



经济管理学术新视角丛书

THE EFFECTIVENESS OF SERVANT LEADERSHIP
IN CHINESE CONTEXT

中国组织情境下 公仆型领导的有效性研究



王碧英◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



经济管理学术新视角丛书

THE EFFECTIVENESS OF SERVANT LEADERSHIP
IN CHINESE CONTEXT

中国组织情境下 公仆型领导的有效性研究



王碧英◎著

本书成果受到国家自然科学基金项目“中国组织情境下
公仆型领导有效性的追踪研究”（71162007）的资助



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国组织情境下公仆型领导的有效性研究 / 王碧英著. —北京: 经济管理出版社, 2014.11
ISBN 978-7-5096-3486-8

I. ①中… II. ①王… III. ①企业领导学—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 276266 号

组稿编辑: 赵喜勤

责任编辑: 张 艳

责任印制: 黄章

责任校对: 张 青



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: 大恒数码印刷 (北京) 有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 11.75

字 数: 223 千字

版 次: 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3486-8

定 价: 49.80 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

前 言

自古以来，领导对于组织和国家的重要性一直备受关注。我国古代的管理思想以及现代对于党政领导干部的管理实践，无不反映着“以民为本，服务大众”的核心领导思想。因此，西方学界所发展的“公仆型领导”概念与我国最先提倡的“领导干部要做人民的公仆”在本质上是相同的。公仆型领导把下属利益放在首位，以服务下属为先，这对以往“以组织利益为先”的领导行为提出了巨大挑战。西方关于公仆型领导的研究和实践已经有多年的历史：在学术界，目前已经发展出相应的测量工具，并对公仆型领导的领导效能开展了多方面的研究；在实践界，公仆型领导已经被用于各类组织，并被证明是行之有效的领导行为。尽管我国对于公仆型领导的实践已有多年，但学术界对公仆型领导的研究却很零散。因此，在中国组织情境下开展公仆型领导的有效性研究非常必要。

本书在中国组织情境下进行公仆型领导的本土化研究，在系统的文献分析的基础上，不仅通过质化研究澄清了公仆型领导的内涵和特征，比较了公仆型领导与变革型领导、家长式领导以及西方的公仆型领导的内涵异同，而且开发出相应的公仆型领导测量工具，检验了量表的信度、结构效度、区分效度、聚合效度以及预测效度，并采用实证研究的方法从领导行为比较和作用机制的视角系统地检验了公仆型领导的有效性，即公仆型领导在预测员工态度和行为绩效时是否比变革型领导和家长式领导更有效，公仆型领导是如何影响员工的行为绩效从而发挥有效性的。本研究同时采用定性和定量的研究方法，采用间隔时间段的数据收集方法以及管理者—员工配对样本，更有效地证明了公仆型领导的有效性。

本书的特色主要体现在以下几个方面：第一，对公仆型领导的研究动态进行了全面详细的分析和述评，包括公仆型领导的概念起源、特征、测量工具、领导行为的异同比较以及相关的公仆型领导作用机制研究，可供读者深入系统地了解公仆型领导的研究前沿。第二，首次在中国组织情境下进行公仆型领导结构和内涵的质化研究，构建了公仆型领导的概念模型，分析了公仆型领导与变革型领导、家长式领导、西方的公仆型领导的概念异同，并通过实证研究比较了公仆型领导与变革型领导、家长式领导的有效性。第三，基于中国组织自古以来重视“忠诚”的文化传统，探讨了主管忠诚在公仆型领导影响员工行为绩效过程中的

中介作用，进一步验证了公仆型领导的有效性。第四，系统应用了定性研究和定量研究的多种方法，可作为研究范例，帮助组织行为学领域的初学者了解领导行为的研究前沿以及学习组织行为学的研究方法。

本书为国家自然科学基金课题（项目号：71162007）的部分成果，感谢国家自然科学基金委的资助。该研究的完成不仅得益于我的博士生导师孙健敏老师的大力支持和指导，同时也深受很多学者和研究人员思想的启发，感谢本书所有参考文献的作者及其相关研究者。在该书的写作过程中，赵喜勤编辑也倾注了大量的心血，不仅在本书的结构安排和写作方法方面提出了宝贵意见，而且对本书的文字编排进行了严格把关。最后，感谢经济管理出版社的其他人员在该书出版过程中所做的贡献。

