

刘芳 著

真诚型领导在服务性企业 的作用研究 ——以饭店为例

湖南师范大学出版社

湖南师范大学博士出版基金资助出版

教育部人文社会科学研究青年基金项目《中国企业情境下真诚型领导的计量维度与作用研究》(12YJC630114)

湖南省哲学社会科学基金项目《真诚型领导理论及其在服务性企业的应用》(12YBA217)

上海市教育委员会科研创新项目(人文社科类)《管理人员的真诚型领导风格与员工的心理资本对员工敬业程度的影响》(12YS197)

国家自然科学基金青年科学基金项目《服务性企业公仆型领导者的培养机制研究:基于领导者发展的视角》(71202081)

教育部人文社会科学研究青年基金项目《正面领导理论及其在服务性企业中的应用》(10YJC630140)

教育部人文社会科学研究青年基金项目《服务性企业员工主人翁行为的影响因素与作用研究》(11YJC630116)

真诚型领导在服务性企业 的作用研究 ——以饭店为例

刘芳 著

湖南师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

真诚型领导在服务性企业的作用研究——以饭店为例/ 刘芳著. —长沙: 湖南师范大学出版社, 2012. 12

ISBN 978 - 7 - 5648 - 0994 - 2

I. ①真… II. ①刘… III. ①饭店—商业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 312962 号

真诚型领导在服务性企业的作用研究——以饭店为例

刘 芳 著

◇策划组稿: 徐江涛

◇责任编辑: 徐江涛 胡晓军

◇责任校对: 王 蓉

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731. 88853867 88872751 传真/0731. 88872636

网址/http: //press. hunnu. edu. cn

◇经销: 湖南省新华书店

◇印刷: 长沙市宏发印刷有限公司

◇开本: 710 mm × 1000 mm 1/16

◇印张: 23.5

◇字数: 416 千字

◇版次: 2012 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

◇书号: ISBN 978 - 7 - 5648 - 0994 - 2

◇定价: 48.00 元

目 录

第一章 研究概述	(1)
第一节 研究目的	(1)
第二节 研究意义	(2)
第三节 研究内容与研究过程	(5)
第二章 文献述评	(8)
第一节 真诚型领导	(8)
第二节 公仆型领导	(29)
第三节 员工的公平感和组织的公平性氛围	(37)
第四节 员工的信任感和组织的信任氛围	(53)
第五节 员工个人的敬业程度和员工群体的敬业程度	(64)
第六节 员工个人的归属感和员工群体的归属感	(76)
第三章 概念模型、立论依据与假设	(81)
第一节 概念模型	(81)
第二节 立论依据与假设	(82)
第四章 调研设计与数据分析方法	(118)
第一节 调研设计	(118)
第二节 变量的操作性定义与计量方法	(120)
第三节 数据收集与样本概况	(124)
第四节 数据分析方法	(128)
第五章 横断数据分析（研究一）	(135)
第一节 数据质量与聚合依据	(136)
第二节 多层次线性模型分析	(140)
第六章 纵断数据分析（研究二）	(161)
第一节 数据质量与聚合依据	(162)
第二节 真诚型领导与公仆型领导之间的因果关系	(166)

第一章 研究概述

本章概述本项研究的目的、意义、内容和过程。

第一节 研究目的

领导学理论是企业管理理论研究中的一个重要领域。国内外企业管理学者的大量理论和实证研究成果表明,管理人员的领导风格会对员工的工作态度和工作绩效产生重大的影响。

近年来,随着正面的心理理论的发展,企业管理学术界越来越重视正面的组织行为,强调真诚型领导风格等正面的领导风格。许多企业管理学者认为,自信、乐观、达观、充满希望、品德高尚的领导者更有可能对员工的工作态度和行为产生积极的影响。他们的正面心理有助于发挥员工的潜力,提高员工与企业的绩效。美国盖洛普咨询有限公司研究人员克里夫顿(Donald O. Clifton)和哈特(James K. Harter)提出了“基于员工与企业强项的发展方式”。他们指出,企业管理人员应采用正面的领导方式和发展方式,对员工与企业的强项进行投资(Clifton 和 J. K. Harter, 2003)。

