

# 变革型领导对组织公民行为的影响\*

李超平\*\*<sup>1</sup> 孟慧<sup>2</sup> 时勘<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所, 北京, 100872)

(<sup>2</sup>华东师范大学心理学系, 上海, 200062) (<sup>3</sup>中国科学院心理研究所, 北京, 100101)

**摘要** 本研究利用 197 对“管理人员-下属”的匹配数据考察了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, 且能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李超平与时勘所编制的变革型领导问卷(TLQ)具有较高的预测效度。

**关键词:** 变革型领导 组织公民行为 TLQ

## 1 引言

组织公民行为(organizational citizenship behavior, OCB)是指员工“自觉自愿表现出来的、不直接或清楚地为正式的报酬系统所认可的、能够从整体上提高组织效能的个体行为”<sup>[1]</sup>。Organ 指出组织公民行为包括五个维度, 即: 利他行为(Altruism), 帮助处理或阻止工作中发生或即将发生的问题, 鼓励在工作或个人职业发展方面失去信心的同事; 文明礼貌(courtesy), 避免给他人带来工作不便, 对别人表示尊重的礼貌举动; 运动员精神(sportsmanship), 员工在非理想化的环境中毫无抱怨、坚守岗位的一种意愿行为; 责任意识(conscientiousness), 严肃认真、尽心尽责对待工作的行为; 公民美德(civic virtue), 积极参加和自觉关心组织各项活动的行为<sup>[1]</sup>。组织公民行为这一概念被提出后, 究竟哪些因素会促使员工表现出组织公民行为也就成为关注的热点问题之一, 学者们从个体、任务和组织特征以及领导行为等不同角度对这一问题进行了探讨。但当前有关变革型领导对组织公民行为影响的研究还很少见。

上个世纪 80 年代, Bass 提出了变革型领导(Transformational Leadership)理论<sup>[2]</sup>, 该理论的提出被西方认为是领导理论研究的一个重大突破<sup>[3, 4]</sup>。目前, 变革型领导理论已经成为领导理论研究的新范式, 并被众多跨国企业用来指导企业的人才选拔、培训和培养。李超平与时勘采用归纳法在国内发展了变革型领导理论, 指出在国内这一特殊的文化背景下, 变革型领导是一个四维的结构, 具体包括愿景激励、领导魅力、德行垂范和个性化关怀<sup>[5]</sup>。在此基础上李超平等编制了变革型领导问卷(Transformational Leadership Questionnaire, TLQ), 并通过内部一致性分析、项目分析、探索性因素分析、验证性因素分析等, 对变革型领导问卷的信度、区分度与构想效度等进行了检验, 结果表明 TLQ 具有良好的信度与效度<sup>[5]</sup>。

Bass 认为, 当下属受到变革型领导的激励后, 会提高工作热忱与动机, 并彻底改变对工作的态度——下属不但会尽力去完成份内的任务, 而且也愿意为组织或工作付出更多的心力, 以提升组织效能<sup>[2]</sup>。换言之, 变革型领导除了能够促使部属完成份内的工作, 亦应该能激发部属表现出角色外行

为, 即组织公民行为。也就是说, 变革型领导应该对组织公民行为有正向影响, 变革型领导理论的这一假设在西方得到了一些研究的支持<sup>[4, 6-8]</sup>。而在我国文化和组织情境中, 关于变革型领导对下属组织公民行为影响的实证研究几乎没有。因此, 本研究的目的是在中国文化背景下考察变革型领导对组织公民行为的影响, 同时进一步检验李超平等所编制的变革型领导问卷(TLQ)的预测效度。

