

doi:10.11835/j.issn.1008-5831.2015.06.028

欢迎按以下格式引用:吴泽俊,杨铖,胡杨成.变革型领导、组织创新对高校组织绩效的影响[J].重庆大学学报:社会科学版,2015(6):227-233.

Citation Format: WU Zjun, YANG Cheng, HU Yangcheng. The effect of transformational leadership and organizational innovation on performance of colleges and universities[J]. Journal of Chongqing University: Social Science Edition, 2015(6): 227-233.

# 变革型领导、组织创新对 高校组织绩效的影响

吴泽俊,杨铖,胡杨成

(南昌工程学院,江西 南昌 330099)

**摘要:**现有文献主要聚焦于变革型领导对组织绩效的直接影响,而对这一影响过程的研究较少,尤其缺乏在高校情境下的研究。研究以组织创新为中介变量,构建了变革型领导与高校组织绩效关联的理论模型。利用来自中国34所高校的292份问卷调查数据,借助于结构方程建模等方法对所构建的理论模型进行实证分析。研究结果表明,变革型领导对高校组织创新有直接推动作用,组织创新对高校组织绩效也有直接正向影响;虽然变革型领导对高校组织绩效的直接影响不显著,但通过组织创新,变革型领导可以间接对高校组织绩效产生正向影响。

**关键词:**变革型领导;组织创新;高校组织绩效**中图分类号:**G640**文献标志码:**A**文章编号:**1008-5831(2015)06-0227-07

随着知识经济时代的到来,中国高校正在经历由外延式发展到内涵式发展的转变。资源环境、技术环境和市场环境的深刻变化,要求中国高校必须重新进行自我设计、开发组织创新能力,创新已经成为中国高校提升组织绩效水平和实现持续健康发展的必然要求。作为当前领导行为理论研究的新范式,变革型领导理论在过去的几十年间受到了越来越多的关注<sup>[1]</sup>。很多研究发现,相比较于其他领导风格,变革型领导更有助于组织创新<sup>[2]</sup>,另有研究表明,变革型领导与组织绩效也有显著正相关关系<sup>[3]</sup>。然而,变革型领导作用于组织绩效的内在机制仍存在许多值得探讨的地方。而且,以往有关的研究主要以企业为考察对象,在高校情境下的研究极为少见。

有鉴于此,本研究在中国高校情境下,纳入组织创新作为中介变量,构建了包括变革型领导、组织创新和高校组织绩效3个变量在内的理论模型,并提出相应的研究假设。在实证研究中,借助于问卷调查取得的数据资料,利用结构方程建模等方法对理论模型进行了实证。旨在为中国高校从变革型领导的视角开发组织创新能力和提升组织绩效水平提供理论参考。

## 一、理论基础与研究假设

### (一)变革型领导与高校组织绩效

Burns在对“政治领导”的研究中首次使用了变革型领导这一术语,并对变革型领导和交易型领导进行

修回日期:2015-07-23

基金项目:教育部人文社会科学研究规划基金项目“高校组织创新:测量模型、影响因素及绩效结果”(10YJA630174);江西省社会科学研究“十一五”规划项目“顾客导向视角下图书馆绩效提升的机理及对策研究”(10TW10)

作者简介:吴泽俊(1965-),男,浙江义乌人,南昌工程学院教授,硕士研究生导师,主要从事教育经济与管理研究;杨铖(1982-),男,江西南昌人,南昌工程学院讲师,博士,主要从事管理心理学研究;胡杨成(1976-),男,安徽淮北人,南昌工程学院副教授,博士,主要从事组织行为学研究。

了区分<sup>[4]</sup>。Bass 深化发展了 Burns 的研究,正式开创了变革型领导理论,他认为变革型领导(transformational leadership)是通过明确地呈现组织使命与愿景,使下属认识到组织目标的作用与价值,从而能够激励下属,促使下属不断超越自我,努力去实现更高组织目标的过程<sup>[5]</sup>。Bass 和 Avolio 将变革型领导界定为 4 个构成要素:魅力影响、愿景鼓舞、智力激发和个别关怀,并相应开发了多因素的领导风格量表<sup>[6]</sup>,为后续实证研究提供了可参照的变量测量工具。

