

企业环境、领导行为、领导绩效互动影响分析^①

刘 军¹, 富萍萍², 吴维库³

(1. 中国人民大学商学院, 北京 100872; 2. 香港中文大学管理学系, 香港;
3. 清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘要: 结合对价值观型领导理论的分析以及过去针对这一理论在中国所作研究的基本结论, 将环境因素纳入到领导过程研究中, 提出了一个关于企业竞争环境、价值观型领导行为以及领导绩效三者之间互动的理论模型并进行实证分析. 结果显示: 激烈的竞争环境会削弱企业内部的领导绩效, 但实施价值观型领导, 将有助于企业领导扭转不利局面, 提升领导绩效, 价值观型领导在严酷的竞争环境中适用. 文章也讨论了此研究的局限性和未来的研究发展方向.

关键词: 企业环境; 价值观型领导; 领导绩效

中图分类号: B429

文献标识码: A

文章编号: 1007-9807(2005)05-0061-08

0 引言

从企业内部看, 领导者所发挥的作用能影响企业的战略决策、管理效率、组织士气等, 进而成为决定企业成败的关键因素^[1]. 近一个世纪的领导学理论发展, 大体上经历了三个阶段: 领导特质理论 (trait theory) 阶段, 领导行为理论 (behavioral theory) 阶段, 以及权变理论 (contingency or situational theory, 又称情景领导理论) 阶段. 从这三个阶段的发展来看, 领导学研究正逐步趋向于“综合化”^[2,3]和“模拟化”. 所谓综合化, 是指领导理论要尽可能多地囊括影响领导绩效的各种因素, 即对领导特质、行为、情景因素的互动关系进行分析及在理论上融合, 形成完善的领导理论架构, 用于指导领导的选拔、培训和工作方法改善等; 所谓模拟化, 是指新发展的理论在模型关系结构、实证方法等方面都尽可能在保障理论简约性的基础上再现领导过程及其效果.

适应上述发展趋势, 本文将在一项国家自然科学基金资助的领导学研究项目所得到的基本结论之上, 力图提出一个综合性较强的理论模型, 并结合

70家中国企业的调研数据, 对企业环境、领导行为、领导绩效三者之间的互动影响进行实证分析.

1 基于价值观的领导理论

20世纪90年代以来, 众多组织行为学者不约而同地对领导者个人持有的价值观感兴趣起来^[4], 因为企业领导的价值观会对组织战略选择、竞争行为乃至长远绩效有显著影响^[5]. 目前理论界强调企业文化对组织成功的重要作用时, 企业高层领导者价值观所发挥的作用尤为关键. 企业文化的形成方式大致有两类: 创始人哲学渗透, 或改造型领导再塑造^[6,7]. 一个企业的文化与这个企业的领导密切相关, 其中, 领导者个人的理念与价值观是企业文化形成(或转变)的关键因素, 因为它为企业文化的核心——企业价值观提供了定位的种子和成长的基因^[8]; 另外, 企业文化是在长期的企业经营活动中形成的, 没有成功的实践, 很难形成鲜明的企业文化^[7].

在领导学研究领域, House 等人提出的基于

① 收稿日期: 2003-10-28; 修订日期: 2005-07-16.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(79970009); 香港中文大学研究基金资助项目(2070269).

作者简介: 刘 军(1974—), 男, 湖北荆门人, 博士, 讲师.

