

■ 经济管理

基于以人为本企业文化的领导特征研究

黄 静, 游士兵

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 黄 静(1964-), 女, 湖北江陵人, 武汉大学商学院市场营销系副教授, 管理学博士, 主要从事组织行为学、市场营销学研究; 游士兵(1964-), 男, 湖北天门人, 武汉大学商学院工商管理系副教授, 主要从事国民经济学、统计学研究。

[摘 要] 领导者与企业文化是相互影响的, 一个企业的文化既是企业许多代领导者持续倡导和传播的结果, 同时企业文化也会深深影响有效领导者的行为和方式。以人为本的企业文化下领导特征将发生以下转变: 领导地位的转变、领导角色的转变和对领导者能力要求的转变。

[关键词] 以人为本; 企业文化; 领导特征

[中图分类号] F272.91 [文献标识码] A [文章编号] 1671-8828(2003)05-0553-06

一、以人为本的企业文化

以人为本的企业文化将人的全面发展作为企业发展的目标之一, 并通过顺应人性的管理, 凝聚人的合力管理和人的需要管理来实现人和企业的共同发展。任何时代的企业管理都离不开对人的管理, 然而对人的管理并非就是以人为本的管理, 只有将人视为企业发展的根本和目标, 挖掘人的潜能从顺应人性的管理、凝聚人的合力管理和满足人的需要出发, 而非仅仅依靠制约、强迫、控制人来实现劳动生产率的提高, 企业发展以个人目标和企业目标的契合为原则的前提下, 才是真正的以人为本。以人为本的企业文化呈现出以下特征:

1. 管理制度体现人在生产经营活动中的主导地位。在以人为本的企业文化下, 管理首先要体现人在生产经营活动中的主体地位。因此, 管理首先必须以消除管理中人成为机器和分工的异化物为目标, 使人能自主支配和掌握自己的命运。其次, 管理必须体现人的全面发展的要求, 既有助于人的理性发展, 又有助于人性的实现。最后, 管理必须致力于提高员工的知识、智慧、能力, 致力于开发和充分应用人的潜能, 有助于企业成为员工生命和生活的载体, 成为员工自我实现的舞台。

2. 企业目标与个人目标的契合。企业目标和个人目标是属于两个不同层面的概念, 但两者相互依赖, 共同发展。企业目标的实现必须依赖全体员工的共同努力, 而个人目标须在企业目标实现的前提下才能得以实现。员工的努力程度与企业目标的实现程度是成正比的。如何促使员工努力去完成企业目标, 不同时代的管理有不同的管理方式。科学管理是通过工人行为的标准化研究来达到劳动生产率的提高; 行为科学倡导通过满足成员的个人需要来发挥其积极性; 企业文化则倡导通过培养员工共同的价值观而形成员工对企业目标的认同。一般意义上的企业文化是强调企业价值观在员工心中的传播, 企业管理者通过推动全体员工对企业的使命、战略和目标达到共同的认识来提高企业的凝聚力、激发员工努力奋斗的激情和协作精神。这种传播是带有强制性, 即员工必须接受企业的价值观。以人为本的

企业文化则是企业通过树立以人为本企业价值观来形成企业目标与员工目标的自然契合,两者目标的完美结合,是调动员工积极性的最好方式。惟有将企业目标和个人目标完美地结合,才能实现人的全面发展,企业目标也才能得以最大程度的实现。

3. 激励方式的灵活性,一对一激励。人的全面发展是建立在对人的需要满足的基础上。每个人的需要千差万别,以人为本并非将企业员工作为整体的人来看待。传统管理把人看成平均人,对所有人的激励手段和方式是一致的,很少考虑人的差别,关心人和重视人被笼统地理解为是整体员工利益的规则。以人为本的企业文化将关注企业中每个人的个性化需要,针对每个人的需要进行一对一激励,企业将根据不同人的特点和需要,采取有针对性的手段和方式对人进行有效的激励。把员工看成平均人进行激励时,企业的管理成本虽然很小,但产出效益却不高。这种传统激励方式具有两项弱点:其一,对平均人激励的本质更多从企业投入成本大小的角度出发,而不是从对每个员工需要满足程度出发来实施企业的激励,这是以组织为本企业文化的激励方式。其二,以管理者为出发点,即管理者根本就没有能力或没有意愿去了解每个员工的个性化需要,只按自己的意愿采用平均的方式去激励员工。对平均人的激励模式无论采用什么新颖的激励手段,其激励效果都是不理想的。将员工看成单个的人并实施个性化的激励手段和方式时,按常规的思维是管理成本增加,但产出效益很好。从两个层面来分析一对一的激励模式:其一,一对一激励模式的实质是以人的不同需要为出发点,而非企业成本为出发点,是真正以人为本的体现;其二,对管理者的素质和能力提出了极大的挑战。有针对性的激励是建立在对每个人的个性和需要充分了解的基础上,每个人的不同需要和个性特征决定了需要对他们采用不同的激励手段、方式和方法。一对一激励要求管理者不仅探索各种激励方式,更重要的是探索各种激励方式和手段与每个员工需要的契合。因此,才能真正实现以人为本。

