



企业管理理论与应用研究系列丛书

建设性领导与破坏性领导

凌文铨 柳士顺 著
谢衡晓 路 红



科学出版社

企业管理理论与应用研究系列丛书

建设性领导与破坏性领导

凌文轮 柳士顺 著
谢衡晓 路 红

暨南大学管理学院“211工程”建设项目“企业管理理论与应用”
广东省人文社会科学重点研究基地——暨南大学企业发展研究所
国家自然科学基金项目（70871053）
资助出版

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是一本有关领导理论研究的专著。书中既介绍了经典的不同学派的领导理论,也介绍了现代有影响的新领导理论,特别详细地讲述了笔者近年来所进行的正反两面的领导理论研究。本书共分4篇15章。第一篇介绍中国领导行为理论(CPM),即个人品德(C因素)、目标达成(P因素)、组织维系(M因素)三因素的领导动力学机制,首次通过实证研究揭示了个人品德在领导行为评价中的重要性。第二篇介绍诚信领导研究,详细介绍了西方诚信领导概念和我们自己的实证研究成果。第三篇介绍领导执行力研究,讲述了执行力的概念及笔者关于管理者执行力和企业领导执行力的几项研究成果。第四篇介绍破坏性领导研究,介绍了笔者关于破坏性领导的研究结果,从反面证明了CPM理论的学术和实践价值。

本书可作为管理学、组织行为学、人力资源管理、工业心理学、社会学、行政管理学、政治学等专业的研究生、教师、科研工作者、党校学员、企业管理者和各级党政干部的阅读书目。

图书在版编目(CIP)数据

建设性领导与破坏性领导/凌文铨等著. —北京:科学出版社,2012

(企业管理理论与应用研究系列丛书)

ISBN 978-7-03-033068-0

I. ①建… II. ①凌… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第274183号

责任编辑:徐 倩/责任校对:李 影

责任印制:张克忠/封面设计:陈 敬

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新科印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年1月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2012年1月第一次印刷 印张:19 1/2

字数:390 000

定价:65.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

丛书编委会

(按姓氏汉语拼音排序)

胡玉明	孔小文	李从东	梁明珠
凌文铨	谭 跃	王国庆	卫海英
吴 菁	熊 剑	张耀辉	

丛 书 序

暨南大学管理学院“十一五”“211工程”建设项目“企业管理理论与应用”是广东省“十一五”“211工程”重点建设项目之一，其研究内容主要包括组织行为理论研究、基于可持续发展观的信息披露与公司财务研究和生产与服务运营管理研究三个方面，预计在企业管理理论与应用研究方面形成一批有国际影响和实用价值的学术成果。此次出版的系列丛书就是我院科研人员在建设期间取得的部分研究成果的汇总。

改革开放和信息技术推广以及全球化浪潮，大大地促进了新型组织的出现，适应快速变化的学习型组织、适应企业成长的领导理论都成为我国企业的急需；同时，随着我国制造体系的不断提升、产品结构由低端向中高端的发展，基于信息技术等新的生产运作与物流管理理论和方法的推广应用，对于强化我国加工制造业的比较优势、提升企业的国际竞争能力具有重要意义；另外，财务资源的有效配置与持续创造对于企业的可持续发展至关重要，以可持续发展观的视角，将会计信息披露与公司财务问题联系在一起研究，对于提升我国企业的可持续发展能力也具有不可忽视的理论与实践意义。因此，从以上三个视角对企业管理理论与应用进行深入研究是提升我国企业、特别是珠三角地区企业的国际竞争力，实现成功转型的重要保证。经过三年多的研究，我院科研人员已在上述研究领域取得了初步的研究成果，对有关概念和方法进行了有益的探索并提出了独到的见解，在理论上具有一定的先进性。具体研究内容包括建设性领导和破坏性领导、企业胜任力模型设计与应用研究、企业环境信息披露：理论与证据、基金治理与基金经理锦标赛激励效应研究，以及基于X列表的可重构ERP体系研究等。我们希望通过此次的出版工作，一方面能够和国内外有关同行和专家分享我们在企业管理理论与应用方面的研究成果，另一方面能够得到各位专家提出的批评和建议，使我们能不断提高科研工作质量和科研成果水平，为国家的发展和经济的繁荣作出更大的贡献。

