

授权型领导综述

丁 乐, 李承晋

西北师范大学管理学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2025年3月12日; 录用日期: 2025年3月27日; 发布日期: 2025年4月29日

摘 要

授权型领导作为一种强调赋予权力给下属的管理方式,它可以激发员工的积极性和主动性,在当今社会,它已成为一种有效的管理策略,可以帮助企业实现更好的发展。本文梳理了授权型领导的内涵、维度及测量和相关变量关系研究,对授权型领导进行充分的认识 and 了解,并对企业如何有效授权型领导提出建议。

关键词

授权型领导, 内涵, 维度及测量, 前因变量, 结果变量, 调节变量

An Overview of Empowering Leadership

Le Ding, Chengjin Li

School of Management, Northwest Normal University, Lanzhou Gansu

Received: Mar. 12th, 2025; accepted: Mar. 27th, 2025; published: Apr. 29th, 2025

Abstract

Empowering leadership, as a management approach that emphasizes delegating power to subordinates, can stimulate the enthusiasm and initiative of employees. In today's society, it has become an effective management strategy that can help enterprises achieve better development. This paper sorts out the connotation, dimensions, measurement and related variable relationship research of empowering leadership, conducts a full understanding and knowledge of empowering leadership, and puts forward suggestions on how enterprises can effectively empower leadership.

Keywords

Empowering Leadership, Connotation, Dimensions and Measurement, Antecedent Variables, Outcome Variables, Moderating Variables



1. 引言

面对日益激烈的国际竞争, 企业想在复杂多变的经济环境中寻求发展就必须拥有敏锐的洞察力、果断的决策力以及勇于接受挑战的精神, 不断提高自己的灵活性、适应性和创新性, 从而获取在竞争中的优势以便能够把握机遇, 把握未来, 实现可持续的增长。这时候, 勇于接受挑战、勇往直前、勇于面对未知的员工将会成为企业的核心力量。随着时代的发展, 企业需要采取有效的措施, 激发员工的活力和创造力, 使他们能够全身心地参与进企业的运营, 而传统的家庭式的监督和管理模式已经无法满足这一需求。授权型领导给予员工充分的信任、理解与支持, 赋予员工一定自主决策权, 是对员工工作能力的肯定, 增强了员工对组织的认同感。同时, 授权型领导也激发了员工自主性, 调动员工的工作态度与行为, 如工作投入度、创造意识与创新行为及主动变革行为等[1], 而且在团队层面也有着积极的作用, 授权型领导能通过增强团队员工工作动机, 从而提升团队绩效[2], 完成团队预期的目标[3]。本研究通过授权型领导的相关文献, 对以下几方面: 授权型领导的内涵, 授权型领导的维度及其测量和授权型领导进行了实证研究的综述, 旨在为授权型领导的研究提供新的视角和思路。

2. 授权型领导内涵

授权(Empowerment)是一种基于参与式管理理论的方法, 它旨在通过提供适当的条件, 让员工能够独立地进行决策, 并且能够激发自己的创造力为公司的目标做出贡献。在参与式管理的框架内, 最终的因素是权利, 权利的分配与下放就是授权。而授权型领导是由授权推演过来的, 详细的进展过程如下: “自我管理 - 自我领导 - 超级领导 - 授权型领导”。最早在 20 世纪 80 年代, 在临床心理学“自我控制”(Self-control)概念的基础上[4], 提出了“自我管理”(Self-management)概念, 认为自我管理是领导的一种替代, 并将之应用于组织管理情境[5]。后来随着学术界研究的深入, 渐渐出现“自我领导”(self-leadership)、“超级领导”(Super leadership)等概念[6]。超级领导的定义是让员工实现自我领导来提高其工作积极性和能力, 是授权型领导的雏形。学者们通过分析文献对领导风格进行了总结, 在原有的三种领导风格(交易型领导、变革型领导和直接型领导)上加入了第四种领导风格: 授权型领导(Empowering Leadership)[7]。因此, 授权型领导概念由学术界独立于其他三种领导方式首次提出, 其内涵也得到进一步丰富和发展。目前, 文献中对授权型领导概念的定义大致可以分为情境授权视角、心理授权视角以及两种视角的融合。

1) 情境授权视角。从情境授权视角切入, 授权型领导是一种有效的管理模式, 其目的是将组织中的决策权力下放给下级员工, 从而实现更有效的管理, 从而提升员工的工作绩效。具体而言, 它可以表现为: 领导下放职权、鼓励自主组建独立工作组、帮助丰富工作内容、鼓励组建自我管理型团队等, 从而实现更有效的管理。通过进一步的研究, 研究者们对授权型领导进行了深入的探讨, 他们将其定义为一系列的领导行为, 即领导者在生产、经营和管理中赋予员工不同的权力和责任。

