

# 领导风格对员工工作绩效的影响:基于工程项目团队的实证研究

陈训,乐云

(同济大学经济与管理学院,上海 200092)

**摘要:**对领导风格通过组织公民行为影响员工工作绩效的过程进行了理论分析和实证研究,在相关理论及学者研究成果的基础上,结合工程项目管理领域中不同雇佣关系下员工的行为特征,构建了理论框架,并进行了实证研究,得出以下结论:①变革型领导风格和交易型领导风格对员工组织公民行为的影响在不同雇佣关系下存在一定的差异性;②变革型领导风格能够有效提升正式员工关系绩效和任务绩效,但对非正式员工绩效的影响作用较弱,仅智力启发有助于提升员工任务绩效;③交易型领导风格可以有效提升正式员工关系绩效和任务绩效,但对非正式员工的影响作用较弱。

**关键词:**变革型领导;交易型领导;关系绩效;任务绩效

**DOI:**10.6049/kjbydc.2013GC0220

**中图分类号:**F272.91

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2013)23-0112-05

## 0 引言

随着市场经济的发展,企业用工自主权逐步扩大。为了降低人力成本,企业通常会在正式编制员工之外临时雇佣一些不占企业编制的人员。尽管在不同背景下,这类人员名称不一,有聘用工、劳务工、派遣工、非在编职工、临时工等,但其实质都是一样的,即非正式员工。在工程项目管理领域,由于项目具有一定的运行周期,当工程项目运行时即开始组建项目管理团队,当项目建设完成交付业主后,管理团队即宣告解散或者重新组建。这种随项目产生的管理团队,其成员来源往往是多元的,既有长期合作的正式员工,也有因项目需要而临时招募雇佣的非正式员工。

尽管非正式员工与正式员工从事同样的工作,甚至部分非正式员工比正式员工更加优秀,但他们往往无法得到与正式员工相同的待遇,如工资、奖金、分红等,甚至有些单位还针对非正式员工专门制订考核办法。概括来说,非正式员工工资与福利待遇一般要低于正式员工,且职业不稳定因素高、被辞退的风险大、安全感差,职业发展机会几乎为零。这种用人机制背离了同工同酬、多劳多得的用工法则,与公平公正的现代理念相去甚远。这种制度造成的身份歧视既影响员

工工作的积极性,又容易造成他们相互间的情绪对立。

研究者通常将雇佣关系看作是一种努力、忠诚与经济利益(如社会保障、工资、福利等)、社会情感利益的交换。社会交换理论为这种雇员—雇主关系提供了一种理论基础,认为作为对组织不同刺激的回应,相比于正式员工而言,非正式员工与雇主之间的正向或积极关系更弱<sup>[1]</sup>。与正式员工不同,非正式员工没有长期的工作安全感,很少能享受到公司提供的培训及职业发展规划。由此,以社会交换理论为基础发展起来的领导—成员交换理论(leader-member exchange theory, LMX 理论)受到学者们越来越多的关注。

领导—成员交换理论认为,领导者对员工进行管理、激励的行为过程体现着社会交换关系:一方面,员工用突出表现交换企业的额外奖励;另一方面,企业用多支付的激励成本交换更好的工作成效,社会交换理论由此很好地渗透到企业管理领域之中。Blau<sup>[2]</sup>指出,社会交换是指个体被他人给自己以回报期望激励而产生的自愿活动,社会交换理论用个体间的互动过程来解释群体间的复杂社会行为。社会互动的最基本形式是利益、好处的互换,不断重复导致相互间的吸引。社会交换不仅包括物质利益,还包括精神利益和心理利益,如赞许、尊重、自尊和爱等,在这些互换关系中发展

收稿日期:2012-06-22

作者简介:陈训(1977—),男,浙江苍南人,同济大学经济与管理学院博士研究生,研究方向为建设工程管理及信息化;乐云(1964—),男,湖北大悟人,博士,同济大学经济与管理学院主任、教授、博士生导师,研究方向为建设工程管理及信息化。

关于互惠和公平的期望。通过对领导者行为风格的感知, 员工会相应产生不同程度的组织公平感, 因而产生相应行为, 并引发组织工作绩效。

## 1 概念界定与模型构建

### 1.1 概念界定

很多学者认为, 领导是上下级之间影响关系的集合, 是组织成员共同实现组织目标的过程。本文重点关注工程项目管理团队中的领导风格感知及其差异化, 因此将领导定义为在工程项目管理团队中, 上下级之间互相影响进而实现组织目标的过程。借鉴 Burns<sup>[3]</sup> 的研究, 本文将领导风格分为交易型领导 (Transactional leadership) 和变革型领导 (Transformational leadership) 两种。变革型领导以下属内在需求和动机作为影响机制, 而交易型领导以下属外在需求和动机作为影响机制。

