

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*

王 辉

牛雄鹰

(北京大学光华管理学院,北京 100871) (对外经济贸易大学国际工商学院,北京 100029)

Kenneth S. Law

(香港科技大学组织管理学系,香港)

摘 要 通过两项研究,对领导—部属交换的结构及其对员工的工作绩效和情境绩效进行了探讨。采用探索性因素分析、验证性因素分析、分层回归分析等方法对来自不同企业的员工及其主管的问卷调查结果进行了分析。结果表明,领导—部属交换是一个多维度的结构,由情感、忠诚、贡献和专业尊敬四个维度组成。单维度的领导—部属交换和多维度的领导—部属交换都对员工的工作绩效和情境绩效具有预测作用,但多维度领导—部属交换的预测作用更强。

关键词 领导—部属交换(LMX),多维测量,工作绩效,情境绩效。

分类号 B849:C93

1 引 言

有关领导问题的研究,领导效果的好坏一直是员工士气与组织绩效的重要影响因素。而领导效果的好坏则取决于一定时期内领导与其下属之间的互动与影响。1970年代,Dansereau(1975)^[1]、Graen(1976)^[2]、Graen和Cashman(1975)^[3]等学者提出了领导—部属交换理论(LMX,Leader—member Exchange)。无论在对领导效果的解释上还是在离职率等组织变量的预测上,领导—部属交换理论都有明显的优势^[4]。由此引发了学术界对领导—部属交换理论的研究热潮。

领导—部属交换代表下属与其主管之间在工作过程中建立起来的关系,是个体组织经验中重要的组成部分(参见文献[3]和[4])。研究者通常使用社会交换理论(theory of social exchange)^[5]对领导—部属交换及其效果进行解释。依据该理论,领导—部属交换的性质通常表现为两种截然不同的状态^[6]:一种是发生在领导与下属之间的、不超出雇佣合同要求范围的经济性或合同性交换;另一种则是发生在领导与其下属之间的、超出了雇佣合同要

求范围之外的社会性交换,这种交换关系是建立在领导与下属之间相互的信任、忠诚与相互负责基础上的。

虽然领导—部属交换这一概念的提出已经有30年了,但是目前还很难为它下一个具体、准确的定义,其主要原因在于对领导—部属交换的概念和结构尚未有统一的认识。在以前多数的研究中,研究者将领导—部属交换假定为单一维度的结构。即认为领导—部属交换是一个从低质量到高质量的连续体。这里的低质量,最初被称作圈外交换(out—group exchange),是指仅限于根据雇佣合同所进行的交互作用和影响^[1];而高质量则被称作圈内交换(in—group exchange),是指包括物质的和非物质的,并且超出正式工作说明书范畴以外的交互作用。依据这一单维构想的假设,学者们开发出了5题目的LMX量表^[7]和广泛使用的7题目的LMX量表(LMX—7)^[8]。但是,Dienesch和Liden等人(1986)认为^[9],这种单维的领导—部属交换的高低(圈外交换到圈内交换)会随着双方交换内容的不同而变化,他们认为,领导—部属交换应该是多维的。Dienesch等人^[9]假设领导—部属交换主要包括三个维

度:工作上的贡献(contribution)、忠诚(loyalty)和情感(affect)。后来,研究者使用关键事件访谈技术,依据归因理论(attribution theory)、角色理论(role theory)和社会交换理论,验证了Dienesch等人的多维构想假设,并提出了领导-部属交换的四维结构^[10]。Dienesch和Liden^[9]、Liden和Maslyn(1998)^[10]对这一构念的四个维度给出了定义如下:

(1)情感,指领导与部属双方建立起来的,主要基于个人相互吸引而非工作或专业知识方面的彼此间的情感体验;

(2)忠诚,指领导与部属中的一方对另一方的目标和个人品质公开表示支持;

(3)贡献,指领导与部属关系中双方对共同目标所付出努力的数量、方向和质量方面的知觉;

