

本土领导者权力及其在企业不同阶段的演变*

张琳^{*1},徐立国¹,席西民^{1,2}

(1. 西安交通大学管理学院,陕西 西安 710049

2. 西交利物浦大学领导与教育前沿研究院,江苏 苏州 215123)

内容提要:领导者权力是领导研究领域的重要关注点之一。本文基于对W企业的领导者X的个案扎根研究,探索领导者在企业不同发展阶段的权力来源及演变过程。首先,通过建构扎根理论归纳出本土领导者在企业发展过程中表现出的四种主要权力:魅力权、人情权、法定权和声誉权,其中,人情权和声誉权具有显著的本土特征。其次,研究发现,组织内外部环境和领导者个人特征的互动决定了企业不同发展阶段领导者权力的变化。本研究一方面识别了具有本土特色的领导者权力类型,拓展了已有权力研究;另一方面,揭示了领导者权力的动态演变过程。

关键词:领导者;权力;演变;本土;扎根理论

中图分类号:C933 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)01—0073—11

一、引言

领导者要通过影响他人来完成工作,而权力就是一种能够对他人产生影响的能力,因此,权力成为领导研究领域不可忽视的重要话题。为了深入探究领导者权力,学界对权力来源进行了细致地划分,经典的分类有两种:French & Raven(1959)将权力划分为法定权、强制权、奖赏权、专家权、参照权五类;Bass(1960)则将权力分为职位权力和个人权力两类。领导者权力体现在与被领导者的互动过程中,具有强烈的动态性和过程性。然而,纵观国内外权力研究,多沿用以上两种经典分类,采用实证方法对各种权力类型进行静态分析,忽略了不同情境中领导者权力的独特性和动态性,导致对特定情境中领导者权力及演变缺乏系统理解。

中国改革开放30多年以来发生了翻天覆地的变化,企业及其领导者所处的社会环境日趋复杂快变,这为深入探讨本土情境中领导者权力的独特性和动态演变提供了机遇,变化的环境不仅使领导者

产生独特的权力来源和表现形式成为可能,并且导致领导者影响他人的权力随着环境的变化而产生变化。例如,在对中国本土企业W深入调研的过程中发现,其领导者X通过宣扬“善”(如孝心、善良、真诚等)而发挥对他人的影响非常突出,“(复杂的)情”成为领导者影响员工和顾客的一种特殊权力来源。同时,随着企业生命周期的变动,领导者权力运用也表现出明显变化。因此,本文聚焦于本土领导者在剧烈变化的内外部环境中权力的独特性和演变规律,采用建构扎根理论研究方法,试图对本土企业发展过程中领导者权力的类型、内涵和表现,以及伴随着企业发展领导者权力的演变过程和原因等问题进行探索性回答。

二、文献述评

学者注意到领导者权力以不同形式呈现,对其进行细致分类有助于更好地理解领导者权力的内涵,从而对领导者权力类型的划分成为权力研究中的重要话题之一。French & Raven(1959)提出五种

收稿日期:2015-11-03

基金项目:国家自然科学基金重点项目“从历史、情境以及行动中重新理解领导:理论与经验研究”(71032002);国家自然科学基金重点群项目“建构中国本土管理理论:话语权、启示录与真理”(71232014)。

作者简介:张琳*(1988-),女,陕西铜川人,博士研究生,研究方向为本土领导理论,E-mail:zhangxiaolin135@163.com;徐立国(1979-),男,山东德州人,讲师,研究方向为本土领导理论,E-mail:liguoxu@mail.xjtu.edu.cn;席西民(1957-),男,陕西长安人,教授,博士研究生导师,研究方向为和谐管理理论、领导理论、管理行为与机制等,E-mail:yumin.xi@xjtu.edu.cn。

*为通讯作者。

权力划分:法定权强调领导者权力来源于其合法职位;强制权强调领导者权力来源于对惩罚的威胁;奖赏权强调领导者权力来源于设立经济或非经济的补偿或刺激物;专家权强调领导者权力来源于领导者的专业知识;参照权强调领导者权力来源于他人对领导者作为参照人的认同。Bass(1960)则将权力分为职位权力和个人权力两类:职位权力强调领导者权力来源于领导者在组织中的职位;个人权力强调领导者权力来源于领导者的个人特征。然而,Wexley & Yukl(1977)提出,French & Raven(1959)的划分与Bass(1960)的划分并非对立,他们将前者所提出的法定权、奖赏权和强制权归为后者所提出的职位权力,将前者所提出的专家权和参照权归为后者所提出的个人权力;Finkelstein(1992)在有关高管团队权力的研究中,依据组织内外部资源的不确定性提出了另一具有影响力的权力划分,他们将权力分为结构权力、所有权权力、专家权力、声誉权力四类;Yukl & Tracy(1992)考虑到各种权力的重叠,提出包含九个维度的权力划分方式:理性说服、鼓舞人心的呼吁、咨询、谈判、交易、个人吸引、冲突、合法、压力。同时,在已有领导者权力划分的基础上,学者们不断提出新的权力类型及影响领导者权力的因素。例如,在French & Raven(1959)定义的五种经典权力的基础上,Raven(1965)又加入了第六种权力:信息权,即领导者控制信息的可用性和准确性的权力;Fu & Liu(2008)提出Bass(1960)所定义的职位权力和个人权力之外的权力来源的第三维构想:关系权力,强调组织中当事人与目标对象之间的关系会形成一定的影响力;Bass(1985)将一种根植于个体的超凡魅力和人格特点的影响力定义为魅力权;Hersey等(1979)将领导者与其他权威个人之间建立良好联系的权利定义为联系权。

基于以上对领导者权力类型的划分,国内外学者围绕不同的权力类型展开了一系列相关的研究。首先,French & Raven(1959)的五维划分与Bass(1960)的二维划分被广泛运用于后续领导者权力的研究中。例如,Nesler等(1999)对French & Raven(1959)提出的五种权力类型在实证研究中的应用进行了探讨,他们指出,法定权、强制权、奖赏权、专家权和参照权的划分奠定了领导者权力来源研究的基础,引发了后续多位学者从不同视角开展实证研究;Rahim等(2001)运用结构方程模型方法对领导者权力类型、冲突处理风格对工作绩效的影响

