

# 组织认同与领导成员交换在变革型领导与员工追随行为间起的中介角色

## THE INTERMEDIARY ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND LEADER-MEMBERS EXCHANGE BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE FOLLOWING BEHAVIOR

梁铭阳

Mingyang Liang

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: December 4, 2020 / Revised: October 25, 2020 / Accepted: November 1, 2020

### 摘要

在中国经济转型的大环境下,变革型领导如何积极地影响员工的追随行为对企业的生存发展及组织实践而言十分重要。本文在中国文化情境下,探讨了变革型领导风格对员工追随行为的影响作用以及潜在的影响机制。基于对 412 份有效问卷的数据分析,得出变革型领导对员工追随行为正向影响,组织认同与领导成员交换关系在变革型领导与员工追随行为间起中介作用。本文揭示了变革型领导与员工追随行为之间的积极关系,并表明了员工追随行为对现代企业管理实践的重要性。本文在最后给出了具体可行的实践启示,旨在推动领导力相关研究领域的深化及发展。

**关键词:** 变革型领导 追随行为 组织认同 领导成员交换关系

### Abstract

In the environment of China's economic transformation, transformational leadership and how to have a positive impact on the survival and development of the company as well as organizational practice are significant. In the context of Chinese culture, this article explored the influence of transformational

leadership style on employee follow-up behavior and the potential influence mechanism. Based on data analysis of 412 valid questionnaires, it was concluded that transformational leadership had a positive impact on employee compliance behavior. Organizational identification and leader-member exchange played intermediary roles between transformational leadership and employee compliance behavior. This study revealed a positive relationship between transformational leadership and employee compliance behavior and also indicated the importance of employee compliance behavior in modern corporate management practices. The end of the article gives concrete and feasible practical enlightenment, which aims to promote the deepening and development of leadership-related research fields.

**Keywords:** Transformational Leadership, Compliance Behavior, Organizational Identification, Leader-member Exchange

## 引言

中国通过改革开放的红利发展为世界工厂，依靠人口红利发展密集型产业。随着人力成本不断上升，人口红利不断下降，市场环境变化倒逼企业做出改变。企业招收的人不在重视量而更加重视质，使企业发展由原来的以产品为主导转变成以人才为主导的竞争。为此，企业不得作出相应的管理变革和战略性人力资源规划以期适应市场竞争。普通员工是否能产生积极的追随行为不仅影响着领导的决策是否顺利推进，也影响着企业的发展。Uhl-Bien 和 Carsten (2007) 提出领导者意图能否成功变现（成为现实）依靠于追随者的积极回应。Uhl-Bien et al. (2014) 提出有追随方有领导，无追随，领导则为无稽之谈，即没有追随者和追随行为就没有领导力。在中国市场环境变革的时期，什么类型的领导能够调动员工积极的追随行为呢？Zhang (2019) 研究表明中国的情景中，诸如命令型领导、任务型领导等传统的领导类型主要还是以领导本身的意识心态为主，企业难以在中国经济转型的大环境中推进改革措施，变革型领导类型更适合当今日新月异的社会发展。因此，追随行为作为领导力研究中的关键组成部分，对于拓展领导力相关研究至关重要。

## 研究目的

本文的基本目的在于立足中国组织情境，尝试探索变革型领导与员工追随行为的关系，进一步地，本文引入组织认同、领导成员交换关系两个研究变量，进一步探索具体作用机理，希望能为中国的企业组织的管理实践上提供一些启示和建议。总结起来，本文的研究目的主要体现在两个方面：第一，在中国经济转型背景下，传统的控制型领导不能在组织转型中发挥最大的作用，然而变革型领导可以更好地激发员工的工作热情，提升工作绩效，并使员工更愿意留在组织 (Li & Shi, 2005)。为此，变革型领导影响员工追随行为的研究在当今的情景中尤为重要。

第二, 本文引入组织认同和领导成员交换关系(LMX)作为双中介变量, 考察其在变革型领导与员工追随行为关系间所发挥的中介作用, 以期通过具体中介作用机制的探讨, 发现变革型领导风格影响员工追随行为的具体作用路径。

## 文献综述

中国以及其他国家的学者对变革型领导、追随行为、组织认同和领导成员交换关系的概念有着不同的理解与衡量的标准不一, 比较具有代表性的看法如下:

### 变革型领导

变革型领导是与员工进行高质量互动的典型代表, 他们往往能够了解员工的高层次需求并给予员工发挥的平台。Li 和 Shi (2005) 采用归纳法发现中国情境下的变革型领导包括德行垂范、愿景激励、领导魅力和个性化关怀四个维度, 其中“德行垂范”维度充分体现了中国人注重修身和以身作则的儒家文化思想, 并且这里的“个性化关怀”不仅包括对个体工作和成长的关怀, 还包括对员工生活的关心和关怀, 所涵盖的内容更为广泛。

