

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.10.003

# 集体领导力理论基础探析

杨百寅<sup>1</sup> 王 念<sup>1</sup> 张 震<sup>2</sup>

(1. 清华大学经济管理学院; 2. 美国亚利桑那州立大学凯瑞商学院)

**摘要:** 中西方国家在意识形态、政治体制、文化传统、社会格局等方面存在很大的差异, 这些差异必然造成中西方企业领导理念的不同。改革开放后, 中国学术界大量借鉴西方管理模式, 却忽视了具有中国特色的、不同于西方管理学界流行概念的领导力模式——集体领导力。通过对集体领导力的理论基础进行分析探讨, 在集体主义文化和团队有效性理论的基础上构建了集体领导力的理论模型, 并与已有的相关领导力概念进行了分析对比。

**关键词:** 集体领导力; 集体主义文化; 理论基础; 中国特色领导力

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)10-1428-08

## An Exploratory Examination of the Theoretical Foundations of Collectivistic Leadership

YANG Baiyin<sup>1</sup> WANG Nian<sup>1</sup> ZHANG Zhen<sup>2</sup>

(1. Tsinghua University, Beijing, China; 2. Arizona State University, Arizona, USA)

**Abstract:** Due to the ideological, political, cultural and social differences between China and western countries, the concepts of leadership are quite different in Chinese versus western organizations. Since the beginning of China's reform, Chinese academics have borrowed a variety of leadership concepts and theories from the West. However, they overlooked a unique leadership concept evolved in the Chinese context, i. e., collectivistic leadership. This paper reviews theoretical foundations of collectivistic leadership, and constructs its theoretical framework. This concept is differentiated from extant western leadership concepts.

**Key words:** collectivistic leadership; collectivistic culture; theoretical foundations; leadership style with Chinese characteristics

### 1 研究背景

自 20 世纪初以来,“领导力”成为西方管理学中的一个重要研究领域,许多学者对其进行了深入的研究,并提出了诸如变革型领导力、交易型领导力<sup>[1]</sup>等一系列领导力概念。随着中西方学术交流的加深,中国学者也开始接受这些概念并且在中国情境下进行了一系列的研究<sup>[2]</sup>。但是,这些概念都是建立在西方个人主义文化背景之下的<sup>[3,4]</sup>,许多中国学者在本土情境下应用这些概念与相关理论时,很少考虑到中国文化的集体主义属性。其中有一个例外,即李超平等<sup>[5]</sup>在检验中国的变革型领导概念时,发现了西方学者并未提出的一个“德行垂范”维度,体现了中国文化与西方文化的差异

性。由此可见,基于西方文化建立起的一系列领导力概念并不一定能够全面反映中国组织管理实践。

郑伯壘<sup>[6]</sup>基于中国传统文化提出了家长式领导力的概念,这是目前领导力研究领域唯一的在中国文化背景下提炼出的本土理论。然而,自新中国成立以来,大陆地区的文化氛围已经不仅仅限于传统的家族(宗族)文化,改革开放以后更是融合了中国传统儒家文化、社会主义文化和西方资本主义文化三者于一体<sup>[7]</sup>,与台湾地区在文化上又有了一定的差异性。

在中国大陆这种特殊的文化、政治和社会背景下,源于西方的领导力概念不一定能够正确反映中国组织管理的实际情况,故中国组织管理实践因地制宜地产生出了独特的领导力模

收稿日期: 2013-12-23

基金项目: 国家自然科学基金资助重点项目(71232002)

式——集体领导力,并积累了丰富的实践经验。遗憾的是,迄今为止国内管理学文献还没有对集体领导力概念进行深入的总结提炼,更没有将集体领导力与相近的概念对比分析,因此,对集体领导力开展系统的学术研究就显得尤为紧迫和重要。鉴于此,本研究基于中国组织管理的实践,通过探讨建立在集体主义文化基础上的领导方式和行为,将集体领导力与现有的相关概念进行分析比较。

## 2 集体领导力的社会政治基础与概念提炼

中国历史源远流长,对当前的中国产生了深远的影响。在北宋时期,就曾将集体领导定为正式的国家制度——北宋历代通常有2名宰相轮流主管政府,并设立“参知政事”的官职,由这2名轮流当值的宰相和数名参知政事共同组成最高行政机关。这个机关拥有巨大的行政权力,对于大多数问题可以直接做出决策,皇帝也只是参与到决策过程中,通常不能无视宰相和参知政事的观点。

