

变革型领导对员工绩效和满意度的影响： 心理资本的中介作用及程序公平的调节作用*

隋 杨¹ 王 辉² 岳旖旎² Fred Luthans³

(¹ 清华大学经济管理学院, 北京, 100084) (² 北京大学光华管理学院, 北京 100871)

(³ Department of Management, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln, USA)

摘 要 通过对国内一家企业共 785 位员工及其直接主管的问卷调查, 考察了下属心理资本在变革型领导与下属工作绩效及满意度之间关系的中介作用以及程序公平对该关系的调节作用。研究结果显示: 1) 下属的心理资本与其工作绩效和满意度正向相关; 2) 下属的心理资本部分中介了变革型领导对下属工作绩效及满意度的正向关系; 3) 下属的程序公平调节了变革型领导对下属心理资本的影响。具体而言, 下属的程序公平感越高, 变革型领导与下属心理资本的正向关系越强, 反之越弱; 4) 进一步地, 程序公平调节了下属心理资本对变革型领导—工作绩效和满意度的中介作用, 即: 程序公平感越高, 变革型领导通过心理资本对下属的工作绩效和满意度所产生的作用就越强, 反之越弱。最后讨论了该研究的理论意义和应用价值。

关键词 变革型领导; 心理资本; 程序公平; 绩效; 被调节的中介效应

分类号 B849:C93

1 问题提出

作为对员工工作态度和绩效有重要影响的一种领导风格, 变革型领导从 20 世纪 80 年代至今在学界受到了广泛的关注(Bass & Riggio, 2006)。大量的研究表明, 变革型领导与许多积极的组织结果密切相关, 如员工的工作满意度、组织承诺、任务绩效、组织公民行为以及心理健康等(Judge & Piccolo, 2004; Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008)。尽管变革型领导对下属工作行为和态度的影响已得到一致的认同, 但探索该作用发生的心理机制及相关影响因素仍是目前的重要课题 (Bass, 1999; Bono & Judge, 2003; Piccolo & Colquitt, 2006)。本研究考察员工积极的心理状态/能量(psychological states/capacities)如何中介变革型领导对员工工作绩效和态度的影响, 以及程序公平(procedural justice)对该过程的调节作用。通过把中介机制和调节作用整合在同一个研究框架中, 本研究试图更加深刻地揭示变革型领导对

员工行为和态度产生影响的过程, 这对领导理论的发展及中国企业的管理实践都具有重要的意义。

积极心理学认为, 在影响个体认知和行动的因素中, 积极的心理状态(如, 信心、希望、乐观和坚韧等)是除了智力能力、生理能力和社会资源之外的另一个极为重要、但却被以往研究所忽视的因素(Fredrickson & Losada, 2005; Luthans, Avey, Clapp-Smith, & Li, 2008)。领导行为被认为是员工积极和/或消极的情绪经历和心理状态的主要来源(Bono & Illies, 2006; Dasborough & Ashkanasy, 2002), 而这些情绪经历和心理状态则能够预测他们的工作态度和绩效。因此, 学者们目前致力于将员工的情绪反应和心理状态整合到领导行为理论中(Gooty et al., 2010; Shorey & Snyder, 2004)。根据变革型领导理论, 员工的心理资本(psychological capital, PsyCap)作为个体一般化的心理状态很可能充当变革型领导效应的中介变量。例如, Bass 和 Avolio (1994)认为, 变革型领导行为对下属在积极性方面

收稿日期: 2011-09-21

* 国家自然科学基金重点课题资助(71032001)。

通讯作者: 隋杨, E-mail: suiyang@gsm.pku.edu.cn

(positivity)的显著影响能够对下属的努力和绩效产生作用,比如变革型领导能够为下属提出对当前及未来情况充满希望的、乐观的展望,而其他的领导者则缺乏这样的作用。因此,结合积极心理学的最新进展,本研究从员工心理资本的视角来解读变革型领导效应的传导机制,即检验心理资本对变革型领导一下属绩效和满意度关系的中介作用。

探索能够影响变革型领导效果的情景因素是变革型领导研究的另一个重要方向(Yukl, 2002)。程序公平感代表员工在多大程度上感知到组织(或拥有职权的人)制订决策的程序是公平的、一致的、无偏的和符合道德规范的(Thibaut & Walker, 1975)。考虑到员工基于特定的程序公平感去解读在此情境下发生的领导行为并相应地做出反应,程序公平可能会影响领导行为的有效性。而且,领导和公平领域的研究都倡导将公平理论与领导研究进行整合(如, Bies, 2005)。例如, van Knippenberg 等(2007)认为,探索员工的组织公平感如何与领导行为交互作用于工作结果对解决领导领域的核心问题——在什么情境下领导能够有效地激励下属——具有重要意义。然而,目前尚未有研究检验变革型领导的效果是否依赖于其处组织情境的程序公平。另外,变革型领导风格本身并不包含与程序公平有关的特征(de Cremer, 2006),这使得研究程序公平的调节作用更有意义。基于程序公平的关系模型(Relational model of authority, Tyler & Lind, 1992),本研究的第二个目的是检验程序公平对变革型领导-员工工作绩效和满意度关系的调节作用。

本研究的贡献体现在两个方面。首先,顺应领导理论与积极组织行为研究相结合的最新发展趋势,我们从员工积极心理状态的角度来阐释变革型领导如何影响下属的心理资本,进而影响其工作绩效和满意度。该视角有助于加深对变革型领导作用机制的理解,同时也能够丰富和促进心理资本的研究。其次,本研究将程序公平理论整合到变革型领导研究中,并实证检验了程序公平对变革型领导效应的调节作用。并且,通过检验被调节的中介作用模型,深刻地揭示了变革型领导产生影响的传导机制及该传导机制起作用的边界条件,对变革型领导和组织公平理论都具有重要的启示。

2 理论和假设

2.1 心理资本

Luthans 等将心理资本定义为个体一般的、积

极的核心心理要素,包括符合积极组织行为标准的心理状态,由 4 个维度组成,分别是效能感(efficacy)、希望(hope)、乐观(optimism)和坚韧性(resiliency) (Luthans & Youssef, 2007),这 4 个组分代表了个体凭借自身的努力和面临困境时的坚持,对周围环境的乐观评估和对成功可能性的合理预期,以及在内在动机驱使下的行为倾向(Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007)。心理资本区别于其他积极组织行为变量,如核心自我评估(Core self-evaluation, Judge & Bono, 2001)的特点在于心理资本具有可习得性,能够通过有针对性的培训加以开发,而核心自我评估则更接近于个性特质(trait-like),相对稳定且难以改变(Luthans, Avey, & Patera, 2008)。

