

中西方文化差异视角下领导-部属关系的结构模型^{*}

任 真¹ 杨安博² 王登峰³ 林 颖¹

(¹中国浦东干部学院领导研究院, 上海 201204)

(²华东师范大学心理与认知科学学院, 上海 200062) (³北京大学心理学系, 北京 100871)

摘 要 从中西方文化差异视角, 采用本土化研究的思路, 构建并检验中国文化下领导-部属关系的结构模型。研究 1 采用质性研究方法, 通过 19 人的访谈、284 人的开放式问卷调查和 1 部文学著作的分析等 3 种途径, 经 3 轮条目分类, 建立了领导视角和部属视角各 7 个维度的领导-部属关系结构模型。研究 2 选取 391 人的领导样本和 133 人的领导-部属匹配样本, 通过探索性和验证性因素分析, 发现领导-部属关系是一个双视角、二阶四因素的结构。双视角是指领导视角和部属视角, 二阶因素是指领导-部属的积极关系和消极关系, 4 个因素分别为关心支持、控制划派、忠诚贡献、抵触反对。与西方 LMX-7 量表相比, 本土化的领导-部属关系量表(LMR 量表)在预测工作中的心理健康指标方面具有一定优势。该模型将西方研究对领导-部属“交换”的关注转换到对“关系”的关注上, 把仅对积极关系的关注扩展到对消极关系的关注上, 并发现了领导视角和部属视角各有不同的结构。

关键词 领导-部属关系; 领导-部属交换(LMX); 关系(Guanxi); 心理健康; 本土化

分类号 B849:C93

1 问题提出

在中国文化背景下, 领导-部属关系是一个相当重要而敏感的议题。如果按翟学伟(2011)所说中国社会最重要、也最值得关注的议题就是“关系”和“权力”, 那么领导-部属关系则兼具这两者的性质。在西方, 领导-部属交换关系(Leader-Member Exchange, LMX)是指发生在领导和部属之间的经济性和社会性的交换关系。Graen 和 Dansereau 等人在 1972 年首次提出 LMX 理论(Graen & Cashman, 1975), 它发展了 40 年, 目前 LMX 仍是西方管理心理学的前沿领域和热点问题(Schriesheim, Wu, & Cooper, 2011)。在中国, 君臣关系是传统中国最基本的人际关系之一, 广义上主要是领导和部属的关系。虽然其科学的实证研究尚处于起步发展阶段(任真, 王登峰, 2008), 但中国关于领导-部属关系研究的思想却源远流长。

那么, 领导-部属关系是如西方 LMX 理论所说的分为内圈和外圈(Graen & Uhl-Bien, 1995), 是按

中国传统文化所说的“君仁臣忠”(《礼记·礼运》), 还是像社会上流传的那样“一朝天子一朝臣”? 目前的领导研究似乎没有给出明确的答案。这既是由于西方 LMX 理论存在一定缺陷, 也是由于相关研究的本土化不够彻底。一方面, 西方 LMX 概念已提出有 40 年整, 但目前对它的概念和结构尚未有统一认识。LMX 理论对领导效果和工作结果(work outcomes)的预测富有成效(Gerstner & Day, 1997; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007), 这其实与量表所测量的 LMX, 即其操作性概念密切相关, 而比较公认的 LMX 操作性概念是“交换的质量”(quality of exchange)。但以往研究(Graen & Uhl-Bien, 1995; Gerstner & Day, 1997; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999; 任孝鹏, 王辉, 2005)几乎没有对 LMX 的操作性概念和代表性量表进行深入分析, 而这正是本研究的一个重要切入点。同时, 更为重要的是, 关于 LMX 的文化差异性一直鲜有人提及。我们追溯到 LMX 理论的源头——社会交换理论, Blau (1964/2012)在《社会生活中的交换与权力》(李

收稿日期: 2013-04-05

^{*} 国家社科基金青年项目(12CGL056)、上海市社科规划课题(2011EGL001)、中国浦东干部学院课题(Celap2010-PER-01)资助。

通讯作者: 任真, E-mail: zren@celap.org.cn

国武译)中谈到,“另一个应当被正视的问题是,所提出的原理是否是受到文化限制的,能否应用到其他社会、其他文化和其他时代。我们的目标当然是提出社会生活的一般原理,这些原理并不局限于当今美国的历史情境。”这似乎一语道出了许多西方研究的“潜台词”,无论是社会交换理论还是 LMX 理论都没有真正正视潜在的文化差异。另一方面,围绕西方 LMX 理论本土化问题,尽管中国学者从心理学、管理学、社会学等不同学科角度对领导-部属关系均有所研究,但是缺乏较好的整合,仍没有深入到领导-部属关系的本土内涵和结构(任真,杨安博,王登峰,2010)。

西方的 LMX 和中国的“领导-部属关系”应该如何比较? Berry (1989)提出了跨文化比较的两种策略——“强制的一致性”(imposed-etic)和“衍生的一致性”(derived-etic),后者策略比前者的优越性已得到中国人的人格等研究的验证(王登峰,崔红,2003)。Cheung, van de Vijver 和 Leong (2011)也提出了文化共通性和特异性相结合(combined emic-etic)的比较方法。据此,本文的思路是在分析已有西方 LMX 和中国领导-部属关系研究基础上,采用质性研究和心理测量学的方法,构建中国文化下领导-部属关系的结构模型及测量工具,再与西方 LMX 的概念、结构和量表进行比较。我们希望能够为领导-部属关系理论研究提供新的思路,推动人们合理认知“关系”所具有的积极价值,并为相关测评提供新的工具。

2 文献综述与理论设想

以往关于领导-部属关系结构的研究,有的侧重领导-部属关系的概念辨析(如 Bernerth, 2005; Law, Wong, Wang, & Wang, 2000),有的从关系的维度观出发(如 Liden & Maslyn, 1998; 杨中芳, 彭泗清, 2008),有的从关系的类型观出发(如郑伯埙, 1995),有的从关系的质量出发(如 Graen & Uhl-Bien, 1995),强调领导和部属不同分析视角(如 Greguras & Ford, 2006),立足行为、认知和特质不同分析内容(如 Huang, Wright, Chiu, & Wang, 2008)。领导-部属关系的概念界定、关系的维度观、关系的类型观、关系的质量以及分析的视角和内容,构成了领导-部属关系结构研究的立体图景。

2.1 领导-部属关系的概念

根据西方 LMX 领导理论,比较公认的 LMX 操作性概念是“交换的质量”(Schriesheim et al.,

1999)。然而,近年来出现的一个重要疑问就是,LMX 的内核是“交换的质量”还是“关系的质量”?比如, Bernerth (2005), Bernerth, Armenakis, Feild, Giles 和 Walker (2007)发现,常用的 LMX-7 量表(Graen & Uhl-Bien, 1995)和 LMX-MDM 量表(Liden & Maslyn, 1998)评估的竟只是关系的质量,而非真正的社会交换。同时,随着社会网络理论和多水平分析的兴起,LMX 越来越强调“关系”(relationship)的作用(Goodwin, Bowler, & Whittington, 2009; Schriesheim et al., 2011)。由此,当前强调“关系的质量”比强调“交换的质量”更有意义,LMX 理论的重心似乎又回归到了领导-部属关系的研究上。

中国领导-部属关系的定量研究可以分为两个模式或称阶段(任真等, 2010)。一是移植西方 LMX 概念和量表的模式或阶段,目前在内地相关研究中比较常见。如王辉、牛雄鹰和 Law (2004)采用直接翻译的方法修订了 LMX-MDM 量表,复制出由 Liden 和 Maslyn (1998)发现的 LMX 的 4 个维度。还有不少研究更是直接翻译搬用西方的 LMX-7 和 LMX-MDM 量表。该模式采用的是上述 Berry (1989)所说的“强制的一致性”策略,缺乏从中国文化出发的理论假设,往往会忽视文化差异。二是开发研究本土化“领导-部属关系”(Supervisor-Subordinate Guanxi, SSG; 也称 Leader-Member Guanxi, LMG)的模式或阶段,目前在港澳台相关研究中较为常见。LMG 是中国关系(Guanxi)研究的延伸,与西方 LMX 研究形成了一定互补。如 Law 等人(2000), Chen 和 Tjosvold (2006, 2007), Cheung, Wu, Chan 和 Wong (2009), 在关系(Guanxi)和 LMX 概念基础上,发展出“领导-部属关系”(SSG 或称 LMG)的概念,将之界定为非工作的交换关系,如在工作时间之外的家访、聚会等社会互动,而把 LMX 作为与工作有关的交换关系。Law 等人(2000)还以此编制了单维度的领导-部属关系量表。该模式对西方 LMX 理论有所突破,但缺乏系统的本土化研究框架,而且领导-部属关系的概念被大为窄化。

要界定好领导-部属关系,首先要合理界定“关系”。“关系”的内涵多种多样,如两者的特殊关系、特殊连带、实际连结、互惠交换、资源、历程和网络等(Fan, 2002)。如果“关系”研究仅限于差序格局的同心圆框架、类家庭关系框架和“后门”框架,要么容易导致过度的自家人和外人的区分,要么容易导致把关系作用消极化。领导-部属关系界定中的“关系”(relationship)应主要指两者以工作为纽带的

互动和联系,而非特指的基于“关系”(Guanxi)基础的特殊连带。

因此,我们认为,“领导-部属关系”(Leader-Member Relationship, LMR)主要指在组织中领导和部属之间基于工作而建立起来的上下关系。操作上,它主要是指上下关系的质量。它以工作关系为主,也包括由此延伸的非工作的关系。这与中国传统文化的主流思想相一致,如对于“五伦”之首的君臣关系,儒家认为是“君仁臣忠”(《礼记·礼运》),法家主张为“君臣之间,犹权衡也”(《慎子》),都指基于工作的上下关系。再如,领导-部属的上下之分是儒家、法家的共同主张,司马谈就在《论六家要旨》中将“序君臣父子之礼”(儒家)、“正君臣上下之分”(法家)看做真理。同时,中国文化通过角色规范影响上下级关系,使这种“关系”不单纯是交换关系,还包含角色义务、道德修养及人情的内容(任真等, 2010)。与我们提出的 LMR 相比, Guanxi 的核心在基于关系基础的特殊连带(Jacobs, 1982; Tsui & Farh, 1997), LMX 的核心在工作中的交换(Schriesheim et al., 1999), SSG 或 LXG 的核心在工作之外的社会交换和个人关系(Law et al., 2000; Chen & Tjosvold, 2006; Chen, Chen, & Huang, 2013)。这里的 LMR 不是要构建出一个新的概念,而是力图恢复在中国文化环境下,领导和部属之间关系的现实内涵。

2.2 领导-部属关系的维度

西方 LMX 理论有单维度观和多维度观之分。单维度观认为, LMX 是一个从低质量到高质量的连续体,强调工作中交换关系的整体质量,代表性量表是 LMX-7 量表(Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995)。多维度观主张, LMX 包括情感、忠诚、贡献和专业尊敬等多个维度,代表性量表是 LMX-MDM 量表(Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998)。不过,西方理论缺乏对 LMX 文化契合性的研究,中国文化下的“关系”原则是对不同“关系”对象的互动方式不同,这远比强调平等交换的互惠规范(norm of reciprocity)——西方 LMX 的理论基础——更为复杂(Farh, Hackett, & Liang, 2007)。

领导-部属关系(LMG)也有维度观(成分观)的研究。杨中芳提出“关系”(Guanxi)有既定成分、工具成分和感情成分的三成分理论(引自杨中芳, 彭泗清, 2008), 姜定宇(2005)据此三维度编制了“领导

-部属关系形式量表”。Chen, Friedman, Yu, Fang 和 Lu (2009)依据 Fiske (1992)的社会关系理论,预先设定领导-部属关系的 3 个维度——情感依恋、个人生活卷入、对主管服从,编制了三维度领导-部属关系量表。不过,该研究没有从中国文化出发提出理论框架,预设维度的全面性和代表性也存有质疑。总体而言, LMG 及关系(Guanxi)的研究提出一定的本土化理论,验证了西方 LMX 理论不适合中国文化,但它们多从差序格局的同心圆框架或“后门”框架出发,只是把“关系”作为个体层面、组织之外的变量,而很少把工作关系作为研究对象。

我们研究领导-部属关系的结构,核心工作就是获得领导-部属关系的维度或成分。按照上述领导-部属关系(LMR)的概念界定及其在中国文化下的复杂性,我们预期,领导-部属关系(LMR)是一个多维度的结构。同时,我们认为,西方 LMX 理论忽视文化差异(Farh et al., 2007; 任真等, 2010; 郭晓薇, 2011),重才轻德,重亲密的自发感情轻“人情”,重关系人口背景(如年龄、教育程度)轻文化角色规范(如责任义务);另一方面,本土化的“关系”三成分观点(杨中芳, 彭泗清, 2008)缺乏实证证据,而且如同西方的经济性和社会性交换难以用量表测量一样,与之对应的工具性、情感性和义务性关系也面临测量上的困境。因此,我们拟按照 Berry (1989)提出的“衍生的一致性”跨文化比较策略,重新探索 LMR 本土化的维度并检验之,而不像先前研究那样(Liden & Maslyn, 1998; 姜定宇, 2005; Chen et al., 2009),在研究前就预设领导-部属关系的结构维度。

命题 1: 领导-部属关系(LMR)是一个多维度的结构。

2.3 领导-部属关系的分类

西方 LMX 理论在早期研究中把部属分为圈内部属和圈外部属(Graen & Uhl-Bien, 1995)。同样,领导-部属关系也有类型观的研究模式。“关系”的类型观主要是继承了费孝通差序格局中自家人和外人的观点,将“关系”对象依照亲疏远近区分为不同类别,并给予不同的对待,如黄光国(1988)、杨国枢(1993)的“关系”分类。目前,领导-部属关系最有代表性的类型观是郑伯坝的员工归类理论(郑伯坝, 1995; Hu, Hsu, & Cheng, 2004)。它认为领导会依照关系、忠诚和才能三个标准区分员工,并将忠诚又区分为情感性忠诚和义务性忠诚两类(Jiang & Cheng, 2008)。然而,该理论提出的差序格局框架下

