

文章编号: 1000 - 2995 (2007) 03 - 009 - 0168

# 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究

吴 敏<sup>1</sup>, 黄 旭<sup>2</sup>, 徐玖平<sup>1</sup>, 阎 洪<sup>2</sup>, 时 勘<sup>3</sup>

(1. 四川大学, 四川 成都 610065; 2. 香港理工大学, 香港; 3. 中国科学院心理所, 北京 100101)

**摘要:**本文以 20 余家国有和民营企业中 256 对管理者和下属员工为被试, 开展对偶研究, 采用信度分析、相关分析、验证性因素分析和结构方程建模等方法, 在对中国式变革型领导、交易型领导和家长式领导行为进行比较和研究的基础上, 分析了三种领导行为的特性及其在我国企业的表现和适用性, 获得了具有我国文化特色的独特维度, 即德行维度, 并提出和检验了领导行为通过组织公平和信任对员工工作态度和行为产生影响的作用机制。

**关键词:**变革型领导; 交易型领导; 家长式领导; 作用机制; 比较研究

中图分类号: C93

文献标识码: A

## 1 前言

领导理论是研究领导有效性的理论, 交易型领导行为 (Transactional Leadership) 和变革型领导行为 (Transformational Leadership) 理论的分类为领导行为的研究开辟了新的思路, 并逐渐成为学术界和实业界主导的理论。交易型领导行为是以奖赏方式来领导下属工作, 当下属完成特定的工作后, 便给予承诺的奖赏, 整个过程好像一项交易。变革型领导则是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, 促使下属为了组织利益牺牲自己的利益, 并达到超过原来期望的结果。变革型领导

行为是一种领导向员工灌输思想和道德价值观, 并激励员工的过程<sup>[2]</sup>。在过去的十几年, 领导理论的重心开始集中于对变革型领导的研究, 并取得丰富的研究成果。领导作为一种社会影响过程, 确实是一种在各个国家都普遍存在的现象, 但它的概念和构成却有可能因国家文化的不同而不同<sup>[1]</sup>。交易型领导和变革型领导理论产生于西方文化背景, 而中国的领导过程与西方的领导过程既有相似的方面, 也有独特的一面。许多研究证明领导应该是镶嵌在文化下的一种特殊现象, 领导的内涵、作风及实务的作法颇受文化的影响, 华人社会的文化价值与西方价值的差异是很明显的<sup>[12]</sup>。一些学者在对中国组织的研究中发现, 西方变革型领导和交易型领导理论不足以充分解释

收稿日期: 2005 - 07 - 12

基金项目: 本项目得到国家自然科学基金的资助 (项目资助号: 70471061), “变革型领导的结构及其影响机制”, 起止时间 2005, 1 - 2007, 12。

作者简介: 吴 敏 (1973 - 02), 女 (汉), 四川内江人, 四川大学公共管理学院讲师, 博士, 研究方向: 组织行为学和人力资源管理。

黄 旭 (1970 - ), 男 (汉), 北京人, 香港理工大学副教授, 博士, 研究方向: 组织行为学和人力资源管理。

徐玖平 (1962 - 09), 男 (汉), 重庆人, 四川大学教授, 博导, 研究方向: 管理科学与工程。

阎 洪 (1959 - 07), 男 (汉), 四川成都人, 香港理工大学教授, 博导, 研究方向: 管理科学与工程。

时 勘 (1949 - ), 男 (汉), 湖北枝江人, 中国科学院心理所研究员, 博导, 研究方向: 组织心理学。

中国企业组织的领导行为和管理方式。家长式领导行为(Paternalistic Leadership)理论产生于近年来一些学者用本土的研究方法对华人组织的领导行为所作的研究,其研究结果表明华人家族企业的领导具有清晰、鲜明的特色。香港学者樊景立与台湾学者郑伯埙回顾了所有对这一问题的研究,将家长式领导行为定义为一种将强烈的纪律性和权威与父亲般的仁慈和德行综合地表达在人格氛围中的领导行为<sup>[9]</sup>。家长式领导采用一种类似家长的方法,它需要一种明显的和强有力的权威,关心下属,德行领导。从中国企业的管理实践来看,无论是在国有企业还是民营企业,家长式领导是中国企业组织中的一种较为常见的领导风格,但国内关于家长式领导的实证研究相对较少。