2003年,美国学者卢桑斯(Fred Luthans)和艾弗里欧(Bruce J. Avolio)根据正面的心理理论、正面的组织行为理论、变革型领导理论,首先论述真诚型领导理论(Luthans 和 Avolio, 2003),强调领导者的正面心理能力和道德品质的重要性。2004年6月,在美国盖洛普领导学理论研究中心举办首届真诚型领导理论研讨会之后,欧美学者对真诚型领导理论进行了一系列研究,在真诚型领导的定义、特点、计量方法、真诚型领导风格对员工的工作态度和工作行为的影响等方面都取得了一些研究成果。

目前,企业管理学术界对真诚型领导理论的研究尚处于起步阶段,许多真诚型领导理论问题仍有待于深入研究与探讨。在现有的文献中,绝大部分

真诚型领导理论研究成果是欧美学者在西方国家，特别是在美国完成的。我国企业管理学者在这个学术领域的理论和实证研究成果极为少见。尽管欧美学者的研究成果可为我国企业管理学者研究真诚型领导理论提供一些借鉴，但欧美学者的研究结论对我国企业是否适用，仍有待我国企业管理理论工作者检验。

笔者认为，我国企业管理学者根据我国社会、文化、经济、企业特点，探讨企业管理人员的真诚型领导风格在企业管理工作中的作用，既可推动我国领导学理论的发展，又可帮助我国企业管理人员改进领导方式、提高领导效果。在本项研究中，笔者通过理论分析和实证研究，探讨饭店管理人员的真诚型领导风格对组织氛围、员工群体的工作态度以及员工个人的工作态度和工作绩效的影响，试图填补我国服务性企业管理学术界在真诚型领导理论研究领域的空白。本项研究的具体目的是：（1）研究饭店管理人员的真诚型领导风格对部门的氛围（公平性氛围、管理人员信任员工氛围、员工信任管理人员氛围）和员工群体的工作态度（员工群体的敬业程度和情感性归属感）的影响；（2）检验饭店管理人员的真诚型领导风格对员工个人的工作态度（员工的公平感、员工对管理人员的信任感、员工个人的敬业程度和情感性归属感）与工作绩效的影响；（3）探讨饭店管理人员的公仆型领导风格、部门的氛围和员工群体的工作态度对管理人员的真诚型领导风格与员工个人的工作态度和工作绩效的中介效应和调节效应。

第二节 研究意义

笔者认为，我国企业管理学者在我国文化背景下深入探讨真诚型领导风格的作用，是有重大的理论和实践意义的。在本项研究中，笔者采用理论分析与实证检验相结合的研究方法，根据我国国情探讨饭店管理人员的真诚型领导风格的作用，既有助于深化与丰富真诚型领导理论，又可为我国企业管理学者进一步深入探讨真诚型领导理论提供实证依据。

根据真诚型领导理论，管理人员的真诚型领导风格会对组织氛围与员工的工作态度和工作行为产生积极的影响（Avolio, Gardner, Walumbwa 等，2004；Gardner, Avolio, Luthans 等，2005）。然而，国内外企业管理学术界在这个学术领域的实证研究成果却极为少见。不少欧美学者指出，管理人员采

用真诚型领导风格,可营造良好的组织氛围,增强员工对管理人员的信任感和员工对企业的情感性归属感,提高员工的敬业程度(Avolio, Gardner, Walumbwa 等, 2004; Gardner, Avolio, Luthans 等, 2005)。但是,迄今为止,国内外学者极少在实证研究中检验管理人员的真诚型领导风格与组织氛围、员工对管理人员的信任感、员工的敬业程度和员工对企业的情感性归属感之间的关系。在本项研究中,笔者对管理人员的真诚型领导风格与部门的氛围(公平性氛围、管理人员信任员工氛围、员工信任管理人员氛围)、员工个人的工作态度(员工的公平感、信任感、敬业程度、情感性归属感)和工作绩效之间的关系进行实证检验,为学术界进一步深入探讨真诚型领导风格的作用提供实证依据,以便深化与丰富真诚型领导理论。

