



# 中国国企魅力型领导对员工工作效能的影响研究

## —基于工作投入的中介作用

RESEARCH ON THE IMPACT OF CHARISMATIC  
LEADERSHIP ON EMPLOYEES' WORK  
EFFICIENCY IN STATE-OWNED ENTERPRISES  
— BASED ON THE MEDIATING EFFECT OF  
WORK ENGAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

宁东波

DONGBO NING

本硕士论文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  
二〇二〇年二月



# 中国国企魅力型领导对员工工作效能的影响研究

## —基于工作投入的中介作用

RESEARCH ON THE IMPACT OF CHARISMATIC  
LEADERSHIP ON EMPLOYEES' WORK  
EFFICIENCY IN STATE-OWNED ENTERPRISES  
— BASED ON THE MEDIATING EFFECT OF  
WORK ENGAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

宁东波

DONGBO NING

本硕士论文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  
二〇二〇年二月  
版权归正大管理学院所有

中国企魅力型领导对员工工作效能的影响研究  
——基于工作投入的中介作用

宁东波

二〇二〇年



## 摘要

论文题目：中国国企魅力型领导对员工工作效能的影响研究——基于工作投入的中介作用  
作者：宁东波  
导师：高超民教授  
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：二〇一九年

20 世纪 90 年代以来，魅力型领导理论得到了广泛的实证支持，成为领导学领域的研究热点之一。关于魅力型领导的相关研究均建立在资本主义劳资关系的大背景下，而中国国有企业背景下的魅力型领导并未引起研究人员的重视。而事实上，国企人力资源中工作绩效的管理是当前亟需应对和变革的重要方面。有鉴于此，通过文献研究，问卷调查以及实证分析方法，研究国企背景下魅力型领导对员工工作效能影响研究，并探索工作投入在其中的中介效应。通过研究得出以下结论：

1 魅力型领导，及其下属五个维度：战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为，均与员工工作效能具有正相关关系。

2 魅力型领导，及其下属五个维度：战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为，均通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能。

**关键词：** 国企 魅力型领导 工作投入 工作效能 中介效应

## ABSTRACT

Title: Research on the Impact of Charismatic Leadership on Employees' Work Efficiency in State-owned Enterprises --Based on the Mediating Effect of Work Engagement

Author: Dongbo Ning

Advisor: Dr. Chaomin Gao

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2019

The 1990s, charismatic leadership theory has received extensive empirical support and become one of the research hotspots in the field of leadership. Foreign researches on charismatic leadership are all established in the context of capitalist labor relations, but charismatic leadership in the context of domestic state-owned enterprises has not attracted the attention of researchers. In fact, the management of work performance in the human resources of state-owned enterprises is an important aspect that needs to be dealt with and reformed. Therefore, through literature collection, questionnaire survey and empirical analysis, this paper intends to study the influence of charismatic leadership on employees' work efficiency, and explore the mediating effect of job involvement. The following conclusions were reached through research:

1. Charismatic leadership, and its five dimensions: strategic vision, environmental sensitivity, employee sensitivity, personal risk, and unconventional behavior, all have a positive correlation with employee performance.

2. Charismatic leadership, and its five dimensions: strategic vision, environmental sensitivity, employee sensitivity, personal risk, and unconventional behavior, all positively affect employees' work efficiency through the role of work input intermediation, and the indirect effects of intermediation It has a greater direct impact on employee productivity than charismatic leadership.

**Keywords:** State-owned Enterprise Charismatic Leadership Job Involvement  
Work Efficiency The Mediation Effect

# 目 录

摘要.....	I
ABSTRACT .....	II
目录.....	III
表格目录.....	VI
图片目录.....	VII
第一章 引言 .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目标和意义.....	2
1.3 研究方法.....	3
1.4 创新之处.....	3
1.5 研究框架.....	3
第二章 文献综述 .....	5
2.1 魅力型领导.....	5
2.1.1 魅力型领导定义.....	5
2.1.2 魅力型领导结果变量.....	6
2.1.3 魅力型领导测量.....	7
2.2 工作效能.....	7
2.2.1 工作效能定义 .....	7
2.2.2 工作效能影响因素.....	8
2.2.3 工作效能测量 .....	9
2.3 工作投入.....	9
2.3.1 工作投入定义 .....	9

## 目录 (续)

2.3.2 工作投入测量 .....	10
2.4 文献评述.....	11
第三章 研究设计 .....	12
3.1 研究假设.....	12
3.1.1 魅力型领导对工作效能的影响.....	12
3.1.2 工作投入的中介作用.....	13
3.1.3 研究假设汇总表.....	14
3.1.4 理论模型.....	14
3.2 变量定义与量表选择.....	15
3.3 问卷设计.....	16
3.4 数据收集.....	16
3.5 数据分析.....	17
第四章 数据分析与假设检验 .....	18
4.1 样本描述与初步检验.....	18
4.1.1 样本描述性统计.....	18
4.1.2 相关性检验 .....	19
4.2 控制变量分析.....	21
4.2.1 性别的影响分析.....	21
4.2.2 国企性质的影响分析.....	22
4.2.3 学历的影响分析.....	22
4.2.4 从业年限的影响分析.....	23
4.2.5 职业层级的影响分析.....	23
4.3 假设检验.....	24



## 目录 (续)

4.3.1 魅力型领导对工作效能的影响检验.....	24
4.3.2 工作投入中介作用的检验.....	27
4.3.3 建设检验结果汇总.....	31
第五章 结论与展望.....	33
5.1 研究结论.....	33
5.1.1 魅力型领导与工作效能的关系.....	33
5.1.2 工作投入在魅力型领导和工作效能之间中介作用.....	33
5.2 管理建议.....	34
5.3 理论贡献.....	35
5.4 研究局限与展望.....	36
参考文献.....	37
附录.....	42
致谢.....	47
声明.....	48
个人简历.....	49



## 表格目录

表 3.1 研究假设汇总表.....	14
表 4.1 正式调查样本人口统计学情况 .....	18
表 4.2 各变量描述性统计分析 .....	19
表 4.3 变量相关性分析结果.....	20
表 4.4 性别对工作投入和工作效能影响检验.....	21
表 4.5 国企性质对工作投入和工作效能影响检验 .....	22
表 4.6 学历对工作投入和工作效能影响检验.....	22
表 4.7 从业年限对工作投入和工作效能影响检验 .....	23
表 4.8 职业层级对工作投入和工作效能影响检验 .....	24
表 4.9 战略愿景和工作效能关系检验 .....	24
表 4.10 环境敏感性和工作效能关系检验.....	25
表 4.11 员工敏感性和工作效能关系检验.....	25
表 4.12 个人冒险和工作效能关系检验.....	26
表 4.13 非常规行为和工作效能关系检验.....	26
表 4.14 工作投入在战略愿景和工作效能之间中介作用检验.....	27
表 4.15 工作投入在环境敏感性和工作效能之间中介作用检验 .....	28
表 4.16 工作投入在员工敏感性和工作效能之间中介作用检验 .....	29
表 4.17 工作投入在个人冒险和工作效能之间中介作用检验.....	30
表 4.18 工作投入在非常规行为和工作效能之间中介作用检验 .....	30
表 4.19 研究假设检验结果汇总表 .....	31

## 图片目录

图 1.1 研究思路.....	4
图 3.1 理论模型.....	15



# 第一章 引言

## 1.1 研究背景

国企是国有企业的简称，在国际惯例中，主要是指一个国家的中央政府或联邦政府投资或参与控制的企业。在中国，国有企业不仅包括以上范围的企业，还包括地方政府投资参与就控制的企业。在国有企业的运营和发展中，政府的意志和利益起到了关键的作用，而国有企业的营利性表现为保值和增值。

全球性竞争使得中国企业的发展带来了巨大的影响，尤其是对于中国国有企业来说，影响明显且深远。在全球经济衰退的背景下，中国国企所面临的形势非常复杂且严峻，而应对这种环境，需要国有企业进行积极的变革和不断创新，以便于提高竞争优势，而竞争优势的提高，是建立在成员良好的创新意识、认同感、努力基础之上，而激发成员的创新意识、认同感、努力，需要建立起有效的激励机制。美国管理专家在研究中发现，七成以上的员工，其工作烦恼主要来源于其直接领导。在国有企业中，领导者的风格、个人魅力将更为重要，而领导者只有与员工和谐相处，关心员工，取得员工的认可和认同，在工作中也会更加敬业，付出更多的努力，从而提高了工作的绩效。领导理论的相关研究表明，在转型经济和不确定性的环境下，魅力型领导能够汇集和整合组织中的各种力量，激发员工的创新意识、认同感、努力，使得整个企业形成很强的凝聚力，使得企业能够在变革中快速发展。

在管理学和心理学领域中众多专家和学者对领导问题的研究热度始终不减，近些年来关于领导的一些新观点如雨后春笋般涌现出来，其中变革型领导和魅力型领导两种最为突出。所谓的魅力型领导主要凸显的是其强大的个人魅力，将其作为优势来调动管理下属，提升下属工作的积极性，这种魅力主要来源于对个体特质的培养，所培养出来的特质和普通人之间存在显著性差异。而关于魅力型领导的研究起始时间比较晚，尤其是组织行为学对魅力型领导的研究，是 House 在 1977 年所提出来的，此观点一出来，在理论界和实务界引起了不小的轰动，这些年来一直对魅力型领导进行积极探索和研究。魅力型领导观点源于西方国家，西方对魅力型领导的研究背景主要集中在两个方面，分别是自由经济背景、私有经济背景，较全球而言，目前为止中国国企关于魅力型领导的研究还寥寥无几，基本上处于空白阶段。虽然现在可以借鉴西方国家现有的魅力型领导研究成果，以此依据进行研究，但是我们必须清楚地认识到一点，即中国的国有企业和西方国家私有经济实体存在本质上的差异，两者在管理背景上根本不同。首先，在

员工方面，中国的国企员工被开除的几率很小，人情关系错综复杂，以至于影响员工工作积极性的因素来源于内部并非外部；其次，在领导方面，领导会轮换，权利受到外部非经济因素的影响，领导的想法和决定往往阻力很大，同时，权利的制衡、不愿意得罪人、人际关系错综复杂等现实问题都在影响着领导及国企的发展。基于中国国企管理的复杂局面，相较于其他领导，魅力型领导更容易调动下属，激发员工工作的积极性和投入度，提升工作效率。

因此，以中国国企为研究背景，以工作投入作为中介，探索和发现魅力型领导对员工工作效能的影响。

## 1.2 研究目标和意义

关于中国国企魅力型领导的研究尚处于基础开发阶段，在此形势下，研究的目标在于检验证实魅力型领导在中国国企中是否对员工的工作绩效有影响，以及员工的工作投入度是否对其中的影响产生并发挥出了中介功能。

研究意义分为两个部分，理论意义和实践意义。

理论意义：首先来讲，关于魅力型领导理论观点的提出来源于西方的组织行为学，不论是研究对象还是研究背景均是来自西方开放自由的资本主义文化，基于这样的现状，是对中国文化背景下的国有企业魅力型领导行为进行研究，对员工工作绩效的影响结果是否和西方的研究结果相同，这是一个值得思考并论证的问题。由此也可以看出，研究对在国企背景下魅力型领导理论研究范畴的扩展，以及对其他行业魅力型领导理论的研究均具有一定的理论参考意义；其次，对魅力型领导和员工工作绩效之间关系的研究实际上就是对魅力型领导行为有效性的研究，将工作投入作为中介因素，探索其在魅力型领导对员工工作绩效的影响中所产生的作用，同时也能够为魅力型领导理论的实证研究提供有效证据。

