

• 主编特邀(Editor-In-Chief Invited) •

编者按:

本栏目特邀的作者是北京大学光华管理学院组织管理系王辉教授和张翠莲同学。近年来,王辉教授结合中国企业环境下的管理实际,在领导行为方面做了丰富而深入的实证研究,在 *Academy of Management Journal* 等国际国内期刊上发表了系列论文。本文是王辉教授结合自己多年的研究,并参考了相关的中国情境化领导行为研究之后,对中国企业情境下领导行为所做的一个总结。王辉教授及其合作者从高层管理者的领导行为、授权赋能领导行为及领导-部属交换等三个方面进行了综述,这些研究发现了中国情境下领导行为区别于西方文献的独特维度,探讨了这些维度对领导效果产生的影响及作用机制,其结果丰富和扩展了西方的领导理论,启发了中国企业管理者如何表现出合适的领导行为,对于中国企业情境化领导行为的研究具有一定的理论意义和实际应用价值。

(本文责任编辑:李纾)

中国企业环境下领导行为的研究述评: 高管领导行为, 领导授权赋能及领导-部属交换*

王 辉 张翠莲

(北京大学光华管理学院, 北京 100871)

摘 要 国外有关领导行为的研究已经不胜枚举,而针对中国企业环境下的领导行为研究则相对较少。近年来,中国情境下的领导行为研究开始逐渐涌现,本文从中国高层管理者的领导行为、领导授权赋能行为以及领导-部属交换理论三个方面对中国企业环境下的领导行为研究进行了述评,总结了相关研究在中国情境下的维度表现、前因后果变量,以及中介或调节作用,并指出了中国情境下相关本土化研究的理论与实践贡献。这些研究,从理论贡献上来说,一方面体现出中国情境下领导行为区别于西方情境的独特性,另一方面验证和扩充了西方相关领导行为的研究发现,进一步丰富了领导行为理论;从实践意义上而言,为中国企业领导者提供了一个反思的镜子进而调整自己的领导行为,为中国企业领导者提供企业决策及管理的参考依据,为人力资源管理人员提供实际操作的手段及工具,而且启发下属注意与领导者建立好关系的方式方法和适宜程度。

关键词 中国企业环境; 高层管理者领导行为; 领导授权赋能行为; 领导-部属交换

分类号 B849:C93

有关领导的研究是组织行为学的重要研究领域,一直是学者们关注的热点问题。截至目前学术界主要从四方面对领导行为及相关问题进行了探讨:第一,领导行为的类型,比如, Bass(1985),

Bass 和 Avolio (1990)的变革型领导(transformational leadership), Finkelstein 和 Hambrick (1996)的战略型领导(strategic leadership), Konczak, Stelly 和 Trusty (2000)的授权型领导;第二,领导行为的前因后果变量,比如, Rubin, Munz 和 Bommer (2005)从领导者的个性特征和情感认同能力等方面探讨变革型领导的前因变量, Srivastava, Bartol 和 Locke (2006)研究了授权型领导对知识分享、团队

收稿日期: 2012-05-11

* 国家自然科学基金重点资助项目(71032001)。

通讯作者: 张翠莲, E-mail: zhangcuilian@pku.edu.cn

效能感、团队绩效的影响;第三,领导行为与下属之间的关系互动,比如 Dansereau, Graen 和 Haga (1975)以及 Graen (1976)等人提出的领导-部属交换关系(leader-member exchange, LMX);第四,领导行为作为中介或者调节变量的影响,比如 Shin 和 Zhou (2007)探讨了变革型领导对团队专业差异与创新之间的调节作用。

以上有关领导行为的研究大部分都是在西方情境下进行的,如果将这些研究放到中国企业环境下,其研究结果是否能够被成功复制?中国情境下会不会产生新的研究发现?要回答清楚这些问题就需要展开中国企业环境下的系列研究。近年来,越来越多的学者开始强调本土化研究或情境化研究的重要性。一方面,中国作为全球经济的主要参与者,经济的快速腾飞,不仅为企业创造了发展机会,也为学者带来了研究机会。Tsui (2009)指出,转型中的中国在经济、法律制度等方面都有了很多重大改变,这些改变会影响企业在吸收西方管理经验时的行为选择,因此,中国的管理学研究有必要关注中国企业环境下的问题,并致力于推进理论知识的积累和有意义的本土问题的解决。Leung (2012)认为中国作为一个重要性与日俱增的市场,吸引越来越多的外国企业进入中国发展业务,因此,中国情境化下的企业领导、员工、管理等方面的知识无疑对他们走进中国大有裨益。另一方面,针对中国企业环境下的研究有助于拓展西方理论,为其理论的进一步深化发展提供新的视角。Van de Ven 和 Jing (2012)认为本土研究不仅可以帮助理解特定文化情境下的相关知识,也会扩展跨文化边界的普遍理论知识。Li, Leung, Chen 和 Luo (2012)指出中国管理中出现的现象和问题相比于西方管理中的而言,在某些方面有其独特之处,这就更需要采用本土化的研究探索中国情境下的管理问题,哪怕仅仅是一个概念或变量的差异,如果体现了对西方理论的改进、丰富和提升的过程,也可以算是一种贡献。Rodrigues, Duarte 和 Carrieri (2012)认为由于中国的政治和经济格局都与西方国家有所差异,中国企业环境下的很多管理现象可能在西方人的眼里根本不存在,也许中国的学者能够更好的体会和察觉到这些独特现象的存在并展开相关研究。

