

变革型领导

中国情境下的实证研究

李超平 著

新华出版社

国家自然科学基金资助项目（70502022）

变革型领导

中国情境下的实证研究

李超平 著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 书目

变革型领导：中国情境下的实证研究/李超平著

北京：新华出版社，2006.3

ISBN 7-5011-7501-2

I. 变… II. 李… III. 企业—企业领导学—研究—中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 051943 号

变革型领导：中国情境下的实证研究

责任编辑：李树林

装帧设计：赵智越

出版发行：新华出版社

地 址：北京市石景山区京原路8号

网 址：<http://www.xinhupub.com>

邮 编：100043

经 销：新华书店

照 排：天津常印印刷厂照排中心

印 刷：天津常印印刷厂

开 本：889×1194 1/32

印 张：6.5

字 数：150千字

版 次：2006年3月第1版

印 次：2006年3月第1次印刷

书 号：ISBN 7-5011-7501-2

定 价：25.00元

目 录

导 言	1
第一章 研究背景与问题的提出	4
第一节 领导的定义	4
第二节 经典的领导理论研究	5
一、特质理论	5
二、行为理论	6
三、权变理论	9
四、对经典领导理论的评价	10
第三节 新型领导理论	11
一、1976 领导魅力理论	12
二、变革型领导理论	13
三、领导魅力归因理论	13
四、战略型领导理论	13
第四节 变革型领导	14
一、变革型领导理论的提出	14
二、变革型领导的基本概念	16
三、变革型领导的维度和测量	20
四、变革型领导与领导有效性关系的研究	24
五、变革型领导亟待解决的问题	26
第五节 国内领导理论研究的特殊问题	28
第六节 研究问题的提出	29
第二章 研究的总体设计	30
第一节 研究目的、总体框架与主要内容	30
一、研究目的	30
二、研究的总体框架	30
三、研究的主要内容	31
第二节 研究方法与研究过程	34
一、研究方法和被试	34
二、研究过程	34

第三章 变革型领导的结构与测量	37
第一节 变革型领导结构的界定和问卷的编制	37
一、研究目的	37
二、变革型领导维度的确定	37
三、变革型领导问卷的编制	43
第二节 变革型领导问卷的探索性因素分析	44
一、研究目的	44
二、研究方法	44
三、研究结果及分析	46
第三节 变革型领导问卷的验证性因素分析	51
一、研究目的	51
二、研究方法	51
三、研究结果	55
本章小结	59
第四章 变革型领导、家长式领导与 PM 的比较研究	60
第一节 研究目的和假设	60
一、研究目的	60
二、理论背景和假设	60
第二节 研究方法和程序	63
一、研究被试	63
二、研究工具	65
三、研究程序	67
四、统计分析	67
第三节 研究结果	69
一、变革型领导问卷的验证性因素分析结果	69
二、家长式领导问卷的验证性因素分析结果	69
三、PM 问卷的验证性因素分析结果	70
四、领导有效性问卷的验证性因素分析结果	70
五、研究变量的描述性统计结果	71
六、变革型领导、PM、家长式领导与领导有效性	74
本章小结	84
第五章 变革型领导与组织公民行为关系的研究	85
第一节 研究目的和理论背景	85

一、研究目的	85
二、理论背景	85
第二节 研究方法和程序	88
一、研究对象与研究程序	88
二、测量工具	90
三、统计分析	92
第三节 研究结果	93
一、变革型领导问卷的验证性因素分析结果	93
二、组织公民行为问卷的验证性因素分析结果	93
三、研究变量的描述性统计结果	94
四、变革型领导与组织公民行为的层次回归分析结果	95
五、变革型领导与组织公民行为的典型相关分析结果	99
本章小结	100
第六章 变革型领导、心理授权与领导有效性关系的研究	101
第一节 研究目的和假设	101
一、研究目的	101
二、理论背景和研究框架	101
第二节 研究方法和程序	104
一、研究被试	104
二、研究工具	106
三、研究程序	109
四、统计分析	109
第三节 研究结果	110
一、心理授权问卷的探索性因素分析结果	110
二、变革型领导问卷的验证性因素分析结果	111
三、心理授权问卷的验证性因素分析结果	112
四、员工满意度问卷的因素分析结果	112
五、组织承诺问卷的因素分析结果	113
六、离职意向问卷的因素分析结果	114
七、领导者有效性问卷的因素分析结果	114
八、研究变量的描述性统计结果	115
九、结构方程模型分析	115
本章小结	124