国内外很多研究表明变革型领导对组织绩效有显著正向影响。Howell 等学者最早从组织层面对变革型领导的功效进行了研究,发现变革型领导与企业绩效间有显著正相关关系,并且变革型领导中的魅力影响和愿景鼓舞 2 个维度是作用于企业绩效的主要因素<sup>[7]</sup>。Birasnav 以 119 家服务业企业为样本,分析了变革型领导和交易型领导对组织绩效的影响,结果表明上述两种领导风格均会对服务业企业的绩效产生显著正向影响,而且变革型领导对企业绩效的作用效果更为强烈<sup>[3]</sup>。变革型领导与组织绩效之间呈显著正向关系这一结论似乎是压倒性的,但事实并非如此。有研究发现,变革型领导与组织绩效间的关系会受到情境因素影响,有时并不显著<sup>[8]</sup>。当前,变革型领导及其绩效结果的研究集中在企业组织领域,仅有少量文献对高校情境下的变革型领导进行了探讨。胡青和孙宏伟的研究证实,高校变革型领导风格有 5 个因素:德行垂范、关怀激励、愿景鼓舞、领导魅力、团结协作<sup>[9]</sup>。徐长江等人的研究显示,高校变革型领导对员工个体的满意度、组织承诺和工作业绩均有显著正向影响<sup>[10]</sup>。中国高校正处于从外延式发展到内涵式发展的转型时期,变革型领导特征中所独具的象征性和文化性技巧,有助于高校超越外部条件并产生附加价值。综上所述,提出如下研究假设。

H1:变革型领导与高校组织绩效之间有显著正向的关系。

## (二)变革型领导与高校组织创新

Drucker 最早从组织层面对创新的概念进行界定,认为创新是组织赋予资源创造新财富的能力,并且创新可以习得(obtaining by learning)<sup>[11]</sup>。Damanpour 等人将组织创新分解为管理方面的创新和技术方面的创新,其中管理创新是指组织管理过程和组织结构的变革,技术创新是指使用新工具、新技术或新系统<sup>[12]</sup>。Perri(1993)提出了更加广义的组织创新分类方式,包括产品创新、过程创新和管理创新<sup>[13]</sup>。这种多元组织创新的观点兼顾了创新的过程及结果,并将管理方面的创新纳入组织创新的范畴,因而被后续研究者所接受并广泛应用于多种领域的研究。

高校虽具有非营利属性,但它直接面对市场,通过教育劳务市场、毕业生就业市场、科技服务市场、办学要素市场等,进行各种资源的配置与竞争。基于生态系统的创新理论认为,组织创新需要关注创新体系中的沟通和学习等关键环节,这些环节的通畅与否,对创新效果与质量将产生重要影响。变革型领导中的魅力影响、愿景鼓舞、智力激发等特征能促进组织内部的沟通与学习过程,从而使组织更具创新性。因此,变革型领导是推动组织创新的重要因素。

相比较于变革型领导与组织绩效的关系,变革型领导对组织创新影响的研究结论更加趋于一致,实证研究结果总体上表明二者之间存在显著正向的关系<sup>[2]</sup>。具体到高校这一特定的组织情境,Gunter 提出,变革型领导能够促进组织学习活动并创造激发和支持创新的组织环境<sup>[14]</sup>。Sawasn 和 Ibrahim 将高校组织创新分解为产品创新和过程创新 2 个维度,并证实变革型领导对上述 2 个维度均有显著正向的影响<sup>[15]</sup>。然而,目前国内外鲜有研究以国内的高校为样本围绕变革型领导对组织创新的影响进行实证类分析。本研究将对该问题进行探索,并提出如下研究假设。

