

• 研究构想(Conceptual Framework) •

中国组织情境下公仆型领导有效性的追踪研究*

王碧英¹ 高日光²

(¹ 江西师范大学商学院, 南昌 330022) (² 江西财经大学工商管理学院, 南昌 330013)

摘要 公仆型领导以服务员工为导向, 在本质上超越了以往任何一种以组织利益为先的领导方式。然而, 国内该主题的研究还很不系统。本研究首先在中国组织情境下, 采用质化研究与量化研究相结合的方式, 探讨公仆型领导的结构维度, 建构公仆型领导的测量量表; 然后以团队及其成员为研究对象, 采用追踪研究设计, 收集“管理者-员工”配对数据, 运用结构方程模型、多元回归分析以及多层线性模型技术进行统计分析, 从而探讨公仆型领导的有效性。具体包括三个研究: (1)公仆型领导的结构与测量研究; (2)公仆型领导有效性的追踪研究——基于领导行为比较的视角(是否有效); (3)公仆型领导有效性的追踪研究——基于作用机制的视角(如何有效)。研究结果有助于澄清公仆型领导的内涵与维度结构, 识别和测量公仆型领导行为, 证实公仆型领导的有效性, 比较公仆型领导与家长式领导、变革型领导的影响效果, 揭开公仆型领导对个体绩效和团队绩效的作用机制。

关键词 公仆型领导; 领导有效性; 追踪研究; 中介机制

分类号 B849:C93

1 问题提出

Hesse (1956)在《东方之旅》中讲述了一队人马的神秘旅行的故事。主人公(仆人 Leo)为旅行团队打点琐事, 用歌声和信念鼓励安慰团队, 使旅行过程进展顺利。有一天, Leo 突然失踪, 旅行团队一片混乱, 旅行被迫停止……。多年后, 一名团队成员才发现, 原来 Leo 是资助那次旅行的修会的会长和精神导师, 也是那次旅行的发起者和真正的领导者。受这一故事的启发, Greenleaf 提出“公仆型领导”(servant leadership)概念(Greenleaf, 1970), 指出公仆型领导是把员工利益放在首位, 试图使员工变得“更健康、更明智、更自由、更自主, 也更可能成为仆人”的领导方式, 其主要动机是服务而非领导。这种领导方式的立场和服务动

机与以前的以组织为导向的领导方式(如变革型领导、家长式领导)的立场和领导动机形成了鲜明的对比, 对领导行为提供了一种全新的解释, 激发人们对领导理论进行根本性的反思(Marquardt, 2000)。目前, 公仆型领导理念在美国多个领域的管理实践中得以应用, 并且效果显著, 例如 Synovus 金融公司、西南航空公司、TD 工业公司等(Greenleaf, 2003)。

在中国, “公仆型领导”一词对人们来说并不陌生, 不论是把“公仆型领导”思想的倡导当作一种管理或治国的手段, 还是对下属或者民众的施恩的一种方式, 从行为要求或行为表现的角度来看, 我国古代的管理思想以及我国执政党的管理实践, 一直隐藏着或在倡导“公仆型领导”理念。尽管公仆型领导在我国实践界深受欢迎, 然而, 目前国内学术界对于什么是公仆型领导, 如何测量公仆型领导行为, 以及公仆型领导行为的有效性如何, 均未能给予充分的研究。

从文化心理学的角度来看, 西方的测量工具直接在中国背景下使用, 可能出现“强加的客位”的现象(Berry, 1990), 导致所测量的内容并非

收稿日期: 2013-12-13

* 国家自然科学基金项目(71162007, 71362018); 江西省社会科学“十二五”(2012)规划项目(12GL45); 江西师范大学首批青年英才资助培育计划(2011 年)。

通讯作者: 王碧英, E-mail: psyansun@aliyun.com

中国情境下的公仆型领导的内容。因此,开发本土化的公仆型领导测量工具是首要任务。另外,公仆型领导行为强调满足下属的利益,在我国大多应用于政府部门,它是否适用于非政府组织,尤其是“以盈利为目标”的企业组织,是否比以往的领导行为(如家长式领导、变革型领导)更有效,从而成为一种具有普适性的领导方式呢?要解决以上问题,我们需要在中国组织情境下对公仆型领导的有效性进行系统深入的研究。

2 国内外研究现状述评

2.1 公仆型领导的概念

Greenleaf (1970)在提出公仆型领导概念之初,并没有明确给出这一概念的定义(Smith, Montagno, & Kuzemenko, 2004)。纵观西方研究文献可知,西方学者主要从四个方面阐释这一概念:第一,领导动机。公仆型领导“假设自己是员工的仆人”,其行为的产生受“关注他人需求”动机的影响,而非源自自我兴趣(Greenleaf, 1977)。第二,领导目标。公仆型领导强调促进员工发展和参与社区建设,以及以员工利益为先,并为员工、整个组织以及所有组织服务对象的共同利益而分享权力和地位(Drury, 2004; Greenleaf, 1977; Laub, 1999),而非仅仅实现领导者自身或组织的目标(Ehrhart, 2004; Graham, 1991; Reinke, 2004)。第三,领导过程的关注点。公仆型领导是将注意力从自身转移到其追随者身上的领导活动(Reinke, 2004),即公仆型领导首先关注为员工服务。第四,领导者的特征。高尚的道德品质是公仆型领导者的重要构成元素(Patterson, 2003)。同时,要最大程度地开发下属的潜能,仁慈、谦卑、尊重、无私、宽恕、守信等,也是有效的公仆型领导者所必须具备的品质(Smith et al., 2004)。