具体而言,效能感指人们在多大程度上相信自己能够在动机的驱使下,运用认知资源和有计划的行动成功完成特定的任务(Luthans, Avolio et al., 2007)。希望是指一种积极的、基于认知的动机状态,由成功的意愿、达到目标的路径以及追求实现目标的能力组成(Snyder & Lopez, 2002)。希望包含认知和情绪两种成分,通过主动调整目标及达到目标的路径,希望能够指引并激励人们朝着实现目标的方向努力。乐观是对积极结果的预期和对事件的积极归因,即把正向的事件归因于内部、稳定的一般性原因,而把消极事件归因于外部、暂时和偶然的原因 (Seligman, 1998)。乐观反映了寻求机会、接受改变、对未来可能性持积极态度的特质。最后,坚韧性是指人们在面对逆境、失利、冲突和压力等负面事件时,调整自身的状态并迅速恢复的能力(Masten & Reed, 2002)。心理资本作为一个高阶构念在理论和实证上与其他类似构念的可区分性已经得到支持(Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans, Norman et al., 2008; Youssef & Luthans, 2007)。由于心理资本所代表的积极心理状态或能量与积极的组织态度和行为密切相关,因此越来越多地吸引了实践领域的关注。在学术界,将心理资本与领导行为研究相结合的尝试正刚刚开始(Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011)。

2.2 变革型领导、心理资本与员工绩效和满意度

变革型领导能够激发下属对工作的内在动机和热情以及对集体愿景和目标的认可和接受。尤为重要,变革型领导带有强烈的情感成分和精神提升作用(morally uplifting, Bass, 1985),变革型领导行为能够提升员工的心理资本,这源于变革型领

导所独有的特征—领导魅力(charisma)、领导感召力(inspirational motivation)、智力激发(intellectual stimulation)和个性化关怀(individualized consideration)¹ (Bass & Riggio, 2006)。

变革型领导行为的各个维度都有利于发展下属积极的心理资本。具体而言,领导魅力是指领导者具有令员工心悦诚服的能力或水平,能够获得下属的认同、尊重和信任,因而成为下属学习和模仿的榜样(Jung & Avolio, 2000)。感受到领导魅力的下属往往会模仿有魅力的领导行为,体验到积极的情感,心理状态因而受到积极情绪的感染,尤其表现在自信心和乐观方面(Bono & Ilies, 2006)。领导感召力是指变革型领导描述令人向往的愿景(vision)和使命(mission),并通过象征性的、与愿景相一致的行动和言语来传达如何实现这些目标。Bass (1999)认为,变革型领导通过领导感召力预示充满希望的前景并向下属传达如何实现这些目标,这些倡导的目标及行动成为下属能动性(agency)的基础及实现目标的路径(pathways),因此能够激发下属的希望和自信心(Helland & Winston, 2005)。领导感召力还包括对员工表达较高的绩效期望、引导员工积极乐观的工作态度,培育团队合作精神,使员工在乐观与希望中展望未来的发展(陈永霞等, 2006),因此,领导感召力在激发下属的热情和增强对未来的希望及自信心方面至关重要(Yukl, 2002)。

智力激发是指激励下属创造性思考和解决问题的能力,包括向下属灌输新观念、启发并鼓励下属提出新观点和利用新方法解决工作问题。智力激发能够增强下属的认知和理解能力,提高下属对问题识别的兴趣及解决问题的能力(Bass & Avolio, 1994)。通过智力激发,变革型领导帮助下属将工作难题变成发展的机会,下属的自信心和坚韧性相应地得到增强。个性化关怀是指重视下属个人化的需要、能力和愿望,尤其关注下属的成就和成长需求。在这一点上,变革型领导充当教练和顾问的角色,帮助下属在应对挑战的过程中成长。Bass (1985)认为,变革型领导针对下属个人的具体情况对形势进行乐观的评估,提供个性化的指导和支持等,通过对下属的智力激发和个性化关怀来提高他们应对困境和压力的坚韧性,这些都能够培育下属乐观的精神和坚韧不拔的毅力(Harland et al., 2005; Luthans, 2003)。Harland 等(2005)的实证研究也发现

领导魅力、智力激发和个性化关怀都与下属的坚韧性正向相关。综上所述,我们提出第一个假设:

假设 1: 变革型领导行为与下属的心理资本正向相关。

迄今为止,变革型领导对下属工作绩效(如,角色绩效和组织公民行为)和态度(如,组织承诺和工作满意度等)的积极影响已得到广泛的认同(Judge & Piccolo, 2004; Walumbwa et al., 2008),但是,从不同的视角去阐释变革型领导发挥作用的机制仍然是该领域的核心问题和主要研究方向。我们认为变革型领导通过影响员工的心理资本进而作用于他们的工作绩效和满意度。这是因为变革型领导能够对下属的心理资本施加正向影响,而心理资本又对下属的工作绩效和满意度有积极作用。

首先,心理资本的每个要素都在理论和实证上与积极的员工态度和行为正向关联(Luthans, Avolio et al., 2007; Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011)。根据 Bandura (1986)的社会认知理论,具有较高效能感的员工往往设置较高水平的任务目标,自我激励并努力盘活相关资源去掌握完成任务所需要的技能,在面临困境时选择坚持不放弃,因此效能感与积极的行为意向和工作绩效密切相关。以往的大量研究都支持效能感与特定任务领域的绩效和工作态度显著相关。希望对工作绩效和满意度有积极影响是因为充满希望的员工往往拥有积极参与的情感、挑战性的思维和获得成功的愿望(Snyder & Lopez, 2002),因此通常为自己设定明确的工作目标,制定切实可行的计划,并愿意付出努力去实现目标(Luthans, Avolio et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007)。Peterson 和 Luthans (2003)发现,希望水平较高的管理人员其管理的部门工作绩效较高,下属的留职率和满意度也较高。同样,乐观的员工也往往有较高的工作绩效和满意度。乐观和不乐观的员工对事件的解释或归因风格不同;对乐观者而言,挫折未必意味着失败,而可能是通往成功之路的机遇(Youssef & Luthans, 2007),因此,他们通常对工作中的事件进行积极的归因并经历积极的情感,这些积极的归因和情感能够帮助他们应对工作压力,从而帮助其获得较高的绩效和积极的情绪(Carr, 2004)。Peter (1999)发现,与不太乐观的销售代表相比,乐观的销售代表卖出的人寿保险更多,他们的留职率也更高。坚韧性不仅能够帮助员工从

¹ 为了沟通之便,我们使用与以往研究相一致的术语(陈永霞,贾良定,李超平等,2006)。

逆境中恢复并变得更加坚强,还能帮助员工适应顺境并在积极的状态中取得进步和成功(Luthans, Avolio et al., 2007)。总而言之,心理资本的每个要素都与积极的组织结果相关联。

