『中國學』第60輯(2017.09) DOI http://dx.doi.org/10.14378/KACS.2017.60.60.12
pp.191-208 ISSN : 1229-9618

魅力型领导对员工行为影响关系中:
以感情承诺及领导-成员交换关系为中心的研究

康东伟* · 王志成** · 羊米林***

【目 录】

1. 绪论
2. 理论背景和假设
   1) 魅力型领导和感情承诺关系研究
   2) 感情承诺与变革性组织公民行为及创新工作行为的关系研究
   3) 感情承诺的中介效果研究
   4) 领导-成员交换关系的调节效果的研究
3. 研究方法
   1) 选定样本
   2) 变数的测定
4. 数据分析与结果
   1) 效度的测定与描述性统计
   2) 模型的拟合度和假设的检验
   3) 感情承诺的中介效果的检验
   4) 领导-成员交换关系的调节效果检验
5. 结论
   1) 研究结果
   2) 研究的启示和局限性

【摘要】

本研究是通过实证分析来验证魅力型领导对组织成员的创新性行为及变化指向型组织公民行为的影响关系，及其这个影响过程中感情承诺的中介效果和领导-成员交换关系的调节效果。民营电子公司需要面对激烈的外部竞争，企业为了进一步适应外部环境的变化及提升公司业绩，对于领

* 제1저자. 충남대학교 경영학과 박사과정 (kangdongwei1988@163.com)
** 공동저자. 충남대학교 경영학과 강사 (wangzc2009@hotmail.com)
*** 교신저자. 충남대학교 경영학과 박사수료 (yangmillion@naver.com)

导风格，员工的创新行为，对公司的认同等行为的变化和改进非常重视。为了验证研究模型和假设，我们把北京，天津，青岛这三个城市的5家民营电子公司的192名员工作为调查对象，共收集到有效问卷175份，通过统计分析软件SPSS，AMOS及其Bootstrapping分析方法，对收集到的问卷进行研究分析。研究结果如下：1，魅力型领导对员工创新工作行为及变化指向型组织公民行为有积极的的影响。2，感情承诺在魅力型领导对员工创新工作行为及变化指向型组织公民行为影响关系中有明显的中介效果。3，领导-成员交换关系在魅力型领导对感情承诺的影响中没有调节效果。通过上述研究成果得知：如果想提升员工的创新工作行为和变化指向型组织公民行为，增强领导的魅力型领导能力和创造有利于强化员工的感情承诺的环境十分必要。

【关键词】魅力型领导；感情投入；创新工作行为；变化指向型组织公民行为；领导-成员交换关系；中国。

1. 绪论

领导力对组织的业绩和成员的组织公民行为有着重要的影响，20世纪初到现在，对于领导力理论的研究已经体系化和多样化.在组织中，领导的决策和选择对组织的发展有决定性的作用。

2008年的金融危机，直到现在还对很多行业有着深远的影响，对世界格局的重新塑造和商业环境的变化都有冲击和促进作用。由于新的商业环境的快速变化，消费者新的需求也在增加，怎样能更好是适应组织外部环境的变化以及满足消费者的个性化需求对企业的发展是至关重要的。在新的竞争环境中，企业要善于把握变化的趋势以便更好地促进自身的发展，不但要在组织层面上应对新的变化，组织成员也要努力提升自己的工作技能和方法，以便更好地适应新环境的变化。

魅力型领导做为一种领导类型，普遍存在于各类组织管理中，该种类型的领导行为在企业管理中的应用提高了员工的集体自我效能感，增强了组织的创造力，进一步提升了管理的有效性，但通过对现有文献的分析发现对魅力型领导和领导成员交换关系及变化指向型组织公民行为关系的研究很少。何况魅力型领导理论的研究大部分是来自国外，基于东西方文化的不同，进行中国文化背景下的魅力型领导的研究显得很有必要。魅力型领导能够对组织产生积极影响的一个重要途径就是对组织中员工的行为产生影响，但是，关于魅力型领导追随者的心理机制和过程，以及这种关系是否受到其他因素的影响，却缺少足够的关注，伴随理论研究的兴起，越来越多的企业领导者也开始践行这种领导风格。

本文在上述理论背景下进行初步探究，首先，通过回顾相关文献，建立一个理论平台。其次，通过理论整合，根据魅力型领导（独立变数），领导-成员交换关系（调节变数），感情承诺（中介变数），创新工作行为和变化指向型组织公民行为（从属变数）5个变数之间的关系，提出假设。再次，以调查问卷的方式收集数据，并运用SPSS，AMOS，Bootstrapping统计分析工具检验研究模型和假设。最后，得出本文的研究结论和本研究的研究启示以及需要改进之处。

本文运用实证研究方法探索了魅力型领导对组织成员创新工作行为及变化指向型组织市民行为之间存在的相互关系。最后通过分析，得出如下结论:1，管理者的魅力型领导行为可以对组织成员的感情承诺产生积极的影响。2，感情承诺对变化指向型组织公民行为和创新工作行为产生积极

的影响。3，感情承诺在魅力型领导和变化指向型组织公民行为和创新工作行为关系中起着中介作用。4，领导-成员交换行为在魅力型领导和感情承诺中没有调节效果。

2. 理论背景和假设

当前中国的经济发展模式逐步由高污染，高耗能，低产出的粗放型经济增长模式转变为低污染，低排放，高附加值产出的集约型增长模式。但同时，由于产能过剩，很多行业的发展受到制约，由以前的中高速增长进入到现在的中低速增长的新常态阶段。以前很多的管理思想和理念已经不能很好的适应企业的发展，领导者需要进一步改善自身的领导风格，懂的如何关心支持员工，得到员工的认同，从而增强员工的创新工作行为，提高工作绩效。魅力型领导者能够通过个人魅力来影响下属行为和心理状态，下属也心甘情愿地服从，模仿领导者，从而使下属自觉接受和认同组织目标，并为达成目标付出很多努力。

现在社会的生产力不断进步，工作群体也变得越来越处于变动状态，不同于过去的永久性，终生制职业，合约性员工开始大量出现在组织和企业中，这种现象在优化了企业的部门结构的同时，也带来了诸如员工忠诚度和感情承诺下降，离职率增加，企业或公司的组织公民行为减少等一系列问题（Wang，Zhi-Cheng 等 2016）[1)]。