根据多层次理论,组织体系是一个多层次体系。研究人员只研究某个层次变量之间的关系,并不能充分解释组织的行为。如果研究人员只从宏观角度研究组织层次各个变量之间的关系,往往会忽视员工的行为、看法、情感、员工之间的相互交往等个人层次变量对组织行为的影响。相反,如果研究人员只从微观角度研究个人层次各个变量之间的关系,往往会忽视组织环境因素对员工个人行为的影响(House, Rousseau 和 Thomas-Hunt, 1995; Klein, Dansereau 和 Hall, 1994; Klein 和 Kozlowski, 2000; Roberts, Hulin 和 Rousseau, 1978; Rousseau, 1985)。美国著名心理学者克莱恩(Katherine J. Klein)和科兹鲁斯基(Steve W. J. Kozlowski)指出,研究人员根据组织层次的数据分析结果,推断个人层次变量之间的关系,就会作出生态谬误的推理;研究人员根据个人层次的数据分析结果,推断组织层次变量之间的关系,则会作出心理原素谬误的推理(Klein 和 Kozlowski, 2000)。研究人员同时从宏观和微观的角度研究不同层次变量之间的关系,才能比较全面地解释组织的行为。

真诚型领导是一个多层次概念(Avolio 和 Gardner, 2005; A. Chan, 2005; Cooper, Scandura 和 Schriesheim, 2005; Gardner, Avolio 和 Walumbwa, 2005; Yammarino, Dionne, Schriesheim 等, 2008)。国内外不少学者认为,团队层次的领导氛围(员工群体对管理人员的领导风格的共同看法)和员工个人对管理人员的领导风格的看法都会影响员工的工作态度、工作行为和工作绩效(Hackman, 1992; 凌茜, 汪纯孝, 张秀娟等, 2009)。然而,在现有的文献中,国内外学者极少采用多层次理论,探讨管理人员的真诚型领导风格的作用(Yammarino, Dionne, Schriesheim 等, 2008)。在本项研究中,

笔者采用多层次理论，同时探讨个人层次的真诚型领导风格与部门层次的真诚型领导氛围^①与后承变量之间的关系，以便对各个层次的真诚型领导风格与后承变量之间的关系作出比较正确的推断。

根据美国学者惠顿（David A. Whetten）的观点，理论应解释某种因果关系何时、如何发生（Whetten, 1989）。要明确某种因果关系如何发生，理论研究人员应明确前项变量与后承变量的中介变量；要明确某种因果关系何时发生，理论研究人员应明确前项变量与后承变量的调节变量。在现有的文献中，企业管理学术界极少研究管理人员的真诚型领导风格与后承变量之间的中介变量和调节变量。美国亚利桑那大学管理学助理教授沃伦巴伏（Fred O. Walumbwa）等人指出，管理人员的公仆型领导风格会中介他们的真诚型领导风格与后承变量之间的关系（Walumbwa, Avolio, Gardner 等, 2008）。但他们并没有对这一学术观点进行实证检验。不少企业管理学者的实证研究结果表明，管理人员的领导风格会通过组织氛围，间接影响员工的工作态度和工作行为（Schneider, Ehrhart, D. M. Mayer 等, 2005；凌茜，汪纯孝，张秀娟等, 2009）。然而，学术界探讨组织氛围中介管理人员的真诚型领导风格与员工工作结果之间关系的实证研究成果极为少见。此外，不少欧美学者认为，组织氛围会调节管理人员的真诚型领导风格与后承变量之间的关系（Avolio, Luthans 和 Walumbwa, 2004；Luthans 和 Avolio, 2003）。但是，迄今为止，国内外企业管理学者尚未对这个学术观点做过实证检验。笔者认为，我国企业管理理论研究人员探讨管理人员的真诚型领导风格与后承变量之间的中介变量和调节变量，可更全面、准确地理解管理人员的真诚型领导风格的作用。在本项研究中，笔者检验管理人员的公仆型领导风格和部门的氛围对管理人员的真诚型领导风格与员工个人的工作态度和工作绩效的中介效应，并探讨管理人员的真诚型领导风格与他们的公仆型领导风格、部门的氛围和员工群体的工作态度对员工个人的工作态度和工作行为的交互效应，以便填补我国企业管理学术界在这类实证研究中的空白，并为我国企业管理理论工作者进一步深入探讨管理人员的真诚型领导风格的作用提供实证依据。