### 追随行为

追随行为是指组织中的员工(也可以称为追随者)在与领导者互动过程中所表现出来的相对稳定的行为倾向和行为方式。参考 Zhou et al. (2015) 的研究, 将追随行为分为尊敬学习行为、忠诚奉献行为、权威维护行为、意图领会行为、有效沟通行为和积极执行行为共 6 个维度。

### 组织认同

组织认同是指个体依据特定组织的成员身份进行自我定义, 个体与组织在心理上是统一体, 并对组织产生归属和共命运的感知, 这种共命运感知已经超越契约关系, 成为组织不断创新与发展的关键因素(Xu, 2013)。

### 领导成员交换关系(LMX)

领导成员交换理论认为, 领导与下属经过不同的社会交换, 会产生领导对待下属的差异化反应。高质量的交换关系会使员工获得更多的信任与资源, 而低质量的交换关系则涉及较少的互动与信任, 由此会影响组织中不同员工的态度和行为。领导行为的有效性一定程度上取决于领导与下属之间的互动和影响(Tang, 2008)。

### 现有研究评述

综合文献回顾和梳理, 学者们一直持续在努力研究和潜心挖掘, 并已经取得一定研究成果。通过文献梳理, 对变革型领导、追随行为、组织认同和领导成员交换关系这 4 个变量做如下评述:

#### 1. 变革型领导研究评述

通过文献梳理可知, 现有的学者已经通过中介变量和结果变量对变革型领导的机制进行探索, 本文主要针对以员工为结果变量的文献进行评述, Li (2016) 提出变革型领导对员工追随

力的影响,揭示了变革型领导及其不同维度对员工追随力的影响程度,加深了变革型领导对员工追随力之间互动关系的认识程度。Chen (2018) 的基础上研究发现变革型领导的愿景激励、个性化关怀、领导魅力维度对员工追随力有显著预测作用,德行垂范对追随力没有显著预测作用。这说明变革型领导作用的过程本身是一个复杂的系统,变革型领导是具备富有创造性、内涵复杂的领导学概念,无论在学术界还是实业界均受到极大的关注,相信通过学者的不懈努力,变革型领导的实际作用机制将会逐渐呈现在我们眼前 (Zhang, 2013)。本文主要通过双中介效应来探索变革型领导作用机制。

## 2. 追随行为研究评述

通过文献梳理可知,不同学者依据不同的视角来界定追随行为,目前为止尚未有一个概念能得到大家的认同。追随行为可分为积极的追随行为和消极的追随行为,学者主要对积极的追随行为的研究更为感兴趣,比如 Ma (2020) 研究得出包容型领导正向影响追随行为; Zhao et al. (2019) 研究得出仁慈型领导能够显著促进员工追随行为和提高员工组织内信任针对追随行为的研究主要体现在领导类型对追随行为的影响研究。本文试图探索变革型领导对积极追随行为的影响机制。

## 3. 组织认同研究评述

通过文献梳理可知,相关文献主要研究的是变革型领导与组织绩效、员工的谏言行为、组织凝聚力等,比如 Gao (2015) 提出组织认同部分中介了变革型领导对员工进谏行为; Wang (2013) 认为组织认同在变革型领导和建言行为间起部分中介作用。组织认同与员工追随行为之间的关系的探讨相对缺乏,本文引入组织认同试图探索变革型领导与追随行为间影响机制和影响效应。

## 4. 领导成员交换关系研究评述

通过文献梳理可知,领导成员交换关系作为中介变量探索变革型领导已有学者进行了相关的研究,结果变量以组织承诺、工作绩效等为主,比如 Yang 和 Wang (2012) 研究得出领导成员交换关系对领导变革型领导与员工组织公民行为起中介作用; Wu (2019) 研究得出领导成员交换关系对变革型领导与员工-组织价值观匹配起中介作用。对于员工追随行为的研究还是相对较少,在前人的基础上,进一步探索领导成员交换关系在变革型领导与追随行为间的作用机制。

## 研究方法

实证研究是本文研究基本手段,本文主要采用文献分析法、问卷调查法和统计分析法。选择合适和正确的研究方法和正确的数据统计分析的方法对于检验构建的理论模型和提出的假设非常重要。论文使用 SPSS 22.0 统计分析软件,所采用的统计分析方法主要有:描述性统计分析、信度效度分析、相关分析、回归分析。

本文根据成熟量表,遵循主题明确、问卷问题和答案设计合理、题项数量适中、易于理解等问卷设计原则进行问卷设计,采用问卷调查法获取数据,采用方便抽样方法,正式问卷的派发与回收集中于2020年9月1日至10月20日,历时近两个月。被调查者主要来自上海,广东,北京,河南,山西,广西,四川,甘肃等十多个省市自治区,具有较高的覆盖性和代表性。本文采用网络问卷的方式采取样本数据,主要使用问卷星网络收集问卷。问卷星回收问卷433份。在数据录入之前,作者对问卷进行了仔细排查:1)删除个人信息部分存在严重缺失的问卷;2)删除答案过于集中,呈现出明显作答规律的问卷;3)删除连续多题空缺的问卷。经过检查,删除了21份无效问卷,保留有效问卷412份,问卷的有效回收率为97.40%。

