

# 知识经济时代下变革型领导对工作绩效的影响 ——基于员工创造力中介效应的实证研究

黄建文, 杨忠敏, 毛良虎

**摘要:** 立足于知识经济时代背景, 构建了“变革型领导—员工创造力—工作绩效”的概念模型。基于 222 份长三角地区高新技术企业的调查问卷, 运用 SPSS20.0 和 AMOS20.0 软件进行了实证检验。结果表明: 变革型领导对员工工作绩效和创造力均具有显著的正向影响; 员工创造力对工作绩效有显著的正向影响; 员工创造力在变革型领导影响工作绩效的过程中发挥部分中介作用。研究结果揭示了变革型领导对员工工作绩效的影响机制, 对我国高新技术企业的管理实践也具有一定的启示作用。

**关键词:** 知识经济; 变革型领导; 员工创造力; 工作绩效

**作者简介:** 黄建文, 法学博士, 常州大学史良法学院教授, 常州大学商学院硕士研究生导师; 杨忠敏, 常州大学商学院硕士研究生; 毛良虎, 经济学博士, 常州大学商学院教授、硕士研究生导师。

**基金项目:** 国家哲学社会科学基金一般项目“基于知识产权资本测度的企业家精神度量研究”(17BTJ012)。

**中图分类号:** C933.1 **文献标志码:** A **Doi:** 10.3969/j.issn.2095-042X.2019.03.009

## 一、研究背景与文献综述

在信息化时代, 知识和信息资源是推动经济发展的关键性因素, 同时也是企业获取竞争优势的源泉。知识创新已成为企业发展的根本动力。企业员工作为知识应用和创新的主体以及企业的管理要素, 其创造力的激发与上司的领导风格密切相关<sup>[1]</sup>。同时, 员工差异性导致管理效率差异。在存在个体差异的情况下, 选择何种领导风格才能够有效激发员工的创造力、提高员工工作绩效进而推动组织持续稳健发展, 是知识经济时代下企业管理实践中亟待解决的重要现实问题。

在知识经济时代背景下, 伴随着外部环境的日益复杂性与快速多变性, 传统领导风格的有效性锐减, 越来越多的组织管理者选择变革型领导风格。Burns<sup>[2]</sup>最早将变革型领导定义为一种通过宣扬鼓舞人心的愿景和价值观来激励下属的领导风格。随后, 国内外诸多学者对变革型领导的结构维度开展了深入探讨, Bass<sup>[3]</sup>认为变革型领导包括领导魅力、个性化关怀、智力激发和感召力等 4 个维度, Rafferty 等<sup>[4]</sup>认为可以从愿景、智力激发、支持性领导、个人认可和激励性沟通等 5 个方面来测量变革型领导。国内学者李超平等<sup>[5]</sup>认为中国情境下的变革型领导具有与西方情境不同的特征, 本土化的变革型领导行为主要包括德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力等 4 个维度。孟慧等<sup>[6]</sup>研究发现中国情境下的变革型领导可以从愿景激励、影响力、智力激发和

个性化关怀等4个方面来测量。李琳等<sup>[7]</sup>立足于国企改革背景,将变革型领导划分为愿景激励、个性化关怀、德行垂范、领导魅力和变革创新等5个维度。李超平等对中国情境下变革型领导的维度划分得到了多数学者的认同,因此本研究从德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力等4个维度来刻画变革型领导行为。

工作绩效是指员工所表现出的,直接或间接影响企业目标实现的一组行为,是员工对企业的综合价值体现之一<sup>[8]</sup>。Borman等<sup>[9]</sup>认为工作绩效主要包括关系绩效和任务绩效,Henderson等<sup>[10]</sup>认为可以从组织公民行为和任务绩效等两个方面来评价员工工作绩效,Motowidlo等<sup>[11]</sup>将员工工作绩效细化为任务绩效、工作奉献和人际促进等3个方面,陈训等<sup>[12]</sup>主要从任务绩效和关系绩效两个方面来评价员工的工作绩效。笔者参考Motowidlo等<sup>[11]</sup>的研究,从任务绩效、工作奉献和人际促进等3个方面来评定员工的工作绩效。