由于笔者的研究水平和写作水平有限，编写时间仓促，书中的错误和不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

王碧英

2014年9月

目 录

第一章 公仆型领导：值得关注的领导行为	1
第一节 开展公仆型领导的研究势在必行	1
第二节 公仆型领导研究存在的主要问题	6
第三节 研究意义	10
第二章 公仆型领导的研究进展述评	12
第一节 公仆型领导的起源	12
第二节 公仆型领导的内涵	14
第三节 公仆型领导的特征	16
第四节 公仆型领导的理论模型	21
第五节 公仆型领导的维度与测量	25
第六节 公仆型领导与变革型领导的异同	34
第七节 公仆型领导与家长式领导的异同	38
第八节 公仆型领导与其他领导行为的异同	39
第九节 公仆型领导与员工态度和行为之间的关系	41
第三章 研究设计	45
第一节 研究的总体框架	45
第二节 研究变量	47
第三节 研究方法	50
第四章 公仆型领导结构的质化研究	53
第一节 引言	53
第二节 研究方法	54
第三节 研究过程与结果	58
第四节 讨论	65

第五章 公仆型领导量表的建构及效度检验	73
第一节 引言	73
第二节 研究方法	74
第三节 研究结果	81
第四节 分析与讨论	96
第五节 研究小结	99
第六章 公仆型领导的有效性：基于领导行为比较的视角	100
第一节 引言	100
第二节 研究方法	102
第三节 研究结果	106
第四节 分析与讨论	116
第五节 研究小结	119
第七章 公仆型领导的有效性：基于作用机制的视角	120
第一节 引言	120
第二节 研究假设	123
第三节 研究方法	127
第四节 研究结果	132
第五节 分析与讨论	137
第六节 研究小结	142
第八章 结论与展望	143
第一节 研究结论	143
第二节 研究贡献	145
第三节 研究不足	149
第四节 实践意义	150
第五节 未来研究方向	151
参考文献	153

第一章 公仆型领导：值得关注的领导行为

第一节 开展公仆型领导的研究势在必行

自古以来，领袖和伟人一直是人们关注的主要对象，尤其是哲学家、政治家、历史学家和文学家所感兴趣的研究对象（Bass, 1990; Yukl, 2002; 徐联仓、凌文轮, 1988）。中国有句古语，“一将无能，累死千军”，这充分说明了领导对于一个组织的重要性。领导作为一个组织的核心，可能是推动人类文明发展的主要动力，也可能是历史的创造者。古代的帝王将相无不深谙领导的艺术，中国古代的管理思想中也折射出很多关于领导者的思想和观点，例如，《孙子兵法》云，“将者，智信仁勇严也”；荀子在《富国》一文中提出，管理者必须“兼听则明”、“必先修正”。尽管中国早期对于领导的探讨，往往是思辨性的或经验性的总结，缺乏任何科学研究的基础和依据，然而，对中国儒家传统文化进行分析，我们不难看出其中所蕴含的具有中国特色的管理思想。

首先，儒家的管理思想强调“以人为本”。“天地之性人为贵”（《孝经·圣至章》），即人是天地之间最宝贵的资源，是世间万物之灵。这充分强调了管理过程中人的尊贵地位，从而要求管理者在管理过程中以人为本，挖掘人的积极性、主动性和创造性。在治国方面，儒家思想强调“民为贵，社稷次之，君为轻”（《孟子·尽心下》），“君者，舟也；庶人，水也，水则载舟，水亦覆舟”（《荀子·王制》），这也体现了儒家思想对于管理本质的清醒认识，即只有以人为本，服务民众，把民众的利益放在首位，才能达到“治人”的目的，从而维护国家社稷的利益以及君主个人的地位。

其次，仁与德是儒家管理思想的核心。儒家在管理中非常强调“仁者爱人”（《孟子·离娄下》）、“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之”（《论语·为政》）。作为儒家思想的核心，“仁”要求管理者在管理过程中必须以身作则，有爱心。

“己欲立而立人，己欲达而达人”（《论语·雍也》），“己所不欲，勿施于人”（《论语·卫灵公》）。从上述观点可以看出，管理者在管理实践中需要尊重人、关心人、爱护人，自己要成功首先要帮助他人成功。关于德，孔子强调，“知所以修身，则知所以治人”（《礼记·中庸》），即懂得如何修身正德，也就明白如何管理人民。再如，“心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平”（《礼记·大学》），也强调管理者首先要加强自身的品德修养。同时，这句话也强调要关注作为“个体”的家庭，也就是个体的利益首先在群体之上，只有作为“个体”的家庭安定了，国家才能治理好。

