

授权赋能研究综述

雷巧玲^{1,2}

(1.西安交通大学 管理学院; 2.西安交通大学 人文学院, 陕西 西安 710049)

摘要: 随着知识经济的发展, 授权赋能近年来成为人力资源管理研究的热点。从授权赋能的内涵、类型、对员工行为及组织绩效的影响等方面, 对国外已有的授权赋能理论进行了系统的综述, 最后在对研究现状进行评析的基础上, 对未来的研究方向进行了展望。

关键词: 授权赋能; 类型; 员工行为; 组织绩效

中图分类号: F27

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)08-0196-04

0 前言

随着知识经济的发展, 传统的命令—支配型的管理模式在知识型组织中逐渐失去其存在的基础, 而授权赋能(empowerment)越来越引起学者的关注。早在 20 世纪 80 年代后期, 为了对市场压力做出回应, 为了提高企业的效率及顾客满意度, 许多企业减少层级, 采取扁平化的组织结构, 这就使得以前由上级完成的工作现在要交给下级去做。对许多组织而言, 授权赋能被视为是释放员工潜能的关键。20 世纪 90 年代, 授权赋能成为企业管理中的一个时髦的词汇, 以鼓励员工更多地创新, 从而使他们既快乐又更加有效率, 因此一些学者把 90 年代称为授权赋能年代^[1]。进入 21 世纪, 随着全球化竞争的不断加剧, 面对高度不确定性的外部竞争环境, 企业只有不断提高自身的创新能力与学习能力, 才能保持竞争优势, 而授权赋能是激励员工不断创新与学习的有效手段之一, 所以被视为是新世纪有效的管理方法。

国外学术界已从多种角度围绕授权赋能的概念、类型、授权赋能与员工行为及组织绩效的关系等问题进行了深入的探讨, 构建出授权赋能理论的基本框架, 并不断将其丰富与发展。但是这一研究领域在我国起步较晚, 对授权赋能研究的现状, 特别是对一些基

本理论问题的研究都相对匮乏。在管理实践中, 一方面已感到授权赋能的紧迫性, 另一方面, 如何进行授权赋能, 企业又感到困惑与茫然。因此, 了解国外授权赋能理论研究的现状, 具有重要的理论和实践意义。本文拟从授权赋能的涵义、类型、授权赋能对员工行为及组织绩效的影响等方面对国外已有的授权赋能理论加以梳理, 并在对现有研究评析的基础上对未来的研究方向进行展望。

1 授权赋能的内涵

学者们的研究视角和研究目的不同以及对权力的理解的不同, 对授权赋能的界定也存在差异。尽管学术界对授权赋能的界定极具个性化, 但主要可以归为两类, 一是基于组织的观点, 二是基于个体的观点。

从组织的视角分析, 权力是组织结构及职位所决定的, 从而对组织中的人、信息和资源进行控制^[2]。如果把权力理解为组织内部的正式职权, 则为了改变工作场所的关系而允许员工拥有权力就是授权赋能, 这是对授权赋能的一个基本界定。Appelbaum (1999) 对职权进行了多维度的界定, 认为由 4 个变量构成: 运用各种各样的资源以影响决策结果的过程; 控制过程的途径; 支配过程, 即通过文化和标准化的假设使权力合法化; 关注权力界限。基于此, 授权赋

能就是: 企业要让员工支配一定资源; 员工可以参与一些决策过程; 通过培训, 提高组织目标的合法性和恰当地影响员工行为; 并不是所有的授权赋能的实践能够通过准许自治、放松正式的控制、提高个体主动的机会而把情感系于集体的目标上, 使他们认为自己有更高的价值、感到激励并且在工作中有热情。也就是说, 个体也许欣赏被授权赋能, 但是授权赋能是有风险的^[3]。

从个体的视角分析, 一些学者把权力定义为自身能力, 即完成任务的能力及获取并利用资源以实现自身目标的能力^[4]。另一些研究者则把权力定义为个人的内在动机。如果把权力理解为能力, 则提高能力就是授权赋能, 所以工作环境提供了信息享用权、支持、对工作所需资源的获取以及学习和成长的机会就是授权赋能(Kanter, 1993)。如果把权力理解为内在动机, 则授权赋能指激发活力, 如 Spreitzer (1995)、Bowen and Lawler (1992) 等认为授权赋能是通过权力赋予来改善员工工作信念、增强其自我效能感的内在过程。自我效能感是个体对自己有能力完成工作任务的信心^[5-7]。