的“关系”存在一定困境,如具有关系基础的对偶双方在目前的政府和企业(非家族企业)组织中比例相当低;再如“关系”与忠诚的作用机制在实证中难以分离(Hu et al., 2004)。

我们在员工归类理论基础上提出,在中国文化下领导-部属关系的分类有两个判断标准,即“德”与“才”。把员工归类理论的关系和忠诚合并入“德”似乎更具合理性,如 CPM 领导理论也曾把拉关系、搞宗派归入德的因素(凌文轻,陈龙,王登,1987;高日光,王碧英,凌文轻,2006)。这一命题有一定的现实基础和历史文化渊源,如中国古人大多重德轻才,作为中国文化基础的儒学最具有代表性(周桂钿,2000),同时从实证研究基础看,许多研究都发现了德在中国领导行为中的重要性,如王登峰和崔红(2006)发现党政领导干部对上下级的绩效评价表现出德和才的二阶因素,再如 CPM 领导理论的个人品德、工作绩效和团队维系三因素结构同样蕴含着德才划分(高日光等,2006)。因此,我们期望通过因素分析,在领导-部属关系结构中发现明显的德和才的维度。

命题 2: 领导-部属关系的结构包含“德”的维度和“才”的维度。

2.4 领导-部属关系的质量

西方 LMX 理论认为, LMX 分为低质量交换和高质量交换,它们分别基于 Blau (1964)提出的经济性交换和社会性交换。西方 LMX 研究深受 Blau 社会交换理论的思维定势影响(Sparrowe & Linden, 1997),关于消极关系界定的研究报告凤毛麟角,仅见 Dunegan (2007)的实证研究发现传统的 LMX 量表存在正向偏差,不适用于领导和部属的消极关系。其实, Sahlins (1972)提出过互惠的连续体理论,把互惠分成广义互惠、平衡互惠和消极互惠(negative reciprocity), Sparrowe 和 Linden (1997)则主张根据这一理论,把 LMX 分为高、中、低 3 种质量,分别对应这 3 种互惠类型,并指出 LMX 理论忽视了交换的消极形式。但是,至今也没有研究真正重视和开发领导-部属消极关系的工具,仅见的由 Wu 等人(2006)开发的 Sahlins 三种互惠量表也只能测量个人与组织之间的消极关系。

中国传统文化的基调是“外儒内法”。儒家认为,领导和部属的关系是“君仁臣忠”,强调上下、亲疏有别(陈抗行,任伟礼,2007);法家认为,领导和部属之间是利害关系,讲求“趋利避害”,主张用“法、术、势”的思想处理领导-部属关系(李剑宏,2009)。

儒家对领导-部属之间的积极关系及差序格局的观点有重要影响,而法家则对领导-部属之间的消极关系及利益权力斗争有重要影响。根据中国文化“外儒内法”的结构以及法家传统思想(李剑宏,2009;王威威,2012),如韩非子主张的“君臣之利异,故人臣莫忠,故臣利立而主利灭”(《韩非子·内储说下六微》),我们认为,除了平等交换和积极关系之外,“交换”和“关系”都应当有消极水平的界定,消极水平会表现为领导和部属互不信任、利益冲突、关系紧张。这一观点也得到 Han 和 Altman (2009)的领导-部属关系(SSG)质性研究的一定支持。

目前“关系”(Guanxi)的研究大多关注关系的类型,而相对忽视考察关系的质量(Chen et al., 2013)。其实,关注关系质量,把关系作为连续变量,更有利于对领导-部属关系的有效测量。因此,我们主张从关系质量角度研究领导-部属关系的结构,并假设认为,关系质量的评价应包含积极和消极两个水平,以经济性或工具性交换为中间状态。

命题 3: 领导-部属关系的结构包括领导-部属积极关系和领导-部属消极关系。

2.5 领导-部属关系的评价视角

领导视角和部属视角评价 LMX 的一致性较低,始终是困扰西方 LMX 理论的难题之一(Gerstner & Day, 1997; Sin, Nahrgang, & Morgeson, 2009)。一般 LMX 量表多从部属视角进行描述, Graen 和 Uhl-Bien (1995)、Greguras 和 Ford (2006)则分别开发了领导视角的 LMX-7 和 LMX-MDM 量表,但实质上它们只是原测验的镜像测验,如“我非常喜欢我主管的为人”从领导视角则被表述为“我非常喜欢我部属的为人”(Greguras & Ford, 2006)。也就是说,在西方 LMX 研究中,所谓领导-部属评价一致性问题,只是领导和部属使用同一 LMX 测量工具,即同一种标尺来评价对方时,两者之间的知觉有差异(Sin et al., 2009)。现有研究只是从 LMX 量表条目的内容和用词上寻找评价一致性低的原因(Schriesheim et al., 2011),并没有考虑领导视角和部属视角的结构可能就有差异。

中国传统文化重视纵向的等级差异,领导作为上位者和部属作为下位者拥有不同的权利与义务(阎云翔,2006),领导-部属关系的突出特点是具有不对等性(任真等,2010),也有的称非对称性(边燕杰,2011)或偏正结构(翟学伟,2005),更多强调领导的权威或部属的义务,比西方文化下的交换关系在内容和形式上表现更为复杂(翟学伟,2005;郭晓

薇, 2011)。而西方 LMX 研究上领导评价和部属评价一致性的理论前提为, 领导-部属之间的交换是公平的交易。因此, 我们提出, 领导-部属关系从领导视角和部属视角分别有不同的结构, 也就是说领导和部属各自使用了自己的标尺来评价对方。

命题 4: 领导-部属关系从领导视角和部属视角分别有不同的结构。

2.6 领导-部属关系的内容

目前大部分领导-部属关系量表在内容上侧重行为的评定, 如 LMX-7 量表, 也有的量表侧重态度的知觉和认知结构的评定, 如领导-部属关系形式量表(姜定宇, 2005)、领导-部属关系图式量表(Huang et al., 2008)。然而, 中国文化通过角色规范影响上下级关系, 角色规范的内容往往是以特质的形式体现(Jiang & Cheng, 2008), 领导-部属关系也应体现在特质上。例如, 领导应该表现出对部属的宽容和仁慈, 这不见得是因为社会交换的关系, 而是来自领导的角色内化, 认为英明的领导理当如此(郑伯坝, 黄敏萍, 2008)。如果西方的 LMX 是由于领导和部属之间具有清楚地交换意识, 而逐渐发展出来的互动(Graen & Scandura, 1987), 那么在中国文化下, 领导和部属之间的上下关系则可能是基于彼此间的角色义务而建立起来的(郑伯坝, 1995)。尽管 Han 和 Altman (2009)的质性研究发现, 领导-部属关系(SSG 或 LMG)的构成包含有领导的积极特质和部属的积极特质, 但目前尚未见到包含特质内容的领导-部属关系量表。因此, 我们认为, 领导-部属关系应不仅会体现在行为和态度上, 而且会在特质上表现, 并预期在所开发的领导-部属关系量表条目中存在特质内容的条目。

命题 5: 领导-部属关系的结构包含行为的、态度的和特质的内容。

3 研究 1: 领导-部属关系结构的质性研究

研究 1 的主要目的是通过质性研究, 建立全面而有代表性的领导-部属关系的条目库, 并构建基于条目分类的领导-部属关系结构模型。

3.1 方法

3.1.1 开放式问卷调查

开放式问卷包含 3 个问题: (1)领导和部属建立和谐的工作关系的因素和表现; (2)部属为领导付出额外工作努力的因素和表现, 进一步深挖和谐工作关系的表现; (3)双方关系紧张的因素和表现。请被

试逐一提供 3 个其认为最重要的因素, 例如, “领导对下属放下架子、平易近人”、“领导对下属施以知遇之恩”、“下属挑战领导的权威”。样本为党政部门、企业、事业单位的管理人员 284 人, 平衡了厅处科不同级别、中央与地方、东中西不同地区人员的构成。其中, 厅局级 86 人, 占 30.3%, 县处级 109 人, 占 38.3%, 乡科级 53 人, 占 18.7%, 企业管理者 36 人, 占 12.7%; 男性 208 人, 占 73.2%, 女性 59 人, 占 20.8%, 未作答 17 人, 占 6.0%。

3.1.2 访谈

采用行为事件访谈(BEI)和 360°深度访谈, 每人访谈时间为 60~90 分钟, 总体访谈时间不少于 25 小时。访谈均由本文第一作者和访谈对象一对一单独进行。访谈主要询问访谈对象与其直接部属之间、与其直接领导之间相处融洽、相处关系紧张的具体实例, 以及做好访谈对象的直接领导、直接部属以及访谈对象自身工作所需要的个人特点和能力。例如, 访谈对象会讲述自己与直接部属或领导从相识到默契的过程, 描述与他们发生冲突和矛盾的经历及原因; 如确实忌讳谈论与当前领导的矛盾, 还可以回忆与过去领导的冲突经历。访谈采用目的性抽样, 选取党政、企业、事业单位的厅、处、科级人员 19 人。其中, 男性 15 人, 女性 4 人, 分别来自国内 7 个省市。访谈对象为中央和国家部委司局长、地级市市长、大学校长和党委书记、乡镇党委书记和镇长、县市职能局局长、企业总经理等管理人员, 他们任现职平均年限为 3.37 年, 任现级别平均年限为 5.74 年, 能够充分表达对其直接领导和直接部属的看法。

3.1.3 文学著作分析

采用文学著作分析作为访谈和开放式问卷调查的补充方法, 从文学著作中析取领导-部属关系的信息。叙事研究是质性研究的方法之一, 我们发现被试比较忌讳谈论自己的领导和紧张的上下级关系, 而好的文学著作通过感性的表达方式, 往往能够深刻反映所要探讨的社会现实问题。本研究选择了流行的职场小说《杜拉拉升职记》(李可, 2007)作为分析材料。它讲述了主人公杜拉拉没有特殊背景, 受过较好的教育, 依靠个人奋斗, 历经各种职场磨练, 最终成为一名外企 HR 负责人的故事, 从中提取的条目如“领导担心下属会威胁自己的权威和地位”、“下属会明里暗里和领导对着干”。该书至少有 350 万册以上的销售量, 在社会上有较好的反响, 具有较好的代表性(肖伟, 2010)。

3.1.4 资料整理与分析

领导-部属关系条目的汇总分类采用 Farh, Zhong 和 Organ (2004)的基于条目内容相似性的分类方法,具体进行 3 轮分类。第一轮分类主要是汇总不同来源的条目,进行初步归类。第二轮分类主要是基于条目内容的相似性对条目进行再次分类,形成类别系统。第三轮分类则旨在检验第二轮分类的信度。前两轮分类由 3 位心理学工作者完成,他们先独立分类,再集中讨论形成一致意见;第三轮分类由另外 3 位有一定行政工作经历的相关学科的青年教师完成,在对他们进行 30 分钟培训后,由他们按照第二轮得到的类别系统进行独立分类。分类得到 4 种结果:(1)全部同意,即 3 位评判人将此条目正确归入指定的分类中;(2) 2 人同意,即 3 位评判人中有 2 位将条目正确归类;(3) 1 人同意;(4)零同意。分类后,计算一致性的比例,删除一人同意或零同意的条目。

3.2 结果

借鉴 Farh, Zhong 和 Organ (2004)、李超平和时勘(2005)的条目整理方法,3 种来源的资料初步整理情况如下:第一,开放式问卷的 3 个问题共计收集原始条目 2526 条,由 2 位心理学工作者共同整理问卷条目,先删除含义模糊、表达不清的条目,再合并内涵类似的条目,共保留条目 525 条,删除率为 79.2%。删除率高的主要原因在于要求被试列出各问题中最重要的 3 个因素,而这些因素之间存在很多重复的信息,这也表明开放式问卷达到了信息饱和。第二,访谈共收集到条目 764 条,同样由 2 人共同讨论删除含义模糊、表达不清的条目,合并内涵类似的条目,最终得到条目 349 条,删除率为 54.3%。合并的原则是尽量尊重被访者的原意,一般使用原句,确保条目的文化契合性。第三,文学著作的分析主要是通过 3 次通读,标注、登录、提取直接描述和反映领导-部属关系状况的词条或语句,对出现二次以上的信息不再重复提取,累计提取条目 65 条。

3.2.1 第一轮分类结果

3 种来源的条目汇总后共计 939 条,其中,不少条目在内涵上相互交叉或重叠,如“领导不给下属发展和晋升机会”和“领导不及时提拔下属”,这在一定程度上说明 3 种方法的结果交互验证。根据条目是否直接描述和反映领导-部属关系,将条目分成 3 个大类:一是领导-部属关系内容的条目,如“领导帮助部属解决家庭生活中的困难”,共计 382

条;二是领导-部属关系影响因素的条目,如“领导没有权力选择部属”,共计 255 条;三是与领导-部属关系有关的角色义务的条目,如“领导知人善任”,共计 273 条。在分类过程中,删除了 29 条归类非常模糊的条目,三类条目共计 910 条。

我们观察到,每个类别下面都会表现出两个维度:第一,领导视角和部属视角的区分。以领导为条目主语(领导视角)和以部属为条目主语(部属视角)之间在内涵和结构上有很大的不同,而且领导视角的条目要远多于部属视角的条目。第二,积极关系和消极关系的区分。在条目的表述和内涵上,一部分是积极关系的表述,如“领导关心部属的晋升和进步”;一部分是消极关系的表述,如“部属担心领导会冷不防给自己下绊子”;还有少部分难以判断积极和消极,如“领导保持对部属的威严”。

3.2.2 第二轮和第三轮分类结果

根据本研究的目标,这里仅对涉及领导-部属关系内容的这一类条目作进一步分析。根据第一轮分类的结果,将领导-部属关系内容的条目按照领导视角和部属视角分别归类。第一轮分类后该类别条目共计 382 条,在第二轮分类中,删除了 13 条分类不明晰的条目,得到有效条目 369 条,其中,领导视角的条目 232 条,部属视角的条目 137 条。通过第二轮分类,我们把领导视角和部属视角条目各分成了 7 个类别。

