

道德领导的影响过程分析：一个社会交换的视角

芦青¹ 宋继文² 夏长虹³

(1. 香港理工大学管理与市场学系; 2. 中国人民大学商学院;
3. 北京丰台区职工大学经济管理系)

摘要: 通过问卷调查北京地区的 280 名员工,运用社会交换理论框架,从领导-员工二元关系的角度研究道德领导的影响过程。研究表明,道德领导对员工的工作态度与工作结果有显著的正向影响;LMX 在道德领导与员工工作态度之间起到了部分中介作用;组织公平在道德领导与员工工作态度和组织公民行为之间起到正向调节作用。

关键词: 道德领导; 领导-部属交换; 组织公平; 中介作用; 调节作用

中图分类号: C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-884X(2011)12-1802-11

An Analysis on the Influencing Mechanisms of Ethical Leadership: A Social Exchange Perspective

LU Qing¹ SONG Jiwen² XIA Changhong³

(1. Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong SAR, China; 2. Renmin University of China, Beijing, China; 3. The Fengtai Community College of Beijing, Beijing, China)

Abstract: Through surveying 280 employees in Beijing district and adopting the framework of social exchange, this paper investigates the influencing process of ethical Leadership from a perspective of leader-member dyadic relationship. The major findings show that: (1) ethical leadership positively relates to employees' work attitudes and work outcomes; (2) LMX partially mediates the relationship between ethical leadership and employees' work attitudes; and (3) organizational justice plays a positive moderating role between ethical leadership and employees' work attitudes and organizational citizenship behavior.

Key words: ethical leadership; leader-member exchange (LMX); organizational justice; mediating role; moderating role

一直以来,行为研究者都过于关注领导者的特质与行为,而对领导德行的重视不够^[1]。最近几年,国内外某些企业的领导者因道德缺失、见利忘义给企业发展乃至社会福祉造成了巨大损害的事件时有发生,因此,学术界和企业界开始对以往的领导研究思路进行反思^[2],致力于道德领导的内涵建构与影响过程分析。

目前,学术界在道德领导的内涵研究上已初具成果^[3,4],然而,就其影响机制和作用边界来说,道德领导的研究仍处于起步阶段,需要进一步深入探索^[5]。如已有的西方学者的文献主要从社会学习的视角来看待道德领导的影响过程;将领导者的道德行为看作其自身魅力和吸引力的重要来源,从而能够引起下属的学习和

模仿^[3,6]。一些中国学者则从中国传统文化的角度(如儒家的“仁”、“义”、“礼”等)出发,认为一个人所信奉的价值观根植于其所在社会的文化传统与现阶段的政治经济状况。当道德领导表现出来的行为贴近传统文化与当前社会现实,并与下属所信奉的价值观和心中的领导期望相吻合,那么自然会获得下属的认同与接受,并对其态度与行为产生影响^[4,7]。

本研究认为,除了以上几种中介外,镶嵌于社会交换框架下的领导-部属交换(leader-member exchange, LMX)也是道德领导的一项重要影响机制。原因如下:①虽然领导的道德行为,如给予员工的关爱和指导等可以被纳入到社会学习视角之下的领导魅力维之中^[3],但

收稿日期: 2010-07-10

基金项目: 国家社会科学基金资助重点项目(10AGL001);国家自然科学基金资助项目(70702024, 71072142);教育部人文社会科学青年基金资助项目(07JC630063)

在下属看来,这些行为也是领导用来与其进行交换的重要资源^[8]。②中国以往的道德领导研究中提到的“回报观”虽与西方提倡的互惠、信任的社会交换理论颇具相似性,但从传统价值观的角度仔细审视就会发现二者之间仍存在有相当差异。中国传统文化强调的是一种不对称的“给”与“取”,即一方面强调“滴水之恩当涌泉相报”,另一方面却倡导“施恩不图报”。这与西方社会交换理论中强调的平衡型互惠(既施恩也有回报的期望)构成了鲜明的对比。③道德领导不仅是由心理反应而来的行为,更是一种在心灵照射下的行动^[9]。道德领导希望通过长时间不间断的榜样行为与员工深度互动,并建立一种长期信赖、互惠的关系,从而维护组织发展的可持续性。而 LMX 作为这样一种高层次的社会互动关系,能帮助道德领导实现这种愿望,也能使交换双方在过程中均获得最有价值的资源^[10]。由此,有必要从 LMX 这样一个二元层面的角度研究道德领导的影响路径。

此外,在社会交换框架下,员工除了与领导进行互动产生领导—员工层面的关系外,还在与组织发生多种多样的互动与联系^[11]。这种组织层面的因素(如员工感受到的组织公平和组织支持)可能会与道德领导的影响产生交互效应,共同作用于道德领导的有效性。鉴于此,本研究还将选取较能够代表组织对员工“投入”的组织公平作为调节因素^①,探索其可能对道德领导的有效性边界产生的影响。在结果变量的选取上,任务绩效和组织公民行为、工作满意度和情感承诺分别是衡量下属工作结果与工作态度的常用变量。它们既考虑到员工在道德领导影响下的工作成果(领导有效性),也包括了员工自身的心理与精神收获;在顾及组织现时效益的同时,有助于促进组织的可持续发展^[12]。

1 理论与假设

1.1 道德领导与员工工作态度和在工作结果

1.1.1 道德领导与员工任务绩效及组织公民行为

员工的工作结果主要包括 2 个方面:①员工“份内”职责所要求的,与薪酬奖惩体系直接挂钩的工作绩效;②员工自愿从事的“份外”工作,这是“在组织的正式考核体系中未得到明确说明,但却有益于组织运行效果的行为”^[13]。

道德领导对员工的工作结果有显著的促进作用。原因在于:①道德领导关心支持员工,会在工作中予以积极引导和监督,帮助他们提升

自信,从而取得较高的工作绩效;②道德领导能对下属充分信任与授权,这会激起下属心中强烈的责任感、感激与信任,从而会超越工作职责的要求做出亲社会性的行为(包括组织公民行为)^[14];③道德领导的人格魅力和亲身垂范,以及对下属伦理价值观的灌输等将有利于组织伦理氛围的构建。当身处一个友善、公平的环境中时,员工的工作努力程度会提高,并能在力所能及的情况下互相帮扶^[15]。道德领导拥有同变革型领导相类似的感召力,他们不仅拥有服务社会和人民的高尚情怀^[16],而且善于用美好的愿景来激励员工努力工作,让他们感受到工作本身的意义以及组织与自身未来的希望。