## 2 研究方法

### 2.1 研究对象与程序

本研究的被试是 4 家企业以及某高校在职班的管理人员及其下属。研究者先将调查材料发给管理人员, 要求每名管理人员评价其 2 名或 3 名下属。每份调查材料包括的内容有: 管理人员问卷填写说明、员工工作表现调查问卷、员工问卷填写说明、员工调查问卷。其中, 管理人员问卷填写说明和员工工作表现调查问卷装在密封的信封 A 中; 员工问卷填写说明和员工调查问卷装在信封 B 中, 信封 B 贴有邮票, 并写有研究者的联系地址。信封 A 和 B 的信封上和信封内的问卷上标有一致的编号。每名管理人员拿到调查材料之后, 要求其先阅读信封 A 里头的问卷填写说明, 然后采用信封 A 里头的“员工工作表现调查问卷”对其随机选定的下属进行评价, 并记下评价每名下属时所采用的信封的编号。然后, 要求管理人员把有对应编号的信封 B 交给对应的下属。管理人员填写完问卷之后直接交给研究者或代理进行调查的人。员工填写完问卷之后, 直接把调查问卷装在信封 B 里, 并邮寄给研究者。

总共发放 534 份问卷, 包括 267 份“员工工作表现调查问卷”和 267 份“员工调查问卷”。回收问卷总计 507 份, 其中管理人员 260 份, 员工 247 份。然后, 研究者根据信封和问卷的编号对管理人员和员工所填的问卷进行匹配, 得到有效匹配问卷 197 份。

在 197 位员工被试中男性占 37.1%, 女性占 58.4%, 漏答 4.6%; 年龄以 31~40 岁的为主, 占 45.2%, 30 岁以下的占 34%, 41 岁以上的占 15.2%, 漏答 5.6%; 在工作年限方面以 6-10 年和 10 年以上为主, 占 73.1%, 6 年以下的只占 19.8%, 漏答 7.1%。在 197 位管理人员被试中男性占 50.

\* 本项目得到了国家自然科学基金的资助, 项目资助号: 70471060。

\*\* 通讯作者: 李超平, 男。E-mail: lichaoping@mparuc.edu.cn

8%,女性占39.6%,漏答9.6%;年龄以31~40岁的为主,占49.2%,41~50岁的占20.3%,30岁以下的占10.2%,51岁以上的占6.6%,漏答13.7%;在工作年限方面以10年以上为主,占60.4%,6~10年的占19.8%,6年以下的只占10.1%,漏答9.7%。

2.2 研究工具

本研究采用的测量工具包括“员工调查问卷”和“员工工作表现调查问卷”,前者由员工填写,问卷主要包括变革型领导和背景资料;后者由管理人员填写,问卷内容主要包括员工的组织公民行为和管理人员的背景资料。

变革型领导问卷。采用李超平和时勤编制的变革型领导问卷 TLQ<sup>[5]</sup>,该问卷共有26个项目,采用5分评分法记分。信度分析显示其四个维度的系数分别是0.94、0.87、0.88、0.87,验证性因素分析结果显示  $\chi^2/df$ 、IFI、TLI、CFI与RESEA分别为1.73,0.95,0.94,0.95,0.06,说明本研究所使用的变革型领导问卷(TLQ)具有良好的信度和结构效度。

组织公民行为问卷。采用 Podsakoff 等编制<sup>[7]</sup>,Lam 等<sup>[9]</sup>在国内修订的组织公民行为量表,该问卷共有23个项目,采用5分评分法记分。信度分析显示其五个维度的系数分别是0.92、0.88、0.76、0.88、0.83,验证性因素分析结果显示  $\chi^2/df$ 、IFI、TLI、CFI与RESEA分别为1.75,0.96,0.96,0.