最后，“以和为贵”也是儒家管理思想的核心之一，是儒家思想所追求的终极目标。例如，“礼之用，和为贵”（《论语·学而》），“和也者，天下之达道也”（《礼记·中庸》），这里的“和”首先指人际和谐与否。又如，“天时不如地利，地利不如人和”（《孟子·公孙丑下》），也在强调不同事物之间和谐的重要性。引申到管理实践中，就是协调组织好管理过程中各要素之间的关系，使其能够充分发挥各自的潜力（谷昊明、张雪梅、李凡生，2008），维护组织内部各要素间的和谐与稳定。另外，“和”还强调，管理者必须坚持“和而不同”，在管理过程中允许和鼓励差异性和多样性。

总体来看，儒家文化强调管理过程中要以人为本，服务民众，以仁爱之心和高尚的德行维护组织的和谐统一。现代学者对于儒家文化的解读也进一步说明了这一点。例如，儒家的终极目标是维系社会秩序，而建立秩序的手段则取决于个人的道德教化，法规制度的不完善与人治的社会传统往往使人们期待掌权者具有良好的品德与职业操守（郑伯璜、樊景立、周丽芳，2006），因此，对于中国领导者而言，品德是第一位的，也是影响员工的重要方式。杨国枢（1995）认为，中国人会将其在家庭中习得的经验与形成的习惯，类推到家族以外的群体或组织中，并将该群体或组织视为准家庭结构，即表现出一种泛家族主义的倾向。例如，中国企业的领导者或主管往往扮演一种“父亲”的角色，这就要求管理者要对充当“子女”的员工表现出仁慈和爱护，要善于维护“子女”之间的和谐气氛以及帮助“子女”成长。

此外，从中国共产党的管理理念也不难看出，管理者的“服务”本质早已在我国生根发芽，开花结果。提到“公仆”二字，人们首先联想到我国的党政领导干部。从古至今，有各种说法来描述公仆形象，其中以“鞠躬尽瘁，死而后已”、“一言一行不忘公仆形象，一举一动常思百姓冷暖”最为典型。马克思最早应用“公仆”来指称掌握巴黎公社权力的人。我国的主要领导人都都曾提出自己的公仆观：毛泽东同志提出“坚持走群众路线”；周恩来同志指出“国家干部是人民的公仆，应该与群众同甘苦，共命运”；邓小平同志一再强调“领导就是服务”；

江泽民同志提出“三个代表”的重要思想，对领导干部提出了时代发展的新要求；胡锦涛同志提出的科学发展观也进一步表明，“科学发展能不能上水平、人民群众能不能得实惠，是衡量一个领导干部有没有真本领的试金石”^①；习近平同志在干部队伍中大力倡导新的公仆观，坚持“走平民路线、抒平民情怀、展平民风格，让广大老百姓感到‘离自己很近、和自己很亲’”^②。中国共产党一直强调各级领导干部要始终把自己当成人民的公仆，历次党代会通过的党章均强调，“党的干部是党的事业的骨干，是人民的公仆”（张晓燕，2007）。我国1998年提出的《党政领导干部考核工作暂行规定》和《党政领导干部选拔任用工作条例》中强调，“对领导干部的考核可以按照德、能、勤、绩、廉等几方面进行，即领导干部要把群众和人民的利益放在个人利益之上，全心全意为人民服务；能为群众解决实际问题，具有驾驭全局、处理复杂问题的能力；虚心听取不同意见，坚持从群众中来，到群众中去，求真务实，敢于负责；有能力带领人民群众发财致富，能作为先知先觉者，为人民群众探索出致富的道路”^③。由此可知，中国共产党对于管理者的“公仆”作用以及“服务”本质早已有较好的把握。这种领导理念，即“公仆型领导”理念，要求领导干部要像大众的“仆人”一样履行领导的职能。尽管媒体频频宣传“公仆”形象，我国对领导干部的要求也试图贯彻这一领导理念，然而，到目前为止，实践界对这一概念仍然缺乏清晰明确的认识，尤其是缺少可操作的考核指标和选拔标准，在实践中无法进行有效的贯彻和应用，难以有效发挥指导实践的作用，更无法广泛推行这一领导理念。要解决以上问题，开展“公仆型领导”的理论研究势在必行。