中国共产党的领导也对组织管理产生了影响。集体领导是中国共产党的重要组织原则,这一原则对于中国国有企业和党政机构等组织的管理实践产生了决定性的影响——当前中国每一家国有企业都有自己的党委(或党组),实行党委领导下的集体领导制度。一些民营企业也意识到了集体领导的重要性并进行了一定程度的管理实践,产生了诸如华为的EMT集体决策机制、轮值CEO制度等诸多模式,取得了较好的效果。

基于中国众多组织的管理实践,在中国集体主义价值观的框架下,本研究尝试提出集体领导力概念,即集体领导是一个组织为完成共同任务和目标,由组织内不同领导岗位上任职的领导者所组成的一个集体(团队),该团队表现出的领导力就是集体领导力。集体领导力并不是每个团队成员个体领导力的简单叠加,而是建立在集体主义价值观基础之上、具有合理分工的领导团队,通过一定的内部整合流程、使用变革的手段影响他人达成组织目标的能力。集体领导团队表现出共同理想、民主集中、分工协作、团队凝聚、顾全大局、和而不同等特点。

## 3 集体领导力的理论模型

### 3.1 集体主义文化

组织所在地的文化背景对于组织管理理论和实践的影响十分巨大<sup>[8]</sup>,组织的管理和领导

过程必须有效地反映企业所在地的文化<sup>[9]</sup>。YANG<sup>[7]</sup>指出,当前中国的管理理论和实践主要受到传统的儒家文化、中国共产党提倡的社会主义文化以及源自西方的资本主义文化这三者的综合影响。这其中,儒家文化和社会主义文化都表现出了典型的集体主义特点。

在HOFSTEDE<sup>[8]</sup>提出的五维文化模型中,中国传统儒家文化属于集体主义文化范畴<sup>[10]</sup>。新中国成立以后,尽管儒家传统文化受到一定程度的批判,但研究发现,中国共产党所提倡的社会主义文化由于更加强调平等、集体利益等属性,依然属于集体主义文化的范畴<sup>[11]</sup>。综合来看,尽管中国自19世纪中叶以来经历了重大变局,但文化的集体主义特点依然占主导地位。

集体主义文化的特点是强调集体的力量,不提倡个人的“出风头”。集体主义文化建立在人与人之间的相互依赖性之上,团队目标高于个人目标的存在。集体主义强调人际间的相互依赖,注重人际关系和团队内的和谐相处<sup>[12]</sup>。CARSON等<sup>[13]</sup>指出,在强集体主义文化中,共享型的领导风格会产生更加有效的结果,团队成员间须要进行更多的沟通、交流和支持,通过协商和共享领导职责来促进团队的发展。

TRIANDIS<sup>[14]</sup>将集体主义分为横向的集体主义和纵向的集体主义。前者指在一些地位相对均衡的团队内成员间进行平等的集体式决策,强调集体成员之间的平等性和凝聚性;后者则多出现于层级结构中,强调下级要维护上级的权威,体现了等级制度。横向集体主义高的地方,成员之间更加平等,寻求一种和谐的关系<sup>[15]</sup>,反映到领导团队中就是“集体决策”和“分工合作”;纵向集体主义高的地方,成员更倾向于个人利益服从于集体利益<sup>[16]</sup>,反映到领导团队中就是“共同理想”和“顾全大局”。横向与纵向之结合反映到领导团队中是“民主集中”的决策机制。

集体主义导向的领导者更倾向于将群体利益置于个人利益之上,且会更强调分享、合作、团队和谐与福利<sup>[17]</sup>,集体主义导向的最高领导者会促进高层管理团队(简称高管团队)的行为整合<sup>[18]</sup>。在集体主义文化较高的团队中,团队成员间在面对工作中产生的冲突时更可能采取合作而非躲避或竞争的方式来应对<sup>[19]</sup>。

综合已有的理论和实证研究,本研究认为在中国的集体主义文化背景中,减少个人专断,避免“一把手”现象,采用顾全大局、民主集中、分工协作的方式来进行领导和管理组织是被普