第七章 变革型领导、团体内合作及团体效能：I-P-O 模式的验证	125
第一节 研究目的和假设	125
一、研究目的	125
二、理论背景和研究假设	125
第二节 研究工具、方法和程序	128
一、研究对象	128
二、测量工具	129
三、研究程序	132
四、统计分析	132
第三节 研究结果	134
一、变革型领导问卷验证性因素分析结果	134
二、团体内合作问卷的因素分析结果	134
三、团体满意度问卷的因素分析结果	135
四、团体凝聚力问卷的因素分析结果	135
五、团体绩效问卷的因素分析结果	136
六、研究变量的描述性统计结果	137
七、变革型领导对团体效能作用机制的分析	138
本章小结	145
第八章 综合讨论和结论	146
第一节 本研究的综合讨论	146
一、变革型领导的结构与测量	146
二、变革型领导与PM、家长式领导的比较研究	148
三、变革型领导与组织公民行为之间的关系	150
四、心理授权在变革型领导与领导有效性之间的中介作用	152
五、团体内合作在变革型领导与团体效能之间的中介作用	153
六、本研究的不足	154
第二节 研究结论、意义、创新点和研究展望	155
一、本研究的结论	155
二、本研究的意义	156
三、本研究的创新之处	159
四、未来研究展望	160
参考文献	161

附录：调查问卷	175
一、开放式调查问卷	175
二、变革型领导问卷	177
三、PM 问卷	179
四、家长式领导问卷	180
五、员工满意度问卷	181
六、组织承诺问卷	182
七、领导者有效性问卷	183
八、OCB 问卷	184
九、心理授权问卷	186
十、离职意向问卷	187
十一、团体内合作问卷	188
十二、团体绩效问卷	189
十三、团体满意度问卷	190
十四、团体凝聚力问卷	191
后记	192
作者简介	195

导 言

随着知识创新的全球化、世界经济的一体化以及信息技术的高速发展，现代组织正面临着新的竞争环境，即市场的快变性与不确定性，知识更新的高速度与不间断性等。在这种新的竞争环境下，组织很难依靠传统的方式，如成本、技术、营销、生产和产品等来获取优势，因为依靠这些方式获得的竞争优势很容易被其他企业所模仿与复制。企业必须依靠自身的速度、反应能力、灵活性、学习能力和高素质的人才队伍等，通过不断地、快速高效地学习，持续不断地创新，并随时调整自己的发展战略来获取竞争优势。这种持续不断的变化意味着企业必须不满足现状，快速地检测外部环境的变化，迅速地做出决策，并积极寻找新的业务运作方式。在这种情况下，组织的管理者必须能积极适应和跟上外界的变化，并带领组织的员工去适应变革的要求，包括数量和质量的提高，目标的变更，注意重点的转移，对变革的接受和支持，甚至态度、信仰、价值观和需要的改变^[1]。如果组织的管理者还是采用传统的管理和领导方式，则组织所要求的变革很难实现。为了适应组织的这种变革要求，组织的管理者必须采用新的领导方式和风格，以带领员工适应组织变革的需要。

组织为了持续保持竞争力，需要员工更加努力地工作，以更充沛的精力帮助企业去竞争、去创新、去发展。但是，组织为了适应外界竞争环境变化而采取的调整措施，却对组织内部的员工产生了重大的负面影响。比如，组织合并、重组、裁员、缩减开支、

新管理手段的运用等，使得原有的雇佣关系发生了根本性的改变。员工以忠诚、遵从和努力作为条件换来的工作稳定感已不复存在。员工因而对组织失去信任，产生了强烈的工作不安全感（Job Insecurity），同时也对组织内雇主不成比例的高额收入感到极为不满。在这种情况下，员工普遍对组织失去了原有的忠诚和信任，他们不再像以前那样努力工作，且部分员工开始出现工作倦怠（Job Burnout）^[2]。Bass 对 845 名员工的调查结果表明，只有 23% 的被试认为他（她）们在尽他（她）们最大的努力工作；且大部分被试虽然表示很尊重他们的直接上级，但是却认为他们的直接上级并不知道如何去充分调动员工的工作积极性^[1]。因此，在这种特殊的雇佣关系下，组织如何去激励员工，尤其是管理者究竟应该采用什么样的领导方式和风格来调动员工的工作积极性，已经成为组织必须面对的问题。

