

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：中西方文化差异视角下领导-部属关系的结构模型

作者：任真 杨安博 王登峰 林颖

第一轮

审稿人 1 意见：

该论文从中国文化背景出发，认为西方已有的领导成员交换关系（LMX）研究和国内的一些本土化研究均没有很好地考察到“领导一部属关系”这一重要概念在中国文化下的复杂内涵。作者通过结合质性研究方法和定量方法，构建并检验了一个新的领导一部属关系的结构模型，即一个双视角、二阶四因素的结构。本研究的选题和研究结论对深入理解中国背景下的领导-部属关系有推动作用。研究方法和理论分析都有可取之处。但还是有不少问题存在，有待改进。

意见 1：纵观全文，作者提出“领导一部属关系”这一新的概念，并对其内涵结构进行了验证。文章在 2.4 节（第 6 页）对这一概念做出了界定。然而，由于这一概念与已有的概念如 LMX, *guanxi* 有着紧密的联系，建议作者在概念界定时明确地对这一组相似概念进行区分。同时，需要论证 a) 新的概念是一个完全的本土性构念，还是具有一定的文化普适性？b) 新的概念较之旧的概念在理论上的创新在哪里？是一种替代性的创新？还是对象上的细分创新？

回应：衷心感谢论文评审专家提出的宝贵意见及参考文献！对所提意见建议，修改和答复如下：（1）考虑到中文表述的丰富性，对综述部分的“关系”、领导-部属关系等概念加上了英文注解。根据评审意见，在 2.4 节进行了概念辨析。本文所述“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或上下互动的质量。它以工作关系为主，也包括由此延伸的非工作的关系。与之相比，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），Guanxi 的核心在基于关系基础的特殊连带（Jacobs, 1982; Tsui & Farh, 1997）。为了与概念的英文相匹配，本文编制的“GX 量表”改称“LMR 量表”。（2）如 2.4 节修改所述，本文的 LMR 是一个基于中国文化的本土性的构念，本文也主要从

中西方文化差异视角进行研究。例如，“领导-部属关系”（LMR）以工作关系为主，也包括由此延伸的非工作的关系。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，还包含义务、人情、道德修养的内容。但是，西方的 LMX 并不包括非工作关系，也不涉及角色规范。LMR 是否具有一定的文化普适性、在多大范围内有解释力需要进一步加以验证，是今后的研究方向之一。（3）这些概念在视角和侧重点上有所不同，但并不是相互替代的关系。本文的 LMR 不是要构建出一个全新的概念，而是力图反映在中国文化环境下，领导和部属之间关系的现实内涵。考虑到无论是“关系”还是 LMX，都没有统一的公认的界定，本文的重点并不在 LMR 的概念辨析，而是通过实证的因素分析来获得它的现实结构。

意见 2：作者试图从中国文化背景对领导一部属关系进行考察，并且一个基本的主张是领导部属关系在中国文化背景下会比西方已有的研究更加丰富和复杂。然而，在发展“领导一部属关系”这一文化本位（emic）的构念时，对于中国文化的研究和考察仍有待深化，具体表现在以下三方面：第一，在文章的 2.2 节（第 5 页），作者试图对“关于领导一部属关系的中国传统思想”进行综述并以此作为后文理论构想的基础。然而作者在此处仅仅提出“外儒内法”的文化基调和相应的简单解释，缺乏足够的深度和理论关联性。第二，作者需要考虑中国文化特征在本研究的理论建构中处于怎样的位置？从标题和引言来看，应当是从中国文化特征出发建构理论模型。但是，作者目前的做法是在讨论部分，针对研究结果、结合文化特征进行了事后分析和解释。这一做法容易造成作者进行“数据挖掘”而缺乏理论根基的印象。第三，中国传统思想的当代变异问题。外儒内法是中国传统文化的重要组成部分，但并非唯一成分。其他传统文化对于领导一部属关系有怎样的论述？更为重要的是，这些传统文化在经历了三十多年改革开放的当代中国、在逐步经历企业所有制改革的当代企业中，哪些成分得到了保留或者强化，哪些成分又得以削弱或者消失？这些问题需要进一步的明确（例如，直接地考察当代企业中这些传统文化成分的存在情况）。简单地以传统文化思想或者“外儒内法”仍作为现时领导-部属关系的运行法则，研究的质量和贡献会大打折扣。

回应：（1）与有的研究者先进行文化上的理论构建，如郑伯勋（1995）、杨中芳（1999），再进行实证研究的不同，本研究并不是从中国传统文化构建出纯理论的模型。与中国人“大七”人格模型的本土化研究思路相类似，本研究没有事先设定某种领导-部属关系的结构维度（如文中 2.4 维度观所述），而是通过质性研究和探索性因素分析来获得结构维度，再通过验证性因素来检验之。这样做的优势之一就是，恰恰探索出了经历三十多年改革开放的当代中国的领导-部属关系的现状，从这个现状中，我们仍可以清晰看到传统文化的潜在影响。（2）以往研究只是关注儒家所强调的关系，如儒家关系

主义（黄光国的《儒家关系主义》；Chen, Chen, & Huang, 2013），这里对传统文化“外儒内法”的文化基调的关注，克服了忽视法家思想带来的不足，这也构成了解释领导-部属消极关系的重要依据。由于文章并不是完全建立在传统文化思想上的，并且限于文章的篇幅，这里尽量提炼中国传统思想的相关精要，没有对关于领导一部属关系的中国传统思想进行全面展开。（3）审稿专家建议的研究思路是非常好的。本文在讨论部分的“研究局限与建议”中已提出，研究中国文化典籍中的领导-部属关系结构的理论模型，是下一步研究的方向之一。如第一条所述，由于研究思路和方式不同于纯理论的模型，文章的侧重点并不在中国传统思想当代变异这一复杂的理论问题上。

意见 3：对于 LMX 研究及其背后的社会交换理论，作者认为其缺乏对文化契合性的关注。但是，无论是在“问题提出”中引用 Blau（1964）的原文，还是在文献综述中对有关概念争论的分析过程中，读者都很难明确地得出“缺乏文化契合性”的结论。建议作者在综述部分更加聚焦，明确现有研究存在的不足。

回应：（1）在“问题提出”中引用 Blau（1964）的原文，既是作为相关证据之一，更重要的是增加文章可读性，引发读者思考。其实，不少研究者多是批判近年来文献的不足，并据此出发去做研究，而较少追根溯源，从理论源头和历史脉络上去探寻原因。本研究力图在这方面有所尝试。（2）由于目前缺乏文化契合性的研究，这方面直接的文献非常少见。但是，从文中西方文献的综述、片面本土化、间接本土化的研究状况来看，可以推断目前相关研究缺乏文化契合性。文化契合性既是本研究的初衷，也是本研究的价值所在。

意见 4：在对本土的领导一部属关系研究进行综述时，对于华人学者们提出的“guanxi”概念及其最新的研究进展尚需进一步的关注和总结（建议参考 MOR 期刊 2013 年刊发的最新的一篇文献综述，Chen et al., 2013）。此外，Law et al., (2000), Chen & Tjosvold (2006, 2007), 以及 Cheung et al. (2009) 等研究的“guanxi”确更多指向非工作的交换关系，但作者将其直接翻译为“领导一部属关系”（第 6 页，3 行）造成了对此概念的放大和曲解，也即作者所说“领导一部属关系的概念被大为窄化”。问题在于，guanxi 研究者们本身关注的就是领导一部属关系中一个相对比较具备中国特色的成分，而并非指向整个关系。

回应：（1）衷心感谢审稿专家提供了一篇非常给力的文献综述，它的很多观点和本研究相契合，并且视野更广、内容更全。本文吸收了它的一些观点，并将之列入参考文献。为避免中文表达的丰富性而带来理解上的歧异，文中还增加了一些概念的英文。（2）正如审稿专家所提 guanxi 研究者们

