

变革型领导的结构与测量*

李超平^{1,2} 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)

摘 要 首先采用开放式问卷对 249 名管理者与员工进行了调查,内容分析表明,我国的变革型领导包括 8 类行为或特征。通过专家讨论,编制了适合我国国情的变革型领导问卷。431 份有效问卷的探索性因素分析表明,变革型领导是一个四因素的结构,具体包括:德行垂范、领导魅力、愿景激励与个性化关怀。为了进一步验证变革型领导的构想效度,并考察问卷的信度与同时效度,在 6 家企业进行了调查,获得了 440 份有效问卷。验证性因素分析证实了变革型领导问卷的构想效度,内部一致性分析与层次回归分析的结果也表明,基于我国文化背景新编的变革型领导问卷具有较好的信度与同时效度。

关键词 变革型领导,德行垂范,愿景激励,个性化关怀,领导魅力,归纳法。

分类号 B849:C93

1 问题的提出

变革型领导 (Transformational Leadership) 是上个世纪 80 年代以来西方领导理论研究的热点问题,且已成为领导理论研究的新范式。Bass^[1] 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。Bass 还进一步明确了变革型领导的内容,并建立了相应的评价工具 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)^[2]。早期, Bass 认为,变革型领导主要包括三个维度:魅力-感召领导 (Charismatic - Inspirational Leadership)、智能激发 (Intellectual Stimulation) 和个性化关怀 (Individualized Consideration)^[1,3]。其后, Bass 等进一步把“魅力-感召领导”区分为两个维度:领导魅力和感召力。这样,就得到了变革型领导的四维结构:领导魅力 (Charisma or Idealized Influence)、感召力 (Inspirational Motivation)、智能激发 (Intellectual Stimulation) 和个性化关怀 (Individualized Consideration)^{2,4}。

目前, Bass 的变革型领导四维结构已经得到了学者们的普遍认同, MLQ 也已经成为变革型领导研

究中使用最为广泛的问卷, MLQ 的构想效度和预测效度也得到了一些实证研究的支持^[2,5,6]。但是,也有一些实证研究对 MLQ 的内容效度和构想效度提出了质疑^[7-9]。Carless 认为变革型领导并不能区分为不同的维度,而只能得到一个“变革型领导”维度^[7]。Den Hartog 等发现,变革型领导的四个维度全部载荷在同一个因素上,而不能区分为四个不同的维度^[8]。Tejeda 等发现,每个维度减少一个项目,变革型领导的四维结构才能够得到验证^[9]。李超平和时勘通过对 149 名管理人员调查结果的验证性因素分析发现,变革型领导的构想效度虽然获得了一定的支持,但是其结果并不是很理想^[10]。正是由于对 MLQ 问卷的不满意,一些学者开始构建新的变革型领导问卷,如 Alimo - Metcalfe 等在英国采用“扎根”技术重新界定了变革型领导的维度,建立了与 Bass 完全不同的结构,并编制了新的变革型领导问卷^[11]。

领导作为一种社会影响过程,确实是一种在世界上各个国家都普遍存在的现象,但是它的概念和构成却有可能因国家文化的不同而不同^[12,13]。中国作为一个有两千多年历史的古国,有自己悠久的文化传统。Hofstede^[12] 认为中国是一个高权力距离、高集体主义和高关心长期结果的国家。受儒家

收稿日期:2005-06-27

* 国家自然科学基金资助项目(70471060)。

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

思想的长期影响,中国是一个以“和”为贵的社会,特别重视人际关系的和谐,即使在管理过程中也不例外。此外,我国目前正处于从计划经济向市场经济过渡的经济转型期。正是由于这些因素的存在,使得我们认为中国的领导过程既应该与西方的领导过程有着共同的地方,同时也应该有自己独特的特色,一些研究结果也证明了这一点。比如,凌文铨在中国验证 PM 理论时就发现,中国还存在一个独特的维度——品德^[14,15]。Westwood^[16]和台湾的郑伯勋等^[17]的研究也都表明,中国企业的领导者有自己独特的风格——家长式领导(Paternalistic Leadership)。时勘等对国内国有企业高层管理者和民营企业高层管理者的胜任特征模型进行了一系列研究,结果也发现,国内高层管理者与西方管理者的胜任特征模型存在一定的差异^[18]。因此,我们认为:很有必要建立适合中国文化背景的变革型领导结构,并开发相应的测量问卷,为今后同类研究奠定基础。

2 研究 1:变革型领导的归纳分析结果

步骤一,首先给出 BASS 对变革型领导的定义,要求被试根据他们的经验和观察列出 5~6 条管理人员所表现出来的、符合变革型领导定义的行为或特征。为了保证取样的代表性,本研究在全国七城市(包括北京、杭州、西安、广州、深圳、郑州和重庆)总共调查了 249 名来自不同行业,不同性质单位的被试。

