

# 参与式领导行为的作用机制： 来自不同组织的实证分析\*

陈雪峰 时 勘

**摘要：**分析参与式领导行为的作用机制对领导行为研究和组织激励有重要的现实意义。本研究考察了参与式领导行为通过心理授权的中介作用影响员工满意度和组织承诺的作用机制。通过对事业单位行政工作人员、企业一线员工和科研机构的科研人员3组样本共545人进行问卷调查,结果显示:首先,基于激励模型的参与式领导行为作用机制的假设得到验证;其次,不同类型组织中参与式领导行为的作用机制不同,对行政员工而言,参与式领导行为通过工作意义和工作影响力影响员工的满意度,通过工作意义影响员工的组织承诺;对企业一线员工而言,参与式领导行为通过工作意义和工作影响力影响员工的满意度,通过工作意义、工作自主性和工作影响力影响员工的组织承诺;对于普通科研人员,参与式领导行为通过工作意义和工作自主权影响员工的满意度,通过工作意义、工作能力和工作影响力影响员工的组织承诺。

**关键词：**参与式领导行为 心理授权 员工满意度 组织承诺

## 一、引言

随着改革开放步伐的不断加大,西方管理理论和实践经验对中国组织的管理模式产生的影响也越来越大(Tsui, Wang, Xin, Zhang & Fu, 2004),领导行为的研究及其对组织管理实践的影响即是一个典型代表。在层出不穷的各种领导行为的研究中,参与式领导行为一直是研究者关注的主题之一。

领导行为的研究从早期Likert提出的4种领导方式(极端专制、仁慈专制、民主协商、民主参与)、Tannenbaum和Schmidt等人提出的领导连续体理论(从民主到独裁的领导连续带)、House的领导方式理论(指令型、支持型、参与型、成就型)、Vroom和Yetton等人的参与决策理论、Hersey等人发展起来的Karman的领导生命周期理论(命令式、说服式、参与式、授权式)、Fiedler的权变理论,到新型领导理论如魅力型领导、变革型领导、战略型领导等的兴起,包括在管理实践中取得过较大成功的“目标管理”(彼得·德鲁克)等,都把“激励下属参与”作为有效领导行为的一部分。参与式领导行为有助于增强员工对组织的承诺感,进而改善员工的绩效,这一研究结果在西方学界已形成共识(Lashley, 2000; Quinn & Spreitzer, 1997)。

参与式领导行为是如何对组织绩效产生影响的呢?动机模型(Motivational Model)对此有一个基本假设,即参与式领导行为通过增加下属参与组织管理的程度,给予下属足够的判断力、注意力、影响力、支持、信息以及其他资源,使下属体验到这些领导行为带来的内在激励,产生自我价值、自我效能、自我决策能力等主观感觉(Sashkin & Williams, 1990; Deci, Connell, Ryan, 1989; Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000),从而提高下属的动机水平,增强下属参与决策的能力和行为,进而提高组织绩效(Bass, 1990; Nystrom, 1990)。这个基本假设在参与式领导行为和授权之间建立了联系。通过授权体现的参与式领导行为在最初的管理实践中尽管在一定程度上获得了预想中的激励作用,但这种作用并不稳定,甚至往往由于授权过程中操作方式不当或控制不好,导致权力失控并最终导致绩效下降。Thomas和Velthouse

\* 本项目得到了国家自然科学基金的资助,项目资助号:70471060。

(1990)对此进行分析并提出心理授权的概念,认为授权是个体体验到的心理状态或认知的综合体,包括4个维度:工作意义,即个体对工作目标和价值的认知;工作能力,即个体对自身完成工作的能力的认知;工作自主性,即个体对工作活动的控制能力;工作影响力,即个体在多大程度上能够对所在组织产生影响。心理授权作为一种内在激励形式,能够激发下属提升绩效(Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005; Leach, Wall & Jackson, 2003)。授权的管理活动只有使下属产生这些心理授权的感觉,才可能真正产生作用。简言之,心理授权逐渐成为参与式领导行为影响员工组织绩效的一个中介变量,并得到诸多以西方企业员工为样本的研究的验证。Koberg等人(1999)的研究显示,参与式领导行为与心理授权正相关,能够预测下属自评的工作绩效。Careless(2004)的研究显示,心理授权在参与式领导风格和工作态度、工作绩效之间起中介变量作用。Ahearne, Mathieu和Rapp(2005)的研究也显示,参与式领导行为能够提高下属(销售人员)的工作能力感并进而提高他们的销售业绩和顾客满意度。

但是,在借鉴吸收国外兴起的领导理论的同时,领导行为的研究必须考虑中西方文化背景和国情的差异,特别是在中国这样一个儒家文化(特别是君权、父权影响)统治了2000多年、组织中上下级关系间权力距离较大(Hofstede, 1991, 2001)组织中人际互动呈现“关系取向”特点(杨国枢, 1992),同时又处于社会和经济急速变革的特殊时期的国家中,领导行为对组织绩效的影响必然有不同于西方研究结论的地方。有研究发现,中国的组织也在越来越多地运用参与式管理方式来提高员工的组织承诺、应对激烈的环境变革和市场竞争(Chen, 2002; Wong, Wong, Hui & Law, 2001)。同时也有跨文化研究认为,参与式领导行为在权力距离比较大的国家不一定能够带来积极的组织绩效(Eylon & Au, 1999)。国内目前鲜有针对参与式领导行为、授权以及员工工作态度和行为之间关系的研究。参与式领导行为在中国组织中是否普遍存在?其作用机制与西方研究结果相比,是否存在不同?这些问题都有待实证研究的解释。