H2:变革型领导与高校组织创新之间有显著正向的关系。

## (三)组织创新与高校组织绩效

战略管理理论中的资源基础观认为,竞争优势与卓越绩效来源于组织的战略性资源<sup>[16]</sup>,而组织所拥有的创新方面的知识正是这样的资源,具有价值性、稀缺性,并且难以模仿、难以替代。因此,创新在改善组织绩效方面发挥着至关重要的作用。Damanpour 指出,创新的关键性作用就在于能够帮助组织适应外部环境并有针对性地作出战略回应<sup>[12]</sup>。在当前动态性、复杂性和竞争性日益加剧的环境中,为了获得持续发展和竞争优势,创新已成为组织的必然选择。

由于关注的创新类型不同及选用的绩效指标存在差异,部分实证研究发现组织创新对组织绩效的正向影响并不显著,但更多的研究结果证实创新与组织绩效间确实存在显著正向关系。在中国高等教育机构内

涵式发展情境下,组织创新是高校更新与转变组织机制和发展方式、形成和保持竞争优势的迫切需要和必要的途径<sup>[17]</sup>。刘艳以国内 69 所高校作为调研对象进行实证研究,结果显示组织创新对高校的教学绩效和科研绩效均有显著正向影响<sup>[18]</sup>。创新型高校能够更好地响应外部环境的变化,并易于获得提升组织绩效和增强持续竞争优势所需要的组织能力。综上所述,提出如下研究假设。

H3:组织创新与高校组织绩效之间有显著正向的关系。

综合以上文献分析和研究假设,发展出本研究使用的理论模型(图 1)。

## 二、研究设计

### (一)样本选择与数据收集

针对样本选择,主要考虑以下因素:(1)高校的代表性,选择适量不同层次的高校作为样本;(2)人员代表性,要使被试的主观评价具有客观性,所以要从同一所高校选择不同层级员工作为样本;(3)问卷回收的可能性,由课题负责人联系被调查高校相关人员,并确认联系人负责发放并回收本单位问卷。

基于上述 3 点原因,本研究通过个人及组织单位的关系网络联系被调查高校的高层管理人员,确定抽样群体基本能达到研究要求后,采用分层抽样方法通过邮寄问卷的方式进行调查。调查对象是在该校工作年限 3 年以上的主要校领导、高校中层管理人员及基层管理人员或教师。主要考虑的是他们的资历、职位职责有助于问卷回答的全面性。调查高校涉及全国不同省市不同属性,范围较为广泛,以增强研究结论的一般性、推广性。

通过直接指定联系人,选择了 6 个省 15 个市的 34 所高校进行调查,其中“211”工程院校 2 所,一般本科院校 21 所,专科及高职类院校 11 所。从学校规模看,教职工人数在 500 人及以下的高校 4 所,501~1 000 名教职工的高校 8 所,1 001~2 000 名教职工的高校 10 所,2 000 名以上教职工的高校 11 所。问卷发放为每所高校校领导 2~3 份、中层干部 4 份、基层管理干部(或教师)1~2 份。从问卷发放到回收历时 1 个多月,最终获得了 292 份有效问卷。调查的样本涵盖范围广,代表性良好。

### (二)变量及其测量

变革型领导的测量主要参考了李超平和时勘<sup>[1]</sup>以及胡青和孙宏伟<sup>[9]</sup>的研究,涉及德行垂范、魅力影响、愿景鼓舞、个别关怀 4 个维度,共有 9 个测量题项,内容反映了主要负责人思想开明,具有较强创新意识;对工作非常投入,始终保持高度热情;关心职工工作、生活、成长;能让职工了解办学理念和发展目标等。变革型领导作为本研究解释变量,主要考察高校主要负责人的领导风格对组织创新、组织绩效的影响。组织创新的测量主要参考了吴泽俊和杨斌<sup>[19]</sup>以及王雁飞和朱瑜<sup>[20]</sup>的研究,包括行政服务创新、设施环境创新、资源利用创新、教育教学创新和气氛 5 个维度,共有 25 个测量指标,内容反映了高校各项行政规划具有前瞻性,能考虑并适应未来发展的需要;高校能考虑师生多样化需求,规划出有利于教学的空间;高校善于开发应用校友及各类社会资源;高校能通过教学团队和科研团队建设,提升学习创新活动的成效等。高校组织绩效测量主要参考了刘艳<sup>[18]</sup>以及邢周凌和李文智<sup>[21]</sup>的研究,包括财务绩效、教职工满意、教学科研绩效和社会满意度 4 个维度,共有 14 个测量指标,内容反映了高校的年度重点工作能很好地得到资金保证;职工对学校的整体满意度水平、教学规范化程度在同类高校中较高;毕业生就业率在同类高校中居于领先等。在此基础上,本研究对 4 所高校的高层管理人员进行访谈,根据受访者对变革型领导、组织创新、组织绩效的理解和认识,对初始测量指标进行了修正和完善。

