



**RESEARCH ON THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP ON THE VIOCE BEHAVIOR:
LEADER-MEMBER EXCHANGE AS
MEDIATING VARIABLE**

BY

ZHENGTING PAN



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

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2018**



变革型领导对建言行为的影响研究：
以领导-成员交换作为中介变量



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 2018 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP ON THE VIOCE BEHAVIOR:
LEADER-MEMBER EXCHANGE AS
MEDIATING VARIABLE**

by
ZHENGTING PAN

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

Rangsit University
Academic Year 2018

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.
Member

Jiang Hai Yue, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

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

Dean of Graduate School

June 20, 2019

致谢

首先，我要感谢姜海月博士：感谢您花时间帮助我开始并完成了我的论文，这无疑的帮助我解决我学术生涯中最具挑战性的障碍。感谢我的导师为您的学生所做的一切，帮助教育我的思想。您的热情和支持是一种鼓励，亦为天赐之物，没有言语来表达我对您的帮助有多么感激。您让我对自己的能力有了新的信心，我受到了您的关怀。

对善良的同学：我从来没有在这样一个明亮的，关心的，充满活力的一群人中，我真的很幸运能认识这样奇妙的灵魂。谢谢你们和我分享你们的生活，我们在读研的路上，我们一起度过，祝愿你们一切顺利。

感谢我的朋友们，感谢你们一直支持我这么多年，这是我所经历过的最艰难的岁月，没有你们来帮助我，我是不会成功的，你们的支持、理解我一直很欣慰。

对我的家人：感谢你们无尽的爱，支持，和鼓励。这次的学习经历对我来说是一个很大的进步，就像大多数事情一样，我跨越了很多艰难。谢谢你们，我爱你们。

潘政廷
研究生

**6006201 : MAJOR: MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION;
M.B.A**

**KEYWORDS : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, VOICE
BEHAVIOR, LEADER-MEMBER EXCHANGE**

**ZHENGTING PAN: RESEARCH ON THE IMPACT OF
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE VIOCE BEHAVIOR:
LEADER-MEMBER EXCHANGE AS MEDIATING VARIABLE. THESIS
ADVISOR: HAIYUE JIANG, Ph.D., 84 p.**

The topic of transformation leadership has become a well-discussed topic worth studying. Firstly, many company leaders failed to implement transformation leadership in their teams and the leadership incompetency issue has created many negative effects on businesses around the world. Therefore, the issue of transformational leadership in the workplace is worthy of in-depth discussion and research. The low quality of leadership is very costly, so the enterprises should pay close attention to understand the factors affecting the correlation between transformational leadership and provocative behavior. The objective of this research is to analyze the mediating factor: leader-member exchange on the correlation between transformational leadership and provocative behavior, and to help corporate workers in improving them.

The study uses empirical survey method on the workers of large and new high-tech enterprises in Zhejiang. Based on regression analysis, intermediary verification research hypothesis and interview, the conclusions are: 1) Transformational leadership has positive correlation with provocative behavior; 2) Transformational leadership has positive correlation with leader-member exchange; 3) Leader-member exchange has positive correlation on provocative behavior; 4) Leader-member exchange has partial mediation on the correlation between transformational leadership and provocative behavior; 5) Provocative behavior is suitable for the leaders who work in the high-tech production enterprise in China.

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

6006201 : 工商管理; M.B.A.

关键词 : 变革型领导, 建言行为, 领导-成员交换

潘政廷: 变革型领导对建言行为的影响研究: 以领导-成员交换作为中介变量; 论文导师: 姜海月 博士, 84 页。

变革型领导的话题已经成为一个值得研究的热门话题。首先, 有许多的公司领导人未能在他们的团队中实施变革型领导, 而低水平的领导力问题却给全世界范围内的企业造成了诸多不利的负面影响。因此, 工作场所的变革型领导问题是值得深入探讨和研究的。低水平的领导力让我们付出了很大的代价, 应当注意变革型领导和行为研究的前因及其结果。因此, 本研究针对领导-成员关系是否能够介导变革型领导对建言行为间的关系展开深入研究, 目的是探索变革型领导对建言行为的具体影响, 以及讨论领导-成员关系在他们之间的具体中介的作用机制, 以提高这些企业员工的变革型领导与建言行为。

本研究采用实证调查方法, 以浙江省的大型高新技术企业为对象, 以问卷星发放高新技术企业的管理者。以回归分析、中介验证研究假设, 以及访谈的方式; 结论发现: 1) 变革型领导对建言行为呈正向影响; 2) 变革型领导对领导-成员关系呈正向影响; 3) 领导-成员关系对建言行为呈正向影响; 4) 变革型领导与建言行为之间, 领导-成员关系有部分中介作用; 5) 建言行为于中国生产型高新技术企业中, 管理者较为适合。

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	vi
图目录	vii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究问题	4
1.4 研究意义	4
1.5 研究创新点	6
1.6 研究流程	6
第 2 章	
文献综述	9
2.1 相关概念整理	9
2.2 变革型领导相关的文献整理	13
2.3 建言行为相关的文献整理	18
2.4 领导-成员交换相关的文献整理	19
第 3 章	
研究方法	22
3.1 研究模型	22
3.2 研究假设	23
3.3 研究对象介绍	27

目录 (续)

	页
3.4 研究方法的介绍	28
第 4 章 结果分析	33
4.1 人口特征分布分析	33
4.2 信度分析	34
4.3 效度分析	34
4.4 变量间回归分析	38
4.5 访谈描述之结果与讨论	40
第 5 章 结论	57
5.1 实证研究结论	57
5.2 访谈结论	59
5.3 研究启示	61
5.4 研究限制与未来展望	63
参考文献	65
附录	77
附录 A 调查问卷	77
附录 B 访谈问题	81
个人简历	84

表目录

表	页
表 2.1 不同领导行为与建言行为的相关研究表	18
表 3.1 变革型领导的衡量表	28
表 3.2 建言行为的衡量表	29
表 3.3 领导-成员交换的衡量表	30
表 3.4 访谈对象基本资料一览表	32
表 4.1 人口特征分布表	33
表 4.2 信度分析	34
表 4.3 验证性因子分析表	34
表 4.4 区别效度矩阵表	36
表 4.5 模型总体拟合度分析表	37
表 4.6 回归分析汇总表	38
表 4.7 访谈对象基本资料一览表	41
表 4.8 访谈对象基本资料一览表	48
表 4.9 访谈对象基本资料一览表	53

图目录

图	页
图 1.1 研究流程图	8
图 2.1 变革型领导作用机制图	16
图 2.2 领导-成员交换的理论框架图	20
图 2.3 译自 Nohe <i>et al.</i> (2017) 的理论框架图	21
图 3.1 研究模型	22
图 4.1 结构方程式图	37



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

随着时间的推移，关于领导行为的大量实证和理论工作已经积累起来，然而正如一位主要专家断言的那样：“领导力是地球上被观察和理解最少的现象之一”（Trottier, Wart, & Wang, 2008）。此外，在组织领域中，关于领导力与员工行为的研究数量滞后（Trottier *et al.*, 2008）。虽然已经有少部分的中国企业在工作中都使用了通用的领导与员工行为概念，例如变革型领导（鄂婕，2015）和建言行为（王时杰，2016）。这些概念非常有价值，但中国高新技术企业中却没有得到很好的应用，这也是目前阻碍中国地区的高新技术企业发展的问题所在（鄂婕，2015；王时杰，2016），因此，沿着这个问题，本研究将在中国地区的高新技术企业这个背景下，对变革型领导对建言行为的影响进行深入的探讨。

如今，商业世界环境中改善组织运营是由员工的建议所驱动的，高层管理人员根本不可能想出所有必要的计划（Morrison, 2011）。建言行为（Voice behavior）指口头或书面表达与工作满意度或后续组织问题有关的想法和概念，是提高工作环境和人员、团队、部门或组织目标的要求。例如，Edmondson（2003）发现，所有个体对基本工作形式的思考和思考的能力都能在不同的群体中有效地学习。然而，尽管有这种“学习”，许多人并没有在他们认为有权利表达自己观点的情况下工作（Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003）这提出了一个令人不安的情况，建言，这是可选择的角色外行为（Roberts *et al.*, 2014）。此外，采取建言行动与提高组织效能有一定的联系，尽管这些建言行为可能挑战目前组织的现状。因此，必须更好地理解支持或阻碍这种行为的条件来发表意见（Roberts *et al.*, 2014）。

在影响建言行为的主要因素中，变革型领导（Transformational leadership）的影响显得尤为突出（Svendsen & Joensson, 2016），他们注重改善，学者们不断地提出这一概念，将其列入议程，并在人际关系中为追随者提供发言权。建言行为被描述为组织公民行为的一种形式，它被定义为以改变为导向的交流，目的是为了纠正一种情况（Avey, Wernsing, & Palanski, 2012）。建言行为修改了标准程序，并提出了渴望改变的创新建议（Dyne & Lepine, 1998）。变革型领导促进下属的想法，创造相互尊重的氛围。在这样的工作环境中，追随者表达了不同的观点并感到安全（Walumbwa & Schaubroeck, 2009）。为了使员工在组织中表现出建言行为，安全是非常重要的。建言行为指的是承担风险的立场，只要员工感到不安全，他们就不会说出来（Avey *et al.*, 2012）。因此，探索变革型领导对建言行为的影响，显得越发重要。

Chen, Wang and Lee（2018）在研究中提出，当前建言行为文献强调了心理因素在决定员工建议的频率和广度方面的重要性，但没有明确讨论领导与成员结构因素的影响。然而，社会网络分析的文献表明，在领导与成员的积极关系很可能对影响该组织成员的行为产生积极的促进作用（Morrison, 2011）。同时，文献也表明，（Leader-member exchange, 领导-成员交换）的关系质量也会影响他或她的行为，这些行为可能会影响他或其他组织成员的利益（Van, Kamdar, & Joireman, 2008; Botero & Dyne, 2009）。所有这些发现都表明，关于组织的社会网络分析的文献将对研究员工的建言行为的研究提供重要而有价值的启示（Morrison, 2011）。因此，本研究考察了这些忽略的因素，并提出了影响因素对变革型领导与建言行为之间的介导作用机制，这亦是本研究的重点之一。

综上所述，以往研究中，虽然有少量文献已对变革型领导与建言行为有过研究（Svendsen *et al.*, 2016），也获得一定研究成果，然而，相关理论大多被忽视过程机制，以及关系与人格机制的相对影响知之甚少。基于社会交换理论，本研究探讨了这一问题，并考察了领导-成员交换在两者之间的中介作用机制。

1.2 研究目的

现在关于变革型领导、建言行为、领导-成员交换的研究是目前商业研究的重点和热点，受到诸多学者的广泛而又积极的重视和研究 (Botero & Dyne, 2009)。然而，变革型领导与建言行为之间的研究却鲜少，特别是两者之间的作用机制更为缺乏，相关研究中亦在文献中呼吁，未来研究应该进行更多的相关性研究，特别是作用机制的新探索 (Botero *et al.*, 2009)。因此，积极拓展这些作用机制的实证研究显得极为迫切，因为，这将为组织带来更多的适应性需求，以及对理论界补充和增加相关的研究，拓展更多积极的、重要的作用机制影响因素的发展 (Knippenberg *et al.*, 2013)。

因此，本研究以变革型领导与建言行为关系作为基础，拓展领导-成员交换作为中介变数进行实证研究，最终的目的是解析变量间的影响，验证和拓展两者之间的作用机制影响因素，还有，补充和丰富相关研究，还有，为组织的实践带来帮助。

还有，因此文化差异，本研究将在中国背景之下进行实证研究，探索浙江省高新技术企业中各级管理者（低、中、高）的变革型领导与建言行为的具体影响，以及领导-成员交换作为中介变数在两者之间的作用。

综上所述，简而言之，本研究的目的是主要体现在下面三点：

- 1) 解析变革型领导对建言行为、领导-成员交换的具体影响；
- 2) 解析领导-成员交换对建言行为的具体影响；
- 3) 解析领导-成员交换在变革型领导对建言行为之间的具体中介效应。

1.3 研究问题

在某种程度上，这项研究描述了两种可能的情况。在由有效的变革型领导的情况下，员工对领导-成员交换的感知提高，员工将表现出积极的建言行为，在这样积极的环境下，员工很可能将进一步提高他们的建言行为的产生。在第二种情况下，以改善为导向的变革型领导不会对个体的建言行为开放，员工会感觉到低水平的领导-成员交换威胁。另一个能够让他们更有表现力和考虑自己投入的组织，更有可能降低建言行为的产生，甚至没有建言。因此，为了明确这些可能的结果，积极探索变革型领导与建言行为之间的关系，以及领导-成员交换在两者之间的作用机制显得尤为重要。本文研究的问题主要表现在以下三点：

- 1) 考察变革型领导对建言行为、领导-成员交换的影响是什么呢？
- 2) 考察领导-成员交换对建言行为的影响是什么呢？
- 3) 考察领导-成员交换在变革型领导对建言行为之间的中介影响是什么呢？

1.4 研究意义

1.4.1 现实意义

本研究通过对变革型领导、建言行为、领导-成员交换相关理论的梳理，从新的角度探索领导-成员交换在两者中间的作用机制影响，希望补充和丰富相关研究，本研究的实践意义主要可以体现在下面三点：

首先，目前组织中的工作常常以团体的形式进行工作，团体中主管管理者的领导行为将对追随者的结果产生影响，这是必然的，也是对员工个体最直接的影响因素（Morrison, 2011）。本研究对组织内影响最为强大的变革型领导对建言行为进行研究，这可以大大增加和提升组织对于变革型领导这一组织重要竞争参

数的培养和管理做出积极的贡献，还将促进、带来更多的建言，将为企业提升竞争力作出最为直接的贡献。

其次，以往文献显示，强大的变革型领导，这种积极、强大的领导行为将对追随者的建言行为的产生具有重要的作用，进一步的深入了解变革型领导对于企业将有着重要价值（Morrison, 2011）。此外，本研究还引入重要的领导-成员交换作为影响因素，验证它们在两者之间的效应。这也将为进一步强化变革型领导和建言行为的管理和提高带来诸多增益，也将更好的为企业人才管理和持续发展做出重要贡献。

而后，本研究可用于现有领导的培训目的。领导者可以通过他们的非语言行为和他们当前的变革型领导水平来评估（Ugwu, Enwereuzor, & Orji, 2016）。在此评估之后，可以提供个性化的培训，以刺激支持变革型领导的行为，阻止降低这种领导风格水平的行为。

最后，本研究可用于组织的招聘和晋升过程。在招聘新员工担任公司领导职位时，快速分析应聘者的非语言行为，并以此作为预测变革型领导水平的指标，以雇佣未来最好的领导者。此外，在提拔现有员工担任领导职务时，候选人所表现出来的非语言行为也体现了领导风格，这有助于最终决定谁应该被提拔。

1.4.2 理论意义

首先，了解与员工建言行为相关的各种因素是非常重要的，因为它是提高组织绩效的重要组成部分（王梦洁, 2018）。领导行为在鼓励员工表达意见方面的作用是必不可少的，因为领导行为具有使员工感到舒适和减少感知到的问题威胁的能力。在不妨碍员工参与的环境中，更有建设性的建议是可以实现的。在当今竞争激烈的商业世界中，仅靠高层管理是无法提高组织目标的（Morrison, 2011）。

此外,如果没有领导者对员工的鼓励,员工必然会觉得自己无足轻重、无人问津,这可能会导致员工建言行为的阻碍。

其次,最近的两项元分析研究了变革型领导与绩效相关结果之间关系的机制(Gottfredson & Aguinis, 2017)。然而,这两项元分析并没有解决领导-成员交换作为中介在变革型领导和建言行为之间关系的问题。因此,本研究通过考察建言行为作为变革型领导和建言行为之间关系的中介变量,对文献做出了贡献。

因此,本研究选择变革型领导作为建言行为的重要前因影响因素,还涉及到以领导-成员交换作为中介影响因素,将产生积极的影响结果。因此,为了明确这些可能的结果,积极探索变革型领导与建言行为之间的关系,这显得尤为重要。而且,本研究的结果也有助于补充与丰富变革型领导与建言行为的相关研究,以及中间作用机制的影响因素,这在理论方面有着重要的价值。

1.5 研究创新点

本研究从几个重要方面做出了创新:

本研究以社会交换理论为理论框架,基于中国浙江省地区的高新技术企业作为研究背景之下,考虑变革型领导与建言行为之间关系的基础之上,提出领导-成员交换作为两者之间的中介变量,致力于整合和明确关于变革型领导行为与建言行为之间关系的中介因素的研究,这也是本研究涉及的创新之一。

1.6 研究流程

本研究有 5 个章节: 1) 绪论: 包括研究的背景、目的等,旨在为目前组织与文献中存在的问题与需求,以及选择的变数的重要性与必要性要进行说明,也为后续研究的假设做出伏笔。2) 文献综述: 对各个变数的相关文献进行梳理和