与其他行业相比较，饭店员工的劳动强度较大、经济收入较低、流动率

① 在本项研究中，个人层次的真诚型领导风格指员工个人感知的部门管理人员的真诚型领导风格，部门层次的真诚型领导氛围指同一个部门的员工对部门管理人员的真诚型领导风格的共同看法。

较高。许多员工因工作收入较低、工作任务重、工作枯燥乏味、缺乏工作保障和职业发展机会而消极怠工，甚至离职或改行。因此，饭店管理人员应采取有效的领导方式，营造良好的工作环境，稳定员工队伍，激励员工努力工作。本项研究成果有助于饭店管理人员理解真诚型领导风格的重要性，以便他们提高领导能力，增强员工的公平感、员工对他们的信任感和对企业的归属感，提高员工的敬业程度与工作绩效，进而提高企业的社会效益与经济效益。

第三节 研究内容与研究过程

一、研究内容

在现有的真诚型领导理论研究文献中，企业管理学术界主要从个人层次研究管理人员的真诚型领导风格的作用，较少探讨团队层次的真诚型领导氛围的作用，更少同时研究个人层次和团队层次的真诚型领导风格的作用。在本项研究中，笔者采用多层次分析方法，侧重研究：①员工个人感知的管理人员的真诚型领导风格对他们的公平感、他们对管理人员的信任感、员工个人的敬业程度、情感性归属感和工作绩效的直接和间接影响；②部门的真诚型领导氛围对部门的公平性氛围、管理人员信任员工氛围、员工信任管理人员氛围、员工群体的敬业程度和情感性归属感，以及员工个人的公平感、信任感、敬业程度、情感性归属感和工作绩效的直接和间接影响。

二、研究过程

在本项研究中，笔者采用图 1-1 所示的研究步骤。

（一）文献研究

笔者查阅了大量国内外文献资料，对相关文献进行了深入的研究，并在第二章对相关文献进行综合评述。

（二）概念模型和假设

在文献研究和定性研究的基础上，笔者提出本项研究的概念模型与假设。笔者在第三章论述这个概念模型的理论依据，并提出各个待检验的假设。

（三）实证研究

笔者通过三个相互联系的实证研究，检验笔者提出的概念模型和假设。笔者在第四章介绍三个研究的调研设计与数据收集方法。

在研究一中，笔者采用横断调研法，在湖南省、广东省、海南省和上海市的 24 家饭店向普通员工与他们的主管收集数据，探讨部门的真诚型领导氛围、管理人员信任员工氛围、员工群体的敬业程度对员工对管理人员的信任感、员工个人的敬业程度和工作绩效的影响，对笔者提出的概念模型进行初步的实证检验。笔者在第五章介绍研究一的数据分析结果。

