

领导授权赋能行为内在形成 机理与效用框架

丁越兰 苏剑 王静

(陕西师范大学国际商学院 陕西西安 710119)

摘要: 赋能是领导授权赋能行为的核心,只有揭开领导授权赋能行为内在形成机理的“黑箱”,领导者才能完成“管理+控制”向“领导+教练”的角色转变,改变员工的心智模式,促进员工的主动性行为。为此,本文通过文献梳理与分析,首先揭示了“领导角色转变”“授权赋能感知”“自我效能提升”是领导授权赋能行为内涵核心关键词;其次构建了基于“领导者角色定位—员工授权赋能感知”的领导授权赋能行为形成模型,探讨了领导授权赋能行为的内在形成机理;最后,围绕着“行为—态度—行为”这一路径形成了其效应框架,对组织实践活动具有较好的启示和借鉴作用。

关键词: 领导授权赋能行为; 领导者角色定位; 员工授权赋能感知; 自我效能感

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 2095-1124(2020)03-0026-10

DOI: 10.12181/jjgl.2020.03.04

一、引言

当前组织内部管理发生了很大的变化,权力结构扁平化、工作模式弹性化已成为越来越多的知识型组织适应外部复杂、多变的经济环境的重要选择,与此相对应的,如何激活个体、提高知识型员工的工作效能、内部动机,也成为当前管理面临的重要课题^[1]。自Konczak^[2]提出领导授权赋能行为概念之后,领导授权赋能行为由于通过“授权赋能”和“使员工具有心理授权赋能感知”^[3],成为释放员工潜能的关键,近年来日益受到研究者的关注。大量的研究成果表明,领导授权赋能行为受到领导者和员工自身特征、组织情境因素的影响,并且对于个人、团队效能的提升都具有积极作用^[4-7]。

但是在梳理以往领导授权赋能行为相关研究时发现,现有的研究存在两大问题制约着领导授权赋能行为的进一步深入:一是授权还是赋能,对“领导授权赋能行为”概念界定常常与传统领导授权的“权力下放”混淆在一起;二是“授权赋能”还是“领导授权赋能行为”,常常将授权赋能的相关研究等同于领导授权赋能行为的作用机理。领导授权赋能行为是应对不确定环境下催生的新型领导行为,相对于传统的领导授权,其更加关注的是授权过程中的“赋能”;相对于“授权赋能”,领导授权赋能行为更加关注的是从授权赋能角度研究领导行为。

收稿日期:2019-09-26

基金项目:西安市社会科学规划基金重点项目“西安市创新型人才竞争力指标体系构建与评价研究”(19S17)。

作者简介:丁越兰(1965—),女,管理学博士,副教授,研究方向为组织与人力资源管理;苏剑(1997—),男,硕士研究生,研究方向为组织与人力资源管理。

鉴于此,厘清“领导授权赋能行为”的概念内涵,总结领导授权赋能行为的内在形成机理及其效用是推动领导授权赋能行为研究的关键。由于领导授权赋能行为关注领导者角色定位与下属授权赋能感知两方面,更加强调领导者“如何做”和“效果如何”的作用过程。因此,本文将针对“领导者如何定位正确的角色,以充分发挥领导授权赋能行为的积极作用”这一问题展开研究,并尝试构建领导授权赋能行为的内在形成机理及效用框架。

二、领导授权赋能行为的概念内涵

准确理解领导授权赋能行为本质的前提是要明确领导授权赋能行为与领导授权行为间的区别与联系。从两者之间的联系看,领导授权行为与领导授权赋能行为是基于领导理论视角下研究的领导行为,都强调了领导要主动地共享自己的管理权力,让员工参与到组织的管理当中。但是作为两个不同的概念,从领导理论发展历史角度看,领导授权赋能行为与领导授权行为概念内涵还是存在着本质区别的。

在20世纪80年代全球竞争加剧、组织急剧变革的外部环境下,为了解决在全球经济一体化背景下如何保持雇佣关系下工作灵活性和效率问题,领导授权行为逐渐成为了组织管理研究与实践研究的重点。众多学者以组织为本位围绕组织权力的确定、配置和授予,设计组织结构和协调机制,探讨在确保有序实现组织目标的过程中,如何通过与权力高度匹配的、自上而下的责权利组织安排,获得组织成员对领导行为的激励相容,以最大限度提高组织效率。因此,领导授权行为概念的核心是“要素集聚+组织授权”,强调组织资源集中的背景下,领导自上而下“权力下放”的过程^[8-9],这一过程领导者因具有信息优势和资源配置主导权而在与员工关系中占据主导地位,领导者与员工的关系可以理解为雇主—雇员关系,即主动和被动的关系。对应也会产生一系列授予决策权的管理行为,如提供社会和情感方面的激励、与下属建立信任、提供与工作有关的信息和资源^[9-12]。这种授权行为相对于以往权力高度集中的组织,虽然拓宽了员工管理决策方面的自由度,创造了内部信任关系氛围,提高了员工责任感^[13],在实践中对改善员工的绩效行为具有积极的作用^[14],但是并没有改变雇佣关系下“组织本位”“领导为中心”的本质。

