

變革型領導、交易型領導、信任和工作績效的關係—以基層公務員為例

馮彩玲* 張麗華
中國人民大學勞動人事學院

摘要

基於變革型領導理論、交易型領導理論和社會交換理論，探討了中國背景下基層公務員變革型領導行為和交易型領導行為對工作績效的差異及其影響機制，即變革型領導和交易型領導是否通過信任的仲介作用對領導效能產生影響。通過對 176 名基層公務員的變革型領導、交易型領導、信任以及工作績效之間的關係進行問卷調查，並採用結構方程技術和層次回歸分析的方法進行分析，研究結果如下：(1) 變革型領導和交易型領導分別對工作績效有顯著的影響。(2) 變革型領導沒有比交易型領導表現出更好的預測作用。(3) 信任在變革型領導和工作績效之間起到部分仲介作用，但在交易型領導和工作績效之間沒有起到仲介作用。

關鍵字：變革型領導、交易型領導、信任、工作績效。

1. 引言

自從政治社會學家 Burns(1978)首次提出變革型領導和交易型領導的概念[1]以來，它們就一直被視為領導的“軟”、“硬”兩面，並對領導效能發揮著重要作用[2]。變革型領導通過讓員工意識到所承擔任務的重要意義，激發下屬的高層次需要，建立互相信任的氛圍，促使下屬為了組織的利益犧牲自己的利益，並達到超過原來期望的結果[3]；而交易型領導則是通過在獎酬基礎上的即時交換來影響追隨者，其目的是通過理性與經濟手段對員工進行監控與控制[4]。兩者之間的關係是共存互補的，同一個領導者在不同的情境和時間下，可以同時運用變革型領導和交易型領導[5]。

社會交換理論的核心是一種互惠原則。變革型領導和交易型領導是基於社會交換理論的、決定組織績效的兩個重要因素，已有許多學者從不同視角探索了其有效性，但不同領導行為在同一理論框架下的對比研究仍很匱乏；變革型領導理論和交易型領導理論對領導行為與員工表現之間的“黑箱”的研究卻依然處於初期階段；且以往關於領導行為的研究主要集中于企業管理人員。在當前行政管理體制改革日益深化的背景下，政府機關身負以行政管理的組織為媒介來實現為民服務的使命，而基層公務員（civil servant

*本研究獲得中國人民大學研究生科學研究基金項目資助（項目名稱：領導行為、組織文化、競爭環境與領導效能的互動模型與實證研究，專案編號：22396082）。

作者簡介：馮彩玲，中國人民大學勞動人事學院博士研究生，研究領域：人力資源管理、組織行為學；張麗華，中國人民大學勞動人事學院教授，博士生導師。

at the basic level) 作為中堅力量，其領導方式和信任水準關係到領導與下屬之間關係的和諧，關係到下屬的忠誠度和各項工作的順利開展，更關係到政府行政效能的提高和和諧社會的建設。因此，探索基層公務員的領導行為及其與工作績效的關係，無論對理論發展還是中國政府實踐指導，無疑都非常有意義。

2. 理論與假設

2.1 變革型領導、交易型領導與工作績效

Burns[1]認為變革型領導與交易型領導之間的區別在於領導與下屬相互提供事物的差異。變革型領導側重於提供願景，並關注高水準的內在需要；而交易型領導則側重於短期的、合適的資源交換。兩種不同的領導方式會對工作績效產生什麼影響呢？以往許多研究都表明變革型領導與工作績效之間存在顯著的正相關[6-8]，但關於交易型領導與工作績效的關係卻未達成一致。Podsakoff 等（1990）將交易型領導分為權變獎勵（contingent reward）和權變懲罰（contingent punishment）兩個維度[9]。權變獎勵指領導者對達成組織任務的下屬，給予其需要的獎賞；權變懲罰則是領導者對於沒有達成任務或有偏誤的下屬，給予糾正或懲罰。無論是權變獎勵還是權變懲罰，均有研究發現它們與工作績效或成正相關或負相關或沒有關係[10]。