步骤二,根据被试所列出的描述,由两名组织行为学专家对描述进行归纳。

249 名被试总共列出了 1,276 条描述(平均每人 5.12 条)。所有描述都输入计算机,并在数据输入之后由两名组织行为学专家对所有描述根据标准进行筛选。标准为:(1)被试的描述必须有清楚的涵义;(2)必须是管理者所表现出来的行为或特征;(3)不会明显属于交易型领导。根据以上标准,总共有 93 项(7.3%)描述被认为是“不可用的”。

由于部分被试提供的描述的涵义并不具备单一性,同一描述包括两个不同的涵义,甚至包括三个不同的涵义。因此,对每一描述两名研究者都进行讨论,并判断被试列出来的描述涵义是否单一。对于涵义不单一的描述,两名组织行为学专家经过讨论之后进行相应处理,有些进行了微调,以保证描述涵义的单一性;有些进行了拆分,即把原来的描述拆分为涵义单一的描述。最后发现被试列出的描述

有 149 项可以拆分为 2 项涵义单一的描述,有 19 项可以拆分为 3 项涵义单一的描述。这样,本研究总共得到了 1370(1276 - 93 + 149 + 19 + 19)项涵义单一的描述。

然后,根据 1370 项描述内容的类似性,2 名从事组织行为学研究的专家采用讨论的方式,对所有的描述进行归纳。经过多轮归纳,最后得到了 8 大类,这 8 大类的名称和典型描述如表 1 所示。

表 1 八大类特征的典型描述表

| 类的名称 | 典型的描述 |
|-------|--|
| 榜样示范 | <ul style="list-style-type: none"> ◆能够身先士卒,起到好的表率作用 ◆能注意自己的言行对员工的影响 ◆能以身作则 |
| 奉献精神 | <ul style="list-style-type: none"> ◆为了部门/单位利益,能牺牲个人利益 ◆不计报酬,加班加点工作 ◆在关键时候,首先牺牲自己的利益 |
| 品德高尚 | <ul style="list-style-type: none"> ◆为人正派,大公无私 ◆任人唯贤,不嫉妒贤能 ◆处理问题公平、公正 |
| 领导魅力 | <ul style="list-style-type: none"> ◆对工作非常投入,能保持高度的热情 ◆敢抓敢管,善于处理棘手的问题 ◆业务能力过硬 |
| 愿景激励 | <ul style="list-style-type: none"> ◆能与员工乐观地畅谈未来 ◆能给员工指明奋斗目标和前进方向 ◆对单位/部门的未来充满了信心 |
| 智能激发 | <ul style="list-style-type: none"> ◆思想开明,具有较强的创新意识 ◆经常鼓励员工从多个角度考虑问题的解决方法 ◆不满足于现状,在工作中能不断地推陈出新 |
| 个性化关怀 | <ul style="list-style-type: none"> ◆能根据员工的具体情况,采取合适的管理方法 ◆耐心地教导员工,为员工答疑解惑 ◆愿意帮助员工解决生活和家庭上的难题 |
| 寄以厚望 | <ul style="list-style-type: none"> ◆在一些重要的事情上,能征求员工意见 ◆鼓励员工承担有挑战性的工作任务 ◆鼓励员工为自己设定更高的工作目标 |

步骤三,让 3 名研究生重新对所有的描述进行归纳。

为了检验 2 名研究者归纳的正确性和有效性,我们又请 3 名研究生对所有的描述重新进行归纳。在 3 名研究生进行归纳之前,我们先对 3 名研究生进行了培训。首先,研究者让这 3 名研究生认真阅读 8 大类的名称和典型描述,并就这些内容与这 3 名研究生进行了充分讨论。然后,研究者从 8 大类每一类中挑选了 8 项描述,总共 64 项描述。并以这 64 项描述作为培训材料,对 3 名研究生进行了培

训。培训完之后,研究者又从8大类每一类中挑选了8项描述,并随机组合在一起。然后让3名研究生把这64项描述归纳到这8类中去,在归纳的过程中,3名研究生随时可以互相讨论,研究者也在旁边进行指导,最后所有64项描述都得到了与研究者的归类。

培训结束之后,让3名研究生独立对剩下的1242项描述进行归纳。由于是3名研究生独立对描述进行归纳,因此对于任何一项描述有四种可能结果:(1)3名研究生的归纳与研究者的归纳一致;(2)2名研究生的归纳与研究者的归纳一致;(3)1名研究生的归纳与研究者的归纳一致;(4)3名研究生的归纳与研究者的归纳都不一致。具体的结果如表2所示,从表中结果可以看出三名研究生或者二名研究生与研究者的归纳一致的描述有1061项,占总项目的85.5%,说明研究者的归纳是合理有效的。据此,我们最后确定中国的变革型领导主要包括8类行为或特征:榜样示范、奉献精神、品德高尚、领导魅力、愿景激励、智能激发、个性化关怀、寄以厚望。

