



经济管理学术文库·管理类

小型团队领导者工作绩效与其 前因变量关系实证研究： 基于中国企业的调查

An Empirical Study on The Relationship Between Small
Group Leaders' Job Performance and Its Antecedents:
A Survey of Enterprises in China

王宝荣 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本研究获国家自然科学基金资助，项目编号：70962007



经济管理学术文库·管理类

小型团队领导者工作绩效与其 前因变量关系实证研究： 基于中国企业的调查

An Empirical Study on The Relationship Between Small Group
Leaders' Job Performance and Its Antecedents: A Survey of
Enterprises in China

王宝荣 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

小型团队领导者工作绩效与其前因变量关系实证研究: 基于中国企业的调查/
王宝荣著. —北京: 经济管理出版社, 2013. 11
ISBN 978 - 7 - 5096 - 2846 - 1

I. ①小… II. ①王… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 286328 号



组稿编辑: 曹 婧
责任编辑: 宋 娜
责任印制: 杨国强
责任校对: 陈 颖

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: 北京京华虎彩印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 20

字 数: 377 千字

版 次: 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 2846 - 1

定 价: 48.00 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

起源于18世纪中叶的工业革命，动摇了传统生产方式的根基，社会化生产开始取代个体工场式的生产。这一变革既表现为现代的大规模生产工具取代了手工生产工具，也表现为社会分工与协作取代了个体劳作。在社会化生产方式下，各种产品、服务及其中间品的形成都是分工协作的结果。这一变革绵延至今，社会化生产已经渗透到各行各业、各个角落，并在人类的生产活动中占据了主导地位，成为现代生产方式的基本特征之一，对社会发展及民众的生活产生了广泛而又深远的影响。

在市场经济环境下，企业是社会化生产的组织者，经济活动方面的分工与协作发生在企业之间和企业内部，因此社会化生产有外部社会化和内部社会化两个层面。就外部社会化而言，消费者所获得的最终产品或服务都是产业链上众多企业分工协作的成果。在每一条产业链上，都分布着众多的企业，这些企业作为独立的市场经济主体进行交易，最终将产品和服务提交给消费者，满足消费者的需求。就内部社会化而言，每一个企业为实现外部交易，都在内部建立了各种各样的工作团队，以团队协作的方式生产或提供外部交易所需的产品和服务。市场经济的竞争性使得任何一个企业都要处理好内部社会化和外部社会化的关系，特别是要重视内部社会化对外部社会化的影响。如果一个企业内部分工协作体系不健全，工作团队得不到有效的管理，会导致团队工作效率低下，产品的质量和成本无法与竞争对手抗衡，就会在市场竞争中被淘汰，失去参与外部交易的资格。因此，如何加强团队管理并提高团队绩效，是任何企业都要面对的问题。

团队绩效的影响因素众多，其中既包括企业外部的环境因素，也包括制度、文化、资源、技术等企业内部因素。在企业各种内部因素中，团队领导者的领导效能或工作绩效对团队绩效具有极为重要的影响。团队领导者在团队中承担着决策、计划、组织、指挥、协调、控制等管理职能，并且要激励员工、鼓舞士气，带领团队实现目标。这些领导工作虽然不能直接生产产品，却决定了产品生产者的工作质量和效率，对团队绩效具有至关重要的影响。要想提高团队绩效，必须



要提高团队领导者的能力和素质,调动团队领导者的工作积极性,改善其领导方式并提高其领导效能。

企业中的工作团队类型众多,按工作复杂程度和人员规模可分为大型团队和小型团队。整个企业可以视为一个大型团队,企业的事业部、业务系统(如供应系统、生产系统、营销系统)也都属于大型团队,这些团队工作复杂,人数众多。除此之外,企业中还存在各式各样的任务团队,包括临时性任务团队和日常性任务团队,前者如项目团队,后者如企业中的各个职能部门。这些任务团队或者为执行某一具体任务,或者履行单一的职能,工作复杂程度相对较低,团队人数也较少,属于小型团队。大型团队领导者在企业中通常位居高层,一言一行往往事关全局,其领导能力和领导效能对企业生存发展的影响是显而易见的。正因为如此,无论是在理论研究中还是在管理实践中,均对如何提升企业家、职业经理人等大型团队领导者的领导能力,如何提高其领导效能等问题,给予了高度重视。