实践意义：理论和实践是共同体，良好的理论是为了实践得到更好的发展，国有企业的管理想要不断可持续的得到发展就需要得到强大的理论作为支持，魅力型领导通过运用自身的魅力来提升员工的工作效率，这是值得管理人员和员工共同学习的地方。对领导的行为和员工工作绩效之间的关系进行研究，只要领导者的管理水平提升，就会促进员工工作绩效得到增长，为企业业绩实现稳定增长提供实际支撑。与此同时，从人力资源管理角度来说，领导力的有效性、员工效能及工作投入等均是管理实践中的重点所在，能够为国有企业在人力资源管理过程中提出指导性建议是研究的主要现实意义。

### 1.3 研究方法

此次研究工作，选定的研究方法主要包括文献研究法、实证分析以及问卷调查法。

(1) 文献研究法。通过对魅力型领导、员工工作效能、员工工作投入等研究变量相关文献的归纳与分析，明确各变量的内涵、影响作用等，梳理各变量间的逻辑关系，依据相关理论以及已有研究，提出假设并构建理论模型。

(2) 问卷调查法。本研究采用的调查问卷来源于有关魅力型领导、工作效能、工作投入的成熟量表。首先选取和相关国有企业适合对象，然后发放与回收调查问卷，最后处理收回的原始数据，获取国企背景下魅力型领导与员工工作效能的具体情况，为接下来进行实证分析做好准备。

(3) 实证研究法。本研究通过 SPSS 24.0 专业性的统计软件对获得整理的数据进行相关性分析、回归分析等实证分析，并根据得出的实证分析的结果，总结研究结论，并提出相应的合理化以及具有针对性的管理建议。

### 1.4 创新之处

主要创新点在于，将西方魅力型领导研究体系移植于当代中国国有企业特殊经济体制下，以国有企业为研究背景，探索魅力型领导与员工工作效能的关系。

### 1.5 研究框架

通过大量阅读与分析魅力型领导、工作投入理论等诸多文献，然后以此为基础进行问卷设计、组织调查工作，收集相关样本数据、并对此进行探究，最终获得结论，并有针对性给出相应意见、展望。

具体如图 1 所示：





图 1.1 研究思路

## 第二章 文献综述

### 2.1 魅力型领导

#### 2.1.1 魅力型领导定义

上世纪初期, Max Weber (1978) 率先提出了魅力这一词语, 在此之后, Berlew (1985) 将魅力的概念运用到组织研究中。有了相关的研究结论作为基础, House (1977) 总结出了魅力型领导理论, 此理论一出在学术界引起了广泛关注, 关于魅力型领导理论的研究得到了可持续性的发展。

House 在其研究中对魅力型领导的理论概念进行了升级, 认为对魅力的描述要找到切入点, 这个切入点为领导和员工之间关系、领导对员工产生的影响。不同于其他领导类型, 魅力型领导带给员工的不仅仅是实现目标的责任感, 更为重要的领导个人的内在力量, 给予员工的人生信仰, 且员工发自内心的接受领导并愿意跟随。不仅如此, 面对魅力型领导的想法和决策员工都会给予大力支持, 并会在和领导相处过程中去有意的模仿领导的正确行为。一些专家将魅力型领导的魅力散发现象归结为归因现象, 并标明领导在日常工作中所做出的行为特征, 散发出来的个性品质都会对魅力产生一定的影响, 并且也关乎员工的个性特征。Conger (1988) 等学者在研究中则指出, 魅力型领导的产生是追随者对领导行为知觉的归因, 这观点和 Bass (1982) 所提出的观点相似。综合上述专家学者的研究成果, 可以发现, 所谓的魅力是一类特征, 以组织环境作为基础, 具有观察领导者行为的群体聚集在一起, 如果领导和追随者两者可以互相认知、作用, 且追随者对领导的认同度很高, 领导的魅力便随之产生了。House 在其对魅力型领导理论的演技中并没有将魅力型领导对工作的投入及工作效能的影响进行明确清晰的阐述, hamir (1983) 等人则在此基础之上再一次对魅力型领导的有关概念理论进行了修正, 且加以拓展。魅力型领导理论得到完善过后, 研究工作由之前的逐步分析上下级转变为组织整体性。学者表示, 领导对追随者之所以能够产生影响主要在于内在化、社会化及个人认同等多个方面。

截止到目前, 和魅力型领导有关的理论体系已经发展的比较成熟完善, 并且研究成果也较为丰富。尤其是近几年来, 中国国内专家和国外专家对魅力型领导理论展开了许多实证性的探索工作, 不仅如此, 领导学领域也把魅力型领导作为研究的热点。综合中国内外专家学者对魅力型领导的界定, 可以将魅力型领导的概念释义为: 在相应的情境因素基础之上, 领导关心员工的需求, 在面对风险时



领导敢于站出来承担，表现出超越常规的行为，且对员工的态度及行为等产生了影响，员工也表现出忠诚领导的态度，具有牺牲奉献的精神，且对领导的工作给予高度支持，形成这样的领导和员工之间的关系。需要关注的点在于，在研究魅力型领导时不仅需对领导者加以关注，同时也需要注重员工在此种关系中承担的关键角色。

### 2.1.2 魅力型领导结果变量

各个专家针对魅力型领导结果变量开展了诸多层面的研究工作，希望对各种影响方式进行探索研究，具体涉及到如下层面：

#### (1) 个体层面

De Groot (2000) 等专家在研究中指出，魅力型领导可以有效的提升员工的工作效能；Huang (2005) 通过研究得知结论，在魅力型领导的管理之下，员工的工作热情更高，也愿意为工作付出额外的劳动。Bass (1985) 以及 Wang (2005) 两人的研究明确指出，魅力型领导对员工工作效能和态度的提升有着积极的促进作用。

#### (2) 群体层面

所谓的群体并不是将多个个体组成在一起，而是包括个体及个体之间的关联。因此，个体交流将使得给予群体背景下的员工获得更为强烈的领导效能感知。因此，对比个体层面，群体之中的魅力型领导效能将具备更为突出的感知效果。学者 De Groot (2001) 等人基于元分析，明确提出对比群体绩效而言，魅力型领导对个体绩效的影响并不突出。中国学者吴冰 (2008) 等人结合研究认识到，群体绩效、群体效能将通过魅力型领导获得正向预测，但因员工感知能力、文化差异对各个维度产生影响，对群体绩效、效能产生的影响存在差异。中国学者夏洪胜 (2011) 等人结合结构方程模型探究员工信任、团队创新绩效、魅力型领导的对应关系，最终认识到，员工信任将对二者发挥中介作用，而魅力型领导将对绩效产生显著正相关。

#### (3) 组织层面

中国学者李真 (2011) 选取中国山东两家煤矿企业的领导者和员工作为调查对象进行研究，研究结果表明，魅力型领导和员工对工作的投入程度两者之间呈正相关关系。从组织绩效层面来看，对魅力型领导的有效性观点则分为两类，分别是魅力型领导对组织绩效产生影响、魅力型领导对组织绩效不产生任何影响。

本次研究将以中国国有企业员工为调查对象，从组织层面出发探究魅力型领导对员工工作效能的影响。

### 2.1.3 魅力型领导测量

自从魅力型领导理论提出以后，关于魅力型领导维度及测量因不同理解角度造成不同的测量方法。在已有研究成果中梳理出关于魅力型领导的维度主要有三因素结构维度、五因素结构维度、六因素结构维度等多个。

#### (1) 三因素结构维度

中国学者吴静吉（1995）以台湾作为调查对象，并在研究中第一次设计研发出了中文魅力型领导量表，量表内容主要包括以下几个方面，愿景和吸引力、亲近融合、承诺和正义。中国学者包玲玲和王韬两人以魅力来源为研究视角，构建了魅力型领导的三个维度，分别是关系魅力、人格魅力以及能力魅力。

#### (2) 五因素结构维度

学者 House 在其研究中指出对于魅力型领导的评价可以从五个维度进行，分别是塑造良好形象，展示个人魅力，提出目标；角色模拟；形象塑造；激发行为动机及对员工追随者给予期望。Conger 和 Kanungo（1988）编制出 C-K 量表，主要包括五个方面，愿景激励、环境敏感性、员工敏感性、敢于冒险及超常规行为。中国学者冯江平、罗国忠（2009）两人选取中国各行各业的企业管理者 and 员工作为调查对象，对其进行问卷调查，调查结果表明，魅力型领导特质构成因素主要体现在五个方面，分别是愿景规划、亲和力、业务水平、创新精神、关心员工。

#### (3) 六因素结构维度

学者 Bass（1983）的研究中指出，魅力型领导带领员工实现工作目标，完成绩效的方式之一就是激励自己的追随者，具体来讲魅力型领导的表现主要体现在六个方面，工作和价值观有着较高的联系、给追随者树立角色榜样、擅长做印象管理、为追随者描述出具有强大吸引力的前景、雄辩的口才、富有表现力的行为。中国学者董临萍、吴冰、黄维德（2010）三人对群体层次上魅力型领导风格的作用机制进行了研究，研究结果表明，由于中国是一个深受儒家文化影响的国家，作为员工更看重领导的道德品质，如果领导的道德品质较高，比如关心激励下属、品德高尚、敢于承担和冒险，做出一些超常规的行为。

## 2.2 工作效能

### 2.2.1 工作效能定义

就现阶段来说，中国学者董临萍在 2013 年对效能的概念进行了定义，其认为效能方面的定义呈现出多元化的态势，比如，有一些专家以组织静态观点为突

破口，认为所谓的效能是指组织目标可以完成的一个具体程度；有一些专家以组织动态观点作为突破口，认为所谓的效能是在一定的情境基础上，组织对系统需求的满足度。Robbins（2015）组织心态作为突破口，认为所谓的效能是在受到衡量标准、组织层次等众多因素的影响之下，组织发挥适应性的目标，最终实现统一整体的功能。

工作效能，普遍被认为是能够体现出工作绩效的一类结果，Scchyns 和 Von Collani（2002）以组织心态为切入点提出工作效能定义，指出工作效能是员工需求的满足程度；Hennessey（2014）在其研究中也认为工作效能是一种个体和组织工作目标相关联的行为；中国学者张福成（2013）在其研究中则认为所谓的效能不只是简单的行为，同时也是结果。

截止到目前，众多专家学者对针对工作效能进行了丰富的研究，但是关于工作效能的概念定义却没有一个确切统一的结果。综合上述观点，采用 Scchyns 和 Von Collani 提出的定义，即工作效能是员工需求的满足程度。工作效能影响着个人对活动的选择和坚持性、对待困难的态度、情绪以及新行为习得和表现。

### 2.2.2 工作效能影响因素

根据对相关文献的探索研究，能够明确对员工工作效能产生影响的因素主要包括如下方面：员工的基本状况、对工作的满意度、完美主义程度等。

在基本状况方面，中国学者宋源（2010）对员工工作效能的研究中，将员工的基本情况信息进行收集，包括文化程度、薪资待遇及自然属性等多个方面，研究中虽然已经将完美主义单列出来，但是从根本上来看属于一种性格测试，也就是对员工的性格进行描述分析。学者王芳（2013）的研究中表明员工的性别和工作绩效两者之间存在紧密联系，尤其是女性，在工作效能提升目标实现这一过程中具有明显的促进作用，相较于男性，女性在工作效能、工作效能的提升方面具有更好的优势，工作效能更高，更能简单的提升工作效能；学者柴振荣在其研究中则认为，员工的年龄结构对工作效能有一定的影响，即随着员工年龄的增长其工作效能是逐渐降低的。学者宋高远认为，员工的工作效能降低可能受到了户籍歧视的影响；学者陈永彤认为，员工的学历越高其工作效能越高。

