



领导-部属交换、双重认同与员工行为探析

涂乙冬 李燕萍

摘要:领导-部属交换能够促进员工的领导认同和组织认同,但领导-部属交换对员工的领导认同的作用要远远大于对员工的组织认同的作用;员工的领导认同对其角色内行为有显著影响,对创新行为没有显著影响;而员工的组织认同则对员工的角色内行为和创新行为均有显著影响,这对诠释中国情境下员工-组织关系的作用过程具有理论和实践意义。

关键词:领导-部属交换;领导认同;组织认同;角色内行为;创新行为

长期以来,员工-组织关系研究主要基于社会交换理论和社会认同理论两大视角^①。社会交换视角下,员工和组织之间的关系被定义为交换关系,交换双方遵循着“互惠原则”来维系交换关系。组织认同视角下,员工将自己定义为组织的一份子,员工和组织之间是一种社会的和心理的连带关系和情感关系。近年来,研究者开始整合两种视角来解释员工-组织关系如何从交换到认同进而影响员工产出的作用过程,虽然取得了一定的成果,但在以下方面仍需进一步探索。

首先,国内外学者关于组织中的领导-部属交换、认同与员工产出之间的研究结果不一致,他们的关系需要进一步验证。国外研究者在西方情境下建立了领导-部属交换、组织认同与员工产出之间的逻辑关系^②,国内学者也在中国情境下进行了此类验证,但结果却与国外学者的研究有很大差异。沈伊默发现员工与领导的交换(领导-部属交换)不能够促进员工对组织的认同,而员工与组织的交换(组织支持感)能够促进员工的组织认同并且促进员工的产出^③。在中国情境下,领导-部属交换、组织认同与员工产出之间的关系还需要进一步验证。

其次,领导-部属交换对领导认同、组织认同作用的差异还需要进一步探索。在西方情境下,对领导的认同、对组织的认同是两种平等的但不同对象的认同。但是,在高权力距离情境的中国,领导比组织更加接近员工^④,员工对领导和组织的认同可能不同,而现有研究对此所知甚少。本文将检验领导-部属交换对员工的领导认同和组织认同作用的差异,这对理解中国情境下领导-部属交换对不同对象认同的影响有重要意义。

再次,领导认同和组织认同对员工行为影响的差异也需要进一步研究。领导者不仅

① T. R. Tyler, S. L. Blader. "Identity and Prosocial Behavior in Groups", *Group processes and intergroup relations*, 2001, 4(3), pp. 207~226.

② D. Van Knippenberg, R. Van Dick, S. Tavares. "Social Identity And Social Exchange: Identification, Organizational and Supervisor Support, and Withdrawal from the Job". *Journal of Applied Social Psychology*, 2007, 37(3), pp. 457~477.

③ 沈伊默:《从社会交换的角度看组织认同的来源及效益》,载《心理学报》2007年第5期,第918~925页。

④ Z. X. Chen, A. S. Tsui, J. L. Farh. "Loyalty to Supervisor Versus Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002, 75(3), pp. 339~356.

作为组织的代理人存在,而且还是一个独立人格的个体存在^①。不管是作为独立的个人,还是代理人,领导的利益和组织利益都可能会有差异,并且在中国情境下,威权主义和高权力距离导向使下属们更加忠诚和依附于领导而非组织,这些差异表明员工对领导和组织做出的积极行为产出可能有所不同。本文将检验领导认同和组织认同对员工角色内行为和创新行为的作用的差异。其中,角色内行为是工作职责所要求的产出,代表着员工的基本工作能力和绩效;对国有企业的管理部门的基层员工来说,他们的工作是高度固定化的,创新并不在他们的工作范围内,创新行为就是一种超出工作要求的行为产出。因此,角色内行为和创新行为很好地代表了员工在组织中与工作相关的行为产出。

