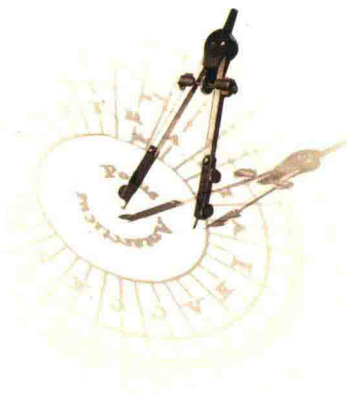


STRATEGIC LEADERSHIP  
Exploration · Evaluation · Performance

# 战略领导能力

## 探索 · 评估 · 绩效

任嵘嵘 邢钢 著



科学出版社

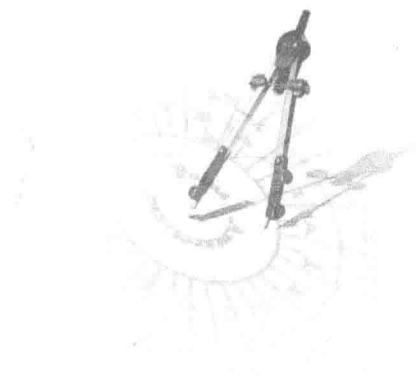
教育部人文社科青年基金项目“中国背景下企业高层管理者战略领导能力与绩效关系研究”  
(11YJC630168) 阶段性成果

STRATEGIC LEADERSHIP  
Exploration · Evaluation · Performance

# 战略领导能力

## 探索 · 评估 · 绩效

任嵘嵘 邢 钢 著



科学出版社  
北京

## 内 容 简 介

在全球经济背景下,增加公司的价值和竞争优势是非常具有挑战性的知识密集型任务,它包括动态的环境,创新、灵活的组织系统,战略领导能力。其中,战略领导能力可以对前两个因素进行调节,战略领导能力的研究十分重要。

本书借助 CiteSpace 信息可视化软件对国内外领导力领域的研究前沿、演进过程、研究热点及其差异进行了分析。在对战略领导能力进行探求的基础上,进一步厘清了战略领导能力与绩效之间的影响机理,最后,构建了高管团队成员选择与匹配模型,进而为打造优势互补的高效团队提供了理论支撑。

本书对企业高层管理者、相关学者,以及管理学方面的本科生和研究生有重要参考价值。

### 图书在版编目(CIP)数据

战略领导能力:探索·评估·绩效/任嵘嵘,邢钢著. —北京:科学出版社, 2017.12

ISBN 978-7-03-054493-3

I. ①战… II. ①任… ②邢… III. ①企业战略-战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第224538号

责任编辑:朱丽娜 高丽丽/责任校对:李 影

责任印制:张欣秀/封面设计:润一文化

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>

北京京华虎彩印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2017年12月第 一 版 开本:720×1000 35

2017年12月第一次印刷 印张:12 3/8

字数:205 000

定价:66.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

# 前言



在 21 世纪全球经济的大背景下，增加公司的价值和竞争优势是一项复杂的、具有挑战性的、知识密集型的任务，它包括动态的环境，创新、灵活的组织系统，战略领导力。其中，战略领导能力可以对前两个因素进行调节。因此，战略领导能力因素的探究变得十分重要。团队战略领导能力在注重高管团队个体能力的基础上，更注重高管团队成员间的差异性、互补性、灵活性与整体性。

本书研究了企业高层管理者的战略领导能力及团队战略领导能力，通过对战略领导能力的探求，进一步厘清了战略领导能力与绩效之间的影响机理，进而有助于打造优势互补的高效团队，以促进企业的成功。

本书由四个部分组成。

第一部分是本书的基础，包括第一章和第二章。对战略领导能力的概念和理论基础进行界定与梳理。

第二部分是科学可视化分析，包括第三章和第四章。在研究的过程中，采用文献计量学的方法对国外领导力领域的研究成果加以系统的分析，利用 CiteSpace 软件绘制知识图谱，以期清晰地描述国内外领导力发展的演进路径与前沿热点。

