

精神型领导对工作绩效与 离职倾向的影响研究

裴宇 薛寒冰 沈煜

摘要：本文基于意义建构理论，对 209 名员工发放调查问卷后开展实证研究，探究员工感受到的精神型领导程度、员工的工作意义感、工作绩效以及离职倾向之间的关系。研究结果显示，精神型领导对员工工作绩效有正向影响；工作意义感在精神型领导对工作绩效的正向影响中具有部分中介作用；精神型领导对员工离职倾向有负向影响；工作意义感在精神型领导对离职倾向的负向影响中具有部分中介作用。

关键词：精神型领导；工作绩效；离职倾向；工作意义感

一、引言

互联网时代的来临，给就业环境带来了翻天覆地的变化。企业、组织的内部架构也从层层递进的复杂科层式模式逐渐向“扁平化”的管理模式转变。“扁平化”的管理模式加快了信息流的速率，提高了决策效率，避免了层次重叠、冗员多、组织机构运转效率低下等问题（朱理薰，2021）。这也要求管理者拥有更高的管理水平，因为管理者需要面对比原来数量更多的直接下级。

管理者在实践中逐渐形成了不同的管理风格，并与员工在一次的工作交流中达到了新的工作关系平衡，提高工作效率，进而获得更高的绩效。但人的精力、管理幅度是有限的，并且无法忽视“人性”这一主观因素带来的影响，很难在实践中对所有下级达到相同的管理水平。因此，管理者的主观因素可能给组织带来正向影响，提高组织绩效，也可能给组织带来一定的流失率。领导风格作为影响员工任务绩效的重要因素之一，其与企业绩效以及员工绩效之间的联动关系，引发了学术界的广泛关注，学者们就领导风格如何影响员工工作态度与行为从而提升员工任务绩效等问题进行探索。

精神型领导（spiritual leadership）是一种通过内在激励的方式激发并满足员工诉求和成员身份等精神性存在和需求的领导方式，从而使员工产生积极的工作态度和工作行为。研究表明，领导者通过满足员工身份感和使命感来激励他们（Fry，2003）。只有让员工感到来自组织的重视与关心，员工才会觉得自己被

作者单位：裴宇，首都经济贸易大学；薛寒冰，交通运输部；沈煜，北京工业大学。

组织、群体所接纳 (Cheng, 2002)。这就意味着员工希望得到来自领导的认可、鼓励与支持, 而这些认可、鼓励与支持将影响员工的工作态度与工作行为。

本文基于意义建构理论, 利用 209 份问卷数据开展实证研究, 分别探索精神型领导对员工工作绩效和离职倾向的影响, 以及工作意义感知在其中的中介效应。

二、文献综述

弗赖伊 (Fry, 2003) 首先给出了精神型领导的定义: 精神型领导是内在激励自己和他人, 以使命感和归属感为基础来满足其精神存在感的价值观、态度和行为的总和。在这个 20 世纪初才逐渐被大家所关注的研究领域, 大部分学者都遵从了弗赖伊给出的定义, 将精神型领导分为愿景、信念、利他之爱三个维度, 并在此基础上展开研究。

现有研究主要分别从个体和组织层面展开了研究。弗赖伊和斯洛库姆 (Fry & Slocum, 2008) 提出, 精神型领导可以有效地对员工个体产生积极影响。基于内在激励理论, 精神型领导可以有效调整员工的工作积极性与能动性, 从而促进员工的学习和成长。许多中国学者对精神型领导做出了研究, 发现员工创新行为 (盛宇华等, 2017)、工匠精神 (刘园园等, 2022)、组织公民行为 (顾建平和虞挺钟, 2020)、工作投入 (王艳子和王聪荣, 2019) 都受精神型领导的正向影响。而在组织层面, 国外多位学者的研究表明, 精神型领导可以积极影响小队军事绩效 (Fry et al., 2011)、组织的学习能力 (Aydin & Ceylan, 2009)。基于以往的研究基础, 有学者指出, 在更推崇集体主义的中国情景下, 个体的内部人身份感知水平越高, 越容易做出牺牲个体利益成全集体利益的行为 (尹俊等, 2012)。

