

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.11.005

## 领导替代理论前沿述评与展望

尹奎<sup>1</sup>, 王崇锋<sup>2</sup>, 张凯丽<sup>3</sup>

(1. 北京科技大学 东凌经济管理学院, 北京 100083; 2. 青岛大学 商学院, 山东 青岛 266071;  
3. 上海交通大学 安泰经济与管理学院, 上海 200030)

**摘要:** 领导替代理论是在路径—目标理论的基础上发展起来的用于解释领导行为与结果变量权变关系的理论框架, 并通过突出情境因素的重要性与领导权变理论区别开来。该理论在提出后的几十年中, 并未得到实证研究的广泛证实; 同时, 有限的实证研究也存在诸多缺陷, 尚不足以否定该理论的意义。进入新世纪, 随着组织扁平化与个体自我意识的觉醒, 仅靠正式领导已无法充分激发个体、团队活力, 领导替代理论也由此得到学者们的广泛关注。本文系统回顾了领导替代理论的发展、与以往领导理论的区别以及核心观点, 总结了早期实证研究的不足, 以便对领导替代理论有更清晰的认识。此外, 本文系统归纳了当前实证研究探究的领导替代因素, 以期为后续领导影响边界条件的识别与替代因素选择提供参考。未来可以从拓展领导层次、细化领导替代因素的作用类型、构建新型指导性框架、探索不同替代因素之间的协同效果等方面进一步深化与发展领导替代理论。

**关键词:** 领导替代理论; 路径—目标理论; 替代因素

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)11-0061-16

### 一、引言

领导被视为影响员工态度、行为与工作绩效的重要因素, 一直以来都是组织行为与人力资源管理领域的热点话题。但不幸的是, 领导概念本身可能高估了领导的有效性, 不考虑领导效用的边界条件, 就判断领导行为对下属的影响是否有效, 是不准确的(Podsakoff等, 1996; Doucet等, 2015)。Kerr和Jermier(1978)聚焦于非领导因素对结果变量的影响, 提出了领导替代(substitutes for leadership)理论, 认为下属个体特征、任务特征、组织特征因素都能够为员工提供指导与积极感受, 影响领导的有效性。领导替代理论与其他理论的最大不同在于聚焦于情境

收稿日期: 2016-11-02

基金项目: 国家社科基金项目(15BGL027)

作者简介: 尹奎(1989—), 男, 北京科技大学东凌经济管理学院讲师, 师资博士后;  
王崇锋(1978—), 男, 青岛大学商学院副教授, 硕士生导师(通讯作者);  
张凯丽(1991—), 女, 上海交通大学安泰经济与管理学院博士研究生。

因素,强调情境因素的重要性(耿晓伟和郑全全,2007),并为领导行为与结果变量低相关提供了解释。领导替代理论广泛应用于职业管理、教育、跨文化管理、营销等领域, Lord等(2016)对过去50年发表在期刊《Organizational Behavior and Human Decision Processes》(OBHDP)上的领导相关文献进行了梳理,发现领导替代理论是最受关注的理论之一,被引达1 694次。

领导替代理论在被提出后的几十年中,并未完全得到实证研究的支持(Podsakoff等,1996)。进入21世纪,领导替代理论方兴未艾,原因在于:一是,部分学者注意到以往实证研究中替代因素量表的信度整体较低(William等,1988)、变量变异过小(Wu,2010)、方法学效应(Dionne等,2002)、样本量小等影响了研究结论的可靠性,即并不一定是理论本身不正确,很可能是变量操作与研究设计存在缺陷;二是,随着组织的日趋扁平化、个体自我意识的觉醒,仅靠正式领导无法完全激发个体、团队活力,而提高领导有效性的一种重要方式就是识别重要的情境因素来替代领导的作用(Muchiri和Cooksey,2013);三是,领导替代理论正日益成为寻找领导替代因素的有效框架(Jiang等,2015),被广泛应用于多种新型领导方式,如家长式领导(李锐等,2015)、伦理型领导(魏峰和李然,2016;章发旺和廖建桥,2016)、服务型领导(Ling等,2016;Neubert等,2016)、时间领导(Santos等,2016)等。回顾以往的研究,国内对领导替代理论的关注仍显不足,且以下几点需要进一步澄清:一是,领导替代理论的发展演变过程是怎样的,该理论的核心观点有哪些,与其他领导理论存在哪些区别;二是,作为一个指导性框架,领导替代理论中的替代因素扮演了哪些角色;三是,在当前的实证研究中,学者们主要关注了哪些领导替代因素,其作用方向与效果如何;四是,领导替代理论的发展方向在哪,如何整合已有的研究结论,实现理论的进一步发展。针对上述问题,本研究将在系统回顾领导替代理论以及大量实证研究的基础上,一一做出回应。

## 二、领导替代理论的核心观点

尽管近些年来,领导替代理论重新引起了学者们的重视,成为解释领导有效性的重要理论,但是不少研究仅是“轻描淡写”引用该理论,并没有把握理论的核心,因此有必要对该理论的历史由来与核心观点进行总结与提炼,以便为后续研究奠定基础。

### (一)领导替代理论的由来

在20世纪70年代之前,大量领导权变理论被提出,如费德勒的权变理论、豪斯的路径—目标理论(path-goal theory)、赫塞和布兰查德的情境领导理论,上述理论都强调正式领导在组织中的重要性。路径—目标理论是领导替代理论最直接的理论前身。根据领导路径—目标理论,领导的一个重要角色就是识别哪些行为有助于下属实现期望的目标(如高绩效、高满意度)。在识别出有效行为后,领导采取行为来降低或者排除实现目标道路上的障碍。当目标和完成目标的途径很清晰时,领导再去澄清目标与路径将是多余的,并被员工视为不必要的控制行为(House和Mitchell,1974)。尽管这种控制行为可以通过预防员工“偷懒(如装病)”等行为来提高绩效,但也会带来工作满意度的降低。因此,成功的领导能够将自己的行为与情境要求、下属特征相匹配(Jernigan和Beggs,2010)。但是,路径—目标理论并没有交代具体在什么情况下领导行为是无效的。Kerr和Jermier(1978)在此基础上进一步提出个体、任务、组织的特征会降低正式领导的重要性,并提出了14种领导替代因素<sup>①</sup>,其中个体因素包括:能力、经验、培训与知识,独立需要,职业化导向和组织奖励漠视;任务因素包括:任务清晰性、常规性,任务方法不变性,任务完成情况反馈,任务内在满意度;组织因素包括:组织规范化,组织僵化,组织高度具体、完善的指导与员工职责安排,亲密、团结的工作团队,非领导控制的组织奖励,上下级空间距离。

<sup>①</sup>Kerr和Jermier(1978)在变量操作中将任务清晰性、常规性和任务方法不变性合成一个变量进行测量。

这些变量能有效激励、指导和控制下属,在一定程度上抵消或者替代领导功能<sup>①</sup>。

领导替代理论与以往领导理论(如领导特质理论、领导权变理论)的区别在于:一是,尽管其他领导理论也强调领导在不同情境下影响效果不同,但都假定一些领导方式是普适的,而领导替代理论强调不存在普适的有效领导行为;二是,其他领导理论将正式领导作为理论的核心,如领导权变理论也强调在不同的外部条件下正式领导都是很重要的,而领导替代理论强调非领导因素的重要性,打破了仅从领导者角度探讨领导有效性的局限(许小东和王晓燕,2008),是系统探讨影响领导有效性因素的理论;三是,尽管路径—目标理论强调在一定情境中澄清目标与实现目标路径的领导行为是不必要的,但该理论并未对情境做出详细阐述,领导替代理论从个体、任务与组织因素出发分析了领导行为不必要的具体情境。