表2 归纳的一致性

| 可能的结果 | 数目 | 百分比(%) |
|---------------------|-----|--------|
| 3名研究生的归纳与研究者的归纳一致 | 889 | 71.6 |
| 2名研究生的归纳与研究者的归纳一致 | 172 | 13.9 |
| 1名研究生的归纳与研究者的归纳一致 | 139 | 11.2 |
| 3名研究生的归纳与研究者的归纳都不一致 | 42 | 3.4 |

3 研究2:变革型领导问卷的编制

3.1 方法

3.1.1 变革型领导预试问卷的编制 确定了变革型领导所包括的行为或者特征之后,参考国外变革型领导比较成熟的问卷、开放式问卷调查中所得到的描述,2名组织行为学专家先编制了部分变革型领导的条目。为了确保条目的内容效度,总共11名专业人员(包括1名研究员,3名博士后,3名博士研究生,4名硕士研究生)就变革型领导的每一条目进行了讨论,最后综合考虑内容效度、文字表述以及是否符合企业的实际情况等,每个维度保留了6个条目,得到了变革型领导问卷的初稿。之后我们又在北京的某企业让6名员工实际填写了问卷,问卷填写完之后,研究者与这6名员工进行了个别访谈,征求他们对问卷的意见,并对部分用词进行了调整。最后形成了变革型领导预试问卷,共48道题。以

Likert式五分等级量表来测量被试所熟悉的管理人员所表现出来的领导行为,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”。

3.1.2 研究被试 本次研究的被试主要来自在职研究生班、企业管理培训的学员以及部分企业的员工。总共发放约490份问卷,实际回收447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431份。其中男性160人,占37.1%,女性237人,占55.0%。30岁以下197人,占45.7%;31至40岁180人,占41.8%;41岁以上22人,占5.4%。从学历构成来看,大专或以下29人,占6.7%;本科254人,占58.9%;本科以上121人,占28.1%。

3.1.3 调查过程 所有在职学生的调查由任课教师在上课时间发放问卷,并当场回收;企业调查由企业的人力资源部负责人召集,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。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。在所有问卷搜集结束之后,进行废卷处理的工作;最后,进行资料的统计分析。

3.1.4 统计分析 运用探索性因素分析方法,对变革型领导问卷的结构进行分析。具体的统计处理采用SPSS 11.0实现。

3.2 结果

3.2.1 探索性因素分析结果 对本次调查所获得数据进行了探索性因素分析,采用主成分分析法,斜交极大旋转法抽取因素。以特征根大于等于1为因子抽取的原则,并参照碎石图来确定项目抽取因子的有效数目。判断是否保留一个项目的标准定为:(1)该项目在某一因素上的负荷超过0.50;(2)该项目不存在交叉负荷(Cross-loading),即不在两个因素上都有超过0.35的负荷。经过几次探索,最终得到了变革型领导的四因素结构,四个因素的特征根都大于1,累积方差解释率达到了64.05%,各个项目在相应因子上具有较大的负荷,处于0.51-0.95之间。

从因素分析的结果来看,因素一有11道题,其主要内容包括奉献精神、以身作则、牺牲自我利益、言行一致,说到做到、严格要求自己等,我们把这一因素命名为:德行垂范。因素二有8道题,其主要内容包括向员工描述未来,让员工了解单位/部门的前景,为员工指明奋斗目标和发展方向,向员工解释所做工作的意义等,我们把这一因素命名为:愿景激

励。因素三有 8 道题,其主要内容包括业务能力过硬、思想开明,具有较强的创新意识、具有较强的事业心、工作上非常投入,能用高标准来要求自己的工作等,我们把这一因素命名为:领导魅力。因素 4 有 7 道题,其主要内容包括在领导过程中考虑员工的个人实际情况、为员工创造成长的环境、关心员工的发展、家庭和生活等,我们把这一因素命名为:个性化关怀。

值得注意的是,通过归纳法得到的“奉献精神”、“榜样示范”、“寄以厚望”和“智能激发”并没有出现在最终的因素中。这是因为“奉献精神”、“榜样示范”、“品德高尚”三方面在最后的因素分析中大部分都负荷在新的“德行垂范”因素上,而小部分题目要么是交叉负荷过高,要么是负荷没有达到 0.50。智能激发的项目有一部分负荷在“领导魅力”上,有一部分负荷在“个性化关怀”上,有些交叉负荷过高,有些负荷没有达到 0.50,这有可能是因为中国人会把领导者对他们的智能激发知觉为领导者的“领导魅力”或者是领导者的“个性化关怀”造成的。寄以厚望的项目除了极少部分负荷在“愿景激励”上之外,大部分项目的交叉负荷过高,所以也没有出现在最终的因素中。

为了保持问卷的简捷性,以便在今后的研究中使用更方便、快捷。本研究根据因素负荷,项目涵义与因素命名的接近性,对上面的 34 个项目进行了压缩,最后在“德行垂范”上保留 8 个项目,其他三个因素上都保留 6 个项目。形成了预试后的变革型领导问卷(Transformational Leadership Questionnaire, TLQ)对压缩后的项目重新进行探索性因素分析,结果如表 3 所示。