进入二十一世纪以来，知识经济已经成为人类社会经济发展的源动力，随着经济全球化的到来，员工的创新工作行为已经成为企业提高市场占有率和保持竞争优势的关键因素，关系着企业的生存与发展（대운해，2016）[2)]。在管理实践中，特别是扎根一线市场的员工，深知商品生产与消费者需求的匹配情况，特别是直接面对客户的员工，很多时候过于强调“权责分明”不足以应对突发问题，员工需要有更强的组织公民行为和创新工作行为来解决突发问题和事件。员工的行为是组织进一步发展壮大的基础，员工的行为也会受到领导风格的影响。而员工的变化指向型组织公民行为和创新工作行为正是提高企业核心竞争力的关键因素。越来越多的学者投身到研究感情承诺与组织公民行为的关系中去，目前这一研究已经发展成为组织行为学，管理学，心理学等的研究热点，本研究在中国国情下对它们之间的相关关系进行研究、分析。

近年来，交易型领导和家长式领导备受学术界关注。交易型领导强调下属通过完成既定目标换取领导的奖励，即下属按照领导要求完成某项指定工作后，领导要及时给予员工物质回报，整个过程均强调利益交换。家长式领导是一种将强烈纪律性和威权与父亲般的仁慈与德行综合地表达在工作氛围中的领导行为，包含威权领导，仁慈领导和德行领导三个维度（Farh等2000）[3)]，从中国

---

1) Wang, Zhi-Cheng, Bin Fu, and In-Soo Han, “The Effect of Empowering Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Chinese Employees: Moderating Role of Affective Commitment, Mediating Role of Psychological Empowerment”, *CHINA 研究*, 第19辑，2016。

2) 대운해，〈基于知识与科技创新的韩国对中国FDI决定因素的实证分析〉，《中國學》，第54輯，大韓中國學會，2016，pp.325-339。

3) Farh, J. L., Cheng, B. S., “A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations”, *In Management and organizations in the Chinese context*, Palgrave Macmillan UK, 2000.

企业的管理实践来看，家长式领导是中国中小企业组织中一种较为常见的领导风格。然而，交易型领导和家长式领导都强调领导的管理技能而非领导效能，注重领导对下属的控制，而没有调动员工的积极性，难以促进员工主动去做好本职工作，何况本职工作以外的工作或者主动去改进工作流程，提升工作效率。为了满足管理的需要，企业必须充分调动员工的创意性，以新的视角来看待目前的工作，而不是以按部就班的心态来工作，这就迫切需要一种新的领导理论引导组织的发展。魅力型领导作为一种新的领导行为备受各界人士的关注，虽然已经有研究证明魅力型领导能有效促进员工工作业绩和组织公民行为，但是鲜有探讨其对变化指向型组织公民行为和创新工作行为的影响。

社会交换理论认为，领导与员工之间的经济性交换与社会性交换共存（Dienesch等1986）[4]，并且这种交换关系的质量，将在不同程度上对员工的工作动机和行为方式产生影响。实际上，领导者与不同的下属之间会形成高，低质量不同的交换关系，并且这种交换关系的性质与质量的优劣是连接领导行为与下属反应的关键因素。本研究从交换关系角度出发，探析领导-成员交换关系对魅力型领导和感情承诺是否有调节效果。

1）魅力型领导和感情承诺关系研究

“魅力”这一概念是在20世纪初，由德国社会学家Max Weber首次提出的，当时主要用来描述一些有影响力的人物特征，比如宗教人物，政治和军队的领导者等。随后Robert House（1977）[5]提出“魅力型领导理论”，认为魅力型领导具有支配性，强感召性，充满自信和强烈的个人道德观念等特点，是领导为了实现组织目标，通过个人魅力以及自身所拥有的才能对下属施加影响的过程。Bass（1985）[6]进一步发展了House的理论，他指出“魅力”的产生一方面来自于领导者的个性特征和自身能力，另一方面，还与下属的个性特征有关。

Conger和Kanungo（1987）[7]提出的魅力型领导归因理论，该理论认为魅力型领导是下属对其管理者的领导行为的一种认知和感觉，是一种归因现象，也就是说魅力型领导行为不是由管理者而是由追随者来认知和定义的。基于此，他们把魅力型领导分成五个维度：（1）对未来的美好设想，（2）愿意冒个人风险，（3）对环境的敏感性，（4）对成员需求的敏感性，（5）非常规策略。本文将在研究中借鉴这五个维度模型。

较为公认的魅力型领导的定义是：在特定情境因素下，领导对环境高度敏感，关系下属的需求，擅长愿景激励，勇于承担个人风险，能够对下属的态度与行为产生影响，下属对其领导十分忠诚，有较强的献身精神，愿意服从并支持其领导者的一种关系（姚春序，刘艳林，2013）[8]。魅力

---

4)Dienesch, Richard M. and Robert C. Liden., “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development” *Academy of management review*, Vol.11, No.3,1986, pp.618-634。

5)House，R. J., “A 1976 theory of charismatic leadership”, In J. G. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale，IL: Southern Illinois University Press, 1977, pp.189－207。

6)Bass, B. M., *Leadership and beyond expectations*, New York: Free Press, 1985。

7)Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo, “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings”, *Academy of management review*, Vol,12. No.4, 1987, pp.637-647。

型领导理论是领导者凭借其个人魅力来影响和吸引追随者，并做出重大组织变革的一种领导理论。魅力型领导者能够凭借自信而清晰的战略愿景，使追随者对组织的前途充满希望，通过对追随者的关心和肯定，能够激发追随者的使命感和感情承诺。同时，魅力型领导者努力改变组织成员的观念，将组织成员的个人价值观，信仰等与组织目标，业绩，行为相联系，促进组织成员的工作投入程度，同时提升组织成员的自我效能感。

