

柔性 领导

21

世纪有效领导要诀

许 一 著

FLEXIBLE LEADERSHIP



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

浙江林学院出版基金资助

柔性 领导

21

世纪有效领导要诀

许 一 著

FLEXIBLE LEADERSHIP



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

柔性领导/许一著. —北京:经济管理出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0642 - 1

I. 柔… II. 许… III. 领导学—研究 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 088173 号

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 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 杜 菲

责任编辑: 杜 菲

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 超凡

720mm × 1000mm/16

13.25 印张 282 千字

2009 年 8 月第 1 版

2009 年 8 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0642 - 1

· 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

推荐序：领导科学的后现代图景

一个组织要生存和发展下去，就需要有效的领导。一个领导者是否有成效，取决于他的领导活动所取得的结果，集体活动的结果是体现领导者成就的标志。一个有效的领导人能够影响其下属，使他们在现有的技能、才智和技术的水平下作出最高水平的成效。人们发现，任何一个几乎全力以赴地工作的人们所组成的群体，都有某个善于领导艺术的人作为群体的首领。

对领导别人这个问题的兴趣贯穿于人类集体和组织的整个历史。在中国，“领导”一词有悠久的历史。据段玉裁《说文解字注》的诠释：“领犹治也。领，理也。皆引申之义，谓得其首领也。”“导者引也。”^①由此可见，“领导”二字含有治理引导之义。在西方，据《牛津英语字典》（1939/1970）所注：“领导者（Leader）一词最早是在1300年前出现；而领导（Leadership）一词直到1834年方才产生，其意义系指领导者的领导能力（Ability to Lead）。 ”^②《韦氏大辞典》则将领导解释为获得他人信仰、尊敬、忠诚及合作的行为（Neilson, Knott and Carhart, 1959）。^③到20世纪50年代行为科学学派时才有行为科学家科学系统地分析了组织中的领导问题。但是，人们发现，领导是一个复杂的过程，和许多理论和模式有联系。其核心问题是，有多种领导的定义。人们对领导的看法众说纷纭，见仁见智。美国纽约州立大学教授加里·尤克（Yukl, 1989）总结道：“领导是学者和普通人都感兴趣的话题。领导这个词让人联想到有权力、有力量的人。他们或者战功赫赫，或在闪亮的摩天大楼的顶层操纵着帝国或者影响国家的发展过程。相当一部分历史文献记载的是军事、政治、宗教和社会领袖的事迹；许多传说、神话的精髓就是勇敢、机智的领导者的开拓精神。领导具有如此广泛深远的迷人魅力，也许是因为它既是一个神秘的过程，同时又与我们每个人的生活息息相关。”^④

20世纪90年代以来，越来越多的管理学者和实际工作者开始从领导的魅力和柔性领导这一角度研究有关的领导问题。促成这种情况的出现主要有以下两个

①（东汉）许慎撰、（清）段玉裁：《说文解字注》，上海：上海古籍出版社，1981年。

② Oxford English Dictionary. Oxford: Oxford University Press, 1939.

③ William Allan Neilson, Thomas A. Knott and Paul W. Carhart, (Eds.). Webster's new international dictionary of the English language. (2nd ed.) (Vol. 4). Springfield, Massachusetts: Merriam, 1959.

④ Gary A. Yukl. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1989. 1.

原因：其一，美国的一些大公司，诸如美国电话电报公司（ITT）、国际商用机器公司（IBM）、美国通用汽车公司（GM）、摩托罗拉公司（Motorola）等着手公司的“改革”（Transformational）规划，并且在短期内取得成效，这就需要有“改革或转化精神”的领导人。其二，人们发现，一些富有成效的公司领导者，如拯救克莱斯勒公司的李·艾可卡（Lee Iacocca），^① IBM 蓝色旋风的劲吹者小托马斯·沃森（Thomas Watson Jr.），^② 惠普基业创始人比尔·休利特（Bill Hewlett）和戴维·帕卡德（David Packard），全球零售大王山姆·沃尔顿（Sam Walton），索尼创始人之一盛田昭夫（Akito Morita），^③ 摩托罗拉的灵魂保罗·高尔文（Paul V. Galvin），^④ 被誉为松下幸之助之后最杰出企业哲学家的日本京瓷（Kyocera）创办人稻盛和夫（Kazuo Inamori），以及改造通用电气（GE）文化的杰克·韦尔奇（Jack Welch）等，或军队领导者，如道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas MacArthur），他们都有不同的性格特征、领导方式和超级领导风范等，但是都同原有的各种领导理论“对不上号”。

