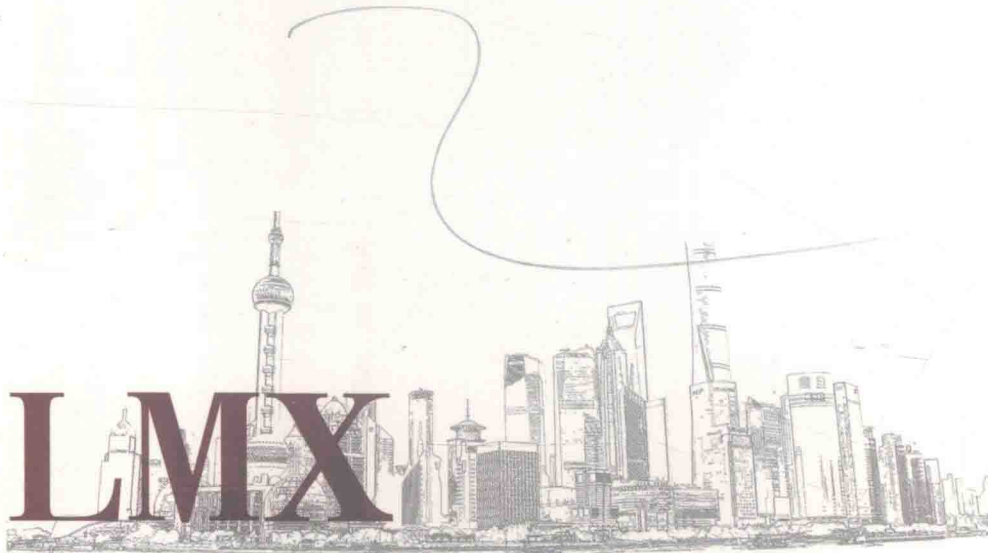




LMX

差异化 对团队绩效、 工作幸福感的 影响及其作用机制

庞宇
杜晓辉 / 著

The Effect of LMX Differentiation on Team
Performance and Work Well-being

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

河北省企业管理重点学科出版基金资助

河北省社会科学基金项目（项目编号：HB17GL017）研究成果



LMX

差异化 对团队绩效、 工作幸福感的 影响及其作用机制

庞
宇
杜
晓
辉
／
著

The Effect of LMX Differentiation on Team
Performance and Work Well-being

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

LMX 差异化对团队绩效、工作幸福感的影响及其作用机制 / 庞宇, 杜晓辉著.
—北京: 经济科学出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5141-9160-8

I. ①L… II. ①庞… ②杜… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 059349 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 王肖楠

责任印制: 邱 天

LMX 差异化对团队绩效、工作幸福感的影响及其作用机制

庞 宇 杜晓辉 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [eps@ esp. com. cn](mailto:eps@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 13.75 印张 210000 字

2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-9160-8 定价: 60.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191510)

(版权所有 翻印必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn)

前 言

领导—成员交换理论（leader-member exchange, LMX）是当前管理学界最受关注的领导理论之一。LMX 理论的核心思想是，基于资源的有限性，领导只会与团队中少数员工建立高质量的交换关系，团队中这部分人就成为了领导的“圈内人”；而对于绝大多数的“圈外人”来说，领导只会与他们建立低质量的交换关系。LMX 差异化认为，在团队中领导不会用同样的方式对待下属，而是与不同的下属建立差异化的关系，这种视角被称为垂直对偶模式。在对领导—团队成员关系的解释过程中，垂直对偶模式显然比均衡视角更容易。这种垂直对偶模式经过演变形成了现在的 LMX 理论，并得到了学术界普遍的认可。

近年来，围绕 LMX 差异化理论的实证研究迅速增多。然而 LMX 差异化却并未取得多少可喜的成果。在其影响效果上，LMX 差异化与一些变量之间的作用关系出现了多样化甚至是看似矛盾的结论，比如团队绩效，LMX 差异化对于团队绩效究竟是积极还是消极的影响？现有研究尚未给出明确的结论。此外，LMX 差异化与员工情感变量之间的关系研究尚且较少。

本研究从 LMX 理论出发，基于资源分配的差异化视角，考察了 LMX 差异化的影响效果和作用机制。在影响效果方面，本研究关注 LMX 差异化分别对团队绩效、团队创新绩效和员工幸福感的作用关系。在影响机制方面，本书基于 LMX 差异化的互动视角和公平视角分别考察了团队冲突两维度（关系冲突和任务冲突）在 LMX 差异化与团队绩效、团队创新绩效、工作幸福感之间的影响机制以及总体公平在 LMX 差异化与工作幸福感之间的影响机制。最后，本研究考察了权力距离和总体公平在 LMX 差异化与工作幸福感之间的调节中介作用。