小型团队领导者在企业中位居管理金字塔的基层,主要负责执行高层管理者的决策。尽管小型团队领导者在管理阶层中地位较低,所承担的职责较小,管辖范围仅限于局部,但其对企业发展的影响同样不可忽视。其理由在于:第一,小型团队领导者在企业的信息交流中处于枢纽的位置,企业决策层与企业员工之间、企业内部与企业外部之间的沟通都是通过小型团队领导者的中介作用实现的。小型团队领导者能否有较发挥信息枢纽的功能,既影响到企业战略决策的科学性,也影响到基层员工对战略意图的领会程度和执行程度。第二,小型团队领导者是工作团队的领导核心,是基层员工的直接上级,在团队建设和团队管理、团队成员的任用与开发、团队成员的激励与绩效管理等方面发挥关键作用。小型团队领导者能否胜任其领导工作,能否实施有效领导,直接决定着团队的战斗力。第三,现代组织变革的一个重要趋势是组织结构的扁平化,随之而来的是对位居基层的小型团队领导者给予更多的授权,基层管理者不再仅仅是一个执行者,而是履行决策、计划、组织、指挥、协调、控制等全面管理职能的领导者,对企业的各项业务具有更多的决定权,其对企业发展的影响变得更为广泛和更为深刻。因此,如何提升小型团队领导者的领导能力,如何提高其领导效能,小型团队领导者的工作绩效受哪些因素影响等问题,理应得到理论界和实践界的重视。

进入21世纪后,国内对执行力的关注迅速升温。对中国知网所收录的2001年以来的文献进行检索,可以看到2001年国内对执行力的研究还处于起步阶段,一年的相关研究文献不足百篇。从2004年开始,国内对执行力的研究明显增多。此后的研究与日俱增,2010年一年内的文献数量更是高达9309篇(见图1)。与

此相应，国内企业界也发出了提升执行力的强烈呼声，大量培训机构和培训项目应运而生。在许多执行力培训项目中，均将中基层管理人员的素质提升、领导方式的改善、团队建设与管理等课程作为培训的核心内容。2001年以来国内对执行力问题关注程度的迅速提高，从一个侧面说明如何提升小型团队领导者的领导能力？如何提高其领导效能？小型团队领导者的工作绩效受哪些因素影响等问题，已经受到学术界和企业界的双重重视。