领导授权赋能行为则是产生于21世纪初大数据、人工智能快速发展的时代。不确定性的外部环境和知识经济的发展,使知识和信息成为这个时代的主要资源,“创意精英”逐渐取代了传统的雇佣工人,传统的雇佣关系开始向合作关系转变,个人价值的尊重与释放,以及如何获取并整合组织整体的力量,集合更多人的智慧成为这个时代组织管理研究关注的重点。相对于领导授权行为以“要素集聚+组织授权”为核心,领导授权赋能行为更加关注在授权过程中尊重个体员工的独立性,充分激发个体的创造性,促进个体与组织更好地融合即“赋能”,研究视角由“雇佣关系下以领导者为中心”转向“合作关系下领导者与员工并存”,作用过程由“关注做什么”向“如何做和效果如何”进行转变^[15]。

虽然学者们对领导授权赋能行为有不同的概念界定,但从其共同点看,都涉及以下三个要点:

1) 领导者角色转变。深入研究了领导者角色的差异对组织产生的影响,发现员工与领导者之间存在“领导者主导”的关系时,领导者更多时候是履行管理职能,试图控制人,其重心在于工作任务的管理。而当员工与领导者之间呈现“员工主导”的格局时,领导者的工作重心在于改变员工的心智模式,通过引导员工关注组织共同愿景,创造信任氛围,激发员工潜能的释放,自主且创新地实现组织目标。因此学者们认为,领导授权赋能行为的关键是领导者首先要进行自身角色定位,对自身角色有清晰的认知,应该从以往的“管理+控制”

的角色转向“领导+教练”角色,发挥感召力和影响力,增强员工内在动机^[16]。

2)自我效能提升。Ahearne^[4]认为领导授权赋能行为是通过增加员工自我效能感提高组织绩效。因此在授权过程,也是帮助员工提高目标达成的信念与能力的过程。

3)员工授权赋能感知是领导授权赋能行为重要的组成部分。领导授权行为体现的是领导者的主观意愿,即领导者认为授权是可以有效地激励员工。而领导授权赋能行为则认为员工授权赋能感知是其正式成立的关键。Conger等人^[17]基于员工授权赋能感知视角对领导授权赋能行为进行了分析,他们认为领导授权赋能行为属于内在激励的构念,其所隐含的涵义是“使能够”而非单纯地授予下属权以及资源,而是帮助员工提高目标达成的信念与能力。Thomas等人^[18]根据Conger等人所强调的内在激励的观点,发展出员工授权赋能感知的认知模型,认为员工授权赋能感知是多维度的,它具体表现在四个认知维度上,即意义、自我效能感、自我决定和影响。意义是指个体依据自己的价值观和标准,对工作目标产生的价值感受;自我效能感是指个体对自己成功地完成工作的能力的知觉和评价;自我决定是指个体可以对工作方式以及要付出多少努力做决策的一种认知,反映了个体在工作上的自主权;影响则是指个体可以影响组织策略、行政管理和经营绩效的程度。

综上所述,本文认为领导授权赋能行为是领导者基于授权赋能的角色定位,在合作关系背景下为提高员工的自我效能感而采取的提供参与决策、信息共享以及共同树立愿景等系列行为的过程。对比领导授权行为,两者最终的目的都是将权力赋予下级员工,领导授权行为执着于传统的管控模式,上下级关系更多的是处于雇佣关系;而领导授权赋能行为注重上下级之间的相互交流与共同学习,从内心深处打破僵硬的层级结构,由内而外地激发员工的潜能。两者的具体区别与联系见图1。

