



高校女性管理者领导风格对高校职工任务绩效的影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF
LEADERSHIP STYLE OF UNIVERSITY FEMALE
MANAGERS ON TASK PERFORMANCE OF



王亚妮
YANI WANG

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院

属正大管理学院工商管理硕士学位

工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分

二〇二二年七月





高校女性管理者领导风格对高校职工任务绩效的影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF
LEADERSHIP STYLE OF UNIVERSITY FEMALE
MANAGERS ON TASK PERFORMANCE OF
STAFF



王亚妮
YANI WANG

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院

属正大管理学院工商管理硕士学位

工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分

二〇二二年七月

版权归正大管理学院所有

独立研究报告题目：高校女性管理者领导风格对高校职工任务绩效的影响研究，作者：王亚妮，已通过硕士论文答辩委员会审核。本硕士论文为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

硕士论文答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....

导师/答辩委员.....

答辩委员.....



中国研究生院院长签名：

.....

批准日期：二〇二二年 月 日

摘要

独立研究报告题目： 高校女性管理者领导风格对高校职工任务绩效的影响研究
作者： 王亚妮
导师： 张洪烈
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二二年

随着高校女性管理者的增多，高校女性领导风格影响下的高校职工自我效能、工作投入、任务绩效与男性管理者领导风格存在明显变化，而当前对于高校女性管理者的相关研究较少，因此从国家人才队伍建设的方向和提升高校教育质量并营造良好教育氛围的角度来讲，高校女性领导风格及存在的问题值得我们去加强关注和重视，本研究对于促进高校女性管理者能力的提升和发展现有领导力理论体系，为女性领导力理论提供本土化检验，均具有重要意义。

本文通过文献检索、现场访谈等方式，提出本文的研究变量和研究模型框架，最终确立以高校职工任务绩效为因变量，主要考虑高校女性管理者领导风格对于高校职工任务绩效的影响，同时，引入职工的自我效能和工作投入作为中介变量，形成本文最终的假设模型。采用问卷调查获取本文所需要的研究数据，采用 SPSS25.0 和 AMOS23.0 等软件，对模型假设进行验证，最终数据分析得到以下结论：

（1）从实证结果来看，样本性别、年龄、学历、高校类型、岗位的不同，对于高校女性管理者领导风格各维度的感知评价存在差异；（2）女性管理者领导风格中的魅力激励、智力激励、个体关怀、主动例外管理对于职工的工作投入具有显著正向影响，女性管理者领导风格中的被动例外管理对于职工的工作投入具有显著负向影响，女性管理者领导风格中的权变奖励对于职工的工作投入不具有显著影响；（3）女性管理者领导风格中的魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理主动例外管理对于职工自我效能具有显著正向影响；（4）工作投入和自我效能在领导风格影响工作绩效中均会起到部分中介作用。

基于数据分析结论，本文提出“优化领导风格，提升职工工作绩效”、“提

升员工工作投入，加强员工自我效能感”的建议。

关键词： 高校女性管理者 领导风格 工作投入 自我效能
任务绩效



ABSTRACT

Title: Research on the Influence of Leadership Style of University
Female Managers on Task Performance of Staff

Author: Yani Wang

Advisor: Dr. Honglie Zhang

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2022

With the increase in the number of female managers in colleges and universities, colleges and universities women under the influence of leadership style, employee self-efficacy in colleges and universities, job involvement, task performance and obvious changes, male managers leadership styles and the current research of female managers in colleges and universities is less, so from the direction of national talent team construction and improving the quality of college education and foster a good atmosphere of education point of view, Female leadership style and existing problems in colleges and universities deserve our attention and attention. This study is of great significance for promoting the ability of female managers in colleges and universities, developing the existing leadership theory system, and providing localization test for female leadership theory.

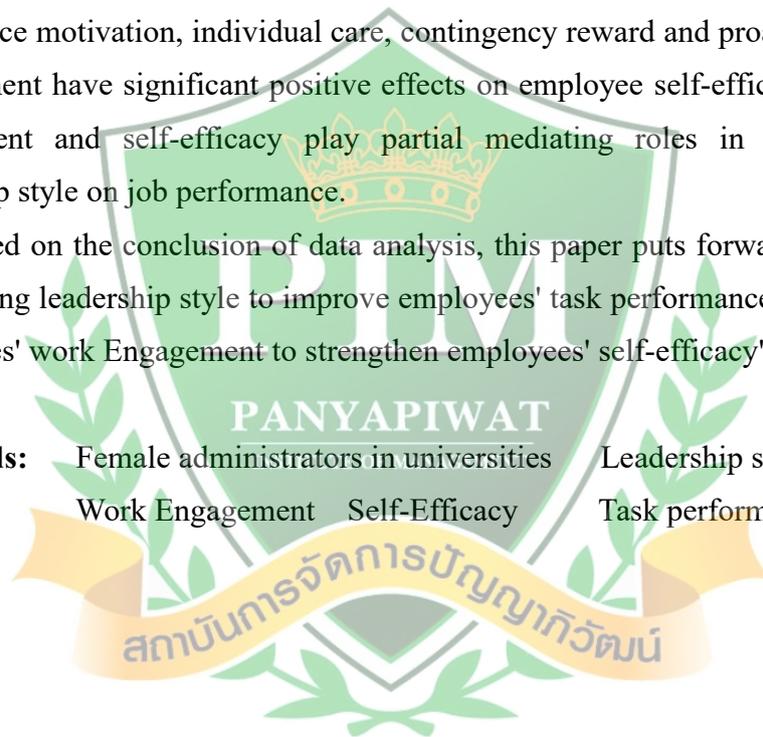
In this paper, through literature search, field interviews, put forward in this paper, the research variables and the model framework, finally established college staff task performance as the dependent variable, the main consideration in colleges and universities female managers leadership style for the influence of the college staff task performance, at the same time, the introduction of the worker's self-efficacy and job involvement as a intervening variable, to form the final hypothesis model in this paper. Questionnaire survey was used to obtain the research data needed in this paper, and software such as SPSS25.0 and AMOS23.0 were used to verify the model assumptions. Finally, the following conclusions were obtained from data analysis:

- (1) From the empirical results, there are differences in the perception and

evaluation of the leadership style of female managers in universities and colleges based on the gender, age, educational background, type of university and position of the samples; (2) female managers leadership style charm of motivation, intellectual stimulation, individual care, active management by exception and has significant positive effect on the worker's job involvement, female managers leadership style in the passive management by exception to the worker's job involvement has a significant negative impact, female managers get rewards in the leadership style has no significant effect of the worker's job involvement; (3) Charisma motivation, intelligence motivation, individual care, contingency reward and proactive exceptional management have significant positive effects on employee self-efficacy; (4) Both job engagement and self-efficacy play partial mediating roles in the influence of leadership style on job performance.

Based on the conclusion of data analysis, this paper puts forward suggestions of "optimizing leadership style to improve employees' task performance" and "enhancing employees' work Engagement to strengthen employees' self-efficacy".

Keywords: Female administrators in universities Leadership style
Work Engagement Self-Efficacy Task performance



目录

摘要	I
ABSTRACT	III
目录	V
表格目录	IX
图片目录	XI
第一章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 研究目的和目标	2
1.2.1 研究目的和目标	2
1.3 研究方法	3
1.3.1 文献研究法	3
1.3.2 问卷调查法	3
1.3.3 数理统计法	3
1.4 研究内容与思路	4
1.4.1 研究内容	4
1.4.2 研究思路	4
1.5 文章结构	5
第二章 文献综述	7
2.1 管理者领导风格类型的相关研究述评	7

目录 (续)

2.1.1 关于领导风格的定义	7
2.1.2 关于领导风格的相关理论研究	7
2.2 高校管理者领导风格与职工绩效相关研究	8
2.3 关于领导风格与工作投入、自我效能关系的研究述评	9
2.3.1 关于领导风格类型与工作投入关系的研究述评	9
2.3.2 关于领导风格类型与自我效能关系的研究述评	9
2.4 文献评述	10
第三章 研究设计	11
3.1 变量的筛选与定义	11
3.1.1 关于领导风格的定义	11
3.1.2 关于工作投入的定义	11
3.1.3 关于自我效能的定义	12
3.1.2 关于任务绩效的定义	12
3.2 研究假设	13
3.2.1 领导风格与工作投入的假设关系	13
3.2.2 领导风格与自我效能的假设关系	13
3.2.3 领导风格与任务绩效的假设关系	14
3.2.4 工作投入对于任务绩效的假设关系	14
3.2.5 自我效能对于任务绩效的假设关系	15
3.2.6 工作投入、自我效能在领导风格对于任务绩效影响的中介作用 ..	15
3.3 理论模型	15
3.4 调查问卷的设计	16
3.4.1 变量的测量与量表的选取	16
3.4.2 问卷设计和调查开展	18
3.4.3 预调研结果	18

目录 (续)

3.4.4 正式问卷及样本的基本情况	23
第四章 研究结果与分析	25
4.1 量表的信效度检验	25
4.1.1 量表的信度检验	25
4.1.2 量表的探索性因子分析	27
4.1.3 量表的验证性因子分析	30
4.2 人口统计学变量的差异分析	36
4.2.1 性别的差异分析	36
4.2.2 年龄的差异分析	36
4.2.3 学历的差异分析	37
4.2.4 所在的高校类型的差异分析	37
4.2.5 所处的岗位类型的差异分析	38
4.3 假设验证	38
4.3.1 变量之间的相关性分析	38
4.3.2 结构方程模型的直接效应检验	39
4.3.3 中介效应检验	43
第五章 研究结论与建议	46
5.1 结论	46
5.1.1 样本人口统计学变量对于各变量的差异分析	46
5.1.2 直接路径假设验证结果	47
5.1.3 工作投入、自我效能的中介效应	49
5.2 建议	50
5.2.1 注重员工激励, 提高员工工作投入	49
5.2.2 加强工作指导, 提升职工任务绩效	49
5.2.3 提升员工工作投入, 加强员工自我效能感	50

目录 (续)

5.2.4 探索正确的社会角色定位, 提升领导工作能力.....	50
5.2.5 加大政策支持力度, 营造适合女性领导力发展的教育生态环境.....	51
5.3 研究不足与展望.....	53
参考文献.....	56
附录 1.....	61
附录 2.....	64
致谢.....	68
声明.....	69
个人简历.....	70



表格目录

表 3.1	量表题目汇总表.....	16
表 3.2	预调研样本的信度检验.....	19
表 3.3	预调研样本的总方差解释.....	21
表 3.4	预调研样本的旋转成分矩阵.....	22
表 3.5	正式问卷的样本基本信息.....	23
表 4.1	领导风格的信度检验.....	24
表 4.2	工作投入的信度检验.....	25
表 4.3	自我效能的信度检验.....	25
表 4.4	任务绩效的信度检验.....	26
表 4.5	领导风格的探索性因子分析.....	26
表 4.6	工作投入的探索性因子分析.....	27
表 4.7	自我效能的探索性因子分析.....	28
表 4.8	任务绩效的探索性因子分析.....	29
表 4.9	领导风格验证因子分析的模型拟合.....	30
表 4.10	领导风格的收敛效度结果.....	31
表 4.11	工作投入验证因子分析的模型拟合.....	32
表 4.12	工作投入的收敛效度结果.....	32
表 4.13	自我效能验证因子分析的模型拟合.....	33
表 4.14	自我效能的收敛效度结果.....	33
表 4.15	任务绩效验证因子分析的模型拟合.....	34
表 4.16	任务绩效的收敛效度结果.....	34
表 4.17	性别的 t 检验分析结果	35
表 4.18	年龄的方差分析结果.....	35

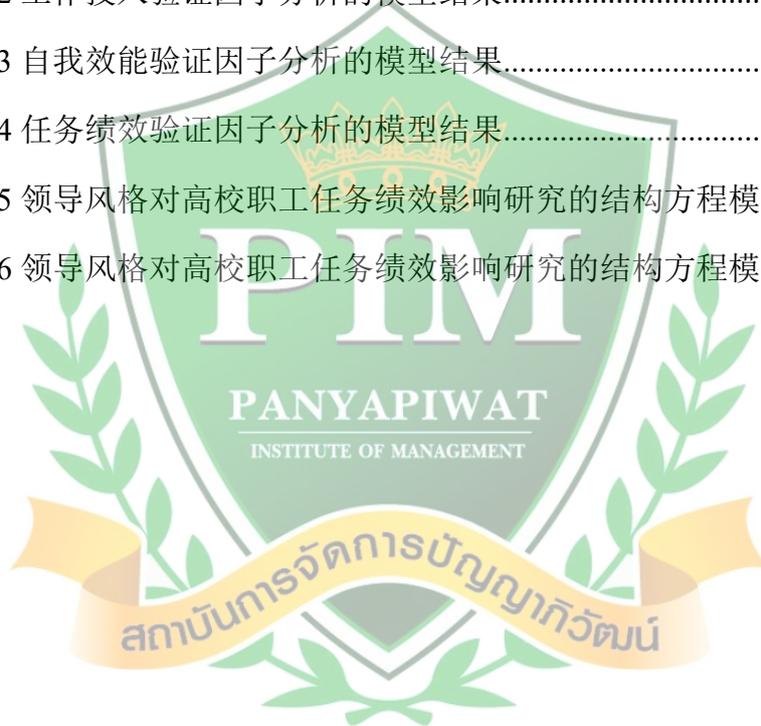
表格目录（续）

表 4.19 学历的方差分析结果	36
表 4.20 所在的高校类型的方差分析结果	36
表 4.21 所处的岗位类型的方差分析结果.....	37
表 4.22 Pearson 相关性分析.....	38
表 4.23 结构方程模型的模型拟合.....	41
表 4.24 路径系数检验结果.....	41
表 4.25 中介效应检验汇总.....	43



图片目录

图 1.1 论文思路.....	5
图 3.1 领导风格对高校职工任务绩效影响研究的理论模型.....	16
图 4.1 领导风格验证因子分析的模型结果.....	30
图 4.2 工作投入验证因子分析的模型结果.....	32
图 4.3 自我效能验证因子分析的模型结果.....	33
图 4.4 任务绩效验证因子分析的模型结果.....	34
图 4.5 领导风格对高校职工任务绩效影响研究的结构方程模型图.....	39
图 4.6 领导风格对高校职工任务绩效影响研究的结构方程模型结果图.....	41



第一章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

习近平总书记在2018年11月2日同全国妇联新一届领导班子成员集体谈话时强调，坚持中国特色社会主义妇女发展道路，组织动员妇女走在时代前列建功立业；在联合国全球妇女峰会上也倡议：要不断增强女性参与各项政治经济文化管理活动的领导水平，提高女性的参与决策和管理的程度，使其在政治、商业、学界等各个领域成为领袖领导者成为现实可能，这个倡议指出了中国促进女性领导能力建设的方向。随着社会的进步和发展，女性领导所占比例在教育领域方面已经冲破常规，目前高等院校女性的职业分布具备以下特点“基层多，高层少；副职多，正职少”，在数量上，高等院校的女性管理者数量比较少；从人员构成来看，女性管理者在高等教育的管理体系中分布不均，处于中低级别领导职位的较多且管理决策权相对较少。高校女性管理者与男性领导干部数量差距如此悬殊，使高校面临“女人教书男人管校”的困境，男性仍然是高校领导者的主体。因此，正确认识女性管理者领导风格和职工工作绩效之间的关系，并据此提出优化女性管理者领导风格，并借此提升高校职工工作绩效，为走出当前高校发展瓶颈至关重要。

作为高校的女性管理力量，既要具备高水平的组织协调计划能力，还要有着极强的科学决策能力。高校女性领导风格存在的问题值得我们去加强关注和重视，从国家人才队伍建设的方向和提升高校教育质量并营造良好教育氛围的角度来持续推进高校女性管理者层面发展壮大不断提升。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

在理论层面，把高校女性管理者领导风格问题当做研究对象的学术研究在目前中国还处在发展中阶段，研究社会性别视角下高校女性管理者领导风格，有助于进一步透彻了解高校女性领导者这一特殊的群体，是对女性职业的全方位认可，有利于改变男权思想和男尊女卑事务传统封建思想，也进一步地继承和发展了马克思主义妇女观。另一方面，进一步充实领导力的内涵，加深对于女性领导力的

认知，推动领导力理论和领导学学科的不断提升和发展，丰富高校领导人才的培养建设和管理的相关理论。最后，发展现有领导力理论体系，为女性领导力理论提供本土化检验。

（2）现实意义

随着改革开放、高等教育和性别平等事业稳步前进，高校女性管理者的领导力也有了向前一步的进步，高等教育领域表现出的高水平成绩，这和高校配备女性管理者密不可分。对于社会而言，女性肩负着孕育，养育生命和继续为人类延续后代的神圣职责，理应得到更多的关注和重视。同时，在新的发展格局之下，女性所表现出来的友善、细致认真并且更加富有同理心的柔软特质发挥着日益重要的作用。在新的经济时代中要相信妇女可以通过爱与美丽的力量更加自由地绽放并促进社会进步。本文研究高校女性管理者的领导风格和职工工作绩效之间的关系，从新的角度寻找女性管理者领导风格发展新的路径，在彰显两性领导力差异的基础上，促使两性领导力协调发展，更好的指导女性领导力发挥实践作用，推动加强新时代专业化更强的高素质领导干部队伍的建设。

与此同时，研究女性管理者领导风格对职工工作绩效的作用，能够帮助其形成正确的管理模式，并引导女性管理者利用自身独特的领导优势、锻炼领导能力和实现高水平综合素质。不仅在维护女性群体健康成长、提高女性社会地位、进一步树立好女性职业发展典范方面起到一定的积极意义，也会在提升高校执行效率，优化工作绩效等方面起到正面影响。

在高等教育领域从事教育行业工作的人群中，男女比例不相协调，虽女性占比高于男性，但大部分处在教学岗位，然而处在领导层的却相对较少。目前这种状况的形成因素有很多，随着人们不断转变的思想观念，在未来一定会有更多的女性加入到高校领导层的行列。作为高校领导者的一支新力量，她们也理所应当受到更多的重视。为了更全面地认识高等院校的教育管理，以及把高等院校发展得更好，研究高校女性领导干部的领导力具有极大的现实意义。

1.2 研究目的和目标

1.2.1 研究目的和目标

本文旨在通过文献检索、问卷调查和数理统计等多种研究方式，围绕高校女性管理者领导风格、工作投入、自我效能、职工任务绩效等相关变量，分析高校女性管理者领导风格和职工任务绩效之间的关系。

本课题分阶段主要希望达到以下研究目标：

(1) 通过文献检索对本课题关键词“领导者风格”、“工作投入”、“自我效能”和“工作绩效”等研究内容进行梳理。结合前人研究确定本论文所需要的各项变量指标，形成课题初步框架结构。

(2) 以问卷调查和现场走访为主要研究手段，归纳总结影响新时代高校女性管理者领导风格的多项因素，找出主要因变量，并作为研究领导风格和职工工作绩效之间的重要依据。

(3) 运用数理统计法，以 SPSS 25.0 和 AMOS 23.0 等软件进行实证分析，研究女性管理者领导风格和职工工作绩效间的关系，同时对产生影响较大的变量进行具体分析，为高校女性管理者改进领导风格，从而进一步提升员工工作绩效提供基础数据支持。

(4) 辩证理解高校女性管理者领导风格和职工工作绩效之间的相互作用因素，综合分析当前高校女性管理者领导风格中的短板的问题，提出进一步优化和提升的意见建议，为高校女性管理者不断提升管理效能提供一定的理论支持。

1.3 研究方法

1.3.1 文献研究法

本研究针对高校女性管理者领导风格对员工任务绩效的影响，以领导风格理论、工作投入理论、自我效能理论和任务绩效理论为指导，参考相关学者对女性管理者领导风格对员工任务绩效的研究，通过查阅相关文献，对本文所涉及到的领导风格、工作投入、自我效能和任务绩效进行归纳整理和深入分析，构建出高校女性管理者领导风格对员工任务绩效的理论模型。

1.3.2 问卷调查法

本研究针对高校员工群体事先进行访谈和评论收集，根据前人研究的成熟量表，结合高校女性管理者和员工的特点，设计出本文的调查问卷并对收集到的问卷进行数据处理，为最终的假设验证做好准备。本研究开展的高校职工问卷调查，所调查的对象是高校教研与行政工作者，而未涉及高校后勤物业等其他职工人员。

