

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.05.002

失败经历对领导行为的影响研究： 基于史玉柱二手数据的分析

李圭泉¹ 葛京¹ 席酉民^{1,2} 李磊¹ 刘鹏¹

(1. 西安交通大学管理学院; 2. 西交利物浦大学)

摘要: 整合现有研究, 构建出了“原因(个体、群体、组织)-学习机制-行为改变”的理论模型, 且基于史玉柱的二手数据, 对领导失败的前因、领导如何从失败中进行学习以及最终在行为上做出什么样的改变进行了研究, 并将研究结果与构建的理论模型进行对比, 不仅验证了根据现有研究建构的理论模型, 而且对其进行了完善。结果表明, 领导失败的原因除了个体层面的特质因素和群体层面的因素外, 还有组织层面的因素, 如制度、文化等以及组织外部的因素, 如媒体。在失败后领导可以通过改变自身的行为和组织政策来实现从失败中的学习, 最终发生行为上的变化, 如从集权到分权。

关键词: 领导行为; 失败经历; 学习; 质性研究

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)05-0634-07

Effect of Failure Experience on Leader Behavior:

A Qualitative Analysis of Secondary Data of Shi Yuzhu

LI Guiquan¹ GE Jing¹ XI Youmin^{1,2} LI Lei¹ LIU Peng¹

(1. Xi'an Jiaotong University, Xi'an, China;

2. Xi'an Jiaotong-Liverpool University, Suzhou, Jiangsu, China)

Abstract: First, we construct a theoretical framework (failure reasons-learning-behavioral change) according to the literature review. Second, based on secondary data of Shi Yuzhu, the paper investigates the following questions: (1) what are the possible the reasons for leader failure; (2) how do leaders learn from failure, and (3) what are the behavioral adjustments of leaders after failure and learning? Finally we compare the conclusion with the constructed model and find that our research conclusion not only testifies but also makes improvement to it. The results show that besides factors of individual (personality) level, there are other factors of group and organization level, especially factors of outside of organization that could be responsible for leader failure. In response, leaders either adjust their behaviors or organizational settings or even both to achieve the goal of learning from failure, for instance, from centralized leadership to decentralized leadership.

Key words: leader behavior; failure experience; learning; qualitative research

面对日益复杂的商业环境, 经验丰富的领导总会受到青睐。实际上, 领导者的经历被视为影响其行为有效性的重要因素, 受到国内外学者的持续关注。然而, 相比成功经历, 同样作为领导者经验重要来源之一的失败经历却未能得到同等的关注, 而其对领导行为的影响也缺乏深入的研究^[1]。现实中, 史玉柱作为一个民营企业家, 其大起大落的独特经历对其领导行为的影响值得关注。事实上, 每个领导都会面

临失败, 且他们对待失败的回应各不相同。陈晓萍等^[2]指出, 国内定性形式存在的二手数据仍然有待探索、开发和有效利用。鉴于此, 本研究将基于已有理论的探讨, 以关于史玉柱的二手资料为数据, 探讨失败经历对领导行为的影响。

1 文献回顾

领导作为重要的组织要素, 其行为直接对组

收稿日期: 2012-11-02

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71032002, 71232014)

织以及组织内部各个层级产生影响^[3]。CARMELI等^[4]的研究表明，领导行为对组织从失败中学习产生显著影响；反之，组织情境与个人经历也会影响领导行为。实际上，自 FIEDLER^[5]对领导经历与领导有效性之间关系作出否定后，多名学者陆续进行了关于该话题的探讨，主要涉及领导经历的测度、领导经历与领导有效性、团队绩效的关系等^[6]。

令人遗憾的是，诸多研究均关注“经验-结果”的简单验证，并未对这一关系中的深层机理进行挖掘。同时，关于领导失败经历的前因及后果的探讨为数不多。领导为何会失败？失败后领导如何进行反应？对其领导行为会产生什么样的影响？按照这一逻辑，本研究将关于失败经历与领导行为的探讨按照如下理论框架进行梳理(见图1)。

