

组织中主管-下属关系的运作机制与效果*

王忠军¹ 龙立荣² 刘丽丹³

(¹ 华中师范大学心理学院暨湖北省人的发展与心理健康重点实验室, 武汉 430079)

(² 华中科技大学管理学院, 武汉 430074) (³ 湖北中医药大学社会科学部, 武汉 430065)

摘要 基于社会交换的理论视角, 以下属关系投入-主管资源回报的概念架构来展现组织中主管与下属关系互动的实质, 对主管-下属关系的运作效果与机制进行跨层次的实证研究。通过问卷法获得 54 个工作群体的 426 名下属与主管的对偶数据, 基于 HLM 分析的结果表明: 下属在工作之余对主管的私人关系投入不仅能直接获得主管的工具性资源回报与情感性资源回报, 还能通过领导-成员交换(LMX)间接地获得主管的工具性与情感性资源回报, 而在工作群体内基于私人关系进行人力资源管理决策的特征对主管与下属之间的关系互动与关系质量也存在一定程度的影响。

关键词 主管-下属关系; 关系投入; 资源回报; 领导-成员交换; 关系导向人力资源管理

分类号 B849:C93

1 问题的提出

在中国社会, 关系现象充斥于人们的日常生活、经济活动以及组织行为之中。关系管理作为中国式管理的核心, 备受企业实践者与组织研究者的关注。随着现代化的发展, 许多组织在管理中力图淡化关系的影响, 却无法动摇传统儒家文化和价值观的社会基础, 正是这种文化与价值塑造了中国的组织管理行为。许多研究者认为关系的作用在未来中国以及东亚国家及其组织中将一直持续下去(Lovett, Simmons, & Kali, 1999; Millington, Eberhardt, & Wilkinson, 2005; Yang, 2002)。在组织的各类关系中, 最重要和吸引人的是上下级之间的关系, 如主管-下属关系。与西方不同, 中国员工普遍重视与领导、同事建立并维持良好的私人关系, 而处理并维护好与下属的关系也是管理者有效管理下属的关键要素(Law, Wong, Wang, & Wang, 2000)。因此, 基于中国社会文化情境, 探究组织中主管-下属关系运作的机制与效能, 对于理解组织中的关系现象, 丰富关系管理有重要的理论与实践意义。

1.1 文献回顾

由中国传统社会文化所孕育的关系(guanxi)概念一直是华人学者进行本土心理学建构, 并循此了解中国人心理与行为的核心概念, 学界从概念层面对关系的文化意涵、定义、类型特征、互动法则等进行了广泛探讨(周丽芳, 2002)。在管理学领域, 研究者发现中国人的关系展现方式及其结果与西方的人际关系(interpersonal relationship)有很大差异, 关系在中国人的商业活动、企业管理与组织行为中扮演不可言喻的重要角色(Xin & Pearce, 1996)。因此, 由关系概念来透视组织管理成为中国式管理研究的最佳进路。

不过, 对组织内部的关系研究存在多元层次与视角, 如对偶层次(dyad)、三方关系(triads)、关系网络(networks)。就对偶关系而言, 大体有两类: 一是上下级之间, 如下属与主管、员工与领导, 属于垂直型对偶关系; 二是同级之间, 如同事关系, 高管团队中两两关系, 属于水平型对偶关系。目前组织行为学的研究大多集中于前者。

对于主管-下属关系, 早期研究集中于关系基

收稿日期: 2010-09-21

* 国家自然科学基金资助(70671046), 教育部人文社科青年基金资助(10YJC630267), 华中师范大学人文社科丹桂计划资助(09DG003)。

通讯作者: 龙立荣, E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn

础(guanxi basis)及其效能。即探讨主管与下属之间既定的特殊性关系连带(如血缘关系、九同关系等)对主管与下属的关系品质(如亲信、友谊、认知性信任与情感性信任)以及主管对下属的绩效评估的影响(Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998; Tsui & Farh, 1997; Xin, Farh, Cheng, & Tsui, 1998)。在上述研究基础上, Tsui, Farh 和 Xin (2000)根据关系分类与互动原则的架构, 提出了一个华人组织中关系与效能的概念模型, 即“关系基础(家人、熟人、生人)→关系形式(义务、友谊、认同)→直接效果(人际信任、人际喜好、忠诚、偏私)→间接效果(职业生涯与事业成功)”。显然, 关系基础的研究视角承袭的是费孝通“差序格局”的思想, 关系大多被定义为一种“特殊性社会连带”(King, 1985; Yang, 1986)。在此定义下, 关系经常被操作作为一种二分变量, 即要么存在某种类型的关系基础, 要么不存在, 并且不同的关系基础具有不同义务规范, 会受到不同对待。但总体来看, 关系基础与相关效果变量间的关系不是很稳定, 其原因有二: 其一, 由关系基础到关系成分(情感、义务、工具等)的推论不够清晰, 例如, 即使过去有同宗或同学的关系基础, 并不必然会出现某种形式的关系成分(周丽芳, 2002)。其二, 更重要的是, 在现代组织中具有关系基础的对偶双方或网络成员的比例相当低, 即组织成员之间“沾亲带故”的现象并不普遍, 一定程度上影响了研究结果的可靠性。例如在 Farh 等人(1998)的研究中, 在全部 560 组主管与下属配对样本中没有发现师生关系, 过去曾是上下级关系的仅占 0.04%, 而同学、亲戚、同姓、同乡、同事、邻里关系出现的频次均在 2.10%至 3.40%之间。

因此, 近期对于主管-下属关系的研究逐渐转向下属与主管的私人关系质量(guanxi quality)及其对个体的积极影响。在该类研究中, 主管-下属关系被定义为“主管与下属在工作时间之外通过非工作相关的行为活动而建立的私人关系质量”(Law et al., 2000), “关系”是在互相满足关系双方个人目标的过程中所建立起来的, 并为工具性目的服务。此类研究结果表明, 主管与下属的私人关系质量能影响主管的管理决策, 如对下属的晋升、奖酬分配、工作安排等(Law et al., 2000); 能预测下属对主管的满意度以及对组织的情感承诺(Wong, Tinsley, Law, & Mobley, 2003); 能让下属从主管处获得更多的关系性报酬(guanxi payoff), 如奖酬分配、晋升机会和任务安排等, 并且提升下属知觉的程序公平

感(Chen, Friedman, Yu, & Sun, 2008); 对员工的职业生涯发展也有着积极的影响(刘军, 宋继文, 吴隆增, 2008)。

从关系质量视角的研究引出的思考是: 下属要想与主管拥有良好的私人关系质量, 就必然要有建立、维持和运作关系的行为活动。换言之, 有了建立私人关系行为的投入, 才可能具备良好的关系质量。而在以往研究中, 对主管与下属关系质量的操作与测量也大多是基于双方的关系互动行为。事实上, 关系概念的复杂性和丰富性也正是体现在关系的互动方面, 即不具备特殊性关系连带的个体之间如何建立和发展关系, 并会因此带来什么样的后果。因此, 从关系行为(guanxi behavior)的视角来探讨主管-下属关系的运作机制及其效果是一个新的、重要的研究视角, 而社会交换理论能为该视角提供理论解释。

1.2 社会交换视角的主管-下属关系

中国人的关系行为本质上是一种社会交换行为的观点早已得到学界的认同(King, 1985; Hwang, 1987), 对于组织中主管-下属关系也不例外。根据社会交换理论(Blau, 1964; Foa & Foa, 1980), 本研究将组织中主管-下属关系(supervisor-subordinate guanxi, SSG)定义为: “组织中下属通过工作范围之外的互动行为与其主管建立的非正式、特殊性社会交换关系”。由此定义引出的问题是: 下属与主管关系交换的内容是什么? 换言之, 下属投入什么, 主管相应地回报什么?

