

领导风格对基层公务员周边绩效的影响研究 ——调节定向的中介作用

陈培峰, 田 旺

重庆大学公共管理学院, 重庆

收稿日期: 2023年2月14日; 录用日期: 2023年3月25日; 发布日期: 2023年3月31日

摘 要

加强公务员周边绩效的考核与激励是建设服务型政府的重要举措。周边绩效作为公务员职责之外的自发行为, 依赖于其动机等个性品质, 与此同时, 在当前基层党政“双肩挑”和“一把手”负责制的改革背景下, 领导的管理模式对基层公务员行为的影响日益凸显。本研究基于调节定向理论、变革领导理论等, 以593名基层公务员为调查对象, 探讨了领导风格与调节定向对周边绩效的影响。研究发现, 领导风格影响基层公务员周边绩效, 变革型领导更能促进周边绩效; 调节定向影响基层公务员周边绩效, 促进定向更能提升周边绩效; 在领导风格对周边绩效的影响中调节定向起到中介作用, 与领导风格存在调节匹配效应。结果表明, 变革领导理论对解释边界模糊的公务员周边绩效具有适应性, 同时调节定向作为个人特质对基层公务员周边绩效具有重要影响。该研究为新时代如何加强基层公务员的多样性管理, 改善公共服务质量、构建服务型政府提供有益的启示。

关键词

基层公务员, 领导风格, 调节定向, 周边绩效

Research on the Influence of Leadership Style on the Surrounding Performance of Grass-Roots Civil Servants —Mediation of Regulation Orientation

Peifeng Chen, Wang Tian

School of Public Policy and Administration, Chongqing University, Chongqing

Received: Feb. 14th, 2023; accepted: Mar. 25th, 2023; published: Mar. 31st, 2023

Abstract

Strengthening the evaluation and incentive of civil servants' contextual performance is an important measure to build a service-oriented government. As a spontaneous behavior outside the responsibilities of civil servants, contextual performance depends on its motivation and other personality qualities. At the same time, under the background of the current reform of the "shoulder to shoulder" and "top leader" responsibility system of grass-roots party and government, the influence of the management mode of leadership on the behavior of grass-roots civil servants is increasingly prominent. Based on regulatory orientation theory and change leadership theory, this study investigates 593 grass-roots civil servants to explore the impact of leadership style and regulatory orientation on contextual performance. It is found that leadership style affects the contextual performance of grass-roots civil servants, and transformational leadership can better promote the contextual performance; Adjusting orientation affects the contextual performance of grass-roots civil servants, and promoting orientation can better improve the contextual performance; Moderating orientation plays an intermediary role in the influence of leadership style on contextual performance and moderates the matching effect with leadership style. The results show that the change leadership theory has adaptability to explain the contextual performance of civil servants with fuzzy boundaries, and the adjustment orientation, as a personal trait, has an important impact on the contextual performance of grass-roots civil servants. This study provides useful enlightenment for how to strengthen the diversity management of grass-roots civil servants, improve the quality of public services and build a service-oriented government in the new era.

Keywords

Grass-Roots Civil Servants, Leadership Style, Adjust Orientation, Peripheral Performance

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

党的十九大以来, 转变政府职能、建设人民满意的服务型政府, 成为我国政府的重要任务。与此同时, 随着西方“新公共管理”以及“政府再造”运动的开展, 在服务型政府建设中关注公众需要、提升公众满意度, 是当前我国服务型政府建设的重中之重; 推动政府职能向创造良好发展环境、提供优质公共服务、维护社会公平正义转变, 必须以建设人民满意的服务型政府作为检验的最终标准[1]。基层公务员作为推进服务型政府建设和直接履行政府职能的重要主体, 其公共服务能力与行为不仅集中体现着政府的公共服务水平, 同时也关乎推动政府职能转变和提供优质公共服务。但是, 当前的公务员绩效考核只注重职责范围内工作任务的完成情况, 缺乏对周边绩效及其相关影响因素的关注, 在很大程度上制约了公务员服务群众的积极性和主动性。

周边绩效(Contextual Performance)作为职责范围之外、有利于营造组织氛围、提升组织效益的自发自愿行为, 使绩效评定重心从“个体与职务”的匹配转变为“个体-组织”的结合, 这对于基层公务员而言, 是非常适用且相当重要[2]。周边绩效对内有利于促进政府部门的沟通合作、营造团队合作氛围、提高任务绩效; 对外有利于建设服务型政府, 改善政府与民众的关系, 提高政府信任[3]。但是受到两种相

反的假设影响, 公务员周边绩效在现有的研究中未得到应有的重视: 一方面, 新公共管理以效率、绩效为导向, 将公务员视为“经济人”, 像企业员工一样追求自身利益最大化, 不会牺牲自身的任务绩效去提升周边绩效; 另一方面, 周边绩效作为一种亲社会行为, 与公务员本身的职业道德操守密切相关, 人们普遍认为, 奉献、尽责、公共精神等绩效表现是公务员职业本身应具备的、理所当然的。然而, 研究发现周边绩效对于任务绩效与组织战略目标的达成具有促进与催化作用, 同时也受到公务员性情、价值观、服务动机等多种内外部因素的影响[4]。

随着“双肩挑”领导比例提高, “一把手”的管理方式日益关键。基层领导不仅要关注管理组织层次的优化组合, 推动服务型政府建设, 同时也需要发挥示范作用, 激发公务员的担当作为精神, 提升其周边绩效[5]。变革领导理论认为变革型领导和交易型领导对公务员工作表现的影响具有较大差异, 一些研究发现两种领导对公务员工作绩效或积极工作行为均具有正向预测作用[6], 另一些研究则发现交易型领导负向预测公务员的工作态度[7]。为了更好地验证上级的领导风格对公务员周边绩效的影响, 还需要考虑公务员自身的个体特质。其中, 调节定向作为多种内部个体因素的综合体, 不仅代表了个体所表现出的相对稳定性和特定指向性的动机倾向, 而且反映了个体在趋近“理想状态”和回避“非理想”状态时的行为方式或策略偏好[8], 相较于现有研究较多强调基层公务员的“大五人格”以及非功利性的“公共服务动机”, 更偏向选择动机与行为倾向的调节定向已成为基层公务员周边绩效的研究中的重要变量[9]。

