

## “揭开黑箱”——变革型领导中介变量的研究现状与展望

于博<sup>1,2</sup> 刘新梅<sup>1</sup>

(<sup>1</sup> 西安交通大学管理学院, 西安 710049) (<sup>2</sup> 青岛市社会科学院, 青岛 266071)

**摘要** 变革型领导作用机制的研究目前是国内外学者关注的一个热点。大家比较一致的结论是心理授权在变革型领导行为与领导有效性之间起到中介作用, 其中, 心理授权中工作意义和自我效能两个维度起主要作用。学者们还发现信任和组织公平在变革型领导与员工工作绩效之间能起到显著的中介作用; 另外, 领导-成员交换关系和工作特征等作为变革型领导行为过程中的中介变量也得到验证。在未来, 基于目标设置的变革型领导作用机制的构思将为今后研究提供一条新思路。

**关键词** 变革型领导; 中介变量; 领导有效性

**分类号** B849:C93

Burns和Bass等学者在20世纪80年代提出和发展的变革型领导理论(Transformational Leadership), 引发了西方领导理论研究的革命。Burns是以Maslow的需要层次理论来界定变革型领导的概念的, 他认为, 变革型领导是领导者与成员相互提升道德及动机到较高层次的过程(陈文晶, 时勤, 2007)。而Bass(1995)发展了变革型领导的概念, 他认为, 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。

其后, Bass和Avolio(1990, 1994)经过验证进一步提出了变革型领导行为的四个维度: 领导魅力(Charisma或Idealized Influence)、领导感召力(Inspirational Motivation)、智力激发(Intellectual Stimulation)和个性化关怀(Individualized Consideration)。领导魅力是指领导者具有令员工心悦诚服的能力或水平, 因而成为员工学习和模仿的榜样; 领导感召力是指通过向员工描绘诱人的愿景来鼓舞员工, 通过为员工提供有意义并且富于挑战性的工作、对员工表达较高的期望, 使员工在乐观与希望中为未来的发展努力工作; 智力激发是指激励员工对现状提出挑战、敢于争先、勇于进取等; 个性化关怀则关注员工的个人发展, 尤其关注员工的成就和成长需求(陈永霞, 贾良定, 李超平等, 2006)。

同传统的领导理论相比, 这种领导理论试图解

释为什么某些领导者可以提升员工的动机、承诺、忠诚和绩效水平; 它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信仰、自尊和情感的影响, 以及下属对领导者的价值观、愿景等的认同(李超平, 田宝, 时勤, 2006)。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, 是当前最受关注和最前沿的领导理论之一。在国外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, 而且大部分实证研究, 包括现场研究、实验室研究和元分析等等, 结果都表明变革型领导与员工的工作绩效显著相关。比如, Judge和Piccolo(2004)统计整理了PSYINFO数据库中自1987至2003年期间的有关研究变革型领导的文章、论文等, 结论是变革型领导和下属的工作满意度等结果变量显著相关。Lowe等(1996)对以往的38项研究进行了元分析, 结果也表明变革型领导与领导有效性的各项指标之间有着明显的正向关系。

到目前为止, 尽管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, Bass(1999), Dvir, Eden和Avolio(2002), Bono和Judge(2003), Kark和Shamir(2003), Piccolo和Colquitt等许多学者(2006)普遍认为: 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, 这种变革型领导发挥作用的机理还不清楚。变革型领导的提出者Bass(1999)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

收稿日期: 2007-12-16

通讯作者: 于博, Email: yubo1968@163.com

领导这一“黑箱”，并把它作为变革型领导未来研究的重要方向之一。正因为如此，西方的学者近年来加强了对变革型领导作用机制的研究，试图找出影响路径上的有关中介变量，该问题目前已成为国外变革型领导研究的一个新热点。

