# 变革型领导、组织公民行为与心理授权关系研究[1]

吴志明[1], 武 欣[2]
(1. 清华大学经济管理学院, 北京 100084; 2. 北京航空航天大学经济管理学院, 北京 100083)

摘要: 探讨变革型领导行为对下属的组织公民行为产生影响的作用机制, 即变革型领导是否会通过心理授权的中介作用对下属的组织公民行为产生影响. 采用结构方程模型的方法分析了变革型领导行为、组织公民行为以及心理授权的不同维度之间的关系, 研究的样本包括高科技组织中 282名员工以及他们所对应的领导者. 研究结果表明, 变革型领导行为通过心理授权作为中介变量对下属员工的组织公民行为具有显著的影响作用; 心理授权中的意义性和自我效能两个维度在变革型领导与组织公民行为之间起到中介作用; 关系导向和任务导向的变革型领导对心理授权和组织公民行为的不同维度产生影响作用的路径是不同的.

关键词: 变革型领导; 组织公民行为; 心理授权
中图分类号: F272; B849; C936 文献标识码: A 文章编号: 1007- 9807(2007)05- 0040- 12

## 0 引 言

知识经济时代, 组织所面临的竞争环境更加具有挑战性, 从而对组织成员的工作表现也提出了更高的要求. 著名管理学家卡茨和卡恩 (Katz& Kahn)曾经提出有效运作的组织需要组织成员做出下列三种行为: ¹ 留任在组织中; º 可靠的完成角色要求的职责; » 做出角色要求之外的创新的和主动的行为. 其中的第三种行为近似于后来的研究者所提出的组织公民行为 (Organizational Citizenship Behavior)的概念[1]. 为了使组织赢得更多的竞争优势, 员工仅仅完成基本的工作要求是远远不够的, 而必须做出更加卓越的行为表现. 因此, 近年来, 组织公民行为的研究成为管理学家们和实际工作者关注的一个课题. 如何才能促使员工做出更多的组织公民行为呢? 领导者的行为对于员工的行为表现起到重要的作用. 变革型领导 (Transformational Leadership)是近年来备受关注的新型领导风格, 这种超越传统领导角色的新的领导行为往往会激发员工做出超出期望的工作表现. 本文将采用实证研究的方法探讨变革型领导对下属组织公民行为的影响效果, 并研究变革型领导通过对下属内在动机状态 (心理授权 )施加影响而实现对其组织公民行为的作用过程.

## 1 理论基础与假设模型

### 1.1 组织公民行为

按照 Organ等人的定义, 组织公民行为指的是自愿性的个体行为, 这些行为并没有得到组织中正式的报酬系统直接或明确的回报, 而这些行为从总体上提升了组织的有效运作[1].

组织公民行为理论的提出是管理学领域中的一大创新, 它的提出使得一些在传统的人力资源管理中被忽视或者说至少是关注不足的方面得到了重视. 任何组织设计都不可能是完美无缺的, 都不可能将工作职责界定得绝对清晰, 总会有一些职责之外的事情, 这就需要组织成员做出组织公

[1] 收稿日期: 2005- 05- 08; 修订日期: 2007- 07- 10
基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (70102002).
作者简介: 吴志明 (1968- ), 男, 浙江人, 博士, 副教授. Email: wuzhm2@sem.tsinghua.edu.cn

民行为. 在今天的迅速变化的组织环境中, 更加强调组织的创新、灵活以及对变化的环境迅速做出反应, 传统的工作描述、岗位职责等经常要发生改变, 在这个过程中, 组织公民行为就显得更加重要.