其次,将心理资本作为一个高阶变量的研究也支持其对工作绩效和满意度的显著作用(Larson & Luthans, 2006)。例如,Luthans等发现中国员工的心理资本与主管评价和客观工作绩效指标都显著相关(Luthans, Avey, Clapp-Smith, & Li, 2008)。研究还表明心理资本作为一个高阶构念比任何单个要素所解释的工作绩效和满意度的变异都要多(Luthans, Avolio et al., 2007)。仲理峰(2007)在中国经济文化背景下检验了心理资本(包括希望、乐观和坚韧性三个要素)与员工的工作绩效、组织承诺和组织公民行为之间的关系。结果表明,希望、乐观和坚韧性三种积极的心理状态各自对员工的工作绩效、组织承诺和组织公民行为有积极影响,心理资本作为一个高阶变量也对这些结果变量有显著作用,该结论与西方文化背景下取得的结果相一致。

综上所述,变革型领导对下属的工作绩效和满意度有显著的积极作用;并且,变革型领导能够对下属的心理资本施加正向影响,而心理资本又与下属工作绩效和满意度有正向作用,因此,我们提出如下假设:

假设 2: 下属的心理资本与其工作绩效(H2a)和工作满意度(H2b)正向相关;

假设 3: 下属的心理资本中介了变革型领导行为与下属工作绩效(H3a)和满意度(H3b)的正向关系。

2.3 程序公平的调节作用

公平感是组织生活最重要的主题之一,组织公平不仅直接与员工的工作结果密切相关(如,工作绩效、工作满意度,组织承诺和信任等)(Colquitt et al., 2001),而且能够影响员工对管理者的拥护、信任、正向评价和服从(Tyler & Lind, 1992)。自 80 年代开始,学者们就发现程序公平能够影响员工对决策者的反应,程序公平尤其与员工对领导的支持和权威的合法性(legitimacy)有显著的关系。例如,Tyler等发现程序公平是对领导的认可(leadership endorsement)(Tyler & Peter, 1995)和领导评价(leadership evaluation)(Tyler & Blader, 2000)最主要的预测变量,该结论在政治科学和管理领域也得到了支持。基于程序公平的关系模型(Tyler & Lind, 1992),我们认为程序公平影响了员工对变革型领导的认同,决定了他们在多大程度上认可(endorse)

并接受(accept)变革型领导行为的影响,因此能够加强或削弱变革型领导对下属心理资本的影响。

程序公平的关系模型建立在社会认同理论和公平理论的基础上。该理论认为程序公平通过影响员工对领导的信任和社会认同(social identity)来影响员工对领导合法性(legitimacy)的看法。在员工看来,程序公平可以充当衡量领导可信性和正确性的尺度,程序公平感因而可以影响员工对领导的信任;而且,如果员工感知到组织的决策程序是公平的,就更易于对相关的单位及其代表人物产生社会认同。这种较高程度的信任和社会认同使得员工更易于认可并接受领导施加的影响(Olkkonen & Lipponen, 2006)。与该理论的观点相一致,许多学者都认为程序公平通过影响员工的认同感来塑造他们的态度、情绪和行为(van Knippenberg & Hogg, 2003)。比如,de Cremer等认为高水平的程序公平使得员工将自我概念与团队及其领导相融合,这种认同感对员工的态度和行为有重要的影响,对领导行为的认可和赞同便是结果之一(de Cremer, Tyler, & den Ouden, 2005)。van Knippenberg等(2007)在最近的一项综述性研究中也提出,员工的公平感能够直接和间接地影响其对领导行为的响应(responsiveness)和接受程度(receptiveness)。

基于以上论述,程序公平感较高的员工认为领导是可信的,对领导产生较高的社会认同,更倾向于认为领导行为是合法和正确的,因此愿意接受变革型领导的影响(Lord & Brown, 2004; van Dijke, de Cremer, & Mayer, 2010),其心理资本也就更易于被变革型领导所塑造。相反,认为组织的决策程序不正确和/或不公平的员工则往往对领导产生不信任感,其身份认同与团队及其领导发生分离,这种不信任感和降低了的身份认同导致其对领导行为合法性和正确性产生怀疑或不认可,因此变革型领导行为也就难以对其心理资本产生影响。程序公平与变革型领导之间的相互影响正受到越来越多的关注,例如,Tyler和de Cremer(In press)发现,员工的程序公平感越高就越愿意接受变革型领导描绘的愿景并接受其设定的任务目标。

综合以上的理论和实证证据,我们提出第四个假设:

假设 4: 程序公平调节了变革型领导行为与下属心理资本的正向关系,程序公平的水平越高,变革型领导行为与下属心理资本的关系就越强;反之越弱。

假设 3 和假设 4 所揭示的关系进一步表现为被调节的中介作用模式。具体而言, 心理资本中介了变革型领导对下属绩效和满意度的影响; 但是, 该中介作用的大小取决于下属对程序公平的感知。在程序公平感较高的下属中, 变革型领导行为对他们的心理资本的影响较大, 因此心理资本更多地传导了变革型领导对下属绩效和满意度的效应; 但是在程序公平感较低的下属当中, 由于变革型领导行为对他们的心理资本影响较弱, 因此变革型领导对其绩效和满意度的效应也就较少地通过心理资本来传导。据此, 我们提出被调节的中介作用假设:

假设 5: 程序公平调节了下属心理资本对变革型领导-下属工作绩效(H5a)和变革型领导-工作满意度(H5b)这两个关系的中介作用, 表现为被调节的中介作用模式; 程序公平的水平越高, 下属心理资本对变革型领导-下属工作绩效, 变革型领导-工作满意度之间关系的中介作用就越强; 反之越弱。

3 方法

3.1 样本及步骤

本研究的被试来自于国内一家物流公司配送部门的所有员工及其直接主管, 人力资源部门提供了所有员工及上下级关系的名单。我们向该部门的所有员工发送一封电子邀请信, 告知本调研的目的和具体的实施过程, 并邀请他们参与本调研。所有被调研人员均被保证他们所填数据的匿名性和保密性。问卷分为主管问卷和下属问卷两个版本, 两个版本的问卷都提前经过了编码, 该编码用于之后主管问卷与下属问卷的匹配。通过填写纸质问卷的方式, 下属员工完成下属问卷, 其中包括其直接主管的变革型领导风格、员工的心理资本、工作满意度以及个人特征等相关信息。主管完成主管问卷, 其中包括对每位下属的绩效评价及主管的个人信息。