2) 心理授权视角。而从心理授权视角来看, 授权可以理解作为一种包括提高员工的自主性、工作重要性、工作影响力和提高自我效能感的心理状态[8]。心理授权注重的是提高员工的自我效能感、对授权的认识等内在心理感受, 强调的是激发下属的内在动机, 以提高员工对工作的热情。比起领导赋予具体行动权限的数量多少, 员工们更关心自己的内心感知权力的多少。对心理授权的认知可以帮助员工摆脱无权力的感觉, 影响员工的内在激励水平和感知工作意义, 提高他们的工作积极性。因此, 领导的授权行

为可以作为一种有效的激励措施来实施。授权型领导是一种与员工进行权力共享的过程。在这过程中, 领导将焦点放在员工的工作意义, 给予员工足够空间做出更独立的决策, 让其能够取得更好的成果。同时, 领导也会帮助消除员工取得更高绩效路上的各种障碍[9]。因此, 心理授权视角下的授权型领导被定义为通过一系列的赋权措施来影响员工的心理体验, 旨在通过提升员工自身对工作的内在动机, 提升员工的权力感, 从而提高工作绩效[10]。

3) 整合视角。近年来, 当学术界越来越多地探讨授权型领导的概念后, 他们认识到只依靠以上两种单一视角从领导的授权行为、员工的心理体验是无法完全把握授权型领导的本质的。因此, 他们开始提倡采用综合的方法, 将两种方法结合起来, 全面考虑到授权型领导的各种要素, 不仅要关注领导对下属授权行为的整个过程, 同时也要关注员工对这种授权的主观感知程度是多少。从“员工激励”视角出发, 把授权型领导定义为可以通过授予下属一定权力而增强其效能感、积极性和自主性, 从而影响员工的工作态度和行为。从团队层面出发, 认为授权型领导是一种上级领导与下级员工分享权力的行为, 从而达到提高员工内在动机水平的目的。而通过研究授权型领导与创造力两者之间的关系, 把授权型领导看作一种分享权力的过程, 这个过程的内容包括了培养员工工作重要性的意识、授予其决策自主权, 也包括了上级向下级表达对其能力的信任, 从而消除下级影响绩效的因素等等。

本文在整合视角的基础上, 进一步提出授权型领导不仅要关注领导对下属授权行为的整个过程, 还需要关注员工对这种授权的主观感知程度。这种双重视角有助于更全面地理解授权型领导的本质。

3. 授权型领导的维度及测量

随着学术界对授权型领导内涵的发展和完善, 学者们也从不同的角度提出这一构念的维度及测量方法。从团队层面将授权型领导划分为五个维度, 包括领导的榜样作用、员工的参与度、领导对员工的指导、领导对员工的关心以及领导与员工的信息共享[1]。这种维度划分设计的测量量表共计 38 道题项。从个人层面将授权型领导划分为六个维度, 包括领导授予员工职权、强调工作责任、鼓励员工自我决策、与员工信息共享、培养员工必要的工作技能以及鼓励员工工作创新, 设计的量表共计 17 道题项[6]。基于自我管理行为, 社会认知理论等研究者们对授权型领导的维度重新进行了划分, 量表内容划分为 6 个维度, 包括鼓励员工自我勉励、参与团队合作、鼓励员工参与目标设定、发挥自主性、把握机会、自我发展[10]。目前, 学术界对授权型领导使用较多的划分方法是基于整合视角, 包括阐明工作意义、员工参与决策、展现对高绩效的信心、员工高度自主性, 强调的是通过授权提高员工的内在动机, 关注的是员工的自主性和积极性。设计的量表包含 12 个题项, 通常用于实证研究中。然而, 现有研究在维度划分上存在一定的争议和重叠。本研究认为, 未来的研究应进一步细化和明确授权型领导的维度, 以提高测量的准确性和有效性。同时, 不同文化和背景下的授权型领导维度可能存在差异, 因此有必要进行跨文化研究。