那么,就领导行为的研究而言,与西方国家相比,中国企业环境下的领导行为有何异同?由

于中国企业所面临的政治制度、经济体制、法律规范、传统文化等制度环境与西方企业存在很大不同,中国企业的领导者在管理企业和领导员工的过程中势必形成一些与传统的西方领导行为理论不相一致的行为与管理模式。总的看来,目前学者对具有一定中国特色的领导行为的研究主要反映在三个方面:中国高层管理者的领导行为,领导授权赋能行为以及领导-部属交换理论。值得一提的是,这些基于中国情境展开的领导行为研究并不仅仅是为了发现与西方研究的差异,更为全面的来看,这方面的研究具有两方面的研究意义:一方面,通过对中国企业环境下领导行为的探讨,找出中国情境下所特有的领导行为表现,体现出中国情境下领导行为区别于西方情境的独特性;另一方面,通过探讨中国企业环境下领导行为的前因后果变量、中介机制以及调节作用等,验证和扩充西方相关领导行为的研究发现,进一步丰富领导行为理论。这两个方面共同促成了中国情境下领导行为研究的开展。接下来,本文将分别从以上三方面对中国企业环境下的领导行为研究进行综述。

1 中国企业高层管理者领导行为的研究

高层管理者领导行为的研究是组织行为学的重要和热点问题。从上个世纪开始,人们对这一领域一直持有浓厚的兴趣,试图了解领导的本质、行为表现以及对企业管理实践所产生的影响。

1.1 中国企业高层管理者的行为表现

由于社会、经济、文化等环境的不同,很多学者开始关注中国企业的领导行为与西方的差异这一问题。例如, Silin (1976)、Redding (1990)、Westwood 和 Chan (1992)等国外学者对台湾企业中的领导行为进行了观察与研究,发现了一些有异于西方的领导理念和行为模式。在此基础上,台湾学者 Farh 和 Cheng (2000)基于长期对台湾企业领导行为的研究,总结出华人组织独特的家长式领导(paternalistic leadership)特征,即威权(authoritarianism)、仁慈(benevolence),以及德行(morality)领导,并分析了其深层的社会和文化根源。大陆学者凌文铨(1991)等在验证日本学者 Misumi (1985)的 PM 理论时,发现了中国管理者的领导行为除了包含日本和美国学者提出的工作导向和人际导向的行为外,还包括一个独特的“个人品德”的因素,将其称之为中国领导行为的

C (品德)P (业绩)M (人际维系)理论。

上述研究结论富有传统中国文化(比如人际导向、泛家族文化等)及企业所面临现实(比如亚洲四小龙的崛起及中国改革开放)的影响,而中国企业自 80 年代开始经历了一系列脱胎换骨的变化。现代企业制度的逐步确立,行业规范的渐次完善,市场竞争的日益激烈,以及国际化进程的不断深入,这些变化促使人们不得不思考在应对转型经济环境下的企业经营与管理方面,中国企业的领导者,尤其是企业的高层领导者(包括董事长、总裁、CEO 等),应该表现出怎样的领导行为才能带领企业不断发展壮大。

王辉等人(王辉, 忻榕, 徐淑英, 2006; Wang, Tsui, & Xin, 2011)为了进一步理清转型时期中国企业高层管理者的行为表现,同时探讨这些行为对企业业绩的影响机制,在中国企业环境下开展了系列的高管领导行为的研究。采用定性及定量的方法,王辉等人归纳性地总结了在转型经济环境下中国企业 CEO 的领导行为表现,建构了一个 6 维度的 CEO 领导行为测量工具,包括:“设定愿景”(articulating a vision)、“监控运营”(monitoring operations)、“开拓创新”(being creative and risk-tasking)、“协调沟通”(relating and communicating)、“关爱下属”(showing benevolence)和“展示权威”(being authoritative)。其中,3 个维度(“设定愿景”、“监控运营”和“开拓创新”)与 CEO 的任务管理行为密切相关,另外 3 个维度(“协调沟通”、“关爱下属”和“展示权威”)与 CEO 的人际关系管理行为相关,特别值得一提的是,“关爱下属”维度正好印证了中国环境下人际和谐、人际关系的重要性(Yang, Yu, & Yeh, 1989)，“展示权威”维度也反映了中国社会特有的文化现象,比如高水平的权力距离,而且,这两个维度也印证了之前 Farh 和 Cheng (2000)等人提出的中国环境下的家长式领导行为。

1.2 中国企业高层管理者的领导风格

王辉、忻榕和徐淑英(2004)采用“构型法”(configuration approach)归纳出转型时期中国企业领导者的 4 种领导风格,分别称之为“先进型”、“任务导向型”、“员工导向型”和“隐匿型”¹。“先进

型领导”是指在“展示权威”之外所有维度上的得分都超过平均分的领导者,他们富有创意,敢于冒险,善于沟通,传达愿景,关心员工,管理严格。这种领导所带领的企业或部门绩效最好,员工对组织的满意度最高;“任务导向型领导”指的是仅仅在“展示权威”维度上的得分超过平均分,而其他维度都等于或低于平均分的领导者,他们喜欢独揽企业大权,独自做出重大决定,这种领导所带领的企业或部门绩效处于整体样本的第二位,员工对组织的满意度也次之;“员工导向型领导”是指在“关爱下属”和“协调沟通”两个维度上得分相对较高的领导者;“隐匿型领导”除了在“展示权威”维度上得到平均分之外,在其他维度上的得分均大大低于平均分,也就是说,这些领导虽然在企业中担任领导者的职位,但却不行使领导者的责任,因此,在这种类型领导管理下的企业或部门绩效、员工满意度都处在最低的水平。同时,他们还分析了这 4 种领导风格在不同所有制形式下的分布。不同所有制形式的企业倾向于采用不同的领导风格,具体而言,调查显示 52%的民营企业 CEO 表现出“先进型”领导风格,38%的国有企业 CEO 和 36%的外商投资企业 CEO 都倾向于采用“员工导向型”领导风格,也有 11%的国有企业 CEO 和 14%的外资企业 CEO 是“任务导向型领导”,26%的国有企业 CEO 以及 26%的外商投资企业 CEO 是“隐匿型领导”,而民营企业里则基本上没有“隐匿型领导”。