在完美主义程度方面，学者 Ruddy（2013）指出，完美主义的主要特征体现为：人格具有一定的稳定性，追求不存在的缺点。完美主义作为构成人格的重要一部分，就有较高的稳定性，从另一方面来看，完美主义有助于个人实现成功，但是究其本质，完美主义就是一种性格缺陷。追求所谓的完美主义并不是真正意义上的完美，如果完美主义性格严重时会给个人带来心理障碍和精神压力。



在对工作的满意度方面，学者 Hyatt（2014）对工作满意度进行界定，其认为员工对工作的满意度就是指对员工和工作关系进一步说明的一项重要因素。中国学者周彤在其研究中认为可以将工作的满意度划分为两大部分，分别是内部满意度和外部满意度。其中，内部满意度主要体现在员工对工作自主性的满意度、员工对工作成就感的满意度、员工对工作群体的满意度三个方面；外部满意度主要体现在员工对工作回报的满意度、员工对企业环境的满意度两个方面。工作的满意度，也就是员工对于各类工作环境形成的反应。

### 2.2.3 工作效能测量

工作效能的测量选择工作效能量表为工具，Scchyns 和 Von Collani（2002）进行了工作效能的研究，并设计了工作效能量表，该量表共有 8 个题目，没有维度划分，采用里克特量表 5 分制评分。

## 2.3 工作投入

### 2.3.1 工作投入定义

即使是在同一个工作场景之下，员工在工作方面的表现也不一样，比如工作强度，对工作的投入度等多个方面均存在差异。工作投入通过对各项变量的把握，可以较好的明确个体、员工为了完成工作所投入的精力及贡献度。众多专家学者对工作的投入度结构获得了较为一致的观点，但是在概念方面却看法不同，意见不统一。

Kahn（1990）首次将工作投入这一概念提出来，其是依据 Goffman 所提出的角色理论，将其作为研究理论基础，进而对工作不投入、工作投入的概念进行了界定，即组织成员通过对自己严格控制，以便自己更贴近于工作岗位，运用角色扮演、自我情感和生理等方式来表达和展现自己。Kahn 在研究中指出，从本质的角度上来看，自我个工作角色之间的关系为相互转化、动态的关系。如果个体在工作中有着较高的投入度，那么其在工作岗位中变化投入更大的精力，展出出更好的自己；如果个体在工作中的投入度并不高，则意味着在工作岗位中其不会创造出好的业绩，和岗位产生分离，甚至会产生辞职的想法。

Maslach（2013）等人在研究中则认为，工作倦怠、工作投入是两个极端，做工作要么就是持续投入，要么就是极端，两者的表现也不尽相同。工作投入的特征主要表现在效能感及精力等方面上，工作倦怠的特征主要表现在专业效能感低及枯竭等方面上，也就是说两者是对立的。也就是说如果个体对工作给予较高的

投入度，那么相应的其精力也是充沛的，工作效率比较高，并且可以和其他员工友好和谐的相处，可以充分胜任工作的感觉比较强烈。

Schaufeli（2008）在研究中发现，对于工作投入的构建则可以依据两个幸福感维度，对工作投入的特征进行了明确的界定，激发和高水平的快乐。

Salanova（2010）等人也对何谓工作投入进行了概念界定，研究结果表明，工作投入属于动机结构范畴，表现出来的是一种积极充实的工作状态，专注、活力等特征比较明显。从活力层面上来看，员工在工作过程中不论是心理还是生理等方面均表现出比较高的适应能力，个人的工作意愿程度比较高，即使是面临艰难困境，投入度的持久性也可以得到较好的持续。工作投入奉献的特征表现为，员工在工作中具有较高的热情度和挑战意识等。工作投入专注的特征表现为员工在自身工作上有着较高的关注度，感觉到时间过得很快，并不愿意离开工作岗位。

Britt（2011）等人在研究中，利用责任三维模型，列出了评价工作投入的三大维度，并将工作投入的概念界定为：个体对自身工作效能的承诺愿意度比较高，对工作岗位的责任感比较强烈，并且明确了工作绩效和个体自身之间管理呈高度显著性。May（2015）等人在研究中将工作投入分为了三个维度，分别是认知、情绪及生理成分。所谓的生理成分，是指个体在执行工作时所表现出来的能量；所谓的情感成分，是指个体在工作时全身心的投入；所谓的认知成分，即个体可以全神贯注的进行工作。Kahn（2011）等人在对工作投入的概念进行界定过程中和上述的专家学者观点相似，也是对个体在工作中情感、认知以及生理方面的体验进行了着重强调，并且对概念的理解方面进行了进一步的剖析，比如，对工作投入的研究很容易局限在理论综述上，实证实践相较来说比较少。Maslach（2009）对工作投入的研究则有着一定的局限性，认为工作投入只是和工作倦怠对立的一方面，更加简化了工作投入和工作倦怠两者之间的关系，但是到底何谓工作投入这一概念研究受到限制。根据实验结果，工作投入和工作倦怠之间的关联程度仅为中等。

### 2.3.2 工作投入测量

在工作投入相关概念逐渐健全、丰富的背景下，越来越多的专家开始就工作投入中如何影响组织、个人开展研究，分析工作投入与各变量之间的关系，并在工作投入理论模型基础上，研发出了各种工作投入的测量工具。

Kahn（2009）首先提出了工作投入的概念，并分析了工作投入的具体结构，但没有根据其理论编制测量工具。

May（2015）等根据 Kahn 工作投入结构编制了预试量表，测试的项目有 24

个，但测试结果无法达到此前预想的稳定、独立的三个维度。May（2015）还通过选定 13 个项目构成总体量表，用于工作投入测量，能够体现出情绪、生理投入等多方面内容。

Maslach（2012）以其自己在 2011 年编制的工作倦怠问卷，进行了工作投入的测量，是在个体在三大维度得分相反模式上进行评估，指出如被测在讥诮、枯竭方面的得分较低，而在专业效能感方面得分较高时，说明被测的工作投入较高。

Schaufeli（2013）等对 Maslach 的观点提出了质疑，指出运用相同工具对工作倦怠和工作投入均进行测量，将难以确定两者之间的关系。为单独对工作投入进行测量，编制了 Utrecht 工作投入量表，而该量表包括三个分量表，以被得到认可并运用到对工作投入的实际测量中。

## 2.4 文献评述

就目前的研究现状来看，中国关于魅力型领导的研究主要为文献综述类、应用介绍类等方面，相关实证研究非常少。而西方国家关于魅力型领导的研究则更多的为风格效能类实证研究，可见中国在此方面的研究还处于起步阶段。中国（包括台湾地区）的研究内容主要为魅力型领导和领导的效能，如员工对领导的满意度、对工作的满意度等，此外还开展了魅力型领导与组织绩效相关的研究。

工作投入相关概念、理论提出较晚，这就使得学术界对工作投入较少，并且目前的研究主要集中于个体特征和工作特征方面，从组织层面的研究非常少。中国对国有企业员工工作投入的研究还处于初级阶段，实证研究非常少。通过对以往研究内容、研究方法、研究成果的分析，发现还存在以下不足：第一，概念模糊，工作投入与原先存在的工作卷入、组织承诺等概念存在一定的相似之处，而由此导致的概念误用、混用现象较为普遍；第二，研究方法单一，目前多数研究仅运用横向的研究方法，而鲜有纵向的研究方法运用；第三，工作投入的实际应用研究非常少，仅有的少量应用研究，也更多的是沿用工作倦怠的应用方法。综合对以往研究的分析，可以看出目前并没有开展关于国有企业背景下的魅力型领导风格研究，已有的研究中也未突出国有企业或者民营企业的背景，同时也为对企业员工的特性进行分析。因此本研究的开展，能够有效补充国企背景下，魅力型领导作用的相关理论和实践研究，以及员工工作投入的中介作用发挥相关研究。



## 第三章 研究设计

### 3.1 研究假设

#### 3.1.1 魅力型领导对工作效能的影响

在魅力型领导理论中，魅力型领导主要通过战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为五个方面去影响员工。在对员工工作效能的影响中，有众多因素影响了其工作效能，但具体说来，领导者的魅力可以说是影响的源头，并且会通过一些中介因素的影响，对员工的工作效能产生影响。不过领导的魅力还会存在负面影响，会降低积极因素的作用效果。可以看出，领导的魅力是关键因素，这就为魅力型领导的效能模型构建提供了依据。在前人的研究中，发现正向情绪与组织员工行为之间有着显著的正相关，领导支持和员工行为的顺从行为之间也存在显著的正相关。

战略愿景是企业发展的目标，在企业发展过程中，每一个成员均应按照战略愿景工作，当领导提出了良好的战略愿景，能够深入浅出、言简意赅的向下级说明自己的理想和远大目标，能够让员工认同该理想和目标，则员工能够跟随领导一同为达到战略愿景而努力，工作效能也会得以提高。

因此，通过分析，提出假设 H1a: 战略愿景正向影响员工工作效能。

在企业发展过程中，经济环境的变化会影响企业的发展速度，而如何应对环境变化，及时抓住机会采取有效的应对措施，带领员工应对各种变化，能够促进企业的效益提高，而领导对环境的敏感性，也能够带动员工对环境变化的认知，认可领导的决策，从而影响员工的工作效能。

因此，通过分析，提出假设 H1b: 环境敏感性正向影响员工工作效能。

作为员工的领导，能够及时、敏锐的了解员工情况，尤其是需求情况，员工感受到领导对其的重视，从而使得领导能够得到员工的拥戴、认可，对其所作出的各种决策也十分认可并执行，从而提高了工作效能。

因此，通过分析，提出假设 H1c: 员工敏感性正向影响员工工作效能。

作为企业的领导，应具备一定的冒险精神、采取必要的冒险行为，在面临危机和问题时，富有冒险精神的领导，能够自信的带领员工面对各种危机和问题，在这种冒险精神、冒险行为的影响下，员工会按照领导的决策开展工作，其工作效能也得以提高。

因此，通过分析，提出假设 H1d: 个人冒险正向影响员工工作效能。



在企业的管理中，不能循规蹈矩的按照固定模式、方法开展管理工作，容易造成员工的疲劳和厌倦，而领导能够突破现有秩序框架，为达到目标而采用创新的、异乎寻常的手段，带领员工最终实现目标，受到这种领导氛围的影响，员工会通过提高工作效率，提高工作效能来完成。

因此，通过分析，提出假设 H1e: 非常规行为正向影响员工工作效能。

### 3.1.2 工作投入的中介作用

在 Salanova 的研究中，指出工作投入是在中介变量的作用下，营造积极氛围以影响工作效能。在工作要求-资源模型中，员工的需求动机为切入点，通过提高员工的生活、工作质量，能够有效提高员工的工作动机，从而让员工的工作投入水平更高，也显著提升了员工的工作效能。魅力型领导能够通过社会价值观的提出和理想描述，使得员工内在动机水平得以提高，而产生更高层次的需求，工作人员感受到了在组织中自己的重要性，以及努力工作的意义，这就为员工工作状态的提升奠定了基础，而这种积极的工作状态，也有助于员工快速融入工作氛围、降低工作难度，工作效能也得以提高。

结合上述分析，得出以下假设：

在领导提出良好的战略愿景时，并让员工认同该理想和目标，为达到目标，员工会积极投入到工作中，通过努力工作尽快实现理想和目标，而工作中的持续投入状态，能够将所有的精力用于工作，工作效能在工作投入的情况下也得以提高。