1.3.3 数理统计法

本文以 SPSS25.0 和 AMOS23.0 为数据分析工具，在分析方法方面，采用描述性统计分析，以了解本研究所调查的样本相应基本信息特征；采用 Cronbach α

系数和探索性因子分析，以检验预调研和正式问卷的可信度和有效性，在正式问卷的检验中，加入验证性因子分析，以检验问卷的收敛效度；采用单因素方差分析和独立样本 t 检验，以查看调查对象的基本信息特征对于本研究所设计的领导风格、工作投入、自我效能和任务绩效等相关变量的差异表现；采用相关性分析查看本文研究的领导风格、工作投入、自我效能和任务绩效等变量的两两关系；采用结构方程模型检验本文的主效应假设；采用 Bootstrap 法以验证本文所提出的中介效应假设。所有数理统计结果均以 $p < 0.05$ 作为具有统计学意义的判断标准。

1.4 研究内容与思路

1.4.1 研究内容

(1) 理论基础。本文依据 Bass 和 Avolio 等(2000)的相关研究，结合高校女性管理者的特点，将本文高校女性管理者的领导风格划分为魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理；工作投入、自我效能和任务绩效则均设计为单一维度的量表。通过文献研究奠定本文高校女性管理者领导风格、工作投入、自我效能和任务绩效之间关系的理论基础。

(2) 理论模型构建。本文基于领导风格理论、工作投入理论、自我效能理论和任务绩效理论等理论研究等，通过文献研究，梳理高校女性管理者领导风格与任务绩效等的关系，并引入工作投入、自我效能的中介变量，构建本文研究模型。

(3) 实证分析。根据前人研究的成熟量表，结合高校女性管理者特点，设计出本文的调查问卷。根据有效问卷的数据，统计相关结果，通过问卷的信度、效度、因子分析和结构方程模型等方法进行实证研究。

(4) 结果讨论。在实证研究的基础上，提出改善女性管理者领导风格的对策，并指出本文研究的不足和未来的展望。

1.4.2 研究思路

本文的内容主要探讨高校女性管理者的领导风格类型对于高校职工任务绩效的影响关系，引入工作投入、自我效能感作为中介变量，从当前高校女性管理者的现实问题出发，通过回顾相关理论文献，以及梳理各变量之间关系研究的演化过程，进而评述领导风格、工作投入、自我效能和任务绩效之间关系的内在联系，在此基础上，提出了本研究的理论框架。在编制测量问卷的过程中，选取现

有国内外成熟量表，并通过小样本预测试，结合测量数据和实际访谈内容，对预测试问卷进行题项删减，最终形成了正式调查问卷，进行了大样本的数据采集；在剔除无效问卷后，利用以 SPSS25.0 和 AMOS23.0 等统计软件对数据进行录入和分析，以检验研究中提出的理论假设，并探讨假设成立或不成立的内在原因；最后根据研究结果，对高校女性管理者的领导风格实践提出有效指导，同时指出该研究的不足之处以及进一步研究的努力方向。

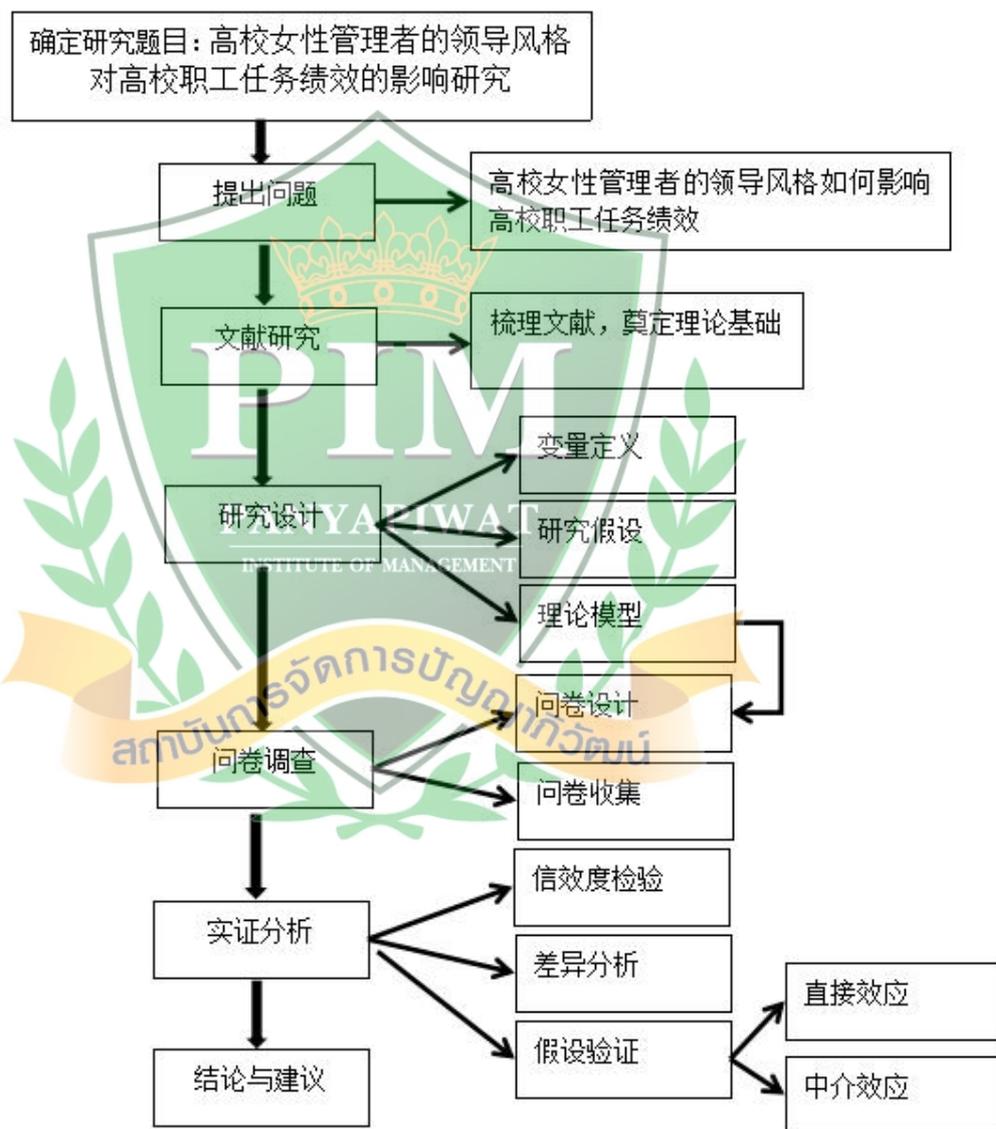


图 1.1 论文思路

1.5 文章结构

具体来说，本文的内容结构共分为以下几个部分：

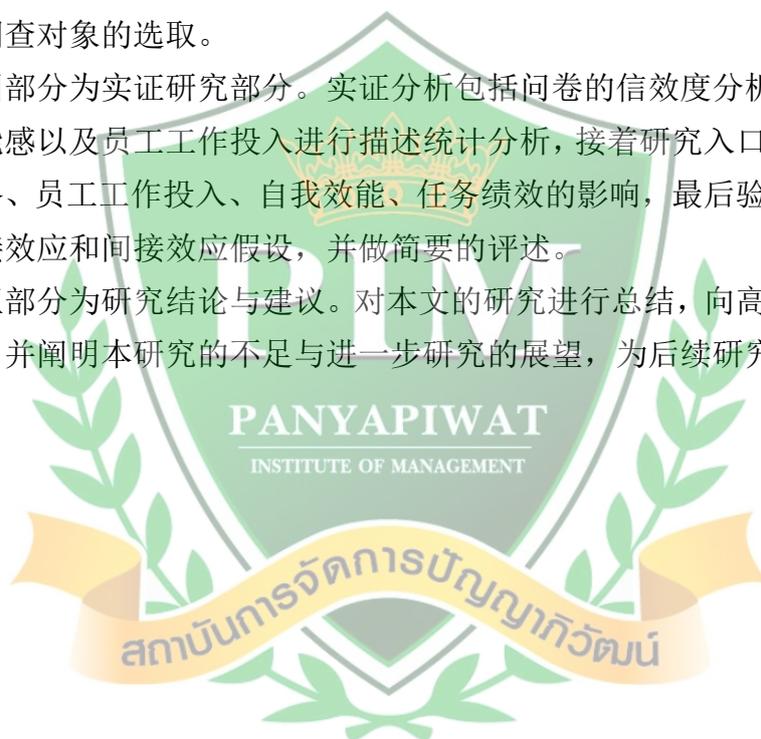
第一部分为绪论，主要陈述本文的研究背景和研究依据，说明本研究的目的以及所具有的理论和现实意义，并提出本文的研究方法和思路；

第二部分为本文所涉及的相关理论的文献综述，通过对领导风格、自我效能感、工作投入、任务绩效等相关变量进行文献回顾和综述，据此为构建理论模型和实证研究奠定理论基础；

第三部分为研究设计。主要是提出本文研究的变量定义、理论模型和相关研究假设，并基于此完成本研究调查问卷的设计结构，说明本论文样本的基本情况 and 问卷调查对象的选取。

第四部分为实证研究部分。实证分析包括问卷的信效度分析，对领导风格、自我效能感以及员工工作投入进行描述统计分析，接着研究人口统计学变量对于领导风格、员工工作投入、自我效能、任务绩效的影响，最后验证本文所提出的相关直接效应和间接效应假设，并做简要的评述。

第五部分为研究结论与建议。对本文的研究进行总结，向高校管理者提出相关建议，并阐明本研究的不足与进一步研究的展望，为后续研究指出方向。



第二章 文献综述

2.1 管理者领导风格类型的相关研究述评

2.1.1 关于领导风格的定义

理论上认为领导风格是指领导者的行为模式。领导者在影响别人时，会采用不同的行为模式达到目的。领导风格就是习惯化的领导方式所表现出的种种特点。习惯化的领导方式是在长期的个人经历、领导实践中逐步形成的，并在领导实践中自觉或不自觉地稳定起作用，具有较强的个性化色彩。每一位领导者都有其与工作环境、经历和个性相联系的与其他领导者相区别的风格。领导风格研究的理论价值和实践意义在于它更能反映现实的领导活动，解释领导有效性的差异。

实际工作中，领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的，所以许多人从研究领导者的内在特征转移到外在行为上。这就是领导者的风格论。领导者通过一定的工作方式对被领导者施加影响，以组织被领导者实现组织绩效的领导风格，称为领导风格或领导方式。结合现实和理论两个方面，我们可以认为领导风格的内涵，一般是指领导者在不同的工作环境中如何作出决策和实现目标，以及行使权力和发挥领导影响力的方式。为了进一步理解领导方式，还需考察领导风格和领导活动的过程。

2.1.2 关于领导风格的相关理论研究

“领导”一词从 20 世纪 20 年代被提出来至今，经过几十年的发展，依次经历了领导特质理论、行为论、权变论和新领导理论。

领导特质论研究的是一个领导者身上所具备的区别与非领导者的特征，研究领导者与其他领导者相比有什么独特之处，希望借此可以挑选出哪些人才是有效的领导者；领导行为论认为如果找到了有效的领导者所具有的一些共有的特征，那就可以通过培训使人们具备这些特征成为有效的领导者；领导的权变理论认为领导者不是独立的，并不是具备了某些有效领导特征的领导者在领导他人的过程中，一定会是有效的，还要考虑环境的因素，即有效的领导是领导特质、领导行为和环境三个因素共同作用的结果。中外很多学者在这三种理论上都研究出了各自的很多成果，但这三种理论上本身就有局限性，并不断受到学术界的质疑和挑战。新领导理论是在 20 世纪 80 年代提出的，它的主要观点是领导要有洞察力，要懂得授权，要有魅力。新领导理论的一个重要贡献是变革型、交易型和放任型领导风格的提出。变革型领导强调给下属更高层次的需求，用终极价值来引导下

属，他使下属的目标与自己的目标一致，希望下属能超越自己的期望。交易型领导风格的领导向下属明确自己的任务要求，需要做什么。

Bateman 和 Organ(1983)通过对工作满意的研究发现，工作满足中的领导维度与组织公民行为成显著正相关的关系，因此他认为主观的领导风格应重视公民行为。Bass (1985)认为变革型领导可以显著提高员工的革新精神和创造性，并进一步提高组织的创新水平。Detert 等(2007)认为变革型领导对员工的建言行为有良好的预测作用。朱冬梅(2007)在研究工作效能感对工作结果的影响时发现，领导风格在二者之间起调节作用。

测量领导风格最常用的问卷是 Bass 于 1996 年编订的多要素领导行为问卷 (Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5X, MLQ)。MLQ 将领导风格划分为变革型、交易型和放任型，并将变革型领导风格划分为四个维度：魅力行为特点、智力激发、鼓舞性激励和个性化关怀；交易型领导风格划分为交换性奖励、积极的例外管理和消极的例外管理三个维度。

中国著名学者陈捷根据中国国情，编制了 12 个项目的领导风格问卷，包括决策参与和激励机制两个维度，命令和参与、任务导向和关系导向四个因素。该问卷由员工作答，每个选项后有五个选项，员工可根据自己的实际情况作答，最后员工在四个因素上每个因素的得分，通过比较同一维度上两个因素的得分来判断该员工感知到的领导风格属于哪一种类型，国内已有公开发表的论文运用此量表。另外，李超平和时勘(2005)开发了适用于中国国情的变革型领导风格量表，该量表共 26 个项目，采用李克特 5 点量表计分，分为四个维度，已成为测量中国背景下变革型领导的权威量表。

2.2 高校管理者领导风格与职工绩效相关研究

鉴于任务绩效是组织活动的重要结果变量，现有研究大多集中在探索任务绩效的影响因素上，即将任务绩效作为因变量，探索组织中其他变量对任务绩效的影响。值得注意的是，领导是员工工作环境中的重要因素，领导行为对员工的态度和行为有重要影响，一些研究验证了积极领导风格对员工绩效的正向影响。例如，Bass(1985)指出，变革型领导能促使下属投入额外的努力，产生超预期的创造力和生产力，并能使下属产生承诺、忠诚、参与和绩效。Walumbwa 等(2010)在研究中得出，变革型领导通过组织认同、自我效能感的双重中介作用影响个体绩效。Peng 等(2013)在研究中验证，家庭友好型领导通过关系认同和工作满意度的双重中介，正向影响员工任务绩效。Zhu 等(2015)验证了伦理型领导通过组织

认同和关系认同的双重中介作用，正向影响员工的绩效，认为员工对领导的关系认同，使员工在心理上感知到与领导更靠近，进而促使其努力工作实现领导所期望的绩效。

王明辉等(2016)在研究中验证了精神型领导能够通过主管承诺等多重中介作用显著正向预测员工任务绩效。周建涛和廖建桥(2018)在研究中验证了谦逊型领导对员工任务绩效等各变量存在显著正向预测效应。Lee 等(2018)在研究中验证了授权型领导通过心理授权和对领导的信任影响下属的任务绩效。

2.3 关于领导风格与工作投入、自我效能关系的研究述评

2.3.1 关于领导风格类型与工作投入关系的研究述评

Mohrman(1992)等人以学校教师为研究对象，研究领导风格与工作投入的作用机制，结果表明引导教师进行自我投入其实是最佳的领导方式。Schaufeli(2006)指出工作投入水平较高的员工通常会表现出较多的角色外行为和较低的缺勤率。也有一些研究认为工作投入并不能直接预测员工的工作绩效，而是通过某些中介变量间接影响员工绩效。钟定国和毕小溪(2011)研究发现领导行为的各个维度都与工作投入显著相关。张大力(2011)根据工作投入的综合理论模型，提出了工作投入的提升模型，将员工个人特质、领导风格及个体与组织互动的过程作为前因变量，研究发现任务型领导情景倾向于通过经济契约的履行对工作投入产生影响。孟慧(2004)以变革型领导为工作投入的前因变量进行研究，结果表明变革型领导风格对员工的工作投入有显著正向预测作用。

2.3.2 关于领导风格类型与自我效能关系的研究述评

Bass (2000)认为变革型领导对员工的工作给予指导，激励他们做出更多的绩效，并给予他们个性化关怀，以期员工可以达到高绩效的工作目标。Conger 和 Kanungo (1982)对授权领导对自我效能感的影响做了实证研究，结果表明授权型领导对员工自我效能感有显著增加的作用。

以高校为研究对象的课题，研究重点主要为高校科研团队。在宏观层面，周坤顺和马跃如(2019)指出，高校科研团队建设主要受到团队内部环境冲突的制约，据此，提出了分别从团队层面、领导层面和个人层面构建高校科研团队的包容性环境的具体措施。在职工层面，集中体现在领导风格如何影响员工的态度、行为以及创造力等。对于交易型领导，Bass(1995)认为交易型领导对员工工作态度和行为产生何种影响，需要综合考虑社会环境和战略目标等情景因素，同时在某些

环境下，领导风格也对员工的心理动机产生消极影响，让职工自我效能降低。

2.4 文献评述

通过对以上学者研究成果文献梳理，思路逐步清晰，主要有以下三方面收获：

一是了解了领导风格的定义及理论发展历程。“领导”一词从 20 世纪 20 年代被提出来至今，经过几十年的发展，依次经历了领导特质理论、行为论、权变论和新领导理论。本文认为领导风格不仅仅是自己性格和行为实践模式的结果，更是可以影响被管理者的一种关系。这是确定本次研究的理论基础，即女性管理者领导风格能够影响职工工作效率。

二是了解了对领导风格的测量标准。根据对相关文献的研究，领导风格的测量表经过了长时间的优化和改进。一部分学者主要从交易型和变革型两个方面进行，后期另一部分学者根据中国国情，细化了这一测量标准，使得我在变量设计上更加细化。

三是对领导风格影响工作绩效的相关性，以及各变量之间的相互影响关系有了更加充分的了解，确定了本文最终的研究模型。

同时，本文总结发现，目前学者研究也存在一些不足：

一是目前关于本文所确定的领导风格研究，在其他学者的研究中已有大量论述，但学者们往往局限于对某个具体领导风格的影响进行分析，忽视了管理者往往具备多种领导风格特征，这些风格特征是共同对其所研究的诸如工作投入、工作绩效等方面产生影响。

二是随着社会的进步和发展，女性领导在教育领域方面所占比例不断上升，而目前学者们所做的相关研究（主要指领导风格的影响），往往没有区分不同性别管理者的领导风格差异，以及由此造成的影响变化，而由于当前高校领导者男女性别数量的悬殊，由此可以认为，在没有区分管理者性别所做的领导风格影响研究，实质是男性管理者的领导风格影响研究，而忽视了女性管理者在这中的不同之处。因此本文决定以女性管理者作为研究对象

第三章 研究设计

3.1 变量的筛选与定义

3.1.1 关于领导风格的定义

理论上认为领导风格是指领导者的行为模式。领导者在影响别人时，会采用不同的行为模式达到目的。领导风格就是习惯化的领导方式所表现出的种种特点。习惯化的领导方式是在长期的个人经历、领导实践中逐步形成的，并在领导实践中自觉或不自觉地稳定起作用，具有较强的个性化色彩。每一位领导者都有其与工作环境、经历和个性相联系的与其他领导者相区别的风格。领导风格研究的理论价值和实践意义在于它更能反映现实的领导活动，解释领导有效性的差异。

实际工作中，领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的，所以许多人始从研究领导者的内在特征转移到外在行为上。这就是领导者的风格论。领导者通过一定的工作方式对被领导者施加影响，以组织被领导者实现组织绩效的领导风格，称为领导风格或领导方式。结合现实和理论两个方面，我们可以认为领导风格的内涵，一般是指领导者在不同的工作环境中如何作出决策和实现目标，以及行使权力和发挥领导影响力的方式。为了进一步理解领导方式，还需考察领导风格和领导活动的过程。

本文采用 Bass 和 Avolio(2000) 的观点，将领导风格划分为魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理等 6 个维度。