整合以上观点, 授权赋能就是授予员工职权并提高其能力的过程 (Barner, 1994)^[8], 具体而言既包括让员工分享信息、权威及配置资源等职位权力, 也包括帮助员工培养相

收稿日期: 2006-04-11

作者简介: 雷巧玲(1964-), 女, 陕西大荔人, 西安交通大学管理学院博士研究生、人文学院副教授, 研究方向为人力资源管理。

关的技能及自我管理的能力。值得指出的是,授权赋能与传统的授权(delegation)有着根本的不同。第一,运用权力的角度不同。授权赋能是创造性分配权力,当两个或更多的人共同分享信息、知识及责任时,总体权力会增加,所以授权赋能是非零和博弈;而传统的授权是分配权力,这就意味着权力是有限的,如果授予别人你就会丧失掉,也就是认为授权是零和博弈。第二,权力范围不同。授权赋能所指的权力既包括职位权力,也包括非职位权力;而传统的授权仅包括职位权力。第三,功能不同。授权赋能除了要授予某些职权之外,还要培养能力;而传统的授权只是授予某些职权。因此,授权赋能是不同于传统授权的一种新的管理方法。

2 授权赋能的类型

不同研究领域的学者从各自的视角对授权赋能的方式进行探讨,其中有3种代表性的观点:结构方式、动机方式及领导方式,亦即结构性授权赋能、心理授权赋能及领导授权赋能。

2.1 结构性授权赋能(Structured empowerment)

结构性授权赋能就是要营建一个充分授权赋能的组织氛围。Kanter是较早提出结构性授权赋能理论的学者,他认为员工的行为是对其所在工作环境的一个反应,如果员工感受到授权赋能的结构性环境,组织就很可能从员工的态度和组织效率两个方面获益。组织社会结构对员工行为的影响要远比员工个性特征的影响大。对于授权赋能有着重大影响的组织内部的社会结构包括:信息享用权、接受的支持、对干工作所必须的资源的享用权以及学习和成长的机会^[9]。

结构性授权赋能的观点强调组织中的权力属于系统内各个层次的个人^[10],成功的及合法的授权赋能有赖于能够促使所有员工或绝大多数员工参与的制度体系^[11]。这种观点关注的是通过组织系统来分享权力,这里的权力主要是指正式的职权或对组织资源的控制^[12],它强调员工的参与是通过组织的指挥链授予其职责来实现的。结构性授权赋能概念的重心在于必须把决策权授予员工,从而让他们对自身的行为做出决断^[13]。

结构性授权赋能强调的是授权赋能氛围的营建及授权赋能制度体系的构建,但是这种观点有其局限性,因为它忽略了授权赋

能的本质——员工的感受。在某些情况下,信息、资源、知识已经为员工所共享,但是员工却感觉不到被授权赋能;而在另一些情况下,虽然缺乏授权赋能的所有的工作环境,可是员工却感到已经被授权赋能。这些问题就使得对员工的心理授权赋能的研究成为必要。

2.2 心理授权赋能(Psychological empowerment)

心理授权赋能是从心理学的视角对个体员工授权赋能状况的研究,认为授权赋能是员工对自身的工作价值、能力、控制力及影响力的心理感知过程,从而产生内在激励。这种观点认为,工作及组织的结构特点是必要的,但除非它们对员工的动机产生影响并能提高他们的自我效能感,否则就不能充分产生有益的结果。