在西方学者的研究中，Koh等（1995）发现，学校领导的变革型领导行为对学生的成绩得分并无直接的作用，但它通过影响教师的组织承诺感，间接作用于学生的成绩，以此推断变革型领导行为与绩效之间应该存在某种中介变量或调节变量。Podsakoff（1990）的研究结果显示，将下属对领导的信任度作为中介变量，可以较好地解释领导魅力对员工组织公民行为的影响。一些西方学者如Pillai, Schreisheim和Williams（1999），Kark（2003）等用满意度、公平感知、自我鉴别力等下属对领导的态度变量作为中介影响因子，也有的学者如Sosik, Avolio和Kahai（1997），Bono和Judge（2003），Wang Hui（2005），Piccolo和Colquitt（2006）用下属的自我效能感、集体效能、领导-成员交换关系、工作特征等变量来解释变革型领导的作用机制问题。在国内，部分学者如李超平（2006），贾良定和陈永霞（2006），李秀娟（2006），吴志明（2007）等也已开始以心理授权、员工的组织信任、领导成员交换关系等作为中介变量来研究变革型领导与领导有效性指标之间的关系，试图找出影响变革型领导发生作用的机理。有鉴于此，下面我们将从不同角度对变革型领导的中介变量的研究进行论述。

## 1 关于心理授权的中介作用

Vandenberghe（1999）在《European Journal of Work and Organizational Psychology》上“关于交易型领导和变革型领导的未来研究展望”一文中指出：Bass忽略了变革型领导和绩效之间的一个重要变量——那就是心理授权的重要中介作用。他的预言带来了以后众多研究的响应和论证。

对于心理授权（Psychological Empowerment），Thomas和Velthouse（1990），Spreitzer（1997）以及李超平等（2006）指出：心理授权是授权的个体体验的综合体，它包括四部分：第一是工作意义（Meaning），指个体根据自己的价值体系和标准，对所从事工作的目标和目的的价值判断；第二是自我效能（Self-Efficacy），指个体对自身完成工作的能力的认知；第三是自主性（Self-Determination），指个体对工作活动的控制能力，反映了个体对工作

行为自主决定的程度；第四是工作影响（Impact），指个体对组织战略、管理、工作运营等方面的左右程度。

西方学者根据已有的关于心理授权与员工绩效的关系的研究，认为变革型领导风格的某些方面能通过心理授权来影响员工的工作态度等指标。比如，领导魅力可以为员工提供工作的意义感和荣誉感，通过个人魅力影响和提高员工的动机水平，从而增强组织绩效；变革型领导者通过领导感召力，能够建立富有吸引力的愿景，让员工认识到所从事工作的价值与意义；智力激发能够提高员工对自身能力的认知，从而带来更高的绩效表现；个性化关怀能够培育员工的自我决定性和影响力，从而间接带来显著的组织成效。总之，通过建立员工的自信心、提高自我效能，变革型领导对员工的工作动机和对组织的认同程度有很强正面影响。正因为如此，Thomas等（1990）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。Avolio等（2004）选用新加坡一家大型公立医院的520位护士作为研究样本，实证调查研究了心理授权在变革型领导风格与员工组织承诺的关系中的中介作用。他们采用HLM（Hierarchical Linear Modeling，多层线性模型）得出的分析结果表明：心理授权在变革型领导风格与员工组织承诺之间确实起中介作用。而在此基础上，Spreitzer等（1997）的研究进一步表明，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。

国内，陈永霞、贾良定等（2006）通过问卷调查了中国境内972位企业管理人员，研究了变革型领导与员工组织承诺之间的关系，尤其是心理授权在其中的中介作用，并且系统地验证了变革型领导、心理授权和组织承诺各概念的结构效度及这三者之间的区分效度。研究结果显示：变革型领导与员工组织承诺是正相关关系，并且心理授权在两者间起完全中介作用。

