

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# 硕士学位论文

论文题目 道德型领导对员工忠诚度的影响研究

研究生姓名: 张颖

指导教师姓名、职称: 董原 教授

学科、专业名称: 工商管理 企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2021年5月15日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张颖 签字日期： 2021年5月15日

导师签名： 张颖 签字日期： 2021年5月15日

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 张颖 签字日期： 2021年5月15日

导师签名： 张颖 签字日期： 2021年5月15日

# **Effect of Ethical Leadership on Employee Loyalty**

**Candidate : Zhang Ying**

**Supervisor: Dong Yuan**

## 摘 要

领导者是企业的代表，其行为易被员工观察和模仿，道德型领导会显著正向影响员工的行为，也会加强员工的忠诚度。世界银行报告根据 1997 年的调查数据资料显示，人力资本所占比重超过社会财富的一半以上。在以人为本的社会背景下，员工的基础性作用引起了领导者的重视。当前企业之间、甚至国家之间的竞争究其根本便是人才的竞争，人才是企业得以存续的根本，而企业能够留下人才的关键在于企业内的员工是对本企业是够忠诚。与此同时，员工的幸福感与员工的忠诚度之间有着千丝万缕的联系。近年来各大社交媒体有关幸福感的报道越来越频繁，人们开始意识到幸福感的重要作用。然而，对于员工幸福感的现有研究中，只有很少的一部分学者以领导方式为视角探究员工幸福感的相关问题。

本文在领导成员交换理论的基础上，在中国的情境下，构建了道德型领导、员工幸福感和员工忠诚度三者的关系模型，对变量进行定义和维度划分。对中小民营企业为背景，通过线上收发调查问卷的方式获取调查资料，运用 SPSS23.0 软件和 AMOS24.0 软件对所获取的调查结果进行数据分析，验证研究假设与模型，并得出结论：道德型领导显著提高员工的幸福感、道德型领导可以显著提高员工的忠诚度、员工幸福感在道德型领导与员工忠诚度之间起到了部分中介的作用，本文提出的研究模型基本得到验证。鉴此，笔者建议，应重视对道德型领导者的培育，发挥道德型领导的心理反应作用；引导并满足员工对于幸福的追求方式，懂得知足才会有幸福感；想方设法地维系员工与企业之间的关系，增强员工的主人翁意识，提高员工对企业的忠诚度，推动企业持续健康发展。

**关键词：**道德型领导 员工忠诚度 幸福感

## Abstract

The leader is the representative of the company, and his behavior is easy to be observed and imitated by employees. Ethical leadership will significantly positively affect the behavior of employees and strengthen the loyalty of employees. According to the survey data of 1997, the World Bank report shows that human capital accounts for more than half of social wealth. In a people-oriented society, the fundamental role of employees has attracted the attention of leaders. The current competition between enterprises and even between countries is ultimately the competition of talents. Talents are the foundation for the survival of enterprises. The key to the survival of enterprises is that the employees in the enterprise are loyal to the enterprise. At the same time, the happiness of employees and their loyalty are inextricably linked. In recent years, major social media reports on happiness have become more frequent, and people have begun to realize the important role of happiness. However, in the existing research on employee well-being, only a few scholars explore the related issues of employee well-being from the perspective of leadership style.

Based on the theory of leader-member exchange, this paper constructs a relationship model among moral leadership, employee happiness, and employee loyalty in the context of China, and defines variables and dimensional divisions. Against the background of small and

medium-sized private enterprises, the survey data is obtained by sending and receiving questionnaires online, using SPSS23.0 software and AMOS24.0 software to analyze the obtained survey results, verify the research hypothesis and model, and draw conclusions: Moral leadership can significantly improve employee happiness, moral leadership can significantly increase employee loyalty, and employee happiness plays a part of the intermediary role between moral leadership and employee loyalty. The research model proposed in this article has been basically verified. In view of this, the author suggests that we should pay attention to the cultivation of ethical leaders, and give play to the psychological response of ethical leaders; guide and satisfy employees' pursuit of happiness, and that they will have a sense of happiness when they know what they are. The relationship between employees, enhance employees' sense of ownership, increase employees' loyalty to the company, and promote the sustainable and healthy development of the company.

**Keywords:** Moral leadership; Employee loyalty; Sense of happiness

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状及述评.....	4
1.3.1 国外研究现状.....	4
1.3.2 国内研究现状.....	6
1.3.3 国内外研究述评.....	7
1.4 研究方法与研究内容.....	8
1.4.1 研究方法.....	8
1.4.2 研究内容.....	9
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	11
2.1 相关概念的界定.....	11
2.1.1 道德型领导.....	11
2.1.2 员工幸福感.....	12
2.1.3 员工忠诚度.....	13
2.2 理论基础.....	14
2.2.1 领导-员工交换理论.....	14
2.2.2 马斯洛需要层次理论.....	14
2.2.3 社会学习理论.....	15
<b>3 研究假设与研究模型</b> .....	17
3.1 研究假设.....	17
3.1.1 道德型领导与员工幸福感的关系.....	17
3.1.2 道德型领导与员工忠诚度的关系.....	17
3.1.3 员工幸福感的中介作用.....	18
3.2 研究模型.....	19

<b>4 实证研究</b> .....	21
4.1 研究对象.....	21
4.2 研究工具.....	21
4.3 描述性统计分析.....	22
4.4 信度分析.....	23
4.5 效度分析.....	23
4.6 相关关系分析.....	26
4.7 回归分析.....	26
4.7.1 主效应分析.....	26
4.7.2 员工幸福感的中介作用分析.....	29
4.8 实证小结.....	31
<b>5 研究结论及管理启示</b> .....	32
5.1 研究结论.....	32
5.1.1 道德型领导正向影响员工幸福感.....	32
5.1.2 道德型领导正向影响员工忠诚度.....	32
5.1.3 员工幸福感在道德型领导与员工忠诚度之间起部分中介作用.....	32
5.2 研究贡献.....	33
5.3 研究启示.....	33
<b>6 研究不足与展望</b> .....	37
6.1 研究不足.....	37
6.2 研究展望.....	37
<b>参考文献</b> .....	39
<b>附录</b> .....	45
<b>致谢</b> .....	48

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

### (1) 中小民营企业的诚信危机呼唤道德型领导

2018年11月1日,习近平总书记主持召开了民营企业座谈会并发表重要讲话,引发强烈反响,让民营企业和民营企业家吃下了定心丸,并安心谋发展。然而现实是中小民营企业机制灵活但运作缺乏规范性,决策集中但缺乏科学性,在运营中频繁出现诚信危机。每年的3.15,央视会报道一份失信企业的名单,苹果、天猫、强生、网易、高德等知名企业均在失信名单上。这些企业的失信行为主要涵盖售后服务、产品质检问题等方面,不仅侵犯了用户的隐私,而且严重触犯了顾客的合法权益,个别企业甚至对顾客的生命财产造成了威胁。“毒胶囊”、“苏泊尔质量门”、“大头娃娃”等事件便是最有力的证明。

近几年,企业的失信行为仍呈递增趋势,直接导致企业整体利润的降低和企业竞争力的下降。目前我国公民的诚信道德建设仍无法达到社会经济发展对公民诚信的要求。而企业是否诚信关系到整个企业的发展,在商品交换的过程中,只有以诚信为前提,企业才能达到健康可持续发展的初衷。

企业的诚信与领导者的道德高度相关,领导者应形成以人为本的思维模式,把道德伦理作为主要标准,通过交流与被领导者在自发形成与企业相符合的价值观增强凝聚力的同时共同完成企业的总体目标。因此中小民营企业需要道德型领导引领,凝聚成共同的价值观去完成企业的核心目标。

### (2) 道德型领导可以加强公民的道德性建设

随着经济、政治与文化全球化的日益广泛和深入,我国已进入道德社会发展的关键时期,虽然我国公民道德状况在总体上获得了明显的提高,但是在道德建设的过程中仍面临着一些不可忽视的道德考验,正面临着前所未有的道德风险,而这种风险存在的根本是道德型领导的引领、模范作用不完善。我国公民道德行为的缺失,以此引发的一系列问题令人忧心忡忡,如小悦悦事件、老人跌倒扶不扶事件等,“扶不扶”还被改编成小品登上过春晚,一度引起各大媒体和营销号的广泛关注。然而,这种现象带来的后果是许多乐于助人的公民不敢向有需要的人伸出援手。在外溢效应和传染效应的共同作用下,一小部分公民的道德失范行为,会加速传染给社会公众,其带来的消极影响也会被加倍放大恶化社会整体的

道德环境。

根据 2012 年的人民日报相关调查数据显示，在领导者的所有品质中，“德”在公民心目中所占比重最大，也是公民首要关注的问题。社会价值角度，马克思概括了思想道德在企业成员之间的引领作用，同时阐述了思想道德建设的重要意义。马克思提出，只有以个体的表率行为作出示范，才能有效地阻止封建社会“陈腐的东西”死灰复燃。古往今来，我国的社会公众便有民以吏为师的思想。社会历史方面，孔子曾在他的著作中提到“为政以德”强调德政的重要性。

我国社会公民的思想道德建设呼吁道德型领导，而道德型领导作为建设道德社会的主要领导方式，也是最能体现社会主义本质的领导方式，可以有效的增强公民的道德性建设。因此，这种领导方式应引起社会各界广泛关注。

### （3）道德型领导较大程度上影响员工的忠诚度

大量研究证实道德型领导方式的领导者会对企业的员工产生积极影响，从而极大地提高企业内部员工的忠诚度。因为道德型领导者能够真诚地、公平地对待和关心企业的每一个员工，员工在收到来自上级的这种关心和帮助之后，通常会选择以更饱满的工作态度作给领导者的回报，同时增强自身对企业的忠诚度。某种意义上讲，员工对企业的忠诚度是对领导者领导方式的认可。因此，道德型的领导者很好的满足了员工的道德期望。当员工意识到自己在企业管理活动中不可替代的作用时，往往会付出更多的努力，进而提高对企业的忠诚度。

综上，不同的领导行为对员工的忠诚度具有不同的影响，道德型领导能够使领导与员工分享相同的价值观，进而在较大程度上影响着员工的忠诚度。道德型领导行为对于员工忠诚度具有什么样的影响？二者之间又具有什么样的作用机制？基于这样的问题，本文在参考现有文献的基础之上，以员工幸福感作为中介变量，来研究道德型领导对于员工忠诚度造成的影响。

## 1.2 研究目的与意义

### 1.2.1 研究目的

从国内外学者长时间的研究结果可知，影响员工忠诚度的因素不胜枚举，这些影响因素均可以造成企业整体的效益的变动。本文以道德型领导作为自变量，探究其对员工忠诚度的影响，研究目的如下：

#### （1）引起企业管理者对员工忠诚度的关注

加大对企业管理层的培训工作，加强企业领导者对员工忠诚度的重视水平，努力营造满足员工需求的内部环境，为企业的持续稳定的发展奠定良好的人才基础。

### (2) 在以人为本的企业文化中提升员工幸福感

逐渐渗透以人为本的企业文化，使员工在为企业工作的过程中感受到“家”的温暖，给员工带来幸福感的同时使员工产生归属感、安全感和责任感，进而达到提高员工忠诚度的目的。只有增强员工忠诚度，拥有一批“绝对”忠诚的员工企业才能建设属于自己的强大的、稳定的员工队伍，不断为企业带来效益，延长企业的生命周期。

### (3) 为改善员工忠诚度提供理论依据

目前，企业首先需要做的便是提出具有针对性的方案来改善员工的忠诚度。通过对本课题的研究可以帮助企业丰富管理者的理论支持，进而达到指导企业实践活动的目标。

首先，企业可以根据员工的具体情况实施个性化分析，为员工安排适合的岗位；其次，加强对员工的培训教育，使其充分认可并理解企业文化。最后，要给与员工更多的关注，增强员工的责任感、使命感和信念感，进而提增强员工的忠诚度。

## 1.2.2 研究意义

### (1) 理论意义

道德型领导起源于西方，国内外已有的研究成果和结论不完全适用于中国本土的企业，为适应更好的内外部环境的变化，我们需要本土化环境下对道德型领导进行研究。本研究试图丰富道德型领导、员工幸福感和员工忠诚度。对于道德型领导和员工忠诚度之间的研究，长期居于主导地位的是西方学者，致使研究背景一直局限于西方国家。对比于以往学者的研究，本研究以中国的民营企业为研究对象，立足于中国社会文化背景，探究道德型领导、员工忠诚度和员工幸福感相互之间的作用路径，以补充完善道德型领导理论、员工忠诚度、员工幸福感在中国情境下的研究。