遍认同的领导方式。由此,本研究提出以下命题。

**命题 1** 文化的集体主义属性越高,组织的高管团队越体现出集体领导行为。

### 3.2 领导者-参与模型

西方管理学界对于管理团队有很深入的研究。VROOM 等<sup>[20]</sup>提出了领导者-参与模型,认为领导者需要依据活动的性质、任务结构的要求等因素,改变领导过程特别是决策过程中的下属参与度。他们总结出了五种可供选择的领导风格。①独断 I,即个体领导者使用自己现有的信息独立解决问题或作出决策。②独断 II,即个体领导者从下属那里获取必要的信息,然后独立作出决策。在从下属那里获取信息时,领导者可以告诉或不告诉下属自己所面临的问题。在决策过程中下属的角色是向领导者提供必要信息而非提出或评价可行性解决方案。③协商 I:即个体领导者与有关的下属进行个别讨论,获得他们的意见和建议,但并不以组成团队的形式带领他们一起作出决策。领导者自己作出的决策有可能受到下属的影响。④协商 II,即个体领导者与下属集体讨论有关问题,收集他们的意见和建议。领导者自己作出的决策有可能受到下属的影响。⑤群体决策,即个体领导者与下属集体讨论问题,一起提出和评估可行性方案,并试图在解决办法方面达成一致。单个领导者更多扮演主持人的角色,而并不要求团队成员接受自己的观点,并且乐于接受大家所认可的观点。

领导者参与模型表明,完全依靠单个最高领导者的决策在某些条件下常常有局限性,在任务复杂程度高时需要团队成员的共同参与,这一理论也得到了实证研究和荟萃分析结论的佐证<sup>[21]</sup>。一般而言,最纯粹的集体领导力的决策方式一定程度上反映了领导者-参与模型中的“群体决策”模式。但集体领导比源自西方的群体决策模式包含了更为丰富的内涵。在集体主义价值观的引导下,领导团队除了强调集体决策,同时注重个体利益服从整体利益,从而保证全局与长远发展。由此,本研究提出以下命题。

**命题 2** 任务复杂程度越高,组织高管团队越体现出集体领导行为。

### 3.3 高层管理团队有效性理论

本研究将高管团队的有效性作为集体领导力的直接结果变量。研究发现,集体领导力的一系列特点都对团队有效性有积极的影响。

(1)**共同理想** 集体领导要求团队成员之间分享共同的理想,而为下属设定并阐述组织的理想是推动组织走向变革的重要因素<sup>[22]</sup>。集体领导团队成员之间的共同理想,能够提升高管团队在执行战略过程中的一致性,提升高管团队有效性。

(2)**民主集中** 研究表明,团队内的心理授权与团队有效性呈现显著的正相关关系<sup>[23]</sup>。集体领导力民主集中的特点要求领导、团队成员之间充分协商,不树立最高领导者的绝对权威,名义上的最高领导者仅仅是团队中的一个成员而并不凌驾于该团队之上,故而集体领导力的民主集中特点能够提升高管团队的有效性。

(3)**分工协作** RICARDO 等<sup>[24]</sup>指出,由于比较优势的存在,不同个体总倾向于从事自己更加有优势的工作,以求获得更高的生产率,于是分工就出现了。同时,正是由于分工并不足以满足个体的所有需求,故而需要相互协作。由此,高管团队成员之间的合理分工协作也会提升团队的有效性。

(4)**团队凝聚** 有研究结果显示,团队凝聚力与团队绩效和团队有效性之间存在稳定的、显著的正相关关系<sup>[25]</sup>。集体领导力要求高管团队成员之间有高凝聚力,以此提升团队有效性和组织绩效。

(5)**顾全大局** 集体领导要求高管团队成员顾全组织整体的利益,甚至为大局利益作出适当的牺牲(个体或局部的利益)。研究表明,领导的自我牺牲精神与团队有效性有显著的正向关系<sup>[26]</sup>,特别是当领导者表现出更少的独裁式领导行为时,这种正向关系更加明显<sup>[27]</sup>。领导成员的自我牺牲精神能够反映出其对于团队和组织其他成员的关心与对组织的承诺,反映出其大局意识和集体意识,进而提升团队有效性。

(6)**和而不同** 集体领导“和而不同”的主要表现是团队成员在工作方面的差异性,即工作经验、专业背景等方面的差异,同时适当存在人口统计学如性别、年龄等方面的差异。相关荟萃分析研究表明,工作方面的差异对团队有效性和团队绩效存在正向关系<sup>[28]</sup>,而人口统计学方面的差异在相对较低程度时也能在一定程度上提升团队有效性<sup>[29]</sup>。