第三部分是战略领导能力的探求，包括第五章和第六章。第五章采用了文本挖掘的方法，从企业需求的视角，探讨了中国背景下企业高层管理者的战略领导能力。以 103 家企业高层管理者招聘广告为样本，采用文本挖掘技术，从基本要求和战略要求两个方面探讨企业高层管理者战略领导能力的构成因素。第六章针对高管团队战略领导能力进行探求，从团队战略领导能力的角度入手，构建关于团队战略领导能力的测量量表，对 229 份有效样本的 24 个项目数据进行探索性因子分析。

第四部分是战略领导能力的纵深分析，包括第七章和第八章。其中，第七章以文献分析及问卷调查相结合的方法，探测企业高层管理者战略领导能力的不同维度，并据此进一步研究了企业高层管理者战略领导能力与企业绩效之间的关系。第八章基于区间直觉模糊集的高管团队成员选择模型研究，采用区间直觉模糊熵来确定决策者权重，以对候选者的战略领导能力进行评价；同时引入区间直觉模糊集的模糊交叉熵，来计算候选者与完全匹配候选人和完全不匹配候选人之间的距离，对高管团队战略领导能力的匹配进行合理的界定。

本书是课题组多年来针对企业高层管理者及高层管理团队进行科学规范的调查研究后得出的结论，在研究中融合了多种研究方法，如科学可视化研究方法、文本研究方法、多属性决策方法等，研究的成果无论是对企业的高层管理者，还是从事战略领导能力研究的科研人员，都具有一定的价值。

此书的出版，还得到了许多人的支持与指导。其中第三章、第四章中可视化图谱的绘制是由我的研究生吉悦完成的；第八章的构型构建与检验得到了好友赵萌副教授的帮助。在此致以衷心的感谢。

任嵘嵘

2017年3月

# 目 录



## 前言 i

### 第一章

#### 战略领导能力 1

- 第一节 领导者与高层管理者 2
- 第二节 战略的定义及类型的划分 4
- 第三节 战略领导的定义及风格划分 6
- 第四节 高管团队战略领导能力 17

### 第二章

#### 战略领导理论基础 21

- 第一节 早期的理论 22
- 第二节 战略领导相关理论 26
- 第三节 不同层面上的战略领导 31
- 第四节 战略领导与绩效 35
- 第五节 战略领导能力研究方法 45
- 第六节 动态情境 47

### 第三章

#### 国际领导力领域的相关研究 51

- 第一节 领导力领域知识基础 52
- 第二节 领导力领域的演进 62
- 第三节 领导力领域前沿与热点研究 71



#### 第四章

### 中国领导力领域的相关研究 88

- 第一节 领导力领域知识基础 89
- 第二节 领导力领域的演进 95
- 第三节 领导力领域前沿与热点研究 101

#### 第五章

### 高管战略领导能力研究 108

- 第一节 文献回顾与评述 109
- 第二节 研究方法 with 样本选择 110
- 第三节 研究过程 111
- 第四节 结果分析 114

#### 第六章

### 高管团队战略领导能力探究 119

- 第一节 高管团队战略领导能力的指标体系设计 120
- 第二节 问卷构成因素分析 121
- 第三节 高管团队战略领导能力的探索性因子分析 123
- 第四节 问卷信效度检验 127
- 第五节 验证性因子分析 128

#### 第七章

### 高管团队战略领导能力、绩效与相互关系研究 132

- 第一节 企业绩效问卷设计 133
- 第二节 模型构建 134
- 第三节 实证分析 136
- 第四节 研究结论及启示 143

## 第八章

基于区间直觉模糊集的高管团队成员选择  
模型研究 145

第一节 研究背景 146

第二节 区间直觉模糊高管团队选择模型 148

第三节 高管团队选择模型的招聘体系设计 155

第四节 基于企业高管团队选择模型的  
招聘体系的构建 158

参考文献 165

附录 179

附录A 179

附录B 182

附录C 185

附录D 188



# 战略领导能力

第

一

章



20世纪初,学者们针对“领导”一词展开了系统的理论研究,把领导理论纳入到了组织行为学的研究范畴,使其能在更微观的角度得到呈现(Waldman et al., 2004)。Nahavandi (2006)将领导定义为某一个体对组织内成员施加影响,帮助成员确立目标,引导成员实现所确立目标并发挥有效性的过程;也有人将其定义为在一个组织中能够有效地进行计划、组织、监督、控制、沟通信息,对团队进行创建的过程(Sadik, 2001)。领导具有模仿性、选择性、多角色性等特征。除此之外,它对于组织战略目标的制定、战略实施的达成具有关键性的作用。在过去的20年里,研究人员已经逐渐将研究方向从“监督”领导研究转向了“战略”领导研究(Boal & Hooijberg, 2000; House & Aditya, 1997)。