本书的主要研究内容有：

第一，在团队层面考察 LMX 差异化对团队绩效和团队创新绩效的影响效果，以及团队冲突两维度（关系冲突和任务冲突）在其中的中介作用机制。

第二，跨层考察了 LMX 差异化对工作幸福感的影响效果，以及团队冲突两维度（关系冲突和任务冲突）和总体公平分别在其中的中介作用机制。

第三，跨层考察了权力距离在 LMX 差异化与总体公平之间的调节效应，以及权力距离、总体公平在 LMX 差异化与工作幸福感之间的调节中介效应。

本书的研究发现包括：

第一，LMX 差异化与团队绩效关系不显著，但负向影响团队创新绩效。说明 LMX 差异化对团队绩效和团队创新绩效的作用过程不同。

第二，团队关系冲突中介 LMX 差异化与团队绩效的关系，但其不中介 LMX 差异化与团队创新绩效的关系。团队任务冲突不中介上述两个过程。

第三，LMX 差异化与工作幸福感负相关。关系冲突中介 LMX 差异化与工作幸福感的关系，任务冲突不中介两者关系。总体公平中介 LMX 差异化与工作幸福感的关系。

第四，权力距离调节 LMX 差异化与总体公平的关系。权力距离调节 LMX 差异化通过总体公平传递的对员工工作幸福感的间接影响，员工的权力距离感越高，LMX 差异化对员工工作幸福感的间接影响就越弱。

本书的理论意义在于：

第一，本书考察了 LMX 差异化对团队绩效和团队创新绩效的影响效果和作用机制。LMX 差异化与团队创新绩效的相关研究为学术界首次探讨，并发现了彼此负向的影响关系。并首次发现在同样情境下，LMX 差异化对团队绩效和团队创新绩效的影响效果不同。本研究通过 LMX 差异化与团队绩效不显著的结论认为，LMX 差异化对团队绩效的影响过程是复杂的，受到多种因素的影响。基于此，本研究在团队层面分别检验了关系冲突和任务冲突在 LMX 差异化与团队绩效以及 LMX 差异化与团队创

新绩效之间的中介作用。

第二，本书考察了 LMX 差异化对工作幸福感的影响效果和作用机制。LMX 差异化与工作幸福感的相关研究也是学术界的首次探讨，发现了两者间负向的相关关系，并发现了关系冲突和总体公平在其中的中介作用。LMX 差异化对员工的情感变量工作幸福感的负向影响进一步验证了 LMX 差异化对员工情感感受的消极影响，即使 LMX 差异化在员工可接受的范围内，基于社会比较理论，员工工作中的消极情感感受也会随着 LMX 差异化的增大而逐渐增多。

第三，本研究发现了权力距离在 LMX 差异化与总体公平之间的调节效应。权力距离越低，LMX 差异化对于总体公平的负面影响越强；并发现权力距离调节 LMX 差异化通过总体公平传递对员工工作幸福感的间接影响，员工的权力距离越高，LMX 差异化对员工工作幸福感的间接影响越弱。该调节中介效应的发现，进一步丰富了 LMX 差异化作用机制的研究。

本书的实践意义在于：

本书分别从团队绩效和团队创新的绩效产出角度和员工幸福感的情感感受角度，对 LMX 差异化的作用效果和机制进行了研究。

本书认为，团队领导采用何种关系差异化方式进行管理首先取决于不同的团队类型。在复杂的非常规任务团队中（比如创新型团队），团队绩效很大程度上取决于团队创新绩效，这就要求领导采用较小的 LMX 差异化管理方式。此外，较小的 LMX 差异化管理方式也会减少员工工作中消极情感的出现，提升员工的工作幸福感。尤其对于“新生代”的管理中，相比老一代员工，“新生代”员工普遍更为看重工作对其情感感受的影响，这与当前团队领导过分看重团队绩效而忽视员工的情感感受的现状产生巨大落差。在我国重“关系”的文化背景下，团队领导也需要与每一名团队成员建立良好的关系，只有这样才更有利于其具体工作的开始和落实，这就要求领导只有更为平衡地分配团队资源，才能与团队中更多的员工建立良好的团队关系，这同样要求较小的 LMX 差异化。