一、理论与假设

(一) 领导-部属交换理论

领导-部属理论解释领导和下属间人际的二元互动的交换关系。领导-部属理论将领导效能关注在领导-员工关系上,它暗含的假设是领导差异化地对待员工,形成领导和员工之间的垂直对偶连接状态,实际上是差异化的社会交换的过程。上下级之间形成“高质量交换”,下属就成为“圈内人”,高质量交换包含相互的尊重、情感、信任、承诺等要素。上下级之间形成“低质量交换”,下属就成为“圈外人”,低质量交换仅仅限于合同所规定的经济交换,领导对员工的控制也限于正式的权威、规则和政策^②。

(二) 组织中的多重认同

由于组织内部可以分为不同层级结构,组织认同也可以进一步分解为更小单位的认同,有研究者就把组织认同细分为很多嵌套的更小层级的认同,由内到外分别为工作认同、团队认同、部门认同、子公司认同以及组织认同^③。也有研究认为,不同的认同并不是嵌套类型,而是有重叠但有区别的模型^④。已有研究更多地关注个体的单一的身份认同,而忽略了多种认同的相互重叠、交互与干扰^⑤。因此,研究组织中的多种认同,比较不同认同的前因和后果成为组织研究中的重要议题。

(三) 领导-部属交换与双重认同

组织认同“是社会认同的一种特殊的形式,是个体根据某一特定的组织成员身份对自我进行定义的一种状态,或是一种归属于群体的知觉”^⑥。组织认同主要回答了在组织中的个人与组织之间“我是谁”的问题,它是一种内在形成的认知或情感。组织认同包括个体的自我定义、自我分类和自我提升。自我定义是将组织特征投射到自我定义和自我形象上;自我分类是将自我归类为组织中的一员,拥有组织成员身份;自我提升是指个体在组织中要为组织奉献,提升自我和组织的价值。

领导作为组织的代理人,在组织中的作用非常特殊和重要,他既是员工在组织中关于组织使命、组织目标等信息的主要来源,又是团队成员的楷模^⑦。员工会把领导给予他的各种有利的制度安排也视作是组织给与他的支持,从而提高他与组织的交换质量。那么,上下级的交换质量越高,员工能够获得更多关于组织的使命、文化和价值观等信息,并将它们内化为自己的目标、价值观,从而更好地定义自己属于组织的一员。其次,领导代表组织给员工更多正式和非正式的支持,员工能够获得更多的组织支持感,从而将自我分类为组织的一员。再次,领导-部属交换质量越高,员工就能够在组织中发挥他的才能和影响力,获得更多的成就感,从而增加自我价值和自我提升感。由此提出假设:

① R. Eisenberger et al. "Leader - Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment", *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(6), pp. 1085~1103.

② R. M. Dienesch, R. C. Liden. "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *The Academy of Management Review*, 1986, 11(3), pp. 618~634.

③ B. E. Ashforth, S. A. Johnson, "Which Hat to Wear? The Relative Salience Of Multiple Identities In Organizational Contexts". In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia: Psychology Press, 2001, pp. 31~48.

④ A. W. Richter, M. A. West, R. Van Dick, J. F. Dawson. "Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact and Effective Intergroup Relations", *Academy of Management Journal*, 2006, 49(6), pp. 1252~1269.

⑤ 莫申江、王重鸣:《国外双重认同研究前沿探析》,载《外国经济与管理》2011年10期,第52~57页。

⑥ F. Mael, B. E. Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(2), pp. 103~123.

⑦ M. A. Hogg. "A Social Identity Theory of Leadership", *Personality and Social Psychology Review*, 2001, 5(3), pp. 184~200.