本研究通过线上填写调查问卷的方式以实证的角度出发，分析道德型领导、员工幸福感和员工忠诚度三者之间存在的关系，并明确员工幸福感在道德型领导

对企业员工忠诚度之间的中介关系,有利于丰富本土化企业中管理者的领导方式和企业的管理体系,并为其他相关领域的研究提供有效参考。

## (2) 现实意义

本研究以道德型领导方式为切入点,阐述道德型领导和员工忠诚度之间的关系,调查并分析道德型领导、员工忠诚度、员工幸福感、员工忠诚度之间的作用机理,探究道德型领导对企业员工忠诚度的影响。为企业实践活动和企业生产经营活动提供依据。通过三者之间的作用关系,证实了道德型领导可以充分给予员工帮助、融入员工生活,以此来提高员工对企业的支持感,从而提高员工忠诚度。

## 1.3 国内外研究现状及述评

### 1.3.1 国外研究现状

#### 1. 道德型领导

在经济的高速运转下,道德型领导理论也在不断的完善。尤其是在“三聚氰胺”和“地沟油事件”等企业不道德行为的问题频繁出现之后,领导方式成为人们谈论的热点话题。国内外的研究学者不断的丰富这一理论基础,并从未间断过对该理论的研究,试图丰富和完善管理理论体系,并在实践的过程中获取帮助企业经营和管理的有效建议。

国外对于道德型领导理论的研究已取得了显著的成果,2010年之后,对于道德型领导的研究工作处于活跃阶段,国内外学者们将研究的重点放到了对道德型领导的影响因素的探究上。随着研究的进行,人们逐渐发现,文化背景也作为关键要素影响着道德型领导。也就是说,这种领导方式同时受到区域环境差异的影响。另外,特别指出的是,在特雷维诺与布朗(Treviño and Brown, 2003)的文章提到,道德型领导所处的层次水平存在明显的差异性:领导者所处的层次水平越高,领导者越关注非员工要素的投入,处于中等层次的道德型领导关注的重点都在企业内部员工的关系上。国外学者汉森(Hansen, 2013)和哈山(Hassan, 2013)以社会交换理论为视角探究了员工对领导者的道德行为的回报问题,即员工不但会提升自己的业绩水平作为对领导者道德对待的回报,而且会更积极的投入时间和精力到工作中,促进团队工作和企业发展的建设性行为。雷斯尼克(Resick, 2013)把道德认知作为道德判断的理论依据,他研究发现每个员工都拥有不同的价值观,基于这种不同的价值观员工对企业内的公平正义的判断标准

产生了分歧。

## 2. 员工幸福感

目前关于幸福感的研究主要是基于影响因素的实证研究,国外学者布兰法罗(Blanchflower, 2000)在研究中发现调查对象的年龄与其所获得的幸福感之间存在联系:当调查对象的年龄在40岁上下幸福感的指数最低。坎贝尔(Campbell, 1987)和特卡萨(Mastekaasa, 1993)研究了婚姻状况和幸福感之间的关系,指出婚姻状况在一定程度上可以增强幸福感。国外学者哈林(Haring, 1985)研究了性格因素对幸福感的影响,研究表明幸福感依赖于个体的性格特征而存在,如果人们的性格中具有活力等特征会更加容易地产生积极的情感,如果人们的性格中具有焦虑、忧郁等特征便会时不时的产生消极的情感,这些性格特征均会对幸福感造成不同的影响。在对工作特征的分析中,研究表明工作难易系数和工作压力较大地改变幸福感。沃尔(Warr, 1987)提出工作任务的难易系数和员工的幸福感之间存在倒U型关系。即工作难易系数在到达顶点之前,幸福感会随着工作的难易系数的提升而显著提升,这种现象表明:在面对复杂的工作时,如果员工可以妥善的处理这项工作,那么这项工作便会给员工带来较高的成就感和幸福感。当一项工作的难度系数超过最大点时的发展程度,表明该工作的难易程度已经远超员工的自身能力范围,员工不能按时完成工作便会造成一系列的负面情绪,此时幸福感将显著下降。雷戈(Rego, 2009)在研究中认为员工幸福感在一定程度上能够改变员工的行为。汉斯(Hans, 2010)认为工作安全感与员工幸福感存在一定的联系,他在2010年的研究中指出,在工作中产生不安感的员工,幸福感普遍较低,工作安全感和幸福感之间呈现反向变动的关系。伟奇(Wegge, 2008)等人指出,组织认同感会影响员工的满意度、进而影响员工的幸福感。

## 3. 员工忠诚度

著名学者沃乐斯(Voyles, 1999)以行为忠诚度这一方向为视角,对员工忠诚度进行解释。他指出员工通过一系列行为向企业表达出对企业的忠诚。态度忠诚度被认为是对内部价值观和组织文化的认可、通过情感归属的情况来影响员工的忠心。默德(Mowday, 1982)在他的研究中指出员工忠诚度是员工自愿留在企业并积极工作提升工作绩效完成企业目标的意愿。莫拉尔(Morrall, 1999)研究并指出在与员工进行有效的沟通可以维持员工的忠诚度。库尼亚(Cunha, 2002)

对领导与员工忠诚度之间的关系进行了个案研究,他的研究表明领导与员工的忠诚度二者存在正向关系,领导会正向影响员工。赫斯曼(Hirschman, 1970)研究发现员工忠诚度可以有效延缓员工离职的问题。学者多尔夫曼(Dorfman, 1988)和霍维尔(Howell, 1988)在研究中指出领导方式与员工忠诚度之间存在相关关系。阿德勒·彼得(Adler Peter, 1999)在对员工忠诚度的影响因素中指出“认同”会改变员工的忠诚度。

### 1.3.2国内研究现状

#### 1. 道德型领导

国内对于道德型领导的研究仍存处于空白阶段,远远落后于国际水平。国内学者对这一理论的研究主要体现在理论的梳理上,鲜有学者从实证方面进行研究。在研究过程中,国内学者补充了国外现有的理论成果,并进行了本土化研究。黄静和文胜雄(2016)的研究指出:“中国的传统文化是道德型领导在中国得以发展的基础。”王端旭和赵君(2013)的研究中也指出道德认同可以有效的减少员工的非道德行为。

刘超(2020)以社会学习理论、社会交换理论为基础,探究道德型领导对员工知识共享的影响。学者何显富(2011)研究了企业社会责任、道德型领导与员工三者之间的相互联系,进一步分析与揭示了企业社会责任对员工工作态度和员工行为产生影响的本质,同时研究了领导者的道德型领导风格在企业社会责任中产生的影响和作用。肖洒(2014)分析了员工、领导者、组织氛围三个方面为新入职的员工的职业生涯产生的作用机制。

#### 2. 员工幸福感

我国对幸福感的研究最早起源于20世纪80年代,由奚恺元教授引入中国。苗元江等(2009)指出,企业应注重员工的幸福感,可以通过将企业的目标融入到与个人的目标中、加强员工自我效能感、提高员工的幸福感。梁小玲等(2011)在对员工幸福感的研究中指出,将员工幸福感融入到企业中作为企业的一部分,把企业与员工作为整体。孙艳普(2012)认为把幸福感应用到管理实践中不仅有利于延长企业的生命周期,而且将帮助企业获得高质量高稳定度的员工。学者李朝波(2012)研究认为企业应注重领导能力的培养,加强对幸福的宣传工作,强调增强员工幸福感的重要作用。张亚丽(2012)指出企业应采取有效措施提升员

工幸福感，进而实现企业整体的发展目标。胡宇辰、詹宏陆（2014）认为员工的幸福感得到提升之后，可以显著提高生产效率。黄雪嫔（2016）以人力资源管理为视角针对提高员工幸福感提出了管理措施，同时强调注重员工的综合素质和加强与员工之间的沟通等。

### 3. 员工忠诚度

学者周亚越(2003)经研究发现员工依赖感和归属感得到满足时，忠诚度也会极大的得到提升，员工会发挥自己的主观能动性，为企业创造价值。经姚唐、黄文波(2008)对大量的从业人员的研究得出结论：管理者应从物质利益、心理关怀两个方面确保员工忠诚度。刘本基（2010）提出员工忠诚度是为新程序的产生而服务，这种新程序应建立于员工与企业之间的关系，即忠诚度是在特定的条件下的一种动态的存在。杜辉，陈琳（2017）针对特定的人群作为研究对象，在北京、上海、天津、福建等地发放调查问卷，经研究发现工作环境是影响 90 后忠诚度的最为重要的因素。陈明淑，周帅(2018)以内部人身份感知为中介变量研究指出通过信息分享、价值观认同等方法可以有效提高企业内部员工的忠诚度。

## 1.3.3 国内外研究述评

综上所述，员工忠诚度已经受到国内外学者的关注，学者们对员工忠诚度进行的研究虽然已经取得了一些成绩，但大多数研究仍注重理论探索，未能根据企业面临的具体环境系统地研究企业的员工忠诚度，学术界对道德型领导的研究时间较短，且大多研究是在西方的文化背景下进行，对道德型领导和员工忠诚度的研究还存在很多不足：

（1）现有文献有关员工忠诚度的研究主要体现在影响因素和对策两个角度。很少研究领导方式对员工的忠诚度的研究，道德型领导作为新的领导方式，它的出现使企业更加关注员工的个性，向以人为本的观念靠近。然而现有理论很少研究这一领导方式与忠诚度的作用机制。

（2）相较实践领域，学术界关于道德型领导的研究时间尚短，且大多研究是在西方的文化背景下进行，而我国受儒家思想的影响，相较于西方来说，我国对企业内部的员工不够重视。因此道德型领导是否适用于我国的经济和文化发展背景仍需进一步探索，尤其是所借鉴的西方学者开发的成熟量表，需进一步检测在我国情境下的一致性和稳定性，需要进一步研究分析。

(3) 国内对道德型领导、员工忠诚度和员工幸福感的研究多集中于单变量与其他变量之间,或者其中两个变量之间的关系进行探究,而很少将三者归在一起讨论,尤其是在道德型领导下,以员工幸福感作为中介,研究对员工忠诚度的影响仍属空白。

因此,本文采用实证的方式进行数据分析,研究道德型领导对员工忠诚度的影响,以员工幸福感为中介变量进行研究,搭建研究框架,试图打企业与个人实现双赢的管理模式。

## 1.4 研究方法与研究内容

### 1.4.1 研究方法

#### (1) 文献研究法

文献研究法是提出研究问题、开展研究工作的一项重要方法,该方法对于了解研究背景、掌握研究趋势、进行研究设计等都具十分重要的意义。在探讨道德型领导对员工忠诚度的影响的研究中,本文收集并阅读了大量的文献资料。资料主要来源于心理学、管理学及相关学科所出版的书籍,还包括中国知网等学术网站发布的期刊、硕士论文和博士论文等相关信息。通过积累相关知识,从而达到全面地了解课题现状的目的,并以此为基础总结了现阶段有关道德型领导对员工忠诚度的影响研究以及在研究过程中存在的一系列问题、主要研究成果和不足等。

#### (2) 问卷调查法

问卷调查法主要以书面形式提出问题,并通过调查者把这些问题进行汇总,以问卷的形式发放给被调查者,由被调查者填写之后对其进行回收整体的一种常用的科学研究方法。本文通过线上发放问卷调查的方式获取所需的调查数据,问卷在已有成熟的测量量表的基础之上进行了相应的调整,采用李克特五级量表的形式进行分析和评价,通过线上收集问卷的方式进行数据的整理与收集。根据问卷的调查与分析的结果得出道德型领导对员工忠诚度的影响的研究结论,为进一步研究提供了参考依据。

