

# 变革型领导与个人主动性的关系研究

## ——以成就动机为中介变量

薛宪方, 薛文婷, 姚春序

(浙江理工大学经济管理学院, 杭州 310018)

**摘要:** 针对现代企业管理中人的心理状态和表现行为, 聚焦领导者的特质与员工表现出的积极主动性, 以成就动机为中介变量, 探究变革型领导与个人主动性的关系问题。以杭州下沙经济开发区的部分企业员工为主要研究对象展开问卷调查。通过对 296 份调查问卷的数据分析, 结果表明: 变革型领导和成就动机均能很好地正向预测个人主动性, 成就动机在变革型领导与个人主动性的关系中起到了部分中介作用。研究结果对管理者的领导风格塑造、员工的主动性培养以及成就动机的激发具有一定的指导意义。

**关键词:** 变革型领导; 个人主动性; 成就动机; 中介变量; 问卷调查

**中图分类号:** C93

**文献标志码:** A

现代的企业管理中, 管理者经常抱怨员工缺乏主动性。在此背景下, 领导者要学会运用领导的艺术, 引导员工去适应环境变化, 调动员工的积极性、主动性, 提高个人和组织绩效。成就动机作为个人的需求之一, 是个人激励自我的心理机制, 是个人追求成功的内在动力。领导者需要了解员工的心理需求和状态, 并根据员工的心态变化, 采取相应的领导方式。变革型领导作为一种能显著影响员工工作态度、行为和绩效的领导风格<sup>[1]</sup>, 对员工的发展与组织的进步会产生深刻影响。个人主动性是一种积极的组织公民行为, 会推动员工主动承担事务, 肩负起超出工作职责之上的责任, 拥有主动性的员工往往具备较高的忠诚度和强烈的使命感。把变革型领导、个人主动性及成就动机整合在一个研究框架内, 可以揭示变革型领导对员工心理、行为产生影响的过程, 从源头上把握员工积极的或消极的情绪状态和其对对应引发的工作行为, 对组织的有效管理有一定的指导作用。

本研究的意义在于顺应组织不断变革的环境,

抓住变革型领导这一领导风格, 从四个维度展开, 与个人的主动性行为相联系, 以一种全新的角度探索领导行为与组织公民行为的关系, 丰富了主动性研究的内涵。其次在于把成就动机作为中介变量, 放在变革型领导对个人主动性的影响过程中, 可以从内在追求成功的动力这一角度, 阐述员工主动性行为为激发的内因和外因机制。

## 一、研究概念以及研究假设

### (一) 变革型领导

Burns 首次提出变革型领导, 为领导行为的研究提供了新思路<sup>[2]</sup>, Bass<sup>[3]</sup>将其定义为一种互动过程, 即在互动中领导者关心下属需求, 作好表率作用, 与下属形成一致的组织目标, 下属给予良好的反馈, 双方互促互进, 最终达到超过组织预期目标的结果。并且 Bass 明确了变革型领导的四维结构: 理想化影响力、鼓舞性激励、智力激发、个性化关怀, 并在此基础上建立了变革型领导的评价工具 (MLQ)。李超平等<sup>[4]</sup>在中国文化背景下, 结合 MLQ 量表, 提

出了具有中国特色的变革型领导的四个维度,分别是德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力,并开发了与此对应的 TLQ 量表。

## (二)个人主动性

Frese 等<sup>[5]</sup>针对前民主德国的员工缺乏主动性的社会问题,最早提出了个人主动性(personal initiative, PI)的概念。蒋琳锋等<sup>[6]</sup>指出个人主动性是指个体自发地采取积极的方式,通过克服各种障碍和困难,去完成工作任务并实现目标的行为特征。薛宪方等<sup>[7]</sup>也指出,个人主动性是一系列工作行为的集合,是指个体采用一种积极地和自我驱动的方式进行工作,超出了工作本身的正式规定。

## (三)成就动机

成就动机最早来自人的成就需要。Murray 最早提出成就需要的概念,认为成就动机是人们克服障碍、完成艰巨任务、达到较高目标的需要<sup>[8]</sup>。美国社会心理学家、期望学说的发展者 McClelland 认为成就动机是一种追求成功的需要或驱动,成就动机高的个体会表现出一些追求成就的行为,他们雄心壮志,力求完美和卓越,通过持续不断的努力,获得最终的成功<sup>[9]</sup>。

