

# 文献综述：领导风格对项目成员工作绩效的影响

陈训 乐云

(同济大学经济与管理学院, 上海 200092)

**摘要:** 领导风格是项目管理的重要因素。根据文献研究, 领导风格主要包括变革型领导风格和交易型领导风格。变革型领导是一种使项目成员具有较强的集体荣誉感并帮助成员实现自我目标的领导过程; 交易型领导则是一种基于契约的交换过程, 可以概括为: 设定目标、监督并控制结果。不同的领导风格适用于不同的情景, 变革型领导风格适用于以适应为导向的项目文化, 交易型领导风格适用于以效率为导向的项目。两种领导风格在适宜的环境下都能提升项目成员的工作绩效。

**关键词:** 变革型领导风格; 交易型领导风格; 工作绩效

## 0 引言

21 世纪是项目管理的时代。现代化的企业运营越来越多地运用项目管理作为手段来管理企业, 尤其是建筑业。具体到一个工程项目, 由于其具有阶段性和周期性的特点, 项目管理团队常常因项目而设立, 随着项目完成, 团队随之解散或重组。因此, 团队成员的流动性大, 给工程项目管理团队的绩效提升带来了考验。

领导-成员交换关系理论的观点是, 在领导者对成员的管理过程中一直伴随着社会交换关系的存在。一方面, 成员用自身的突出表现换取组织的奖励; 另一方面, 组织用额外的奖励换取成员更好的工作绩效。Blau 曾指出, 社会交换是指因对他人会给自己回报的期望, 个体产生自愿的活动。社会交换理论通过个体视角, 用个体间互动解释群体间社会行为<sup>[1]</sup>。社会互动的一般形式是利益互换。社会交换一般不仅包括物质形式的交换, 也包括精神上的, 如爱、尊重等, 在这些互换关系中发展关于互惠和公平的期望。

毫无疑问, 在领导与成员的交换关系中, 领导风格会对项目成员的行为及其工作绩效产生影响。不同类型的领导风格对项目成员的工作绩效的影响不同, 这正是本文通过文献研究要探讨的。

## 1 领导风格的类型：变革型领导风格和交易型领导风格

Burns 把领导风格分为交易型领导和变革型领导<sup>[2]</sup>。交易型领导以成员的“外在需求与动机”作为影响的机制, 变革型领导以成员的“内在需求和动机”作为影响的机制。

### 1.1 变革型领导风格

由 Bass 的多重领导行为问卷 (MLQ) 研究可知, 变革型领导可以使项目成员获得较强的集体荣誉感, 从而使其实现自我目标的领导过程<sup>[3]</sup>。变革型领导包含五个独立因素: ①领导魅力: 指领导者个人的魅力; ②领导魅力 (行为): 领导者个人的价值观、信仰及使命感等有魅力的行为; ③感召力: 领导者通过乐观精神、未来愿景激发项目成员; ④智力启发: 领导者激发成员挑战困难; ⑤个性化关怀: 领导者通过鼓励、支持以及对成员个体进行关注和照顾。

### 1.2 交易型领导风格

交易型领导是一种基于契约的交换过程, 可以概括为: 设立一定的目标, 监督过程, 控制最终结果。交易型领导主要包括以下三个因素: ①权变奖励: 指领导者为成员分配角色、明确任务要求, 并根据成员完成的情况给予奖励; ②主动例外管理: 领导者对成员的行为进行主动监控以确保实现目标; ③被动例外管理: 指领导者只有在

错误发生以后才进行干预。

对于交易型领导理论,项目成员与领导者的关系,以一系列的交换以及潜在价格博弈为基础,当成员按照领导者所期望的进行行动时,便可得到特定的回报<sup>[4]</sup>;交易型领导的交换可根据性质分为低品质的和高品质的交换<sup>[5]</sup>。低品质的交换主要是物质上的交换,如:项目成员努力工作,则工资待遇增加;高品质交换一般为精神上的互动,如尊重、信任和忠诚<sup>[6]</sup>。

领导者致力于促使内部成员完成组织所分配的任务来达到理想的目标<sup>[7]</sup>。交易型领导者的目的在于确保“路径-目标”的实现,不仅要理清组织目标为成员提供一个清晰的思路,同时要为成员排除各种困难,以有利于目标的实现<sup>[8]</sup>。

### 1.3 变革型领导风格与交易型领导风格的区别

变革型领导和交易型领导的区别在于激励方式上的不同。Bass指出,变革型领导行为来源于领导者的个人价值观和信念,并通过创造超期望值的表现和增加成员的信心以及提升工作成果的价值来激励和引导成员额外的努力<sup>[9]</sup>。