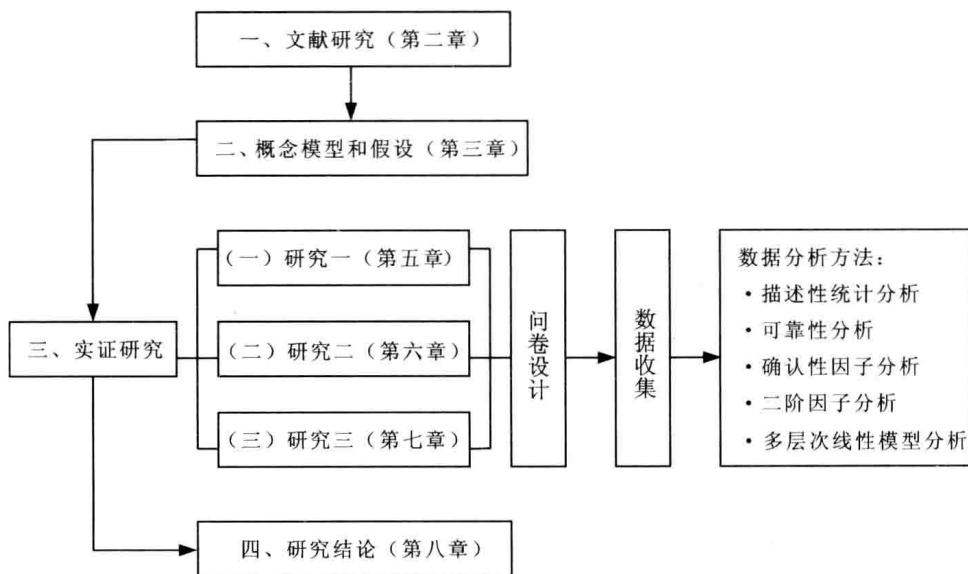


图 1-1 研究步骤

在研究二中，笔者采用纵断调研法，在湖南省和广东省的 22 家饭店进行 2 次问卷调查（两次调查的时间间隔为 2 个月），分别向员工与他们的主管收集相关的数据，通过多层次线性模型分析，检验①管理人员的真诚型领导风格与公仆型领导风格之间的关系，②部门的真诚型领导氛围、公平性氛围和员工群体的敬业程度对员工个人的公平感、信任感、敬业程度、情感性归属感和工作绩效的影响，③部门的公仆型领导氛围、员工信任管理人员氛围和员工群体的情感性归属感对员工个人的公平感、信任感、敬业程度、情感性归属感和工作绩效的影响，以便判断模型中各个概念之间的因果关系。笔者在第六章介绍研究二的数据分析结果。

在研究三中，笔者把横断调研和纵断调研中收集的数据合而为一，作为

总样本，同时检验部门的真诚型领导氛围、公仆型领导氛围、员工信任管理人员氛围和员工群体的敬业程度对员工个人的公平感、信任感、敬业程度和工作绩效的影响。笔者在第七章介绍研究三的数据分析结果。

（四）研究结论

在本项研究中，笔者通过原创性实证研究，得出了一些新的研究结论，提出了一些创新的学术观点。笔者在第八章对研究结果进行讨论，概述本项研究的结论、贡献、局限性和学术界今后的研究方向。

第二章 文献述评

在本章中，笔者概述学术界在真诚型领导、公仆型领导、员工的公平感与组织的公平性氛围、员工的信任感与组织的信任氛围、员工个人的敬业程度与员工群体的敬业程度、员工个人的归属感与员工群体的归属感等方面的研究成果，并对相关文献进行综合评述。

第一节 真诚型领导

2003年，卢桑斯和艾弗里欧首先论述真诚型领导理论（Luthans 和 Avolio, 2003）。此后，欧美学者对真诚型领导理论进行了一系列研究，在真诚型领导的定义、特点、计量方法、真诚型领导风格对员工的工作态度和工作行为的影响等方面取得了一些研究成果。本节概述学术界在这个理论研究领域的主要成果。

一、真诚型领导的理论基础

（一）正面的心理理论

从20世纪90年代末期起，在美国心理学家塞利格曼（Martin E. P. Seligman）的倡导下，欧美心理学者开始论述“正面的心理理论”（Gillham 和 Seligman, 1999; Seligman, 1998; Seligman, 1999; Seligman 和 Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon 和 King, 2001; Snyder 和 Lopez, 2002）。他们认为，心理学理论工作者不应集中研究人们的负面心理，试图治愈他们的病态心理，而应识别人们的长处，帮助他们找到最能增强优点、发挥长处的方法（Luthans, 2002a; Seligman 和 Csikszentmihalyi, 2000）。

第二次世界大战之前，心理学界有三项明确的工作任务：①治疗人们的心理疾病；②帮助人们过更有成就感、更满足的生活；③发现并培养人才。

但是,第二次世界大战以后,心理学者侧重研究心理疾病的治疗,却几乎忘记了心理学界“帮助人们过更好的生活与培养人才”的任务。塞利格曼等心理学者指出,心理学界应改变这种失衡状态(Luthans和Avolio,2003),把研究重点从负面的心理转移到正面的心理,侧重研究人们的优点与心理适应,而不应只研究人们的弱点与心理创伤,重视人们如何增强舒适感和成就感,过更幸福的生活,而不应只关注心理疾病的治疗(Luthans,2002a)。