较早研究心理授权赋能的Conger和Kanungo(1988)把授权赋能定义为员工的动机过程。他们主要从Bandura(1977)的自我效能感的概念得出,授权赋能可以提高员工的自我效能感,从而使员工感受到自己能够胜任工作。根据Bandura的观点^[14],对自我效能感的判断影响人们对行为的选择和对环境的判断。当人们认为超出自己的能力所及,他们便会采取逃避行为。而当人们认为他们有能力时,他们就自信能够承担并完成任务。对自我效能感的判断还决定了人们的努力程度及遇到困难时的承受力。当遇到困难时,对自己能力持怀疑态度的就会减少努力或彻底放弃,而那些有强烈效能感的人则会更加努力以迎接挑战。基于这些观点,Conger and Kanungo(1988)构建了一个授权赋能过程的5阶段模型。诊断组织中导致员工感到无权的原因、管理者利用技巧和行为改变导致无权的状况、为员工提供自我效能感信息、员工感觉到被授权及其行为效果,尤其是完成任务所必需的持续的行为。Conger and Kanungo尽管并未检验他们的模型,但他们为进一步的研究提供了一个有用的框架。

Thomas and Velthouse(1990)进一步发展了Conger and Kanungo的观点,提出了一个授权赋能的认知模型,从认知对员工工作内在动机的影响来研究授权赋能^[15]。Thomas and Velthouse的贡献主要表现在3个方面:第一,他们把授权赋能视为动机的概念进一

步精确为内在的工作动机;第二,他们认为内在动机的认知内容包括4个评估任务的变量,即影响力、能力、价值及选择,这4个变量是增加内在动机的因素;第三,他们描述了员工达到这些标准的认知过程。

Spreitzer(1995)则进一步深化了心理授权赋能的研究,指出价值、能力、自我决策及影响力4个认知维度构成心理授权赋能的全面结构,她的最大贡献在于首次开发出心理授权赋能的量表,共包括12个题项,这一量表在后来的实证研究中得到广泛应用。

Zimmerman(1990)论述了心理授权赋能与其它不同层面授权赋能的关系。他认为授权赋能是个体、组织及共同体获得控制与他们相关问题的过程,而心理授权赋能属于个体层面,它与组织授权赋能及共同体授权赋能有区别,但又影响其它层面的授权赋能或是被其它层面所影响^[16]。

总之,心理授权赋能是一个与个人的动机相关的概念,认为授权赋能是员工的心理感知过程,从而产生内在激励。这里值得指出的是,第一,心理授权赋能并非超越环境的对员工个人特征的总概括,而是对工作环境的一系列认知状态,心理授权赋能反映了人们对与自己与所在工作环境关系认知的起伏变化^[17];第二,心理授权赋能是一个持续的变量,人们可以认为授权赋能多或者少,而不能认为是授权赋能了还是未授权赋能;第三,授权赋能并非一个囊括不同生活环境及角色的综合性的概念,而是工作领域的一个特殊概念。

2.3 领导授权赋能(Leadership empowerment)

领导授权赋能是从领导学的角度来研究授权赋能。最早关于员工授权的观点认为授权赋能就是把权力授予其他的人,但是随着时间的推移它的涵义变为领导如何让员工拥有权力并提高能力,以改变工作场合的关系。Kanter(1977)把授权定义为:把权力给予那些在组织中处于不利地位的人。沿着这个传统,一些学者也把焦点放在领导者在授权赋能给员工中的作用上^[18-20]。这一观点认为授权赋能的组织是一个领导者对员工的指导要比传统的层级组织多的地方,并且把更多的选择权授予他们的下属^[21]。领导者的举动像教练一样,帮助员工解决难题,提高能力,使员工的责任感增强。通过这种方式,使得下属对他们的领导更加满意,并且认为

他们是公平的,因而实现上级的期望^[24]。领导在授权赋能中所起的作用,与组织系统、结构和规范以及个人的和领导者的责任相关。例如,包括创造一个共享的愿景,提供清晰的高层管理的支持,对团队和临时小组的组织模式的使用,对外部环境的反应和发展一个持续的对外部环境扫描的战略,反映合作标准的工作再设计,对工作丰富化的运用,创造性地使用倡议者的身份、角色模型、同级联盟、教练和导师,发展建立在赢—赢而不是赢—输态度上的薪酬体系,辨认并解释共同的目标^[25]。在领导方式方面,也强调授权赋能的激励的一面。领导激励并因此授权赋能给他们的下属,使员工按所提供的令人激励的未来的愿景去行动。他们鼓励下属参与组织的转变过程^[26]。Bennis和Nanus(1985),Block(1987),Burke(1986),Conger(1989)和Neilsen(1986)的论著是从领导方式方面研究授权赋能的代表,根据Burke(1986)的观点^[27],领导者通过提供一个清晰的方向为员工授权赋能,但不是任何方向,而是包括一个较高的目的、一个有价值的目标、一种理念,并且要求集体的共同努力。他也建议通过聪明而令人兴奋的观念及鼓励员工承担具有难度的挑战作为激励员工的授权赋能战略。