2.2 公仆型领导的维度与测量

有关公仆型领导的维度与测量的研究主要分两个阶段,第一个阶段是2000年以前的大多数研究及其后的个别研究,主要围绕公仆型领导的特征展开分析。Graham (1991)提出公仆型领导的两个维度——鼓舞性(inspirational)和道德性(moral)。Spears (1998)依据Greenleaf的著作得出公仆型领导的10项特征,分别是倾听(listening)、同理心(empathy)、抚慰(healing)、警觉性(awareness)、说服力(persuasion)、深谋远虑

(conceptualization)、远见(foresight)、管家精神(stewardship)、对他人成长负责(commitment to the growth of people)、建立社群(building community)。然而,Spears (1998)并没有把这些特征进行操作化,也没有用这些特征去构建相关的公仆型领导理论模型,这在很大程度上阻碍了公仆型领导实证研究的有效开展(Van Dierendonck, 2011)。Russell和Stone (2002)也认为,Spears (1998)并没有穷尽Greenleaf著作中公仆型领导的主要特征,由此,他们提出功能性属性(functional attributes)(包括愿景、诚实、正直、信任、服务、榜样、先锋、欣赏他人、授权)和伴随性属性(accompanying attributes)(包括沟通、可信性、胜任力、社会责任感、可视性、影响力、说服力、倾听、激励、培养教育、勇于授权)两大类特征,其中,功能性属性决定公仆型领导的形式和有效性,是领导者身上具有的积极品质和特征,体现在工作行为中;伴随性属性作为补充,影响功能性属性的水平和强度。这一模型的最主要问题在于,没能说明各类特征为何归为功能性属性或伴随性属性。Farling, Stone和Winston (1999)提出,公仆型领导由行为(愿景,服务)和关系(影响力,可信性,信任)两个成份构成。基于此,Patterson (2003)吸纳了其中的3个维度,提出7维的公仆型领导模型,包括道德关爱、谦逊、利他主义、愿景激励、信任、授权和服务。这一模型认为公仆型领导与美德有关,但它更强调服务需要这一概念,而忽略了领导方面的内容(Van Dierendonck, 2011)。以上学者的观点具有一定的相似性,例如均强调服务、道德、愿景和授权等维度,但也具有较大的差异性,并且以上特征均没有得到实证研究的验证,仅是归纳和定性分析的结果。

第二个阶段是2000年之后,很多实证研究不仅关注维度和特征,而且在定性分析的基础上,开发了两类公仆型领导的测量工具。(1)群体层面的测量工具。主要是Laub (1999)的公仆型组织领导力测评工具(Servant Organization Leadership Assessment, 简称SOLA)。SOLA包含组织评价和领导力评价两大维度和6个子维度(重视人、发展人、建立社区、展现诚信、进行领导和分享领导),共60个项目,可以用来测量组织的公仆型领导文化,是组织层面上最适合的测量工具(Laub, 1999; Irving, 2005)。该量表目前仍然被很多博士论文作

为有效的测量工具,也是第一个通过实证研究得出的公仆型领导量表。(2)个体层面的测量工具。这类量表的维度从3维到7维不等。①Page和Wong(2000)提出,公仆型领导包括人格(正直、谦逊、仆人心)、关系(关心他人、授权他人、开发他人)、任务(愿景、目标设定、领导)和过程(模仿、团队建设、共同决策)等4大维度和12个子维度,并开发了99个测量项目,其后的数据分析仅验证了其中的8个子维度,而Dennis, Winston和Bruce(2003)通过探索性因素分析,也只验证了其中的3个维度(授权、服务、愿景),共20个测量项目,各维度信度在0.89~0.97。②Dennis和Bocarnea(2005)基于Patterson(2003)的模型,通过因素分析验证了公仆型领导的5个维度(关爱、授权、愿景、谦逊、信任),共42个测量项目,量表信度为0.92。以上两个研究均通过项目编制和因素分析得出量表的维度,这对于量表开发来说不够充分,因此,这类工具的可靠性也有待检验。③Ehrhart(2004)开发了14个项目的7维量表(与下属建立关系、授权下属、帮助下属成长和成功、行为符合道德规范、概念技能、把下属放在第一位、为组织之外的人创造价值),每个维度2个项目,量表信度为0.98。该量表被后续的多个研究引用,能有效预测员工的组织公民行为或创新行为(Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010)。④Barbuto和Wheeler(2006)开发了23个项目的5维量表(利他主义、情绪抚慰、说服引导、智慧、社会责任感),每个维度4~5个项目,各维度的信度在0.68~0.87(员工样本)和0.82~0.92之间(管理者样本)。该量表的结构同时得到管理者样本和员工样本的验证,一定程度上说明了公仆型领导的结构具有跨样本的一致性。⑤Liden, Wayne, Zhao和Henderson(2008)开发了28个项目的7维量表(概念技能、授权、帮助下属成长和成功、把下属放在首位、行为符合伦理规范、情绪抚慰以及为社区创造价值),每个维度4个项目,各维度的信度在0.86~0.91(学生样本)和0.76~0.86(员工样本)之间。该量表与以往量表具有较多的相似维度,是对前人研究的继承和发展。⑥Sendjaya, Sarros和Santora(2008)开发了35个项目的6维量表(自愿从属、诚信自我、盟约关系、尽责的德行、超凡的精神性、传递性影响),每个维度4~7个项目,各维度的信度