(4)专业尊敬(professional respect),指领导与部属关系中双方对彼此所拥有的,在工作领域中的声誉的知觉程度。

关于领导-部属交换四维构念的观点,既扩大了这一概念的领域,又反映了领导与其下属之间就信任、忠诚和相互责任进行交换的动态性特征。Liden和Maslyn(1998)通过实证研究也表明,领导-部属交换的四个维度均与组织承诺、工作满意度、离职倾向和主管对下属的绩效评估存在显著的正相关。在有关领导-部属交换影响因素的研究中,Maslyn和Uhl-Bien(2001)^[11]发现,领导与其下属建立关系的努力程度对形成高水平的领导-部属交换有着重要的影响作用。

国际上,有关领导-部属交换的研究已有很多的积累。中国的管理学者也已经认识到领导-部属交换理论的重要性,并开始了相关研究。杜红和王重明(2002)^[12]就西方已有的研究结果,对领导-部属交换关系的形成和发展、结构与测量进行了回顾,并对这一理论的研究和应用进行了展望。俞达和梁钧平(2002)^[13]对高质量的领导-部属交换有助于提高组织绩效的结论提出了质疑,并给出了一个修正模型。Hui、Law和Chen(1999)^[14]曾在中国文化背景下进行过领导-部属交换的测量及对员工满意度影响的研究。但是,国内有关领导-部属交换的研究偏于理论,实证研究比较少见。研究者缺乏领导-部属交换的结构以及测量方法的探讨,同时也缺乏领导-部属交换对员工工作结果方面的研究。

本文的目的就是采用四维结构的领导-部属交换观点,在中国文化背景下尝试对领导-部属交换的维度结构进行探讨。同时研究领导-部属交换的

不同结构对员工的工作绩效(task performance)和情境绩效(contextual performance)的不同影响。

2 研究一

鉴于至今尚缺乏中文版的领导-部属交换的多维度测量工具,研究一的目的是采用探索性因素分析的方法(EFA, exploratory factor analysis)对领导-部属交换的多维度结构进行研究。

2.1 测量项目的翻译与编制

本文研究者首先使用标准的翻译-回译程序^[15],先由第一作者将Liden和Maslyn(1998)领导-部属交换量表中的12个题目翻译成中文,再由另外一位管理学院的博士生将翻译好的中文返回去翻译成英文,同时邀请一位精通双语的学者就原文题目与回译后的题目进行比较,然后对中文译文进行调整、修订,以确保中英文两个版本在语意上的对等性。

由于Liden和Maslyn(1998)的量表共有12个题目,每一个维度对应3个题目,本研究在预试中增加了8个题目,使得每个维度对应着5个题目。这样做的原因有两个考虑:首先,是为了避免因文化差异造成的某些维度上的题目缺失;其次,通过增加题目数来保证量表的信度,降低随即误差。新增加的8个题目是本研究的第一和第三作者通过对英文版量表的12个题目进行精确释义后并结合中国文化特征编制而成。

2.2 被试

本研究的被试取自中国某大城市的一家银行,总共168名普通员工参加了测试。他们被要求就20个题目对其知觉到的领导-部属关系进行评价。样本中41.6%为男性、53.7%为女性,平均年龄为27岁,中等教育后平均再接受的教育年限为6年,在该银行的平均工作年限为4年。

2.3 研究结果

使用Windows 10.0版本的SPSS对来自168名被试的数据进行探索性因素分析,运用主成份分析和方差最大(Varimax)正交旋转法来辨别领导-部属交换的多维结构。采用特征值(Eigenvalue)大于1,因素负荷不低于0.50等标准抽取出了四个因素。但是,有一些题目交叉落在(cross loading)了两个或两个以上的维度上。去除那些交叉落在不同维度上的题目后,得到了一个具有四个维度、每一个维度对应4个题目的领导-部属交换的量表。最后的16个题目包括了原来的12个题目,以及本文作者新编

