

变革型与交易型领导如何推动组织学习

——基于组织文化的完全中介作用

程 龙¹, 于海波²

(1. 国家科学技术部 科技人才交流开发服务中心, 北京 100045;
2. 北京师范大学 政府管理学院, 北京 100875)

摘 要:在当前社会转型和改革日益深入的形势下,不同领导风格对组织学习的推动作用一直备受关注。通过问卷调查方法得到 13 家企业的 224 份有效问卷后,运用 SPSS20.0 统计分析软件对收集得到的数据进行了层次回归分析,探讨了企业管理中变革型、交易型领导在推动组织学习时,组织文化起到的完全中介作用和不同情况下中介作用的差异对比。研究结果表明:第一,变革型领导比交易型领导对组织学习的推动作用更大;第二,总体上,组织文化在变革型与组织学习之间,组织文化在交易型领导与组织学习之间都会起到完全的中介作用;第三,在考虑单位规模、性质、发展阶段不同情况下,组织文化起到的中介作用会发生不同的变化,尤其是当单位规模扩大时,组织文化的中介效应显著地由部分中介转变为完全中介。研究结果提示变革型领导者和交易型领导者可以通过营造与组织相适应的文化氛围来推动组织学习,并且组织文化对于领导者推动组织学习的重要性也会伴随组织的发展而不断增强,所以领导者必须逐渐加大对组织文化建设的投入,这为企业管理实践者提升组织学习能力和创建学习型组织指明了方向。

关键词:组织文化;组织学习;变革型领导;交易型领导

中图分类号:F272.90 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-929X(2018)06-0099-11

一、引 言

在全球竞争和我国创建学习型社会的背景下,组织学习作为组织战略性可持续发展的基础条件和动力源泉已经得到了广泛的认同^[1]。企业领导者的领导风格是创建学习型组织的关键,所以不同的领导风格对组织学习的推动作用一直备受关注,其中作为当今企业管理中最富有代表性的两种领导风格:变革型领导和交易型领导,它们是怎样影响组织学习,尤其是变革型领导和交易型领导中哪种领导风格对组织学习的推动作用更大一些?这些问题的答案还有待深入研究。同时,在企业越来越重视组织文化建设的背景下,领导风格在影响组织学习时,组织文化在其中发生的作用也得到了学界的关注。Berson 等^[2]认为企业领导者可以通过

修回日期:2018-09-28

基金项目:国家自然科学基金项目“大学生毕业前后生涯适应的 Agent 模拟、追踪和干预研究”(71171020);国家社会科学基金项目“组织学习的多层结构、跨层作用与生成机制研究”(13GFL013)。

作者简介:程龙,男,山东安丘人,博士,国家科学技术部科技人才交流开发服务中心助理研究员,研究方向:人力资源管理;于海波,男,山东潍坊人,博士,北京师范大学政府管理学院党委书记,教授、博士生导师,研究方向:组织行为学与人力资源管理。

营造支持性的学习文化来推动组织学习,但组织文化在变革型领导与组织学习之间、交易型领导与组织学习之间的中介作用还需要更深入的实证研究的探讨。尤其是当单位规模、性质、发展阶段等组织层面因素发生变化时,组织文化对变革型、交易型领导与组织学习间的中介效应可能会发生相应的变化,即企业的领导者在企业不同的发展阶段如何通过加强组织文化建设来推动组织学习?不同性质的企业(如国有企业、民营企业、三资企业等)领导者在企业管理中,组织文化的这种中介作用是否也会不同?解决这些问题将对于深入理解领导与组织学习间的关系提供一个很好的视角,能够明确组织文化是企业领导推动组织学习必备的软条件,同时在企业管理实践方面,对于企业领导者更加有效地管理组织学习、更好地促进企业可持续发展提供了重要路径。

二、文献综述和研究假设

(一) 变革型和交易型领导与组织学习的关系

综观国内外文献,对领导风格与组织学习间的关系已经有了一些理论分析和实证研究。在理论分析方面,Vera等^[3]系统地对变革型、交易型领导与组织学习的关系进行了理论建构,认为无论是变革型还是交易型领导都会激发组织学习,只不过变革型领导常会导致挑战现状的组织学习,而交易型领导更容易引发强化现状的组织学习。Senge^[4]认为组织学习需要领导的教练风格,但以上仅仅是理论分析,没有实证研究支持,在实证研究方面,有实证研究探讨了不同领导风格与组织学习的关系。Amitay等^[5]研究结果表明领导是影响组织学习效率的决定因素,但该研究样本仅限于一个组织的44个部门,是对部门领导风格与组织学习间关系的探讨。Nemanich等^[6]结果显示,变革型领导通过学习文化的部分中介影响整合的开发式学习和利用式学习,但该研究是对一个组织中71个团队进行的研究,是对团队领导的研究,其样本也偏小。芮明杰等^[7]研究发现,领导是推动组织学习和创新的重要变量。于海波等^[8-10]研究发现,变革型领导对组织学习有积极的推动作用,但某些方面对组织学习的某些具体方面也有阻碍作用;同样,他们也发现家长式领导的仁慈领导能够推动组织学习,但威权领导则对组织学习的某些方面有显著的阻碍作用。Bass等^[11]也坚持认为,交易型领导也可以推动组织学习,这种观点与一般所认为的组织学习更需要变革型领导的观点不同。这些研究都探讨了变革型领导、交易型领导与组织学习的关系,也显示变革型领导、交易型领导可以通过某些中介变量对组织学习产生正面影响,但两种领导风格中哪种领导风格对组织学习的正面影响更大,目前仍有争议。基于此,本研究提出如下假设并对比两种领导风格对组织学习的影响程度:

假设1:变革型领导行为推动组织学习,二者呈显著的正相关。

假设2:交易型领导行为推动组织学习,二者呈显著的正相关。

(二) 组织文化的中介作用

组织学习相关文献表明,学习气氛(learning atmosphere)在领导与组织学习关系中不容忽视。不同的领导可以营造不同的气氛,Bass^[12]通过分析认为,变革型的领导会营造变革型的气氛,交易型的领导会营造交易型的气氛。Edmondson^[13]提出“不被惩罚的安全气氛”会有利于学习。Berson等^[2]对领导(没有具体强调变革型和交易型领导)与组织学习之间的关系进行了系统的理论分析,认为领导通过营造支持性的学习文化来推动组织学习。所以诸多相关研究结果和一些理论观点都提示,学习气氛在领导与组织学习之间起中介作用,而组织文化能够决定学习气氛。Shalley等^[14]发现领导者可以营造自由、反馈、清晰共享的组织愿景、信任等氛围,从而有利于知识的产生和共享。Jung等^[15]有研究表明变革型领导通过授权和创新文化的部分中介作用,影响组织的专利奖。应娜^[16]的研究发现,创新文化是战略性人力资源管理策略和创新绩效的中介变量,Berson等^[17]研究也发现,学习氛围和共享愿景、团队信任这些文化方面的因素在魅力型领导与组织绩效

间起完全中介作用,而组织学习与组织绩效间是显著相关的。可见目前学者们已有的这些研究结论都支持组织文化在领导风格与组织学习之间具有一定的作用。综上,本研究提出如下假设:

- 假设 3:组织文化在变革型领导影响组织学习过程中起中介作用。
- 假设 4:组织文化在交易型领导影响组织学习过程中起中介作用。

三、研究设计与方法

(一) 研究步骤与数据来源

本研究运用问卷调查法收集所需数据,通过实地发放和网络填写相结合的方式,在北京伟业房地产投资顾问有限公司、北京中青科创有限公司、北京日新伟业房地产公司、北京同方易豪科技公司,山东省青岛肯尼物流有限公司、青岛就运国际物流有限公司、山东海文石化有限公司、青岛德和物业经营有限公司、青岛经济技术开发区城市发展投资有限公司、青岛三皇广告有限公司、青岛华普物业有限公司、苏州市美瑞特装饰装潢有限公司、苏州市德尼培塑胶有限公司等共 3 座城市的 13 家企业单位,向企业员工发放 236 份问卷,剔除 12 份无效问卷,得到有效问卷 224 份,回收率为 94.91%。

将有效问卷的数据进行整理后,运用层次回归分析方法来探究变革型、交易型领导在推动组织学习时,组织文化起到的完全中介作用和不同情况下中介作用的差异对比。考虑到当单位规模、性质、发展阶段等组织层面因素发生变化时,组织文化对变革型、交易型领导与组织学习间的中介效应可能会发生相应的变化,同时在不同性质的企业(如国有企业、民营企业、三资企业等)中,因为管理体制的不同,组织文化的这种中介作用很可能也会不尽相同。所以,本研究首先将单位规模、单位发展阶段、单位性质作为控制变量进行层次回归分析,分别得出总体情况下组织文化在变革型领导、交易型领导与组织学习之间的中介作用效果。然后,各自考虑了单位规模不同、单位发展阶段不同、单位性质不同的情况下,组织文化这种中介作用的变化。

(二) 研究工具与统计方法

对于研究中涉及的各个变量,均采用国内外较权威的量表进行问卷调查统计。其中变革型领导、交易型领导量表采用 Bass^[18-19]变革型领导量表和交易型领导量表,变革型领导问卷包括魅力领导、鼓舞士气、智力激发、个性化关怀四个维度,共含 12 个项目,交易型包括权变奖励、例外管理两个维度,共含 6 个项目。组织文化采用 Quinn 等^[20]量表,该量表包括四个维度,共 20 个项目,其中组织文化的灵活性 10 个项目,组织文化的稳定性 10 个项目,组织文化的关注内部程度 10 个项目,组织文化的关注外部程度 10 个项目。组织学习量表采用于海波等^[21]的企业组织学习行为量表,该量表分为六个维度:个体学习、团体学习、组织层学习、组织间学习、利用式学习、开发式学习,共含 29 个项目。以上三个量表都采用五点记分方法,请问卷填写者评价与自己单位的符合程度。