在第三轮分类中,由 3 位青年教师对领导-部属关系条目归类的结果见表 1。领导视角和部属视角的分类一致性都比较高,证明了在第二轮分类中构建的分类维度是基本准确的。同时,为进一步精简条目,在领导视角的条目中,删除了 24 条“一人同意”和 26 条“零同意”的条目,保留了条目 182 条;在部属视角的条目中,由于条目总数比较少,仅删除 35 条“零同意”的条目,保留了条目 102 条。

在第三轮分类后,领导视角共 182 个条目,7 个类别是:(1)提供利益与机会,共 33 条,例如“领导关心部属的晋升和进步”;(2)关爱体谅与情感交流,共 46 条,例如“领导帮助部属解决家庭生活中的困难”;(3)提供支持与保护,共 23 条,例如“领导主动承担部属过失的责任”;(4)保持权威与控制,共 20 条,例如“领导保持对部属的威严”;(5)关心背景与划分派系,共 25 条,例如“领导把部属划分小团体,区别对待”;(6)信任,共 17 条,例如“领导器重部属,交予重要的任务”;(7)尊重和认可,共 18 条,例如“领导不当众大声批评部属”。

部属视角共 102 个条目, 7 个类别是: (1) 尊敬、认同与敬畏, 共 25 条, 例如“部属学习领导的为人处世和工作风格”; (2) 支持和贡献, 共 9 条, 例如“部属为领导分忧, 让领导省心”; (3) 忠诚, 共 16 条, 例如“部属在公开场合维护领导威信”; (4) 迎合和逢迎, 共 11 条, 例如“部属投领导所好”; (5) 顺从和服从, 共 7 条, 例如“部属愿接受和服从领导”; (6) 抵触和反对, 共 27 条, 例如“部属暗地与领导较劲”; (7) 信任, 共 7 条, 例如“部属愿意跟自己领导讲真话、心里话”。

如图 1 所示, 领导视角的 7 个分类维度可以进一步概括为: “派系”、“控制”、“利益”、“尊重”、“信任”、“保护”、“关心”。部属视角的 7 个分类维度可以进一步概括为: “反对”、“顺从”、“尊敬”、“信任”、“迎合”、“贡献”、“忠诚”。它们似乎是一个由反对到忠诚, 由派系、控制到保护、关心的连续体。领导在关系结构中处于上位, 相对主动, 部属在关系结构中处于下位, 相对被动。该结构模型与 Han 和 Altman (2009) 对中国情境中领导-部属关系(SSG) 的质性研究的部分维度相类似, 如领导关心、支持、保护以及部属迎合维度, 但比它更为系统全面, 特别是在消极关系的维度上。同时, 该结构模型与西方在互惠规范基础上建立的领导与部属要相互给对方提供“情感”、“忠诚”、“贡献”、“尊敬”显然不

同(Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998; Greguras & Ford, 2006), 跟与 Bernerth (2005) 所提出的强调领导与部属之间要互惠地“交换”也大相径庭。

3.3 小结

在中国文化背景下, 领导-部属关系在领导视角和部属视角具有不同的结构, 领导-部属关系包括积极关系和消极关系, 结构维度体现明显的文化特色。这里建立的相对全面而有代表的领导-部属关系条目库, 可供下一步研究使用。

4 研究 2: 领导-部属关系结构的因素分析与量表开发

研究 2 的主要目的是采用心理测量学的方法, 探索和验证领导-部属关系的结构, 同时编制本土化的领导-部属关系量表, 检验量表的信效度, 比较本土化的量表和 LMX-7 量表的预测效度。

4.1 方法

4.1.1 初始领导-部属关系量表的编制

借鉴 Farh 等人(2004)、李超平和时勘(2005)的条目筛选方法, 根据研究 1 中领导视角条目和部属视角条目的数量和分布比例, 经由 3 位心理学工作者反复讨论, 在领导视角的 7 个维度下, 各选择 7 个条目组成领导视角关系问卷; 在部属视角的 7 个

表 1 领导-部属关系条目分类的一致性

关系的视角	全部同意		两人同意		一人同意		零同意	
	频数	百分比	频数	百分比	频数	百分比	频数	百分比
领导视角(N = 232)	103	44.4%	79	34.1%	24	10.3%	26	11.2%
部属视角(N = 137)	41	29.9%	43	31.4%	18	13.1%	35	25.6%

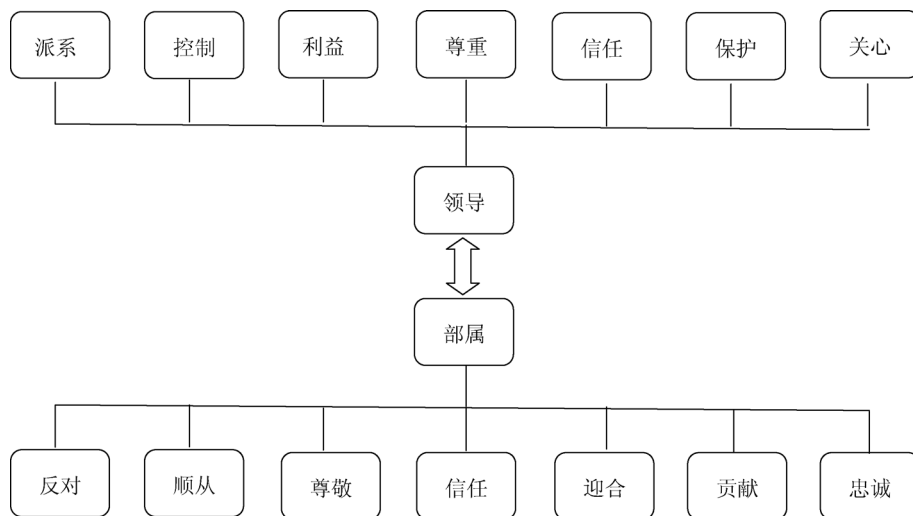


图 1 领导-部属关系的质性研究结构模型

维度下,原则上各选择4个条目组成部属视角关系问卷。如研究1所述,由于部属视角条目7个维度条目分布不均匀,因此条目多的“抵触和反对”和“尊敬、认同与敬畏”维度各选择6条和5条,条目少的“顺从和服从”和“支持和贡献”各选择2条和3条。同时,根据我们质性研究与Han和Altman(2009)质性研究结果,考虑到领导-部属关系可能是基于彼此间的角色义务而建立起来的(郑伯坝,1995),我们拟考察与领导-部属有关特质能否进入领导-部属关系的结构,并表现为角色义务的成分,经由工作小组反复讨论,在领导特质条目中选择了7个条目进入领导视角关系量表,如“领导胸怀宽广,为人正派”、“领导独断专行,搞一言堂”;在部属特质条目中选择了4个条目进入部属视角关系量表,如“部属在工作中‘不用扬鞭自奋蹄’”、“部属创造性地开展工作和解决问题”。初始的领导视角关系量表有56个条目,部属视角关系量表有32个条目,合计组成88个条目的领导-部属关系量表,简称LMR量表。所有条目按维度交叉混合排列,使用Likert 7点量表评分,1为“从未”出现该行为或表现,7为“一贯”出现该行为或表现。

4.1.2 被试

样本1:领导样本。选取地方党政机关、事业单位和企业的高层和中层管理人员参加研究,因此将该样本称为“领导样本”。在某国家级干部教育培训基地的培训班,发放问卷480份,回收有效问卷391份,问卷回收率为81.5%。取样具有全国东、中、西部地域上的代表性,级别上兼顾了从副科至正厅的6个等级和企业的中高层。被试平均年龄42.28岁;男性317人,占81.1%,女性56人,占14.3%,未作答18人,占4.6%。

样本2:领导-部属匹配样本。为克服共同方法偏差(common method bias),我们对部属和其直接领导进行了一一对应的匹配,该样本称为“领导-部属匹配样本”,或称“部属样本”。在山东某市5个县区14个党政机关和事业单位选择领导-部属匹配样本,发放问卷100套,回收有效问卷98套,问卷回收率为98%,其中领导和部属一一对应,各98人。从上海某一民营企业选择领导-部属匹配样本,发放问卷40套,回收有效问卷35套,其中领导9人,部属35人,问卷回收率为87.5%。领导-部属匹配样本合计133对领导-部属,其中部属133人,平均年龄33.09岁;男性78人,占58.6%,女性55人,占41.4%。

此外,为补充用于因素分析样本的数量,从新疆某市党政机关选择基层部属72人,平均年龄为41.51岁;男性39人,占54.2%,女性18人,占25.0%,未答者15人,占20.8%。综上,用于领导-部属关系结构的因素分析的样本共计596人。鉴于两个样本具有较大的异质性,将它们混合后随机分半,组成294人的探索性因素分析样本和302人的验证性因素分析样本,经检验,两个样本在年龄、性别、教育程度等方面均差异不显著($p > 0.05$)。

4.1.3 测量工具

(1)领导-部属关系的测量:一是采用上述本土化LMR量表,请被试评估其与现任直接领导的互动情况;二是采用Graen和Uhl-Bien(1995)的LMX-7量表,由吴荣先和朱永新等译校(Northouse, 2000/2002, 吴荣先, 朱永新译)。

(2)工作结果行为指标的测量:一是任务绩效,使用Tsui, Pearce, Porter和Tripoli(1997)编制的量表,其中6条评价工作的数量、质量、效率等方面,5条评价工作的能力、知识、创造性等方面。在领导样本中,由被试对其现任直接领导的任务绩效进行评价,即对“领导的任务绩效”的评价;在领导-部属匹配样本中,由参加研究的领导对其一一对应的直接部属进行评价,即对“部属的任务绩效”的评价(Gerstner & Day, 1997; 王登峰, 崔红, 2006)。二是组织公民行为,参照Farh等人(2007)的做法,采用中国组织公民行为量表(Farh et al., 2004)的“工作上帮助同事”、“办事积极主动”、“敢于表达意见”3个分量表。

(3)工作结果态度指标的测量:一是情感组织承诺,采用Meyer, Allen和Smith(1993)组织承诺量表的情感承诺分量表,由Chen和Francesco(2003)修订。二是离职意向,采用Farh, Tsui, Xin和Cheng(1998)编制的离职意向量表。需要说明的是,组织公民行为、离职意向、情感承诺3个指标一般用于员工,而用于组织中的中高层管理人员则意义不大,因此在领导-部属匹配样本中对这3个指标进行了测量,而在领导样本中未实施测量。

(4)心理健康指标的测量:心理健康包括积极和消极两个方面,消极心理健康包括工作倦怠、心理健康等两个指标,积极心理健康包括工作满意度和生活幸福感两个指标。一是工作倦怠,采用Maslach的工作倦怠通用量表(MBI-GS)(Schaufeil, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996),中文版由李超平和时勘(2003)修订,计分采用De Hoogh和Den Hartog

(2009)将所有条目分数的平均分作为工作倦怠的指标。二是心理健康、工作满意度,分别采用 Cooper, Sloan 和 Williams (1988)编制工作压力检测量表(ISO-2)的心理健康分量表和工作满意度分量表,中文版由台湾学者陆洛修订(Lu, Cooper, Kao, & Zhou, 2003)。心理健康分量表测量心理满足、心理弹性和心理平静 3 个维度,工作满意度分量表测量工作本身满意度和组织满意度两个维度。三是生活幸福感,采用 Andrews 和 Withey (1976)的面部表情量表,由汪向东、王希林和马弘(1999)修订,它是被广泛应用的测量幸福感的单条目量表。

控制变量。先前研究表明(Liden & Maslyn, 1998; Bernerth, 2005; 王辉等, 2004),年龄、性别、教育程度、所在单位的工作年限、领导-部属的相处时间在领导-部属关系研究中常用作控制变量,因此将这 5 个变量作为控制变量。领导样本和领导-部属匹配样本的重要区别在于管理级别上的不同,因此在领导样本中还将级别作为控制变量。

4.1.4 程序

对于领导样本的施测,各量表按照拉丁方设计的方式排序,组成不同版本的问卷包,并保持作答不同版本的被试数目基本平衡。问卷在上述国家级干部教育培训基地的不同地区和级别培训班上分别施测,被试在 25~35 分钟时间里按照问卷上的指导语进行评定,评定结束后由论文作者统一收回。

对于领导-部属匹配样本的施测,每套领导-部属匹配样本的问卷都分为领导问卷和部属问卷两部分,领导问卷由任务绩效量表和组织公民行为量表组成,部属问卷由其他各量表组成,同上按照拉丁方设计排序。企业的施测采用实名作答的方式,参与调查的领导和部属均分开独立填写问卷,并采用专用信封密封,投入专用信箱,由论文作者开启信箱和回收问卷。党政机关和事业单位的施测采用匿名作答的方式,由所在地组织人事部门实施,要求参与调查的领导和部属分开后统一时间填答问卷,再根据参与人员的单位等个人信息,将问卷一一对应编号,并邮寄给论文作者。两个样本分了若干批次进行施测,在时间、空间和施测方法上有效分离,特别是领导-部属匹配样本同时采用实名和匿名方式测量,有利于从程序控制角度减少共同方法偏差。

4.2 结果

4.2.1 探索性因素分析的结果

根据上述质性研究的结果,由于领导视角和部

属视角的条目来源、表达方式和理论假定均不同,因此,对领导视角的 56 个条目和部属视角的 32 个条目分开进行探索性因素分析。

(1)领导视角条目的探索性因素分析。采用主成分分析法和最优斜交法对领导视角的条目进行因素分析,并抽取因素。参照特征根和碎石图,取 2 个因素最为合适,可以解释总方差的 53.51%。在因素分析中,逐步删除了载荷量低(小于 0.45)、共通度低(低于 0.20)和存在交叉负载(在两个因素上都超过 0.30)的 18 个条目,保留 38 个条目。保留后条目中,因素一有 22 条,因素二有 16 条,具体如表 2 所示。