制的 4 个题目。表 1 列出了每个题目在四个维度上的因素负荷值,带星号的项目是新增加的。16 个题目在四个维度(情感、忠诚、贡献和专业尊敬)上的

克隆巴赫一致性系数(Cronbach α)分别为:0.74, 0.85, 0.88 和 0.81。

表 1 领导—部属交换多维量表的探索性因素分析结果(N=168)

项 目	情感	忠诚	贡献	专业尊敬
我非常喜欢我主管的为人	0.70	-0.09	0.37	0.11
和我主管在一起工作非常有意思	0.68	0.29	0.37	0.08
我乐意与我的主管交往	0.52	0.36	0.09	0.08
* 我喜欢与我主管一起工作	0.66	0.08	-0.16	0.42
即使我的主管对事情并没有充分的了解,他/她也会在上级面前为我的工作行为辩护	0.24	0.63	0.36	0.27
如果我被人攻击,我的主管会为我辩护	0.17	0.65	0.36	0.33
如果我犯了无心之失,我的主管会在公司其他人面前为我辩护	0.08	0.80	0.26	0.18
* 当我与他人发生冲突时,我的主管会站在我这一边	0.13	0.76	0.30	0.21
我愿意为我主管的利益而付出超额的努力	0.13	0.30	0.82	0.12
为了我的主管,即使是要完成很多额外工作,我也不介意	0.10	0.23	0.75	0.26
我愿意为我主管做超出我的职责范畴之外的工作	0.15	0.33	0.80	0.16
* 为了我的主管,我会尽自己最大的努力去做自己份内乃至份外的工作	0.27	0.34	0.68	0.20
我的主管所拥有的工作方面的知识是有目共睹的	0.01	0.42	0.38	0.63
我主管的专业技能令人羡慕	0.26	0.13	0.08	0.77
* 我主管工作方面的知识以及他/她的工作能力是众所周知的	0.15	0.18	0.18	0.84
我主管的技术和能力给我留下了深刻印象	0.11	0.35	0.37	0.67
特征值(非旋转值)	7.53	1.51	1.23	1.02
可解释的方差量(%)	47.08	9.41	7.71	5.34
累积可解释的方差量(%)	47.08	56.49	64.20	69.54

旋转方法:Varimax with Kaiser Normalization.

3 研究二

本研究的目的是在研究一的基础上,选取更有代表性的样本对领导—部属交换的单维结构和多维结构进行深入的探讨,并引入 Borman 和 Motowidlo 等人有关工作绩效和情境绩效的概念^[16],研究领导—部属交换的单维和多维结构对员工工作结果的不同影响。

3.1 样本

共有 203 名来自中国某大城市的在职 MBA 学员参加了本项研究。这些学员来自生产,服务,高科技等多个行业。代表了国有,合资,私有等多种企业。他们多数人员正在企业中承担一定的管理工作,其中 101 名为男性(占 49.8%)。平均年龄为 33 岁,在组织中的平均工作年限为 8 年。

3.2 测量工具

3.2.1 领导—部属交换的多维测量 本研究使用在研究一中发展的四维度 LMX 量表的中文版对领导—部属交换水平进行测量。该量表由 16 个题目组成,包括贡献、情感、忠诚和专业尊敬等。每一维

度对应 4 个题目。

3.2.2 领导—部属交换单维测量 本研究使用被学术界广泛采用的 LMX-7 量表^[17]。Hui、Law 和 Chen (1999) 曾将该量表翻译成中文并在中国文化背景下使用,因此,本研究直接采用他们翻译的 LMX-7 中文版。该量表共 7 个题目。在本研究中,该量表的内部一致性系数为 0.86。

3.2.3 工作绩效 本研究采用 Tsui、Pearce、Porter 和 Tripoli (1997)^[18]使用过的工作绩效量表对下属的工作绩效进行评估。为了避免同源数据带来的误差(common method bias),沿用通常的惯例,由下属的直接上级对其工作绩效进行评价。在本研究中,203 名 MBA 分别邀请他们的主管对他们的绩效进行评估。评估结果直接寄给研究者。该量表共包含 7 个用来测量下属核心任务绩效的题目。该量表的内部一致性系数为 0.89。

