2008 年 3 月　　中国浦东干部学院学报　　Mar. , 2008
第 2 卷第 2 期　　Journal of China Executive Leadership Academy Pudong　　Vol. 2, No2

中图分类号：C933　文献标识码：A　文章编号：1674-0955(2008)02-0042-09

我国管理者的领导行为及其作用机制

时勘，李超平，陈文晶，徐长江，谢义忠

（中国科学院心理研究所，北京 100101）

摘　要：领导风格，特别是变革型领导和交易型领导，是上个世纪 80 年代以来领导理论研究的热点问题。本研究采用文献研究、问卷调查和团队焦点访谈等方法，先后调查了 6500 多名被试，对变革型领导和交易型领导的结构、作用机制进行了研究。结果发现，我国管理者变革型领导结构包括愿景激励、德行垂范、领导魅力和个性化关怀四大要素。变革型领导与 PM、家长式领导的比较研究发现，对领导有效性仍然具有额外的解释力；我国文化背景下的交易型领导的结构包括权变奖励、权变惩罚、过程监控和预期投入四个维度，而"预期投入"强调了领导者事先对下属的一种相对隐性的投入，具有明显的我国文化的特色；交易型领导、变革型领导对角色内外绩效、工作满意度以及领导有效性具有正向预测作用，而对离职意向具有负向预测作用；随着下属的职位层级的增高，交易型领导在角色内绩效和离职意向方面影响力减弱，随着下属的收入水平的增高，其作用逐渐减弱，变革型领导的有效性随着职位的升高而增强。

关键词：变革型领导；交易型领导；作用机制

一、领导行为的两种类型：概念、结构与问题

目前，我国正处于社会经济转型期，也处在全球化大潮冲击的剧烈变革期。可以说，这种变化是史无前例的，也是在其它国家难以看到的。在这种变革的背景下，社会经济制度、管理制度、企业的经营战略和运作模式都发生着深刻的变化或调整。由于企业处于变革情境之下，原有的就业关系(Employment Relationship)，即领导-员工关系发生了根本性的改变：员工以忠诚、遵从和努力作为条件换来的工作稳定感已不复存在。员工容易对组织失去信任，产生强烈的工作不安全感(Job Insecurity)。在此情况下，员

收稿日期：2008-01-18

基金项目：本文得到了国家自然科学基金（项目资助号：70471060）的资助。

作者简介：时勘（1949-），男，湖北枝江人，中国科学院心理研究所研究员，中国科学院研究生院管理学院副院长，博士生导师；李超平（1975-），男，湖南邵阳人，中国科学院心理研究所博士，中国人民大学公共管理学院副教授，硕士生导师；徐长江（1972-），男，黑龙江牡丹江人，中国科学院心理研究所博士，浙江师范大学副教授，硕士生导师；谢义忠（1973-），男，湖南邵阳人，中国科学院心理研究所博士，中兴集团人力资源部经理；陈文晶（1978-），女，福建厦门人，中国科学院心理研究所博士，北京邮电大学讲师。

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

工不再像以前那样努力工作，一部分员工开始出现工作倦怠(Job Burnout)。还有一个值得注意的变化是，企业中知识性员工大量出现，他们拥有良好的教育，较高的专业特长和个人素质，更希望获得社会、上级的认可和尊重；由于劳动过程与结果的复杂性与创造性，上级难以对他们的工作过程实行有效的监控，企业员工流动性增大，传统的管理的方式已经不能适应新型员工对领导者的要求，迫切需要新型领导者来塑造一种新型的领导-员工关系。当然，我们把变革型领导行为的对象限定于高层管理者。这里所指的高层管理者是，组织中的法人、在决策中有重要影响的行政管理者和高级技术专家。综上，基于我国的变革环境和文化背景，本项目拟从组织行为学的角度，特别是从个体素质、团队合作和组织文化的多角度层面来探索：什么样的领导者才能带领组织面对变革的需求，什么样的领导风格才能成功地促进企业的发展，有效地影响员工去达到组织的目标?这是组织行为学面临的一个具有挑战性的重大理论和实践问题。

(一)变革型领导的概念和结构

国外的领导理论从20世纪初开始，先后经历了领导特质理论、领导行为理论、情境领导理论和新型领导理论四个基本阶段。领导特质理论主要关注的是领导者的特质或个性特点。领导行为理论则把研究的重点放在相对来说更能观测的行为。领导情境理论则引入情境变量来考虑领导行为、特质与领导有效性之间的关系。这些领导理论虽然推动了领导理论研究的发展，但是由于它们更多关注领导者对个别下属员工的影响，而忽视了领导者对团队/部门和整个组织的影响作用；都强调领导者对下属知觉、满意度和绩效的工具性影响(Instrumental Effect)，忽视了领导者对下属价值观、情感、偏好和内部动机的影响；并且实证研究表明，这些理论只能解释因变量变异的10-20%。

变革型领导一词首先是由Downton于1973年在《反叛领导》(Rebel Leadership)一书中提出的，接着由Burns于1978年在《领导》(Leadership)一书中予以概念化。但是，变革型领导理论的系统化则是Bass在1985年《领导与超越期望的绩效》(Leadership and Performance Beyond Expectation)一书中完成的。Burns在提出变革型领导时，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。以Maslow的需要层次理论来分析，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。Burns认为，变革型领导者通过提出更高的理想和价值，如自由、正义、公平及人道主义等，以唤起下属的自觉性，进而满足较高层次的内在需要，使下属能由“平凡自我”(Everyday Selves)提升到“更佳自我”(Better Selves)，进而转换成为领导者。Bass依据Burns的见解认为，交易型领导下的员工是因为利益而顺从领导者；而变革型领导则会使员工对领导者产生信任、尊敬及忠诚。他强调，变革型领导是领导者通过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。Bass和Avolio在1993提出的变革型领导的主要因素包括：

