

【人力资源管理】

中国情境下领导—成员交换与绩效关系的元分析

张银普 骆南峰 石伟 万金 张译方 杨小进

【摘要】本研究运用元分析法探讨中国情境下领导—成员交换(Leader-Member Exchange, LMX)与绩效的关系,并检验 LMX 测量量表、LMX 和绩效数据同源性,及 LMX 评价者在其中的调节作用。研究发现:(1)LMX 与任务绩效和组织公民绩效均有较强的正向关系,与反生产绩效有中度的负向关系,且中国情境中 LMX 与绩效的关系强度不低于西方文化情境下的研究结果。(2)LMX 量表选用对 LMX 与任务绩效和组织公民绩效的关系有调节作用。采用多维度量表时,LMX 与任务绩效和组织公民绩效的关系更强;尤其是采用基于中国情境开发的量表时,LMX 与组织公民绩效的关系更强。(3)LMX 与绩效数据是否同源,对 LMX 与任务绩效和组织公民绩效的关系都存在调节作用。数据同源时,LMX 与任务绩效和组织公民绩效的关系更强。(4)LMX 由领导评价时,LMX 与任务绩效的关系相对较强。

【关键词】领导—成员交换(LMX);任务绩效;组织公民绩效;反生产绩效;元分析;调节效应

【作者简介】张银普,中国人民大学心理学系博士后,主要研究方向为领导力、创业管理;骆南峰,中国人民大学劳动人事学院副教授,博士,主要研究方向为组织理论、战略人力资源管理和企业社会责任;石伟,中国人民大学劳动人事学院教授,博士生导师,主要研究方向为组织文化与组织绩效;万金,华东交通大学经济管理学院讲师,博士,主要研究方向为积极组织行为学;张译方,中国人民大学劳动人事学院硕士,主要研究方向为领导力;杨小进,西藏自治区广播电视台 035 台,硕士,主要研究方向为绩效管理。

【原文出处】《南开管理评论》(津),2020.3.177~187

【基金项目】本文受国家自然科学基金项目(71971211)、博士后基金项目(2017M620993)、北京市教委社科项目(SM202010038010)资助。

引言

领导—成员交换(Leader-Member Exchange, LMX)是领导力研究发展的里程碑。^[1]其核心内容是领导会差异化对待员工,形成不同的领导—成员交换关系质量^[2,3]。LMX 研究已有近半个世纪的历史,并取得大量的研究成果。西方学者采用元分析法在检验 LMX 与绩效的关系方面取得了几个里程碑式的研究成果,如 Rockstuhl 等、Gerstner 等、Ilies 等、Dulebohn 等和 Martin 等的 5 篇文章。^[3-7]这些元分析主要基于西方社会情境,即便 Martin 等的元分析是基于全球样本,但并未包含大量基于中国情境的中英文研究成果。^[7]

而在中国,文化中的君臣关系思想源远流长,其

对现代组织中人的态度和行为仍有重要的影响,因此,领导与员工的关系在中国情境中同样是一个重要的组织影响变量,它作为一种关键性社会资本在组织情境中发挥重要的作用。^[8-10]相应地,自 1999 年以来,基于中国情境的 LMX 与绩效关系研究也取得了大量实证研究成果(173 项,中文发表占 74%)。但是,对于中国组织中 LMX 和绩效的真实关系,虽然已有一些初步的定量方法总结,但远未形成综合性的理解。

而现有的基于西方情境的元分析结论也并不能直接运用于中国背景下的 LMX 和员工绩效关系。在中国这样一个特定的文化背景下,LMX 与绩效的关系可能与现有的主要基于西方的研究成果有所差

异。中国社会是一个“关系”社会,很多学者认为中国情境中的 LMX 与西方情境有所不同。^[11,12]已有研究者指出,LMX 在亚洲和其他集体主义、高权力文化社会中的表现与西方文化情境有所不同。^[13,11,12]比如, Rockstuhl 等的元分析发现,垂直集体主义文化对 LMX 和绩效的关系有调节作用,在集体主义和高权力文化社会中,LMX 对领导信任的影响更弱;水平个体主义文化下,LMX 与绩效的关系更强。^[13]

由于没有全面分析基于中国情境研究的成果,导致中西方情境的 LMX 与绩效关系的综合分析相比较缺乏数据支撑,有些重要理论问题尚未得到明确解释。元分析可以基于大样本检验 LMX 理论,探索尚未基于大样本研究的理论问题,如:在中国社会中,LMX 与绩效的关系呈现什么样的特点? LMX 对绩效的不同维度的影响是否一致? LMX 的测量量表是否对 LMX 与绩效的关系有调节作用? 根据中国情境修订的 LMX 量表是否对 LMX 与绩效的关系产生不同影响? LMX 与绩效数据的同源性是否影响两者的关系? LMX 的数据来源(领导评价与员工评价)是否影响 LMX 与绩效的关系? 中国背景下的 LMX 与绩效关系与西方背景下的这一关系呈现哪些异同? 这一系列的问题都是 LMX 研究者,尤其是基于中国情境的研究者关心的核心问题。因此,对中国情境中 LMX 与绩效的关系进行元分析研究具有重要意义。

本研究全面收集基于中国情境的 LMX 与绩效(包括任务绩效、组织公民绩效和反生产绩效三个维度)关系的实证研究,采用元分析法分析 LMX 与绩效的关系、并检验 LMX 量表选用、数据是否同源、LMX 由谁评价在其中的调节效应,以澄清其关系的边界条件。

一、理论与研究假设

LMX 由 Dansereau 及其同事在 20 世纪 70 年代提出。^[13]LMX 扎根于角色理论,^[14]后来主要依赖社会交换理论得到发展。^[15,16]从社会交换的观点可将 LMX 分为两类,一类是较低 LMX 的员工主要基于雇佣契约的交换,即经济交换,是指在劳动合同范围内的交换。一类是较高 LMX 的员工具有社会性质的交换,

领导一成员之间建立了基于忠诚、承诺、支持、信任、相互的责任关系,经济交换被包含在社会交换范围内。^[17]LMX 主要以交换双方的回报公平性建立互惠关系,这种社会交换过程中的相互依赖关系被称为“互惠依存”。尽管这种关系是相互的,但因为权力的内在差异,员工对领导的依赖更强。当个人的工作结果对他人有比较强的依赖时,个体在互动过程中需要适应互动对象的特点,并对其进行评估。^[16]

虽然 LMX 与多种组织和个人层面的结果变量有关,但 LMX 与绩效的关系是 LMX 理论最核心的内容。绩效管理对组织、领导和员工均有重要的意义。学术界就 LMX 对绩效尤其是员工绩效的影响进行了大量实证研究,并取得丰硕成果。以往的元分析把绩效分为主观绩效和客观绩效,^[14]或直接总称工作绩效。^[16]但绩效是一个多维度的概念,^[18]每个维度表现绩效的不同方面。因此在进行相应的元分析时,需要考虑 LMX 对各维度绩效的具体影响。

