

目录

朝霞公司变革中赵无忌变革型领导行为案例分析	3
摘要	3
引言	3
案例概述	3
理论框架	4
案例分析	5
综合讨论	7
启发思考题	7
总结与启示	9
参考文献	10

朝霞公司变革中赵无忌变革型领导行为案例分析

摘要

本报告基于《2025 赵无忌的变革型领导行为案例》，运用多种组织行为学理论对赵无忌在朝霞公司变革过程中的领导行为及组织变化进行深入分析。研究发现，赵无忌展现出明显的变革型领导特征（愿景引领、鼓舞激励、智力激发、个性化关怀）[1][3]并兼具任务导向与员工关怀的双重行为特质 [2][5]。在股份制改革、管理创新、绿色转型等不同阶段，他灵活运用多种策略，如动员学习、外聘人才、股权激励等，符合卢因三阶段变革模型的“解冻-变革-再冻结”过程 [4]。同时，赵无忌重视员工的心理契约，通过兑现承诺和强化员工参与，增强了组织凝聚力 [6]。综合各理论视角，报告得出：有效的变革型领导不仅需要明确愿景和激励下属，还需平衡任务与人际关怀，保障变革过程中的制度设计与心理支持，才能实现组织的持续发展与升级。

引言

在当今全球化和市场竞争加剧的背景下，企业变革管理成为组织生存与发展的关键。变革过程中，领导者的行为直接影响员工态度和变革成效。因此，深入理解典型变革案例中领导行为的特征具有重要意义。本报告以“朝霞公司股份制改革与绿色转型”为背景案例，聚焦赵无忌的领导风格和行为，通过变革型领导理论、行为理论、组织变革理论与心理契约理论等多视角，剖析其推动企业变革的策略与效果，为研究者和管理者提供借鉴和启示。

案例概述

朝霞煤炭有限责任公司（以下简称“朝霞公司”）始建于 1956 年，经历多次改革，至 2023 年发展成为中国煤炭行业重点企业。20 世纪 90 年代末，朝霞公司（当时名为金石煤矿）因市场低迷、资产积压严重陷入困境。1997 年全厂大会上，时任副总经理的赵无忌在同事面面相觑时挺身而出，提出积极响应政府号召开展股份制改革的方案。他坚定表示：“我们应该把握机遇，敢于尝试.....我们金石煤矿一定能够披荆斩棘，绝处逢生！”。在赵无忌的动员下，1998 年 1 月煤矿改制为股份合作制企业，赵无忌兼任董事长兼总经理。

改制初期，赵无忌宣布全厂停工整训一个月：带领中层以上管理者赴南方成功改制企业学习，并邀请高校专家和南方企业家来矿座谈，深入基层听取员工意见，打消顾虑。结果，95%的员工选择留下，公司当年即扭亏为盈、员工收入翻番，到改制第三年各项经济指标实现翻倍增长。此后，朝霞公司进入快速发展期，员工收入大幅增长。但赵无忌也意识到公司出现了“唯赵论”倾向，高管缺乏自主性。为此，他主动外聘猎头，吸纳具有创新精神和丰富经验的优秀管理人才；并召开管理层大会，解释股权激励等制度安排，获得内部认同。在高管队伍稳定后，公司评估原有管理层能力，对部分高管安排离职补偿，并成立人力资源部，完善人力

资源管理机制。赵无忌逐渐将日常管理事务交由专业团队负责，自己专注企业战略与文化建设。

进入新世纪后，受公司法修订和市场环境变化影响，朝霞公司再次面临挑战。赵无忌及时响应国家要求，劝说股东依法扩大注册资本至 3 亿元，股东人数减少至 33 人，于 2015 年改为有限责任公司，使公司获得更多流动资金。随后，在全球能源政策导向绿色发展的背景下，赵无忌提出“绿色生产、可持续发展”战略，大力推进煤炭清洁高效利用和环保改造。在赵无忌的推动下，朝霞公司实施煤炭深加工、扩建洗选系统，建立污水循环利用和环境监测体系，实现了环保、安全 and 经济效益的提升。这一系列举措使朝霞公司化危为机，在深化改革过程中取得了显著成效。案例后期，朝霞公司又推出“2+1+1 温暖同行”员工关怀计划，通过技能培训、心理疏导和家庭关怀等全方位举措增强员工幸福感。总体来看，赵无忌在股份制改革、管理优化和绿色转型等各阶段，采取了不同的策略和行为模式，显现出丰富的领导特质和组织变革动力。