总体而言, 公务员的周边绩效影响组织整体绩效, 但相关问题仍亟待研究。一方面, 周边绩效的一般化研究忽视了本国文化背景下公务员职业性质对其周边绩效的必然性要求; 另一方面, 缺乏从环境和个体的综合视角分析基层公务员周边绩效的影响机制。为此, 本研究旨在以新时代构建令人民群众满意的服务型政府为背景, 深入研究领导风格与基层公务员周边绩效两者之间的关系。期待从以下方面有所贡献: 第一, 探究体现本土色彩和职业性质的基层公务员周边绩效结构, 以提供周边绩效的测量工具; 第二, 实证验证领导风格对周边绩效的影响作用, 揭示个人的调节定向对提升基层公务员周边绩效的作用; 第三, 探究工作环境与个人特质对基层公务员周边绩效的影响机制。由此, 本文构建了一个中介模型, 系统分析领导风格对周边绩效的作用机制, 为激励基层公务员队伍周边行为提供可参考的路径, 助力服务型政府建设。

2. 文献回顾与研究假设

2.1. 领导风格与周边绩效

周边绩效, 又称关系绩效或情境绩效, 是一种职责范围之外的、有助于完成工作任务或有利于提升组织效益的自发行为[10]。国内研究者将周边绩效这一概念引入公务员绩效研究, 提出公务员周边绩效作为一种职责范围之外的个人行为, 以自发形成、自愿从事为前提, 以促进或催化他人绩效和组织绩效为首要特征[11]。除此之外, 公务员作为国家公职人员, 其周边绩效与企业员工或者从事其他职业的人员有所不同。公共部门与私营部门的本质区别在于“公共性”, 即公共部门要关注更广泛的群众利益、回应更普遍的社会需求、担负更重大的社会责任。公共部门对其工作人员的绩效考评必须要考虑绩效行为的政治意义和社会价值[12]。

变革型领导指领导者通过帮助员工觉知任务的意义, 激发其高层次需求, 从而实现超越预期结果的成效[13]。根据马斯洛的需求层次理论, 变革型领导在与下属互动的过程中, 通过帮助其觉知工作任务的价值与意义, 激发其内在动机, 从而让员工自愿维护组织或集体的利益而进行自我奉献与自我牺牲。交易型领导指领导者通过向员工澄清工作角色、明确工作方向, 从而促使其更加努力地工作, 根据领导成

员交换理论, 员工在满足自我需求、实现自我成长的同时, 更有可能表现出那些并非职责范围所规定但有利于提升组织效益、实现组织目标的周边绩效行为。大量研究表明, 变革型领导及其各维度对员工的周边绩效[14]、组织公民行为[15]或其他积极工作行为[16]具有正向预测作用, 而交易型领导内的被动例外管理与员工积极工作行为之间存在负相关或无相关关系[17]。因此, 本文提出假设:

H1: 领导风格对基层公务员周边绩效具有影响作用, 变革型领导风格更能够促进基层公务员周边绩效。

2.2. 调节定向与周边绩效

在有关个体动机的研究中, 趋利-避害原则或强调回避痛苦、追求快乐的享乐主义原则占据着主导地位, 但它无法说明个体通过什么方式趋近积极状态或回避消极状态[18]。调节定向理论(Regulatory Focus Theory)对此进行了全面、深入地解释, 指出个体趋近理想的最终状态时的动机关注与回避非理想的最终状态时的动机关注是截然不同的[19]。促进定向的目标设定与进步、成长以及实现更好状态的发展需要有关, 更加关注是否获得收益, 更倾向于选择激进策略; 大量研究表明, 促进定向能正向预测工作绩效或其他积极工作行为[20]。防御定向个体的目标设定与义务、责任以及维持现状或防止情况恶化的安全需要有关, 更加关注是否遭受损失, 更倾向于选择警惕策略。大量研究表明, 防御定向能正向预测工作绩效[21]。但除此之外, 防御定向存在重视责任与安全的特点, 使其与反生产工作行为之间呈负相关[22]。因此, 本文提出假设:

H2: 调节定向对基层公务员周边绩效具有影响作用, 促进定向更能够促进基层公务员周边绩效。

2.3. 调节定向在领导风格与周边绩效之间的中介作用

本土化的变革型领导包括领导魅力、愿景激励、德行垂范和个性化关怀四个维度[23]。“领导魅力”、“德行垂范”这样具有示范性、榜样性的领导者可能会被促进定向的个体知觉为“理想自我”, 也可能被防御定向的个体知觉为“应该自我”[24]。“愿景激励”包括了领导者帮助员工明晰工作价值、向其呈现未来规划、为其指明奋斗方向, 有关责任和个人义务的内容, 可能会引起防御定向的员工的重视; 有关理想和自我实现的内容, 可能会引起促进定向的员工的重视[25]。“个性化关怀”反映了领导者在工作方面、生活方面以及职业发展方面为下属员工提供真诚的关心和切实的帮助。根据调节定向的激活可能, 满足个体的安全需要可能激活其防御定向, 满足个体的发展需要可能激活其促进定向[26]。领导者通过愿景使其追随者为实现更加优秀的理想自我, 增加工作投入、提升工作绩效[27]。与此同时, 变革型领导的领导方式契合了促进定向员工对实现“理想自我”的发展需求, 使其感受到更多积极的情绪体验。当促进定向的个体感受到与乐观、兴奋等相关的积极情绪, 更可能表现出组织公民行为[28]。同时, 变革型领导旨在改变与创造[29], 强调用新颖的、独特的方法分析并处理“老问题”, 并要求其下属革新工作思维、改进工作方式。防御定向个体更敏感于损失、惩罚或失败, 为确保自身的“安全”, 他们通常会选择遵守规则、照章办事、避免“出错”, 以提升个人工作绩效或周边绩效适应变革型领导者的管理。

