

变革型领导与员工工作态度:心理授权的中介作用*

李超平^{1,2} 田宝³ 时勘²

(¹中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所,北京 100872)

(²中国科学院心理研究所,北京 100101) (³首都师范大学教科院心理系,北京 100089)

摘要 研究的主要目的是考察变革型领导与员工满意度、组织承诺之间的关系,以及变革型领导的作用机制,即变革型领导是否会通过心理授权影响员工满意度与组织承诺。利用 14 家企业 744 份调查问卷的结果,采用结构方程模型技术对变革型领导、心理授权、员工满意度、组织承诺之间的关系进行了交叉验证分析。结果表明,愿景激励与德行垂范对组织承诺与员工满意度有显著的影响,而领导魅力与个性化关怀只对员工满意度有显著的影响;心理授权对变革型领导与员工工作态度的关系具有一定的中介作用,愿景激励与德行垂范通过工作意义影响员工满意度与组织承诺;愿景激励通过自我效能影响组织承诺。

关键词 变革型领导问卷,心理授权,员工满意度,组织承诺,交叉验证。

分类号 B849:C93

1 引言

变革领导的概念最早是由 Burns 提出来的, Burns 通过对政治领导的描述性分析提出了变革领导(Transforming Leadership)的概念^[1]。Burns 认为,变革领导是“领导和下属之间彼此互相提升成熟度和动机水平的过程”。这些领导通过令人鼓舞的理想和道德价值观(包括自由、公平、平等、和平和人权等),而不是恐惧、贪婪、妒忌和仇恨,来提高下属的意识水平;让员工认识到所从事工作的重要性;使员工能为了集体的利益而牺牲自己的个人利益。这样,就可以让下属从“平凡自我(Everyday Selves)”提升到“更佳自我(Better Selves)”。Bass 发展了 Burns 的概念,提出了“变革型领导(Transformational Leadership)”的概念。Bass 认为,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,促使下属为了组织的利益牺牲自己的利益,并达到超过原来期望的结果^[2,3]。Bryman 把变革型领导以及同期提出的魅力型领导、战略性领导等领导理论统称为“新型领导理论(New Leadership Theories)”^[4]。学者们认为,新型领导理论与以前的领导理论(也被统称为

经典领导理论,包括特质理论、行为理论与权变理论),存在明显的区别,具体包括:新型领导理论试图解释为什么某些领导者可以提升员工的动机、钦佩、尊重、信任、承诺、投入、忠诚和绩效水平;新型领导理论不仅关注领导者对员工满意度和一般工作行为的影响,而且关注领导者对员工价值观、信仰、需要、自尊、自信心和情感的影响,以及下属对领导者的价值观、愿景等的认同;新型领导理论强调象征性行为(Symbolic Behavior)和在情感上有感染力的行为、比如愿景性的或预见性的、树立榜样的、超常的和支持性的行为,也包括一些认知导向的行为,比如适应性、灵活性、对环境的敏感性和智能激发等^[5,6]。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。

在变革型领导的研究中,变革型领导与领导有效性之间的关系是研究的重点。从目前已有的研究来看,领导有效性的测量主要包括两个方面的指标:绩效(Performance)和员工心理与行为。绩效的测量指标包括:客观绩效(实际的绩效数据)、主观绩效(管理人员或者其他人员的评价)、上级领导评价

收稿日期:2005-06-24

*国家自然科学基金资助项目(70471060,70502022)。

通讯作者:李超平, E-mail: lichaoping@ mparuc. edu. cn; 电话:010-62513426

等;员工心理与行为包括员工满意度、对领导的满意度、组织承诺、离职意向、组织公民行为等。不管采用什么样的领导有效性指标,大部分实证研究,包括现场研究^[7-10]、实验室研究^[11-13]、现场实验^[14]和元分析^[15],结果都表明变革型领导与领导有效性的正向指标有正向的关系,而与负向指标有负向的关系。比如,Judge等的研究结果表明,变革型领导对员工对领导的满意度、组织承诺、工作动机与领导者有效性均有显著的影响,其标准化回归系数分别为:0.35;0.26;0.54;0.35^[10]。Avolio等采用阶层线性模型(Hierarchical Linear Models, HLM)考察了变革型领导与组织承诺的关系,结果表明变革型领导对组织承诺有显著的正向影响。虽然变革型领导与领导有效性之间的关系已经得到了证明,但是目前大部分研究都是把变革型领导作为一个高阶构念(Higher Order Construct)来考虑,而较少有研究考察变革型领导不同维度对领导有效性的不同影响。此外,目前大部分变革型领导与领导有效性关系的研究都是在西方进行,且采用的是Bass等的MLQ问卷。李超平与时勤在国内发展了变革型领导理论,指出在国内变革型领导的四个维度与国外不完全相同,具体包括:德行垂范、愿景激励、领导魅力与个性化关怀,并开发了变革型领导问卷(Transformational Leadership Questionnaire, TLQ)^[16]。因此,本研究拟在国内这一特殊的文化背景下,采用李超平开发的变革型领导问卷,以员工满意度与组织承诺作为衡量领导有效性的指标,考察变革型领导每个维度与领导有效性的关系。

到目前为止,国外在变革型领导与领导有效性之间关系研究方面已经取得了重大进展,但是,对于变革型领导的作用机制(即变革型领导为什么会影响领导有效性,是如何影响领导有效性的?)的研究还处于起步阶段。变革型领导的提出者Bass在对变革型领导20年的研究进行总结的基础上,曾呼吁学者们开展变革型领导作用机制的研究,以揭开变革型领导这一“黑箱”^[17]。Vandenberghe在Bass的基础进一步提出,心理授权(Psychological Empowerment)应该是揭示变革型领导作用机制的一个非常重要的变量,也就是说心理授权极有可能是变革型领导与领导有效性之间一个非常重要的中介变量^[18]。Thomas等指出,心理授权(Psychological Empowerment)是授权的个体体验的综合体,这个综合体是四种认知的格式塔:工作意义(Meaning);自我效能(Self Efficacy or Competence);自主性(Self -

