

• 元分析(Meta-Analysis) •

中国组织情境下的领导有效性：对变革型领导、 领导-部属交换和破坏型领导的元分析

王 震¹ 孙健敏^{1,2} 赵一君³

(¹ 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872) (² 中国人民大学心理学系, 北京 100872)

(³ 武汉大学经济与管理学院, 武汉 430072)

摘 要 以 91 项实证研究(92 个独立样本, 33517 名员工)为对象, 综合使用元分析、相对权重分析和结构方程技术, 考察了中国组织情境下领导方式的有效性问题。研究者从导向(行为-关系)和性质(积极-消极)两个方面, 选择了变革型、领导-部属交换和破坏型 3 种领导方式; 从产出类型(态度-行为)方面, 选择了下属工作满意度、情感承诺、留职意愿、任务绩效和组织公民行为 5 种有效性指标。结果表明: (1)变革型领导和领导-部属交换与员工积极性态度和行为正相关, 破坏型领导与员工积极性态度和行为负相关。(2)三种领导方式的有效性有所不同: 在对下属态度的影响上, 领导-部属交换作用最强, 变革型领导次之, 破坏型领导最弱; 在对下属行为的影响上, 破坏型领导作用最强, 领导-部属交换次之, 变革型领导最弱。(3)关系导向领导方式在行为导向领导方式与下属反应关系中起部分中介作用, 即除了直接影响, 变革型和破坏型领导还通过提高和降低领导-部属交换质量影响下属态度和行为。

关键词 变革型领导; 领导-部属交换; 破坏型领导; 领导有效性; 元分析

分类号 B849; C93

1 引言

在组织管理研究领域, 领导有效性(leadership effectiveness)一直是一个倍受关注的课题(Hiller, DeChurch, Murase, & Doty, 2011)。早在 19 世纪, 研究者就开始以科学的方式探究不同领导方式在有效性方面的差异。20 世纪以来, 研究者先后从特质、行为和权变视角对领导有效性进行了考察, 这其中包括变革型领导(transformational leadership)和领导-部属交换(leader-member exchange)。变革型领导理论认为管理者通过领导魅力、个人感召、智力激发和个性化关怀等特定行为影响下属(Bass, 1985), 领导-部属交换理论则指出管理者通过与下属建立基于互惠的高质量交换关系提升下属积极性的产出(Dansereau, Graen, & Haga, 1975)。西方研究已证实这两种领导方式对个体、

团队和组织有积极影响(Gestner & Day, 1997; Judge & Piccolo, 2004)。随着研究的深入, 近年来研究者也开始讨论工作情境中的负面领导方式, 如破坏型领导(abusive supervision)。破坏型领导是下属感知到的管理者持续表现的言语或非言语形式的, 但不包括肢体上接触的敌意行为(Tepper, 2000)。目前, 研究者已发现破坏型领导会降低员工积极性的情绪、情感和态度体验以及工作绩效, 并最终损害团队和组织产出(Tepper, 2007)。

沿用西方研究范式, 一些研究者在中国组织情境下考察了这三种领导方式的有效性。从结果来看, 虽然不少研究得到了与西方一致的发现, 但仍有一些研究得到了不同结果。例如, 一些学者指出在中国组织情境下变革型领导能显著提升下属任务绩效(如 Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005; 吴敏, 刘主军, 吴继红, 2009), 但也有一些研究发现二者的关系并不明显(如 Casimr, Waldman, Bartram, & Yang 2006; 白云涛, 王亚刚,

收稿日期: 2011-08-17

通讯作者: 孙健敏, E-mail: chinajms@126.com

席西民, 2008)。在领导-部属交换和破坏型领导方面, 现有研究结果也存在一定的差异性。实际上, 各项研究在考察对象、抽样程序和测量工具等方面的不同可能导致研究结果出现差异, 而且受抽样和测量误差影响, 各项研究均会有一定的偏差。因此, 这三种领导方式的有效性还有待系统考察。元分析(meta-analysis)是一种系统的汇总技术, 它按照科学的方式整合不同的研究发现, 并能排除抽样和测量方面的误差, 因而可以真实呈现变量之间的关系(Aguinis, Pierce, Bosco, Dalton, & Dalton, 2011; Hunter & Schmidt, 2004)。本研究首先对这三种领导方式进行元分析, 从下属态度和行为角度揭示它们的有效性。

其次, 如果这三种领导方式与下属态度和行为均有一定的关联性, 在中国组织情境下哪种领导方式最有效? 如果不存在一种普遍最有效的领导方式, 针对不同的有效性指标, 哪种领导方式的效果相对较强? 这个问题是领导理论研究的核心问题。纵观领导理论的研究历史, 当研究者提出一种新理论时, 首要问题就是证实它的独特性和有用性(House & Aditya, 1997)。从这个角度来看, 厘清不同领导方式的相对有效性十分必要。然而, 对领导有效性的考察必须基于特定的文化情境, 因为领导的作用和效果具有一定的文化权变性(cultural contingency, House & Javidan, 2004)。变革型领导、领导-部属交换和破坏型领导均是基于西方文化情境提出的领导理论, 这种文化以个人主义和低权力距离为特点, 强调独立、自主和平等。而中国文化以集体主义和高权力距离为典型特点, 强调依附、关系和等级(Hofstede, 1993)。因此, 这些领导方式在中国组织情境下的有效性可能会有一定的特殊性。从中国文化的典型特征入手, 本研究试图考察这三种领导方式在中国组织情境下的相对有效性。

最后, 如果这三种领导方式均表现出一定的有效性, 它们之间有何内在联系? Graen 和 Uhl-Bien (1995)按照研究侧重点的不同, 将领导理论分为行为(behavior)、关系(relationship)和下属(follower)导向三种类型。按此分类, 变革型和破坏型领导是两种行为导向的领导理论, 它们强调领导行为对下属的影响; 领导-部属交换是一种关系导向的领导理论, 它强调领导者通过塑造与下属的交换关系而影响下属。在阐述变革型、破坏

型领导与下属产出的关系时, 一些研究者基于社会交换理论, 认为管理者的特定行为会改变他们与下属的社会交换关系质量, 进而影响下属态度和行为(如 Wang et al., 2005; Xu, Huang, Lam, & Miao, in press; 李秀娟, 魏峰, 2006)。从这个角度来看, 领导-部属交换可能是变革型、破坏型领导与有效性指标关系的中介变量。对这一问题的考察可以扩展以往针对特定变量组合的研究, 从相对宽泛的视角揭示不同领导方式之间的内在联系。

总体来看, 通过梳理和整合中国领导学研究近 20 年的成果和发现, 本研究试图考察在中国组织情境下变革型领导、领导-部属交换和破坏型领导对下属态度和行为的影响效果、有效性强弱以及不同领导方式之间的内在联系。我们选择这三种领导方式主要是因为: 首先, 变革型领导和领导-部属交换是近 30 年来最受西方学术界关注的两种领导理论(Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009), 破坏型领导是负面领导研究中最具代表性的理论。本文在一种不同于西方的文化情境下考察这三种领导方式能丰富已有研究成果。其次, 相比其他领导方式, 这三种领导方式在中国组织情境下的考察相对较多, 对它们进行元分析有一定的可行性。

2 理论与假设

领导有效性是一个宽泛概念(Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996)。DeRue, Nahragang, Wellman 和 Humphrey (2011)从内容、层次和对象三个方面对它进行了界定。内容是指研究者从哪些产出形式考察领导的有效性, 如情绪、态度和行为等。层次是指领导发挥作用的层面, 包括个体、对偶、团队和组织四个层面。对象是指有效性的评价指标是针对领导而言(如对领导的满意程度), 还是针对其他对象而言(如团队绩效)。基于这三个方面, 本研究选择 2 种类型 5 种指标来衡量领导有效性, 即下属态度(工作满意度、情感承诺和留职意愿)和下属行为(任务绩效和组织公民行为)。这些指标均是组织管理研究领域的重要变量, 被证实对团队和组织产出具有重要影响。

