

领导-成员交换关系质量和差异化对团队的影响

王震¹ 孙健敏²

(1. 中央财经大学商学院; 2. 中国人民大学劳动人事学院)

摘要:以3家制造企业的63个工作团队为研究对象,考察了团队层面的领导-成员交换关系质量和关系差异化对团队成员情感承诺和团队绩效的影响。研究表明,在控制变革型领导后,领导-成员交换关系质量对情感承诺和团队绩效仍有显著正向影响;关系差异化对这种影响有负向调节作用,表现为对关系差异化程度较低的团队,领导-成员交换关系质量对情感承诺和团队绩效的正向影响相对较强;对差异化程度较高的团队,领导-成员交换关系质量的正向影响较弱。研究结果在一定程度扩展了领导-成员交换研究的分析层次,同时发现了领导对不同下属的亲疏有别和差异对待会削弱领导-成员交换关系对团队的积极作用。

关键词:领导-成员交换关系质量; 关系差异化; 变革型领导; 情感承诺; 团队绩效

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2013)02-0219-06

Effects of Leader-Member Exchange Quality and Differentiation on Team

WANG Zhen¹ SUN Jianmin²

(1. Central University of Finance and Economics, Beijing, China;

2. Renmin University of China, Beijing, China)

Abstract: The roles of both group-level leader-member exchange quality (GLMX) and differentiation (DLMX) are investigated for their effects on team member's aggregated affective commitment to the organization and team performance in a sample of 63 manufacturing teams from 3 organizations. Results indicate that after controlling for transformational leadership behavior, GLMX is still shown to predict team member's affective organizational commitment and team performance. The moderating role of DLMX is also supported that GLMX is more positively related to team member's commitment and team performance for teams lower, rather than higher in DLMX. The study in general enhances analytical level of leader-member exchange research and implies that leader's differentiated treatment toward team members hinders the positive effect of GLMX on team process and outcome.

Key words: group-level LMX; LMX differentiation; transformational leadership; affective commitment; team performance

1 研究背景

变革型领导和领导-成员交换 (leader-member exchange, LMX) 理论是当前组织管理研究领域最受关注的 2 种领导理论^[1]。从研究视角来看,变革型领导是一种典型的均衡式领导理论,其基本命题是领导以同样的方式对待所有下属。LMX 理论则强调领导不会以同样的方式对待下属,而是与不同下属建立个性化和差异化关系,因此,其更符合组织管理的实际情况,在近年来得到了更多的关注。

GRAEN 等^[2]将 LMX 研究划分为 4 个阶段,并指出未来研究的重点是将分析层次从个体/对子层面扩展到团队/集体层面,在更高水平上考察 LMX 的影响因素和影响效果。然而,直到近年来有研究者证实 LMX 理论是一个多层次理论后,团队层面的考察才陆续出现^[3]。同个体层面的 LMX 质量相对应,一些研究者^[4]将领导与团队中不同成员交换关系的总体水平称为团队领导-成员交换关系质量 (group-level LMX, GLMX),并证实它与团队绩效有正相关关系。BOIES 等^[5]的研究表明,

GLMX 能提高团队效能和降低团队冲突。从已有文献来看,目前基于团队层面的研究相对少见,国内还鲜有此类研究。由此,本研究首先考察 GLMX 对团队成员情感承诺和团队绩效的影响。情感承诺和团队绩效均是组织管理研究领域的重要变量;前者反映了团队成员对组织的情感依附以及希望在当前组织继续工作的意愿,是一种积极的团队状态^[6];后者则是团队成员共同工作的结果产出。本研究同时关注团队状态和团队产出,能相对全面地揭示 LMX 在团队层面的作用。

除 GLMX 外,LMX 在团队层面的另一个重要表现是关系差异化(LMX differentiation, DLMX)。DLMX 是指在一个工作团队中团队领导与不同成员的交换关系在质量上的差异性^[7]。GLMX 是对团队领导与不同成员交换关系总体水平的描述,但仅关注这一概念会忽视 LMX 理论的核心内容,即领导与不同下属的关系存在差异^[8]。然而,到目前为止,LMX 差异化问题并未得到学者们的足够关注^[9]。本研究在考察 GLMX 对团队成员情感承诺和团队绩效影响的同时,还关注 DLMX 的调节作用,试图揭示 GLMX 在何种情况下更有助于团队状态和产出。考虑到以往研究普遍证实变革型领导对团队有显著影响,本研究将变革型领导作为控制变量处理,以厘清 GLMX 和 DLMX 在团队层面的独特作用。本研究的理论模型见图 1。