从因素分析结果来看,因素一主要内容包括领导关心部属的诉求和生活,维护部属的利益,体谅部属的困难;支持部属开展工作,给予资源,提供保护等,我们把这一因素命名为“关心支持”,简称 L1。因素二主要内容包括领导要保持对部属的控制和权威,揽功推过,不主动培养和提拔部属;对部属进行划派,区分远近亲疏,看重部属的关系背景等,我们把这一因素命名为“控制划派”,简称 L2。

(2)部属视角条目的探索性因素分析。同上方法进行因素分析,参照特征根和碎石图,取 2 个因素比较合适,可以解释总方差的 42.24%。删除条目的标准与领导视角的因素分析相一致,只是条目在某一因素上的载荷标准由超过 0.45 调整为超过 0.40。这一过程共删除 14 个条目,保留 18 个条目。保留条目中,因素一有 12 条,因素二有 6 条,具体如表 3 所示。

从因素分析结果来看,因素一主要内容包括部属忠诚于领导,愿意讲真话,善于领会领导意图,公开表示支持领导;部属能够为领导作出贡献,加班加点,创造性开展工作,是领导的得力助手等,我们把这一因素命名为“忠诚贡献”,简称 M1。因素二主要内容包括部属抵触领导,担心领导欺压自己,给自己下绊子;部属反对领导,议论和顶撞领导等,我们把这一因素命名为“抵触反对”,简称 M2。

(3)二阶因素分析。为进一步对 L1、L2、M1、M2 四个因素的关系进行分析,采用同上方法继续将 4 个因素的分数的进行因素分析。虽然只有一个因素特征根大于 1,即为 2.70,第二个因素特征根为 0.96,但参照碎石图和解释方差情况,取 2 个因素更为合适,解释总方差的 91.42%。其中因素 1 (简称 G1)解释 67.49%, α 系数为 0.89;因素 2 (简称 G2)解释 23.93%, α 系数为 0.91。G1 和 G2 之间保持中

表 2 领导视角条目因素载荷表

编号	条目内容	共通度	因素 L1	因素 L2
LMR45	他\她了解我的需求和苦恼	0.68	0.88	0.11
LMR43	他\她关心我个人所关注的利益诉求	0.62	0.88	0.18
LMR57	他\她帮助我解决家庭生活中的困难	0.56	0.83	0.15
LMR56	他\她给我在培训和发展方面以优先照顾	0.54	0.81	0.14
LMR47	他\她会在我遇到困难的时候帮助说话	0.67	0.80	-0.02
LMR31	他\她在加薪和福利上维护我的利益	0.51	0.80	0.18
LMR59	他\她动用自己的资源帮助我解决工作难题	0.49	0.78	0.17
LMR33	他\她和我交谈住房、婚姻和子女等问题	0.46	0.78	0.23
LMR34	他\她主动承担我工作过失的责任	0.61	0.76	-0.03
LMR17	他\她会向上级推荐我	0.61	0.73	-0.09
LMR81	他\她设身处地体谅我, 将心比心	0.67	0.72	-0.15
LMR71	他\她在公开场合表示对我的支持	0.39	0.70	0.16
LMR3	他\她把我当作自己兄弟姐妹或子女一样来对待	0.61	0.70	-0.13
LMR39	他\她器重我, 交予我重要的任务	0.47	0.67	-0.02
LMR21	他\她对我的工作给予有力指导	0.63	0.66	-0.21
LMR40	他\她对我的工作给予充分肯定	0.48	0.65	-0.07
LMR1	他\她关心我的晋升和进步	0.59	0.65	-0.18
LMR5	他\她不计或牺牲个人利益来发展和保护我	0.58	0.65	-0.17
LMR69	他\她将我看作朋友	0.56	0.63	-0.18
LMR42	他\她具有战略眼光, 看问题长远	0.62	0.55	-0.29
LMR30	他\她具备人格魅力	0.58	0.49	-0.29
LMR51	他\她对我充分授权, 让我放手去干工作	0.42	0.45	-0.28
LMR84	他\她担心我会威胁其权威和地位	0.52	0.12	0.78
LMR62	他\她给有背景的部属特殊待遇	0.57	0.04	0.78
LMR25	他\她把部属划分类别, 区别对待	0.58	0.01	0.77
LMR85	他\她对我打击报复	0.54	0.05	0.76
LMR74	他\她和部属的关系是“一朝天子一朝臣”	0.58	-0.01	0.76
LMR65	他\她在背后议论评价我的好坏	0.44	0.13	0.73
LMR53	他\她对我颐指气使	0.55	-0.01	0.73
LMR60	他\她给我穿小鞋	0.45	0.11	0.73
LMR83	他\她把工作成绩留给自己, 把问题的责任推给我	0.62	-0.10	0.73
LMR37	他\她对不同部属有远近亲疏之分	0.52	-0.01	0.72
LMR48	他\她对我有戒备之心	0.49	0.02	0.71
LMR15	他\她独断专行, 搞一言堂	0.57	-0.12	0.68
LMR23	他\她对我端着领导架子, 彼此有高低之分	0.55	-0.15	0.65
LMR9	他\她看重我的关系背景	0.32	0.16	0.64
LMR27	他\她从负面理解我主动接触的愿望或举动	0.29	0.22	0.63
LMR68	他\她不肯主动培养和提拔我	0.43	-0.09	0.60
	特征根		16.16	4.17
	解释的方差变异量		42.53%	10.98%
	内部一致性系数		0.96	0.93

表 3 部属视角条目因素载荷表

编号	条目内容	共通度	因素 M1	因素 M2
LMR70	我了解他\她个人的习性和爱好	0.46	0.72	0.25
LMR32	我与他\她在工作时间之外是朋友	0.52	0.65	-0.16
LMR22	我感到对领导要“士为知己者死”	0.39	0.63	-0.02
LMR14	我愿意跟他\她讲真话和心里话	0.55	0.63	-0.24
LMR55	我能够心领神会他\她最在意什么	0.35	0.60	0.02
LMR20	我为了他\她加班加点地工作	0.29	0.56	0.12
LMR16	我能够创造性地开展工作和解决问题	0.29	0.55	0.05
LMR24	我关心他\她的个人生活	0.25	0.53	0.19
LMR4	我是他\她的得力助手	0.37	0.52	-0.19
LMR67	我主动告知他\她可能出现的错误，尽管他\她会难以接受	0.24	0.52	0.26
LMR6	我公开表示对他\她的支持，即使他\她不在跟前	0.42	0.41	-0.28
LMR44	我在公开场合维护他\她的威信	0.39	0.41	-0.26
LMR52	我对他\她有抵触情绪	0.64	0.03	0.81
LMR73	我感觉他\她整人、欺压自己	0.63	0.06	0.81
LMR79	我担心他\她会冷不防给自己下绊子	0.65	-0.06	0.78
LMR76	我忍不住在背后议论他\她，以表不满	0.52	0.17	0.76
LMR49	我当面顶撞他\她	0.38	0.12	0.65
LMR29	我暗地与他\她较劲	0.28	0.12	0.55
	特征根		4.29	2.68
	解释的方差变异量		27.35%	14.89%
	内部一致性系数		0.81	0.81

度负相关($r = -0.47, p < 0.01$)。M2、L2、M1、L1 的共通度分别为 0.91、0.92、0.93、0.90，在 G1 和 G2 上的因素载荷分别为 0.98、0.05、0.93、-0.05，0.12、1.01、-0.16、0.86。从因素分析结果来看，G1 内容包括 M2 和 L2，主要从消极方面描述领导和部属之间的关系；G2 内容包括 M1 和 L1，主要从积极方面描述领导和部属之间的关系。因此，二阶因素 G1 命名为“消极关系”，G2 命名为“积极关系”。

(4)整个量表 88 个条目的探索性因素分析。为与领导视角和部属视角条目分开进行因素分析的方法进行对比，我们将 88 个条目放在一起进行因素分析。采用同上方法，参照特征根和碎石图，取 3 个因素最为合适，可以解释总方差的 51.62%。删除条目的标准与领导视角的因素分析完全一致，逐步删除 42 个条目，保留 46 个条目。保留后条目中，因素一有 19 条，因素二有 18 条，因素三有 9 条，具体如表 4 所示。

从因素分析结果来看，因素一主要内容包括领导关心部属的诉求和生活，维护部属的利益，体谅部属的困难；支持部属开展工作，给予资源，提供保护等，因此命名为“领导关心支持”，简称 P1。因素二主要内容为领导和部属之间的紧张关系，包括

领导对部属压制、划派，揽功推过，看重部属的关系背景，部属对领导保持戒备和担心等，我们命名为“领导部属矛盾”，简称 P2。因素三主要包括部属工作积极努力、对工作负责、为人可靠，我们命名为“部属贡献可靠”，简称 P3。

与领导和部属视角分别进行因素分析的结果相比，上述结果再次表明，区分领导视角和部属视角、积极关系和消极关系是有意义的。这两种方法的相同点在于，一是都存在领导视角和部属视角。P1 因素的绝大部分条目是领导视角，以“他/她”为条目主语，与 L1 因素内涵相一致；而 P3 因素的大部分条目是部属视角，以“我”为条目主语，即使是以“他/她”为条目主语，反映的内容也是部属可靠、为人好，与 M1 因素内涵基本一致。二是都存在积极关系和消极关系。P2 因素反映的是消极关系，与 L2、M2 因素内涵相一致；P1 和 P3 因素则反映的积极关系，与 L1、M1 因素内涵分别相一致。

通过比较，我们也发现，二阶四因素模型在理论解释上要优于三因素模型。两者的不同点在于，一是消极关系细分上的不同。在三因素模型中，虽然 P2 因素反映的是消极关系，但是将领导和部属的行为、感受混杂在了一起，应当说领导的控制行

表 4 全量表探索性因素分析的条目因素载荷表

编号	条目内容	共通度	因素 P1	因素 P2	因素 P3
LMR45	他\她了解我的需求和苦恼	0.68	0.89	0.08	-0.05
LMR43	他\她关心我个人所关注的利益诉求	0.62	0.88	0.13	-0.06
LMR57	他\她帮助我解决家庭生活中的困难	0.60	0.82	0.15	0.05
LMR34	他\她主动承担我工作过失的责任	0.63	0.79	-0.04	-0.04
LMR31	他\她在加薪和福利上维护我的利益	0.50	0.79	0.13	-0.05
LMR5	他\她不计或牺牲个人利益来发展和保护我	0.62	0.75	-0.17	-0.14
LMR17	他\她会向上级推荐我	0.61	0.74	-0.12	-0.06
LMR33	他\她和我交谈住房、婚姻和子女等问题	0.46	0.74	0.20	0.04
LMR3	他\她把我当作自己兄弟姐妹或子女一样来对待	0.62	0.74	-0.13	-0.05
LMR32	我与他\她在工作时间之外是朋友	0.59	0.73	-0.06	0.00
LMR56	他\她给我在培训和发展方面以优先照顾	0.53	0.72	0.10	0.10
LMR47	他\她会在我遇到困难的时候帮助说话	0.66	0.71	-0.07	0.12
LMR1	他\她关心我的晋升和进步	0.61	0.70	-0.18	-0.07
LMR19	他\她跟我有工作之外的个人交往	0.35	0.67	0.27	0.03
LMR59	他\她动用自己的资源帮助我解决工作难题	0.49	0.66	0.16	0.19
LMR21	他\她对我的工作给予有力指导	0.63	0.64	-0.20	0.05
LMR81	他\她设身处地体谅我,将心比心	0.68	0.62	-0.18	0.17
LMR69	他\她将我看作朋友	0.57	0.58	-0.17	0.12
LMR14	我愿意跟他\她讲真话和心里话	0.50	0.48	-0.17	0.19
LMR73	我感觉他\她整人、欺压自己	0.62	0.10	0.80	-0.09
LMR84	他\她担心我会威胁其权威和地位	0.56	0.12	0.79	-0.02
LMR85	他\她对我打击报复	0.61	0.12	0.78	-0.14
LMR52	我对他\她有抵触情绪	0.57	0.10	0.77	-0.10
LMR83	他\她把工作成绩留给自己,把问题的责任推给我	0.66	-0.12	0.75	0.02
LMR60	他\她给我穿小鞋	0.50	0.14	0.73	-0.10
LMR62	他\她给有背景的部属特殊待遇	0.54	-0.06	0.72	0.05
LMR65	他\她在背后议论评价我的好坏	0.45	0.05	0.72	0.08
LMR74	他\她和部属的关系是“一朝天子一朝臣”	0.57	-0.08	0.71	0.00
LMR53	他\她对我颐指气使	0.54	-0.07	0.71	0.04
LMR79	我担心他\她会冷不防给自己下绊子	0.59	0.02	0.70	-0.17
LMR48	他\她对我有戒备之心	0.49	-0.03	0.70	0.04
LMR25	他\她把部属划分类别,区别对待	0.55	-0.23	0.68	0.26
LMR15	他\她独断专行,搞一言堂	0.58	-0.29	0.64	0.19
LMR27	他\她从负面理解我主动接触的愿望或举动	0.30	0.21	0.63	-0.01
LMR86	他\她让我帮助办他\她的私事	0.27	0.16	0.59	0.05
LMR68	他\她不肯主动培养和提拔我	0.43	-0.13	0.58	0.01
LMR9	他\她看重我的关系背景	0.28	0.05	0.58	0.07
LMR58	我在工作中“不用扬鞭自奋蹄”	0.47	-0.03	0.08	0.72
LMR82	我发自内心为工作着急,对工作负责	0.52	-0.09	-0.18	0.68
LMR64	我虚心接受他\她的批评	0.58	0.01	-0.21	0.65
LMR63	他\她感觉我可靠,不会给他\她惹麻烦	0.39	0.06	0.04	0.61
LMR44	我在公开场合维护他\她的威信	0.46	0.05	-0.10	0.60
LMR41	我认为应该把工作做好,而不是追求领导的赏识和关注	0.30	-0.08	-0.02	0.58
LMR35	我在工作上不顾疲劳连续作战	0.45	0.12	0.27	0.55
LMR72	他\她维护与我之间的纲常关系	0.34	0.19	0.20	0.53
LMR13	他\她认可我的为人	0.35	0.09	-0.08	0.51
	特征根		16.40	4.91	2.44
	解释的方差变量		35.65%	10.67%	5.30%
	内部一致性系数		0.95	0.94	0.81