进行了研究,研究结果显示,参照权正向影响领导者冲突管理的问题解决风格、负向影响议价风格;领导者冲突管理的问题解决风格正向影响工作绩效,议价风格负向影响工作绩效;Mayer等(2011)通过纵向田野调查,研究了领导者权力对下属信任的影响,研究表明,领导者权力的不同会引起下属信任的变化,领导者参照权、专家权和奖赏权的使用对员工信任有正向影响;Chong等(2013)通过实证研究对领导者权力类型与影响策略选择之间的关系进行了分析,研究结果表明,领导者职位权力正向影响独断策略,负向影响说服策略;个人权力正向影响说服策略和关系策略,负向影响独断策略;关系权力正向影响关系策略和说服策略,负向影响独断策略。其次,结构权力、所有权权力、声誉权、关系权力等其他权力类型对领导者行为的影响也受到学者们的关注。尚玉矾等(2011)结合定量与定性研究方法,对关系权力在中国企业中的存在情况进行了研究,定量结果显示,关系权力独立于职位权力和个人权力而存在,定性访谈结果显示,关系权力的基本类型包括血缘型关系权力、地缘型关系权力和人缘型关系权力三种;Zhen等(2012)通过问卷调查对CTO与CEO之间的信任与CTO参与技术战略之间的关系进行了探究,将中国文化中权力的比重引入考虑,其研究结果显示,CTO的四种权力(结构权力、专家权力、所有权权力、声誉权力)会调节CTO与CEO之间的信任对CTO参与技术战略的影响;姚冰滢等(2015)以2004—2013年上证、深证(主板)A股上市公司为研究对象,对CEO权力影响高管团队职能异质性与企业绩效的关系进行了分析,研究指出,上市公司高管团队职能异质性的对企业绩效有负向影响,CEO的结构权力、所有权权力和专家权力可以缓解此负向影响,CEO的声誉权力则会加强此负向影响。

综上所述,国内外学者对领导者权力研究成果丰硕,然而,本文认为,已有研究还存在以下两点局限性:第一,忽视中国本土领导者权力的独特性。正如Whetten(1989)指出,“理论产生的情境至少和理论本身同样重要”,然而,纵观国内外学者对领导者权力研究,发现大多依赖于西方的经典分类,以实证检验西方权力类型的影响为主。30多年的改革开放使中国社会经历了重要的制度环境变迁,过于依赖西方理论可能造成深入理解中国本土管理实践的困难。第二,缺乏关注领导者权力的动态性。已有研究多从静态视角关注领导者权力,忽略

了领导者权力的动态性。领导者权力与组织所处的环境密切相关,变化的环境使领导者权力的变化成为可能,正如 Mintzberg(1984)在研究权力配置时提出,“权力的变化根源于组织的转变,考虑组织不同发展阶段的特征可以更好地解释权力的变化”。近年来,领导者权力的动态性也被学者们认定为权力研究的重要方向,然而,这方面研究目前仍基本处于空白阶段。基于以上考虑,本研究重点探索中国本土领导者权力的独特性和动态演变。

三、研究设计

1. 研究方法

鉴于目前理论研究对领导者权力独特性和动态性的重视不足,本研究采用建构扎根理论方法,进入研究现场探究本土领导者的权力及演变。扎根研究以研究者本人作为研究工具,在自然情境下采用多种资料收集方法,通过与研究对象互动,对其行为和意义获得解释性理解。扎根研究者遵从一种宽泛的认识论,特别适用于当现存理论框架不够完善而不能提供清晰假设的情况,其主要目标是形成构念,详尽阐述以及精细改良现有的理论。自 Glaser & Strauss(1967)在其著作《扎根理论的发现》中首次明确提出扎根理论方法后,扎根理论由不同学者发展形成了三种不同流派:经典扎根理论、程序扎根理论、建构扎根理论。其中,Charmaz(2006)提出的建构扎根理论,强调研究者与被研究者的视域融合,关注数据的生成过程,提倡开放性问题的初设,更能体现研究者和研究对象之间互动的重要性,因此,本研究采用建构扎根理论的原则。

2. 案例背景

W企业成立于1987年,1996年企业总部迁至西安,1998年经过股份制改造为股份有限公司。目前已经形成由服饰、房地产、投资公司、物业组成的多元化产业集团,拥有员工1500余人。X于1956年出生于陕西汉中,1968年在读小学四年级时因文革而辍学,同年12月母亲病逝。X出身贫寒,年幼时经历家庭变故,生活贫苦。

3. 数据来源

研究数据主要来源于深度访谈和二手资料。2011年11月—2012年1月,研究小组成员对X及其员工共八人分别进行了深度访谈。接受访谈人员职位不同,有现任执行总裁、前任执行总裁、前任董事长秘书、现任总经理等;工作年限不同,短则2年、5年,长则21年、25年不等;性别不同,2位女

性,6位男性;接受访谈的时间由1~3.5小时不等,平均时间均超过2小时。访谈时对受访者采取半结构性访谈形式,提前准备好提纲,但在访谈过程中不局限于提纲,及时针对受访者的回答进一步提问。访谈后对录音进行文本转化,并整理成访谈记录(约5万字)。二手资料以X的自传《WDCF》(约10万字)为主,同时参考W企业内部刊物《WZ》(截止至124期)以及X的相关发言、专访、报告等。

