

女性领导力特质对员工绩效的影响研究

——基于团队氛围的中介效应

范黎波¹, 杨金海¹, 史洁慧²

(1. 对外经济贸易大学 国际商学院, 北京 100029; 2. 易可达贸易(上海)有限公司, 上海 200003)

[摘要] 基于女性管理者主导决策并承担组织发展责任的视角, 以团队氛围为中介变量, 揭示互联网时代女性领导力特质对企业管理效率的影响效应。研究表明, 女性领导力特质对团队氛围和员工绩效具有正向的支持作用, 能够促进良好团队氛围的形成, 并且最终通过团队氛围的中介作用影响员工绩效, 这对企业提高组织管理效率、培育员工的组织忠诚度和激发员工的创新热情, 以适应互联网时代组织架构日趋网格化和组织管理社群化的要求具有重要意义。

[关键词] 女性领导力特质; 团队氛围; 员工绩效; 性别差异; 企业管理效率; 企业技术创新; 高管团队绩效

[中图分类号] F249.2 **[文献标志码]** A **[文章编号]** 2096-3114(2017)04-0034-10

在早期的管理理论体系中, 男性主导领导力的观念占据着绝对地位。20世纪90年代, 女性领导风格学说开始兴起, 该学说注重沟通协调、良好的人际关系以及集体成功, 并认为由于拥有不同的社会经验, 女性比男性具有更好的人际交往技能、敏锐的观察力和细腻的情感, 因此女性可以成为优秀的领导者和管理者。随着社会经济的发展, 近年来女性企业家和女性高管群体迅速崛起。在资本市场高度发达的美国, 近十年来女性董事所占比例一直保持在10%以上, 2016年在Fortune500强中女性CEO所占比例约为4.2%。由此可以看出, 女性领导风格学说逐渐得到了学术界和实业界的普遍认同。

随着互联网时代的到来, 更多的企业开始采用网络结构的管理模式, 企业社群化特征愈加明显。在这样的大趋势下, 领导者如何提高员工满意度、增强企业创新能力和促进组织的健康成长成为一个现实的命题。目前的研究侧重于讨论女性领导者在企业价值、企业治理等方面的影响, 而对女性领导者如何影响团队氛围、促进组织可持续成长方面的关注较少。因此, 本研究拟从女性管理者主导决策并承担组织发展责任的视角, 通过实证研究来探究互联网时代女性领导力特质对企业管理效率的影响作用。本研究对企业适应互联网时代组织架构日趋网格化和组织管理社群化的要求, 提高组织管理效率、培育员工的组织忠诚度和激发员工的创新热情具有重要意义。

一、相关文献回顾

(一) 性别与领导力

在研究性别与领导力的众多文献中, 性别角色为大多数学者所关注。由于受制于传统的性别观

[收稿日期] 2017-01-03

[基金项目] 国家社会科学基金项目(16BGL022); 安徽省高等院校自然科学基金项目(KJ2004A002); 对外经济贸易大学研究生科研创新基金项目(A2012036)

[作者简介] 范黎波(1964—), 男, 山东招远人, 对外经济贸易大学国际商学院教授, 博士生导师, 博士, 主要研究方向为战略管理; 杨金海(1979—), 男, 湖南澧县人, 对外经济贸易大学国际商学院博士生, 主要研究方向为战略管理; 史洁慧(1971—), 女, 江西鄱阳人, 易可达贸易(上海)有限公司总监, 博士, 主要研究方向为女性领导力与企业文化。

板思想的束缚,拥有女性化特质的个体被认为不适合充当领导者的角色,而拥有男性化的特质对于个体成为领导是至关重要的。但是,伴随着女权运动的兴起,女性要求工作平等的呼声日益高涨,无论国外还是国内,在政府部门、大型公司、非营利性机构等组织中女性领导所占比例也在逐渐上升,并且社会大众对于性别角色的认知也在逐步发生变化,早期的性别角色定位正在发生颠覆性的改变。在女权崛起的今天,女性比之前任何时候都具备了更多男性化的特质,职场中出现了大量的“女汉子”就是显而易见的佐证。相比而言,国外学者在这方面的研究起步较早。Powell 等人研究发现,在美国一些工商管理硕士(MBA)对于自己个性的评价中,男性化特质要高于女性化特质^[1]。Brenner 等人也指出,选择在传统意义上适合男性的岗位上工作的女性,更有可能破除社会大众对于性别角色的刻板印象,有助于改变人们对于职场中女性价值的认知^[2]。

当然,从目前的研究成果来看,不可否认的事实是,绝大多数学者认为拥有男性化特质的个体更适合担任领导,持有上述观点的学者包括 Eagly 等^[3]、Lanaj 和 Hollenbeck^[4]等等,他们通过一系列的研究得出了上述结论。需要指出的是,这样的结论与我们的研究并不存在事实上的冲突。