本丛书的编写和出版得到了暨南大学“211工程”建设领导小组和管理学院有关领导的大力支持，管理学院的有关专家对本次出版工作也提出了许多宝贵的意见，在此向他们表示衷心的感谢。

暨南大学管理学院

企业管理理论与应用研究系列丛书编委会

2011年3月

前 言

纵观领导理论的发展轨迹，我们可以看到，其从点到面，又从面到点；或者说是从个别论到综合论，又从综合论向分解论发展。这也许是西方科学研究的思维逻辑，即先从分门别类的个别问题（现象）进行分析，再将它们综合起来探讨。当综合的东西没有新意时，又去探讨一些新的个别问题。领导现象的探讨，也是先从特质论、风格类型论发展到行为论、权变论等综合论，现在又向探讨领导模式的某个侧面的分解论回归。

中国人的思维逻辑是从宏观到微观，从整体到个体，从综合到分解。我们的领导观是综合论。因为领导力就是影响力，既包括直接影响力，又包括间接影响力。领导效能是综合力量的作用结果。任何一个单独的影响力，都不能起到完整的领导效果。不过，对于研究而言，为了探讨某种影响力在领导活动中是否发挥影响效果，则可以控制其他影响力的作用而单独对其某个方面进行研究，从而出现了一些分解论（如诚信领导、德行领导、破坏性领导等），这也是可以的。但我们在应用领导理论去指导实践时，必须综合考虑领导的各种影响力。因此，CPM 理论就是适合中国文化背景下的综合性领导力理论。

本书就是按照这种逻辑体系编写的，共分为 4 篇。第一篇，介绍中国领导行为理论。第二篇，介绍诚信领导研究，其与德行领导一起，是对 CPM 模式中的 C 因素进行的更深入的探讨。第三篇，介绍领导执行力研究，对 CPM 模式中 P 因素进行了更深入的探讨。第四篇，介绍破坏性领导研究的结果。以往领导的研究都是关注积极的建设性领导理论，而忽视了对负面的消极性领导理论的探讨。无数事实证明，破坏性领导所造成的负面影响，往往比建设性领导的积极影响还要大。这就是近年来人们关注破坏性领导的原因。破坏性领导是德行领导的对立面，它从反面证明了 C 因素的重要性，其核心是“恶德”。一个品德坏的领导者能力越强，其破坏性越大。这表明，C 因素在领导模式中是不可缺少的最重要的因素。

本书是由凌文铨和弟子们共同完成的。绪论和第一篇由凌文铨执笔；第二篇由谢衡晓博士执笔；第三篇由柳士顺博士执笔；第四篇由路红博士执笔。全书由凌文铨和方俐洛统稿。

本书获得了暨南大学管理学院“211 工程”建设项目的资助。这种学术专著若没有此类资助就很难与读者见面，在此要感谢学校和学院领导的大力支持。

本书的研究成果是集体合作的成果。其中，李明参与了第一章的部分撰写；林琼参与了第三章第二节的撰写；孙利平参与了第五章第一节的撰写。没有学术团队的合作奋斗，就不可能有系列的研究，也就无法形成一个理论体系，因此要感谢“凌方团队”的所有成员们。

一个理论体系的形成，必须学习、借鉴他人的思想和经验，这是一种文化的传承过程。在 CPM 模式形成初期（1985 年），笔者在中国科学院（简称中科院）心理研究所（简称心理所）任研究室主任，曾邀请日本学者三隅二不二来华访问，笔者做他的翻译为全国的 PM 测评的“粉丝”们讲学。讲了一天课后，笔者陪他到颐和园游览，在昆明湖边他感到心旷神怡。这时，笔者告诉他，笔者在中国重新建构了一个领导行为评价模式，得出的是一个三因素模型。其中，两个因素与 P 因素和 M 因素一致，第三个因素是 C 因素，对此，想听听他的意见。他很干脆地说，领导行为评价只有两个因素，不需要 C 因素。笔者不便与他讨论下去。后来笔者去日本几个大学访问，与一些教授讨论三隅的 PM 理论，并介绍了 CPM 理论。他们听了之后说，三隅的 PM 理论是早期美国两因素论的翻版，实际上日本也非常重视“德”的因素，CPM 理论也应适合日本，并向笔者索要 CPM 量表，拟在日本试用。