以往文献中关于道德领导有效性的探讨主要以社会学习为视角^[3]。这些研究认为,领导作为组织的代言人,在促使别人产生相似性行为方面非常有效^[17]。除了权力性影响之外,道德领导诚实、正直的行为展现与组织角色模范的担当更使其在下属面前增添了一份魅力与吸引力^[18],能激发起下属强烈的追随感与学习感。从而对员工的工作结果产生积极影响。从另外一个角度来看,社会交换理论也是一个可能的理论基础。道德领导向员工提供的关爱与公平对待可被看作是领导向部属提供的交换资源,而作为回报,员工也会努力完成工作任务,甚至产生超出职责范围的组织公民行为^[19]。

现有研究表明,道德领导与员工工作结果间呈正相关关系^[20]。BROWN 等^[3]发现,在道德领导的影响下,员工更乐于付出额外的工作努力。在中国情境下,HUANG 等^[14]和 LIANG^[8]也发现道德领导可以分别促进组织公民行为与员工建言行为。由此,提出如下假设:

假设 1a 道德领导与员工的工作绩效呈正相关关系。

假设 1b 道德领导与员工的组织公民行为呈正相关关系。

1.1.2 道德领导与员工工作满意度

工作满意度是员工对其从事工作的满意程度,来源于组织成员对其工作或工作经历评估的一种积极情绪状态^[21]。根据工作满意度理论^[22],工作价值与工作报酬是工作满意度的 2 个重要来源。在工作价值方面,道德领导通过愿景感召、组织伦理价值观的传递,使员工充分

① 道德领导是一种对员工高度支持的领导类型。虽然有研究将员工感受到的组织支持与领导支持进行区分研究,但现实中员工往往还是对二者存在较大的感知重叠。由此,为了避免此影响,本研究没有选择组织支持作为调节变量。这是因为相比较而言,组织公平中的分配公平与程序公平更能代表组织本身。

意识到其所从事的工作对国家和社会的意义、对组织与他人的价值。同时,道德领导也关注于员工的个人目标与个人价值实现,通过工作中的关怀、支持及充分授权帮助他们达成人生追求。在工作报酬方面,道德领导会赋予任务本身以自由、重要的特点,通过授权允许员工利用自我指令来提升工作的内在报酬与便利性;通过传递组织伦理价值观、规范员工行为,来构建和谐的组织氛围,满足员工工作活动的社会需要^[22]。在中国,道德领导对员工个人的关照甚至还会扩及至员工的家人^[23]。

目前,道德领导与员工满意度之间的关系也已得到了很好的建立。BROWN等^[3]和MULKI等^[24]的研究表明,道德领导与下属对上司的满意度呈正相关关系。孙利平^[4]在中国情境下也验证了道德领导对下属工作满意度的积极正向影响。由此,提出以下假设:

假设 1c 道德领导与员工的工作满意度呈正相关关系。

1.1.3 道德领导与员工组织承诺

组织承诺是员工认同所在组织的强度^[25]。一个有组织承诺的员工具备以下特点:①强烈信任并接受组织的价值观;②怀有愿为组织目标付出相当努力的意愿;③拥有维持组织身份的确切愿望^[26]。在组织承诺的大量前因变量之中,工作经验对组织承诺的影响最强和最为持久^[27]。MEYER等^[28]认为,在那些工作经验符合员工期望、总能满足员工需要的组织当中,员工的组织承诺感会更加强烈。

作为组织的代言人,领导行为经常被下属看作是组织意图的反映^[29]。由此,领导有可能会通过“在道德上适宜的行为”的展示来强化下属与组织间的交换关系。道德领导会使下属感受到组织对他们的尊重、认可与欣赏,从而产生目标实现与任务达成的自信,自愿为组织做出更多贡献^[2~4]。现有文献已证实了道德领导与组织承诺之间的正向关系^[3,24]。由此,提出以下假设:

假设 1d 道德领导与员工的组织承诺呈正相关关系。

1.2 道德领导与 LMX

与大部分关注于领导自身(如领导特质和行为)的理论不同,LMX理论从领导与下属的二元关系来考察领导行为对下属的影响^[30]。该理论认为,受交往时间、投入资源的质量和数量的影响,组织中的领导不可能以一种不变的风格面对所有员工,而只能与其中一部分下属

(“圈内人”)建立起比较亲切、个性化的关系,对于另一部分下属(“圈外人”)则要靠领导的权力性影响力来进行管理^[31]。这样,领导与下属间的关系就会有亲疏远近的不同,双方交换的质量也会存在差异。在质量较低的关系(经济交换)中,领导与部属间的关系定位于有确切交换数量的正式雇佣合约,即领导按合约规定的内容考核下属,下属也以完成规定的任务作为回报。在此过程中,双方的交换不超出合约规定的范畴,没有形成任何心理与情感上的联系。在质量较高的关系(社会交换)中,领导与部属之间的社会交往会向更高层次发展,在履行合约的同时,双方的关系也由于相互信任、尊重与义务感而得以加强,从而下属愿做出额外的努力来回报领导的信任^[32]。

在以往的研究中,道德领导与 LMX 之间的关系虽未得到直接的检验,但却间接得到了一定程度的讨论与聚焦。DELUGA^[33]认为,变革型领导当中的魅力与个性化关怀 2 个维度可被看作是二元层面的影响力,可使下属做出加强领导-部属联系的行为,因此,能显著预测 LMX 的出现。这项研究中提到的魅力与个性化关怀维度与本文所要探讨的道德领导有着直接或间接的关联;道德领导的一些优良品质如诚信、正直、可信赖性是构成领导自身魅力的重要成分^[3];其次,道德领导也是利他的,他们对于员工个人工作乃至生活上的关注与变革型领导理论中的个性化关怀维度也十分相似^[31]。

在华人社会家长式领导的研究中,FARH等^[7]认为,仁慈领导表现出的对下属的关怀与体贴等行为,可引起下属心中的亏欠感。员工出于感恩会更加信任与拥戴领导,与领导建立较好的感情,形成人际间的互相尊重与信任^[23]。另一方面,道德领导表现出的公正无私、以身作则等高尚品质会使员工对领导产生较高的认同与尊敬,从而更加信任领导。此外,有研究发现,领导与部属的互相喜爱程度以及领导对部属的期望也是影响 LMX 的重要前因变量。根据自我实现的寓言或皮格马利翁效应,领导对下属的喜爱或期望会影响领导的行为,高喜爱度或高期望值会使领导给予下属更多的挑战性任务、回馈以及培训^[34]。相应地,领导花在这些员工身上的时间、关注和鼓励也就更多^[35]。道德领导会用实际行动关心员工的福利与职业成长,而且还会通过以身垂范、设定奖惩标准来传递他们在道德标准乃至工作态度与行为上对下属的期望^[3]。这些都非常有利于领导与部属之