理论框架

为全面分析赵无忌的领导行为与组织变化，本报告采纳以下理论框架：

- **变革型领导理论 (Bass & Avolio)：**变革型领导 (Transformational Leadership) 强调领导者通过塑造愿景、激励追随者和关注个体需要来引导组织变革 [1]。Bass (1985) 将其划分为智力激发 (Intellectual Stimulation)、理想化影响力 (Idealized Influence)、鼓舞人心的激励 (Inspirational Motivation) 和个性化关怀 (Individualized Consideration) 四个维度 [3]。该理论认为，变革型领导者通过增强追随者对任务意义的理解和对领导的认同，引导其超越平庸、实现组织目标 [3]
- **领导行为理论 (俄亥俄州和密歇根学派)：**俄亥俄州立大学研究提出领导行为的两种基本维度：关怀 (Consideration) 和定规/倡导结构 (Initiating Structure) [2]。关怀维度关注领导者对下属的人际支持和信任关系，定规维度关注明确任务目标和规章制度 [2]。密歇根学派研究则提出领导风格可分为员工导向 (Employee Orientation) 和生产导向 (Production Orientation)，强调前者往往比后者更有助于提高绩效 [5]。这些行为维度理论为分析领导者在任务和人员方面的行为倾向提供框架。
- **组织变革理论 (卢因三阶段模型)：**库尔特·卢因 (Kurt Lewin) 的组织变革模型将变革过程分为“解冻-变革-再冻结”三阶段 [4]。其中，“解冻”阶段需打破旧平衡、营造变革紧迫感；“变革”阶段指明新方向并实施变革；“再冻结”阶段通过强化新行为和制度将组织固化在新的均衡状态 [4]。该模型强调系统性地管理变革动力与阻力，以实现变革的可持续性。

- **心理契约理论：**心理契约（Psychological Contract）指员工与组织之间未书面体现的相互期望和承诺[6]。当组织行为（如奖励、沟通、支持等）满足或违背员工对组织的期望时，会影响员工的态度和绩效[6]。在组织变革中，领导者维护或重建员工的心理契约尤为重要，有助于减缓抵触情绪、增强忠诚度[6]。

综合上述理论框架，本报告将在案例分析中对照这些理论维度审视赵无忌的领导行为：既关注其愿景与激励的变革型领导行为，也关注其任务管理与关怀员工的双重行为特质，考察其变革策略与组织氛围的互动，评估其如何通过制度与沟通满足员工心理契约。

案例分析

改革启动与动员阶段。 1997 年金石煤矿危机四伏之时，赵无忌挺身而出，展现出强烈的远见和决断力。他敏锐识别到政府推动股份制改革的历史机遇，勇于挑战常规，以坚定的措辞向同事阐述转型愿景：“我们应该把握机遇，敢于尝试.....改变煤矿命运的关键！”。此举体现了变革型领导中的理想化影响力和鼓舞人心的激励，即领导者明确传递愿景以激发追随者的信心和斗志[1]，赵无忌讲话直面员工疑虑，也展现了领导者的权威性与亲和力。他认识到，要创造变革动机（Lewin 的“解冻”阶段），须降低员工对变革失败的恐惧[4]。于是他迅速组织全厂学习参观，邀请专家与成功企业家解答疑问，并深入基层与员工对话。此举在组织行为学上属于高关怀行为（Ohio State 的关怀维度），即领导者关注下属的情绪和疑问，通过倾听与鼓励建立相互信任[2]。通过动员培训、解释政策、股票激励等方式，赵无忌有效调动了员工积极性，95%的员工选择留在公司并参与持股，为后续变革扫清心理障碍。

变革实施与成果阶段。 股份制改革后，赵无忌在全面转型中继续发挥变革型领导作用。一方面，他强调员工学习和能力建设，通过前往南方企业学习和内部培训，引导团队进行智力激发和创新思维。这种做法对应 Bass 所说的智力激发（Intellectual Stimulation），即领导者鼓励下属质疑陈规、提出新方案[1]。另一方面，赵无忌还通过股权激励和业绩分享让员工切实受益，体现了个性化关怀。他主动承担了决策风险（如尝试股份制改革），并与员工共同承担结果，从而增强员工对组织的承诺[6]。如案例所示，改革当年企业扭亏为盈、员工收入翻番，第三年各项经济指标翻倍，说明变革目标逐步实现，在“再冻结”阶段巩固了新模式的成果[4]。从行为理论视角看，赵无忌在此阶段兼顾了任务导向和员工导向：他规定了学习考察等具体流程（定规/结构行为），同时关心员工发展和利益（关怀/员工导向）[2]。这种双维度领导行为有助于提高组织绩效和员工满意度。