#### (3) 统计分析法

本研究以发放的有效问卷作为分析的基础,在收集大量完整的数据基础之上,运用 SPSS23.0 和 AMOS24.0 统计分析软件,对所回收的有效问卷中的数据进

行描述性统计分析、信度和效度分析、相关关系分析以及主效应分析，并通过一系列的分析与研究对提出的研究假设进行验证，最终得出结论与建议。

#### 1.4.2 研究内容

本文共分为六章，具体安排如下：

第一章，绪论。不仅包括本文的研究背景、研究目的、研究意义、国内外研究述评还包括研究方法及研究内容等。

第二章，相关概念及理论基础。包括对道德型领导的界定、员工幸福感的界定、员工忠诚度的界定以及与三者相关的理论介绍。

第三章，研究假设与研究模型。提出了道德型领导、员工幸福感和员工忠诚度之间的相关假设，并根据所提出的研究假设构建相应的研究模型。

第四章，实证研究。主要介绍样本的来源、研究对象和研究工具，并据此进行描述性统计、信度分析、效度分析、相关关系分析以及回归分析等。

第五章，研究结论与管理启示。根据统计分析的结果，得出相应的研究结论，并对研究结论进行深入探讨，究其原因，提出具有针对性的管理启示。

第六章，研究不足与展望。阐述本文在研究过程中存在的局限性、以及后续在研究过程中的研究方向。

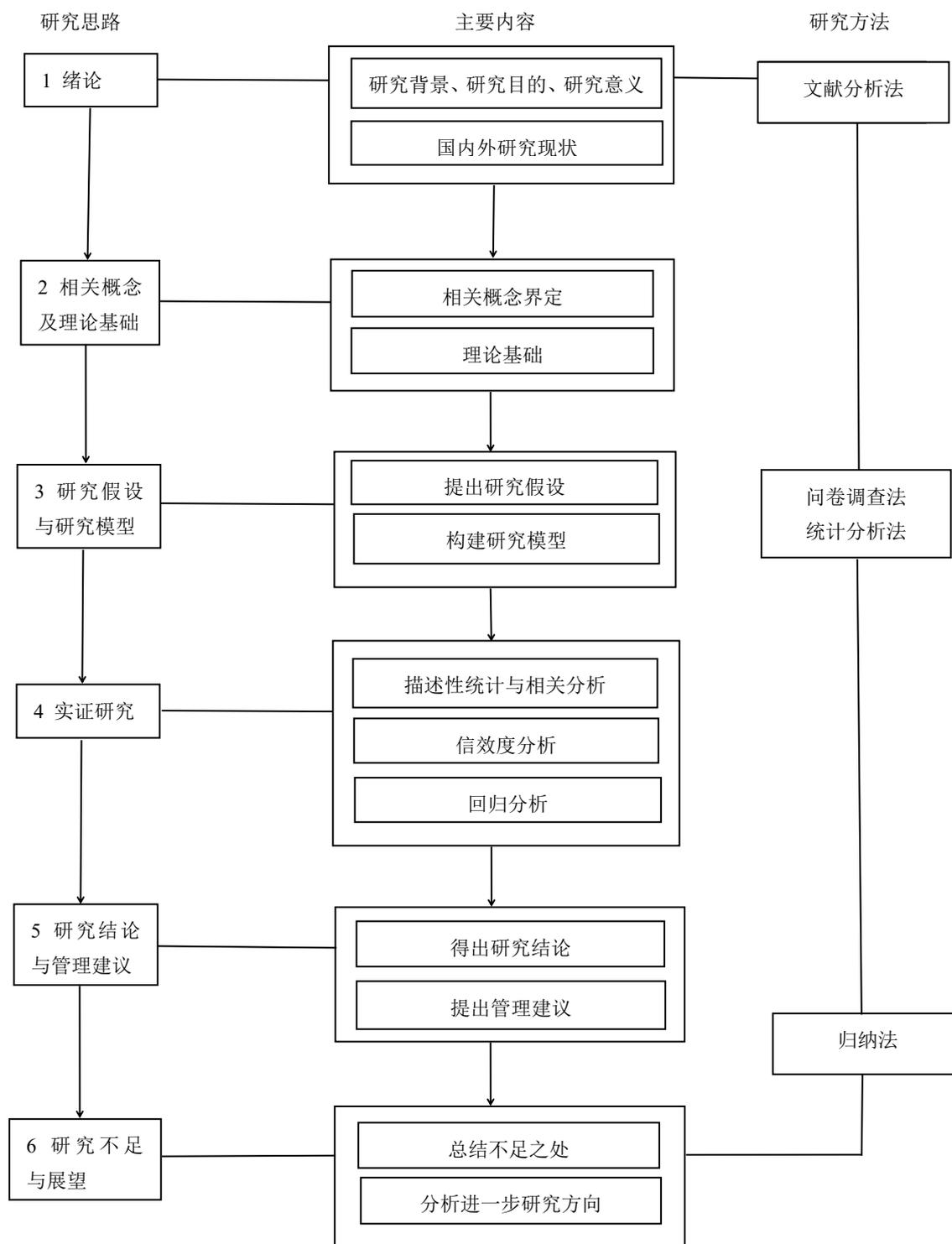


图 1.1 研究内容框架图

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念的界定

#### 2.1.1 道德型领导

早期的领导理论并未对道德行为过于关注，纵观以往学者的研究成果直到20世纪80年代，西方管理学率先提出并研究这种新兴的领导方式。道德型领导虽然与其他的领导方式存在着一定的相关性和重叠性，但是传统的变革型领导等都不能概括道德型领导的所有特征。

恩德勒(Enderle, 1987)将领导者的思维方式与道德准则进行研究，经研究发现：在较为复杂的情境下，道德型领导在会做出决策时会更多的考虑到道德原则。海菲兹(Heifetz, 1994)认为道德型领导有责任帮助员工营造良好的工作环境，同时在员工遇到困难的时候及时地给予鼓励与支持，在企业中起到榜样和示范的作用。吉尼(Gini, 1997)指出道德型领导在企业中对其员工应当制定明确的道德标准，并要求员工严格遵守这些道德标准。布朗(Brown, 2005)认为道德型领导往往会做出适当的的行为和合乎规范的行为，道德型领导者通常是在与员工进行双向沟通的过程中做出管理决策。布朗以及特莱维诺(Brown& Treviño, 2006)等对道德的人和道德的领导者进行了进一步阐述。哈托格(Hartog, 2009)和胡格(Hoogh, 2009)指出该定义对边界界定的模糊性致使这些规范不适合某些特定人。

对比道德型领导和其他领导方式的研究，国内外均取得了显著的成果，从不同的维度对道德型领导进行划分，并开发出了比较成熟的测量量表。国外学者方面，卡农戈(Kanungo, 1998)和门登卡(Mendonca, 1998)深入研究了道德型领导的构成，他认为道德型领导应具有三个维度：领导者的动机、影响领导者的策略以及领导者所具有的特质。特莱维诺(Treviño, 2003)通过对欧美地区的管理者进行调查并分析，围绕以为人本为基础提出了五个维度。昆蒂亚(Khuntia, 2004)和斯瓦尔(Suar, 2004)等通过对道德型领导的维度划分，整理并开发了一个22个题项的量表。布朗(Brown, 2005)以道德型领导的定义为基础，在这个基础上又开发了一个涵盖48个题项的量表。雷斯克(Resick, 2006)以不同文化背景为基础对道德型领导进行了深入研究，归纳并总结了四个具有普遍适用

性的维度：利他主义、集体动机、激励以及诚实守信。丹哈格（Den Hoogh，2008）认为道德型领导按三个维度进行划分：由角色明确、权力的分享与道德公平。郑伯坝(2000)在研究中将道德型领导分为三个维度，第一个维度是为人正直、第二个维度是以身作则以及第三个维度公私分明。孙立平和凌文轻(2009)等学者认为道德型领导应从四个维度进行测量，首先是正直廉洁、其次是遵守社会规范、再次是仁厚诚挚和最后是关心下属。孟慧等(2014)在研究中指出道德型领导的第一个维度是道德品质、第二个维度是道德奖惩、第三个维度是尊重和包容。宋继文(2015)等学者将道德型领导分为自己、对企业和对社会的三维度。本文采用国外学者布朗（Brown，2005）对道德型领导的定义，认为道德型领导是指领导者通过自身行为通过与员工的互动向下属展示规范的、适当的行为，并通过双向沟通、强化和决策推动下属做出此类行为的领导。同时布朗（Brown，2005）提出的单维度量表得到学术界的广泛认可，因此，本文认同布朗（Brown，2005）对道德型领导的定义以及对其维度的划分，认为道德型领导应采用单维度量表进行测量。

## 2.1.2 员工幸福感

以亚里士多德的现实论为基础，目前对于幸福感的主要形成了两种影响力较大的概念：主观幸福感和心理幸福感。针对主观幸福感的研究国外学者迪纳（Diener，1985）提出，幸福感是对生活品质的总的评价与体验，这种幸福感更强调评价者的“感觉”。针对心理幸福感的研究学者瓦尔（Warr，1978）指出，员工的心理幸福感是指员工在完成人生目标时的一种认知，这种认知可以通过员工的行为动机以及对生活的态度表现出来。他认为“幸福感”是指员工对工作经历的整体评价。霍恩（Horn，2004）从他的研究中分析提出，员工的幸福感是指员工在圆满做完规定任务之后所获得的一种满足感。赵宜萱(2016)在研究中对幸福感进行了说明，她认为幸福感是员工在工作中感知到的一种的积极或消极的情绪。

张（Zhang，2015）对员工幸福感进行解释认为，工作幸福感是员工对其所处的工作环境以及在工作过程中产生的一种综合的情感体验。生活幸福感是由于员工工作环境带给生活的一系列的积极的情感体验。心理幸福感主要表现为精神层面的综合愉悦感受。

张(Zhang, 2015)在研究中指出员工幸福感划分的三个维度:工作幸福感,生活幸福感,心理幸福感。黄亮(2015)按四个维度对员工幸福感进行划分成:情感,认知,职业,社会。邹琼(2015)在研究中从五个维度展开对幸福感的研究:心流体验,工作旺盛度,工作投入,工作积极情感,工作满意度。学者佩奇(Page, 2015)将员工幸福感分为三个维度:主观幸福感,工作场所幸福感,心理幸福感。赵宜萱(2016)把员工幸福划分成三个维度:生活,成就,享受幸福感,测量量表量表一共包含 27 个提项。本文对员工幸福感的定义采纳学者张(Zhang, 2015)提出的观点,认为员工幸福感的第一个维度为工作幸福感、第二个维度为生活幸福感、第三个维度为心理幸福感。

### 2.1.3 员工忠诚度

国外的专家学者对忠诚度作出过系统的论述,乔西亚·罗伊斯(Josiah Royce, 1908)在《忠的哲学》中对忠诚进行划分,他指出忠诚是分层次分类别的,对价值观和对原则的绝对忠诚是最高层次的忠诚,这种忠诚可以为了原则贡献全部。他认为忠诚本身并无好坏之分,我们可以根据价值观的不同判断忠诚的水平。随后国内外学者开始对忠诚度做了进一步的研究,国外学者鲍勃(Bob, 1999)研究了员工的具体行为与员工忠诚度之间的作用机制。张兰霞(2008)指出员工对企业的忠诚度与员工在工作中表现出来的道德规范存在很强的关联性。史密斯(Smith, 1993)指出员工忠诚表现为员工对企业价值观的认可程度,以及其对本职工作的付出程度。

国内对于忠诚度的研究开始于 20 世纪 90 年代,随着经济的高速发展,国内学者对于忠诚度的研究逐渐深入。彭士霞(2018)指出员工的忠诚度是员工对企业文化和企业价值观认同的程度。张小鑫、张珊珊(2017)提出相比于是工作年限的长短,敬业更能判断出一个员工是否忠诚。随着对员工忠诚度研究的不断深入,张廷君(2010)在研究中提出仅考虑行为忠诚度和态度忠诚度不够全面片面,应将二者综合起来研究。

国外学者波特(Poter, 1982)在研究中提出 OCQ (organization Commitment Questionnaire)量表,用来测量员工的忠诚度,OCQ 是早期学者研究忠诚度使用最多的量表。之后迈耶与艾伦(Meyer&Allen, 1991)将员工忠诚度扩展为三个层次,第一是继续忠诚、第二是规范忠诚、第三是情感忠诚,并根据这三个层次

建立了三因素组织承诺量表,这种量表自建立以来便逐渐取代了 OCQ。学者凌文栓(2001)将理论研究充分的与中国国情相结合,设计出了本土化特点的“中国职工组织承诺问卷”,该问卷进一步丰富并拓展了迈耶与艾伦(Meyer&Allen, 1991)提出的三维度量表。姚唐(2008)在研究中则将员工忠诚度分为两个维度:行为忠诚和态度忠诚。姚唐认为行为忠诚度是员工认真遵守企业的规章制度,并且不做有损企业形象和利益的事。态度忠诚度是指在员工认可企业价值观,愿意奉献自己的努力,达成企业的目标。本文根据国内学者姚唐的观点将员工忠诚度划分为两个维度:行为忠诚度、态度忠诚度。

## 2. 2理论基础

### 2. 2. 1领导-员工交换理论

格雷恩(Graen, 1972)首次提出了领导-员工交换理论,该理论将领导者与员工之间的关系解释为一种交换关系,领导者给员工提供机会、付以报酬的同时,员工会对领导者进行回报,员工服从领导者的安排。整个过程中,领导者和员工通过角色的执行对企业目标的实现做出贡献,加深领导者与被领导者之间的信任程度。

该理论主张领导能力来自于领导者与员工二者的内部联系,而并非是领导者或员工某一个体的特质。该理论的最新研究成果是其与网络热点进行整合,领导-成员交换理论研究领导与员工之间存在的动态关系,以及这种动态关系对于企业目标和员工行为及员工产生的影响。