Determination)和工作影响(Impact)^[19]。工作意义是指个体根据自己的价值体系和标准,对工作目标 and 目的价值的认知;自我效能是指个体对自身完成工作的能力的认知;自主性是指个体对工作活动的控制能力;工作影响则是指个体在多大程度能够影响所在组织在战略、行政、管理和运营等方面的结果。从以往的文献中,我们可以发现,变革型领导者能够创建富有吸引力的愿景,让员工认识到所从事工作的价值与意义;变革型领导者能够通过自己的激情、高道德标准等来让员工认识到所从事工作的意义,提高员工的自信水平和自我效能;变革型领导者能够让员工去挑战自己的思想、想象力、创造力与对自己的看法,并鼓励员工以各种不同的创造性方法去解决问题;变革型领导者能够关心员工的成长、成就和生活……^[2,3,8,17,20-24]从这些论述和研究成果中,我们可以发现,变革型领导应该会影响授权的心理体验——心理授权。Thomas等认为,有授权体验的员工工作会更积极、更主动、更有活力,进而会有更高的满意度与组织承诺^[19]。也就是说,变革型领导极有可能像Vandenberghe假设的那样,通过心理授权影响员工的工作态度。Vandenberghe的这种假设在一定程度上得到了实证研究的支持,2004年Avolio等考察了心理授权对变革型领导与组织承诺之间关系的中介作用,结果也发现:心理授权对变革型领导与组织承诺之间的关系具有完全的中介作用^[24]。但是,Avolio等的研究也具有明显的局限性,一方面Avolio等把变革型领导作为一个高阶构念来处理,没有考察变革型领导每个具体维度对组织承诺的影响;另一方面Avolio等同样也是把心理授权作为一个高阶构念来处理,没有考虑心理授权的不同维度是否会对变革型领导与组织承诺之间的关系有不同的中介作用。Spreitzer等的研究表明,心理授权的不同维度对员工工作满意度、工作有效性与工作压力有不完全相同的影响^[25]。心理授权如果会中介变革型领导与领导有效性之间的关系,其不同维度极有可能会有不同的影响。因此,本研究拟在国内进一步考察心理授权的不同维度是否对变革型领导与员工工作态度之间的关系有不同的中介作用。

综上所述,本研究的主要目的有二:第一,考察变革型领导不同维度对员工工作态度(包括员工满意度和组织承诺)的不同影响;第二,考察心理授权不同维度对变革型领导与员工工作态度之间关系的不同中介作用。

2 研究方法

2.1 研究对象

总共调查了 14 家企业,发放 900 份左右问卷,实际回收 774 份问卷。当所有问卷回收之后,进行废卷处理的工作,将空白过多、反应倾向过于明显的问卷剔除,最后得到有效问卷 738 份。男性 351 人,占 47.6%;女性 315 人,占 42.7%;72 人未填性别,占 9.7%。高中或以下学历者 98 人,占 13.3%;大专学历者 167 人,占 22.6%;本科学历者 361 人,占 48.9%;本科以上 49 人,占 6.3%;63 人未填学历,占 8.8%。

2.2 研究工具

本研究所包括的变量有:变革型领导、心理授权、员工满意度与组织承诺。其测量的工具分别如下:

变革型领导。采用李超平与时勘^[16,26]编制的变革型领导问卷(Transformational Leadership Questionnaire, TLQ),以利克特 5 分等级量表由员工对直接上级进行评价,由“1 - 非常不同意”到“5 - 非常同意”,分别为“非常不同意”、“比较不同意”、“不好确定”、“比较同意”及“非常同意”。为了验证问卷的构想效度,采用验证性因素分析对问卷的结构进行了验证。

心理授权*。采用 Spreitzer^[27]编制,李超平、李晓轩、时勘等^[28]在国内修订的心理授权问卷,采用利克特 5 分等级量表进行评价。整个问卷包括四部分:工作意义、自我效能、自主性和工作影响。每个部分 3 道题,整个问卷共 12 道题。为了验证问卷的构想效度,采用验证性因素分析对问卷的结构进行了验证。

在本研究中我们采用了组织行为学中研究得比较多的员工满意度与组织承诺作为衡量员工工作态度的指标。其测量的工具分别如下:

员工满意度。采用 Tsui 等^[29]编制的总体员工满意度问卷,采用利克特 5 分等级量表进行评价。主要包括对领导的满意度,对工作本身的满意度,对同事的满意度,对工资的满意度,对晋升机会的满意度和总体的满意度。比如“我对单位里的同事非常满意”,“我对我所从事的工作本身非常满意”,“总体来说,我对我目前的工作非常满意”等,总共有 6 道题。探索性因素分析结果表明,员工满意度问卷

是一个单维的结构,累积方差解释率达到了 44.14%,各个项目均有较大的因子负荷。

组织承诺。采用 Allen 等^[30]编制的情感承诺问卷,采用利克特 5 分等级量表进行评价。该问卷有 6 道题,其中 4 道采用正向计分,2 道采用反向计分。比如,“我真的把单位的事情当作我自己的事情来处理了”,“我非常乐意今后一直在这家单位工作”,“我对这家单位并没有很强的归属感”。探索性因素分析结果表明,组织承诺问卷是一个单维的结构,累积方差解释率达到了 47.85%,各个项目均有较大的因子负荷。