而李超平、时勤等（2006）在国外学者的研究基础上，利用14家企业744份调查问卷的结果，采用结构方程模型对变革型领导、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，他们将变革型领导和心理授权各分成四个维度进行研究，发现心理授权在变革型领导与员工工作态度之间起着中介作用，但心理授权中只有工作意义和自我效能两个维度在变革型领导与员工工作态度之间

起着中介作用,另外,在变革型领导中只有愿景激励和德行垂范两个维度是通过心理授权的中介作用来影响员工工作态度的。

同样,吴志明、武欣等(2007)采用结构方程模型的方法分析了高科技组织中282名员工以及他们所对应的领导者的变革型领导行为、组织公民行为以及心理授权的不同维度之间的关系,发现心理授权中的工作意义和自我效能两个维度在变革型领导与组织公民行为之间起到中介作用;关系导向和任务导向的变革型领导对心理授权和组织公民行为的不同维度产生影响和发挥作用的路径是不同的。

与此同时,丁琳、席酉民等(2007)在“变革型领导如何影响下属的组织公民行为—授权行为与心理授权的作用”一文中指出:在以往学者研究授权时,只注重心理授权产生的结果,即组织成员的绩效如何变化,而没有考虑领导的授权行为对心理授权和下属绩效的作用。因此,提出了变革型领导通过授权行为,产生下属的心理授权,从而影响下属组织公民行为的模型,并且,通过实证研究证明了以上的推论。

总起来看,国内外对心理授权这一中介变量研究较为深入,实证研究证明心理授权确实在变革型领导行为与领导有效性有关指标之间起到中介作用,进一步的研究还表明,如果我们把变革型领导和心理授权分成几个维度来看时各个维度所起的中介作用是不同的,比较一致的研究是认为心理授权中工作意义和自我效能两个维度起主要作用。另外,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,但并不是通过心理授权来实现的(李超平等,2006)。

## 2 关于信任和组织公平的中介作用

信任(Trust)和组织公平(Organizational Justice)都是组织行为学及相关领域的重要概念,在当代组织理论研究中处于越来越重要的地位。信任作为对他人或社会实体的肯定态度,处于各种关系或契约的中心地位,指导着人们的态度和行为。文献研究表明:信任是员工的工作态度和行为的重要决定变量,信任能提高员工的工作满意度、增强组织承诺和组织公民行为。而组织公平是指个体或者团体对组织对待他们的公平性的知觉,公平其实更多是指一种主观的判断和感受,因此也称之为“公平感”

(Perceived Justice 或 Perceived Fairness)。组织公平感通常包括3个方面,即分配公平、程序公平和互动公平(Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquitt, Wesson, & Porter, 2001)。

Bass(1985)曾明确指出变革型领导行为是基于社会交换关系的,而信任和组织公平是社会交换关系的重要基础,社会交换要求信任他人并履行义务,互惠和公平是社会交换的重要原则。领导和员工的关系可以用社会交换理论加以阐释,如领导者总是希望得到员工的信任,使员工有更积极的工作态度和和工作行为,从而提高组织的绩效;员工则通过对领导行为的感知,对酬赏和成本进行评估,从而在心理上产生不同的公平感受,领导行为、组织公平和信任之间具有紧密的联系(Settoon, Bennett, & Liden, 1996)。

变革型领导者一方面能通过建立共同的组织愿景、给员工提供个性化关怀来获得员工对组织的信任;另一方面,变革型领导具有领导魅力、具有令员工心悦诚服的特质或行为,能成为员工的角色典范,因而能得到员工的认同、尊重和信任。变革型领导有利于使员工产生组织信任感和公平感,从而进一步增强员工对组织的认同、投入和忠诚感。因此,可以推论,变革型领导行为可以通过组织公平和信任的中介对员工的工作态度和行为等结果变量产生影响。