价值观的领导理论(the Value-based Leadership, VBL,或称“价值观型领导”)[9-11]获得了广泛关注.这种领导理论认为:领导者和下属共同分享一种强烈的、内在化的愿景,通过价值观的激励,可使得所有成员发挥最大效能而达成组织目标.在实质上,此理论与改造型领导理论(Transformational Leadership)所强调的领导方式与风格是一致的[12],但价值观型领导理论更进一步地回答了“领导者用什么来改造和激励下属”这一困扰领导学研究的重要理论问题.领导总是与激励分不开的.的确,改造型领导能在行为层面上有效激励下属而达成领导目的,但价值观型领导在这些有效领导特性和行为之外,着重于对领导自身价值观的认识和对下属价值观的塑造,使得组织成员认同领导价值观并形成具有强大凝聚力的组织核心价值观[10],毕竟,价值观对个人的激励是内在的,因而其效果是自发的和长久的[13].根据基价值观型领导理论,只有持有明确自身价值观的领导者,才能利用他/她的影响力向组织注入价值观并形成组织的群体意识[14].理论观察认为,领导人特别是企业创始人的价值理念,对企业核心价值观的形成影响十分明显,许多企业创始人的创业理念,甚至成为百年企业成功最重要的支柱[15].强调价值观的重要作用,还体现在它为企业里工作的人提供生动的、实在的生活和工作的意义,而这些意义正是构成对企业员工最具激励性的心理源泉.

除了解释领导“激励力”的源泉问题,价值观型领导理论还具有广泛的理论综合性.在特质方面,此理论汲取了魅力领导理论的核心,给出了有效领导所依赖的领导者素质和特性;在行为方面,吸收了改造型领导理论所阐释的主要领导行为特征;在领导情景要素的考量方面,价值观型领导强调领导者行为与下属、组织环境的充分互动与反馈.House等人预测,针对不同类型的企业 and 企业环境,以价值为本的领导的绩效有所差异[9].

虽然以往众多情景领导理论关注领导过程中的情景要素,但总体上这些要素仍属于领导过程的一部分,如任务性质、下属特性等,所以这些关注都停留在微观层次上.组织所面临的宏观环境与组织内行为的结合考察,主要集中于组织学习

与决策研究方面的研究(如文献[16,17]),而在领导学研究领域还很少见.2001年,Waldman等人[18]在一项对魅力型领导和变革型领导特征的对比研究中,涉及到企业环境不确定性对领导绩效的影响,他们的实证研究是基于世界500强中48家企业数据做出的.目前在我国还未发现类似的研究,本文的最主要目的即是将企业的外部环境要素考虑进来,研究企业环境因素对企业内领导过程的相关影响.相信基于中国企业样本进行实证研究,有助于我国领导理论的发展和企业家实践者改善领导方法以应对不断变化的竞争环境.

2 理论假设及模型

2.1 价值观型领导行为

领导者价值观对于企业经营管理的的作用,主要表现在它的导向、激励、凝聚功能.而这些功能又在企业文化建设、企业变革、企业面临激烈竞争的情景中有突出体现[8].领导者个人价值观的外化即是领导者为企业所规划的愿景.在搞清自身价值取向及终极追求的基础上,领导者需高瞻远瞩地阐述组织愿景[19].陈述得好的企业愿景往往含有一个清楚的可完成的目标,是为所有人所理解和愿意为之奋斗的.所提出的愿景须回答两个问题:一是企业存在的价值,二是员工依存于企业的价值[20],回答这些基础问题,愿景就具有更清晰、更具体的感召力.

如今发展的领导理论都需要总结一套典型领导行为以对领导实践形成具体的指导[1].过去三年,吴维库等人[14]对中国企业领导的研究显示:从领导行为看,价值观型领导者首先要结合自身价值观、组织条件以及经营特点提出生动具体的企业愿景;表现出对愿景的强烈自信、不懈追求和牺牲精神,可以帮助领导者在组织中形成很强的统帅力[14];另外,对下属有信心并积极授权,鼓励他们为实现愿景而努力工作,会令他们感到受信任、被支持、内心涌现出一种成为大人物的自豪感和积极向前的冲劲,并激发出超越自己、战胜困难的勇气.这些积极的效果有利于形成员工的组织认同感并不计回报维持高水平的工作满意度[21].