尽管如此，笔者还是非常敬重和感谢三隅先生，是他的 PM 理论激发了笔者对领导理论的研究兴趣，笔者从他的著作中受益匪浅。有人建议笔者用另外的名称给理论命名。但笔者还是借用 PM 两个字母给理论起名为 CPM 模式（理论），以表示笔者对三隅先生的敬意和尊重。同时，也表明 CPM 是在 PM 的基础上发展而来的，这是学术的传承问题。

最后，本书的出版也离不开科学出版社的长期支持。笔者最早的两本书《组织管理心理学》（1988 年 1 月）与《心理测验法》（1988 年 10 月），都是科学出版社出版的。后来，笔者以中科院心理所负责人的身份，又与科学出版社领导签订了出版心理所研究人员的研究成果——中小学数学实验教材的协议。时过境迁，笔者早已离开北京而在暨南大学执教。时隔 20 年后的 2009 年，科学出版社的年轻一代编辑马跃又找到了笔者，约笔者出书。2010 年 9 月《人员测评——理论、技术与应用》问世，专著《和谐组织研究》也于 2011 年 7 月出版。今年又马不停蹄地赶写《建设性领导与破坏性领导》，由徐倩女士负责编辑。没有马跃编辑和徐倩编辑的大力支持，恐怕笔者也没有动力去完成如此繁重的写作任务。

任何学说理论都是相对的，它只能在一定领域、一定程度上自圆其说。正因为如此，后人才有继续研究的空间，所以，本书的研究成果也会有不足之处，欢迎读者批评指正。本书内容若能给读者某些启迪，则其价值也足矣。

关于领导理论的研究，笔者先后获得了三项国家自然科学基金的资助。特别是“德行领导与破坏性领导”（项目批准号：70871053，2009～2011 年）更是本书的直接催生者。在此，对 20 多年一直给予笔者研究经费支持的国家自然科学基金委员会管理学部表示衷心的感谢！

凌文栓

2011 年 3 月于暨南花园

目 录

丛书序

前言

第一章 绪论	1
第一节 领导理论的演变	1
第二节 当代领导理论的新进展	10
第三节 领导理论的研究路线	15

第一篇 中国领导行为理论

第二章 中国领导行为理论——CPM 模式研究	19
第一节 领导理论研究的中国化问题	19
第二节 CPM 领导理论	20
第三节 CPM 理论与家长式领导	28
第三章 中国人的内隐领导理论	34
第一节 中国人内隐领导理论的首次探讨	34
第二节 中国人内隐领导理论的再检验	37
第三节 小结	42
第四章 CPM 领导行为模式的有效性探讨	44
第一节 研究目的与研究假设	44
第二节 研究方法	44
第三节 小结与讨论	50
第五章 CPM 理论与相关组织变量的关系	52
第一节 P 因素在德行领导与效果变量间的调节作用	52
第二节 M 因素在员工心理资本与后果变量间的中介作用	61
参考文献	70

第二篇 诚信领导研究

第六章 诚信领导的概念及理论	77
第一节 诚信领导的概念界定	77
第二节 诚信领导的相关理论	83

第七章 诚信领导理论模型	101
第一节 诚信领导内容结构模型的建构.....	101
第二节 诚信领导理论模型的验证.....	106
第三节 诚信领导理论模型的信度和效度检验.....	109
第四节 诚信领导模型讨论.....	111
第八章 诚信领导效果及其作用机制	114
第一节 诚信领导对员工态度行为的影响研究.....	114
第二节 诚信领导与效果变量间的中介变量研究.....	118
第三节 领导能力在诚信领导与效果变量间的调节作用研究.....	131
参考文献	140