3.1.2 关于工作投入的定义

对于工作投入的定义，到目前为止，并没有统一论断。但综合各位理论大家的观念，我们可以发现，工作投入一般从心理层次、行为表现和认知层次三个方面进行界定。

在心理层次上，Bakker 等（2008）指出，工作投入是一种健康的心理状态。每一个个体在首先在心理上对现在的工作表现出的积极及热爱的程度，只有全身心的投入工作才能感受到工作的价值和意义，从而进一步获得心理上的满足。

在行为表现层次上，Britt（2003）认为个体需要在实际工作中取得一定的成绩，这就要求个体高度重视工作绩效。他强调工作绩效与自身的投入相关，个体的自尊和自信也因此而来，这也是促进个体为了获得好的工作绩效而不断努力，同时获得的绩效越高，工作投入就越大。

在认知层次上，Kahn（1990）是较早对工作投入提出定义的人，他们对于工

作投入的理解受到当时社会化程度的影响，他们认为，如果一个人的工作价值观本身从来没有发生改变，那么他的工作投入也不会改变，工作投入只会随着个体对工作看法的变动而有所调整。而这种对工作价值观的认知，会影响到个体的情绪或者状态，并进而影响工作绩效。正确清晰的价值观会对员工产生持久的积极性影响，反之则会产生消极性影响。

Schaufeli (2002)在总结前人的研究基础上，提出可以将工作投入定义为员工的一种投入到工作中的积极、主动、稳定、持续的一种状态，并包含活力、奉献和专注三个维度。活力是指员工面对自己的工作时感到精神充沛，有足够的精力和韧性应对工作中的各种困难和障碍；奉献是指员工愿意为自己的工作付出的一种高度卷入状态；专注是指员工投入到工作中时会感觉时间过得很快，且保持一种轻松的状态，从而不愿意从工作中跳出来。

总体来综合上可以看出，关于工作投入的定义众说纷纭，但使用最广泛的是 Schaufeli 对工作投入的界定。笔者比较认可这一界定，将此界定作为本研究中对工作投入的定义。

3.1.3 关于自我效能的定义

自我效能感的概念最初是由美国著名心理学家 Bandure 于 1977 年提出的。Bandure(1986)认为：自我效能感是个体对自己能成功完成一项任务的把握程度，是一种个体对自我的主观判断。Bandure 通过研究发现，自我效能感受五个因素的影响：积极的情感支持、正面的劝说、鼓励的语言、人们认同的成功模式和掌握任务的经验”。Vivian and Martin (1974)认为自我效能感本质上是一种特殊的人格，这种特殊的人格能够使个体有效的与周围世界打交道。Ashton and Webb (1986)认为自我效能感本质上是一种心态，这种心态使个体能够对特定的环境作出一定的反应。

中国对自我效能感的研究起步较晚，但众多学者通过对自我效能感的研究，给出了他们的理解。周文霞等(2006)认为自我效能感是个体对自己可以将一项工作进行到何种程度的一种主观判断。杨付和张丽华(2012)的理解与张春兴的理解相似，他们也认为自我效能感是个体对自己是否能成功地进行带来某一结果的个人评价。

3.1.2 关于任务绩效的定义

任务绩效是属于工作绩效的一个维度，源自管理学，是指企业期望获得的结果，是企业运行与发展的最终目标。就目前而言各国对工作绩效的界定不一，梳

理前人研究成果大致可分为：一是绩效是行为，即员工采取的功能行为；二是绩效是结果，即工作目标的实现与完成；三是重视员工素质。本文认为，任务绩效主要是指员工在完成组织交办的特定工作任务的行为或达成结果的情况。

3.2 研究假设

3.2.1 领导风格与工作投入的假设关系

员工的工作投入是一种工作状态，这种工作状态会受到工作相关因素的影响，而管理者的领导风格是工作相关因素的重要构成。以往学者关于管理者的领导风格对于工作投入的影响研究，侧重于具体领导风格类型对于员工工作投入的影响，如 Conger(2000)等人在研究魅力型领导时发现，其可以有效地改变员工工作投入较低的情况，而孟慧(2004)以变革型领导为工作投入的前因变量进行研究，结果表明变革型领导风格对员工的工作投入有显著正向预测作用。本文认为，对于高校女性管理者来说，其领导风格的各种激励方向虽然有所不同，但都可以极大促进员工工作投入状态的改善，而其被动管理则会降低员工的工作投入，因此，本文提出以下假设：

- H1：领导风格能够对员工的工作投入产生显著影响
- H1-1：魅力激励对于工作投入具体显著正向影响
- H1-2：智力激励对于工作投入具体显著正向影响
- H1-3：个体关怀对于工作投入具体显著正向影响
- H1-4：权变奖励对于工作投入具体显著正向影响
- H1-5：主动例外管理对于工作投入具体显著正向影响
- H1-6：被动例外管理对于工作投入具体显著负向影响

3.2.2 领导风格与自我效能的假设关系

员工的自我效能是员工对达成未来预期目标可能性的乐观、自信程度，也是对自身能力的自我评价。这种自我的评价同样会受到其直接管理者的领导风格的影响。如 Conger 和 Kanungo (1988)对授权领导对自我效能感的影响做了实证研究，结果表明授权型领导对员工自我效能感有显著增加的作用；Yuki (2002)从追随者的角度出发，研究变革型领导下属的自我效能感，结果表明，变革型领导可以发展员工的自我效能感，并通过这种自我效能感提高追随者的成就感和工作动机；Burns (1978)的研究成果则认为，变革型领导能激励下属付出更多的努力以达到比上级期望更高的目标。以上学者研究成果，从各自研究领域出发，针对某

个领导风格类型对于员工自我效能的影响进行验证。总结学者成果，可以得出，主动积极的领导风格可以有效增强员工的自我效能，而被动消极的领导风格，则会削弱员工的自我效能。因此，本文提出以下假设：

- H1：领导风格能够对员工的自我效能产生显著影响
- H2-1：魅力激励对于自我效能具体显著正向影响
- H2-2：智力激励对于自我效能具体显著正向影响
- H2-3：个体关怀对于自我效能具体显著正向影响
- H2-4：权变奖励对于自我效能具体显著正向影响
- H2-5：主动例外管理对于自我效能具体显著正向影响
- H2-6：被动例外管理对于自我效能具体显著负向影响

3.2.3 领导风格与任务绩效的假设关系

员工任务绩效的完成情况，会受到团队因素的影响，而管理者本人的人格特质和领导风格，对整个团队的工作氛围特质的形成具有决定作用，领导者靠自身的道德修养和价值观来影响周围团队成员的行为，让员工发自自愿地追随和模仿领导。因此，领导者的个人修养和领导方式是决定员工绩效程度的外在因素中的关键点，不同的领导风格类型对于员工工作积极性和潜能开发具有不同的重要作用，如杨春江等（2015）以河北省部分企业内主管和员工为研究对象，探讨了领导风格对员工任务绩效的影响。研究表明变革型领导对员工的任务绩效有显著的正向影响。邱阳等（2017）在研究中指出，领导风格偏向仁慈的领导者在不同团队上主效应显著，且能够对员工任务绩效能够产生显著正向影响。

因此，本文提出以下假设：

- H3：领导风格对任务绩效具有显著影响
- H3-1：魅力激励对于任务绩效具体显著正向影响
- H3-2：智力激励对于任务绩效具体显著正向影响
- H3-3：个体关怀对于任务绩效具体显著正向影响
- H3-4：权变奖励对于任务绩效具体显著正向影响
- H3-5：主动例外管理对于任务绩效具体显著正向影响
- H3-6：被动例外管理对于任务绩效具体显著负向影响

3.2.4 工作投入对于任务绩效的假设关系

早在提出工作投入概念之初，Kahn（1990）就指出，个体的工作投入与其工作绩效显著正相关，工作投入会导致工作绩效的改善和提升。而 Schaufeli (2002)

等证实了工作投入对不同工作情境下的工作绩效有正向影响。而本文所提出的任务绩效，作为工作绩效的一个方面，同样满足以上成果，因此，本文提出以下假设：

H4：员工的工作投入对任务绩效具有显著的正向影响

3.2.5 自我效能对于任务绩效的假设关系

在 Bandura 提出自我效能感概念并系统阐释了其理论框架以后，学者普遍认为，自我效能感是员工在不可预测或压力情境下绩效的有效预测因素，如 Gist 和 Mitchell（1992）提出了自我效能感与绩效关系模型，验证了自我效能对于绩效的显著影响。Jawahar 和 James（2008）发现，自我效能感与任务绩效显著相关。Seijts 和 Latham（2011）的实证研究结果也表明，自我效能感与绩效显著正相关。本文同样认为，当个体认为自我效能水平较高时，其能够更加乐观、积极、自信的完成其所设定的目标，因此其任务绩效完成水平也会提升。因此，本文提出以下假设：

H5：员工的自我效能对任务绩效具有显著的正向影响

3.2.6 工作投入、自我效能在领导风格对于任务绩效影响的中介作用

在本研究中，女性管理者的领导风格、员工工作投入和自我效能评价共同决定了员工的任务绩效水平。而如上文所述，女性管理者的领导风格又可以同时影响到员工的工作投入、自我效能和任务绩效情况，女性管理者的领导风格表现为对员工工作热情、活力的激励效果，这种激励也能提高员工的自我评价；而较高的工作投入热情和自我效能评价，能够更好地促进员工的任务绩效完成情况，在这种变量关系下，本文认为，女性管理者的领导风格不仅可以直接影响员工的任务绩效，也可以通过影响员工的工作投入和自我效能评价，进而影响到员工的任务绩效。因此，本文提出以下假设：

H6：工作投入在领导风格对于任务绩效影响中的中介作用

H7：自我效能在领导风格对于任务绩效影响中的中介作用

3.3 理论模型

本文基于领导风格理论、工作投入理论、自我效能理论和任务绩效理论等理论，通过文献研究，梳理高校女性管理者领导风格与任务绩效等的关系，并引入工作投入、自我效能的中介变量，构建本文研究模型，如下图所示：

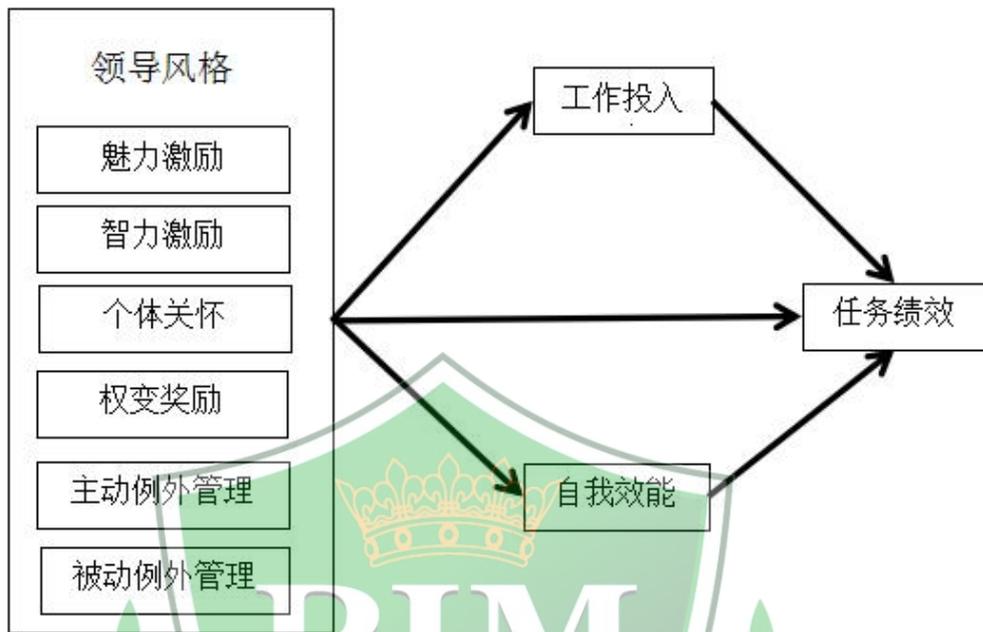


图 3.1 领导风格对高校职工任务绩效影响研究的理论模型

3.4 调查问卷的设计

3.4.1 变量的测量与量表的选取

本研究在参考以往学者研究量表的基础上，设计了测量本研究的高校女性管理者的领导风格、高校职工工作投入、自我效能、任务绩效相关变量的各个问题，其中，领导风格参考 Bass 和 Avolio(2000)编制多因素领导行为问卷 MLQ(From 5X)，工作投入借鉴 Schaufeli(2002)以及张轶文、甘怡群(2005)等 Utrecht 工作投入量表(Utrecht Work Engagement Scale, UWES)，自我效能的测量题目来自于 Zhang J X, Schwarzer R(1995)的广泛自我效能量表(General Self-Efficacy Scale, GSES)，任务绩效的测量题目来自于王辉等(2003)的任务绩效测量量表。各个变量的测量问项、对应参考文献如表所示：

表 3.1 量表题目汇总表

维度	编号	具体题项	来源
魅力激励	CI1	我对她由衷的尊敬	Bass, Avolio (2000)
	CI2	她能够展示一种权威与信心	
	CI3	她会与我谈论她们最重要的价值观和信仰	

续表 3.1 量表题目汇总表

	CI4	她强调有集体使命感的重要性	
	CI5	她对目标的完成有信心	
	CI6	她描绘一个引人注目的未来蓝图	
	CI7	为了集体的利益，可以抛弃她个人的利益	
智力激励	IS1	在解决问题的时候考虑不同的观点	
	IS2	建议用新的方法来考虑如何完成任务	
	IS3	引导我从很多不同的角度看问题	
	IS4	有效处理我与工作相关的需要	
	IS5	能够用简洁的语言告诉我应该如何做	
个体关怀	IC1	帮助我提升我的实力和优势	
	IC2	花时间提供个别指导和训练	
	IC3	将我看成单独的而不仅仅是组织的一般成员	
权变奖励	CR1	以特定的形式协商由谁来负责完成绩效项目	
	CR2	清楚地描述当绩效目标达到时个人能期望得到什么	
	CR3	当我工作达到期望时她会表示满意	
主动例外管理	AME1	让我的注意力集中在相对于标准来说例外和偏差上	
	AME2	为了达到目标提前提醒我容易犯的错误	
	AME3	她明白所有失误	
被动例外管理	PAL1	直到问题变得严重才进行干预	
	PAL2	避免在重大问题发生时被卷入进去	
	PAL3	在需要时候不在场	
工作投入	WE1	工作时，我觉得自己干劲十足	Schaufeli 等 (2002)； 张轶文、甘怡群 (2005)
	WE2	工作时，我的心情非常开朗，精神愉悦	
	WE3	工作时，我感到经历充沛	
	WE4	我为自己从事的工作感到非常骄傲	
	WE5	我觉得自己从事的工作非常有意义	
	WE6	当我工作时，我会忘记周围的一切	
	WE7	当我工作时，我会完全沉浸其中	
自我效能	SE1	如果我尽力去做的话，我总是能够解决问题	Zhang J X, Schwarzer R (1995)
	SE2	即使别人反对我，我仍然有办法取得我所要的	
	SE3	我自信能够应对各种突如其来的事情	
	SE4	我能够冷静地处理问题，因为我信赖自己处理问题的能力	
	SE5	面对一个难题，我总是能够找到好几种解决方法	
任务绩效	TP1	我常常在规定好的时间里完成工作任务	韩翼 (2006)； 王辉等 (2003)
	TP2	我总是能够顺利达到工作目标	
	TP3	我能够按照正式绩效考核的要求完成工作任务	
	TP4	我的工作质量一直很高，工作效果得到大家认可	
	TP5	我的工作效率很高	

3.4.2 问卷设计和调查开展

基于前文的研究假设和变量测量题项，以及本文关于高校女性管理者领导风格的主题特性，本文的调查问卷主要有 5 个部分组成（其中，预调研问卷只有第 3 部分）。第 1 部分为“样本的基本信息”，即人口统计学变量，主要包括询问调查对象的性别、年龄、学历、所在的高校类型、所处的岗位类型等 5 个题项，主要目的了解员工的群体特征和现状；第 2 部分为“女性管理者领导风格”的相关测量条目，总共包括 6 个变量维度，24 个题项，主要目的在于获取根据调查对象对所处部门的女性管理者的相应特征描述，确定员工所处部分女性管理者在各种领导风格的符合情况；第 3 部分为“员工工作投入”，总共包括 1 个变量维度，7 个题项，主要目的是了解员工在平时工作时的投入情况相应特征；第 4 部分为“员工自我效能”，总共包括 1 个变量维度，5 个题项，主要目的是获取员工自我效能的相应特征；第 5 部分为“员工任务绩效”，总共包括 1 个变量维度，5 个题项，主要目的是获取员工任务绩效的相应特征。本研究第 2、3、4、5 部分测量变量条目，采用李克特 5 级量表的计分方法。具体问卷见附录 1，附录 2。

为确保本研究调研问卷的有效性，首先进行小规模样本预调研，通过预调研对问卷的题目设置的科学性、合理性、信度等进行检验，并根据回收回来的预调研问卷结果对问卷进行分析和修改，因此本研究于 2022 年 4 月 11 日至 2022 年 4 月 17 日，首先针对本校符合所在部门有女性管理者的高校员工群体进行小样本的预调研收集，并对收集到 62 份预调研数据进行信效度检验。在确立正式问卷，于 2022 年 5 月 15 日至 6 月 15 日，进行正式问卷数据的收集。其中一部分问卷通过问卷星网站进行线上收集，另一个部分问卷则通过线下在本校针对符合条件的高校员工群体发放。

3.4.3 预调研结果

（1）信度检验

为了对本文所设计的高校女性管理者领导风格对员工任务绩效影响相关变量问卷进行可靠性的信度检验，采用选择 Cronbach α 系数对预调研数据的变量内部一致性进行判定，一般情况认为，当 Cronbach α 大于 0.7 时，对应的变量设计的信度较高，Cronbach α 值小于 0.7 时则对应的变量设计应该舍弃。

同时，在研究中，当同时符合以下两个条件时，应该删除相应的问题项：（1）

某个问题项的总体相关系数 CITC (Corrected Item-Total Correlation) 小于 0.4; (2) 某问题项删除后的量表 Cronbach α 系数值大于对应维度的 Cronbach α 系数值。

预调研的信度检验结果如表所示, 结果显示, 魅力激励变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.945, 智力激励变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.892, 个体关怀变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.899, 权变奖励变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.908, 主动例外管理变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.890, 被动例外管理变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.918, 工作投入变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.914, 自我效能变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.0.942, 任务绩效变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.923, 各个变量的 Cronbach α 系数值均在 0.7 以上, 表明本文所设计的 9 个变量内部一致性较好, 同时, 本研究中的魅力激励、智力激励个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能和任务绩效等变量所对应各条目的 CITC 值和已删除的 Cronbach α 系数值也均符合研究要求, 所有题项均为对同一概念的测量, 不用删除条目。

表 3.2 预调研样本的信度检验

变量	题目	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
魅力激励	CI1	0.863	0.932	0.945
	CI2	0.816	0.937	
	CI3	0.817	0.937	
	CI4	0.826	0.936	
	CI5	0.702	0.946	
	CI6	0.826	0.936	
	CI7	0.874	0.931	
智力激励	IS1	0.784	0.857	0.892
	IS2	0.774	0.861	
	IS3	0.701	0.876	
	IS4	0.650	0.886	
	IS5	0.781	0.858	
个体关怀	IC1	0.849	0.814	0.899
	IC2	0.800	0.857	
	IC3	0.760	0.889	
权变奖励	CR1	0.870	0.823	0.908
	CR2	0.774	0.904	
	CR3	0.811	0.874	
主动例外管理	AME1	0.829	0.816	0.890

续表 3.2 预调研样本的信度检验

	AME2	0.803	0.831	
	AME3	0.752	0.875	
被动例外管理	PAL1	0.852	0.884	0.918
	PAL2	0.854	0.870	
	PAL3	0.830	0.890	
工作投入	WE1	0.644	0.910	0.914
	WE2	0.716	0.903	
	WE3	0.722	0.902	
	WE4	0.863	0.886	
	WE5	0.710	0.904	
	WE6	0.730	0.902	
	WE7	0.777	0.896	
自我效能	SE1	0.865	0.925	0.942
	SE2	0.804	0.936	
	SE3	0.817	0.935	
	SE4	0.909	0.917	
	SE5	0.836	0.930	
任务绩效	TP1	0.918	0.881	0.923
	TP2	0.779	0.911	
	TP3	0.796	0.907	
	TP4	0.760	0.914	
	TP5	0.765	0.913	