在0.72~0.93之间,6个子维度的结构效度均得到了验证。其后的研究进一步指出,6个子维度存在一个更高阶的公仆型领导因素,并且通过验证性因素分析验证了二阶模型的结构效度(Sendjaya & Cooper, 2010)。这是目前少有的试图验证公仆型领导构念的二阶结构效度的研究之一。⑦Van Dierendonck和Nuijten(2011)开发了30个项目共8个维度(授权、负责、背后支持、谦逊、真诚、勇气、体谅、管家精神)的公仆型领导量表,并且在不同国家文化下验证了二阶公仆型领导模型的结构效度,以及公仆型领导量表的内容效度和效标关联效度,在一定程度上验证了公仆型领导构念跨文化的有效性和一致性。⑧汪纯孝、凌茜和张秀娟(2009)开发了44个项目的11维量表(尊重员工、关心员工、帮助员工发展、构思愿景、平易近人、甘于奉献、清正廉洁、开拓进取、指导员工工作、承担社会责任、授权),每个维度4个项目,各维度的信度在0.89~0.99之间,是国内首个公仆型领导的测量工具。

2.3 公仆型领导与其它领导方式的区别

作为一种新型的领导方式,公仆型领导能否与以往相关的概念,如变革型领导(Transformational Leadership)、家长式领导等区分开来?这不仅关系到公仆型领导的独特性,而且涉及到公仆型领导能否作为一种新的领导方式存在。

2.3.1 与变革型领导的区别

第一,领导动机不同。公仆型领导以利他主义为主要动机(Humphreys, 2005),更关注追随者的情感幸福(Graham, 1991);而变革型领导以组织成功动机为先导(Humphreys, 2005),以实现组织目标为主要动因。第二,领导目的不同。公仆型领导首先看重员工利益,其次是组织利益,而把自身利益放最后。公仆型领导的终极目标是“让员工也成为服务者”(Graham, 1991),使整个组织转化成公仆型共同体,每个个体在其中能发挥最大潜能;而变革型领导是通过激励组织中的个体以最终实现组织短期目标的最大化,有可能导致组织长期利益的巨大损失(Brown, Browne, & Kubasek, 1998)。第三,关注点和影响过程不同。公仆型领导关注谦逊、真诚、人际接受等,通过服务行为来引导员工,而变革型领导则通过魅力属性来影响员工(Stone, Russell, & Patterson, 2004)。第四,构建的组织文化不同。公仆型领导

构建的组织文化更强调满足追随者的需求；而变革型领导的组织文化更强调组织目标实现和组织绩效最优(Smith et al., 2004)。第五，适用条件不同。公仆型领导在稳定的环境中更有效，而变革型领导在动态的环境中更能发挥作用(Smith et al., 2004)。以往有关两种领导理论比较的实证研究相对较少，无不表明二者是存在较大区别的。例如，Parolini, Patterson 和 Winston (2009)采用语义区分量表进行实证研究，区分性分析结果表明，与变革型领导者相比，公仆型领导者被认为是更关注个体需要的，更关注员工个体而不是所在组织；变革型领导者却正好相反。

2.3.2 与家长式领导的区别

以往几乎没有文献对公仆型领导与家长式领导进行异同分析，但从概念内涵以及测量维度来看，二者是有异同的。两种理论均强调领导者的德行，例如，西方学者提出，公仆型领导者要表现出诚信、谦逊、正直、展现真我、负责任、行为符合道德规范、平等对待员工等行为(如，Liden et al., 2008; Greenleaf, 1977; Bass & Steilmeier, 1999; Hollander, 1995)，这类似于家长式领导所强调的正直尽责、不占便宜、无私典范等行为；另外，家长式领导所强调的个别照顾、体谅宽容等在公仆型领导的关心下属的特征中也有部分体现。然而，公仆型领导所强调的利他主义、管家精神、概念技能、授权、把下属利益放在首位、帮助下属成长和成功等均是家长式领导没有包含的；同样，家长式领导所强调的威服、专权、隐匿、严峻、教诲等行为也是与公仆型领导行为背道而驰的。目前少有的实证研究表明，公仆型领导比家长式领导更能提高员工的工作满意度和组织公民行为，更能减少员工的工作场所偏离行为，即公仆型领导比家长式领导对中国大陆企业员工具有更高的领导效能(邓志华，陈维政，黄丽，胡冬梅，2012)。

以上分析表明，公仆型领导在内涵本质、领导动机、领导目标、领导过程、维度构成以及适用条件等方面均不同于变革型领导和家长式领导概念，是一种独特的新型的领导方式。

2.4 公仆型领导与员工态度和行为的关系

西方组织情境下的研究发现，管理者自评的公仆型领导行为与员工自评的额外努力、满意度、领导有效性、领导成员交换等变量均有一定程度

的显著正相关；员工评价的公仆型领导行为与管理者评价的员工额外努力、员工满意度、领导有效性等变量均有一定程度的显著正相关(Barbuto & Wheeler, 2006)。公仆型领导与员工的组织信任和主管信任显著正相关(Joseph & Winston, 2005; Reinke, 2004)，对员工自评的组织承诺、社区公民行为以及上司评价的员工角色内绩效有显著的正向影响(Liden et al., 2008)；CEO 的公仆型领导行为还会影响公司的资产回报率(Peterson, Galvin, & Lange, 2012)。

中国组织情境下的研究发现，公仆型领导与管理者的总体满意度和生活满意度、员工对上级的满意度、组织支持感、周边绩效、异常行为以及任务绩效显著相关(Sun & Wang, 2009)；公仆型领导与员工的情感承诺、功利性承诺以及工作满意度正相关(吴维库，姚迪，2009)；公仆型领导对员工感知的交往公平性、工作满意度、情感性归属感有显著的正向影响(汪纯孝等，2009)；在控制人口学变量的情况下，公仆型领导对周边绩效和任务绩效有显著的正向影响，对异常行为有显著的负向影响，解释力分别增加了 20.6%、10.4% 和 5.8% (王碧英，孙健敏，2010)。