对于领导有效性的研究大多集中在领导者单独的领导行为上,然后再加以概括性的论述。然而,领导作用能否发生,领导有效性的多少,并非取决于领导者单方面,因此,领导理论的研究应重点考察领导与下属之间的互动关系,探索领导行为的作用机制。一些学者对变革型领导的作用机制进行了深入探讨,如Podsakoff等的研究发现变革型领导通过信任间接对组织公民行为产生影响<sup>[20]</sup>。Bryan等初步考察了变革型领导、授权与员工满意度之间的关系<sup>[5]</sup>。Spreitzer等研究了变革型领导与授权之间的关系<sup>[22]</sup>。Jung等采用实验室研究考察了变革型领导、信任、价值一致性、数量、质量和满意度之间的关系<sup>[13]</sup>。Pillai等学者将Podsakoff的研究进行了扩展,检验了领导——组织公民行为关系的更为复杂的模型<sup>[19]</sup>。但是这方面的研究还远远不够,并且缺乏系统性。为进一步探讨变革型领导的作用机制,Bass认为有必要进一步开展领导过程与核心自我评价(Self-evaluation)之间关系的研究<sup>[3]</sup>。这个领域关于领导行为作用机制的基础研究和实证研究仍有待进一步加强。

西方学者在西方文化背景下提出交易型领导和变革型领导的模式,它们是否适用于中国,能否概括中国管理者的领导行为特征?台湾和香港学者在华人企业中对家长式领导展开深入研究,这种基于东方文化背景的领导行为在中国内地企业

是否同样适用,对中国企业管理者的领导行为有没有独特的解释力?领导行为具有什么样的文化内涵?三种领导行为之间有没有交叉、重合或独特之处?领导行为对员工的影响是通过什么样的作用机制,其心理过程到底是怎样的?为了探寻上述问题的答案,本文将对交易型领导、变革型领导和家长式领导行为进行比较,探讨其作用机制,并在中国的国有和民营企业中进行实证研究。

## 2 理论模型及假设

社会交换理论阐明了领导行为、组织公平和信任之间存在着密切的关系,并且组织公平和信任将对员工的工作态度和行为产生较大的影响。雇佣关系中的社会公平来自于对员工的组织公平对待。领导行为对组织公平有着显著的影响,组织(或其代理人)的善意行为或自发行为使得员工组织公平感,从而产生信任,员工为回报组织的好意而承担相应的义务,甚至付出额外的努力,表现出积极的工作态度和行为,取得超越期望的工作绩效。因此,本研究试图扩展以往领导理论的研究成果,针对中国目前特殊的经济环境、社会环境和文化环境,对中国企业管理者的领导行为作用机制进行研究和比较,用社会交换的理论建立了一个包含组织公平和信任的综合模型(见图1),检验交易型领导、变革型领导和家长式领导行为通过公平与信任的中介对员工的工作满意度、组织承诺、组织公民行为和离职意向等结果变量所产生的影响。