间积极情感的建立。基于上述讨论,本研究认为道德领导表现出的正直廉洁、公平公正、以身作则等方面的特质与行为有助于领导与员工之间建立信任感、义务感与互惠感,从而形成高质量的 LMX。由此,提出以下假设:

假设 2 道德领导与 LMX 呈正相关关系。

1.3 LMX 在道德领导与员工工作态度和在工作结果中的中介作用

所谓社会交换是指,人们在能获得回报的期待或事实下为他人做出的自愿性行为^[36]。社会交换在过程上不同于短期、明确的经济交换,它是一种长期的、宽泛的互惠报偿。当交换的一方向另一方做出了相应的付出时,就会期待回报;如果回报没有出现,交换的一方就会收回服务^[36]。可以说,社会交换只有通过构建交换双方回报的责任感才能予以维系。以往学者多认为社会交换关系强调了人际间交往的社会性以及交换双方通过让渡社会价值满足彼此需要的过程;反映了个体对信任与善意在未来得到回报的期待;并最终造就了人际间的互惠与义务感^[36,37]。

本研究认为,道德领导在社会交换框架下,通过激发、维护高质量的 LMX 换来了员工的高绩效与积极的工作态度。在 LMX 起始阶段,道德领导会首先向下属表达愿望,提供各种各样的支持、指导,并许诺在未来予以有形和无形方面的激励。同样,下属对领导也抱有完成任务后获得回报或尊重的希望。当领导的回报达到下属的预期,下属决定服从领导角色之后,双方的交换就进入了一个更高的层次。双方也正在这种互动的过程中不断进行着角色的设定与身份的认知。如果道德领导为下属提供的交换性资源让员工感觉自己受到了领导的重视、信任和关爱,从而产生亏欠感并做出互惠性行为,包括工作绩效和组织公民行为^[38]。那么随着社会交换层次的上升,下属对领导的信任逐步攀升。这时道德领导表现出来的对下属事业与生活上的关心、以及在决策上对员工的尊重,都会极大地增强下属的“主人翁”意识(组织身份)和工作的“意义感”,提高他们的组织承诺与整体工作满意度,进而也会影响员工的长期工作结果。

总而言之,道德领导正是通过这种与员工之间的不断互动,直接或间接地影响、改变组织成员的知觉与价值观,最终不仅与员工建立起了信任、互惠的关系,也对员工的工作态度与行为产生了深刻的影响^[39]。由此,提出以下假设:

假设 3a LMX 在道德领导与员工工作绩效之间起到中介作用。

假设 3b LMX 在道德领导与员工组织公民行为之间起到中介作用。

假设 3c LMX 在道德领导与员工满意度之间起到中介作用。

假设 3d LMX 在道德领导与员工组织承诺之间起到中介作用。

1.4 组织公平在道德领导与员工工作态度和在工作结果之间的调节作用

以往的道德领导边界研究只是检验了个体层面变量(如领导能力和下属的权利距离感知)的影响。对此问题的探索,还需要从更多的层面,如领导-下属二元层面和组织特点等进行研究。本研究认为,下属知觉到的组织公平也是影响道德领导有效性的一个重要调节变量。

所谓组织公平,是个体或群体对他们所受到的组织对待是否公平的感知,以及他们对这些感知的行为反应^[40]。随着理论的发展与日臻成熟,程序公平与交互公平得以相继出现。其中,前者是人们对“对结果分配过程的公平性的感知”;后者则是个人所感受到的人与人交往的质量^[41]。这 3 个方面的公平共同构成了员工的整体组织公平感。

由前文分析可知,在社会交换关系中,员工除了与直接领导进行二元互动以外,还会在更高的层面上与组织进行互动。来自组织层面的支持与公平对待也被员工看作一种重要的交换资源,对其组织承诺、工作满意度与工作行为等产生影响^[37]。WAYNE 等^[34]认为,在社会交换框架下下属知觉到的组织支持(组织与员工层面)与 LMX(领导与员工层面)之间存在着显著的相互影响。通过深入分析,不难判断这是由于领导作为组织的代言人,在领导有效性上与组织因素存在着相互“补充”的关系,员工会来自某一方面(领导)的支持或信任部分地归因到另一个方面(组织)。由此可推测,在员工的领导(道德领导)与组织 2 个层面的资源,如关爱、支持和公平对待等均得到强化的情况下,他们之间相互补充的“溢出”效应会达到最大。也即在一个分配、程序和人际更为公平的环境下,直接领导的关爱、信任、支持等道德领导行为会更有助于员工情感承诺和工作满意度的进一步提高,使员工在行为上的反应更加积极,取得更好的任务绩效并做出更多的组织公民行为。由此,提出如下假设(假设的预计结果见图 1):

假设 4a 组织公平感在道德领导与任务

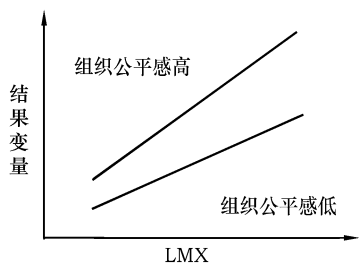


图 1 组织公平在道德领导与任一结果变量之间的大致调节效用图

绩效之间起调节作用。员工的组织公平感知越强,道德领导对任务绩效的影响越显著。

假设 4b 组织公平感在道德领导与组织公民行为之间起调节作用。员工的组织公平感知越强,道德领导对组织公民行为的影响越显著。

假设 4c 组织公平感在道德领导与工作满意度之间起调节作用。员工的组织公平感知越强,道德领导对工作满意度的影响越显著。

假设 4d 组织公平感在道德领导与情感承诺之间起调节作用。员工的组织公平感知越强,道德领导对组织承诺影响越显著。

基于上述假设,本研究的整体假设模型见图 2。

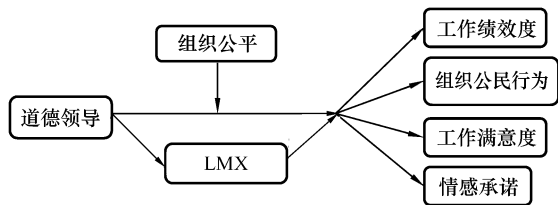


图 2 LMX、组织公平在道德领导与领导有效性之间的作用

2 研究方法

2.1 研究设计与样本

本研究以北京市某高校在职攻读大专学位的 2007~2009 级部分学生为研究对象。样本中的被试多为在北京地区工作生活多年的在职中青年人士,分布在制造、服务、零售、流通、政府、公益等行业,覆盖面广,具有一定的样本代表性。本次调查共发放问卷 280 份,回收 220 份。其中,有效问卷 210 份,有效问卷回收率为 75%。