本研究采用 SPSS20.0 软件进行统计和层次回归分析,其中组织学习量表的内部一致性信度 α 系数为 0.97,组织学习效度:六维度结构模型的 χ^2/df 为 2.192、RMSEA (0.071)、NFI (0.916)、IFI (0.941)、CFI (0.933);变革型领导量表的内部一致性信度 α 系数为 0.95,变革型领导效度:四维度结构模型的 χ^2/df 为 3.234、RMSEA (0.067)、NFI (0.904)、IFI (0.952)、CFI (0.927);交易型领导量表的内部一致性信度 α 系数为 0.65,交易型领导效度:二维度结构模型的 χ^2/df 为 3.106、RMSEA (0.082)、NFI (0.891)、IFI (0.914)、CFI (0.909);组织文化量表的内部一致性信度 α 系数为 0.98,组织文化效度:四维度结构模型的 χ^2/df 为 2.977、RMSEA (0.059)、NFI (0.912)、IFI (0.935)、CFI (0.920)。以上结果说明各量表的信度、效度均达到测量学和研究的基本要求。

四、实证分析

(一) 各研究变量的描述统计

各研究变量的平均数、标准差和相关系数结果见表 1,结果表明,变革型领导、交易型领导和组织文化、组织学习间都存在着显著的相关。另外,单位的性质、规模和发展阶段与这些变量的相关性也部分显著,所以在进行总体上的层次回归分析过程中,要先考虑将单位的性质、规模和发展阶段作为控制变量,随后再探究不同的单位性质、规模和发展阶段中,组织文化的中介作用呈现的不同情况。

表 1 各研究变量的平均数、标准差和相关系数

变量	平均数	标准差	1.单位性质	2.单位规模	3.发展阶段	4.变革型领导	5.交易型领导	6.组织文化
1.单位性质	2.44	1.12						
2.单位规模	1.53	0.81	-0.13 *					
3.发展阶段	2.44	0.84	-0.35 **	0.05				
4.变革型领导	3.30	0.94	-0.22 **	0.03	0.28 **			
5.交易型领导	3.19	0.62	-0.07	0.22 **	0.05	0.72 **		
6.组织文化	3.37	1.05	-0.35 **	0.03	0.48 **	0.77 **	0.63 **	
7.组织学习	3.42	0.83	-0.33 **	0.07	0.44 **	0.86 **	0.68 **	0.83 **

注：*、** 分别表示在 5%、1%显著性水平上差异显著。下同。

(二) 组织文化在领导与组织学习间的中介作用

1.总体上组织文化的中介效应分析。按步骤进行层次回归分析:第一步,以组织学习为因变量,将单位性质、单位规模、单位发展阶段作为控制变量,以排除控制变量对因变量的影响(回归方程模型 M1);第二步,以组织学习为因变量,变革型领导作为自变量,检验变革型领导对组织学习的影响(回归方程模型 M2);第三步,以组织学习为因变量,组织文化为中介变量,变革型领导作为自变量,来检验组织文化在变革型领导与组织学习间的中介作用(回归方程模型 M3)。同理,第一步,以组织学习为因变量,将单位性质、单位规模、单位发展阶段作为控制变量,以排除控制变量对因变量的影响(回归方程模型 M4),而在第二步和第三步中将变革型领导替换为交易型领导,来检验交易型领导对组织学习的影响(回归方程模型 M5),以及组织文化在交易型领导与组织学习间的中介作用(回归方程模型 M6)。

同时需要考虑变革型领导与交易型领导各自对组织文化的影响,所以以组织文化为因变量,将单位性质、单位规模、单位发展阶段作为控制变量(回归方程模型 M7),变革型领导作为自变量,来检验变革型领导对组织文化的影响(回归方程模型 M8);同理,以组织文化为因变量,将单位性质、单位规模、单位发展阶段作为控制变量(回归方程模型 M9),交易型领导作为自变量,来检验交易型领导对组织文化的影响(回归方程模型 M10)。所有回归结果汇总见表 2。

在变革型领导方面,层次回归分析结果表明:第一,从 M2 回归结果发现,变革型领导行为对组织学习有显著的推动作用(回归结果为 0.86,显著性 $p<0.01$),这验证了假设 1。第二,从 M8 回归结果发现,变革型领导对组织文化有显著的影响,这为验证组织文化的中介作用提供了基础(0.77, $p<0.01$)。第三,从 M3 回归结果发现,当把变革型领导和组织文化同时放入回归方程时,变革型领导由原来的非常显著(0.86, $p<0.01$)变得不显著($-0.04, p>0.05$),而组织文化对组织学习有显著的影响(0.83, $p<0.01$)。这说明组织文化在变革型领导和组织学习之间起完全中介作用,这验证了假设 3。

在交易型领导方面,层次回归分析结果表明:第一,从 M5 回归结果发现,交易型领导行为对组织学习有显著的推动作用(0.68, $p<0.01$),这验证了假设 2。第二,从 M10 回归结果发现,交易型领导对组织文化有