4. 良好的信任机制。日本企业内的信任、微妙性和亲密性是我们学习日本企业文化的要点。企业建立对人的信任机制是实施以人为本企业文化的一个重要特征。信任机制具体包括高层管理者之间的相互信任,高层管理者与员工之间的相互信任,员工与员工之间的相互信任。这些信任须落实到具体的企业行为中。信任的建立需要很长的时间,却又极易被破坏,因为信任太脆弱,要想在失信的基础上再建立信任是相当困难的。许多员工的流动缘于组织对其的不信任。组织行为理论研究表明,信任包括 5 个维度,其重要性的排列依次为:正直、能力、忠实、一贯、开放。培养信任感可遵循以下方法:向他人表明你既是为自己的利益而工作,也是在为别人的利益而工作;用语言和行动来支持你所在的组织;开诚布公;公平;说出你的感觉;表明指导你进行决策的基本价值观是一贯的;保密;表现出你的才能。具体到企业行为上,企业应建立公正、公平、公开的管理制度,保持政策的相对稳定性和连续性等,对所有的员工一视同仁。企业领导者要做到言必行,行必果,并在领导与员工之间、员工与员工之间营造建立信任的组织氛围。

5. 高效的沟通机制。良好的沟通不仅对于组织工作绩效的提高十分重要,而且是激励员工的一种重要手段。知识经济时代的员工对情感的需要日趋强烈,组织对员工情感的关心、理解等需要的满足将是企业建立与员工和谐关系的重要因素。良好的沟通机制是满足这种需要的根本。员工通过组织内良好的沟通机制,一方面可表达自己的成就感、满足感、挫折感等各种情感和社交需要,另一方面可借助于高效的沟通机制提高其工作效率。企业建立高效沟通机制,首先要建立有效的沟通渠道,沟通渠道的畅通是沟通有效的前提。其次,根据不同的信息发送和接受状况,运用各种沟通方式,加强组织与员工的沟通。而管理者对沟通的理解是至关重要的。沟通的实质是传递和理解,沟通是共享,而非谈判或说服。管理者要具有良好的倾听习惯,经常倾听下属的心声,了解下属的需要。惟有如此,企业才能了解员工的需要,满足员工的需要,实现以人为本。

二、领导与企业文化

大量的理论研究和企业实践证明了领导与企业文化有着密切的关系。许多因素都影响企业文化的创建、传播和变革,如社会文化、技术、市场、竞争、个性、价值观、领导风格,其中领导是最重要的影响因素。Schein(1985)认为,文化是企业创始人、领导人、企业制度建立者和社会建筑师创造活动的结果,同时 Schein 还强调,不要认为文化会像组织中其他某些事物一样完全被管理者操纵,它对管理者的约束更胜于管理者对它的影响。Sashkin 在其《幻想型领导》一文中认为,领导者的本质工作就是定义、构造和获得下属对一套共同的价值观、信念、变革的规范、目标和共同工作的认同。Kotter(1997)对企业文化与领导能力的关系有如下观点:“领导与文化正如管理与结构一样密切相关,建立一种有用的企业文化需要强调有力的领导,同时只有通过一定种类的企业文化,企业组织上下才能发现卓越的领导才能。”我国许多学者认为,企业家是企业文化的设计者、倡导者、推动者和传播者。可见,领导者与企业文化是相互影响的,一个企业的文化既是企业许多代领导者持续倡导和传播的结果,同时企业文化也会深深影响有效领导者的行为和方式。建立以人为本的企业文化,对传统领导特征提出了挑战。