在回收的有效问卷中,被试者的性别以女性为主(165 位,占 28.6%);年纪多为 29 岁以下(110 位,占 52.4%);学历以大专为主(193 位,占 91.9%);平均入职时间为 45.4 个月($SD=49.4$);与现任直接上司的共事时间为 34.5 个月($SD=46.7$)。被试上司的性别比较为

均衡(男性有 96 位,占 45.7%);年龄以中年为主,30~49 岁之间的有 141 位,占 67.1%;学历水平较高,大专以上的有 158 位,占 75.2%。

2.2 测量工具的选用

问卷中量表的所有条目均被设置为 Likert 6 点式样,用 1~6 表示情况越来越符合。此外,因调查的被试中有相当一部分来自事业单位和政府机关,故将问卷中出现的“公司”一词全部改为“单位”,以便于受试理解。

(1)道德领导 采用孙利平^[41]设计的本土道德领导量表测量。该量表有 23 个条目,包括正直廉洁、关心下属成长、遵守社会规范和仁厚诚挚 4 个维度,其代表性的题项如“为了组织和集体利益,能牺牲个人利益”。

(2)LMX 采用 HUI 等^[42]在中国情境下改编的 GRAEN 等^[43]设计的 LMX 量表。该量表包含有 7 个条目,其中代表性的条目为“不管我的主管的职权有多大,他都会运用其职权来帮助我解决工作上的重大难题”。

(3)任务绩效 采用 TSUI 等^[44]设计的主观工作绩效评价量表。该量表通过将自己与他人的工作水平进行对比来进行评价,共 11 个条目。其中代表性条目为“努力争取达到正常要求的工作标准水平”。目前在国内的研究中该量表被广为采用^[13]。

(4)组织公民行为 采用 PEARCE 等^[45]设计的角色外行为量表。该量表有 10 个条目,其中代表性的条目为“除了单位安排的培训课程外,我会利用自己的时间来参加其他的培训课程”。

(5)工作满意度 采用 TSUI 等^[44]编制的员工总体工作满意度量表。该量表从工作本身、收入、与上司关系、与同事关系、事业发展机会、目前工作状况 6 个方面综合测量了员工的整体工作满意度。其中,有代表性的条目为“在这个单位工作,您对于自己事业发展的机会感到满意吗?”。

(6)组织承诺 组织行为研究中,情感承诺因更能反映个人对组织的心理依附、对员工行为表现的影响最为有力而,成为衡量组织承诺水平的最佳代表^[46]。本研究采用 MEYER 等^[47]设计的情感承诺量表来进行测量。该量表有 8 个条目,其有代表性的条目是“我想我不会很容易地像喜爱这家单位一样去喜爱另一家单位”。

(7)组织公平 分配公平、程序公平、信息公平与人际公平是组织公平的 4 个维度。分配

公平的测量选用 PRICE 等^[48]设计的 6 个条目量表,其中有代表性的条目是“按照我已有的学历及所受的训练,我所得的报酬是公平的”。其余 3 个维度的测量,都采用 COLQUITT^[49]设计的量表。以上 4 个维度的内部一致性系数分别为 0.952、0.886、0.900 和 0.929。在本研究中,组织公平感被当作一个整体进行研究。

(8)控制变量 本研究中,常用的人口统计变量,以及一些领导个人层面的变量如年龄、性别和教育程度等都将作为控制变量出现。此外,由于行业和企业特性也可能对人们的道德领导感知造成影响^[20],因此,本研究将所在行业、单位性质这 2 个变量也放入到控制变量之中。其中,参加工作时间、与现任领导的共事时间按照月数来进行测算;所在行业^①、单位性质由被试直接填写;年龄、性别、教育程度、管理层级、工作性质则进行相应的分组与编码。

3 数据分析

3.1 量表的信效度

(1)信度检验 由表 1 可知,各量表的整体信度系数均大于 0.82,表明各变量的内部一致性非常出色。

(2)效度检验 由于本研究采用的都是前人在研究中多次使用的成熟量表。故本研究只用验证性因子分析(CFA)对每个变量的结构效度进行了单独验证。分析结果表明,本研究中的几个量表整体结构效度均十分出色(见

表 2)。

表 1 各变量信度系数

类别	道德领导	LMX	组织公平	工作满意度	情感承诺	任务绩效	组织公民行为
信度系数	0.976	0.869	0.949	0.824	0.905	0.943	0.870
变量条目	23	7	22	6	8	11	10

表 2 各变量的效度指标

类别	CFI	NNFI	RMSEA	RMR	χ^2/df	载荷幅度
道德领导	0.97	0.97	0.11	0.22	3.38	0.70~0.97
LMX	0.95	0.93	0.15	0.15	5.48	0.54~0.85
组织公平	0.92	0.91	0.12	0.057	4.14	0.53~0.94
任务绩效	0.94	0.92	0.19	0.79	8.55	0.74~0.86
组织公民行为	0.93	0.91	0.14	0.11	5.36	0.45~0.85
工作满意度	0.98	0.97	0.09	0.14	2.71	0.67~0.86
情感承诺	0.98	0.98	0.09	0.22	2.60	0.57~0.90

3.2 相关性分析^②

在进行层级回归验证假设之前,本研究先采用 Pearson 简单相关法求出各变量间的相关程度,并对各变量间的可能关系进行了初步的预判。各研究变量与控制变量的平均值、标准差以及两两相关的系数见表 3。相关分析表明:

(1)道德领导与 LMX、任务绩效、组织公民行为、工作满意度、情感承诺、组织公平呈显著正相关关系,相关系数依次为 0.75、0.29、0.22、0.63、0.55 和 0.61,并且都在 0.01 的水平上显著。由此,假设 1a~假设 1d、假设 2 均得到了初步验证。