以上研究表明，公仆型领导不仅能够影响员工的态度和行为绩效，而且能够提升管理者自身的正向态度和领导有效性，并最终提升组织绩效。除此之外，西方研究还发现，公仆型领导比以往相关的领导行为更能预测员工的态度和行为，尤其是员工的行为绩效。例如，在控制变革型领导和 LMX 之后，个体水平上的公仆型领导对个体水平上的社区公民行为、角色内绩效以及组织承诺仍有显著影响，额外的解释率分别是 19%、5% 和 4%；群体水平上的公仆型领导仅对个体水平上的角色内绩效有显著的影响，解释率为 11%，而对个体水平上的组织承诺和社区公民行为不再有影响(Liden et al., 2008)。再如，在控制结构导向的领导行为(initiating structure leadership behavior)、正负向情绪和慢性规则聚焦的影响后，公仆型领导对员工的帮助行为和创新行为仍有显著的影响(Neubert et al., 2008)。中国组织情境下的研究发现，在控制变革型领导和家长式领导的情况下，公仆型领导对员工的周边绩效仍有显著的正向影响，对异常行为仍有显著的负向影响，解释力分别增加了 4.8%、4.6%，但对员工的任务绩

效没有显著影响(王碧英, 孙健敏, 2010)。由此, 公仆型领导在预测员工的态度和行为时具有超越其它领导行为的优越之处, 是一种有效的领导行为。

2.5 公仆型领导影响员工行为的中介机制

根据公仆型领导的内涵, 公仆型领导的首要动机是服务员工, 关注员工个体的长期发展, 使员工在组织中变得更健康、更自主。公仆型领导者相信每个个体的内在价值, 并识别、承认和实现每个人的潜能, 促进个体不断地学习(Greenleaf, 2003), 他们通过承认他们并非什么都知道、展现真实的自我以及人际接受态度而表现出极度的谦卑, 从而创造一种让下属感觉安全和被信任的工作环境(Van Dierendonck, 2011), 进而提升员工的正向工作态度, 使员工与管理者之间有更高质量的交互关系, 并最终改变员工的行为绩效。以往的实证研究也发现: 在个体层面上, 在控制结构导向的领导行为、正负向情绪和慢性规则聚焦的影响后, 公仆型领导通过提升定向(promotion focus)来影响员工的帮助行为和创新行为(Neubert et al., 2008)。此外, 研究还发现, 个体层面的员工主管承诺和自我效能感部分中介群体水平上的公仆型领导和个体水平上的 OCB 之间的关系(Walumbwa et al., 2010)。国内的相关研究发现, 在个体水平上, 组织创新氛围在公仆型领导影响员工创新行为的过程中起中介作用(尹润锋, 2013); 公仆型领导与下属反生产行为显著负相关, 领导-下属关系质量在公仆型领导与下属反生产行为和顾客导向的 OCB 之间起中介作用(马跃如, 李树, 2011; Wu, Tse, Fu, Kwan, & Liu, 2013); 组织认同在公仆型领导和工作家庭丰富性之间起中介作用(Zhang, Kwan, Everett, & Jian, 2012)。

公仆型领导的服务动机以及员工导向的行为首先在个体层面上影响下属, 使下属具有更强的服务意识, 让下属感觉到心理上的安全以及领导者的公平。当这种感知成为群体和组织成员的共识时, 这种“以人为本的领导行为”(Van Dierendonck, 2011)就能在群体层面营造一种良好的团队和组织氛围, 从而提升团队效能和团队绩效, 使整个组织形成一种公仆型领导的文化, 例如展现更多的帮助和提升他人和其他组织的行为。以往的研究结果也验证了以上的理论推断。例如, 在群体水平上, Ehrhart (2004)以零售连锁

店的员工为研究对象, 结果发现, 在部门水平上, 程序公平氛围在公仆型领导对 OCB 的两个维度(帮助行为和责任心)的影响中起中介作用; Walumbwa 等(2010)以肯尼亚 7 家跨国公司的 123 个工作团队, 共 815 名员工为研究对象, 结果发现, 群体水平的程序公平氛围和服务氛围中介群体水平的公仆型领导和个体水平的 OCB 之间的关系。Hu 和 Liden (2011)以中国 5 家银行的 71 个团队为研究对象, 结果发现, 团队水平的公仆型领导通过团队效能来影响团队绩效和团队组织公民行为。国内目前已有相关的团队层面研究。例如, 凌茜和汪纯孝(2010)发团队层面的公仆型领导会通过团队层面的服务导向行为影响个体层面的员工绩效, 并且团队层面的公仆型领导不仅会影响员工短期的工作绩效, 而且会通过短期绩效影响员工长期的工作绩效。凌茜和汪纯孝(2011)又对 34 个服务性组织的 203 个团队进行研究, 多层次中介分析结果表明, 组织的公仆型领导氛围会通过团队的公仆型领导氛围间接影响员工的服务质量; 员工感知的组织负责人的公仆型领导行为会通过员工感知的团队负责人的公仆型领导行为间接影响员工的服务质量; 黄海艳(2013)以长三角地区的 17 家企业中的 221 个研发团队为样本, 研究发现, 在团队水平上, 工作满意度在公仆型领导风格与研发团队创新行为之间起完全中介作用。

2.6 对以往研究的评述

从文献分析可知, 目前学术界对公仆型领导行为的研究还存在很多问题, 尤其是在中国情境下的公仆型领导研究才刚刚开始。

第一, 从测量工具来看, 西方背景下所开发的公仆型领导量表占主导, 中国组织情境下的量表很少见。尽管目前有很多公仆型领导的测量工具, 但这并不能说明公仆型领导测量方面的研究已经很成熟。