1. 领导魅力或理想化的影响 (Charisma Or Idealized Influence)：领导者了解什么样的事情对于未来是重要的，以此来凝聚组织成员的注意力，能提出吸引人的愿景以及达成愿景的策略，并能得到员工的支持，能够通过组织内外人士、正式与非正式的沟通网络，有效将愿景传达给他人。

2. 愿景激励(Inspirational Motivation)：领导者能激发组织成员的工作动机，赋予员工工作的重要意义，以此提高员工的工作期望，员工相信自己能表现出比预期的标准更好。

3. 智能激发(Intellectual Stimulation)：领导者能提出新的构想或观点，激发成员思考完成工作的方法，鼓励组织成员能用不同以往的方式来解决问题。此外，Bennis和Nanus还指出有效能的领导者会从失败经验中吸取教训，将错误视为成员学习与发展的机会，鼓励成员制定长期的学习与发展的规划。

4. 个性化关怀 (Individualized Consideration)：领导者关心每一个组织成员的个人需求，发现成员的潜能，辅导他们达成任务，他会考虑员工的独特性格，提供不同的支持与持续性的技能发展。

(二)交易型领导的概念和结构

Burns于1978年在《领导》(Leadership)一书提出了交易型领导的概念，通过对政治领导者的研究，比较了交易型领导和变革型领导，认为交易型领导通过奖励与下属工作进行交换，来鼓励下属。这与激发下属实现自我实现的目标是不一样的，是一种短期的交换结果。他认为，交易型领导与下属进行的是纯粹的交换。例如，用下属的工作来交换选票等，是基于社会交易的观点，这强调的是成员与领导者之间的关系是互惠的，基于经济的、政治的及心理的价值互换。交易型领导理论是Bass在1985年的《领导与超越期望的绩效》(Leadership and Performance Beyond Expectation)一

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

书中提出的。Bass 认为，交易型领导是由领导-成员交换理论(Leader-Member Exchange Theory)和途径-目标理论(Path-Goal Theory)为基础发展而来的。他认为，交易型领导是通过奖酬基础上的即时交换来影响追随者。Graen 等人在 1975 年提出的领导者-成员交换理论认为，由于组织内资源的有限性，领导者无法对每一位下属平均分配资源。领导者迫于时间压力，常常需要找一些得力的助手来帮助他们执行任务和达成目标。领导者为了奖励这些得力助手的努力与付出，会给予他们更多的关注。所以，组织中会以领导者为中心而形成非正式团体，此团体内的成员与领导者之间会有较紧密的工作关系。这些团体成员就被称为圈内人士 (In-Group)，其他成员则称为圈外人士(Out-Group)。领导者会提供给圈内人士更多的机会，赋予他们更大的责任，双方的互动过程就会带有较多的积极特征。而对于圈外人士，领导者则赋予较琐碎、例行的事务，并施以较正式监督。Yammarino 等人认为，交易型领导重视领导者与下属之间的交换关系，这种交换的性质可分为明确的或低品质的，以及较不明确的或高品质的。较低品质的交易主要是有形物质交换，例如员工的目标达成则薪酬增加；较高层次的交易则是领导者和员工间无形物质的交换，例如忠诚、情感与信任。根据途径-目标理论，一个成功的领导者不仅要能够理清组织目标，为员工提供相应的奖赏，同时还必须明确告诉成员如何去达成目标以及获取奖赏的途径。同时去除了下属达成目标的各种障碍，增加了达到目标的机率，使下属更努力工作，获取较佳的工作成果和较高的满足感。在交易型领导理论中，领导者的主要任务就是界定员工的角色，设定员工达成组织目标时可获得的奖酬，并提供员工达成目标及获得奖酬的路径。因此，途径-目标理论的内涵可作为交易型领导理论的重要依据。

Bass 以及 Avolio 等人将交易型领导分为权变报酬及例外管理两个主要方面：

1. 权变报酬(Contingent Reward)：指领导者给予员工适当的奖励与避免使用处罚，以增加员工参与工作的诱因。权变报酬可以分为两个因素，其一为承诺的权变报酬，即领导者向下属人员保证，会按他们的表现给予应得的奖赏；另一因素为实质性的权变报酬，即领导者按照下属人员的表现情况，提供其应得的奖赏。领导者确定把实现目标与获得报酬、澄清期望、交换承诺、提供资源、筹划相互满意的协议、进行资源谈判、能力上相互帮助以及未成功的绩效提供奖赏联系起来的途径。

2. 例外管理(Management By Exception)：是对下属的错误与不合乎标准的行为加以纠正、反馈或处罚的历程。例外管理分成主动例外管理与被动例外管理。前者是指领导者主动监控成员的偏差行为，并且修正其偏差行为，强化规则以确保成员达成目标。后者则是指领导者平时并不会对成员的行为进行干预，只有成员发生偏差行为时才会采用权变式惩罚或其它修正行动。

Podsakoff 及其同事将交易型领导分为权变奖励(Contingent Reward) 和权变惩罚(Contingent Punishment)两个维度。权变奖励是指领导者对达成组织任务的下属，给予其需要的奖赏；权变惩罚则是领导者对于没有达成任务或有错误的下属，给予纠正或惩罚。MacKenzie, Podsakoff 和 Rich 指出，权变惩罚在概念上与 Bass 的例外管理是一致的。

