

# 服务型领导与变革型领导和组织公民行为之间关系的中韩比较研究

- 以组织承诺为主 -

崔明哲\*, 權仁秀\*\*

## <目次>

1. 引言
2. 文献综述与假设提出
3. 问卷设计及研究方法
4. 数据分析
5. 结语

## 1. 引言

传统的领导理论认为,领导是一种自上而下的单向关系,并且把这种单项关系分为集权型、民主型、任务型和关系型等。在竞争激烈的今天,组织内的每一个人对物质方面和精神方面的需求都日渐繁杂,而传统的领导关系似乎已无法满足这些需求。那么,活力和生产力的新型领导关系,无疑是十分必要的。无论哪一类型的领导关系,其目的都在于影响组织内的其他人,使他们全力投入,为了共同的目标奋斗不息。

在这样背景下,服务型领导理论越来越被关注。服务型领导(Servant Leadership)

www.kci.go.kr

\* 세종대 경영학부 강사(제1저자).

\*\* 세종대 경영학부 부교수(교신저자).

理论是组织管理领域新涌现出的一个领导理论(杨廷钊·凌文铨, 2008; 苗青, 2009)。Greenleaf在精神尺度上的领导能力所包含的价值观, 反映了一种民族的、人本主义的价值基础。在这一方面, 服务型领导的运动, 在管理和领导似乎缺乏道德规范的时代里, 可以带来新的希望(Zandstra, 2002)。而且服务型领导已经被扩展到或被包含在各种领导能力的考虑范围内, 从军事应用到更广阔的社会相关领域(Braye, 2002)。如果没有那些体现道德和信赖的行为, 无论如何, 基于譬如服务型领导的领导行为将会显得空洞。

在过去十多年里, 别国的服务型领导研究成果越来越增加。不过中国的研究成果还不多, 实证研究很少, 服务型领导和变革型领导的对比研究也非常少。而且组织承诺和组织公民行为之间关系研究很少, 在领导行为和组织公民行为之间关系中组织承诺的中介作用的研究也甚少, 在服务型领导、组织承诺和组织公民行为之间关系的研究尚未出现。

杨廷钊·凌文铨(2008)说明服务型领导理论的发展情况, 综述了学者们的研究现状。根据西方学者们的理论和研究成果, 沈舒琪(2010)研究了服务型领导与变革型领导的差异。不过杨廷钊·凌文铨(2008), 沈舒琪(2010)只是介绍了文献上服务型领导的理论内容; 苗青(2009)研究了科研机构的服务型领导, 徐冬洁(2010)研究了服务型领导、离职意向和领导者信任之间关系。王菲菲(2011)研究了山东、浙江省等的企业员工, 研究结果表明服务型领导行为和下属的组织公民行为之间关系。即使苗青(2009)、徐冬洁(2010)和王菲菲(2011)的研究是实证研究, 不过他们的研究缺少文献综述和跟假设有关的以往研究, 侧重于统计分析; 吴维库·姚笛(2009)研究了服务型领导理论与员工满意度的关系, 虽然吴维库·姚笛(2009)的研究是实证研究, 不过他们使用的问卷是自己设计的问卷。因此, 研究价值不太高, 被公认有限制。

即使韩国学者们已经研究了服务型领导, 针对服务型领导的应用和研究也是不够充分的, 以及鉴于服务型领导的历史趋势, 为了全盘经营, 针对服务型领导的实证研究是有必要的(신숙희·장영철, 2011)。还有对服务型领导、组织承诺和组织公民行为之间关系的韩国研究不多, 对组织承诺的中介作用的研究在韩国也很

少。

Burns(1978)和Bass(1985)提出的变革型领导(Transformational Leadership)理论成为领导研究的主流,不过最近学者们越来越关注服务型领导。Farling et al(1999)和Graham(1991)认为服务型领导和变革型领导两个概念在本质上是非常类似的。但是Stone et al(2003)和Smith et al(2004)主张服务型领导和变革型领导有根本的区别。拿服务型领导和变革型领导之间关系来说,统一的意见在学术界上还没出现,对服务型领导和变革型领导的对比还需要研究。到目前,很多学者门一般研究了在美国文化背景下的服务型领导(Winston & Ryan, 2007),忽视了在跨文化背景下的服务型领导行为(Han, Kakabadse & Kakabadse, 2010)。在跨文化背景下服务型领导的研究,在跨文化背景下服务型领导和变革型领导的比较研究很难找。

本研究试图扩展以往领导理论的研究成果,针对中国和韩国目前特殊的经济环境、社会环境和文化环境,对两国企业管理者的领导行为作用机制进行研究和比较,检验变革型领导和服务型领导行为对员工的组织承诺和组织公民行为等结果变量所产生的影响。而且根据变革型领导和服务型领导行为作用机制理论及详细剖析,提出合理的研究假设,在韩国和中国企业上对变革型领导和服务型领导行为进行比较分析,对领导行为的作用机制进行深入研究。

综上所述,本研究的主要目的有六:第一,考察变革型/服务型领导和组织承诺之间的关系;第二,考察变革型/服务型领导和组织公民行为之间的关系;第三,考察组织承诺和组织公民行为之间的关系;第四,考察组织承诺对变革型/服务型领导与员工组织公民行为之间关系的中介作用;第五,比较变革型/服务型领导对员工态度(组织承诺和组织公民行为)的影响力;第六,分析韩国和中国的结果有什么差别。

本研究可以弥补以往研究的不充分的地方,扩张管理学和中国学的领域,给管理者和领导者有现实与洞察力的观点。

## 2. 文献综述与假设提出

### 2.1 理论回顾

#### 2.1.1 服务型领导的定义

在过去十多年里,服务型领导的理念吸引了越来越多的关注。不过服务型领导不是最近出现的概念。在AT&T担任研究和经营有关教育的Greenleaf(1970)着述的『The Servant as Leadership(领导即服务)』最早提示‘服务型领导’概念。他从Herman Hesse的作品『Journey to the East(通往东方的旅程)』得到‘服务型领导’的基本思路。这个概念当时出版的时候,没有受到管理学界的多大重视,研究成果也很少。但在1996年4月美国的经营专门出版社Jossey-Bass出版『On Becoming a Servant-Leader(论成为服务型领导者)』以后,很多管理学者从新关注这个概念。目前服务型领导成为领导学和组织行为学研究的一个热点。

根据Greenleaf(1970, 1977)说明,服务型领导是定名为一个为了他人而服务的领导。服务型领导首先看重服务他人、顾客的交流,也可以说为了他们的满足、能够献身自己的领导。就是说,服务型领导是尊重下属,提供创造的机会,帮助他们各自地成长。接着服务型领导使单位或者组织构成真正的共同体(Greenleaf, 1970; Senge, 1995)。Greenleaf的主张是最基本的,不过服务型领导的主流理论还没登场,每位学者的理论和主张大同小异而有所不同。