组织公民行为有多种不同的表现形式. 二十年来, 不同的研究者提出了大约 30种不同的组织公民行为表现形式, Podsakoff等人在一个元分析中将这些行为归纳为 7个类别, 即助人行为、运动员精神、组织忠诚、组织服从、个体主动性、公民美德和自我发展[2]. Farh, Zhong & Organ提出了一种新的分类方式, 这种分类方式是按照行为发生的背景进行的, 也就是某种行为是在怎样的情境中发生的. 他们将研究中发现的组织公民行为维度归为四个行为领域 (Domain), 即个体、人际 (群体)、组织和社会, 形成一个同心圆状的模型 (Concentric Model). 个体领域或者个体背景下的组织公民行为是指那种依靠个人的意志努力可以独自完成的行为, 主要包括自觉学习、主动性等. 群体背景或者人际背景下的组织公民行为是指那种必须要在与他人交往的情境中才能表现出来的行为, 主要包括维护人际和谐和帮助同事. 组织背景下的组织公民行为是指这些行为的贡献与组织中某些属性有关, 例如组织中的管理方式、资源、工作流程等, 这些行为并非与组织中具体的人发生关系而是对作为一个整体的组织有贡献, 主要包括参与集体活动、提出建设性意见和保护节约资源. 社会背景下的组织公民行为是指在超越组织边界的外部环境中发生的行为, 主要包括参与社会公益活动和提升公司形象[3]. 武欣在 Farh等人的模型基础之上, 借鉴了其按照行为背景对组织公民行为进行分类的思想, 在具体包含的行为内容和题目描述上做了适应性的调整, 在知识型员工样本中构建了包含个体、群体和组织这三个行为背景的测量模型, 并分别将这三种行为背景下的组织公民行为命名为 /工作奉献 0、/人际促进 0和 /组织责任感 0[4]. 这种基于行为背景的组织公民行为分类框架是在中国文化背景下研究发现的, 本研究选用这个结构模型, 一方面是考虑到适用于样本的文化背景的问题, 另一方面由于这个结构模型比较新, 探索基于这一结构模型的实证证据将会在理论上有所贡献.

### 1. 2　变革型领导及其对组织公民行为的影响

Bass在上个世纪八十年代提出变革型领导 (Transformational Leadership)的概念, 从而形成了西方领导研究领域一个有影响力的新流派. 变革型领导主要是通过让下属意识到所承担任务的重要意义, 从而激发下属的高层次需要, 促使下属为了团队或组织的利益而超越个人的利益, 并产生超过期望的工作结果[5]. 变革型领导者注重对下属的情绪和动机的唤起, 提升下属的信心水平和需求层次, 让下属认识到所从事工作的意义和价值, 通过领导者自身的行为给下属做出示范, 激励下属在工作中付出额外努力, 最终超越原有的期望.

变革型领导通过影响员工的情绪、动机、价值观等, 从而使员工愿意为工作付出额外的努力, 也就是说, 员工除了完成份内的工作, 还会表现出超越基本期望的组织公民行为. 西方背景下的研究初步证明了变革型领导与组织公民行为之间的关系. Podsakoff等人考察了变革型领导与下属对领导的信任、工作满意度、组织承诺和组织公民行为之间的关系[6, 7]. Pillai等人则探讨了公平感知和信任作为变革型领导影响组织公民行为等个体结果变量的中介变量[8]. 中国背景下领导行为对下属工作表现的影响可能会呈现出一定的特色. 李超平和时勘研究变革型领导与领导有效性的关系时发现, 领导魅力、智能激发和个性化关怀对下属的额外努力具有正向的影响作用, 而感召力与下属额外努力之间的关系并不显著[9]. Chen & Farh在中国台湾样本中研究了变革型领导对组织公民行为的影响作用[10]. 在他们的研究, 运用因素分析的方法将 Podsakoff等人提出的六种变革型领导行为归为两类, 即关系导向 (Relationship2Oriented) 的变革型领导行为和任务导向 (Task2Oriented) 的变革型领导行为. 关系导向的变革型领导行为主要包括促进合作、个性化关怀和榜样示范三种行为; 任务导向的变革型领导行为主要包括表达愿景、提出高期望和智能激发三种行为. Chen & Farh的研究表明关系导向的变革型领导行为对包括组织公民行为在内的个体结果变量的影响作用比任务导向的变革型领导行为更强. Chen研究变革型领导与员工主动离职之间的关系时也得到了一致的结