1. 绩效研究框架

绩效有多种定义,但应用最多的是 Rotundo 等、Judge 等提出的绩效三维度模型,包括任务绩效、组织公民绩效和反生产绩效。^[19,20]任务绩效也称为角色内绩效,指完成工作任务的一组行为,包括与工作任务相关的工作产出的数量和质量。学者在关注任务绩效的同时,同样关注员工在组织中自发的积极角色外行为——组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB, 又称组织公民绩效),即与工作没有必要关系,但对组织有利的积极行为,如利他行为、帮助行为和对同伴的支持、提出建议、支持组织目标等。最后,反生产绩效(Counterproductive Work Behavior, CWB, 又称反生产行为)是指损害组织或组织中他人利益的行为,偏离组织目标,有害于组织的有意行为,如偷窃、攻击、破坏组织资产等。反生产行为与组织公民绩效相似,但它是一种消极的、有害于组织利益的行为。任务绩效和组织公民绩效是员工与领导进行社会交换的积极表现,^[21,22]而反生产绩效是员工与领导进行社会交换的消极表现。^[17]绩效的三维度模型受到越来越多学者的认可。^[5,23,24]本研究遵循这一分类方法,用元分析法探索 LMX 与任务

绩效、组织公民绩效和反生产绩效的关系。

2. LMX 与员工绩效关系的研究假设

互惠是领导—成员交换的核心。基于角色理论和社会交换理论,研究发现 LMX 基于多种交换规则和规范影响人们的交换方式,其中,最基本的交换原则是互惠原则,即一个人做出某种行动会预期他人给予同等价值的回报。^[25,26]被领导优待的员工感到自身有“回报”的责任,所以,其通过努力工作回报领导和组织,承担更多超越工作要求的任务,避免做出对组织或同事不利的行为。^[27-29]

关系领导理论认为,领导与员工的关系是影响员工工作体验的决定因素,^[30]领导与员工的互动对工作结果的影响大于员工的特点和领导与员工个人感知。LMX 是此互动研究的一个关键构念。当领导与员工努力形成比较好的关系时,他们对彼此的关系有积极的认知,双方彼此受益。^[31]因此,领导成员关系质量是工作结果的决定性影响因素。

高质量的 LMX 与员工的积极行为有正向关系。^[32,33]实证研究表明,LMX 是工作环境中的一种激励因素,领导与员工间的积极交换关系会使员工对领导产生积极的情感,并激励员工努力达到领导的要求,从而提高其任务绩效和组织公民绩效。^[34]LMX 较高时,员工感受到回报的责任,为了与领导保持平衡或对等的社会交换,不仅努力完成任务及提高绩效,而且表现出较高的组织公民绩效。Rockstuhl 等以往的实证和元分析研究中,无论绩效是由领导还是员工评价,LMX 与员工的任务绩效和组织公民绩效均显著正相关。但以往研究结果存在较大的差异,主要在西方文化情境取样的元分析中,LMX 与任务绩效及组织公民绩效的真实效应值分别为 0.32 和 0.37。^[4,5]基于中国情境非同源样本的元分析研究发现 LMX 与任务绩效虽然同样存在正向关系,其相关性相对稍弱($p=0.27$)。^[35]

因此,通过 LMX 的理论分析、实证研究和元分析结果,本研究提出以下研究假设:

H1: LMX 与员工的任务绩效之间存在正向关系

H2: LMX 与员工的组织公民绩效之间存在正向关系

除了积极社会交换之外,社会交换还包括消极社会交换,所以,不仅需要研究 LMX 带来的积极行为,也有必要研究 LMX 对消极行为的影响。因为 LMX 对绩效的多个方面产生影响,无论是 LMX 理论还是从实践的角度,对非道德行为关注越来越多。损害组织利益、不遵守组织规范的反生产行为也是员工与组织的一种交换行为。^[36]Rotundo 等发现反生产行为比组织公民绩效对整体绩效评价的影响更大。即在总体绩效评价中,反生产绩效在绩效的三个维度中所占的比例最高,所以需要重视对反生产绩效的研究。^[19]

根据社会交换理论的互惠原则,领导与员工形成“双重交换关系”,给予者会期望自己的付出获得等价回报。当拥有较高 LMX 的员工从领导那里获得信任、支持等资源时,会产生回报义务感,很少从事对领导或组织不利的行为。但当 LMX 水平较低时,员工感到自己的付出未得到相应回报,感受不公平,更可能产生消极的行为反应,失去努力工作的动机,降低对组织的承诺,表现出较多的反生产行为。^[7,37-39]LMX 质量提高,会减少员工的反生产行为。^[40]因此,本研究提出以下假设:

H3: LMX 与员工的反生产绩效之间存在负向关系

3. LMX 与员工绩效关系的调节机制

在主要基于西方样本的 LMX 与员工绩效关系元分析中,虽然检验了某些调节变量,如 LMX 量表、行业、被调查者所在地(美国或其他国家)、文化维度(集体主义、权力距离等),^[4-7]但研究结果并不一致,有些变化尚未得到解释。LMX 与绩效关系研究间差异比较大,例如,阮超发现 LMX 与任务绩效的关系很弱($r=0.04$)^[41]而吴超的结果则很强($r=0.75$)。这种实证研究发现的差异可能源自理论与方法两方面的原因。从理论角度,研究差异可能因为构念本身不够清晰或者其维度存在模糊性。而从方法角度,研究差异可能是由变量的测量、取样方式和数据收集方法等因素造成的,如 LMX 的测量量表、LMX 与绩效是否同源及 LMX 的评价者等(如下页图 1)。由于尚未有明确的理论基础,本研究没有提出有关调节变量的

具体假设。

(1) LMX 测量量表的选用

尽管对 LMX 的实证研究仍在持续增加,但由于某些量表缺乏严格规范的发展过程,其测量有效性仍然存在一定的分歧,LMX 的测量从两条目量表到多维度量表的变化一定程度上说明 LMX 理论与方法的发展,^[4,6]但不同的研究采用了不同的 LMX 量表,LMX 与绩效的关系差异是否由 LMX 的测量差异所导致?

有元分析发现 LMX 量表存在调节作用,^[4]但也有元分析未发现类似的调节作用。^[6]针对这种情况,本研究检验 LMX 量表对 LMX 与绩效关系的调节效应,特别是关注基于中国情境开发的 LMX 量表的影响。

本研究把其量表分为常用量表和较少采用量表(3个及其以下研究中使用)。常用量表又分为单维度量表和多维度量表。单维度量表记作 LMX-SDM (Single Dimension),包括 5 个量表。^[2,43-46]多维度量表记作 LMX-MDM(Multi Dimension),包括 Liden 等基于西方情境开发的 12 条目量表(记作 MLMX-12),王辉等考虑文化情境因素,^[47]在 Liden 等基础上每一维度添加 1 个条目得到的 16 条目量表(记作 MLMX-16)等。^[48]较少应用的量表记作“其他”量表,共 8 个量表,包括 4 个英文量表,^[33,49-51]及 4 个中文量表。^[52-55]本研究把基于量表的研究成果分别汇总、分类计算,

检验量表的调节作用。

(2) LMX 与绩效数据是否同源

数据同源性即由同一个体(比如,员工或领导)同时评价 LMX 和员工绩效;非同源包括员工评价 LMX、领导评价员工绩效,或者领导评价 LMX、员工评价自身的绩效。再或者,绩效来源于客观指标(如员工在团队群体中的相对位置,员工的绩效工资或奖金等)。如果 LMX 和绩效同源,因为存在共同方法偏差,效应量可能会被扩大。^[56]所以需要研究数据同源是否对中国情境下 LMX 与绩效的关系产生影响。因组织公民绩效和反生产绩效本身的主观性和研究结果的限制,只进行主观绩效的探究。