交易型领导包括交换性奖励、主动例外管理和被动例外管理三个维度[17]。交换性奖励指领导者通过给予员工物质的、精神的等收益换取其更加优秀的工作成绩, 既是对“绩优者”本身的回馈, 也是对“绩平者”的激励。这种回报性奖励能够激发促进定向的员工通过优异的工作表现换取更为丰厚的收益; 同时, 奖励作为一种“正强化”, 也会促使防御定向的员工提升工作绩效。主动例外管理指领导者主动地、有预见性地应对潜在隐患、防御未知风险。这能够有效避免促进定向个体所担心的“无收益”情况或防御定向个体所担心的“有损失”情况[30]。因而, 主动例外管理能够激发下属的促进定向或防御定向。被动例外管理指领导者在出现问题或遭受损失后, 采取干预措施。防御定向的个体敏感于消极结果是否出

现[31]。被动例外管理能够激发下属的防御定向，但对促进定向可能没有明显的影响。交易型领导强调责任与义务，更倾向于指导下属按照“正确的或预期的方式”执行任务[13]。促进定向的员工往往不会安于现状，反而会激进地寻求提升工作效益、改善工作环境的方式[35]。这就促使他们表现出一系列与工作奉献和人际促进相关的周边绩效行为。同时，交易型领导通过给予奖励、风险防控或实施惩罚，向其下属员工明确必须采取的行动和应该实现的目标。这种强调责任与义务的管理方式更能激发防御定向员工的工作动机，使其增加工作投入，提升工作绩效。除此之外，防御定向个体具有较为强烈的从众倾向[33]，他们会趋于环境压力通过改进工作表现争取“生存权益”。因此，本文提出假设：

H3：调节定向在领导风格与基层公务员周边绩效间起中介作用。

综上所述，本文的研究模型如图 1 所示：

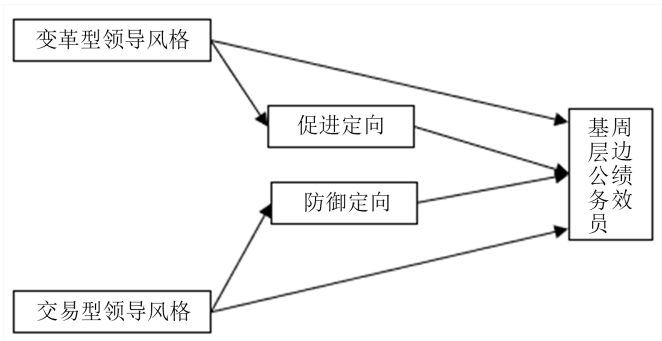


Figure 1. Research model
图 1. 研究模型

3. 研究方法

3.1. 数据收集与样本特征

本研究以基层公务员为对象，采用便利抽样法，发放并回收电子版问卷共计 600 份，其中，有效问卷 593 份，有效回收率 98.8%。所有问卷均以自愿为原则，匿名填写，并实行严格保密制度，有效保证获得数据的真实和客观。有效样本中，其中男性 286 人(48.2%)，女性 307 人(51.8%)；30 岁以下 310 人(52.4%)，31~35 岁 171 人(28.8%)，35 岁以上 112 人(19.6%)；办事员 131 人(22.1%)，科员 290 人(48.9%)，乡科级和县处级 172 人(29%)；本科以下 77 人(12.9%)，本科 424 人(71.5%)，本科以上 92 人(15.6%)。样本结构良好，具有代表性。

3.2. 研究工具：变量与测量

3.2.1. 周边绩效量表

周边绩效目前尚无本土的结构模型。基层公务员周边绩效既要具有周边绩效的普遍特征又要符合公务员职业的性质要求。周边绩效量表的开发主要包括三大步骤。一是基于现有文献分析确定内容维度。首先，在工作层面上，研究者普遍认为周边绩效应当包含工作热情与额外付出[10]、职务奉献或工作-作业责任感。这些维度虽然各有侧重，但均体现了周边绩效“利工作”的特点。其次，在人际层面上，以公务员为样本的研究表明，无论是强调整体工作绩效的周边绩效结构[1]，还是立足于组织公民行为的周边绩效结构[34]，都将人际关系、他人指向或利他奉献作为必要维度。其三，在组织层面和个人层面上，萧鸣政和张满(2014)将“组织促进”和“自我奋进”作为公务员周边绩效的重要维度，叶超(2016)将“家庭维护精神”“德行律己行为”和“自我学习行为”作为公务员组织公民行为的重要维度。其四，在社

会层面上, 与建设服务型政府相适应的绩效目标必定是、也只能是在最大限度上、持续性地满足人民群众对公共服务的需求, 这就要求公务员绩效考评要重视行为过程与行为结果的有机结合[35]。综上, 初步确定周边绩效的四个维度: 1) 密切联系群众(A)。密切联系群众指公务员在工作中, 通过实际行动关心群众生活、帮助群众解决困难、拉近与人民群众的距离。2) 工作执行与配合(B)。工作执行与配合指公务员既要积极有效地完成工作任务, 又要适时给予同事关心与帮助。3) 组织形象维护(C)。组织形象维护指公务员通过自身的言行, 维护集体或政府的公众形象。4) 自我角色意识(D)。自我角色意识指公务员在充分认识工作性质和社会责任后, 自觉主动地进行具有倾向性的行为决策。