## (二)领导替代理论的核心观点

### 1. 替代因素能够对结果变量产生直接影响

领导替代理论与以往领导权变理论相区别的一个重要观点是强调替代因素对结果变量的直接影响(耿晓伟和郑全全,2007),而不是想当然地认为正式领导是下属结果变量的主要影响因素(Howell等,1990)。替代因素正是由于对结果变量的直接影响才“替代”了领导的有效性。Kerr和Jermier(1978)的模型不管是检验方法还是理论论证,都强调替代因素能够满足个体被指导与关怀的需要,进而替代领导对结果变量的影响,如Kerr和Jermier(1978)发现任务内在满意度、任务完成情况反馈能够预测下属组织承诺,任务清晰性、任务常规性、任务方法不变性、组织规范化、任务内在满意度、任务完成情况反馈能够降低下属的角色模糊。但是后续研究更多直接探讨替代因素的调节效应,而忽略了替代因素的主效应(Jermier和Kerr,1997)。

### 2. 替代因素可以扮演多种角色

“替代”是一个广义的词语,Kerr和Jermier(1978)将替代因素区分为“中和剂”(neutralizer)和“替代者”(substitutes),中和剂使得领导的影响效果减弱或者方向相反,而替代者使得领导行为无效,且多与结果变量存在直接因果关系。Howell(1986)则认为替代因素还可以强化领导行为的影响,可以扮演“强化剂”(enhancer),即能够强化领导行为的有效性。Dionne等(2002)进一步认为,替代因素可以扮演领导影响的“中介变量”,即领导行为通过影响替代因素而对结果变量产生影响,且个体类型的替代因素更可能是中介变量,但并不是说所有替代因素(如任务结果反馈、个体职业化导向)都可以是中介变量,具体取决于替代因素是否受到领导行为的影响。从这个角度看,尽管领导替代因素很重要,但是并没有降低领导角色的重要性。

从统计检验的视角,部分学者对替代因素进行了进一步的细分,如Howar和Joyce(1982)将替代因素的角色分为:(1)调节,即替代因素会改变领导行为与结果变量之间的关系强弱,但对结果变量不产生影响;(2)抑制(suppressor),即替代因素对结果变量没有主效应,不改变领导行为与结果变量关系强弱,但会对领导行为产生影响;(3)替代,即替代因素对结果变量产生影响,会改变领导行为与结果变量关系强弱;(4)联合(joint effect),即替代因素对结果变量产生影响,但不改变领导行为与结果变量关系强弱。Dionne等(2005)将领导替代因素在统计上的角色分为:(1)强化剂,即领导行为主效应为正,交互项系数为正;(2)部分中和,即领导行为主效应为正,交互项系数为负,主效应系数绝对值大于交互项系数与调节因素积的绝对值;(3)完全中和或替代,即领导行为主效应为正,交互项系数为负,主效应系数绝对值等于交互项系数与调节因素积的绝对值;(4)逆转效应(counter effect),即领导行为主效应为正,交互项系数为负,主效应系数绝对值小于交互项系数与调节因素积的绝对值。此外,Dionne等(2005)还进一步区

<sup>①</sup>耿晓伟和郑全全(2007)、许小东和王晓燕(2008)在其综述性文章中已经具体介绍了这些替代因素的概念,考虑到贡献独特性与文章篇幅,本文未一一介绍每个替代因素。

分了替代因素主效应的三种类型(不显著、正向、负向),细分了12种情况。

从以往研究看,替代因素的角色划分较为复杂和模糊,从目前的实证研究看,多数学者并未区分一个负向调节变量是中和剂还是替代变量,这可能是由于在理论推导中很难论证一个变量降低领导有效性的程度,因此未来不建议进行替代效应的进一步细分(正向调节和负向调节区分是有必要的)。Dionne等(2005)提出的在探讨调节变量类型的基础上考虑替代因素主效应正负是很有启发意义的,即考虑领导行为影响的截距,有助于启发管理实践者是否强化或者弱化该替代因素,例如尽管替代因素可能负向调节领导行为,但是其主效应为正,如不检验主效应就得出应弱化替代因素的结论是不严谨的,而现有应用领导替代理论的实证研究大多忽略了替代因素的主效应假设。

### 3. 同一替代因素对不同领导行为的影响不同

同一替代因素对不同领导行为有效性的影响不同(Howell等,1986;Cole等,2009)。在大部分组织中,一些领导行为的替代因素未必是另一些领导行为的替代因素(Kerr和Jermier,1997)。Kerr和Jermier(1978)将领导行为分为关系导向型领导行为和任务导向型领导行为两大类,前者是指以人为中心的支持性领导行为,具体表现为:关怀、支持、关系促进;后者是以任务为中心的工具性领导行为,具体表现为:目标强调、工作促进。在14种替代因素中,能力、经验、培训与知识,组织规范化,组织僵化,组织高度具体、完善的指导,以及员工职责安排、任务完成情况反馈只对任务导向型领导行为有替代效应;任务内在满意度只对关系导向型领导行为有替代作用;独立需要、职业化导向、组织奖励漠视、亲密团结的工作团队、非领导控制的组织奖励、上下级空间距离对两种导向的领导行为都有替代作用。

### 4. 有必要区分领导影响的直接效应与间接效应

Jermier和Kerr(1997)在回顾领导替代理论近20年的发展中,强调应该区分领导的直接影响与间接影响。直接影响是指领导行为本身对员工的影响;间接影响是指领导行为对未来结果影响的隐含信息对员工的影响。对于社会认同需要高的下属,关系导向型领导行为会成为个体工作满意的直接来源(直接影响);对于其他下属,上级的关怀可能被下属解读为对角色行为的积极评价,能够向下属传递采取角色行为未来会受到奖励的隐含信息(间接影响)。后来的研究并没有验证替代因素与领导行为的交互作用(Podsakoff和MacKenzie,1997),一个重要的原因就是没有充分考虑Kerr和Jermier对区分领导直接影响与间接影响的强调(Wang和Rode,2010)。

## 三、领导替代理论的前期实证检验

理论的正确与否需要后续实证研究的不断验证。前期的实证研究(尤其是2000年前)由于在变量测量、检验方法、检验步骤、统计分析工具、样本选取等方面存在一定局限,未能完全验证领导替代理论,这也是该理论前期未得到重视的重要原因。

### (一)领导替代理论的前期实证检验

领导替代理论是对以往领导权变理论的整合与发展,直觉上看似很有吸引力,但并没有得到前期实证研究的充分验证(Podsakoff等,1996;Avolio等,2008)。Jermier和Kerr(1997)回顾了理论提出后的相关研究,发现很少有研究进一步提炼和细化领导替代因素,学者们想当然地接受了该理论。从替代因素的主效应看,多数研究支持了替代因素的重要性,如元分析发现,整体而言替代因素平均解释了20.2%的效标变量方差变异,而领导行为只解释了7.2%(Podsakoff等,1996)。但是该研究中的替代因素多达13个,而领导行为只有8种,所以上述解释程度是否由于两者数量不同而导致还有待验证。