假设1:领导-部属交换与员工的组织认同显著正相关

与组织认同类似,领导-部属交换质量能够影响下属的领导认同。首先,随着交换质量的提高,员工会与领导建立更亲密和更稳定的交换关系,对领导有更深层次的交往和了解,可以将自己的领导与组织中其他团队的领导更好地区分开,能够将领导的特征映射到个人的自我定义上。其次,领导-部属交换质量越高,下属就越能获得更多的正式和非正式的支持。在中国“差序格局”的文化背景下,下属会因为与领导交换质量高而提高“内部人身份感知”,这种认知实际上是一种自我分类^①。再次,领导-部属交换质量越高,领导会给下属更多的授权和发挥空间,下属会感觉到领导给了他在团队中更大的影响力^②,这种影响力会提升员工的自我价值感,从而提高领导认同。这表明,高质量领导-部属交换能够提升下属在领导团队中的自我定义、自我归类和自我价值,从而提高对领导的认同。在组织中,领导与下属的交换既代表了组织的行为,同时又具有领导个人的色彩。因此,上下级交换质量不仅能够整体地提升员工的组织认同,还能够提升员工对领导的认同,由此提出假设:

假设2:领导-部属交换与员工的领导认同显著正相关

(四) 双重认同与员工行为的影响

领导认同使员工感受到他与领导的积极心理联系,产生强烈的对领导的归宿感和心理依附。员工会感到他有为领导付出和牺牲的自发性责任,员工会把领导的目标视作最重要的目标,愿意为领导做出额外的努力,使领导的绩效获得更大发展^③。员工会做出更多角色内行为,更高质量地完成本职工作,获得更高的工作绩效,也能够直接地提高领导的绩效。员工也会在工作中做出更多的创新行为,通过创新行为来提升领导所管理的团队绩效,员工的角色内行为和创新行为都着眼于为领导提高其绩效和管理效能,这表明领导认同会使员工做出一系列有利领导行为。由此提出假设:

假设3:领导认同对员工的角色内行为(H3a)、创新行为(H3b)均有显著正向影响

组织认同强调了个体形成组织成员身份感知和归宿感,组织认同将引导成员的感受、信念以及行为^④。当个体产生强烈的组织认同时,个体实际上将自己嵌入到组织中,就会以自己是组织的一份子而自豪,就会将组织的价值观、信念和目标等内化为自己的价值观、信念和目标,心甘情愿地为组织奉献更多的努力——投入更多的时间、精力来促成组织的成功,他们会把这种努力看作是与组织之间的心理连带的行为表达,这种行为表达既包括角色内行为产出,也包括创新行为等角色外的产出。如果员工的组织认同高,他对自己在组织中的身份和角色就有更高的感知,也愿意为组织做出更多的个人努力。作为组织的一份子,员工要做更多的角色内行为,更好地完成他在组织中的工作角色和工作任务来有效地提升组织利益。同时,员工的组织认同高,就会对组织有一种强烈的归宿感和身份感,他的命运和组织的命运已经完全地联系在一起,他对组织的付出和努力绝不仅限于角色内行为,而会关注到所有对组织有利的机会,并且为这些机会做出自己的努力和贡献^⑤。这种角色外行为包括不断地提出创新的点子、创意和流程等来使组织获得更高的效率。由此提出假设:

假设4:组织认同对员工的角色内行为(H4a)、创新行为(H4b)均有显著正向影响

二、数据分析与结果

(一) 研究方法

本研究的问卷发放在12个国有企业单位进行。员工评价领导-部属交换和领导认同,领导评价员

①汪林、储小平、倪婧:《领导-部属交换、内部人身份认知与组织公民行为——基于本土家族企业视角的经验研究》,载《管理世界》2009年第1期,第97~107页。

②S. Aryee, Z. X. Chen. "Leader - Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes", *Journal of Business Research*, 2006, 59(7), pp. 793~801.

③郑伯壘、姜定宇:《华人组织中的主管忠诚:主位与客位概念对员工效能的效果》,载《本土心理学研究》2000年第1期,第65~114页。

④J. E. Dutton, J. M. Dukerich. "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3), pp. 517~554.