此外,还需注意的是,领导理论的研究先后经历特质理论、行为理论、权变理论和新型理论4个时期之后(Bryman, 1993),领导行为复杂性的研究开始浮出水面,研究者认为,随着社会和经济环境

的日益复杂,处于上级、同事和下属的复杂关系网络中的领导者需要扮演多种角色并采取多样行为,来满足关系网络中不同主体的期望,其最基本的思想是,领导者应该具备实施多种领导行为的能力,而且应当在需要的时候根据情境要求表现出恰当的角色行为(Hooijberg, 1996)。从领导理论研究热点的变迁可以看到,领导行为的类型研究逐渐减弱,而越来越受关注的是情境对领导行为有效性的影响。那么,组织类型作为一种最普遍的情境因素,是否对参与式领导行为的作用机制有影响?

基于上述原因,本研究主要目的有两点:第一,参与式领导行为是否通过心理授权的中介作用对员工满意度和组织承诺有影响;第二,参与式领导行为的作用机制是否在不同类型的组织中存在差异。

## 二、研究方法

### (一)研究对象

本研究选择了3种类型的组织进行数据采集,样本1为某国家事业单位普通行政人员,发放问卷时由该单位人事部门的工作人员协助,依次到各个部门发放问卷,说明填写方法、注意事项并承诺保密,各部门依次发放完毕后即从第一个发放的部门开始回收。样本2为企业一线员工,发放问卷时由该企业人力资源部门工作人员在工作现场发放并指导填写,现场回收。样本3为某科研单位一线科研人员,因其工作性质,部分科研人员无需坐班,发放问卷时由人教部门到各研究室统计常在科研人员的数量并发放问卷,同时发放填写说明,次日回收。研究者对回收问卷进行处理,第一步:整页漏选的问卷视为无效问卷;第二步:整页选择同一数字的问卷视为无效问卷;第三步:未填写人口统计学信息的问卷视为无效问卷;第四步:雷同的问卷同时视为无效问卷。最后,样本1发放问卷178份,回收142份,回收率为79.8%,剔除无效问卷,最后进入分析的问卷为141份。样本2发放问卷156份,回收123份,回收率为78.8%,剔除无效问卷,最后进入分析的问卷为110份。样本3发放问卷446份,回收314份,回收率为70.4%,剔除无效问卷,最后进入分析的问卷为294份。被试基本信息见表1。

### (二)研究工具

本研究考察了参与式领导行为、心理授权、员工满意度和组织承诺。测量工具如下:

参与式领导行为采用Arnold等(2000)编制的

参与式领导行为问卷 (participative leadership behavior)。

员工满意度选用 Spector (1985) 编制的员工满意度调查问卷 (job satisfaction survey) 中的员工满意度量表。

以上两个问卷在李克特 6 点量表上评分,从 1 到 6 分别是非常不同意、一般不同意、有点不同意、有点同意、一般同意、非常同意。得分越高,说明员工感受到的参与式领导行为越强、感受到的满意度越强。

心理授权采用 Spreitzer (1995) 编制,李超平等在国内修订的量表,包括 4 个维度:工作意义、工作能力、工作自主权、工作影响力。

组织承诺采用 Mowday (1979) 等人编制的组织承诺问卷 (organizational commitment questionnaire, OCQ) 的压缩版,用来测量员工对组织的态度或情感承诺。

以上两个问卷在李克特 7 点量表上进行评分,从 1 到 7 分别是非常不同意、很不同意、有点不同意、不清楚、有点同意、很同意、非常同意。得分越高,说明员工感受到的心理授权程度越强、组织承诺感越强。

4 个测量工具中,参与式领导行为、员工满意度和组织承诺是经过双向翻译并已经使用过的工具,心理授权量表是作者参与修订的量表,也在中国样本中得到过验证。

### 三、统计分析

采用 SPSS11.5 和 Amos4.0 进行统计分析,具体的分析内容包括:样本的描述性统计分析、问卷的信度和效度分析、回归分析。

本研究的主要内容是分析参与式领导行为通过心理授权的中介作用影响员工满意度和组织承诺的作用机制。目前考察变量中介作用的方法通常有两种,一种是运用结构方程模型进行分析。但是由于受样本容量的影响,本研究有两组样本无法满足通常需要 200 个以上样本才可进行结构方程模型分析的基本要求。因此,本研究将使用另外一种常用的中介作用分析方法,即 Baron 和 David (1986) 提出的 3 步骤检验模型:第一步,自变量与中介变量有显著相关,本研究中即参与式领导行为与心理授权各维度显著相关;第二步,自变量与因变量显著相关,本研究中即参与式领导行为与员工满意度和组织承诺显著相关;第三步,在控制自变量后,中介变量与因变量仍然有显著相关,在本研究中,即控制参与式领导行为之后,看心理授权各维度对员工满意度和组织承诺的预测作用。如果最后一步中

