

国有企业领导模式选择与员工绩效的实证研究

一以心理契约为中间变量

孙冬霞

(湖南大学, 湖南省长沙市, 410000)

摘要: 领导模式是企业领导活动得以展开的组织体系和载体, 是充分发挥领导功能, 提高领导效率的关键环节。面对如今劳资关系的转变, 企业领导者有必要站在员工的角度, 努力改善其行为方式来促成员工的高绩效。本文以山东省国有企业为例, 以心理契约为中间变量, 论证了国有企业领导模式与心理契约、员工绩效三者之间的关系以及心理契约的中介作用。

关键词: 国有企业; 领导模式; 心理契约; 员工绩效

中图分类号: C93

文献标识码: A

伴随着我国经济的不断快速发展, 山东国有企业取得了日益显著的成就。影响国有企业发展的因素有很多, 员工素质的高低是一个很重要的因素。一个企业在行业中的地位归根结底是人才竞争的结果, 为了使企业立足于长远发展, 管好人经营管理的重要问题之一。另一方面, 为了留住员工, 就必须发挥领导的作用, 领导模式也就不容忽视。让心理契约在领导模式与员工绩效之间发挥作用, 一方面是为了留住员工, 另一方面是为了企业的长远发展。

本文从企业领导模式、心理契约、员工绩效三个方面着手, 力求探讨出它们之间的关系, 为国有企业制定战略规划提供依据。只有对人进行合适、有效的管理才能促进企业的发展。经过本文的实证研究, 能够使企业在人力资源管理方面取得进一步的成果; 从实际意义上说, 要想使国有企业在面临困境时迅速找到解决办法, 就有必要吸引和留住人才, 为此领导者在用人的时候必须改变传统观念, 重视员工的心理契约, 满足员工物质需要的同时满足他们的精神需要。只有真正提高了员工的工作积极性, 才能提高他们的工作效率, 最终企业业绩得到改善。

1 理论模型与研究假设

通常将领导模式定义为领导者为实现领导目的, 运用合法权力在特定环境下对下属施加各种影响的方式和方法。

领导模式的选择是关系到领导活动成功与否和员工绩效提高与否的核心问题。在国外, 勒温最早对领导风格进行了研究, 他认为专制、民主和放任自流是领导作风的三种; 随后 Tannenbaum 和 Schmidt 又提出连续统一体理论。总之对领导模式的研究还是要从国外开始的。从领导模式的意义来看, 领导模式是领导活动顺利进行的组织体系和载体, 是充分发挥领导职能, 提高领导效率和组织效率的关键环节, 而且领导模式从来就不是固定不变的, 它会随着企业外部的环境和企业内部各种要素的改变而不断地改善、调整和创新。

Burns 和 Bass 的交易型和变革型领导理论是领导理论最新的和最有代表性的成果。他们认为变革型领导通过各种方式促使员工付出责任去承担应尽的义务,激发下属的包括自我价值在内的高层次需要,建立团队和谐的工作氛围,以至于达到更有效的结果。我们认为变革型的领导模式更能满足员工更高层次的需要,这类领导模式通常注重员工能力的开发。田霞是我国在心理契约研究方面的一个学者,她也意识到在人力资源开发中心理契约的显著作用,Argyris 是最早使用这一词汇的人,Kotter 提出“心理契约”作为一种协议存在于个人与组织之间。Rousseau 等人认为组织不是一个主体也就不会有统一的希望,因此心理契约不应该定位于组织。Rousseau 认为心理契约存在于组织与员工之间,员工和组织将自己的责任感知到,并且把这种感知通过各种方式约定出来,这样就形成了一种规范,指导着双方的行为。目前还没统一出心理契约到底是什么的概念。很多专家对心理契约的结构进行大量研究并提出各自的观点。其中 Rousseau 和 Parks 提出的“交易契约-关系契约”维度模式是比较有针对性和受欢迎的,无论是在国外还是国内大都采用这种分法。

陈加洲认为在国有企业中影响员工行为的因素有很多,心理契约是一个决定性的因素。员工认为自身的需要组织会尽可能地考虑,他也会尽全力回报给组织最大的贡献。因此,领导模式一方面影响员工心理契约,另一方面通过心理契约再使员工绩效最大化。

根据以上理论描述,我们提出模型:

