



LMX 中介作用下变革型、交易型领导有效性研究

李晓青¹,林志扬²

(1. 厦门理工学院,福建 厦门 310069;2. 厦门大学 管理学院,福建 厦门 361000)

摘要:研究的主要目的是在中国文化背景下探讨变革型、交易型领导对领导有效性的影响以及领导—成员交换(LMX)在影响过程中的中介作用。采用问卷调查法,以中国南方地区厦门、佛山、长沙、合肥四个城市企事业单位的员工为调查对象,分别从领导行为高阶构念层面和维度层面对变革型、交易型领导、LMX 和领导有效性变量之间的关系进行了实证研究。结果表明:整体上看变革型、交易型领导对领导有效性具有显著正向影响,但不同的领导行为维度对领导有效性变量的影响存在差异;整体上看 LMX 在变革型领导与领导有效性、交易型领导与领导有效性这两对关系中均起到部分中介效应,但并不是所有维度都通过 LMX 影响领导有效性。研究结论为中国背景下这两种领导风格的具体实践提供了指导性思路。

关键词:变革型领导;交易型领导;领导有效性;领导—成员交换

中图分类号:C933 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2013)06-0056-09

一、问题的提出

自 1985 年 Bass 正式提出变革型领导理论和交易型领导理论以来,这两种领导理论逐渐成为领导行为有效性研究的重要方向,并取得了众多的研究成果^[1]。交易型领导是一种以物易物的领导方式,领导者与下属为了各自的利益与目的,通过协议约定而各取所需,整个过程好像一项交易^[2]。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,建立相互信任的氛围,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^[3]。从 Maslow 的需要层次理论来界定,交易型领导与追随者建立的是一种合同交易关系,进行的是一种基于私利引导的交换,交易型领导行为以满足追随者较低层次的需求为基础,而变革型领导是领导者与追随者相互提升道德及动机到较高层次的过程,通过提出更高的理想和价值,以唤起追随者的自觉,协助他们满足较高层次的需要,使下属能由“平凡自我”(everyday selves)提升到“更佳自我”(better selves)^[4]。

在变革型领导与交易型领导理论研究中,领导行为与领导有效性之间的关系是研究的重点。虽然西方学者采用不同的指标来评价领导有效性,但是大部分研究结果都证实:变革型领导与领导有效性的正向指标有正相关关系,而与

收稿日期:2012-12-08

基金项目:教育部人文社会科学一般项目(规划基金项目)“组织结构变革中的路径依赖与路径突破研究”(11YJA630057)

作者简介:李晓青(1976-),女,湖北京山人,厦门理工学院副教授,管理学博士,主要从事组织管理研究;林志扬(1956-),男,福建泉州人,厦门大学管理学院教授,博士研究生导师,主要从事组织管理和市场营销研究。

负向指标有负相关关系^[5]。而关于交易型领导对领导有效性的影响的报告存在较大差异。变革型领导和交易型领导理论均来源于西方,相关研究结论适用于西方特定文化情境,其研究结论是否能够移植到中国的组织中是需要进行实证检验和探索的。自2003年以来,李超平等国内学者对中国情境下的变革型领导开展了一系列实证研究^[6-10],取得了显著成果,特别是一些有别于西方情境下的研究结论十分具有启发性。这表明,在中国情境中检验西方的领导理论及其研究成果还有很大的探索空间。陈晓萍和樊景立在台湾的研究发现,在中国文化背景下,变革型领导的某些维度如个性化关怀与下属的绩效以及组织公民行为有正向关系^[11];台湾学者杨滨燦通过台北地区百货公司销售专柜人员及其资深柜长的252份配对问卷调查结果显示^[12],变革型领导对有利于他人的组织公民行为具有单独的解释力,而交易型领导则没有单独的解释力,且变革型领导行为比交易型领导行为对有利于他人的组织公民行为有更强的相对效果存在。在国内变革型领导研究领域,李超平等人的研究表明,在中国文化背景下,变革型领导对组织公民行为具有显著影响^[10];领导魅力与智力激发对额外努力、对领导的满意度、领导者有效性具有正向影响,个性化关怀对额外努力有正向影响作用^[6];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^[8]。

总的来说,目前国内外关于变革型领导和交易型领导的研究取得了较大进展,但是还存在几个方面的不足:(1)正如陈文晶和时勘所提到的^[4],国内外关于变革型领导与有效性的探讨较多,而关于交易型领导与领导有效性的研究较为缺乏。尽管变革型领导理论已经成为西方领导理论研究的主要范式,然而领导行为是否有效很大程度上取决于情境因素,在一定的环境下,交易型领导可能比变革型领导更为有效^[13-14],交易型领导理论的研究应该得到加强。(2)变革型领导理论的发展已经有30多年的历史,对其结构维度的研究目前已经比较清晰,但是总体来说,对变革型、交易型领导作用机制的研究还比较少。根据领导权变观点,只有充分考虑领导行为所处的复杂系统因素,才能够对领导行为发生作用的内在机理有比较清晰的把握和了解。Bass在总结近20年变革型领导理论的研究进展时提出,未来的研究方向需要更加关注变革型领导行为的内在作用方式^[15-17]。随着对变革型领导理论的深入探讨,领导行为有效性作用机制逐渐成为学者们关注的重点^[4]。学者们对影响机制的关注转向了对领导行为