许多学者将工作绩效作为结果变量进行研究, 探究其影响因素。员工的心理人格会对其工作进行产生影响, 如员工的严谨性和外向性可以正向影响员工的工作绩效 (Barrick & Mount, 1991)。除此之外, 员工的沉默行为 (杨术, 2016)、组织支持感 (Eisenberger et al., 1986)、组织承诺 (韩翼, 2006) 等都会对员工绩效产生不同影响。关于领导风格对工作绩效的影响也被学者广泛关注, 相关的结论包括: 参与型领导和民主型领导会对员工绩效产生促进作用 (Chandra & Priyono, 2015), 变革型领导可以通过员工的心理资本对员工的工作绩效产生影响 (仲理峰等, 2013)。

离职倾向是对当前工作不满、有离职念头、寻找其他工作的倾向与找到其他工作可能性等综合因素的体现 (Mobley, 1982), 大部分学者更愿意将其视作预测离职行为的工具, 进而引出了关于离职倾向影响因素的相关研究。已有研究证实了角色压力 (Igharia & Greenhaus, 1992)、工作满意度 (George & Jones, 1996)、组织认同 (熊明良, 2008) 都会影响员工的离职倾向。关于领导风格理论, 也有学者发现变革型领导 (高媛媛, 2013) 与伦理型领导 (赵衍俊, 2017) 都能显著降低员工的离职倾向, 这也为本文探究精神型领导与离职倾向的影响机制奠定了基础。

卡恩 (Kahn, 1990) 提出了工作意义感知的概念, 即人们在工作中对工作的投入和对工作是否值得的

一种感觉,他指出,工作意义感知对员工的工作投入行为有正面作用。对工作意义感知的前因变量大致分为个体层面与组织层面。个体层面大部分都是关于员工的自身心理或情感因素,例如高水平的使命工作去向(Wrzesniewski et al., 1997)、个人价值观(Rosso et al., 2010)都可以带来较高的工作使命感。组织层面的因素则往往聚焦于组织中领导、同事的影响。瑞斯尼斯基(Wrzesniewski, 2003)发现,员工感受到的工作意义感会受到同事评价的影响。变革型领导(Bailey & Madden, 2016)与领导-成员交换(Tummers & Knies, 2013)也都会正向影响员工的工作使命感。而对于结果变量的分类则可以被分为行为层面与心理层面,总的来说,工作使命感水平越高,员工的离职率越低,缺勤、迟到早退的行为就越少;员工的工作动机(张建卫和刘玉新, 2011)、工作满意度(Hackman & Oldham, 1976)水平也会更高。

根据对过往研究的总结,工作意义感知不仅可以从个体和组织两个层面发挥作用,也可以同时影响员工的行为与心理。较为广泛的影响作用背后必定存在复杂的作用机制,因此本文分别选取工作绩效和离职倾向作为行为层面和心理层面的研究对象。在机制研究中,依据意义建构理论,选取工作意义感知作为中介变量,以探究精神性领导的作用路径。

三、理论分析与假设

(一) 精神型领导与工作绩效

精神型领导可以通过愿景、信念、利他之爱三个维度,满足个体精神层面的需求,让员工感到一种使命感、被需要感、亦或是被理解与赏识,进而给个体与组织带来积极的影响(Fry, 2003)。来自多位学者的研究表明,精神型领导能分别从心理层面与行为层面调节员工工作,提高下属在工作中的自发性投入(杨振芳等, 2016),并且减少员工在工作中的偏离行为(王艳子和王聪荣, 2019)。

基于意义建构理论可知,员工在工作过程中一边接收来自领导传达的意义,一边建立并运用经过个人建构的意义完成工作任务,解决工作问题。员工在工作中解决问题,进而创造绩效。弗赖伊等(Fry et al., 2011)指出,精神型领导对员工在工作中的幸福感、满足感有正向影响,而积极情感是影响员工主动行为的重要因素之一。