2.1 领导方式与领导有效性

社会交换理论是解释领导方式与下属态度和行为联系的重要理论基础。该理论阐述了人与人

在社会生活中的交往模式。它指出当一方得到另一方有形资源或无形支持时,会产生回馈的意愿并最终的情感、态度或行为的方式表达(Blau, 1964)。在组织中,领导往往被认为是组织的代理人(Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995),因此当下属得到领导的资源和支持时,除了直接向领导做出回馈(如忠诚、认同),他们还会将积极性的回馈扩展到工作和组织方面,如增加对组织的承诺、提升工作绩效和主动表现角色外行为等。此外,社会交换的传递性也会使下属将回馈迁移到工作、同事、团队和组织方面,而表现出积极的态度和行为。

变革型的管理者往往向下属描述清晰的愿景和寄予较高的期望,对下属充分授权,关心和培养下属的能力、兴趣和动机,鼓励他们独立自主解决问题(Antonakis, 2011)。这些行为会使下属意识到自己得到了支持和资源。在这种情况下,下属自然会对工作更加满意、对组织更有承诺感(李超平, 田宝, 时勘, 2006),也会基于社会交换原则做出互惠的行为反应,如高质量的完成工作任务、表现出有利于组织和他人的角色外行为等(Wang et al., 2005)。

与变革型领导不同,领导-部属交换理论认为受时间和精力限制,管理者会与不同下属保持不同质量的交换关系,并采取差别有序的管理方式(Dansereau et al., 1975)。管理者与一部分下属建立基于社会交换的工作关系,这些下属会得到较多的物质资源和精神支持,如充足的工作资源、自主性的工作、更多的报酬以及信任和关心等(Wayne, Shore, & Liden, 1997)。这些资源和支持会让员工产生回馈的意愿并表现出积极性的态度和行为,如对工作感到满意,对组织有情感依附,表现高水平工作绩效,以及做出有利于组织和他人的公民行为(Martin, Epitropaki, Thomas, & Topakas, 2010; 王辉, 刘雪锋, 2005)。

破坏型领导是一种负面领导方式。这类领导者往往对下属冷嘲热讽,做事独断专行,侵犯下属隐私和不尊重下属,因此从本质上是有害的(马玉凤, 孙健敏, 2009)。在这种领导方式下,下属会有较大的工作压力和负面情绪,进而减弱对工作的满意程度和对组织的依附程度(Tepper, 2000),也会通过降低任务绩效和组织公民行为来发泄负面情绪和表达对领导的不满(Aryee, Chen,

Sun, & Debrah, 2007; 吴隆增, 刘军, 刘刚, 2009)。基于以上论述,本研究提出:

H1: 变革型领导与下属工作满意度(a)、情感承诺(b)、留职意愿(c)、任务绩效(d)和组织公民行为(e)正相关

H2: 领导-部属交换与下属工作满意度(a)、情感承诺(b)、留职意愿(c)、任务绩效(d)和组织公民行为(e)正相关

H3: 破坏型领导与下属工作满意度(a)、情感承诺(b)、留职意愿(c)、任务绩效(d)和组织公民行为(e)负相关

2.2 领导方式的相对有效性

变革型领导、破坏型领导和领导-部属交换理论均起源于西方文化情境,它们的有效性会因文化情境的不同而有所差异。Bass (1997)指出尽管变革型领导在不同文化情境下均是有效的,但其效果的强弱会受文化的影响。在领导-部属交换(Anand, Hu, Liden, & Vidyardhi, 2011)和破坏型领导(Tepper, 2007)研究领域,学者们也指出它们的有效性具有一定的文化权变性。这意味着研究者在比较不同领导方式的相对有效性时必须基于同一文化情境。从现有文献来看,已有一些研究在中国组织情境下进行了考察(李超平, 孟慧, 时勘, 2007; 吴敏, 黄旭, 徐玖平, 阎洪, 时勘, 2007; 吴敏, 黄旭, 阎洪, 徐玖平, 2007)。遗憾的是,这些研究以变革型领导为关注点,考察了它与交易型、家长式或 PM 理论的区别,未涉及领导-部属交换和破坏型领导。此外,这些研究均是基于特定对象的小样本考察,可能存在一定的抽样和测量偏差。我们基于元分析结果的考察能最大程度地避免这些偏差,较准确地揭示各种领导方式的相对有效性。最后,已有研究并未从文化角度系统阐述不同领导方式在作用效果方面的差异。本文结合中国的集体主义、高权力距离、等级观念以及“关系”和“圈子”文化特点,论证这三种领导方式在有效性方面可能存在的不同。

对破坏型领导来说,高权力距离以及中国传统文化和儒家价值观对尊卑有序和身份等级的强调会使它的消极作用相对不明显。在高权力距离文化中,人们遵从权威,承认人与人之间的差异,对权力的不公平有更高的接受程度(James, 1992),这使得破坏型领导在中国组织情境中表现的更明显(高日光, 2009)。正是因为这种对权力不公平的

接受和对权威的顺从，下属更有可能去接受而不是反抗领导的负面行为，因此破坏型领导对他们的消极影响会相对较弱(Tepper, 2007)。在实证方面，吴隆增等人(2009)从个体文化导向入手，证实破坏型领导的负面影响对高传统性的下属来说相对较弱。他们认为这类下属有强烈的等级观念，对领导的负面行为有更强的容忍性，即使领导表现出破坏型行为，他们也会恪守自己作为下属的角色规范和义务而遵从、信任和维护处于领导地位的管理者(Liu, Kwan, Wu, L. Z., & Wu, W. K., 2010)。

领导-部属交换是一种关系导向的领导理论，强调领导-下属交换关系的重要性，这与中国文化对“关系”(guanxi)的重视是一致的，因此在中国组织情境下会有重要作用。中国社会是建立在人际关系体系上的社会。“关系”作为正式规则体系的一种重要补充，在中国组织情境中发挥着举足轻重的作用(Xin & Pearce, 1996)。进一步地，一些研究者指出在组织情境下领导与下属的互动也是建立在二者的“关系”之上(梁钧平, 1998; 郑伯坝, 1995)。实际上，尽管是两个不同概念，领导-部属“关系”和领导-部属交换均描述了领导与下属的互动过程和结果。实证研究也表明它们有中、高等程度的相关性(Chen, Friedman, Yu, Fang, & Lu, 2009; Law, Wong, Wang, & Wang, 2000)。研究者还发现在中国组织情境下领导者也会按照“关系”的不同对下属进行划分(Cheng, Farh, Chang, & Hsu, 2002)，并将相对较多的资源给那些与自己关系较好的下属。相应地，这类下属会对领导有更多的信任和忠诚，从而有积极的态度和行为反应(Chen et al., 2009; Law et al., 2000)。领导-部属交换主要侧重工作关系，领导-部属“关系”的内涵和表现形式较为广泛，既包括工作情境下的关系，也包括社会生活中的人际关系。在一个强调“总体关系”的社会情境下，工作情境中的领导-下属交换关系自然会对下属工作态度和行为有重要影响。另一方面，不同于西方情境，在中国情境下，组织中的资源分配主要由领导决定，而不是既定制度和规范(Farh, Hackett, & Liang, 2007)。在高权力距离和等级观念情境下，下属与领导交换关系的好坏在很大程度上决定了下属能够得到的有形资源和无形支持，而这些资源和支持是下属做出互惠行为的前提和基础。因此，在中国组织情境下，与领导交换关系的好坏以及能否成为领导的

“圈内”人对下属来说十分关键。那些与领导有高质量交换关系的下属会得到更多的资源和支持，进而基于社会交换原则有相对积极的态度和行为反应。

相比破坏型领导和领导-部属交换，变革型领导的文化权变性相对复杂。一方面，集体主义文化会使变革型领导有更积极的作用。变革型领导强调集体意识和团队目标，激发员工将自我价值观内化成团队价值观(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990)。集体主义的典型特点是关注他人利益，重视团队目标和遵从集体规范(Jackson, Colquitt, Wesson, & Zapata-Phelan, 2006)，这种价值观与变革型领导强调团队和集体的理念是一致的。因此在集体主义情境下，变革型的领导更能带来下属积极的态度和行为反应。另一方面，变革型领导的有效性还受权力距离影响。权力距离反映了个体对组织中权力分配不平等情况的接受程度(Hofstede, 1980)。高权力距离情境下的员工看重自身与管理者的身份差别和等级关系，在领导方式上更希望管理者直接分配工作任务和给予明确的工作指示，而变革型领导的典型特征是对下属进行智力激发，鼓励下属独立思考和解决问题，因此这种领导方式与下属在价值理念上是冲突的(Eylon & Au, 1999; Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, & Lawler, 2000)。在这种情况下，变革型领导的积极作用会受到削弱(Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009)。基于以上论述，本研究提出：

