

# 中国文化背景下魅力型领导对关系绩效的影响:尽责性与工作投入的链式中介作用

陈世民<sup>1</sup>, 孙配贞<sup>2</sup>, 段鑫星<sup>1</sup>

(1.中国矿业大学公共管理学院,徐州 221116;2.江苏师范大学教育科学学院,徐州 221116)

**【摘要】 目的:**探讨中国文化背景下魅力型领导对关系绩效的影响机制。**方法:**采用魅力型领导量表、大五人格问卷的尽责性分量表、Utrecht工作投入量表和关系绩效问卷对319名员工进行调查。采用偏差校正的非参数百分位Bootstrap方法进行链式中介效应检验。**结果:**尽责性在魅力型领导与关系绩效间的简单中介效果量为46.0%,尽责性和工作投入在两者间的总中介效果量为74.4%。**结论:**尽责性和工作投入在魅力型领导与关系绩效间起链式中介作用。

**【关键词】** 魅力型领导; 尽责性; 工作投入; 关系绩效; 链式中介作用

中图分类号: R395.6

DOI: 10.16128/j.cnki.1005-3611.2017.04.034

## Charismatic Leadership and Contextual Performance: a Chain Mediation Model

CHEN Shi-min, SUN Pei-zhen, DUAN Xin-xing

School of Public Administration, China University of Mining and Technology, Xuzhou 221116, China

**【Abstract】 Objective:** This study intended to explore how charismatic leadership affect contextual performance in Chinese cultural context. **Methods:** A sample of 319 employees completed Charismatic Leadership Scale, Conscientiousness Subscale from NEO-PI-R(short Form), Utrecht Work Engagement Scale and Contextual Performance Questionnaire. Bias-corrected Nonparametric Percentile Bootstrap Method was used to test the chain medication effect. **Results:** Conscientiousness mediated the effect of charismatic leadership on contextual performance with the simple effect size of 46.0%; conscientiousness and work engagement mediated the relationship between charismatic leadership and contextual performance with the total effect size of 74.4%. **Conclusion:** Conscientiousness and work engagement chain mediates the relationship between charismatic leadership and contextual performance with high explained variance.

**【Key words】** Charismatic leadership; Conscientiousness; Work engagement; Contextual performance; Chain mediation

绩效是指组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。传统上,组织只关注直接的生产、服务活动所产生的效果,并加以明文规定。Borman和Motowidlo在以往研究的基础上将绩效分为任务绩效和关系绩效。关系绩效是指员工的自愿行为和人际促进行为,如自愿承担额外的工作、与同事维持良好的人际关系、建立良好的合作关系、帮助同事等。这些行为虽不直接产生绩效,但却有利于促进组织有效运作,有助于组织长期稳健发展。

以往研究表明魅力型领导是影响关系绩效的重要因素。魅力型领导者具有如下特征:他们对环境保持高度的敏感性,能敏锐地预测未来的发展变化趋势,向下属描绘具有吸引力的愿景,提炼出组织

成员都愿意支持的价值系统;他们能察觉下属的需求,尊重、关心、支持、信任、鼓励下属;他们果断勇敢,敢于承担风险,表现出超常的行为。魅力型领导建立起一种市场导向、学习成长、互助合作、以人为本的组织文化和团队氛围<sup>[1]</sup>。市场导向与学习成长的团队氛围会促使员工为了适应环境变化、发展进步,自愿努力去工作与学习成长;而互助合作、以人为本的团队氛围会促使员工受到感染、回馈他人,表现出更多的助人行为。同时,当员工知觉其领导富有魅力时,更愿意投入工作、展现更多的自愿行为<sup>[2]</sup>。关于魅力型领导与关系绩效的中介机制,Pradhan和Pradhan调查表明情感组织承诺在两者间起中介作用,但其中介效果量仅为23.0%<sup>[3]</sup>。本研究试着探讨人格变量尽责性和工作投入在两者间的中介机制。