2.2 企业环境对领导过程的影响

构建价值观型领导理论时,House等人从理论

上分析了价值观型领导在各种不同环境中的可能表现.首先,由于此理论强调领导者从下属内心深处的本质观念着手激发,下属对价值观型领导的追随应当具有其他类型领导所不可比拟的持续激励效果,即具备超越各种复杂环境的能力^[9,22];其次,在竞争恶化、环境动荡的条件下,对身处企业中的一般职员来讲,会感受到更多的不确定性和更大的角色模糊性,而这种领导理论所倡导的特征领导行为如愿景规划、自信、他信(对下属有信心)都利于在恶劣环境中稳定军心,令下属有坚定的方向感和在他们当中形成战胜困难的决心^[14].

研究过程中,对参与到研究中的每一位企业领导都进行了访谈.访谈中他们多数都不置疑外界环境对于企业内部领导绩效的作用——总是存在着或正面、或负面的影响,但是他们也认为:无论企业环境如何变化,积极的领导心态和领导行为都有利于在企业中形成克服一切困难的主心骨.

2.3 假设与模型

虽然西方学者意识到这一类型的领导具备适应各种环境的优越性,但迄今为止还没有能够有效地建立起一个综合的、简约的关于企业环境对领导过程影响的实证模型.在综合以上关于价值观型领导的理论论点和在企业领导访谈中获得的感性认识的基础上,此研究意图建立起明确的企业竞争环境对价值观型领导过程及其绩效的关系,并提出一个简约的、综合的领导理论模型.结合2.1和2.2中关于领导行为和环境影响因素的论述,提出以下假设:

假设1 价值观型领导行为(愿景规划、对下属有信心)有助于提高领导绩效;

假设2 激烈的企业竞争环境将削弱领导在组织内部的绩效;

假设3 企业竞争环境越激烈,价值观型领导行为越能显现其积极作用.

以上三项假设以图1所示的理论模型所包括,但有两方面的问题须作一些解释:

1)过去三年,吴维库等人研究所总结的典型价值观型领导行为还包括表现自信、智力激发、团队建设等,而且统计检验都显示出这些领导行为对领导绩效有显著的正向效应,但本文重点考察的是环境因素对领导过程和领导绩效的影响,为凸显环境因素的效应的同时尽可能简化模型,

只选择两种最具典型性的价值观型领导行为(愿景规划、对下属有信心)代入模型.

2)由于以上假设涉及了组织中的多层现象问题,须建立(个体和集体两个层次)多层模型来检验以上假设.在领导理论发展的早期,为了简化研究,往往将领导过程看作是一个人对应于一群人,领导行为存在着平均领导模式(average leadership style, ALS)^[23],即领导者的作用和效果对于所有下属都是一致的.显然这种处理是欠妥的,这种处理也导致理论界过分专注于对领导者个体行为的研究.20世纪70年代 Grean 提出领导-成员交换理论(leader member exchange, LMX)^[24]后,理论界对领导过程的看法有所改变,即领导过程发生在一对一对上下级关系的建立过程中,这种眼光将以往的专注于横向平均化的领导模式转向了对个体化的纵向上下级关系的研究.结合这两类研究看待领导过程,可以知道领导过程中涉及的关键变量可分解在个体层次和集体层次:在个体层次上,每个下属所接受到的来自领导的信息是不一样的、个体化的,受工作性质及地位、相互关系、个人体验等因素影响;在集体层次上,领导过程处于诸多相同的情景因素下,如相同的公司结构、企业环境等.在本文模型中,假设1所述的“价值观型领导行为(愿景规划、对下属有信心)”对“领导绩效”是从个体层次看的,即员工自身报告的领导行为与领导绩效(士气、满意度)之间的关系;假设2所述的“企业竞争环境”对“领导绩效”是从集体层次看的,即外部竞争环境对企业整体士气和满意度的影响;假设3也是从集体层次看的,反映的是企业竞争环境对价值观型领导在企业里的作用的影响.