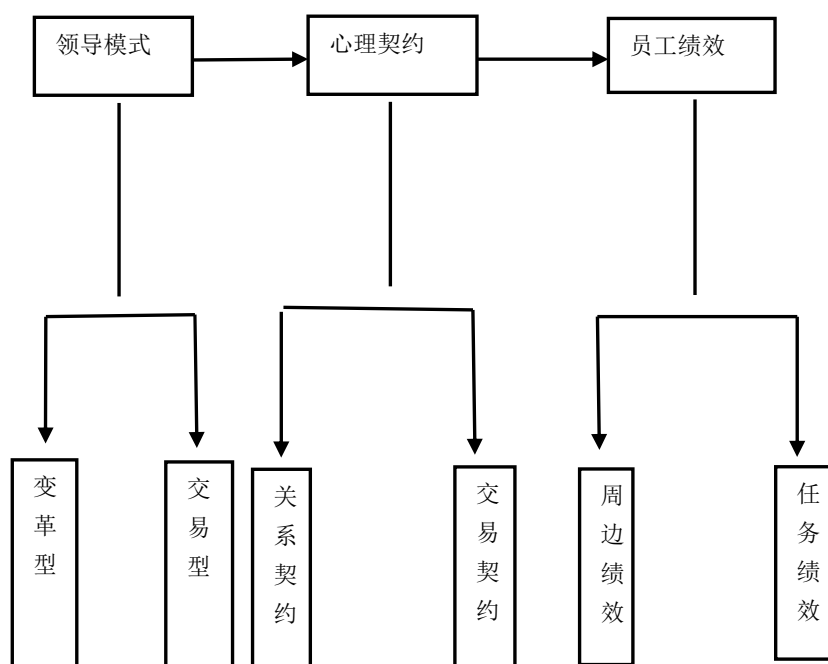


图 1.1 理论模型图

员工的尽职行为是由领导者支持行为影响的,这是 Smith, Organ&Near 的研究得出的结果,目前来看是很有说服力的。工作满意度影响员工绩效,而在影响工作满意度的各个因素中,领导者的行为方式又是很重要的,不得不说这是一个关键性因素。传统领导模式受传统文化的影响,自古国人讲究家族式思考方式,在这样一种思维引导下产生的领导模式就是中国传统的家族式领导模式,这种情况下领导者不肯放权给下属,结果导致员工积极性受挫,组织效率低下,阻碍企业长远发展。现阶段,知识经济时代组织的目标已经不是单纯的满足于实现目标,而是如何能在有限的资源条件下最大限度地促进效率的提升,追求利益最大化。工作满意度是指一个人有多喜欢一项具体的工作或工作活动,最优秀的领导者可能就是那些能激励员工做出高水平绩效,同时又使员工对工作不产生反感的人。培养高度激励和满意的追随者,最重要的是要理解他人。那些能有效解决问题、成功实施各种激励技术的领导者的下属,往往也会尽更大的努力来完成群体目标。工作群体的士气和绩效提高都离不开领导者鼓励下属的能力。对激励理论有广泛知识的领导者更有可能选择合适的理论解决特定的追随者和情境问题,其结果是他们往往有更高绩效和更满意的下属。

根据以上分析,提出假设一:

在国企中,领导模式与员工绩效之间是正相关的,且变革型领导与员工绩效的正相关关系强于交易型领导与员工的正相关关系。

良好的心理契约对员工绩效有正向的显著影响这一结论是大部分学者得出来的。目前学术界对两者关系的探讨还未有明确结果。20 世纪 70 年代前后很多学者就开始对员工绩效进行了研究了,此后国外许多学者提出了观点。有的学者认为工作态度、工作行为、工作结果可以完全用来衡量员工绩效。在员工绩效的分类解释上,国外 Borman&Motowidlo 认为周边绩效和任务绩效构成了员工绩效,员工除了从事任务内的活动从事其他任务外的活动也就构成了周边绩效。任务绩效以“结果”为衡量标准,包括员工在任务内的表现出的熟练度。即只要工作业绩优秀,就可认为是高绩效,往往导致员工行为短期化。理论上讲,人的行为是由动机引起的,而动机又来源于需要,随着实践水平的提高,员工的自然需要早已满足,那么只有社会需要得到满足,才能激发他们的积极性、创造性,工作热情高涨,效率提高。反之,则会出现员工积极性下降,干劲消失,情绪低落,工作效率不升反降的情况。因此,不断满足员工社会性的需要在国有企业的发展中形成了一种大趋势,并且是不得不做的事情。另外,徐淑英提到企业在员工的心理契约方面下大力气并且管理好心理契约才能取得预期效果。领导者激发员工的工作意愿和潜力,职工自身的自我效能感越高,其为组织创建的利润和做出的贡献就越大。