影响路径——中介变量或调节变量的考虑。但目前国内研究中通过适当的中间变量,同时探讨变革型、交易型领导对领导有效性的作用机理的研究还十分欠缺。(3)尽管变革型、交易型领导的多维结构已经得到基本认同,但是大部分研究将变革型领导和交易型领导作为高阶构念(Higher Order Construct)来考虑,主要考察领导行为高阶构念层面的因果关系和作用路径,较少深入分析领导行为不同维度对领导有效性的不同作用机制。

领导是通过影响和激励他人来实现自身的领导有效性的,领导与下属之间是一种领导对下属的影响关系,House和Aditya通过对以往领导理论研究的综述指出,在Bass列出的有关领导的3000多项研究中,有很大一部分涉及领导与下属之间的关系^[18-19]。Hollander和Julian认为,对任何一个领导者来说,他受欢迎的程度和效力都依赖于追随者们的看法。他们对领导者的评价体现为一种非常明显的心理上的关系,这种关系能够在很大程度上影响领导者的领导能力^[20-21]。领导—成员交换理论在有关领导对下属的影响关系研究中最具代表性,它有效地解释了领导对下属的影响作用^[22]。领导—成员交换(Leader-member exchange, LMX)这个概念是由Dansereau和Graen等西方学者在20世纪70年代提出,是指领导与其下属之间长期互动过程中所存在的一种经济水平和社会水平的交换关系^[23-24]。变革型、交易型领导与领导—成员交换这两个概念实际上是紧密联系在一起,Yukl把LMX看作是交易型领导,原因是LMX依靠的就是利益的互相交换^[25]。Graen和Uhl-Bien甚至将LMX发展过程重组为变革型领导与交易型领导的过程。他们认为,LMX的几个发展阶段即为信任、忠诚、尊重的完善。在第一个阶段,LMX是交易型领导。如果达到最后一个阶段,它便是变革型领导^[24]。国内学者宋继文等对变革型领导的中介变量进行整合性研究时提出,变革型领导的影响路径可以从对社会关系的重新评价来展开^[17],这一思路强调了员工与领导或组织关系的改善或重新认知会对员工的态度和行为造成何种影响。领导—成员交换这一概念就体现了员工与直接领导之间的互动,体现了员工对双方关系的感知如何影响对领导行为的评价。事实上,领导—成员交换理论与变革型领导理论(变革型领导和交易型领导理论的统称)是领导理论研究中两个十分重要的理论,但是两者的整合研究十分欠缺。

重视人际关系是最具特色的中国传统文化,而在中国组织环境中,领导成员关系是组织中最核心

的关系,领导与成员关系的质量对领导效能和组织绩效起着关键影响作用。近年已有中国学者开始重视领导—成员交换在领导行为影响机制中的中介效应研究:Wang 等的实证研究发现,领导—成员交换在变革型领导与下属任务绩效和组织公民行为之间起到完全中介作用^[26];吴志明等得出结论:领导—成员交换在变革型领导和团队成员组织公民行为之间起部分中介作用^[27];李秀娟、魏峰的研究结果显示:领导成员交换在领导行为(变革型领导、权变奖励、例外管理和放任管理)与员工态度和行为变量(员工绩效、满意度、额外努力和组织承诺)的关系中大部分起到完全中介作用^[28]。这几项研究初步说明,在中国文化背景下,领导—成员交换的确是变革型领导与领导有效性关系的重要中介变量。但是,这些研究尚未完整地考察变革型、交易型领导的每个具体维度如何通过领导—成员交换的中介作用对领导有效性产生影响。变革型、交易型领导的各个维度对领导有效性的影响作用机制正是作为高阶构念的这两种领导行为有效性影响作用的来源。这些影响来源是否存在差异?背后蕴涵的管理逻辑和意义是什么?这些都有赖于进一步的分析与探索。

综上所述,本文将领导—成员交换作为中介变量探讨变革型、交易型领导行为对领导有效性的影响机制,不仅关心领导行为高阶构念层面的影响作用,还着重考察领导行为不同维度层面的影响作用,试图阐明变革型、交易型领导对领导有效性的预测力来源,探寻领导行为对领导有效性发生作用的内在机理,以期组织领导者有效管理和调整其领导行为方式、提升领导行为有效性提供具有参考价值的理论依据和实务建议。