领导授权赋能强调的是领导在授予员工权力、提升员工能力中所起的教练和导师的作用,这与领导者个人的管理风格有很大的关系。

3 授权赋能对员工行为及组织绩效的影响

关于授权赋能的结果变量,学者们主要从员工行为及组织绩效两方面进行分析,并且认为员工行为是组织绩效的前因变量。

3.1 授权赋能对员工行为的影响

授权赋能对员工行为产生重大影响,因为授权赋能可以对员工产生高激励、提高员工的组织承诺、降低员工的工作压力、提高工作满意度及工作效率。

授权赋能可以充分激发出员工的创新热情,使员工在工作中乐于承担责任、主动、大胆、富有创造性。被授权赋能的员工往往思维敏捷、精力充沛、喜欢冒险,他们对工作有浓厚的兴趣,所以不仅能运用自己所有的智慧,更能充分发挥潜力。相反,未被授权赋能的员工往往避免承担责任、被动、胆怯,缺

乏想象力,在工作中循规蹈矩、顺从、依赖、不愿冒险,认为工作单调、无聊,所以没有运用全部的智慧,仅仅只发挥了部分潜力^[19]。

授权赋能可以提高员工的组织承诺。Kanter(1993)认为授权赋能能使员工的组织承诺增加。其他的一些学者(Campion & Lord, 1982; Hollenbeck & Klein, 1987; Taylor et al., 1984)也指出工作的意义对承诺有积极的影响。Liden(2000)在研究指出,授权赋能可以通过交换过程而促成对组织的承诺,当组织为员工提供了决策的机会、富有挑战性的工作及责任时,员工就会感激组织,与此同时也会在这种条件下感知到工作的价值、影响力及自我决策,作为回报,员工会给组织以更高的承诺^[27]。Sijler & Pearson(2000)通过 727 份有效调查问卷得出同样的结果,他们认为授权赋能程度高的员工要比授权赋能程度低的员工的组织承诺强。

授权赋能与员工的工作压力负相关。Karasek(1979)认为,当提供了支持参与决策及对工作的自主权时,员工的工作压力就会降低。通过授权赋能,员工可获得工作中的自主权,从而在一定程度上减缓了时间压力;为员工创造更多的学习和发展机会,使员工主动迎接挑战,而不是被动地应对,这可在某种程度上缓解员工的职业发展压力;而通过对决策权、信息等的分享,可以降低未来的不确定性带来的压力^[28]。Laschinger and Havens(1996)测量了与工作相关的授权赋能结果对员工职业精神健康的影响,指出授权赋能与工作压力负相关。Baguley(1999)研究了 133 个员工,发现工作中的授权赋能与工作压力有关。McBurney(1997)研究发现,授权赋能与工作压力呈强负相关关系($r=-0.63$)。Laschinger(2001)年对 600 位员工的调查也进一步证实了这一结论^[29]。

授权赋能可以提高员工的工作满意度。根据Kanter的结构授权赋能理论,在授权赋能的组织中,员工可获得来自于上级、同级及下级的支持,授权赋能意味着通过提供资源,给员工权力去完成工作,其中包括权力、信息、技术、知识、工具和鼓励。因此授权赋能能改善影响员工工作满意度的因素,从而提高他们的工作满意度。许多学者的研究表明授权赋能对员工的工作满意度有着重大的积极影响。Conger和Kanungo(1988)认为授权赋能能使员工感受到自己的工作非常有意义,