本身关注的就是领导-部属关系中一个相对比较具备中国特色的成分，而并非指向整个关系”，这恰恰是目前许多研究的不足之一，没有提供出领导一部属关系的现实全貌。本文在 2.3 中已强调，“关系”的研究提出了本土化的理论，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。

意见 5：关于作者在 2.4 节提出的理论构想，主要存在以下几个比较明显的问题：一是理论构想是如何从文献综述中推导和发展出来的？现有的文章并未交代清楚。二是作者分别从概念界定、类型观、维度观、整体质量评价、分析层面和分析视角这两个侧面进行理论构想，但并未说明这六者之间具备怎样的关系和逻辑。也就是说，为何要从这六个方面进行理论构想？作者需要论证基于这六个方面的理论构想就是对“领导一部属关系”概念彻底的本土化。三是在各个部分上作者仅仅提出了自己的观点并略加阐释，而未进行有足够说服力的理论分析。也就是在每一部分都回答了“是什么”的问题，但对“为什么”却几乎罕有涉及。四是作者提出研究假设的方式并不规范。

回应：（1）本文文献综述主要是从西方研究、中国古代传统思想、当代实证研究的线索进行的。在文献综述部分已经对后续理论构想的 6 个方面问题有过陈述和呼应。在 2.4 部分首段，增加了过渡性的文字进行上下衔接。（2）根据审稿专家意见，考虑到文献综述部分的内容和后续的研究思路在阐述角度上确有不同，对 2.4 部分进行了一定修改补充。此外，下图是对理论构想的直观而立体的表述。考虑到该图还不是非常成熟和尽量节约版面，而未列入正文。供审稿专家批评指正。（3）对于回答“为什么”的问题，未加以详述，主要考虑，一是在文献综述部分已经对这些问题有过陈述；二是因文章篇幅较长，而对初稿中回答“为什么”的内容作了很多删减。对此，我们扼要增加了回答“为什么”的内容及其参考文献。（4）研究假设的方式确实不像以往实验研究等那么规范。其实，在文章写作之初我们就对研究假设进行了反复讨论，尽量保持研究假设简洁明确。这主要是文章的内容构成造成的，其中既有探索性的内容，也有验证性的内容；既有质性研究，也有量化研究。按照陈向明（2000）对质性研究方法的观点，质性研究与研究假设的提出是一个互动互惠的过程。

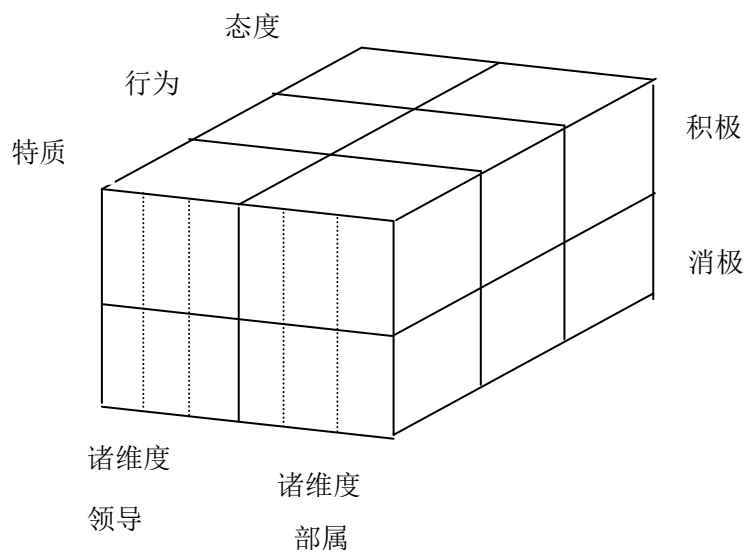


图 领导-部属关系的理论构想结构

意见 6：分析层面的说法（第 7 页）有待商榷。将行为、态度和特质看作是“领导-部属关系”的不同分析层面，这一说法缺乏足够支持。这三者为何有“层面”的区别？为什么“领导-部属关系”也会在特质上表现出来？

回应：（1）对该部分进行了一定修改，修改内容见红色字体部分。用“层面”一词来概括行为、态度和特质的内容，确实不是十分妥帖。但用“分析的内容”一词来概括似乎又与前文有所重复。（2）我们不认为，“领导-部属关系也会在特质上表现出来”缺乏有关证据。西方大部分领导-部属关系量表侧重行为的评定，如 LMX-7 和 LMX-MDM 量表，也有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）。同时需要注意的是，领导-部属关系也会体现在特质上，特别是角色义务的内容往往是以特质的形式体现（Jiang & Cheng, 2008），如领导应该表现出宽容、仁慈。领导对部属的仁慈，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）。然而，西方的 LMX 量表往往忽视对特质内容的考察。（3）在关系的研究中强调特质的重要性，这也与目前国内的一些研究相一致。例如，孙健敏和焦长泉（2002）发现管理者绩效中的个人特质绩效（包括创新行为、自律行为、公正行为、维护公司利益、承担责任等），王登峰等（2006）发现当上级对部属进行评估时，工作绩效由个人品质指向和工作任务指向两个维度构成。在领导-部属关系的质性研究中，同样存在对特质（或素质、品质）的关注，部属要求领导要率先垂范、知人善任，领导要求部属要积极主动，富有创造力，这恰恰说明角色义务、角色预期等以特质形式呈现的因素可能也构成了领

导-部属关系内容的一部分。这一点也是目前西方研究所不具备或者忽视的内容。

意见 7：关系质量的积极水平和消极水平，是两个不同的维度？还是只是一个维度或者一个水平的两个端点？作者在讨论中提及“从积极关系向消极关系的过渡”(第 24 页)是否意味着这两种水平其实在同一个维度之上？

回应：关系质量的积极水平和消极水平，是两个二阶因素或说两个维度。通过文中图 2，虽然我们可以直观的理解存在“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。“积极-消极关系”轴，仅是一个便于理解的表述。不像 Graen 的 LMX-7 量表，高分就是关系质量高，低分就是关系质量低。在现实生活中，积极关系和消极关系是同时存在的。根据审稿专家意见，对“从积极关系向消极关系的过渡”的表述进行了修改。

意见 8：关于领导视角和部属视角：由于两类视角观察的是同一对象——“领导-部属关系”，那么两种视角观察到的结构之间是完全独立的，还是有所重叠？根据作者质性研究的结果，这二者是有所重叠的（例如信任、尊重和尊敬），如何理解两类视角的部分重叠？

回应：西方研究只注重是领导和部属使用同一测量工具（如 LMX-MDM 量表），即同一种标尺评价对方时，两者之间的知觉有差异（Sin, Nahrgang, & Morgeson, 2009）。例如，Greguras & Ford（2006）认为，无论领导视角，还有部属视角，领导-部属关系的结构维度都完全是情感、忠诚、贡献、专业尊敬。但是，我们的质性研究发现，两个视角上的结构是不同的。这种不同并不是完全独立，后续因素分析的结果也证明了这一点。对于信任和尊敬，领导和部属是相互信任和相互尊敬；其他方面，例如，“保护”强调的是领导保护下属，“忠诚”强调的是下属忠诚领导，而部属保护领导、领导忠诚部属的说法在质性研究中很少被发现。

意见 9：关于“双视角二阶四因素”的提法：二阶四因素是一个更偏向统计学的语言，旨在体现概念的结构属性；而双视角则更加偏向是理论化的语言。把这两者放在一起表述，作者需要考虑是否会引起歧义。

回应：诚如审稿专家所言，二阶四因素是一个更偏向统计学的语言。但是，“双视角”不完全是理论化的，而是质性研究的发现，同时在西方 LMX 实证研究中也经常提及两个视角的问题，如“from both supervisor and subordinate perspectives”的表述（Greguras & Ford, 2006）。我们也尝试过采用诸如“领导-部属双视角、积极-消极关系两水平的四因素模型”，但似乎不够简洁。