(二) 女性高管参与对企业技术创新的影响

高管性别对企业创新活动影响的研究可谓方兴未艾,但目前中外文献资料比较缺乏。总体而言,研究结论倾向于认为性别的多样化能够促进企业创新活动的开展。Willemsen 研究发现,与男性相比,女性在细心度、敏锐性与情感表达等方面具有优势,这些独特的性格特征为企业创新增添了活力^[5]。Eagly 和 Carli 指出,企业高管团队性别的多样化有利于促进企业形成良好的创新气氛,从而推动技术创新进程^[6]。具体来讲,女性高管可以利用自己的职业经验、思维方式和情感偏好等为企业管理决策提供创新性的视角和解决问题的新方法,而这些新思想和新观点恰恰是技术创新的前提条件。需要特别指出的是,性别也是高层管理团队异质性的主要内容。从一般意义上来说,企业高管团队异质性越高,这个企业越有可能成为行业的领导者,因此它会比竞争对手更早、更快地推出新产品。

国内学者在此方面的实证研究并不太多。曾萍和邬绮虹以中国创业板企业为研究对象探讨女性高管参与对企业技术创新的影响,同时考察女性高管人力资本与行业差异作为情境因素对于女性高管参与和企业技术创新之间关系的调节作用^[7]。雷辉和刘鹏研究发现,高管团队性别、年龄、异质性与技术创新呈显著的负相关关系,高管团队学历、理工科的专业背景与技术创新呈显著的正相关关系^[8]。陈宝杰就女性参与高管团队对企业创新绩效的影响进行了实证分析,发现女性参与高管团队显著提升了企业创新绩效,女性高管的人力资本和社会资本作为调节变量显著提升了女性参与高管团队对企业创新绩效的边际贡献^[9]。

(三) 性别多样化与高管团队绩效

无论国内还是国外,高层管理团队绝大多数是由男性组成的,因此,如果女性加入到公司高层管理团队中,那么这个团队在社会属性和信息获取方面就会变得更加多样化,这种多样化在改善团队的信息处理能力和决策有效性等方面都将发挥重要的作用^[10]。究其原因,学者们对此也作出了解释,主要在于女性对重要的战略问题特别是在涉及女性消费者、员工和贸易合作伙伴方面可能会有更好的洞察能力。一般情况下,群体的异质化会带来不同的观点和洞见,从而会考虑更加全面的解决方案,并更加积极地讨论彼此的观点,最终会形成更高质量的决策^[11]。需要特别指出的是,在高层管理团队的决策中,如果群体任务暗含着要求组织具备较高的信息处理能力,那么多样化的优势就显得尤为重要。

当然,也有学者研究发现,多样性可能会对社会凝聚力和员工满意度产生负面影响^[12]。不过,一定程度的冲突、异议和认知偏离常常会伴随着高层观察视角的横向扩大与深度细化,从而会促使组织更好地进行科学决策。由于公司董事会面临着大量非传统、非线性的反常态问题和矛盾,因此公司高管团队的性别多样性带来的好处往往大于弊端。

综上所述,目前的研究主要关注女性参与管理对公司治理的影响,而且大部分研究都是在西方情境中展开的,研究结论可能会受到研究对象所属环境的影响。因此在本研究中,我们主要探讨的是女性领导力特质对公司治理的影响,具体来说,就是女性领导力特质对团队氛围和员工绩效的影响,关注点并不放在由性别差异而导致的领导风格迥异的具体比较上,而是重点考察女性化领导特质对组织健康发展的作用和意义。

二、理论分析与研究假说

(一) 女性领导力特质与团队氛围

由于女性领导力特质更接近变革型领导风格,因此本文借鉴变革型领导的度量标准,结合李超平的研究方法,将女性领导力特质划分为领导魅力、激励、智能启发、个性化关怀和道德管理五个维度^[13]。拥有魅力的领导者具有很强的个人感染力,能使下属对其产生超乎寻常的崇拜和尊重,从而有利于激发下属的努力程度;相对于单纯的物质激励,对信念和情感的激励更具有长远意义;智能启发能够通过思想而非情感的影响来提高工作绩效;个性化关怀的领导者可以通过对下属工作动机的影响,间接地影响其工作绩效。道德管理指领导者以自身优秀的品德为员工树立榜样,以身作则,在潜移默化中影响下属,激励其为组织目标的实现而努力。团队氛围是组织内部环境特性的体现,能反映出员工对团队价值观、管理现状、人际关系、发展前景以及自我定位的认知程度。团队氛围感知越高,员工的工作效率和满意度越高;团队氛围感知越低,员工的离职风险就会越高。本文将团队氛围划分为知识分享、人际关系、参与安全、信任四个维度。知识共享是指团队成员之间共享与任务相关的想法、信息和建议;人际关系特征与管理提升相关;参与的安全感强调在一种轻松的团队环境中,成员不会感觉到压力和威胁;信任是领导力理论中常见的影响领导者和追随者关系的因素,能促使追随者遵照并恪守对领导者的承诺。大量研究表明,女性领导力特质对团队氛围具有重要的影响,女性领导力特质是一种领导者向团队成员输送其思想、道德和价值观,以期提升团队凝聚力和构造良好团队氛围的过程。在这一过程中,团队领导经常以其个人魅力,通过引导成员的思想 and 激励成员的信念等,使他们耳濡目染地接受领导的行为规范和道德准则,从而形成一种以领导自身的行为规范和要求为蓝本的团队氛围。