各变量的量表均采用李克特(Liket)5 点计分方法,要求问卷应答者判断各个测量题项与组织实际情况的符合程度,“1”表示“完全不符合”,“5”表示“完全符合”。

### (三)测量工具的信度和效度

鉴于每所高校有多个问卷填答人,本研究首先利用肯德尔和谐系数(Kendell Coefficient)检验各变量测量结果的可信度。分析结果表明,来自同一所高校的多个问卷填答人对所属高校的变革型领导风格、组织创新和组织绩效 3 个变量的评分均具有显著的内部一致性。在此基础上,本研究进一步利用内部一致性 Alpha 系数来验证各变量量表的信度(见表 1),各因素及各变量的 Alpha 系数值均在 0.89 以上。分析结果说明本研究使用的量表具有较佳的信度。

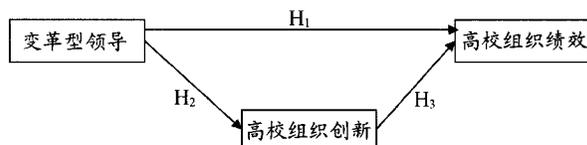


图 1 理论模型与变量间的假设关系

表1 描述性统计及信度分析

因素或变量	题项数	均值	标准差	Alpha 系数值
变革型领导	9	4.366	0.421	0.970
组织创新	25	4.096	0.365	0.979
行政服务创新	5	4.168	0.425	0.951
设施环境创新	5	4.111	0.415	0.921
资源利用创新	5	4.104	0.390	0.916
教育教学创新	5	4.093	0.363	0.916
学校创新气氛	5	4.006	0.405	0.953
组织绩效	14	3.845	0.467	0.955
财务绩效	4	3.650	0.592	0.893
教职工满意度	3	3.753	0.532	0.894
教学科研绩效	3	3.878	0.533	0.919
社会满意度	4	4.083	0.446	0.917

效度方面,本研究所采用的量表参考了国内外相关问卷,并通过专家咨询、现场访谈和预测试等环节对问卷进行了反复修正和完善,保证了各个量表具有良好的内容效度。此外,本研究进一步通过验证性因子分析来检验各量表的结构效度,分析结果显示:变革型领导的一阶四维度模型拟合情况良好(RMSEA = 0.140, SRMR = 0.030, TLI = 0.950, CFI = 0.914);组织创新的一阶五维度模型拟合情况良好(RMSEA = 0.065, SRMR = 0.036, TLI = 0.939, CFI = 0.937);组织绩效的一阶四维度模型拟合情况良好(RMSEA = 0.092, SRMR = 0.043, TLI = 0.935, CFI = 0.917)。综上所述,本研究中的高校变革型领导、组织创新、组织绩效3个变量的量表具有理想的效度。

### 三、研究结果

#### (一) 变量间的相关性分析

在对高校变革型领导、组织创新、组织绩效3个变量量表的信度和效度检验的基础上,本研究进一步对各变量间的相关系数进行了统计分析(见表2)。可以发现:(1)变革型领导与组织绩效各维度间均显著正相关,表明领导风格中变革型成分很大时,相应的组织绩效也会维持在一个较高的水平;(2)变革型领导和组织创新各维度之间均显著正相关,表明领导风格中变革型成分很大时,组织创新水平较高;(3)组织创新各维度与组织绩效各维度之间均显著正相关,这说明组织创新各维度的程度很高时,相应的组织绩效各维度表现更好。