跨文化研究表明西方是个体主义文化,个体的人格更具有稳定性;东方是集体主义文化,个体的人格更具有情境性,更多地采用“if-then”模式<sup>[4]</sup>。在工

**【基金项目】** 中央高校基本科研业务费社会科学基金(2014WA05);江苏省高等教育教改研究课题(2015JSJG159);江苏省高校“青蓝工程”资助项目(2017)  
通讯作者:段鑫星

作中,员工的尽责性是否会受到情景变量魅力型领导的影响呢?以往研究表明魅力型领导者传递给下属大量有关成长机会和发展愿景的信息,员工受到激励,感受到未来的希望和工作意义,从而有利于激发员工的成就动机<sup>[5]</sup>。同时,魅力型领导与下属建立更加亲密和相互信任的领导-下属交换关系<sup>[6]</sup>,员工对领导产生一种认同感<sup>[7]</sup>、信任感<sup>[8]</sup>,因此员工更加愿意认真、坚持不懈、自律地完成工作,更富有责任感。所有这些都表明魅力型领导可提升员工的尽责性。而工作上的成就往往需要良好的人际关系和相互间的合作,高尽责性员工为了更高效地完成工作,愿意帮助他人、促进人际关系<sup>[9]</sup>,因此相对于认知能力,尽责性对关系绩效和总绩效具有更高的解释率<sup>[10,11]</sup>。此外,高尽责性员工全身心投入工作,体验到工作的意义、激情、自豪和挑战,工作更为努力,愿意牺牲自己的休息时间和付出额外的劳动,这些也都有助于提升其关系绩效<sup>[12]</sup>。因此,根据Taylor, MacKinnon 和 Tein 所提出的链式中介模型<sup>[13]</sup>,本研究提出如下假设模型(图1)。该模型包含三个中介路径:①通过尽责性的中介路径( $\beta_1\beta_6$ );②通过工作投入的中介路径( $\beta_5\beta_3$ );③通过尽责性和工作投入的链式中介路径( $\beta_1\beta_2\beta_3$ )。

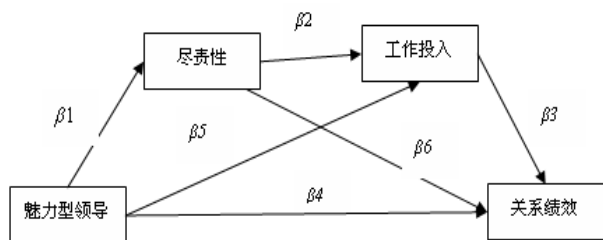


图1 链式中介模型示意图

## 1 方 法

### 1.1 被试

对广州、深圳两地的9家企业进行调查。利用单位会议和人事培训的时间进行集体施测。最终获得有效问卷319份。被试具体情况如下:男113人,女206人;最小18岁、最大48岁,平均30.09岁,标准差为5.15;基层人员245人,中层人员68人,高层人员6人;国有企业12人,民营企业86人,港台日企业28人,欧美企业188人,缺失5人。

### 1.2 研究工具

1.2.1 魅力型领导量表 由Conger, Kanungo Menon 和 Mathur 编制,张伟明和夏洪胜<sup>[8]</sup>进行了中文版修订。该量表共20题,采用5点记分,1表示非常不符

合,5表示非常符合。包括战略愿景与表达、环境敏感度、成员需求敏感性、个人风险和非常规行为五个维度。总量表的信度为 $\alpha=0.941$ 。

1.2.2 大五人格问卷的尽责性分量表 大五人格问卷由Costa 和 McCrae 编制,杨坚进行了中文版修订<sup>[14]</sup>。本研究采用尽责性分量表,共12题。将指导语改为:请描述在当前工作中你对下列情况的符合程度。采用5点记分,1表示非常不符合,5表示非常符合。 $\alpha=0.808$ 。

1.2.3 Utrecht 工作投入量表 由Schaufeli 等编制,张轶和甘怡群<sup>[15]</sup>进行了中文版修订。该量表包括活力、奉献和专注三个维度,共15题。采用5点记分,1表示非常不符合,5表示非常符合。总量表的信度为 $\alpha=0.866$ 。