通过以上研究,我们基本上可以认为,变革型领导的结构是由德行垂范、愿景激励、领导魅力和个性化关怀四个维度构成。从探索性因素分析的结果来看,4 个项目分布合理,而且每个项目在相应因素上的负荷较高,4 个因素累积解释方差变异量为 65.64%,这个解释量比较高,因此可以认为变革型领导问卷的结构是可以接受的。

4 研究 3:变革型领导问卷的验证

4.1 方法

4.1.1 研究工具 采用预试后所得到的变革型领导问卷(TLQ)。以 Likert 五分等级量表来测量被试所熟悉的管理人员所表现出来的领导行为。为了获得 TLQ 的同时效度,本研究在将近一半问卷中还采

用 Tsui 等^[21]的员工满意度问卷;Allen 等^[22]的组织承诺问卷(只采用了情感承诺这一部分);Liang^[23]的离职意向问卷;Bass 等^[24]的领导有效性问卷分别对被试的满意度、组织承诺、离职意向与领导有效性进行了调查。在本研究中,这些问卷的内部一致性分别为:0.78,0.78,0.80,0.88。

4.1.2 研究被试 总共调查了 6 家企业,发放约 520 份问卷,实际回收 456 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 440 份。其中男性 207 人,占 47.0%,女性 143 人,占 32.5%。30 岁以下 228 人,占 51.8%;31 至 40 岁 57 人,占 13.0%;41 岁以上 28 人,占 6.3%。从学历构成来看,大专或以下 196 人,占 44.6%;本科 134 人,占 30.5%;本科以上 21 人,占 4.8%。

4.1.3 调查过程 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。在所有问卷搜集结束之后,进行废卷处理的工作;最后,进行资料的统计分析。

4.1.4 统计分析 本研究先从内部一致性系数(Cronbach's coefficient alpha)、单题与总分相关系数(item-total correlation)以及删除该题后内部一致性系数(Cronbach's coefficient alpha)的变化三个方面对愿景激励、德行垂范、领导魅力和个性化关怀四个维度进行项目分析和信度分析。然后,本研究采用统计软件包 Amos 4.0 进行了验证性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)。最后,采用层次回归技术考察了在控制人口统计学变量之后,变革型领导对员工满意度、组织承诺、离职意向、领导有效性的影响。

4.1.5 假设模型 CFA 技术的关键在于通过比较多个模型之间的优劣,来确定最佳匹配模型。在本研究中,我们拟通过四因素模型与其他可能存在的若干模型的优劣比较,确定最佳模型。从前面的研究结果可知,变革型领导是一个四因素的结构。但研究还发现,这四个因素之间具有中等程度的相关,有没有可能变革型领导本身是一个单因素的结构呢?因此,本研究决定对单因素模型和四因素模型进行比较,并确定最佳模型。单因素模型和四因素

模型的假设构想分别如图 1,图 2 所示。

表 3 变革型领导问卷因素分析结果表

| 变 量 | 因素 1 | 因素 2 | 因素 3 | 因素 4 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 廉洁奉公,不图私利。 | 0.92 | -0.02 | -0.04 | -0.04 |
| 吃苦在前,享受在后。 | 0.90 | 0.07 | -0.12 | -0.05 |
| 不计较个人得失,尽心尽力工作。 | 0.89 | 0.02 | -0.11 | 0.05 |
| 为了部门/单位利益,能牺牲个人利益。 | 0.86 | 0.08 | -0.02 | -0.02 |
| 能把自己个人的利益放在集体和他人利益之后。 | 0.83 | 0.07 | 0.05 | -0.08 |
| 不会把别人的劳动成果据为己有。 | 0.67 | -0.07 | 0.12 | 0.09 |
| 能与员工同甘共苦。 | 0.65 | -0.05 | 0.21 | 0.10 |
| 不会给员工穿小鞋,搞打击报复。 | 0.57 | -0.17 | 0.30 | 0.23 |
| 能让员工了解单位/部门的发展前景。 | 0.06 | 0.91 | -0.17 | -0.03 |
| 能让员工了解本单位/部门的经营理念和发展目标。 | -0.08 | 0.83 | -0.05 | 0.15 |
| 会向员工解释所做工作的长远意义。 | 0.07 | 0.82 | 0.06 | -0.12 |
| 向大家描绘了令人向往的未来。 | 0.01 | 0.80 | -0.09 | 0.04 |
| 能给员工指明奋斗目标和前进方向。 | 0.06 | 0.70 | 0.19 | -0.03 |
| 经常与员工一起分析其工作对单位/部门总体目标的影响。 | -0.09 | 0.56 | 0.32 | 0.08 |
| 在与员工打交道的过程中,会考虑员工个人的实际情况。 | -0.10 | -0.01 | 0.89 | -0.01 |
| 愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题。 | 0.05 | -0.04 | 0.86 | -0.14 |
| 能经常与员工沟通交流,以了解员工的工作、生活和家庭情况。 | -0.03 | -0.09 | 0.83 | 0.05 |
| 耐心地教导员工,为员工答疑解惑。 | 0.08 | -0.03 | 0.66 | 0.08 |
| 关心员工的工作、生活和成长,真诚地为他(她)们的发展提建议。 | 0.25 | 0.14 | 0.59 | -0.05 |
| 注重创造条件,让员工发挥自己的特长。 | -0.05 | 0.28 | 0.56 | 0.07 |
| 业务能力过硬。 | 0.06 | -0.15 | 0.02 | 0.82 |
| 思想开明,具有较强的创新意识。 | -0.21 | 0.11 | 0.07 | 0.81 |
| 热爱自己的工作,具有很强的事业心和进取心。 | 0.08 | 0.02 | -0.10 | 0.80 |
| 对工作非常投入,始终保持高度的热情。 | 0.15 | -0.02 | -0.04 | 0.74 |
| 能不断学习,以充实提高自己。 | -0.04 | 0.10 | 0.03 | 0.68 |
| 敢抓敢管,善于处理棘手问题。 | 0.17 | 0.17 | -0.08 | 0.55 |
| 特征根 | 12.39 | 2.26 | 1.35 | 1.08 |
| 解释的方差变异量(累积方差解释率为 65.64%) | 47.65% | 8.69% | 5.17% | 4.14% |
| 内部一致性系数 | 0.94 | 0.90 | 0.87 | 0.86 |