综上所述,集体领导力的诸多特点都对团队有效性有正向影响。由此,本研究提出以下命题。

**命题 3** 集体领导力与高管团队有效性之间存在显著的正相关关系。

集体领导力对高管团队有效性的影响过程还可能受到环境复杂度的影响。环境复杂度与命题2中的任务复杂程度是两个不同的概念：前者指组织外部环境的复杂性，是组织业务活动所处环境元素的异质性和范围大小<sup>[30]</sup>；后者是内部工作任务或工作要求的复杂性。

组织权变理论指出，当组织结构（集权程度、交流）与情境变量（环境、技术等）相匹配时，组织有效性会得到加强<sup>[31]</sup>。研究表明，环境复杂度越高的组织，管理团队进行决策时所需要的信息丰富度就越高，对于管理者的知识专业程度和相互协调配合要求就越高<sup>[30]</sup>。在这样的环境下，集体领导由于其“分工协作”、“和而不同”、“民主集中”等特点，通过充分沟通达成一致，能够更好地实现对复杂环境的应对，进而提升团队有效性。由此，本研究提出以下命题。

**命题4** 环境复杂度在集体领导力对高管团队有效性影响过程中起到正向调节作用：环境复杂度越高，集体领导力对高管团队有效性的影响程度越强；环境复杂度越低，集体领导力对高管团队有效性的影响程度越弱。

集体领导力对团队有效性的正向作用还可能受到环境不确定性的调节作用。研究表明，当外部环境不确定性高时，领导者往往能比下属掌握更多的信息<sup>[32]</sup>，此时独裁式的领导能够使组织对外部环境迅速作出反应<sup>[33]</sup>，从而更好地把握变革机会；而集体领导由于决策流程较长、要求最终达成一致反而可能错过最佳反应时机<sup>[34]</sup>。鉴于此，本研究认为，环境的不确定性对于集体领导对团队有效性的影响过程起到负向调节作用。由此，本研究提出以下命题。

**命题5** 环境不确定性在集体领导力对团队有效性影响过程中起到负向调节作用：环境不确定性越高，集体领导力对高管团队有效性的影响程度越弱；环境不确定性越低，集体领导力对高管团队有效性的影响程度越强。

本研究的理论模型见图1。

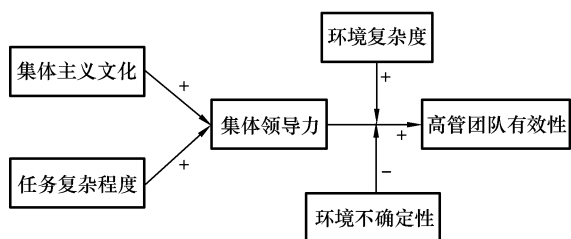


图1 集体领导力理论框架

#### 4 集体领导力与相关概念辨析

随着管理学界对于领导力研究的不断发

展，学者们提出了诸如参与式领导力、授权型领导力、共享型领导力、分布式领导力、共同型领导力等与本研究提出的集体领导力相类似的领导力概念。WANG等<sup>[35]</sup>将这些领导力统称为“共享型领导力”，并对以这些概念为核心的一系列实证研究进行了荟萃分析。结果显示：相对于传统意义上的垂直领导，共享型领导力对于团队绩效存在递增的预测效力。

尽管西方学者已经提出了上述含有“集体”意味的概念，但绝大多数学者对这些概念的阐述都是个人领导力的数量叠加，并没有深入探析集体主义价值观和文化背景可能导致截然不同的领导方式和行为。也即，这些领导力理论探索仍然以个人主义价值观为主导，在西方已有的领导力理论框架下所进行的概念性创新，尚未形成独立的领导力理论体系。本研究对西方文献中与集体领导力相类似的概念进行分析，并与集体领导力在定义、领导下属关系、领导（影响）过程、决策机制等方面进行对比，对比结果见表1。

参与式领导力的主要表现是由上司和下属共同进行决策，或者至少上司会与下属分享一部分的决策权力<sup>[36]</sup>。参与式领导力强调员工参与工作目标和决策的制定，领导主动征询下属的意见。参与式领导力实质上是基于领导者对下属的分权，但下属能参与到的决策少、层次低，且多数存在于中基层团队中。下属通常参与的是工作目标的制定等，并不涉及重大决策问题。集体领导力关注于高层管理团队，并不存在一个具有绝对权威的领导者，集体领导团队成员以平等的身份参与决策。