(3) LMX 的评价主体差异

在决定由谁来评价 LMX 时,研究者对于采用领导评价 LMX 这种方式较为谨慎。研究发现,领导评价 LMX 时,LMX 与任务绩效的关系是 $\rho=0.55$,员工评价时 $\rho=0.30$ 。^[4]在 Martin 等的元分析中,领导评价 LMX 时,LMX 与任务绩效的关系是 $\rho=0.52$;员工评价时, $\rho=0.29$ 。^[7]因此,需要研究 LMX 由领导评价或员工评价是否对中国情境下的 LMX 与绩效的关系产生影响。

本研究收集的基于中国背景的绝大多数实证研究(97%)采用员工评价 LMX,仅 3 个研究采用领导评价 LMX,^[57-59]3 个研究由员工与领导分别对 LMX 进行评价。^[60-62]这些研究样本可以满足元分析检验评价

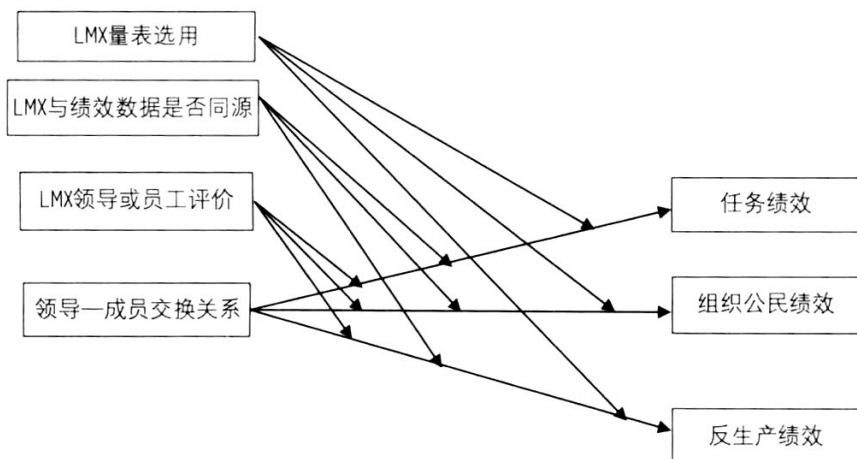


图1 领导—成员交换与绩效关系的调节机制

主体差异对 LMX 与员工绩效关系的调节作用分析。^[63]同时报告 LMX 与绩效关系的研究,为保证研究样本的独立性,本研究优先选用领导评价绩效,员工评价 LMX 的研究。

二、研究方法

1. 研究样本收集

本研究的文献分析对象是基于中国大陆样本的 LMX 与员工绩效关系的实证研究。文献检索主要以电子数据库为检索对象,并辅之以纸质文本检索。分三步完成:

(1)总结文献数据库和检索关键词。查找现有的关于 LMX 的元分析文献,共获得英文文献 9 篇、^[3-7,64-67]中文文献 1 篇。^[35]参考这些文章,总结搜索中国背景下 LMX 与绩效关系相关实证研究所需样本的来源数据库及关键词。

(2)样本收集。针对中文样本,在中国知网期刊及学位论文库、万方期刊及学位论文库、维普期刊资源整合服务平台和中国人民大学学位论文库中,以“领导—成员(交换)”“领导—部属(交换)”“领导—下属交换/关系”“管理者—下属交换”“上级—下属交换”“主管—下属(交换/关系)”“上下级(交换/关系)”“上司/管理者/上级”“下属/部属/下级/部下”“LMX”等为关键词进行搜索,共得到 908 篇文献和报告。

英文样本的查找:从 EBSCO-Academic Search Premier、Proquest、ProQuest 博硕士论文全文数据库、PsycINFO、Web of Science-SSCI 和 CALIS 高校学位论文等英文数据库中,搜索关键词“Leader-Member Exchange”“LMX”“Vertical Dyad”“Team Member Exchange”“TMX”“Co-worker Exchange”“Supervisor-Subordinate”“Member Exchange”“Supervisor-Subordinate Exchange Quality”“Interpersonal Relationships”“CWX”“Leader-Leader Exchange”“LLX”等,并包含“China”或“Chinese”进行联合检索文献,初步得到 285 篇文献。

(3)查找相关的元分析文献用到的样本,以免遗漏掉关键文献。^[35]

2. 文献筛选

按照以下 5 个原则筛选文献:(1)剔除非实证研

究文献。(2)剔除没有报告个体层面 LMX 与任一种绩效(任务绩效、组织公民绩效和反生产绩效)零阶相关系数(Zero-order Correlation)或 t 值的文献。(3)剔除没报告样本量的文献。(4)各样本间必须独立(如果同一样本出现在多个研究中,只选用一次,遵循发表优先原则)。(5)如果一项研究同时报告多个 LMX 与结果变量的关系,优先选用员工评价 LMX、领导评价绩效。^[3]根据以上原则,对文章进行筛选,最终总计获得 173 篇有效文献,其中中文 128 篇、英文 45 篇。

3. 文献编码

(1)制定本研究编码规则、编码内容和注意事项;(2)提取文献的关键信息,如 LMX 和绩效的零阶相关系数、量表信度系数 α 、量表开发者、变量评价者和样本量等关键信息。对三种绩效编码时,注意对绩效的不同表述方式和多维度的处理。如任务绩效的表述包括本职工作绩效、(员工)工作绩效、(员工)角色内行为(绩效)、任务绩效、工作绩效、经营绩效和主观绩效等,其中的任务绩效和主观绩效通过文献报告的测量方法进一步确认。当文献同时报告综合绩效及其具体维度时,选综合绩效作为研究对象;当报告工作绩效的多个维度(如创新绩效、学习绩效、关系绩效、任务绩效)时,选择具体的任务绩效与关系绩效维度。组织公民绩效的表述包含组织公民行为、关系绩效、情境绩效、周边绩效和角色外行为等。反生产绩效包括反生产行为、破坏行为、偏离行为、反生产绩效和职场偏差行为等。编码一致性程度为 96% 以上。对不一致的数据进行讨论并重新编码,直至达成共识。对于没有直接报告信度 α 的研究,将其其他研究信度的加权均值作为其信度系数;对于客观绩效,设其信度系数为 1。^[68]

4. 元分析程序

(1)对仅报告 t 值的文献,将 t 值换算成相关系数。^[69,70](2)合成效应值。部分研究没有直接报告相关系数,^[71]报告各分维度相关系数时,根据 Schmidt 等提出的公式进行多维度变量的效应值合成。^[69](3)修正效应值。在潜变量测量中,因为量表信度问题和抽样问题,需要修正误差。^[72,73](4)综合效应值。采用

Comprehensive Meta Analysis(CMA 3.0)软件,计算变量间的综合效应值(即真实效应值),得到变量间相关系数矩阵。^[74](5)敏感性分析。用失安全数(Fail-safe k)^[35]估计需要多少不显著结果的文献样本可使研究结果逆转。(6)数据报告。本研究报告了独立样本个数(k),总样本量(N),样本加权平均效应值($\bar{r}$)及其90%置信区间(Confidence Intervals, 90% CI),在校正抽样和测量误差后报告真实效应值(ρ)及其80%的可信区间(Credibility Intervals, 80% CV)、标准差(SD ρ)、样本和测量误差在总误差中所占比重(%VE)、失安全数(Fail-safe k)。