基于以上分析,本文提出假设 H1: 精神型领导对员工工作绩效有正向影响。

(二) 精神型领导与离职倾向

有学者研究发现,那些离职欲望较低,或者说始终在一家企业工作的员工,是因为其与组织之间建立了相互需要,相互依赖的认同关系(洪雁和王端旭, 2011)。以往在领导风格的研究领域中,已经有一些学者探求了领导风格与离职倾向之间的关系。高媛媛(2013)研究发现,变革型领导与民营企业中层管理者离职倾向之间存在负相关关系。赵衍俊(2017)提出,伦理型领导能够降低员工离职倾向。

根据弗赖伊(2003)的理论,精神型领导可以通过意义建构,向员工传达组织或领导的理念、价值,

让员工感觉到自己被组织需要, 同时员工也需要组织。精神型领导可以通过愿景、信念、利他之爱三个维度, 满足个体精神层面的需求, 让员工感到一种使命感、被需要感、亦或是被理解与赏识。因此员工会在一定程度上将组织目标转化为自己的目标并为之努力, 减少一些不利于企业愿景实现的消极行为。

基于以上分析, 本文提出假设 H2: 精神型领导对员工离职倾向有负向影响。

(三) 工作意义感知的中介作用

根据弗赖伊 (2003) 的理论, 精神型领导通过愿景、信念、利他之爱, 在员工的内心产生激励作用, 进而影响员工的工作态度和工作行为。换句话说, 精神型领导发挥作用的顺序是, 先对员工的精神层面产生影响, 再对员工的情感与行为产生影响。当领导者展现出积极的工作态度, 并将正面的价值观传达给员工, 员工也将更愿意将工作完成得更加出色, 并有可能帮助其他员工, 促进组织目标的完成。

工作意义感知反映了员工个人在工作中感受到的存在感和重要性, 在员工认识到自身工作对组织和社会的重要价值和贡献后, 员工会调整自身的理念和行为。黄思施 (2020) 提出, 工作意义感在教练型领导与员工失败学习之间起部分中介作用。刘园园等 (2022) 的研究也证实了工作意义感在精神型领导与员工工匠精神的关系之间有中介作用。此外, 职业使命感也可以对员工离职倾向和敬业度产生影响 (于春杰, 2014)。

基于以上分析, 本文提出假设 H3 和假设 H4。

H3: 工作意义感在精神型领导对工作绩效的正向影响中具有中介作用。

H4: 工作意义感在精神型领导对离职倾向的负向影响中具有中介作用。

综上所述, 本文提出精神型领导影响工作绩效和离职倾向的理论模型, 如图 1 所示。

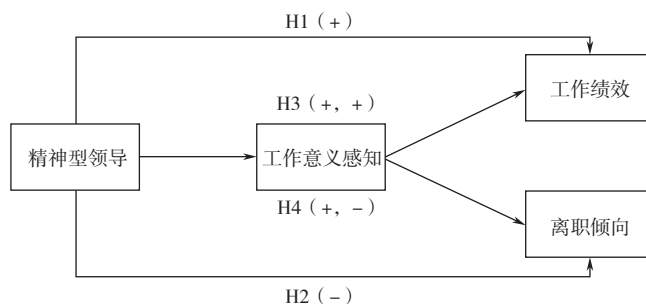


图 1 理论模型

四、研究设计

(一) 样本选择

问卷调查主要通过线上调查的方式, 利用问卷星平台进行问卷的编制, 借助微信朋友圈、脉脉等职场社交软件于 2022 年 4 月 2 日至 4 月 7 日进行问卷发放。为了保证研究成果的普遍性和样本的多样性, 对调

查对象所在的行业、岗位并不作过多限制，具有正当全职工作的劳动者都作为本研究的调查对象。调查共收回 236 份问卷，去除填写时间明显过短、填写不完整以及有明显错误的问卷，最终的有效问卷 209 份，有效回收率达到 87%。