首先, 西方以往量表中的公仆型领导特征有 20 多种, 量表维度差异性较大, 学者之间缺乏共识, 各个量表缺少跨样本或跨文化的重复检验, 甚至在跨文化检验中无法得到完全验证(Sun & Wang, 2009; 王碧英, 2010)。例如, Laub (1999)的量表尽管得出公仆型领导有 6 个子维度, 但实证分析发现, 各个维度之间相关过高, 不能充分体现公仆型领导具有多维度的特征。Page 和 Wong

(2000)、Barbuto 和 Wheeler (2006)、Dennis 和 Bocarnea (2005)的测量工具均在多个研究中得到检验,但其结构效度不佳,并且所验证的维度并不能体现以往文献中所提及的最典型的公仆型领导特征(Van Dierendonck, 2011)。Sendjaya 等人(2008)的研究在进行公仆型领导量表结构效度的检验时,把各个子维度分别进行验证性因素分析,但公仆型领导作为一个整体构念,其结构效度并没有得到验证,并且6个子维度之间存在高度相关(.65~.87);即使其后续研究也仅仅验证了公仆型领导作为高阶因素的结构效度,但并没有进行不同因素结构模型的拟合指数比较(Sendjaya & Cooper, 2010)。因此,该量表的结构效度仍然不能确定。Liden 等人(2008)的量表尽管结构效度、区分效度以及预测效度良好,但该量表中的概念技能维度被定义为“拥有有关组织和任务的知识以便能有效支持和指导他人尤其是直接下属”,这一维度被看作是公仆型领导的前因变量可能是更好的(Van Dierendonck, 2011)。此外, Van Dierendonck 和 Nuijten (2011)的量表虽然选用多个样本来证明量表的结构效度,但在内容效度和效标关联效度的检验方面均采用相关分析,并且数据均为横断面数据,存在较为严重的共同方法偏差,所得结果还有待后续研究的进一步确认。基于以上分析,西方量表直接在中国组织情境下使用是不合适的(Berry, 1990)。

其次,儒家文化的影响、人治大于法治的中国社会状况(Chen & Francesco, 2000)以及华人的泛家族主义倾向(杨国枢, 1995)可能使中国组织的公仆型领导内涵不同于西方,例如领导者的品德是影响员工的重要方式,扮演“父亲”角色的领导者要对充当“子女”的员工表现出仁慈和爱护,维护“子女”之间的和谐气氛以及帮助“子女”成长等。尽管国内汪纯孝等人(2009)已从管理者感知的角度来收集原始资料,编制了公仆型领导量表,然而,公仆型领导是以服务员工为导向的,量表编制更应该从员工感知的角度来进行。因此,在中国组织情境下澄清公仆型领导的内涵与特征,编制可靠有效的公仆型领导测量工具,是开展公仆型领导研究首先要解决的问题。

第二,从领导有效性来看,以往研究并没有很深入地证明公仆型领导的有效性。虽然中西方学者已经对公仆型领导的有效性进行了一定的探

讨,但所采用的数据大多为横断面数据,对于公仆型领导与后果变量之间的因果关系无法完全确定。另外,研究所采用的测量工具本身的差异以及所采用的效标变量的多样化,使得所得研究结果无法相互比较,从而无法在有效性方面达成共识。在中国组织情境下,家长式领导和变革型领导是目前实践界和理论界关注的热点,公仆型领导作为一种新型的领导方式,其有效性的证据之一即取决于公仆型领导在预测个体层面和团队层面的员工态度和行为时能否超越本土化的家长式领导以及变革型领导,目前,在中国情境下还没有研究从领导理论比较的角度来探讨本土化公仆型领导的有效性,这也是构建本土化的公仆型领导理论的关键课题。

第三,从作用机制来看,以往研究还有待进一步深入。尽管有部分西方学者已经在个体和群体层面探讨了公仆型领导影响员工行为的作用机制,但存在两方面的问题,一是研究的系统性还很不够,很多研究结果还没有得到重复验证,尤其是国内的很多中介机制研究理论依据不够充分,所关注的中介变量相对零散,无法系统地验证公仆型领导的有效性。例如西方各个研究所关注的中介机制都不同,但各个中介变量背后的理论依据是否存在内在联系,如果在同一个研究中同时研究这些中介变量的作用,会出现什么结果,这是目前西方研究所不能回答的问题。另外,西方的中介机制研究多关注群体层面的中介变量,对个体层面的中介变量却少有探讨,而国内的相关研究却正好相反,大多探讨个体层面的中介变量,或者把群体层面的中间变量放到个体层面来研究(凌茜,汪纯孝, 2011; Walumbwa et al., 2010; Wu et al., 2013; Zhang et al., 2012),这也使得中西方所得研究结果无法进行比较。除此之外,中西方的已有研究还有一些未涉及的重要中介变量,例如基于组织的自尊,情绪氛围、安全氛围等,这些变量无论对于个体层面的员工还是工作团队整体都是很重要的。二是所采用的数据大多为横断面数据,在探讨变量的因果关系上略显不足。除此之外,领导效能的发挥是受文化影响的,中国组织情境下公仆型领导的作用机制可能与西方有所不同。本研究同时探讨公仆型领导在个体层面和群体层面的中介机制,不仅可以更充分地揭示公仆型领导的作用机制,而且可以发现个体层面和

群体层面中介机制的内在关系,所得结果也可进一步与西方的研究结果进行比较。因此,揭示公仆型领导影响员工态度和行为的“黑箱”,即公仆型领导是如何发挥有效性的,也是构建本土化公仆型领导理论和完善西方公仆型领导研究所应解决的重要课题。