作为组织创新的微观基础,员工创造力是组织构建竞争优势的重要前提。在当前知识经济的时代背景下,员工创造力是企业的重要财富,也是支撑企业获取高绩效的渊源。高创造力的员工更可能产生既新颖又适用的产品或想法<sup>[13]</sup>。Oldham等<sup>[14]</sup>探讨了员工创造力与工作绩效的关系,研究发现两者之间存在显著的正相关关系。杨华等<sup>[15]</sup>从企业创新角度出发,研究发现员工创造力对员工工作绩效具有显著的正向影响。王妤扬等<sup>[16]</sup>的实证研究结果进一步表明,员工创造力和员工总体绩效之间存在显著的正相关关系。

梳理已有文献发现,国外学者就变革型领导、工作绩效以及员工创造力这三个主题都开展了大量的理论分析与实证研究,也取得了比较丰富的研究成果,然而现有相关研究比较零散,缺乏对这三者之间关系的深入探讨。与国外研究相比,国内相关研究起步较晚,还有待继续深入研究。一方面,由于国内外存在文化差异以及不同的制度环境,西方变革型领导在中国企业实践中的有效性有待检验;另一方面,已有变革型领导的实证研究多以团队绩效、员工工作投入、工作满意度等为结果变量,却尚未清晰揭示变革型领导对员工工作绩效的作用机制。据此,本研究拟在理论分析的基础上,构建变革型领导、员工创造力、员工工作绩效三者之间关系的理论模型,并开展相应的实证分析,以期探索变革型领导对员工工作绩效的影响机制,拓展变革型领导的后果研究,深化对变革型领导作用机理的认识,同时为我国企业管理者实施变革型领导行为来激发员工创造力、提升员工工作绩效提供更多的理论依据与决策参考。

## 二、研究假设与理论模型

### (一) 变革型领导与员工工作绩效

知识经济时代强调道德、精神与创新,创新需要变革。德行垂范指变革型领导在工作中应典范表率。领导在工作中始终为企业利益着想,不谋私利,将企业整体利益放在个人利益之上,这样员工会以领导为榜样,努力为企业工作,为企业奉献,因而工作绩效也会大大提高。愿景激励指领导通过描述企业的愿景和目标为员工指明努力方向以对员工进行激励。员工在了解企业愿景和目标后就能清楚知道自己要为企业做什么,所以员工在领导的激励下会更加明确自己的目标并减少错误,按照任务目标进行工作,其工作绩效自然也会提高。个性化关怀指变革型领导就员工的工作和生活,常与员工进行有效沟通并给予指导,不断提升员工工作和生活满意度。员工因

领导的关怀而深受感动, 人际关系良好, 工作积极性和工作效率就会大大提高, 其工作绩效也会显著提高。领导魅力指变革型领导在工作中能妥善处理各种困难, 有很强的工作技能和业务能力, 员工深受领导影响努力学习工作技能, 进而带动工作绩效水平的提高。据此, 提出如下假设。

H<sub>1</sub>: 变革型领导对员工工作绩效具有正向影响。

## (二) 变革型领导与员工创造力

变革利于激发创造力, 变革型领导对员工创造力的提升具有很大作用。德行垂范表明领导十分重视企业的利益, 以身作则, 为企业吃苦耐劳, 能起到示范作用。员工深受领导精神的影响, 会更加努力工作, 将自己的知识运用到工作中, 努力思考提高企业绩效的办法, 所以, 德行垂范在一定程度上会激发员工发挥创造力。愿景激励表明领导通过描述企业愿景和目标来提出高绩效期望以激励员工努力工作。高绩效期望能鼓励员工更努力地投入工作, 有利于员工凭借知识和创造性方法解决问题, 进而提高员工的创造力。个性化关怀表明领导关心员工并鼓励员工表达自己的观点。员工得到领导的支持, 更容易克服工作困难, 更好地将自己的知识力量投入到工作中, 从而促使员工发挥创造力。领导魅力表明领导具有很强的专业工作技能和创新思维, 凭借自身的魅力得到员工的崇拜和尊敬, 能够增强员工的使命感。员工更愿意向领导学习专业知识、技能和创新思维, 而专业的知识、技能和创新思维可以促进员工产生新想法, 提高员工的创造力。据此, 提出如下假设。