在调查过程中,我们还获取了被试的人口统计学资料,包括年龄、性别、受教育程度和职位层次。

2.3 研究程序

所有调查主要由企业的人力资源部或办公室负责人召集,在相对集中的时间内完成,研究者在场对个别问题进行解答;部分调查研究者不在场,在调查之前对代理调查的人进行了培训,并给他们提供了指导语和实施手册。在调查之前,事先告诉被试调查结果会完全保密,调查结果仅用于科学研究,被试填完问卷之后当场回收。在所有问卷收集结束之后,进行废卷处理的工作;最后,进行资料的统计分析。

2.4 统计分析

本研究采用 SPSS 11.0 和 Amos 4.0 进行所有统计分析。具体进行的统计分析包括:首先,采用因素分析和信度分析考察了所使用问卷的信度和效度;然后,采用结构方程模型考察了变革型领导、心理授权与员工满意度、组织承诺之间的关系。

Jöreskog 和 Sörbom 认为,在建立结构方程模型时,一般有三种策略:①严格的验证性模型(strictly confirmatory),即只对一个先验模型进行验证;②模型生成(model generation),即根据修正指数对模型进行调整,直到模型能够得到验证为止;③备选模型(alternative models),即同时对多个备选模型进行验证^[31]。Jöreskog & Sörbom 认为,研究者可以根据需要采用这三种策略中的任何一种,但是在采用每一种策略的时候都应该遵循一定的规则^[31]。MacCallum 等的研究发现,以往的研究有 20% 采用第一种策略,25% 采用第二种策略,50% 采用第三种策略^[32]。MacCallum 等进一步指出,虽然采用第二种策略有很强的数据导向,但是如果能够做到:①模型

* 读者如果需要该问卷,请从 www.lichaoxing.com 下载。

的调整在理论上是有意义的;②能够采用另外一批数据或者样本来验证修正后的模型,则也是可以接受的^[32]。考虑到变革型领导、心理授权、员工满意度、组织承诺之间关系的研究是一项探索性的研究,本研究决定采用第二种策略,即先建立心理授权全中介变革型领导与员工满意度、组织承诺之间关系的假设模型(如图1所示),再根据修正指数和有关理论对模型进行调整,得到一个能得到数据支持的模型。然后,再采用另外一批数据来验证修正后的模型。因此,本研究首先将所有数据在 SPSS 中按照大约 50% 的比例随机分成两半,然后采用其中的一半数据进行探索性的结构方程模型分析,并根据修正指数(Modification Index)对模型进行修正,最终得到一个理论上站得住脚,且能得到数据支持的模

型。然后,采用另一半数据对所得到的结构模型进行交叉验证(Cross-Validation),建立变革型领导、心理授权和员工工作态度之间的结构模型。

考虑到本次研究涉及的变量比较多,样本量虽然符合结构方程模型分析的要求,但是样本数量相对来说较少,所以我们根据 Kishston 等^[33]的建议先对数据进行了打包(Parceling)处理,将愿景激励、德行垂范、领导魅力、个性化关怀、员工满意度、组织承诺所包括的题目分别打成两个包(Parcel),然后再进行相关的统计分析。由于工作意义、工作影响、自我效能、自主性和离职意向只有 3 个项目,因此我们直接采用这 3 个项目作为观测变量,没有进行打包处理。

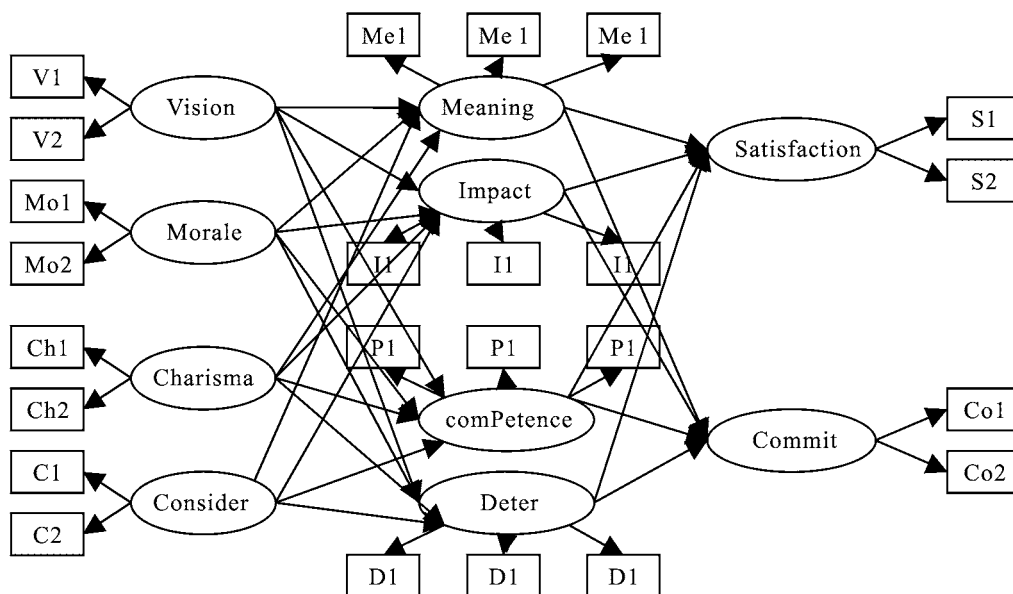


图1 心理授权的全中介模型(模型 A)