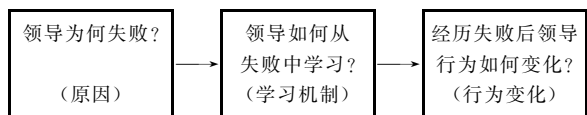


图1 理论综述框架

1.1 失败的定义

关于失败并没有准确的定义，本研究援引 ALLEN^[7]对失败的定义，认为失败是在为目标达成所规定的途径、范围、时间限制或标准下，无法完成承诺的或基于角色的目标。

1.2 失败原因

已有部分学者对领导失败的原因进行了总结，但大多是基于领导个人特质方面的归因。如 FINKELSTEIN^[8]认为，企业经营失败的关键在于那些创办、管理以及领导企业的人。这些人的缺点被总结为与企业利益分解不明晰、不喜欢完全忠实于自己的人等7种。虽然他们有着很多令人羡慕的优点，但这些缺点经常让小错误变成大的失败。DOTLITCH等^[9]发现，杰出的领导也常常因为一些错误的行为而面临失败，这些错误的行为在压力下更容易出现。令人费解的是，这些错误行为的原因却源于那些使他们成功的因素，如过度的自信，完美主义以及过度小心等11种。HOGAN等^[10]认为，领导之所以经历失败是因为他们缺乏社会政治智慧。随着理论的发展，KELLERMAN^[11]在其著作中将“坏领导”的行为分为2类：无效行为和不道德行为。前者主要包括不称职的、死板的和过度的行为，这会导致难以达到目标的结果；后者主要包括冷漠的、腐败的、褊狭的和恶意的行为，这些行为常常会导致对是非的错误辨别。两者都会使领导面临失败。

随着研究的深入，一些学者发现，关于领导失败原因的研究大多集中于个体层面的特质和行为讨论，虽然总结出了容易引发失败的领导人格特质与行为方式，但仅仅在个体层面的探讨还不足够。HUNTER等^[12]从个体、群体与组织3个层面分析了领导犯错的原因，发现领导犯错不仅是单个层面的原因，而是各个层面因素相互互动的结果。更进一步，领导所犯的 error 也并非孤立和单层次的，如个体层面的错误会导致群体乃至组织层面的变化，这种跨层级的变化使领导更容易犯错误，即面临失败的风险。由此，需要更为系统的分析框架来指导，深入和全面地分析领导失败的原因。

1.3 失败后学习机制

基于 CARMELI等^[4]的探讨，从失败中学习不仅是从先前积极的或消极的经历中进行学习，而是强调组织与个体的学习方式及面对环境压力时对学习方式与改变方式的重新考虑与革新^[13]。据此，领导从失败中进行学习可以理解为：领导通过对正面或负面结果出现和环境变化的感知，发现典型行为模式，并改变自身行为以对这种模式做出回应；同时不断革新学习方式。

1.4 失败后行为变化

现有研究对经历失败后领导行为会发生什么样的变化讨论不多。领导在从失败中进行学习后会做出行为上的改变。与组织学习类似，由于领导权力的作用，在经历失败后，领导可以在维持组织当前政策不变的情况下，以改变自身行为来达到从失败中学习的目标；也可以通过改变组织的当前政策来达到从失败中学习的目标。回到现实中，领导并不会只选择一种方式，多数情况下是通过2种方式共同作用来达到目标，但正如前面所讨论的，领导从失败中学习还具有一个特点，即不断革新学习方式与行为改变方式。综上，本研究提出如下概念模型(见图2)。

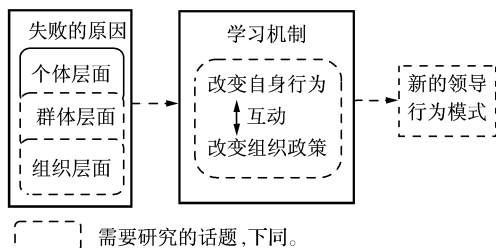


图2 基于文献综述的概念模型

2 数据收集

史玉柱是个非常独特的领导，正如他所说

的“我是一个著名的失败者”，他从失败中学到了一些知识与经验，使得在后来创业与管理中有了坚守的原则，做事方式也有显著的变化。本研究通过图书馆、互联网等二手数据获取途径，共获得史玉柱的相关资料93份。这些资料按照内容来分，有个人文章、个人演说、采访实录、他人评论以及企业、行业相关资料；按照形式来分，有纸质文本、电子文本、视频、书籍、图片等。根据陈晓萍等^[2]的分类，本研究数据主要属于定性文本形式的呈现，需要进一步的加工和提炼。

