



博士文丛·教育/心理系列
Education/Psychology Series

The Research
of Team Psychological Empowerment
in Chinese Culture:
Construct, Formation Mechanism and Its Effects
on Team Performance

中国文化背景下团队心理授权研究：
结构、形成机制及其对团队绩效的影响

◎ 王国猛 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

**The Research of Team Psychological Empowerment
in Chinese Culture : Construct , Formation Mechanism
and its Effects on Team Performance**

**中国文化背景下团队心理授权研究：
结构、形成机制及其对团队绩效的影响**

王国猛 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国文化背景下团队心理授权研究:结构、形成机制及其对团队绩效的影响 / 王国猛著. — 杭州:浙江大学出版社, 2012.6

ISBN 978-7-308-10034-2

I. ①中… II. ①王… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 108871 号

中国文化背景下团队心理授权研究: 结构、形成机制及其对团队绩效的影响

王国猛 著

丛书策划 袁亚春
责任编辑 陈晓菲
封面设计 刘依群
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 16.25
字 数 280 千
版 印 次 2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-10034-2
定 价 32.50 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前 言

目前,我国经济体制还处于计划经济向市场经济转型的时期。转型经济下,在企业进行变革的过程中,要充分发挥各级管理人员和员工的积极性,就必须有授权,这是员工参与管理的必要步骤,事关社会的和谐与稳定。而且,随着企业外部环境竞争日趋激烈,企业面临的不确定性日益增加,单凭管理者个人难以应付复杂的管理任务。如果仍然运用传统的管理范式来管理组织,则不能解决大量不确定性带来的问题,而授权恰好填补了“管理与控制断层”的缺陷。此外,当今时代,随着知识工作者的出现,管理精细化发展的需求和经济内涵式发展对创新的追逐,为保持竞争优势,组织必须持续改进产品、流程和服务,这也需要相当的灵活性和创造性,需要授权。

改革开放 30 多年来,中国经济取得了举世瞩目的成就,中国企业管理水平已有大幅度的提升,授权管理的研究和实践也受到极大的重视。那么,为什么我国许多企业在管理中实施了授权管理,却很难达到提高绩效的目标?这是由于我国许多企业及其管理者认为,授权就是单纯赋予下属一定范围的职权。有的企业只针对核心员工进行授权,有的企业及其领导者不根据客观工作任务的性质、下属所具备的能力与知识水平等去授权,而是以个人好恶、亲疏程度等作为授权的依据,这使得员工不得不揣摩组织或授权人的真正意图,畏首畏尾地开展工作,心理上的授权体验难以获得。这些企业及其管理者没有意识到,除了组织社会—结构授权、领导与员工分享权力与决策权外,心理上的授权体验才是关键。只有团队成员集体从心理上体会到授权,才能开发个体员工和团队成员集体的创新潜能,提高其创新性行为水平,才能促进团队创新和组织绩效水平的提高。

然而,一个普遍存在的、困扰大家的问题是缺少中国文化背景下团队心理授权结构、形成机制及其对团队效能影响的系列研究。虽然国外有关团队心理授权的研究论著较多,但成果不具有移植性。借鉴经济发达国家企业授权



管理经验是必要的,然而创建适合中国转型经济特点和发展趋势的“本土化”团队心理授权管理理论和方法更为关键。由于国内有关团队水平心理授权方面的研究才刚刚开始,有关这方面的专著更是没有,这为本研究的完成增加了很多困难。如何将已经成熟的研究成果以专著的形式编写出来,对我来说也是一大挑战。不过,令人欣慰的是,近几年来越来越多的学者开始关注并展开该领域的研究,本书也得到了教育部人文社会科学研究一般资助项目“领导授权赋能行为、心理授权对个体、团队创造力影响机制的跨层次研究”(批准号:10YJC630234)、湖南省自然科学基金“中国文化背景下团队心理授权研究:结构、形成机制及其对团队效能的影响”(批准号:10JJ4050)以及中国博士后科学基金“领导授权赋能行为的多层次形成机制及其对组织创造力的影响”(批准号:20110491374)以及长沙理工大学学术著作出版等的资助,使成熟的研究成果以学术专著的形式编写出来。本书可以作为领导行为、心理授权和团队效能等领域相关研究人员的参考文献和教学参考资料,为相关领域的研究提供一定的启示与借鉴,也可供企业管理者和员工借鉴学习,以及对该领域感兴趣的社会人士阅读。当然,虽然我想尽力将这本书编写好,但书中难免存在不少问题和疏漏,还请各位专家、学者和读者批评指正。