二、研究设计

(一)数据收集

考虑到本文研究概念的测量量表部分来自于西方学者的研究文献,为了保证在中国情景下的信度和效度,在进行正式调查研究之前,首先进行初步调查对测量量表进行修订和提纯。初步调查对象为国内某高校继续教育学院高年级在职本科学历,初试样本研究发放纸质问卷 150 份,回收 128 份,网络电子问卷 95 份,经过严格筛选,得到有效问卷 209 份。在问卷初测中,随机抽取预试样本量的 60% (132 个样本)进行量表语句的修订和探索性因素分析,然后用全部预试样本做验证性因素分析,以保证最终形成的正式问卷的信度和效度。

正式调查的研究对象主要是来自于厦门、佛山、长沙、合肥四地企事业单位的员工。本研究通过纸

质问卷调查和网络在线电子问卷调查方式获取实证数据。正式研究共发放纸质问卷 310 份,实际回收纸质问卷 252 份,回收率为 81.3%;回收网络在线电子问卷 123 份。当所有问卷回收之后,剔除严重信息缺失、填写具有明显规律性的问卷,在对问卷进行严格筛选后,共获得有效问卷 345 份,其中,有效纸质问卷 233 份,有效回收率 92.5%;有效电子问卷 112 份,有效回收率 91.1%。男性 151 人(43.8%),女性 194 人(56.2%);受教育程度大专以下 29 人(8.4%),大专学历 130 人(37.7%),本科 161 人(46.7%),本科以上 25 人(7.3%);从与直接领导共事时间来看,共事时间在 1 年以下 82 人(23.8%),1-2 年 93 人(27.0%),3-5 年 125 人(36.2%),5-10 年 35 人(10.1%),10 年以上 10 人(2.9%)。

(二)概念测量

为了确保测量工具的信度和效度,本研究借鉴权威研究文献中多次出现、被研究者广泛使用和验证过的成熟量表,而且为了避免因为语言表述、文化差异所导致的效度下降,一方面,尽可能选择中国文化背景下开发并经过多次验证的量表,对于部分采用了西方研究量表的问卷,采用标准的翻译—回译(translation and back translation)以确保题目的中英文意义等同;另一方面,对于初步形成的问卷,采用探索性因素分析和验证性因素分析相结合的方式,对量表题项进行提纯和修订,最终形成正式调查问卷。

本研究所包括的变量有:变革型领导、交易型领导、领导—成员交换、领导有效性变量(包括额外努力、领导者行为有效性、领导者行为满意度)。所有题项采用 Likert 5 点尺度来衡量,1 至 5 分分别代表“非常不同意”“比较不同意”“不好确定”“比较同意”和“非常同意”。具体的测量工具分别如下。

变革型领导。采用李超平和时勘所编制的变革型领导问卷(Transformational Leadership Questionnaire, TLQ)^[8],包括 4 个维度:愿景激励、德行垂范、领导魅力和个性化关怀,共 26 题。经过量表修订后,最后形成的量表中愿景激励 5 题,德行垂范 4 题,领导魅力 3 题,个性化关怀 3 题。

交易型领导。主要综合采用 Avolio 和 Bass 的多因素领导问卷(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)^[29]中权变奖励(4 个题项)和积极例外管理(4 个题项)这两个维度,以及 Podsakoff 等交易型领导行为测量量表^[30]中的权变奖励维度(4 个题项)及权变惩罚(3 个题项)构成交易型领导的初始测量量

表,经过量表修订后,最后形成的量表中权变奖励 4 题,权变惩罚 4 题。

领导—成员交换。本研究将采用被学术界广泛采用的 LMX - 7 单维量表^[24,31-32]。这份量表包含 7 个题项。经过量表修订后,最后形成的正式量表中包括 6 题。

领导有效性变量。本研究领导有效性采用 Avolio 和 Bass 的 MLQ 问卷^[29]中的三个领导有效性结果变量——额外努力 (extra effort)、领导者行为有效性 (leadership) 和领导者行为满意度来衡量。预试

后信效度均良好,未进行题项删减。最后形成的量表中,额外努力 3 题,领导行为有效性 4 题,领导行为满意度 2 题。

三、数据分析

(一) 问卷的信度与效度

1. 内部一致性信度检验

本研究的信度以 Cronbach's α 系数来检验,从表 1 的检验结果来看,各变量的 α 值均在 0.7 以上,表明量表具有良好的信度。

表 1 研究变量的 Cronbach's α 值

变量 维度	变革型领导				交易型领导		领导—成 员交换	额外 努力	领导者行 为有效性	领导者行 为满意度
	愿景激励	德行垂范	领导魅力	个性化关怀	权变奖励	权变惩罚				
Cronbach's α	0.882	0.859	0.803	0.819	0.884	0.705	0.857	0.736	0.773	0.870
	0.947				0.792					