根据以上分析,提出假设二:

在国企中,心理契约与员工绩效之间是正相关的,且关系契约与员工绩效的正相关关系强于交易契约与员工绩效的正相关关系。

在我国,生产方式落后的情况下,领导者大事小事都要管,不肯放权给下属,采用单向沟通的方式,在用人思想上,人情大于选贤,有才能的人纷纷外流。市场经济时代的到来,企业更为关键的是要调动员工的竞争心理和工作干劲,这就要求非直接性、服务性、法治性、成为了新一代领导的特点。变革型的领导非常注重员工的高层次需要,通过非专制非个人决策的方式让员工最大限度看到自身的有用之处,进而他们的工作热情、创新性和使命感逐渐迸发出来,也就达到了目的。管理内容与心理契约的联系在当今我国的国有企业中体现的尤为明显。领导的成败影响组织效能最大,这就要求领导不但要有科学的领导方式,更要因时、因事、因地、因人而选用适当的领导方式,帮助他们更充分地了解自己的潜力;通过工资、奖金、津贴等各种灵活方式降低他们的不满意度,进而下属的绩效也就提高了。另外,领导者努力承担领导责任,在员工遇到困难时及时为其排忧解难,经常和下属进行思想交流,让他们在心理上感到尊重。领导行为能影响员工积极性,进而影响国有企业战略发展与经济效益,一个组织要想持续发展壮大,与领导者的正确决策、协调、激励指挥是分不开的。

根据以上分析,提出假设三:

在国有企业中,变革型的领导模式与员工关系契约之间是正相关的

假设四:

关系契约在变革型领导模式与员工绩效之间发挥着中介的作用,即变革型领导模式通过关系契约这个中介变量影响员工绩效。

2 研究方法

2.1 调查过程及数据整理

本次以山东的国有企业为调查对象,涉及制造业、金融业、交通运输业、批发零售业、石油化工业、建筑业、餐饮业等行业。并且这些企业在创立年限、职工人数、国家控股程度等方面各不相同,所以样本极具代表性。企业内部各层次员工以匿名方式参与了本次调查问卷的填写,没有利害关系无需担心。整个调查过程发放问卷总计 320 份,回收 300 份,其中有效问卷 261 份,问卷有效率为 80%。我们对原始数据进行了筛选和缺失值处理以防样本缺乏有效性。测量问卷涉及企业基本情况、国企领导模式、心理契约和员工满意度以及企业业绩等。题目采用四分量表制,确定“确实这样”,“从某方面说是这样”,“从某方面说不是这样”,“完全不是这样”四个评价等级,各等级依次赋值 4, 3, 2, 1。调查情况如下表所示

表 2.1 企业情况统计表

企业信息 特征	分类	频数 (个)	百分比 (%)	总计
建厂时间	≥40 年	114	43.7	261
	<40 年	147	56.3	
企业规模 (职工人数)	≥5000 人	117	44.8	261
	1500<人数<5000	108	41.2	
	≤1500 人	36	14.0	
国家控股 程度	≥50%	240	91.2	261
	<50%	21	8.8	

由上表可知,本次调查考察了建厂时间、规模大小以及国家控股程度不同的企业,涉及范围较广,具有代表性和全面性。其中样本中建厂 40 年以上的有 114 家,建厂 40 年以下的有 147 家;职工人数在 5000 人以上的有 117 家,介于 1500-5000 人的有 108 家,职工人数在 1500 人以下的有 36 家;从国家控股程度看,国家持股 50%以上的有 240 家,国家持股 50%以下的有 21 家,也就是说本次调查的国有企业大都是国家控股程度比较高的企业。本文主要采取了描述统计分析、相关分析和回归分析等方法,而这些方法都是在 SPSS 软件中实现的。

2.2 问卷的信效度分析

克朗巴赫 α 系数是用来考量量表内部一致性信度的,它反映的是量表各条目间的一致性程度。通常认为,系数在 0.9 以上,表示量表的信度甚佳;系数在 0.8-0.9 之间,表示可以接受;系数在 0.7-0.8 之间,表示量表未失去价值,但应进行修订;系数在 0.7 以下,表示应该放弃量表。