并且自己能够胜任工作。Laschinger(2001)通过实证得出授权赋能与工作满意度正相关,授权的力度越大,员工的工作满意度越高。

授权赋能能提高员工的生产率。Blitzer(1993)认为授权赋能对员工的自我效能感有积极的影响,并能使员工确信他们能为企业生产率的提高作出直接的贡献。授权赋能意味着为员工创造了一个拥有更多的权力以完成自己工作任务并取得成就的环境。Sijler & Pearson(2000)的实证调查证明授权赋能与员工个人的生产率正相关^[30]。

4.2 授权赋能对组织绩效的影响

授权赋能管理对组织绩效有重大影响,Ripley(1992)发现授权赋能是 20 世纪 90 年代全面质量管理、企业竞争与成功的关键^[31]。Kotter(1995)认为改变组织的关键步骤是授权赋能给员工,让他们按愿景行动。组织从授权赋能中可以得到的好处包括:产品质量和服务、效率、反应、协同和管理效率。Kanter(1993)认为授权赋能对组织的影响是带来成就与成功、组织中的尊敬与合作、客户满意。Spreitzer(1995)认为授权赋能会影响管理效果及创新。

4 授权赋能研究存在的不足及未来研究方向

国外学者在过去 10 多年的研究中,已就授权赋能的涵义、类型及其对员工行为与企业绩效的影响等问题进行了较为广泛的研究,但是尚缺乏普遍认可的研究成果,各种观点还处于丛林状态。归纳起来主要有以下问题:对授权赋能的内涵认识不统一,往往是研究方法决定概念。而授权赋能的过分个性化的概念可能限制了人们对环境、组织的因素或者社会、文化和相关的政治因素影响的理解(Zimmerman, 1990)。在授权赋能类型上缺乏整合的研究方法。结构性授权赋能、心理授权赋能及领导授权赋能分别提供了从不同侧面来理解工作场所的授权赋能,结构性授权赋能关注的是组织的氛围及系统结构,心理授权赋能研究的是员工个体及其感受,领导授权赋能探讨的是领导者在授权赋能给员工中的作用。结构性授权赋能、领导授权赋能通常把授权赋能的前提与个体的行为结果直接联系在一起,但把这些前提如何对个体的行为产生影响却作为一个黑箱处理(Spreitzer, 1995);而心理授权赋能则对授权赋能

的组织及领导因素不够关注。可见,组织、领导及心理3种因素在实现授权赋能中都是必不可少的因素,但现有研究很少把三者整合起来进行分析。尽管学者已关注到授权赋能对员工行为的影响,但是缺乏就不同授权赋能类型与不同行为方式的分类研究。现有研究虽然从多个角度研究了授权赋能对组织绩效的影响,但是没有明确到组织绩效的具体财务指标。对授权赋能对象的层次缺乏细分。现有研究对授权赋能的对象假设多是同质的,除了Laschinger、Finegan等人对医护人员的授权研究外,绝大多数的授权赋能研究并未就授权赋能的对象层次进行细分,尤其缺乏针对知识型员工这样一个群体的授权赋能研究。

我们认为,未来的授权赋能研究应该在以下几方面有所突破:其一,采用整合的方法,把不同的授权赋能方式结合起来,充分考虑影响授权赋能的组织的、领导的及员工个人的心理因素,从而进行较为全面的研究。其二,应当就授权赋能的不同类型与员工的不同行为方式进行分类研究,从而使研究更加深入。其三,把授权赋能与组织绩效的财务指标结合起来,从而使研究成果对管理者具有更大的可操作性和政策指导性。其四,对组织中不同的授权赋能对象进行分门别类的研究,尤其应重视对知识型员工授权的研究,从而进一步推进全面授权研究的发展。其五,我国对授权赋能的研究才刚刚起步,如何借鉴西方的研究成果指导我国的管理实践还需要一个很长的过程。特别是我国企业和各种组织在知识管理的过程中,既受到权力距离大、不确定规避指数高和集体主义指数高等民族文化的渗透,又受知识经济的冲击,这种文化特质和经济发展的影响也突出表现在授权赋能上,因此,结合我国的实际进行授权赋能的跨文化研究将是一个既现实又有意义的课题。

参考文献:

