

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**The Effects of Empowering Leadership on
Employee Job Satisfaction and Organizational
Citizenship Behavior - A Comparative Analysis
Based on Three Mediation Mechanisms**
授權型領導行為對員工工作滿意度和組織公民行為的影響研究 — 基於三個中介機制的比較分析

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Guo Li
郭立

August 2017
二零一七年八月

內容提要

隨著大數據時代興起，很多企業發展已初具規模，領導發現憑藉一己之力很難處理每天繁多的信息和事物，授權勢在必行。如何讓權力“放”的有效，員工積極性高，是很多企業目前實際面臨的選擇和挑戰。從這一現象入手，我們關注授權型領導行為對企業和員工的影響機制。授權型領導既強調領導與下屬分享權力，同時也關注授權後下屬的心理感知和反映，授權賦能的過程將領導風格與下屬心理反應緊密聯繫在了一起。我們錨定這一領導行為，從下屬心理層面出發，探究領導授權對下屬工作態度以及自發的組織公民行為之間的關係。

目前關於領導行為的研究多是集中于變革型領導和交易型領導，有關授權型領導的研究不多，僅有的研究也多是關注領導授權與組織績效和員工創新行為之間的關係，幾乎沒有學者探究授權型領導行為與員工工作滿意度和組織公民行為的關係。我們對這一主效應進行論證的基礎上，更想打開這一關係之間的“黑箱”，探究中間的影響機制。我們基于三個理論模型對應三個中介變量，深入剖析這一影響路徑。動機模型認為，更多的授權可以讓下屬參與決策制定，下屬可以從工作中獲得更多的內在激勵(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990)和更多的心理授權(Spreitzer, 1995)，進而提升滿意度水平，表現出組織公民行為。關係模型指出，領導更願意將權力賦予“圈內人”，保證自己的意志得以實現。和領導存在較高水平領導-成員交換關係的下屬獲得授權後，滿意度水平較高，且更可能努力完成任務甚至額外工作來保持與領導的高層次互動，發展長期、穩定的交換關係。信任模型則認為授權型領導以身作則，願意與下屬分享信息、權力，提供有效指導，關心和幫助下屬，這樣的領導很容易培養出較高的下屬對主管的信任水平(Dirks & Ferrin, 2002)，作為結果，下屬滿意度水平較高，且更願意自願做出更多利于組織和領導的工作以回報領導的信任。

本研究在此基礎上，進一步比較三個中介關係的影響強弱，成為研究的一大亮點。我們運用實證分析的研究方法，通過預調研調整問卷，在正式調研中共收集有效樣本 660 個，運用驗證性因子分析和多元回歸等方法對數據進行檢驗。最終我們發現，授權型領導行為對工作滿意度和組織公民行為具有正向影響；在三個中介變量作用比較中，基于動機模型的心理授權中介作用最強，其次是基于信任模型的主管信任，而基于關係模型的領導-成員交換關係的影響作用相對最弱，這與實踐中的發現剛好吻合。不難理解，當我們做一件事情是基于內在驅動完成

的時候，其他所有激勵因素都成爲附屬品，內在驅動的力量最爲強大。而由于領導的時間和精力有限，只能和小部分人建立較高程度的領導-成員交換關係，獲得激勵的人數較少所以效果有限。此外，交換關係可能基于親戚血緣、相同地域、相同背景或者經歷等因素建立，形成之後具有一定的穩定性，這些共同的紐帶決定了這一關係的延續性，除非發生重大分歧，一般具有路徑依賴。因此久而久之，這一因素對那少部分“圈內人”帶來的激勵作用也并不明顯。

理論方面，本研究豐富和發展了授權理論、領導行爲理論等方面的研究，對比分析了授權型領導行爲對員工工作態度和組織公民行爲影響的三條路徑，獲得了具有價值的探索和思考。實踐方面，本文的發現爲組織領導提供有益參考，在授權賦能的過程中，關注員工心理感受和內在驅動，通過授權給予員工內在激勵，調動員工積極性，充分發揮主人翁精神，在實現自身價值的同時做出有利于組織的行爲，最終讓員工滿意也讓組織受益。