论[11]. 本研究采用将变革型领导分为关系导向的变革型领导行为和任务导向的变革型领导行为这一结构模型, 一方面是由于这一结构模型是在中国文化背景下的研究中得出的, 另一方面考虑到这两大类变革型领导行为可能会对结果变量产生不同的作用效果. 虽然已有的一些研究探讨了变革型领导与组织公民行为的关系, 但是由于本研究所采用的变革型领导与组织公民行为的结构模型和测量与以往的研究不同, 因此有可能揭示出过去所没有发现的不同维度之间的具体关系.

### 1.3 心理授权的中介作用

变革型领导为什么能够促使下属在工作中付出额外努力, 表现出组织公民行为呢? 员工的内在心理机制的作用将非常关键. 一方面, 变革型领导行为对下属行为表现的影响一个突出的特点就是领导者注重对下属的内在动机状态的改变, 提升下属的信心水平, 唤起下属的高层次需求, 让下属认识到所从事工作的意义和价值, 从而在工作中付出额外努力. 另一方面, 组织公民行为作为一种自愿性的个体行为, 并不能有效的依靠强制性手段或组织中正式的奖惩系统而促使员工做出这种行为, 而更多的要依赖员工内在动机的自我激励和自我促进作用.

个体对其自身行为的自我激励作用往往是在一种 /被授权0 (Empowered) 的状态下产生的[12]. 传统上通常将授权 (Empowerment) 当作一个关系构念 (Relational Construct), 主要指上级向下属授予权力和委派任务. 一些学者超越传统上授权概念的局限性, 认为授权本质上是一个动机构念 (Motivational Construct), 使个体所体验到的内在心理过程[13~15]. 他们明确提出 /心理授权0 (Psychological Empowerment) 概念来体现这一概念的本质特征. 心理授权指的是表现在个体对其工作的四个方面的认知上的内在动机. 这四个方面的认知分别指的是: 意义性 (Meaning), 主要指对自己工作意义的认知; 自我效能 (Self2Efficacy or Competence), 主要指对自己完成工作能力的认知; 自主性 (Self2Determination), 主要指对是否能够决定自己的工作行为的认知; 影响力 (Impact), 主要指对自己是否能够对组织中的工作结果产生重要影响的认知. 个体产生心理授权状态时, 会感到自己的工作有意义, 对自己的能力有信心, 并且有自主性和影响力. 研究者们曾探讨了一些个性特征因素和情境因素对心理授权的影响作用[16~20]. Van2denberghe在对未来开展心理授权研究的建议中提到应开展领导行为与心理授权之间关系的研究[21]. 目前的研究主要集中在领导者自身的心理授权与领导行为之间的关系[22, 23], 而较少领导者行为与下属心理授权关系的研究. Avolio et al的研究探讨了心理授权在变革型领导与组织承诺之间的中介作用. 但是目前的研究中还缺乏心理授权在变革型领导行为与组织公民行为之间的中介作用的实证证据[24]. 已有的研究表明, 心理授权是一个多维度的概念, 而且心理授权的不同维度与员工的工作有效性、工作满意感、工作压力以及团队有效性之间的关系是不同的[25, 26]. 因此, 有必要探讨心理授权的各个维度与变革型领导、组织公民行为的不同维度之间的具体关系模式. 本研究拟建立以心理授权作为中介变量的变革型领导、组织公民行为和心理授权三者之间的关系模型, 假设的完全中介作用模型如图 1所示:

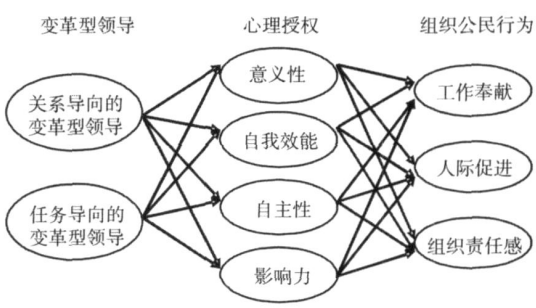


图 1心理授权的完全中介作用模型

Fig 1 Full mediation model of psychological empowerment

## 2 研究方法

### 2.1 被 试

本研究被试来自于 12家高科技组织的 294名员工和 52名领导者. 由于本研究将采用成对 (Dyad)数据进行分析, 因此每份员工问卷应该对应有一份领导问卷. 但回收问卷时发现有 12份问卷无法找到对应关系, 因此有效问卷为 282份. 被试的人口统计信息如下表所示.

表 1被试的基本统计信息 (N = 282)

Table 1 Statistics of the sample (N = 282)

| 变量 | 类别 | 人数 | 百分比% |
|---|---|---|---|
| 性别 | 男 | 194 | 68 8 |
| | 女 | 58 | 20 6 |
| | 未填 | 30 | 10 6 |
| 年龄 | 25岁及以下 | 75 | 26 6 |
| | 26~ 40岁 | 167 | 59 2 |
| | 41岁及以上 | 10 | 3 5 |
| | 未填 | 30 | 10 6 |
| 教育程度 | 专科 | 59 | 20 9 |
| | 本科 | 140 | 49 6 |
| | 研究生及以上 | 50 | 17 8 |
| | 未填 | 33 | 11 7 |
| 工作年限 | 3年及以下 | 106 | 27 6 |
| | 4~ 8年 | 85 | 30 1 |
| | 9年及以上 | 52 | 18 4 |
| | 未填 | 39 | 13 8 |

### 2 2　变量的测量

变革型领导量表采用 Chen & Farh所使用的量表. 该量表将变革型领导划分为关系导向的变革型领导和任务导向的变革型领导. 关系导向的变革型领导行为主要包括促进合作、个性化关怀和榜样示范三种行为; 任务导向的变革型领导行为主要包括表达愿景、提出高期望和智能激发三种行为. 该问卷共包含 20道题目, 其中测量关系导向的变革型领导行为的有 11道题目, 测量任务导向的变革型领导行为的有 9道题目. 采用 LISREL8 20中的验证性因素分析 (CFA) 程序对变革型领导的因素结构进行验证. 在划分为关系导向的变革型领导和任务导向的变革型领导的二因素模型中, $\chi^2$/df= 1 36, RMSEA = 0 043, GFI= 0188, NFI= 0193, PNFI= 0174, CFI= 0198, IFI= 0198, 模型的拟合度较好, 量表的结构效度得到了验证. 关系导向的变革型领导和任务导向的变革型领导这两个维度的内部一致性信度系数分别为 0 93和 0 92

心理授权量表采用 Spreitzer所编制的量表. 该量表包括四个维度: 意义性、自我效能、自主性和影响力. 每个维度上包含 3道题目. 对该量表进行验证性因素分析. 结果得出的各项拟合度指标如下 $\chi^2$/df= 1. 67, RMSEA = 01057, GFI= 0191, NFI= 0195, PNFI= 0173, CFI= 0195, IFI= 0195. 上述拟合度结果表明该模型具有较好的拟合度, 量表的结构效度较好. 意义性、自我效能、自主性和影响力四个维度的内部一致性信度系数分别为 0 83、0 88、0 73和 0 70.

组织公民行为量表采用的是武欣在 Farh等人在中国背景下所编制的组织公民行为量表基础上进行改编的量表. 该量表采用了个体、群体和组织三种行为背景, 将三种行为背景下的组织公民行为分别命名为 /工作奉献0、/人际促进 0和 /组织责任感 0. 其中测量工作奉献的有 6道题目, 测量人际促进的有 8道题目, 测量组织责任感的有 6道题目. 对该量表进行验证性因素分析. 结果得出的各项拟合度指标如下 $\chi^2$/df= 1144, RMSEA = 01046, GFI= 0187, NFI= 0190, CFI= 0197, IFI= 0197. 上述拟合度结果表明该模型具有较好的拟合度, 量表的结构效度较好. 工作奉献、人际促进和组织责任感三个维度的内部一致性信度系数分别为 0185、0190和 0187.