另外，許多學者認為[4, 11]，變革型領導對於交易型領導具有增量效應(Augmentation Effect)，即變革型領導會增強交易型領導的積極效果，最好的領導者是兩者兼備。這個觀點得到一些研究的支持，如 Cameron & Ulrich（1986）針對大學與學院的教職員進行研究，發現變革型領導對工作績效的影響力比交易型領導高[12]。Fuller 等（1996）[13]的元分析表明，當控制了交易型領導時，變革型領導行為可以有效預測有效性；當控制了變革型領導時，交易型領導行為並不能有效預測有效性。然而也有研究發現變革型領導對於交易型領導並不具有增量效應，反而交易型領導會增強變革型領導的影響效果，這恰與 Bass（1985）增量效應的理論觀點相悖，如徐長江等（2005）[14]以高等學校管理者及其下屬員工為研究物件，探討了變革型領導與交易型領導的有效性，結果發現變革型領導和交易型領導均對工作績效有顯著的影響，當控制了交易型領導時，變革型領導對於工作績效不具有顯著的預測效果；當控制了變革型領導時，交易型領導中的權變獎勵能夠有效預測工作績效。實證研究結果的矛盾性在一定程度上反映了當前對變革型領導和交易型領導有效性的檢驗還很不充足。公務員是一個特殊而又重要的職業群體，其領導行為的不同會直接影響工作績效，因此基於變革型領導和交易型領導理論，本研究提出如下假設：

H1：變革型領導和交易型領導分別對工作績效有顯著的影響。

H2：變革型領導比交易型領導更能預測工作績效。

2.2 信任在領導行為與工作績效之間的仲介作用

本文中的“信任”特指下屬對領導的信任，是指期望、假定或相信領導的未來行動將會有利於或至少不會有害於自己的利益[15]。信任作為領導與下屬之間有效溝通的橋樑，起著促進組織可持續發展的潤滑劑作用。根據社會交換理論，變革型領導和交易型領導是下屬信任領導的重要因素。變革型領導如清晰的願景、鼓舞性的目標、個性化關懷、智慧激發、適宜的榜樣和高績效的期望等行為不僅能使公務員充分感受到領導的個人魅力，也能使公務員和領導在長期的共事中建立信任的合作關係；而交易型領導其本

質也是一種交換的過程，領導者對下屬的付出和績效給予獎懲。當交換條件不存在或雙方存在認知差異時，下屬對領導的信任便會降低。

大量實證研究亦表明變革型領導對信任具有顯著的正向影響[16-18]，交易型領導也對信任具有積極影響[19]。Argyris、Mc Gregor&Adler 都認為信任會產生更好的組織績效，這點已得到驗證[20]。還有研究發現信任在變革型領導和工作績效以及交易型領導和工作績效之間起仲介作用，如 Jung 和 Avolio(2000)採用實驗法，通過結構方程技術探討了對領導者的信任在變革型領導、交易型領導與工作績效之間的仲介作用，發現變革型領導通過信任對績效產生直接或間接的影響，而交易型領導只能通過對領導者的信任對績效產生間接的影響[21]。綜上，基於社會交換關係視角，本文把對領導的信任作為仲介變數來解釋領導行為與員工表現之間的關係。

H3：變革型領導、交易型領導能分別預測信任。

H4：信任能預測工作績效。

H5：信任在變革型領導和工作績效以及交易型領導和工作績效之間分別起到仲介作用。

3. 研究方法

3.1 樣本及取樣過程

本研究的被試主要來自公務員管理培訓的學員。總共發放 200 份問卷，實際回收 182 份問卷，最後得到有效問卷 176 份。其中男性 163 人（92.6%），女性 13 人（7.4%）；30 歲以下 32 人（18.5%），31-39 歲 28 人（16.7%），40-49 歲 101 人（57.4%），50 歲以上 15 人（7.4%）；科級 161 人（91.5%），縣處級 15 人（8.5%）；大專 46 人（26.0%），本科 108 人（61.1%），研究生以上 22 人（13%）；工作年限在 3 年以下的 20 人（11.1%），3-7 年 18 人（10.2%），8-15 年 17 人（9.7%），16 年以上 99 人（55.6%），13 人未填（7.4%）。所有問卷由任課教師在上課時發放。被試填完問卷之後當場回收。在所有問卷搜集結束後，進行廢卷處理的工作；最後，進行資料的統計分析。

3.2 測量工具

變革型領導問卷。採用 Podsakoff 及其同事(1990, 1996, 2001)的變革型領導問卷（Transformational Leadership Behavior Inventory, TLI）[22]。問卷包括清晰的願景、鼓舞性的目標、個性化關懷、智慧激發、適宜的榜樣、高績效的期望六個維度。相關的條目如“不僅用‘言教’，更用‘身教’來領導我們”、“採取行動時不會考慮到我的感受”（R）。