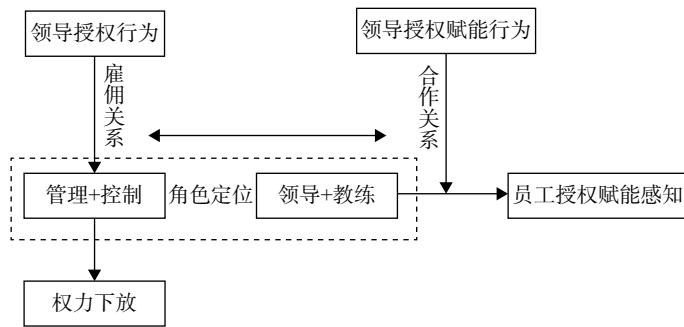


图1 领导授权行为与领导授权赋能行为概念内涵的区别与联系

三、领导授权赋能行为的内在形成机理

根据领导授权赋能行为的概念界定,可以明确领导者角色转变和员工授权赋能感知是其探讨内在形成机理的关键,针对领导授权赋能行为要求“领导者如何做”以及“效果如何”这两个问题,深入探究领导者角色定位的形成和员工授权赋能感知,有利于揭开领导授权赋能行为内在作用机理的“黑箱”。

(一)领导授权赋能行为的角色定位

角色定位正确的领导者,能产生一系列亲组织的“赋能行为”,如为员工在变革中提出愿景,通过把这种愿景与员工交流,指导员工前进方向^[19]。这种赋能行为通过影响员工心智模式,从而使组织完成变革,提高绩效。领导者角色定位发挥的巨大能量,决定了领导者在组织中的主动性作用。

近些年,许多学者研究发现角色定位的成功更多体现在领导者在实践活动中采取的行为。罗仲伟^[15]通

过探究企业从“授权”到“赋能”的组织结构演进发现,领导授权行为主要表现为围绕组织架构进行权力下放、给予与岗位责权紧密联系的物质激励。在僵化的组织架构中,领导授权行为只需要领导者履行好管理职能,力求正确地做事而不是做正确的事。而领导授权赋能行为中领导者角色的转变,实质上就是运用授权赋能理论要求领导者从以往的“管理+控制”转向“领导+教练”,即要求领导者影响并改变员工心智模式,激发员工的自主性行为。但是由于在研究中往往将领导授权行为等同于领导授权赋能行为,一些学者关于领导授权赋能行为的维度划分,如“个人发展支持、权力委任、工作指导、参与决策、过程控制、结果和目标控制”^[3]的六个维度中,除了“个人发展”“工作指导”“参与决策”具有领导授权赋能行为的特征,其余维度则更多体现的是领导授权和控制,没有反映领导者从“管理+控制”到“领导+教练”赋能角色的转变。

表 1 汇总了以往学者对领导授权赋能行为的维度划分,虽然划分的视角不同,但是可以看到有许多共同点,更多地刻画出了领导行为的赋能作用,从以往的“管理+控制”行为转化为“帮助指导”“强化工作意义”“团队互动”等重塑工作价值行为;从以往强化“信任氛围”的抽象行为转化为领导者应“信息共享”的平等交流行为;从以往“自上而下”的权力下放转化为领导者应鼓励员工“参与决策”行为。耿昕^[20]与田在兰^[21]基于不同的研究视角证明,领导授权赋能行为对员工的赋能作用主要表现为“参与决策”“提供指导”“信息共享”,并且这些行为对员工的创新行为、建言行为都具有积极的正向影响。

表 1 领导授权赋能行为的维度划分

维度数目	研究者	内容
三维度	韦慧民 ^[22]	帮助指导、信息共享、参与决策
四维度	Ahearne et al. ^[4]	权力委任、参与决策、信任下属、强化工作意义
五维度	Arnold et al. ^[2]	提供指导、以身作则、信息共享、参与决策、团队互动
	赵现中 ^[23]	教导行为、以身作则、参与决策、团队互动、信息沟通
六维度	Pearce & Sims ^[7]	鼓励员工自身发展、鼓励员工自治、支持员工积极寻找机会、重视团队配合、合理设定目标、强化员工自我管理
	Konczak et al. ^[2]	授予权力、支持创新、自主决策、技能发展、分享信息、承担责任
	王辉等 ^[3]	个人发展支持、权力委任、工作指导、参与决策、过程控制、结果和目标控制

资料来源:根据相关文献整理。

社会认知理论认为,人的行为受到环境和个体因素的调节和控制。领导者“领导+教练”的角色转变是需要依据领导者角色认知、组织情境因素之间的持续调节作用而得到最佳的解释,图 2 表明角色认知能力强的领导者更易产生较强的领导者角色认知,这一过程受到组织情境因素的调节,会进一步提升领导者的角色认知和加快领导者的角色转变。因此,领导者是否主动选择“领导+教练”角色行为会受到领导特质认知能力和组织情境的交互影响。