Tsui, Wang, Xin, Zhang 和 Fu (2004)的研究进一步指出中国企业家“百花齐放”式的领导风格受到诸多因素的影响,比如根深蒂固的儒家文化、共产主义思想、经济改革等等。通过收集新闻媒体、公司网页以及案例访谈等方面的资料,Tsui 等人用现实中的企业领导者对“先进型”、“任务导向型”、“员工导向型”和“隐匿型”这 4 类领导风格分别进行了例证,比如,海王集团的张思民就是典型的“先进型领导”,他积极为公司设定长期目标和愿景,勤于创新,敢于冒险,加强管理体系建设,强调以人为本的员工关怀,而远大集团的张跃则是典型的“任务导向型领导”,公司的一切决定都由他拍板,并且要求下属绝对的服从和执行,平日也鲜有与员工进行工作外的沟通交流。

¹ 已经发表的论文中文原文为“先进型”、“权威型”、“成长型”、“隐匿型”,经过作者的进一步思考,将“权威型”改为“任务导向型”,“成长型”改为“员工导向型”。

1.3 中国企业高层管理者对企业绩效和组织文化的影响

Wang, Tsui 和 Xin (2011)指出近年来有关战略型领导的研究大多集中于探讨高层管理者与企业经营业绩之间的关系,但是对于影响这类关系的机制方面的研究尚显不足。通过采用包括企业高层经理人员及员工在内的匹配数据,运用结构方程建模分析的方法, Wang 等人(2011)的研究表明任务导向的 CEO 领导行为直接与企业经营业绩正相关,而人际关系导向的 CEO 领导行为与组织关怀、组织承诺、分配公平和程序公平等员工态度直接相关,并通过这些员工态度影响企业的经营业绩。

学者们还探讨了 CEO 领导行为与组织文化之间的关系,以及如何进而影响企业的经营业绩。Tsui, Zhang, Wang, Xin 和 Wu (2006)重点关注了冒险、协调沟通、关爱下属、设定愿景和监控运营等 5 个维度的领导行为与和谐雇员导向、客户为本、创新、系统管理控制和社会责任等 5 个维度的组织文化之间的关系。他们发现更多的公司存在 CEO 领导行为与组织文化之间的耦合关系,只有较少的公司 CEO 领导行为与组织文化之间没有关联。此外,企业所有制、企业规模和年龄等都会影响 CEO 领导行为,进而对组织文化产生影响,比如,由于国有企业存在根深蒂固的历史传统和强硬的政府控制,其 CEO 的领导自主权最为有限,使得领导行为与企业文化之间关联甚微。同样,年轻、小型的企业受到的企业情性制约更少,领导者拥有的自主权更大,对企业文化的影响也就更为明显。Tsui 等人(2006)通过进一步的访谈,发现在中国 CEO 主要存在两种类型:绩效构建者(performance builder)和制度构建者(institution builder),这两种类型的领导在塑造组织文化的过程中扮演着不同的角色。前者直接强调企业的业务运营和绩效增长,而后者则强调通过构建组织文化来间接影响企业业绩。其中,一系列情境因素也会对 CEO 领导行为与企业文化之间的关系产生影响,比如,行业技术标准、法律条文等外部环境的制约,以及企业发展阶段、历史传统等企业内部条件的限制。王辉、张文慧、忻榕和徐淑英(2011)进一步探讨了中国组织情境下战略型领导者的领导行为对企业绩效的影响,以及组织文化在其中所起到的中介作用。组织文

化在这里指的是组织在解决外部适应和内部整合问题时所习得的一套价值观和基本信念。研究表明,战略型领导行为对员工态度和企业绩效具有正向作用,内部整合价值观和外部适应价值观在战略型领导行为与员工态度之间具有中介作用,战略型领导行为通过影响内部整合和外部适应的组织文化从而对员工态度产生影响,并进而影响组织绩效。

1.4 相关研究的理论和实践意义

以上这些研究具有理论和实践两方面的意义。从理论意义上来讲,首先,这些研究独创性的探析了中国企业高层管理者的领导行为维度,为后续更多中国环境下的企业高管领导行为研究提供了理论基础。在转型时期的中国市场经济环境下,中国企业领导者逐渐呈现出多元导向并存的领导行为模式,相对于 20 世纪 80 年代中国领导行为的 CPM 理论而言,这些研究对中国企业高层管理者领导行为的认识有了进一步的拓展。其次,这些研究通过对中国企业高层管理者领导行为进行“构型”,将 4 种类型的领导风格与企业所有制联系起来,为我们认识不同所有制下的领导行为提供了一定的依据。然后,以上研究通过探讨 CEO 领导行为对企业业绩产生影响的作用机制,进而扩展了高层梯队理论。CEO 任务导向的领导行为直接对企业战略选择和财务业绩产生影响,关系导向的领导行为通过影响员工的态度反应,进而影响企业业绩。这些结果帮助我们加深了对 CEO 领导行为与企业业绩之间“黑箱”的了解,为进一步探讨 CEO 领导行为的作用机制奠定了基础。再者,这些研究也丰富了我们对中国企业高管领导行为所产生的影响的认识。高管的领导行为不仅对企业业绩产生影响,还能推动组织文化等无形资源的构建,通过组织文化进一步强化对员工态度和企业绩效的影响。这些都加深了有关领导者如何影响组织运营的认识,一定程度上拓展了领导行为理论。

从实践上来讲,首先,这些研究能够帮助中国企业高层管理者调整自己的领导行为,做一个高度有效且与时俱进的领导者。在转型时期的中国企业环境下,作为企业的高层管理人员,既要全面了解企业未来发展方向并制定战略规划,又要表现出在技术、产品、服务方面不断的创新行为并勇于承担相应的风险;既要强调权威,有效

