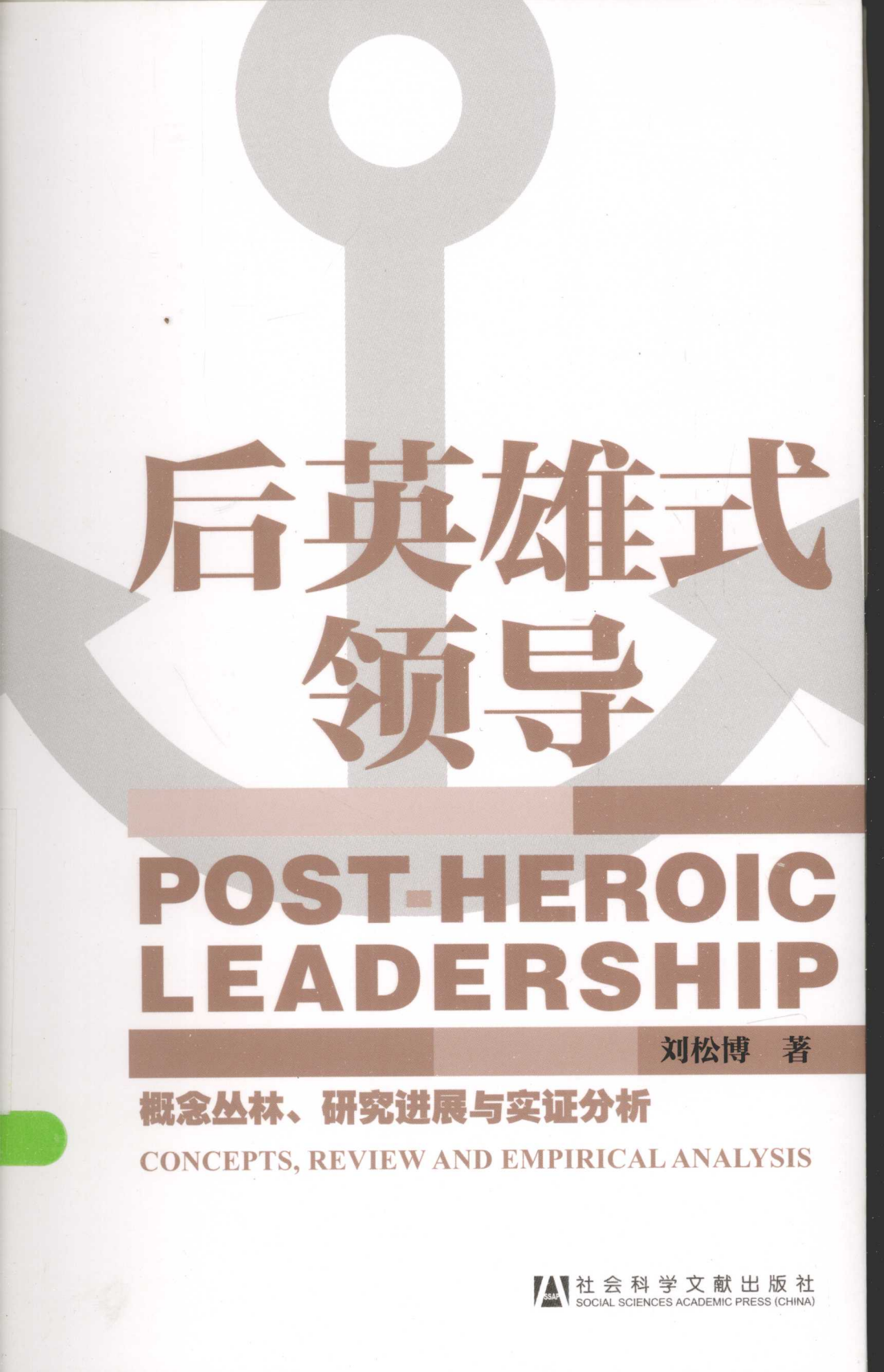




后英雄式 领导

POST-HEROIC LEADERSHIP

刘松博 著

概念丛林、研究进展与实证分析

CONCEPTS, REVIEW AND EMPIRICAL ANALYSIS



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

014042164

本书为国家自然科学基金(71102108)和教育部人文社科基金(10YJC630155)资助的项目成果

F272.91
746

后英雄式 领导



概念丛林、研究进展与实证分析
CONCEPTS, REVIEW AND EMPIRICAL ANALYSIS

刘松博 著



北航

C1728578



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

F272.91
746

图书在版编目(CIP)数据

后英雄式领导：概念丛林、研究进展与实证分析/
刘松博著. — 北京：社会科学文献出版社，2014.5
ISBN 978-7-5097-5925-7

I. ①后… II. ①刘… III. ①企业领导学—研究
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 078429 号

后英雄式领导

——概念丛林、研究进展与实证分析

著 者 / 刘松博

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 社会政法分社 (010) 59367156

责任编辑 / 郑 燕

电子信箱 / shekebu@ssap.cn

责任校对 / 师军革

项目统筹 / 童根兴

责任印制 / 岳 阳

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 三河市尚艺印装有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/20

印 张 / 11.2

版 次 / 2014 年 5 月第 1 版

字 数 / 169 千字

印 次 / 2014 年 5 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-5925-7

定 价 / 45.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务中心联系更换

版权所有 翻印必究

目 录

[C o n t e n t s]

第一章 绪论	1
--------	---

第二章 英雄式领导：发展、特点与局限	11
--------------------	----

第一节 领导的定义与发展脉络	11
----------------	----

一 领导的定义	11
---------	----