### 2. 2. 2马斯洛需要层次理论

马斯洛需要层次理论最早由马斯洛在十八世纪四十年代(1943)提出,该理论被添加至人本主义科学,并作为其基本理论之一。该理论将人类相关需求按照从低至高进行了排序,分别为:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要以及自我实现的需要。

作为人类的最低需求,生存需求是促使人们进行改变的首要动力。通过生存需求会产生许多其他的需要。生理需要和安全需要被视为初级阶段的需要,只有初级需求被满足之后,人们才会将目光聚焦到更高层次的需求中来。当满足了初级需求之后,人们才会寻求更高层级的需求——中级需要,也就是社交以及尊重

需要。人类对于精神层次的追求，随着需要层次的阶梯式递增而增加，也就是说当人们的尊重和社交需要被满足之后，人们便开始寻求向最高层级的需要，也就是自我实现的需要。马斯洛从国家的层面分析并得出结论：一个国家中的大部分民众的需要结构，与国家的经济、科技水平以及国民教育程度息息相关。越落后的国家或地区，占主导地位的往往是低级需要——生理及安全需要，而高级需要占比非常的低；而在发达国家，这种情况却是相反的。

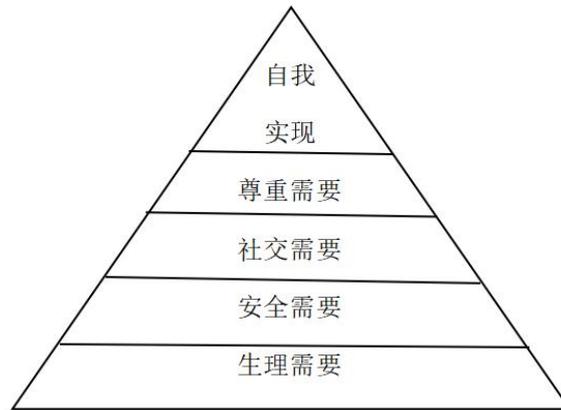


图 2.1 马斯洛需求层次理论

同一个个体在同一时期的需要也会大不相同，但每一时期有且仅有一种需要居主导地位，这种需要对行为有决定性作用。对于个体来说，相比有意识的行为，无意识的行为更值得关注，而这五个层次的需要一般都是无意识的需要。

### 2.2.3 社会学习理论

社会学习理论是由美国心理学家班杜拉在 1971 年提出的行为主义学派的一种观点。该理论为心理学的研究开创了全新的研究领域。这种学习理论是在班杜拉在做大量的有关儿童问题的实验的基础之上提出来的，并出版《社会学习理论》。班杜拉提出的社会学习理论研究了学习、形成与发展的社会学习论。该理论可以概括为三方面主要内容，分别是观察学习理论、三元交互理论与自我调节理论。

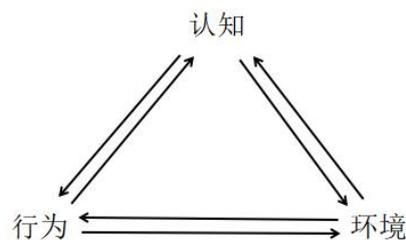


图 2.2 Bandura 的三元交互社会学习理论

### （1）三元交互作用理论

该理论主要对个体、行为与环境三者之间的相互作用机制进行解释。个体可以概括为个人的态度、期望、知识水平和信念等方面；行为是指个体的具体行为如选择等；环境主要是指外部的物理条件和他人刺激等；个体的某种行为选择由个人的信念、外界环境共同作用；同时个体的不同行为会反作用于外部环境；而个体的期望与信念会受过去的经验和现在所处的环境共同决定。个体、行为、环境三者之间独立存在又相互作用、相互决定。

### （2）观察学习

观察学习理论包含两方面，一方面为行动性学习，另一方面为替代性学习。其中需要付出实际行动来达成的学习过程称之为行动性学习，其要点为从做中学；而通过一系列的聆听或观察从而学习到新行为称之为替代性学习，其要点为通过观察而学习。班杜拉曾提出过“观察学习”并不等同于模仿，是通过观察获得他人行为和结果的信息从而进行学习，而不是对他人的行为的简单复制，是相比于模仿更为复杂的过程，其中的思维过程主要包括四个组成部分：注意、保持、运动复现和动机。

### （3）自我效能感

行为主义强调的是“行为结果”，而与此观点不同的是，社会认知理论所强调的是行为不仅仅是受行为结果的影响，同时还主要有认知因素的限制。通过行为而产生的结果反作用来刺激行为频率，这种现象一方面因为行为的正向结果而产生，另一方面也通过影响人的认知来激发人的具体行为。自我效能感是指个体坚信其自身能达成某种行为，而对特定能力的感知，个体能够达成的信念越强，行为表现就越积极，是对自己能否成功完成某种行为的一种主观判断。自我效能感主要受个体自身行为经验的影响，同时自身的情绪状态、替代性经验和他人的鼓励也会对自己效能感造成一定的影响。

### 3 研究假设与研究模型

#### 3.1 研究假设

##### 3.1.1 道德型领导与员工幸福感的关系

道德型领导是指领导者通过自身行为通过与员工的互动向下属展示什么是规范的、适当的行为，并通过双向沟通的形式、强化和决策推动下属做出此类行为的领导。员工幸福感是企业给员工带来的一种积极的健康向上的一种心理状态，可以反映个体在工作中的生理唤醒状态和心理满意水平，是判断企业员工心理状态的关键因素。员工幸福感又可以进一步划分为三个维度：工作幸福感、生活幸福感、心理幸福感，三个维度均可以有效的测量员工的“幸福感”。

当前有关员工幸福感研究的理论基础分为主观幸福感和心理幸福感。对于道德型领导与员工幸福感之间关系的研究还很少，梁佳伟（2019）认为道德型领导影响通过工作和生活两个方面影响员工的主观幸福感；祝（Zhu，2016）认为按照社会学习理论，员工在与领导者交流的过程中，会受领导者的道德水平的影响，员工在这个过程中会增加自己的道德水平。在道德氛围下工作的员工，在工作也会获取较高的幸福感。一方面是因为，道德型领导在与员工的相处过程中可以做到公平且真诚的关心每一个人，由领导成员交换理论可知，当员工感受到领导者的关心与帮助之后，通常会表现会以更加积极的工作态度和工作行为作为回报，投入到企业的生产经营活动中，在这个过程中员工幸福感会得到很大程度的提升，主要表现为工作、生活、心理三个方面。另一方面，道德型的领导方式可以一定程度上满足员工对领导者的道德期望，进而会对员工幸福感产生积极的影响。

因此，为了更好的研究二者之间的关系，本文提出以下假设：

H1：道德型领导对员工幸福感具有显著的正向影响

H1a：道德型领导对员工工作幸福感具有显著的正向影响

H1b：道德型领导对员工生活幸福感具有显著的正向影响

H1c：道德型领导对员工心理幸福感具有显著的正向影响

##### 3.1.2 道德型领导与员工忠诚度的关系

道德型领导中的“规范性的行为”是指道德型领导者会在具体的管理过程中

表现出来的示范性的行为，例如公平、可信赖、诚实和关心他人等行为。“适当的行为”主要指做出合乎其所处的环境及背景的行为。基于道德的领导形式，在21世纪继续获得相关性。阿德勒(Adler, 2001)指出这在一定程度上是由于公司和政治丑闻，但也因此越来越多的人认识到员工忠诚度的重要性。迪尔(Deal, 2018)认为在这些基于道德的领导形式中，可能最重要的是道德领导，受到了大众媒体的关注。

过去的研究以多种方式描述了道德领导的特点，但布朗(Brown, 2005)主要描述了领导者的行为在多大程度上是规范适当的，而且道德情感是人类的道德体系中经常被忽略的因素，道德又是很重要的一部分，为这种情感提供了动机力量，使员工去做好事避免做坏事。克罗尔和伊根的(Kroll & Egan, 2004)研究结果显示，领导经验与对公司忠诚度二者之间存在正相关的关系，已有学者曾鲁明和吴端云(2017)研究过道德型领导与员工忠诚度的关系。员工忠诚度是员工行为的一个重要组成部分，也是实现企业发展目标的关键，忠诚度较高的员工，更有可能导致一个组织的成功。

因此，为了更好的研究二者之间的关系，本文提出以下假设：

H2：道德型领导对员工的忠诚度具有显著的正向影响

H2a：道德型领导对行为忠诚度具有显著的正向影响

H2b：道德型领导对态度忠诚度具有显著的正向影响

### 3.1.3 员工幸福感的中介作用

通过对员工幸福感的梳理可知，员工幸福感与员工忠诚度之间有着一定的联系，幸福感的提升可以使员工更愿意花费更多的时间和精力投入到工作中，幸福感得到满足的员工，对企业更加忠诚，离职率更低。

对于企业而言，员工的幸福感不仅来自物质条件的改善，还来自精神层面的满足，曹晶(2017)提出员工的忠诚度源自于幸福感这一观点；王天华(2015)认为幸福感会影响员工的忠诚度，企业中温馨和谐的氛围不能用金钱来解决。周喜华(2014)针对高校教师这一群体进行研究，研究表明高校青年教师的职业忠诚度与该校教师的主观幸福感密切相关。当教师的幸福感提升之后，教师们便不再把工作只视为谋生的一种手段，而是想通过工作实现自身的价值。因此本文得出，员工幸福感可以有效提升员工的忠诚度的结论，并提出以下假设：

H3: 员工幸福感正向影响员工忠诚度

H3a: 工作幸福感对行为忠诚度具有显著的正向影响

H3b: 生活幸福感对行为忠诚度具有显著的正向影响

H3c: 心理幸福感对行为忠诚度具有显著的正向影响

H3d: 工作幸福感对态度忠诚度具有显著的正向影响

H3e: 生活幸福感对态度忠诚度具有显著的正向影响

H3f: 心理幸福感对态度忠诚度具有显著的正向影响

员工幸福感划分为三个维度: 工作幸福感、生活幸福感和心理幸福感。

幸福感是一名员工在企业中发展和维持良好人际关系的重要因素。根据领导成员交换理论, 人与人之间关系的本质就是一种交换, 当人们得到他人的积极对待时, 往往也倾向于给予他人积极的回报。因此, 员工愿意付出更多的时间和精力投入到工作中, 进而表现出对企业更高的忠诚度。

基于以上研究, 本文提出以下假设:

H4: 员工幸福感在道德型领导对员工忠诚度的影响中起中介作用

H4a: 工作幸福感在道德型领导对行为忠诚度的影响中起中介作用

H4b: 生活幸福感在道德型领导对行为忠诚度的影响中起中介作用

H4c: 心理幸福感在道德型领导对行为忠诚度的影响中起中介作用

H4d: 工作幸福感在道德型领导对态度忠诚度的影响中起中介作用

H4e: 生活幸福感在道德型领导对态度忠诚度的影响中起中介作用

H4f: 心理幸福感在道德型领导对态度忠诚度的影响中起中介作用

### 3.2 研究模型

在整理了国内外现有研究综述的基础上, 笔者发现国内外学者对道德型领导、员工忠诚度都分别进行了相应的研究, 但学者关于员工幸福感的研究大多是从薪酬待遇、工作内容等角度入手, 而以管理者领导方式为视角研究对员工的作用未能给予足够的重视, 且实证研究相对缺乏。

而且当前研究更倾向于提升员工的忠诚度, 较少的关注员工幸福感在其中所起到的作用。此外, 少有学者将道德型领导与中国的国情相结合, 研究道德型领导本土化的适用性。

综上, 本文以道德型领导作为研究的自变量, 将员工忠诚度视为因变量, 在

道德型领导与员工幸福感之间，加入员工幸福感这一中介变量，搭建起三者之间的研究模型，具体模型如图：

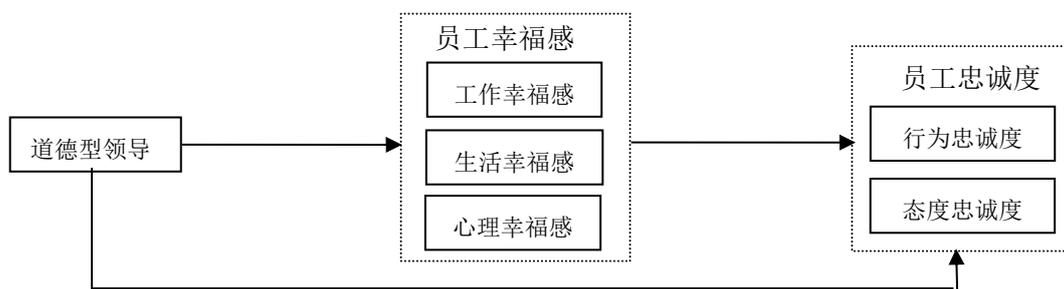


图 3.1 研究模型图

## 4 实证研究

### 4.1 研究对象

本文探究的是以员工幸福感作为中介变量，道德型领导对员工忠诚度的影响，因此主要选取的研究对象为目前竞争最为激烈，并且与员工幸福感最为密切的中小民营企业中的员工，本文通过线上发放调查问卷的形式对调查对象进行研究。为确保所收集到的数据真实性和可靠性，本文尽力确保被调查对象的个体特征不被破坏，从而保证所获取调查数据的有效性，为下文进行实证分析奠定了良好的基础，从而使得出的研究结论更具有说服力和可信度。