3.2.4 情境绩效

情境绩效的测量采用 Van Scotter 和 Motowidlo (1996) 编制的,由王辉、李晓轩、罗胜强(2003)修订的量表^[19]。该量表包括 15 项题目,涉及情境绩效

的两个维度,即人际促进和工作奉献。其内部一致性系数分别为 0.81 和 0.90。

3.2.5 控制变量

本研究拟采用分层回归分析的方法(hierarchical regression model)来考察自变量对因变量的影响,但考虑到可能会有其他的变量对因变量产生影响,因此我们选取了一些变量作为控制变量^[6,9]。在本研究中,年龄、性别、教育程度、在组织内任职的时间以及与上级交往的时间等 5 个变量作为控制变量,以消除它们对因变量的可能影响。

本研究的所有量表都使用 Likert 五点量表形式,从 1 代表“非常不同意”,到 5 代表“非常同意”。

3.3 结果分析

3.3.1 多维度领导-部属交换测量的信度与效度

首先,为了更好地了解领导-部属交换的多维度结构,我们对研究一发展出来的量表的信度与效度进行了进一步的检验。

(1)内部一致性。203 名被试进行领导-部属交换的多维度测量后,分别计算了情感、忠诚、贡献、专业尊敬四个维度分量表的内部一致性系数,分别为 0.87, 0.67, 0.86 和 0.89。

根据心理测量学的要求,内部一致性系数在 0.65 以上即可接受,本研究中,各个维度内部一致性系数均在 0.65 以上,说明该测量工具在信度方面是符合要求的。

(2)结构效度。使用 LISREL 8.20 对来自 203 名被试的数据进行验证性因素分析(CFA, confirmatory factor analysis),结果分别为, χ^2 与自由度之比是 1.78, GFI 为 0.98, CFI 为 0.96, TLI 为 0.95, RMSEA 为 0.62。在验证性因素分析中,一般认为 χ^2 与自由

度之比小于 4,相对拟合指数 CFI 在 0.85 以上,即说明模型与原始数据的拟合程度达到统计要求。以上结果表明,所有拟合指数均符合要求,从而说明本研究的数据与假定的模型之间拟合得很好。说明该量表具有一定的结构效度。

3.3.2 领导-部属交换的结构探讨

为了更好地说明多维的领导-部属交换四个维度的结构,以及多维的领导-部属交换与单维的领导-部属交换的关系,我们进行了一系列的验证性因素分析,同时对各个模型之间的差异进行检验^[20]。结果参见表 2。

在表 2 中,基本模型是我们想要验证的模型,共有五个维度,即 16 个多维的领导-部属交换的题目分别负载(loading)在情感、忠诚、贡献和专业尊敬等四个维度上,其他 7 个 LMX-7 题目负载在另外一个维度上。从表 2 的结果可以看出,数据与该模型的拟合是比较好的。同时,我们将该模型与另外两个模型进行了比较。在比较模型 I 中,所有的 23 个题目都负载在一个维度上;而在比较模型 II 中,16 个多维的领导-部属交换的题目负载在一个维度上,其他 7 个题目负载在另外的一个维度上。从表 2 的结果可以看出,数据与这两个模型的拟合程度都不是很理想。尤其重要的是,由于这三个模型是嵌套模型(nested model),因此,我们可以对它们的差异进行显著性检验。其结果表明,基本模型与两个比较模型都存在显著性差异, χ^2 在 0.01 的水平上显著。以上的结果表明,多维领导-部属交换的四个维度是存在的,而且多维度的领导-部属交换与单维度的领导-部属交换是相互独立的。

表 2 多维度与单维度领导-部属交换不同模型之间的比较

模 型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	TLI
虚无模型(null model)	2714.67	253				
基本模型(五个维度)	416.29	220		0.069	0.92	0.91
比较模型 I (一个维度)	803.50	229	378.21 **	0.12	0.81	0.79
比较模型 II (两个维度)	987.67	230	541.38 **	0.13	0.76	0.73