表2 各变量之间的相关系数

变量及其维度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
变革型领导											
高校组织创新	0.795*										
行政服务	0.883*	0.900*									
设施环境	0.595*	0.880*	0.710*								
资源利用	0.698*	0.934*	0.822*	0.814*							
教育教学	0.687*	0.927*	0.772*	0.743*	0.837*						
创新气氛	0.764*	0.928*	0.802*	0.757*	0.802*	0.880*					
高校组织绩效	0.657*	0.830*	0.676*	0.733*	0.717*	0.837*	0.824*				
财务绩效	0.588*	0.718*	0.614*	0.655*	0.624*	0.656*	0.731*	0.892*			
教职工满意度	0.700*	0.754*	0.621*	0.585*	0.615*	0.814*	0.807*	0.910*	0.778*		
教学科研绩效	0.593*	0.797*	0.646*	0.725*	0.704*	0.816*	0.748*	0.922*	0.737*	0.812*	
社会满意度	0.471*	0.699*	0.529*	0.644*	0.622*	0.738*	0.657*	0.842*	0.587*	0.682*	0.776*

注: \*表示  $p < 0.01$  (双尾检验)。

#### (二) 假设检验

相关性分析的结果为变量间的因果关系提供了初步证据,接下来进一步通过结构方程建模分析,对理论模型中的研究假设进行验证。当变量包括的观测指标过多时,直接采用观测指标进行结构方程建模,容易产生较大的参数估计偏倚。对此,本研究采用题项打包法对初始观测指标进行处理,将各维度下的初始

观测指标求得总分形成一个新指标,然后进行参数估计。

本研究将图 1 所示的理论模型记为  $M_t$ ,同时考虑一个竞争模型  $M_c$ ,以获得对  $M_t$  合理性的更为深刻的认识。 $M_c$  是在  $M_t$  的基础上,删除变革型领导到组织绩效的直接路径关系,即完全中介模型。 $M_t$  与  $M_c$  的拟合情况及评价标准如表 3 所示,可以看出,两个模型在 TLI、CFI 及 SRMR 等拟合指数上接近,均达到了可接受的水平,但从卡方统计量看, $M_c$  在增加一个自由度的情况下,卡方统计量增加量为 0.066 ( $p > 0.05$ ),即拟合程度未显著下降,表明  $M_c$  对样本数据的拟合程度优于  $M_t$ 。综合考虑到在理论模型  $M_t$  中,变革型领导与高校组织绩效之间的路径系数未达到统计显著性,本研究选择竞争模型  $M_c$  作为假设检验的依据模型。

表 3 理论模型与竞争模型的拟合情况比较

路径模型	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\chi^2/df$	TLI	CFI	SRMR
理论模型 $M_t$	326.648	62	---	5.269	0.927	0.909	0.039
竞争模型 $M_c$	326.714	63	0.066	5.186	0.909	0.928	0.039
评价标准	---	---	---	3 <	>0.90	>0.90	<0.10

注: $\Delta\chi^2$ 的计算是以理论模型( $\chi^2 = 326.648, df = 62$ )为基准,当自由度变化为 1 时, $\Delta\chi^2$ 临界标准为:3.841 ( $p = 0.05$ );6.635 ( $p = 0.01$ );10.328 ( $p = 0.001$ )。

竞争模型  $M_c$  中各变量之间的路径系数输出结果如图 2 所示。变革型领导与高校组织绩效之间不存在直接关系,因此假设 H1 - 变革型领导与高校组织绩效之间有显著正向的关系,未得到支持。变革型领导与组织创新之间的标准回归系数表明,二者之间具有显著正向关系 ( $\beta_1 = 0.858, p < 0.001$ ),因此假设 H2 - 变革型领导与高校组织创新之间有显著正向的关系,得到支持。组织创新与高校组织绩效之间的标准回归系数表明,二者之间具有显著正向关系 ( $\beta_2 = 0.845, p < 0.001$ ),因此研究假设 H3 - 组织创新与高校组织绩效之间有显著正向的关系,同样得到了支持。