## (四)研究假设的提出

蒋琳锋等<sup>[6]</sup>认为,从组织行为学的角度来看,具有变革型领导风格的领导者可以鼓励下属更好地完成目标,同时促进员工的自我发展,更能鼓励员工展现出主动性行为;从社会交换的角度看,领导者给员工提供富有挑战性的任务以及与任务相关的资源及认同,在风险环境下给予支持,可以消除员工的疑虑,有利于员工展现个人主动性。薛宪方等<sup>[7]</sup>认为领导风格对个人主动性有着重要的影响作用。变革型领导中的魅力感召、智力激发均对个人主动性产生显著影响。基于以上观点,本文提出研究假设 1。

假设 1:变革型领导对个人主动性有显著正向影响作用。

Atkinson 等<sup>[10]</sup>认为,个人的成就动机分为追求成功的动机和避免失败的动机两个维度。Frese 等<sup>[11]</sup>在前民主德国样本中发现,成就动机和个人主动性有显著的相关关系。张林<sup>[12]</sup>指出,如果个体具有强烈的成就动机,会表现出与目标相一致的行为,积极进取,取得较好的工作绩效。基于以上观点,本文提出研究假设 2。

假设 2:成就动机对个人主动性有显著影响作用。其中追求成功的动机对个人主动性有显著正向影响作用,避免失败的动机对个人主动性有显著负

向影响作用。

周国韬<sup>[13]</sup>认为成就动机在一定的条件下被激发出来,就会成为直接推动个体工作的动力,从而推动个体去追求成功。周勇等<sup>[14]</sup>指出成就动机在一定程度上对个人的行为产生影响。张林<sup>[12]</sup>在有关成就动机的影响因素研究中,得到至少四个因素影响成就动机的强度:风险承担、目标魅力、个体的能力和机会、对成功和失败所持的主观概率。根据上述观点可以得出:成就动机是一种内在的推动力量,受到内部心理因素和外部环境因素的影响。变革型领导让员工认识到自己的价值,通过激励和肯定,让员工积极参与到工作竞争中去,使员工不害怕失败,更愿意追求成功。据此,本研究提出研究假设 3。

假设 3:成就动机在变革型领导与个人主动性的关系中存在中介作用。

## 二、研究方法

本次研究采取实证调研的形式,以杭州市下沙经济开发区的部分企业员工作为主要研究对象,共收到 303 份问卷,其中有效问卷为 296 份,问卷有效率为 94.5%。变革型领导测量采用李超平等<sup>[4]</sup>在中国的文化背景下开发的量表,即德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力四个维度构成的变革型领导的问卷,采用 5 分法,从 1 到 5 顺次表示为“完全不符合”“不太符合”“基本符合”“比较符合”“完全符合”;个人主动性测量采用 Frese 的 7 个题项的自我报告式量表,采用 5 点计分法;成就动机的测量采用由叶仁敏等<sup>[15]</sup>开发的成就动机量表。量表总共 30 题,采用 4 点计分。前 15 题为追求成功的维度,后 15 题为避免失败的维度,前 15 题分数之和和减去后 15 题的分数之和就是成就动机的分数,分数高表明成就动机越强。

## 三、研究结果与分析

### (一)研究工具的信度效度检验

分别对变革型领导、个人主动性和成就动机量表计算内部一致性系数,三个变量的  $\alpha$  系数分别为 0.97、0.90、0.94,内部一致性系数良好。

采用 KMO 和 Bartlett 球形度检验,变革型领导的  $KMO=0.97$ ;个人主动性的  $KMO=0.93$ ;成就动机的  $KMO=0.94$ ;三个变量的球形检验  $P=0.000<0.01$ ,均可做因子分析。

验证性因素分析是在已知因子的情况下,检验所获得的数据是否按事先预定的结构方式产生作用,其

目的是决定事前定义因子的模型拟合实际数据的能力<sup>[16]</sup>。由于三个变量的测量量表是前人开发的成熟量表,已经具备了预定的因子,个人主动性量表只有一个维度,因此对变革型领导和成就动机的测量题项采用验证性因子分析,结果如表 1、表 2 所示。

表 1 变革型领导量表的验证性因子分析结果

$X^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	IFI
1.51	0.04	0.90	0.88	0.93	0.97	0.97	0.97

表 2 成就动机量表的验证性因子分析结果

$X^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	IFI
验证模型	1.44	0.04	0.90	0.88	0.88	0.96	0.96

表 3 研究变量的均值、标准差和相关分析结果( $n=296$ )

变量	MEAN	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 德行垂范	3.61	1.062	—						
2 愿景激励	3.70	1.042	0.826**	—					*
3 个性化关怀	3.63	1.086	0.778**	0.748**	—				
4 领导魅力	3.74	1.107	0.669**	0.732**	0.700**	—			
5 个人主动性	3.78	0.932	0.687***	0.760***	0.671**	0.735***	—		
6 追求成功	3.01	0.669	0.485***	0.556***	0.481***	0.484***	0.699**	—	
7 避免失败	2.48	0.909	-0.102*	-0.171**	-0.116*	-0.161**	-0.318**	-0.423**	—