为、划派行为与部属的抵触行为、焦虑感受是有所不同的。相反,二阶四因素模型则通过 L2 和 M2 因素,对消极关系进行了细分,逻辑关系更为清晰。二是部属条目表述上的不同。通过两种模型下 56 个条目和 46 个条目的对比可见, P1 和 L1 因素的条目绝大部分相一致, P2 因素的绝大部分条目也都包含在 L2 和 M2 因素条目中,但是部属视角 P3 的条目与 M1 的条目大多不同。P3 因素内容侧重部属积极工作、责任心强、为人可靠, M1 因素内容侧重忠诚领导、善于领会意图、创造性开展工作、作出贡献等。相比之下, M1 和 M2 因素在内容上比 P3 更加与质性研究的结构模型相一致。

4.2.2 验证性因素分析的结果

根据验证性因素分析样本 302 人对 LMR 量表的评定,使用 Lisrel 8.7 对上述探索性因素分析确定的领导视角的模型结构和部属视角的模型结构分别进行验证。结果发现,在温忠麟、侯杰泰和马什赫伯特(2004)和侯杰泰、温忠麟和成子娟(2004)建议报告的拟合指标上,领导视角模型的拟合指数均达到比较理想的标准($\chi^2 = 1800.19$, $df = 664$, $\chi^2/df = 2.71$, RMSEA = 0.08, NNFI = 0.96, CFI = 0.97),部属视角模型也达到了比较理想的标准($\chi^2 = 311.1$, $df = 134$, $\chi^2/df = 2.32$, RMSEA = 0.07, NNFI = 0.93, CFI = 0.94)。

接着,对 LMR 量表的整体结构进行检验。我们设计了 5 个备选模型:(1)一因素模型: LMR 量表 56 个条目可以聚合为单一的领导-部属关系因素;(2)领导-部属二因素模型:领导视角的条目聚合为一个维度,部属视角的条目聚合为第二个维度;(3)积极-消极二因素模型:消极关系的条目聚合在一起,积极关系的条目聚合为第二个维度;(4)四因素模型: LMR 量表由 L1、L2、M1、M2 四个维度组成,形成一个完整量表;(5)二阶四因素模型: LMR 全量表由 L1、L2、M1、M2 四个维度组成,同时 L1 和 M1 聚合为积极关系的二阶因素, L2 和 M2 聚合为消极关系的二阶因素。此外,所有 88 个条目的三因素模型的拟合指数也达到了比较理想的标准

($\chi^2 = 2477.10$, $df = 986$, $\chi^2/df = 2.51$, RMSEA = 0.08, NNFI = 0.96, CFI = 0.96),由于它与二阶四因素模型的条目数量不同,拟合指数难以直接比较,未列入表 5,但二阶四因素模型的拟合指数确实优于三因素模型。

从表 5 可见,四因素模型和二阶四因素模型都是拟合好的模型,也就是说 LMR 量表可以作为一个完整的量表,而不是两个独立使用的量表。而且,领导-部属二因素模型的检验中发现,领导的条目和部属的条目存在高度相关,不适合作为两个独立使用的量表。从四因素模型和二阶四因素模型相比来看,二阶四因素模型是最优模型,这也验证了二阶探索性因素分析的结果。通过因素分析,在初始 88 个条目的基础上,得到了新的本土化领导-部属关系量表,它由关心支持、控制划派、忠诚贡献、抵触反对 4 个因素,以及积极关系和消极关系两个二阶因素构成,4 个因素的条目数分别为 22、16、12、6,共计 56 个条目。计分方法是求量表各条目的平均分,总量表和分量表的计分范围都为 1~7 分。在计算总量表分数时, L2 和 M2 两个分量表都是反向计分。

4.2.3 信度和效度分析

西方领导-部属关系量表的编制存在两个突出问题,即忽视文化差异和忽视心理测量学上的规范性(Schriesheim et al., 1999; 任真等, 2010)。在 LMR 量表编制和检验过程中,充分考虑到了中国文化因素和心理测量学上的规范性。在探索性因素分析样本中, L1、L2、M1、M2 四个分量表的 α 系数分别为 0.96、0.93、0.81、0.81,总量表为 0.86,表明 LMR 量表具有比较好的内部一致性信度。本土化的 LMR 量表的条目是在第二部分质性研究基础上得到的,质性研究为量表的编制建立起全面而有代表性的条目库,因此 LMR 量表的内容效度是有保证的。同时,验证性因素分析结果提供了 LMR 量表结构效度的检验,表明量表具有良好的结构效度。

对于量表的汇聚效度和区分效度, LMX-7 是 20 世纪八九十年代使用最频繁的测量 LMX 的工具

表 5 领导-部属关系结构模型的拟合指数($n = 302$)

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	χ^2/df	RMSEA	NNFI	CFI
一因素	5452.29	1484			3.67	0.16	0.92	0.92
领导-部属二因素	5413.14	1483	39.15	1	3.65	0.15	0.92	0.92
积极-消极二因素	3833.76	1484	1618.53	4	2.58	0.08	0.95	0.95
四因素	3691.65	1478	1760.64	2	2.50	0.07	0.96	0.96
二阶四因素	3637.34	1480	1814.95	4	2.46	0.07	0.96	0.96

(Gerstner & Day, 1997)。L1、L2、M1、M2 四个分量表和 LMR 总量表与 LMX-7 的相关系数,在领导样本中分别为 0.61, -0.47, 0.51, -0.35, 0.65 (见表 6), 在领导-部属匹配样本中分别为 0.77, -0.45, 0.69, -0.36, 0.76 (见表 7), 表明 LMR 量表具有良好的汇聚效度。从表 8 和表 10 可见, 4 个分量表可以预测不同的结果变量, 表明它们具有一定的区分效度。

对于量表的效标关联效度, 我们分别在领导样本和领导-部属匹配样本中, 检验领导-部属关系与工作结果指标、心理健康指标之间的关系并相互验证。在领导样本中, 如表 6 所示, 除生活幸福感以外, 其他各结果变量均与 L1、L2、M1、M2 都存在显著相关。特别是对领导任务绩效的评估, 与 4 个领导-部属关系维度相关都比较高。这里, 它们及 LMX-7 均与生活幸福感不相关, 可能与生活幸福感仅有一个条目的面孔量表的测量方式有关。在领导-部属匹配样本中, 如表 7 所示, L1 和 M1 与各结果变量都存在显著相关; L2 除部属任务绩效和组织公民行为外, 与各变量存在显著相关; M2 除部属任务绩效外, 与各变量存在显著相关。

从表 8 看, 在领导样本中, 即使在控制了 6 个

控制变量的影响后, 除生活幸福感之外, LMR 4 个维度整体上 ΔR^2 的指标都显著, 表明它们整体上对结果变量都有显著的预测作用。4 个维度对领导的任务绩效预测效果最为明显, 对工作倦怠、心理健康和工作满意度也有比较好的预测作用。从单一维度看, L1 和 L2 对领导任务绩效、工作满意度、心理健康有显著预测作用; M1 对领导任务绩效、工作倦怠、心理健康有显著预测作用; M2 对工作倦怠有显著预测作用。

从表 10 看, 在领导-部属匹配样本中, 除部属任务绩效外(可能与样本容量较小有关), 即使在控制了 5 个控制变量的影响后, 4 个维度整体上 ΔR^2 的指标都显著, 表明它们整体上对各结果变量都有显著的预测作用, 尤其对工作满意度、心理健康、工作倦怠、离职意向、情感承诺预测效果比较明显。从单一维度看, L2 对工作满意度有显著预测作用; M1 对工作倦怠、工作满意度、情感承诺有显著预测作用; M2 对情感承诺有显著预测作用。

4.2.4 与西方 LMX-7 量表的比较

为比较 LMR 量表和 LMX-7 量表在预测结果变量上的成效, 将 LMX-7 量表分数在层次回归的第

表 6 领导样本各变量的描述性统计分析结果($n = 391$)

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.年龄	42.28	8.24																	
2.性别	1.15	0.37	-0.07																
3.教育程度	1.97	0.72	0.16**	0.07															
4.级别	4.57	1.85	-0.74**	-0.04	-0.03														
5.单位工作年限	10.24	8.38	0.32**	0.03	0.19**	-0.14**													
6.领导部属相处年限	3.42	2.90	0.20**	0.12	0.15*	-0.21**	0.18**												
7.领导任务绩效	5.23	1.16	-0.02	0.05	-0.08	0.01	0.03	0.02	(0.96)										
8.工作满意度	49.12	10.94	0.17**	-0.01	0.09	-0.13*	0.04	0.13*	0.41**	(0.94)									
9.生活幸福感	3.06	1.01	-0.01	-0.07	-0.07	0.00	0.04	0.00	-0.05	-0.18**	—								
10.工作倦怠	2.72	0.81	-0.09	0.01	0.07	0.10	0.07	0.05	-0.17**	-0.33**	0.28**	(0.82)							
11.心理健康	47.90	8.43	0.09	-0.10	-0.05	-0.03	-0.06	-0.08	0.13**	0.26**	-0.29**	-0.56**	(0.80)						
12. L1	4.16	1.15	-0.12*	-0.03	-0.06	0.12*	-0.01	0.05	0.63**	0.36**	-0.10	-0.25**	0.16**	(0.95)					
13. L2	2.73	1.08	-0.03	-0.16*	-0.06	0.00	0.00	-0.01	-0.48**	-0.35**	0.05	0.28**	-0.28**	-0.48**	(0.92)				
14. M1	4.62	0.85	-0.05	-0.15**	-0.08	0.06	-0.03	0.10	0.49**	0.27**	-0.10	-0.28**	0.17**	0.75**	-0.18**	(0.80)			
15. M2	2.05	0.99	-0.04	-0.09	-0.01	0.02	0.02	-0.01	-0.39**	-0.25**	0.04	0.32**	-0.22**	-0.37**	0.77**	-0.20**	(0.82)		
16. LMX-7	3.65	0.59	0.08	-0.07	-0.06	-0.04	0.04	0.04	0.54**	0.45**	-0.05	-0.33**	0.30**	0.61**	-0.47**	0.51**	-0.35**	(0.82)	
17. LMR 量表分数	4.78	0.84	-0.06	0.01	-0.02	0.07	-0.02	0.06	0.67**	0.41**	-0.10*	-0.34**	0.25**	0.91**	-0.76**	0.70**	-0.65**	0.65**	(0.88)

注: ①*代表 $p < 0.05$, **代表 $p < 0.01$, 下同; ②括号内为内部一致性系数; ③性别 1=男, 2=女; ④文化程度 1=研究生, 2=本科, 3=大专, 4=高中, 5=初中;

⑤级别 1=正局级, 2=副局级, 3=正处级, 4=副处级, 5=正科级, 6=副科级, 7=员工, 8=其他; ⑥生活幸福感分数越低代表幸福感越高。

表 7 领导-部属匹配样本各变量的描述性统计分析结果($n = 133$)

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.部属年龄	33.09	7.04																			
2.部属性别	1.43	0.50	-0.05																		
3.部属教育程度	2.44	0.79	0.23**	-0.19*																	
4.单位工作年限	6.46	6.28	0.54**	0.00	-0.12																
5.领导部属 相处年限	3.76	3.99	0.29**	0.06	-0.14	0.54**															
6.部属任务绩效	6.11	0.94	0.04	-0.20*	-0.13	0.21*	0.22*	(0.97)													
7.组织公民行为	4.33	0.63	0.03	-0.09	-0.12	0.20*	0.25**	0.81**	(0.91)												
8.工作满意度	58.74	11.82	0.11	-0.03	-0.04	0.04	0.15	0.25**	0.23**	(0.96)											
9.生活幸福感	2.51	1.09	-0.02	-0.08	0.17*	-0.12	-0.10	-0.10	-0.08	-0.38**											
10.工作倦怠	2.24	0.92	0.07	0.05	0.06	0.01	-0.09	-0.19*	-0.06	-0.42**	0.46**	(0.74)									
11.心理健康	53.42	8.63	0.09	-0.01	0.06	-0.04	0.02	0.10	0.14	0.49**	-0.38**	-0.54**	(0.81)								
12.离职意向	2.17	1.13	-0.12	-0.02	0.15	-0.11	-0.15	-0.16	-0.13	-0.55**	0.47**	0.42**	-0.42**	(0.73)							
13.情感承诺	5.77	1.04	0.20*	0.00	-0.08	0.31**	0.23**	0.23**	0.24**	0.55**	-0.42**	-0.41**	0.42**	-0.65**	(0.84)						
14. L1	5.11	1.20	0.10	-0.20*	-0.08	0.13	0.22*	0.22*	0.27**	0.52**	-0.24**	-0.30**	0.44**	-0.46**	0.40**	(0.95)					
15. L2	1.77	0.88	0.08	0.00	0.12	0.06	-0.02	-0.17	-0.16	-0.44**	0.24**	0.30**	-0.39**	0.38**	-0.23**	-0.54**	(0.91)				
16. M1	5.04	1.01	0.13	-0.26**	-0.14	0.14	0.25**	0.26**	0.29**	0.53**	-0.18*	-0.34**	0.36**	-0.40**	0.40**	0.83**	-0.32**	(0.85)			
17. M2	1.58	0.88	0.12	0.03	0.14	0.04	-0.05	-0.15	-0.18*	-0.26**	0.17*	0.25**	-0.28**	0.32**	-0.25**	-0.36**	0.70**	-0.20*	(0.80)		
18. LMX-7	3.98	0.59	0.13	-0.06	-0.10	0.12	0.24**	0.22*	0.29**	0.52**	-0.24**	-0.27**	0.36**	-0.51**	0.50**	0.77**	-0.45**	0.69**	-0.36**	(0.82)	
19. LMR 量表分数	5.56	0.86	0.05	-0.17	-0.12	0.08	0.19*	0.25**	0.28**	0.58**	-0.26**	-0.36**	0.48**	-0.49**	0.41**	0.95**	-0.75**	0.81**	-0.56**	0.76**	(0.88)