研究，包括拟定采用各个变数的定义、维度等，旨在掌握研究脉络，还有，充分掌握各个变数的发展与相关研究，为本研究的假设与模型找出空白。3) 研究方法：依据上一章节中发现和存在的研究空白，还有，找出研究支持，最后，提出模型和假设。还有根据研究的适应性，拟定采用学者对各个变数的定义与维度。还有，最后提出研究对象和样本的收集方法与过程等，以及将使用的统计分析方法的简述。4) 结果分析：通过回收的样本数据，进行整理后，使用多种统计分析方法进行分析，验证各个假设。5) 结论：对上一章节的验证结果进行说明，还有，进行研究建议的提出，最后对本研究的限制和未来展望提出说明。研究流程如图 1.1 所示：



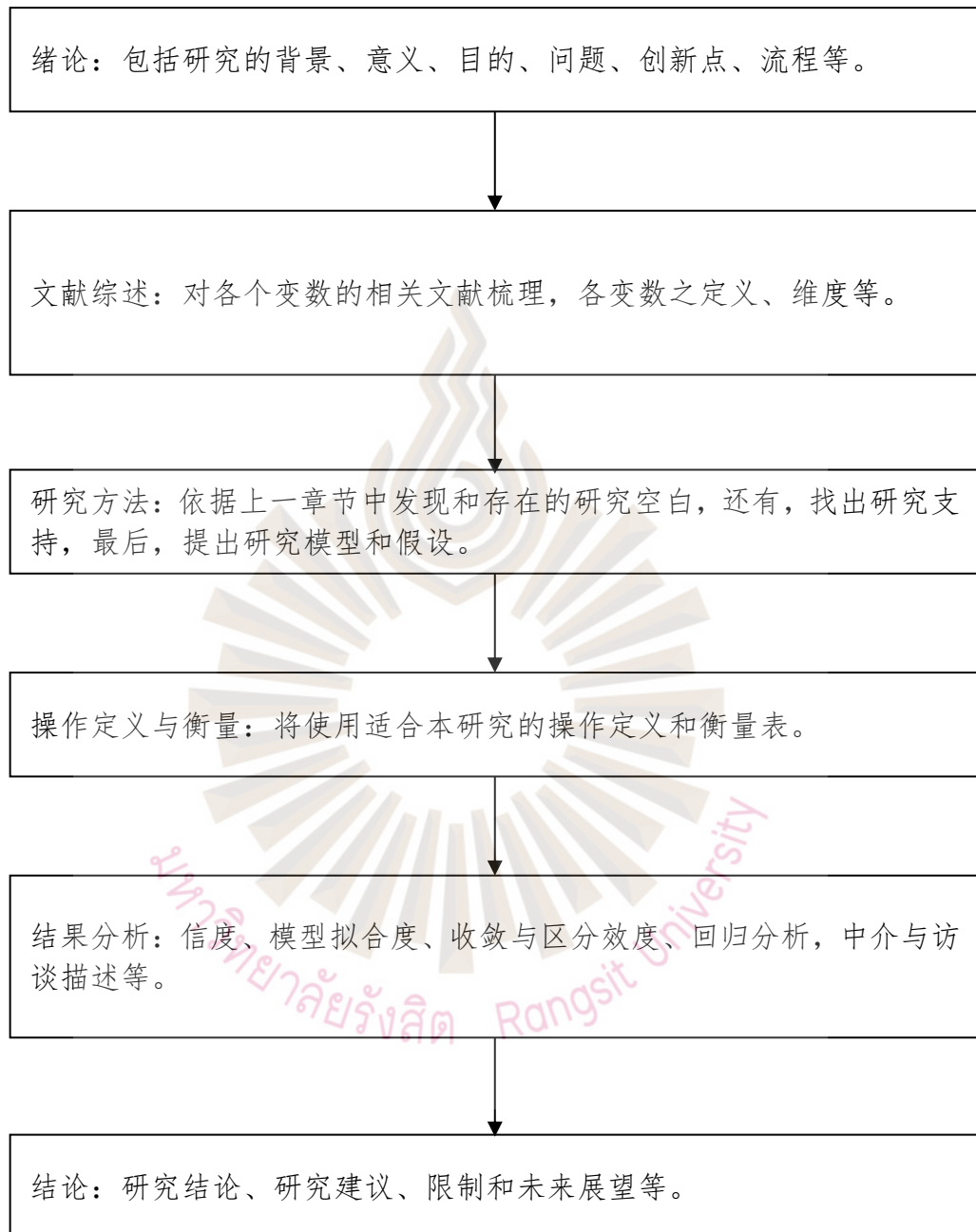


图 1.1 研究流程图

第 2 章

文献综述

2.1 相关概念整理

2.1.1 变革型领导的定义

变革型领导最初被 Burns (1978) 描述为那些超越短期目标, 专注于更高层次内在需求的领导者。变革型领导包括激励追随者实现他们的共同愿景, 这些领导者也是他们追随者的榜样, 他们因为个人对实现愿景的承诺而建立对他们的信任。这些表现出变革型领导能力的个人通常拥有一套强大的内部价值观和理想, 他们能够有效地激励追随者为更大的利益而工作 (Kuhnert, 1994)。

而 Bass (1985) 并不同意 Burns (1978) 的观点, Bass (1985) 认为, 最伟大的领导者既是变革型领导者, 也是事务型领导者, Bass (1985) 对体现变革型领导和事务型领导的行为进行了大量的阐述, 将他们的变革型领导描述为平等对待他们的人, 公平且整体, 并鼓励他们表现得比他们认为的要高的领导行为。变革型领导在需要的时候是正式的和坚定的, 但是被追随者认为是非正式的和容易接近的 (Bass, 1985)。Bass (1985) 将变革型领导描述为“.....在组织环境中, 将普通管理者与真正的领导者区分开来的因素之一”。追随者想要认同他们的领袖, 并受到他们的鼓舞, 理想化的影响力与鼓舞人心的动机是相辅相成的。理想的影响力所需要的个人魅力就像鼓舞人心的能力一样, 这一鼓舞人心的动机激励追随者们达到比他们之前预期更高的目标, 这是领导者对自己和追随者的信心的结果。智力刺激提高了追随者解决问题的意识和对问题的看法, 变革型领导者促进追随

者的逻辑和分析意识，挑战他们的创造性思维。个性化的考虑意味着领导者不关注任务的完成，而是关注于认识到追随者的个人需求，并随着时间的推移开发实现更高目标的潜力（Avolio & Bass, 1995）。

此后，Bass and Riggio（2006）进一步对变革型领导的进行定义，是一种积极的领导行为，通过将追随者提升到他们能达到的最佳状态而对他们产生积极的影响。

根据 Bass *et al.*（2006）的定义较为贴切和符合本研究的需要，也是目前采纳较为广泛的。故此，本研究使用 Bass *et al.*（2006）的变革型领导定义，是一种积极的领导行为，通过将追随者提升到他们能达到的最佳状态而对他们产生积极的影响。

本研究注意到，一些领导者对待其追随者的行为与对待整个追随者作为一个群体的行为方向是相同的，而其他领导者可能会对他们的追随者采取不同的态度，但仍然在工作团队中表现出一种特殊的风格。因此，本研究得出的结论是，变革型领导可以通过不同的行为对待（积极影响）群体内的每一个下属。这种情况已经被证明，作为一个群体内的现象，群体内的领导—跟随者关系是多样化的。换句话说，一个群体水平的衡量是通过平均追随者的评价来实现的（Biemann, Cole, & Voelpel, 2012）。本研究认为，其不仅培养追随者的能力（即以个人为中心的行为），而且支持对群体目标的共同承诺，构建积极的群体过程（即以群体为中心的行为）。本研究借鉴也支持 Bass（1985）的变革型领导理论，可以很好的积极影响他们的成员和团队的结果。

2.1.2 建言行为的定义

Dyne *et al.*（1998）将建言行为描述为组织公民行为的一种形式，将其定义为一种“前动机行为，强调表达建设性的挑战，以改进而不是仅仅批评”。Dyne *et*

al. (1998) 认为, 建言行为提出了创新的变革建议, 无论其他人是否同意, 它都指导建议修改标准程序。建言行为意味着改变, 是面向未来的, 它被定义为一种建设性地挑战现状的角色外行为。此外, 建言是指为了改进员工的工作而有意识地、蓄意地分享员工的思想、想法和信息 (Dyne *et al.*, 1998)。除此之外, 建言还包括针对不当或不道德行为的陈述 (Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。Morrison (2011) 认为, 建言行为指“对与工作相关的问题进行意见、建议、关注或意见的自由交流, 以改善组织功能。”当个体更愿意表达自己的担忧并提出建议以改善他们的担忧时, 建言行为就会出现 (Avey *et al.*, 2012)。之后, 学者 Liang and Farh (2008) 基于 Dyne *et al.* (1998) 的建言行为理论, 进一步对其作出定义, 他们认为, 是指基于合作动机表达与工作相关的想法和意见。

而 Morrison (2011) 列出了建言行为常用定义的特征如下, 首先, 建言是从发出人转发给接收人的信息, 是一种口头表达的行为。其次, 它被定义为一种自由裁量行为。第三, 建言行为的概念在意图上是建设性的, 建言的目的是发展积极的改变, 这是一个基于合作和社会的概念, 而不是一个普通的抱怨 (Morrison, 2011)。此外, 类似的还有, 建言行为被描述为组织公民行为的一种形式, 它被定义为以改变为导向的交流, 目的是为了纠正一种情况 (Avey *et al.*, 2012)。此后, 类似的定义还有, Köllner and Süß (2017) 建言行为是指员工提出观点和前瞻性议题的交流, 以及关于工作相关问题的提醒, 以及关于本组织不作为、管理人员和同事所提出的问题的指出, 是组织内部交流的重要形式。

根据 Liang *et al.* (2008) 的定义较为贴切和符合本研究的需要, 也是目前采纳较为广泛的。故此, 本研究使用 Liang *et al.* (2008) 的建言行为定义, 指基于合作动机表达与工作相关的想法和意见。

基于文献中各种不同的定义, 发现建言的内涵: 自由地沟通与工作相关的想法、建议、关注或意见, 以改善组织或单位的效能。这一定义既包括直接向老板

或其他高级经理发出的声音，也包括直接向团队成员发出的声音。通常，建言学者要么没有指定语音目标，要么只关注其中之一，要么关注向上的声音，要么关注向队友发出的建言，因此需要考虑更充分地建言的目标。

建言在内容方面也相当广泛。建言行为可以改善：一个组织或与工作相关的问题、情况不公平或不当行为、一个重要的战略问题，或者一个观点不同于其他年代的观点。然而，它并不是一种说话的形式，而是指工作或组织中所有相关的交流，这些交流意味着有机会做一些不同的事情，或者需要终止或改变当前的做法。在“建言”的定义中，隐含着这样一种观点：这种行为往往伴随着风险，因为即使提供一个看似建设性的建议，也意味着对现状的挑战。

2.1.3 领导—成员交换的定义

高质量的领导-成员交换关系的特征是相互信任、尊重、喜欢、角色外行为交流、高水平的情感支持，低质量的领导-成员交换处于连续体的另一端，可以将其描述为事务性的，双方都从事一种更严格的角色定义的、自顶向下的关系。领导-成员交换理论本质上是指管理者对待下属的方式不同，有些会员比其他人受到更好的待遇。增加工作满意度，更高的绩效评分，更高的委派水平，薪资进步，更高的晋升机会，职业满意度，资源供应和创新行为支持被认为是这些成员的积极结果（Beal, Weiss, Barros, & Macdermid, 2005）。高质量的上下级交流是信任和支持、人际吸引、忠诚和相互影响的密切工作关系。高质量的交换下属也被称为“内部团队”。其他人不会参与那些超出标准角色定义的行为，这些行为会被标记为“外部群体”。由于高质量的领导-成员交换与员工的积极结果有关，可以预期他们会得到更多最初承诺给他们的东西，因此也可以预期他们会更倾向于认为他们的心理契约已经完成（Beal *et al.*, 2005）。

一般来说, 根据 Graen and Bien (1995) 的定义, 领导-成员交换是领导者和追随者之间交换关系的质量。还有, Liden *et al.* (1998) 的定义, 将领导成员交换关系解释为一种适当的模式, 通过领导和成员之间的关系来解释, 体现在行为和价值观的相互依赖模式中。从定义上看, 领导-成员交换和员工行为有着复杂的关系。类似的还有 Madanov (2015) 提出的定义, 是领导与员工之间的特定关系, 并在这种关系的质量基础上, 建立领导如何对待或未来如何对待每一个员工的体现。

根据 Graen *et al.* (1995) 的定义较为贴切和符合本研究的需要, 也是目前采纳较为广泛的。故此, 使用 Graen *et al.* (1995) 的定义, 领导-成员交换是领导者和追随者之间交换关系的质量。

2.2 变革型领导相关的文献整理

2.2.1 维度相关文献的整理

Bass (1985) 将个人魅力视为一种维度, 并将其视为一种变革领导力和“魅力型领导”经常被交替使用展示一种变革型领导风格。

之后, Bass *et al.* (2006) 又基于以往的研究, 将其进一步分为 4 个维, 包括理想化的影响力、动机激励、智力刺激、个性化的考虑。这也是目前国内外采用较为广泛的维度, 在不同领域都表现出较高的可靠性 (Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma, & Geijsel, 2011; Kara, Uysal, Sirgy, & Lee, 2013)。

本研究考虑到适应性和可靠性方面, 因此, 使用 Bass *et al.* (2006) 的变革型领导维度, 分为 4 维, 包括理想化的影响力、动机激励、智力刺激、个性化的考虑。

2.2.2 变革型领导的作用效果及机制的研究

尽管学者们相关研究获得了部分成果，但因其在各个领域中的重要性，依然存在许多需要补充的地方。

1) 变革型领导与行为的研究

早期，其与员工行为联系起来之主要理论之一，是组织公民行为，一些学者对它们之间的关系进行了探讨，例如，Humphrey (2012)、Kim (2014) 的研究表明，其有效的提高组织公民行为。这些研究的发现对理论和实际意义带来了重要价值。之后，学者们对其与一些其他具有重要意义的员工行为理论进行探讨，并发现显著影响了这些员工行为，例如，创新、不道德、主动、建言行为。这些研究为理论发展，作出了重要的贡献，也对本研究的假设提供了支持(Afsar, Badir, & Saeed, 2009; Hartog & Belschak, 2012; Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; Duan, Li, Xu, & Wu, 2017)。

2) 变革型领导与工作态度与心理的研究

还有研究关注与工作态度与心理，研究结果显示，相对组织承诺与认同、工作满意度、心理授权、敬业度均有显著影响(Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Srithongrung, 2011; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013; Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, & Espevik, 2014; Moriano, Molero, Topa, & Mangin, 2014)。而 Cremer, Dijke and Bos (2007) 在整合和组织公正的文献方面迈出第一步，考察了公平在多大程度上影响人们对变革型领导的看法，研究表明，其对组织公正以及各个维度（分配、程序和互动公平）有显著正向影响。

3) 变革型领导的作用机制的研究

变革型领导在国内外的研究虽然取得一定研究成果，但是关于其作用机制的研究还相对较少。其对员工的行为、组织承诺与认同、心理授权、敬业度均有显著正向影响，而这种影响的发挥有时需要通过一定的中介变量，并受到某些调节因素的影响。因此学者们最近的关注的热点也聚集在影响路径——中介变量（叶笛，2010）。

叶笛（2010）研究表明，企业领导者在实际工作中不断锻炼自身的领导魅力和感召力，同时建设组织信任，使员工感受到强烈的组织信任感，将有助于提升领导者的权威，使员工越发表现出对组织的认同、参与和忠诚。

Nasra and Heilbrunn（2015）的研究确定了关系在变革型领导与员工行为之间的中介作用，其可以有效的通过信任影响组织公民行为。而 Nohe *et al.*（2017）发现态度中介（情感组织承诺、工作满意度）和关系中介（领导者信任、领导者-成员交换）对变革型领导与员工行为间有中介作用。

随着世界科技竞争力的提升，中国企业的经营与发展越来越困难，特别是，中国企业遇到巨大的问题和挑战，其中最为突出的是缺乏强力的领导力，这可能代表着发展的障碍，在全球知识经济中，领导风格是一个重要的竞争参数。而在诸多的领导风格中，变革型领导的作用显得尤为突出（Svendsen & Joensson, 2016）。近年来，专业管理人员所遵循的传统的、专制的、上下级的模式已经被一种更民主的方式所取代，在这种方式中，领导、决策、责任和权力被分享。这种新方法的核心概念属于变革型领导、领导者-成员交换、建言行为领域（Bass & Avolio, 1993; Svendsen & Joensson, 2016）。建言行为强调员工在执行职责中所扮演的角色外行为，许多研究人员对建言行为进行了研究，以确定其对个人的积极效果，如提高绩效和有效的目标实现。领导者-成员交换赋予员工更强的能力、韧性和对工作的责任感。变革型领导促进了使个人表现更好所需的行为变化，例如：促进建言等结果。因此，领导者的角色从控制转向了指导和协调（Jha, 2014）。