注: \*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p<0.001$ 。

### (三)成就动机的中介效应检验

本研究根据 Baron<sup>[17]</sup>提出的逐步回归方法来进行中介效应的检验,共分为三个步骤:第一步,检验中介变量对自变量的回归方程系数是否达到显著水平;第二步,检验因变量对自变量的回归方程系数是否达到显著水平;第三步,检验因变量同时对自变量和中介变量的回归方程中,中介变量的回归系数是

由表 1 可知, RMSEA 的值小于 0.05, GFI 等值均保持在 0.9 左右, 变革型领导整体模型的适配度比较理想, 验证性因素分析结果良好, 具有较好的测量效度。

由表 2 同理可知, 成就动机整体模型的适配度比较理想, 验证性因素分析结果良好, 具有较好的测量效度。

### (二)描述性统计和相关分析

研究变量的均值、标准差和相关分析结果如表 3 所示。由表 3 可知, 变革型领导的四个维度与个人主动性在 0.01 的水平上存在着显著的正相关关系, 假设 1 得到验证。同样地, 成就动机中追求成功的维度与个人主动性存在着显著的正相关关系, 避免失败的动机与个人主动性存在显著的负相关, 假设 2 得到验证。

否达到显著水平, 自变量的回归系数是否减小, 如果减小到不显著, 则表明存在完全中介作用, 如果只是减小, 依然达到显著水平, 则表明存在部分中介作用。

以下就是根据假设和相关分析结果作出的成就动机在追求成功和避免失败两个维度上的中介效应检验, 具体结果见表 4、表 5。

表 4 追求成功的中介效应检验

变量	追求成功	个人主动性	个人主动性
	第一步: 中介变量对自变量的回归	第二步: 因变量对自变量的回归	第三步: 因变量对自变量和中介变量的回归
德行垂范	0.485***	0.687***	0.456***
追求成功	—	—	0.477*** (部分中介作用)
F	90.291***	263.440***	268.520***
Adjust R <sup>2</sup>	0.232	0.471	0.645
愿景激励	0.556***	0.760***	0.538***
追求成功	—	—	0.399*** (部分中介作用)
F	131.443***	402.853***	323.425***
Adjust R <sup>2</sup>	0.307	0.577	0.686
个性化关怀	0.481***	0.671***	0.436***
追求成功	—	—	0.489*** (部分中介作用)
F	88.395***	241.184***	254.096***
Adjust R <sup>2</sup>	0.229	0.449	0.632
领导魅力	0.484***	0.735***	0.518*** (部分中介作用)
追求成功	—	—	0.448***
F	90.034***	345.055***	331.280***
Adjust R <sup>2</sup>	0.232	0.538	0.691

注: \*\*\*  $p<0.001$ , 表中的值为标准回归系数。

表5 避免失败的中介效应检验

变量	避免失败	个人主动性	个人主动性
	第一步:中介变量对自变量的回归	第二步:因变量对自变量的回归	第三步:因变量对自变量和中介变量的回归
德行垂范	-0.102*	0.687***	0.666***
避免失败	—	—	-0.207*** (部分中介作用)
F	3.121*	263.440***	155.645***
Adjust R <sup>2</sup>	0.007	0.471	0.512
愿景激励	-0.171**	0.760***	0.735***
避免失败	—	—	-0.150*** (部分中介作用)
F	8.866**	402.853***	219.683***
Adjust R <sup>2</sup>	0.026	0.577	0.597
个性化关怀	-0.116*	0.671***	0.657***
避免失败	—	—	-0.237*** (部分中介作用)
F	1.034*	241.184***	150.357***
Adjust R <sup>2</sup>	0.04	0.449	0.503
领导魅力	-0.161**	0.735***	0.715***
避免失败	—	—	-0.206*** (部分中介作用)
F	2.278**	345.055***	204.127***
Adjust R <sup>2</sup>	0.06	0.538	0.579

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ ; 表中的值为标准回归系数。

由表4的结果可以看出,在预测“个人主动性”时,变革型领导的四个维度、追求成功动机均可以作为解释变量出现在回归方程中,变革型领导的四个维度、追求成功的动机对个人主动性均具有正向的预测作用。当追求成功进入到变革型领导的四个维度对个人主动性的回归方程时,追求成功标准回归系数分别达到显著水平,变革型领导的四个维度的回归系数都减小,但都达到了显著水平,根据中介作用的判定条件,表明追求成功在德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力对个人主动性的影响中存在部分中介作用。