表 1 被试基本信息

类型	分类	样本1		样本2		样本3	
		人数	百分比	人数	百分比	人数	百分比
性别	男	67	47.50	60	54.50	177	60.20
	女	64	45.40	45	40.90	105	35.70
年龄	21~30岁	42	29.80	43	39.10	142	48.30
	31~40岁	40	28.40	24	21.80	86	29.30
	41~50岁	32	22.70	27	24.50	23	7.80
	51岁以上	13	9.20	10	9.10	18	6.10
受教育年限	大专及以上	42	29.80	48	43.60	26	8.80
	本科	89	63.10	46	41.80	217	73.80
	硕士	2	1.40	11	10.00	41	13.90
	博士	0	0.00	0	0.00	3	1.00
工作时间	20年以上	39	27.70	36	32.70	46	15.60
	15~19年	19	13.50	8	7.30	30	10.20
	11~14年	12	8.50	9	8.20	25	8.50
	7~10年	29	20.60	15	13.60	44	15.00
	4~6年	19	13.50	14	12.70	82	27.90
	3年以下	16	11.30	25	22.70	64	21.80

自变量的回归系数值仍然显著,说明有部分中介效应;如果自变量的回归系数值不显著,则说明有完全中介效应。

## 三、研究结果

### (一)心理授权量表的验证性因素分析结果

心理授权问卷是 Spreitzer 编制,李超平等 (2006) 在国内修订的量表,包括 4 个维度:工作意义、工作能力、工作自主权、工作影响力。3 组样本中分别比较了心理授权的一因素模型和四因素模型。

采用 Amos4.0 对数据进行验证性因素分析,根据 Medsker, Williams 和 Holahan (1996) 的建议,采用  $\chi^2/df$ 、GFI、NFI、IFI、TLI、CFI 和 RMSEA 来说明模型的拟合情况,各指标的界值为: $\chi^2/df$  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;GFI、NFI、IFI、TLI、CFI 应大于或接近 0.90,越接近 1 越好;RMSEA 处于 0 和 1 之间,越接近 0 越好。从表 2 的结果可以看出,与一因素模型相比,3 组样本中心理授权的四

表 2 心理授权量表的验证性因素分析结果

	模型	$\chi^2$	df	RSMEA	GFI	NFI	CFI	IFI	TLI
样本1	独立模型	792.05	66						
	一因素模型	258.45	54	0.16	0.74	0.67	0.72	0.72	0.66
	四因素模型	120.70	48	0.10	0.89	0.85	0.90	0.90	0.86
样本2	独立模型	743.00	66						
	一因素模型	290.43	54	0.20	0.68	0.61	0.65	0.66	0.57
	四因素模型	129.31	48	0.13	0.85	0.83	0.88	0.88	0.84
样本3	独立模型	1612.68	66						
	一因素模型	763.28	54	0.21	0.62	0.53	0.54	0.55	0.44
	四因素模型	190.55	48	0.10	0.90	0.88	0.91	0.91	0.87

因素模型的各项拟合指数更接近或达到推荐界值的要求,四因素模型得到了数据的支持。

(二) 主要变量的描述性统计分析结果

表3、表4和表5是3组样本中主要变量的平均数、标准差、内部一致性系数和相关分析结果。除样本1中工作自主权的内部一致性系数较低外,其他结果都在0.70~0.90之间。Devellis (1996)认为分量表的内部一致性系数在0.60以上是可以接受的,因此可以认为3组样本中各主要变量的内部一致性系数值是可以接受的。4个维度之间的相关在0.15~0.69之间,大部分为中低程度的相关,李超平等的研究中各维度相关系数在0.14~0.34之间。由此可以看出本研究中心理授权各维度之间的相关也是可以接受的。

(三) 心理授权的中介效应分析结果

采用Baron等提出的三步骤检验模型来检验心理授权的中介效应。首先看参与式领导行为对员工满意度、组织承诺及心理授权的预测作用。表6、表7和表8显示,在3组样本中参与式领导行为都能够显著预测心理授权的各个维度及员工满意度和组织承诺。

进行中介效应分析时,第一步首先控制人口学变量的影响,然后控制参与式领导行为的影响,最后将

表3 样本1主要变量的描述性统计分析结果(N=141)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.参与式领导行为	5.06	1.28	0.90						
2.工作意义	5.62	1.05	0.28**	0.88					
3.工作能力	6.06	0.73	0.31**	0.53**	0.80				
4.工作自主权	5.14	1.11	0.44**	0.45**	0.36**	0.60			
5.工作影响力	4.01	1.35	0.49**	0.47**	0.28**	0.69**	0.81		
6.员工满意度	4.40	1.15	0.35**	0.70**	0.35**	0.34**	0.46**	0.80	
7.组织承诺	5.45	0.91	0.47**	0.63**	0.49**	0.49**	0.50**	0.58**	0.87