该理论重视“领导重在对服务的承诺”这一理念,强调领导者应重视后备人才培养,善于分享资源,授予他人发展机会,扮演的“仆从角色”(Russell & Stone, 2002)。据来仆人和领导是相对的、矛盾的关系。服务型领导理论就是这样相对的、矛盾的概念的结合。不过21世纪需要这样不容易实行的领导行为。

Sendjaya & Sarros(2002)则认为,服务型领导与传统领导有两个根本不同

的哲学前提：(1)“我服务因为我是领导”，强调服务是领导的本质特征，“就其实质而言，服务型领导的特性是服务，而不领导”；“领导身份是一种赐予之物—它可以收回。但领导的服务型身份却是本质所在—它不可赐予，不可假定，不可收回”。(2)“我是领导因为我服务”，揭示了一种要领导他人的根深蒂固的愿望。因此，与传统领导相比，“服务型领导不仅‘做’服务工作，而且他们本身就是‘服务员’”。

但服务型领导理论作为一种正在发展中的领导理论，并不是没有受到任何批评。对它的批评主要来自两个方面：一是服务型领导的特征建立在“轶事”的基础上，缺乏实践检验与实证分析；二是服务型领导关注员工的发展与社会责任和长远利益，而对公司短期的财务目标却缺乏关注，而后者恰恰是工商界的总裁们在股票市值的压力下不得不关注的问题。

### 2.1.2 服务型领导的特征

对服务型领导理论进行系统研究的Spears(1995)在Greenleaf文献的基础上选取10个关键项目作为服务型领导的构成，它们分别是：善于倾听(Listening)、具有同情心(Empathy)、善于抚慰心灵(Healing)、自我认知(Awareness)、善于说服他人(Persuasion)、有远见卓识(Conceptualization)、有全局观念(Foresight)、管家精神(Stewardship)、愿意培养他人(Commitment to the growth of people)以及建设社区(Building community)。以后Spears的主张影响了很多研究服务型领导的学者。

Greenleaf和Spears所提出的服务型领导的10种构成要素可以分为个人层面、待人层面、组织层面概念。第一，从个人层面来看，包含两种要素其一是在相同的情况下比别人拥有更深的‘自我认知’；其二是拥有对过去经验和直观判断力同时以经验类型为背景，去计策当前结果的‘有全局观念’。第二，从待人层面来看，包含了在谈话中能指明核心问题和对策的‘善于倾听’；能站在对方的立场时所产生的‘具有同情心’；通过互动的对话和解释施展影响力的‘善于说服他人’；随时照顾追随者并发现问题的‘善于抚慰心灵’；支援成员们的才能同时提供发挥潜能并持续‘愿意

培养他人；还有能让组织人员或者成员们通过完成任务而获得成就感的‘管家精神’等要素。第叁，从组织层面来看，有提出明确目标和展望的‘有远见卓识’；还有让组织成员认识所做的事情之意义并和他人共享的‘建设社区’。

但Spears同时指出，这10个特征并不是对服务型领导“穷尽性的概括”，因此美国其他学者根据Greenleaf的琢磨，又概括出服务型领导的其他特征。Roussel & Stone(2002)对90年代以来近100位学者的研究进行了统计，从中归纳出服务型领导的20个特征。其中9个特征被他们称之为“功能性属性”(functional attributes)，另有11个特征是功能性特性的派生特征，被他们称之为“派生性属性”(accompanying attributes)(参见表1)。功能性属性是服务型领导所特有的特征，各功能性因素彼此相互关联，而伴随性属性是对其补充和说明。虽然它们是补充性的，但也是有效服务型领导的先决条件和重要组成部分。

## 2.2 研究假设

### 2.2.1 变革型领导和组织承诺/组织公民行为之间的关系

Burns(1978)首先将领导行为分为交易型领导(Transactional Leadership)和变革型领导(Transformational Leadership)，Bass(1985)也把领导行为分成两种类型：交易型和变革型领导，Yukl等学者们对这种分类也给予认同。交易型领导利用交易过程，通过满足下属的需求，来达到激励下属的目的，并以此达到组织的目标。领导者与下属之间连续不断的交易过程可以被看作是权变强化过程，领导者和下属彼此之间订立了契约，双方明确了工作目标以及对是否完成目标后的奖励与惩罚。变革型领导一般是指影响组织成员，赋予成员自主权以完成目标，使成员工作态度产生重大转变、建立起对组织使命或目标的承诺，也可以指领导者改变组织文化与结构，与管理策略相互配合，进而完成组织目标的过程。很多研究显示变革型领导与员工组织承诺/组织公民行为成正相关关系。

变革型领导与组织承诺之间有正相关关系(Avolio, Waldman & Einstein,

1988)。Podsakoff、Mackenzie、Moorman & Fetter(1990)为了调查交易型/变革型领导与组织公民行为之间的关系,对一家美国化学公司的职员进行调查,收集材料并对它进行分析,得到了变革型领导和员工组织公民行为有正相关关系的结论:变革型领导与员工的组织公民行为成正相关关系(MacKenzie、Podsakoff & Rich, 2001)。양재영·정삼권·박영진(2012)研究了韩国旅行社的员工,여운승·나영아(2011)研究了韩国的员工,他们的研究表明变革型领导行为和下属的组织承诺有正相关关系。刘益·刘军·宋继文·吴维库(2007)的研究表明变革型领导行为对员工情感承诺有正相关关系。李超平·孟慧·时勘(2006)的研究表明变革型领导(个性化关怀)对员工组织公民行为(利他行为、责任意识、公民美德和文明礼貌)有正向影响。基于上述研究结果,提出如下的假设:

假设1:变革型领导行为可以正向影响下属的组织承诺。

假设2:变革型领导行为可以正向影响下属的组织公民行为。

## 2.2.2 服务型领导和组织承诺之间的关系

组织承诺(Organizational Commitment)是组织成员心甘情愿地表现出对组织的认同、参与和忠诚。服务型领导特征中‘远见卓识’和‘社区建设’使追随者共享对未来的展望,而且强化社区意识以便提高组织承诺,根据这一观点可以预测服务型领导和组织承诺之间的有意关系。此外,指导组织员在履行任务时所需要的基本方法和规则,而且授予组织员自主实施任务的权力,同时阻挡外部干涉和进行支援使得组织员发挥最大力量等提供一系列‘愿意培养他人’。通过这些培养过程的组织员会有更稳固的组织承诺。服务型领导的‘有全局观念’会引发对领导的尊敬,进一步提高组织承诺,减少离职意图。服务型领导为了组织目标或问题解决,通过对话和说服引导成员的参与,并且提高成员对组织的认同和组织承诺。McGee-Cooper(1998)指出服务型领导能引导人们产生共同目标、远景和价值观,并奖励团结共事来提高成员的责任感。Block(1998)也说明服务型领导要引导成员在处事过程中积极参与,再授予成员权力来促成同事者观念,同时要增强成员的主人意识和责任感。以上这些都和组