显著的影响(0.63, $p<0.01$),这为验证组织文化的中介作用提供了基础。第三,从 M6 回归结果发现,当把交易型领导和组织文化同时放入回归方程时,交易型领导由原来的非常显著(0.68, $p<0.01$)变得不显著了(0.01, $p>0.05$),而组织文化对组织学习有显著的影响(0.78, $p<0.01$)。这说明组织文化在交易型领导和组织学习之间起完全中介作用,这验证了假设 4。

表 2 变革型和交易型领导与组织学习关系回归分析结果(224 人)

回归步骤	组织学习						组织文化			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
第一步:控制变量										
单位性质	-0.20 *	-0.08	-0.01	-0.20 **	-0.17 *	-0.02	-0.23 *	-0.10	-0.23 *	-0.19 *
单位规模	0.03	0.03	0.04	0.03	-0.12 **	0.01	0.02	-0.02	0.02	-0.16 *
单位发展阶段	0.37 **	0.19 *	0.03	0.37 **	0.35 **	0.04	0.41 **	0.24 *	0.41 **	0.40 **
第二步:自变量										
变革型领导		0.86 **	-0.04					0.77 **		
交易型领导					0.68 **	0.01				0.63 **
第三步:中介变量										
组织文化			0.83 **			0.78 **				
R ²	0.232 **	0.796 **	0.816 **	0.232	0.666 **	0.816 **	0.232 **	0.796 **	0.232 **	0.666 **
△R ²	0.232 **	0.563 **	0.020 **	0.232	0.434 **	0.150 **	0.232 **	0.563 **	0.232 **	0.434 **

2.单位规模不同时中介效应对比。将 100 人以下的单位认为是较小规模,100 人及以上的单位认为是较大规模,进行和之前相同的层次回归分析步骤,但单位规模不再作为控制变量。所有回归结果如表 3 和表 4 所示:

表 3 单位较小规模下回归分析结果(140 人)

回归步骤	组织学习						组织文化			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
第一步:控制变量										
单位性质	-0.32 **	-0.06	0.03	-0.32 **	-0.23 *	0.04	-0.37 **	-0.25 *	-0.37 *	-0.29 *
单位发展阶段	0.27 *	0.20 *	0.03	0.27 *	0.31 **	0.09	0.32 **	0.14 *	0.32 **	0.35 *
第二步:自变量										
变革型领导		0.82 **	0.30 **					0.76 **		
交易型领导					0.69 **	0.20 **				0.62 **
第三步:中介变量										
组织文化			0.68 **			0.80 **				
R ²	0.239 **	0.833 **	0.913 **	0.239 **	0.714 **	0.911 **	0.321 **	0.827 **	0.321 **	0.695 **
△R ²	0.228 **	0.829 **	0.911 **	0.228 **	0.708 **	0.908 **	0.311 **	0.824 **	0.311 **	0.688 **

表 3 层次回归分析结果表明在单位规模较小时:第一,从 M2、M5 回归结果发现,变革型领导和交易型领导都对组织学习有显著的推动作用(0.82, $p<0.01$;0.69, $p<0.01$)),这验证了假设 1 和假设 2,但变革型领导的回归系数更大(0.82>0.69),表明变革型领导对组织学习具有更好的推动作用。第二,从 M8、M10 回归结果发现,变革型领导和交易型领导都对组织文化有显著的影响(0.76, $p<0.01$;0.62, $p<0.01$)),这为验证组织文化的中介作用提供了基础。第三,从 M3 回归结果发现,当把变革型领导和组织文化同时放入回归方程时,变革型领导由原来的(0.82, $p<0.01$)变为(0.30, $p<0.01$),组织文化对组织学习有显著的影响(0.68, $p<0.01$),说明组织文化在变革型领导和组织学习之间起部分中介作用,这验证了假设 3;从 M6 回归结果发现,当把交易型领导和组织文化同时放入回归方程时,交易型领导由原来的(0.69, $p<0.01$)变为(0.20, $p<0.01$),组织文化对

组织学习有显著的影响(0.80, $p<0.01$),说明组织文化在交易型领导和组织学习之间也是起部分中介作用,这验证了假设4。

表 4 单位较大规模下回归分析结果(84 人)

回归步骤	组织学习						组织文化			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
第一步:控制变量										
单位性质	0.20 [*]	0.03	-0.03	0.20 [*]	0.09	-0.02	0.28 [*]	0.08	0.28 [*]	0.15 [*]
单位发展阶段	0.70 ^{**}	0.32 ^{**}	0.17 [*]	0.70 ^{**}	0.52 ^{**}	0.18 [*]	0.66 ^{**}	0.22 [*]	0.66 ^{**}	0.43 ^{**}
第二步:自变量										
变革型领导		0.63 ^{**}	0.15					0.71 ^{**}		
交易型领导					0.44 ^{**}	0.01				0.55 ^{**}
第三步:中介变量										
组织文化			0.67 ^{**}			0.78 ^{**}				
R ²	0.457 ^{**}	0.709 ^{**}	0.827 ^{**}	0.457 ^{**}	0.613 ^{**}	0.821 ^{**}	0.415 ^{**}	0.739 ^{**}	0.415 ^{**}	0.662 ^{**}
△R ²	0.444 ^{**}	0.699 ^{**}	0.819 ^{**}	0.444 ^{**}	0.599 ^{**}	0.812 ^{**}	0.400 ^{**}	0.729 ^{**}	0.400 ^{**}	0.649 ^{**}