回顾学术界有关领导行为的研究后，我们发现，国内本土化的领导理论研究并不多，目前仅有的也是非常流行的领导理论是家长式领导。自Silin（1976）、Redding（1990）及Westwood（1997）的家长式领导的奠基性研究之后，郑伯壘（1995）开始对家长式领导进行深入探讨，由此掀起了家长式领导研究的热潮。家长式领导是“一种在人治的氛围下，显现出严明的纪律与权威、父亲般的仁慈与道德的廉洁性的领导方式”^④。家长式领导包含三个重要成分，其中，威权领导是指，“领导者要强调其权威是绝对不容侵犯的，对部属要进行严密的控制，并要求部属毫无条件地服从”；仁慈领导是指，“领导者对部属个人的福祉进行个

① 湖南省邓小平理论和“三个代表”重要思想研究中心。领导干部要做科学发展观的忠实执行者 [EB/OL]. 人民日报, 2008-10-22, http://news.xinhuanet.com/politics/2008-10/22/content_10231044.htm.

② 习近平平民风格的现实意义 [EB/OL]. 学习时报, 2014-07-07, http://news.xinhuanet.com/comments/2014-07/07/e_1111490723.htm.

③ 《公务员必读法律手册：注解版》编写组. 公务员必读法律手册（注解版）[M]. 北京：中国法制出版社，2008.

④ 郑伯壘，樊景立，周丽芳. 家长式领导，模式与证据 [M]. 台北：华泰文化公司，2006.

别、全面而长久的关怀”；而德行领导则指，“领导者要表现高尚的个人操守和修养，并且公私分明”（Cheng、Chou、Huang、Wu and Farh, 2004）。然而，家长式领导也是一种更关注实现组织目标的领导方式，这种领导往往通过严密控制、个别化关怀以及较高的德行使得下属对管理者感恩图报、认同效法、顺从无违，认同主管，信任主管，并对主管忠诚，从而促进组织目标的达成和领导效能的发挥。家长式领导根植于社会文化与组织因素的脉络之中，其中，社会文化因素主要包括家族主义与儒家传统价值，组织因素则强调家长式领导较易存在于家族企业以及具有所有权与经营权不分和创业性结构、经营环境简单及技术稳定等特征的组织当中（樊景立、郑伯壘，2000）。那么随着现代化、科技化和全球化的推进，组织结构在发生变化，组织中的环境、人、工作之间的关系也在变化^①，这种领导方式得以存在的基础似乎受到了前所未有的挑战，其有效性如何，是否还适合当代组织，仍是需要后续研究加以探索的问题。此外，最为重要的是，家长式领导并没有强调对下属利益的关注，没有强调服务下属和满足下属的需要，这在当今强调“以人为本，构建和谐社会”的时代背景下，也许并不是一种合适的领导方式。因此，我们非常需要一种适合时代背景，又能继承和弘扬我国传统文化精髓的领导理论，而“公仆型领导”作为国内最受欢迎的一种领导理念和我国对领导干部的培养方向，应该是更为合适的一种领导理论。

无独有偶，领导问题在西方也一直是学术界和实践界关注的热点。在西方，领导问题在20世纪30年代开始引起美国学者的关注。当时的政治领导危机、“二战”后对人员选拔和训练的迫切需求以及“二战”后经济组织中的人员选拔和培训需求等，均迫使大批的心理学家去关注和研究领导问题（Bass, 1990; Yukl, 2002; 徐联仓、凌文铨, 1988）。之后，在组织行为学领域出现了大量的领导理论研究，从早期关注领导特质和领导作风，到后来关注领导行为、权变领导以及基于价值观的领导，都推动了领导理论研究的快速发展。而变革型领导（Transformational Leadership）理论经过多位学者的发展（Burns, 1978; Bass, 1985; Bass and Avolio, 1994），在过去的几十年间一直是备受关注的领导理论，甚至被当作主流的领导理论（Rainey and Watson, 1996; Pawar and Eastman, 1997）。这一理论提出，变革型领导者一般通过激发追随者的高层次需要，使其意识到组织任务的重要性，以及为了组织利益而超越他们自身利益的重要性，从而激发成员“比最初打算的做得更多”（Yukl, 2002），并为了群体的利益而超越自身的利益（Bass, 1990）。因此，变革型领导理论更关注组织目标，强调组织利益超越成员的个人利益，是以组织为中心的领导理论。

^① 郑伯壘，樊景立，周丽芳. 家长式领导，模式与证据 [M]. 台北：华泰文化公司，2006.