根据领导行为作用机制理论模型及详细剖析,提出如下研究假设,对交易型领导、变革型领导和家长式领导行为进行比较分析,对领导行为的作用机制进行深入研究。

H1:变革型领导行为比交易型领导和家长式领导行为对员工产生更为积极的影响。

H2:交易型领导、变革型领导和家长式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产生影响。

H3:中国管理者的领导行为具有独特的维度和文化内涵。

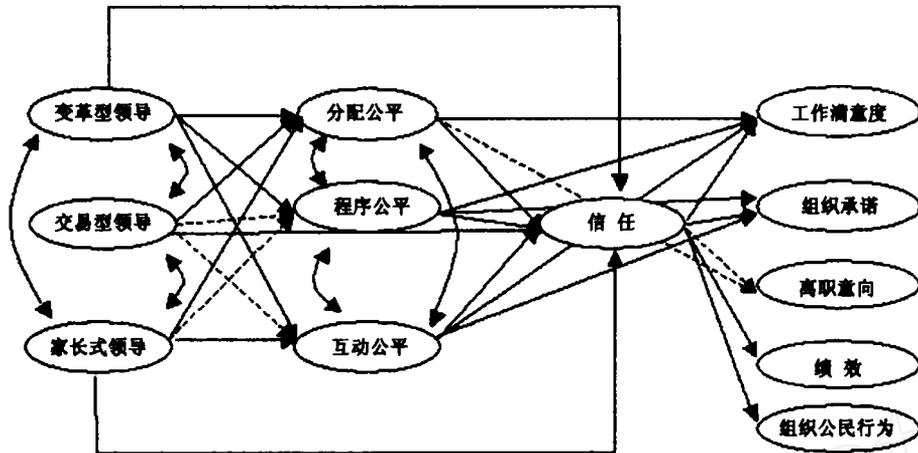


图 1 理论模型图

### 3 研究方法及程序

#### 3.1 被试

本研究的样本取自四川省一些地区的 20 余家民营企业和国有企业的各层管理者及他们的下属。他们所在的公司行业涉及通信、能源、咨询、房地产、装饰、餐饮等。在企业的工作关系中，上司和下属的工作接触频率是最高的，所以我们选择工作关系中的直接上下级作为被试，进行对偶研究。被试包括领导层 113 人（男性 65 人，女性 48 人）；年龄范围为 25 岁以下占 8.8%，25 - 35 岁占 45.1%，36 - 45 岁占 31%，45 岁以上占 15.1%；教育程度为大专以下 12.4%，大专 46.9%，大学 31.9%，研究生 8.9%；工作年限为 5 年以下 24.8%，5 - 10 年 35.4%，10 年以上 39.8%。员工层 256 人（男性 115 人，女性 141 人）；年龄范围为 25 岁以下占 17.3%，25 - 35 岁占 51.5%，36 - 45 岁占 19.6%，45 岁以上占 7.6%，空缺 5%；教育程度为大专以下 15.2%，大专 11.3%，大学 37.5%，研究生 30.8%，空缺 5.2%；工作年限为 5 年以下 32.8%，5 - 10 年 40.2%，10 年以上 26.6%，空缺 0.4%。

#### 3.2 研究问卷

本研究随机抽取样本，并按照上下级关系配对发放问卷。本研究包含两种类型的问卷，一种类型的问卷是由调研企业的管理者进行填写，即被试称为领导层，以测量这些领导或者上司对他们的下属员工的绩效和组织公民行为的评价。另

一种类型的问卷是由该管理者的直接下属进行填写，即被试称为员工层，以测量这些员工或者下属对他们的直接上司的领导风格的感知和他们自身对公平的感知和对上司的信任，以及他们的工作满意度、组织承诺和离职意向。部分问卷采用西方学者研究中的问卷，因此进行了严格的翻译——回译过程。

交易型领导包含积极例外管理、消极例外管理和权变管理三个维度，采用 Bass 和 Avolio 编制的量表<sup>[4]</sup>。量表依照一点也不、偶尔一次、有时、经常、非常频繁分别给予 0、1、2、3、4 分。

变革型领导包含德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力四个维度，使用李超平和时勘等人改进编制的中国式变革型领导量表<sup>[16]</sup>。家长式领导包含德行领导、仁慈领导和威权领导三个维度，使用郑伯坝等人编制的家长式领导量表<sup>[7]</sup>。工作满意度采用的是“密西根组织评估问卷”<sup>[6]</sup>。组织承诺采用了 Allen 和 Meyer 编制的情感承诺测量量表<sup>[1]</sup>。组织公民行为包括对个人的组织公民行为和对组织的组织公民行为两部份，采用 Lam 等人编制的量表<sup>[15]</sup>。离职倾向采用梁开广修订的离职倾向量表<sup>[17]</sup>。信任采用 Robinson 等人修订的量表<sup>[21]</sup>。量表采用五分计分法，依照完全不同意、有点不同意、不确定、有点同意、完全同意分别给予 1、2、3、4、5 分。

绩效采用 Van Scotter 等人编制的量表<sup>[23]</sup>。量表采用七点计分法，依照不理想、低于平均、略低于平均、平均、略高于平均、高于平均、优异，分别给予 1、2、3、4、5、6、7 分。

