



经济管理学术文库·管理类

领导风格、团队心理安全气氛与 团队效能的关系研究

The Research on the Relations among Leadership,
Team Psychological Safety and Team Effectiveness

吴志平 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书为江西省高校人文社会科学重点研究基地“宜春学院农村社会建设研究中心”资助项目研究成果



经济管理学术文库·管理类

领导风格、团队心理安全气氛与 团队效能的关系研究

The Research on the Relations among Leadership,
Team Psychological Safety and Team Effectiveness

吴志平 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

领导风格、团队心理安全气氛与团队效能的关系研究/吴志平著. —北京: 经济管理出版社,
2019.7

ISBN 978 - 7 - 5096 - 6695 - 1

I. ①领… II. ①吴… III. ①组织管理学—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 124357 号

组稿编辑: 曹 靖
责任编辑: 张巧梅
责任印制: 黄章平
责任校对: 王纪慧

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京玺诚印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 10.5

字 数: 171 千字

版 次: 2019 年 9 月第 1 版 2019 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 6695 - 1

定 价: 68.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

本书是作者在厦门大学管理学院就读企业管理专业博士时的理论成果，选题成立之初就尝试在组织管理理论丛林中选取较为成熟的课题作为衍生性理论研究。

作者发现，领导理论、团队理论是组织管理学研究的热点及成熟课题，领导风格与团队效能之间的关系研究取得了众多的理论研究成果，特别是变革型领导、交易型领导、放任型领导作为领导风格的三种划分维度已经成为许多学者用来研究领导理论的普遍工具。

但是，研究这三种领导风格对于团队效能影响特别是变革型领导及交易型领导对团队效能的真实影响并不深入。团队心理安全气氛作为团队气氛的一种，可能受领导风格的影响，并最终作用于团队效能。

因此，本书构建了领导风格、团队心理安全气氛、团队效能三者之间的研究模型，采用权变分析法的思路分析了不同领导风格对团队效能产生的真实影响，也分析了团队心理安全气氛在其中所起的中介作用。

考虑国内研究的不成熟及情境化的问题，本书特地编制了适用中国文化情境的团队心理安全气氛量表，探讨了团队心理安全气氛的结构维度，研究得出了团队心理安全气氛的四个维度：直抒己见、互敬互重、人际冒险、彼此信任。基于此，通过实证研究本书开发了适合中国情境的团队心理安全气氛量表。

作者在厦门、长沙、广州等地发放了个人问卷 1060 份，回收了 625 份，并最终形成了 200 份有效团队样本。本书通过探索性因子及验证性因子来分析领导风格（变革型领导、交易型领导、放任型领导）、团队心理安全气氛、团队效能



(团队绩效、团队满意度、在职意愿)等。

本书最后通过实证分析总结得出：放任型领导与团队心理安全气氛、团队效能的相关关系不显著，而变革型领导、交易型领导对团队效能正向影响显著，不过影响效果相差不大，说明中国情境下变革型领导、交易型领导同等重要，而非变革型领导明显优于交易型领导。团队心理安全气氛在领导风格作用团队效能的效果上起部分中介作用。研究也表明，因为研究条件的限制及研究的疏漏，产生了研究方面的不足，这也成为未来研究的方向。

本书提出以下针对管理实践活动的具体建议：

第一，建立重视团队效能的人力资源管理系统。从人力资源的工作分析开始，针对团队领导者的非固定性，一开始在挑选团队领导者及员工时就应考量变革型员工特质，选取那些能够放开思维从各种角度探索问题，能带动他人思考，能尊重、关心和信任成员，具有能冒险、肯担当、愿合作等行为特质的候选者，并把其纳入招募、选拔、培训及考评的计划之中，并在奖励激励中明确完成团队任务，将成为团队的具体考核目标。

第二，谨慎选择团队领导者。变革型领导、交易型领导皆为团队效能实现所需的领导风格。人格魅力特质影响变革型领导风格，权变理论要求领导者依需求调整领导风格。领导者必须有魅力影响成员，能启发团队成员智慧，再加上适时的报酬激励，就能使团队效能得到更大发挥。

第三，营造有利于互助合作的团队心理安全气氛。心理安全是团队互动后所产生的结果，如果塑造互助合作并具有积极人际冒险的团队文化，能够加速团队心理安全气氛及凝聚力，提供良好的学习气氛与环境，最终有利于团队效能的改善和提高。因此，领导者要重视团队心理安全气氛，让团队成员彼此信任、相互吸引，并达成一致的团队目标，进而有利于同心所向，达成良好团队效能。