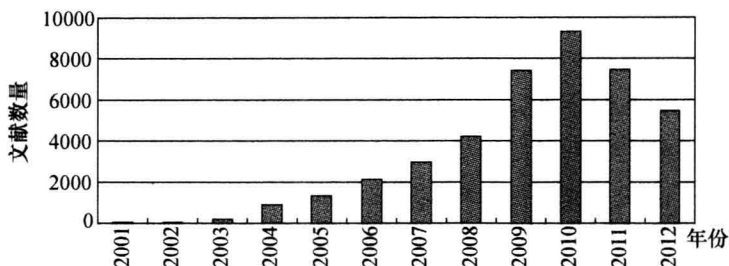


图1 国内执行力研究动态

但是，无论是在管理实践的层面还是理论研究的层面，如何提高小型团队领导者的领导效能，都有待进一步的探索。从管理实践的层面看，许多企业在如何提高任务团队领导人的领导效能方面付出了诸多努力，例如，通过加强测评、竞聘工作来选择合格的领导者，通过加强教育和培训来转变领导者的思想观念以及提高其胜任力，通过改变绩效考核和薪酬管理方式来调动领导者的工作积极性等。但是，很多时候这些努力并未带来预想的成效，这方面的事例俯拾皆是。例如，我们在国家自然科学基金项目“小型团队领导者工作绩效及其前因变量关系模型探索式研究”的调查过程中，就曾见到广西的一家地方性商业银行为了调动各支行行长及其团队的积极性，在四年内两度变革绩效考核和薪酬制度，强化了对各支行及其管理团队的考核，并加大了绩效与薪酬挂钩的力度，却引发了许多不满，一些支行行长甚至采取了消极怠工的行为。在另一家房地产公司，笔者看到公司的总经理极为重视管理人员的培训，不仅每年都为公司的管理人员组织一系列的培训活动，亲自敲定培训方案，而且发挥表率作用，每次培训都亲自参加，率领全体管理人员学习。尽管如此，总经理仍时常感叹管理人员的领导效能达不到组织的期望。究其原因，管理实践中的许多做法具有盲目性，是在对领导效能与其前因变量的联系缺乏足够了解的情况下采取的措施，无意中违背了客观规律。

从理论研究的层面看，小型团队领导者工作绩效与其前因变量关系的研究是领导行为理论乃至组织行为学研究的一个侧面。国内外相关研究成果十分丰富，



且具有如下趋势：一是研究对象具体化，相关研究趋向于以具体类型的企业、具体岗位的员工为对象；二是研究领域细分化，个体能力、工作态度或行为、工作绩效的各个构成要素被进一步细分，更深入地研究各个构成要素的构面及其内部和外部关系；三是研究方法多样化，许多研究将行为事件访谈技术等传统方法与探测性因子分析、方差分析、结构方程等统计分析方法结合起来，一些研究人员也在设想将截面数据的分析与纵向研究、将个体的自我评价方法与外部的评价方法（如360度评估）结合起来。现有研究（特别是以管理者为对象的研究）形成了许多有关个体工作绩效及其影响因素的测验量表和理论模型，无疑为企业培养、选拔、管理小型团队领导者提供了理论指导和工具支持。但是，现有研究在研究对象、研究内容和研究方法上也存在一些局限性，使得针对小型团队领导者工作特点的相关研究极为不足，难以满足企业管理实践的需要。这也表明有必要对小型团队领导者工作绩效与其前因变量关系作进一步的理论研究。

首先，从研究对象来看，现有研究主要以高层或中层管理者为对象，以基层管理者（特别是负责执行临时性任务的小型团队领导者）为研究对象的极为少见。尽管相关研究存在研究对象具体化的趋势，但现有研究仍集中在企业中高层管理者身上，以小型团队领导者为对象的研究近乎空白。实际上，小型团队领导者与企业的高层和中层管理者相比有其独特性。小型团队领导者的工作是以临时性的任务为导向的，所管理的团队往往是临时组建的，其工作绩效更多地体现在结果上，工作绩效与个人能力和工作态度的关系更加直接，并且在更短的时间内显现。此种差异的存在，使得现有研究难以满足我国企业培养、选拔、管理小型团队领导者的需要。

其次，从研究内容来看，现有研究存在区分度较低，系统性不足的问题。一方面，由于学术界对胜任力、态度、行为、绩效等概念还缺乏一致的认识，相关研究中概念混淆、研究内容模糊的问题仍较为常见；另一方面，已有的研究多将胜任力与工作绩效的关系、工作态度或行为与工作绩效关系分开研究，将三者关系合为一体、系统地反映工作投入产出关系的研究明显不足。这些问题的存在，直接影响了现有研究成果的实际应用价值。

再次，从研究方法来看，现有研究仍缺乏能将因素之间的相互影响进行有效分离的技术。对于运用SEM等统计分析方法发现的工作绩效与个体能力、工作态度等因素的相关性，学术界仍在为其是否反映因素间的因果关系而困惑。其原因是现有研究仍缺乏能将因素之间的相互影响或循环作用进行分离的有效技术，以至于许多研究只是证实了各因素之间的统计相关性，而没有证实其因果关系。其结果是：许多研究成果对于人们根据前因变量预测工作绩效，并无多大的帮助。

