



博雅文库
BOYA WENKU

中国企业情境下

魅力型领导风格研究

董临萍◎著

 华东理工大学出版社



中国企业情境下

魅力型领导风格研究

董临萍◎著

◎ 华东理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业情境下魅力型领导风格研究/董临萍著.

—上海:华东理工大学出版社,2009.12

ISBN 978-7-5628-2526-5

I. ①中... II. ①董... III. ①企业领导-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 210590 号

中国企业情境下魅力型领导风格研究

著 者 / 董临萍

责任编辑 / 戎 炜

责任校对 / 金慧娟

封面设计 / 陆丽君

出版发行 / 华东理工大学出版社

地址:上海市梅陇路 130 号,200237

电话:(021)64250306(营销部)

传真:(021)64252707

网址:press.ecust.edu.cn

印 刷 / 上海崇明裕安印刷厂

开 本 / 890 mm×1240 mm 1/32

印 张 / 5.75

字 数 / 162 千字

版 次 / 2009 年 12 月第 1 版

印 次 / 2009 年 12 月第 1 次

印 数 / 1—1000 册

书 号 / ISBN 978-7-5628-2526-5/F·221

定 价 / 30.00 元

(本书如有印装质量问题,请到出版社营销部调换。)

前 言

魅力型领导(charismatic leadership)是20世纪70年代产生的新兴领导学理论,有魅力的领导者能够对其追随者产生深远的影响力:下属充分信任领导者信仰的正确性,无条件地接受、热爱并服从领导者,认同领导者并模仿其行为,对于实现组织目标具有强烈的使命感。因为魅力型领导风格对个人、群体和组织的业绩所具有的超凡影响力和积极效果,该理论产生至今,尤其是20世纪90年代后期以来,受到学界和业界的广泛关注。

根据Conger(1999)的观点,组织情境下魅力型领导风格兴起的主要原因有两个:一是处于复杂动荡环境中的组织,需要魅力型领导风格有效地实施变革,以适应外界环境;二是组织面临不断提高员工忠诚度和绩效的挑战,魅力型领导者与下属之间基于情感依附而形成的领导者——下属关系,能够改变下属的价值观、信仰和态度,使其对领导者产生高度的忠诚、信任和服从,进而取得超出期望的业绩。显然处于转型经济中的中国企业,尤其需要培养和造就一大批魅力型领导者。

然而相对国外已经比较成熟和完善的魅力型领导理论体系,国内的相关研究还处于起步阶段。由于东西方文化的不同,中国员工心目中的魅力型领导与西方企业也存在差异,因此中国企业情境下魅力型领导风格的结构维度与现状需要实证检验;此外学界已有的关于魅力型领导的研究,大多侧重于其对下属个体层次的效用和影响机制的研究,鲜有将魅力型领导放在一个群体环境中考察的,鉴于群体的目标导向和协同一致的特征,群体的效率对于组织运营越来越重要,而领导风格是影响一个群体绩效的重要因素。

基于上述考虑,本书写作的目的在于检验中国文化背景下魅力型领导的内涵和现状;分析魅力型领导风格对群体的积极影响,验证其对群体绩效、群体凝聚力、群体效能感、群体成员工作态度等群体

变量的有效性;在此基础上,探索魅力型领导风格的作用机制和影响因素。

本书得出的结论主要包括以下诸方面:

一是中国文化背景下的魅力型领导包含愿景激励、品德高尚、关注环境、关心下属、敢于冒险和超常行为六个维度。品德高尚是中国企业情境下独有的,有别于西方文化的独特维度,这与中国人的内隐领导理论相一致;愿景激励作为魅力型领导风格主要的行为特征,能够有效地调动员工的积极性;关注环境、关心下属和敢于冒险也是中国企业中魅力型领导者赢得人心的重要行为特征;研究结果显示,相比于其他维度,超常行为这一特征稍显薄弱,这可能与东方文化中特有的谨慎内敛等特征有关。

二是魅力型领导风格对于群体有效性具有重要影响,与群体凝聚力、群体效能感、群体成员工作态度和群体绩效之间存在积极的正相关关系。这一结论进一步验证了魅力型领导风格能够激发下属的潜力,为其提供指导,并引导他们建立起对自我的信心,从而取得超出期望的高绩效。