织承诺有关联。Girard(2000)说服务型领导对工作满意度有正面影响。有关服务型领导和对上司满意度的研究结果不多,但不可否认的是对上司满意度的重要性日益变大(Kaye & Evans, 1999; Buckingham & Coffman, 1999),对上司的满意又是影响员工满意度的要素之一。服务型领导为了组织的目标或问题解决,通过对话和说服、引导成员的参与,会提高成员对组织的认同和组织承诺。

在服务型领导下成员之间是同事般的水平关系。服务型领导授予组织成员自主实施任务的权力和责任并支援他们。服务型领导是以和下属之间的信赖和鼓励为背景去满足他们的需求同时以更好的协作来追求组织目标和业务,这些领导方式适合各领域的专家所组成的团队工作。

이재훈·양윤모·김충현(2011)研究了韩国医院的员工, 강경석·고광혁(2011)研究了韩国学校的老师,他们的研究表明服务型领导行为和下属的组织承诺有正相关关系。中国学术界实际上没研究服务型领导和组织承诺之间关系,不过徐冬洁(2010)的研究表明服务型领导和领导者信任有正相关关系、离职意向有负相关关系。基于上述研究结果,提出如下的假设:

假设3:服务型领导行为可以正向影响下属的组织承诺。

### 2.2.3 服务型领导和组织公民行为之间的关系

Bateman和Organ(1983)认为,组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, 简称OCB)是一种有利于组织的角色外行为和姿态,既非正式角色所强调的,也不是劳动报酬合同所引出的,而是由一系列非正式的合作行为所构成。

服务型领导中的‘具有同情心’意味着领导者为了更好的理解他人而站在对方的立场思考问题。这种领导行为使得职员更加关心对他人和组织的奉献以及利益。此外,可以预测对组织成员们所经受的痛苦和挫折感提供帮助的‘善于抚慰心灵’和‘管家精神’会鼓励追随者发挥组织公民行为。管家精神作为在决策进行中优先考虑组织成员所受影响的態度、是服务型领导中最基本的態度,管家精神从内容上和组织公民行为有关系,尤其在服务型领导做出自愿的利他行为时候更能显出模范作用。



组织公民行为是为了增进组织内部其他个人、集体和组织福利而做的亲社会组织行为。组织公民行为能预测到公民行为和服务型领导的构成要素有一定的关联性。服务型领导在通过满足组织成员情绪层面的需求来期待预期以上成果的现象和组织公民行为有着密切联系。

还有Ehrhart(2004)发现在食品连锁公司服务型领导和组织公民行为之间有积极正相关关系。再有,服务型领导下的组织成员想模仿领导者的行为,并产生互相与衍生作用,于此同时领导者通过信赖使成员做出额外的努力,进一步鼓励组织公民行为。

以往韩国研究结果表明服务型领导行为正向影响下属的组织公民行为(류병곤·조영락, 2007; 심지은·정범구, 2007)。王菲菲(2011)研究了山东、浙江及其他部分省市的企业员工,研究结果表明服务型领导行为正向影响下属的组织公民行为。基于上述研究结果,提出如下的假设:

假设4:服务型领导行为可以正向影响下属的组织公民行为。

#### 2.2.4 组织承诺和组织公民行为之间关系

在组织公民行为的关联性研究上被研究最多的变量是工作满意度(Bateman & Organ, 1983)和组织承诺(O'Reilly & Chatman, 1986)。组织承诺就是对自己公司的乐观态度,把自己和公司当作一体而要认真参与组织问题的程度(Greenberg & Baron, 1995)。

在过去数十年里组织承诺成了在组织研究上最为重要的话题,许多研究人员把焦点集中在组织承诺的效果上(Mathieu & Zajac, 1990)。

Scholl(1981)与Wiener(1982)提供了特定模式的组织承诺来间接支持组织承诺与组织公民行为间的关联性。O'Reilly & Chatman(1986)把焦点集中在重视组织承诺的维度上,把它当作亲社会性分外工作成果(Prosocial extra-role performance)的自变量。Morrison(1994)在组织承诺和组织公民行为的研究上把组织承诺分为情感承诺和规范承诺与组织内的公民行为的维度进行有关的层次

回归分析, 结果指出, 情感承诺对利他主义和责任意识具有说服力, 但发现与规范承诺没有相关性。其实, 作为引发组织公民行为的自变量, 对组织承诺的研究不是很多。但综合以往研究, 可以说组织承诺是解释组织公民行为的正相关的变量。

이문선·강영순(2000)的研究表明组织承诺正向影响组织公民行为, 이동수·박희서(2008)研究了韩国公务员的组织承诺和组织公民行为, 他们的研究表明组织承诺正向影响组织公民行为。최동주·이묘숙·최용석(2010)研究了韩国餐饮企业员工的组织信赖、组织承诺和组织公民行为之间关系, 他们的研究表明情感承诺与继续承诺正向影响组织公民行为。苏方国·赵曙明(2005), 王作中·李炆(2010)的研究表明在中国文化背景下组织承诺正向影响组织公民行为。不过他们的研究缺少有关假设的文献综述, 只是通过统计分析, 得出研究结果。

基于上述研究结果, 可以设定如下的研究假设:

假设5: 下属的组织承诺可以正向影响组织公民行为。

### 2.2.5 组织承诺的中介作用

即使关于变革型领导的研究非常多, 但是变革型领导对成员的组织公民行为影响的过程中, 组织承诺的中介作用研究实在意外很少了。한광현(1998)研究了韩国企业的员工, 他的研究表明在情感承诺在魅力/个别关怀与员工组织公民行为的关系中起中介作用, 但他的研究缺少文献综述。服务型领导对成员的组织公民行为影响的过程中, 组织承诺的中介作用研究基本上只有一篇。최동주·이묘숙(2010)的研究表明在服务型领导对成员的组织公民行为影响的过程中, 组织承诺做中介作用。不过他们的研究缺少有关假设的文献综述。

中国学术界一般以组织承诺为因变量, 还没想组织承诺可以做中介变量。因此, 在变革型领导行为和员工组织公民行为之间关系中、对组织承诺的中介作用的详细研究实际上看不见。尤其服务型领导的实证研究刚开始, 服务型领导、组织承诺和组织公民行为之间关系的详细研究还没出现。在这样情况下, 首先整理以往研究和本研究假设, 变革型领导/服务型领导会影响组织成员的组织承诺, 成员的组织

承诺对组织公民行为会产生影响。而且变革型/服务型领导力也会对成员的组织公民行为产生影响。基于上面的论述,提出本文的第六、七个研究假设:

假设6:员工组织承诺在变革型领导行为和员工组织公民行为的关系中起中介作用。

假设7:员工组织承诺在服务型领导行为和员工组织公民行为的关系中起中介作用。

## 2.2.6 变革型和服务型领导对组织有效性的比较

服务型领导和变革型领导都提升组织承诺。那么哪个领导风格能更有效地提升组织承诺是值得关注的问题。变革型领导是否会比服务型领导更有效还很少有人研究(中国文化背景下尚未提出)。以下分析变革型领导与服务型领导对组织承诺/组织公民行为之间关系的差异。