从下属方面来看, 要建立、维持或经营与主管的特殊性私人关系, 必然要付出一些成本, 比如时间、金钱、情绪乃至机会成本, 即关系投入的行为。比如 Law 等人(2000)通过问卷调查, 搜集下属与其主管建立良好私人关系的各种行为活动, 最后确立了六种最具代表性和有效性的行为。Wong 等人(2003)研究发现主管与下属关系互动行为主要表现在如下五个方面: 社会活动、经济支持、优先照顾、节日庆祝和情绪支持。本研究提出“关系投入”(guanxi input, GI)的概念, 并将其界定为“为与主管建立良好的私人关系, 下属在工作范围之外对其主管进行的各种时间、经济与情感的投入行为”。

而从主管方面来看, 也会相应地给予下属各种资源回报。在权力距离较大的中国组织中, 不同组织层级的资源是不平衡的。研究发现, 中国企业的决策权力一般更多地集中于中高层, 管理人员在员工选拔、薪酬和雇佣等人事决策上有着更大的影响

力(Wang & Heller, 1993)。下属与主管所拥有的资源差距在组织的中高层与基层之间表现得尤为明显(王忠军, 龙立荣, 2009)。从社会资本(social capital)的观点来看, 对于主管所拥有的资源, 下属只有通过主管建立较强的社会连带才能得以借用。因此, 下属对主管的关系投入行为也才有了一个最基本的动因和条件。

根据社会资源理论(Lin, 2001), 社会行动者主要有两类行动: ①工具性行动(寻找和获得额外有价值资源), 以及②情感性行动(寻找情感和支持的行动), 并且情感性行动往往比工具性行动更重要。而社会交换理论也认为, 人类的社会交换行为不仅仅是工具性资源交换, 还有情感性资源交换。因此, 本研究认为, 主管给予下属的回报主要有两种: 一是工具性资源回报, 亦简称工具性回报(instrumental output, IO), 本研究将其界定为“主管基于私人关系给予下属直接的、客观性物质利益或好处, 如晋升机会、任务安排、奖金分配、绩效考评、工作支持等”。这一概念类似于其他研究者所谓的“关系性报酬”(Friedman, Chi, & Liu, 2006; Chen et al., 2008)。二是情感性资源回报, 亦简称情感性回报(affective output, AO), 本研究将其界定为“主管基于私人关系给予下属以间接的、主观性精神利益或好处, 如接纳、友善、信任、认可、鼓励、关怀、宽容等”。显然, 以往中国人关系研究常将焦点置于工具性利益与义务性情感, 而较少关注自我表露、内心交流、情感性支持等真实情感或情绪层面(周丽芳, 2002)。从下属方面来看, 下属与主管建立和维持关系, 不仅仅是想获取主管的工具性资源, 更想博取情感性回报。而从主管方面来看, 工具性资源具有客观性和有限性, 并且需要在不同下属之间来平衡, 而情感性资源具有主观性和丰富性, 在组织环境中, 管理者对下属往往一手运用工具性资源, 一手运用情感性资源, 交互运作, 以更好地管理和驾驭下属。因此, 探究情感性回报是极为重要的, 但以往的研究很少涉及。

根据以上分析, 在差序格局、关系取向以及特殊主义的中国社会文化背景下, 组织中主管-下属关系的实质表现为下属在工作之余对其主管进行关系投入, 主管相应给予下属不同程度的工具性、情感性资源回报的互动过程。

1.3 研究假设

1.3.1 下属关系投入与主管资源回报 中国人常言, 投之以桃, 报之以李, 来而不往非礼也。根据

社会交换理论, 若主管能感知到下属对其关系行为的投入, 基于以下三个原因: ①回报的要求、②信任、③互惠原则, 下属的投入终会有回报。譬如 Zhang 和 Yang (1998)研究发现中国企业管理者对于奖金分配的决策不仅受公平原则的影响, 还受到关系的影响。Law 等人(2000)在对中国大陆的 189 对主管-下属的对偶关系研究发现, 关系会影响主管的管理决策, 与主管拥有良好的私人关系的下属能获得更多的晋升机会、更多的奖金分配和更好的工作安排。Zhou 和 Martocchio (2001)的研究报告中国管理者会给予那些与其拥有良好关系的下属更多的非货币性报酬。Chen 和 Tjosvold (2007)的研究也发现中国企业员工与管理者的个人关系能带来更好的工作安排以及晋升机会。Chen 等人(2008)的研究也发现, 良好的主管-下属关系能换来更好的关系性报酬。不过正如前文的分析, 以往研究大多关注关系所带来的工具性资源回报, 而很少关注情感性资源回报。而由社会交换理论不难推出, 下属对主管的私人关系投入行为也能获得主管的情感性资源回报, 因为下属与其主管建立良好私人关系的各种行为中存在许多情感性投入的成分, 这在 Law 等人(2000)的研究中已有所展现。对于中国人而言, 直接的、赤裸裸的物质利益交换往往让人难以接受, 而最有效的方式则是在利益交换的过程中渗透情感的投入与交换。比如在 Wong 等人(2003)研究中所发现的主管与下属关系互动中也无一不展现了情感互动的成分(如社会活动、优先照顾、节日庆祝和情绪支持)。因此, 本研究提出如下假设:

假设 1-1: 下属的关系投入正向影响主管的工具性回报。

假设 1-2: 下属的关系投入正向影响主管的情感性回报。

1.3.2 领导-成员交换的中介作用 现有文献大多认为主管-下属关系与领导-成员交换关系(Leader-member exchange, LMX)是彼此独立的概念(Law et al., 2000)。其主要的区别是: LMX 是建立在工作职责上的正式的工作关系, 被定义为领导与成员彼此之间在工作上展现出信任、忠诚、情感、贡献与责任的行为(Graen & Uhl-Bien, 1995); 而主管-下属关系反映的是工作范围之外的、非正式的私人关系(Wong et al., 2003)。Hui 和 Graen (1997)曾深入比较过关系概念与 LMX 概念的区别。基于此, 以往的研究大多单独或并行地考察主管-下属关系和 LMX