这种情况的出现在于 20 世纪 90 年代以来，西方发达国家经济和社会的巨大发展、知识经济的出现以及信息技术的日新月异对组织的管理和运营模式产生了颠覆性影响，这种影响与“后现代人本主义”结合导致各种后现代领导理论应运而生。尤其是在 21 世纪初期以来，各种后现代领导理论不断涌现，对现代领导理论基础形成了严重挑战和强烈冲击，后现代人本主义的领导理论的轮廓也越来越清晰了。

严格地说，关于后现代人本主义的领导理论的研究著作在西方也不多见，多为一些零散的论文。西方关于后现代人本主义领导理论的著作者只有美国纽约州

① 1979 年 9 月，李·艾可卡（Lee Iacocca）来到克莱斯勒公司（Chrysler Corp.）任首席执行官，在人们对美国经济的信心跌落到最低点时前来挽救这家公司。自 19 世纪强盗式资本家出现以来，还没有哪位首席执行官像李·艾可卡那样引人注目。有关他的事迹的书的销量达 700 万册。见 Lee Iacocca and William Novak. *An Autobiography*. London: Bantam Doubleday Books, 1986.

② 小托马斯·沃森（Thomas Watson Jr., 1914 ~ 1994）于 1956 年在其父大托马斯·沃森（Thomas Watson Sr.）去世后成为 IBM 首席执行官，他成功地把 IBM 带入技术时代，并在 IBM 制定和实践了价值观和文化怎样才能组合成为一个完整的组织。他在 1970 年退休，之后出任美国驻苏联大使。1987 年，小托马斯·沃森被美国《财富》杂志评为“历史上最成功的资本家”。著作有 Thomas Watson Jr. *A Business and Its Beliefs: The Ideas that Helped Build IBM*. New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963.

③ 盛田昭夫（Akito Morita），著名日本企业家，日本索尼公司创始人之一，他和技术专家井深大在第二次世界大战结束后创建了索尼公司，并在 1957 年开发出世界上第一台便携式录音机，1960 年又生产出世界上第一台晶体管电视机。著作有：Akito Morita, Edwin M. Reingold and Mitsuko Shimonura. *Made in Japan: Akito Morita and Sony*. New York: Dutton Press, 1986.

④ 保罗·高尔文（Paul V. Galvin）1928 年在美国芝加哥市创建了摩托罗拉公司，摩托罗拉一直是世界无线电对讲机技术的先锋。它的“陆地移动通讯产品部”（LMPS）曾研制出全世界第一台手提式无线电电台和手持对讲机，使摩托罗拉公司在全球无线电通讯技术与电子设备系统领域全面确立起自己的领先地位。



立大学教授加里·尤克 (Yukl, 2005),^① 但主要是对后现代企业出现的新领导现象进行讨论, 而没有进行深入的理论分析。

从 20 世纪 50 年代领导理论出现以来到 20 世纪 80 年代, 领导理论的发展先后经历了特征理论 (Trait Theory) 或伟人理论 (Great Man Theory)、个人行为理论 (Personai-BehaviorTheory)、领导的权变理论或权变模式 (Contingency Theory of Leadership) 等。从 20 世纪 80 年代开始, 研究者试图确定那些被公认为领导者的个体身上所隐含的一系列特质。这一思路表明领导更像是一种风格, 它不但强调领导者的实质, 也强调领导者的外在表现。有人把这些理论观点称为现代领导才能理论。其中包括领导替代品理论 (Leadership Substitutes Theory); 垂直组合理论 (Vertical Dyad Linkage Theory) 或称领导—成员交换理论 (Leader-Member Exchange Theory), 简称 LME 理论; 超凡魅力领导理论 (Charismatic Leadership Theory); 交易型领导与转化型领导 (Transactional Leaders and Transformational Leaders)。这一期间理论派别众多, 各有侧重, 有关领导的文献众多, 而其中相当一部分是相互冲突和矛盾的, 可以称为“领导理论的丛林”。总体上看, 由于领导对所有各类群体行动都有重要作用, 因此, 关于领导问题便有数量相当可观的理论和调查研究, 对这种庞大的研究内容难以用某种方式概括起来以适用于日常管理。然而, 在知识经济和经济全球化背景下, 组织和环境呈现出非线性、不确定性、混沌性、复杂性和自组织性等特征, 传统领导理论已经难以对这些新现象、新问题作出圆满解释, 因此, 上述领导替代品理论、垂直组合理论或领导—成员交换理论、超凡魅力领导理论、交易型领导与转化型领导等相继产生。这些理论使领导理论进入了新的“丛林”, 由于各理论之间缺乏统一性和系统性, 人们一旦进入新的“丛林”就容易“迷失方向”, 不知这片“丛林”究竟是怎么排列组合起来的。柔性领导理论正是把“丛林”里树木串起来的钥匙, 所有这些新的理论都可以纳入柔性领导理论的框架之中。这标志着领导理论进入到一个新的阶段。