在有效样本中，性别分布上，23%为“男”，77%为“女”；年龄分布上，“18~30岁”人群占近六成，“31~45岁”以及“45岁以上”人群各占两成；从受教育程度来看，最多的是“本科”学历，达到了 59.8%，其次为“大专”学历，为 34%，“硕士及以上”学历的人最少，为 6.2%；从工龄来看，近一半的调查对象为“1年及以下”，“1年以上不到3年”的人占 14.4%，“3年以上不到5年”的占有 20.1%，“5年以上不到7年”的人占 9.1%，“7年及以上”的人占 8.1%；从上下级共事时间来看，有 43.5%的人为“半年及以下”，19.6%的人为“半年以上不到1年”，18.2%的人占为“1年以上不到2年”，18.7%的人为“2年及以上”。

（二）变量设计与量表选择

本文所用量表均采用李克特（Likert）5点评分法，1为非常不同意，5为非常同意。

1. 自变量

本文采用弗赖伊（2003）开发的量表用于自变量精神型领导的测量。此量表共有 17 个题项，包括“我能理解组织愿景，并承诺为其服务”“我的组织拥有一个激励我表现最佳的愿景”等。本文中，该量表的测量信度为 0.956。

2. 因变量

本文的因变量共有两个，分别是工作绩效与离职倾向。

对工作绩效的测量采用威廉姆斯和安德森（Williams & Anderson, 1991）开发的工作绩效量表，共有 6 个题项，包括“我能充分地完成上级交代的各项任务”“我能履行好工作职责”等。本文中，该量表的测量信度为 0.847。

对离职倾向的测量采用莫布利（Mobley, 1982）开发的单维离职倾向量表进行测量，共有 4 个题项，包括“我在这家公司的职业发展是短期的”“我在这家公司的成长与发展前景渺茫”等。本文中，该量表的测量信度为 0.882。

3. 中介变量

本文采用邦德森和汤普森（Bunderson & Thompson, 2009）开发的量表测量中介变量员工工作意义感。该量表共有 6 个题项，包括“我的工作就像是我生命的召唤”“有时候我感觉我是命中注定要从事这项工作”等。本文中，该量表的测量信度为 0.934。

五、数据分析和假设检验

（一）相关分析

表 1 为描述性统计和相关分析结果，初步检验精神型领导和工作意义感知、工作绩效、离职倾向之

间的相关关系。

表1数据显示: 精神型领导和工作绩效的相关系数 $r=0.275$, $P<0.05$, 说明精神型领导和工作绩效之间有着正相关关系; 精神型领导和离职倾向的相关系数 $r=-0.349$, $P<0.05$, 说明精神型领导和离职倾向之间有着负相关关系; 精神型领导与工作意义感的相关系数 $r=0.397$, $P<0.05$, 说明精神型领导和工作意义感知之间有着正相关关系; 工作意义感知与工作绩效的相关系数 $r=0.193$, $P<0.05$, 说明工作意义感知与工作绩效直接有着正相关关系; 工作意义感知与离职倾向的相关系数 $r=-0.230$, $P<0.05$, 说明工作意义感知与离职倾向有负相关关系。

表1 描述性统计与相关系数

变量	均值	方差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1.770	0.422	1								
2	2.722	0.571	-0.026	1							
3	2.144	1.330	0.205**	-0.454**	1						
4	2.120	1.164	0.144*	-0.405**	0.812**	1					
5	1.608	0.808	0.256**	-0.466**	0.751**	0.709**	1				
6	3.864	0.736	0.190**	-0.098	0.243**	0.329**	0.299**	1			
7	3.340	1.082	0.217**	-0.175*	0.436**	0.477**	0.498**	0.397**	1		
8	3.646	0.648	0.176*	0.246**	-0.013	0.048	-0.052	0.275**	0.193**	1	
9	2.573	0.830	0.141*	-0.150*	-0.016	-0.096	0.003	-0.349**	-0.230**	-0.166*	1

注: 1代表性别; 2代表学历; 3代表工龄; 4代表与直接上级合作时间; 5代表年龄; 6代表精神型领导; 7代表工作意义感知; 8代表工作绩效; 9代表离职倾向。*表示 $P<0.05$, **表示 $P<0.01$ 。