表4层次回归分析结果表明在单位规模较大时,第一,从M2、M5回归结果发现,两种领导都对组织学习有显著的推动作用(0.63, $p<0.01$;0.44, $p<0.01$),这验证了假设1和假设2,其中变革型领导的回归系数更大(0.63>0.44);第二,从M8、M10回归结果发现,两种领导都对组织文化有显著的影响(0.71, $p<0.01$;0.55, $p<0.01$);第三,从M3回归结果发现,当把变革型领导和组织文化同时放入回归方程时,变革型领导由原来的非常显著(0.63, $p<0.01$)变得不显著(0.15, $p>0.05$),而组织文化对组织学习有显著的影响(0.67, $p<0.01$),说明组织文化在变革型领导和组织学习之间起完全中介作用,这验证了假设3;从M6回归结果发现,当把交易型领导和组织文化同时放入回归方程时,交易型领导由原来的非常显著(0.44, $p<0.01$)变得不显著(0.01, $p>0.05$),而组织文化对组织学习有显著的影响(0.78, $p<0.01$)。这说明组织文化在交易型领导和组织学习之间也是起完全中介作用,这验证了假设4。

对比不同的组织规模,可以得出当组织规模逐渐变大时,不论是变革型领导还是交易型领导,组织文化在领导与组织学习间的中介作用都由部分中介作用变为完全中介作用,即伴随着组织规模扩大,不论是变革型领导还是交易型领导,它们对组织学习的影响由一部分通过组织文化来达到,逐渐变为全部由组织文化作为中介条件来达到。

3.单位发展阶段不同时中介效应对比。这里将单位发展阶段分为四个阶段,其中初创期和成长期作为发展前期,而把成熟期和再创新期作为发展后期,进行和之前相同的层次回归分析步骤,但单位发展阶段不再作为控制变量。所有回归结果如表5和表6所示:

表5层次回归分析结果表明在单位发展前期:第一,从M2、M5回归结果发现,两种领导都对组织学习有显著的推动作用(0.88, $p<0.01$;0.75, $p<0.01$),验证了假设1和假设2,且变革型领导的回归系数更大(0.88>0.75),表明变革型领导对组织学习具有更好的推动作用。第二,从M8、M10回归结果发现,两种领导都对组织文化有显著的影响(0.91, $p<0.01$;0.74, $p<0.01$),为验证组织文化的中介作用提供了基础。第三,从M3回归结果发现,当把变革型领导和组织文化同时放入回归方程时,变革型领导由原来的(0.88, $p<0.01$)变为(0.23, $p<0.01$),组织文化对组织学习有显著的影响(0.72, $p<0.01$),说明组织文化在变革型领导和组织学习之间起部分中介作用,这验证了假设3;从M6回归结果发现,当把交易型领导和组织文化同时放入回归方程时,交易型领导由原来的(0.75, $p<0.01$)变为(0.16, $p<0.01$),组织文化对组织学习有显著的影响(0.80, $p<0.01$),说明组织文化在交易型领导和组织学习之间起部分中介作用,这验证了假设4。

表 5 发展前期回归分析结果(144 人)

回归步骤	组织学习						组织文化			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
第一步:控制变量										
单位性质	-0.29**	-0.03	-0.06	-0.29**	-0.13*	-0.07*	-0.23	0.04	-0.23	-0.17
单位规模	-0.07	0.14**	-0.07*	-0.07	-0.06	0.02	-0.12	0.10*	-0.12	-0.10
第二步:自变量										
变革型领导		0.88**	0.23**					0.91**		
交易型领导					0.75**	0.16**				0.74**
第三步:中介变量										
组织文化			0.72**			0.80**				
R ²	0.076**	0.774**	0.884**	0.076**	0.618**	0.884**	0.050*	0.785**	0.050*	0.579**
ΔR ²	0.063**	0.769**	0.881**	0.063**	0.610**	0.881**	0.037*	0.781**	0.037*	0.570**

表 6 发展后期回归分析结果(79 人)

回归步骤	组织学习						组织文化			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
第一步:控制变量										
单位性质	0.04	-0.10	0.15	0.04	-0.19	0.23*	-0.35	-0.47*	-0.35	-0.55**
单位规模	-0.11	-0.19*	-0.06	-0.11	-0.35**	-0.06	-0.17	-0.24*	-0.17	-0.38**
第二步:自变量										
变革型领导		0.73**	0.40**					0.63**		
交易型领导					0.22**	0.18				0.50**
第三步:中介变量										
组织文化			0.53**			0.75**				
R ²	0.014	0.522**	0.651**	0.014	0.202**	0.585**	0.157**	0.537**	0.157**	0.313**
ΔR ²	-0.012	0.503**	0.633**	-0.012	0.170**	0.563**	0.135**	0.518**	0.135**	0.285**