对领导替代理论的实证批判主要聚焦于替代因素的调节作用,实证研究并没有证实替代因素对领导行为与结果变量关系的调节作用(Farh等,1987;Podsakoff等,1993),即使少量的替代因素能够调节领导有效性,交互项对效标变量变异的额外解释力也很低,且不同的研究中调节效应显著的替代因素不同(Podsakoff等,1996)。Dionne等(2002)选取七种替代因素与六种领导行为,通过三个数据源探讨了两对对团队有效性的影响,结果只发现了任务多样性对权变惩罚与团队有效性的负向调节作用,以及职业化导向对LMX与团队有效性的负向调节作用,并发现在采用两个数据源时调节效应显著的上下级空间距离、组织奖励漠视在采用三个数据源的情况下不再显著。但是Dionne等(2002)的研究中的效标变量团队有效性由员工报告,且聚合的效果不理想,三个数据源只是将团队成员区分为三个群体,而非不同的评价主体(如上级、顾客、其他部门等)。

## (二)领导替代理论前期实证检验的不足

仅仅依赖几项实证研究就否定一个理论是不严谨的,且20世纪之前的实证研究在方法和设计上存在一定缺陷(Wu,2010),主要体现在:

第一,变量测量问题。Kerr和Jermier(1978)编制的量表心理测量属性不高,并没有采用严格的问卷开发与编制程序,多为改编问卷。Childer等(1986)的研究发现,Kerr和Jermier编制的13个替代因素变量的平均信度只有0.57;William等(1988)基于11个样本的研究发现,13个替代因素中的10个信度都低于0.7,在通过EFA删除部分不理想条目后,测量条目析出的因子数量有所减少,但是有8个分量表的概念聚合性不好,相应的测量条目并没有负荷到预期的因子上。Dionne等(2002)研究中的14个替代因素中有4个信度低于0.7。总之,替代因素测量有待进一步优化。

第二,样本选择问题。研究选择的样本调节变量变异太小(即替代因素方差太小),会导致交互效应不显著(McClelland和Judd,1993),例如Podsakoff等(1993)的研究集中探讨的是管理者和白领员工,被试都受过高等培训,带来的问题就是样本过于集中降低了部分替代因素的变异(Jernigan和Beggs,2010)。研究者应该系统地在广泛的工作、岗位、组织类型上进行系统抽样,提高调节变量的波动区间,尤其是组织替代因素。

第三,前期对领导替代理论的验证多为横截面研究,采用问卷调查收集员工自我报告数据(Kerr和Jermier,1978)。少量学者采用准实验研究部分验证了领导替代理论。如Howell和Frost(1989)对领导行为与团队规范进行操弄,发现团队效率规范对魅力型领导与下属绩效、适应性关系不存在调节效应;高结构化领导(structuring leadership)与高团队效率规范匹配时,员工的满意度更高,角色冲突更少;关怀型领导与高团队效率规范匹配时,员工的任务满意度更高。以此来看,应该丰富研究方法,进一步验证领导替代理论(Jermier和Kerr,1997)。

第四,统计分析方法问题。Podsakoff等(1996)认为以往研究验证替代效应的检验步骤存在问题,如Howell和Dorfman(1981)以及Kerr和Jermier(1978)的研究首先检验领导行为对效标变量的影响,然后加入替代因素,看领导行为回归系数是否有所降低或变得不显著。如果替代因素本身与领导行为、效标变量存在相关关系,则应该进行控制,以此来检验领导行为的影响,而不是分步骤检验。分步骤主效应检验并没有把握替代因素改变领导有效性的本质,但主效应检验的一大贡献在于强调了替代因素与效标变量的积极关系,这表明领导替代因素本身就值得研究。

第五,研究理论和模型问题。以往研究将一种领导行为与其他所有可能的因素都包含在一个模型中的做法是不合理的,且在样本量小、部分组织层次变量变异较小的情况下,这种研究模型很难得到显著的统计检验结果。此外,在早期的研究中,变量的界定与测量存在不对应问

题,即部分变量在概念上是组织层次的,而测量的是个体感知,这可能与前期多层次线性模型(HLM)尚未应用与普及有关。未来应该选择具体的领导行为与具体的替代因素,而不是将所有替代因素与领导行为都囊括在一个模型之中,除非样本量足够大。

#### 四、领导替代理论前沿研究梳理

21世纪以来,学者们意识到了以往研究中替代因素选择“贪大求全”的不足,仅选取感兴趣的替代因素,通过更加严谨的变量测量和统计分析方法来验证替代因素的效应类型<sup>①</sup>。本部分对领导替代理论的推进体现在:一是,探索新型领导方式(如服务型领导、道德型领导、辱虐领导等)影响的替代因素,不仅仅聚焦于Kerr和Jermier(1978)提到的变革型领导、交易型领导;二是,变量测量更加精准,统计分析方法更加严谨,研究结论相对更加可靠;三是,替代因素更加聚焦与丰富,在Kerr和Jermier(1978)替代因素大类划分的基础上延伸出多种细分替代因素。根据Kerr和Jermier(1978)对替代因素的分类,下面从个体特征、组织特征、任务特征三个方面对相关文献进行梳理。

##### (一)个体特征

Kerr和Jermier(1978)研究中的个体特征更多强调能力、知识因素,最新研究则关注了价值观、特质、态度、认知等因素对领导行为的替代作用。Li等(2013)将替代因素中的个体特征分为个体认知与特质倾向。基于上述分类,本文将个体特征分为知识与能力、特质与价值观、认知与评价三大类。

##### 1. 知识与能力

知识与能力又可进一步细分为客观方面与主观方面,前者包括受教育程度、工作经验、培训、情绪智力等,后者包括核心自我评价等。

从客观方面看,Xu等(2013)证实个体能力、经验、培训与知识对工作满意度有正向影响,即替代因素的主效应。受教育程度是知识的重要反映,受教育程度高的个体,自我管理能力更强,而自我管理是领导行为的有效替代变量(Manz和Sims,1980),魏峰和李然(2016)发现受教育程度负向调节伦理型领导与职业成功的正向关系。此外,Jiang等(2016)证实司龄能够弱化辱虐领导对职业自我效能感的消极影响。情绪智力是个体监控、辨别自己或他人情绪,使用情绪相关信息来指导个人认知与行动的能力。情绪智力高的个体能够在合适的场合表现出适宜的情绪,有利于消极情绪疏导。情绪智力高的个体善于评价与调控自己的情绪,提高正性情感,这有助于降低其对外部管理行为的需求。已有研究表明情绪智力能够弱化变革型领导对正性情感的积极影响(王桢等,2015)。

从主观能力评价看,核心自我评价是一种重要的个人资源,可以从特质与状态两个角度来研究。基于状态的核心自我评价强调情境因素能够影响自我评价的短期改变,是个体动机与绩效更近端的变量。下属基于状态的核心自我评价是一种内部资源,员工的胜任感、自我决定感能够降低其对情境因素的需求,如领导的指导与关怀等。Nübold等(2013)证实基于状态的核心自我评价在变革型领导与工作动机、任务绩效的关系中具有负向调节作用。

##### 2. 特质与价值观

(1)人格特质。人格是领导行为的重要替代变量,尤其是与领导强调的行为思想与内涵具有一致性的人格。主动性人格是员工采取主动性行为的稳定倾向,相对而言受情境因素的影响较小。主动性人格高的员工能够自我指导、自我依靠,更喜欢独立思考,对上级指导的需求小,他们会自发实施主动性行为。主动性人格低的员工对领导的影响更敏感,他们更多依靠他人提

<sup>①</sup>Dionne等(2005)在期刊《Leadership Quarterly》上公开了该领域重要学者的四封理论沟通信件,对相关理论核心进行了进一步澄清,本部分内容是对2005年后的实证与理论文献的梳理。