注: Vision 代表愿景激励; Moral 代表德行垂范; Charisma 代表领导魅力; Consider 代表个性化关怀; meaning 代表工作意义; impact 代表工作影响; competence 代表自我效能; deter 代表自主性; satisfaction 代表员工满意度; commit 代表组织承诺; V1 代表 vision 的第一个观测变量, V2 代表 Vision 的第二个观测变量,依此类推。下同。

3 研究结果

3.1 变革型领导问卷的验证性因素分析结果

运用本研究所获得的数据对变革型领导的因素结构进行验证,并且比较了一因素模型,即所有项目测的是同一个维度;四因素模型,即领导魅力、愿景激励、德行垂范和个性化关怀是四个不同的维度。

采用 Amos 进行验证性因素分析,可以得到的拟合指数包括: χ^2/df 、GFI、AGFI、RMR、RMSEA、TLI、NFI、IFI、CFI 等。根据 Bollen^[34], Jöreskog &

Sörbom^[31] 和 Medsker, Williams & Holahan^[35] 的建议,我们决定采用 χ^2/df 、GFI、NFI、IFI、TLI、CFI 和 RMSEA 指数,并确定各指数的拟合标准分别为: χ^2/df 应小于等于 5; GFI、NFI、IFI、TLI、CFI 应大于 0.90,越接近 1 越好; RMSEA 应该小于 0.06,越接近 0 越好。从表 1 的验证性因素分析结果可以看出,变革型领导四因素模型的各项拟合指数均达到或接近所推荐的标准,说明变革型领导的四因素结构得到了数据的支持。

表 1 变革型领导问卷的验证性因素分析结果 ($n=615$)

模型	χ^2	df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
虚模型	7827.41	325						
一因素模型	1893.31	299	0.75	0.76	0.79	0.77	0.79	0.09
四因素模型	911.73	293	0.90	0.88	0.92	0.91	0.92	0.06

3.2 心理授权问卷的验证性因素分析结果

运用本研究所获得的数据对心理授权问卷的因素结构进行验证,并且比较了一因素模型,即所有项

目测的是同一个维度;四因素模型,即工作意义、自我效能、自主性和工作影响是四个不同的维度。

表 2 心理授权问卷的验证性因素分析结果 ($n=627$)

模型	χ^2	df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
虚模型	1904.60	66						
一因素模型	958.82	54	0.77	0.50	0.51	0.40	0.51	0.16
四因素模型	90.54	48	0.98	0.95	0.98	0.97	0.98	0.04

从表 2 的验证性因素分析结果来看,心理授权四因素模型的拟合指数均达到所推荐的标准,表明心理授权的四因素结构得到了数据的支持。

3.3 研究变量的描述性统计结果

表 3 列出了本研究所使用量表的内部一致性系数和相关系数,从中我们可以看到,12 个研究变量的内部一致性系数在 0.69 到 0.89 之间,说明这些变量的信度是可以接受的。相关分析的结果表明,

变革型领导与心理授权;心理授权和员工工作态度;变革型领导与员工工作态度之间的相关均达到了显著水平。变革型领导各个维度之间的相关处于 0.54 ~ 0.71 之间,而从国外变革型领导的研究结果来看,发现变革型领导各个维度之间的相关处于 0.49 ~ 0.91 之间^[36],从这一点可以看出本研究所采用的变革型领导问卷各个维度之间的相关比较合理。

表 3 研究变量的描述性统计结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 愿景激励	3.42	0.74	0.85									
2. 德行垂范	3.56	0.72	0.54	0.89								
3. 领导魅力	3.67	0.67	0.57	0.71	0.82							
4. 个性化关怀	3.29	0.75	0.68	0.66	0.61	0.83						
5. 工作意义	3.68	0.77	0.37	0.30	0.27	0.31	0.76					
6. 工作影响	2.81	0.81	0.20	0.17	0.09	0.17	0.17	0.73				
7. 自我效能	4.00	0.55	0.20	0.13	0.13	0.13	0.24	0.13	0.69			
8. 自主性	3.30	0.88	0.30	0.33	0.22	0.35	0.27	0.32	0.19	0.75		
9. 员工满意度	3.28	0.68	0.52	0.52	0.48	0.54	0.54	0.18	0.19	0.36	0.83	
10. 组织承诺	3.57	0.69	0.42	0.38	0.31	0.40	0.58	0.21	0.29	0.31	0.61	0.75

注:①所有相关的 $p < 0.001$; ②对角线上的斜粗体数字是这些变量在正式调查中的内部一致性系数,可以看出研究变量的内部一致性系数处于 0.69 ~ 0.89 之间,都高于或接近所推荐的值 0.70; ③ $n = 732 \sim 738$ 。

3.4 结构方程模型分析

根据 Amos 4.0 提供的修正指数,以及国外同类研究的结果(比如, Spreitzer 等^[25]发现,心理授权的自主性和工作影响对员工满意度并不一定存在显著的影响,在统计分析时我们也发现,如果把自主性和工作影响加进来,模型的各项拟合指数不太理想,因

此我们在模型中删除了自主性和工作影响),对最初的模型逐步进行修正,最后得到了如图 2 所示的模型(模型 B1)。模型 B1 的各项拟合指数,包括 χ^2/df , GFI, NFI, IFI, TLI, CFI, 分别为 2.14 (258.93/121), 0.93, 0.93, 0.96, 0.94, 0.96, 0.06, 均比较理想。