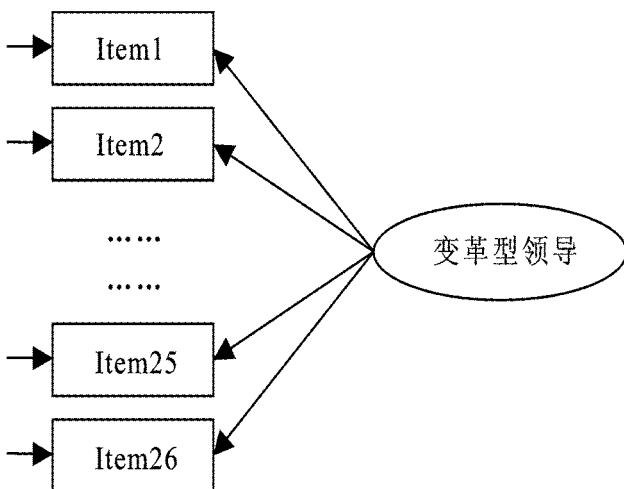


图 1 变革型领导单因素模型

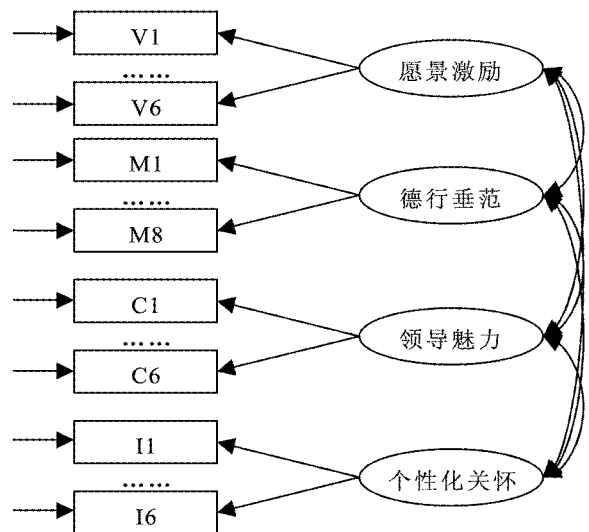


图 2 变革型领导四因素模型

表 4 变革型领导问卷的项目和信度分析 (n=440)

| 题目 | 内部一致性系数 | 该题与总分相关 | 删除该题后的内部一致性系数 |
|-------|---------|---------|---------------|
| 愿景激励 | 0.88 | | |
| V1 | | 0.70 | 0.86 |
| V2 | | 0.68 | 0.86 |
| V3 | | 0.70 | 0.86 |
| V4 | | 0.72 | 0.85 |
| V5 | | 0.66 | 0.86 |
| V6 | | 0.68 | 0.86 |
| 德行垂范 | 0.92 | | |
| M1 | | 0.73 | 0.91 |
| M2 | | 0.72 | 0.91 |
| M3 | | 0.73 | 0.91 |
| M4 | | 0.73 | 0.91 |
| M5 | | 0.71 | 0.91 |
| M6 | | 0.77 | 0.90 |
| M7 | | 0.68 | 0.91 |
| M8 | | 0.76 | 0.90 |
| 领导魅力 | 0.84 | | |
| C1 | | 0.68 | 0.80 |
| C2 | | 0.57 | 0.82 |
| C3 | | 0.71 | 0.79 |
| C4 | | 0.61 | 0.81 |
| C5 | | 0.60 | 0.81 |
| C6 | | 0.56 | 0.83 |
| 个性化关怀 | 0.87 | | |
| I1 | | 0.62 | 0.86 |
| I2 | | 0.76 | 0.83 |
| I3 | | 0.65 | 0.85 |
| I4 | | 0.70 | 0.84 |
| I5 | | 0.62 | 0.86 |
| I6 | | 0.67 | 0.85 |

