

# 企业高层女性领导者变革警觉特征及变革推动效应研究

□ 罗瑾琰 朱 荧 钟 竞 汪小莹<sup>①</sup>

**摘 要：**本文以企业高层女性领导为研究对象，基于组织变革情境，探究女性领导的变革警觉特征和变革推动特征。通过对12位女性领导进行扎根研究后，有以下主要发现：①女性领导的变革警觉特征包括细微性观察与敏锐识别力、多渠道构建与处理谨慎性、情绪化展露与支配性传递、直觉性思维与超前预见力和组织危机感与行动紧迫感。②女性领导的变革推动特征包括：准备充分全面、适应变化灵活、注重任务落实、兼顾细节问题、多方利益制衡、表里并驱深化、情感寄托驱动、变革思想共鸣、坚定愿景信仰、主动承担责任、增强忍耐能力、排除压力干扰、母性关怀感召、刚柔并济处事、真诚清晰沟通、感染有力宣传。③相关性变革经验和利他性内驱动力对变革警觉的产生具有正向促进作用。④外部利益相关者观点、变革启发式分布信息是女性领导产生变革警觉的社会驱动因素。⑤内部个体意识和内部群体意识是女性领导产生变革警觉的组织驱动因素。⑥组织经营环境中的异常现象与潜在威胁是女性领导产生变革警觉的前置因素。⑦女性领导的变革推动力对组织变革氛围的形成具有积极的促进作用。

**关键词：**组织变革；女性领导力；变革警觉；变革推动效应

## 一、引言

随着女性受教育程度的进一步提高、女性高层次人才就业政策的支持，以及全球企业的领导模式不断转变等，职场女性数量呈现出持续上升趋势；从全球范围来看，

<sup>①</sup> 罗瑾琰、朱荧 (E-mail: zhuying\_hhu@163.com)、钟竞、汪小莹，同济大学经济与管理学院；本文受教育部哲学社会科学研究重大课题“女性高层次人才成长规律与发展对策研究”(10JZD0045-2)、国家自然科学基金“授权型与命令型领导策略组合对团队创新的阶段效应：单一还是二元性”(71472137)、国家留学基金“国家公派硕士研究生”(201606260270)资助。

女性领导者更是在所有的组织中占据了 29.3% 的 CEO 席位 (Bureau of Labor Statistics, 2016)。Strategy& (思略特) 战略咨询公司连续 14 年对全球最大的 2500 家上市公司 CEO 的更替及新任 CEO 的情况进行调研, 结果显示, 预计到 2040 年新上任的女性 CEO 将占到 1/3。在女性领导者中, 更是涌现出菲奥莉娜、桑德伯格等拥有极大影响力的商业领袖, 这些女性领导者面对复杂多变的内外部环境, 能保持敏锐的洞察力和快速调整的适应能力, 引领企业走向变革道路 (张丽霞, 2016)。而对于处在成长阶段和转型发展阶段的企业, 变革已经逐渐成为企业持续发展过程中的一种常态, 高层领导者需要具备敏锐识别内外部环境变化的能力, 变革警觉的概念也应运而生。Grant Thornton 会计师事务所在 2016 年发布的《国际商业调查报告》中对男性领导者和女性领导者的性别差异进行了大数据分析, 结果显示: 相比较男性领导者的任职最大驱动力是更高的收入 (46.5%), 女性领导者的最大动因是推动企业的战略发展和变革 (43.9%)。

相关研究指出, 女性领导大都是“学习导向型”, 与偏向于“实践导向型”的男性领导相比更注重自我学习和领导力的提升, 从而有助于发觉组织内外部环境中的机会、威胁或问题。在领导风格上, 女性领导则更多地体现了“人际关系型”风格, 表现出更突出的沟通、魅力管理等关系型的领导能力, 并且善于利用关系网络以构建多方信息获取渠道, 而男性领导则偏向于“任务导向型” (Eagly & Carli, 2007)。另外, 少数研究基于变革型领导理论, 提出了女性领导更多地“以未来为导向”, 体现了变革

性, 而男性领导则更多地“以现实为导向”, 体现了现实性 (赵毅和朱晓雯, 2016)。在危机情境下, 女性领导也善于利用其直觉思维优势, 进行果断、迅速、直接的判断 (蒋莱, 2010)。此外, 女性领导在变革的局部推动、细节的把握方面有着先天的优势, 她们执行力强并且关注关系、善于人际沟通, 在落实战略和引导变革方面, 实业界出现了许多了不起的“女性推手” (梁星晖, 2016), 但在女性领导力资源的开发与利用上仍缺乏与具体行为特征、组织情境的联系, 紧接现实世界、内容丰富、系统完整的比较有解释力的理论建构需要进一步深入探究。女性领导研究也急需从狭义上基于性别的女性领导者上升到广义上对具有女性特质的领导者的关注, 因而女性化领导并不是一种独属于女性的具体的领导方式, 而是一种两性共同拥有的领导范式。

基于研究结果显示, 组织转型中女性领导所代表的柔性领导风格更适应发展的需要, 结合女性领导敏锐的直觉力、变革型领导风格、善于沟通协调、多重视情感等自身领导特质, 以及在组织变革的推动过程中显示出的独特身份特征, 本文认为有必要将女性领导和战略变革进行结合, 探究女性化领导者在变革警觉实现上的认知特征以及在组织变革推进过程中的行为特征。因而, 本文将通过回顾女性领导力、变革警觉以及变革推动等相关领域研究, 基于组织变革理论与女性领导理论, 通过对比 12 位具有明显女性特质的企业高层领导者案例, 运用扎根理论分析方法, 探讨女性领导的变革警觉和变革推动行为各有哪些特征? 并试图开发出女性领导产生变革警觉的影响因素模型和变

革推动效应模型，以期为今后在具体情境下探究女性领导力特征提供一个可供参考的思路。

## 二、研究回顾

### (一) 女性领导力的相关研究

目前理论界对女性领导力的研究较少，尚没有形成有关女性领导力的确切定义。比较统一的观点是，对女性领导力的概念有两种理解：一种是狭义上女性领导者的领导力（female leadership），另一种是广义上具有女性化性格和特质的领导者的领导力（feminine leadership）。本文是从广义的角度对女性领导力问题进行研究，基于以往的相关研究成果，将女性领导力定义为：在女性化领导者、被领导者和领导环境三边互动的动态系统过程中，领导者充分运用其自身权力、女性领导特质和魅力等影响被领导者，与其共同作用于一定的领导情境，实现领导效能最大化的一种能力。随着更多的女

性进入公司高层并展现出卓越的领导才干，女性领导力逐渐成为社会性别与领导研究学者争论的焦点（Eagly & Heilman, 2016）。研究表明，女性领导的精神分析特征、人格心理特征、领导风格特征、伦理取向特征都在一定程度上与男性领导力不分伯仲，甚至不乏优越的独特之处（蒋莱, 2010）。此外，差异研究也从早期认为男性与女性的社会性别差异对领导力特征的影响并不明显（Bullerfield & Grinnell, 1999; Engen & Willemsen, 1996），发展到现阶段领导力特征存在社会性别差异的总体论断得到元分析结果的有力支持（李琳和陈维政, 2014）。两性领导力特征在沟通方式、敏感程度、激励方式等方面存在差异，详见表1。可以发现，尽管以往研究已经证明了两性领导力特征存在差异，但对于男性化倾向或女性化倾向的划分标准尚没有明确的定义，并且在具体组织情境下如何有效利用女性化领导特质也还缺乏深入的机理探究（An - Chih Wang et al., 2015）。

表1 两性领导力特征差异

| 类别   | 女性领导力特征                                  | 男性领导力特征                                 | 相关文献   |
|------|--|---|--|
| 沟通特征 | 善于通过引导、说服、影响等方式来达到管理目的                   | 设法控制、发号施令、不善于运用沟通技能、包容性差                | Helgesen (1995)、Gartzia 和 Engen (2012)、Bruckmuller 等 (2010)、Eagly 和 Carli (2007)                                   |
| 激励特征 | 擅长通过正强化手段激励员工，合作与协调能力更强，并能适当授权、善于培养下属    | 远离员工缺乏正向激励，通过运用手中的权力及职位权威来达到目标、偏向于掌控下属  | 李福英 (2006)、梁巧转等 (2006)、Kark 等 (2012)、Prime 等 (2009)、Mayer 和 Surtee (2015)  |
| 领导风格 | 明显的变革型领导风格                               | 偏向于交易型领导风格和放任型领导风格                      | Kark 等 (2012)、李琳和陈维政 (2014)、Yukl (2002)、Powell (2012)、李鲜苗等 (2012)  |
| 需求特征 | 情感和归属的需求高、具有独特的母性关怀，即包容、谅解、温和、乐于助人、具有同理心 | 个人成就需求高、呈现独断式或者命令式特征，即统治、竞争、武断、进攻、投机及控制 | Merchant (2012)、Riggo 和 Reichard (2008)、Koenig 等 (2011)、Martell 等 (2001)、Fletcher (2004)、Eagly 等 (2012)、郭爱妹 (2016) |

| 类别   | 女性领导力特征                                 | 男性领导力特征                                 | 相关文献   |
|------|---|---|--|
| 关系特征 | 民主型或参与型的柔性领导特征、关系导向、更人性化，更富于感情          | 专制型任务导向、不注重协调和平衡组织中成员关系，不善于情感表达         | Riggio 等 (2008)、Merchant (2012)、Powell (2012)、Gartzia 和 Engen (2012)、Engen 和 Willemsen (2004)、张立贞 (2013)         |
| 决断特征 | 决策过分谨慎、不自信、面对风险更为保守、容易低估自己的能力和绩效        | 决策果断、冒险倾向更为明显、看重过往的经验、充满自信甚至过度自信        | Felton (2003)、Ertaca 和 Gurdal (2012)、Heilman 和 Chen (2003)、Cuadrado 等 (2012)、Jones 和 Tullous (2002)、孙亮和周琳 (2016) |
| 感知特征 | 对企业内外部环境、消费者需求及其变化的判断更加细微，问题感受及风险把握敏锐度高 | 在对企业内外部异常现象的感知上不够敏感，细节问题的把握能力有所欠缺、直觉性较差 | Graham 等 (2002)、Chirwa (2008)、Karakowsky 和 Siegal (1999)、Alecchi 等 (2013)、Andersen 和 Hansson (2011)              |

注：表 1 是作者基于两性领导力特征的相关文献归纳整理得到的。

以往女性领导力领域的相关研究更多的是考虑社会性别因素对领导行为的影响，而对其他重要的情境因素缺乏关注（杨静，2013）。领导变革理论提出领导学研究视野要进一步“外观化”，要更突出动态系统过程中的领导环境要素，有研究指出女性领导在创业初期表现出独立有主见、执着坚定、自信敢为等特征，在创业生存期会更加注重自我激励和工作、家庭平衡，而在创业转型期则表现出以柔克刚、激励他人、开发学习等女性领导特质（莫寰，2013），这就显示出在具体情境下刻画女性领导力特征的必要性，但这方面的研究尤为缺乏。可以发现，相比较于一般情境下的女性领导力特征只是作为一种泛性提炼结果，具体情境下的女性领导力特征与领导环境更具匹配性和针对性，而扎根理论分析能够用丰富的情境视角来“捕捉”领导的影响过程（Kempster & Parry, 2011）。但是，一般的女性领导力特征与特定情境下的女性领导力特征有何区别与联系，是否有矛盾之处，还存在理论上的空缺，有待

学者进一步探讨。

## （二）组织变革的相关研究

组织变革是指企业为适应内外部条件变化而进行的、以改善和提高组织效能为根本目的的一项活动过程（Van de Ven & Poole, 2005）。组织变革是一项系统工程，它包含了三个关键要素：一是识别组织内部与外部的环境变化；二是借助科学的变革管理方法；三是分阶段对多个组织功能与结构进行适应性调整。一些研究组织变革的学者（Sambrook & Roberts, 2005；Haveman et al., 2007；Ireland et al., 2009）认为，组织变革的关键在于有效识别外部环境变化，包括技术创新环境和社会环境，而变革的具体过程又受到组织领导者、形态与结构、绩效和战略愿景等多个要素的共同影响。因此，企业家需要时刻对组织内部与外部要素保持警觉，Kirzner (1973) 开创性地提出企业家警觉（entrepreneurial alertness）的概念，即企业家能够警觉地发现非均衡市场上出现的盈利机会并迅速做出反应的能力。