对于组织公民行为, 卫林英、李光丽、段兴民<sup>[4]</sup> 在综合国外研究的基础上, 结合我国的实际情况, 提出了一种五维度组织公民行为: 自我管理、主动行为、节约资源、拥护参与和帮助同事。本文即借鉴这一组织公民行为维度。工作绩效是指人们在工作中的表现和成绩。目前, 关于工作绩效的定义主要有两种: 一种认为工作绩效是结果, 另一种则认为工作绩效是行为。借鉴 Borman 和 Motowidlo 的研究, 本文将工作绩效分为关系绩效 (国内研究也有将其翻译为周边绩效) 和任务绩效 (又叫作业绩效) 两种。

### 1.2 模型构建

在不同雇佣关系下, 正式员工与非正式员工是两类完全不同的群体, 并自然形成圈内和圈外之分。因此, 在领导风格影响工作绩效的过程中, 雇佣关系会存在一定的影响作用。根据以上分析, 本文构建了领导风格影响员工工作绩效的理论模型, 见图 1。

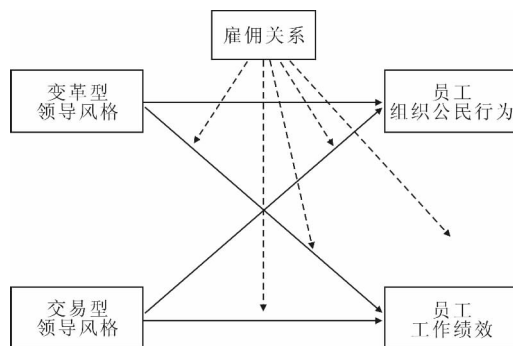


图1 领导风格、组织公民行为影响员工行为的理论模型

## 2 研究设计

### 2.1 变量测量

本文用李克特 (Likert) 5 级量表对以上概念模型变量进行测量。数字 1~5 依次表示从完全不同意向完

全同意之间的过渡, 其中 3 为中性标准。变量测量项目来源有 3 种: 一是直接引用国内外文献中已经证实的具有很高的信度和效度的测量项目; 二是借鉴国内外已有研究, 结合我国工程项目中业主和承包商的实际情况, 在实地访谈的基础上, 进行修改而得到的测量项目; 三是针对本文特点, 与该领域专家进行现场访谈, 在访谈结果的基础上设计测量项目。

### 2.2 数据收集

问卷调查地区包括上海、江西、浙江、江苏、山东、湖北, 调查对象为当地建设工程监管机构。本文共发放问卷 1 000 份, 其中正式员工与非正式员工各 500 份, 前后历时 7 个多月, 回收问卷 851 份, 剔除无效问卷和不可识别的问卷, 共计有效问卷 709 份, 整体回收率为 70.9%。其中, 非正式员工 320 份, 回收率为 64%, 正式员工 389 份, 回收率为 77.8%。

### 2.3 数据分析

在进行结构方程模型分析之前, 本文对样本数据容量、信度和效度进行检验。目前, 学者们对使用结构方程模型应具备的样本容量大小尚未达成一致观点。但一般认为, 大多数模型至少需要 100~200 个被试者<sup>[5]</sup>。本文正式员工和非正式员工的调查样本均超过 300, 样本容量足够大。

在进行探索性因子分析前, 采用 Cronbach's  $\alpha$  信度系数进行信度检验, 利用 KMO 样本测度 (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) 和 Bartlett 球体检验 (Bartlett Test of Sphericity) 进行效度检验。经检验, 各变量的  $\alpha$  信度系数都大于李怀祖所建议的 0.7<sup>[6]</sup>, 表明各变量测量条款具有高度一致性; 各变量的 KMO 值大于 0.7, 并且 Bartlett 统计值显著, 说明适合进行探索性因子分析。图 3 中各变量的探索性因子分析结果表明, 各变量均是一维结构, 并且将信任划分为计算型信任和关系型信任是合适的。

进一步进行验证性因子分析。通过计算单个测量条款的标准化负荷系数来检验其信度, 只要测量条款的标准化负荷系数在 0.5 以上, 且 t 值达到显著即认为测量条款具有良好信度<sup>[7]</sup>。通过建构信度 (Construct Reliability, 简称 CR) 来衡量因子的整体信度, CR 在 0.6 以上表示建构信度良好。通过平均方差抽取量 (Average Variance Extracted, 简称 AVE) 来衡量因子的收敛效度, AVE 达到 0.5 以上, 则认为针对该变量的问卷具有很好的收敛效度。各变量的验证性分析基本都达到以上要求。