交易型領導問卷。採用 Podsakoff 及其同事(1984, 1990, 1993, 2001)的交易型領導問卷[23]。問卷分為權變獎勵（contingent reward）與權變懲罰（contingent punishment）兩個維度，相應的條目如“當我工作做得非常出色時，會特別賞識我”、“當我沒有按時完成任務時，他會指出來”。

信任問卷。本研究採用的是 Farh 等（1998）測量信任的四個條目的問卷[24]。由 4 個條目組成，分數越高表示信任程度越高。其中的條目如“我的管理者決不會通過欺騙員工來獲得好處”。

工作績效問卷。龍立榮，方利洛（2001）年翻譯修訂的 Gould(1979)和 Pazy(1988)的自評績效問卷[25]，由 4 個條目構成，分別評價員工在組織評價中、上司評價中、與他人比較中的地位及所獲得的成就水準。相關的條目如“和同事相比，我的工作成績比較優秀”、“我的工作成績經常受到單位的表揚”。

以上四個問卷都採用利克特 5 級量表由下屬對其上級領導進行評價，由“5—非常同意”到“1—非常不同意”。採用 SPSS18.0 和 Amos 7.0 對所有總問卷（而非分維度）進行分析和檢驗。

4. 研究結果

4.1 變革型領導量表和交易型領導量表的驗證性因數分析結果

運用結構方程技術對資料進行驗證性因素分析。如表 1 所示，與一因素模型相比，變革型領導量表的六因素模型的各项擬合指數更接近或達到統計測量學的要求，六因素模型得到了資料的支援。同樣，交易型領導量表的二因素模型的各项擬合指數也更接近或達到推薦界值的要求，說明二因素模型也得到了資料的支援。

表 1 變革型領導量表和交易型領導量表的驗證性因數分析結果

量表	模型	χ^2/df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
變革型領導	獨立模型	4.263						
	一因素模型	2.965	0.76	0.78	0.83	0.75	0.84	0.11
	六因素模型	1.366	0.91	0.88	0.94	0.92	0.94	0.07
交易型領導	獨立模型	5.302						
	一因素模型	3.476	0.83	0.75	0.82	0.71	0.8	0.15
	二因素模型	1.864	0.95	0.91	0.94	0.9	0.93	0.06

4.2 研究變數的描述統計

表 2 列出的是各研究變數的平均數、標準差、相關係數、信度係數和會聚效度。如表 2 所示，所有問卷的內部信度係數 α 均在 0.70 以上，都大於可以接受的最小信度值 [26]。本研究的效度分析主要考察會聚效度，採用潛在變數的平均變異萃取量（簡稱 AVE）作為判斷依據，AVE 值越高，說明該潛在變數的會聚效度越好，潛在變數的平均變異萃取量如果大於 0.5，則認為會聚效度可接受 [27]。AVE 值最小為 0.62，大於 0.5 的建議值，說明變數各維度題項的效度是可接受的。

從各變數之間的相關來看，變革型領導、交易型領導、信任和工作績效之間存在兩兩相關。從控制變數與各變數的相關來看，性別分別與變革型領導和工作績效存在顯著的相關，年齡與工作績效和性別存在顯著的相關，工作年限與工作績效、性別和年齡均

存在顯著的相關。因此，在採用層次回歸分析探討變革型領導、交易型領導、信任和工作績效之間的關係時，引進上述控制變數是必要的。

表 2 研究變數的平均數、標準差、相關係數、信度和效度

變數	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1.變革型領導	3.63	0.54	0.910	0.63				
2.交易型領導	3.90	0.57	0.541**	0.815	0.69			
3.信任	4.03	0.63	0.540**	0.605**	0.757	0.62		
4.工作績效	3.71	0.56	0.502**	0.527**	0.461**	0.794	0.73	
5.性別	1.13	0.34	-0.333*	-0.229	-0.173	-0.350*	-	-
6.年齡	3.46	1.04	-0.152	-0.019	-0.085	0.277*	-0.334*	-
7.工作年限	3.28	1.11	-0.075	0.111	0.001	0.357*	-0.571*	0.736*

注: ①** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ 。②對角線上的斜粗體數字代表內部一致性係數 α 。③對角線上的黑粗體數字代表AVE值。