表 6 层次回归分析结果表明在单位发展后期:第一,从 M2、M5 回归结果发现,两种领导都对组织学习有显著的推动作用(0.73, $p<0.01$;0.22, $p<0.01$),这验证了假设 1 和假设 2,其中变革型领导的回归系数更大(0.73>0.22);第二,从 M8、M10 回归结果发现,两种领导都对组织文化有显著的影响(0.63, $p<0.01$;0.50, $p<0.01$);第三,从 M3 回归结果发现,当把变革型领导和组织文化同时放入回归方程时,变革型领导由原来的(0.73, $p<0.01$)变为(0.40, $p<0.01$),而组织文化对组织学习有显著的影响(0.53, $p<0.01$),说明组织文化在变革型领导和组织学习之间起部分中介作用,这验证了假设 3;从 M6 回归结果发现,当把交易型领导和组织文化同时放入回归方程时,交易型领导由原来的非常显著(0.22, $p<0.01$)变得不显著(0.18, $p>0.05$),而组织文化对组织学习有显著的影响(0.75, $p<0.01$),这说明组织文化在交易型领导和组织学习之间起完全中介作用,这验证了假设 4。

对比单位不同的发展阶段,可以发现在发展前期,组织文化对变革型领导与组织学习间、交易型领导与组织学习间都是起部分中介作用,即单位在前期发展阶段里,变革型领导和交易型领导对组织学习的影响都是一部分通过组织文化来达到;而当单位发展后期,组织文化对变革型领导与组织学习间还是部分中介作用,但组织文化对交易型领导与组织学习间却变为了完全中介作用,即单位在后期发展阶段里,变革型领导对组织学习的影响还是一部分通过组织文化来达到,而交易型领导对组织学习的影响则变为全部通过组织文化来达到。

不过需要指出的是,这里系数 0.22 和 0.18 差别很小,统计学数据分析得到的 0.22 的显著与 0.18 的不

显著一定程度上是因为样本数量较小引起的。

4.单位性质不同时中介效应对比。将国有企业作为一类研究对象,将民营企业、三资企业等私有企业等作为另一类研究对象进行对比分析,进行和之前相同的层次回归分析步骤,但单位性质不再作为控制变量。所有回归结果如表 7 和表 8 所示:

表 7 国企单位回归分析结果(49 人)

回 归 步 骤	组 织 学 习						组 织 文 化			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
第一步:控制变量										
单位规模	-0.38 **	-0.05	-0.06	-0.38 **	-0.30 *	-0.13 *	-0.21	0.01	-0.21	-0.15
单位发展阶段	0.37 **	0.29 *	-0.33 **	0.37 **	0.48 **	0.34 **	0.66 **	0.60 **	0.66 **	0.74 **
第二步:自变量										
变革型领导		0.47 **	0.15 **					0.40 **		
交易型领导					0.56 **	0.11				0.23 *
第三步:中介变量										
组织文化			0.74 **			0.79 **				
R ²	0.433 **	0.633 **	0.940 **	0.433 **	0.518 **	0.928 **	0.622 **	0.711 **	0.622 **	0.667 **
ΔR ²	0.408 **	0.608 **	0.934 **	0.408 **	0.486 **	0.921 **	0.605 **	0.692 **	0.605 **	0.644 **

表 8 民营和三资企业回归分析结果(113 人)

回 归 步 骤	组 织 学 习						组 织 文 化			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
第一步:控制变量										
单位规模	-0.21	-0.01	-0.01	-0.21	-0.16	0.01	-0.25	-0.03	-0.25	-0.19 *
单位发展阶段	0.51 **	0.22 **	0.11	0.51 **	0.29 **	0.10	0.46 **	0.15 *	0.46 **	0.23 *
第二步:自变量										
变革型领导		0.78 **	0.18 *					0.84 **		
交易型领导					0.62 **	0.06				0.67 **
第三步:中介变量										
组织文化			0.72 **			0.83 **				
R ²	0.148 **	0.721 **	0.840 **	0.148 **	0.502 **	0.834 **	0.108 **	0.769 **	0.232 **	0.520 **
ΔR ²	0.132 **	0.713 **	0.834 **	0.132 **	0.488 **	0.828 **	0.092 **	0.763 **	0.232 **	0.506 **