三是群体效能感对于魅力型领导风格的有效性具有完全中介作用。这一研究结果有助于揭开魅力型领导风格在群体层面的作用机制这一“黑箱”,阐释魅力型领导所在的群体取得高绩效的原因:魅力型领导者通常利用战略愿景向下属展示美好的未来,对下属的技术和能力表示认可,并表达对下属达成高绩效的强烈信心,这些都可以使下属增强作为一个整体完成群体任务的信心,最终导致高群体绩效。

四是群体成员工作态度对魅力型领导风格的有效性具有调节作用。虽然高度满意的员工并不总是带来高的工作绩效,但是在魅力型领导者所在的群体中,积极的员工态度能够有助于魅力型领导风格在群体层面有效性的充分发挥,能够导致更高的群体绩效。

五是魅力型领导风格可以通过培养加以提升,但是这种领导风格具有双面性,需要防范其副作用。

由于作者视野的局限性,未来有关魅力型领导风格的作用机制和影响因素的研究,还将在群体层面和组织层面进一步丰富和完善。

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究主题与目标	3
1.3 研究意义	4
1.3.1 理论意义	5
1.3.2 实践意义	6
1.4 研究方法与思路	9
1.5 研究框架与内容安排	9
第二章 魅力型领导	13
2.1 领导权力、权威和魅力	13
2.1.1 领导权力	13
2.1.2 领导权威	14
2.1.3 领导魅力	15
2.2 新魅力型领导理论	17
2.2.1 新魅力型领导	17
2.2.2 变革型领导	20
2.3 魅力型领导风格	22
2.3.1 魅力型领导风格的定义	22
2.3.2 魅力型领导风格的行为维度	23
2.3.3 魅力型领导风格的形成	25
2.4 魅力型领导风格的有效性	27
2.4.1 在个体层面的效能	28

2.4.2	在群体层面的效能	29
2.4.3	在组织层面的效能	30
2.5	魅力型领导风格的影响机制	31
2.5.1	魅力型领导风格对个人的影响机制	31
2.5.2	魅力型领导风格对群体的影响机制	34
2.6	魅力型领导风格的影响因素	35
2.6.1	组织外部因素	37
2.6.2	组织内部因素	39
2.6.3	群体层面因素	39
第三章	研究方法与研究设计	41
3.1	预备调研	41
3.2	问卷调查程序和样本结构分析	41
3.2.1	调查对象的确定	41
3.2.2	抽样方法的选择	42
3.2.3	样本数量与问卷回收	42
3.3	变量的测量	43
3.3.1	魅力型领导量表	43
3.3.2	工作满意度量表	45
3.3.3	领导效能感的测验量	47
3.3.4	群体效能感的测量	47
3.3.5	群体凝聚力的测量	49
3.3.6	群体绩效的测量	51
3.4	数据分析方法	52
3.4.1	信度分析	52
3.4.2	效度分析	53
3.4.3	描述性统计分析	53
3.4.4	单因素方差分析	53
3.4.5	相关性分析	53
3.4.6	多元回归分析	54

第四章 数据预处理	55
4.1 描述统计部分	55
4.2 量表的信度测试	58
4.3 量表的效度测试	59
4.3.1 总量表的验证性因子分析	61
4.3.2 魅力型领导分量表的验证性因子分析	61
4.3.3 员工工作态度分量表的验证性因子分析	63
4.3.4 群体凝聚力分量表的验证性因子分析	66
4.4 Pearson 相关分析	66
4.5 多重共线性检验	67
第五章 魅力型领导风格的现状研究	70
5.1 研究框架	70
5.2 研究假设	72
5.3 资料分析与结果	73
5.3.1 魅力型领导的结构分析	73
5.3.2 魅力型领导风格的现状	74
5.4 结果讨论	79
第六章 魅力型领导风格的有效性研究	84
6.1 研究框架	84
6.1.1 魅力型领导风格对员工工作态度的影响	84
6.1.2 魅力型领导风格对群体凝聚力的影响	87
6.1.3 魅力型领导风格对群体效能感的影响	89
6.2 研究假设	91
6.3 资料分析与结果	92
6.3.1 基本情况分析	92
6.3.2 假设验证	92
6.4 结果讨论	96