注:\*p<0.05,\*\*p<0.01。对角线上的值是变量的内部一致性系数。

表4 样本2主要变量的描述性统计分析结果(N=110)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.参与式领导行为	5.15	1.16	0.84						
2.工作意义	5.63	1.10	0.38**	0.88					
3.工作能力	5.82	0.86	0.43**	0.59**	0.85				
4.工作自主权	5.24	1.14	0.64**	0.57**	0.58**	0.64			
5.工作影响力	3.79	1.35	0.16	0.51**	0.29**	0.45**	0.82		
6.员工满意度	4.50	0.99	0.39**	0.71**	0.41**	0.49**	0.47**	0.73	
7.组织承诺	5.32	1.13	0.56**	0.72**	0.63**	0.74**	0.54**	0.65**	0.93

注:\*p<0.05,\*\*p<0.01。对角线上的值是变量的内部一致性系数。

表5 样本3主要变量的描述性统计分析结果(N=294)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.参与式领导行为	4.64	1.14	0.87						
2.工作意义	5.42	1.03	0.33**	0.85					
3.工作能力	5.50	0.95	0.18**	0.58**	0.83				
4.工作自主权	4.43	1.29	0.50**	0.36**	0.32**	0.73			
5.工作影响力	3.48	1.28	0.33**	0.24**	0.15*	0.57**	0.80		
6.员工满意度	4.26	0.98	0.37**	0.63**	0.42**	0.37**	0.25**	0.77	
7.组织承诺	4.88	1.07	0.48**	0.67**	0.48**	0.45**	0.38**	0.69**	0.90

注:\*p<0.05,\*\*p<0.01。对角线上的值是变量的内部一致性系数。

心理授权的4个维度同时放入回归方程。表9是3组样本中,心理授权四维度的中介效应的分析结果。

结果显示,样本1中心理授权的部分中介作用得到验证,将心理授权放入回归方程后,β值分别从0.41和0.49降低为0.19和0.27,其预测作用显著下降。在参与式领导行为对员工满意度的影响中,起部分中介作用的是工作意义和工作影响力,而在参与式领导行为对组织承诺的影响中,起部分中介作用的只有工作意义这一个维度。

样本2中将心理授权放入回归方程后,参与式领导行为的预测作用显著降低,对员工满意度的预测不再显著,心理授权的完全中介作用得到验证,其中起完全中介作用的心理授权维度是工作意义和工作影响力。对组织承诺的预测作用显

表6 样本1参与式领导行为的预测作用分析

	员工满意度	组织承诺	心理授权			
			意义	能力	自主权	影响力
第一步:人口学变量						
性别	0.04	-0.06	0.06	-0.001	-0.01	-0.11
年龄	-0.04	-0.05	-0.13	-0.37	-0.14	0.30
教育水平	0.15	0.01	-0.51	-0.007	-0.05	-0.02
任职期限	-0.20	-0.02	0.04	-0.31	0.002	-0.35
第二步:参与式领导	0.41***	0.49***	0.24*	0.23*	0.42***	0.51***
F	19.83***	30.95***	5.90*	5.64*	22.35***	37.37***
R <sup>2</sup>	0.18***	0.25***	0.09*	0.10*	0.21***	0.28***
ΔR <sup>2</sup>	0.15***	0.22***	0.05*	0.05*	0.17***	0.26***

注:\*p<0.05;\*\*\*p<0.001。

表7 样本2参与式领导行为的预测作用分析

	员工满意度	组织承诺	心理授权			
			意义	能力	自主权	影响力
第一步:人口学变量						
性别	-0.11	-0.08	-0.20*	-0.17	-0.10	-0.14
年龄	0.24	0.35*	0.34*	0.22	0.21	0.07
教育水平	-0.23	-0.20*	-0.20	-0.18	-0.01	-0.13
任职期限	0.22	0.25	0.31	0.07	-0.003	-0.05
第二步:参与式领导	0.39***	0.62***	0.43***	0.52***	0.64***	0.22*
F	15.49***	55.53***	20.95***	32.40***	58.53***	4.42*
R <sup>2</sup>	0.21***	0.44***	0.28***	0.32***	0.42***	0.10*
ΔR <sup>2</sup>	0.14***	0.36***	0.17***	0.25***	0.39***	0.05*

注:\*p<0.05;\*\*\*p<0.001。

表8 样本3参与式领导行为的预测作用分析

	员工满意度	组织承诺	心理授权			
			意义	能力	自主权	影响力
第一步:人口学变量						
性别	0.10	0.04	0.04	-0.002	-0.10	-0.12
年龄	0.25*	0.29**	0.01	0.16	-0.02	-0.01
教育水平	0.04	-0.10	0.03	-0.02	-0.02	-0.05
任职期限	-0.09	0.04	-0.28*	-0.02	-0.09	-0.07
第二步:参与式领导	0.45***	0.53***	0.41***	0.25***	0.51***	0.34***
F	65.26***	99.25***	49.37***	15.25***	80.17***	30.36***
R <sup>2</sup>	0.26***	0.32***	0.20***	0.08***	0.25***	0.12***
ΔR <sup>2</sup>	0.19***	0.27***	0.16***	0.06***	0.24***	0.11***