在我们的调研及访谈中,女性领导人被认为更具有亲和力,更加注重情感沟通,善于采用认同、引导、激励等领导方式,也更为敬业、勤奋,对于所在部门的工作参与度更高、更深入、更细致,她们的以身作则能够更好地为下属树立榜样,激励下属一起承担团队任务,出现问题时也容易及时给出修正建议;女性领导更倾向于采取民主风格,一方面出于人际关系导向的本能,另一方面有利于减少决策过程中的失误。在遇到挫折时,女性领导表现出比男性领导更强的抗挫折能力和修复能力;同时女性领导也更加关注下属的成长,对于其信任的下属会主动给予中长期的职业规划并帮助员工付诸实现,团队成员的忠诚度也会相对较高。此外,受访人普遍认为女性领导人的家庭状况变化会极大地影响其领导风格,如遭遇婚姻变故的女领导其性格会因为缺乏安全感而变得较为苛刻,情绪管理会时有失衡,容易引发团队的紧张氛围,同时其会将更多的精力和时间(甚至周末)都投入到工作中,并要求下属同其一起加班,完全不顾及下属的家庭状况。与之相对,受访人的另一种普遍看法是婚姻稳定且成为母亲的女性领导更善解人意,更有包容心,更有耐心,并愿意站在对方的立场设身处地地为对方考虑,因而更能营造出宽松平和的团队氛围。综上所述,本文提出如下假说:

H₁: 女性领导力特质对团队氛围有着积极的影响作用。

(二) 团队氛围与员工绩效

一般来讲,良好的团队氛围对组织绩效有着正向的促进作用,且能够提高团队的创新绩效。需要指出的是,团队氛围因领导风格的不同而不同,可以说一个团队的领导者对团队氛围有着直接的影响

甚至决定作用。例如,一个个性外向、开朗的领导者可能比较善于营造团队内的气氛,并愿意花时间去与下属沟通,善于组织一些团队活动,促进团队成员之间的交流和融合,这样会使得整个组织充满轻松、和谐、乐观的气氛,有利于团队协作和工作绩效的提升;而一个个性内向的领导者会表现得比较沉闷,更习惯于独立思考,因此在组织氛围的营造方面会显得比较缺乏内心的主动性和言语的表达,并且可能会让下属觉得该领导比较可惧,影响其在团队中与其他同事之间的沟通,更影响到员工自由建言的意愿,不利于激发团队的创新思想。再者,从另一个层面来讲,团队氛围作为团队成员对团队结构、团队运作过程及其结果形成的整体认知,其好坏严重影响着团队成员的工作积极性,进而影响团队成员的行为方式,最终会对团队绩效产生影响。

团队氛围可以通过影响成员内心深处的“动机”而对成员的积极性产生潜在而又巨大的影响。成员投入到工作中的时间、体力、智力受到其积极性的影响,积极、健康的团队氛围可以唤起成员的工作积极性,而消极的团队氛围会使得成员对其工作感到失落、沮丧,从而失去工作的热情,甚至产生强烈的厌恶感。有关研究表明,薪酬激励仅能让员工发挥 20% ~ 30% 的工作潜能,良好的工作氛围则能让员工发挥 80% ~ 90% 的工作潜能。由此可见,团队氛围能够以潜在的力量影响每个团队成员的工作行为,从而决定团队的管理效果与团队绩效。

此外,积极的团队氛围可以对团队起到润滑和凝聚作用,它通过排除信息沟通的障碍、加强团队成员之间的沟通而增进团队员工之间的关系、消除彼此间的隔阂和摩擦,同时能够激励团队成员发挥最大的积极性和创造性,有利于提升团队绩效水平。国外学者自 20 世纪 60 年代就开始研究组织氛围,研究的焦点一直放在团队氛围对组织效能的影响上,而且很多研究已经证实团队氛围是组织绩效的一个有效预测因子。因此,良好的团队氛围能够促进员工的组织公民行为、满意度和创新等绩效的提升,而良好团队氛围的形成需要团队成员之间的相互信任、良好的人际关系、积极的知识分享行为以及强大的参与安全感。鉴于以上分析,本文提出如下假说:

H₂: 团队氛围对员工绩效有着积极的促进作用。

(三) 团队氛围的中介作用

尽管许多研究结果都已表明女性领导力特质与工作绩效之间存在着积极的正相关关系,但女性领导力特质是如何影响团队氛围并最终作用于员工绩效这一过程的内在机制仍然是一个有待研究的课题。有学者就曾呼吁学术界开展女性领导力特质作用机制的研究,以揭开女性领导力特质的作用机理这一“黑箱”。正因为如此,西方国家的学者近年来加强了对女性领导力特质作用机制的研究,试图找出影响上述路径的有关中介变量。Scott 提出的创新行为决定因素模型认为,作为隐性动力的团队氛围与创新绩效是相关联的,他将创新的心理气氛作为领导特质与创新行为之间的中介变量,并得出领导特质对创新行为起决定性作用的结论^[14]。Slater 和 Narver 研究发现,组织知识分享可以看作是女性领导力特质行为作用于绩效的中介变量^[15]。Shelley 等人验证了以团队凝聚力、团队冲突等作为中介变量的女性领导力特质行为与团队绩效之间的关系^[16]。