(三)领导行为的作用机制

近年来，越来越多的学者开始关注从多层面同时分析其作用机制，并试图确定，在变革型领导的具体维度中，哪些是在个体层面起作用，哪些是在团体层面起作用，或者在两个层面同时起作用。与此相应的多层次分析(Multilevel Analysis)方法也日益得到研究者们的关注。一些研究者提出，研究假设所陈述的分析层次与其获得数据层次应保持一致性，只关注于某一层面的作用机制，不可能全面认识变革背景中的领导行为。Bass 及其同事认为，变革型领导理论是一个无边界的理论，它存在于个体，群体与组织等多个层次上。但目前的实证研究的结果还不尽相同。Yammarino 和 Dubinsky 的研究表明，变革型领导与因变量之间的预测关系只在个体层次上得到，而在高层次(对偶，群体)和跨层次上的效应则没有获得。他们建议在变革型领导研究中不仅应加强概念、测量工具的探索，也应关注其应用范围或边界条件。因此，从多层次分析的角度，探讨变革型领导行为在个体、团体和组织水平的适用性、作用机制及其跨层次效应是必要的。

在交易型与变革型领导的研究中，领导行为与领导有效性之间的关系是研究的重点。学者们一般认为，变革型领导对于交易型领导具有扩大效果(Augmentation Effect，即变革型领导的影响是在交易型领导的基础上，对下属有额外的影响效果。Cameron 和 Ulrich 的研究发现变革型领导对领导效能、工作满足、工作绩效及组织承诺等各变量的影响力，都比交易型领导高。Hater 等人的研究结果也表明，不管是优秀的管理者，还是普通的管理者，变革型领导与下属

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

的有效性以及下属的满意度之间的关系要比交易型与这些变量之间的关系要强；优秀管理者在变革型领导上的得分要高于普通管理者的得分。Lowe 等人对以往的 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。Jung 和 Avolio 利用实验法进行的研究发现，变革型领导可能比交易型领导更能使员工产生创意。Ronald，Fpiccold 和 Jason 的研究也发现变革性领导对工作绩效具有正面的预测作用。

（四）领导行为的复杂性问题

近年来，随着全球化、信息化的进程加速，组织的竞争力和生存能力常常取决于其能否在容忍足够模糊性和不确定性的情况下，对内、外部环境的快速变化做出及时的、适当的应对。人们日益认识到，企业管理工作只有把'硬'性管理和'软'性管理结合起来，把职能化管理和学习型管理结合起来，把保持管理和创新管理结合起来才能确保成功。这些新情况无疑也给企业管理者带来巨大挑战，他们除了要促进生产、提升利润、控制成本，进行计划组织、下达指令、协调内部资源、维持流程稳定运行、指导和开发员工、促进团队建设外，还必须承担越来越多的国际事务责任，理解、沟通和影响不同文化下的员工，监控并处理来自四面八方的海量信息，更加灵活地制定战略计划、谈判合作事宜和构建人际网络等。一句话，必须同时采用各种具有"竞争价值"甚至"矛盾"的领导行为，应对现实管理环境的"不一致"和"复杂性"，方能取得成功。以上情况表明，以基于"二选一"（Either/Or）思维构建的传统领导行为理论明显不再适合当前需要，实践呼唤基于"通盘考虑"（Both-And）思维的领导行为框架。研究者认为，Quinn 等提出的领导竞争价值框架由于其概念上的优势，而更为适合指导当前情形下的领导实践。需要注意的是，中西方文化差异和社会时代条件的不同，可能会对该领导角色模型的适用性产生不可忽视的影响。

首先，由于受孔、孟之道（强调"仁和"、"等级"、"集体主义"和"人情关系"）和家族主义（强调"家长权威价值"和"关系差异价值"）的长期影响，和西方社会相比中国文化表现出如下特点：高不确定性回避、高权力距离、高集体主义、高家庭凝聚力、高社会人情取向、高成就导向、低性别平等性、低冒险精神、中社会未来导向。而从现实国情看，我国正处于计划经济向市场经济过渡的社会转型期，既未形成真正意义上的市场自由竞争机制，也没有完全脱离计划体制的约束。例如，有些国有企业仍不得不在三个层面同时运作：为员工提供生活支持（如提供教育、休闲设施等）、为政府和社会提供政治支持（如促进就业、保持稳定）、为市场竞争而进行商业运作。这些情况表明，建立在西方文化和经济环境下的领导行为理论只有在根据我国的现实国情和文化特点做出适当更新甚至重大调整后，方能在实际的应用中发挥出最大的效应。其次，从领导竞争价值框架发展历程看，其形成于 1980 年代后期，虽然后来经过数次调整，但研究者认为其极可能未能很好地融合领导研究领域同时代或之后的一些重要发现，尤其是新型领导理论的相关成果。另外，由于该模型的形成基本是一种概念演绎和理论整合的途径，而非基于实证的扎根研究，研究者也对其内涵的完整性产生质疑。

（五）研究问题

综上所述，变革型领导和交易型领导是组织行为学研究的热点和难点问题之一。我国由于处在社会经济转型的特殊时期，不能简单沿用西方学者对于管理者领导结构的结论，应该结合我国传统文化、企业转型的环境特征，在已有的华人领导行为研究成果，特别是凌文辁等人的 CPM 模式和郑伯熏等人的家长式领导的比较基础上，在较为广泛的行业的高层管理者中，通过多种主客位结合的研究方法，探索我国高层管理者的领导结构要素。此外，不仅从个体水平，而且从团体、组织水平等多层次角度考察获得的领导行为的作用机制。此外，还应该从权变的角度，探索领导行为的复杂性问题，考察领导行为在塑造新型的领导-员工的就业关系方面的作用。目前，基于我国社会经济转型期的领导行为的结构、机制和影响因素虽然有一些研究，但是，还比较零散，特别是从心理学、组织行为学的角度来探索结构和作用机制问题，更是一个很少系统涉及的基础理论问题，有关其结构和作用机制的争议也比较多，如果能够有所发现，应该具有重要的理论价值。为此我们提出如下几个主要的研究问题：