注: ** $p < 0.01$

3.3.3 领导-部属交换的不同结构对员工工作绩效和情境绩效的影响 多维度领导-部属交换与单维度领导-部属交换可以独立存在,那么,二者在预测员工行为上是否存在差别呢?在以前的研究中,尤其是 Gerstner 和 Day 的元分析研究发现^[17],领导-部属交换与员工的工作业绩和角色外行为(extra

-role)存在稳定的正相关。在本研究中,我们将多维度 and 单维度的领导-部属交换放在一起,运用分层回归的方法对它们进行深入探讨。其结果列在了表 3 和表 4 中。

在表 3 的回归方程中,工作绩效和情境绩效是两个因变量,自变量是领导-部属交换的不同水平。

第一步进入回归方程的是下属的年龄,性别,教育程度,在组织任职时间,和与主管交往的时间等控制变量。在此基础上,第二步进入回归方程的是单维度的领导—部属交换。从结果中可以看出,单维度的领导—部属交换对工作绩效和情境绩效都有显著的影响($\Delta R^2 = 0.05, p < 0.01$; $\Delta R^2 = 0.03, p < 0.05$)。然而,我们在回归方程的第三步,加入了多维度的领导—部属交换后,单维度的领导—部属交换对工作绩效和情境绩效的标准化的回归系数(β)由原来的0.22($p < 0.01$)和0.16($p < 0.05$)分别变为了-0.02和-0.07,二者都不显著。同时,多维度的领导—部属交换进入方程后, R^2 有显著变化

($\Delta R^2 = 0.07, p < 0.01$; $\Delta R^2 = 0.07, p < 0.01$)。这些结果表明,多维度的领导—部属交换可以在单维度的领导—部属交换基础上,解释更多的因变量的方差。这一结果与表4的数据形成鲜明的对比。在表4中,回归方程与表3的完全一致,唯一的差别是顺序不同。在控制变量之后,进入回归方程的是多维度的领导—部属交换,然后在第三步则是单维度的领导—部属交换。从表4的结果可以看出,多维度的领导—部属交换可以显著地预测员工的工作绩效和情境绩效($\Delta R^2 = 0.12, p < 0.01$; $\Delta R^2 = 0.10, p < 0.01$)。然而,单维度的领导—部属交换却不能显著地增加对因变量的预测。

表3 工作绩效和情境绩效的分层回归分析结果(N = 203)

变 量	工作绩效			情境绩效		
	R ²	R ² 的变化	F	R ²	R ² 的变化	F
第一步						
控制变量	0.02		0.95	0.03		1.43
第二步						
单维度的 LMX	0.07	0.05**	2.55*	0.06	0.03*	2.12+
第三步						
多维度的 LMX	0.14	0.07**	3.09**	0.13	0.07**	2.88**

表4 工作绩效和情境绩效的分层回归分析结果(续)(N = 203)

变 量	工作绩效			情境绩效		
	R ²	R ² 的变化	F	R ²	R ² 的变化	F
第一步						
控制变量	0.02		0.95	0.03		1.43
第二步						
多维度的 LMX	0.14	0.12**	3.49**	0.13	0.10**	3.18**
第三步						
单维度的 LMX	0.14	0.00	3.09**	0.13	0.00	2.88**

注:** $p < 0.01$.

综合表3和表4的结果,我们认为,多维度与单维度领导—部属交换都对员工的工作绩效和情境绩效具有预测作用。然而,与单维度的领导—部属交换相比,多维度的领导—部属交换具有更强的预测作用。后者在结构上,涵盖的范围更广,更能反映领导—部属交换的关系特征。

4 讨 论

通过两项研究,本文对领导—部属交换的结构进行了研究。研究结果表明,领导—部属交换是一个多维度的结构,由情感、忠诚、贡献和专业尊敬四个维度组成。单维度的领导—部属交换和多维度的