在失败经历与领导行为改变这一主题下，按照质性资料收集的切题性、准确性及权威性的标准，主要数据最终筛选为关于史玉柱的27份文本，其中自反性文本6篇、内部干部培训讲话1篇、媒体访谈录20篇。辅助资料为包括《史玉柱全传》、《巨人管理日记》等在内的6本书籍。在对资料进行了筛选之后，对这27份文本进行了编号，编号的内容包括数据所处时间段与相同时间段内资料的顺序。按照史玉柱3次创业的时间段，本研究中将其管理活动分为3个阶段：1992~1996年、2001~2003年、2004~2011年。第1阶段资料4篇（S1M1~S1M4）、第2阶段资料4篇（S2M1~S2M4）、第3阶段资料19篇（S3M1~S3M19）。

经过筛选后的数据具有以下2个特征：①具有时间跨度的纵向数据。27篇资料横跨史玉柱自1992年以来的各个管理阶段，有助于动态地进行时序分析。②与通过调研的数据相比，本研究数据具有较强的真实性与客观性。所有资料中，重复的、没有相互验证的，或是得不到验证的资料都被剔除，因此筛选后的资料基本能够反映现实，并且有自反性文本、访谈和内部资料，相对比较客观。

3 数据分析

3.1 分析方法

根据MILES等^[14]所提出的质性资料分析方法的建议，结合扎根的质性资料分析思想数据进行分析。

步骤1 初步资料分析。对27份文本资料首先进行编码。按照MILES等^[14]对质性资料编码的分类，对文本依次进行了描述性编码、诠释性编码和模式编码。在编码过程中同时进行备忘录的撰写。备忘录可以是一个句子、段落或几页文字^[14,15]。

步骤2 高级资料分析。抽象的目的是为

了找出概念模型以回答开始提出的研究问题，而备忘录的整理正是根据模式编码，对备忘录按照概念进行分类，以便发现模式编码间的逻辑关系，逐步走向最终的概念模型。

步骤3 得出结论。需要强调的是，质性资料的分析是一个不断重复的过程。任何一个代码、概念的产生常常需要返回前面的分析步骤乃至原数据进行重复解读。由此，各个步骤在本研究实际操作过程中经常是交替进行的。

3.2 分析过程

3.2.1 描述性编码

按照描述性编码的要求，经过反复检验，共得到初级编码168个。在编码的同时给每个编码一个数字代号，其构成为：“所处阶段”、“资料顺序”、“编码次序”。如编码367表示第3阶段第6份资料的第7个编码。这样可以很容易定位每个编码的位置及原文。其中编码136被后来数据印证为错误编码而去掉，因此，最终得到有效编码167个，包括第1阶段编码17个、第2阶段编码52个、第3阶段编码98个。

3.2.2 诠释性编码

对描述性编码进行聚焦，共形成诠释性编码27个，其中一级编码2115直接提升为诠释性编码。同样，给定每个诠释性编码一个代号，如S25表示第2阶段第5个编码，“S”表示诠释性编码。这样得到第1阶段诠释性编码6个、第2阶段诠释性编码9个、第3阶段诠释性编码12个。

3.2.3 模式编码

在对诠释性编码进行进一步抽象的基础上，共形成模式编码10个，分别是：T1不断变化的管理认知和实践；T2逐渐民主化与制度化的决策；T3逐步丰富的战略思考；T4从表面到实际的企业文化；T5对政府政策的敏感性；T6不断升华的营销理解与技巧；T7对行业的敏锐判断；T8赏罚分明的管理风格；T9对媒体的冷漠态度；T10团队与人才管理。“T”表示模式编码。表1以“决策”为例，简要说明编码及分析过程。