监控，规范管理，又要注重沟通，和睦相处，关爱下属。其次，这些研究能够为不同所有制下的企业领导者在表现出何种领导风格方面提供一些思考的视角，比如，民营企业的领导，当不清楚应该以什么样的领导风格来带领企业往前发展时，不妨借鉴当前民营企业较为流行的“先进型”领导风格，至少可以确保企业的绩效和员工的认可。再者，这些研究可以帮助推动领导者在组织文化方面积极发挥作用。作为企业的高层管理者，不管是以绩效倡导者还是制度构建者的身份履责，都应该营造积极的企业文化，促使企业基业长青。

2 中国企业领导授权赋能行为的研究

20世纪80年代，授权赋能方面的研究开始在组织行为学理论和企业管理实践中被广泛提及(Block, 1987; Burke, 1986)。授权赋能最初被认为是领导者一系列授予决策权的管理行为(Blau & Alba, 1982; Mainiero, 1986)。后来，Conger和Kanungo(1987)开始从心理学角度研究授权赋能。他们认为，授权赋能是一个动机性构念(motivational construct)，它意味着权力的下放可以让下属体验到一个“使能够”(enable)的过程，进而提高下属的自我效能感(self-efficacy)。Thomas和Velthouse(1990)进而从认知的角度来探讨授权赋能的概念，在他们看来，权力意味着权威(authority)、能力(capacity)以及赋予能量(energize)，而能力和能量正好表达了授权赋能作为一种动机的内涵，可以说授权赋能是个体日渐增强的内在动机(intrinsic motivation)。接着有学者开始讨论领导者对于授权的重要性。Konczak等(2000)率先探讨了授权赋能在领导行为方面的应用，提出了领导授权赋能行为这一概念，认为授权赋能领导行为(empowering leader behavior)指的是领导授予员工权力并保证其实施的一组管理行为，并开发了测量量表。Srivastava等(2006)认为授权赋能领导行为这一概念主要包括两方面的含义：一方面是“授权”，领导者将权力授予下属或者说给下属分配更多的工作责任和工作自主性；另一方面是“赋能”，领导者通过授权来提升下属的内在工作动机，使下属感知到的工作效能感等心理能量更高。

2.1 中国企业领导授权赋能行为的维度

国外有关领导授权赋能行为概念及其测量

的研究较多，比如，Konczak等(2000)开发了领导授权赋能行为问卷(leader empowering behavior questionnaire, LEBQ)，提出了领导授权赋能行为的6个维度，包括授予权力(delegation of authority)、承担责任(accountability)、自主决策(self-directed decision making)、信息共享(information sharing)、技能发展(skill development)和对创新绩效的指导(coaching for innovation performance)。Arnold, Arad, Rhoades和Drasgow(2000)也编制了授权赋能的领导行为量表(empowering leadership questionnaire, ELQ)，他们发现领导授权赋能行为包括5个维度：指导(coaching)、提供信息(informing)、以身作则(leading by example)、关心/团队互动(showing concern / interacting with the team)和参与决策(participative decision making)。

在中国特有的文化和经济背景下，领导授权赋能行为是否和西方情境下的领导授权赋能行为有所不同？为了理清这一问题，王辉、武朝燕、张燕和陈昭全(2008)探讨了中国企业情境下领导授权赋能行为的维度及其测量工具。他们首先通过开放式问卷调查的方法得到领导授权赋能行为的典型表现后，经过编码、归类、探索性因子分析、验证性因子分析，最终发展出适用于中国情境下的领导授权赋能行为量表，共计6个维度，24个题目。6个维度分别是“个人发展支持”、“过程控制”、“权力委任”、“结果和目标控制”、“参与决策”以及“工作指导”。其中“个人发展支持”、“权力委任”、“参与决策”和“工作指导”这4个维度与西方领导授权赋能行为较为相似，“过程控制”以及“结果和目标控制”这两个维度则是在中国情境下所特有的。总而言之，中国企业领导授权赋能行为在因素结构上包括权力的分享(“参与决策”、“权力委任”等维度)，适当的监控(“过程控制”、“结果和目标控制”等维度)，以及有力的支持(“个人发展支持”、“工作指导”等维度)，三者共同构成了授权赋能领导行为的核心内容，其中，控制维度是中国情境下所特有的，一方面，由于受到层级制和家长作风等中国传统文化的影响，下属会认为控制是领导的一种职责，甚至是关爱下属的一种体现，因此中国企业的领导授权赋能行为里控制维度不可或缺；另一方面，权力的下放也会给下属带来一些顾虑，比如拥有更大的决策权却无法产

生预期的绩效,这时候下属可能需要领导适当的指导和反馈,领导的控制行为则正好迎合了下属的这些需求(Zhang, Chen, & Wang, 2007)。

2.2 中国企业领导授权赋能行为的前因变量

在适合中国企业环境的领导授权赋能行为研究的基础上,张文慧和王辉(2009)基于管理者的长期结果考量和自我牺牲精神两项个体特征探讨了领导授权赋能行为的前因变量。其中,长期结果考量指的是人们在选择当前行为时对这些行为的长期结果及其影响的考虑程度。研究结果表明,相比长期结果考量倾向低的个体而言,长期结果考量倾向高的管理者更偏好授权,环境不确定性对这一关系具有调节作用,当环境不确定性较低时,长期结果考量与领导授权赋能行为之间的正相关关系更为显著。此外,在环境不确定性低的情况下,自我牺牲精神与领导授权赋能行为之间显著正相关,而在环境不确定性高的情况下,自我牺牲精神与领导授权赋能行为之间呈现负相关关系。