(2) 效度检验

通过探索性因子分析来检测问卷设计的有效性，首先采用 KMO 和巴特利特球形度检验，来判断本文所设计的变量是否满足进行因子分析的条件。结果显示，本文高校女性管理者领导风格对员工任务绩效影响的相关变量预调研问卷数据的 KMO 值为 0.751，大于 0.7，则可以认为本文预调研的变量研究数据满足进行因子分析的条件。

采用旋转因子载荷矩阵以辨认和命名共同因子。如果因子载荷矩阵中某个题项在对应的公因子上的因子载荷大于 0.5，并且没有任何一个题项在两个及以上的公因子载荷都大于 0.5 时，是最为理想的情况，相反，则需要考虑删除相应的题项。

本研究的小规模样本的预调研数据所得的各变量对应题项的因载荷都满足以上条件，因此本研究的小规模样本检测问卷无需修改。

表 3.3 预调研样本的总方差解释

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积 %	总计	方差百分比	累积 %	总计	方差百分比	累积 %
1	14.128	34.458	34.458	14.128	34.458	34.458	5.747	14.016	14.016
2	4.433	10.812	45.270	4.433	10.812	45.270	4.896	11.941	25.957
3	3.576	8.721	53.992	3.576	8.721	53.992	4.276	10.430	36.387
4	2.863	6.982	60.974	2.863	6.982	60.974	3.730	9.097	45.484
5	2.223	5.421	66.395	2.223	5.421	66.395	3.668	8.947	54.431
6	1.835	4.476	70.871	1.835	4.476	70.871	2.946	7.186	61.617
7	1.717	4.188	75.059	1.717	4.188	75.059	2.860	6.976	68.593
8	1.262	3.079	78.138	1.262	3.079	78.138	2.589	6.314	74.906
9	1.174	2.863	81.001	1.174	2.863	81.001	2.499	6.095	81.001
10	0.746	1.819	82.821						
11	0.655	1.596	84.417						
12	0.588	1.435	85.852						
13	0.514	1.252	87.104						
14	0.488	1.190	88.295						
15	0.477	1.163	89.458						
16	0.431	1.051	90.509						
17	0.391	0.954	91.463						
18	0.372	0.909	92.371						
19	0.348	0.849	93.220						
20	0.296	0.722	93.942						
21	0.267	0.651	94.593						
22	0.251	0.611	95.204						
23	0.238	0.580	95.784						
24	0.210	0.512	96.296						
25	0.179	0.436	96.732						
26	0.176	0.429	97.161						
27	0.158	0.386	97.546						
28	0.141	0.343	97.890						
29	0.120	0.292	98.182						
30	0.115	0.282	98.464						
31	0.098	0.239	98.703						
32	0.096	0.235	98.937						
33	0.087	0.212	99.149						
34	0.071	0.174	99.323						
35	0.065	0.159	99.482						
36	0.065	0.158	99.640						

续表 3.3 预调研样本的总方差解释

37	0.048	0.117	99.757						
38	0.034	0.082	99.839						
39	0.029	0.071	99.910						
40	0.023	0.056	99.966						
41	0.014	0.034	100.000						

表 3.4 预调研样本的旋转成分矩阵

	成分								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CI1	0.808	0.207	0.220	0.117	0.191	0.173	-0.040	0.059	0.117
CI2	0.822	0.062	0.145	0.031	0.201	0.133	0.126	0.099	0.060
CI3	0.851	0.066	0.050	0.159	0.058	0.020	0.091	0.193	0.061
CI4	0.836	-0.027	0.141	0.137	0.174	0.051	-0.064	0.040	0.074
CI5	0.712	0.231	0.126	0.122	0.178	0.008	0.069	-0.165	0.081
CI6	0.804	0.269	0.147	0.093	0.166	-0.030	-0.003	-0.096	0.129
CI7	0.880	0.148	0.137	0.137	0.010	0.017	-0.023	0.122	0.054
IS1	0.107	0.120	0.128	0.853	0.110	0.003	0.124	0.030	-0.009
IS2	0.195	-0.135	0.081	0.799	0.203	-0.003	0.206	0.085	0.071
IS3	0.210	0.179	0.214	0.704	0.115	0.277	0.092	0.069	0.211
IS4	0.043	0.097	0.229	0.662	0.272	-0.002	0.043	0.293	0.019
IS5	0.235	0.077	0.179	0.739	0.255	-0.094	0.184	0.121	0.057
IC1	0.057	0.334	0.130	0.076	0.231	-0.045	0.157	0.815	-0.055
IC2	0.098	0.259	0.134	0.243	0.152	-0.009	0.068	0.807	0.070
IC3	0.063	0.315	0.128	0.153	0.103	0.076	0.238	0.744	0.059
CR1	0.216	0.234	0.280	0.085	0.152	0.110	0.135	0.030	0.819
CR2	0.179	0.368	0.060	0.105	0.033	0.064	0.147	0.142	0.787
CR3	0.098	0.133	0.168	0.065	0.139	0.238	0.050	-0.067	0.854
AME1	-0.041	0.108	0.091	0.225	0.167	0.061	0.843	0.127	0.177
AME2	0.045	0.079	0.077	0.141	0.206	0.137	0.838	0.174	0.072
AME3	0.059	0.125	0.263	0.176	-0.004	0.125	0.812	0.071	0.029
PAL1	0.104	-0.051	0.224	-0.064	0.283	0.847	0.004	-0.034	0.131
PAL2	0.035	-0.082	0.120	0.016	0.164	0.889	0.236	0.033	0.079
PAL3	0.110	0.008	0.186	0.118	0.110	0.870	0.080	0.018	0.153
WE1	0.008	0.711	0.249	0.069	0.195	0.249	0.219	-0.029	0.093
WE2	0.087	0.786	-0.001	0.068	0.072	-0.105	-0.115	0.183	0.109
WE3	0.100	0.747	-0.118	0.125	0.122	0.118	-0.067	0.306	0.193
WE4	0.100	0.902	-0.004	-0.013	0.011	-0.096	0.147	0.063	0.136
WE5	0.350	0.716	0.226	-0.001	-0.149	0.088	0.098	0.162	-0.072
WE6	0.295	0.683	0.124	0.024	0.112	-0.206	0.296	0.155	0.129
WE7	0.272	0.720	0.121	0.098	0.074	-0.111	0.027	0.234	0.225

续表 3.4 预调研样本的旋转成分矩阵

SE1	0.170	0.172	0.849	0.214	0.040	0.081	0.137	0.141	0.064
SE2	0.249	0.113	0.726	0.094	0.176	0.198	0.220	0.188	0.097
SE3	0.192	-0.007	0.791	0.200	0.083	0.183	0.018	0.135	0.248
SE4	0.159	0.048	0.910	0.072	0.149	0.155	0.060	0.031	0.075
SE5	0.208	0.087	0.790	0.253	0.269	0.061	0.145	-0.026	0.092
TP1	0.229	0.084	0.125	0.264	0.830	0.203	0.047	0.140	0.118
TP2	0.330	0.054	0.183	0.138	0.731	0.056	0.210	0.110	0.088
TP3	0.158	0.054	0.222	0.390	0.683	0.154	0.145	0.134	0.092
TP4	0.251	0.081	0.020	0.305	0.686	0.216	0.337	-0.005	0.061
TP5	0.157	0.149	0.226	0.139	0.761	0.212	-0.054	0.245	0.081

3.4.4 正式问卷及样本的基本情况

本研究正式问卷确定后,通过问卷星平台向符合条件的高校群体发放正式的调查问卷。共计发放问卷 500 份,最终保留有效样本 461 份,有效率为 92.2%。在有效样本中,女性样本占比为 59.87%,男性样本占比为 40.13%;在年龄分布方面,主要是“26-35 岁”和“25 岁以下”,占比分别为 47.94%和 25.60%;在学历分布方面,本科学历的比例为 79.39%,硕士的比例为 15.18%,博士的比例为 5.42%;在样本所在的高校类型方面,985 高校的比例为 16.49%,211 高校的比例为 23.21%,普通高校的比例为 60.30%;在样本所处的岗位类型来看,绝大多数为“行政类”,占比为 81.78%。本文有效样本的基本信息特征如表所示:

表 3.5 正式问卷的样本基本信息

名称	选项	频数	百分比(%)
性别	男	185	40.13
	女	276	59.87
年龄	25 岁以下	118	25.60
	26-35 岁	221	47.94
	36-45 岁	88	19.09
	46-55 岁	34	7.38
学历	本科	366	79.39
	硕士	70	15.18
	博士	25	5.42
所在的高校类型	985	76	16.49
	211	107	23.21
	普通高校	278	60.30
所处的岗位类型	教学类	54	11.71
	科研类	30	6.51

续表 3.5 正式问卷的样本基本信息

	行政类	377	81.78
合计		461	100



第四章 研究结果与分析

4.1 量表的信效度检验

4.1.1 量表的信度检验

采用克隆巴赫系数判断各变量维度的信度是否满足研究要求。

(1) 领导风格的信度检验

对本研究的领导风格问卷的结果进行信度分析，分析结果如表 4-1 所示，从表格中的结果可以看出，魅力激励变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.930，智力激励变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.905，个体关怀变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.885，权变奖励变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.827，主动例外管理变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.917，被动例外管理变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.912，表明本文领导风格所包含的 6 个变量内部一致性较好。同时，各题项的 CITC 值和项已删除的 Cronbach Alpha 值均符合研究要求，领导风格所包含的 6 个变量所有题项均为对同一概念的测量，不用删除题项，本研究的领导风格问卷的信度结果较理想。

表 4.1 领导风格的信度检验

变量	题目	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
魅力激励	CI1	0.765	0.92	0.930
	CI2	0.742	0.922	
	CI3	0.747	0.922	
	CI4	0.802	0.916	
	CI5	0.762	0.920	
	CI6	0.824	0.914	
	CI7	0.790	0.918	
智力激励	IS1	0.758	0.884	0.905
	IS2	0.753	0.885	
	IS3	0.809	0.873	
	IS4	0.753	0.885	
	IS5	0.734	0.889	
个体关怀	IC1	0.795	0.821	0.885
	IC2	0.772	0.841	
	IC3	0.764	0.848	
权变奖励	CR1	0.709	0.744	0.827
	CR2	0.709	0.740	
	CR3	0.651	0.796	

续表 4.1 领导风格的信度检验

主动例外管理	AME1	0.738	0.954	0.917
	AME2	0.883	0.839	
	AME3	0.889	0.833	
被动例外管理	PAL1	0.825	0.873	0.912
	PAL2	0.829	0.869	
	PAL3	0.817	0.879	

(2) 工作投入的信度检验

对本研究的工作投入问卷的结果进行信度分析，分析结果如表 4-2 所示，从表格中的结果可以看出，工作投入变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.933，同时，工作投入各题项的 CITC 值和项已删除的 Cronbach Alpha 值均符合研究要求，工作投入的 7 个题项均为对工作投入的测量，不用删除题项，本研究的工作投入问卷的信度结果较理想。

表 4.2 工作投入的信度检验

变量	题目	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
工作投入	WE1	0.768	0.924	0.933
	WE2	0.782	0.922	
	WE3	0.751	0.925	
	WE4	0.765	0.924	
	WE5	0.843	0.916	
	WE6	0.802	0.921	
	WE7	0.772	0.923	

(3) 自我效能的信度检验

对本研究的自我效能问卷的结果进行信度分析，分析结果如表 4-3 所示，从表格中的结果可以看出，自我效能变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.909，同时，自我效能各题项的 CITC 值均大于 0.4，项已删除的 Cronbach Alpha 值均小于 0.909，均符合研究要求，自我效能的 5 个题项均为对工作投入的测量，不用删除题项，本研究的自我效能问卷的信度结果较理想。

表 4.3 自我效能的信度检验

变量	题目	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
自我效能	SE1	0.752	0.892	0.909
	SE2	0.779	0.887	
	SE3	0.767	0.889	
	SE4	0.789	0.884	
	SE5	0.760	0.890	

(4) 任务绩效的信度检验

对本研究的任务绩效问卷的结果进行信度分析，分析结果如表 4-4 所示，从表格中的结果可以看出，任务绩效变量对应的 Cronbach α 系数值为 0.916，同时，任务绩效各题项的 CITC 值均大于 0.4，项已删除的 Cronbach Alpha 值均小于 0.916，均符合研究要求，任务绩效的 5 个题项均为对工作投入的测量，不用删除题项，本研究的任务绩效问卷的信度结果较理想。

表 4.4 任务绩效的信度检验

变量	题目	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
任务绩效	TP1	0.826	0.888	0.916
	TP2	0.763	0.901	
	TP3	0.765	0.901	
	TP4	0.797	0.894	
	TP5	0.770	0.900	

4.1.2 量表的探索性因子分析

采用探索性因子分析判断各变量维度的结构效度是否满足研究要求。

(1) 领导风格的探索性因子分析

对领导风格问卷数据进行探索性因子分析，结果如表 4-5 所示。结果显示，本文领导风格相关变量问卷数据的 KMO 值为 0.907，大于 0.7，则可以认为本文领导风格变量的研究数据满足进行因子分析的条件。

另外，领导风格量表中 6 个因子的方差解释率值分别是 20.84%、15.49%、10.75%、10.63%、9.90%和 9.39%，累积方差解释率为 77.00% $>$ 60%，意味着本文领导风格变量研究项的信息量可以有效的提取出来。结合因子载荷系数，可以看到，旋转后的因子载荷系数矩阵所得到因子维度和研究设计所划分的领导风格各个维度预期对应题项相符合，并且对应的因子载荷系数绝对值大于 0.5，因此，本文领导风格问卷具有较好的结构效度。

表 4.5 领导风格的探索性因子分析

变量	题目	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	因子 6
魅力激励	CI1	0.792	0.115	-0.106	0.100	0.155	0.084
	CI2	0.770	0.122	-0.067	0.111	0.098	0.170
	CI3	0.786	0.169	-0.066	0.090	0.068	0.076
	CI4	0.813	0.216	-0.036	0.085	0.103	0.128
	CI5	0.796	0.146	-0.018	0.089	0.136	0.087

续表 4.5 领导风格的探索性因子分析

	CI6	0.882	0.019	-0.037	0.079	0.116	0.026
	CI7	0.792	0.203	-0.038	0.142	0.121	0.145
智力激励	IS1	0.166	0.808	-0.066	0.121	0.103	0.107
	IS2	0.214	0.800	-0.048	0.091	0.076	0.129
	IS3	0.125	0.871	-0.104	0.036	0.091	0.067
	IS4	0.157	0.785	-0.090	0.141	0.109	0.183
	IS5	0.153	0.779	-0.052	0.142	0.146	0.132
个体关怀	IC1	0.162	0.122	-0.130	0.139	0.867	0.111
	IC2	0.218	0.207	-0.116	0.141	0.820	0.121
	IC3	0.238	0.146	-0.169	0.154	0.810	0.102
权变奖励	CR1	0.134	0.135	-0.059	0.100	0.044	0.857
	CR2	0.184	0.184	-0.097	0.072	0.152	0.813
	CR3	0.170	0.198	-0.090	0.165	0.120	0.763
主动例外管理	AME1	0.234	0.209	-0.077	0.783	0.124	0.184
	AME2	0.146	0.128	-0.036	0.919	0.141	0.095
	AME3	0.142	0.134	-0.075	0.917	0.156	0.088
被动例外管理	PAL1	-0.065	-0.120	0.904	-0.062	-0.106	-0.058
	PAL2	-0.071	-0.088	0.902	-0.028	-0.146	-0.077
	PAL3	-0.096	-0.075	0.897	-0.077	-0.106	-0.097
方差解释率	特征根值	5.002	3.717	2.581	2.55	2.376	2.254
	方差解释率%	20.84%	15.49%	10.75%	10.63%	9.90%	9.39%
	累积方差解释率%	20.84%	36.33%	47.08%	57.71%	67.61%	77.00%
KMO 和 巴特利特检验	KMO 值	0.907					
	巴特球形值	7732.49					
	df	276					
	p 值	0.000					

(2) 工作投入的探索性因子分析

对工作投入问卷数据进行探索性因子分析，结果如表 4-6 所示。结果显示，本文工作投入变量问卷数据的 KMO 值为 0.941，大于 0.7，则可以认为本文工作投入变量的研究数据满足进行因子分析的条件。工作投入的方差解释率为 71.25% 大于 60%，意味着本文工作投入变量研究项的信息量可以有效的提取出来。结合因子载荷系数，可以看到，工作投入各个题项的因子载荷系数绝对值大于 0.5，因此，本文工作投入问卷具有较好的结构效度。

表 4.6 工作投入的探索性因子分析

变量	题项	因子 1
工作投入	WE1	0.832

续表 4.6 工作投入的探索性因子分析

	WE2	0.843
	WE3	0.817
	WE4	0.829
	WE5	0.891
	WE6	0.859
	WE7	0.835
方差解释率	特征根值	4.988
	方差解释率%	71.25%
	累积方差解释率%	71.25%
KMO 和 巴特利特检验	KMO 值	0.941
	巴特球形值	2316.427
	df	21
	p 值	0.000

(3) 自我效能的探索性因子分析

对自我效能问卷数据进行探索性因子分析，结果如表 4-7 所示。结果显示，本文自我效能变量问卷数据的 KMO 值为 0.891，大于 0.7，则可以认为本文自我效能变量的研究数据满足进行因子分析的条件。自我效能的方差解释率为 73.28% 大于 60%，意味着本文自我效能变量研究项的信息量可以有效的提取出来。结合因子载荷系数，可以看到，自我效能各个题项的因子载荷系数绝对值大于 0.5，因此，本文自我效能问卷具有较好的结构效度。

表 4.7 自我效能的探索性因子分析

变量	题项	因子 1
自我效能	SE1	0.843
	SE2	0.863
	SE3	0.854
	SE4	0.870
	SE5	0.849
方差解释率	特征根值	3.664
	方差解释率%	73.28%
	累积方差解释率%	73.28%
KMO 和 巴特利特检验	KMO 值	0.891
	巴特球形值	1430.98
	df	10
	p 值	0.000

(4) 任务绩效的探索性因子分析

对任务绩效问卷数据进行探索性因子分析，结果如表 4-8 所示。结果显示，本文任务绩效变量问卷数据的 KMO 值为 0.897，大于 0.7，则可以认为本文任务绩效变量的研究数据满足进行因子分析的条件。任务绩效的方差解释率为 74.81% 大于 60%，意味着本文任务绩效变量研究项的信息量可以有效的提取出来。结合因子载荷系数，可以看到，任务绩效各个题项的因子载荷系数绝对值大于 0.5，因此，本文任务绩效问卷具有较好的结构效度。

表 4.8 任务绩效的探索性因子分析

变量	题项	因子 1
任务绩效	TP1	0.894
	TP2	0.850
	TP3	0.851
	TP4	0.874
	TP5	0.855
方差解释率	特征根值	3.740
	方差解释率%	74.81%
	累积方差解释率%	74.81%
KMO 和 巴特利特检验	KMO 值	0.897
	巴特球形值	1534.624
	df	10
	p 值	0.000

4.1.3 量表的验证性因子分析

采用 AMOS23.0 软件对本文所涉及的领导风格各维度、工作投入、自我效能与任务绩效的变量题目进行验证性因子分析 (Confirmatory factor analysis, CFA)，用组合信度 (Composite reliability, CR) 和平均方差抽取量 (Average Variance Extracted, AVE) 判断各变量维度的收敛效度。结果如下所示：

(1) 领导风格的验证性因子分析

首先查看领导风格验证性因子分析的模型拟合情况。将问卷收集到的数据导入 AMOS 23 软件中，应用极大似然法得到的模型拟合参数如表所示。从表 4-9 可知，本文领导风格验证性因子分析模型各拟合参数显示值 ($\chi^2=376.933$, $df=237$, $\chi^2/df=1.590<3$, $NFI=0.952>0.9$, $IFI=0.982>0.9$, $TLI=0.979>0.9$, $CFI=0.982>0.9$, $GFI=0.938>0.85$, $RMSEA=0.036<0.08$) 均符合研究的建议要求，说明模型拟合的较好，因此本文领导风格的验证性因子分析模型对于调查问卷所得到的样本数