96,0.06,说明本研究所使用的组织公民行为问卷具有良好的信度和结构效度。

2.3 统计分析

本研究采用 SPSS11.0 和 Amos 4.0 进行所有统计分析。具体进行的统计分析包括:信度分析、验证性因素分析、相关分析、层次回归分析和典型相关分析(Canonical Correlation)。

3 研究结果

3.1 研究变量的相关分析结果

从国外变革型领导的研究结果来看,有研究发现变革型领导各个维度之间的相关会处于0.49-0.91之间<sup>[10]</sup>。本研究的相关分析结果表明,变革型领导各个维度之间的相关处于0.73-0.83之间,从这一点可以看出本研究所采用的变革型领导问卷各个维度之间的相关比较合理。组织公民行为之间的相关处于0.57-0.77之间,这与国外同类研究的结果也基本一致<sup>[11]</sup>。

3.2 变革型领导与组织公民行为的层次回归分析结果

从表1的结果可以看出,在控制了人口统计学变量之后,个性化关怀对他行为、责任意识、公民美德与文明礼貌均有显著的影响,解释的方差变异量分别为:7%,12%,11%,9%。

表1 变革型领导对组织公民行为影响的层次回归分析结果

变量	利他行为		责任意识		公民美德		运动员精神		文明礼貌	
	第一步	第二步	第一步	第二步	第一步	第二步	第一步	第二步	第一步	第二步
第一步:人口统计学变量										
性别	-0.03	0.03	0.01	0.08	-0.01	0.05	-0.03	0.00	-0.02	0.02
年龄	0.02	0.03	0.06	0.08	-0.03	-0.01	0.07	0.07	-0.08	-0.07
教育程度	-0.09	-0.08	-0.12	-0.09	-0.07	-0.08	-0.07	-0.07	-0.11	-0.12
第二步:变革型领导										
愿景激励		-0.06		-0.15		-0.09		0.00		-0.09
德行垂范		-0.04		0.08		-0.16		-0.19		-0.17
领导魅力		0.09		0.11		0.23		0.08		0.18
个性化关怀		0.28*		0.30*		0.32*		0.26		0.29*
F	0.44	2.19*	0.52	3.74	0.54	3.22	0.32	1.06	1.73	2.43*
R <sup>2</sup>	0.01	0.08	0.01	0.13	0.01	0.12	0.01	0.04	0.03	0.09
R <sup>2</sup>	0.00	0.07**	0.01	0.12***	0.01	0.11**	0.01	0.03	0.03	0.09*

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

3.3 变革型领导与组织公民行为的典型相关分析

为了进一步分析变革型领导对组织公民行为的影响,本研究还采用典型分析考察了变革型领导与组织公民行为之间的整体关系。表2的结果显示,变革型领导与组织公民行为产生了1个显著的典型相关系数。

表2 变革型领导与组织公民行为的典型相关结果

	典型相关	Wilk's	p
第一对典型变量	0.37	0.82	0.01
第二对典型变量	0.20	0.95	0.61
第三对典型变量	0.10	0.99	0.91
第四对典型变量	0.04	1.00	0.84

表3结果表明,变革型领导所产生的典型变量与变革型领导各个维度之间的相关均比较高,相关系数处于0.61-0.93之间,说明该典型变量能很好地代表变革型领导的四个维度。组织公民行为所产生的典型变量与利他行为、责任意识、公民美德和文明礼貌的相关比较高,相关系数处于0.61-

0.90之间,说明该典型变量对组织公民行为这四个维度的代表性比较强。表4的结果表明,变革型领导的四个维度与组织公民行为所产生的典型变量之间的相关均比较高,相关系数处于0.23-0.34之间,说明该变革型领导对该典型变量有着显著的影响作用。组织公民行为的四个维度,包括利他行为、责任意识、公民美德和文明礼貌,与变革型领导所产生的典型变量之间的相关比较高,相关系数处于0.22-0.33之间,说明这四个变量对变革型领导有着显著的影响作用。进一步的分析发现,变革型领导通过典型变量可以解释组织公民行为总变异的6%。

4 讨论

国外的同类研究结果发现,变革型领导对组织公民行为有显著的影响,具体表现为:个性化关怀对组织公民行为的各个维度均有显著的影响;愿景激励对运动员精神具有显著

表3 TL与OCB的典型载荷

	V1	W1
愿景激励	0.61	
德行垂范	0.93	
领导魅力	0.86	
个性化关怀	0.92	
利他行为		0.66
责任意识		0.90
公民美德		0.77
运动员精神		0.39
文明礼貌		0.61

