



中 / 国 / 管 / 理 / 理 / 论 / 前 / 沿 / 系 / 列

潘清泉/著

领导与员工行为的关系机制研究

Research on relationship mechanism of
Leadership with employee behaviors

在组织中，领导并不等同于正式的管理者角色，实际上，领导的概念要比管理更宽泛。领导是一个相互影响的过程，这个过程与正式的层级结构并无必然联系。

有必要对领导理论的新发展予以特别的关注，以更好地把握领导力发挥的核心。

本书关注组织背景中的领导与员工行为的发展及其内在联系机制，拟对组织中的领导与员工行为的关系机制的理论研究及其实践意义进行深入探讨，一方面促进组织背景中的领导与员工行为理论研究，另一方面为组织领导实践提供借鉴，促进员工行为的良性发展。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中 / 国 / 管 / 理 / 理 / 论 / 前 / 沿 / 系 / 列

潘清泉/著

广西高校工商管理博士学位点建设经费资助

领导与员工行为的 关系机制研究

Research on relationship mechanism of
Leadership with employee behaviors



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

领导与员工行为的关系机制研究/潘清泉著. —北京: 经济管理出版社, 2017. 12
ISBN 978 - 7 - 5096 - 5590 - 0

I. ①领… II. ①潘… III. ①企业领导—领导行为—关系—职工—行为分析
IV. ①F272. 91②F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 313102 号

组稿编辑: 胡 茜
责任编辑: 任爱清
责任印制: 黄章平
责任校对: 陈 颖

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 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京玺诚印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 20.5

字 数: 325 千字

版 次: 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 5590 - 0

定 价: 69.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

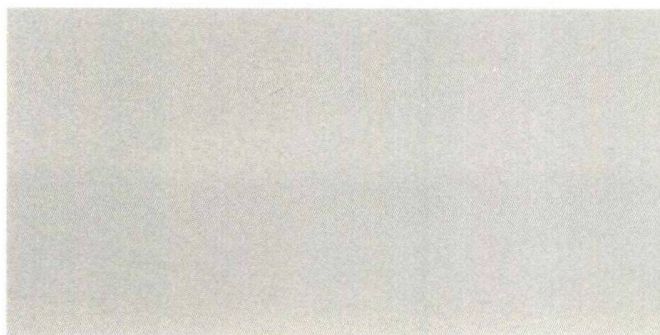
凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

作者简介

潘清泉，男，广西科技大学管理学院教授，人力资源管理硕士生导师，华中师范大学心理学博士。主要研究领域为人力资源管理 and 应用心理学。在《管理学报》《科学与科学技术管理》《外国经济与管理》等多种学术刊物上发表论文60余篇，被中国人民大学复印报刊资料转载4篇；出版专著6部；主持和参与国家级、省部级课题20余项；获得广西哲学社会科学优秀成果奖1项。



组稿编辑：胡茜（huxi0710@126.com）

责任编辑：任爱清

出版咨询：胡茜（13466507582）

装帧设计：杨丰瑜

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

序

在组织中，领导者并不等同于正式的管理者角色（Ancona and Backman, 2008）。基于层级观（Hierarchical Perspective）视角去看待领导者并不能详尽地解释现实中存在的一些现象：一些管理者（Supervisor）并不会被员工看作领导者（Leader），对下属缺乏应有的影响力；一些人并不具备正式的管理职位却被看作领导者，具有较高的群体影响力。实际上，“领导”的概念要比“管理”更宽泛。“领导”是一个相互影响的过程。这个过程与正式的层级结构并无必然联系，并且普遍存在于组织内部的所有成员之间（Bedeian and Hunt, 2006）。虽然关于领导的这一观点很早之前就存在，但是当代领导理论将该观点做了进一步强调。

随着“下属”问题逐渐成为领导者的关注点，“下属”成为了组织目标实现最主要的媒介，这意味着组织中的领导者要想大幅度提升工作绩效和工作创造力，必须站在员工背后支持他们。在此背景下，员工行为必然也成为发挥领导影响力的一个重要研究对象。因此，研究员工行为及其发展问题，同时深入剖析领导与员工行为之间的内在机制就十分有必要。