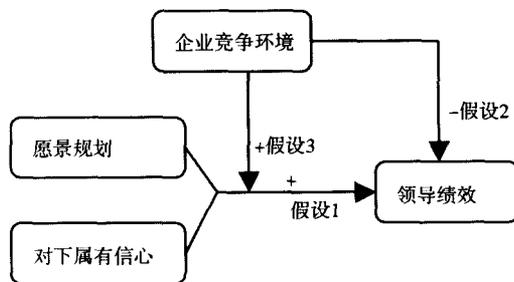


图1 企业竞争环境、价值观型领导行为和领导绩效关系模型

Fig. 1 Relationships among firm environment, value-based leadership behaviors, and leadership effectiveness

3 数据收集

House 等人提出价值观型领导理论后,即结合一项全球性领导研究项目 GLOBE(global leadership and organizational behavior effectiveness)验证此理论.吴维库等人在中国的研究即是结合 GLOBE 项目开展的,从研究设计到数据采集,都遵从 GLOBE 全球项目的规则.

数据采集在我国五个城市(北京、大连、上海、苏州、重庆)进行,每个城市在企业规模大于 50 人的企业中随机抽取 20 家,获准企业许可和支持的情况下对企业最高领导人进行 1 小时左右的采访.访谈采用的是半结构性提纲,主要以引导的方式让领导者回忆自身经历,典型的问题包括如“您能回忆一下自己是如何走上工作岗位的吗?”对访谈记录进行科学编码,就可以基本了解领导者个人价值观及动机,由于本文不涉及领导者价值观本身,对编码过程不作介绍.

访谈完成后,向被访谈的企业领导及其直接下属发放问卷,每家企业原则上发放 7~8 份问卷,填写后由填写者直接邮寄方式收回.研究中采用 GLOBE 项目问卷,仅在文字上作相应翻译,为保证跨文化(国家)的比较需要,中英文问卷的互译过程严格遵循了 Brislin 提出的原则^[25].下属问卷中包括了个人对领导行为、特征的看法以及个人对组织的认同感、士气和工作满意感等;领导问

卷中包含了企业历史信息、企业环境和企业经营情况等(详见文献[26]).总共向 97 家企业发放问卷 820 份,回收 95 家企业的 686 份,回收率约 84.0%,其中下属问卷回收率为 83.5%、领导问卷回收率为 85.0%.

4 数据分析及结果

将不同层次的要素纳入理论模型,一方面有助于提升理论模型的实际贡献和仿真性,但另一方面也增加了分析验证的难度.涉及多层数据的分析,在统计方法上主要是难于实现跨层次变量之间影响关系的正确估计^[27],其中涉及到由个体层次数据集成集体层次数据信息损失及概念变化的问题,还有误差分解机制的难度等等^[28].此研究采用比较流行的多层线性模型(hierarchical linear modeling, HLM)进行分析.这种统计手段的优势在于能同时处理来自不同层次的数据,在研究个体层次的问题时,这种分析方法将被解释变量的变异分解在不同层次,并给出合理的解释与预测.分析时将直接影响因素(领导行为)代入 HLM 分析的第 1 层(个体层),环境因素代入第 2 层(公司层).各变量所涉及的问题项目见表 1,变量描述性统计信息见表 2.由于 HLM 对数据缺省方面的要求严格,在分析中保留了 70 家公司的领导数据和他们的 404 名下属数据代入计算,分析结果见表 3.