第一，与西方变革型领导的结构相比，我国变革型领导有哪些相同的地方，有哪些独特的地方？在个体层面，变革型领导是如何影响领导有效性的？心理授权是否起着中介作用？在团体层面，变革型领导是如何影响团体效能的？团体内合作是否起着中介作用？

第二，在中国的文化背景下，我国管理者的变革型领导与交易型领导的有效性如何？它们之间的有效性是否存在着差异？是否会受领导者与成员交换关系的影响，不同水平的领导者与员工的交换关系是否有不同的影响作用？

第三，我国交易型领导有哪些相同的地方，有哪

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

些独特的地方?变革型和交易型领导之间的有效性差异是怎样的？在作用机制方面,交易型和变革型领导的权变关系如何？针对不同下属的级别差异,其相应的领导所采用的领导方式或行为是否有差异？

第四,有必要基于 Quinn 的领导角色竞争性价值框架,采用主位研究和客位研究的方法来探讨新时期中国管理者的领导行为结构,在此基础上研制企业管理者领导行为评价问卷,并以其为工具探讨不同组织层级/岗位职能管理者的领导行为特点，以及具体领导行为对相关领导绩效指标的相对预测效力,和不同组织复杂情境下,领导行为复杂性和整体领导绩效的关系。

二、变革型领导与交易型领导:结构、作用机制及其比较分析

(一)我国变革型领导的结构探索

我们首先采用验证性因素分析对 Bass 等人编制的 MLQ 问卷，即对变革型领导问卷的构想效度进行了验证,结果表明:变革型领导具有较好的构想效度,这可以区分为领导魅力、感召力、智能激发和个性化关怀四个维度。回归分析结果还表明,领导魅力、智能激发和个性化关怀对领导有效性有正面的影响,而感召力对领导有效性的影响没有达到显著水平。不过,我们也发现,交易型领导各因素对于领导有效性的影响并非 Bass 等人所发现的负性作用。为了深入探索基于我国文化背景和管理制度下的变革型领导的结构，我们在研究中，采用了质化研究方法(Inductive Method)来探索变革型领导的结构。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,变革型领导的初步结构包括 8 类行为或特征。在专家讨论的基础上编制完成了变革型领导问卷。431 份有效问卷的探索性因素分析表明，在我国企业,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效度，我们在 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我们编制的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,基于我国企业文化背景的新编变革型领导问卷具有较好的信度与效度。变革型领导与 PM、家长式领导的比较研究发现，在控制了家长式领导与 PM 之后,变革型领导对领导有效性仍然具有额外的解释力,这说明变革型领导相对来说对领导有效性具有更强的预测力。与国内外同类研究结果相比,本研究得到的“德行垂范”更加强调领导者自身德行行为对员工的垂范榜样作用;“个性化关怀”除了包含西方“个性化关怀”的内容之外,还包括领导者对员工个人生活和家庭的关怀。

(二)变革型领导的作用机制

为了进一步检验作者所编制的变革型领导问卷(Transformational Leadership Questionnaire, TLQ)的预测效度,我们在研究中,采用了对“管理人员-下属”的匹配数据来考察变革型领导对组织公民行为的影响。层次回归分析与典型相关分析的结果都表明:变革型领导对组织公民行为有显著的正向影响,且解释的方差变异量明显高于国外同类研究。这一研究结果进一步证实了我们编制的 TLQ 问卷的预测效度。此后,我们对 Spreitzer 的授权量表在中国文化背景下的适用性进行了检验。3 家企业 395 份调查问卷的探索性因素分析和内部一致性分析表明,授权量表具有较好的效度和信度;20 家企业 942 份调查问卷的验证性因素分析和内部一致性分析进一步验证了授权量表的效度和信度。这表明 Spreitzer 的授权四维模型得到了我国被试调查结果的验证,具有较强的适用性。然后,我们利用 20 家企业 942 份调查问卷的结果，采用结构方程模型技术对授权与员工满意度、组织承诺、离职意向与工作倦怠等员工工作态度变量之间的关系进行了交叉验证分析,结果表明,工作意义对员工满意度与组织承诺有正向影响,对离职意向与工作倦怠有负向影响;自主性对员工满意度与组织承诺有正向的影响,而自我效能对组织承诺有正向的影响。

(三)交易型领导的结构及作用机制

多因素领导理论历来是领导理论研究的热点,但对于交易型领导和变革型领导的有效性尚缺乏一致的研究结果。国内学者用归纳法(Inductive Method)确定了变革型领导的维度,也没有涵盖交易型领导的内容。那么,在中国文化背景下的交易型领导的结构与西方研究的结构有何异同?交易型领导与变革型领导在有效性方面存在什么关系？我们在研究中,通过归纳法获得了基于我国文化背景的交易型领导的结构与测量工具,并采用问卷调查、团队焦点访谈等方法,调查了近 3500 名被试，探讨了交易型领导和变革型领导的作用机制。研究发现:我国文化背景下的交易型领导的结构包括权变奖励、权变惩罚、过程监控和预期投入四个维度。其问卷的信度和效度均达到了测量学要求。与国外同类研究结果相比,本研究发现的“预期投入”强调了领导者事先对下属的一种相对隐性的投入,具有明显的我国文化特色;而“权变奖励”