从10个模式编码可知，除了T5和T7外，其余8个模式编码背后都蕴含着一个时序性的变化，即在这些方面，史玉柱所呈现出来的行为特征呈现阶段性的变化。如史玉柱的决策经历了“无人监管”到“受到一定制约”，最终到“团队决策的机制”的变化；史玉柱的角色也经历了从决策者到拍板者，最终到建议者的变化。那么这些变化的原因是什么？T5和T7不变的原因又

是什么? 这些问题将通过备忘录的分析来解决。

表 1 编码分析过程示例

模式编码	诠释性编码	描述性编码
S15 没有干预的决策	123	产品是发展的核心(忘记忠告)
	141	没有把主业的技术创新放在重要位置(一意孤行)
	142	决策初期无人监管
	352	中央集权制是一贯的管理风格(印证)
T2 逐步民主化与制度化的决策	211	避免决策失误的方式:内因和外因
	S24 212	决策基本上比较民主
	213	董事会、股东会制约影响效率,为了安全只能如此
	224	企业决策者的错误决定产生的后果最严重
S35 民主化的决策	3416	在团队中担任拍板角色
	316	在征途公司的细节上,不能参与决策
	318	不参与游戏的研发,只提供参考意见
	321	决策民主化的程序执行
	365	制定标准要大家认可
	392	自己的想法被研发团队拒绝
	3413	有一个优秀的团队
	3415	最原始的东西基本是团队的成果
	3417	多数人反对的事情不会做
	3418	员工会和自己(史玉柱)争
3197	以前的多数投资计划被否	

3.2.4 备忘录撰写

在对从原始资料到描述性编码、诠释性编码以及最终到模式编码的过程中,经过整理将初级备忘录整合为 36 个备忘录,这些备忘录包括以下内容:某个或某类编码的解释和感悟;某些编码之间关系的感悟和猜测;材料和编码中自己感到疑惑的地方;需要进一步补充的资料;对前面备忘录中疑惑的思考;备忘录之间关系的思考。

3.2.5 备忘录整理

(1)逻辑链条 经过对各级编码的抽象分析以及对备忘录内容的分类,形成了以下逻辑链条:①史玉柱将管理问题归结为巨人失败的重要影响因素之一,主要表现为管理不规范,事无巨细,“员工不是说来就来,但可以说走就走”。企业多元化的过程中,新业务开展了,但管理却跟不上,因此其人事管理和风格上,在后续管理过程中有了一些变化:人事管理方面,史玉柱坚持培养自己的人才,“团队内的默契是要靠多年磨合而来的。现在这个念头十分强烈,即团队要自己培养”。多年以来,史玉柱一直坚持这个理念。唯一的例外是在后期进入金融业时,由于这方面人才空缺,表示可以空降。管理风格方面,坚持重奖重罚。②巨人倒下后,史玉柱将部分原因归结于资本结构,这里谈到的资本结构主要指 2 个方面的内容:应收账款与欠债,流动能力不强,抗病能力弱。应收方面,建巨人大厦投入了巨额资金,但巨人运行的时候这是资产,一旦停下这就是零,过去的一跤