表 1 变量名称及其项目测量参数

Table 1 Key variables and Psychometrics of measuring items

变量名称	项目 (Items)	α	装载系数 Loadings
领导行为	以未来目标为基础制定计划并采取行动	0.79	0.80
	清楚了解我们前进的方向		0.68
	高瞻远瞩,努力预测未来的事情,考虑未来会发生什么		0.63
	能够成功地预测未来的需求		0.62
	清楚地表达未来的愿景		0.61
	预测事情的发生,并提前做准备		0.59
	预测未来可能发生事情		0.58
	明确知道这一组织在五年内要发展成什么样子		0.56
	对未来充满愿景,憧憬未来		0.42
	对下属有信心		0.74
让下属独立思考来解决问题	0.70		
对我能为本单位(公司)目标作贡献的能力充满信心	0.65		
对我在无上司监督下的工作能力有信心	0.57		
放手让下属来负责解决棘手问题		0.57	

续表 1

变量名称		项目(Items)	α	装载系数 Loadings
企业 环 境	企业竞争环境 firm environment	在产品(服务)的质量和多样性方面竞争激烈	0.61	0.71
		在市场(宣传、广告、销售)方面的竞争激烈		0.61
		在产品价格方面的竞争残酷无情		0.60
		在购货、进料方面的竞争激烈		0.52
		在技术人才(工程师、会计、程序涉及人员)方面的竞争激烈		0.48
领 导 绩 效	认同、满意和激 励(CSM) commitment, sat- isfaction, motiva- tion	我同意总经理为本组织制定的愿景	0.81	0.80
		我期望本组织有美好的前途		0.63
		我对我的组织贡献出了我 100% 的能力		0.62
		为了本组织的成功,我愿意做实质性的自我牺牲		0.57
		我希望在这个组织继续工作 3 年		0.44
		我的努力远远超出了本组织所要求的程度		0.37

表 2 变量描述性统计

Table 2 Descriptive statistics of key variables

第 1 层变量			
变量名称	样本量	均值(Mean)	标准差(SD)
愿景规划	404	5.56	0.80
对下属有信心	404	5.66	0.96
认同、满意及激励	404	5.29	0.87
第 2 层变量			
企业竞争环境	70	5.26	0.97

表 3 HLM 分析结果(完整模型)

Table 3 Results of hierarchal linear modeling analyses (full model)

	固定效应			随机效应		
	系数	标准误差	T 值	误差方差	R ² 变化(%)	χ^2
个体层(第 1 层)				0.27	/	
公司层(第 2 层)						
对于截距, B0				0.20	10.0***	336.6***
第 2 层截距, G00	5.63	0.06	92.29***			
企业竞争环境, G01	-0.09	0.05	-1.68*			
对于“愿景规划”的斜率, B1				0.17	10.1***	116.3***
第 2 层截距, G10	0.26	0.07	3.59***			
企业竞争环境, G11	-0.12	0.07	-1.56			
对于“对下属有信心”的斜率, B2				0.05	16.0***	74.7
第 2 层截距, G20	0.33	0.05	6.58***			
企业竞争环境, G21	0.10	0.05	1.98*			

注:1. R²变化是指加入解释变量以后误差方差下降的百分比。

2. “/”表示没有新的解释变量加入,没有必要计算方差下降比例。

3. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

4.1 分析结果说明

以上数据分析结果说明如下:

(1)从表 1 中可以看到,对领导行为、领导绩效和企业竞争环境的度量是可信的(Cronbach α 值都在 0.60 以上),另外,由于领导行为和领导绩效等变量所涉及的各项目(items)的开发是建立在严密的理论归纳基础上(由 GLOBE 项目组开发),

效度上也有保证,所以取各项目平均值作为领导行为和 CSM 的平均值代入多层线性模型进行分析。

(2)HLM 分析过程包括了 3 个基本步骤:第 1 步零模型(null model)检验因变量 CSM 的随机误差是否分解在不同的层次,以确定是否存在多层现象;第 2 步随机模型(random model)将个体层的