表4 TL与OCB的典型交叉载荷

	V1	W1
愿景激励		0.23
德行垂范		0.34
领导魅力		0.31
个性化关怀		0.34
利他行为	0.24	
责任意识	0.33	
公民美德	0.28	
运动员精神	0.14	
文明礼貌	0.22	

注: V1代表变革型领导所产生的典型变量;W1代表组织公民行为所产生的典型变量;

TL:变革型领导;OCB:组织公民行为;

典型载荷:Canonical Loading;典型交叉载荷:Canonical Cross - Loading。

的影响;变革型领导的其他维度对组织公民行为均没有显著的影响<sup>[7]</sup>。从本研究的结果来看,个性化关怀对利他行为、责任意识、公民美德与文明礼貌均有显著的影响。虽然个性化关怀对运动员精神没有显著的影响,愿景激励对运动员精神也没有显著的影响,但从总体来看与国外的同类研究结果应该是一致的。从解释的方差变异量来看,Podsakoff等的研究结果表明,变革型领导解释组织公民行为各个维度(包括利他行为、责任意识、公民美德、运动员精神和文明礼貌)的方差变异量分别为:2%,2%,1%,2%,7%<sup>[7]</sup>。从本研究的结果来看,在排除了控制变量的影响之后,变革型领导解释组织公民行为各个维度(包括利他行为、责任意识、公民美德和文明礼貌)的方差变异量分别为:7%,12%,11%,9%。从解释的方差变异量来看,变革型领导(TLQ)对利他行为、责任意识、公民美德和文明礼貌的方差变异量的贡献要明显高于国外同类研究。为了进一步考察变革型领导对组织公民行为的影响,本研究还采用典型相关分析了变革型领导与组织公民行为之间的关系,结果表明:变革型领导的四个维度通过典型变量可以解释组织公民行为总变异的6%。由此可以看出,如果考察变革型领导与组织公民行为的整体关系,变革型领导对组织公民行为所能解释的总变异量虽然有所下降,但是仍然要明显高于国外同类研究所得到的结果。

总体来看,TLQ对组织公民行为具有显著的预测效果,尤其是对组织公民行为的利他行为、责任意识、公民美德和文明礼貌。而这种显著的预测效果主要来自变革型领导的个性化关怀。从这一研究结果可以看出,管理人员对员工的工作、成长与发展、生活和家庭越是关心,员工就会表现出更

多的“互惠”行为,包括帮助其他同事,就会更尽心尽职对待工作,就会更积极主动地参与组织的各项活动,就会更尊重他人。值得注意的是,在个性化关怀与运动员精神这一点上,本研究与西方的结果并不一致。运动员精神是员工在不理想化的环境中无抱怨地坚守岗位的一种自主意愿行为,我们认为这种行为在某种意义上主要受个体个人特征的影响,这很可能是导致本研究与西方的结果不一致的主要原因。当然,关于这一结果的真正原因仍然有必要在未来通过不同的样本进行更深入的研究。

## 5 结论

本研究表明变革型领导对下属表现出组织公民行为具有很显著的预测力,这种预测力主要在于上司表现出的个性化关怀能够有效地预测下属的利他行为、责任意识、公民美德和文明礼貌行为。本研究的这一结论进一步证实了TLQ的预测效度,表明李超平与时勤所编制的TLQ具有较好的预测效度。