交易型领导的特征是领导者以价值与成员交换绩效。针对成员的不同需求给予不同的满足和奖励,以换取成员的工作绩效。而变革型领导则是领导者利用个人魅力,运用各种激励因子建立愿景,运用各种激励策略,提高工作动机,转化观念,增进其工作动机,激发潜能,以完成组织目标的一种领导方式。变革型领导者还通过启发与激励,使成员将自己的切身利益与组织的目标和愿景相结合,肯定组织与自己未来的发展。对成员的情感关怀、智力启发都将大大地提升其工作态度,以达到组织工作的战略目标。Bass发现交易型领导通过遵循组织已有的规则和程序来经营其组织文化,而变革型领导则是基于一个新的愿景规划或是修订后的共同价值规范来改变组织的文化<sup>[9]</sup>。

在变革型领导风格中,成员会对领导者产生信任、崇拜进而忠诚于领导者,因此便会更加努力地工作以实现目标。变革型领导运用激励手段,激发成员潜在的意识与信心,使其能心悦诚服地认同组织的目标,肯定组织与自己未来的发

展,置个人私利于度外,成就组织整体的目标。同时变革型领导还启发成员的智慧,鼓励打破旧式的工作方式,鼓励创新,进而提升工作绩效。

变革型领导风格与交易型领导风格不是绝对区分的。Bass指出,变革型领导者也可能会在必要的情况下采用交易型领导风格<sup>[9-10]</sup>。事实上,除放任型领导风格外,变革型领导风格与交易型领导风格分别适用于不同的管理情境。强调创新的组织更容易培养出变革型领导,而强调规矩的组织更容易培养出交易型领导。

## 2 变革型领导风格对项目成员工作绩效的作用

变革型领导风格究竟对项目成员的工作绩效有多大影响,目前存在大量研究。研究表明,其影响为正面的<sup>[11-14]</sup>。Bass指出,变革型领导会指导项目成员思考问题和创新,以更积极的态度面对挑战,使成员能较快成长,提高项目成员绩效,并增加成员满意度<sup>[9]</sup>。也有学者基于中国情境进行了变革型领导风格影响团队或组织效能的研究,李超平等的研究表明,对领导有效性可通过变革型领导的属性进行预测<sup>[15]</sup>;吴志明等验证变革型领导与团队绩效的正向相关<sup>[16]</sup>。

变革型领导通常利用魅力让成员臣服进而将团队和组织的利益置于个人利益之上,使成员坚信困难和阻碍最终都会被克服;树立成员取得成功的信心并施加领导影响,通过这些使成员信心大增,并得到其认同与信任,再将这种信心与信任转化为内在激励因子来影响成员工作的投入程度,展现出高度的工作绩效<sup>[17]</sup>。

领导者通过象征性符号与具有情绪的说服力来增进成员对所达到目标的了解,这就是感召力的具体表现。通过指派有意义且具有挑战性的工作给成员以启发并激励成员,使其具有旺盛的工作热忱和乐观的团队精神,从而有助于团队工作目标的实现。由于成员明确组织的目标和要求,因此工作的方向性明确,避免了盲目性;同时,团队精神和工作热情显然也能够提升项目成员的工作绩效。

领导者通过鼓励和激励来促进成员进行创新以解决工作中遇到的挑战和困难,甚至推动成员进行思维模式上的变革。同时,智力启发意味着领导者会包容与自己完全不一样的思想,鼓励成员进行创新,因此能够促进项目成员绩效的提升。

个性化的关怀有利于激发成员更高层次的潜能,也有利于他们目标的成功实现与挑战的顺利应对。由于领导者熟悉项目成员的差异化需求并施加有针对性的关怀行为,因此能够帮助成员获得较高的工作绩效。综上所述,可以认为变革型领导风格有助于提升项目成员的工作绩效。

### 3 交易型领导风格对项目成员工作绩效的影响

相对于变革型领导风格而言,交易型领导风格影响项目成员绩效的相关研究较少。Deluga 等研究了两种领导方式对成员的影响,发现变革型领导对成员绩效的正向影响更大<sup>[18]</sup>; Hater 等的研究结果与此类似<sup>[19]</sup>。

根据研究,交易型领导是成员与领导者相互博弈,达到共同互惠的目标。领导者致力于促使项目成员完成组织所分配的任务来达到理想的目标<sup>[7]</sup>。交易型领导者的目的在于确保“路径-目标”的实现,不仅要理清组织目标为成员提供一个清晰的思路,同时尽量扫除各种障碍和困难,以便成员实现目标<sup>[8]</sup>。因此,交易型领导风格在本质上就是领导者提供奖赏与成员的绩效做交易,在目标达到时,成员们的付出被认可,其期许也会被满足。领导者如能清楚地交代组织目标和任务并能及时地对成员的成就给予肯定和表扬,这样个人和团队就能更好地取得工作绩效。

领导者通过调整奖励,以实现对项目成员进行激发和奖赏,从而有效运用组织的内部资源,而成员通过奖励,感受到激励的作用,进而在工作上有更好的表现。

综上所述,可以认为交易型领导风格有助于提升项目成员的工作绩效。

## 4 结语

毋庸置疑,领导风格对项目成员的工作绩效具有重要的影响。但在项目管理研究中对此关注的并不多。不同的领导风格适用于不同的环境和对象。变革型领导风格适用于以适应为导向的项目。交易型领导风格则适用于以规则、程序为导向的项目。此外,具有变革型特征的领导更容易在具有包容、创新的项目文化中产生。无论何种领导风格,只要在适宜的环境下都能提升项目成员的绩效。