第七章 魅力型领导风格的影响机制研究	99
7.1 研究框架	99
7.1.1 员工工作态度的中介效应	99
7.1.2 群体凝聚力的中介效应	100
7.1.3 群体效能感的中介效应	101
7.2 研究假设	102
7.3 资料分析与结果	103
7.3.1 相关性检验	103
7.3.2 各变量的中介效应检验	103
7.4 结果讨论	105
第八章 魅力型领导风格的影响因素研究	108
8.1 研究框架	108
8.2 研究假设	110
8.3 资料分析与结果	111
8.4 结果讨论	114
第九章 魅力型领导风格的其他主题	117
9.1 魅力型领导风格的双面性	117
9.1.1 领导魅力的双面性	117
9.1.2 领导魅力的副作用	119
9.1.3 领导魅力副作用的防范	121
9.2 企业家魅力	123
9.2.1 企业家魅力的内涵	124
9.2.2 企业家魅力的扩散和传递	125
9.3 危机情境下的魅力型领导风格	127
9.3.1 魅力型领导风格危机处理原理	128
9.3.2 魅力型领导风格危机处理方式	129
9.3.3 魅力型领导风格危机处理特征	131
9.4 魅力型领导风格的塑造	133

9.4.1	以真实的愿景鼓舞人	133
9.4.2	以沟通的技巧感染人	135
9.4.3	以榜样的力量影响人	136
9.4.4	以个性化的考虑打动人	137
9.4.5	以冒险的精神震撼人	138
9.4.6	以高绩效的期望激发人	138
第十章	讨论	140
10.1	主要研究结论	140
10.1.1	中国企业情境下魅力型领导的内涵	140
10.1.2	中国企业情境下魅力型领导风格的有效性	142
10.1.3	群体效能感对魅力型领导风格的有效性 具有完全中介作用	144
10.1.4	员工工作态度对魅力型领导风格的有效性 具有调节作用	145
10.2	研究的实践意义	146
10.3	研究的创新之处	147
10.3.1	研究内容的创新	147
10.3.2	研究视角的创新	148
10.3.3	研究模型的创新	148
10.4	研究中的不足	148
10.5	未来的研究方向	149
参考文献	151
附录	中国企业情境下魅力型领导风格研究问卷	165
后记	169

第一章 绪 论

1.1 研究背景

随着新经济时代的来临,信息成为创造财富的推进器,掌握信息的人是适应这一新方式的关键。关于这点的重要性,可以用公司价值与账面价值的差异来反映。账面价值是经济学家用来定义有形资产的用语,在过去有形资产被看作是一个公司的价值凝结。当然长期以来人力资源在生产中的贡献也得到了承认,并被总结为无形资产。在过去的二三十年间,这种看不见的无形资产的因素对公司的影响越来越大。

根据英国欧本大学欧本商学院的调查结果,仅仅 60% 的公司其价值可以由账面价值体现出来。而微软公司的股票价值是公司账面价值的 10 倍,这就是说,微软公司的有形资产只占实际资产的 10%。无形资产是一个公司价值最重要的因素,这意味着社会正在以一种新的方式创造财富,新经济时代财富的创造不是靠手,而是靠头脑。组织的成功将不仅依靠其管理生产的能力,更在于激发员工运用他们的创意、判断和努力。

然而组织用来激励员工的传统手段的效果越来越差强人意。许多公司依靠提供比对手更多的薪水、股票和分红等手段来挽留员工,这些方法在一定程度上是可行的。但是从长远来看,高薪作为激励员工的手段,很快就会失效。《财富》杂志的调查发现,即使不断加薪,无论商业、制造业还是咨询业,企业都面临着员工背叛的问题。

美国智睿咨询有限公司(DDI)与美国人力资源管理协会合作进行了“2006—2007 年中国留才状况调查”,调查对象包括 215 位人力

资源代表和 862 位雇员。调查结果显示:员工的任职时间越来越短,换工作跳槽的频率越来越高。员工的离职率从几年前的平均 6%~8%增长到现在的 14%~20%,这个高离职率的背景是薪资每年有平均 9%~14%的增长率。即便在高薪的支撑下,高科技企业的流动率还是高得令人难以接受,这说明巨额薪金并不能帮助组织挽留员工。