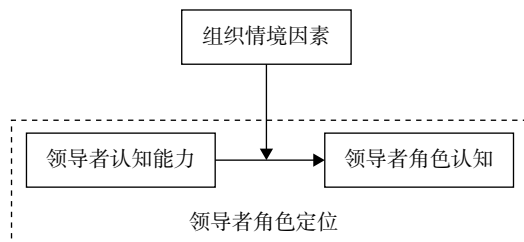


图 2 领导者角色定位形成模型

特质认知能力,如创造性推理能力、复杂问题解决能力以及元认知被大多数学者证实是影响领导授权赋能行为角色形成的主要认知能力。Farinaz^[24]通过调查一些参与过领导力发展规划的领导者,发现领导者认知能力进一步会影响领导者对员工采取的行为,具体表现为具有创造性推理能力的领导者通常具备变革性思维,领导者更偏向与员工共同制定目标,指导员工重新优化决策问题,共享劳动成果以激发员工的获得感。创造性推理能力在一定程度上是领导者经过经验积累培养起来的认知能力,而元认知作为领导者的先天性认知属性,它可以有效监控领导者认知的有效性,其中 Amundsen & Martinsen^[25]研究发现,当领导者通过权力下放来改进员工绩效行为,而员工的工作态度和行为表现得不积极时,领导者会产生自卑情绪而无法继续实施关心下属的行为,相反,元认知能力强的领导者会在与员工共享决策权的基础上,继续帮助员工提升工作能力以培养全新的思维模式。此外,张文辉和王辉^[26]从领导者长期结果考量这项认知能力检验了对员工参与决策行为的影响,结果发现在授权风险较低的情境下,长期结果考量高的领导者更愿意员工参与到组织的目标制定中,一方面,员工的综合能力得到了全面提升;另一方面,员工的潜力开发也创造了组织未来的无限可能性。

组织情境因素可以有效调节领导者认知能力对领导者角色认知的作用过程。首先,Marsh & Nahm^[27]通过探究组织规范和文化氛围对领导者角色定位过程的干预影响,发现领导者进行角色定位之前,组织需要培育和形成相应的文化氛围和规范以促进领导者具有清晰角色认知,如鼓励员工之间密切联系和沟通、给予员工诉说意见的机会、允许员工提出不同意见,从而可以促进领导者树立倾听、询问员工感受的角色。组织支持措施还应包括对员工的工作培训,并使员工培训的内容与领导授予权力所需的能力相匹配,否则,领导者从感觉上不信任员工的能力,会进一步影响领导者角色认知的持久性^[28]。在随后的研究中,学者们从组织结构视角出发,研究发现在组织正式度越高的组织氛围下,领导者越注重组织的规则和权力应用,从心理层面将自身角色定义为“管理+控制”而不是“领导+教练”^[22]。同样,杨英、龙立荣和周丽芳^[29]研究发现,任务绩效授权风险和利益授权风险负向调节领导者角色认知的形成过程,即领导者在这种组织情境下,领导者认知能力对领导者角色认知的作用效果会减弱,是因为领导者在此情境下会将权力集中,以免授权造成组织利益的损失,这样就很难形成赋能所要求的角色认知。

(二) 领导授权赋能行为效用的关键

领导者“领导+教练”的角色定位为领导者采取授权赋能行为创造了良好的实施条件,但是领导者主观的意愿能否形成好的效果,其关键还在于员工的授权赋能感知。根据认知形成理论,个体的认知会受到情境刺激的强度和个体认知能力的影响,即员工授权赋能行为感知会受到领导授权赋能行为和员工成熟度的影响。

领导者的赋能行为能够提升员工的心理品质。赋能行为实质上就是组织框架下的教练行为,它在一定意义上只是先改善了员工的心理状态,研究表明,具有赋能作用的教练行为会显著正向影响员工的自我效能感^[30],赋能行为其实是一个具体的实施过程,主要包括领导者和员工共同制定目标、领导者帮助员工解决工作难题、允许员工参与决策、指导员工职业发展方向以及为员工提供经验等,在这个过程中员工增强了自我效能和控制力的感知,消除了无权的意识,有助于启发和鼓励员工开发个体的潜能,从而增强员工对个人成长和职业发展的信心。此外,赋能行为还可以提升员工的工作态度,研究表明,教练型领导行为会显著正向影响心理所有权^[31],同时也能提高员工的角色认知程度和工作满意度^[32]。