## 研究假设

### 1. 变革型领导与追随行为

Carsten et al. (2010) 研究得出,追随行为是指员工在与领导者进行互动时所表现出的一系列行为。员工自身的工作活动以及与其他同事之间的互动行为并不属于在追随行为的范畴,追随行为关注的是员工指向领导者所产生的一系列行为,具体表现形式有尊敬学习行为、贯彻执行行为和意图领会行为等等。企业为了应对中国市场环境的革新,变革型领导风格的领导毫无疑问非常贴合此情景。基于以上分析,本文提出如下假设:

假设 H1: 变革型领导对员工的追随行为有显著的正向影响。

### 2. 组织认同的中介效应

首先 Wang 和 Howell (2010) 提出愿景激励是指变革型领导尊重员工的个人意愿和想法,帮助员工解决工作上的问题,向员工描述组织的美好未来,从而让员工明白自己工作的意义和目的,这些会使员工对组织本身产生强烈的认同感,由此可知,变革型领导能够提升员工对组织的认同感。其次 Decoster et al. (2013) 研究发现,具有较高组织认同的员工对组织认同程度越高,员工自发的从组织的角度思考问题或者表现出有利于组织的行为。因此,一旦员工认同组织的文化、组织的价值观、组织的行为等等,员工对组织产生积极的追随行为。最后 Ashforth 和 Mael (1989) 提出组织中领导行为可能会影响到员工的组织认同感。这是因为领导者自身作为组织的重要组织组成部分,其一举一动都会对员工的心理感知产生影响,进而影响组织成员归属感和成员感的自我定位。因此,组织认同是变革型领导与追随行为的桥梁,能够把这两个变量搭建在一起。基于以上分析,本文提出如下假设:

假设 H2: 组织认同在变革型领导与员工追随行为间发挥中介效应。

假设 H2a: 变革型领导对组织认同有显著的正向影响。

假设 H2b: 组织认同对追随行为有显著的正向影响。

### 3. 领导成员交换关系的中介效应

首先从 LMX 的界定来看,由于资源和时间的有限性,领导者会根据下属特质或其他



因素的区别,与不同的下属建立起不同的关系。变革型领导善于激发员工的内在动力进而拉近领导与员工间的关系,员工因为与领导间的关系趋于利好进而表现出积极的追随行为。其次 Oldham 和 Cummings (1996) 研究证实了当员工产生关于其自身与领导之间关系的支持性感知会促进员工创新性想法的产生。如果领导本身是具有创新性的(如变革型领导风格),当通过上下级的互动交换,“圈内”员工更加感知到领导的示范和指示作用,员工会以组织的利益为首要目标。因此,高质量 LMX 关系会增强变革型领导对于追随行为的正向影响。最后 Yang 和 Wang (2012) 证明了变革型领导行为通过领导-成员交换的中介变量对员工的行为产生影响。说明了领导成员交换关系可作为领导与员工间的桥梁,能够把这两个变量衔接在一起。基于以上分析,本文提出如下假设:

假设 H3: 领导成员交换关系对变革型领导与追随行为间发挥中介效应。

假设 H3a: 变革型领导正向影响领导成员交换关系。

假设 H3b: 领导成员交换关系正向影响员工追随行为。

根据以上假设,本文的构念模型如图 1 所示。

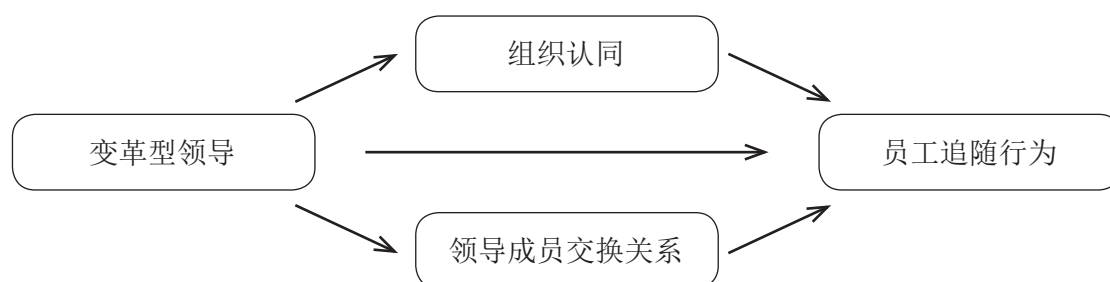


图 1 本文的构念模型图

## 研究结果

### 数据分析

#### 1. 变革型领导对追随行为的影响

为了检验变革型领导与追随行为之间的关系,本文采用层次回归分析的方法,使用 SPSS 22.0 进行分层回归分析:首先,把人口统计学变量作为自变量,追随行为作为因变量构建回归模型 1;其次,加入变革型领导作为自变量一起构建回归模型 2。其检验结果如表 1 所示:

表 1 变革型领导与追随行为之间关系的检验

变革型领导与追随行为 之间关系的检验	模型 1				模型 2			
	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>
常数	3.404**	0.272	12.501	0.000	1.297**	0.200	6.494	0.000
您的性别	-0.037	0.053	-0.707	0.480	-0.061	0.035	-1.775	0.077
您的婚姻状况	-0.144*	0.067	-2.144	0.033	-0.144**	0.044	-3.269	0.001
您的年龄	0.004	0.048	0.091	0.927	0.003	0.031	0.094	0.925
您的教育程度	0.049	0.047	1.044	0.297	0.016	0.031	0.530	0.597
您与目前的直接领导的共事 时间	0.144**	0.038	3.760	0.000	0.034	0.025	1.336	0.182
您目前所在单位的性质	-0.010	0.028	-0.366	0.715	-0.024	0.018	-1.346	0.179
变革型领导					0.692**	0.030	23.282	0.000
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.108				0.619		
调整 <i>R</i> <sup>2</sup>		0.095				0.613		
<i>F</i> 值		<i>F</i> (6,405) = 8.214, <i>p</i> = 0.000					<i>F</i> (7,404) = 93.879, <i>p</i> = 0.000	
Δ <i>R</i> <sup>2</sup>		0.108				0.511		
Δ <i>F</i> 值		<i>F</i> (6,405) = 8.214, <i>p</i> = 0.000					<i>F</i> (1,404) = 542.034, <i>p</i> = 0.000	

因变量：追随行为\* *p*<0.05 \*\* *p*<0.01, *n* = 412

其在模型1的基础上加入变革型领导后，F 值变化呈现出显著性 (*p*<0.05)，意味着变革型领导加入后对模型具有解释意义。另外，*R*<sup>2</sup> 值由 0.108 上升到 0.619，意味着变革型领导可对追随行为产生 51.1% 的解释力度。具体来看，变革型领导的回归系数值为 0.692，并且呈现出显著性 (*t* = 23.282，*p* = 0.000)，意味着变革型领导会对追随行为产生显著的正向影响关系。据此假设 1 成立。

2. 变革型领导对组织认同的影响

为了检验变革型领导与追随行为之间的关系，本文采用层次回归分析的方法，使用 SPSS 22.0 进行分层回归分析：首先，把人口统计学变量作为自变量，组织认同作为因变量构建回归模型 1；其次，加入变革型领导作为自变量一起构建回归模型 2。其检验结果如表 2 所示：

表 2 变革型领导与组织认同之间关系的检验

变革型领导与组织认同 之间关系的检验	模型 1				模型 2			
	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>
常数	2.307**	0.449	5.140	0.000	-0.361	0.410	-0.881	0.379
您的性别	-0.016	0.087	-0.179	0.858	-0.046	0.071	-0.648	0.517
您的婚姻状况	-0.118	0.111	-1.062	0.289	-0.117	0.090	-1.299	0.195
您的年龄	-0.054	0.079	-0.689	0.491	-0.056	0.064	-0.874	0.383
您的教育程度	0.149	0.077	1.931	0.054	0.108	0.063	1.712	0.088
您与目前的直接领导的共事 时间	0.237**	0.063	3.748	0.000	0.097	0.052	1.860	0.064
您目前所在单位的性质	0.052	0.046	1.146	0.253	0.034	0.037	0.920	0.358
变革型领导					0.877**	0.061	14.374	0.000
$R^2$		0.068				0.383		
调整 $R^2$		0.054				0.373		
$F$ 值	$F(6,405) = 4.905, p = 0.000$				$F(7,404) = 35.854, p = 0.000$			
$\Delta R^2$		0.068				0.315		
$\Delta F$ 值	$F(6,405) = 4.905, p = 0.000$				$F(1,404) = 206.607, p = 0.000$			

因变量：组织认同 \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ ,  $n = 412$

其在模型1的基础上加入变革型领导后， $F$  值变化呈现出显著性 ( $p < 0.05$ )，意味着变革型领导加入后对模型具有解释意义。另外， $R^2$  值由 0.068 上升到 0.383，意味着变革型领导可对组织认同产生 31.5% 的解释力度。具体来看，变革型领导的回归系数值为 0.877，并且呈现出显著性 ( $t = 14.374$ ,  $p = 0.000$ )，意味着变革型领导会对组织认同产生显著的正向影响关系。据此假设 2a 成立。

### 3. 组织认同对追随行为的影响

为了检验变组织认同与追随行为之间的关系，本文采用层次回归分析的方法，使用 SPSS 22.0 进行分层回归分析：首先，把人口统计学变量作为自变量，追随行为作为因变量构建回归模型 1；其次，加入组织认同作为自变量一起构建回归模型 2。其检验结果如表 3 所示：