H4：在中国组织情境下，领导-部属交换对下属态度和行为的影響最强，变革型领导次之，破坏型领导最弱

2.3 领导方式之间的关系

最后，以往研究通常基于社会交换理论阐述变革型和破坏型领导与下属的关系。已有不少研究阐述了领导行为与领导-部属交换的关联性。这些研究认为管理者与下属的交换关系质量在很大程度上取决于管理者的领导行为(Gerstner & Day, 1997; Yukl, O'Donnell, & Taber, 2009)，或者说在领导与下属社会交换关系形成过程中，领导行为是力量的发起端(李秀娟, 魏峰, 2006)。从这个角度来看，行为导向的领导方式可能会通过关系导向的领导方式而发挥作用。

具体地，在破坏型领导方面，以往研究者主要基于公平理论 and 对抗理论(reactance theory)探讨它对下属的影响。新近研究认为这两种解释均

根源于社会交换和互动过程(Xu et al., in press)。领导-部属交换正反映了领导与下属之间的交换和互动过程,这种交换和互动过程受双方共同影响:从领导角度来看,破坏型管理者并没有动机与下属建立相互信任、忠诚和尊重的高质量交换关系;从下属角度来看,管理者言语或非言语形式的敌意行为更是违背了他们对领导的积极期望,使得他们仅与管理者保持经济交换关系。因此,在破坏型领导方式下,管理者与下属仅维持低质量的交换关系。根据社会交换和互惠原则,这种低质量交换关系的后果是下属相对消极的态度和行为反应。

与此相反,变革型领导是一种积极的领导方式。一方面,强烈的内部动机驱使这类管理者与下属建立高质量交换关系,另一方面,对于授权、关心和鼓励的管理者,下属会提升对管理者的认同和忠诚,并愿意与他们建立高质量交换关系。因此变革型领导能提升领导与下属的交换关系质量,从而进一步提升下属积极性的态度和行为,如组织承诺(Lee, 2005)、留职意愿(Hughes, Avey, & Nixon, 2010)以及任务绩效和组织公民行为(Wang et al., 2005)。这意味着,领导-部属交换在变革型、破坏型领导与有效性指标之间起中介作用,即变革型和破坏型领导的有效性是通过改变领导与下属的交换关系而实现的。除领导-部属交换,变革型和破坏型领导也会通过其他途径影响下属,如强化或削弱内部动机、提升或降低公平感等(Tepper, 2007; 宋继文, 孙志强, 孟慧, 2009)。因此,行为导向的领导方式至少是部分通过领导-部属交换发挥作用的。基于以上论述,本研究提出:

H5:领导-部属交换在变革型和破坏型领导与领导有效性指标间起部分中介作用

3 研究方法

3.1 文献检索

本文是对中国组织情境下领导有效性研究的元分析,因此文献检索包括中、英文文献。文献检索以电子数据库检索为主,并辅以人工检索。检索工作在2011年3月~6月展开。检索的时间跨度为1990年1月~2011年6月。

中文文献检索包括三个阶段:首先,研究者分别以“变革型领导”、“破坏型领导”和“领导-部属

交换/关系”为检索词¹在中国期刊网、维普和万方3个数据库进行题名和关键词检索。在剔除非实证文献后,共得到194篇期刊论文和博士论文。其次,考虑到数据库收录年限问题,我们手工查阅了2006-2011年管理学和心理学的19种期刊²,得到另外17篇文献。最后,研究者查阅了211篇文献的参考文献,未发现有新文献。

英文文献检索包括两个阶段:首先,研究者分别以“transformational leadership”、“leader-member exchange”和“abusive supervision”为检索词在PsycINFO和ABI/Inform数据库进行题名和关键词检索。为缩小范围和提高命中率,我们以China/Chinese为限定词进行联合检索。这种电子检索得到了35篇实证文献。其次,研究者分别向变革型领导、领导-部属交换和破坏型领导研究领域的1位专家征求他们了解的以中国员工为样本的英文文献,得到另外4篇文献。

3.2 文献筛选

研究者确定了7项筛选标准,只有符合下列所有条件的文献才被纳入元分析:(1)文献是关于变革型领导、领导-部属交换、破坏型领导与员工工作满意度³、情感承诺⁴、留职意愿、任务绩效和组织公民行为5个变量中至少1个变量的实证研究;(2)研究样本是大陆组织的员工;(3)研究

1 我们注意到一些研究者使用了其他术语,如“转换型领导”、“领导-下属交换/关系”、“领导-成员交换/关系”、“辱虐领导”、“苛责式领导”。因此,除正文列出的3个术语外,我们还以这些术语为检索词进行了检索。

2 人工检索的期刊为:(管理学16种)管理世界、南开管理评论、管理科学学报、管理工程学报、中国管理科学、中国软科学、科研管理、研究与发展管理、科学学研究、管理学报、管理科学、管理评论、科学学与科学技术管理、经济管理、软科学、商业经济与管理;(心理学3种)心理学报、心理科学、应用心理学。

3 工作满意度是指员工对工作的总体满意程度,因此考察员工对特定方面(如领导、薪酬、工作条件)满意程度的研究未被列入元分析中。

4 学术界普遍认为员工对组织的承诺有不同类型,其中情感承诺对员工、团队和组织的积极作用最强,因此也得到了最多关注。考虑到不同类型的承诺受不同因素影响,本研究仅考察情感承诺:在文献筛选中,我们只保留了考察情感承诺的研究;如果研究同时报告了不同的承诺类型,我们在编码中仅提取与情感承诺有关的结果;如果研究没有区分不同的承诺类型,则未被列入元分析中。

是在个体和对偶层次展开;(4)研究样本中的领导和下属是直接上、下级关系;(5)文献报告了领导方式与有效性指标的相关系数或其他可转换为相关系数的统计量;(6)当涉及到任务绩效和组织公民行为变量时,研究者采用了配对方式收集数据,即员工评价领导方式,管理者或同事评价员工行为;(7)同一数据使用一次以上时,以包含较多变量的文献为准。在将249篇文献按照上述标准逐一核对后,有91篇文献的92个独立样本进入元分析。总样本量为33517名员工。其他文献未进入元分析主要是因为不满足第1、5或6项标准。

3.3 编码原则和程序

在编码方面,本研究遵循以下原则:(1)效应值(effect size)的编码以独立样本(independent sample)为单位;(2)本研究着重考察领导方式与有效性指标的总体关系,因此对分维度报告结果的研究进行效应值平均化处理(Hunter & Schmidt, 2004, pp.488-490);(3)对未报告测量信度的研究,我们将其赋值为其他研究信度的均值(如 Judge, Heller, & Mount, 2002);(4)以往有研究将组织公民行为划分为组织指向(OCB-O)和人际指向(OCB-I)两种类型。在编码过程中,我们发现进行这种区分的研究并不多。因此本研究仅关注总体组织公民行为,将其看作是与任务绩效并列的角色外行为。在程序方面,两位编码者进行独立编码以避免元分析中的主观判断问题(judgment calls, Wanous, Sullivan, & Malinak, 1989)。编码内容包括研究者、样本特征、领导方式、有效性指标、测量信度以及效应值等。本研究的编码一致性在90%以上。对不一致的编码内容,如果两位编码者经过讨论仍未达成一致意见,则交由第三位研究者判断。