## 3 实证检验

如前所述, 领导风格 (变革型领导风格、交易型领导风格)、组织公民行为、员工个人绩效等变量包括多个维度, 为了更细致地分析这些变量对员工个人绩效的影响, 本文将相关假设进行细分。细分后的模型包

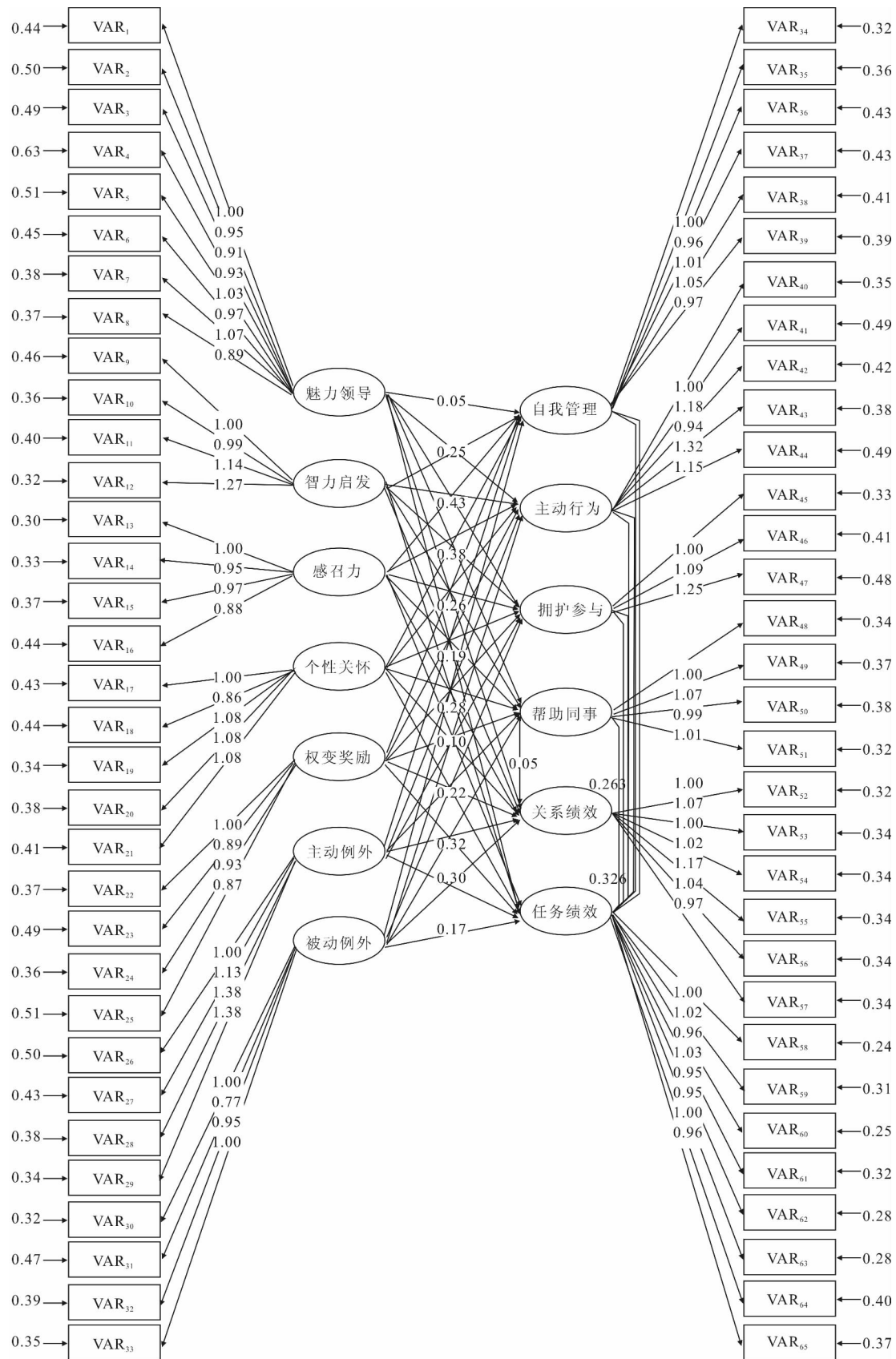


图2 正式员工样本拟合结果

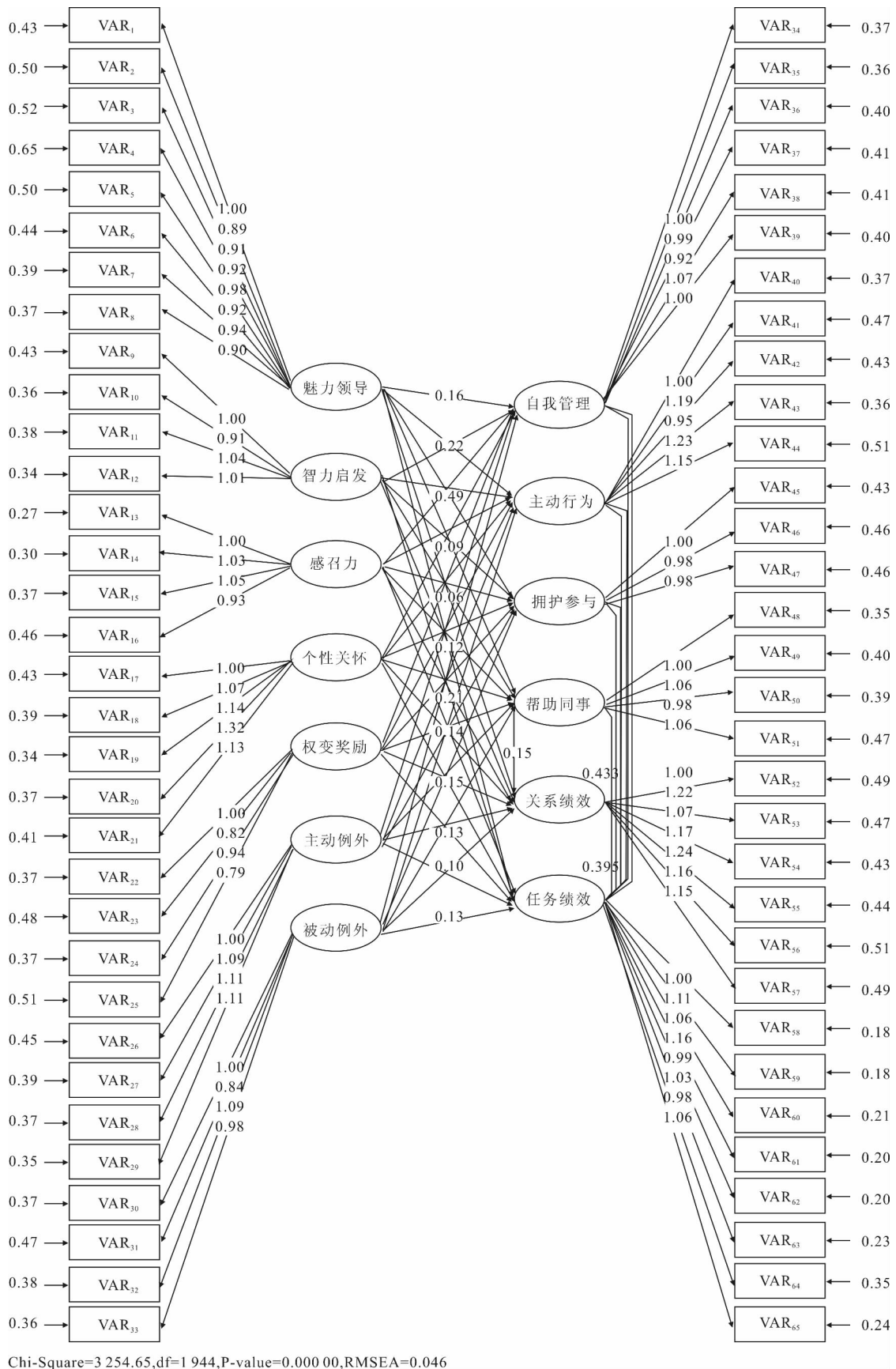


图 3 非正式员工样本拟合结果

括 7 个外生潜变量:魅力领导、智力启发、感召力、个性化关怀、权变奖励、主动的例外管理、被动的例外管理,以及 6 个内生潜变量:自我管理、主动行为、拥护参与、帮助同事、关系绩效、任务绩效。结构方程模型拟合度评价采用的指数繁多,通常需要对多个指标进行综合考虑,常用的有卡方  $\chi^2$  统计量、RMSEA、GFI、CFI 和 NNFI 等指标。对于正式员工模型,软件计算结果表明,模型拟合指标中  $\chi^2=3\,413.68$ ,  $df=1\,944$ ,  $RMSEA=0.044$ ,  $NNFI=0.977$ ,  $CFI=0.978$ , 总体来看,模型拟合结果可以接受。在测量模型中,所有观测变量的因子负荷均为正值且显著,所有测量误差均为正值;在结构模型中,所有路径系数的标准化解绝对值均小于 1,模型中未出现不恰当解,软件生成路径见图 2。

