

中国人的上下级关系： 构念的整合及影响效应研究

郭晓薇 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

中国人的上下级关系： 构念的整合及影响效应研究

郭晓薇 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是对国家自然科学基金课题《上下级关系提升绩效吗：中国情境的上下级关系构念整合及影响效应的多层次分析》(编号：71401100)研究的报告和总结。全书分为两个部分：第1章～第4章着眼于对中国情境下上下级关系的构念整合和量表开发；第5～11章从理论和实证两方面展开上下级关系影响效应的研究。

图书在版编目(CIP)数据

中国人的上下级关系：构念的整合及影响效应研究 /
郭晓薇著. —上海：上海交通大学出版社, 2018
ISBN 978-7-313-19045-1

I. ①中… II. ①郭… III. ①人际关系学—研究—中国 IV. ①C912.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 033520 号

中国人的上下级关系：构念的整合及影响效应研究

著 者：郭晓薇

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：谈 毅

印 制：当纳利(上海)信息技术有限公司

开 本：710 mm×1000 mm 1/16

字 数：210 千字

版 次：2018 年 8 月第 1 版

书 号：ISBN 978-7-313-19045-1/C

定 价：48.00 元

地 址：上海市番禺路 951 号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：15

印 次：2018 年 8 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-31011198

自序

我对中国人上下级关系这一研究主题的关注始于十年前的博士后研究。回顾十年来在这一领域的研究体验,感觉持续处于一个不得不需要辩解的境地。随着时间的推移,需要辩解的内容也在变化。早期常被审稿人或课题评审人问及:既然有了西方经典的相关概念“领导-成员交换”(Leader-Member Exchange, LMX),有什么必要另起炉灶去研究中国人的上下级关系(Supervisor-Subordinate *Guanxi*, SSG)?于是,需要为 SSG 不同于 LMX 的独特性做辩解。随着 SSG 研究受到越来越多的关注,这种问题不复存在。但在试图发表整合性 SSG 整合性量表之际,又被同行评审专家问到:既然已有知名学者编制过具有广泛影响力的 SSG 量表,为什么还要建立新的构念,开发新的量表?这促使我们拿出足够强大的证据说明整合性 SSG 量表具有不可替代的优越性,为其必要性辩护。在积累了基于新量表的大量数据正要整理发表之际,一篇先行论文屡遭退稿,有位同行好意提醒说:“审稿人大概觉得 SSG 这个话题已经被讨论得差不多了,如果想发表需要重新包装这个概念”。我着实被这个观点吓了一跳,连忙上网查寻 SSG 概念历年被引用次数,绘制二十年以来 SSG 被引次数的走势图如图 0-1 所示。

图中显示,自 1998 年概念诞生至 2014 年,SSG 的转引量几乎是逐年升温。而在 2014 年之后持续徘徊在每年 500 次左右,未见提升。从绝对数量来看,SSG 的转引量比较低。即便是转引相对较多的近 4 年间,其引用总量也仅占 LMX 近 4 年总转引量的 1.35%。可见,学界对 SSG 研究的关注热度在还未达到应有水平时,已呈现停滞发展的趋势。不仅在数据上有所体现,从现有文献内容上看,对 SSG 自身主效应的关注并不算多。在近年许多研究中,SSG 只扮演着调节效应的角色,所发挥的作用就如同一件可以把研究打扮得更为情境化(contextualized)的

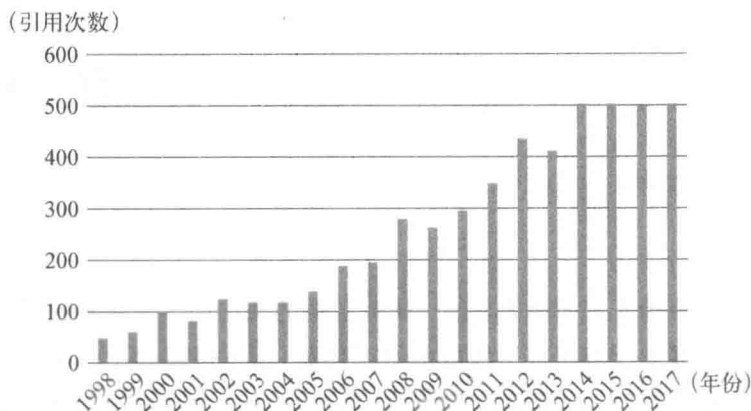


图 0-1 1998 年以来 SSG 研究被引次数走势图

饰品。

回应前面那位同行的猜测,SSG 真的“被讨论得差不多”了吗?我对这个问题的回答是否定的,SSG 的原本面目还没被看清,其复杂效应还没被揭示。SSG 被研究者了解的程度,与它在华人组织中扮演的重要角色相比严重不匹配,怎能浅尝辄止?这算是我在 SSG 研究历程中所做的第三次辩解。