(二) 假设检验

1. 精神型领导、工作意义感知与工作绩效

本文采用统计分析软件 SPSS 的插件 process v4.1 来检验精神型领导对工作绩效的直接影响, 以及工作意义感知在精神型领导与工作绩效之间的中介作用, 检验结果见表2。

在控制了性别、学历、工龄、年龄及与直接上级合作时间后, 由模型1可知, 精神型领导对工作绩效有正向影响, 系数 $B=0.236$, $P<0.01$, H1 得到验证。由模型2可知, 精神型领导对工作意义感知有正向影响, 系数 $B=0.345$, $P<0.01$ 。将工作意义感知与工作绩效同时纳入模型3, 精神型领导依然对工作意义感知有正向影响, 系数 $B=0.010$, $P<0.05$; 对工作绩效也有正向影响, 但回归系数由模型1的0.236下降到0.204。综上, 工作意义感知在精神型领导与工作绩效之间起部分中介作用, H3 得到验证。

表2 精神型领导与工作绩效的回归结果

变量名称	模型 1	模型 2	模型 3
精神型领导	0.236 ** (0.061)	0.345 ** (0.091)	0.204 * (0.062)
工作意义感知			0.010 * (0.047)
性别	0.230 * (0.103)	0.174 (0.154)	0.214 * (0.103)
学历	0.303 ** (0.083)	0.142 (0.125)	0.290 ** (0.083)
工龄	0.004 (0.060)	0.016 (0.089)	0.003 (0.059)
与直接上级合作时间	0.086 (0.064)	0.185 (0.096)	0.068 (0.064)
年龄	-0.130 (0.084)	0.389 ** (0.129)	-0.167 (0.085)
样本量	209	209	209
R^2	0.182	0.343	0.198

注：模型1和模型3的因变量为工作绩效；模型2的因变量为工作意义感知。*表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ 。括号内为标准误。

2. 精神型领导、工作意义感知与离职倾向

同样采用统计分析软件 SPSS 的插件 process v4.1 来检验精神型领导对离职倾向的直接影响，以及工作意义感知在精神型领导与离职倾向之间的中介作用，检验结果见表3。

在控制了性别、学历、工龄、年龄及与直接上级合作时间后，由模型4可知，精神型领导对离职倾向有负向影响，系数 $B = -0.435$ ， $P < 0.01$ ，H2得到验证。由模型5可知，精神型领导对工作意义感知有正向影响，系数 $B = 0.345$ ， $P < 0.01$ 。将工作意义感知与离职倾向同时纳入模型6，发现精神型领导对工作意义感知有负向影响，系数 $B = -0.149$ ， $P < 0.01$ ；对工作绩效也有负向影响，但回归系数由模型4的 -0.345 下降到 -0.384 。综上，工作意义感知在精神型领导与离职倾向之间起部分中介作用，H4得到验证。

表3 精神型领导与离职倾向的回归结果

变量名称	模型 4	模型 5	模型 6
精神型领导	-0.435 ** (0.091)	0.345 ** (0.091)	-0.384 ** (0.078)

表3(续)

变量名称	模型 4	模型 5	模型 6
工作意义感知			-0.149* (0.058)
性别	0.418** (0.130)	0.174 (0.154)	0.444** (0.129)
学历	-0.300** (0.105)	0.142 (0.125)	-0.278** (0.104)
工龄	-0.003 (0.075)	0.016 (0.089)	-0.001 (0.074)
与直接上级合作时间	-0.085 (0.081)	0.185 (0.096)	-0.058 (0.081)
年龄	0.058 (0.016)	0.389** (0.125)	0.116 (0.107)
样本量	209	209	209
R ²	0.182	0.343	0.198

注: 模型 4 和模型 6 的因变量为离职倾向; 模型 5 的因变量为工作意义感知。* 表示 $P < 0.05$, ** 表示 $P < 0.01$ 。括号内为标准误。