第三篇 领导执行力研究

第九章 执行力的概念及理论	145
第一节 执行力的概念界定.....	145
第二节 执行力的相关理论.....	147
第十章 管理者执行力的内容结构模型	163
第一节 管理者执行力内容结构模型的构建.....	163
第二节 管理者执行力内容结构模型的验证.....	168
第三节 管理者执行力内容结构的信度和效度.....	172
第四节 管理者执行力内容结构模型的讨论.....	174
第五节 管理者执行力的话语分析.....	175
第十一章 管理者执行力与组织层面制约因素的关系	188
第一节 制约管理者执行力发挥的组织层面因素探讨.....	188
第二节 组织层面因素对管理者执行力的制约机制探讨.....	191
第三节 管理者执行力、组织层面制约因素与部门绩效的关系.....	195
第四节 管理者执行力、组织层面制约因素与职业紧张的关系.....	202
第十二章 企业领导的执行力研究	206
第一节 研究方法 with 假设.....	206
第二节 企业领导执行力的构成要素.....	217
第三节 企业领导执行力的差异性分析.....	218
第四节 企业领导执行力的实现方式.....	222
参考文献	226

第四篇 破坏性领导研究

第十三章 破坏性领导的概念及理论	233
-------------------------------	-----

第一节 破坏性领导的概念界定·····	233
第二节 破坏性领导的相关理论与研究成果·····	239
第十四章 破坏性领导的内容结构模型·····	254
第一节 破坏性领导内容结构模型的建构·····	254
第二节 破坏性领导理论模型的验证·····	258
第三节 破坏性领导结构的信度、效度分析·····	261
第四节 小结与讨论·····	265
第十五章 破坏性领导对员工态度、行为与心理反应的影响研究·····	268
第一节 破坏性领导对员工态度行为的负性影响·····	268
第二节 破坏性领导与效果变量间的中介效应检验·····	272
第三节 破坏性领导与相关变量间的调节效应研究·····	281
参考文献·····	287
后记·····	293

第一章 绪 论

第一节 领导理论的演变

一、早期领导研究

（一）特质理论（20 世纪 40 年代以前）

领导理论的研究是从特质理论开始的。最早的领导特质研究是在第一次世界大战期间，美国心理学家采用心理测验方法在军队选拔军官。战争结束后，这种方法和技术又被尝试运用于工商企业经理人员的选拔和政府公务员的选拔上。为了选拔和预测的需要，人们期望能够确定作为一个领导者所具备的特质，以解决什么样的人当领导最为合适的问题。这是心理学家研究领导问题的最早课题。可以说，在 20 世纪 30 年代以前，心理学家都沿着这个方向来研究领导问题。他们假设领导者的人格特质必不同于普通被领导者，因此，企图找出领导者与被领导者之间在人格上的差异。

要找到领导者人格特性上的差异，首先就要分析富有成就的优秀领导者都具有哪些人格特质。这可以通过对成功的领导者与失败的领导者进行比较而实现。为了使这种比较得以实现，必须研究出能测量这些人格特质的心理测量方法。这种测验方法可以测出好的成功的领导者有哪些人格特质。再用这种测验方法对领导候选人进行测试，分数高的人，将来获得成功的可能性就大，从而可作为挑选领导人的依据。

总之，早期的领导特质理论虽然作了大量的研究，却没有充分的论据能证明领导者与其他人在特质上有非常明显的差异。

但是，这里必须说明一点，早期特质理论虽然未成功，但并不能否认个人品质特性对于一个领导者的重要意义，只是说明：①它不能作为划分领导者与非领导者的主要依据；②它不是决定领导者成功的唯一因素，成功还取决于环境因素。在不考虑其他因素的前提下，作为一个合格的领导者必须具备一些适合领导工作的个人品质特性。例如，美国企业界提出了企业家应具有的十大条件，即合作精神、决策能力、组织能力、善于授权、应变能力、勇于负责、创新精神、冒险精神、尊重他人和品德超人。事实上，到了近代，领导者的人格特质又重新受到人们的重视，从而出现了许多新的人格特质领导理论及包含人格特质的新领导理论。