### 2 3　研究程序

首先在选定的高科技组织中确定参与调查的管理者和员工, 研究者通常将参与调查的人员集中起来发放问卷并当场回收. 在无法集中进行问卷调查的情况下, 研究者会对特定的联系人进行有关问卷调查的培训, 由联系人将问卷回收后交给研究者. 全部问卷采用 Likert式 7点量表. 变革型领导问卷和心理授权问卷由员工填写, 组织公民行为问卷由领导者分别对每一位下属员工进行评价. 员工问卷和领导者问卷进行了编号处理, 以便数据处理时可以一一对应. 回答问卷的人员被告知研究结果仅用于科学研究的目的, 并且对结果保密.

## 3　研究结果

分别计算了各变量的平均数、标准差、相关系数以及内部一致性信度 (Cronbach A系数), 结果如表 2所示.

表 2 各变量的平均数、标准差、相关系数以及内部一致性信度

Table 2 Mean, SD, Correlation and Reliability of All Variables

| 变量 | 平均数 | 标准差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 变革型领导 (关系导向) | 5.50 | 0.86 | (0.93) | | | | | | | | |
| 2. 变革型领导 (任务导向) | 5.44 | 0.90 | 0.77 | (0.92) | | | | | | | |
| 3. 心理授权 (意义性) | 5.77 | 1.00 | 0.49 | 0.46 | (0.83) | | | | | | |
| 4. 心理授权 (自我效能) | 6.05 | 0.88 | 0.42 | 0.29 | 0.55 | (0.88) | | | | | |
| 5. 心理授权 (自主性) | 5.41 | 1112 | 0.45 | 0.39 | 0.36 | 0.39 | (0.73) | | | | |
| 6. 心理授权 (影响力) | 4.70 | 1.10 | 0.25 | 0.25 | 0.27 | 0.22 | 0.32 | (0.70) | | | |
| 7. OCB(工作奉献) | 5.63 | 0.82 | 0.37 | 0.33 | 0.25 | 0.18 | 0.24 | 0.20 | (0.85) | | |
| 8. OCB(人际促进) | 5.50 | 0.81 | 0.43 | 0.37 | 0.26 | 0.27 | 0.28 | 0.25 | 0.62 | (0.90) | |
| 9. OCB(组织责任感) | 5.44 | 0.80 | 0.38 | 0.29 | 0.20 | 0.27 | 0.18 | 0.24 | 0.57 | 0.71 | (0.87) |

对角线上的括号内报告的是 Cronbach A系数

运用结构方程模型的方法对图 1中所假设的模型进行验证. 由于有些测量维度所包含的测量条目较多, 而样本数量相对较小, 因此在统计分析时进行了数据打包处理[27]. 关系导向的变革型领导按照测量促进合作、个性化关怀和榜样示范三种行为的题目内容打成三个包; 任务导向的变革型领导按照测量表达愿景、提出高期望和智能激发三种行为的题目内容打成三个包; 测量工作奉献的题目按照内容打成二个包; 测量人际促进和组织责任感的题目按照内容分别打成三个包. 结果表明, 图 1中的假设的完全中介模型各项拟合度指标为 $\chi^2/df = 3164$, RMSEA = 0114, GFI = 0175, NFI = 0182, PNFI = 0161, CFI = 0186, IFI = 0186 这一结果表明该模型的拟合度不够理想, 需要进行修正.