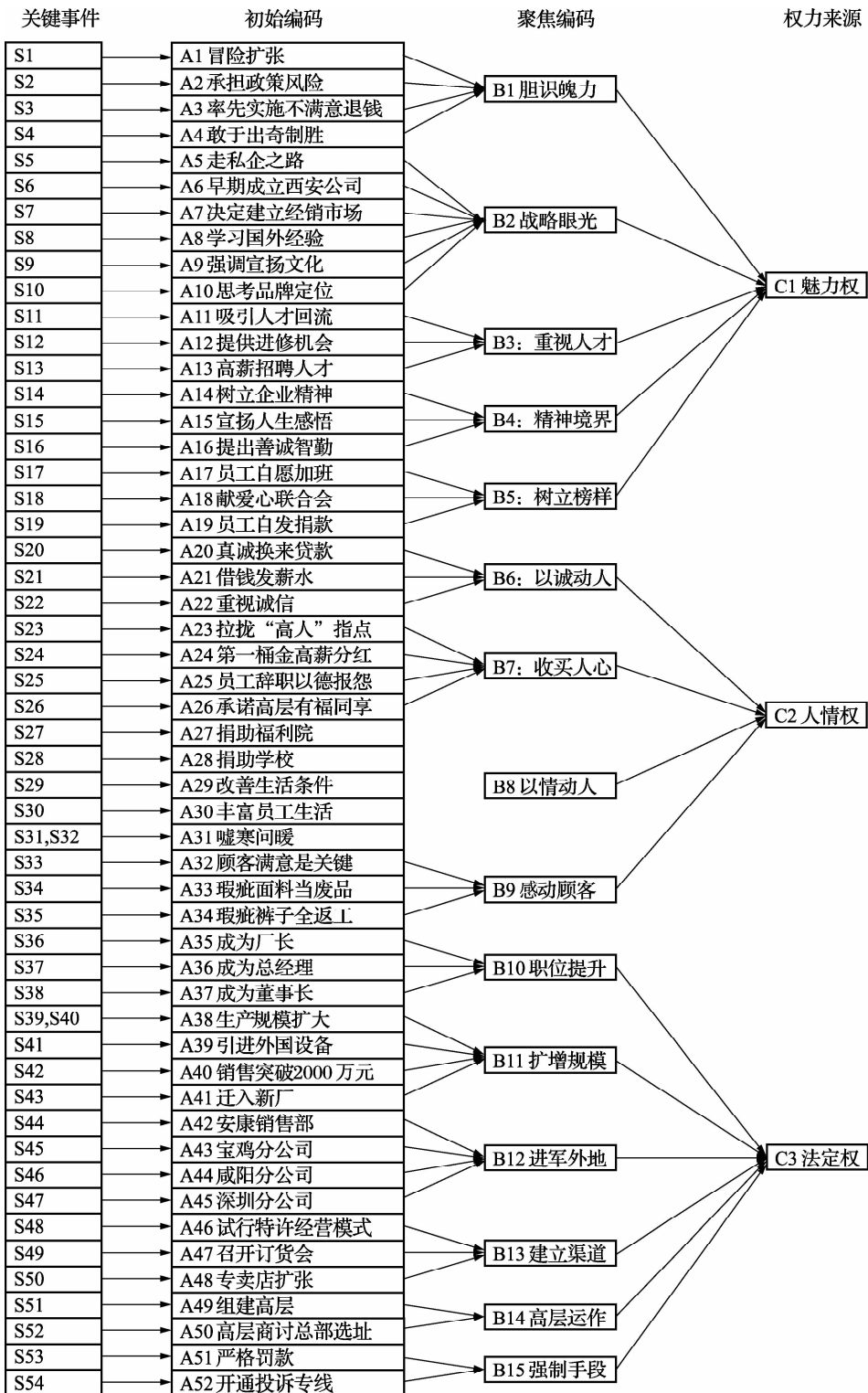
关键事件是一个完整的具有逻辑关系的事务单元,包含时间、空间、人员及人员之间的互动等,可以连续、动态地反映领导者行为。因此,本研究通过一系列关键事件来研究领导者权力。根据能有效体现X权力特征、标志性、公众性、影响较大、内容较丰富等原则,最终提炼出企业不同发展阶段体现X权力来源的关键事件193件。考虑到领导者X作为企业创始人和董事长,所选择的关键事件既包括领导者亲自参与的重要决策和活动,也包括其间接参与的企业重要事件。关键事件的选择经过了小组成员的多次商讨和共同决策,并参考X的非事件数据(如相关发言、新闻报道、他人评论等),将非事件数据与事件数据进行相互补充与印证,提高数据分析的可靠性。

4. 数据分析

建构扎根理论对数据的分析过程主要包括初始编码、聚焦编码和理论编码三个步骤。本研究严格遵循 Charmaz(2006)所提出的建构扎根理论流程进行。首先,初始编码是指首次对数据内容进行定义的过程,编码意味着给数据贴上标签,同时,对每一部分数据进行分类、概括和说明。初始编码应紧贴数据进行,保持开放的态度和对研究问题的敏感,尽量简短、生动。通过对关键事件分析,最终得出166个初始编码,图1列举了创业阶段的73个初始编码。编码过程由团队三位成员共同协作完成,以事件S1为例,团队三人分别将此事件编码为:冒险扩张、大胆挪用订金和冒险扩建。对事件进行分析:如果筹不到钱购买面料来完成订做的大衣,X就要承担相应的经济责任;扩大门面、招收工人对当时资金紧张的X来说,无疑是冒着巨大的风险。从编码中可看出,大家对此事件的共同认知为“风险”,经过三人讨论,这一事件叙述了X冒险进行扩大门面和招收工人,紧贴事件进行编码,形成共识的初级编码“冒险扩张”。其次,聚焦编码的目的是分类、综合和组织大量的数据,在开放编码之后,以新的方式重新排列它们。通过在数据中反复地探

索,将初始编码整合为包含更多内容的聚焦编码。图1列举了创业阶段的20个聚焦编码。以聚焦编码B1“胆识魄力”形成为例:初始编码A1“冒险扩张”、A2“承担风险”、A3“率先实施‘不满意便退钱’”、A4“敢于出奇制胜”共同反映出领导者X在

创业初期敢为人先、勇担风险的特点,将这些初级编码整合分析后得出聚焦编码“胆识魄力”。最后,理论编码把支离破碎的故事重新聚拢在一起。理论编码的形成并非线性过程,需要在涌现的模式与数据间进行循环往复的比较。经过对聚焦编码的进



