



**A STUDY OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
EFFECT ON EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT,  
MEDIATING EFFECT OF FOLLOWERSHIP**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2022**



变革型领导对员工工作投入的影响研究  
——追随力的中介作用



此论文为申请中国国际学院  
工商管理专业研究生学历  
之学术毕业论文

兰实大学研究生院  
公历 2022 学年

Thesis entitled

**A STUDY OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
EFFECT ON EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT,  
MEDIATING EFFECT OF FOLLOWERSHIP**

by

DONG SILU

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University  
Academic Year 2022

---

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.

Member

---

Prof. Tang Yingkai, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

April 28, 2023

## 致谢

我很珍视在兰实大学就读的两年中的美好时光，即使遗憾由于疫情没能在学校度过课堂时光，依然感谢兰实大学圆了我的求学梦。两年前入学的场景还历历在目，第一次见到了各位老师和未来的同学，第一印象是兰实大学是一个包容开放的校园。后来的时光中，我一直感激能跟这些学术精湛的老师学习，姜海月老师给我们展示了管理专业发展中的可能性，杨书成老师告诉了我们物流运输的逻辑，李钟武老师向我们解读了金融发展的本质，陈禀老师耐心的向我们介绍了辩证的世界，教给我们很多人生道理。

感谢我的导师唐英凯老师，既要求严格又慈爱善良，能成为您的学生是我研究生期间最大的幸运。我的毕业论文是在唐老师的精心指导下完成的，从选题、开题、初稿的一次次修改到最终的定稿，都凝聚了唐老师大量的心血与精力。我是一个转专业的工科生，他帮我发现了自己的优势和短板，并让我对组织行为学产生了浓厚的兴趣。也得益于此，虽然未来暂时不能在学术上深造，但也找到了自己努力的方向，可以继续研学管理类专业。在此再次感谢老师，让我的未来拥有了更多的可能性。

最后还要感谢我的父母，给我最大的鼓励。是你们的支持让我能安心学习心无旁骛，是你们的呵护让我体会家的温暖和包容，是你们的引导给我学习的动力让我拥有精彩的未来。祝愿我的老师们、亲友们永远幸福平安健康快乐！

董思禄  
研究生

6406910 : Dong Silu  
 Thesis Title : A Study of the Transformational Leadership Effect on Employee  
 Work Engagement, Mediating Effect of Followership  
 Program : Master of Business Administration  
 Thesis Advisor : Prof. Tang Yingkai, Ph.D.

### Abstract

In this study, the inherent mechanism of transformational leadership, followership and employee work engagement is explored through the literature review method and questionnaire survey method. The questionnaire surveys 508 samples from different enterprises. Statistical analysis software spss26.0 is used to conduct data analysis. Empirical results show that: There is a positive correlation between transformational leadership, followership and employee work engagement; Followership partially mediates the relationship between transformational leadership and employee work engagement.

Based on the situation of Chinese organization management, this study explores the impact transformational leadership on the work engagement. Taking the followership as the starting point to further study the influence transformational leadership effectiveness. The combination of leadership and followership is explored, enriching the theoretical system of transformational leadership. It also expands the research on the mechanism of followership and confirms the value of followership.

(Total 60 pages)

Keywords: Transformational Leadership, Work Engagement, Followership

Student's Signature .....Thesis Advisor's Signature.....

6406910 : 董思禄  
论文题目 : 变革型领导对员工工作投入的影响研究——追随力的中介作用  
专业 : 工商管理硕士  
论文导师 : 唐英凯教授

### 摘要

本研究通过文献综述法、问卷调查法对变革型领导、追随力和员工工作投入之间的内在机制进行了探索。对来自不同企业的 508 个样本进行问卷调查，运用 SPSS26.0 软件进行数据分析。实证结果发现：变革型领导、追随力和员工工作投入之间为两两正相关关系；追随力在变革型领导与员工工作投入之间起部分中介作用。

本研究基于中国企业管理情境下探讨了变革型领导对员工工作投入的影响机制，并以追随力为切入点进一步研究变革型领导的有效性。将领导力和追随力相结合进行探究，丰富了变革型领导的理论体系并扩展了追随力相关机制研究，证实了追随力的价值。

(共 60 页)

关键词：变革型领导、工作投入、追随力

学生签字.....指导老师签字.....

## 目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vii
图目录	viii
<b>第 1 章</b>	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	2
1.3 问题提出	3
1.4 研究意义	4
1.5 研究方法	6
1.6 研究思路	6
1.7 研究创新	7
<b>第 2 章</b>	
文献综述	9
2.1 变革型领导的相关研究	9
2.2 追随力的相关研究	13
2.3 工作投入的相关研究	15
2.4 研究述评	18
<b>第 3 章</b>	
研究与研究假设	20

## 目录（续）

		页
	3.1 理论基础	20
	3.2 研究假设	22
	3.3 研究模型	26
<b>第 4 章</b>	<b>研究设计</b>	<b>27</b>
	4.1 问卷设计	27
	4.2 问卷数据收集	28
<b>第 5 章</b>	<b>实证分析</b>	<b>29</b>
	5.1 共同方法偏差检验	29
	5.2 信效度分析	30
	5.3 描述性统计	33
	5.4 差异性分析	34
	5.5 相关性分析	37
	5.6 回归分析	38
	5.7 中介效应分析	40
<b>第 6 章</b>	<b>结论与讨论</b>	<b>42</b>
	6.1 研究结论	42
	6.2 管理启示	43
	6.3 研究局限与展望	45
	<b>参考文献</b>	<b>47</b>



目录 (续)

附录

页  
57

个人简历

60



## 表目录

表	页
表 2.1	26
历史变革型领导定义	10
表 5.1	29
总方差解释	29
表 5.2	30
KMO 值和巴特利特检验	30
表 5.3	31
变革型领导量表因子载荷矩阵	31
表 5.4	32
追随力量表因子载荷矩阵	32
表 5.5	32
工作投入量表因子载荷矩阵	32
表 5.6	33
信度分析	33
表 5.7	33
总体的描述统计	33
表 5.8	34
人口变量描述性统计	34
表 5.9	35
性别差异性检验	35
表 5.10	35
年龄差异性检验	35
表 5.11	36
学历差异性检验	36
表 5.12	36
工作年限差异性检验	36
表 5.13	37
职位差异性检验	37
表 5.14	37
单位性质差异性检验	37
表 5.15	38
各研究变量的相关系数矩阵	38
表 5.16	39
变革型领导对工作投入的回归分析	39
表 5.17	39
变革型领导对追随力的回归分析	39
表 5.18	40
追随力对工作投入的回归分析	40
表 5.19	40
中介作用效应分析	40

## 图目录

图	页
图 1.1 研究思路	7
图 3.1 研究模型	26



# 第 1 章

## 绪论

### 1.1 研究背景

二十一世纪，是以人为本的时代（易小明，2007）。毋庸置疑，企业在内外竞争激烈、市场形势错综复杂的情况下，如何最大程度地利用人力资源优势，是取得核心竞争力的不二法宝。面对管理问题，变革型领导理论发挥着巨大作用，它不仅成为了管理学界近 40 年来新的研究焦点和热点，而且已经被许多成功的实践所验证（孙宏 & 李璿，2019）。这一思想的提出给管理学、领导学带来轰动性的影响，其划时代意义仍然是当今学者、管理者们关注的焦点。受中国传统文化熏陶，上尊下卑观念使部属对上司敬畏顺从，而领导在一定条件下对雇员的影响力远远大于组织，所以研究领导风格与下属态度、行为之间的关系就显得非常有必要。领导力与追随力是领导力进程的两个层面。追随者是随着领导者的出现而出现的，没有追随者就没有领导者（陈世荣，2018）。由于研究理论和实证分析的发展，广大学者对这个课题有了新的认识，并且在最近几年关于追随力方面的探究也在逐步扩大。但是，目前国内学术界关于追随力的探讨主要集中于西方文化背景之下，对于本土情境下的本土化研究成果却寥寥无几。因此，本文从本土化角度出发，探索适合我国国情的中国式领导方式。追随力问题是管理学中的一个前沿课题，我国学者对于追随力的研究多表现为对于国外成果的接纳与吸收，实证研究有待丰富（曹元坤 & 许晟，2013）。

当前，追随力相关研究尚未成熟，在迎合组织在不断发展变化环境下，某些组织强调追随力和领导力兼备的管理理念构建上下级和谐互惠关系，运用追随力这一概念来诠释领导力发展的新方向（许晟，2013）。因而其生命力蓬勃，发展

前景广阔，研究将在组织发展中日益发挥深远的作用。就我国来说，人才的利用率不高，如何调动员工的积极性是一个热点话题。在中国传统文化中，人与人之间的竞争往往表现为对金钱或利益的争夺。而随着经济发展一体化加快以及电子信息的更新换代，人们越来越重视团队合作，追求双赢的结果。1924年的梅奥-霍桑实验是一个非常经典的研究，不难发现，人才是企业发展的源泉，积极的强化和积极的心理可以更好地激励员工（毕蛟，1987）。20世纪后期，积极心理学与组织行为学兴起，推动研究者聚焦于对员工积极态度与行为的探讨，工作投入也逐渐受到重视。增加工作投入不但有助于提升员工忠诚度，同时也能提升员工工作满意度与工作效率，从而给组织带来更大价值。

员工对工作投入程度一般和员工本人或者企业政策相关。而对于组织来说，领导风格在很大程度上会影响其管理过程中的决策方式和方法，进而影响员工工作投入状况。总的来说，变革型领导对下属工作投入的实证研究还不多（Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011）。为此，本研究选取变革型领导、员工追随力和工作投入三个变量来探讨其内在作用机制，从而丰富了有关概念的经验研究，也使得相关理论更具实际运用指导意义。该研究还引导企业对提升员工工作投入的重视，并在怎样促进工作投入水平方面提供了理论及实践支持，从而进一步完善了组织和员工间的互动，对实现组织战略目标具有借鉴意义。

## 1.2 研究目的

本研究旨在探讨变革型领导如何具体作用于员工的工作投入，并为中国企业领导实践的学术研究奠定理论与实证基础。同时，也将为我国企业领导者开展变革型领导行为，增强其领导力建设以及改善员工工作态度提供一定的参考依据。本文基于追随力角度，导出了变革型领导行为——员工工作投入理论模型，梳理了三者的现状特点，并对变量间的内在机理进行了研究，以促进企业对管理的更深刻的理解。研究成果对于我国企业而言，有助于帮助管理者了解变革型领导行

为对员工工作投入影响机制及其在不同层面上的差异性；有助于企业经营者制定有效的管理策略和决策；同时也对企业内部的人员关系有改善作用。这也有利于指导企业领导者对其领导风格选择进行优化，促进员工对公司发展战略的工作投入，对提升企业绩效起到导向作用，保证企业愿景与发展目标得以实现，进而对企业可持续发展起到科学保证作用。因此，这一研究结果能够推动企业注重推动员工参与并将其视为一种十分重要的战略性资源，从而进一步增强组织与员工间的相互作用，对企业的发展起到指引作用。

### 1.3 问题提出

基于现有研究所取得的进展和存在的缺陷，本研究从以下几个方面进行探讨：

1) 本研究以变革型领导核心结构为主线，参考了李超平等在 2005 年提出的四维变革型领导结构内涵，现在的企业领导是否仍能体现其特点？在已有变革型领导结构内容，变革型领导结构内涵及有效性测量途径等基础上，该研究将进一步探索与论证变革型领导结构效果，这对丰富组织行为学理论以及构建中国领导理论状况都有着重要意义与价值，并为我国企业人力资源管理实践提供一定参考。

2) 对变革型领导和员工工作投入关系进行了深层次分析，探索领导力如何影响员工追随力又怎样对下属行为产生影响？本文针对企业中的变革型领导和员工工作投入间的内在联系开展规范科学的实证研究。本研究将探究变革型领导对员工工作投入的作用效果，通过整合以往学者的研究成果开启一个新的角度，同时选取追随力这一中介变量构建三者间的联系，从而进一步扩展领导行为探索角度。

3) 追随力在其中的中介效果需要探讨与验证。中国情境下的员工追随力的内涵是否适用匹配，又是如何体现的？在当前中国与追随力相关的学术论文较少，

以追随力为切入点来研究中国文化背景中领导者与下属之间的关系有一定的实践意义，应引起足够的注意与重视。所以，本文为验证变革型领导对员工工作投入影响过程中所起的媒介作用而引入追随力。最后根据结论，提出了管理相关建议与研究展望。