二是通过内容分析确定问题项目。通过半开放式问卷和内容分析法收集、确定条目, 并验证维度。采用便利抽样法, 向重庆大学公共管理学院 100 名 MPA 学生发放半开放式问卷以了解周边绩效的具体表现, 并结合对相关管理部门的深度访谈进行补充。采用内容分析法对收集的条目进行合并、拆分、频次统计, 形成 60 个测量项目, 通过初测与试测, 对所有条目进行鉴别度分析, 提取 16 项 CR 值(临界比)达到显著水平的题项, 同时进行同质性检验结果显示所有条目得分与总分显著相关, 相关系数均达到 0.4 以上, 属于中度相关。为保证条目的有效性, 对有效题项根据专家意见以及反复探讨, 进行相应的修订, 最终保留 22 个测量题项, 见表 1。

Table 1. Structure and items of the surrounding performance scale for grass-roots civil servants
表 1. 基层公务员周边绩效量表结构及题项

类别		测量条目	维度
工作 层面	工作投入	我不会因为“怕担责任”而“不作为”	A
		我在工作中见微知著，及早发现并解决问题	A
	工作品质	我主动承担各项工作职责，不推诿扯皮	D
		我在工作中公私分明，不拿原则换人情	D
	工作奉献	我会主动加班，保证任务的如期完成	B
个人 层面	自我提升	我自觉地学习与工作有关的新知识、新技能	D
	自我反思	我定期反思自我表现，总结工作中的收获与教训	B
		工作出问题时，我首先自我检讨、不推卸责任	D
	创新与改变	我积极探索工作的新思路、新方法，并上报试行	C
		遇紧急或突发情况，我会在职权范围内灵活处理	D
人际 层面	帮助他人	同事遇到困难时，我会积极地想办法排忧解难	B
	相互合作	同事不得不离岗时，我会做好协助工作	B
组织 层面	集体精神	我能及时并正确地领会领导的工作指示	B
	组织维护	我会积极地宣传集体取得的成绩和荣誉	C
		我会主动澄清外界对政策、措施的误解	A
	建言献策	我为促进集体发展、提升服务质量，建言献策	B
社会 层面	积极关注	我通过“下基层”了解工作成效或遗留问题	B
		与群众相处时，我能做到认真倾听、主动交流	C
		与群众相处时，我能做到一视同仁、公平公正	A
	服务群众	我积极向群众宣传政策与规定，耐心解答困惑	C
		我能耐心、及时地回答和解决群众的问题	C
		工作中我坚持原则，但也考虑群众的切身困难	A

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

三是探索和检验问卷结构。将总样本数据随机分为两份独立的样本, 数据 A (N = 342) 和数据 B (N = 198), 两份样本无人口统计学特征差异, 且均值相当。运用 SPSS22.0 对数据 A 进行探索性因子分析, 进一步筛选条目。适当性检验结果显示周边绩效量表的 KMO 测量值为 0.930, 且 $P < 0.001$, 表明适合做因子分析。采用主成分分析法和最大方差法旋转得到 4 个公共因素, 累计方差解释率为 53.048%。其中, 筛选标准为单个因子载荷大于 0.4, 跨因子载荷不超过 0.4。综上形成 4 维度、22 条目的基层公务员周边绩效测量量表(见表 2)。对最终的量表进行信度检验, 结果显示总问卷的 Cronbach's α 系数和分半信度均大于 0.9, 各维度均大于 0.7, 因此量表信度良好。从题目来源、编制程序以及施测结果的科学规范性来看, 该量表具有良好的表面效度和内容效度。

运用 AMOS21.0 统计软件对数据 B (N = 198) 进行验证性因子分析, 进一步验证周边绩效四维度结构的合理性。统计结果显示, 基层公务员周边绩效结构的 $\chi^2/df = 1.327 < 5$, RMSEA = 0.041 < 0.10, GFI、IFI、TLI、CFI 和 NFI 的值分别为 0.894、0.912、0.897、0.909、0.719。由此表明, 该模型拟合程度较好, 这表明此量表的设计支持了预期的构想, 具有良好的结构效度。

3.2.2. 其他变量的测量

除了周边绩效以外, 其他变量均采用经国内外学者充分验证的成熟量表(Likert-5 点计分)。“变革型领导”采用李超平和时勘(2005)的《变革型领导问卷》, 在延用该问卷维度结构的基础上, 根据基层公务员的工作实际对选取的 16 个测量条目进行适当改编, 作为测量工具, 如“敢抓敢管, 善于处理棘手问题”。“交易型领导”采用 Avolio 和 Bass 等人(1999)的《多因素领导问卷》(MLQ)中测量交易型领导的部分题目, 本研究在延用问卷维度结构的基础上, 根据基层公务员工作实际对选取的 11 个测量条目进行适当改编, 作为测量工具, 如“他/她会尽量避免干预我们的工作”。“调节定向”选择姚琦等人(2008)修订后的《调节定向问卷》作为测量工具, 该量表共计 10 个测量条目, 其中, 6 个条目用于测量促进定向, 如“我感觉, 我的人生已经朝着成功迈进了”, 4 个条目用于测量防御定向, 如“我经常遵守父母定下的规矩”。

3.3. 问卷的信度、效度分析

本研究对所使用的量表进行信度、效度检验, 以保证研究的可靠性和有效性。本研究中基层公务员、调节定向、变革型领导、交易型领导 4 个量表的内部一致性 Cronbach's α 系数分别为 0.917、0.892、0.940、0.750, 均大于 0.7, 表明研究所用量表具有良好的信度, 且 χ^2/df 分别为 3.309、3.104、1.284、2.701, RMSEA 分别为 0.062、0.060、0.022、0.054。综上, 本研究的 4 个量表具有较高的信效度, 为后续的验证假设奠定了良好基础。