在工作中，魅力型领导主动关心下属工作中遇到的问题，尽力满足下属的需求，并为其职业发展提供必要的资源支撑和情感支持。魅力型领导通过激励员工并关心下属需要，提升员工对组织的感情承诺。另外，魅力型领导通过清楚描述企业未来发展目标，使员工对企业愿景和自身价值的实现具有坚定的信念。通过将下属职业生涯发展规划与企业目标相结合，建立起共同使命感。

张志杰（2011）[9]在中国文化背景下提出魅力型领导概念内涵，即领导者在工作过程中对员工产生的一种感召力，并以此取得下属的信任，让下属愿意接受其领导行为，共同实现组织目标，主要包括魅力吸引，激励关怀，愿景感召和道德垂范四个维度。首先，魅力型领导强调魅力吸引，在领导过程中通过自身吸引力和感召力影响下属，提高下属为实现公共目标的参与度，提高领导-成员交换关系的质量。其次，魅力型领导注重对下属的激励关怀，通过内在激励与外在激励相结合，激发员工工作热情与感情承诺。员工出于情感回馈将以更多的组织公民行为回报组织，比如，想出新的创意或者方法来进行工作，更好地提升效率。然后，魅力型领导关心员工的行为可以强化员工的心理安全感知。再次，魅力型领导能够清晰描述企业未来规划，将组织目标与员工利益相统一，使员工在完成组织目标中通过创新行为来改变工作方法，进而提升组织业绩。最后，魅力型领导通过道德垂范，引导员工加强职业道德修养，增强员工的组织承诺，进而使领导与员工的关系更加和谐。

根据以上的理论依据和实践研究成果，本文设定了以下的假说：

H1：魅力型领导对组织成员的感情承诺能够产生正（+）的影响。

2）感情承诺与变革性组织公民行为及创新工作行为的关系研究

20世纪60年代学者们开始了对组织承诺（Organizational Commitment）的关注，重点主要是个人对组织的依附（Becker，1960）[10]，如个人对组织目标的强烈一致，个人对组织的投入或忠诚，职业或组织成为个人生活的中心等，它反映了组织成员和组织之间的心理关系，并能稳定地预测个人工作业绩的提升，积极改进工作流程的行为。他认为员工对组织的承诺源于之前的工作投入，之前投入的越多就越不愿意离开组织，以避免之前积累所换来的各类福利收益的损失。此后“组织承诺”研究引起了很多领域学者的广泛重视，应用范围也在不断扩大。在组织承诺里，个体确定了与组织的连接程度，特别是规定了那些正式合同无法规定的本职工作之外的行为，更像是一

8)姚春序，刘艳林，〈魅力型领导与下属工作投入: 双维认同构念的中介机制〉，《心理科学》，第36期，2013。
9)张志杰，《魅力型领导对团队绩效影响机制研究》，华中科技大学博士论文，2011。
10)Becker, H. S., “Notes on the concept of commitment”, *American journal Of Sociology*, Vol.66, No.1, 1960.

种”心理契约”。根据 Meyer 和 Allen （1990）[11]的研究，把组织承诺细分为三个维度，感情承诺（Affective Commitment），持续承诺（Continuance Commitment），规范承诺（Normative Commitment）。感情承诺表示员工个体对组织的依附程度，表现为个体对组织的目标，价值，愿景的接受程度以及愿意为这一目标，价值和愿景而努力的愿望。持续承诺指员工个体在过往付出的基础上继续追加投入的意愿，避免离开后的利益损失。规范承诺指员工加入不同组织后会延续他在以前组织中形成的某种忠诚水平和工作方式。由于组织承诺的研究领域很广，感情承诺侧重于认可组织的目标，愿意为组织的目标和愿景去努力的愿望，主要是对组织有深厚的感情，而非物质利益。并且中国文化中重视情感体验成分，员工在工作实践中体会到组织的关心才能付出更多的感情承诺。为了深入研究，并结合中国社会文化的因素，本文单独把感情承诺作为一个整体来进行研究。

Organ（1997）[12]将关于绩效的概念和内涵引入到组织公民行为的定义中，将组织公民行为的定义修正为“一种能够对组织的社会和心理环境提供支持和增强作用的行为，这种行为可以有利于组织业绩的提升”，使得组织公民行为的概念和内涵的丰富性得到了极大的提高。

有关组织公民行为的文献和研究很多，但是与组织适应外部环境有关的组织公民行为的下位概念是变化指向型组织公民行为。本研究中我们采用 Choi（2007）[13]的研究成果，把变化指向型组织公民行为定义为：通过个人或团队的建设性努力来确定和实施关于工作方法，政策和程序的改变，以此来改善组织的境况和绩效。根据定义，我们得知变化型组织公民行为有个人和团队两个层面来研究，本研究中侧重于以个体为研究对象来进行研究。针对中国情景的相关研究中，苏方国和赵曙明（2005）[14]研究发现组织承诺和组织公民行为存在着显著的正相关关系，我们也可以进一步推导出感情承诺与变化指向型组织公民行为存在着正相关关系。

West和Farr（1989）使用创新工作行为（innovative work behavior，IWB）来描述个体创新。创新工作行为指的是所有趋向于生产，引入以及应用于有助于组织利益的新颖想法的个体活动。Farr和Ford（1990）将创新工作行为界定为能够导向新的和有用的观点，过程，产品或程序的产生和应用行为。Kleysen和street（2001）将个体创新行为定义为将有益的创新予以产生，导入以及应用于组织中的所有个人行为。这里的有益的创新包括新产品的构想或科技的发展，为了改善工作关系所做的管理流程的改变，或是为了显著提升工作流程效率所应用的新构想或新技术。在创新理论中经常将创新行为描述为两个主要阶段:启动和执行（Axtell al，2000）。发展出新的构想是第一个阶段结束的标志，而构想被执行则表明了第二阶段的结束。个体创新行为的动力来源于对组织的感情承诺。组织成员认同组织的目标，为了提升组织业绩，个体会采取引入新的工作方法来改善工作流程，改进工作方法等行为来达成目标。

---

11) Meyer, John P., Natalie J. Allen, and Ian R. Gellatly, “Affective and continuance Commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations”, *Journal of applied psychology*, Vol.75, No.6, 1990, pp.710-720.