美国管理专家霍根曾经做过一项调查,他发现无论在哪里,无论是在什么时候进行调查,无论针对的是什么样的行业,60%~75%的员工都会认为在他们工作中,最大的压力和最糟糕的感受来自于他们的直接上司。

而来自我国的几组调查数据,也充分说明了提高组织中管理者领导水平的必要性和紧迫性。

中人网、搜狐等相关网络媒体联合发布了“中国企业员工敬业指数 2005”调查问卷。此次调查结果显示,“直接上级的管理水平”仅次于“员工职业发展机会”,是影响员工敬业度的较为关键的因素,位列“公司的认可程度”,“公司的福利待遇”,“工作挑战性”,“个人的职业化程度”等因素之前。从一定程度来说,“公司的认可程度”等因素,都是由直接主管来决定的。可见,直接主管素质的高低,其管理方式与方法等会直接影响员工个人及其所处团队的成长,进而影响员工敬业度和公司业绩的高低。

由中国人民大学李超平博士主持的“2006 年中国上班族工作和谐指数调查报告”显示,近 40%的被调查者职场体验并不和谐,其中很重要的一个原因是工作中与他人的关系不和谐,尤其是与上级的关系不和谐:53.2%的被调查者与上级的合作并不默契,52.4%的被调查者觉得自己的上级对自己不够信任,41.2%的被调查者对上级并不是很认同,38.5%的被调查者并不能从上级那里得到足够的支持,36.3%的被调查者并不能得到上级的认可。而同样由中国人力资源开发网所做的“员工牢骚指数 2006 年度调查报告”也显示,相比薪酬福利、人际关系等因素,员工对领导风格的抱怨最多,牢骚最大。

企业的发展,一方面需要依靠规范化的体系,这意味着企业进入

规模化的发展阶段以后,必须建立一套有效的制度化和体系化的标准,来确保重复发生的事情有制度来规范;另一方面,企业的发展还需要依靠领导者的领导风格、个人魅力以及权力威信。好的领导者能够有效地吸引员工追随他一起工作,这是由领导者自身吸引力决定的。

企业的管理最终是对人的管理,随着世界经济的发展,技术革新的加速和市场竞争的日趋激烈,我国企业管理者们将面临极其严峻的挑战和考验。上述调查结果显示,在当前的中国企业中,管理者需要进一步改善领导风格,知道如何关心支持员工,得到员工发自内心的认同,从而使员工更加敬业,进而对群体、部门乃至组织产生积极的影响。

此外,市场的全球化,及时和大量信息的可获得性以及日益增长的激烈竞争,这一切改变了组织运营以及响应外部环境的方式。如今组织的柔性化和快速反应已经成为组织得以生存的必然要求。由于群体或团队的目标导向以及协同努力的特征,更有助于处理复杂任务,因此近年来世界范围内的组织都开始采用团队这种运营方式(Salas等,1992)。然而群体的绩效并不是个体贡献的简单相加,决定群体有效性的关键因素是能使团队成员行动一致的协作技能。对于群体成员协作技能的训练,不像专业技能那样可以通过传统的训练来完成,因此领导者就在此过程中承担了重要职责,群体领导对于群体绩效的重要影响也正来源于此。

无数实践已经证明,组织发展与组织变革的成功在很大程度上都依赖于领导行为的有效性,处于转型经济中的中国企业,更需要卓有成效的领导理论指导。近年来领导学领域的研究热点——魅力型领导,正是这样一种具有实践指导意义的理论。

1.2 研究主题与目标

魅力(charisma),原意是“神赋的礼物”,20世纪20年代由韦伯引入社会学领域的研究,用来描述社会权威的一种,即魅力型权威。汉语中的魅力是个外来词,往往包含了三种内涵:一是指人与人关系