關鍵詞： 授權型領導； 工作滿意度； 組織公民行爲； 心理授權； 領導-成員交換關係； 主管信任

ABSTRACT

With the development of the big data era, many enterprises have grown more complex. As leaders have recognized that they can not solve so many problems by themselves in a short time, empowerment is imperative. How to delegate effectively and make employees highly motivated are the choices and challenges which most organizations are facing now. Against this backdrop, we focus on the psychological mechanism through which empowering leaders influence their subordinates. Empowerment leadership emphasizes sharing power with subordinates and caring about the psychological perceptions of subordinates through delegation. Hence, we propose that empowerment leadership is effective only when affecting the psychological perceptions of subordinates. In this research, we associate empowerment leadership with subordinates' psychological responses; those psychological responses mediate the relationships between empowerment leadership and subordinates' job satisfaction and organizational citizenship behavior.

At present, much research on leadership behavior is focused on transformational leadership and transactional leadership, and only a few studies investigate empowerment leadership. Of these few studies, the main focus is on the relationship between delegation and employees' performance or employees' innovative behavior. Few studies examined the relationship between empowerment leadership and employee job satisfaction or organizational citizenship behavior. We are interested in this main effect and would like to open the "black box" of the relationship, exploring the mediation influence mechanism. To analyze the mediation influence path at depth, we use three theoretical models to support three corresponding mediators. The motivational model argues that more empowerment will give the subordinates a chance to participate in decision making, motivating them more intrinsically and enhancing psychological empowerment, which in turn lead to increased job satisfaction and a higher level of organizational citizenship behavior. Secondly, while relational model points out that leaders prefer to empower those "in-group member" rather than "out-group member", as this would ensure that the power to be exercised under control. With the delegated power, in-group member will have more satisfaction and would be more willing to do extra work to maintain the in-group relations with leaders. The exchange-based model indicates that empowering leaders would like to share the information and power with subordinates and offer effective guidance and help them. Such leader behaviors are

likely to foster subordinates' trust in the leader, which in turn leads to increased job satisfaction and more organizational citizenship behavior.

Furthermore, we attempt to compare the effects of three mediators. We use empirical research methodology and collect 660 valid responses through survey. We conduct a confirmatory factor analysis and multiple regression analysis to test our data. The results indicate that empowerment leadership has the positive effect on employees' job satisfaction and organizational citizenship behavior. The mediation comparison results indicate that psychological empowerment (based on the motivational model) has the strongest impact on the outcome variables, followed by trust in supervisor (based on the trust model), and leader-member exchange (based on the personal relation model) has the minimal, though significant, impact on job satisfaction and OCB. With hindsight, it is not surprising that intrinsic motivation is the most influential of individual behaviors when compared to other extrinsic related motivators. Psychological empowerment and intrinsic motivation are the most important mechanism for effective empowerment leadership. On the other hand, since leaders have limited time and energy, they can build up high levels of LMX with just a few subordinates. Due to the small number of in-group subordinates, only limited subordinates are motivated. Furthermore, the exchange relationship probably on account of relatives, similar region, background and so on, once they form the relationship, it would have good stability. Unless they have significant differences, generally the exchange relationship has the path dependence. So over time, the incentive function of LMX to the minority "in-group member" is not as strong as the other two mediators.

Theoretically, this research enriches empowerment theory and the research on leadership by comparing and analyzing the three mediational paths through which empowerment leadership impacts job satisfaction and organizational citizenship behavior. Practically, this research advocates that leaders should pay attention to employees' psychological perceptions and inner drive when they delegate. Leaders should make efforts to foster employees' enthusiasm and belief that they are in charge, so that employees' own value can be realized through proactive and desirable behaviors, which further enhances employees' satisfaction as well as benefits organizations.