12) Organ, Dennis W., “Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time”, *Human performance*, Vol.10, No.2, 1997, pp.85-97。

13) Choi, Jin Nam. “Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, No.4, 2007, pp.467-484。

14) 苏方国、赵曙明,〈组织承诺、组织公民行为与离职倾向关系研究〉,《科学学与科学技术管理》，2005，pp.111-116。

根据以上的研究，我们得出如下假设：

H2：感情承诺对变化指向型组织公民行为有正的影响。
H3：感情承诺对创新工作行为有正的影响。

3）感情承诺的中介效果研究

Homans（1958）[15]在社会交换行为的早期论述中就强调了社会各主体之间的交换关系，这些交换主体从宏观国家层面到微观个体层面无处不在。Mayer（2001）[16]认为感情承诺本质上也是员工与组织之间在交换过程中形成的纽带，这条纽带就是员工在工作过程中，与组织发生交换进而产生的，而魅力型领导方式与员工之间的充分互动和交换，例如：授权，协调领导，个体关怀等方式；这种互动的交换过程就凝结为员工与组织之间的心理纽带，无形而充满韧性，即感情承诺。这种基于心理契约的感情承诺也会促使员工外化成具体的工作投入，改进工作方法，努力改善组织的境况，即变化指向型组织公民行动。

员工对上司信任，对上司的能力有较高评价，对上司的魅力很赞许，例如上司是魅力型领导，体恤员工，员工就会积极主动的完成任务，完成组织的目标并希望长久地跟随领导，员工对组织的感情承诺也会进一步强化。

综合来说，员工的情感承诺包括三个层面的内涵：一是员工强烈认同组织的目标和价值观；二是主动为组织贡献自己能力的意愿；三是，情愿留在组织中的意愿。宋利和古继宝（2005）[17]认为，当员工关心组织的利益，并付出努力使双方获利，不采取损害组织利益的行为，这种信任一旦形成，员工就会对企业产生感情承诺，视企业为自己的家，自发的产生积极行动，增强创新的工作行为，提高工作绩效。

根据以上的理论依据和实践研究成果，本文设定了以下的假说：

H4：感情承诺在魅力型领导和变化指向型组织公民行动之间具有中介作用。
H5：感情承诺在魅力型领导和创新工作行为之间具有中介作用

4）领导-成员交换关系的调节效果的研究

领导-成员交换理论的概念及内涵是：由于成员间的差异，有限的时间，资源以及金字塔式的组织结构限制，一个管理者不可能和组织里每个成员都建立平等的关系，挑选信赖度高的员工担任

---

15) Homans, George C., “Social behavior as exchange”, *American journal of sociology*, Vol.63, No.6, 1958。
16) Meyer, John P. and Lynne Herscovitch, “Commitment in the workplace: Toward a general model”, *Human resource management review*, Vol.11, No.3. 2001, pp.299-326。
17) 宋利、古继宝，〈员工组织承诺的培育: 心理契约与信任视角〉，《科技管理研究》，第7期，2005，pp. 38-41。

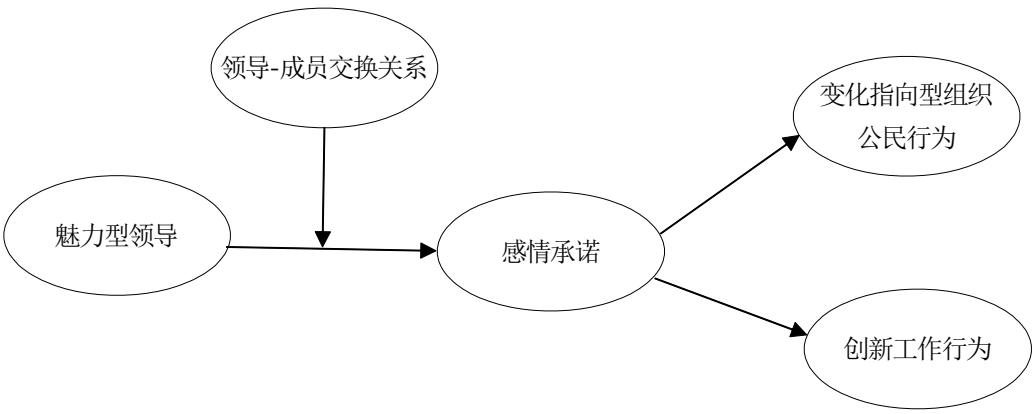
助手，可以使组织目标和组织成员的变化指向型组织公民行为更高。领导会差别地对待下属，与不同的下属交换不同的内容（包括经济性交换和社会性交换），并最终产生“高”与“低”水平的领导-成员交换的两类下属，即导致“圈内”和“圈外”的分别，且会因为关系质量的不同而采取不同的管理方式。当领导与员工仅停留在契约之间的经济性交换时员工属于圈外人，领导对其情感投入及关注度较少，在这种范畴内，员工只会以按部就班的心态来进行每天的工作，无论是对组织的忠诚度，还是感情承诺，职务满足等很多方面都不会很高。具有高水平的领导-成员交换关系的下属受到领导信任，对工作投入的程度增加，职务满足感增强，更容易做自己工作范围之外的工作，组织公民行为倾向更明显。

领导-成员交换关系的形成与发展需要经过“陌生”，“熟悉”与“合作伙伴”三个阶段。陌生阶段的交换关系以经济性交换为主，双方按照明确规定的雇佣合同条款履行各自的责任，属于低质量的交换关系。当双方之间发展成为合作伙伴关系并因此从中受益时，便形成高质量的以社会交换为主的互动关系（Graen G B，等 1995）[18]。

根据以上的先行研究，得出以下假设：

H6：领导-成员交换关系在魅力型领导和感情承诺之间有调节效果，交换关系质量越高，魅力型领导力对感情承诺的影响越大。

根据以上所要验证的假说，我们得出了本文的研究模型，其构成如<图-1>所示



<图-1> 研究模型

18) Graen, G. B., Uhl-Bien, M., “Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, 1995, pp.219-247。