注:\*p<0.05;\*\*\*p<0.001。

著降低, 值由原来的 0.62 降低为 0.25, 心理授权的部分中介作用得到验证, 起部分中介作用的是工作意义、工作自主权和工作影响力。

样本 3 中将心理授权放入回归方程后, 参与式领导行为对员工满意度和组织承诺的预测作用显著降低, 值分别由原来的 0.45 和 0.53 降低为 0.17 和 0.25。心理授权的部分中介作用得到验证。在参与式领导行为对员工满意度的影响中, 起中介作用的维度是工作意义和工作自主权, 在参与式领导行为对组织承诺的影响中, 除工作自主权外, 其他 3 个维度都有部分中介作用。

#### 四、分析与讨论

Eby 等人 (1999) 基于动机模型运用元分析方法来考察工作特征 (Job Characteristics)、环境特征 (work context variables) 等与员工工作态度 (包括组织承诺、满意度等) 之间的关系, 及内在激励 (intrinsic motivation) 的中介变量作用。他用 4 个变量来表示内在激励的作用: 工作意义 (meaningfulness)、责任感 (responsibility)、对结果的预知 (knowledge of results)、授权和交换 (empowerment and exchange)。结果发现内在激励对组织承诺和工作满意度有显著的预测作用, 中介模型得到了验证。他的“内在激励”的内涵与心理授权四维度的内涵相当接近。李超平等人 (2006) 在验证心理授权在中国文化背景下的适用性时, 运用结构方程模型技术对心理授权与员工满意度、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, 发现心理授权对这些变量有显著的预测作用。Xu 等人使用国有企业员工作为被试考察参与式领导行为对组织承诺的影响和心理授权的中介作用, 其模型也得到了验证, 但该研究未考虑员工的满意度。本研究同时选取员工满意度和组织承诺作为结果变量, 考察参与式领导行为的作用机制和心理授权的中介效应。研究结果显示, 基于动机模型的参与式领导行为通过心理授权影响员工满意度和组织承诺的假设得到验证, 其中, 工作意义是唯一一个 3 组样本中都显示在参与式领导行为和员工满意度与组织承诺之间起中介作用的变量。工作意义指个体根自己根据自己的价值体系和标准对工作目标和价值的认知。这一结果再次说明

表 9 心理授权的中介效应分析

	样本1		样本2		样本3	
	员工满意度	组织承诺	员工满意度	组织承诺	员工满意度	组织承诺
第一步: 人口学变量						
性别	0.05	-0.06	0.03	0.05	0.10 <sup>*</sup>	0.04
年龄	-0.02	0.03	0.04	0.17	0.24 <sup>*</sup>	0.27 <sup>**</sup>
教育水平	0.20	0.04	-0.09	-0.10	0.02	-0.10 <sup>*</sup>
任职期限	-0.28	-0.01	0.05	0.17	0.06	0.18
第二步: 参与式领导	0.19 <sup>*</sup>	0.27 <sup>**</sup>	0.13	0.25 <sup>**</sup>	0.17 <sup>**</sup>	0.25 <sup>***</sup>
第三步: 心理授权						
工作意义	0.65 <sup>***</sup>	0.42 <sup>***</sup>	0.60 <sup>***</sup>	0.28 <sup>**</sup>	0.47 <sup>***</sup>	0.45 <sup>***</sup>
工作能力	-0.01	0.16	-0.06	0.06	0.02	0.11 <sup>*</sup>
工作自主权	-0.14	0.04	-0.03	0.26 <sup>**</sup>	0.14 <sup>*</sup>	0.06
工作影响力	0.22 <sup>*</sup>	0.10	0.21 <sup>*</sup>	0.25 <sup>***</sup>	0.03	0.13 <sup>**</sup>
F	27.40 <sup>***</sup>	17.20 <sup>***</sup>	17.62 <sup>***</sup>	26.14 <sup>***</sup>	28.39 <sup>***</sup>	40.53 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	0.61 <sup>***</sup>	0.55 <sup>***</sup>	0.57 <sup>***</sup>	0.75 <sup>***</sup>	0.50 <sup>***</sup>	0.59 <sup>***</sup>
ΔR <sup>2</sup>	0.43 <sup>***</sup>	0.30 <sup>***</sup>	0.36 <sup>***</sup>	0.31 <sup>***</sup>	0.23 <sup>***</sup>	0.27 <sup>***</sup>

注: \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001。

在管理实践中管理者应当使员工对工作目标和价值产生认同, 认为自己的工作有意义。

研究结果显示, 3 组样本中, 参与式领导行为对组织承诺和员工满意度都有显著预测作用, 但对组织承诺的预测作用更强。在国家事业单位行政人员的样本中, 参与式领导行为对工作自主权和工作影响力的预测作用更强, 相对而言, 参与式领导行为对工作意义和工作能力的影响较弱; 在企业一线员工的样本中, 参与式领导行为对工作意义、工作能力和工作自主权的预测作用较强, 而对工作影响力的预测作用较弱; 在科研人员样本中, 参与式领导行为对心理授权 4 个维度都有较强的预测作用。