一共有 49 位直属主管及 801 位下属员工回复了问卷, 剔除存在大量缺失值的问卷, 最终的有效样本包含 785 个下属员工。49 位主管中男性占 69.2%, 平均年龄为 39.0 岁, 分布在 25 至 54 岁之间, 平均有 17 年的企业任职年限。下属的平均年龄为 35.6 岁, 分布在 18 至 56 岁之间, 其中男性占 71.3%, 平均的企业任职年限为 7 年。

3.2 测量

变革型领导行为 我们采用 Chen 和 Farh (1999)的 23 个题目的量表来测量变革型领导行为,

中国情境下的研究表明该量表具有良好的心理测量特征(如, Wang et al., 2005)。示例问题包括“促使部门的成员群策群力, 达成共同的目标”、“以自己为榜样来领导”、“激励我设定较高水平的目标”、“向我们描述部门/公司未来的令人兴奋的远景”、“激励我以新的方式思考旧的问题”, 和“行为方式考虑到我个人的需求”。下属基于 Likert-7 点评分方法(从 1—“非常不同意”到 7—“非常同意”)作答。我们做了验证性因子分析(CFA)来检验数据是否符合 6 因子和一个高阶因子模型, 结果显示数据拟合较好($\chi^2=1333.75$, $df=215$, $RMSEA=0.07$, $CFI=0.99$)。6 个维度的 α 系数分别为 0.94, 0.86, 0.90, 0.93, 0.92, 0.92。遵循以往研究的做法, 我们将 6 个维度得分的加总平均值作为变革型领导行为的测量值。

心理资本 我们采用 Luthans 和 Youssef 等 (2007) 开发的 24 个题目的心理资本问卷 (Psychological Capital Questionnaires, PCQ) 来测量该变量。PCQ 对 4 个要素的测量都是建立在已发表的、被广泛认可的标准化量表基础之上的, 该测量的信度和效度在中国企业情境下得到了验证 (Luthans Avey, Clapp-Smith, & Li, 2008; 仲理峰, 2007)。示例题目包括: “任何问题都有许多解决的途径”(希望), “因为我以前经历过磨难, 所以我可以克服工作中的困难”(坚韧性); “我相信自己能够分析一个长远问题并找到解决方案”(自我效能)以及“在情况难以预测的时候, 我通常朝着最好的结果去想”(乐观)。员工基于 Likert-6 点评分方法(1—“非常不同意”, 6—“非常同意”)作答。CFA 结果表明数据符合 4 因子和一个高阶因子模型 ($\chi^2=1431.93$, $df=246$, $RMSEA=0.07$, $CFI=0.97$, $NNFI=0.95$)。4 个维度的 α 系数分别为 0.78, 0.76, 0.66, 0.85。参照以往的研究, 我们利用 4 个维度的加总平均值作为心理资本的测量值。

程序公平 我们采用 Colquitt (2001)开发的 7 个题目的量表来测量该变量, 该量表因具有良好的信度和效度而被广泛使用。为了确保中文翻译准确地表达了原测量的内容, 我们采用标准的翻译—回译程序(Brislin, 1980), 对中文翻译进行仔细的推敲和修正。示例题目包括“我能在决策过程中表达自己的看法和感受”, “薪酬结果的决策过程是基于准确客观的信息的”。员工基于 Likert-7 点评分方法(1—“非常不同意”, 7—“非常同意”)作答。该测量的 α 系数为 0.90。

工作绩效 我们采用 Chen 和 Aryee (2007)在

中国情境下验证的4个题目的量表来测量下属的工作绩效。为了避免同源误差,主管基于Likert-5点评分方法(1—“非常不同意”,5—“非常同意”)作答,示例问题包括:该员工“对部门整体工作业绩有重大贡献”和“工作表现总是能够合乎上级要求”。该量表的 α 系数为0.84。

工作满意度 我们采用Cammann, Fichman, Jenkins 和 Klesh (1983) 3个题目的工作满意度量表来测量该变量。示例题目包括“总的来说,我对目前的工作感到满意”。员工基于Likert-7点评分方法(1—“非常不同意”,7—“非常同意”)作答。该测量的 α 系数为0.73。

尽管下属工作绩效由其直接主管提供,但工作满意度与变量变革型领导,心理资本及程序公平的信息都由下属自己提供,因此,我们对样本数据进行了共同方法偏差的检验(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。我们采用加入一个非可测方法因子的方法,即将共同方法因子作为一个潜变量加入结构方程模型,比较加入该潜变量之后模型拟合度的变化(周浩,龙立荣, 2004)。分析结果表明,控制了共同方法因子后,模型对数据的拟合度并无显著提升($\Delta\chi^2=528.77, \Delta df=61, \Delta\chi^2/\Delta df=8.67$)。因此测量中并不存在严重的共同方法偏差问题。

控制变量 我们在分析中控制了可能对员工心理资本、工作绩效和满意度产生影响的个人特征,包括下属的性别、年龄、受教育水平和企业任职年限。其中,员工性别是分类变量(“1”—男性,“0”—女性),其余都为连续变量。

4 结果

4.1 变量区分效度的验证性检验

首先,我们对变革型领导行为、心理资本、程序公平和工作满意度4个变量进行CFA以检验变量的区分效度。除了基准模型之外,我们还假设了8个备选模型,其中,5个3因子模型分别是变革型领导行为合并心理资本(模型1),变革型领导行为合并程序公平(模型2),程序公平合并心理资本(模型3),程序公平合并工作满意度(模型4)以及心理资本合并满意度(模型5)。3个2因子模型分别是变革型领导行为合并程序公平和满意度(模型6),变革型领导行为合并程序公平和心理资本(模型7),以及心理资本合并程序公平和满意度(模型8)。如表1所示,假设的4因子基础模型具有可接受的拟合度($\chi^2/df=6.30, RMSEA=0.08, CFI=0.95$),显著优于备选的3因子和2因子模型。因此,4因子模型能够更好地代表测量的因子结构,变量的区分效度得到验证。

表1 测量模型比较

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
基准模型	9657.53	1533		0.95	0.95	0.04	0.08
模型1	14820.72	1536	5163.19	0.93	0.93	0.11	0.15
模型2	13664.04	1536	4006.51	0.94	0.93	0.08	0.12
模型3	13866.70	1536	4209.17	0.94	0.93	0.09	0.12
模型4	10962.59	1536	1305.06	0.94	0.94	0.07	0.10
模型5	11209.08	1536	1551.55	0.95	0.94	0.07	0.10
模型6	14027.34	1538	4369.81	0.93	0.93	0.08	0.12
模型7	17757.66	1538	8100.13	0.91	0.91	0.12	0.16
模型8	14140.68	1538	4483.15	0.93	0.93	0.09	0.13