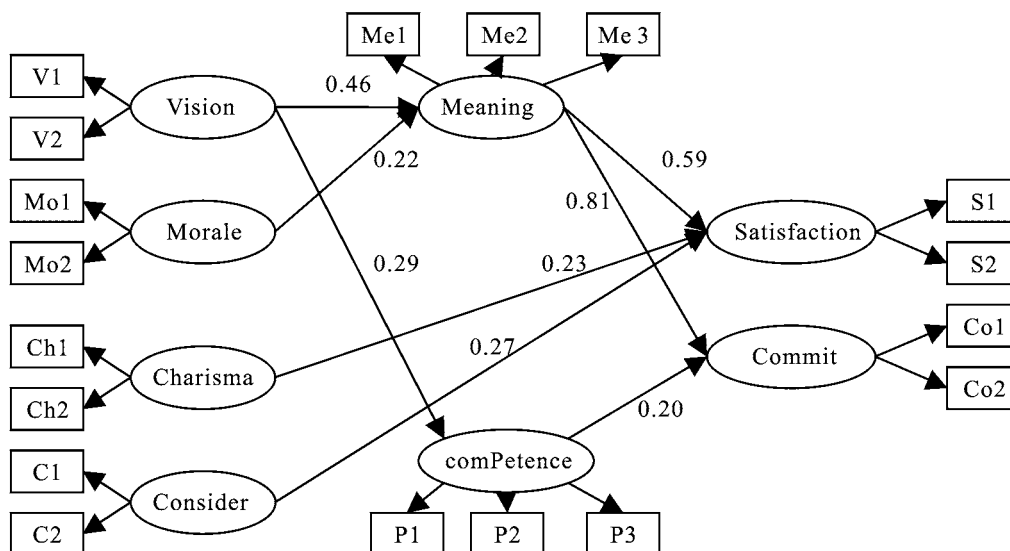


图 2 经过探索得到的模型(模型 B1)

注:模型中的数值为标准化的路径系数;p 值均小于 0.05

然后,我们利用另外一半数据对模型 B1 进行了验证性的结构方程模型分析,得到了变革型领导、心理授权和员工工作态度之间的结构模型(模型 B2),如图 3 所示。在分析结构模型之前,我们先对模型 B2 的测量模型进行了分析,即先检验各个潜变量的测量是否理想。

表 4 测量模型的参数估计(n=362)

项目	潜变量	参数	非标准化		标准化
			估计值	标准误	
V1	Vision	1			0.90
V2	Vision		0.94***	0.06	0.79
Mo1	Morale	1			0.87
Mo2	Morale		1.06***	0.05	0.90
Ch1	Charisma	1			0.75
Ch2	Charisma		1.01***	0.07	0.80
C1	Consider	1			0.80
C2	Consider		1.05***	0.06	0.87
Me1	Meaning	1			0.74
Me2	Meaning		0.83***	0.07	0.70
Me3	Meaning		0.68***	0.06	0.64
P1	Competence	1			0.63
P2	Competence		1.10***	0.19	0.64
P3	Competence		0.87***	0.18	0.38
S1	Satisfaction	1			0.70
S2	Satisfaction		1.20***	0.09	0.85
Co1	Commitment	1			0.85
Co2	Commitment		0.97***	0.07	0.79

注:*** p < 0.001

从表 4 的结果可以看出,测量模型的非标准化参数估计和标准化参数估计均比较理想,说明本研究的测量模型是有效的。模型 B2 的各项拟合指数,包括 χ^2/df , GFI, NFI, IFI, TLI, CFI, 分别为 2.18 (263.68/121), 0.93, 0.92, 0.97, 0.94, 0.96, 0.06, 均比较理想,说明模型 B2 能够得到数据的支持,即模型 B2 是有效的合理的。模型 B2 的结构模型如图 3 所示。

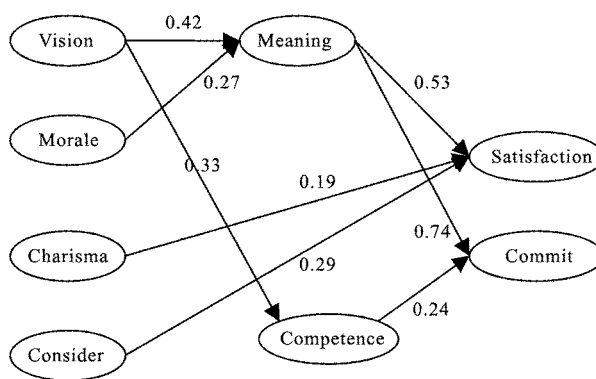


图 3 经过验证得到的模型(模型 B2)

注:模型中的数值为标准化的路径系数;p 值均小于 0.05

从图 3 与表 5 可以看出,愿景激励对工作意义和自我效能有着积极促进作用,其标准化路径系数分别为 0.42, 0.33, 说明领导者的愿景激励得分越高,下属的工作意义和自我效能的得分也就会更高。愿景激励通过工作意义会对员工满意度、组织承诺产生显著的影响。工作意义与员工满意度、组织承诺之间的标准化路径系数分别为 0.53, 0.74。说明

工作意义对员工工作态度有着显著的影响;且工作意义是愿景激励与员工工作态度之间的中介变量,在愿景激励对员工工作态度的影响过程中起着完全中介作用。自我效能与组织承诺之间的标准化路径系数为 0.24,说明自我效能对组织承诺有着显著的影响,且自我效能是愿景激励与组织承诺之间的中介变量,在愿景激励对组织承诺的影响过程中起着完全中介作用。从以上结果可以看出,愿景激励会影响员工工作态度,且其对员工满意度的影响是通过提升员工的工作意义来实现的,而对组织承诺的影响是通过提升工作意义和员工的自我效能感来实现的。总体上来看,愿景激励通过工作意义或者自我效能对员工满意度、组织承诺的总效应分别为 0.22,0.39。