国内学者刘惠琴和张德研究发现,团队创新氛围是魅力型领导与团队创新绩效之间的桥梁^[17]。李锐和凌文铨研究发现,女性领导力特质对组织绩效、个人工作绩效以及员工的组织公民行为等积极行为具有一定的正向作用,而这种作用的发挥则需要通过一定的中介变量来实现^[18]。柯江林等人研究发现,在女性领导力特质风格对创新绩效的影响模型中,知识共享和知识整合是中介变量^[19]。陈国权和周为建立了领导行为、组织学习能力与组织绩效之间的关系模型,指出女性领导力特质与组织绩效之间的关系受到组织学习能力这一中介变量的影响^[20]。

总的看来,大多研究者认为女性领导力特质可以通过营造良好的团队氛围来促进员工的组织公民行为、满意度和创新等绩效的提升。鉴于以上分析,本文提出如下假说:

H₃: 团队氛围对女性领导力特质与员工绩效之间的关系具有中介作用。

三、量表设计及数据收集

(一) 量表设计

在梳理和总结已有研究成果的基础上,我们选用此领域被广泛认可的相关量表,并结合本文的研究逻辑进行了略微修改得到表1。所有问卷均采用 Likert-7 量表进行评价。

以 Bass 等的 MLQ 量表为基础^[21],参考李超平和时勘的研究方法^[22],并加入中国的传统特色,我们将女性领导力特质的维度划分为领导魅力、激励、智能启发、个性化关怀和道德管理。在具体的测量策略中,我们确定了领导魅力的3个测量问项(CH1—CH3)、员工激励的3个测量问项(IM1—IM3)、智能启发的3个测量问项(IS1—IS3)、个性化关怀的3个测量问项(IC1—IC3)、道德管理的3个测量问项(AM1—AM3)。

同时,我们将团队氛围划分为知识分享、人际关系、参与安全、信任四个维度。在具体的测量策略中,借鉴相关研究^[23-26],我们确定了知识分享的4个测量问项(KS1—KS4)、人际关系的3个测量问项(IR1—IR3)、参与安全的3个测量问项(SOP1—SOP3)、信任的3个测量问项(TR1—TR3)。

本文侧重于研究员工的职务外绩效和心理满足程度,故我们将员工绩效划分为组织公民行为、员工满意度、创新绩效三个维度。在具体的测量策略中,参考相关研究^[27-28],我们确定了组织公民行为的2个测量问项(OCB1—OCB2)、员工满意度的3个测量问项(JS1—JS3)、创新绩效的3个测量问项(IP1—IP3)。

(二) 研究参与者与问卷发放

本研究于2014年7月至2015年1月发放了调查问卷,调研对象主要来自于北京、上海和美国奥斯汀的380名企业员工,其中包括14名企业高管、46名中层经理、320名普通员工。被调查

表1 变量量表

变量	维度	编码	度量题项
女性领导力特质	领导魅力	CH1	对于未来表现得很乐观
		CH2	当跟他/她在一起的时候,我会感到骄傲
		CH3	在谈论需要完成的事情时有很大的热情
	激励	IM1	会向员工解释所做工作的长远意义
		IM2	向大家描绘了令人向往的未来
		IM3	能给员工指明奋斗目标和前进方向
	智能启发	IS1	令我从不同的角度看问题
		IS2	帮助我发挥自己的长处
		IS3	告诉我完成任务的新方法
个性化关怀	IC1	在与员工打交道的过程中,会考虑员工个人的实际情况	
	IC2	愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题	
	IC3	关心员工的工作、生活和成长,真诚地为他(她)们的发展提建议	
道德管理	AM1	与员工讨论职业道德和价值观	
	AM2	就如何按照道德准则正确地做事树立榜样	
	AM3	定义成功不是根据结果而是获得成功的方式	
团队氛围	知识分享	KS1	在日常工作中,我主动向同事传授业务知识
		KS2	在学到对工作有用的新知识后,我进行宣传,让更多的人学到它
		KS3	在工作岗位上,我拿出自己的知识与更多的人共享
		KS4	我积极利用公司现有的信息技术手段把自己的知识拿出来分享
	人际关系	IR1	我发现在遇到一些很重要事情的时候,同事们往往都是可以依靠的
		IR2	在工作关系中,我们彼此都投入了大量情绪、情感方面的努力
		IR3	我常常主动找主管谈心,将我的想法、问题、需要或感受告诉他(她)
	参与安全	SOP1	主管做决策时会适当征求下属意见
		SOP2	即使高层管理人员已作出决策,员工也可以保留意见
SOP3		下属可以对上级表示不同意见	
信任	TR1	团队成员彼此之间相互信任	
	TR2	我们都相信,所有人的行为都是出于善意的	
	TR3	相信大家共享的信息都是真实的	
员工绩效	组织公民行为	OCB1	该下属替代请假的同事做工作
		OCB2	该下属乐意花时间帮助同事解决有关工作的问题
	员工满意度	JS1	我很满意现在的工作
		JS2	总的来说,现在的这份工作让我满意
		JS3	我喜欢在这里工作
	创新绩效	IP1	产生改进的想法
IP2		寻找新的工作方法、技术或工具	
		IP3	用具有创造性的想法进行有意义的实践