3.4 分析技术

(1)元分析。采用 Hunter 和 Schmidt (1990, 2004)的方法进行元分析⁵。使用随机效应模型

(random effect model),研究者首先报告了独立样本数(k)、样本总量(N)以及样本加权的平均效应值(r),在校正抽样和测量误差后报告真实效应值(ρ)及其标准差($SD\rho$)。根据 Hunter 和 Schmidt (2004, p.205)的建议,我们报告了95%的置信区间(confidence interval, CI)和80%的可信区间(credibility interval, CV)。置信区间以标准误(standard error)为基础,是指在某一置信水平下点估计值的可信区域。置信区间包括0意味着总体效应值不显著大于0,即两个变量不存在显著性关系。可信区间以标准差(standard deviation)为基础,反映了不同研究所得参数值的差异性。可信区间包括0意味着不同研究在结果方面存在异质性,因此它可以用来检验调节变量的存在(Whitener, 1990)。最后,为了检查可能存在的出版偏差(publication bias)问题,我们还报告了失安全数(fail-safe k , Hunter & Schmidt, 1990, p.513; Lipsey & Wilson, 2001, p.166)⁶。它表示将效应值降低到不显著状态时至少需要的研究样本数,其值越大,效应值越稳定,存在出版偏差的可能性越小(Carson, Schriesheim, & Kinicki, 1990)。

(2)相对权重分析。本文第二个研究目的是考察三种领导方式影响效果的强弱。传统回归分析可以帮助研究者判断领导方式对因变量的影响,但当几种领导方式彼此相关时,回归分析就难以准确反应领导方式影响效果的强弱(Budescu, 1993)。相对权重分析(relative weight analysis)是针对这一问题提出的,它能够通过数据转换、相关和回归分析来计算几个自变量对因变量的总体解释效果以及各自变量的独立作用(Johnson, 2000; LeBreton & Tonidandel, 2008)。相对权重分析需要研究者提供预测变量(即三种领导方式)之间的相关系数。目前没有证据表明各种领导方式之间的关系具有文化权变性,我们选用以往西方元分析的结果⁷,并将结果补充到变量的相关矩阵中(表2)。考虑到目前西方还未有元分析考察破坏型领

5 与其他元分析方法(如 Borenstein, Hedges, Higgins, & Rothstein, 2009; Lipsey & Wilson, 2001)相比, Hunter 和 Schmidt 方法的最大特点是认为除了抽样误差之外,造成效应值差异的因素还有其他人误差(artifact)。这些误差需要校正,其中最主要的是测量误差。Aguinis, Dalton, Bosco, Pierce 和 Dalton (2011)回顾了西方5种顶级期刊1982~2009年间的196项元分析,发现83%的效应值是使用 Hunter 和 Schmidt 方法计算的。

6 我们使用相对保守的相关显著标准($r=0.10$, Cohen, 1969)计算失安全数。如果采用一些研究者使用的0.01的标准(如 Fuller & Marler, 2009),本文的失安全数将更大,表明存在出版偏差的可能性更小,研究结果更稳定。

7 接下来的结构方程分析还需要因变量之间的相关系数,我们也选用了西方元分析的结果。

导和变革型领导,以及破坏型领导和领导-部属交换的关系,我们按照标准程序对二者关系进行了补充元分析⁸。

(3)结构方程分析。使用元分析得到的相关矩阵和样本量,研究者可以运用结构方程技术考察变量之间的因果联系(Shadish, 1996)。我们以表2中各项研究样本的调和平均数(harmonic mean)作为判断理论模型与实际模型拟合程度的样本量(Viswesvaran & Ones, 1995)。根据Cortina, Chen和Dunlap (2001)的建议,研究者设定了潜变量和观测变量以及二者的关系:变革型和破坏型领导是行为导向领导方式的观测变量;工作满意度、情感承诺和留职意愿是下属态度的观测变量;任务绩效和组织公民行为是下属行为的观测变量;领导-部属交换是关系导向领导方式的观测变量。

4 研究结果

表1列出了元分析结果。变革型领导和领导-部属交换与工作满意度($\rho=0.56, \rho=0.60$)、情感承诺($\rho=0.44, \rho=0.55$)、留职意愿($\rho=0.36, \rho=0.39$)、任务绩效($\rho=0.17, \rho=0.27$)和组织公民行为($\rho=0.25, \rho=0.27$)均有正相关关系,95%的置信区间和80%的可信区间均不包括0,说明变革型领导和领导-部属交换与这些变量的关系显著,且各项研究在结果上变异不大。除变革型领导与任务绩效的关系,其他关系的失安全数均大于已有研究数,说明不存在严重的出版偏差问题。假设1和假设2得到证实。元分析结果还表明破坏型领导与工作满意度($\rho=-0.39$)、情感承诺($\rho=-0.27$)、留职意愿($\rho=-0.25$)、任务绩效($\rho=-0.32$)和组织公民行为($\rho=-0.29$)有负相关关系,95%的置信区间和80%的可信区间均不包括0,说明破坏型领导与这些变量的关系显著,且各项研究结果之间无较大变异,假设3得到支持。需要强调的是,尽管所有关系的失安全数均大于已有研究数,但相比变革型领导和领导-部属交换,破坏型领导的研究数量和

失安全数均较低,研究结果可能不稳定。

为厘清三种领导方式在有效性方面的差异,我们进行了相对权重分析。结果表明(表3)在对下属工作满意度、情感承诺和留职意愿等态度产生的影响上,三种领导方式分别可以解释39.8%、30.6%和16.7%的方差。在解释的方差里,领导-部属交换的贡献最强,变革型领导次之,破坏型领导最弱。在对下属行为的影响上,三种领导方式共同解释了任务绩效12.2%的方差,以及组织公民行为10.8%的方差,其中破坏型领导效果最强,领导-部属交换次之,变革型领导最弱。综合起来,假设4得到部分证实。

为检验变革型和破坏型领导是否会通过领导-部属交换影响下属,我们构建了5种模型(表4)。模型1认为行为导向领导方式(变革型和破坏型领导)与关系导向领导方式(领导-部属交换)共同影响下属态度和行为。模型2认为行为导向领导方式完全通过关系导向领导方式的中介作用影响下属态度和行为。在模型2基础上,我们分别假定行为导向领导方式还会直接影响下属行为(模型3)和下属态度(模型4)。模型5是部分中介模型,即行为导向领导方式对下属态度和行为的影响同时包括直接效应和间接效应。按照Joreskog和Sorbom (1993)推荐的标准,模型5与数据有较好的拟合度($\chi^2=284.19; df=15; GFI=0.96; NFI=0.96; CFI=0.96; RFI=0.92; RMSEA=0.11; SRMR=0.05$),且拟合效果($\Delta\chi^2(\Delta df)$)明显优于其他竞争模型,假设5得到支持。

5 讨论与结论

凡走过的,必留下痕迹。国内学术界对领导理论的考察已有20多年的历史(任真,王登峰,2008),但到目前为止还未有系统的定量回顾出现,以至于研究者还不能清晰地回答在中国组织情境下领导方式对下属的影响效果、有效性强弱以及不同领导方式之间的内在联系。借助元分析技术,本文在中国组织情境下考察了三种领导方式的有效性。首先,与以往多数研究相一致,变革型领导和领导-部属交换与员工积极性态度(工作满意度、情感承诺、留职意愿)和行为(任务绩效、组织公民行为)均有显著正相关关系,破坏型领导与员工积极性态度和行为有显著负相关关系,这表明这三种领导方式在中国组织情境下都有一定的作用。

8 破坏型领导和领导-部属交换的相关系数基于5项研究(Burris, Detert, & Chiaburu, 2008; Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007; 储小平, 周妮娜, 2010; 高日光, 2011; 李杰, 李树, 李宁琪, 2010), 结果为 $\rho=-0.51(k=5, N=1348)$; 破坏型领导和变革型领导的相关系数基于2项研究(Ogunfowora, 2009; 王碧英, 2010), 结果为 $\rho=-0.43(k=2, N=541)$ 。