关系强度。本研究采用校正抽样和测量误差后的真实效应值的大小解释变量间关系强度。根据一般经验法则,效应值小于0.1时,变量间关系强度比较小;效应值为0.1~0.3时,关系强度为中等;效应值为0.3~0.5时,关系强度比较大。^[75,76]

三、研究结果

本研究包括121个LMX与任务绩效独立样本, N=36651;102个LMX与组织公民绩效独立样本, N=29085;13个LMX与反生产绩效独立样本, N=5705;及因评价者不同而得到的其他样本(6个LMX与任务绩效样本,2个LMX与组织公民绩效样本)。异质性检验Q值和I²表明,研究结果不同质,较固定效应模型而言,随机效应模型可以提供更准确的真实效应估计值,^[77]并可以估计研究差异。因此,后续都采用随机效应模型进行分析。

1.LMX与员工绩效的主效应

研究表明,LMX与任务绩效存在较强的正向关系,其真实效应值 $\rho=0.39$, $\bar{r}=0.33$ 的90%CI[0.30, 0.35],假设1得到支持(见表1)。LMX与组织公民绩效存在较强的正向关系,其真实效应值 $\rho=0.40$, $\bar{r}=0.34$ 的90%CI[0.31, 0.37],假设2得到支持(见表2)。LMX与反生产绩效存在中等强度的负向关系,其真实效应值 $\rho=-0.23$, $\bar{r}=-0.20$ 的90%CI[-0.28, -0.13],假设3得到支持(见第61页表3)。

2.调节效应

LMX与绩效关系的Q值显著,且I²大于75,表明研究存在高度异质性,LMX与任务绩效、组织公民绩

效和反生产绩效关系总效应80%CV分别为[0.11, 0.67]、[0.27, 0.53]和[-0.32, -0.14],这些结果虽都没包括0,但都包含一个较大的可信区间,区间都大于0.15,说明可能存在调节效应。^[77,78]下面根据表1、表2、表3进行综合分析。

(1)LMX量表的调节作用

LMX与任务绩效的关系中,采用LMX-SDM、LMX-MDM、MLMX-12、MLMX-16和“其他”量表时, $\bar{r}$ 的90%CI分别为[0.25, 0.32]、[0.32, 0.43]、[0.31, 0.46]、[0.30, 0.43]和[0.33, 0.50],单维度量表与多维度量表和“其他”量表置信区间不重合,说明采用单维度LMX量表与否对LMX与任务绩效存在调节作用。采用多维度量表时,LMX与任务绩效关系较强。LMX与组织公民绩效的关系中,采用LMX-SDM、LMX-MDM、MLMX-12、MLMX-16和“其他”量表时, $\bar{r}$ 的90%CI分别为[0.26, 0.33]、[0.39, 0.47]、[0.30, 0.44]、[0.41, 0.50]和[0.14, 0.34],单维度量表与多维度量表和“其他”量表置信区间不重合,说明采用单维度LMX量表与否对LMX与组织公民绩效的关系有调节作用。具体来说,采用单维度与多维度中的12条目没有明显的差异,但与16条目量表有显著差异。总体来说,采用多维度量表时,尤其是采用基于中国情境开发的MLMX-16量表时,LMX与组织公民绩效的关系更强。

由于LMX与反生产绩效关系,采用LMX-SDM、LMX-MDM的 $\bar{r}$ 90%CI的区间分别是[-0.28, -0.10]与[-0.47, -0.08],两者存在交叉,因此,LMX量表没有明显的调节作用。当然,因这方面的实证样本较少,此研究结果有待进一步检验。

(2)LMX与绩效数据是否同源的调节作用

在LMX与任务绩效关系中(表1),数据同源时, $\bar{r}$ 的90%CI为[0.34, 0.44],非同源时为[0.24, 0.31],两者不重合,说明数据是否同源在LMX与任务绩效间存在调节作用。同源时,LMX与任务绩效的关系更强。LMX与主观任务绩效的 $\bar{r}$ 的90%CI为[0.29, 0.35],与客观任务绩效的 $\bar{r}$ 的90%CI[0.13, 0.36],两者重合,LMX对客观任务绩效与主观任务绩效的影响没有显著差异。



表1 LMX与任务绩效的元分析结果

Variables	K	UL	$\bar{r}$	ρ	SDp	90%CI		80%CV		%VE	Fail-safe k
						LL	UL	LL	UL		
LMX(总)	121	36651	0.33	0.39	0.22	0.30	0.35	0.11	0.67	8.54	3710
LMX-SDM	76	23568	0.29	0.35	0.17	0.25	0.32	0.12	0.56	10.34	9915
LMX-MDM	34	5042	0.37	0.42	0.17	0.32	0.43	0.20	0.64	8.83	6808
MLMX-12	15	4143	0.38	0.47	0.35	0.31	0.46	0.01	0.91	6.05	4446
MLMX-16	19	5042	0.37	0.42	0.04	0.30	0.43	0.33	0.45	13.87	3949
LMX 其他	11	3898	0.42	0.50	0.17	0.33	0.50	0.29	0.71	7.56	2844
主观绩效											
LMX(总)	116	35669	0.32	0.39	0.22	0.29	0.35	0.11	0.67	8.44	10707
LMX-SDM	72	23011	0.28	0.25	0.17	0.25	0.32	0.13	0.57	10.24	5941
LMX-MDM	34	8810	0.37	0.32	0.31	0.32	0.43	0.22	0.66	9.39	8538
MLMX-12	15	3768	0.38	0.31	0.09	0.31	0.46	0.07	0.87	6.86	4456
MLMX-16	19	5042	0.37	0.30	0.19	0.30	0.43	0.31	0.53	13.87	4800
LMX 其他	10	3898	0.42	0.33	0.51	0.33	0.51	0.27	0.75	7.56	2515
客观绩效											
LMX(总)	7	1623	0.25	0.28	0.08	0.13	0.36	0.18	0.38	19.65	219
同源											
LMX(总)	50	17648	0.39	0.47	0.21	0.34	0.44	0.20	0.74	5.78	8636
LMX-SDM	27	10347	0.35	0.42	0.10	0.28	0.42	0.29	0.55	6.33	1558
LMX-MDM	15	5335	0.40	0.48	0.43	0.27	0.51	0.03	0.07	9.09	4967
MLMX-12	6	1545	0.43	0.51	0.17	0.29	0.56	0.29	0.73	7.33	649
MLMX-16	9	3790	0.37	0.46	0.57	0.25	0.48	0.27	0.19	13.70	2017
LMX 其他	8	1966	0.49	0.59	0.17	0.38	0.59	0.37	0.81	7.52	1793
非同源											
LMX(总)	71	18916	0.28	0.33	0.17	0.24	0.31	0.12	0.54	15.49	7746
LMX-SDM	52	14019	0.27	0.33	0.22	0.23	0.31	0.07	0.61	14.40	9900
LMX-MDM	17	4434	0.30	0.34	0.04	0.24	0.35	0.27	0.37	18.19	2238
MLMX-12	9	2352	0.31	0.35	0.06	0.21	0.39	0.29	0.37	12.66	697
MLMX-16	8	2082	0.28	0.32	0.03	0.18	0.38	0.23	0.39	29.92	430
LMX 其他	2	463	0.23	0.27	0.06	0.02	0.42	0.19	0.33	33.04	
领导评价 LMX											
LMX(总)	6	1623	0.44	0.51	0.07	0.34	0.53	0.42	0.60	21.96	799
LMX-SDM	5	1248	0.39	0.45	0.02	0.31	0.46	0.42	0.48	36.30	429
MLMX-16	1	375	0.65	0.73	0.00	0.52	0.75	0.73	0.73	0	
员工评价 LMX											
LMX(总)	117	35386	0.32	0.39	0.22	0.29	0.35	0.11	0.67	8.67	9757
LMX-SDM	72	22303	0.29	0.35	0.17	0.25	0.32	0.13	0.57	10.24	6861
LMX-MDM	34	9185	0.36	0.42	0.17	0.30	0.41	0.20	0.64	9.17	6808
MLMX-12	15	4143	0.38	0.46	0.35	0.31	0.46	0.01	0.91	6.05	4446
MLMX-16	19	5042	0.34	0.39	0.04	0.27	0.41	0.33	0.45	16.63	3949
LMX 其他	11	3898	0.42	0.50	0.17	0.33	0.50	0.29	0.71	7.56	2844