PEARCE等<sup>[37]</sup>，指出授权型领导力的典型行为表现是鼓励自主行为、鼓励机会思维、鼓励团队合作等。授权型领导力很大程度上依然是将领导者与其团队及下属分离开来，下属的权力源于领导者的授权。通常情况下这种授权是非制度化的，也就是不稳定的，下属并没有足够的掌握权力的安全感，领导可以授权也可以随时收权和转授他人。授权型领导力打破了指定领导者的绝对权威，承认分权和权力下放的重要性，为集体领导力提供了重要的理论证据。但授权型领导力未能实现授权形式的制度化，必须依赖领导者个人的授权意识以及对下属的信任程度，并不能从机制上完成对指定领导者绝对权威的限制。

表 1 集体领导力与相关概念对比

领导力概念	定义	领导-下属关系 <sup>a</sup>	领导(影响)过程	决策机制
参与式领导力	领导者鼓励下属参与目标制定和团队决策	领导者鼓励下属参与团队管理	听取下属意见,鼓励下属制定目标	单个领导者适当授权,下属参与决策
授权型领导力	团队领导者授予下属职权并提高其能力的过程	领导者向下属授权,开发下属自我管理 and 自我领导的能力	领导者授权赋能,进而激发下属积极性	单个领导者适当授权,最终决策则由个体领导确定
共享型领导力	团队成员和指定的团队领导者共同执行的领导,是团队所有成员整体水平上表现出来的领导行为	团队存在多元化的领导主体,通过成员的互动来实现领导力的共享	尊重、倾听、鼓励他人、分享知识和成果	单个领导者听取和分享下属意见
分布式领导力	领导者及领导的影响分布在已有结构的组织关系之中,并以组织中种种联合力量的形式表现出来	通过领导者与团队成员的联合作用,实现个体领导力的叠加	组织成员考虑同事的行为,调整他们的行动以达到同步	多个个体领导者按照已有分工做出决策
共同型领导力	高管团队的领导角色是分散的,每一个个体都以不同的方式为组织做出贡献	领导角色是分散的,团队成员个体领导力叠加成为团队的领导力	在面对外界困难时依据自己的专业优势克服困难	多个领导团队成员按照各自的分工承担责任
集体领导力	有着共同理想和价值观的领导集体在民主集中制下分工合作、集体决策以实现集体利益最大化的过程	“最高领导者”扮演召集人、协调人、主持人的角色,团队成员在决策过程中充分协商、民主集中	领导团队内部充分交流和沟通,团队成员达成共识,集合班子成员的集体智慧	多个领导团队成员相互协商,民主集中,须要达成共识而非简单的票决

注:a 表示领导(管理)团队中最高领导者与其他成员之间的关系。

共享型领导力是在团队成员中的一种动态交互影响过程,其目的是领导大家达到组织目标,这种交互过程可能是成对的相互影响,也可能是自上而下或者自下而上的层级影响<sup>[38]</sup>。共享型领导力主要强调领导角色的共享,即由正式的领导者有意将自己的领导权“下放”给下属,让下属进行决策和自我领导。共享型领导力充分意识到了团队成员的作用,但是仅仅从调动下属积极性和能力出发,并不如集体领导力认识到作为一个整体的领导团队须要产生合力的行为和思想基础。

提倡分布式领导力的学者们认为,领导力应该是由团队不同角色成员之间的交流合作而形成的一种社会化、系统化的集体过程<sup>[39]</sup>。学者们对于分布式领导力的定义集中于领导团队中的个体成员各有分工、各司其职,根据环境和具体情况选择最擅长的人承担领导职责,以每个个体成员在不同领域内的优势来合成为整个团队的领导力。分布式领导力从社会分工的角度强调整个领导团队的协同效应,不失为集体领导力“分工协作”这一特点的重要佐证。然而,分布式领导力以个人主义为立场,仅探讨行为层面的协作分工,没有能够深入探究团队成员之间形成有效分工和共享思想的内在机制。

进入 21 世纪后,西方有学者注意到某些高层领导团队中多个领导者并存,而非传统意义上的只存在唯一指定领导者的现象,并将其命名为共同型领导力<sup>[40]</sup>。尽管这个概念使用了

“共同”或“集体”一词,但是它与本研究提出的集体领导力仍有很大不同,即共同型领导力强调高管团队中领导角色的分散,每一个个体根据现实需要,运用自己的专业能力以不同的方式为组织做贡献<sup>[41]</sup>;集体领导力主要强调高管团队成员之间的协调与配合、分工协作与集体决策,而前者并未对决策过程进行过多的描述,更倾向于表现在面对外界困难时一个团队如何分配领导角色。