但是, 柔性领导理论所包括的理论众多, 内容繁杂, 如何把它们体系化、结构化以便人们进一步学习和研究就成为非常急迫的任务。许一的新作《柔性领导——21 世纪有效领导要诀》在一定程度上填补了这项空白。该书系统地勾画出了管理学的后现代图景, 是对上述新思潮和新理论进行解读的一部不可多得的好作品。该书可以说是她在最近几年发表的一系列论文基础上的一个系统性总结。尽管柔性领导理论方面的书籍在西方已经开始流行, 但利用互联网搜索却发现该书是国内第一本全面系统地解读柔性领导理论的理论性专著。

该书从三个方面反映了领导理论的后现代图景:

首先, 提出了柔性领导植根于组织管理的柔性管理情境的观点, 认为柔性领

^① Gary Yukl. *Leadership in organzaton* [M]. 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2005.



导肩负组织使命，以极强的原则性和极高的灵活性在知识经济时代重新诠释领导这一人类最古老的概念。柔性领导是组织管理柔性化的产物，是知识经济时代管理学在领导领域新的发展，是后现代管理思想在组织领导领域的具体应用。柔性领导是在颠覆传统领导理论基础对组织领导的“重新想象”，代表着组织未来领导发展的必然趋势。柔性领导具备的创新、高度的适应性和快速应变能力不仅能在知识经济时代的新型组织中大显身手，当传统组织面对快速变化的组织环境时也比传统领导显示出更高的有效性，特别是在传统组织向现代组织升级的过程中，柔性领导可以担负起领导组织变革的使命。柔性领导所代表的平等、互动、开放、创造变化、快速发展、组织氛围解放了在传统领导中被边缘化的人力资源，使这些组织成员逐渐走到了组织领导的前台。近年来，女性、少数民族裔和青年领导者的兴起就是一个有力的证明。

其次，提出了柔性领导是柔性管理情境、知识员工和领导者互动的产物，并以此观点为基础进行了柔性领导理论的构建。作者认为，可以从战略层面的柔性领导——愿景领导、团队层面的柔性领导——多角色的领导者、柔性领导——与下属建立平等、信任关系的领导者和柔性领导——后现代人本主义领导者四个层面定义柔性领导。

最后，提出了情境和追随者的柔性化趋势要求组织领导进行相应的变化的观点，并指出传统的领导理论内部很难实现这种转变。主要的原因在于传统领导的“英雄情结”和“二元对立”思想阻碍了领导柔性的实现。“二元对立”是传统领导研究的基本范式，领导与管理、领导者与被领导者、参与与独裁、任务导向与关系导向、关怀导向与任务导向、刚性与柔性的二元对立构成了传统领导理论的基本框架。领导理论研究中的这种二元对立的研究方法强调了自然科学的研究方法，却忽视了管理研究的人文性，这对领导理论研究的发展十分不利。

总体上看，该书表现出三大特征：

一是系统性。对“后现代人本主义”的领导理论进行了系统全面的探讨、分析和评价。

二是前沿性。所涉及的各种理论、学说以及参考的主要文献大部分都是 20 世纪 90 年代以来的最新成果。

三是规范性。对几乎每个主要术语、引用的主要资料都加以详细的注释，这为其他学者进行进一步规范研究提供了基础。

因此，该书特别适合各类研究人员和高层经理阅读。

西南财经大学企业管理研究所所长、博士研究生导师、教授

罗珏



目 录

第一章 导言——走近柔性领导	1
第一节 柔性化管理对组织领导的挑战	1
第二节 柔性领导理论观点的回顾和评价	4
第三节 研究的目的、内容、思路和研究方法	12
第四节 知识经济时代的新概念领导	15
第二章 柔性领导理论研究	24
第一节 柔性领导理论概述	24
第二节 非权力影响力——柔性领导行为的核心	33
第三节 柔性领导与柔性空间	39
第四节 柔性领导理论研究的意义	53
第五节 马云与史玉柱的柔性领导辨析	57
第三章 柔性领导社会资本整合行为分析	62
第一节 柔性领导社会资本整合行为理论	62
第二节 柔性领导社会资本整合行为维度分析	68
第三节 柔性领导行为机理	75
第四节 柔性领导组织社会资源整合行为模型	83
第五节 柔性领导组织社会资源整合行为的特征	87
第六节 柔性领导组织社会资本整合的方法和技巧	91
第四章 柔性领导影响力网络研究	95
第一节 柔性领导影响力网络	95
第二节 影响力网络的结构维度分析	103
第三节 影响力网络的关系维度分析	107
第四节 影响力网络的认知维度分析	111
第五节 建立影响力网络的意义	113
第六节 柔性领导建立非权力影响力的方法	114