变革型领导和服务型领导都是以人为本的领导模式。他们的领导结构是在影响力、远景、信赖、尊敬或者信用、风险承担或者委任、清廉、榜样中所具体化。Russell & Stone(2002)看到了变革型领导和服务型领导都强调答谢的重要性、人的价值、聆听、指导(mentoring)或者教导以及对下属的授权。结果两者在对个别人员的考虑和对下属的答谢上所强调的重点及其相似。服务型和变革型领导者都具有影响力,服务型领导通过服务本身这种不同寻常的方式获得影响力(Russell & Stone, 2002)。变革型领导和服务型领导尽管在概念上有很多相似点, Graham(1991), Farling, Stone & Winston (1999)认为服务型领导和变革型领导两个概念在本质上是非常类似的。不过在领导者的观点上有所差异。Stone、Russell & Patterson (2004)的研究中也说明变革型领导为了达成组织的目标而赋予激励(动机)使追随者共享组织的前景,并跃出自我利益范围,更好地投入组织。相反,服务型领导比组织目标更集中追随者而解决和支援人们的实际问题。就是说、变革型领导把集中点放在组织目标,而服务型领导是把追随者也就是把人作为中心。

Smith、Montagno & Kuzmenko (2004)认为领导动机的不同会导致不同类型的组织文化，服务型领导所引致的组织文化会更为强调追随者的需求；相反地，变革型领导所引致的组织文化会更为强调组织目标和绩效的实现。而且服务型领导者的动机是利他主义和服务，变革型领导者行为则更受组织成功和变革的动机影响。于是笔者能预测到变革型领导比服务型领导更好地影响追随者的组织承诺程度，相反，服务型领导比变革型领导会更有意识地影响追随者的组织公民行为。根据以上理论故提出以下假设：

假设8：变革型领导行为对组织承诺的影响比服务型领导行为更大。

假设9：服务型领导行为对组织公民行为的影响比变革型领导行为更大。

### 3. 问卷设计及研究方法

#### 3.1 测量量表来源和问卷的发放

下面对本模型中所涉及的几个基本概念做以下界定：

本研究所用概念的测量量表主要来自于西方学者的研究文献，参考以往研究和论文。每个项目都采用Likert5分值来测度(1表示完全不同意，2表示不同意，3表示一般，4表示同意，5表示完全同意)，问卷的评价方法是自我评价。变革型领导的量表基于Bass(1985)所开发的多因素领导问卷(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)，该量表共19题。服务型领导的量表主要基于Laub(1999)开发的服务型领导问卷，该量表共33题。组织承诺的量表基于Allen&Meyer(1990)开发的组织承诺问卷，该量表共12题。组织公民行为主要基于Organ(1988)，Podsakoff & Mackenzie(1989, 1994)开发的组织公民行为问卷，该量表共26题。

### 3.2 问卷的发放和回收情况

数据收集采用问卷调查的形式。为了达到本研究的目的,企业的职员做了问卷调查。在韩国发了450份(电子邮件150份,现场300份)的调查问卷,在中国发了450份(电子邮件150份,现场300份)的调查问卷,从中把回答不诚实、缺少较多数据的排除掉了。最后,对韩国252份和中国209份的调查问卷做了分析。

调查信息通过多种途径,向被调查的员工进行发布,调查前预先说明本次调查是一项学术性研究,员工的个人信息会得到严格保密,以消除被调查对象的疑虑,并规定了问卷发放和回收的时间和办法。

## 4. 数据分析

所有问卷回收后,笔者对回收数据进行了整理、录入和统计分析。数据分析方法主要包括:样本的描述性统计分析、信度分析、因子分析、相关分析和回归分析,具体过程是:首先采用信度分析,验证问卷的信度,其次对各变量进行描述性分析和相关分析,最后采用回归分析方法,对回收数据进行统计检验:

### 4.1 描述性统计分析

在韩国回收问卷的描述性统计特征:

此次接受调查者:其中男性占较大比例,为79.0%,女性所占比例为19.4%,不回答1.6%;教育程度方面,初中占0.4%,高中占2.4%,大专占和本科占64.7%,硕士占28.2%,博士占2.8%。年龄为30-40岁的最多55.2%。职位:①高层管理占9.1%,②中层管理占23.0%,③基层管理占39.3%,④普通职员占

26.6%，⑤ 其他占0.4%，不回答占1.6%。

在中国回收问卷的描述性统计特征：

此次接受调查者：其中男性占较大比例，为58.9%，女性所占比例为36.4%，不回答4.8%；教育程度方面，初中占1.4%，高中占1.4%，大专和本科占42.1%，硕士占49.8%，博士占1.4%。年龄为31-33岁的最多69.4%。职位：① 高层管理占19.1%，② 中层管理占28.2%，③ 基层管理占29.2%，④ 普通职员占15.8%，⑤ 其他占3.3%，不回答占4.3%。

## 4.2 量表的信度分析

<表2> 信度分析的结果 Cronbach's  $\alpha$ 值

量表	变量	信度	
		韩国	中国
变革型领导	自变量	.953	.938
服务型领导	自变量	.973	.954
组织承诺	中介变量	.844	.839
组织公民行为	因变量	.898	.896

各变量的Cronbach Alpha值均高于0.8，说明测量各变量的问卷具有非常好的信度。

## 4.3 量表的效度分析

在检验前，首先检查了各因子上的内部一致性(internal consistency)。本文先进行变量的因子分析，根据因子分析的结果，对每个变量进行信度分析，测定了对同一个概念的问卷项目的信赖性。分析结果，在本研究设定的变量当中，在韩国企业上变革型领导的1个项、服务型领导的1个项、组织公民行为的4个项、组织承诺的1个项的因子载荷比较低，概念上也有差别，所以把它们排除后，再进行了分析。

在中国企业上变革型领导的0个项、服务型领导的1个项、组织公民行为的4个项、组织承诺的1个项的因子载荷比较低，概念上也有差别，所以把它们排除后，再进行了分析。除了这些项目以外，验证了所设置的概念性因子的合理性。

为了对调查问卷中的问题效度进行检验，实施了验证性因子分析(Confirmatory Factor Analysis)。除了一个项目(0.4)以外，本论文把因子载荷的基准调整为0.5以上。根据正交变换(orthogonal rotation)中最大方差法(varimax)的转换方法对结果进行处理。结果显示本研究中各个变量的因子载荷值都可以接受，测定项目都可以按照因子种类进行明确分类。

#### 4.4 相关分析

<表3> 韩国的相关分析

变量	M	S D	1	2	3	4	5	6	7	8
1.年龄	3.84	1.63	1							
2.性别	1.20	.414	-.210**	1						
3.学历	3.31	.586	-.022	-.047	1					
4.工作期间	3.73	1.82	.709**	-.159*	-.154*	1				
5.变革型领导	3.26	.686	.163*	-.115	.001	.179**	1			
6.服务型领导	3.20	.682	.121	-.147*	-.035	.143*	.580**	1		
7.组织承诺	3.40	.600	.445**	-.208**	-.149*	.519**	.443**	.421**	1	
8.组织公民行为	3.61	.363	.264**	-.231**	-.087	.276**	.293**	.275**	.409**	1