有关领导理论的研究,始终围绕着这样的命题:如何做一个成功又有效的领导。这里对成功的界定是个人在组织中晋升的速度,有效性则是根据他们的工作绩效及下属的满意度。传统领导理论是在获得组织绩效最大化的前提下来探求有效的领导行为和领导方式,并没有将是否有利于人的发展作为一个主要变量来研究有效的领导行为。从领导理论的发展脉络看,一般将领导理论分为四个发展阶段:即特质理论,行为理论、权变理论和领导理论新发展。

1. 特质理论。该理论发端于 20 世纪 40 年代初期。主要研究领导者特质,如性格、素质、品质等特征,将领导者个人的品质等特征视为区别成功与不成功领导者的标志。很多研究便瞄准那些颇有成就的领导者,试图从他们身上总结出智力、感情、体质等方面有共性的成功领导者的个性。各种研究的结论千差万别,但在大量的研究中,发现领导者有 6 项特质不同于非领导者,即:进取心、领导意愿、正直和诚实、自信、智慧和与工作有关的知识。大半个世纪以来的研究使我们得出这样的结论,具备某些特质确实能提高领导者成功的可能性,但没有一种特质是成功的保证。特质理论的主要缺陷在于,忽视了下属的情景。领导是一门促使其部下充满信心、满怀热情来完成的任务的艺术。领导是一个过程,是领导者影响被领导者去实现组织目标的过程。因此,领导的效用不仅只取决于领导者本人的特质,是领导者、被领导者和环境相互作用的结果。

2. 行为理论。在特质理论研究没有得出令人信服的结论后,20 世纪 40 年代后期,研究者们开始探索领导者的行为如何决定领导者的有效性。从领导者的风格和领导者应起的作用着手,研究领导者的领导方式和领导作风。行为理论对领导风格的分类主要有两种模式,一种是采用工作任务导向和员工导向为维度进行的领导方式组合。其中著名的管理方格图理论采用关心生产和关心员工的两维结构,组合成 81 种领导风格。另一种对领导风格的分类则是以领导者在多大程度上听取下级的意见,让下级参与决策来确定领导者风格。代表理论有:坦南鲍姆和施密特的领导方式连续流理论,该理论早期认为,有三种典型的领导方式:独裁、民主、放任,后认为很少有完全采用独裁或完全采用民主放任的领导,更多的领导行为是处于独裁和民主放任之间的连续统一体上,领导者不能简单地从独裁或民主两个极端中做出选择,而应根据所处环境、条件与任务要求决定对不同的独裁水平和不同的民主水平的取舍,或是对两者必要的结合,此模式所推崇的是那些对自己和客观有清醒认识及有较强环境适应性的领导者,他们会准确把握让下属参与决策的程度。领导行为理论的缺陷是没有对影响成功或失败的环境因素进行考虑。

3. 权变领导理论。权变领导理论兴起于 20 世纪 60 年代,该理论的基本思想是,领导效率是领导者、被领导者和环境三者的函数,即:领导效率=F(领导者、被领导者、环境),一个有效的领导者必须能

灵活地适应于下级的差异和环境的变化。这一阶段的领导理论将领导者与被领导者所处的具体环境、被领导者的特点作为重要变量来研究有效领导的行为和方式。著名的研究有:菲德勒模型;情景领导理论和路径一目标理论等。菲德勒模型认为,不存在一种普遍“适用的”或“最好的领导方式”,理想的领导方式取决于组织的环境、任务、领导本人、下属的行为及领导对下属的关心等因素。情景领导理论认为,选择正确的领导风格可获得领导效用,下属的成熟度是一个重要的权变变量。对不同成熟度的下属,领导者应采取不同的领导风格。该理论认识到,下属的能力和动机是领导成功的关键。路径一目标理论的核心在于,领导者的工作是帮助下属达到他们的目标,并提供必要的指导和支持以确保他们各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。即有效的领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属,而对下属的帮助需根据下属的具体情景,实施不同的领导方式。领导者风格的选择则根据下属的个性因素(能力、控制点和经验)及下属控制范围之外的环境因素(任务结构、正式权力系统和工作权力)来决定。