意见 10：样本偏差。无论是质性研究，还是定量研究，作者的样本中党政机关和事业单位所占的比例都相对较高，而企业员工比例较小。考虑到党政机关和事业单位与企业组织在组织文化和管理方式上都有较大的差异，作者的研究结论需要进一步在企业样本中加以验证。

回应：（1）在质性研究的开放式问卷样本、访谈样本，定量研究的领导样本、领导-部属匹配样本中，企业领导和员工的比例在 12%-26% 之间，应该说尚可接受。问卷样本、访谈样本、定量研究样本大部分由各类组织的高层和中层管理者组成，领导-部属匹配样本由一一对应的领导和部属组成。这些样本的取样难度非常大，在国内外同类研究中比较少见，具有一定的特色。请审稿专家体谅在取样工作中所克服的诸多困难。（2）在论文的“研究局限与建议”部分已经注明，研究结论需要进一步在企业样本中加以验证。

意见 11：关于质性研究，作者分别采取了三种不同的研究方法，是否有在三种方法之间进行三角验证？作者在第 9 页中 3.2.1 节提到三类方法得出的条目“汇总后共计条目 939 条”，这意味着三种方法得出的条目库没有一条重复的条目。若如此，则意味着采用第四种方法有可能会增加新的条目，也即当前的条目库并不“全面而有代表性”。请作者核实并加以说明。

回应：在 3.2.2 部分进行了修改。三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三种方法的结果交互验证。考虑到中文表达的丰富性，这种交叉重叠不是简单文字上的，而是内涵上的，因此，难以提供一个准确的百分比数据说明交互验证的比例。

意见 12：开放式问卷调查中设计了三个问题，第一、第三问题与本研究内容直接相关，设计第二个问题的目的何在？在开放式问卷调查中得到的原始条目 2526 条是对所有问题的回答还是针对某一问题？需要加以说明。

回应：在 3.1.1 和 3.2 部分分别作了修改。（1）第二问题旨在进一步深挖和谐工作关系的表现，是比第一个问题更进一步的发问。从实际效果来看，通过第二问题也收集到了大量有价值的词条，尽管在词条数量上少于第一个、第三个问题（2）被试作答时，对问卷的三个问题，分别提供三个条目。原始条目 2526 条是对三个问题的回答数量总和。

意见 13：作者选择畅销职场小说《杜拉拉升职记》作为文本分析的素材。然而这部小说本身具有较

大的虚构成分，故事背景又是发生在与中国文化背景关系不甚密切的外资企业中。作者如何证明这部作品能够成为本研究的一个合理素材？此外，这部小说篇幅不短，也确有大量章节涉及到“领导一部属关系”的内容，但作者从中共提取出条目仅 65 条，条目选择的标准是什么？

回应：（1）增加了相关参考文献进行说明该小说的社会影响，如：肖伟的“杜拉拉”10 亿元升“值”记（辽宁日报，A03 版，2010 年 8 月 17 日）。通过亲身阅读《杜拉拉升职记》也可以发现，该小说素材具有较强的普遍性，而限于外资企业。该书也号称“她的故事，比比尔·盖茨更值得参考”。（2）对文中 3.2 部分中的文学著作分析作了修改说明。文学著作分析主要是，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。由于对出现二次以上的信息不再重复提取，因此条目仅 65 条。此外，该小说篇幅并不算长，文学著作分析并不包含该书的续集《杜拉拉 2：华年似水》、《杜拉拉 3：我在这战斗的一年里》。

意见 14：在第三轮分类中，领导视角的条目有 77.5% 的分类得到两人及以上的同意，而部属视角的条目仅有 61.3% 的分类得到了两人以上的同意，全部同意的比例则更低。根据前人的研究（Farh, et al., 2004），这样的比例并不是十分理想，意味着作者在第二轮中的分类有可能有进一步改善的空间。此外，根据同意程度进行条目筛选时，对领导视角和部属视角的条目采用了不同的标准（第 10 页，第一段），这会造成内容上的偏差。

回应：（1）前人研究如 Farh 等人（2004）、李超平和时勘（2005），两人及以上的同意多在 80% 左右，相比之下，本研究数据稍偏低一些。不过，由于质性研究本身的主观性较强，数据尚可接受。（2）部属视角保留了“一人同意”的条目，可能会有一定影响。但是，考虑到部属视角条目总数比较少，部分“一人同意”的条目在内容上有积极意义，例如“下属与领导在工作时间之外是朋友”，权衡利弊，课题组决定保留部属视角“一人同意”的条目。

意见 15：在编制“领导一部属关系”量表的初始问卷时，领导视角的每个维度选择 7 个条目、部属视角的每个维度选择 4 个条目，这样选择的标准和依据是什么？不清楚。同时，各自又加入了 7 个和 4 个特质条目进入这一关系量表，对于具体哪些条目、为什么加入这些条目依旧没有作出清晰的说明。

回应：对选择的标准和依据、加入特质条目的依据，我们对 4.1.1 部分作了修改补充。在送审稿行文过程中，为解决文章篇幅长的问题，对很多细节信息作了删减，可能影响了读者阅读。

意见 16：第 12 页，作者将两个样本（实际上是三个样本）进行混合后随机分半，但得到的两个子样本在样本容量上并不相同。同时，作者需要说明两个子样本在人口统计学变量上是否存在着显著差异。

回应：（1）由于数据回收速度的原因，有很少量的数据在探索性因素分析完成后才收到，故验证性因素分析的样本比探索性因素分析略多 8 人。（2）已在 4.1.2 补充有关差异显著性的信息。

意见 17：研究 2 中选择测量生理健康等有关指标，理论依据是什么？有无研究指出领导一部属关系与这些变量之间的关系？如果它们之间在理论上并没有因果关系，就不适宜拿来作为检测“领导一部属关系”这一概念预测效度的效标变量。

回应：已删除了“身体健康”指标的各项数据和文字信息。其实，本文中“身体健康”指标并不是字面上的生理健康的含义，而是反映心理压力的指标。压力与 LMX 的关系是有文献依据的。Cooper 等人（1988）编制工作压力检测量表（ISO-2），中文版由台湾学者陆洛修订（Lu, Cooper, Kao, & Zhou, 2003），身体健康分量表测量放松和活力两个维度，共 6 个题目，例如“莫名其妙的感到疲倦或精疲力竭”。考虑到该指标容易引起较大歧义，删除了该指标的有关信息。

意见 18：在研究操作程序上，如 4.1.4 节所述，对于企业样本采取实名作答方式，而对党政机关和事业单位则采用匿名作答方式。这种操作方式上的差异有可能带来结果上的区别。作者需要在分析中对此作出说明。

回应：对 4.1.4 节进行了修改。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（common method bias）。此外，在西方 LMX 文献中，既有匿名作答，也有实名作答，只要取样本单位积极配合、测量过程控制严格，应该说没有实质性的结果差异。

意见 19：在进行探索性分析时，由于作者在理论部分并没有针对领导视角和部属视角的区分给出充足的理论分析，建议首先将所有条目放在一起进行探索性因素分析，并比较不同的结果。一种可能的情形是，如评审意见理论部分第 8 条所说的那样，虽然领导和部属有各自的观察视角，但观察的内容是一致的。这样，领导一部属关系有可能会因其内容上的区别而呈现出不同的结构。

回应：在 2.4 部分增加了有关理论说明及文献，在 5.4 讨论部分增加了与质性研究相呼应的内容。我们已经尝试过将所有条目放在一起进行探索性因素分析，结果上取 3 因素、4 因素或 5 因素虽然都