影响员工授权赋能感知的另一个重要因素是员工是否愿意和有能力接受赋能行为,即员工成熟度的影响^[33]。

员工成熟度包括工作成熟度和心理成熟度,工作成熟度是下属所具备的完成工作任务所必需的知识、技能、经验等,心理成熟度是指下属的心理素质如成就感、自尊、自信等的高低。员工成熟度高低更大程度决定了上下级互动的质量,如工作能力强的员工能理解赋能行为的意图,领导者将更有信心对员工实施赋能行为,相反,如果员工害怕承担富有挑战性的工作任务,领导者赋能行为实施得再好,员工也很难感知到授权赋能^[34]。因此员工成熟度会直接强化领导授权赋能具体行为与员工授权赋能感知之间的关系。蔡超华^[35]基于领导生命周期理论研究员工成熟度与领导行为的匹配性问题,结果发现授权型领导方式与高度成熟的知识型员工匹配,即当员工处于高度成熟阶段,员工工作能力强,具有较高的自信心和愿望来承担工作责任,而且对赋能行为有较深的感知,更易使得个人目标与组织目标相一致。为了探究两者匹配后赋能行为对员工授权赋能感知的影响,罗海滨^[36]的研究发现,由于中国文化很强调关系的建立与维护,赋能行为与员工成熟度相一致时能强化赋能行为对员工授权赋能感知的影响。此外,晏小莉^[37]通过实证分析了员工的心理成熟度对领导者赋能行为和员工授权赋能感知的调节作用,研究发现员工的责任心在赋能行为对员工授权赋能感知的影响中起正向调节作用,当员工为集体利益考虑时,他们会不断调整自己的心态,使得自身更易感知到领导者赋能行为,从而进一步通过工作行为、工作态度以及价值观的改变改进工作绩效。

综上所述,本文认为领导授权赋能行为内在形成机理是在社会认知理论和认知形成理论的基础上,“领导+教练”角色定位产生的赋能行为及其作用于员工授权赋能行为的过程,如图 3 所示。

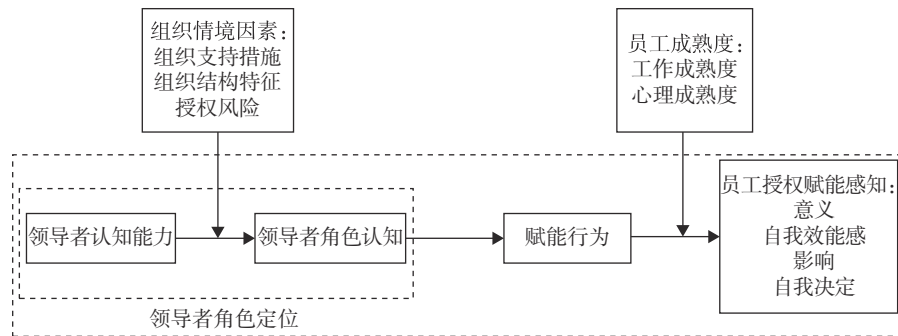


图 3 领导授权赋能行为内在形成机理

四、领导授权赋能行为的效用

领导授权赋能行为基于领导者角色定位和员工授权赋能感知的作用过程,为员工创造了激发内在动机和开发心智模式的授权赋能环境,员工在这样一个可以充分发挥工作主动性的组织氛围下,对工作往往更具工作的激情和灵活的思维,更容易投入工作中,因此往往能在工作中表现出高效的行为甚至贡献自己的智慧。鉴于此,领导授权赋能行为对员工的影响主要表现在态度与行为两个方面。

在众多工作态度变量中,员工满意度、组织承诺和离职倾向等被证实为领导授权赋能行为的重要影响结果。首先,领导授权赋能行为维度中的信息共享、权力下放和参与决策给予了员工工作中发挥主动性的机会,因此,许多学者基于实证研究证实了领导授权赋能行为可以有效提升员工的工作满意度^[38]。另外,也有研究表明,在授权赋能的环境下,员工会基于情感互惠视角,从内心感知到组织的信任从而增加组织承诺,即领导授权赋能行为正向影响员工的组织承诺^[39-40]。此外,领导授权赋能行为不仅可以降低员工离职倾向^[41-42],还可以增强员工的内部身份感知^[43]。

大量的研究证实领导授权赋能行为可以正向提高员工的生产效率^[40]、员工工作有效性、客户服务满意度和业务绩效、促进团队效能和团队绩效的提升^[44]。国内学者王顺江、陈荣和郑小平^[45]以石化行业为背景,进一步验证了领导授权赋能行为与员工任务绩效显著正相关,并且工作意义对二者关系具有正向调节作用,学者张立明^[46]也探讨了团队领导授权赋能行为的影响因素及对团队绩效作用机理,认为团队领导授权赋能行为对团队绩效具有显著正向影响。