本书的完成首先要感谢厦门大学博士生导师林志扬。本书的选题、框架及内容是在林老师的课堂上、研讨会中、谈话里、体育运动中一次次不断汲取营养、打磨和完善而成的。

感谢厦门大学管理学院的翁君奕老师、周星老师、郭朝阳老师、赵蓓老师、朱平辉老师、吴晓晖老师、黄炳艺老师、Maxell 先生精彩的课程演讲及对本书主要观点细致的点评和建设性的意见。

感谢王启亮、石冠峰、叶恒、唐杰、刘安琪、苏爱玲、萧勇平、谭凌波、祁飞，以及不能一一列举的同学及同门师兄弟、姐妹对作者的无私帮助。

感谢宜春学院及政法学院的聂火云院长和同事们，给了本书修正完善及出版的机会。还要向参与本书的出版社同志、朋友们表示感谢。

最后感谢无私奉献的家人！

由于作者水平有限，撰写及修正时间仓促，在理论和方法上尚处在进一步研究和探索阶段，所以书中错误和不足之处在所难免，恳请同行和读者不吝赐教。

目 录

第1章 导论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究内容与结构安排	3
1.3 研究目的与意义	5
第2章 文献综述	7
2.1 团队效能	7
2.2 领导风格	21
2.3 团队心理安全气氛的中介效应	32
2.4 过往研究的概述	54
第3章 研究假设和研究设计	57
3.1 研究假设	57
3.2 研究设计	66
第4章 实证研究	92
4.1 样本基本资料描述	92
4.2 信度与效度分析	93
4.3 实证分析结果	108



第5章 研究结果及讨论	119
5.1 研究结果总结	119
5.2 实践意义	123
5.3 研究缺陷及展望	125
附 录	129
参考文献	134

第 1 章 导论

1.1 研究背景

领导者，是企业成功发展最重要的因素。领导理论也成为管理学研究的热点话题之一，从 20 世纪 20 年代的特质理论阶段开始，发展到 20 世纪 50 年代的行为理论阶段，再到 20 世纪 70 年代的权变理论阶段，其中在 20 世纪六七十年代出现了研究的鼎盛局面。

1978 年，Burns 在对政治型领导人进行定性分类研究的基础上，提出了变革型领导风格的概念。Bass（1985）发展了 Burns 的概念，正式提出变革型领导理论。此后的 20 年中，变革型领导理论占据了领导研究的中心地位（Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002）。

国内，变革型领导与交易型领导也成为当前领导理论研究的热点。变革型领导是通过领导者个人的人格力量与魅力来影响下属，并通过提升下属的需要层次和内在动机水平，激励下属不断地挑战与超越自我，为追求更高的目标而努力的过程。

交易型领导是领导者与下属之间通过工作任务与工作标准的确定，以明晰的奖惩机制来确保团队或组织目标完成的领导方式。

放任型领导是指领导者放手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。



在组织理论中，三者的提出与研究是在统一领导理论中作为三个不同维度进行讨论的。一般认为，变革型领导是比交易型领导更为有效的领导方式，而放任型领导是无效或负效应的一种领导方式。然而从权变的观点出发，变革型领导与交易型领导的有效性还要受到情境因素、被领导者等因素的影响。

传统的企业组织一直为科层式组织结构所主导。近年来，企业越来越需要组织内所有成员相互沟通和协调，彼此分享与交流，促进组织成长，增加组织柔性，提高整体绩效，以迅速有效地适应组织外部环境的变化。这说明传统的科层式组织越来越不适应变化了的环境。企业管理层已经意识到越来越多的任务无法依靠员工个人的力量独立完成，只有依赖员工组成团队，集合团队中每个人的能力和特长，发挥团队力量才能协力完成。

另外，通过员工参与组织的决策与规划，可以增强员工对组织的认同感，激发工作潜能并提升员工的工作满足感，从而激励员工并提高员工的生产力。团队的理念越来越受到重视，团队的应用也越来越广泛，而高效能团队已成为组织实现目标、提高生产力和组织成功的关键所在。

