



哲学社会科学创新工程“十二五”规划重点项目
“经济转型与管理创新”学术精品文库

Management

管理行为研究

——领导行为对员工工作态度 影响机制的实证分析

史青 著

GUANLI XINGWEI YU
LINGDAO XINGWEI DUI YU
YINGXIANG JIZHI DE SHIZI



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)



哲学社会科学创新工程“十二五”规划重点项目
“经济转型与管理创新”学术精品文库

经济与管理创新
学术精品文库

管理行为研究

史青

管理行为研究

——领导行为对员工工作态度 影响机制的实证分析

史 青 ○ 著



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

图书在版编目 (C I P) 数据

管理行为研究：领导行为对员工工作态度影响机制的实证分析 / 史青著. —成都：西南交通大学出版社，2012.12

（哲学社会科学创新工程“十二五”规划重点项目
“经济转型与管理创新”学术精品文库）

ISBN 978-7-5643-2109-3

I. ①管… II. ①史… III. ①领导行为—影响—研究
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 297696 号

哲学社会科学创新工程“十二五”规划重点项目
“经济转型与合理创新”学术精品文库

管理行为研究

——领导行为对员工工作态度影响机制的实证分析

史 青 著

*

责任编辑 杨岳峰

特邀编辑 吴明建

封面设计 何东琳设计工作室

西南交通大学出版社出版发行

成都二环路北一段 111 号 邮政编码：610031

发行部电话：028-87600564

网址：<http://press.swjtu.edu.cn>

四川川印印刷有限公司印刷

*

成品尺寸：148 mm × 210 mm 印张：5.312 5

字数：149 千字

2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5643-2109-3

定价：20.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话：028-87600562

前 言

随着社会经济的迅速发展和市场竞争日益激烈，组织内外部环境复杂多变，不确定性越来越强。在组织核心构成诸要素中，人才要素是最重要的，也是最不稳定的。如何选择有效的领导方式和激励手段，提高员工的工作满意度和实现组织承诺，进而提高组织的整体绩效水平，是每个组织的领导者都必须面对的考验。

自从 Burns 提出变革型和交易型领导行为的概念，以及 Bass 在此基础上发展出变革型和交易型领导理论及测量方法，有关变革型领导行为的研究成为了西方领导理论研究的新热点。在过去 20 多年的研究过程中，国内外学者做了大量的研究工作，在变革型领导行为与员工工作态度和组织绩效之间关系的研究上取得了重大进展。但是，已有研究关于领导行为的作用机制问题、影响领导行为有效性的因素问题、权变奖励领导行为是否会改善员工的工作态度以及影响路径问题都是缺乏研究的。

本研究在吸收前人研究成果的基础上，对社会交换理论、领导行为理论、调节焦点理论等进行了深入研究。理论研究的主要目的：一是尝试以人格特质作为切入点，引入个体特质性调节焦点倾向作为调节变量，提出员工个体特质性调节焦点倾向对领导行为与员工工作态度之间关系起调节作用的理论假设。二是以员工的心理动机发展作为新的视角，探索变革型领导行为和权变奖励领导行为对员工工作态度影响的作用机理，并构建影响路径模型。

在研究过程中，通过问卷调查的方式收集了不同单位性质来源的 424 份有效样本，分别对调节效应假设和影响路径模型进行实证分析和检验。采用层次回归分析法验证了员工个体特质性调节焦点倾向对领导行为与员工工作态度关系存在调节效应的理论假设。研

究结果表明，变革型领导行为与防御焦点倾向的共同作用会显著提高员工的工作满意度，其中，愿景激励维度与防御焦点倾向的共同作用对员工的工作满意度有显著正向调节效应，而领导魅力和个性化关怀维度与防御焦点倾向的调节作用不显著；变革型领导行为与提升焦点倾向的共同作用会显著降低员工的组织承诺水平，其中，愿景激励维度和个性化关怀维度与提升焦点倾向对组织承诺负向的调节效应显著，领导魅力维度的调节效应不显著；权变奖励领导行为与提升焦点倾向的共同作用会显著降低员工的组织承诺水平；权变奖励领导行为与防御焦点倾向的共同作用会显著提高员工工作满意度水平。