衷心感谢我的恩师浙江大学心理与行为科学系郑全全教授和南京大学商学院赵曙明教授对我的谆谆教诲和悉心关怀,把我领进了管理心理学、人力资源等领域的学习和学术研究的殿堂。恩师的严谨、求实的治学态度、进取的人格魅力让我终生受益,终生难忘。

衷心感谢浙大心理系的老师,衷心感谢王健、何贵兵、许百华、马剑虹、曹立人、钟建安、吴明证等教授和副教授给予的热心指导和帮助。衷心感谢所有帮助我、支持我、关心我的同学和朋友,毛良斌、叶映华、周厚余、耿晓伟、温迺、张敏、李文静、韦庆旺、谢天、张晗、胡琳丽、王艇、苏倩倩、赵立、胡洁瑛、钱白云……他们在我写作的过程中给予了关心、支持和鼓励。

衷心感谢所有帮助我联系被调查人员的同学和朋友,感谢他们在论文取样过程中给予的大力支持和帮助;对于所有参与本研究的被试,在此一并表示感谢。

王国猛

南京大学商学院

长沙理工大学经济与管理学院

2012年3月于南京/长沙

目 录

第1章 文献综述	1
1.1 问题的提出	1
1.2 团队心理授权相关研究	4
1.3 团队气氛的相关研究	29
1.4 团队信任的相关研究	32
1.5 组织公民行为的相关研究	35
1.6 团队绩效指标的选择	39
1.7 团队心理授权的相关理论基础	43
1.8 以往研究总结和有待进一步研究的问题	46
第2章 研究的理论构思及总体思路	50
2.1 团队心理授权的理论内涵和核心成分	50
2.2 Kirkman 和 Rosen(1997)团队心理授权模型与研究的构建	51
2.3 研究的总体思路	53
2.4 研究的主要内容与总体设计	54
2.5 研究的技术路线	55
2.6 研究方法与工具	56
第3章 团队心理授权特点的访谈	57
3.1 研究目的	57
3.2 研究思路	57
3.3 研究方法	58
3.4 访谈设计	58



3.5	访谈总结	59
3.6	访谈小结	70
3.7	本部分研究的意义和有待深入研究之处	71
第4章	团队心理授权特点的案例研究	72
4.1	研究目的	72
4.2	研究方法与设计	72
4.3	研究假设	76
4.4	评价标准	77
4.5	案例描述	78
4.6	多案例研究小结	89
4.7	本部分研究的意义和有待深入研究之处	90
第5章	团队心理授权的结构	91
5.1	研究背景	91
5.2	研究目的	93
5.3	研究假设	93
5.4	研究过程	94
5.5	方法	95
5.6	问卷的测试与研制过程	97
5.7	讨论	109
5.8	本部分研究的意义及有待进一步研究之处	110
5.9	本部分结论	111
第6章	团队气氛、团队信任与团队心理授权的关系	112
6.1	研究背景	112
6.2	研究目的	113
6.3	研究假设	113
6.4	研究方法	116
6.5	研究结果	119
6.6	小结和讨论	140
6.7	本部分研究的理论意义和有待深入研究之处	144
6.8	本部分结论	145