\*\*表示显着水平 $P < 0.01$  (2-tailed) \*表示显着水平 $P < 0.05$

(1)变革型领导和组织承诺呈显着正相关关系( $r=0.443$ ,  $p < 0.01$ ), 变革型领导与组织公民行为呈正相关关系( $r=0.293$ ,  $p < 0.01$ )。 (2)服务型领导和组织承诺呈显着正相关关系( $r=0.421$ ,  $p < 0.01$ ), 服务型领导与组织公民行为呈正相关关系( $r=0.275$ ,  $p < 0.01$ )。 (3)组织承诺和组织公民行为呈显着正相关关系( $r=0.409$ ,  $p < 0.01$ )。

&lt;表4&gt; 中国的相关分析

变量	M	S D	1	2	3	4	5	6	7	8
1.年龄	2.78	1.23	1							
2.性别	1.40	.549	-.252**	1						
3.学历	4.41	.809	.043	.038	1					
4.工作期间	2.86	1.30	.519**	.067	-.071	1				
5.变革型领导	3.54	.667	.051	-.148*	-.059	.067	1			
6.服务型领导	3.34	.633	.052	-.151*	-.037	.080	.558**	1		
7.组织承诺	3.18	.621	.273**	-.051	-.173*	.379**	.443**	.429**	1	
8.组织公民行为	3.72	.427	.263**	-.286**	-.019	.162*	.462**	.426**	.508**	1

\*\*表示显着水平 $P < 0.01$  (2-tailed) \*表示显着水平 $P < 0.05$

(1)变革型领导和组织承诺呈显着正相关关系( $r=0.443$ ,  $p < 0.01$ ), 变革型领导与组织公民行为呈正相关关系( $r=0.462$ ,  $p < 0.01$ )。 (2)服务型领导和组织承诺呈显着正相关关系( $r=0.429$ ,  $p < 0.01$ ), 服务型领导与组织公民行为呈正相关关系( $r=0.426$ ,  $p < 0.01$ )。 (3)组织承诺和组织公民行为呈显着正相关关系( $r=0.508$ ,  $p < 0.01$ )。

#### 4.5 假设验证

&lt;表5&gt; 变革型领导对组织承诺的影响

因变量	韩国			中国		
	1层次	2层次	VIF	1层次	2层次	VIF
控制变量						
年龄	.139	.122	2.086	.197*	.182*	1.470
性别	-.122*	-.093	1.056	-.226**	-.184**	1.107
学历	-.088	-.095	1.045	.013	.032	1.020
工作期间	.383	.336	2.113	.022	.026	1.409
自变量						
变革型领导		.352***	1.043		.430***	1.015
R <sup>2</sup>	.296	.414		.113	.295	
F-value	25.274***	48.578***		5.308***	42.815***	
$\Delta R^2$		.119			.182	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$



韩国的回归分析表明变革型领导对于组织承诺有显著影响(Beta = .352,  $p < 0.001$ ), 假设1成立。中国的回归分析表明变革型领导对于组织承诺有显著影响(Beta = .430,  $p < 0.001$ ), 假设1成立。

<表6> 服务型领导对组织承诺的影响

因变量	韩国			中国		
	1层次	2层次	VIF	1层次	2层次	VIF
控制变量						
年龄	.143	.131	2.099	.123	.125	1.515
性别	-.125*	-.081	1.067	-.055	.003	1.117
学历	-.092	-.084	1.048	-.129	-.113	1.017
工作期间	.380***	.346***	2.124	.272	.237	1.450
自变量						
服务型领导		.343***	1.040		.413***	1.029
R2	.299	.412		.148	.294	
F-value	25.686***	46.220***		7.519***	41.657***	
$\Delta R^2$		.113			.166	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

韩国的回归分析表明服务型领导对于组织承诺有显著影响(Beta = .343,  $p < 0.001$ ), 假设3成立。中国的回归分析表明服务型领导对于组织承诺有显著影响(Beta = .413,  $p < 0.001$ ), 假设3成立。

<表7> 变革型领导, 组织承诺和组织公民行为之间关系

因变量	韩国				中国			
	1层次	2层次	3层次	VIF	1层次	2层次	3层次	VIF
控制变量								
年龄	.145	.110	.113	2.107	.182*	.138	.145	1.486
性别	-.159**	-.139*	-.135	1.070	-.184**	-.194**	-.176**	1.108
学历	-.080	-.045	-.054	1.063	.032	-.071	.067	1.035
工作期间	.087	-.006	.000	2.302	.026	-.113	-.071	1.529
自变量								
变革型领导	.238***		.145*	1.257	.430***		.282***	1.294
中介变量								
组织承诺		.336***	.263**	1.708		.483***	.342***	1.502

R2	.178	.205	.218		.295	.311	.373	
F-value	15.791***	23.907***	12.356**		42.815***	47.805***	20.512***	
△R2			.041				.078	

韩国的回归分析表明变革型领导对于组织公民行为有显著影响(Beta = .238,  $p < 0.001$ ), 假设2成立。组织承诺对于组织公民行为有显著影响(Beta = .336,  $p < 0.001$ ), 假设5成立。假设6要检验的是, 组织承诺在变革型领导风格与下属组织公民行为的关系中起中介作用。为了检验假设6, 笔者使用Baron & Kenny(1986)所建议的方法(three-step mediated regression analysis)。假设1, 假设2和假设5成立。3层次的结果表明变革型领导和组织承诺对于组织公民行为有显著影响, 1层次的Beta数值比3层次的Beta数值高。这样的结果充足Baron & Kenny(1986)的条件。组织承诺做部分中介作用, 假设6 成立。

中国的回归分析表明变革型领导对于组织公民行为有显著影响(Beta = .430,  $p < 0.001$ ), 假设2成立。组织承诺对于组织公民行为有显著影响(Beta = .483,  $p < 0.001$ ), 假设5成立。假设1, 假设2 和假设5成立。3层次的结果表明变革型领导和组织承诺对于组织公民行为有显著影响, 1层次的 Beta数值比3层次的 Beta数值也高。这样的结果充足 Baron & Kenny(1986)的条件。组织承诺做部分中介作用, 假设6 成立。

<表8> 服务型领导, 组织承诺和组织公民行为之间关系

因变量	韩国				中国			
	1层次	2层次	3层次	VIF	1层次	2层次	3层次	VIF
控制变量								
年龄	.149	.110	.114	2.124	.200*	.138	.156*	1.491
性别	-.152*	-.139*	-.130	1.077	-.178*	-.194**	-.171**	1.112
学历	-.072	-.045	-.048	1.062	.034	-.071	.069	1.035
工作期间	.099	-.006	.005	2.324	-.013	-.113	-.100	1.504
自变量								
服务型领导	.225***		.130*	1.243	.416***		.269***	1.272
中介变量								
组织承诺		.336***	.274***	1.701		.483***	.355***	1.466