第五章 柔性领导影响力网络的构建和领导方法研究	129
第一节 柔性领导在影响力网络中的行为特征及内容	129
第二节 柔性领导的影响力网络构建	132
第三节 柔性领导网络中心性和影响力网络与组织中相关社会关系 网络相关性实证研究	142
第四节 柔性领导的主要领导方法——文化管理	154
第六章 柔性领导行为理论研究的意义及前景展望	162
第一节 柔性领导——和谐社会的组织建设者	163
第二节 柔性领导——我国 NGO 领导者的必然选择	167
第三节 女性领导——柔性领导的实践者	169
第四节 柔性领导者的网络化员工领导艺术	180
第五节 柔性领导在组织转型中的积极作用及柔性领导行为理论研究的 局限性	186
参考文献	191
致谢	204



第一章 导言——走近柔性领导

第一节 柔性化管理对组织领导的挑战

柔性是领导的一项基本属性。在《牛津高阶英汉词典》中,“柔性”(Flexible)有两项基本释义:一是能够通过变化适应新的情况和环境;二是容易弯曲不会折断。领导研究中的柔性则是指管理者在组织领导活动中表现出的根据组织环境和情境变化的灵活性和其执著于组织愿景和目标,带领组织成员锲而不舍地实现目标与愿景的韧性。

现代社会知识经济时代在技术和市场的双重推动下已成为一个“不连续”的时代,组织环境的复杂性提升、变化速度加快,同时组织目标多元化、组织自身复杂性等社会和组织自身的变化每天都对组织及其领导者提出新的挑战,这些都在客观上对组织管理的柔性化提出了更高的要求,管理大师彼得·德鲁克指出:“社会变化对于组织和管理者的成败而言,可能比经济事件更重要。”为了适应快速变化的环境,组织领导只有借助组织的“柔性化能力”(组织的一种“多能力”表现,要求组织应具有包容能力、纠错能力、敏感性能力等^①),才能在无序的变化中寻找组织的生存发展之路。组织管理的柔性化趋势已日益明显,管理柔性化趋势已成为不争的事实。从组织管理的角度来看,管理的柔性化动因主要来自于五个方面:

一、组织结构演进的需要

知识经济时代在不可预知、动态复杂的组织环境中,只有采用非常规技术、有机结构和创新文化构成的柔性组织结构才能应对不确定性的挑战,在这一过程中组织结构发生了由刚性向柔性的演进。^② 组织内部结构日益扁平化、网络化,新的组织形式不断涌现,虚拟组织、网络组织、项目小组、无边界组织等新的组

^① J. S. Evans, Strategic Flexibility for High Technology Manouvres: A Conceptual Framework [J]. Journal of Management Study, 1991, (28): 69-89. J. G. March, The Future, Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination [J]. Organization, 1995, (2): 427-440.

^② 蒋峦等:《组织柔性结构的演进及其演进的理论诠释》,《中国软科学》2005年第3期。

织形式层出不穷。管理学家汤姆·彼得斯指出，这是一个组织解体和“无结构的时代”（Peters, 1992），韦尔奇则提出了无边界组织即从垂直界线、水平界线、外在界线和地理界线打破组织原有的构架和限制，从而使组织更加富有柔性（韦尔奇，2002）。在柔性组织结构中的领导者只有具备有别于以往领导者的领导理念和风格才能够应对组织结构的根本性变化。

二、组织战略管理变革的需要

现代的商务世界中复杂性和变化的频率令人畏惧（Calarco and Gurvis, 2006），企业的战略管理只有具备充分的柔性才能应对这种变化，奥格（Olhager, 1993）认为企业柔性短期是指利用现有的资源和设备适应变化的能力；从长期看，它反映了企业使用新资源、新发明、新方法并整合融入到目前生产系统的一种能力。组织要实现战略柔性要求其领导者在战略的制定过程中必须具有充分的“柔性”即创新和应变能力。

