人们所淡忘。因此，管理学家 Follett 早在 1933 年就发出呐喊：“非常重要，但是受到很少关注的也就是追随者”（Bjugstad et al., 2006）。

随着知识与信息经济对传统工业经济的替代和经济的全球化，企业的发展环境发生了巨大变化：①激烈的市场竞争使企业的生存和未来的发展充满变数。②组织的扁平化使自上而下控制的管理模式成为阻碍企业发展的壁垒。③信息的网络化使领导者与部属信息不对称的距离越来越小，部属不再是被动、机械的执行者，他们在一线自我学习、自我领导、团队合作，灵活应对竞争变化和挑战的能动性、创造性直接影响企业成败的权重不断上升（Brown, 1996）。④随着人类文明的进步和教育事业的大发展，企业员工的文化科技等综合素质不断提高。为了自我价值实现，富有时代理念和思想活力，抵制向下控制管理和不安于现状的一线员工越来越多。这些发展变化对企业的未来发展提出了严峻的挑战，于是，人们开始对领导主宰成败观质疑和追随歧视的重新反思，使对追随者的认识由消极被动向积极主动转变（Kelly, 1988）。如今越来越重视追随力对企业发展的作用。DePree（1992）断言：“领导者只有在追随者的认同下才能真正有所成就”。Kellerman（2008）也明确指出：“追随者正在创造变革并改变着领导者”，“组织中最终产生影响的很可能不是老板（领导者），而是普通员工，追随者对领导者的重要性要大于领导者对追随者的重要性”。

追随力理论是在当代领导理论研究缺乏新意的背景下进入管理学前沿的（战伟萍，2010）。虽然目前还不成熟，但它凸显了追随力与领导力并重的管理观念；顺应了组织在动态发展环境中对上下级和谐互惠合作关系建设的需求；高扬了追随者灵活应对竞争变化与挑战的能动性、创造性；并以殊途同归的方式，用全新的理念——追随力诠释着领导力新的发展方向，所以它具有旺盛的生命力，将会对组织的发展发挥着越来越重要的作用。

二、预期目标

本书的预期目标主要有以下四个方面。

（一）认清追随力的本质

通过质化与量化的实证方法，探索和验证中国组织情境中追随力的内涵及结构维度。追随力是组织中基于上下级垂直对子人际关系的个体行为，是追随者对领导力和组织环境的能动反应，这种能动反应的效能又取决于追随者的特质。追

随力是追随者哪些特质产生的行为，西方学者在这方面的研究很少。国内目前也未有研究者直接对追随力概念的内涵结构作实证分析。因此，本书的第一个预期目标就是从理论上澄清追随力的内涵与结构，帮助追随实践者和相关研究者更好地认识追随力的本质。

（二）追随力是组织发展最强劲的内部动力

学界与业界之所以重视追随力的研究，因为追随力会影响个体的态度、行为，进而影响个体绩效与组织绩效。追随者哪些特质与行为会影响其追随效能，是追随力理论研究和实践应用必须突破的问题。目前，国内外学术界还没有成熟的追随力测量量表，对追随力的认知还处在主观感性的层面。因此，建构具有较高信效度，对企业又富有可操作性的追随力测量工具，是本书预期要达到的第二个目标。

（三）追随力的影响因素识别

追随者在与领导力、组织环境相互作用的进程中，追随力的强弱必然会受到领导因素，如领导特质、行为风格等，以及组织环境因素，如人际关系、组织管理与评价制度、组织氛围、现场情境等的影响。其中，哪些因素是重要的影响因素，哪些因素会对追随力产生正向影响，哪些因素会产生负向影响。本书的第三个预期目标就是选择性地考量相关领导变量和环境变量对自变量（追随力）的正负影响。

（四）追随力对领导力的作用机理

追随力对领导力和组织绩效具有积极的正向作用，这种正向作用在高权力距离、高关系导向和低信任度的中国组织情境中，是直接的主效应还是间接的主效应。如果是间接的主效应，那么它需要哪些中介与调节变量来传导和提升其主效应。目前国内外学术界还没有研究者揭开此黑箱。因此，探讨和验证中国组织情境中追随力对领导效能的作用机理是本书预期要达到的第四个目标，也是研究的重点与难点。

三、预期价值

预期本书具有三大价值：

（一）理论价值

主要体现在三个方面：①本书探讨追随力的内涵结构，不同领导风格、组



织氛围对追随力的影响。实证分析追随力与领导效能的关系,研究领导—部属交换关系的中介作用,建构追随力作用领导效能的机理,对领导理论的新发展是一种贡献。②西方学者对追随力理论的研究主要是采用思辨质化方法,研究内容也很有限,还有很多尚未触及研究的空白地带。本书从西方学者的研究空白地带选题,并用实证方法检验研究结论,可以为丰富和发展当代追随力理论添砖加瓦。③由于国内学术界对追随力理论的研究还处在接受和传播国外研究成果的层面,本书立足中国组织情境研究追随力的内涵结构、测量、影响因素及对领导效能的作用机理,可以为构建具有中国特色的追随力理论做些基础工作。

（二）社会价值

主要体现在两个方面:①本书弘扬追随者这类“平凡人物”对组织发展的重要作用,是对“学而优则仕”传统观念的挑战。通过研究、传播、辐射和实践追随力理论,让更多的人认识追随者的价值与重要性,可以润物无声地转变人们歧视追随的观念,转变年青一代择业与职业发展的世俗理念。②弘扬追随也就是弘扬和谐的上下级互惠合作关系,弘扬同心同德进取,对提升领导者的凝聚力和追随者的向心力,对逐步形成弘扬追随的社会文化和组织文化,建设和谐社会社会主义社会具有推动作用。

（三）实践指导价值

主要反映在领导者和追随者两个界面上:①本书成果的传播、辐射,可以帮助企业领导者熟悉追随力理论的基本内涵,掌握追随力的本质特征、影响因素、测量方式和作用机理,开拓管理视觉。指导管理者改革管理方式,客观考核和合理任用优秀人才,有效激发部属的追随动机与动力,以赢得更多追随者和更有效的追随力,提高企业人力资源的核心竞争力。②推动企业追随者加深认识追随力对企业发展,对个人价值实现的重要意义。指导他们掌握追随力的构成要素,熟悉追随力对领导力和组织绩效的作用机理,以提高追随行为对领导活动的效能。

四、各章安排

本书共有八章,各章的内容安排如图1-1所示。