4. 研究结果

4.1. 共同方法偏差与多重共线性检验

本研究采用匿名发放问卷, 多种发放方式相结合等措施, 在程序上对可能存在的共同方法偏差进行控制, 运用 Harman 单因素检验方法进行共同方法偏差检验。将基层公务员周边绩效、调节定向、变革型领导和交易型领导的所有测量条目进行探索性因素分析, 检验未旋转的因素分析结果。结果显示, 特征值大于 1 的因素有 9 个, 总方差解释率为 57.193%, 未旋转条件下第一个因素的解釋率为 21.581% (未达总体一半), 并没有出现仅单一因素或单个因素解释率特别大的情况, 不存在显著的共同方法偏差。

经检验, 所有预测变量的方差膨胀因子(VIF)均不高于 4.7, 故不存在严重的多重共线性问题。

4.2. 描述性统计分析与假设检验

在控制人口统计学变量之后, 对调节定向、变革型领导、交易型领导和基层公务员周边绩效的各维

度进行偏相关分析，检验是否存在显著的相关关系。表 2 展示了所有变量均值、标准差及相关系数。统计结果显示，基层公务员周边绩效与促进定向、防御定向、变革型领导和交易型领导均呈显著正相关($r = 0.901、0.533、0.916、0.587, p < 0.001$)，其中，基层公务员周边绩效与变革型领导或促进定向均属于高度相关，基层公务员周边绩效与交易型领导或防御定向均属于中度相关。

Table 2. Correlation analysis results between research variables

表 2. 研究变量之间的相关分析结果

变量	平均值	标准差	1	2	3	4
周边绩效	4.21	0.53				
促进定向	3.46	0.657	0.901***			
防御定向	3.17	0.602	0.533***	0.540***		
变革型领导	3.52	0.527	0.916***	0.899***	0.508***	
交易型领导	3.38	0.557	0.587***	0.565***	0.498***	0.610***

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

表 3 报告了独立样本 T 检验或单因素方差分析结果，进一步检验各变量的得分在性别、年龄段等是否存在显著差异。统计结果显示，研究变量在教育水平和工作年限上存在显著差异，随着教育水平的提高与工作年限的增加，基层公务员在周边绩效等方面的表现有所提升。此外，马克思主义信仰者与非马克思主义信仰者在防御定向、变革型领导与交易型领导上的得分存在显著差异。

Table 3. Group differences of research variables

表 3. 研究变量的群体差异情况

	性别	年龄段	教育水平	工作职务	工作年限	信仰类型
周边绩效	0.588	0.793	13.049***	0.169	7.839***	1.629
促进定向	0.735	0.762	11.972***	0.040	5.467**	1.428
防御定向	0.693	0.660	6.078**	0.234	3.443*	2.281*
变革型领导	0.447	0.304	9.638***	0.596	5.587**	2.159*
交易型领导	-0.095	3.153*	4.794**	0.668	4.947**	3.742***

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

表 4 报告了在相关分析的基础上，采用多元回归模型，探究领导风格、调节定向与基层公务员周边绩效之间是否存在因果关系。所有模型中自变量的 VIF 值均小于 2，且各模型的误差项均具有较好的独立性。

模型 1 的回归系数 $\beta = 0.775$ ， $p < 0.001$ ，变革型领导对基层公务员周边绩效具有显著的正向预测作用(Beta 值 = 0.867)。模型 2 的回归系数 $\beta = 0.354$ ， $p < 0.001$ ，交易型领导对基层公务员周边绩效具有显著的正向预测作用(Beta 值 = 0.563)。同时可以看出，与交易型领导风格相比，变革型领导风格更能够促进基层公务员周边绩效，假设 1 得到验证。

模型 3 的回归系数 $\beta = 0.821$ ， $p < 0.001$ ，促进定向对基层公务员周边绩效具有显著的正向预测作用(Beta 值 = 0.899)；模型 4 的回归系数 $\beta = 0.320$ ， $p < 0.001$ ，防御定向对基层公务员周边绩效具有显著的正向预测作用(Beta 值 = 0.527)。同时可以看出，与防御定向相比，促进定向更能够促进基层公务员周边绩效，假设 2 得到验证。

Table 4. Regression analysis results between research variables
表 4. 研究变量之间的回归分析结果

自变量	基层公务员周边绩效			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
年龄段		0.125**	0.050*	
教育水平	0.067**	0.150***		0.138***
变革型领导	0.867***			
交易型领导		0.563***		
促进定向			0.899***	
防御定向				0.527***
R ²	0.775	0.354	0.821	0.32
Adjusted R ²	0.772	0.346	0.819	0.311
F 值	287.378***	45.799***	383.907***	39.261***
D-W 值	0.84	0.526	0.518	0.607

注：***表示 p < 0.001，**表示 p 小于 0.01，*表示 p 小于 0.05。

本研究通过构建结构方程模型，检验调节定向是否中介了领导风格对基层公务员周边绩效的正向预测。所有模型的绝对拟合指标 χ^2/df 均小于 5，RMSEA 均小于 0.10，相对拟合指标 CFI 值位于 0.764~0.858，IFI 的值位于 0.765~0.859，模型的各项拟合效果较好。

统计结果显示，在模型 A 中，变革型领导与周边绩效之间的标准化路径系数为 1.049，检验结果显著；在模型 B 中，加入促进定向这一变量后，变革型领导与周边绩效之间的标准化路径系数为-0.521，检验结果不显著，原有的路径作用消失；在模型 C 中，加入防御定向这一变量后，变革型领导与基层公务员周边绩效之间的标准化路径系数降低为 0.979。综上所述，促进定向完全中介了变革型领导对基层公务员周边绩效的正向预测作用；防御定向部分中介了变革型领导对基层公务员周边绩效的正向预测作用。