表 1 三种领导方式与领导有效性指标的关系

领导方式及其 有效性指标	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	ρ	<i>SD</i> ρ	80% CV		95% CI		fail- safe <i>k</i>
						Lower	Upper	Lower	Upper	
变革型领导										
工作满意度	18	6722	0.49	0.56	0.16	0.36	0.76	0.48	0.64	82
情感承诺	18	10076	0.38	0.44	0.13	0.27	0.61	0.38	0.50	61
留职意愿	5	2220	0.31	0.36	0.08	0.26	0.46	0.28	0.44	13
任务绩效	8	2408	0.16	0.17	0.11	0.03	0.31	0.08	0.26	6
组织公民行为	12	2920	0.22	0.25	0.05	0.19	0.31	0.21	0.29	17
领导-部属交换 ⁹										
工作满意度	16	7115	0.52	0.60	0.15	0.41	0.79	0.53	0.67	75
情感承诺	18	8253	0.48	0.55	0.11	0.41	0.69	0.50	0.60	76
留职意愿	9	3325	0.34	0.39	0.17	0.17	0.61	0.29	0.49	26
任务绩效	24	7203	0.24	0.27	0.14	0.09	0.45	0.21	0.33	41
组织公民行为	23	6490	0.23	0.27	0.08	0.17	0.37	0.23	0.31	39
破坏型领导										
工作满意度	2	537	-0.33	-0.39	0.03	-0.43	-0.35	-0.45	-0.33	6
情感承诺	3	699	-0.25	-0.27	0.06	-0.35	-0.19	-0.34	-0.20	5
留职意愿	4	1122	-0.23	-0.25	0.05	-0.31	-0.19	-0.27	-0.23	6
任务绩效	2	502	-0.28	-0.32	0.06	-0.40	-0.24	-0.33	-0.31	4
组织公民行为	5	1267	-0.25	-0.29	0.05	-0.35	-0.23	-0.36	-0.22	9

注: *k* 为独立样本数; *N* 为总样本量; *r* 为样本加权的平均效应值; ρ 为校正抽样和测量误差后的真实效应值; *SD ρ* 为真实效应值的标准差; CV 为可信区间; CI 为置信区间; fail-safe *k* 为失安全数。

表 2 研究变量间的相关矩阵和样本量

研究变量	1	2	3	4	5	6	7
1 工作满意度	—						
<i>k, N</i>	—						
2 情感承诺	0.60 ^a	—					
<i>k, N</i>	112, 39187	—					
3 留职意愿	0.58 ^b	0.54 ^b	—				
<i>k, N</i>	88, 25494	51, 13829	—				
4 任务绩效	0.30 ^c	0.18 ^c	0.26 ^f	—			
<i>k, N</i>	312, 54471	87, 20973	3, 683	—			
5 组织公民行为	0.28 ^d	0.25 ^d	0.30 ^f	0.23 ^a	—		
<i>k, N</i>	32, 16348	42, 10747	4, 888	24, 9912	—		
6 变革型领导	0.56	0.44	0.36	0.17	0.25	—	
<i>k, N</i>	18, 6722	18, 10076	5, 2220	8, 2408	12, 2920	—	
7 领导-部属交换	0.60	0.55	0.39	0.27	0.27	0.73 ^g	—
<i>k, N</i>	16, 7115	18, 8253	9, 3325	24, 7203	23, 6490	20, 5451	—
8 破坏型领导	-0.39	-0.27	-0.25	-0.32	-0.29	-0.43	-0.51
<i>k, N</i>	2, 537	3, 699	4, 1122	2, 502	5, 1267	2, 541	5, 1348

注: *k* 和 *N* 分别表示每组变量关系依据的独立样本数和总样本量; a Harrison, Newman, & Roth (2006); b Tett & Meyer (1993); c Judge, Thoreson, Bono, & Patton (2001); d Lepine, Erez, & Johnson (2002); e Riketta (2002); f Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo (2007); g Dulebohn et al. (in press); 未标记的相关系数、独立样本数和总样本量是本研究计算的。

9 考虑到领导-部属交换的测量有单维 LMX-7 和多维 LMX-MDM 之争(Gestner & Day, 1997; 任真, 杨安博, 王登峰, 2010), 我们将测量工具作为调节变量进行了分组考察。结果发现两种测量工具差异不大, 这与新近的一项研究结果是一致的(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, in press)。感谢审稿人的建议。

表3 三种领导方式对员工态度和行为影响的相对有效性

领导方式及其解释力	工作满意度			情感承诺		留职意愿		任务绩效		组织公民行为	
	+/-	w	%R ²	w	%R ²	w	%R ²	w	%R ²	w	%R ²
变革型领导	+	0.15	38.2	0.09	29.4	0.06	37.5	0.01	8.70	0.03	24.3
领导-部属交换	+	0.18	46.3	0.19	61.8	0.08	47.4	0.04	32.8	0.03	28.5
破坏型领导	-	0.06	15.5	0.03	8.80	0.03	15.1	0.07	58.6	0.05	47.2
R ²			39.8%		30.6%		16.7%		12.2%		10.8%

注: +/-表明作用的性质(积极或消极); w表示各种领导方式的相对权重; R²表示三种领导方式共同解释的方差; %R²表明在解释的总方差中, 各种领导方式所占的比例/贡献。

表4 领导-部属交换在变革型、破坏型领导与下属反应关系中的中介效应(N=1854)

理论模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$	GFI	NFI	CFI	RFI	RMSEA	SRMR
M1 并列模型	344.00**	18		0.95	0.95	0.95	0.92	0.111	0.056
M2 完全中介模型	330.89**	17	13.11 (1)**	0.95	0.95	0.95	0.92	0.112	0.055
M3 混合模型 a	330.77**	16	0.12 (1)	0.95	0.95	0.95	0.91	0.116	0.056
M4 混合模型 b	294.65**	16	36.12 (0)**	0.95	0.96	0.96	0.92	0.109	0.049
M5 部分中介模型	284.19**	15	10.46 (1)**	0.96	0.96	0.96	0.92	0.111	0.047

注: ** $p < 0.01$

M1: 行为导向领导方式+关系导向领导方式→态度+行为

M2: 行为导向领导方式→关系导向领导方式→态度+行为

M3: 行为导向领导方式→关系导向领导方式→态度+行为; 行为导向领导方式→行为

M4: 行为导向领导方式→关系导向领导方式→态度+行为; 行为导向领导方式→态度

M5: 行为导向领导方式→关系导向领导方式→态度+行为; 行为导向领导方式→态度+行为

进一步地, 本研究发现在中国组织情境下 3 种领导方式的有效性有所不同。与研究假设相一致, 在对下属态度的影响上, 领导-部属交换最强, 变革型领导次之, 破坏型领导最弱。变革型领导和破坏型领导认为管理者通过积极或消极的行为表现来影响下属, 它强调领导对下属的单向影响, 而领导-部属交换是对领导和下属互动过程和互动效果的描述(Wang et al., 2005), 因此相比变革型和破坏型领导, 领导与下属间的交换关系更能影响下属的态度反应。尤其是在“关系”和“圈子”文化盛行的中国组织中, 领导掌握着大量资源, “圈内”人和“圈外”人的界限更加明显。那些与领导有高质量交换关系的下属会得到较多的资源和支持, 因而对工作感到满意, 对组织有承诺感, 且愿意留在组织中。受权力距离和传统性的影响, 变革型领导和破坏型领导的作用会相对较弱。

在对下属行为的影响上, 我们发现破坏型领导的作用最强, 这与我们的假设相反。从理论上

看, 高权力距离、高传统性和等级观念会使中国员工对领导的破坏行为有相对较高的容忍度, 因此破坏型领导的消极作用会不明显。但另一方面, 与西方情境不同, 中国员工可能更会以间接的方式表达对破坏型领导的不满, 如降低工作绩效和组织公民行为。需要指出的是, 本研究中破坏型领导的研究数量过少, 且目前西方也未有相应的元分析, 我们还无法判断这的确是因为在中国组织情境下破坏型领导对下属行为有更强的影响, 还是由于研究数量过少而造成的二次抽样误差(second-order sampling error, Hunter & Schmidt, 2004, p.411)。与假设一致, 领导-部属交换($\rho=0.27$)与下属任务绩效的关系强于变革型领导($\rho=0.17$), 这与西方的研究发现是吻合的($\rho=0.30$, Gerstner & Day, 1997 vs $\rho=0.19$, Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011)。在组织公民行为方面, 尽管差别不大, 领导-部属交换的预测效果仍高于变革型领导, 这与西方研究是一致的(Ilies, Nahrgang, & Morgeson,