4.2 假设检验

各变量的均值、标准差和相关系数显示在表2中。表2显示变革型领导行为与员工的心理资本($\gamma=0.46, p<0.01$)、工作绩效($\gamma=0.17, p<0.01$)和满意度($\gamma=0.38, p<0.01$)都显著正相关;心理资本与程序公平($\gamma=0.37, p<0.01$)、工作绩效($\gamma=0.16, p<0.01$)和满意度($\gamma=0.40, p<0.01$)也显著正相关;程序公平与工作绩效($\gamma=0.11, p<0.01$)和满意度($\gamma=0.60, p<0.01$)也显著正相关。这些相关性与理论预

期的关系相一致。

由于个体的数据是嵌套在团队中的,因此我们计算各个变量的ICC(1)以检验可能存在的团队效应。结果显示变革型领导和程序公平的ICC(1)显著(0.11, $p<0.01$; 0.08, $p<0.01$),而作为结果变量的心理资本、工作绩效和工作满意度的ICC(1)不显著,反映了团队成员在对团队领导风格和组织过程公平的评价上有一致性的趋势。参照以往的做法(如, Van der Vegt, Van de Vliert, & Oosterhof, 2003),我

表2 变量的均值、标准差和相关系数(N=785)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 员工性别	0.71	—									
2. 员工年龄	35.55	8.24	-0.16**								
3. 员工教育程度	2.14	0.91	0.16**	-0.31**							
4. 工作年限	7.02	6.76	-0.02	0.52**	-0.13**						
5. 程序公平	4.63	1.35	-0.04	0.05	-0.08*	-0.04	(0.90)				
6. 变革型领导	5.62	1.00	-0.08*	0.01	-0.08*	-0.10**	0.48**	(0.97)			
7. 员工心理资本	4.75	0.63	-0.12**	0.12**	-0.01	-0.02	0.37**	0.46**	(0.84)		
8. 工作绩效	3.97	0.56	-0.11**	0.09**	-0.01	0.10**	0.11**	0.17**	0.16**	(0.84)	
9. 工作满意度	4.82	0.99	-0.04	0.15**	-0.14**	0.01	0.60**	0.38**	0.40**	0.08*	(0.73)

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$;

表3 假设1, 2和4的检验结果

预测变量	心理资本			工作绩效		工作满意度	
	模型1	模型2	模型3		模型4a		模型4b
员工性别	-0.05**	-0.04*	-0.04*	-0.13**	-0.12**	0.07	0.09
员工年龄	0.01**	0.01**	0.01**	0.00	0.00	0.02**	0.01*
教育水平	0.03	0.05*	0.06*	0.01	0.01	-0.10**	-0.12**
工作年限	-0.01*	-0.00	-0.00	0.01	0.01*	-0.01+	-0.01
变革型领导		0.28**	0.27**				
程序公平			0.08**				
程序公平×变革型领导			0.05**				
心理资本					0.14**		0.52**
R^2	0.03	0.23	0.27	0.02	0.05	0.03	0.14
R^2 变化	0.03**	0.20**	0.04**	0.02**	0.03**	0.03**	0.11**

注: 表中报告的均为非标准化的系数. N=785. + $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$;

们首先使用多元回归方法来检验假设1和4, 然后再使用分层线性建模检验这些假设以确定在这两个变量上的组间效应是否会影响检验的结果。由于两种方法得到的预测变量的显著性水平并无差异, 因此我们只报告多元回归的结果。

我们用多元线性回归分析检验假设1, 2和4, 表3显示了分步回归的结果。在每个模型中, 控制变量(年龄, 性别, 教育水平和工作年限)都作为第一步进入模型, 然后预测变量进入模型。模型2显示变革型领导行为对心理资本有显著的正效应($B=0.28, p<0.01$), 假设1得到支持。模型4a和模型4b显示心理资本对工作绩效($B=0.14, p<0.01$)和满意度($B=0.52, p<0.01$)有显著的正效应, 假设2得到支持。假设4预测程序公平调节变革型领导与下属心理资本的正向关系, 模型3显示变革型领导和程序公平的交互项与心理资本有显著的关系($B=0.05, p<0.01$), 为了检验该调节作用的模式是否与假设的相一致, 我们遵从Aiken和West(1991)的建议在图1中画出在程序公平高于和低于均值一个标准差

的水平下变革型领导与心理资本的关系。如图1所示, 变革型领导与心理资本的关系在程序公平的水平较高时(simple slope=0.47, $p<0.01$)比较低时(simple slope=0.13, $p<0.05$)更强, 假设4得到支持。

为了检验假设3—心理资本对变革型领导行为—工作绩效和满意度之间关系的中介作用, 我们遵

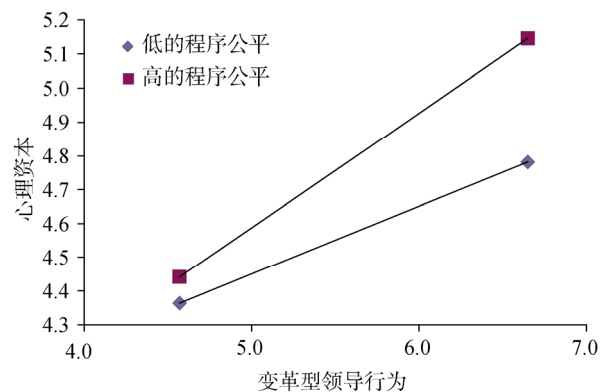


图1 程序公平对变革型领导-下属心理资本关系的调节作用

循 MacKinnon 和 Lockwood 等(2004)的建议,使用 Bootstrap 方法并利用 Preacher 和 Hayes (2008)开发的 SPSS 宏来检验中介路径的显著性,即变革型领导行为通过心理资本到工作绩效和满意度的间接效应($a*b$)是否显著异于零。现实中很多抽样并不服从正态分布,Bootstrap 方法不需要假设抽样的正态分布,而是通过反复抽样来估计间接效应及其抽样分布,并据此分布特征来估计间接效应的置信区间(CI),因此许多学者建议使用该方法(Shrout & Bolger, 2002)。我们将 Bootstrap 再抽样设定为 5000 次运行中介效应检验的宏。结果显示变革型领导行为通过心理资本对工作绩效($a*b=0.03$, $p<0.05$, $CI=[0.01,0.05]$)和满意度($a*b=0.08$, $p<0.01$, $CI=[0.05,0.12]$)的间接效应都是显著的,而且 Bias corrected CI 都不包含零。因此,假设 3 得到支持。路径分析的结果还表明,心理资本部分地中介了变革型领导对工作绩效($c'=0.08$, $p<0.01$)和满意度的效应($c'=0.27$, $p<0.01$)。

最后,我们参照 Preacher, Rucker 和 Hayes (2007)检验条件间接效应的步骤和开发宏来检验假设 5—被调节的中介作用模型。在只有一个中介变量的情况下,条件间接效应表示在调节变量特定的水平上间接效应的大小(Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005; Preacher et al., 2007)。首先,分别以工作绩效和满意度为因变量,以控制变量、变革型领导行为、