因此，通过分析，提出假设 H2a: 战略愿景通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能。

领导对环境有着非常高的敏感性，及时抓住环境的变化而采取相应的措施，能够引导员工采取措施以面对这些变化，这种环境氛围使得员工投入到具体的措施中，工作投入程度的增加，也提高了工作的效率，从而提高工作效能。

因此，通过分析，提出假设 H2b: 环境敏感性通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能。

在管理工作中，领导对员工的敏感和重视，使得员工认可、尊重领导，在领导下发的决策中，员工也会积极遵从决策，投入到工作执行中，积极的投入，使得工作效能也得以提高。

因此，通过分析，提出假设 H2c: 员工敏感性通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能。

领导针对管理工作的冒险精神和冒险行为，带领员工应对各种危机和问题，

员工会积极投入工作，以解决危机和问题，在持续投入中，工作效率必然得到提高。

因此，通过分析，提出假设 H2d：个人冒险通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能。

领导的管理行为不能循规蹈矩，而是需要通过非常规行为，突破现有的秩序框架，以创新的策略、手段，带领员工实现目标，创新的策略和手段，需要员工对待工作非常投入，高效率的完成工作。

因此，通过分析，提出假设 H2e：非常规行为通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能。

### 3.1.3 研究假设汇总表

通过上述分析，提出如下假设，如表 3.1 所示。

表 3.1 研究假设汇总表

序号	研究假设
H1a	战略愿景正向影响员工工作效能
H1b	环境敏感性正向影响员工工作效能
H1c	员工敏感性正向影响员工工作效能
H1d	个人冒险正向影响员工工作效能
H1e	非常规行为正向影响员工工作效能
H2a	战略愿景通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能
H2b	环境敏感性通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能
H2c	员工敏感性通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能
H2d	个人冒险通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能
H2e	非常规行为通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能

### 3.1.4 理论模型

结合 3.1.1 至 3.1.2 提出的假设及其之间的影响与联系，我们可以构建如下模式图：

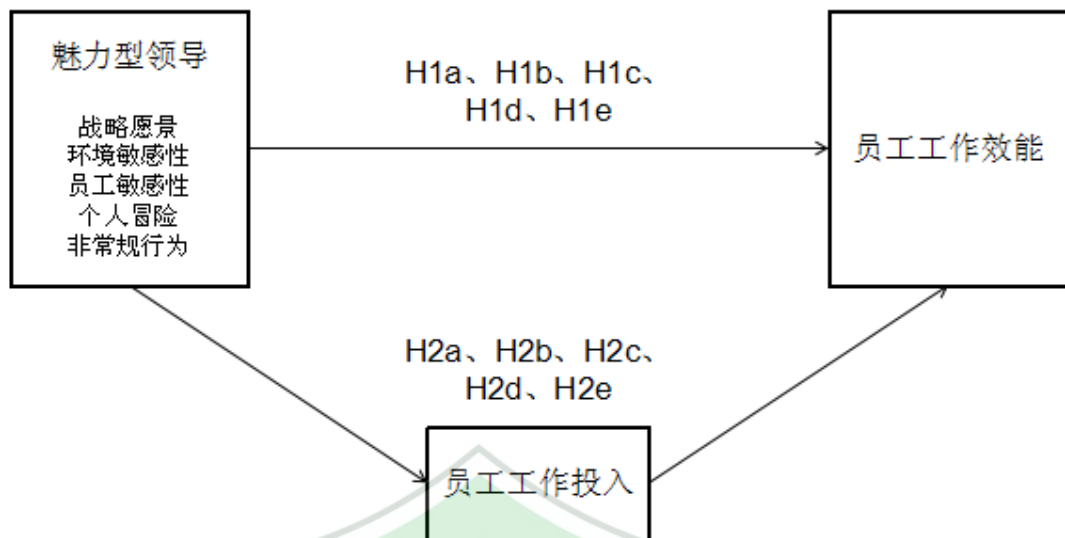


图 3.1 理论模型

### 3.2 变量定义与量表选择

#### 其一：魅力型领导

本研究以 House (1977) 定义的魅力型领导为准，魅力型领导是领导运用自身的使命感、自身魅力，分享较多的价值准则等多种途径，吸引员工，从而在领导过程中得到员工的认同、接受，以便提高员工的工作效能水平、工作投入程度。本研究运用的测试问卷是，1988 年 Conger 和 Kanungo 发展出来的 C-K 量表（见附录所示），通过五大维度对魅力型领导行为进行测量，具体涉及到战略愿景（SVA）、环境敏感性、员工敏感性（SMN）、个人冒险（PR）、非常规行为（UB）五个方面。

#### 其二，工作投入

Schaufeli (2008) 提出的工作投入定义得到了广泛的认可，被认定为最为权威的定义。本研究采用 Schaufeli 提出的定义，即工作投入是积极参与到工作中，特征包括奉献、专注、活力等，是与工作相关的一种完满、积极的情绪状态。以此定义 Schaufeli 等人提出了测量工作投入的量表。

#### 其三，工作效能

Schyns 和 Von Collani (2002) 以组织心态为切入点，提出了工作效能定义，指出工作效能是员工需求的满足程度。对于国企工作人员来说，其特殊性也影响工作效能的定义和测量，不过目前并没有针对国企工作人员的工作效能进行定义和测量，在本研究中引用 Schyns 和 Von Collani (2002) 的定义，并根据两人设

计的工作效能量表作为测量工具，评分依据里克特量表 5 分制。

### 3.3 问卷设计

本次的研究数据来源于问卷调查，问卷划分为两大块，分别为基本信息、量表。如性别、年龄、学历、婚姻状况、月收入等；量表方面则涉及到魅力型领导、工作投入、工作效能的相关研究变量。

魅力型领导的测量是运用 Conger 和 Kanungo 共同编制的 C-K 量表，该量表是成熟的量表，已得到诸多专家和学者的认可，并运用到各种实证研究中，有着非常高的效度、信度、可靠度。该量表包含相对稳定，且能够感知的魅力领导行为成分。因此本研究选用 C-K 量表为魅力型领导测量工具，该量表共有 20 个题目，分为 5 个维度，其中战略愿景为 1-5 题，环境敏感性 6-9 题，员工敏感性 10-14 题，个人冒险 15-17 题，非常规行为 18-20 题。

工作投入的测量，是以 Schaufeli 和 Salanova 提出的工作投入量表为测量工具，该量表同样为成熟的量表，有着非常高的效度、信度，因此在本研究中选用该量表用于测量工作投入，该量表共有 10 题。

工作效能的测量是采用 Scchyns 和 Von Collani(2002)设计的工作效能量表，用以测量国企工作人员的工作效能，该量表共有八个题目，没有维度划分。具体见附录所示。

### 3.4 数据收集

本研究采用调查问卷的方式进行数据的采集，问卷(见附录)设计为四部分：第一部分为调查对象的个人资料收集；第二部分为魅力型领导行为量表；第三部分是员工工作投入量表；第四部分是工作效能量表。现在把各个部分具体的说明如下：

个人资料为非实名制，包含国企员工的性别、年龄、教育程度、国企从业年限、国企性质、职位层级、月收入、婚姻状况。为了研究方便，对其赋值：年龄 25 岁及以下=1、26~35 岁=2、36~45 岁=3、45 岁以上=4；教育程度：大专及以下=1、本科=2、研究生及以上=3；国企从业年限 1 年以下=1、1~3 年=2、4~10 年=3、11~20 年=4、20 年以上=5；职位层级普通员工=1、基层管理者=2、中层管理者=3、高层管理者=4；月收入 0.8 万元以下=1、0.8-1.2 万元=2、1.2 万元以上=3；婚姻状况已婚=1、未婚=2。



### 3.5 数据分析

在本研究中，主要运用的研究方法包括文献研究、实证分析以及问卷调查法。在对大量文献的查阅基础上，对问卷进行了总体的设计，根据研究目的选取了问卷调查对象。问卷的发放途径分为人工和电子方式发放，在获取调查数据后，开展相应的实证分析工作。具体的实证分析方法分为描述性统计、相关分析、回归分析、方差分析。

**描述性统计：**用以描述样本的基本情况，对样本中的内在规律进行认识、分析。主要针对性别、年龄、教育程度、国企从业年限、国企性质、职位层级、月收入、婚姻状况几方面进行描述性统计工作，结合样本数、百分比等相关数据进行分析。并且，还对魅力型领导、工作投入、工作效能量表测试结果进行描述性统计，以平均值、标准差、最大值、最小值等对测试结果的分布情况进行分析。

**相关分析：**为对变量之间的因果关系进行分析，需要首先对变量之间的相关关系进行检验分析，明确变量之间是否存在显著的相关性，为之后的回归分析奠定基础。在本研究中，主要运用 Pearson 相关系数进行相关性检验。

**回归分析：**在魅力型领导、员工工作效能之间的因果关系检验过程中，同时确定员工工作投入的中介作用和效果，运用回归分析法计算回归系数，以通过变量预测因变量，并对影响力大小进行检测。

**方差分析：**对不同年龄、学历、性别的统计变量，在魅力型领导、工作投入、工作效能研究标量中的差异进行检验，主要采用独立样本检验和单因素方差分析两种方法。其中独立样本检验是针对不同性别调查对象的差异检验和分析，单因素方差分析是针对不同年龄、学历等开展的差异检验和分析。

## 第四章 数据分析与假设检验

### 4.1 样本描述与初步检验

#### 4.1.1 样本描述性统计

研究人员利用问卷星开展了问卷调查，调查对象大多来自成都、重庆、昆明、贵州等西南部地区城市，通过问卷星共发放问卷 299 份，收回 283 份，剔除 16 份无效问卷，得到有效问卷 283 份，有效度为 94.7%，其人口统计学情况如表 4.1 所示。

表 4.1 正式调查样本人口统计学情况

	属性	人数	百分比 (%)
性别	男	150	53.0
	女	133	47.0
年龄	25 岁及以下	30	10.6
	26-35 岁	162	57.2
	36-45 岁	61	21.6
	46 岁及以上	30	10.6
学历	大专及以下	83	29.3
	本科	154	54.4
	硕士及以上	46	16.3
从业年限	1 年以下	18	6.4
	1-3 年	29	10.2
	4-10 年	126	44.5
	11-20 年	72	25.4
	20 年以上	38	13.4
国企性质	国有控股	141	49.8
	非国有控股	142	50.2
职业层级	普通员工	169	59.7
	基层主管	44	15.5
	中层主管	47	16.6
	高层主管	23	8.1

研究人员选择的每一个变量量表均是经过大量学者、专家多次检验信效度的成熟量表，均是李克特 5 点量表。因此，此研究不做信效度检验。在对缺失值进行处理后，针对变量有多个维度的情况，研究人员先将不同维度相关题项分数进行均值计算，得出该维度新值，然后将该维度新值和各变量分别取对应题项的平均值，求出对应题项分值的平均数。对各变量进行描述性统计，结果如表 4.2 表示。

表 4.2 各变量描述性统计分析

	N	极小值	极大值	均值	标准差	方差
性别	283	1	2	1.47	.500	.250
年龄	283	1	4	2.32	.803	.644
学历	283	1	3	1.87	.664	.440
从业年限	283	1	5	3.29	1.033	1.066
国企性质	283	1	2	1.50	.501	.251
职业层级	283	1	4	1.73	1.010	1.020
战略愿景	283	1.00	5.00	3.7442	.97347	.948
环境敏感性	283	1.00	5.00	3.7120	.79983	.640
员工敏感性	283	1.00	5.00	3.7463	.90229	.814
个人冒险	283	1.00	5.00	3.3946	1.14862	1.319
非常规行为	283	1.00	5.00	3.4122	1.08887	1.186
工作投入	283	1.00	5.00	3.7396	.84777	.719
工作效能	283	1.00	5.00	3.8997	.76915	.592
有效的 N(列表状态)	283					