2007; Wang et al., 2011)。总体来看,有效性分析结果表明相比变革型领导行为,高质量的领导-部属交换更能提升下属的任务绩效和公民行为。

考虑到西方已有变革型领导和领导-部属交换的元分析,我们进行了事后比较¹⁰。结果发现中国组织情境下变革型领导与下属态度的关系与西方结果非常相近(Judge & Piccolo, 2004; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002),但领导-部属交换的作用明显高于西方(Gestner & Day, 1997)。就行为反应来看,这两种领导方式与任务绩效的关系在中国和西方情境(Gestner & Day, 1997; Wang et al., 2011)下无显著差别,但在中国情境下,它们与组织公民行为的关系要明显弱于西方情境(Ilies et al., 2007; Wang et al., 2011)。这暗示在集体主义和高权力距离/传统性情境下,领导方式对组织公民行为的影响相对较弱。这可能与社会交换原则和规范有关。Singelis, Triandis, Bhawuk 和 Gelfand (1995)指出不同的文化情境下人际互动模式和社会交换原则是不同的。在西方文化情境中,人际互动强调均衡对等(equality matching),个体看重自我认定(individual identities),因此下属会根据管理者的领导行为和方式而做出回馈反应。当管理者表现变革型领导行为,或与下属建立高质量交换关系时,下属会基于社会交换原则,做出对等的回馈反应。中国文化情境中人际互动强调权威级别(authority ranking),个体看重群体认定(group identities),社会交换原则在这种情境下的适用性较低(Farh et al., 2007)。在这种情况下,下属表现出角色外行为是出于对等级的尊重和对角色的认定,而较少取决于管理者的领导方式或与领导的交换关系质量(Hui, Lee, & Rousseau, 2004; 汪林, 储小平, 倪婧, 2009)。此外,个体对群体的认定感会让他们更加在意团队和睦,关心组织和团队中的他人,因此会主动做出维护

组织声誉和帮助同事等角色外行为,这种主动行为更多的依赖个人观念,因此管理者的影响相对较弱(Anand et al., 2011)。在所有的回馈形式中,组织公民行为作为一种超出职责要求的义务行为,最能体现出社会交换和回馈过程,因此文化的差异性在领导方式与组织公民行为的关系上表现的最明显。有趣的是,与西方情境相比,领导-部属交换与下属态度的关系在中国组织情境下反而较强。总体来看,领导-部属交换作用效果的文化权变性还有待深入考察。

最后,本研究还证实这三种领导方式之间有一定的内在联系。Wang 等人(2005)较早将变革型领导与领导-部属交换相结合,证实变革型领导通过塑造领导-部属交换质量提升下属任务绩效和组织公民行为。后续一些研究以满意度、组织承诺和留职意愿为因变量证实了领导-部属交换的中介作用(Hughes et al., 2010; Lee, 2005; 李秀娟, 魏峰, 2006)。相比变革型领导,有关破坏型领导的此类研究还不多见。新近研究考察了领导-部属交换在破坏型领导与下属任务绩效和组织公民行为关系中的中介效应(Xu et al., in press; 储小平, 周妮娜, 2010),目前还少有研究关注其他有效性指标(如下属满意度、情感承诺和留职意愿)。基于元分析结果,本研究证实了关系导向领导方式在行为导向领导方式与下属态度和行为关系中起部分中介作用,即在直接影响之外,变革型和破坏型领导对下属的影响还通过提升和降低领导-部属交换质量而实现。这表明领导与下属间的交换关系至关重要,它是联系领导行为与下属反应的纽带。与以往基于单一样本 and 特定变量组合的研究相比,我们从宽泛角度证实了领导行为与后果变量的关系及其内在作用机制,也在一定程度上回应了近年一些学者提出的整合领导学研究中不同取向的倡议(如 Avolio, 2007; DeRue et al., 2011)。

通过整合以往不同的研究发现,我们证实了在中国组织情境下变革型领导、破坏型领导和领导-部属交换对下属态度和行为的重要作用,这意味着管理者的领导方式是下属反应的一个重要影响因素。在管理实践中,组织应关注管理者的领导方式,采取有效手段强化管理者的正面领导行为并避免可能出现的负面领导行为,从而提升下属的积极性态度和行为。进一步地,管理者更应该高度重视与下属关系的培育,与他们建立高质

10 考虑到在西方组织管理研究领域,同一个主题通常不止有一项元分析,我们基于两个原则选择西方元分析进行比较:(1)该元分析纳入的独立样本数和总样本量较大,效应值比较可靠;(2)该元分析仅以西方文化背景下的研究为分析对象,或将研究按照文化差异进行了分别考察,而不是将各种文化情境中的研究发现进行汇总分析。针对中国和西方情境下的元分析结果,我们进行了 Z 检验,并在 95%置信水平下判断效应值是否存在差异。

量的社会交换关系,这不仅能直接影响下属,还能将积极领导行为转换为下属对工作和组织的积极回应。

本文存在一些不足,有待后续研究完善。首先,本研究仅从下属态度和行为角度衡量了领导有效性。实际上,领导有效性也可以从上级评定、团队产出等角度考察。未来研究可以在条件成熟时从这些指标入手进行系统考察。第二,本文主要是考察中国组织情境下领导的有效性问题,因此对中、西文化情境下领导有效性的比较相对粗糙,无法保证这种差异就是由文化导致。未来元分析可以同时包含两种文化情境下的研究,通过考察文化情境的调节效应来厘清文化对领导有效性的影响。第三,本研究仅考察了三种领导方式的总体有效性,然而这些领导方式在不同情况下的有效性是有差异的。未来研究可以基于特定企业类型、所属行业、所在地区和工作性质等情境,或针对不同类型的下属来考察特定领导方式的有效性或几种领导方式的相对有效性。第四,限于研究目的,我们仅采用可信区间来判断调节效应是否存在。未来研究可以采取“75%原则”、方差异质检验(Cortina, 2003)等方法对领导方式与下属产出关系中的调节变量进行系统考察,以揭示领导方式发挥效果的条件。第五,本研究中破坏型领导的实证研究数量过少,可能导致它与下属态度和行为产出的关系以及相对有效性不稳定。我们建议未来研究在时机成熟时开展针对破坏型领导的元分析。第六,由于文献获得难度,我们的元分析以期刊论文和博士学位论文为主,未包括会议论文和其他未发表的文献,因此研究结果可能会有一定的资料可获得性偏差(availability bias, Hunter & Schmidt, 2004, p.493)。第七,除本文考察的三种领导方式,近年来学术界还出现了新型领导理论,如家长式领导、公仆型领导和道德式领导等。这些领导方式可能更符合中国文化情境。限于此类研究还不多,我们无法进行元分析,它们在中国组织情境下的有效性还有待于后续研究的考察。

参考文献

(标*的为元分析使用的文献;标+的为补充元分析使用的文献)

*白云涛,王亚刚,席酉民.(2008).多层次领导对员工信任、工作绩效及创新行为的影响模式研究.《管理工程学报》

22(3), 24-29.

*陈同扬,蒋晓玉.(2011).领导-成员交换关系对员工情感承诺的影响:个体对组织价值观的感受会有作用吗?《中国高校人文社会科学信息网》.

*陈永霞,贾良定,李超平,宋继文,张君君.(2006).变革型领导、心理授权与员工的组织承诺:中国情景下的实证研究.《管理世界》, (1), 96-105.

*陈致中,张德.(2010).中国背景下变革型领导、组织承诺与离职意向关系研究.《当代经济科学》, 32(1), 9-15.

*储小平,汪林.(2009).家族企业中的心理契约破坏:组织与员工的双重视角.《中山大学学报(社会科学版)》, 49(3), 213-220.

+储小平,周妮娜.(2010).苛责式领导与员工组织公民行为:领导-部属交换的中介作用.《软科学》, 24(7), 84-88.

*丁琳,席酉民.(2007).变革型领导如何影响下属的组织公民行为:授权行为与心理授权的作用.《管理评论》, 19(10), 24-29.

*高日光.(2009).破坏性领导会是组织的害群之马吗?中国组织情境中的破坏性领导行为研究.《管理世界》, (9), 124-132, 147.

*+高日光.(2011).破坏性领导:维度、测量及其与下属角色外行为的关系.博士学位论文,中国人民大学.