此外，本书认为，出于人本主义视角和管理实际，企业应当增加对

员工幸福感的关注。甚至将员工的幸福感放在与绩效同等的地位进行关注。毕竟对于员工而言，工作中的物质需求和精神需求本就应该相辅相成，共同提升，尤其在“新生代”主导的新时代，更多对员工幸福感等情感因素的重视一定能够帮助企业应对很多当前和未来潜在的重要问题。

目 录

第1章 引 言	1
1.1 研究背景	3
1.1.1 理论前沿	3
1.1.2 管理现象	6
1.1.3 中国情景	7
1.2 研究内容和意义	8
1.2.1 人本主义视角	9
1.2.2 LMX 差异化的影响效果	10
1.2.3 LMX 差异化的作用机制	11
1.2.4 本研究拟考察的问题	12
第2章 文献回顾	15
2.1 LMX 差异化	17
2.1.1 LMX 差异化的概念和范围界定	17
2.1.2 LMX 差异化的测量	18
2.1.3 LMX 差异化的影响因素	19
2.1.4 LMX 差异化的影响效果	20
2.1.5 LMX 差异化与团队绩效	21
2.1.6 LMX 差异化与工作幸福感	23
2.1.7 LMX 差异化与团队冲突	24
2.1.8 LMX 差异化与总体公平	25
2.1.9 LMX 差异化与团队创新绩效	25
2.1.10 小结	25

2.2 团队创新绩效	26
2.2.1 团队创新研究的视角	26
2.2.2 团队创新绩效的测量工具	27
2.2.3 团队创新绩效的影响因素	27
2.2.4 小结	32
2.3 团队绩效	32
2.3.1 团队绩效的概念	32
2.3.2 团队绩效的测量	34
2.3.3 团队绩效的实证研究	34
2.3.4 小结	36
2.4 团队冲突	36
2.4.1 团队冲突的起源和概念界定	37
2.4.2 团队冲突的测量	40
2.4.3 团队冲突的实证研究	40
2.4.4 团队冲突与团队绩效	41
2.4.5 团队冲突与团队创新	42
2.4.6 团队冲突与工作幸福感	43
2.4.7 小结	43
2.5 总体公平	62
2.5.1 公平的起源和定义	62
2.5.2 总体公平的测量	63
2.5.3 公平感的实证研究	64
2.5.4 总体公平与工作幸福感	67
2.5.5 小结	67
2.6 权力距离	67
2.6.1 权力距离的概念和内涵	67
2.6.2 权力距离的测量	70
2.6.3 权力距离的相关研究	71
2.6.4 小结	73

2.7 工作幸福感	73
2.7.1 工作幸福感的起源、概念和维度	73
2.7.2 工作幸福感的测量	75
2.7.3 工作幸福感的实证研究	76
2.7.4 工作幸福感研究的影响因素、影响效果和作用机制	78
2.7.5 小结	86
第3章 理论基础与研究假设	97
3.1 理论基础和框架	99
3.2 研究假设	100
3.2.1 LMX 差异化、团队冲突、团队任务绩效、团队创新 绩效	100
3.2.2 LMX 差异化、总体公平、工作幸福感	103
3.2.3 LMX 差异化、团队冲突、工作幸福感	105
3.2.4 LMX 差异化、权力距离、总体公平感	106
3.2.5 总体的有调节的中介模型	107
第4章 研究设计	109
4.1 研究框架	111
4.2 研究程序和研究样本	111
4.3 变量的测量	113
4.4 分析技术	117
第5章 实证分析与研究结果	119
5.1 数据分析	121
5.1.1 聚合分析	121
5.1.2 同源偏差分析 (CMV) 和变量的验证性因子分析	121
5.2 研究结果	122
5.2.1 各变量的描述性统计分析、相关系数分析结果	122
5.2.2 零模型 (Null model)	123

5.2.3	LMX 差异化、团队冲突对团队任务绩效的影响	123
5.2.4	LMX 差异化、团队冲突对团队创新绩效的影响	124
5.2.5	LMX 差异化、总体公平感对员工工作幸福感的影响	126
5.2.6	LMX 差异化、团队冲突对员工工作幸福感的影响	127
5.2.7	LMX 差异化、权力距离与总体公平的关系	128
5.2.8	LMX 差异化、权力距离、总体公平与员工工作幸福感 的关系	129
第 6 章	讨论与结论	133
6.1	结果讨论	135
6.1.1	LMX 差异化、团队冲突对团队任务绩效、团队创新 绩效的影响	135
6.1.2	LMX 差异化、团队冲突、总体公平对工作幸福感的 影响	139
6.1.3	LMX 差异化、权力距离、总体公平对工作幸福感的 影响	141
6.2	主要创新点	141
6.3	实践意义	142
6.4	研究不足	144
6.5	研究展望	145
附录 1	员工问卷	147
附录 2	管理者问卷	151
附录 3	员工问卷数据	153
附录 4	管理者问卷数据	179
参考文献		182
后 记		207