程序公平、变革型领导与程序公平的交叉项、以及心理资本作为自变量进行多元回归,结果如表 5 上半部分所示。与表 3 中的模型 4a 和 4b 相比,模型 5a 显示变革型领导与程序公平的交叉项不再显著,但是心理资本显著预测了工作绩效($B=0.09$, $p<0.05$);模型 5b 显示变革型领导与程序公平的交叉项仍然显著,而且心理资本显著预测了工作满意度($B=0.16$, $p<0.01$)。然后,我们将 Bootstrap 再抽样设定为 5000 次并运行检验条件间接效应的宏,结果如表 5 下半部分所示。可以看到在程序公平的不同水平上(低于均值一个标准差、均值和高于均值一个标准差),变革型领导行为经由心理资本与下属工作绩效和满意度之间的间接关系都是显著的,说明被调节的中介效应存在,而且,在程序公平低于某个水平(3.20)时²,变革型领导通过心理资本传导到工作绩效和满意度的效应不复存在,这些结果提供了对假设 5 的支持,即程序公平感越高,变革型领导通过心理资本与下属的工作绩效和满意度之间的关系就越强,反之越弱。为了显示心理资本的中介效应在不同的程序公平水平下的大小,我们将变革型领导与工作绩效和满意度的关系分别画在图 2a 和图 2b 中³。如图所示,当心理资本作为中介变量时,随着程序公平的水平变得越来越高,变革型领导行为与工作绩效和满意度的关系变得越来越强。

表 4 被调节的中介效应检验

预测变量	模型 5a: 工作绩效		模型 5b: 工作满意度	
	B	SE	B	SE
员工性别	-0.12**	0.04	0.08	0.06
员工年龄	0.00	0.00	0.01**	0.00
教育水平	0.02	0.02	-0.06*	0.03
企业工作年限	0.01*	0.00	-0.00	0.01
变革型领导行为	0.07**	0.03	0.15**	0.04
程序公平	0.01	0.02	0.36**	0.02
程序公平×变革型领导	0.00	0.01	0.08**	0.02
心理资本	0.09*	0.04	0.16**	0.05
R^2	0.06**		0.41**	
Bootstrap 方法在不同调节变量水平上的中介效应及其置信区间				
程序公平的水平	模型 5a: 工作绩效		模型 5b: 工作满意度	
	条件中介效应	Z	条件中介效应	Z
3.27	0.017*	2.06	0.026*	2.44
4.63	0.023*	2.06	0.035*	2.50
5.98	0.029*	2.01	0.044*	2.44

注:表中报告的均为非标准化的系数。N=785。+ $p<0.1$; * $p<0.05$; ** $p<0.01$

²我们在不同的过程公平水平上重复运行条件间接效应的宏,当间接效应临界显著时过程公平的值为 3.20 ($\alpha=0.05$)。

³我们并不假设程序公平调节了变革型领导与工作绩效和满意度的关系,此图只是示意在不同的程序公平水平下变革型领导与工作绩效和满意度之间的间接关系。

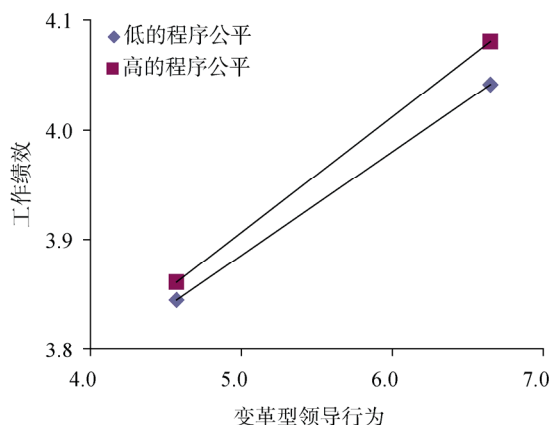


图 2a 不同程序公平水平下变革型领导-工作绩效的关系

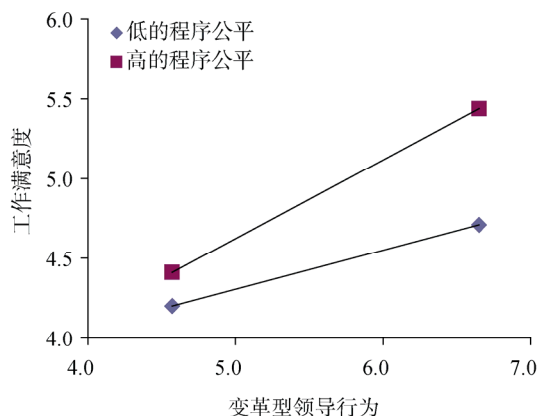


图 2b 不同程序公平水平下变革型领导-工作满意度的关系

5 讨论

5.1 理论意义

迄今为止, 尽管在变革型领导及其有效性方面的研究已经取得了较大进展, 但是, 要全面地理解变革型领导现象, 还需要进一步探索其发挥作用的机理(Bono & Judge, 2003; Piccolo & Colquitt, 2006)。以往研究主要从四个方面考察变革型领导效应的中介变量, 第一是对领导的认知和态度, 比如对领导的信任和认同(Jung & Avolio, 2000); 第二是员工在工作中的控制感, 比如授权(Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; 李超平等, 2006)和组织公平(Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999); 第三是与领导的交换关系(Wang et al., 2005); 第四是员工对自我的认知, 比如自尊和自我效能感(De Cremer, 2006), 虽然这一方面的研究探讨了变革型领导通过影响下属对自我的认识而作用于下属的工作表现, 但并未全面检验变革型领导对下属更为一般的、积极的心理状态的作用, 而这种作用体现了变革型领导对下属内在心理和精神状态的深刻影响。根据 Bass 的变革型领导理论, 提升下属积极的情感和精神状态是变革型领导区别于其他领导风格的显著特征。本研究发现变革型领导行为能够增强员工乐观、自信和坚韧的精神, 以及对未来充满希望的积极心态, 这些积极向上的心态代表着员工潜在的心理能量, 有利于提升员工的工作绩效和满意度。这一发现弥补了以往研究的不足, 支持 Bass 关于变革型领导的情感和精神提升作用的观点, 丰富了变革型领导作用机制的研究。研究结果还表明虽然心理资本是变革型领导一下属绩效和满意度的中介变量, 但只是部分地中介了这一关系,