德行垂范对工作意义有着积极促进作用,其标准化路径系数为 0.27,说明领导者的德行垂范得分越高,下属的工作意义得分也就会更高。德行垂范通过工作意义会对员工满意度、组织承诺产生显著的影响。工作意义与员工满意度、组织承诺之间的标准化路径系数分别为 0.53,0.74。说明工作意义对员工工作态度有着显著的影响;且工作意义是德行垂范与员工工作态度之间的中介变量,在德行垂范对员工工作态度的影响过程中起着完全中介作用。从以上结果可以看出,德行垂范会影响员工工作态度,且其对员工满意度的影响是通过提升员工的工作意义来实现的。总体上来看,德行垂范对员工满意度、组织承诺的总效应分别为 0.14,0.20。

表 5 外源变量与内源变量的效应分析

		愿景激励	德行垂范	领导魅力	个性化关怀	工作意义	自我效能
工作意义	直接效应	0.42	0.27				
	间接效应						
	总效应	0.42	0.27				
自我效能	直接效应	0.34					
	间接效应						
	总效应	0.34					
员工满意度	直接效应			0.19	0.29	0.53	
	间接效应	0.22	0.14				
	总效应	0.22	0.14	0.19	0.29	0.53	
组织承诺	直接效应					0.74	0.24
	间接效应	0.39	0.20				
	总效应	0.39	0.20			0.74	0.24

领导魅力对员工满意度有显著的影响,其标准化路径系数为 0.19,说明领导者的魅力越强,员工的满意度就会越高。需要注意的是,心理授权在领导魅力对员工满意度的影响过程中并没有起到中介作用。

个性化关怀对员工满意度有显著的影响,其标准化路径系数为 0.29,说明领导者对员工表现出更强的个性化关怀,员工的满意度就会越高。需要注意的是,心理授权在个性化关怀对员工满意度的影响过程中并没有起到中介作用。

4 分析与讨论

在西方,变革型领导对员工工作态度的影响已经得到了实证研究的支持,但是在国内却很少看到相关方面的实证研究,本研究采用国内开发的变革型领导问卷考察了变革型领导与员工工作态度之间

的关系。另一方面,国外变革型领导作用机制的研究还处于起步阶段,本研究选择组织行为学中一个重要的变量——心理授权作为中介变量,考察了心理授权对变革型领导与员工工作态度之间关系的中介作用。结果表明:

变革型领导对员工工作态度具有显著的影响,变革型领导对员工工作态度的影响在中国这一特殊的文化背景下得到了验证,这是本研究的第一个贡献。愿景激励对员工满意度、组织承诺的总效应分别为 0.22,0.39;德行垂范对员工满意度、组织承诺的总效应分别为 0.14,0.20;领导魅力对员工满意度的总效应是 0.19;个性化关怀对员工满意度的总效应是 0.29。这一研究结果与国外的同类研究具有较高的一致性^[10,24,36],表明变革型领导对员工工作态度的影响具有跨文化的适应性。另一方面,本研究的结果也为各类组织培养管理干部的领导力提

供了理论依据,今后各类组织可以从愿景激励、德行垂范、领导魅力与个性化关怀等方面来培养管理干部的领导力,以对员工工作态度产生积极的影响。

从变革型领导各个维度对员工工作态度的影响来看,不同的维度对员工工作态度的不同指标有不同的影响。愿景激励与德行垂范对组织承诺、员工满意度有显著的影响,而领导魅力与个性化关怀只对员工满意度有显著的影响。而国外大部分研究在考察变革型领导与员工工作态度之间关系的时候,只是简单地把变革型领导作为一个高阶构念^[10,24],忽视了变革型领导不同维度的作用,今后的同类研究有必要考察变革型领导不同维度对不同工作态度指标的不同影响,这是本研究的第二个贡献。

心理授权确实在变革型领导与员工工作态度之间起着中介作用,但是并不是心理授权的所有维度都起中介作用,只有工作意义和自我效能能在变革型领导与员工工作态度之间起着中介作用,这是本研究的第三个贡献。另一方面,并不是变革型领导的所有维度都是通过心理授权来影响员工工作态度,只有愿景激励和德行垂范是通过心理授权的中介作用来影响员工工作态度的;领导魅力和个性化关怀虽然会影响员工工作态度,但是并不是通过心理授权来实现的,这是本研究的第四个贡献。这一研究结果表明,管理干部如果能为所在的组织/部门制定长远的发展规划,能让员工把自己的日常工作与公司的长远发展结合起来,员工就会觉得自己的工作很有意义,因此也就会有更高的满意度,更强的组织承诺;与此同时,只要能把自己的工作与组织的长远利益结合起来,员工也就会更充满信心地去开展工作,也就对自己完成工作的能力越有信心,也就会更认同组织的发展目标,更愿意为组织付出相当的努力,更愿意留在组织工作,即组织承诺更强。管理干部越注重德行垂范,品性越高尚,越具有奉献精神,越能以身作则,员工就会对管理/干部所确定的方针、政策,对管理干部所制定的方向越有信心,表现在员工的工作中就会觉得自己的工作有价值,进而提高员工的满意度,增强员工的组织承诺;反之,如果管理干部不注重德行垂范,本身品德不端正,则员工就会担心自己是否在“为虎作伥”,因而会失去对工作的兴趣,引发一些负面的结果。领导魅力和个性化关怀会影响员工满意度,也就是说管理干部的领导力越强,对员工的个性化关怀越到位,员工就会越满意。值得注意的是,领导魅力和个性化关怀对员工满意度的影响并不是通过心理授权来实现,