正面的心理理论侧重研究人们的正面经历(例如快乐感、愉悦感、喜悦感、满足感)、正面的个人特征(例如性格、才能、兴趣)与正面的社会团体(例如家庭、学校、企业、社区、社会)对人们生活的正面影响(Cameron,Dutton和Quinn,2003)。

(二) 正面的组织行为理论

2002年,卢桑斯根据正面的心理理论,论述“正面的组织行为”理论(Luthans,2002b)。他指出,在现有的组织行为学文献中,与正面概念相比较,企业管理学术界侧重研究负面概念(Luthans,2002a)。他认为,企业管理学者也应像心理学者那样,把研究重点从人们的弱点转移到人们的长处,探讨新的正面组织行为概念,以便帮助管理人员更有效地做好人力资源管理工作(Luthans,2002b)。

卢桑斯指出,正面的组织行为理论探讨领导者如何使用组织可以计量、培育与有效管理的人力资源优势与正面的心理能力,提高工作场所的绩效。领导者(管理人员)与员工的信心(自我效能感)、希望、乐观情绪、主观康乐感、情感智力是正面组织行为理论的五个重要概念(Luthans,2002b)。

与正面的心理理论和其他组织行为理论不同,正面的组织行为理论更关注人们可培育的正面心理状态,而并非较难改变的性格特点(Luthans和Avolio,2003)。正面的心理状态是组织成员可在工作场所学习、培育、改变和管理的一种心理状态(Luthans,2002a)。

在早期的领导学理论研究中,研究人员认为领导者多半是天生的,并非后天成长的。因此,他们侧重研究领导者应具有哪些不可培育的性格特点,较少研究组织应如何培养领导者。卢桑斯和艾弗里欧认为,与领导者的性格特点相比较,领导者的一些类似心理状态的特点与他们周围的环境更可能影响他们的成长。因此,领导学理论人员应使用正面组织行为理论,探讨组织如何培养真诚型领导者。他们认为,领导者的信心、希望、乐观、达观等正面心理能力是可以培育的,会对领导者的领导风格产生重要的影响。组织应

为领导者的成长营造良好的环境，提高领导者的自信、希望、乐观、达观等正面心理能力，改变他们目前的自我概念，把他们培养成为真诚型领导者（Luthans 和 Avolio, 2003）。

（三）变革型领导理论

1978 年，美国学者伯恩斯（James M. Burns）首先提出“变革型领导”和“交易型领导”概念（Burns, 1978）。1985 年，美国学者贝斯（Bernard M. Bass）提出了一个变革型领导与交易型领导理论研究模型（Bass, 1985）。

根据变革型领导理论，变革型领导风格包括：①理想化影响，指领导者把员工的需要置于自己的需要之上，与员工共同承担风险，坚持自己的原则和价值观念。变革型领导者是员工模仿的榜样，员工相信他们会做正确的事，会恪守较高的道德准则（Avolio, 1999）。②鼓舞性激励，指领导者为员工提供有意义的、相互理解的、挑战性的工作，激励员工努力工作。③智能性启发，指领导者激励员工质疑原先的假设，采用新方法，分析问题，解决问题。④个性化关怀，指领导者扮演教练或顾问角色，为员工创造学习的机会，营造组织支持员工发展的氛围，关注员工个人对成就与发展的需要（Walumbwa, Avolio, Gardner 等, 2008）。

大多数企业管理学者认为，真正的变革型领导者是品德高尚的领导者（Walumbwa, Avolio, Gardner 等, 2008）。伯恩斯明确指出变革型领导者是品德高尚的领导者（Burns, 1978）。贝斯认为，领导者的品德会对他们与员工的发展产生重大的影响。因此，他在原先的变革型领导模型中（Bass, 1985）增加了“领导者的道德观念”维度（Bass, 1990）。加拿大企业管理学者豪威尔（Jane M. Howell）和艾弗里欧也指出，关心团体、组织和社会利益的领导者是合乎道德的变革型领导者，只追求个人利益的领导者是不道德的变革型领导者（Howell 和 Avolio, 1992）。