为了保证研究结果的准确性，本文在正式发放调查问卷前，先进行了小规模的投资预试，再根据调查预试收集到的结果修正了调查量表的部分题项，最后形成了本文的调查问卷，本文的调查问卷主要包含五部分内容：

第一部分是卷首语。这一部分主要的主要目的是希望获取被调查者的真实想法，向被调查者表明了发放本次调查问卷的目的，打消了被调查者的顾虑，并感谢被调查者的参与和配合。

第二部分是填写被调查者的个人情况，主要包括被调查者的“性别”，“年龄”，“学历”，“月工资收入”4个题项。

第三部分为道德型领导的测量量表。在借鉴布朗 2005 年引用的量表的基础上，本文对该题项进行了适当的调整，形成了最终的 10 个题项的测量量表。

第四部分为员工幸福感的测量量表。在采用张（Zhang，2015）提出的量表的基础上，结合本文研究实际，对量表进行适当调整，最终形成 18 个题项的测量量表。

第五部分为员工忠诚度的测量量表，对于员工忠诚度的测量本文采用姚唐 2008 年提出的量表，在此基础上最终形成了 7 个题项的测量量表。

### 4.2 研究工具

本文道德型领导、员工忠诚度以及员工幸福感三个变量所用的量表均为国内外的成熟量表，结合具体的情景进行修改。其中所有题项均采用 Likert 五点计分形式，要求被调查者按照“1-5”的数字来判断。

本文将被调查者的性别、年龄、学历以及月工资收入作为控制变量。性别分

为两个题项：“1”表示男性，“2”表示女性；年龄划分为五个题项：“1”表示年龄在 25 岁及以下、“2”表示年龄在 26 岁-30 岁之间、“3”表示年龄在 31 岁-35 岁之间、“4”表示年龄在 36 岁-40 岁之间、“5”表示年龄在 41 岁及以上。学历分为四个题项：“1”表示高中及以下学历、“2”表示大专学历、“3”表示本科学历和“4”表示硕士及以上学历。月工资收入分为五个题项：用“1”表示月工资收入在 5000 元以下、用“2”表示月工资收入在 5000-7000 元之间、“3”表示月工资收入在 7000-9000 元之间、“4”表示月工资收入在 9000 元以上。

#### 4.3 描述性统计分析

本文从 2020 年的 6 月份开始调研，直到 2020 年的 10 月份结束，其中历时四个月。本文主要是线上通过问卷星发放电子问卷收集本文需要的数据。主要针对唐山、保定、廊坊等城市的民营企业的员工为调研对象。本次共发放 428 份调查问卷，其中剔除 41 份无效问卷，问卷的有效回收率达 90.42%。在被调查的对象中，男性比例占 53.49%，女性比例 46.51%，男女比例相差不大。被调查者的年龄主要集中在 26 岁-40 岁，占总体的 72.34%，26-30 岁，占 28.42%，31-35 岁占 17.05%，36-40 岁，占 26.87%，这三个年龄段是被试者年龄的主体。学历中大部分为本科，比例占 54.78%，说明企业对高学历人才的需求较高。本文被试样本信息分布情况具体如表 4.1 所示：

表 4.1 样本信息分布概述 (N=387)

变量名称	题项	频数	百分比 (%)	累计百分比 (%)
性别	1	207	53.49	53.49
	2	180	46.51	100.00
年龄	1	93	24.03	24.03
	2	110	28.42	52.45
	3	66	17.05	69.51
	4	104	26.87	96.38
	5	14	3.62	100.00
学历	1	22	5.68	5.68

续表 4.1 样本信息分布概述 (N=387)

	2	104	26.87	32.56
	3	212	54.78	87.34
	4	49	12.66	100.00
月工资收入	1	117	30.23	30.23
	2	121	31.27	61.50
	3	82	21.19	82.69
	4	67	17.31	100.00
合计		387	100.0	100.0

从上表可知：“1.0”的比例为 53.49%。以及 2.0 样本的比例是 46.51%。年龄分布来看，样本大部分为“2.0”，共有 110.0 个，占比为 28.42%。样本中有 54.78%为“3.0”。“2.0”的比例为 31.27%。还有 30.23%的样本为 1.0。

#### 4.4 信度分析

为了检验问卷的内部稳定性与一致性。本文用 Cronbach' s Alpha 系数进行信度的检验。Cronbach' s Alpha 越高，样本问卷的稳定性与一致性越好，即信度越好。在学术界，普遍认定当 Cronbach' s Alpha 系数大于 0.5 小于 0.6 时问卷的信度在可接受的范围之内；Cronbach' s Alpha 系数大于 0.7 时，问卷的信度较好。由下表 4.2 可知，道德型领导度、员工幸福感和员工忠诚度的 Cronbach' s Alpha 值分别为 0.929、0.875 与 0.871 都大于 0.8，说明个变量与总体的信度都较高，量表内部稳定性与一致性较好。可以进行下一步的探讨分析。

表 4.2 信度分析

量表名称	维度名称	题项数	维度 $\alpha$	Cronbach' s Alpha
道德型领导		10		0.929
员工幸福感	工作幸福感	6	0.906	0.875
	生活幸福感	6	0.902	
	心理幸福感	6	0.888	
员工忠诚度	行为忠诚度	3	0.841	0.871
	态度忠诚度	4	0.885	

#### 4.5 效度分析

效度是指为了测试在测量中所运用的工具是否能够反映出预测事物的程度，对量表是否能够反映出变量的信息进行检验。由于本文的量表非自行开发，是在国内外前人开发的成熟量表的基础上修订使用，因此本文所用量表的效度是良好

的。本部分主要是为了检验问卷的聚合效度与结构效用，运用 Amos24.0 进行验证性因子分析，结果如下表 4.3 所示，说明本文的量表的拟合度较好，适合做下一步的假设检验。

由表 4.3 可知，道德型领导量表中各个题项的因子载荷介于 0.666-0.847 之间，符合临界值的要求，同时量表的 CR 值为 0.929，AVE 值为 0.570，均显著大于临界值，说明此量表具有较好的聚合效度。由表 4.3 的相关性分析中可知，道德型领导的 AVE 值的平方根均大于与其他变量之间的相关系数，表明解释变量之间具有很好的区分效度。可知，道德型领导量表具有较好的效度。

表 4.3 道德型领导量表的效度分析

量表维度	题项	因子载荷	CR	AVE
道德型领导	A1	0.747	0.929	0.570
	A2	0.828		
	A3	0.847		
	A4	0.752		
	A5	0.691		
	A6	0.715		
	A7	0.753		
	A8	0.778		
	A9	0.666		
	A10	0.753		

由表 4.4 可知，工作幸福感量表中各个题项的因子载荷介于 0.723-0.831 之间，符合临界值的要求，同时量表的 CR 值为 0.907，AVE 值为 0.620，均显著大于临界值，说明此量表具有较好的聚合效度。生活幸福感量表中各个题项的因子载荷介于 0.677-0.928 之间，符合临界值的要求，同时量表的 CR 值为 0.902，AVE 值为 0.608，均显著大于临界值，说明此量表具有较好的聚合效度。心理幸福感量表中各个题项的因子载荷介于 0.688-0.832 之间，符合临界值的要求，同时量表的 CR 值为 0.891，AVE 值为 0.579，均显著大于临界值，说明此量表具有较好的聚合效度。

同时由表 4.6 的相关性分析中可知，工作幸福感量表、生活幸福感量表和心理幸福感量表的 AVE 值的平方根均大于与其他变量之间的相关系数，表明解释变量之间具有很好的区分效度。可知，员工幸福感量表具有较好的效度。

表 4.4 员工幸福感量表的效度分析

量表维度	题项	因子载荷	CR	AVE
工作幸福感	B1	0.779	0.907	0.620
	B2	0.829		
	B3	0.831		
	B4	0.798		
	B5	0.723		
	B6	0.758		
生活幸福感	B7	0.928	0.902	0.608
	B8	0.735		
	B9	0.747		
	B10	0.677		
	B11	0.873		
	B12	0.686		
心理幸福感	B13	0.721	0.891	0.579
	B14	0.754		
	B15	0.762		
	B16	0.832		
	B17	0.688		
	B18	0.798		

由表 4.5 可知，行为忠诚度量表中各个题项的因子载荷介于 0.753-0.871 之间，符合临界值的要求，同时量表的 CR 值为 0.844，AVE 值为 0.644，均显著大于临界值，说明此量表具有较好的聚合效度。态度忠诚度量表中各个题项的因子载荷介于 0.754-0.921 之间，符合临界值的要求，同时量表的 CR 值为 0.891，AVE 值为 0.673，均显著大于临界值，说明此量表具有较好的聚合效度。

同时由表 4.6 的相关性分析中可知，行为忠诚度量表和态度忠诚度量表的 AVE 值的平方根均大于与其他变量之间的相关系数，表明解释变量相互具有很好的区分效度。因此，忠诚度量表具有较好的效度。

表 4.5 员工忠诚度量表的效度分析

量表维度	题项	因子载荷	CR	AVE
行为忠诚度	C1	0.778	0.844	0.644
	C2	0.871		
	C3	0.753		
态度忠诚度	C4	0.781	0.891	0.673
	C5	0.754		
	C6	0.921		
	C7	0.815		

## 4.6 相关关系分析

为保证样本数据的信效度的前提下,进一步采用 Pearson 检验法对变量之间的相关性进行检验。检验结果用相关系数进行表示,相关系数的取值在[-1, 1]之间,其中当相关值在[-1, 0]之间时,表明变量之间的关系负相关;在[0, 1]之间时,变量间正相关。同时相关系数的绝对值越大,表明变量之间的相关性越强,越适合进行下一步研究分析。具体分析结果如表 4.6 所示:

表 4.6 相关性分析

	平均值	标准差	道德行领导	态度忠诚度	行为忠诚度	工作幸福感	生活幸福感	心理幸福感
道德行领导	2.384	0.850	0.755					
态度忠诚度	2.645	0.972	0.483**	0.820				
行为忠诚度	2.488	0.946	0.469**	0.491**	0.802			
工作幸福感	2.394	0.960	0.395**	0.499**	0.450**	0.787		
生活幸福感	2.297	0.905	0.448**	0.452**	0.496**	0.303**	0.780	
心理幸福感	2.284	0.856	0.350**	0.382**	0.376**	0.192**	0.162**	0.761
AVE			0.570	0.673	0.644	0.620	0.608	0.579

注: \*\*在 0.01 水平(双侧)上显著

表 4.6 中,相关分析中的 Pearson 系数的绝对值范围介于 0-1,绝对值越大,则证明变量间的相关性越明显。表中 Pearson 相关系数表明,态度忠诚度、行为忠诚度、工作幸福感、生活幸福感、心理幸福感各变量在显著性为 0.01 的水平上两两显著正相关,这为假设 1、假设 2 和假设 3 和假设 4 的验证提供了依据。且变量之间的相关系数均小于 0.9。以上分析结果表明研究变量的选择科学合理,为下一步的假设检验提供了依据。

## 4.7 回归分析

### 4.7.1 主效应分析

通过 SPSS23.0 在前文的基础上对各个变量进行回归分析,探讨分析各个变量的因果关系与变化规律。将年龄、性别、学历以及月工资收入作为控制变量,员工忠诚度作为因变量,道德型领导作为自变量分别进行层次回归分析,得出的

分析结果如表 4.7 所示。其中在道德型领导的基础上加入控制变量对员工忠诚度的回归相较于控制变量(年龄、性别、学历以及月工资收入)对员工忠诚度的回归,结论发现 F、 $R^2$  以及  $\Delta R^2$  均有显著性的提高。因此,结合相关系数以及显著性得出,道德型领导对行为忠诚度有显著的正向影响 ( $\beta = 0.51$ ,  $p < 0.01$ ),假设 2a 成立,道德型领导对态度忠诚度有显著的正向影响 ( $\beta = 0.553$ ,  $p < 0.01$ ),假设 2b 成立。综上,假设 2 成立。