组织公平分为分配公平、程序公平和互动公平三部分。分配公平采用 Niehoff 和 Moorman 编制的量表<sup>[18]</sup>。程序公平采用 Farh 的研究中引用的 Balkin 等人的量表<sup>[8]</sup>。互动公平采用 Folger 和 Konovsky 的量表<sup>[10]</sup>。量表采用了七分计分法,依照完全不同意、比较不同意、有点不同意、不确定、有点同意、比较同意、完全同意分别给予 1、2、3、4、5、6、7 分。

### 3.3 研究程序

所有问卷调查均在 20 余家民营企业和国有企业完成。问卷调查主要由人力资源部或行政办公室负责人召集,在相对集中的时间内完成。问卷调查均由研究者主持,并在现场对如何回答问题进行了详尽的指导,对个别问题也进行了解释。在调查之前,告诉参与调查者所有调查结果将完全予以保密,且调查结果仅用于科学研究。问卷的发放和回收由研究者和其他几位助手进行。参与调查者填完问卷后当场回收。在调研企业进行的问卷调查历时半年多时间,调研的地区包括四川省主要地州市,共发放问卷 690 份,由于调查当天个别员工临时请假、或者未将问卷当场交回、甚

至拒绝作答,故实际回收的问卷数量低于发放数量,累计共收回 564 份。在所有问卷回收后,进行废卷处理工作。首先将空白过多、反映倾向过于明显的问卷剔除;其次将员工与领导层无法建立一一对应关系的问卷舍弃,得到有效问卷 512 份,构成 256 对上下级关系。然后进行数据的录入和复核;最后利用 SPSS 12.0 和 AMOS 5.0 对所有数据资料进行统计分析。进行的统计分析主要包括信度分析、方差分析、相关分析、验证性因素分析和结构方程建模。信度分析、方差分析、相关分析采用 SPSS 12.0 完成,验证性因素分析和结构方程建模采用 AMOS 5.0 完成。

## 4 研究结果及分析

### 4.1 效度分析

本研究分别对交易型领导、变革型领导和家长式领导行为问卷以及组织公平问卷的多维度结构进行了验证性因素分析,并对一维度模型和多维度模型的各项拟合指标进行了比较,验证性因素分析结果见表 1、表 2、表 3 和表 4。

表 1 交易型领导行为问卷的验证性因素分析结果

Model	GFI	$X^2$	df	$X^2/df$	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
虚模型	.533	768.456	55	13.972						
一因素模型	.757	463.675	46	10.080	.397	.279	.422	.300	.415	.189
三因素模型	.956	65.851	41	1.606	.914	.885	.966	.953	.965	.049

表 2 变革型领导行为问卷的验证性因素分析结果

Model	GFI	$X^2$	df	$X^2/df$	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
虚模型	.105	6124.664	325	18.845						
一因素模型	.738	962.299	297	3.240	.843	.828	.886	.874	.885	.094
四因素模型	.845	616.820	293	2.105	.899	.888	.944	.938	.944	.066

表 3 家长式领导行为问卷的验证性因素分析结果

Model	GFI	$X^2$	df	$X^2/df$	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
虚模型	.285	2080.363	105	19.813						
一因素模型	.781	399.041	77	5.182	.803	.768	.835	.804	.834	.128
三因素模型	.926	140.857	74	1.903	.931	.915	.966	.958	.966	.060

表 4 组织公平问卷的验证性因素分析结果

Model	GFI	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
虚模型	.271	2542.385	136	18.694						
一因素模型	.698	885.541	121	7.319	.652	.609	.684	.643	.682	.157
三因素模型	.945	69.837	32	2.182	.950	.930	.972	.961	.972	.068

模型拟合优度指标有如下几个：(1)卡方统计量(X<sup>2</sup>)与自由度(df)之比,如果大于10表示模型很不理想,小于5表示模型可以接受,小于3则模型较好。(2)拟合优度指数(GFI),一般GFI的最低要求通常是大于0.85,最好能大于0.90,且越接近1越好。(3)近似误差的平方根(RMSEA),通常RMSEA取值小于0.06。(4)CFI、NFI、IFI、TLI,这几个指标的最低要求通常是大于0.85,最好能大于0.90,且越接近1越好。从上述分析结果可以看出,一维度模型的各项拟合指标均与预定标准有较大差距,而多维度模型的各项拟合指标均达到或接近预定的标准,表明交易型领导、变革型领导、家长式领导和组织公平的多维度结构得到了很好的数据支持,并且多维度模型优于一维度模型。