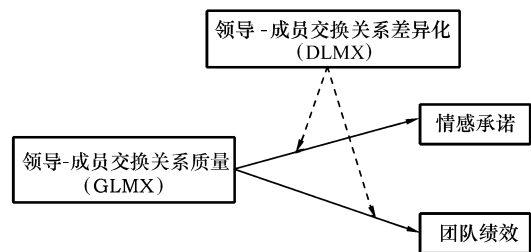


图 1 本研究理论模型

2 理论基础与研究假设

2.1 GLMX 对团队成员情感承诺和团队绩效的影响

在影响情感承诺和团队绩效的众多因素中,领导行为是一个重要因素。在考察它们的关系时,研究者通常使用社会交换理论作为理论框架。该理论揭示了人与人在社会生活和工作情境下的人际交往模式^[10],即当一方得到对方有形或无形的资源时,会产生回馈的意愿并最终情感、态度和行为的方式予以表达。

LMX 理论认为,领导与员工之间是一种典型的社会交换关系。同领导有高质量交换关系的成员会得到领导更多的关心、支持和信任,以及更多的奖励和晋升机会^[11]。由此,这些员工会产生回馈、互惠,以及保持这种交换关系的意愿和行为。在各种回馈意愿和行为中,对组织表现出强烈的情感依附是一种重要形式,这是因为领导往往被认为是组织的化身,员工对组织保持承诺在一定程度上反映了员工对领导的积极情感和态度。与情感承诺相比,员工表现出高绩效是一种更“直接”的回馈。目前,国内外有关学者的元分析均证实了 LMX 对员工情感承诺和工作绩效有正向影响^[12]。

然而,上述这些研究均是基于个体层面的考察。本研究基于 2 个方面的原因,认为在团队层面,GLMX 对团队成员情感承诺和团队绩效也有正向影响。首先,社会交换机制可以解释 LMX 在团队层面的作用。在高 GLMX 的团队中,团队成员会基于社会交换和互惠原则增加对组织的情感承诺。如果团队中每个成员都对组织有较强的承诺,那么整个团队对组织的情感承诺水平就会相应地提高,这是因为团队情感承诺是各成员情感承诺的总体水平^[6]。然而,团队绩效并不是个人绩效的总体反映,它们是 2 种完全不同的产出^[13]。GLMX 对团队绩效的正向影响是通过成员对团队工作的回馈性付出而实现的。在高 GLMX 的团队中,领导为团队成员提供相对较多的资源和支持,团队成员会基于社会交换原则做出回馈,这些回馈除了个人绩效的提升之外,还包括对团队工作的付出,如主动承担在团队中的职责和角色、认同和维护团队目标、积极改进团队工作方式等^[14]。团队成员针对团队工作而表现出的互惠行为为团队绩效的达成提供了保障。其次,以往有研究指出 GLMX 水平同团队氛围和团队互动有正相关关系。例如,COGLISER 等^[3]指出,相比低 GLMX 的团队,高 GLMX 的团队更容易形成相互尊重和合作的积极氛围,在此种氛围中,成员会感到工作更具有挑战性和自主性。在团队互动方面,文献^[6]证实在高 GLMX 的团队中,成员对团队能力更有信心,团队效能相对较高。积极的团队氛围和良好的团队互动过程对团队成员情感承诺和团队绩效的积极作用已得到了学术界的普遍证实^[15]。由此,提出以下假设:

假设 1 GLMX 对团队成员情感承诺有正向影响。

假设 2 GLMX 对团队绩效有正向影响。

2.2 DLMX 的调节作用

GLMX 反映了团队领导与不同成员交换关系的总体水平,因此,可认定它与团队状态和产出有正相关关系。然而,不同团队的 LMX 除了有质量上的好、坏之分外,还有差异化程度上的高、低之分。高 DLMX 团队的典型特点是领导对不同团队成员亲疏有别和区别对待,即领导只会与少数成员保持社会交换关系,这些成员往往会得到相对较多的资源,而且领导与这些“圈内员工”基于尊重、信任的原则开展工作。但对大多数“圈外员工”来说,领导通常仅与其建立基本的经济交换关系,领导往往依靠正式的权威、规则和政策来保证他们完成工作。鉴于此,这种亲疏有别和差异对待会降低员工对公平性的感知^[16]。在个体层面,新近研究发现 DLMX 会降低 LMX 对员工承诺、自我效能感和创造力的积极影响^[17]。由此可见,DLMX 具有一定的消极作用,因此,在 GLMX 相同的情况下,DLMX 的不同也会使它们在成员情感承诺和团队绩效方面有所差异。与低 DLMX 的团队相比,高 DLMX 团队中“圈内人”和“圈外人”的界限更加明显。领导仅与少数人保持高质量交换关系的做法会使大多数“圈外员工”感觉到不公平,而且这种区别对待带来的冲突也会加剧团队成员之间的摩擦,降低成员间的合作意愿和凝聚力^[18]。在这种情况下,即使 GLMX 较高,团队成员的情感承诺和团队绩效也会受到影响。反之,在 DLMX 较低的团队中,领导对所有下属一视同仁,成员会感到公平,团队氛围也会相对和睦。在这种情况下,团队成员会更积极主动地做出回馈行为,因此,GLMX 更会通过社会交换和团队氛围/互动机制提升团队成员对组织的承诺和团队绩效。由此,提出以下假设:

假设 3 DLMX 在 GLMX 与团队成员情感承诺关系中有调节作用:在低 DLMX 的团队中,GLMX 对情感承诺的影响相对较强。

假设 4 DLMX 在 GLMX 与团队绩效关系中有调节作用,在低 DLMX 的团队中,GLMX 对团队绩效的影响相对较强。

3 研究方法

3.1 研究对象与程序

本研究的样本来自东部某沿海省份 3 家传统型钢铁制造企业。这 3 家企业均采用班组为单位的工作方式,每个班组由 1 名企业指定的

主管进行任务分配、绩效考核、人员晋升和工作指导等管理活动,班组成员以面对面的方式开展工作。考虑到本研究以团队为分析单位,参照文献[4]的建议,确保在各班组中参与调查的员工数量要占该班组总人数的 60%,且每个班组至少包含 3 名成员。在企业人力资源部门的帮助下,进行问卷发放和回收。在收回所有问卷后,进行问卷配对和废卷处理工作,最终得到了 63 个班组 315 名成员问卷。各班组人数介于 3~17 人之间,平均为 5 人。其中,男性占 72.7%;高中及以下学历者 196 人,占 62.2%;平均年龄为 29.38 岁;在目前企业平均工作 4.07 年;与当前直接主管平均共事 2.57 年。

3.2 测量工具

(1)GLMX 和 DLMX 这 2 个变量均由团队成员报告的 LMX 合成。LMX 的测量采用文献[19]编制的量表,共 12 个题项,如“我愿意为上司做超出我的职责范围的工作”。与文献[6]相一致,本研究采用同一团队中各成员报告的 LMX 的均值来衡量 GLMX,各成员报告的 LMX 的标准差来衡量 DLMX。

(2)变革型领导 该变量的测量采用文献[20]开发的量表,共 14 个题项,如“在工作中,上司以身作则为我们提供工作示范和榜样”。考虑到量表长度的问题,删除了 4 个表述有一定重复的题项。剩余 10 个题项的量表信度为 0.91,与文献[20]中所报告的信度一致。

(3)情感承诺 该变量的测量采用文献[21]开发的量表,共 6 个题项,如“我很乐意在该企业长期工作,直至退休”。

(4)团队绩效 该测量采用文献[22]在中国组织情境下编制的主观评价量表,共 5 个题项,如“我们现行的工作方式能够启发我们继续改善工作绩效”。

上述变量的测量均采用李克特 5 点计分法,从 1~5 表示被调查者按照对每项表述的同意程度从“非常不同意”到“非常同意”。

3.3 共同方法偏差与数据聚合检验

本研究所有量表均由员工自我报告,可能存在共同方法偏差问题,因此,使用单因子检验法对此进行考察。结果表明,在个体层面($N=315$),LMX、变革型领导、情感承诺和团队绩效相互独立的四因子模型与数据有较好的拟合效果($\chi^2/df=2209.82/489$ 、 $CFI=0.93$ 、 $SRMR=0.074$),且拟合效果优于单因素模型($\chi^2/df=8403.58/511$ 、 $CFI=0.80$ 、 $SRMR=0.31$),表明数据不存在严重的共同方法偏差问