真诚型领导理论研究人员往往根据变革型领导理论论述的领导者的特点、领导者的品德，探讨真诚型领导者的特点。但是，真诚型领导与变革型领导并不是相同的概念。真诚型领导者不仅具有变革型领导理论论述的领导者品德，而且具有正面心理理论论述的正面心理能力。虽然真诚型领导者会引起员工、组织、社区和社会的变革，但他们并不一定是变革型领导者。此外，非常真诚的领导者也可能不是魅力型领导者（Luthans 和 Avolio, 2003）。

二、真诚型领导概念的内涵

在古希腊语中,“真诚”指人们“认识、接受自我”,“忠诚于自己的理想”(S. Harter, 2002)。根据正面的心理理论,真诚指人们既拥有自己的思想、情感、信念等个人经历,又按照真实的自我,表达自己的思想,采取行动(S. Harter, 2002)。真诚的核心在于人们认识、接受自己,坚持自己的原则(Avolio, Gardner, Walumbwa 等, 2004)。

欧美学者从不同角度探讨真诚型领导的定义。卢桑斯和艾弗里欧认为,真诚型领导是领导者使用自己的正面心理能力与高度发展的组织环境,提高自己与组织成员的自知程度,增加自己与组织成员自我调节的正面行为,促进正面的自我发展的过程(Luthans 和 Avolio, 2003)。

沃伦巴伏等人根据美国著名企业管理学者加德纳(William L. Gardner)等人(Gardner, Avolio, Luthans 等, 2005)与美国心理学者艾里斯(Remus Ilies)等人(Ilies, Morgeson 和 Nahrgang, 2005)论述的真诚型领导概念的内涵,修改卢桑斯和艾弗里欧的定义,把真诚型领导定义为领导者使用自己的正面心理能力与组织的正面伦理道德氛围,提高自己的自知程度、整体道德标准、均衡的信息处理能力、自己与组织成员坦诚交往程度,促进组织成员的正面自我发展的一种行为方式(Walumbwa, Avolio, Gardner 等, 2008)。

艾弗里欧等人认为,真诚型领导者是那些知道自己如何思考与行动,了解自己与他人的价值观、道德观念、知识和优点,觉察自己工作的环境,自信、充满希望、乐观、达观、品德高尚的领导者(Avolio, Luthans 和 Walumbwa, 2004)。

综上所述,欧美企业管理学术界对真诚型领导的定义尚未完全达成共识(Endrissat, Muller 和 Kaudel-Baum, 2007; Shamir 和 Eilam, 2005),而我国企业管理学者尚未深入探讨过我国企业真诚型领导概念的内涵。

三、真诚型领导的特点

欧美学者从不同的角度探讨真诚型领导的特点。卢桑斯和艾弗里欧根据正面的组织行为理论和变革型领导理论,指出真诚型领导者具有以下六类特点:①真诚型领导者的一整套终极价值观念指引他们为员工做正确的事。他们深信每位员工都能为团队作出积极的贡献,并尽力发现员工的优点,帮助员工恰当地发扬与增强长处。②真诚型领导者尽力使自己使用或实行的价值

观念符合自己信奉的价值观念（至少会尽力不断地缩小两者之间的差异）。他们理解自己的核心价值观，并始终如一地向员工和广大支持者表现这些价值观念。③真诚型领导者始终知道自己的弱点，并向员工公开这些弱点，以便员工质疑自己的言行，进而确保自己的行动方向正确性。他们公开承认自己的弱点，以员工之长补自己之短，使自己的劣势转化为优势。④真诚型领导者具有开拓精神，敢为人先，愿意承担风险。他们在自信、希望、乐观、达观等方面为员工树立榜样，激发员工的行动。与强制或劝说员工行动相比较，他们以身作则，为员工树立榜样，更能有效地影响员工的行为（Quinn, Spreitzer 和 M. V. Brown, 2000）。⑤真诚型领导者既领导员工完成工作任务，又尽力把员工逐渐培养成为领导者。他们经常思考自己应如何培养员工，提高员工的心理能力，增强员工的长处。因此，他们也会经常思考自己应如何提高领导能力，以便向员工表明自己真正重视员工的发展。⑥真诚型领导者具有较高的道德判断能力，善于全面分析他们面临的难题，并根据他们的终极价值观念，采取适当的方法，解决这些难题。他们会改变自己的看法，真诚地表明自己的观点，而不会言不由衷，或人云亦云（Luthans 和 Avolio, 2003）。