4.2 變革型領導和交易型領導對工作績效的影響及其有效性比較

如表 3 所示，在控制了人口統計學變數的效應後，變革型領導對工作績效的預測作用達到了顯著水準($\beta = 0.559$, $P < 0.05$)，其解釋的方差變異量為 24.6%；交易型領導對工作績效的預測作用也達到了顯著水準($\beta = 0.542$, $P < 0.05$)，其解釋的方差變異量為 28.1%，說明變革型領導和交易型領導均能顯著影響工作績效，假設一得到了驗證。

本文採用有效性分析方法 (usefulness analysis) [28] 驗證變革型領導和交易型領導的效果。該方法基於分層回歸分析，用來比較引數在預測因變數時對解釋變異的貢獻性大小。如果讓變數 1 進入回歸模型的第一層，變數 2 進入第二層，模型 2 能比模型 1 解釋更多的變異；反之，讓變數 2 進入第一層，變數 1 進入第二層，此時模型 2 不能比模型 1 解釋更多的變異，這說明變數 2 對因變數的預測作用好於變數 1。從表 3 可以看出，在排除了控制變數和變革型領導的效應後，交易型領導沒有比變革型領導解釋更多的變異，同時在排除了控制變數和交易型領導的效應後，變革型領導也沒有比交易型領導解釋更多的變異。根據有效性分析方法的原理，變革型領導沒有比交易型領導表現出更好的預測作用。因此本研究的假設 2 沒有得到驗證。

表 3 變革型領導和交易型領導對工作績效的影響及其有效性比較

變數	工作績效			工作績效		
	第一步	第二步	第三步	第一步	第二步	第三步
性別	-0.322	-0.023	-0.081	-0.323	-0.208	-0.081
年齡	0.013	0.07	-0.018	0.013	-0.078	-0.018
工作年限	0.162	0.338	0.319	0.162	0.252	0.319
變革型領導		0.559***	0.304*			
交易型領導			0.369			
交易型領導					0.542***	0.369*
變革型領導						0.304
<i>F</i>	3.359*	9.173***	8.543***	3.359*	7.969***	8.543***
<i>R</i> ²	0.197	0.478	0.523	0.197	0.443	0.523
ΔR^2	0.197*	0.281**	0.044***	0.197*	0.246***	0.079***

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

4.3 信任在變革型領導和工作績效以及交易型領導和工作績效之間的仲介作用

根據 Baron&Kenny(1986)[29]的建議，仲介效應存在須滿足以下幾個條件：(1)引數的變化能夠顯著地解釋因變數的變化；(2)引數的變化能夠顯著地解釋仲介變數的變化；(3)當控制仲介變數後，引數對因變數的影響應等於零或者顯著降低，同時仲介變數對因變數的影響仍顯著。表 4 和表 5 是採用 Baron&Kenny(1986)的仲介檢驗結果。

表 4 信任在變革型領導和工作績效之間的仲介效應檢驗結果

變數	信任		工作績效		工作績效		
人口學變數							
性別	-0.259	0.041	-0.323	-0.194	-0.323	-0.028	-0.033
年齡	-0.118	-0.020	0.013	-0.040	0.013	0.069	0.022
工作年限	-0.060	0.082	0.162	0.288	0.162	0.331	0.359
引數							
變革型領導		0.562***				0.544***	0.392*
仲介變數							
信任				0.455***			0.273*
<i>F</i>	0.814	4.403***	3.359*	6.465***	3.359*	7.536***	7.256***
<i>R</i> ²	0.055	0.300	0.197	0.393	0.197	0.430	0.482
ΔR^2	0.055	0.246***	0.197*	0.195***	0.197*	0.232***	0.052***

注：**p*<0.05，***p*<0.01，****p*<0.001

表 5 信任在交易型領導和工作績效之間的仲介效應檢驗結果

變數	信任		工作績效		工作績效		
人口學變數							
性別	-0.259	-0.151	-0.323	-0.194	-0.323	-0.208	-0.172
年齡	-0.118	-0.067	0.013	-0.040	0.013	-0.078	-0.083
工作年限	-0.060	-0.100	0.162	0.288	0.162	0.252	0.292
引數							
交易型領導		0.581***		*		0.542***	0.421**
仲介變數							
信任				0.455**			0.216
<i>F</i>	0.812	6.236***	3.359*	6.465***	3.359*	9.173***	8.076***
<i>R</i> ²	0.055	0.378	0.197	0.393	0.197	0.478	0.509