摔得太惨重,因此,严格控制应收账款,如脑白金销售额上百亿,却没有一分钱烂账。欠债方面,巨人失败带给史玉柱最大的梦魇就是被逼债,因此现在他坚持公司负债率低于 10%。③史玉柱将巨人倒下的部分原因归于企业文化的问题,在第 1 次创业至巨人倒下,企业文化始终没有起到史玉柱想象中的作用,流于形式,员工不能感同身受。在企业后续发展过程中,史玉柱将企业文化核心贴近实际,并且一步一步付诸实施。现在,巨人的企业文化成为史玉柱管理的有力工具。④对史玉柱来说,媒体没给他留下什么好印象,见风使舵的媒体对巨人的倒下起到了推波助澜的作用,因此史玉柱从二次创业开始,就刻意地对媒体采取无视与规避的态度,时至今日,依然如此。⑤盲目多元化是史玉柱进行失败反思时反复提出的一条原因。他认为巨人涉及电脑、房地产、保健等多个行业,急于铺摊子,导致有限的资金被套死,相应的管理能力未形成,巨人大厦的财务危机拖垮了企业。时至今日,史玉柱仍然坚持多元化,只不过要把一个行业做深,然后多元化。这一考虑实际上结合了失败经历与当前企业所面临的实际状况:“现在各个行业都存在恶性竞争,一个企业不能在一棵树上吊死。”⑥史玉柱对失败的反思,认为“没有把主业技术创新放在重要位置”是一个重要的失利因素,因此,在后期的管理中,史玉柱一直很强调产品问题,将产品及研发放在首位。⑦史玉柱认为,管理不善、贪污带来的都是企业的亏损,而决策者的失误导致的损失是以亿为单位的,一般企业扛不住这种损失。这是用血换来的教训。鉴于此,史玉柱重视决策方式的改革,鼓励大家多谏言,然后从多个点子里选出最好的,担任拍板者的角色。在第 3 次创业后,史玉柱认为自己“在细节上不懂”,因此完全释放决策权,由团队来决策,“多数人反对的事情不会做”、“分歧大的时候投票解决”。史玉柱自己提出的方案也常常被团队否决。⑧“巨人初期的发展规划可谓惊人,1995 年的 10 亿、1996 年的 50 亿、1997 年的 100 亿。一味贪求速度而不顾组织的客观发展保障,一定会摔得很惨”,史玉柱如是说。经过一次失败,史玉柱认识到“曲线发展”:“做企业,安全第一,发展第二。”通过种种措施来保障组织的安全发展,“哪怕影响效率”。

(2)备忘录分析 以逻辑链条 1 为例,说明本研究是如何进行备忘录分析的。在对编码进行类属化的过程中,基于编码 2317(重奖重罚:

管理无情;晚上一起喝酒:人有情)、322(对人真诚,对下属信任)、331(对部下真诚,私交很好),343(管理无情,人有情)等18个描述性编码可知,史玉柱在其失败后逐步实施了“重奖重罚、管理无情人有情”的管理方式和风格,而其管理的主要客体是高管团队。那么为什么是这样?他是始终都是这样还是从某个时期开始形成这样的风格?是个性使然还是另有原因?这些问题构成了备忘录33和备忘录36。带着这2个备忘录中的问题,又从备忘录8和备忘录35的思考,发现史玉柱在失败后对人事管理的态度与行为也十分明确,即始终坚持自己培养。带着这2个问题再次回到初始数据与编码中去,发现描述性编码134中提到,“员工虽然不是说来就来,但一定可以说走就走”,“要管好这么多人,我束手无策”;112中描述到“员工说到做不到”,“每个人对自己要求低”等。至此,出现了一个较为满意的逻辑:史玉柱第1阶段(1992~1996年)对人事管理的不在行是他失败的一个重要因素,进而在后续的管理中,他把有限的管理精力对准高管团队,针对前期出现的问题,从人事管理与管理风格2个方面,进行了改变。当然,这是一个较为漫长的过程,直至2006年(以网游征途的成功运作为主要标志)前后,这个改革才得到完全的实施。由此,第1条逻辑链条形成。其余7条逻辑链条的分析过程类似。

(3)失败原因 基于8条逻辑链条的分析过程,将史玉柱失败的原因主要归结为“1管理不规范”、“2资本结构不合理”、“3企业文化不实际”、“4媒体的推波助澜”、“5盲目多元化”、“6不重视技术创新”、“7决策机制不合理”和“8发展第一安全第一”8个方面。这些原因包含了10个模式编码中的7个(T5、T6和T7未包含在内,后面将进行分析)。其中,除了第4个为组织外因素,其余7条为组织层面的因素。这7个因素中,1、2可以统一为制度因素;5、6、8可以统一为战略因素;3为企业文化因素;7为决策机制因素。

(4)学习机制与行为变化 继续分析史玉柱是如何回应这些原因并出现了哪些行为变化。同样以逻辑链条1为例说明。从逻辑链条1的分析过程可以看出,面对在第一阶段(1992~1996年)管理不规范的问题,史玉柱进行了反思,并采取了“a建立坚持自己培养人才的制度,采用重奖重罚的管理风格”的措施来避免失败的再次发生。更进一步,通过描述性编码239(对下属不设定目标,只设定几个标准)、2313(“小册子”管