#### 4.1.2 相关性检验

吴明隆（2010）提出，回归分析时，变量间的最佳关系是自变量间的相关呈现中低度相关，而各自变量和因变量间的相关呈现高度相关。考虑到，共线性会影响各变量进行回归分析的结果。吴明隆（2013）指出变量相关系数小于 0.7 即可认为不存在共线性问题。因此，使用相关性分析来检验变量间的相关程度及共线性问题，初步检验假设相关性。从表 4.3 中可知，五个自变量间均呈显著正相关，相关系数介于 0.408\*\*至 0.686\*\*之间，说明五个自变量间的相关程度为中度相关，不存在共线性问题，可以进行回归分析。人口统计学变量中年龄与从业



年限显著正相关 ( $P < 0.01$ ), 相关系数为 0.818, 表示人口控制变量间可能存在共线性问题, 依据人口控制变量与工作效能的相关性强弱, 舍去年龄变量。五个自变量与因变量间均成显著正相关 ( $P < 0.01$ ), 相关系数介于 0.419\*\*至 0.640\*\*之间, 表明自变量与因变量间呈现中度相关。

五个自变量、中介变量和因变量间两两相关均为正相关, 初步验证了假设中提出的正向影响关系。

表 4.3 变量相关性分析结果

	性别	年龄	学历	从业年限	国企性质	职业层级	战略愿景	环境敏感性	员工敏感性	个人冒险	非常规行为	工作投入	工作效能
性别	1												
年龄	.037	1											
学历	.036	-.041	1										
从业年限	-.062	.818**	-.047	1									
国企性质	.004	-.191**	-.218**	-.142*	1								
职业层级	-.283**	.190*	.085	.266**	.092	1							
战略愿景	-.009	-.101	-.001	-.034	.075	.185**	1						
环境敏感性	-.033	-.015	-.006	.014	-.032	.183**	.551**	1					
员工敏感性	-.123	-.050	-.039	.016	.076	.208**	.552**	.671**	1				
个人冒险	-.044	-.079	-.003	-.046	.086	.104	.626**	.564**	.622**	1			
非常规行为	-.073	-.104	-.056	-.028	.092	.068	.552**	.408**	.493**	.686**	1		

续表 4.3 变量相关性分析结果

工作投入	-.063	.031	.060	.040	.109	.172*	.629*	.494*	.613*	.636*	.612*	1	
工作效能	-.068	.011	-.080	.053	.087	.193*	.640*	.419*	.462*	.557*	.507*	.692*	1

注：\*\*在 0.01 水平（双侧）上显著相关，即  $P < 0.01$ ；\*在 0.05 水平（双侧）上显著相关，即  $P < 0.05$

## 4.2 控制变量分析

问卷选择了性别、年龄、学历、从业年限、国企性质和职业层级为人口统计学变量，考虑涉及控制变量的回归分析情况，在人口统计学变量中剔除年龄变量，分析剩余变量对中介变量和因变量影响情况。

### 4.2.1 性别的影响分析

使用独立样本 T 检验，分析不同性别在工作投入和工作效能方面是否有显著差异，结果如表 4.4 所示。

表 4.4 性别对工作投入和工作效能影响检验

		方差方程的 Levene 检验		均值方程的 t 检验				
		F	Sig.	t	df	Sig. (双侧)	均值差值	标准误差值
工作投入	假设方差相等	1.731	.189	1.063	281	.289	.10729	.10095
	假设方差不相等			1.057	269.674	.291	.10729	.10147
工作效能	假设方差相等	.843	.359	1.149	281	.252	.10518	.09156
	假设方差不相等			1.145	273.002	.253	.10518	.09184

对于表 4.4 中的结果，使用方差方程的 Levene 检验和均值方程 t 检验的 Sig 值联合判断可知，性别对工作投入和工作效能均没有显著影响，因此在假设检验的回归分析中，性别不作为控制变量。

#### 4.2.2 国企性质的影响分析

使用独立样本 T 检验, 分析国企性质在工作投入和工作效能方面是否有显著差异, 结果如表 4.5 所示。

表 4.5 国企性质对工作投入和工作效能影响检验

		方差方程的 Levene 检验		均值方程的 t 检验				
		F	Sig.	t	df	Sig. (双侧)	均值差值	标准误差值
工作投入	假设方差相等	.324	.570	-1.842	281	.067	-.18488	.10036
	假设方差不相等			-1.842	280.946	.066	-.18488	.10036
工作效能	假设方差相等	.001	.976	-1.470	281	.143	-.13410	.09126
	假设方差不相等			-1.470	280.999	.143	-.13410	.09125

对于表 4.5 中的结果, 使用方差方程的 Levene 检验和均值方程 t 检验的 Sig 值联合判断可知, 国企性质对工作投入和工作效能均没有显著影响, 因此在假设检验的回归分析中, 国企性质不作为控制变量。

#### 4.2.3 学历的影响分析

使用单因素方差分析来判断学历对工作投入和工作效能的影响, 结果如表 4.6 所示。

表 4.6 学历对工作投入和工作效能影响检验

变量	学历	样本数	均值	均值差异检验	
				F 值	sig
工作投入	大专及以下	83	3.6663	.514	.598
	本科	154	3.7571		
	硕士及以上	46	3.8130		
工作效能	大专及以下	83	4.0241	1.578	.208
	本科	154	3.8401		
	硕士及以上	46	3.8750		

由表 4.6 可知，学历对工作投入和工作效能均没有显著影响，因此在假设检验的回归分析中，学历不作为控制变量。

#### 4.2.4 从业年限的影响分析

使用单因素方差分析来判断从业年限对工作投入和工作效能的影响，结果如表 4.7 所示。

表 4.7 从业年限对工作投入和工作效能影响检验

变量	从业年限	样本数	均值	均值差异检验	
				F 值	sig
工作投入	1 年以下	18	3.4556	.852	.493
	1-3 年	29	3.8966		
	4-10 年	126	3.7127		
	11-20 年	72	3.7917		
	20 年以上	38	3.7447		
工作效能	1 年以下	18	3.7708	.568	.686
	1-3 年	29	3.9828		
	4-10 年	126	3.8433		
	11-20 年	72	3.9601		
	20 年以上	38	3.9704		

由表 4.7 可知，从业年限对工作投入和工作效能均没有显著影响，因此在假设检验的回归分析中，从业年限不作为控制变量。

#### 4.2.5 职业层级的影响分析

使用单因素方差分析来判断职业层级对工作投入和工作效能的影响，结果如表 4.8 所示。

表 4.8 职业层级对工作投入和工作效能影响检验

变量	职业层级	样本数	均值	均值差异检验	
				F 值	sig
工作投入	普通员工	169	3.6325	3.229	.023
	基层主管	44	3.8409		
	中层主管	47	3.8234		
	高层主管	23	4.1609		
工作效能	普通员工	169	3.7951	4.642	.003
	基层主管	44	4.0000		
	中层主管	47	3.9415		
	高层主管	23	4.3913		

由表 4.8 可知，职业层级对工作投入和工作效能的影响均显著，可以将职业层级作为控制变量参与回归分析。

为探索不同分类组别对工作投入和工作效能的影响，通过最小显著差异法（least significant difference; 简称 LSD 法）进行多重比较。

### 4.3 假设检验

#### 4.3.1 魅力型领导对工作效能的影响检验

依据假设 H1a、H1b、H1c、H1d、H1e，将工作效能作为因变量，将战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为作为自变量，将职业层级作为控制变量，使用 SPSS24.0 进行线性回归分析。

M1 为工作效能对控制变量的回归，M2 为考虑控制变量影响下工作效能对自变量的回归。

表 4.9 战略愿景和工作效能关系检验

	因变量：工作效能	
	M1	M2
<b>控制变量</b>		
职业层级	.147**	.059
<b>自变量</b>		
战略愿景		.495**

续表 4.9 战略愿景和工作效能关系检验

R <sup>2</sup>	.037**	.416**
ΔR <sup>2</sup>	.037**	.379**
F	10.862**	99.678**
ΔF	10.862**	181.518**

由表 4.9 内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，将工作效能作为因变量代入战略愿景为自变量的回归方程模型（M2）检验，表中 M2 决定系数（R<sup>2</sup>）值为 0.416\*\*，且显著性概率 P<0.01，说明战略愿景显著正向影响工作效能，即假设 H1a 得到验证。

表 4.10 环境敏感性和工作效能关系检验

	因变量：工作效能	
	M1	M2
<b>控制变量</b>		
职业层级	.147**	.092*
<b>自变量</b>		
环境敏感性		.382**
R <sup>2</sup>	.037**	.190**
ΔR <sup>2</sup>	.037**	.153**
F	10.862**	32.792**
ΔF	10.862**	52.723**

由表 4.10 内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，将工作效能作为因变量代入环境敏感性为自变量的回归方程模型（M2）检验，表中 M2 决定系数（R<sup>2</sup>）值为 0.190\*\*，且显著性概率 P<0.01，说明环境敏感性显著正向影响工作效能，即假设 H1b 得到验证。

表 4.11 员工敏感性和工作效能关系检验

	因变量：工作效能	
	M1	M2
<b>控制变量</b>		
职业层级	.147**	.077
<b>自变量</b>		



续表 4.11 员工敏感性和工作效能关系检验

员工敏感性		.376**
R <sup>2</sup>	.037**	.223**
ΔR <sup>2</sup>	.037**	.186**
F	10.862**	40.267**
ΔF	10.862**	67.117**

由表 4.11 内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，将工作效能作为因变量代入员工敏感性为自变量的回归方程模型（M2）检验，表中 M2 决定系数（R<sup>2</sup>）值为 0.223\*\*，且显著性概率 P<0.01，说明员工敏感性显著正向影响工作效能，即假设 H1c 得到验证。

表 4.12 个人冒险和工作效能关系检验

	因变量：工作效能	
	M1	M2
<b>控制变量</b>		
职业层级	.147**	.104**
<b>自变量</b>		
个人冒险		.363**
R <sup>2</sup>	.037**	.328**
ΔR <sup>2</sup>	.037**	.291**
F	10.862**	68.448**
ΔF	10.862**	121.382**

由表 4.12 内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，将工作效能作为因变量代入个人冒险为自变量的回归方程模型（M2）检验，表中 M2 决定系数（R<sup>2</sup>）值为 0.328\*\*，且显著性概率 P<0.01，说明个人冒险显著正向影响工作效能，即假设 H1d 得到验证。

表 4.13 非常规行为和工作效能关系检验

	因变量：工作效能	
	M1	M2
<b>控制变量</b>		
职业层级	.147**	.121**



续表 4.13 非常规行为和工作效能关系检验

自变量		
非常规行为		.350**
R <sup>2</sup>	.037**	.282**
ΔR <sup>2</sup>	.037**	.245**
F	10.862**	55.022**
ΔF	10.862**	95.529**

由表 4.13 内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，将工作效能作为因变量代入非常规行为为自变量的回归方程模型（M2）检验，表中 M2 决定系数（R<sup>2</sup>）值为 0.282\*\*，且显著性概率 P<0.01，说明非常规行为显著正向影响工作效能，即假设 H1e 得到验证。