注:K,独立样本个数;N,总样本量(N); $\bar{r}$,样本加权的平均效应值; ρ ,校正抽样和测量误差后的真实效应值;SDp,真实效应值标准差;CI,样本加权的平均效应值90%的置信区间;CV,80%的可信区间;%VE,样本和测量误差在总误差中所占比重;Fail-safe k,失安全数,下同。

表2 LMX与组织公民绩效的元分析结果

Variables	K	N	$\bar{r}$	ρ	SDp	90%CI		80%CV		%VE	Fail-safe k
						LL	UL	LL	UL		
组织公民绩效											
LMX(总)	102	29085	0.34	0.40	0.10	0.31	0.37	0.27	0.53	11.04	3019
LMX-SDM	58	18183	0.30	0.36	0.08	0.26	0.33	0.26	0.46	11.11	3373
LMX-MDM	37	8944	0.43	0.48	0.08	0.39	0.47	0.40	0.56	15.48	2641
MLMX-12	13	2940	0.37	0.43	0.04	0.30	0.44	0.38	0.48	25.02	2002
MLMX-16	24	6004	0.46	0.51	0.10	0.41	0.50	0.38	0.64	13.48	1151
LMX 其他	7	1959	0.25	0.29	0.05	0.14	0.34	0.22	0.36	20.34	298
同源											
LMX(总)	52	15949	0.41	0.47	0.07	0.37	0.45	0.38	0.56	10.70	8326
LMX-SDM	24	8374	0.34	0.39	0.10	0.29	0.39	0.26	0.52	9.61	7663
LMX-MDM	24	6229	0.49	0.55	0.05	0.45	0.54	0.49	0.61	21.42	4110
MLMX-12	7	1540	0.44	0.51	0.03	0.36	0.52	0.48	0.54	66.03	844
MLMX-16	17	4689	0.51	0.57	0.08	0.46	0.56	0.46	0.68	17.15	8034
LMX 其他	4	1346	0.30	0.36	0.02	0.17	0.42	0.33	0.39	56.43	176
非同源											
LMX(总)	52	13629	0.28	0.33	0.07	0.24	0.31	0.24	0.42	15.58	9455
LMX-SDM	36	10301	0.28	0.34	0.12	0.24	0.32	0.19	0.49	12.31	758
LMX-MDM	13	2715	0.29	0.33	0.04	0.25	0.33	0.28	0.38	51.26	993
MLMX-12	6	1400	0.29	0.33	0.02	0.18	0.39	0.30	0.36	32.56	242
MLMX-16	7	1315	0.29	0.32	0.03	0.19	0.39	0.29	0.35	90.20	249
LMX-其他	3	613	0.17	0.19	0.03	0.01	0.32	0.15	0.23	33.42	14
LMX 领导评价											
LMX(总)	4	1297	0.41	0.47	0.10	0.25	0.55	0.34	0.60	9.78	375
LMX-SDM	3	1041	0.48	0.55	0.07	0.34	0.59	0.46	0.64	15.09	309
MLMX-16	1	256	0.19	0.22	0.00	0.09	0.44	0.22	0.22	0	
LMX 员工评价											
LMX(总)	99	28132	0.34	0.40	0.10	0.31	0.37	0.27	0.53	11.09	2978
LMX-SDM	56	17485	0.29	0.35	0.07	0.26	0.33	0.25	0.45	11.73	8849
LMX-MDM	36	8688	0.43	0.49	0.06	0.39	0.47	0.41	0.57	7.92	2106
MLMX-12	13	2940	0.37	0.43	0.04	0.30	0.44	0.38	0.48	25.02	2002
MLMX-16	23	748	0.47	0.52	0.10	0.42	0.51	0.40	0.64	16.76	777
LMX 其他	7	1959	0.25	0.29	0.05	0.14	0.34	0.22	0.36	20.34	298

在 LMX 与组织公民绩效关系中(表2),数据同源时, $\bar{r}$ 的90%CI为[0.37,0.45],非同源时为[0.24,0.31],两者不重合,说明数据是否同源在 LMX 与组织公民绩效间存在调节作用。同源时,LMX 与组织公民绩效的关系更强。

LMX 与反生产绩效的关系中(表3),数据同源时, $\bar{r}$ 的90%CI为[-0.30,-0.15],非同源时为[-0.34,-0.01]。两者重合,说明数据是否同源对 LMX 与反生产绩效

的关系不存在调节作用。因样本量偏少,该调节效应是否存在有待进一步检验。

(3) LMX 评价者不同的调节效应

由表1可知,领导评价 LMX 时,LMX 与任务绩效 $\bar{r}$ 的90%CI为[0.34,0.53],员工评价 LMX 时, $\bar{r}$ 的90%CI为[0.29,0.35],两者稍有重合。但置信水平为85%时,置信区间分别为[0.351,0.516]与[0.297,0.347],两者不重合,表明 LMX 评价者的不同可能对 LMX 与任

表3 LMX与反生产绩效的元分析结果

Variables	K	N	$\bar{r}$	ρ	SD ρ	90%CI		80%CV		%VE	Fail-safe k
						LL	UL	LL	UL		
LMX 员工或领导评价											
LMX(总)	13	5705	-0.20	-0.23	0.07	-0.28	-0.13	-0.32	-0.14	7.84	1020
LMX-SDM	11	5091	-0.19	-0.21	0.07	-0.28	-0.10	-0.29	-0.13	7.06	699
LMX-MDM	2	223	-0.29	-0.32	0.10	-0.47	-0.08	-0.45	-0.19	17.80	
MLMX-12	1	391	-0.41	-0.45	0.00	-0.63	-0.12	-0.45	-0.45	0	
MLMX-16	1	614	-0.16	-0.18	0.00	-0.44	-0.13	-0.18	-0.18	0	
同源											
LMX(总)	9	3936	-0.23	-0.25	0.06	-0.30	-0.15	-0.33	0	14.13	577
LMX-SDM	7	3322	-0.21	-0.23	0.05	-0.30	-0.11	-0.30	-0.16	13.25	343
LMX-MDM	2	614	-0.29	-0.32	0.10	-0.47	-0.08	-0.45	-0.19	17.80	
MLMX-12	1	223	-0.41	-0.45	0.00	-0.59	-0.17	-0.45	-0.45	0	
MLMX-16	1	391	-0.16	-0.18	0.00	-0.39	0.08	-0.18	-0.18	0	
非同源											
LMX-SDM	5	852	-0.18	-0.21	0.11	-0.34	-0.01	-0.35	-0.07	5.58	86