对现有研究进行延伸，将研究对象延伸到小型团队领导者这一管理金字塔的最底层，将研究内容延伸到管理工作的投入产出全过程，并且在研究方法上予以改进，将工作绩效与其前因变量之间相关性的研究延伸为因果关系的研究，有助于缩小上述理论研究与实践需要之间的距离。此种延伸研究可望形成与小型团队领导者工作特性更加吻合的能力、态度、行动、绩效量表以及更能反映其工作业绩与前因变量因果关系的理论模型，从而为企业培养、选拔、管理小型团队领导者提供更具有针对性的理论指导和更为实用的工具。

目 录

第一章 小型团队领导者工作绩效与其前因变量关系研究的概念模型	1
第一节 研究范畴及研究内容	1
第二节 理论渊源	4
第三节 小型团队领导者工作绩效及其前因变量关系的概念模型	11
第四节 结束语	15
第二章 工作绩效及其前因变量的现有测量工具	16
第一节 工作绩效测量工具	16
第二节 胜任力测量工具	25
第三节 工作满意度量表	39
第四节 组织承诺量表	43
第五节 工作投入量表	52
第六节 组织公民行为量表	60
第三章 小型团队领导者工作绩效测量量表设计	74
第一节 工作绩效的概念与维度	74
第二节 小型团队领导者工作绩效测量模型	78
第三节 过程绩效测量量表及其信效度	80
第四章 小型团队领导者胜任力特征测量量表设计	88
第一节 相关研究及其存疑	88
第二节 小型团队领导者管理胜任力的层次结构	90
第三节 小型团队领导者管理胜任力测量量表	92
第四节 量表信效度及应用价值	95



第五章 小型团队领导者工作态度测量量表设计	98
第一节 文献回顾	98
第二节 工作态度的重新界定	100
第三节 小型团队领导者工作态度量表及信效度检验	102
第四节 结果与讨论	106
第六章 小型团队领导者工作行为测量量表设计	108
第一节 相关研究及现存问题	108
第二节 小型团队领导者职责内工作行为测量量表	110
第三节 结论	113
第七章 调查方法及过程	115
第一节 实证分析中面临的一个难题	115
第二节 时间分离技术	116
第三节 时间分离技术的应用条件	118
第四节 调查过程	121
第五节 时间分离技术的效度	122
第八章 实证分析	127
第一节 样本	127
第二节 研究流程及数据处理方法	128
第三节 模型适配	129
第四节 模型修正	130
第五节 结果讨论	132
第六节 结论	134
第九章 多群组分析：团队类型的调节作用	136
第一节 小型团队领导者工作绩效因果关系初始模型	136
第二节 修正模型	137
第三节 多群组分析	139
第四节 分析结果的进一步讨论	141
第五节 结论	144

第十章 领导成熟度：二维结构与领导效能	146
第一节 领导成熟度的概念	146
第二节 领导成熟度的观察变量	148
第三节 领导成熟度的因素结构	149
第四节 讨论	153
第五节 领导成熟度与领导效能的关系	156
第六节 结论	159
第十一章 小型团队领导者领导方式的转型	161
第一节 领导方式转型的趋势与现状	161
第二节 为何转型	163
第三节 如何转型	165
第十二章 数据挖掘：领导者选拔、培养与激励的再讨论	169
第一节 胜任力特征的分布状况	169
第二节 胜任力特征的可塑性	186
第三节 胜任力特征与工作态度的关系	195
第四节 小型团队领导者的选拔、培养和激励	201
附件1：小型团队领导者胜任力构成要素调查问卷	208
附件2：小型团队领导者工作态度、行为及工作效果调查问卷	213
附件3：最终绩效调查问卷	218
附件4：调查数据	220
参考文献	294

第一章 小型团队领导者工作绩效与其前因变量关系研究的概念模型

第一节 研究范畴及研究内容

迄今为止，小型团队领导者仍然是一个约定俗成的概念。无人否认在管理者队伍中存在着小型团队领导者这样一个群体，但也没有人对小型团队领导者是指怎样的一个群体作明确的界定。为了明确研究对象，本书将小型团队领导者界定为任务团队的负责人，包括临时性任务团队负责人和日常性任务团队负责人。前者如项目经理、大型活动的组织者等，后者如职能部门经理、车间负责人、门店管理人员等。小型团队领导者具有如下三个特征：①在管理层级中处于下层，是基层管理者；②是具体任务的直接管理者，直接参与工作任务的计划、执行和监督控制；③直接和间接管理的下属人数较少（数十人以内）。