大量实践证明,清晰表述并理解相关概念是进行科学研究的第一步。因此,本章将对领导者、高层管理者、战略的定义与类型、战略领导的定义与风格划分、高管团队战略领导能力等相关概念进行系统的梳理,从而为该主题的深入研究打下坚实的基础。

## 第一节

# 领导者与高层管理者

### 一、领导与领导者

“战略领导”这个概念最早出现在 20 世纪 80 年代，它是由著名管理学家阿代尔提出并给予一定解释的。战略领导旨在对组织的内外部环境进行分析，从而能够在适当的时间实施适当的战略，并对该过程进行领导和管理，保证成功实现组织预期目标。战略领导者不仅是领导者个人的头衔，而且是上层管理团队或联盟的统称（Cyert & March, 1963），它对组织负有全部责任。

“领导”不是一个静止的概念，而是一个动态的管理过程。想要完成“领导”这个过程，自然少不了过程的主导者，我们把主导者称作“领导者”。领导者（leader）是组织最稀缺的资源，是能够把组织中的成员吸引到自己周围，能够得到别人的信任，使得成员极力跟随的人。如此来看，组织目标想要得到顺利的实现，领导者在其中发挥的作用是不容忽视的。如果把一个组织比喻成一支乐队，领导者便是这支乐队的总指挥，他需要通过组织协调每位演奏家的才能，最终实现整个乐队的旋律和谐与节奏统一。由于指挥者本身的优劣各异，乐队的演奏效果也不尽相同，或杂乱无章，或行云流水。由此也可以得出结论：一个领导者能否成功，在很大程度上取决于他自身的能力。

## 二、管理者与高层管理者

组织的规模可大可小，从这个概念上说，我们现在栖身的整个社会环境可以被理解为一个大的组织。我们知道，组织是由管理者最初建立起来的，而组织的后续建设与发展更是离不开管理者的领导。因此，管理者对组织的未来和前景负有很大的责任。

“领导”和“管理”这两个概念是密不可分的，然而两者之间存在的许多共同特性，使人们往往难以准确地区分“管理者”和“领导者”这两个概念。但可以确定的是，领导者所包含的范围要小于管理者的范围。换句话说，我们可以通过认定这个人是一个优秀的管理者，推断出他是一个好的领导者，反之则不能成立。这是因为领导的过程只是管理活动的一个组成部分，想要完成一项完整的管理活动，还需要进行包括如计划、组织、控制等在内的其他管理活动过程。对于如何理解“领导”这个概念的本质，本书给出的解释是：把领导看作一种个人的影响力，或者说是作为追随者的下属对处于高层的管理者的追随关系。这些处于高层的管理者，也就是后来被称为“领导”的人，一定是能满足这些追随者在某方面的需求的，或精神上的，或经济上的，等等，也正是由于这种满足别人需求的能力，才使这些人突出重围成为领导。其实，在这个过程中，我们也总结出了领导者的又一特点，那就是领导一定产生于组织中，至于这个组织是正式组织还是非正式组织就不好一概而论了。总结上述分析，领导者与管理者之间的差别还是比较容易找到的。

“高层管理者”的概念最早是由美国的一位著名管理学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）在1956年提出来的。他把那些能够准确掌握管理概念，熟练应用管理符号，并拥有丰富的知识储备和信息来源的高素质管理人才定义为“高层管理者”。Woodruffe（1999）在这个基础上，对高层管理者提出了更高的要求，即不仅要有丰富的知识储备和信息来源，更要明确自己可以如何利用这些知识和信息得到一些全新的、富有创造性的成果，并把这些成果应用在以后的工作中。弗朗西斯·赫瑞比（2000）跳出了前人的定义，采用了一个非常生动的标准来定