Prabhakar (2005) 指出, 好的领导确实能激发人们对自己的信心, 但是一个真正伟大的领导却能激发人们的信心, 使他们超越自己的正常表现水平。这可以解释为建言行为的概念是如何在变革型领导后面出现的, 可以提高与改善员工他们的工作方式, 给个人带来了道德、态度和过程上的变化, 并导致了整个组织的变化 (Rani, Selvi, Rani & Selvi, 2016)。当员工对公司或领导者有积极的感觉和亲近感时 (领导者-成员交换), 行为将会进一步提高。因此, 员工个人被激励去响应组织的需求, 这将产生积极的表现。研究人员讨论了这样一个事实, 即变革型领导在员工中创造了积极的感觉和更高的动机 (Wang Kim, & Lee, 2016)。图 1.2 所示

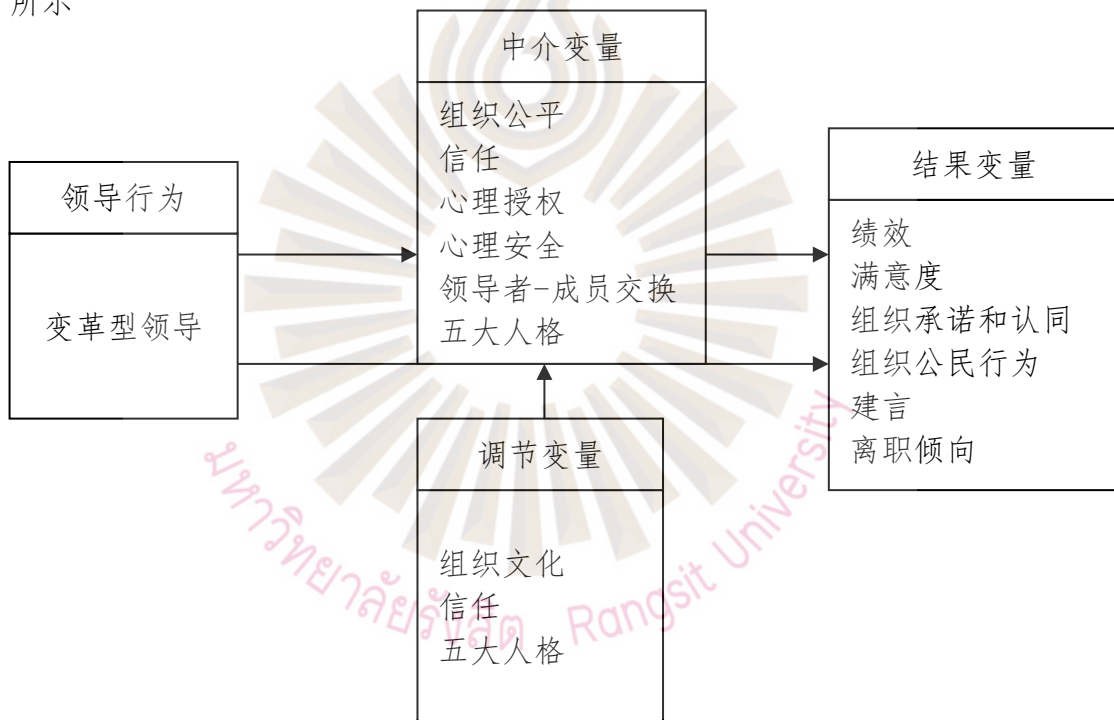


图 2.1 变革型领导作用机制图

综上所述, 变革型领导是组织所必需的, 因此, 本研究进一步考察变革型领导与建言行为的关系, 以及领导-成员交换的中介作用。同时, 本研究旨在对高新技术企业进一步了解各个变数的重要性, 也为补充相关文献做出贡献。

2.2.3 变革型领导与建言行为相关的理论研究

社会交换理论 (social exchange theory) (Blau, 1964), 释建言行为产生的一般动机学最有影响力的理论, 在此框架下, 可以通过两种特定的心理机制来区分变革型领导诱发建言的产生。第一种机制基于这样的假设, 即变革型领导正向影响员工的总体工作态度, 如组织承诺、满意度, 这反过来又促进了更多的建言 (Ilies, 2009)。这种解释认为变革型领导对建言行为的影响仅仅是追随者对积极领导行为的反应。然而, 领导效应也可能包括领导者和追随者之间更复杂的 (双向的) 关系交换过程。

对变革型领导与建言行为关系的第二种解释强调了领导者与追随者之间的这种关系过程。从这个角度来看, 变革领导和追随者间的关系是一种高质量关系, 其特征是领导-成员交换 (Dulebohn, Bommer)。Nohe *et al.* (2017) 认为, 支持员工需要更多的资源和来自上司的支持才能获得更多员工建言的观点。领导-成员交换对于资源利用机会的重要性越来越明显, 因为良好的关系是相互社会支持和获得资源的必要条件 (Nohe *et al.*, 2017)。这可以促进对资源的获取, 但随着更多的自主权, 它也可以直接支持角色外行为的产生。良好关系的必要手段是获得社会支持, 而不是“仅仅”将其视为一种资源。这加强了变革领导和建言的关系, 因为领导-成员交换为员工提供了额外的使用其他资源的机会, 并且可以被视为资源访问的媒介, 因为当这种关系质量很高时, 他们会得到各种资源 (Wilson, Sin, & Conlon, 2010)。因此, 变革领导的追随者会做出更多的建言, 以回报他们的领导 (Wang *et al.*, 2016)。

2.3 建言行为相关的文献整理

2.3.1 维度相关文献的整理

关于建言行为的维度组成，目前尚未有统一，学者 Hagedoorn, Yperen, Vliert and Buunk (1999) 则将建言行为分为关怀型和侵犯性建言行为 2 个维度。

而 Liang *et al.* (2008) 则将其分为促进与抑制 2 维，这也是目前国内外采用较为广泛的维度，在不同领域都表现出较高的可靠性 (Liu, Zhu, & Yang, 2014)。

不同的是，学者 Chou and Barron (2016) 提出建言可以分为以自我、以他人、以改进、以预防、以现在和以未来为中心。他们从三个不同维度对建言进行分类：建言受益人、建言方法和建言时序。

本研究考虑到适应性和可靠性方面，因此，使用 Liang *et al.* (2008) 的建言行为维度，分为促进和抑制 2 维。

2.3.2 建言行为的影响因素

尽管学者们对不同领导行为与建言行为的研究获得了部分成果，但因其在各个领域中的重要性，依然存在许多需要补充的地方。观察以往文献中领导力与建言的相关研究，将对本研究提供更多的见解。如表 2.1 所示：

表 2.1 不同领导行为与建言行为的相关研究表

作者	领导行为	建言行为
Walumbwa <i>et al.</i> (2009)	伦理型	建言行为
Tran <i>et al.</i> (2014)	破坏型	
Svendsen <i>et al.</i> (2016)	变革型	
Yan and Xiao (2016)	服务型	

表 2.1 不同领导行为与建言行为的相关研究表（续）

Liu and Liu (2017)	家长型
--------------------	-----

综上所述，以往领导行为与建言相关研究，为假设提供了支持。

2.4 领导—成员交换相关的文献综述

2.4.1 维度

传统上，领导-成员交换被视为一个全局的单一总体结构，它代表了主管和下属之间交换关系的总体质量（Scandura, Graen, & Novak, 1986）。

然而，Graen *et al.*（1995）认为，领导-成员交换作为单一维结构的传统概念化没有明确的理论或经验依据。他们认为领导-成员交换理论的理论基础（如角色理论、社会交换理论）更符合多维视角，Graen *et al.*（1995）并提出领导-成员交换新结构，由信任、尊重和义务三个维度组成，但是这些维度是可以作为一个整体进行评估的，这个量表提高了组织理论的清晰性、可测试性、全面性和创造性，可以更清晰的理解领导-成员交换（Graen *et al.*, 1995）。领导-成员交换的理论提出，要发展质量关系，必须要兼顾下属和上级，这意味着信任是领导-成员交换理论的一个组成部分，同时，信任不一定是完全互惠和相互的（Mayer, Davis, & Schoorman, 1995）。之后，Liden and Maslyn（1998）从更多维的角度来看待这种关系，根据他们的说法，领导-成员交换包括忠诚、影响、贡献和尊重 4 个维度所构成，这些已被广泛研究。

本研究考虑到适应性和可靠性方面，因此，本研究使用 Graen *et al.*（1995）提出领导-成员交换新结构，由信任、尊重和义务三个维度组成，但是这些维度是可以作为一个整体进行评估的，选择这个维度与量表的理由是这个量表提高了组织理论的清晰性、可测试性、全面性和创造性，可以有更清晰的理解。

2.4.2 领导-成员交换的影响因素

一般来说，领导-成员交换可以有几个重要的影响结果。例如：Rockstuhl, Dulebohn, Ang and Shore (2012) 在对 282 个独立样本的分析中发现，领导-成员交换与公正观念、满意度、离职倾向和信任的增加有关。此外，在对员工行为的影响研究中，Dyne *et al.* (2008) 的研究表明，领导-成员交换对建言有积极的显著正向影响，为两者的联系带来了支持。

而其作为作用机制的影响因素，也取得一定研究成果，例如：Chan (2012) 的研究表明，仁慈领导与绩效之间，领导-成员交换有显著中介作用。道德领导及其对服务创新行为的影响中，LMX 的显著中介作用，还有，Nohe *et al.* (2017) 的研究表明，其有效介导了变革领导与建言间的关系。

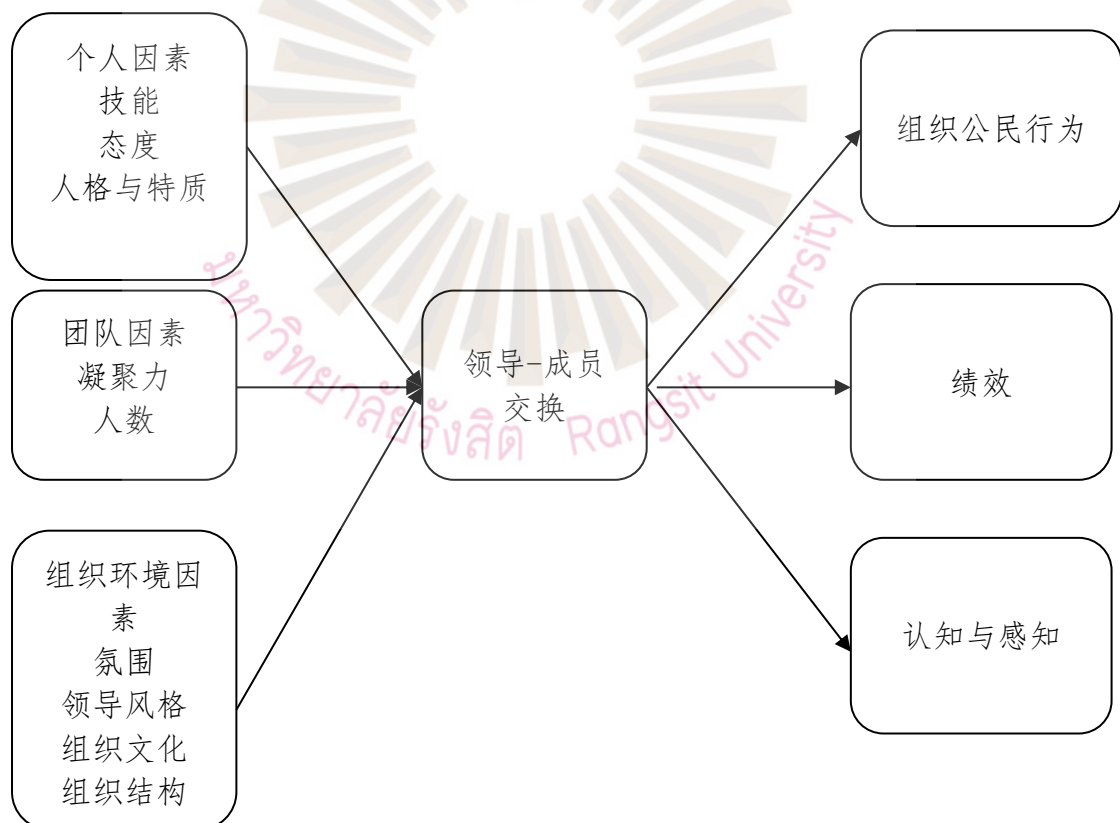


图 2.2 领导-成员交换的理论框架图

以往研究中,形成领导-成员交换的前因、后因,以及包括其中介作用的研究。如上图 2.2 所示:前因中主要以个人因素、团队因素、组织环境因素为主,后因则包含组织公民行为、绩效、认知与感知。

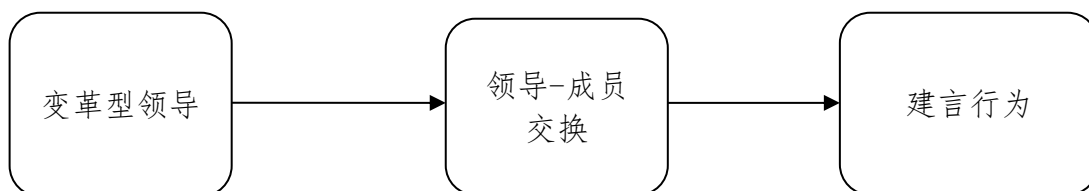


图 2.3 Nohe *et al.* (2017) 的理论框架图

此后, Nohe *et al.* (2017) 则在以往研究上,进一步深入的研究了领导风格中变革型领导与建言的关系,以及领导-成员交换的中介作用。

综上所述,领导-成员交换可以有效通过提供领导力与建言间的间接关系的证据。然而,这些研究都是以领导者与员工作为研究对象的,缺乏以领导者建言的研究,因此,本研究期望解决这个存在于文献中的一个重要空白。

第 3 章

研究方法

3.1 研究模型

围绕三个研究问题，以往文献虽然探索了变革型领导与对建言行为的影响过程，以及领导—成员交换在影响过程中的作用。但是以往研究仍然不能完全回答本研究所提出的问题：在中国背景下管理者范围内的变革型领导与建言行为有着怎样的联系，领导—部属交换在此过程中的中介作用，以及浙江省生产制造民营企业可能存在的特殊对象之间的差异。

因此，从而构建本研究模型，如图 3.1 所示：

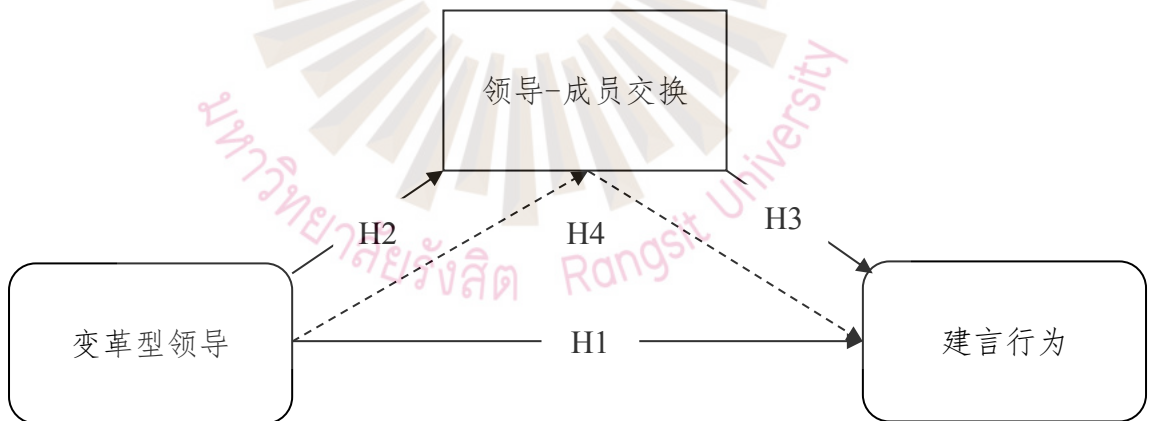


图 3.1 研究模型

3.2 研究假设

3.2.1 变革领导对建言行为的影响假设

Liu *et al.* (2014) 研究表明, 变革型领导对建言行为显著正向影响。

变革型领导者是组织变革的推动者, 他们有能力激励追随者扩展和提高他们的目标, 增加他们的自信 (Liu *et al.*, 2014)。通过他们的授权, 追随者的表现超出了他们工作协议中预期的标准。变革型领导将个人集合成一个团队, 然后激励他们朝着共同的目标努力。变革型领导的主要组成部分是智力层面的模拟、动机、理想化的效果和个人创新 (Bass, 1985), 这些可以鼓励员工建言。Liu *et al.* (2014) 假设建言行为对目标受众敏感, 并将在任何工作场所的建言行为分为两种主要类型。第一种是对同事建言, 另一种是对经理建言, 他们提出变革型领导支持这两种类型的建言行为。变革型领导的这种积极做法导致了下属能力和责任的扩大, 以及加强和感到有义务为本组织的未来添砖加瓦 (Nohe *et al.*, 2017)。例如, 增加员工的建言行为的产生, 和更多的承诺, 也让下属在执行结果上承认更多的总体义务 (Nohe *et al.*, 2017)。即, 变革型领导能力越高, 员工建言行为越多。

