

文章编号: 1000-7695 (2010) 06-0167-03

# 公平感在德行领导与员工敬业度之间的中介作用

孙利平<sup>1</sup>, 凌文铨<sup>2</sup>, 方俐洛<sup>3</sup>

(1. 广东金融学院劳动经济与人力资源管理系, 广东广州 510521;

2. 暨南大学管理学院, 广东广州 510632

3. 中国科学院心理所, 北京 100010)

**摘要:** 探讨了德行领导对下属敬业度的作用机制。以来自于不同企业的 415 名员工为研究对象, 采用 Baron 和 Kenny 提出的三步中介回归分析法对下属的公平感在德行领导与下属敬业度之间的中介作用进行分析, 结果表明, 下属的公平感在德行领导与下属的敬业度之间起部分中介作用, 即德行领导可以通过下属的公平感部分影响下属的敬业度。下属产生公平感是领导者实施德行领导的一个重要价值体现。

**关键词:** 德行领导; 公平感; 敬业度; 中介作用

**中图分类号:** F240

**文献标识码:** A

在领导理论研究中, 探讨领导者如何影响和激发下属对工作、对组织的积极态度和行为是关键内容。理论上讲, 领导者的特质和行为对被领导者的直接影响首先体现在被领导者的心理反应方面, 这些反应包括被领导者的情感和动机等。被领导者的这些心理反应表明了他们对工作环境质量高低的感知, 进而影响到他们的态度和行为: 工作的努力程度、离职意向等 (Howell 和 Costley 2003)。因此, 我们在领导理论研究时, 需要深入探讨一种领导类型或领导方式是通过什么样的作用机制来影响下属的态度和行为。

## 1 引言

近些年来, 随着西方企业界和政府、体育甚至宗教组织的一系列道德丑闻的曝光, 因领导者的道德问题所引发的各种消极后果使得人们对选择和开发组织中的领导道德有着强烈的动机。在一些新型的领导理论中, 领导过程中的道德因素受到越来越多的关注, 如伦理领导、诚信领导、有道德的魅力型领导等。德行领导是华人社会普遍存在的一种领导现象, 是指领导者以高尚的个人品德和操守, 影响和激励下属去实现组织目标的过程。台湾学者郑伯壘等人 (2003) 的研究表明, 德行领导对下属的态度, 如对领导的满意度、工作满意度等有积极的正向影响作用, 并且德行领导对组织、团队的效能有明显的正向预测作用<sup>[2]</sup>。而关于德行领导是通过什么样的作用机制对下属的态度、行为产生影响这个问题, 理论界鲜有研究。这里, 我们将实证探讨中国文化背景下德行领导对下属敬业度的作用机制, 该研究有利于深化人们对德行领导作用机制的认识。

敬业度是用来衡量员工在情感和行为方面对工作的投入程度, 是人们所熟悉的一个词。敬业度对组织绩效、顾客满意度等变量有积极的预测作用 (Harter 等, 2002)<sup>[3]</sup>, 已引起越来越多学者的关注。较早对敬业度进行深度研究的学者是 Kahn (1987), 他认为, 敬业度是组织成员在创造工作绩效这一情境中将自我与工作角色相结合, 同时投入个人的情感、认知和体力的程度<sup>[4]</sup>。也有研究者认为, 敬业, 就是重视自

己的工作机会、责任和价值, 用心投入, 积极地为个人、团体和社会创造出良好的效益和价值 (朱江, 2005)<sup>[5]</sup>。从学者们对敬业和敬业度的界定来看, 敬业最重要的内涵是一种发自内心的对工作职责的重视和对事业的热爱, 以及由此产生的为了事业而积极奉献的精神。敬业体现了对事业的责任心和进取心, 对工作的精益求精和一丝不苟, 对组织的尽心尽力和对自我的严格自律。许多因素或积极或消极地影响着员工的敬业度, 其中包括工作本身、职业发展、领导水平、管理制度等 (马明等, 2005)<sup>[6]</sup>。本研究认为, 包含了关心下属成长、遵守社会规范、廉洁正直、仁厚诚挚等内容的德行领导很可能会显著地激起下属的敬业度。