据具有较好的拟合效果。

由 4-10 表可知，本文领导风格的验证性因子分析模型中 24 个测量指标的标准化因子载荷介于 0.745 至 0.959 之间，均大于 0.50，所对应的显著性 p 值均小于 0.05，说明各潜变量与观察变量之间具有显著影响，领导风格中的魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理等各个潜在变量对应的所属题目具有较高的代表性；同时，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理的平均方差抽取量 AVE 的值分别为 0.636、0.670、0.671、0.621、0.800 和 0.776，均大于 0.5，组合信度 CR 值分别为 0.897、0.934、0.924、0.831、0.923 和 0.912，均大于 0.7，说明本研究的领导风格各变量的收敛效度比较理想。

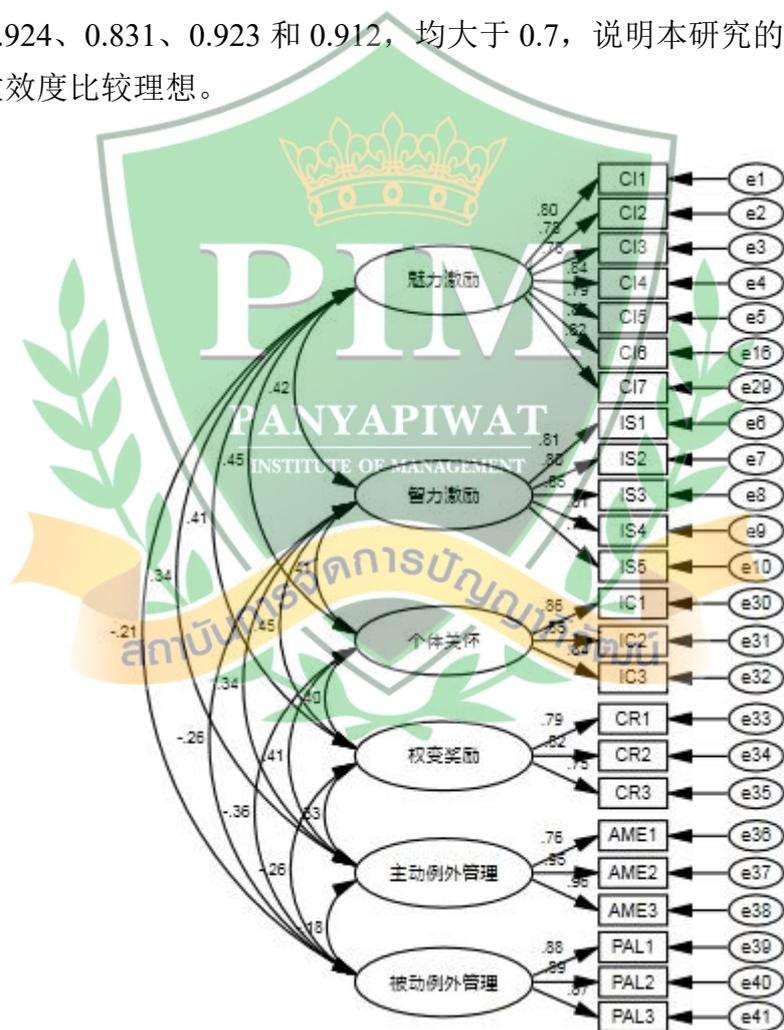


图 4.1 领导风格验证因子分析的模型结果

表 4.9 领导风格验证因子分析的模型拟合

模型拟合	χ^2	df	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
拟合结果	376.933	237	1.590	0.952	0.982	0.979	0.982	0.938	0.036

续表 4.9 领导风格验证因子分析的模型拟合

建议值	/	/	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.85	<0.08
达标情况	/	/	达标	达标	达标	达标	达标	达标	达标

表 4.10 领导风格的收敛效度结果

变量	题目	Estimate	S.E.	C.R.	P	标准化因子载荷	AVE	CR
魅力激励	CI1	1.000				0.799	0.636	0.897
	CI2	0.938	0.051	18.521	***	0.776		
	CI3	0.923	0.050	18.576	***	0.778		
	CI4	1.027	0.050	20.583	***	0.839		
	CI5	0.951	0.050	19.113	***	0.795		
智力激励	IS1	1.000				0.808	0.670	0.934
	IS2	0.919	0.048	19.127	***	0.801		
	IS3	1.097	0.053	20.829	***	0.854		
	IS4	0.944	0.049	19.299	***	0.806		
	IS5	0.938	0.051	18.486	***	0.780		
	CI6	1.160	0.055	21.057	***	0.853		
	CI7	1.009	0.050	20.084	***	0.825		
个体关怀	IC1	1.000				0.860	0.671	0.924
	IC2	0.929	0.043	21.504	***	0.848		
	IC3	0.910	0.043	21.226	***	0.839		
权变奖励	CR1	1.000				0.794	0.621	0.831
	CR2	0.902	0.055	16.481	***	0.824		
	CR3	0.783	0.051	15.431	***	0.745		
主动例外管理	AME1	1.000				0.761	0.800	0.923
	AME2	1.415	0.063	22.562	***	0.950		
	AME3	1.378	0.061	22.672	***	0.959		
被动例外管理	PAL1	1.000				0.882	0.776	0.912
	PAL2	1.012	0.040	25.346	***	0.890		
	PAL3	0.971	0.039	24.657	***	0.871		

(2) 工作投入的验证性因子分析

从表 4.11 可知，本研究工作投入验证性因子分析模型各拟合参数的显示值（ $\chi^2=26.384$, $df=14$, $\chi^2/df=1.885<3$, $NFI=0.989>0.9$, $IFI=0.995>0.9$, $TLI=0.992>0.9$, $CFI=0.995>0.9$, $GFI=0.984>0.85$, $RMSEA=0.044<0.08$ ）均符合研究的建议要求，说明模型拟合的较好，因此本文工作投入的验证性因子分析模型对于调查问卷所得到的样本数据具有较好的拟合效果。

由 4.12 表可知，本文工作投入的验证性因子分析模型中 7 个测量指标的标

标准化因子载荷介于 0.777 至 0.880 之间，均大于 0.50，所对应的显著性 p 值均小于 0.05，说明工作投入变量与观察变量之间具有显著影响，工作投入变量对应的所属题目具有较高的代表性；同时，工作投入的平均方差抽取量 AVE 的值分别为 0.665，均大于 0.5，组合信度 CR 值分别为 0.933，均大于 0.7，说明本研究的工作投入变量的收敛效度比较理想。

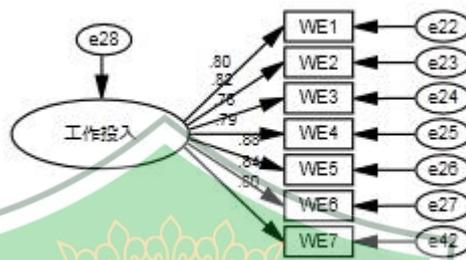


图 4.2 工作投入验证因子分析的模型结果

表 4.11 工作投入验证因子分析的模型拟合

模型拟合	χ^2	df	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
拟合结果	26.384	14	1.885	0.989	0.995	0.992	0.995	0.984	0.044
建议值	/	/	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.85	<0.08
达标情况	/	/	达标	达标	达标	达标	达标	达标	达标

表 4.12 工作投入的收敛效度结果

变量	题目	Estimate	S.E.	C.R.	P	标准化因子载荷	AVE	CR
工作投入	WE1	1.000				0.799	0.665	0.933
	WE2	1.034	0.052	19.880	***	0.816		
	WE3	0.953	0.051	18.613	***	0.777		
	WE4	0.986	0.052	19.100	***	0.793		
	WE5	1.227	0.056	22.076	***	0.880		
	WE6	1.042	0.051	20.527	***	0.836		
	WE7	1.040	0.053	19.435	***	0.803		

(3) 自我效能的验证性因子分析

从表 4-13 可知，本研究自我效能验证性因子分析模型各拟合参数的显示值 ($\chi^2=14.550$, $df=5$, $\chi^2/df=2.910<3$, $NFI=0.990>0.9$, $IFI=0.993>0.9$, $TLI=0.987>0.9$,

CFI=0.993>0.9, GFI=0.987>0.85, RMSEA=0.064<0.08) 均符合研究的建议要求, 说明模型拟合的较好, 因此本文自我效能的验证性因子分析模型对于调查问卷所得到的样本数据具有较好的拟合效果。

由 4-14 表可知, 本文自我效能的验证性因子分析模型中 5 个测量指标的标准化因子载荷介于 0.797 至 0.838 之间, 均大于 0.50, 所对应的显著性 p 值均小于 0.05, 说明自我效能变量与观察变量之间具有显著影响, 自我效能变量对应的所属题目具有较高的代表性; 同时, 自我效能的平均方差抽取量 AVE 的值分别为 0.666, 均大于 0.5, 组合信度 CR 值分别为 0.909, 均大于 0.7, 说明本研究的自我效能变量的收敛效度比较理想。



图 4.3 自我效能验证因子分析的模型结果

表 4.13 自我效能验证因子分析的模型拟合

模型拟合	χ^2	df	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
拟合结果	14.550	5	2.910	0.990	0.993	0.987	0.993	0.987	0.064
建议值	/	/	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.85	<0.08
达标情况	/	/	达标	达标	达标	达标	达标	达标	达标

表 4.14 自我效能的收敛效度结果

变量	题目	Estimate	S.E.	C.R.	P	标准化因子载荷	AVE	CR
自我效能	SE1	1.000				0.797	0.666	0.909
	SE2	1.076	0.055	19.480	***	0.825		
	SE3	1.014	0.053	19.074	***	0.812		
	SE4	1.074	0.054	19.871	***	0.838		
	SE5	1.022	0.054	18.973	***	0.808		

(4) 任务绩效的验证性因子分析

从表 4-15 可知，本研究任务绩效验证性因子分析模型各拟合参数的显示值（ $\chi^2=7.731$, $df=5$, $\chi^2/df=1.546<3$, $NFI=0.995>0.9$, $IFI=0.998>0.9$, $TLI=0.996>0.9$, $CFI=0.998>0.9$, $GFI=0.994>0.85$, $RMSEA=0.034<0.08$ ）均符合研究的建议要求，说明模型拟合的较好，因此本文任务绩效的验证性因子分析模型对于调查问卷所得到的样本数据具有较好的拟合效果。

由 4-16 表可知，本文任务绩效的验证性因子分析模型中 5 个测量指标的标准化因子载荷介于 0.805 至 0.876 之间，均大于 0.50，所对应的显著性 p 值均小于 0.05，说明任务绩效变量与观察变量之间具有显著影响，任务绩效变量对应的所属题目具有较高的代表性；同时，自我效能的平均方差抽取量 AVE 的值分别为 0.685，均大于 0.5，组合信度 CR 值分别为 0.916，均大于 0.7，说明本研究的任务绩效变量的收敛效度比较理想。



图 4.4 任务绩效验证因子分析的模型结果

表 4.15 任务绩效验证因子分析的模型拟合

模型拟合	χ^2	df	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
拟合结果	7.731	5	1.546	0.995	0.998	0.996	0.998	0.994	0.034
建议值	/	/	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.85	<0.08
达标情况	/	/	达标	达标	达标	达标	达标	达标	达标

表 4.16 任务绩效的收敛效度结果

变量	题目	Estimate	S.E.	C.R.	P	标准化因子载荷	AVE	CR
任务绩效	TP1	1.000				0.876	0.685	0.916
	TP2	0.833	0.038	21.681	***	0.805		
	TP3	0.877	0.040	21.754	***	0.806		
	TP4	0.911	0.039	23.493	***	0.843		
	TP5	0.862	0.040	21.773	***	0.807		

4.2 人口统计学变量的差异分析

4.2.1 性别的差异分析

采用独立样本 t 检验验证性别样本性别不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效等维度是否存在显著差异。由表 4.17 可知，样本性别不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效等维度均不存在显著差异 ($p>0.05$)。

表 4.17 性别的 t 检验分析结果

变量	男(n=185)	女(n=276)	t	p
魅力激励	3.35±1.04	3.31±1.06	0.446	0.656
智力激励	3.43±1.02	3.40±1.08	0.345	0.730
个体关怀	3.57±1.15	3.45±1.17	1.052	0.294
权变奖励	3.28±1.02	3.25±1.06	0.335	0.738
主动例外管理	3.49±1.24	3.38±1.28	0.941	0.347
被动例外管理	3.09±1.37	3.03±1.30	0.438	0.662
工作投入	3.31±1.01	3.35±1.03	-0.405	0.686
自我效能	3.42±1.04	3.51±1.07	-0.900	0.369
任务绩效	3.33±1.13	3.28±1.12	0.436	0.663

4.2.2 年龄的差异分析

采用单因素方差分析验证性别样本年龄不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效等维度是否存在显著差异。由表 4-18 可知，样本年龄不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、被动例外管理、自我效能、任务绩效等维度均不存在显著差异 ($p>0.05$)，而样本年龄不同，权变奖励、主动例外管理、工作投入存在显著差异 ($p<0.05$)。

表 4.18 年龄的方差分析结果

变量	25 岁以下	26-35 岁	36-45 岁	46-55 岁	F	p
魅力激励	3.38±1.08	3.37±1.05	3.17±1.02	3.26±1.05	0.909	0.437
智力激励	3.46±1.03	3.50±1.05	3.19±1.04	3.28±1.13	2.081	0.102
个体关怀	3.60±1.15	3.56±1.19	3.31±1.08	3.26±1.19	1.653	0.177
权变奖励	3.34±1.07	3.36±1.04	2.96±0.98	3.22±1.01	3.341	0.019
主动例外管理	3.57±1.17	3.52±1.29	3.20±1.21	2.87±1.34	4.195	0.006
被动例外管理	3.15±1.38	2.97±1.31	3.00±1.30	3.46±1.32	1.63	0.182

续表 4.18 年龄的方差分析结果

工作投入	3.29±1.05	3.48±1.02	3.12±0.96	3.11±0.98	3.381	0.018
自我效能	3.51±1.01	3.50±1.11	3.38±1.02	3.37±1.05	0.409	0.746
任务绩效	3.32±1.10	3.39±1.18	3.21±1.01	2.88±0.96	2.272	0.080

4.2.3 学历的差异分析

采用单因素方差分析验证性别样本学历的不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效等维度是否存在显著差异。由表 4-18 可知，样本学历的不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效等维度均不存在显著差异 ($p>0.05$)。

表 4.19 学历的方差分析结果

变量	本科	硕士	博士	F	p
魅力激励	3.30±1.07	3.51±1.00	3.13±0.94	1.583	0.207
智力激励	3.39±1.07	3.51±1.06	3.51±0.84	0.491	0.612
个体关怀	3.50±1.16	3.54±1.18	3.32±1.16	0.336	0.715
权变奖励	3.27±1.03	3.13±1.16	3.55±0.91	1.515	0.221
主动例外管理	3.42±1.27	3.50±1.24	3.32±1.21	0.2	0.819
被动例外管理	3.03±1.35	3.29±1.24	2.77±1.20	1.671	0.189
工作投入	3.30±1.01	3.59±1.08	3.15±0.89	2.838	0.060
自我效能	3.44±1.05	3.60±1.12	3.50±1.01	0.658	0.518
任务绩效	3.26±1.11	3.51±1.12	3.33±1.24	1.566	0.210

4.2.4 所在的高校类型的差异分析

采用单因素方差分析验证性别样本所在的高校类型的不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效等维度是否存在显著差异。由表 4.18 可知，样本所在的高校类型的不同，个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、任务绩效等维度均不存在显著差异 ($p>0.05$)，而样本所在的高校类型的不同，魅力激励、智力激励、权变奖励、工作投入、自我效能等维度存在显著差异 ($p<0.05$)。

表 4.20 所在的高校类型的方差分析结果

变量	985	211	普通高校	F	p
魅力激励	2.97±0.99	3.57±1.07	3.33±1.04	7.57	0.001
智力激励	3.37±1.06	3.64±1.13	3.34±1.02	3.128	0.045
个体关怀	3.37±1.21	3.72±1.16	3.45±1.14	2.744	0.065

续表 4.20 所在的高校类型的方差分析结果

权变奖励	3.21±1.02	3.59±1.09	3.16±1.01	6.827	0.001
主动例外管理	3.34±1.25	3.65±1.18	3.36±1.29	2.336	0.098
被动例外管理	3.21±1.31	2.93±1.29	3.07±1.35	0.986	0.374
工作投入	3.00±1.06	3.58±1.06	3.33±0.97	7.453	0.001
自我效能	3.50±1.12	3.69±1.09	3.38±1.02	3.501	0.031
任务绩效	3.19±1.14	3.46±1.10	3.27±1.12	1.582	0.207

4.2.5 所处的岗位类型的差异分析

采用单因素方差分析验证性别样本所处的岗位类型的不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效等维度是否存在显著差异。由表 4-18 可知，样本所处的岗位类型的不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、自我效能等维度均不存在显著差异 ($p>0.05$)，而样本所处的岗位类型的不同，工作投入、任务绩效等维度存在显著差异 ($p<0.05$)。

表 4.21 所处的岗位类型的方差分析结果

变量	教学类	科研类	行政类	F	p
魅力激励	3.51±0.94	3.65±1.03	3.27±1.06	2.659	0.071
智力激励	3.55±0.99	3.73±0.89	3.37±1.07	2.132	0.120
个体关怀	3.45±1.16	3.70±1.05	3.49±1.17	0.507	0.603
权变奖励	3.20±1.01	3.27±1.17	3.27±1.04	0.126	0.881
主动例外管理	3.68±1.21	3.55±1.15	3.38±1.27	1.493	0.226
被动例外管理	2.85±1.22	3.11±1.31	3.08±1.35	0.741	0.477
工作投入	3.59±1.10	3.70±0.92	3.27±1.01	4.548	0.011
自我效能	3.59±1.11	3.67±1.03	3.44±1.05	1.054	0.349
任务绩效	3.74±1.21	3.52±1.20	3.22±1.09	5.869	0.003

4.3 假设验证

4.3.1 变量之间的相关性分析

本文采用 Pearson 相关性分析来查看本文问卷所设计的领导风格各维度、工作投入、自我效能与任务绩效变量之间线性相关程度的显著性和方向。

由表 4-22 可知，工作投入与魅力激励 ($r=0.513$, $p<0.05$)、智力激励 ($r=0.507$, $p<0.05$)、个体关怀 ($r=0.438$, $p<0.05$)、权变奖励 ($r=0.390$, $p<0.05$)、主动例外管理 ($r=0.449$, $p<0.05$) 之间存在显著正相关，与被动例外管理 ($r=-0.318$,

p<0.05)之间存在显著负相关;自我效能与魅力激励(r=0.396, p<0.05)、智力激励(r=0.459, p<0.05)、个体关怀(r=0.449, p<0.05)、权变奖励(r=0.382, p<0.05)、主动例外管理(r=0.444, p<0.05)之间存在显著正相关,与被动例外管理(r=-0.351, p<0.05)之间存在显著负相关;任务绩效与与魅力激励(r=0.439, p<0.05)、智力激励(r=0.462, p<0.05)、个体关怀(r=0.475, p<0.05)、权变奖励(r=0.302, p<0.05)、主动例外管理(r=0.463, p<0.05)、工作投入(r=0.559, p<0.05)、自我效能(r=0.508, p<0.05)之间存在显著正相关,与被动例外管理(r=-0.385, p<0.05)之间存在显著负相关。相关分析的结果初步验证的本文领导风格各维度、工作投入、自我效能与任务绩效变量之间假设关系,但相关分析只能初步探讨变量间相关的方向,还不足以为本研究假设提供充分依据。

表 4.22 Pearson 相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.魅力激励	1								
2.智力激励	0.395**	1							
3.个体关怀	0.416**	0.373**	1						
4.权变奖励	0.362**	0.396**	0.337**	1					
5.主动例外管理	0.357**	0.354**	0.389**	0.335**	1				
6.被动例外管理	-0.193**	-0.232**	-0.325**	-0.229**	-0.185**	1			
7.工作投入	0.513**	0.507**	0.438**	0.390**	0.449**	-0.318**	1		
8.自我效能	0.396**	0.459**	0.449**	0.382**	0.444**	-0.351**	0.479**	1	
9.任务绩效	0.439**	0.462**	0.475**	0.302**	0.463**	-0.385**	0.559**	0.508**	1