基于此,学者开始了聚焦于进行组织变革与转型发展的成熟企业的组织警觉的研究。组织警觉(organizational alertness)是指组织对内外环境中的机会、威胁或不连续线索进行敏锐察觉的一种能力(Cho & Hambrick, 2006; Simsek et al., 2009)。由此可见,组织警觉聚焦于企业组织,以组织中不同层次的成员与群体为研究主体,探讨组织与环境特征要素间的关系,但鉴于企业高层领导者的洞察力、敏锐性、聪明睿智往往被看作是变革成功的第一要素(王雪莉, 2002),所以对领导者个体认知特征与要素间的关系有必要进一步深入探究。但是,目前大多数聚焦于领导者个体警觉的研究范围局限于新创企业进行机会识别与开发的问题,对威胁、变化等要素缺乏关注,并且对变革警觉的情境特征、发生机制及路径也较少涉及(胡洪浩和王重鸣, 2013)。本文将聚焦于进行组织变革的成熟企业,但不同于组织警觉强调组织整体与环境互动过程,变革警觉把领导者个体认知特征与要素关系作为关注焦点,进而着眼于领导者的女性化特质并结合情境特征,探究女性领导产生变革警觉的影响因素以弥补该领域的理论缺失。

从2002年初开始,国内越来越多的学者开始关注组织变革过程和变革中的领导行为,这是由于越来越多的企业进行各种变革而遇到实施困难,实践再一次引导理论研究走入新领域。Levin(1947)最早在其著作中将实施变革作为一个过程来研究,在其基础之上,Kotter(1995)、Galpin(1996)、Armenakis等(2001)、Bass和Riggio(2006)先后在各自研究中描述了领导者推动变革实施的行为阶段模

型。其中,以Kotter提出的变革推动者的八阶段行为理论最为经典,该模型中各阶段的具体内涵是:①建立危机意识;②组建强有力的领导团队;③创建愿景;④与成员就愿景进行广泛沟通;⑤授权他人按愿景行事;⑥规划短期目标并创造短期成果;⑦巩固成果并深化变革;⑧新的状态制度化。Steven等(2012)结合新的环境特征和组织情境对Kotter的八阶段行为模型进行讨论,并引用1996年到2011年涉及各个阶段的实证研究结果对该模型加以验证,发现这八个步骤在当前转型升级的背景下仍具有很强的适用性,该模型也为本文女性领导变革推动特征的诠释与刻画提供了思路与架构。

### (三) 文献评述

基于女性领导的前期研究成果,可以发现以往对女性领导力特征大多只是进行笼统分析,目前嵌入情境来揭示女性领导力特征的研究还较少。而领导的情境权变理论(Ayman, 2004)认为,领导者行为的产生取决于情境。尤其,在高度动态复杂的变革环境中,结合情境因素,有关女性领导行为要素和特征识别的研究更是缺乏。学术界对组织变革的探讨则围绕变革的内容、变革背景、变革过程等主题展开:在变革背景方面,集中于组织内外部的环境变化,因而对组织敏锐察觉内外部环境中的机会、威胁的能力有了更高的要求,但研究者多把视角定位于关注组织整体特征与过程的组织警觉,往往忽略了组织变革过程中起主要作用的因素——领导者。相应地,领导者个体层面的警觉性研究大都仍停留在机会警觉问题上,较少拓展到关注环境变化与威胁的变革警觉。此外,以往研究表明敏感细微的女性特质对变革警觉

的实现有促进作用，继而引出对领导者变革警觉实现过程中的女性独特认知特征的思考。

在变革过程方面，相关学者就领导者在实施变革过程中遵循的行为阶段模型也提出了多个理论，其中，以 Kotter (1995) 的八阶段领导变革过程模型最具影响力。战略管理理论则从组织的战略层面，提出了高层管理者在组织变革过程中从决策到实现应该承担的角色，以及应该如何行动，以推动组织变革的进行 (Ireland et al., 2004)。而有关研究也表明，女性领导者在变革的局部推动、细节的把握方面有着先天的优势，她们执行力强并且关注关系、善于人际沟通，因而本文试图探究企业高层女性

领导在组织变革的推动过程中展现出的行为特征。综上，本文基于组织变革情境，拟研究女性领导的变革警觉认知特征和变革推动行为特征各有哪些？深入挖掘组织变革过程中女性领导力的优势特征和不足之处，并进一步探究女性领导产生变革警觉的情境因素以及具有女性特质的变革推动行为的影响效应。

#### (四) 拟研究问题的详细界定

为了更加明确本文的研究主题，在开展实际研究前先对所涉及的 2 个关键构念以及支撑性问题进行了界定，希望每个问题都能在接下来的研究中得到验证和回答，如表 2 所示：

表 2 本文拟研究的具体问题

| 关键构念  | 女性领导变革警觉特征                           | 女性领导变革推动特征                             |
|-------|--------------------------------------|--|
| 理论边界  | 组织变革情境下的女性领导力特征                      | 组织变革情境下的女性领导力特征                        |
| 前因变量  | 组织内外环境中的机会与变化                        | 组织变革目标的确定                              |
|       | 组织内外环境中的威胁与问题                        | 组织变革方案的制定                              |
| 结果变量  | 组织变革目标的确定                            | 组织内部氛围、组织效能的变化                         |
|       | 组织变革方案的制定                            | 组织成员观念、态度和行为改变                         |
| 支撑性问题 | (1) 女性领导变革警觉的关键特征是什么，并与一般的女性领导力特征相比较 | (1) 女性领导变革推动行为的关键特征是什么，并与一般的女性领导力特征相比较 |
|       | (2) 识别出变革警觉发生的条件、行为和结果，探讨变革警觉的前置机制   | (2) 依据女性领导变革推动特征的概念内涵和相互间的关联，探讨不同维度的划归 |
|       | (3) 分析变革警觉的产生除领导者个体特征外，还受哪些主要因素影响    | (3) 探究女性领导不同维度下的变革推动行为特征在组织层面产生的效能影响差异 |

### 三、研究设计

#### (一) 研究样本的选择

本文研究对象是女性化领导者，即具有女

性化性格和特质的领导者。从理论上说也包含具有女性特质的男性领导者，但鉴于企业高层男性领导者的性别类型分布主要是男性化，且对女性化倾向的男性领导者的界定还存在较大分歧，因此，本文选择具备显著女性特质的企

业高层女性领导者作为研究样本：首先根据《福布斯全球最具影响力的女性排行榜》以及《福布斯中国最有影响力商界女性排行榜》的评选结果确定30位排名较靠前的女性领导者，选择知名女性领导者为研究对象能提升所获得信息的广泛性和深度研究的价值；其次结合中国台湾地区学者吕春娇（2008）提出的判定女性化倾向领导者的五大重要因素——非层级管理（如民主参与式分享决策）、冲突管理（如重在内在的处理过程）、环境支持（如激励他人、弹性且包容氛围）、资讯分享（如优先将资讯与技能分享给下属）及个别关怀（如强调人际关系、重视个人的差异），从中排除女性化倾向不明显及偏于男性化倾向的领导者个体；最后以这些女性领导者为线索，初步搜集其任职期间主导的组织变革的相关素材，确保对女性领导力特征的研究都发生在组织变革背景下，根据素材的丰富度和搜集的多渠道性，从中筛选出12位女性领导为最终研究对象。样本的筛选同时也需要符合下列条件：①个案的研究资料应有多个角度记录，资料之间能形成互证，且必须涵盖自传、访谈、演讲等能直接反映女性领导意志的自述型数据；②个案资料应是以女性领导活动为中心的内容，因为本文的重点在于通过分析企业高层女性领导产生变革警觉和推动变革实施的过程，从而探究出组织变革过程中女性领导独特的认知特征和行为特征。样本基本信息如表3所示。

## （二）研究方法

本文采用多级编码方法进行数据分析（Mirabeau & Maguire, 2014），由三位团队成

员同时进行编码，为避免同源偏差、主观性和认知差异，采取如下方法：三位研究人员对编码结果进行分析和讨论，当其中一位成员提出一种观点时，其他成员对所提观点进行验证补充，或对数据的分析及诠释提出批判式的评论，直到达成较为一致的意见。此外，在编码过程中，如发现矛盾之处，就进一步确认原始数据，进行修正和补漏。本文主要通过经典扎根理论的方法进行理论构建（Glaser, 1992；贾旭东和谭新辉, 2010），其对资料的分析过程主要分为开放式编码、主轴编码和选择性编码这三个步骤。从操作上分三步进行：第一步，遵循独立性原则，结合构念的相关变量和支撑性问题（见表2），对从每个女性领导案例中所获的原始数据，按照“组织变革的场景一致性”原则进行准确匹配，剔除无效数据后再把相关度高的数据进行叙述性精简（Pan & Tan, 2011），以避免数据过多引起的操作上的不便（Pettigrew, 1990），共计得到初始编码条目769个。第二步，对14个研究对象采用分析归纳的思想和持续比较的原则，审视所获得的数据并在不同条目的语句描述间进行比较。结合本文研究的关键构念，抽象初始条目中的共同元素和普遍特征（Suddaby, 2006；Siggelkow, 2007），将符合多重类别的条目进行划归，对于含义模糊或个性化的条目，就直接删除，共提炼了26个子范畴，7个核心范畴。第三步，选择核心范畴，试图发掘潜在的理论涌现并不断与文献进行比较，对各核心范畴之间的逻辑关系进一步提炼与归纳，继而提出概念模型。

表3 样本基本信息表

| 编号  | 研究对象     | 职位                            | 企业              | 国家 | 在职时间          | 出生时间   | 研究对象主导的主要组织变革   | 逐字稿<br>字数 |
|-----|----------|-------------------------------|-----------------|----|---------------|--------|---|-----------|
| A1  | 卡莉·菲奥莉娜  | CEO/总裁                        | 惠普公司            | 美国 | 1999 ~ 2005 年 | 1954 年 | 对公司进行大刀阔斧的改造, 将互联网引入到业务运营及客户服务中; 领导惠普重回改革和创新的传统, 将提供最佳的客户体验放在首位; 主导与康柏的并购         | 18546     |
| A2  | 沈爱琴      | CEO/<br>董事长                   | 万事利集团<br>(笕桥绸厂) | 中国 | 1975 ~ 2012 年 | 1945 年 | 坚持引进喷水织机、印染、印花等世界先进技术和装备, 率领中国丝绸工业迈上了与世界先进水平接轨的第一步; 在水产养殖上选择了转换方式和延伸产业链条          | 19322     |
| A3  | 夏华       | 董事长                           | 依文集团            | 中国 | 1994 年至今      | 1969 年 | 带领传统服装制造业在电商冲击下寻找新出路, 搭建集合制造平台, 整合高品质代工厂、设计师和销售渠道; 在企业变革中引入新品类, 增添品牌文化支撑性         | 16015     |
| A4  | 梅格·惠特曼   | CEO                           | Ebay 公司         | 美国 | 1998 ~ 2008 年 | 1958 年 | 全方位地发动一轮轮的横向及垂直的整合, 对象包括易趣拍卖网、Paypal、Skype 等; 重建平台运行的系统架构, 提出新的市场策略; 变动组织外部战略伙伴关系 | 18240     |
| A5  | 杨绵绵      | 副总经理/<br>行政总裁/<br>董事长         | 海尔集团            | 中国 | 1991 ~ 2013 年 | 1941 年 | 创造了满足个性化需求的 B2B2C 全新营销模式, 积极推进业务流程再造; 带动整个组织进行观念的变革; 从传统经济下的商业模式转型到人单合一双赢模式       | 13914     |
| A6  | 谢丽尔·桑德伯格 | COO                           | Facebook        | 美国 | 2008 年至今      | 1969 年 | 改变盈利模式, 依靠在网页中谨慎植入广告赚钱; 率领员工改变公关策略, 成功处理用户隐私问题; 调整公司的宣传策略、经营管理制度以及组织结构等           | 17375     |
| A7  | 孙亚芳      | 董事长/<br>常务<br>副总裁             | 华为公司            | 中国 | 1997 年至今      | 1955 年 | 组织和推进人力资源体系的变革; 调整市场组织体系, 增强严密性; 指挥引进 IPD 和 ISC, 启动对华为业务流程的大变革, 成功延伸到后端产品开发和供应链   | 12849     |
| A8  | 彭蕾       | CPO/人力<br>副总裁/<br>CEO/<br>董事长 | 阿里巴巴<br>(蚂蚁金服)  | 中国 | 1999 年至今      | 1971 年 | 重塑阿里巴巴集团价值观、促进阿里系组织文化的创新; 推进支付宝从网购功能到涵盖所有基础设施支付系统的转变; 实施余额宝等增值业务衍生的一体化战略          | 13890     |
| A9  | 玛丽莎·梅耶尔  | CEO                           | 雅虎公司            | 美国 | 2012 年至今      | 1975 年 | 重新制定严格的季度评估制度, 创建 PB&J 计划改变办事流程和官僚作风等; 推行以技术为主导的复兴计划, 通过对外收购促进雅虎转型为移动为先的科技公司      | 14556     |
| A10 | 安妮·麦卡伊   | CEO/<br>董事长                   | 施乐公司            | 美国 | 2000 ~ 2009 年 | 1953 年 | 调整复印机产品的战略和战术以降低生产成本, 提高产品质量; 彻底的业务重组, 扩大业务范围, 稳固核心产业; 带领施乐向信息服务公司转型, 改变迟钝的文化     | 12853     |