管理创新与人才引进阶段。 改革稳定后，赵无忌注意到公司内部出现“唯赵论”、管理不活跃等问题。他深知组织目标的实现需要多元人才和科学管理，因此采取了大胆的创新举措：通过猎头公司从外部引进具有创新精神和国际视野的高管。这一

决策体现了变革型领导的前瞻性思维和对学习的重视，同时属于组织变革中的结构调整阶段（Lewin 的变革阶段），即引入新制度和新人员来打破旧平衡[4]。针对员工对外聘管理层可能产生的顾虑，赵无忌在管理层大会上明确说明了授权与股权安排，并提出将自身持股三分之一用于激励新高管。这一做法不仅缓解了对外来高管忠诚度的担忧，也通过加强契约安排（心理契约维度）增强了新旧高管的归属感[6]。从领导行为视角分析，赵无忌既展现了任务导向的一面（通过制度设计规范公司管理），也体现了关怀导向（通过对话与激励获得员工支持）。他对人才培养和人力资源体系建设的重视（成立人力资源部、评估重组原管理层）也符合 Ohio State 及 Michigan 理论中对领导者该承担的多元角色的要求[2]。表 1 总结了赵无忌主要领导行为及其对应理论维度。

领导行为举例	变革型领导理论	行为理论	组织变革理论	心理契约理论
提出股份制改革决策并演讲动员	理想化影响力+鼓舞激励（清晰愿景，激发信念）	任务导向（定规）+人际关怀（聆听员工）	解冻阶段：创造变革紧迫感	打破旧有期望、建立新承诺
组织培训学习与专家辅导	智力激发（倡导创新思维和学习）	任务导向（明确学习流程）+员工关怀（关注培训需求）	变革阶段：实施新理念和方法	满足成长承诺，增强信任
员工持股激励	个性化关怀（兑现承诺，激励员工）	员工导向（强调集体利益与参与）	再冻结阶段：巩固新模式	加强心理契约，实现利益共享
外聘高管引入新血液	智力激发+示范引领（打破陈规）	任务导向（重组管理结构）	变革阶段：调整组织结构	扩大契约范围，公平承诺
对高管变革沟通与激励	个性化关怀（回应担忧、鼓励支持）	员工导向（听取意见，消除疑虑）	再冻结阶段：巩固高管队伍	重建信任，维护组织义务

表 1 赵无忌主要领导行为及其对应理论维度

后续发展与绿色转型阶段。 随着经济政策和市场环境变化，赵无忌再次展示了变革型领导的洞察力：他倡导遵守新版公司法、扩大资本金，并率先响应国家绿色发展号召，提出绿色生产战略。在 2015 年年会上，他引用“绿水青山就是金山银山”的理念，强调企业必须通过环保方式实现可持续发展。这种基于共同愿景的动员体现了变革型领导中的理想化影响力和激励动机，使管理层达成共识并自觉执行绿色举措[3]。在此过程中，赵无忌仍然保持与员工的沟通和参与：他领导成立“绿色变革”小组，多次召开会议确定具体方案；项目实施后公司环保和经济效益

双丰收，体现了变革型领导鼓舞团队超越原有期望的能力[3]。可以看到，在不同阶段，赵无忌始终平衡任务管理与员工关怀，既通过制度与技术创新驱动公司进步，也通过关注员工成长与幸福来稳固支持者队伍。

综合讨论

对照上述理论框架，赵无忌的领导行为表现出多面性与协同性。从变革型领导视角看，他有效地构建了远大的组织愿景，并通过鼓舞性演讲和示范行为赢得追随者信任[3]；同时，他注重下属的发展和需求，通过个性化关怀（如培训、股权激励）激发员工的内在动机。依据行为理论，赵无忌既具备高度的任务定向（制定改革步骤、外聘高管、建立 HR 部等），也表现出强烈的关系取向（倾听员工意见、减轻员工顾虑、关心员工福利）[2]。例如，他在变革初期组织培训和座谈既明确了任务，也关注了员工情绪；在外聘高管争议中，通过公开说明、股权激励平衡了专业化管理与员工归属感。两种理论视角下，赵无忌的行为互为补充：与单纯的生产导向领导相比，他更多体现了员工导向领导风格，因而在实施变革时获得了员工的广泛支持[5]。