研究采用结构方程模型方法对领导行为与员工工作态度之间的作用机制模型进行验证。论证结果表明，变革型领导行为正向影响员工的工作满意度和组织承诺；变革型领导行为正向影响员工的心理授权感知，员工的心理授权感知正向影响员工对领导的信任，员工对领导的信任正向影响员工的工作满意度的路径存在；权变奖励领导行为正向影响员工的工作满意度和组织承诺；权变奖励领导行为正向影响员工的分配公平感知，员工的分配公平感知正向影响领导—下属交换关系，领导—下属交换关系正向影响员工的工作满意度和组织承诺的路径存在。即变革型领导行为、权变奖励领导行为对员工工作态度影响路径的理论模型成立。

目 录

第 1 章 绪 论	1
1.1 研究背景和问题的提出	1
1.2 研究的目标和意义	4
1.3 研究的前提、范围和概念界定	5
1.4 研究方法和技术路线	10
第 2 章 基本理论和文献综述	12
2.1 变革型领导和交易型领导理论	12
2.2 调节焦点及调节匹配理论	17
2.3 社会交换理论	23
2.4 心理授权理论	34
2.5 信任理论	45
2.6 组织公平理论	48
2.7 领导—下属交换理论	52
2.8 员工工作满意度的内涵和测量	59
2.9 组织承诺的内涵和测量	63
第 3 章 研究假设的提出及构建理论模型	67
3.1 变量之间关系的研究及理论假设的提出	67
3.2 影响路径理论模型的构建	90
第 4 章 领导行为对员工工作态度影响机制的实证检验	95
4.1 变量的操作性定义与衡量题项	95
4.2 问卷的形成与前测	102

4.3	数据处理和信度效度检验	103
4.4	特质性调节焦点调节效应的验证	114
4.5	领导行为对员工工作态度影响路径模型的验证	125
第 5 章	研究结果说明与理论创新	140
5.1	研究结论及结果说明	140
5.2	研究的理论创新	145
5.3	管理启示与现实意义	147
5.4	研究的不足与展望	149
参考文献		151

第 1 章 绪 论

1.1 研究背景和问题的提出

1.1.1 研究背景

随着人类社会和经济的发展,尤其是进入 21 世纪以来,组织内外部环境复杂多变,不确定性越来越强。组织中的管理要素“员工”的不确定性更突出地成为当代组织管理的核心所在。面对组织中员工的不确定性,如何选择有效的领导方式和领导行为,提高员工的工作满意度和组织承诺,让员工产生积极的工作态度,进而提高组织的整体绩效,是每个组织的领导者都必须面对的问题。

自从 Burns (1978) 提出变革型和交易型领导行为的概念,以及 Bass (1985) 在此基础上发展出变革型和交易型领导理论,引发了西方领导理论研究的革命。Bass 提出,变革型领导通过让员工意识到所承担任务的重要意义激发下属的高层次需要,建立互相信任的氛围,促使下属为组织的利益可以牺牲自己的利益,并达到超过原来期望的结果。交易型领导行为是通过在奖酬基础上的即时交换来影响追随者。交易型领导和下属的关系是以一系列的交换和隐含的契约(心理契约)作为基础的。通过交换,领导者提供物质或精神上的奖励,而下属则以服从领导、完成任务作为回报。Bass 指出,变革型领导行为和交易型领导行为基本涵盖了现代领导行为的主要方面,一个优秀的领导者既是变革型的又是交易型的。目前,Bass 的领导理论已经成为领导理论研究的新