## 1.4 研究意义

### 1.4.1 理论意义

1) 拓展变革型领导的研究。以变革型领导为首的近现代领导理论是在目前学术界公认的出类拔萃的领导风格，它强调领导者的主动性、灵活性、创造性以及沟通能力等特质，这些特征都有助于提高组织绩效及员工满意度。随着我国改革开放程度不断扩大，国民生产总值不断提高，企业所处的竞争环境着越来越激烈的紧张复杂，变革型领导在人力资源管理研究中也得到广泛关注。与变革型领导相关的理论与实证研究十分丰富，但多作用于组织和员工的关系研究，而本研究考察变革型领导如何影响员工工作投入这一特定机制。目前，国内外有很多关于变革型领导与员工行为态度关系研究中介变量多是领导成员交换、心理授权、心理信任、自我效能感和组织公平等变量。当前将追随力作为中介桥梁探究变革型领导对工作投入影响的研究较少，本研究对变革型领导研究进行扩展。

2) 拓展中国情境下追随力的研究。当前国内关于追随力内涵，特点及研究范式等方面的研究大多为讨论，实证研究比较缺乏，有待进一步努力。本研究以中国本土文化特征为背景，探讨变革型领导对员工追随力的影响，并提出相应假设，通过实证分析实现本土化，能够扩展追随力研究的经验成果。

### 1.4.2 实际意义

1) 具有管理启示。随着经济整体趋同化进程加快，企业竞争加剧，企业面

面临着越来越多的未知风险。如技术变迁、竞争对手威胁、市场风险和新产品上市时间等。这些不确定性因素都会导致企业经营活动产生重大变化，从而造成决策失误，给企业造成重大损失。这些不确定因素使得企业的生存与发展受到严重挑战。企业竞争日益加剧，管理者需进行管理方式的调整与变革以适应不断变化的环境。而在管理实践中，许多成功的企业家已经认识到：企业管理要取得成功就必须重视对人的激励作用。因此，如何激发企业员工的积极主动性是企业能否实现战略意图的关键之一。领导者管理风格对员工工作态度乃至组织绩效都有直接的影响。有些企业管理常常疏于员工对工作投入的重视，过多地阻碍工作积极心理，甚至引起员工工作绩效低下。为此，企业可更多关注变革型领导并强化该风格培养，注重发挥工作参与功能，给组织发展提供管理启示。

2) 引导追随者行为。员工的追随力指员工为了达到或超过组织所期望的结果而表现出来的一种心理倾向，它反映了员工对组织及其他成员的承诺程度与忠诚度，也体现了个人对自我价值追求的能力。本文对追随力进行研究有助于企业管理者了解追随力对于企业发展的重要地位，调动员工追随热情，挖掘其追随潜能并指导其采取主动和有效的追随行为，强化培育企业员工追随力，鼓励其达成组织目标并贡献出最大努力。

3) 强化管理者对工作投入的重视。在企业的管理活动中，如果企业领导没有对员工工作投入的重要性给予足够的重视，会引起员工工作没有积极性，很难产出高绩效，甚至团队绩效也难以达成目标。有些企业员工每天看起来很忙碌，实际没有对工作目标的完成为结果导向，既造成了人力资源的浪费又延长了工作时间。如果引起领导对工作投入的重视，能提高工作效率，激发个人驱动力，从而提升团队绩效。



## 1.5 研究方法

1) 文献研究, 对变革型领导、追随力和工作投入三个变量的有关理论基础和研究现状加以梳理和归纳, 对论文中所要研究的变量定义其内容, 划分各维度和选取调查问卷表, 结合变量间的内在联系提出研究假设。同时也对影响员工工作投入程度的因素做进一步探讨, 从而建立一个较为完善的关系模型, 最后根据以上分析结果给予相应管理实践中的建议。

2) 问卷调查法: 问卷调查法是经济管理类学科研究的一种关键方法, 通过阅读文献, 本论文使用了较为成熟和权威的量表编制问卷后发放回收数据, 以佐证本论文实证模型的正确性。

3) 实证研究: 本研究利用 SPSS26.0 软件量化处理搜集的数据, 包括: 信度、效度分析, 同源性偏差检验, 描述性统计分析、差异性分析、相关性分析、回归分析和中介效应检验。

## 1.6 研究思路

本文首先对变革型领导、追随力与工作投入进行历史文献梳理, 对有关理论进行深入的研究, 对各变量之间作用关系进行总结分析, 提出本文研究假设。其次依据权威量表设计问卷并调研。最后, 利用 SPSS 软件量化处理样本, 检验假设得到结论, 如图 1.1 所示。在此基础上, 结合企业实际情况为企业提供了一种管理启示, 从而使管理者能够更好地把握自己公司的发展方向, 制定合理有效的人力资源管理战略。

本文共分为六个部分: 第一部分: 绪论。主要阐述本本选题背景, 研究问题, 研究目的与意义方法及其创新之处。第二部分, 文献综述。本文对变革型领导、

追随力、员工工作投入、进行了文献梳理，总结变量的研究成果。第三部分，研究假设。确定研究的理论基础并介绍了研究模型，根据先前以往的研究并运用逻辑推理提出了研究理论假设。第四部分，研究设计。在理论假设的基础上，选取确定性的权威量表进行问卷编制和调研筛选与统计分析。第五部分，实证分析。样收集到的问卷材料统计分析，检验与验证假设。第六部分，结论与讨论。对研究结论进行了总结与分析管理建议，并指出了研究贡献与不足之处，对未来研究进行展望。

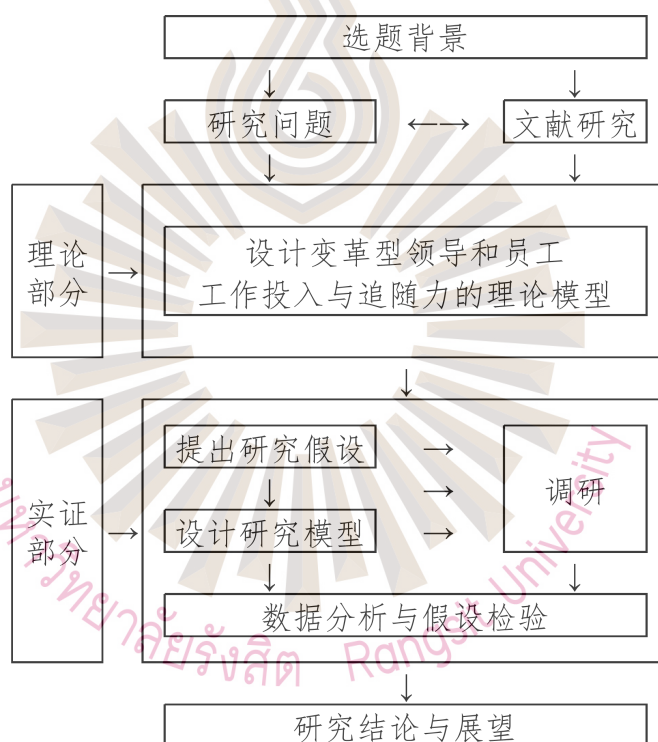


图 1.1 研究思路

## 1.7 研究创新

1) 引入追随力来研究变革型领导和员工工作投入的关系并构建变革型领导——追随力——员工工作投入模型。首先，中国情境下的追随力研究是组织行为学的一个新兴研究领域，很多研究都存在于理论层面，实证研究较少。现有的对

变革型领导与追随力的路径研究不多。其次，本文提出并验证变革型领导对员工追随力有积极促进作用，对两者关系缺乏探究是一种充实，也是对关于领导行为是追随行为重要前提的理论补充。

2) 对追随力的中介机制进行了探索，并拓宽了研究成果中存在的一些空白问题。本文从追随力的中介作用为出发点研究变革型领导，对探讨领导风格与下属行为影响机理开启全新视角，为提高员工的工作投入提供参考思路，也对管理者怎样培养高质量的追随者存在现实管理意义。

3) 中国情境下的实证研究。发放 550 份问卷对中国企业员工进行调研并量化分析数据，探索领导力与不同类型的员工内在追随力之间的影响，从而深入讨论有效管理的启示。对帮助管理者完善工作起到了指导借鉴作用，有利于人力资源在企业中发挥作用，更加有效地促进了企业发展。



## 第 2 章

### 文献综述

#### 2.1 变革型领导的相关研究

##### 2.1.1 变革型领导的概念

领导力在现代西方管理学领域中备受关注，而作为一种新型的领导风格的变革型领导则更成为领导力领域中的一个热点和重点，近年来受到学者们越来越多的重视，并且取得了一系列重要的成果。目前，学术界对变革型领导的定义和维度的认知比较完整全面。变革型领导这一定义最早是由 Downton（1973）在管理学名作《反叛领导》里描述，即领导能够从不同侧面对追随者施加影响。Burns（1978）非常同意，他将领导风格分为交易型领导与变革型领导，两种风格存在一定的对立特点。Bass（1985）丰富 Burns 的研究，提出第三种放任型领导作风，从群体整体视角扩展了变革型领导的含义，更加精确地考察了领导理论。

中国学者李超平，时勤（2005）等人，融入中国传统文化理念，提出具有中国文化特点的四维度变革型领导。他们认为，中国社会对领导者要求非常高，而中国传统文化又有很多独特之处，李超平看到了维度的差异。在个性化关怀方面，与西方领导相比，我国领导能关注员工私生活和家庭而非局限在员工本身；智能激发方面，因为对激发成长的不同理解，拆分了该维度融合在领导魅力与个性化关怀中，并将此作为研究基础，发展出一套适用于中国企业测量工具量表。对变革型领导的概念，中外研究者分别从多种角度作了不同界定。表 2.1 总结了更具代表性的变革型领导的定义。

表 2.1 历史变革型领导定义

学者（年份）	变革型领导定义
Burns, 1978	领导者以高度的观念和道德价值来刺激，激励职工，让部属全力以赴地投入到工作中去，促进部属向领导者转化，拥有变革的动力。领导者与下属互相提升为更高层次的需要和动机。
Bass, 1985	变革型领导使员工认识到肩负使命的重要性，刺激部属高层次的需求，营造互信气氛，驱使部属为组织利益而牺牲个人利益，取得超出最初预期的效果。
Yukl, 1989、1994	变革型领导影响组织成员的态度和假设发生改变，树立起对组织使命或者目标的决心。其强调带领应给予成员自主性去达成目标，从而改变组织文化和架构，在管理策略配合下，达成组织目标。
Sergiovanni, 1990	附加值高，重视高层次内在动机和需求，带有感情的领导。领导者启发成员开发智能，使其超出原来的动机和预期，这类领导在文化上和道德上都是有内涵的。
Leithwood, 1992	变革型领导者以愿景为内在诱因，以共享，投入，激情和激励为方式，在实践中完善和促进成员思想，从而对未来产生憧憬。
Waddell, 1996	领导者能够和下属一起营造专业氛围和态度，并通过职业发展，共享决策，实现自我价值，继而营造尊重，接纳，友好，支持的成长和学习氛围。
Fields、Herold, 1997	通过部属对领导者和其远景的认可，让部属能够实现利益的超越交换。
Pillai, 1999	领导者通过刺激下属更高的需求，增进组织信任关系，让下属把组织利益构建到自己的利益之上，从而推动下属做出超出期望的业绩。
Wilmore、Thomas, 2001	以协作，决策分享为导向，重视专业能力培养和授权，理解变革，巨激励成员交流。
Robbins, 2001	拥有魅力特质，在追随者中有特殊的影响力，刺激部属为组织而牺牲利益，并在部属个性化关怀和智能方面进行刺激，让部属乐于尽力以实现团体目标。
Ackoff, 2007	阐明一种可感受的愿景，尽管这一设想很难达到，却能让人感受到达到的可能性；通过引起人类斗争的精悍，哪怕是临时作出牺牲或通过创造满足，愉悦与自我实现等方式，也可激励并促进人类达到这一愿景与理想。
李超平、时勒, 2005	为下属勾画组织愿景、唤醒其内在动机、激励员工把需求上升到自我实现层面、继而超越“平凡自我”，达到“更加自我”，从而着力促进工作投入、最终达成组织目标。

通过对比发现，这几种变革型领导定义存在如下相同之处：1) 变革型领导拥有解释、建构组织愿景和传递给员工的技能；2) 变革型领导能激励员工产生高级的自我实现需求，从而提升其技能；3) 变革型领导可以获得较高水平的组织绩效。指导组织变革是变革型领导最重要的特征，组织的理念，愿景与目标都可以灌输到员工身上，让他们具备存在价值与自我实现需求，主动将组织利益置于首位，全力以赴，以达到组织的较高水平与业绩。在中国情境下，变革型领导具有独特优势，它对提高企业管理效能有很大作用。变革领导就是能够描绘组织蓝图、确定组织目标并能调动员工工作积极性的领导方式。

