

# 不同企业文化下领导行为的效能差异研究核心思路

石海涛

准格尔旗宏丰煤炭运销有限责任公司

**[摘要]**随着全球经济的发展,国内外市场环境不断变化,企业发展所面临的压力也不断增加,对于一个企业而言,要想在经济发展的浪潮中稳步向前,很大程度上取决于企业领导能力。企业领导力在企业的发展中扮演着不可或缺的角色,直接关系到企业发展前景。企业文化与领导行为的匹配性是非常重要的,企业如何选择合适的领导者和建设相应的企业文化有助于企业整体绩效的提高,从而实现企业的发展战略。本文将以不同企业文化为背景,分析不同企业文化下的领导行为的效能差异,最后针对企业文化与领导行为的适配性提出相关建议,以此更好地服务于企业发展。

**[关键词]**企业文化; 交易型领导; 变革型领导; 效能差异

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.1011

## 一、前言

自全球一体化以来,我国企业的组织环境发生了剧烈的变化,企业要面对的不确定性因素持续增多,企业发展面临着许多新挑战。对于企业发展来说,最关键的两个因素就是企业文化与企业领导行为,企业文化是一个企业的灵魂,代表着一个企业的价值观,是企业领导人在企业发展过程中的价值观选择与行为导向,企业文化与领导行为有着密不可分的关系。

### 1.1 领导行为概述

著名的社会政治学家伯恩斯曾写过一本名为《领导力》的著作,伯恩斯致力于将领导力与员工的角色结合起来,领导力和支配力不同,领导力起到对员工激励的作用,从而实现企业更长远的目标两者协调发展。因此,伯恩斯提出了变革型与交易型领导力的概念。变革型领导会注重员工们的需求,而交易型领导则注重与员工们之间的利益交换。在变革型领导行为下,领导们通常会用更高的理想与价值观去激励员工们,以此达到一个长期的目标,在变革型领导力下,员工们更多的会受到领导风格的影响。对于交易型领导力而言,属于一种传统的领导行为,领导们与员工常常是“物物交换”的关系,即领导们会带给员工们他们想要的,反之从员工们那里得到他们想要的。比如,领导会通过一些明确的奖励机制来激励员工们达到既定的目标,以此促使员工们向前的动力,更好地服务于企业的发展。

### 1.2 企业文化划分

近些年来,很多国内外的学者对企业文化的分类做了大量的研究,对企业文化也有着不同的看法。通常企业的文化可以分为四种类型,即支持导向型、革新导向型、规则导向型和目标导向型。支持导向型文化,在一个企业中,通常会强调集体力量,注重集体凝聚力,企业会采纳员工们的建议,注重协作关系,比如在一些问题的处理上,鼓励员工们提出意见与个人看法,往往会采取直接沟通的方式进行决策。变革型领导通常是对员工进行激励与关怀,对员工们给予很高的期望,并鼓励他们不断开发自己的潜能。所以,在支持导向型文化环境中,变革型领导与之相符。革新导向型往往注重创造、改革,企业很注重各项工作的改革,从而也大大鼓励了领导的创造思维,与此同时,也鼓励员工们参与

进去。这与变革型领导行为承担风险、为了公司的发展而牺牲个人的优秀工作精神是相一致的。规则导向型文化指上下级间比如合理按照组织结构进行,下级服从上级指挥,注重工作的合理性、规范性,下级尊重上级。在交易型领导中,则十分强调员工绩效,并会按照公司的规章制度对员工的任务进行合理分配,带领员工们完成目标。目标导向型文化,领导通常会设定目标进行奖励,为了让员工们达到更好的工作效果,从而促进企业的发展。这与交易型领导方式是一致的,交易型领导会通过权宜性奖励方式与员工间达到一种默契,让员工可以发挥自己最大的本领。

## 二、不同文化下领导行为效能差异

接下来,我会以企业中员工对领导的满意度、员工对工作的满意度、组织承诺的影响作用三方面为核心思路来进行不同企业文化下领导行为效能差异分析。

### 2.1 交易型领导在规则导向型与目标导向型文化下的效能

在企业中,规则导向型文化经常是注重保持企业环境的稳定性与规则性,通常情况下,

交易型领导会很注重员工们的工作效率与时间概念,在员工们达到某项工作的指标后,交易型领导会给员工提供物质或精神上的奖励,让员工们的工作更有干劲,而且在员工的岗位定位上,通常不是一蹴而就的,也会不断为员工提供资源让员工的能力得以更好的发挥。企业氛围比较和谐。所以,员工们会对领导产生满意感。同时,在交易型领导的带领下,企业上下工作效率会大大提升,用最少的时间做最大限度地工作。员工们会对工作任务更有信心,并且让工作顺利进行,从而也获得了较高的工作满意度。

目标导向型的企业文化是常常以工作目标为基础,注重工作的合理分配、目标管理、员工的绩效报酬,所以具有合理性。员工们会按照领导的分配目标进行工作。在目标导向型企业文化下,领导们在对工作任务进行合理分配后,员工与领导之间就形成了相对一致的工作规范标准,领导认为员工们会按照标准完成工作,员工们会从绩效奖励上尽全力完成任务,双方达成了共识。在这种目标导向型文化下,员工对工作满意度增强,也有较强的组织认同感。在工作过程中,交易型领导会不断对员工的行为进行监督、指导,对出