表 8 领导样本 LMR 量表的层次回归结果($n = 391$)

变量	领导任 务绩效	工作 倦怠	心理 健康	工作 满意度	生活 幸福感
第 1 步					
年龄	0.00	-0.09	0.18*	0.13†	-0.04
性别	0.05	0.00	-0.07	-0.01	-0.07
教育程度	-0.09†	0.06	-0.04	0.06	-0.07
单位年限	0.04	0.08	-0.09†	-0.02	0.06
相处年限	0.02	0.04	-0.05	0.07	0.01
级别	0.02	0.05	0.08	-0.02	-0.02
<i>F</i>	0.74	1.59	2.04†	2.30*	0.82
<i>R</i> ²	0.01	0.02	0.03†	0.03*	0.01
第 2 步					
L1	0.37***	0.09	-0.16†	0.21**	-0.05
L2	-0.25***	0.13	-0.34***	-0.26***	0.01
M1	0.17**	-0.29***	0.23**	0.08	-0.08
M2	-0.02	0.19**	0.02	0.05	-0.01
<i>F</i>	31.73***	8.36***	5.80***	10.34***	1.06
ΔR^2	0.44***	0.16***	0.10***	0.18***	0.01

注: ①† $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, 下同; ②
表中回归系数为标准化的回归系数(β)。

二步纳入回归方程, 然后在第三步纳入 LMR 量表
分数, 考察 LMR 量表是否还有新的效度增益。表 9
表明, 在领导样本中, LMR 量表在领导任务绩效、

工作满意度、工作倦怠、心理健康等 1 个工作绩效
指标和 3 个心理健康指标上有显著效度增益。也就
是说, 在 5 个指标中有 4 个有显著增益, 而对余下
的生活幸福感指标, LMX-7 和 LMR 量表都缺乏预
测力。表 11 则表明, 在领导-部属匹配样本中, LMR
量表在工作倦怠、心理健康、工作满意度等 3 个工
作中的心理健康指标的预测效度上有显著增益。两
个样本之间交互验证表明, 与经典的 LMX-7 量表
相比, LMR 量表在预测工作中的心理健康指标(工
作倦怠、心理健康和工作满意度)上优势明显。此
外, 在领导样本中, LMR 量表对领导任务绩效的预
测要明显优于 LMX-7; 在领导-部属匹配样本中,
比较表 10 和表 11 可见, LMR 量表虽然在部属任务
绩效上 ΔR^2 略高于 LMX-7 量表, 但可能受到样本容
量较小的影响而没有达到显著水平, 需要在今后研
究中进一步检验。其实, 在理论上, LMG (或 SSG)
和 LMX 之间类似于并列关系(Law et al., 2000;
Chen et al., 2009), 可能更加容易发现 LMG 的效度
增益, 而 LMR 和 LMX 之间类似于包含关系, 发现
LMR 效度增益本身就较为困难。不过, 从增益效度
值来看, 即使是本文中较低的增益值 0.03 和
0.04(见表 9), 在同类研究中(如 Bernerth, 2005;
Bernerth et al., 2007; Chen et al., 2009)也比较常见。

表 9 领导样本 LMR 量表和 LMX-7 量表的层次回归结果($n = 391$)

变量	领导任务绩效	工作倦怠	心理健康	工作满意度	生活幸福感
第 1 步					
年龄	0.00	-0.09	0.18*	0.13 [†]	-0.04
性别	0.05	0.00	-0.07	-0.01	-0.07
教育程度	-0.09 [†]	0.06	-0.04	0.06	-0.07
单位年限	0.04	0.08	-0.09 [†]	-0.02	0.06
相处年限	0.02	0.04	-0.05	0.07	0.01
级别	0.02	0.05	0.08	-0.02	-0.02
<i>F</i>	0.74	1.59	2.04 [†]	2.30*	0.82
<i>R</i> ²	0.01	0.02	0.03 [†]	0.03*	0.01
第 2 步					
LMX-7	0.54***	-0.33***	0.29***	0.44***	-0.06
<i>F</i>	23.45***	8.05***	6.98***	16.15***	0.87
ΔR^2	0.29***	0.10***	0.08***	0.19***	0.00
第 3 步					
L1	0.32***	0.14 [†]	-0.23**	0.13	-0.06
L2	-0.19**	0.06	-0.27**	-0.16*	0.02
M1	0.13*	-0.25***	0.18*	0.01	-0.09
M2	-0.03	0.21**	0.01	0.03	-0.01
<i>F</i>	30.62***	8.53***	6.40***	12.08***	0.98
ΔR^2	0.17***	0.07***	0.04***	0.03**	0.01

综上所述,在目前的中国文化背景下,领导-部属关系是一个双视角、二阶四因素的结构。如果将它进一步归纳概括,可以得到图 2 的矩阵结构。当然,我们可以直观地理解“领导-部属视角”轴和

“积极-消极关系”轴,但是它们并不是两个独立的连续体,而是存在着比较强的相关关系。

5 讨论

回到引言的开篇之问,即领导-部属关系是如西方 LMX 理论所说的分为内圈和外圈,是按中国传统文化所说的“君仁臣忠”,还是像社会上流传的那样“一朝天子一朝臣”?下面分别从本研究不同阶段所得结构模型之间比较、与中国传统思想之间比较、与现有本土化模型之间比较、与西方 LMX 结构模型之间比较等 4 个方面展开讨论。

5.1 本研究结构模型之间的比较

我们的质性研究结构模型和二阶四因素的因素分析结构模型,与理论构想相比,得到验证的内容在于:(1)验证了所构建的“领导-部属关系”的本土化概念,即指在组织中领导和部属之间基于工作而建立起来的上下关系。我们所强调的“上下关系”在两个实证的结构模型中都有明显体现。(2)验证了领导视角和部属视角的差异。领导-部属关系的结构是多维度的,领导视角和部属视角分别有着内容不同的结构,支持命题 1 和命题 4。(3)验证了积极关系与消极关系的划分。积极评价与消极评价在模型中是二阶因素,支持命题 3。(4)验证了领导-部属关系的内容构成。无论从质性研究的条目库,还是最后在 LMR 量表中保留下来的条目,领导-部属关系既包括行为的和态度的内容,也包括特质的内容,支持命题 5。例如,“LMR57 他\她帮助我解决家庭

表 10 领导-部属匹配样本 LMR 量表的层次回归结果($n = 133$)

变量	部属任务绩效	组织公民行为	工作倦怠	心理健康	工作满意度	生活幸福感	离职意向	情感承诺
第 1 步								
部属年龄	-0.07	-0.09	0.07	0.15	0.15	-0.01	-0.16	0.08
部属性别	-0.23**	-0.12	0.07	0.00	-0.04	-0.05	0.01	-0.01
教育程度	-0.12	-0.07	0.05	0.01	-0.08	0.15	0.18 [†]	-0.07
单位年限	0.14	0.13	0.06	-0.15	-0.14	-0.08	0.06	0.21 [†]
相处年限	0.16 [†]	0.21*	-0.14	0.06	0.18 [†]	-0.03	-0.11	0.08
<i>F</i>	3.62**	2.67*	0.64	0.55	1.08	1.12	1.49	2.89*
<i>R</i> ²	0.12**	0.10*	0.02	0.02	0.04	0.04	0.06	0.10*
第 2 步								
L1	-0.11	0.02	0.20	0.21	-0.03	-0.14	-0.23	0.12
L2	-0.13	0.00	0.20	-0.19	-0.35**	0.15	0.12	0.05
M1	0.20	0.18	-0.43**	0.16	0.47***	-0.01	-0.13	0.27 [†]
M2	-0.04	-0.11	0.09	-0.07	0.05	0.01	0.13	-0.21 [†]
<i>F</i>	2.63**	2.42**	2.91**	4.88***	8.63***	1.66 [†]	5.26***	5.10***
ΔR^2	0.04	0.06 [†]	0.15***	0.24***	0.35***	0.07 [†]	0.22***	0.17***

表 11 领导-部属匹配样本 LMR 量表和 LMX-7 量表的层次回归结果($n = 133$)

变量	部属任务 绩效	组织公民 行为	工作 倦怠	心理 健康	工作 满意度	生活 幸福感	离职 意向	情感 承诺
第 1 步								
部属年龄	-0.07	-0.09	0.07	0.15	0.15	-0.01	-0.16	0.08
部属性别	-0.23**	-0.12	0.07	0.00	-0.04	-0.05	0.01	-0.01
教育程度	-0.12	-0.07	0.05	0.01	-0.08	0.15	0.18 [†]	-0.07
单位年限	0.14	0.13	0.06	-0.15	-0.14	-0.08	0.06	0.21 [†]
相处年限	0.16 [†]	0.21 [*]	-0.14	0.06	0.18 [†]	-0.03	-0.11	0.08
<i>F</i>	3.62**	2.67 [*]	0.64	0.55	1.08	1.12	1.49	2.89 [*]
<i>R</i> ²	0.12**	0.10 [*]	0.02	0.02	0.04	0.04	0.06	0.10 [*]
第 2 步								
LMX-7	0.16 [†]	0.24**	-0.26**	0.38***	0.51***	-0.23**	-0.49***	0.48***
<i>F</i>	3.64**	3.67**	2.01 [†]	3.81**	8.10***	2.06 [†]	8.01***	9.48***
ΔR^2	0.02 [†]	0.05**	0.06**	0.13***	0.24***	0.05**	0.22***	0.21***
第 3 步								
L1	-0.17	-0.07	0.21	0.21	-0.14	-0.09	-0.06	-0.11
L2	-0.13	0.00	0.20	-0.19	-0.35**	0.15	0.12	0.05
M1	0.18	0.15	-0.43**	0.16	0.43**	0.01	-0.06	0.18
M2	-0.03	-0.09	0.09	-0.07	0.08	-0.01	0.09	-0.16
<i>F</i>	2.42**	2.33**	2.60**	4.35***	8.19***	1.54	5.60***	6.04***
ΔR^2	0.02	0.01	0.09**	0.11***	0.12***	0.02	0.04	0.02

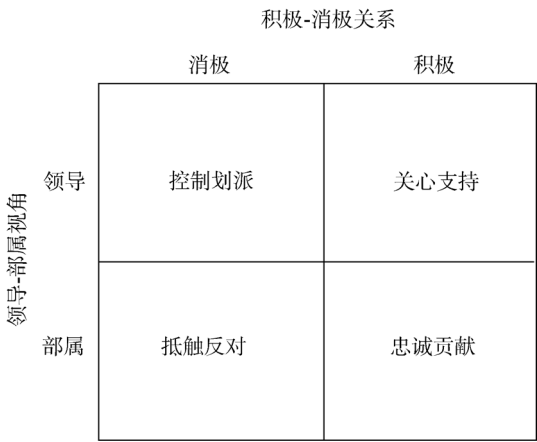


图 2 领导-部属关系的理论深化结构模型

生活中的困难”是对行为的描述,“LMR84 他\她担心我会威胁其权威和地位”是对态度的描述,“LMR30 他\她具备人格魅力”是对特质的描述。

同时,质性研究结构模型和二阶四因素结构模型相比,前者侧重表达领导和部属的上下关系和双视角差异,后者则侧重表达积极关系和消极关系的二阶因素;前者的大部分维度都融合进入后者模型的 4 个维度中,如迎合、信任也是“忠诚贡献”的内容表现。另外,二阶四因素的因素分析模型与理论深化模型相比较,不同之处则在于现实中的看似两

极的维度其实存在中度以上的相关。例如,“关心支持”与“控制划派”在现实中就是密切关联的,领导关心部属,可能是因为领导把部属划为自己一派;领导支持部属工作,可能是领导想要更好地控制部属。

不过,命题 2 在本研究中没有得到明显支持。上述两个结构模型都是以“德”的范畴为主,这里对德的关注与 CPM 理论(高日光等, 2006)、家长式领导理论(郑伯坝, 周丽芳, 樊景立, 2000)等本土化的领导研究相一致。但是,“才”的内容表现并不明显,仅表现为贡献维度和少量条目,如“我能够创造性地开展工作 and 解决问题”,也没有像王登峰和崔红(2006)的研究一样发现德和才的二阶因素。究其原因,一方面可能是因为中国儒家文化传统是重德轻才(周桂钿, 2000),由部属来评价领导更是这样;另一方面,领导-部属关系的最重要评价是关系的亲疏好坏,即积极-消极关系的划分,而非德-才的划分。

5.2 与中国传统文化观点的比较

本研究的模型虽然不是以中国传统文化思想为理论自上而下研究所得,但与之有出人意料的基本一致。从儒家思想来看,孔子主张“君仁臣忠”(《礼记·礼运》),“君使臣以礼,臣事君以忠”(《论

语·八佾》)。这里,领导视角“关心支持”和部属视角“忠诚贡献”恰好基本对应了孔子的仁与忠、礼与忠的结构。与儒家更多关注领导-部属之间积极关系不同,法家则更多关注消极关系。法家认为,君臣地位不同,利益也不同,甚至是对立的(王威威, 2012)。如韩非子提出,“君臣之利异,故人臣莫忠,故臣立利而主利灭”(《韩非子·内储说下六微》);慎子也认为,“君臣之间,犹权衡也”(《慎子》)。这种消极关系和利益不同,也直接反映在领导“控制划派”和部属“抵触反对”的维度及其条目中。

本研究的模型较好地融合了儒家和法家的思想。《黄帝四经·称》提出,君臣关系是“师”、“友”、“宾”、“庸”、“虏”逐次下降;《战国策·燕策一》提出,君臣关系是“帝者与师处,王者与友处,霸者与臣处,亡国与役处”,即“师”、“友”、“臣”、“役”逐次递减。二阶四因素的模型既有积极关系也有消极关系,恰恰反映了这一思想,无非儒家主张积极的一面——“师”、“友”的关系,而法家认可消极的一面——“庸”、“虏”、“役”的关系。