三、组织人力资源管理发展的要求

环境和战略的复杂性决定了领导者对其下属的信息和技术的依赖，“因为没有单个的领导具备为一个组织解决所有困难问题的所需知识和技术。包容其他具备相关知识和多样化观点的人是组织的根本”（Lepsinger, 2006）。这里的“人”就是德鲁克所说的知识工人，知识工人出现并逐渐成为一些组织人力资源的主力引起了组织人力资源结构的变化，继而对组织管理提出了新的挑战。德鲁克指出：“知识工作者是劳动力的主要群体。这个新的知识经济将会非常依赖知识工作者。”德鲁克这样描述知识员工：“他们受过高等教育，有更多的收入，或许还有更好的机遇，他们清醒地意识到，自己必须依靠组织去获得收入和赢得机会。如果企业不进行投资或过度投资，他们都将会失去工作。但是他们也意识到，客观地说，企业也同样需要依靠他们。”知识工人较高的自我意识和对组织的精神需求决定了知识工人对其和组织及领导者的关系的认知上与以往的组织成员有很大区别。知识工人与组织之间是一种完全平等的关系，这决定了在组织中领导者与知识工人的关系不再是单方面的支配与影响，领导者只有具有充分的柔性即创新能力、利益权衡能力和适应性才能够建立领导与组织成员间的新型人际关系。知识工作者是一个追求自主性、个性化、多样化和创新精神的群体，面对知识工人群体建立在单纯的理性人假设基础上的传统的人力资源管理方法显得力不从心。

四、组织运作方式变革的要求

为了应对环境和战略快速变化，越来越多的组织采用“不连续”的项目组



织运作方式，项目管理在组织中日益普及。项目管理被汤姆·彼得斯称为“电影摄制组模式”，项目管理中的流程管理与传统的流程管理完全不同的特点在于：在项目管理中管理既是无边界的，又是有边界的；工作过程既是常规化的，又是非常规化的；既需要个人的创造力，又必须通过团队合作维护体制化的生产能力。项目组管理客观上要求其领导者具备高度的灵活性、创新性、应变能力和适应性，也就是高度的管理柔性。

五、组织营销模式变化的要求

顾客导向的经营思想不但改变了组织的营销模式，也改变了组织成员与组织的关系。汤姆·彼得斯指出，在现代市场竞争中每一个业务员都必须成为“商业伙伴”和“变革斗士”（Peters, 1992）。企业客户关系管理人员以企业代表的身份出现在企业与客户关系的管理中，企业代表们决定着企业在市场竞争中的最终命运，这样组织与其成员的关系发生了根本性的变化，在营销领域发生的变化同样在组织的其他领域，如产品开发、公共关系管理等领域出现，这些变化要求组织管理方式和领导方法的柔性化变革，这里的柔性指创新能力和应变能力。

组织管理全面柔性化不可避免地对组织领导的柔性提出了更高的要求。由于组织的边界模糊、层级模糊和由此引发的领导者角色的模糊，组织领导面临着复杂性、模糊性的挑战，艾伦·卡拉尔科（Calarco and Gurvis, 2007）等人指出：在快速变化的环境中，领导们开始认识到他们需要提高适应能力以加强有效性，必须相应地提升领导的柔性。在知识经济条件下组织要求其领导者适应变化的范围、速度和效果，即要求领导者达到更高水平的柔性。

柔性是领导不可或缺的基本属性之一，在不同的社会环境、组织特征和不同的领导情境中柔性在不同领导者身上表现的程度和表现的方式都有所不同，但在知识经济时代的组织中组织领导的柔性化趋势日益明显，组织对领导的柔性提出了全新的要求，“柔性”在领导诸多属性中地位逐渐突出，传统管理中的领导柔性显然已不能满足环境变化和发展的需要，这些都促使组织领导者实现由传统领导向柔性领导转变的“柔性革命”。

在传统情境领导研究中一般都包含着这样一个基本假设前提，即领导者、被领导者或环境至少有一点是不变的，如权变理论、情景领导理论假定领导者和下属是不变的；菲德勒模型假定领导风格和领导情境是相对固定的。在知识经济条件下组织领导面临新的问题，以项目组管理方式为例领导过程中组织的情境、领导者的角色和组织成员都处在快速变化中，但三者处于模糊状态，在环境、领导角色和组织成员的三重模糊状况下以往的领导理论显然已难以做出正确判断，也就无法正确指导组织领导实践，知识经济中的组织要求其领导者具备在不确定性环境中的辨别能力和驾驭能力也就是柔性领导能力。



柔性化对现代组织管理提出了全面挑战,在管理实践中以战略管理柔性化、生产管理柔性化为代表的组织柔性化管理快速发展并带动组织管理向全面柔性化的方向发展,与此形成鲜明对比的是组织人力资源的柔性化管理却进展不大,组织管理“软件”方面的柔性化发展落后于其“硬件”,在组织领导理论方面更是如此,从国内外相关文献中我们可以发现,虽然,很多专家学者都对领导的柔性化从不同的角度提出了一些观点,但缺乏理论性和系统性,一般都是一些“片断性”的描述,大量的对知识经济时代领导的论述散落在众多管理文献中,关于柔性领导的理论观点仅仅停留在“闪亮的观点”阶段,领导理论研究还没有对领导柔性化的内在机理进行揭示和研究。系统化、理论化的柔性领导理论成为组织领导研究中的一块空白。