如表 4 和表 5 所示，在排除了控制變數的影響之後，變革型領導 ($\beta=0.562$, $\Delta R^2=0.246$)、交易型領導 ($\beta=0.581$, $\Delta R^2=0.323$) 對信任的影響均達到顯著水準，信任對工作績效的影響也達到了顯著水準 ($\beta=0.455$, $\Delta R^2=0.195$)，假設三和四分別得到驗證。當同時考慮變革型領導與信任時，變革型領導對工作績效的作用減弱，但信任對工作績效的影響仍然顯著，說明信任在變革型領導和工作績效之間起到部分仲介作用。相比較而言，當同時考慮交易型領導與信任時，交易型領導對工作績效的作用減弱，但信任對工作績效的影響卻不再顯著，表明信任在交易型領導和工作績效之間沒有起到仲介作用。

5. 討論與結論

5.1 討論

本研究以基層公務員為物件，探討了不同的領導行為在預測工作績效方面的異同，以揭示中國特色文化背景下不同領導理論對基層公務員績效的預測力。

首先，本研究發現，變革型領導和交易型領導都能顯著影響工作績效。該結果在基層公務員群體中得到了有效的驗證。根據馬斯洛的需要層次理論，人的需要分為生理的需要、安全的需要、愛和歸屬的需要、尊重的需要和自我實現的需要五個層次，只有低層次的需要得到部分滿足以後，高層次的需要才有可能成為行為的重要決定因素。公務員是份穩定體面的職業，基本需要和保障得到滿足，領導者只有通過對下屬的情緒、動機、價值觀等進行人性化管理，喚醒下屬道德的情感意識，滿足下屬的尊重需要，充分發揮下屬的潛能，激勵鼓舞下屬付出額外的努力，才能取得更好的績效。而交易型領導通過明確任務，明晰角色，通過任務完成的好壞給予獎懲，這種領導方式對於科層制組織形態的政府部門來說比較適合，也可以提高工作績效。因此，對於公務員群體來說，適當的運用變革型領導和交易型領導行為對於提高工作績效非常有益。

其次，研究還發現，變革型領導沒有比交易型領導表現出更好的預測作用。當控制變革型領導時，交易型領導對工作績效的預測作用沒有達到顯著水準；當控制交易型領導時，變革型領導對工作績效的預測作用也不顯著。為什麼基於公務員群體而得到的變革型領導在預測力方面沒有高於交易型領導呢？我們認為原因主要有以下兩點：第一，變革型領導更關注下屬的內在動機，而交易型領導則更關注下屬的外在動機。不同的關注點可能導致二者發生交互效應。第二，這可能與領導者和情境因素有關。變革型領導和交易型領導分別適應於不同的情境，不能說孰是孰非[30]。徐長江等[31]也認為，變革型領導是否在任何情況下都優於交易型領導取決於領導者本身和情境因素。

最後，信任在變革型領導和工作績效之間起到部分仲介作用。本研究中，大多數公務員已當中年，但仍是科級，職位的晉升緩慢極易導致工作倦怠，在此情況下他們更需要領導者能夠為他們指明方向，激發他們的工作熱情，為他們樹立良好的榜樣，帶領他們去實現組織的目標，在長期的磨合切磋中彼此更加信任，建立心理契約，溝通更順暢，工作更積極主動，工作績效會更好。然而，信任在交易型領導和工作績效之間沒有起到仲介作用，根據社會交換理論，交易型領導更強調一種物質交換關係，忽略了人性因素，上下級之間缺乏責任感和默契，不能彼此相互著想，雙方的信任關係也是建立在經濟基礎之上的，所謂的績效也更強調任務完成的好壞。因此，當公務員的領導行為是變革型領導時，更容易與下屬發生信任，從而產生更好的績效；而當公務員的領導行為是交易型領導時，則不能通過信任影響績效。

當然，本研究仍然存在一些局限性。變革型領導、交易型領導、信任、工作績效的資料都來自同一公務員的調查問卷，這樣就有可能會產生共同方法誤差。今後開展同類研究時，最好能採用不同變數由不同人來提供資料或者採用跟蹤研究的方式。