H<sub>2</sub>: 变革型领导对员工创造力具有正向影响。

## (三) 员工创造力与工作绩效

知识、智力和创造力是知识经济时代强调的内容。员工内在创造力对其工作绩效有重要影响。富有创造力的员工, 会充分运用自己所学理论知识, 在工作实践中产生新的构想, 并将新构想与产品有机整合, 提高工作效率。富有创造力的员工在工作中乐于奉献, 领导也会更加欣赏这样的员工, 这也会大大促进领导和员工的人际关系, 进而从整体上提高工作绩效。所以, 员工的知识会带来创造力, 创造力也会提高工作绩效水平, 并最终给企业带来更高的效益。据此, 提出如下假设。

H<sub>3</sub>: 员工创造力对员工工作绩效具有正向影响。

## (四) 员工创造力的中介作用

根据上述推导, 在工作中, 领导是员工的引导者和榜样, 变革型领导通过描述企业愿景和目标来鼓励支持员工, 挖掘员工的知识潜能, 激发员工创造能力, 提升员工工作效率和绩效, 最终为企业带来良好效益。据此, 提出如下假设。

H<sub>4</sub>: 员工创造力在变革型领导影响员工工作绩效的过程中发挥中介作用。

综合上述假设, 本研究的理论模型如图 1 所示。

# 三、研究设计

## (一) 样本和数据收集

为了获取较为可靠的研究数据, 本研究在江苏、浙江、上海和安徽等长三角地区的 100 家高新技术企业开展问卷调查。整个调查过程分为 3 个阶段: 第一阶段收集江苏、浙江、上

海和安徽等地的高新技术企业信息,确定目标样本企业;第二阶段联系相关企业,并在征得企业同意后进行调查;第三阶段整合调查问卷数据。为了减小数据的同源误差,企业各级领导填写变革型领导部分,员工填写员工创造力和工作绩效部分,每人均独立完成问卷。共发放问卷450份,回收问卷298份,剔除无效问卷76份,最终获得有效问卷222份。有效样本的基本信息情况如下:性别方面,男性占57.4%,女性占42.6%;年龄方面,20岁以下占2.4%,20~29岁占25.5%,30~39岁占37.3%,40~49岁占24.6%,50岁以上占10.2%;教育程度方面,初中及以下占1.6%,高中占7.5%,大专占23.5%,本科占41.4%,硕士及以上占26%。

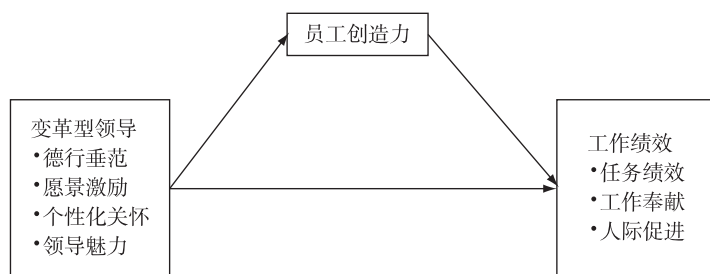


图1 本研究的理论模型

## (二) 变量测量

为保证测量的内容效度,本研究在参考已有文献的基础上,运用国内外成熟的量表对各变量进行测量。所有题项均采用通用的李克特五点量表,1表示“非常不同意”,5表示“非常同意”。

**变革型领导。**引用李超平等<sup>[5]</sup>开发的中国情境下变革型领导量表,共计26个题项,包括德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力等4个维度,共计24个题项。

**员工创造力。**参考Zhou等<sup>[17]</sup>的研究,用稍作修改而成的知识创造力单维度量表来测量员工创造力,共计10个测量题项。

**工作绩效。**采用Motowidlo等<sup>[11]</sup>编制的量表来测量员工工作绩效,主要包括任务绩效、工作奉献和人际促进等3个维度,共计12个测量题项。

**控制变量。**由于员工的性别、年龄和教育程度可能对员工创造力和工作绩效会产生影响,因此本研究将这些变量作为控制变量。

## 四、实证分析与研究结果

### (一) 信度和效度检验

本研究运用SPSS20.0和AMOS20.0统计软件进行量表信度和效度的检验。信度方面,通过Cronbach's  $\alpha$  值来评价,结果见表1。各变量的Cronbach's  $\alpha$  值均大于0.7,表明量表具有较好的信度。运用探索性因子分析和验证性因子分析来评价各变量的效度,首先对量表进行KMO和Bartlett球形检验,结果显示各变量的KMO值均大于0.7,说明各变量均适合做因子分析。进一步进行因子分析显示,各变量的因子载荷均大于0.7,各变量的平均萃取变异量(AVE)均大于0.7(见表1),说明量表具有较好的聚合效度;此外,各变量AVE平方根均大于变量之间的相

