



现代领导文库

世界现代管理学家 管理法则全书

中国社会出版社
陈炎玮 主编
贾正如

· 现代领导文库 ·

世界现代管理学家 管理法则全书

(下)

周 欣 陈炎伟
张旻冶 贾正如 主编

中国社会出版社

第八章 豪斯和米切尔与 目标——途径理论

第一节 生平简介

罗伯特·J·豪斯 (Robert·J·House) 是加拿大多伦多大学的组织行为学教授, 他长期从事工业企业管理人员培训发展的专家。

1960 年获俄亥俄州立大学哲学博士学位。他还是底特律大学的理学士和工商管理学硕士。曾先后执教于伯纳德·巴鲁克学院、密执安大学和俄亥俄州立大学。1965 年至 1968 年任麦金瑟管理学研究基金会的执行理事, 并作为管理发展专家在工业部门长期工作, 而且是美国管理科学院的研究员和美国心理学会的特别会员, 并参加《管理科学评论》、《加拿大行为科学杂志》、《组织行为学教学杂志》等杂志的编审工作。豪斯在企业管理和学术研究刊物上发表过近 50 篇论文, 出版了 5 部著作。其中他和艾伦·菲利、斯蒂芬·克尔合作写成的《管理过程及组织行为》(1976), 倍受各界欢迎, 被许多院校采用作教科书。

特伦斯·米切尔 (Terence R. Mitchell), 是华盛顿大学管理与组织学和心理学的副教授, 他在杜克大学获学士学位, 获伊利诺伊大学理学博士学位。发表过近 60 篇论文和 3 部著作, 曾广泛服务于公营和私营企业界, 从事咨询活动。

罗伯特·豪斯和特伦斯·米切尔合作在 1974 年秋发表了著名论文《关于领导方式的目标——途径理论》。在这篇论文中, 他们提出了一种“目标——途径”理论, 是以期望概率模式以及对工作和对人的关心程度的模式为依据的, 认为领导者的效率是以他能激励下属达到组织目标, 并在工作中得到满足的能力来衡量的。并把领导方式分为四种类型, 认为到底采用哪种领导方式, 要根据权变因素同领导方式的恰当配合来考虑。

目标——途径领导理论的代表作有:《有关领导者效率的一种目标——途径理论》(豪斯, 1971)、《目标——途径领导理论》(豪斯与米切尔合写, 1974)、《管理过程和组织行为》(豪斯、菲利、克尔合写, 1976) 等。

豪斯的同事, 加拿大多伦多大学教授伊文斯 (M. G. Evans) 给了目标——途径理论的产生以很大的启示。伊文斯在 1968 年提出, 有效领导者的作用就在于, 能够引导下属人员对与其个人目标 (包括个人的报酬目标和成就目标) 相联系的组织目标产生强烈的期望, 并通过适当的领导方式使其能实现自己的期望, 从而在完成组织目标的同时, 得到个人的满足和激励。为此, 领导者一方面要使目标的报酬对下属人员有更大的激励力, 另一方面, 又要帮助下属人员明确期望目标, 为其指出实现目标的途径, 包括说明工作的意义、方向、内容、任务等, 并设法帮助其扫除实现目标途

中的障碍。上述前一方面的内容相当于双因素模式中的“关怀人”，后一方面的内容相当于双因素模式中的“工作组织”。

第二节 目标——途径理论

一、目标——途径理论概要

(一) 权变理论的发展

目标——途径理论是组织行为学的一种权变理论，权变的观点是现代组织行为学的观点。

棒球迷都知道击球手并不总是打本垒。这取决于得分、比赛回合以及跑垒者是否在本垒中等类似的情境变量。同样的，你不能说学生们在小课堂比在大课堂能学到更多的东西。一项大范围的教育研究显示：情境因素如课程内容、教师的讲课风格都影响了课堂大小和学习效果之间的关系。应用于组织行为学当中时，权变理论在组织中对人的管理并没有最佳的方法，没有一套放之四海而皆准的简单原理。

在组织行为学的研究当中，权变的方法是具有直观逻辑性。为什么呢？因为不同的组织在价值、态度、需求、经验等方面都有明显的差异。因此，要找到一个普遍适用并在各种环境下都奏效的原理是不可思议的。但是，说“视情况而定”是一回事，而说视什么情况而定又是另外一回事。