义高层管理者，这个标准的内容是“高层管理者是那些在管理工作中脑力劳动多过体力劳动的人”。国内该领域的学者对此也有了初步的研究成果，比如，王兴成等（1998）在他们的论文中给出了对“高层管理者”的新的定义，即那些把生产、创造并应用知识作为职业的一类人，并且这类人可以通过从事以上活动为组织带来收益和增值的机会。基于之前学者们的研究，本书认为高层管理者是那些处于企业高层，并通过知识性的应用创新，为实现组织的个性化、多样化和自主化不断努力的人群。

## 第二节

### 战略的定义及类型的划分

strategy（战略）一词源于希腊语“strategos”（Adair, 2004），它作为军事方面的概念出现并被释义为“军事将领、地方行政长官”。中国最早能追溯到的对战略进行全局筹划的著作则被认为是春秋时期孙武所著的《孙子兵法》。自20世纪60年代以来，“战略领导”的概念开始被用于所有类型的组织，“战略”一词也开始被引申至政治和经济领域，其含义拓展为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。20世纪80年代以后，全球化带来的环境的不确定性和激烈的竞争，使战略的引申概念得到越来越广泛的认同（Hitt et al., 2011）。

#### 一、战略的定义

战略这个概念起源于军事科学。克劳赛维茨（1982）对“概念”一词的解释为“如何通过对战略战术的应用最终取得战争的胜利目标”。毛奇认为的战略是：

“战争队伍的统帅如何运用自己手中的人、财、物等工具或要素达到组织对他提出的要求。”王安平和郭晓华（1987）利德尔·哈特（1981）则直接把战略看作一种特殊的艺术，这种艺术的主体是战争队伍的统帅，也就是能够对武装力量进行直接的、实际的领导的人。后来，“战略”一词逐渐从单一的军事领域扩展到现在的政治、经济、文化等多领域中，管理学中讲战略也已经不足为奇。管理学中定义战略的主体是一种对策或者方案，这种方案或对策带有一定的全局性、长远性和根本性的特质。

战略的本质是一种方法，一种用来陈述组织如何可以实现目标的方法；文化的本质则是一种信念，一种被组织全体成员认可并拥有的信念（Shein, 2004）。结构是一个有某种规律性的构成体，这种被遵循的规律就是如何达到自己的目标，而构成体的元素就是组织人力资源中的各种基本策划要素（Pugh et al., 2004）。

综合笔者在最初的查阅工作中对“战略”一词的掌握，现在的管理学界仍然不能就“战略”一词给出一个被广泛认可的解释，只能确定其定义范围是围绕规划策略展开的。本书给出的观点是：战略制定的出发点是实现组织的远期目标，宗旨是保证组织整体利益，具体表现形式是为了组织的利益和目标所制定出一系列方针政策。所有战略都有四个共同的特征，即全局性、长远性、层次性和稳定性。正如乔伊尔·罗斯（Jowell Rose）和迈克尔·加米（Michael Jamie）所说：如何理解战略对于一个组织的重要性，可以类比为桨对于船的重要性。没有桨的船是永远无法前行的。由此可以看出，战略对组织发展的重要性是不言而喻的。

## 二、战略类型的划分

只要涉及类型划分，就一定会牵扯出划分标准。而基于不同的划分标准得出的划分结果各有不同，各有道理。本书选取了多种划分标准，从不同角度对企业战略进行了分类，具体如表 1-1 所示。