- [1] Honold, H.A. review of the literature on employee empowerment[J]. *Empowerment in Organizations*, 1997, 5(4): 202-212.
- [2] Pfeffer J. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- [3] Appelbaum, S. H., Hebert, D. Leroux, S. Empowerment: power, culture and leadership—a strategy or fad for the millennium[J]. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 1999, 11(7): 233-254.
- [4] Kanter, R.M. *Men and Women of the Corporation* (2nd ed.)[M]. New York: Basic Books, 1993.
- [5] Spreitzer, G. M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5): 1442-1465
- [6] Blau, J.R., & Alba, R.D. Empowering nets of participation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1982, 27: 363-379.
- [7] Bowen, D., & Lawler, E. The empowerment of service workers: What, why, how, and when[J]. *Sloan Management Review*, 1992, 33: 31-39.
- [8] Barner R. Enablement: The Key to Empowerment [J]. *Training and Development Journal*, 1994, (June): 33-36.
- [9] Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment[J]. *Health Care Management Review*, 2001, 26 (3): 7-23.
- [10] Prasad, A. Understanding workplace empowerment as inclusion: A historical investigation of the discourse of difference in the United States [J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2001, 37(1): 51-59.
- [11] Prasad, A. & Eylon, D. Narrative past traditions of participation and inclusion: Historic perspectives on workplace empowerment[J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2001, 37(1): 5-14.
- [12] Conger, J. A. & Kanungo, R. N. The empowerment process: Integrating theory and practice [J]. *Academy of Management Review*, 1988, 12: 471-482.
- [13] Mills, P.K. & Ungson, G.R. Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls[J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(1): 143-53.
- [14] Bandura, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change[J]. *Psychological Review*, 1988, 84: 191-215
- [15] Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. Cognitive elements of empowerment[J]. *Academy of Review*, 1990, 15: 666-681.
- [16] Zimmerman, M.A. Taking aim on empowerment research: On the distinction between psychological and individual conceptions[J]. *American Journal of Community Psychology*, 1990, 18: 169-177.
- [17] Bandura, A. Human agency in social cognitive theory[J]. *American Psychologist*, 1989, 44: 1175-1184.
- [18] Block, P. *The Empowered Manager. Positive Political Skills at Work*[M]. Jossey-bass, San Francisco, CA.1987.
- [19] Sullivan, K.D. Empowerment and control: a new management paradigm[M]. *Educational Leadership*, Seattle University, Seattle, WA.1994.
- [20] Sullivan, K. and Howell, J.L. *Wide Awake in Seattle: Success Stories of Outstanding Leaders who Learned to Share Leadership*[M]. Integrity Publishing, Seattle, WA.1996.
- [21] Malone, T.W. Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT[J]. *Sloan Management Review*, 1997, 38(2): 23-9.
- [22] Keller, T. and Dansereau, F. Leadership and empowerment: a social exchange perspective[J]. *Human Relations*, 1995, 48(2): 127-46.
- [23] Bogt, J.F. and Murrell, K.L. *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*[M]. University Associates, San Diego, CA.1990.
- [24] Yukl, G.A. *Managerial leadership: A review of theory and research*[J]. *Journal of Management*, 1989, 15: 251-289.
- [25] Burke, W.W. *Leadership as empowering others* [M]. San Francisco: Jossey-Bass. 1986.
- [26] Oudtshoorn, M.V., Thomas, L. A management synopsis of empowerment[J]. *Training for Quality*, 1995, 3(3): 25-32.
- [27] Liden, R.C., Wayne, S.J. & Sparrowe, R.T. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3), 407-16.
- [28] Karased, R.A. Job demands, Job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24, 285-306.
- [29] Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. Promoting nurses' health: Effect of empowerment on job strain and work satisfaction[J]. *Nursing Economics*, 2001, 19(2): 42-52.
- [30] Sigler, T.H., Pearson, C.M. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment[J]. *Journal of Quality Management*, 2000, 5(1): 27-52.
- [31] Ripley R.E. & Ripley, M.J. Empowerment, the Cornerstone of Quality: Empowering Management in Innovative Organizations in the 90's[J]. *Management Decision*, 1992, 30(4): 20-43.

(责任编辑:汪智勇)