综上所述,西方学者已经意识到了单一的个体领导者对组织产生影响的局限性,进而将领导力置于团队的层面进行研究,并由此提出了上述一系列的带有分布、分享、团队等意味的领导力概念。这些概念的共同之处在于,将领导力纳入到团队的层面进行研究,不主张个体领导者独断专行,要求建立固定的或者临时的制度来实现权力和职责的分享。在领导权责分配的方式上,不同的领导力类型采用了不同的方式,如团队成员之间按照非固定的制度共享等,这些领导力都达到了限制个人权力、将领导权责分配到整个团队中的目的。但这些领导力概念与本研究探析的集体领导力最根本的不同之处有以下 5 点。

(1) 针对的团队层次不同 以上领导力类型大多针对中基层团队,而集体领导力往往是指高层管理团队的一种领导过程。

(2) 团队成员领导力整合方式不同 以上领导力概念都强调个体领导力的叠加和互补;

而集体领导力要求产生一种机制来整合个体领导力,并最终在团队成员之间达成共识。

(3)领导过程不同 以上领导力概念多强调分权,有“各司其职”、“互不干涉”的含义,所以其领导过程体现出一种流程性和顺序性;集体领导力的领导过程强调酝酿和协商,重点呈现团队成员之间的思想和行为的整合过程。

(4)团队最高领导者的角色定位不同 以上领导力概念都是描述最高领导者个体的属性,无论是共享、授权还是鼓励下属参与,都将团队最高领导者凌驾于团队之上,将最高领导者看作是权力的来源,团队在一定程度上变成了最高领导者的参谋机构。集体领导中的最高领导者所担当的角色通常是协调人和召集人。所谓最高领导者往往与团队其他成员分担同等的决策权力,并不对整个团队有绝对领导权和最终决策权。

(5)思想文化不同 发端于西方社会的领导力概念与集体领导力概念之间最大的不同点在于思想文化基础的差异。这些带有一定集体和团队思想的领导力概念都是立足于个人主义思想,虽然从一定程度上认识到现代组织(团队)内部分工协作与密切配合的重要性,但是对于个体与集体之间的利益关系以及如何确立一个组织的整体目标则语焉不详。集体主义文化强调个体服从集体、个人利益低于整体利益。在这种思想文化基础上产生的集体领导力,常常形成顾全大局、公而忘私,甚至为集体而牺牲个体利益等组织行为。这些组织行为恰恰是源于个人主义价值观的各种领导力概念难以发现和挖掘的,且在一定条件下可能是非常有效的,甚至是必需的领导行为。

## 5 总结与讨论

自领导力研究在西方兴起的近一个世纪以来,该领域的主流研究方向是对个体领导者的行为、特质,以及下属和环境等因素进行分析,并且由此提炼出了诸如变革型领导力、魅力型领导力等一系列的领导力概念,为领导学和管理学的发展做出了巨大的贡献。将这些领导力概念做一个恰当的比喻是“一马当先”,即一个健康的组织和团队须要有一个强有力领导者引领其发展和前进。

早在 20 世纪,几乎与个体领导力相关概念被提出的同时,GIBB<sup>[42]</sup>就指出了领导力应该有集体的、团队层面的内涵,而非仅限于个体层面的概念。但这种观点并不为当时的学者所认

同,直到进入 21 世纪以后,学者们才开始重新审视领导力的研究切入点,并逐渐认可 GIBB 的观点,走出个人层面的研究局限,开始注重团队成员而非囿于最高领导者个人领导力的研究历程。一时间,分布式领导力、共享型领导力、参与式领导力等一系列带有明显“分权”色彩的领导力概念被开发出来。由此看来,“群马引领”可能会比“一马当先”在管理团队的影响力上更有效。

本研究认为,这些概念和理论尚未冲破个人主义价值观的束缚,仍未跳出个体作为领导力研究对象的窠臼,仍然将组织或团队最高领导者(高管团队中的 CEO、中基层团队中的团队主管等)的地位凌驾于整个团队之上。