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

和“权变惩罚"是对于原有“权变奖励"的深入解析，例外管理的“过程监控"还包括领导者对工作目标的设立以及工作过程的管理。此外，交易型领导行为、变革型领导行为对角色内外绩效、工作满意度以及领导有效性具有正向预测作用；而对离职意向具有负向预测作用；但交易型领导行为和变革型领导行为对不同的结果变量有不同的效果：交易型领导在离职意向方面的负向预测力明显强于变革型领导；而在OCBO、角色内绩效、工作满意度和领导有效性方面，变革型领导的解释力强于交易型领导。研究还发现，随着下属的职位层级的增高，交易型领导在OCBO、角色内绩效和离职意向方面影响力减弱；在OCBO、角色内绩效方面，变革型的有效性随着职位的升高而增强。而交易型领导对领导有效性的影响随着下属的收入水平的增高，其作用逐渐减弱，最后将导致负向作用。收入水平不能调节变革型领导和领导有效性所有指标之间的关系。

（四）不同领导类型的有效性比较

交易型领导(Transactional Leadership)理论认为，领导者与成员之间是基于经济的、政治的以及心理的价值互换关系，领导者的任务是设定员工达成组织目标时所能获得的奖酬，界定员工的角色，提供资源并帮助员工找到达成目标及获得奖酬的途径。而变革型领导则是领导者通过改变下属的价值观与信念，提升其需求层次，使下属能意识到工作目标的价值，或是为组织规划出愿景、使命以激励下属，进而使下属愿意超越自己原来的努力程度，并且帮助下属学习新技能、开发新潜能，增进组织的整体效能。交易型领导的有效性问题，一直是学术界争议的焦点之一。我们在研究中，以489名高等学校管理者及其下属员工为研究对象，采用问卷调查的方法对变革型领导与交易型领导的有效性进行了研究。结果发现，变革型领导与交易型领导对于工作满意、组织承诺和工作绩效均具有显著的预测作用。通过对变革型领导与交易型领导有效性的比较发现，两者的影响力有明显差异，具体表现为，排除交易型领导的影响后，变革型领导对于工作满意、组织承诺有额外的预测力；排除了变革型领导的影响后，交易型领导对于工作绩效还有额外的预测力。不过，这项研究的结论还需要进一步验证。

（五）领导行为的复杂性、角色结构及其有效性研究

现代社会环境和组织情境变得越来越复杂，企业管理者的领导行为复杂性问题也因而日益为人们所关注。迄今为止，关于其概念内涵的澄清、结构的确定、测量工具的开发及有效性验证等问题，仍是当今组织行为学领域的研究难点之一。为此，我们在研究中，立足于我国企业的文化背景和管理现实，采用文献调研、BEI行为事件访谈、内容分析和问卷调查等方法，对国内1020名企业管理者进行调查，探究了企业管理者领导行为的结构，并在形成相应领导行为评价问卷的基础上，验证了多种组织情境下领导行为对领导绩效的预测作用。研究发现，我国企业管理者的领导行为结构包含道德楷模、威权者、生产者、指挥者、监督者、指导者、战略者和企业家等八个主要领导角色。其中，道德楷模和威权者是本研究基于中国文化背景的新发现：前者包括领导者的诚信、以身作则、公平、敬业等方面的行为，后者则体现出强权和独断专行等特色。此外，在指导者、战略者和企业家等角色上也部分体现出我国的传统文化特征和社会经济转型期的时代特点。统计分析结果表明，新编制的“企业管理者领导行为评价问卷”的信度、效度均达到了心理测量学的要求。其次，不同岗位职能和组织层级的管理者在各领导角色上表现出显著的行为频次差异，不同领导角色行为对领导绩效指标的预测效力也存在显著不同。其中，管理者的道德示范行为对多种绩效指标均有积极的影响，强权行为则对整体绩效和任务绩效产生消极影响。再次，管理者的领导行为复杂性水平是影响整体领导绩效的重要因素，岗位职能差异和组织层级差异均未能表现出显著的调节作用。

三、研究的价值与展望

（一）关于变革型领导的研究

本研究通过主位研究和客位研究相结合的途径，采用归纳法得出了中国的变革型领导的维度，发现了中国变革型领导与西方变革型领导的异同。这在一定程度上验证和丰富了西方的领导理论研究，同时揭示了西方文化和东方文化的差异，推动了国内领导理论的研究。本研究考察了变革型领导与组织公民行为之间的关系，发现变革型领导对组织公民行为有显著影响。这一结果一方面验证了变革型领导的预测效度，另一方面也证实了变革型领导是组织公民行为一个非常重要的前因变量。国外的研究结果虽然表明，变革型领导对个体层面的领导有效性有显著的影响。但是，很少有研究去探讨变革型领导是如何起作用的，也就是说变革型领导究竟是一个什么样的作用机制？本研究考察了心理授权在变革型领导与领导有效性之间的中介作用，研究结果也证实了这一点。这一研究结果有助于人们理解变革型领导的作用机制。以往的领导理论研究主要关注变革型领导与个体层面的

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

领导有效性之间的关系。本研究不仅考察了变革型领导对个体层面领导有效性的影响，而且还考察了变革型领导对团体效能的影响。研究结果表明，变革型领导对团体效能有显著的影响。这一研究有助于扩大对变革型领导及其效能的认识。