这几年，组织行为学调查研究中最热门的主题是激励、领

导行为、以及工作满意度方面的理论。尽管 60 年代和 70 年代新的理论有所发展，但重点还是放在对现有理论的充实完善、澄清先前的假设以及判别相关的权变变量之上。这就是说，研究者一直在试图鉴别“什么”变量以及哪些变量对于理解各种行为现象是相关的。这实质上反应了组织行为学作为一门学科的成熟。不久的将来，组织行为学的研究可能是继续把重点放在完善现有的理论之上，以便帮助人们理解它们在何种环境下最有用。

人们越来越清楚地认识到，为了预测领导成功而对领导现象进行的研究很复杂。由于未能在特性和行为方面获得一致的结果，使得人们开始重视情境的影响。领导风格与有效性之间的关系表明，X 风格在 A 条件下恰当可行，Y 风格则更适合于条件 B，Z 风格更适合于条件 C。但是，条件 A，B，C 到底是什么呢？这说明了两点：第一，领导的有效性依赖于情境因素；第二，这些情境条件可以被分离出来。

对影响领导效果的主要情境因素进行分离的研究很多。在权变理论的发展过程中，人们经常使用的中间变量有：工作的结构化程度；领导者与成员关系的质量；领导者的职位权力；下属角色的清晰度；群体规范；信息的可得性；下属对领导决策的认可度；下属的工作士气等等。

在分离主要的情境变量中，一些做法被证明比另一些做法更为成功，也因此而获得了广泛认可，主要有 5 种：菲德勒模型；赫塞和布兰查德的情境理论；领导者——成员交换理论；目标——途径理论和领导者——参与模型。

（二）目标——途径理论的产生

目标——途径领导理论是以期望机率模型及俄亥俄大学的领导方式的双因素模型为依据而发展出来的。这种理论认为，领导者的效率是以他能激励下属达到组织目标并在其工作中得到满足的能力来衡量的。这个理论的关键是领导者努力协助下属找到最好的途径，确定挑战性的目标，并消除在实现过程中出现的重大障碍。所以有必要先看一看俄亥俄研究。

最全面且重复较多的行为理论来自于本世纪 40 年代末期在俄亥俄州立大学进行的研究，研究者希望确定领导行为的独立维度，他们收集了大量的下属对领导行为的描述，开始时列出了 1000 多个因素，最后归出两大类，称之为结构维度和关怀维度。

结构维度指的是领导更愿意界定和建构自己与下属的角色，以达成组织目标。它包括设立工作、工作关系和目标的行为。高结构特点的领导者向小组成员分派具体工作，要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。

关怀维度指的是领导者尊重和关心下属的看法与情感，更愿意建立相互信任的工作关系。高关怀特点的领导者帮助下属解决个人问题，他友善而平易近人，公平对待每一个下属，并对下属的生活、健康、地位和满意度等问题十分关心。

以这些概念为基础进行的大量研究发现，在结构和关怀方面均高的领导者（“高——高”领导者）常常比其他 3 种类型的领导者（结构低，关怀低，或二者均低）更能使下属取得高工作绩效和高满意度。但是，“高——高”风格并不总

能产生积极效果。比如，当工人从事常规任务时，高结构特点的领导行为会导致高抱怨率、高缺勤率和高离职率，员工的工作满意水平也很低。还有研究发现，领导者的直接上级主管对其进行的绩效评估等级与高关怀性成负相关。总之，俄亥俄州立大学的研究表明，一般来说，“高——高”风格能够产生积极效果，但同时也有足够的特例表明这一理论还需加入情境因素。

（三）目标——途径理论核心

豪斯和米切尔提出的目标——途径理论体现了组织行为学的最新观点——权变的观点。

该理论的核心在于，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保他们各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。“目标——途径”的概念来自于这种信念，即有效的领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理路程中的各种路障和危险从而使下属的这一“旅行”更为顺利。

按照途径——目标理论 (path-goal theory)，领导者的行为被下属接受的程度取决于下属将这种行为视为获得满足的即时源泉还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用在于：第一，它使下属的需要满足与有效的工作绩效联系在一起；第二，它提供了达成有效的工作绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励。为了考察这些方面，豪斯确定了4种领导行为：