二 影响力视角下的领导	12
-------------	----

三 权力视角下的领导	13
------------	----

四 领导学的理论发展脉络	16
--------------	----

第二节 几种典型的英雄式领导	19
----------------	----

一 魅力型领导	19
---------	----

二 变革型领导和交易型领导	23
---------------	----

三 指挥型领导	28
---------	----

第三章 后英雄式领导：定义、背景和分类框架	30
-----------------------	----

第一节 后英雄式领导的内容	30
---------------	----

一 后英雄式领导的定义	30
-------------	----

二 后英雄式领导的具体类型	32
---------------	----

第二节 后英雄式领导产生的背景	33
-----------------	----

第三节	后英雄式领导的分类框架	36
一	分类框架的意义	36
二	分类框架的两个维度和四个象限	37
三	第一象限：一个人 + 正式	39
四	第二象限：一个人 + 不完全正式	42
五	第三象限：多于一人 + 正式	44
六	第四象限：多于一人 + 不完全正式	46
第四节	频次统计与分析	49

第四章 部分后英雄式领导概念及其研究进展

第一节	松 - 紧式领导概念及其研究进展：第一象限	56
一	第一象限在分类框架中的地位	56
二	松 - 紧式领导的提出、概念内涵及 相关界定	57
三	松 - 紧式领导的前因变量	62
四	松 - 紧式领导的影响效应	66
五	评价与未来研究展望	69
第二节	非正式领导概念及其研究进展：第二象限	71
一	非正式领导概念的提出	71
二	非正式领导的概念界定	72
三	非正式领导的前因变量探析	75
四	非正式领导的结果变量探析	81
五	非正式领导的测量	85
六	小结和展望	87
第三节	高管团队行为整合概念及其研究进展： 第三象限	91

一	TMT 行为整合的背景	91
二	TMT 行为整合的内涵及测量	92
三	TMT 行为整合的前因变量	94
四	TMT 行为整合的结果变量	97
五	TMT 行为整合的作用机制	100
六	TMT 行为整合研究简评与展望	101
第四节	共享式领导与分布式领导：第四象限	103
一	共享式领导	104
二	分布式领导	108
三	共享式领导和分布式领导的比较	111
第五章	后英雄式领导的作用机制研究	115
第一节	松 - 紧式领导对员工创造性的跨层 作用机制研究	116
一	文献回顾与研究假设	117
二	研究方法	122
三	数据分析和研究结果	125
四	研究结论与讨论	129
第二节	共享式领导对员工和团队学习的 作用机制研究	131
一	本研究的背景	131
二	理论综述与研究假设	135
三	研究方法	143
四	研究结果	148
五	讨论	153