第7章 团队信任、团队心理授权与组织公民行为的关系	147
7.1 研究背景	147
7.2 研究目的	148
7.3 研究假设	148
7.4 研究方法	151
7.5 研究结果	152
7.6 小结和讨论	173
7.7 本部分研究的意义和有待进一步研究的问题	176
7.8 本部分研究结论	177
第8章 团队心理授权、组织公民行为与团队绩效的关系	178
8.1 研究背景	178
8.2 研究目的	179
8.3 研究假设	179
8.4 研究方法	182
8.5 研究结果	183
8.6 小结和讨论	199
8.7 本部分研究的意义和有待进一步研究的问题	205
8.8 本部分研究结论	206
第9章 总 结	207
9.1 本研究的主要结论	208
9.2 本研究的理论进展	214
9.3 本研究的现实意义	215
9.4 本研究有待改进之处和未来研究方向	216
参考文献	218
附 录	243

第 1 章

文献综述

1.1 问题的提出

为加快新车开发,丰田公司设立了“首席工程师”一职,并授予其很大的权力。首席工程师除了有权决定新型号汽车的设计之外,还负责全盘考虑新车的市场前景,发扬丰田“团队协作”精神,统筹生产制造的各个环节,挑选零部件供应商,制定销售策略,使产品更好地适应市场的需要。丰田自实施首席工程师制度以来,大大加快了新车开发的速度,新车型从概念变成商品,只需不到 4 年的时间,而美国同行业则需 5 年多,德国更需 7 年之久(洁岛,2005)。丰田公司之所以能取得如此成就,在于公司高层能与下属分享权力与决策,使下属体验到自我效能感、工作自主性、工作意义与工作影响,给予下属尽其所能的发挥空间……类似的例子很多。身处技术快速更新、竞争激烈的 IT 行业,是什么因素促使联想在短短 20 年,从一个小型国企成长为今天国际知名企业?在管理方面,联想对管理者提出的口号是:“你不会授权,你将不会被授权。”即使公司董事局主席兼总裁柳传志在作重大决策时,也会与副总及部长们交流和沟通。而且,一旦他和副总发生矛盾时,首先要听副手的意见。在柳传志看来,主管副总最了解有关情况,所以由他首先作出决策(广通,2005)。联想除了结构授权员工以及组织、团队领导授权下属外,满足个体员工和团队成员集体心理上的授权体验是促使其员工和团队成员集体潜能发挥的关键,从而促使联想成为全球个人电脑市场的领导企业。

随着经济全球化、区域经济一体化和我国市场经济的进一步发展,组织外部环境竞争日趋激烈,影响组织成功的关键因素已由 20 世纪的组织规模、角色明晰、专业化和控制,转变为组织的灵活性、授权、整合和创新水平。为了获得低成本、高绩效和高弹性的竞争优势,组织授权(empowerment)员工的重要性日益增加。授权干预非常流行,以至 20 世纪 90 年代被称为“授权时代”



(empowerment era)(Hardy, Leiba-O'Sullivan, 1998)。这意味着员工的劳动不仅是生产成本,更重要的是一种资源。员工授权克服了传统科层组织结构的消极影响,使员工参与决策,达到了克服员工工作不满意感、减少员工旷工、离职、低工作质量和怠工的目的(Klein, Ralls, Smith-Major, et al., 1998)。授权对员工工作动机、工作激励、工作满意感、工作行为、工作绩效和离职倾向等都有重要影响。

改革开放以来,我国转变政府职能,实施政企分开,逐步扩大企业的生产经营自主权,把企业生产经营管理的权力交给企业,使得企业的经营管理由生产型向生产经营型转变。随着我国经济体制由计划经济向市场经济的转型,宏观经济中资源配置方式、经济增长方式以及组织的内外环境都发生了显著的变化。同时,经济转型也带来了员工管理模式的变革,对我国传统的企业管理理论和方法都产生了重大的影响。因此,高效、快速、灵活的市场经营模式导致管理授权成为必然(杨英,2010)。转型经济下,在员工管理模式进行变革的过程中,要充分发挥各级管理人员和员工的积极性,就需要授权。这是员工参与管理的重要步骤,也是企业民主的重要途径,事关社会的和谐与稳定。近年来,授权管理逐渐渗入我国的企业管理实践。目前,随着全面质量管理(total quality management, TQM)和目标管理(management by objectives, MBO)在我国许多企业有效实施,授权相应成为管理者普遍关注的话题,各类组织在管理过程中越来越重视授权(李超平、李晓轩、时勤等,2006)。因此,如何进行有效的授权赋能,使员工具有心理上授权赋能的感受,从而激励员工更加积极和全力地实现组织的目标,已成为组织行为学与人力资源管理等学科研究的重要问题(王辉,武朝艳,张燕等,2008)。