各自的作用机制,并加以比较(比如 Law et al., 2000; Chen & Tjosvold, 2007),却很少有研究探讨二者之间的关系。那么,LMX 在主管与下属的私人关系交换过程中起着什么样的作用呢?以往的研究发现,下属影响主管的行为,如与主管结盟、相互交换、逢迎主管等会影响 LMX 的质量(Deluga, 1994)。而 LMX 也会进一步影响员工的晋升、工作安排和薪酬(Wakabayashi, 1988; Chen & Tjosvold, 2007)。根据中国社会背景来看,关系在一定程度上体现了中国人所谓“做人”的一面。与西方不同,中国人是极其重视“做人”的,这直接来源于“会做人”的好处以及“不会做人”的坏处。因此,下属与主管在工作范畴之外发展出的具有强烈的“组织规定外”、“私人情感”色彩的关系会渗透到正常工作中,从而在组织制度内发挥作用(刘军等, 2008)。由此推论,下属在工作之余对主管的私人关系投入行为,可能会对彼此在工作场所中的 LMX 关系质量产生一定程度的积极影响,而良好的 LMX 关系质量也会进一步为下属带来各种情感性和工具性资源回报。基于以上分析,本研究提出如下假设:

假设 2-1: 下属的关系投入通过 LMX 间接地影响主管的工具性回报。

假设 2-2: 下属的关系投入通过 LMX 间接地影响主管的情感性回报。

1.3.3 关系导向人力资源管理的调节作用 主管与下属的关系交换与运作虽然是个体间的互动行为,但却是嵌入在群体或组织的背景中,受到群体或组织特征的约束,而这种嵌入性在个体层面的研究中往往被忽视。在中国组织中,关系的作用会渗透进组织的各项管理决策之中,成为“正式法制支持的替代品”(Xin & Pearce, 1996)。Chen, Chen 和 Xin (2004)因此提出“关系导向人力资源管理”(Guanxi-based human resources management practice, GHRM)概念,指的是人力资源管理决策中以私人关系为基础的总体状况。需要说明的是,该概念既适用于组织层面,也适用于群体层面,本研究中采取的是群体层面的概念。在注重制度规范和公平正义的组织环境下,关系导向人力资源管理被认为具有众多负面性,比如破坏程序公平(Chen et al., 2008),降低员工对组织管理的信任(Chen, Chen & Xin, 2004),损害员工的角色内和角色外绩效(Hsu & Wang, 2007)。总之,人力资源管理决策的关系导向越强,说明“人治”气氛越浓厚,基于私人关系的弹性操作空间越大,同时也意味着制度规范性越

差,在这样的环境下,主管根据私人关系而给予下属差别化的特殊对待的现象会拥有“制度合法性”的背景,并得以强化。因此,本研究提出如下假设:

假设 3-1: 工作群体的关系导向人力资源管理对下属关系投入与主管工具性回报的关系具有正向调节作用。

假设 3-2: 工作群体的关系导向人力资源管理对下属关系投入与主管情感性回报的关系具有正向调节作用。

2 研究方法

2.1 被试与调查程序

由于本研究属于跨层次的研究,涉及个体与群体两个层面的数据搜集,因此,问卷调查均以工作群体(work group)为抽样单位,并在每个工作群体(部门)内,采取了主管与下属的二元对偶研究设计。调查包含两份问卷,分别由部门内的员工及其直接主管填写。在内容上,下属问卷包括自评的任务绩效、主管资源回报、LMX、关系导向人力资源管理;部门主管则仅需填写不同下属的关系投入。为了保证问卷的隐匿性以及数据的主管-下属配对,采用了一个编码系统,以匹配主管评定与下属回答。之所以采用上述研究设计,主要出于以下考虑:

第一,主管对于下属的关系投入行为一般会有感知,并会据此相应地给予下属各种资源回报;同样,下属对于主管给予的资源回报也会有直接的感知,其感知的结果会进一步影响双方的后续互动。第二,一名主管需要评价多名下属,主管的负担会比较重,因此仅要求主管填写项目数量相对较少的下属关系投入问卷。出于同样的考虑,任务绩效也由下属自评。第三,主管与下属“错位式”的互评可在一定程度上降低问卷项目敏感性带来的心理压力。总之,上述研究设计既考虑了研究需要,又兼顾了可行性,从不同来源获取数据。

被试来自湖北、江西、北京、上海、广东地区 8 家企业中的不同工作群体(工作部门)。在调查程序上,首先,研究人员与企业人力资源部门一起确定了调查的部门,主要是企业中层部门。判定群体的依据有:①不同员工属于同一工作部门;②不同员工拥有一个共同的直接主管;③他们长时期在一起工作。然后,研究人员在企业助手的带领和协助下,进行现场调查。最后,由研究人员当场收回问卷,回收问卷后进行主管与下属问卷的配对组合。以现场调查方式所获得的样本占全部有效样本的

81.50%，这在一定程度上能保证数据的质量，而少量委托调查则给受托者及其单位的人力资源部门提供了指导语。

研究者对有效数据进行了筛选：①首先剔除了空白过多、反应倾向过于明显的问卷；②然后剔除了下属人数过少的群体样本(少于 5 人)。最终回收了 54 个有效群体样本，总共包含 426 份有效个体问卷，平均每个群体包含 8 人，人数最少的群体有 6 人，人数最多的群体有 13 人。主管-下属匹配后的有效填答率为 82%，其中有 83.10%的被试与其直接主管保持的上下级关系年限在 1 年以上。在有效样本中，国有企业 40.80%，民营企业 55.50%，外资企业 3.70%；男性占 55.70%，女性占 44.30%；25 岁及以下占 20.50%，26~30 岁占 13.90%，31~35 岁占 14.90%，36~40 岁占 20.80%，40 岁以上这占 30%；管理岗位占 34.70%，生产岗位占 16.70%，技术岗位占 22.90%，销售岗位占 8.50%，行政后勤占 17.20%。

2.2 研究工具

2.2.1 下属关系投入 下属关系投入采用经本研究修订过的单维度问卷。修订过程如下：采用与 Law 等人(2000)编制关系问卷相同的方法，首先通过对来自不同企业的 27 名员工进行开放式问卷调查，搜集员工在工作之余与其直接主管建立并保持良好私人关系的行为，结果发现大部分行为与 Law 等人(2000)的研究相似，但也有少部分行为包含在 Chen 等人(2008)和 Wong 等人(2003)的问卷项目之中。因此，本研究在综合以上相关问卷项目的基础上，初步编制了包含 9 个项目的下属关系投入问卷，为避免被试填答问卷时的“趋中性”，采取 Likert 6 点计分，1 表示“非常不符合”，6 表示“非常符合”。接下来，对来自江西 5 家企业的共 260 名员工进行初试，获得 211 名员工的有效数据，其中 99.50%的员工与其主管保持了 1 年以上的上下级关系。进行探索性因素分析(EFA)后发现下属关系投入问卷为单维度，解释的变异量为 65.15%。