这说明未来的研究应当继续从不同的理论视角进一步发掘变革型领导发挥作用的机理。另外, 目前有研究开始探讨和检验领导行为的某个维度与积极心理状态各个维度的关系(Avolio & Luthans, 2006; Helland & Winston, 2005; Shorey & Snyder, 2004), 试图更加精确地理解影响员工心理状态的领导行为。我们检验了变革型领导的各个维度与心理资本各维度之间的相关系数, 结果表明变革型领导的各个维度与心理资本的各维度之间的相关性比较均衡, 没有特别大或特别小的相关(在 0.22 到 0.42 之间)。尽管如此, 在理论的指导下去检验变革型领导的各个维度与心理资本各维度之间的关系可能成为未来的研究方向。

本研究的理论贡献之二是将程序公平整合到领导行为的研究中。通过阐释程序公平、社会认同以及对领导行为的认可和接受, 我们从理论上说明了为什么变革型领导对下属的心理资本以及绩效和满意度的影响依赖于下属的程序公平感, 实证检验的结果支持我们的理论预测。而且, 通过检验被调节的中介作用模型, 本研究还进一步地揭示了下属心理资本对变革型领导一下属绩效和满意度的中介效应如何随着程序公平感的增加而增强, 这一发现对于变革型领导理论和组织公平理论以及组织实践都具有重要的意义。程序公平大多作为中介变量来考察而很少作为领导效应的调节变量来考察, 但是领导行为并非发生在真空中, 员工的程序公平感提供了领导行为发生的组织情景。程序公平既来源于组织的制度和系统特征, 也来源于直接领导在资源分配等事务上的决策行为(Colquitt, 2001; Liao & Rupp, 2005)。由于领导往往被看作是组织的代理人, 无论程序公平主要归因于组织的系统性特

征还是直接领导,程序公平感都很可能成为员工解读领导行为的一面“透镜”进而影响领导的有效性。因此,未来的领导研究应当将程序公平潜在的调节作用考虑在内。另外,虽然公平领域的学者提倡采取权变的方法(contingency approach)来研究领导风格与程序公平的交互作用(de Cremer, 2006; de Cremer & Tyler, in press),这一视角倾向于考察不同的领导风格如何影响公平感的效果。但对领导研究而言,考察程序公平作为重要的组织情境因素对领导有效性的潜在调节作用似乎更有意义(van Knippenberg et al., 2007)。

5.2 实践意义

本研究的结果对中国企业的管理实践具有重要的指导意义。首先,我们发现下属的心理资本能够传导变革型领导对下属工作绩效和满意度的影响。最近,人的积极性(positivity)在人力资源管理中的价值日益得到重视,如何强化员工积极的心理状态及由此导致的积极态度和绩效对企业提高其竞争优势具有重要意义(Luthans et al., 2007)。积极心理学(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)、积极情绪(Fredrickson, 1998)和积极组织行为学(Luthans, 2003)的研究都认为,相比识别和纠正个体的缺点和错误,关注并强化个体的优点和长处更有利于个体的发展。而且,积极组织行为学主张将员工的积极心理状态(如,心理资本)作为企业竞争优势的一个重要方面来对待,以此有效地开发和管理人力资源(Luthans, 2003; Luthans et al., 2007)。大量的实证研究表明心理资本与众多积极的组织结果密切相关,因此,中国企业应当重视心理资本作为提升组织竞争优势的重要工具在企业人力资源管理中的重要作用。

心理资本对企业的实践意义尤其体现在心理资本的状态类特征及可习得性,即在一段时间内相对稳定,但又能够被改变,不同于人格特质(trait-like)或只能保持极短时间的心境等状态。这意味着企业能够通过有针对性的培训,开发和管理员工的心理资本来获得企业竞争优势(Luthans, Avey, & Patera, 2008)。例如, Luthans, Avey 和 Patera (2008)的实验研究证实一个集中的、持续 2 小时的网上培训能够有效地开发心理资本的所有的 4 个要素。针对中国情境下的人力资源开发, Luthans 等(2008)建议培养员工对未来结果以及个人、家庭和社会角色的积极预期。而且,由于中国员工的集体主义倾向较高,更有效的开发方法是采取团队培训

技术(Earley, 1994)。总而言之,中、西方企业情境下的研究都表明心理资本的确与积极的组织结果密切相关,而且其可被开发和管理的特点使之能够被纳入企业人力资源管理实践,成为发展企业的竞争优势的一个重要途径。

本研究的第二个重要发现是变革型领导对下属心理资本的影响取决于下属在多大程度上感知到组织的程序是公平的,程序公平感从而也决定了心理资本对变革型领导一下属工作绩效和满意度关系的中介效应的大小。该发现对企业的管理实践有重要的启示,即:程序公平感提供了领导行为和其他管理实践发挥作用的组织情景,员工透过组织决策程序的公平性和正确性这面“滤镜”来看待领导行为并相应做出反应;企业的决策程序越公平,员工就越认可在此情境下发生的领导行为以及其他管理实践,领导行为的有效性也就能够得到强化。因此,要增强领导行为的效果,企业还需要从各个层面重视组织决策过程的公平性和合法性,这不仅能够直接导致对企业有利的员工态度和行为,而且还有助于增强变革型领导对员工态度和行为积极影响。

5.3 局限性和未来研究方向

本研究主要存在两方面的不足。首先,我们是在同一个时点收集的变革型领导、心理资本和工作绩效及满意度的数据,尽管研究结果与理论预测相一致,但是横截面的研究设计无法检验因果关系。尽管 Avey 等(2010)利用纵向研究设计验证了员工的心理资本与后续的心理健康有显著的积极作用,在一定程度上支持了心理资本及其结果的因果方向。但是,拥有积极心理资本的员工更可能用积极的眼光来评价其领导。因此,为了进一步证实本研究所揭示的变量间的关系,未来的研究有必要使用纵向或实验法的研究设计。其次,为了取样的便利性,本研究的样本来源于国内一家物流企业的一个部门,虽然在一定程度上提高了本研究结论的内部效度,但是,研究结论的可推广性受到了限制,本研究的结果能否适用于其他文化背景或其他行业还需要进一步的检验。最后,本研究关注的是在个体层次上变革型领导对员工心理资本以及绩效和态度的影响。Walumbwa 等(2011)最近借用 Bandura 关于能动性的载体(agentive)的概念将心理资本扩展到集体和团队层次,并发现集体层次的心理资本(Collective PsyCap)能够在领导行为和团队绩效之间充当中介角色。结合目前多层次和跨层次研究的

趋势, 未来的一个研究方向便是考查变革型领导行为在团队层次上对集体心理资本以及团队绩效的影响。

6 结论

本研究从员工积极心理状态(即: 心理资本)的视角来解读变革型领导对下属绩效和满意度产生作用的过程, 以及程序公平对该过程的调节作用。结果表明, 下属的心理资本部分地中介了变革型领导对下属工作绩效和满意度的效应; 而且, 程序公平感越高的下属, 其心理资本就越容易受到变革型领导的积极影响; 心理资本也就越多地传导了变革型领导行为对下属工作绩效和满意度的效应, 表现为被调节的中介作用模式。