授权研究伴随着权力让渡、工作丰富化、参与管理研究而兴起,转型经济下对其研究顺应了知识管理和团队建设等管理新理念的要求,也与弘扬自主创新的时代主题一致。而且由于团队具有并行处理多种活动的的能力,能节约产品开发和上市时间以及顾客需求响应时间,团队成为许多高效组织应对日益激烈竞争的有效方法之一。随着团队在组织中的广泛应用,团队研究越来越受到重视。20世纪90年代以来,工业与组织心理学取代社会心理学,成为群体(团队)研究的主要领域,研究焦点从群体(团队)对个体的影响转变为对群体(团队)绩效及其影响因素的关注(Levine, Moreland, 1990)。团队绩效是团队研究的核心问题,所有有关团队的研究其根本目的都是为了在组织中构建完善的团队管理机制,提高团队绩效。授权作为团队设计的方法,最早出现在全面质量管理文献中。大规模授权形式通常与团队有关,例如质量圈



(quality cycles)、问题解决小组(problem solving group)和自主性工作小组(autonomous work group)等。随着组织的运作方式逐渐从个体转变为团队,授权对象由单个员工向团队转移,工作团队和授权相结合而形成的被授权团队(empowered team),将是未来组织运作的重要发展方向。

随着团队研究的广泛开展,如何提高团队绩效、促进团队和谐发展,已经成为企业管理者面对的常规课题。在这样的形势下,团队绩效的研究也凸显其重要性。团队心理授权是影响团队绩效关键因素之一,因而团队心理授权也越来越受到学者和实践者的关注,已成为西方组织行为学和人力资源管理与开发研究领域的热点问题之一。团队心理授权结构是学术界近年来关注的课题,它之所以引起普遍的关注,是因为团队心理授权结构无论在理论上,还是在实践中都具有重大意义。理论上,授权是组织职能的核心(唐纳德·C·莫斯利等著,刘庆林译,2003),社会—结构和心理两种授权研究范式具有一致性,两种研究范式整合的缺乏将阻碍团队心理授权理论的发展。在实践中,不明确团队心理授权结构,将很难判断授权实践中不同管理方法的有效性,也就不能有效地指导团队心理授权的实践。

回顾以往研究发现,团队授权研究主要基于心理研究范式,研究的大部分成果主要是关注团队组织特征和工作特征等相关团队结构变量,而对团队绩效的研究则主要集中在团队工作绩效、团队生产力和顾客满意感等方面,日渐明显的研究趋势逐渐拓展到关注团队心理授权与环境的互动过程对团队绩效的影响。基于心理研究范式,Kirkman 和 Rosen(1997)提出了团队心理授权(team psychological empowerment)的概念,认为团队组织特征和工作特征、团队心理授权与团队绩效密切联系。Kirkman 和 Rosen 提出团队心理授权概念模型对团队心理授权的绩效机制进行了有益的探索,但他们的研究没有从两种研究范式整合的角度,对团队心理授权的环境特征和过程模式进行系统的探讨。也就是说,没有说明组织或工作特征如何影响团队心理授权,团队心理授权如何影响团队绩效。在 Kirkman 和 Rosen 等学者研究的基础上,Mathieu,Gilson 和 Ruddy(2006)提出团队心理授权整合模型,他们也从团队组织特征与工作特征出发,研究结果表明团队互动过程在团队心理授权与团队结果之间扮演着中介的角色,在输入—过程—结果(IPO)框架中验证了团队互动过程是团队心理授权的绩效机制。实际上,团队互动过程不同于一般人际交往过程,它涉及团队成员为完成共同目标,在共同承担责任的过程中所发生的所有认知、语言和行为。而团队在完成共同目标过程中涉及许多不同的认知、语言和行为等活动。因此,团队心理授权的绩效机制值得进一步