续表

| 编号  | 研究对象     | 职位            | 企业    | 国家 | 在职时间           | 出生时间  | 研究对象主导的主要组织变革   | 逐字稿<br>字数 |
|-----|----------|---------------|-------|----|----------------|-------|---|-----------|
| A11 | 卢英德      | CEO/CSO       | 百事集团  | 美国 | 1994年至今        | 1955年 | 主导收购纯品康纳果汁公司、桂格燕麦等公司；在百事中国人才管理上开展变革，积极开发本土人力资源；带领百事从纯粹生产可乐转变为产品布局合理的企业  | 22047     |
| A12 | 艾琳·罗森菲尔德 | CEO/<br>董事长   | 卡夫集团  | 美国 | 2006年至今        | 1953年 | 积极推动卡夫对吉百利的收购，扩大卡夫在全球的业务触角，整合两家市场资源；建立新的绩效考核机制和价值创造长远机制；创新食品理念，走贴近消费者路线 | 11532     |
| A13 | 弗吉尼亚·罗曼提 | CEO/高级<br>副总裁 | IBM公司 | 美国 | 2009年至今        | 1957年 | 借助数据协助组织转型，在大数据分析领域建立全球领先的产品和服务能力；推动技术革新，面向云计算，重塑企业基础架构；通过移动社交构建互动参与体系  | 10275     |
| A14 | 艾伦·库尔曼   | CEO           | 杜邦集团  | 美国 | 2009~<br>2015年 | 1956年 | 战略转型，坚持市场驱动的科学，并成功以此激发整个企业的革新；领导企业决策更贴近于全球消费者的意愿，以各地需求为本，并回应出更有效的解决方案   | 11206     |

注：表3中多重职位的女性领导的起始在职时间以最先开始的算起。

### （三）数据的收集

本文采用多种来源收集数据：①女性领导的传记、访谈、演讲、新闻报道和媒体评论等，此部分占总字数的65%左右；②与女性领导所在企业及组织成员相关的媒体评论、企业公告及言论和企业官方网站、公司内部刊物、年度报告、行业分析等，此部分占总字数的20%左右；③中国知网、万方、Emerald、EBSCO等中外数据库涉及女性领导及其所在企业的员工、高管、董事等相关对象的期刊文章和硕士、博士学位论文，此部分占总字数的15%左右。最后，对搜集到的资料进行整理、比对、质证，剔除相关度低或矛盾的资料，形成比较完整的原始数据。在以上通过不同渠道收集的数据中，以女性领导自传或经其允许他人执笔的传记、访谈、演讲等作为本文的支撑性数据。本文选择的14位

女性领导有关此类未加第三方信念的自述型数据都颇为丰富，如《勇敢抉择——卡莉·菲奥莉娜自传》、《中国绸王（沈爱琴传奇）》、《向前一步》、《价值观的力量》等涵盖女性领导经营管理理念和职场经历的传记以及大量的面对面访谈和演讲资料。其余包括由他人撰写的传记、《金融时报》、《华尔街日报》、《中国经营报》等相关报道以及网络媒介评论这类非自述型数据，仅作为对直接反映女性领导意志的支撑性数据的检验和补充。同时，搜集官方网站动态、行业分析报告、公司内部刊物、主管行政机构及战略合作伙伴的观点、其他高管的评价与看法（如任正非的自传和访谈中对孙亚芳工作的描述）、主题相关的文献（如学术期刊和硕士、博士学位论文中对样本企业组织变革的实施过程和成效的客观分析），多方验证与完善案例研究数据库。

#### (四) 案例研究的信度和效度保证策略

为确保本文案例研究的有效性和可靠性，从研究设计开始，就努力进行逻辑的严密性和过程的规范性控制；扎根编码过程中也力图摒弃对研究中现象的所有偏见，避免把个人经验置于数据和数据分析中，最大限度地降低主观色彩。具体策略详见表4。

表4 确保案例研究信度和效度的策略

| 信效度指标 | 所采用的研究策略                                  | 策略使用阶段 |
|-------|---|--------|
| 建构效度  | 由未加第三方信念的女性领导自述为支撑性数据，多种来源收集数据相互验证、补充     | 数据收集   |
|       | 依据明确的逻辑建立完整的证据链：即原始数据—初始概念—子范畴—核心范畴—命题—模型 | 数据编码   |
| 内在效度  | 研究脉络模型与命题、研究结论的模式匹配                       | 数据分析   |
|       | 由3名研究者提出解释，吸取对立解释，不断审视和修正先前的解释            | 数据分析   |
| 外在效度  | 回顾现有文献，用理论指导案例研究                          | 研究设计   |
|       | 与先前文献进行比较，形成理论对话                          | 理论贡献   |
| 信度    | 采用扎根理论的研究方法，程序设计经过多次讨论，达成一致意见             | 研究设计   |
|       | 建立女性领导案例研究的资料库，并多次验证资料以及扩充数据库             | 数据收集   |
|       | 由3位研究者分别进行分析，互相验证补充、提出批判性评论，直达成统一意见       | 数据分析   |
|       | 引用传记、访谈和演讲资料中女性领导的自述型原话                   | 数据分析   |

### 四、资料整理与编码分析

#### (一) 开放式编码

开放性编码是发现概念类属，对类属加以

命名，并确定类属的属性和维度的过程。在开放式编码中，尽可能使用原生代码，即自传、访谈中研究对象自己表达出的一些反映女性领导观点的独特词语，这也有利于呈现出女性领导在变革警觉产生过程中的真实反应和对变革推动的独特感知与认识。经过对原始资料进行“逐行编码”、“逐句编码”、“逐段编码”，最终得到769个初始概念，见表5开放式编码示例。

表5 研究对象A1的开放式编码示例

| 原始资料  | 初始概念               |
|---|--------------------|
| Sun的首席执行官斯科特·麦克尼利有句经典的点评：“惠普是一家生产优质打印机的企业。”尽管斯科特·麦克尼利有时会大放厥词，不过这句话的评价是中肯的                                       | A1-1 竞争公司CEO对惠普的点评 |
| 和惠普的员工打交道已经差不多10年了，但是我从来没在任何人身上感觉到紧迫感。每个人都相当友善、礼貌、客气，但没人表现出强烈的上进心，对时间也满不在乎                                      | A1-2 惠普员工缺乏紧迫感     |
| 作为首席执行官，我的职责是给员工培养新的能力，给他们注入新的信心和憧憬。我相信每个人的潜力之大是他们自己都没有意识到的。我的工作就是要把这个昔日无比辉煌的公司引向变革之路，这个伟大的公司由于没能激发员工和自己的潜能而落伍了 | A1-3 领导者的职责和使命感    |
| 我开始在全公司走动，在全世界走访，还在“咖啡谈心时间”里和所有的员工谈论战略、平衡和挖掘潜力。一个公司要变得卓有成效，每个人都要扮演好自己的角色。员工应该知道我作为首席执行官是怎样定位自己的，应该知道接下来会发生怎样的变革 | A1-4 与全球员工交流变革思想   |

(二) 主轴编码

主轴编码是编码分析的第二个步骤，根据不同范畴之间的相互作用和逻辑次序，将相关关系的概念进行范畴化处理，识别出核心范畴

和子范畴。本文在对开放式编码筛选、合并、分类后，共提取出关联度高和出现频率高的 26 个子范畴，进一步归纳得出 7 个核心范畴，见表 6 及表 7 主轴编码分析。

表 6 主轴编码分析 (1)

| 核心范畴        | 子范畴          | 范畴的内涵   | 对初始概念的筛选与分类示例                                 |
|-------------|--------------|---|---|
| 女性领导的变革警觉特征 | 细微性观察与敏锐识别力  | 对市场需求及其变化的观察细微，对技术、行业等环境变化和潜在威胁具有敏锐的洞察和识别力                      | A1 观察客户需求变化敏感细微；A11 并购中体现敏锐眼光                 |
|             | 多渠道构建与处理谨慎性  | 信息处理过程谨慎，利用关系网络构建多个信息获取渠道，交叉验证确保搜集的信息的准确性                       | A4 打造专业队伍共同加工信息；A9 多渠道搜索获取信息                  |
|             | 情绪化展露与支配性传递  | 在与相关对象共同评估变革信息的过程中，容易情绪化并传递愤怒等支配性的情绪影响评估意见                      | A10 副总想法受我极端情绪影响；A12 对反对意见很情绪化                |
|             | 直觉性思维与超前预见力  | 不受固定的逻辑规则约束对问题有直接的本质理解，能透过现状作出长远的判断，提出超前见解                      | A2 产业链概念提出前就思考相关变革；A4 感知力直觉性强                 |
|             | 组织危机感与行动紧迫感  | 对组织发展状况和所处环境有了清晰的认识后，产生的组织危机感和采取变革行动的紧迫感强烈                      | A1 组织文化冲突和角色危机；A11 健康食品转型迫在眉睫                 |
| 女性领导的变革推动特征 | 准备充分全面主动承担责任 | 变革实施计划制定全面细致，变革推进中的困难有充分的心理准备和应对方案；以过人的胆识甘冒风险做变革先行者，主动承担有挑战性的责任 | A2 把全部责任揽到自己肩上减轻下属顾虑；A5 变革方案经过两年调查研究并备好预案     |
|             | 坚定愿景信仰适应变化灵活 | 开展变革的核心信仰和愿景目标坚定不移，能够自我激励明确方向；对组织变革环境的不确定性和动荡性有很强的适应能力，能够灵活处理问题 | A2 实现与世界水平密切连接的信念支撑着我；A3 出其不意的高效营销策略适应市场变化    |
|             | 多方利益制衡表里并驱深化 | 追求各方利益在制约中平衡，为组织争取更多支持，实现变革的最大效益；从表层制度规范到深层价值观深化变革，修正和巩固员工行为和态度 | A1 改变融资评估方式，力求各项目资金均衡；A9 用战略目标、奖励机制和文化来引领员工   |
|             | 注重任务落实兼顾细节问题 | 着力关注任务的实际落实情况，更在乎变革方案是否能被理解、接受和执行；女性领导的管理更加精细化，善于把握变革推进过程中的细节问题 | A5 重视根本不起眼的小细节、复杂的基础质量工作；A9 比起计划的制定更关注实际执行情况  |
|             | 母性关怀感召刚柔并济处事 | 通过母性般的指导与关爱、亲和力等自身领导魅力对员工形成强大的感召；刚性和柔性领导方式互相补充，发挥强调女性特质的柔性管理的优势 | A2 亲切平和的内在力量；A4 给予员工更多认可和赞赏；A12 果断强势态度与体谅关怀兼具 |
|             | 情感寄托驱动变革思想共鸣 | 唤醒和强化员工内心深处对企业、社会或民族的情感寄托；在为什么变革、变革的可行性、变革的方针和步骤等方面积极与员工分享以达成共识 | A3 我们产品革新只为让世界感受中国伟大形象；A8 向员工传递变革必要性以达成统一意识   |