（1）指导型领导让下属知道期望他们的是什么，以及完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指导，这种

领导类型与俄亥俄州立大学的结构维度十分近似；

(2) 支持型领导十分友善，并表现出对下属需求的关怀，这种领导类型与俄亥俄的关怀维度十分近似；

(3) 参与型领导则与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑下属的建议；

(4) 成就取向型的领导设置有挑战性的目标，并期望下属发挥自己的最佳水平。与非德勒的领导行为观点相反，豪斯认为领导者是弹性灵活的，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。

如图 8-1 所示，途径——目标理论提出了两类情境或权变变量作为领导行为与结果之间关系的中间变量，它们是下属控制范围之外的环境（任务结构，正式权力系统以及工作群体），以及下属个性特点中的一部分（控制点，经验和感知到的能力）。要想使下属的产出最多，环境因素决定了作为补充所要求的领导行为类型，而下属的个人特点决定了个体对环境和领导者的行为特点如何解释。这一理论指出，当环境结构与领导者行为相比重复多余或领导者行为与下属特点不一致时，效果均不佳。

以下是由途径——目标理论引伸出的一些假设：

(1) 与具有高度结构化和安排完好的任务相比，当任务不明或压力过大时，指导型领导会带来更高的满意度。

(2) 当下属执行结构化任务时，支持型领导会带来员工的高绩效和高满意度。

(3) 对于能力强或经验丰富的下属，指导型的领导可能被视为累赘多余。

(4) 组织中的正式权力关系越明确、越官僚化，领导者

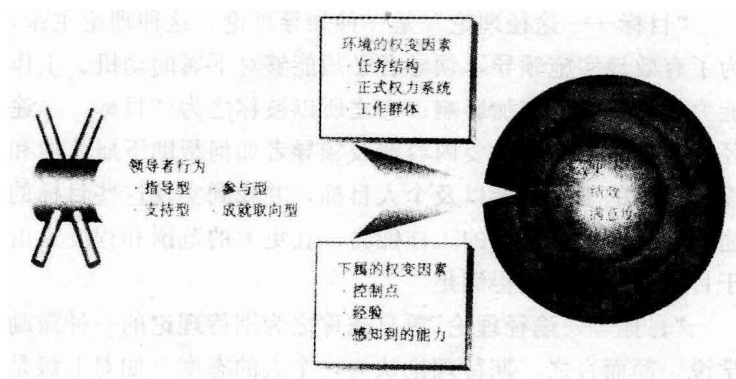


图 8-1 目标——途径理论

越应表现出支持型行为，降低指导型行为。

(5) 当工作群体内部存在激烈的冲突时，指导型领导会带来更高的员工满意度。

(6) 内控型下属（即相信自己可以掌握命运）对参与型领导更为满意。

(7) 外控型下属对指导型领导更为满意。

(8) 当任务结构不清时，成就取向型领导将会提高下属的期待水平，使他们坚信努力必会带来成功的工作绩效。

对诸如这些假设的验证性研究的结果通常是十分积极的。这些证据支持了理论背后的逻辑实质。也就是说，当领导者弥补了员工或工作环境方面的不足，则会对员工的绩效和满意度起到积极的影响。但是，当任务本身十分明确或员工有能力和经验处理它们而无需干预时，如果领导者还要花费时间解释工作任务，则下属会把这种指导性行为视为累赘多余甚至是侵犯。

“目标——途径理论”是一种领导理论。这种理论主张，为了有效地实施领导，领导者必须能够对下属的动机、工作能力和满意程度施加影响。它之所以被称之为“目标——途径理论”是因为其主要内容涉及领导者如何帮助下属认清和设定自己的工作目标以及个人目标，并找到实现这些目标的途径，从而增强下属的工作能力，在更大的范围和程度上由于目标的达到而获得满足。

“目标——途径理论”源自被称之为期待理论的一种激励学说。简而言之，期待理论认为，个人的态度（如对上级是否满意，对工作是否满意）或行为（如工作是否努力）可以根据以下两方面的因素预测：（1）其职务或努力程度（行为）能否导致预期的结果（期待）以及有多大作用和影响，（2）预期的结果是否有价值，有多大价值（效价）。如果职工们相信自己的职务和努力有助于实现他们看来价值很高的目标性状态，他们就会对自己的职务感到满意并努力工作。作为一种激励学说，期待理论可以解释许多与领导有关的现象，如领导者的行事方式，又如领导作风对职工积极性的影响。