知识经济时代的到来，使得知识型员工成为组织的主力军。与非知识型员工相比，知识型员工具有自己鲜明的特点，包括：（1）受过良好的教育，具有相应的专业特长和较高的个人素质。（2）追求自我价值的实现，愿意从事具有挑战性、创造性的任务。（3）更重视成就激励和精神激励，希望获得社会、组织和管理者的认可和尊重。（4）具有很高的创造性和自主性，注重强调工作中的自我领导和自我管理。（5）强烈的个性及对权势的蔑视，传统组织层级中的职位权威对他们往往不具有绝对的控制力和约束力。（6）工作过程难以实行监督控制。（7）工作成果不易加以直接测量和评价。（8）职业承诺高，而组织承诺相对来说较低，流动性强，一旦现有工作缺乏足够的吸引力，或缺乏充分的个人成长机会和发展空间，他们会很容易地转向其

他组织，寻求新的职业机会。知识型员工的以上特点表明，如果管理者还采取传统的管理和领导方式，很难再留住知识型员工，并调动他们的工作积极性。要充分调动知识型员工的工作积极性，管理者必须采用新的管理和领导方式。

正是在这种背景下，国外学者提出了变革型领导的概念，认为管理者必须采用变革型领导的方式和风格，以在新的竞争环境和雇佣关系下，带领员工适应组织变革的需要，提高组织和员工的业绩水平^[1]。变革型领导理论一经提出就受到了学术界和企业界的欢迎，目前变革型领导理论已经成为领导理论研究的新范式，并被众多跨国企业用来指导企业的人才选拔、培训和培养。

我国正处于一个特殊的经济发展时期，一方面，国家正处于计划经济向市场经济过渡的阶段，市场经济体制还没有完全建立起来；另一方面我国刚刚加入 WTO，国内的组织不仅要和国内的组织竞争，同时必须与国外一些规模比较大、运作比较成熟、管理比较成型、资金比较雄厚的组织竞争。双重的挑战使得组织所面临的竞争尤为激烈，组织调整速度和频率也就会更快，这就要求我们要加速变革来适应国际竞争的要求。在此情况下，组织行为学和人力资源管理研究者必须回答：在中国这一特殊的背景下，在新的经济形势下有效的管理人员必须具备什么样的领导风格，在管理过程中必须具备什么样的领导行为，管理人员应该如何去影响员工以达到组织目标的呢？为了回答上述问题并为企事业单位的实践服务，我们认为，急待开展中国变革型领导的结构及其作用机制的研究，为我国企事业单位的组织变革、管理人员的选拔、培训和培养提供理论依据和管理对策。

第一章 研究背景与问题的提出

本研究先系统对领导理论进行了综述，包括领导的定义、经典的领导理论、新型领导理论。然后，重点对变革型领导以及变革型领导急需解决的问题，以及国内领导理论研究的特殊问题进行了阐述，在此基础上提出了本研究的问题。

第一节 领导的定义

何谓领导 (Leadership)？虽然从 20 世纪初开始，学者们就开展了领导理论的系统研究。但是到今天为止，对于什么是领导还没有统一的定义。学者们总是根据他（她）们个人的观点，从他（她）们个人所感兴趣的角度来定义领导。Stogdill^[3]曾对学者们对领导的定义进行了综述，最后发现：学者们对领导的定义完全没有统一，有多少人去定义领导就有多少个定义。而且都是从不同的角度来定义，包括特质、行为、影响、交互作用模式、角色关系等等。美国著名的领导理论研究学者 Yukl^[4]在 1998 年列出了 8 种有代表性的领导定义。具体的定义如表 1.1 所示：

虽然西方学者对于领导并没有统一的定义，但是这些众多的定义都包涵共同的成分：影响他人（个体、团体、组织或社会）达成目标的过程。因此，本研究把领导定义为：引导和影响他人（包括个体、团体、组织或社会）为实现特定目标而努力的能力、特征和行为过程。