* p<0.05 ** p<0.01

4.3.2 结构方程模型的直接效应检验

根据上述研究的结论,领导风格各维度、工作投入、自我效能与任务绩效的结构方程模型共有 9 个变量,分别为:魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效。9 个潜变量对应的观测变量共有 41 个。采用 AMOS23 绘制的领导风格各维度与任务绩效的关系及工作投入、自我效能中介效应的结构方程模型图如图 6 所示。

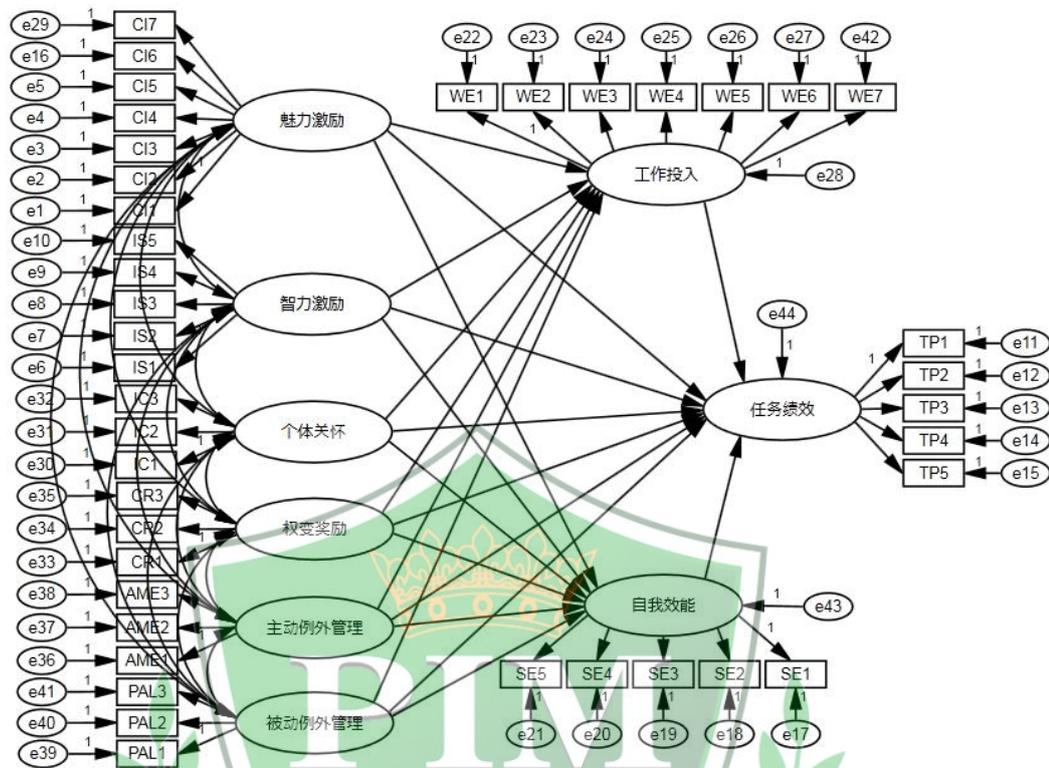


图 4.5 领导风格对高校职工任务绩效影响研究的结构方程模型图

将问卷收集到的数据导入 AMOS23 软件中，应用极大似然法得到的模型拟合参数如表所示。

同样首先查看结构方程模型的模型拟合情况。从表 4-23 可知，本文领导风格各维度与任务绩效的关系及工作投入、自我效能中介效应的结构方程模型的结构方程模型中各拟合参数运算的显示值 ($\chi^2=1118.132$, $df=744$, $\chi^2/df=1.503<3$, $NFI=0.924>0.9$, $IFI=0.973>0.9$, $TLI=0.970>0.9$, $CFI=0.973>0.9$, $GFI=0.898>0.85$, $RMSEA=0.033<0.08$) 均符合研究的建议要求，说明模型拟合的较好，因此本文领导风格各维度与任务绩效的关系及工作投入、自我效能中介效应的的结构方程模型对于调查问卷所得到的样本数据具有较好的拟合效果。

由路径系数检验结果可知：

对于工作投入来说，魅力激励对于工作投入具有显著正向影响 ($\beta=0.267$, $p=0.000<0.05$)，假设 H1-1 是成立的；智力激励对于工作投入具有显著正向影响 ($\beta=0.259$, $p=0.000<0.05$)，假设 H1-2 是成立的；个体关怀对于工作投入具有显著正向影响 ($\beta=0.102$, $p=0.044<0.05$)，假设 H1-3 是成立的；权变奖励对于工作投入不具有显著影响 ($\beta=0.071$, $p=0.151>0.05$)，假设 H2-4 是不成立的；

主动例外管理对于工作投入具有显著正向影响 ($\beta=0.177, p=0.000<0.05$)，假设 H1-5 是成立的；被动例外管理对于工作投入具有显著负向影响 ($\beta=-0.134, p=0.001<0.05$)，假设 H1-6 是成立的。

对于自我效能来说，魅力激励对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.105, p=0.032<0.05$)，假设 H2-1 是成立的；智力激励对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.228, p=0.000<0.05$)，假设 H2-2 是成立的；个体关怀智力激励对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.168, p=0.002<0.05$)，假设 H2-3 是成立的；权变奖励对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.119, p=0.023<0.05$)，假设 H2-4 是成立的；主动例外管理对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.191, p=0.000<0.05$)，假设 H2-5 是成立的；被动例外管理对于自我效能具有显著负向影响 ($\beta=-0.179, p=0.000<0.05$)，假设 H2-6 是成立的。

对于任务绩效来说，魅力激励对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.110, p=0.022<0.05$)，假设 H3-1 是成立的；智力激励对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.141, p=0.005<0.05$)，假设 H3-2 是成立的；个体关怀对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.141, p=0.005<0.05$)，假设 H3-3 是成立的；权变奖励对于任务绩效不具有显著影响 ($\beta=-0.082, p=0.094>0.05$)，假设 H3-4 是不成立的；主动例外管理对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.146, p=0.000<0.05$)，假设 H3-5 是成立的；被动例外管理对于任务绩效具有显著负向影响 ($\beta=-0.174, p=0.001<0.05$)，假设 H3-6 是成立的；工作投入对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.157, p=0.003<0.05$)，假设 H4 是成立的；自我效能对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.232, p=0.000<0.05$)，假设 H5 是成立的。

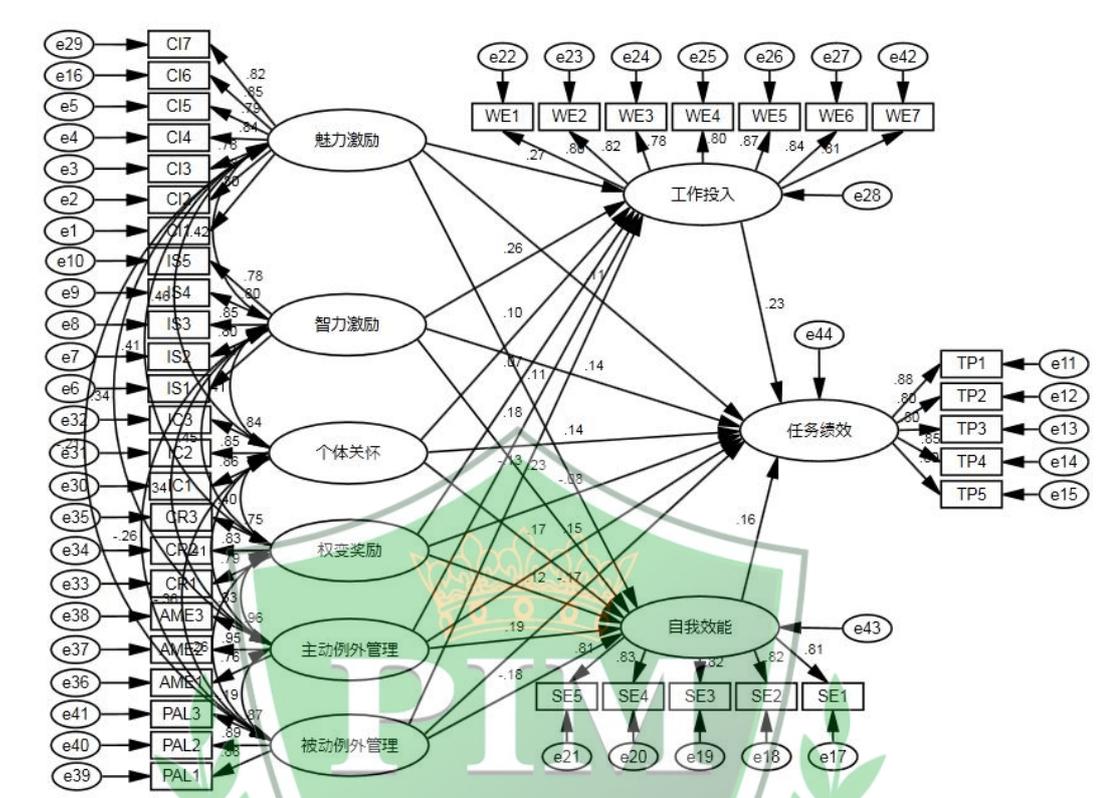


图 4.6 领导风格对高校职工任务绩效影响研究的结构方程模型结果图

表 4.23 结构方程模型的模型拟合

模型拟合	χ^2	df	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
拟合结果	1118.132	744	1.503	0.924	0.973	0.970	0.973	0.898	0.033
建议值	/	/	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.85	<0.08
达标情况	/	/	达标	达标	达标	达标	达标	达标	达标

表 4.24 路径系数检验结果

路径	估计值	S.E.	C.R.	P	标准化路径系数	验证结果
魅力激励--->自我效能	0.103	0.048	2.143	0.032	0.105	支持
智力激励--->自我效能	0.220	0.049	4.470	***	0.228	支持
个体关怀--->自我效能	0.144	0.046	3.143	0.002	0.168	支持
权变奖励--->自我效能	0.111	0.049	2.267	0.023	0.119	支持
主动例外管理--->自我效能	0.196	0.047	4.158	***	0.191	支持
被动例外管理--->自我效能	-0.139	0.035	-4.026	***	-0.179	支持
魅力激励--->工作投入	0.251	0.045	5.544	***	0.267	支持
智力激励--->工作投入	0.241	0.046	5.300	***	0.259	支持
个体关怀--->工作投入	0.084	0.042	2.018	0.044	0.102	支持
权变奖励--->工作投入	0.064	0.045	1.437	0.151	0.071	不支持

续表 4.24 路径系数检验结果

主动例外管理--->工作投入	0.175	0.043	4.060	***	0.177	支持
被动例外管理--->工作投入	-0.101	0.032	-3.194	0.001	-0.134	支持
魅力激励--->任务绩效	0.130	0.057	2.293	0.022	0.110	支持
智力激励--->任务绩效	0.164	0.059	2.785	0.005	0.141	支持
个体关怀--->任务绩效	0.147	0.053	2.803	0.005	0.141	支持
权变奖励--->任务绩效	-0.093	0.055	-1.675	0.094	-0.082	不支持
主动例外管理--->任务绩效	0.182	0.055	3.311	***	0.146	支持
被动例外管理--->任务绩效	-0.164	0.040	-4.064	***	-0.174	支持
自我效能--->任务绩效	0.191	0.064	2.980	0.003	0.157	支持
工作投入--->任务绩效	0.292	0.068	4.294	***	0.232	支持

4.3.3 中介效应检验

本研究采用 Amos23 软件的 Bootstrap 法检验工作投入、自我效能在领导风格各维度对于任务绩效影响中的中介效应检验，将样本量设置为 5000（通常要求 1000 以上），区间的置信水平设置为 95%（通常设置为 90%、95%、99%），以有偏校正置信区间为准，观察其上限和下限。当间接效应的有偏校正置信区间不包括 0，说明存在中介效应；再看直接效应的有偏校正置信区间，如果不包括 0，说明直接效应也显著，此时的中介作用是不完全中介；如果包括 0，则说明中介作用是完全中介。

本研究最终中介效应检验结果汇总为如下表 4-25 所示。

首先来看工作投入的中介效应，基于表的中介效应值及其对应的 bootstrap 的 95%置信区间，可以得到，在“魅力激励--->工作投入--->任务绩效”路径的间接效应值为 0.062，对应的 95%CI 为[0.029, 0.203]，不包括 0，此时魅力激励对任务绩效的直接效应为 0.110，对应的 95%CI 为[0.020, 0.203]，不包括 0，表明工作投入在魅力激励对于任务绩效中具有显著的部分中介作用；在“智力激励--->工作投入--->任务绩效”路径的间接效应值为 0.060，对应的 95%CI 为[0.028, 0.109]，不包括 0，此时智力激励对任务绩效的直接效应为 0.141，对应的 95%CI 为[0.038, 0.240]，不包括 0，表明工作投入在魅力激励对于任务绩效中具有显著的部分中介作用；在“个体关怀--->工作投入--->任务绩效”路径的间接效应值为 0.024，对应的 95%CI 为[0.000, 0.060]，包括 0，表明工作投入在个性关怀对于任务绩效中不具有显著的中介作用；在“权变奖励--->工作投入--->任务绩效”路径中，由于权变奖励对于任务绩效的总效应值为-0.047，对应的 95%CI 为[-0.148, 0.059]，包括 0，表明权变奖励对于任务绩效的总效应不成立，因此工作投入在权变奖励

对于任务绩效中不具有显著的中介作用；在“主动例外管理--->工作投入--->任务绩效”路径的间接效应值为 0.041，对应的 95%CI 为[0.017, 0.081]，不包括 0，此时主动例外管理对任务绩效的直接效应为 0.146，对应的 95%CI 为[0.062, 0.236]，不包括 0，表明工作投入在主动例外管理对于任务绩效中具有显著的部分中介作用；在“被动例外管理--->工作投入--->任务绩效”路径的间接效应值为-0.031，对应的 95%CI 为[-0.060, -0.012]，不包括 0，此时被动例外管理对于任务绩效直接效应为-0.233，对应的 95%CI 为[-0.332, -0.132]，不包括 0，表明工作投入在被动例外管理对于任务绩效中具有显著的部分中介作用。

查看自我效能的中介效应，基于表的中介效应值及其对应的 bootstrap 的 95% 置信区间，可以得到，在“魅力激励--->自我效能--->任务绩效”路径的间接效应值为 0.017，对应的 95%CI 为[0.001, 0.046]，不包括 0，此时魅力激励对任务绩效的直接效应为 0.110，对应的 95%CI 为[0.020, 0.203]，不包括 0，表明自我效能在魅力激励对于任务绩效中具有显著的部分中介作用；在“智力激励--->自我效能--->任务绩效”路径的间接效应值为 0.036，对应的 95%CI 为[0.011, 0.076]，不包括 0，此时智力激励对任务绩效的直接效应为 0.141，对应的 95%CI 为[0.038, 0.240]，不包括 0，表明自我效能在魅力激励对于任务绩效中具有显著的部分中介作用；在“个体关怀--->自我效能--->任务绩效”路径的间接效应值为 0.026，对应的 95%CI 为[0.006, 0.066]，不包括 0，此时个体关怀对于任务绩效的直接效应值为 0.141，对应的 95%CI 为[0.029, 0.247]，表明自我效能在个体关怀对于任务绩效中具有显著的部分中介作用；在“权变奖励--->自我效能--->任务绩效”路径中，由于权变奖励对于任务绩效的总效应值为-0.047，对应的 95%CI 为[-0.148, 0.059]，包括 0，表明权变奖励对于任务绩效的总效应不成立，因此自我效能在权变奖励对于任务绩效中不具有显著的中介作用；在“主动例外管理--->自我效能--->任务绩效”路径的间接效应值为 0.030，对应的 95%CI 为[0.009, 0.063]，不包括 0，此时主动例外管理对任务绩效的直接效应为 0.146，对应的 95%CI 为[0.062, 0.236]，不包括 0，表明自我效能在主动例外管理对于任务绩效中具有显著的部分中介作用；在“被动例外管理--->自我效能--->任务绩效”路径的间接效应值为-0.028，对应的 95%CI 为[-0.060, -0.008]，不包括 0，此时被动例外管理对于任务绩效直接效应为-0.233，对应的 95%CI 为[-0.332, -0.132]，不包括 0，表明自我效能在被动例外管理对于任务绩效中具有显著的部分中介作用。

表 4.25 中介效应检验汇总

中介路径	效应值	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	总效应			

续表 4.25 中介效应检验汇总

魅力激励--->工作投入--->任务绩效	0.188	0.047	0.097	0.278
智力激励--->工作投入--->任务绩效	0.236	0.051	0.132	0.331
个体关怀--->工作投入--->任务绩效	0.191	0.057	0.077	0.301
权变奖励--->工作投入--->任务绩效	-0.047	0.053	-0.148	0.059
主动例外管理--->工作投入--->任务绩效	0.217	0.047	0.125	0.308
被动例外管理--->工作投入--->任务绩效	-0.233	0.052	-0.332	-0.132
魅力激励--->自我效能--->任务绩效	0.188	0.047	0.097	0.278
智力激励--->自我效能--->任务绩效	0.236	0.051	0.132	0.331
个体关怀--->自我效能--->任务绩效	0.191	0.057	0.077	0.301
权变奖励--->自我效能--->任务绩效	-0.047	0.053	-0.148	0.059
主动例外管理--->自我效能--->任务绩效	0.217	0.047	0.125	0.308
被动例外管理--->自我效能--->任务绩效	-0.233	0.052	-0.332	-0.132
			直接效应	
魅力激励--->工作投入--->任务绩效	0.110	0.047	0.020	0.203
智力激励--->工作投入--->任务绩效	0.141	0.051	0.038	0.240
个体关怀--->工作投入--->任务绩效	0.141	0.056	0.029	0.247
权变奖励--->工作投入--->任务绩效	-0.082	0.051	-0.183	0.018
主动例外管理--->工作投入--->任务绩效	0.146	0.045	0.062	0.236
被动例外管理--->工作投入--->任务绩效	-0.174	0.054	-0.278	-0.066
魅力激励--->自我效能--->任务绩效	0.110	0.047	0.020	0.203
智力激励--->自我效能--->任务绩效	0.141	0.051	0.038	0.240
个体关怀--->自我效能--->任务绩效	0.141	0.056	0.029	0.247
权变奖励--->自我效能--->任务绩效	-0.082	0.051	-0.183	0.018
主动例外管理--->自我效能--->任务绩效	0.146	0.045	0.062	0.236
被动例外管理--->自我效能--->任务绩效	-0.174	0.054	-0.278	-0.066
			间接效应	
魅力激励--->工作投入--->任务绩效	0.062	0.020	0.029	0.107
智力激励--->工作投入--->任务绩效	0.060	0.020	0.028	0.109
个体关怀--->工作投入--->任务绩效	0.024	0.015	0.000	0.060
权变奖励--->工作投入--->任务绩效	0.016	0.013	-0.006	0.049
主动例外管理--->工作投入--->任务绩效	0.041	0.016	0.017	0.081
被动例外管理--->工作投入--->任务绩效	-0.031	0.012	-0.060	-0.012
魅力激励--->自我效能--->任务绩效	0.017	0.011	0.001	0.046
智力激励--->自我效能--->任务绩效	0.036	0.016	0.011	0.076
个体关怀--->自我效能--->任务绩效	0.026	0.014	0.006	0.066
权变奖励--->自我效能--->任务绩效	0.019	0.011	0.002	0.049
主动例外管理--->自我效能--->任务绩效	0.030	0.013	0.009	0.063
被动例外管理--->自我效能--->任务绩效	-0.028	0.013	-0.060	-0.008

第五章 研究结论与建议

5.1 结论

5.1.1 样本人口统计学变量对于各变量的差异分析

（1）高校女性管理者领导风格对不同性别员工的任务绩效的影响

从实证结果来看，样本性别不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效等维度均不存在显著差异。表明高校女性管理者领导风格对不同性别职工的任务绩效的影响没有显著影响。诸多研究结果也表明女性角色的管理者在对待职工的态度与男性角色管理者并没有太大差异，这也与国内外学者的研究结果一致。