探索。

近年来,随着心理授权的概念及相关理论在团队研究中的广泛应用,学者开始意识到团队水平的环境变量、主观认知或态度变量对团队心理授权过程也具有重要影响,且对团队绩效具有良好的预测作用。由此,关注团队这些变量对心理授权的影响及其作用机制,已成为团队心理授权研究的一个重要趋势。在此背景下,本研究将尝试以 Kirkman 和 Rosen(1997,1999)团队心理模型理论为基础,从社会—结构与心理两种授权研究范式整合的角度,探讨团队气氛、团队信任、团队心理授权、团队水平组织公民行为和团队绩效之间的关系。本文的逻辑中心线就是这样一个完整的过程,其中团队心理授权是研究的重点。

1.2 团队心理授权相关研究

1.2.1 团队的定义

“团队”最早见于印欧语系的“DEUK”,意思是“一起拉”,到16世纪含义演变为“一起行动的一群人”(王振江、李常法,2001)。工作团队作为社会生活与生产劳动的一种组织形式和工作方式一直伴随着人类社会的发展过程,但它还不是社会生产活动的主导组织方式,不是在严格的真正科学意义上被自觉地使用,也没有被人们自觉地加以科学认识和系统总结(叶同锁,2004)。

在工作场所领域,团队的研究虽然可追溯到霍桑实验和群体动力研究,但直到最近几十年,学者才提出了团队的科学概念,并普遍地应用于企业生产与管理实践。现代意义上的工作团队开始于日本企业在20世纪60年代广泛采用的质量管理小组。到了20世纪90年代,各种类型的工作团队在欧美发达国家的企业中普遍地流行。例如,1996年度美国企业团队情况调查表明,70%以上的组织中都拥有一个以上的团队,尤其是拥有高度自我管理团队的组织比较多,在31%~41%之间(赵春明,2002)。现代管理的一项关键任务是充分调动管理者和广大员工工作的积极性,而团队对组织提高产量、质量,增加顾客、员工满意感,降低工作成本、提高组织效能等方面均存在积极的影响。

然而,对于团队的定义,目前还没有获得一致意见。例如,团队是2个或2个以上的个体集合体,他们之间存在动态的交互作用,彼此相互依赖,他们有共同的目标或目的,每个团队成员都有设定好的工作角色和职位(Salas, Dickinson, Converse, et al., 1992);团队是相互依存地工作来解决问题或完



成工作的个体集合体(Hackman, 1987);团队首先是个体集合体,其次在执行任务过程中成员之间相互依赖,并且对结果共同承担责任,此外无论是团队成员自己还是团队之外的其他人员,均将该团队视为一个完整的社会系统,而且这一团队还应处于一个更大的社会系统中,最后团队还需要和团队外部的其他组织维持关系(Cohen, Bailey, 1997);团队由2个或2个以上个体构成,每个成员在工作中分别担当不同的角色和责任,在实现某个共同的具体目标时,成员之间相互协作、彼此配合(Brannick, Prince, 1997);团队包含2人或2人以上,相互发生作用,动态地、相互依赖地、适应性地朝共同的目标而努力,每个成员都承担某个具体角色或履行一定的功能(Zaccaro, Rittman, Marks, 2001)。而国内学者俞文钊(1995)认为,管理心理学把具有以下特征的一群人称为团队,即各成员相互依赖,在行为上相互作用、彼此影响;严志庆等学者(2000)认为,团队是一群认同于共同目标,且为完成共同任务而一起工作的个体组成的高效且具有凝聚力的群体;何燕珍(2001)认为,工作团队是由致力于共同的宗旨和绩效目标、承担一定职责、技能互补的异质成员所组成的群体。