现工作偏离的员工行为及时指正，员工对领导的满意感也是大大增加的。

## 2.2 变革型领导在支持型导向与革新型导向企业文化下的效能

变革型领导在工作中会勇于创新，打破传统工作理念，对员工们的工作也是具有突破性、灵活性。在革新导向类型企业文化下，领导的自身能力完美的展现出来，员工们在变革型领导的带领下，工作的劲头更足，工作中充满着活力、创新，员工们也会更喜欢自己的领导，对企业领导非常尊重，员工会踏实地跟着领导去工作，并对企业的未来充满希望。企业的凝聚力与团体意识也明显增强。与此同时，在这种企业文化下，领导会为员工们规划未来公司发展前景，与当前公司发展现状联系在一起，让员工们对公司的未来有一个明确的了解，双方对未来的工作充满希望，这样一来也提高了员工的自信心与工作能力，企业中的隔阂也是很少存在的，员工对企业有着较强的认同感。

在支持型导向的企业文化下，变革型领导则注重个性化关怀，每一个员工的特征不同，领导们会对员工们进行不同的关怀指导，并耐心倾听员工们的实际诉求与工作中出现的难题，领导们保持对员工们负责的态度。每一个员工都是独立存在的个体，员工们有出色的表现时，领导会表现给予认同，员工们的工作热情与工作信心大大提高，对工作的满意度也增加。

个性化的关怀可以拉近上级与下级之间的距离，下级不会因为上级的地位产生畏惧感或是疏远感，只会变得更亲切、平易近人，员工对领导们的满意度增加，也为双方的有效沟通提供了一个平台，让工作更好地进行下去，企业的组织凝聚力也充分地体现出来，从而推进整个企业绩效的提高，让企业更长久地发展下去。

### 三、领导行为与企业文化适配关系与建议

中国主张以和为贵，很注重人际关系的培养。在一个企业中，领导与员工们之间的关系是企业中最重要的部分，员工们对于企业的认识与领导能力、领导关系密不可分。而变革型领导行为则充分体现了领导与员工的人际互动过程，比如，平易近人的领导会让员工产生更大的信任度，员工们也愿意付出努力去维护与领导的关系。所以，变革型领导与中国的“和”文化是一致的。在中国，无论是国有企业、民营企业还是三资企业，领导都倾向于采用变革型领导行为，但相对而言，变革型领导在民营企业中出现得更多，而交易型领导则在国有企业中更常见。

交易型领导行为在结构稳定、规则导向的组织结构中更有效，而变革型领导行为则更适应弹性化的组织结构中。因此，对于不同的企业文化下，采用相匹配的领导行为可以产生更高的效能。首先，要不断塑造良好的企业文化与氛围。从上文我们可以明显看出，领导行为对于领导效能起着至关重要的作用，不同的企业文化下，要合理选配领导力。企业

的文化对企业未来发展与员工的工作认可度有着引导作用，良好的企业文化可以对员工的思想、心理都有明显的约束作用，有利于形成对企业的凝聚力与员工向心力，在更大程度上促进领导效能的发挥。因此，企业领导们不仅要不断提高其自身能力，也要注重对企业文化塑造，让自身的工作能力与企业文化相匹配，为了企业的长久发展而努力。其次，企业在选用领导者时，要注重选拔机制。在选拔时，一定要联系企业自身文化，企业文化是长久形成的，并且已经在员工的心中牢牢扎根，这时就需要选配合理的领导者，减少领导与企业文化的冲突，这样也有助于增强员工对企业的满意度。增强员工的工作积极性，一旦工作积极性调动上来就会在很大程度上提高工作业绩，所以领导效能与企业文化是分不开的。因此，企业要注重领导选拔与评估环节，适时调整工作方向，从而培养与企业文化相适应的领导行为。最后，对于领导行为的效能要建立反馈机制。员工们的工作目标完成程度与领导效能是分不开的，绩效在一定程度上也影响着领导者的效能。如果员工们对绩效的完成度很高，并对领导的评价也很满意，那么领导的效能则高，这种情况下，就可以继续沿用现有的领导方式。反之，领导们就要及时反思，寻找工作中的根源问题，及时优化。因此，建立反馈机制是非常重要的，对于每一个企业来说，应该建立有效完善评估与反馈机制，定期把员工的绩效、员工对领导们的评价及时地进行反馈，达到一个良好的沟通氛围，这样可以有助于领导们及时反省提高领导效能。

### 总结

本文通过研究不同企业文化下的领导行为的效能问题，对比变革型领导行为与交易型领导行为的效能差异，从而找出领导行为与企业文化的适配性。在不同的企业文化的背景下，变革型领导和交易型领导所产生的效能也是有所差别的，我们不能一概而论，所以，企业在进行文化建设时，要充分考虑到企业领导的风格，让领导行为与企业文化相匹配，提升企业员工的认同感，从而让企业可以在经济的浪潮中更稳地向前发展。

### 参考文献

- [1]徐长江, 时勤. 领导者组织文化匹配模式的研究构想[J]. 管理评论, 2003, 15(7): 45-51.
- [2]张乙江. 领导与企业文化交互作用的实证研究[D]. 黑龙江: 哈尔滨工业大学, 2003. 15.
- [3]宋合义, 刘阿娜. 不同组织文化中影响领导者有效性的性格因素研究[J]. 管理工程学报, 2005, 19(3): 111-114.
- [4]刘璞. 变革型领导行为影响员工行为机制的研究[D]. 博士学位论文, 电子科技大学, 2008.
- [5]姚艳虹, 荆延杰. 中国文化背景下企业交易型领导的结构研究[J]. 湖南大学学报(社会科学版), 2008, 22(4): 64-68.