表 1-1 战略类型划分表

分类标准	战略类型	代表人物	注释
基于战略层次的划分	四层次说： 公司战略 业务战略 职能战略 经营运作战略	Thompson Strickland	(1) 整个公司和所有业务的战略、各个业务领域的战略； (2) 不同业务领域中所有具体职能单位的战略
	三层次说： 公司战略 经营战略 职能战略	Schende (1978) Grant Robbins (2001)	
基于对公司前景预测的划分	增长型战略 稳定型战略 紧缩型战略 混合型战略	Certo 和 Peter (1988) Johnson 和 Scholes (1993) Buenes (1996)	(1) 扩张公司活动的战略； (2) 维持公司活动水平的战略； (3) 压缩公司活动水平的战略； (4) 混合上述 3 种战略中的 2~3 种
基于公司面临机遇与挑战的划分	进攻型战略 防御型战略		(1) 借助现存的一系列有利条件，主动发展成长机会的一种战略； (2) 分析企业当前生存环境的挑战和威胁，对自身薄弱环节提出解决对策的战略
基于战略发展形势的划分	防御者战略 探索者战略 分析者战略	迈尔斯 (Miles) 和斯诺 (Snow)	(1) 在有限的市场范围内，通过深入开发提高效率，维护竞争能力的战略； (2) 在新环境中不断摸索和寻找新的前进方向的战略； (3) 当前发展态势平缓稳定，稳中求胜，保持现有优势的基础上力求找到新的增长点与新的产品或服务

资料来源：笔者研究整理

### 第三节

## 战略领导的定义及风格划分

领导能力和战略管理理论研究人员对研究战略层面的领导者表现出越来越浓厚的兴趣。传统的领导理论属于管理领导理论的范畴，研究的主体聚焦于低层次

的领导者，研究的内容则集中于这些领导者如何为下属提供指导并从下属处获得反馈（Yukl, 1999）。经过十年的发展，管理领导的研究方向产生分化，研究的内容逐渐向组织层面拓展，领导理论的研究则开始从管理领导向战略领导转变（House & Aditya, 1997）。本书的研究对象是领导能力，希望寻找到领导能力的最佳排列组合或结构，从而实现领导能力的最优体现。

## 一、战略领导的内涵

### （一）战略领导的定义

战略领导概念（Adair, 2004）是在 20 世纪 80 年代由阿代尔最早提出的。Boal（2004）提出，战略领导是界定行政首长作出决定和进行活动的范围，可能来自于最基本的正式或非正式的场合，不是只能对组织的某一部分产生影响，有可能会影响整个组织（Chandler, 1962；Bower, 1970）。

战略领导者是一个受多重要素共同影响的概念，这些要素中包含了组织环境、技术、战略、文化、结构、领导等六个大方面（Malekzadeh, 1995）。其中的组织环境可以理解为所有可能对组织带来一定程度上的潜在影响的外部压力；技术是一个转变过程，在这个过程中完成了投入与产出；领导是组织中负有监督组织职能的人员。完成战略性目标需要对组织能力和目标进行匹配，实现目标的有效潜力与这两者之间的匹配度成正比（Nahavandi & Malekzadeh, 1999）。战略领导更像是一座桥梁，通过它所包含的一系列决策和活动将组织的过去、现在与未来紧密相连，保证组织的连续性、完整性及核心价值的一致性。

有效的战略领导是要能够在动态环境中进行有效管理的。战略领导需要确定一个愿景，同时在不断变化的环境中通过提高组织的灵活性来应对所有可能发生的战略性转变（Besler, 2004）。在相对稳定或者静态的环境里作出决定和计划相对简单，但这并不能满足当下对于战略领导的要求。因为如今的战略领导需要面对的不再是一个简单的感知环境，而是一个经历着迅速的变化并在国际层面上的持续竞争的外部环境。能否平稳应对战略领导期间的快速变化和激烈竞争，已经

成为一种检验战略领导能力的有力标准 (Michael, 2010)。

在 21 世纪的今天, 我们已经逐渐认识到战略领导在发现机会和制定决策过程中的重要性 (Drucker, 1985; Finkelstein & Hambrick, 1996; Quinn, 1985)。战略领导对机会的准确把握与指导性探索可以增加可观的商业价值 (Yukl, 1998)。因此, 战略领导必须有效识别每一个动态的环境, 保证组织能够有效识别和利用这些机会 (McGrath & MacMillan, 2000)。总的来说, 战略领导需要制定组织的整体目标和战略, 以及决策产品、服务、组织和市场, 选择关键的管理人员, 获取竞争所需的资源。从这个意义上看, 战略领导的核心问题在于为组织制定目标, 提供具有竞争力的优势并长期保持这种优势。作为战略领导者, 其需要对组织的整个战略管理过程负责, 以组织的内外部环境综合科学的分析为基础, 做到在适当的时间实施适当的战略 (Adair, 2004)。