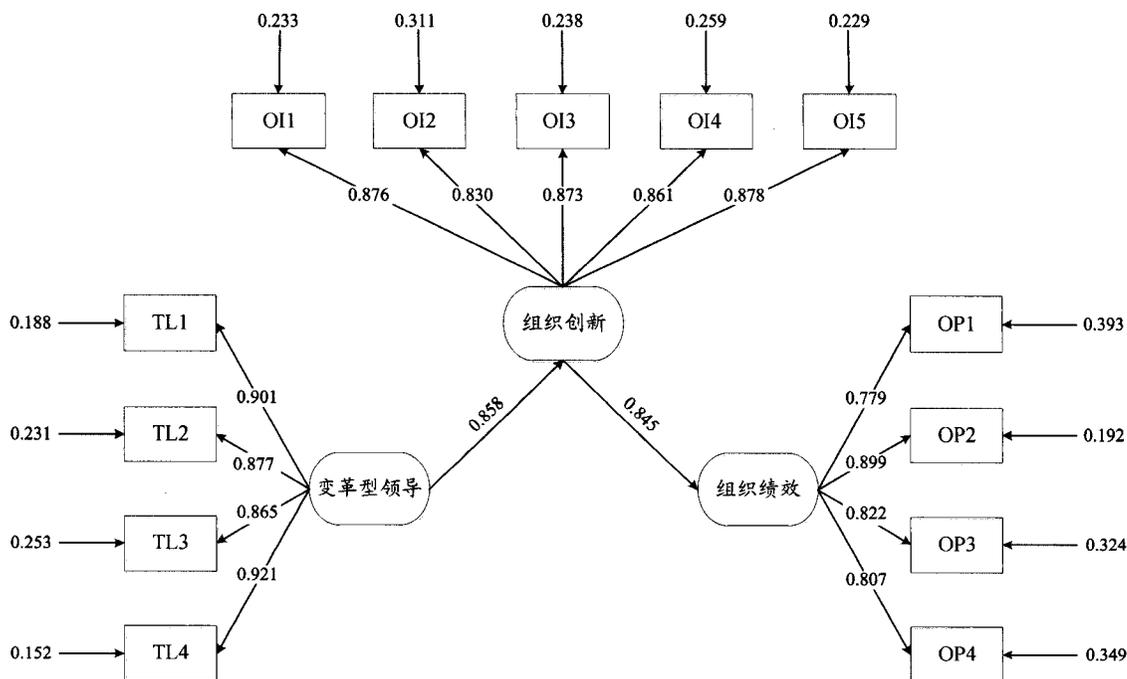


图 2 组织创新作为中介变量的完全中介模型  $M_c$

竞争模型  $M_c$  得到支持,预示组织创新在变革型领导与高校组织绩效的关系中是完全中介变量。接下来,使用 Bootstrap 方法检验这一中介作用是否显著。如果中介效应对应于 95% 的置信区间不含 0,则表明中介作用显著。表 4 中的分析结果显示,变革型领导经由组织创新作用于高校组织绩效的中介效应为 0.725 ( $p < 0.001$ ),95% 置信区间介于 0.663 ~ 0.787 之间,表明中介效应显著。因此,组织创新在变革型领导作用于高校组织绩效的过程中起完全中介作用。

表4 基于 Bootstrap 的中介效应检验

路径关系	标准化间接效应	标准误	95%的置信区间	
			下限	上限
变革型领导→组织创新→组织绩效	0.725	0.032	0.663	0.787

#### 四、结论与讨论

##### (一) 变革型领导对高校组织绩效无直接显著影响

本研究发现,变革型领导并不能直接影响高校组织绩效。可能的原因在于:一是变革型领导与组织绩效之间存在某种中介变量。当今社会,个体由于受到社会竞争环境的影响,对人的防御心理逐渐增强,个体更容易受到实际刺激(如奖赏、惩罚等)并衍生出相应的行为,而变革型领导恰恰又是通过领导魅力、个性化关怀、愿景鼓舞、德行垂范等人格、语言魅力激励下属,似乎显得刺激程度不够,进而对组织绩效产生不了显著的直接效应。二是有研究指出一个领导者既可能有变革型领导的风格,很可能又兼有其他领导风格,同时展示出交易型领导风格与变革型领导风格的领导者往往能产生最佳的领导效应。Avolio<sup>[22]</sup>和 Bycio<sup>[23]</sup>等人的研究说明,在交易型领导风格建立起与员工之间信任感的基础上,变革型领导风格将能建立更高水平的承诺和绩效。