续表

| 核心范畴        | 子范畴              | 范畴的内涵   | 对初始概念的筛选与分类示例                                   |
|-------------|------------------|---|---|
| 女性领导的变革推动特征 | 真诚清晰沟通<br>感染有力宣传 | 变革推进过程中多渠道向员工传递信息，始终保持真诚、清晰、持久一致的沟通；对变革实施过程中取得的胜利，进行有感染力深入人心的宣传 | A1 全世界走访交流公司转型；A6 展示对员工信心和潜能的激情；A10 员工收获了更强大的决心 |
|             | 增强忍耐能力<br>排除压力干扰 | 变革实施遇挫和遭遇变革阻力时，能够自我调节不断增强忍耐力；保持积极的心态和理智的处理力，将外界压力以及各类干扰控制在合理范围内 | A2 调整心态免受质疑干扰；A5 不怕挫折心理素质要好；A6 克服常人不敢想的困难百折不挠   |

表 7 主轴编码分析 (2)

| 核心范畴      | 子范畴         | 范畴的内涵                                      | 对初始概念的筛选与分类示例                     |
|-----------|-------------|--|-----------------------------------|
| 变革经验与内驱动力 | 相关性<br>变革经验 | 在先前工作经历中积累的能在当前组织变革情境下运用的相关性经验             | A1 主导朗讯和 AT&T 的拆分经验；A4 丰富的消费者技术经验 |
|           | 利他性<br>内驱动力 | 为满足具有利他意义的需求而激发自身主动寻求目标的内在驱动动力             | A2 为中国农民脱贫谋出路；A3 让很多人变得更加美丽自信     |
| 组织内部变革意识  | 内部群体意识      | 组织内部以绝大多数或关键群体形式体现出的变革意识                   | A5 多数人明白要改变体系；A8 被董事会要求主导公司转型     |
|           | 内部个体意识      | 组织内部以单独个体或少数个体形式表露出的变革意愿                   | A1 迪克指出公司需要剧烈变革；A7 HR 总监认为早就该变革了  |
| 组织外部变革信息  | 外部利益相关者观点   | 能让领导者发现企业面临的机遇或威胁的外部利益相关者的观点或看法            | A1 客户抱怨产品开关设在不同地方；A2 专家的行业政策解读    |
|           | 变革启发式分布信息   | 能让领导者通过自我学习、观察、思考产生变革顿悟的各类分布式信息            | A2 受禅师故事的启发引进设备；A11 从体育录像顿悟人才管理   |
| 异常现象与潜在威胁 | 长期威胁与问题     | 组织面临的长期未解决问题与内外部长期威胁                       | A5 组织文化让人裹足不前；A9 公司没有创新力、成本高昂     |
|           | 突发异常与变化     | 组织面临的短期内突发问题、异常现象与变化                       | A3 “非典”造成大面积的滞销；A10 股价短短几小时暴跌 60% |
| 组织变革氛围    | 有序高效的工作氛围   | 组织成员时间紧迫感强烈，各部门按预先制定的计划实施变革，整体工作气氛紧张、有序、高效 | A5 新组织结构使工作充满压力；A8 内部气氛紧张、行动有序    |
|           | 积极主动的修正氛围   | 组织成员对变革中出现的问题能够主动自我修正，组织能够积极巩固变革成果并促进其制度化  | A6 主动寻求将新状态持久化；A11 并购中发现问题积极修正    |
|           | 支持变革的集体承诺   | 组织成员对实施变革的意义或不实行的后果有深刻的认知，而集体产生的对组织变革的支持承诺 | A8 认同企业不转型就会倒退；A9 壮大企业的使命感凝聚支持力   |
|           | 学习与能力的发挥    | 组织提供技术、信息与设备等支持，激发员工潜能鼓励突破惯性思维，内部学习与创新氛围浓厚 | A7 鼓励探索新的管理方法和技术；A9 充分授权展现个人才能    |
|           | 组织内部协调与合作   | 组织成员拥有共同的变革目标，不同部门间合作机制健全，相互协调资源共享以最优化解问题  | A6 冲突时互相协商共同解决问题；A12 跨部门合作交流密集    |

### (三) 选择性编码

选择性编码是对主轴编码所得核心范畴之间的逻辑关系进一步提炼与归纳的过程,通过“建构性解释”来理顺各核心范畴之间的逻辑关系,描述扎根研究所呈现的整体结构以形成基本的理论框架。本文在开放式编码和主轴编码的基础上,根据对变革警觉研究的回顾,首先提炼总结出“女性领导的变革警觉特征”、“变革经验与内驱动力”、“组织外部变革信息”、“组织内部变革意识”、“异常现象与潜在威胁”5个核心范畴:组织所面临的异常现象与潜在威胁促使女性领导产生变革警觉,同时组织内部变革意识、组织外部变革信息以及女性领导的相关性变革经验与利他性内驱动力对变革警觉的产生具有驱动作用,从而构建出女性领导的变革警觉影响因素模型。而提炼出的女性领导的变革警觉特征表现为“细微性观察与敏锐识

别力”、“多渠道构建与处理谨慎性”、“情绪化展露与支配性传递”、“直觉性思维与超前预见力”和“组织危机感与行动紧迫感”这5个子范畴,见图1。其次,在组织变革的实施过程中,由“准备充分全面、主动承担责任”、“坚定愿景信仰、适应变化灵活”、“多方利益制衡、表里并驱深化”、“注重任务落实、兼顾细节问题”、“母性关怀感召、刚柔并济处事”、“情感寄托驱动、变革思想共鸣”、“真诚清晰沟通、感染有力宣传”与“增强忍耐能力、排除压力干扰”8个子范畴共同构成核心范畴——女性领导的变革推动特征。最后,提炼出“组织变革氛围”这个核心范畴:女性领导的变革推动行为能在组织水平上影响员工的共同感知,继而促进组织变革氛围的形成,由此构建出女性领导的变革推动效应模型,见图3。

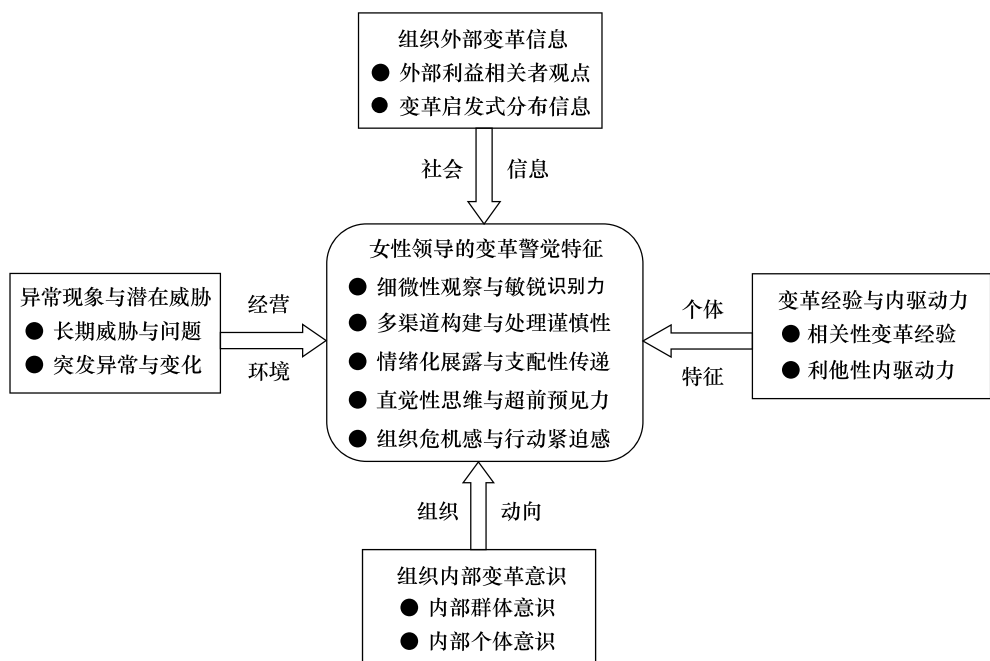


图1 女性领导产生变革警觉的影响因素模型

#### （四）饱和度检验

理论饱和度是决定何时停止采样的鉴定标准，是指不可获取额外数据以使分析进一步发展某一范畴之特征的时刻。为了检验理论饱和度，本文在编码之前预留了 2 个研究样本，在编码完成之后，对预留的 2 个研究样本进行开放式编码分析，并未发现新的范畴，理论饱和度通过检验。

### 五、编码结果分析

#### （一）女性领导的变革警觉特征

通过编码与分析，本文认为变革警觉是领导者敏锐识别内外部环境变化，察觉到要开展组织变革活动的一种能力。女性领导的变革警觉特征包括：细微性观察与敏锐识别力、多渠道构建与处理谨慎性、情绪化展露与支配性传递、直觉性思维与超前预见力和组织危机感与行动紧迫感。细微性观察与敏锐识别力是指女性领导对市场需求及其变化的观察细微，对技术、行业等环境变化和潜在威胁具有敏锐的洞察和识别力；多渠道构建与处理谨慎性是指女性领导在信息处理的过程中谨慎仔细，利用关系网络构建多个信息获取渠道，交叉验证确保搜集的信息的准确性；情绪化展露与支配性传递是指女性领导在与相关对象共同评估变革信息的过程中，容易情绪化并传递愤怒等支配性的情绪影响评估意见；直觉性思维与超前预见力是指女性领导不受固定的逻辑规则约束对问题有直接的本质理解，能透过现状对企业的发展做出长远的判断，提出超前见解；组织危机感与行动紧迫感是指女性领导对组织发展状况

和所处环境有了清晰的认识后，产生的组织危机感和采取变革行动的紧迫感强烈。关键构念、子构念以及编码结果的对应情况，如表 8 所示。

表 8 变革警觉特征子构念与编码结果间的逻辑对应

| 关键构念           | 子构念    | 编码结果        |
|----------------|--------|-------------|
| 女性领导变革<br>警觉特征 | 感知警觉特征 | 细微性观察与敏锐识别力 |
|                | 搜索警觉特征 | 多渠道构建与处理谨慎性 |
|                | 评估警觉特征 | 情绪化展露与支配性传递 |
|                | 重构警觉特征 | 直觉性思维与超前预见力 |
|                | 行动警觉特征 | 组织危机感与行动紧迫感 |

Graham 等（2002）的研究表明，女性领导对友好关系的需求及生理和情感上的特点，会让她们对所处企业内外部环境的判断更加细微，并且在感受问题及风险把握上，其敏锐度也相对比男性高。然而，也有少部分学者得出女性领导缺乏商业敏锐的不一致结论。Hussain 等（2015）发现由于女性领导一贯的规避风险的特质，在制定公司战略时她们表现得更为谨慎，由女性担任 CEO 的公司的财务风险指数会明显降低。Brescoll（2016）的研究指出，女性比男性更加情绪化，情绪的性别刻板印象也成为了女性在领导者角色中晋升和成功的障碍。与大多数男性相比，女性的情感波动也往往更加频繁和剧烈（田秋芬，2013）。此外，杰出的女性领导常常表现出神奇而准确的直觉，而直觉思维最有利于危机情境，这是由于危机决策包含了时间敏感、非确定性和非程序化的特点。因此，在危机情境下，女性领导可以利用其直觉思维优势，进行果断、迅速、直接的判断（蒋莱，2010）。