R2	.175	.205	.219		.282	.311	.368	
F-value	14.045***	23.907***	13.407***		39.099***	47.805***	22.500***	
$\Delta R^2$			.044				.086	

韩国的回归分析表明服务型领导对于组织公民行为有显著影响( $Beta = .225$ ,  $p < 0.001$ ), 假设4成立。假设7要检验的是, 组织承诺在服务型领导风格与下属组织公民行为的关系中起中介作用。为了检验假设7, 笔者使用Baron和Kenny(1986)所建议的方法(three-step mediated regression analysis)。假设3, 假设4 和假设5成立。3层次的结果表明服务型领导和组织承诺对于组织公民行为有显著影响, 1层次的Beta数值比3层次的Beta数值高。这样的结果充足 Baron & Kenny(1986)的条件。组织承诺做部分中介作用, 假设7成立。

中国的回归分析表明服务型领导对于组织公民行为有显著影响( $Beta = .416$ ,  $p < 0.001$ ), 假设4成立。3层次的结果表明服务型领导和组织承诺对于组织公民行为有显著影响, 1层次的Beta数值比3层次的Beta数值高。这样的结果也充足 Baron & Kenny(1986)的条件。组织承诺做部分中介作用, 假设7成立。

<表9> 在韩国文化背景下变革型/服务型领导对组织承诺和组织公民行为的层次回归分析

层次	变量	组织承诺		组织公民行为	
		R2	$\Delta R^2$	R2	$\Delta R^2$
1	个人信息	.295***		.124***	
2	变革型领导	.414***	.119***	.178***	.054***
3	服务型领导	.419	.006	.179	.001
1'	个人信息	.295***		.124***	
2'	服务型领导	.410***	.115***	.173***	.049***
3'	变革型领导	.419	.009	.179	.006

层次回归分析表明在韩国文化背景下服务型领导对组织承诺的 $\Delta R^2$ 为 .006 (层次3), 变革型领导对组织承诺的 $\Delta R^2$ 为 .009(层次3')。  $\Delta R^2$ 比较起来, 变革型领导对组织承诺的影响力比服务型领导的更大, 假设8成立。不过两个数值差的不多。

服务型领导对组织公民行为的 $\Delta R^2$ 为 .001(层次3), 变革型领导对组织公民行为的 $\Delta R^2$ 为 .006(层次3')。  $\Delta R^2$ 比较起来, 变革型领导对组织公民行为的影响力比服务型领导的更大, 假设9不成立。不过这两个数值也差的不多。

<表10> 在中国文化背景下变革型/服务型领导对组织承诺和组织公民行为的层次回归分析

层次	变量	组织承诺		组织公民行为	
		R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	个人信息	.148***		.113***	
2	变革型领导	.325***	.177***	.295***	.182***
3	服务型领导	.334	.009	.304*	.009
1'	个人信息	.148***		.113***	
2'	服务型领导	.314***	.166***	.282***	.169***
3'	变革型领导	.334***	.020*	.304*	.022*

层次回归分析表明在中国文化背景下服务型领导对组织承诺的 $\Delta R^2$ 为 .009(层次3), 变革型领导对组织承诺的 $\Delta R^2$ 为 .020(层次3')。  $\Delta R^2$ 比较起来, 变革型领导对组织承诺的影响力比服务型领导的更大, 假设8成立。服务型领导对组织公民行为的 $\Delta R^2$ 为 .009(层次3), 变革型领导对组织公民行为 变革型领导对组织承诺的 $\Delta R^2$ 为 .022(层次3')。  $\Delta R^2$ 比较起来, 变革型领导对组织公民行为的影响力比服务型领导的更大, 假设9不成立。

## 5. 结语

### 5.1 结语

现代社会要求道德规范和伦理意识高的企业和领导。很多学者和企业家认为服务型领导风格会提供其答案, 服务型领导和变革型领导向组织员工心里和态度的

影响力比较、国家之间的比较非常重要。而且组织承诺与组织公民行为之间关系、在服务型领导和变革型领导和组织公民行为之间组织承诺的中介作用也重要。

本文以服务型/变革型领导风格对员工组织承诺与组织公民行为的作用机制为研究主题,运用实证方法,探究服务型领导风格和变革型领导风格如何影响组织承诺与组织公民行为,观察服务型/变革型领导风格对组织承诺与组织公民行为的影响、组织承诺对组织公民行为的影响和服务型/变革型领导和组织公民行为之间组织承诺的中介作用。本研究得到以下结论:

第一,在韩国和中国企业上变革型领导风格能够使员工产生组织承诺、组织公民行为。企业领导者要提升自身的魅力、成为员工的榜样、加强与员工的对话、有合适地对员工实施亲切的照顾和个别关怀,通过对员工的有同查力的引导和智力激发、使员工对工作中出现的问题进行创新思考,以提升员工的组织承诺与组织公民行为水平。这样的结果表明,在强调变化与革新的不确定性企业环境中,领导者对下属提出确实的远景,赋予他们能够达到那样远景的自信心与动机,激励他们做出努力,能够达到远景,并个别地进行关怀,这些行为是必要的。

第二,在韩国和中国企业上服务型领导风格能够使员工产生组织承诺、组织公民行为。企业的领导者在实际工作中更应关注其能运用服务型领导特征的行为:倾听并抚慰员工,也会使员工对同事表现出更多的利他主义行为,更注重维护人际和谐,会增强员工的组织自豪感和信赖。这样领导指导下、下属对组织的承诺程度更提高。如果领导者愿意培养他人(Commitment to the growth of people)以及建设社区(Building community),使得员工更加认同组织,并有意识的保护组织资源,接着下属会更表现组织公民行为。所以服务型领导行为越强,员工表现出的组织承诺和组织公民行为越强。

第三,组织承诺对组织公民行为,在韩国和中国都有着显着正向影响,但是其影响程度有差异。相对于韩国,在中国,组织承诺对组织公民行为有更大的影响。在办理业务方面的技术与知识,对组织的自信、认同与感情会提升为组织的献身,它贡献增进总组织绩效(Organizational effectiveness)的成员的自由自愿行

动,接着产生组织公民行为。进军中国的韩国企业要注意先提高组织承诺,然后提高组织公民行为。这样更提高效率。

第四,在变革型/服务型领导和组织公民行为之间关系中,关于组织承诺的中介作用的验证结果。在韩国和中国企业上,在变革型领导和组织公民行为之间关系中,组织承诺确实在变革型领导与组织承诺之间起着中介作用。在服务型领导和组织公民行为之间关系中,组织承诺在服务型领导与组织承诺之间起着中介作用。组织承诺的作用都是部分中介作用(partial mediation)。这些结果意味着变革型领导和服务型领导一边直接影响组织公民行为,一边通过组织承诺影响组织公民行为。这些结果表明组织承诺在变革型/服务型领导和组织公民行为之间起了较弱的中介作用,韩国和中国的结果相似。如果考察每个变量不同维度进一步研究,组织承诺做中介作用的程度和领域会发生韩中之间差异。