供的信息进行主动性改变。变革型领导能够向低主动性人格的员工传递主动性行为是被鼓励的信息,从而提高他们主动改变的动机。Li等(2013)的研究证实主动性人格对变革型领导的积极作用具有负向调节效应。Jiang等(2016)发现主动性人格能够弱化辱虐领导对职业自我效能感的消极影响。

此外,道德型人格能够替代道德型领导的作用。道德型人格是尽责性、宜人性与经验开放性的混合体,道德型领导与道德型人格有共同的内在品质——道德遵守(Chuang和Chiu, 2016)。为了保持自我期望与行为的一致性,高道德型人格的个体会实施组织公民行为,减少职场偏差行为(Steg和De Groot, 2010)。Chuang和Chiu(2016)发现,道德型人格能够完全替代道德型领导对组织公民行为、职场偏差行为的影响,即当下属具有高道德型人格时,道德型领导的影响效应会消失。

(2)传统性。传统性是描述员工对层级角色关系偏爱程度的内在价值观(Farh等, 1987)。传统性强的员工对上级应该扮演的角色具有一定的预期,并尊重领导的这种角色。传统性强的员工不倾向于根据权威人士如何对待他们而改变自己的态度或行为(Farh等, 2007)。他们之所以实施组织公民行为,更多地是为了完成他们自己预设的社会角色中的期待与责任,而非对领导行为的反应。Doucet等(2015)证实了个体传统性负向调节团队聚焦变革型领导行为对掌管行为、组织公民行为的积极影响。

(3)权力距离。权力距离是指个体接受组织中不平等权力分配的程度(Clugston等, 2000)。高权力距离取向的员工在屈居人下的认知指引下,无论领导是否采取仁慈作风,其受到的影响都比较小。李锐等(2015)发现,权力距离会弱化仁慈领导与亲社会组织规则违背的关系。李劲松(2013)研究发现,权力距离会降低伦理型领导对员工任务绩效、周边绩效的积极影响。与此同时,权力距离还会弱化消极领导行为的负面影响,权力距离高的个体会以领导的要求定义自我,尽量保持对领导的认可,同时将领导—下属关系定位为正式的、受约束的和非个人化的关系,即便领导表现出辱虐行为,也符合其自身预期。

### 3. 认知与评价

对领导、团队、组织的认知与评价会影响领导行为的效果(Li等, 2013)。已有研究关注了Kerr和Jermier(1978)理论中的职业化导向,同时关注了团队认同、领导原型评价、领导品德评价的作用。

(1)职业化导向。Wu(2010)基于岗位类型、组织类型收集了多样性的样本,证实职业化导向会对员工的组织承诺产生正向影响,并会负向调节领导定规、领导关怀对组织承诺的积极影响。职业化导向是对组织专业性的外部评价,员工受到专业化培训后会对传统的领导行为产生不一样的反应,职业化高的员工会抵制垂直领导的指导与控制行为。

(2)团队认同。团队认同是指团队成员对团队成员身份的情感意义感知。当员工隶属于一个紧密的、相互依赖的、有凝聚力的团队时,领导的影响会受到限制(Kerr和Jermier, 1978; Podsakoff等, 1993)。在高团队认同下,个体能够从团队成员那里获得支持、关怀,这会降低个体对领导关怀的需求。Doucet等(2015)证实团队认同负向调节团队聚焦变革型领导与掌管行为的积极关系。

(3)领导原型评价。下属对领导代表团队整体程度的评价——领导原型(Hogg, 2001),也是重要的替代因素。领导原型高时,下属相信领导会心系团队最佳利益,领导行为变得不是那么必要。领导原型高时,领导不仅能够让员工做事情,更能够让员工在做事情时感觉良好,即使他们失败了,领导依然被认为是有效的、值得信赖的。领导原型不仅可以通过团队认同对下属态度、行为产生影响(Howell和Shamir, 2005),更能够替代变革型领导对掌管行为、组织公民行为

的积极影响(Li等,2013)。

(4)领导品德评价。中国人对领导的内隐要求包括:个人品德、目标有效性、人际能力、多面性,其中个人品德是领导的首要特质。从主效应看,个人品德高的领导符合下属对领导角色期待,继而会影响下属的工作态度与行为。从调节效应看,下属会对领导行为进行归因,归因需要借助其他线索,这些线索不仅包括观察到的外显领导行为,还包括内隐领导理论中下属对上级的角色期望,下属认为领导行为符合中国传统上“好领导”的判断标准,才会对领导行为做出“为公目的”的判断。安宁(2013)并没有验证领导个人品德对变革型领导与工作满意度、下属信任的调节作用,可能的原因是领导行为类型选择问题,正如Kerr和Jermier(1978)所言,同一替代因素对不同领导行为的作用不同,领导个人品德更可能调节着伦理型领导、道德型领导、谦卑型领导等涉及品德的领导行为的作用。

## (二)组织特征

回顾Kerr和Jermier(1978)提到的组织特征因素可以发现,组织特征因素可以进一步分为制度与文化两个方面,前者包括组织规范化、组织培训与员工辅导安排、非领导控制奖励等;后者包括团队凝聚力、上下级空间距离等。

### 1. 制度因素

最新研究关注了制度因素中的组织结构化、组织奖励、人力资源管理实践、程序公平、信息技术运用等因素。

(1)组织结构化。组织结构化类似于Kerr和Jermier(1978)提到的组织规范化,代表了一系列关于谁向谁汇报、什么规则与程序是必须遵守的、角色是如何制定的、管控系统如何使用等问题的期望。强结构化的组织对行为、他人对待方式有着清晰、详细的描述,为员工之间如何相处,如何完成工作提供了正式指导。身处高结构化组织的员工感知到他们自己的角色是清晰的,这有利于提高工作满意度与组织承诺。结构化能够抵消或替代传统命令型领导的作用,而过多的命令型领导行为会使员工产生更强的官僚化与被控制感,但是结构化对于关系导向型领导行为(如服务型领导)有互补效果。组织结构化能够通过责任与行为的清晰化,降低角色模糊带来的资源损耗,有助于员工储存资源来采取创造性行为或助人行为。相反,低结构化会引发情境模糊性,从而需要员工花费时间与精力来梳理工作情境,这会分散员工的精力,使他们无法对服务型领导的榜样行为、鼓励创新行为、增长机会探索行为以及倾听他人的需求做出回应,从而会降低服务型领导的影响效果(Neubert等,2016)。

(2)组织奖励。Kerr和Jermier(1978)研究中的组织奖励强调是否受到领导控制,并未细分奖励的类型。组织奖励可以分为货币奖励与非货币奖励,前者主要包括基本薪酬、绩效薪酬、福利等;后者主要包括组织认可、职业发展、更好的工作安排、长期发展等。领导风格与代表正式制度的组织激励在组织中交叉共存。组织奖励与领导属于组织中的不同子系统,组织奖励对个体行为具有控制、牵引效应,领导嵌入在特定外部情境中会受到影响。非货币奖励能够弥补交易型领导的“短板”,促进交易型领导行为作用效果的发挥(马喜芳和颜世富,2015),即非货币奖励是交易型领导行为影响的“强化剂”,货币奖励与变革型领导的交互作用不显著,两者共同对组织绩效产生影响。

(3)人力资源管理实践。人力资源管理实践是指组织为了达成战略而采取的提高员工知识、技能、能力的实践集。领导替代理论在领导与人力资源管理领域得到了越来越多的应用(Chang,2015)。人力资源管理实践在领导行为与结果变量之间可能扮演多种角色。从主效应看,人力资源管理实践可以与领导行为共同作用于结果变量,如Carmen等(2012)探讨了人力资源管理强度和变革型领导对组织氛围、组织绩效的联合影响,Chang(2016)发现高绩效工作