题。

本研究从组内一致性和组间差异性 2 个方面论证了将员工数据聚合到团队的可行性。结果表明,在组内同质性方面,63 个团队成员报告的 LMX、变革型领导、情感承诺和团队绩效的 *Rwg* 均值分别为 0.92、0.90、0.89 和 0.88,均超过了 0.70 的标准;在组间差异性方面,上述变量的 *ICC*(1)值分别为 0.24、0.20、0.23 和 0.19,均超过了 0.12 的标准。方差分析结果表明,不同团队在 LMX($F=2.60, p<0.01$)、变革型领导($F=2.22, p<0.01$)、情感承诺($F=2.52, p<0.01$)和团队绩效($F=2.15, p<0.01$)上均有显著差异,表明在不同团队间考察它们是有意义的。

4 研究结果

4.1 描述性统计与相关分析结果

研究变量的均值、标准差、相关矩阵和内部一致性系数见表 1。由表 1 可知,本研究的结果与文献[1]在中国情境下基于个体层面得出的研究结果($r=0.71, p<0.01$)相一致,即变革型领导与 GLMX 在团队层面也有中、高程度的正相关关系($r=0.77, p<0.01$)。这 2 种领导方式与 2 个因变量均有显著正相关关系,但 GLMX 同情感承诺($r=0.56, p<0.01$)和团队绩效($r=0.75, p<0.01$)的相关程度均高于变革型领导与它们的相关程度。GLMX 与 DLMX 关系不显著($r=-0.13$),即高 GLMX 的团队既有可能表现出差异化,也有可能无差异化,从而进一步证明了同时考察这 2 个变量的必要性。此外,DLMX 同情感承诺和团队绩

效均无显著相关关系。

表 1 研究变量的均值、标准差、相关矩阵及信度

变量	M	SD	1	2	3	4	5
1. 变革型领导	3.77	0.37	(0.91)				
2. GLMX	3.59	0.39	0.77**	(0.89)			
3. DLMX	0.43	0.24	-0.10	-0.13	-		
4. 情感承诺	3.65	0.48	0.42**	0.56**	0.14	(0.89)	
5. 团队绩效	3.80	0.40	0.66**	0.75**	-0.14	0.56**	(0.87)

注: 对角线括号内的数值为变量的内部一致性系数。* * *、* 分别表示 $p<0.01$ 、 $p<0.05$ (双尾检验),下同。

4.2 假设检验结果

本研究的回归分析结果见表 2。由表 2 可知,在控制变革型领导的影响后,GLMX 对情感承诺($\beta=0.60, p<0.01$)和团队绩效($\beta=0.60, p<0.01$)均有显著正向影响。由此,假设 1 和假设 2 得到支持。DLMX 对团队绩效的影响不显著,这与文献[4]的研究结果相一致,说明 DLMX 与团队绩效之间可能存在较为复杂的关系。最后,GLMX 与 DLMX 交互项的进入对情感承诺($\Delta R^2=0.05, p<0.05$)和团队绩效($\Delta R^2=0.04, p<0.05$)均有额外解释力,且交互项对情感承诺($\beta=-0.25, p<0.05$)和团队绩效($\beta=-0.21, p<0.05$)均达到显著水平。简单斜率检验结果表明,对 DLMX 低的团队,GLMX 对情感承诺和团队绩效的正向影响更强;对 DLMX 高的团队,GLMX 的正向影响相对较弱。由此,假设 3 和假设 4 得到支持。总体来看,研究结果表明 DLMX 会削弱 GLMX 对情感承诺(见图 2)和团队绩效(见图 3)的积极影响。

表 2 交换关系质量、交换关系差异化对情感承诺和团队绩效的影响

变量	情感承诺				团队绩效			
	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	M ₈
变革型领导	0.42**	-0.05	-0.05	-0.01	0.66**	0.19	0.19	0.25
GLMX		0.60**	0.63**	0.48**		0.60**	0.60**	0.47**
DLMX			0.21*	0.21*			-0.04	-0.05
GLMX×DLMX				-0.25*				-0.21*
Adj-R ²	0.16	0.30	0.33	0.38	0.42	0.56	0.56	0.59
ΔR ²	0.17**	0.15**	0.05**	0.05*	0.43**	0.15**	0.00	0.04*
F	12.67**	14.07**	11.25**	10.33**	46.21**	40.83**	26.96**	23.16**