第六章 总结与讨论 159

第一节 本书的理论贡献和实践贡献 159

一 本书的理论贡献 159

二 本书的实践贡献 161

第二节 本书的局限和未来研究的方向 162

参考文献 163

索引 211

后 记 214

第一章

绪 论

什么是领导呢？我们首先想到的可能是那些伟大的领袖：毛泽东、邓小平、华盛顿、罗斯福、戴高乐、曼德拉、昂山素季……还可能是那些成功的商业巨头：洛克菲勒、比尔·盖茨、乔布斯、松下幸之助、稻盛和夫、柳传志、马云……领导一词往往与这些熠熠生辉的名字相关联，被赋予了英雄主义的色彩与光环，他们对组织的影响，就像格罗夫之于英特尔、郭士纳之于IBM、韦尔奇之于通用电气、任正非之于华为、董明珠之于格力、张瑞敏之于海尔……这些故事被人们视为凭借一己之力挽既倒狂澜、扶将倾大厦的标准范本，是对英雄式领导（heroic leadership）的完美演绎。

英雄式领导的价值是毋庸置疑的。在这方面，法国著名社会心理学家勒庞显然是有发言权的，他曾在其名著《乌合之众：大众心理研究》中写道：领导的意志是“群体……的核心，他是各色人等形成组织的第一要素，他们为他们组成派别铺平了道路”。而群体则像是温顺的羊群，“没了头羊就会不知所措”。在这本书的

中文版序言中，也有如下的表述：

和群众经常表现出极高的道德境界相一致，英雄之成为英雄，也必是因为他具备能够迎合心中的为事业而献身的勇气、不懈的斗志和高尚的利他主义（勒庞，2005）。

勒庞通过对“剧院观众”的情绪化表现的分析告诉我们，群体本能地希望英雄表现出他们所不具备的高尚品格。这些品格作为日常生活中很不多见的稀缺“商品”，英雄如果能让人们觉得他可以大量提供，当然会让他广受爱戴。

从这个角度看，领导的崇高和伟岸似乎是必然的。即使在日常工作中，组织中的领导不必等同于如上所述的显赫人物，往往也被叫做“上级”“上司”“老板”或者“老大”，在下属心目中长袖善舞、指挥若定、一言九鼎，代表着权力、威严、智慧、知识、愿景，是一个与普通员工不一样的被人们仰视的群体。然而，在一些最近的中西方企业管理实践中，领导的作用和地位似乎发生了偏离上述传统认知的变化，这些变化正在越来越多地引起人们的重视。

案例 1：高层管理者的集体领导

众所周知，联想的发展深刻地打上了柳传志个人的烙印，但随着企业的发展，“大家长”柳传志在很多场合都表达过联想要从家长式领导转向集体领导制的想法。2012 年 6 月，柳传志卸下联想控股的总裁一职，由低调的朱立南担任新一任总裁；而在此前的 2011 年 11 月，柳传志由联想集团董事长变身为名誉董事长。强人色彩减弱，联想正在向集体领导制过渡。之所以将集体领导制作为联想未来的战略领导模式，柳传志的主要考虑是，随

随着企业引入的外部人才增多，仍然采用家长领导制必然会制约这些外部管理人才的积极性和创造性，而集体领导制则可以激励新加入的管理者，并且可以更好地整合各方力量。目前，联想集体领导制的主要载体就是联想控股的执行委员会；由该委员会，而并非某个人，全面负责整个企业的管理工作，承担着资源的掌握与配置、文化的建设和巩固、公司战略和相关制度的制定和执行、产品线的布局与管理、人才的选拔与培养等一系列关键职能。^①