系统与变革型领导都会对组织二元产生积极影响。从中介效应看,人力资源管理实践是领导者发挥作用的重要手段,Biswas(2009)发现变革型领导通过人力资源管理实践对员工离职意愿、员工绩效产生影响。从替代效应看,如果人力资源管理实践与领导行为功能相似,两者则存在替代效应(负向交互),例如激发主动性的人力资源管理实践对授权型领导与团队授权氛围的关系具有负向调节作用(Hong等,2016),服务导向的高绩效工作系统与服务型领导在提高员工顾客知识、组织氛围凝聚上的功能具有相似性。Jiang等(2015)验证了服务导向高绩效人力资源管理实践会负向调节服务型领导对团队成员顾客知识和服务氛围的积极影响。从强化效应看,当领导与人力资源管理实践都涉及伦理问题时,两者存在互补效应,这在一定程度上验证了社会信息加工理论,即领导与人力资源管理实践需要传递相同的信息,才不至于给员工带来认知冲突。刘蕴(2016)证实道德型领导与高承诺人力资源管理实践之间具有互补效应,高承诺人力资源管理实践能够强化道德型领导对组织自尊、员工帮助行为的积极影响。

(4)程序公平。程序公平能够提供一种能使每个员工都对规则有清晰了解的组织环境,从而使员工获得安全感,这会降低员工对领导支持性行为的需要。Özduvan和Tanova(2017)证实程序公平能够弱化领导教练行为对组织公民行为的积极影响。

(5)信息技术运用。随着计算机的普遍使用,组织内部计算机信息系统囊括了工作流程、程序化决策,能够为员工开展工作提供日常化信息,并为员工提供及时的工作绩效反馈,从而大大提高工作效率与工作满意度。通过信息系统,员工能够同顾客、同事交流,这成为重要的领导替代因素(许小东和王晓燕,2008),不过这方面的实证研究尚不多见,未来有必要探讨微信、QQ、电子邮件、信息化系统等信息技术因素对领导行为效果的影响。

## 2. 文化因素

文化因素包括组织文化、团队氛围、团队共享认知等。文化是社会控制的重要方式,能够产生有关行为的规范期望,从而对行为产生影响。

(1)组织文化。组织文化是组织在长期发展过程中形成的、组织特有的、组织成员共同遵守的最高目标价值、基本信念和行为规范。组织文化对领导的替代作用体现在,文化的无形影响力与凝聚作用能够起到文化激励、控制、影响和凝聚组织成员的作用,从而替代相似领导方式的作用。追求上进的组织氛围能够替代领导进取心对组织绩效的影响(Doris等,2004)。组织伦理氛围能够向所有员工传递组织倡导的价值观,影响员工的伦理判断与决策。在伦理氛围较低时,个体的行为更多受领导影响。章发旺和廖建桥(2016)证实了组织伦理氛围对伦理型领导与越轨行为为负向关系的负向调节作用。Hartnell等(2016)发现,任务导向组织文化替代了CEO任务型领导对组织绩效的影响,关系导向组织文化替代了CEO关系型领导对组织绩效的影响。

(2)团队氛围。团队氛围是组织文化在团队层次的具体化,它围绕组织特定行为或现象表现出多种形式,如团队服务氛围、团队创新氛围、团队授权氛围等(张晓恻等,2016)。Ling等(2016)同时探讨了服务氛围对高层服务型领导、中层服务型领导效应的调节作用。他们发现,团队服务氛围能够强化中层服务型领导与员工服务导向行为的正向关系,而在高层服务型领导与员工服务导向行为的关系中具有替代作用。可能的原因是高层领导行为对一线员工的影响小于中层领导,高层领导与一线员工地位差异大,这会降低高层领导对员工的影响。

(3)团队共享认知。团队共享认知是团队成员对团队具体方面的共同看法。在共享认知高的团队中,成员之间表现出高协作性、低冲突性,因此团队共享认知作为一种内在资源,能够降低团队对来自领导方面资源的需求。Santos等(2016)以团队共享时间认知为例,探讨了其对时间领导的替代作用。时间领导是指领导帮助计划、协调、管理团队任务的行为(Mohammed和Nadkarni,2011)。团队共享时间认知是指团队成员有关团队具体任务时间的共同看法,如在截

止日期前完成任务的重要性、任务完成时间、任务进行的节奏等。在共享时间认知高的团队中,成员对任务时间有清晰的认识,表现出较高的时间协同性和较低的时间冲突。团队共享时间认知是一种内在资源,在团队成员已经对任务节奏、截止期限、任务活动协调达成共识的情况下,团队对时间领导的需求降低,从而抵消了时间领导对团队时间冲突的负面影响(Santos等,2016)。但在该研究五周的模拟任务中,调节变量是第三周测量的,自变量与结果变量是第四周测量的,研究设计存在一定局限。

此外,组织面临的环境不确定性也是重要的替代因素。环境不确定性是指员工通过主观选择组织相关信息进行加工而产生的有关组织生存状况不确定程度的知觉。环境不确定性能够影响下属行为,并影响下属对领导行为的归因。亲社会性规则违背是指员工出于提升组织或组织利益相关者福祉的意图有意违背组织正式规章、政策或禁令的行为(Morrison,2006)。当环境不确定性较高时,正式规则与制度更倾向于让位于灵活性、适应性,员工亲社会性规则违背行为更容易被组织接受甚至鼓励,即环境不确定性会正向影响亲社会性规则违背。高环境不确定性能够成为员工亲社会性规则违背的外因,并使员工对领导仁慈行为做出外部归因,从而降低仁慈领导对亲社会性组织规则违背行为的正向影响(李锐等,2015)。