*胡三嫚.(2011).企业员工工作不安全感与组织承诺:领导-部属交换关系的调节效应研究.《重庆工商大学学报(社会科学版)》, 28(1), 60-66.

*黄嘉欣.(2010).领导部属交换与组织自尊及工作满意度的关系研究.《广州番禺职业技术学院学报》, 9(5), 45-50.

*黄磊,周小兰.(2009).领导-成员交换与员工离职倾向的U型关系研究.《安徽工业大学学报(社会科学版)》, 26(3), 32-36.

*康力.(2010).领导-部属交换与员工组织公民行为:组织公平的缓冲作用实证研究.《上海管理科学》, 32(1), 84-88.

*康莉,童新国.(2008).领导-成员交换对员工工作满意度的影响研究.《科教文汇》, (1), 108-109.

*李超平,孟慧,时勘.(2006).变革型领导对组织公民行为的影响.《心理科学》, 29, 175-177.

*李超平,孟慧,时勘.(2007).变革型领导、家长式领导、PM理论与领导有效性关系的比较研究.《心理科学》, 30, 1477-1481.

*李超平,田宝,时勘.(2006).变革型领导与员工工作态度:心理授权的中介作用.《心理学报》, 38, 297-307.

+李杰,李树,李宁琪.(2010).破坏性领导与领导-下属交换质量的关系研究.《中大管理评论》, 5(4), 89-108.

*李宁琪,李树.(2010).毁灭型领导与下属职业行为关系的实证研究.《首都经济贸易大学学报》, 12(3), 74-85.

*李秀娟,魏峰.(2006).打开领导有效性的黑箱:领导行为和领导下属关系研究.《管理世界》, (9), 87-93.

*李艳霞.(2009).基层经理上司信任产生及作用过程研究.博士学位论文,复旦大学.

*梁建,唐京.(2009).员工合理化建议的多层次分析:来

- 自本土连锁超市的证据. *南开管理评论*, 12(3), 125-134.
- 梁钧平. (1998). 企业组织中的“圈子文化”: 关于组织文化的一种假说. *经济科学*, (5), 12-17.
- *刘军, 吴隆增, 林雨. (2009). 应对辱虐管理: 下属逢迎与政治技能的作用机制研究. *南开管理评论*, 12(2), 52-58.
- *刘璞. (2008). *变革型领导行为影响员工行为机制的研究*. 博士学位论文, 电子科技大学.
- *刘益, 刘军, 宋继文, 吴维库. (2007). 不同情商水平下领导行为与员工组织承诺关系的实证研究. *南开管理评论*, 10(2), 12-18, 24.
- *路红. (2010). *破坏性领导的内容结构及其相关因素研究*. 博士学位论文, 暨南大学.
- *马力, 曲庆. (2007). 可能的阴暗面: 领导-成员交换和关系对组织公平的影响. *管理世界*, (11), 87-95.
- 马玉凤, 孙健敏. (2009). 破坏型领导研究述评. *外国经济与管理*, 31(11), 45-51.
- *孟慧. (2005). 真实性与下属工作满意度: 变革型领导的中介作用. *心理科学*, 28, 1237-1239.
- *倪婧, 储小平. (2010). 领导-部属交换、领导自尊与组织公民行为: 来自中国大陆的实证数据. *经济管理*, 32(1), 69-76.
- *潘静洲, 周晓雪, 周文霞. (2010). 领导-成员关系、组织支持感、心理授权与情感承诺的关系研究. *应用心理学*, 16, 167-172, 179.
- 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, 67-71.
- 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.
- *沈舒琪. (2010). 服务型领导与变革型领导的差异研究. *江西农业学报*, 22(1), 195-198.
- *沈伊默, 袁登华. (2007). 心理契约破坏感对员工工作态度和行为的影响. *心理学报*, 39, 155-162.
- *宋春篙, 王辉, 张一驰. (2008). 组织公平对员工工作结果的影响: 领导-部属交换及知觉到的组织支持的中介作用. *管理学家 (学术版)*, (1), 42-52.
- 宋继文, 孙志强, 孟慧. (2009). 变革型领导的中介变量: 一个整合的视角. *心理科学进展*, 17, 147-157.
- *王碧英. (2010). *公仆型领导: 内涵、测量及其对员工行为的影响*. 博士学位论文, 中国人民大学.
- *王辉, 刘雪峰. (2005). 领导-部属交换对员工绩效和组织承诺的影响. *经济科学*, (2), 94-101.
- *王辉, 张文慧, 谢红. (2009). 领导-部属交换对授权赋能领导行为影响. *经济管理*, 31(4), 99-104.
- *王丽娟, 吴宇星. (2008). 工作特征在变革型领导与工作满意度相关关系中的中介作用. *经济理论与经济管理*, (9), 66-72.
- *王赛男, 高虹, 王鹏, 姜能志, 高峰强. (2010). 中学中层领导行为与教师工作态度的关系: 基于教师集体效能的多层分析. *心理研究*, 1(3), 42-48.
- *王晓慧, Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2009). 护理管理者变革型领导行为与护理人员工作满意度的相关性研究. *护理管理杂志*, 9(9), 1-3.
- *汪可真, 郑兴山, 张林. (2011). 员工-主管契合对工作满意度作用的研究. *陕西农业科学*, 57(1), 183-187.
- *汪林, 储小平. (2009). 组织公正、雇佣关系与员工工作态度: 基于广东民营企业的经验研究. *南开管理评论*, 12(4), 62-70.
- *汪林, 储小平, 倪婧. (2009). 领导-部属交换、内部人身份认知与组织公民行为: 基于本土家族企业视角的经验研究. *管理世界*, (1), 97-107.
- *汪新艳, 廖建桥. (2009). 组织公平感对员工绩效的影响. *工业工程与管理*, 14(2), 97-102.
- *文鹏, 廖建桥. (2010). 不同类型绩效考核对员工考核反应的差异性影响: 考核目的视角下的研究. *南开管理评论*, 13(2), 142-150.
- *吴继红, 陈维政. (2010). 领导-成员关系对组织与员工间社会交换的调节作用研究. *管理学报*, 7, 363-372.
- *吴隆增, 曹昆鹏, 陈苑仪, 唐贵瑶. (2011). 变革型领导行为对员工建言行为的影响研究. *管理学报*, 8, 61-66, 80.
- *吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41, 510-518.
- *吴敏, 黄旭, 徐玖平, 阎洪, 时勘. (2007). 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究. *科研管理*, 28(3), 169-176.
- *吴敏, 黄旭, 阎洪, 徐玖平. (2007). 领导行为与领导有效性关系的比较研究. *软科学*, 21(5), 5-9.
- *吴敏, 刘主军, 吴继红. (2009). 变革型领导、心理授权与绩效的关系研究. *软科学*, 23(10), 111-117.
- *吴小云. (2010). *变革型领导影响下属满意度和组织承诺的路径研究*. 博士学位论文, 复旦大学.
- *吴志明, 武欣. (2007). 变革型领导、组织公民行为与心理授权关系研究. *管理科学学报*, 10(5), 40-47.
- *谢义忠, 韩雪, 张欣, 时勘. (2006). P-J 匹配、P-O 匹配与工作满意度的关系: LMX 的调节作用. *中国临床心理学杂志*, 14(5), 495-498.
- *解志韬, 田新民, 祝金龙. (2010). 变革型领导对员工组织公民行为的影响: 检测一个多重中介模型. *科学学与科学技术管理*, (3), 167-172.
- *杨敏郎. (2007). *海峡两岸企业主管转换型领导与领导绩效关系之研究*. 博士学位论文, 厦门大学.
- *姚艳虹, 陈丹, 李果. (2005). 基于认知图式的领导行为及其有效性的实证研究. *湖南大学学报 (社会科学版)*, 19(5), 65-69.
- *姚艳虹, 江繁锦. (2008). 不同企业文化下领导行为的效能差异研究. *软科学*, 22(10), 110-113.
- *余琼, 袁登华. (2008). 员工及其管理者的情绪智力对员工工作绩效的影响. *心理学报*, 40, 74-83.
- *张楚筠. (2011). 领导部属关系对心理契约破裂和绩效、离职倾向关系的中介: 基于 538 名民营科技企业员工的