2. 结构效度检验

本文的结构效度主要通过对研究变量的验证性因素分析来检验,通过对竞争模型的各项拟合指标进行比较分析以确定因素结构的效度。

为了保证领导行为不同维度之间的区分效度,将对领导行为的 6 个维度进行验证性因素分析(表 2)。本文发现,领导行为的 6 因素模型与其他模型

差异显著 ($\Delta\chi^2$ 均在 0.01 水平下显著),拟合指标 χ^2/df 、GFI、NFI、IFI、CFI、RMSEA 等值分别为 1.876、0.919、0.928、0.965、0.965、0.050,均已达到学者所推荐的评价标准,相较于其他竞争模型,拟合度最为理想,这说明变革型领导和交易型领导的 6 个维度的结构效度得到了较有力的数据支持。

表 2 领导行为的验证性因素分析结果 (n = 345)

模型	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
模型 1	1 133.944	189	6.000	807.571 * *	0.713	0.748	0.781	0.780	0.121
模型 2	798.007	188	4.245	471.634 * *	0.787	0.823	0.859	0.858	0.097
模型 3	540.790	186	2.907	214.417 * *	0.867	0.880	0.918	0.917	0.074
模型 4	459.662	186	2.512	133.289 * *	0.879	0.898	0.936	0.936	0.066
模型 5	404.354	183	2.259	77.981 * *	0.895	0.910	0.948	0.948	0.060
模型 6	326.373	174	1.876	—	0.919	0.928	0.965	0.965	0.050

注:模型 1、2、3、4、5、6 分别代表单因子、双因子、三因子、四因子、五因子和六因子模型。其中,单因子模型将所有因子组合为一个因子;双因子模型将变革型领导题项合为一个因子,将交易型领导题项合为一个因子;三因子模型将愿景激励与个性化关怀组合为一个因子,将德行垂范与领导魅力组合为一个因子,交易型领导题项合为一个因子;四因子模型将愿景激励与个性化关怀组合为一个因子,将德行垂范与领导魅力组合为一个因子;五因子模型仅将愿景激励与个性化关怀组合为一个因子;六因子模型为设定模型。* * $p < 0.01$ 。

领导有效性三个变量的验证性因素分析结果显示(表 3),领导有效性的三因素模型与其他竞争模型差异显著 ($\Delta\chi^2$ 均在 0.01 水平下显著),拟合指标 χ^2/df 、GFI、NFI、IFI、CFI、RMSEA 等值分别为 3.937、0.942、0.942、0.956、0.956、0.092,大部分达到学者所推荐的评价标准,适配度尚能接受。相较于其他竞争模型,拟合度显著占优,这说明领导有效性的三个变量具有显著的区分效度。

(二) 控制变量的影响

本研究的控制变量为人口统计变量:员工性别、学历、年龄、单位类型和与直接领导的共事时间,根据单因素方差分析方法 (analysis of variance, ANOVA) 对控制变量的影响进行分析,这些控制变量对领导有效性各变量没有显著影响,在后面的相关分析和层次回归分析中将不考虑控制变量的影响。

(三) 研究变量的描述性统计分析结果

表 4 列出了本文研究变量的平均数、标准差

和相关系数,由表4可知,变革型、交易型领导与领导—成员交换,领导—成员交换与领导有效性,变革型、交易型领导与领导有效性之间显著相关。

表3 领导有效性的验证性因素分析结果($n = 345$)

模型	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	$\Delta\chi^2$	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
模型1	175.647	27	6.505	81.198 **	0.880	0.893	0.908	0.907	0.127
模型2	113.907	26	4.381	19.458 **	0.929	0.931	0.946	0.945	0.099
模型3	175.300	26	6.742	80.851 **	0.881	0.893	0.908	0.907	0.129
模型4	144.477	26	5.557	50.028 **	0.903	0.912	0.927	0.926	0.115
模型5	94.449	24	3.937	—	0.942	0.942	0.956	0.956	0.092

注:模型1代表单因子模型;模型2将额外努力和领导者行为有效性组合为一个因子,与领导者行为满意度形成双因子模型;模型3将领导者行为有效性和领导者行为满意度组合为一个因子,与额外努力形成双因子模型;模型4将额外努力和领导者行为满意度组合为一个因子,与领导者行为有效性形成双因子模型;模型5代表三因子模型。* * $p < 0.01$ 。

表4 研究变量的描述性统计分析($n = 345$)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1:愿景激励	3.41	0.59	1									
2:德行垂范	3.66	0.58	0.642	1								
3:领导魅力	3.89	0.54	0.595	0.709	1							
4:个性化关怀	3.24	0.60	0.742	0.677	0.568	1						
5:权变奖励	4.32	0.76	0.622	0.524	0.500	0.613	1					
6:权变惩罚	4.39	0.71	0.412	0.328	0.352	0.374	0.433	1				
7:领导—成员交换	3.15	0.51	0.562	0.590	0.493	0.630	0.608	0.313	1			
8:额外努力	2.91	0.56	0.605	0.457	0.409	0.544	0.573	0.360	0.560	1		
9:领导者行为有效性	3.15	0.55	0.571	0.547	0.484	0.619	0.632	0.386	0.634	0.743	1	
10:领导者行为满意度	3.15	0.56	0.515	0.567	0.479	0.587	0.643	0.347	0.662	0.629	0.753	1