对于非正式员工模型,软件计算结果表明,模型拟合指标中  $\chi^2=3\,254.65$ ,  $df=1\,944$ ,  $RMSEA=0.046$ ,  $NFI=0.948$ ,  $NNFI=0.973$ ,  $CFI=0.975$ , 总体来看,模型拟合结果可以接受。在测量模型中,所有观测变量的因子负荷均为正值且显著,所有测量误差均为正值;在结构模型中,所有路径系数的标准化解绝对值均小于 1,模型中未出现不恰当解,软件生成路径见图 3。

#### 4 结语

本文对领导风格通过组织公民行为影响员工绩效的路径进行了理论分析与实证研究,在相关理论及学者研究成果的基础上,结合工程项目管理领域中不同雇佣关系下员工的行为特征构建了理论框架,并用来自 709 位受访者(其中正式员工 389 人,非正式员工 320 人)的问卷调查数据进行了实证研究。总体来看,本文的研究结论主要包括以下几点:

(1)变革型领导风格对员工组织公民行为的影响整体得到验证,但在不同雇佣关系下存在一定的差异性。其中,魅力领导和智力启发有助于提升非正式员工的自我管理能力,但对于正式员工而言,这种影响效果并不显著。即面对变革型领导风格对组织公民行为的影响,正式员工出现了部分的审美疲劳和思维定式。另外,智力启发有助于提升正式员工的拥护参与行为,魅力领导有助于提升正式员工的帮助同事行为,但对于非正式员工来说,这两种效果并不显著,说明非正式员工与变革型领导风格仍然存在一定的疏离感。

(2)交易型领导风格对员工组织公民行为的影响整体得到验证,但与变革型领导风格一样,在不同雇佣关系下存在一定的差异性。无论是正式员工还是非正式员工,通过权变奖励和主动的例外管理都能显著提

升员工的组织公民行为。在交易型领导风格下,不同雇佣关系的差异主要体现在针对被动的例外管理方面,正式员工对被动的例外管理表现出强烈的抗拒感,但非正式员工的抗拒感并不显著。整体来看,变革型领导风格对正式员工组织公民行为的影响更有效,而交易型领导风格则对非正式员工组织公民行为的影响更有效。

(3)变革型领导风格能够有效提升正式员工的关系绩效和任务绩效,但对于非正式员工来说,变革型领导风格对员工任务绩效的影响作用甚微,仅智力启发有助于提升员工任务绩效。另外,感召力并不能直接提高员工任务绩效,这一规律不受雇佣关系的影响。比较后可以发现,直接智力启发有助于提升非正式员工的任务绩效。

(4)交易型领导风格也可以有效提升正式员工的关系绩效和任务绩效,但对于非正式员工来说,其影响作用较弱。非正式员工的主动例外管理可以提升员工的关系绩效,但是被动的例外管理则有助于提升任务绩效。

(5)在不同雇佣关系下,组织公民行为对任务绩效的影响显著,差异主要体现在对关系绩效的影响方面。组织公民行为中的帮助同事并不会显著提升员工的关系绩效,这一关系在不同雇佣关系下具有一致性,体现了工程项目管理工作的特殊性。另外,非正式员工的自我管理、主动行为和帮助同事都未能促进关系绩效的改进,显示出非正式员工在组织中的特殊性。

#### 参考文献:

- [1] ROUSSEAU D M. Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements[M]. New York: Sage Publications Inc, 1995.
- [2] BLAU P M. Exchange and power in social life[M]. New Jersey: Transaction Publishers, 1986.
- [3] BURNS J M. Leadership[M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [4] 卫林英,李光丽,段兴民.知识型员工组织公民行为评测模型研究[J].情报杂志,2009,28(4):1-7.
- [5] 侯杰泰,温忠麟,成子娟.结构方程模型及其应用[M].北京:教育科学出版社,2004.
- [6] 李怀祖.管理研究方法[M].西安:西安交通大学出版社,2004.
- [7] BOLLEN KENNETH. Structural equations with latent variables[M]. New York: John Wiley & Sons,1989.

(责任编辑:王敬敏)