中国大陆与西方国家最大的不同之处在于,深远的传统文化流传下来的深厚的集体主义文化背景;与台湾地区的不同之处在于,近 60 多年来不同的意识形态、不同执政党的行政方式造成的社会整体文化氛围的不同。尽管中国大陆改革开放后受到西方文化以及企业管理方式的影响,但不可否认的是,中国传统的集体主义文化以及当代的社会主义文化对中国企业的组织管理实践也产生了重大的影响<sup>[7]</sup>。集体主义思想文化,强调集体利益至上而非个体利益最大化,强调顾全大局而非自私自利,强调合作共赢而非对立竞争,强调共同理想而非各怀私心,强调和谐合作而非明争暗斗。中国共产党所倡导的社会主义思想文化,要求建立在民主集中基础上的协商机制而非基于利益冲突的三权分立,强调顾全大局而非各自为政。对应“一马当先”的比喻,建立在集体主义价值观基础上的组织倡导“群马引领”下的“万马奔腾”的发展状态。这些与西方社会的差异之处,正是集体领导力产生的政治、文化和社会根源所在。

本研究重点探析集体领导力的实践与理论基础,提出集体领导的概念和理论模型,并与相关概念进行辨析。未来的研究可以使用诸如深入访谈、案例研究、扎根理论、问卷调查等定性和定量的方法,对集体领导力的内容内涵、具体维度、测量工具等进行更为深入的开发,并详细探讨集体领导力的影响因素、产生过程和影响机制,并对集体领导力在团队中的有效性以及对团队产出(如团队有效性、组织公民行为、员工满意度等)的影响。这其中非常重要的一环就是针对集体领导力的有效测量工具的构建。例如,可采用扎根理论构建<sup>[43]</sup>的方法来研究集体领导力构念的基本维度和行为特征:首先,通

过高管团队访谈、已有文献搜索、专家评审等方法,用归纳的方法生成描述集体领导力行为特征的条目库;之后,从一个独立的高管团队样本收集数据,使用探索性因子分析来研究集体领导力的内部结构维度;最后,从第三个独立的高管团队样本进行问卷调查,基于验证性因子分析和嵌套模型比较,来检验集体领导力的内部维度及其与相关构念的区分效度。直至最终得到集体领导力的有效的测量工具。

综上所述,本研究认为,集体领导力是在中国传统文化与社会主义思想体系相互交融的文化背景之下应运而生的实践与理论总结,在中国各类组织中得到了相当广泛的实行并获得了巨大的成功。由此,如何认识集体领导力的核心精神并发挥其有效性,值得各类组织的领导者深入思考和正确借鉴,当然也值得中国管理学者进行科学分析并发展提炼。

#### 参 考 文 献

- [1] BASS B M. Leadership and Performance beyond Expectations [M]. New York: Free Press, 1985
- [2] 张鹏程,刘文兴,廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制:仅有心理安全足够吗? [J]. 管理世界, 2011(10): 94~107
- [3] HOUSE R J, HANGES P J, JAVIDAN M, et al. Culture, Leadership, and Organizations: The Global Study of 62 Societies [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004
- [4] 鞠芳辉,谢子远,宝贡敏. 西方与本土:变革型、家长型领导行为对民营企业绩效影响的比较研究 [J]. 管理世界, 2008(5): 85~101
- [5] 李超平,时勘. 变革型领导的结构与测量 [J]. 心理学报, 2005,37(6): 97~105
- [6] 郑伯壘. 家长权威与领导行为之关系:一个台湾民营企业主持人的个案研究 [J]. 民族学研究所集刊, 1995, 79(3): 119~173
- [7] YANG B. Confucianism, Socialism, and Capitalism: A Comparison of Cultural Ideologies and Implied Managerial Philosophies and Practices in the PR China [J]. Human Resource Management Review, 2012, 22 (3): 165~178
- [8] HOFSTEDE G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 1980
- [9] SMITH P B, PETERSON M F. Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model. [M]. Beverly Hills: Sage Publications, 1988
- [10] HSU F L. Americans and Chinese: Passages to Differences [M]. Hawaii: University of Hawaii Press, 1981
- [11] SHENKAR O, RONEN S. Structure and Importance of Work Goals among Managers in the People's Republic of China [J]. Academy of Management Journal, 1987, 30 (3): 564~576
- [12] EREZ M. Toward a Model of Cross-Cultural I/O Psychology [M] // TRIANDIS H C, DUNNETTE M D, HOUGH L M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1994: 569~607
- [13] CARSON J B, TESLUK P E, MARRONE J A. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (5): 1 217~1 234
- [14] TRIANDIS H C. Individualism and Collectivism. [M]. Boston: Westview Press, 1995
- [15] CHEN C C, MEINDL J R, HUNT R G. Testing the Effects of Vertical and Horizontal Collectivism: A Study of Reward Allocation Preferences in China [J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1997, 28 (1): 44~70
- [16] SINGELIS T M, TRIANDIS H C, BHAWUK D P, et al. Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement [J]. Cross-Cultural Research, 1995, 29 (3): 240~275
- [17] FINKELSTEIN S, HAMBRICK D C, CANNELLA A A. Strategic Leadership [M]. Minn: West St. Paul, 1996
- [18] SIMSEK Z, VEIGA J F, LUBATKIN M H, et al. Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration [J]. Academy of Management Journal, 2005, 48 (1): 69~84
- [19] BOROS S, MESLEC N, CURSEU P L, et al. Struggles for Cooperation: Conflict Resolution Strategies in Multicultural Groups [J]. Journal of Managerial Psychology, 2010, 25 (5): 539~554
- [20] VROOM V H, YETTON P W. Leadership and Decision-Making [M]. Boston: University of Pittsburgh Press, 1973
- [21] GASTIL J. A Meta-Analytic Review of the Productivity and Satisfaction of Democratic and Autocratic Leadership [J]. Small Group Research, 1994, 25 (3): 384~410
- [22] SASHKIN M. The Visionary Leader [M]//CONGER I J A, KANUNGO R N. Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1988: 122~160
- [23] KIRKMAN B L, ROSEN B. Beyond Self-Management