表 4.7 道德型领导对员工忠诚度的回归分析

变量	变量名称	员工忠诚度			
		行为忠诚度		态度忠诚度	
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量	性别	-0.073	-0.085	-0.009	0.049
	年龄	-0.001	-0.014	-0.043	-0.058
	学历	0.291	0.337	0.236	0.202
自变量	月工资收入	0.142	0.135	0.143	0.152
	道德型领导		0.51***		0.553***
	$R^2$	0.108	0.316	0.063	0.295
	$\Delta R^2$	0.098	0.307	0.053	0.286
	F	11.516	35.262	6.831	31.871

注: \*\*\*  $P < 0.01$ , \*\*  $P < 0.05$ , \*  $P < 0.1$

道德型领导对员工幸福感的回归分析,得到具体检验结果如表 4.8 所示,在表中,道德型领导对员工幸福感有显著正向影响作用,道德型领导对工作幸福感有显著正向影响作用 ( $\beta = 0.446$ ,  $p < 0.01$ )假设 1a 成立,道德型领导对生活幸福感有显著正向影响作用 ( $\beta = 0.474$ ,  $p < 0.01$ )假设 1b 成立,道德型领导对心理幸福感有显著正向影响作用 ( $\beta = 0.358$ ,  $p < 0.01$ )假设 1c 成立,综上假设 1 成立。

表 4.8 道德型领导对员工幸福感的回归分析

变量	变量名称	员工幸福感					
		生活幸福感		工作幸福感		心理幸福感	
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量	性别	1.348	0.047	-0.079	-0.032	0.041	0.079
	年龄	-0.003	-0.037	-0.018	-0.03	0.057	0.047
	学历	-0.024	0.238	0.175	0.147	-0.003	-0.025
自变量	月工资收入	0.267	0.133	0.172	0.18	0.149	0.156
	道德型领导		0.474***		0.446***		0.358***
	R <sup>2</sup>	0.074	0.271	0.058	0.213	0.043	0.169
	$\Delta R^2$	0.065	0.262	0.048	0.202	0.033	0.158
	F	7.674	28.343	5.861	20.582	4.287	15.432

注：\*\*\* P<0.01, \*\*P<0.05, \*P<0.1

表 4.9 中的模型 1、模型 5 分别是控制变量对因变量行为忠诚度和态度忠诚度的回归结果，分析结果显示控制变量与因变量之间均不存在显著的回归关系。模型 2 是工作幸福感对员工行为忠诚度的影响（ $\beta = 0.397$ ,  $p < 0.01$ ）假设 3a 成立；模型 3 是生活幸福感对员工行为忠诚度的影响（ $\beta = 0.463$ ,  $p < 0.01$ ）假设 3b 成立；模型 4 是心理幸福感对员工行为忠诚度的影响（ $\beta = 0.401$ ,  $p < 0.01$ ）假设 3c 成立。

表 4.9 中的模型 6 是工作幸福感对员工态度忠诚度的影响（ $\beta = 0.474$ ,  $p < 0.01$ ）假设 3d 成立；模型 7 是生活幸福感对员工态度忠诚度的影响（ $\beta = 0.446$ ,  $p < 0.01$ ）假设 3e 成立；模型 8 是心理幸福感对员工态度忠诚度的影响（ $\beta = 0.421$ ,  $p < 0.01$ ）假设 3f 成立。以上回归结果表明员工幸福感显著正向影响员工忠诚度，假设 3 成立。

表 4.9 员工幸福感对员工忠诚度的回归分析

变量	变量名称	员工忠诚度							
		行为忠诚度				态度忠诚度			
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
控制变量	性别	-0.073	-0.107	-0.137	-0.155	-0.009	0.029	-0.008	-0.026
	年龄	-0.001	0.007	0.01	-0.023	-0.043	-0.034	-0.032	-0.067
	学历	0.291	0.299	0.245	0.369	0.236	0.153	0.117	0.237
自变量	月工资收入	0.142	0.057	0.068	0.066	0.143	0.061	0.087	0.08
	工作幸福感		0.397***				0.474***		
	生活幸福感			0.463***				0.446***	
	心理幸福感				0.401***				0.421***
	R <sup>2</sup>	0.108	0.261	0.286	0.234	0.063	0.269	0.223	0.194
	ΔR <sup>2</sup>	0.098	0.251	0.280	0.224	0.053	0.260	0.213	0.183
	F	11.516	26.882	30.983	23.262	6.381	28.079	21.825	18.334

注：\*\*\* P<0.01, \*\*P<0.05, \*P<0.1

#### 4.7.2 员工幸福感的中介作用分析

在前文的文献综述与研究假设的基础上利用收集到的数据对中介效应进行检验。运用温忠麟等著名学者提出的三步中介层次回归分析法，将年龄、性别、学历月工资收入以及道德型领导作为控制变量，对员工幸福感以及员工忠诚度进行层次回归，得到具体检验结果如表 4.10 所示。

表 4.10 中，模型 1、模型 2、模型 3 分别检验了员工幸福感和道德型领导同时对员工忠诚度的行为忠诚度维度的预测作用。由表 4.7 的模型 2 和表 4.10 的模型 1 可知，加入中介变量工作幸福感之后道德型领导对行为忠诚度的正向影响有所减弱（ $\beta=0.51$ ， $p<0.01$ ； $\beta=0.398$ ， $p<0.01$ ），却依然显著，且工作幸福感的预测作用显著存在（ $\beta=0.250$ ， $p<0.01$ ）假设 4a 成立；在加入生活幸福感后，由表 4.7 的模型 2 和表 4.10 的模型 2 可知，加入中介变量生活幸福感之后道德型领导对行为忠诚度的正向影响有所减弱（ $\beta=0.51$ ， $p<0.01$ ； $\beta=0.369$ ， $p<0.01$ ），却依然显著，且生活幸福感的预测作用显著存在（ $\beta=0.297$ ， $p<0.1$ ）假设 4b 成立；由表 4.7 的模型 2 和表 4.10 的模型 3 可知，加入中介变量心理幸福感之后道德型领导对行为忠诚度的正向影响有所减弱（ $\beta=0.51$ ， $p<0.01$ ； $\beta=0.422$ ， $p<0.01$ ），却依然显著，且心理幸福感的预测作用显著存在（ $\beta=0.247$ ， $p<0.01$ ）假设 4c 成立；可知工作幸福感、生活幸福感和心理幸福感在道德型领导对行为忠诚度的影响之间起到部分中介的作用。

表 4.10 中, 模型 4、模型 5、模型 6 分别检验了员工幸福感和道德型领导同时对员工忠诚度的态度忠诚度维度的预测作用。由表 4.7 的模型 4 和表 4.10 的模型 4 可知, 加入中介变量工作幸福感之后道德型领导对态度忠诚度的正向影响有所减弱 ( $\beta = 0.553, p < 0.01$ ;  $\beta = 0.409, p < 0.01$ ), 却依然显著, 且工作幸福感的预测作用显著存在 ( $\beta = 0.323, p < 0.05$ ) 假设 4d 成立; 在加入生活幸福感后, 由表 4.7 的模型 4 和表 4.10 的模型 5 可知, 加入中介变量生活幸福感之后道德型领导对态度忠诚度的正向影响有所减弱 ( $\beta = 0.553, p < 0.01$ ;  $\beta = 0.433, p < 0.01$ ), 却依然显著, 且生活幸福感的预测作用显著存在 ( $\beta = 0.252, p < 0.01$ ) 假设 4e 成立; 由表 4.7 的模型 4 和表 4.10 的模型 6 可知, 加入中介变量心理幸福感之后道德型领导对行为忠诚度的正向影响有所减弱 ( $\beta = 0.553, p < 0.01$ ;  $\beta = 0.463, p < 0.01$ ), 却依然显著, 且心理幸福感的预测作用显著存在 ( $\beta = 0.251, p < 0.01$ ) 假设 4f 成立; 可知工作幸福感、生活幸福感和心理幸福感在道德型领导对态度忠诚度的影响之间起到部分中介的作用。综上, 假设 4 成立。

表 4.10 员工幸福感的中介作用

变量	变量名称	员工忠诚度					
		行为忠诚度			态度忠诚度		
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量	性别	-0.077	-0.099	-0.105	0.060	0.037	0.029
	年龄	-0.007	-0.004	-0.026	-0.048	-0.049	-0.070
	学历	0.300	0.266	0.343	0.154	0.142	0.208
自变量	月工资收入	0.090	0.095	0.096	0.094	0.119	0.113
	道德型领导	0.398***	0.369***	0.422***	0.409***	0.433***	0.463***
中介变量	工作幸福感	0.250***			0.323***		
	生活幸福感		0.297***			0.252**	
	心理幸福感			0.247***			0.251***
	R <sup>2</sup>	0.367	0.375	0.358	0.375	0.335	0.335
	△R <sup>2</sup>	0.365	0.365	0.348	0.365	0.325	0.325
	F	36.754	38.040	35.291	38.049	31.914	31.973

注: \*\*\* P<0.01, \*\*P<0.05, \*P<0.1

## 4.8 实证小结

在数据分析的基础上得到具体的假设检验的结果如下表 4.11 所示：

表 4.11 假设检验结果汇总

研究假设	检验结果
H1:道德型领导对员工幸福感具有显著的正向影响	成立
H1a:道德型领导对员工工作幸福感具有显著的正向影响	成立
H1b:道德型领导对员工生活幸福感具有显著的正向影响	成立
H1c:道德型领导对员工心理幸福感具有显著的正向影响	成立
H2:道德型领导对员工的忠诚度具有显著的正向影响	成立
H2a:道德型领导对员工的行为忠诚度具有显著的正向影响	成立
H2b:道德型领导对员工的态度忠诚度具有显著的正向影响	成立
H3:员工幸福感正向影响员工忠诚度	成立
H3a:工作幸福感正向影响行为忠诚度	
H3b:生活幸福感正向影响行为忠诚度	成立
H3c:心理幸福感正向影响行为忠诚度	成立
H3d:工作幸福感正向影响态度忠诚度	成立
H3e:生活幸福感正向影响态度忠诚度	成立
H3f:心理幸福感正向影响态度忠诚度	成立
H4:道德型领导通过员工幸福感正向影响员工忠诚度	成立
H4a:工作幸福感在道德型领导对行为忠诚度的影响中起中介作用	成立
H4b:生活幸福感在道德型领导对行为忠诚度的影响中起中介作用	成立
H4c:心理幸福感在道德型领导对行为忠诚度的影响中起中介作用	成立
H4d:工作幸福感在道德型领导对态度忠诚度的影响中起中介作用	成立
H4e:生活幸福感在道德型领导对态度忠诚度的影响中起中介作用	成立
H4f:心理幸福感在道德型领导对态度忠诚度的影响中起中介作用	成立

## 5 研究结论与管理启示

### 5.1 研究结论

本文梳理总结了以往的文献，在结合前人研究的基础上构建了道德型领导、员工幸福感和员工忠诚度之间的假设检验与研究模型，通过问卷调查的方式获取数据资料，借助 SPSS23.0 和 AMOS24.0 等工具对所收集的样本数据进行了描述性统计分析、信效度分析、相关性分析以及回归分析，探讨了变量之间的相互作用关系，得出了以下研究结论：

#### 5.1.1 道德型领导正向影响员工幸福感

本研究运用回归分析检验了道德型领导对员工幸福感的影响，由具体的检验结果可知，道德型领导对员工幸福感的回归系数均为正值且在  $p < 0.001$  水平上显著，表明道德型领导对员工幸福感的三个维度分别在不同程度均具有显著正向影响，即道德型领导对生活幸福感维度具有显著的正向影响，道德型领导对工作幸福感维度具有显著的正向影响，道德型领导对心理幸福感维度具有显著的正向影响。

#### 5.1.2 道德型领导正向影响员工忠诚度

道德型领导对员工忠诚度的影响是本文研究的主要部分。根据已有的文献结合本文的研究背景将道德型领导作为单维度变量进行研究。由回归分析的检验结果可知，道德型领导从两个维度：行为忠诚度、态度忠诚度分别影响员工忠诚度。道德型领导对员工忠诚度影响的回归系数均为正值且在  $P < 0.001$  水平上显著，说明道德型领导对员工忠诚度进行较好的解释。

研究结果表明道德型领导对行为忠诚度具有显著的正向影响、德型领导对态度忠诚度具有显著的正向影响，这主要是因为道德型领导坚持以人为本的领导原则，在道德型领导者居于主导的企业文化之中，企业更加关注员工的利益，让员工感觉到自己的价值得到了认可，让员工成为企业的主人，因此形成良好的交换关系。在这种关系下，员工更愿意自发的去解决问题，维护企业整体的利益，从而会增加员工的忠诚度。