也就是说并不是因为员工认识到了工作的意义,或者增强自己的工作信心,或者觉得工作的自主性增强,或者觉得自身的影响力扩大等来实现。究竟领导魅力和个性化关怀是如何影响员工满意度的,今后的研究有必要考察其他变量对变革型领导与员工工作态度之间关系的中介作用,比如信任^[37]、核心自我评价^[17]、价值一致性^[13]等。此外,本研究的结果也表明,并不是心理授权的所有维度都会中介变革型领导与员工工作态度之间的关系。而国外同类研究在考察心理授权对变革型领导与员工工作态度之间中介作用的时候,只是简单地把心理授权作为一个高阶概念^[24],忽视了心理授权不同维度的作用,今后的同类研究有必要考察心理授权不同维度的不同中介作用。

当然,本研究仍然存在一些局限性,变革型领导、心理授权、员工工作态度的数据,都来自同一员工的调查问卷,这样就有可能产生同源偏差(same source bias)或共同方法变异(common method variance)。为了检验本研究是否受到共同方法变异的影响,根据 Podsakoff^[38,39]的建议,本研究进行了 Harman 单因子检验(Harman's One-factor Test),也就是同时对所有变量的项目进行未旋转的主成分因素分析。如果只得到了一个因子,或者第一个因子解释的变异量超过了40%,则表明存在严重的共同方法变异问题;而如果得到了多个因子,且第一个因子解释的变异量没有超过40%,则表明共同方法变异问题并不严重^[40]。未旋转的主成分因素分析结果表明,共有10个因子的特征根值大于1,而且第一个因子解释的变异量只有10.88%,因此我们可以认为,本研究的共同方法变异问题并不严重。此外,本研究在进行统计分析的时候,不是简单地建立结构方程模型,而是将本研究的样本随机分成大致相等的两半,一半进行探索性的结构方程模型分析,另一半留作验证性结构方程模型分析,对研究模型进行交叉验证(Cross-validation),这样就能确保本研究所得到的结论具有跨样本的适用性,提高研究结论的准确性与可信性,并在一定程度上弥补共同方法变异的不足。

5 结论

在本研究的条件下,得到以下几条结论:

(1)在国内这一特殊的文化背景下,变革型领导对员工工作态度具有显著的影响,且变革型领导的不同维度对员工工作态度的不同指标有不同的影

响。愿景激励与德行垂范对组织承诺、员工满意度有显著的影响,而领导魅力与个性化关怀只对员工满意度有显著的影响。

(2)心理授权对变革型领导与员工工作态度之间的关系具有一定的中介作用。工作意义与自我效能对变革型领导与员工工作态度之间的关系具有一定的中介作用,具体而言:愿景激励与德行垂范通过工作意义影响员工工作态度;愿景激励通过自我效能影响组织承诺。自主性与工作影响对变革型领导与员工工作态度之间的关系并不具有中介作用。此外,领导魅力与个性化会影响员工满意度,但是其影响并不是通过心理授权实现的。

参 考 文 献

- 1 Burns J M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978
- 2 Bass B M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985
- 3 Bass B M. Theory of Transformational Leadership Redux. The Leadership Quarterly, 1995, 6(4): 463~478
- 4 Bryman A. Charismatic Leadership in Business Organizations: Some Neglected Issues. The Leadership Quarterly, 1993, 4(3-4): 289~304
- 5 House R J, Podsakoff P M. Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research, 1999:1~54
- 6 House R J, Aditya R N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 1997, 23(3): 409~474
- 7 Hater J J, Bass B M. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, 1988, 73(4): 695~702
- 8 Howell J M, Avolio B J. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. Journal of Applied Psychology, 1993, 78(6): 891~902
- 9 Bycio P, Hackett R D, Allen J S. Further Assessments of Bass's (1985) Conception of Transactional and Transformational Leadership. Journal of Applied Psychology, 1995, 80: 468~478
- 10 Judge T A, Bono J E. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. Journal of Applied Psychology, 2000, 85(5): 751~765
- 11 Kirkpatrick S A, Locke E A. Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(1): 36~51
- 12 Shea C M, Howell J M. Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy and Task Performance. The Leadership Quarterly, 1999, 10(3): 375~396
- 13 Jung D I, Avolio B J. Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. Journal of Organizational Behavior, 2000, 21(8): 949~964
- 14 Barling J, Weber T, Kelloway E K. Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(6): 827~832
- 15 Lowe K B, Kroeck K G, Sivasubramaniam N. Effectiveness of Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. Leadership Quarterly, 1996, 7(3): 385~425
- 16 Li C P, Shi K. The Structure and Measurement of Transformational Leadership in China(In Chinese). Acta Psychologica Sinica, 2005, 37(6): 803~811
(李超平,时勘.变革型领导的结构与测量.心理学报,2005,37(6):803~811)
- 17 Bass B M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, 8(1): 9~26
- 18 Vandenberghe C. Transactional Vs. Transformational Leadership: Suggestions for Future Research. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, 8(1): 9~32
- 19 Thomas K W, Velthouse B A. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, 1990, 15(4): 666~681
- 20 Bass B M, Avolio B J. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. Journal of European Industrial Training, 1990, 14(5): 21~27
- 21 Avolio B J, Bass B M, Jung D I. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, 72: 441~462
- 22 Bass B M. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? American Psychologist, 1997, 52: 130~139
- 23 Whittington J L, Goodwin V L, Murray B. Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes. Leadership Quarterly, 2004, 15(5): 593~606
- 24 Avolio B J, Zhu W, Koh W, et al. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. Journal of Organizational Behavior, 2004, 25(8): 951~968
- 25 Spreitzer G M, Kizilos M A, Nason. S W. A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. Journal of Management, 1997, 23(5): 679~704
- 26 Li C. P. The Structure, Measurement and Mechanism of Transformational Leadership in China, Beijing, Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, 2003
(李超平.变革型领导的结构、测量及其作用机制的研究.北京:中国科学院心理研究所博士论文,2003)
- 27 Spreitzer G M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Manage-