4. 授权型领导的前因变量

现有的关于授权型领导的前因变量的实证研究, 都是聚焦于三方面: 员工的个体特质、领导者特征或工作特征和企业组织的环境特征。首先, 由于每个员工的认知水平不同, 致使员工对授权型领导的感知有差异, 从而因为员工的个体特质因素影响其对领导授权行为的效用。有研究表明, 员工的个体特质主要包括工作年限、内在感知、情绪稳定性、工作熟练度、不确定性规避等。其次, 领导者的个人特征或工作特征会影响其自身的授权行为, 领导者的特征包括性别、个人风险考量、长期结果考量以及对下属的信任等[11]。最后, 外部的组织环境特征也会对员工感知领导授权行为造成影响, 包括领导者的工作负担、工作角色、领导者的发展计划、组织文化等。然而, 这些研究往往孤立地考察各个因素, 缺乏对它们之间相互作用关系的深入探讨。本研究认为, 未来应综合考虑多个前因变量及其相互作用关系, 以更全面地揭示授权型领导的形成机制。

5. 授权型领导的结果变量

对之前相关研究进行搜集后总结出, 授权型领导的影响因素主要包括个体、团队和组织三个方面。

1) 个体层面。前人学者的实证研究表明, 领导把权力一定程度地下放给下级员工, 员工会在自己心理上产生感知, 从而体现出领导授权的效果。根据领导力、领导授权相关的理论, 领导的授权行为可以激发员工的工作热情, 提升组织的整体效率, 同时心理授权也在领导授权行为与员工工作热情之间关系起中介作用。以工作-家庭增益理论为切入点, 认为授权型领导可以显著提升员工的家庭生活品质, 而且员工的心理授权也可以在两个变量关系之间发挥着完全中介作用。同时现有研究分析了授权型领导和员工创新行为之间的关系, 表明授权型领导与员工心理可接受度成正相关, 同时心理可接受度作为中介, 部分影响了这两者之间的关系[12]。研究收集了 276 份“主管-员工”配对数据, 并进行实证分析, 发现授权型领导对创新行为起着正向影响, 同时组织自尊中介两者之间的关系[13]。依据社会交换理论探讨出授权型领导对员工的主观幸福感造成的影响。研究表明: 个人感知到的社会支持作为中介会影响对授权型领导和员工主观幸福感之间关系, 同时授权型领导本身对主观幸福观也有直接的影响。通过分析收集到的配对数据, 对授权型领导是否会对知识型员工创新行为产生影响有了新的认识。结果表明, 员工会对授权型领导产生基于情感的信任和基于认知的信任, 而授权型领导会基于员工的信任影响知识型员工的创新行为[14]。

2) 团队层面。以自我决定、领导力和创造力理论为基础, 把自主性、组织性以及创新性为核心, 探讨了授权型领导如何促进组织内部的协作与合作, 以及如何提升组织的整体绩效。研究发现, 在组织内部, 授权型领导可以有效地提升组织的创新效能和团队创造力, 从而促进组织的发展与进步。从团队认知角度作为切入点, 着重分析授权型领导与团队绩效之间的关系, 研究结果表明: 授权型领导可以通过交互记忆系统来影响团队绩效[15]。从团队整体层面上, 探究授权型领导能力、知识整合对团队绩效带来的影响。研究结果表明, 授权型领导能够显著提升团队的绩效表现, 社会整合与知识整合作为中介因素会对授权领导能力与团队绩效之间关系产生一定影响[16]。

3) 组织层面。通过收集研究数据进行相关分析, 发现授权型领导能够显著提升企业的整体绩效表现。此外, 也有研究选择 CEO 与高管作为研究的重点, 得出的结论是: CEO 授权型领导能够显著提升公司的创新能力, 同时指出知识分享在两者的关系中也起着重要的中介作用[17]。

综上所述, 本研究通过对个体层面、团队层面和组织层面的深入探索, 更全面地理解了授权型领导在不同层面上的效果及其影响因素, 从而为组织管理实践提供更为科学的指导。未来可以进一步探讨授权型领导对员工个体层面其他变量的影响, 例如职业满意度和离职意向等关键方面。其次, 研究应当进一步探索授权型领导在团队层面如何与其他领导方式相结合, 从而发挥更大的作用。同时, 在团队层面, 还需要关注其他变量对授权型领导效果的影响。这些变量包括团队凝聚力、团队氛围等, 它们可能对授权型领导的效果产生重要调节作用。为了更准确地评估授权型领导在组织层面的效果, 未来的研究应当探索更多有效的数据来源和分析方法。最后, 在组织层面, 同样需要关注其他变量对授权型领导效果的影响。这些变量可能包括组织文化、组织结构等。

6. 研究结论与展望

本文通过对授权型领导的综述和分析, 深入探讨了其内涵、维度及测量、前因变量和结果变量等方面的问题。然而, 目前关于授权型领导的研究仍存在诸多不足和挑战。首先, 目前被普遍采用的授权型领导量表都是采用西方, 且研究对象是以西方企业员工为主, 未来研究可以更多考虑本土文化因素, 制定本土化量表, 结合本土实情, 研究本土员工数据。其次, 学者对授权型领导主要集中在个体层次和团队层次上, 且相关研究较为丰富, 而关于组织层次的研究较少[18]。领导作为一种集体现象, 可能在组织