### (三)任务特征

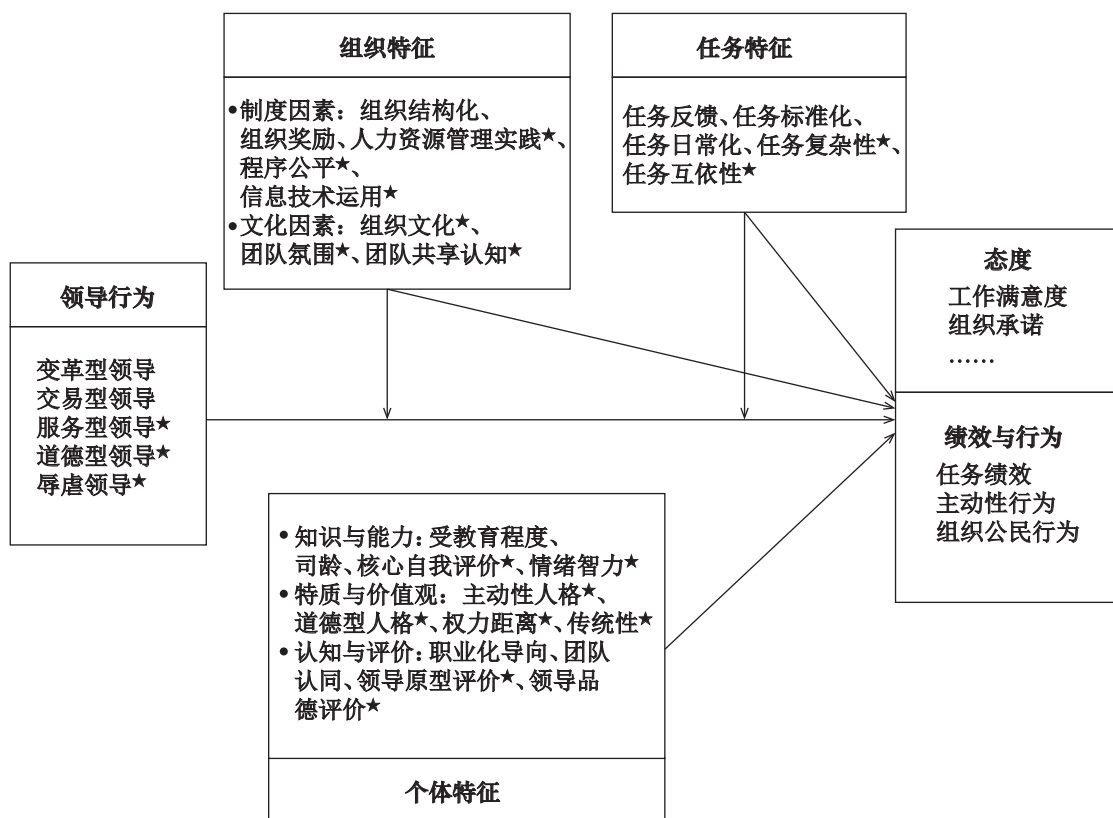
相比于个人和组织特征,有关任务特征对领导行为替代效应的研究较少。从主效应看,Xu等(2013)发现,任务反馈对工作满意度、任务绩效、情境绩效有正向影响。从调节效应看,Künzle等(2010)证实了任务日常化、标准化程度对领导行为(分为结构导向与内容导向两个维度)与团队绩效关系的负向调节作用。在低日常化、非标准化任务下,领导行为正向影响团队绩效;而在高标准化、高日常化任务下,领导行为对团队绩效的影响是负向的。此外,刘博逸(2012)发现,任务复杂性和任务互依性会增加员工对领导的需要,在共享型领导与团队绩效关系中具有正向调节作用,但是这两种任务特征对正式领导是否同样具有替代效应有待进一步探讨。

## 五、未来研究展望

本文对领导替代理论前沿研究进行了综述,图1对相关内容进行了汇总。领导替代理论只是一个框架而非对替代因素的系统解释,引入新的替代因素并阐明解释逻辑是拓展领导替代理论的重要途径(Li等,2013),未来的研究可以从以下几个方面进一步拓展本理论:

### (一)拓展领导内容与层次,进一步探讨领导替代因素的适用性

领导概念日趋复杂、动态与宽泛(Lord等,2016),未来可以从领导端拓展已有研究成果。一是,拓展领导风格类型。同一领导替代因素不一定适用于所有领导类型,未来有必要探讨当前替代因素对新型领导方式的适用性(Grant等,2011),如谦卑型领导、包容型领导、真实型领导、自我牺牲型领导(王雁飞等,2016)等。二是,探索已有替代因素对水平领导的适用性。领导替代理论中的领导强调垂直(正式)领导,而经济全球化与信息革命的推进对组织成员专业素质、自我管理能力提出了新的要求,新的领导方式不断被提出,如共享型领导、集体领导、自我领导等,以往实证研究中的领导替代因素是否同样适用于新型领导方式,替代因素与新型领导方式是否存在因果关系等问题有待进一步验证。尽管刘追和王德智(2015)验证了共享型领导对领导替代因素的积极影响,但他们的研究为横截面研究,且对领导替代因素并没有细分具体变量,研究结果的可靠性有待进一步检验。三是,探索自我领导、集体领导、垂直领导的关系,以往研究发现自我管理水平的个体能够实现自我激励,对垂直领导的依赖较低,但尚没有研究系统探讨自我、水平、垂直领导之间的相互作用,例如共享型领导是中介还是调节着垂直领导的



注：★为Kerr和Jermier(1978)提出的14种替代因素中未包含的。  
资料来源：作者整理。

图1 领导替代理论前沿研究汇总

作用效果,自我领导在上述关系中发挥何种作用,相关问题有待进一步挖掘。

### (二) 细化领导替代因素的作用类型

领导替代因素可能扮演多种角色(Kerr和Jermier, 1978; Dionne等, 2002),而目前的研究大多将替代因素作为调节变量来考察(Avolio等, 2008; Muchiri和Cooksey, 2013),忽略了其可能的主效应、中介效应角色。Kerr和Jermier(1978)的理论初衷强调的是替代因素能够直接对结果变量产生影响,这启发后续研究应该在理论使用中注重主效应假设的提出与检验(Villa等, 2003)。替代因素(如组织文化、团队氛围)是否可以同时作为调节变量和中介变量也有待进一步研究,不管是在理论上还是实证上,已有研究发现一个变量可以同时作为调节变量和中介变量(Kwon等, 2016)。此外,从检验步骤看,首先,应该检验共同作用模型,即将替代因素、领导行为同时作为自变量对结果变量进行回归(Hussain等, 2016);其次,检验预期的研究假设(中介或调节);最后,进行事后检验,采用优势比较分析领导行为、替代因素对结果的相对重要性以及其他替代模型,如果假设中将替代因素作为调节变量,则应该进行中介效应的事后检验(Dionne等, 2005)。

### (三) 构建新型指导性框架,深化领导替代理论

领导替代理论的核心解释逻辑在于替代因素是否提供给下属指导、反馈与关怀,从而降低下属对正式领导的需要。Kerr和Jermier(1978)试图将领导行为分为关系导向与任务导向两大类,以此来推断不同的替代因素对不同领导行为影响的不同效果,但是这种分类是否适用于新

型领导方式有待商榷,如共享型领导同时包含了任务导向和关系导向。Kerr和Jermier(1978)仅从概念大类上对替代因素进行分类,未能从功能角度进行区分。为使领导替代理论更具指导性,应从不同角度进行分类:一是,重新对领导行为类型进行划分,除关系/任务分类外,还可以从内外部动机满足视角进行分类;二是,替代因素的分类应该对应于领导行为分类视角,构建二维点阵,以此来体现功能替代性;三是,从变量层次进行区分,Kerr和Jermier(1978)的理论模型更多聚焦于中、低层管理者,且对组织因素的评价都是个体感知,未来有必要区分领导行为、替代因素与效标变量的概念层次,寻找规律性研究结论,为后续研究提供指导性框架;四是,考虑文化因素,即同一个指导性框架在不同文化背景下的差异(Dionne等,2005)。此外,领导替代理论是否可以结合追随原型一致性来解释个体替代因素与领导行为的交互作用也是值得思考的问题,即哪些领导行为符合下属对领导角色期望,哪些个体替代因素符合上级对下属的角色期望,当上下级角色期望一致时,下属关系绩效是否更佳(彭坚和王霄,2016),这有利于识别哪些个体因素能够强化领导行为对关系绩效的影响。