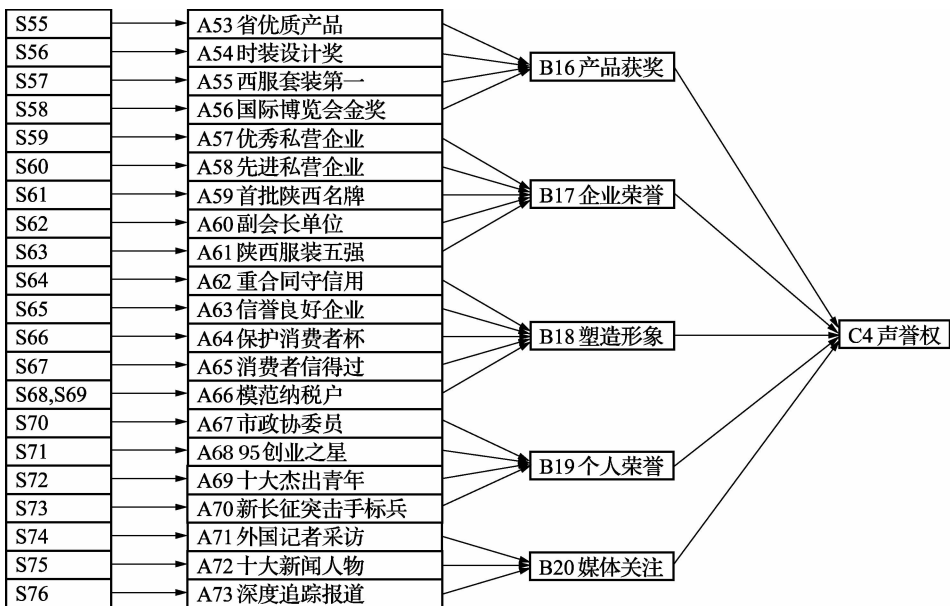


图1 创业阶段领导者权力编码过程图

资料来源:本文绘制

一步分析,最终发展出 C1“魅力权”、C2“人情权”、C3“法定权”、C4“声誉权”四个理论编码作为领导者 X 权力来源的四种类型。以理论编码 C1“魅力权”形成为例:创业阶段 X 在面对风险进行决策时,敢于冒险并承担压力,往往得到出其不意的成功,赢得了员工对其赞赏和跟随。聚焦编码 B1“胆识魄力”、B2“战略眼光”、B3“重视人才”、B4“精神境界”、B5“树立榜样”等都表现出员工受领导者个人魅力的影响,本文将 X 这种由个人魅力的发挥所形成的权力编码为魅力权。

四、研究发现

1. 企业不同发展阶段领导者权力

借鉴 Mintzberg(1984)提出的组织生命周期划分,根据 W 企业发展的轨迹,将其分为三个阶段:创业阶段(1987—1995年)、成长阶段(1996—2001年)和成熟阶段(2002—2012年)。对 W 企业发展阶段的划分得到了该企业现任总裁及研究团队的一致认可。

(1)创业阶段,企业面临最初的生存压力,在种种“内忧外患”中艰难发展。创业阶段选择可反映 X 权力的关键事件 76 件,并编号为 S1, S2, …, S76, 对关键事件进行编码得到初始编码 73 个,聚焦编码 20 个,最终对聚焦编码进行理论编码,得到领导者四种权力来源:魅力权、人情权、法定权、声誉权,

编码过程如图 1 所示。

1987 年, X 挪用第一笔订单的资金扩展门面,面对亲戚和朋友们的质疑与阻拦,以一副“壮士一去不复返”的气势决定创办企业。1989 年,政治气候低回, X 对企业长远发展进行了思考,决定要坚定不移地走私企之路。1992 年,为了增加消费者信心, X 力排众议决定推行“不满意便退钱”。当时在他人看来不成熟的市场难免会引起恶意退款,而这种后果可能是企业无法承受的,然而, X 却充满信心,他在访谈中说到“当时提出这种服务准则是有风险的,但是,就是要让顾客对企业的产品建立起足够的信心,只要产品是没有问题的,相信恶意退款会在可控制范围内的”。X 冒险创业、敢于承担风险的胆识魄力让员工深深折服。此外,创业阶段, X 在与下属及其他利益相关者互动的过程中,其个人魅力还体现在战略眼光、珍惜人才等方面(编码 B1 ~ B5)。初办企业时的资金困难让 X 捉襟见肘,但 X 再难也绝不拖欠员工工资,实在没钱就向亲朋好友四处借钱来发工资。当企业掘得第一桶金时,他立即给员工发放连当地机关干部都拿不到的高薪。企业发展初期, X 特别注重质量,提出顾客的满意是企业生存的关键。1987 年底,企业购进一批“高尔夫”面料,成品生产出来后发现,如果顾客穿着时用力过大,肩背处有轻微拔丝现象。此时,虽然资金短缺,年底销售收入还不到 3 万元,为了严把质量关, X 决定把 1 万多元面料及成

衣捐赠福利院。X 的真诚打动了员工和消费者,获得了员工对其的追随和消费者的认可,从而让企业度过最艰难的时期。在对企业员工进行访谈时,很多老员工都提到最初跟着 X“打拼天下”的原因就是看中他的善良。创业阶段,无论是对员工,还是顾客,X 都充分发挥了“情”的作用,如聚焦编码所示的以情动人、以诚动人、收买人心四个方面(编码 B6~B9),领导者通过表现善良,充分发挥人情权的作用。从创业到 1995 年的八年时间,企业引进先进设备、扩大生产规模、销售量不断上升,销售部、分公司纷纷成立等,企业实力的不断扩增,使得领导者因法定职位而形成的法定权也不断增加。同时,企业因良好发展获得了一系列荣誉,X 也赢得了更多的肯定,例如,1990 年 X 当选为“汉中市政协九届委员”;1994 年成为陕西省十大新闻人物等。所有的荣誉和关注都使得 X 获得更多的认可,领导者在行业内获得的名声、威望等构成其声誉权的内涵。

(2) 成长阶段,企业总部从汉中迁往西安,开创了发展历程上的制高点,受到了行业内外更多好评和关注。对成长阶段 49 件关键事件进行编码,得到初始编码 42 个,聚焦编码 20 个,最终对聚焦编码进行理论编码,得到领导者四种权力来源:魅力权、人情权、法定权、声誉权,具体编码过程呈现方式如图 1 所示。

1996 年初,W 企业十万年薪招聘副总引起轰动,一时间,社会上都在议论着 W 企业这一举措。面对企业员工和高管的担心与质疑,X 强调“员工是企业最大的财富,留住人才对企业的发展是最重要的”。在私营企业纷纷进行多元化拓展时期,X 对企业的发展状况进行了客观的评估,认为 1996 年的 W 企业还不适合走多元化的道路。同年,“十五大”闭幕后,X 决定对企业进行股份制改造,正是这一决策让企业避免了像大多服装企业一样在 1998 年东南亚金融危机的冲击下销声匿迹。成长阶段,X 个人魅力的发挥,在关键时刻为企业的发展指明了方向。1996 年,X 在企业内部发起了评选十大孝子的“孝心真情”活动;1997 年把每年的 12 月 8 日确定为“企业孝心节”,为员工放假一天回家照顾父母;1998 年评选和表彰了企业 214 名“三秦敬老好儿女”和 10 名“三秦十大孝子”,并出资 30 多万元宣传孝心文化。通过对中国传统文化中孝道的提倡,X 充分发挥人情权作用,从而获得了更多的认同和支持,在员工和消费者心中树立了良好的企业