第一，“身份建构观”对于领导问题理解提供了一个崭新的视角。现有领导理论对于个体是如何影响彼此以共同建构他们各自的领导身份和追随者身份，以及“领导—追随者”关系的问题没有明确的解释。在组织中，谁会成为领导者，而谁又会成为追随者或者下属，涉及一个领导身份建构的问题。基于身份观视角探讨领导，并采用建构观解释领导发展，将有助于推动领导研究由静态观向动态观、关系观发展。同时，这一研究也有助于更好地指导组织中的领导者实践。

第二，具体领导风格的理解有助于组织更深入地把握领导力的实施过程与效果，领导风格包括服务型领导、共享型领导和魅力型领导等。服务型领

导在开始时也直接被人们称为仆人型领导，服务型领导者把员工利益摆在较高的位置，主动关心员工在心理、工作、生活上的需求，乐于为其服务，以此赢得员工的好感和信任，进一步追求自身的领导价值；共享型领导者是指通过与下属员工建立平等参与、共担责任、互相影响的团队关系来达到激励员工更大投入的目的；魅力型领导者是指借助个人魅力去激励下属员工发自内心地与其他人进行知识共享和沟通交流。

第三，特殊情境下的领导问题值得特别关注，如群际间领导情境、创业企业领导变更等。一般而言，领导这一现象被认为发生在领导与下属共享有一个正式群体成员身份的情境中，如在共享有一个组织成员身份或者团队成员身份等情况下，此外，还要求其他群体成员身份在该情境下并不发挥作用。不过，实际上领导往往需要影响组织内不同正式群体的协作努力，例如跨部门的合作，甚至有时候需要影响跨越组织间的协作努力。这种跨越组织或者群体边界的领导就是所谓的群际间领导（Intergroup Leadership）。由于群际间领导有其不同于传统意义上主流的领导研究，如群际间领导中领导与下属未必共享有一个正式群体成员身份，故而已有的传统领导理论未必适用于群际间领导，组织有必要对群际间领导进行专门的探讨，以更好地指导实践，同时丰富领导理论研究。而创业板上市公司具有较高的成长性和自主创新性，是中国科技型、成长型企业的主要力量。但是，近几年创业板上市公司高级管理人员辞职、离职等现象愈演愈烈，极大地动摇了投资者的持股信心，增加了创业板的整体风险，严重威胁到创业板的发展。高管变更可能同时受到内外部监督者的综合影响，因此，基于监督者视角探讨创业板上市公司高管变更的影响因素有着重要价值。

第四，身份观同样为理解员工工作动机提供了一个新视角。工作动机可以激活、指导和维持工作相关行为。众多的实证研究表明，动机与工作相关行为有着紧密的联系。不过，早前的相关理论更多的是将员工作为独立的个体来理解其行为背后的过程机制。然而个体需要、目标、期望等因素并不仅仅受到个体自身的影响，个体所处的情境也是一个不可忽视的重要影响因素。实际上，在团队背景或者合作达到创新性工作绩效的要求之下，组织管理的关注点由个体转向了集体，原有的个人关注动机研究成果对于上述这种转变是否适用，还没有系统的研究支持。Ellemers 等（2004）就提出可以用

社会身份观，融合个体视角与情境因素探讨工作动机问题，以解决上述仅聚焦于个体视角研究动机的不足。可以说，采用社会身份观可以帮助我们更好地理解当代工作情境中的行为动机问题，更好地指导员工行为、激励实践。

第五，关注员工行为发展新变化，如员工志愿者行为，将有助于更全面地理解员工行为的变化，为管理提供针对性指导。随着时间的推移，志愿者行为计划日益受到企业重视。研究表明，员工志愿者行为无论对个体还是组织都呈现正面影响。就个体影响而言，员工志愿者行为可以提高员工的成就感、幸福感、积极情绪状态和他人认可等；就组织影响而言，组织学者认为企业志愿者行为计划是企业履行社会责任的一种形式，是组织建立和维持良好的企业公民形象的一种战略行为。