理制度化)及2312(设置督察队)等可知,在第2阶段(2001~2004年),史玉柱将自己的主要精力放在了制度建设上,而相比之下只采用少数的改变自身行为的措施。在第3阶段(2004~2011年),史玉柱仍然进行了大量的制度建设行为,如“制度改革”(371)、“推行项目制”(3610)、“强化内部培训”(394)等;但同时史玉柱明显增加了改变自身行为的措施,如“请(下属)吃饭”(347)、“对部下真诚,建立私交”(364)等。由此可见,史玉柱面对失败,主要采取了“先制度,后并重(制度与自身行为)”的学习方式。

按照以上方式,针对原因1~8,史玉柱分别采取了“a建立坚持自己培养人才的制度,采用重奖重罚的管理风格”;“b制定严格控制应收账款与负债率低于10%的制度”;“c将企业文化制定得贴近实际”;“d对媒体的无视和规避”;“e制定战略发展:做深一个行业,稳步多元化”;“f从行动上重视产品研发”;“g制定团队决策的机制,自己退出决策”;“h制定组织发展目标:安全”8个回应。可以看出,b、c、e和h是基于组织政策的措施,通过改变组织的政策来达到对失败经历的反馈;d和f是史玉柱通过改变自身行为来达到对失败经历的反馈,并未改变组织在这2个方面的政策;a和g是史玉柱同时改变组织政策与自身行为来达到对失败经历的反馈。值得注意的是,归因时未包含在内的T5、T6和T7编码为“对政府政策的敏感性”、“不断升华的营销理解与技巧”和“对行业的敏锐判断”。史玉柱一直坚持着对这3个方面的认识和实践,部分原因是因为史玉柱的失败与这3个方面并无明显联系(资料中并未呈现出相关联系),但再次回到资料中去,针对T5进行分析,发现史玉柱在1992年说到,“我们扎根珠海,是因为珠海广阔的发展前景,珠海市政府为企业做了很多事,珠海是干大事的地方”。资料显示,当时珠海市政府为了扶持巨人集团,先后批给其总共9万平方米的土地,地价低至125元/平方米。直到史玉柱后来做网游,也一直在强调与政府政策的一致性,如在游戏中取消“開箱子”的功能,加入“防沉迷系统”等。可见,史玉柱在失败时仍然认为政府政策是企业发展和壮大的基石。T6与T7与之相似,是史玉柱坚信的成功的重要甚至核心因素,因此,经历了失败,史玉柱依然坚持之前的认知与行为。从这里可以解读到,失败经历对领导行为的影响并非局限在“否定”某些行为和制度,还在于“肯定”某些之前的行为与制度。在“否定”与

“肯定”的双重作用下，领导产生新的行为模式。领导从“否定”中学习，从“肯定”中强化，丰富了领导从失败经历中学习的方式。

通过对模式编码以及备忘录的分析可以看出，作为一个领导者，史玉柱在行为上有了一些明显的变化。在第1阶段（1992~1996年），史玉柱表现得非常集权，从内部细小决策到选择进入行业的战略，都是他一人说了算。经历过失败后，史玉柱进行了一个从制度着手，后辅以自身行为改变的学习过程，从改变组织制度与自身行为2个方面完成了对失败经历的学习。从整个过程的开始，逐渐在一些方面放权，比如在决策上，开始允许下属提出建议，他来拍板；开始重视对人才的培养和使用；逐步完善企业制度，将企业文化落到实处，不再亲自参与到每一层次的管理中。到第3阶段（2004~2011年），史玉柱的行为范围进一步缩减到3个方面：企业战略制定、投资和游戏测试。企业日常管理和运营完全交给高管团队去做。这几乎是做到了充分的放权。从资料中可以很清晰地看到，经历过失败后，史玉柱对失败进行了归因和学习，从而发生从集权到分权的领导行为转变。