（二）风格理论（20 世纪 30 年代末以后）

领导者对被领导者所采取的控制方式不同，将会影响组织的气氛，从而影响组织成员的行为和工作效率。这就引起了心理学家对领导风格类型研究的兴趣。

关于领导风格类型的经典研究，开始于社会心理学家莱温（Lewin et al., 1939）。他根据权力定位于谁，将领导风格（作风）分成三种典型的类型。

专制型：权力掌握在领导者个人手中，一切由领导者决定，下属只能执行，并由领导者去监督执行情况。

民主型：权力定位于群体，成员在很大程度上能参与决策。通过集体的讨论，他们在一定范围内可以自己决定工作内容和工作方法。工作有一定的自主权。

放任型：权力定位于每个成员个人。领导人只布置任务，既不监督执行，也不检查完成情况，而是放任自流。

1939 年，莱温通过实验室研究，证明了民主型领导的业绩和下属满意度优于专制型和放任型领导。这一结果在后来的现场研究中得到了证实。这一研究为后来的参与式管理提供了科学依据和理论支持，并引起关于民主参与管理的系列研究。

有人对风格理论的适用背景的质疑，引起了领导风格理论的跨文化研究。结果显示，不同领导风格的有效性受到文化背景和被领导者素质的影响。之后，坦南鲍姆提出了“领导行为连续带”（continuum of leadership）理论（Tannenbaum and Schmitt, 1958）。李克特（Likert, 1961）提出了管理新模式，都表明领导风格（方式）的有效性是受情境因素制约的。因此，有些学者也将领导风格理论划为权变理论。

（三）行为理论（始于 20 世纪 40 年代后期）

由于领导特质理论并不能说明领导的本质，所以从 20 世纪 40 年代后期起，心理学家和行为学家开始转向研究领导者的实际行为。这种理论最初是论证“决策参与”的价值，研究领导者做些什么及如何做的。在研究中，管理心理学家发现领导者在领导过程中采取的领导行为与他们的工作效率之间存在着密切关系，因此，就进行了最佳领导行为的探讨。领导的行为是领导功能（职能）的表现，因此有人也把领导行为理论称做领导功能理论。本节介绍几个有代表性的研究。

由于认识到领导特质理论的局限，俄亥俄州立大学人事研究中心的斯托格迪尔（Stogdill）及亨普希尔（Hemphill）等一批学者，从 1945 年开始，开展了对

领导行为的探讨,希望能找出领导行为的各种维度(dimension),这些维度决定着领导效能。因此,可以通过训练来培训领导者。

俄亥俄学派通过收集大量有关描述领导行为的项目,编制成“领导者行为描述问卷”(leader behavior description questionnaire, LBDQ)。他们将 LBDQ 施测于许多团体,对所测结果进行因素分析,得到两个基本领导行为维度,分别称为“体贴”和“主动结构”。通俗地说,就是“关心人”和“抓工作”。

通过因素分析可以知道,“关心人”与“抓工作”是互相独立的两个维度。但是,领导功能的这两个维度并不是互相排斥的。一个领导者可能在这两个行为维度上都达到很高的值,也可能在两个维度上的得分都很低,或者只在其中一个维度上达到高值,在另一个维度上却是低值。因此,领导行为是这两个维度的组合。这种组合可以用领导行为四分图来表示。

俄亥俄学派对领导行为的研究有独特的贡献。以往的领导风格类型研究,只把领导放在一个维度上来考察,用专制与民主的连续带来表示领导行为。这种对领导的分析,比较粗略简单。俄亥俄学派用因素分析的方法,从多种领导行为因素中抽出了两个基本因素,发现了领导行为的两个相互独立的维度,并采用量表作为测量工具来评定这两个维度的领导行为。因此,这种方法更科学、更客观,从而开辟了领导行为研究的一种新途径。

密歇根大学调查研究中心(Survey Research Center),在李克特的领导下,从1947年开始对领导行为进行了长期实验性研究,试图找出领导行为与工作效率的关系。他们通过对部门主管的现场调查和上下级评价,把领导者的行为归纳为两个因素:一是员工导向(员工中心),二是生产导向(工作中心)。根据这两种领导行为,可把领导者分为两类:一类是员工导向的领导,另一类是生产导向的领导。研究表明,以员工为中心的领导行为是理想的领导行为。

此外,1964年布莱克(Robert R. Blake)和莫顿(Jane S. Mouton)提出的“管理方格理论”,日本三隅提出的PM理论等都是著名的领导行为理论。

领导行为理论的共同点,就是认为领导行为是由多种要素(维度)组成的。领导行为是这些互相独立因素的组合。这些因素的不同组合,就构成了不同的领导方式或领导类型。

(四) 权变理论(20世纪60~70年代)