表 3 组织认同与追随行为之间关系的检验

组织认同与追随行为 之间关系的检验	模型 1				模型 2			
	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>
常数	3.404**	0.272	12.501	0.000	2.500**	0.215	11.636	0.000
您的性别	-0.037	0.053	-0.707	0.480	-0.031	0.040	-0.774	0.440
您的婚姻状况	-0.144*	0.067	-2.144	0.033	-0.098	0.052	-1.905	0.057
您的年龄	0.004	0.048	0.091	0.927	0.026	0.037	0.701	0.484
您的教育程度	0.049	0.047	1.044	0.297	-0.010	0.036	-0.265	0.792
您与目前的直接领导的共事 时间	0.144**	0.038	3.760	0.000	0.051	0.030	1.723	0.086
您目前所在单位的性质	-0.010	0.028	-0.366	0.715	-0.031	0.021	-1.444	0.150
组织认同					0.392**	0.023	16.992	0.000
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.108				0.480		
调整 <i>R</i> <sup>2</sup>		0.095				0.471		
<i>F</i> 值		<i>F</i> (6,405) = 8.214, <i>p</i> = 0.000				<i>F</i> (7,404) = 53.290, <i>p</i> = 0.000		
$\Delta R^2$		0.108				0.372		
$\Delta F$ 值		<i>F</i> (6,405) = 8.214, <i>p</i> = 0.000				<i>F</i> (1,404) = 288.731, <i>p</i> = 0.000		

因变量：追随行为 \**p*<0.05, \*\**p*<0.01, *n* = 412

其在模型1的基础上加入组织认同后，*F* 值变化呈现出显著性 (*p*<0.05)，意味着组织认同加入后对模型具有解释意义。另外，*R*<sup>2</sup> 值由 0.108 上升到 0.480，意味着组织认同可对追随行为产生 37.2% 的解释力度。具体来看，组织认同的回归系数值为 0.392，并且呈现出显著性 (*t* = 16.992，*p* = 0.000)，意味着组织认同会对追随行为产生显著的正向影响关系。据此假设 2b 成立。

4. 变革领导对 LMX 的影响

为了检验变革型领导与 LMX 之间的关系，本文采用层次回归分析的方法，使用 SPSS 22.0 进行分层回归分析：首先，把人口统计学变量作为自变量，LMX 作为因变量构建回归模型 1；其次，加入变革型领导作为自变量一起构建回归模型 2。其检验结果如表 4 所示：

表 4 变革领导与 LMX 之间关系的检验

变革领导与 LMX 之间关系的检验	模型 1				模型 2			
	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>
常数	3.044**	0.324	9.387	0.000	0.867**	0.275	3.158	0.002
您的性别	-0.051	0.063	-0.802	0.423	-0.075	0.048	-1.585	0.114
您的婚姻状况	-0.147	0.080	-1.835	0.067	-0.147*	0.061	-2.424	0.016
您的年龄	0.001	0.057	0.016	0.987	-0.001	0.043	-0.013	0.990
您的教育程度	0.094	0.056	1.682	0.093	0.060	0.042	1.425	0.155
您与目前的直接领导的共事 时间	0.175**	0.046	3.841	0.000	0.062	0.035	1.757	0.080
您目前所在单位的性质	0.020	0.033	0.603	0.547	0.005	0.025	0.207	0.836
变革型领导					0.716**	0.041	17.509	0.000
$R^2$		0.103				0.490		
调整 $R^2$		0.090				0.481		
$F$ 值	$F(6,405) = 7.753, p = 0.000$				$F(7,404) = 55.452, p = 0.000$			
$\Delta R^2$		0.103				0.387		
$\Delta F$ 值	$F(6,405) = 7.753, p = 0.000$				$F(1,404) = 306.550, p = 0.000$			

因变量: 领导成员交换关系 \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ ,  $n = 412$

其在模型 1 的基础上加入变革型领导后,  $F$  值变化呈现出显著性 ( $p < 0.05$ ), 意味着变革型领导加入后对模型具有解释意义。另外,  $R$  方值由 0.103 上升到 0.490, 意味着变革型领导可对领导成员交换关系产生 38.7% 的解释力度。具体来看, 变革型领导的回归系数值为 0.716, 并且呈现出显著性 ( $t = 17.509$ ,  $p = 0.000$ ), 意味着变革型领导会对领导成员交换关系产生显著的正向影响关系。据此假设 3a 成立。

##### 5. LMX 对追随行为的影响

为了检验 LMX 与追随行为之间的关系, 本文采用层次回归分析的方法, 使用 SPSS 22.0 进行分层回归分析: 首先, 把人口统计学变量作为自变量, 追随行为作为因变量构建回归模型 1; 其次, 加入 LMX 作为自变量一起构建回归模型 2。其检验结果如表 5 所示:

表 5 LMX 与追随行为之间关系的检验

LMX 与追随行为 之间关系的检验	模型 1				模型 2			
	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	标准误	<i>t</i>	<i>p</i>
常数	3.404**	0.272	12.501	0.000	1.482**	0.198	7.473	0.000
您的性别	-0.037	0.053	-0.707	0.480	-0.005	0.035	-0.157	0.875
您的婚姻状况	-0.144*	0.067	-2.144	0.033	-0.052	0.045	-1.153	0.249
您的年龄	0.004	0.048	0.091	0.927	0.004	0.032	0.120	0.905
您的教育程度	0.049	0.047	1.044	0.297	-0.010	0.031	-0.333	0.739
您与目前的直接领导的共事 时间	0.144**	0.038	3.760	0.000	0.033	0.026	1.299	0.195
您目前所在单位的性质	-0.010	0.028	-0.366	0.715	-0.023	0.018	-1.241	0.215
领导成员交换关系					0.631**	0.028	22.913	0.000
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.108				0.612		
调整 <i>R</i> <sup>2</sup>		0.095				0.606		
<i>F</i> 值		<i>F</i> (6,405) = 8.214, <i>p</i> = 0.000					<i>F</i> (7,404) = 91.149, <i>p</i> = 0.000	
Δ <i>R</i> <sup>2</sup>		0.108				0.504		
Δ <i>F</i> 值		<i>F</i> (6,405) = 8.214, <i>p</i> = 0.000					<i>F</i> (1,404) = 524.995, <i>p</i> = 0.000	

因变量：追随行为 \**p*<0.05, \*\**p*<0.01, *n* = 412

其在模型 1 的基础上加入领导成员交换关系后，F 值变化呈现出显著性 (*p*<0.05)，意味着领导成员交换关系加入后对模型具有解释意义。另外，*R*<sup>2</sup> 值由 0.108 上升到 0.612，意味着领导成员交换关系可对追随行为产生 50.4% 的解释力度。具体来看，领导成员交换关系的回归系数值为 0.631，并且呈现出显著性 (*t* = 22.913, *p* = 0.000)，意味着领导成员交换关系会对追随行为产生显著的正向影响关系。据此假设 3b 成立。

6. 组织认同的中介效应

通过以上的验证，如下表 6 所示，可分三步检验组织认同的中介效应：第一步，将变革型领导作为自变量，而将追随行为作为因变量进行线性回归分析，从上表可以看出，模型 *R*<sup>2</sup> 值为 0.585，意味着变革型领导可以解释追随行为的 58.5% 变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验 (*F* = 577.221, *p*<0.05)，也即说明变革型领导一定会对追随行为产生影响关系，以及模型公式为：追随行为 = 1.001 + 0.720\* 变革型领导。最终具体分析可知：变革型领导的回归系数值为 0.720，并且呈现出显著性，意味着变革型领导会对追随行为产生显著的正向影响关系；第二步，其在模型 1 的基础上加入组织认同后，F 值变化呈现出显著性 (*p*<0.05)，意味着组织认同加入后对模型具有解释意义。另外，*R*<sup>2</sup> 值由 0.585 上升到 0.652，意味着组织认同可对追随行为产生 6.7% 的解释力度。具体来看，组织认同的回归系数值为 0.201，并且呈现出显著性 (*t* = 8.860, *p* = 0.000)，意味着组织认同会对追随行为产生显著的正向影响关系。模型 3 将变革型领导作为自变量，而将组织认同作为因变量进行线性回归分

析, 模型  $R^2$  方值为 0.365, 意味着变革型领导可以解释组织认同的 36.5% 变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验 ( $F = 235.536$ ,  $p < 0.05$ ), 也即说明变革型领导一定会对组织认同产生影响关系, 以及模型公式为: 组织认同 =  $-0.186 + 0.916 \times$  变革型领导。最终具体分析可知: 变革型领导的回归系数值为 0.916, 并且呈现出显著性 ( $p = 0.000$ ); 第三步, 模型 2 变革型领导系数降低, 说明组织认同部分中介变革型领导与追随行为, 因此假设 2 成立。

表 6 组织认同在变革型领导与追随行为之间中介作用的检验

组织认同在变革型领导与追随行为之间中介作用的检验	模型 1		模型 2		模型 3	
	B	标准误	B	标准误	B	标准误
常数	1.001**	0.114	1.038**	0.104	-0.186	0.226
变革型领导	0.720**	0.030	0.535**	0.034	0.916**	0.060
组织认同			0.201**	0.023		
$R^2$	0.585		0.652		0.365	
调整 $R^2$	0.584		0.650		0.363	
F 值	$F(1,410) = 577.221, p = 0.000$		$F(2,409) = 382.424, p = 0.000$		$F(1,410) = 235.536, p = 0.000$	
$\Delta R^2$	0.585		0.067		0.365	
$\Delta F$ 值	$F(1,410) = 577.221, p = 0.000$		$F(1,409) = 78.507, p = 0.000$		$F(1,410) = 235.536, p = 0.000$	