基于以上论点, 本研究提出如下假设:

H1: 变革型领导对建言行为有正向影响;

3.2.2 变革型领导对领导-成员交换的影响假设

Li *et al.* (2012) 研究表明, 变革型领导对领导-成员交换显著正向影响。

领导-成员交换关系的质量影响着领导者和成员的态度和行为, 比如工作表现和建言行为 (Nohe *et al.*, 2017)。与变革领导相反, 领导-成员交换描述的是领导

与追随者间之关系，这只是领导者行为的一部分后果 (Dulebohn *et al.*, 2012)。相对于工作态度，例如工作满意度，指的是对一个人的工作的更一般的评价，领导-成员交换关注的是领导者和追随者之间的特定关系的感知质 (Rockstuhl *et al.*, 2012)。此外，工作态度主要包括追随者对领导者行为的单向反应，而领导-成员交换则包括领导者与追随者之间的双向关系，具有相互交流和互惠的特点 (Schermuly *et al.*, 2014)。变革型领导者可能通过激励和激励下属，关心他们的需求，从而与他们的下属建立高质量关系 (Nohe *et al.*, 2017)。这些领导者的行为可能会引起追随者想要努力与他们的领导者建立高质量的关系 (Liden *et al.*, 1998)。因此，跟随者可能会与他们的领导者体验到高质量的关系，并对他或她感到一种义务感 (Nohe *et al.*, 2017)。即，变革型领导能力越高，领导-成员之间的交换关系质量越强。

基于以上论点，本研究提出如下假设：

H2：变革型领导对领导-成员交换有正向影响；

3.2.3 领导-成员交换对建言行为影响的假设

Botero *et al.* (2009) 研究表明，领导-成员交换对建言行为显著正向影响。

该研究认为，领导者不会因为时间和资源的限制而与追随者保持一致的互动，而是与某些人（群体内的）建立密切的关系，而与其他人（群体外的）保持距离，高质量的关系将会导致积极的结果，尤其是本研究中的领导能力 (Dulebohn *et al.*, 2012)。相反，外部群体的人被排除在重要活动和决策之外。文献综述表明，领导者-跟随者关系的质量影响着建言行为的结果，尤其是当建言目标是领导者时 (Nohe *et al.*, 2017)，这种影响最为突出。尽管建言行为可能具有促进/抑制作用，但追随者和领导者之间的关系可能决定其对建言行为水平的影响 (Nohe *et al.*, 2017)。

就领导-成员交换而言,大量研究发现下属和管理者之间的关系质量是建言行为的基本决定因素 (Detert & Burris, 2007; Nohe *et al.*, 2017)。特别是, 与经理保持积极关系的员工不那么害怕表达意见, 因为他们觉得表达意见在人际间是安全的 (Detert *et al.*, 2007)。相比之下, 不良的人际关系质量导致表达建言行为的心理安全水平较低, 导致出现建言的可能性较低 (Milliken *et al.*, 2003)。与以往的研究结果一致, 因此有人假设, 与领导者有高质量关系的追随者更有可能发言, 并影响领导者的能力, 因为他们的想法更有可能得到认可。

基于以上论点, 本研究提出如下假设:

H3: 领导-成员交换对建言行为有正向影响;

3.2.4 领导-成员交换的中介假设

Nohe *et al.* (2017) 的研究显示, 领导-成员交换在变革型领导与建言行为之间有中介效应。

领导-成员交换理论作为一种机制被提出, 它解释了变革型领导影响下属超越工作角色, 从事有益于组织和其他组织成员的行为的过程 (Nohe *et al.*, 2017)。例如 Nohe *et al.* (2017) 提出, 变革型领导通过发展高质量的社会交流关系来影响追随者的角色外行为, 比如建言行为, 这种关系的特点是相互关心和关心。领导-成员交换是指主管与直接下属之间的情感支持和有价值资源交换的过程 (Liden *et al.*, 1998)。换句话说, 它衡量了双方参与互惠社会交换过程的程度, 领导-成员交换关系中的特点是高度的相互信任、尊重和义务 (Nie & Lämsä, 2013)。

尽管缺乏将领导力行为与领导-成员交换发展联系起来的实证研究, 但最近的研究强调了领导力行为 (如变革型领导、道德或伦理领导) 与领导-成员交换追随者认知之间的积极关系 (Walumbwa *et al.*, 2009)。这些研究还发现, 领导-成员交

换介导了这种领导行为对追随者工作成果的影响,如工作表现、创新和建言行为。本研究期望变革型式领导能够为许多人引出高水平的领导-成员交换的原因。首先,通过关注追随者的发展和提供学习新技能的机会 (Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004), 变革型领导促进了与追随者之间强有力的人际关系的发展。事实上,广泛使用的变革型领导的措施强调与下属建立关系,并向下属提供支持,使他们能够发展和成功,这是变革型领导的关键行为。其次,通过吸引追随者的想法并鼓励他们参与决策 (Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney, & Weinberger, 2013), 变革型领导者能够与他们的追随者建立高质量的领导-成员交换关系,这种关系超越了特定的经济交流。第三,通过向追随者强调对社会做出贡献和兑现承诺的重要性 (Walumbwa *et al.*, 2009), 变革型领导被视为有原则的决策者,关心他人。这将导致追随者们意识到,这些领导者的行为符合他们的最大利益,从而提高了领导-成员交换的忠诚度和情感联系。虽然一些研究者认为领导者可能会与他们的追随者发展差异化的领导-成员交换关系, Nohe *et al.* (2017) 认为变革型领导者关心的是发展和吸引他们所有的追随者,通过与所有下属建立高质量的工作关系,将这种差异化降到最低。

变革型领导也可能通过发展高质量的领导-成员交换关系来提升追随者的建言行为。高关系质量的特征是领导者和跟随者之间高度的信任和支持,以及物质和非物质利益的交换 (Ilies *et al.*, 2007)。为了回报强大的领导-成员交换关系的发展,并与他们的领导者保持平衡和公平的社会交流,追随者很可能通过建言行为的展览超越他们在工作描述中的要求。为了支持这种论断,最近对实证工作的元分析强调了领导-成员交换和建言行为之间的紧密关系 (Ilies *et al.*, 2007)。基于这些发现,本研究期望领导-成员交换能够介导变革型领导和建言行为之间的关系。变革型领导的能力越高,可以通过领导与成员之间的交换关系质量,将转化为更高质量的情感关系,最终将对员工的建言行为产生进一步的提高。基于以上论点,本研究提出如下假设:

H4: 领导-成员交换在变革型领导与建言行为之间有中介作用。

3.3 研究对象介绍

3.3.1 选择研究对象的理由

刘志迎与龙家立(2017)提出,浙江省生产制造民营企业目前缺乏创新意识,而企业创新方式是组织发展的核心竞争力,而建言是提高组织竞争力的最佳表现形式之一,因此,选择了浙江省3家高新企业作为对象。

调研问卷通过问卷星网络平台,采用方便抽样,联合这些企业的人资部门,向浙江的盾安、圣特立、新松公司的事业部的低、中、高级层次管理者采集,预计收集问卷560份,56题,衡量题项的10倍,参考 Sedgwick(2013)标准执行。

虽然已经有少部分的企业在工作中都使用了通用的领导与员工行为概念,例如变革领导(鄂婕,2015)和建言(王时杰,2016),这些非常有价值,但高新技术企业中却没有得到很好的应用,这也是目前阻碍企业发展的的问题所在(鄂婕,2015;王时杰,2016),因此,沿着这个问题,本研究将在浙江高新企业背景下,对变革领导对建言的影响进行深入探讨。

3.3.2 研究对象与数据收集

因本研究涉及的是管理者的建言行为,因此,普通级别员工不适合,因此被排除在研究之外(删除:临工/学校实习生、一线生产员工、其他部门普通级别员工样本)。因此,最终的样本只由管理者组成。时间为:2019年2月期间。

3.4 研究方法的介绍

3.4.1 变量定义与衡量

3.4.1.1 变革型领导的操作定义与衡量

1) 操作定义: 本研究使用 Bass *et al.* (2006) 的变革型领导定义, 一种积极的领导力, 有这四种行为模式, 通过将追随者提升到他们能达到的最佳状态而对他们产生积极的影响。2) 测量: 本研究使用 Bass *et al.* (2006) 的变革型领导维度, 分为: (7 题) 理想化的影响、(6 题) 动机激励、(4 题) 智力刺激和 (5 题) 个性化的考虑, 共计 22 题, 所有题项为正向题, 使用 5 等级测量。如表 3.1 所示:

表 3.1 变革型领导的衡量表

变量	题项
理想化的影响	我的上级领导, 注重创造条件, 让员工发挥自己的特长。
	我的上级领导, 业务能力过硬。
	我的上级领导, 思想开明, 具有较强的创新意识。
	我的上级领导, 热爱自己的工作, 具有很强的事业心和进取心。
	我的上级领导, 对工作非常投入, 始终保持高度的热情。
	我的上级领导, 能不断学习, 以充实提高自己。
	我的上级领导, 敢抓敢管, 善于处理棘手问题。
动机激励	我的上级领导, 能让员工了解单位 / 部门的发展前景
	我的上级领导, 能让员工了解本单位 / 部门的经营理念和发展目标
	我的上级领导, 会向员工解释所做工作的长远意义。
	我的上级领导, 会向大家描绘了令人向往的未来。
	我的上级领导, 能给员工指明奋斗目标和前进方向。
智力刺激	我的上级领导, 经常与员工一起分析其工作对单位总体目标的影响。
	我的上级领导, 能促进员工经常进行质疑与反思
	我的上级领导, 能激发员工不断挑战现状
	我的上级领导, 提倡员工寻求不同的视角去看待解决问题。
	我的上级领导, 倡导员工用新的方法来解决问题。

表 3.1 变革型领导的衡量表（续）

个性化的考虑	我的上级领导，在与员工打交道的过程中会考虑员工个人实际情况
	我的上级领导，愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题。
	我的上级领导，能经常与员工沟通交流，以了解员工的工作、生活和家庭情况。
	我的上级领导，耐心地教导员工，为员工答疑解惑。
	我的上级领导，关心员工的工作、生活和成长，真诚地为他(她)们的发展提建议。

资料来源：译自 Bass *et al.* (2006)

3.4.1.2 建言行为的操作定义与衡量

1) 操作定义：本研究使用 Liang *et al.* (2008) 的建言行为定义，基于合作动机表达与工作相关的想法和意见。2) 衡量：Liang *et al.* (2008) 的建言行为结构，分为促进（5 题）和抑制建言（5 题），共计 10 题。如表 3.2 所示：

表 3.2 建言行为的衡量表

维度	衡量题项
促进	我们部门内的同事，积极针对可能影响本单位的问题提出建议
	我们部门内的同事，积极建议对工作单位有利的新项目
	我们部门内的同事，提出改进本单位工作程序的建议
	我们部门内的同事，积极主动地提出建设性建议，以帮助联检组达到目标
	我们部门内的同事，提出建设性意见，改进单位工作
抑制	我们部门内的同事，建议其他同事不要有妨碍工作表现的不良行为。
	我们部门内的同事，诚实地说出可能给工作单位造成严重损失的问题，即使存在不同意见。
	我们部门内的同事，敢于对可能影响工作效率的事情发表意见，即使这会使别人难堪。
	我们部门内的同事，当问题出现在一个部门时，要敢于指出来，即使这会妨碍与其他同事的关系。
	我们部门内的同事，主动向管理层报告工作中存在的协调问题。

资料来源：译自 Liang *et al.*, 2012.

3.4.1.3 领导-成员交换的操作定义与衡量

1) 操作定义：本研究使用 *Graen et al.* 的定义，领导-成员交换是领导者和追随者之间交换关系的质量。2) 衡量：本研究使用 *Graen et al.* (1995) 提出领导-成员交换新结构，由信任、尊重和义务三个维度组成，7 题，也称为领导-成员交换-7 量表。但是这些维度是可以作为一个整体进行评估的，选择这个维度与量表的理由是这个量表提高了组织理论的清晰性、可测试性、全面性和创造性，可以更清晰的理解领导-成员交换 (*Graen et al.*, 1995)。如表 3.3 所示：

表 3.3 领导-成员交换的衡量表

维度	衡量题项
交换 质量	你知道你的领导对你的工作有多满意吗?
	你的领导对你的工作问题和需求有多了解?
	你的领导如何认识到你的潜力?
	不管他/她在他/她的职位上建立了多少正式的权威，你的领导使用他/她的权力帮助你解决工作中的问题的可能性有多大?
	再说一次，不管你的领导有多少正式的权力，他/她以他/她的费用“保释你”的可能性有多大?
	我对我的领导有足够的信心，如果他/她不在现场，我会为他/她的决定辩护和辩护?
	你如何描述你与领导的工作关系?

资料来源：译自 *Graen et al.*, 1995.

3.4.2 统计方法的介绍

包括：信度、模型拟合指数和收敛与区分效度、回归分析、中介与调节验证等。回收后的样本数据将使用 SPSS 21.0 版与 AMOS 21.0 版软体予以统计分析，将运用到多种统计分析方法。如下：1) 信度分析；*Willson* (1980) 之标准，是指数据内部的稳定性水平。指量表内部数据之间的一致性，其是内在一致性指标的一种。变数的可靠性系数以 0.7 以上为良，即可接受。2) 效度分析；即有效性、一致性，是检测衡量或者方法可以预估之检测出需要检测项目之水平多少、高低。

效度指所检测获取的结果对所需要测量内容的水平，如果检测获取的结果与要检测的内容越相近，那么，其效度就越高；反之，则效度就越低。本研究将根据 Gatignon (2002) 制定的标准，进行收敛效度分析 (validity)，收敛效度组合信度 (CR) 大于 0.6，AVE 大于 0.5，即认为变数具有较好的内部一致性。3) 回归分析；依据 Mackinnon (2011) 的标准，以回归模型的回归系数与 R 方显著作为回归分析的主要验证标准，回归系数的显著值小于或等于 0.05，即模型显著。4) 中介分析；依据 Mackinnon (2011) 制定的标准，中介逐步分析法，3 步中介验证 5) 访谈描述；通过访谈的方式对访谈内容进行整理和分析对上述研究方法进行论证并补充说明。

3.4.3 访谈描述的介绍

访谈目的：首先，了解浙江省生产制造民营企业的变革型领导与建言行为、领导-成员交换，领导-成员交换与建言行为之实际内涵与相互影响。

本研究通过对以往文献分析，结果发现国内外相关研究，大多集中于探讨浙江省高新技术企业的管理者的相关研究显得略为不足。也因此，本研究以盾安、圣特立、新松公司事业部的低、中、高级层次管理者为主。为使本研究更具价值、更贴近高新技术企业实际现场，同时弥补量化研究之不足，因此展开访谈，期待藉由质化取向之访谈，深入了解各变项间关系之实际内涵。

然后，了解变革型领导与建言行为、领导-成员交换之有效作为

经问卷调查得知，浙江省高新技术企业在领导行为的变革领导与建言行为、领导—成员交换表现得分较好，另一目的，乃是期待藉由访谈，进一步通过定性的访谈方式验证这种表现，并对研究提出更积极的建议。

3.4.4 访谈对象

本研究的访谈对象为母群体中之浙江省高新企业现职管理者，采用立意抽样方式对选定 5 位受访者进行半结构式电话访谈。

受访者之背景、个人信息进行说明，如表 3.4 所示。

表 3.4 访谈对象基本资料一览表

姓名	职务	性别	年龄	学历	任职年限	企业性质
章 X	汽空阀事业部总经理	男	49	双硕士学位	未知	上市民企
李 X	部长	男	53	大专	15	
王 X	采购专员	女	26	本科	4	
丁 X	生产总监	男	52	大专	未知	圣特立/民企
章 X	副总	女	54	本科 EMBA	未知	新松/国企

3.4.6 访谈内容与实施方式

根据孙海法和朱楚莹 (2004)，案例研究是一种常用的定性研究方法，以建立新的理论或者对现存的理论进行检验。本案例研究具有一定的理论基础，目的是通过人员访谈、观察法等方式了解企业现象，发现支撑模型的证据。因此，本章在文献回顾和研究模型的基础上，通过对三家浙江省高新技术企业的多案例研究，对领导和员工进行深度的调研和访谈，希望对模型中各变量间的关系进行进一步验证。