务绩效的关系产生调节作用;领导评价LMX时,LMX与任务绩效关系较强,但由于领导评价LMX与任务绩效存在同源性,而且与员工评价LMX相比,领导评价LMX的研究过少,所以由LMX评价者产生的具体影响尚有待进一步研究。

领导评价LMX时,LMX与组织公民绩效 $\bar{r}$ 的90%CI[0.25,0.55],员工评价时, $\bar{r}$ 的90%CI[0.31,0.37](表2),两者重合,表明LMX评价者不同对LMX与组织公民绩效的关系没有调节作用。

LMX与反生产绩效关系中,除Li等外,^[59]其他样本都是员工评价LMX,所以不再分析LMX评价者不同的调节效应。

四、结论与讨论

本研究基于中国情境的研究文献,用元分析法验证LMX与绩效的主效应,从LMX量表、数据是否同源、LMX评价者三个方面进一步验证对LMX与绩效关系的调节效应。并与以往研究成果比较,验证中国文化下LMX与绩效的关系是否明显低于主要基于西方文化中的效应值,以深化对不同社会文化情境中LMX与绩效关系的认识。

1. 研究结果

LMX与任务绩效和组织公民绩效均有较强的正向关系,与反生产绩效有中度的负向关系,且中国情

境中LMX与绩效的关系强度不低于西方文化情境的研究结果。另外,LMX量表选用对LMX与任务绩效和组织公民绩效的关系有调节作用。采用多维度LMX量表时,LMX与任务绩效和组织公民绩效的关系更强;尤其采用基于中国情境开发的量表时,LMX与组织公民绩效的关系更强。由于相关文献较少,LMX量表选用对LMX与反生产绩效关系的调节作用有待进一步检验。此外,LMX与绩效数据是否同源对LMX与任务绩效和组织公民绩效的关系都存在调节作用。数据同源时,LMX与任务绩效和组织公民绩效的关系都更强。最后,LMX由领导评价时,LMX与任务绩效的关系相对较强。

2. 研究讨论

(1)LMX与绩效关系

与以往研究结果相比,本研究LMX与任务绩效的关系强度更高($\rho=0.39$ vs. 0.32 vs. 0.34 vs. 0.30)。^[3,4,6,7]特别是与垂直集体主义文化下($\rho=0.29$)和水平个体主义文化下的结果($\rho=0.30$)相比相对较高。不论数据是否同源,LMX与任务绩效的效应值均略高于Martin等的结果,也高于王震等基于中国情境的研究结果($\rho=0.27$);^[7,35]LMX与组织公民绩效的关系较强($\rho=0.40$ vs. 0.39 vs. 0.34 vs. 0.35 vs. 0.25)。^[3,6,7]高于王震等基于中国情境的研究结果($\rho=$

0.27)。^[35]这与 Rockstuhl 等发现垂直集体主义文化下, LMX 与公民绩效关系强度更低的结果不同。LMX 与反生产绩效的关系($\rho=-0.23$)与基于西方样本的研究结果相似($\rho=-0.24$)。^[3]由于实证研究成果相对较少,是否中西方结果近似,有待进一步检验。

(2) LMX 与绩效关系的调节效应

研究发现, LMX 量表选用在 LMX 与任务绩效和组织公民绩效的关系中存在调节效应, 采用多维度量表时, 其关系更强; 但 LMX 量表选用对 LMX 与反生产绩效关系的调节效应不显著。这与 Martin 等没有发现 LMX 量表选用对 LMX 和组织公民绩效的关系存在调节作用的结果不同, 也与 Gerstner 等发现采用单维度 LMX 时 LMX 与绩效的关系更强不同。^[4, 7]研究结果间的差异有待进一步验证。

LMX 与绩效数据是否同源在 LMX 与任务绩效和组织公民绩效的关系中存在调节作用, 当数据同源时, LMX 与任务绩效和组织公民绩效的关系较强, 这与 Gerstner 等、Ilies 等、Martin 等主要基于西方样本的研究结果相似。^[4, 5, 7]数据是否同源对 LMX 与反生产绩效的关系没有调节作用, 不同于 Martin 等发现数据同源时 LMX 与反生产绩效关系较强的结果。^[7]是评价者的认知和态度引起的差异还是中国情境中 LMX 与反生产绩效的关系不同于西方情境, 有待进一步检验。

本研究发现, 与员工评价的 LMX 相比, 领导评价的 LMX 与绩效的关系效应值略高, 这与 Gerstner 等和 Martin 等主要基于西方样本的研究结果相似。^[4, 7]LMX 由领导评价时, LMX 与绩效的关系相对较强。这可能由领导的自我评价的赞许性引起, 或者 LMX 量表与员工绩效量表在同一问卷中时, 员工的绩效会使领导者感觉是评价自身绩效或者领导期望对员工的积极评价转化为有利的工作结果等,^[79]具体原因有待进一步研究。通过与主要基于西方样本的元分析结果进行对比, 发现在中国垂直集体主义文化情境中, LMX 与绩效的关系并不低于水平个体主义文化中的关系强度。这提示 LMX 研究者进一步去研究前人的研究结论是否成立, 比如以往的研究中, 学者认为垂直集体主义文化下, 个人对他人的依赖更

强, 人们把自己的目标与集体利益结合, 更强调社会责任, 而且由于权力距离较大, 所以个人更尊重领导, 与领导形成更高的 LMX 等。^[3]

3. 研究意义

(1) 理论意义

本研究基于大样本验证中国情境中 LMX 与绩效存在较强相关关系, 弥补了缺乏中国情境的 LMX 与绩效关系元分析的不足, 发现 LMX 与绩效的关系与西方情境中的研究结果不同, 可以指导 LMX 的理论发展和后续的实证研究。

LMX 量表选用。学者对 LMX 构念尚未达成一致认识, LMX 的测量仍存在争议。特别是对 LMX 究竟是单维度还是多维度构念未达成共识, 有的学者认为单维度和多维度量表都没有充分反映 LMX 的质量。^[50]研究发现采用多维度量表时, LMX 与任务绩效和组织公民绩效的关系更强; 尤其采用基于中国情境开发的 16 条目量表时, LMX 与组织公民绩效的关系更强。多维度量表可能更多考虑了情感和奉献维度, 组织公民绩效是一种角色外的自愿行为, 所以多维度量表尤其是基于中国情境修订的 16 条目量表对组织公民绩效的预测力更强。因此, 建议研究者在以后的 LMX 与绩效的研究中采用多维度量表, 尤其在中国情境中研究 LMX 与组织公民绩效的关系时采用 16 条目量表。