由于正式施测中的关系投入问卷是由主管来填答，所以我们从主管的角度对问卷项目的人称进行了相应修改，比如：“该职工在平时会打电话或上门拜访我”、“该职工总是主动地与我交流他(她)的想法、问题、需要和感受”。对正式施测的样本($n=426$)数据进行验证性因素分析(CFA)，下属关系投入问卷的单维度模型的各项拟合指数均达到或接近临界值，具体如下： $\chi^2=109.89$ ， $df=27$ ，RMSEA=

0.07，SRMR=0.05，IFI=0.91，CFI=0.91，NFI=0.90，NNFI=0.90，这表明问卷具有较好的结构效度。下属关系投入问卷的 Cronbach α 信度系数为 0.93，符合测量学的标准。此外，本研究还表明该问卷具有较好的效标效度。

2.2.2 主管资源回报 主管资源回报问卷采用本研究自编的问卷。编制过程如下：首先对来自不同企业的 27 名员工进行开放式问卷调查，请被试列举“下属与直接主管建立良好私人关系后，主管会给下属带来哪些利益或好处”。对开放式问卷调查的资料进行内容分析后，初步编制了包含 15 个项目的主管资源回报问卷，为避免被试填答问卷时的“趋中性”，采取 Likert 6 点计分，1 表示“完全不同意”，6 表示“完全同意”。

接下来，通过对初试样本($n=211$)的有效数据进行探索性因素分析(EFA)，结果表明主管资源回报问卷具有十分清晰的两维度结构：一是工具性回报，包含 6 个项目，比如：“他(她)会尽量给我安排我期望的工作岗位”、“他(她)会想方设法提拔我”；二是情感性回报，包含 7 个项目，比如：“在生活中，他(她)很关心照顾我”、“他(她)会与我分享他(她)的经验、想法和感受”。两维度解释的变异量为 68.09%。

最后，利用正式施测的样本($n=426$)数据进行验证性因素分析(CFA)，主管资源回报的两维度模型的各项拟合指数均达到临界值，具体如下： $\chi^2=231.68$ ， $df=64$ ，RMSEA=0.06，SRMR=0.43，IFI=0.92，CFI=0.92，NFI=0.91，NNFI=0.90，这表明问卷具有较好的结构效度。信度分析表明，工具性回报和情感性回报的 Cronbach α 系数分别为 0.90 和 0.92，总问卷的 α 系数为 0.94，说明问卷的信度质量较好。此外，本研究还表明问卷具有较好的效标效度。

2.2.3 领导-成员交换 对于如何测量 LMX，学界还存在争议，主要源于其结构是单维的还是多维的差异。但 Liden 和 Maslyn (1998)提出 LMX 的维度不一定需要得到一个确定的模式，而是需要与不同的考察目的和结果变量挂钩。Schriesheim, Castro 和 Coglistter (1998)运用元分析(meta-analysis)技术，检验了各种量表的内部一致性，结果表明 Graen 和 Uhl-bien (1995)研制的 7 个项目量表具有最高的信度和效度，简称 LMX-7。由于本研究主要关心组织中领导-成员交换关系的质量，而非不同方面的交换内容。因此，本研究采用被广泛应用的 LMX-7 量表，并

采用 Likert 6 级计分, 1 表示“完全不同意”, 6 表示“完全同意”。在本研究中, 该问卷的 α 系数为 0.92。

2.2.4 关系导向人力资源管理 本研究中关系导向人力资源管理是一个群体层次的变量, 而对其测量是通过对群体中的个体的测量来完成的, 这里面就有一个指称迁移问题。根据 Chan (1998) 所提出的“指称迁移共识模型”(referent-shift consensus model), 在测量时, 所用的项目不是群体中单个成员的行为描述, 而必须把所有成员作为一个整体来看待, 以整体为出发点来描述群体成员的行为。在本研究中, 关系导向人力资源管理采用 Chen, Chen 和 Xin (2004) 开发的量表, 原量表共 5 个项目, α 系数为 0.93。所有项目均以“在我所工作的部门内”为指称。此量表在 Chen 等人(2008)的一项研究中被修订为 4 个项目, α 系数为 0.88。上述两个版本的量表均为英文, 本研究对其进行翻译和回译后, 综合了两个版本的项目, 获得了 7 个项目, 其中的一个项目“在我所工作的部门内, 培训发展机会的获得依靠与主管的关系”为本研究新加入的一个项目。采用 Likert 6 点计分, 1 表示“非常不符合”, 6 表示“非常符合”。

对关系导向人力资源管理问卷 7 个项目进行了探索性因素分析, 结果得到单一因素, 解释的变异量为 70.90%, 问卷的 Cronbach α 信度系数为 0.93, 这一结果同样表明关系导向人力资源管理问卷具有较好的信度和结构效度。此外, 我们运用方差分析检验了关系导向人力资源管理在企业性质上的差异, 结果发现不同性质的企业之间存在显著地差异, 其中关系导向人力资源管理在国有企业的表现程度最高, 民营企业次之, 外资企业的关系导向最低($M_{\text{国有企业}}=3.53$, $M_{\text{民营企业}}=3.03$, $M_{\text{外资企业}}=2.54$, $F=11.18$, $p<0.001$), 该结果与实际情况基本相符, 也说明关系导向人力资源管理问卷具有较好的同时效度。

本研究中, 关系导向人力资源管理用于在群体层次上代表群体的人力资源管理决策特征与氛围。对应于每一个工作群体, 其关系导向应当是唯一的, 所以有必要将群体中个体提供的评估数据汇聚到群体层次。 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 和 R_{wg} 是三个最常用的用于判断个体数据汇聚是否可靠的指标, 本研究同时考察三者。为了判断的一致性, 我们先通过方差分析(ANOVA)进行了组间差异性检验, 结果组内相似性高于组间相似性, 即不同工作群体之间存在显著的差异, $F(53, 372)=4.81$, $p<0.001$ 。计算得到 54

个工作群体的 R_{wg} 值在 0.27~0.96 之间, 尽管少数群体的 R_{wg} 值较低, 但均值为 0.75, 高于 0.70 的标准 (Dixon & Cunningham, 2006)。同时, 本研究计算所得 $ICC(1)$ 为 0.32, 在 James (1982) 推荐的 0 到 0.5 的临界值范围之内, 这表明变量在各群体中有充足的内部同质性; $ICC(2)$ 为 0.79, 大于 Klein 等人 (2000) 推荐的临界值 0.70, 这表明采用个体的平均数作为群体变量的指标的可信度较高。总之, 以上结果均一致表明, 可以用群体中个体知觉到的关系导向人力资源管理数据的平均数作为群体层面变量的观察值。

除了以上关键变量外, 本研究还控制了可能会影响主管给予下属资源回报的一个重要变量, 即员工的任务绩效。任务绩效采用员工自评式问卷, 包含 4 个项目, 来源于 Williams 和 Anderson (1991) 编制的任务绩效量表, 这 4 个项目分别是: “和同事相比, 我的工作成绩比较优秀”、“我的领导对我的工作成绩比较满意”、“同事对我的工作成绩评价比较高”、“我的工作成绩经常受到单位的表扬”。本研究对以上 4 个项目进行探索性因素分析, 结果得到单一因素, 解释的变异量为 67.98%, 问卷的 α 系数为 0.84。