和目前的 4 因素结构基本类似，在说服力都没有目前的模型好。更为重要的是，我们认为这并非是必要的，主要基于以下考虑：（1）理论研究上：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，杨安博，王登峰，2010），更多强调部属的义务，比西方文化下的交换关系在内容、形式、时间上表现更为复杂（郭晓薇，2011）。不同于西方的契约社会，中国是“权威取向”和“关系取向”的社会，领导视角和部属视角之间结构上的不一致是有依据和符合逻辑的。西方研究只注重是领导和部属使用同一测量工具，即同一种标尺评价对方时，两者之间的知觉有差异（Sin, Nahrgang, & Morgeson, 2009）。就像 Greguras & Ford（2006）的研究一样，从领导视角照样复制出从部属视角得到的情感、忠诚、贡献、专业尊敬四个维度。（2）质性研究上：本文的质性研究与以往一些研究（Liden & Maslyn, 1998；李超平,时勘, 2005）略有不同，它不仅为后续量化研究提供量表条目或量表维度，而且提供了一个结构模型。领导视角和部属视角的区分正是这个模型的特色，也是后续研究的重要依据。审稿专家提出：“虽然领导和部属有各自的观察视角，但观察的内容是一致的”。但在实际访谈中，我们请访谈对象既谈论自己与领导的关系，也讨论自己与下属的关系，发现观察内容并非完全一致，甚至是用词表述也有不一致，如“忠诚”。再比如，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。（3）在研究操作上：因素分析作为一种强大的统计工具，要用它得到好的研究结果，应用的前提是一定的理论设想。我们不能设想在缺乏依据的情况下，通过因素分析得到一个良好的模型。甚至是因素分析条目筛选的过程，也有研究者一定的主观性在里面。此外，从具体行文来看，再增加报告所有条目的因素分析结果，文章的篇幅可能过长。

意见 20：部属视角条目进行探索性因素分析时，解释总方差的比例相对较低。另外，表 3 中 gx22“我感到对领导要“士为知己者死”、gx16“我能够创造性地开展工作和解决问题”似乎与领导一部属关系并无直接的关系。

回应：解释总方差的比例为 42.24%，尚可接受；参照特征根和碎石图，确实取 2 个因素比较合适。gx22“我感到对领导要“士为知己者死”、gx16“我能够创造性地开展工作和解决问题”，两个条目属于与领导-部属有关的特质的内容。它们的共通度和因素载荷都比较理想，也恰恰证明领导-部属关系既包括行为的和态度的内容，也包括特质的内容。其实，这也与访谈的内容相契合，访谈对象大多看重或期望部属能够创造性地开展工作和解决问题。

意见 21：第 17 页，4.2.3 节指出“西方领导一部属关系量表编制上...忽视心理测量学上的规范性”，此处建议最好提供引用作为支持。

回应：已在 4.2.3 部分增加了文献。

意见 22：根据表 6 和表 9，四个“领导一部属关系”维度在领导样本中都对被试直接领导的任务绩效有显著的预测效果；而在配对样本中任务绩效测量的是部属的任务绩效水平。由于任务绩效在本研究中的功用是作为“领导一部属关系”的效标变量之一，建议作者明确到底是考察“领导一部属关系”对领导绩效还是对部属绩效的影响，以及相应的理论依据。

回应：已在 4.1.3 部分进行了修改说明，增加了相关文献，并修改了表 6 至表 11 相关数据表格。任务绩效是 LMX 最为常见的效标和结果变量，部属的任务绩效和领导的任务绩效都有应用。在领导-部属匹配样本中，大多都是采取部属任务绩效；在非匹配样本中，任务绩效要么自评、要么他评、要么评他。在本文中，任务绩效包含这两者，也是便于施测的现实需要。

意见 23：4.2.4 节与 LMX-7 量表进行比较时，由于作者在本研究提出的“领导一部属关系”是一个更新、更全面的量表，作者需要证明这一量表比已有的 LMX-7 量表具有更强的解释效力。因此，在回归模型中应当是先加入已有的 LMX-7 量表，再加入“领导一部属关系”量表，考察新量表能否带来 r 方的显著增加(可以参考 Cheng et al., 2004 在比较家长式领导与西方领导方式的解释效力时的做法)。作者在本节的做法似乎有些本末倒置。另外，作者目前的结论是新编制的 GX 量表与已有的 LMX-7 量表在预测效力上各有优势，二者相互不可替代。这一点似乎与理论部分“完全本土化”的出发点有所相悖。而且表 6 与表 7 表明,总体说来，所开发的领导-部属关系量表与 LMX-7 相比在预测能力上可能并不能显现出明显优势。

回应：按照评审意见进行了重新的相关分析和回归分析，增加了表 8 和表 10，修改了表 6、表 7、表 9、表 11。(1) 增加了控制变量，控制更加严格。先前研究表明 (Liden & Maslyn, 1998; Bernerth, 2005; 王辉, 牛雄鹰, Law, 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，将这五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。而修改前只有三个控制变量。(2) 重新进行了两个样本的相关分析和回归分析。在层次化回归模型中，先加入已有的 LMX-7 量表，再加入“领导一部属关系”量表，考察新量表能否带来 r 方的显著增加。同时，增加了 F 值的数据。根据新的统计分析结果，进行了重新讨论分析，数据分析较以前更有说

服力。

审稿人 2 意见：

论文对上级-部属之间关系进行积极和消极的分类，具有一定的理论创新意义，也具有一定的现实意义。但是，统观论文，还存在以下这些问题：

意见 1：论文提出的领导视角和部属视角表述并不清楚，容易产生歧义。因为都是站在与员工立场上提出，能否分开做探索性因素分析值得商榷。建议作者汇报所有项目的探索性分析结果，在验证性分析中将领导-员工视角作为一个模型参与比较。

回应：首先，衷心感谢论文评审专家提出的宝贵意见！在 2.4 部分增加了有关理论说明及文献，在 5.4 讨论部分增加了与质性研究相呼应的内容。我们已经尝试过将所有条目放在一起进行探索性因素分析，结果上取 3 因素、4 因素或 5 因素虽然都和目前的 4 因素结构基本类似，但说服力都没有目前的模型好。更为重要的是，我们认为这并非是必要的，主要基于以下考虑：（1）理论研究上：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，杨安博，王登峰，2010），更多强调部属的义务，比西方文化下的交换关系在内容、形式、时间上表现更为复杂（郭晓薇，2011）。不同于西方的契约社会，中国是“权威取向”和“关系取向”的社会，领导视角和部属视角之间结构上的一致是有依据和符合逻辑的。西方研究只注重是领导和部属使用同一测量工具，即同一种标尺评价对方时，两者之间的知觉有差异（Sin, Nahrgang, & Morgeson, 2009）。就像 Greguras & Ford（2006）的研究一样，从领导视角照样复制出从部属视角得到的情感、忠诚、贡献、专业尊敬四个维度。（2）质性研究上：本文的质性研究与以往一些研究（Liden & Maslyn, 1998；李超平, 时勘, 2005）略有不同，它不仅为后续量化研究提供量表条目或量表维度，而且提供了一个结构模型。领导视角和部属视角的区分正是这个模型的特色，也是后续研究的重要依据。审稿专家提出：“虽然领导和部属有各自的观察视角，但观察的内容是一致的”。但在实际访谈中，我们请访谈对象既谈论自己与领导的关系，也讨论自己与下属的关系，发现观察内容并非完全一致，甚至是用词表述也有不一致，如“忠诚”。再比如，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。（3）在研究操作上：因素分析作为一种强大的统计工具，要用它得到好的研究结果，应用的前提是一定的理论设想。我们不能设想在缺乏依据的情况下，通过因素分析得到一个良好的模型。甚至是因素分析条目筛选的过程，也有研究者一定的主观性在里面。此外，从具