#### 4.3.2 工作投入中介作用的检验

Baron 与 Kenny（1986）提出了中介效应的观点，即变量 X 满足三个条件，则可认为变量 X 通过变量 M 的中介作用影响到变量 Y：第一，变量 X 的变化能解释变量 Y 的变化；第二，变量 M 的变化能解释变量 Y 的变化；第三，当控制变量 M 对变量 Y 的影响后，变量 X 对变量 Y 的影响为零或者显著降低，为零时称为完全中介，显著降低时称为部分中介。将工作效能作为因变量，将战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为作为自变量，将职业层级作为控制变量，将工作投入作为中介变量，使用 SPSS23.0 进行线性回归分析。

M1 为工作效能对控制变量的回归，M2 为考虑控制变量影响下工作效能对自变量的回归，M3 为考虑控制变量影响下工作效能对中介变量的回归，M4 为考虑控制变量和中介变量影响下工作效能对自变量的回归，M5 为考虑控制变量影响下工作投入对自变量的回归。工作投入在战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为与工作效能关系中的中介作用检验结果如表 4.14、表 4.15、表 4.16、表 4.17、表 4.18 所示。

表 4.14 工作投入在战略愿景和工作效能之间中介作用检验

	因变量：工作效能				因变量：工作投入
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
职业层级	.147**	.059	.058	.038	.048
自变量					

续表 4.14 工作投入在战略愿景和工作效能之间中介作用检验

战略愿景		.495**		.264**	.538**
中介变量					
工作投入			.615**	.429**	
R <sup>2</sup>	.037**	.416**	.484**	.551**	.398**
ΔR <sup>2</sup>	.037**	.379**	.447**	.447**	.369**
F	10.862**	99.678**	131.274**	131.274**	92.668**
ΔF	10.862**	181.518**	242.356**	242.356**	171.648**

注：\*在0.05水平（双侧）上显著相关，\*\*在0.01水平（双侧）上显著相关。

在控制了人口统计学变量影响以后，以工作投入作为中介变量，将工作效能作为因变量代入战略愿景为自变量的回归方程模型（M4）检验，一方面，比较 M2 和 M4 关于战略愿景的标准系数 β 的绝对值大小，M2 中的值大于 M4 中的值，说明战略愿景对工作效能的影响被工作投入中介了一部分。另一方面，表中战略愿景在 M4 决定系数（R<sup>2</sup>）值为 0.551\*\*，且显著性概率 P<0.01，说明工作投入在战略愿景和工作效能的影响中有着部分中介作用。综上所述，战略愿景是通过工作投入中介作用正向影响工作效能，即假设 H2a 得到验证。

表 4.15 工作投入在环境敏感性和工作效能之间中介作用检验

	因变量：工作效能				因变量：工作投入
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
职业层级	.147**	.092*	.058	.051	.071
自变量					
环境敏感性		.382**		.091*	.507**
中介变量					
工作投入			.615**	.575**	
R <sup>2</sup>	.037**	.190**	.484**	.491**	.250**
ΔR <sup>2</sup>	.037**	.153**	.447**	.447**	.221**
F	10.862**	32.792**	131.274**	131.274**	46.776**
ΔF	10.862**	52.723**	242.356**	242.356**	82.564**

注：\*在 0.05 水平（双侧）上显著相关，\*\*在 0.01 水平（双侧）上显著相关。

在控制了人口统计学变量影响以后，以工作投入作为中介变量，将工作效能作为因变量代入环境敏感性为自变量的回归方程模型（M4）检验，一方面，比较 M2 和 M4 关于环境敏感性的标准系数  $\beta$  的绝对值大小，M2 中的值大于 M4 中的值，说明环境敏感性对工作效能的影响被工作投入中介了一部分。另一方面，表中环境敏感性在 M4 决定系数（ $R^2$ ）值为 0.491\*\*，且显著性概率  $P < 0.01$ ，说明工作投入在环境敏感性和工作效能的影响中有着部分中介作用。综上所述，环境敏感性是通过工作投入中介作用正向影响工作效能，即假设 H2b 得到验证。

表 4.16 工作投入在员工敏感性和工作效能之间中介作用检验

	因变量：工作效能				因变量：工作投入
	M1	M2	M3	M4	M5
<b>控制变量</b>					
职业层级	.147**	.077	.058	.054	.039
<b>自变量</b>					
员工敏感性		.376**		.042	.567**
<b>中介变量</b>					
工作投入			.615**	.589**	
$R^2$	.037**	.223**	.484**	.485**	.378**
$\Delta R^2$	.037**	.186**	.447**	.447**	.348**
F	10.862**	40.267**	131.274**	131.274**	84.900**
$\Delta F$	10.862**	67.117**	242.356**	242.356**	156.569**

注：\*在0.05水平（双侧）上显著相关，\*\*在0.01水平（双侧）上显著相关。

在控制了人口统计学变量影响以后，以工作投入作为中介变量，将工作效能作为因变量代入员工敏感性为自变量的回归方程模型（M4）检验，一方面，比较 M2 和 M4 关于员工敏感性的标准系数  $\beta$  的绝对值大小，M2 中的值大于 M4 中的值，说明员工敏感性对工作效能的影响被工作投入中介了一部分。另一方面，表中员工敏感性在 M4 决定系数（ $R^2$ ）值为 0.485\*\*，且显著性概率  $P < 0.01$ ，说明工作投入在员工敏感性和工作效能的影响中有着部分中介作用。综上所述，员工敏感性是通过工作投入中介作用正向影响工作效能，即假设 H2c 得到验证。

表 4.17 工作投入在个人冒险和工作效能之间中介作用检验

	因变量：工作效能				因变量：工作投入
	M1	M2	M3	M4	M5
<b>控制变量</b>					
职业层级	.147**	.104**	.058	.059	.089*
<b>自变量</b>					
个人冒险		.363**		.132**	.461**
<b>中介变量</b>					
工作投入			.615**	.502**	
R <sup>2</sup>	.037**	.328**	.484**	.507**	.416**
ΔR <sup>2</sup>	.037**	.291**	.447**	.447**	.386**
F	10.862**	68.448**	131.274**	131.274**	99.680**
ΔF	10.862**	121.382**	242.356**	242.356**	185.260**

注：\*在 0.05 水平（双侧）上显著相关，\*\*在 0.01 水平（双侧）上显著相关。

在控制了人口统计学变量影响以后，以工作投入作为中介变量，将工作效能作为因变量代入个人冒险为自变量的回归方程模型（M4）检验，一方面，比较 M2 和 M4 关于个人冒险的标准系数  $\beta$  的绝对值大小，M2 中的值大于 M4 中的值，说明个人冒险对工作效能的影响被工作投入中介了一部分。另一方面，表中个人冒险在 M4 决定系数（R<sup>2</sup>）值为 0.507\*\*，且显著性概率  $P < 0.01$ ，说明工作投入在个人冒险和工作效能的影响中有着部分中介作用。综上所述，个人冒险是通过工作投入中介作用正向影响工作效能，即假设 H2d 得到验证。

表 4.18 工作投入在非常规行为和工作效能之间中介作用检验

	因变量：工作效能				因变量：工作投入
	M1	M2	M3	M4	M5
<b>控制变量</b>					
职业层级	.147**	.121**	.058	.062	.110**
<b>自变量</b>					
非常规行为		.350**		.098*	.470**
<b>中介变量</b>					
工作投入			.615**	.538**	
R <sup>2</sup>	.037**	.282**	.484**	.496**	.392**

续表 4.18 工作投入在非常规行为和工作效能之间中介作用检验

$\Delta R^2$	.037**	.245**	.447**	.447**	.362**
F	10.862**	55.022**	131.274**	131.274**	90.152**
$\Delta F$	10.862**	95.529**	242.356**	242.356**	166.763**

注：\*在 0.05 水平（双侧）上显著相关，\*\*在 0.01 水平（双侧）上显著相关。

在控制了人口统计学变量影响以后，以工作投入作为中介变量，将工作效能作为因变量代入非常规行为为自变量的回归方程模型（M4）检验，一方面，比较 M2 和 M4 关于非常规行为的标准系数  $\beta$  的绝对值大小，M2 中的值大于 M4 中的值，说明非常规行为对工作效能的影响被工作投入中介了一部分。另一方面，表中非常规行为在 M4 决定系数（ $R^2$ ）值为 0.496\*\*，且显著性概率  $P < 0.01$ ，说明工作投入在非常规行为和工作效能的影响中有着部分中介作用。综上所述，非常规行为是通过工作投入中介作用正向影响工作效能，即假设 H2e 得到验证。

通过对以上的分析，可以看出，国企魅力型领导对员工的工作效能有着积极的影响，魅力型领导通过战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为，均对员工工作效能的提高产生积极的作用，这是直接的影响，除此之外，魅力型领导还通过影响员工的工作投入，间接影响了员工的工作效能，魅力型领导通过战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为，对员工工作投入产生了积极的影响，而员工工作投入的提高，也使得工作效能得以提高，这就使得通过员工工作投入的中介效应，魅力型领导促进了员工工作效能的提高，并且研究结果发现，员工工作投入的中介效应非常显著，通过中介效应的间接影响要更大于直接影响，可见在提高员工的工作效能过程中，通过魅力型领导对员工工作投入的积极影响，能够更有效提高员工的工作效能，这也为国企的领导配置、提高员工工作效能提供了依据。

### 4.3.3 建设检验结果汇总

本研究所有假设检验结果汇总如表 4.19 所示。

表 4.19 研究假设检验结果汇总表

序号	内容	检验结果
H1a	战略愿景正向影响员工工作效能	通过
H1b	环境敏感性正向影响员工工作效能	通过
H1c	员工敏感性正向影响员工工作效能	通过



续表 4.19 研究假设检验结果汇总表

H1d	个人冒险正向影响员工工作效能	通过
H1e	非常规行为正向影响员工工作效能	通过
H2a	战略愿景通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能	通过
H2b	环境敏感性通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能	通过
H2c	员工敏感性通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能	通过
H2d	个人冒险通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能	通过
H2e	非常规行为通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能	通过



## 第五章 结论与展望

### 5.1 研究结论

#### 5.1.1 魅力型领导与工作效能的关系

魅力型领导，及其下属五个维度：战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为，均与员工工作效能具有正相关关系。

对魅力型领导与工作效能之间的正相关关系，可以理解为：

战略愿景：领导在提出良好的战略愿景下，能够深入浅出、言简意赅的向下级说明自己的理想和远大目标，并且能够让员工认同该理想和目标，能够提高员工的工作效能；

环境敏感性：领导能够根据环境的情况、变化，采取果断措施，改变现状，能够提高员工的工作效能；

员工敏感性：领导能够敏锐了解员工的特征、需求等，根据员工特征、需求等制定相关管理策略，能够提高员工的工作效能；

个人冒险：领导具备较强的冒险行为，员工能够认可、赞同领导的做法，从而按照领导的要求进行工作，进而有效提高员工的工作效能；

非常规行为：领导能够突破现有秩序框架，通过异乎寻常的手段达到远大的目标，能够提高员工的工作效能。

#### 5.1.2 工作投入在魅力型领导和工作效能之间中介作用

魅力型领导，及其下属五个维度：战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为，均通过工作投入中介作用正向影响员工工作效能。

对魅力型领导在员工工作投入的中介作用下，正向影响员工工作效能，可以理解为：

战略愿景：领导在提出良好的战略愿景下，能够深入浅出、言简意赅的向下级说明自己的理想和远大目标，并且能够让员工认同该理想和目标，能够提高员工的工作投入状态，进而提高员工的工作效能；