5 讨论与结论

GRAEN 等^[2]指出,LMX 关系研究应跳出个体/对子层面。GERSTNER 等^[12]发现,大多数研究都只关注 LMX 对个体态度、行为和绩效的影响,但却忽略了团队相关的变量。文献[23]指出,当前有关 LMX 的研究仍集中在个

体层次。实际上,从个体层次扩展到团队层次并不是一个简单的分析层次改变问题,它是对 LMX 理论的扩展。基于这种思路,本研究考察了 2 个团队层变量与团队成员情感承诺和团队绩效的关系。研究结果发现,在控制了变革型领导之后,GLMX 对情感承诺和团队绩效均有显著正向影响,本研究将个体层次的研究发现

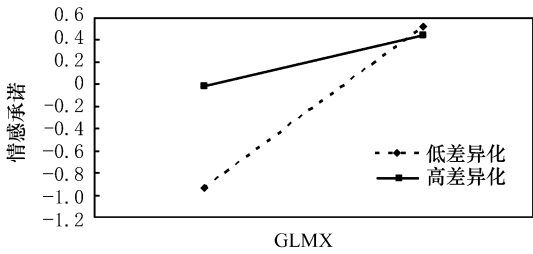


图 2 DLMX 在 GLMX 与团队成员情感承诺关系中的调节作用

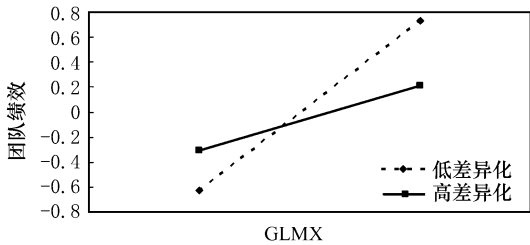


图 3 DLMX 在 GLMX 与团队绩效关系中的调节作用

扩展到团队层次,在一定程度上支持了 LMX 理论的多层次作用效果。具体地,GLMX 与情感承诺有中等程度的正相关关系,这与以往基于个体层次的研究结果相一致,意味着 LMX 关系的作用能同时体现在个体和团队 2 个层次上。在团队绩效上,GLMX 与团队绩效有中、高程度的正相关,明显高于文献[4]所报告的相关程度,这可能与团队绩效的报告源有关。在本研究中,GLMX 和团队绩效均由团队成员报告,因此,二者的相关程度较高。早期的一项元分析发现在个体层面,如果领导-成员关系和绩效均由同一对象报告,二者间也有中、高程度的正相关关系^[12]。

在此基础上,本研究发现 DLMX 会损害 GLMX 对团队情感承诺和团队绩效的正向影响,这在一定程度上说明领导对不同成员的亲疏有别和差别对待对团队状态和产出有一定的消极影响。总体来看,本研究从 2 个角度考察了团队层面 LMX 对团队的影响,指出在高 GLMX 且低 DLMX 的情况下,团队有最高水平的情感承诺和工作绩效,这与文献[24]的观点一致。在回顾以往研究的基础上,他们提出了最佳 LMX 这一概念,认为在同时具备高质量、低差异化和高一一致性 3 个条件时,LMX 对个体和团队有最佳影响效果。本研究证实了在具备前 2 个条件时,LMX 对团队成员情感承诺和团队绩效的积极影响最强。未来的研究可继续关注第 3 个条件的作用。

本研究的实践意义在于指出了 GLMX 对团队状态(团队成员情感承诺)和团队产出(团

队绩效)有正向影响,即领导与团队成员的关系越好,团队成员对组织的情感承诺和团队绩效水平就越高。这意味着团队领导应与下属保持较高的社会交换关系。虽然受资源和精力限制,领导难以无限制地向员工提供诸如奖励和晋升机会的有限资源,但领导可以通过提供一些无形支持(如授权、关心等),以改善团队状态和提高团队产出。同时,本研究发现,领导对下属差别对待会损害 GLMX 对团队的积极作用。这意味着如果领导对不同成员有较高等度的差别对待,高 GLMX 对团队的积极作用也会打折扣。总体来看,在组织管理实践中团队领导应尽可能与每位成员都建立高质量的交换关系^[25]。