工作绩效的界定需要解决两个问题：一个问题是指工作绩效是指谁的绩效；另一个问题是指工作绩效是指结果还是指行为或者其他。就第一个问题而言，组织是由许多小型团队（或者说任务团队）组成的，小型团队内部又由数量不等的个体组成，因而组织中的工作绩效可以分为三个层次：组织绩效、团队绩效和个体绩效。在小型团队领导者工作绩效及其前因变量关系的研究中，工作绩效是指小型团队领导者的个体绩效，但由于小型团队领导者的工作特性，其个体绩效与其所领导的任务团队的团队绩效是一样的。就第二个问题而言，工作绩效究属结果或其他，仍是学术界争论不清的问题，大体上有绩效结果观、绩效行为观、绩效素质论、绩效多元论四种观点^[1]。本书赞同将工作绩效界定为工作行为的结果，它既是合理的，也有助于避免工作绩效与其前因变量的概念混淆。



鉴于本书将工作绩效界定为工作行为的结果,个体工作绩效的前因变量应当是指工作行为及其影响因素,这些因素包括个体特征(或胜任力特征)、态度(或动机)、环境因素等。对于小型团队领导者工作绩效与其前因变量的关系,可以沿着“诱因—动机—行为—结果”这一路径进行探索。这一研究思路无疑是符合逻辑的,却遇到了一个实际困难,那就是在现有关于工作绩效与其前因变量关系的研究中,由于没有对个体特征、工作态度、工作行为、工作绩效等概念作严格的区分,概念重叠的问题比较严重,使得相关研究难以遵循这一逻辑。例如,在现有研究中,工作态度和工作行为这两个概念的界限是极为模糊的,研究者经常会混淆工作态度和工作行为这两个变量,以至于人们在研究工作绩效的前因变量时,很少有人考虑工作态度对工作行为的影响。为避免概念重叠对研究工作的负面影响,需要对胜任力特征、工作态度、工作行为等概念进行修正。

为了将个体的胜任力特征与工作态度和工作行为区别开来,本书将胜任力重新定义为对工作绩效有显著影响的持久、稳定的个体特征,包括个人特质、知识水平和个人积累的社会性资源。个人特质指的是个体所具有的较为稳定的心智模式与行为模式。其中,心智模式是指个体已经固化的思想观念及内心需要,包括世界观、人生观、价值观、愿望以及对外界的固定印象和看法等。行为模式是指个体在一般情况下经常重复出现的行为特征(习惯)。知识水平指的是个体所具有的社会知识、业务知识、所掌握的工具和方法、所积累的工作经验等。个人积累的社会性资源是指个体所建立的并且能在工作中利用的无形资产及社会关系。例如,个人树立起来的诚信形象、所积累的人脉关系等。这一定义强调胜任力特征是持久、稳定的,在相同的外部环境下是可以重复显现的,它有别于个体在一时一事中表现出来的态度和行为。一个员工可能在长期的工作和生活中养成了某些对工作绩效有影响的行为习惯(例如事先制订详细的计划),在没有外部干扰的情况下都会如此行事,这种行为习惯就是一项胜任力特征。当这一员工执行某一具体任务时,可能由于外部因素的影响,仅仅制订了粗略的工作计划,在这一具体任务上,这一员工的工作行为与其行为习惯就有了差异。

工作态度也是一个需要斟酌的概念。人们通常所说的工作态度首先可以区分为一贯的态度和特定场合特定工作下的态度,前者属于个人特质,属于胜任力范畴。后者则有两重含义,一重反映工作的目的性,即个体的工作动机。例如,对特定工作的重视(效价)、信心(期望值)、热爱(情感)等;另一重则反映工作的努力程度,实际上也反映了个体的行为特征或水平,例如,在特定工作上的责任心、主动性、创造性等。为了将工作态度与工作行为区别开来,本书将工作