2.3 统计方法

采用 SPSS 11.5 进行描述统计、相关分析、探索性因素分析和信度分析, 采用 LISREL 8.30 进行验证性因素分析, 采用多层线性模型 HLM 6.02 对研究假设进行检验。

3 研究结果

3.1 描述性统计及相关分析结果

表 1 呈现的是本研究中涉及的关键变量的描述性统计和相关分析结果。

3.2 下属关系投入对主管资源回报的影响

在运用多层线性模型(HLM)对假设进行验证时, 本研究将下属的任务绩效作为一个关键的控制变量纳入 HLM 分析之中, 结果如表 2 所示。由表 2 可知, 任务绩效对工具性回报具有显著的正向预测作用(模型 M2, $\gamma_{10}=0.47$, $p<0.001$), 控制变量解释的方差为 0.22。在模型 M3 中, 当同时纳入关系投入和任务绩效时, 任务绩效对工具性回报仍具有显著的正向预测作用($\gamma_{20}=0.27$, $p<0.01$), 而关系投入对工具性回报同样具有更为显著的正向影响($\gamma_{10}=0.43$, $p<0.001$), 关系投入解释的方差为 0.30, 这表明控制了任务绩效后, 关系投入对工具性回报具有显著

的正向作用, 假设 1-1 得到验证。另外, 由表 2 可知, 任务绩效对情感性回报具有显著的正向预测作用(模型 M2, $\gamma_{10}=0.34, p<0.001$), 控制变量解释的方差为 0.26。在模型 M3 中, 当纳入关系投入和任务绩效一起分析时, 任务绩效对情感性回报仍具有显

著的正向预测作用($\gamma_{20}=0.18, p<0.05$), 而关系投入对情感性回报同样具有更为显著的正向影响($\gamma_{10}=0.37, p<0.001$), 关系投入解释的方差为 0.24, 这表明控制了任务绩效后, 关系投入对情感性回报具有显著的正向作用, 假设 1-2 得到验证。

表 1 各研究变量的平均数、标准差与相关矩阵

变量($n=426$)	M	SD	1	2	3	4	5
1. 任务绩效	4.15	0.82					
2. 关系投入	3.09	1.10	0.36**				
3. 工具性回报	3.47	1.05	0.40**	0.59**			
4. 情感性回报	3.96	0.99	0.36**	0.50**	0.69**		
5. LMX	3.75	0.98	0.43**	0.58**	0.74**	0.80**	
6. 关系导向人力资源管理	3.34	1.19	0.07	-0.06	-0.04	-0.24**	-0.18**

注: 关系导向人力资源管理为个体层面的数据; ** $p<0.01$, * $p<0.05$ 。

表 2 下属关系投入对主管资源回报的影响

因变量	模型	参数估计							作用
		γ_{00}	γ_{10}	γ_{20}	σ^2	τ_{00}	τ_{11}	τ_{22}	
工具性 回报	M1: 零模型								
	L1: $IO_{ij}=B_{0j}+r_{ij}$ L2: $B_{0j}=\gamma_{00}+\mu_{0j}$	3.47***			0.88	0.24***			
	M2: 任务绩效→工具性回报								
	L1: $IO_{ij}=B_{0j}+B_{1j}(TP_{1ij})+r_{ij}$	3.47***	0.47***		0.69	0.26***	0.14**		0.22
	L2: $B_{0j}=\gamma_{00}+\mu_{0j}$ $B_{1j}=\gamma_{10}+\mu_{1j}$								
	M3: 关系投入、任务绩效→工具性回报								
	L1: $IO_{ij}=B_{0j}+B_{1j}(GI_{1ij})+B_{2j}(TP_{2ij})+r_{ij}$	3.47***	0.43***	0.27**	0.48	0.29***	0.06**	0.10**	0.30
	L2: $B_{0j}=\gamma_{00}+\mu_{0j}$								
	$B_{1j}=\gamma_{10}+\mu_{1j}$								
	$B_{2j}=\gamma_{20}+\mu_{2j}$								
情感性 回报	M1: 零模型								
	L1: $AO_{ij}=B_{0j}+r_{ij}$ L2: $B_{0j}=\gamma_{00}+\mu_{0j}$	3.95***			0.69	0.30***			
	M2: 任务绩效→情感性回报								
	L1: $AO_{ij}=B_{0j}+B_{1j}(TP_{1ij})+r_{ij}$	3.95***	0.34***		0.51	0.32***	0.22**		0.26
	L2: $B_{0j}=\gamma_{00}+\mu_{0j}$ $B_{1j}=\gamma_{10}+\mu_{1j}$								
	M3: 关系投入、任务绩效→情感性回报								
	L1: $AO_{ij}=B_{0j}+B_{1j}(GI_{1ij})+B_{2j}(TP_{2ij})+r_{ij}$	3.95***	0.37***	0.18*	0.39	0.34***	0.02*	0.17***	0.24
	L2: $B_{0j}=\gamma_{00}+\mu_{0j}$								
	$B_{1j}=\gamma_{10}+\mu_{1j}$								
	$B_{2j}=\gamma_{20}+\mu_{2j}$								

注: ①*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$ 。② σ^2 为水平 1 的残差; τ_{00} 为截矩残差, 即 μ_{0j} ; τ_{11} 和 τ_{22} 为斜率残差, 即 μ_{1j} 和 μ_{2j} ; ③作用=(原始残差-条件残差)/原始残差; ④IO 为工具性回报, AO 为情感性回报, TP 为任务绩效, GI 为关系投入。

3.3 LMX 的中介作用

在表 3 的模型 M1 中, 关系投入对领导-成员交换 (LMX) 具有显著的正向作用, $\gamma_{10}=0.46, p<0.001$ 。在模型 M3 中, LMX 对工具性回报具有显著的正向作用, $\gamma_{10}=0.83, p<0.001$ 。而在模型 M4 中, 当

将关系投入和 LMX 作为预测变量一起纳入模型中时, LMX 对工具性回报具有显著的正向作用($\gamma_{10}=0.69, p<0.001$), 而关系投入虽然对工具性回报也具有显著的正向预测作用($\gamma_{20}=0.21, p<0.01$), 但是其影响系数要比模型 M2 中的系数($\gamma_{10}=0.50, p<0.001$)

明显降低。综合以上结果, 据此可以推论, LMX 在关系投入与工具性回报之间起着部分中介的作用, 假设 2-1 得到验证。

另外在模型 M6 中, LMX 对情感性回报具有显著的正向作用($\gamma_{10}=0.73, p<0.001$)。而在模型 M7 中, 将关系投入和 LMX 作为预测变量一起纳入模型中时, LMX 对情感性回报具有显著的正向作用