但是,领导授权赋能行为如何影响员工的态度与行为也是大多数学者关注的问题。学者们发现员工的态度是领导授权赋能行为影响员工行为的心理纽带。Seibert, Silver & Randolph^[47]认为领导授权赋能行为会通过提高员工的工作满意度进而影响组织的绩效。而且还以 211 名零售业一线员工为样本,研究发现领导授权赋能行为与员工的组织公民行为显著正相关,而员工的工作态度在其中起中介作用,因为在授权赋能情境下,当员工拥有了足够的自主权时,就会形成一种强烈的组织责任感,而驱使着自己产生组织公民行为。基于中国国情,一些学者以中国员工为样本,实证研究发现领导授权赋能行为与组织公民行为有显著正相关关系,组织公平在其中起中介作用^[23]。随后,Chen^[48]也发现领导授权赋能行为和创新行为、团队合作行为有显著正相关关系,与离职倾向有显著负相关关系,情感承诺在其中起中介作用。

领导授权赋能行为对员工行为的影响效应强度受到工作特征的调节。学者研究发现任务完整性会影响领导授权赋能行为促进员工组织公民行为和团队合作行为效果,即领导分配给员工的任务越完整,领导授权赋能行为与员工亲组织行为的正相关关系越强烈^[49];在组织变革行为方面,当工作特征呈现技能多样性和任务反馈性领导授权赋能行为能促使员工做出更多具有“挑战性”的行为,如建言行为^[50]、主动性行为^[51]和创新行为^[52-54]。员工沉默的出现促进了田在兰^[21]对员工建言行为的探究,结果显示员工授权赋能感知正向预测员工建言行为,当工作任务越重要,越能加强领导授权赋能行为对建言行为的影响。

总之,领导授权赋能行为对员工态度与行为的效用框架如图 4 所示。

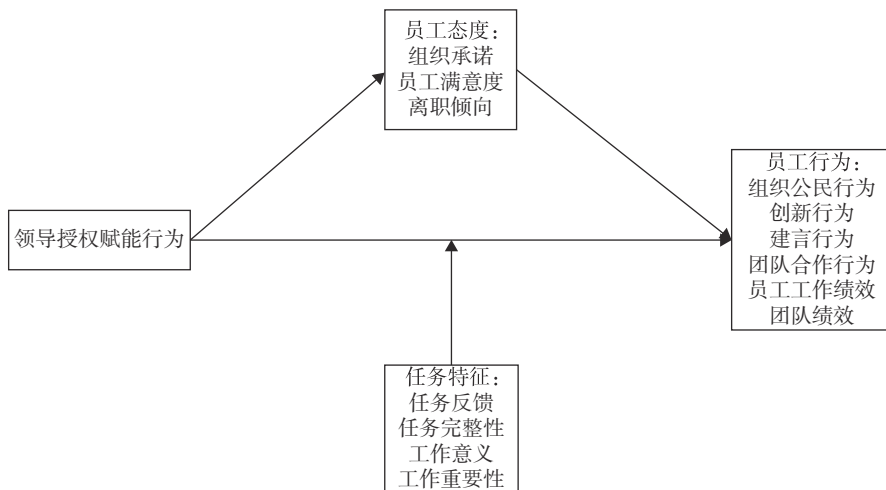


图 4 领导授权赋能行为效用框架

五、未来研究展望

通过对领导授权赋能行为概念内涵的界定,发现领导者角色转变和员工授权赋能感知是领导授权赋能行为的重要组成部分。同时,本文也据此构建了领导授权赋能行为内在形成机理与效用框架,将对准确理解并

进一步把握领导授权赋能行为具有积极意义。但是从目前关于领导授权赋能行为的研究,未来还需要在以下方面作进一步的研究与探索。

首先,领导授权赋能行为的量化。目前学者们关于领导授权赋能行为开发出了不同的量表,在量表中常常将领导授权行为与领导授权赋能行为混合在一起,因此理论研究的混淆必然带来实践中管理者角色转变的困难。由于领导者授权赋能行为的前提是领导者从“管理+控制”向“领导+教练”角色转变,围绕着“领导+教练”角色的领导授权赋能行为量表需要重新优化充分体现“赋能”,并能够促进员工的主动性行为方面,如创新行为、建言行为等等。

其次,探索组织环境与个体因素交互作用下对领导授权赋能行为的影响。领导授权赋能行为的过程始终是围绕领导者和员工进行的,因此两者之间的“互相吸引”对领导授权赋能行为的顺利实施起到了决定性作用。现有研究对领导授权赋能行为的前因变量探索主要还是从领导者、员工和情境因素三方面进行的,而且是从单因素进行研究的。未来应该关注领导—员工认知风格匹配、领导—员工目标一致性等匹配型变量对领导授权赋能行为的影响。