由表5的结果可以看出,变革型领导的四个维度分别对个人主动性具有正向的预测作用,避免失败的动机对个人主动性具有负向的预测作用。当避免失败进入到变革型领导的四个维度对个人主动性的回归方程时,避免失败的标准回归系数分别达到显著水平,变革型领导的四个维度的回归系数都减小,但都达到了显著水平,根据中介作用的判定条件,表明避免失败在德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力对个人主动性的影响中存在部分中介作用。

#### 四、研究讨论

相关分析和回归分析结果表明:在预测个人主动性时,变革型领导可以作为解释变量进入回归方程中,变革型领导可以很好地正向预测个人主动性。这说明拥有较强变革型领导的管理者,在德行方面,首先会做到以身作则,努力工作给员工树立良好的

榜样,与员工同甘共苦,与员工共同进步,形成组织利益高于个人利益的组织氛围;此外,领导者会向员工展现组织良好的发展前景,让员工了解工作的意义和价值,员工的主动性得到提高,并且会产生强有力的整体凝聚力和归属感;再有,领导者与员工良好的沟通和交流,真诚地提供意见和建议,虚心接纳自身的不足和欠缺,可以激励员工坚持不懈、奋发向上得工作;同样地,拥有高个人主动性的员工,有更多的机会接触到上级领导,对领导者的工作给予回应,并且做到及时有效的互动交流,这种积极性同样会激励领导者,使其更加自信,更加充满工作激情,帮助领导者塑造变革型的领导风格。

成就动机可以正向预测个人主动性。这说明,当员工的个人主动性较强时,他们会自主地去吸收新的知识,不断地进行自主工作活动,提升自己的能力和自信心,能获得更多机会,接到不同的任务,进而提高自己的追求成功的动机,也降低自己面对困难时焦虑不安的心情,即降低趋于回避失败的动机;当员工的成就动机提高时,他们会对不能确定失败的任务更加充满兴趣,会更自主地进行工作活动,个人主动性会得到有效增强。

中介效应的检验结果表明:成就动机在变革型领导与个人主动性的关系中起到了部分中介作用。这说明,成就动机作为一种心理机制,可以在一定程度上影响变革型领导对于员工主动性的引导。当组织中员工的主动性有所欠缺时,领导者要给予员工

合理的职业生涯规划指导,展示组织宏伟的发展蓝图,激发出员工追求成功的心理;同时也要鼓励员工不惧失败,不畏艰险,勇于攀登事业高峰。当领导者做到与员工共同进退,可以增加员工追求成功的动机,减少员工对失败的恐惧,从而在一定程度上提升员工的个人主动性。

综上,变革型领导是一种极具魅力的领导风格,重视员工的自我价值实现,可以充分调动组织中员工的积极性,群策群力,共同承担责任,共同面对风险。个人主动性是一种积极的行为特征,影响着组织中员工的学习行为和工作行为。成就动机是一种心理需求机制,影响着个体对事物的看法以及由此产生的行动,它对员工的意识和行为具有导向或调节功能,深刻地影响着人们行为选择和判断事物的方式、手段和结果。本次实证调研为个人主动性的研究提供了新思路,同时发展了变革型领导的相关理论,为今后的研究奠定了良好的基础。另外,变革型领导与个人主动性的关系研究中,加入了成就动机变量,区别于以往研究中常用的心理授权、团队创新气氛、信任、领导—部属交换等变量,从个体追求成功或避免失败这一单纯、直接的角度出发,探究员工主动性的内因机制,具有较好的理论研究和实践发展空间。

## 五、研究不足与展望

本文研究获得了有关变革型领导、员工个人主动性、成就动机的总体特征,三者之间的相关性,变革型领导、成就动机对个人主动性的预测性,以及成就动机在变革型领导与个人主动性关系中的作用,这些研究成果对于增强管理者的变革型领导、改善个人主动性,激发成就动机具有一定的指导作用。但是由于存在主客观条件的局限,本研究还存在一些不足:首先是变革型领导具有多维性,权变性,同时注重个人的转变和组织的转变,讲求领导者与追随者的互动,因为有不同的类型,有些变革型领导会对个人主动性产生削弱作用,本研究并未对员工变革型领导的类型及其对个人主动性的影响进行深入探讨;其次是本研究所选用的个人主动性量表的指标较少,自我报告的测量方式可能导致测量结果分值偏高。因此,本文的数据主观性较强,并不能保证完全可靠,这会对本文的调查结果以及结论的准确性产生影响。