##### (二) 变革型领导对高校组织创新有显著正向影响

行政服务创新方面,高校变革型领导增强了组织创新及创新倾向,领导者利用动机激发和智力刺激对组织创新起到重要作用,他们通过德行垂范、给员工提供创新方向,使高校的行政规划具有前瞻性,有效整合各方意见,使各项行政措施积极有效,各项工作流程能持续创新求变,追求最佳效率;设施环境创新方面,变革型领导促进组织内部产生创造性的想法,运用可视化标识、建筑等展现特有校园文化,用永续发展的理念规划学校空间布局;资源利用创新方面,变革型领导有助于高校开发应用校友等各类社会资源,通过与企业和其他高校合作交流,争取各类经费,支持创新活动和解决发展中的问题,建立完善的教学资源支持系统;教育教学创新方面,变革型领导积极推动教学、科研团队建设,鼓励教师在教学、课程等方面进行创新,组织学生参加各类创新竞赛,用组织的愿景来激发追随者,增加工作意愿,并使他们创新工作方法;创新气氛方面,变革型领导能吸纳新观念、新计划,肯定员工创新行为,授权员工实现个人方案。

##### (三) 组织创新在变革型领导与高校组织绩效间起完全中介作用

本研究表明,在变革型领导影响组织绩效的过程中,组织创新起着重要作用,其中介效应值达到了72.5%。陈建勋等人以企业为样本的研究证实,环境动态性、环境竞争性对变革型领导风格的作用效果具有重要的调节效应<sup>[24]</sup>,这说明变革型领导的有效性与其一定的情境条件有关。而本研究则在高校组织情境下证实了组织创新对变革型领导风格作用效果的重要中介作用。因此,本研究结论是对以往学者研究范围和研究观点的有益补充和拓展。根据本研究的实证分析结果,可以推断,在高校组织情境下,变革型领导风格若想转化为理想的绩效结果,必须经过一个组织创新能力提升的中间过程。如果组织创新能力存在着瓶颈约束,那么高校变革型领导风格的表现程度再高也难以产生理想的绩效结果。这也为当前国内很多高校不乏具有变革型领导风格的负责人,但办学绩效仍然欠佳的现实问题提供了合理的解释。因此,对国内众多高校而言,要想取得卓越的办学绩效,就必须加强培育组织创新能力,并将其建立在变革型领导风格的基础之上。

本研究虽然证明了在变革型领导与组织绩效的关系中,组织创新起完全中介作用,但变革型领导影响高校组织绩效的中间过程和作用机制仍需要更多深入的探索<sup>[25]</sup>。高校组织创新的主要目的在于提升学校教学水平、科技创新能力,提升高校对国家教育发展和社会进步的贡献率。但只有通过校内外融合,促进高校组织知识的改造、转移和共享,在资源和能力优势互补的基础上,才能形成高校的创新行为。后续研究可考虑在高校情境下,建立变革型领导→知识管理→组织创新→组织绩效的因果关系链,进行大样本实证分析,并综合考虑外部环境、高校类型等因素,这将有助于更为清晰地揭示变革型领导作用于高校组织绩效的内在机制。此外,尽管本研究采用了分层抽样的方式,所选择样本涉及6个省份、15个城市的34所高校,样本选择具有一定的代表性,但仍然不是完全意义上的随机抽样。后续研究可考虑扩大研究范围,通过随机抽样方式进行本文的复制性研究,并与本文的研究发现进行对比,这将有助于提高研究结论的科学性和可推广性。

#### 参考文献:

- [1] 李超平,时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报, 2005(6):97-105.