注: V1 表示愿景激励的第 1 道题; V2 表示第 2 道题; I1 表示个性化关怀的第 1 道题, 依此类推。

4.2 研究结果

4.2.1 项目分析和信度分析 从内部一致性的结果来看, 变革型领导各个维度的内部一致性处于 0.84 ~ 0.92 之间, 均高于信度的推荐要求值 (0.70)。从题目与总分的相关来看, 所有题目与总分相关均比较高, 而删除任何一道题目之后都不会

引起信度的提高。因此, 从项目分析与信度分析的结果来看, 变革型领导的题目设计是合理的有效的。

4.2.2 验证性因素分析结果

从表 5 验证性因素分析结果可以看出, 四因素模型的各项拟合指数均达到或接近先定的标准, 说明变革型领导的四因素结构得到了数据的支持。

另外, 评价测量模型好坏的指标, 还包括每个观测变量在潜变量上的负荷, 以及误差变量的负荷。一般来说, 观测变量在潜变量上的负荷较高, 而在误差上的负荷较低, 则表示模型质量好, 观测变量与潜变量的关系可靠。表 6 列出了四因素模型每一个项目的负荷和误差负荷。从表中我们可以看出, 每一个项目在相应潜变量上的负荷都比较高, 最低的为 0.62, 最高的达到了 0.81, 说明每一个观测变量对相应潜变量的解释率较大, 而误差较小。

4.2.3 变革型领导与效标变量的层次回归分析结果

首先本研究将人口统计学变量作为第一层变量引入回归方程, 然后将变革型领导作为第二层变量引入回归方程, 并计算两层之间 R^2 产生的变化以及这种变化的 F 检验值, 考察 R^2 是否有可靠的提高。

从表 7 的结果可以看出, 在控制了人口统计学变量之后, 变革型领导对员工满意度、组织承诺、离职意向、领导有效性都做出了新的贡献, 解释的变异量分别增加了 49%、26%、19% 与 72%。从这一结果, 我们可以发现变革型领导对效标变量有显著的影响。此外, 从变革型领导与这些效标变量的关系来看, 德行垂范与领导魅力对员工满意度有显著的正向影响; 德行垂范与愿景激励对组织承诺有显著的正向影响; 德行垂范对离职意向有显著的负向影响; 愿景激励、领导魅力与个性化关怀对领导有效性有显著的正向影响。变革型领导的任何维度都没有对四个效标变量有显著的影响, 且变革型领导的每一维度至少对一个效标变量有显著的影响, 这一结果从另一个侧面证实了变革型领导的区分效度与预测效度。

表 5 变革型领导问卷的验证性因素分析结果 (n=440)

| 模型 | χ^2 | df | GFI | NFI | IFI | TLI | CFI | RMSEA |
|-------|----------|-----|------|------|------|------|------|-------|
| 虚模型 | 7276.28 | 325 | | | | | | |
| 一因素模型 | 1575.87 | 299 | 0.71 | 0.78 | 0.82 | 0.80 | 0.82 | 0.10 |
| 四因素模型 | 845.56 | 293 | 0.86 | 0.88 | 0.92 | 0.91 | 0.92 | 0.06 |

表 6 四因素模型的观察变量负荷和误差负荷

| 题目 | 愿景激励 | | 德行垂范 | | 领导魅力 | | 个性化关怀 | |
|-------|------|------|------|------|------|------|-------|------|
| | 负荷 | 误差 | 负荷 | 误差 | 负荷 | 误差 | 负荷 | 误差 |
| item1 | 0.76 | 0.43 | 0.76 | 0.61 | 0.62 | 0.54 | 0.71 | 0.27 |
| item2 | 0.75 | 0.42 | 0.77 | 0.48 | 0.64 | 0.39 | 0.73 | 0.28 |
| item3 | 0.74 | 0.36 | 0.76 | 0.36 | 0.78 | 0.33 | 0.65 | 0.34 |
| item4 | 0.76 | 0.32 | 0.80 | 0.34 | 0.67 | 0.48 | 0.75 | 0.32 |
| item5 | 0.71 | 0.44 | 0.75 | 0.21 | 0.75 | 0.30 | 0.81 | 0.32 |
| item6 | 0.73 | 0.38 | 0.76 | 0.32 | 0.68 | 0.40 | 0.71 | 0.26 |
| item7 | | | 0.72 | 0.47 | | | | |
| item8 | | | 0.80 | 0.44 | | | | |

注: item1, item2, item3, item4, item5, item6, item7, item8 分别指这些维度的第 1 道题, 第 2 道题, 依次类推。