范式，是当前最受关注的和前沿的领导理论之一。

在过去 20 多年的研究过程中，国内外学者的研究重点是变革型领导行为与领导有效性关系的研究，大部分的实证研究表明，变革型领导与员工的工作态度和组织绩效显著相关。到目前为止，国内外学者在变革型领导与员工工作态度和绩效之间关系的研究方面已经取得了重大进展。但是，Bass(1999)，Dvir、Eden 和 Avolio(2002)，Judge(2003)以及 Kark 和 Shamir(2003)等许多学者认为，对于变革型领导的作用机制，变革型领导行为为什么会影响员工的态度和动机，又是如何影响的等问题的研究还处于起步阶段，交易型领导行为对员工工作态度影响机制的研究更是缺乏。Bass(1999)在对变革型领导和交易型领导 20 年的研究进行总结的基础上，呼吁学者们开展领导行为作用机制的研究，以开启领导行为作用机制这一“黑箱”，并把对这一领域的研究作为未来领导行为研究的五大方向之一。西方学者主要在 2000 年左右开始重视对这一问题的研究，试图找出影响路径上的有关中介变量或调节变量，进而确定可能的影响路径。我国学者大概是从 2006 年开始对这一问题进行探索性的研究。

依据文献综述可以看出，已有研究成果对领导行为影响机制的探索还缺乏系统性，缺乏对影响路径的合理解释，研究大多只关注确立变量之间可能存在的因果关系，而缺乏建立研究路径背后的理论支撑。正如 Shamir(1993)指出的：“还没有一种动机方面的解释能说明变革型领导行为是如何对下属发生深刻影响的。”同样，House 和 Aditya(1997)也指出：“关于变革型领导和交易型领导理论，还没有合适的途径说明这种领导理论是如何和下属的工作结果联系起来的。”

1.1.2 问题的提出

第一，目前，国内外对领导行为影响员工工作态度的过程和机制的研究，采用的研究范式基本相同。通过证实两两变量之间可能

存在的因果关系,进而确认可能存在的影响路径,这种结论缺乏理论的支撑。本研究认为作为探索性的研究,可以先从理论研究入手找到前因变量和结果变量之间影响过程的理论依据,再结合相关变量之间关系的研究进而确认可能存在的影响路径,这样的研究结果应该更具有说服力。此外,以往大多数的研究都是基于组织的或领导者的视角,关注领导者和组织以怎样的激励方式更有效地影响下属的态度和行为,但缺乏基于员工的视角并关注员工心理感知的研究成果。

第二,通过对领导行为与员工工作态度关系研究的文献进行归纳和分析发现,已有的大部分研究很少关注对这二者关系的影响因素的研究,尤其是基于员工人格特质的角度。已有的研究表明,面对同一种领导行为,不同的下属会产生显著不同的反应。所以,基于员工人格特质的角度探索影响领导行为有效性的因素有现实和理论的意义。

第三,通过对文献归纳分析,发现已有研究对权变奖励领导行为与员工工作态度关系的研究结论存在矛盾,有部分研究者的实证研究证实权变奖励领导行为对员工工作态度是显著正向的影响关系,而也有部分研究者的研究表明这种影响是不显著的。再者,有部分的研究者的研究表明,权变奖励领导行为是通过间接的关系影响下属的工作态度,而两者没有直接的关系。笔者通过实地访谈发现,员工对领导者采用权变奖励领导行为是欢迎的,认为这种领导行为能够改善他们的工作态度。所以,面对研究结论自身的矛盾和研究与管理实践的矛盾,有必要对权变奖励领导行为与员工工作态度的关系进行更进一步的研究。此外,在已有的文献中很难找到有关权变奖励领导行为对员工工作态度影响机制的研究。所以,基于上述原因,对权变奖励领导行为与员工工作态度的关系和影响机制进行深入研究,符合理论研究和实践的需要。

第四,本研究受到两篇文献的直接启发。其一,Kark和Dijk(2007)运用调节焦点理论对领导行为进行了探索性的研究,提出领导行为对下属产生影响的路径研究应该更多地关注下属个体的心理机制,并首次将调节焦点理论应用于领导行为领域的研究。在文中,

Kark 和 Dijk 提出个体的调节焦点倾向可能是领导行为与员工工作态度之间关系的影响因素的理论假设。其二,贾良定等(2007)基于社会交换理论,构建了领导风格影响互惠关系,互惠关系影响组织信任,组织信任最终影响员工工作态度的影响路径模型,实证研究验证了变革型领导通过组织对员工的广义互惠和平衡互惠感知产生影响,进而使员工产生对组织的信任,从而提高员工的组织承诺的路径模型。