注:所有的相关系数 $p < 0.01$ 。

(四) 层级回归分析

本文将所有正式样本数据进行了标准化处理,采用层级回归分析(Hierarchical Regression Analysis)的方法来检验各个变量之间的关系,同时为了防止严重的多重共线性问题出现,我们考察了每个自变量的多重共线性统计量——方差膨胀因子(Variance Inflation Factor,简称VIF),VIF越大,说明多重共线性越严重。一般认为,VIF大于10意味着回归模型的多重共线性问题比较严重。结果显示(表5),领导行为各个维度的VIF值均在3以下,可以认为各自变量之间不存在严重的多重共线性问题。

采用层次回归法来检验变量的中介效应,首先检验领导—成员交换在作为高阶构念的变革型、交易型领导与领导有效性变量之间的中介效应。根据中介效应检验的三大步骤^[33-34],具体做法:首先将变革型领导和交易型领导作为自变量,领导有效性变量作为因变量构建模型1,以确定两种领导行为对领导有效性的显著影响;再将领导—成员交换作为因变量进行回归分析,以确定领导行为对领导—成员

交换的显著影响;最后在模型1的基础上,将领导—成员交换作为自变量加入模型中,形成模型2,以确定领导—成员交换的中介效应。层次回归分析结果如表5上半部分所示,变革型领导和交易型领导对领导有效性均有显著正向影响,对领导—成员交换亦产生显著正向影响,因此,中介效应检验的第一步和第二步分别通过;加入了领导—成员交换后,变革型领导、交易型领导和领导—成员交换的标准回归系数仍然均在0.001的水平下显著,但是相对于模型1,模型2中领导行为的标准回归系数均明显降低,因此,可以判断:从领导行为高阶构念层面分析,领导—成员交换在变革型领导行为与领导有效性关系间起到部分中介作用,同样,领导—成员交换在交易型领导行为与领导有效性关系间也起到部分中介作用。这说明,变革型领导和交易型领导对领导有效性的影响均能够部分地通过领导与员工之间高质量的交换关系发挥作用。

本文继续探索领导—成员交换在领导行为各维度与领导有效性关系之间的中介效应。根据中介效

应检验程序,仍然采用层级回归分析方法:首先将领导行为各维度作为自变量,领导有效性变量作为因变量建立模型 1;再以领导—成员交换作为因变量进行回归分析;最后在模型 1 中加入领导—成员交换作为自变量,构建模型 2。

层次回归分析结果如表 5 下半部分所示,愿景激励和权变奖励对额外努力有显著正向影响,德行垂范、个性化关怀和权变奖励对领导者行为有效性有显著正向影响,德行垂范、个性化关怀和权变奖励对领导者行为满意度有显著正向影响。因此,根据中介效应的界定及检验程序,中介效应存在的条件一是自变量对因变量具有显著影响作用。本文将只检验领导—成员交换在愿景激励、德行垂范、个性化关怀、权变奖励四个维度与领导有效性之间的中介效应。而领导行为维度变量对领导—成员交换的影响分析结果显示:只有德行垂范、个性化关怀和权变奖励对领导—成员交换的标准化回归系数显著。根据中介效应存在的条件二:自变量要对中介变量有

显著影响,进一步确定本文将只检验领导—成员交换在德行垂范、个性化关怀、权变奖励三个维度与领导有效性之间的中介效应。进一步来看这三个领导行为维度对领导有效性的影响机制:只有权变奖励($\beta = 0.276, p < 0.01$)对额外努力具有显著正向影响,在加入领导—成员交换后,权变奖励的影响虽然仍然显著,但其标准回归系数明显下降($\beta = 0.201, p < 0.01$),而领导—成员交换的标准回归系数非常显著($\beta = 0.241, p < 0.001$)。这说明领导—成员交换在权变奖励与额外努力关系中起到部分中介作用。类似地,进一步分析表明:领导—成员交换在个性化关怀与领导者行为有效性、权变奖励和领导者行为有效性这两对关系中起到部分中介作用,在德行垂范和领导者行为有效性这对关系中起到完全中介作用;领导—成员交换在德行垂范与领导者行为满意度、权变奖励和领导者行为满意度这两对关系中起到部分中介作用,在个性化关怀和领导者行为满意度这对关系中起到完全中介作用。