表 7 变革型领导与效标变量的层次回归结果

| 变量 | 员工满意度(β) | | 组织承诺(β) | | 离职意向(β) | | 领导有效性(β) | |
|--------------|------------------|----------|-----------------|---------|-----------------|---------|------------------|----------|
| | 第一步 | 第二步 | 第一步 | 第二步 | 第一步 | 第二步 | 第一步 | 第二步 |
| 1 人口统计学变量 | | | | | | | | |
| 性别 | 0.06 | -0.02 | 0.16 | 0.11 | -0.22* | -0.17 | 0.09 | -0.01 |
| 年龄 | -0.07 | -0.04 | 0.11 | 0.14 | -0.01 | -0.04 | -0.05 | -0.02 |
| 教育程度 | -0.19 | -0.26*** | -0.16 | -0.20* | 0.18 | 0.23* | -0.08 | -0.15 |
| 职位层次 | -0.02 | -0.02 | 0.12 | 0.19 | 0.06 | 0.03 | -0.02 | -0.06 |
| 工作年限 | 0.17 | 0.12 | 0.08 | 0.00 | -0.16 | -0.11 | 0.11 | 0.07 |
| 2 变革型领导 | | | | | | | | |
| 德行垂范 | | 0.20* | | 0.39** | | -0.31* | | 0.07 |
| 愿景激励 | | 0.15 | | 0.43** | | -0.06 | | 0.23* |
| 领导魅力 | | 0.30** | | 0.03 | | -0.08 | | 0.44*** |
| 个性化关怀 | | 0.18 | | -0.26 | | -0.05 | | 0.22* |
| F | 1.35 | 12.28*** | 1.67 | 5.13*** | 2.33* | 4.14*** | 0.46 | 28.62*** |
| R^2 | 0.07 | 0.57 | 0.09 | 0.35 | 0.12 | 0.31 | 0.03 | 0.75 |
| ΔR^2 | 0.07 | 0.49*** | 0.09 | 0.26*** | 0.12* | 0.19*** | 0.03 | 0.72*** |

注: *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

5 分析与讨论

本研究采用归纳法揭示了中国的变革型领导的结构, 研究结果表明, 在中国这一特殊的文化背景下, 变革型领导是一个四因素的结构, 包括愿景激励、领导魅力、德行垂范和个性化关怀。Bass 等认为变革型领导是一个四维的结构, 包括领导魅力、愿景激励(也称为感召力)、个性化关怀和智能激发。本研究所得到的结构与 Bass 的结构既有一定的联系, 也有一定的区别。从本研究四个维度的内涵来看, 领导魅力与愿景激励与 Bass 的基本内涵一致。本研究的个性化关怀与 Bass 的个性化关怀相比, 相对来说内涵更广。Bass 的个性化关怀主要强调对员工的工作和个人发展的关注, 而本研究的个性化关怀不仅强调对员工的工作和个人发展的关注, 而

且还强调对员工的家庭和生活的关注。中西方管理者对员工关怀的差异由此可见一斑, 西方管理者关心的范畴主要是员工的“工作”范畴, 而我国的管理者除了关心员工工作之外, 还关心员工的生活以及家庭, 在西方员工的家庭和生活属于个人的私人生活, 管理者不会也不便去关注员工的私人生活; 而在我国, 管理者为了更全面体贴地关心员工, 更会关心员工的家庭和生活。本研究发现中国的变革型领导还包括一个独特的维度: 德行垂范。我国变革型领导与西方变革型领导在结构上的差异, 可以在我国的文化背景中找着依据。孔子相信个人人格与美德的培养是社会的基石。从政府的角度来看, 孔子强调道德规范与长者的表率作用, 并运用道德原则来感化和说服老百姓, 这样才能让老百姓心悦诚服。因此, 治理国家最有用的方式, 是以身作则, 以美德

来领导,为幼者和下属树立榜样,并通过潜移默化来影响幼者和下属。体现在组织中,就是管理人员应该以身作则,以美德来领导,为员工树立榜样示范作用,通过潜移默化的方式来影响下属,使下属能够为了实现组织的目标和使命而努力。本研究这一结果,再一次证实了 Hofstede 的观点:领导作为一种社会影响过程,确实是一种在世界上各个国家都普遍存在的现象,但是它的概念和构成却有可能因国家文化的不同而不同^[12,13]。我国的变革型领导受中国文化背景的影响,与西方的变革型领导在结构上有着本质的区别,这一点值得我们高度重视。