⑤葛建华、苏雪梅:《员工社会化、组织认同与组织公民行为——基于中国科技制造企业的实证研究》,载《南开管理评论》2010年第1期,第42~49页。

工的组织认同、角色内行为、创新行为。本次问卷调查共发放问卷 382 份,回收有效问卷 297 份,问卷有效率为 77.75%。48.5%的被试为男性,48.8%的被试为女性。

作者邀请 2 位人力资源管理专业研究生进行了并行、双盲的“翻译-回译”程序。领导-部属交换采用 Graen 和 Uhl-Bien(1995)发展的 7 条目量表^①,该量表在本研究中的信度为 0.88。组织认同采用 Mael 和 Ashforth(1992)的 6 条目量表,该量表在本研究中的信度为 0.83,领导认同也采用了相同的量表来源,将条目中的“单位”改为“领导”,领导认同的信度为 0.88。角色内行为量表采用 Van Dyne 和 Le Pine(1998)的 4 条目量表^②,在本研究中的信度为 0.87。创新行为采用 Scott 和 Bruce(1994)的 6 条目量表^③,在本研究中信度系数为 0.90。

(二) 变量的相关分析

表 1 显示了各变量之间的均值、标准差以及相关系数。假设的变量间两两显著相关。

表 1 变量的相关分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
领导-部属交换	3.98	0.66	1				
领导认同	3.81	0.77	0.49**	1			
组织认同	4.04	0.64	0.07	0.19**	1		
角色内行为	4.10	0.73	0.14*	0.21**	0.47**	1	
创新行为	3.87	0.73	0.09	0.14*	0.44**	0.57**	1

注:**为 $p<0.01$,*为 $p<0.05$, $n=297$

(三) 结构方程模型路径分析

本文采用结构方程模型来检验变量之间的路径系数。如表 2 所示,本文构建了 1 个虚模型,1 个全模型以及本文的假设模型。其中模型 1(虚模型)不满足结构方程模型拟合阈值要求,首先被排除。模型 2(假设模型)和模型 3(全模型)的拟合指标较为接近,由于模型 2(假设模型)是模型 3(全模型)的嵌套模型,根据简单化原则和俭省化原则,本文通过比较 $\Delta\chi^2$ 在 Δdf 上的显著性来判定模型选择,模型 3(全模型)的 $\Delta\chi^2$ 在 Δdf 上不显著。因此,我们选择模型 2(假设模型)。

表 2 结构方程模型的比较

模型	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMR	RMSEA
模型 1(虚模型)	252.03	31	8.13	0.848	0.878	0.114	0.154
模型 2(假设模型)	85.99	29	2.97	0.944	0.968	0.036	0.081
模型 3(全模型)	85.69	27	3.17	0.945	0.967	0.036	0.086

注:模型 1 是以领导-部属交换为自变量,其他变量均为因变量;模型 2 是假设模型;模型 3(全模型)在假设模型基础上加上领导-部属交换对角色内行为、创新行为的直接影响, $n=297$ 。

领导-部属交换对领导认同作用显著($r=0.55, p<0.001$),证明了假设 1 成立。领导-部属交换对组织认同的作用边缘显著($r=0.12, p<0.1$),基本证明了假设 2 成立。领导认同对员工角色内行为的作用显著($r=0.11, p<0.05$)、但对创新行为的作用不显著($r=0.04, n.s$),证明了假设 3a 成立,但假设 3b 不成立。组织认同对员工角色内行为($r=0.68, p<0.001$)、创新行为($r=0.65, p<0.001$)均作用显著,由此证明了假设 4a、假设 4b 成立。

①G. B. Graen, M. Uhl-Bien. "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*, 1995, 6(2): pp. 219~147.

②L. Van Dyne, J. A. LePine. "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity". *Academy of Management Journal*, 1998, 41(1), pp. 108~119.

③S. Scott, R Bruce. "The Influence of Leadership, Individual Attributes, and Climate on Innovative Behavior: A Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3), pp. 580~607.