#### 5.1.3 员工幸福感在道德型领导与员工忠诚度之间起部分中介作用

本文引入员工幸福感作为中介变量来分析道德型领导对员工忠诚度的影响。

本文的实证研究结果证明,员工幸福感在道德型领导对员工忠诚度的影响中起部分中介作用。道德型领导的领导方式可以提高员工的幸福感,进而为了回报企业,员工会作出一系列的有利于企业整体利益的行为,从而提高对企业的忠诚度。员工幸福感作为员工的一种认知,这种认知受企业中诸多因素的影响,其中最直接的影响来源于企业的领导者,领导对他们的工作支持、利益关心都会让他们认为是企业对自己的关心和支持,提高对企业的忠诚度。这说明员工幸福感越高,道德型领导对员工忠诚度的影响越显著。

## 5.2 研究贡献

本文梳理总结了以往的文献,在结合前人研究的基础上构建了道德型领导、员工幸福感以及员工忠诚度的假设检验与研究模型,通过收集分析数据进行假设检验。在对比前人在相关领域的研究后,总结出其中的不足,根据本文的理论研究与实证研究可知本文的理论贡献主要是:从领导者的道德层面入手,分析道德性领导对员工幸福感和员工忠诚度的影响因素进行实证研究。目前国内以道德型领导方式为视角进行影响因素的实证研究较少,大多都是在西方文化背景下进行,不能对道德型领导方式进行深入的本土化研究。因此,本文从道德型领导、员工幸福感以及员工忠诚度三个方面进行深入探讨,把道德型领导融入到中国的情境中,并且通过维度的划分探究对员工忠诚度的影响。

结合本文的理论研究与实证研究,本文以员工幸福感为中介变量研究道德型领导和对员工忠诚度的影响。目前员工忠诚度的影响因素的实证研究大多数都是由国外的学者对其进行研究。因此,本文从道德型领导以及员工幸福感两个变量,对员工的忠诚度的影响进行研究,使领导理论与员工幸福感的研究更加深入,进一步丰富了道德型领导理论的研究,也对丰富员工忠诚度的实证研究具有一定意义,一定程度上深化了领导与员工之间的关系的研究。培养“幸福”的员工,为企业的管理实践提供另一个视角。

## 5.3 研究启示

企业在发展的过程中普遍面临的挑战便是人才流失严重的问题,造成这种现象的原因,一方面是员工普遍存在着年轻化的特点,这些员工他们思想前卫,始终拥有自己的生活方式,不情愿接受束缚;另一方面员工对于工作、生活、心理的幸福感逐渐降低。通过本文的研究发现了道德型领导、员工幸福感以及员工忠

忠诚度之间的作用关系，得到的管理启示如下：

### 1、领导层面

#### (1) 加强对领导者道德标准的考量

在企业中，道德型领导能显著提高员工的主观幸福感，因此企业在选拔和聘用领导者时应将对领导者的道德标准的考量与测评作为关键指标，将道德型领导特征突出的员工作为重点培养，并有针对性的提升领导者的道德素质，如进行定期的培训。通过以上方式增强道德型领导者在管理层中所占的比例，不但可以促使培育出忠诚度较高的员工，同时也有利于形成和谐温馨的企业文化，从而增强企业的竞争力。

榜样的力量更能激发员工的学习和模仿行为，员工会以企业中的领导者为榜样，要求自己以更积极的态度投入到工作中。道德型领导是由心理反应而来的行为，同时又是一种心灵照射下的行为，因此在企业内部通过公开表彰、制作企业宣传手册等形式，加大宣传道德榜样的作用，激发员工学习与模仿领导者道德行为，使企业中的每个人的行为更规范更加符合道德标准。

企业通过制定人性化的管理制度，关注员工需求，营造积极健康的的企业文化，在管理活动中激发和强化员工的认同感和使命感。使员工与企业形成统一的价值观，将自己的命运与企业的命运联系在一起，促使员工为企业做出最大的贡献。另外企业在管理活动中应充分的利用薪酬设计等手段规范领导者的领导行为，提高领导者对自身的道德标准，领导者应尊重员工、体恤员工。

#### (2) 培养领导者的道德观念

作为一名优秀的道德领导者，最根本的便是要修养自身高尚的道德，通过影响周围的员工，使员工的道德素养得以提升。如果企业是一本书，则其中的领导者自身具有的的品德、人格便是这本书的前言。领导者的思维模式潜移默化地影响着整个企业，为企业文化奠定基础，而透过企业文化可以看出企业员工的工作模式与思维习惯，可以预见企业的风貌。因此，领导者的一言一行是至关重要的。

企业的领导者不仅要以身作则，而且还要善于传达自身领导哲学与价值观，将其提倡的道德具体的表现出来，秉持道德正义的原则处理企业事务，并能勇于反省批判与实践。同时领导者应时常反省、批判和调整企业内部存在的不合理的规章制度

领导者应致力于了解企业内部的结构与真实情况，遇到不合理的之处则应该勇于批判与改善。只有当领导者有了批判精神，时常反省检讨，企业的员工才能认同企业的企业文化，才会加速企业的成长。

企业中的领导者与员工都是伙伴，领导与成员之间要做到互帮互助，时刻关注企业的整体利益，促进企业目标的实现。领导者应遵守道德准则，绝不为了达目的而不择手段，罔顾人性。

## 2、员工层面

### (1) 创造支持、信任的企业文化，提升员工的幸福感

领导者在给员工安排工作时，应综合考量考虑员工的性别、年龄等情况。在公司需要加班的时候，分析什么样的员工更能够适应加班，以及他们所需要的福利和报酬分别是什么。加强对员工的了解，使管理者避免从主观因素去判断员工的具体工作状态，形成以人为本的人性化的管理机制。针对不同的职工，提供个性化的成长路径。针对喜欢接受工作挑战的员工，在对其进行相应的培训之后把该类员工安排到工作难度较高的岗位。根据员工在该岗位的工作完成情况制定符合其自身发展的职位晋升机制。在个性化的管理机制下，员工能够最大程度的发挥出自身的工作能力，并不断的投入到工作岗位之中，能够较大程度的提升员工的心理幸福感。

因此，企业应该建立并健全个性化的晋升制度，帮助员工与岗位之间达成高度匹配，并对表现突出的员工给予表彰与认可；同时当员工遇到工作之外的困难和问题时，及时地向员工提供帮助，最大程度上解决员工遇到的困难。其次，要对员工的劳动成果给予适当的肯定和奖励。对于已经离职的员工，如果该员工任职期间在企业中表现良好，企业可以在该员工自愿的情况下优先聘用此部分员工。最后，要关心员工的切身利益，特别是在作出一些重大决策之前，对有特殊情况的员工予以充分的理解，时刻关心他们的生活状况，使员工幸福感从工作、生活、心理三个维度整体都得到提升。

### (2) 发挥员工企业自尊的传导作用，提高员工的忠诚度

企业领导者可以通过提高员工的企业自尊促进员工的正向行为，从工作进度与工作强度的安排上尽可能的避免员工在工作与生活两个方面发生冲突。在具体的管理工作中企业的领导者可以适当的权利下放，赋予员工更多的主动权与控制

权。譬如对于企业中安排日班或者轮班的员工,在何时开始工作和何时结束工作、选择什么时候休假等赋予更多的选择权。不断增加员工的主人翁意识,提高员工对企业的关注度。同时,管理者可以制定更加具有弹性的工作时间制度,体现企业中以人为本的人性化管理制度。在管理实践中,企业的管理者需要适当的赋予员工权利,帮助员工平衡工作与家庭之间的关系,提升员工幸福感、建设稳定的员工队伍。

## 6 研究不足与展望

### 6.1 研究不足

本文在结合以往的文献资料的基础上提出研究假设,同时运用科学的统计工具对假设进行数据检验,得到了一些有益的结论,同时由于研究水平、资源、研究时间等存在一定的局限性,未来的研究可以从这些不足之处进行进一步的分析。

第一,本文对道德型领导的测量角度较为单一,存在一定的局限性在未来的研究中对于道德型领导的测量可以结合采用360度的测评方法,用领导自评、上级评价以及员工评价等,使道德型领导测量更具客观性。

第二,本文问卷的发放存在一定的局限性,只局限于河北的部分地区,因此结论也只适用于河北地区的民营企业,缺乏对地区差异性的探讨。在未来的研究中,可以扩大调研样本的规模,进而对地区差异带来的不同结果进行研究分析。其次样本来自于私营企业,对于国有企业以及外资企业没有涉及。未来研究可以在这方面继续深入。

第三,由于问卷是由被试者单独填写,存在较强的主观性所以在未来的研究中可以将问卷调查法与深度访谈法结合起来,尽可能的减少偏差。

### 6.2 研究展望

本文在对国内外员工忠诚度及对道德型领导的文献梳理为基础,通过收发问卷获取调查数据,研究道德型领导对员工忠诚度的影响。为相关理论的进一步研究提供理论支持,特别是对企业的管理实践活动具有启发意义。同时本文存在着一定的局限性,因此,本文也尝试给未来的相关研究提供以下方向建议。

第一,本研究基于中国本土化背景进行,可以和国外的实证研究对比进行更深入的研究。因此,本文建议可以同时获取一组或多组其他国家或地区的样本数据,进行跨文化、跨区域的案例研究。

第二,本文收集的样本数据来源具有局限性,在样本的规模上也存在一定的限制,建议今后的研究样本可以覆盖的更广泛,检验在不同地区对于研究结论的普遍适用性。

第三,可以集中研究某一类群体,使得研究更具有代表性。在收集样本的过

程中，由于受到一系列因素的限制，得到的数据通常都不具有普适性，但又不足以反映某一特定群体，与其如此，可以考虑将某一特定群体作为调查对象，进行有针对性的数据收集，使研究结果更具针对性。

第四，进一步完善实证研究。第一，设计出与论文研究目的更加紧密的调查问卷。第二，扩大被调查对象的范围，获得范围更广泛的研究样本，使被调查者所填入的控制变量信息更加合理，所收集的数据更加真实可靠，提高论文的研究价值。第三，使用更精准的分析工具与方法，对数据进行更加深入的分析，可以套用具体公式，从而获取更为准确直观的研究结果。

第五，本文采取了员工幸福感的三个维度作为中介变量来解释道德型领导对员工忠诚度的作用机制，那么是否存在其他的变量也可以解释这种影响，建议今后的研究尝试其他的中介变量，进一步探讨道德型领导影响员工忠诚度的作用机制。

## 参考文献

- [1]Mowday R T,Porter L W,Steers R M. Employee—Organization Linkages[J].Employee-organization Linkages,1982:231-244.
- [2]Porter,Smith C.A.Commitment to the Organization and Occupation:Extension and Test of a Three component Concept[J].Journal of Applied Psychology,1993:44-67.
- [3]Kundu Payel,Patel Shreya,Meling Daryl D,Deal Kassie,Gao Liying,Helferich William G,Flaws Jodi A.The effects of dietary levels of genistein on ovarian follicle number and gene expression[J].Reproductive toxicology (Elmsford,N.Y.),2018,81.
- [4]Thomson,Campbell,Cressey,Egan, Horn. Energy drink consumption and impact on caffeine risk[J].Food Additives&Contaminants:Part A,2014,31(9).
- [5]Alfredo Rodríguez-Muñoz,Ana I,Sanz-Vergel.Happiness and well-being at work: A special issue introduction[J].Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,2013,29(3).
- [6]Arménio Rego,Neuza Ribeiro,Miguel P.Cunha.Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors[J].Journal of Business Ethics,2010,93(2).
- [7]Jürgen Wegge,Klaus—Helmut Schmidt,Carole Parkes,Rolf Dick.Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization[J].Journal of Occupational and Organizational Psychology,2007,80(1).
- [8]Treviño L K,Brown M,Hartman L P.A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership:Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite[J].Human Relations,2003,56(56):5-37.
- [9]Hansen S D,Alge B J,Brown M E.et al.Ethical leadership: assessing the value of a multifoci social exchange perspective[J].Journal of Business Ethics,2013,115(3):435-449.