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ,  $n = 412$

## 7. LMX 的中介效应

通过以上检验, 如下表 7 所示, 由此可分三步检验组织认同的中介效应: 第一步, 将变革型领导作为自变量, 而将追随行为作为因变量进行线性回归分析, 从上表可以看出, 模型  $R^2$  值为 0.585, 意味着变革型领导可以解释追随行为的 58.5% 变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验 ( $F = 577.221$ ,  $p < 0.05$ ), 也即说明变革型领导一定会对追随行为产生影响关系, 以及模型公式为: 追随行为 =  $1.001 + 0.720 \times$  变革型领导。最终具体分析可知: 变革型领导的回归系数值为 0.720, 并且呈现出显著性 ( $p = 0.000$ ); 第二步, 其在模型 1 的基础上加入领导成员交换关系后, F 值变化呈现出显著性 ( $p < 0.05$ ), 意味着领导成员交换关系加入后对模型具有解释意义。另外,  $R^2$  值由 0.585 上升到 0.709, 意味着领导成员交换关系可对追随行为产生 12.5% 的解释力度。具体来看, 领导成员交换关系的回归系数值为 0.403, 并且呈现出显著性 ( $t = 13.247$ ,  $p = 0.000$ )。将变革型领导作为自变量, 而将领导成员交换关系作为因变量进行线性回归分析, 模型  $R^2$  值为 0.455, 意味着变革型领导可以解释领导成员交换关系的 45.5% 变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验 ( $F = 342.084$ ,  $p < 0.05$ ), 也即说明变革型领导一定会对领导成员交换关系产生影响关系, 以及模型公式为: 领导成员交换关系 =  $0.776 + 0.754 \times$  变革型领导。最终具体分析可知: 变革型领导的回归系数值为 0.754, 并且呈现出显著性 ( $p = 0.000$ ); 第三步, 模型 2 变革型领导系数降低, 说明 LMX 部分中介变革型领导与追随行为, 因此假设 3 成立。

表 7 LMX 在变革型领导与追随行为之间中介作用的检验

LMX 在变革型领导与追随行为之间中介作用的检验	模型 1		模型 2		模型 3	
	B	标准误	B	标准误	B	标准误
常数	1.001**	0.114	0.688**	0.098	0.776**	0.155
变革型领导	0.720**	0.030	0.416**	0.034	0.754**	0.041
领导成员交换关系			0.403**	0.030		
R <sup>2</sup>	0.585		0.709		0.455	
调整 R <sup>2</sup>	0.584		0.708		0.454	
F 值	F (1,410) = 577.221, p = 0.000 F (2,409) = 499.186, p = 0.000 F (1,410) = 342.084, p = 0.000					
△R <sup>2</sup>	0.585		0.125		0.455	
△F 值	F (1,410) = 577.221, p = 0.000 F (1,409) = 175.491, p = 0.000 F (1,410) = 342.084, p = 0.000					

注: \* p<0.05, \*\* p<0.01 , n = 412

讨论

假设检验结果

本文一共有 7 个假设，下表 8 是假设检验结果汇总表。

表 8 研究假设汇总表

编号	假设内容	检验结果
H1	变革型领导对员工的追随行为有显著的正向影响。	成立
H2	组织认同在变革型领导与员工追随行为间发挥中介效应。	成立
H2a	变革型领导对组织认同有显著的正向影响。	成立
H2b	组织认同对员工追随行为有显著的正向影响。	成立
H3	领导成员交换关系对变革型领导与追随行为间发挥中介效应。	成立
H3a	变革型领导正向影响领导成员交换关系。	成立
H3b	领导成员交换关系正向影响员工追随行为。	成立

假设检验结果与讨论

实证证明 7 个假设都通过假设检验。以下对结果进行讨论：

假设 H1 通过检验。员工追随行为受变革型领导的正向影响。在中国政府主导的改革潮流中，越来越多的企业改变其原有的自上而下的管理模式，更多采取扁平化、团队化的管理模式，因此，企业越发的依赖员工的追随行为，领导者受到员工自发地积极追随行为是企业前进的动力，保障企业高效率运行的源动力。领导应当深入基层，了解员工的生活和工作情况，了解员工的特点，尤其是善于能力出众的带头人，动员员工工作的积极性和热情，发挥每一个员工的潜能。对敢于突破创新的员工给予鼓励和肯定，坚定员工的信心和勇气。

假设 H2、H2a、H2b 通过检验。组织认同在变革型领导与员工追随行为中起部分中介作用。变革型领导对组织认同有正向促进作用, 员工对领导接受程度越高, 对组织的认同感越强。同时, 组织认同感强的员工为企业的发展尽心尽力。加入组织认同作为中介变量后, 变革型领导对员工追随行为依然有作用, 但回归系数变小, 作用变弱。员工对组织的认同感尤为重要, 员工对领导甚至对组织的情感是一个动态的过程, 只有员工把组织当成自己的家, 员工才能尽全力完成领导给予的工作任务, 不断为组织创造更高的价值。企业从内部出台一些对员工利好的激励政策, 激励政策可以保证员工的高效率工作, 另外领导需要多多了解员工的内心需求, 保障员工没有后顾之忧。