从组织变革理论看，整个过程可视作典型的卢因三阶段：在变革启动阶段（解冻），赵无忌高度渲染危机意识和改革正当性；在实施阶段，他实施了股份制、引入新制度、股权激励等具体举措；在再冻结阶段，通过新制度的固化（如现代公司治理结构、员工持股机制），巩固了变革成果[4]。这一过程反映了他对变革动力与阻力的有效管理。

心理契约理论强调，员工对组织的承诺与期望若得到满足，组织变革更易成功 [6]。赵无忌在变革中多次维护和重塑心理契约：从一开始就通过公开承诺股份分享和培训机会让员工感受到改革红利；在后续改革中通过兑现对高管补偿、关注员工成长等措施强化了对员工的承诺。这些举措帮助员工积极适应变革，增强了组织凝聚力。综合各理论，可以看出赵无忌成功地将变革型领导核心理念与行为理论、变革理论相结合，在实现企业发展目标的同时兼顾了员工利益。

启发思考题

1. 结合案例，你认为在朝霞公司变革的过程中，赵无忌的领导力是如何构建起来的？

赵无忌的领导力是在长期组织实践、个人品质修炼与危机情境中逐步构建起来的。首先，他基于丰富的一线工作经验和对煤矿企业运作体系的深刻理解，在组织内部积累了极高的威望与信任感（认知基础）。其次，在金石煤矿面临困境时，他凭借敏锐的环境感知力和强烈的责任担当，率先提出股份制改革方案，展现了理想化影响力和鼓舞性激励，从而在组织危机中确立了领导权威。随后，赵无忌通过一系列系统化行动，如组织学习考察、引入外部专家讲解、基层座谈解疑等，有效完成了“解冻—变革—再冻结”过程（Lewin 变革模型），在改革实践中不断巩固领导地位。特别是在后续外聘高管、绿色转型等复杂变革任务中，

他展现出智力激发与个性化关怀的能力，不仅推动了组织创新，还加强了员工凝聚力。赵无忌的领导力由此完成了从经验型权威到变革型领导者的转变，形成了基于愿景塑造、制度创新与人本关怀的综合性领导体系。

2. 在朝霞公司发展变革过程中，赵无忌展现出了哪些独特的领导特质？

在朝霞公司的发展与变革历程中，赵无忌展现出以下几个独特且突出的领导特质：

领导特质	具体表现
高瞻远瞩（远见性）	能够洞察大势，抓住股份制改革与绿色转型等关键机遇
勇于决策（果敢性）	在企业濒临破产边缘时，勇敢提出股份制改革并迅速付诸实践
善于激励（感染力）	通过公开演讲、座谈动员，点燃员工希望与斗志，激发组织活力
注重学习（开放性）	亲自组织赴南方考察学习，引入外聘高管，持续引进外部知识与管理经验
关心员工（人文关怀）	推出“2+1+1 温暖同行”计划，关心员工成长、心理健康和家庭幸福
制度创新（规范性）	引导公司依法规范治理结构，实行股权激励，推行现代公司治理模式

赵无忌的这些领导特质，使他不仅在传统民营企业转型中脱颖而出，还能在快速变化的宏观环境下保持企业韧性与活力。

3. 请从赵无忌心理因素和行为的角度谈谈，为什么他能多次采用持股方法解决朝霞公司的问题并实现公司绩效？他是如何做的？

从心理因素角度来看，赵无忌具有高度的责任感、成就动机与乐观主义倾向。他相信个人与集体的共同努力能够战胜困境，倾向于通过共享成果激励员工忠诚和努力，从而实现双赢。这种积极的心理预期促使他选择了“持股激励”这一兼具利益绑定与心理契约强化作用的手段。

从行为角度来看，赵无忌在实施持股方案时采取了系统性的管理措施：

- 1. **创造变革动因：**首先通过公开透明的信息沟通（如全厂大会、基层座谈）营造变革紧迫感，使员工认识到改革的必要性与合理性。
- 2. **降低心理风险：**组织赴外学习、专家讲座与案例分享，打消员工对股份制陌生与恐惧感。

