

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200515157

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

领导权变理论及其在中化青岛生物公司的应用

Contingency Leadership Theory and the Application
in Sinochemqingdao Bioth Company Limited

孙 付 友

指导教师姓名: 詹 虹 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 5 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

中国经济的快速发展使中国企业传统依赖的低成本优势正在逐渐丧失，原有粗放的发展模式将走到尽头，精细化经营已成为中国企业进一步参与国际竞争的必经之路。企业能否保持高效的领导活动是一个企业管理者能否领导整个团队实现企业目标和发展模式转型的关键因素。

笔者试图寻找一个有效的领导模式以指导自己的领导实践活动。本文简要回顾了领导理论的发展历史，吸收了领导有效性理论的最新成果，立足于中化青岛生物技术公司的领导实践活动，以权变理论为基础，参考赫塞与布兰查德的情境领导模型，分析、探讨在应用环境中如何建立情境领导的应用模型，并且就该模型在实务中的应用进行案例分析，以求对公司管理实务有所帮助。

本文的创新之处在于针对保罗·赫塞与肯·布兰查德情境领导模型在实践中的局限性，增加了被领导者可塑度和领导者能力成熟度两个情景维度，使领导情景和所对应的领导方式更为丰富，使情景领导模型能够更好地指导领导实践。

关键词：权变理论； 领导模型； 应用

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

The low cost superiority that Chinese enterprises rely on traditionally is gradually disappearing due to the fast development of Chinese economy when the original extensive development pattern is reaching to the end while refined management will definitely be more involved in the international competition. Maintaining highly effective leadership is the key factor that an enterprise superintendent could lead the team to achieve the business goal and to reform the development pattern.

The author attempts to seek an effective leadership pattern to instruct leadership practice. This article reviews the development history of leadership theories, absorbs newest achievements of leadership efficiency theory, based on the leadership practice of SINOCEM QINGDAO BIOTECH CO., LTD while taking Contingency Leadership Theory as the foundation, refers to Situational Leadership (Paul Hersey & Ken Blanchard,1969), analyzes and discusses how situational leadership mode could be adopted in practical application and carries on the case analysis on this model in reality practice , in order to help the corporate management practice.

The innovation of this article lies on implementing two situational latitudes of the leadee plasticity and the leader ability maturity to the practical limitation of Paul Hersey & Ken Blanchard's situational leadership mode, enriching the leading situation and applied leadership mode, thus making the latter better serves the leader practice.

Key words: contingency theory, leadership model, application

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和研究动机	1
第二节 研究目的及意义	2
第三节 研究内容与框架	2
第二章 领导有效性的相关理论概述	4
第一节 领导特质理论	4
第二节 领导行为理论	5
第三节 领导权变理论	7
第四节 情境领导模型	12
第三章 公司内部现状及外部环境分析	20
第一节 公司基本现状	20
第二节 外部环境分析	21
第三节 生物技术公司的定位与规划目标	24
第四节 生物技术公司领导活动存在的问题	25
第四章 未来领导模式的转变	27
第一节 现有领导模式的分析	27
第二节 未来领导模式的选择	30
第三节 未来领导模式的实施	33
第五章 结论	38
参考文献:	39
致 谢.....	40

厦门大学博硕士学位论文摘要库

CONTENT

Chapter 1: Introduction	1
Section 1: Study on Background and Motivation	1
Section 2 : Study on Object and Meaning	2
Section 3: Study on Content and Frame	2
Chapter 2: Brief introduction of related Leadership Efficiency Theories.....	4
Section 1: Traits Theories of Leadership	4
Section 2: Behavioral Theories of Leadership.....	5
Section 3: Contingency Theories of Leadership.....	7
Section 4: Situational Leadership Model	12
Chapter 3: Analysis on Real and Exterior Circumstances of SINOCEM QINGDAO BIOTECH.....	20
Section 1: General introduction of SINOCEM QINGDAO BIOTECH.....	20
Section 2: Analysis on Exterior Circumstances.....	21
Section 3: Market position and project Aiming of SINOCEM QINGDAO BIOTECH.....	24
Section 4: Leadership Deficiency of SINOCEM QINGDAO BIOTECH.....	25
Chapter 4: Future Leadership Mode of SINOCEM QINGDAO BIOTECH.....	27
Section 1: Analysis on Existing Leadership Mode	27
Section 2: Options of Future Leadership Mode	30
Section 3: Practicing of Future Leadership Mode	33
Chapter 5: Conclusion.....	38
References	39
Acknowledgements	40

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景和研究动机

改革开放 30 年来，中国经济快速发展，中国企业也从 90 年代开始按照市场经济的规则参与全球市场的竞争，与世界经济融为一体。在参与国际市场的初期，中国企业凭借廉价的自然资源、劳动力成本、环境成本快速地占领了中低端市场。但随着中国在上述几个方面相对优势的逐渐丧失，中国企业原有粗放的发展模式已走到尽头，精细化经营已成为中国企业进一步参与国际竞争的必经之路。在这一过程中，企业的领导活动能否保持较高的有效性并进而提高企业的整体管理运营水平成为企业能否实现发展转型的关键因素。

领导及其活动是一种与人类社会历史和生活相伴始终的现象，在漫长的人类历史中，人们也执著地对这一普遍现象进行日益深入、系统的理论总结与实践经验的积累。

在 20 世纪以前，人们更多的是对领导活动进行记录，在记录中间，缺乏对领导人物社会背景的分析，缺乏对其展开活动的社会机制的研究，缺乏对领导活动开展过程的连贯性剖析，缺乏贯穿整个描述过程的理论框架。