考察心理授权的中介作用时, 研究结果显示, 对事业单位普通行政员工而言, 参与式领导行为通过工作意义和工作影响力影响员工的满意度, 通过工作意义影响员工的组织承诺; 对企业一线员工而言, 参与式领导行为通过工作意义和工作影响力影响员工的满意度, 通过工作意义、工作自主性和工作影响力影响员工的组织承诺; 对于普通科研人员, 参与式领导行为通过工作意义和工作自主权影响员工的满意度, 通过工作意义、工作能力和工作影响力影响员工的组织承诺。已有的中西方研究中, Spreitzer (1995) 的研究发现工作能力与工作满意度没有显著相关, 工作自主性对员工满意度和组织承诺有正向影响, 工作影响力对员工满意度等没有影响。Liden 等 (2000) 的研究却发现工作能力与员工满意度有负向相关, 而对组织承诺没有显著影响。李超平的研究发现工作能力对组织承诺有正向预测作用, 与工作满意度、离职意向和工作压力等没有显著相关, 工作自主性对员工满意度和组织承

诺有显著预测作用,工作影响力则对此没有显著影响。这些研究结果不一致的原因可能与文化背景(中西方)、样本(企业、学生等)、测量工具的不同有关。本研究中3组样本来自不同类型的组织,其工作性质有很大差异,如科研工作的性质与其他两组样本相比较更强调独立工作的能力,其绩效也与个人能力的关系更紧密。对这些研究结果的解释有待同质样本的重复验证,同时也提出了新的研究主题,本研究从不同组织类型的角度考察参与式领导行为作用机制的差异,从工作性质不同的角度来解释这一差异,但是影响领导行为的组织情境因素很多,如组织文化的影响,领导行为作用于员工组织绩效的过程中,影响因素也很多,如上下级关系、同事关系、任务类型等。对参与式领导行为作用机制的深入了解需要从多方入手进行综合考察。

本研究的局限性主要有两个方面,一是所有数据都来自同一员工的调查问卷,有可能产生同源误差(same source bias)或共同方差变异(common method variance),但是由于本研究选取了3组不同样本进行分析,理论假设基本得到验证,且与已有研究结果较为一致,而且有学者认为同源误差或共同方差变异不一定会对结论造成重大影响,因此可以认为研究结果是可靠的。第二个局限性是对参与式领导行为作用机制的解释基于激励模型,且样本都是普通工作人员。对领导行为影响员工态度和行为的研究是组织行为学研究中的一个恒久主题,其理论基础除了经典的激励理论,还有上世纪中期开始流行的交换理论,即认为领导行为通过信任、关怀和尊重下属,使下属产生对上级的信任,并以相同或更好的行为来回报上级,从而表现出更好的角色内和角色外行为(Cohen,1992;Zallars & Tepper, 2003)。有的研究者认为基于激励理论解释领导行为更适用于对不同层级的管理者,其理由是不同管理层级的下属由于社会化程度和工作内容的不同,其工作价值观和其他与工作相关的评价也不同。有一些研究证明了这一基本理论假设。如Ronen和Sadan(1984)的研究显示,工作自主性等内在激励措施对中高层管理者的影响要大于基层管理者或一线员工。Sashkin等人(1990)的研究报告指出中层管理者对自主权和影响力的需求较高,而非管理者的员工更关注与工作相关的报酬和其他回报等外在激励。与基层和一线的员工相比,中高层管理者更希望被授权,从而能够更有效地完成工作(Kanter,

2004)。但是同时也有相当多的研究显示,无论对不同层级的管理者还是普通员工,激发内在动机的参与式领导行为都能产生积极影响。这一研究争论仍然在继续。本研究证明了领导行为对普通员工产生作用的理论背景是激发其内在动机,但由于样本限制,没有考察交换理论是否适用,这是本研究的局限性之一,同时也为以后的研究提供了一个方向。

本研究对组织的管理实践有一定的借鉴意义。首先,参与式领导行为是当前中国组织中普遍存在的一种领导行为。这种领导行为并非独一无二或排它的。有研究认为领导者在实施领导行为的过程中并非只显示一种领导行为,更多时候是多种领导行为综合产生作用。本研究中在李克特6点量表上评价参与式领导行为,得分越高,说明员工感受到的参与式领导行为越强。数据显示,行政人员和企业员工的平均分都在5以上,科研人员样本的平均分也在4.5以上。这一结果进一步说明了对参与式领导行为进行研究的必要性。其次,参与式领导行为对员工产生影响的过程中,心理授权起中介作用。这一结果对组织制定相应的管理和培训措施有借鉴意义。工作意义是个体对工作目标和价值的认知。如果员工对工作目标并不清晰,对工作职责并不了解,对工作价值并不认同,即使领导者给予其足够的参与管理的自由,也很难产生预想的积极效果,而且很有可能适得其反。工作意义的中介效应在3组样本中都得到了验证,这一结果应当引起管理者的重视。工作能力,即个体对自身完成工作的能力的认知;工作自主性,即个体对工作活动的控制能力;工作影响力,即个体在多大程度上能够对所在组织产生影响。这3个心理授权维度都需要组织制定合理的管理措施加以保证。如果工作任务与能力不匹配、任务清晰能力足够但自主空间很小,参与式的领导行为也很难带来较高的组织绩效。对心理授权4个子维度的理解是领导者制定参与式管理措施、实施参与式领导行为的很重要的一个环节。4个子维度环环相扣,但针对不同的员工又各有侧重。