形象。1996 年总部迁至西安,对于 W 企业来说是一次意义重大的战略改变,服饰总经理 W 在访谈中说,“进入西安是企业发展中的第二次创业”。完成集团总部搬迁后,利用西安各项有利的条件,W 企业在两年时间内迅速完成了生产基地的建设,产品迅速占领市场,1988 年起产品开始上市销售,至 2000 年已经形成覆盖西北、西南、华北、华中等中国大部分地区的大市场、大营销体系,X 的法定权在成长阶段表现突出。伴随着企业的快速发展,X 注重宣扬企业和个人的良好声誉,突出声誉从而保持企业的品牌优势。例如,X 带领企业主动响应政府号召,积极纳税。1987—2001 年,14 年来 W 企业纳税超过 8000 万元,先后被国家工商局、陕西省人民政府授予“全国个体工商模范纳税户”“陕西省私营企业纳税状元”等称号,赢得了政府的大力支持。W 企业的积极纳税与当时很多不法企业偷税漏税的做法形成了鲜明的对比。1999 年的 W 企业,员工 2500 人,销售收入 2.8 亿元,从员工数量和销售收入上看并不算巨大的企业,却成为当年陕西省私企上交利税第一大户。

(3) 成熟阶段,企业进入房地产、物业管理等行业,转变为多种产业多元发展模式。X 逐渐退出具体管理工作,开始思考更为深刻的哲理,希望用更高层次的“道”指引企业发展。对成熟阶段 68 件关键事件进行分析,得到初始编码 51 个,聚焦编码 19 个,最终对聚焦编码进行理论编码,得到领导者四种权力来源:魅力权、人情权、法定权、声誉权,具体编码过程呈现方式如图 1 所示。

2004 年底,X 决定将企业服饰总部迁往上海,以便更好地把握未来流行服饰的趋势。然而,至 2010 年底,实践证明,这一战略转移对企业发展是不利的,最终不得不又将总部再次迁回西安,上海只留下研发部门。服饰总经理 W 在访谈中说,“再次迁回西安与企业 1992 年迁入西安、2004 年迁去上海相比性质发生了变化,这次是以生存为前提的,而前两次是以发展为前提的”。相比服饰公司,成立于 2002 年的地产公司发展良好,为 W 企业在关键时刻提供了重要的支持。成熟阶段,服饰公司的发展进入瓶颈,地产公司的业绩却为企业赢得了更多的荣誉,如结构示范工程、省级文明工地、建筑金奖等,横向上看,X 的声誉权所涵盖范围有所扩展。2006 年起,X 开始学习佛学。X 在访谈中说到学佛后自己的改变,“最近几年发现自己跟世界万物相处得更加和谐了,自己内心由衷地感觉到充实

和快乐”。此后,X 宣扬要将佛学理念运用于日常管理中,也用佛学中受到的启示重新思考企业未来的发展定位。2011 年在内刊文章《W 企业的未来之路》中,X 将企业使命定为“始终努力成为一个极具人本关怀和关怀万物的企业”。X 在访谈中说,“想通过这样一种企业定位,让员工成为更好的自己,为顾客提供有价值的产品”。然而,这一美好理念的实现,显然还存在着理想和现实之间的差距。X 在访谈中说到,“当把自己的理念介绍给员工的时候,员工觉得说的都是天上的话”。地产公司总经理 L 在访谈中说:“X 有着远大的志向,然而,目标和现实的差距很大。远大目标该怎么落地是重要问题。X 学佛后,在更高层面关注人类未来的生存状态,然而,在实施层面关注的点更细微,例如,关注蚯蚓的生存。”集团财务总监 Y 在访谈中也表示:“W 企业的未来之路与其他民营企业差距很大,如何将精神层面的东西转化为可实施的行动非常关键。”目前 X 所提倡的人本关怀突出体现在全体员工诵读《道德经》、练习瑜伽;善待蚯蚓、蚊子、苍蝇等方面。面对领导者提倡的瑜伽等活动,不少员工提出非议,然而,X 对员工多次声称“不认同公司的理念就离开”。访谈中员工 D 提到,“在一定程度上,X 目前对自己的判断非常依赖,跟着他学习佛学很用心的人,他就会感觉进步很快,也会相应给出比较高的评价”。成熟阶段,X 的人情权突出表现为对佛学的推崇,然而,因为缺少具体的有效措施,X 所提倡的理念逐渐变为一种口号而遭到员工质疑。

2. 本土领导者权力独特性

通过对 X 的个案分析,发现其在企业发展过程中主要表现出四种权力:魅力权、人情权、法定权和声誉权。其中,魅力权和法定权符合已有研究中的界定,而人情权和声誉权具有显著的本土特征。

人情权是领导者在矛盾中表现善良、拉拢人心而形成的权力。表现为领导者为人和善、善于示弱、内心复杂、善于掩饰等。使得他人对其混合着敬佩、怜悯、依赖、怨恨、期望、恐惧等多种矛盾的情感。人情权具有显著的本土特征:中国传统文化对领导者有“得人心者得天下”的期许,领导者获得人心更容易得到大众的支持和认同。例如,中国古典名著《三国演义》中刘备的形象,从一定程度上符合民众心中对领导者的定位。善于利用中国传统文化对“善”的认同,而形成对他人的情感控制和束缚,构成了本土领导者权力来源的独特性。

声誉权是领导者由于身份、地位而产生的个人名声、威望所形成的权力。扎根研究所发现的声誉权包括领导者个人荣誉、企业荣誉、企业形象塑造、媒体舆论关注四个维度。声誉权具有显著的本土特征:关系和圈子在中国有着特殊的意义,企业在市场的地位、政府的肯定、商业圈子、媒体舆论等对中国企业领导者来说非常重要,因为在行业内受到尊敬,享有一定的社会地位,对本土领导者来说是受益良多的。声誉权对中国企业领导者更多地意味着一种身份和地位的肯定,无形中给予的支持作用会直接影响领导者获取资源和助力企业发展的能力。