Key Words: Empowerment leadership; Job satisfaction; Organizational citizenship behavior; Psychological empowerment; Leader-member exchange; Trust-in-supervisor

致謝

在此論文完成之際，首先感謝我的導師楊霽霞教授和胡君辰教授在我博士研究課題的設計、實施和論文撰寫過程中對我的悉心指導和幫助。兩位老師嚴謹細緻、實事求是的科學態度、認真負責的工作作風，我會牢記終生，它將一直激勵著我更好地開展相關管理和研究工作。

在論文寫作的過程中，我深深體會到了學術研究的不易，也越發感覺到自己的專業理論水平不够扎實。論文雖已完成，但我清楚地認識到我的研究還是最基礎的嘗試，其中許多問題的思考還不够成熟，分析論證還不够嚴密，還有許多不足，希望能夠得到老師和同學們更多的批評指正，以幫助我更好地完善論文，并展開對這一領域的後續研究。

學海無涯，我將博士論文的完成看成是我學習、工作道路上新的起點。衷心感謝我的兩位恩師楊霽霞教授和胡君辰教授！四年的博士學習生活，兩位老師教會了我科學的思維方式、正確的研究方法和前沿的管理思想，你們每一次的指導、交流都讓我獲益匪淺、受益終生！特別是在博士論文的撰寫過程中，兩位恩師更是傾注了大量的心血，從論文的選題到資料的收集、開題，從數據的分析、修改直至完稿，給予了我最大的幫助和支持、信心和鼓勵！

衷心感謝香港城市大學商學院和復旦大學管理學院的諸位老師。感謝嚴為民院長和陸雄文院長攜手合作開設的 DBA 課程，讓我在年近半百之際還能重入校園，學習提升；感謝呂長江教授、芮明杰教授、魏國基教授、包季鳴教授、楊海濱教授等對我專業課程的教導；感謝李元旭教授對我博士論文所提的寶貴而中肯的意見；感謝陳彩霞老師、崔婷婷老師等在我學習期間的關心和支持。

最後，感謝張慧娟博士對我博士論文在數據收集和分析等方面所給予的幫助和指導；感謝陳小平博士在問卷調研等方面給予的大力幫助；感謝吳國繼博士四年的同窗情誼所給予我學習、生活上的關懷與幫助；感謝我們 DBA2013 級全體同窗的深厚情誼，這所有一切讓我倍感親切和溫暖！

你們將是我這一生最寶貴的財富！博士的學習生涯將是我終生難忘的珍貴記憶！

目錄

第 1 章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究問題與研究意義	3
1.3 創新點	5
1.4 研究路綫與內容結構	5
1.4.1 研究方法與流程	5
1.4.2 研究內容與結構	7
第 2 章 文獻綜述	10
2.1 授權型領導行爲	10
2.1.1 領導行爲理論	10
2.1.2 授權的概念	12
2.1.3 授權型領導的結構和測量	15
2.1.4 授權型領導的相關理論研究	16
2.1.5 本節小結	19
2.2 心理授權	19
2.2.1 心理授權的理論和概念	19
2.2.2 心理授權的維度與測量	20
2.2.3 心理授權的相關理論研究	20
2.2.4 本節小結	23
2.3 領導-成員交換關係	24
2.3.1 領導-成員交換關係的理論基礎	24
2.3.2 領導-成員交換關係的概念	25
2.3.3 領導-成員交換關係的結構和測量	26
2.3.4 領導-成員交換關係的相關理論研究	27
2.3.5 本節小結	30
2.4 主管信任	31
2.4.1 信任及主管信任的概念	31
2.4.2 信任的類型	32
2.4.3 主管信任的形成	33
2.4.4 主管信任的相關理論研究	34
2.4.5 本節小結	35
2.5 工作滿意度	36
2.5.1 工作滿意度的理論	36
2.5.2 工作滿意度的概念	38