近些年来围绕团队发展所进行的研究，并不能满足理解团队如何获得更高绩效的需求（Stout et al.）。迄今为止，对于团队管理中的各种不确定变量之间以及各变量与项目团队工作绩效之间相互关联的研究还很少，特别是领导风格与团队绩效之间的实证研究在国内外并不多见。从团队视角出发，分析领导风格对团队效能产生的影响如果采用权变分析法的思路，可以弥补国内研究在这一领域的不足。

多数研究表明，变革型领导对团队效能产生正向影响，部分学者主张有效能的领导者在不同情境下，会同时采用变革型领导与交易型领导两种领导风格方式。Bass 提出，在稳定、明确的背景下，采取交易型领导有利于提高组织（团队）工作绩效；但在变动的环境中，组织（团队）适合采取变革型领导。然而，与国外文献用权变分析法分析领导理论不同，国内文献却极少有关于交易型领导风格的研究，对于放任型领导的研究则更为鲜见，相关的实证分析也非常少，此方面研究存在尚待探讨之理论缺口。

本书希望探讨不同的领导风格对团队效能造成的影响。不同的领导风格对组织的工作效果会有不同的影响，然而领导风格究竟如何影响团队效能？



Edmondson 认为, 团队成员若缺少心理安全, 亦即团队成员当他们感觉在团队中畅所欲言存在危险(心理感觉), 在此情境下会抑制团队学习, 因而提出团队学习气氛取决于团队成员间是否存在心理安全气氛。另外 Edmondson 认为, 团队学习可以直接作用于团队绩效。

有这样的传统观点: 领导者确实能在团队中创造特定的氛围, 例如公开、信任、畅所欲言等。过去研究亦证实, 领导风格是心理安全气氛极为关键的前因变量。

综合以上文献, 本书推断团队心理安全可能在领导风格与团队效能之间起中介作用。本书将通过问卷调查, 用结构方程模式(SEM)分析团队心理安全在不同的领导风格对团队效能影响过程中所产生的中介效应。

总之, 相对于其他学者之研究领导风格与团队效能间的直接效应, 本书强调的是领导风格对团队效能能产生不同的影响。但并非完全来自于其直接效果, 而是领导风格通过团队心理安全气氛间接影响团队效能。

截至目前, 团队心理安全气氛之于领导风格与团队效能的中介效应极少被探讨与研究。本书将对比分析变革型领导、交易型领导、放任型领导三种领导风格类型对团队效能的影响, 并将探寻团队心理安全气氛在三种领导类型中起到的中介效应。

1.2 研究内容与结构安排

1.2.1 研究内容

本书将探讨变革型领导、交易型领导、放任型领导对团队效能的直接效应。本书从厦门、泉州、长沙等大中型城市进行随机取样, 对不同领导风格如何通过团队心理安全气氛影响团队效能进行实证研究。这将弥补相关研究的不足, 进一步完善及发展领导及团队理论, 并对企业的具体操作实践起到良好的借鉴意义。本书主要从以下几方面着手进行研究:



第一，首先进行文献梳理，把领导风格、团队心理安全气氛、团队效能三个变量之间相互有关联的文献进行梳理，探索三者之间可能存在的相互联系，并在理论及实证支持的基础上，提出三个变量之间相互关联的基本假设，以形成本书的探索问题，进一步构建本书的研究模型。

第二，通过国内外文献的整理，找出适合本书使用的领导风格、团队心理安全气氛、团队效能的研究量表，并在定量研究的基础上筛选及修正这些量表，最终形成供本书进行实证分析的有效研究量表。特别是结合研究需要，将补充开发适合中国文化情境的团队心理安全气氛量表。