4.2 信度分析

对研究所涉及的变量进行了信度分析,以了解各量表的内部一致性系数、该题与总分的相关

和删除该题后内部一致性系数。内部一致性系数分别为权变管理 0.77,积极例外管理 0.80,消极例外管理 0.54,德行垂范 0.94,愿景激励 0.92,个性化关怀 0.93,领导魅力 0.93,德行领导 0.91,仁慈领导 0.86,威权领导 0.73,分配公平 0.87,程序公平 0.76,互动公平 0.87,信任 0.86,工作满意度 0.74,组织承诺 0.70,离职意向 0.74,绩效 0.92,OCBI 0.89,OCBO 0.89。分析结果表明,消极例外管理内部一致性系数达到最低要求,其余变量内部一致性系数高于0.70,删除任何一个题目都不会引起信度的明显提高;从问题与总分的相关程度看,所有问题与总分的相关系数均比较高,因此,量表的信度得到较好的验证。

4.3 描述性分析

本文对所有变量的均值和标准差进行了计算,并采用皮尔逊相关分析对所有变量进行了相关分析,得到双尾检验的结果(表5)。

表 5 所有变量的描述性统计分析结果 (n = 256)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. OCBI	5.17	.93	1												
2. OCBO	5.38	.87	.78**	1											
3. 绩效	5.02	1.13	.66**	.63**	1										
4. 工作满意度	4.04	.77	-.02	-.02	.02	1									
5. 组织承诺	4.03	.60	.02	.04	.06	.63**	1								
6. 离职意向	2.27	.91	-.051	-.07	-.02	-.55**	-.61**	1							
7. 信任	3.50	.80	.23**	.20**	.16*	.45**	.57**	-.51**	1						
8. 分配公平	4.50	1.26	.01	-.03	.03	.49**	.42**	-.36**	.57**	1					
9. 程序公平	4.16	1.13	-.03	-.02	.03	.45**	.45**	-.38**	.58**	.61**	1				
10. 互动公平	4.65	1.16	.15*	.11	.17**	.33**	.39**	-.34**	.70**	.60**	.65**	1			
11. 交易型领导	2.54	.60	.19**	.15*	.16*	.17**	.26**	-.35**	.61**	.42**	.34**	.60**	1		
12. 变革型领导	3.68	.80	.23**	.18**	.15*	.33**	.36**	-.39**	.74**	.50**	.48**	.68**	.72**	1	
13. 家长式领导	3.38	.56	.20**	.14*	.13*	.24**	.28**	-.25**	.58**	.42**	.36**	.59**	.61**	.85**	1

\*\* P < 0.01: Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4.4 领导行为作用机制模型检验

由于在对领导行为的相关分析和比较中发现,中国式的变革型领导中的德行垂范和个性化关怀与家长式领导中的德行领导和仁慈领导极为相似。为了保证研究的科学性,首先将变革型领导的德行垂范与家长式领导中的德行领导进行合并,得到一个新的维度,命名为新德行;其次,将变革型领导的个性化关怀与家长式领导中的仁慈领导进行合并,得到一个新的维度,命名为新仁慈;然后将新德行、新仁慈与变革型领导原有的愿景激励、领导魅力和家长式领导中的威权领导放在一起,再加上交易型领导的三个维度,即权变管理、积极例外管理和消极例外管理,建立一个八维度模型 a1,对上述维度进行验证性因素分析。

另外,本研究将变革型领导原有的四个维度和家长式领导中的威权领导放在一起,再加上交易型领导的三个维度,建立另一个八维度模型 a2,对领导行为的上述维度进行验证性因素分析。

最后,本研究将变革型领导原有的四个维度和家长式领导原有的三个维度放在一起,再加上交易型领导的三个维度,建立一个十维度模型 a3,对领导行为的上述维度进行验证性因素分析。

考虑到样本数量虽然符合结构方程模型分析的要求,但是样本量相对较少,所以我们根据 Kish-ton 等学者的建议,先将数据进行打包 (Parceling) 处理,然后再进行相关的统计分析<sup>[14]</sup>。表 6 为三个模型的验证性因素分析的结果。