上述有关团队的定义可归纳为两类,一种观点认为团队是指由组织中的正式关系而使各成员联合起来形成的,在行为上有彼此交互作用,在心理上能意识到其他成员存在,并有相互归属的感受和协作精神的集体;另外,也有研究者提出,团队是由这样一些个体组成,他们因任务而相互依存相互作用,团队成员认可自己归属于该团队,外部人员也视这些个体为该团队的成员,这些人具有互补的技能,以达到共同的目的和组织目标(王重鸣, 2001)。本研究采用罗宾斯(2002)的团队定义,即工作团队是在特定的可操作范围里为实现特定的目标而共同合作的人的共同体,通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用,其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。因为既然是“共同体”,就包含2个以上成员;“在特定的可操作范围里为实现特定的目标而共同合作的人”说明团队成员要互相依赖与协调才能完成共同目标,并共同为工作的成败负责,也说明团队成员在心理和行为上彼此影响、交互作用,并有相互归属感和协作精神,成员拥有互补的技能、知识与经验。因此,该定义说明了团队定义的内涵,具有科学性。

1.2.2 授权理论产生的背景

授权理论关注运用于政治哲学的永恒主题,即权力属性、公民角色和公平获得。以著作《新大西岛》(*New Atlantis*)而闻名于世的英国著名唯物主义哲学家和科学家培根(F. Bacon),由于他对西方民主体制的发展起了关键性作



用,因此与授权研究内在地联系在一起(White,1987)。根据培根的观点,对组织而言,从最基本的原则出发,自由民主和持续进步的概念需要员工的解放和授权。迪更斯(C. Dickens)、马克思(K. Marx)和辛克莱(L. Sinclair)意识到培根观点的某些不足,认为经济效率和科学升华解放了人类,但同样它可能使人类成为权力的仆人。值得注意的是,它常常导致用户至上主义,用户至上主义似乎不适用于超越获得物质财产边界来提供公民意义,而是提升劳动力自身意义。依据这种观点,经济和政治制度更具有重要性和意义。强调理论、结果和工作意义的现代授权文献通过不同的方法来改善这种状态,以便同时提高个体和组织的效能。

在工作场所领域,授权理论可追溯到较早的研究,例如人际关系运动和欧洲民主运动。授权的核心思想和假设也见于最近的管理思想,例如工作设计、社会技术系统、组织公民行为、全面质量管理、员工建议箱、参与管理和质量圈等。20世纪20年代,科学管理成功地促进了生产力发展,但是科学管理以工人顺从为基础,决策权集中于管理者,这导致工人高离职、高旷工和高冲突等现象。因此,梅奥和人际关系学派批评泰勒科学主义,认为员工能自我激励,没有严密的监督与管理也能出色地完成工作。因此,许多组织对员工参与的主题越来越感兴趣。

20世纪60年代的工作丰富化、参与管理就是建立在员工广泛参与理论基础之上,工作丰富化的目的是为具有某些控制和绩效反馈的员工提供有意义的工作;参与管理意味着管理者必须与员工分享更多的信息,并接纳来自于员工更多的意见和参与更多的决策,员工拥有工作自主权也越来越大;承认员工良好意愿、兴趣、才能和需要,鼓励管理者与员工进行开放的沟通与合作。

20世纪70年代,工业民主运动的兴起,西欧许多国家强调员工参与权,为员工参与提供支持。工作生活质量(quality of work life, QWL)运动巩固和发展了这种观点,并将这种观点运用于实践,提出了在更广的社会、政治环境中提高员工生活质量的观点。20世纪80年代出现了新的参与形式,它强调范围更广的员工参与,例如质量圈、利润分享计划和员工持股计划等。后来,Lawler及其同事开始运用“高参与”(high-involvement)术语,认为应信任员工对工作的决策,员工能获得有关工作决策的知识,组织如果信任员工,那么能获得良好的绩效。