第二节 柔性领导理论观点的回顾和评价

一、柔性领导理论回顾

柔性是现代组织管理研究的热点之一,曼德尔鲍姆(Mandelbaum, 1978)认为,柔性是指企业面对环境的变化所应具备的有效反应能力。对组织管理柔性的研究最早可以追溯到 20 世纪 30 年代经济学家哈特(Hart, 1937)、梅森(Mason)与贝克曼(Backman, 1940)的相关研究。柔性出现在管理研究中最早始于日本丰田汽车公司“柔性制造系统”(FMS)的概念(董华、邓玉勇, 2002)。在这之后“柔性”越来越多地出现在现代管理研究中,涉及组织战略、组织结构、人力资源、生产运作等几乎所有的组织管理领域。目前国内外对柔性管理的研究存在一些差别,国外的柔性管理研究围绕“柔性”的两项基本的释义展开,即适应变化和柔韧性,强调组织的应变和适应能力。学者们认为柔性化组织应具有与环境变化同等甚至多于环境变化的能力。如果按照荷兰伊拉斯莫斯大学教授亨克·傅博达(Volberda, 1996)的理论从管理控制力的角度分类,可以把组织柔性分为运作柔性、结构柔性和战略柔性三种类型。国内关于柔性管理的研究则比较复杂,在关于人力资源领域的柔性研究中柔性已成为人性化的代名词。我国学者余绪缨教授对柔性的定义具有一定的代表性,余教授认为:柔性管理本质上是一种“以人为中心的管理”,也可称为“人性化的管理”,它是在尊重人的人格独立与个人尊严的前提下“在提高广大员工对企业的向心力”、凝聚力与归属感的基础上“所实行的分权化的管理”。类似的,朱小辉认为柔性管理是指以人为中心,依据企业的共同价值观和文化、精神氛围进行的人格化管理,它是在研究人的心理和行为规律的基础上,采用非强制性方式,在员工心目中产生一种潜



在的说服力,从而把组织意志变为个人的自觉行动。以上两位学者的观点代表了国内柔性资源管理柔性化研究主流。从国内外人力资源柔性研究中国外学者侧重于“弹性”,而国内学者侧重于“人性”和“软性”。

到目前为止,国内外关于柔性领导系统性的理论研究还比较少,在已有研究中主要有美国纽约州立大学教授加里·尤克尔和理查德·雷普森格(Gary Yukl and Richard Lepsinger)合著的《柔性领导》(Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices)首次以一种理论的方式提出了柔性领导的概念,在此之前,国内外文献中关于柔性领导的论述一般是从传统领导的“柔性化”角度来论述,这些研究散落在理论文献中缺乏系统性和理论性。

“春江水暖鸭先知”,管理的实践往往先于管理的理论,组织管理实践中大量的柔性领导实践早已吸引了领导理论研究者的注意,针对组织领导的柔性化发展趋势,学者们从各自的研究角度提出了相应的理论,这些理论一般基于两个基本方向:一是从领导理论自身的发展出发,沿着组织领导理论演进的方向提出了领导柔性化理论,加里·尤克尔和理查德·雷普森格的研究属于此类;二是从组织发展的角度出发,在知识经济的背景下,组织正在经历着剧烈变革的考验,在客观上要求组织领导具备充分的柔性以适应组织发展的需要,汤姆·彼得斯和彼得·德鲁克的研究属于此类。

柔性领导理论是现代领导理论在知识经济时代新的发展,是现代组织领导理论的组成部分。现代管理学中领导学研究经历了三个发展阶段:领导特征论(Trait Theories)、领导行为理论(Behavioral Theories of Leadership)和权变领导论(Contingency Theories)。回顾领导理论的演进过程我们可以发现领导理论的演进过程实际上就是研究者对领导柔性的认识不断提升的过程。

领导者特征理论研究的重点从认定领导者的素质或特性入手,了解究竟何种人才适合充任领导者,如伯斯(Birs)早期研究发现用于区别领导人和非领导人的79种特质等。

领导者行为研究阶段,其研究旨在描述领导者行为或领导方式,即了解作为一个领导者应该做些什么以及如何做好,如库尔特·卢因(Kurt Lewin)的领导作风理论,布莱克和莫顿(Blake and Morton, 1969)的管理方格论等。

最早对权变理论做出理论性评价的人是心理学家费德勒(Fred Fiedler)。他于1962年提出了一个“有效领导的权变模式”(Contingency Model of Leadership Effectiveness),即费德勒模式,他指出,有效的领导行为依赖于领导者与被领导者相互影响的方式及情境给予领导者的控制和影响程度的一致性。