自变量(领导行为)代入模型的第1层(个体层),检验领导行为在公司内部对因变量的解释能力;第3步完整模型(full model)在随机模型的基础上将环境变量代入模型的第2层(公司层),检验企业竞争环境对公司间因变量差异的解释能力.表3列出了完整模型所得到的估计结果.从两种领导行为的斜率系数看,价值观型领导行为在个体层次上对因变量的解释能力很强,结果支持了假设1.从平均贡献来看,两项领导行为之中“领导对下属有信心”贡献相对大一些,标准化系数为 $0.37 [= 0.33(G20) \times 0.96(SD)/0.87]$ ，“愿景规划”的贡献标准化系数为 $0.24 [= 0.26(G10) \times 0.80(SD)/0.87]$.在模型的第2层即公司层次,“企业竞争环境”对解释公司平均CSM的变异时,其贡献系数显著($G01 = -0.09, p < 0.05$;支持假设2);“企业竞争环境”解释“对下属有信心”领导行为对CSM影响变异时,其贡献系数显著($G21 = -0.10, p < 0.05$),但它在解释“愿景规划”的影响变异时系数不显著($G11 = -0.10, p > 0.05$).假设3获得部分支持.

4.2 结果讨论

上述数据分析及其结果基本支持了以上提出的关于企业竞争环境、价值观型领导行为及领导绩效之间的互动关系,具体讨论如下:

4.2.1 领导行为与领导绩效

在假设模型中,以价值为本的领导行为对领导绩效的关系是主效应,即如果领导者有意识地实施价值观型领导行为,能够直接导致员工的认同(C)、满意(S)和激励(M),获得良好的领导绩效.也就是说,领导者在企业中强调价值和信仰的重要性,有远见,清晰阐述组织将要实现的愿景目标(vision building),教育并引导员工,能保障组织按照领导者所指引的方向前进;领导者以正面情绪注入工作,对下属有足够的信心(follower confidence),交给他重要的、有意义的工作,并且传达高层的期望,使他们从内心深处感受到被器重与尊重,这些价值观型领导行为是普遍有效的(主效应显著),它们能够直接引发领导者与追随者的感情共鸣,领导者注入价值观也容易获得下属的认同,内心价值观和动机的激励效果是长久而有效的.

4.2.2 环境因素的影响

一方面,如果撇开价值观型领导行为的贡献,

激烈竞争的企业环境无疑会削弱组织内的领导绩效,这是符合一般管理理论和企业里的实际情况的.在高度竞争性、动荡的环境中,大家体验到比较多的环境不确定性和角色模糊性,自然产生压力、方向不明确等现象.但是另一方面,价值观型领导的出现有助于问题的解决,挽回激烈竞争环境所造成的不利影响.企业竞争环境的激烈程度正向调节了“对下属有信心”和领导绩效之间的关系,符合以价值为本的领导学理论基本假设:竞争环境越激烈,如果领导仍然表现出对下属充分信任,“士为知己者死”,下属自然不遗余力贡献自己的才智,并且愿意为了组织的利益而不惜牺牲自己,做出岗位要求之外的努力.值得注意的是,企业竞争环境在解释“愿景规划”与领导绩效之间的关系时,效果不显著,甚至有负向相关的趋势,这可能是与“愿景规划”所隐含的“以领导者个人为中心”的内在特性有关,当企业面临激烈竞争,环境极不稳定的情况下,愿景有可能只是领导者个人心中屹立不倒的战旗,但在员工心目中,这面旗可能在凛冽的风中摇曳不定,因而这种领导行为所能发挥的作用则相对有限(需要说明的是,这种领导行为在企业环境竞争激励的情况下对领导绩效的作用相对于稳定环境下所发挥的作用有限,并不表示没有积极作用或甚至呈负向作用,总体看,“愿景规划”对领导绩效的作用是正向的).