第六，基于下属观视角的员工行为发展机制探讨，有助于发挥员工自身的主观能动性。具体而言，下属对于领导风格的知觉（如伦理型领导知觉）、下属的政治技能、基于团队背景的成员交换等因素都可能直接影响下属的行为。理解并恰当利用下属的知觉、技能或能力以及互动关系，可以与领导影响力协同作用，更好地促进员工积极工作态度与行为的发展。如伦理型领导知觉是下属对于伦理型领导行为的一种道德解释。下属的这种解释与归因不同，会直接导致其对伦理型领导行为的反应有显著区别，具体表现为对同一伦理型领导行为有着不同的态度与行为反应。而基于团队背景的互动关系（TMX）也会对团队成员产生不可忽视的作用。TMX 是一种团队成员之间基于互惠原则下双向的、相互交换的有形或无形的团队成员彼此互动关系，可能对个体层面和集体层面变量均产生重要影响。

第七，综合考虑领导与员工行为的联系机制，有助于组织更好地发挥领导与员工双主体的积极作用。如领导层高质量的决策不仅取决于领导的战略眼光，也取决于下属员工积极打破自身的沉默行为所提供的建议，员工打破自身的沉默行为是组织或企业成功的关键驱动因素之一。而辱虐管理作为一个突出的工作压力源威胁下属，会影响员工对工作的投入程度，致使员工消极应对这种管理方式。如何有效管理领导风格（如辱虐管理）对员工行为（如沉默行为）的影响是组织领导研究与管理实践的重要关注点。

本书在此关注组织背景中的领导与员工行为的发展及其内在联系机制，拟对组织中的领导与员工行为的关系机制的理论研究及其实践意义进行深入

探讨,一方面促进组织背景中的领导与员工行为理论研究;另一方面为组织领导实践提供借鉴,促进员工行为的良性发展。

本书共包括十二章:

第一章为身份建构视角下的领导效应研究及其管理启迪。主要介绍基于身份观视角的领导内涵、领导身份建构的影响效应、领导身份的社会建构及其驱动机制,以及基于身份观视角的领导研究管理启迪。

第二章为服务型领导:概念、影响因素及效应机制。在介绍服务型领导的内涵、维度及测量基础上,分析服务型领导的影响因素及效应机制,并提出服务型领导的综合作用模型,以为管理实践提供综合性指导和参考。

第三章为共享型领导研究进展及未来研究展望。首先阐述了共享型领导的概念、维度及测量方式,然后剖析共享型领导的影响因素及影响效应机制,并在此基础上构建了一个共享型领导的综合管理模型。

第四章为魅力型领导研究进展及其管理启示。介绍了魅力型领导的内涵、维度与测量,分析了魅力型领导的影响因素与效应机制,最后阐释了魅力型领导研究对于管理实践的启示。

第五章为群际间领导研究进展及其管理启迪。介绍了群际间领导的内涵与特征,剖析群际间领导有效性提升面临的挑战与障碍,分析了群际间领导的影响效应与内在作用机制,并指出群际间领导研究对于管理的启迪。

第六章为基于监督者视角的创业板上市公司高管变更影响因素研究。实证检验了内外部监督者与创业板上市公司高管变更的关系机制。第一章至第六章关注的是组织中的领导问题,包括身份建构视角下的领导分析、不同风格的领导、最新关注的群际间领导,以及创业企业高管变更问题,以丰富对于领导研究的认识。

第七章为基于社会身份观的员工工作动机激发研究。首先分析当代工作情境下基于社会身份观理解工作动机的价值,然后分析社会身份观视角下的员工工作动机激发内在机理以及相关研究对于管理实践的启迪。

第八章为员工志愿者行为:概念内涵、驱动因素及影响效应。关注的是最新组织行为学中的一种特殊员工行为——员工志愿者行为,在介绍员工志愿者行为的概念内涵、测量、驱动因素与影响效应的基础上,提出了员工志愿者行为发展的综合模型。

第九章为伦理型领导知觉对员工行为的影响机制研究。介绍了伦理型领导知觉的内涵、影响因素及影响效应机制，并提出了伦理型领导知觉对员工行为影响的管理启示。

第十章为员工政治技能对其主观职业成功的影响机制研究。在文献梳理基础上提出了员工政治技能与其主观职业成功的关系机制假设，并通过实证方式予以验证。

第十一章为团队成员交换及其影响效应机制研究述评。聚焦组织当前越来越普遍的团队形式的行为发展机制，从关系观视角着手进行深入分析，首先介绍团队成员交换（TMX）的内涵、维度与测量，然后阐述 TMX 的理论基础，进而分析 TMX 的影响因素与效应机制。