体行文来看，再增加报告所有条目的因素分析结果，文章的篇幅可能过长。

意见 2：作者应汇报 3.1.1 中的样本性别比例。

回应：已在 3.1.1 中补充报告了样本性别比例。

意见 3：不同企业性质的“关系”内容可能会有不同，作者在 3.1.3 中选择外企为主要背景的《杜拉拉升职记》是否具有代表性？对于党政机关上下级之间的关系描述应用《杜拉拉升职记》是否贴切。

回应：增加了相关参考文献进行说明该小说的社会影响，如：肖伟的“杜拉拉”10 亿元升“值”记（辽宁日报，A03 版，2010 年 8 月 17 日）。通过亲身阅读《杜拉拉升职记》也可以发现，该小说素材具有较强的普遍性，而不限于外资企业。该书也号称“她的故事，比比尔·盖茨更值得参考”。

意见 4：在 4.1.1 中加入 7 个领导特质条目和 4 个部属特质条目的依据是什么？文中没有清楚地说明。

回应：我们对 4.1.1 部分作了修改补充。在送审稿行文过程中，为解决文章篇幅长的问题，对很多细节信息作了删减，可能影响了读者阅读。

第二轮

审稿人意见：

论文对本评委的意见总体做了认真而严肃的回复。本文作者的修改是认真和积极的，回复的意见总体可以接受。但是，为了增加文章的说理性和 LMR 概念及其量表的严谨性，作者有必要进一步深化以下内容：

意见 1：“3.1.1 开放式问卷调查、3.1.2 访谈、3.1.3 文学著作分析”的内容中，每一方法中应列举一些相关的关系事例及对应的关键要素(relational cases and corresponding key elements)的说明，为不同视角的 LMR 关系本质内容提供更直观的支持。

回应：首先，衷心感谢论文评审专家提出的宝贵意见！（1）根据审稿专家建议，在 3.1.1 开放式问卷调查、3.1.2 访谈、3.1.3 文学著作分析中，每一方法都列举出了例子，正文中标为蓝色。（2）在 3.2.2 章节中，就每个维度（即关键要素）都给出了例子。限于文章篇幅，没有再一一列出 14 个维度的内涵解释。

意见 2：作者用相关文献（郭晓薇，2011）说明中国组织内的上下级关系比西方文化下的交换关系在内容、形式、时间上表现更为复杂。“内容”和“形式”方面根据本文的内容和说理比较好理解，但是“时间”方面如何更为复杂没有进行说明。

回应：（1）为进一步增强说服力，在 2.4 章节增加了有关说明和参考文献，如翟学伟（2005）和边燕杰（2011）的研究，正文中标为蓝色。（2）“时间”上的复杂性主要内容是指，中国文化下交换（恩惠）的内涵在于为他人做事并使他人因此而长久地感谢并回报他，使得人情往来发生一次就能连续性地循环下去。这比西方的交换关系表现的更为持久和含蓄。（3）考虑到本文没有涉及时间维度的测量，为避免歧义而删除了有关时间的表述。

意见 3：从逻辑上，作者认为中国社会是“权威取向”和“关系取向”的社会，并凭此引出中国社会中“领导视角和部属视角之间结构上的不一致是有依据和符合逻辑的”的这一结论。“权威取向”表明人们对权力不平等的接受程度，而“关系取向”则是“人们以关系作为对自己和对他人认识的依据或线索并依此对自己的角色进行界定和作出相应的行为反应的一种心理倾向和行为风格”（佐斌，2002：75）。但是，根据文章的内容，难以从“权威取向”和“关系取向”视角得出中国社会中“领导视角和部属视角之间结构上的不一致是有依据和符合逻辑的”的这一结论。作者这方面需要强化论述。

回应：（1）需要澄清的是，本文正文中并未提到“中国社会是‘权威取向’和‘关系取向’的社会”，也没有据此得出结论。只是在对外审专家的回复中提到了该内容，这是本文转述的郭晓薇（2011）的观点，可能不甚严谨。按审稿专家意见，在 2.4 章节增加了有关依据或证据的表述。（2）在正文中仅在 5.4 章节涉及心理健康的内容中提到了“关系取向”，按照审稿专家的建议，查阅和增补了相关文献。

第三轮

审稿人意见：

本文作者以中西方文化差异视角，通过定性和定量研究的方法，构建和检验了一个本土化的领导-下属关系模型。本研究有一定的理论创新和现实意义，但也有一些不足之处有待改进或在今后进行更深入的研究。

意见 1：我认为本研究最大的贡献在于探讨了上下级关系中消极的方面并发展了有关的量表。在上下级关系研究的文献中，已有研究发展了多纬度的上下级关系量表 (Chen, Friedman, Yu, Fang, & Lu, 2009)，但关注的主要是在类家庭关系范式下对上下级关系模型的探讨，并没有涉及到上下级关系中可能存在的消极方面。现有文献中也有研究已经发现了上下级关系中积极和消极的方面 (e.g. Yan & Altman, 2009)，不过并没有发展出量表。本研究虽没有引用和评论以上文献，但确实对关系研究在理论上有所推动。

回应：首先感谢评审专家肯定本研究有一定理论贡献！此次我们做了大量修改，重新撰写了理论构建部分，见正文“2 文献综述与理论假设”部分，采用黄色字体标出。特别是在正文 2.4 部分（黄色字体标出）加强了对消极关系的论述，并增加了相关文献，如 Han 和 Altman（2009）。

意见 2：如果本文作者对社会交换理论有更全面的阅读和理解，本研究的理论基础会更坚实。西方 LMX 理论只关注了社会交换中等互惠交换部分，但社会交换中对互惠原则的研究中早已有 negative reciprocity, balanced reciprocity, and generalized reciprocity 之分(Sahlins, 1972)，由此衍生出来的研究有很多。本文作者在 2.4 中写到“西方研究受社会交换理论思维定势的影响....”这个陈述是对社会交换研究的误读。如果本文作者可以借鉴互惠原则中的三种类型，批评西方 LMX 理论忽略了其中两种，只重平等互惠而你们的研究可以包括得更全面，不仅有平等交换，还探讨了可能的上下级之间的负交换，研究的理论基础可能会更充分。

回应：非常感谢评审专家的理论指导！一是 LMX 研究确实只是深受 Blau（1964）社会交换理论影响，而不是整个社会交换理论影响。把原文“西方研究受社会交换理论思维定势的影响....”这一不严谨的表述修改为：LMX 分为低质量（外圈）交换和高质量（内圈）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（1964）社会交换理论思维定势影响，关于消极水平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不良关系。二是增加了 Sahlins（1972）的互惠类型学内容，以及所能查阅到的由 Wu 等人（2006）开发的 Sahlins 三种互惠量表，正文 2.4 部分采用黄色字体标出。通过增加这一内容，进一步强化和支持了本文的观点。例如，Sparrowe 和 Linden（1997）曾指出 LMX 理论忽视了交换的消极形式，主张根据 Sahlins（1972）互惠连续体理论，把 LMX 分为高、中、低三种质量，分别对应上述三种互惠类型，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。

意见 3：我很欣赏作者强调上下级关系的不对等性和应在互动的角色规范和义务中研究上下级关系的观点。但是我觉得“领导视角”和“部属视角”容易有歧义。我的理解是对同一上下级关系，上级怎么看，评价结构是什么，下级怎么看，评价结构是什么，但作者发展的量表只是从部属的角度既包括了部属感知的领导的行为/态度/特质和下属的行为/态度/特质而已。在 LMX-7 的量表中也是同时有领导因素和部属因素的，只是部属因素少（只一条）。而当要把这个量表用于领导来回应 LMX 质量时，就存在很多争论 (i.e. Schriesheim, Wu, & Cooper, 2011)。