第三，在理论研究的基础上，通过大样本的统计实证分析，对提出的理论假设逐一进行验证，并最终检验本书的研究模型。

第四，对得到的研究结果进行讨论，阐明本书所做的理论贡献以及在企业实务当中的借鉴作用，提出本书的不足之处及未来研究展望。

1.2.2 本书结构安排

本书共分为五章，分别是导论、文献综述、研究假设与研究设计、实证研究、研究结果及讨论，具体结构安排如图 1-1 所示。

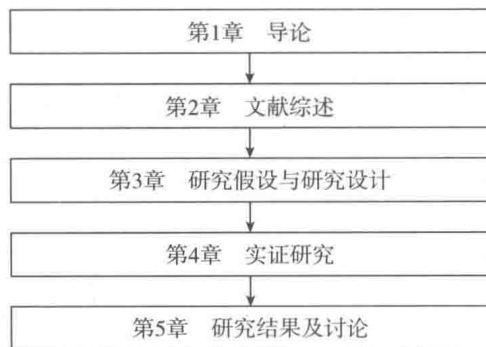


图 1-1 本书的结构安排

第 1 章是导论。首先介绍本书的研究背景；其次说明本书的主要研究内容及行文安排；再次阐述完成本书可能达到的研究目标；最后将对研究方法 & 研究意



义做相关说明。

第2章是文献综述。主要对领导风格、团队心理安全气氛、团队效能的相关文献进行梳理,提出前人之研究不足,并阐明本书为什么选取三种不同领导风格与团队效能作为研究逻辑及团队心理安全气氛之于两者的关系,以及为什么选取团队心理安全气氛作为两者的中介变量。

第3章是研究假设与研究设计。基于文献及实证研究结果,首先,提出领导风格、团队心理安全气氛、团队效能三个变量之间的研究假设,并最终构造本书的研究模型;其次,根据研究需要,编制中国文化情境下的团队心理安全气氛量表;再次,对所有研究变量的操作性定义及结构维度给出详细说明;复次,阐明数据收集的整个过程;最后,介绍数据处理的有关分析方法。

第4章是实证研究。首先,对合格样本的基本资料进行详细说明;其次,对所有数据的信度与效度进行统计分析;最后,用统计方法对研究假设进行相关验证。

第5章是研究结果及讨论。首先,对得到的所有研究结果进行总结;其次,由实证分析结果指明本书的理论及实践意义;最后,阐明本书尚存的缺陷与不足,并对后续研究提出展望。

1.3 研究目的与意义

1.3.1 研究目的

如上所述,本书主要探讨领导风格、团队心理安全气氛与团队效能之间的关系。目的是在前人研究的基础上,把领导风格理论置于团队情境下探讨其有效性,检验团队心理安全气氛在领导风格和团队效能之间是否具有中介效应。在研究过程中,把对这种中介效应的研究放在中国情境的背景下进行,从而比较分析变革型领导、交易型领导及放任型领导在中国情境下的适用性。



1.3.2 研究意义

理论意义：首先，通过理论及实证分析团队心理安全气氛作用团队效能的直接效应；其次，验证团队心理安全在变革型领导、交易型领导、放任型领导作用团队效能关系间所起的中介作用；最后，用实证分析法检验在中国情境下，变革型领导、交易型领导、放任型领导作用团队效能的直接效应，对比分析变革型领导、交易型领导、放任型领导之于团队效能的直接作用。因此，本书对于领导风格有效性的权变分析理论将会有一定的补充作用。

实践意义：对中国管理实践中究竟偏重于什么样的领导风格将具有很强的借鉴意义。在中国管理实践过程中，特别是改革开放 40 多年来，中国的企业发展很快，不过，在企业管理的领导风格适用性上并没有一定偏好。并且，对于团队中领导风格类型应用及团队气氛的营造，还存在一定的盲点。本书将对这些问题进行仔细分析，以期对企业管理实践有一定借鉴意义。

本书还将讨论到底是理论优先还是实践优先这样的问题。学术研究中，变革型领导是优于交易型领导及放任型领导的一种领导风格类型，但是，从中国企业管理实践中，能发现不少领导者大都是交易型领导甚至放任型领导风格类型，并且这些企业或团队的绩效还不错，这又怎么用理论来解释呢？

本书探讨现实中交易型领导或放任型领导作用组织/团队效能的直接效应将显得真实及接地气，对企业管理实践有着良好的理论指导作用。因此，本书将揭示这三种领导风格类型在团队中的具体表现，以确定何种领导风格或何种领导风格组合比较适宜中国企业管理实践。

第2章 文献综述

2.1 团队效能

组织理论丛林中，对于“组织”和“团队”的研究和探讨是不胜枚举的。但到底两者有何区别与联系？本书为什么只是探讨团队效能（Team Effectiveness），而非组织效能？

这里有必要认识一下团队与组织的区别与联系。

2.1.1 组织的界定

从广义上说，组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说，组织就是指人们为实现一定的目标，互相协作结合而成的集体或团体，如党团组织、工会组织、企业、军事组织等。狭义的组织专门是指作用于社会管理之中的人类群体。

现代社会生活中，组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团，组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元，而且可以说是社会的基础。