表 1.1 领导定义说明表

年份	学者	领导的定义
1957	Hemphill & Coons	领导是指个体引导团体活动朝向共同目标的行为。
1978	Katz & Kahn	领导是超越组织例行指导之机械式顺从的一种影响力。
1984	Rauch & Behling	领导是影响有组织的团体的行动以达到团体目标的一种过程。
1986	Richards & Engls	领导是规划愿景、树立价值观、创造环境来让事情实现。
1988	Hosking	领导者是那些持续不断为社会秩序作有效贡献，并且被人们期望和认识到应该做这些事情的人。
1990	Jacobs & Jaques	领导是为集体努力制定目标（有意义的方向），并促使成员为目标实现而努力的过程。
1992	Schein	领导是能超越文化限制，进行具有更强适应性的革命性变革的能力。
1994	Drath & Palus	领导是让成员认识到所从事的工作的意义，并让成员认同和投入到这些工作中去的过程。

第二节 经典的领导理论研究

一、特质理论

从 20 世纪初到 40 年代，领导理论的研究主要关注领导者的特质或个性特点，即特质理论。特质理论的基本假设就是：成功的领导者应该具备一些其他人所不具备的特质（Traits）和技能（Skills），而这些特质和技能是遗传和学习的共同结果。特质理论所关注的包括：生理特征（如身高、外貌等）、个性特征（如内外向、自信等）、社会特征（合作性、人际关系等）、能力与技能（智商、知识等）。

早期从事领导理论研究的学者都相信，能够通过实证研究来找出与领导有效性有关系的特质。并且，大部分研究都通过比较领导者

与非领导者来找出哪些特质能预测领导有效性。在所有特质理论的研究中，Stogdill 的两篇综述性文章特别引人注目。在 1948 年，Stogdill^[3]对 1904 年—1948 年的 124 篇文献进行了综述，发现与领导有效性有关的特质包括：高智商、对他人需要的敏感、对任务具有较强的理解力、主动、有恒心、咨询、愿意承担责任等。然而，Stogdill 也发现，每一种特质的重要性会因为情境的不同而不同，并且没有发现一种特质是成为一名成功的领导者所必需的。在 1974 年，Stogdill^[5]对 1948 年—1970 年间的 163 篇文献进行综述，发现了与以前综述类似的结果，只是在所包括的特质中增加了一些新的特质，比如能承受压力、表达能力强、创造性高等。同样，这次文献综述又发现：没有一种特质是成为一名成功的领导者所必需的。正是因为这些原因，使得人们对特质理论产生了怀疑，认为特质极有可能与情境相互影响而产生相应的行为，进而影响领导有效性，仅仅把特质作为领导有效性的预测源可能会有失偏颇。

二、行为理论

由于对特质理论的不满意，从 20 世纪 50 年代末期起研究者开始关注相对来说更能观测的行为，希望通过研究来发现有效的领导者的外显行为是否有什么独特之处。行为理论的研究重点主要包括：确定领导行为究竟可以划分为哪些类别、维度或者风格 (Styles)；比较有效的领导者与一般的领导者，找出他们在行为方面的区别。在所有的研究中，比较有影响力的有：衣阿华大学的研究；俄亥俄州立大学的研究；密歇根大学的研究以及布莱克 (Blake) 和莫顿 (Mouton) 的管理方格理论等。