回应：感谢评审专家认可和欣赏本研究的观点！（1）虽然“领导视角”和“部属视角”、量表条目谁是主语、谁是宾语等，有点绕，但是我们仍然认为，这样的区分非常有理论意义。这一点在研究一质性研究中特别明显，访谈对象对上级和对下级的评价结构是有很不同。只是在实际的量表测量中，从部属视角进行评价更加容易操作，更理想的应该是同时评价自己领导和评价自己部属。此外，查阅 LMX-7 的早期文献可以发现，它的编制如按照现在心理测量学的要求则很有问题。（2）此外，参阅 Schriesheim, Wu, & Cooper（2011）研究报告后，我们感到它进一步支持了我们的研究，也与我们在编制量表时的感受不谋而合：一是进一步说明从“关系”而不是“交换”角度研究 LMX 很有意义。二是量表条目谁是主语、谁是宾语，也就是说领导视角和部属视角的区分，很有意义。该研究的不足可能恰恰在于只是注重微观的条目内容和用词的重要性，而忽视了中观层面（维度层面）的维度结构差异。我们在正文 2.5 部分进行了补充说明，用黄色字体标出。

意见 4：我不太能明白为什么作者致力于发展一个多纬度的上下级关系量表，却选择和一个单纬度 LMX 量表做比较。如果和多纬度的 LMX-MDM (Liden & Maslyn, 1998)比较，结果会如何呢？解释力是不是会更有限？

回应：在进行回归分析来显示新量表的效用时，我们选择了最经典的量表 LMX-7，没有选择多维度的 LMX-MDM（Liden & Maslyn, 1998）量表来进行检验，主要考虑如下：（1）LMX-7 量表是领导-部属交换关系研究领域中最具影响力、最常用的量表（Gerstner & Day, 1997; Bernerth, 2005, 2007），我们自然首先希望将自己的量表与最具影响力的量表进行比较。我们也发现，大部分与 LMX 有关的量表开发都会采用 LMX-7 量表作为对照，例如，Liden & Maslyn（1998），王辉、牛雄鹰和 Law（2004），Bernerth（2005, 2007），Law、Wong、Wang 和 Wang（2000），姜定宇（2005）等。（2）在实际问卷发放过程中，本文只是一个大研究的一部分，当时问卷数量已经很大，我们开发的初始量表又有 88 个条目，因可能导致被试疲劳或反感，当时已不适合再增加问卷数量。不过，诚如审稿专家建议的那样，在研究设计之初，如果同时选择单维度的 LMX-7 和多维度的 LMX-MDM 作为效

标，确实会更为理想。

意见 5：与上一点相关，本研究评价了已有关系研究中的缺失，却没有用新发展的量表和已有这些关系量表比较在解释力上是否有进步。如果比较的话，新量表的解释力会如何呢？希望作者在今后的研究中做进一步的探讨和研究。

回应：本研究的初衷是从领导心理与行为研究的角度，开展西方 LMX 理论的本土化研究，因此主要考虑把 LMX 量表作为参照系进行比较。不过，在审稿专家所推荐的论文 Chen 等人（2009）的研究中，采用 Guanxi 量表考察汇聚效度，采用 LMX 量表考察区分效度，给我们以很好的启发。今后，我们会按照审稿专家意见，在后续研究中选择 LMX-MDM 量表和三维度主管-部属关系量表（Chen et al, 2009）作为效标，考察效度增益情况。

编委意见：

我们收到了来自三位杰出学者的审阅报告。大家一致的意见是本文具有被发表的潜力，但是在理论上和方法上目前还存在缺陷，需要做进一步的修改。下面我总结一下需要修改的主要方面，与此同时，作者也需要就评审者提出的每一条问题做出详细答复。

意见 1：理论：本文强调中国文化下的领导一部属关系不同于西方情景中的 LMX。但是无论是在对领导一部属的关系这一构念的描述上，还是在建构本文的理论模型上，均没有直接从中国文化情景出发来进行。缺乏对中国文化的深层解读，以及对中国情景下领导一部属关系的独特性的深层描述。希望作者对审稿人 1 的评语（一、理论构建方面 1—8 条）进行深入思考，重新写作论文的理论构建部分。因为已存在测量中国情景下领导一部属关系的量表（Chen, Friedman, Yu, Fang, & Lu, 2009, MOR），必须讨论你们的量表与之不同之处。

回应：按照编委专家意见，我们做了大量修改，重新撰写了理论构建部分，见正文“2 文献综述与理论假设”部分，采用黄色字体标出。具体包括如下方面：（1）完全更换了论证结构。由西方、中国古代、中国现代以及本文理论构想的泛泛的写作框架，重写为领导-部属关系的概念、领导-部属关系的维度、领导-部属关系的分类、领导-部属关系的质量、领导-部属关系的内容、领导-部属关系的视角等 6 个部分，针对性更强。每个部分大致按照西方研究、本土化研究、中国文化下的表现、我们自己的观点等顺序行文，不断剖析问题，层层递进展开论述。（2）强化了领导-部属关系（LMR）概念的论证。花费大量笔墨在领导-部属关系概念的提出和论证上，参见 2.1 部分。（3）强化了中国

文化的解读。在各部分提出自己的观点时，尽量结合中国文化的特点进行论述。当然，需要说明的是，我们按照 Berry（1989）提出的“衍生的一致性”跨文化比较策略，采用本土化研究的思路，重新探索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。我们并不是要从中国文化思想中得到一个理论模型，设定模型维度，再去验证这些维度。（4）增加了许多新的论据和参考文献。一方面，在评审专家的帮助下，加厚了理论基础。比如：在正文 2.2 节和 5.3 节增加了与中国情景下领导一部属关系的量表（Chen, Friedman, Yu, Fang, & Lu, 2009）的比较，采用黄色字体标出。再如，在 2.4 节增加 Sahlin（1972）的互惠类型学和 Sparrowe 和 Linden（1997）相关评论，加强了对消极关系的论证。还有在 2.6 节、3.2 节、5.4 节增加了 Han 和 Altman（2009）的质性研究分析。另一方面，加强了自己原有内容及文献的论证，例如对“关系”界定的评论；对君臣关系的论述；对郑伯埏的员工归类理论的评论；领导视角和部属视角 LMX 评价一致性的评论等。

意见 2：方法：整个量表的开发过程尚存在很不清晰之处，无论是在质性研究部分还是定量研究部分都如此。三位评审人都提出了非常具体的意见。特别重要的有几条：（1）讲清楚选择条目的过程和逻辑和理论根据；（2）在进行探索性分析时，首先将所有条目放在一起进行探索性因素分析，并比较不同的结果；（3）在进行回归分析来显示新量表的效用时，除了 LMX，至少也要放入 Chen et al (2009)的量表来进行检验。

回应：对方法部分的 3 条意见，逐一回复如下：

1、选择条目的过程和逻辑和理论根据。按照编委专家意见，进一步加强了相关论述，参见正文 3.1 和 4.1 部分，用黄色和红色字体标出。例如，技术上明确借鉴 Farh、Zhong、Organ（2004）和李超平、时勘（2005）的条目筛选方法；再如，逻辑上依据我们质性研究和 Han、Altman（2009）质性研究结果，理论上以及郑伯埏（1995）提出领导-部属关系可能是基于彼此间的角色义务而建立起来的观点等，作为选择领导-部属有关特质条目进入初始量表的依据。

2、所有条目的探索性因素分析。按照编委专家意见，我们在进行探索性分析时，首先将所有条目放在一起进行探索性因素分析，并比较了不同的结果，具体见正文 4.2 节，采用黄色字体标出。

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，P1 因素有 19 条，P2 因素有 18 条，P3 因素有 9

条，具体如表 4 所示。

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
	解释的方差变异量		35.65%	10.67%	5.30%
	内部一致性系数		0.95	0.94	0.81