由于领导者的特质和行为对被领导者的影响首先多体现在下属的心理反应方面, 进而影响到他们的态度和行为, 因而, 德行领导很可能通过一些中介变量对下属的敬业度产生影响。这里, 我们把下属的公平感作为德行领导与下属敬业度之间的中介变量来进行探讨。因为, 公平感是一种动机, 它可以有效地预测人的组织行为。根据国内学者所提出的一些领导理论模型, 如凌文铨教授 (1987) 提出的 CIM 理论认为, 领导者的高尚品德和行为可使被领导者获得心理上的公平感, 即使下属在工作中存在一些不满也可能会因此得到消除<sup>[7]</sup>。理论上来看, 下属的公平感属于基本的作用力和影响力, 如果没有下属的公平感作基础, 就很难使下属在感情上接受领导者, 很难使下属对业务和组织产生信心。下属的公平感能够使下属由衷、自觉地信服领导者, 并展现出积极的态度和行为。因此, 本研究认为, 下属的公平感很可能是德行领导与下属的敬业度之间的中介变量。

## 2 研究方法和程序

### (1) 被试

研究样本来自于广东、山东、福建等地多家企业的员工, 以及在广州暨南大学教育学院经济管理专业函授班, 广州城市职业学院建筑管理专业、会计专业夜大班以及岭南职业技术学院经济管理专业函授班的学员。共发放问卷 600 份, 收

收稿日期: 2009-08-28 修回日期: 2009-10-30

基金项目: 国家自然科学基金项目“德行领导与破坏性领导研究”(70871053); 广东省高校文科基地创新团队项目“企业中层管理者的领导执行力研究”(07JDDXM63004)

回有效问卷 415 份，有效回收率为 69%。被试样本中，男性 46.5%，女性 53.5%；年龄 26 岁以下者占 47.7%，26—35 岁者占 42.4%，36—45 岁者占 6.7%，46 岁以上者占 3.1%；高中或中专及以下学历者占 31.3%，大专学历者占 36.1%，本科及以上学历者占 32.5%；国有企业占 15.7%，民营企业占 37.3%，中外合资企业占 7.5%，外资企业占 12.8%，其它 26.7%；基层管理人员占 17.8%，中层管理人员占 14.5%，高层管理人员占 2.9%，一般员工占 38.3%，其它为 26.5%。

## (2) 研究工具

**德行领导问卷。**采用孙利平、凌文轻编制的企业德行领导调查问卷，该问卷包含 23 个项目、四个维度（遵守社会规范、正直廉洁、关心下属成长、仁厚诚挚），累积方差解释量为 69.78%，总量表和 4 个维度的  $\alpha$  系数分别为 0.960、0.907、0.911、0.891、0.916。说明本研究所使用的德行领导调查问卷具有良好的结构效度和信度。

**公平感问卷。**下属的公平感问卷是根据本研究的需要，同时参考了周浩（2006）的组织公正（organizational justice，也译作组织公平）问卷中的领导公正、领导解释两个维度的相关项目编制而成<sup>[8]</sup>。该问卷具体包括“领导对我的评价是公正的”、“我觉得自己得到了领导足够的尊重”等 6 个项目。该问卷包含一个维度，可以解释变异量的 67.77%，Cronbach  $\alpha$  系数为 0.904。效度和信度均达到了良好水平。

**敬业度问卷。**敬业度问卷根据朱江（2005）关于企业员工敬业的基本表现编制而成。该问卷具体包括“在需要的时候，我会为单位作出最大的贡献”、“我工作认真负责，认真履行岗位职责”等 6 个项目，一个维度，方差解释量为 63.17%， $\alpha$  系数为 0.879。

## (3) 统计分析方法

本研究采用探索性因素分析以及层次回归分析方法，使用的统计软件为 SPSS13.0。

# 3 研究结果

## 3.1 研究变量的相关分析结果

本研究的相关分析结果表明，德行领导、下属的敬业度、下属的公平感之间存在显著的相关关系，在  $P < 0.01$  水平上，相关系数处于 0.319—0.778 之间。