3. 本土领导者权力演变

编码结果显示,企业创业阶段、成长阶段和成熟阶段领导者 X 权力来源都由魅力权、人情权、法定权和声誉权四种组成,然而,四种权力在不同阶段所占比例和发挥作用不同。本研究主要从以下两方面分析企业不同发展阶段领导者权力演变的过程。

首先,考虑特定企业发展阶段各种权力所占比重的差异以及特定权力类型在企业不同发展阶段所占比重的动态波动。企业不同发展阶段体现领导者权力的关键事件所占比例及其变化如图 2 所示。创业阶段,四种权力所占比重相对均衡,魅力权在此阶段所占比例(25.0%)明显高于成长阶段(20.4%)和成熟阶段(8.8%)。成长阶段,四种权力中法定权和声誉权所占比重偏大,相比于创业阶段(25.0%)和成熟阶段(25.0%),法定权在此阶段所占比例(32.7%)最高。成熟阶段,四种权力中声誉权和人情权所占比例偏高,魅力权比例最小,相比于创业阶段(21.1%)和成长阶段(16.3%),人情权在此阶段所占比例(26.5%)最高。

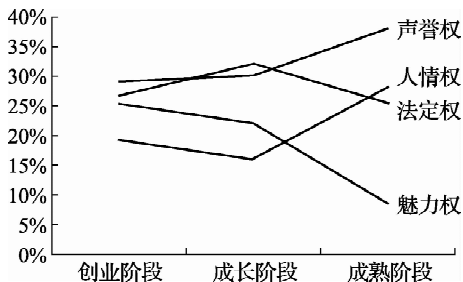


图 2 关键事件变化图

资料来源:本文绘制

其次,结合编码内容分析企业发展过程中内外

部环境和领导者个人特征对领导者权力演变的影响。表1列举出领导者权力演变的部分分析数据。创业阶段,W企业所面临的外部环境恶劣,私营企业受到来自政策优惠的国营集体企业的残酷竞争,整个政策环境对私营企业姓资姓社的问题仍摇摆不定。从内部看,W企业自身处于起步阶段,面临资金匮乏、人才稀缺等问题,领导者获取和运用资源的能力有限。在这样的环境下,X通过表现出超常的判断力、胆识而受到崇拜和拥护;通过表现出善良、真诚而得到认同和追随。“勇担风险”“个人魅力”“善良”“真诚”等词普遍出现于员工对领导者个人特征的描绘中(如表1所示)。例如,面临引进先进设备又逢销售淡季所造成的产品严重库存积压,大多数员工和决策层都建议减产,而X毅然决定继续生产、加大存量。年底销售形势转好时,所有人都觉得X像神一样。现任地产公司总经理L不免赞扬到“X愿意承担风险”,X自己也表示“做好跳楼准备”。综上所述,创业阶段,企业面临内忧外患的生存困境,领导者个人魅力、真情的作用发挥明显,领导者权力最突出地表现为魅力权和人情权的运用,因此,领导者四种权力互动,共同发挥作用,整体表现为“发挥魅力,以情动人,广得人心”。

成长阶段,企业所面临的外部环境变化剧烈,首先是集团总部迁往西安,摆脱了之前地域闭塞所带来局限,企业获得了更宽广的发展空间;其次是私营企业得到更多认可和关注,很多私营企业纷纷开始走多元化道路。对企业本身来说,成长阶段正处于发展过程中的上升时期,至2000年W企业服装专卖店达到610多家,同时,保持每年80多家的增长速度。2001年,销售收入3.2亿元,利税3千万元,成为西部最大的服装生产企业。伴随着企业实力的增强,领导者法定权和声誉权在四种权力中表现突出。“高速发展”“第二次创业”“民营之星”等一系列成就和荣誉成为此阶段领导者权力的突出表现(如表1所示)。例如,X坚持带领企业积极纳税,先后被国家工商局、陕西省人民政府授予“全国个体工商模范纳税户”“陕西省私营企业纳税状元”等称号,1999年企业成为当年陕西省私企上交利税第一大户,赢得了政府的大力支持,同时,塑造了企业良好的社会形象。综上所述,成长阶段,企业良好的发展趋势使领导者可以获取的内外部资源更多,领导者法定权和声誉权表现突出,因此,领导者四种权力互动,共同发挥作用,整体表现为“基于实力,盛享荣誉,行业尊重”。

成熟阶段,企业面临更激烈的外部竞争,从2002年企业正式开展多元化进程后,涉及服饰、房地产、物业等更多行业,然而,在各行业内却无明显竞争优势。企业自身发展进入增长瓶颈,X曾在访谈中说过,“办企业的理想状态始终没有达到,在管理、经济、人才等各方面都有问题;不知道怎么解决绩效评估,员工满意度不高,企业效益一般;招聘人员价值观不同,招聘的人与自己的期望有落差”。在这种矛盾中,X开始学习和推崇佛学,宣扬将其融入企业发展理念中。“人本关怀”“人的本性”“价值观”“理念”等成为领导者运用权力影响员工和顾客的主要方式,然而,面对员工的质疑,领导者又强硬地表现出“不认同就离开”(如表1所示)。综上所述,成熟阶段,企业多元化发展,横向拓展了所涉及的领域,然而,昔日服装行业的辉煌不再,领导者注重通过对佛学的学习和运用来定位企业未来发展方向,表现出很强的人情权,因此,领导者四种权力互动,共同发挥作用,整体表现为“理念描绘,多元发展,强制执行”。

五、总结与讨论

本研究采用建构扎根理论方法,基于对本土企业W领导者X的个案分析,探索了本土领导者在企业不同发展阶段的权力来源及演变。研究发现,领导者X主要表现出四种权力:魅力权、人情权、法定权和声誉权(其中,人情权和声誉权具有显著的本土特征);四种权力在企业不同发展阶段所占比例和发挥作用不同,进而形成的领导者权力整体特征显著不同。

本研究主要有两点理论贡献。首先,通过探索式的扎根研究,发现了两种具有本土特征的权力类型:人情权反映出领导者对他人产生的感情控制和束缚。与已有研究进行对比发现,人情权与Fu & Liu(2008)提出的关系权力既有联系又有区别:联系在于人情权与关系权力都关注人际关系;区别在于人情权更为关注的是领导者与被领导者的心理活动,是一种情感的复杂依赖,而关系权更多关注的是领导者与下属之间的关系网络。此外,人情权与西方现有研究中新型领导理论也具有联系和区别。新型领导理论(变革型领导、公仆领导等)中也有领导者关心下属的维度,此时领导者对下属的关心更多是基于工作本身,目的为促使下属更好地完成工作。然而,人情权所表现出的领导者对下属及其他利益相关者的关心,则更多体现在日常往来的