- ment; Antecedents and Consequences of Team Empowerment [J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42 (1): 58~74
- [24] RICARDO D, GONNER E C K, LI Q. The Principles of Political Economy and Taxation [M]. New York: World Scientific, 1819
- [25] COHEN S G, BAILEY D E. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite [J]. *Journal of Management*, 1997, 23 (3): 239~290
- [26] VAN KNIPPENBERG B, VAN KNIPPENBERG D. Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90 (1): 25~37
- [27] DE CREMER D. Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership [J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17 (1): 79~93
- [28] HORWITZ S K, HORWITZ I B. The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography [J]. *Journal of Management*, 2007, 33 (6): 987~1 015
- [29] KNOUSE S B, DANSBY M R. Percentage of Work-Group Diversity and Work-Group Effectiveness [J]. *Journal of Psychology*, 1999, 133 (5): 486~494
- [30] CHILD J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice [J]. *Sociology*, 1972, 6 (1): 1~22
- [31] TUSHMAN M L. Impacts of Perceived Environmental Variability on Patterns of Work Related Communication [J]. *Academy of Management Journal*, 1979, 22 (3): 482~500
- [32] TUSHMAN M L. Work Characteristics and Subunit Communication Structure: A Contingency Analysis [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24(1): 82~98
- [33] BASS B M, BASS R. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* [M]. New York: Simon and Schuster, 2009
- [34] PRIEM R L. Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance [J]. *Strategic Management Journal*, 1990, 11 (6): 469~478
- [35] WANG D, WALDMAN D A, ZHANG Z. A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99 (2): 181~198
- [36] KOOPMAN P L, WIERDSMA A. Participative Management [M] // DOENTU P J D, THIERRY H, DE-WOLF C J. *Personnel Psychology: Handbook of Work and Organizational Psychology*. Hove: Psychology Press/Erlbaum, 1998: 297~324
- [37] PEARCE C L, SIMS H P. Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors [J]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, 6 (2): 172~197
- [38] PEARCE C L, CONGER J A. All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership [M] // PEARCE C L, CONGER J A. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003: 1~18
- [39] HOSKING D M, ORGANIZING L, SKILFUL P [J]. *Journal of Management Studies*, 1988, 25(2): 147~166
- [40] FRIEDRICH T L, VESSEY W B, SCHUELKE M J, et al. A Framework for Understanding Collective Leadership: The Selective Utilization of Leader and Team Expertise within Networks [J]. *Leadership Quarterly*, 2009, 20 (6): 933~958
- [41] DENIS J L, LAMOTHE L, LANGLEY A. The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44 (4): 809~837
- [42] GIBB C A. Leadership [M] // LINDZEY G. *Handbook of Social Psychology*. Boston: Addison-Wesley, 1954: 877~920
- [43] EGAN T M. Grounded Theory Research and Theory Building [J]. *Advances in Developing Human Resources*, 2002, 4 (3): 277~295

(编辑 郭恺)

通讯作者: 杨百寅(1962~),男,江苏常熟人。清华大学(北京市 100084)经济管理学院领导力与组织管理系主任,教授、博士研究生导师,中远讲席教授,博士。研究方向为领导力与人力资源开发。E-mail: yangby@sem.tsinghua.edu.cn