### 2.1.2 变革型领导的维度及测量

对于变革型领导维度的研究，随着理论研究的挖掘探索与实证研究的突破丰富，国内外研究者持有多种观点。Bass（1985）把变革型领导划分为四个维度：个性化关怀、智力激发、愿景激励、领导魅力，并开发了最初的 MLQ 量表，这种划分方法被研究者广泛认同。Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter（1990）以 Bass（1985）为基础，划分为六个维度：个人支持、高表现期望、智能激发、愿景感召、以身作则、发展团队目标接受度，并开发了 TLI 量表。MLQ 量表是一个权威量表，但对于中国文化背景来说，并不完全适用。李超平与时勤（2005）总结分析开发出了符合中国企业文化特点的 TLQ 量表具有较高的信效度，将变革型领导划分为愿景激励、个性化关怀、德行垂范、领导魅力 4 个维度。随后，孟慧、宋继文、徐琳、田京与钱静（2013）还有黄青（2011）等众多研究者根据自己不同的目的选择了相应的测量工具来检验其信度及结构效度。但是，由于这些测量方法均未考虑到我国文化背景下的特殊情况而导致结果差异较大。

### 2.1.3 变革型领导的结果变量研究

Bass（1999）提出变革领导力研究不能仅限于成果，应该关注中间影响过程并进一步开拓变革领导力机理。后来，许多学者开始研究变革型领导的机理，变

变革型领导是指领导者为实现组织目标和个人发展需要所采取的行为方式或手段。Judge 与 Piccolo (2004) 发现大量研究显示变革型领导有助于领导力发挥效能,并在个体,团队与组织中发挥积极作用。近年来,出现了很多关于变革型领导影响效果的研究,学者致力于探究其作用的中介与调节变量(李超平,田宝,& 时勘,2006)。本文在梳理相关文献基础上,发现变革型领导通常作为前因变量,工作绩效和工作满意度作为结果变量,工作氛围、领导成员交换与社会交换作为中介变量或者调节变量进行研究(李超平,孟慧,& 时勘,2006)。变革领导效果的测量可分为个体,团队,组织 3 个方面。其中个体维度包括自我效能感和行为倾向;团队维度包括关系承诺、沟通能力、合作意愿和凝聚力 4 项指标;组织层面则涉及战略管理、人力资源管理 2 个领域。对于变革型领导作用结果变量,企业方面研究得很少,员工方面研究得很多。组织企业方面,Howell 与 Avolio (1993) 研究发现,变革型领导能推动组织目标达成,提高下属工作效率,调动员工积极情绪。Geyer 与 Steyrer (1998) 在金融行业研究中发现变革型领导能显著影响组织绩效。对于团队的作用主要有团队绩效,团队创新等。有学者发现变革型领导可以改善团队绩效(Kahai, Sosik, & Avolio, 2003)。Elenkov (2002) 对奢华酒店进行了跟踪研究,结果表明:变革型领导行为和部门业绩之间存在显著正相关关系。杨凯与马剑虹(2009)研究发现:变革型领导与交换型领导均能正向提升团队绩效。变革领导者的个体层面研究十分丰富,基本涵盖了表现,态度与行为 3 个方面。

#### 2.1.4 变革型领导的中介变量研究

探究变革型领导中介变量主要可以分为心理认知,社会关系,工作环境 3 类(杨春江,蔡迎春,& 侯红旭,2015)。其中心理认知包括情感认同、角色知觉、动机倾向、人格特征 4 类因素。从心理学的角度来说,跟随、自我协调和个人身份这些心理认知层面揭示出员工和领导的相互作用是如何应对领导行为(储小平 & 钟雨文,2015)。对于社会关系,它的中间变量常见于组织公民行为、社会交

换和领导成员交换，它们显示了员工与所处环境或领导同事间的信息交流。涉及工作环境的中间变量有信任和组织公平感等（毛晋平 & 谭美金，2015）。

## 2.2 追随力的相关研究

### 2.2.1 追随力的概念

纵观国内外的研究，大概对追随力有三种界定。第一，Chaleff（1995）以勇敢追随者和特质行为的角度出发，认为追随力体现为追随者对组织充满勇气，主要有改变自己，负责任，为别人服务，挑战困难以及脱离组织。二是从个人能力视角出发。Bjugstad, Thach, Thompson, and Morris（2006）倡导只拥有勇气不可能帮助组织达成目标，追随力应成为追随者的能力之一，这一能力表现为追随者是否能有效地执行领导命令、达到任务绩效、是否能相信和支持领导工作以及是否能最大限度地获取组织利益。第三种是上下级关系角度。Kellerman（2008）提出了领导员工之间下属对领导思想和安排的行为响应水平。但后续也有学者表明追随作为关系性角色在追随者和被追随者之间相互影响和作用，并且强调了追随者如何根据领导者的要求作出相应反应来适应其环境变化。

周文杰、宋继文与李浩澜（2015）将追随力定义为中国文化语境中优秀追随者跟随领导过程所反映出的一种基本行为表现，基于质性访谈与实证检验编制出中国情景下追随力测量量表。和 Bass（1990）对于领导力的界定相似，追随力既可视作跟随状态或者跟随关系，又可视作跟随身份特征或者达成目标能力。整体上看，追随力应该归属于上下级之间关系理论的范畴；同时它还属于团队成员间互动影响的结果变量（陶厚永，胡文芳，& 郭茜茜，2015）。追随力诞生于领导者和追随者之间的交互过程之中，表现为追随者的态度，行为以及能力（Collinson, 2006; DeRue, & Ashford, 2010）。作为一个前沿概念，其内涵也随着社会、文化等因素的变化不断地发生变化，因此如何理解追随力成为学术界关注的热点之一。



本研究借鉴了周文杰及其他学者的研究成果，提出了企业管理中将追随者视为下属，在同样的组织中多数下属视为追随者。

### 2.2.2 追随力的维度及测量

Kelley (1992) 对追随力的考察主要在于员工是否主动思考、主动参与投入身心到工作中。原涛与凌文铨 (2010) 把成功跟随划分为个人技能，个人品德，工作态度，工作能力 4 类特征。在中国的特殊情境下，王项 (2011) 把追随者划分为 6 个维度：团队合作，心理素质，工作悟性，主动交流，事业进取，员工忠诚。曹元坤与许晟 (2013) 编制下属追随权表，刘毅、彭坚与路红 (2016) 编制主动追随权表。周文杰 (2015) 在探索性实证检验的基础上提出了追随由 6 个维度构成：尊敬学习、忠诚奉献、权威维护、意图领会、有效沟通、积极执行，并开发了一种适用于测量追随程度的量表。此量表较全面地描述跟随行为，展示跟随行为在中国文化背景下本土化的含义和特点，具有一定的普适性。同时它也充分体现中国管理的状况，贴合国外研究者提出的领导行为等理论。我国研究者吸纳此研究结果进行补充证明 (唐鑫 & 席燕平, 2017; 罗瑾琰, 闫佳祺, & 贾建锋, 2018; 闫佳祺, 贾建锋, & 罗瑾琰, 2018), 并验证了其良好的信度与效度。

### 2.2.3 追随力的影响因素

追随力作为结果变量受领导风格影响时可以达到强化领导能力的目的。如：李秀娟与魏峰 (2006)；丁琳与席酉民 (2007)；刘军、吴隆增与林雨 (2009)；李宁琪与李树 (2010)。被追随者主要处于组织的领导地位，因为追随力就是与领导相互作用时形成的关系，能力或者境界，所以领导特征对追随力有着最为相关的影响，而领导类型身份等则直接限制了追随的心理构建。领导行为理论认为领导行为会受到多种因素影响，比如领导者自身特质、工作性质、团队结构等，这些因素都可以通过影响力来影响追随者的行为。不同领导风格对于追随力的作用路径是不一样的，在学者研究中也发现了一些正向的领导方式，如魅力型，变

革型，真实型和共享型等都能对追随力起到积极作用。（Miller, 2007；李宏利 & 董丽娟, 2014；李浩澜, 宋继文, & 周文杰, 2015；Leroy, Anseel, & Gardner, 2015；贾建锋, 牛雪妍, 赵若男, & 李志刚, 2021）。以及独裁式领导和自恋型领导（Rosenau, 2004；王琳, 李锡元, & 孔靓, 2017）等领导方式对员工追随力具有负面作用。同样，追随力也可以作为前因变量，追随力主要对工作表现、员工行为和领导效能等产生影响。根据社会认知理论可以看出员工心理认知对上司的态度存在不同效果，从而对领导者行为产生作用。例如：有学者提出追随力可以积极影响领导效能，并且在一定程度上是通过领导与成员之间的交换关系来达到的（刘军, 富萍萍, & 张海娜, 2008）。邓舒敏（2017）通过量化研究发现在领导组织化身调节下员工追随力能够通过深刻的情感承诺对工作投入发挥显著积极作用。王頊（2011）的实证研究中提出，追随力对于员工绩效具有积极的影响，并认为这种积极影响是由于追随力所引发的“主动性”而非被动跟随。李焕荣与张建平（2015）发现在权力距离的调节下追随力可以与通过建言行为的部分中介作用对员工工作绩效产生积极促进作用。Zhang 与 Bartol（2010）发现还有学者考察管理者和员工前瞻性人格在工作绩效和投入中情感承诺上的共同效应。国内有学者基于特质激活理论，研究了主动追随对生产率的影响（彭坚, 王霄, 冉雅璇, & 韩雪亮, 2016）。研究结果表明：积极追随既可以提升追随者积极性、改善生产效率，又可以让追随者与领导者维持优质交换关系。不难发现，追随力主要受领导风格和领导行为所影响，同时追随力主要对领导效能、员工行为、工作表现等产生影响。因此，本论文将重点聚焦领导者如何通过有效激励追随者来激发他们的积极态度以及提高其工作投入程度。

## 2.3 工作投入的相关研究

### 2.3.1 工作投入的概念

工作投入最早由 Kahn（1990）提出，它起源于心理学关于个体工作中自我

投入的观念,它强调对工作内容的感知,控制自我意识融入工作角色。Steers(1991)表明工作投入体现在的员工为高质量完成工作的愿意度和投入程度。Pualloy, Alliger, and Stone-Romero (1994)还把工作投入界定为员工对工作的兴趣度和尽力程度。Maslach 与 Leiter (1997)通过工作-个人匹配理论融合个人与情境因素解释了工作投入演化机理。他认为人的工作投入是指组织内的成员对所从事工作本身或工作结果的一种积极评价,即对该工作具有兴趣,并且愿意投入到其中去的状态。Schaufeli, Salanova, González-romá, and Bakker (2002)有不同的看法,他将工作投入描述为职工长久专注的正向的情感激发心理。有学者主张工作投入表现出个体理解工作任务要领并执行后萌生自我满足 (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)。我国研究者也做了相关探索。陈维政、李金平与吴继红 (2006)表明工作投入就是个体对工作任务的投入度和认可度。徐艳 (2007)主张工作投入是个体主观情感上对工作的认可、正视和付出精力程度。李锐与凌文铨 (2007)认为工作投入是蕴含着对工作热情的认知感情。有学者也将其解释为个体对工作投入程度 (焦海涛, 宋广文, & 潘孝富, 2008)。本文较认同 Schaufeli 的研究有一定的推广价值和权威性,因此本文将工作投入界定为个体对工作表现出的积极主动的心理状态,伴随着对工作的认同。

### 2.3.2 工作投入的维度及测量

工关于工作投入维度的研究,通常有二维度,三维度和四维度说等。对于三维度说, Kahn 在 1990 年提出了情感,认知和生理。有学者在 1997 年提出了效能感,卷入和精力并在 2001 年开发了 MBI 问卷 (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。Schaufeli 在 2000 年提出了活力,奉献和专注 3 个维度并开发了 UWES 量表被广泛接受, UWES 量表有 17 题和 9 题两个版本。有学者从个体认知视角提出了承诺、责任感和绩效感知维度 (Britt, Adler, & Bartone, 2001)。May, Gilson, and Harter (2004)开发了具有认知、身体和情绪的 3 维度量表。四维度说,例如徐艳在 2005 年提出了主动参与,心理认同,工作热忱和兴趣导向四个层次。学

者徐艳整理吸收国内外研究成果，以中国人员为实证研究样本编制设计了量表。我国研究者张轶文与甘怡群（2005）吸收理解 Schaufeli 等的研究，也开发了中国情境下 3 维度量表。Rich, Lepine, and Crawford（2010）基于 Kahn 等的理论也修订出了 18 题项测量工具。王桢，陈乐妮与李旭培（2015）也修订过 Schaufeli 等的工作投入问卷，有国内学者使用此量表开展研究。