从因素分析结果来看，因素一主要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。因素三主要内

容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。

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三因素模型结构进行验证。结果发现，在温忠麟、侯杰泰、马什赫伯特（2004）和侯杰泰、温忠麟、成子娟（2004）建议报告的拟合指标上，三因素模型的拟合指数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)。虽然两个模型的条目数量不同，拟合指数难以直接比较，但二阶四因素模型的拟合指数($\chi^2=3637.34$, $df=1480$, $\chi^2/df=2.46$, RMSEA =0.07, NNFI =0.96, CFI =0.96) 仍优于三因素模型。

在所有 88 个条目的因素分析中，尽管取 3 因素更为合理，但为了和正文的四因素模型相对照，我们也尝试取 4 因素进行分析。结果发现，所取的 4 个因素中，前 3 个因素和上述三因素模型相一致，但第 4 个因素仅能保留 2 个条目，反映的是领导威严、部属敬畏的内容，所解释的方差百分比也很低，和前三个因素的条目数反差也很大。这证明 88 个条目的因素分析取 3 个因素是合理的，也说明本文正文中的四因素模型更有理论上的解释力。不过，需要说明的是，从具体行文来看，增加报告所有条目的因素分析结果，文章的篇幅确实显得有些长。

意见 3: 在进行回归分析来显示新量表的效用时,除了 LMX,至少也要放入 Chen et al (2009)的量表来进行检验?

回应: 在进行回归分析来显示新量表的效用时,我们选择了最经典的量表 LMX-7,没有选择多维度的 LMX-MDM (Liden & Maslyn, 1998)和 Chen et al (2009)的量表来进行检验,主要考虑如下:(1) LMX-7 量表是领导-部属交换关系研究领域中最具影响力、最常用的量表 (Gerstner & Day, 1997; Bernerth, 2005, 2007),我们自然是首先希望将自己的量表与最具影响力的量表进行比较。(2)在实际问卷发放过程中,本文只是一个大研究的子研究,当时问卷数量已经很大,我们开发的初始量表又有 88 个条目,因可能导致被试疲劳或反感,当时已不适合再增加问卷数量。(3)本研究自 2008 年就已进行研究设计,2010 年完成论文初稿。在研究设计之时 Chen 等人 (2009)的量表还未发表。本文只是由于作者个人原因,才在 2013 年开始投稿。正如审稿专家建议的那样,在研究设计之初,如果同时选择单维度的 LMX-7 和多维度的 LMX-MDM 作为效标,确实会更为理想。今后,我们会按照编委和审稿专家意见,在后续研究中选择 LMX-MDM 和领导-部属关系三维度量表 (Chen et al, 2009)作为效标,考察效度增益情况。

意见 4: 其余的细节问题三位评审者都做了详细的描述,并提出了有用的建议。希望作者能认真思考,在理论上和方法上进一步提高,将本论文的潜力充分挖掘出来。

回应: 我们对一审、二审、三审专家的意见,均已一一答复,分别通过正文红色、蓝色、黄色等不同颜色的字体标出。

第四轮

编委意见:

意见 1: 目前论文中的“假设”应该改成“命题”,因为它们比较笼统,没有做准确的预测,所以“命题”更加合适。

回应: (1) 感谢编委专家的建议,已在文献综述部分和讨论部分作了相应修改,采用绿色字体标出。我们也感到,研究假设的方式确实不像以往实验研究那么规范。其实,在文章写作之初我们就对研究假设进行了反复讨论,尽量保持研究假设简洁明确。这主要是文章的内容构成造成的,其中既有探索性的内容,也有验证性的内容;既有质性研究,也有量化研究。按照陈向明 (2000) 对质性研究方法的观点,质性研究与研究假设的提出是一个互动互惠的过程。把“假设”改为“命题”可能

更为合适。(2) 此外, 需要说明的是, 在研究二的效标验证部分, 原本有详细的综述和研究假设, 并可以独立作为第三个子研究。考虑到本文主要聚焦在领导-部属关系的结构问题上, 以及需要控制行文的篇幅, 我们未将效标验证的综述和研究假设列出。

意见 2: 研究二, 有好几个地方 very confusing。a、样本一 (领导): 391; b、样本二 (领导-下属配对): 596 (分半: 294; 302); 在表 8 和表 9 中的样本数量是 391, 但在表 10 和表 11 中的样本数量是 133, 这个 133 是哪里来的? 更重要的是, 如果样本只有 133, 而参与者回答的题目却超过 90 个, 这在统计上存在严重问题。此外, 从表 11 来看, 在控制了 LMX-7 之后, 作者开发的量表几乎对因变量都不再有显著作用, 说明只需要有 LMX-7 就基本可以解释现象了。请作者作出详尽解释。

回应: (1) 研究二主要包括两个样本, 一个是 391 的领导样本, 一个是 133 的领导-部属匹配样本 (或称“部属样本”), 两个样本交互验证。表 8 和表 9 是领导样本的层次回归 ($N = 391$), 表 10 和表 11 是领导-部属样本的层次回归 ($N = 133$), 两个样本的结果基本相互支持。考虑到更加清晰表述, 我们对相关表格的标题作了修改。(2) 用于因素分析的样本: 除上述样本外, 为补充用于因素分析样本的数量, 又从新疆某市党政机关选择基层部属 72 人, 作为部属样本的一部分。也就是说, 用于领导-部属关系结构的因素分析的样本为 $391+133+72$, 共计 596 人。在正文 4.1.2 节均有说明。(3) 将两个样本 (实际上是三个样本) 进行混合后随机分半, 但得到的两个子样本 (分半: 294 人和 302 人) 在样本容量上并不完全相同, 主要原因是由于数据回收速度的原因, 有很少量的数据在探索性因素分析完成后才收到, 故验证性因素分析的样本比探索性因素分析略多 8 人。(4) 领导-部属匹配样本容量为 133 对领导和部属, 在 LMX 研究中由于配对取样难度大, 配对样本的容量在 130-170 之间, 应该说是比较常见的 (如 Wang Hui, Law, Hackett, Wang, 2005)。而且, 常见的 LMX 研究取样多为学生 (MBA 学生) 样本、员工样本和私企样本, 而组织的中高层领导者的样本较少, 公共部门、企业和公益组织兼顾的样本也很少。本研究的开放式问卷样本、访谈样本、定量研究样本大部分由各类组织的高层和中层管理者组成, 领导-部属匹配样本由一一对应的领导和部属组成。这些样本的取样难度非常大, 在国内外同类研究中比较少见, 具有一定的特色。请编委专家体谅在取样工作中所克服的诸多困难。(5) 本研究设计上采用领导样本和部属样本交互验证的思路。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明显的效度增益。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明显增益。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)上优势非常明显。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略高于 LMX-7 量表,但是对部属任务绩效的预测效果并不够理想,需要在今后研究中进一步检验。相关修改采用绿色字体标出。

第五轮

编委意见:

Ok, it is ready to be published.

主编意见:

意见 1: In 命题 2: 领导-部属关系的结构包含“德”的内容和“才”的内容。This proposition was not supported. Given the amount of theoretical argument that went into the proposition, there should be more detailed explanation for the lack of support. In addition, does your present model encompass all of "德" in your theoretical argument? If not, please specify which aspects it covers.