在模型 D 中，交易型领导与周边绩效之间的标准化路径系数为 0.797，检验结果显著；在模型 E 中，加入促进定向这一变量后，交易型领导与周边绩效之间的标准化路径系数为-0.189，检验结果不显著，原有的路径作用消失；在模型 F 中，加入防御定向这一变量后，交易型领导与基层公务员周边绩效之间的标准化路径系数降低为 0.746。综上所述，促进定向完全中介了交易型领导对基层公务员周边绩效的正向预测作用；防御定向部分中介了交易型领导对基层公务员周边绩效的正向预测作用(见表 5)。假设 3 得到验证。

Table 5. Standardized path coefficient test for intermediary effect
表 5. 对中介效应的标准化路径系数检验

	路径	系数	C.R.	P
模型 A	变革型领导→周边绩效(直接)	1.049	12.016	***
	变革型领导→促进定向	1.319	15.654	***
模型 B	促进定向→周边绩效	1.107	3.804	***
	变革型领导→周边绩效(间接)	-0.521	-1.374	0.169
模型 C	变革型领导→防御定向	0.703	10.387	***
	防御定向→周边绩效	0.098	4.056	***
	变革型领导→周边绩效(间接)	0.979	11.705	***

Continued

模型 D	交易型领导→周边绩效(直接)	0.797	13.429	***
	交易型领导→促进定向	1.132	16.744	***
模型 E	促进定向→周边绩效	0.865	7.109	***
	交易型领导→周边绩效(间接)	-0.189	-1.471	0.141
模型 F	交易型领导→防御定向	0.590	11.92	***
	防御定向→周边绩效	0.077	2.461	*
	变革型领导→周边绩效(间接)	0.746	12.475	***

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

5. 研究结论与讨论

5.1. 结果讨论

本研究基于基层公务员的调查数据探讨了领导风格对基层公务员周边绩效的作用机理，探索了调节定向在上述关系中的中介作用，对于丰富公共部门绩效考核、更好地建设服务型政府具有一定的理论与现实意义。本文的实证结果如下：

首先，本文以基层公务员的工作性质和周边绩效的行为特点为基础，得到“本土化”的基层公务员周边绩效结构。基层公务员周边绩效包括密切联系群众(社会层面)、工作执行与配合(工作层面和人际层面)、组织形象维护(组织层面)和自我角色意识(个人层面)四个维度。本研究将“密切联系群众”作为基层公务员周边绩效的首要维度，公务员要不断提升自我工作要求——从依法行政、贯彻执行到主动沟通、积极回应的适应性调整——从“要我服务”到“我要服务”的跨越式发展[36]，才能满足人民群众需要、提升公共服务质量，建成“新时代”的服务型政府。随着当前的服务型政府建设，公务员队伍也朝着规范化、专业化发展，现有的“德、能、勤、绩、廉”考核指标定性有余而定量不足，本研究对周边绩效指标进行了细化，满足公务员专业日趋细腻、公务员绩效考核要求日趋精确，且通过分类的方式可以更有操作性，使公务员绩效考核更具有客观性与可预测性，同时提高作风优良、工作认真的公务员的获得感，使其更好地投入到基层服务工作，强化其为人民服务的能力，加快服务型政府的建设进程。

其次，领导风格对基层公务员周边绩效具有影响作用，变革型领导更能够促进基层公务员周边绩效。本研究从实证角度证明变革型领导风格与交易型领导风格均能影响基层公务员周边绩效。公务员是份稳定体面的职业，根据马斯洛的需要层次理论，基本需要和保障得到满足，领导者通过对下属的情绪、动机、价值观等进行人性化管理，唤醒下属道德的情感意识，满足下属的尊重需要，激励鼓舞下属付出额外的努力，才能取得更好的绩效。同时本研究还发现，变革型领导风格更能够促进基层公务员周边绩效，不同于交易型领导风格关注下属的外在动机，变革型领导更关注下属的内在动机，根据明茨伯格的双因素理论，激励员工努力工作的因素存在保健因素和激励因素之分，不管绩效考核制度设计得如何科学合理，薪酬分配制度设计得如何公正公平，这种外在激励的强化作用都会越来越弱。对于基层公务员而言，外在激励总体是保健因素，一旦外在激励的强度有所波动，可能会引来不满，并诱发基层公务员的“职业倦怠”等现象。而能够真正促使基层公务员努力工作的激励因素是工作本身所具有的成就感、责任感、自主性等以及基层公务员在工作中感受到的组织认同。我们应当更加重视通过变革型领导，激发其内在动力，应该探索性尝试将外部激励内化，才能使得基层公务员表现出更好地周边绩效。

再者，调节定向对基层公务员周边绩效具有影响作用，促进定向更能够促进基层公务员周边绩效。本研究则从实证角度证明调节定向影响基层公务员周边绩效，根据期望理论，促进定向个体将目标视为

理想或抱负,更追求达到理想状态的实现感,因此实现理想状态的可能性高(期望值高)对其有特别的激励作用,故而更可能提高绩效,而对于防御定向个体来说,就其他职业而言,任务绩效比周边绩效更重要,防御定向的首要关注点在于如何维持任务绩效,实现业绩“达标”。就基层公务员而言,密切联系群众、工作执行与配合、组织形象维护和自我角色意识均与职业性质和工作要求息息相关,周边绩效比任务绩效更为重要,更能引起防御定向的强烈关注。同时本研究还发现,促进定向更能够促进基层公务员周边绩效,促进定向的目标设定与进步、成长以及实现更好状态的发展需要有关,更加关注是否获得收益,更倾向于选择激进策略;防御定向的目标设定与义务、责任以及维持现状或防止恶化的安全需要有关,更加关注是否遭受损失,更倾向于选择警惕策略[37],它们的差异体现在认知观念、情感体验和行为反应倾向等多个方面。而基层公务员周边绩效是在工作任务之外的、以维护群众利益、服务群众需求为核心的、自发自愿的个人行为,具有公共性、服务性和无偿性等基本特征。对于基层公务员来说,促进定向的个体更能为满足个人未来发展,实现目标以及理想抱负,从而不断提升其周边绩效。