5 结论

过去三年吴维库等人在中国对企业领导的研究发现,价值观型领导学理论所述的典型领导行为的确在中国企业里能发挥积极的效果.在此基础上,此研究主要检验企业竞争环境与价值观型领导行为之间的互动影响.与传统的情景领导理论所关注的焦点(如任务特征、下属特性等)稍有不同,此研究将领导过程放在一个更大的环境中来考量,基于我国70家企业数据的实证分析表明:一方面,如果撇开价值观型领导行为的贡献,激烈竞争的企业环境无疑会削弱组织内的领导绩效;另一方面,在企业里实施价值观型领导,能抵制激烈竞争环境所造成的冲击,扭转不利局面,提升领导绩效.众所周知,中国加入WTO以后,对于在转型市场经济中求生存的企业来讲,其所处的环境越来越趋于竞争白热化,本文提出包括环境

因素的领导理论模型并加以验证,其主要目的即是检验价值观型领导在日趋激烈的竞争环境中的生存能力,分析结果显示了这种领导理论的强大生命力,甚至可以认为,激烈的企业竞争环境为价值观型领导提供了良好的历史舞台.这种领导方式因为能深入追随者内心进行领导和激励而优于其他类型领导并将成为新世纪优秀企业领导者的共有特点.

本研究不可避免地存在着一些局限性.首先,提出的假设模型虽然是一种情景理论模式,但在此模型中并没有涉及传统的情景领导理论中所关注的典型要素,这样做的直接目的是为了简化模型、凸现外部环境因素对企业内部领导过程的影响,但现实中外环境因素与内部过程要素的互动会交叉影响领导绩效.所以,对于内外部情景因素的综合考察,是有待进一步研究的课题.目前研究发现关于企业竞争环境的影响作用是复杂的

(有负面影响但有助于价值观型领导作用的体现),相信内外因素互动的影响更加繁杂,需要作更深入、细致的理论分析.

另外,价值观型领导的核心在于以愿景沟通的方式将下属凝聚在共享价值观周围,这种领导方式主要依赖于心理激励,而这种激励方式往往需要领导者与下属之间进行频繁的个体接触与互动沟通.毕竟,领导人的精力是有限的,所以这种领导方式的实际绩效可能会受到组织规模的影响.所以,在考察价值观型领导的绩效时,企业规模是需要考虑的重要调节变量.在本研究中,由于在每个企业仅搜集了领导者直接下属的数据,并没有就整个企业的情况作全面调查,所以目前未能考察企业规模对领导绩效的影响,更精确的研究应当考察企业领导者对所有员工的影响.在模型构建时纳入组织规模对领导过程及其绩效的影响,是对价值观型领导理论更进一步研究的方向之一.

参考文献:

- [1] Yukl G. Leadership in Organizations[M]. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- [2] Hunt J G. Transformational/Charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay[J]. Leadership Quarterly, 1999, 10(2): 129—144.
- [3] 李随成, 樊相宇. 领导理论的新进展[J]. 西安邮电学院学报, 1998, 3(2): 15—17, 26.
Li Suicheng, Fan Xiangyu. Recent development of leadership theories[J]. Journal of Xi'an Institute of Post & Telecommunication, 1998, 3(2): 15—17, 26. (in Chinese)
- [4] Freiberg K. Leaders as value shapers[J]. Executive Excellence, 1998, 15(11): 7—8.
- [5] 孙海法, 伍晓奕. 企业高层管理团队研究的进展[J]. 管理科学学报, 2003, 6(4): 82—89.
Sun Haifa, Wu Xiaoyi. Review on studies of top management teams[J]. Journal of Management Sciences in China, 2003, 6(4): 82—89. (in Chinese)
- [6] Barney J B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?[J]. Academy of Management Review, 1986, 11(3): 656—665.
- [7] Kotter J P, Heskett J L. Corporate Culture and Performance[M]. New York: Free Press, 1992.
- [8] 刘军, 富萍萍, 李永娟. 企业家价值观——企业经营的“种子”[C]. 中国企业家成长与发展报告(1993—2003年度优秀文集), 北京: 经济科学出版社, 2003. 335—348.
Liu Jun, Fu Pingping, Li Yongjuan. Entrepreneur's Personal Values—Seeds of Organizational Management[C]. In: White Book of Chinese Entrepreneur: Best Paper Proceedings (1993—2003), Beijing: Economic Sciences Publishing, 2003. 335—348. (in Chinese)
- [9] House R J, Delbecq A, Taris T W. Value Based Leadership: A Integrated Theory and a Empirical Test[R]. Walton School, Pennsylvania University, 1996.
- [10] Kuczarski S S, Kuczarski T D. Values-based Leadership[M]. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- [11] Fairholm G W. Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership[M]. New York: Praeger Publishers, 1991.
- [12] Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories[J]. Leadership Quarterly, 1999, 10(2): 285—305.
- [13] Rokeach M. Understanding Human Values[M]. New York: The Free Press, 1979.
- [14] 吴维库, 富萍萍, 刘军. 基于价值观的领导[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002.
Wu Weiku, Fu Pingping, Liu Jun. Value-based Leadership[M]. Beijing: Economic Sciences Publishing, 2002. (in Chinese)