表 3 各变量相关系数^③

类别	均值	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 下属年龄	2.55	0.78	1														
2 下属性别	0.20	0.40	-0.01	1													
3 下属教育程度	2.80	0.57	0.29**	-0.10	1												
4 任职时间	45.42	49.41	0.39**	0.00	0.04	1											
5 共事时间	34.50	46.66	0.29**	-0.02	0.02	0.73**	1										
6 领导年龄	3.77	0.86	0.41**	-0.01	0.17*	0.26**	0.27**	1									
7 领导性别	0.48	0.50	-0.15**	0.25**	-0.11	-0.07	-0.08	0.01	1								
8 领导教育程度	3.27	0.99	-0.08	0.14	-0.07	0.08	0.10	-0.11	0.08	1							
9 道德领导	4.10	1.13	-0.10	-0.04	-0.13	0.02	-0.02	-0.00	0.01	0.12	1						
10 LMX	3.87	0.98	0.05	0.01	-0.18*	0.04	0.05	-0.03	-0.08	0.13	0.75**	1					
11 任务绩效	4.41	0.80	0.06	-0.17*	-0.01	0.16*	0.12	-0.05	-0.06	0.01	0.29**	0.23**	1				
12 组织公民行为	4.48	0.71	0.07	-0.10	0.04	-0.01	-0.01	-0.01	-0.08	0.04	0.22**	0.20**	0.51**	1			
13 工作满意度	3.77	0.98	0.00	0.04	-0.08	0.03	-0.03	-0.04	-0.02	0.16*	0.63**	0.65**	0.27**	0.32**	1		
14 情感承诺	3.78	1.01	0.15*	0.03	0.01	0.14	0.11	0.03	-0.10	0.17*	0.55**	0.53**	0.39**	0.36**	0.70**	1	
15 组织公平	3.66	0.92	-0.13	0.07	-0.22**	-0.07	-0.13	-0.15*	0.13	0.13	0.61**	0.66**	0.25**	0.20**	0.74**	0.55**	1

注: *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$,下同。

① 所在行业这一控制变量因缺省值过多,故在后面的研究中被舍弃。

② 单位性质与工作性质被设置成了虚拟变量,故未出现在相关性分析中。

③ 共事时间对结果变量的影响微弱,且其与下属年龄、任职时间、领导年龄的相关性程度较高($r = 0.29, p < 0.01; r = 0.73, p < 0.01; r = 0.27, p < 0.01$),所以在后面的回归分析中可在控制变量中予以去掉;领导性别也是如此。

(2) LMX 与任务绩效、组织公民行为、工作满意度、情感承诺、组织公平呈显著正相关关系, 相关系数分别为 0.23、0.20、0.65、0.53 和 0.66, 并且都在 0.01 水平上显著。这在一定程度上支持了以往对 LMX 的研究结论^[50]。

(3) 下属年龄与情感承诺正相关, 相关系数为 0.15 ($p < 0.05$); 下属教育程度与 LMX、组织公平均负相关, 相关系数分别为 -0.18 ($p < 0.05$) 和 -0.22 ($p < 0.01$); 任职时间与任务绩效呈现正相关, 相关系数为 0.16 ($p < 0.05$); 领导年龄与组织公平负相关 ($r = -0.15, p < 0.05$); 领导教育程度与下属满意度、情感承诺

正相关, 相关系数分别为 0.16 和 0.17 ($p < 0.05$)。

此外, 人口统计变量与研究变量之间相关性的探讨明晰了对本研究至关重要的控制变量, 如下属的年龄、教育程度、任职时间与领导的年龄、教育程度等。

3.3 回归分析与假设检验

(1) 道德领导与员工工作行为、工作态度以及 LMX 的关系分析 本研究采用层级回归的方法来分别验证道德领导对员工任务绩效、组织公民行为、工作满意度、情感承诺以及 LMX 的积极影响。回归分析结果见表 4。

表 4 道德领导对结果变量与 LMX 的影响

类别 变量	任务绩效		组织公民行为		工作满意度		情感承诺		LMX	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10
下属年龄	-0.04	-0.01	-0.07	-0.04	0.12	0.20*	0.21 ⁺	0.29**	0.15	0.25**
下属性别	-0.24**	-0.23**	-0.12	-0.12	0.06	0.06	0.10	0.10	-0.04	-0.04
下属教育程度	-0.09	-0.05	-0.18 ⁺	-0.14	-0.15	-0.04	-0.14	-0.03	-0.22*	-0.07
任职时间	0.10	0.08	0.03	0.02	-0.03	-0.07	-0.02	-0.06	-0.05	-0.10
领导年龄	-0.09	-0.11	-0.03	-0.04	0.03	-0.01	0.02	-0.01	0.04	-0.001
领导教育程度	-0.03	-0.03	0.02	0.02	0.03	0.02	0.02	0.01	0.06	0.05
单位性质	0.02	0.01	0.14	0.14	-0.17	-0.19*	-0.11	-0.13	-0.10	-0.12 ⁺
工作性质	0.06	0.003	0.13	0.08	0.16 ⁺	0.02	0.13	-0.01	0.19*	0.02
道德领导		0.26**		0.22*		0.63**		0.61**		0.78**
ΔF	1.43	9.23**	1.14	6.20*	1.23	83.35**	1.17	71.19**	1.54	197.40**
ΔR^2	0.08	0.06**	0.07	0.04*	0.07	0.37**	0.07	0.33**	0.09	0.55**
R^2	0.08	0.14**	0.07	0.11*	0.07	0.44**	0.07	0.40**	0.09	0.62**

注: +表示 $p < 0.1$, 下同。

由表 4 可知, 道德领导对任务绩效、组织公民行为、工作满意度、情感承诺和 LMX 具有积极正向影响(任务绩效 $\beta = 0.26, \Delta R^2 = 0.06, p < 0.01$; 组织公民行为 $\beta = 0.22, \Delta R^2 = 0.04, p < 0.05$; 工作满意度 $\beta = 0.63, \Delta R^2 = 0.37, p < 0.01$; 情感承诺 $\beta = 0.61, \Delta R^2 = 0.33, p < 0.01$; LMX $\beta = 0.78, \Delta R^2 = 0.55, p < 0.01$)。由此, 假设 1a~假设 1d 和假设 2 得到了支持。

(2) LMX 在道德领导与员工工作行为、工作态度之间的中介作用 为了验证 LMX 在道德领导与员工任务绩效、组织公民行为、工作满意度和情感承诺之间的中介作用, 本研究依据 BARON 等^[51]对中介变量的理论解释, 采取层级回归的方法进行检验。回归分析的结果见表 5。由表 5 可知:

(i) LMX 在道德领导与任务绩效中并未起到任何中介作用, 这是因为虽然道德领导由模型 2 ($\beta = 0.26, p < 0.01$) 到模型 3 ($\beta = 0.12, p > 0.1$) 的过程中显著性明显下降, 但是 LMX 在

模型 3 中却并不显著 ($\beta = 0.19, p > 0.1$)。由此, 假设 3a 未得到支持。

(ii) LMX 在道德领导与组织公民行为中起到完全中介作用, 在道德领导与员工工作满意度和情感承诺中起到部分中介作用。这是由于: ① LMX 在模型 6 ($\beta = 0.24, p < 0.1$)、模型 9 ($\beta = 0.40, p < 0.01$) 和模型 12 ($\beta = 0.37, p < 0.01$) 中对结果变量的影响较为显著。② 道德领导在从模型 5 ($\beta = 0.22, p < 0.05$) 到模型 6 ($\beta = 0.03, p > 0.1$) 的过程中显著性完全消失; 在从模型 8 ($\beta = 0.63, p < 0.01$) 到模型 9 ($\beta = 0.32, p < 0.01$)、模型 11 ($\beta = 0.61, p < 0.01$) 到模型 12 ($\beta = 0.32, p < 0.01$) 的过程中显著性的程度降低。由此, 假设 3b~假设 3d 得到支持。

(3) 组织公平的调节作用 在验证组织公平在道德领导与结果变量之间的调节作用上, 本研究主要依据 BARON 等^[51]的研究进行探讨, 再次采用层级回归的方法进行检验, 回归分析的结果见表 6。由表 6 可知, 除了任务绩效

之外,组织公平在道德领导与员工组织公民行为、工作满意度、情感承诺之间均起到了正向的调节作用且交互效应异常显著,β值分别为

0.41、0.19和0.20,都在0.01的水平上通过了检验。由此,假设4a未得到支持,假设4b~假设4d得到了支持。交互效应见图3~图5。

表5 LMX交换的中介作用

变量	任务绩效			组织公民行为			工作满意度			情感承诺		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10	模型11	模型12
下属年龄	-0.04	-0.01	-0.06	-0.07	-0.04	-0.10	0.12	0.20*	0.10	0.21 ⁺	0.29**	0.20*
下属性别	-0.24**	-0.23	-0.23**	-0.12	-0.12	-0.11	0.06	0.06	0.07	0.10	0.10	0.12 ⁺
下属教育程度	-0.09	-0.05	-0.03	-0.18 ⁺	-0.14	-0.13	-0.15	-0.04	-0.01	-0.14	-0.03	-0.01
任职时间	0.10	0.08	0.10	0.03	0.02	0.04	-0.03	-0.07	-0.03	-0.02	-0.06	-0.03
领导年龄	-0.09	-0.11	-0.11	-0.03	-0.04	-0.04	0.03	-0.01	-0.01	0.02	-0.01	-0.01
领导教育程度	-0.03	-0.03	-0.04	0.02	0.02	0.01	0.03	0.02	-0.002	0.02	0.01	-0.01
单位性质	0.02	0.01	0.04	0.14	0.14	0.17	-0.17	-0.19	-0.14	-0.11	-0.13	-0.08
工作性质	0.06	0.003	0.000	0.13	0.08	0.08	0.16 ⁺	0.02	0.01	0.13	-0.01	-0.02
道德领导		0.26**	0.12		0.22*	0.03		0.63**	0.32**		0.61**	0.32**
LMX			0.19			0.24⁺			0.40**			0.37**
ΔF	1.43	9.23**	1.85	1.14	6.20*	3.00 ⁺	1.23	83.35**	14.50**	1.17	71.19**	11.18**
ΔR ²	0.08	0.06**	0.01	0.07	0.04*	0.02 ⁺	0.07	0.37**	0.06**	0.07	0.33**	0.05**
R ²	0.08	0.14**	0.16	0.07	0.11*	0.13 ⁺	0.07	0.44**	0.50**	0.07	0.40**	0.45**

表6 组织公平的调节作用

变量	任务绩效			组织公民行为			工作满意度			情感承诺		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10	模型11	模型12
下属年龄	-0.03	-0.02	0.003	-0.05	-0.04	0.01	0.10	0.08	0.11	0.20	0.21*	0.24**
下属性别	-0.29**	-0.27**	-0.27**	-0.16 ⁺	-0.15 ⁺	-0.15 ⁺	0.02	0.06	0.06	0.05	0.09	0.09
下属教育程度	-0.09	-0.02	-0.03	-0.17 ⁺	-0.12	-0.15 ⁺	-0.13	0.03	0.02	-0.11	0.02	0.01
任职时间	0.12	0.11	0.10	0.03	0.02	0.001	-0.02	-0.04	-0.04	-0.03	-0.05	-0.06
领导年龄	-0.10	-0.09	-0.11	-0.04	-0.03	-0.07	0.03	0.09	0.07	0.02	0.05	0.03
领导教育程度	0.001	-0.02	-0.03	0.06	0.04	0.01	0.06	0.002	-0.01	0.06	0.003	-0.01
单位性质	0.03	0.05	0.07	0.15	0.17	0.22*	-0.14	-0.05	-0.02	-0.10	-0.05	-0.02
工作性质	0.05	-0.02	-0.03	0.12	0.06	0.03	0.18*	0.06	0.04	0.12	-0.005	-0.02
道德领导		0.23*	0.28*		0.16	0.33**		0.30**	0.37**		0.38**	0.46**
组织公平		0.15	0.14		0.16	0.14		0.58**	0.57**		0.41**	0.40**
道德领导×组织公平			0.13			0.41**			0.19**			0.20**
ΔF	1.78	8.31**	2.19	1.19	5.45**	23.48**	1.06	93.95**	10.73**	0.89	56.87**	8.90**
ΔR ²	0.10	0.11**	0.01	0.07	0.08**	0.14**	0.06	0.57**	0.03**	0.05	0.46**	0.03**
R ²	0.10	0.21**	0.23	0.07	0.15**	0.29**	0.06	0.63**	0.66**	0.05	0.51**	0.54**