中具有磁性吸引力的心理表现；二是指这种吸引力对被吸引者来说，具有由衷顺服的愉悦性意义；三是由于魅力的产生和形成是多种因素综合的结果，所以往往给人一种神秘感。而学术意义上的魅力和魅力型领导，与日常用语中的魅力有一定的联系：往往意味着这种领导者对于他人有着重大影响，但同时魅力型领导也有着特定的学术内涵。

根据 House(1977)的定义，魅力型领导就是指能够对下属产生下列影响的领导风格：下属充分信任领导者信仰的正确性，接受领导者的信仰；无条件地接受、热爱并服从领导者；认同领导者并模仿其行为；对于实现组织目标具有强烈的使命感等。也有学者认为魅力型领导是一种归因现象，其产生取决于领导者的个性和行为特征，同时也与追随者的个性特征有关，在魅力型领导关系中，追随者崇拜领导者，渴望认同并模仿领导者。

国内外越来越多的实证研究结果显示了魅力型领导者对于下属具有深远的影响力，能够有效地激励他们：比如魅力型领导者的下属能够实现超出期望的绩效目标；下属对于魅力型领导者往往非常尊敬，这种尊敬能够进一步激发其对领导者的信任感和满意感。而魅力型领导对下属的激励作用，则可进一步转化为群体和组织绩效层面的效用。

本研究的目的是检验中国文化背景下魅力型领导的内涵和现状；分析组织中魅力型领导风格的积极影响，验证其对群体绩效、群体凝聚力、群体效能感、员工工作态度等变量的有效性；在此基础上，探索魅力型领导风格的作用机制和影响因素。

1.3 研究意义

进入 21 世纪以来，我国正处于社会经济转型的关键时期。中国加入 WTO 是融入国际经济大家庭的标志，同时因为我国具有独特的文化和管理制度，所以也为企业带来了处于转型期的独特问题。探索魅力型领导行为与员工态度、群体绩效以及其他群体过程变量的关系，研究魅力型领导风格在东方文化背景下独特的效应和作用

机制,具有重要的理论价值,对于我国企业的人力资源管理工作,也具有重要的应用价值。

1.3.1 理论意义

本书写作的理论意义主要体现在以下方面:

首先,检验中国文化背景下魅力型领导的内涵和结构维度。Triandis(1994)认为一个国家文化价值的定位将决定这个国家的领导风格。他指出在个人主义的国家,作为领导应该为下属在工作中提供挑战和自由,而在集体主义的国家,下属们则更偏好安全、服从以及群体的和谐。有学者认为领导的某些方面能够超越文化的界限而具有普遍意义,比如 House(1999)和他的同事调查了分布在三个行业、62个国家中的将近 18 000 名经理人员,研究国家文化和领导特质的关系,他们询问被调查者,何种领导品质有利于有效的领导。他们的研究结果显示,虽然魅力型领导的某些特征,比如诚实、具有决断力、普遍受到尊敬等受到被调查者的公认,但是这些特质的平均得分在参与调查的国家中,依然存在从 4.5 分至 6.5 分不等的差距。一些学者则明确提出国家文化是决定领导风格的主要决定因素。Bass(1990)认为一种文化中大多数人将会共享一套评估他们领导者的品质特征的标准。一个社会的文化反映了集体的有关意义和解说约定,这样的约定会转化成为社会影响力。社会中的领导和组织自然而然会受到文化的影响。这是由于领导者在带领组织适应外部因素的挑战,以及整合组织中的各种力量的过程中所扮演的重要角色所决定的。

由此可见,领导风格并不具有普遍一致性,西方文化背景下的魅力型领导风格必然与中国企业中的魅力型领导风格存在差异。但是这并不意味着两种文化环境下的魅力型领导风格是截然不同的。相反本研究认为两种领导风格之间应该既有普遍性的要素,也有与特定文化相关的要素。所以本研究的理论意义之一,在于界定中国文化背景下的魅力型领导的内涵和行为特征。

第二,从群体层面对魅力型领导风格的有效性展开检验。以前有关魅力型领导的大部分实证研究都将检验的重点放在个体层面的

绩效和有效性上,忽略了魅力型领导风格在群体层面的影响作用,比如创建群体的集体身份(Collective Identity),或者是在群体中营造一种信任感(Shamir,1990)。尽管学界对魅力型领导如何“将群体成员对个体利益的关注转向群体利益的问题”已经展开讨论,但是大部分研究都局限于理论部分的探讨(shamir等,1993)。本研究将检验这些关系,以期发现魅力型领导与群体过程变量之间存在的复杂关系。