本次针对山东国企的调查问卷中,关于变革型领导模式的量表克朗巴赫 α 系数为 0.933,量表信度甚佳。交易型领导量表 α 系数为 0.775,信度可以接受。交易契约 α 系数为 0.787,关系契约 α 系数为 0.947,量表信度甚佳。任务绩效量表 α 系数为 0.769,周边绩效为 0.958,信度通过检验。(见附录表五)

通常采用 KMO 值与巴特利特球体检验来对每个题项间的相关性进行测量和检验。通常认为的度量标准是:KMO 在 0.9 以上表示非常适合进行因子分析;0.8 以上表示比较适合;0.7 表示一般;0.6 表示不太适合;0.5 以下表示极不适合。

在本次国企问卷调查中,关于变革型领导模式量表的 KMO 值为 0.79(见附录表一),交易型领导模式量表的 KMO 值为 0.851(见表二),比较适合因子分析;心理契约量表的 KMO 值为 0.849(见表三),比较适合因子分析;员工绩效的量表 KMO 值为 0.85(见表四),比

较适合因子分析。

2.3 领导模式结构分析

调查问卷中涉及领导模式选项共 19 个, 本文运用 SPSS 统计软件, 通过主成分分析法, 分别对变革型和交易型领导模式选项降维处理, 得到各样本领导方式的倾向指数。下面就变革型领导模式的因子分析结果做出解释。

表 2.2 变革型领导模式倾向指数统计表

因素名称	选项	均值	标准差	因子平均得分
个性化关怀	遵守法律、法规等一系列规章制度	3.85	0.42	22.44
	改善劳动环境、劳动条件	3.70	0.63	
	重视和职工的沟通, 努力建立一种良好的劳资关系	3.72	0.60	
	根据每位职工经验和能力不同安排岗位, 做到人尽其能	3.54	0.83	
	不以工龄长短, 主要根据职工的能力进行考核评价	3.63	0.67	
因素名称	选项	均值	标准差	22.69
愿景激励	积极引进新技术、新工艺	3.74	0.56	
	通过降低成本提高竞争力	3.77	0.48	
	推行质量管理、标准化管理, 提高劳动生产率	3.79	0.53	
	重视消费者对产品满意度, 掌握消费者的需求变化	3.83	0.44	
	掌握职工的能力状况, 有计划地对职工进行培训	3.76	0.55	

	积极实施医疗保险、住房公积金等“五险一金”制度	3.86	0.41	
--	-------------------------	------	------	--

通过因子最大正交旋转,变革型领导模式可分为两个因子:个性化关怀和愿景激励。两个因子解释了总变量的 74.20% (见附录表二),总的来说,两个因子已足够说明变量含义。由上表得知个性化关怀维度平均得分为 22.44,愿景激励维度平均得分为 22.69,以此得分来做进一步的回归分析。

表 2.3

	因素名称	选项	均值	标准差	因子平均得分
交易型领导模式倾向指数统计表	例外管理	通过企业的收购、合并及出售,实现企业的战略转移	3.41	0.96	7.14
		为了企业的发展,想办法寻求政府的支持	3.64	0.69	
	权变奖励	重视企业的党务建设和工会组织的作用	3.78	0.54	18.95
		对消费者的意见不满,能迅速做出反应,给予恰当解决	3.74	0.54	
		重视职工能力的长期开发	3.65	0.59	
		职工间发生矛盾,指示有关部门处理	3.64	0.63	
		完善职工雇佣制度,不随便解雇职工	3.76	0.55	
		重视经营理念 向职工渗透以及企业文化建设	3.80	0.48	

经过因子最大正交旋转法,交易型领导模式被分成了两个因子:例外管理和权变奖励。两个因子解释了总变量的 67.8% (见附录表四),总的来说,两个因子已足够说明变量含义。由上表得知例外管理维度平均得分为 7.14,权变奖励维度平均得分为 18.95,以此得分来做进一步的回归分析。

在该研究中我们发现变革型和交易型领导模式的相关系数为 0.92，属于高度相关，交易型领导和变革型领导方式并不是截然对立的，也不是没有关系的，更不是两个端点。也就是说，一个领导者的行为可能在具备变革型特点的同时可能也具有交易型的特征，只是两者的强度大小不一。由此，我们将领导按平均值分为四类：交易型、变革型、双高型和双低型。如下图所示：