- ment Journal, 1995, 38(5): 1442 ~ 1465
- 28 Li C P, Li X X, Shi K, et al. Psychological Empowerment: Measurement and Its Effect on Employees' Work Attitude in China (In Chinese). *Acta Psychologica Sinica*, 2006, 38(1): 99 ~ 106 (李超平, 李晓轩, 时勘等. 授权的测量及其与员工工作态度的关系. *心理学报*, 2006, 38(1): 99 ~ 106)
- 29 Tsui A S, Egan T D, O'Reilly III C A. Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37: 549 ~ 579
- 30 Allen N J, Meyer J P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 1996, 49(3): 252 ~ 276
- 31 Jöreskog K G, Sörbom D. *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International, 1993
- 32 MacCallum R C, Austin J T. Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. *Annual Review of Psychology*, 2000, 51: 201 ~ 226
- 33 Kishton J M, Widaman K F. Unidimensional Versus Domain Representative Parceling of Questionnaire Items: An Empirical Example. *Educational & Psychological Measurement*, 1994, 54(3): 757 ~ 765
- 34 Bollen K A. *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley, 1989
- 35 Medsker G J, Williams L J, Holahan P J. A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models of Organizational Behavior and Human Resources Management Research. *Journal of Management*, 1994, 20(2): 429 ~ 464
- 36 Bass B M, Avolio B J. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996
- 37 Pillai R, Schriesheim C A, Williams E S. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 1999, 25(6): 897 ~ 933
- 38 Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J-Y, et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879 ~ 903
- 39 Podsakoff P M, Organ D W. Self Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 1986, 12(4): 531 ~ 544
- 40 Ashford S J, Tsui A S. Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(2): 251 ~ 280

Transformational Leadership and Employee Work Attitudes: The Mediating Effects of Multidimensional Psychological Empowerment

Li Chaoping^{1,2}, Tian Bao³, Shi Kan²

(¹ *Institute of Organizations and Human Resources, School of Public Administration, Renmin University of China, Beijing, 100872*)

(² *Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100101*)

(³ *Department of Psychology, Capital Normal University, Beijing, 100089*)

Abstract

Accumulating evidence suggests that transformational leadership is positively associated with such leadership effectiveness as job satisfaction, organizational commitment, job performance, and OCB. However few studies have examined relations between the components of transformational leadership and different work outcomes. Also the mechanisms and processes by which transformational leadership exerts its influence have not been adequately addressed in the literature. More work is also needed to examine constructs that may mediate the linkage between transformational leadership and work outcomes. As proposed by Vandenberghe (1999), psychological empowerment may be a powerful mediator of transformational leadership effects. In the present study, we explored the relations among different components of transformational leadership and job satisfaction and organizational commitment in a Chinese context. We also examined the contribution of each of the four dimensions of Thomas and Velthouse's (1990) multidimensional conceptualization of psychological empowerment in mediating the relation between transformational leadership and job satisfaction, and organizational commitment.

The following measures were administered to a sample of 744 employees from 14 companies: The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ) developed by Li and Shi (2005); the Psychological Empowerment Scale (PES) developed by Spreitzer (1995); the Job Satisfaction Scale developed by Tsui, Egan and O'Reilly III (1992), and the Affective Commitment Scale developed by Allen and Meyer (1996). All scales were subjected to reliability analysis and factor analysis before data analysis. Internal consistency reliability estimates ranged from 0.69 to 0.89, suggesting adequate reli-

bility. Confirmatory factor analysis (CFA) results supported the four-dimension structure (morale modeling, visionary motivating, charisma and individualized consideration) of the TLQ. CFA results also confirmed the four-dimension (meaning, competence, self-determination and impact) structure of the PES. Finally, exploratory factor analysis extracted one factor from the job satisfaction items and a single factor was also extracted from the affective commitment items.

Structure equations modeling (SEM) was used to explore the relations among transformational leadership, psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment using the model generation strategy described by Jöreskog & Sörbom (1996). The data were randomly split into two parts. One part was submitted to an exploratory SEM and the other part was submitted to a confirmatory SEM. The exploratory SEM began with a fully-mediated model in which the components of psychological empowerment fully mediated the relations between the components of transformational leadership and job satisfaction and organizational commitment. Some meaningful adjustment was made according to the modification index (MI) generated by AMOS 4.0 until a statistically acceptable model was derived. This model was then submitted to a confirmatory SEM which yielded satisfactory goodness of fit statistics, including χ^2/df , GFI, NFI, IFI, TLI, and CFI.

The results showed that different components of transformational leadership had different impact on job satisfaction and organizational commitment. Specifically, morale modeling and visionary motivating were powerful predictors of job satisfaction and organizational commitment, respectively; charisma and individualized consideration were robust predictors of job satisfaction but not of organizational commitment. To some extent, psychological empowerment mediated the relation between transformational leadership and employee work attitude. Specifically, meaning mediated the relation between visionary motivation and job satisfaction as well as organizational commitment. Meaning also mediated the relation between moral modeling and job satisfaction and organizational commitment. Similarly, competence mediated the relation between visionary motivation and organizational commitment. However, neither self-determination nor impact mediated the relation between components of transformational leadership and job satisfaction or organizational commitment. And non-component of psychological empowerment mediated the relation between charisma and individualized consideration and job satisfaction. Limitations and future research directions are discussed.

Key words transformational leadership questionnaire, job satisfaction, organizational commitment, cross-validation, TLQ