#### (四)探索新的领导替代因素以及不同替代因素之间的协同效果

一是,探索新的领导替代因素,丰富领导替代理论。未来应该从个体、领导、任务、组织、顾客、国家文化等多个层面探讨领导有效性问题。例如,个体的愤世嫉俗(cynicism)不仅会影响个体的工作态度,还会影响个体对领导行为的归因;不同领导风格对结果的影响可能存在互补作用,即同一领导身上可以表现出多种领导风格;顾客具有员工监督者、训练者与管理者的角色,顾客的反馈与满意度会影响员工的工作丰富性与充实感,那么顾客是否会对领导的作用产生替代效应;组织层次的信息技术变革是否能够替代领导沟通功能等。此外,纵向探讨前后任领导行为之间的交互作用也是一个重要的研究方向,例如前任上级的变革型领导是否会替代现任上级变革型领导的积极作用(Zhao等,2016),即是否存在“前人栽树,后人乘凉”的效应。二是,替代因素之间如何相互作用进而产生影响也值得进一步研究。有时候单一替代因素效果有限,不同替代因素共同作用效果更大(Jermier和Kerr,1997)。例如,Chuang和Chiu(2016)发现道德型人格(先天人格)、道德意识形态(后天人格)、道德型领导存在三维交互作用。以此来看,领导行为与不同替代因素的多维交互作用也是未来研究的重要方向。对于多维交互效应的检验,除了传统回归分析外,基于建构视角探讨领导行为与多种替代因素之间的组合关系对结果变量的影响是未来发展的重要方向(Whittington和Bell,2016),即可能出现的情况是不同组合可能达到相同效果。目前相关研究在使用领导替代理论时更多关注负向调节变量,对强化(正向调节)变量的关注不足(Doucet等,2015),未来可以将负向调节变量、强化变量同时引入研究模型,探讨不同调节作用之间的协同效果。

#### (五)丰富研究方法,交叉验证替代因素的作用效果

一是,采用多源数据检验替代因素的作用效果。已有的领导替代理论研究大多采用单一数据源或者两个数据源(Dionne等,2002),采用单一数据源时所有变量都从同一数据源获得,采用两个数据源时领导行为与替代因素来自一个数据源,结果变量来自另一个数据源。Dionne等(2002)证实不同数据源下结论存在很大差异,未来有必要通过纵向、多源数据对已有结论进行验证。二是,完善变量测量方式。Kerr和Jermier(1978)编制的替代因素量表在信、效度方面存在明显的缺陷,有必要重新进行概念界定与量表编制。此外,对于部分替代因素(如上下级空间距离),可以尝试采用定比变量来测量,以提高结论的说服力。三是,丰富研究方法。目前的研究大多采用问卷调查法(耿晓伟和郑全全,2007),未来有必要加强准实验研究来进行理论验证,如Künzle等(2010)采用准实验对麻醉师团队的研究,验证了任务特征(如任务程序化程度)、个体特征(团队经验水平)对领导行为的替代作用。四是,在不同情境下对研究结论进行交叉验证。

领导替代理论的研究成果大多是在西方情境下获得的,是否适用于发展中国家有待检验(Hussain等,2016)。

### 主要参考文献

- [1]耿晓伟,郑全全.领导替代理论[J].人类工效学,2007,(3):70-71,73.
- [2]李劲松.领导伦理会有回报吗?——伦理型领导与员工绩效关系研究[J].经济管理,2013,(5):72-82.
- [3]李锐,田晓明,柳士顺.仁慈领导会增加员工的亲社会性规则违背吗?[J].心理学报,2015,(5):637-652.
- [4]刘蕴.道德型领导对员工帮助行为的影响机制——基于自我概念的视角[J].经济管理,2016,(1):84-93.
- [5]刘追,王德智.共享领导对领导力有效性的影响:领导替代的中介作用[J].领导科学,2015,(35):28-30.
- [6]马喜芳,颜世富.变革型领导一定比交易型领导更有效吗?CEO领导风格、组织激励对组织绩效的协同性研究[J].中国人力资源开发,2015,(19):47-55.
- [7]彭坚,王霄.与上司“心有灵犀”会让你的工作更出色吗?——追随原型一致性、工作投入与工作绩效[J].心理学报,2016,(9):1151-1162.
- [8]王雁飞,张静茹,林星驰,等.教练型领导行为研究现状与展望[J].外国经济与管理,2016,(5):44-57.
- [9]王楨,陈乐妮,李旭培.变革型领导与工作投入:基于情感视角的调节中介模型[J].管理评论,2015,(9):120-129,212.
- [10]魏峰,李然.伦理领导和核心自我评价对职业成功的影响[J].工业工程与管理,2016,(1):96-101,108.
- [11]许小东,王晓燕.领导替代:领导效用研究的新视角[J].中国人力资源开发,2008,(9):10-13.
- [12]尹奎,刘永仁,宋璐璐.领导友好关系管理(LRM)与员工情感承诺:LMX的中介与调节作用[J].管理工程学报,2016,(4):1-10.
- [13]章发旺,廖建桥.伦理型领导与员工越轨行为——一个多层次的调节模型[J].工业工程与管理,2016,(3):132-138.
- [14]张晓桢,王云峰,于巍.特定组织氛围研究述评与展望[J].外国经济与管理,2016,(9):64-79.
- [15]Avolio B J, Walumbwa F O, Weber T J. Leadership: Current theories, research, and future directions[J]. Annual Review of Psychology, 2008, 60: 421-49.
- [16]Biswas S. HR practices as a mediator between organizational culture and transformational leadership: Implications for employee performance[J]. Psychological Studies, 2009, 54(2): 114-123.
- [17]Carmen M M, Pereira, Gomes J F S. The strength of human resource practices and transformational leadership: Impact on organisational performance[J]. International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(20): 4301-4318.
- [18]Chang Y Y. Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: Evidence from Taiwan[J]. Asia Pacific Business Review, 2015, 21(4): 517-533.
- [19]Chang Y Y. High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity[J]. Journal of Organizational Change Management, 2016, 29(3): 424-444.
- [20]Chuang P J, Chiu S F. When moral personality and moral ideology meet ethical leadership: A three-way interaction model[EB/OL]. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10508422.2016.1229604>, 2016-08-30.
- [21]Clugston M, Howell J P, Dorfman P W. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?[J]. Journal of Management, 2000, 26(1): 5-30.
- [22]Cole M S, Bruch H, Shamir B. Social distance as a moderator of the effects of transformational leadership: Both neutralizer and enhancer[J]. Human Relations, 2009, 62(11): 1697-1733.
- [23]Dionne S D, Yammarino F J, Atwater L E, et al. Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(3): 454-464.
- [24]Dionne S D, Yammarino F J, Howell J P, et al. Substitutes for leadership, or not[J]. The Leadership Quarterly, 2005, 16(1): 169-193.
- [25]Doucet O, Lapalme M, Simard G, et al. High involvement management practices as leadership enhancers[J]. International Journal of Manpower, 2015, 36(7): 1058-1071.
- [26]Farh J L, Podsakoff P M, Cheng B S. Culture-free leadership effectiveness versus moderators of leadership behavior: An extension and test of Kerr and Jermier's "substitutes for leadership" model in Taiwan[J]. Journal of International Business