表2 样本信息

企业类型	企业数量	人数	人数占比(%)	平均年龄	平均工龄	男/女
国有企业	7家	192	50.53	32	9	55.7/44.3
民营企业	5家	140	36.84	27.5	5	61.9/38.1
外贸企业	2家	48	12.63	31	7	64.4/35.6

者的所在企业类型、年龄、性别等信息如表2所示。本研究共采用两种方式收集问卷数据:第一种方法是将问卷当面送达被调查者手中,对问卷事项解释后请被调查者当场回答并回收问卷;第二种方法是委托被调研企业的高管、人力资源主管代为调查。本研究共发放问卷380份,剔除无效问卷后得到有效问卷337份,问卷有效率为88.7%,调查结果较为理想。

四、实证结果及分析

(一) 描述性统计分析

表3展示了本研究所有问项的均值和标准差,从表中数据可以看出,大部分参与者的问项均呈现出积极的回应(均值大于3),样本数据比较稳定且在一定程度上具有代表性,可以利用现有样本进行下一步的实证分析。

(二) 信度与效度分析

从表3中的数据可以看出,领导魅力、激励、智能启发、个性化管理和道德管理的Cronbach's α 系数分别为0.75、0.92、0.83、0.867和0.894,女性领导力特质的整体Cronbach's α 系数为0.900;团队知识分享、人际关系、参与安全感、信任的Cronbach's α 系数分别为0.873、0.784、0.752和0.829,团队氛围整体的Cronbach's α 系数为0.838;组织公民行为、员工满意度和创新绩效的Cronbach's α 系数分别为0.881、0.898和0.841,员工绩效整体的Cronbach's α 系数为0.739。所有变量的

表3 信度及效度分析

变量	维度	编码	均值	标准差	因子载荷	Cronbach's α	CR	AVE
领导魅力		CH1	4.26	0.62	0.814	0.750	0.743	0.509
		CH2	3.93	0.91	0.518			
		CH3	4.35	0.70	0.743			
激励		IM1	4.26	0.69	0.871	0.920	0.923	0.800
		IM2	4.29	0.68	0.897			
		IM3	4.33	0.65	0.915			
智能启发		IS1	4.11	0.69	0.912	0.830	0.900	0.772
		IS2	4.09	0.69	0.799			
		IS3	4.25	0.61	0.582			
个性化关怀		IC1	4.20	0.72	0.824	0.867	0.814	0.595
		IC2	4.11	0.79	0.664			
		IC3	4.18	0.76	0.815			
道德管理		AM1	4.11	0.61	0.619	0.894	0.715	0.558
		AM2	4.18	0.67	0.627			
		AM3	3.85	0.79	0.774			
知识分享		KS1	4.06	0.72	0.824	0.873	0.873	0.632
		KS2	3.93	0.76	0.850			
		KS3	3.86	0.75	0.750			
		KS4	3.80	0.71	0.766			
人际关系		IR1	4.06	0.63	0.566	0.784	0.745	0.500
		IR2	3.89	0.81	0.681			
		IR3	3.54	0.95	0.846			
参与安全		SOP1	4.00	0.80	0.701	0.752	0.792	0.561
		SOP2	3.71	0.93	0.792			
		SOP3	3.95	0.75	0.751			
信任		TR1	4.35	0.62	0.795	0.829	0.857	0.667
		TR2	4.27	0.73	0.822			
		TR3	4.38	0.65	0.832			
组织公民行为		OCB1	4.00	0.74	0.894	0.881	0.847	0.735
		OCB2	4.18	0.69	0.819			
员工满意度		JS1	3.87	0.73	0.909	0.898	0.937	0.833
		JS2	3.99	0.67	0.924			
		JS3	4.11	0.63	0.904			
创新绩效		IP1	3.32	0.88	0.895	0.841	0.889	0.728
		IP2	3.51	0.88	0.873			
		IP3	3.34	0.95	0.788			

Cronbach's α 系数均大于0.7,说明各个变量的问项均具有良好的内部一致性,量表具有较高的信度。

构建效度通过因子载荷(Loading)、组合信度(Composite Reliability, CR)、平均变异抽取量(Average Variance Extracted, AVE)来反映。从表3中数据可以看出,各问项的因子载荷在0.518~0.924之间,大于临界值0.5;各变量的AVE均大于临界值0.5,各测量问项的解释程度符合要求;各变量的CR均大于临界值0.6。

区别效度指变量的问项之间可以区分的程度,一般可以利用变量间的相关矩阵来加以判断。本研究各变量的相关系数矩阵如表4所示,平均变异抽取量平方根的最小值为0.677,均大于其他变量间的两两相关系数,因此本研究模型具有很好的区别效度。