三、讨论及结论

(一) 研究结论及讨论

本文研究了国有企业交换、认同和员工行为的作用过程,获得了以下发现:领导-部属交换能够提升领导认同和组织认同,但对领导认同的影响要远远大于对组织认同的影响;员工只有在组织认同的基础上才会做出对组织有利的角色内行为和创新行为,而在领导认同基础上只会做有利于领导的角色内行为,而不会做有利于组织的创新行为。本文将详细讨论各项发现和结论:

首先,高质量的上下级交换能够提升领导和组织两方面的认同。本文通过理论阐述和实证研究建立了领导-部属交换和领导认同、组织认同的内在联系。以往的研究使组织和员工之间的关系定义为一种纯粹的资源交换的工具性关系,实际上将员工定义为“经济人”,而忽略了员工的“社会人”属性,忽略了员工的情感和认知需要。本文发现,在高质量的上下级交换中,员工会产生对领导和组织的认同,而一旦这种认同形成,员工的行为产出就是他(她)们心甘情愿为领导和组织做出的贡献和努力,而非一种交易,这种解释使员工在组织中的产出从一种“被动的交换”变为一种“主动的积极付出”。

其次,领导-部属交换对领导认同的作用远远大于其对组织认同的作用。这一发现可能有两个原因:一方面是由领导者基于组织代理人和独立个体的双重角色决定的。领导者为了获得个人利益的最大化,他会通过上下级交换来使其下属的认同指向他个人,而非直接指向他代表的组织,这种结果实质上也是一种道德风险。另一方面是中国的特殊文化背景的作用。在国有企业中,领导者实际扮演着家庭中“父亲”的形象,员工对离他们较近的领导认同优先,而不是离他们较远的组织优先。

最后,领导认同和组织认同对员工产出的影响不同。角色内行为是基于工作岗位的行为,同时也是计入员工绩效考核的行为规范,员工提升角色内行为不仅是工作本质所在,也能够提升自己的、领导的、组织的绩效,员工对领导和组织认同就会通过角色内行为来提升领导和组织提高产出。创新行为是角色外行为,并不计入组织的考核体系,创新行为主要有利于组织改进其流程、产品等,是以组织为落脚点的行为产出,因此组织认同有利于提高创新行为产出。家长式作风比较典型的国有企业中,员工习惯于服从领导的安排,提出更多创新的建议和创意,还可能会被认为是对领导权威的“冒犯”,员工有可能较少地向领导提出创新的创意、流程、建议等,因此领导认同对其创新行为没有直接影响。

(二) 理论意义和实践意义

本研究的理论意义主要体现在以下三个方面:首先,有别于以往的研究,本文从社会交换理论和社会认同理论融合的角度开展研究。本文不仅增加了在中国情境下交换、认同与员工行为的新的发现,而且对领导-部属交换和员工产出之间的解释机制也有了新的拓展,即把原来的交换和回报机制重新定义为员工的认同和主动奉献机制,正如 Tyler 和 Blader(2001)所说:“与社会交换相比,社会认同理论描绘出了一副更加不同的关于理解社会本质的核心要素的图画”。其次,探究了中国情境下交换到认同过程中领导认同和组织认同的差异。由领导-部属交换带来的领导认同优先于组织认同,在中国情境下,员工对领导者的认同是第一位的,这与在西方情境中的研究发现有很大不同。同时,也把原来领导-部属交换对单一的认同对象的研究拓展为对多种认同对象的研究,获得了更加有本土文化意义的发现。

本文的研究也具有一定的实践意义。一方面,组织和管理者应重新认识员工与组织的关系。管理者不能简单地将组织和领导的投入与员工的产出之间画上“交易”的等号,而是要把握“交易”之外的社会和情感、心理作用过程。另一方面,将员工-组织关系从单纯的交易关系发展为认同关系,有利于维持员工与组织的心理契约,构建员工和组织间和谐的劳动关系。

■作者简介:涂乙冬,武汉大学经济与管理学院博士生,湖北 武汉 430072。

李燕萍,武汉大学经济与管理学院教授,博士生导师,博士。

■基金项目:国家自然科学基金项目(71172203)

■责任编辑:于华东