研究对象限定在浙江省高新技术企业，分别选取了盾安集团、圣特立和新松作为研究对象，于 2019 年 4 月实施。

第 4 章

结果分析

4.1 人口特征分布分析

本研究发放与回收 702 份问卷,剔除无效问卷 131 份,回收有效样本共计 571 份,有效率 81.33%。具体如表 4.1 所示:

表 4.1 人口特征分布表

人口	组别	N	百分比
性别	男	294	51.5%
	女	277	48.5%
工龄	未满一年及以下	0	0%
	一年~未满三年	202	35.4%
	三年~未满五年	284	49.7%
	五年及以上	85	14.9%
	未满一年及以下	0	0%
现任职时间	一年~未满三年	289	50.6%
	三年~未满五年	239	41.9%
	五年及以上	43	7.5%
	普通员工	0	0%
职级	基层管理人员	414	72.5%
	中层管理人员	157	27.5%
	高层管理人员	0	0%
学历	专科	95	16.6%
	大学本科	430	75.3%
	硕士或以上	46	8.1%

资料来源: N=571

如表 4.1 所示,性别中,男性比例居多(441, 52.7%);工龄中,三年~未满五年工龄的人群比例居多(284, 49.7%);任职时间中,一年~未满三年的人群居多(306, 36.6%),说明样本有一定经验的员工为主;职级中,以基层管理

人员比例最高（414，72.5%），说明样本的职级以初级管理员岗位为主；学历中，大学本科的人群比例最大（430，75.3%），说明多数样本具有一定文化水平。

4.2 信度分析

本研究的各变量信度分析如表 4.2 所示：

表 4.2 信度分析表

No	变量	分量表	N	维度 Cronbach α	变量 Cronbach α
1	变革型领导	理想化的影响	7	0.924	0.944
		动机激励	6	0.897	
		智力刺激	4	0.875	
		个性化的考虑	5	0.878	
2	建言行为	促进性	5	0.881	0.912
		抑制性	5	0.890	
3	领导-成员交换	LMX-7	7	0.910	0.910

如表 4.2 所示，变革型领导的 Cronbach's $\alpha=0.944$ ，建言行为的 Cronbach's $\alpha=0.912$ ，领导-成员交换的 Cronbach's $\alpha=0.910$ ，各维度也均高于 Cronbach's α 系数 0.7 的指数，说明各个变量与维度均符合可靠性标准。

4.3 效度分析

4.3.1 验证性因子分析

本研究的验证性因子分析如表 4.3 所示：

表 4.3 验证性因子分析表

			Estimate	C.R.	P	标准化 估计	CR	AVE
理想化影响	<---	变革型领导	1.000			0.805	0.863	0.612
动机激励	<---	变革型领导	0.939	13.235	***	0.798		

表 4.3 验证性因子分析表 (续)

智力刺激	<---	变革型领导	0.902	12.994	***	0.791		
个性化	<---	变革型领导	0.872	12.198	***	0.733		
TI1	<---	理想化影响	1.000			0.763	0.924	0.636
TI2	<---	理想化影响	1.157	22.186	***	0.865		
TI3	<---	理想化影响	0.965	19.865	***	0.789		
TI4	<---	理想化影响	0.982	19.351	***	0.773		
TI5	<---	理想化影响	1.097	20.307	***	0.807		
TI6	<---	理想化影响	0.925	19.589	***	0.780		
TI7	<---	理想化影响	1.086	20.211	***	0.800		
TI8	<---	动机激励	1.000			0.771	0.898	0.595
TI9	<---	动机激励	1.089	19.004	***	0.764		
TI10	<---	动机激励	1.100	18.706	***	0.758		
TI11	<---	动机激励	1.091	19.698	***	0.796		
TI12	<---	动机激励	1.195	19.777	***	0.792		
TI13	<---	动机激励	1.102	18.421	***	0.745		
TI14	<---	智力刺激	1.000			0.780	0.878	0.642
TI15	<---	智力刺激	1.044	21.833	***	0.867		
TI16	<---	智力刺激	1.034	19.594	***	0.787		
TI17	<---	智力刺激	0.928	18.855	***	0.768		
TI18	<---	个性化	1.000			0.751	0.881	0.598
TI19	<---	个性化	0.933	17.954	***	0.761		
TI20	<---	个性化	1.018	20.384	***	0.850		
TI21	<---	个性化	0.852	17.536	***	0.743		
TI22	<---	个性化	0.938	17.843	***	0.757		
LMX1	<---	LMX	1.000			0.759	0.911	0.595
LMX2	<---	LMX	0.959	20.278	***	0.814		
LMX3	<---	LMX	0.969	17.968	***	0.735		
LMX4	<---	LMX	0.984	18.576	***	0.758		
LMX5	<---	LMX	0.968	18.435	***	0.754		
LMX6	<---	LMX	0.974	20.251	***	0.825		
LMX7	<---	LMX	0.886	18.336	***	0.752		
促进性	<---	建言行为	1.000			0.866	0.816	0.689
抑制性	<---	建言行为	0.938	10.284	***	0.793		
PA1	<---	促进性建言	1.000			0.737	0.884	0.605
PA2	<---	促进性建言	1.174	18.233	***	0.781		

表 4.3 验证性因子分析表 (续)

PA3	<---	促进性建言	1.321	20.268	***	0.863		
PA4	<---	促进性建言	1.083	17.534	***	0.750		
PA5	<---	促进性建言	1.292	17.547	***	0.753		
SS1	<---	抑制性建言	1.000			0.756	0.892	0.623
SS2	<---	抑制性建言	1.324	21.485	***	0.881		
SS3	<---	抑制性建言	1.140	18.759	***	0.776		
SS4	<---	抑制性建言	1.186	18.575	***	0.768		
SS5	<---	抑制性建言	1.109	18.394	***	0.760		

如表 4.3 所示, 变革型领导的 CR 指数=0.863 (0.612), 领导成员交换关系的 CR 指数=0.911 (0.595), 建言行为的 CR 指数=0.892 (0.623), 各变量 CR 指数均 > 0.6, 显示各维度具有较好的内部一致性。

4.3.2 区别效度分析

本研究的验证性因子分析如表 4.4 所示:

表 4.4 区别效度矩阵表

变量	Mean	SD	1	2	3
1. 变革型领导	3.562	0.788	0.782		
2. 建言行为	3.644	0.844	0.421***	0.830	
3. 领导-成员交换	3.629	0.906	0.509***	0.458***	0.771
AVE			0.612	0.689	0.595

如表 4.4 所示, 变革型领导的 AVE 开根号数值=0.782 (0.612), 建言行为的 AVE 开根号数值=0.830 (0.689), 领导-成员交换的 AVE 开根号数值=0.771 (0.595), 对角线内数值 AVE 平方根数值, 均大于相关系数和 AVE, 表明各变量具有较好的区别效度。

4.3.3 模型拟合度分析

本研究的验证性因子分析如表 4.5 所示:

表 4.5 模型总体拟合度分析表

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMR	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
参考值			< 3	< 0.05	> 0.90	> 0.90	> 0.90	> 0.90	> 0.90	> 0.90	< 0.08
总体模型	858.211	693	1.238	0.041	0.931	0.922	0.941	0.988	0.987	0.988	0.020

备注：各变量与总体模型拟合度汇总

如表 4.5 所示,模型总体拟合度分析指数中, $\chi^2/df=1.238$,小于 3,($RMR=0.041$ 、 $GFI=0.931$ 、 $AGFI=0.922$ 、 $NFI=0.941$ 、 $IFI=0.988$ 、 $TLI=0.987$ 、 $CFI=0.988$ 、 $RMSEA=0.020$),符合 Chin and Newsted (1999) 制定的模型总体拟合度标准,说明总体模型具有较好的拟合度。

本研究之结构方程如图 4.1 所示:

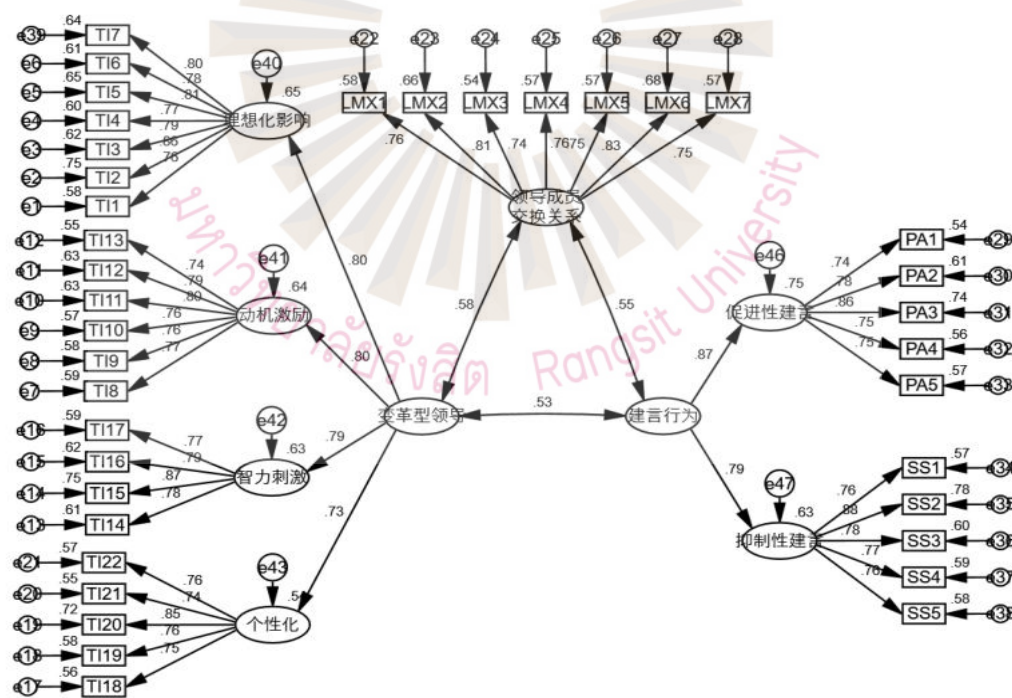


图 4.1 结构方程式图

4.4 变量间回归分析

回归分析汇总如表 4.6 所示

表 4.6 回归分析汇总表

	建言行为	LMX	建言行为	
	M1	M2	M3	M4
性别	0.020	-0.020	0.021	0.027
工龄	0.106*	0.043	0.094*	0.092*
现任职时间	0.047	0.000	0.048	0.047
职级	-0.076	-0.036	-0.071	-0.064
学历	0.016	0.039	0.001	0.003
变革型领导	0.415***	0.504***		0.252***
LMX			0.450***	0.322***
R 方	0.194	0.263	0.223	0.271
调整后 R 方	0.186	0.255	0.215	0.262
F	22.650***	33.601***	27.055***	29.847***

1) 变革型领导对建言行为的假设验证

依上述步骤进行回归分析,表 4.6 之模式 1 为带入人口变量的变革型领导对建言行为进行回归分析; 结果发现, 变革型领导对建言行为有显著正向影响 ($\beta=0.415***$, $p<0.000$), 可得知, 整体模式是显著的。

再者, 由每个模式中所增加的 R^2 , 可看出加入不同的影响因素后, 其解释能力的改变量, 表 4.6 模式 1 的 R^2 为 19.4%, 同时, 变革型领导对建言行为有显著的影响。因此, 由研究结果显示, 变革型领导对建言行为有显著的正向影响。

综上, 本研究假设 (H1): 说明变革型领导对建言行为显著正向影响, 研究假说 H1 成立获得支持。

2) 变革型领导对领导-成员交换的假设验证

依上述步骤进行回归分析,表 4.6 之模式 2 为带入口变量的变革型领导对领导—成员交换进行回归分析;结果发现,变革型领导对领导—成员交换有显著正向影响 ($\beta=0.504^{***}$, $p<0.000$), 可得知,整体模式是显著的。

再者,由每个模式中所增加的 R^2 ,可看出加入不同的影响因素后,其解释能力的改变量,表 4.6 模式 2 的 R^2 为 26.3%,同时,变革型领导对建言行为有显著的影响。因此,由研究结果显示,变革型领导对领导-成员交换有显著的正向影响。

综上,本研究假设(H2):说明变革型领导对领导-成员交换显著正向影响,研究假说 H2 成立获得支持。

3) 领导-成员交换对建言行为的假设验证

依上述步骤进行回归分析,表 4.6 之模式 3 为带入口变量的领导-成员交换对建言行为进行回归分析;结果发现,领导-成员交换对建言行为有显著正向影响 ($\beta=0.450^{***}$, $p<0.000$),可得知,整体模式是显著正向的。

再者,由每个模式中所增加的 R^2 ,可看出加入不同的影响因素后,其解释能力的改变量,表 4.6 模式 2 的 R^2 为 22.3%,同时,领导-成员交换对建言行为有显著的影响。因此,由研究结果显示,领导-成员交换对建言行为有显著的正向影响。

综上,本研究假设(H3):说明领导-成员交换对建言行为显著正向影响,研究假说 H3 成立获得支持。

4) 领导-成员交换在变革型领导与建言行为间的中介假设验证

依上述步骤进行回归分析，表 4.6 之模式 1、2 为带入人口变量的变革型领导对建言行为、领导-成员交换的回归分析，即中介三步法的 1、2 步，显著。模式 4 为带入人口变量的变革型领导与领导-成员交换同时对建言行为进行回归分析；结果发现，变革型领导与领导-成员交换同时对建言行为有显著正向影响（ $\beta=0.252^{***}$ ， $p<0.000$ 、 $\beta=0.322^{***}$ ， $p<0.000$ ），可得知，整体模式是显著的。

再者，由每个模式中所增加的 R^2 ，可看出加入不同的影响因素后，其解释能力的改变量，表 4.6 模式 2 的 R^2 为 26.2%，同时，领导-成员交换对建言行为有显著的影响。因此，由研究结果显示，变革型领导与领导-成员交换同时对建言行为有显著的正向影响。

综上，本研究假设（H4）：说明领导-成员交换在变革型领导与建言行为间显著部分中介作用，研究假说 H4 成立获得部分中介。

4.5 访谈描述之结果与讨论

以上实证研究与验证从数据方面解释了中国浙江省高新技术企业中变革型领导对建言行为和领导-成员交换在本研究中的关系的验证；为进一步丰富以上实证研究的观点，本研究接下来将进行实证研究的具体步骤。

4.5.1 盾安控股案例

4.5.1.1 公司背景

盾安控股建于 2001 年 11 月，是一家民营上市企业。是全世界主要的制冷配件与民爆制造商，其中 2 通换向阀、紫铜管配件等占全世界销量领先地位。近年以来，积极拓展各类产品的全球市场，坚持创新与产品研发为主要战略。

由盾安控股背景显示出，其目标为拓展全球市场，坚持创新与产品研发。积极拓展其民爆产业，向多元化发展，向“世界级企业”目标前进。可以说明，其为典型的优秀高新企业，因此，选择其为调查对象。

因讨论的为浙江高新企业，所以，选盾安控股的电磁阀事业部主持工作的领导者与员工做访谈。如表 4.7 所示：

表 4.7 访谈人员汇总表

姓名	职务	性别	年龄	学历	任职时间	企业性质
章 XX	总经理	男	49	双硕 士	未知	上市民企
李 X	部长	男	53	大专	15	
王 X	采购专 员	女	26	本科	4	

4.5.1.2 访谈描述

1) 章总对变革型领导之访谈

(1) 请您谈谈企业管理者对注重创造条件，让员工发挥自己的特长。

答：任何一个优秀的管理者，衡量其标准之一，就是如何让你的员工尽其所长，发挥他的最大力量去更好的从事他们的工作，如此，才能更好的完成企业的需要与目标。当然，我们管理者还应当有限的资源下，为我们的员工创造更好的条件，不论是在生活、学习与工作上。有条件就去实施，没有条件就去努力去创造条件。

(2) 请您谈谈企业管理者对业务能力的看法。

答：作为普通员工也好，作为企业管理者也好。与之岗位所需要的包含了业务能力，就胜任力模型来看，对管理者岗位的业务能力应该是一个综合体现，包含了例如：沟通技能、时间管理、执行力、专业知识、业务经验、领导力等。而作为一名管理者，业务能力是作为一名企业管理者评估的标准之一，唯有过硬的业务能力才能努力带领团队创造佳绩。还有，业务能力这个概念是没有尽头，只有起点的，只有建立终身的学习倾向，不断保持学习的进步，才能保证业务能力的不断提升。

(3) 请您谈谈企业管理者对让员工了解单位 / 部门的发展前景的看法。

答：作为一名好的企业管理者，让员工了解单位 / 部门的发展前景是必须的，也是必要的。因为只有让每一个员工清晰的了解组织/团队的战略、战术、步骤、具体实施细则，以及对未来的宏伟的展望，才能够让每一个员工与他们的管理者向明确的方向共同前进。