1.2.4 关系绩效问卷 由Scotter 和 Motowidlo 编制,王辉,李晓轩,罗胜强<sup>[16]</sup>进行了中文版修订。该问卷包括人际促进和工作贡献两个维度,共15题。采用5点记分,1表示非常不符合,5表示非常符合。总量表的Cronbach  $\alpha$ 系数为0.892。

## 1.3 数据处理

描述性统计和回归分析采用SPSS 21.0 进行处理。利用MPlus 7.0 构建结构方程模型。

## 2 结 果

### 2.1 描述统计与相关系数

魅力型领导、尽责性、工作投入和关系绩效的均值、标准差及相关系数如表1所示。从表中可看出,魅力型领导、尽责性、工作投入和关系绩效均两两显著相关,最小相关系数为0.272。

表1 描述统计值与相关系数

	1	2	3	4
1.魅力型领导	1			
2.尽责性	0.272**	1		
3.工作投入	0.495**	0.324**	1	
4.关系绩效	0.450**	0.452**	0.579**	1
M	3.33	3.35	3.28	3.76
SD	0.61	0.30	0.53	0.45

注:n=319,\*\* $P<0.01$ ,\*\*\* $P<0.001$ ,下同。

### 2.2 链式中介效应检验

首先构建链式中介模型。采用偏态和峰度检验对数据特征进行正态检验,偏态系数 $Z_s$ 和峰度系数 $Z_k$ 的绝对值均小于1.96,表明数据符合多元正态分布。共线性检验显示容忍值Tolerance(0.814, 0.673, 0.746)大于0.10,方差膨胀因数VIF值(1.229, 1.486, 1.340)小于10,因此不存在严重的共线性问题。各

测量模型(魅力型领导、尽责性、工作投入和关系绩效)的验证性模型的拟合指标良好:绝对拟合指标RMSEA小于0.08;相对拟合指标CFI、TLI均大于0.90。构建结构方程模型如图2所示。模型拟合指标如下:绝对拟合指标RMSEA=0.051;相对拟合指标CFI=0.911,TLI=0.898。综合上述各指标,本研究认为该模型为可接受模型。各中介路径的路径系数均达显著水平(图2)。

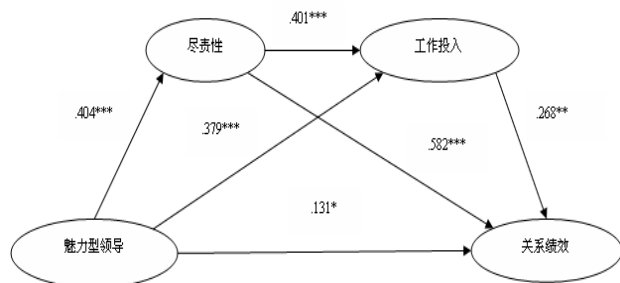


图2 尽责性和工作投入在魅力型领导与关系绩效间的链式中介作用

接着进行链式中介效应检验。从图2可看出,所有路径系数均显著( $P<0.01$ ),根据联合显著性检验即可判断从魅力型领导到关系绩效的链式中介效应显著。采用偏差校正非参数百分比Bootstrap检验,重复取样2000次,计算95%的置信区间。从魅力型领导到关系绩效的置信区间为[0.009, 0.036],该区间不包括0,表明链式中介效应显著。各中介路径的效应值和中介效果量如表2所示。从魅力型领导到关系绩效的直接效应是0.131;总中介效应值为三条中介路径的中介效应之和,即0.380;总效应为直接效应与总中介效应值之和,即0.511。效果量为各中介效应值除以总效应,三条中介路径的效果量分别为46.0%( $\beta_1\beta_6$ )、19.9%( $\beta_5\beta_3$ )和8.5%( $\beta_1\beta_2\beta_3$ ),总中介效果量为74.4%。