5.2 結論

在前面實證研究的基礎上,本研究得到結論如下：

- (1) 變革型領導和交易型領導分別對工作績效有顯著的影響。
- (2) 變革型領導沒有比交易型領導表現出更好的預測作用。
- (3) 信任在變革型領導和工作績效之間起到部分仲介作用，但在交易型領導和工作績效之間沒有起到仲介作用。

6. 參考文獻

- 余凱成.組織行為學[M].大連：大連理工大學出版社，2001,406.
- 陳文晶，時勘.變革型領導和交易型領導的回顧與展望[J].管理評論，2007，19（9）：22-26.
- 徐長江，時勘. 變革型領導與交易型領導的有效性及其作用機制——基於高等學校管理者的初步探索[P]. 中國科學院心理研究所博士論文, 2005.
- 曾賤吉，胡培，蔣玉石.變革型領導對企業員工組織信任影響的實證研究[J].商業經濟與管理，2010，2：24-29。
- 薛凱，變革型領導與交易型領導在個人特質因素影響下的作用研究[P]，重慶交通大學碩士畢業論文,2009.
- 張桂平.國外組織信任研究的現狀及展望[J].湖南農機，2008，35（11）：120-124.
- 龍立榮，方俐洛. 職業生涯管理的結構及其關係研究[P]. 中國科學院心理研究所博士學位論文. 2001.
- 侯傑泰,溫忠麟,成子娟. 結構方程模型及其應用[M]. 第1版. 北京:教育科學出版社, 2004.
- 張麗華. 改造型領導與組織變革過程互動模型的實證與案例研究[P].大連理工大學博士論文，2002。
- 徐長江，時勘.變革型領導與交易型領導的權變分析[J].心理科學進展，2005，13（5）：672-678.
- Burns J M. Leadership[M].New York :Harper &Row ,1978.
- Bass, B. M.(1995). Theory of transformational leadership redux[J]. The Leadership Quarterly, 6, 463-478.
- Bass, B. M.. Leadership and performance beyond expectations[M]. New York: Free Press, 1985:3- 242.
- Howell JM, Avolio BJ. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance[J]. Journal of Applied Psychology, 1993, 78(6):891-902.
- Bass B M, Avolio B J. Developing Transformational Leadership:1992 and Beyond [J] , Journal of European Industrial Training.Bradford, 1990, 14 (5) .
- Chen, X. P., J. L. Farh. The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: evidence from Taiwan. Paper presented at the Academy of Management, Chicago.1999
- Ronald, F. P., A. C. Jason. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49(2):327- 346
- Podsakoff PM, Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors[J]. Leadership Quarterly, 1990, 1(2):107-142.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, G. A. Rich. Transformational and transactional leadership and salesperson performance[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, 29

(2) : 115-134.

- Cameron KS, Ulrich DO. Transformational leadership in colleges And universities; in Smart JC (ed): Higher education : Handbook of Theory and research. New York: Agathon Press, 1986.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. A quantitative review of research on charismatic leadership[J]. *Psychological Reports*, 1996,78, 271–287.
- Robinson S L . Trust and Breach of Psychological Contract [J] .*Administrative Science Quarterly* , 1996 (4): 574-599.
- Bennis,W.C.,&Nanus,B.(1985).*Leaders:The strategies for taking charge*[M], New York: Harper&Row.
- Podsakoff,P.M.,MacKenzie,S.B.,Moorman,R.H.&Fetter,R. (1990) .“Transformational leader behaviors and their effects on followers’trust in leader,satisfaction and organizational citizenship behaviors” [J].*Leadership Quarterly*,1:107—142.
- Jung DI, Avolio B J. Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership[J]. *Journal of Organizational Behaviour*, 2000, 21:949-964.
- Podsakoff PM, Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors[J]. *Leadership Quarterly*, 1990, 1(2):107-142.
- Podsakoff PM, Todor, W D, Grover R A., Huber V L. Situational moderators of leader reward behavior and punishment behaviors: Fact or fiction[J]? *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 34: 21-63.
- Farh J-LT, Anne S. The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case[J]. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 1998, 9:471.
- Nunnally J C. *Psychometric theory*(2nd ed)[M].New York:McGraw-Hill,1978
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M., 2007. Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction[J]. *Personnel Psychology*, 22 - 60(3): 541-572
- Baron R M, Kenny DA. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,1986, 51:1173-1182.