另外一家曾极度依赖领袖魅力的中国企业——华为，也正在转变其自创业以来的领导模式。2012年4月23日，华为首次明确在公司财报中系统而清晰地写入了董事会领导下的CEO轮值制度。这一制度最早始于2004年华为所创建的EMT制度，即Executive Management Team这一集体决策机制，由8位高层管理者轮流担任EMT主席，每人轮值半年。为了避免意外风险所带来的不确定性，他们的决策都是由集体做出的。^②轮值CEO在其轮值期间是组织的最高执行长官，如果他偏离了航向，下一任CEO就会对其进行纠正，保证大船行驶在正确的航线上。有着军人背景的任正非一度凭借着强大的个人影响力打造了华为的“狼文化”，尤其在华为历史发展早期，任何一次重大决策都由任正非亲自拍板决定，其作风硬朗令人望而生畏，但其非凡的战略眼光也确实是推动华为早期迅猛发展的关键所在。然而，随着公司规模不断扩大，事必躬亲的个人化决策终难以为继，意识到这一点的任正非开始转

① 本部分内容参考了尚文婕《联想：“家长领导制”向“集体领导制”转型》，《中国品牌》2012年10月。

② 本部分内容参考了吴建国《轮值CEO与华为接班人》，《中国企业家》2012年10月。

向集体领导的决策方式，适时推出轮值 CEO 制度，一方面“让听得见炮声的人决策”^①，另一方面也让自己在保持强势作风的基础上，聚焦于公司未来发展等更为宏观的问题，通过团队协调分工提升华为的决策与适应能力。虽然这一制度从诞生起就饱受争议，但华为公司还是坚持了下来，任正非（2012）也公开撰文呼吁：“我们不要百般挑剔轮值 CEO 制度，宽容是他们成功的力量，它需要时间来验证”。

其实，如上的集体领导制在西方早就已经被众多组织所使用。比如很多公司采用“联合 CEO”（Co-CEO）制，也就是两人或两人以上同时担任 CEO，这可以被视为华为轮值 CEO 的早期形态。比如黑莓手机的生产商 RIM 公司最早由吉姆·鲍尔斯利（Jim Balsillie）和麦克·拉扎里迪斯（Mike Lazaridis）担任联合 CEO，德国商业软件巨头 SAP 由孟鼎铭（Bill McDermott）和施杰翰（Jim Hagemann Snaube）担任联合 CEO，韩国三星公司则于 2013 年任命权五铉（Kwon Oh-hyun）、尹富根（Yoon Boo-keun）和申宗钧（J. K. Shin）三人共同担任联合 CEO 一职。还有些公司采用了管理委员会的领导模式。以德国拜耳公司为例，其管理委员会由 4 人组成，每届任期 5 年，尽管这 4 名成员分管不同的部门，但并非主席的下属，决策是由 4 人共同做出的。在该公司的大中华区，任何一次重大决策必须在 5 位高层管理团队（1 位总负责人和 4 位分公司负责人）都同意的情况下才能实施，只要有 1 位高管反对就必须进行再评估。这种决策虽然让效率受损，却在最大程度上规避了风险，并且也让每个子公司的领导必须兼顾到集团整体的

① 摘自 2009 年 1 月任正非在华为销服体系奋斗颁奖大会上的讲话。

利益。^①

上述集体领导制一般是针对企业高层管理者的领导模式，而在企业的中层和基层，传统的领导模式也受到了一些新兴领导模式的冲击。

案例 2：自我管理团队及其发展

沃尔沃、BP、丰田等世界级公司都在使用这一自我管理团队模式，并取得了巨大的成效。所谓自我管理团队，就是员工自己管理自己的团队类型，不需要明确的团队领导（Coates & Miller, 1995），或者领导角色由团队成员轮流担任（储奔、王晓宇，2006），团队成员自主决策、自我领导、相互监督。自我管理团队在西方已经发展了很多年，早在 20 世纪 50 年代就已经在日本诞生，但目前在中国还处于初期阶段。尽管如此，有些中国企业已经不仅将这种团队管理模式引入公司管理，还对这种模式进行了针对本企业的发展与改良。这其中，我国家电龙头企业海尔的“官兵互选”是一个值得一提的尝试。