3 中国组织情境下公仆型领导有效性的追踪研究

在文献分析的基础上,本研究拟在开发信度和效度较高的本土化公仆型领导的测量量表的基础上,采用追踪研究设计,系统地探讨本土公仆型领导的有效性,拟开展三项子研究:一是公仆型领导的概念与测量研究;二是公仆型领导有效性的追踪研究:基于领导行为比较的视角;三是公仆型领导对团队和个体绩效的影响机制:一项跨层次的追踪研究。

3.1 研究 1: 公仆型领导的结构与测量研究

中国组织深受儒家文化的影响,管理行为可能在本质上不同于西方。儒家文化首先强调“以人为本”,例如,“民为贵,社稷次之,君为轻”(《孟子·尽心下》)、“君者,舟也;庶人,水也,水则载舟,水亦覆舟”(《荀子·王制》),无不体现了服务民众,把民众利益放在首位的重要性。另外,仁与德是儒家管理思想的核心。其中,仁要求管理者在管理过程中必须以身作则,有爱心,如“仁者爱人”(《孟子·离娄下》)、“己所不欲,勿施于人”(《论语·卫灵公》);德要求管理者首先要修身正德,如“知所以修身,则知所以治人”(《礼记·中庸》)。可见,中国社会对管理者的要求具有一定的独特性。从中国党政机关的公仆型领导实践来看,我国1998年提出的《党政领导干部考核工作暂行规定》和《党政领导干部选拔任用工作条例》(《公务员必读法律手册:注解版》编写组编,2008)中强调,“对领导干部的考核可以按照德、能、勤、绩、廉等几方面进行”,很明显,组织实践中对公仆型领导的要求也有别于西方的公仆型领导特征。

西方的公仆型领导研究以及我国党政机关对于公仆型领导理念的实践应用无不表明,服务是公仆型领导的核心本质,而服务的对象是普通员工。因此,本研究首先在对西方文献分析以及中国组织员工访谈的基础上,澄清公仆型领导的概

念内涵;然后从员工感知的角度收集公仆型领导的典型行为特征;接着编制问卷并收集数据,探讨公仆型领导的维度结构;最后,检验公仆型领导量表的信度和效度,从而构建更为有效的本土化公仆型领导的测量工具。

3.2 研究 2: 公仆型领导有效性的追踪研究: 基于领导行为比较的视角

西方以往的研究已在个体层面和群体层面探讨了公仆型领导对员工态度和行为的影响(Barbuto & Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004; Hu & Liden, 2011; Joseph & Winston, 2005; Reinke, 2004; Walumbwa et al., 2010),此外,还有部分研究对公仆型领导与其它领导行为的效能进行了比较(Liden et al., 2008; Neubert et al., 2008),以上研究均在一定程度上证明了公仆型领导的有效性。然而,在中国组织情境下,公仆型领导有效性的研究还相当缺乏,尤其是采用本土化的测量工具所进行的研究。中国组织中比较盛行的是家长式领导行为(郑伯壘,周丽芳,樊景立,2000),近10年学者也开始关注西方组织所推崇的变革型领导行为(李超平,2003;张丽华,2003)。因此,本研究采用研究1所开发的本土化测量工具,同时选择个体层面(情感承诺、工作满意度、离职意愿、任务绩效、组织公民行为)和团队层面(团队任务绩效、团队组织公民行为)的态度和行为效标,采用追踪研究的方法收集数据,检验公仆型领导的有效性,并与家长式领导以及变革型领导的有效性进行比较,从而进一步突显公仆型领导在中国组织中的适用性。

为了更好地证明变量之间的因果关系,本研究采用追踪研究的方法收集纵向数据,即在两个不同的时间点(间隔6个月)对不同的对象收集领导行为、员工态度和行为以及团队绩效的有关数据,具体操作如下:在时间点1让员工评价管理者的公仆型领导行为、变革型领导行为以及家长式领导行为,并自我报告情感承诺、工作满意度和离职意愿的状况,让管理者评价团队中每位成员的任务绩效和组织公民行为以及团队总体的任务绩效和组织公民行为;在时间点2让员工再次报告情感承诺、工作满意度、离职意愿的状况,让管理者再次评价团队中每位成员的任务绩效和组织公民行为以及团队总体的任务绩效和组织公民行为。这样不仅避免了同源误差对研究结果的影

响,而且效标变量的值可以采用两个时间点的差值来代替,从而更好地验证公仆型领导的有效性。

3.3 研究 3: 公仆型领导对团队和个体绩效的影响机制: 一项跨层次的追踪研究

本研究拟采用跨层分析技术和追踪研究方法,探讨团队水平的公仆型领导对团队有效性和个体绩效的作用机制。

依据以往文献,公仆型领导的主要动机是服务他人和满足他人需要(Russell & Stone, 2002),他们把下属利益放在首位(Liden et al., 2008),尊重追随者个体的尊严和价值(Laub, 1999)。首先,根据社会交换理论,这种把自己当作下属“仆人”的领导行为必然会引发下属的积极回报,例如改变对主管的态度,对主管的承诺增强等,从而最终影响员工的行为绩效。其次,公仆型领导对待下属的态度和行为也会使下属对自我的认知发生改变,例如,感觉到自己在组织内是重要的和有价值的,增强员工的组织自尊,而以往研究发现,组织自尊又对员工的任务绩效(Gardner & Pierce, 1998; Gardner, Dyne, & Pierce, 2004)、组织公民行为(Tang & Ibrahim, 1998)有显著的正向影响。最后,公仆型领导把下属利益放在首位,以服务下属为导向,必然会培育高质量的领导成员交换关系,而以往研究表明,LMX 既能有效预测员工的组织公民行为(Wayne & Green, 1993),又能显著影响员工绩效,例如 LMX 与部属自评的绩效相关为 0.28,与领导评定的绩效相关为 0.41。因此本研究假设,公仆型领导可能会通过对主管的承诺、组织自尊、LMX 等来影响个体层面的任务绩效和组织公民行为。