通过提出概念模型及与理论构建的概念模型的对比。经过备忘录的整理，本研究的问题答案逐渐清晰了。部分资料是对失败的前因进行验证与补充，部分资料验证和丰富了领导从失败中进行学习的机制，还有部分资料验证了与学习模式相对应的行为变化。

将本研究结果与文献综述部分的理论模型相对比，发现：①前人对失败原因的研究大部分聚焦于领导特质方面，较为细致地分析了可能导致领导失败的个体层面因素，仅有少数研究提及群体及组织层面的因素。本研究的数据分析结果不仅验证了组织层面因素对领导失败的直接作用，而且发现组织外因素也是领导失败的直接原因。这是对现有研究的一个扩展，但仍需后续研究对各个层级的因素进行更为深入和全面的分析。②前文基于组织学习理论提出的领导从失败中学习的机制在本研究中得到验证。在此基础上，本研究对领导学习机制进行了丰富，即从失败的“否定”中进行“先制度，后并重”的学习，同时对其“肯定”的行为、制度进行学习并强化，直接影响其后续行为。③失败经历对领导行为变化确实存在影响，从史玉柱身上看到了从集权到分权的变化。然而，失败经历对领导行为的影响是否只局限于从史玉柱身上发现的？从集权到分权的模式是否适用于

其他企业？这些领导行为变化问题仍需后续研究来进行回答和完善。综上，本研究提出如下概念模型（见图3）。

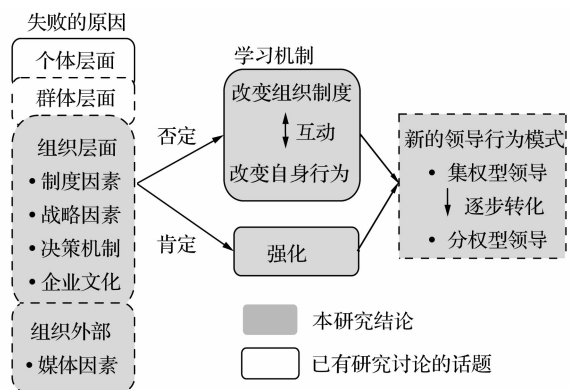


图3 失败经历对领导行为影响的概念模型

4 结论与展望

4.1 结论

本研究首先对关于领导失败的研究进行了文献综述与分析，构建了领导从失败中进行学习的概念模型。其次，基于对史玉柱的二手数据分析发现，领导失败的原因除了个体和群体层面因素外，还有组织层面的因素以及组织外部因素。由于领导的权力作用，在失败后领导可以选择改变自身的行为或是改变组织政策，从而实现行为模式从集权到分权的改变。最后，通过对现有理论与本研究结论的对比，不仅对建构的理论框架进行了验证，并从失败前因和学习机制上进行了完善，发现了领导行为从集权向分权的行为转变。这些都是现有研究未曾探讨过但却具有重要意义的话题，为未来研究与领导实践提供了理论基础与指导。

4.2 本研究的不足

本研究的不足主要有：①数据来源单一。本研究的数据全部为二手数据，从数据获取的来源上较为单一，没有一手数据如通过访谈、实地观察而来的资料的支撑。尽管本研究对二手数据按照质性资料整理的标准进行了筛选，并且使用了“资料三角形”、“研究者三角形”等检验，但如果还有其他来源的资料的支撑，本研究研究结论将更为坚实。②由于数据的特殊性，本研究并未按照某个如扎根理论、案例研究等系统的质性方法来进行研究，而是结合CHARMAZ^[15]的建构主义扎根理论的思想与MILES等^[14]的质性资料分析方法严格按照质性研究的要求来进行分析，因此本研究所遵循的质性资料分析方法仍然是科学的和系统的，但很可能还会受到质疑。实际上，质性资料的

处理常常没有一套清晰的分析方法,因此质性研究如果以信度、效度等传统词汇来看,会受到严重的质疑^[14]。然而,本研究认为方法论是一种策略,而不是思辨问题。从这个角度出发,本研究仍然是科学和严谨的,具有理论发展与实践指导的双重意义。