- Studies, 1987, 18(3): 43–60.
- [27]Farh J L, Hackett R D, Liang J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715–729.
- [28]Grant A M, Gino F, Hofmann D A. Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 528–550.
- [29]Hartnell C A, Kinicki A J, Lambert L S, et al. Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(6): 846–861.
- [30]Hogg M A. A social identity theory of leadership[J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2001, 5(3): 184–200.
- [31]Hong Y, Liao H, Raub S, et al. What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(5): 687–701.
- [32]House R J, Mitchell T R. Path-goal theory of leadership[J]. *Journal of Contemporary Business*, 1974, 3(4): 81–97.
- [33]Howard P W, Joyce W F. Substitutes for leadership: A statistical refinement[J]. *Academy of Management Proceedings*, 1982, (1): 165–169.
- [34]Howell J P, Bowen D E, Dorfman P W, et al. Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership[J]. *Organizational Dynamics*, 1990, 19(1): 21–38.
- [35]Howell J P, Dorfman P W. Substitutes for leadership: Test of a construct[J]. *The Academy of Management Journal*, 1981, 24(4): 714–728.
- [36]Howell J P, Dorfman P W, Kerr S. Moderator variables in leadership research[J]. *The Academy of Management Review*, 1986, 11(1): 88–102.
- [37]Howell J M, Shamir B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1): 96–112.
- [38]Hussain G, Wan Ismail W K, Rashid M A, et al. Substitutes for leadership: Alternative perspectives[J]. *Management Research Review*, 2016, 39(5): 546–568.
- [39]Jermier J M, Kerr S. “Substitutes for leadership: Their meaning and measurement”—Contextual recollections and current observations[J]. *The Leadership Quarterly*, 1997, 8(2): 95–101.
- [40]Jernigan E, Beggs J. Substitutes for leadership and job satisfaction: Is there a relationship?[J]. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 2010, 14(2): 97–106.
- [41]Jiang K F, Chuang C H, Chiao Y C. Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(4): 1089–1106.
- [42]Jiang W, Wang L L, Lin H. The role of cognitive processes and individual differences in the relationship between abusive supervision and employee career satisfaction[J]. *Personality and Individual Differences*, 2016, 99: 155–160.
- [43]Kerr S, Jermier J M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22(3): 375–403.
- [44]Künzle B, Zala-Mezö E, Kolbe M, et al. Substitutes for leadership in anaesthesia teams and their impact on leadership effectiveness[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010, 19(5): 505–531.
- [45]Kwon B, Farndale E, Park J G. Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?[J]. *Human Resource Management Review*, 2016, 26(4): 327–337.
- [46]Li N, Chiaburu D S, Kirkman B L, et al. Spotlight on the followers: An examination of moderators of relationships between transformational leadership and subordinates’ citizenship and taking charge[J]. *Personnel Psychology*, 2013, 66(1): 225–260.
- [47]Ling Q, Lin M Z, Wu X Y. The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels[J]. *Tourism Management*, 2016, 52: 341–368.
- [48]McClelland G H, Judd C M. Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects[J]. *Psychological Bulletin*, 1993, 114(2): 376–390.

- [49]Mohammed S, Nadkarni S. Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 489–508.
- [50]Morrison E W. Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(1): 5–28.
- [51]Muchiri M K, Cooksey R W. Examining the effects of substitutes for leadership on performance outcomes[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2013, 32(8): 817–836.
- [52]Neubert M J, Hunter E M, Tolentino R C. A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?[J]. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(6): 896–910.
- [53]Nübold A, Muck P M, Maier G W. A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations[J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(1): 29–44.
- [54]Özduran A, Tanova C. Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2017, 60: 58–66.
- [55]Podsakoff P M, Mackenzie S B, Bommer W H. Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(4): 380–399.
- [56]Podsakoff P M, Mackenzie S B, Fetter R. Substitutes for leadership and the management of professionals[J]. *The Leadership Quarterly*, 1993, 4(1): 1–44.
- [57]Santos C M, Passos A M, Uitdewilligen S, et al. Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance[J]. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(4): 574–587.
- [58]Steg L, De Groot J. Explaining prosocial intentions: Testing causal relationships in the norm activation model[J]. *British Journal of Social Psychology*, 2010, 49(4): 725–743.
- [59]Villa J R, Howell J P, Dorfman P W, et al. Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression[J]. *The Leadership Quarterly*, 2003, 14(1): 3–23.
- [60]Wang P, Rode J C. Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate[J]. *Human Relations*, 2010, 63(8): 1105–1128.
- [61]Whittington J L, Bell R G. Leader-member exchange, enriched jobs, and goal-setting: Applying fuzzy set methodology[J]. *Journal of Business Research*, 2016, 69(4): 1401–1406.
- [62]Xu X D, Zhong J A, Wang X Y. The impact of substitutes for leadership on job satisfaction and performance[J]. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2013, 41(4): 675–685.
- [63]Zhao H H, Seibert S E, Taylor M S, et al. Not even the past: The joint influence of former leader and new leader during leader succession in the midst of organizational change[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(12): 1730–1738.

## Substitutes for Leadership Theory: A Literature Review and Prospects

Yin Kui<sup>1</sup>, Wang Chongfeng<sup>2</sup>, Zhang Kaili<sup>3</sup>

(1. *Donlinks School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing 100083, China*; 2. *Business School, Qingdao University, Qingdao 266071, China*; 3. *Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200030, China*)

**Summary:** Leadership is regarded as an important factor affecting employee attitudes, behavior and work performance. It has been a hot topic in the fields of organizational behavior and human resource management. Unfortunately, the concept of leadership may have overestimated the effectiveness of leaders. It is not accurate to determine the impact of leadership behavior on subordinates without considering its boundary conditions. Kerr and Jermier (1978) proposed the substitutes for

leadership theory, claiming that subordinate individual characteristics, task characteristics and organizational factors can provide guidance and positive effects for employees, influencing the effectiveness of leadership. Evolving from path-goal theory, substitutes for leadership theory becomes a framework to fully interpret the contingent relationship between leadership behavior and outcome variables. It emphasizes more the importance of situational factors compared with former leadership contingent theory. During the several decades after the theory was proposed, the empirical evidence using this theory were inconsistent. What needs to be stressed and explained is that previous measurements of alternative factors are not rigorous, the chosen sample has small variance on some alternative variables, most studies are cross-sectional studies, the methods and procedures of statistical analysis are not unified, and the theoretical model is too complex and huge. Therefore, we cannot overthrow the theory because of the defects of previous empirical research. Entering the new century, with organization flattening and the awakening of individual self-consciousness, individuals and teams cannot be fully motivated only by formal leadership. Although substitutes for leadership theory attracts more and more attention from scholars, there are still many studies that do not grasp the core of the theory when applying it. Responding to the above problems, we systematically review the theory development, its differences from other leadership theories, and core ideas and summarize the flaws of the early empirical studies in order to have more clear understanding of substitutes for leadership. Specifically, substitutes for leadership theory differs from other theories as follows: other leadership theories posit that some leadership styles are universally effective and this theory assumes that no leadership style is universally effective; other leadership theories focus on leader factors and this theory emphasizes the factors unrelated to leaders; different from path-goal theory, this theory elaborates the context factors that leader behavior does not need or is useless in details. We further summarize the central points of this theory, including four statements. Firstly, substitutes for leadership can directly influence the desirable outcomes. Secondly, substitutes for leadership can play a variety of roles, like a moderator or a mediator. Thirdly, for different leader behaviors, the same substitution can exert different influences. Lastly, it is necessary to further distinguish between direct and indirect effects of leader behavior. In addition, we sum up new factors of substitutes for leadership, besides these factors originally proposed by Kerr and Jermier (1986). From the view of individual characteristics, subordinates' ability, knowledge, traits, values, cognition and evaluation are explored by researchers as substitutes for leadership. Organizational institutions and culture can also affect the effectiveness of leader behavior, such as human resource management practice, organizational justice, and team shared cognition. To further deepen and develop substitutes for leadership theory, future research needs to expand leadership level, elaborate the roles substitute factors play, construct a new framework, and explore the interactive effect among different substitute factors. We contribute to the literature of substitutes for leadership theory by systematically combing the theory development. The four key points of the theory we summarize can help researchers to better understand and apply this theory to relevant research questions. Following the classification framework by Kerr and Jermier, we sum up many new substitutional factors, and to a certain extent, enrich the substitutes for leadership theory. The research directions we propose have some implications for the development of the theory.

**Key words:** substitutes for leadership theory; path-goal theory; substitute factor

(责任编辑: 苏宁)