可以发现，本文中女性领导的变革警觉的

部分特征：细微性观察与敏锐识别力、多渠道构建与处理谨慎性、集体评估容易展露支配性情绪以及打破惯例具有重构性的直觉思维都可以在以往女性领导力特征的相关研究中找到依据。然而，以往研究虽然发现女性领导对微妙线索和关系的感知力较强，在信息不明确或者不充分而需要迅速定夺时，可以利用直觉思维进行判断，但对女性领导面向未来导向的前瞻性特征则较少涉及。本文中多数研究对象在鉴别组织内外部环境变化的过程中展现出了远见卓识，如“在同行忙着扩大生产挣钱的时候，沈爱琴反倒要去花钱搞技改，最终万事利在丝绸产业低谷时一枝独秀”以及“在新品类开发上夏华没有急切诉诸商业利益，而是引入带有中国美学的手工艺艺术，给品牌带来长久文化的支撑”。此外，本文还发现女性领导一旦对组织所处环境和未来发展有了清晰的认识，就会产生强烈的组织危机感和采取变革行动的紧迫感，如“公司在市场上的地位让人心寒”、“惠普正经历组织文化的冲突和角色危机”、“组织变革不能在问题上纠结太久要先做起来”、“健康食品转型是百事迫在眉睫的事情”等。这是由于企业高层女性领导者在长期追求职业成功的过程中，遭遇的更高的可见度、业绩压力、孤立、严厉的监督、审查和性别偏见（Thompson & Sekaquaptewa, 2002; Caleo, 2016），会让其产生“要比男性做得更好”、“证明女人也可以主持大局”等观念，因而女性领导要更注重塑造典型的领导形象，在自身职业发展过程中也会有更重的忧患意识和危机感。所以在其认识到组织存在的威胁和问题时，会自发地把这种对自我的危机感带入组织发展中去，继而产生采

取变革行动的紧迫感。

## （二）女性领导产生变革警觉的影响因素

### 1. 个体特征

以往研究表明，先前经验转移来的知识能够提高领导者发现、汲取、整合资源的能力，进而影响其对环境的整体感知（Osiyevskyy & Dewald, 2015）。“知识走廊”观点的出现也为解释先前经验对机会识别过程的影响作用提供了理论解释（Foo et al., 2015）。通过编码与分析，本文认为领导者的相关性变革经验是其在先前的工作经历中积累的一种内化的、潜在的缄默知识，这种隐性知识能被领导者转移到新的组织变革情境中并加以运用，从而有利于识别组织内外部环境中的发展机会和威胁因素。利他性内驱动力则是指女性领导为满足具有利他意义的需求而不断为企业谋求发展的内在驱使动力。相比较于男性领导的个人需求更加注重成就、自我实现，偏好于权力、晋升和个人表现等有形度量；女性领导更倾向于情感和归属的需要，她们通过满足具有利他意义的社会需求来激发对目标的主动寻求，保持个体积极的动机性状态（刘孟超等，2013）。如在本文中女性领导的利他性内驱动力范畴涵盖“为中国农民脱贫谋出路”、“让很多人变得更加美丽”等不同面向。在对研究样本分析后发现，相关性变革经验丰富、利他性内驱动力强大的女性领导能更有效地识别组织内外部的异常现象与潜在威胁，她们对机遇与变化的响应速度也相对更快。

### 事例：

“我依靠帮助朗讯从 AT&T 脱离出来的经验，结合惠普当前的情况，意识到进行拆分计

划的必要性。在惠普，员工也不像在 AT&T 频繁地调动工作岗位，他们在一个小的业务部门工作，专业知识深厚，但眼界不宽，在各自部门我行我素。之前在 AT&T 的工作经验会被不自觉地带入对当前公司经营的分析中，有助于我迅速感知到异常问题。”（A1）

“沈爱琴做出这样的选择根本没有考虑自己的得失，在她心里，很早就有一颗希望的种子，也是她毕生的梦想：要为中国亿万农民找到一条摆脱穷困的道路，她从小就把重振沈家丝绸的雄心深深扎根在心里。她每天想的是为了广大农民的富裕幸福生活，笕桥绸厂要跟上发展的步伐走在行业的前列，要比别人更快发现环境中的潜在威胁和机遇。”（A2）

由此我们可以得到：

命题 1：相关性变革经验和利他性内驱动力对变革警觉的产生具有正向促进作用。女性领导相关性变革经验越丰富、利他性内驱动力越大，越容易产生变革警觉。

## 2. 社会信息

基于在组织变革过程中，领导者通过自身警觉已经无法有效识别新机会与新威胁（Miller, 1983；Weick & Quinn, 1999；Simsek et al., 2009；胡洪浩等, 2013），这就需要能引起领导者对组织面临的异常现象和威胁产生新的认识的外在驱动因素来施加刺激，进而促进领导者产生变革警觉。本文经过编码与分析得出，组织外部变革信息包含外部利益相关者观点和变革启发式分布信息这两个子范畴。其中，外部利益相关者观点是指能让领导者发现企业所面临的机遇或所处危机的组织外部利益相关者的观点或看法，如“竞争公司 CEO 评价惠普是家

生产打印机的企业，卡莉察觉到公司产品结构和核心竞争力存在问题”。变革启发式分布信息是指社会各个领域能让领导者通过自我学习、观察、思考产生变革顿悟的各类分布式信息，这里有“顿悟式”地发现组织内外部环境中的机会、威胁或问题的含义，如“受到阅读禅师的故事启发，沈爱琴意识到企业要不断突破，引进先进设备完善产业布局”。因此，外部利益相关者观点和变革启发式分布信息对领导者产生变革警觉具有外在驱动作用。

事例：

“十年前，正当依文男装如日中天之时，依文的顾客同时也是另一家上市公司的 CEO 对夏华说，电商带来的冲击潮逐渐显现，依文集团这艘巨轮正在下沉，迫使认为依文男装进入黄金鼎盛期的夏华推掉几乎所有不相关事情，重新思考如何做出转变以应对这场极具颠覆性的革命。”（A3）

“作为一名对体育有着极高热情的爱好者，卢英德非常崇尚胜利，她通过分析体育比赛录像使思路得以打开，获得新的管理灵感和启发。乔丹在公牛队打球获得冠军时的录像研究，对卢英德领会团队合作与成员构成很有帮助，由此她联想到公司人才战略要实现多样性与包容性，急需在人才管理上开展变革，特别是开发亚太区本土人力资源。”（A11）

由此我们可以得到：

命题 2：外部利益相关者观点、变革启发式分布信息是女性领导产生变革警觉的社会驱动因素。组织外部变革信息越多，对女性领导产生变革警觉的驱动力越大。

### 3. 组织动向

在本文中,组织内部变革意识包含内部群体意识和内部个体意识这两个子范畴。其中,内部群体意识是指组织内部以大多数或关键群体形式体现出的变革意识,如“董事会希望安妮能主导公司的转型”。而内部个体意识是指组织内部以单独个体或少数个体形式表露出的变革意愿,如“迪克指出我们需要的正是剧烈的变革,而公司其他人都不认为需要做出改变”。本文发现内部群体意识对女性领导产生变革警觉的驱动作用通常发生在从组织外部任命的领导者身上,上任初期其对公司运行的细节以及行业与竞争环境的复杂性还缺乏深入了解,大多数组织成员或者股东、董事等关键群体出于对当前组织能力或竞争力的不满,会迅速向新任命领导者传达变革意识、施加变革压力。而内部个体意识对女性领导产生变革警觉的驱动作用范围则更为广泛,相比外部利益相关者观点与变革启发式分布信息需要领导者做进一步深层思考及信息加工,这类“先觉性”个体会更加直接地向领导者阐述组织面临的威胁或问题,表露出强烈的变革意愿以至提出初步变革方案,是女性领导产生变革警觉的有力驱动因素。此外,女性领导在对组织外部变革信息以及组织内部变革意识的察觉、分析和判断上,也体现出了细微性观察与敏锐识别力的变革警觉特征。

事例:

“雅虎昔日风光无限的广告市场遭到了 Facebook 和 Google 的无情蚕食,董事会成员都对新上任的梅耶尔扭转雅虎的颓势寄予厚望,他们认为拥有丰富产品体验经验的梅耶尔带领雅

虎在搜索、移动等品牌栏目转型升级、闯出一片新天地具有很大胜算。”(A9)

“彭蕾说 Eric 展现了杰出而严谨的专业精神,给予了她无与伦比的帮助。尤其在大家为蚂蚁金服实现了十多年前创建支付宝都不敢想的梦想而陶醉时, Eric 以革命者的声音叫醒了彭蕾,他说如果我们不能坚持理想主义使命驱动,就将变得短视,这会是公司真正的灾难,而现在蚂蚁金服必须致力于打造开放性生态系统、推进新型服务战略。”(A8)

由此我们可以得到:

命题3:内部个体意识和内部群体意识是女性领导产生变革警觉的组织驱动因素。组织内部变革意识越强,对女性领导产生变革警觉的驱动力越大。

### 4. 经营环境

从组织变革理论视角出发,变革警觉的关注重点从单一聚焦于新机会的识别,延伸到组织内、外部异常现象与潜在威胁(胡洪浩等,2013)。Weick 和 Quinn (1999) 的研究指出,组织成员对意外事件与威胁保持警觉性是驱动持续变革的关键因素。Hage (1999) 和 Havema 等(2007) 的研究也证实,外部环境变化所带来的新机会和新威胁是引发组织变革的原因。因此,以往研究虽有涉及组织所面临的威胁、组织成员的警觉性和组织变革之间的联系,但对于异常现象与潜在威胁和领导者变革警觉间的直接关系尚没有给出明确的阐述。近几年来,有学者(Evans & Friedman, 2011; McCaffrey, 2014) 更是尖锐地指出,目前研究存在警觉与机会因果关系不清的问题。在对研究对象的分析中发现,异常现象与潜在威胁既包括组织面

临的长期威胁或者长期存在的问题，也包括组织内外部突发的异常现象或者短期内出现的问题，这是导致女性领导产生变革警觉的前因。

研究发现，女性领导依靠自身警觉对突发的异常现象与短期内爆发的问题有效识别的程度要高于长期威胁因素与长期存在的问题，这是由于一方面突发异常现象与变化相对长期威胁与问题隐秘性更低、更容易被发觉；另一方面变革的阻力和难度也会比打破或推翻长期根植于组织中的流程、文化、运作方式等要小。因此，女性领导会对这类突发性问题有更高的变革警觉性，社会驱动因素和组织驱动因素对其作用效应会相对减弱。而当组织面临长期威胁与问题时，则更加需要表现为“外部利益相关者观点”、“内部群体意识”、“内部个体意识”等形式的外在驱动因素来对领导者实施更强的刺激，让其既感受到来自组织内部的变革推力、增加变革决心，同时也能增强领导者的组织危机意识，唤醒变革警觉。因此，当组织遭遇长期威胁与问题时，外在驱动因素对女性领导产生变革警觉的作用效应更为显著。

事例：

“2007年，全球爆发金融危机，通货膨胀问题严重，所有食用油价格都被上调，玉米和土豆价格也急剧增长。对于以这些为主材料的百事公司来说，这次突发性危机势必会造成一定影响，然而卢英德在价格刚有飞涨的苗头时，就立马意识到建立广泛的财务保障系统的迫切性，并迅速采取防御性措施使百事得以平稳度过这一时期。”（A11）

“媒体报道施乐落在别的公司后面了，现在不论是理念还是实际表现都变得平庸了。董事

会也认为他们需要一个真正能够带来变革的领袖，才能在全球性竞争时代有一个立足之地。这些长期存在的问题因最新的媒体评论和董事会的表态而更加引发了安妮·麦卡伊的思考，激发了其原本不够坚定的组织市场调研和发起变革的决心。”（A10）

由此我们可以得到：

命题4：组织经营环境中的异常现象与潜在威胁是女性领导产生变革警觉的前置因素。在组织面临长期威胁与问题时，社会驱动因素和组织驱动因素对女性领导产生变革警觉的作用效应要比组织突发异常现象与变化时更为显著。

### （三）女性领导的变革推动特征

Kotter（1995）从领导者角度提出的组织变革过程模型，重点强调了高层领导者对于组织变革的推动作用。而在Kotter（2008、2012）的后续研究中，除了将八个步骤转化成催化变革的八个加速器，还将“紧迫感”列为核心，认为组织中有足够多的人建立起紧迫感才是变革成功的首要因素。当然，Kotter的八个变革步骤并不是一个一成不变、按部就班的固定程序，实际如何安排利用它们还必须结合组织和领导者自身特点（查抒佚和许百华，2006）。本文选择Kotter的领导变革过程模型作为理论基础，以企业高层女性领导为研究对象，基于组织变革实施过程这一具体情境，运用扎根理论分析方法得到了多维度的女性领导变革推动特征。结合女性领导变革推动特征的各个概念的具体含义，不断比较、提炼特征的核心内涵后，合并相同范畴，详细划分成八个不同维度，详见图2。其中，变革动力激发维度包含情感寄托驱动与变革思想共鸣，变革成果巩固维度包含表