- [15] Posner B Z, Kouzes J M, Schmidt W H. Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture[J]. *Human Resource Management*, 1985, 24(3): 293—309.
- [16] 陈国权. 组织与环境的关系及组织学习[J]. *管理科学学报*, 2001, 4(5): 39—49.
Chen Guoquan, Relationship between organization and its environment and organizational learning[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2001, 4(5): 39—49. (in Chinese)
- [17] 方卫国, 周泓. 不确定性环境中组织结构设计[J]. *管理科学学报*, 2000, 3(2): 9—14.
Fang Weiguo, Zou Hong. Organizational design under environment of uncertainty[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2000, 3(2): 9—14. (in Chinese)
- [18] Waldman D, Ramirez G, House R J, *et al.* Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(1): 134—143.
- [19] Gaster D R. A framework for visionary leadership[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 1989, 10(4): 1—21.
- [20] Collins J C, Porras J I. Building your company's vision[J]. *Harvard Business Review*, 1996, September-October: 65—74.
- [21] 吴维库, 刘军, 张玲, 等. 以价值观为本领导行为与领导效能在中国的实证研究[J]. *管理工程学报*, 2003, 17(4): 76—82.
Wu Weiku, Liu Jun, Zhang Ling, *et al.* Value based leadership: An empirical test of Chinese CEOs[J]. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2003, 17(4): 76—82. (in Chinese)
- [22] Schwartz S. Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems[A]. In Seligman Clive, Olson James, ed. *The Psychology of Values: The Ontario Symposium on Personality and Social Psychology*[C]. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 1996, 8: 1—24.
- [23] Stogdill R M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature[J]. *Journal of Psychology*, 1948, 25: 35—71.
- [24] Graen G, Cashman J F. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach[A]. In Hunt James, Larson Lars, ed. *Leadership Frontiers*[C]. Kent, OH: Kent State University Press, 1975. 143—165.
- [25] Brislin R. Back-translation for cross-cultural research[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1970, 1: 185—216.
- [26] House R J, Hanges P J, *et al.* Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE[J]. *Advances in global leadership*, 1999, 1: 171—233.
- [27] Rousseau D M. Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1985, 7(1): 1—37.
- [28] James L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(2): 219—229.

Empirical study on interaction among firm environment, leadership behaviors, and leadership effectiveness

LIU Jun¹, FU Ping-ping², WU Wei-ku³

1. Business School, Renmin University, Beijing 100872, China;

2. Department of Management, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, China;

3. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China

Abstract: Based on the arguments of the theory of Value-based Leadership (VBL) and the preliminary conclusions derived from a leadership project that was conducted in China in the past three years, the paper proposed a new theoretical model in which the environmental factors were included to examine the dynamic relationship between the VBL behaviors and leadership effectiveness. Results show that the VBL behaviors help improve leadership effectiveness when the company faces intense external competitions although those are naturally negative to leadership effectiveness. Value-based leadership can survive through the extremely tough circumstance. Limitations and suggestions for future research were discussed.

Key words: firm environment; value-based leadership; leadership effectiveness