从以上分析可以看出，尽管变革型领导是西方非常流行和具有特色的领导方式，然而它并不能解释现实中的许多领导现象。例如，领导者对下属表现出的利他领导行为，为了下属的利益而忘我牺牲等。领导理论的发展是伴随着思维模式的转变 (Paradigm Shift) 而出现的 (Rost, 1991)，当现有理论不能解释所有它起初试图解释或描述的现象时，即需要产生一种新的理论 (Kuhn, 1996)。公仆型领导 (Servant Leadership) 理论在西方的盛行正是如此。依据西方学者的观点，公仆型领导是一种把员工利益放在首位的领导范式 (Greenleaf, 1970)，这种领导理论的立场与以前的以组织为导向的领导理论 (如变革型领导、家长式领导) 的立场形成了鲜明的对比，对领导现象提供了一种全新的阐释。公仆型领导理论认为，最伟大的领导者首先是仆人 (Spears, 1996)，是为追随者服务的 (Greenleaf, 1977)；公仆型领导者的首要动机是服务而非领导，而其服务行为则源于一种想服务的自然情感或倾向 (Bass, 2000; Sosik, 2000)。因此，公仆型领导者的首要任务是与追随者构建关系，这种关系甚至优先于组织任务或组织生产 (Lubin, 2001)；他们“甚至在所坚持的东西不利于组织的财政利益时，仍坚持有利的和正确的事情” (Yukl, 2002)。由此可见，公仆型领导更关注追随者的利益。

在西方，公仆型领导概念是 Greenleaf (1970) 提出的，比变革型领导概念早了八年，然而，直到 20 世纪 90 年代公仆型领导才进一步引起实践界和学术界的密切关注 (Spears, 1995)。尤其是当前组织中存在一系列的问题，如欺凌式领导 (Einarsen, 1999)、权力滥用 (Sankowsky, 1995)、不道德的实践 (Currall and Epstein, 2003)、毒性情绪 (Frost, 2003)、工作场所中的社会隔离和异化 (Sarros, 2002) 以及员工心理健康和工作生活平衡的破坏 (De Cieri, Holmes, Abbott and Pettit, 2005; Thornthwaite, 2004; Wright and Cropanzano, 2004) 等，这些不良现象像瘟疫一样在当前的组织中蔓延。这些慢性问题也曾经在已经破产的安然、世通、泰科电子以及许多其他美国公司和全球公司中盛行。这些大企业的纷纷破产，使人们对美国企业的商业道德及社会诚信产生了前所未有的怀疑。在这种形势下，人们对基于价值观的领导，如变革型领导、诚信领导 (Authentic Leadership)、精神性领导 (Spiritual Leadership) 和公仆型领导等的研究兴趣日趋高涨 (Sendjaya, Sarros and Santora, 2008)。而公仆型领导在很多方面是超越以上几种领导方式的，尤其是把追随者利益放在首位，对追随者表现出完全利他的服务行为，相对于以往“组织利益第一”的领导理论来说，是一种质的超越。

正是这种独特的领导理念，也导致有人对公仆型领导提出了质疑。例如，公仆型领导把员工利益放在首位，这是否与当代企业“以盈利为目标”相排斥？针对这一问题，西方的实践界和学术界给予了很好的回答。有学者曾指出，好公司

的标志不是它的财务或增长战略，更重要的是领导者所创造的公司文化（Galvin, 2001）。公仆型领导理论为公司提供了一种重视员工的新方式（Fletcher, 1999），有利于服务文化的形成，是一种很成功的领导理论。美国的企业以及其他组织的管理实践也为这种领导理论的巨大价值提供了充分的证据。美国《财富》杂志在2000年进行的“美国最适合工作的百家企业”（Levering and Moskowitz, 2000）以及2001年进行的“美国最佳雇主”（Levering and Moskowitz, 2001）的调查发现，位居前列的美国西南航空公司、TD工业公司以及Synovus金融公司都是以公仆型领导作为其管理战略的。目前公仆型领导在西方的应用相当广泛，主要为营利机构、非营利机构、教会、大学、卫生保健组织和基金会等各种组织服务（Greenleaf, 2003）。可见，公仆型领导在西方实践界已不失为一种有效的领导方式。