## (二) 战略领导能力

在传统的组织行为中, 领导能力主要体现在领导者与小部分工作群体之间的关系中, 并且提供了相应的管理知识去认识和学习这种能力 (Fleishman, 1969)。与其对应的是当下这种在动态和充满不确定性的环境中的新型战略领导能力 (Sirmon et al., 2007)。Ireland 和 Hitt (2005) 将其定义为: “一个人通过保持灵活性、战略性的思考, 辅之以对未来环境的预测, 做到与外部环境同步变化, 并最终实现顺利完成组织发展目标的能力。”

在战略管理文献中提到的战略领导能力, 大多在 CEO 级别的高层管理者中体现 (Andrews, 1971), 因为这种能力一般体现在战略决策制定的过程中, 有些时候也会在内外股东协调复杂性事务的过程中出现。战略决策的制定有可能由组织的高层管理者完成, 也可能由行业专家在科学分析的基础上完成, 它对个人与组织战略的形成具有一定的促进作用。战略决策一般是在特定的情境下制定出来的, 这使它与其他的组织决策存在明显的区别。这些决策要求制定者对组织资源具备强大的控制力 (Mintzberg et al., 1976)。然而, 这并不能解释这些管理者如何提供战略领导能力才能帮助组织更好地面对所处环境。

Lewis 和 Jacobs (1992) 认为, 战略领导能力是高层管理者最重要的一种能



力，尤其是在战略层面。它指导战略领导去构建愿景，并通过价值、信念或其他观点对所获取的全部信息进行判断和加工，帮助追随者抓住复杂事务的核心。在一个组织中，战略领导能力可能在环境不确定的情况下，尤其是在组织面临生死存亡的危机时发挥更有效的作用和影响（Lewis & Jacobs, 1992）。战略领导者必须有一种全球性的思维。这意味着，他们必须了解自身在全球竞争格局中扮演的角色，并尝试通过科学的决策解决在此过程中遇到的问题（Javidan et al., 2007）。

Bass（1981）把战略领导能力描述为：以群体过程为主，是一种个人特质，获得认同的能力，对影响的掌控能力，劝说的艺术，处理人际关系的能力，完成目标的能力，创造新事物的能力。

Boal 和 Hoojbeg（2000）认为，战略领导能力包括认知能力、变革能力和管理能力。其中，管理能力是描述个人直觉意识的力量，与环境感知和处理社会关系方面的能力有关。这些能力是对魅力型领导、权变型领导、愿景型领导及社会智力等概念的整合。Boal 等在以上观点的基础上提出并发展的“吸收能力”和“适应能力”，是战略型领导者特有的管理能力。这里讲的吸收能力包括认识、学习和实践新信息的能力；而适应能力则主要是指变革的能力。

Dubrin（1998）将战略领导者必须具备的一些能力进行了总结和归纳：①概念思维能力，保证顺利完成高层次的认知活动；②决策能力，根据所提供的不同来源的信息，制定切实有效的战略决策；③预测能力，准确预测组织未来的发展趋势和前进方向；④管理能力，通过对组织运转过程的思考，找到领导者监督和激励员工的方法；⑤再设计能力，通过对产品或服务的再设计提高产品或服务的价值；⑥长期发展能力，领导者需要建立一个可以被长期追求和为之努力的愿景，以保证组织的稳定和发展。

安费莎妮·纳哈雯蒂（2016）认为，战略领导能力是宏观性大于微观性的，主要原因在于：战略领导能力更多的是要求这个领导者从宏观层面上控制并引导组织的发展进程，扮演一个领路人或引航者的角色。因为如今的战略领导需要面对的不再是一个简单的感知环境，而是一个经历着迅速的变化并在国际层面上持续竞争的外部环境，从微观和细节上要求领导能力已经有些力不从心。以往关注的点都还只能称为能力要素，比如，任务性质、下属特性这些特征，然而这些关