3. **利益共享设计**：设定了较低的入股门槛（3000-15000 元），降低员工参与门槛，使大部分员工能够真正成为“主人翁”。
4. **兑现改革红利**：改革第一年即实现扭亏为盈、员工收入翻番，使持股方案的实际收益具体可感，进一步强化心理契约。
5. **迭代持股机制**：在外聘高管阶段，赵无忌将自身股份部分转让给外聘管理者，延续了以股权绑定核心骨干的激励机制。

因此，赵无忌通过将“持股”作为连接组织与个人利益、目标与情感的桥梁，成功地提升了组织绩效和员工满意度（如净利润增长 24.27%，员工满意度提升 7.31%）。

4. 朝霞公司的经历对同类型其他民营企业有哪些启示？

朝霞公司的变革实践对同类型民营企业提供了如下重要启示：

1. **领导者的前瞻性与勇气至关重要**
在外部环境变化与内部危机中，领导者应具备准确识变、科学应变、主动求变的能力，敢于打破固有模式，以创新思维引领组织转型。
2. **制度创新与文化建设需同步推进**
朝霞公司不仅进行了股份制改革，还通过引入科学管理理念、规范公司治理结构，推动了组织制度化发展。这表明，制度与文化是变革成功的双轮驱动。
3. **员工利益绑定与心理契约管理是变革成功的关键**
通过持股激励、培训发展、心理关怀等措施，赵无忌有效调动了员工积极性，降低了变革阻力。这提示民营企业在推行改革时，必须重视员工利益诉求和情感认同。
4. **绿色发展是民营企业可持续发展的必由之路**
在资源性行业转型压力下，朝霞公司积极响应国家政策，实施绿色生产和技术升级，赢得了市场竞争力和社会认可。这为当前强调 ESG（环境、社会与公司治理）标准的企业管理提供了现实样本。
5. **外部资源整合与人才引进提升组织活力**
朝霞公司主动引进外部高管并给予合理授权和激励，突破了传统家族式管理的局限，为民营企业破解成长瓶颈、提升治理水平提供了可借鉴的路径。

总结与启示

本案例表明，赵无忌作为一名变革型领导者，在朝霞公司的多轮变革中起到了关键作用。他敏锐地把握时代机遇，以坚定的愿景与言行感染团队，展现了卓越

的领导特质：勇于承担风险、注重沟通、善于创新和坚持原则（见表 2）。在具体实践中，他通过创造变革动力、设计变革举措并夯实新秩序，体现了卢因模型的要求；通过关怀员工、兑现承诺维护心理契约，减少了变革阻力。同时，赵无忌平衡了任务与人际双重导向，这一点符合领导行为双维度理论的洞见。

领导特质	表现案例	相关理论
远见	在危机时刻提出股份制改革方案，传递改变命运的愿景	变革型领导(愿景与鼓舞)
决断	在全厂大会上果断表态，坚定推动改革	变革型领导(示范引领)
亲和力	多次深入基层座谈，倾听并消除员工顾虑	行为理论(高关怀)
创新	外聘高管、成立 HR 部、推行绿色生产等举措	变革型领导(智力激发)
坚韧	面对亏损和市场波动时不放弃，带领企业多次实现扭亏与增长	变革型领导(责任担当)

表 2 领导力特质总结

综上所述，本案例强调了**多理论视角**在领导研究中的重要性：单一理论难以全面解释复杂变革情境中的领导行为和组织反应。实践启示包括：**领导者应综合运用多种行为策略**——既要明确目标和结构，确保变革方向和效率，又要关注员工需求，维护心理契约；**持续沟通与激励**是推动变革的关键手段；**制度保障与文化建设并重**，才能实现变革的长期稳定；**领导者自身需具备远见与适应性**，灵活应对不同阶段和层面的挑战。未来的变革管理实践中，可借鉴赵无忌案例中变革型领导的成功要素，为企业持续创新和发展提供经验支持。

参考文献

1 Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*.

2 Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.

- 3 韩子鑫. (2023). 变革型领导研究综述. *Service Science and Management*, 12(2).
- 4 Kurt Lewin (1947). *Frontiers in Group Dynamics. Human Relations*.
- 5 Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and Implied Contracts in Organizations*.
- 6 Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- 7 Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- 8 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- 9 Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- 10 Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- 11 Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- 12 Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- 13 Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.