4. 领导理论的新发展。在新的领导理论中,变革型领导将有助于以人为本企业文化的建立。变革型的领导者激发追随者理解并包容一种新的可能性,使追随者成长为领导者,把组织或团队建设为一个受到挑战并得到回报的学习型集体。变革型的领导者通过一系列行为与能力来影响追随者。他们关心每一个下属的日常生活和发展需要,激励、唤醒和鼓舞下属为达到群体目标而付出更大的努力。他们为下属提供远见和使命感,逐步灌输荣誉感,赢得信任与尊重,具有极强的感召力,传达高期望,使用各种方式强调努力,以简明的方式表达重要意图,鼓励智力、理性活动和周到细致的问题解决活动,能针对每个人的不同情况给与培训、指导和建议。变革型的领导者做事像教练、导师、老师、帮助者、知己与咨询者,致力于培养一种合力。

三、以人为本企业文化的领导特征

权变领导理论给我们的启示在于,研究领导的效用需考虑领导者、被领导者及环境三个变量,只有当这三个变量有机地结合起来,领导的效用才能显现。在这三个变量中,环境是不可控制的因素,随着环境的变化,导致被领导者特征的变化,从而使领导者的特征发生变化。权变理论中虽然提出了根据下属的特征和情景因素来确定相应的领导行为,以使领导的有效性提高,但并没有将领导行为与下属的全面发展结合起来,即领导行为的效用还是以组织绩效作为主要的衡量标准。以人为本企业文化则要求在领导者与被领导者互动中,将下属的全面发展作为重要的标准,即领导的效用须考虑是否有利于下属的全面发展,而不仅仅只考虑符合下属的特征,有效的领导必须是在很好契合企业目标和个人目标的基础上,实现企业和员工的共同发展。据此,本文归纳出以人为本企业文化的领导特征如下:

1. 领导者地位的变化。领导环境主要包括领导者与被领导者所处的具体企业内外环境。树立以人为本企业文化是企业经营理念的变化,这一企业内部环境变量的变化导致企业组织结构发生变化,如组织权力的分散化、组织结构的扁平化、网络化、团队的建立。企业管理方式也随之发生巨大变化,如柔性化管理、爱心管理、知识管理等。组织结构的变化使得传统领导理论中将领导者置于组织中心地位的领导环境已不复存在。被领导者的特征也发生了变化,知识经济时代,知识员工在对组织关系的认识上、对需要满足的手段上,都呈现出与传统企业员工不同的特点。知识员工是追求平等、自主化、个性化、多样化的创新精神的群体。环境和被领导者特征的变化将导致领导权威地位受到挑战,传统的领导理论都是将领导者放在权力的中心,通过职位赋予的权力对下属进行指挥、控制和监督,领导与员工的关系是下级服从上级,以人为本企业文化下的领导者则从指挥、监督、控制的权力中心变成了为员工发展的服务中心,即领导者将从群体的中心位置移到群体边缘。旧式领导者需要控制他们为之负责的整个过程,以人为本的领导者则在工作中给予员工更多的职责和权力,为员工的全面发展提供指导、帮助和服务。传统理论认为,从生理学意义上把领导比作头脑,而把组织比作身体,现在我们有时看到把领

导比作自然界的颗粒,自然界是没有等级制度的观念的。

2. 领导者角色的变化。领导者地位从群体中心到群体边缘的变化带来其职能和角色的变化。领导者的角色将从传统的组织者、指挥者、监督者、控制者转变为促进者、评估者、预测者、指导者和最终帮助者。促进者的作用在于:帮助下属明确自己的职业价值、工作兴趣以及技术能力,认识到长期工作计划的重要性,营造一种公开、坦诚的气氛,有助于人们讨论各自工作中遇到的疑问,帮助人们理解和弄清楚他们从工作中到底需要得到什么。评估者的责任是把每个人的成绩和名誉真实地反馈给每一个组织成员,使每个成员清楚评估成就的标准和期望值,留心听取人们的想法,以便知道关于他们目前的工作,什么东西是最重要的和他们想怎样改善它,指出人们的成就、名誉和工作目标间存在的关系,对于个人如何提高自己的成就和名誉提供具体的行动建议。预测者的责任是提供组织、职业和产业信息,帮助人们发现并使用补充信息源,指出可能影响人们职业前景的新趋势和新变化,帮助人们理解组织的文化和行政现状,把组织的战略目标传达给每一个组织成员。指导者的责任在于帮助人们分析各种各样的有用的工作目标,选择符合实际的工作目标,把个人工作目标和组织的需要和战略意图联系起来,分析个人在实现工作目标的过程中可能遇到的有利和不利条件。最终帮助者的责任是帮助个人开发详细的行动计划去实现各自的工作目标,通过安排组织成员同其他行业和组织的人们进行有益的交流来帮助成员实现各自的目标,同能够提供潜在机遇的人讨论组织成员的能力和工作目标,帮助人们同实施工作计划所需要的资源建立联系。领导者的五种角色无一不是围绕着如何有利于人的发展,是对传统领导理论中领导者角色的一个巨大挑战。