20世纪80年代末和90年代初,组织环境变得更加复杂,许多组织发展授权计划以便提高生产力、增加顾客满意感和提高竞争优势。20世纪90年代,授权成为工作再设计的战斗口号,个体应有与工作有关的决策自主权,这



将导致更多具有创新性的、更快乐的和更富有生产力的员工。此外,一个覆盖美国、英国、法国、韩国和北美等国家和地区的国际性调查表明,授权员工以获得竞争优势的有用性仍在日益增加(Sparrow, Schuler, Jackson, 1994)。

1.2.3 授权的定义

“授权”源自于英语单词“empowerment”。其动词型“empower”是由前缀“em-”与单词“power”复合而成,意思是“使具有权力”或“能力”(Barner, 1994)。韦氏字典把“empower”解释为“给予权力”或“职权”,加了后缀“ment”的名词表示授权的过程或结果(Hawks, 1992)。在工作场所领域,授权研究伴随着权力让渡(alienation)、工作丰富化(job enrichment)、参与管理(participative management)的研究而兴起,授权的核心思想也见于最近的管理思想,例如工作设计、社会技术系统、组织公民行为、全面质量管理、员工建议箱和质量圈等。而且,授权是一个独特的概念,代表一种新的管理方法,它与权力委托(authority delegation)、激励(motivation)、自我效能(self-efficacy)、工作丰富化(job enrichment)、员工所有权(employee ownership)、自治(autonomy)、自我决定(self-determination)、自我管理(self-management)、自我控制(self-control)、自我影响(self-influence)、自我领导(self-leadership)、高参与(high-involvement)和参与管理(participative management)等相似术语有明显的区别(Lee, Koh, 2001)。目前,学者和实践者主要从社会—结构和心理两种不同研究范式来定义和理解授权。

早期社会—结构研究范式有关授权的概念主要关注授权管理实践,例如降低决策层级、与下属分享更多信息、资源和决策、加强沟通等;授权就是管理者与其他成员共同影响决策过程的管理风格。但是,这些观点在很大程度上忽视了员工的素质及其影响。例如,Sirkin(1993)认为,授权是把权力给予多数地位较低的员工,使之能对顾客的意见做出决定,并能立即处理。随着对授权认识的加深,一些学者强调授权不仅仅是一种针对完成工作而进行的权力分配方式,而且也是有效实施组织变革的一种战略,它能改善个体、团队和组织的绩效。例如,Barner(1994)、Leach和Wall等学者(2003)指出,授权包括授予权力和使有能力,其中“授予权力”是指权力与权威转移的过程,而“使有能力”则是帮助下属发展自我管理所必须具备的能力。此外,有些学者强调授权是为了提高员工的自我效能感。例如,Conger和Kanungo(1988)认为,授权是一种加强个体对其自我效能感意识的行为;Neilsen(1986)则认为,授权是给予下属资源并逐渐提高其自我价值的意识。因此,从社会—结构研究范



式来看,赋予员工权力并使之承担相应的责任并不是授权的全部,组织运用这一手段来释放员工本身所具有但未被利用的知识、经验、技能和能力。

Conger 和 Kanungo (1988)认为,授权管理实践并不一定能够带来员工工作绩效的提高,而且往往由于授权过程中操作方式不当或控制不好可能会使得权力失控,最终导致组织和个体绩效水平下降;只有当个体体验到授权之后,授权才能真正产生效力;授权是增加组织员工自我效能感的过程,是一种激励性的结构。在此基础上,Thomas 和 Velthouse (1990)提出了个体水平心理授权(psychological empowerment)的概念,他认为心理授权是员工个体体验到的心理状态或认知的综合体,是包括工作和个体价值观相匹配的心理认知;它是个体有必需的知识、能力和技能来圆满完成组织中富有意义的工作(Spreitzer, 1995)。Thomas 和 Velthouse 等学者还明确提出了有助于全面感知心理授权的四个认知成分,即工作意义(meaning),是指根据个体自己的理念和标准来判断工作目标或目的的价值;自我效能感和胜任力(self-efficacy and competence),是指个体对运用技能完成工作活动所需能力的信念;工作自主性(self-determination),是指个体对工作的控制感;工作影响(impact),是指个体能影响组织策略、管理、操作结果或组织更大环境的程度。因此,从心理研究范式的角度,四个维度为理解心理授权提供了一个几乎完整或充分的认知系列,心理授权被认为是当工作有意义,当员工有能力、有工作自主性和工作影响时,员工所感受到的授权感(王国猛、郑全全, 2008)。