为了解决考核的精确性和员工的积极性问题，针对互联网时代的管理特点，海尔进行了全面而系统的管理变革，统称为“人单合一”共赢模式。在这种模式下，集团的 8 万多名员工分布在共三级 2000 多个自主经营体之中。一线员工从金字塔底部被提升到塔顶，是一级经营体，直接面向用户和市场；二级经营体负责为一级经营体提供资源保障；三级经营体则要协同优化组织内部的各个经营体，并要发现市场上的战略机会。张瑞敏本人就是三级经营体的一员，这就形成了所谓的“倒三角”组织架构。每个自主经营体都是一个创新的主体，自创新、自组织、自驱动，享

^① 本部分内容参考了杨百寅、杨斌、王念《集体领导力——中国企业的管理智慧》，《清华管理评论》2013 年第 1 期。

有最为重要的用人权、决策权和分配权。这样看来，每个经营体都是一个小的公司，而这个小公司的负责人是通过竞聘上岗的。也就是说，海尔内部的每一个员工都有希望成为某个经营体的负责人，从而极大地激发了员工的工作热情。张瑞敏（2009）甚至提出：“让每个人成为自己的 CEO”，“每个企业 CEO 的成功，不在于企业为社会制造了多少产品，而是制造了多少‘CEO’，是否打造了一个让每位员工实现自身价值……的平台！”更具特色的是，团队成员如果不认可这个经营体的负责人，还可以通过一定的标准和程序选择新的团队领导，这就是海尔内部著名的“官兵互选”机制。张瑞敏自己曾举例子说：“海尔在中国 3000 个县，每个县的销售公司是一个自主经营体，员工人数不能超过七个。有一个县自主经营体，领导有问题，那些兵联合起来把他选掉了，像兵变一样，选了另一个县的人当领导。另一个县的人上来后，又把那七个人中的三个兵削了，变成只有四个人。结果指标完成比以前多一倍，这四个人分得更多了。后来，四个人忙不过来，又雇用临时人员，但临时人员是他们出钱来雇，和海尔集团没关系。”可以看到，海尔的自主经营体具有自我管理团队的自主决策、自我领导、相互监督的特征，但是在领导模式上并非没有明确的领导者，也并非所有人轮流担任，而是根据海尔的实际情况进行了一定的调整，团队领导的地位既强又弱，既高又低，颠覆了传统的团队领导模式。

在西方，领导模式的变革出现了更为极端的成功案例，有的企业竟然没有经理人员。比如，下面案例中的晨星公司就是如此。管理学大师加里·哈梅尔（Gary Hamel）甚至据此在《哈佛商业评论》中喊出了“首先，消灭所有经理人”的口号。

案例 3：没有经理人的企业

晨星公司（Morning Star）是全世界最大的西红柿加工企业，2010 年收入超过 7 亿美元。而 20 多年来，该公司竟然一直是在没有管理人员的情况下运行的。在这家公司，每个员工都没有领导，他们的职责范围是通过互相协商来确定的。从晨星公司的使命描述中，就可以看到这家公司的与众不同：要创建这样一家公司，所有员工“都是自我管理的专业人士，他们主动与同事、客户、供应商和业内同行进行沟通并协调彼此的活动，无需听从他人的指令”。

晨星公司的管理模式有一个简单的核心理念，即“给予员工自由”。为了达成愿景，晨星公司没有界定员工的岗位职责，有着更多经验和技能的资深员工有机会承担更大的职责。每个员工年初时都会与相关的同事商定一份完成个人任务的协议计划，这份计划会随着员工能力和兴趣的变化而发生改变。在这一过程中，资深员工会逐渐承担起更为复杂的工作，而新同事则会从事一些基础性的工作。这些计划的指定以及完成计划的过程都是员工自我管理的，由他们自己去获取所需的资源和设备，并有权自己去招聘人员。每个普通员工也都有权利提出针对任何方面的改善建议。

晨星公司没有设定层级结构和晋升通道，每个员工也没有任何职衔。员工必须通过专业能力的展现来得到同事们不同程度的认可，能力出众的同事会得到更高的薪酬。内部竞争的目的不是谁得到美差，而是谁可以做出更大的贡献。这也迫使员工必须去学习新的技能，或找到创新的方法以提供更好的服务。从结果上看，晨星公司的这一模式具有很多优点，比如忠诚度和灵活性提高了，专业能力和积极性增强了，员工关系改善了，成本得以降