真正意义上的领导科学的形成是 20 世纪以来西方社会现代化大生产与社会大分工的产物。规模庞大、结构复杂的现代社会的到来必然要求领导活动及理论朝着科学化的方向发展。因此近一个世纪现代市场经济的迅猛发展，西方领导理论也走过了若干个发展阶段，取得了许多研究成果，并在领导实践中得到了很好的应用。

中国的企业在市场经济中最多就闯荡了短短的十几年，与西方的大型跨国企业、百年老店相比，尽管发展速度惊人，但在包括领导有效性等企业管理方面仍需要更多地向国外先进理念、理论学习，结合中国企业的文化、经济环境，来有效的实施领导、管理活动。

作者本人原来从事贸易企业的管理工作多年，一年多前步入生产企业的领导岗位，在新岗位一年多的时间里，企业的领导活动并没有产生如期的效果。如何

在新的行业、新的环境下有效开展领导活动，提高企业执行力，带领企业尽快建立起较强的竞争能力，成为作者本人及企业急需解决的重要课题。

本文的选题即出于上述考虑。

第二节 研究目的及意义

企业管理者在日常工作中更多地是进行制定公司目标、做计划、分配工作、监督、指导下属工作、进行绩效考核、赞扬下属、与下属进行沟通、解释公司目标、参加必要的公关活动、阅读报告等活动，即企业管理者主要通过上述指挥性行为和支撑性行为来领导整个经营团队进行高效运转，以实现企业目标。因此，如何实现领导有效性是一个企业管理者能否领导整个团队实现企业目标的一个关键因素。

作为一个企业管理者，在实施运营管理时不仅要面对瞬息变化的外部宏观、微观环境，也不可避免的要面对企业内部的各种动态变化，包括内部组织机构的因需调整、人力资源状况的变化等等。考虑到人力资源在企业运营中的重要基础作用，当面对人力资源状况变化时如何继续实现有效领导则是一个关键问题。有效的领导风格、方式不应是一成不变的，而应该根据所领导的人力资源对象的状况而实行动态选择、实行权变管理。

因此，本文以如何实现领导风格、方式在企业实际运营中的动态有效选择为研究对象，其目的就在于通过领导权变理论在实务中的应用分析，确立比较适合本企业实际情况的领导思路和领导模式，对作者本人的企业领导实践有所裨益。

第三节 研究内容与框架

本文以作者所担任负责人的中化（青岛）生物技术公司（以下简称“生物技术公司”）为研究分析对象，在分析领导权变理论的基础上，通过分析生物技术公司的内外部环境、现有领导活动中存在的问题，应用领导权变理论中的情境领导模型来选择适宜的领导模式；并针对公司目标和员工准备程度等内外环境的动态变化，对领导模式进行动态修正，以不断提高领导有效性。

本论文共分为五个部分。第一部分绪论首先说明领导权变理论应用分析的背

景、目的、研究内容及研究框架；第二部分对领导有效性的有关理论进行了回顾和分析，并引出本文实务分析的理论基础——权变理论及情境领导模型；第三部分对生物技术公司的内外部环境进行了分析；第四部分是以前面的理论分析及公司环境分析为基础，应用权变理论中情境领导模型的分析方法，对在企业实践中如何建立、使用情境领导模型来动态选择领导模式，以有效实现领导目标进行了详细分析；第五部分是领导模型应用的总结与结论。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 领导有效性的相关理论概述

第一节 领导特质理论

特质理论的研究主要在 20 世纪 30-40 年代,这一理论的创始人是阿尔波特,代表人物有斯托格蒂尔、吉伯和穆恩。他们以领导特质为对象研究领导现象和活动,探究和解释领导现象的发生与变化。这一理论的基本假设是领导者是天生的,研究具备什么样的特有素质适合或能胜任领导者,寻找并使具有这些特质的人在实际工作中成为领导者。领导性格特质等是其研究的核心内容^[1]。

美国学者西拉季和华莱士提出领导者的六种特质理论,认为领导者应具有身体特点、社会背景、智力、个性、任务定向和社会技能六个方面的特质。美国管理协会调查发展,成功的管理人员一般具有以下 20 种能力:工作效率高;有主动进取精神,总想不断改进工作;逻辑思维能力强;富有创造精神;有很强的判断能力;有较强的自信心;能帮助别人提高工作能力;能以自己的行动影响别人;善于用权;善于激发别人的积极性;善于利用谈心做工作;热情关心别人;能使别人积极而又乐观地工作;能实行集体领导;能自我克制;能自行做出决策;能客观地听取各方面的意见;对自己有正确的估价,能以人之长补己之短;勤俭艰苦,具有灵活性;具有技术和管理方面的知识。

领导特质理论侧重于比较领导者与被领导者、高层领导者与基层领导者、成功的领导者与不成功的领导者之间的个体差异,试图确定成功的领导者具有什么样的人格特质,也就是确定具有什么样特性的人适合做领导者,进而在此基础上确定进行什么样的训练能够培养出胜任领导工作的人。但是,大量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。为什么领导特质理论在解释领导行为方面并不成功?原因有四个:第一,它忽视了下属的需要;第二,它没有指明各种特质之间的相对重要性;第三,它没有对因和果进行区分(如,到底是领导者的自信导致了成功,还是领导者的成功建立了自信?);第四,它忽视了情境因素^[2]。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库