- 实证研究. *现代管理科学*, (2), 58-60.
- *张莉, 王丹. (2009). 复杂环境下企业适应性领导行为研究. *管理科学*, 22(5), 13-23
- 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.
- *钟建安, 黄奇栋, 李晶. (2009). 上下级情绪智力对LMX、员工工作结果变量的作用研究. *应用心理学*, 15, 62-66.
- *周明建, 阮超. (2010). 威权型领导力对下属工作绩效的影响: 领导-成员交换的调节作用. *管理学家 (学术版)*, (4), 49-58.
- *周妮娜. (2010). 领导-部属交换感知匹配对员工工作表现的影响. *经济与管理研究*, (7), 67-76.
- Aguinis, H., Dalton, D. R., Bosco, F. A., Pierce, C. A., & Dalton, C. M. (2011). Meta-analytic choices and judgment calls: Implications for theory building and testing, obtained effect sizes, and scholarly impact. *Journal of Management*, 37, 5-38.
- Aguinis, H., Pierce, C. A., Bosco, F. A., Dalton, D. R., & Dalton, C. M. (2011). Debunking myths and urban legends about meta-analysis. *Organizational Research Methods*, 14, 306-331.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The sage handbook of leadership* (pp. 309-323). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Antonakis, J. (2011). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 256-288). Thousand Oaks, CA: Sage.
- *Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- *Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- *Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4, 393-411.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, 25-33.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-490.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. Chichester, UK: Wiley.
- Budescu, D. V. (1993). Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression. *Psychological Bulletin*, 114, 542-551.
- *Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 912-922.
- Carson, K. P., Schriesheim, C. A., & Kinicki, A. J. (1990). The usefulness of the "fail-safe" statistic in meta-analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 233-243.
- *Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., & Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 68-84.
- *Chen, Y., Friedman, R., Yu, E. H., Fang, W. H., & Lu, X. P. (2009). Supervisor-subordinate Guanxi: Developing a three-dimensional model and scale. *Management and Organization Review*, 5, 375-399.
- *Chen, Z. G., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92, 202-212.
- *Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. F. (2008). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 527-548.
- Cheng, B. S., Farh, J. L., Chang, H. F., & Hsu, W. L. (2002). Guanxi, zhongcheng, competence, and managerial behavior in the Chinese context. *Journal of Chinese Psychology*, 44, 151-166.
- Cohen J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Cortina, J. M. (2003). Apples and oranges (and pears, oh my!): The search for moderators in meta-analysis. *Organizational Research Methods*, 6, 415-439.
- Cortina, J. M., Chen, G., & Dunlap, W. P. (2001). Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures. *Organizational*

- Research Methods*, 4, 324–360.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (in press). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206311415280.
- Eylon, D., & Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 373–385.
- 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 traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50, 715–729.
- *Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55, 222–254.
- Fuller, B., Jr., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329–345.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- *Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18, 252–263.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–326.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37, 1137–1177.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81–94.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409–473.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9–28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- *Huang, X., Chan, S. C. H., Lam, W., & Nan, X. S. (2010). The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1124–1144.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 351–362.
- *Hui, C., Law, K. S., Chen, N. Y. F., & Tjosvold, D. (2008). The role of co-operation and competition on leader-member exchange and extra-role performance in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 133–152.
- *Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3–21.
- *Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employment relationships in China: Do workers relate to the organization or to people? *Organization Science*, 15, 232–240.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., &

- Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 884–899.
- James, K. (1992). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace* (pp. 21–50). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- *Jiao, C. Q., Richards, D. A., & Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators. *Journal of Business and Psychology, 26*, 11–25.
- Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research, 35*, 1–19.
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530–541.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768.
- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*, 376–407.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*, 744–764.
- *Kwan, H. K., Liu, J., & Yim, F. H. K. (2011). Effects of mentoring functions on receivers' organizational citizenship behavior in a Chinese context: A two-study investigation. *Journal of Business Research, 64*, 363–370.
- *Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal, 50*, 348–363.
- *Law, K. S., Wang, H., & Hui, C. (2010). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management, 27*, 625–646.
- *Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D. X., & Wang, L. H. (2000). Effect of supervisor-subordinate Guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management, 11*, 751–765.
- LeBreton, J. M., & Tonidandel, S. (2008). Multivariate relative importance: Extending relative weight analysis to multivariate criterion spaces. *Journal of Applied Psychology, 93*, 329–345.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal, 26*, 655–672.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 52–65.
- *Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology, 95*, 395–404.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Liu, J., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Wu, W. K. (2010). Abusive supervision and subordinate supervisor-directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 835–856.
- *Liu, W., Zhu, R. H., & Yang, Y. K. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly, 21*, 189–202.
- *Loi, R., Mao, Y., & Ngo, H. Y. (2009). Linking leader-member exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange. *Management and Organization Review, 5*, 401–422.
- *Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L. Q., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 669–685.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7*, 385–425.
- *Ma, L., & Qu, Q. (2010). Differentiation in leader-member exchange: A hierarchical linear modeling approach. *Leadership Quarterly, 21*, 733–744.
- Major, D. A., Kozlowski, S. J. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology, 80*, 813–831.

- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A review of leader-member exchange research: Future prospects and directions. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 35–88). Chichester, England: Wiley.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- *Ogunfowora, B. (2009). *The consequences of ethical leadership: Comparisons with transformational leadership and abusive supervision*. Dissertation, University of Calgary.
- *Peng, K. Z., Ngo, H. Y., Shi, J. Q., & Wong, C. S. (2009). Gender differences in the work commitment of Chinese workers: An investigation of two alternative explanations. *Journal of World Business*, 44, 323–335.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- *Ramachandran, S., & Krishnan, V. R. (2009). Effect of transformational leadership on followers' affective and normative commitment: Culture as moderator. *Great Lakes Herald*, 3, 23–38.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85, 643–658.
- Shadish, W. R. (1996). Meta-analysis and the exploration of causal mediation processes: A primer of examples, methods, and issues. *Psychological Methods*, 1, 47–65.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240–275.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1995). Theory testing: Combining psychometric meta-analysis and structural equations modeling. *Personnel Psychology*, 48, 865–885.
- *Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied Psychology: An International Journal*, 56, 212–230.
- *Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P., & Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self-efficacy across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 2–16.
- *Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204–213.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, 223–270.
- *Wang, H., Law, K. S., & Chen, Z. X. (2008). Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: An empirical study in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1809–1824.
- *Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
- Wanous, J. P., Sullivan, S. E., & Malinak, J. (1989). The role of judgment calls in meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 74, 259–264.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Whitener, E. M. (1990). Confusion of confidence intervals and credibility intervals in meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 75, 315–321.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39, 1641–1658.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (in press).

- Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, doi: 10.1002/job.768.
- *Yang, J., Zhang, Z. X., & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47, 654–678.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 289–299.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.
- *Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. G. (2011). Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 609–626.

Leadership Effectiveness in the Chinese Context: A Meta-Analysis of Transformational Leadership, Leader-Member Exchange and Abusive Supervision

WANG Zhen¹; SUN Jian-Min^{1,2}; ZHAO Yi-Jun³

(¹ School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(² Department of Psychology, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(³ Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract: The leadership effectiveness in the Chinese context was examined through a meta-analytical review of 33517 employees from 92 samples. The study was conducted to investigate the relationship between two behavior-oriented (transformational leadership, and abusive supervision), one relationship-oriented leadership (leader-member exchange), three attitudinal (job satisfaction, affective commitment, and stay intention), and two behavioral criteria (task performance, and organizational citizenship behavior). Results indicated that: (1) Transformational leadership and leader-member exchange were positively, while abusive supervision was negatively related to all criteria. (2) Leader-member exchange showed greatest validity, followed by transformational leadership and abusive supervision in predicting follower attitudes, while in terms of follower behaviors, abusive supervision mattered most, followed by leader-member exchange and transformational leadership. (3) Relationship-oriented leadership partially mediated the association of behavior-oriented leadership with attitudinal and behavioral criteria.

Key words: transformational leadership; leader-member exchange; abusive supervision; leadership effectiveness; meta-analysis