六、结论与启示

(一) 研究结果

1. 精神型领导对员工工作绩效的影响

精神型领导对员工的工作绩效有正向影响。第一, 精神型领导可以通过愿景、信念、利他之爱三个维度, 满足个体精神层面的需求, 让员工感到使命感、被需要感、亦或是被理解与赏识, 进而给个体与组织带来积极的影响。第二, 员工在工作中的积极情感可以对其行为产生影响, 精神型领导让员工的使命感和责任感水平提升, 进而提升员工的工作投入。同时也会对员工的认知、态度进行调整, 员工会逐渐将个人目标与组织目标靠近, 进而提升工作绩效。

2. 工作意义感知在精神型领导与工作绩效之间起中介作用

工作意义感知在精神型领导与工作绩效之间的关系中具有部分中介作用。基于意义建构理论, 领导发送的意义感召就是愿景、信念和利他之爱, 员工接收到领导的意义感召, 进而改变自己的认知、态度和行为。具体来说, 第一, 精神型领导描绘的组织愿景可以提高员工在工作中的价值感受, 认为自己组织有重要的价值作用。第二, 精神型领导传达的信念可以增强员工对于自己工作以及整个组织的信心和支持。

第三，精神型领导传达的利他之爱，可以使员工与领导之间的人际关系更加密切，感受到领导在工作之余对员工的尊重与关照。因此，员工为了保持个人与组织在认知和行为上的一致，会更努力地工作，表现出更高的工作绩效。

3. 精神型领导对员工离职倾向的影响

精神型领导对员工的离职倾向有负向影响。精神型领导通过愿景、信念、利他之爱三个维度对员工产生影响，即通过给员工描述美好的组织愿景、传递坚定的工作信念，以及对其他员工的利好表现这三种方式影响员工精神层面的需求，达到管理目的。本文的回归分析结果表明精神型领导可以通过精神层面的影响有效降低员工的离职倾向。员工在领导的工作意义建构下，感受到自己是组织的“自己人”，或者说自己是组织的一份子，从而建立一个人际关系和睦的工作环境，有助于上下级关系的友好发展，有效降低员工的离职意向。

4. 工作意义感知在精神型领导与离职倾向之间起中介作用

工作意义感知在精神型领导与离职倾向之间的关系具有部分中介作用。管理者通过意义建构，来影响员工的价值观、态度、行为。精神型领导通过给员工传递组织愿景、信念、利他之爱，提升员工的积极情感。这种积极情感会使员工自身对工作以及组织的态度、看法发生一定转变。其在工作中会把自己产生的价值视作一种投入，这种投入既包括劳动的投入，也包括情感上的投入。员工逐渐在心理层面将个人与集体进行一定程度的情感捆绑，进而降低了离职倾向。

（二）理论意义

本文在已有研究的基础上深入分析了精神型领导对员工工作绩效与离职倾向的影响，揭示了管理者从精神层面如何实现有效管理，给组织带来好的效益。已有学者研究过精神型领导对工作绩效的影响，但学术界关于精神型领导能否降低离职倾向与离职率鲜有研究。

本文将工作绩效与离职倾向放在一起进行研究，形成了双因变量模型，纵向丰富了精神型领导在组织中影响的研究成果。同时，基于意义建构理论，探索了精神型领导作用机制的新路径，发现了工作意义感知在领导与员工的认知、理念、价值观之间的传导作用。

具体来讲，精神型领导给员工传递组织理念、希望和信念等精神性线索后，员工在认知框架下进行解析，认识到自身工作的重要价值和意义，产生积极的工作态度和行为，进而提高工作绩效、降低离职倾向。其中，工作意义感知发挥了愿景、理念、利他之爱等价值观的传导作用，成为提高工作绩效、降低离职倾向的动力。