数据同源时, LMX 与任务绩效和组织公民绩效的关系比较强, 但 LMX 与绩效非同源时, 关系依然显著, 因此进一步验证了 LMX 与绩效关系存在的“真实性”。在分析 LMX 与绩效的实证结果时, 需要考虑数据同源带来的关系膨胀因素, 因此要注意收集多源数据。

LMX 评价者的影响。在组织领导的研究中, 尤其是 LMX 的研究中, 要注意 LMX 的评价者是谁。如果是领导, 需要考虑领导是否会受到员工绩效评价的影响等? 以后的研究可以采用改变 LMX 与绩效在问卷中的顺序验证 LMX 策略对绩效的影响。

同样, 在 LMX 与其他变量关系的研究中, 如 LMX 与组织支持、组织承诺、心理授权、工作态度等研究中, 需要注意 LMX 量表、数据是否同源及 LMX

评价者对变量关系的影响。

(2) 实践启示

首先,要从员工情感、忠诚、贡献和专业尊敬四个方面入手,培养和提升领导与员工的关系。在组织中,员工所希望得到的不只是经济上的满足,他们同样期望社会情感需求的满足,不仅与同事关系和睦,更希望得到领导的关心、支持与帮助。通过领导与员工的互动与沟通,让员工了解双方的期望和义务,有效地推动员工提高忠诚度。

其次,领导—成员交换是主管和下属在正式组织背景下发展的人际关系,组织应该支持领导与员工建立较高质量的关系,提高领导发展高LMX的能力,以提高员工的任务绩效和组织公民绩效,降低反生产绩效。但由于时间等资源的限制,以及团队的规模和个人偏见的影响,领导不可能与所有员工建立较高的LMX,而是与员工建立不同质量的LMX,但是LMX差异对工作结果会产生负面影响,会导致较高的团队冲突、较低的任务绩效和组织公民绩效。^[80,81]因此需要采取其他矫正措施降低LMX差异和反生产绩效,如降低团队规模,使领导有更多的时间和资源发展较高的LMX等。

最后,在管理实践中,领导与员工建立高LMX不仅需要培养良好关系的技能,让员工感到管理过程公平,而且需要培养领导对员工一视同仁的管理能力。否则员工会根据团队或组织内部其他员工的LMX对自己进行“圈内”或“圈外”人划分。当员工认为自己是“圈外”人时,就会失去工作的主动性和积极性,甚至产生同组织或领导不利的破坏行为。

4. 研究局限

(1)在调节效应研究中,由于研究样本的限制,有些研究结果的有效性尚待进一步验证。例如LMX评价者不同对LMX与绩效的调节作用,只有6篇文章是由领导同时评价LMX和员工绩效,缺乏领导评价LMX、员工评价绩效的样本。(2)因已有的相关实证研究成果数量极少,未能对相对LMX(Relative LMX, RLMX)与绩效的关系进行元分析。(3)与基于西方情境的LMX相对应,Law等提出基于中国情境的上下级关系(Supervisor-Subordinate Guanxi, SSG)。^[12]但由

于SSG对绩效影响的实证研究成果较少,没能把SSG纳入研究框架中进行比较分析。

5. 研究展望

(1)形成统一的概念和测量方式。学者曾批评目前的单维度与多维度量表都难以充分准确地测量领导—成员交换的质量,并指出LMX是一个高阶变量,包含多个维度,但目前的研究往往把多个维度进行简化,用一个数值进行变量关系的计算,后续研究应当对LMX分维度进一步进行研究。(2)进一步探索LMX与绩效的关系可能存在调节变量。从概念维度入手,比如公民绩效包括对个人有利的公民行为、对组织有利的公民行为,可进一步研究LMX对两者的关系是否有显著差异。从研究方法入手,研究被访者的行业、地域、性别、年龄和职业等对LMX与绩效关系的影响。(3)关注情境的影响。在中国情境中,基于跨层视角的领导对绩效影响和边界条件是未来研究需要继续深入探讨的问题。LMX在组织的不同层次上发挥不同的作用,可用元分析法进一步研究LMX与团队和组织结果的影响等。(4)研究领导与员工的互惠交换过程。用纵向的方法收集领导与员工的日常互动数据,探索领导与员工深层的互惠过程,了解其深层作用机制,以帮助领导根据员工个体倾向发展不同的交换关系,提高管理效率。(5)扩大和延伸对其他领导方式和组织行为的研究。后续研究可以探讨其他领导方式对员工多种行为的真实效应值,既研究组织规定必须表现的行为,也研究自愿行为和破坏行为,以进一步比较各种领导理论(如LMX)在预测员工的某种行为(如组织公民绩效)方面是否比其他领导理论更有效,从而为将来的领导力研究提供更有效的途径。

参考文献:

- [1]Erdogan, B., Bauer, T. N.. Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(6): 1104-1020.
- [2]Graen, G. B., Uhl-Bien, M.. Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange

(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6 (2): 219-247.

[3]Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S.. Leader-Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-analysis of Correlates of LMX across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(6): 1097-1130.

[4]Gerstner, C. R., Day, D. V.. Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(6): 827-844.

[5]Ilies, R., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P.. Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(1): 269-277.

[6]Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C.. A Meta-analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, 2012, 38(6): 1715-1759.

[7]Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G.. Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, 2016, 69(1): 67-121.

[8]Chen, C. C., Chen, X. P., Huang, S. S.. Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research. *Management & Organization Review*, 2013, 9(1): 167-207.

[9]Bian, Y.. *Work and Inequality in Urban China*. New York: SUNY Press, 1994.

[10]Bian, Y., Ang, S.. Guanxi Networks and Job Mobility in China and Singapore. *Social Forces*, 1997, 75(3): 981-1005.

[11]Anand, S., Hu, J., Liden, R. C.. Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. *The Sage Handbook of Leadership*, New York: Sage Publications Ltd 2011: 311-325.

[12]Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D.. Effect of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 2000, 11(4): 751-765.

[13]Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. J.. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 1975, 13(1): 46-78.

[14]Graen, G. B.. Role Making Processes within Complex Organizations. In Dunnette, M. D.(Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(pp. 1201-1245). Chicago: Rand-Mc-

Nally. 1976.

[15]Kamdar, D., Van, D. L.. The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(5): 1286-1298.

[16]Liao, H., Liu, D., Loi, R.. Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(5): 1090-1109.

[17]俞达,梁钧平.对领导者—成员交换理论(LMX)的重新检验——一个新的理论模型. *经济科学*, 2002, 24(1): 5-18.

[18]Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N.. On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94 (1): 162-176.

[19]Rotundo, M., Sackett, P. R.. The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(1): 66-80.

[20]Judge, T. A., Kammeyer-Mueller, J. D.. Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 2012, 63(1): 341-367.

[21]Moorman, R. H.. Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76(6): 845-855.

[22]Organ, D. W., Konovsky, M.. Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(1): 157-164.

[23]林玲,唐汉瑛,马红宇.工作场所中的反生产行为及其心理机制. *心理科学进展*, 2010, 18(1): 151-161.

[24]王琛,陈维政.工作场所反生产行为的形成机制及管理策略研究. *生产力研究*, 2009, (20): 154-156.

[25]Blau, P., M.. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley, 1964.

[26]Sparrowe, R. T., Liden, R. C.. Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 1997, 22(2): 522-552.

[27]Graen, G. B., Cashman, J.. A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. In Hunt, J. G., Larson, L. L.(Eds.). *Leadership Frontiers*. Kent, O. H.: Kent State University Press, 1975: 143-166.