（2）高校女性管理者领导风格对不同年龄员工的任务绩效的影响

从实证结果来看，样本年龄不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、被动例外管理、自我效能、任务绩效等维度均不存在显著差异（ $p>0.05$ ），而样本年龄不同，权变奖励、主动例外管理、工作投入存在显著差异（ $p<0.05$ ）。这表明高校女性管理者在魅力激励、智力激励、个体关怀、被动例外管理、自我效能、任务绩效等方面对高校各个年龄段的教职工不会呈现出较大差异，但是在权变奖励、主动例外管理、工作投入方面会根据教职工的年龄不同而采用不同的方式。这是因为在高校管理中，一些工作年限越高的老师如已到达退休年龄但仍在学校担任教学工作的教授就不适用一般性管理，而是需要进行主动例外管理，而且工作年限不同的教师在工作投入方面也呈现出不同的差异，比如刚进入到高校工作的年轻教师由于缺少工作经验，所以在工作投入上往往会更加认真。

（3）高校女性管理者领导风格对不同学历员工的任务绩效的影响

样本学历的不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、工作投入、自我效能、任务绩效等维度均不存在显著差异

（ $p>0.05$ ）。这表明高学历（硕士、博士）员工的工作投入和工作绩效要高于低学历（本科）的员工，对领导者而言也是如此。这说明，高学历的员工和领导者经历了系统的知识和技能学习，这是其工作发展的重要因素。教育制度决定了高学历的人员面对着更多的机遇和更广阔的平台，而低学历的员工和领导者可能仅接受过技术教育，接受的知识类型比较单一。

（4）高校女性管理者领导风格对不同高校类型员工的任务绩效的影响

样本所在的高校类型的不同，个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、任务绩效等维度均不存在显著差异（ $p>0.05$ ），而样本所在的高校类型

的不同，魅力激励、智力激励、权变奖励、工作投入、自我效能等维度存在显著差异（ $p < 0.05$ ）。这表明不同高校类型的员工对高校女性管理者的个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、任务绩效等维度的认知基本一致，但是对高校女性管理者的魅力激励、智力激励、权变奖励、工作投入、自我效能等维度存在不一样的认识，这是因为高校类型不同，女性高校管理者对于不同类型员工所实施的激励措施也会有所不同。

（5）高校女性管理者领导风格对不同岗位员工的任务绩效的影响

样本所处的岗位类型的不同，魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、自我效能等维度均不存在显著差异（ $p > 0.05$ ），而样本所处的岗位类型的不同，工作投入、任务绩效等维度存在显著差异（ $p < 0.05$ ）。这表明不同岗位的员工对高校女性管理者的魅力激励、智力激励、个体关怀、权变奖励、主动例外管理、被动例外管理、自我效能等维度的认知基本一致，但是对对高校女性管理者的工作投入、任务绩效存在差异。通过表 4-21 的数据我们可以了解到，在工作投入方面，我们能够发现科研类职工的工作投入度最高，其次是教学类，最后是行政类，这是因为科研工作内容通常较为单一，科研人员只需要完全投入到工作中就可以了，但是教学类职工除了日常的教学任务外，还需要处理其他的相关事项，所以工作投入度较低，而行政类职工的工作内容与外界的联系较为密切，受外界影响的因素较多，所以行政类职工的工作投入度最低。在工作绩效方面，教学类职工的工作绩效得分最高，其次是科研类，最后是行政类，这是因为教学类职工的绩效计算最为直观稳定，只要教学类职工能够完成教学任务就可以获得对应的绩效，但是科研类职工和行政类职工的绩效没有明确的计算规则，所以相比而言，科研类职工和行政类职工的教研相对较低。

5.1.2 直接路径假设验证结果

（1）领导风格对于工作投入的影响

根据实证结果显示，魅力激励对于工作投入具有显著正向影响（ $\beta = 0.267$, $p = 0.000 < 0.05$ ），假设 H1-1 是成立的；智力激励对于工作投入具有显著正向影响（ $\beta = 0.259$, $p = 0.000 < 0.05$ ），假设 H1-2 是成立的；个体关怀对于工作投入具有显著正向影响（ $\beta = 0.102$, $p = 0.044 < 0.05$ ），假设 H1-3 是成立的；权变奖励对于工作投入不具有显著影响（ $\beta = 0.071$, $p = 0.151 > 0.05$ ），假设 H2-4 是不成立的；主动例外管理对于工作投入具有显著正向影响（ $\beta = 0.177$, $p = 0.000 < 0.05$ ），假设 H1-5 是成立的；被动例外管理对于工作投入具有显著负向影响（ $\beta = -0.134$,

$p=0.001<0.05$), 假设 H1-6 是成立的。研究表明, 工作投入能使员工高效地完成工作, 高工作投入程度的员工对企业和自身负责的工作持有正面态度, 高工作投入能够促进员工的个体绩效和组织绩效。从个体层面来说, 工作投入能够有效预测员工任务绩效; 从组织层面来说, 员工的工作投入是员工快乐工作的保证, 能够对整个组织的绩效产生积极的影响。已有的研究发现, 工作投入与员工的安全绩效、任务绩效、生产力和盈利正相关。

(2) 领导风格对于自我效能的影响

从实证结果看, 对于自我效能来说, 魅力激励对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.105, p=0.032<0.05$), 假设 H2-1 是成立的; 智力激励对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.228, p=0.000<0.05$), 假设 H2-2 是成立的; 个体关怀智力激励对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.168, p=0.002<0.05$), 假设 H2-3 是成立的; 权变奖励对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.119, p=0.023<0.05$), 假设 H2-4 是成立的; 主动例外管理对于自我效能具有显著正向影响 ($\beta=0.191, p=0.000<0.05$), 假设 H2-5 是成立的; 被动例外管理对于自我效能具有显著负向影响 ($\beta=-0.179, p=0.000<0.05$), 假设 H2-6 是成立的。高校女性管理者通过魅力激励, 女性领导力特质通过询问他们的设想, 挑战现状, 并鼓励问题重组、想象力、求知欲, 和新的方法来启发职工。智力上的刺激, 还可以帮助职工建立与创造力相关的认知进程的问题解决、问题结构、信息搜索和解决方案的产生。通过治理建立, 女性领导者认识到, 职工独特的成长方式和发展需要, 以为他们提供指导和咨询。他们通过提升组织成员相关领域的技能, 来培养团队的创造力。高校女性管理者还可以通过主动例外管理, 支持职工的倡议和观点, 通过激发他们自由表达自己的观点, 不需害怕收到领导和同事负面的评价, 来鼓励创造性思维, 提高团队整体的自我效能。

(3) 领导风格对于任务绩效的影响

对于任务绩效来说, 魅力激励对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.110, p=0.022<0.05$), 假设 H3-1 是成立的; 智力激励对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.141, p=0.005<0.05$), 假设 H3-2 是成立的; 个体关怀对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.141, p=0.005<0.05$), 假设 H3-3 是成立的; 权变奖励对于任务绩效不具有显著影响 ($\beta=-0.082, p=0.094>0.05$), 假设 H3-4 是不成立的; 主动例外管理对于任务绩效具有显著正向影响 ($\beta=0.146, p=0.000<0.05$), 假设 H3-5 是成立的; 被动例外管理对于任务绩效具有显著负向影响 ($\beta=-0.174, p=0.001<0.05$), 假设 H3-6 是成立的。管理者良好的领导风格均能够正向影响员工的工作绩效, 其中参与型领导发挥重要作用。这与国内外学者的研究结果是一

致的，李磊，尚玉钊等(2012)的研究发现，管理者自身的人格魅力能够有力地促进员工工作绩效的提高。陈训和乐云（2014）研究发现高校管理者在良好的管理决策也能够正向影响员工的工作绩效。权变激励的领导风格既重视了人，也重视了工作绩效，有利于发挥员工的工作积极性，从而提高了工作绩效。

（4）工作投入、自我效能对于任务绩效的影响

工作投入对于任务绩效具有显著正向影响（ $\beta = 0.157$ ， $p = 0.003 < 0.05$ ），假设 H4 是成立的；自我效能对于任务绩效具有显著正向影响（ $\beta = 0.232$ ， $p = 0.000 < 0.05$ ），假设 H5 是成立的。研究表明，工作投入能使员工高效地完成工作，高工作投入程度的员工对企业和自身负责的工作持有正面态度，工作投入能够促进员工的个体绩效和组织绩效。自我效能在员工的日常工作中起着关键性的作用。团队成员间的自我效能实现的过程应该是一个团队发展其创造潜力的重要过程。自我效能是指在工作中能够完全沉浸在其中，或者能够解决工作中出现的各种问题，在高校职工中，自我效能实现度越高的职工的任务绩效完成度也就越高。

5.1.3 工作投入、自我效能的中介效应

理论上说，工作投入应会直接导致工作绩效的提升和改善。然而，一些研究者认为工作投入并不会直接影响工作绩效，工作投入对工作绩效的影响是通过某些中介变量(如服务氛围)发挥作用的。

本研究发现，工作投入在领导风格影响工作绩效中起到部分中介作用，具体表现为：工作投入在魅力激励、智力奖励、对于任务绩效以及被动例外管理中具有显著的部分中介作用；另外，工作投入在个性关怀、权变奖励以及主动例外管理对于任务绩效中不具有显著的中介作用。这说明对于高校女性管理者而言，工作投入是女性管理者对职工工作绩效的中介变量。高校女性管理者可以通过加强高校职工的工作投入来提高职工的工作绩效。李锐、凌文铨(2008)的研究发现女性领导力特质对组织绩效、个人工作绩效以及员工的组织公民行为等积极行为具有一定的正向作用,而这种作用的发挥则需要通过一定的中介变量来实现。

自我效能在校女性管理领导风格影响工作绩效中起到部分中介作用，具体表现为：自我效能在魅力激励、智力奖励、个性关怀、主动例外管理以及被动例外管理对于任务绩效中具有显著的部分中介作用，而自我效能在权变奖励对于任务绩效中不具有显著的中介作用。这说明自我效能可以通过高校女性领导者的魅力激励、智力奖励、个性关怀、主动例外管理以及被动例外管理来对职工的任务绩效产生影响。这一研究结果提示高校女性管理者应当为职工创造和谐的工作环境

境、营造良好的工作氛围，注重培养职工积极健康的情绪，帮助职工协调管理消极的情绪;适当进行相关的心理培训，引导高校对工作结果进行合理归因，制定更为合理可行的工作目标，以此激发职工工作动力，帮助他们建立良好的自我效能感。

5.2 建议

5.2.1 注重员工激励，提高员工工作投入

本研究的实证结果表明，高校女性管理者的领导风格会显著影响到职工的工作投入情况，而魅力激励、智力激励是影响最大的因素。当职工的个人利益与领导者的个人利益和高校的整体利益相一致时，职工会将高校目标、领导者的目标内化为自己的目标，自然而然就会从高校和高校发展的整体角度出发考虑问题。在高效完成本职工作的同时，职工会更多地考虑高校的需要，以寻求其自我价值的实现，从而增加了他们对工作的投入度，这就使得个人的工作绩效得到显著的提高，最终会导致集体工作绩效的提高。另外，具有较高个体关怀与权变奖励领导风格的高校女性领导者会给予职工积极的关注，这会使职工对领导者产生信任感、尊重感和较高的期望值，这更增强了职工的使命感，积极的自我关注会对职工产生影响，使他们产生信任感和高期望，职工进而更多努力和心血，从而增加了整个组织的凝聚力。

综上所述，高校女管理者领导风格中的个体关怀以及权变奖励可以极大地促进了职工的工作绩效，激励职工更好地完成其本职工作与任务。这就表明，作为领导者、管理者需要注重自己的领导风格，多给予职工个性化的关怀，尽可能多地鼓励职工参与高校工作决策，帮助职工团结一体、合作互助，营造良好的工作氛围。

5.2.2 加强工作指导，提升职工任务绩效

根据实证结果显示，高校女领导者的被动例外管理对于工作投入具体显著负向影响，表明过多的被动管理，规定条理规范，过多的硬性任务和工作都会降低职工的工作绩效。因而，高校女性管理者应当具有适当结合规则和人性化关怀的能力，促使职工顺利完成工作的同时拥有更良好的心理状态，这有助于职工个人工作绩效的提高，更促进整个高校的正常、高效的运营。

因此，高校女性管理者一方面既要加强工作任务上的指导，明确告知其工作

任务和目标，直接告诉他们工作职责，了解所需要的专业技能，明确发展的方向，明确告诉他们的工作任务是什么，如何才能提高工作效率，指出他们存在的问题并提出可行的建议，这对工作能力低的教师老师来说是必需的。另一方面增加对教师的培训力度，搭建专业化的学习平台，提高教师工作能力。培训既能采取小规模定期的校内培训，也能进行不定期的员外培训。首先，在学校内部可以从教师个体的真正发展需求出发，组织内容丰富形式多样的学习活动，例如，采用师徒制，发挥老教师、优秀教师的优质力量，带动新手教师发展，新手教师可以将自己在工作中的问题和疑惑告诉学校的骨干教师，骨干教师更更出相应的意见和看法，以提高他们的工作能力，增强他们的工作热情。

5.2.3 提升员工工作投入，加强员工自我效能感

本研究的结果表明，职工工作投入和自我效能会对于其任务绩效产生显著正向影响。而领导的领导风格也会通过职工工作投入和自我效能感这一变量间接地对职工的工作绩效产生相应的影响作用的。职工的任务绩效即职工所表现出的为企业所付出努力的行为，是一个企业及其领导者管理有效性的重要体现，但这样的行为往往是建立在职工对企业环境的感知、辨别、判断及对环境做出反应的基础之上的，也就是说职工的行为反应总是与其内部心理活动有着直接而紧密的联系。而高校女性领导者的领导风格作为一个外部影响因素，固然会对职工的行为产生影响，但这种影响作用只能通过职工注意、感知、接受并进行评价的过程发挥。因而，作为专业人员，不能放大领导者领导风格对职工工作绩效的影响作用，对于其影响应当辩证地看待。领导风格对职工工作绩效的影响作用是不容忽视的，正如前文所述，领导风格会对工作绩效产生巨大的影响。然而，需要正视的是，领导风格对工作绩效的影响作用只能通过职工自我效能感发生，这种作用是间接的。这就给了管理者和心理学工作者一定的余地，在无法控制领导者领导风格这一外部因素的情况下，可以从职工自身入手，通过提高职工自我效能感来提高职工工作绩效。这样，就能避免舍近求远的情况发生，从内因出发，即是从本质出发解决问题。

5.2.4 探索正确的社会角色定位，提升领导工作能力

要明确好高校女性领导干部的社会角色定位，可以先以三个角度区分高校女性领导的不同角色，第一个是作为一名高校领导干部，在工作中的自我定位和上级高校高等领导以及同事和下属的他人定位，在高校的管理教学活动中的女性领导者通常承担着承上启下的角色，不仅要做好上下级之间的信息传达和交流工

作，扮演桥梁和纽带的作用，还应该在工作中富有创造力和能动性，不能只是一个简单的工具人。第二个作为母亲、子女、妻子角色的家庭角色定位，这个角色在家庭中承担着很重要的作用。在高校中担任领导干部的女性大多数年龄在三十岁以上，组建家庭的比例很大，这时不仅要做好在工作承担的角色和责任，还应该把部分的精力投入到家庭之中，把握和处理好工作与家庭之间的关系和良性平衡，既能在工作中体现出自身能力和价值，又可以尽到家庭责任，这对于在成长和探索中的高校女性领导来说是一个不小的挑战。最后是在社会交往中作为一个独立个体的角色定位，这不是由工作环境和家庭氛围决定的，受个人价值观、能力情绪等等多方面影响，定位好个人角色，更能获得内心的满足与充实。

在本文的研究结论中，学历程度并不是衡量高校领导干部的工作能力和表现的因素，但是受教育的情况确实一定程度上展现了职业发展的基础和起步点。接受高等教育培养的人，普遍来说拥有较高的钻研性和创新创造能力，积极地学习能力和愿望较好，并且能够很快的适应新的工作环境、掌握所需的技能。高校的女性领导者，在努力完成业绩和工作任务的同时，也应该不断充实和丰富自己的学历层面，多利用工作之余增加学习的时间和精力来不断充实自己。高校女性领导者应该加大对于学术职称的重视程度，学术职称是高校对于学者的科学研究能力以及教育教学能力的承认和鼓励，并且在某些程度上体现了高校工作者的学术话语权以及学术可信度。另外，随着高等教育国家化成为我国高等教育事业发展的重要特征和大势所趋，高校中的领导干部也应该与时俱进，拥有国际化的视野和相关背景，做好把握学校发展方向的领头人。高校女性领导者还可以把握好出国进修学习等机会，使自己增长知识拓宽眼界的同时，拥有国际化的教育背景。

5.2.5 加大政策支持力度，营造适合女性领导力发展的教育生态环境

我国的公共政策措施，一直都把女性问题放在比较重要的位置，为女性享有平等性别地位和获得正常权益而作出了很多的政策方面的助力。虽然目前我国对于高校中的女性平等问题已经有了逐渐深化的认识，并且在相关政策中叶明确承认了高校男女拥有完全平等的政治权利，但是还存在高校等组织中的制度规划有待完善、政策发布语言措辞和方式不严谨、相关概念没有具体体现、程序性的规定缺乏等等问题。应当在能力和条件符合的前提下，让女性掌握权力变为可能，通过相关政策的发布来提高高校女性领导者进一步担任组织的正职和掌握核心权力的领导职位，以改变目前不均衡不平等的权力资源分配方式。

要实现性别上的平等和公正要从身体性别和社会性别入手，需要认识到女性

领导者扮演的多重角色的多重特征。女性的发展不仅仅基于管理层中的领导者人数，而且最重要的是实现管理者质量上的平等。在教学和科研方面高校女领导者不仅要承担本职职责，还要管理、组织和协调家庭因素，由于时间和精力限制，不同角色之间转换的冲突和歧义经常出现。这个问题不应该仅仅归咎于大学里女领导的能力的缺乏和不足，也受到社会支持环境的影响，不完善评估机制与“家庭与工作”的冲突违背了妇女平等就业的原则、基本的利益诉求与发展，使得高校女领导的需求陷入困境，导致其产生消极情绪，如工作倦怠和低自我效能感。

高校在政府针对女性开展正式的社会帮扶并将其引入社会服务政策之前，可以充分调动可利用资源尽量给予高校职工的家庭成员提供帮扶，给有家庭重担的女性领导者提供对等的支持来减轻家庭责任和工作经历投入之间的矛盾，在日常的工作中也可以多专注女性领导者的工作情绪压力和身心健康。在高校之中也要多加宣传鼓励男性女性在承担家庭责任上的义务平等等观念，并且可以吸取国外的一些先进理念，比如“照顾家庭假期”“父母共同育儿假”等观念，将其与高校政策规定相结合，并给予配套的辅助措施，来加强男性对于积极共同承担家庭责任和义务的价值观。对于家里有孩子需要照顾看管的家庭，可以实行家庭补助金计划，既可以使用补助金在家庭中自己照顾孩子，也可以使用补助金将孩子交给第三方看管。实行生育基金进行补偿机制等公共服务行为，可有效解决“正值副化”的困难，给予高校女性领导的竞争优势，使社会看到并承认高校女性领导者带来的社会价值和工作的更大可能性，将女性生育价值进行社会化。

5.3 展望与不足

确保研究过程的科学性和研究结果的准确性，本研究在研究过程中严格遵循管理学研究范式，但由于研究问题的创新性、复杂性以及研究个体、研究条件的有限性，不可避免的存在一些研究的局限。本节旨在对本研究局限性进行总结，一方面使研究结论的解释力度和适用边界更加清晰，另一方面为未来研究提供有益的理论参考。本节还在总结研究局限的基础上，进一步对未来研究方向进行了展望。

（一）研究不足

尽管本研究在研究设计、理论建构、研究方法、实证分析、案例研究等各个环节力求保证学术研究的科学性与规范性，然而依然存在以下几个方面的局限：

第一，调研企业样本的局限。从调研样本的数量来看，尽管有效样本量已经

达到实证研究所要求的数量与代表性,然而未来还应该收集更多企业的数据以扩展本研究结论的适用性。

第二,变量测量方面的局限。本研究中有关女性领导力特质的测量借鉴了学者研究中的一些成熟量表,从领导魅力、激励、智能启发、个性化关怀、道德管理五个维度来测量女性领导力特质,这些维度均是从领导力整体出发,其具体题项只具有普遍性,不具有针对性。