4.3 未来研究方向

关于领导失败经历的研究目前仍处于探索阶段,还有很多问题有待挖掘。由本研究可以看出,关于可能导致领导失败的因素仍然需要进一步探索,尤其是对群体和组织层面,以及组织外的因素的挖掘。此外,领导本人的学习能力、性格特征对领导行为模式转变的影响还不清晰,需要后续研究来检验和完善。

本研究尚未涉及一个重要的问题,即领导如何从失败中恢复。由于领导面对着更多选择与决策,也就是面临更大的失败可能性。失败并不是一个不变的状态,因此能否迅速地从失败中恢复是领导在面对失败时的一个关键问题。只有少数学者对这个问题做出研究,如 SAVITSKY 等^[16]通过 4 个子研究,证明在面对失败的结果时,人们常常认为在别人眼中自己的形象已经遭到严重破坏。这一认识通常是言过其实的。SHEPHERD^[17]发现,企业经营的失败会导致个体经营者感觉到悲伤,而这种消极的情绪回应进一步会妨碍个体从失败中进行学习,进而提出一个能最大化从失败中学习的效用的双重过程模型来解决以上问题。在这些工作的基础上,BOSS 等^[1]理论性地探讨了情绪调节与自我领导在个人失败后的恢复过程中的促进作用。通过讨论,他们认为情绪调节与自我领导可以共同使个体失败后的恢复变得更加迅速和容易。关于个体如何从失败中恢复的问题只有有限的探讨,需要后续研究进一步的检验与发展。

参 考 文 献

- [1] BOSS A D, SIMS Jr H P. Everyone Fails! Using Emotion Regulation and Self-Leadership for Recovery [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23(2): 135~150
- [2] 陈晓萍,徐淑英,樊景立. 组织与管理研究的实证方法[M]. 北京:北京大学出版社,2008
- [3] EDMONDSON A C. Learning from Failure in Health Care: Frequent Opportunities, Pervasive Barriers [J]. *BMJ Quality & Safety*, 2004, 13(2): ii3~ii9
- [4] CARMELI A, SHEAFFER Z. How Learning Leadership and Organizational Learning from Failures Enhance Perceived Organizational Capacity to Adapt to the Task Environment[J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2008, 44(4): 468~489
- [5] FIEDLER F. Leadership Experience and Leader Performance: Another Hypothesis Shot to Hell [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1970, 5(1): 1~14
- [6] MCCALL M, LOMBARDO M, MORRISON A. *The Lessons of Experience* [M]. New York: Lexington Books, 1988
- [7] ALLEN V L. *Moral Failures of Exceptional Leaders: A Qualitative Study* [D]. Virginia: Regent University, 2006
- [8] FINKELSTEIN S. *Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes* [M]. New York: Portfolio, 2003
- [9] DOTLITCH D L, CAIRO P. *Why CEOs Fail: The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb to the Top and How to Manage Them* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2003
- [10] HOGAN J, HOGAN R. *Leadership and Sociopolitical Intelligence* [C]//RIGGIO R E, MURPHY S E, PIROZZOLO F J. *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2002: 75~88
- [11] KELLERMAN B. *Bad Leadership* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2004
- [12] HUNTER S T, TATE B W, DZIEWECZYNSKI J L, et al. Leaders Make Mistakes: A Multilevel Consideration of Why [J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(2): 239~258
- [13] FELDMAN M S, PENTLAND B T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(1): 94~118
- [14] MILES M B, HUBERMAN A M. 质性资料的分析: 方法与实践[M]. 张芬芬,译. 重庆:重庆大学出版社,2008
- [15] CHARMAZ K. 建构扎根理论: 质性研究实践指南 [M]. 边国英,译. 重庆:重庆大学出版社,2009
- [16] SAVITSKY K, EPLEY N, GILOVICH T. Do Others Judge Us as Harshly as We Think? Overestimating the Impact of Our Failures, Shortcomings, and Mishaps [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 81(1): 44~56
- [17] SHEPHERD D A. Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed [J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(2): 318~328

(编辑 杨妍)

通讯作者:葛京(1968~),女,江苏丹阳人。西安交通大学(西安市 710049)管理学院副教授。研究方向为组织战略与组织行为、企业国际化。E-mail:gejing@mail.xjtu.edu.cn