以色列领导学学者夏米尔（Boas Shamir）和艾拉穆（Galit Eilam）根据领导者的自我概念以及领导者通过自己的行为，表现自我概念的程度，论述真诚型领导者的特点。他们认为，真诚型领导者有以下四类主要特点：①不伪装领导者角色。真诚型领导者不会因为自己处于领导地位而伪装为领导者，尽力为自己塑造领导者形象或人格面貌。他们并不是按照他人的期望，扮演领导者的角色，而是在领导工作中表现真实的自我。他们的领导行为是自我表现行为。②因信念而领导。真诚型领导者并不是为了个人的地位、声誉或其他个人利益，而是为了实现崇高的目标或完成自己的使命而从事领导工作。③创新者，而不是仿效者。真诚型领导者可能并没有与众不同的个性特点。他们与他人的价值观念、信仰、目标和使命也可能没有明显的差异。但是，他们并不是通过模仿他人，形成自己的信仰和目标，而是根据自己的经历，积极地思索和学习，形成自己创新的思维方式和观点。④言行符合价值观念。真诚型领导者的言行是由他们的价值观念和信念决定的，而并不是由他们取悦他人、博取声望、谋取私利的动机决定的。他们的言行与信念是一致的。因此，他们具有坦诚（Gardner, Avolio, Luthans 等, 2005）、诚信（Shamir 和 Eilam, 2005）的品德。

四、真诚型领导的维度和计量方法

（一）真诚型领导的维度

在现有的实证研究文献中，欧美企业管理学者普遍采用加德纳等人提出的真诚型领导概念的核心维度（Avolio 和 Gardner, 2005; May, A. Chan, Hodges 等, 2003; Shamir 和 Eilam, 2005; Sparrowe, 2005）。加德纳等人根据卢桑斯和艾弗里欧论述的真诚型领导的定义，指出领导者的自知程度与自我调节是真诚型领导概念的两个核心维度。（1）自知程度指领导者了解与相信自己的动机、感受、需要和自我认识能力（Kernis, 2003）。领导者的自知程度既指领导者知道自己的长处与弱点，也指领导者了解自我的多面性质。加德纳等人认为，领导者与员工的价值观念、身份、情感、动机、目标是影响他们成长的核心自我的组成成分（Gardner, Avolio, Luthans 等, 2005）。（2）自我调节指领导者确定内在的行为标准，评估自己的行为与这些标准之间的差距，明确自己准备采取的行动，消除差距，进行自我控制（Stajkovic 和 Luthans, 1998）。加德纳等人根据美国社会心理学家柯尼斯（Michael H. Kernis）论述的真诚概念的维度（Kernis, 2003）与美国心理学家德西（Edward L. Deci）和瑞安（Richard M. Ryan）的自决理论（Deci 和 Ryan, 1995），指出真诚型领导者的自我调节包括内在化自我调节过程、均衡的自我信息处理、真诚的行为、关系透明度等四个组成成分。内在化自我调节过程指领导者的行为主要是由他们的内在化融合调节过程与他们实现自我一致的目标决定的。真诚型领导者的好奇心、强烈的学习愿望、完成主要的工作任务或实现主要的目标之后的满意感等内源动力激励他们全神贯注地工作。他们的自我调节过程主要是内在化融合的自我调节过程，而不是外源自我调节过程、内投的自我调节过程或认同的自我调节过程（Gardner, Avolio, Luthans 等, 2005）。均衡的自我信息处理指领导者不否认、夸大、歪曲或忽视自己的内心经历和自己对自我的理解，以及他人对自我的评价（Kernis, 2003）。真诚的行为指领导者按照自己的价值观念、喜爱和需要，采取行动，不会为了讨好他人，获得报酬或逃避惩罚而作假（Kernis, 2003）。关系透明度指领导者向他人展现真实的自我，而不是虚假的自我，与他人建立密切的、相互信任的关系，并鼓励他人展现真实的自我（Gardner, Avolio, Luthans 等, 2005）。

尽管欧美学者普遍认为领导者的自知程度与自我调节是真诚型领导概念