此外,在测量团队氛围方面,为配合整体模型所要阐述的理论问题,本研究选取了知识分享、人际关系、参与安全以及信任等维度进行测量,然而依然存在其他学者关于团队氛围的不同维度的测量,未来研究可以考虑从不同角度测量团队氛围,以使得本研究结论更加丰满。

第三,数据搜集中可能存在同源误差。本研究采用的量表虽然都是国内外学者开发的和在现有研究中被广泛采用的成熟量表,但是,由于一些变量的测量采用的是自评的方式,因此,难以避免同一调查者填写该问卷时扩大变量间的关系,从而形成假性的显著关联。未来研究可以通过扩大资料的搜集来源来增强数据的客观性,进而增强研究的信度。

第四,访谈研究过程方面的局限。访谈研究是一种过程性的研究,在这一过程中不仅涉及对访谈企业的调研,还包括对所收集的资料进行处理、归纳和整合等多个研究环节,由于时间、精力和研究条件的限制,尽管研究资料较为详实,

基于资料的整合与归纳可以证明所研究的命题,然而对于访谈资料的处理还有待进一步精细,分析质量有待提高。此外,访谈研究不可避免的会存在研究者的主观性,加之研究框架的局限,可能会忽略某些重要案例证据。另一方面,由于访谈对象所在高校类型以及发展基础、背景等方面的差异性,其发展模式的多样性可能致使研究命题与企业个别现实不符,进而影响研究结论的普适性。这些都有待于在未来的研究中加以修正和完善。

(二) 研究展望

综观国内外相关研究,基于高校女性管理者的研究,无论是理论研究还是实证研究,都比个体层面的研究难度更大,特别是调研数据的获取,本研究针对女性高校女性管理者领导风格、工作投入、员工绩效三者的关系及其影响机理,在模型构建、模型验证、影响机理、管理机制、访谈研究等方面做了有益的探索,今后有待在以下方面做更深入的研究。

(1) 本研究主要采用问卷调查收集数据,受心理因素的影响,调研数据可能存在一定的主观性,今后的研究可以进一步增加样本数量或采用一些实际数据来进行分析。

(2) 由于高校职工研究样本数据获取困难，本研究并没有区分高校类型，从理论上讲,不同高校类型中影响绩效的因素会有一定差异,有待今后针对不同类型团队做进一步的研究。

(3) 由于对于女性高校管理者领导风格的理论研究比较少，这种受心理因素影响较大的维度，也很难从问卷中得以完全的体现。未来研究可以考虑从其他角度测量团队氛围，以使得本研究结论更加丰满。



参考文献

- 陈训, 乐云. 领导风格对员工工作绩效的影响:基于工程项目团队的实证研究[C]// CNKI. CNKI, 2013:5.
- 程延园, 郭钟泽. 工作投入在工作自主性与工作绩效之间的中介作用:来自经验取样法的证据[J]. 中国人力资源开发, 2015(19):8.
- 高彬, 蒲春波, 赵霞. 护士长领导风格对护士工作投入与自我效能影响的研究[J]. 中国实用护理杂志, 2015, 31(16):3.
- 顾远东, 彭纪生. 组织创新氛围对员工创新行为的影响:创新自我效能感的中介作用[J]. 南开管理评论, 2010(1):12.
- 韩翼. 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究[M]. 武汉:华中科技大学, 2006.
- 李超平、时勘:变革型领导与领导有效性之间关系的研究[J]. 心理科学, 2003, 26(1), 115-117.
- 孟慧, Steve, Jeong, 等. 目标定向的因素结构及其与自我效能感、目标设置和绩效关系的初步研究[J]. 心理科学, 2003.
- 佟月华. 大学生一般自我效能感、应对方式及主观幸福感的相关研究[J]. 中国学校卫生, 2004, 25(4):2.
- 王辉, 李晓轩, 罗胜强. 任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证[J]. 中国管理科学, 2003(4)
- 王青, 王菡红. 新兵自我效能感与焦虑和抑郁的相关分析[J]. 解放军预防医学杂志, 2010, 28(1):2.
- 王阳阳."80后"企业员工成就动机,自我效能与工作绩效的关系研究[D]. 内蒙古财经大学, 2014.
- 周文霞, 郭桂萍. 自我效能感:概念, 理论和应用[J]. 中国人民大学学报, 2006(1):7.

杨付,张丽华.团队沟通、工作不安全氛围对创新行为的影响:创造力自我效能感的调节作用[J].
心理学报, 2012, 44(010):1383-1401.

相飞, 刘兵, 李娜. 自我效能、可雇佣型心理契约与谏言的关系——基于中小高科技企业研
发人员的问卷调查[J]. 心理与行为研究, 2014, 12(004):533-539.

熊洪萍. 领导风格与下属工作投入、绩效的关系[D]. 北京大学, 2011.

杨玲,胡杨.基层员工一般自我效能与工作绩效的相关研究[J].科技信息, 2010(14):2.

杨云斌, 周朝当, 刘纪洲. 抑郁症患者抑郁症状与自我效能感、自我接纳、应付方式的关系[J].
临床精神医学杂志, 2014, 24(3):2.

张大力. 工作投入度的提升模型研究[J]. 企业经济, 2011(8):4.

张轶文, 甘怡群:中文版 Utrecht 工作投入量表(UWES)的信效度检验[J]中国临床心理学杂志
2005,13(3):268-270

朱冬梅:变革型领导风格、员工效能感与团队工作结果的关系研究[D]天津:天津师范大学,
2007.

Bateman, T.S. and Organ, D.W. (1983) Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship
between Affect and Employee "Citizenship". Academy of Management Journal, 26, 587-595.

Bass, B.M.Leadership and performance beyond expectations[M].New York: Free Press,
1985:3-242.

Bass, B.M.Leadership and performance beyond expectations[M].New York: Free Press,
1985:3-242.

Bass, B.M.,Avolio B J.MLQ,Multifactor Leadership Questionnaire: leader form,rater form and
scoring keyfor MLQform 5x-short,[M]Redwood City,Calif:Mind Garden, 2nd ed.2000.

Bakker,A.B., Demerouti E . Towards a model of work engagement[J]. Career Development

- International, 2008, 13(3):209-223.
- Britt, T.W., Aspects of Identity Predict Engagement in Work Under Adverse Conditions. *Self and Identity*, 2003, 2(1):31-45.
- Bandura: *Social Foundations of thought and action- A social cognitive theory*[M], London Pearson, 1986:10-38.
- B. Vivian and B. Martin. The Pupil Control Ideology of Teachers in Selected Schools *Journal of Experimental Education*. 1974, 42(4): 6-11.
- Carter, R., Parker, S. K., Badham, R., et al. *IMPROVING EMPLOYEE ENGAGEMENT AND PERFORMANCE: A SELF-EFFICACY BASED INTERVENTION*. 2008.
- Campbell, J. P. (1990) 'Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology', in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. Vol. 1: pp.687-732.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? [U]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4):869-884.
- Godding, P.R., Glasgow, R.E., Self-efficacy and outcome expectations as predictors of controlled smoking status [J]. *Cognitive Therapy & Research*, 1985, 9(5):583-590.
- Gist, M.E., et al. *SELF-EFFICACY: A THEORETICAL ANALYSIS OF ITS DETERMINANTS AND MALLEABILITY*. [J]. *Academy of Management Review*, 1992, 17(2):183-211.
- Haddad, L.D., R. Ashqar. The Impact of Principal Leadership Style on Teachers' Happiness and Consequently Their Self Efficacy [J]. *Journal of Education and Culture Studies*, 2020, 4(4):p10.
- Jacob, Cherian, Jolly, et al. Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees [J]. *International Journal of Business & Management*, 2013.
- Jawahar, I. M., Meurs, J.A., Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication [J]. *Human Performance*, 2008(21):138-157.

- KAHN,W. A.,Psychological conditions of personal engagement and di sengagement at work[J].
Academy Of Management Journal.1990,33(4): 692- -724.
- Kanungo, R.N.(1982).Measurement of Job and work involvement.Journal of Applied Psychology,
67(3), 341-349.
- Klassen,R.M. , Usher,E. L., Self-efficacy in educational settings: Recent research and emerging
directions[J]. Advances in Motivation and Achievement, 2010, 16 Part A(16 Part A):1-33.
- Kanthack,T., Bigliassi,M., Vieira,L. F.,et al.Acute effect of motor imagery on basketball players'
free throw performance and self-efficacy[J]. Revista Brasileira De Cineantropometria E
Desempenho Humano, 2014, 16(1):47-57.
- Luo,J.,Sun,C.,Zhu,P.,et al.Vocational Values and Self-Efficacy:How to Drive Career Growth of
Business Senior Female Executives[J]. Human Resources Development of China, 2013.
- Marcus,P.M .,Katz,D.,Kahn, R. L., et al. The Study of Organizations[J]. Contemporary Sociology,
1982, 11(3):331.
- Marjan, J, Gorgievski, et al. Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial
performance[J]. Journal of Managerial Psychology, 2014, 29(2).
- Motowidlo,S.J.,Boeman, W.C M.J.Schmit.A theory of individual differences in task and contextual
performance[J].Human Performance,1997(10): 71-83.
- Motowidlo Nationality: America Originate from:Journal Applied Psychology 1994,4(79) 475-480
- P. T. Ashton and R. B. Webb. Making a Difference: Teachers' Sense of Efficacy and Student
Achievement.New York: Longman.1986: 453-457.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T.(1977). Organizationa lresearch on job involvement.
PsychologicalBulletin, 84, 265-288.
- Seijts, G. H., Latham,G. P., The effect of commitment to a learning goal, self-efficacy, and the
interaction between learning goal difficulty and commitment on performance in a business
simulation[J]. Human Performance, 2011(24):189-204

Schaufel, W.B, Martine L, Marques.Pinto A.Salanova M, Bakker,A.B. (2002b), Burnout and engagement in university students: a cross national study[J] . Journal of Cross Cultural Psychology ,2002 ,33:464-481.

Vroom,V.H., Work and Motivation[J]. industrial organization theory & practice, 1964.

Yulianeu,A., Ferdinand,T., Purnomo,R.,The Analysis of Transformational Leadership Models in Improving the MSME's Performance in the East Priangan-West Java Indonesia.2020.

Zhang,J.X., Schwarzer,R.,Measuring optimistic self-beliefs:A Chinese adaptation of the General Self-Efficacy Scale[J].Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient, 1995.



附录 1

高校女性管理者的领导风格对高校职工任 务绩效的影响研究（预调研问卷）

尊敬的先生/女士：

您好！这是一次关于高校女性管理者的领导风格类型与高校职工任务绩效关系方面的学术性调查，感谢您的支持与参与。

本问卷采用匿名的方式填写，无对错之分，填写真实想法与感受即可。本调查仅用于学术研究。请就您目前的真实情况和感受，进行填写。本次问卷填写将占用您 10-15 分钟的时间，请您认真填写。

1. 领导风格

本部分是对您所处部门的女性管理者的相应特征进行描述，请您对下列描述进行评价，本部分问卷采用 5 级打分制，答案中：1 代表“完全不符合”；2 代表“有些不符合”；3 代表“很难说”；4 代表“有些符合”；5 代表“完全符合”。

温馨提示：如果部门有多位女性管理者，请根据您最熟悉的女性管理者的相应特征，按照您的实际感受进行填写。

题目	1	2	3	4	5
我对她由衷的尊敬					
她展示一种权威与信心					
谈论她们最重要的价值观和信仰					
她强调有集体使命感的重要性					
她对目标的完成有信心					
她描绘一个引人注目的未来蓝图					
为了集体的利益，可以抛弃她个人的利益					
她在解决问题的时候考虑不同的观点					

她建议用新的方法来考虑如何完成任务					
她引导我从很多不同的角度看问题					
她能够有效处理我与工作相关的需要					
她能够用简洁的语言告诉我应该如何做					
她能够帮助我提升我的实力和优势					
她会花时间提供个别指导和训练					
她将我看成单独的而不仅仅是组织的一般成员					
她主张以特定的形式协商由谁来负责完成绩效项目					
她清楚地描述当绩效目标达到时个人能期望得到什么					
当我工作达到期望时她会表示满意					
她让我的注意力集中在相对于标准来说例外和偏差上					
为了达到目标，她会提前提醒我容易犯的错误					
她明白所有失误					
她直到问题变得严重才进行干预					
她总是避免在重大问题发生时被卷入进去					
在需要时候，她不在场					

2. 工作投入

本部分是对您在平时工作时的的工作投入情况相应特征进行描述，请您对下列描述进行评价，本部分问卷采用5级打分制，答案中：1代表“完全不符合”；2代表“有些不符合”；3代表“很难说”；4代表“有些符合”；5代表“完全符合”。

题目	1	2	3	4	5
工作时，我觉得自己干劲十足					
工作时，我的心情非常开朗，精神愉悦					
工作时，我感到经历充沛					
我为自己从事的工作感到非常骄傲					
我觉得自己从事的工作非常有意义					
当我工作时，我会忘记周围的一切					
当我工作时，我会完全沉浸其中					

3. 自我效能

本部分是对您自我效能的相应特征进行描述，请您对下列描述进行评

价，本部分问卷采用 5 级打分制，答案中：1 代表“完全不符合”；2 代表“有些不符合”；3 代表“很难说”；4 代表“有些符合”；5 代表“完全符合”。

题目	1	2	3	4	5
如果我尽力去做的话，我总是能够解决问题					
即使别人反对我，我仍然有办法取得我所要的					
我自信能够应对各种突如其来的事情					
我能够冷静地处理问题，因为我信赖自己处理问题的能力					
面对一个难题，我总是能够找到好几种解决方法					

4. 任务绩效

本部分是对您任务绩效的相应特征进行描述，请您对下列描述进行评价，本部分问卷采用 5 级打分制，答案中：1 代表“完全不符合”；2 代表“有些不符合”；3 代表“很难说”；4 代表“有些符合”；5 代表“完全符合”。

题目	1	2	3	4	5
我常常在规定好的时间里完成工作任务					
我总是能够顺利达到工作目标					
我能够按照正式绩效考核的要求完成工作任务					
我的工作质量一直很高，工作效果得到大家认可					
我的工作效率很高。					

附录 2

高校女性管理者的领导风格对高校职工任 务绩效的影响研究（正式问卷）

尊敬的先生/女士：

您好！这是一次关于高校女性管理者的领导风格类型与高校职工任务绩效关系方面的学术性调查，感谢您的支持与参与。

本问卷采用匿名的方式填写，无对错之分，填写真实想法与感受即可。本调查仅用于学术研究。请就您目前的真实情况和感受，进行填写。本次问卷填写将占用您 10-15 分钟的时间，请您认真填写。

第一部分 基本信息

Q1. 您的性别
男 女

Q2. 您的年龄
25 岁以下 26-35 岁 36-45 岁 46-55 岁

Q3. 您的学历
本科 硕士 博士

Q4. 您所在的高校类型
985 211 普通高校

Q5. 您所处的岗位类型
教学类 科研类 行政类

第二部分 领导风格

本部分是对您所处部门的女性管理者的相应特征进行描述，请您对下列描述进行评价，本部分问卷采用 5 级打分制，答案中：1 代表“完全不符合”；2 代表“有些不符合”；3 代表“很难说”；4 代表“有

些符合”；5代表“完全符合”。

温馨提示：如果部门有多位女性管理者，请根据您最熟悉的女性管理者的相应特征，按照您的实际感受进行填写。

题目	1	2	3	4	5
我对她由衷的尊敬					
她展示一种权威与信心					
谈论她们最重要的价值观和信仰					
她强调有集体使命感的重要性					
她对目标的完成有信心					
她描绘一个引人注目的未来蓝图					
为了集体的利益，可以抛弃她个人的利益					
她在解决问题的时候考虑不同的观点					
她建议用新的方法来考虑如何完成任务					
她引导我从很多不同的角度看问题					
她能够有效处理我与工作相关的需要					
她能够用简洁的语言告诉我应该如何做					
她能够帮助我提升我的实力和优势					
她会花时间提供个别指导和训练					
她将我看成单独的而不仅仅是组织的一般成员					
她主张以特定的形式协商由谁来负责完成绩效项目					
她清楚地描述当绩效目标达到时个人能期望得到什么					
当我工作达到期望时她会表示满意					
她让我的注意力集中在相对于标准来说例外和偏差上					
为了达到目标，她会提前提醒我容易犯的错误					
她明白所有失误					
她直到问题变得严重才进行干预					
她总是避免在重大问题发生时被卷入进去					
在需要时候，她不在场					

第三部分 工作投入

本部分是对您在平时工作时的的工作投入情况相应特征进行描述，请您对下列描述进行评价，本部分问卷采用5级打分制，答案中：1代表

“完全不符合”；2 代表“有些不符合”；3 代表“很难说”；4 代表“有些符合”；5 代表“完全符合”。

题目	1	2	3	4	5
工作时，我觉得自己干劲十足					
工作时，我的心情非常开朗，精神愉悦					
工作时，我感到经历充沛					
我为自己从事的工作感到非常骄傲					
我觉得自己从事的工作非常有意义					
当我工作时，我会忘记周围的一切					
当我工作时，我会完全沉浸其中					

第四部分 自我效能

本部分是对您自我效能的相应特征进行描述，请您对下列描述进行评价，本部分问卷采用 5 级打分制，答案中：1 代表“完全不符合”；2 代表“有些不符合”；3 代表“很难说”；4 代表“有些符合”；5 代表“完全符合”。

题目	1	2	3	4	5
如果我尽力去做的话，我总是能够解决问题					
即使别人反对我，我仍然有办法取得我想要的					
我自信能够应对各种突如其来的事情					
我能够冷静地处理问题，因为我信赖自己处理问题的能力					
面对一个难题，我总是能够找到好几种解决方法					

第五部分 任务绩效

本部分是对您任务绩效的相应特征进行描述，请您对下列描述进行评价，本部分问卷采用 5 级打分制，答案中：1 代表“完全不符合”；2 代表“有些不符合”；3 代表“很难说”；4 代表“有些符合”；5 代表“完全符合”。

题目	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

我常常在规定好的时间里完成工作任务					
我总是能够顺利达到工作目标					
我能够按照正式绩效考核的要求完成工作任务					
我的工作质量一直很高，工作效果得到大家认可					
我的工作效率很高。					



致 谢

时光飞逝，转眼间两年的硕士学习生活即将结束，在即将毕业之际，我要向我硕士阶段给予我关怀、帮助的老师、家人和同学们表示最真挚的感谢。

首先，我要感谢的人是我的论文导师张洪烈教授。张洪烈教授知识渊博，具有扎实的理论功底，严谨的治学态度，给我树立了良好的榜样，能够成为张洪烈教授的学生是我的荣幸。在论文研究和书写过程中，张教授一直全心全意地对我进行指导和帮助，多次对我的论文进行审阅、修改，并提出很多很好的建议，使得我的论文不断完善。在此，对我的导师说声谢谢。

其次，还要感谢正大管理学院的各位老师，在我硕士阶段学习过程中，由于疫情原因，始终无法来到正大管理学院进行线下课程学习，为确保线上课堂顺利进行，老师们总是提前告知各项上课信息和注意事项，事无巨细，无微不至，让我得以顺利完成各项课程的学习。同时，还要感谢我的同学们，在研究生阶段，我们相互支持，共同进步，一起完成了一项又一项挑战。

师长、亲人和朋友背后默默的关怀与支持是我硕士学习期间不敢懈怠的动力，这份感情与责任已非感谢二字所能涵纳了。凡走过必留下痕迹，美好的回忆总是在分离时开始，这里写下致谢，是为了记忆这段美好的时光，更是为了祝福每位曾经给予我关心、鼓励和帮助的人们未来一生健康，平安喜乐。



姓名:王亚妮

日期: 2022 年 7 月 20 日

声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：高校女性管理者领导风格对高校职工任务绩效的影响研究

作者签名：  日期：2022年7月20日



个人简历

姓名：王亚妮
学历：2010年7月 学士学位/音乐学
武汉音乐学院
职业：教师
工作地点：广州城市理工学院
广州市花都区学府路1号
E-mail: 149991287@qq.com
专业能力/特长：钢琴