假设 H3、H3a、H3b 通过检验。领导成员交换关系在变革型领导与员工追随行为中起部分中介作用。变革型领导对领导成员交换关系有正向促进作用, 员工与领导的交换关系越高, 员工越能获得更好地发展资源。同时, 高交换关系的员工表现出对领导积极的追随行为。加入领导成员交换关系作为中介变量后, 变革型领导对员工追随行为依然有作用, 但回归系数变小, 作用变弱。员工与领导之间产生高质量的交换关系往往能产生积极的追随行为。因此, 组织重点关注员工对领导的情感变化是非常重要的。一方面, 组织积极团建活动, 拉近领导与员工之间的距离。另外一方面, 组织及时关注领导与员工之间的联系, 防止领导与员工的关系恶劣化。

## 总结与建议

本文以变革型领导作为自变量、追随行为作为因变量, 将组织认同与领导成员交换关系作为基于自变量和因变量之间的中介变量。本文通过双中介结构模型进一步揭示组织、领导、员工之间的内在机理, 本文的理论模型得到数据的验证。但本文尚存在以下几个方面的局限性, 同时也提供了一些研究的方向:

第一, 变革型领导受个体年龄、性别、行业、地域、企业性质的影响, 未来可以考虑从不同行业、区域、企业性质、性别方面进行研究。

第二, 可以考虑在变革型领导和追随行为之间加入其它的变量比如创新精神、制度环境等, 进一步揭示变革型领导和追随行为的作用机理。

第三, 本文主要集中单一类型的领导对追随行为的影响, 未来可以尝试采用双领导类型来研究追随行为。

总之, 经过实证分析得知变革型领导对追随行为起到正向促进作用, 变革型领导通过组织认同与领导成员交换关系正向促进员工积极的追随行为。应当重视培育企业家变革型的思维, 激发普通员工积极追随行为, 更应重视两者之间的传导和影响作用, 发挥两者最大效用, 共同促进企业绩效提升, 推动中国企业转型升级, 推动中国经济发展。



## References

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 4(1), 19-29.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & West, B. J. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562.
- Chen, Y. Y. (2018). *Research on the impact of transformational leadership on employee follow-up* [Master's thesis]. Beijing Jiaotong University. [in Chinese]
- Decoster, S., Camps, J., & Stouten, J. (2013). Standing by your organization: The impact of organizational identification and abusive supervision on followers' perceived cohesion and tendency to gossip. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 623-634.
- Gao, X. Y. (2015). *The influence of transformational leadership on employee admonition: The mediating role of group identity and the moderating role of power distance* [Master's thesis]. University of Science and Technology of China. [in Chinese]
- Li, C. P., & Shi, K. (2005). Structure and measurement of transformational leadership. *Journal of Psychology*, 6, 803-811. [in Chinese]
- Li, Z. W. (2016). *Research on the mechanism of transformational leadership on employee follow-up* [Master's thesis]. Dongbei University of Finance and Economics. [in Chinese]
- Ma, J. (2020). Research on the relationship between inclusive leadership and following behavior: Based on the analysis of multiple intermediary effects of identities in the organization. *Journal of Liaoning University*, 3, 104-113. [in Chinese]
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 21(3), 11-21.
- Tang, X. (2008). *The impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior and job performance* [Master's thesis]. University of Suzhou. [in Chinese]
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M. K. (2007). Being ethical when the boss is not. *Organizational Dynamics*, 36(2), 87-201.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Wang, M. (2013). *Research on the relationship between transformational leadership, organizational identification and advocacy behavior* [Master's thesis]. Jinan University. [in Chinese]
- Wang, X. H., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144.
- Wu, W. (2019). *Research on the influence mechanism of transformational leadership on the matching of employee-organizational values* [Master's thesis]. Zhejiang University of Finance and Economics. [in Chinese]

- Xu, S. (2013). *Following power: Connotation, influencing factors and the mechanism of leadership effectiveness* [Doctoral dissertation]. Jiangxi University of Finance and Economics. [in Chinese]
- Yang, L. J., & Wang, S. (2012). Research on the influence mechanism of transformational leadership on employees' organizational citizenship behavior. *Business Age*, 4, 93-95. [in Chinese]
- Zhang, B. Y. (2019). *The influence of transformational leadership on subordinates' active following behavior: The mediating role of trust* [Master's thesis]. University of Electronic Science and Technology of China. [in Chinese]
- Zhang, J. (2013). A cross-level study of transformational leadership and employee performance [Doctoral dissertation]. China University of Geosciences. [in Chinese]
- Zhao, S. S., Wu, H. H., & Shi, J. M. (2019). Benevolent leadership and employee following power——A moderated mediation model. *Luojia Management Review*, 3, 54-70. [in Chinese]
- Zhou, W. J., Song, J. W., & Li, H. L. (2015). Connotation, structure and measurement of following force in Chinese context. *Journal of Management*, 3, 355-363. [in Chinese]



**Name and Surname:** Mingyang Liang

**Highest Education:** Doctoral Candidate

**Affiliation:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Business Administration