(4) 请您谈谈企业管理者对能让员工了解本单位 / 部门的经营理念和发展目标的想法。

答：同样，让每一个员工清楚的认识企业的经营理念和发展目标，也是很有必要的。例如：我们盾安人的经营理念：以创新为引领，以做实、做专、做精、做强为目标进行产业升级，致力于打造以客户为中心、技品领先、成本领先的企业核心竞争力。如果没有明确的的经营理念和发展目标，就无法让每一个员工与组织行为的高度契合，将降低组织与员工的行为一致性，企业的发展将造成阻碍。

(5) 请您谈谈企业管理者对促进员工经常进行质疑与反思的看法。

答：对促进员工经常进行质疑与反思这点很重要，其实质是管理者培养员工的一种思维方式，具体来说，通过促进员工的质疑与反思或可以验证其方法的准确性，或是发现其不足之处。这点也是身为管理者应当重视之处。

(6) 请您谈谈企业管理者对在与员工打交道的过程中考虑员工个人实际情况的看法。

答：管理者是十分有必要关心员工个人实际情况的，特别是一些冲突与阻碍，包括他/她的家庭与子女问题、工作遇到的各类困难等等。这都对员工的绩效产生负面影响，因为，管理者需要定期的对员工进行交流，发现问题，尽力自己的最大能力，帮助他们解决。只有关心与关爱员工，他们才会用更多的业绩和其他方式回报你和团队。

(7) 请您谈谈企业管理者积极针对可能影响本单位的问题提出建议的看法。

答：一个管理者针对可能影响本单位的问题提出建议，这点对企业来说，很重要。企业在发展过程之中，不论是由于外部或是内部的不断改变，每天或是经常性的遇到管理问题。例如：随着员工薪酬的不断提高，造成对企业成本的提高，长此以往，必然对企业在成本优势上造成困局。那么，管理者提出对问题的建议将至关重要，例如：是因而转向智能化技术改造升级，还是将生产中心转移至东南亚或是非洲地区获取廉价的劳动力，从而减少人力成本。这些都主要源自于管理者群体的集思广益。

(8) 请您谈谈企业管理者建议其他同事不要有妨碍工作表现的不良行为的看法。

答：这种抑制性的建言，我认为同样非常重要。在企业内，我们不能保证每一个人没有任何错误。因此，仅仅就于关于个体发生偏差时，需要积极的有人，

特别是管理者能够积极的指出,纠正。如此,才能避免企业与团队的损失。但是,有时,考虑人际关系时,或许应该注重方式,这是重点,才能即处理好问题,又将问题很好的解决。

(9) 请您谈谈你的领导对你的工作问题和需求有多了解?的看法。

答:姚总裁对我的工作问题和需求非常清晰。目前我的主要工作有3类,一类为完成本事业部的月、季、年度生产计划,通过合理规划与各个部门的配合,每年我们都能够超额完成生产计划。另一类为不断创新,降低成本,提高生产效率。最后,制定适合的策略以激励和发展员工、团队。

通过前面的访谈,我们很容易发现,章总是一个才学兼备的优秀职业经理人,能够通过自己的高超领导力去有效的改善、提高整个组织与团队、个体的表现结果。章总重视员工,注重创造条件,让员工发挥自己的特长。拥有高水平的理论与业务知识、专业技能。兼具创新理念,思维开拓,善于学习。热爱自己的工作,具有很强的事业心和进取心,敬业精神。可以保持理性分析,善于解决突发与管理难题。

此外,章总重视员工的内在动机,注重激励员工。章总会向员工描绘盾安的未来战略与战术,积极宣传企业文化理论与目标。并为管理者与各级员工详细的解释如何执行、实施与完成企业战略与目标。

另一方面,章总经常提倡以不同方式与角度、层次,去刺激员工对待问题的理解与看法,引导他们全方位的思考问题。还有,章总也会经常与员工沟通、交流,培养他们自己解决问题的方法与能力,并引导他们尝试用不同的、新的方法去处理问题。

最后，章总定期与员工沟通、交流（谈心），积极了解他们的实际情况（家庭、学习等），在有能力帮助的情况下，章总会积极为员工解决、协调、指导这些生活与工作上的问题。

当谈及领导力时，章总说到，在当代的中国，多种多样的领导力理论已经有了许多成果。然而，可能是由于学历、认知、企业培养方式等多方面原因，包括中国这种传统文化背景之下，权威型领导有一定比例，包括在我们这种大型上市公司，各级管理人员也经常威压员工。这是很不好的一种现象，不仅仅是我们盾安，也是中国企业面临的领导者的管理问题。我在与人力资源管理中心的总裁交流时，对关于管理者的培养我始终认为，应以人为本，提倡激励与引导、关爱员工，共同发展，为企业作出贡献。最后，章总言到，盾安人认为：实现个人价值是每个人的追求，员工关怀是企业的重要使命之一，而打造专业化员工团队则是企业员工培养和发展的核心内容。

李 X、王 X 也从不同的角度对章总的领导风格进行了评价，经过整理有以下几个方面：

第一点：章总他自身学识渊博、业务能力卓越。还和蔼可亲、喜欢与各级员工交流、并耐心与员工共同讨论与解决各类问题。

从 2001 年开始，当我第一次和他一起工作直到昨天，我一直发现他是我们这个部门里最平易近人的人之一。章总常对我们说，认真、严谨、理性客观对待事物，凡事只有更好，没有更好。勇于创新，追求卓越；此外，章总还经常为我们提出职业生涯规划与学习计划，包括向公司申请有针对性的培训，还有向我们提供职业与继续教育培训的信息与鼓励；谭总自己遇到问题也会与我们讨论，积极听取我们的意见与方案；谭总还会定期自己买糕点和美食给我们。

第二点：章总在和我们个人或者是会议上常常为我们说明公司战略与战术，并说出实施细节与步骤。此外，章总还经常向我们描述公司发展与愿景、目标。此外，章总重视员工的自身发展，积极鼓励与通过自己提高员工的思维、知识，以及新方法的学习与探索。

对我们事业部来说，如何激励员工与达成团队目标是基础工作，也是核心工作之一。章总在这方面做得很好，他能够向我们每一个人清晰、简洁的说明公司的目标与愿景；此外，章总还对我们每一个人都很耐心，和他每次谈话都感觉很信服与舒服。

2) 变革型领导、建言行为、领导—成员交换之间的关系的看法

答：变革型领导作为一种卓越的领导力，会对员工们的建言行为、领导-成员交换有提高的作用。变革型领导的实际作用是十分突出的，可以有效的提高企业员工的建言行为与领导-成员交换的水平。一个不断变革、改善，制定共同的目标与愿景，激励团队的变革型领导，才能使得员工提供更多的建言行为与高质量的领导-成员交换。

在最后，章总又提出一个尖锐的问题。即变革型领导对建言行为的影响，于目前他的企业中，存在一定局限性。盾安目前拥有 2 万多员工，其中 1 万余名员工为一线生产型员工，综合能力不高(例如：知识、创新能力等)，以往表现出的建言行为很低。章总言到，根据其多年的观察与经验变革型领导对建言行为的影响，在各级管理层次的员工得到很好的体现。虽然在管理者与组织的提倡与鼓励下，一线生产型员工也提出部分具有创新性的方法或方案，但是可采纳的数量与质量方面并不理想，不是很适合目前盾安的一线生产型员工。

3) 本案例研究的讨论与结论

从前文的文献回顾中，我们知道变革型领导程度的高低主要通过个体表现出某一行为方式的程度以及拥有各行为方式的跨度来衡量。通过以上对章总的领导风格的分析，可以看出，章总在变革型领导表现较高。

通过以上对章总对建言行为的分析，可说明，章总在建言行为之水平较高，如促进性建言行为，章总明确的说到，企业在发展过程之中，不论是由于外部或是内部的不断改变，每天或是经常性的遇到管理问题。他努力的寻求建言、创新与变革，以适应不断变化的环境，提高企业的核心竞争力。章总在建言行为的程度属于中度，如抑制性建言行为，章总在抑制不良行为时，考虑到人际关系。因此，认为章总的建言行为在整体上是高水平。

通过以上对章总访谈，可说明，章总该变数水平较高，如领导对你的工作问题和需求有多了解？章总明确工作中存在问题，和他所期望的需求。

受访者报告的经验以及向本研究提供的信息来源表明，领导层将改变员工的态度、技能、动机、行为和人际关系作为他们寻求的组织发展的手段。这一发现还表明，在盾安的案例中，有效的变革型领导关注的是与员工之间的变化，作为目标达成的重要手段。

批判性反思被认为是这一过程的重要组成部分。然而，对自己的实践的批判性反思可能是面对和困难的。对于许多人来说，这是一个发展过程，学习者会回到舒适的位置来描述而不是分析，解释或解释学习，并找出对其有所贡献的东西。本研究认为，将这些作为反思性行动，并以有利于我们工作和参与社区的人的方式转变我们的实践，这些非常重要。采取批判态度，从而开辟了解放的视野。可以使得我们所有人理解没有批判性思考的描述限制了“增长”洞察力和自我意识的的能力。

该案例研究提供了与其他变革型领导案例的比较点，并支持该理论在高新企业环境中管理层次的广泛应用。结论是，盾安控股领导层的重点是改变员工的知识、态度，以实现获得更多创新与建言，达成组织目标。重新审视盾安控股关于变革型领导的目标和背景问题：案例将表明，成功的变革型领导人在盾安控股关注员工作为实现目标的手段。以及在领导—成员交换方面，在盾安控股中，领导-成员交换作为一种领导特性具有特殊的效用，领导-成员交换可以对该企业的建言行为产生具体影响，并最终对实现企业目标产生影响。

4.5.2 圣特立案例

4.5.2.1 公司背景

温州圣特立建立于 2002 年 1 月，制造销售控制装置、激光产品。与浙大、西大研究所深度合作，积极研发，造就卓越。

由圣特立背景显示出，其目标是积极研发，逐步深挖大陆市场，向一流企业目标前进。可以说明，圣特立是典型的优秀高新企业。因此，选择其为调查对象。

因本研究需要探索浙江省高新技术企业领导的行为风格、建言行为以及领导-成员交换，因此本案例选取了圣特立生产事业部的部门负责人进行了深度访谈，内容包括变革型领导、建言行为以及领导-成员交换的认识与看法等。

因讨论的为浙江高新企业，所以，选圣特立的生产部主持工作的领导做访谈。如表 4.8 所示：

表 4.8 访谈对象基本资料一览表

姓名	职务	性别	年龄	学历	任职年限	企业性质
丁 XX	生产总监	男	52	大专	未知	圣特立/民企

4.5.2.2 访谈描述

1) 丁总对变革型领导的访谈

(1) 请您谈谈企业管理者对思想开明，具有较强的创新意识。

答：对于企业管理者，思想开明，具有较强的创新意识。是十分重要，也需要，这也与我们公司的理念一致。如果你没有一个开放的思维，不能够谦虚的学习和吸收新的理念，以及不断创新，获得技术领先，如何使得自己，或者说，乃至你所带领的团队去获得良好的业绩。

(2) 请您谈谈企业管理者对热爱自己的工作，具有很强的事业心和进取心。

答：我依然记得，在 XXX 年，我们企业取得了喜人的业绩，而在次年，新的几个项目却亏损。最主要的原因就是我们的管理者丧失了对工作的热情、进取心。以及面对以往的业绩，想要“享受成果”，而不是继续努力的前进。所以，作为一名企业管理者，如何保持自己与自己团队的工作激情、进取心，应该是深植于自己心中，于工作中的优先要务。如此才能使得我们自己与企业保持对工作的激情，与企业共同完成的企业的未来。

(3) 请您谈谈企业管理者会向大家描绘了令人向往的未来。

答：对于这点，对于我们来说，一直也是从每一个员工入职的第一天，我们就会向我们的“合作伙伴”展示的。因为只有从每一个员工，各个级别的管理者的脑海中，与我们企业的未来保持高度契合，才能够使得我们每一个员工保持向未来的一致性。

(4) 请您谈谈企业管理者能给员工指明奋斗目标和前进方向。

答：对于这点，我是较为认可与高度重视的，我也总是对员工们进行交流与说明。因为我个人发现，每个人对自己的目标与方向的理解与实施，是存在一定差距的，特别是在组织内，信息经过层层传达，将会造成一定扭曲。所以，为员工明确的指出他们的目标或方向是十分有必要的。我个人认为这其实也是防止执行力弱化的一种方式。

(5) 请您谈谈企业管理者提倡员工寻求不同的视角去看待解决问题。

答：对于这点，我是较为认可的。因为我们的各级员工在对待管理与事物上的认知与理解有一定差异性，提倡员工寻求不同的视角去看待解决问题，特别是在管理者这个层次，是因积极鼓励的。举个我遇到的实例：我们的一个主管，在员工生产上还是以老的方式方法，“鼓励加班、不休息”去实施。却不能以“工业4.0—3.0”的新视角去进行技改，这也是造成这个车间的生产效率始终不高，不能很高的完成公司下达的生产目标。所以，鼓励员工积极学习、保持创新、用新的或者不同的视角去看待解决问题是很有必要的。

(6) 请您谈谈企业管理者愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题。

答：对于这点，我是也是较为认可的。在这方面，如果在能力所及的情况下，努力去帮助我们的员工解决生活和家庭方面的难题，可以减少这些问题对他们工作造成负面影响。而在重大的问题上，例如：每年会有极小部分，1-2 个员工身患重病，我们也会配合工会积极募捐，派遣代表慰问员工。

(7) 请您谈谈企业管理者积极建议对工作单位有利的新项目。

答：这是我们企业十分鼓励的，在今天，技术上的创新与更新是日新月异的。员工们提出有利的新项目，或许可以逆转一些困境。就例如前面我所提到的技改

问题，如果有员工能够提出以“工业 4.0—3.0”的技改的可行方案，是可以很好的即降低生产成本，提高生产效率与品质的。

(8) 请您谈谈企业管理者对您，如何认识到你的潜力？

答：每一个人的潜力都是无限的，主要取决于自己的强烈的目标与兴趣、努力，当然，某些程度上一个企业提供的职业生涯的培训、优秀的上级。我们企业的 XX 就是很好的经典案例，原先他只是一个中专毕业生，在我们企业通过不懈努力，3 年后成为线长、5 年后成为生产主管。期间自己不断学习，获得了自考大专、本科学历，后来又考取了温州 XX 大学的企业管理统招硕士。回厂后，现在进入公司中层。可以说，潜力是无限的，主要取决还是取决于自己的强烈的目标与兴趣、努力。

2) 变革型领导、建言行为、领导-成员交换之间的关系的看法

答：单单从变革型领导对建言行为的影响上来说，从主观上来说，我认为变革型领导需要做到一定水平上，有一个临界点。还有一个关键条件，需要一个与员工们长期的共处时间，例如：3 个月以上，形成一定的信任度。另外，自身需要言行合一、积极进取、关爱员工、严已宽待他人等，这时候建言行为、领导—成员交换就会必然的产生，水平也将较高。

而领导—成员交换对建言行为的影响来上说，这应该是有影响的。若管理者对员工积极的提供帮助，形成一定的感情基础，出于共同目标，一般情况下，是对员工们的建言行为有所提高的。当然，这只是我个人的主观意见。

3) 本案例研究的讨论与结论

从以上的访谈中，可以看出，丁总在变革领导的理想化的影响、动机激励、智力刺激、个性化的考虑上表现程度较高，是典型的变革型领导。无论是在深度还是广度上都很好的展现了变革型领导的风格。

通过以上对丁总的建言行为访谈分析，可以看出，丁总在建言行为的程度较高，也十分注重建言行为。特别是在技术创新上，有强烈的意愿。希望，也期望员工向企业提供好的、不同的、有益的、创新性的建言行为。因此，本研究认为丁总的建言行为的程度在总体上来说是很高的。

通过以上对丁总的领导-成员交换的分析，可以看出，丁总在领导-成员交换的程度中等。如：如何认识到你的潜力？丁总引用案例结合自己的看法，认为潜力是依靠自己因素为主，组织因素为辅助引起的。因此，本研究认为丁总的领导-成员交换的程度在总体上来说中等。

受访者报告的经验以及向本研究提供的信息来源表明，领导层将改变员工的态度、行为和人际关系作为他们寻求的完成企业目标的手段。这一发现还表明，在圣特立的案例中，有效的变革型领导更加重视通过自身的影响去改善员工，并强调企业理念的一致性与统一性。

综上所述，尽管这些变革型领导的风格和过程有时可能是适当的，但在其他时候可能并不理想。这一发现回避了一个问题：什么时候可能出现这种情况方法——及其相关的结果——更可取吗？以不断变化的条件为特征——在某些情况下，变革型领导这种直接的领导形式产生了一定建议性的创造力。

本研究的访谈结果表明，变革型领导的并不是完全能够应用于任何企业以及个体。尽管通过各种行为的方法可能非常有效，而且在大多数情况下和宏观层面上都是首选的方法，但至少圣特立的案例中。发现，建言行为或许只能在管理