### 2.3.3 工作投入的影响因素

员工工作投入程度受诸多因素影响。在对已有相关研究进行综述的基础上，可将工作投入影响因素总体归纳为个人特征与外部环境两大层面，而外部因素可进一步细分为与工作组织有关的因素和与家庭有关的因素。其中个体特征层面中，黄庆等发现在情绪认知评价理论视角下，被嫉妒能显著影响作投入，其中积极情绪和消极情绪可以发挥中介桥梁作用（黄庆，蒋昀洁，& 蒋春燕，2019）。Britt（2003）从个体认知的角度发现员工身份认同对工作投入水平有显著影响。虞力宏、汤国杰与高可清（2011）调查高效体育教师群体发现探讨了职业认同感对于工作投入的作用机制。王颖与张玮楠（2020）发现职业认同可以在职业使命感的影响下积极预测工作投入。而且组织承诺也会对工作投入产生正向影响（方俊，喻帅，吴玉洁，& 梁靖柯，2020）。在工作与组织层面上，工作投入会受到组织层面的影响，如领导风格，成员关系，组织支持，组织氛围，组织公平和工作资源等。有学者讨论了多种类型企业文化对员工工作投入和组织认同的作用（何立 & 凌文铨，2008）。有学者的调查认为，相关工作因素可以通过影响心理可获得性、心理安全及心理意义等积极预测员工工作投入程度（May, Gilson, & Harter, 2004）。贾春悦与金芳（2022）发现心理资本可以有效地促进幼儿教师群体的工作投入水平。家庭方面。该领域研究和雇员婚姻情况联系最为密切，已婚者受家庭影响较大，当家庭和工作之间存在矛盾时，工作投入减少。反之，家庭支持较高的个体也更倾向于选择工作。此外，工作与家庭间冲突可能导致员工的消极怠工行为。这些结果说明家庭是工作活动开展的重要场所之一。杨宝琰与苏少青

(2022)发现,家庭角色认同这一变量对工作投入具有显著正向预测作用,其中家庭工作增益起到中介作用。Rothbard (2001)研究了年轻人婚姻状况和工作投入程度的联系,认为妇女对内外情绪影响其工作的专注程度,而积极的工作情绪则促使丈夫重视家庭。

#### 2.3.4 工作投入的影响结果

工作投入的影响结果主要有工作态度、个体感受、工作绩效。工作态度方面。盖洛普集团表明,组织成员高水平的工作投入可以提升雇员心理的满足水平(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)。有学者表明工作投入还能影响工作重塑(龚怡琳,盛小添,王潇,杨渝平,王慧卿, & 张西超, 2020)。Jones与Harter(2005)发现,员工工作投入会影响离职意愿,在离职意愿方面,男性比女性更有优势,这可能是由于男性相比于女性拥有更多的资源以及来自领导者的支持力度更大导致的结果,并且这种影响会随着种族构成的改变而发生一定程度的调节效用。员工感受方面。胡俏与何铨(2018)以家庭冲突的视角调查发现工作投入不但会影响工作满意度,还可以影响情绪耗竭通。连坤予、谢姗姗与林荣茂(2017)得出结论工作投入对教师群体的幸福意愿有显著影响。工作绩效方面。Sonnentag(2003)发现在工作行为层面,下属的工作投入积极促进前瞻性行为。此外,Salanova, Agut, and Peiró(2005)调查揭示,工作投入向员工绩效发挥积极作用,其中服务气氛起到一定中介作用。

## 2.4 研究述评

### 2.4.1 变革型领导研究

不但国外学者在变革型领导研究方面较为成熟,而且李超平与时勘等人在中国企业变革型领导研究中也探索,但也有一些问题。首先许多学者都在总体层面上研究过领导风格是如何影响员工的工作投入,在某些情况下他们往往将视

角聚焦到组织氛围或个人特质上，很少考虑到领导风格会通过何种路径影响员工工作投入水平。当前对于领导风格对员工工作投入的影响研究多集中于加入中介或者调节变量所构成的3种关系，仍有很多中介变量以及调节变量对二者影响机理可以进行挖掘探讨。二是国内外变革型领导研究多以管理者、护士、教师作为样本，研究对象局限于一种工作领域或者职业群体。所以，有关结果是否具有实用性与适用性还需要进一步验证。

#### 2.4.2 追随力研究

随着领导理论研究的不断深入，追随行为研究也受到学者的高度重视。从以往研究成果来看，研究者们主要关注的是追随行为对组织绩效及下属满意度等方面的积极影响。在此基础上又衍生出一系列的追随者忠诚模型，并提出一些相应的假设。然而不同学者对于追随关系定义与维度的认识存在差异，多数侧重于理论探索与相关概念梳理。跟随行为研究文献十分有限且参考资料不易获得。因此，本研究希望能够通过实证研究进一步丰富追随力领域的基础理论，同时发现现有理论中所忽略或不充分的问题。

#### 2.4.3 工作投入研究

目前，学术界拥有较为完整成熟的工作投入的研究理论，学者们对它的定义、维度和测量量表有着较为统一的认知。但是，已有的研究成果主要集中于企业管理实践，而对其形成过程及其作用机制还缺乏系统深入的探讨；此外，现有的研究也多停留在对具体情境下的观察层面上。工作投入一般被当作前因变量来研究，但是最近的实证研究缺少前因变量对工作投入影响机理的探讨。因此，有必要通过对这些前因因素进行深入分析，从而更好地解释工作投入行为发生的原因。本文以变革型领导为外在环境因素，追随力为个体因素和中介变量，探究变革型领导对于工作投入产生的影响。

## 第 3 章

### 研究与研究假设

#### 3.1 理论基础

社会交换理论作为一种阐释组织过程中最重要的影响力理论和研究人的社会行为最基本的理论，在社会学领域内的多种研究中存在广泛适用（Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004）。社会交换理论指出：生活交际时个体的行为会以他人行为为价值参考，交换之所以成为人与人之间进行社会交往的一种重要途径，是因为人与人之间能够通过交往获得他所需要的信息。Homans（1958）认为人们在社会交往过程中因受到他人态度、情感或观念等因素的影响，形成人际关系网络，人类行为在社会学研究中处于最高地位，而社会则是行为交换与个体行动共同作用的产物。他把人类行为划分为三种类型：积极型、消极型和中性型，这些不同类型的行为主体所具有的一些共同特征。有鉴于此，他在社会交换理论中提出 6 个基本命题：成功，激励，剥夺满足，攻击认同和理性。Gouldner（1960）提出三种交换类型为：社会信仰交换、相互依存交换与道德规范和个体取向交换。Blau（1964）用经济学观点说明社会交换理论，他认为人类社会的所有活动都与交换有关。交换的类型可分为两种：一种是经济交换，另一种是社会交换。前者包括资金、货物、服务等，后者包括尊敬、荣誉等。他还把社会交换定义为：人们之间的互动所引起的相互关系以及由此产生的社会关系。人的社会交换行为建立在个体期望之上，个体期望由一般期望，特殊期望与比较期望构成。人在行动前都要通过对每次行动收益的评价，选择最优的行动方案。因此，社会交换可以理解为个人对他人行为的判断及预期。由于双方之间存在着某种合作关系，行动者对彼此在将来某一时刻的收益进行了预测。这种收益的估计就构成了他们未来行动的目标，这种行动目标就是社会交换目标，这种社会交换的实现过程，即为

社会交换活动。Organ 与 Konovsky (1989) 发现社会交换理论所具有的系列特征说明, 雇员和组织间的关系中既有经济利益上的互换, 又有伴随着经济利益互换而发生的雇员履行义务的工作, 这不仅需要对雇员角色行为进行约束要求, 而且也反映出组织和雇员所订立的合同条款并非全部关系, 还存在更重要的互换关系。通过社会交换关系, 员工与组织是命运共同体, 良好的交易会增强紧密关系从而引导积极态度和高效工作 (Organ, 1990)。类似的, 社会交换理论可用来解释变革型领导和员工的工作投入。因此, 领导者与下属之间建立起相互尊重, 相互帮助的关系成为了现代人力资源管理中最为关注的问题之一。有学者发现老板与下属的真诚交流促进构建交换关系, 对组织产生积极影响 (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001)。

社会交换理论作为研究个体间互动过程的重要工具, 近年来受到越来越多研究者的重视, 也被广泛地用于解释各种社会关系的形成机制及影响因素。领导与员工之间存在着相互联系, 相互依赖, 互信互助的关系。在实际生活中这种关系体现在: 一个是上级对下级的信任; 另一个是尽管从表面上看领导者与成员之间是上下级的关系, 实质上却是一种社会交换的关系。领导在日常工作中对下属表现出良好的性格和诚挚的关心, 员工才会对领导有忠诚度和信任感。员工行为具体表现为支持其活动、实施其决定、采取系列行为以报答他们, 实际日常工作时体现在增加工作投入和主动参与任务上。组织中的合作就是通过信任关系实现的, 在现实生活里, 信任关系是影响人们合作态度、提高工作效率的重要因素之一。因此信任关系是一种重要的社会关系, 如果一个社会没有信任关系的话, 就不会存在有效的促进合作的制度。社会交换理论是本研究的理论基础, 我认为当领导风格得当时, 员工对工作的投入就表现高水平。



## 3.2 研究假设

### 3.2.1 变革型领导对工作投入的作用

变革型领导刺激下属的高级需求,加深其对上司的信任感、提升其成功自信、并通过构建美好愿景鼓励员工工作出更多努力以实现目标超越 (Hayati, Charkhabi, & Naami, 2014)。额外努力就是员工为了达到自己的目标所表现出来的一种主动的劳动行为——工作投入。它是一个相对概念,指的是企业职员对工作所经历的一种正向的认知和情感程度,也是职员在完成任务或实现组织目标过程中的心理活动和行为表现,具体表现在活力,奉献与专注三方面。变革型领导者既注重员工个人发展又关心其家庭生活并能给予其必要支持,极大地帮助其增强归属感,从而使其更倾向于留在企业中为企业工作。汪妍(2019)以共情理论视角探究发现变革型领导可以通过情感变化促进工作投入。有学者研究表明,变革型领导可以通过正性情感间接影响对工作投入(王桢,陈乐妮,&李旭培,2015)。详细地说,变革型领导会创造组织视野内下属更高级水平的需求,引导其另辟蹊径完成目标,也会引导其始终保持充沛的斗志与良好的抗压能力,集中精力完成任务,进而感受到工作给自己带来的轻松与快乐,从而产生强烈的成就感和满足感。同时也可以通过这种激励作用提升员工对组织的认同感,最终增强员工的归属感及忠诚度。变革型领导注重领导要发挥自身魅力来激发团队成员以牺牲个人利益为代价来解决工作中存在的问题并达成组织目标,对于员工来说,敬业奉献不仅体现在工作过程中,更重要的还是体现在日常管理之中。所以变革型领导活力在专注力,敬业奉献与工作投入三方面都具有显著积极作用。在此基础上提出如下假设: H1: 变革型领导显著正向影响员工工作投入。

### 3.2.2 变革型领导对员工追随力的作用

李超平与时勘(2005)提出了中华文化背景下变革型领导的崇高品德,权衡

利益时候，常置自身利益于不顾，而重视别人和集体利益，与员工共享快乐。管理者会主导清廉的变革型领导，在工作中以其严谨性的作风感染追随者，追随者们会相信、尊敬他，以正面心态投入工作，改善工作绩效。变革型领导者强调团队合作，注重成员间信任关系。在团队内部，领导者会积极鼓励下属为完成任务而共同努力。变革型领导者在职场中不断地向部属描述并传递着劳动的前景，使部属感到未来令人憧憬并能通过努力去实现。另外，变革型领导者关心员工业余生活与家庭和谐，员工会从变革型领导中感受到快乐与满足。变革型的领导具有较强的创新性、主动意识、工作事业心和业务能力。他们可以不断地学习和提高自己，他们对工作充满热情，敢抓敢做，不回避棘手问题。因此，变革型领导作为一种新型领导模式被引入到组织管理领域并得到广泛关注。

追随力理论认为追随力与领导能力相辅相成同时存在，领导者领导风格与工作方式影响追随者行为。追随力可由员工与领导在采取行动时的行为表现出来，而领导行为则是影响员工跟随行为的一个重要情景因素（Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001）。现有研究证明用变革型领导会对员工行为产生影响（刘景江 & 邹慧敏，2013），有学者则认为变革型领导为追随者达成目标提供重要方法，也是一种有效的领导力模式（Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2013）。孙健敏与林才慧（2012）从人力资源角度探究发现追随者对领导风格偏好的关系，且领导者在不同情境下所采取的领导方式可能导致下属不同的态度。Bass 与 Avolio（1990）认为，变革型领导对员工的研发产出以及组织的总体成功有很高的正向影响。员工研发行为能提升任务执行力和效率，执行能力是刻画员工追随程度的重要维度，它直接反映员工对于企业发展目标实现程度的感知水平，变革型领导能够提升员工追随程度。变革型领导者的魅力就在于他们在职场中展现了有很强的业务能力、有很高的工作热情与投入、强大的意志力，这股无形的强大精神动力会给下属带来极大的帮助，这股精神动力会赢得尊敬与信赖，会激励他们把领导当成自己的学习榜样，并通过学习来改善工作的态度和绩效。当工作出