表2 中介效应值与效果量

	中介路径	效应值	效果量
直接效应( $\beta_4$ )		0.131	
中介效应	尽责性( $\beta_1\beta_6$ )	0.235	46.0%
	工作投入( $\beta_5\beta_3$ )	0.102	19.9%
	尽责性与工作投入( $\beta_1\beta_2\beta_3$ )	0.043	8.5%
	总中介效应	0.380	74.4%
总效应		0.511	

### 3 讨 论

中国人的人格更具有情境性,本研究探讨了尽责性和工作投入在魅力型领导与关系绩效间的链式中介作用。研究结果表明魅力型领导可通过三条中

介路径影响关系绩效:①通过尽责性的中介路径;②通过工作投入的中介路径;③通过尽责性与工作投入的中介路径。在这三条中介路径中,通过尽责性的中介效果量最大,达46.0%;通过后两条中介路径的中介效果量较小,为19.9%和8.5%,表明尽责性在魅力型领导与关系绩效间起着最重要的中介作用。

本研究具有以下的创新。首先,根据中国人的人格更具有情境性,将尽责性看作可变的,探讨了其在魅力型领导下对关系绩效的影响,这更符合中国的社会现实情况;其次,采用链式中介模型进一步揭示了魅力型领导对关系绩效间的影响机制。

本研究具有如下实践意义。关系绩效对于组织长期稳健发展具有重要意义,要提升员工关系绩效,可从以下几方面着手。①管理者要不断提升自身的魅力型领导能力。②选拔员工、提拔员工的时候要考察员工的尽责性。高尽责性员工对工作更投入,有更多的自愿行为和助人行为。③关注员工的工作投入。当员工对工作高度投入、忘我工作时,就会自愿付出更多劳动,提升关系绩效和任务绩效。

### 参 考 文 献

- 1 Wilderom CPM, Berg PT, Wiersma UJ. A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(5): 835-848
- 2 Babcock-Roberson ME, Strickland OJ. The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 2010, 144(3): 313-326
- 3 Pradhan S, Pradhan RK. An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 2015, 19(3): 227-235
- 4 English T, Chen S. Culture and self-concept stability: Consistency across and within contexts among Asian Americans and European Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, 93(3): 478-490
- 5 宋继文, 孙志强, 孟慧. 变革型领导的中介变量: 一个整合的视角. *心理科学进展*, 2009, 17(1): 147-157
- 6 杨春江, 冯秋龙, 田子州. 变革型领导与员工任务绩效: 主动性人格和领导-成员交换的作用. *管理工程学报*, 2015, 29(1): 39-46
- 7 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*, 2013, 36(4): 942-948
- 8 张伟明, 夏洪胜. 魅力型领导、下属的信任与团队创新绩效关系的研究. *科技管理研究*, 2011, 8: 109-112

(下转第767页)