1.2 研究的目标和意义

本研究运用心理学和社会学的相关理论研究管理学的相关问题,希望为领导行为作用机制和影响因素的研究提供新的研究思路。本书以理论研究为基础,以关注员工个体的人格特质和心理动机为视角,探索领导行为与员工工作关系的影响因素及领导行为对员工工作态度的作用机制问题。

本书具体的研究目标有以下两点。

(1) 理论研究:首先,通过对调节焦点和调节性匹配理论的研究,引入个体特质性调节焦点变量,提出变革型领导和权变奖励领导与员工工作态度关系的调节效应假设。其次,通过对社会交换理论和领导行为理论的研究,找到理论的结合点并确立研究领导行为作用机制的理论框架。最后,基于理论框架和变量之间的关系研究,构建变革型领导行为、权变奖励领导行为与员工工作态度影响路径的理论模型。

(2) 实证研究:首先,运用层次回归分析法对个体特质性调节焦点倾向的调节效应假设进行检验,验证个体特质性调节焦点倾向对变革型领导行为、权变奖励领导行为与员工工作态度的关系起调节效应的理论假设。其次,运用结构方程模型方法对本书提出的变革型领导行为与员工工作态度影响路径的理论模型、权变奖励领导

行为与员工工作态度影响路径的理论模型进行检验和验证。

如何将领导的影响力转化为员工个体的工作动机；外部因素如何影响员工个人实现自我价值；基于员工的角度，哪些因素会影响领导行为的有效性；领导行为通过怎样的路径影响员工的心理过程，进而最终影响他们的行为？通过对这些问题的研究和解释，不仅会在理论研究上有新的发现，而且对管理实践会产生具体的、有效的帮助。这也是本研究的主要意义所在。

变革型和交易型领导行为与员工工作态度影响路径的实证研究，不仅在理论上可以深化和完善已有的研究成果，而且通过不同的研究视角，还可以发掘新的影响因素和潜在心理机制的动因。本书基于理论研究，以员工个体的心理动机为新的研究视角，以社会交换理论和领导行为理论为基础，并结合对各变量之间逻辑关系的研究，构建领导行为对员工工作态度影响路径的理论模型，为领导行为理论研究提供了新的思路，是已有研究必要的补充和完善。研究以调节焦点理论和领导行为理论为基础，以个体的人格特质为切入点，引入员工个体特质性调节焦点倾向作为调节变量，这一研究成果丰富了领导行为有效性影响因素领域的研究，并拓展了调节焦点理论应用研究的空间。

领导行为与员工工作态度关系的研究是组织行为与人力资源管理实践中最受关注的研究问题之一，领导行为对员工工作态度影响路径的研究成果可以为今后的管理实践提供理论上的支持和帮助，有助于管理者注重对影响因素的控制，并了解如何影响员工的心理动机来引导员工的行为，为丰富员工心理行为管理实践提供科学的参考依据。

1.3 研究的前提、范围和概念界定

1.3.1 研究的前提

(1) 本书的研究对象是正式组织的工作环境中，领导行为与员

工工作态度之间的关系，非正式组织以及非工作环境的情况不在本研究的范围之内。

(2) 虽然领导行为是组织行为的一个部分，但是本书将领导行为作为领导者个体的行为方式，领导行为与员工工作态度的关系研究是基于两个个体之间关系的研究，而不是员工个体与组织之间的关系研究。

(3) 基于前人理论和实证研究的成果，变革型领导行为、权变奖励领导行为对员工工作态度直接的正向影响关系已经得到充分的证明。所以，本文在这一研究成果的基础上，以变革型领导行为、权变奖励领导行为对员工工作态度有正向影响为前提，继续探索这一正向影响的机理和过程。

(4) 本研究对变量测量量表的选择依据以下原则：根据研究的理论基础和统计分析需要，在国内外已有研究量表比较丰富的情况下选择理论基础相同并被学者广泛应用，量表的信度和效度指标较好，量表的题项表述与我国文化背景相适合，量表的题项简洁，便于统计分析的测量量表。这样不仅有利于研究成果的比较分析，统计分析的规范和便利，而且能够提高研究成果的外部效用。在国内还缺乏相关量表的情况下，选择国外研究中得到普遍认可和广泛应用的量表，并请在海外学习的同事帮助，对量表进行翻译和回译，以使量表的含义和表述既正确体现原有量表的本质内容，又符合我国的语言表达习惯。