第 1 章 引言

要点：

- LMX 差异化理论前沿与我国时代背景。
- LMX 差异化的管理现象。
- LMX 差异化基于的中国情境。
- LMX 差异化的人本主义视角。
- LMX 差异化的影响效果。
- LMX 差异化的作用机制。
- 本研究拟考察的问题。
- 本研究的理论研究模型。

1.1 研究背景

1.1.1 理论前沿

在管理学领域,领导方式一直都是学者们研究的热点。早在19世纪,学者们就开始了对不同领导方式的影响因素及其作用机制方面的研究。进入20世纪中后期,学者们通过研究,开始陆续提出了新的领导理论,这其中就包含了领导—成员交换理论(leader-member exchange, LMX)。LMX差异化(LMX differentiation)研究到目前而言,不少学者已经从理论层面指出了该变量研究的意义,并呼吁学者们在该变量未来的研究中继续进行深入的实证研究。随着学者们对LMX差异化认识的逐步深入和管理实践中不断激化的领导成员关系差异化的实际问题,LMX差异化相关的研究开始陆续增多,并逐步成为管理学领导领域研究的热点话题。

早在19世纪70年代,丹塞罗(Dansereau)和格里奥(Graeo)等学者通过对领导理论相关的研究发现,以往的领导理论往往都是基于均衡视角(average leadership style, ALS),该视角认为领导者以同样的方式对待自己的下属,不同的下属也会对领导进行类似的回应。基于管理实践,他们对这种研究视角提出了质疑。并认为,在团队中领导不会用同样的方式对待下属,而是与不同的下属建立差异化的关系,这种视角被称为垂直对偶模式(vertical dyad linkage, VDL)。在对领导—团队成员关系的解释过程中,垂直对偶模式显然比均衡视角更容易。这种垂直对偶模式经过演变形成了现在的LMX理论(Graen & Cashman, 1975; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982),并得到了学术界普遍的认可。丹塞罗等(1973)和迪内施等(Dienesch et al., 1986)认为,LMX差异化的基本观点是基于资源的有限性,领导只可能与少数下属建立高质量的交换关系,这些被领导分配更多资源的下属构成了领导的“圈内人”;剩下的成

员,领导只会与他们建立关系较低的交换关系,这些人只能得到最基本的工作资源,这些下属就成了“圈外人”。

格里奥等(1995)在总结前人 LMX 研究的基础上,将 LMX 研究划分为四个阶段并依次归纳了各阶段研究的重点。第一阶段是证实团队领导与不同成员的交换关系是否存在差异,第二阶段是探索 LMX 的影响因素和效果,第三阶段则是考察 LMX 的形成和发展的过程。从已有文献来看,前三个阶段的研究问题已得到了很好的回答。格里奥等(1973)和利登等(Liden et al., 1980)都已经证实了团队内领导与成员之间确实存在交换上的差异性。伊列什等(Ilies et al., 2007)的元分析、格斯特纳等(Gerstner et al., 1997)、杜尔蓬等(Dulebohn et al., 2012)和中国学者王震等(2012)的研究已经发现,多种情境特征对 LMX 确实有一定的影响。在 LMX 研究的第三阶段形成和发展的过程中,已有不少研究进行了卓有成效的研究和探讨。总体来看,过去几十年里,LMX 相关研究的数量增长迅速,尤其在近年,更是增长神速。研究视角不断变换,研究方法不断深入,情境因素也越来越复杂。然而,在 LMX 差异化研究的过程中,埃尔多安(Erdogan, 2010)却指出,以往的研究过多将团队中不同的 LMX 孤立地进行研究,更多关注的是领导者与特定成员交换关系质量的高或者低的影响因素和效果。而 LMX 差异化理论最大的贡献却是领导会在团队内部与不同的成员采用不同的对待方式,也就是说高质量和低质量的交换关系会共存在与一个团队中。埃尔多安等(2002)和马斯利等(Maslén et al., 2005)都指出这种团队内部差异化的交换关系并未得到学者们的有效关注。博伊斯(Boies, 2006)就已经指出,LMX 差异化的核心内容应在讨论 LMX 高质量和低质量共存在状态下的影响因素、效果和作用机制等,而不是分别研究高质量或低质量 LMX 对员工分别的影响。在 LMX 差异化研究的近期,格里奥等(1995)就指出当前研究有必要将 LMX 放置在一个“情境”中,并将研究视角扩展到更广阔的情境范围内。也可以将格里奥的观点看做 LMX 研究的第四个阶段。格里奥等(1995)同时还指出,团队中领导与一部分人的交换关系会影响到团队内其他成员与领导之间交换关系的质量。因此,这个阶段更应关注的是领