## 3.2 下属的公平感在德行领导与下属敬业度之间的中介效应分析

### (1) 研究方法

本研究基于 Baron 和 Kenny（1986）提出的三步中介回归分析法来探讨下属的公平感在德行领导与下属的敬业度之间的中介作用<sup>[9]</sup>。Baron 和 Kenny 指出，当一个给定变量能够解释自变量和因变量之间的关系时，该变量就被认为在自变量和因变量之间起到了中介效应，该变量即为自变量和因变量之间的中介变量。一个变量要成为中介变量必须满足以下三个条件：（1）自变量的变异能够显著解释中介变量的变异（路径 a）；（2）中介变量的变异能够显著地解释因变量的变异（路径 b）；（3）当控制中介变量后，自变量和因变量之间原来存在的显著关系（路径 c）明显降低，则表明中介效应发生。

根据第三个条件的满足程度不同，中介效应的大小是以连续带的形式存在。当路径 c 降低为 0 时，则有充分的证据认为存在一个唯一的、支配性的中介变量，即为完全中介变量；当路径 c 不为 0 时，则说明存在多个中介变量，即

为部分中介变量。在中介变量的统计检验上，可以使用 Sobel 公式来检验中介效应是否存在。检验公式如下：

$$z = \frac{ab}{\sqrt{S_a^2 S_b^2 + a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2}}$$

其中，a 和 b 分别为自变量对中介变量、中介变量对因变量的回归系数， $S_a$  和  $S_b$  分别为 a 和 b 的标准误，Z 服从正态分布。

## (2) 研究结果

根据 Baron 和 Kenny 的三步中介回归分析法，本文探讨下属的公平感在德行领导与下属的敬业度之间是否存在中介效应，需要进行以下三个步骤：

首先，探讨自变量与中介变量的关系。以德行领导为自变量，以下属的公平感为因变量，探讨德行领导与下属的公平感之间的关系，此为回归 1。在回归 1 中，德行领导对下属的公平感的回归系数为 0.778（ $P < 0.001$ ），表明自变量（德行领导）对中介变量（下属的公平感）具有显著的正向预测作用。研究结果见表 1 所示。

其次，探讨中介变量与因变量的关系。以下属的敬业度为因变量，探讨下属的公平感与下属的敬业度之间的关系，此为回归 2。回归 2 的结果表明，下属的公平感对下属的敬业度的回归系数为 0.319（ $P < 0.001$ ），表明中介变量（下属的公平感）对因变量（下属的敬业度）具有显著的正向预测作用。

最后，探讨控制中介变量之后自变量对因变量影响的强弱变化，此为回归 3。在回归 3 中，需进行两次回归。第一步：首先以德行领导为自变量，以下属的敬业度为因变量进行回归分析，以表明自变量和因变量之间的关系。第一步的回归结果表明，德行领导对下属的敬业度的回归系数为 0.333（ $P < 0.001$ ），表明德行领导对下属的敬业度有显著的正向预测作用。第二步：控制下属的公平感之后，再考察德行领导对下属的敬业度的回归结果，发现德行领导对下属的敬业度的回归结果依然显著，但回归系数明显降低，为 0.214（ $P < 0.001$ ）。使用 Sobel 公式检验中介效应是否存在，得到  $Z = 2.0630$ ， $P < 0.05$  达到显著水平，这表明中介效应显著，即下属的公平感是德行领导与下属的敬业度之间的部分中介变量。研究结果见表 1 所示。

表 1 下属的公平感在德行领导与下属的敬业度之间的中介作用

变量	回归 1	回归 2	回归 3（敬业度）	
	公平感	敬业度	第一步	第二步
德行领导	0.778***		0.333***	
公平感		0.319***		
德行领导				0.153*
R <sup>2</sup>	0.605	0.102	0.111	.120
F	631.389***	46.809***	51.436***	28.077***