所以由于心理授权中的自主性和影响力两个维度与前因变量和结果变量的关系均不显著, 在修正模型中删除了这两个维度. 从变革型领导的理论来讲, 变革型领导一方面让下属认识到所从事工作的意义和价值, 这一点主要是通过心理授权中的/意义性0维度体现出来的, 另一方面提升下属的信心水平, 这一点主要是通过心理授权中的 /自我效能0 维度体现出来的, 因此心理授权的中介作用主要通过意义性和自我效能这两个维度体现出来. 修正后的模型及路径系数如图 2所示, 该模型的各项拟合度指标为 $\chi^2/df = 1132$, RMSEA = 01048, GFI = 0191, NFI = 0194, PNFI = 0165, CFI = 0198, IFI = 0198 因此, 经过修正后的模型拟合度很好.

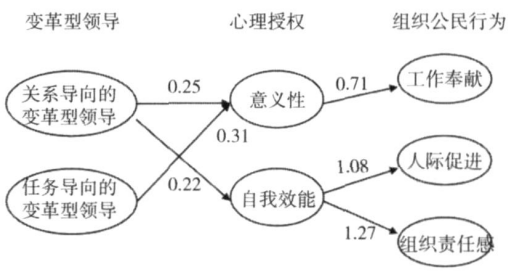


图 2心理授权中介作用的修正模型

Fig 2 modified model of the mediating effect of psychological empowement

该模型中外生变量与内源变量的效应分析如表 3所示.

表 3路径分析中各项效应分解

Table 3 Direct and indirect effect in path analysis

| | | 意义性 | 自我效能 | 工作奉献 | 人际促进 | 组织责任感 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 关系导向的变革型领导 | 直接效应 | 0.25 | 0.31 | | | |
| | 间接效应 | | | 0.18 | 0.33 | 0.39 |
| | 整体效应 | 0.25 | 0.31 | 0.18 | 0.33 | 0.39 |
| 任务导向的变革型领导 | 直接效应 | 0.22 | | | | |
| | 间接效应 | | | 0.16 | | |
| | 整体效应 | 0.22 | | 0.16 | | |

根据图 2和表 3的结果可以看出, 关系导向的变革型领导行为通过心理授权中的意义性维度对组织公民行为中的工作奉献维度产生影响作用, 同时通过心理授权中的自我效能维度对组织公民行为中的人际促进和组织责任感维度产生影响作用, 而任务导向的变革型领导行为仅通过心理授权中的意义性维度对组织公民行为中的工作奉献维度产生影响作用.

## 4 讨 论

变革型领导作为一种不同于传统领导行为的新型领导行为, 主要是通过提升下属对工作意义的认知以及工作中的自信心, 从而做出超越基本工作期望的行为表现. 本研究以我国高科技组织的知识型员工作为研究对象, 证实了变革型领导通过心理授权这个中介变量对员工组织公民行为产生正向影响作用. 尽管已有的一些研究关注到了变革型领导的影响效果, 包括变革型领导对组织公民行为的影响, 但是对于变革型领导发挥作用的内在机制缺乏探讨, 本研究的一个创新之处就是在变革型领导对组织公民行为的影响作用中引入了心理授权这个中介变量. 心理授权的中介作用的验证引起我们对员工的内在心理机制的关注. 关于领导行为的研究逐渐从领导者本位的视角转向以被领导者为中心的思维方式. 领导者的行为对被领导者的认知、情感和动机往往会产生重要的影响. 而变革型领导者所做的很多行为都是让员工感受到他们的工作很有意义、很重要, 让员工更加充满信心和热情. 因此, 从这种意义上来讲, 变革型领导确实对于改变员工的内在心理机制进而影响员工行为具有重要作用. 国外其他的以心理授权作为中介变量的研究往往将心理授权作为一个高阶的变量, 而本研究则发现心理授权的不同维度所发挥的作用是不同的, 并非心理授权所有的维度都在变革型领导和组织公民行为之间起到中介作用, 只有意义性和自我效能这两个维度起到中介作用, 而且它们所中介的前因变量和结果变量也是不同的.