3. 研究方法

1）选定样本

为了验证模型和假说，本研究以北京，天津，青岛三个城市，5家民营电子公司的在职员工为调查对象进行了问卷调查。共收集了192份调查问卷，去掉无效的问卷，最终用于数据实证分析的有效问卷数为175份，回收率为91。1%。调查问卷采用匿名制，受访者能够真实地反映变化指向型组织公民行为，创新工作行为，以及对上司和工作氛围的看法，因为这些公司所在地区比较发达，以这些地区的员工为调查对象具有一定的代表性，领导和员工对新思想，新制度，新理念都能很快地接受和实施，比较符合本文论证的需要，为我们下一步进行的实证分析提供了数据上的有效支撑和保障。

本研究调查分两步：第一是初测问卷的施测，收集一部分数据主要用于问卷的项目分析，来确定这些问项是否可行；第二是正式问卷的施测，收集的数据用于问卷的信效度分析和假设检验。

本研究共收取了192份调查问卷，剔除了无效问卷后，按照一定的标准筛选废卷，筛选标准主要是：①缺选题项超过五题；②连续五个项目的选择相同。其中46。3%是男性。年龄介于20-30岁的最多，占比68。6%。本科大学生占总比例的44。6%，硕士及硕士以上占总比例的36%。大部分工作年限在1-3年间，比例达38。3%。具体人口统计数据如<表-1>。

<表-1> 人口统计学

	分类	数量	比例（%）
性别	男	81	46.3
	女	94	53.7
年龄	20-30岁	120	68.6
	31-40岁	43	24.6
	41-50岁	10	5.7
	50岁以上	2	1.1
学历	高中及中专	5	2.8
	专科	29	16.6
	本科	78	44.6
	硕士	42	24.0
	博士及以上	21	12.0
工作年限	不到1年	37	21.1
	1-3年	67	38.3
	4-6年	34	19.4
	7-10年	14	8.0
	11年以上	23	13.1

2）变数的测定

魅力型领导：领导者利用自身的魅力鼓励追随者并做出重大组织变革的一种领导类型，在本研究中，我们为了测定魅力型领导采用 Peter Bycio，Hackett（1995）开发的量表，选取了其中的8个问项。例如：“在领导周围感觉很好”，“领导会增加我对未来的乐观情绪”，问项均采用李克特五点量表法。信度 Cronbach's@=0.879。

领导-成员交换关系（LMX）：领导者对待下属的方式是有差别的，组织成员关系的集合往往包括一小部分高质量的交换关系（圈内成员之间），和大部分低质量的交换关系（圈内成员与圈外成员之间）。在本研究中，我们为了测定领导-成员交换关系，采用 Graen 和 Uhl-Bien（1995）开发的量表，选取了其中的7个，例如：“ 我的直接主管了解我工作过程中的问题和需求”，“我和我的直接主管工作关系相当好”。问项均采用李克特五点量表法。信度 Cronbach's@=0.872。

变化指向型组织公民行为（C-OCB）：个人或团队的建设性努力来确定和实施关于工作方法，政策和程序的改变，以此来改善组织的境况和绩效。在本文中，我们为了测定C-OCB，采用Scott 和 Bruce（1994），Morrison和Phelps（1999）开发的4个量表，例如：“我经常想出新的创意或者方法来进行我的工作”，“我经常建议改进效率低下的规则或政策”，问项均采用李克特五点量表法。信度 Cronbach's@=0.774。

创新工作行为（IWB）：旨在实现取得新的目标而导入和引进有用的想法，过程，产品或程序。在本文中，我们为了测定IWB采用 Jeroen de Jong 和 Deanne den Hartog（2010）开发的量表，选取了其中的7项，例如“我总是想怎样使工作做得更好”，“我会系统的引入新的方法或方案用于工作”，问项均采用李克特五点量表法。信度 Cronbach's@=0.818。

感情承诺：指组织成员参与组织社会交往的程度，是个人对组织的情感，是一种肯定性的心理倾向。为了测定感情承诺，我们采用 Herscovitch 和 Meyer（2002）开发的6项量表，例如：“我认同组织变革的价值”，逆向得分问项“我认为引入这种变革是管理部门的一个错误决定”等。问项均采用李克特五点量表法，信度 Cronbach's@=0.704。

控制变量：本研究选定了几个已知的会对创新行为产生影响的变量作为本研究的控制变量，分别为调查对象的性别，年龄，受教育水平，婚姻情况以及工作年限。通过对这些控制变量效果的分析可以更精准地验证本研究所提出的假说。

4. 数据分析与结果

1）效度的测定与描述性统计

为了测定本研究提出的模型的适配度，我们通过数据分析软件AMOS22.0，比较五因子模型（本文提出模型中的五个变数），三因子模型（感情承诺，创新工作行为，变化指向型组织公民行

为合为一个变数）和单因子模型（五个变数合为一个变数）之间的适配度指数。

为此，我们进行了一系列的验证性因素分析来验证本研究提出的模型，并且根据主要的模型适配度指数来进行分析比较，比如卡方拟合指数（x^2），均方根残差（RMR，拟合优度指数（GFI），Tucker-Lewis指数（TLI），比较拟合指数（CFI），近似误差均方根（RMSEA），本研究采用了Anderson 和Gerbing（1988）[19]所推荐的验证性因子分析（Confirmatory Factor Analysis:CFA）来验证模型的效度。

在<表-2>中可以看到通过验证性因子分析所得到模型拟合指数。

<表-2> 验证性因子分析的结果

区分	X²	df	p	RMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA
单因子模型	947.400	275	.000	.064	.620	.600	.633	.119
三因子模型	547.28	272	.000	.046	.801	.834	.850	.076
五因子模型	378.718	265	.000	.035	.855	.930	.938	.050

如<表-2>所示，五因子模型拟合指数分别为：x^2=378.718（df=265，p<0.01），RMSEA=.050，RMR=0.035，TLI=.930，CFI=.938，在这些拟合指数中，RMSEA的数值一般要小于.08，说明数据与模型的拟合度是比较理想的。RMR的理想数值是小于.05，本研究中RMR=.035，结果是比较理想的，我们可以认为数据和模型的拟合度是较好的。CFI.GFI和TLI的取值范围是0到1，一般意义上，只要其数值大于0.9，我们就认为数据和模型的拟合度是优秀的。虽然在本文中GFI=0855<0.09。但是由于受到样本特性的非一贯性的影响，我们可以考虑对于样本特性来说自由度更加高的CFI，TLI来判断拟合度，本文的CFI=0.938，TLI=0.930，相应的其他拟合度指标也都达到了可接受的标准。通过比较得知：五因子模型比起其他任何模型都表现出了更好的模型适配度。