- [10]Resick C J,Hargis M B,Shao P,et al.Ethical leadership,moral equity judgment s,and discretionary work-place behavior[J].Human Relations,2013,66(7):345-359.
- [11]Hirschman A O.Exit,voice,and loyalty:Responses to decline in firms,organizati ons,and states[M].Cambridge,Mass:Harvard university Press,1970:25.
- [12]De Hoogh A H,Den Hartog D N.Neuroticism and locus of control as moder ators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout[J]. Journal of Applied Psychology,2009,94(4):1058.
- [13]Blanchflower David G.Is happiness U-shaped everywhere? Age and subjectiv e well-being in 145 countries[J].Journal of population economics,2020.
- [14]Warr P.Work,unemployment,and mental health[M].Work unemployment,and me ntal health.Clarendon Press,1987.
- [15] Bob Voyles.Are satisfied employees loyal employees[J].Potentials,1999(9):69-70.
- [16] Treviño L K, Hartman L P,Brown M.Moral person and moral manager:how executives develop a reputation for ethical leadership[J].California Management R eview,2000,42(4):128-142.
- [17]Enderle G.Some perspectives of managerial ethical leadership[J].Journal of B usiness Ethics,1987,6(8):657-663.
- [18]Gini A.Moral Leadership:an overview[J].Journal of Business Ethics,1997,16(3): 323-330.
- [19]Miguel Pina e Cunha.“The Best Place to Be”[J].The Journal of Applied Beh avioral Science,2002,38(4).
- [20]Arne Mastekaasa.Marital status and subjective well-being:A changing relation ship?[J].Social Indicators Research,1993,29(3).
- [21]Jack Mearns,George J.Allen.Graduate Students' Experiences in Dealing With Impaired Peer,Compared With Faculty Predictions:An Exploratory Study[J].Ethics &Behavior,1991,1(3).
- [22]Brad McKenzie,James Campbell.Race,Socioeconomic Status,and the Subjective Well-Being of Older Americans[J].The International Journal of Aging and Huma n Development,1987,25(1).

- [23]Yulei Rao,Lixing Mei,Rui Zhu.Happiness and Stock-Market Participation:Empirical Evidence from China[J]:Journal of Happiness Studies,2016,17(1).
- [24]Tiffany A Moore Simas,Silvia Corvera,Mary M Lee,NingNing Zhang,Katherine Leung,Barbara Olendzki,Bruce Barton,Milagros C Rosal.Understanding multifactorial influences on the continuum of maternal weight trajectories in pregnancy and early postpartum:study protocol,and participant baseline characteristics[J].BMC Pregnancy and Childbirth,2015,15(1).
- [25]Winterich Karen Page, Morales Andrea C,Mittal Vikas.Disgusted or Happy,It is not so Bad:Emotional Mini-Max in Unethical Judgments[J]:Journal of Business Ethics,2015,130(2).
- [26]Thomson,Campbell,Cressey,Egan,Horn.Energy drink consumption and impact on caffeine risk[J].Food Additives&Contaminants:Part A,2014,31(9).
- [27]Christian J.Resick,Paul J.Hanges,Marcus W.Dickson,Jacqueline K.Mitchelson.A Cross Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership[J].Journal of Business Ethics,2006,63(4).
- [28]Rooplekha Khuntia, Damodar Suar.A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers[J].Journal of Business Ethics,2004,49(1).
- [29]Nancy J.Adler,Laura W.Brody,Joyce S.Osland.Going beyond twentieth century leadership:a CEO develops his company's global competitiveness[J].Cross Cultural Management:An International Journal,2001,8(3/4).
- [30]Sundel M,Garrett R M,Horn R D.Restraint reduction in a nursing home and its impact on employee attitudes[J].Journal of the American Geriatrics Society,1994,42(4).
- [31]Ed Diener,Jeff Horwitz,Robert A.Emmons.Happiness of the very wealthy[J].Social Indicators Research,1985,16(3).
- [32]Warr P.A study of psychological well-being[J].British journal of psychology (London,England.1953),1978,69(1).

- [33]黄静, 文胜雄. 道德领导的本土化研究综述与展望[J]. 中国人力资源开发, 2016(03): 12-18.
- [34]梁小玲, 苗元江, 吴文娟, 马晓丽. 员工“幸福感”调查与“幸福管理”思考[J]. 劳动保障世界(理论版), 2011(11): 87-91.
- [35]李英鹏. 道德型领导对员工工作投入的影响研究[D]. 华南理工大学, 2015. 14-25.
- [36]黄雪嫔. 企业员工幸福管理研究—人力资源管理角度[J]. 海峡科学, 2016(06): 126-129.
- [37]林姿葶, 郑伯坝, 周丽芳. 家长式领导之回顾与前瞻: 再一次思考[J]. 管理学季刊, 2017, 2(04): 1-32+158.
- [38]梁佳伟. 道德型领导对酒店员工主观幸福感影响的实证研究[D]. 武汉大学, 2019.
- [39]孟慧, 宋继文, 徐琳, 田京, 钱静. 中国情境下变革型领导的内涵与测量的再探讨[J]. 管理学报, 2013, 10(03): 375-383.
- [40]胡宇辰, 詹宏陆. 基于心本管理的企业员工幸福感提升分析[J]. 江西社会科学, 2014, 34(06): 234-239.
- [41]刘姣. 变革、交易型领导方式对“90后”员工忠诚度的影响研究[D]. 内蒙古农业大学, 2019: 10-25.
- [42]凌文铨, 张治灿, 方俐洛. 中国职工组织承诺的结构模型研究[J]. 管理科学学报, 2000(02): 76-81.
- [43]姚唐, 黄文波, 范秀成. 基于组织承诺机制的服务员工忠诚度研究[J]. 管理世界, 2008(05): 02-114+123.
- [44]赵宜萱. 工作特征与新生代员工幸福感关系[D]. 南京大学, 2016: 20-42.
- [45]苗元江, 胡亚琳, 周垫. 从快乐到实现: 实现幸福感概观[J]. 广东社会科学, 2011(5): 114-121.
- [46]张亚丽, 栗超超. 基于幸福管理视角的和谐劳动关系构建研究[J]. 中国证券期货, 2013(08): 272.
- [47]孙艳普. 幸福管理在企业人力资源管理中的应用[J]. 天津职业院校联合学报, 2012, 14(12): 89-91.

- [48]刘润泽. S 公司员工幸福感影响因素研究[D]. 山东师范大学, 2018.
- [49]黄建, 李朝波. EAP 与组织幸福管理探析[J]. 现代管理科学, 2012(10): 115—117.
- [50]唐莉. 道德型领导对员工组织公民行为的影响研究[D]. 广东财经大学, 2017.
- [51]王位. 道德型领导对企业员工组织公民行为的影响研究[D]. 天津理工大学, 2019.
- [52]王琦珑. 道德型领导对团队绩效的影响[D]. 江西师范大学, 2014.
- [53]刘超. 道德型领导对员工隐性知识共享的影响研究[J]. 市场周刊, 2020, 33(08): 169—170.
- [54]何显富. 企业社会责任、道德型领导行为对员工组织公民行为影响及其作用机理研究[D]. 西南交通大学, 2011.
- [55]肖洒. 道德型领导对新员工职业成长的影响机制研究[D]. 西南交通大学, 2014.
- [56]周亚越, 俞海山. 员工忠诚的三维因素分析[J]. 理论月刊, 2003 (03): 121-124.
- [57]杜辉, 陈琳, 李丽华. 90 后员工忠诚度影响因素研究— 基于北京、上海、天津和福建的调查[J]. 调研世界, 2016(12): 36-40.
- [58]邹琼, 佐斌, 代涛涛. 工作幸福感: 概念、测量水平与因果模型[J]. 心理科学进展, 2015, 23(04): 669—678.
- [59]黄亮, 彭璧玉. 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制—一个多层次被调节的中介模型[J]. 南开管理评论, 2015, 18(02): 15—29.
- [60]严标宾, 邱林. 大学生社会支持、自尊和主观幸福感的关系研究[J]. 心理发展与教育, 2006 (03).
- [61]张兰霞, 闵琳琳, 吴小康, 李峥. 基于心理契约的知识型员工忠诚度的影响因素[J]. 管理评论, 2008(04): 39-44+57+64.
- [62]彭士霞. 员工忠诚度现状调查及提升对策[J]. 企业改革与管理, 2018(17): 87—88.

- [63]张小鑫, 张珊珊, 浅析如何提高知识型员工的忠诚度[J]. 现代经济信息, 2017(01): 56—58.
- [64]张廷君, 张再生. 科研员工忠诚度二维模型及其影响因素实证分析[J]. 中国27论坛, 2010(12): 105—111.
- [65]刘本基. 浅议如何提高知识型员工的忠诚度[J]. 改革与开放, 2010(01): 43—44.
- [66]曹晶. C银行Z分行基于组织公信力调查的客户关系管理优化研究[D]. 上海外国语大学, 2017.
- [67]王天华. 对企业员工忠诚度调查及探究方法分析[J]. 才智, 2015(32): 271.
- [68]周喜华. 高校青年教师职业忠诚与幸福感及社会支持[J]. 中国健康心理学杂志, 2014, 22(05): 746—747.

## 附录：调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好!感谢百忙之中挤出时间填写我们的调查问卷!此次问卷旨在探讨“道德型领导对员工忠诚度的影响研究”相关问题,以获得相应的研究数据。本问卷采取匿名方式进行,您不需要有任何的顾虑,所得数据仅供科学研究使用,绝不用于任何商业用途。您的参与对于我们的研究非常重要,请根据您的真实感受在合适的数字上打“√”,“1”表示“非常不符合”、“2”表示“不符合”、“3”表示“中立”、“4”表示“符合”、“5”表示“很符合”。

非常感谢您的支持!

### 第一部分 基本信息

1. 您的性别:

男            女

2. 您的年龄:

25岁及以下    26-30岁    31-35岁    36-40岁    40岁及以上

3. 您的学历:

高中及以下    大专            本科            硕士及以上

4. 您的月工资收入

5000以下    5000-7000    7000-9000    9000以上

### 第二部分 道德型领导

题项

1 2 3 4 5

1. 听取下属的意见

2. 惩罚违反道德标准的下属

3. 在他的私人生活中,以道德的方式行事

4. 铭记下属的最佳权益

5. 做出公平、公正的决策

6. 可以被信任

7. 与下属一起讨论商业道德问题或价值观

8. 树立以道德的方式正确处理事情的榜样
9. 鉴定成功时，不仅仅只依据结果，还会考虑获得结果的方式
10. 在做出决策时，总是询问“什么是正确的事情？”

### 第三部分 员工幸福感

题项	1	2	3	4	5
<b>工作幸福感</b>					
1. 对自己具体的工作内容感到基本满意					
2. 总体来说，对从事的工作感到满意					
3. 工作非常有趣					
4. 总能找到办法来充实自己的工作					
5. 对于您来说，工作会是很有意义的一场经历					
6. 对从目前工作中获得的成就基本感到满意					
<b>生活幸福感</b>					
7. 对自己的生活感到满意					
8. 生活中的大多数方面与我的理想接近					
9. 大部分的时间内，有感到真正快乐的时刻					
10. 生活状况良好					
11. 生活非常有趣					
12. 如果有来世，几乎不会改变目前的生活方式					
<b>心理幸福感</b>					
13. 随着时间的流逝，感到自己成长了很多					
14. 对于日常生活中许多事务都处理得很好					
15. 总的来说，对自己是肯定的，并对自己充满信心					
16. 人们认为你是一个肯付出且愿意和他人分享自己时间的人					
17. 善于灵活安排时间，以便完成所有工作					
18. 很喜欢与家人或朋友作深入的沟通，彼此了解					

## 第四部分 员工忠诚度

---

题项	1	2	3	4	5
行为忠诚					
1. 如果没有重大原因，不会离开我现在工作的这家企业					
2. 如果有机会，乐意将亲戚朋友介绍到这家公司任职					
3. 如果有自由时间来从事第二职业，宁愿选择为这家企业加班来获得您认为满意的回报					
态度忠诚					
4. 在这家企业工作是您的最佳选择					
5. 即使别人向您推荐到其他企业工作，您也不选择离开这个公司					
6. 只要您当下工作的这家公司能够保持现在的整体福利待遇，便不会到其他公司任职					
7. 即使这家公司的薪酬略少于其他公司，还是会决定留在这里任职					

---

## 致谢

在我的论文即将完成之际，谨向我的导师董原老师表示由衷的感谢！自准备选题开始，董老师时常对我进行指导，随时掌握我论文的完成情况。董老师首先从研究的观念对我进行启发，其次从研究的方向上对我进行指导，随着论文的进度，进行一次又一次关键性的指导，董老师对论文质量的要求非常严格，并且不厌其烦地对我的论文反复修改。董老师严谨的学术态度让我毕生难忘，她积极的人生态度以及高尚的情操都值得我用尽一生去学习，同时激励我在今后的学习和工作中不断地努力进取。

感谢我的母校兰州财经大学，衷心的感谢所有为我授业解惑的老师，若不是他们一丝不苟的工作作风，我定不会有今日的成绩。感谢我的同学周璇、邓乐，孙柏鹏，感谢我的室友石蕾、徐萌、刘毓彦，感谢所有给予我帮助的朋友们，他们在生活上，在学习上给了无尽的友情和温暖。感谢工商管理学院所有给予我支持和帮助的 2018 级的同学们。

最后我还要感谢我的父亲和母亲，他们给予了我充分的理解、在我论文遇到困难的时候及时地关心我、照顾我，并对我充分的信任，没有他们的默默支持，就不会有我的今天，他们始终是我最强后盾，是我永远的精神支柱！