表 5 领导行为、领导—成员交换与领导有效性的关系检验结果

变量	领导—成员交换	额外努力		领导者行为有效性		领导者行为满意度		VIF
		模型 1	模型 2	模型 1	模型 2	模型 1	模型 2	
变革型领导	0.530***	0.395***	0.259***	0.443***	0.275***	0.425***	0.217***	2.205
交易型领导	0.204***	0.298***	0.246***	0.317***	0.253***	0.312***	0.231***	1.761
领导—成员交换			0.256***		0.315***		0.393***	1.855
R^2	0.458	0.395		0.476		0.447	0.530	
ΔR^2		0.430	0.035***	0.529	0.054***		0.083***	
F	146.202		85.845***		127.793***		128.249***	
愿景激励	0.021	0.327***	0.322***	0.049	0.044	-0.066	-0.073	2.731
德行垂范	0.224***	0.031	-0.023	0.125*	0.064	0.228***	0.154*	2.647
领导魅力	0.019	-0.027	-0.031	0.033	0.028	0.023	0.017	2.202
个性化关怀	0.265***	0.102	0.038	0.244***	0.171**	0.201**	0.114	2.777
权变奖励	0.310***	0.276***	0.201**	0.337***	0.252***	0.413***	0.311***	1.911
权变惩罚	-0.010	0.067	0.069	0.075	0.078	0.037	0.040	1.298
领导—成员交换			0.241***		0.272***		0.330***	2.024
R^2	0.497	0.439	0.467	0.505	0.542	0.503	0.557	
ΔR^2			0.029***		0.037***		0.054***	
F	57.660		42.248***		56.950***		60.421***	

注:***表示在 $p < 0.001$ 水平下显著,**表示在 $p < 0.01$ 水平下显著,*表示在 $p < 0.05$ 水平下显著。

四、结论与讨论

重视人际关系是最具特色的中国文化传统,中国文化背景下的领导理论研究不能忽视对领导与员工之间关系的关注。本文基于领导与员工之间的关

系对领导行为影响机制的重要性,将其设置为中介变量以细致考察变革型领导、交易型领导对领导有效性的影响机制。

从领导行为高阶构念层面上来看,变革型、交易

型领导对领导有效性具有显著正向影响。变革型领导在工作上注重让员工认识到工作的意义,能够激发员工高层次的需要,员工对领导有效性的评价也相应较高,本文再次验证了变革型领导对领导有效性正向指标的显著预测作用^[5,10-11]。虽然国内外关于交易型领导对领导有效性影响的报告存在较大差异,但本研究结果表明:在中国文化背景下,以明晰角色和任务要求为中心,建构在规则与职责之上、强调资源交换的高水平交易型领导的确能够显著获得员工的认可。这是本文的第一个贡献。

本文的第二个贡献在于从维度层面上分析了领导行为发挥有效性的深层次原因,为领导实践提供了理论依据:(1)领导行为六个维度中仅有变革型领导中的愿景激励和交易型领导中的权变奖励这两个维度显著正向影响额外努力,其余维度的影响均不显著。这说明,如果领导者试图促使员工在工作上付出更多的努力,完成更多的工作,变革型领导需要重视愿景激励行为,交易型领导要重视权变奖励的运用。换句话说,愿景激励作为一种重要的精神激励,与重视物质奖励的权变奖励相辅相成,成为员工愿意付出额外努力的两大重要驱动力。(2)在对领导者行为有效性和领导者行为满意度的影响中,变革型领导的德行垂范和个性化关怀维度、交易型领导的权变奖励维度均具有显著正向影响,而愿景激励、领导魅力、权变惩罚均没有显著影响力。德行垂范维度是李超平等人在中国文化背景下开发变革型领导行为量表所发现的区别于西方变革型领导的独特维度,中国传统文化强调道德规范与长者的表率作用,体现在组织中,即强调领导者必须表现出更高的个人操守或修养,以赢得下属的景仰和效法。因此,不难理解,领导者展现出的克己奉公、不徇私舞弊、与员工同甘共苦、公私分明等行为,发挥了表率作用,从而能显著提升员工对领导行为的评价,这说明品德在中国领导行为的内容结构中发挥重要作用,“以德为先”应该成为中国企业组织选拔领导的重要考虑因素;中国是一个十分注重关系运作的社会,管理者通过情感性色彩较强的个性化关怀,可以加强与下属的感情,使员工感觉到被关怀、理解和尊重,有利于领导有效性的产生。可见,对于中国企业领导者来说,变革型领导行为的有效性和满意度取决于德行垂范和个性化关怀的展现,愿景激励和领导魅力对此帮助不大。此外,在中国文化背景下的组织中,交易型领导行为要获得员工的认可,清晰的任务设定和合理的报酬反馈十分重要,相较于被动的错误纠正管理,主动的监控和奖励更能提升领导

行为的有效性。或者说,员工对于更为实际的基于雇佣契约的工作报偿交易是十分看重的,当下属完成特定的任务后,领导便及时给予事先承诺的奖赏,交易型领导行为的有效性会得到员工较大程度的认可。