经过专家讨论,本研究编制了基于我国文化背景的变革型领导问卷,初步的探索性因素分析结果表明,变革型领导是一个四维的结构,包括愿景激励、德行垂范、领导魅力和个性化关怀;问卷各个维度的信度超过了测量学所要求的 0.70。进一步的项目分析表明,变革型领导问卷的每一项目与对应维度的总分相关都比较高,而删除每个维度中的任何一道题都不会引起信度的上升,表明本研究编制的变革型领导问卷的项目设计是合理的有效的。验证性因素分析结果表明,变革型领导的四维结构模型要明显优于单维结构模型,观测变量在潜变量上的负荷和误差负荷均比较合理,再一次证明变革型领导是一个四维的结构。变革型领导与员工满意度、组织承诺、离职意向、领导有效性的层次回归分析结果表明,变革型领导对员工满意度、组织承诺、离职意向、领导有效性有显著的影响,而且变革型领导的不同维度对员工满意度、组织承诺、离职意向、领导有效性有不完全相同的影响。这一结果证实了变革型领导的区分效度与预测效度。

从上述结果我们可以发现,在中国变革型领导是一个四维的结构,本研究所编制的变革型问卷是一个信度和效度较好的问卷。这一理论结构的发现以及相应问卷的研制具有重要的理论价值和应用价值。

6 结论

在本研究的条件下,得到了以下结论:

(1)在国内这一特殊的文化背景下,变革型领导是一个四维的结构,具体包括:德行垂范、愿景激励、领导魅力与个性化关怀。

(2)本研究所编制的变革型领导问卷(Transformational Leadership Questionnaire, TLQ)具有较好的信度与效度,可以供同类研究今后使用。

参 考 文 献

- 1 Bass B M. Theory of Transformational Leadership Redux. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(4): 463 ~ 478
- 2 Bass B M, Avolio B J. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996
- 3 Bass B M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985
- 4 Bass B M, Avolio B J. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 1990, 14(5): 21 ~ 27
- 5 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
- 6 Bass B M. Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 1997, 52: 130 ~ 139
- 7 Carless S A. Assessing the Discriminant Validity of Transformational Leader Behavior as Measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1998, 71: 353 ~ 358
- 8 Den Hartog D N, Van Muijen J J, Koopman P L. Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997, 70: 19 ~ 34
- 9 Tejeda M J, Scandura T A, Pillai R. The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations. *Leadership Quarterly*, 2001, 12(1): 31 ~ 52
- 10 Li C, Shi K. Transformational Leadership and Its Relationship with Leadership Effectiveness. *Psychological Science*, 2003, 26(1): 115 ~ 117
(李超平,时勤. 变革型领导与领导有效性的关系. *心理科学*, 2003, 26(1): 115 ~ 117)
- 11 Alimo-Metcalfe B, Alban - Metcalfe R J. The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001, 74: 1 ~ 27
- 12 Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 1993, 7(1): 81 ~ 94
- 13 Hofstede G H. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000
- 14 Ling W, Chen L, Wang D. Construction of Cpm Scale for Leadership Behavior Assessment. *Acta Psychologica Sinica*, 1987, (2): 199 ~ 207
(凌文轮,陈龙,王登. CPM 领导行为评价量表的构建. *心理学报*, 1987, (2): 199 ~ 207)
- 15 Ling W, Chia R C, Fang L. Chinese Implicit Leadership Theory. *The Journal of Social Psychology*, 2000, 140(6): 729 ~ 739
- 16 Westwood R. Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalistic Headship among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 1997, 18(3): 445 ~ 480
- 17 Cheng B, Chou L, Farh J. A Triad Model of Paternalistic Leader-

- ship; Constructs and Measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 2000, 14: 3 ~ 64
- 18 Shi K, Wang J, LI C. An Assessment Study on Competency Model of Senior Managers. *Acta Psychologica Sinica*, 2002, 34(3): 306 ~ 311
(时勘,王继承,李超平. 企业高层管理者胜任特征模型评价的研究. *心理学报*,2000,34(3): 306 ~ 311)
- 19 Farh J - L, zhong C - B, Organ D W. Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 2004, 15(2): 241 ~ 253
- 20 Xin K R, Tsui A S, Wang H, et al. Corporate Culture in State - Owned Enterprises: An Inductive Analysis of Dimensions and Influences. In: Tsui A S and Lau C - M, eds. *Management of Enterprises in People's Republic of China*. Boston: Kluwer Academic Publishing, 2001. 415 ~ 443
- 21 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
- 22 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
- 23 Liang K - G. *Fairness in Chinese Organizations*; Old Dominion University, 1999

The Structure and Measurement of Transformational Leadership in China

Li Chaoping^{1,2}, Shi Kan²

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

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

Abstract

Data was collected from a diverse sample of 249 managers and employees from different companies using open questionnaire, and then were subjected to content analysis to identify major forms of transformational leadership in China. Results revealed 8 dimensions of transformational leadership. The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ) was developed through expert discussions. Exploratory Factor Analysis (EFA) of data from a sample of 431 employees showed that transformational leadership was a four-dimension construct in China, which included Morale Modeling, Charisma, Visionary and Individualized Consideration. Confirmatory Factor Analysis (CFA) of data from another sample of 440 employees further confirmed TLQ's factorial validity. Internal consistency analyses and hierarchical regression analyses showed that TLQ had suitable reliability and high validity.

Key words transformational leadership, morale modeling, charisma, Visionary vision, individualized consideration, inductive method.