($\gamma_{10}=0.69, p<0.001$), 而关系投入虽然对情感性回报也具有显著的正向预测作用($\gamma_{20}=0.10, p<0.01$), 但是其影响系数要比模型 M5 中的系数($\gamma_{10}=0.42, p<0.001$)明显降低。综合以上结果, 据此可以推论, LMX 在关系投入与情感性回报之间仍起着部分中介的作用。因此, 本研究的假设 2-2 也得到验证。图 1 为基于上述研究结果而呈现的综合模型图。

表 3 LMX 在下属关系投入对主管资源回报影响中的中介作用

模型	参数估计						
	γ_{00}	γ_{10}	γ_{20}	τ_{00}	τ_{11}	τ_{22}	σ^2
M1: 关系投入→LMX	3.74 ^a	0.46 ^a		0.34 ^a	0.04 ^b		0.40
M2: 关系投入→工具性回报	3.47 ^a	0.50 ^a		0.28 ^a	0.06 ^b		0.54
M3: LMX→工具性回报	3.47 ^a	0.83 ^a		0.30 ^a	0.06 ^b		0.40
M4: LMX、关系投入→工具性回报	3.47 ^a	0.69 ^a	0.21 ^a	0.31 ^a	0.14 ^a	0.06 ^a	0.33
M5: 关系投入→情感性回报	3.95 ^a	0.42 ^a		0.33 ^a	0.04 ^b		0.45
M6: LMX→情感性回报	3.95 ^a	0.73 ^a		0.36 ^a	0.09 ^a		0.25
M7: LMX、关系投入→情感性回报	3.95 ^a	0.69 ^a	0.10 ^c	0.36 ^a	0.15 ^a	0.06 ^a	0.22

注: ①a 为 $p<0.001$, b 为 $p<0.01$, c 为 $p<0.05$ 。② σ^2 为水平 1 的残差; τ_{00} 为截矩残差, 即 μ_{0j} ; τ_{11} 和 τ_{22} 为斜率残差, 即 μ_{1j} 和 μ_{2j} ; ③ IO 为工具性回报, AO 为情感性回报, GI 为关系投入, LMX 为领导-成员交换。

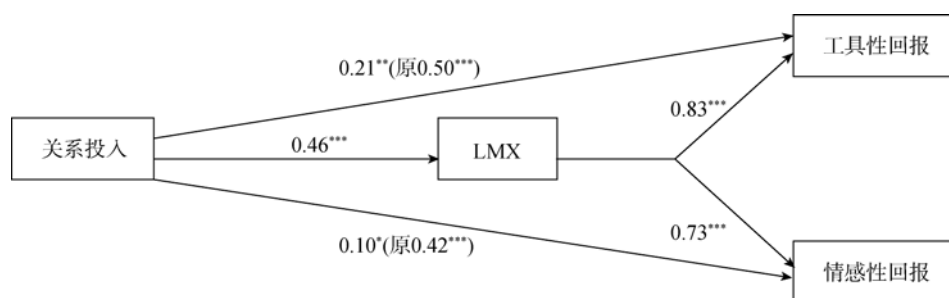


图 1 主管-下属关系的社会交换模型的实证研究结果(基于 HLM 分析的路径图)

注: *** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$; 原: 代表未加入中介变量时的影响系数

表 4 关系导向人力资源管理的调节作用模型

模型	参数估计									
	γ_{00}	γ_{01}	γ_{10}	γ_{11}	γ_{20}	γ_{21}	σ^2	τ_{00}	τ_{11}	τ_{22}
M1: 对工具性回报的调节作用模型	3.32 ^a	0.05	0.26	0.13	0.22	-0.00	0.33	0.32 ^a	0.13 ^a	0.06 ^a
L1: $IO_{ij} = B_{0j} + B_{1j}(LMX_{1ij}) + B_{2j}(GI_{2ij}) + r_{ij}$										
L2: $B_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(GXHRM_{ij}) + \mu_{0j}$										
$B_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(GXHRM_{ij}) + \mu_{1j}$										
$B_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}(GXHRM_{ij}) + \mu_{2j}$										
M2: 对情感性回报的调节作用模型	4.77 ^a	-0.25	0.51 ^c	0.05	0.13	-0.01	0.22	0.33 ^a	0.15 ^a	0.06 ^a
L1: $AO_{ij} = B_{0j} + B_{1j}(LMX_{1ij}) + B_{2j}(GI_{2ij}) + r_{ij}$										
L2: $B_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(GXHRM_{ij}) + \mu_{0j}$										
$B_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(GXHRM_{ij}) + \mu_{1j}$										
$B_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}(GXHRM_{ij}) + \mu_{2j}$										

注: ①零模型见表 2, 直接作用模型见表 3, IO 为工具性回报, GI 为关系投入, LMX 为领导-成员交换, GXHRM 为关系导向人力资源管理。② σ^2 为水平 1 的残差; τ_{00} 为截矩残差, 即 μ_{0j} ; τ_{11} 和 τ_{22} 为斜率残差, 即 μ_{1j} 和 μ_{2j} ; ③ a 为 $p<0.001$, b 为 $p<0.01$, c 为 $p<0.05$ 。

3.4 关系导向人力资源管理的调节作用

由表 3 的结果可知, 关系投入和 LMX 对工具性回报均具有显著的正向预测作用, 但从表 4 的结果表明, 关系导向人力资源管理对关系投入与工具性回报之间的关系系数(即斜率)不具有显著的调节作用($\gamma_{21}=-0.00, p>0.05$), 同样地, 关系导向人力资源管理对 LMX 与工具性回报之间的关系系数的调节作用也不显著($\gamma_{11}=0.13, p>0.05$)。本研究的假设 3-1 没有得到验证。此外, 在表 3 的结果中, 关系投入和 LMX 对情感性回报均具有显著的正向预测作用。但在表 4 的结果中, 关系导向人力资源管理对关系投入与情感性回报之间的关系系数(即斜率)不具有显著的调节作用($\gamma_{21}=-0.01, p>0.05$), 同样, 关系导向人力资源管理对 LMX 与情感性回报之间的关系系数的调节作用也不显著($\gamma_{11}=0.05, p>0.05$)。本研究的假设 3-2 也没有得到验证。

4 讨论

4.1 关系运作的个体效能

在现代企业组织中, 工作绩效往往是极其重要的资源分配标准, 比如很多企业实行绩效薪酬制度。本研究的结果也证明, 下属的任务绩效对主管的工具性资源回报和情感性资源回报均有显著的正向影响。但是当我们将下属对其主管的私人关系投入与任务绩效一起去预测主管的资源回报时, 让人意外的是, 关系投入的解释力明显大于任务绩效, 说明下属在工作之余的关系投入行为对主管资源回报有着重要的影响力。这一研究结果与 Law 等人(2000)、Chen 等人(2008)以及刘军等人(2008)的研究结论一致。正如 Warner (1993)所指, 尽管技术和规范在中国组织中已经变得更为必要, 但关系的重要性在中国社会仍然占据主导地位。该研究结果也凸现了关系在当代中国组织资源分配中仍占据重要地位, 也给本研究从关系行为和社会交换的理论视角来审视组织中主管-下属关系提供了实证支持。