2.5.3 工作滿意度的結構和維度	39
2.5.4 工作滿意度的測量	39
2.5.5 工作滿意度的相關理論研究	40
2.5.6 本節小結	41
2.6 組織公民行爲	41
2.6.1 組織公民行爲的概念	41
2.6.2 組織公民行爲的結構和維度	42
2.6.3 組織公民行爲的相關理論	43
2.6.4 組織公民行爲的測量	46
2.6.5 本節小結	46
第 3 章 研究假設與理論模型	47
3.1 解釋模型	47
3.1.1 動機模型 (Motivational model)	47
3.1.2 信任模型 (Trust based model)	48
3.1.3 關係模型 (Relational model)	49
3.2 研究假設	51
第 4 章 研究設計與數據收集	57
4.1 問卷設計	57
4.2 測量工具	58
4.2.1 自變量	58
4.2.2 因變量	58
4.2.3 中介變量	59
4.2.4 控制變量	59
4.3 簡要預調研分析	59
4.3.1 預調研樣本描述	59
4.3.2 預調研的數據分析方法和結果	60
4.4 數據收集過程	62
4.5 數據分析方法	62
第 5 章 數據分析與結果	63
5.1 描述性統計分析	63
5.2 量表信度效度分析	64
5.2.1 信度分析	64
5.2.2 效度分析	65
5.3 相關性分析	67

5.4 多元回歸分析	70
5.4.1 主效應檢驗	70
5.4.2 中介效應檢驗	72
5.4.3 多重共線性檢驗	80
5.5 實證研究分析結果	82
第 6 章 結論與討論	84
6.1 主要研究結論及其分析	84
6.1.1 授權型領導行為對員工工作滿意度的直接影響（結論一）	85
6.1.2 授權型領導行為對員工組織公民行為的直接影響（結論二）	85
6.1.3 對比心理授權與領導-成員交換關係中介作用強弱（結論三）	86
6.1.4 對比心理授權與主管信任中介作用強弱（結論四）	86
6.1.5 對比主管信任與領導-成員交換關係中介作用強弱（結論五）	86
6.2 理論貢獻	87
6.3 管理建議	89
6.4 研究不足與未來展望	92
附件：調查問卷	124

圖目錄

圖 1- 1 研究流程	7
圖 1- 2 論文框架	8
圖 2- 1 授權型領導實證研究框架	19
圖 2- 2 角色扮演的描述性模型	25
圖 2- 3 領導成員交換關係模型	26
圖 2- 4 HERZBERG 滿意不滿意觀點與傳統觀點對比.....	37
圖 3- 1 研究模型圖.....	56
圖 5- 1 中介模型示意圖.....	73

表目錄

表 2- 1 領導行為類型的理論基礎和代表性行為框架.....	11
表 2- 2 授權型領導行為量表及維度劃分.....	16
表 2- 3 組織公民行為定義歸納表.....	42
表 4- 1 預調研樣本基本情況描述.....	60
表 4- 2 預調研量表整體信度檢驗.....	60
表 4- 3 預調研量表整體效度檢驗.....	61
表 5- 1 正式調研樣本基本情況描述.....	63
表 5- 2 授權型領導量表驗證性因子分析結果.....	66
表 5- 3 心理授權量表驗證性因子分析結果.....	66
表 5- 4 領導-成員交換關係量表驗證性因子分析結果.....	66
表 5- 5 主管信任量表驗證性因子分析結果.....	66
表 5- 6 工作滿意度量表驗證性因子分析結果.....	67
表 5- 7 組織公民行為量表驗證性因子分析結果.....	67
表 5- 8 相關係數矩陣.....	68
表 5- 9 授權型領導對工作滿意度的回歸結果.....	71
表 5- 10 授權型領導對組織公民行為的回歸結果.....	72
表 5- 11 各中介變量解釋比例結果匯總.....	80
表 5- 12 授權型領導行為作用的多重共線性診斷.....	81
表 5- 13 假設檢驗結果匯總.....	83