参 考 文 献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 17-28.
- Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*, 127-152.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 951-968.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organization, 8*, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. (pp. 85-112) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *The Academy of Management Journal, 46*, 554-571.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion (2th Ed.). *The Leadership Quarterly, 17*, 317-334.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 2, pp. 389-444). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. (1983). Michigan organizational assessment questionnaire. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practice* (pp. 71-138). New York: Wiley Interscience.
- Carr, A. (2004). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths*. New York: Brunner-Routledge.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal, 50*, 226-238.
- Chen, X., & Farh, J. L. (1999). *The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Chen, Y. X., Jia, L. D. & Li, C. P. (2006). Transformational leadership, psychological empowerment and organizational commitment: An empirical study on the Chinese context. *Management World, (1)*, 96-105.
- [陈永霞, 贾良定, 李超平, 宋继文, 张君君. (2006). 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究. *管理世界, (1)*, 96-105.]
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly, 13*, 615-634.
- de Cremer, D. (2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*, 322-351.
- de Cremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Mullenders, D., & Stinglhamer, F. (2005). Effects of procedural fairness as a function of leadership style: Self-reward leadership and fair procedures as determinants of self-esteem. *Journal of Applied Psychology, 90*, 3-12.
- de Cremer, D., & Tyler, T. R. (in press). Integrating leadership and procedural fairness: A contingency approach. In J. Greenberg (Ed.), *Research in organizational justice* (Vol. 1). Oxford, UK: JAI Press/Elsevier.
- de Cremer, D., Tyler, T. R., & den Ouden, N. (2005). Managing cooperation via procedural fairness: The mediating influence of self-other merging. *Journal of Economic Psychology, 26*, 393-406.
- Earley, P. C. (1994). The individual and collective self: An assessment of self efficacy and training across cultures. *Administrative Science Quarterly, 39*, 89-117.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*, 300-319.
- Fredrickson, B., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and

- the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678–686.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979–1004.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 2–14.
- Helland, M. R. & Winston, B. E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 42–54.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949–964.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 75–92.
- Li, C. P., Tian, B., & Shi, K. (2006). Transformational leadership and employee work attitudes: The mediating effects of multidimensional psychological empowerment. *Acta Psychologica Sinica*, 38, 297–307.
- [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, 297–307.]
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242–256.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior (POB): Implications for leadership and HR development and motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Begley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (pp. 187–195). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. (2008). Experimental analysis of a Web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning Education*, 7, 209–221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R. & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 818–827.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate- employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and re-sampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99–128.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74–88). Oxford: Oxford University Press.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852–863.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 10, 202–215.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Peter, S. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 31–37.
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 26–31.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49, 327–340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediator for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897–933.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185–227.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5–14.
- Shorey, H. S., & Snyder, C. R. (2004). *Hope as a common process in effective leadership*. Paper presented at the UNL Gallup Leadership Institute Summit, June 10–12.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422–445.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. & Peter, D. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482–497.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). New York: Academic Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- van Der Vegt, G. S., Van De Vliert, E. & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship

- behavior: The role of intra-team interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46, 715–727.
- van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of Applied Psychology*, 95, 488–502.
- van Knippenberg, de Cremer, D., & van Knippenberg. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 113–140.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 25, pp. 245–297). Amsterdam: Elsevier.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793–825.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4–24.
- Wang, H., Law, K. S. Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 3, 774–800.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhong, L. F. (2007). Effects of psychological capital on employee's job performance, organizational commitment, organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 39, 328–334.
- [仲理峰. (2007). 心理资本对员工的工作绩效、组织承诺及组织公民行为的影响. *心理学报*, 39, 328–334.]
- Zhou, H., & Long, L. R. (2004). Statistical remedies for common method biases. *Advances in Psychological Science*, 12, 942–950.
- [周浩, 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12, 942–950.]

The Effect of Transformational Leadership on Follower Performance and Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Capital and the Moderating Role of Procedural Justice

SUI Yang¹; WANG Hui²; YUE Yi-Ni²; Fred Luthans³

(¹ School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

(² Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

(³ Department of Management, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln, USA)

Abstract

This study examines the mediating effect of psychological capital (PsyCap) and the moderating effect of procedural justice on the relationship between transformational leadership and followers' job performance and satisfaction. PsyCap refers to an individual's positive psychological capacities consisting of elements of hope, optimism, resilience, and self-efficacy. We argue that transformational leadership shapes followers' PsyCap, which in turn, contributes to their job performance and satisfaction. Transformational leadership is able to influence followers' PsyCap in that each of its components (i.e., charisma or idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) is able to foster followers' state of hope, optimism, resilience, and self-efficacy. To further explicate the mediating effect of PsyCap, our second objective is to examine the moderating role of procedural justice. Drawing upon the relational model of authority, we hypothesize that procedural justice moderates the relationship between transformational leadership and PsyCap, and consequently the indirect relationship between transformational leadership and followers' job performance and satisfaction. Specifically, the relationship between transformational leadership and PsyCap is stronger when procedural justice is high rather than low.

Data were collected from a logistic company in China. A total of 801 frontline employees and their

immediate supervisors participated in the survey. Our sample consisted of 785 employees and 49 supervisors. Among the supervisors, males covered 69.2%, with an average age of 39.0 and organizational tenure of 17 years. Among the employees, males covered 71.3%, with an average age of 35.6 and organizational tenure of 7 years. We used regression analysis and bootstrap methods to test our hypotheses.

The mediating test shows that followers' PsyCap acted as a mediator between transformational leadership and followers' job performance and satisfaction. In addition, hierarchical regression analysis shows that the relationship between transformational leadership and followers' PsyCap became stronger as followers' procedural justice growing from low to high. Furthermore, conditional indirect effect test shows that the mediating effect of followers' PsyCap on the transformational leadership –performance and satisfaction linkage was significant only among followers who perceived high levels of procedural justice. All hypotheses were supported.

Our findings contribute to the literature in several ways. First, this research offers a new approach to the influence of transformational leadership by examining followers' positive psychological states. This finding also enriches the literature on PsyCap. Second, our results concerning the moderating effect of procedural justice on the relationship between transformational leadership and followers' PsyCap (and job performance and satisfaction) contribute to the integration of justice research and leadership theory. To sum up, this study deepens our understanding of transformational leadership by examining the mediating effect of PsyCap and moderating effect of procedural justice in one theoretical framework.

Key words transformational leadership; psychological capital; procedural justice; performance; moderated mediation