关系数（见表 1 和表 2），表明量表具有较好的区分效度；拟合指标（见表 3）方面，各变量的  $\chi^2/df$  均在 1~3 之间，属于可接受范围， $RMSEA < 0.08$ ， $RMR < 0.1$ ，且  $GFI$ 、 $CFI$  和  $NFI$  均大于 0.8，因此各量表的建构效度较好。

（二）描述性统计分析

变革型领导与工作绩效（ $r=0.798$ ， $p<0.01$ ）之间呈显著正相关关系，知识型员工创造力与工作绩效（ $r=0.885$ ， $p<0.01$ ）之间呈显著正相关关系，变革型领导与知识型员工创造力（ $r=0.767$ ， $p<0.01$ ）之间呈显著正相关关系，这表明假设  $H_1$ 、假设  $H_2$  和假设  $H_3$  得到初步验证。

（三）回归分析和假设检验

研究采用 Baron 等<sup>[18]</sup>提出的层级回归分析法，运用 SPSS20.0 统计分析软件对主效应和中介效应进行检验，结果见表 4。

表 1 变量的信度与效度检验结果

变量	维度	Cronbach' $\alpha$	KMO	AVE	AVE 平方根
变革型领导	德行垂范	0.886	0.876	0.736	0.858
	愿景激励	0.838	0.799	0.810	0.900
	个性化关怀	0.837	0.818	0.794	0.891
	领导魅力	0.861	0.849	0.809	0.900
员工创造力	知识创造力	0.789	0.832	0.739	0.860
工作绩效	任务绩效				
	工作奉献	0.852	0.834	0.758	0.871
	人际促进				

注：公共因子提取办法为主成分方法，因子载荷均大于 0.7；所有因子负荷均具有显著性（ $P<0.001$ ）。

表 2 描述性统计和相关分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
性别	1.462	0.499	1					
年龄	28.570	2.152	-0.106	1				
教育程度	3.071	1.041	0.131 <sup>1)</sup>	-0.452 <sup>2)</sup>	1			
变革型领导	4.650	0.741	-0.018	0.308 <sup>2)</sup>	-0.052	1		
员工创造力	4.560	0.617	0.010	0.222 <sup>2)</sup>	0.022	0.767 <sup>2)</sup>	1	
工作绩效	4.400	0.660	-0.011	0.236 <sup>2)</sup>	-0.032	0.798 <sup>2)</sup>	0.845 <sup>2)</sup>	1

注：N=222；<sup>1)</sup>  $p<0.05$ ，<sup>2)</sup>  $p<0.01$ 。

1. 变革型领导与工作绩效

以变革型领导为自变量，以工作绩效为因变量进行多元回归分析，回归结果（模型 4）表明变革型领导对工作绩效具有显著正向影响（ $\beta=0.256$ ， $p<0.001$ ），因此假设  $H_1$  得到验证。



表 3 各变量拟合指标数值

拟合指标	变革型领导	员工创造力	工作绩效
$\chi^2/df$	2.174	1.873	2.236
RMSEA	0.071	0.065	0.074
RMR	0.069	0.062	0.068
GFI	0.856	0.836	0.837
CFI	0.957	0.831	0.934
NFI	0.968	0.845	0.917

注： $\chi^2/df$  表示卡方自由度比；RMSEA 表示近似误差均方根；RMR 表示均方根残差；GFI 表示拟合优度指数；CFI 表示比较拟合指数；NFI 表示标准适配指数。