### 参考文献

- [1] Blau P M. Exchange and power in social life [M]. New York: Wiley, 1964.
- [2] Burns J M. Leadership [M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [3] Antonakis J, Avolio B J, Sivasubramaniam N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire [J]. The Leadership Quarterly, 2003, 14 (3): 261-295.
- [4] Humphreys J H, Einstein W O. Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective [J]. Management Decision, 2003, 41 (1): 85-95.
- [5] Kuhnert K W, Lewis P. Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis [J]. Academy of Management Review, 1987, 12 (4): 648-657.
- [6] Yammarino F J, Spangler W D, Bass B M. Transformational Leadership and Performance: a longitudinal Investigation [J]. The Leadership Quarterly, 1993, 4 (1): 81-102.
- [7] Boehnke K, Bontis N, Joseph J DiStefano, et al. Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities [J]. Leadership & Organization Development Journal, 2003, 24 (1): 5-15.
- [8] House R J, Aditya R N. The social scientific study of leadership: quo vadis [J]. Journal of Management, 1997, 23 (3): 409-473.
- [9] Bass B M. Leadership and performance beyond expectations [M]. New York: The Free Press, 1985.
- [10] Bass B M. Two decades of research and development in transformational leadership [J]. European Journal of

# 项目理念在企业战略管理领域的渗透与交融 ——基于项目管理挑战的视角

冯学东

(北京经济管理职业学院, 北京 100102)

摘要: 面对动态变化的外部环境, 企业运营呈现出越来越强的项目化特征。基于项目管理理念, 探究企业项目化运营面临的动态适应性、条件约束性和系统开放性三个基本挑战对企业战略管理的作用与影响, 可以为项目化运营背景下的企业战略管理提供理论和实践层面的借鉴和参考。

关键词: 企业运营; 项目化; 战略管理

## 0 引言

随着项目、项目管理理念的广泛传播和实践层面的深入推进, 项目理念开始渗透到企业战略管理领域。“对很多企业而言, 将战略与项目关联起来是一种革命性的想法, 还是个全新的概念<sup>[1]</sup>”时, 有些企业已经开始尝试在战略管理过程中, 借助项目管理的相关理念, 应对企业运营环境的动态变化和竞争挑战<sup>[2]</sup>。按项目进行管理 (Management by Projects)、项目组合管理 (Project

Portfolio Management)、项目群管理、多项目管理 (Managing Multiple Projects, MMP) 等领域的实践与探索不断呈现深化趋势<sup>[3]</sup>。项目与企业战略之间的渗透与交融日趋明显。

项目旨在完成一次性的独特成果, 战略则关注常规运营过程中的创新与突破。项目管理具有全新性的属性表现, 与企业战略面对的全新环境挑战和创新任务高度契合, 由此奠定了项目理念在企业战略管理领域得以渗透和流行的基础。将企业战略目标以项目组合、项目群、大项目等形

- Work and Organizational Psychology, 1999, 8 (1): 9-32.
- [11] Yammarino F J, Dubinsky A J. Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions [J]. Personnel Psychology, 1994, 47 (4): 787-811.
- [12] Spangler W D, Braiotta L Jr. Leadership and corporate audit committee effectiveness [J]. Group & Organization Management, 1990, 15 (2): 134-157.
- [13] Dvir T, Eden D, Avolio B J, et al. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment [J]. Academy of Management Journal, 2002, 45 (4), 735 - 744.
- [14] Wang H, Law K S, Hackett R D, et al. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior [J]. Academy of Management Journal. 2005, 48 (3): 420-432.
- [15] 李超平, 孟慧, 时勘. 变革型领导、家长式领导、PM (Portfolio Management)、项目群管理、多项目管理 (Managing Multiple Projects, MMP) 等领域的实践与探索不断呈现深化趋势<sup>[3]</sup>。项目与企业战略之间的渗透与交融日趋明显。
- 理论与领导有效性关系的比较研究 [J]. 心理科学, 2007, 30 (6): 1477-1481.
- [16] 吴志明, 武欣. 高科技团队变革型领导、组织公民行为和团队绩效关系的实证研究 [J]. 科研管理, 2006, 27 (6): 74-79.
- [17] Howell J M, Avolio B J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance [J]. Journal of Applied Psychology, 1993, 78 (6): 891-902.
- [18] Deluga R J, Souza J. The effects of transformational and transaction leadership styles on the influencing behavior of subordinate police officers [J]. Journal of Occupational Psychology, 1991, 64 (1): 49-55.
- [19] Hater J J, Bass B M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership [J]. Journal of Applied Psychology, 1988, 73 (4): 695-702. **PMT**
- 收稿日期: 2013-03-20