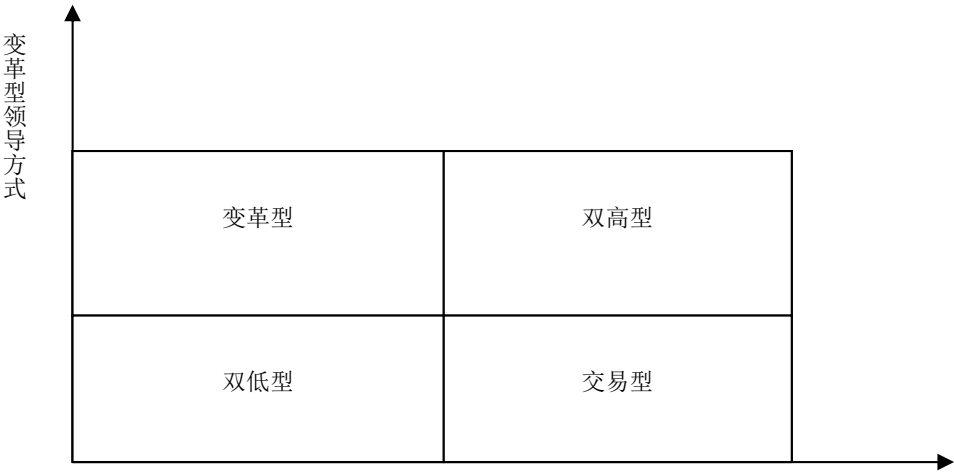


图 2.1 领导模式类型图

表 2.4

领导方式	交易型	变革型	双高型	双低型
个体数量	56	61	49	21
交易型领导倾向指数	3.54	3.21	3.63	2.99
变革型领导倾向指数	3.01	3.36	3.87	2.54

由上表知，在调查的山东国企中，有 56 家选择交易型领导模式，有 61 家选择变革型领导模式，有 49 家选择双高型，有 21 家选择双低型；总体来说选择变革型领导模式的最多。

2.4 心理契约结构分析

调查问卷中有 9 项是属于心理契约的，本文通过主成分分析法，运用 SPSS 社会科学统计软件，对选项进行了处理，一共提取 2 个主因子——关系契约和交易契约。根据 2 个主因子得分，本文将心理契约类型划分为 2 类，即：关系契约和交易契约。各类型心理契约存在如下特征：

关系契约强调企业重视确保职工的雇佣并且尊重职工，坚持职工优先的原则；从团队层面上说，企业重视团队意识的培养，重视职工间的和谐以及职工间的合作。

交易契约强调企业能够对男、女职工一视同仁,为提高农民工的生活尽可能地雇佣他们。总之,交易契约是比较低层次需要的满足,它偏好满足员工物质上的需要。

表 2.5

	因素名称	选项	均值	标准差	因子平均得分
心理契约倾向指数统计表	交易契约	能够对男、女职工一视同仁	3.66	0.66	11.64
		为提高农民工的生活,尽可能雇佣他们	3.49	0.78	
	关系契约	企业确保重视职工的雇佣	3.69	0.59	23.59
		企业尊重职工	3.64	0.77	
		企业坚持职工优先原则	3.49	0.68	
		企业重视职工的自我约束力	3.67	0.54	
		企业重视团队意识的培养	3.66	0.61	
		企业重视职工间的和谐	3.76	0.48	
		企业重视职工间的合作	3.74	0.52	

通过因子最大正交旋转,心理契约可分为两个因子:关系契约和交易契约。两个因子解释了总变量的 79.95% (见附录表六),总的来说,两个因子已足够说明变量含义。由上表得知交易契约维度平均得分为 11.64,关系契约维度平均得分为 23.59,以此得分来做进一步的回归分析。

2.5 员工绩效结构分析

调查问卷中有 13 项是属于员工绩效选项的,本文通过主成分分析法,运用 SPSS 软件,将选项进行了处理,一共提取 2 个主因子——任务绩效和周边绩效。根据 2 个主因子得分,本文将员工绩效类型划分为 2 类,即:任务绩效和周边绩效。特征如下:

任务绩效注重工作结果,通常企业的销售额、利润和市场占有率可以衡量这一绩效。

周边绩效强调员工的工作态度,比如员工为自己是本公司的成员而感到自豪;为使公司

获得发展愿意付出更多的努力；对现在的工作感兴趣；对现在的工作有成就感等等。

表 2.6 员工绩效分类统计表

因素名称	选项	均值	标准差	因子平均得分
任务绩效	销售额	3.85	0.99	16.32
	利润	3.44	1.23	
	占有率	4.09	0.95	
周边绩效	为自己是本公司的一员感到自豪	3.68	0.66	32.66
	如果重新选择职业，还选择现在的公司	3.66	0.66	
	为使公司获得发展，愿意付出更多的努力	3.69	0.56	
	对工资等劳动条件感到满意	3.52	0.73	
	对现在的工作感兴趣	3.57	0.82	
	对每天的工作有干劲	3.66	0.57	
	对现在的工作有成就感	3.58	0.69	
	同事间能够很好的沟通	3.68	0.58	
	为提高企业业绩，同事之间相互鼓励	3.71	0.57	
	同事间能够通力合作	3.57	0.80	

通过因子最大正交旋转，员工绩效可分为两个因子：任务绩效和周边绩效。两个因子解释了总变量的 73.914%（见附录表八），总的来说，两个因子已足够说明变量含义。由上表得知任务绩效维度平均得分为 16.32，周边绩效维度平均得分为 32.66，以此得分来做进一步的回归分析。

3 实证研究结果

3.1 相关分析

表 3.1 领导模式、心理契约与员工绩效相关系数表

中国高校人文社会科学信息网	周边绩效	任务绩效	关系契约	交易契约	http://www.sinoss.net
交易型	0.682	0.586	0.852	0.652	
变革型	0.733	0.594	0.863	0.707	

从上表中得知，本次调查的国有企业中变革型领导模式与周边绩效的相关系数为 0.733，与任务绩效的相关系数为 0.594，都是比较好的正相关关系；同理，交易型领导模式与周边绩效的相关系数为 0.682，与任务绩效的相关系数为 0.586，正相关关系强度均小于变革型领导模式对员工绩效的正相关关系。同时，无论是变革型领导模式还是交易型领导方式都与心理契约有着较强的正相关关系。其中交易型领导模式与关系契约的相关系数为 0.852，与交易契约的相关系数为 0.652；变革型领导模式与关系契约的相关系数为 0.863，与交易契约的相关系数为 0.707，经过对比变革型领导模式对关系契约的影响最大，假设三得到验证。

3.2 回归分析

3.2.1 关于员工周边绩效的回归分析

回归分析用来研究两个变量或多个变量之间的因果关系。它的基本思想是：在相关分析的基础上，对具有相关关系的两个或多个变量之间数量变化的一般关系进行测定，确立一个数学模型，以便从一个已知量来推断另一个未知量。

领导模式对国企长远发展起着至关重要的作用，为了验证领导模式对员工绩效的影响以及心理契约的中介作用，本文两次利用 Logistic 模型进行回归分析，在该模型中，因变量为 0-1 型二分变量，1 表示高员工周边绩效，0 表示低员工周边绩效。（这里界定的高低是以平均绩效为标准）基本回归模型如下：

$$\text{Log}(OP) = \alpha + \beta_1(IL) + \beta_2(CL) \quad (3.1)$$

其中 O P 表示周边绩效，IL 代表变革型领导模式，CL 代表交易型领导模式。

为验证关系契约、交易契约的中介效应本文构建如下模型：

$$\text{Log}(OP) = \alpha + \beta_1(IL) + \beta_2(CL) + \beta_3(RC) + \beta_4(CC) \quad (3.2)$$

其中 RC 代表关系契约，CC 代表交易契约。

加入企业文化(QC)作为控制变量，构建如下模型：

$$\text{Log}(OP) = \alpha + \beta_1(IL) + \beta_2(CL) + \beta_3(RC) + \beta_4(CC) + \beta_5(QC) \quad (3.3)$$

为进一步分析变革型领导模式与关系契约对周边绩效影响的交互作用，本文构建如下回

归模型:

$$\text{Log(OP)} = \alpha + \beta_1(\text{IL}) + \beta_2(\text{CL}) + \beta_3(\text{RC}) + \beta_4(\text{CC}) + \beta_5(\text{QC}) + \beta_6(\text{IL*RC*QC}) \quad (3.4)$$

表 3.2 员工周边绩效回归结果统计表

变量	模型一		模型二		模型三		模型四	
	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值
CL	0.26	0.58	-1.19	0.21	-0.794	0.379	-0.914	0.342
IL	0.92	0.01	0.939	0.135	0.688	0.277	-0.424	0.547
CC			0.293	0.424	0.329	0.402	0.359	0.396
RC			1.346	0.005	1.631	0.003	0.409	0.585
QC					-1.318	0.245	-4.019	0.01
IL*RC* QC							0.007	0.037
R2	0.67		0.828		0.836		0.85	
P 值	0.00		0.00		0.00		0.00	