从引证中也可以看到组织在现代概念中发展的内涵：

(1) 经纬相交，织作布帛。《吕氏春秋·先己》“《诗》曰：‘执轡如组’”汉高诱注：“组读组织之组。夫组织之匠，成文於手，犹良御执轡於手而调马口，



以致万里也。”

宋朝欧阳修《酬学诗僧惟晤》诗：“又如古衣裳，组织烂成文。”

《辽史·仪卫志二》：“太祖仲父述澜……始置城邑，为树艺、桑麻、组织之教，有辽王业之隆，其亦肇迹於此乎！”

(2) 织成的织物。南朝（梁）刘勰《文心雕龙·诠赋》：“丽词雅义，符采相胜，如组织之品朱紫，画绘之著玄黄。”

《隋书·何稠传》：“波斯尝献金繇锦袍，组织殊丽，上命稠为之。”

(3) 指诗文的造句构词。南朝（梁）刘勰《文心雕龙·原道》：“雕琢情性，组织辞令。”

唐朝孟郊《出东门》诗：“一生自组织，千首大雅言。”

宋朝陆游《答邢司户书》：“退而组织古语，剽裂奇字，大书深刻，以眩世俗。”

清朝黄遵宪《陈葵献偶刻诗文序》：“周元公曰：‘文所以载道也。’今人无道可载，徒欲激昂於篇章字句之间，组织纫缀以求胜，是空无一物而饰其舟车也。”

(4) 安排；整顿。元朝姜个翁《霓裳中序第一·春晚旅寓》词：“园林罢组织，树树东风翠云滴。”

清朝龚自珍《怀我生之先箴》：“今大夫天干琅琅，地支气昌，帝组织我阴阳，庸讵知我非符。”

清朝丘逢甲《梦中》诗：“奔驰日月无停轨，组织河山未就功。”

(5) 构陷。犹罗织。唐朝李白《叙旧赠江阳宰陆调》诗：“邀遮相组织，呵吓来煎熬。”

(6) 机体中构成器官的单位，是由形态和功能相同的细胞按一定方式结合而成的。如：神经组织、肌肉组织。

(7) 按照一定的目的、任务和系统加以结合。也指所结合的集体。毛泽东《抗日战争胜利后的时局和我们的方针》：“人民靠我们去组织。中国的反动分子靠我们组织起人民去把他打倒。”

瞿秋白《论大众文艺、普洛大众文艺的现实问题》：“这个俗语革命的任务，是一般文化革命的任务，一切革命的文化组织应当担负起来，而尤其是文学的革



命组织。”

综上所述，组织概念的发展，最终跟目标、管理、领导、架构、集体（团体、团队）等管理学概念紧密相关。

从管理学的角度，所谓组织（Organization），是指这样一个社会实体，它具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统，同时又同外部环境保持密切的联系。

2.1.2 团队与组织的区别与联系

团队是由员工和管理层组成的一个共同体，有共同理想目标，愿意共同承担责任，共享荣辱，在团队的发展过程中，经过长期的学习、磨合、调整和创新，形成主动、高效、合作且有创意的团体，以便解决问题，达到共同的目标。

组织即由若干个人或群体所组成的、有共同目标和一定边界的社会实体。它包含以下三层意思：①组织必须是以人为中心，把人、财、物合理配合为一体，并保持相对稳定而形成的一个社会实体。②组织必须具有为本组织全体成员所认可并为之奋斗的共同目标。③组织必须保持一个明确的边界，以区别于其他组织和外部环境。

组织就是在一定的环境中，为实现某种共同的目标，按照一定的结构形式、活动规律结合起来的，具有特定功能的开放系统。简单来说，组织是两个以上的人、目标和特定的人际关系构成的群体。

组织是两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协同行动的集合体。它是以目的为导向的社会实体，具有特定结构化的活动系统。

综上所述，一个组织是由各子系统组成的系统，并由来自环境的分界来画出轮廓并要求尽量了解各子系统内部及其各子系统之间，以及组织和环境之间的关系，同时要求尽量明确各个变量的关系和结构模式，它强调组织变化无常的性质，并且了解组织在不同的条件下和特定条件下如何运转。

管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯认为：团队就是由两个或者两个以上的，相互作用、相互依赖的个体，为了特定目标而按照一定规则结合在一起的组织。

两者的共同点在于：首先两者都是有组织有纪律的一个单元；其次两者都是由多人组成（至少2人以上）；最后两者都有一个基本的共同目标或使命。鉴于