第十二章为辱虐管理与员工沉默行为关系的实证研究。具体分析并实证检验了辱虐管理领导方式对于员工沉默这一特殊行为的影响作用机制。

首先，本书关注组织行为领域最新的领导问题，包括从当前组织行为学发展中越来越受到关注的身份建构视角引入，探讨身份建构与领导影响效应之间的可能关系机制；具体探讨三类最新发展的组织领导风格，即服务型领导、共享型领导以及魅力型领导；介绍了组织领域虽然受关注较少，但却越来越重要的一种领导——群际间领导；特殊的企业——创业企业高管变更问题。其次，聚焦员工动机与行为问题，包括身份观视角下的员工工作动机问题，为工作动机研究提供一个新的研究视角；当前越来越受关注的一种员工行为——志愿者行为；基于下属观视角的伦理型领导知觉对员工行为的影响机制；员工政治技能与主观职业成功的关系机制；基于关系观视角下的团队成员交换及其影响机制。最后，实证检验领导与员工行为的关系机制，具体聚焦于辱虐管理领导风格与员工的沉默行为。本书重点关注组织领域中的领导与员工行为问题。虽然这一问题可以说是一个有着悠久历史的研究主题，但本书的特色正是在于关注了这一悠久而又重要的主题的最新发展，有助于组织研究者更好地把握组织领导与员工行为研究的最新发展趋势，为相关领域的理论研究提供一些思考，同时为组织管理实践带来新的启迪。

目 录

导 论	1
第一章 身份建构视角下的领导效应研究及其管理启迪	5
第一节 引言	5
第二节 基于身份观视角的领导内涵	6
第三节 领导身份建构的影响效应	8
第四节 领导身份的社会建构及其驱动机制	10
第五节 基于身份观视角的领导研究管理启迪	16
第六节 结论与未来研究展望	19
第二章 服务型领导：概念、影响因素及效应机制	23
第一节 引言	23
第二节 服务型领导的内涵、维度及测量	24
第三节 服务型领导的影响因素	29
第四节 服务型领导的影响效应及内在作用机制	31
第五节 服务型领导的综合作用模型与管理启迪	38
第六节 结论与未来研究展望	39
第三章 共享型领导研究进展及未来研究展望	41
第一节 引言	41
第二节 共享型领导的概念、维度及测量	42
第三节 共享型领导的影响因素	44
第四节 共享型领导的影响效应及内在机制	47

第五节	共享型领导的综合管理模型构建	50
第六节	研究局限与未来研究展望	52
第四章	魅力型领导研究进展及其管理启示	55
第一节	引言	55
第二节	魅力型领导的内涵、维度和测量	56
第三节	魅力型领导的影响因素	61
第四节	魅力型领导的影响效应机制	63
第五节	魅力型领导研究的管理启示	67
第六节	研究不足及未来研究展望	69
第五章	群际间领导研究进展及其管理启迪	71
第一节	引言	71
第二节	群际间领导的内涵与特征	72
第三节	群际间领导有效性提升面临的挑战与障碍	73
第四节	群际间领导的影响效应与内在作用机制	75
第五节	群际间领导研究的管理启迪	79
第六节	结论与未来研究展望	80
第六章	基于监督者视角的创业板上市公司高管变更影响因素研究	83
第一节	问题提出	83
第二节	文献综述与研究假设	87
第三节	研究设计	101
第四节	假设检验	106
第五节	讨论与分析	123
第六节	本章小结	127
第七章	基于社会身份观的员工工作动机激发研究	129
第一节	引言	129
第二节	当代工作情境下基于社会身份观理解工作动机的	