低。曾经提出“核心竞争力”概念的加里·哈梅尔相信晨星公司的领导方式适用于各种公司，但同时认为，要实现这样的转变需要时间、努力和激情。^①

上面三个案例所描述的做法不同程度地颠覆了传统的领导模式。第一个案例中的领导还是组织从上至下正式任命的，权力仍然集中在高层；第二个案例中的领导是正式（从上至下）和非正式（从下至上）领导的结合，权力已经开始向下分布；第三个案例中的领导则完全是被员工认可而形成的非正式领导，权力集中在员工层面。三者的共同点在于领导都不再是那个神通广大、无所不能、万众臣服，凭借单枪匹马就能拯救企业的英雄形象，而是在权力制约和下放中的后英雄式（post-heroic）领导。

其实，一直有学者对众说纷纭的领导概念有不同看法。比如，领导学的大师级学者 Yukl（2012）就认为现代领导理论中只关注“英雄式领导”（heroic leadership）是一种偏见。Meindl, Ehrlich 和 Dukerich（1985）指出，在因果关系不明确和无法预测的情境下，将领导“浪漫化”（romanticizing）只是提供了一个理解复杂组织过程的稳妥的、简化的方式。Crevani, Lindgren 和 Packendorff（2007）批评道，传统的英雄式领导最害怕的就是失败，他们在自己的知识和信息方面比下属更有优越感，视下属为不时需要帮助和拯救的“低等生物”（inferior creatures）。另一位学术巨擘 Mintzberg（1999）甚至认为媒体和那些所谓的管理大师是推动英雄式领导的主因，他们经常将成功个人化，将领导奉若神明，因为这样讲故事更好听，也更容易。显然，这些学者都认为英雄式领导有很大的局限，下属和信息不应该也不能够被这样控制，新的领导模

① 本部分内容参考了加里·哈梅尔《首先，消灭所有经理人》，《哈佛商业评论》（中文版）2012年第1期。

式——后英雄式领导也就由此进入公众的视野，并逐渐流行起来。

那么，到底什么是后英雄式领导？这种日益流行的后英雄式领导是怎样产生的？它包括哪些类型？授权型领导、共享式领导、分布式领导、涌现型领导等领导模式与后英雄式领导存在怎样的关系？后英雄式领导具有何种效用？前景如何？在中国文化下是否值得推广？在中西方的研究现状如何？为了回答这些问题，本书将通过六章的内容来系统介绍这一概念的理论发展。这六章虽然逻辑上相互连接，但在内容上也可以相互独立，读者可以根据自己的兴趣选择阅读。

第一章是绪论，主要是通过企业实践做法和学术界的一些认识引出后英雄式领导这一概念，让读者对后英雄式领导有一个感性的认识，并提出本书所要解决的主要问题，介绍各章的主要内容。

第二章介绍领导学的发展和几种典型英雄式领导概念的定义和局限，为引出后英雄式领导做铺垫。

第三章介绍后英雄式领导这一概念的定义和产生的背景，明确英雄式领导与后英雄式领导的区别与联系，最重要的是通过“人数”和“正式与否”这两个维度建立了一个后英雄式领导的四象限分类框架，将授权型领导、高层管理团队、共享式领导、分布式领导、涌现型领导等领导模式纳入这一框架之中，并通过在英文数据库 ProQuest - ABI/INFORM 中搜索关键词进行近几年相关文献频次统计的方法，对其中重点概念的研究进展进行比较，勾勒出后英雄式领导的疆域“版图”。

第四章采用文献综述的方法，介绍后英雄式领导的学术研究进展，尤其是对松 - 紧式领导、高管团队行为整合、涌现型领导

和共享式领导这四种模式的研究进行回顾，并展望未来的研究方向。

第五章采用实证研究的方法，以团队为分析单位，通过在中国高科技企业收集的数据，对典型的后英雄式领导模式的影响机制进行分析，并探讨在中国文化背景下这些模式的效用价值。

第六章则会对全书的内容和不足之处进行整体总结。