5.3 与本土化各“关系”结构模型的比较

我们先与郑伯坝的员工归类模式(郑伯坝, 1995; Hu et al., 2004)进行比较。郑伯坝的模型中“关系”是首要的和特色的内容,我们的模型中特指的“关系”则只是体现在“控制划派”维度中。郑伯坝模型的“忠诚”、“才能”与我们模型中“忠诚贡献”的内容相对应,而且值得关注的是,我们模型中“忠诚”不但包含郑伯坝的“情感性忠诚”、“义务性忠诚”,而且包含了“了解”、“迎合”之意。我们再与杨中芳的“关系”三成份论进行比较。我们的模型虽然没有按照三种成分进行因素划分,但是 LMR 量表条目内容兼具这三种成分。例如,“他\她在加薪和福利上维护我的利益”体现出利益成分,“他\她设身处地体谅我,将心比心”体现出感情成分,“我感到对领导要士为知己者死”体现出既定成分。更为重要的是,在姜定宇(2005)的领导-部属关系形式量表中,利益成分被描述为消极的内容,但是在我们的模型中它却是积极的内容,是领导-部属关系积极的表现。最后,我们与 Chen 等人(2009)的领导-部属关系三维模型进行比较,情感依恋、个人生活卷入、对主管服从三个维度都包含在我们的模型中,同时我们又比其增加了消极关系的维度。这也证明,该模型以 Fiske (1992)社会关系理论为基础所预设的三个维度的代表性存在不足。总之,我们的结构模型既跳出了差序格局的同心圆框架和“后门”框架,把领

导-部属关系定位于组织中、工作中的变量,同时又在“控制划派”和“抵触反对”的消极关系中包含了同心圆框架和“后门”框架的内容。

5.4 与西方 LMX 结构模型的比较及中西方文化差异

我们的模型与 LMX 理论的比较体现了中西方的文化差异,具体表现为:

第一,西方更为关注“交换”,中国更为重视“关系”。LMX 是一个基于“交换”的概念,主要表现为基于平等交换的契约交换。而我们的概念界定则是一个基于“关系”的概念,更多的表现为基于上下位身份的角色义务。借用法史学家梅因的概念,可分别将之称为契约关系和身份关系(郭晓薇, 2011)。我们所强调的“上下关系”在 LMR 量表领导视角和部属视角的条目构成、因素分析的结构中都有明显体现,这与 Liden 和 Maslyn (1998)、Bernerth (2005)等西方研究,强调基于互惠规范的平等交换大不一样。

第二,西方在领导和部属两个视角上有同一结构,而中国两个视角上有不同结构。在西方 LMX 研究中,领导和部属的分析视角不同,是使用同一把尺子测量对偶的双方,是在平等互惠基础上由于角度不同而带来的感知差异。而在中国文化下,差序格局的社会结构造成了重视纵向的等级差异的文化,领导作为上位者和部属作为下位者拥有不同的权利与义务(阎云翔, 2006),他们之间社会交换的突出特点是具有不对等性(任真等, 2010),或称具有非对称性(边燕杰, 2011)和偏正结构(翟学伟, 2005),他们之间的交换要比西方文化下的交换关系内容和形式表现更为复杂。因此,在我们的模型中领导视角的条目、维度和部属视角的条目、维度大不一样。其实,在实际访谈中,我们请访谈对象既谈论与领导的关系,也谈论与部属的关系,就发现两个视角观察内容并非一致,用词表述也有不同,如领导会主动关心部属的家庭生活,这是很常见的,但是反过来,部属主动关心领导的家庭生活,则是比较少见的。

第三,西方强调从雇佣关系向合作关系的转变,而中国强调从冲突关系向和谐关系的转变。LMX 在 Blau (1964)社会交换理论的框架下,“交换质量”的起点是经济交换或工资关系。从关系质量差至关系质量好反映的是由雇佣关系、生人关系向合作关系、亲密关系的转变。中国文化强调关系和谐、有序,遵循既有的伦理规范,如“君臣有义”、“长幼有

序”, 因此在我们的模型中, 领导-部属关系包含积极和消极两个方面, 反映的是上下位之间利益冲突、矛盾斗争到关系和谐、上下有序的过程。

第四, 西方看重行为评价, 中国同时强调特质评价(角色义务)。孙健敏和焦长泉(2002)、王登峰和崔红(2006)都发现与西方管理者绩效模型不同, 中国管理者有着个人特质绩效或称个人品质绩效的维度; Han 和 Altman (2009)的质性研究也发现, 中国的领导-部属关系除了从交换的视角研究外, 还可从特质的视角进行分析。同样, 与西方 LMX 理论不同, 我们在本土化的领导-部属关系结构中, 也发现了对特质的关注。角色义务、角色预期等以个人特质的形式呈现出来, 构成了领导-部属关系内容的一部分。

第五, 中西方在维度内涵上差别明显。西方 LMX 中的情感维度在我们模型中, 表现为领导对部属的关心(关心支持维度)和部属对领导的了解、迎合(忠诚贡献维度), 这和西方 LMX 结构中情感就是相互喜欢、吸引是不同的。西方研究所谓忠诚维度和贡献维度则合并到我们模型的忠诚贡献维度, 而且忠诚的内涵也大不相同——西方忠诚强调公开支持, 我们模型的忠诚则包含公开支持、敢进忠言、了解迎合、坦诚信任的内容, 甚至“贡献”本身可能也是忠诚的表现。西方研究所谓专业尊敬维度的内容在我们模型的因素分析过程中已经被剔除于模型之外了, 而我们模型中的“控制划派”、“反对抵触”, 则是西方模型根本没有的内容。

第六, 领导-部属关系对个体的影响在中国比西方更为深刻。例如, 中国文化的特点使得领导-部属关系与心理健康有着比西方更为密切的关联。西方没有多少研究者直接探讨 LMX 对心理健康的影响(Rousseau, Chiocchio, Boudrias, & Morin, 2008), 只是分别讨论了 LMX 与心理健康(Rousseau et al., 2008)、幸福感(Hooper & Martin, 2008)、工作满意度(Stringer, 2006)、工作倦怠(Graham & Witteloostijn, 2010)的关系。本研究设计上的一个特点就是将这些心理健康的积极和消极指标整合在了一起。从相关分析结果看, 在两个样本中, 4 个维度和 LMR 总分与心理健康的 4 个指标(排除生活幸福感)全部相关, 相关系数的绝对值在 0.11~0.58 之间, 均与西方有关研究结果相当或高于它们。层次回归分析的结果则表明, 领导-部属关系能够显著预测领导和部属在工作中的心理健康指标。这是由于在组织环境中, 中国人之间的互动有强烈的关系

取向(佐斌, 2002)。我们认为, “关系”既是(最有用的)工作资源, 也是(最大的)压力源, 会造成领导和部属的工作倦怠, 使之心理健康都受到很大影响。例如, 在质性研究访谈中, 一位受访对象就坦言, “上下级之间相处得不好, 比夫妻之间在家庭里相处不好还要痛苦。在工作环境里面, 这种矛盾几乎是无法回避的。一个人每天工作基本是 8 小时, 如果与领导关系处不好, 会是每天 8 小时的不舒服, 这比家庭生活的矛盾还要痛苦。”此外, 在中国公共部门的体系中, 工作变动较小, 离职率较低, 领导和部属往往都不能对对方做出选择, 领导-部属关系对心理健康各指标的影响就更为突出了。

5.5 贡献与启示

领导-部属关系的双视角二阶四因素的结构模型, 进一步扩展了西方 LMX 理论的框架和中国领导-部属关系(SSG 或 LMG)研究的相关模型。它的主要理论贡献在于: 一是将西方对领导-部属“交换”的关注转换到对“关系”的关注上; 二是把仅对积极关系的关注扩展到对消极关系的关注上; 三是发现领导视角和部属视角有着不同的结构, 不同于西方研究所认为的两者有着同一结构; 四是提供了体现中国文化特点的 4 个维度的结构。它提醒同行研究者, 在把领导-部属关系作为变量开展研究或使用西方 LMX 量表时, 需要充分估计到中西方的文化差异。

在实践领域, 谈到领导-部属关系似乎就要聚焦在“小圈子”上, 就像有人戏谑所说“进班子没有进圈子等于没有进班子”。本研究揭示虽然在消极的领导-部属关系中有特殊主义“关系”(Guanxi)的成分和裙带关系的痕迹, 但是我们更应该关注工作环境中“关系”的正向价值, 良好的关系意味着领导要“关心支持”、部属要“忠诚贡献”, 意味着更高的工作效率和更好的领导成效。随着中国在世界经济中的扮演着越来越重要的角色, 国外对中国式的领导-部属关系也越来越关注, 本研究对此以及派驻中国的商务人员如何处理好中国领导-部属之间的“关系”亦有所启示。

5.6 研究局限与建议

本研究的局限在于: 一是研究 1 没有完全按照质性研究范式开展, 适合作为研究 2 的前期铺垫, 但所得模型的独立性可能有所欠缺。二是样本中私营企业比重较小, 研究结论需要进一步在私营企业样本中加以验证。三是 LMR 量表的条目数量较多, 实用性不足。今后, 需要进一步研究的方向可以有

如下方面：其一，研究中国文化典籍中的领导-部属关系结构的“应然”模型，并与本研究所得的“实然”模型进行比较。其二，研究领导-部属关系结构中消极关系的独特作用和影响机制。其三，采用实验的方法开展领导-部属关系的跨文化比较，例如对国内外领导-部属关系的代表性量表进行条目分析等。

6 结论

在中国文化背景下，领导-部属关系是一个双视角、二阶四因素的结构，双视角是指领导视角和部属视角，二阶因素是指领导-部属的积极关系和消极关系，四因素分别为关心支持、控制划派、忠诚贡献、抵触反对。本土化的领导-部属关系量表(LMR 量表)具有较好的信度与效度。四因素的领导-部属关系整体上对工作结果行为指标(领导任务绩效和部属组织公民行为)、工作结果态度指标(离职意向和情感承诺)和心理健康指标(工作倦怠、心理健康和工作满意度)都有显著预测作用。与常用的 LMX-7 量表相比，LMR 量表在预测工作环境中的心理健康方面具有一定优势。

参 考 文 献

- Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality*. New York: Plenum.
- Bernerth, J. B. (2005). *Putting exchange back into leader-member exchange (LMX): An empirical assessment of a social exchange (LMSX) scale and an investigation of personality as an Antecedent* (Unpublished doctoral dissertation). Auburn University.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W., & Walker, F. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979-1003.
- Berry, J. W. (1989). Imposed etics-emics-derived etics: The operationalization of a compelling idea. *International Journal of Psychology*, 24, 721-735.
- Bian, Y. J. (2011). Relational sociology and its subject position. In Y. J. Bian (Eds), *Relational sociology: Theories and studies* (pp. 1-14). Beijing, China: Social Sciences Academic Press.
- [边燕杰. (2011). 关系社会学及其学科地位. 见 边燕杰 (编). 关系社会学: 理论与研究 (pp. 1-14). 北京: 社会科学文献出版社.]
- Blau, P. M. (2012). *Exchange and power in social life* (Li, G., Trans.). Beijing, China: The Commercial Press. (Original work published 1964)
- [Blau, P. M. (2012). 社会生活中的交换与权力 (李国武译). 北京: 商务印书馆.]
- Chen, C. C., Chen, X., & Huang, S. (2013). Chinese guanxi: An integrative review and new directions for future research. *Management and Organization Review*, 9, 167-207.
- Chen, K. H., & Ren, W. L. (2007). *Contract between the king and his ministers*. Beijing, China: Red Flag Press.
- [陈抗行, 任伟礼. (2007). 君臣契约. 北京: 红旗出版社.]
- Chen, N. Y., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43, 1727-1752.
- Chen, N. Y., & Tjosvold, D. (2007). Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: Open-minded dialogue as mediator. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 171-189.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W., & Lu, X. (2009). Supervisor-subordinate guanxi: Developing a three-dimensional model and scale. *Management and Organization Review*, 5, 375-399.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.
- Cheng, B. S. (1995). Hierarchical structure and Chinese organizational behavior. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (3), 142-219.
- [郑伯坝. (1995). 差序格局与华人组织行为. 本土心理学研究, (3), 142-219.]
- Cheng, B. S., Zhou, L. F., & Farh, J. L. (2000). Paternalistic leadership scale: Construction and measurement of triad model. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64.
- [郑伯坝, 周丽芳, 樊景立. (2000). 家长式领导量表: 三元模式的建构与测量. 本土心理学研究, 14, 3-64.]
- Cheng, B. S., & Huang, M. P. (2008). Leadership in Chinese business organizations. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & C. F. Yang (Eds), *Chinese Indigenous Psychology* (pp. 723-760). Chongqing, China: Chongqing University Press.
- [郑伯坝, 黄敏萍. (2008). 华人企业组织中的领导. 见 杨国枢, 黄光国, 杨中芳 (编). 华人本土心理学 (pp. 723-760). 重庆: 重庆大学出版社.]
- Cheung, F. M., van de Vijver, F. J., & Leong, F. T. (2011). Toward a new approach to the study of personality in culture. *American Psychologist*, 66, 593-603.
- Cheung, M., Wu, W. P., Chan, A., & Wong, M. (2009). Supervisor-subordinate guanxi and employee work outcomes: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 88, 77-89.
- Cooper, C. L., Sloan, S. J., & Williams, S. (1988). *Occupational stress indicator management guide*. Nfer-Nelson, Windsor.
- De Hoogh, H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058-1067.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dunegan, K. J. (2007). Giving voice to the "out group" with a little negative LMX [Abstract]. *Organizational Behavior Conference Paper Abstracts*, 101-102.
- Fan, Y. (2002). Guanxi's consequences: Personal gains at social cost. *Journal of Business Ethics*, 38, 371-380.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. R., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9, 471-488.
- Farh, J. L., Zhong, C., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level

- cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715–729.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689–723.
- Gao, R. G., Wang, B. Y., & Ling, W. Q. (2006). The root of morals: The indigenization of leadership theory and its reflection. *Science and Technology Management Research*, (6), 144–147.
- [高日光, 王碧英, 凌文铨. (2006). 德之根源——领导理论中国化研究及其反思. *科技管理研究*, (6), 144–147.]
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Goodwin, V. L., Bowler, W. M., & Whittington, J. L. (2009). A social network perspective on LMX relationships: Accounting for the instrumental value of leader and follower networks. *Journal of Management*, 35, 954–980.
- Graen, G. B., & Cashman, C. J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–166). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109–131.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Graham, L. N., & Witteloostuijn, A. V. (2010). Leader-member exchange, communication frequency and burnout. Working Papers from Utrecht School of Economics, No 10-08. Retrieved October 20, 2010, from http://www.uu.nl/SiteCollectionDocuments/REBO/REBO_USE/REBO_USE_OZZ/10-08.pdf
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433–465.
- Guo, X. W. (2011). Reviews on the research of supervisor-subordinate relationship in Chinese context: Leader-member exchange and supervisor-subordinate guanxi. *Nankai Business Review*, 14(2), 61–68.
- [郭晓薇. (2011). 中国情境中的上下级关系构念研究述评——兼论领导-成员交换理论的本土贴切性. *南开管理评论*, 14(2), 61–68.]
- Han, Y., & Altman, Y. (2009). Supervisor and subordinate guanxi: A grounded investigation in the People's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, 88, 91–104.
- Hau, K. T., Wen, Z. L., & Cheng, Z. J. (2004). *Structural equation model and its applications*. Beijing, China: Educational Science Publishing House.
- [侯杰泰, 温忠麟, 成子娟. (2004). *结构方程模型及其应用*. 北京: 教育科学出版社.]
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *Leadership Quarterly*, 19, 20–30.
- Hu, H. H., Hsu, W. L., & Cheng, B. S. (2004). Reward allocation decisions of Chinese managers: Influence of employee categorization and allocation context. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 221–232.
- Huang X., Wright R. P., Chiu W. C. K., & Wang C. (2008). Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader-member exchanges: Some initial evidence. *Leadership Quarterly*, 19, 266–282.
- Hwang, K. K. (1988). *The Chinese power game*. Taipei, China: Juliu Publishing Company.
- [黄光国. (1988). *中国人的权力游戏*. 台北: 巨流图书公司.]
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269–277.
- Jacobs, J. B. (1982). The concept of *guanxi* and local politics in a rural Chinese cultural setting. In S. L. Greenblatt, R. W. Wilson & A. A. Wilson (Eds.), *Social Interaction in Chinese Society* (pp. 209–236). New York: Praeger Publisher.
- Jiang, D. Y. (2005). *Subordinate-supervisor relationship, supervisory loyalty, and outcomes in Chinese context: A two-stage study* (Unpublished doctoral dissertation). National Taiwan University.
- [姜定宇. (2005). *华人部属与主管关系、主管忠诚、及其后续结果: 一项两阶段研究* (博士学位论文). 国立台湾大学.]
- Jiang, D. Y., & Cheng, B. S. (2008). Affect- and role-based loyalty to supervisors in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 214–221.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate *guanxi* on supervisory decisions in China: An empirical investigating. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 751–765.
- Li, C. P., & Shi, K. (2003). The influence of distributive justice and procedural justice on job burnout. *Acta Psychologica Sinica*, 35, 677–684.
- [李超平, 时勘. (2003). 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, 35, 677–684.]
- Li, C. P., & Shi, K. (2005). The structure and measurement of transformational leadership in China. *Acta Psychologica Sinica*, 37, 803–811.
- [李超平, 时勘. (2005). 变革型领导的结构与测量. *心理学报*, 37, 803–811.]
- Li, K. (2007). *A story of Lala's promotion*. Xi'an, China: Shaanxi Normal University Press.
- [李可. (2007). *杜拉拉升职记*. 西安: 陕西师范大学出版社.]
- Li, J. H. (2009). *On the power of kings*. Beijing, China: Social Sciences Academic Press.
- [李剑宏. (2009). *王权论*. 北京: 社会科学文献出版社.]
- Liden, R. C., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Ling, W. Q., Chen, L., & Wang, D. (1987). Construction of CPM scale for leadership behavior assessment. *Acta Psychologica Sinica*, 2, 199–207.
- [凌文铨, 陈龙, 王登. (1987). CPM 领导行为评价量表的建构. *心理学报*, 2, 199–207.]
- Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S. F., & Zhou, Y. (2003). Work stress, control beliefs and well-being in Greater China: An exploration of sub-cultural differences between the PRC and Taiwan. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 479–510.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conception. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Northouse, P. G. (2002). *Leadership: Theory and practice* (Wu, R., & Zhu, Y., Trans.). Nanjing, China: Jiangsu Education Press. (Original work published 2000)
- [Northouse, P. G. (2002). 领导学—理论与实践 (吴荣先, 朱永新 译). 南京: 江苏教育出版社.]
- Ren, X. P., & Wang, H. (2005). Leader-member exchange and its progress theory, measurement, antecedents and outcomes. *Advances in Psychological Science*, 13, 788-797.
- [任孝鹏, 王辉. (2005). 领导-部属交换(LMX)的回顾与展望. *心理科学进展*, 13, 788-797.]
- Ren, Z., & Wang, D. F. (2008). A review of empirical studies on leadership in the past twenty years in China. *Psychological Exploration*, 28(1), 67-71.
- [任真, 王登峰. (2008). 中国领导心理与行为实证研究二十年进展. *心理学探新*, 28(1), 67-71.]
- Ren, Z., Yang, A. B., & Wang, D. F. (2010). An analysis of the indigenization of leader-member exchange concept. *Advances in Psychological Science*, 18, 1004-1010.
- [任真, 杨安博, 王登峰. (2010). 领导-部属交换关系的本土化分析. *心理科学进展*, 18, 1004-1010.]
- Rousseau, V., Chiocchio, C. A. F., Boudrias, J. S., & Morin, E. M. (2008). Social interactions at work and psychological health: The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1755-1777.
- Sahlins, M. D. (1972). *Stone age economics*. New York: Aldine de Gruyter.
- Schaufel, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *MBI-general survey*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and dataanalytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., & Cooper, C. D. (2011). A two-study investigation of item wording effects on leader-follower convergence in descriptions of the leader-member exchange (LMX) relationship. *Leadership Quarterly*, 22, 881-892.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1048-1057.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6, 125-142.
- Sun, J. M., & Jiao, C. Q. (2002). An exploratory study of managerial performance structure. *Chinese Journal of Ergonomics*, 8(3), 1-10.
- [孙健敏, 焦长泉. (2002). 对管理者工作绩效结构的探索性研究. *人类工效学*, 8(3), 1-10.]
- Tsui, A. S., & Farh, J. L. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations*, 24, 56-79.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, J. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does inducement in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Wang, H., Niu, X. Y., & Law, K. S. (2004). Multi-dimensional leader-member exchange (LMX) and its impact on task performance and contextual performance of employees. *Acta Psychologica Sinica*, 36, 179-185.
- [王辉, 牛雄鹰, Law, K. S. (2004). 领导-部属交换的多维结构及对工作绩效和情境绩效的影响. *心理学报*, 36, 179-185.]
- Wang, D. F., & Cui, H. (2003). Theoretical and empirical comparison between Chinese and Western personality structure. *Journal of Peking University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 40(5), 109-120.
- [王登峰, 崔红. (2003). 中西方人格结构的理论和实证比较. *北京大学学报(哲学社会科学版)*, 40(5), 109-120.]
- Wang, D. F., & Cui, H. (2006). Exploration of job performance of local the party and government executives. *Journal of Southwest China Normal University (Humanities and Social Sciences Edition)*, (1), 1-8.
- [王登峰, 崔红. (2006). 中国基层党政领导干部的工作绩效结构. *西南师范大学学报(人文社科版)*, (1), 1-8.]
- Wang, W. W. (2012). *Research on the Hanfei's thoughts: Based on the Huanglao's Theory*. Nanjing, China: Nanjing University Press.
- [王威威. (2012). 韩非思想研究: 以黄老为本. 南京: 南京大学出版社.]
- Wang, X. D., Wang, X. L., & Ma, H. (Eds.). (1999). *Rating scales for mental health (suppl.)*. Beijing, China: Chinese Mental Health Journal.
- [汪向东, 王希林, 马弘. (1999). 心理卫生评定量表手册((增订版)). 北京: 中国心理卫生杂志社.]
- Wen, Z. L., Hau, K. T., & Herbert, W. M. (2004). Structural equation model testing: Cutoff criteria for goodness of fit indices and chi-square test. *Acta Psychologica Sinica*, 36, 186-194.
- [温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. (2004). 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则. *心理学报*, 36, 186-194.]
- Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C., & Song, L. J. (2006). The norm of reciprocity: Scale development and validation in the Chinese context. *Management and Organization Review*, 2, 377-402.
- Xiao, W. (2010-08-17). How does Du lala a story realize output value worth 1 billion RMB. *Liaoning Daily*, A03.
- [肖伟. (2010-08-17). “杜拉拉”10 亿元升“值”记. *辽宁日报*, A03 版.]
- Yan, Y. X. (2006). “Chaxu geju” and the notion of hierarchy in Chinese culture. *Sociological Research*, (4), 201-246.
- [阎云翔. (2006). 差序格局与中国文化的等级观. *社会学研究*, (4), 201-246.]
- Yang, C. F., & Peng, S. Q. (2008). Renqing and Guanxi in interpersonal relationships: Conceptualization and research direction. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & C. F. Yang (Eds.), *Chinese Indigenous Psychology* (pp. 469-498). Chongqing, China: Chongqing University Press.
- [杨中芳, 彭泗清. (2008). 人际交往中的人情与关系: 构念化与研究方向. 见 杨国枢, 黄光国, 杨中芳 (编), *华人本土心理学* (pp. 469-498). 重庆: 重庆大学出版社.]
- Yang, K. S. (1993). The social orientation of Chinese people: Social interaction perspective. In K. S. Yang & A. Yu (Eds.), *The Chinese people's psychology and behavior: Ideas and methods part* (pp. 82-142). Taipei, China: Guiguan Books

- Corporation.
- [杨国枢. (1993). 中国人的社会取向: 社会互动的观点. 见 杨国枢, 余安邦. *中国人的心理和行为——理念及方法篇* (pp. 82-142). 台北: 桂冠图书公司.]
- Zhai, X. W. (2005). *The reproduction of Renqing, Mianzi and power*. Beijing, China: Peking University Press.
- [翟学伟. (2005). *人情、面子与权力的再生产*. 北京: 北京大学出版社.]
- Zhai, X. W. (2011). *The principles of Chinese guanxi: Time-space order, life desire and their changes*. Beijing, China: Peking University Press.
- [翟学伟. (2011). *中国人的关系原理: 时空秩序、生活欲念及其流变*. 北京: 北京大学出版社.]
- Zhou, G. D. (2000). On equal stress on integrity and ability from the perspective of history. *New View*, (4), 71-74.
- [周桂钿. (2000). “德才兼备”的历史考察. *新视野*, (4), 71-74.]
- Zuo, B. (2002). The Chinese relation orientation: Concept and its measurement. *Journal of Central China Normal University (Humanities and Social Sciences)*, 41, 74-80.
- [佐斌. (2002). 中国人的关系取向: 概念及其测量. *华中师范大学学报(人文社会科学版)*, 41, 74-80.]

Structure Models of Leader-Member Relationship (LMR) from the Perspectives of Cultural Differences between China and the West

REN Zhen¹; YANG Anbo²; WANG Dengfeng³; LIN Ying¹

(¹ School of Leadership, China Executive Leadership Academy Pudong, Shanghai 201204, China)

(² School of Psychology and Cognitive Science, East China Normal University, Shanghai 200062, China)

(³ Department of Psychology, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract

Leader-member relationship is a critical issue in Chinese organizations. Although the leader-member exchange (LMX) theory of leadership in the West has developed over 40 years, the concept and the structure of LMX are still controversial and seldom analyzed from the perspectives of cultural differences. Meanwhile, in China, indigenized studies about supervisor-subordinate *guanxi* (SSG) (or called leader-member *guanxi*, LMG) are often limited in non-work related social exchanges and seldom examine supervisor-subordinate work relationships. As a result, this research explored and validated the structure of Chinese indigenized leader-member relationship (LMR) from the perspectives of cultural differences between China and the West. Two empirical studies were presented in this dissertation:

The first one was a qualitative study, in which comprehensive items about leader-member relationship were formed by three methods. These methods included interviews of 19 leaders, an open-ended questionnaire investigation of 284 subjects, and analysis of a literature about office politics. A primary structure model of LMR was therefore achieved by categorizing these items through three times, which contained seven dimensions from the perspectives of leaders and members respectively.

In the second study, 391 leaders and 133 leader-member dyads completed a primary LMR scale based on the first study. Then a new 56-item scale and a dual-perspective model with two second-order factors and four first-order factors of indigenized LMR were generated by exploratory and confirmatory factor analysis. In this model, the dual perspectives meant both leaders and members' perspectives, the two second-order factors referred to both positive and negative leader-member relationships, and the four first-order factors referred to *consideration and support*, *control and faction*, *loyalty and contribution*, *conflict and opposition*. These four factors of LMR were found to be able to significantly predict work outcomes (leaders' task performance, members' organizational citizenship behaviors, turnover intentions and affective commitment) and mental health indicators (burnout, mental well-being and work satisfaction). Moreover, the LMR scale was proved to have acceptable reliability and validity and predicted the indicators of mental health better than LMX-7.

To conclude, with the characteristics of Chinese culture, the dual-perspective four-dimensional model of LMR made a break-through in the Western LMX theory and the Chinese SSG (LMG) models. Its theoretical contributions were as follows: (1) It transferred the research focus from LMX to LMR; (2) It extended the research scale from positive relationships to both positive and negative relationships; (3) Different to the Western studies in which leaders and members shared one LMX structure, it was found that different structures existed from the perspectives of leaders and members respectively; (4) It offered a framework of four factors of LMR with the characteristics of Chinese culture. Therefore, it is fair to say that the structure model of LMR and the LMR scale would provide theoretical evidence and a measure for the future research.

Key words Leader-Member Relationship (LMR); Leader-Member Exchange (LMX); Guanxi; mental health; indigenization