经回归分析的结果可见:模型一中变革型领导模式对员工周边绩效的影响概率为 0.01, 小于显著性水平值 0.05, 交易型领导模式对员工周边绩效的影响概率大于显著性水平, 说明在没有其他因素的影响下, 变革型领导模式对员工周边绩效产生显著影响, 交易型领导模式未对员工周边绩效产生显著影响, 假设一部分成立。

模型二中加入了关系契约和交易契约中介变量, 此时关系契约对周边绩效的影响概率为 0.005, 小于显著性水平值 0.05, 而交易契约对周边绩效的影响概率为 0.424, 大于 0.05, 说明关系契约对周边绩效具有显著影响, 而交易契约对周边绩效的影响不显著, 假设二部分成立。

模型三中加入企业文化作为控制变量, 由得出的 P 值可知企业文化此时对周边绩效并未产生显著影响, 但是由于企业文化的加入使得关系契约对周边绩效的影响更加显著, 说明企

业文化对关系契约有重要作用。

模型四中加入了变革型领导模式、关系契约与企业文化的交互作用,此时 P 值为 0.037,小于 0.05,说明变革型领导模式和企业文化对关系契约先产生影响,然后通过关系契约影响周边绩效。假设四部分成立。

3.2.2 关于员工任务绩效的回归分析

在该模型中,因变量为 0-1 型二分变量,1 表示高员工任务绩效,0 表示低员工任务绩效。(这里界定的高低是以平均绩效为标准)基本回归模型如下:

$$\text{Log}(TP) = \alpha + \beta_1(IL) + \beta_2(CL) \quad (3.5)$$

其中 TP 表示任务绩效,IL 代表变革型领导模式,CL 代表交易型领导模式。

加入企业文化(QC)作为控制变量,构建如下模型:

$$\text{Log}(TP) = \alpha + \beta_1(IL) + \beta_2(CL) + \beta_3(QC) \quad (3.6)$$

为验证关系契约、交易契约的中介效应本文构建如下模型:

$$\text{Log}(TP) = \alpha + \beta_1(IL) + \beta_2(CL) + \beta_3(QC) + \beta_4(RC) + \beta_5(CC) \quad (3.7)$$

其中 RC 代表关系契约,CC 代表交易契约。

为进一步分析变革型领导模式与关系契约对任务绩效影响的交互作用,本文构建如下回归模型:

$$\text{Log}(OP) = \alpha + \beta_1(IL) + \beta_2(CL) + \beta_3(QC) + \beta_4(RC) + \beta_5(CC) + \beta_6(IL*RC*QC) \quad (3.8)$$

表 3.3 员工任务绩效回归结果统计表

变量	模型一		模型二		模型三		模型四	
	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值
CL	0.589	0.133	0.876	0.169	0.816	0.088	0.961	0.052
IL	0.433	0.134	0.434	0.045	-0.26	0.508	-4.314	0.005
QC			0.037	0.01	0.049	0.005	0.006	0.779
RC					1.185	0.003	-2.476	0.032
CC					-0.027	0.924	0.025	0.93
IL*RC*QC							0.001	0.004
R ²	0.505		0.575		0.701		0.666	
P 值	0.00		0.00		0.00		0.00	

模型一中交易型和变革型领导模式对员工任务绩效的影响概率分别为 0.133 和 0.134, 均未对员工的任务绩效产生显著性影响, 也就是说在企业内部, 排除其他因素, 选择任何类型的领导模式都不会对员工任务绩效产生显著影响。

模型二中加入企业文化, 其对员工任务绩效的影响概率小于显著性水平 0.05, 并且变革型领导模式此时对员工任务绩效产生显著影响, 说明企业文化对员工关系契约越重视, 员工的任务绩效越高。假设一得到完全验证。

模型三中加入关系契约和交易契约变量, 其中关系契约对任务绩效的影响概率小于 0.05, 说明关系契约对任务绩效的影响显著; 而交易契约对任务绩效的影响概率大于 0.05, 说明交易契约对任务绩效的影响不显著, 假设二成立。