从社会交换的观点来看, 组织中的主管与下属之间的关系投入与资源回报应是一种基于人情的社会交换行为, 并具有长期互动的性质, 而非一次性的交换。由于主管与下属之间身份、位阶、职权以及占有资源上的差异, 主管与下属之间发展的私人关系很难像生活中单纯的朋友关系(以情感支持与寄托为主)那样简单。在组织中, 下属对主管的关系投入既需要满足情感性支持的需要, 更隐含着工具性回报的期待, 这一点在本研究中也得到反映,

比如工具性回报与情感性回报的相关为 0.69 ($p<0.01$), 下属关系投入对主管工具性资源回报的影响系数为 0.50 ($p<0.01$), 对主管情感性资源回报的影响系数为 0.42 ($p<0.01$)。总之, 从本研究中可得到的启示与刘军等人(2008)的研究相同, 即在中国组织中, 除了工作上的努力与付出以外, 发展与上级在生活上更为密切的私人关系更是下属不可忽视的。

4.2 关系运作的内在机制

主管-下属之间关系投入与资源回报的交换行为有着怎样的内在机制? 本研究的结果表明: 下属的关系投入除了对主管的工具性回报与情感性回报有着直接的影响外, 还可以通过提升领导-成员交换(LMX)关系质量间接地影响主管的资源回报, 即 LMX 起着部分中介的作用。在以往的研究中, 往往将 LMX 看作是与关系(Guanxi)相平行的概念, 前者代表正式的工作关系, 后者代表着非正式的私人关系, 并分别对主管的工具性回报有着积极影响(Law et al., 2000; Chen & Tjosvold, 2007), 而很少有研究考察非正式的私人关系对正式的工作关系质量的影响。在国外的文献中, 这一问题也许不太重要, 因为在西方的组织中, 二者之间往往是“泾渭分明”的。但在中国文化背景下, 二者之间却可能有着剪不断的“千丝万缕”的关系。本研究发现, 下属对主管的私人关系投入对 LMX 具有显著的正向作用, 并且关系投入经由 LMX 的中介而获取主管的工具性回报、情感性回报的假设也得到证实。这一结果说明, 主管与下属之间在私底下建立与发展起来的、具有强烈“组织规定外”及“私人情感”色彩的关系会影响和渗透到正式的工作场所中, 从而在组织制度的范畴内发挥作用(刘军等, 2008)。正所谓: “功夫尽在诗外”。根据社会资本(social capital)理论, 下属在工作之余, 对其主管的关系投入行为具有社会资本投资的性质, 等同于个人社会资本的积累与运作。在本研究的结果也表明, 在中国文化背景下, 主管-下属之间的私人关系对工作范围内的领导-成员交换关系有着重要的影响, 那些与领导搞好私人关系的下属更可能被领导视为工作领域中的“圈内人”, 反之则有可能成为“圈外人”。这一研究结果对于 LMX 的研究也具有启示意义。

4.3 关系运作的制度强化

最后, 本研究通过跨层次的研究设计, 搜集不同层面(个体与群体)的变量数据, 运用多层线性模型(HLM)的统计方法, 检验了群体的关系导向人力

资源管理对下属与主管的关系交换行为的调节作用。但结果发现关系导向人力资源管理的调节效应并不显著, 本研究的假设没有得到验证。究其原因, 可能有以下方面: 其一, 关系导向人力资源管理概念反映的是群体或组织中的人力资源管理决策依“私人关系”而论的程度, 但由其测量项目可知, 其中的各项人力资源管理决策更多地反映工具性资源分配, 比如工作任务安排、奖金分配、薪水、晋升、考核、培训机会等, 没有涉及情感性资源分配。换言之, 关系导向人力资源管理的概念内涵存在局限性。其二, 本研究定位于群体层次, 但所属的组织样本仅 8 家企业, 由于群体内又进行主管-下属的二元对偶设计, 难度较大, 最后仅筛选出 54 个有效群体, 即群体与组织样本偏少, 变异不大, 今后的研究可适当增加组织或群体样本量。其三, 由于中国企业组织中的各项决策权力更多地集中于中高层(Wang & Heller, 1993), 而研究设计的难度, 本研究的群体样本大部分为中层, 也包含部分基层, 部门主管能对其拥有的组织资源(主要是工具性资源)进行有效分配的职权有限, 导致关系导向人力资源管理的调节效应在中层与基层工作群体中难以展现, 因此本研究的启示, 今后有必要对更多国有企业和民营企业的高层群体进行探究。不过, 本研究通过相关分析发现, 关系导向人力资源管理与主管情感性资源回报($r=-0.24, p<0.01$)、LMX ($r=-0.18, p<0.01$)均显著地负相关, 这说明注重私人关系的人力资源决策可能会抑制上下级之间的情感性交换, 并削弱上下级之间正式的工作关系质量, 不过其原因和机制也还需进一步地探究。

4.4 贡献与局限

从理论贡献上来看, 本研究基于社会交换的理论视角, 以“下属关系投入-主管资源回报”的概念架构来展现组织中主管与下属的关系互动实质, 将组织中关系的研究引向关系运作的层面, 并在模型之中同时纳入工具性资源回报与情感性资源回报, 拓展了主管-下属关系的研究空间, 探究了主管-下属关系的运作效能与机制, 验证了 LMX 的中介作用, 对组织管理实践具有深刻的启示意义。

由于本研究属于横向研究设计, 因此难以确证下属关系投入与主管资源回报之间的因果关系, 并且在跨层次的研究中, 也难于搜集到较大的群体样本。此外, 本研究虽然采取主管-下属的对偶设计, 试图克服共同方法变异的影响, 但可能仍然无法有效解决测量的敏感性和社会称许性问题。未来还需

要进一步探究主管与下属的不同方面的关系互动与交换及其效果差异, 并考量对其他员工以及群体或组织可能产生的影响, 包括积极的、消极的影响。

5 结论

研究表明, 尽管下属对主管的私人关系投入行为发生在组织规定的主管与下属工作交往范畴之外, 但却能发展出一种带有特殊性、私人情谊的关系连带, 不仅为下属获取主管的各种正式和非正式的资源回报(工具性资源回报、情感性资源回报)带来积极影响, 还能在组织制度的范畴之内发挥作用, 即通过促进和提升作为正式的工作关系的领导-成员交换关系质量(LMX), 来间接地获取主管的各类工具性与情感性的资源回报。最后, 本研究也发现工作群体的人力资源管理决策特征(如关系导向人力资源管理)在一定程度也能制约主管与下属之间的关系互动与关系质量, 但其影响机制与效果还需进一步地研究。

参 考 文 献

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chen, C., Chen, Y., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: a procedural justice perspective. *Organization Science*, 15, 200-209.
- Chen, N. Y.-f., & Tjosvold, D. (2007). Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: open-minded dialogue as mediator. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 171-189.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., & Sun, F. (2008, August). *Examining the positive and negative effects of Guanxi: a multi-level analysis of Guanxi and procedural justice*. Paper presented at Meeting of 3th International Association for Chinese Management Research, Guangzhou.
- Chou, L. F. (2002). Guanxi and social network in Chinese organization. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 18, 175-228.
- [周丽芳. (2002). 华人组织中的关系与社会网络. *本土心理学研究*, 18, 175-228.]
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-327.
- Dixon, M. A., & Cunningham, G. B. (2006). Data aggregation in multilevel analysis: a review of conceptual and statistical issues. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 10, 85-107.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: the Chinese case. *Organization Science*, 9, 471-487.

- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980). Resource theory of social exchange. In K. J. Gergen, M. S. R. Greenberg, & H. Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research* (pp.99–131). Plenum, New York.
- Friedman, R., Chi, S., & Liu, L. A. (2006). An expectancy model of Chinese-American differences in conflict avoiding. *Journal of International Business Studies*, 37, 76–91.
- 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.
- Hsu, W., & Wang, An. (2007). *Downsides of guanxi practices in Chinese organizations*. Paper presented at 68th Academy of Management meeting, Philadelphia.
- Hui, C., & Graen, G. (1997). Guanxi and professional leadership in contemporary Sino-American joint ventures in mainland China. *Leadership Quarterly*, 8, 451–465.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: the Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944–974.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.
- King, Y. C. (1985). The individual and group in Confucianism: a relational perspective. In D. J. Munro (Ed.), *Individualism and holism: studies in Confucian and Taoist values*. Ann Arbor, MI: Center for Chinese Studies, University of Michigan.
- Klein, K. J., Bliese, P. D., Kozlowski, S. W. J., Dansereau, F., Gavin, M. B., Griffin, M. A., et al. (2000). Multilevel analytical techniques. In K. J. Klein, & W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 512–553). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Lin, N. (2001). *Social capital: a theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liu, J., Song, J. W., & Wu, L. Z. (2008). Antecedents of employee career development: an examination of politics and Guanxi. *Acta Psychologica Sinica*, 40, 201–209.
- [刘军, 宋继文, 吴隆增. (2008). 政治与关系视角的员工职业发展影响因素探讨. *心理学报*, 40, 201–209.]
- Lovett, S., Simmons, L. C., & Kali, R. (1999). Guanxi versus the market: ethics and efficiency. *Journal of International Business Studies*, 30, 231–248.
- Millington, A., Eberhardt, M., & Wilkinson, B. (2005). Gift giving, Guanxi and illicit payments in buyer-supplier relationships in China: analyzing the experience of UK companies. *Journal of Business Ethics*, 57, 255–268.
- Schriesheim, C., Castro, S., & Coglistier, C. (1998). Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63–113.
- Tsui, A. S., & Farh, J. L. (1997). Where Guanxi matters: relational demography and Guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations*, 24, 56–79.
- Tsui, A. S., Farh, J. L., & Xin, K. (2000). Guanxi in the Chinese context. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*. London: MacMillan.
- Wang, Z. M., & Heller, F. A. (1993). Patterns of power distribution in managerial decision making in Chinese and British industrial organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 113–128.
- Wang, Z. J., & Long, L. R. (2009). Mechanism of social capital on Chinese employees' career success. *Management Review*, 21, 30–39.
- [王忠军, 龙立荣. (2009). 员工的职业成功: 社会资本的影响机制与解释效力. *管理评论*, 21, 30–39.]
- Wakabayashi, M. (1988). Japanese management progress: mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, 73, 217–227.
- Warner, M. (1993). Human resource management “with Chinese characteristics”. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 45–65.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–618.
- Wong, C., Tinsley, C., Law, K., & Mobley, W. H. (2003). Development and validation of a multidimensional measure of Guanxi. *Journal of Psychology Chinese Societies*, 4, 43–69.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: connections as substitutes for structural support. *Academy of Management Journal*, 36, 1641–1658.
- Xin, K. R., Farh, J. L., Cheng, B. S., & Tsui, A. S. (1998). *Guanxi in vertical dyads: evidence from Taiwan and the PRC*. Paper presented at the research conference Management and Organization in the Chinese Context. Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong.
- Yang, M. M. (2002). The resilience of Guanxi and its new deployments: a critique of some new Guanxi scholarship. *The China Quarterly*, 170, 459–476.
- Yang, K. S. (1986). Chinese personality and its changes. In M. H. Bond (Ed.), *The Psychology of the Chinese People*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Zhang, Z. X., & Yang, C. F. (1998). Beyond distributive justice: the reasonableness norm in Chinese reward allocation. *Asian Journal of Social Psychology*, 1, 253–269.
- Zhou, J., & Martocchio, J. J. (2001). Chinese and American managers' compensation award decisions: a comparative policy-capturing study. *Personnel Psychology*, 54, 115–145.

Operation Mechanism and Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi in Chinese Organizations

WANG Zhong-Jun¹; LONG Li-Rong²; LIU Li-Dan³

(¹ School of Psychology, Central China Normal University, Hubei Province Key Lab for Human Development and Mental Health, Wuhan 430079, China)

(² School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

(³ Department of Social Science, Hubei University of Chinese Medicine, Wuhan 430065, China)

Abstract

Different from western society, Chinese employees attached much importance to developing good personal relationship with their leaders. So, the concept of “guanxi” and “guanxi management” were the most important aspects in Chinese management. In perspective of social exchange theory, this study enriched the concept of supervisor-subordinate guanxi, developed a social exchange model of supervisor-subordinate guanxi, and then investigated the mechanism of supervisor-subordinate guanxi operation and its effects on subordinate in Chinese organizations.

By using questionnaire survey, the exploratory factor analysis (EFA) for data of 211 employees and confirmatory factor analysis (CFA) for data of 426 employees were implemented. The results showed that subordinate's guanxi input had only one dimension, and supervisor's resources output had two dimensions, including instrumental resources output and affective resources output. The study also showed that the subordinate guanxi input and supervisor resources output questionnaires had good reliability and high validity.

By using questionnaire, Data was from a total of 426 matched supervisor-subordinate dyads in 54 work groups from different organizations. Hierarchical liner modeling (HLM) analysis was implemented. the results showed that after controlling task performance, subordinate's guanxi input had a positive effect on supervisor's instrumental resources output and affective resources output. Subordinate's guanxi input had a positive effect on leader-member exchange (LMX). The results also indicated that LMX partially mediated the relationship between subordinate's guanxi input and supervisor's resources output. Although our hypothesis that guanxi-based human resources management practice in work group had a positive moderating effect on the relationship between subordinate's guanxi input and supervisor's resources output was not tested, the results indicated that guanxi-based human resources management practices of work group were significantly relative to supervisor's affective resources output and LMX.

The present study contributes to our understanding of the private guanxi operation behavior happened outside of work and its mechanism involved between supervisor and subordinate, as well as LMX in Chinese organizations. The results of this study will be of benefit to the guanxi management practices in organizations. Finally, the limitations in this study were discussed, and the future directions were also presented.

Key words supervisor-subordinate guanxi; guanxi input; resources output; leader-member exchange (LMX); guanxi-based human resources management practice