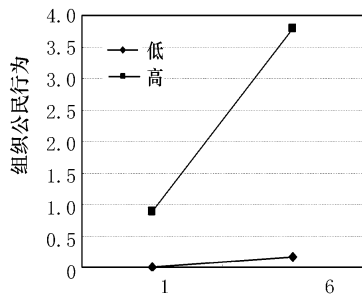


图3 组织公平在道德领导与组织公民行为之间的调节效应图

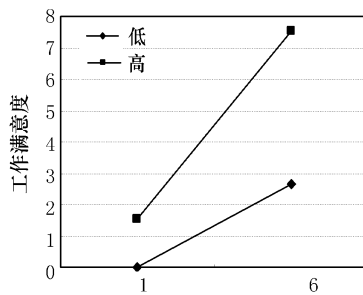


图4 组织公平在道德领导与工作满意度之间的调节效应图

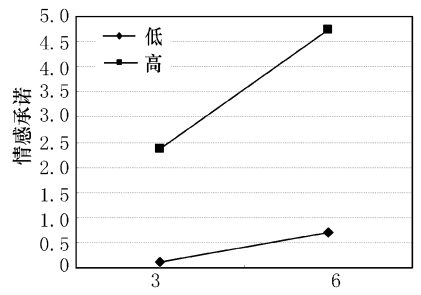


图5 组织公平在道德领导与情感承诺之间的调节效应图

4 讨论与总结

4.1 研究结论

(1)道德领导对员工的任务绩效、组织公民行为、工作满意度和情感承诺具有显著的正向影响。此外,本研究还发现道德领导对LMX也有显著的正向影响。领导的一些道德型特质与行为,包括他们的以身作则、对员工的关爱与支持等有助于促进员工对领导(组织)的信任与忠诚,并进而达成领导与部属之间的、互信互惠的社会交换关系。

(2)道德领导通过LMX对员工的组织公民行为、工作满意度和情感承诺产生正向影响。LMX在道德领导与员工工作满意度、情感承诺之间起到了部分中介的作用,在道德领导与组织公民行为之间起完全中介作用。这说明领导的道德型行为可以通过上下级之间社会交换关系的构建对下属的工作态度和行为产生影响。这与HUANG等^[4]的研究结果是一致的。

(3)组织公平对组织公民行为、工作满意度和情感承诺均起到了正向调节作用。这表明当组织在分配、程序、人际与信息上比较公平的情况下,领导的道德水准越高,员工的表现(态度与行为)就越出色。

4.2 讨论

在本研究中,假设3a和假设4a没有得到支持。假设3a没有得到支持的原因可能有2个:①道德领导虽与任务绩效显著相关,但中介二者关系的确可能另有其他变量。相比而言,工作满意度、情感承诺和组织公民行为等则属于员工“自发”层面的内在态度与行为,受领导(组织)-员工关系层面的影响更大。②本研究假设检验过程中量表选择不匹配可能也是导致这种结果出现的重要原因。假设4a没有得到支持的原因可能与假设3a未得到支持的原因类似。组织公民行为、工作满意度与情感承诺更多依赖于员工与领导、员工与组织之间的情感关系状况;而员工的任务绩效则是“角色内行为”,虽然也和员工-领导、员工-组织之间的情感状况有关系,但员工与领导、员工与组织在工作上的关系(如领导对于员工在工作上的指导、组织为员工提供的培训和奖励等)可能对任务绩效的影响更为强烈。

4.3 研究的重要意义

(1)理论意义 ①当前中西方就道德领导的作用传导机制已有研究,但从领导-员工二元关系的角度对此进行探索的还基本没有。由

此,本研究在社会交换理论的基础上探索LMX在道德领导与工作结果之间的中介作用,不仅有助于拓宽看待道德领导问题的视角,丰富道德领导的研究文献,也是对后续研究的有益铺垫。②以往的道德领导研究对于道德领导的作用边界问题探索不够,且多局限于领导与下属的个人层面,而本研究则成功地将组织层面的变量与领导层面的变量共同纳入到社会交换框架之下,探索了组织公平在道德领导与工作结果之间的调节作用,丰富了道德领导影响边界方面的研究。

(2)实践意义 ①本研究对中国组织中培养道德领导、改善道德领导有效性具有一定的指导意义。一些具体的、对下属感知影响较大的领导行为可直接应用到领导的日常管理行为中,促进下属对领导的认同和接受,改善领导和下属之间关系,提高下属的工作态度与绩效,营造和谐的组织氛围^[4]。②组织公平感与LMX之间交互效应的存在也使得组织可以通过建立一个在分配、程序、人际上更公平的组织环境来提高道德领导的有效性,从而促使下属自身道德性行为的涌现和自身绩效的提高。

4.4 局限性与未来的研究方向

(1)问卷调查方面 本研究的问卷调查采用的是单版问卷,由被试一人填写所有的调查问题(既包括道德领导的条目,也包括评价自己绩效的条目),这极有可能造成数据的同源误差问题。在今后的研究中,应尽量采用不同数据来源的方法;或采用纵向的研究设计,分不同时间收集数据。

(2)被试对象方面 本研究的调查数据来自某高校的一个大专培训班,被试普遍为组织的基层女性员工,这可能会在一定程度上影响样本的代表性。今后的研究中,样本中的被试最好能涉及组织中不同层次的员工,性别比例最好均衡。

(3)量表选择方面 本研究对LMX量表的选择可能有失偏颇,而这极有可能导致LMX的中介效应过于薄弱。今后在对本研究中介假设进行重新验证的情况下,可考虑选择或开发更适合中国情境的量表。

(4)探讨对象方面 本研究探讨的是直接领导的道德领导行为对下属的影响。在中国,2000多年来儒家文化倡导的“由己及人、自上而下”的道德影响过程可能使组织最高领导人(CEO)的道德领导影响更大、更为深远。由此,未来的研究可以考虑做一个跨层研究,探索