模型四中加入了变革型领导模式与关系契约、企业文化的交互作用, 得出的 P 值是小于显著性水平的, 此时变革型领导和关系契约对员工任务绩效的影响概率均小于 0.05, 并且相比模型二变革型领导模式的作用更加显著。所以我们认为员工任务绩效是由变革型领导模式通过关系契约来影响的, 由此说明假设四的合理性。

4 结论与建议

本文主要探讨领导模式、心理契约与员工绩效的关系, 经过实证分析, 得到如下结论和提供的建议:

1. 在国有企业中, 变革型的领导模式与关系契约存在高度正相关, 进而能满足员工高层次的需要, 从而促成员工的高绩效。所以, 作为一个领导者, 应不断关怀下属, 尊重下属, 营造和谐的上下级关系, 用民主的方式领导下属, 而不是实行专制的方式。

2. 在国有企业中, 员工心理契约满足程度越高, 员工的绩效越高, 彼此之间呈现正相关的关系。我们提出如下建议: 加强沟通参与, 使每一职工都纳入意见沟通的系统, 以增进相互了解, 鼓励职工对组织的管理多方提供建议, 获得完善的决策; 员工的工作干劲和热情被激发出来, 职工自身的效能感就越高, 员工在为组织的利润增长中也就更能发挥作用。通过薪酬和激励机制提高成员绩效, 激励可以是经济上的, 也可以是其他奖励形式, 给予他们升职的机会, 提供富有挑战性、创造性及对组织至关重要的工作机会。

3. 在国有企业中, 变革型领导模式更能对员工绩效产生显著影响, 这是交易型领导模式所不能企及的。所以作为领导者, 其行为方式选择变革型要比选择交易型效果好很多。领导者要实行扁平化的领导, 尽可能减少中间层, 缩短信息传递链, 拓宽信息传递渠道; 加强员工对于企业政策措施以及目标任务的认识, 员工参与管理, 从而起到监督的作用。但这种扁平化是以员工的高素质为前提的, 也就是说鼓励员工利用各种机会来有效提升自己, 胜任自己的工作。确立共同的目标, 在共同目标的指引下, 建立激励机制用来鼓舞士气。

参考文献

- [1] 陈维政, 余凯成, 程文文. 人力资源管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2006. 10.
- [2] 柳丽华, 徐向艺. 知识型员工绩效管理模型及其优化[J]. 山东社会科学, 2006 (5).
- [3] 梁巧转, 李海静. 领导风格对工作满意度的影响研究[J]. 统计与决策, 2006 (2).
- [4] 隋杨, 王辉. 变革型领导对员工绩效和满意度的影响[N]. 心理学报, 2012.
- [5] 周中江. 工作满意度和员工绩效的关系研究[N]. 企业导报, 2010 (5).
- [6] 陈加洲, 凌文栓, 方俐洛. 组织中的心理契约[N]. 管理科学学报, 2001 (4).
- [7] 肖石英. 组织公民行为及其对员工绩效的影响研究[D]. 长沙: 湖南大学工商管理学院, 2005.
- [8] 张德. 组织行为学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004.
- [9] 刘茜, 潘继坪. 浅析员工绩效和企业绩效的关系[J]. 企业管理, 2009 (4).
- [10] 张银, 李燕萍. 领导风格、心理授权与员工创造力: 基于中国电力行业的实证研究[J]. 科技进步与对策, 2011 (4).
- [11] 陈树文. 领导学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2011. 6.

An empirical study of state-owned enterprise leaders mode and employee
performance
—To psychological contract for intermediate variables

Sun dong xia

(Hunan University, changsha Hunan, 410000)

Abstract: The leadership model is organization system and supporter for expanding the activities of corporate leadership. It is a key aspect of functioning leadership and improving the efficiency of leadership. Today, facing changes of labor relations, it is necessary for business leaders to think for employees and make efforts to improve their behavior to attend to high-performance employees. In this paper, the state-owned enterprises in Shandong Province as an example, the psychological contract for the intermediate variables, the relationship of leadership model of state-owned enterprises and psychological contract are demonstrated. Meanwhile, the relationship between the employee performance

and psychological contract is also demonstrated.

Keywords: state-owned enterprises, leadership model, psychological contract, employee performance

作者简介（可选）：孙冬霞，女，24岁，山东德州人；就读于湖南大学教育科学研究院教育经济与管理专业，研究生一年级；本科所学专业为公共事业管理，研究生阶段研究方向为教育管理。