表1 企业不同发展阶段领导者权力演变分析举例

| 企业发展阶段 | 内外部环境 | 领导者个人特征 | 领导者权力 |
|----------------------|-------|---|----------------|
| 创业阶段 (1987—1995年) | 资金紧张 | “为了获得贷款建厂,多次去农行诉说办厂决心,最终感化银行人员”(领导者 X) “初办企业资金不足,为了不拖欠员工工资,向亲朋好友借钱发工资”(领导者 X) | 发挥魅力、以情动人、广得人心 |
| | 风险四伏 | “文革再来的可能性比较低,万一文革再来,就把财富上交给集体”(领导者 X) “X做事愿意承担风险,需求下降时X仍敢坚持大量生产西服”(地产总经理 L) | |
| | 顾客缺失 | “不满意便退款服务是有风险,但就是要让顾客对企业产品建立足够信心”(领导者 X) “企业要为顾客做到细致,顾客的满意是企业生存下去的关键”(领导者 X) | |
| | 人才稀缺 | “X有中国传统文化的东西,对人很和善、守信,所以他围了很多人”(员工 S) “X的人格魅力对大家有着重要影响,X不唯利是图”(财务总监 Y) “求贤若渴,自己从内心愿意对员工负责,重视关心员工”(领导者 X) “自己被X的真诚打动而辞去公务员加入企业,追随X”(前执行总裁 Z) | |
| 成长阶段 (1996—2001年) | 快速发展 | “W企业从1997年开始快速扩张,人员快速增多”(领导者 X) “1996年X提出当时很轰动的十万年薪聘副总,吸引了很多人才”(地产总经理 L) “X与很多老总经常来往,大家关系很好,说是陕西‘十大民营之星’”(员工 S) “X倡导企业积极纳税,企业成为当时的纳税大户,赢得了政府的支持”(员工 S) | 基于实力、盛享荣誉、行业尊重 |
| | 地域限制 | “X决定总部迁入西安对企业发展很关键,是企业的第二次创业”(服饰总经理 W) “决定迁入西安是办企业以来的大事,对企业很重要”(领导者 X) | |
| 成熟阶段 (2002—2012年) | 企业方向 | “自己将企业使命定为:始终努力成为一个极具人本关怀和关怀万物的企业,通过关怀他人和关怀万物,让员工成为最好的自己;为顾客提供有价值的产品”(领导者 X) “X目前关注企业意识层面,号召还原人的本性”(现任执行总裁 D) “X将企业文化重点放在关心员工。主要是读《道德经》和练瑜伽”(服饰总经理 W) | 理念描绘、多元发展、强制执行 |
| | 用人问题 | “评价员工对系统性、制度重视不够,招聘的人与期望有落差”(领导者 X) “X用人缺乏监控,信任是必要的,但是信任是要有限度的”(服饰总经理 W) | |
| | 理念推广 | “X公开称:如果不认同我的理念,就离开这个企业,到别的企业去工作”(员工 S) “在企业最主要的是我,我的价值观、追求会影响企业,价值观要统一”(领导者 X) “X有远大目标,但目标和现实差距很大,目标怎么落地很重要”(地产总经理 L) | |

资料来源:本文绘制

情感交流中,目的是为了通过传达关心而得到他人对自己的认可。扎根所发现的声誉权与西方已有研究中声誉权定义相似,都表现为领导者名声、威望对他人形成的影响力。然而,西方声誉权的经典文献将其划分为四个维度:管理者作为其他公司外部董事的数目;管理者作为非盈利机构董事的数

目;管理者所参与的董事会平均等级(考虑公司的财务指标);管理者的大学和研究生阶段是否属于精英教育。而本研究发现的本土领导者声誉权则包括领导者个人荣誉、企业荣誉、企业形象塑造和媒体舆论关注四个方面。本土扎根研究所发现的声誉权拓展了西方研究中仅关注领导者个人声誉

的维度,从组织层面将领导者所在企业的市场荣誉、政府肯定、媒体关注等也融入了领导者通过声誉影响他人的权力来源。

其次,本文还描绘了领导者权力随企业生命周期的演变及原因。自 French & Raven(1959)识别五种权力类型后,领导者权力的研究就吸引了大量学者的关注。然而,多数研究采用实证方法对不同权力类型进行静态分析,忽视了领导者权力来源的动态性。本研究从动态视角出发,系统探索了四种权力类型相互作用下领导者权力随企业生命周期的演变过程,描绘出领导者 X 权力运用从“发挥魅力,以情动人,广得人心”(创业阶段)到“基于实力,盛享荣誉,行业尊重”(成长阶段)再到“理念描绘,多

元发展,强制执行”(成熟阶段)的演化过程。并从组织内外部环境和领导者个人特征两个维度解释了领导者权力演变的原因,即领导者在特定的情境中会表现出什么样的权力,取决于企业在特定发展阶段面临的主要问题,以及领导者自身应对这些问题时表现出的特质和行为风格。

然而,作为一项探索性研究,本文也存在一定的局限性。本文仅对领导者 X 进行了单案例研究,因此,得出的结论是否适用于其他领导者仍需要继续探究。后续研究可在多个行业领导者之间进行对比分析,通过多案例研究,对共性进行挖掘,对差异进行区分,不断丰富和完善领导者权力来源及演变的理论。

参考文献:

[1] Bass B. M. Leadership, Psychology, and Organization Behavior[M]. New York:Harper and Brothers,1960.

[2] Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations[M]. New York:Free Press,1985.

[3] Charmaz K. C. Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis[M]. London:Sage,2006.

[4] Chong M. P.,Fu P. P.,Shang Y. F. Relational Power and Influence Strategies: A Step Further in Understanding Power Dynamics[J]. Chinese Management Studies,2013,7,(1):53-73.

[5] Finkelstein S. Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation[J]. Academy of Management Journal,1992,35,(3):505-538.