现冲突，变革型领导者善于化解问题并勇于行动，可以为员工化解工作不确定因素。变革型领导对个人利益漠不关心，他们将组织利益置于员工之前，当员工与领导相处时，不担心被领导夺取利益，在职场中领导身体力行与员工共患难同进退，当员工加入到领导团队中时，他们将表现出对领导主动追随。因此，在变革型领导影响下，员工更愿意把领导当做靠山，跟随变革型领导显示主动跟风行为，从而促进团队开展高效活动。在此基础上，本研究提出了以下假设：**H2**：变革型领导显著正向影响员工追随力。

### 3.2.3 追随力对工作投入的作用

追随力是指员工上下级之间相互作用所呈现的情绪状态。拥有追随力的员工既对领导展现出忠诚、顺从的态度，又对团队成员交流展现出极大的热情、朝气。他们乐于同团队领导进行长期合作，在职场中力求高效、精益求精，由此可将追随力视为诱发员工参与劳动的一个个体变量。有学者也揭示了领导者的内隐追随原型正向促进了工作投入（陈晓曦，朱怡琳，赵文文，& 杨晓梅，2022）。彭坚与王霄（2016）从角色理论视角出发验证了追随原型于工作投入的促进效果。组织还借由追随力来激发员工的工作积极态度，从而促进组织绩效的提高。追随者对其工作态度与行为产生影响，下属追随领导时主动参与领导指派的任务，也会根据自身的情况选择适合自己的工作方式以获得更好的结果，并一直保持着一种令人满意和主动的工作感知状态，这有助于提升员工的工作投入。王磊与王泽民（2020）发现在领导—成员交换关系的作用下追随力还会促进圈内员工的创造力水平。社会交换理论认为，当员工具有高度追随力时，员工就会进一步把这种追随力转化成追随行为，进而愿意为了领导者及其所代表组织的利益而做出更大的努力，柳士顺、凌文铨与李锐（2013）发现这种情况也体现在组织公民行为中积极履行相应职责的意愿以及对组织的贡献程度。跟随性强的员工团队精神较强，不知不觉中他们增强了对团队的感情联系，把团队的成长与利益同自身发展密切联系在一起，积极参与工作任务，为团队付出精力，这体现了工作投入的特点。

相反，若员工在跟随者层面上表现得不高或没有得到充分重视，则会导致员工缺乏责任感、使命感和归属感，从而使自己失去对团队的忠诚度并产生对工作的抵触情绪，甚至产生懈怠和离职现象。在此基础上，本研究提出了如下假设：H3：员工追随力显著正向影响其工作投入。

### 3.2.4 追随力的中介作用

当上下级之间建立起一种完全对等的交换关系时，员工获得更多的支持与认同促使他们展现出更多的组织公民行为，而领导则从对方身上获取个体期望回报所带来的价值来维持利益关系，并且双方都会持续不断地用个体投入来构建优质交流关系。变革型领导者以其行为来和下属相互作用，在这个过程中，员工不仅要满足自己的需求，而且需要帮助他人实现自我目标；同时还要关注环境变化对个人发展造成的挑战并进行自我调节，使之适应新的环境。通过互动作用，领导使得员工自觉增强工作能力，员工感受到了自身价值的存在，得到了领导的大力支持，促使自身萌生积极心理状态和组织认同感。这也对整个组织与领导激发高度的归属感与认同感，实际表现出获得领导认可、产生高水平追随力、主动落实领导决策以及维护领导权威等。员工能力与身份表现为追随力会显著影响员工的行为。跟随性较强的员工在工作中和领导中都会产生积极情绪状态，从而激发出更加强烈的学习意愿，约束自我并同领导建立交互关系。员工约束自我行为体现在主动参与组织建设、主动参与工作任务和乐于作出贡献，同时他们还会努力克服来自外界的阻碍，以达到更好的成就等，这也是员工对工作投入的体现。此前有学者的研究也证实，具有积极追随者特质的员工能够产生更高的工作产出（彭坚，王霄，冉雅璇，& 韩雪亮，2016）。追随理论还指出追随是上下互补的动态过程，随着时间的推移而愈演愈烈。一方面雇员的跟随及跟随行为决定着领导者能否发出指令、领导者的效能能否有效地发挥以及领导者与其成员之间关系的融洽程度。从另一个角度讲，组织是否满意，领导是否有作为，是否给予有效指导以及是否关心员工等因素也是导致员工选择追随和继续追随的主要诱导因素

(Banutu & Ba, 2004)。变革型管理者在工作中将以身作则，发挥榜样的力量影响追随者，追随者会敬仰领导效法领导向其对标，以积极态度投入工作，并在积极态度的推动下使员工在领导回报的基础上创造出更高的奉献与绩效。在此基础上，本研究提出如下假设：**H4**：员工追随力部分中介变革型领导与员工的工作投入。

### 3.3 研究模型

根据前文的文献综述可知，变革型领导和追随力都与工作投入三者有一定内在联系。因此，构建本文研究模型，如图 3.1 所示。本文以追随力为中介变量引入变革型领导和员工工作投入路径分析，探索各变量内在影响。

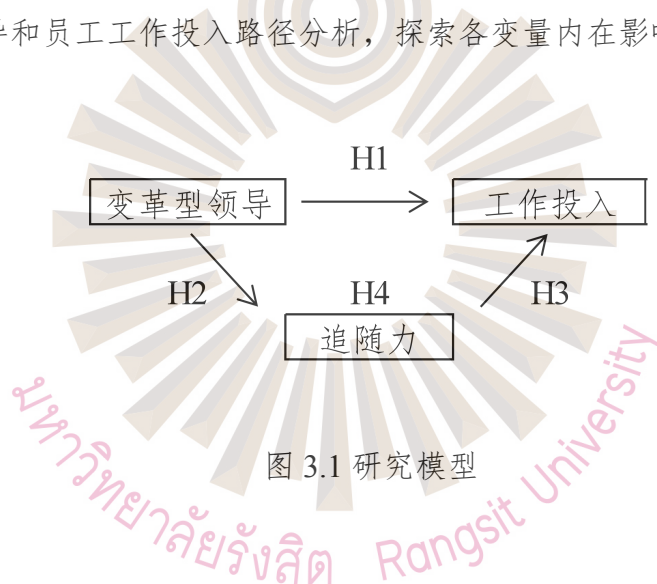


图 3.1 研究模型

## 第 4 章

### 研究设计

#### 4.1 问卷设计

为检验前文的研究假设，编写了调查问卷工具回收数据分析内涵，测量问卷表包括人口统计变量。为避免社会赞许性偏差带来的负面影响和同源性偏差问题，各量表均是领域权威期刊文献中引用，且在中国情境下经过科学论证，同时问卷匿名填写承诺保密。各量表参考李克特的 5 点计分方法，1 表示“从不”、2 表示“很少”、3 表示“有时”、4 表示“经常”、5 表示“总是”。问卷参与者按其真情实感填写各部分内容。

##### 4.1.1 变革型领导量表

李超平和时勤在 2005 年，基于中国特有的传统文化内涵开发了四维 TLQ 量表，并在《变革型领导的结构与测量》中具体阐述了 TLQ 量表的内涵，共分为德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力维度。本文吸纳此研究，TLQ 量表拥有 26 个题项，具有较高的信效度。

##### 4.1.2 追随力量表

追随力采用周文杰等在 2015 年创造的 6 维度测量工具，包括 21 题。此测量工具相对深刻地描述我国特殊劳动关系的追随表现的本质，也相对详细完整地体现了追随产生的行动，又和组织行为学中的提出的领导行为理论相匹配呼应。

### 4.1.3 工作投入量表

工作投入的测量采用 Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) 开发的 9 题版, 本测量工具, 包括活力、奉献、专注三维度。该量表是工作投入中常用量表, 并具有良好的信度和效度。

### 4.1.4 控制变量的测量

本研究设置公司性质、个人职位、工作年限、受教育程度、年龄、性别六个人口统计学变量。

## 4.2 问卷数据收集

本文的数据来源地为长春、北京、深圳、南京、无锡、吉林等地国企、私企、外企。调查发放回收途径是问卷星平台。本研究时间是 2022 年 10 月至 12 月, 其中回收 550 份基础样本, 通过比对内容删除规律填写和短时间填写。最后本文得到 508 份有效问卷, 回收率达到 92.4%。

## 第 5 章

### 实证分析

#### 5.1 共同方法偏差检验

共同方法偏差检验又叫同源性偏差检验、同源方差检验，通常在筛选样本后，对数据进行哈曼单因素检验。对全部有题项进行主成分分析，没有旋转情况下，选择满足特征值的 13 个因子，这 13 个因子共解释了 84.339% 的总变异，说明各因素拥有良好内容效度。同时第一个因子的贡献率为 24.763%，该结果表明第一个因子载荷比重并未占总因子载荷的 50%，代表本研究没有明显同源偏差问题，结果如表 5.1 所示。

表 5.1 总方差解释

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差 %	累积 %	总计	方差 %	累积 %	总计	方差 %	累积 %
1	13.867	24.763	24.763	13.867	24.763	24.763	6.632	11.842	11.842
2	4.385	7.83	32.592	4.385	7.83	32.592	5.066	9.046	20.888
3	4.075	7.276	39.868	4.075	7.276	39.868	4.978	8.89	29.778
4	3.664	6.543	46.411	3.664	6.543	46.411	4.943	8.827	38.605
5	3.571	6.376	52.787	3.571	6.376	52.787	4.201	7.502	46.107
6	3.426	6.118	58.905	3.426	6.118	58.905	3.572	6.379	52.487
7	2.792	4.985	63.89	2.792	4.985	63.89	3.373	6.023	58.509
8	2.725	4.865	68.755	2.725	4.865	68.755	2.724	4.865	63.374
9	2.163	3.862	72.617	2.163	3.862	72.617	2.6	4.642	68.017
10	2.055	3.67	76.288	2.055	3.67	76.288	2.551	4.555	72.571
11	1.832	3.272	79.56	1.832	3.272	79.56	2.515	4.491	77.063
12	1.513	2.701	82.261	1.513	2.701	82.261	2.417	4.316	81.379
13	1.164	2.078	84.339	1.164	2.078	84.339	1.657	2.96	84.339



## 5.2 信效度分析

### 5.2.1 效度检验

效度指测量的有效程度，通常运用主成分分析法和最大方差法来分析因子以测量调查研究能够检测出其特征的程度。结构效度的测量数据是：KMO 系数是 0.896；Bartlett 球形检验的卡方值是 29348.862，自由度为 1540；显著性  $< 0.05$ ，表明问卷项目间存在共同因素，可以进行因子分析。KMO 值和巴特利特检验如表 5.2 所示。

表 5.2 KMO 值和巴特利特检验

项目	数值	
KMO 值	0.896	
巴特利特球形度检验	近似卡方	29348.862
	自由度	1540
	显著性	0.000

因为未经旋转成分因子矩阵没有实际意义所以本文不再罗列，因此本文选择由 SPSS 软件正交旋转后稳定的旋转成分矩阵并进行整理。采用因子分析中的最大方差法提取因子后得到的旋转后的成分矩阵，各量表因子载荷矩阵提取方法为主成分分析法。旋转方法为凯撒正态化最大方差法，a 旋转在 6 次迭代后已收敛。

本次研究提取出 13 维度，这 13 个维度所有项目的因子载荷均大于 0.5 的可接受标准，总方差解释比 84.339%，说明三个测量工具内容效度很好。各题项的因子载荷结果如表 5.3、5.4、5.5 所示。

表 5.3 变革型领导量表因子载荷矩阵

题项	1	2	3	4
DXCF8	0.877			
DXCF5	0.873			
DXCF2	0.87			
DXCF3	0.868			
DXCF1	0.863			
DXCF7	0.862			
DXCF4	0.852			
DXCF6	0.834			
LDML4		0.892		
LDML5		0.883		
LDML3		0.883		
LDML6		0.882		
LDML2		0.873		
LDML1		0.861		
YJL6			0.889	
YJL4			0.87	
YJL5			0.868	
YJL1			0.866	
YJL3			0.857	
YJL2			0.856	
GXHGH2				0.879
GXHGH4				0.869
GXHGH3				0.869
GXHGH5				0.864
GXHGH1				0.862
GXHGH6				0.85