国内还有一些学者探讨了领导授权赋能行为的其他前因变量。杨英、龙立荣和周丽芳(2010)从授权风险的角度进行了探讨,研究发现,任务绩效授权风险和组织利益授权风险与领导授权赋能行为负相关,也就是说,当领导认为授权会导致工作任务不能按时按质按量完成,以及授权之后会导致组织利益受损时,领导的授权赋能行为都会减少,而授权的权力地位风险则对领导授权赋能行为没有显著影响。韦慧民和龙立荣(2011)则从信任视角出发,探讨了领导对下属的认知信任和情感信任与领导授权赋能行为之间的关系,研究发现领导对下属的认知信任和情感信任都与领导授权行为正相关,可以说,下属是否能够赢得领导的信任对于领导授权行为具有一定的影响。

2.3 中国企业领导授权赋能行为的结果变量

学者对授权赋能行为研究的目的是通过领导行为的改善,提升员工态度和工作结果。王辉、张文慧和谢红(2009)的研究表明中国企业领导授权赋能行为对下属心理授权感知和工作满意度具有显著的正效应,通过领导的授权赋能行为,下属可以感知到更高水平的心理授权和工作满意度。Zhang 和 Bartol (2010)结合领导力、授权赋能、创造力等理论,提出了领导授权赋能与员工创造

力之间关系的模型假设,并通过收集中国企业的数 据,发现了领导授权赋能与员工心理授权感知正相关,进而影响其内在动机和创新过程投入,并最终对创造力产生影响。耿昕(2011)也探讨了领导授权赋能行为对员工创新行为的影响,并进一步探讨了两者之间的内在作用机制,发现领导授权赋能行为对员工创新行为具有显著的正向影响,同时创新自我效能感以及积极和消极情绪在领导授权赋能行为和员工创新行为之间起到了中介的作用。

2.4 中国企业领导授权赋能行为的调节作用

领导授权赋能行为存在高低差异性,有学者发现在领导授权赋能行为高低有别的情况下,其产生的作用也有所差异。Gao, Janssen 和 Shi (2011)通过收集中国电信行业的数据,研究发现,下属对领导的信任与下属谏言行为之间的正效应受到领导授权赋能行为的调节,当领导授权赋能行为较高时,领导信任与下属谏言之间的正效应相比领导授权赋能行为较低时更强。Hon, Bloom 和 Crant(2011)通过收集中国高科技行业、制造业以及服务业的数据,研究表明,下属对变革的抵制会负向影响他们的创新性绩效,其中,领导授权赋能行为显著地调节了这一关系,当领导授权赋能行为较高时,下属的抵制变革对创新性绩效的负向影响会被削弱,当领导授权赋能行为较低时,下属的抵制变革对创新性绩效的负向影响会被强化。

2.5 相关研究的理论和实践意义

以上这些研究内容及结果具有理论和实践两方面的意义。从理论意义上讲,首先,适用于中国情境下的授权赋能领导行为量表的产生,有利于丰富国外学者提出的授权赋能领导行为理论,增进对不同文化背景下领导授权赋能行为的趋同性和独特性的了解,以及对转型期经济环境下中国管理者的领导行为的认识,同时,为后续更多中国企业环境下的授权赋能领导行为研究提供了基础。其次,目前对领导授权赋能行为的研究大多集中于探讨其积极影响,前因变量的研究相对较少,因此,对中国企业环境下领导授权赋能行为前因变量的研究,进一步丰富了授权赋能领导行为理论。再者,对领导授权赋能行为作为调节变量的研究,帮助探讨了组织行为学相关研究成立的边界条件,同时也是对领导授权赋能行为理

论的进一步拓展。

从实践意义上来讲，第一，可以为转型时期的中国企业领导者提供企业决策及管理的参考依据，例如，在领导下属时，不但要适当授予下属权力，同时也要注意对下属工作过程及结果进行适时的监控，这样可以很好地避免“一抓就死，一放就乱”现象的产生。第二，中国企业管理者授权赋能行为的测量可以为人力资源管理人员提供实际操作的手段及工具。第三，为领导者提供了一个反思的镜子，作为企业的核心领袖，领导者应该更多关注长期结果，考虑授权之后在任务完成和组织利益方面的风险，为授权行为营造可能的条件。第四，作为中国企业环境下的领导者，如果想让自己的下属工作表现更好，就应该恰当地运用“授权”来使他们感知到“赋能”，进而让下属工作满意度更高，创造力更强。

3 中国企业环境下领导-部属交换理论的研究

20世纪70年代，Dansereau和Graen等人提出了领导-部属交换理论(leader-member exchange, LMX)，该理论引发了学术界持久的研究热潮，吸引着大量学者进行相关的理论探讨和实证研究(Dansereau et al., 1975; Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975)。领导-部属交换代表领导与下属之间形成的亲疏远近的交换关系，是一个由低质量到高质量的连续体，所谓低质量就是说仅限于正式的工作关系范围内的上下级交换关系，此时部属占用领导的时间较少，得到的机会和关照也不多，被称为圈外交换(out-group exchange)，而高质量则是指超过正式工作说明书范畴之外的上下级交互作用，此时部属会得到领导更多的信任、关怀、特权等，被称为圈内交换关系(in-group exchange) (Dansereau et al., 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995)。LMX被提出来以后，学者们开始采用不同的视角和理论对其进行解释，根据任孝鹏和王辉(2005)对于领导-部属交换的研究综述可以发现，学术界大体上产生了三种解释 LMX 的观点，分别是角色扮演理论(role playing theory)、社会交换理论(theory of social exchange)、互惠连续体(reciprocity)。关于领导-部属交换这一概念的结构问题，学术界也存在着不同的观点，比如，Graen (1976)、Graen 和 Scandura (1987)、

Graen 和 Uhl-Bien (1995)等人认为领导-部属交换应该是单维的，反映的是领导和部属之间整体工作关系的好坏。而 Dienesch 和 Liden (1986)则认为领导-部属交换应该是多维的，包括情感(affect)、贡献(contribution)和忠诚(loyalty)，Liden 和 Maslyn (1998)还增加了第四个维度：专业尊敬(professional respect)。