费德勒认为,领导者的行为及其所要追求的目标具有多样性。费德勒利用LPC量表鉴别不同的领导方式,并指出任何领导方式均有利弊,十全十美的领导方式是不存在的,一个领导者,无论他采取何种领导方式,其最终目的都是为了



获取最大的领导效能，要想取得理想的领导效能，必须使一定的领导方式和与之相适应的领导情境相配合，其中，领导情境包括领导者与成员之间的相互关系、任务结构和职位权力三个要素。费德勒模式对权变理论的贡献在于吸收了过去有关领导行为的研究成果，分清了不同领导方式能够发挥领导效能的情境。

继费德勒的权变理论之后，20 世纪 70 年代初，加拿大多伦多大学教授罗伯特·豪斯（Robert J. House）提出了途径—目标理论（Path - Goal Theories）。该理论发展了伊万斯（W. G. Evans）的研究，并将期望理论与俄亥俄大学的领导行为二因素理论结合起来。该理论的基本前提是：某些领导行为之所以有效，乃是因为在该情境中，这种行为有助于下属人员达成和工作有关的目标。豪斯等人认为：领导是一种激励部下的过程，并提出了四种领导方式：指令型、支持型、参与型、成就型，要求在领导实践中这四种领导方式必须根据部下的不同情况分别选择，这主要考虑两个方面的因素：部下的人格特性和环境因素；任务的性质、组织的权力系统和工作群体等。

同样在 20 世纪 70 年代初，弗鲁姆（Victor H. Vroom）和耶顿（Phillip W. Yetton）提出了领导—参与模式（Leader - participation Model），指出：领导在进行决策时，会有各种选择的可能性，有效的领导应根据不同的情境让成员不同程度地参与决策。弗鲁姆认为有五种领导方式应在不同情境中灵活选择。而弗鲁姆这个模型是规范性的——它以决策树的形式提出了一系列应遵循的、连续的规则，来确定在不同的情境中选择参与决策的方式和程序。费德勒和耶顿的权变理论也把领导情境划分为八种情况，但划分的标准不同。

领导的权变理论的研究目的在于探究领导方式与团体组织效能的关系。权变理论实现了领导理论和组织领导实践的结合，有力地推动了领导理论的发展。我们可以将权变理论对领导理论的特点表现在以下三个方面：

1. 权变理论统合了领导现象的复杂性

权变理论之前的领导理论研究都是以领导者为出发点，从领导者个人内在素质或行为出发点来研究领导现象，基本上忽略了环境和被领导者在领导过程中的作用，权变领导理论研究则把领导者个人特质、行为者行为及领导环境相互联系起来，从而创造了一套比较完善的领导理论体系。

2. 权变理论为人们提供了一套有效的领导方法

领导者特质研究基本没有涉及领导方法。领导者行为研究则试图脱离情境与被领导者，概括出一套固定不变的领导方式。而权变领导理论则以领导者个人特质、领导者行为及领导环境交互影响来解释领导现象，强调领导方式与情境和被领导者的匹配。

3. 权变领导理论更切合实际领导工作者的需要

权变领导理论以统合方式和权变观点解释了领导现象的复杂性和变化性，比



之前的领导理论研究更加接近于组织的实际状况，而强调领导行为。它吸收了前人的有益研究成果，从而为人们提供了研究领导现象的新途径和提高领导效能的新方法，这就在很大程度上拉近了领导理论与领导实际的距离，满足了实际领导工作者对领导理论的需要。

20 世纪 80 年代以来，西勒和威尔逊（Heller and Wilpert, 1984）在大规模的跨文化国际比较研究的基础上提出西勒—威尔逊（Heller-Wilpert）权变模型，在理论上探讨了决策行为、资源利用、工作满意和管理功效之间的相互作用关系，同时分析了各种权变量对决策行为及其结果的影响，在他人研究的基础上进而提出了“影响—权力连续体”（Influence - Continuum）的概念。他们认为领导决策过程中参与程度在事实上反映了下级在决策过程中能够施加的影响及权力的大小。Heller 和 Wilpert 还对传统的权变模型公式： $Y = f(x)$ ，提出了异议与批评，指出组织活动是极其复杂的，很难确定哪个变量是“因”，哪个变量是“果”。他们还提出在具体领导研究中至少存在着三种类型的权变模式：等值模型、层次模型和缓冲器模型，这三种权变模型，对于他们研究总体模型的建立起着十分重要的作用。