和团队层面更能充分发挥其作用, 因此未来的研究应更多关注授权型领导在组织层面的作用。再次, 授权型领导是从西方引进的概念, 有必要考察其在中国传统文化下的有效性。在未来的研究中可以注意以下几点。

1) 从辩证角度全面探讨授权型领导的作用效果。目前, 有大量实证研究表明, 授权型领导的积极影响存在于各个方面, 这只是注重对授权型领导单方面的积极考察, 对授权行为的消极影响问题上的研究略显不足[15]。此外, 对于授权型领导“双刃剑”影响的研究较为缺乏, 而且对其双重影响机制的研究不够深入透彻, 对其积极和消极影响为何出现以及何时共同存在的解释也不够全面。因此, 未来研究可以从双重视角出发, 以更全面客观地研究授权型领导的作用机制。

2) 注重考察授权型领导的动态变化情况。学者在研究授权型领导时, 都是从静态视角来考量的, 这存在一定的缺陷。我们知道, 人不是一成不变的, 那么授权型领导的授权行为也会随时发生变化。因此, 未来的研究可以从动态视角探索领导授权行为会随哪些影响因素发生波动, 并以此作为切入点, 研究员工行为和工作绩效会随授权型领导行为的波动发生什么的变化。

同时, 本文的研究也具有重要的实践意义。通过深入了解授权型领导的内涵和维度, 企业可以更好地实施授权型领导方式, 激发员工的积极性和主动性, 提升企业的整体绩效和创新能力。

基金项目

甘肃省教育厅: 高校教师创新基金项目 2025A-018、甘肃省科技厅: 软科学专项——一般项目 25JRZA070。

参考文献

- [1] Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F. (2000) The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, **21**, 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200005\)21:3<249::aid-job10>3.0.co;2-#](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200005)21:3<249::aid-job10>3.0.co;2-#)
- [2] Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., *et al.* (2008) The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, **61**, 467-501. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>
- [3] Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, **13**, 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- [4] Hon, A.H.Y. and Chan, W.W.H. (2012) Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative-related Motivation, and Task Interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, **54**, 199-210. <https://doi.org/10.1177/1938965512455859>
- [5] Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S. and Titiyal, R. (2019) Empowering Leadership and Innovative Work Behavior: A Moderated Mediation Examination. *Journal of Knowledge Management*, **23**, 915-930. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2018-0533>
- [6] Konczak, L.J., Stelly, D.J. and Trusty, M.L. (2000) Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, **60**, 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- [7] Mahoney, M.J., Thoresen, C.E. and Danaher, B.G. (1972) Covert Behavior Modification: An Experimental Analogue. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, **3**, 7-14. [https://doi.org/10.1016/0005-7916\(72\)90027-4](https://doi.org/10.1016/0005-7916(72)90027-4)
- [8] Spreitzer, G.M. (1995) Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, **38**, 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- [9] Manz, C.C., Sims, H.P. and Books, B. (2001) Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves. *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*.
- [10] Pearce, C.L. and Sims, H.P. (2002) Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, **6**, 172-197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- [11] Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010) Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of

- Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- [12] 王永跃, 葛菁青, 张洋. 授权型领导、心理可得性与创新: 组织支持感的作用[J]. 应用心理学, 2016, 22(4): 304-312.
- [13] 王宏蕾, 孙健敏. 授权型领导与员工创新行为: 结构正式化的调节作用[J]. 管理科学, 2018, 31(3): 29-39.
- [14] 魏华飞, 古继宝, 张淑林. 授权型领导影响知识型员工创新的信任机制[J]. 科研管理, 2020, 41(4): 103-111.
- [15] 林晓敏, 林琳, 王永丽, 等. 授权型领导与团队绩效: 交互记忆系统的中介作用[J]. 管理评论, 2014, 26(1): 78-87.
- [16] 国维潇, 王端旭. 授权型领导对知识团队绩效的影响机理研究[J]. 软科学, 2014, 28(1): 68-71.
- [17] 唐贵瑶, 李鹏程, 陈扬. 授权型领导对企业创新的影响及作用机制研究[J]. 管理工程学报, 2016, 30(1): 52-60.
- [18] 林美珍, 凌茜. 授权型领导研究评价与启示[J]. 首都经济贸易大学学报, 2016, 18(4): 111-119.