豪斯和米切尔提出的主要论点正是：领导者的行为会影响下属的期待几率（即通过何种途径有多大可能性达到目标）及目标效价（即目标吸引人的程度），这是领导者激励职工的主要手段。

伊文思进行的初步理论研究揭示，有效的领导应当使职工有可能得到报偿，并将这种报偿与职工能否达到特定的目标联系起来，使前者主要取决于后者。伊文思认为，领导者的战略性作用在于向职工们清楚地指明通向达到工作目标和获得有价值的报偿的具体途径。伊文思强调，领导人除增加

职工报偿之外，还要关心职工的地位、福利和幸福。领导者的关怀本身就是一种激励手段。伊文思研究了不同的领导方式同职工的期待心理之间的关系。他发现，如果职工认为领导者很关心他们，或者领导人对职工的工作很支持，随时给予是必要的指导，这种领导方式就会对职工的表现产生正面影响。其对职工的最大作用在于向他们指明了努力和前进的方向，使他们的个人目标与企业的目标联系起来，使两者达到和谐的统一。

根据伊文思的这一原理，罗伯特·豪斯和特伦斯·米切尔提出了一种更为复杂的理论，试图具体地论证不同的领导方式对于职工的不同激励作用。他们解释了四种不同的领导方式下从下述三方面对职工态度或期待心理的影响：第一，职工获得工作中的满足感；第二，职工自愿接受领导的程度；第三，在职工心目中形成这种期待：努力工作会有效地提高业绩，而业绩会导致报偿。这四种领导方式是：（1）指示型的领导方式，（2）支持型的领导方式，（3）参与型的领导方式，（4）成就导向型的领导方式。所谓指示型领导，指的是一些领导人让职工了解自己对他们的期望，对职工的工作提出具体的指导性意见，明确岗位责任，安排工作进度，坚持固定的劳动标准，要求职工严格遵守企业的规章制度，等等。这些领导人事无巨细，事必躬亲。支持型领导指的是另一种领导人，他们和蔼可亲，平易近人，了解职工的疾苦，关心职工的生活和幸福，理解职工的需要。这些领导人经常通过一些小事情使职工觉得工作很愉快。他们总是平等对待职工。参与型领导指的是那些领导人，他们在作出重大决定之前，习惯于走群众路线，征求职工的意见，同大家商量，认真对待

和研究职工的建议与要求，使职工产生一种主人翁感。成就导向型领导指的是另一种领导人，他们善于提出富有挑战性的目标，诱导职工最大限度地发挥自己的才能，不断提高工作的完善程度，并对职工表现出一种极大的信任感，依赖职工能负起责任，作出努力，达成目标。这一类领导人始终强调不断探索工作的高标准，善于激励职工的自豪感和责任心。

调查表明，同一个领导人在不同的情况下，可以同时采用几种不同的领导方式。因此，那种把企业领导人截然地划分为指示型、支持型、参与型或成就导向型传统分类观念，显然是不正确的。同时需要说明的是，这里所述的领导方式并未包括所有的领导方式。

二、“目标——途径理论”的主要原理和内容：

“目标——途径理论”的第一条原理是，领导方式能否被职工所接受，使职工产生工作上的满足感，取决于职工对领导方式的认识和拥护程度。只有大多数职工认识到这种或那种领导方式能给他们带来近期的或长期的利益，他们才会乐于接受这种领导方式。

“目标——途径理论”的第二条原理是，好的领导方式应当是激励性的。激励作用的大小取决于：①某种领导方式能否使职工的需要得到满足的程度取决于其工作业绩。②这种领导方式能否向职工提供训练、指导、支持和报偿以形成良好的工作环境，使职工做出成绩。

这两条原理说明，企业领导人的战略性作用在于提高职工的劳动积极性，使他们在工作中得到某种满足感，并乐于

接受领导者的领导。总结“激励——期待理论”的研究心得，企业领导人的具体职能可以归结为六个方面：第一，认识到或唤起职工对成果的需要和期待；第二，对完成工作目标的职工增加报偿，兑现许诺；第三，通过教育、训练和指导，不断提高职工的业务能力，使他们能更加胜任愉快地达成工作目标以获取报偿；第四，帮助职工提高对期待的目标和达成目标的途径的认识；第五，排除职工前进道路上的种种障碍；第六，增加获得个人满足感的机会，而这种满足感应当以工作成效为前提和基础。