态度定义为与特定工作相关的工作动机,包括内部动机和外部动机。其中内部动机是指由情感或兴趣所引起的工作动机,不需要外界诱因的激发;外部动机是指由外界诱因激发的工作动机,如个体因薪酬、升迁与工作绩效挂钩,提升了特定工作的效价,而产生的工作动机。与之相对应,工作行为可以定义为个体作为组织成员对组织有影响的,在特定工作中所采取的实际行动,包括职责内工作行为和职责外工作行为。上述定义与现有的工作态度及相关概念(工作满意度、组织承诺、工作投入等)的区别在于,它不仅将工作态度界定为工作绩效的前因变量,而且将工作态度直接界定为工作行为的前因变量。在这一定义下,工作态度只包含动机,不包含行为。工作态度本身并不直接影响工作绩效,而是通过影响工作行为间接地影响工作绩效。将工作态度界定为工作动机,还意味着将工作态度与需要区分开来。工作态度是指由需要引发的工作动机而不是需要本身。个体的需要及其层次结构属于个人特质,是胜任力的构成要素,是工作态度的前因变量。至此,胜任力特征、工作态度、工作行为、工作绩效被重新定义为一组相对独立的变量,变量间的这种独立性是对小型团队领导者工作绩效及其前因变量关系进行定量分析的重要基础和前提。

在现代生产方式下,任务团队是企业最基本的组织形式,小型团队领导者是管理者队伍中数量最为庞大的群体,适合于运用统计分析的方法研究其工作绩效与前因变量的关系。这一研究主要涉及两个方面的内容:一是小型团队领导者胜任力特征、工作态度、工作行为、工作绩效测量模型的研究。为此需要分析小型团队领导者的工作特点,根据研究对象的特殊性识别其胜任力、态度、行为、绩效的显变量和潜变量,编制相关的测量量表,检测量表的信效度,并探测量表的维度,构建测量模型。此项研究不仅是后项研究的基础,同时有望开发出小型团队领导者工作绩效及其各种前因变量的测量工具,对于企业培养、选拔、管理小型团队领导者具有实际应用价值。二是小型团队领导者胜任力特征、工作态度、工作行为、工作绩效关系模型的研究。为此需要利用结构方程(Structural Equation Modeling, SEM)或其他统计分析方法,探测小型团队领导者胜任力、态度、行为和绩效等变量之间相互影响的路径、方向和程度,以获得与样本数据良好适配,并且有理论依据的小型团队领导者工作绩效及其前因变量关系模型。此项研究的内容涵盖了小型团队领导者工作投入产出的全过程,可使工作绩效与其前因变量之间因果关系的研究更加具有系统性,对预测小型团队领导者的工作绩效,改善其领导方式,也具有理论指导意义。