本研究也存在如下不足之处:①横断面研究无法准确揭示 GLMX 和 DLMX 对情感承诺和团队绩效的动态过程。②虽然依据社会交换和组织公平理论等理论阐述了 GLMX 和 DLMX 对团队的影响,但并没有实际去测量有关社会交换和组织公平的变量。③样本范围有限,研究结果是否能推广到其他行业还需要后续研究的考察。④团队绩效属于员工主观知觉到的绩效,能否反映团队的真实工作产出也有待进一步商榷。

参 考 文 献

[1] WANG H, LAW K S, HACKETT R D, et al. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3): 420~432

[2] GRAEN G B, UHL-BLEN 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(2): 219~247

[3] COGLISER C C, SCHRIESHEIM C A. Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(5): 487~511

[4] LIDEN R C, ERDOGAN B, WAYNE S J, et al. Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(6): 723~746

[5] BOIES K, HOWELL J M. Leader-Member Ex-

- change in Teams: An Examination of the Interaction between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17(3): 246~257
- [6] SCHYNS B. Are Group Consensus in Leader-Member Exchange and Shared Work Values Related to Organizational Outcomes[J]. *Small Group Research*, 2006, 37(1): 20~35
- [7] HENDERSON D J, LIDEN R C, GLIBKOWSKI B C, et al. LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 2009, 20(4): 517~534
- [8] 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[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13(1): 46~78
- [9] 王震, 仲理峰. 领导-成员交换关系差异化研究评述与展望[J]. *心理科学进展*, 2011, 19(7): 1 037~1 046
- [10] BLAU P M. *Exchange and Power in Social Life* [M]. New York: Wiley, 1964
- [11] 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(1): 82~111
- [12] GERSTNER C R, DAY D V. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(6): 827~844
- [13] HILL G W. Group Versus Individual Performance: Are N+1 Heads Better Than One [J]. *Psychological Bulletin*, 1982, 91(3): 517~539
- [14] MARTIN R, EPITROPAKI O, THOMAS G, et al. A Review of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects and Directions[M]//HODGKINSON G P, FORD J K. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley, 2010: 35~88
- [15] PIROLA-MERLO A, HARTEL C, MANN L, et al. How Leaders Influence the Impact of Affective Events on Team Climate and Performance in R&D teams [J]. *Leadership Quarterly*, 2002, 13(5): 561~581
- [16] SCANDURA T A. Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective[J]. *Leadership Quarterly*, 1999, 10(1): 25~40
- [17] VAN BREUKELEN W, KONST D, VAN DER VLIST R. Effects of LMX and Differential Treatment on Work Unit Commitment[J]. *Psychological Reports*, 2002, 91(8): 220~230
- [18] 刘军, 章凯, 仲理峰. 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析[J]. *管理世界*, 2009(8): 92~101
- [19] LIDEN R C, MASLYN J M. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development [J]. *Journal of Management*, 1998, 24(1): 43~72
- [20] KIRKMAN B L, CHEN G, FARH J, et al. Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 744~764
- [21] MEYER J P, ALLEN N J, SMITH C A. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conception [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4): 538~551
- [22] TJOSVOLD D, LAW K S, SUN H. Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches[J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2(2): 231~252
- [23] DECHURCH L A, HILLER H J, MURASE T, et al. Leadership across Levels: Levels of Leaders and Their Levels of Impact[J]. *Leadership Quarterly*, 2010, 21(6): 1 069~1 085
- [24] SCHYNS B, DAY D V. Critique and Review of Leader-Member Exchange Theory: Issues of Agreement, Consensus, and Excellence [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010, 19(1): 1~29
- [25] GRAEN G B, HUI C, TAYLOR E A. Experience-Based Learning about LMX Leadership and Fairness in Project Teams: A Dyadic Directional Approach [J]. *Academy of Management Learning and Education*, 2006, 5(4): 448~460

(编辑 郭恺)

通讯作者: 王震(1985~), 男, 山东济宁人。中央财经大学(北京市 100081)商学院讲师, 博士。研究方向为人力资源管理与组织行为学。E-mail: wangzhenruc@163.com