最后,领导风格与调节定向具有调节匹配效应,调节定向在领导风格与基层公务员周边绩效间起中介作用,促进定向完全中介了变革型领导/交易型领导对基层公务员周边绩效的正向预测,防御定向部分中介了变革型领导/交易型领导对基层公务员周边绩效的正向预测。其他研究也证实了促进定向在领导行为与员工表现之间的中介作用,如促进定向部分中介了领导者促进型反馈对员工创造力的正向影响[38];促进定向中介了交易型领导对下属员工创造力的预测作用[31]。研究表明,当变革型领导和交易型领导与追随者(即下属员工)的调节定向相匹配时(包括变革型领导与促进定向的匹配和交易型领导与防御定向的匹配),会增强其归属感和价值感[39]。在以往研究中,普遍认同人-职匹配或人-组织匹配对员工心理和行为能产生积极影响,更多强调的是个体的个性特点与职位要求或组织特征。本研究结果显示,我们还应该关注个体的调节定向与领导风格的匹配程度对个体周边绩效的影响,个体在工作环境中形成的调节定向,主要受到领导风格的影响[40]。曾有研究发现促进定向领导者更易表现变革型领导风格,防御定向领导者更易表现交易型领导风格;变革型领导和公仆型领导关注员工的需求和发展更能激发员工的促进定向,交易型领导和伦理型领导强调下属的责任与义务更能激发员工的防御定向。促进定向员工和变革型领导之间以及防御定向员工与交易型领导之间可能具有某种契合性或匹配性。通常情况下,调节定向与信息框架或任务类型的“匹配”,会产生一种源于“匹配”的价值,与“不匹配”的情况相比,会影响个体的行为评价。当基层公务员处于“匹配”状态下(即变革型领导与促进定向或交易型领导与防御定向),产生周边绩效行为倾向,会显著高于“不匹配”状态下,即变革型领导与防御定向或交易型领导与促进定向。

5.2. 研究结论

首先,立足于中国本土化的政府管理情景,本研究首次探索了基层公务员周边绩效的内容结果,并开发了具有良好信度和效度的测量量表,该结构包括密切联系群众、工作执行与配合、组织形象维护和自我角色意识四个维度(共计22个测量条目),具有良好的信效度。描绘出我国基层公务员理想的周边绩效蓝图。基层公务员作为行政部门中领导级别较低的工作人员,他们身处于政策执行的最末梢和公共管理的最前沿,与人民群众具有最直接、最密切的互动关系。就本国政治制度和文化环境而言,基层公务员周边绩效不能仅仅侧重于组织内的工作奉献和人际促进,而要跳出“基本设定”、增添“本土色彩”。

其次,基于变革领导理论视角,从领导者行为示范的角度出发,系统地分析了领导风格(包括变革型领导和交易型领导)如何通过下属的调节定向影响其工作表现,是两种不同领导风格的对比研究的有益补充,回答了中国情境下,变革型领导和交易型领导对基层公务员周边绩效的影响是相同的还是相反的问题。

再者, 调节定向中介了领导风格与基层公务员周边绩效之间的影响关系。调节定向作为与自我目标实现有关的动机倾向, 不同于现有大量研究公务员的“大五人格”、“公共服务动机”等倾向, 调节定向决定着个体在趋近“理想状态”和回避“非理想”状态时的行为方式或策略选择偏好, 探究基层公务员的调节定向对其周边绩效的影响, 不仅丰富了动机理论在绩效管理研究领域的应用, 而且有助于基层公务员在工作实践中实现个人价值与社会价值的统一。

最后, 基于调节匹配理论视角, 就促进定向的个体而言, 变革型领导的管理方式比交易型领导的管理方式, 更能激发基层公务员密切联系群众、执行与配合工作、维护组织形象的行为倾向以及提升其自我角色意识; 就防御定向的个体而言, 交易型领导的管理方式比变革型领导的管理方式, 更能激发基层公务员密切联系群众、执行与配合工作、维护组织形象的行为倾向以及提升其自我角色意识, “调节匹配”状况下的基层公务员周边绩效行为倾向显著高于“不匹配”状况。