表 5.4 追随力量表因子载荷矩阵

题项	1	2	3	4	5	6
JZXX5	0.883					
JZXX4	0.879					
JZXX2	0.874					
JZXX1	0.868					
JZXX3	0.857					
YXGT2		0.945				
YXGT3		0.941				
YXGT1		0.94				
YXGT4		0.937				
QWWH3			0.869			
QWWH1			0.868			
QWWH4			0.859			
QWWH2			0.858			
YTLH1				0.954		
YTLH2				0.946		
YTLH3				0.942		
ZCFX3					0.898	
ZCFX2					0.878	
ZCFX1					0.858	
JJZX1						0.865
JJZX2						0.86
JJZX2						0.86

表 5.5 工作投入量表因子载荷矩阵

题项	1	2	3
ZZ1	0.883		
ZZ2	0.877		
ZZ3	0.868		
FX1		0.892	
FX2		0.887	
FX3		0.858	
HL1			0.857
HL2			0.847
HL3			0.833
HL3			0.833

### 5.2.2 信度检验

本文主要采用克隆巴赫 Alpha 系数检验量表信度，根据判断规则当 Alpha 值大于 0.7 时代表拥有高水平的信度值。结果如表 5.6 所示，由此表可得，各个测量工具信度的克隆巴赫 Alpha 系数均大于 0.9，即问卷总体信度较为良好。

表 5.6 信度分析

变量	克隆巴赫 Alpha	项数	总克隆巴赫 Alpha	总项数
变革型领导	0.959	26	0.933	56
追随力	0.929	21		
工作投入	0.912	9		

### 5.3 描述性统计

结果如表 5.7 所示，在整体的描述性分析中，变革型领导的均值和标准差为 78.19 与 17.307；追随力的均值和标准差为 63.68 与 11.376；工作投入的均值和标准差为 27.32 与 6.371。分析结果表明，各变量得分适中，贴近中等水平。

表 5.7 总体的描述统计

	题数	最小值	最大值	均值	标准差
变革型领导	26	37	125	78.19	17.307
追随力	21	27	95	63.68	11.376
工作投入	9	10	43	27.32	6.371

结果如表 5.8 所示，在本次被试调研中，在性别统计方面，男性有 274 人，女性有 234 人，男性的比重是 53.9%，女性的比重是 46.1%，男性多于女性。在年龄统计方面，25 岁以下的比重是 22.6%，26-30 岁的比重是 23%，31-40 岁的比重是 28.5%，41 岁以上的比重是 25.8%，31-40 岁年龄区间占大多数；在教育程度统计方面，高中及以下的比重是 25.6%，大学专科的比重是 23.8%，大学本科的比重是 23%，硕士及以上的比重是 27.6%；在工作年限统计方面，1-2 年的比

率是 26.8%，3-5 年的比率是 21.1%，6-9 年的比率是 24.2%，10 年以上的比率是 28%；在职位统计方面，普通员工的比率是 27.6%，基层管理者的比率是 30.3%，中层管理者的比率是 31.9%，高层管理者的比率是 10.2%；在单位性质统计方面，国企央企的比率是 31.7%，民营企业的比率是 33.5%，合资外企的比率是 34.8%。

表 5.8 人口变量描述性统计

项目	类别	频率	有效百分比
性别	男	274	53.9
	女	234	46.1
年龄	25 岁以下	115	22.6
	26-30 岁	117	23
	31-40 岁	145	28.5
	41 岁以上	131	25.8
	高中及以下	130	25.6
教育程度	大学专科	121	23.8
	大学本科	117	23
	硕士及以上	140	27.6
工作年限	1-2 年	136	26.8
	3-5 年	107	21.1
	6-9 年	123	24.2
	10 年以上	142	28
	普通员工	140	27.6
职位	基层管理者	154	30.3
	中层管理者	162	31.9
	高层管理者	52	10.2
单位性质	国企央企	161	31.7
	民营企业	170	33.5
	合资外企	177	34.8

## 5.4 差异性分析

本文通过独立样本 T 检验和单因素方差分析方法对人口统计变量差异性进行检测，独立样本 T 检验法适合在两组不同类型的人口特征控制变量对其显著性差异分析，单因素方差分析法适合在三组及以上不同类型的人口特征控制变量对其显著性差异分析，如果存在差异，再用最小显著差异法（LSD 法）多重比较。

### 5.4.1 性别差异分析

表 5.9 性别差异性检验

	性别	样本数	平均值	标准差	T	P
变革型领导	男	274	80.24	17.604	2.905	0.004
	女	234	75.79	16.674		
追随力	男	274	64.61	11.319	2.004	0.046
	女	234	62.59	11.37		
工作投入	男	274	27.99	6.553	2.571	0.01
	女	234	26.54	6.071		

以性别为自变量，变革型领导、追随力、工作投入得分为因变量，进行独立样本 t 检验分析，性别差异检验结果如表 5.9 所示。由表可知，性别在变革型领导变量上的 t 值是 2.905，在 0.05 的水平显著，代表男性员工对变革型领导的感知高于女性；性别在追随力上的 t 值是 2.004，在 0.05 的水平显著，说明男性雇员比女性追随力更强；性别在工作投入上的 t 值是 2.571，在 0.01 的水平显著，表明男性员工的工作投入高于女性。

### 5.4.2 年龄差异分析

表 5.10 年龄差异性检验

	25 岁 以下	26-30 岁	31-40 岁	41 岁以上	F	P	LSD
变革型领导	84.97±1 6.62	82.5±16. 85	73.52±1 5.91	73.57±17. 01	16.2 67	0	1>3, 1>4, 2>3, 2>4
	66.23±1 1.66	64.6±10. 81	62.88±1 1.33	61.52±11. 28	4.06 4	0.0 07	1>3, 1>4, 2>4
工作投入	29.19±6. 31	28.72±6. 07	26.22±6. 48	25.66±5.9 2	10.0 89	0	1>3, 1>4, 2>3, 2>4

结果如表 5.10 所示，由年龄差异性检验差异性检验可知，25 岁以下、26-30 岁、31-40 岁、41 岁以上在变革型领导、追随力、工作投入方面上均存在显著性差异。在变革型领导感知方面上，25 岁以下>31-40 岁，25 岁以下>41 岁以上，

26-30岁>31-40岁,26-30岁>41岁以上。在追随力方面上25岁以下>31-40岁,25岁以下>41岁以上,26-30岁>41岁以上。在工作投入方面上,25岁以下>31-40岁,25岁以下>4,26-30岁>31-40岁,26-30岁>41岁以上。

### 5.4.3 学历差异分析

表 5.11 学历差异性检验

	高中及以下	大学专科	大学本科	硕士及以上	F	P	LSD
变革型领导	76.03±15.43	75.54±15.03	75.7±17.75	84.57±18.89	9.199	0	4>1,4>2,4>3
追随力	64±11.61	63.75±10.16	63.24±11.77	63.69±11.91	0.094	0.963	
工作投入	28.52±6.13	26.93±5.96	26.98±6.73	26.85±6.56	2.056	0.105	

结果如表 5.11 所示,由学历差异性检验差异性检验可知,高中及以下、大学专科、大学本科、硕士及以上在变革型领导方面上都存在显著性差异,且在变革型领导风格的认同方面上,硕士及以上>大学本科,硕士及以上>大学专科,硕士及以上>高中及以下。在追随力及工作投入方面上均不存在显著性差异。

### 5.4.4 工作年限差异分析

表 5.12 工作年限差异性检验

	1-2年	3-5年	6-9年	10年以上	F	P	LSD
变革型领导	81.23±15.91	80.43±17.21	80.33±16.78	71.74±17.6	9.67	0	1>4,2>4,3>4
追随力	64.11±10.5	65.48±10.74	63.28±11.72	62.26±12.22	1.749	0.156	
工作投入	27.24±6.16	27.43±6.53	27.12±7.03	27.51±5.89	0.098	0.961	

结果如表 5.12 所示,由工作年限差异性检验差异性检验可知,1-2年、3-5年、

6-9年、10年以上在变革型领导方面上均存在显著性差异，且在变革型领导感知方面上，1-2年>10年以上，>3-5年>10年以上，6-9年>10年以上。在追随力及工作投入方面上均不存在显著性差异。

#### 5.4.5 职位差异分析

表 5.13 职位差异性检验

	普通员工	基层管理者	中层管理者	高层管理者	F	P
变革型领导	78.31±17.7	77.97±17.7	78.19±17.8	78.56±13.1	0.01	0.99
		7	2	9	8	7
追随力	64.29±11.7	62.48±11.7	64.4±11.09	63.35±9.88	0.93	0.42
	6	9			8	2
工作投入	27.12±6.47	27.36±6.49	27.41±6.4	27.52±5.77	0.07	0.97
					4	4

结果如表 5.13 所示，在职位差异性检验上，不同职位在变革型领导、追随力、工作投入感知方面均不存在显著性差异。

#### 5.4.6 单位性质差异分析

表 5.14 单位性质差异性检验

	国企央企	民营企业	合资外企	F	P
变革型领导	80.03±18.12	77.09±16.12	77.57±17.61	1.367	0.256
追随力	64.61±12.55	62.96±10.8	63.53±10.78	0.888	0.412
工作投入	27.77±6.54	27.31±6.02	26.93±6.55	0.729	0.483

结果如表 5.14 所示，在职位差异性检验上，不同性质单位在变革型领导、追随力、工作投入感知方面均不存在显著性差异。

### 5.5 相关性分析

相关性分析一般应用在检测研究各变量间相互联系的紧密程度，主要通过相关系数或指数的标准来比较判断，相关系数的绝对值越大，变量间的相关程度越



密切。因此，本文对变革型领导、追随力与工作投入三者之间的关系通过 Pearson 积差相关法检测，以达到初步判断关系的目的。

表 5.15 各研究变量的相关系数矩阵

	1	2	3
1 变革型领导	1		
2 追随力	.389**	1	
3 工作投入	.459**	.424**	1

注：\*\* $p < 0.01$

结果如表 5.15 所示，运用 SPSS 软件进行量化分析样本发现，变革型领导与追随力的相关系数为 0.389，在 0.01 水平上显著，其表现为正相关关系。变革型领导与工作投入的相关系数为 0.456，在 0.01 水平上显著，其表现为正相关关系。追随力与工作投入的相关系数为 0.424，在 0.01 水平上显著，其表现为正相关关系。因此，初步认定假设 H1、H2、H3 均成立，通过回归分析进一步验证假设。

## 5.6 回归分析

上一节的分析表达了变革型领导、追随力、员工工作投入之间存在正相关关系，本节进行线性回归分析，确定各变量间的具体因果关系，以验证前文探索性提出的研究假设。为确定回归模型是有效的，通常观察两个指标：常用  $R^2$  和调整  $R^2$  来衡量回归函数拟合优度；另一个是看 F 的显著性，当 P 小于 0.01 或 0.05 时，表示回归系数不为 0，回归模型有效。

### 5.6.1 变革型领导对工作投入的回归分析

结果如表 5.16 所示，拟合变革型领导对工作投入的函数曲线， $R^2=0.209$ ， $F=135.184$ ，P 趋近于 0.000，因此变革型领导对工作投入的回归分析成立，且回归方程为：工作投入=0.169\*变革型领导+14.109。因此假设 H1：变革型领导对工作投入具有显著的正向预测作用假设成立

表 5.16 变革型领导对工作投入的回归分析

	未标准化系数		标准化系数	t	显著性
	B	标准误差	Beta		
(常量)	14.109	1.164		12.12	0.000
变革型领导	0.169	0.015	0.459	11.627	0.000
R <sup>2</sup>	0.209				
F	135.184				
P	0.000				

### 5.6.2 变革型领导对追随力的回归分析

结果如表 5.17 所示，拟合变革型领导对追随力的函数曲线， $R^2=0.15$ ， $F=90.207$ ， $P$  趋近于 0.000，因此变革型领导对追随力的回归分析成立，且回归方程为：追随力= $0.256 \times$ 变革型领导+43.69，因此假设 H2：变革型领导对追随力具有显著的正向预测作用假设成立。

表 5.17 变革型领导对追随力的回归分析

	未标准化系数		标准化系数	t	显著性
	B	标准误差	Beta		
(常量)	43.69	2.156		20.267	0.000
变革型领导	0.256	0.027	0.389	9.498	0.000
R <sup>2</sup>	0.15				
F	90.207				
P	0.000				

### 5.6.3 追随力对工作投入的回归分析

结果如表 5.18 所示，拟合追随力对工作投入的函数曲线， $R^2=0.18$ ， $F=111.041$ ， $P$  趋近于 0.000，因此追随力对工作投入的回归分析成立，且回归方程为：工作投入= $0.238 \times$ 追随力+12.196。因此假设 H3：追随力对工作投入具有显著的正向预测作用假设成立。