综合现有文献,有关心理授权的概念可得出三点推论:首先,心理授权不是由环境引起的持续人格特征,而是由工作环境塑造的认知特征,心理授权反映了与工作环境有关的员工自身感知的变化。其次,作为连续变量,心理授权是动态的,不存在被授权或没有被授权等极端状态。第三,心理授权不是由于不同的生活环境和角色而产生的普遍特征,而是具有工作领域的独特性。

1.2.4 工作场所授权的三种研究范式

学者和实践者所关注的授权管理并不完全一致。整体来说,学者和实践者运用社会—结构(social/structural)、心理(psychological)和批判(critical)三种不同的范式来研究和理解授权(Spreitzer, Doneson, 2005)。授权三种研究范式的理论根源、本质和发展水平见表 1.1。



表 1.1 授权三种研究范式的理论根源、本质和发展水平

研究范式	理论根源	本质	发展水平
社会—结构	民主原则和社会学	分享权力与决策	广泛的理论发展和实践者的著述以及一些实证研究
心理	社会心理学和内在激励	体验工作意义、自我效能感、自主性和工作影响	广泛的理论发展和实证研究以及严格的测量
批判	后现代理论与解构主义	理解正式权力结构控制者	最初的概念构思

资料来源: Spreitzer, G. M. and Doneson, D. *Musings on the Past and Future of Employee Empowerment*. Forthcoming in 2005 in the *Handbook of Organizational Development* (edited by Tom Cummings), 2005.

社会—结构授权研究范式的理论渊源自于民主政治的价值观和理念。在工作场所领域,它主要关注分享组织权力,认为权力是组织资源的正式自主权或控制权(Conger, Kanungo, 1988)。这种研究范式强调通过自上而下的组织指挥链来增加员工的责任;强调变换组织政策、实践和来自于自上而下控制系统的员工参与实践结构的重要性(Bowen, Lawler, 1995),倾向于关注通过组织、制度、社会、经济和文化的影响力来消除无权感的环境。社会—结构授权“从诱发个人内在授权赋能状态的环境出发,强调赋予权力赋予能量的动态过程”,这是对上世纪80年代最初的授权研究的一种回归,使授权的概念更为全面(张燕、王辉、陈昭全,2006)。然而,结构授权和领导授权赋能行为不能说明员工体验到的授权属性(Conger, Kanungo, 1988),在某些情形下,权力、知识、信息和奖励已与员工分享,但员工仍感到无权感。于是,就有学者从心理的视角来研究组织中的授权,这就是所谓的心理授权。

与社会—结构授权研究范式定义授权为自主权分配和资源共享相比, Conger 和 Kanungo (1988)认为心理授权能提高员工个体工作效能。运用 Thomas 和 Velthouse (1990)的模型作为理论依据, Spreitzer (1995)设计了一个四因素问卷来尝试测量心理授权的四个维度; Kraimer 和 Seibert 等学者 (1997)的研究也进一步验证了 Spreitzer (1995)心理授权问卷,后来这个问卷得到学者公认。而且,社会—结构授权同样发展到团队分析水平的授权概念 (Spreitzer, 1995)。

社会—结构与心理授权研究范式的主要区别在于,心理授权研究范式认为,四个因素是促进个体被授权体验的机制。例如,组织可能提供员工获得四个维度的重要信息,但是除非员工意识到他们评价这些信息,知道如何使用这些信息,否则它不能增强员工的被授权体验 (Spreitzer, Doneson, 2005)。所