有关本文中出现变数的描述性统计和它们之间的相关关系见<表-3>。

如<表-3>所示，被调查者认为组织比较重视创新性行为（M=3。82），在领导-成员交换关系方面（M=3。46）不尽如人意。魅力型领导和创新工作行为有一般的相关关系（r=0.41，P<0.01），创新工作行为与变化指向型组织公民行动之间有较高的相关关系（r=0.68，P<0.01），控制变量中，工作年限与创新工作行为（r=0.16，P<0.05），变化指向型组织公民行动（r=0.18，P<0.05）之间存在较弱的相关关系。

<表-3> 描述性统计和变数间的相关关系

	Mean	SD	性别	年龄	学历	工作年限	CL	AC	IWB	CO	LMX
性别	1.54	0.50	1								
年龄	1.39	0.65	.03	1							
学历	4.24	1.02	.03	-.13	1						

19) Anderson, James C., and David W. Gerbing, "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological bulletin,* Vol.103, No.3, 1988, p.411。

工作年限	2.54	1.28	.01	.73**	-.34**	1					
CL	3.56	0.72	.07	.15*	.02	.14	1				
AC	3.63	0.56	-.06	-.02	.04	.02	.38**	1			
IWB	3.82	0.48	.11	.05	-.04	.16*	.41**	.35**	1		
CO	3.61	0.55	.01	.11	-.07	.18*	.35**	.36**	.68**	1	
LMX	3.46	0.63	.07	.09	-.03	.11	.56**	.31**	.43**	.48**	1

*P<.05. **P<.01.

CL: 魅力型领导　　AC: 感情承诺　　CO: 变化指向型组织公民行为

LMX: 领导-成员交换关系　　IWB: 创新工作行为

2）模型的拟合度和假设的检验

在验证假说之前，我们先对数据进行了径路分析。径路分析适配度如<表-4> 所示。

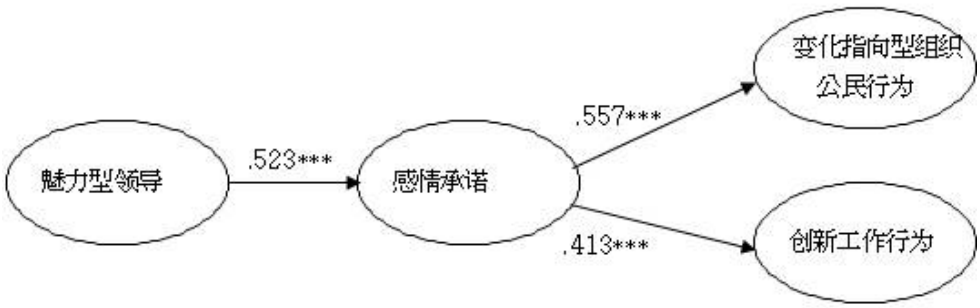
<表-4> 研究模型测定的适合度

区分	X^2	df	p	RMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA
模型	298.171	149	.000	.055	.853	.871	.887	.072

通过<表-4>所提供的数值（CFI=0.887，GFI=0.853，TLI=0.871，RMR=0.055，RMSEA=0.072），可以看出拟合度指数都是比较良好的，进而可以判断出此模型是可以用来进行下一步的假设验证。

我们运用了AMOS22.0软件进行了分析。在对控制变数即：年龄，性别，受教育水平和工作年限进行分析和控制后，其结果如回归模型<图-2>所示。

<图-2> 径路系数模型



在<图-2>中，把经过拟合度验证的模型进行了路径分析，并标出了变数之间的路径系数，我们可以看到:

魅力型领导对感情承诺产生正（+）的影响，r=.523，p<.001，所以假设1得到支持。

感情承诺对变化指向型组织公民行为产生正（+）的影响，r=.557，p<.001，所以假设2得到支持。

感情承诺对创新工作行为产生正（+）的影响，r=.413，p<.001，所以假设3得到支持。

<表-5> 结构方程式路径分析结果

假设	路径	Estimate	S.E.	C.R.	P	结果
H1	魅力型领导 → 感情承诺	.523	.089	5.856	***	成立
H2	感情承诺 → 变化指向型组织公民行为	.557	.096	5.815	***	成立
H3	感情承诺 → 创新工作行为	.413	.077	5.380	***	成立

3）感情承诺的中介效果的检验

一般的中介效果验证都会采用Baron 和 Kenny（1986）[20]开发的3步骤或用Sobel test的验证方法。本文采用的是最近较为流行的Bootstrapping的验证方法，采用这个方法的好处是通过多次抽取样本的方法得到多组随机性和可靠性更强的数据，弥补了数据不足的缺陷。Bootstrapping的验证标准是所估算的中介效果区间中，只要区间内不包含“0”，就能判定中介变数具有中介效果。如<表-6>所示。

<表-6> 利用Bootstrapping对领导-成员交换关系中介效果的检验

		领导-成员交换关系		
		下限范围	上限范围	P值
魅力型领导 →	变化指向型组织公民行为	.132	.545	.026
魅力型领导 →	创新工作行为	.086	.444	.019

如<表-6>所示，在魅力型领导和变化指向型组织公民行为关系中，感情承诺的中介效果[.132，.545]，P=.026<.05。区间内不包含“0”，也就是说，在魅力型领导和变化指向型组织公民行

20) Baron, Reuben M., and David A. Kenny, “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of personality and social psychology,* Vol.51, No.6, 1986, pp.1173-1182。

为中，感情承诺具有中介效果，假设4得到支持。

在魅力型领导和创新工作行为关系中，感情承诺的中介效果为[.086，.444]，P=.019<.05，区间内不包含“0”，也就是说，在魅力型领导和创新工作行为关系中，感情承诺具有中介效果，假设5得到支持。