表 5.18 追随力对工作投入的回归分析

	未标准化系数		标准化系数	t	显著性
	B	标准误差	Beta		
(常量)	12.196	1.458		8.363	0.000
追随力	0.238	0.023	0.424	10.538	0.000
R <sup>2</sup>	0.18				
F	111.041				
P	0.000				

## 5.7 中介效应分析

根据温忠麟在 2005 年的研究结果，加入中介变量以后自变量对因变量仍然有影响，但影响系数变小属于部分中介。结果如表 5.19 所示，通过中介效应模型分析，可以得知：模型 1，自变量与因变量进行回归模型：工作投入=14.109+0.169\*变革型领导。模型 2，自变量与中介变量进行回归模型构建：追随力=43.69+0.256\*变革型领导。模型 3，自变量和中介变量一起与因变量进行回归函数拟合：工作投入=7.029+0.128\*变革型领导+0.162\*追随力。

表 5.19 中介作用效应分析

	工作投入			追随力			工作投入		
	系数	t	P	系数	t	P	系数	t	P
常数	14.109	12.12	0.00	43.6	20.26	0.00	7.02	4.69	0.00
变革型领导	0.169	11.62	0.00	0.25	9.498	0.00	0.12	8.46	0.00
追随力		7	0	6			0.16	7.07	0.00
							2		0
调整 R <sup>2</sup>	0.209			0.148			0.278		
F	135.184			90.207			99.129		
P	0.000			0.000			0.000		

通过上述可知，自变量变革型领导对因变量工作投入模型显著，自变量变革型领导对中介变量追随力模型显著，中介变量追随力对因变量工作投入模型显著，

因此追随力对变革型领导于工作投入的中介模型显著，且该模型为部分中介模型。

因此假设 **H4**：追随力在变革型领导和工作投入之间起部分中介作用假设成立。



## 第 6 章

### 结论与讨论

#### 6.1 研究结论

本文采用实证研究的方法得到如下结论：

1) 本研究选取的企业变革型领导问卷、追随力问卷、工作投入问卷有较好的信度与效度，各量表的维度和内涵仍能准确地代表当下各变量的特性。运用因子分析的方法，本文认为员工追随力量表能够较好地测量中国情境下企业员工追随能力的表现。在领导理论不断发展与组织行为学研究不断深入的背景下，追随力与领导风格相伴而生，二者日益紧密的联系令人瞩目。

2) 变革型领导对工作投入有促进作用，变革型领导对追随力有积极影响，追随力对工作投入有正向影响。

3) 检验了中国情境下追随力的中介效应。追随力可以部分中介变革型领导影响员工工作投入的过程。

4) 组织与个人特征在各变量的影响具有参考价值。其中，男性、高学历年轻员工对企业变革型领导的感知更强烈，男性、年轻人在追随力和员工工作投入方面较显著，员工的职位和工作单位性质对变量影响不大。

5) 本研究具有一定理论贡献。随着领导风格与下属行为的关系研究逐渐火热，探讨其内在作用路径十分有意义。作为主流的高效的变革型领导对工作投入

有积极促进作用，前文提到的汪妍（2019）的量化研究验证了变革型领导对工作投入的积极促进。与之相比最为关键的是本文验证了追随力在变革型领导和员工工作投影响过程的中介桥梁效果，代表员工对追随行为的表现能够引导一系列的积极行动，该探索一定程度上填补了当下追随力研究在组织行为学一部分未成熟的理论内容。

## 6.2 管理启示

### 6.2.1 企业视角

优化人才培养制度，增加培养变革型领导，营造良性发展氛围。企业的可持续发展离不开人才的积累。通过塑造变革型领导同时对各层级职员对应给予学习资源是便捷的训练技巧，可以达成职工在公司的自身成长需要，促进工作投入，提升个人主观能动性，减少离职心理的产生。对于最基本的影响来说，企业对变革型管理者的栽培可以改善管理者行为表现匹配企业调整，帮助员工保持高程度的工作投入。企业可以根据需求设置职位胜任力模型，将培训内容以实践和理论相结合，通过科氏四级评估法检验培训效果。企业在选拔或招聘管理者时，可以适当注重个人的品行素质和个人魅力，并在后续增加该指标的考核权重。这是初期的人才考评方法，如果想要领导发挥长期的高风亮节，企业需要建立完善系统的培训机制，着重培养变革型领导，提高领导者修为。良好的企业文化环境是员工工作投入的基础。企业要以人为本强化建设以德行为根本的文化，提高整体员工品德素质，从而提升员工工作投入程度。同时企业要为文化建设提供便利，使得文化宣传落实到每一人，在有硬件条件的时候可以设立文化休闲室、图书阅览室等，进一步丰富员工生活。持续的文化建设营造一种和谐友爱、沟通顺畅、积极健康的良性氛围，为员工个人发展和企业绩效提升提供有效支持。

### 6.2.2 管理者视角

倡导变革型的领导风格。变革型领导是指通过改变自己或他人的行为以实现特定目标的一种领导方式，其核心就是追求卓越的绩效和价值感。它强调领导者应成为一个具有强烈事业心和责任感的人，而不是一味地把责任推给下属。因此，领导者必须具备高度责任心及奉献精神，并且善于运用权力进行监督和控制。这种领导风格有利于激发团队成员积极努力地投入到各项管理工作当中去。企业提倡变革型领导，管理者本人则依据变革型领导维度促进管理水平与能力的提高。

愿景激励：领导者应为员工勾画组织目标的美好蓝图，使组织目标和个人目标匹配起来，给员工以精神源泉，使他们和企业共同发展。就德行垂范与领导魅力而言，管理者要以身作则、公正诚信、发挥表率作用，同时要提升自我修养、引导有个人魅力者、带领员工追随。个性化关怀：对部属工作上的困难进行引导与帮助，适合雇员的人生亦能让人感到温暖。领导适时和下属交流，理解下属的需要，给予帮助，职工就会觉得受人尊敬，对工作更加全身心。

### 6.2.3 员工视角

提高员工的追随水平。组织与管理者应关注员工追随性问题。在组织结构升级或岗位变动时候，既要参考职员工作胜任能力、执行力等因素，也要兼顾职员追随力等因素，筛选出能为组织带来经济、情感等多重效益员工。此外，还要注重培养企业文化以及建立良好的人际关系等。对于管理过程不仅需重视组织结构、领导风格的作用，还要由随着职工本身积极性来调整。从传统观念上讲，追随也许意味着随波逐流，或者是丧失你的思想。然而在新时期，追随内涵被拓展，至于主动追随，则是指高质量的上下级关系，使追求工作质量的目标更加高远，而这一切不但能带来的绩效提升，加强员工同领导，组织之间的感情联系，而且还能从侧面解答人为何会留下的疑问。因此，为了达到实现个人价值与公司利益双赢的目的，组织需要不断地培养员工的自我发展能力。简单的说协调沟通能力、

自我管理能力和职业生涯规划能力等构成了员工自我发展能力。素质拓展训练作为一种新型的体验式学习模式，能够有效促进员工自我认识、自我反思，进而提高其对自己的了解程度以及对工作环境的适应能力以起到追随力提升作用。

## 6.3 研究局限与展望

### 6.3.1 研究局限

本研究综合运用了各种研究方法并以严谨写实为前提，但是受能力和精力等主客观条件所限，本研究还存在如下不足之处：

1) 调查样本的局限性。本文从吉林、北京等地的员工中收集了 508 份问卷，问卷采用单向填写方法收集，不可避免的存在一定程度的同源误差。

2) 横截面研究的局限性。基于客观条件影响，本文采用了横截面研究方法。横截面研究指在同一时间节点进行调查收集样本分析研究。具有变革型风格的领导通过追随力影响员工工作投入存在时间效应，而本文在某一时间调研问卷得到结果无法体现时间层面的逻辑关系。

3) 研究变量局限性。工作投入还存在不同相关前因变量，心理授权、信任、领导成员交换等都会影响工作投入的程度。并且，本文仅讨论追随力的中介桥梁作用，仍有大量的相关概念值得分析探索。

### 6.3.2 研究展望

根据本研究存在的不足，作如下研究展望：

1) 增加调查材料。将来调研时，可着手从更广阔的领域回收问卷数据，如



调查更多的不同产业和不同性质的企业数据并对其分类研究以充实该领域研究成果。未来研究中可以探索更科学的问卷收集的方法。

2) 未来可以用日记法等纵向研究设计，改进提升各变量间的准确性。

3) 本文考察变革型领导（前因变量），追随力（中介变量）和员工工作投入（结果变量）之间的影响，实际上还存在一些其他控制变量能发挥作用，故后续研究可以扩大研究不同领导风格或插入其他变量。



## 参考文献

- Banutu, G. M. & Ba. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 11(3), 143-151.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in Transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-32.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-319.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Britt, T. W. (2003). Aspects of identity predict engagement in work under adverse conditions. *Self and Identity*, 2(1), 31-45.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 53-63.
- Chaleff, I. (1995). The courageous follower: Standing up to and for our leaders. *Nassp Bulletin*, 81(81), 119-119.

## 参考文献 (续)

- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179-189.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.
- Geyer, A. L., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in Banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and Business Outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in Governmental Hospitals Nurses: A survey study. *SpringerPlus*, 3(1), 25-31.

## 参考文献 (续)

- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Jones, J. R., & Harter, J. K. (2005). Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 78-88.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 499-524.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston: Harvard Business Press.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. New York: Doubleday/Currency.
- Leroy, H., Anseel, F., & Gardner, W. L., Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1655-1697.

## 参考文献 (续)

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Miller, M. (2007). Transformational Leadership and Mutuality. *Transformation*, 24(3), 180-192.
- Organ, D. W. (1987). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(4), 43-72.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rosenau, J. (2004). Followership and Discretion. *Harvard International Review*, 26(3), 14-17.

## 参考文献 (续)

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? the dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Steers, R. M. (1991). Introduction to organizational behavior. *Harpercollins Publishers*, 1(2), 439.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

## 参考文献（续）

- 毕蛟. (1987). 梅奥——人际关系学说的创建者. *管理现代化*, (4), 47-48.
- 曹元坤, & 许晟. (2013). 部属追随力:概念界定与量表开发. *当代财经*, (3), 82-89.
- 曹元坤, & 许晟. (2013). 对追随力理论中若干观点的思考. *江西社会科学*, 33(2), 203-206.
- 陈世荣. (2018). 追随力提升路径探析. *西部皮革*, 40(18), 39+45.
- 陈维政, 李金平, & 吴继红. (2006). 组织气候对员工工作投入及组织承诺的影响作用研究. *管理科学*, 19(6), 18-23.
- 陈晓曦, 朱怡琳, 赵文文, & 杨晓梅. (2022). 领导者内隐追随对工作投入的影响:一个中介和调节模型. *工程管理科技前沿*, 41(2), 91-96.
- 储小平, & 钟雨文. (2015). 个人-组织匹配视角下的变革型领导与员工建言行为研究. *南方经济*, 33(4), 61-75.
- 邓舒敏. (2017). 追随力对员工工作投入的影响:情感承诺的中介作用和领导组织化身的调节作用(硕士学位论文). 江西财经大学, 中国.
- 丁琳, & 席西民. (2007). 变革型领导如何影响下属的组织公民行为——授权行为与心理授权的作用. *管理评论*, 19(10), 24-29+63.
- 方俊, 喻帅, 吴玉洁, & 梁靖柯. (2020). 组织承诺对公务员工作投入的影响:以公共服务动机为中介变量——基于X市某区级政府的实证研究. *华南理工大学学报(社会科学版)*, 22(2), 112-123.
- 龚怡琳, 盛小添, 王潇, 杨渝平, 王慧卿, & 张西超. (2020). 专念对工作重塑的影响:工作投入的中介作用. *心理科学*, 43(1), 187-192.
- 何立, & 凌文铨. (2008). 企业不同类型组织文化对员工组织认同与工作投入的影响作用研究. *科学学与科学技术管理*, 29(10), 139-143.
- 胡俏, & 何铨. (2018). 工作投入与工作狂对工作满意感和情绪耗竭影响的纵向研究——工作-家庭冲突的中介效应. *中国临床心理学杂志*, 26(5), 1016-1020.
- 黄青. (2011). 变革型领导的结构与测量. *当代经济*, (6), 136-137.