3. 对领导者能力要求的变化。尽管特质理论并没有得出令人信服的有效领导的模式,不可否认,领导者本身的特质依然是我们探询有效领导者必须关注的一个重要变量。Beckhard 概括了 20 世纪领导界巨人们的特征:很强的自我意识、战略思考的能力;面向未来的能力;对人类行为的基本原则的信仰;有很强的自信心;知道毫不犹豫地展示自己的才能;知道如何有效地利用权力。他们也是一个感情投入的领导者,这样他们就有能力进入与他们有关的其他人的内心深处。他们的管理方式可以归结为高度自治的、家长式作风的、协商的、和团队导向型的。在以人为本的企业文化下,领导者的地位和角色都发生了巨大的变化,对领导者特质中的基本要素——能力的要求也相应发生了变化。从有利于员工全面发展与企业的发展高度相结合的角度,主要从领导者对下属影响力的角度来阐述对领导者能力要求的变化。

领导者所应具备的一种重要能力是对下属的影响力。传统领导理论认为,领导者的影响力来自于领导者的权力和权威。来自权威的影响力表现为领导者主要依靠专家性权力来影响下属。因此,这类领导者主要注重自我专长能力的培养。布雷德福和科恩将这类领导者称之为师傅型领导,如聪明的工程师、大胆的创业者、富有想象力的营销专家等。师傅型的领导有时也被称为技术专家,他们往往独自解决所有富有挑战性的问题,导致下属因工作乏味而丧失工作积极性,有些员工甚至选择离开。来自权力的影响力表现为领导者主要依靠组织所赋予的职位权力对下属进行指挥、协调和控制,故而领导者主要注重于培育自我运用权力的能力,这类领导者被称为指挥型领导。指挥型领导者总是思考如何才能使下属顺从他,使下属接受自己的看法。在这样的领导方式下,论及员工的全面发展也是不可能的。因此,领导者依靠专业技术能力和运用权力的能力来领导员工,对员工的全面发展不是有效的方式。有利于员工全面发展的领导者应将如何培养员工的才能作为其工作的重点。因此,领导者应注重建立培养人才的能力,即做育才型的领导。育才型的领导者主要关注怎样才能使下属的才能充分发挥,并且使下属在问题出现时能主动解决。育才型领导者的能力表现为激发员工的使命感,建立有效的团队,充分运用下属的才能去取得卓越的组织绩效,而不是采用英雄主义作风——提供一切答案和独自承担责任。因此,领导者需培养自己如何识别员工的才能,如何挖掘员工的才能,如何将各种人才有效地结合在一起使之产生总体才能大于个体才能之和的能力。

[参 考 文 献]

- [1] [美] Schein, E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- [2] [美] Sergiovanni, T.J. Leadership and cultural expression[M]. Urbana and Chicago: University of Illinois Press, 1984.
- [3] [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京:清华大学出版社, 2001.
- [4] [美] 约翰·科特. 变革的力量-领导与管理的差异[M]. 北京:华夏出版社, 1997.
- [5] [美] F·赫塞尔本, 等. 未来的领导[M]. 成都:四川人民出版社, 1998.

(责任编辑 邹惠卿)

Leadership Based on People-oriented Corporate Culture: Characteristics

HUANG Jing, YOU Shi-bing

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies: HUANG Jing (1964-), female, Doctor, Associate professor, Wuhan University Business School, majoring in organizational behavior and marketing; YOU Shi-bing (1964-), male, Associate professor, Wuhan University Business School, majoring in management, national economics and statistics.

Abstract: Leadership and the corporate culture influence each other. On one hand, the corporate culture is the consequence of designing and diffusing by several generations of corporate leaders; on the other hand, corporate culture greatly affects the efficiency of the leader's behaviors. This paper analyses what the characteristics of leadership will transit in the context of people-oriented corporate culture; transition of leadership status, the leadership role and requirement for leader's ability.

Key words: people-oriented; corporate culture; characteristics of leadership