最后,需要通过实证检验领导授权赋能行为内在作用机理。文章虽然从领导者角色定位和员工授权赋能感知两方面探讨了其内在作用机理,但是在这一过程中加入了一些情境变量的调节,联系到领导授权赋能行为在具体实施的环境中会受到不同层面变量的交互影响,因此未来研究应该通过大量的实证分析,检验领导授权赋能行为内在形成机理的合理性和可实践性。

参考文献:

- [1] 罗文豪, 宋继文. 变革情境下管理学术研究的社会责任[J]. *管理学报*, 2018(3): 317-325.
- [2] KONCZAK L J, STELLY D J, TRUSTY ML. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument[J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2000(60): 302-308.
- [3] 王辉, 武朝艳, 张燕, 陈昭全. 领导授权赋能行为的维度确认与测量[J]. *心理学报*, 2008, 40(12): 1297-1305.
- [4] AHEARNE M, MATHIEU J, RAPP A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(3): 945-955.
- [5] ZHANG X M, BARTOL K M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2010(53): 107-128.
- [6] AVOLIO B J, ZHU W, BHAT. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(8): 951-968.
- [7] PEARCE C L, SIMS H P. Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors[J]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, 6(2): 172-197.
- [8] KANTER R M. *Men and Women of the Corporation*[M]. New York: Basic Books, 1993.
- [9] LASH L W. *Leadership as empowering others*[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1986: 51-71.
- [10] BOWEN D E, LAWLER E E. The empowerment of service workers: What, why, how, and when[J]. *Sloan Management Review*, 1986(33): 31-39.
- [11] ALBA B R D. Empowering nets of participation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1985(27): 363-379.
- [12] EBKEN D C. Enablement: The Key to Empowerment[J]. *Training and Development Journal*, 1994(6): 33-36.
- [13] MALONE T W. Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT[J]. *Sloan Management Review*, 1997, 38(2): 23-29.
- [14] YUKL G. Managerial leadership: A review of theory and research[J]. *Journal of Management*, 1989(15): 251-289.

- [15] 罗仲伟, 李先军, 宋翔, 李亚光. 从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进——基于韩都衣舍案例的研究[J]. 中国工业经济, 2017(9): 174 – 192.
- [16] KELLERL T. Leadership and empowerment: a social exchange perspective[J]. *Human Relations*, 1995, 48(2): 127 – 146.
- [17] JAY A, CONGER B. The empowerment process: Integrating theory and practice[J]. *Academy of Management Review*, 1988(12): 471 – 482.
- [18] JTHOMAS KW, VELTHOUSEBA. Cognitive elements of empowerment[J]. *Academy of Review*, 1990(15): 666 – 681.
- [19] 杨隆根. 管理者与领导者的区别与联系[J]. 领导科学, 2004(60): 25 – 26.
- [20] 耿昕. 领导授权赋能行为对员工创新行为的影响研究——基于创新自我效能感、情绪及团队创新气氛的视角[D]. 上海: 上海交通大学, 2011.
- [21] 田在兰, 黄培伦, 尚航标. 基于自我认知理论的领导授权赋能行为对员工建言行为的影响[J]. 领导科学, 2014, 23(8): 33 – 36.
- [22] 韦慧民, 龙立荣. 认知与情感信任、权力距离感和制度控制对领导授权行为的影响研究[J]. *管理工程学报*, 2010, 25(1): 10 – 17.
- [23] 赵现中. 领导授权行为、员工组织公民与组织公民行为关系研究[D]. 开封: 河南大学, 2010.
- [24] Hill N S, KANG J H, SEO M G. The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Electronic Communication on Employee Psychological Empowerment and Work Outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 2014, 25(4): 772 – 783.
- [25] AMUNDSEN S, MARTINSEN L. Is leader charisma individual-centered or relationship -centered? empirical evidence from China[J]. *Frontiers of Business Research in China*, 2014, 7(2): 165 – 188.
- [26] 王辉, 张文慧, 谢红. 领导-部属交换对授权赋能领导行为影响[J]. 经济管理, 2009(4): 99 – 104.
- [27] MARSH R M. The Difference between Participation and Power in Japanese Factories[J]. *Industrial & Labor Relations Review*, 1992(2): 250 – 257.
- [28] MILLS P K, UNGSON G R. Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls[J]. *Academy of Management Review*, 2003(1): 143 – 153.
- [29] 杨英, 龙立荣, 周丽芳. 授权风险考量与授权行为: 领导-成员交换和集权度的作用[J]. 心理学报, 2010, 42(8): 875 – 885.
- [30] POUSA C, MATHIEU A. Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching[J]. *Coaching*, 2015, 8(1): 20 – 35.
- [31] 张琇雯. 教练型领导对个人心理拥有感影响之多层次分析——团队行为整合的中介效果[D]. 嘉义: 中正大学, 2011.
- [32] KALKAVAN S, KATRINLI A. The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey[J]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014(150): 1137 – 1147.
- [33] BAEK K, JOO S. The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2016, 38(3): 463 – 481.
- [34] SPREITZER G M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5): 1442 – 1465.
- [35] 蔡超华. 领导方式与不同成熟度知识型员工的匹配研究[J]. *经济研究导刊*, 2014(30): 171 – 173.
- [36] 罗海滨. 领导风格、员工成熟度匹配与工作绩效关系研究综述[J]. 商业现代化, 2008, 5(13): 138.
- [37] 晏小莉. 组织支持对员工-组织匹配的影响——基于员工成熟度的调节作用[J]. 现代国企研究, 2018(14): 123 – 125.
- [38] LASCHINGER H K S, FINEGAN J E, WILK S P. A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2001(25): 527 – 545.
- [39] LINDEN R C, WAYNE S J, SPARROWE R T. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3): 407 – 416.
- [40] SIQIER J, PEARSON A. Empowerment: rejuvenating a potent idea[J]. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(3): 67 – 80.
- [41] SHALINI F, SRIVASTAVA T. Mentoring and psychological empowerment: Relationship with turnover intentions of managers: A study on private sector banks of Delhi-NCR Region[J]. *Jindal Journal of Business Research*, 2016, 5(2): 145 – 156.
- [42] 李超平, 李晓轩, 时勤, 陈雪峰. 授权的测量及其与员工工作态度的关系[J]. 心理学报, 2006, 38(1): 99 – 106.
- [43] 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用[J]. 心理学报, 2012, 44(10): 1371 –