将变革型领导行为划分为关系导向的变革型领导行为和任务导向的变革型领导行为, 是基于对中国文化背景的分析而做出的对变革型领导维度结构的划分. 目前除了 Chen & Farh 以及 Chen 的研究之外, 还没有其他的研究采用这种二维的结构. 已有的研究发现关系导向的变革型领导行为比任务导向的变革型领导行为对下属员工的心理和行为的影响作用更为显著. 本研究则是在此基础上将该领域的研究向前推进了一步, 发现关系导向和任务导向两类不同的变革型领导行为对下属心理和行为具有不同的影响路径. 任务导向的变革型领导主要影响员工对工作任务特征的判断, 使员工认识到工作的意义. 关系导向的变革型领导则不仅仅影响到员工对工作任务特征的判断, 还影响到员工对个人工作能力的判断, 产生自我效能感. 通过本研究也进一步证明关系导向的变革型领导和任务导向的变革型领导这种维度结构的划分在我国背景下的研究中是具有意义的.

基于行为背景的组织公民行为结构模型是一种新的组织公民行为结构, 目前采用这种结构所进行的实证研究还十分罕见. 本研究中涉及了个体、群体和组织三种行为背景下的组织公民行为, 发现心理授权的不同维度与不同行为背景下的组织公民行为的关系是不同的. 心理授权中的意义性维度主要对组织公民行为的工作奉献维度具有影响作用, 也就是说当员工认识到工作的意义时他们就更有可能在工作中付出更多的额外努力; 而自我效能维度主要是对人际促进和组织责任感维度具有影响作用, 说明员工对个人的工作能力有较高的判断时, 他们更有可能做出一些超越个人工作范围的对他人和对整个组织有益的事情.

尽管本研究通过结构方程模型的方法分析了变革型领导、心理授权和组织公民行为的各维度之间的具体关系, 但是这些研究发现还具有很强的探索性, 例如, 为什么心理授权中只有意义性和自我效能这两个维度产生中介作用, 而另外两个维度则没有显著的影响作用, 这还需要今后进一步从理论上和实证上进行探讨. 此外, 本研究是一个横截面式的研究, 没有进行跨时间的数据收集, 所以还不能真正确定变量之间的因果关系. 如果在今后的研究中能够收集具有时间跨度的数据, 考察领导行为对于员工组织公民行为的跨时间的影响效果, 研究结果将会更有意义.

## 结 论

本文在高科技组织的员工中对变革型领导、组织公民行为与心理授权的关系进行了实证研究, 主要得到如下结论: (1)变革型领导行为通过心理授权作为中介变量对下属员工的组织公民行为具有显著的影响作用; (2)心理授权中的意义性和自我效能两个维度在变革型领导与组织公民

行为之间起到中介作用; (3)关系导向和任务导向的变革型领导对心理授权和组织公民行为产生影响作用的路径是不同的. 具体而言, 关系导向的变革型领导行为一方面通过影响下属对工作意义的感知而影响到工作奉献维度, 另一方面通过影响下属的自我效能感进而影响人际促进和组织责任感维度; 任务导向的变革型领导行为仅通过影响下属对工作意义的感知而影响到工作奉献维度.

## 参 考 文 献:


[1] Organ D W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome[M]. Lexington: Lexington Books, 1988.

[2] 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[J]. Journal of Management, 2000, 26: 513) 563.

[3] Farh J L, Zhong C B, Organ D W. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China[J]. Organization Science, 2004, 15: 241) 252.

[4] 武 欣. 知识团队中组织公民行为影响因素及对团队有效性影响[D]. 北京: 清华大学. 2005.
Wu Xin. A Study on the Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior in Knowledge Work Teams [D]. Beijing: Tsinghua University. 2005. (in Chinese)

[5] Bass B M. Leadership and Performance Beyond Expectations[M]. New York: Free Press, 1985.

[6] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Moorman R H, et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors[J]. Leadership Quarterly, 1990, 1: 117) 142.