表 7 层次回归分析结果表明在国企单位:第一,从 M2、M5 回归结果发现,两种领导都对组织学习有显著的推动作用(0.47, $p<0.01$;0.56, $p<0.01$),验证了假设 1 和假设 2,但和前面结果不同的是,表 8 中显示交易型领导的回归系数更大(0.47<0.56),这可能是国企样本数量($n=49$)较小引起的;第二,从 M8、M10 回归结果发现,两种领导都对组织文化有显著的影响(0.40, $p<0.01$;0.23, $p<0.05$),为验证组织文化的中介作用提供了基础。第三,从 M3 回归结果发现,当把变革型领导和组织文化同时放入回归方程时,变革型领导由原来的(0.47, $p<0.01$)变为(0.15, $p<0.01$),同时组织文化对组织学习有显著的影响(0.74, $p<0.01$),说明组织文化在变革型领导和组织学习之间起部分中介作用,这验证了假设 3;从 M6 回归结果发现,当把交易型领导和组织文化同时放入回归方程时,交易型领导由原来的非常显著(0.56, $p<0.01$)变得不显著(0.11, $p>0.05$),而组织文化对组织学习有显著的影响(0.79, $p<0.01$),这说明组织文化在交易型领导和组织学习之间起完全中介作用,这验证了假设 4。

表 8 表明在民营和三资企业:第一,从 M2、M5 回归结果发现,两种领导都对组织学习有显著的推动作用(0.78, $p<0.01$;0.62, $p<0.01$),这验证了假设 1 和假设 2,其中变革型领导的回归系数更大(0.78>0.62);第二,

从 M8、M10 回归结果发现,两种领导都对组织文化有显著的影响($0.84, p<0.01$; $0.67, p<0.01$);第三,从 M3 回归结果发现,当把变革型领导和组织文化同时放入回归方程时,变革型领导由原来的($0.78, p<0.01$)变为($0.18, p<0.05$),同时组织文化对组织学习有显著的影响($0.72, p<0.01$),说明组织文化在变革型领导和组织学习之间起部分中介作用,这验证了假设 3;从 M6 回归结果发现,当把交易型领导和组织文化同时放入回归方程时,交易型领导由原来的非常显著($0.62, p<0.01$)变得不显著($0.06, p>0.05$),同时组织文化对组织学习有显著影响($0.83, p<0.01$),说明组织文化在交易型领导和组织学习之间起完全中介作用,这验证了假设 4。

对比单位不同的性质,发现不论是国企单位还是民营、三资企业,都是组织文化对变革型领导与组织学习间起部分中介作用,即变革型领导对组织学习的影响由一部分通过组织文化来达到;而组织文化对交易型领导与组织学习间起完全中介作用,即交易型领导对组织学习的影响则全部通过组织文化来达到。

五、结论与启示

(一) 研究结论

本研究结果表明,第一,变革型和交易型领导对组织学习都有推动作用,但变革型领导比交易型领导对组织学习的推动作用更大一些(各个分析阶段中,基本都是 $M2>M5$);第二,结果表明在总体上(控制单位规模、性质、发展阶段的影响下),组织文化在变革型和交易型领导与组织学习间的关系中起完全中介作用;第三,在考虑单位规模、性质、发展阶段不同情况下,组织文化在变革型和交易型领导与组织学习间的关系中起到的中介作用会发生不同的变化,尤其是当单位规模变化时,组织文化的中介效应由部分中介转变为完全中介作用。

(二) 对我国企业领导者领导组织学习的启示

总体看来,变革型领导和交易型领导对组织学习的影响,尤其是组织文化在其中具有的中介作用,对我国企业管理者具有以下五个方面的启示。

1. 企业管理者可通过提高自身变革型领导水平和交易型领导水平,推动企业的组织学习。一方面变革型领导风格要求企业管理者具有号召力、智力激发能力和个性化的关怀魅力,需要管理者能够鼓舞员工的士气,这样更加能够提高员工们的同理心;另一方面交易型领导风格要求企业管理者能够根据员工表现对他们进行适当的奖励和惩罚,也就是通过正负两方面的刺激来影响员工们的组织学习水平。

2. 组织文化建设是企业领导者管理组织学习的重要措施。本研究验证了组织文化在领导管理组织学习中的关键的中介作用,这提示在管理实践中,企业领导在提升组织学习能力或者创建学习型组织的过程中,营造良好的组织文化是其中的关键环节,这就要求企业管理者必须重视企业文化的建设,将企业文化建设纳入到企业战略发展的长远规划中。

3. 变革型领导者建构学习型的组织文化,是提升组织学习能力和创建学习型组织的良好路径。本研究结果也显示,变革型领导通过构建学习型的组织文化,能够十分显著地提高组织学习水平。所以变革型领导者建构学习型的组织文化,是提升组织学习能力或创建学习型组织最好的路径和模式。这一方面对创建学习型组织的领导者提出了要求,另一方面也对其适应的组织文化提出了要求。

4. 交易型领导者也可以通过建构相应的组织文化来推动组织学习。虽然相比变革型领导,交易型领导的作用低一些,但本研究也验证了交易型领导通过组织文化对组织学习具有一定的推动作用。这否定了很多人所认为的交易型领导不能提升组织学习能力的观点,也提示即使是交易型领导者可以通过营造与组织相适应的文化氛围来推动组织学习。

5. 领导者必须注意伴随着组织的发展,组织文化对于促进组织学习的重要性也会不断增强,所以领导者

必须伴随着组织的发展加大对组织文化建设的投入。这就要求领导者在企业不断发展的过程中,不但不能因为企业的发展壮大而逐渐忽视组织文化的建设,而且要适当集中更多的企业资源投入到组织文化建设工作中,以保证能够不断提高企业的组织文化水平。

总之,无论是变革型领导者和交易型领导者,都可以通过营造与组织相适应的文化氛围来推动组织学习,这就要求领导者必须根据组织的发展状况而逐渐增强组织文化建设,最终能够创建学习型组织并不断提升企业的组织学习能力,为企业的战略性可持续发展提供良好的基础条件和不竭的动力源泉。

参考文献:

[1]戴万稳,蒋建武. 交易型领导与组织学习过程[J]. 管理学报,2010(9):1291-1296.