- [28]Graen, G. B., Uhl- Bien, M.. Relationship- based Approach to Leadership: Development of Leader- Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi- level Multi- domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6 (2): 219-247.
- [29]黄丽, 陈维政. 两种人际取向对下属工作绩效的影响——以领导—成员交换质量为中介变量. *管理评论*, 2015, 27(5): 178-187.
- [30]Brower, H. H., Schoorman, F. D., Tan, H. H.. A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader- Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 2000, 11(2): 227-250.
- [31]Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A.. Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader- Member Exchange: Relationships with Performance and Work Attitudes. *Leadership Quarterly*, 2009, 20(3): 452-465.
- [32]Hu, J., Liden, R. C.. Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96 (4): 851-862.
- [33]Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A.. Delegation and Leader- Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(3): 298-318.
- [34]Tierney, P., Farmer, S. M., Graen, G. B.. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 1999, 52(3): 591-620.
- [35]王震, 孙健敏, 赵一君. 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*, 2012, 20(2): 174-190.
- [36]Gouldner, A. W.. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 1960, 25(2): 161-178.
- [37]于静静, 赵曙明, 蒋守芬. 不当督导对员工组织承诺、职场偏差行为的作用机制研究——领导—成员交换关系的中介作用. *经济与管理研究*, 2014, (3): 120-128.
- [38]Sackett, P. R., Devore, C. J.. Counterproductive Behaviors at Work. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C.(Eds.). *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, (1): 145-151.
- [39]彭正龙, 赵红丹, 梁东. 中国情境下领导—部属交换与反生产行为的作用机制研究. *管理工程学报*, 2011, 25(2): 30-36.
- [40]Harris, K. J., Wheeler, A. R., Kacmar, K. M.. Leader- Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Leadership Quarterly*, 2009, 20(3): 371-382.
- [41]阮超. 威权型领导力和服务型: 领导力对下属工作结果的影响. 哈尔滨工业大学, 2010.
- [42]吴超. 真诚型领导对新生代员工工作绩效的作用机制研究. 华南理工大学, 2013.
- [43]Graen, G. B., Liden, R. C., Hoel, W.. Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(6): 868-872.
- [44]Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D. A.. Longitudinal Study on the Early Development of Leader- Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4): 662-674.
- [45]Scandura, T. A., Graen, G. B.. Moderating Effects of Initial Leader- Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3): 428-436.
- [46]Scandura, T. A., Graen, G. B., Novak, M. A.. When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader- Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(4): 579-584.
- [47]王辉, 牛雄鹰, Law, K. S.. 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*, 2004, (2): 55-61.
- [48]Liden, R. C., Maslyn, J. M.. Multidimensionality of Leader- Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 1998, 24(1): 43-72.
- [49]Bauer, T. N., Green, S. G.. Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(6): 1538-1567.
- [50]Berneth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S.. Leader- Member Social Exchange (LMSX): Development and Validation of a Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28(8): 979-1003.
- [51]Graen, G. B., Scandura, T. A.. Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 1987, 9 (4): 175-208.
- [52]朱欢欢. 领导—部属交换、工作态度与绩效的关系研究. 西安工业大学博士学位论, 2008.
- [53]谭慧洁. 企业内领导—成员交换的结构维度及其相关

研究.暨南大学博士学位论,2006.

[54]沈萍萍.组织承诺影响因素的实证研究——POS、LMX和HRP对组织承诺的影响研究.南开大学,2007.

[55]刘耀中,雷丽琼.企业内领导—成员交换的多维结构对工作绩效的影响.华南师范大学学报:社会科学版,2008,(4):28-32.

[56]Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y.. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology* 2003, 88(5): 879-903.

[57]宋强.员工印象管理、领导—成员交换关系与工作绩效的关系研究.中国人民大学,2014.

[58]孔茗,钱小军.被领导者“看好”的员工其行为也一定好吗——内隐追随对员工行为的影响.心理学报,2015,47(9): 1162-1171.

[59]Li, J., Tan, Y., Cai, Z.. Regional Differences in a National Culture and Their Effects on Leadership Effectiveness: A Tale of Two Neighboring Chinese Cities. *Journal of World Business*, 2013, 48(1): 13-19.

[60]马力,曲庆.可能的阴暗面:领导—成员交换和关系对组织的影响.管理世界,2007,(11):87-95.

[61]吴继红,陈维政.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,2010,7(3):363-372.

[62]周妮娜.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,2010,(7):67-76.

[63]博伦斯坦.Meta分析导论.科学出版社,2013.

[64]Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A.. What Does Team-Member Exchange Bring to the Party? A Meta-analytic Review of Team and Leader Social Exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(2): 273-295.

[65]Hackett, R. D., Lapierre, L. M.. A Meta-analytical Explanation of the Relationship between LMX and OCB. *Academy of Management*, 2004, (1): T1-T6.

[66]Jensen, J. L., Olberding, J. C., Rodgers, R.. The Quality of Leader-Member Exchange (LMX) and Member Performance: A Meta Analytic Review. *Academy of Management*, 1997,(1): 320-324.

[67]Scott, J., Craven, A. E., Green, C.. A Meta-analysis of Organizational Citizenship Behavior and Leader-Member Exchange. *Journal of Business & Economics Research (JBERR)*, 2011, 4(11): 19-36.

[68]Lipsey, M. W., Wilson, D. B.. *Practical Meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

[69]Schmidt, F. L., Hunter, J. E.. *Methods of Meta-analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Sage publications, 2014.

[70]刘耀中,雷丽琼.企业内领导—成员交换的多维结构对工作绩效的影响.华南师范大学学报(社会科学版),2008,(4):28-32.

[71]毛清华,董博雅.领导—部属交换对非典型雇佣员工工作绩效的影响.商业时代,2014,(17):107-109.

[72]Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L.. Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2): 367-408.

[73]周文霞,谢宝国,辛迅,白光林,苗仁涛.人力资本、社会资本和心理资本影响中国员工职业成功的元分析.心理学报,2015,47(2):251-263.

[74]Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J.. *A Basic Introduction to Fixed-effect and Random-effects Models for Meta-analysis*. *Research Synthesis Methods*, 2010, 1(2): 97-111.

[75]Cohen, J.. *A Power Primer*. *Psychological Bulletin*, 1992, 112(1): 155-159.

[76]张徽燕,李端凤,姚秦.中国情境下高绩效工作系统与企业绩效关系的元分析.南开管理评论,2012,15(3):139-149.

[77]Cheung, M. W. L., Chan, W.. Meta-analytic Structural Equation Modeling: A Two-stage Approach. *Psychological Methods*, 2005, 10(1): 40-64.

[78]Sagie, A., Koslowsky, M.. Detecting Moderators with Meta-analysis: An Evaluation and Comparison of Techniques. *Personnel Psychology*, 2010, 46(3): 629-640.

[79]Sin, H. P., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P.. Understanding Why They Don't See Eye to Eye: An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(4): 1048-1057.

[80]Li, A. N., Liao, H.. How Do Leader-Member Exchange Quality and Differentiation Affect Performance in Teams? An Integrated Multilevel Dual Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(5): 847-866.

[81]Hu, J., Liden, R. C.. Relative Leader-Member Exchange within Team Contexts: How and When Social Comparison Impacts Individual Effectiveness. *Personnel Psychology*, 2013, 66(1): 127-172.