价值剖析	130
第三节 社会身份观下的员工工作动机激发内在机理	132
第四节 社会身份观下工作动机激发研究的管理启迪	135
第五节 结论与未来研究展望	137
第八章 员工志愿者行为：概念内涵、驱动因素及影响效应	141
第一节 引言	141
第二节 员工志愿者行为的概念内涵和测量	142
第三节 员工志愿者行为的驱动因素	148
第四节 员工志愿者行为的影响效应	158
第五节 员工志愿者行为发展综合模型及其管理启示	162
第六节 结论与未来研究展望	164
第九章 伦理型领导知觉对员工行为的影响机制研究	169
第一节 引言	169
第二节 伦理型领导知觉的内涵	170
第三节 伦理型领导知觉的影响因素	171
第四节 伦理型领导知觉的影响效应机制	173
第五节 结论、管理启示及未来研究展望	176
第十章 员工政治技能对其主观职业成功的影响机制研究	185
第一节 问题提出	185
第二节 文献综述与假设提出	188
第三节 研究方法	202
第四节 假设检验	205
第五节 研究结论、管理启示及未来研究展望	226
第十一章 团队成员交换及其影响效应机制研究述评	231
第一节 引言	231
第二节 TMX 的内涵、维度与测量	233

第三节	TMX 的理论基础·····	236
第四节	TMX 的影响因素·····	237
第五节	TMX 的影响效应机制·····	239
第六节	结论、管理启示与未来研究展望·····	244
第十二章	辱虐管理与员工沉默行为关系的实证研究·····	247
第一节	问题提出·····	247
第二节	文献综述与模型构建·····	251
第三节	实证研究·····	265
第四节	讨论、管理启示及未来研究展望·····	286
第五节	结论·····	290
参考文献	·····	293
后 记	·····	313

导 论

领导研究一直以来都是组织管理的研究重点，其相关领域研究也取得了较为丰硕的成果。如从领导特征观到行动观再到权变观的发展，不同领导风格的拓展及深入研究等。可以说领导对于组织管理实践有着重要意义。有效的领导就是要成功地动员和激励下属（Yukl，2010）。

假设领导是因为个人在组织层级中的位置而规定好的，那么领导研究中就存在一个最基本的问题要考虑，即在组织中领导以及领导—追随者关系是如何发展的。对这一问题的探讨有助于更好地发挥领导及其身份的价值。过去有关领导研究是将“领导”看作一种个人身份（Day and Harrison，2007），采取的研究对待方式是静态观，即研究普遍认为领导身份是稳定的。但是这种研究方式并不能完全解释领导身份建构过程。实际上，基于身份观视角下领导发展强调的领导身份和追随者身份并不仅仅是存在于个体自我概念中的认知，而且还涉及一种社会建构过程，并且和这种社会构建有着紧密的内在联系。一方面，领导身份建构有利于良好的领导—追随者关系发展，而良好的关系又有利于双方投入到积极的互动之中，从而形成良性循环，促进群体甚至整个组织有效性的提升。另一方面，领导身份建构对焦点个体也有着积极的影响作用。焦点个体最初建构领导身份时影响力可能并不强，但随着不断内化的领导身份认知与定位，他们会更主动积极地投入到领导行为之中，并且更自觉地承担起责任，此时他们会想方设法地提升自己的领导影响力，从而令领导身份建构与强化进入了良性循环之中。将领导等同于那些拥有管理职位的人，而将追随者视为向其汇报的人，是没有全面地理解领导与追随者的相互关系与社会建构性的做法。由于个体作为领导和追随者的身份对于他们随后的思想、情感、动机和行动来说是极其重要的驱动因素（Day and Harrison，2007），故而，探讨领导身份建构过程是非常重要的。

基于身份观视角下领导观念强调的是领导身份及其建构的重要性。Quinn (1996) 提出,领导是人们不考虑他们在组织中的正式角色或者职位而投入的一种状态。实际上,领导的发展是由相互强化的领导和追随者的身份共同构成的。这种领导身份和追随者身份在组织背景中得到赞同和强化,并且随着时间而发展 (Derue et al., 2010)。早前领导研究认为,领导身份 (Leader Identity) 是个人头脑中描绘的、单一方面且静态的,即认为领导身份是由领导者自我建构,并且一旦建构就稳定不变的。但是领导实则是一个体间的一种相互影响的过程。因此,个体间的社会互动以及不断变化的情境因素可能影响领导者身份和追随者身份,导致领导身份与追随者身份会随着时间而改变,并且可能随着情境的变化而变化。可见,领导身份与追随者身份不能完全分开来探讨,它们之间存在紧密的联系,并且具有动态变化性。