自20世纪30年代以来,领导的科学研究经历了几个阶段,出现了从不同角度去探讨领导方式及其效果的理论。但是,到20世纪60年代,不少学者认为,要找到一个适合于任何组织、任何性质的工作和任务、任何对象的固定的领导人格特质、领导风格类型和领导行为方式,是不现实的。因为领导过程是领导者、被领导者及其环境因素的方程式,即领导的有效性 $=f(\text{领导者} \cdot \text{被领导者} \cdot \text{环境})$ 。从

这个公式可以看出，领导的效果与领导者所处的具体情境有关。因此，要根据具体情况来确定领导方式。这种观点被称为权变理论（contingency theory），也称为情境理论（situation approach）。权变理论强调，领导风格或领导行为方式必须与情境变量相结合，才能获得好的领导效果。这里简要介绍三种权变理论。

1. 菲德勒模式

首先对权变理论作出理论性评价的人，是心理学家菲德勒（F. Fiedler）。他于1962年提出了“有效领导者的权变模式”，通常被称为菲德勒模式。该模式将领导人的特质研究与领导风格（形态）的研究有机地结合起来，并将其与情境分类联系起来研究领导的效果。

菲德勒认为，领导风格是影响领导效果的关键因素之一。这里的领导风格指的是领导行为理论中的人员导向，而不是工作导向。每个领导者的领导风格（类型）是由他的人格特性所决定的，具有相对稳定性。他同时又指出，一个领导人的领导效果如何，除了取决于他本人的领导风格以外，还取决于他所处的情境的顺利程度。他发现，影响领导效果的情境因素至少有三个：①领导者与被领导者的关系；②工作结构、职能的明确程度；③领导人拥有法定权力或职权的强弱。究竟采用什么样的领导风格（形态），将取决于以上三种情境的组合。这说明情境对领导的有效性有着很大的制约性。

2. 通路-目标理论

1971年，加拿大多伦多大学教授豪斯（R. J. House），将伏如姆的期望理论与俄亥俄州立大学的领导行为二因素理论（“关心人”和“抓工作”）结合起来，发展为通路-目标理论。

豪斯等人认为，领导是一种激励部下的过程。领导者的责任就是通过明确指出如何实现工作目标的途径，来帮助部下并为部下扫清通向目标的各种障碍，从而使部下能顺利实现目标。为此，领导方式只有适合于不同的部下和环境时，才是有效的。

期望理论认为，一个人被激励的过程受效价（目标价值）和期望值（对实现目标的可行性认识或估计）的影响。根据这种观点，通路-目标理论认为，一个领导者要能激励部下，必须解决三个问题。一是使部下认识到实现目标后所能获得的利益。这就是说，领导者要设法提高部下对实现目标意义的了解，增加目标的效价。二是提高部下对实现目标可能性的认识，即提高部下对实现目标的期望值。这一方面，要帮助部下明确自己所扮演的角色，即领导者应该阐明要求部下做什么；另一方面，要帮助部下掌握实现目标的方法，使其明确通向目标的途径。三是要使部下在工作中（即在实现目标的过程中）得到满足，以刺激他们的

工作动机。

一个领导者如何才能达到上述目的呢？通路-目标理论认为，必须根据部下的状况（人格特性）和环境因素（工作性质和任务明确程度），采取不同的领导方式。

3. 生命周期理论

心理学家卡曼（A. K. Karman）对俄亥俄州立大学的“抓工作”和“关心人”两个维度与各种效率衡量指标进行了检验，发现这两个领导行为维度并不能预测领导效果。因为领导方式的有效性，会因环境不同而不同。他受到雷丁（W. J. Reddin）的三度空间领导者模型和心理学家阿吉里斯（C. Argyris）不成熟-成熟理论的启发，将成熟度这一概念作为一种环境变量来考虑，把“抓工作”与“关心人”两个领导行为维度与成熟度这个变量结合起来，于1966年提出了领导生命周期理论。1976年赫塞（P. Hersey）和布兰查德（K. Blanchard）发展了这一理论，称之为“情境领导理论”（situational leadership theory）。