自从上个世纪80年代以来，随着信息技术的高速发展，经济全球化的趋势日益明显，组织也不得不去面对新的环境，包括市场的快变性、不确定性和知识更新的高速度、不间断性等。组织要想在这种环境下生存和发展，就必须不断对自身进行调整，以跟上外界环境的变化和发展，这就对企业管理者提出了新的要求，要求管理者能够带动组织成员快速地进行变革，即成为变革型的管理者。变革型领导正是在这种背景下提出来的，并已成为领导理论研究的热点和主流，组织行为学所关注的焦点问题。国外的研究结果表明，变革型领导确实能让员工为了集体的利益牺牲自己的利益，能为了组织的成功而努力奋斗，并最终达到超过预期的成果。本研究结果也表明，变革型领导能让员工表现出更多的组织公民行为，能提高员工的满意度，增强员工的组织承诺，降低员工的离职意向，增强员工所在团体的凝聚力，提升员工所在团体的绩效等。这些表明，研究结果对于实践具有如下指导意义：首先，由于在本研究中变革型领导与组织公民行为，个体和团体层面的领导有效性之间的关系得到了证明；所以，组织在今后的人员管理过程中，可以大胆选用、任免、培养具有变革型领导特征的管理干部。另一方面，本研究的结果表明，变革型领导包括，愿景激励、领导魅力、德行垂范和个性化关怀。组织在今后的人才任免、选拔、培训与培养、绩效管理以及继任计划中，可以用“愿景激励、领导魅力、德行垂范、个性化关怀”作为标准。最后，研究结果表明，在个体层面变革型领导是通过“心理授权”起作用的；在团体层面变革型领导是通过“团体内合作”起作用的。组织今后在制定管理政策和人力资源管理政策时，可以以增强员工的“心理授权”，推动“团体内合作”来提高员工个人的业绩水平和所在团体的业绩水平。

(二)关于交易型领导的研究

本研究以西方交易型领导的定义为出发点，通过主、客位相结合的途径，采用归纳法进行交易型领导的研究。研究发现了交易型领导的独特纬度：预期投入，强调了领导者事先对下属的一种相对隐性的投入，具有明显的我国文化特色。本研究还发现了交易型领导对离职意向的负向作用比变革型领导强，变革型领导对角色内、外绩效、工作满意度的正向作用比交易型领导强。针对不同的有效性指标，发掘不同的领导理论的优势部分，可以为今后对各领导理论的整合以及发展我国自己的新型领导理论提供思路，以便进一步更好地指导实践。国内外的研究对变革型和交易型的有效性的探讨已经比较丰富，但是对于具体交易型领导和变革型领导的作用机制研究还很缺乏，本研究结合中国的具体国情和文化特点考察了收入水平和职位层级对交易型和变革型领导的有效性的影响。在揭示交易型和变革型领导的作用机制方面向前迈进了一步，也为今后相关的研究奠定了基础。

(三)变革型领导与交易型领导的有效性

本研究采用文献研究、问卷调查等方法对变革型领导与交易型领导的有效性，变革型领导、交易型领导与信任的关系，领导者-成员的交换关系(LMX)对于变革型领导、交易型领导的影响等方面进行了研究。首先，从国内外对于交易型领导的研究来看，学者们一般认为，变革型领导是建立在交易型领导的基础上的，会对下属有额外的影响效果，并且得到了许多实证研究的支持。通过探讨变革型领导与交易型领导在我国高等学校的背景下的有效性，发现变革型领导与交易型领导有效性方面存在差异，这在一定程度上验证了西方的领导理论，同时也找到了东西方文化背景下变革型领导与交易型领导在有效性上存在的差异，从而在一定程度上推动了这方面的理论研究。本研究除了考察了变革型领导、交易型领导与信任之间的关系，验证了变革型领导、交易型领导对于信任的预测作用之外，还考察了信任对于变革型领导、交易型领导的中介作用，这一研究结果有助于人们理解变革型领导、交易型领导的作用机制。在LMX对于变革型领导、交易型领导与领导有效性关系的调节作用方面，本研究从中国文化背景下领导与员工的互动法则与交换过程出发，提出LMX对于变革型领导、交易型领导与领导效能之间不同的调节作用的假设，并且通过实证的研究部分地验证了这一假设。

研究的结果对于各种组织的领导者改进工作具有一定的指导意义。首先，在研究中发现的变革型领导、交易型领导对于领导有效性的不同作用，可以为领导者改进工作，以及在人员管理过程中，选用、任免、培养管理干部提供启示。其次，本研究发现了信任与变革型领导、交易型领导之间的关系，可以为组织与领导者改进工作提供帮助。如组织在推动变革、提高绩效时，应注意员工对于领导者的信任所起到的重要作用，而领导者要提高领导的有效性与增进下属的绩效、工作满意与组织承诺，也应该认识到信任在领

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

导行为与这些结果变量之间起到的重要的中介作用，本研究的结果可以提示领导者在工作以及培训中注意与下属之间建立信任关系的素质与行为的培养。最后，不同的领导者-成员交换品质的员工对于变革型领导、交易型领导的不同的调节作用，可以帮助领导者根据与下属的关系及自己想要达到的效果，灵活地采用变革型或交易型的领导方式。

国际上在变革型领导、交易型领导与领导有效性方面的研究比较多，但是在作用机制方面的研究还刚刚起步。本研究从信任与 LMX 入手，探讨了变革型领导、交易型领导的中介作用机制和调节作用机制，丰富了这方面的研究成果。在探讨变革型领导、交易型领导的有效性差异、作用机制时注意到了东西方文化差异的不同，得到了一些有中国特色的研究结论，这对于领导行为研究的本土化起到了一定的促进作用。