本文分别从领导行为高阶层面和维度层面检验了领导—成员交换在领导行为与领导有效性关系间的中介效应,精细地揭示了领导行为影响领导有效性的影响机制,不仅对领导行为有效性的影响机制研究是一种重要补充,也会给领导实践提供指导性思路,这是本文的第三个贡献。研究显示,尽管整体上看,领导—成员交换是变革型、交易型领导影响领导有效性的中介变量,但并不是所有的领导行为维度都通过领导—成员交换来影响领导有效性。领导—成员交换在变革型领导四个维度与额外努力的关系中并不能构成中介变量,领导—成员交换在变革型领导高阶层面的部分中介效应来源于影响路径中的间接效应^[33];领导成员交换在变革型领导与领导者行为有效性、变革型领导与领导者行为满意度这两对关系中的部分中介效应均是分别来源于在德行垂范、个性化关怀这两个维度与相应结果变量之间的中介效应;领导—成员交换在交易型领导与领导有效性变量关系中的部分中介效应均来源于权变奖励维度与相应结果变量之间的中介效应。总的看来,变革型领导维度中主要是德行垂范和个性化关怀这两个维度藉由领导—成员交换的中介效应影响领导有效性,交易型领导维度中主要是权变奖励维度藉由领导—成员交换的中介效应影响领导有效性。我们可以从这些结论得到一些管理启示:在中国文化背景下,领导与员工之间的交换关系是变革型、交易型领导风格影响领导有效性的重要中介变量,领导者可以通过改善领导与员工之间的工作关系以充分发挥领导效能,变革型领导者要重点强调德行垂范和个性化关怀的运用,充分展现领导克己奉公、不徇私舞弊、与员工同甘共苦、公私分明等高尚品行,对员工从工作、生活、个人成长等方面给予帮助和关心这些方面做起,积极促进双方高质量交换关系的建立,以发挥较高的领导有效性;交易型领导者应该注重藉由明确的任务及角色的需求来引导与激励员工,主动监控,经常提供奖励反馈,尤其是给予正面的奖赏。当然,一个领导可以同时是变革型领导和交易型领导。在中国特定的文化背景下,组织中权力距离较大,领导与员工之间的交换关系的主动权往往掌握在领导手里,领导者所采取的适当领导行为能够很大程度上促进相互关系的发展,

领导者可以藉由德行垂范、个性化关怀和权变奖励领导行为的实施积极改善双方的工作关系,进而提升领导有效性。

当然,本研究仍然存在一些局限性,本文的研究变量的数据均来自员工方面的调查问卷,在问卷调查时,如果所有题项均由同一填写者填写,就容易出现同源偏差(same source bias)的问题。为了检验本研究是否受同源偏差的影响,本研究使用了隐匿被试信息、平衡题项顺序、设计反向题项等事前预防的措施,同时,本研究还采用 Podsakoff 等建议的 Harman 单因素检测方法(Harman's One-factor Test)检测同源偏差^[35]。对有效问卷的所有题项做因子分析,在未旋转时得到的第 1 个主成分,占载荷量的 37.41%,没有超过 40%,这说明共同方法并没有解释到大部分的变量变异,可见同源偏差问题并不严重。虽然本研究的同源偏差问题并不严重,但不能完全排除其对研究结果稳定性的影响。建议未来的研究应该尽可能地不同来源搜集数据。

参考文献:

- [1] JUDGE T A, PICCOLO R F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89: 755 - 768.
- [2] SERGIOVANNI T J. Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools[M]. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1990: 54 - 77.
- [3] BASS B M. Leadership and performance beyond expectations [M]. New York: Free Press, 1985: 3 - 242.
- [4] 陈文晶, 时勤. 变革型领导和交易型领导的回顾与展望[J]. *管理评论*, 2007, 19(9): 22 - 29.
- [5] LOWE K B, KROECK K G, SIVASUBRAMANIAM N. Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature[J]. *Leadership Quarterly*, 1996(7): 385 - 425.
- [6] 李超平, 时勤. 变革型领导与领导有效性之间关系的研究[J]. *心理科学*, 2003, 26(1): 115 - 117.
- [7] 李超平. 变革型领导的结构、测量及其作用机制的研究[D]. 北京: 中国科学院心理研究所, 2003.
- [8] 李超平, 时勤. 变革型领导的结构与测量[J]. *心理学报*, 2005, 37(6): 803 - 811.
- [9] 李超平, 田宝, 时勤. 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, 38(2): 297 - 307.
- [10] 李超平, 孟慧, 时勤. 变革型领导、家长式领导、PM 理论与领导有效性关系的比较研究[J]. *心理科学*, 2007, 30(6): 1477 - 1481.
- [11] CHEN X P, FARH J L. The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan[R]. Paper presented at the Academy of Management. Chicago, 1999.
- [12] 杨滨燊. 移转型领导与交易型领导对组织公民行为影响效果之研究[J]. *管理科学研究*, 2005, 2(1): 1 - 15.
- [13] BASS B M, AVOLIO B J, JUNG D I, et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 207 - 218.
- [14] 徐长江, 时勤. 变革型与交易型领导的权变分析[J]. *心理科学进展*, 2005, 13(5): 672 - 678.
- [15] BASS B M. Two decades of research and development in transformational leadership[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8(1): 9 - 32.
- [16] BASS B M. On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer[J]. *Leadership Quarterly*, 1999, 10: 541 - 553.
- [17] 宋继文, 孙志强, 孟慧. 变革型领导的中介变量: 一个整合的视角[J]. *心理科学进展*, 2009, 17(1): 147 - 157.
- [18] HOUSE R J, ADITYA R N. The social scientific study of leadership: Quo vadis [J]. *Journal of Management*, 1997(23): 409 - 473.
- [19] BASS B M. Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research [M]. New York: Free Press, 1990.
- [20] HOLLANDER E P, JULIAN J W. Contemporary trends in the analysis of leadership processes[J]. *Psychological Bulletin*, 1969, 71: 387 - 397.
- [21] 乔恩·L·皮尔斯, 约翰·W·纽斯特罗姆. 领导者与领导过程[M]. 北京华译网翻译公司, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.
- [22] 仲理峰, 周霓裳, 董翔, 等. 领导—部属交换对领导和部属工作结果的双向影响机制[J]. *心理科学进展*, 2009, 17(5): 1041 - 1050.
- [23] DANSERAU F, GRAEN G B, HAGA W J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975(13): 46 - 78.
- [24] GRAEN G B, UHL - BIEN M. Relationship-based approach to leadership: development of leader - member exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level-multi-domain perspective [J]. *Leadership Quarterly*, 1995(6): 219 - 247.
- [25] YUKL G A. Leadership in Organization [M]. 2nd ed. . Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1989.
- [26] WANG H, LAW K S, HACKETT R D, et al. Leader - Member - Exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3): 420 - 432.
- [27] 吴志明, 武欣. 知识团队中变革型领导对组织公民行为的影响[J]. *科学学研究*, 2006, 24(2): 283 - 287.
- [28] 李秀娟, 魏峰. 打开领导有效性的黑箱: 领导行为和领导下属关系研究[J]. *管理世界*, 2006(9): 87 - 92.
- [29] AVOLIO B J, BASS B M. Multifactor Leadership Questionnaire [M]. 3rd edition. Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc, 2004: 96 - 98.
- [30] PODSAKOFF P M, TODOR W D, GROVE R A, et al. Situational moderators of leader reward behavior and punishment behaviors: Fact or fiction [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984(34): 21 - 63.
- [31] SCANDURA T A, GRAEN G B. Moderating effects of initial leader - member exchange status on the effects of a leader-

- ship intervention[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3): 428 - 436.
- [32] GERSTNER C R, DAY D V. Meta-analysis review of leader-member exchange theory: Correlation and construct issues [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82: 827 - 844.
- [33] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, 等. 中介效应检验程序及其应用 [J]. *心理科学*, 2004, 36(5): 614 - 620.
- [34] 罗胜强, 姜嫄. 调节变量和中介变量 [M] // 樊景立, 陈晓萍, 徐淑英. *组织与管理研究的实证方法*. 北京: 北京大学出版社, 2008: 312 - 332.
- [35] PODSAKOFF P M, ORGAN D W. Self-Reports in organizational research: Problems and prospects [J]. *Journal of Management*, 1986, 12 (4): 531 - 544.

Transformational, Transactional Leadership and Leadership Effectiveness: The Mediating Effects of Leader - member Exchange

LI Xiaoqing¹, LIN Zhiyang²

(1. *Xiamen University of Technology, Xiamen 361009, P. R. China;*

2. *School of Management, Xiamen University, Xiamen 361000, P. R. China*)

Abstract: The main purpose of the study is to discuss the influence of transformational, transactional leadership on leadership effectiveness and the mediating effects of leader - member exchange. By a survey of staffs of enterprises and institutions in southern China's Xiamen, Foshan, Changsha, and Hefei city, the study empirically explores the relationship among transformational and transactional leadership, leader - member exchange and leadership effectiveness separately from high order construct level and dimensions level of leadership behavior. The results show that: (1) Overall, transformational and transactional leadership have significant positive impact on leadership effectiveness. However, different dimensions of leadership behavior have different impact on leadership effectiveness variables. (2) Overall, leader member exchange has partially mediating effect in the two pairs of relationships between transformational leadership and leadership effectiveness, and transactional leadership and leadership effectiveness. But not all leadership behavior dimensions have impacts on leadership effectiveness through leader - member exchange. The conclusions provide some guiding thoughts for transformational and transactional leadership practice under the background of China.

Key words: transformational leadership; transactional leadership; leadership effectiveness; leader - member exchange

(责任编辑 傅旭东)