（三）实践意义

在当今劳动力市场，组织绩效与人员流动早已成为影响企业经营发展的重要因素。员工工作绩效作为影响组织绩效的重要因素，也成了管理者追求的目标。

本文为如何提高员工工作绩效以及降低离职倾向提供了新思路, 即从精神层面对员工的认知、理念、价值观产生影响, 进而影响其态度与行为。管理者可以适当给员工传递组织愿景、信念以及利他之爱, 影响员工的理念和行为。这提醒管理者可以通过精神型领导风格激励员工, 让员工在工作中感受到自己是被需要、被信任的。一方面, 传递组织愿景与信念, 可以有效使员工理解组织理念, 树立员工与组织目标的一致性; 向员工传达积极信号, 给予员工信念和希望等, 让员工有信心能够出色完成工作目标。另一方面, 要注重利他之爱这一维度的重要作用。如果只注重愿景与信念的传达, 就会造成“画饼”的现象, 有可能适得其反, 使组织不被员工所信任, 造成工作绩效降低、离职倾向提高的后果。

(四) 局限与展望

本文选取知识型员工为研究对象, 基于调查问卷研究精神型领导、工作意义感知、工作绩效、离职倾向之间的关系, 虽然取得了一定的成果, 但仍存在一些不足之处:

第一, 本文在对变量的测量中, 使用的是其他学者开发的成熟量表, 除了自变量精神型领导进行了三维测量, 因变量工作绩效、离职倾向以及中介变量工作意义感知都使用单维度测量, 因此数据分析的结果可能存在一定的局限性。

第二, 本文调查问卷的调查对象选取较为局限, 特别是年龄与工龄这两个变量较为单调。另外, 数据收集渠道单一, 并且数据量较少, 在未来的研究中有待提高。

第三, 本文以工作意义感知作为中介变量, 并没有进行调节变量的探讨, 未来的研究可以考察更多的影响因素, 进一步探讨精神型领导与员工工作绩效以及离职倾向之间关系的影响机制。

参考文献:

- AYDIN B, CEYLAN A, 2009. The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity[J]. *African Journal of Business Management*, 3(5): 184-190.
- BAILEY C, MADDEN A, 2016. What makes work meaningful—or meaningless[J]. *MIT Sloan Management Review*, 57(4): 53-61.
- BARRICK M R, MOUNT M K, 1991. The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis[J]. *Personnel Psychology*, 44(1): 1-26.
- CHANDRA T, PRIYONO P, 2015. The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance—studies in the school of SMPN 10 Surabaya[J]. *International Education Studies*, 9(1): 131-140.
- CHENG B S, FARH J L, CHANG H F, et al., 2002. Guanxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in Chinese context[J]. *Journal of Chinese Psychology*, 44: 151-166.
- EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHISON, S, et al., 1986. Perceived organizational support[J]. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- FAIRLIE P, 2011. Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: implications for human resource development[J]. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4): 508-525.