- gating the effects of ostracism. *Behavior Research Methods*, 2010, 42(3): 768-774
- 6 Williams KD, Wessellmann ED. The link between ostracism and aggression. In Forgas JP, Kruglanski AW, Williams KD, (Eds.). *The psychology of social conflict and aggression*. New York: Psychology Press, 2011
  - 7 张芳,程文红,肖泽萍,刘文敬. 渥太华自我伤害调查表中文版信效度研究. *上海交通大学学报(医学版)*, 2015, 35(3): 460-464
  - 8 Messer JM, Fremouw WJ. A critical review of explanatory models for self-mutilating behaviors in adolescents. *Clinical Psychology Review*, 2008, 28(1): 162-78
  - 9 黄任之,彭孝玉,詹小平,丁立平. 大学生自我伤害行为的初步调查. *中国心理卫生杂志*, 2011, 25(5): 389-390
  - 10 攸佳宁,钟杰,梁耀坚. 北京市高校大学生自伤行为及其影响因素分析. *中国学校卫生*, 2013, 34(5): 53-55+58
  - 11 Baumeister RF, Dwall CN, Ciarocco NJ, et al. Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 88(4): 589-604
  - 12 Li HH, Xie WZ, Luo XW, Fu R, Ying XY. Clarifying the role of psychological pain in the risks of suicidal ideation and suicidal acts among patients with major depressive episodes. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 2013, 44(1): 78-88
  - 13 Macdonald G. *Social Pain and Hurt Feelings*. Cambridge Handbook of Personality Psychology, 2010
  - 14 Kubzansky LD, Gilthorpe MS, Goodman E. A prospective study of psychological distress and weight status in adolescents/young adults. *Annals of Behavioral Medicine*, 2012, 43(2): 219-228
  - 15 Green KM, Zebrak KA, Robertson JA, et al. Interrelationship of Substance Use and Psychological Distress over the Life Course among a Cohort of Urban African Americans. *Drug & Alcohol Dependence*, 2012, 123(1-3): 239
  - 16 Mann JJ, Waternaux C, Haas GL, et al. Toward a clinical model of suicidal behavior in psychiatric patients. *American Journal of Psychiatry*, 1999, 156(2): 181-189
  - 17 陈君,杨娟,朱熊兆,姚树桥. 高中生自杀意念的素质—应激模型: 多时段追踪研究. *心理科学*, 2011, 3: 733-737
  - 18 Martin MM, Rubin RB. A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 1995, 76(2): 623-626
  - 19 Palm KM, Follette VM. The roles of cognitive flexibility and experiential avoidance in explaining psychological distress in survivors of interpersonal victimization. *Journal of Psychopathology & Behavioral Assessment*, 2011, 33(1): 79-86
  - 20 Jo E. The effects of positive and negative emotions on the psychological well-being of college students: Mediation by cognitive flexibility. 2014, 75:
  - 21 Cohen A. The QPF, NICE, and depression. *British Journal of General Practice the Journal of the Royal College of General Practitioners*, 2011, 61(590): 717-718
  - 22 温忠麟,张雷,侯杰泰. 有中介的调节变量和有调节的中介变量. *心理学报*, 2006, 38(3): 448-452
  - 23 Martin J, Cloutier PF, Levesque C, et al. Psychometric properties of the functions and addictive features scales of the Ottawa Self-Injury Inventory: a preliminary investigation using a university sample. *Psychological Assessment*, 2013, 25(3): 1013-1018
  - 24 Martin MM, Rubin RB. A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 1995, 76(2): 623-626
  - 25 赵兵. 大一新生认知灵活性与学校适应的关系研究. 河北大学, 2011
  - 26 Kessler R, Mroczek D. *Final Versions of our Non-Specific Psychological Distress Scale*. Michigan: Institute for Social Research, University of Michigan, 1994
  - 27 Allen NB, Badcock PB. The social risk hypothesis of depressed mood: evolutionary, psychosocial, and neurobiological perspectives. *Psychological Bulletin*, 2003, 129(6): 887-913

(收稿日期:2016-11-10)

(上接第749页)

- 9 Jawahar IM, Carr D. Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22(4): 330-349
- 10 Avis JM, Kudisch JD, Fortunato VJ. Examining the incremental validity and adverse impact of cognitive ability and conscientiousness on job performance. *Journal of Business and Psychology*, 2002, 17(1): 87-105
- 11 Judge TA, et al. Hierarchical representations of the Five-Factor Model of Personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(6): 875-925
- 12 李伟. 内在动机对关系绩效的影响机制及强化条件. *科研管理*, 2014, 35(5): 77-83
- 13 Taylor AB, MacKinnon DP, Tein JY. Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods*, 2008, 11(2): 241-269
- 14 戴晓阳,等. NEO 个性问卷修订本在中国的应用研究. *中国心理卫生杂志*, 2004, 18(3): 171-174
- 15 张轶文,甘怡群. 中文版 Utrecht 工作投入量表(UWES)的信效度检验. *中国临床心理学杂志*, 2005, 13(3): 268-270
- 16 王辉,李晓轩,罗胜强. 任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证. *中国管理科学*, 2003, 11(4): 79-84

(收稿日期:2016-11-18)