者层次上，而且需要其拥有一定的成就动机，或目标取向。这一结论或许对未来领导力研究在高新企业中有一定参考价值。

4.5.3 新松案例

4.5.3.1 公司背景

沈阳新松，致力于数字化智能高端装备制造的高科技上市企业。在机器人领域拥有领先技术，产品远销欧美。新松以整体系统解决方案为一体的完整产业链，解决全方位制造一体化，这也是新松成为全球领先机器人制造商的核心。

由新松背景显示出，新松的目标是以技术优势，全方位一体化的完整产业链作为优势，期望引导机器人领域。对新松来说，努力打造一家具有强大技术领先优势的全球机器人企业。可以说明，其为典型的优秀高新企业，因此，选择其为调查对象。

因讨论的为浙江高新企业，所以，选盾安控股的副总做访谈。如表 4.9 所示：

表 4.9 访谈对象基本资料一览表

姓名	职务	性别	年龄	学历	任职年限	企业性质
章 XX	副总经理	女	54	本科 EMBA	未知	新松/国企

1) 章总对变革型领导的访谈

(1) 请您谈谈企业管理者对能不断学习，以充实提高自己的看法。

答：领导者必须培养与学习知识，技能和态度，以便于在企业中创建最佳的业绩。学习因该是终身的，即建立终身的学习倾向。

(2) 请您谈谈企业管理者对向员工解释所做工作的长远意义的看法。

答：领导者需要向员工解释所做工作的长远意义。这可以激活员工的更高需求，通过诉诸意识形态价值观来改变他们的需求、价值观、偏好和愿望。员工的这种转变会发生在他们的工作与超越纯粹的经济利益的“更高的目的”联系在一起时，即领导者对于员工工作意义的正确理解。

(3) 请您谈谈企业管理者对倡导员工用新的方法来解决问题的看法。

答：激发员工新颖有用的想法与实现，是企业与员工共同发展的基石。努力对于产生思想是至关重要的，为产品和工作方法开发，被认为是每一个公司的重要资产。

(4) 请您谈谈企业管理者对关心员工的工作、生活和成长，真诚地为他(她)们的发展提建议的看法。

答：对于关心员工的工作、生活我们可以将其看作是每一个团队领导者的责任。而我更加侧重于员工成长，我们对每一个员工都有详细的培训计划。对员工的培训活动说明企业对他们的一种认同，也是一种投资与鼓励，他们也更愿意为组织奉献。

(5) 请您谈谈企业管理者对提出建设性意见，改进单位工作的看法。

答：我们积极的鼓励我们的员工分享建设性意见、想法，产生创造性的见解，并提出来以提高企业与个人绩效。

(6) 请您谈谈企业管理者对主动向管理层报告工作中存在的协调问题的看法。

答：我们对向管理层报告管理上存在的不良问题，比如：工作、事件或员工行为做出改善或制止的这种行为是持鼓励于开放的态度。

(7) 请您谈谈企业管理者对你的工作有多满意吗？

答：满意。

2) 请问您对变革型领导、建言行为、领导-成员交换之间关系的看法

答：变革型领导者需要尊重和信任员工，才能获得他们的忠诚，产生更多的工作业绩、情感支持。变革型领导与建言行为这种关系应该是积极的。他建议，一个企业要想在快速变化的全球商业环境中取得成功，管理者必须充分利用变革型领导。

领导-成员交换高水平的情况下，通俗的来说，你对他好，他也将会对你好，这将获得员工的积极回报，而这种回报的表现之一，即建言。

在企业中，企业与人力资源管理者应当重视变革型领导的作用，以及针对这种积极的领导风格引入培训体系，建立一种长期的变革型领导的培养制度，从而可以使得组织获得这种有助于组织发展的重要管理能力，因为他对管理者的工作结果有积极的提高作用，特别是，可以很明显的提高他们的工作结果，这对组织的发展可以说是非常重要而又有意义的。但是，大多数的人们对变革型领导的看法是完全积极的，认为其是最伟大的领导力。而我想说，只期望于这种较为薄弱的领导力，去创造佳绩，还远远不足。

关于领导力问题，应该是复合的，而不只是单单一种领导力就可以满足管理岗位的较高需求与任务目标的。特别是作为女性管理者，面对的困难同比男性会更多。

3) 本案例研究的讨论与结论

综上所述，章总表面化表达似乎对变革型领导力话语提出了挑战。简说，领导者与员工进行持续的对话是很重要的，她为自己鼓励员工积极建言献策的方式感到自豪，并鼓励其他领导者也这样做。如果员工认为领导者的见解或他们自己的参与更为重要，那么一个领导者仅仅提供一个有魅力的榜样是不够的。她强调了解下属的意愿和想法的重要性，而对话是获得处理工作或选择所需信息的一种手段。此外，报告还以一种相对谦卑的态度指出，他们作为领导者，依赖于他们的雇员参与鼓励对战略、变革过程等的承诺。对文本的重新阅读发现，除了关注变革型领导之外，章总还触及了复合型领导的话语，但这是一种复杂的方式。与此同时，变革型领导以其男性化（敬业）和女性化（魅力）的混合特征，在领导者身份建构中显得尤为突出。因此，某些变革型领导因素隐含地帮助领导者将自己定位于魅力和敬业的结合。



第 5 章

结论

5.1 实证研究结论

5.1.1 变革型领导对建言行为的影响结论

本研究结果表明,变革型领导对建言行为有正向显著影响,该结果与 Liu *et al.* (2014) 结论是相同的。

研究假设 H1 的支持显示,变革型领导对建言行为具有正向显著影响,也可以说明,组织内的变革型领导的水平越高,员工建言行为越高。

Liu *et al.* (2014) 提出,企业内的雇员越是认为所属组织的领导对自身公平、关爱,即当组织内的雇员感受在组织内具有激励就越将为组织、上级、同事都将提高雇员的正面行为。王雅青(2015)组织于制定组织公平(分配、程序、互动、信息)过程中,需要给予组织内的雇员充分的交流、知情权,让组织内的雇员的建言行为得以提高,与此同时,这一举动也表达了企业、雇员的主管对组织内的雇员的尊重,是企业、雇员的主管对于组织内的雇员的认可。

5.1.2 变革型领导对领导-成员交换的影响结论

研究假设 H2 的支持显示,变革型领导对领导-成员交换有显著正向影响,本结论也验证了 Li *et al.* (2012) 的研究结论,变革型领导于组织内,将产生诸多正面影响和下属的积极行为。也就可以说明,企业内的,变革型领导,影响组织

内部领导-成员交换这种人际关系，高水平的变革型领导可以正面作用领导-成员交换，造成促进企业内的人际关系提升。

Li *et al.* (2012) 提出，若组织内管理者具有高度变革型领导，他们的工作将产生诸多正面影响，还将带来个体自身情绪、人际关系上的正面影响，乃至提高组织内的员工行为，造成积极心理感知的形成。依据社会信息加工理论可以很好的说明组织内变革型领导之影响因素又哪些，因它可以很好的说明影响工作态度之信息加工过程，并获得了诸多学者的实证研究验证。

5.1.3 领导-成员交换对建言行为的影响结论

研究假设 H3 的支持显示，领导-成员交对建言行为间具有显著正向影响，本结论也验证了 Botero *et al.* (2009) 的研究结论，

Clercq, Dimov and Thongpapanl (2010) 则从社会交换理论的角度来看待领导与员工之间的社会过程的概念，在人际关系与员工行为的关系上，本研究把重点放在建言行为上，利用领导与员工的关系质量影响员工的情感、道德、行为。本研究也证明了这一点，领导—成员交换，作为决定工作环境的一种机制，在整个组织，可以帮助各层次员工的人际关系，在整个组织中有效地实施工作活动，并能够有效的降低员工非伦理行为的发生。

5.1.4 中介作用的结论

研究假设 H4 的支持显示，领导-成员交换在变革型领导与建言行为间具有部分中介效应，本结论也验证了 Nohe *et al.* (2017) 的研究结论，领导-成员交换于组织内，是一个重要的中间作用变项，将产生诸多间接性的正面影响和行为。也就可以说明，组织内的领导-成员交换水平越高，可以提高变革型领导，造成促进组织内的雇员与建言行为的提高。

Nohe *et al.* (2017) 提出, 变革型领导以社会交换通过高质量领导-成员交换, 可以获取更多的组织内雇员/下属的增益行为, 例如, 建言行为。其将在组织经营过程中产生各个方面的正面影响。组织应当变革型领导的培养, 以及领导-成员交换的提高。变革型领导给予组织内雇员/下属以关心、关爱, 在组织之内形成正面良好仁爱文化, 组织内雇员/下属则以多种多样的回报行为对组织和仁慈型领导行为交换, 已有诸多学者对变革型领导直接和间接促进对组织内雇员/下属的创新、团队效能、变革情感承诺、工作绩效和建言行为和组织支持感等正面影响实证研究支持。

5.2 访谈结论

首先, 访谈的结果额外的获得了学习、信任二个概念的重要性。当自我感到不足或不理想时, 人们往往会寻找一个可信的知识和行动来源。受访者的领导风格描述, 他们讨论了学习、信任。领导不再必然与位高权重联系在一起; 相反, 在许多情况下, 它似乎被概念化并表现为一个相互关联的人际关系网络。因此, 最有效的领导力包括对员工需求、情感和潜在贡献的敏感性。我们必须承认, 员工拥有不同的专业知识、技能和经验, 并且这种多样性在有效地组织起来之后, 可以为共同的目标做出贡献。

其次, 与受访者经常提到的本研究中出现的另一个关键主题, 也是值得进一步研究的主题: 学习在环境领导中的重要性, 以及作为一种协作和变革型领导风格的实践。虽然领导理论很少强调学习是核心, 但它提供了与环境管理相关的学习洞察力。协作领导通常涉及双向学习, 它将注意力从正式领导的单向影响转移到鼓励团队内共同领导的关系过程。根据这一理论, 变革型领导人必须具有魅力, 提供灵感, 并促进智力刺激。这些特征鼓励沟通过程和组织学习, 或者组织基于经验成长和改进的能力。这次在高新技术企业中获得的资料与这些关于学习的描

述是一致的：特别是，在“释放人类能量”类型的工作（提供工具、促进学习、与追随者一起学习）下出现的子主题与组织和双向学习的概念交织在一起。

探索想法和共同构建意义，而不是围绕一个迷人的领导者。一位受访者沉思道：我经常觉得……因为我在开创一个新的领域。让人们与我交谈，交流想法，并与我一起度过这段创造之旅，真的非常重要。此外，在本研究中，领导者对培养信任和意义制定的承诺增强了他们与他人接触与环境有关的内容和行动的能力。这是因为人们与科学的互动很少仅仅基于知识。相反，其他方面，如科学的来源，情感，社会关系和社会结构也在影响行动的关键。信息是如何传递的，由谁传递，可能与信息的内容一样重要。社会学习的构建与领导理论所称的双向和组织学习具有共同的关键特征，社会学习在环境管理研究和实践中越来越受到关注。社会学习是一个过程包括：1) 理解的变化；2) 所处的社会环境；3) 通过社会互动学习。建议将社会学习与社会生态系统和协商过程的相关工作一起作为环境管理的重要内容，特别是在恶劣的情况下。此外，尽管社会学习倾向于鼓励采取行动和参与，但维持共同学习和行动所需的结构“不可能在没有当地变革推动者干预的情况下形成”。

而多种复合型领导，这些领导力的形式如何与日益普遍的社会学习概念和实践相互作用，是未来研究的一个成熟领域。

管理环境发生了变化，这些转变包括从自上而下到自下而上、从集中式标准化到地方多样化、从蓝图到学习过程的逆转，这些如今已为人们所熟知。本次研究的核心论点是，这些自下而上、来源多样化、以学习为基础的行动理念，也体现了当前环保领袖的活动特点。”本研究发现，领导者将他们的领导过程描述为合作和变革的过程。然而，本研究的受访者对更具指导性、同时仍具有高度变革性的领导风格的讨论表明，有必要了解环境管理的哪些方面可能受益于完全平等

和参与性的方法，以及何时何地更具有指导性的领导可能是适当的。本研究的结果也显示了关系和信任在管理过程中的重要性。

最后，我们的采访额外的获取重要的情报，揭示了学习过程是领导者如何创造变革的核心。变革型领导所从事的学习工作与社会学习的许多实践相一致，社会学习是与环境管理日益相关的一系列概念和实践。本研究的发现证实了领导理论和实践的转变，为环境决策过程和社区动员提供了洞见。虽然我们都表明自下而上的方法越来越普遍，这种方法尊重当地的多样性，促进学习，并认识到与不同组成部分合作和联合所需的信任和关系。在管理领域，这些新的、日益有机的领导形式可以使社区围绕一系列问题团结起来——以合作和变革的方式真正和深入地动员我们的员工。

本研究对 3 家浙江高新技术企业进行了深度的调研和访谈，通过上面的描述和分析可初步得到下述结论：1) 在浙江省高新技术企业的变革型领导能够提高建言行为、领导与成员交换；2) 在浙江省高新技术企业的领导与成员交换能够提高建言行为。本案例初步挖掘了变量间的关系，但由于受研究方法和样本调研数量等方面的影响，对变量间关系的进行了初步的验证。

5.3 研究启示

5.3.1 重视变革型领导的发展与培养

变革型领导在企业内可以影响组织内成员，建立以“改善、激励”为主的环江、氛围，还可以获得和提高组织内雇员/下属的正面员工行为、上下级关系、工作态度、个人与团队的创新、绩效、满意度、幸福感、员工内/外在精神世界等诸多增益（陈玲， 2013）。

所以，组织应当注重变革型领导的培养，并且建立相应的变革型领导培养制度，可以以一带一的培养（师傅带徒弟），也可以集体培养多种方式进行，形成一批，以“改善、激励”为风格的企业领导者，形成独特企业文化、风格，为企业的长期发展提供源泉。

5.3.2 加强和改善人际关系的管理

领导-成员交换理论从字面和理论、意义上得到大家较为全面的理解和认识，但是，目前中国企业多以中小型企业为主，多数中小型企业内的企业家、各级管理人员却因为各种阻碍因素，使得组织内人际关系较差情况的发生，导致诸多不利因素的提高。例如，最为常见的包括离职率高发，相反的，缺乏创新性的建言行为等（Avey *et al.*, 2012）。实质上这些短见严重阻碍了企业发展，乃至使得企业慢慢走向死亡。

所以，组织应该从企业制度和思想方面入手，构建完善的领导-成员交换制度，使之渗透到组织文化、领导者和所有员工的思维、行为、决策之内，让组织公平真正体现在组织制度内、深入每一个领导者和员工的脑海中，才能夯实企业发展的基础——只有融洽的氛围才能凝聚人心、只有融洽才能让企业发展才能让企业立足于残酷的市场中。

5.3.3 建立建言行为评测机制

建立建言目前在中国企业之中是一种较为缺乏的员工个体特征，并且也是多数员工应该具备的，这种积极的企业竞争力源泉给企业将带来造成了正面影响，如：绩效等。

所以，本研究提出在二个方面重视建言行为的评测，一是入职前的员工，作为，将建言行为纳入员工招聘标准之一。企业人力资源管理部门应当将建言行为

主义测评纳入人力资源招聘模块，企业在招聘新员工时，应该着重对面试人员的建言行为进行评估和测评，对具有较高水平建言行为的面试人员应该进行优先录用，以提高企业发展带来诸多直接性和间接性的正面影响和附件增益。

另一方面，重视现有人员的建言行为的测评与发展。Chou and Barron(2016)提出，建议管理者应该基于表现员工建言行为的环境来评估员工建言行为。管理者不仅要建立一个强烈鼓励员工建言的环境，还要注意减少为他人说话所引起的心理和身体症状。最后，本文通过强调高质量的社会交换关系不仅能够激发员工为自己发声的欲望，而且能够激励员工为他人发声，从而提供了进一步的管理启示。

5.4 研究限制与未来展望

5.4.1 研究限制

1) 调查只浙江省生产制造民营的部分企业内进行，样本的单位数量较少，尚不足 10 家企业。研究适用性不能代表全国的企业，特别是未涉及北上广的企业，乃研究中的不足之处。

2) 受限于本人学术水平不高、能力不足、资金有限等的原因，本研究未能对自变量和因变量找出更有研究意义和实践意义的研究构面，研究方法也过于简单，未能涉及和形成以多家企业作为多个调查问卷，并进行充分的大、中、小型企业，多行业的对比分析。

3) 本研究未充分考虑到中间机制的研究，只涉及领导-成员交换的中介影响研究，今后可对中间作用构面，如团队凝聚力、出勤主义、家族主义、工作场所排斥、不当督导、团队断裂、心理所有权、员工沉默、组织情绪、组织伪善、员工参与等，以求从多角度、层面丰富其中间机制的研究。

5.4.2 未来展望

- 1) 今后我们可以重视并加强对变革型领导的发展与培养。
- 2) 加强人际关系的管理。
- 3) 建立建言行为的评测机制。



参考文献

- 陈玲 (2013). 领导成员交换与建言行为的关系研究. 西南财经大学硕士论文, 成都市.
- 鄂婕 (2015). 变革型领导对高新技术企业研发人员创新绩效的影响研究. 武汉科技大学硕士论文, 武汉市.
- 胡悦, 何圆圆, 王菲, 刘静, 苍爽, 王凤爽等 (2013). 变革型领导行为对护理人员的建言行为影响的研究. *护理研究*, 27 (28), 3109-3110.
- 黄润宇 (2017). 变革型领导对员工建言行为的影响评述. *现代商业* (15), 183-184.
- 刘志迎与龙家立 (2017). 员工建言行为有助于企业创新吗? *北京航空航天大学学报(社会科学版)*, 30 (2), 63-71.
- 欧萍 (2014). 变革型领导风格对员工建言行为的影响研究. 广西大学硕士论文, 南宁市.
- 马艳 (2013). 领导-成员交换关系与离职意向: 组织公平感的中介作用与主动性人格的调节作用. 北京大学硕士论文, 北京市.
- 马颖楠 (2015). 变革型领导对员工建言行为影响的实证研究. 湖北工业大学硕士论文, 武汉市.
- 沈正 (2014). 变革型领导对员工建言行为影响的实证研究. 苏州大学硕士论文, 苏州市.
- 王猛 (2013). 变革型领导, 组织认同和建言行为的关系研究. 暨南大学硕士论文, 广州市.
- 王时杰 (2016). 企业员工职业适应能力对员工建言的影响研究. 东南大学硕士论文, 南京市.
- 王梦洁 (2018). 领导风格对员工建言行为影响的研究综述. *价值工程*, 37 (4), 240-242.