领导—部属交换都对员工的工作绩效和情境绩效具有预测作用,但多维度的领导—部属交换的预测作用更强。

应该指出,领导—部属交换在结构上是单维的,还是多维的,至今还存在不同的看法。Graen、Graen和Scandura^[21]、Graen和Uhl-Bien等人认为,如果领导与其部属之间的交换仅局限于和工作有关的方面,那么领导—部属交换就应该是单维的,是对领导和部属工作关系好坏的整体反映。但是,现实环境中,领导与部属的交往与互动很难局限于工作情景之中,上下级交换关系的确立过程实际上是双方角色的获得过程,而角色理论所强调的正是“角色是

多维度的”^[22]。随着理论探讨和实证研究的不断深入,更多的学者主张领导-部属交换应该是多维的。本研究的结果可以为今后研究领导-部属交换的学者在考虑维度时,提供一定的参考。在研究领导-部属交换对员工的绩效等结果变量时,建议使用多维度的领导-部属交换。

需要指出的是,关于多维度的领导-部属交换的内容还存在一定的争议。除了本文中文版量表中的情感,忠诚,贡献和专业尊敬四个维度之外,还有学者提出信任维度,公平维度等^[23]。由于构念上的差异,导致了测量方法上的多样化和不断发展。早期有基于单维度构念的2个题目^[1]、4个题目^[24]、5个题目^[7]、7个题目的测量^[8],以及基于多维构念的10个题目^[25]、12个题目的测量^[26]等,甚至有学者使用“领导行为描述问卷”(LBDQ, Leader Behavior Descriptive Questionnaire)^[27]来测量领导-部属交换。但是,这些早期的测量都缺乏系统的心理测量学支持,直到Liden和Maslyn(1998)开始在领导-部属交换(LMX)四维构念的基础上,依据心理测量学的原理,较系统地开发了12题目的量表。本研究在保持其原量表构念不变的情况下,考虑文化因素,每一维度增加了一个题目,最终形成了共有16个题目的领导-部属交换四个维度的测量工具。在中国文化背景下,领导与部属良好的关系是建立在相互的喜欢,忠诚,不断地努力地工作,和互相尊重基础上的。

领导-部属交换的结构及对工作结果的影响仍需进行深入的探讨。尤其是可以结合其它相关的概念一起研究。例如,近年来出现了很多有关中国文化背景下关系的研究。领导-部属交换作为一种特殊的关系,中国文化中的社会取向(social orientation)等特点必定会对领导与部属的互动产生影响^[28]。

本研究也存在一些缺点。比如样本的规模可以更大一些。同时,本研究的因变量只包含工作绩效和情境绩效,员工工作结果的其他方面,如组织承诺,工作满意感等应该包含在今后的研究中。

5 结 论

领导-部属交换理论是组织行为学,尤其是领导行为研究的前沿性研究领域。尽管对这一变量的结构还存在争论,大量的研究不但着重探讨领导-部属交换的影响因素(antecedents)和结果变量(consequences)上,同时也关注其他协变(modera-

ting)或中介(mediating)变量的探讨。本研究的结论可以为今后在中国环境下研究领导-部属交换提供一个基础和参考,希望有更多的研究者来共同探讨这一结构及其相关变量。

参 考 文 献

- Dansereau F Jr, 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 and Human Performance*, 1975, 13: 46 ~ 78
- Graen G. Role making processes within complex organization. In: M D Dunnette Ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. 1201 ~ 1245
- Graen G B, Cashman J. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In: J G Hunt & L. L. Larson Eds. *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, 1975. 143 ~ 166
- Graen G B, Uhl-Blen M. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 1995, 6: 219 ~ 247
- Blau P M. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1964
- Liden R C, Sparrowe R T, Wayne S J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In: K M Rowland, G R Ferris Eds. *Research in Personnel and Human Resource Management*. Vol. 15. Greenwich, CT: JAI Press, 1997. 47 ~ 119
- Duchon D, Green S G, Taber T D. Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71: 56 ~ 60
- 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: 428 ~ 436
- Dienesch R M, Liden R C. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 1986, 11: 618 ~ 634
- Liden R C, Maslyn J M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 1998, 24: 43 ~ 72
- Maslyn J M, Uhl-Bien M. Leader-Member Exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86: 697 ~ 708
- Du H, Wang Z M. Research on leader-member exchange and its application (in Chinese). *Journal of Zhejiang University*, 2002, 32(6): 73 ~ 80
(杜红,王重鸣. 领导-成员交换理论的研究与应用展望. *浙江大学学报(人文社会科学版)*, 2002, 32(6): 73 ~ 80)
- Yu D, Liang J P. A new perspective on leader-member exchange (in Chinese). *Economic Science*, 2002, 1: 5 ~ 18
(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, 1: 5 ~ 18)