表 6 领导行为模型的验证性因素分析

Model	GFI	X2	Df	X2/df	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
模型 a1	.940	138.773	76	1.826	.958	.933	.980	.969	.980	.057
模型 a2	.942	132.561	76	1.744	.957	.932	.981	.970	.981	.054
模型 a3	.922	225.811	125	1.806	.952	.928	.978	.966	.978	.056

根据上述领导行为维度的验证性分析结果,我们可以看出三种模型都符合相应的优度拟和指标,且相差不大。因此,既然将变革型领导和家长式领导相似的维度合并与否对验证性因素分析的结果影响甚小,可以推论,中国式变革型领导中德行垂范和个性化关怀基本涵盖了家长式领导中的德行领导和仁慈领导的内容。

在领导行为维度的验证性因素分析和理论模型的基础上,建立了三个竞争模型,以探索交易型领导、变革型领导和家长式领导通过组织公平和

信任对员工的工作态度和行为产生影响的作用机制。首先建立了三个全中介模型,其中模型 b1、b2和 b3中自变量领导行为包含的维度与模型 a1、a2和 a3中的领导行为维度相对应;然后,运用 Amos 5.0 软件的结构方程建模技术对三个全中介理论模型进行探索,根据修正指数对最初的模型逐步进行修改;最后得到最终的各项拟和优度指标都达到较好要求的三个模型,即模型 c1、模型 c2和模型 c3,其各项拟和指数如表 7 所示。

表 7 模型 c1、c2和 c3的拟和指数

Model	GFI	X2	Df	X2/df	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
模型 c1	.961	70.045	46	1.523	.962	.936	.987	.977	.986	.045
模型 c2	.960	71.309	46	1.550	.961	.935	.986	.976	.986	.046
模型 c3	.961	69.990	46	1.522	.968	.945	.989	.980	.988	.045

本研究结构方程模型分析的结果报告如下:

(1)本研究的分析结果发现,三个模型的各项拟和指数相差不大,且都符合模型优度的要求。

(2)本研究对三个最终的理论模型的分析均得到同样的研究结果,即各变量之间具有同样的关系,三个模型均能验证同样的假设。

(3)模型 c3中包含三个维度的家长式领导并不能对分配公平、互动公平产生积极的促进作用,只对程序公平和信任产生消极的影响。模型 c1和模型 c2中的家长式领导均只包含威权领导一个维度,也能找到同样的关系。因此,在将三种领导行为作用机制同时进行研究时,家长式领导中真正起作用的只是威权领导,而德行领导和仁慈领导为变革型领导中的德行垂范和个性化关怀所涵盖。

(4)可以推论,中国式变革型领导中的德行垂范和个性化关怀维度的确涵盖了家长式领导。另外,由于三个模型的分析结果相似,因此只报告模型 c1的分析结果。

统计分析结果显示变量间存在下列的关系:

(1)交易型领导与分配公平之间呈显著的正相关关系,其标准化系数为 0.308。交易型领导与互动公平呈正相关关系,其标准化系数为 0.456。

(2)变革型领导与分配公平、程序公平和互动公平之间均存在显著的正相关关系,其标准化系数分别为 0.621、0.648、0.752。

(3)家长式领导中的威权领导与程序公平之间存在显著的负相关关系,其标准化系数为 -0.211。

(4)变革型领导与信任之间存在显著的正相关关系,其标准化系数为 0.443。

(5)威权领导与信任之间存在显著的负相关关系,其标准化系数为 -0.161。

(6)分配公平、程序公平和互动公平与信任之间均存在显著的正相关关系,其标准化系数分别为 0.078、0.074、0.165。

(7)分配公平与工作满意度之间存在显著的正相关关系,其标准化系数为 0.129。

(8)程序公平与工作满意度和组织承诺之间均存在显著的正相关关系,其标准化系数分别为 0.107、0.069。

(9)信任与员工的工作满意度、组织承诺、组织公民行为和绩效之间存在显著的正相关关系,其标准化系数分别为 0.223、0.373、0.267、0.214、0.222。信任与离职意向之间存在显著的负相关关系,其标准化系数为 -0.574。

(10)根据上述分析结果,可以作以下归纳:

交易型领导通过分配公平和信任会对员工的工作满意度、组织承诺、离职意向、组织公民行为和绩效产生积极的影响。

变革型领导通过分配公平、程序公平、互动公平和信任会对员工的工作满意度、组织承诺、离职意向、组织公民行为和绩效产生积极的影响。变革型领导与信任之间有着直接的正相关关系。

家长式领导中的威权领导与程序公平和信任均呈负相关关系,并透过程序不公平和不信任对员工的工作满意度、组织承诺、离职意向、组织公民行为和绩效产生消极的影响。

分配公平在交易型领导对信任的影响中起着完全的中介作用。

分配公平、程序公平和互动公平在变革型领导对信任的影响中起部分中介作用。

程序公平在威权领导对信任的影响中起部分中介作用。

信任在分配公平和程序公平对员工的工作满意度、组织承诺、离职意向、组织公民行为和绩效的影响中起部分中介作用。

信任在互动公平对员工的工作满意度、组织承诺、离职意向、组织公民行为和绩效的影响中起着完全的中介作用。

信任在变革型领导对员工的工作满意度、组织承诺、离职意向、组织公民行为和绩效的影响中起部分中介作用。

信任在威权领导对员工的工作满意度、组织承诺、离职意向、组织公民行为和绩效的影响中起部分中介作用。

根据统计分析结果,得出研究假设的检验结果:

(1)本研究通过分析、比较和归纳,发现变革型领导与组织公平和信任均呈显著的正相关关系,而交换型领导仅与分配公平和互动公平呈正相关关系、与信任没有显著关系,家长式领导与分配公平和互动公平呈正相关关系、与程序公平呈负相关关系、与信任呈负相关关系,因此,变革型领导相对于交易型领导和家长式领导行为而言对员工产生更为积极的影响,即假设 1 成立。

(2)交易型领导、变革型领导和家长式领导行为对员工的组织公平和信任产生不同的影响,进而影响员工的工作满意度、组织承诺、离职意向、组织公民行为和绩效等工作态度和行为变量,即领导行为的作用机制是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,假设 2 成立。

(3)中国式变革型领导和家长式领导中均包含德行维度,这一维度为东方文化背景下产生的领导行为所特有,与中国传统的儒家思想相契合,对于员工的工作态度和行为起着十分积极的作用,而起源于中国法家文化的威权领导则对员工产生消极的影响,中国企业组织中的领导行为一方面体现了中国传统文化深层的价值与需求观点的影响,同时也充分反映了西方文化和现代化浪潮的冲击所造成的改变的现象,即假设 3 成立。

## 5 结论

本文检验了不同的领导行为对组织公平的影响,得到交易型领导与互动公平呈正相关关系,变革型领导与分配公平、程序公平和互动公平呈正相关关系,家长式领导中的威权领导与程序公平呈负相关关系的研究结果。本文检验了三种领导行为与信任的关系,得到变革型领导与信任呈正相关关系,家长式领导中的威权领导与信任呈负相关关系,而交易型领导与信任没有显著相关关系的研究结果。本文通过分析、比较和归纳,发现变革型领导行为相对于其他两种领导行为对员工产生更积极的影响。本文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模型,以更全面地理解员工工作态度和行为的社会交换基础。在对中国式变革型领导、交易型领导和家长式领导行为进行比较和研究的基础上,本文分析了三种领导行为的特性及其在我国企业的表现和适用性,获得了具有我国文化特色的独特维度——德行维度,这一维度对于员工的工作态度和行为有着十分积极的作用,而家长式领导行为中的威权领导则对员工产生消极的影响。本文分析了中国企业管理

者的领导行为具有的文化内涵,对领导理论的中国化研究作了较好的探索,在一定程度上推动了领导行为在中国文化背景下的比较研究,为进一步研究领导行为作用机制奠定了基础。

今后的研究将对领导行为作用机制进行不同层次的分析,如从个体、团体和组织层次进一步研究领导行为作用机制;对更多不同的领导行为作用机制进行研究,探索领导行为作用机制中恰当的中介变量和调节变量,更好地揭示领导行为作用机制;今后应采用多种研究方法进行领导行为的研究,包括实验室研究、纵向研究、主位研究和客位研究等方法,以进一步检验领导行为的预测信度,分析组织公平形成的机理和考察领导行为作用机制,为全面掌握它们之间的关系提供有力的理论支持。