第五,在韩国和中国企业上变革型领导比服务型领导对组织公民行为和组织承诺的影响更大,在韩国和中国得出了类似的结果。也就是说,虽然变革型和服务型领导都能够促进员工的组织承诺和组织公民行为,但是变革型领导比服务型领导更能够获得员工的组织承诺和组织公民行为。在韩国和中国背景下,员工一般容易接受社会和领导的权威,权力差距比较大。因此,变革型领导比服务型领导对组织公民行为和组织承诺的影响会更大,企业管理者和领导者要灵活地使用变革型领导行为、注目变革型和服务型领导行为的比率。

总之,除了韩国以外,在中国企业上变革型领导与服务型领导还会提高组织承诺和组织公民行为,组织承诺做中介作用。尤其服务型领导对员工态度的影响力和组织承诺的中介作用被证明了。

在中国的领导者或进军中国的管理者灵活地使用变革型/服务型领导行为的话,员工会表现出更好的工作效率与工作水平。通过本研究结果,韩国和中国企业管理者或领导者必须认知组织承诺的重要性,努力提高组织承诺。为提高组织承诺和组织公民行为,企业必须构筑合理的管理系统和和谐与公平的组织文化。进军中国的韩国企业不要局限于生产和销售,而要放眼于与符合中国情况的领导风格与管理系统,应付变化无常的经营环境,保持和提升竞争优势。

## 5.2 研究的局限性及未来研究方向

由于数据收集操作上的困难,本研究的局限性主要是截面数据和同源方差。在数据采集时,由员工在同一时间完成所有变量的测量工作,这会导致同源方差问题。国家之间比较研究不得不看情况,有限制。但是未来的研究可以在数据采集上进一步改进。

基于组织行为和比较经营视角,本文把组织承诺作为中介变量来解释领导者与员工之间的关系。这加深了人们对变革型领导对员工工作态度的作用机制的认识。正如Bass(1999)所指出的,未来的研究可以从更多的视角与理论来解释领导风格对员工工作态度的作用机制和影响过程。本研究是把变革型/服务型领导、组织承诺和组织公民行为作为一个高阶构念(Higher Order Construct)来考虑,未来的研究考察变革型/服务型领导不同维度对领导有效性不同维度的不同影响。

### < 参考文献 >

- 강경석, 고�광혁, <학교장의 서번트 리더십과 학교조직효과성 간의 관계에 미치는 교사 효능감과 학교조직몰입의 매개효과>, 《교육의 이론과 실천》, 제16권 3호, 2011.
- 류병곤, 조영락, <서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구>, 《人力開發研究》, 제9권 1호, 2007.
- 신숙희, 장영철, <서번트 리더십이 부하직원의 리더신뢰에 미치는 영향에 관한 연구>, 《경영사학》, 제26권 2호, 2011.
- 심지은, 정범구, <연구조직에 있어서 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동의 상호관련성에 관한 연구>, 《경영경제연구》, 제29권 2호, 2007.
- 양재영, 정삼권, 박영진, <여행사CEO의 리더십유형이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향>, 《관광연구저널》, 제26권 2호, 2012.
- 여운승, 나영아, <외식기업에서 상사의 리더십유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향>, 《관광연구저널》, 제25권 1호, 2011.

- 이동수, 박희서, <지방공무원의 직무요인이 직무태도와 조직시민행동에 미친 영향>, 《한국행정논집》, 제20권 4호, 2008.
- 이문선, 강영순, <변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과>, 《조직과 인사관리연구》, 제24권 1호, 1982.
- 이재훈, 양운모, 김충현, <서번트 리더십과 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관계 : 병원종사자의 공공서비스신념의 조절효과를 중심으로>, 《한국병원경영학회지》, 제16권 3호, 2011.
- 최동주, 이묘숙, <서번트리더십과 조직시민행동간의 조직몰입과 조직신뢰의 매개효과 검증: 외식기업을 중심으로>, 《산업혁신연구》, 제26권 1호, 2010.
- 최동주, 이묘숙 & 최용석, <조직신뢰와 조직시민행동간의 다차원적 조직몰입 매개효과 검증>, 《기업경영연구》, 17권 제2호, 2010.
- 贾良定 外, <变革型领导、员工的组织信任与组织承诺——中国情景下企业管理者的实证研究>, 《东南大学学报》 8卷 6期, 2006.
- 苗青, <服务型领导、利他导向文化与科研人员成长>, 《科研管理》 30卷 6期, 2009.
- 徐冬洁, <中国文化背景下服务型领导及其相关研究>, 河南大学 硕士学位论文, 2010.
- 苏方国, 赵曙明, <组织承诺!组织公民行为与离职倾向关系研究>, 《科学学与科学技术管理》 8期, 2005.
- 吴维库, 姚笛, <服务型领导理论与员工满意度的关系研究>, 《管理学报》, 6卷 3期, 2009.
- 苏方国, 赵曙明, <组织承诺!组织公民行为与离职倾向关系研究>, 《科学学与科学技术管理》 8期, 2005.
- 李超平 外, <变革型领导对组织公民行为的影响>, 《心理科学》 29卷 1期, 2006.
- 杨廷钰, 凌文铨, <服务型领导理论综述>, 《科技管理研究》 3期, 2008.
- 王作中, 李炆, <教师组织承诺与组织公民行为关系研究>, 《现代商贸工业》 15期, 2010.
- 王菲菲, <服务型领导、组织公民行为与员工离职关系的实证研究>, 浙江理工大学 硕士学位论文, 2011
- 王作中, 李炆, <教师组织承诺与组织公民行为关系研究>, 《现代商贸工业》 15期, 2010.
- 刘益 外, <不同情商水平下领导行为与员工组织承诺关系的实证研究>, 《南开管理评论》, 2期, 2007.
- 沈舒琪, <服务型领导与变革型领导的差异研究>, 《江西农业学报》 22卷 1期, 2010.