环境敏感性：领导能够根据环境的情况、变化，采取果断措施，改变现状，能够提高员工的工作投入状态，进而提高员工的工作效能；

员工敏感性：领导能够敏锐了解员工的特征、需求等，根据员工特征、需求等制定相关管理策略，能够提高员工的工作投入状态，进而提高员工的工作效能；

个人冒险：领导具备较强的冒险行为，员工能够认可、赞同领导的做法，从

而按照领导的要求进行工作，能够提高员工的工作投入状态，进而有效提高员工的工作效能；

非常规行为：领导能够突破现有秩序框架，通过异乎寻常的手段达到远大的目标，能够提高员工的工作投入状态，进而提高员工的工作效能。

## 5.2 管理建议

根据本研究的结果，提出以下管理建议：

首先，招聘、选拔魅力型领导，充分发挥魅力型领导的积极影响和作用。国有企业作为隶属于政府的企业，其特殊性也影响着魅力型领导和选拔，国有企业是以国有资产的保值和增值为经营目标，要满足全体人民的需求，维护全体人民的利益，这就要求国企在运用中，不仅要实现价值的最大化，更要实现财富的最大化，而作为国企员工，员工财富的最大化应成为国企领导最为关注的内容，而魅力型领导能够充分考虑到员工财富的最大化，以提高企业以及每一个员工的财富最大化为目标，制定管理决策，当员工感受到领导对其的重视，和领导一同追求财富和利益的最大化，从而有效提高企业的工作效率，实现整个企业利益和价值的提高。在国企领导的招聘和选拔过程中，要注重招聘和选拔魅力型领导，考核其战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为五个方面的行为，使得招聘、选拔出一批魅力型领导，通过魅力型领导行为，提升员工的工作投入和工作效能。

其次，提高现有国企领导的魅力型领导行为。在国企的现有领导中，一些领导的魅力型领导行为并不多，不符合魅力型领导的要求，并且当前国企面临的问题有管理困难、关系户员工、权力制衡等，均严重制约着管理效率，这些问题也严重影响着员工的工作效能，在国有企业中，每一个人的权力大小，取决于其与他人关系，多年来的国有企业经营管理，已形成最为常见的关系管理模式，这是由于国企中，没有明确的衡量标准、相应的报酬体系，而是非常复杂的关系网络，这就使得国企内的每一个人真正的报酬，来源于其权力的大小，这种关系管理模式，使得每一个人为了关系、为了权力而努力，而并不是为了工作而努力，这就严重制约了工作效能，对企业效率、价值的提升造成了不良的影响。而在今后的管理过程中，应避免关系管理模式，降低关系网络的影响，同时各领导应注重增加自己的魅力型领导行为，主动掌握魅力型领导行为特征，尤其是在战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为五个方面。

最后，重视员工的工作投入中介作用。国有企业的管理岗位人才选拔更多的

强调论资排辈，采取资深职位制，这在一定程度上促使大量经验丰富的员工进入到管理岗位中，但这些员工往往没有较强的管理经验，而年轻却具有管理能力的人才却不能得到提升，造成了人力资源的浪费，这对于年轻员工来说，非常影响其工作投入，另一方面，在国企的管理中，往往存在孤立管理情况，针对某一孤立的问题进行解决，而不会从整体的全角度进行管理，致使员工在工作中，难以投入较多的精力，而是仅就眼前的问题进行解决，这种情况非常影响员工的工作效能。在魅力型领导的决策过程中，通过采取魅力型领导行为，主要包括战略愿景、环境敏感性、员工敏感性、个人冒险、非常规行为，提高员工的工作投入状态，重视员工工作投入的中介作用，在员工工作投入提高的情况下，更好地促使员工工作效能的提高。

### 5.3 理论贡献

本研究以国企魅力型领导为自变量、员工工作投入为中介变量、员工工作效能为因变量，在理论推导上，运用经典量表进行问卷调查，得出的结论主要为两个方面的理论贡献：

第一，推理并证实魅力型领导对员工工作效能的正向影响。通过本研究丰富了员工工作效能的因变量，在以往的研究中，主要从员工自身、组织、工作系统等方面开展对员工工作效能的影响研究，在本研究中，以国企为调查对象，以魅力型领导为因变量，探究其对员工工作效能的影响，增加了因变量，从一个新的角度分析了员工工作效能的影响因素。国企面临的问题有管理困难、关系户员工、权力制衡等，均严重制约着管理效率，严重影响着国企员工的工作效能，通过本研究，能够为解决国企面临的管理困难、关系户员工、权力制衡等问题提出解决方案，为提高国企员工的工作效能提供理论依据。

第二，推理并证实魅力型领导在员工工作投入的中介作用下，正向影响员工工作效能。目前的研究中，并未探究员工工作投入在魅力型领导对员工工作效能中的中介作用，而影响员工工作效能的因素有多种，本研究的数据显示，通过员工工作投入，能够实现魅力型领导正向影响员工的工作效能，有效的拓展了魅力型领导、员工工作投入、员工工作效能之间关系的研究。国企资深职位制、孤立管理等问题，对员工的工作投入、工作效能造成非常不良的影响，进而影响到整个国企的价值、财富的增值，本研究的研究结论，能够为国企存在的各种问题提供解决的新的思路，从理论角度，指出国企问题的解决方案。



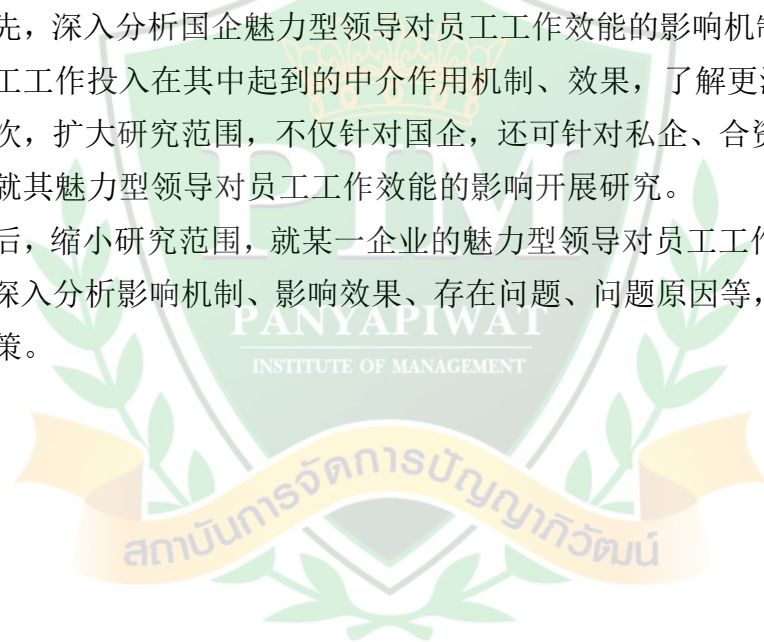
## 5.4 研究局限与展望

本研究探究了中国国企魅力型领导对员工工作效能的影响，并分析员工工作投入在其中起到的中介作用，在研究中得出了相应的研究结果，能够为国企领导配置、提高员工工作效能的途径提供依据，但本研究仅处于初步研究阶段，问卷调查的企业地域、行业、企业性质等各方面均存在局限性，本研究问卷调查的企业位于成都、重庆、昆明、贵州等西南部地区城市，并多数不是上市公司，属于地方国企居多，研究地域范围、企业性质的单一，使得本研究有着较大的局限性，而没有涉及到不同地域、不同企业性质等的国企开展研究，同时在具体的影响机制、影响效果方面研究还不够深入、细致，还有待进一步的深入分析和研究。今后研究的方向可以从以下几方面入手：

首先，深入分析国企魅力型领导对员工工作效能的影响机制、影响效果，尤其是员工工作投入在其中起到的中介作用机制、效果，了解更深层次的内涵。

其次，扩大研究范围，不仅针对国企，还可针对私企、合资企业等不同类型企业，就其魅力型领导对员工工作效能的影响开展研究。

最后，缩小研究范围，就某一企业的魅力型领导对员工工作效能的影响开展研究，深入分析影响机制、影响效果、存在问题、问题原因等，并提出针对性的解决对策。





## 参考文献

- 包玲玲.我国魅力型领导的结构维度及其影响研究.《经济师》,No.243(5),60-61.
- 陈超群.变革型领导风格与毕业大学生工作适应关系研究.(Doctoral dissertation,暨南大学).
- 陈睿,&井润田.(2009).魅力型领导与变革型领导行为比较研究.第四届(2009)中国管理学年会--组织行为与人力资源管理分会场.
- 陈世民,孙配贞,&段鑫星.中国文化背景下魅力型领导对关系绩效的影响:尽责性与工作投入的链式中介作用.《中国临床心理学杂志》
- 董临萍.(2007).中国企业情境下魅力型领导风格之组织影响的实证研究.(Doctoral dissertation,复旦大学).
- 杜运周,&李毛毛.(2012).魅力型领导对新企业绩效的影响:组织合法性的中介作用.《科学学与科学技术管理》,33(12), 87-96.
- 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.(Doctoral dissertation,武汉科技大学).
- 冯江平,&罗国忠.我国企业魅力型领导的特质结构研究.《心理科学》(01),209-211+252.
- 高倩.(2014).变革型领导风格对知识型员工工作绩效影响的实证研究.(Doctoral dissertation,南京邮电大学).
- 高群,吴真玮,&董凌峰.(2016).变革型领导、组织承诺与员工主动行为:自我效能的调节作用.《南昌航空大学学报(社会科学版)》
- 郭蕾.魅力型领导对员工知识共享行为的影响机制研究.(Doctoral dissertation,哈尔滨工业大学).
- 韩梅凤.(2010).变革型领导、心理授权对团队有效性的影响研究.(Doctoral dissertation,福建师范大学).

冀蒙.(2014).*幼儿园园长变革型领导行为及其影响因素研究*.(Doctoral dissertation,西南大学).

姜荣萍.集体能量在变革型领导与组织效能间的中介作用机制研究.*北京师范大学学报(社会科学版)*(03),132-140.

李超平,田宝,&时勘.(2006).变革型领导与员工工作态度:心理授权的中介作用.*心理学报*,38(2), 297-307.

李勤.变革型领导在行政组织的有效性研究.*科教文汇*(23), 154-155.

李万明,鲁春洋,&程豹.(2016).魅力型领导与员工建言行为的关系:领导—成员交换的中介作用.*领导科学*(8),30-33.

刘飞.(2009).*变革型领导和心理授权对工作倦怠的影响研究*.(Doctoral dissertation,杭州电子科技大学).

刘改成,王斌,LIUGai-cheng,&WANGBin.(2011).高校体育领导者变革型领导行为及其领导效能的相关影响因素研究.*哈尔滨体育学院学报*,29(3),1-6.

刘菁菲.变革型领导理论对提高政府管理效能的影响分析.*当代经济*(8),27-29,共 3 页.

刘姝玉.论魅力型领导及其修炼.*中国市场*(13).

罗珉.魅力型领导理论述评.*当代经济管理*(11),7-12.

吕潇湘.(2015).论变革型领导对于组织绩效的作用机理.*经营管理者*(16).

唐辉.(2009).*变革型领导对员工知识创新行为的影响研究*.(Doctoral dissertation,苏州大学).

唐卫红,&赵佳文..中美大学教师课堂变革型领导行为比较研究.*淮阴师范学院学报(自然科学版)*(1),74-76.

翁清雄.(2015).基于元分析的魅力型领导与组织绩效的关系研究.*管理学报*,12(2),223.

谢小云&张倩.(2010).中国背景下变革型领导行为与效能关系元分析及跨文化比较:基于过去十年的研究证据.*第五届(2010)中国管理学年会——组织行为与人力资源管理分会场*.