里并驱深化与多方利益制衡,这两个维度下的变革推动特征体现出情感丰富、包容共享、考虑周全、协调平衡等女性特质;个人心理素质维度包含增强忍耐能力与排除压力干扰,变革信息传递维度包含真诚清晰沟通与感染有力宣传,这两个维度下的变革推动特征体现出忍耐力强、专注静心、高效沟通、情商魅力等女性特质;个人关注焦点维度包含关注任务落实与兼顾细节问题,变革阻力化解维度包含母性关怀感召与刚柔并济处事,这两个维度下的变革推动特征体现出务实能干、细心机敏、伦理关怀、刚柔并济等女性特质;个人决心态度维度包含坚定愿景信仰与主动承担责任,个人行为反应维度包含准备充分全面与适应变化灵活,这两个维度下的变革推动特征体现出坚定执着、责任心强、自信有度、反应灵活等女性特质。

领导行为理论认为领导者具有“任务”和“关系”两种最基本的行为方式,即最基本的领导行为方式分为“任务行为”和“关系行为”。Blake等(1964)提出的管理方格模型采取的就是“对人的关心程度”和“对工作的关心程度”两个二维面来说明领导方式。

根据以上理论,结合本文的研究结果将女性领导的变革推动特征的八个维度划分为“交互导向”和“个体导向”两大类。“交互导向特征”属于“关系行为”领导方式,即这类女性领导的变革推动特征是在组织变革的实施过程中,领导者与公司高管、股东、普通员工等相关对象的人际交互关系中展现出来的,诸如向组织成员传递变革信息、修正部分员工的变革行为、平衡各大股东间的利益、化解董事会对变革的阻力,因而是女性领导的

“对他身份”特征;“个体导向特征”属于“任务行为”领导方式,即这类女性领导的变革推动特征是领导者在对变革任务的处理过程中以个人决心态度、个人行为反应、个人心理素质等形式展现出来的,是女性领导的“自我身份”特征。本文中变革动力激发、变革信息传递、变革阻力化解和变革成果巩固四个维度下的变革推动特征同被归属为交互导向,而个人心理素质、个人决心态度、个人行为反应与个人关注焦点这四个维度下的变革推动特征被划归为个体导向。

#### (四) 女性领导的变革推动效应

本文中交互导向的女性领导变革推动特征具体包括:母性关怀感召、刚柔并济处世、情感寄托驱动、变革思想共鸣、真诚清晰沟通、感染有力宣传、多方利益制衡、表里并驱深化。总结以往变革领导与管理行动的理论研究,本文认为“交互导向”的变革推动特征是女性领导为达到推动变革实施的目的,通过与相关对象直接发生交流互动关系,以影响其对变革的看法、态度和行为的领导力特征。基于组织变革的战略领导观,组织高层领导者有为组织的长远发展而进行领导的责任,他们能够影响企业的战略以及组织变革的执行过程(Child, 1972)。Rowe和Nejad(2009)认为战略领导还需要具备影响组织其他成员自愿作出决策共同启动变革的能力。作为变革的发起者和推动者,组织领导的作用得以凸显出来,他们的领导力和推动力对组织变革的成功至关重要(王辉, 2008)。因而,本文将交互导向的变革推动特征表述为“女性领导的变革推动力”,强调对组织变革的驱动力量,也进一步与“个体导向”的

变革推动特征相区分。这里对女性领导的变革推动力有几点解释：第一，变革推动力的作用主体是女性领导；第二，变革推动力的作用情

境是组织变革的实施过程；第三，变革推动力是通过在组织层面上对组织成员施加影响，以推动组织变革的成功实施。

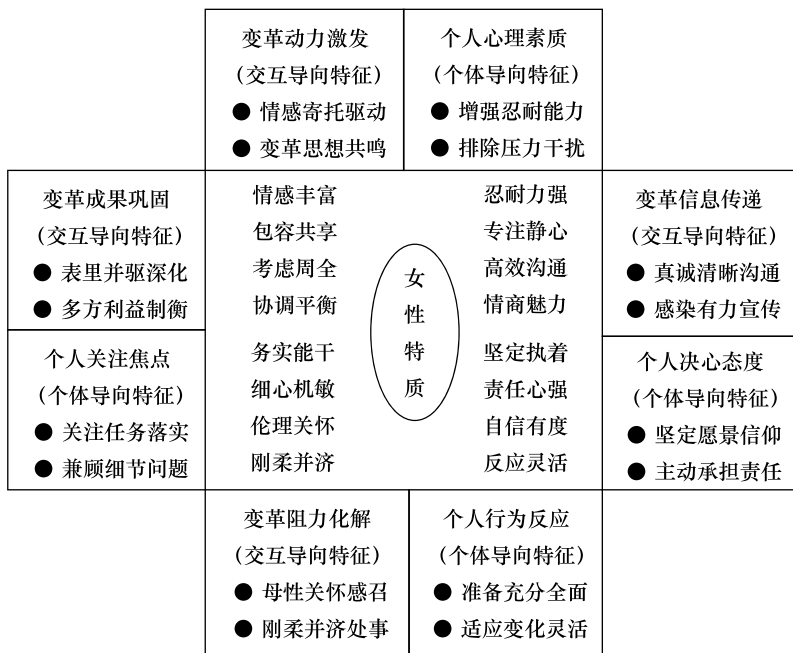


图2 女性领导的变革推动特征分类图

组织氛围是指能够由组织成员感知的、影响其行为的并能够按照组织一系列特征进行描述的相对稳定的组织内部环境 (Schulte et al., 2006)。当同一组织中的个体感知存在某种程度的一致性时，这些共同感知便逐渐发展为组织氛围 (段锦云等, 2014)。组织氛围的一些子概念 (如创新氛围、公平氛围等) 取得了较丰硕的研究成果，但对组织变革氛围尚没有学者给出明确的定义，曹雁翎 (2008) 认为组织变革氛围通常以组织内部环境中给人强烈印象的与变革相关的情感状态的形式体现出来，因而会对员工产生极强的感染性，对每个员工的工作态度、工作效率产生潜移默化影响。本文运用扎根分析方法得出“组织变革氛围”是由“有

序高效的工作氛围”、“积极主动的修正氛围”、“支持变革的集体承诺”、“组织内部协调与合作”和“学习与能力的发挥”5个子范畴共同构成。

Higgs 和 Rowland (2001) 把领导行为与执行变革时的活动联系在一起，他们识别了与变革成功实施相联系的五类领导能力的领域。Higgs 等 (2005) 提出了变革过程中领导行动的三类因素：塑造员工行为、设定组织变革路线、创造员工能力，并发现设定变革路线和创造员工能力与成功的组织变革积极相关。然而，以往研究虽然发现了领导行为与组织变革的成功实施之间的关系，但对于如何影响组织变革的内部环境仍缺乏相关的研究 (Cran, 2016)。鉴

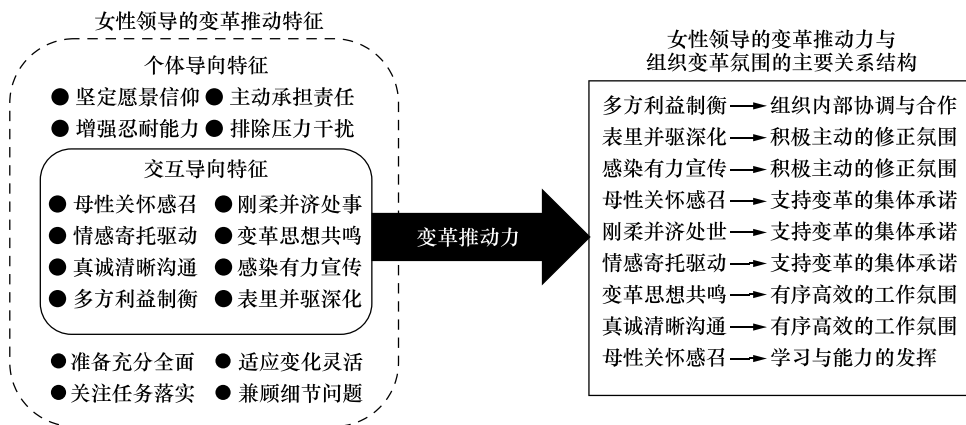


图3 女性领导的变革推动效应

于表现为变革推动力的“交互导向特征”是领导者通过在组织层面上对相关对象施加影响，进而推动组织变革的实施，而组织变革氛围是组织中个体的共同感知，两者之间极有可能存在作用关系。基于此，本文试图探究女性领导的变革推动力对组织变革氛围的影响，如图3中实线部分所示。而“个体导向特征”是领导者在变革任务的处理过程中以个人态度、思维模式、心理素质等形式展现出来的，是女性领导的“自我身份”特征，不直接作用于组织成员，但不排除对组织变革氛围的形成存在潜在影响的可能性。然而，在对研究素材分析后发现，涉及两者相关关系的案例证据极少，且不具有代表性。女性领导的变革推动力与组织变革氛围间的关系结构及案例证据示例，如表9所示。

由此我们可以得到：

命题5：女性领导的变革推动力对组织变革氛围的形成有积极的促进作用。

## 六、结论与讨论

### (一) 研究结论

本文围绕“女性领导的变革警觉特征和变

革推动特征”这一核心问题展开，基于扎根理论方法，关注组织变革过程，以12位企业高层女性领导为研究对象，表2所界定的6个支撑性问题都比较理想地找到了答案，得到以下研究结论：①女性领导的变革警觉特征包括细微性观察与敏锐识别力、多渠道构建与处理谨慎性、情绪化展露与支配性传递、直觉性思维与超前预见力和组织危机感与行动紧迫感。②女性领导的变革推动特征包括：准备充分全面、适应变化灵活、关注任务落实、兼顾细节问题、多方利益制衡、表里并驱深化、情感寄托驱动、变革思想共鸣、坚定愿景信仰、主动承担责任、增强忍耐能力、排除压力干扰、母性关怀感召、刚柔并济处世、真诚清晰沟通、感染有力宣传。③相关性变革经验和利他性内驱动力对变革警觉的产生具有正向促进作用。女性领导的相关性变革经验越丰富、利他性内驱动力越大，越容易产生变革警觉。④外部利益相关者观点、变革启发式分布信息是女性领导产生变革警觉的社会驱动因素。组织外部变革信息越多，对女性领导产生变革警觉的驱动力越大。⑤内部个体意识和内部群体意识是女性领导产生变革警觉的组织驱动因素。组织内部变革意识越强，