(四)关于领导行为的复杂性研究

本研究在扎根式归纳性探索的基础上，构建了我国企业管理者的一般领导行为结构框架，发现了道德楷模和威权者这两个体现我国文化特色的新维度。二者对预测领导绩效均具有独特的作用，前者既能积极影响任务绩效也能影响周边绩效，后者则对任务绩效有显著的负向影响。通过严格的心理测验编制程序开发出了信度、效度均符合心理测量学要求的“企业管理者领导行为评价问卷”，经过进一步的修订和完善后，可望有效应用于后续的领导行为研究和企业实践。在大样本调查和严格统计分析的基础上，得出了不同岗位职能和组织层级的管理者在各领导角色上的行为频率差异，并在此基础上归纳出对应的领导行为轮廓图，这为认识和剖析不同管理者的复杂领导行为提供了可供操作的参照。本研究发现管理者的领导行为复杂性水平是影响整体领导绩效的重要因素，并首次发现岗位职能差异和组织层级差异不能显著调节二者的关系。

本研究通过主位研究和客位研究相结合的途径，采用归纳法得出了中国企业管理者的领导行为结构，既在一定程度上验证了西方的新兴领导思想(领导行为复杂性理论)，同时也揭示了中西方文化传统所带来的领导行为差异，丰富了国内领导理论的研究。本研究还考察了不同领导角色行为对不同领导效能指标的相对预测效力，发现基于理性过程或情感/价值过程的领导行为，并非只能有效预测任务绩效或周边绩效，这种“弥散性”影响效应的发现对丰富有效领导行为研究成果有所助益。

本研究发现领导行为复杂性对整体领导绩效有显著的正向预测作用，其影响相对独立于组织情境因素。这给企业选拔和任用管理者提供了有益的启示：基于考察领导行为复杂性而非具体领导行为的选拔方案可能具有更好的效用和更高的效率。

(五)未来展望

第一，在变革型领导研究方面，今后的研究可以考虑在国内的不同地区、不同行业、不同规模和性质的组织进行调查，以检验变革型领导问卷的通用性。应采用多种方法来研究变革型领导，包括采用实验室研究、现场干预研究和跟踪研究等，以进一步验证变革型领导的预测效度，考察变革型领导的作用机制。

第二，同样，在交易型领导研究方面，应该考虑在不同行业、不同地区、不同规模和性质的组织进行调查，以验证交易型领导问卷的通用性。在探讨收入水平和职位层级对交易型领导和变革型领导有效性的调节作用方面，虽然有了一些发现，但是领导行为，是一个复杂的过程，以后的研究需要进一步引入中介变量和其他的调节变量，以揭示交易型领导和变革型领导的作用机制。本研究是从个体层面来考察交易型和变革型领导的有效性与作用机制，但是并没有从群体和组织的层面来考察。根据 Bass 的理论，变革型领导和交易型领导应该在个体、团体和组织三个层面起作用，在今后的研究中，可以从群体或组织层面来考察交易型领导和变革型领导的作用机制。在研究方法上，本研究主要采用的是质化研究和问卷调查的方式，今后的研究可以考虑结合现场干预、追踪研究和实验研究，以进一步验证或考察交易型领导和变革型领导的作用机制。

第三，本研究在探讨变革型领导、交易型领导的有效性和作用机制时，需要进一步引进其它中介变量，以真正揭示变革型领导、交易型领导的作用机制。目前的研究是从个体层面来考察变革型领导、交易型领导的有效性与作用机制的，并没有从群体和组织层面来考察变革型领导的影响以及变革型领导的作用。而变革型领导的提出者 Bass 认为，变革型领导应该能同时在个体、团体和组织三个层面起作用，并且指出在组织层面变革型领导极有可能通过组织文化影响组织绩效。因此，今后的研究可以从群体与组织层面来考察变革型领导、交易型领导的影响及其作用机制。从研究方法上，本研究主要采用的是问卷调查的方式，今后的研究可以考虑采用诸如问卷调查、现场实验以及质化研究等多种方式，以求对变革型领导、交易型领导的有效性及作用机制有更全面、更深入的认识与理解。

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

第四，关于领导行为的复杂性问题，应采用“兼容并包”的视角，不断积累来自企业实践的一手信息和领导研究领域的前沿成果，对所构建的“企业管理者领导行为结构框架”进行不断地完善和更新，进一步提高其内容的完整性和对变化环境的适应性。本研究所编制的“企业管理者领导行为评价问卷”的项目直接来源于扎根式归纳性探索，其内部一致性信度、结构效度和实证效度均得到了本次调查数据的支持。但由于实际条件的限制，所有调查对象均来自相对发达的地区，很少有西部欠发达地区的管理者参加，因此后续研究有必要进一步扩大取样范围。在确保领导行为结构框架和测验工具有效的前提下，应该探讨不同前因变量（如认知复杂性、情感复杂性）对领导行为复杂性的影响，以及其他情境因素和人格变量（如自我调整）等对领导行为复杂性绩效预测效力的调节作用。还应该将研究成果拓展到企业管理者胜任特征模型的开发和应用方面。

参考文献：

[1] Bass, B. M. Leadership and Performance beyond Expectations[M]. New York: Free Press, 1985.

[2] Bass, B. M., Avolio, B. J. Multifactor Leadership Questionnaire [M]. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.

[3] Bass, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership [J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, 8(1).

[4] Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Koopman, P. L. Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1997.

[5] Tejeda, M. J., Scandura, T. A., Pillai, R. The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations[J]. Leadership Quarterly, 2001, 12(1).

[6] Vandenberghe, C. Transactional vs. Transformational Leadership: Suggestions for Future Research [J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, 8(1).

[7] Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J. Transformational Leadership Thery: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions[J]. Personnel Psychology, 1994, 47(4).

[8] Yukl, G. Leadership in Organizations[M]. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

[9] Yukl, G. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories[J]. Leadership Quarterly, 1999,10(2).