- 赵世刚,&李辉.(2014).中国情境下魅力型领导的特征结构、作用姚春序,&刘艳林.魅力型领导与下属工作投入:双维认同构念的中介机制.*心理科学*(04),176-182.
- 岳雷, &马卫民.(2016).魅力型领导、集体效能感与团队创造力关系实证研究.*东岳论丛*,37(6), 173-178.
- 张鹏程,刘文兴,&廖建桥.(2011).魅力型领导对员工创造力的影响机制:仅有心理安全足够吗?*管理世界*(10), 94-107.
- 张伟明,&夏洪胜.(2011).魅力型领导下属的信任与团队创新绩效关系的研究.*科技管理研究*,31(8),109-112.
- 朱晓霞.员工工作倦怠与工作投入的研究——调节焦点的变革型领导行为视角.*河南师范大学学报(哲学社会科学版)*(06),113-117.
- 左雅.(2012).魅力型领导行为与个体工作投入的关系研究.(Doctoral dissertation,辽宁师范大学).
- Antonakis,J.(2012).Transformational and charismatic leadership.*45*(2), 235-236.
- Babcock-Roberson, Meredith Elaine, & Strickland, Oriel J. (2012). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors.*Journal of Psychology*,144(3),313-326.
- Boas Shamir,&Robert J. House and Michael B. Arthur.The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory.*Organization Science*,4(4), 577-594.
- Clayborne Carson.Martin luther king, jr.: charismatic leadership in a mass struggle.*Journal of American History*,74(2),448-454.
- Conger, J. A. (1998). Charismatic leadership in organizations.*46*(1), 163.
- D C Poole, & L C Henson. (1988). Effect of acute caloric restriction on work efficiency.*American Journal of Clinical Nutrition*,47(1), 15-18.

- DeGroot, Timothy, Kiker, D Scott, & Cross, Thomas C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17.
- Deluga, R.J. (2001). American presidential machiavellianism: implications for charismatic leadership and rated performance. *12*(3), 339-363.
- Fiol, C. Marlene, Harris, Drew, & House, Robert. (1999). Charismatic leadership: strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. working paper series 76-06. 38.
- House, Robert J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: a response to Beyer. *Leadership Quarterly*, 10(4), 563-574.
- House, Robert J. & Howell, Jane M. Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Howell, J. M., & Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *43*(2), 243-269.
- Howell, J.M., & Shamir, B. The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Howell, Jane M., & Avolio, Bruce J. (1995). Charismatic leadership: submission or liberation? *Business Quarterly*.
- J. Michael Crant and Thomas S. Bateman. Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Jay A. Conger, & Rabindra N. Kanungo and Sanjay T. Menon. Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Katherine J. Klein, & Robert J. House. On fire: charismatic leadership and levels of analysis. *6*(2), 0-198.

- Lee, Y.D., Chiang, S. H., Chen, S. H., & Chen, P. C. (2010). The moderating effect of employees' personality on the relationship between charismatic leadership and organizational citizenship behavior: Analysis of the high-tech firms in Southern Taiwan.
- MICHAEL FRESE, SUSANNE BEIMEL, & SANDRA SCHOENBORN.(2006).Action training for charismatic leadership: two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*,56(3), 671-698.
- Muhammad Amber Hassaan, Martin Burtscher, & Keshav Pingali.(2011).Ordered vs. Unordered: a Comparison of Parallelism and Work-efficiency in Irregular Algorithms.*Proceedings of the 16th ACM SIGPLAN Symposium on Principles and Practice of Parallel Programming, PPOPP 2011, San Antonio, TX, USA, February 12-16, 2011*. ACM.
- Rochelle Goldsmith, Denis R Joannis, Dympna Gallagher, Katherine Pavlovich, & Michael Rosenbaum. (2009). Effects of experimental weight perturbation on skeletal muscle work efficiency, fuel utilization, and biochemistry in human subjects.*American Journal of Physiology*,298(1), R79-88.
- Shea, Christine M., & Howell, Jane M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: a laboratory study of their effects on self-efficacy. *Leadership Quarterly*,10(3), 375-396.
- Yukl, Gary. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories.*Leadership Quarterly*,10(2), 285-305.
- Zehir, Cemal, Müceldili, Bü?ra, Altinda?, Erkut, ehito?lu, Yasin, & Zehir, Songül.Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: the mediating role of ethical climate.*Social Behavior & Personality An International Journal*,42(8), 1365-1375.



## 附录

尊敬的女士/先生：

您好！本问卷是一份学术问卷，旨在探讨您对魅力型领导和工作效率的实际感知和评估状况。您的回答将给我们提供研究数据上的支持，大约需要占用您宝贵的 10 分钟完成本次问卷调研。您的答案无对错之分，请您根据切身真实感受填写。本次调查完全以匿名的形式进行，您的回答将完全保密。感谢您对本次调研的支持！

### 第一部分：个人基本情况

请您根据自身的实际情况，在下列各题相应的选项序号上“打√”。

- 1、性别：                   ①男                   ②女
  
- 2、年龄：  
①35 岁及以下           ②26~35 岁           ③35~45 岁           ④46 岁以上
  
- 3、学历：  
①大专及以下           ②本科               ③硕士及以上
  
- 4、国企从业年限：  
①1 年以下           ②1~3 年           ③4~10 年           ④11~20 年           ⑤20 年以上
  
- 5、国企性质：  
①国有控股           ②非国有控股
  
- 6、职位层级：  
①普通员工           ②基层主管           ③中层主管           ④高层主管
  
- 7、月收入：  
①0.8 万元以下       ②0.8-1.2 万元       ③1.2 万元以上；
  
- 8、婚姻状况：           ①已婚               ②未婚。

## 第二部分：魅力型领导行为量表

以下是一些工作中的行为，请根据您对直接上级领导的实际评价进行选择，在相应的选项上“打√”。（1）表示完全不同意，（2）表示不同意，（3）表示不确定，（4）表示同意，（5）表示完全同意。

### 1、提出鼓舞人心的战略与组织目标

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

2、鼓舞人心的，能够向组织成员阐述清楚其所做的工作的重要性，以此来激励他们。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

### 3、经常能够产生关于组织未来的新想法。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

### 4、是位激动人心的演讲者。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

### 5、具有战略眼光，经常提出关于未来的各种可能性想法。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

### 6、具有创业者精神，能够抓住新出现的机会以达到目标。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

7、敏感于环境中出现的有助于实现组织目标的机会（有利于自然与社会条件）。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

8、敏感于可能阻碍组织目标实现的物质环境限制（如技术限制、资源缺乏等）。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

9、对在实现组织目标过程中的组织的社会及文化环境限制（如文化规范、缺乏基层支持等）敏感。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

10、对在实现组织目标过程中的组织的社会及文化环境限制（如文化规范、缺乏基层支持等）敏感。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

11、能了解组织其他成员的不足与局限。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

12、通过发展相互的喜爱和尊重来影响其他人。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

13、显示对组织中其他成员的需要和感受的敏感。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

14、经常表达个人对组织中其他成员的需要和感受的关心。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

15、为了组织的利益而承担高的个人风险。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

16、经常为了组织的利益而付出很高的个人代价。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

17、在追求组织目标过程中，采取个人风险可观的行动。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

18、为了实现组织的目标，有非常规的行为。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

19、使用非传统手段来实现组织目标。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

20、经常展现使组织中其他成员感到惊讶的独特行为。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

### 第三部分：工作投入量表

1、我认可工作是有意义的。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

2、我会在遇到困难时也坚持完成任务。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

3、我时常忽略其他而沉浸在工作中。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

4、我的工作能够激励我。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

5、我很难暂停正在进行的工作。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

6、我可以一直工作很少休息。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

7、我在工作中始终保持激情和认可的态度。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

8、我投入工作后思路开阔并心情愉悦。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

9、我总是经历充沛且充满劲头。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

10、我工作疲惫时能很快恢复。

- (1) 表示完全不同意      (2) 表示不同意      (3) 表示不确定  
(4) 表示同意      (5) 表示完全同意

#### 第四部分：工作效能量表

1.由于我的足智多谋，在工作里我懂得如何处理不可预见的情况。

- (1) 完全没有信心      (2) 比较没有信心      (3) 一般  
(4) 比较有信心      (5) 完全有信心

2.如果我在工作里遇到麻烦，我常常可以想到解决的办法。

- (1) 完全没有信心      (2) 比较没有信心      (3) 一般  
(4) 比较有信心      (5) 完全有信心

3.当在工作中遇到困难时我可以保持冷静，因为我可以依靠自己的能力。

- (1) 完全没有信心      (2) 比较没有信心      (3) 一般  
(4) 比较有信心      (5) 完全有信心

4.当我面对工作里的问题时，我常常可以寻找出好几种解决方案。

- (1) 完全没有信心      (2) 比较没有信心      (3) 一般  
(4) 比较有信心      (5) 完全有信心

5.不管在我的工作里遇到什么样的情况，我常常都可以克服它。

- (1) 完全没有信心      (2) 比较没有信心      (3) 一般  
(4) 比较有信心      (5) 完全有信心

6.我在工作里以往的经验为我的职业发展做了充分的准备。

- (1) 完全没有信心      (2) 比较没有信心      (3) 一般  
(4) 比较有信心      (5) 完全有信心

7.在工作里我达到了自己为自己设定的目标。

- (1) 完全没有信心      (2) 比较没有信心      (3) 一般  
(4) 比较有信心      (5) 完全有信心

8.我觉得自己已经准备好应付工作里的大部分要求。

- (1) 完全没有信心      (2) 比较没有信心      (3) 一般  
(4) 比较有信心      (5) 完全有信心



## 致 谢

此刻坐在书桌前，望着屏幕上敲出的致谢二字，心中似有千言万语，却不知从何说起。时光飞逝，在泰国学习的时间马上就要画上一个句号了，两年的时间如夜空划过的流星，转瞬即逝却璀璨夺目。回首两年的研究生生涯，点点滴滴涌上心头，如电影画面般一一闪过，感慨万千，欣慰之余又无比庆幸。非常幸运可以来到泰国正大管理学院读取研究生学位，也很庆幸遇到诸多良师益友，在这两年中给我提供了很多帮助，值此论文完成之际，特向他们表示感谢，感谢所有帮助过我的老师及同学。

首先我要感谢我的导师高超民教授。高老师在学术和生活上给了我非常大的指导和帮助，他严谨求实的学术态度、深厚的专业知识和丰富的事件经验，无时无刻不在影响我、鼓励我。在毕业论文上，从选题到最后定稿，老师都付出了很大的心力，一丝不苟的研究态度让人敬佩。

其次感谢两年来教过我的所有老师及学校所有帮助过我的老师。如果没有你们的悉心教诲，就没有我这篇论文的完成。感谢你们的指导，丰富了我组织行为学和人力资源管理的知识和技能；感谢你们的一路关心，给我两年的学习生涯留下无限的回忆。

最后感谢两年来一直给予我支持及关心的所有人，正是有了你们，我才一路砥砺前行，感谢你们，感谢正大。

宁东波

二〇二〇年二月二十七日

## 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。

学位论文题目：

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_月\_\_日



## 个人简历

姓名： 宁东波

学历：

2020 年 工商管理硕士 Business Administration  
Panyapiwat Institute of Management

2014 年 学士学位 法律专业  
中国人民解放军南京陆军指挥学院

职业： 业务经理

工作地点： 贵州省天然气有限公司  
中国贵州省贵阳市

E-mail: ningdongbo@126.com

专业能力/特长： 专业能力/特长