利用统计分析技术,对小型团队领导者工作绩效及其前因变量的关系既可以作肯证式研究,也可以作探索式研究。图1-1提供了基于SEM技术的一种探索式研究思路。

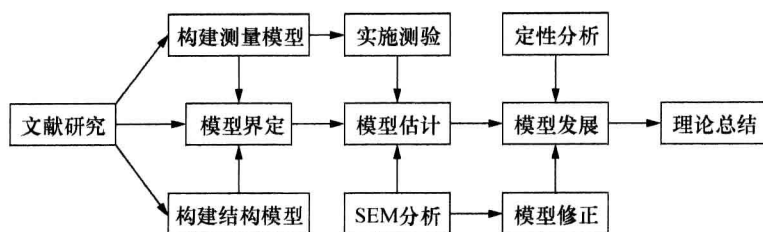


图 1-1 小型团队领导者工作绩效及其前因变量关系研究思路

第二节 理论渊源

小型团队领导者工作绩效及其前因变量关系研究的理论渊源首先可以追溯到领导效能理论。从 20 世纪中叶开始，关于领导效能的研究风起云涌，经久不衰，至今已形成特质理论、行为理论、权变理论三大流派。在特质理论中，代表性的学说包括强调先天特质的传统特质理论及强调后天学习的现代特质理论等；在行为理论中，代表性的学说包括二维构面理论、Lewin 的三种领导方式理论、四分图理论、Likert 的四种管理方式理论、管理方格理论、PM 理论、变革型领导理论等；在权变理论中，代表性的学说包括领导行为连续统一体理论、有效领导的权变模式、情境领导理论、通路—目标理论等^[2-4]。无论哪一种学说，本质上都是在探讨领导效能（或者说领导者的工作绩效）与其前因变量的关系。在这些讨论中，领导效能与其前因变量的关系大体上可分为四种情形（见图 1-2）。

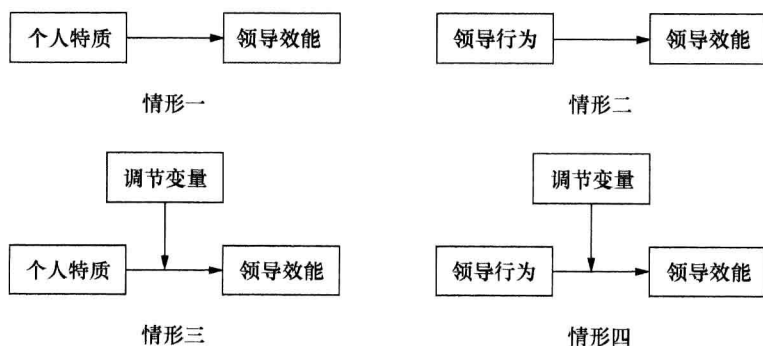


图 1-2 领导效能与其前因变量的关系

第一种情形是指领导者的工作绩效是由其个人特质决定的。特质理论的代表



人物 Stogdill (1948) 发现了与领导才能有关的五种身体特征 (如精力、外貌与身高等)、四种智能特征 (如判断力、果断力、知识的深度和广度、口才等)、十六种个性特征 (如适应性、进取性、热心与自信等)、六种与工作有关的特性 (如追求成功的干劲、毅力和首创性等) 以及九种社会特征 (如愿意与人合作、人际关系的艺术以及管理能力等)^[5]; Gibb (1947) 认为天才的领导者具有善于言辞、外表英俊、高超智力、充满信心、心理健康、支配趋向、外向敏感七项特性^[6]。20 世纪 70 年代兴起的管理胜任力研究使特质理论更为丰富, 美国管理协会 (1970) 花五年时间研究了 1800 名管理者, 通过比较优秀和一般绩效者的表现, 辨别出优秀的管理者工作成功的五个重要的胜任力: 专业知识、心智成熟、企业家成熟度、人际间成熟度和在职成熟度; Boyatzis (1982) 对 12 个工业行业的公共事业和私营企业的 41 个管理职位的 2000 多名管理人员的胜任力进行了全面分析, 得出了管理人员的胜任力通用模型, 提出管理者的胜任力通用模型包括六大特征群: 目标和行动管理、领导、人力资源管理、指导下属、关注他人、知识以及 19 个子胜任力^[7]。