[6] French J.,Raven B. The Bases of Social Power. In Cartwright D.,(Ed.),Studies in Social Power[M]. Ann Arbor,MI:University of Michigan Press,1959.

[7] Fu P. P.,Liu J. Cross-Cultural Influence Strategies and Power Sources. In Smith P. B.,(ed). The Handbook of Cross-Cultural Management Research[M]. Los Angeles:Sage,2008.

[8] Glaser B. G.,Strauss A. L. The Discovery of Grounded Theory[M]. Chicago:Aldine,1967.

[9] Hersey P.,Blanchard K. H.,Natemeyer W. E. Situational Leadership,Perception,and the Impact of Power[J]. Group and Organization Studies,1979,4,(4):418-428.

[10] Mayer R. C.,Bobko P.,Davis J. H.,et al. The Effects of Changing Power and Influence Tactics on Trust in the Supervisor: A Longitudinal Field Study[J]. Journal of Trust Research,2011,1,(2):177-201.

[11] Mintzberg H. Power and Organization Life Cycles[J]. Academy of Management Review,1984,9,(2):207-224.

[12] Nesler M. S.,Aguine H.,Quigl B. M.,et al. The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and Raven's Power Taxonomy[J]. Journal of Applied Social Psychology,1999,29,(4):750-769.

[13] Ragin C. C.,Nagel J.,White P. Workshop on Scientific Foundations of Qualitative Research[M]. Washington,DC:National Science Foundation,2004.

[14] Rahim M. A.,Antonioni D.,Psenicka C. A Structural Equations Model of Leader Power,Subordinates' Styles of Handling Conflict,and Job Performance[J]. International Journal of Conflict Management,2001,12,(3):191-211.

[15] Raven B. H. Social Influence and Power. In Steiner D. and Fishbein M.,(Eds),Current Studies in Social Psychology[M]. New York,NY:Holt,Rinehart and Winston,1965.

[16] Wexley K. N.,Yukl G. A. Organizational Behavior and Personnel Psychology[M]. Homewood,III:Richard D. Irwin,1977.

[17] Whetten D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution?[J]. Academy of Management Review,1989,14,(4):490-495.

[18] Yukl G.,Tracy J. B. Consequences of Influence Bases Used with Subordinates,Peers,and the Boss[J]. Journal of Applied Psychology,1992,77,(2):525-535.

[19] Zhen T.,Xuan Y.,Jing Z. Trusting relationships of CTO-CEO and CTO's Participation in Technology Strategy:Based on Empirical Study of Chinese High-tech Firms[J]. Chinese Management Studies,2012,6,(1):137-159.

[20] 尚玉钊,富萍萍,庄佩雯. 权力来源的第三个维度——“关系权力”的实证研究[J]. 北京:管理学家(学术版),2011,(1).

[21] 姚冰滢等. 高管团队职能异质性对企业绩效的影响:CEO权力的调节作用[J]. 北京:中国软科学,2015,(2).

Indigenous Leader Power and Its Changes in Corporate Life Cycle

ZHANG Lin¹, XU Li-guo¹, XI You-min^{1,2}

(1. The School of Management Xi'an Jiaotong University, Xi'an, Shaanxi, 710049, China;

2. ILEAD, Xi'an Jiaotong-Liverpool University, Suzhou, Jiangsu, 215123, China)

Abstract: Power is essence of leadership and it attracts lots of attention from both scholars and practitioners. In order to obtain an in-depth understanding of power, scholars distinguish between the different types of power. French and Raven (1959) developed a classification of power according to their sources (reward power, coercive power, legitimate power, expert power and referent power). Bass (1960) make a distinction between position power and personal power. The two classical classifications are widely accepted and used in the following studies.

As Whetten noted, the identification of the contexts within which theories are expected to hold is as least as important as the theories themselves, most understanding of leader power in existing researches do not recognize the significance of the contexts in which they are embedded in. China has experienced major changes in nearly all areas in the three decades since its establishment of a policy of reform and opening up, and then we can see that the practice of leader power in the Chinese context has its own characteristics and is different from that in the Western context. Therefore, how to understanding the uniqueness of leader power in the Chinese context has been a core issue for management practitioners as well as scholars. Besides, most existing researches on leader power focus on the static level, i. e., taking the different types of leader power as constant and independent, and there is few studies pay enough attention to the dynamic perspective of leader power, especially the changes of leader power in the corporate life cycle (such as stage of formation, stage of development, and stage of maturity). Above all, it is important and necessary to explore the uniqueness and dynamics of leader power in the Chinese context.

In order to obtain an in-deep understanding of leader power in the Chinese context and provide a dynamic description of leader power in the different corporate life cycle, we conduct a constructive grounded theory on leader X in the enterprise W. we collect data through various approaches; after collecting the secondary materials (autobiography, the enterprise internal magazine, and other materials on the Web), we interview X himself and many related people, including his current and former chief executive officer, middle-level managers, personal assistant, and others. Eight in-depth interviews are conducted totally (each lasting more than two hours), accumulating thousands of pages of notes. The data analysis process is not a linear process but rather proceeds iteratively, moving among the data, patterns, literature until the data are refined into adequate conceptual themes.

Our data suggest that there are four main types of leader power in the Chinese context. They are charisma power, favor power, legitimate power and prestige power. Charisma power and legitimate power conform to the definition of existing researches, while favor power and prestige power have unique indigenous characteristics. Power stemming from leaders' expressive kindness to win people's supports is called favor power. The influence of favor power focus on the psychological level and the kindness is aimed at gain the follower's supports. Prestige power has the similar definition with that in the Western context, however, the prestige power found in our studies extend existing understanding of that. We find the organizational status and social media both influence the prestige power. "Guanxi" and "Quanzi" is very important for Chinese leaders. Our data also shows that the leader power changes along with corporate life cycle. The charisma power and favor power plays an outstanding role in the stage of formation. The prestige power and legitimate power become the main power in the stage of development. The prestige power has been extended and favor power has been taken as an important tool to maintain the corporate philosophy in the stage of maturity. And we also point out changes of leader power are mainly caused by organizational environment and personal characteristics of the leader. In a conclusion, the paper has two contributions to the leader power research. Firstly, we find two unique characteristics of indigenous leader power, i. e., the favor power and prestige power. Secondly, we add a dynamic perspective to leader power research.

Key Words: leader; power; change; indigenous; grounded theory

(责任编辑:周文斌)