领导身份实现了个体内化并不代表其在领导—追随者关系中得到了认可,或者没有最终在较大的组织中得到支持。此时,领导身份可能只是焦点个体自我认可,并没有得到外界方的认可,所以该焦点个体的领导影响力可能是非常小的。总之,领导身份的个体内化、关系识别以及集体认可三者不是必须同时实现的,但是有效的领导身份应该努力实现三个层级的共同达成,从而令焦点个体能够更好地发挥领导身份的效用。可见,领导研究虽然有着丰富的经验和丰硕的成果,但是为了更好地推进人们对领导的深入理解,有必要不断拓展领导研究视角,而本书在此特别强调的身份观视角正是一个值得未来深入探讨的方向。

组织中的领导者们总是在思考、探讨和寻找,他们试图找到最佳的积极领导行为以便提高员工的工作绩效,于是各种各样的新型领导行为出现在我们的组织中。例如:服务型领导的出现是为员工服务而不是管束和控制员工,服务型领导的最终目的是让员工更自由、更乐观、更富有创造力、更愿意为组织目标尽力。共享型领导者则试图通过与下属建立一支平等参与、共担责任、互相影响的工作团队来达到激励员工的目的。共享型领导是以共同的团队目标为导向,积极对收到的信息进行反馈,通过交流和集体协作,提高团队绩效,最终实现团队目标。魅力型领导是在一定环境下领导者和追随者发生交互关系的过程,在这个过程中,展示非传统行为和品质,从而使下属对其产生崇拜心理,更愿意支持和服从领导。对具体不同风格的领导内涵

研究、影响因素以及内在效应机制探讨将有助于更好地发挥领导不同风格的具体影响作用。

不过,长期以来领导理论研究一直关注的是一个组织或者群体内的领导,对于跨越组织或者跨群体边界的领导知之甚少。这种跨越组织或者群体边界的领导也称为群际间领导(Intergroup Leadership)(Pittinsky and Simon, 2007)。群际间领导是指对朝向一个共同目标的一个以上正式群体或组织的合作努力的领导,其中合作的目的因群体或者组织的状况不同而有所不同(Hogg et al., 2012)。在管理实践中,当领导者要管理多个群体,并且要求多个群体共同合作达成目标时,不能一味地突出两个或者多个群体的相似性,而应当从关系水平入手,突出各个群体对群际关系的重视,体现关系身份的概念,才是一条有效的群际间管理途径。

高管变更虽为公司内部事件,但该事件的影响波及的范围却远远超过公司本身,所以高管变更不再仅仅是公司内部单一事件。监督者是影响高管变更的重要因素之一,然而不只是公司内部监督者会对高管变更产生影响,外部监督者也可能影响高管变更。以成长型的创业板上市公司为研究对象,探讨监督者与高管变更的关系,有助于更好地理解高管变更的影响因素,促进公司治理研究与实践。

通过从各种领导方式的发展中,我们可以看出领导者们都在尽力改变自己传统形式上扮演的指挥者、带领者、引导者的角色,可是,员工与领导者之间的距离感依然存在且这种距离感严重影响着员工工作积极性、创造性的发挥,加之员工们只有在自己的利益和需求得到充分满足之后,才会选择为组织尽心尽力工作。因此,探讨员工行为及其发展对于提升组织领导效力有着重要意义。

早前探讨员工行为激励的研究者主要从工作动机激活、指导和维持三个视角分别进行,并且随着时间的推移,研究逐步由关注激活到指导再发展到对维持的关注。只是有研究指出,基于个体视角的工作动机研究,如关注个体员工的需要、期望等,其研究成果可能无法直接用于解释群体中的成员工作动机。因为在群体背景下,个体可能不再局限于自我关注。实际上,个体自我概念可以通过集体的方式进行定义。此时,与个体视角的动机研究不同,群体或者组织的期望、目标不再与个体的期望、目标完全对立,而是成