在团队层面,以往研究发现,公仆型领导会显著改变团队氛围,如程序公平氛围、服务氛围,并进而影响员工的组织公民行为(Ehrhart, 2004; Walumbwa et al., 2010)。除此之外,有学者提出,安全氛围(Walumbwa et al., 2010)和团队情绪氛围(如希望、乐观)(Searle & Barbuto, 2011)可能是公仆型领导影响员工行为的中间因素。因此,本研究还将探讨团队氛围(包括公平氛围、服务氛围、安全氛围以及情绪氛围)的中介作用。

为了更好地证明变量之间的因果关系,本研究仍然采用追踪研究的方法收集纵向数据,即在 3 个不同的时间点对不同的对象收集所需的数据,

追踪时间为 1 年,其中三个时间点两两之间的时间间隔均为 6 个月,具体操作如下:在时间点 1 让员工评价管理者的公仆型领导行为,自我报告对主管的承诺、基于组织的自尊以及 LMX 的状况,并评价团队的情绪氛围、安全氛围、服务氛围以及公平氛围状况,让管理者评价团队中每位成员的任务绩效和组织公民行为以及团队总体的任务绩效和组织公民行为;在时间点 2 让员工再次自我报告对主管的承诺、基于组织的自尊以及 LMX 的状况,并评价团队的情绪氛围、安全氛围、服务氛围以及公平氛围状况;在时间点 3 让管理者再次评价团队中每位成员的任务绩效和组织公民行为以及团队总体的任务绩效和组织公民行为。这种数据收集方法不仅可以避免同源误差的影响,而且中介变量的值可以采用时间点 2 和时间 1 的差值来代替,效标变量的值可以采用时间点 3 和时间 1 的差值来代替,从而更有效地探讨变量之间的内在关系。

以上三个研究的内在逻辑关系详见图 1,即本研究首先探讨公仆型领导的概念内涵,建构本土化的公仆型领导的测量工具(研究 1),然后验证公仆型领导的有效性(研究 2),并探索公仆型领导是如何发挥有效性的(研究 3)。该研究不仅能够丰富国内公仆型领导的作用机制研究,而且能够进一步验证和扩展西方的研究结果。

4 研究意义

本研究共开展了 3 项子研究,系统研究了公仆型领导的有效性。该研究的意义主要体现在以下几个方面:

(1)公仆型领导是领导行为研究中的前沿课题。公仆型领导在本质上超越了以往任何一种以组织利益为先的领导方式,其“以服务员工为导向”的核心本质,能够在很大程度上解决当前企业所面临的道德伦理丧失的问题,并且与我国“以人为本,构建和谐社会”的时代要求是非常契合的。尽管西方已经对公仆型领导进行了一定的研究,积累了大量的研究结论,而国内理论界对这种领导行为的研究还很不系统。由于文化的不同,西方的研究成果很难直接应用于我国,因此,开展本土化的公仆型领导研究是非常有意义的。

(2)本课题对公仆型领导有效性的验证更加全面深入。公仆型领导的有效性从三个方面来探讨,

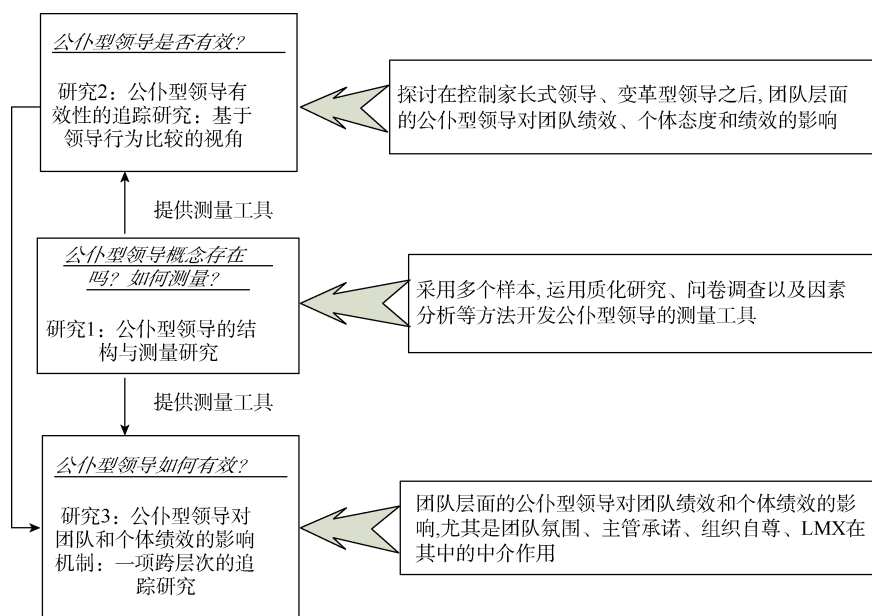


图1 本项目的研究模型

一是与其它领导行为的比较，二是对个体态度和行为以及团队绩效的影响，三是如何影响团队绩效和个体绩效，即先回答有效性的问题，然后探索如何有效的问题。整个设计思路清晰、逻辑合理、层层递进。此外，对中介机制的探讨同时考虑个体层面和团队层面的多个中介变量以及它们之间的关系，而且涉及到以往研究所没有关注的基于组织的自尊、情绪氛围、安全氛围等重要变量，这不仅弥补以往中西方研究的不足，而且有利于中西方研究结果的进一步比较。