第二种情形是指领导者的工作绩效是由其行为 (或领导风格、领导方式) 决定的。Fleishman (1948) 提出二维构面理论, 将领导者的行为划分为定规和关怀两个维度, 二维构面可构成一个领导行为坐标, 大致可分为四个象限或四种领导方式, 即高定规—高关怀型、高定规—低关怀型、低定规—高关怀型和低定规—低关怀型, 其中高定规—低关怀的领导方式效果最差^{[4]、[8]}。Blake 与 Mouton (1964) 提出了著名的管理方格理论, 他们用纵坐标表示对人的关心程度, 横坐标表示对生产的关心程度, 列出了五种典型的领导方式: 贫乏型管理 (1.1 型)、任务型管理 (9.1 型)、中庸之道型管理 (5.5 型)、乡村俱乐部型管理 (1.9 型) 和团队型管理 (9.9 型), 他们将对工作和对人都极为关心的 9.9 型方式作为理想的管理模式^[9]。三隅二不二在 20 世纪 60 年代提出了 PM 理论, 该理论从绩效和维持两个维度观察管理者的行为, 据以划分出 PM (高绩效—高维持)、Pm (高绩效—低维持)、Mp (低绩效—高维持)、pm (低绩效—低维持) 四种领导类型, 并以企业的生产性指标和员工的士气性指标进行了检验, 获得了关于 PM 四种类型领导效果的基本一致结果: PM 型领导效果最好, Pm 型和 Mp 型居中, pm 型最差^[10]。Likert (1961) 以数百个组织机构为对象, 进行领导方式的研究, 他将领导行为归纳为“专制—权威”、“开明—权威”、“协商”、“参与”四种领导方式, 发现采用“参与”领导方式的管理者, 一般是极有成就的领导者, 以此种方法来管理组织, 在制定目标和实现目标面是最有成绩的^[11]。Burns (1978) 在对政治型领导人进行定性分类研究的基础上, 提出领导过程应包含交易型和变革型两种领导行为; Bass (1985) 正式提出了交换型领导行为理论和变



革型领导行为理论；Bass 和 Avolio（1993）等人发展了变革型领导理论，提炼出理想影响力、鼓励性激励、智力激励、个性化关怀等变革型领导行为，认为变革型领导比传统的交易型领导更为有效^[12、13、14]。

第三种情形是指个人特质对领导者工作绩效的影响，取决于一些调节变量。Fiedler（1962）认为影响领导成功与否的关键因素之一是个体的基本领导方式，领导方式又取决于个人特质。他将领导方式分为任务取向或关系取向两类，认为采取前一种领导方式的领导者其人格特质是以维持良好的人际关系为动因；采取后一种领导方式的领导者其人格特质是以完成任务为动因。Fiedler 用 LPC 量表测量管理者的人格特质同时根据上下关系、职位权力、任务结构三个变量的水平划分出八种不同的情境，研究不同情境下领导者的工作绩效，发现任务取向的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境下绩效更好，关系取向的领导者则在中间状态下工作绩效更好^[15]。McClelland 通过对人的需求和动机进行研究，把人的高层次需求归纳为对成就、权力和亲和的需求，他研究了这些需求与管理者成功的关系，发现高成就需求者作为小企业的经理人员和在企业中独立负责一个部门的管理者时，往往会取得成功；而在大型企业或其他组织中，高成就需求者并不一定就是一个优秀的管理者^[16]。

第四种情形是指领导的工作行为对工作绩效的影响取决于一些调节变量。情境领导理论的倡导者 Paul Hersey 和 Blanchard（1982）认为成功的领导是通过选择恰当的领导方式而实现的，选择的过程根据下属的成熟度水平而定，因此他们把下属的成熟度（个体完成某一具体任务的能力和意愿的程度）设定为情境，将员工成熟度按工作成熟度和心理成熟度分为四种情境，将领导方式分为命令式、说服式、参与式和授权式四种类型，认为领导方式只有与员工成熟度相匹配方能有效^[17]。类似地，通路—目标理论的创始人 Howse（1971）提出了两大类情境（或权变）变量作为影响领导行为—结果之间关系的中间变量：其一是下属可控范围之外的环境（包括任务结构、正式职权系统、工作群体等因素），其二是下属个人特点中的一部分内容（包括控制点、经验、认知能力等），将领导方式划分为指令型、支持型、参与型、成就型四种类型，主张要根据部下的能力、需求等人格特性和任务的性质、组织的权力系统、工作群体等环境因素选择适当的领导方式^[18]。

激励理论是小型团队领导者工作绩效及其前因变量关系研究的另一个源头。领导效能理论由于对领导者个人特质与领导行为之间的关系缺乏深入的探讨，未能使领导者个人特质、领导行为、领导效能三者关系的研究连结成一个整体。激励理论恰好可以弥补这一不足。几乎与领导效能理论同时，各式各样的激励理论应运而生。其中较有代表性的包括马斯洛的需要层次理论、奥尔德弗的 ERG 理