综上所述，中国传统文化以及中国共产党对领导干部的要求都透射着不同于以往领导理论的行为特征，与西方的公仆型领导理念有很多不谋而合之处。因此，我们把西方的“Servant Leadership”一词直接移植到前面所总结的国内的“公仆型领导”概念上。虽然，作为一种社会影响历程，领导是放诸四海而皆准的现象，并不受国界的阻隔，但领导的内涵、领导作风及实际做法却很受文化的影响^①。从文化心理学与本土心理学的角度来看，任何领导概念都可能包括跨文化普遍性的行为与本土特殊性行为两类，前者可以放之四海而皆准，后者则有文化的局限性，仅适用于本土群体（Yang, 2000）。那么，中国情境下的公仆型领导是怎样的领导行为呢？此外，从西方的管理实践来看，公仆型领导在中国情境下不应仅仅适用于党政机关，是否可以推广到企业组织呢？公仆型领导在管理实践中能否成为一种更为有效的领导方式呢？这些问题都需要引起我们的关注。

第二节 公仆型领导研究存在的主要问题

一、中国的公仆型领导研究与实践

在中国，“公仆型领导”一词对人们来说并不陌生，这是因为它是中国共产党的立党之本，是党的执政理念的重要体现，也是我国对各级领导干部的硬性要

^① 郑伯壘，樊景立，周丽芳. 家长式领导，模式与证据 [M]. 台北：华泰文化公司，2006.

求。尽管公仆型领导在我国深受欢迎，然而，在实际的应用中，公仆型领导理念通常被束之高阁，被很多领导干部视为可望而不可即的超标准要求，不是普通的领导干部所能达到的。这种理念在倡导“全心全意为人民服务”的政府部门都难以严格履行，所以更难推广到其他各类组织中。以上现状无不与公仆型领导理念的可操作性有关，即实践界非常缺乏可操作的公仆型领导考核指标和选拔标准，我国各级领导干部对公仆型领导的要求也更多地停留在“意会”和“模糊抽象”的阶段，从而使得公仆型领导理念无法在实践中进行有效的贯彻和应用。这就迫切需要我们z把公仆型领导理念变成一种可视的、具体的、能够通过努力而实现的领导行为，这一具体化和形象化的过程，也就是公仆型领导概念的可操作化过程，这项工作需要学术界的有力推动。回顾以往的相关学术研究，有关公仆型领导的研究文献还凤毛麟角，已有的少数研究大多为综述性的或建议性的观点（姚凯，2008；杨廷钰、凌文铨，2008；万君宝，2005），或者是量表的建构（汪纯孝、凌茜、张秀娟，2009）以及零散的领导效能研究（Wu、Tse、Fu、Kwan and Liu，2013；Zhang、Kwan、Everett and Jian，2012；马跃如、李树，2011；吴维库、姚迪，2009；尹润锋，2013），总体来说，系统的实证研究还非常缺乏（Sun and Wang，2009）。因此，中国情境下的公仆型领导研究应该引起更多学者的关注。

二、西方的公仆型领导研究与实践

无独有偶，西方学术界和实践界也在关注公仆型领导这一概念。Greenleaf（1970）在阅读 Hesse 的《东方之旅》这本小说后，受启发而提出公仆型领导概念。Greenleaf 一直致力于企业管理研究，他对公仆型领导理论的呼吁、倡导和亲身实践，为这一理念在西方的盛行起到了奠基性的作用。根据 Greenleaf 最初的定义，公仆型领导是把服务他人作为第一要义的领导者，是把员工的需要、愿望和兴趣放在自身的需要、愿望和兴趣之上的领导者。但直到 20 世纪 90 年代，西方学术界有关这种领导理论的研究仍不多（Sendjaya and Sarros，2002），仅有轶事性的证据来帮助理解这一概念，因为“作为领导的仆人”这个概念本身是一个矛盾的用法，人们很难想象和同时扮演领导和仆人两种角色：进行服务的领导者和进行领导的仆人（Sendjaya and Sarros，2002）。然而，仆人心和领导两个概念之间的动态关系和互补性却引起了领导力领域的大批学者和实践者的高度关注（Bass，1999；Buchen and Spears，1995）。

目前，西方学术界总结的公仆型领导的特征不少于 20 种（Sendjaya、Sarros and Santora，2008），公仆型领导也被赋予了各不相同的内涵，从而导致公仆型