表 4 回归分析结果

变量	员工创造力		工作绩效		工作绩效	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.118	0.095	0.056	0.019	-0.101	-0.076
年龄	0.838	0.056	1.206	-0.030	0.092	-0.085
教育程度	0.396	0.177	0.370	0.024	-0.156	-0.154
变革型领导		0.162 <sup>3)</sup>		0.256 <sup>3)</sup>		0.093 <sup>3)</sup>
员工创造力					1.329 <sup>3)</sup>	1.007 <sup>3)</sup>
R <sup>2</sup>	0.069	0.593	0.063	0.637	0.786	0.819
Adj-R <sup>2</sup>	0.059	0.587	0.054	0.633	0.783	0.816
F 值	7.264	107.328	6.635	129.662	270.981	266.087

注：N=222；<sup>1)</sup>  $p < 0.05$ ，<sup>2)</sup>  $p < 0.01$ ，<sup>3)</sup>  $p < 0.001$ （双尾检验）。

## 2. 变革型领导与员工创造力

以变革型领导为自变量，以员工创造力为因变量进行多元回归分析，回归结果（模型 2）表明变革型领导对员工创造力具有显著正向影响（ $\beta = 0.162$ ， $p < 0.001$ ），因此假设 H<sub>2</sub> 得到验证。

## 3. 员工创造力与工作绩效

以员工创造力为自变量，以工作绩效为因变量进行多元回归分析，回归结果（模型 5）表明员工创造力对工作绩效具有显著正向影响（ $\beta = 1.329$ ， $p < 0.001$ ），因此假设 H<sub>3</sub> 得到验证。

## 4. 员工创造力的中介效应

根据 Baron 等<sup>[18]</sup>的研究，如果引入中介变量后，自变量与因变量之间的显著性减弱，则为部分中介作用；如果变得不显著，则为完全中介作用。由模型 6 可知，引入中介变量员工创造力，变革型领导对工作绩效的影响减弱（ $\beta$  由 0.256 变为 0.093），同时员工创造力与工作绩效显著正相关（ $\beta = 1.007$ ， $p < 0.001$ ），所以员工创造力在变革型领导对工作绩效的影响中起部分中介作用，假设 H<sub>4</sub> 得到验证。

为进一步检验中介效应，运用 Bootstrapping 方法分析中介变量的间接作用，结果发现，员工创造力在变革型领导与工作绩效之间的间接作用在 95% 的置信区间是 [0.413, 0.547]，不包括 0，间接效应显著，这进一步表明假设 H<sub>4</sub> 得到验证。

## 五、结论与启示

在知识经济时代背景和中国本土组织情境下,基于长三角地区 100 家高新技术企业 222 份有效调查问卷数据,实证研究变革型领导、员工创造力和工作绩效的关系,研究结果表明:变革型领导对员工工作绩效和创造力均具有显著的正向影响;员工创造力对工作绩效具有显著的正向影响;变革型领导通过激发员工创造力实现员工工作绩效的提升,员工创造力在变革型领导影响工作绩效中发挥部分中介作用。该结论揭示了知识经济时代下变革型领导对员工工作绩效的作用机制,对我国高新技术企业的管理实践具有一定的启示作用。

第一,提高大众对变革型领导的认知程度,加强对企业管理者进行变革型领导培训。变革型领导的 4 个维度对激发员工创造力有显著的影响效果。领导者要全面提升自身素养,企业要对管理者进行系统的培训,为管理者向变革型领导转变提供指导;领导者应为员工阐释美好愿景、为员工制定职业生涯发展规划。领导者不仅要在技能与德行方面为员工树立榜样,引导员工树立正确的道德价值观念,而且要在工作生活方面给予员工信任支持,强化员工对变革型领导的认知与认同,激发员工进行创造性实践的意愿。

第二,营造自由开放、支持创新的企业文化环境。经济全球化背景下,良好的企业文化氛围是企业立于不败之地的保证。企业文化影响和制约着员工的心理与行为。创造力能够给企业带来突变式的绩效增长,但这种增长是非持续性的,良好的企业文化氛围可为企业持续发展提供动力<sup>[19]</sup>。企业文化的形成很大程度上取决于企业的领导方式。变革型领导者拥有独特的人格魅力和广为认可的德行,企业员工愿意追随变革型领导左右。变革型领导不仅为员工提供个性化关怀,而且授权给下属,使员工能够毫无后顾之忧地自由发挥自己的创造性想法;变革型领导者将企业愿景与企业文化结合起来,通过营造自由开放、支持创新的企业文化氛围促使企业员工为实现企业愿景而不断突破自我。