Kouzes和Posner(1995)概括了信任在变革型领导过程中的重要作用;Jung和Avolio(2000)在对变革型领导与信任关系的进一步研究中认为信任的前因变量是变革型领导或公平,信任的结果变量主要包括组织承诺、工作满意度、组织公民行为、离职倾向等。对于信任和组织公平在变革型领导与员工工作绩效之间的中介作用的研究,在西方以Podsakoff(1990); Pillai, Schriesheim和Williams(1999); Jung和Avolio(2000); Casimir, Waldman, Bartram和Yang(2006)的研究为代表。

Podsakoff(1990)认为信任是变革型领导和绩效之间最主要的中介变量,对领导信任的下属能够增加特别的努力和对工作内在的满意感,有一种和信任联系在一起的正向的作用。Podsakoff还通过实证研究证明了信任在领导行为与工作成果之间的中介作用,他以组织公民行为为例得到了通过信任这一中介变量,变革型领导间接而不是直接影响组织公民行为的研究结论。他指出:将来对员工公平感的评价研究将有助于我们更好地理解如何建立员工

信任以及如何影响组织公民行为(Casimir, Waldman, Bartram, & Yang, 2006)。

Pillai, Schriesheim和Williams(1999)也通过研究证明变革型领导是通过“公平感”和信任来间接影响组织公民行为的。而且他们分析发现程序公平在变革型领导和信任之间担当中介作用,信任在变革型领导行为和组织公民行为之间起中介作用。他们将Podsakoff对变革型领导与组织公民行为关系的研究进行了扩展,检验了“变革型领导—组织公民行为”之间关系的更为复杂的模型。Rejina等(1999)则探讨和验证了信任与公平知觉在变革型领导和交易型领导与组织承诺及组织公民行为等工作态度之间的中介效果。

同样的,Jung和Avolio(2000)通过实验研究和路径分析发现变革型领导行为是通过信任和价值观直接和间接影响下属的工作表现和绩效的,证明了变革型领导行为可以直接和间接影响学生的成绩和表现。

Casimir, Waldman, Bartram和Yang(2006)则进行了将信任作为中介变量的跨文化研究,他们以中国和澳大利亚的服务业员工为研究对象,比较了领导和员工之间存在的中介变量的地域差异。研究发现,文化因素起到了调节作用;在变革型领导行为和工作绩效之间,信任作为中介变量在澳大利亚起的作用要大于在中国。这说明不仅在对领导的信任问题上,在信任作为中介变量问题上也会受到文化因素的调节和影响。

国内的研究,以吴敏等人(2005)的研究为代表,他们通过对变革型领导、交易型领导和家长式领导的比较研究,发现不同的领导行为对组织公平和信任产生不同的影响,提出和检验了领导行为通过组织公平和信任的中介对员工的工作态度和行为产生影响的作用机制,对国有企业和民营企业中的领导行为作用过程中的主要变量间的显著性差异和均值进行了比较,分析了领导行为作用机制中的组织公平和信任能起到多大的中介作用。他们的研究证明领导行为通过组织公平和信任对员工的工作态度和行为等结果变量产生影响的作用机制是有效和合理的,组织公平和信任对于交易型领导有很强的中介作用,而对于变革型领导的中介作用次之,通过提高员工的公平感和信任感,可以增强领导的有效性。同时,国内贾良定等(2006)也研究证实了变革型领导与员工组织承诺之间存在显著的正相关关系,并且组织信任在变革型领导与员工组织承诺

的关系中起中介作用。

正如Bass(1999)所指出的,未来的研究可以从更多的视角来解释变革型领导风格对员工工作态度的作用机制和影响过程,而国内外学者近年来通过把组织信任和组织公平作为中介变量来解释领导者与员工工作绩效之间的关系,加深了人们对变革型领导对员工工作态度和行为作用机制的认识。

### 3 关于领导—成员交换关系和工作特征的中介作用

在西方,Graen和Uhl-Bien(1995)认为,低质量的“领导—成员”交换关系(Leader-Member Exchange, LMX)是一种经济的交换关系,这种表现其实就是一种交易型的领导行为。相反,高质量的“领导—成员”交换关系表现为:

领导与下属相互信任、尊敬,有内在的共同目标;领导者通过让员工意识到所承担任务的重要意义和责任以激发下属的高层次需要,使下属为团队、组织和更大的政治利益而超越个人利益;自然,下属也可以获得领导者更高水平的支持、信赖与关心,而这实际上也是一种变革型领导行为。同样,Howell和Hall-Merenda(1999)也发现高质量的“领导—成员”交换关系与变革型领导行为具有正相关。Gerstner和Day(1997)首次提出要研究变革型领导和“领导—成员”交换之间的概念和实证关系,从理论上打通了这两者的联系。在此基础上,王辉等国内外学者(2005)进一步拓展了以上研究,认为变革型领导与员工工作绩效和组织公民行为之间的相关关系是通过中介变量(“领导—成员”交换关系)传导的。他们的研究以中国内地162对领导和下属为例,建立了一个以“领导—成员”交换关系担当中介作用的模型(见图1),检验和验证了“领导—成员”交换关系的完全中介作用。在这里,“领导—成员”交换关系是作为中介变量出现的。也就是说低质量的“领导—成员”交换关系不利于变革型领导对组织公民行为产生的正向的影响;而高质量的“领导—成员”交换关系,能对员工的组织公民行为形成正向的影响。

而国内李秀娟、魏峰等(2006)运用中国医药企业的615个样本检验了领导行为、领导成员交换对领导有效性的影响,发现领导成员交换关系确实是领导作用于员工态度和行为的一个重要中介变量。变革型领导和权变性奖励作为一种积极的领导行为有助于领导者建构与员工之间的高质量的交换关系,

例外管理和放任型领导则作为一种负面的领导行为会导致低水平的双方交换关系；接下来领导与员工

交换关系的质量再进一步对员工绩效、额外努力、满意度和组织承诺产生影响。

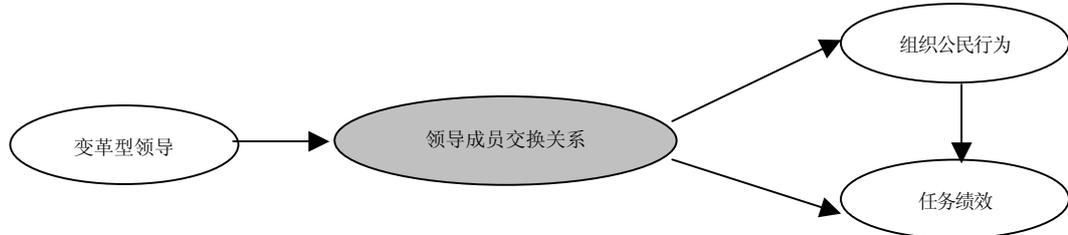


图1 领导成员交换关系在变革型领导与组织公民行为、任务绩效之间的中介作用

与此相对应，最近，有的西方学者还从工作特征这个角度去解释变革型领导作用机制问题。工作特征理论(The Job Characteristics Approach)是由Hackman和Oldham等学者1976年提出的，它是从工作根源去解释员工的内在动机问题。这一理论认为，三个重要的心理状态对工作动机的激励是至关重要的：(1) 员工必须感受到对工作成果(如质量和数量)负有的责任；(2) 员工必须感受到工作是有意义的；(3) 员工必须能够清晰地知道个体努力工作获得的实际成果。而工作特征包括五个尺度，分别是多样性、完整性、重要性、自主性和回馈性。该理论认为工作设计如能在五项工作特征上改善的话，将可以提高员工对工作的认同，提升工作动机与员工满意度，进而展现出高品质的工作绩效。虽然理解核心的工作特征往往依靠工作描述的结构和外貌，但变革型领导能培养下属的这种理解，会使员工感受到工作特征的激发，进而会影响到个人的工作成果；而工作特性，关键心理状态与个人工作结果间的关系，又受到个人成长需求强度的影响。