4）领导-成员交换关系的调节效果检验

为了更精确的测定领导成员交换关系的调节效果，我们采用Hayes（2013）[21]开发的SPSS，PORCESS 方法。

<表-7> 领导-成员交换关系调节效果的检验

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
性别	-.0961	.0773	-1.2426	.2158	-.2487	.0566
年龄	-.1102	.0918	-1.2000	.2318	-.2914	.0711
学历	.0260	.0399	.6529	.5147	-.0527	.1048
工作年限	.0307	.0455	.6746	.5008	-.0591	.1204
常数	3.7346	.2451	15.2363	.0000	3。2507	4.2185
领导-成员交换关系	.1322	.1028	1.2864	.2001	-.0707	.3352
魅力型领导	.2401	.0981	2.4485	.0154	.0465	.4338
int_1	.0338	.1619	.2088	.8349	-.2859	.3535
从属变数：感情承诺。int_1:魅力型领导*领导成员交换关系						

通过以上分析我们可以得出int_1（魅力型领导*领导成员交换关系）的置信区间[-.2859，.3535]，中间包含了“0”，且P=.8349>.05，所以说领导交换关系在魅力型领导和感情承诺之间没有调节效果，因此，H6得不到支持。

5. 结 论

1）研究结果

本文以中国北京，天津，青岛地区5家民营电子公司的员工为研究对象，用实证分析的方法来验证了假设，并通过数据分析软件AMOS22.0，以Bootstrapping的多次抽取样本的方式对感情承诺的中介效果进行了验证。

通过本文我们得到如下结果:

21)Hayes, A. F., *Model templates for PROCESS for SPSS and SAS*, Retrieved December, 12, 2013。

1，在变量的描述性统计和相关分析中，魅力型领导和感情承诺之间存在着高度且显著的相关，魅力型领导对感情承诺的积极（+）作用被证明是成立的。魅力型领导在与员工沟通过程中，注意沟通或命令的方式对员工感受的影响，让员工心理有被领导认可和肯定的感觉。

2，感情承诺对变化指向型组织公民行为，创新工作行为都有正（+）的影响。员工对组织的依附感比较强的话，就会认同组织的目标和愿景，愿意为提升组织业绩，改进工作流程，提供工作效率而自发的去努力。

3，感情承诺在魅力型领导和创新工作行为，变化指向型组织公民行为关系中有中介效果。领导的行为对于员工的创新行为有很大关系，领导应该用实际行动来鼓励和支持员工的创新工作行为的进一步发展和深化，对创新工作行为强的员工进行奖励，对员工改善工作的方法要持肯定态度，对于员工改进工作的意见要认真听取，要容得下员工的不同意见，做到有则改之，无则加勉。

4，我们通过确认性因素分析（CFA）来确保变数在研究模型中的独立性，得出的拟合度数值是符合标准数值的，整体模型的拟合度被证明是符合标准的。

2）研究的启示和局限性

本研究确认了魅力型领导对变化指向型组织公民行为和创新工作行为有积极的影响，我们进一步验证了，感情承诺在它们之间起到中介作用。另外本研究创造性地引入变化指向型组织公民行为（Change-oriented Organizational Citizen Behavior）这一变数，它是组织公民行为的进一步深化，重在强调具有变化指向型组织公民行为的员工对于提升组织业绩积极地提出意见，改变工作方法，为改进不合理的规则制度等方面而努力。

通过本文的研究，我们得出以下启示：

第一：通过本研究的结果，魅力型领导对组织成员的行为有很大的影响。组织成员也会被领导的魅力所感染，所以，领导者在自我修养上，沟通方式上都需要注意并提高，因为这些行为会对员工的认知和感受及其感情承诺造成很多影响。

第二：研究显示，感情承诺对变化指向型组织公民行为有积极作用。变化指向型组织公民行为聚焦于改善组织的境况和绩效，领导在与成员交流过程中，要适当地听进员工对于改进组织不合理规则、制度的建议，增强员工对组织的感情承诺度，要使组织的内部氛围更有利于激励员工的创意的开发和应用，进而对于组织的发展有很大帮助。

第三：在中国很多企业家为了提升组织的业绩，特别注重外部的“关系”，花费很多精力来维持和开拓“关系”，通过本研究我们得知，领导应该注重于内部人员的心理状态和行为，对于他们对工作的行为和态度，要积极把握，认真了解，这样对于员工提升创新工作行为有积极影响，进而也会提升组织的业绩。

第四：积极创造有利于员工感情承诺的“软件”和“硬件”环境。软件方面可以通过放权和岗位设计增大员工的工作权限和增强工作自主性等方面来实现，硬件方面可以设置灵活多样的奖励及增薪制度，比如奖励休假，解决员工子女就学问题等方面来实施。

由于各种主客观原因的限制，在研究过程中也存在一定的局限性，在后续研究中需要进一步完善。

1，数据来源的局限性。由于本文是依据于自我报告型数据（self-report data）的横向性研究，独立变数和从属变数都是相同的调查者回答，存在着共同方法偏差（common method biases，CMB）问题。也就是说，本文在因果关系的推论中存在着局限性。

2，地区的局限性。虽然在样本的收集过程中我们尽量保证了扩大收集的范围，包括北京，天津，青岛地区，但是由于本研究的样本局限于中国北方发达地区，在研究结果一般化的过程中还是存在一定的局限性。

3，问卷构成的局限性。本论文的问项测度都是来源于外国的文献中，适合中国国情的测量工具还不成熟，以中国公司员工为调查对象，由于文化差异，国情不同，这些问项可能并不能够很好的反映中国公司员工的真实态度，内心想法。由于文化差异导致的比较分析的研究是有必要的。

4，社会制度和文化差异的局限性。变化指向型组织公民行为无论是理论上还是在实践上都不太成熟，何况对中国的国情是否适应还需要进一步研究，否则会出现“水土不服”的现象。

5，创新工作行为（IWB）和创新性（Creativity）的侧重点和研究方向是不同的，虽然有关创新的研究很多，但是在中国本土学术界这两者之间的具体差别研究不足，混用的也很多，有必要对创新的几个相关概念进行区分研究。