1.3.2 研究范围的界定

(1) 领导行为的研究范围以 Bass (1985) 的变革型领导理论和交易型领导理论为基础。由于交易型领导行为分为权变奖励和例外管理两个维度，大量的实证研究表明，例外管理对员工工作态度有负向的影响或是没有显著影响，基于本书的研究前提，本书对交易型领导行为的研究只选取权变奖励领导行为这一个维度。所以，本书研究的领导行为变量是变革型领导行为和权变奖励领导行为。

(2) 通过对信任理论的研究可以发现, 针对不同的对象, “信任”具有不同的含义。依据本书研究的需要, 信任变量是指下属对领导的信任, 而不涉及其他的信任关系。

(3) 根据组织公平理论的发展, 组织公平的结构由单维的分配公平到三维的程序公平、相互作用公平和分配公平。大量有关组织公平对相应结果变量的实证研究表明, 在不同的组织环境中, 分配公平对结果变量的影响作用都明显大于其他两个维度的影响作用。所以, 基于本文研究框架的要求, 选择分配公平作为组织公平变量。

(4) 尽管员工工作态度由认知、感情和行为三部分构成, 在研究中为简单起见, 学者通常主要关注工作态度的感情部分, 例如, 组织承诺, 工作满意和工作投入。通过大量的文献归纳和总结, 学者对领导行为与员工工作态度关系的研究普遍使用组织承诺变量和工作满意度变量代表员工工作态度变量。所以, 为了方便对研究结果进行比较分析, 本研究选择组织承诺和员工工作满意度作为员工工作态度变量。

1.3.3 变量在本研究中的定义

由于研究者研究角度的不同, 或者研究的对象不同, 有的变量的定义在学界至今还没有一个统一的认识。但是, 研究需要明确变量的具体含义。所以, 根据大部分研究比较普遍使用的定义和本研究的具体需要, 本书对研究中涉及的变量进行了明确的操作性定义。

(1) 变革型领导行为 (transformational leadership): 变革型领导行为的前提是领导者必须明确组织的发展前景和目标, 是一种领导向员工灌输思想和道德价值的过程。在这个过程中, 领导者除了引导下属完成各项工作外, 常以领导者的魅力, 通过对下属的激励和个性化的关怀来改变员工的工作态度、信念和价值观, 使他们为了组织的利益而超越自身利益, 为实现组织的目标而更加投身于工

作中。该领导方式可以满足下属高层次的需求,使下属产生更大的归属感,进而获得高的生产率和低的离职率。变革型领导行为由三个维度构成:领导魅力—动机鼓舞、智力激发、个性化关怀(Avolio & Bass, 1999)。

(2) 权变奖励领导行为(contingent reward leadership): 权变奖励是交易型领导者的主要领导方式,它是指领导者与下属实现交换的过程。在这一过程中,领导者向下属提供一定的报酬以换取下属的服从和工作;领导者给予员工适当的奖励与避免使用处罚,以增加员工工作的诱因(Avolio & Bass, 1999)。

(3) 心理授权(psychological empowerment): 是指个体的内在工作动机结构。心理授权是被授权的个体体验的综合体,这种综合体借由个体对工作环境的主观评估及他人对相同环境的看法而产生自我对工作的评价,进而影响工作行为。心理授权由四个维度构成:工作意义、自我效能、自主性、影响力(Spreitzer, 1995)。

(4) 信任(trust): 信任是一种心理状态,是建立在对对方行为积极预期基础之上,信任者愿意与对方维持一种关系,并接受由于这种关系带来的风险(Rousseau et al., 1998)。本书研究的信任关系是下属对领导者的信任(trust in leader)关系。

(5) 分配公平(distributive justice): 分配公平是指对资源配置结果的公平感受。员工不仅关注自己所得报酬绝对值的大小,更关注报酬的分配是否公平合理,以及是否受到公平的对待。公平与否主要依据员工对所付代价与所得报酬的比较。当员工发现自己所付代价与所得报酬之比同他人所付代价与所得之比相等时,就感到所受待遇是公平合理的;反之,则会产生不公平感(Adams, 1965)。