参考文献

- [1] 高冯菲, 钟杨. 中国城市公共服务公众满意度的影响因素探析——基于 10 个城市公众满意度的调查[J]. 上海行政学院学报, 2016, 17(2): 58-75.
- [2] 萧鸣政, 张满. 公务员工作绩效结构及其与职业道德关系研究[J]. 中国行政管理, 2014(12): 30-34.
- [3] 侯志阳, 丁元. 多样性管理、心理福利与公务员的周边绩效——基于美国联邦政府的调查[J]. 公共行政评论, 2017, 10(6): 156-180.
- [4] 林亚清, 张宇卿. 领导成员交换关系会影响公务员变革型组织公民行为吗?——变革义务感的中介作用与公共服务动机的调节作用[J]. 公共行政评论, 2019, 12(1): 132-150.
- [5] 萧鸣政. 领导干部人格魅力提升新探[J]. 人民论坛, 2020(5): 62-65.
- [6] 王丽芸. 变革型领导和交易型领导对下属工作行为的影响研究[J]. 中国管理信息化, 2019, 22(16): 107-109.
- [7] 祝小宁, 康健, 刘宇. 地方政府组织文化、领导行为与公务员工作态度的关系研究[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版), 2017(2): 124-133.
- [8] 姚琦, 马华维, 乐国安. 期望与绩效的关系: 调节定向的调节作用[J]. 心理学报, 2010, 42(6): 704-714.
- [9] Ritika, D. and Varsha, R. (2021) Assessing the Effect of Perceived Diversity Practices and Psychological Safety on Contextual Performance for Sustainable Workplace. *Sustainability*, 13, 86-89. <https://doi.org/10.3390/su132111653>
- [10] Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993) Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organization*, Jossey Bass, San Francisco, 71-98.
- [11] 李凤巧. 论服务型政府中公务员周边绩效行为的研究[J]. 经济研究导刊, 2013(6): 123-124.
- [12] 徐辉. 基于大数据思想的公务员绩效考评体系构建[J]. 统计与决策, 2017(19): 68-72.
- [13] Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York.
- [14] 刘振, 刘芳. 变革型领导、沉默行为及员工工作绩效关系的研究——以安徽省文化产业为例[J]. 巢湖学院学报, 2015, 17(1): 42-47.
- [15] 汤学俊. 变革型领导、心理授权与组织公民行为[J]. 南京社会科学, 2014(7): 13-19.
- [16] 黄秋风, 唐宁玉. 变革型领导与交易型领导对员工创新行为影响的元分析研究[J]. 软科学, 2016, 30(3): 60-64.
- [17] Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999) Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- [18] 姚琦, 马华维, 乐国安. 调节匹配对期望与绩效关系的影响[J]. 应用心理学, 2010, 16(1): 73-79.
- [19] Higgins, E.T. (1997) Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- [20] 周密, 赵文红, 熊睿. 基于变革型领导的个体调节定向对员工积极行为的影响[J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 2016, 37(4): 64-70.
- [21] 王晨曦, 范雪灵, 周禹. 调节定向对员工绩效的影响研究——基于目标导向的中介效应[J]. 软科学, 2018, 32(7):

61-64.

- [22] Lanaj, K., Chang, C.H. and Johnson, R.E. (2012) Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, **138**, 998-1034. <https://doi.org/10.1037/a0027723>
- [23] 李超平, 时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报, 2005, 37(6): 97-105.
- [24] Franks, B., Chen, C., Manley, K. and Higgins, E.T. (2016) Effective Challenge Regulation Coincides with Promotion Focus-Related Success and Emotional Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, **17**, 981-994. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9627-7>
- [25] 李渊, 曲世友, 徐峰. 变革型领导力与员工创新行为模式: 基于促进定向的中介作用[J]. 中国软科学, 2019(7): 125-133.
- [26] Itzkin, A., Van Dijk, D. and Azar, O.H. (2016) At Least I Tried: The Relationship between Regulatory Focus and Regret Following Action vs. Inaction. *Frontiers in Psychology*, **7**, 926-937. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01684>
- [27] Stam, D., van Knippenberg, D. and Wisse, B. (2010) Focusing on Followers: The Role of Regulatory Focus and Possible Selves in Visionary Leadership. *The Leadership Quarterly*, **21**, 457-468. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.009>
- [28] Johnson, P.D., Smith, M.B., Wallace, J.C., Hill, A.D. and Baron, R.A. (2015) A Review of Multilevel Regulatory Focus in Organizations. *Journal of Management*, **41**, 1501-1529. <https://doi.org/10.1177/0149206315575552>
- [29] Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H. and Colbert, A.E. (2011) Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group Organization Management*, **36**, 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- [30] 耿晓伟, 姜宏艺. 调节定向和调节匹配对情感预测中影响偏差的影响[J]. 心理学报, 2017(12): 59-69.
- [31] Hamstra, M.R., Sassenberg, K., Van Yperen, N.W. and Wisse, B. (2014) Followers Feel Valued—When Leaders' Regulatory Focus Makes Leaders' Exhibit Behavior that Fits Followers' Regulatory Focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, **51**, 34-40. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.11.003>
- [32] Gorman, C.A., Meriac, J.P., Overstreet, B.L., Apodaca, S., McIntyre, A.L., Park, P. and Godbey, J.N. (2012) A Meta-Analysis of the Regulatory Focus Nomological Network: Work-Related Antecedents and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **80**, 160-172. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.005>
- [33] Kark, R., Katz-Navon, T. and Delegach, M. (2015) The Dual Effects of Leading for Safety: The Mediating Role of Employee Regulatory Focus. *Journal of Applied Psychology*, **100**, 182-186. <https://doi.org/10.1037/a0038818>
- [34] 叶超. 政府系统公务员组织公民行为的结构维度——基于扎根理论的探索性研究[J]. 经济与管理, 2016, 30(4): 68-76.
- [35] 张瑾. 服务型政府目标导向下公务员素质考评内容框架研究[J]. 领导科学, 2010(2): 24-26.
- [36] 郝玉明. 新形势下公务员管理改革面临的重点任务[J]. 中国党政干部论坛, 2017(4): 54-57.
- [37] 赵国瑞. 调节定向理论及其教育意义[J]. 现代教育科学, 2019(3): 18-22.
- [38] 李磊, 席西民, 尚玉钊, 马娇. 基于调节焦点理论的领导反馈对下属创造力影响分析[J]. 系统工程理论与实践, 2013, 33(9): 2280-2291.
- [39] Lai, C.Y., Hsu, S.C. and Li, Y. (2018) Leadership, Regulatory Focus and Information Systems Development Project Team Performance. *International Journal of Project Management*, **36**, 566-582. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.001>
- [40] 曹元坤, 徐红丹. 调节焦点理论在组织管理中的应用述评[J]. 管理学报, 2017, 14(8): 1254-1262.