哈佛大学的阿吉里斯根据发展心理学的观点，认为个体发展从婴儿到成年是从不成熟到逐渐成熟的过程。这里的成熟程度，不是以生理年龄来衡量的，而是指心理上的成熟程度，指个人的知识经验、能力、人格、教育水平，以及责任感和成就动机。个人的成熟度是不完全一样的。即使是成年人，在成熟度上也有很大差别。组织的管理方式对一个人的成熟度具有很大影响。传统的管理方式束缚了人们能力的成长，不利于一个人的成熟。

生命周期理论认为，有效领导方式与被领导者的成熟度之间并不是直线关系，而是一种曲线关系。当被领导者由不成熟趋于成熟，有效的领导行为应该按下列顺序变化：高工作·低关心→高工作·高关心→低工作·高关心→低工作·低关心。

综上所述，领导的权变理论把领导行为与情境因素结合起来考察领导方式，主张根据具体的情况来确定最佳领导方式的思想，是颇受人们重视的。

二、20 世纪后期的领导理论

自20世纪70年代末以来，一些学者在领导概念的界定、研究对象和研究方法上都超脱了以往的研究，提出了一些新的领导理论。

（一）领导者-部下交换理论

在组织中，人们与组织的关系往往通过与领导的关系体现出来。组织与员工个人互相对对方都有所期待。这种期待，通常是以法律条文等雇佣合同的方式确定下来的，但有些则是以非条文的“心理契约”方式互相认可的。根据社会交换

理论，组织与个人的关系，就是一种交换关系。这种交换既包括劳动与金钱的交换、责任与权力的交换，也包括感情与道德的交换。人们在组织中扮演各种各样的角色，根据不同角色而形成了各种各样的人际关系。领导者与追随者这种社会交换关系就构成了领导者-部下交换理论（leader-member-exchange theory, LMX）。

以往关于领导者与部下的关系的理论都是谈论领导者单方向的，霍兰德（Hollander, 1978）对此进行了批评并提出了“交易模型”。他们吸收了社会交换理论，将领导者与部下的关系考虑为一种交换关系，即领导者给部下分派工作，付以报酬，提供机会和社会承认等。对此，部下作为回报而服从领导者的指示、命令，对上司表示尊敬。这样，领导者和部下通过角色执行而对组织的业绩有所贡献，其结果是双方获得信任，这种信任又影响到两者的关系。

Graen 和 Cashman（1975）的研究表明，一个组织的领导者在其与部下的互动过程中，会将下属区分为圈内人和圈外人。与领导者有较紧密的工作关系并受到信任者被称为“圈内人”，而其他下属则称为“圈外人”。

对于圈内人，领导者赋予他们更大的责任、权益和机会，给予更多的关心、帮助和支持。而这些下属也会以忠诚的态度，更加努力地工作，主动承担更多的责任并争取优异成绩来回报上司的信任。圈内人有较高的工作满意度和工作业绩，而较少离职。

对于圈外人，则是一种正式组织的上下级交换关系，即下级接受上级的正式职权所赋予的权力，完成例行的工作任务，以换取应得的报酬。在上下级之间没有像圈内人那样的私人感情，而是一种职务上的正式关系。与圈内人相比较，圈外人的工作满意度和工作业绩要低于圈内人。因此，从实质上看，领导者-部下交换理论，是一种典型的“交易型理论”。

（二）领导归因理论

归因理论原是社会心理学中探讨解释人们行为原因的一种社会认知理论。这里被用来探讨和解释领导行为，从而形成了领导归因理论。

领导归因理论认为，领导的基础是对人们的行为所作出的归因，即领导者对一个行为的判断，受到领导者对引起员工绩效的原因作如何解释的影响；而领导行为则是对不同归因所作出的反应。你对部下的行为作出什么样的归因，你就会采取相应的领导行为。因此，明晰地鉴别部下的行为原因，对领导者颇为重要。有效的领导者应先正确地鉴别部下的行为原因，而后再采取相应的行动（Hellriegel et al., 1998a, 1998b）。

另外，归因理论对领导的特质理论和行为理论也作出了自己的解释。例如，人们倾向于把领导者归因于具有智慧，善于沟通，语言表达能力、进取心和理解