对调查数据的层次回归分析表明，德行领导对下属的敬业度有正向预测作用，其中，下属的公平感起部分中介作用。

# 4 讨论

本研究结果表明，下属的公平感是德行领导与下属的敬业度之间的部分中介变量，研究结果支持了研究者提出的研究假设。

公平感是指员工对组织的分配结果、程序、管理措施、管理态度、企业制度、文化等是否公平的感受。研究发现，

员工公平感的提升可以直接导致员工心理满意度的增加和员工行为的改进,进而可以提升企业绩效。目前,理论界通常把组织公平区分为分配公平、程序公平和互动公平三个维度。其中,互动公平是指在程序执行过程中程序的执行者(管理者)对待员工的态度、方式等对员工的公平知觉的影响(Bies和 Moag 1986)<sup>[10]</sup>,也是管理者领导力的一个内容。下属在与管理者的交往过程中,会体验到管理者是否会公平地对待他们,包括是否尊重他们,是否考虑他们的尊严,以及是否对他们以礼相待等。后来,Greenberg(1990、1993)又进一步将互动公平分解为两个层面:人际公平和信息公平<sup>[11]</sup>。人际公平指员工被那些与执行程序 and 决定结果有关的当权者以礼相待和尊敬的程度;信息公平指向员工传递有关信息,解释为什么采取某种分配程序和为什么是这样的分配结果的程度,组织在做有关决策,特别是对员工有不利影响的组织决策时,应尽可能地向员工解释说明,这是信息公平的一个表现。

本文根据要研究的内容,主要调查了员工的互动公平感。员工的互动公平感主要源于员工感知到的领导者在执行程序的过程中尊重、礼貌对待自己的程度。因而,提升员工的互动公平感,不可避免地应从怎样提高领导方式的有效性入手。本研究证实了德行领导对下属的互动公平感有显著的正向预测作用。领导者实施德行领导,公正无私,不拉帮结派,客观地评价下属,关心下属成长,使下属感到领导者是公正、诚恳可靠的,领导者尊重自己、认可自己的工作,由此,下属的公平感得到了提升。而下属公平感的提升,直接带来了下属积极的心理反应和行为改进,他们对领导者更为尊敬、信任,对自己的前途也充满信心,这使得下属的敬业度显著提高,他们对工作更加认真,对事业更有热情,对组织更加尽责。

下属的公平感能够作为德行领导与下属的敬业度之间的部分中介变量这一研究结果表明,德行领导在一定程度上通过下属的公平感间接影响下属的敬业度。领导者实施德行领导,尊重下属,客观公正地对待下属,营造公平氛围,能够对下属的公平感产生显著的正向影响,而下属的公平感又影响到下属对工作、对组织的积极态度和行为。下属形成公平感,是领导者成功实施德行领导的一个重要标志和价值体现。

#### 参考文献:

[1] PETER G NORTHOUSE. 卓越领导力 [M]. 王力行, 王怀英,

等,译. 北京:中国轻工业出版社, 2003

- [2] 郑伯壖, 周丽芳, 黄敏萍. 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据 [J]. 本土心理学研究, 2003 (20): 209—252
- [3] HARTER JAMES K, FRANK L, SCHMIDT THEODORE L, HAYES. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis [J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87 (2): 268—279
- [4] KAHN WILLIAM A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [J]. Academy of Management Journal, 1990, 33 (4): 692—724
- [5] 朱江. 敬业确实有道理 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2005
- [6] 马明, 陈方英, 孟华, 周一. 员工满意度与敬业度关系实证研究 [J]. 管理世界, 2005 (11): 120—126
- [7] 凌文铨, 陈龙, 王登. CIM领导行为量表的建构 [J]. 心理学报, 1987 (2): 199—207
- [8] 周浩. 家长式领导与组织公正的关系研究 [D]. 武汉: 华中师范大学硕士学位论文, 2006
- [9] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986 (51): 1173—1182
- [10] BIES R J, MOAG J F. Interactional justice: communication criteria of fairness [M] // R J LEWICKI, B H SHEPPARD, M H BAZERMAN. Research on negotiations in organizations. Greenwich, CT: JAI, 1986: 43—55.
- [11] GREENBERG J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice [M] // R CROPANZANO. Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993: 79—103.

作者简介: 孙利平 (1978—), 女, 汉族, 山东成武人, 管理学博士, 讲师, 主要研究方向为组织行为学与人力资源管理。凌文铨 (1941—), 男, 汉族, 安徽凤阳人, 教授, 博士生导师, 主要研究方向为组织行为学与人力资源管理。方俐洛 (1940—), 女, 汉族, 湖北武汉人, 教授, 博士生导师, 主要研究方向为工业心理学、职业心理学。

(本文责编: 陈 夏)