(3)结合研究设计的需要，本课题采用多种可行的质化研究和实证研究方法。尤其是，同时采用配对样本和追踪研究方法收集数据，最大程度地防止同源误差的影响，并获得更能证明因果关系的纵向数据。这也是超越以往公仆型领导研究的优越之处。

参考文献

- 邓志华, 陈维政, 黄丽, 胡冬梅. (2012). 服务型领导与家长式领导对员工态度和行为影响的比较研究. *经济与管理研究*, (7), 101-110.
- 黄海艳. (2013). 服务型领导风格、工作满意度对研发团队创新行为的影响. *当代经济管理*, 35(10), 29-33.
- 李超平. (2003). 变革型领导——中国情境下的实证研究. 中科院博士论文.
- 凌茜, 汪纯孝. (2010). 管理人员的公仆型领导风格对员工工作绩效的持久影响. *旅游科学*, 24(3), 39-48.
- 凌茜, 汪纯孝. (2011). 组织和团队的公仆型领导氛围对员工的服务质量的影响. *珞珈管理评论*, (1), 21-25.
- 马跃如, 李树. (2011). 企业公仆型领导与下属反生产行为关系的实证研究. *中大管理研究*, 6(2), 23-27.
- 汪纯孝, 凌茜, 张秀娟. (2009). 我国企业公仆型领导量表的设计与检验. *南开管理评论*, 12(3), 94-103.
- 王碧英. (2010). 公仆型领导：量表的修订与作用效果. *理论探讨*, (2), 153-156.
- 王碧英, 孙健敏. (2010). 公仆型领导与员工行为的关系研究. *中国管理研究国际学会(IACMR)2010年年会宣读论文*.
- 吴维库, 姚迪. (2009). 服务型领导与员工满意度的关系研究. *管理学报(社会科学版)*, 6(3), 338-341.
- 杨国枢. (1995). 家族化历程、泛家族主义及组织管理. 见 *海峡两岸组织文化及人力资源管理研讨会宣读论文*. 台北: 桂冠图书公司.
- 尹润锋. (2013). 仆从领导与员工创新行为关系研究. *领导科学*, (11), 34-38.
- 张丽华. (2003). 改造型领导与组织变革过程互动模型的实证与案例研究. 大连理工大学博士论文.
- 郑伯壘, 周丽芳, 樊景立. (2000). 家长式领导量表：三元模式的建构与测量. *本土心理研究*, (14), 3-64.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and

- authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Berry, J. W. (1990). Imposed etics, emics, derived etics: Their conceptual and operational status in cross-cultural psychology. In T. N. Headland, K. L. Pike, & M. Harris (Eds.), *Emics and etics: The insider/outsider debate* (pp.28-47). Newbury Park, CA: Sage.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment and turnover intentions in China: Do cultural differences matter. *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7-8), 600-615.
- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Drury, S. L. (2004). Servant leadership and organizational commitment: Empirical findings and workplace implications (pp. 1-17). *2004 Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*, Regent University, School of Leadership Studies, Virginia Beach, VA, 2-3.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23 (1), 48-70.
- Gardner, D.G., Van Dyne, L., & Pierce, J.L., (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, S. J. T., Browne, M. N., & Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1727-1736.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as a leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant-leader within: A transformative path* (Beazley, H., Beggs, J., & Spears, L. C., Eds.). New York: Paulist Press.
- Hesse, H. (1956). *Journey to the east*. London: Owen.
- Hollander, E. P. (1995). Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 55-65.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410-1431.
- Irving, J. A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Marquardt, M. J. (2000). Acting learning and leadership. *The Learning Organization*, 7(5), 233-240.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69-110). Washington, DC: American University Press.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Unpublished doctoral dissertation). Graduate School of Business, Regent University.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30-57.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant

- leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring the positive micro and macro behaviors and its performance impact. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(1), 107–117.
- Sendjaya, S., & Cooper, B. (2010). Servant leadership behavior scale: A hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416–436.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzemenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80–92.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. A. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–364.
- Sun, J. M., & Wang, B. Y. (2009). Servant leadership in China: Conceptualization and measurement. *Advances in Global Leadership*, 5, 321–344.
- Tang, T. L., & Ibrahim, A. H. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529–548.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship behavior and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431–1440.
- Wu, L., Tse, E. C., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383–395.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747–768.

The Effectiveness of Servant Leadership Behaviors in Chinese Organizational Context: A Longitudinal Research

WANG Biying¹; GAO Riguang²

⁽¹⁾ School of Business, Jiangxi Normal University, Nanchang 330022, China;

⁽²⁾ School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013, China)

Abstract: The essential characteristic of servant leadership is serving first, which transcends any other leadership behaviors of organizational benefits first. However, the relevant research in Chinese organizational context is not enough. This research explored the construct of servant leadership and developed a measure of servant leadership in Chinese context with qualitative method and quantitative method. This research also examined the effectiveness of servant leadership with the techniques of structural equation model and hierarchical regression analysis dealing with the longitudinal data from paired supervisor-subordinate. Three studies were included: (1) The construct and measurement of servant leadership; (2) the longitudinal research of the effectiveness of servant leadership based on the perspective of comparing leadership behaviors; and (3) the longitudinal research of the effectiveness of servant leadership based on the perspective of influencing mechanism. The results are helpful to clarify the connotation and dimensions of servant leadership, recognize and measure servant leadership behavior, and examine the effectiveness of servant leadership. The results also compare the effects of servant leadership on team's and employee's performance with the ones of paternalistic leadership and transformational leadership, and reveal the mediating mechanism between servant leadership and team's and employee's performance.

Key words: servant leadership; leadership effectiveness; longitudinal study; mediating effect