## 参考文献（续）

- 黄庆, 蒋昀洁, & 蒋春燕. (2019). 被妒忌员工的情绪反应与工作投入——情绪认知评价视角. *软科学*, 33(3), 133-136.
- 贾春悦, & 金芳. (2022). 幼儿教师心理资本与工作投入关系. *中国职业医学*, 49(1), 67-70.
- 贾建锋, 牛雪妍, 赵若男, & 李志刚. (2021). 魅力型领导对追随力的影响: 一个被调节的中介模型. *管理评论*, 33(6), 181-191.
- 焦海涛, 宋广文, & 潘孝富. (2008). 中学组织气氛与教师工作投入关系研究. *中国健康心理学杂志*, 16(3), 329-331.
- 李超平, & 时勘. (2005). 变革型领导的结构与测量. *心理学报*, 37(6), 803-811.
- 李超平, 孟慧 & 时勘. (2006). 变革型领导对组织公民行为的影响. *心理科学*, (1), 175-177+164.
- 李超平, 田宝, & 时勘. (2006). 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用. *心理学报*, 38(2), 297-307.
- 李浩澜, 宋继文, & 周文杰. (2015). 中国文化背景下变革型领导对员工追随力的作用机制. *中国人力资源开发*, (15), 47-55.
- 李宏利, & 董丽娟. (2014). 领导力与追随力的进化本质. *苏州大学学报(教育科学版)*, 2(4), 24-33.
- 李焕荣, & 张建平. (2015). 追随力与员工工作绩效: 建言行为与权力距离的作用. *商业研究*, (12), 105-112.
- 李宁琪, & 李树. (2010). 毁灭型领导与下属行为关系研究. *领导科学*, (8), 39-40.
- 李锐, & 凌文铨. (2007). 工作投入研究的现状. *心理科学进展*, 15(2), 366-372.
- 李秀娟, & 魏峰. (2006). 打开领导有效性的黑箱: 领导行为和领导下属关系研究. *管理世界*, (9), 87-93+128.
- 连坤予, 谢姗姗, & 林荣茂. (2017). 中小学教师职业人格与主观幸福感的关系: 工作投入的中介作用. *心理发展与教育*, 33(6), 700-707.



## 参考文献（续）

- 刘景江, & 邹慧敏. (2013). 变革型领导和心理授权对员工创造力的影响. *科研管理*, 34(3), 68-74.
- 刘军, 富萍萍, & 张海娜. (2008). 下属权威崇拜观念对信心领导过程的影响:来自保险业的证据. *管理评论*, 20(1), 26-31+63.
- 刘军, 吴隆增, & 林雨. (2009). 应对辱虐管理:下属逢迎与政治技能的作用机制研究. *南开管理评论*, 12(2), 52-58.
- 刘毅, 彭坚, & 路红. (2016). 积极型追随力:概念、结构、量表开发与Rasch分析. *西北师大学报(社会科学版)*, 53(1), 115-124.
- 柳士顺, 凌文铨, & 李锐. (2013). 群体规模与领导对群体组织公民行为的影响. *心理科学*, 36(6), 1441-1446.
- 罗瑾琰, 闫佳祺, & 贾建锋. (2018). 社会建构视角下员工积极追随特质对追随行为的影响研究. *管理学报*, 15(7), 971-979.
- 毛晋平, & 谭美金. (2015). 变革型领导对中小学教师工作投入的影响:心理资本的中介和调节作用. *教师教育研究*, 27(5), 14-22.
- 孟慧, 宋继文, 徐琳, 田京, & 钱静. (2013). 中国情境下变革型领导的内涵与测量的再探讨. *管理学报*, 10(3), 375-383.
- 彭坚, & 王霄. (2016). 与上司“心有灵犀”会让你的工作更出色吗?——追随原型一致性、工作投入与工作绩效. *心理学报*, 48(9), 1151-1162.
- 彭坚, 王霄, 冉雅璇, & 韩雪亮. (2016). 积极追随特质一定能提升工作产出吗——仁慈领导的激活作用. *南开管理评论*, 19(4), 135-146.
- 孙宏, & 李墨. (2019). 变革型领导力:西方理论与中国实践. *领导科学*, (8), 60-63.
- 孙健敏, & 林才慧. (2012). 追随者的个人特征对家长式和变革型领导偏好的影响. *第十五届全国心理学学术会议论文摘要集*, 93-94.
- 唐鑫, & 席燕平. (2017). 辱虐管理对员工积极追随行为影响的统计检验. *统计与决策*, (16), 106-110.

## 参考文献（续）

- 陶厚永, 胡文芳, & 郭茜茜. (2015). 上下级互动过程中新员工追随力的形成路径研究. *中国人力资源开发*, (15), 24-33.
- 汪妍. (2019). 变革型领导对员工工作投入的影响研究——基于共情理论视角. *大庆社会科学*, (4), 140-142.
- 王磊, & 王泽民. (2020). 领导积极内隐追随对员工创造力的影响机制研究. *科学与科学技术管理*, 41(10), 119-137.
- 王琳, 李锡元, & 孔靓. (2017). 中国情境下自恋型领导对下属追随力的影响研究: 谦卑和传统性的调节作用. *珞珈管理评论*, 14(2), 30-44.
- 王頊. (2011). *追随的内容结构及与绩效的关系研究*(硕士学位论文). 浙江大学, 中国.
- 王颖, & 张玮楠. (2020). 公立医院医生的职业使命感对工作投入度的影响研究. *科研管理*, 41(2), 230-238.
- 王桢, 陈乐妮, & 李旭培. (2015). 变革型领导与工作投入: 基于情感视角的调节中介模型. *管理评论*, 27(9), 120-129.
- 徐艳. (2005). *企业员工工作投入的问卷编制以及现状调查*(硕士学位论文). 苏州大学, 中国.
- 许晟. (2013). *追随力: 内涵、影响因素及对领导效能的作用机理*(博士学位论文). 江西财经大学, 中国.
- 闫佳祺, 贾建锋, & 罗瑾琰. (2018). 关系型领导和宗族型文化的一致性与员工追随力. *工业工程与管理*, 23(3), 184-191.
- 杨宝琰, & 苏少青. (2022). 家庭角色认同与工作投入的关系: 有调节的中介模型. *中国临床心理学杂志*, 30(1), 134-138.
- 杨春江, 蔡迎春, & 侯红旭. (2015). 心理授权与工作嵌入视角下的变革型领导对下属组织公民行为的影响研究. *管理学报*, 12(2), 231-239.

## 参考文献 (续)

- 杨凯, & 马剑虹. (2009). 变革型领导力和交易型领导力:团队绩效的预测指标. *心理学探新*, 7(3), 82-88.
- 易小明. (2007). 论"以人为本"的时代神韵. *马克思主义研究*, (1), 46-49.
- 虞力宏, 汤国杰, & 高可清. (2011). 高校体育教师职业认同与工作投入的关系研究. *中国体育科技*, 47(6), 136-141.
- 原涛, & 凌文铨. (2010). 追随力研究述评与展望. *心理科学进展*, 18(5), 769-780.
- 张轶文, 甘怡群. (2005). 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*, 13(3), 268-270+281.
- 周文杰, 宋继文, & 李浩澜. (2015). 中国情境下追随力的内涵、结构与测量. *管理学报*, 12(3), 355-363.





附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

## 调查问卷

尊敬的先生/女士：您好！非常感谢您百忙之中抽出时间参与本次问卷调查。本问卷的目的在于研究目前组织中“变革型领导”对“员工工作投入”的影响。本次调查仅用于研究撰写论文，答案没有对错之分。本调查采用匿名的方式进行，您的回答将会受到严格的保密，请您不必有任何顾虑。请根据您的实际情况进行作答。填写本次问卷大约需要 5-10 分钟。再次感谢您的真诚合作。祝您工作愉快！根据实际情况，就下面的表述做出判断，选择一个您认为最合适的答案。从 1 到 5 赞同的程度逐渐增加。

### 一、关于您的直接上级,您觉得他/她

序	项目	从 不	很 少	有 时	经 常	总 是
1	廉洁奉公，不图私利	1	2	3	4	5
2	吃苦在前，享受在后	1	2	3	4	5
3	不计较个人得失，尽心尽力工作	1	2	3	4	5
4	为了部门/单位利益，能牺牲个人利益	1	2	3	4	5
5	能把自己个人的利益放在集体和他人利益之后	1	2	3	4	5
6	不会把别人的劳动成果据为己有	1	2	3	4	5
7	能与员工同甘共苦	1	2	3	4	5
8	不会给员工穿小鞋，搞打击报复	1	2	3	4	5
9	能让员工了解单位/部门的发展前景	1	2	3	4	5
10	能让员工了解本单位/部门的经营理念和发展目标	1	2	3	4	5
11	会向员工解释所做工作的长远意义	1	2	3	4	5
12	向大家描绘了令人向往的未来	1	2	3	4	5
13	能给员工指明奋斗目标和前进方向	1	2	3	4	5
14	经常与员工一起分析其工作对单位/部门总体目标的影响	1	2	3	4	5
15	在与员工打交道的过程中，会考虑员工个人的实际情况	1	2	3	4	5
16	愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题	1	2	3	4	5
17	能经常与员工沟通交流，以了解员工的工作、生活和家庭	1	2	3	4	5
18	耐心地教导员工，为员工答疑解惑	1	2	3	4	5
19	关心员工的工作、生活和成长，真诚地为他们的发展提建	1	2	3	4	5
20	注重创造条件让员工发挥自己的特长	1	2	3	4	5
21	业务能力过硬	1	2	3	4	5
22	思想开朗，具有较强的创新意识	1	2	3	4	5
23	热爱自己的工作，具有很强的事业心和进取心	1	2	3	4	5
24	对工作非常投入，始终保持高度的热情	1	2	3	4	5
25	能不断学习，以充实提高自己	1	2	3	4	5
26	敢抓敢管，善于处理棘手问题	1	2	3	4	5

### 二、关于您的自己的真实感受，您觉得

序	项目	从 不	很 少	有 时	经 常	总 是
1	我敬佩和学习领导在业务、管理等方面的能力	1	2	3	4	5
2	领导发言时,我总是非常专注地学习吸收	1	2	3	4	5
3	我根据领导的建议决定职业发展方向	1	2	3	4	5
4	我敬佩和学习领导的为人和品行	1	2	3	4	5
5	我根据领导的意图设立自己潜在的工作目标	1	2	3	4	5
6	当领导与别人意见发生分歧时,我毫不犹豫声援领导	1	2	3	4	5
7	为完成领导交办的任务,我会牺牲业余时间	1	2	3	4	5
8	即使领导的工作事业遇到挫折,我也不离不弃	1	2	3	4	5
9	我不会公开同领导唱反调	1	2	3	4	5
10	我不会与领导产生误解和矛盾	1	2	3	4	5
11	日常交往中我注意维护领导的面子和权威	1	2	3	4	5
12	同事说领导坏话时,我会站出来维护领导	1	2	3	4	5
13	我能够完全领会领导布置工作的潜在意图	1	2	3	4	5
14	领导交代任务时不需要详细解释我也能心领神会	1	2	3	4	5
15	我的工作结果总是能达到领导的要求	1	2	3	4	5
16	我经常向领导积极建言、出谋划策	1	2	3	4	5
17	我会完善领导的想法使之更可行	1	2	3	4	5
18	我经常主动向领导汇报工作情况	1	2	3	4	5
19	我经常与领导商量具体问题的解决办法	1	2	3	4	5
20	我对领导布置的工作精益求精,力求最好的表现	1	2	3	4	5
21	对于领导布置的任务,我会想尽办法克服困难完成	1	2	3	4	5

### 三、关于您的自己的真实感受,您觉得

序	项目	从 不	很 少	有 时	经 常	总 是
1	在工作时,我感到自己干劲十足	1	2	3	4	5
2	早上起床时,我很愿意去上班	1	2	3	4	5
3	工作时即使感到精力充沛	1	2	3	4	5
4	我所从事的工作能激励我	1	2	3	4	5
5	我对自己的工作充满热情	1	2	3	4	5
6	我为自己所从事的工作感到自豪	1	2	3	4	5
7	我在工作时会达到忘我的境界	1	2	3	4	5
8	我会沉浸在我的工作中	1	2	3	4	5
9	当我专心工作时,我会感到快乐	1	2	3	4	5

### 四、关于您的个人信息

1	您的性别:	A	男	B	女				
2	您的年龄:	A	25以下	B	26-30	C	31-40	D	41以上
3	您的教育程度:	A	高中及以下	B	大学专科	C	大学本科	D	硕士及以上
4	您在本单位的工作年限:	A	1-2年	B	3-5年	C	6-9年	D	10年以上
5	您的职位:	A	普通员工	B	基层管理者	C	中层管理者	D	高层管理者
6	您所在单位性质	A	国企央企	B	民营企业	C	合资外企		

问卷到此结束,再次感谢您的参与!祝您工作、生活愉快!

## 个人简历

姓 名	董思禄
出生日期	1997 年 08 月 23 日
出生地	吉林省吉林市
教育背景	本科：吉林农业科技学院 专业：机械设计制造及其自动化，2018 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2022
联系地址	中国吉林省吉林市
联系邮箱	1721607813@qq.com