导与团队不同成员交换关系的差异化状况，并考察这种差异化对团队内成员和团队的影响作用。埃尔多安等（2002）在总结了前人 LMX 研究的基础上也指出，研究已经在个体层面证实了高质量的 LMX 对员工的态度和行为产生积极的影响，但是在团队层面，对一个高质量或低质量的 LMX 对团队的产出是否也产生同样的影响提出疑问，并认为对 LMX 差异化的研究可以帮助研究者更深入地了解 LMX 理论。马斯利（2005）对 LMX 差异化的研究表明，在控制个体 LMX 后，LMX 差异化对个体的产出有额外的解释力。这也间接证明了 LMX 差异化研究的重要性。

LMX 差异化的研究到目前为止，在很多变量的研究上，都未取得一致性的结果，一些研究在结论的解释上也有些牵强。比如在 LMX 差异化与团队绩效的研究中，分别做出了积极、消极、不显著、倒 U 形等不同的关系。诚然，这与研究者所处的文化背景等因素有关，但同样变量差别如此大的研究结论还是让人存在很多的质疑。正如格里奥（1995）所说，“LMX 差异化对个人和团队是有利的还是有害的？”这个核心问题，现有研究很难给出明确的答复。阿南德（Anand, 2011）指出，LMX 差异化研究结论的千差万别，甚至自相矛盾意味着 LMX 差异化对个人和团队产出的作用关系可能相当复杂。在后续的研究中，研究者还需要对 LMX 差异化进行更深入的研究，包括寻找可能的中介或调节作用机制，以进一步加强 LMX 差异化在理论和实践层面的解释力。

当前我国处于社会和经济的转型时期。我国近年一直在反复强调和谐、幸福感、中国梦等理念，这些理念又无一不是在强调以人为本的思想，即人本主义思想。这固然与国民整体素质的提升而对精神层面有了更多的追求相关，更是与当前社会物质生活水平和精神生活水平极度失衡的社会现状相关。我国当前处于经济转型时期，国家重视创新型人才、创新型企业的培养，需要知识型员工发挥更大的能量，然而目前多数企业普遍重视企业相关的团队产出（比如绩效），普遍忽视员工在工作中的多种需求，尤其是心理需求。由此引发了一系列的社会问题，比如某些公司的“十几连跳”、过劳死等事件。如果企业不能够很好的凝聚人心，激发员工的创造精神，首先从“人”的角度来考虑问题，就很难将员工

的能力充分发挥出来。可以说未来企业的本质就是人本。目前“人本主义”管理模式逐渐被越来越多的企业所重视和采纳，但企业实行人本主义管理，不仅仅要关注员工的心理需求，更应有相关的包含人本思想的管理制度和企业文化。



英国经济学家马歇尔认为“一个人用自己的劳动来满足自己的一种需要时，就可以发现欲望和劳作之间的均衡的简单例证”。这里谈到的“一种需要”即是人的需要。根据马斯洛的需要层次论，人的需要从低到高分多个层次。而“均衡”谈的却是劳动与欲望满足之间的平衡。中国随着知识经济的迅猛发展，新生代逐步走上历史舞台，新生代对工作中各种需求的满足尤其是心理需要的满足相对较高，这与企业当前更多关注自身绩效而忽视员工心理层面的需要相矛盾。有调查发现，传统的激励方式时间短、见效快，但员工的忠诚度和归属感却在下降。可以说当前企业发展需求单一与员工自身多样化的需要的矛盾已经成为当前企业最主要的一对矛盾。这也是当前企业管理层普遍反映员工归属感差、离职率高、难管理的根本原因。本研究认为，国家对国民精神生活中幸福感的重视或许会给企业在管理上带来一些启示。

1.1.2 管理现象

在组织管理实践中，领导差别化的对待下属是一种十分普遍的现象。