[7] 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[J]. Journal of Management, 1996, 22: 259) 298.

[8] 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: 897) 933.

[9] 李超平, 时 勘. 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): 15) 117.
Li Chaoping, Shi Kan. Transformational leadership and its relationship with leadership effectiveness[J]. Psychological Science, 2003, 26(1): 115) 117. (in Chinese)

[10] Chen X P, Farh L J. The Effectiveness of Transactional and Transformational Leader Behaviors in Chinese Organizations: Evidence from Taiwan[C]. Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Chicago, 1999.

[11] Chen X P. Leader Behaviors and Employee Turnover[C]. In A. S. Tsui & C. M. Lau (Eds.) The Management of Enterprises in the People's Republic of China, Boston: Kluwer Academic Publishers, 2002. 325) 346.

[12] Quinn R E, Spreitzer G M. The road to empowerment: Seven questions every leaders should consider[J]. Organizational Dynamics, 1997, Autumn: 37) 49.

[13] Conger J A, Kanungo R N. The empowerment process: Integrating theory and practice[J]. Academy of Management Review, 1988, 13: 471) 482.

[14] Thomas K, Velthouse B. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation[J]. Academy of Management Review, 1990, 15: 666) 681.

[15] Spreitzer G M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38: 1442) 1465.

[16] Spreitzer G M. An empirical examination of a comprehensive model of psychological empowerment in the workplace[J]. American Journal of Community Psychology, 1995, 23: 601) 629.

[17] Spreitzer G M. Social structural characteristics of psychological empowerment[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39: 483) 504.

[18] Laschinger H S, Finegan J, Shamian J, et al. A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Staff Nurses' Work Satisfaction[C]. Academy of Management Proceedings, 2002.

[19] Koberg C S, Boss R W, Senjem J C, et al. Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health

care industry[ J]. Group & Organization Management, 1999, 24: 71) 91.
[ 20] Siegall M, Gardner S. Contextual factors of psychological empowerment[ J]. Personnel Review, 2000, 29: 703) 722.
[ 21] Vandenberghe C. Transactional Vs Transformational leadership suggestions for future research[ J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, 8: 9) 32.
[ 22] Fuller J B, Morrison R, Jones L, et al. The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction[ J]. Journal of Social Psychology, 1999, 39: 389) 391.
[ 23] Spreitzer G M, Janasz S C D, Quinn R E. Empowered to lead the role of psychological empowerment in leadership[ J]. Journal of Organizational Behavior, 1999, 20: 511) 526.
[ 24] Avolio B J, Zhu W, Koh W, Bhatia P. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance[ J]. Journal of Organizational Behavior, 2004, 25: 951) 968.
[ 25] Spreitzer G M, Kizilos M A, Nason S W. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain[ J]. Journal of Management, 1997, 23: 679) 704.
[ 26] Ozaralli N. Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness[ J]. Leadership and Organization Development Journal, 2003, 24: 335) 344.
[ 27] Kishton J M, Widaman K F. Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: An empirical Example[ J]. Educational & Psychological Measurement, 1994, 54( 3): 757) 765.

# Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological empowerment

WU Zhi2ming[1], WU Xin[2]
1. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China;
2. School of Economics and Management, Beihang University, Beijing 100083, China

Abstract: This study was designed to explore the effect of transformational leadership on the organizational citizenship behavior (OCB) of followers and the mediating role of psychological empowerment. Structural equation modeling was used to examine the specific relations between different dimensions of transformational leadership, OCB and psychological empowerment. Participants of this study were 282 employees and their leaders in high2tech organizations. The results showed: psychological empowerment mediated between transformational leadership and OCB and only two dimensions of psychological empowerment, meaningfulness and self2competence, displayed the mediating effect; relationship2oriented transformational leadership and task2oriented transformational leadership had different effect on different dimensions of OCB and psychological empowerment.
Key words: transformational leadership; organizational citizenship behavior; psychological empowerment