- 14 Hui C, Law K S, Chen Z X. 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*, 1999, 77: 3 ~ 21
- 15 Brislin R W. Translation and content analysis of oral and written material. In: H C Triandis, J W Berry Eds. *Handbook of Cross – culture Psychology*. Vol. 2: Methodology. Boston: Allyn & Bacon, 1980. 349 ~ 444
- 16 Borman W C, Motowidlo S J. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: N Schmitt, W C Borman Eds. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey – Bass, 1993. 71 ~ 98
- 17 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
- 18 Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, Tripoli A M. Alternative approaches to the employee – organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 1997, 40: 1089 ~ 1121
- 19 Wang H, Li X X, Law K. The distinction of task performance and contextual performance and their effects on work outcomes (in Chinese). *Chinese Journal of Management Science*, 2003, 11 (4): 79 ~ 84
(王辉, 李晓轩, 罗胜强. 任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证. *中国管理科学*, 2003, 11 (4): 79 ~ 84)
- 20 Bollen K A. *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons, 1989
- 21 Graen G B, Scandura T A. Toward a psychology of dynamic organizing. In: L L Cummings, B M Staw Eds. *Research in Organizational Behavior*. Vol 9. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. 175 ~ 208
- 22 Katz D, Kahn R. *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed. New York: Wiley, 1978
- 23 Liden E C, Graen G B. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 1980, 23: 451 ~ 465
- 24 Graen G, Schiemann W. Leader – member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63: 206 ~ 212
- 25 Ridolphi J, Seers A. Leader behavior versus leader member exchange: A competitive test. In: R G Flood eds. *Proceedings of the Southeast American Institute for Decision Sciences*. Williamsburg, VA: Southeast Section American Institute for Decision Sciences, 1984. 142 ~ 144
- 26 Wakabayashi M, Graen G. The Japanese career progress study: A seven – year followup. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69: 603 ~ 614
- 27 Katerberg R, Hom P. Effects of within – group and between – group variation in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1981, 66: 218 ~ 223
- 28 Yang K S. Chinese social orientation: An integrative analysis. In: L Y Cheng, F M C Cheung, C N Cheng Eds. *Psychotherapy for the Chinese*. Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong, 1993

MULTI – DIMENSIONAL LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) AND ITS IMPACT ON TASK PERFORMANCE AND CONTEXTUAL PERFORMANCE OF EMPLOYEES

Wang Hui

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

Niu Xiongying

(*Business School, University of International Business & Economics, Beijing 100029, China*)

Kenneth S. Law

(*Department of Management of Organizations, Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong, China*)

Abstract

Two studies were conducted to explore the construct of leader-member exchange (LMX) and its impact on task performance and contextual performance of employees in Chinese context. The survey data was analyzed with exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), and hierarchical regression model (HRM). The results showed that LMX was a multi-dimensional construct comprised of affect, loyalty, contribution, and professional respect dimensions. Both unidimensional LMX and multi-dimensional LMX had significant power on predicting task performance and contextual performance of employees, while the predicting power of multi-dimensional LMX was larger than that of unidimensional LMX. Limitations and future research were discussed.

Key words leader-member exchange (LMX), multi-dimensional measurement (MDM), task performance, contextual performance.