Piccolo和Colquitt (2006) 把工作特征作为中介变量验证了变革型领导和组织公民行为等绩效指标之间的关系，通过数据证明了变革型领导行为通过工作特征的中介作用深刻影响组织绩效。这是由于工作特征与内在动机的激励显著相关，而内在动机的强弱与工作绩效是显著相关的。他们的研究将变革型领导、工作特征、内在动机与组织公民行为第一次联系起来；同时，他们的研究还与目标承诺紧密相连，也是第一次将工作特征与目标承诺以及组织公民行为联系起来。变革型领导与工作特征理论的紧密结合开辟了变革型领导新的中介变量研究领域，进一步补充了变革型领导作用机理的内涵。

领导—成员交换关系和工作特征作为变革型领导行为过程中的中介变量是近两年刚刚出现的理论观点，很有创意，引起了许多学者的关注，同时，也需要更多的实证研究来充实。

### 4 研究展望

如今，变革型领导对员工工作态度与行为产生的各种影响是否依赖于中介变量的研究已逐步走向深入。如前所述，已经确认且经常采用的中介变量有：心理授权、工作特征、“领导—成员”交换关系、信任、组织公平感受、团体内合作、集体效能和自我效能、认真性、组织公民行为等等。是否存在其它的中介变量或调节变量，仍有待进一步的研究揭示。Baron和Kenny在1986年曾提出评估中介变量的四个条件。这四个条件分别是：(1) 自变量与中介变量相关；(2) 自变量与因变量相关；(3) 中介变量与因变量相关；(4) 当中介变量被作为常量控制起来时，自变量对因变量没有影响(此时为全中介)或者只有一定的影响(此时为部分中介)。已经确认的这些中介变量正是符合了以上条件的验证。

虽然国内外的学者正在努力揭开变革型领导作用机制的“黑箱”，但我们也注意到：变革型领导重视提升成员内在动机，希望将下属的需要层次提升到自我实现的境界，从而超越原先的工作期望，而不是仅局限在利益的交换上面。但是变革型领导通过何种渠道来改变下属的价值与信念，引导下属超越自我利益，以追求更高的目标？对于变革型领导对下属动机的影响机理和过程目前还未有令人满意的解释(Bass, 1999)。正如Shamir (1993) 所说：还没有一种动机方面的解释能说明变革型领导如何对下属产生深刻影响；同样，House和Aditya (1997) 也指出：关于变革型领导的理论还没能足够和通过实证来说明这种领导理论是如何和下属的工作绩效紧紧联系起来的；特别是如何将领导的外部动力转化成为个体的内在的工作动机，外部因素如何帮助个人实现自我价值？价值观的内化是如何完成的？现在还没有一个很好的理论框架来解释这些。

美国马里兰大学管理学兼心理学教授Locke在研究中发现，外来的刺激(如奖励、工作反馈、监督的压力)都是通过目标来影响动机的。洛克与同

事在经过大量的实验室研究和现场调查后发现,无论采取何种激励手段,都离不开目标设置,各种激励因素,多半也都是有一定的目标,因此研究激励问题最根本的就是高度重视目标设置并尽可能设置合适的目标(杨秀君,2004;张美兰,车宏生,1999)。