- Management Game Simulation”, *Group and Organizational Studies*, 13, 1988: 59-80
- Bass, B. M. “On the Taming of Charisma. A reply to Janice Beyer”. *Leadership Quarterly*, 5, 1999: 541 - 5 53.
- Bass, B. M. “Leadership and performance beyond expectations. N.Y.”: Free Press, 1985.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983). “Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26 : 587-595
- Block,P., From leadership to citizenship, In Spears, L.C.(Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1998.
- Braye R. H. “Servant-leadership: Leading in Today’s Military // Spear’s L.C, Lawrence M. Focus on Leadership.” New York: John Wily & Sons, Inc, 2002.
- Buckingham, M.& Coffman, C., “First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently”, New York, Simon& Schuster, Inc, 1999.
- Burns, J. M., “Leadership”. N.Y.: Harper& Row, 1978.
- Ehrhart, M. G., “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, 57(1), 2004: 61-94.
- Farling, M. L, Stone, A. G.&Winston, B. E.. “Servant leadership: setting the stage for empirical research”, *The Journal of Leadership Studies*, 6, 1999: 49 - 72.
- Girard, S. H., “Servant leadership qualities exhibited by Illinois public school district superintendents”, Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University, 2000.
- Graham, J. W.. “Servant leadership in organization: inspirational and moral”. *Leadership Quarterly*, 2, 1991: 105 - 119.
- Greenberg, J. & Baron, R.A.. “Behavior in organizations (5th ed.)”. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

- Greenleaf, R. K.. "The Servant as Leader". Indianapolis: The Robert K Greenleaf Center, 1991.
- Greenleaf, R. K.. *Servant Leadership: "A journey into the nature of legitimate power and greatness"*. New York: Paulist Press, 1977.
- Kaye, B & Jordan - Evans, S.. "Love'em or lose'em : getting good people to stay", California, Berrett - KoehlerPublishers, Inc, 1999.
- Laub J A.. *Assessing the servant organization: "development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument"*. Florida: Florida Atlantic University, 1999.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A.. "Transformational and transactional leadership and salesperson performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 2001: 115-134.
- Mathieu, J. & D. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 1990: 171-194.
- McGee-Cooper, A., "Accountability as Covenant: The taproot of servant leadership, In Spears, L. C.(Ed.), *Insights on leadership, Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*", York: John Wiley & Sons, Inc, 1998.
- Meyer J. P, Allen N. J., "Testing the Side - Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 3, 1984: 372 - 378.
- Morrison E. W. "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The importance of the employee's perspective". *Academy of Management Journal*, 37, 1994: 1543-1567.
- O'Reilly. C. A. & Chatman. J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986: 492-499.
- Podsakoff, P. M, Mackenzie. S. B, Moorman. R. H. & Fetter. R.. "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors".

- Leadership Quarterly*, 1(2), 1990: 107-142.
- Russell R. F, Stone A. G.. "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model". *Leadership & Organization Development Journal*, 3(23), 2002: 145 - 157
- Sendjaya, S & Sarros J C.. Servant leadership: "it's origin , development and applications in organizations". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 2002: 57 -65.
- Scholl, R. W., "Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force", *Academy of Management Review*, 6(4), 1981: 589-599.
- Senge, P. M., "Robert Greenleaf's Legacy: A new foundation for twenty-first century institutions, Reflection on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of Servant-leadership influenced today's top management thinkers", New York: John Wiley & Sons, Inc, 1995.
- Smith B. N, Montagno R. V. & Kuzmenko T. N.. "Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 2004: 80 -91.
- Spears, L. C.. "Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers". New York: John Wiley, 1995.
- Stone A. G, Russell R. F & Patterson K.. "Transformational versus servant: Leadership a difference in leader focus", *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), 2004: 349-361
- Williams,L. J. & Anderson, S. E, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior", *Journal of Management*, 17(3), 1991: 601-617
- Wiener,Y, "Commitment in organizations: a normative view", *Academy of Management Review*, 7(3), 1982: 418-428.
- Winston, B. & Ryan, B, "Servant leadership as a humane orientation: using the GLOBE study construct of humane orientation to show that servant leadership is more global than Western", *International Journal of Leadership Studies*, 3(2), 2007: 212-22.
- Yong Han, Nada K. Kakabadse. & Andrew Kakabadse, "Servant leadership in the

People's Republic of China: a case study of the public sector", *Journal of Management Development*, 29(3), 2010: 265-281

Zandstra, G., "Enron, board governance and moral failings", *Journal of Corporate Governance*, 2(2), 2002: 16-19.

### < 국문제 요 >

최근 중국에서도 서번트 리더십에 대한 관심이 늘어가지만 제대로 된 실증연구는 아직 많지 않으며, 그 동안 조직몰입의 매개 작용에 대한 연구도 매우 드물다. 그리고 서번트 리더십의 국가간 비교연구 및 변혁적 리더십과의 비교연구는 그리 많지 않으나, 서번트 리더십과 변혁적 리더십은 최근 각광받는 리더십이며 양 리더십간의 비교는 한국과 중국에서 좋은 연구주제로 떠오르고 있다.

이에 본 연구는 한국에서 근무하는 한국인과 중국 로컬기업에서 근무하는 중국인을 대상으로 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치며 영향력의 차이가 어떻게 나는지를, 조직몰입이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 또한 한국과 중국에서 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직시민행동간의 인과관계 속에서 조직몰입이 어떠한 매개효과를 갖는지를 비교분석하였다. 만약 양국간에 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향력의 차이를, 그리고 조직몰입의 매개효과를 확인하고 양국간 결과의 유사점과 차이점을 분석할 수 있다면 구성원들의 조직성과를 높이기 위한 의미있는 관리적 시사점을 찾을 수 있기 때문이다.

실증분석 결과 한국과 중국에서 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 조직몰입과 조직시민행동에 정의 유의한 영향을 미쳤고, 변혁적 리더십이 서번트 리더십보다 조직몰입과 조직시민행동에 더 큰 영향을 미쳤다. 이에 한국과 중국에서 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 적절한 발휘 및 활용이 필요하며, 변혁적 리더십을 좀 더 중요시할 필요가 있다.

한국뿐 아니라 중국에서도 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향이나 상당히 크며, 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직시민행동간의 관계에서 매개역할을 어느 정도 발휘하는 것으로 나타났는데, 이는 부하들에게 조직에 대한 애착과 동일시, 몰입을

높이는 것이 단순히 이직을 막는 것 이상으로 향후 중국진출기업과 중국기업에서 주요한 과제가 될 수 있음을 시사한다.

Key words: 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 조직몰입, 조직시민행동

< 中文提要 >

本文選詩六首，李白〈古風〉五十九首中的第六首到第十一首，力求詳細剖析李詩的神理，用準確的韓文來翻譯，使人領略李白詩歌的主要風貌。在注釋和翻譯過程中，曾參考和吸收了前人和今人的不少研究成果。每首詩都有原文和翻譯文、訓釋詞語和典故、校記、詳釋、說明等的體系，一些歷代名家的評箋以及今人的新的看法也收錄在說明中。〈古風〉五十九首非一時一地之作，所以在主題和作品結構審美上呈現出多樣性的特點，有時很難確定具體的寫作時期。〈古風〉五十九首網羅遊仙詩、詠史詩、詠懷詩、邊塞詩等傳統體裁，有首詩用全篇比體來表達主旨，或抨擊現實政治社會的矛盾，或追求向往理想的情感。本文選詩六首也如此。從中我們可以看到李白的精神歷程。

關鍵詞：李白、古風、〈古風〉五十九首、譯註

원고접수일	심사일정	1차수정	게재확정	출간
2013. 9. 27.	2013. 11. 13.	2013. 11. 23.	2013. 11. 26.	2013. 11. 30.