- FRY L W, 2003. Toward a theory of spiritual leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 14(6): 693-727.
- FRY L W, HANNAH S T, NOEL M, et al., 2011. Impact of spiritual leadership on unit performance[J]. *The Leadership Quarterly*, 22(2): 259-270.
- FRY L W, SLOCUM J W, 2008. Maximizing the triple bottom line through spiritual Leadership[J]. *Organizational Dynamics*, 37(1): 86-96.
- FRY L, KRIGER M, 2009. Towards a theory of being-centered leadership: multiple levels of being as context for effective leadership[J]. *Human Relations*, 62(11): 1667-1696.
- GEORGE J M, JONES G R, 1996. The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood[J]. *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 318-325.
- HACKMAN J R, OLDHAM G R, 1976. Motivation through the design of work: test of a theory[J]. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2): 250-279.
- IGBARIA I, GREENHAUS J H, 1992. The career advancement prospects of managers and professionals: are MIS employees unique? [J]. *Decision Sciences*, 23(2): 478-499.
- MOBLEY W H, 1982. Employee turnover, causes, consequences, and control[M]. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ROSSO B D, DEKAS K H, WRZESNIEWSKI A, 2010. On the meaning of work: a theoretical integration and review[J]. *Research in Organizational Behavior*, 30: 91-127.
- TUMMERS L G, KNIES E, 2013. Leadership and meaningful work in the public sector[J]. *Public Administration Review*, 73(6): 859-868.
- WRZESNIEWSKI A, 2003. Finding positive meaning in work[M]//CAMERON K S, QUINN R E, DUTTON J. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. San Francisco, CA: Berrett-Koehler: 296-308.
- WRZESNIEWSKI A, MCCAULEY C, ROZIN P, et al., 1997. Jobs, careers, and callings: people's relations to their work[J]. *Journal of Research in Personality*, 31(1): 21-33.
- 高媛媛, 2013. 变革型领导风格对民营企业中层管理者离职倾向的影响研究[D]. 南昌: 江西财经大学.
- 顾建平, 虞挺钟, 2020. 精神型领导对员工组织公民行为的影响研究——组织自尊和职场排斥的作用[J]. *软科学*, 34(10): 111-116.
- 韩翼, 2006. 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究[D]. 武汉: 华中科技大学.
- 洪雁, 王端旭, 2011. 管理者真能“以德服人”吗? ——社会学习和社会交换视角下伦理型领导作用机制研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 32(7): 175-179.
- 黄思施, 2020. 教练型领导如何促进员工从失败中学习[D]. 广州: 暨南大学.
- 刘园园, 刘平青, 杨征, 等, 2022. 精神型领导对员工工匠精神的影响[J]. *外国经济与管理*, 44(2): 102-116.
- 马岩, 2021. 公共部门精神型领导对员工职业使命感影响的实证分析——以工作满意度的中介作用为视角[J]. *中共乐山市委党校学报(新论)*, 23(4): 88-97.
- 盛宇华, 蒋舒阳, 杜鹏程, 2017. 精神型领导与员工创新行为——基于团队间跨层次的被调节中介模型[J]. *软科学*, 31(3): 77-82.
- 王艳子, 王聪荣, 2019. 精神型领导对员工工作偏离行为的影响[J]. *首都经济贸易大学学报*, 21(2): 62-71.
- 熊明良, 2008. 建筑企业员工离职倾向影响因素统计分析[J]. *建筑管理现代化*, (3): 78-82.
- 杨术, 2016. 威权领导、员工沉默行为与员工绩效关系研究[D]. 长春: 吉林大学.
- 杨振芳, 陈庆文, 朱瑜, 等, 2016. 精神型领导是员工主动性行为的驱动因素吗? ——一个多重中介效应模型的检验[J]. *管理评论*, 28(11): 191-202.
- 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏, 2012. 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用[J]. *心理学报*, 44(10): 1371-1382.
- 于春杰, 2014. 职业使命对离职倾向和员工敬业度的影响机制研究[D]. 北京: 中国地质大学(北京).
- 张建卫, 刘玉新, 2011. 工作家庭冲突与退缩行为: 家庭友好实践与工作意义的调节作用[J]. *预测*, 30(1): 1-9.

赵衍俊, 2017. 中国情境下伦理型领导与员工离职倾向关系研究[D]. 大连: 大连理工大学.

仲理峰, 王震, 李梅, 等, 2013. 变革型领导、心理资本对员工工作绩效的影响研究[J]. 管理学报, 10(4): 536-544.

朱理薰, 2021. 管理学视角下企业扁平化管理探析——以小米公司为例[J]. 经济研究导刊, (29): 147-149.

A Study on the Influence of Spiritual Leadership on Job Performance and Turnover Tendency

PEI Yu, XUE Hanbing, SHEN Yu

Abstract: Based on the sense-making theory, this paper conducts an empirical analysis of 209 employees by sending out questionnaires to explore the relationship between employees' perceived spiritual leadership degree, employees' sense of job meaning, job performance and turnover intention. The research finds that spiritual leadership has a significant positive impact on employees' job performance; Job meaning partially mediates the positive effect of spiritual leadership on job performance. Spiritual leadership has a significant negative impact on employee turnover intention. Job meaning partially mediates the negative effect of spiritual leadership on turnover intention.

Keywords: spiritual leadership; job performance; turnover tendency; sense of work meaning

(责任编辑: 周 斌)