CEO 层面的道德领导如何影响基层员工的态度与行为。

参 考 文 献

- [1] KANUNGO R, MENDONCA M. Ethical Dimensions of Leadership[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- [2] PARRY K W, THOMSON S B. Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings[J]. Journal of Business Ethics, 2002, 35(1): 75~96.
- [3] BROWN M E, TREVIÑO L K, HARRISON D. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development & Testing[J]. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 2005, 97(2): 117~134.
- [4] 孙利平. 企业组织德行领导的内容结构及其相关研究[D]. 广州:暨南大学管理学院, 2008.
- [5] TREVIÑO L K, BROWN M E. Ethical Leadership: A Developing Construct[M]//NELSON D, COOPER C L. Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work. London: Sage, 2007: 101~115.
- [6] ZHU W. The Effect of Ethical Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment [J]. Leadership Review, 2008, 8(3): 62~73.
- [7] FARH J L, CHENG B S. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations[M] // LI J T, TSUI A S, WELDON E. Management and organizations in the Chinese Context. London: Macmillan, 2000: 84~130.
- [8] LIANG J. Effects of Ethical Leadership on Voice Behavior: Examining the Mediating Roles of Psychological Safety and Felt Obligations[C]. 2010 International Association of China Management Research Annual Meeting, Beijing, 2010.
- [9] SERGIOVANNI T J. Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement[M]. NY: Macmillan, 1992.
- [10] GRAEN G B, SCANDURA T A. Toward a Psychology of Dyadic Organizing[M]//CUMMINGS L L, STWA B. Research in Organizational Behavior. Greenwich: JAI Press, 1987: 175~208.
- [11] WAYNE S J, SHORE L M, BOMMER W H, et al. The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(3): 590~598.
- [12] 孙志强. 自我效能与核心工作特征在变革型领导与领导有效性之间的作用[D]. 北京:中国人民大学商学院, 2009.
- [13] ORGAN D W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome[M]. Lexington: Lexington Books, 1988.
- [14] HUANG L C, 周式滢, CHIEN S, et al. 伦理领导知觉组织公民行为之关系: 信任的中介效果[C]. 中国管理研究国际学会(IACMR) 2010 年会, 北京, 2010.
- [15] EHRHART M G. Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behaviour[J]. Personnel Psychology, 2007, 57(1): 61~94.
- [16] MENDONCA M. Preparing for Ethical Leadership in Organizations[J]. Canadian Journal of Administrative Science, 2001, 18(4): 266~276.
- [17] 班图拉 M. 社会学习理论[M]. 张明, 译. 沈阳: 辽宁人民出版社, 1989.
- [18] BROWN M E, TREVIÑO L K. Ethical Leadership: A Review and Future Directions[J]. Leadership Quarterly, 2006, 17(3): 595~616.
- [19] 宋继文, 芦青, 郑明身. 中国企业中的道德领导行为及作用机制研究[J]. 管理世界(增刊), 2009(12): 54~61.
- [20] MULKI J P, JARAMILLO J F, LOCANDER W B. Effects of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and Stress Theory[J]. Journal of Business Ethics, 2008, 78(7): 559~574.
- [21] 张奇, 朱春奎, 朱湘. 绩效评估公平感对工作满意度的影响效应研究[J]. 科研管理, 2009, 30(3): 111~116.
- [22] KALLEBERG A L. Work Values and Job Rewards: a Theory of Job Satisfaction[J]. American Sociological Review, 1977, 42(5): 124~143.
- [23] 郑伯壘, 周丽芳, 黄敏萍. 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据[J]. 本土心理学研究, 2003, 20(6): 209~252.
- [24] MULKI J P, JARAMILLO F J, LOCANDER B W. Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors[J]. 2009, 86(2): 125~141.
- [25] PORTER LYMAN W, STEERS R M, MOWDAY R T, et al. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians[J]. Journal of Applied Psychology, 1974, 59(6): 603~609.
- [26] 郑伯壘, 姜定宇. 华人企业组织中的忠诚[M]//杨国枢, 黄光国, 杨中芳. 华人本土心理学(下册). 重庆: 重庆大学出版社, 2008: 789~831.
- [27] ALLEN N J, MEYER J P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization[J]. Journal of

- Occupational Psychology, 1990, 63(1): 1~18.
- [28] MEYER J P, ALLEN N J, SMITH C A. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization [J]. Journal of Applied Psychology, 1993, 78(7): 538~551.
- [29] LEVINSON H. Reciprocation: The Relationship between Man and Organization [J]. Administrative Science Quarterly, 1965, 9(5): 370~390.
- [30] LIDEN R, GRAEN G. Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership [J]. Academy of Management Journal, 1980, 23(1): 451~465.
- [31] 任孝鹏, 王辉. 领导—部属交换 (LMX) 的回顾与展望 [J]. 心理科学进展, 2005, 13(6): 788~797.
- [32] 王辉, 刘雪峰. 领导—部属交换对员工绩效和组织承诺的影响 [J]. 经济科学, 2005, 2(3): 94~101.
- [33] DELUGA R J. The Relationship of Leader-Member Exchange with Laissez-faire, Transactional, and Transformational Leadership [M] // CLARK K E, CLARK M B, CAMPBELL D R. Impact of Leadership, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1992: 237~247.
- [34] WAYNE S J, SHORE L M, LIDEN R C. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(3): 82~111.
- [35] FELDMAN J M. A Note on the Statistical Correlation of Halo Error [J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(6): 173~176.
- [36] BLAU P. Exchange and Power in Social Life [M]. New York: Wiley, 1964.
- [37] 吴隆增, 刘军, 刘刚. 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用 [J]. 心理学报, 2009, 41(6): 510~518.
- [38] YUKL G A. Leadership in Organizations [M]. 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2002.
- [39] 范丽群, 石金涛, 周祖诚. 伦理型领导探讨 [J]. 理论探讨, 2006(1): 115~118.
- [40] 沈绿野. 领导—成员交换对工作满意度的影响——组织公平感的中介作用 [D]. 厦门: 厦门大学管理学院, 2009.
- [41] LIND E A, TYLER T R. The Social Psychology of Procedural Justice [M]. New York: Plenum, 1988.
- [42] 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 [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1999, 77(3): 3~21.
- [43] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level-Multi-Domain Perspective [J]. Leadership Quarterly, 1995, 6(8): 219~247.
- [44] TSUI A S, PEARCE J L, PORTER L W, et al. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(7): 1 089~1 121.
- [45] PEARCE J L, GREGERSEN H B. Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility [J]. Journal of Applied Psychology, 1991, 76(6): 838~844.
- [46] O'REILLY C A, CHATMAN J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior [J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(5): 492~499.
- [47] MEYER J P, ALLEN N J. Commitment in the Workplace: Theory Research and Application [M]. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- [48] PRICE L L, MUELLER C W. Handbook of Organizational Measurement [M]. Marshfield: Pitman, 1986.
- [49] COLQUITT J A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure [J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(6): 386~400.
- [50] DUNEGAN K J, DUCHON D, UHL-BIEN M. Examining the Link between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators [J]. Journal of Management, 1992, 18(1): 59~76.
- [51] BARON R M, KENNY D A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6): 1 173~1 182.

(编辑 郭恺)

通讯作者: 宋继文(1974~), 女, 安徽芜湖人。中国人民大学(北京市 100872)商学院副教授, 博士。研究方向为人力资源管理、领导力、组织行为学。E-mail: songjiwen@gmail.com