## 参考文献:

- [1] Allen N J, Meyer J P. Affective, continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity [J]. Journal of Vocational Behavior, 1996, 49: 252 - 276.
- [2] Bass B M. Leadership and performance beyond expectations [J]. New York: Free Press, 1985.
- [3] Bass, B M. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior [J], Leadership Quarterly, Greenwich: 1999, 10 (2): 181.
- [4] Bass B M, Avolio B J. MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire: leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x - short, [M]. Redwood City, Calif : Mind Garden, 2nd ed , 2000.
- [5] Bryan J F, Morrison R, Jones L, Bridger D, Brown V. The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction [J]. The Journal of Social Psychology Washington: 1999, 139 (3): 389.
- [6] Cammann C, Fichman M, Jenkins D, Klesh J. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished manuscript [R], University of Michigan, Ann Arbor, 1979.
- [7] Cheng B S, Chou L F, Fah J L. A Triad Model of Paternalistic Leadership: Constructs and Measurement [J]. Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 2000, 14: 3 - 64.
- [8] Fah J L, Early C, Lin S C. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society [J]. Administrative Science Quarterly,

- 1997, 42: 421 - 444.
- [9] Fath J L, Cheng B S A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations [J]. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 2000, 13: 127 - 180
- [10] Folger R, Konovsky M. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions [J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32: 115 - 130.
- [11] Hofstede G Cultural Constraints in Management Theories [J]. *Academy of Management Executive*, 1993, 7: 81 - 94
- [12] Hsu F L K American and Chinese: Passage to differences [M]. (3rd Ed ). Honolulu: University of Hawaii Press, 1981.
- [13] Jung D I, Sosik J J. Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective - Efficacy on Perceived Group Performance [J]. *Small Group Research*, 2002, 33: 313 - 336
- [14] Kishton J M, Widaman K F. Undimensional versus domain representative parcelling of questionnaire items: an empirical example [J]. *Educational and Psychological Measurement*, 1994, 54: 757 - 765.
- [15] Lam S S K, Hui C, Claw K S. Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspective of Supervisors and Subordinates across Four International Samples [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84: 594 - 601.
- [16] Li C P, Shi K. The structure, measurement and mechanism of transformational leadership in China (in Chinese) [D]. Institute of Psychology, Chinese Academy of Science, 2003.
- [17] Liang K G. Fairness in Chinese Organizations [M]. Old Dominion University, 1999.
- [18] Niehoff B P, Mooman R H. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36 (3): 527 - 556.
- [19] Pillai R, Schriesheim C A, Williams E S. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two - Sample Study [J]. *Journal of Management*, 1999, 25 (6): 897 - 933.
- [20] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Mooman R H, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors [J]. *Leadership Quarterly*, 1990, 1: 107 - 142.
- [21] Robinson S L, Rousseau D M. Violating the psychological contract: not the exception but the norm [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15: 245 - 259.
- [22] Spreitzer G M, Janasz S C D, Quinn R E. Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership [J]. *Journal of Organizational Behaviour*, 1999, 20: 511 - 526.
- [23] Van Scotter J, Motowidlo S. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81 (5), 525 - 531.

### Comparative study of transactional, transformational, and paternalistic leadership behaviors and leadership mechanism

Wu Min<sup>1</sup>, Huang Xu<sup>2</sup>, Xu Jiuping<sup>1</sup>, Yan Hong<sup>2</sup>, Shi Kan<sup>3</sup>

(1. Sichuan University, Chengdu 610064, China;

2. Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, China;

3. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

**Abstract:** Applying correlation analysis, reliability analysis and structural equation modeling methods, a survey on 256 dyads of respondents in 22 state - owned and private enterprises in Sichuan province is conducted. Based on the comparative study of transactional, transformational, and paternalistic leadership behaviors, the features and adaptabilities of three type leadership behaviors in Chinese enterprises have been analyzed. The unique dimension of moral in Chinese leadership is found. And the mechanism that leadership influences employees' working attitudes and behaviors through the mediating effect of organizational justice and trust is checked.

**Key words:** transformational leadership; transactional leadership; paternalistic leadership; mechanism; comparative study