第三,建立和完善个性化的员工激励机制和人才培养机制。一方面,企业应结合员工的差异化需求建立个性化的激励机制,在创造潜质上一视同仁,在激励方法上因人而异,制定具有针对性的差异化激励方案。另一方面,企业应不断完善创新型人才培养机制,积极开设以领导变革创新、员工知识创造为主题的理论培训活动,通过多样化的课程体系来提高领导变革技能和员工创新能力。企业还可以探索开展领导和员工角色互换活动,通过角色互换来加深领导和员工的相互理解。

### 参考文献:

- [1] 陈晨,时勘,陆佳芳.变革型领导与创新行为:一个被调节的中介作用模型[J].管理科学,2015,28(4):11-22.
- [2] BURNS J M. Leadership [M]. New York: Harper & Row, 1978, 129-144.
- [3] BASS B M, AVOLIO B J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond [J]. Journal of european industrial training, 1990, 14 (5): 21-27.
- [4] RAFFERTY A E, GRIFFIN M A. Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions [J]. The leadership quarterly, 2004, 15 (3): 329-354.
- [5] 李超平,时勘.变革型领导的结构与测量[J].心理学报,2005,37(6):803-811.
- [6] 孟慧,宋继文,徐琳,等.中国情境下变革型领导的内涵与测量的再探讨[J].管理学报,2013,10(3):375-383.
- [7] 李琳,陈维政.国企改革情景下变革型领导的特征与测量[J].华东经济管理,2015,29(6):41-48.
- [8] 仲理峰,王震,李梅,等.变革型领导、心理资本对员工工作绩效的影响研究[J].管理学报,2013,10(4):536-544.

- [9] BORMAN W C, MOTOWIDLO S J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research [J]. Human performance, 1997, 10 (2): 99-109.
- [10] HENDERSON D J, WAYNE S J, SHORE L M, et al. Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination [J]. Journal of applied psychology, 2008, 93 (6): 1208-1219.
- [11] MOTOWIDLO S J, VAN SCOTTER J R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance [J]. Journal of applied psychology, 1994, 79 (4): 475-480.
- [12] 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 [J]. 科技进步与对策, 2013, 30 (23): 112-116.
- [13] AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al. Assessing the work environment for creativity [J]. Academy of management journal, 1996, 39 (5): 1154-1184.
- [14] OLDHAM G R, CUMMINGS A. Employee creativity: personal and contextual factors at work [J]. The academy of management journal, 1996, 39 (3): 607-634.
- [15] 杨华, 刘继红, 李敏. 变革型领导对员工创新工作绩效的影响研究 [J]. 科技管理研究, 2011, 31 (20): 157-160.
- [16] 王好扬, 苏勇, 程骏骏. 员工创造力与绩效结果和情感结果的关系 [J]. 技术经济, 2015, 34 (5): 41-47.
- [17] ZHOU J, GEORGE J M. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice [J]. Academy of management journal, 2001, 44 (4): 682-696.
- [18] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. Journal of personality and social psychology, 1986, 51 (6): 1173-1182.
- [19] 管志杰, 顾亚莉. 高科技园区企业创新文化建设实现路径研究——以常州市为例 [J]. 常州大学学报(社会科学版), 2015, 16 (5): 54-60.

## Impacts of Transformational Leadership on Work Performance in the Age of Knowledge Economy

### —An Empirical Study of the Mediating Effects of Employees' Creativity

Huang Jianwen, Yang Zhongmin, Mao Lianghu

**Abstract:** In the age of knowledge economy, the conceptual model of “transformational leadership—employee creativity—work performance” is constructed. Based on 222 questionnaires from high-tech enterprises in the Yangtz River Delta Area and by the use of SPSS20.0 and AMOS20.0 software, an empirical studied is carried out. The results show that transformational leadership has significantly positive impacts on work performance and employees' creativity; employees' creativity plays an intermediary role in the process of transformational leadership influencing work performance. It demonstrates the influencing mechanism of transformational leadership on employees' work performance and provides some enlightenment for the management practice of high-tech enterprises in China.

**Keywords:** knowledge economy; transformational leadership; employees' creativity; work performance

(收稿日期: 2019-01-03; 责任编辑: 沈秀)