表4 相关系数矩阵

变量	领导魅力	激励	智能启发	个性化关怀	道德管理	知识分享	人际关系	参与安全	信任	组织公民行为	员工满意度	创新绩效
领导魅力	0.706											
激励	0.411*	0.894										
智能启发	0.346*	0.381*	0.742									
个性化关怀	0.448**	0.352**	0.382**	0.771								
道德管理	0.328**	0.375*	0.281**	0.471**	0.677							
知识分享	0.381**	0.327*	0.145	0.372**	0.371**	0.795						
人际关系	0.452*	0.461**	0.181**	0.440**	0.421*	0.392**	0.707					
参与安全	0.312**	0.282**	0.283*	0.368**	0.384*	0.313*	0.411**	0.749				
信任	0.427**	0.326	0.185**	0.453**	0.417**	0.417*	0.379**	0.432**	0.817			
组织公民行为	0.518*	0.311	0.384*	0.212*	0.298**	0.504**	0.441*	0.544**	0.433**	0.857		
员工满意度	0.335**	0.547**	0.208*	0.572***	0.346	0.385**	0.303**	0.439	0.562**	0.435**	0.912	
创新绩效	0.287**	0.654**	0.439**	0.355**	0.365**	0.427**	0.445**	0.400**	0.341	0.368*	0.366**	0.853

注：*、**、*** 分别表示在5%、1%、0.1%的水平上显著，对角线上的数据是 AVE 的算术平方根。

(三) 结构模型分析

1. 模型拟合指标分析。本文采用 Amos 软件对女性领导力特质、团队氛围与员工绩效的关系模型进行实证检验。从表 5 中的模型拟合结果来看， $\chi^2/df = 4.919$, $P < 0.01$, 达到显著水平; $RMSEA = 0.089$, 小于接受值 0.1, 故总体来看, 该模型可以接受; 从相对拟合指标来看,

$CFI = 0.92$ 、 $GFI = 0.95$ 、 $NFI = 0.94$ 、 $NNFI = 0.93$, 均大于标准值 0.90。整体来看, 模型拟合效果较好, 均达到了统计要求, 说明模型具有很好的拟合度。

2. 路径系数及显著性。图 1 展示了女性领导力特质、团队氛围、员工绩效之间的相互影响作用, 其中, 女性领导力特质对团队氛围的影响效应为 0.26, 团队氛围对员工绩效的影响效应为 0.38, 女性领导力特质对员工绩效的影响效应为 0.24, 均在 $P < 0.001$ 的统计水平上具有显著性。

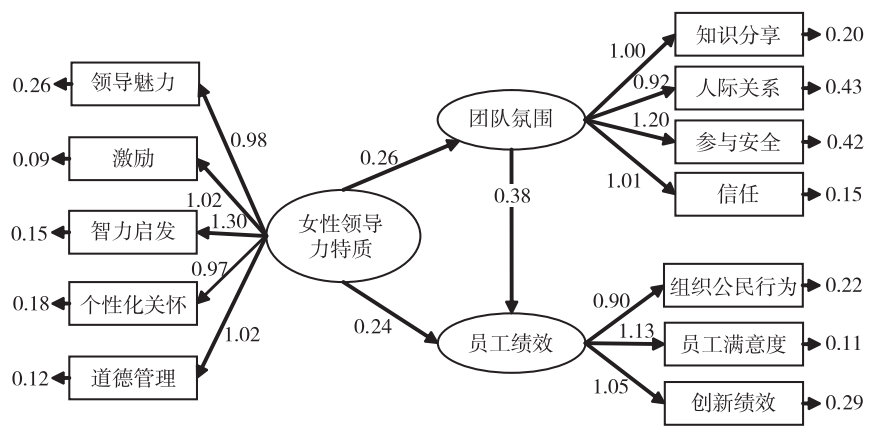


图1 研究模型路径分析

3. 变量各维度间的相互影响效应分析。

在分析女性领导力特质、团队氛围、员工绩效之间的整体相互影响作用之外, 我们还对领导力特质与团队氛围、团队氛围与员工绩效细化维度之间的影响作用进行了分析, 具体结果如表 6 所示。

从表 6 中数据可以看出, 包括领导魅力、激励、智能启发、个性化关怀和道德管理在内的女性领导力特质对团队氛围普遍具有促进作用, 其中, 领导魅力对信任的正向影响、激励对参与安全的正向影响最为显著, 而智能启发对人际关系和参与安全的正向影响、个性化关怀对知识分享的正向影响、道德管理对知识分享的正向影响则不显著。

表6 影响路径系数与T值

关系	标准路径系数	T值	结论	关系	标准路径系数	T值	结论
领导魅力→知识分享	0.21*	2.48	支持	道德管理→知识分享	0.18	1.25	不支持
领导魅力→人际关系	0.33**	2.95	支持	道德管理→人际关系	0.33***	4.67	支持
领导魅力→参与安全	0.32***	4.35	支持	道德管理→参与安全	0.28**	2.78	支持
领导魅力→信任	0.34***	4.78	支持	道德管理→信任	0.26*	2.28	支持
激励→知识分享	0.35***	4.78	支持	知识分享→组织公民行为	0.26*	2.27	支持
激励→人际关系	0.22*	2.18	支持	知识分享→员工满意度	0.22*	2.19	支持
激励→参与安全	0.38***	4.79	支持	知识分享→创新绩效	0.45***	5.82	支持
激励→信任	0.22*	2.19	支持	人际关系→组织公民行为	0.42***	5.58	支持
智能启发→知识分享	0.43***	5.69	支持	人际关系→员工满意度	0.32***	4.27	支持
智能启发→人际关系	0.16	1.23	不支持	人际关系→创新绩效	0.29***	3.92	支持
智能启发→参与安全	0.18	1.25	不支持	参与安全→组织公民行为	0.30***	3.47	支持
智能启发→信任	0.21*	2.13	支持	参与安全→员工满意度	0.47***	5.91	支持
个性化关怀→知识分享	0.13	1.21	不支持	参与安全→创新绩效	0.26***	4.59	支持
个性化关怀→人际关系	0.58***	7.16	支持	信任→组织公民行为	0.26***	3.56	支持
个性化关怀→参与安全	0.47***	5.92	支持	信任→员工满意度	0.35***	2.72	支持
个性化关怀→信任	0.45***	5.67	支持	信任→创新绩效	0.21*	2.01	支持