## 6 参考文献

- 1 Organ D W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988
- 2 Bass B M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985
- 3 House R J, Aditya R N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 1997, 23(3): 409 - 474
- 4 Podsakoff P M, MacKenzie S B, Bommer W H. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. Journal of Management, 1996, 22(2): 259 - 298
- 5 Li C, Shi K. The Structure and Measurement of Transformational Leadership in China. Acta Psychologica Sinica, 2005, 37(6): 803 - 811
- 6 Pillai R, Schriesheim C A, Williams E S. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two - Sample Study. Journal of Management, 1999, 25(6): 897 - 933
- 7 Podsakoff P M, MacKenzie S B, Morrison R H, et al. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. Leadership Quarterly, 1990, 1(2): 107 - 142
- 8 Whittington J L, Goodwin V L, Murray B. Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes. Leadership Quarterly, 2004, 15(5): 593 - 606
- 9 Lam S S K, Hui C, Law K S. Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates across Four International Samples. Journal of Applied Psychology, 1999, 84(4): 594 - 601
- 10 Bass B M, Avolio B J. Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996
- 11 Podsakoff P M, MacKenzie S B, Paine J B, et al. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management, 2000, 26(3): 513 - 563

(下转第 164 页)

工作满意度越高,而职业倦怠则随之下降。

## 5 结论

5.1 组织氛围、课改参与性是教师工作满意度的直接影响因素,其对教师工作满意度的作用是正向的。

5.2 工作满意度是影响教师职业承诺、工作主动性,以及职业倦怠的重要中介变量。

5.3 组织氛围能提升教师的职业承诺。课改参与性不仅能增强教师的工作主动性,而且能降低教师的职业倦怠。

## 6 参考文献

- Catherine, S. & Steve, D. An updated look at depressive symptoms and job satisfaction in first - year women teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73(3) : 363 - 371
- Rodgers - Jenkinson, F. & Chapman, D. W. Job satisfaction of elementary school teachers. *International Review of Education*, 1990, 36:299 - 313
- Amundson, N. E. Perspectives for assessing career development. *Journal of Employment Counseling*, 1994, 31:147 - 153
- Towse, P., Kent, D., Osaki, F. & Kirua, N. Non - graduate teacher recruitment and retention: some factors affecting teacher effectiveness in Tanzania. *Teaching and Teacher Education*, 2004, 18: 637 - 652
- Repetti, R. L. & Cosmas, K. A. The quality of the social environment at work and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 1991, 21:840 - 854
- Abu - Saad, I. & Hendrix, V. Organizational climate and teachers' job satisfaction in a multi - cultural milieu: The Case of the Bedouin Arab Schools in Israel. *International Journal of Educational Development*, 1995, 15(2) :141 - 153
- Sharma, S. & Sharma, D. Organizational climate, job satisfaction and job anxiety. *Psychological Studies*, 1989, 34:21 - 27
- Richard, V. & Joshua, H. Private school competition and public school teacher salaries. *Journal of Labor Research*, 2000, 21 (1) :161 - 169
- Pisciotta, J. Teacher attitudes in Texas public and private schools. Texas Public Policy Foundation. Retrieved May 2002, from www.tppf.org, 2000

## A Study on the Structure Model of Teachers' Job Satisfaction

Jiang Yong, Qian Qinzhen, Yan Chaoyun

(Department of Preschool Education, East China Normal University, Shanghai, 200062)

**Abstract** By a survey of 317 teachers, the present study established the structure model of the influencing factors in teachers' job satisfaction. The results suggest that organizational climate and curriculum reform are the direct factors, and job satisfaction is an important mediate variable. It also shows that organizational climate can improve teachers' professional commitment, while curriculum can not only strengthen teachers' autonomy but also reduce the teachers' burnout.

**Key words:** teacher, job satisfaction, influencing factors

(上接第 177 页)

## The Effects of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior

Li Chaoping

(Institute of Organizations and Human Resources, School of Public Administration, Renmin University of China, Beijing, 100872)

Meng Hui

(Department of Psychology, East China Normal University, Shanghai, 200062)

Shi Kan

(Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100101)

**Abstract** 197 matched 'supervisor-subordinate' data was collected from different organizations. Hierarchical regression analyses and canonical correlation both showed that transformational leadership had positive effect on organizational citizenship behavior, and the variances explained by TLQ were more significant than studies abroad. This study further confirmed TLQ's predictive validity.

**Key words:** transformational leadership, organizational citizenship behavior, TLQ