领导-部属交换理论在西方情境下的研究可谓成果丰硕，近年来，越来越多的学者也开始关注这一理论在中国情境下的运用。相比于西方情境，中国企业环境下的领导-部属交换关系是否存在一些不同的维度？哪些因素会影响中国企业环境下的领导-部属交换关系？领导-部属交换关系能够带来哪些影响？领导-部属交换理论是否是连接某些现有理论之间的机制？领导-部属交换关系的高低程度是否能够产生不同的作用？接下来，本文将从以上这些方面，对近年来中国情境下的领导-部属交换研究进行回顾。具体而言，本文将主要探讨中国企业环境下的领导-部属交换的概念维度、前因后果变量、中介以及调节作用。

3.1 中国企业环境下领导-部属交换的维度

中国与西方国家存在显著的文化差异，中国文化下的人际关系具有丰富且复杂的内涵，领导和下属的关系也必然与西方情境有所差异，在西方文化下开发的领导-部属交换量表很可能不适用于中国。因此，Wang, Liu 和 Law (2007)针对中国企业环境下领导-部属交换的概念结构、测量工具进行了探讨，发现了一些与西方有关研究不一致的地方。Wang 等人(2007)的研究表明中国情境下领导-部属交换的结构中包含了“互动”和“亲近”两个独特的中国维度，这表明西方领导-部属交换主要集中在工作范畴，而中国人将工作与生活分得不是很清楚，工作中有生活，生活中也有工作。更早之前，王辉、牛雄鹰和 Law (2004)在中国文化背景下对领导-部属交换的维度结构也进行过探讨，形成了适用于中国情境下的16个题目的多维度领导-部属交换测量工具，包括情感、忠诚、贡献和专业尊敬4个维度，对 Liden 和 Maslyn (1998)多维度领导-部属交换量表中的12个题目进行了本土化修订和拓展，同时，王辉等人(2004)的结果表明，尽管单维度领导-部属交换和多维度领导-部属交换都会对下属的工作绩效和情境绩效具有预测作用，但是多维度领导-部属交换的预

测作用更强。Wang, Law 和 Chen (2008)进一步研究发现,领导-部属交换不同维度所产生的影响也不尽相同,领导-部属交换的情感维度与任务绩效和情境绩效正相关,贡献维度与情境绩效中的工作贡献正相关。

3.2 中国企业环境下领导-部属交换的前因变量

一些学者对中国情境下领导-部属交换的前因变量进行了研究。Law, Wang 和 Hui (2010)通过对两个不同的研究样本进行分析,发现代表了多维度领导-部属交换的情感、忠诚、贡献和专业尊敬与单维度的领导-部属交换正相关,而且,单维度领导-部属交换对情感、忠诚、贡献和专业尊敬这四个维度与工作绩效和组织公民行为之间的关系具有中介作用。Law 等人(2010)的研究表明单维度的领导-部属交换反映了领导-下属之间关系质量的总体水平,而多维度的领导-部属交换则是发展和维持这种关系的交换工具。马力和曲庆(2007)探讨了下属的公平敏感度对领导-部属交换的影响,研究表明下属在公平取向方面的个人差异会影响领导-部属交换,当下属是倾向于惠及他人的仁慈者时,更容易比计较者与领导建立起密切的关系。Aryee 和 Chen (2006)则从情境变量的视角,探讨了领导者对奖励的控制情况和小组工作氛围对领导-部属交换关系的影响,他们发现领导者对奖励的控制越大,领导-部属交换关系水平越高,同样,小组工作氛围越好,领导-部属交换关系水平越高。

3.3 中国企业环境下领导-部属交换的结果变量

一些学者对领导-部属交换的结果变量进行了探讨。王震、孙健敏和赵一君(2012)的研究表明领导-部属交换会影响员工的积极性态度,包括工作满意度、情感承诺和留职意愿等,而且在对下属这些态度的影响上,领导-部属交换的作用最强,变革型领导次之,破坏型领导最弱。李燕萍和涂乙冬(2011)发现领导-部属交换对下属的职业成功具有显著的正向影响,而且下属的心理授权感知对这一影响起了中介作用,同时,以上关系还受到网络能力、人际影响、社会机敏性和外显真诚4种政治技能的调节。仲理峰、周霓裳、董翔和宋广文(2009)认为领导-部属交换不仅对员工的工作结果产生影响,对领导者的工作结果也存在影响,于是他们从领导和部属的双向视角提出了领导-部属交换对领导和部属工作结果的双向影响

机制。当然,领导-部属交换也可能带来一些负面影响,比如,马力和曲庆(2007)的研究表明领导与部属之间的关系质量可能在组织中带来不公平的结果,在高质量的领导-部属交换关系下,一方面,领导会抬高对这些下属的绩效评价,另一方面这些下属对领导的互动公平也会给予更高的评价,尤其是在关系盛行的组织里,这种互惠现象可能更为严重。

3.4 中国企业环境下领导-部属交换的中介作用

学者们还对中国企业环境下的领导-部属交换所起的中介作用进行了研究。Wang, Law, Hackett, Wang 和 Chen (2005)探讨了领导-部属交换在变革型领导与员工工作绩效及组织公民行为之间所起的中介作用,结果表明领导-部属交换完全中介了变革型领导与下属工作绩效及组织公民行为之间的关系。王震等人(2012)的研究同样表明领导-部属交换在变革型和破坏型领导与下属态度和行为之间的关系中起到了部分中介的作用。Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman 和 Christensen(2012)通过收集中国企业领导-下属的配对数据,运用跨层次分析模型,研究表明领导-部属交换在伦理型领导与下属任务绩效之间的关系中具有中介作用,伦理型领导通过影响下属感知到的领导-部属交换关系进而影响他们的工作绩效。李秀娟和魏峰(2006)发现领导-部属交换在变革型领导与员工绩效、满意度和组织承诺之间具有部分中介作用,另外,领导-部属交换在权变性奖励、例外管理、放任性领导与员工绩效、满意度和组织承诺之间起到完全中介的作用。余琼和袁登华(2008)的研究还表明领导-部属交换在管理者情绪智力与员工情境绩效和任务绩效之间的关系中起到中介的作用。