【参考文献】

苏方国、赵曙明,〈组织承诺、组织公民行为与离职倾向关系研究〉,《科学学与科学技术管理》，2005。

苏丽雅，〈领导-成员交换与员工组织公民行为的关系研究综述〉,《生产力研究》，第11期，2013。

宋 利、古继宝，〈员工组织承诺的培育：心理契约与信任视角〉，《科技管理研究》，第7期，2005。

姚春序，刘艳林，〈魅力型领导与下属工作投入：双维认同构念的中介机制〉，《心理科学》，第36期，2013。

张志杰，《魅力型领导对团队绩效影响机制研究》，华中科技大学博士论文，2011。

대운해，〈基于知识与科技创新的韩国对中国FDI决定因素的实证分析〉，《中國學》，第54輯，大韓中國學會，2016。

Anderson, James C., and David W. Gerbing, “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach”, *Psychological bulletin,* Vol.103, No.3, 1988。

Axtell, Carolyn M., et al., “Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas” *Journal of occupational and organizational psychology,* Vol.73, No.3, 2000。

Baron, Reuben M., and David A. Kenny, “The moderator－mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of personality and social psychology,* Vol.51, No.6, 1986。

Bass, B. M., *Leadership and beyond expectations*, New York: Free Press, 1985.

Becker, H. S., “Notes on the concept of commitment”, *American journal Of Sociology*, Vol.66, No.1, 1960.

Bycio, Peter, Rick D. Hackett, and Joyce S. Allen., “Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership”, *Journal of applied psychology*, Vol.80, No.4.1995.

Choi, Jin Nam. “Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environme

nt characteristics and intervening psychological processes”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, No.4, 2007。

Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo, “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings”, *Academy of management review*, Vol,12. No.4, 1987。

De Jong, Jeroen, and Deanne Den Hartog.,“Measuring innovative work behaviour”, *Creativity and Innovation Management*, Vol.19. No.1, 2010。

Dienesch, Richard M., and Robert C. Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development.” *Academy of management review*, Vol.11, No.3,1986。

Farh, J. L., Cheng, B. S., “A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations”, *In Management and organizations in the Chinese context*, Palgrave Macmillan UK, 2000。

Farr, James L., and Cameron M. Ford, *Individual innovation*, 1990。

Graen, G. B., Uhl-Bien, M., “Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, 1995。

Hayes, A. F., *Model templates for PROCESS for SPSS and SAS*, Retrieved December, 12, 2013。

Herscovitch, Lynne, and John P. Meyer, “Commitment to organizational change: extension of a three-component model”, *Journal of applied psychology*, Vol.87 ,No.3, 2002。

Homans, George C., “Social behavior as exchange”, *American journal of sociology*, Vol.63, No.6, 1958。

Howell, Jane M., and Kathryn E. Hall-Merenda. “The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance”, *Journal of applied psychology*, Vol.84, No.5, 1999。

Meyer, John P., Natalie J. Allen, and Ian R. Gellatly, “Affective and continuance Commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations”, *Journal of applied psychology*, Vol.75, No.6, 1990。

Meyer, John P. and Lynne Herscovitch, “Commitment in the workplace: Toward a general model”, *Human resource management review*, Vol.11, No.3. 2001。

Morrison, Elizabeth Wolfe, and Corey C. Phelps, “Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change”, *Academy of management Journal*, Vol.42, No.4, 1999。

Organ, Dennis W., “Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time”, *Human performance*, Vol.10, No.2, 1997。

Scandura, Terri A., and George B. Graen, “Moderating effects of initial leader－member exchange status on the effects of a leadership intervention”, *Journal of applied psychology*, Vol.69, No.3, 1984。

Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce, “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of management journal*, Vol.37, No.3, 1994。

Wang, Zhi-Cheng, Bin Fu, and In-Soo Han, “The Effect of Empowering Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Chinese Employees: Moderating Role of Affective Commitment, Mediating Role of Psychological Empowerment”, *CHINA 研究*, 第19辑, 2016。

West, Michael A., and James L. Farr., “Innovation at work: Psychological perspectives”, *Social Behaviour*, Vol.4, 1989。

【논문초록】

키워드 Key Words	중문	魅力型领导, 感情投入, 创新工作行为, 变化指向型组织公民行为, 领导-成员交换关系, 中国
	영문	Charismatic leadership, Affective commitment, C-OCB, Innovative work behavior, LMX, China

A Study on Charismatic Leadership to employee behavior
: Focus on Affective Commitment and LMX

Kang, Dong-Wei / Wang, Zhi-Cheng / Yang, Mi-Lin

Today's fast developed corporate environment requires highly professional employees, and organizational structure becomes simplified and horizontal. So, individuals' change-oriented organizational citizen behavior(C-OCB) and innovative work behavior(IWB) are considered as important factors to improve the organizational achievement. The charismatic leadership in organization becomes very necessary.

The study showed the charismatic leadership, affective commitment can make organization members achieve the performance and innovation beyond the expection, and which effectively to reform the circumstance in the corporate and increase the effectiveness of the organization and its members. In addition, this research is to empirically investigate the impacts of charismatic leadership on change-oriented organizational citizen behavior and innovative work behavior. Moreover, the mediating role of affective commitment is also measured in present research. The relationship of variances were tested using SPSS, AMOS, and Bootstrapping.

In conclusion, the results of the study have indicated that the charismatic leadership as an independent variable have significantly influence on both innovative work behavior and change-oriented organizational citizen behavior which as dependent variable. Also, based on the recent research, the affective commitment plays a mediated role in the relationship between the charismatic leadership and change-oriented organizational citizen, innovative work behavior. Finally, according to the results, some practical recommendations to develop the innovative work behavior for Chinese organizational members were suggested.

저 자 인적사항	성 명	강동위 / 康東偉 / Kang, Dong-Wei	양미림 / 羊米林 / Yang, Mi-Lin
		왕지성 / 王志成 / Wang, Zhi-Cheng	
	소 속	충남대학교 경영학과	
	Em@il	kangdongwei1988@163.com	yangmillion@naver.com
		wangzc2009@hotmail.com	

논 문 작성일시	투 고 일	2017년 07월 27일	심 사 일	2017년 09월 08일
	수 정 일	2017년 09월 15일	게재확정일	2017년 09월 25일