领导行为的研究在组织行为学和人力资源管理的研究中历来是一个重点和热点,但到目前为止关于领导的定义、研究范式以及最佳的发展领导行为的战略和方法等尚无定论,因此《美国心理学家》(American Psychologist)在2007年有一期专门讨论领导行为,并提出了5个问题,用以引导以后的领导行为研究,这5个问题是:(1)是否并非领导者有

什么差异,而是领导行为所处的情境有差异? (2)是否并非领导者的特质有什么影响,而是领导者的性格特征与环境的交互作用导致了绩效有差异? (3)是否并非领导者们存在什么共同特点,并因为这些特点的好坏不同导致领导行为的差异,而是领导行为本身的质量高低导致了绩效有差异? (4)是否并非领导者和下属的角色不同,而是上司也充当着下属的角色,而下属有时候也可能表现出领导者的行为来? (5)是否并非领导行为课程上讲什么内容,而是怎么样帮助领导者学习更为重要?这5个问题总结了以往的领导行为研究,也为未来的领导行为研究指明了方向,即对行为的作用机制的研究可能更有意义,对企业管理者而言,这样的结果会更具参考价值 and 操作性。

### 五、结论

本研究的主要结论如下:

(1)在中国文化背景下,参与式领导行为对员工的满意度和组织承诺有显著的影响。

(2)参与式领导行为通过心理授权的中介作用对员工满意度和组织承诺产生影响。

(3)不同类型的组织中参与式领导行为的作用机制不同。对事业单位普通行政员工而言,参与式领导行为通过工作意义和工作影响力影响员工的满意度,通过工作意义影响员工的组织承诺;对企业一线员工而言,参与式领导行为通过工作意义和工作影响力影响员工的满意度,通过工作意义、工作自主性和工作影响力影响员工的组织承诺;对于普通科研人员,参与式领导行为通过工作意义和工作自主权影响员工的满意度,通过工作意义、工作能力和工作影响力影响员工的组织承诺。

(作者单位:陈雪峰,中国科学院心理研究所、中国科学院研究生院;时勘,中国科学院研究生院;责任编辑:尚增健)

#### 参考文献

(1) Ahearne M., Mathieu J., Rapp A., 2005, "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), pp.945-955.  
(2) Arnold J. A., Arad S., Rhoades J. A., Drasgow F., 2000, "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), pp.249-269.  
(3) Baron R. M., David D. A., 1986, "The Moderator- medi-

ator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp.1173-1183.

(4) Bass B. M., 1990 *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.

(5) Bryman A., 1993, "Charismatic Leadership in Business Organizations: Some Neglected Issues", *The Leadership Quarterly*, 4 (3), pp.289-304.

(6) Careless S. A., 2004, "Does Psychological Empowerment Mediated the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?", *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), pp. 405-425.

(7) Chen X. P., 2002, "Leadership Behavior and Employees' Intention to Leave", In Tsui A. S., Lau C. M. (Eds.), *The Management of Enterprises in the P. R. C.* Peking University Press, pp. 293-311.

(8) Cohen A., 1992, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), pp.539-588.

(9) Deci E. L., Connell J. P., Ryan R. M., 1989, "Self-determination in a Work Organization", *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), pp.580-590.

(10) Devellis R. F., 1996, "A Consumer's Guide to Finding, Evaluating and Reporting on Measurement Instruments", *Arthritis Care and Research*, 9, pp.239-245.

(11) Eby L. T., Treeman D. M., Rush M. C., Lance C. E., 1999, "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp.463-483.

(12) Eylon D., Au K. Y., 1999, "Exploring Empowerment Cross-cultural Differences Along the Power Distance Dimension", *International Journal of Intercultural Relations*, 23 (3), pp. 373-385.

(13) Fiedler F. E., 1964, "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, pp.149-190.

(14) Hersey P., Blanchard K. H., 1969, "Life cycle theory of leadership", *Training and Development Journal*, 23(2), pp.26-34.

(15) Hofstede G. H., 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks: Sage.

(16) Hofstede G. H., 1991, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.

(17) Hooijberg R., 1996, "A Multidirectional Approach Toward Leadership: An Extension of the Concept of Behavioral Complexity", *Human Relations*, 49 (7), pp.917-947.

(18) House R. J., 1971, "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp.321-338.

(19) Kanter R. M., 2004, "The Middle Manager as Innovator", *Harvard Business Review*, July-August, pp.150-160.

(20) Kooberg C. S., Boss R. W., Senjem J. C., Goodman E. A., 1999, "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry", *Group & Organization Management*, 24 (1), pp.71-91.

(21) Lashley C., 2000, "Empowerment Through Involvement: A Case Study of TGI Fridays Restaurants", *Personnel Review*, 29, pp.791-815.

(22) Leach D. J., Wall T. D., Jackson P. R., (下转第 158 页)

"The Market Pricing of Accruals Quality", *Journal of Accounting and Economics*, 39(2), pp.295-327.

(8) Healy, P. M., Wahlen, J. M., 1999, "A Review of the Earnings Management Literature and Its Implication for Standard Settings", *Accounting Horizons*, 13(14), pp.365-383.