领导的测量工具也不断地推陈出新 (Laub, 1999; Page and Wong, 2000; Ehrhart, 2004; Dennis and Bocarnea, 2005; Barbuto and Wheeler, 2006; Sendjaya, Sarrors and Santora, 2008; Liden, Wayne, Zhao and Henderson, 2008; Van Dierendonck and Nuijten, 2011)。但是, 学术界并没有形成一个相对一致的观点和大家普遍认可的测量工具。关于公仆型领导是否有效, 是否能与其他领导理论区分开来, 以往的探索性研究发现, 公仆型领导与变革型领导、领导成员交换 (LMX) 既有共同性, 同时也可以区分开来 (Barbuto and Wheeler, 2006); 在控制变革型领导和 LMX 的情况下, 公仆型领导对员工的组织公民行为、角色内绩效以及组织承诺仍有影响 (Liden, Wayne, Zhao and Henderson, 2008), 即公仆型领导对员工态度和行为具有良好的预测作用, 是其他领导理论无法替代的一种更为有效的领导方式。关于公仆型领导是如何影响员工行为和组织绩效的, 目前西方研究多关注群体层面的中介变量, 对个体层面的中介变量却少有探讨。例如, 在群体水平上, 公仆型领导通过程序公平氛围或服务氛围来影响员工的组织公民行为 (Ehrhart, 2004; Walumbwa, Hartnell and Oke, 2010), 团队水平的公仆型领导通过团队效能来影响团队绩效和团队组织公民行为 (Hu and Liden 2011); 在个体水平上, 当控制结构导向的领导行为的影响后, 公仆型领导对员工的帮助行为和创新行为仍有影响, 并通过提升聚焦的完全中介而起作用 (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko and Roberts, 2008)。同时, 也有学者提出, 信任可能在公仆型领导对员工态度和行为的影响中起调节作用 (Liden, Wayne, Zhao and Henderson, 2008), 但目前还没有出现相关的实证研究。总体来看, 西方关于公仆型领导量表建构的研究最多, 其次是群体层面的公仆型领导有效性研究, 且大多探讨公仆型领导影响组织公民行为的中介机制, 对于个体层面的中介机制以及调节机制却少有探讨, 这都是以后研究需要进一步关注的内容。

三、公仆型领导的本土化和有效性是首要研究问题

同样是公仆型领导, 同样强调为他人服务, 西方人对此概念的理解和我国的理解有差异吗? Spears (1998) 在 Greenleaf 著作的基础上总结出了公仆型领导的 10 项特征, 分别是倾听、同理心、抚慰、觉察、说服力、概念化、远见、管家行为、对他人的成长负责、建设社区。这 10 项特征涉及公仆型领导的沟通技能、领导能力、关心和服务员工的精神以及社会责任感, 几乎都是与工作场所有关的一些特征。与此相比, 我国特有的公仆型领导形象, 如焦裕禄、孔繁森、牛玉儒、任长霞等, 往往会表现出不同的特征, 例如, 经常到员工或群众家里去慰问, 帮助群众解决实际困难, 甚至帮助员工或群众张罗婚姻大事等。从以往的公

仆型领导形象中，我们不难发现，我国的公仆型领导心系群众、为群众解决实际的生活困难、为了群众生活的幸福甚至不惜牺牲自身的生命，他们不仅在职责之内关心群众，更多的是与群众同甘苦、共命运，急群众之所急，想群众之所想，舍小家而为大家。基于此，我国公仆型领导往往具有高尚的品德；为了群众或员工的安康，能舍弃自身利益；对群众和员工的关心不仅限于工作上，而且更多地体现在生活上；领导行为不只限于完成基本的领导职责，而且充分体现自身崇高的精神境界。以上特征在很大程度上不同于西方的公仆型领导概念。