3.5 中国企业环境下领导-部属交换的调节作用

学术界对中国情境下领导-部属交换的调节作用也进行了探讨。姚琦和乐国安(2011)通过纵向研究设计探讨了领导-部属交换对新员工工作期望与适应性之间关系的调节作用,研究表明,当领导-部属交换关系较低时,期望未实现对适应性有破坏作用,而当领导-部属交换关系较高时,期望未实现对适应性的破坏作用则会被抵消,此外,领导-部属交换关系的不同维度具有不同的调节作用,“贡献”维度调节工作责任期望落差与角色清晰之间的关系,“尊敬”和“情感”维度则对工作

回报期望落差与组织理解之间的关系产生调节作用。王辉等人(2009)的研究表明领导-部属交换对授权赋能领导行为与下属心理授权感知以及工作满意度之间的关系具有调节作用，当领导-部属交换关系较低时，授权赋能领导行为对下属的心理授权感知以及工作满意度的正向影响相比高质量的领导-部属交换关系而言更为明显。杨英等人(2010)还发现了领导-部属交换对于任务绩效风险以及组织利益风险与领导授权赋能行为之间关系的调节作用，当领导-部属交换较低时，感知到的任务绩效授权风险或组织利益风险对领导的授权行为影响较大，此时，当领导认为存在较大的授权风险时，他们的授权行为会急剧减少，而当领导-部属交换较高时，感知到的授权风险则对领导授权行为的影响不大。

3.6 相关研究的理论和实践意义

以上这些研究在理论和实践上都有一定的贡献。从理论上讲，首先，揭示了领导-部属交换在中国企业环境下的独特维度，看到了中国企业领导在与员工互动过程中与西方不一致的地方，初步形成了中国企业环境下领导-部属交换的理论，并且对西方理论中的领导-部属交换是一种有力的验证和补充。其次，对中国企业环境下领导-部属交换的前因后果变量进行了探讨，进一步丰富和完善了领导-部属交换理论，值得关注的是，领导-部属交换可能带来负面影响，尤其是在中国这样一个重关系的国家，领导-部属交换的过度互惠可能会带来组织不公平。再者，有关中国企业环境下的领导-部属交换中介机制和调节作用的研究，对现有的西方领导理论进行了有力的补充和拓展，尤其是变革型领导理论和领导-部属交换理论。

从实践上讲，这些研究对中国企业管理者的管理实践具有指导意义。首先，领导如果要想获得下属高水平的工作绩效和更积极的员工态度，那么，提升领导-部属交换水平是一个重要而有效的方式。其次，下属如果想要和领导建立高质量的领导-部属交换关系，那么可以从情感、忠诚、贡献和专业度这几个方面不断提高，但是在中国这样一个注重集体主义的文化背景下，下属也要注意与领导者建立好关系的方式方法和适宜程度，比如不顾一切的讨好、逢迎、拍马屁常常会适得其反，领导可能反而与宽厚仁慈的“好公民”关系

密切。而且，领导和下属应该客观的评价对方的业绩表现，不能因为领导-部属交换质量的高低而断然抛弃组织的行事准则。再者，在评估员工的态度及行为表现时，或者在考虑采纳某些管理措施之前，有必要对领导-部属交换关系质量的高低水平进行考量，从而让员工的态度和行为实现最优化，让管理举措的效用达到最大化。

4 总结

随着学术界对情境化研究的热切呼吁，组织行为学家在吸收西方理论的基础上，结合中国经济、社会、文化等背景，针对中国企业环境下的领导行为进行了很多研究。上文分别从中国高层管理者的领导行为、领导授权赋能行为以及领导-部属交换理论这三方面对近年来有关中国企业环境下领导行为方面涌现出的主要研究进行了综述。这些研究一方面体现了中国情境化的独特方面，比如，中国企业 CEO 的领导行为 6 维度中，“关爱下属”和“展示权威”就正好印证了中国环境下涌现出的家长式领导行为，中国企业领导授权赋能行为中的“过程控制”与“结果和目标控制”这两个维度也体现出层级制和家长作风等中国传统文化对企业领导者的影响，以及中国企业领导者对处于发展阶段的尚不成熟的企业管理方面的独特心态，同时，领导-部属交换中的“亲近”和“互动”维度，体现了中国企业情境中领导与部属交换过程中，不可避免的且超过工作范畴之外的个人交往内容。另一方面，中国企业环境下的领导行为研究也有力实现了对西方理论的本土化完善与补充。由于中国企业所面临的政治、经济、文化、社会、劳动力结构等都具有转型期特征，所以，中国企业环境下系列研究的开展，不但是对自身管理经验的总结，无疑也是对西方理论和研究发现的进一步拓展。

参考文献

- 耿昕. (2011). 领导授权赋能行为对员工创新行为的影响研究——基于创新自我效能感、情绪及团队创新气氛的视角. 博士学位论文, 上海交通大学.
- 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.
- 李燕萍, 涂乙冬. (2011). 与领导关系好就能获得职业成功吗? 一项调节的中介效应研究. *心理学报*, 43(8), 941-952.