(6) 领导—下属交换(leader-member exchange): Graen 和 Scandura (1987)、Graen 和 Uhl-Bien (1995) 等人认为,如果领导与其下属之间的交换关系仅限于和工作有关的方面,那么领导—下属交换就应该是单维的,是对领导和下属工作关系好坏的整体反映。所以,本研究对领导—下属交换关系的定义采用 Graen 的单一维度的概

念,认为领导一下属交换关系是一个从低质量到高质量的连续体。这里的低质量,即为圈外交换(out-group exchange),是指仅限于根据雇佣合同所进行的交换;而高质量则为圈内交换(in-group exchange),是指包括物质的和非物质的,并且超出正式工作说明书范畴以外的交换(Graen, 1975; 1995; 1987)。

(7) 特质性提升焦点(chronic promotion focus):是个体本质上具有的长期的自我调节倾向。具有提升焦点倾向的个体个人行动受到理想(即他希望实现的抱负与努力达成的成就)控制,追求发展和改变,以实现理想自我为目标,喜欢采取渴望、接近策略追求目标。提升焦点个体比防御焦点个体具有更高的动机水平,具有提升焦点倾向的个体有着强烈渴望成功的动机,会使用更多的方法和替代方案积极追求更好的结果。提升焦点注重结果的实现,即关注正面的结果和收益获得的实现与否,追求“得到”,追求更大的风险收益(Higgins, 1997)。

(8) 特质性防御焦点(chronic prevention focus):是个体本质上具有的,长期的自我调节倾向。具有防御焦点倾向的个体通过责任(即职责与义务)来管理行为,在追求目标时更喜欢采取警惕、规避策略,采取保守的行动,追求应该自我的实现,有着强烈的规避动机,害怕损失和失败,喜欢安全、稳定的环境,害怕承担风险,对可能出现的风险采取规避的态度。防御焦点注重与安全、责任相关的需求和目标的实现,即关注负面的后果和损失的避免与否,注重“失去”(Higgins, 1997)。

(9) 组织承诺(organizational commitment):是指个体认同和卷入特定组织的相对强度,即个体对组织的一种态度。它是个人对某一特定组织在感情上的依附及行动上参与的相对程度。本研究对组织承诺的测量采用情感承诺维度(Porter, 1974)。

(10) 员工工作满意度(job satisfaction):Hoppock认为工作满意度是工作者心理、生理上对工作环境和工作本身的满意感受,也就是工作者对工作情境的主观反应。以Hoppock的观点为基础,员工工作满意度通常被定义为员工对比自己期望获得收益与实际获得

收益的时候产生的心理感受。本书研究的工作满意度是员工对其工作及有关环境所持的整体感受或情感反应，即整体工作满意度（Hoppock, 1935）。

1.4 研究方法和技术路线

1.4.1 研究方法

本研究采用了规范研究和实证研究相结合，定性研究和定量研究相结合的研究方式。本书以广泛、深入的理论研究为基础，并通过问卷的方式和实际访谈等田野调查的方法收集研究数据，通过实证研究对理论模型进行检验和验证。

研究中对相关文献进行了大量的搜索，对有关领导行为理论、社会交换理论、心理学方面的调节焦点理论都进行了深入的研究，参考和引用的文献力求能体现国内外最新的研究成果，为提出研究的理论模型做基础性的工作。为了进一步确定本书的研究主题，使得研究的问题能与管理实践相结合，作者与企业，学校和政府工作人员等研究对象进行了开放式的交流，了解他们对于不同的领导行为会产生的心理反应的过程和结果，以及不同的领导行为可能带来的问题，为进一步确定研究的方向和理论模型的构建提供了事实依据。此外，通过采用问卷调查的方法收集研究数据，运用统计分析的工具对数据进行处理、分析和检验，运用层次回归分析和结构方程模型工具对研究假设和理论模型进行验证。

1.4.2 技术路线

研究的整体脉络和遵循的技术路线，如图 1.1、1.2 所示。