第三,运用实证方法检验魅力型领导在群体层面的作用机制。尽管迄今为止,有关魅力型领导的行为特征,以及这些行为特征对个体的结果变量的有效性,已经在理论和实证两个层面的研究中得到了足够的验证,但是有关魅力型领导风格在群体层面如何施加影响力,以产生这些令人满意的结果,也就是有关魅力型领导风格影响机制的研究却比较缺乏(Groves,2005)。魅力型领导风格为什么会影响群体绩效?是如何影响群体绩效的?这些问题有待进一步的探讨。变革型领导的提出者 Bass(1999)在对变革型领导 20 年的研究进行总结的基础上,曾呼吁学者们展开变革型领导作用机制的研究,以揭示变革型领导这一“黑箱”。

第四,关注魅力型领导风格在群体层面有效性的影响因素,检验群体凝聚力、群体效能感和员工态度的调节效应。领导过程并不是发生在一个真空环境中的,对于群体领导来说尤其如此。影响群体领导的社会情境,既包括成员互动所形成的群体层面的情境因素,又包括与其他群体互动所形成的组织层面的情境因素,这些因素在不同层次上塑造和影响团队领导的有效性。以往有关魅力型领导风格情境因素的研究,多侧重于组织层面以及组织外部影响因素,所以影响魅力型领导风格有效性的情境因素还需要进一步研究(Shamir和 Howell,1999; Waldman等,2001)。本研究主要关注在群体成员互动过程中所形成的情境因素,包括群体凝聚力等对魅力型领导风格有效性的影响。

1.3.2 实践意义

有关中国企业中魅力型领导行为与效用实证研究的实践意义,

主要体现在以下方面：

第一，有助于中国企业管理者提高变革管理的效能。中国正在经历着一场前所未有的经济变革，国有企业进行重大调整，民营企业大量涌现，现代管理思想和实践层出不穷。这些变化必然引起中国企业内部管理结构的转变，因此这些企业的领导方式也必然会发生深刻的变化。魅力型领导理论从 20 世纪 70 年代起，日益受到研究者和实践者的重视。这是因为随着经济全球化的发展，市场竞争日趋激烈，各类组织，尤其是企业组织迫切需要魅力型领导者风格，以应对环境的挑战，这是由这种领导风格天生所具有的改革和创新精神决定的。

21 世纪的中国企业，既要面临从传统的计划经济到成熟的市场经济的挑战，又要面临从工业经济到信息经济的挑战，变革的压力更大。只有魅力型领导才能有效地引导企业顺利地实现变革。根据科特的观点，成功的变革更多需要使用领导的方法，而有效的领导，就是能够带领人们朝一个确定更好的境况发展，并且不损害他人利益。而实现这一职能的复杂企业中的领导主要有三个过程：确定企业经营方向，联合群众，激励和鼓舞。在变革过程中，魅力型领导鼓励员工对于未来愿景提出质疑，在此基础上倡导具有吸引力的组织愿景，鼓励大胆尝试的创新精神，使员工真正理解和接受组织的使命和理念，从而提高变革成功的概率。今日的中国正类似于 19 世纪末 20 世纪初的美国，卡耐基、福特这样的魅力型领导者在当时的美国建立了现代商业帝国，变革环境下的中国企业也迫切需要具备雄心与远见的魅力型领导。

第二，有助于中国企业管理者提高激励员工的效能。西方国家，尤其是美国学术界在 20 世纪 90 年代兴起的对于魅力型领导效用的实证研究热潮，其根源在于美国企业所面临的员工忠诚度问题。为了适应变革，组织往往采取缩减规模、扁平化等做法。尽管这样能够促使组织绩效有所提升，但是同时也使员工的满意度下降。在此过程中，由长期雇佣关系所导致的员工忠诚度被破坏，所以企业面临着如何在实施变革的同时，保持并有效地激发员工士气，提升员工工作