[10] Yukl, G. An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership [J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, 8(1).

[11] 朱永新主编.中国管理智能——中国古代管理心理思想研究[M].苏州：苏州大学出版社，1999.

[12] 李超平，时勘.变革型领导与领导有效性之间关系的研究[J].心理科学，2003,(1).

[13] 李超平，时勘.变革型领导的结构与测量[J].心理学报,2005,(6).

[14] 徐长江，时勘.变革型领导与交易型领导的权变分析[J].心理科学进展，2005,(5).

[15] Walumbwa, F.O., Lawler, J. Avolio, B.J. Wang, P. Shi, K. Transformational Leadership and Work-related Attitudes: The Moderating Effects of Collective and Self-efficacy Across Culture [J]. Journal of Leadership and Organizational Studies.2005,11(3).

[16] Huadong Yang, Evert Van de Vliert, Kan Shi, Siding in a Workplace Dispute in China The Impact of Legitimacy, Sanction, and Guanxi[J]. Cross Cultural Management,2005, 5 (3).

[17] 李超平，孟慧，时勘.变革型领导对组织公民行为的影响[J].心理科学，2006,(1).

[18] 李超平，田宝，时勘.变革型领导与员工工作态度：心理授权的中介作用[J].心理学报，2006,(2).

[19] 时勘.胜任特征模型、领导行为研究及其在人力资源开发的应用[J].首都经济贸易大学学报，2007,(6).

[20] 陈文晶，时勘. 变革型领导和交易型领导的回顾与展望[J].管理评论，2007,(9).

[21] 吴敏，黄旭，徐玖平，阎洪，时勘.交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究[J].科研管理,2007,(3).

[22] 陈文晶.交易型领导的结构和作用机制研究[D].北京：中国科学院心理研究所，2007.

[23] 徐长江. 变革型领导与交易型领导的有效性及作用机制——基于高等学校管理者的初步探索[D].北京：中国科学院心理研究所，2005.

[24] 谢义忠. 领导行为的复杂性、角色结构及其有效性研究 [D].北京：中国科学院心理研究所，2007.

[责任编辑　王华]

（下转第 89 页）

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

[4] 吴湘玲,谢标.我国公务员培训现状、问题与对策[J].行政与法.2006,(01).
[5] 戴军.香港公务员培训的主要特色[J].求实.2006(06).
[6] 邓海娟.论我国公务员培训的市场化[J].行政与法.2004,(08).
[7] 赵书峰,陈万明,冯承强.公务员培训市场化研究[J]. 行政与法.2006,(04).
[8] 郭正林,王小宁.公务员培训的香港模式[J].清华大学教育研究.1999,(02).
[9] 赵建平.参与式公务员培训的方式与评价[J].党政论坛.2007,(06).
[10] 王萍萍,崔晓芳.关于公务员培训模式的探索[J].财经界.2007,(09).
[11] 俞可平.WTO 与中国政府能力建设[J].新华文摘.2005.(3).
[12] 李术峰,翟伟.我国 7 年培训公务员 900 多万人次 [EB/OL] http://www.people.com.cn/GB/channell/10/20000817/191581.htm.2000-08-17.
[13] 国家人事部网站,《"十五"公务员培训成效显著》

[责任编辑　缪开金]

A New Exploration on Approaches of Continuing Education of Public Servants in China

Zhang Guo-an
(*Huazhong University of Science & Technology*, *Wuhan* 430074, *Hubei*, *China*)

Abstract: Since 1993 when China implemented public servant system, the training of public servants has formed into a basic system and their continuing education has also made a lot of progress. However, with the rapid development of economic society and with the transformation of the governmental functions, the continuing education of public servants now cannot meet the needs of the changing situation and problems like obsolete teaching modes, monotonous channels, low quality, etc. are exposed. This article analyses the current situation and problems of continuing education of public servants. At the same time, based on experience from continuing education of public servants from Hongkong, it provides a new concept to further develop continuing education of public servants in China.

Key words: public servants; continuing education; approaches

(上接第 50 页)

Chinese Leaders' Leadership Behavior and Its Mechanism

SHI Kan, LI Chao-ping, CHEN Wen-jing, XU Chang-jiang, XIE Yi-zhong
(*Institute of Psychology of CAS*, *Beijing* 100101, *China*)

Abstract: Leadership style, especially transformational leadership and transactional leadership, has become a hot topic in the study of leadership theories since 1980s. Based on literature review, questionnaires, focus group interview and so on, with more than 6500 testees, this study has explored the structure and mechanism of transformational and transactional leadership. The findings are that the structure of transformational leaderships includes four elements, namely, vision encouragement, moral modeling, charisma and individual consideration. "Moral modeling" stresses the modeling influence of the leader's own behavior on his employees, while "individual consideration" also includes the leader's consideration on his employee's individual life and family. The comparison between transformational leadership, PM and paternalistic leadership tells us that there are still other explanations to leadership effectiveness. The structure of transactional leadership, under the background of Chinese culture, includes the four dimensions of contingency reward, contingency punishment, procedure control and expected investment. "expected investment" stresses the comparatively implicit investment of the leader into his employees in advance, which is of Chinese characteristics. Transactional leadership and transformational leadership have forward prediction to the performance within or out of the role, to the degree of job satisfaction and to the leadership effectiveness, but have backward prediction to the intention to quit. With the promotion of the employee's positions, the influence of transactional leadership, in terms of performance within the role and the intention to quit, will decrease; with the improvement of the employee's income, its function will be reduced gradually; the effectiveness of transformational leadership will be enhanced with the promotion of the positions.

Key words: transformational leadership; transactional leadership; mechanism

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net