表9 女性领导的变革推动力与组织变革氛围的关系结构

| 典型关系结构                                       | 关系结构的内涵  | 典型案例证据示例   |
|--|--|--|
| <p>多方利益制衡→组织内部协调与合作</p>                      | <p>女性领导尽力追求各方利益的平衡,减少组织内部矛盾与利益冲突,为变革的推进争取外部支持以鼓励员工,实现变革的最大效益,从而有利于组织内部协调与合作氛围的形成</p>   | <p>A1 每个部门的经理都在为维持本部门的经营业绩而努力。没人懂得怎样把惠普的各种资源整合在一起。经理人的所有时间以及大部分生产研发资源都集中在在了当前的生产线上。离开“酷镇”时,我决定挽救这个项目,改变公司给科研项目融资以及评估的方式,平衡现有项目和未来项目间的资金。卡莉的这项变革不仅让各项目资源获得平衡,也增强了各个团队彼此间的合作与联系</p>  |
| <p>感染有力宣传→积极主动的修正氛围<br/>表里并驱深化→积极主动的修正氛围</p> | <p>女性领导对变革过程中取得的短期胜利,进行富有感染力深入人心的宣传,在变革遇挫时注重对员工勇气和信念的灌输,为形成积极主动的修正氛围提供动力基础。从建立表层运作流程、组织制度到深层次的组织文化来改进员工的变革行为,使组织变革成果得以巩固</p> | <p>A6 在工作中我希望你们找到人生真正的意义、满足和激情,安度公司变革这段艰难的时光,收获更强大的力量与更坚定的决心。我们团队是伟大而具有生命力的,近期成绩表明公司会以乘上航空母舰的速度升值。桑德伯格的演讲充满感染力和斗志,使大家能以主动积极的态度迎接挑战,快速响应变革,强大的精神动力支撑大家勇于改正自身行为。A4 梅格多次强调变革需要足够的能量来冲破现状,更要健全的机制来保证成员间的互动和协作,并亲自负责将变革所提倡的新行为转化成组织文化,员工才在行为规范的建设和修正上更为努力,使新的行为模式能长久运作下去。</p> |
| <p>母性关怀感召→支持变革的集体承诺<br/>刚柔并济处事→支持变革的集体承诺</p> | <p>女性领导依靠让员工感受到母性般的关怀、通过刚柔并济的处世方式以及亲和力、坚韧不拔等自身领导魅力对员工形成强大的感召,在组织层面获得员工对变革的集体支持承诺</p>   | <p>A7 在孙总提出要对组织权利结构和人员结构进行调整时,不少人内心很是反感,但用自己的行动影响和带动员工,是孙总一贯的工作风格。当大家发现她在变革推动中展现出的专注执着的品质、不屈不挠的精神时,深受其人格魅力感染,逐渐开始思考到人事系统重整的意义。对少数变革的抵制者,孙总拿出雷厉风行的强势作风也会和风细雨同其交流,为变革争取到更多的坚定支持者</p>   |

| 典型关系结构                               | 关系结构的内涵   | 典型案例证据示例   |
|--------------------------------------|---|--|
| 情感寄托驱动→支持变革的集体承诺                     | <p>女性领导通过唤醒和强化员工内心深处对企业传统、社会责任或民族振兴等情感寄托,使员工获得鼓舞,增强其支持变革的内在情感动力,从而在组织层面上获取员工的变革承诺</p>                   | <p>A1 在一个历史悠久而且颇具传奇色彩的公司里,有些象征很重要,是大家刻骨铭心的一种共识。在惠普,最震撼人心的象征莫过于公司起步的那座车库,最让人自豪的照片自然是年轻的比尔和戴维在那座车库发明的第一件产品。卡莉借助这些象征物让员工感受公司创始人艰苦卓绝的精神,唤醒对惠普传统的怀念与崇敬,激发恢复昔日辉煌的斗志,使变革获得员工的响应和支持</p>  |
| 变革思想共鸣→有序高效的工作氛围<br>真诚清晰沟通→有序高效的工作氛围 | <p>女性领导通过在推动变革的过程中保持真诚、清晰、持久一致的沟通,在为什么变革、变革的可行性、变革的步骤等方面与员工达成思想上的共鸣,员工对变革认识的转变将使行动上更高效,组织整体工作氛围紧张有序</p> | <p>A9 公司要变得卓有成效,每个人都要扮演好自己的角色。员工们应该知道首席执行官是怎样定位自己的,接下来会发生怎样的变革,这要达成一致。梅耶尔通过 FIY 大会持之以恒地传达变革阶段性工作,听取员工问题反馈,才能保证变革井然有序推行。A12 利用每次论坛、发言和每个其他场合和员工坦诚清晰交流,我的变革理念才能灌输到组织的每个角落。事实证明,我的沟通成效明显,员工听到了战斗的号角,行动迟缓的现象得到改善,时间紧迫感增强工作效率提高</p> |
| 母性关怀感召→学习与能力的发挥                      | <p>女性领导的母性关怀体现在认可员工、耐心指导、个性化激励、关心成长、鼓励尝试、合理授权等多个方面,从而使员工能力得到充分发挥,带动组织内部形成学习与创新氛围</p>                    | <p>A2 沈爱琴特别爱才,对于新招的优秀大学生,她会在整个职业发展道路上给予其支持,给她提供学习的机会,在培养一个大学生过程中,万事利集团抛本不止 2 万元。而对于本身文化程度不高的基层员工,为适应公司生产流程和技术工艺的改造升级,她不仅鼓励尝试摸索,也带领员工去日本、德国工厂考察,甚至聘请德国的技术专家来现场指导,公司内部逐渐形成崇尚学习的氛围</p>  |

对女性领导产生变革警觉的驱动力越大。⑥组织经营环境中的异常现象与潜在威胁是女性领导产生变革警觉的前置因素。在组织面临长期威胁与问题时，社会驱动因素和组织驱动因素对女性领导产生变革警觉的作用效应要比组织突发异常现象与变化时更为显著。⑦女性领导的变革推动力对组织变革氛围的形成具有积极的促进作用。

## (二) 理论贡献

既有文献在女性领导力、组织变革等理论上做了很多有价值的探讨，在这些研究的基础上，本文的理论贡献主要体现在以下三个方面：

第一，本文开发出依存于组织变革情境的女性领导变革警觉特征的独特构思。变革警觉特征既表现出领导者基于组织现状的成熟考虑和思维方式，也有对企业未来发展的深刻认识和采取变革措施的敏锐判断。现有文献主要是从总体上对女性领导力进行笼统的分析，认为女性领导力特征包括善于利用直觉、特殊的社交技巧与高效的沟通、更加敏感且善于把握细节等方面（Barnakovam et al., 2015；杨静等，2015；张素玲，2010）。虽然对女性领导特质、女性领导风格等问题做了一些探索，但忽略对社会性别角色理论和情境领导理论的整合，缺乏嵌入情境研究女性领导行为的关键特征。方法选择也停留在对现象的解释或定量分析上，缺乏质性方法建立紧接现实世界、内容丰富、比较有解释力的女性领导理论（李苗苗等，2016）。本文采用扎根理论方法将女性领导力特征聚焦于变革警觉的产生过程，更加有针对性地识别女性领导行为要素和关键特征。与两性领导力现有文献对比，本文发现女性领导在认

知上具有敏锐识别力、直觉性思维、超前预见力与行动紧迫感等明显优势，并且在感知警觉、搜索警觉、重构警觉与行动警觉等特征的共同作用下，有助于对异常现象与威胁的关注与识别到引起变革警觉的过程实现，但女性领导也要注意克服情绪化展露与支配性传递的评估警觉劣势。

第二，本文开发出的女性领导的变革推动特征更是一个多维度的复杂构思。从变革动力激发、变革阻力化解、变革成果巩固等八个维度进行划归，并发现了作为变革推动力的女性领导交互导向特征对组织变革氛围的影响效应。现有组织变革视角下的领导力研究主要可以划分为两类，第一类前因变量的研究是从特质视角来看待领导者对组织变革的促发作用（Carmeli & Sheaffer, 2009）；另一类结果变量的研究探讨的是组织变革的不同阶段中领导者所承担的角色、贡献与作用机制（王崴等，2010），这类研究大都立足 Lewin（1947）、Kotter（1995）等提出的组织变革过程模型，但容易忽略不同组织架构下企业变革实施的程序性差异，女性领导研究的“理论版图”在该领域更是有待拓展。因而，本文推进了组织变革过程与女性领导研究的交叉融合，从八个维度的不同侧面揭示了女性领导的变革推动特征，为变革情境下的女性领导力特征的后续研究打下了一定的理论基础。与两性领导力现有文献对比，本文发现在组织变革推进过程中，女性领导善于利用情感寄托驱动、感染有力宣传、母性关怀感召、表里并驱深化等自身独特的行为特征，此外女性领导的交互导向特征与从变革动力激发到变革成果巩固的整个变革过程具有动态匹配性，

影响组织成员对变革的看法、态度和行为，从而促进组织变革氛围的形成。而在对变革任务的处理上，女性领导具有关注任务落实、兼顾细节问题、准备充分全面、适应变化灵活的个体导向优势特征，同时坚定执着的变革决心、主动承担责任的意识、超强的忍耐抗压能力也是推动变革成功实施的重要保障。

第三，本文开发出了女性领导产生变革警觉的影响因素模型。本文发现女性领导相关性变革经验和利他性内驱动力对变革警觉的产生具有正向促进作用，外部利益相关者观点、变革启发式分布信息是女性领导产生变革警觉的社会驱动因素，内部个体意识和内部群体意识是女性领导产生变革警觉的组织驱动因素。而以往聚焦于领导者个体的警觉研究范围局限于对新创企业进行机会识别与开发，并且存在警觉与机会因果不明确的问题，对威胁、变化等要素缺乏关注（胡洪浩和王重鸣，2013）。相关实证研究也主要聚焦于关键决策者由上而下的警觉过程，对变革警觉的情境特征、发生机制与路径以及领导者自身因素涉及较少（Cho & Hambrick, 2006; Rerup, 2009; Maula et al., 2013）。因此，本文拓展了关注领导者个体的警觉性研究范围，也从组织变革理论视角做了进一步抽象，初步清晰了警觉与机会及威胁的因果逻辑，分析得出组织经营环境中的异常现象与潜在威胁是女性领导产生变革警觉的前置因素，从而弥补了该领域的理论空缺；开发出的包含个体特征、组织动向、社会信息与经营环境四个方面的影响因素模型，也对解决领导者产生变革警觉的情境特征问题提供了初步的思路和依托。

### （三）实践启示

本文基于性别视角，重点研究了12位企业高层女性领导在组织变革过程中表现出的变革警觉特征和变革推动特征以及女性领导产生变革警觉的影响因素。本文对于企业管理实践和高层女性领导具有重要的启示意义：①转型变革背景下，企业要把具备相关性变革经验和利他性内驱动力作为挑选领导者的重要标准。领导者在提高自身警觉性来迅速响应环境变化外，还需要及时发觉组织内部变革意识并密切关注外部变革信息。女性领导更要善于发挥变革警觉的优势特征——细微性观察与敏锐识别力、多渠道构建与处理谨慎性、直觉性思维与超前预见力、组织危机感与行动紧迫感，避免情绪化展露与支配性传递的劣势特征影响，识别组织内外部的异常现象与潜在威胁，合理做出变革决策。②在设计组织变革相关的女性领导力培训内容时，应该充分考虑女性领导聚焦关系行为的“交互导向”变革推动特征，聚焦任务行为的“个体导向”变革推动特征，区分变革动力激发、变革信息传递、变革阻力化解、变革成果巩固四个维度下的女性领导策略与方式的差异，有针对性地进行培训与开发，提升女性领导在组织变革实施过程中的推动力，切实增强组织变革氛围。

### （四）不足与展望

第一，在样本选择和数据收集方面，本文以移动互联网、通信等组织变革发生频率较高的行业中的女性领导为样本，广度和对比程度还不够，尤其是涉及的传统行业中的女性领导较少。本文没有使用第一手素材，信度和效度相对较低。再者，尽管本文多渠道地搜集数据，

但对商业现实及女性领导心理的刻画或有遗漏，仍有待于数据的广度和深度挖掘。第二，在研究方法方面，本文止步于由研究者进行扎根理论分析，而没有采用定性分析软件，对采用主观编码分析得出的女性领导力特征的信度有待检验。未来的研究可以考虑增加定性分析软件来消除对扎根理论方法应用的不足。第三，在研究设计方面，本文在文献回顾中说明了两性领导力特征的差异，但没有增添男性化倾向的领导者作对比。后续研究可以立足组织变革情境，选择具有男性特质的领导为样本，与本文结论相对照，丰富领导理论的社会性别差异化研究。第四，本文应用扎根理论探索性地初步得出了女性领导的变革推动力对组织变革氛围产生的影响效应。基于此，接下来的研究应选择大样本进行实证检验。然而，本文中并没有考虑到变革环境等情境变量对女性领导的推动作用。例如，环境动态性以及复杂性对女性领导的变革推动力与组织变革氛围之间的影响关系如何，还有待今后的研究进一步分析验证。

(接受编辑：井润田)

收稿日期：2016年12月2日

接受日期：2017年3月21日)

## 参考文献

- [1] 曹雁翎：《组织氛围、组织变革以及两者关系研究》，《东北财经大学学报》，2008年第1期。
- [2] 查抒佚、许百华：《领导变革过程模型：组织变革的流程与策略》，《人类工效学》，2006年第2期。
- [3] 段锦云、王娟娟、朱月龙：《组织氛围研究：

概念测量、理论基础及评价展望》，《心理科学进展》，2014年第12期。

[4] 郭爱妹：《性别与领导力研究的范式转变》，《妇女研究论丛》，2016年第3期。

[5] 胡洪浩、王重鸣：《创业警觉研究前沿探析与未来展望》，《外国经济与管理》，2013年第12期。

[6] 贾旭东、谭新辉：《经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值》，《管理学报》，2010年第5期。