虽然目标和变革型领导的联系非常紧密,但过去的变革型领导行为的研究中很少涉及到目标设置这个重要的激励变量,只是Kirkpatrick和Locke 1996年在《Journal of Applied Psychology》曾探索验证了魅力型领导的愿景质量、愿景执行力成分会影响自我目标设置和自我效能感,进而影响组织绩效,从中起到了中介作用。Whittington, Goodwin, Murray 2004年曾指出挑战性目标的设立是重要的影响组织形式的变量。按照他们的观点,通过工作目标的设置加强了变革型领导与组织承诺和组织公民行为的关系。Ilies, Judge和Wagner在2006年的研究中更进了一步,试图建立一个概念模型,通过变革型领导的愿景激励等成分影响目标设置,进而影响自我效能感和自我目标设置等一系列中介过程来解释变革型领导与下属工作动机、绩效的关系,来说明领导行为这一外部因素如何转化为个体的内在动力;但这些命题只是其研究变革型领导影响下属工作绩效路径的理论模型的一部分,尚没有得到实证的检验。同时,我们也看到,以上研究仅仅是选取目标设置变量里的个别维度,还缺少变革型领导通过目标设置对员工自我目标设置、自我效能感、内在动机产生影响,进而对下属工作态度和绩效发挥作用的深入研究,还没有学者全面的多维度的去研究和验证变革型领导行为、目标设置、自我决定、自我效能感和工作绩效这几者之间的关系,还缺乏对领导外部因素如何转化为个人内在动机的理论解释。因此,基于目标设置的变革型领导作用机制的探索和构思,将是未来一个很有意义的研究课题。

#### 参考文献

- 陈文晶,时勘.(2007). 变革型领导和交易型领导的回顾与展望. *管理评论*, 19(9), 22-28.
- 陈永霞,贾良定,李超平,宋继文,张君君.(2006, 1月). 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究. *管理世界*, 96-105.
- 丁琳,席西民.(2007). 变革型领导如何影响下属的组织公民行为—授权行为与心理授权的作用. *管理评论*, 19(10), 24-29.
- 贾良定,陈永霞,宋继文.(2006). 变革型领导、员工的组织信任与组织承诺—中国情景下企业管理者的实证研究. *东南大学学报(哲学社会科学版)*, 8(6), 59-68.
- 李超平,田宝,时勘.(2006). 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用. *心理学报*, 38, 297-307.
- 李秀娟,魏峰.(2006, 9月). 打开领导有效性的黑箱: 领导行为和领导下属关系研究. *管理世界*, 87-94.
- 吴敏.(2005). *企业领导行为作用机制研究*. 博士学位论文, 四川大学.
- 吴志明,武欣.(2007). 变革型领导 组织公民行为与心理授权关系研究. *管理科学学报*, 10(5), 40-47.
- 杨秀君.(2004). 目标设置理论研究综述. *心理科学*, 27(1), 153-155.
- 张美兰,车宏生.(1999). 目标设置理论及其新进展. *心理学动态*, 7(2), 35-40.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (Ed). (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-26.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541-553.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., & Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 68-84.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D.E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level-multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study

- of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational leadership and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694
- Illies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 1-22.
- Judge, T.A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). 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*, 21, 949-964.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (Ed). (1995). *The leadership challenge*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Lowe, K.B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Regina, E., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2): 80-112.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment an "Interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Vandenberghe, C. (1999). Transactional Vs. Transformational Leadership: Suggestions for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15, 593-606.

## “Opening the Black Box”: The Development and Prospect on the Mediating Variable for the Transformational Leadership

YU Bo<sup>1,2</sup> LIU Xin-Mei<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Management school of Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China) <sup>2</sup>Qingdao Academy of Social Sciences, Qingdao 266071, China)

**Abstract:** The research for the mechanism of how transformational leadership takes effect is popular at present. It is generally agreed that psychological empowerment mediates the relationship between transformational leadership and leadership effectiveness. As the main dimensions of psychological empowerment, meaningfulness and self-efficacy significantly mediate the relationship. It is also reported that trust and organizational justice significantly mediate the relationship between transformational leadership and employee performance. In addition, leader-member exchange and job characteristics play the mediating role between transformational leadership and subordinate behavior. In the future, goal setting will be explored as a different way for explaining the effects of transformational leaders.

**Key words:** transformational leadership; mediating variable; leadership effectiveness