纵观领导理论研究的发展历程我们不难发现，无论是权变领导、情境领导途径目标理论，还是 20 世纪 80 年代领导方格理论研究的快速发展无不体现了越来越明显的柔性特征。领导理论的发展过程是一个“变量”不断增加，“变量”变化日益复杂的过程，环境的变化、领导者的变化、下属的变化、情境的变化，随着“变量”的增加使领导理论研究的柔性不断提升。

纵观领导理论关于“柔性”研究的演进不难看出两种变化趋势：一是领导理论的变化因子不断增加，研究者对于领导的认识从绝对权威开始不断加入相应的“变量”或是领导对象，或是情境，或是组织发展水平等，使领导理论的变化性和适应性特征日益明显。二是在领导者与下属关系研究中发生了从研究领导者对下属的单向关系到研究领导者与下属的互动关系的转变。早期的领导研究中菲德勒模型（Fiedler Contingency Model）、领导者—成员交换理论、情境领导理论（Situation Leadership Theory）、途径—目标理论（Path - Goal Theory）等更多地将领导作为主体，下属作为被动接受者，而交易性领导（Transactional Leadership）和转换性领导（Transformational Leadership）、诚信领导（Authentic Leadership）、领袖魅力领导理论（Charismatic Leadership）更加强调领导与下属的互动过程，在领导风格研究中领导者自身成为领导过程中最为灵活的因素，领导者根据组织的具体情况在不同风格甚至不同角色中“切换”，领导理论研究指引着领导者实现沿着“从必然王国到自由王国”的超越。

在领导研究柔性化趋势的推动下，尤克尔等人提出了柔性领导理论，该理论中的柔性主要是围绕领导的有效性、适应性和变化性提出的。尤克尔指出：“柔



性领导是对持续变化的反应，这主要因为领导者们需要在相互竞争的各种需要中寻求平衡，在纵横交错的管理层和子系统之间寻求协调和一致。”其中，尤克尔特别指出“权衡”在柔性领导行为中的重要性。尤克尔的柔性领导理论以“有效性”为中心提出了组织因素的三项决定：有效性和过程的可靠性、创新和适应性、人际关系和资源；并指出柔性领导的三项直接领导行为：任务导向的行为、关系导向的行为、变革导向的行为，以及三项间接领导行为：有效性和可靠性、人力资源和人际关系、创新和适应性。

柔性领导理论的提出是知识经济时代管理理论与实践发展的必然结果，国外很多著名管理专家相继提出了自己的关于知识经济时代组织领导的观点，其中彼得·德鲁克、查尔斯·汉迪、汤姆·彼得斯、玛格丽特·惠特莉、沃伦·本尼斯等人受到理论界的注目，这些理论中都不同程度地涉及领导柔性问题，本书将在相关内容中对这些理论进行分析。

二、中国传统文化中的柔性领导思想

我国正处在工业经济、知识经济同时发展、相互交错时期。中国的组织领导者面对一个激变的转型时代，转型中的组织对柔性领导的需求更加强烈，柔性领导在我国组织中有着广阔的应用前景，这为我国的各类组织中柔性领导的出现、成长与培养提供了良好的环境。外部环境催生组织的柔性领导，而在我国柔性领导的成长还有着得天独厚的人文环境，这主要是因为中国文化背景下的领导者可以从中国传统文化中汲取大量的“柔性养料”，中国传统哲学、管理学、伦理学理论中蕴藏着大量的“柔性基因”，这为组织领导掌握柔性领导理论提供了有利的文化条件，中国传统领导理论在知识经济的今天日益成为我国组织领导者实现柔性领导的一笔精神财富。

中国传统管理思想以博大精深的传统文化为基础形成自身不同于西方管理思想的理论体系，这其中蕴涵着大量柔性领导思想。在东西方文化的比较研究中有些学者提出西方文化偏向于阳刚，以中国文化为代表的东方文化更倾向于阴柔的观点，这种观点本身隐含着二元对立的方法论思想，当我们用对立统一的观点分析就会发现中国文化与西方文化同样存在阴与阳、刚与柔的两面，在所谓的“刚”、“柔”方面区别不是理论本身的偏向性而是方法论的区别，主要表现为西方文化更强调二元对立，主张非“刚”即“柔”，而中国文化更强调包容与整合，强调刚柔相济甚至认为事物无所谓“刚”与“柔”。中国文化特别是在老子的思想中阴阳、刚柔随着情况的变化不断转换，老子认为强调“刚”或“柔”并不是智者的方法，顺应环境刚柔并济地整合资源才是智者所为。中国文化中包含了大量追求平等、兼容并蓄、包容整合、顺势而为、圆转灵活的柔性领导智慧，这些思想突出表现在中国古代先贤的大量著作当中，其中《论语》、《道德经》和