- 1382.
- [44] PEARCE, SIMS. Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors[J]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002(6): 172-197.
- [45] 王顺江, 陈荣, 郑小平. 心理授权对员工满意、忠诚和绩效影响的实证分析[J]. *系统工程*, 2012, 30(5): 61-67.
- [46] 张立明. 团队领导授权行为: 影响因素及对团队绩效作用机理研究[D]. 成都: 西南财经大学.
- [47] SEIBERT SE, WANG G, COURTRIGHT S H. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 96(5): 981-1003.
- [48] CHEN G, SHARMA P N, EDINGER S K. Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(3): 541-557.
- [49] 石冠峰, 杨高峰. 变革型领导、心理授权对亲社会性违规行为的影响[J]. *企业经济*, 2015(8): 114-120.
- [50] 颜爱民, 赵浩, 赵德岭, 林兰. 授权型领导对员工亲社会性违规行为的影响——一个被调节的中介效应模型[J]. *中南大学学报(社会科学版)*, 2017, 23(5): 76-84.
- [51] 邓玉林, 王杰, 张龙. 领导授权赋能行为、建言效能感与员工建言行为——基于内隐建言信念的调节作用[J]. *企业经济*, 2018(8): 132-138.
- [52] 孙春玲, 张华, 李贺, 宋红. 授权氛围对项目经理主动性行为的影响机理研究: 心理授权的中介作用[J]. *管理评论*, 2014, 26(7): 196-208.
- [53] 李伟, 梅继霞. 领导授权赋能对员工创新行为影响研究——一个有调节的中介模型[J]. *软科学*, 2018, 32(12): 75-79.
- [54] SANGAR R, RANGNEKAR S. Psychological empowerment and role satisfaction as determinants of creativity[J]. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 2014, 10(2): 119-127.

The Formation Mechanism and Utility Framework of Leadership Empowerment Behavior

Ding Yuelan Su Jian Wang Jing

(School of International Business, Shaanxi Normal University, Xi'an, Shaanxi 710119, China)

Abstract: Empowerment is the core behavior of leadership authorization. Only by uncovering the “black box” of the internal formation mechanism of leadership empowerment behavior, can leaders complete the transition from “management & control” to “leader & coach”, change the mind of employees, and promote the initiative of employees. Through literature review and analysis, this paper first reveals that “leadership role change”, “authorization empowerment perception” and “self-efficacy improvement” are the keywords of internal leadership empowerment behavior. Secondly, it constructs a leadership empowerment behavior formation model on the basis of “leader role orientation-employee empowerment perception”, and discusses the internal formation mechanism of leadership empowerment behavior. Finally, it forms its effect framework around the path of behavior-attitude-behavior. The paper believes the framework has good enlightenment and reference for organizational practice.

Keywords: leadership empowerment behavior; leader role orientation; employee empowerment perception; self-efficacy

[编校: 谭金蓉]