衣阿华大学的学者采用观察法对领导者的领导风格进行了研究，提出可以把领导方式分为民主型、专制型和放任型三种^[4]。俄亥俄州立大学的学者采用问卷法对领导者的行为进行了研究，因素分析结果表明领导者的行为可以分为两大类：建立结构（Initiating Structure）和体贴（Consideration）^[4]。在此基础之上，俄亥俄州立大学的学者编制了著名的领导行为描述问卷（Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ）。然而，在领导行为与领导有效性之间的关系上，不同的学者得到了不同的结果。研究结果表明，尽管体贴与员工士气或者满意度之间有正向的关系，然而体贴与团体有效性，建立结构与团体的满意度以及团体有效性之间的关系却并不完全一致。在一些研究中，建立结构与团体成员的满意度以及团体的有效性之间有正向的关系，而在另一些研究中结果刚好相反。从这些研究结果可以看出，情境因素可能会影响领导行为与领导有效性之间的关系^[4]。密歇根大学的研究表明，能够区分高效的领导者和低效领导者的领导行为有三类：任务导向的行为、员工导向的行为和参与式领导^[4]。布莱克（Blake）和莫顿（Mouton）发展了领导风格的二维理论，在“关心人”和“关心生产”的基础上提出了管理方格理论（Managerial Grid）^[4]。日本大阪大学的三隅二不二提出了领导PM理论，指出可以根据领导行为的功能把领导行为划分为两大类：维持功能（Maintenance）和绩效功能（Performance）。维持功能是指领导者能关心员工，注重与员工建立和谐的关系；能采取合适的方式去激励员工，并给员工提供相应的支持；在领导过程中能给员工以自主权，能让员工自由地表达自己的观点和看法。而绩效功能是指领导者制定周密详尽的工作计

划，要求员工严格按照所制定的计划去完成工作任务，并对员工的工作进展情况进行严密的监控，确保员工能顺利地完成任务。中国科学院心理研究所的徐联仓、陈龙等人将三隅二不二的PM理论引入了中国，并对PM量表进行了修订和标准化。结果表明，PM量表的信度和效度指标都达到了测量学的要求^[6 7]。其后，中国科学院心理研究所的凌文轮根据中国的国情提出：中国的领导行为除了包括P因素和M因素外，还应该包括C（Character and Morals）因素，并编制了对这三种领导行为进行测量的CPM量表。研究结果证实了这一假设，发现中国的领导行为确实存在一个独特的C因素^[8]。

如果说特质理论能够为领导者的选拔提供理论依据的话，那么，行为理论则能为领导者的培训提供理论依据和实践工具。并且，行为理论把心理测量的方法引入了领导理论的研究，来对领导理论进行操作化和测量，也为领导理论的研究做出了自己的贡献，并且为其后的领导理论的研究奠定了基础。遗憾的是，在行为理论的研究中，研究者在确定领导行为与领导有效性之间关系时，并没有得到完全一致的结果。领导行为极有可能会受到其他情境变量的影响，而产生不同的效果^[9]。

三、权变理论

正是因为认识到了行为理论的不足，从20世纪60年代中期开始，研究者开始在领导理论的研究中引入情境变量，来考虑领导行为、特质与领导有效性之间的关系。这种观点认为，领导与领导有效性之间的关系会受到情境变量的影响，领导者必须根据具体情

境来确定最佳的领导方式。因此，把这种观点称为权变理论 (Contingency Theory) 或者情境理论 (Situational Theory)。与特质理论和行为理论相比，权变理论考虑了一些干预变量 (Intervening Variables) 的影响，这样就能够解释为什么在不同的情境会有不同的结果。目前比较有影响力的权变理论包括：费德勒的 LPC 权变理论 (LPC Contingency Theory)，路径—目标理论 (Path-Goal Theory)，情境领导理论 (Situational Leadership Theory)，领导—成员交换理论 (Leader-Member Exchange Theory, LMX) 等。

第一个综合的权变理论模型是 Fred Fiedler 提出来的 LPC (Least Preferred Coworker, 最不受欢迎的共事者) 权变理论。Field^[10-12]认为，领导的有效性取决于领导者特质与情境变量 (包括领导成员关系、任务结构和职位权力) 之间的相互作用，只有当领导者的风格与情境类型匹配得比较好时，才会有比较好的效果。

路径—目标理论的核心是：领导者的激励作用体现在能增加员工达到工作目标所能得到的回报，通过澄清要求、为员工提供支持和指导，增加员工达到目标，并获得所期望的回报的可能性。也正是因为领导者的主要作用是为员工设定工作目标，并通过为该目标的实现扫除障碍，才把该理论命名为“路径—目标理论”^[13]。

Hersey (赫塞) 和 Blanchard (布兰查德) 发展了 Karman 等提出来的领导生命周期理论 (Life Cycle Theory of Leadership)，提出了情境领导理论 (Situational Leadership Theory)。Hersey 指出，领导者必须根据下属的成熟程度选择相应的领导风格，当下属处于