针对同一个概念在两种文化下凸显的差别，我们亟须在中国背景下关注公仆型领导行为的实践与研究。目前，我国对公仆型领导的实践更多集中在党政机关，几乎没有涉及企业，理论界对此问题也缺乏实质性的研究。但从西方的理论研究与实践情况来看，公仆型领导作为一种领导理念在企业的应用也应该大有前景。从 20 世纪 80 年代至今，西方一直比较流行的是变革型领导理论，我国也有很多学者把西方的变革型领导理念引入中国，提出了中国组织情境下的变革型领导理论（张丽华，2003；李超平，2003）。在我国，自 20 世纪 80 年代末期出现 CPM 领导理论（凌文轻、陈龙、王登，1987）之后，目前学者比较关注的是家长式领导理论和变革型领导理论。鉴于以上情况，本研究需要关注的第一个问题是，西方的公仆型领导观念是否适用于中国组织？中国情境下和西方情境下的公仆型领导在内涵上到底有何差别？公仆型领导在内涵上是否超越了本土化的变革型领导和家长式领导而具有不可替代性？

尽管目前公仆型领导的测量工具已有很多，但大多数为西方学者所建构的适用于西方情境下的测量工具，且测量工具的维度具有较大差异；在中国情境下，公仆型领导的测量工具还很少见，已有的测量工具（汪纯孝、凌茜、张秀娟，2009）的实用性以及有效性还远远不够。因此，本书需要关注的第二个问题是，能否在中国情境下建构一个更为有效的公仆型领导测量工具，使其不但能在实践中得到广泛应用，而且能为其他理论研究提供可靠的测量工具？

在开发出本土化的公仆型领导测量工具之后，我们亟须关注的另一问题是，能否采用实证研究方法，从领导理论比较的视角来证明公仆型领导的有效性，例如公仆型领导在预测员工态度或绩效时是否超越了以往流行的本土化领导行为，如变革型领导和家长式领导？

领导行为的最终目的是对员工的态度和行为产生影响，尤其是行为。公仆型领导对员工行为的影响已在部分实证研究中得到验证（Ehrhart, 2004; Barbuto and Wheeler, 2006; Liden、Wayne、Zhao and Henderson, 2008; Sun and Wang, 2009），但大多为西方情境下的研究，且相对比较零散。要证明公仆型领导的有效性，我们需要结合中国文化的特征，从作用机制的视角来探讨中国组织情

境下公仆型领导影响员工行为的独特机制，这是本书需要关注的最后一个重要问题。

第三节 研究意义

本书将在个体水平上开展公仆型领导的有关研究，主要达到以下四个目的：第一，澄清公仆型领导的内涵和结构，厘清公仆型领导各种特征之间的关系，并在内涵上与以往的领导理论（如家长式领导、变革型领导、西方的公仆型领导）进行区分。第二，构建一个有效的公仆型领导的测量工具，其信度和效度均要符合心理测量学的要求。第三，采用实证研究的方法，从领导行为比较的视角探讨公仆型领导与其他领导行为的效能，检验公仆型领导的有效性。第四，从作用机制的视角，关注公仆型领导与员工行为之间的关系以及公仆型领导是如何影响员工行为的，如主管忠诚是不是重要的中介变量，从而进一步证明公仆型领导的有效性。

从已有的理论研究情况来看，本书的开展具有较大的理论意义。第一，本书能通过质化研究澄清公仆型领导的内涵，使公仆型领导与以往领导理论的联系和区别彰显无遗，并且也为量表建构提供了坚实的基础。第二，本书将构建相应的公仆型领导测量工具，并对其信度和效度进行全面而深入的检验，这可以为以后的研究提供有效的测量工具，毫无疑问，将会在很大程度上推动中国情境下的公仆型领导研究。第三，本书首次将本土化的变革型领导、家长式领导以及本书所开发的本土化的公仆型领导放在一起进行比较，这对于三种领导行为的区分以及公仆型领导有效性的验证无疑也是很大的贡献。第四，本书从作用机制的视角来探讨公仆型领导的有效性，尤其是很好地结合中国文化的特征，寻找中国组织情境下公仆型领导影响员工行为的独特路径，这对于理解中国情境下的公仆型领导将很有帮助，也在很大程度上填补了本土化公仆型领导作用机制研究的缺憾。

从实践角度来看，我国一直倡导公仆型领导理念，却对公仆型领导行为缺乏清晰的界定，更缺少有效的公仆型领导测量工具。本书将通过严谨科学的研究方法，澄清公仆型领导的内涵，开发有效的公仆型领导测量工具，这对于组织管理实践来说大有裨益：首先，各类组织可以借鉴本书所得的公仆型领导内涵，明确组织的公仆型领导的培养方向和目标；各类组织也可以借鉴本书的公仆型领导测量工具，作为组织领导干部选拔、培训和考核的有效测量手段。这一测量工具不