针对上述局限性,未来研究可以对员工的个人主动性测量采用访谈法等多种方式,使定量研究和定性研究相结合,进一步完善员工变革型领导与个

人主动性关系的研究成果;并且对变革型领导的测量也要区分出不同的类型,从而更精准的把握变革型领导对个人主动性的影响作用。

## 参考文献:

- [1] 隋 杨,王 辉,岳旖旎. 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[J]. 心理学报,2012,44(9):1217-1230.
- [2] 解志韬,田新民,祝金龙. 变革型领导对员工组织公民行为的影响:检测一个多重中介模型[J]. 科学学与科学技术管理,2010(3):167-172.
- [3] Bass B M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? [J]. American Psychologist, 1997, 52(2): 130-139.
- [4] 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.
- [5] Frese M, Kring W, Soose A, et al. Personal initiative at work: differences between east and west germany[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(1): 37-63.
- [6] 蒋琳峰,袁登华. 个人主动性的研究现状与展望[J]. 心理科学进展,2009,17(1):65-171.
- [7] 薛宪方,涂辉文. 领导风格与个人主动性的关系研究[J]. 人类工效学,2011,17(2):5-10.
- [8] 吴江霖,戴健林,陈卫旗. 社会心理学[M]. 广州:广东高等教育出版社,2006:117.
- [9] 尹 俊,黄鸣鹏,王 辉,等. 战略领导者成就动机,冒险倾向与企业国际化[J]. 经济科学,2013(3):72-86.
- [10] Atkinson J, Birich D. An Introduction to Motivation [M]. New York: Van Nostrand, 1964: 18-19.
- [11] Frese M, Fay D. Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century[J]. Research in Organizational Behavior, 2001, 23(1): 33-187.
- [12] 张 林. 关于成就动机的研究综述[J]. 内蒙古民族大学学报:社会科学版,2003,29(3):77-81.
- [13] 周国韬. 初中生学业成就动机量表的编制[J]. 心理科学,1993,16(6):344-348.
- [14] 周 勇,董 奇. 学习动机、归因、自我效能感与学生自我监控学习行为的关系研究[J]. 心理发展与教育,1999(3):30-33.
- [15] 叶仁敏, Hagtvet K A. 成就动机的测量与分析[J]. 心理发展与教育,1992(2):14-16.
- [16] 张 超,徐 燕,陈平雁. 探索性因子分析与验证性因子分析在量表研究中的比较与应用[J]. 南方医科大学学报,2007,27(11):1699-1700.
- [17] Baron R A. OB and entrepreneurship: the reciprocal benefits of closer conceptual links[J]. Research in Organizational Behavior, 2002, 24: 225-269.

## Interpretations on Creative Treason in Literary Translation from the Perspective of Conceptual Integration —A Case Study on English Version of Xiao Hong's *Tales of Hulan River*

TANG Jing

(School of Foreign Languages, Guangxi University, Nanning 530004, China)

**Abstract:** This paper reveals how translation subjects exert creative treason in the formation process of translation of literary works according to Fauconnier's conceptual integration theory. Translators need to integrate the spatial information of the original text and translation subjects and reproduce the original text to the greatest extent. Taking Xiao Hong's *Tales of Hulan River* translated by Howard Goldblatt for example, this paper uses conceptual integration to reveal cultural collision and integration in the process of transformation of English-Chinese languages and culture and provides cognitive basis and interpretive base for creative treason in literary translation.

**Key words:** conceptual integration; literary translation; creative treason; *Tales of Hulan River*

(责任编辑: 任中峰)

---

(上接第 389 页)

## Study on Relationship Between Transformational Leadership and Individual Initiative —Achievement Motivation as Mediating Variable

XUE Xian-fang, XUE Wen-ting, YAO Chun-xu

(School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

**Abstract:** In allusion to the mental state and expression behaviors of people in modern enterprise management, this paper focuses on traits of leaders and positive initiative of employees, explores the relationship between transformational leadership and individual initiative with achievement motivation as mediating variable and conducts questionnaire survey with some enterprise employees in Xiasha Economic Development Zone, Hangzhou as main research objects. The result of data analysis on 296 questionnaires shows that transformational leadership and achievement motivation can predict individual initiative positively and achievement motivation has mediating effect on the relationship between transformational leadership and individual initiative. This research result has certain guiding significance for the molding of leadership style of managers, training of employees' initiative and stimulation of achievement motivation.

**Key words:** transformational leadership; individual initiative; achievement motivation; mediating variable; questionnaire survey

(责任编辑: 陈和榜)