(9) Kothari, S. P., Leone, A. J., Wasley C. E., 2005, "Performance Matched Discretionary Accrual Measures", *Journal of Accounting and Economics*, 39(2), pp.163-197.

(10) Leftwich, R., 1983, "Accounting Information in Private Markets: Evidence from Private Lending Agreements", *The Accounting Review*, 58(1), pp.23-28.

(11) Petersen, M. A., 2007, "Estimating Standard Errors in Finance Panel Data Sets: Comparing Approaches", Working paper, Northwestern University.

(12) Roychowdhury, S., 2006, "Earnings Management through Real Activities Manipulation", *Journal of Accounting and Economics*, 42(3), pp.335-370.

(13) Watts, R. L., 2003, "Conservatism in Accounting Part 1: Explanations and Implications", *Accounting Horizons*, 17(3), pp.207-221.

(14) Watts, R., Zimmerman, J., 1986, *Positive Accounting Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

(15) 樊纲、王小鲁：《中国市场化指数——各地区市场化相对进程报告》，经济科学出版社，2004年。

(16) 胡奕明、谢诗蕾：《银行监督效应与贷款定价》，《管理世界》2005年第5期。

(17) 廖秀梅：《会计信息的信贷决策有用性：基于所有权制度制约的研究》，《会计研究》2007年第5期。

(18) 林毅夫、李志赞：《政策性负担、道德风险与预算软约束》，《经济研究》2004年第2期。

(19) 饶艳超、胡奕明：《银行信贷中会计信息的使用情况调查与分析》，《会计研究》2005年第4期。

(20) 孙铮、李增泉、王景斌：《所有权性质、会计信息与债务契约——来自我国上市公司的经验证据》，《管理世界》2006年第10期。

(21) 孙铮、刘凤委、李增泉：《市场化程度、政府干预与企业债务期限结构——来自我国上市公司的经验证据》，《经济研究》2005年第5期。

(22) 孙铮、刘凤委、汪辉：《债务、公司治理与会计稳健性》，《中国会计与财务研究》2005年第7卷第2期。

(23) 肖洪广：《国有商业银行信贷效率研究——一个金融生态学的观点》，华南师范大学博士论文，2006年。

(24) 姚树洁、冯根福、姜春霞：《中国银行业效率的实证研究》，《经济研究》2004年第8期。



(上接第132页) 2003, "The Effect of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators of Complex Technology", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), pp.27-52.

(23) Liden R. C., Wayne S. J., Sparrowe R. T., 2000, "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp.407-416.

(24) Likert R., 1961, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill.

(25) Medsker G. J., Williams L. J., Holahan P. J., 1994, "A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models of Organizational Behavior and Human Resources Management Research", *Journal of Management*, 20(2), pp.429-464.

(26) Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W., 1979, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.

(27) Nystrom P. J., 1990, "Vertical Exchanges and Organizational Commitment of American Business Managers", *Group and Organization Studies*, 15(3), pp.296-312.

(28) Quinn R. E., Spreitzer G. M., 1997, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, pp.37-49, Autumn.

(29) Ronen S., Sadan S., 1984, "Job Attitudes Among Different Occupational Status Groups", *Work and Occupations*, 11(1), pp.77-97.

(30) Sashkin M., Williams R. L., 1990, "Does Fairness Make a Difference?", *Organizational Dynamics*, 19(2), pp.56-71.

(31) Spector P., 1985, "Job Satisfaction", Thousand Oaks, CA: Sage.

(32) Spreitzer G. M., 1995, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.

(33) Tannenbaum R., Schmidt W. H., 1973, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, May-June, pp.162-180.

(34) Thomas K.W., Velthouse B. A., 1990, "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), pp.666-681.

(35) Tsui A. S., Wang H., Xin K., Zhang L., Fu P. P., 2004, "Let a Thousand Flowers Bloom: Variation of Leadership Styles Among Chinese CEOs", *Organizational Dynamics*, 33(1), pp.5-40.

(36) Vroom V., Yetton P., 1973, "Leadership and Decision Making", University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA.

(37) Wong C. S., Wong Y. T. Hui C., Law K. S., 2001, "The Significant Role of Chinese Employees' Organizational Commitment: Implications for Managing Employees in Chinese Societies", *Journal of World Business*, 36(3), pp.326-340.

(38) Xu Huang, Kan Shi, Zhijie Zhang, Yat Lee Cheung, 2006, "The Impact of Participative Leadership Behavior on Psychological Empowerment and Organizational Commitment in Chinese State-owned Enterprises: The Moderating Role of Organizational Tenure", *Asia Pacific Journal of Management*, 23, pp.345-367.

(39) Zallars K. L., Tepper B. J., 2003, "Beyond Social Exchange: New Directions for Organizational Citizenship Behavior Theory and Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, pp.395-424.

(40) 李超平、李晓轩、时勤、陈雪峰：《授权的测量及其与员工工作态度的关系》，《心理学报》，2006年第1期。

(41) 杨国枢：《中国人的社会取向：社会互动的观点》，杨国枢、余安邦主编：《中国人的心理与行为》，桂冠图书公司，1992年。