三、企业领导需考虑的因素

这里需要考虑两种偶然性因素的作用。这两种因素是：一，职工的个人特质；二，职工需要应付环境压力。

关于第一种因素，即职工的特质问题，这对企业至为重要。“目标——途径理论”第一条原理指出，职工对领导方式的接受程度取决于职工对这种领导方式的理解和认识。而职工的特质对他们的认识水平具有重要的影响。不同的人对问题的认识不同，作出的反应也不同。另外还有一种情况，有些职工习惯于把发生在自己身上的一切事情都看成同个人的行为有关，这种人属内向型。有些职工则把这类事情习惯地看作是纯属运气或机遇，这种人属外向型。米切尔认为，内向型的人更适合于参与型的领导方式，而外向型的人更适合于指示型的领导方式。至于有些职工对个人能力估计很高，这种人很难接受指示型的领导方式。由此可见，职工的个人特质对于职工接受不同领导方式关系重大。

关于第二种因素，即职工应付环境压力的能力，这里包含一些职工个人无法控制的因素，研究表明，不同领导方式对于职工心理上的影响，也属于环境因素的范畴。大体上说，职工的外部环境因素可以分为三大类：

- ①职工的工作任务；
- ②企业组织的正式权力系统；
- ③基层的工作集体。

通过对外部环境的条件的评估，可以分析哪一种领导方式对职工的积极性会产生多么大的影响。上述任何一个环境因素都可能产生三种不同的作用；第一种，激励职工去完成工作任务。第二种，约束职工的行为，这种约束可能有助于职工形成正确的期待心理，防止职工产生心理上的矛盾和困惑。当然，这种约束也可能产生反作用，限制职工的主动性和创造性的发挥。第三种，外部环境因素本身也能提供某种报偿，职工在工作中往往从领导之外的其他来源得到支持和帮助，例如基层班组中同事间的友谊和合作就会使职工产生一种工作上的满足感。由此可见，领导者能否成功地激励职工的积极性，除了领导者的因素以外，职工本身的素质，职工所处企业的环境和条件，都有很大的关系。

关于环境因素，“目标——途径理论”认为，如果目标和实现目标的途径简单明了，也就是说，如果工作任务属于一般性的例行公事，劳动组合内部岗位职责明确，企业内部正式权力系统已经确立起有效的控制机制，那末，在这种情况下，领导者还企图应用“目标——途径理论”的模式去实施领导，肯定会让职工觉得上级控制过严，这样做虽然可以提高工作成果，却会伤及职工的满足感。（见图 8—2）

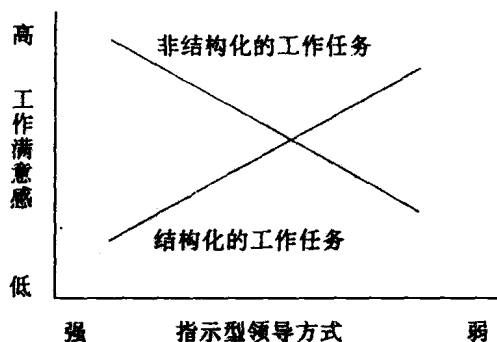


图 8-2

“目标—途径理论”认为，工作任务越是不能令人满意，职工对领导人强化规章制度、扩大生产能力的种种措施的反感也就越大。反过来说，如果领导人能够注意帮助职工有效地应付外部环境的各种压力，消除职工的不稳定感和危机感，就将有助于增强职工的信心，提高他们的劳动积极性。

总之，“目标—途径理论”开拓了一个崭新的关于企业领导方式的研究领域。上面简单介绍的原理和环境因素分析为进一步深化研究和完善这一理论奠定了基础，最终可能形成有独到见解的新的管理理论体系。关于领导方式和权变因素对职工态度和行为的影响，如图 8-3 所示。

“目标——途径理论”曾经由一些研究项目予以验证，实践证明这一理论是有效的，同时也显示这一理论还有待进一步发展和完善。