- 凌文栓. (1991). 中国的领导行为. 见 杨中芳, 高尚仁 (编), *中国人·中国心——人格与社会篇* (pp. 409–448). 台北: 远流出版社.
- 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.
- 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(6), 788–797.
- 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(2), 179–185.
- 王辉, 武朝艳, 张燕, 陈昭全. (2008). 领导授权赋能行为的维度确认与测量. *心理学报*, 40(12), 1297–1305.
- 王辉, 忻榕, 徐淑英. (2004). 你像谁?——中国企业领导人素描. *哈佛商业评论*, (5), 28–31.
- 王辉, 忻榕, 徐淑英. (2006). 中国企业 CEO 的领导行为及对企业经营业绩的影响. *管理世界*, (4), 87–96.
- 王辉, 张文慧, 谢红. (2009). 领导-部属交换对授权赋能领导行为的影响. *经济管理*, 31(4), 99–104.
- 王辉, 张文慧, 忻榕, 徐淑英. (2011). 战略型领导行为与组织经营效果: 组织文化的中介作用. *管理世界*, (9), 93–104.
- 王震, 孙健敏, 赵一君. (2012). 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. *心理科学进展*, 20(2), 174–190.
- 韦慧民, 龙立荣. (2011). 认知与情感信任、权力距离感和制度控制对领导授权行为的影响研究. *管理工程学报*, 25(1), 10–16.
- 杨英, 龙立荣, 周丽芳. (2010). 授权风险考量与授权行为: 领导-成员交换和集权度的作用. *心理学报*, 42(8), 875–885.
- 姚琦, 乐国安. (2011). 企业新员工工作期望与组织社会化早期的适应: 领导-部属交换的调节作用. *南开管理评论*, 14(2), 52–60.
- 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(1), 74–83.
- 张文慧, 王辉. (2009). 长期结果考量、自我牺牲精神与领导授权赋能行为: 环境不确定性的调节作用. *管理世界*, (6), 115–123.
- 仲理峰, 周霓裳, 董翔, 宋广文. (2009). 领导-部属交换对领导和部属工作结果的双向影响机制. *心理科学进展*, 17(5), 1041–1050.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269.
- 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.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27.
- Blau, J. R., & Alba, R. D. (1982). Empowering nets of participation. *Administrative Science Quarterly*, 27, 363–379.
- Block, P. (1987). *The empowered manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastara (Ed.), *Executive power* (pp. 51–77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavior theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- 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.
- 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.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organization. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 127–180.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West.
- Gao, L. P., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22, 787–798.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organization. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201–1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B., & Cashman, C. J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–166). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 9, pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.
- 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.
- Hon, A. H. Y., Bloom, M., & Crant, J. M. (2011). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 38, 1–23.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 302–308.
- 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.
- Leung, K. (2012). Indigenous Chinese management research: Like it or not, we need it. *Management and Organization Review*, 8, 1–5.
- Li, P. P., Leung, K., Chen, C. C., & Luo, J. -D. (2012). Indigenous research on Chinese management: What and how. *Management and Organization Review*, 8, 7–24.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Mainiero, L. A. (1986). Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, 31, 633–653.
- Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. New York: de Gruyter.
- Rodrigues, S. B., Duarte, R. G., & Carrieri, A. P. (2012). Indigenous or imported knowledge in Brazilian management studies: A quest for legitimacy? *Management and Organization Review*, 8, 211–232.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845–858.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709–1721.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239–1251.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Tsui, A. S. (2009). Editor's introduction-autonomy of inquiry: Shaping the future of emerging scientific communities. *Management and Organization Review*, 5, 1–14.
- Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K. R., Zhang, L., & Fu, P. P. (2004). “Let a thousand flowers bloom”: Variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 33, 5–20.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *Leadership Quarterly*, 17, 113–117.
- Van de Ven, A. H., & Jing, R. (2012). Indigenous management research in China from an engaged scholarship perspective. *Management and Organization Review*, 8, 123–137.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2012). 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, 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, S. K., Hackett, R. D., Wang, D. X., & 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.
- Wang, H., Liu, X. F., & Law, S. K. (2007). Leader-member exchange in People's Republic of China: A preliminary research on the contents and dimensions. In G. Graen (Ed.), *New national network sharing* (pp. 105–128). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *Leadership Quarterly*, 22, 92–105.
- Westwood, R., & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. Westwood (Ed.) *Organizational behavior: Southeast Asian perspectives* (pp. 118–143). Hong Kong: Longman.
- Yang, K. S., Yu, A. B., & Yeh, M. H. (1989). Chinese

- individual modernity and traditionality: Construct definition and measurement. In K. S. Yang & A. B. Yu (Eds.), *Chinese psychology and behavior* (pp. 241–306). Taipei, Taiwan: Laureat.
- Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107–128.
- Zhang, Y., Chen, C. C., & Wang, H. (2007). *Bounded empowerment: Main and joint effects of supervisory power sharing and management control*. Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Philadelphia.

Leadership Behaviors in the Chinese Context: CEO Leadership Behaviors, Empowering Leadership, and Leader-Member Exchange

WANG Hui; ZHANG Cui-Lian

(Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract: Western studies on leadership behaviors are numerous, while there are relatively few in the Chinese context. Recently, scholars have begun to explore this issue in the Chinese context. This paper reviewed the related studies conducted in the Chinese context from three aspects, including CEO leadership behaviors, empowering leadership behaviors, and leader-member exchange theory, summarizing the emic dimensions, antecedents and outcomes, mediating or moderating roles of the three leadership behaviors, and further discussed the widespread implications ranging from theory development and enhancement to practical application of these studies in the Chinese context. Theoretically, on the one hand, these studies explored the Chinese emic dimensions; on the other hand, they enriched the related leadership studies in the western context. Practically, they served as reflection mirrors and then promoted Chinese leaders to adjust their leadership behaviors, provided practical methods and tools for human resource managers, moreover, enlightened subordinates to pay attention to appropriate methods to build relationship with their supervisors.

Key words: Chinese context; CEO leadership behaviors; empowering leadership behaviors; leader-member exchange