- 吴利华 (2017). 小微企业变革型领导对员工建言行为的影响机制研究. 新疆财经大学硕士学位论文, 乌鲁木齐市.
- 叶笛 (2010). 变革型领导国内研究综述. *技术经济与管理研究*, 21(4), 97-100.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2009). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multiple-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 2(6), 199-218.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership, performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership: A response to critiques", in Chemers, M.M. and Ayman, R. (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. San Diego: Academic Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Belwalkar, B. B. (2016). Reinventing proactive personality: A new construct and measurement. *Management Communication Quarterly*, 37(1), 6-10.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & Macdermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal Appl Psychol*, 90(6), 1054-1068.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of RWG in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : John Wiley & Sons.
- Botero, I. C., & Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LXM and power distance in the united states and colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 66(11), 12-21.

- Chan, S. C. H. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management, 29*(2), 285-301.
- Chen, S. J., Wang, M. J., & Lee, S. H. (2018). Meaningful matters, transformational leadership and voice behaviors: The mediating effect of employee perceived meaningful work. *Personnel Review, 31*(8), 1-5.
- Chou, S. Y., & Barron, K. (2016). Employee voice behavior revisited: Its forms and antecedents. *Management Research Review, 39*(12), 1720-1737.
- Clercq, D. D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing, 25*(1), 87-103.
- Cremer, D. D., Dijke, M. V., & Bos, A. E. R. (2007). When leaders are seen as transformational: the effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology, 37*(8), 1797-1816.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 5-9.
- Dyne, L. V., & Lepine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.

- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gatignon, H. (2002). Confirmatory factor analysis. *Journal of Sports Sciences*, 17(6), 501-505.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 558-591.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hall, D. T. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269-289.
- Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? the role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal Appl Psychol*, 97(1), 194-202.
- Holmbeck, K., Bianco, P., Chrysovergis, K., Yamada, S., & Birkedal-Hansen, H. (2003). Mt1-mmp-dependent, apoptotic remodeling of unmineralized cartilage: A critical process in skeletal growth. *Journal of Cell Biology*, 163(3), 661-671.

- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal, 15*(4), 131-247.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly, 24*(2), 316-331.
- Ilies, R. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 945-59.
- Jawahar, I. M., & Liu, Y. (2016). Proactive personality and citizenship performance: The mediating role of career satisfaction and the moderating role of political skill. *Career Development International, 21*(4), 378-401.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management, 34*(6), 9-18.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business & Psychology, 24*(1), 93-103.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of south korea's public sector. *Public Organization Review, 14*(3), 397-417.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. *Journal of the American Statistical Association, 101*(12), 61-81.
- Knippenberg, D., & Sitkin, B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?. *Academy of Management Annals, 7*(1), 1-60.

- Köllner, B., & Süß, S. (2017). Voice behavior in higher education. *Management forschung*, 27(1), 113-135.
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58-72.
- Liang, J., & Farh, L. J. L. (2008). Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: A two-wave longitudinal examination. *International Journal of Business Research*, 6(15), 15-69.
- Liden, C., & Maslyn. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*, 24(1), 43-72.
- Liu, S. M., Liao, J. Q., Liao, S., & Wei, H. (2014). The influence of prohibitive voice on proactive personality traits of extraversion, conscientiousness, and neuroticism. *Social Behavior & Personality An International Journal*, 42(42), 1099-1104.
- Liu, H. J., & Liu, X. B. (2017). Relationship between paternalistic leadership and employee's voice behavior based on regression analysis. *Journal of Discrete Mathematical Sciences & Cryptography*, 20(1), 205-215.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal Appl Psychol*, 95(2), 395-404.
- Li, H., & Pei, R. (2012). The effect of transformational mentorship on individual creativity in educational research teams: The mediating role of 领导-成员交换 and intrinsic motivation. *Academy of Management Review*, 14(7), 1206-1214.
- Liguori, E. W., McLarty, B. D., & Muldoon, J. (2013). The moderating effect of perceived job characteristics on the proactive personality-organizational

- citizenship behavior relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(8), 724-740.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- Mackinnon, D. P. (2011). Introduction to statistical mediation analysis. *Introduction to Probability & Statistics for Engineers & Scientists*, 36(2), 1-8.
- Madanov, D. (2015). An integrative model of LMX. *Academy of Management Review*, 20(1), 709-734.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integrating and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2015). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the arab educational system in israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 72(3), 1389-1409.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 1-14.

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 34*(5), 583-606.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly, 28*(3), 385-417.
- Nie, D., & Lämsä, A. M. (2015). The leader–member exchange theory in the Chinese context and the ethical challenges of Guanxi. *Journal of Business Ethics, 128*(4), 851-861.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology, 8*(1), 1013-1364.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827-856.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 109-130.
- Prabhakar, G. P. (2005). Switch leadership in projects an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty eight nations. *Project Management Journal, 36*(4), 53-60.
- Rani, S. C., Selvi, T. P., Rani, S. C., & Selvi, T. P. (2016). A study on the relationship between spirituality at workplace and transformational leadership among women. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(9), 631-847.
- Roberts, N. K., Williams, R. G., Schwind, C. J., Sutyak, J. A., McDowell, C., & Griffen, D., et al. (2014). The impact of brief team communication, leadership and team behavior training on ad hoc team performance in trauma care settings. *American Journal of Surgery, 207*(2), 170-178.

- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: an investigation of leader–member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology, 71*(4), 579-584.
- Schermuly, C. C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2014). Leader-member exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology, 12*(12), 116-132.
- Sedgwick, P. (2013). Convenience sampling. *Bmj, 25*(2), 6-30.
- Siebert, J., & Kunz, R. (2016). Developing and validating the multidimensional proactive decision-making scale. *European Journal of Operational Research, 249*(3), 864-877.
- Srithongrung, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration, 34*(6), 376-388.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 10*(4), 80-92.
- Svendsen, M., & Joensson, T. S. (2016). Transformational leadership and change related voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(3), 357-368.
- Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly, 47*(3), 496-536.
- Trottier, T., Wart, M. V., & Wang, X. H. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review, 68*(2), 319-333.

- Tran, Q., Tian, Y., Li, C., & Sankoh, F. P. (2014). Impact of destructive leadership on subordinate behavior via voice behavior, loyalty and neglect in hanoi, vietnam. *Journal of Applied Sciences*, 14(19), 2320-2330.
- Wang, X. H., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231-3239.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating role of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 355-380.
- Willson, V. L. (1980). The distribution of guilford's average rank-order correlation coefficient. *Educational & Psychological Measurement*, 40(2), 347-348.
- Wilson, K. S., Sin, H. P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of management review*, 35(3), 358-372.
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J., & Huang, J. (2014). Proactive personality and voice behavior: The influence of voice self-efficacy and delegation. *Social Behavior & Personality An International Journal*, 42(7), 1191-1200.
- Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., & Orji, E. U. (2016). Is trust in leadership a mediator between transformational leadership and in-role performance among small-scale factory workers?. *Review of Managerial Science*, 10(4), 629-648.
- Van, D. L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1001-1195.

- Yang, J. (2013). Linking proactive personality to moral imagination: Moral identity as a moderator. *Social Behavior & Personality An International Journal*, 41(1), 165-175.
- Yang, C. J., Feng, Q. L., & Tian, Z. Z. (2015). Transformational leadership and employees' task performance: The roles of proactive personality and leader-member exchange. *Journal of Industrial Engineering & Engineering Management*, 51(2), 87-106.
- Yan, A., & Xiao, Y. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: A cross-level investigation in china. *Springerplus*, 5(1), 1503-1595.
- Zhou, L., & Shi, J. (2009). Psychometric properties of the chinese translation of the proactive personality scale. *Psychological Reports*, 105(1), 33-43.
- Zhang, J. C. (2016). The influence of humble leadership on the employee's voice behavior: The effects of psychological safety and proactive personality. *Journal of Business Economics*, 85(1), 5-13.



附录 A

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

您好：

我是一名学生，正进行关于《变革领导对建言行为的影响研究：以领导-成员交换作为中介》的调查，旨在了解您对于这些理论的实际看法，本调查为匿名，将严格保密您所表达的观点。

一、个人背景资料（请依据实际情况选择后打“√”）

1. 性别： 男 女
2. 工龄： 未满一年及以下 一年~未满三年 三年~未满五年 五年及以上
3. 现任职时间： 未满一年及以下 一年~未满三年 三年~未满五年 五年及以上
4. 职级： 普通员工 基层管理人员 中层管理人员 高层管理人员
5. 学历： 高中及以下 专科 大学本科 硕士或以上

二、以下内容描述，请根据您的实际感受作答，并在您赞同的选项下打“√”：

以下内容描述，请您根据所属组织的部门或单位工作时，与“直属领导”工作之经验，填答您对于“直属领导”的看法：（其中 1=非常不符合；2=比较不符合；3=符合；4=比较符合；5=非常符合）

	非常 不符 合	比较 不符 合	符合	比较 符合	非常 符合
我的上级领导，注重创造条件，让员工发挥自己的特长。					
我的上级领导，业务能力过硬。					
我的上级领导，思想开明，具有较强的创新意识。					
我的上级领导，热爱自己的工作，具有很强的事业心和进取心。					
我的上级领导，对工作非常投入，始终保持高度的热情。					
我的上级领导，能不断学习，以充实提高自己。					
我的上级领导，敢抓敢管，善于处理棘手问题。					
我的上级领导，能让员工了解单位/部门的发展前景					
我的上级领导，能让员工了解本单位/部门的经营理念和发展目标					
我的上级领导，会向员工解释所做工作的长远意义。					
我的上级领导，会向大家描绘了令人向往的未来。					

我的上级领导,能给员工指明奋斗目标和前进方向。					
我的上级领导,经常与员工一起分析其工作对单位总体目标的影响。					
我的上级领导,能促进员工经常进行质疑与反思					
我的上级领导,能激发员工不断挑战现状					
我的上级领导,提倡员工寻求不同的视角去看待解决问题。					
我的上级领导,倡导员工用新的方法来解决问題。					
我的上级领导,在与员工打交道的过程中会考虑员工个人实际情况					
我的上级领导,愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题。					
我的上级领导,能经常与员工沟通交流,以了解员工的工作、生活和家庭情况。					
我的上级领导,耐心地教导员工,为员工答疑解惑。					
我的上级领导,关心员工的工作、生活和成长,真诚地为他(她)们的发展提建议。					

以下内容描述,请您根据所属组织的部门或单位工作时,对于工作中存在和潜在的问题有同事提出“创新与改善性建议”的经验与理解进行作答:(其中 1=非常不符合; 2=比较不符合; 3=符合; 4=比较符合; 5=非常符合)

	非常不符合	比较不符合	符合	比较符合	非常符合
我们部门内的同事,积极针对可能影响本单位的问题提出建议					
我们部门内的同事,积极建议对工作单位有利的新项目					
我们部门内的同事,提出改进本单位工作程序的建议					
我们部门内的同事,积极主动地提出建设性建议,以帮助联检组达到目标					
我们部门内的同事,提出建设性意见,改进单位工作					
我们部门内的同事,建议其他同事不要有妨碍工作表现的不良行为。					
我们部门内的同事,诚实地说出可能给工作单位造					

成严重损失的问题，即使存在不同意见。					
我们部门内的同事，敢于对可能影响工作效率的事情发表意见，即使这会使别人难堪。					
我们部门内的同事，当问题出现在一个部门时，要敢于指出来，即使这会妨碍与其他同事的关系。					
我们部门内的同事，主动向管理层报告工作中存在的协调问题。					

以下内容描述，请您根据所属组织的部门或单位工作时，对工作中同事之间的关系的历史进行作答：（其中 1=非常不满意；2=比较不满意；3=满意；4=比较满意；5=非常满意）

	非常不满意	比较不满意	满意	比较满意	非常满意
你知道你的领导对你的工作有多满意吗？					
你的领导对你的工作问题和需求有多了解？					
你的领导如何认识到你的潜力？					
不管他/她在他/她的职位上建立了多少正式的权威，你的领导使用他/她的权力帮助你解决工作中的问题的可能性有多大？					
再说一次，不管你的领导有多少正式的权力，他/她以他/她的费用“保释你”的可能性有多大？					
我对我的领导有足够的信心，如果他/她不在现场，我会为他/她的决定辩护和辩护？					
你如何描述你与领导的工作关系？					

The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo. The logo consists of a central emblem with a flame-like top, surrounded by a circular arrangement of radiating lines. Below the emblem, the university's name is written in Thai and English: "มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University".

附录 B

访谈问题

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

- 1) 请您谈谈企业管理者对能不断学习，以充实提高自己的看法。
- 2) 请您谈谈企业管理者对注重创造条件，让员工发挥自己的特长。
- 3) 请您谈谈企业管理者对业务能力的看法。
- 4) 请您谈谈企业管理者对让员工了解单位 / 部门的发展前景的看法。
- 5) 请您谈谈企业管理者对注重创造条件，让员工发挥自己的特长。
- 6) 请您谈谈企业管理者对业务能力的看法。
- 7) 请您谈谈企业管理者对让员工了解单位 / 部门的发展前景的看法。
- 8) 请您谈谈企业管理者对能让员工了解本单位 / 部门的经营理念和发展目标的想法。
- 9) 请您谈谈企业管理者对促进员工经常进行质疑与反思的看法。
- 10) 请您谈谈企业管理者对在与员工打交道的过程中考虑员工个人实际情况的看法。
- 11) 请您谈谈企业管理者积极针对可能影响本单位的问题提出建议的看法。
- 12) 请您谈谈企业管理者建议其他同事不要有妨碍工作表现的不良行为的看法。
- 13) 请您谈谈你的领导对你的工作问题和需求有多了解?的看法。
- 14) 请您谈谈企业管理者对思想开明，具有较强的创新意识。

- 15) 请您谈谈企业管理者对热爱自己的工作，具有很强的事业心和进取心。
- 16) 请您谈谈企业管理者会向大家描绘了令人向往的未来。
- 17) 请您谈谈企业管理者能给员工指明奋斗目标和前进方向。
- 18) 请您谈谈企业管理者提倡员工寻求不同的视角去看待解决问题。
- 19) 请您谈谈企业管理者愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题。
- 20) 请您谈谈企业管理者积极建议对工作单位有利的新项目。
- 21) 请您谈谈企业管理者对您，如何认识到你的潜力？
- 22) 请您谈谈企业管理者对向员工解释所做工作的长远意义的看法。
- 23) 请您谈谈企业管理者对倡导员工用新的方法来解决问题的看法。
- 24) 请您谈谈企业管理者对关心员工的工作、生活和成长，真诚地为他(她)们的发展提建议的看法。
- 25) 请您谈谈企业管理者对提出建设性意见，改进单位工作的看法。
- 26) 请您谈谈企业管理者对主动向管理层报告工作中存在的协调问题的看法。
- 27) 请您谈谈企业管理者对你的工作有多满意吗?的看法。

个人简历

姓名	潘政廷
生日	1994 年 11 月 06 日
出生地	中国吉林省
教育背景	泰国博仁大学 本科, AUG. 2017 泰国兰实大学 硕士, SEP. 2019
地址	中国吉林省辽源市
邮箱	pzt2223@outlook.com