回应: 首先感谢主编老师的指导和提醒! 文中此次修改内容, 采用紫色字体标出。(1) 在文中 5.1 节, 专门列出一段对命题 2 没有得到验证进行解释和说明。我们有一个有趣的发现, 就是无论是质性研究结构模型, 还是二阶四因素结构模型都是以“德”的范畴为主, 而“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和解决问题”, 更没有像王登峰等人(2006)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。(2) 需要说明的是, 本文的逻辑思路并不是探讨领导-部属关系结构中“德”的构成是什么、“才”的构成是什么, 而是在郑伯埙的员工归类理论基础, 探讨领导-部属关系的结构能否用德和才来统领, 或用郑教授的话说, 是用德和才来对部属或领导分类。其实, 很多采用因素分析方法的领导研究, 如凌老师的 CPM 理论研究, 不是探讨领导的“德”的构成要素, 而是用德来概括统领; 或说就像王登峰等人(2006)的研究, 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。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。对此, 我们在 2.3 节进行了修改说明, 并增加了相应参考文献。(3) 考虑到命题 2 的表述“领导-部属关系的结构包含“德”的内容和“才”的内容”容易让读

者误认为是研究德和才的构成内容，我们将其修改为“领导-部属关系的结构包含“德”的维度和“才”的维度”。

意见 2: The superiority of LMR over LMX is overstated. The comparison of LMX and LMR is based on the relative correlation; in Table 6, some of the correlations of LMX with the outcome variables (work satisfaction and mental health) are higher. So it cannot be claimed that those of LMR are similar or higher than LMX. In the multiple regression analysis, the incremental value of LMR is also limited to two out of the five outcome variables. So these claims should be revised.

回应: (1) 按照主编老师意见，我们将论文摘要、4.2.4 节、结论 6 节中，可能夸大 LMR 优势的措辞修改为平实的表述，并采用紫色字体标出。(2) 需要解释说明的是，在检验 LMR 比较优势的层次回归分析中，并非是在 5 个结果变量中仅有 2 个有效度增益。本研究采用了 2 个样本，即领导样本和部属样本（领导-部属匹配样本）进行交互验证。如表 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 量表则都缺乏预测力（我们甚至可以在论文写作中将生活幸福感指标删除，但考虑到当初研究设计的完整性和科研工作的严谨性，仍然将其保留）。同时，表 11 也表明，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）上有着显著优势。而且，尽管在领导样本中，LMR 量表对领导任务绩效的预测要显著优于 LMX-7，由于没有在领导-部属匹配样本中发现部属任务绩效的预测优势，因此，我们仅将 LMR 的优势限于心理健康指标，而没有扩大到其他指标上，应当说关于 LMR 优势的表述是中肯的。考虑到送审稿中相关表述可能不甚明确，我们对 LMR 和 LMX-7 量表进行比较的 4.2.4 节进行了修改补充，并采用紫色字体标出。

第六轮

主编意见:

意见 1: The discussion of the various cross-cultural theoretical perspectives and methodology has mixed up the use of different concepts. At the end of Section 1, the introduction of the concepts of “片面本土

化”(with variations in Mainland China and in Hong Kong & Macao) 和“间接本土化”is unclear. If these distinctions are to be made, specific studies should be cited to illustrate the differences here. It is only later in Section 2.1, some studies are cited presumably to illustrate these cross-cultural theoretical concepts. However, in the second paragraph of Section 2.1, it is stated “再看一下中国关于 LMX 理论的本土化研究：一种是移植西方 LMX 概念和量表的模式，...” The study cited here 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 is not 本土化研究, but “强制的一致性”(imposed etic method). Then in Section 2.2., it is stated that 对“关系”的本土化研究中，也有关系的维度观（成分观）研究模式——它是 LMX 的间接本土化的研究模式之一（任真，杨安博，王登峰，2010）。The use of these concepts is very confusing and may be unnecessary. They may not add to but in fact detract the theoretical introduction of the concepts of LMX, LMG and then LMR. In Section 2, the theoretical foundation of the development of the measure of LMR in this study is less a derived etic approach; or in Section 2.2, 我们拟按照 Berry (1989) 提出的“衍生的一致性”跨文化比较策略，采用本土化研究的思路，重新探索本土化的维度并检验之 but akin to a combined emic-etic approach in deriving indigenous measures [an important recent reference may be found in the article by Cheung, van de Vijver, & Leong (2011). Toward a new approach to the study of personality in culture. *American Psychologist*, 66 (7), 593-603.] In a way, the LMR is building on a broadened notion of relationship beyond that of LMG by Law and others. It builds on a more broad-based derivation of different dimensions of relationships between leader and followers. As such, the theoretical sections need to be simplified, clarified and revised. It may be simpler to introduce the various phases of development of the measurement of leader-follower relationships which leads up to the current study.

回应：首先感谢主编老师的指导以及提供的重要参考文献！我们对引言部分和文献综述部分做了很多修改，采用深橙色字体标出。（1）本文初稿的文献综述部分，曾经是按照西方研究、传统文化思想、本土化有关研究（即片面本土化和间接本土化）的逻辑撰写的。后来在投稿过程中，根据编委老师意见，调整为按照关系的概念、维度、类型、质量、层次、内容等逻辑框架撰写，并仅在引言部分对本土化研究的分类做了说明。因此，会显得本土化研究分类的逻辑不够清晰，在此作一下说明。（2）按照主编老师意见和建议，删除了片面本土化和间接本土化分类的内容，避免了前后论述的歧义；同时，对中国领导-部属关系研究的发展脉络在 2.1 节作了简要说明，即中国领导-部属关系的定量研究可以分为两个模式或称阶段。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；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。(3) 将跨文化比较的方法论依据, 由文献综述部分调整到引言部分, 吸收了 Cheung, van de Vijver, & Leong (2011) 论文的方法, 并删减了引言中的 2 个冗余段落, 这样进一步理顺了引言部分和文献综述部分的论证逻辑。(4) 按照上述内容相应修改了讨论部分 (即第 5 部分) 和参考文献, 并作了一些首尾呼应的处理。

意见 2: On the incremental validity of LMR, although 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, the ΔR^2 of two of the variables are only .03 and .04. In addition to the significant level (p-value), the effect size should be calculated to substantiate the claim of incremental value. Similar ΔR^2 values in Table 11 are not significant (probably due to smaller sample size).

回应: (1) 在理论上, 根据 Law 等人(2000)和 Chen 等人(2009)对 LMG (或称 SSG) 的研究, LMG 和 LMX 之间类似于并列或平行关系, 因此可能更加容易发现效度增益。然而, LMR 和 LMX 之间类似于包含关系, LMR 包含 LMX, LMX 可能是 LMR 的主体内容, 本身在理论上发现效度增益就比较困难。(2) 与国际同类研究相比, 应该说.03 和.04 效度增益比较常见。例如, 在 Bernerth (2005) 的论文中, 他们开发的领导-部属社会交换量表 (LMSX), 与 LMX-7 量表相比, 在 6 个结果变量预测中, 2 个增益为 0, 4 个效度增益仅为.02-.04 (参见其 p77)。再如, 在 Chen 等人 (2009) 的论文中, 他们开发的三维度领导-部属关系 (LMG 或称 SSG) 量表, 与西方 LMX-MDM 量表相比, 在 3 个结果变量预测中, 一个增益仅为.03, 一个增益仅为.04 (参见其 p392)。(3) 就我们的数据本身而言, 表 8 和表 9 相互比较可见, 在控制了 6 个控制变量之后 (我们控制变量的数量也要多于国际同类研究), 预测在心理健康和工作满意度两个指标上, LMR 的效度增益仅为.10 和.18 (表 8), LMX-7 的效度增益仅为.08 和.19 (表 9)。因此, LMR 比 LMX-7 量表仍有.03 和.04 的增益效度, 并不算过低。(4) 诚如主编老师所言, 受到领导-部属匹配样本容量不大的影响, 在表 11 中, 有的结果变量预测的增益效度不显著 (如离职意向的效度增益已达到.04)。我们会在后续研究中继续加以检验。(5) 根据主编老师的意见, 我们确实忽略了对增益效度值的大小进行同类文献的比较和解释。因此, 我们已对 4.2.4 节进行了积极地补充说明, 采用深橙色字体标出。

主编意见:

Accepted for publication.