[7] 蒋莱：《多维视野下的女性领导力特征分析》，《领导科学》，2010年第5期。

[8] 梁巧转、杨林、狄桂芳：《社会性别特征与领导风格性别差异实证研究》，《妇女研究论丛》，2006年第3期。

[9] 梁星晖：《从“女性”领导力到“女性化”领导力》，《商学院》，2016年第5期。

[10] 李琳、陈维政：《女性是更好的领导吗？——变革型领导的性别差异研究回顾与展望》，《妇女研究论丛》，2014年第5期。

[11] 李苗苗、孟勇：《基于扎根理论的女性领导力影响因素模型构建》，《领导科学》，2016年第6期。

[12] 李鲜苗、罗瑾琰、霍伟伟：《基于 Cross - Temporal Meta - Analysis 方法的性别特征与领导风格及跨文化比较研究》，《科学学与科学技术管理》，2012年第5期。

[13] 李福英：《女性企业家领导风格：引领21世纪领导风格的主流模式》，《长沙大学学报》，2006年第6期。

[14] 吕春娇：《大学图书馆中层主管女性领导特质与领导效能之关系及环境脉络效果》，台湾大学博士学位论文2008年。

[15] 刘孟超：《希望：心理学的研究述评》，《心理科学进展》，2013年第3期。

[16] 莫寰：《女性创业胜任力的阶段特征及其与

成长绩效的关系研究》，浙江大学博士学位论文，2013年。

[17] 孙亮、周琳：《女性董事、过度投资与绩效波动——基于谨慎性视角的研究》，《管理评论》，2016年第7期。

[18] 田秋芬：《我国企业女性领导力提升研究》，大连海事大学硕士学位论文，2013年。

[19] 王雪莉：《领导变革矩阵：企业组织变革成功的因素分析》，《经济管理》，2002年第20期。

[20] 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》，《心理学报》，2008年第12期。

[21] 王崑、芦青、宋继文：《组织变革不同阶段的领导风格特点——我国国有大型企业的多案例分析》，《管理学家》，2010年第5期。

[22] 杨静、王重鸣：《女性创业型领导：多维度结构与多水平影响效应》，《管理世界》，2013年第9期。

[23] 杨静、王鲲：《女性领导研究回顾与展望》，《山东财经大学学报》，2015年第7期。

[24] 赵毅、朱晓雯：《组织文化构建过程中的女企业家领导力特征研究——以董明珠的创新型组织文化构建为例》，《中国人力资源开发》，2016年第8期。

[25] 张丽霞：《积极心理学视域下女性领导自我效能的开发》，《女性领导》，2016年第4期。

[26] 张素玲：《现代社会女性领导的发展优势分析》，《领导科学》，2010年第3期。

[27] 张立贞：《柔性领导与角色绩效之研究——知觉主管支持的中介效果》，中山大学人力资源管理研究所，2013年。

[28] Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. 2012. Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31 (8), 764 - 782.

[29] Alecchi, B. E. A., & Radovic - Markovic, M. 2013. *Women and entrepreneurship: Female durability, persistence and intuition at work*. Gower Publishing.

[30] Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. 2001. Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. *Public Administration and Public Policy*, 87, 631 - 658.

[31] Ayman, R. 2004. *Situational and contingency approaches to leadership*. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

[32] Aarum Andersen, J., & Hansson, P. H. 2011. At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (5), 428 - 441.

[33] Bass, B., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

[34] Barnakovam, Y., Franklin, S., & Steven, K. 2015. Women as strategic leaders. *MWorld; Winter*, 13 (4), 16 - 22.

[35] Brescoll, V. L. 2016. Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27 (3), 415 - 427.

[36] Bruckmuller, S., & Branscombe, N. 2010. The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49 (3), 433 - 451.

[37] Butterfield, D. A., & Grinnell, J. P. 1999. "Reviewing" gender, leadership, and managerial behavior: Do three decades of research tell us anything. *Handbook of gender and work*, 223 - 238.

[38] Blake, R. R., & Mouton, J. S. 1964. *The management grid*. Houston: Gulf.

- [39] Caleo, S. 2016. Are organizational justice rules gendered? Reactions to men's and women's justice violations. *Journal of Applied Psychology*, 101 (10), 1422–1435.
- [40] Cran, C. 2016. The art of change leadership: Driving transformation in a fast-paced world. *Talent Development*, 70 (5), 75.
- [41] Cho, T. S., & Hambrick, D. C. 2006. Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17 (4), 453–469.
- [42] Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. 2012. Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (12), 3083–3113.
- [43] Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1), 1–22.
- [44] Carmeli, A., & Sheaffer, Z. 2009. How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing. *Journal of Business Ethics*, 86 (3), 363–378.
- [45] Chirwa, E. W. 2008. Effects of gender on the performance of micro and small enterprises in Malawi. *Development Southern Africa*, 25 (3), 347–362.
- [46] Dulewicz, V., & Higgs, M. 2005. Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 105–123.
- [47] Eagly, A. H., & Heilman, M. E. 2016. Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, 3 (27), 349–353.
- [48] Eagly, A. H., & Carli, L. L. 2007. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85 (9), 62.
- [49] Eagly, A. H., Eaton, A., Rose, S. M., Riger, S., & McHugh, M. C. 2012. Feminism and psychology: Analysis of a half-century of research on women and gender. *American Psychologist*, 67 (3), 211.
- [50] Ertac, S., & Gurdal, M. Y. 2012. Deciding to decide: Gender, leadership and risk-taking in groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83 (1), 24–30.
- [51] Evans, A. J., & Friedman, J. 2011. "Search" vs. "browse": A theory of error grounded in radical (not rational) ignorance. *Critical Review*, 23 (1–2), 73–104.
- [52] Fletcher, J. K. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15 (5), 647–661.
- [53] Felton, J., Gibson, B., & Sanbonmatsu, D. M. 2003. Preference for risk in investing as a function of trait optimism and gender. *The Journal of behavioral finance*, 4 (1), 33–40.
- [54] Foo, M. D., Uy, M. A., & Murnieks, C. 2015. Beyond affective valence: Untangling valence and activation influences on opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (2), 407–431.
- [55] Gartzia, L., & Van Engen, M. 2012. Are (male) leaders "feminine" enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, 27 (5), 296–314.
- [56] Galpin, T. J. 1996. *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. Jossey-Bass Publishers.
- [57] Glaser, B. G. 1992. *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs forcing*. Sociology Press.
- [58] Graham, J. F., Stendardi Jr, E. J., Myers, J. K., & Graham, M. J. 2002. Gender differences in investment strategies: An information processing perspective.

*International journal of bank marketing*, 20 (1), 17 – 26.

[59] Haveman, H. A., Rao, H., & Paruchuri, S. 2007. The winds of change: The progressive movement and the bureaucratization of thrift. *American Sociological Review*, 72 (1), 117 – 142.

[60] Helgesen, S. 1995. *The female advantage: Women's ways of leadership*. Crown Business.

[61] Hussain, S. A., Ibrahim, M., & Waqas Balouch, S. 2015. Impact of women behavior on financial decision making. *Global Journal of Management and Business Research*, 15 (1) .

[62] Higgs, M., & Rowland, D. 2001. Developing change leaders: Assessing the impact of a development programme. *Journal of Change Management*, 2 (1), 47 – 64.

[63] Hage, J. 1999. Organization innovation and organization change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597 – 622.

[64] Heilman, M. E., & Chen, J. J. 2003. Entrepreneurship as a solution: The allure of self – employment for women and minorities. *Human Resource Management Review*, 13 (2), 347 – 364.

[65] Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33 (1), 19 – 46.

[66] Ireland, R. D., & Miller, C. C. 2004. Decision – making and firm success. *Academy of Management Executive*, 18 (4), 8 – 12.

[67] Jones, K., & Tullous, R. 2002. Behaviors of pre – venture entrepreneurs and perceptions of their financial needs. *Journal of Small Business Management*, 40 (3), 233 – 248.

[68] Karakowsky, L., & Siegel, J. P. 1999. The effects of proportional representation and gender orientation of the task on emergent leadership behavior in mixed – gender work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 620.

[69] Kark, R., Waismel – Manor, R., & Shamir, B. 2012. Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender – role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 620 – 640.

[70] Kizner, I. M. 1973. *Competition and entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

[71] Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59 – 67.

[72] Kotter, J. 2012. How the most innovative companies capitalize on today's rapid – fire strategic challenges – and still make their numbers. *Harvard Business Review*, 90 (11), 43 – 58.

[73] Kempster, S., & Parry, K. W. 2011. Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *Leadership Quarterly*, 22 (1), 106 – 120.

[74] Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. 2011. Are leader stereotypes masculine? A meta – analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137 (4), 616 – 617.

[75] Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1 (1), 5 – 41.

[76] Lee, P. M., & James, E. H. 2007. She' -oes: Gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28 (3), 227 – 241.

[77] Mirabeau, L., & Maguire, S. 2014. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35 (8), 1202 – 1229.

[78] McCaffrey, M. 2014. On the theory of entrepreneurial incentives and alertness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (4), 891 – 911.

- [79] Maula, M. V., Keil, T., & Zahra, S. A. 2013. Top management's attention to discontinuous technological change: Corporate venture capital as an alert mechanism. *Organization Science*, 24 (3), 926 – 947.
- [80] Merchant, K. 2012. How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. *CMC Senior Theses*, 513.
- [81] Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29 (7), 770 – 791.
- [82] Martell, R. F., & DeSmet, A. L. 2001. A diagnostic – ratio approach to measuring beliefs about the leadership abilities of male and female managers. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1223.
- [83] Mayer, C. H., & Surtee, S. 2015. The leadership preferences of women leaders working in higher education. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 4 (1), 612 – 636.
- [84] Osiyevskyy, O., & Dewald, J. 2015. Explorative versus exploitative business model change: The cognitive antecedents of firm – level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (1), 58 – 78.
- [85] Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. 2009. Women “take care”, men “take charge”: Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist – Manager Journal*, 12 (1), 25 – 49.
- [86] Pettigrew, A. M. 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1 (3), 267 – 292.
- [87] Pan, S. L., & Tan, B. 2011. Demystifying case research: A structured – pragmatic – situational (SPS) approach to conducting case studies. *Information and Organization*, 21 (3), 161 – 176.
- [88] Powell, G. N. 2012. Six ways of seeing the elephant: The intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 27 (2), 119 – 141.
- [89] Riggio, R. E., & Reichard, R. J. 2008. The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 169 – 185.
- [90] Rowe, G., & Nejad, M. H. 2009. Strategic leadership: Short term stability and long – term viability. *Ivey Business Journal*, 73 (5), 2 – 6.
- [91] Rerup, C. 2009. Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*, 20 (5), 876 – 893.
- [92] Suddaby, R. 2006. From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 633 – 642.
- [93] Sambrook, S., & Roberts, C. 2005. Corporate entrepreneurship and organizational learning: A review of the literature and the development of a conceptual framework. *Strategic Change*, 14 (3), 141 – 155.
- [94] Siggelkow, N. 2007. Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50 (1), 20 – 24.
- [95] Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. 2006. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross – level study of climate – satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (4), 645 – 671.
- [96] Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F., & Dino, R. N. 2009. The role of an entrepreneurially alert information system in promoting corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 62 (8), 810 – 817.
- [97] Thompson, M., & Sekaquaptewa, D. 2002. When being different is detrimental: Solo status and the performance of women and racial minorities. *Analyses of Social*

*Issues and Public Policy*, 2 (1), 183 – 203.

[98] Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. 2004. Sex and leadership styles: A meta – analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94 (1), 3 – 18.

[99] Van Engen, M., Van Knippenberg, A., & Willemsen, T. M. 1996. Sex, status, and the use of strategies: A field study on influence in meetings. *Psychologie*, 51 (2), 72 – 85.

[100] Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 2005. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, 26 (9), 1377 – 1404.

[101] Wang, A. C., Liu, Y. Y., & Cheng, B. S. 2015. Learning from the opposite: A qualitative examination of male and female leadership advantage. *Academy of Management Proceedings*, 2015 (1), 14059.

[102] Weick, K. E. 2010. Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47 (3), 537 – 550.

[103] Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50 (1), 361 – 386.

[104] Yukl, G. A. 2002. *Leadership in organizations*. 5th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.