注: *、**、*** 分别表示在5%、1%、0.1%的水平上显著。

此外,团队氛围对员工绩效的正向影响这一假说完全得到了验证。除了知识分享对组织公民行为、知识分享对员工满意度、信任对员工满意度以及信任对创新绩效四个路径的显著性水平分别为5%、5%、1%和5%外,其余8条路径的显著性水平均为0.1%。

4. 团队氛围的中介效应分析。通过路径分析,我们不仅可以检验女性领导力特质、团队氛围与员工绩效之间的关系,还能得到变量间直接效应、间接效应以及总效应的大小。关于团队氛围对女性领导力特质与员工绩效的中介效应分解如表7所示。由表7可知,女性领导力特质对员工绩效的标准化总效应为0.34,T值为4.67,达到了显著性水平。女性领导力特质对员工绩效的标准化直接效应为0.24,T值为3.43;标准化间接效应为0.10,T值为2.96,说明女性领导力特质对员工绩效的直接效应与间接效应均显著。因此,团队氛围在女性领导力特质与员工绩效的关系中具有中介作用,这也进一步验证了本文提出的H₃。

表7 团队氛围对女性领导力特质与员工绩效的中介效应分解

变量类型	自变量	因变量(内生变量)			
		团队氛围		员工绩效	
		标准化效应	T值	标准化效应	T值
女性领导力特质					
外源变量	直接效应	0.26	3.54***	0.24	3.43***
	间接效应			0.10	2.96**
	总效应	0.26	3.54***	0.34	4.67***
团队氛围					
内生变量	直接效应			0.38	5.13***
	间接效应				
	总效应			0.38	5.09***

注: *、**、*** 分别表示在5%、1%、0.1%的水平上显著。

五、研究结论与讨论

本研究建立了女性领导力特质、团队氛围与员工绩效的关系模型,量化并解析了女性领导力特质、团队氛围与员工绩效之间的作用效应,所得主要结论有:(1)女性领导力特质对团队氛围具有正向的支持作用;(2)女性领导力特质对员工绩效具有正向的支持作用;(3)女性领导力特质通过团队氛围的中介作用影响员工绩效。

从理论意义上来讲,管理者的领导力会因时因地因人而异,所以对管理者的相关研究要注意结合实际情况,具体问题具体分析。从表面上来看,男性和女性领导者的领导风格确实存在一些差异:男性领导偏重于任务导向,自主、独立、竞争;女性领导偏向于社会导向,注重人际交流、相互依存、合作共事等。但事实上,每个经理人的领导风格往往会受到多重因素的影响,如领导者自身的成长背景、心理素质以及所处的行业环境、企业文化、职位大小、团队成员的专业度等。因此,在女性占据不少领

导席位的当下,对女性领导者的相关研究不应该仅仅限制于女性本身,而应针对女性领导力特质这种心理性别上的反应,关注点应该从单纯的生理性别转向心理性别即性别特质方面。另外,相关的研究应当尽量放到实际组织中进行,在设计调查问卷或构建模型时还要注意考虑相关干扰因素,并结合组织实际情况,系统地设计相匹配的问卷或构建相应模型。

组织作为一个系统,要完成组织共同的目标,这个系统必须是和谐的,至少是能够解决问题的,因为一个矛盾不断而又无法解决问题的组织往往很难实现组织目标,组织良好业绩的实现需要组织内部各部分的协调一致。对组织内的管理者而言,应当注意根据实际情况采取适当的管理方式。对组织内的员工而言,由于个人的需求能否得到满足在很大程度上取决于组织相关制度规则,而这些制度规则往往要受到组织领导者的影响,因此员工在了解组织内其他相关因素的同时,也要着重了解组织领导者的动态。

尽管本研究在理论建构、实证分析等各个环节力求研究的科学性与规范性,但在后续的研究中可以从以下方面进行进一步拓展和深化:第一,进一步增加样本数量或采用一些实地数据来进行分析;第二,不同类型团队中影响绩效的因素会存在一定差异,因此可以想方设法获取团队样本数据,针对不同类型团队做进一步的研究;第三,从其他角度来测量团队氛围,以使得研究结论更加稳健可靠。

参考文献:

- [1] POWELL G N, POSNER B Z, SCHMIDT W H. Sex effects on managerial value systems[J]. *Human Relations*, 1984, 37(11): 909-921.
- [2] BRENNER O C, TOMKIEWICZ J, SCHEIN V E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited[J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(3): 662-669.
- [3] EAGLY A H, JOHANNESSEN-SCHMIDT M C, VAN ENGEN M L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men[J]. *Psychological Bulletin*, 2003, 129(4): 569-591.
- [4] LANAJ K, HOLLENBECK J R. Leadership over-emergence in self-managing teams: the role of gender and countervailing biases[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(5): 1476-1494.
- [5] WILLEMSSEN T M. Gender typing of the successful manager—a stereotype reconsidered[J]. *Sex Roles*, 2002, 46(11): 385-391.
- [6] EAGLY A H, CARLI L L. The female leadership advantage: an evaluation of the evidence[J]. *The Leadership Quarterly*, 2003, 14(6): 807-834.
- [7] 曾萍, 郭绮虹. 女性高管参与对企业技术创新的影响——基于创业板企业的实证研究[J]. *科学学研究*, 2012(5): 773-781.
- [8] 雷辉, 刘鹏. 中小企业高管团队特征对技术创新的影响——基于所有权性质视角[J]. *中南财经政法大学学报*, 2013(4): 149-156.
- [9] 陈宝杰. 女性参与高管团队对企业创新绩效的影响——来自中国中小板上市公司的实证分析[J]. *科技进步与对策*, 2015(5): 146-150.
- [10] VAN KNIPPENBERG D, DE DREU C K W, HOMAN A C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(6): 1008-1022.
- [11] WIERSEMA M F, BANTEL K A. Top management team demography and corporate strategic change[J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35(1): 91-121.
- [12] TSUI A S, ASHFORD S J. Reactions to demographic diversity: similarity-attraction or self-regulation[C]. *Academy of Management Proceedings*, 1991.
- [13] 李超平, 时勘. 变革型领导与领导有效性之间关系的研究[J]. *心理科学*, 2003(1): 110-112.

- [14] SCOTT S, BRUCE R. Determinants of innovative behavior; a path model of individual innovation in the workplace[J]. The Academy of Management Journal, 1994, 37(3): 580 - 607.
- [15] SLATER S, NARVER J. Market orientation and the learning organisation[J]. Journal of Marketing, 1995, 59(3): 63 - 74.
- [16] SHELLEY D, FRANCIS J, LEANNE E, et al. Transformational leadership and team performance[J]. Journal of Organizational Change Management, 2004, 17(2): 177 - 193.
- [17] 刘惠琴, 张德. 高校学科团队中魅力型领导对团队创新绩效影响的实证研究[J]. 科研管理, 2007(4): 185 - 191.
- [18] 李锐, 凌文铨. 变革型领导理论研究述评[J]. 软科学, 2008(2): 70 - 73.
- [19] 柯江林, 孙健敏, 石金涛, 等. 企业 R&D 团队之社会资本与团队效能关系的实证研究——以知识分享与知识整合为中介变量[J]. 管理世界, 2007(3): 89 - 101.
- [20] 陈国权, 周为. 领导行为、组织学习能力与组织绩效关系研究[J]. 科研管理, 2009(5): 148 - 154.
- [21] BASS B M, AVOLIO B J. Transformational leadership development; manual for the multifactor leadership questionnaire [M]. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- [22] 李超平, 时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报, 2005(6): 803 - 811.
- [23] 朱少英, 齐二石, 徐渝. 变革型领导、团队氛围、知识共享与团队创新绩效的关系[J]. 软科学, 2008(11): 1 - 4.
- [24] PAREEK U C. Handbook of HRD instrument[M]. New Delhi: Tata McGraw Hill, 1989.
- [25] ANDERSON N, WEST M A. The team climate inventory; development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5(1): 53 - 66.
- [26] JEHN K A, MANNIX E A. The study of intergroup conflict and dynamic nature of conflict; a longitudinal group performance[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(2): 238 - 251.
- [27] COLEMAN V I, BORMAN W C. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain[J]. Human Resource Management Review, 2000, 10(1): 25 - 44.
- [28] LONDON M, MONE E M, SCOTT J C. Performance management and assessment; methods for improved rater accuracy and employee goal setting[J]. Human Resource Management, 2004, 43(4): 319 - 336.

[责任编辑:王丽爱]

The Influence of Female Leadership Characteristics on Employee Performance: Based on the Mediating Effect of Team Climate

FAN Libo¹, YANG Jinhai¹, SHI Jiehui²

(1. Business School, University of International Business and Economics, Beijing 100029, China;

2. Engelhart Commodities Trading Partners, Shanghai 200003, China)

Abstract: Based on the perspective that female managers play a leading role in decision-making and undertake the responsibility of organizational development, this paper takes team atmosphere as intermediary variable to reveal the influence of female leadership characteristics on enterprise management efficiency in Internet age. The research results show that female leadership characteristics have the positive impact on team climate and employee performance, which can promote team climate and affect employee performance through the mediating role of team climate. This research can help enterprise to improve management efficiency, impetus employees' organizational commitment and innovation enthusiasm in order to adapt to the demands of web-like organizational structure and socialization of organization management.

Key Words: female leadership characteristics; team climate; employee performance; gender difference; enterprise management efficiency; enterprise technology innovation; TMT performance