[2]BERSON Y, NEMANICH L A, WALDMAN D A, et al. Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective[J]. The Leadership Quarterly, 2006, 17(6): 577-594.

[3]VERA D, MANOR B. Strategic leadership and organizational learning[J]. Academy of Management Review, 2004, 29(2): 222-240.

[4]SENGE P. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization[M]. Doubleday Currency, New York, 1990.

[5]AMITAY M, POPPER M, LIPSHITZ R. Leadership styles and organizational learning in community clinics[J]. The Learning Organization, 2005, 12(1): 57-70.

[6]NEMANICH L, VERA D. Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition[J]. Leadership Quarterly, 2009, 20(1): 19-33.

[7]芮明杰,吕毓芳. 论领导行为、组织学习、创新与绩效间影响的实证研究[J]. 上海管理科学, 2005(2): 30-35.

[8]于海波,郑晓明,方俐洛,等. 如何领导组织学习: 变革型领导与组织学习的关系[J]. 科学学与科学技术管理, 2008(3): 183-188.

[9]于海波,郑晓明,方俐洛,等. 如何领导组织学习: 家长式领导与组织学习的关系[J]. 科研管理, 2008(5): 180-186.

[10]于海波,郑晓明,李永瑞. 家长式领导对利用式与开发式学习的平衡作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2012(10): 163-169.

[11]BASS B M, AVOLIO B J. Full-range of leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire[M]. Palo Alto, CA: Mind Garden, 1997.

[12]BASS B M. The future of leadership in learning organizations[J]. Journal of Leadership Studies, 2000, 7(3): 18-40.

[13]EDMONDSON A. Psychological safety and learning behavior in work teams[J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44(2): 350-383.

[14]SHALLEY C E, GILSON L L. What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity[J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15(1): 33-53.

[15]JUNG D I, CHOW C, WU A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings[J]. The Leadership Quarterly, 2003, 14(4): 525-544.

[16]应娜. 高科技企业战略性人力资源、创新文化和绩效关系的研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2007.

[17]BERSON Y, DA'AS R, WALDMAN D A. How do leaders and their teams bring about organizational learning and outcomes? [J]. Personnel Psychology, 2015, 68(1): 79-108.

[18]BASS B M. Leadership and performance: beyond expectations[M]. New York: Free Press, 1985.

[19]BASS B M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? [J]. American Psychologist, 1997, 52(2): 130-139.

[20]CAMERON K S, QUINN R E. Diagnosing and changing organizational cultures: based on the competing values framework [M]. Addison-wesley Press, New York, 1998.

[21]于海波,方俐洛,凌文铨. 企业组织的学习结构[J]. 心理学报, 2006(4): 590-597.

How Do Transformational and Transactional Leaderships Promote Organizational Learning: Based on Complete Mediation Effect of Organizational Culture

CHENG Long¹, YU Haibo²

(1. Science and Technology Talent Exchange and Development Service Center, Ministry of Science and Technology, Beijing 100045, China; 2. School of Government Management, Beijing Normal University, Beijing 100875, China)

Abstract: In the current situation of social transformation and deepening reform, the role of different leadership styles in promoting organizational learning has always been concerned. With the 224 valid questionnaires obtained from 13 enterprises by questionnaire survey method, this study conducts a hierarchical regression analysis of the collected data with SPSS20.0 statistical analysis software, and probes into the complete mediating role of organizational culture and the difference of mediating role between transformational and transactional leaderships in promoting organizational learning in enterprise management. The results show that firstly, transformational leadership plays a greater role in organizational learning than transactional leadership; secondly, organizational culture plays a complete intermediary role between transformational leadership and organizational learning, and also plays a complete intermediary role between transactional leadership and organizational learning; thirdly, considering the different size, nature and development stages of the unit, the intermediary effect of organizational culture may change, and especially when the unit size is enlarged, the intermediary effect of organizational culture changes significantly from partial intermediary to full intermediary. The results suggest that the transformational and transactional leaders can promote organizational learning by creating an organizational culture atmosphere, and the importance of organizational culture for the leaders to promote organizational learning will be strengthened with the development of the organization, and so the leaders must gradually increase the investment in organizational culture construction. This conclusion provides a direction for business management practitioners to enhance organizational learning ability and create learning organizations.

Key words: organizational culture; organizational learning; transactional leadership; transformational leadership

(责任编辑 刘小平)