- [2] MORALES V J, MONTES F J, JOVER A J. The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation [J]. *British Journal of Management*, 2008, 19 (4): 299 - 319.
- [3] BIRASNAV M. Knowledge management and organizational performance in the service industry: the role of transformational leadership [J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67(8): 1622 - 1929.
- [4] BURNS J M. *Leadership* [M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [5] BASS B M. *Leadership and Performance Beyond Expectations* [M]. New York: Free Press, 1985.
- [6] BASS B M, Avolio B J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- [7] HOWELL J M, AVOLIO B J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business - unit performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(6): 891 - 902.
- [8] WALDMAN D A, RAMIREZ G G, HOUSE R J, et al. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(1): 134 - 143.
- [9] 胡青, 孙宏伟. 高校校长变革型领导行为的测量及其对教师组织承诺的影响[J]. *心理与行为研究*, 2013(2): 251 - 257.
- [10] 徐长江, 梁崇理, 时勤, 等. 高校变革型领导与交易型领导有效性的比较研究[J]. *高等教育研究*, 2014 (1): 38 - 45.
- [11] DRUCKER P F. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* [M]. New York: Harper and Row, 1985.
- [12] DAMANPOUR F, SZABAT K A, EVAN W M. The relationship between types of innovation and organizational performance [J]. *Journal of Management Studies*, 1989, 26(6): 587 - 601.
- [13] PERRI b. Innovation by nonprofit organizations: Policy and research issues [J]. *Nonprofit Management and Leadership*, 1993, 3(4): 397 - 414.
- [14] GUNTER H. *Leaders and leadership in education* [M]. London: Sage, 2001.
- [15] SAWASN A H, IBRAHIM E. Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education [J]. *Studies in Higher Education*, 2014 (7): 1 - 23.
- [16] WERNERFELT B. A resource - based view of the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171 - 180.
- [17] 迟景明, 肖洪钧. 大学组织创新: 概念、逻辑与动因分析[J]. *大连理工大学学报: 社会科学版*, 2012 (1): 106 - 111.
- [18] 刘艳. 高校社会资本影响组织创新、办学绩效的实证研究[J]. *科研管理*, 2010(1): 134 - 146.
- [19] 吴泽俊, 杨斌. 变革型领导、组织创新气氛与组织创新——基于中国 34 所高校的实证分析[J]. *江西社会科学*, 2014(10): 222 - 228.
- [20] 王雁飞, 朱瑜. 组织创新、组织学习与绩效——一个调节效应模型的实证分析[J]. *管理学报*, 2009(9): 1257 - 1265, 1273.
- [22] 邢周凌, 李文智. 大学组织绩效评价模型研究[J]. *高教探索*, 2010 (2): 10 - 17.
- [23] AVOLIO B J, BASS B M, JUNG D I. Re - examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999 (72): 441 - 462.
- [24] BYCIO P, HACKETT R D, ALLEN J S. Further assessments of Bass' 1985 conceptualization of transactional and transformational leadership [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80(4): 468 - 478.
- [25] 陈建勋. 高层变革型领导行为与组织绩效间关系的理论整合与实证检验[J]. *系统工程理论与实践*, 2011, 9(31): 1696 - 1706.

## The effect of transformational leadership and organizational innovation on performance of colleges and universities

WU Zejun, YANG Cheng, HU Yangcheng

(Nanchang Institute of Technology, Nanchang 330099, P. R. China)

**Abstract:** Extant literatures are mainly concentrated on the direct effect between transformational leadership and organizational performance, fewer studies are about the mediating mechanism between transformational leadership and organizational performance, and it is almost a blank with regard to relevant studies conducted in colleges and universities. Treating organizational innovation as a possible mediating variable, this study constructs a conceptual model of transformational leadership and organizational performance of colleges and universities. By analyzing 292 surveys from 34 colleges and universities with structural equation method, the results reveal that transformational leadership has direct and significant effect on performance, and innovation has direct and significant effect on performance. While transformational leadership is not a direct antecedent of performance of colleges and universities, it has indirect effect on performance of colleges and universities via organizational innovation.

**Key words:** transformational leadership; organizational innovation; performance of colleges and universities