本书是对本人主持的国家自然科学基金课题《上下级关系提升绩效吗:中国情境的上下级关系构念整合及影响效应的多层次分析》研究的报告和总结,上述三次为之辩护或辩解的观点在本书中皆有体现。总体上看,全书内容分为两个部分。前四章着眼于对中国情境下上下级关系整合构念的建立和量表开发;后面的章节即从理论和实证两方面展开上下级关系影响效应的研究。章节具体内容如下:在讨论为什么要研究中国人的上下级关系(绪论)的基础上,首先分析了西方上下级关系理论在中国组织中的适用性(第一章),继而对现有的中国人上下级关系构念展开述评(第二章),然后以理论演绎法建构了中国情境下具有整合性的上下级关系构念,并以案例问卷混合法做了初步检验(第三章)。基于这一构念,开发了整合性上下级关系量表(第四章)。第五章以后开始讨论上下级关系的影响效应。首先对中国情境下的上下级关系影响效应进行理论综述和研究展望(第五章)。通过绩效评价

源的调节效应分析,揭示了上下级关系对绩效的积极效应有一部分来自于评分者偏见(第六章)。鉴于这一认识,结合上司和同事两个评价源的绩效数据,探讨整合性上下级关系的4个维度对员工的任务绩效、组织公民行为、反生产行为等结果变量的主效应(第七章)。为进一步解释整合性上下级关系对员工绩效行为发挥影响的内在机制,分别讨论了主管信任(第八章)、工作投入(第九章)和纵容型关系实践(第十章)在两者之间的中介作用。最后从团队层次,讨论了上下级关系差异度对团队任务绩效、组织公民行为和反生产行为的影响,以及团队上下级关系差异度在员工个人上下级关系与绩效行为之间关系的跨层调节效应(第十一章)。

在2014年研究设想提出之际,我曾以为课题完成则一切谜底皆被揭晓。何曾想在完结之时,最多的感触竟是一切还仅是开始,不知晓的超过已知道的。前路仍有荆棘,但好奇心让我们砥砺前行。

郭晓薇

2018年7月

绪论 为什么要研究中国人的上下级关系	1
1 论领导-成员交换理论在中国组织中的适用性	4
1.1 LMX 理论的内涵	5
1.2 LMX 在国内的研究简况	6
1.3 以 LMX 描述中国情境中上下级关系的贴切性	6
2 中国人上下级关系构念的述评及建立整合构念的必要性	13
2.1 现有的 SSG 构念回顾	13
2.2 建立整合性上下级关系构念的必要性	17
3 整合性上下级关系的构建与初步检验	19
3.1 SSG 三维构念的提出	20
3.2 实证研究对 SSG 构念的初步检验及修正	26
3.3 修正后的 SSG 类型构念模型	34
3.4 案例研究的内部效度检验	38
3.5 结论与展望	40
4 整合性上下级关系量表的开发与信效度检验	41
4.1 SSG 测量相关研究述评	41
4.2 测量题项的获得	44
4.3 量表的形成与质量检验	48
4.4 整合 SSG 量表在解释结果变量方面的独特贡献	55
4.5 以聚类分析探索 SSG 类型	60

4.6	关于整合性 SSG 量表的讨论	61
4.7	总结	63
5	上下级关系影响效应的研究述评及展望	65
5.1	对文献回顾范围的说明	65
5.2	上下级“关系”的影响效应研究综述	66
5.3	实践派的观点	69
5.4	对现有文献的分析和未来研究的展望	70
5.5	总结	76
6	绩效评价源在上下级关系与绩效间的调节作用研究	78
6.1	研究理论与假设	79
6.2	研究方法	86
6.3	数据分析和结果	87
6.4	研究结论与讨论	92
6.5	总结	96
7	整合性 SSG 对员工绩效的预测效应研究	97
7.1	相关理论文献回顾	97
7.2	整合性 SSG 与任务绩效、OCB 和 CWB 关系的相关文献 及研究假设的提出	102
7.3	研究方法	108
7.4	研究结果	114
7.5	有关整合性 SSG 对绩效主效应的讨论	120
8	主管信任在上下级关系与绩效之间的中介效应研究	123
8.1	相关文献回顾和研究假设的提出	123
8.2	研究方法	130
8.3	研究结果	131
8.4	有关主管信任中介效应的讨论	135

9 工作投入在上下级关系与关系绩效之间的中介效应分析	138
9.1 相关文献回顾和研究假设的提出	138
9.2 研究方法	143
9.3 研究结果	146
9.4 有关工作投入中介效应的讨论	152
10 关系实践在上下级关系与绩效之间的中介效应分析	154
10.1 预研究:“纵容型上下级关系实践”的构念和测量	155
10.2 正式研究的理论分析与假设提出	162
10.3 研究方法	166
10.4 研究结果	167
10.5 对纵容型关系实践中介效应的讨论	171
11 团队层面上下级关系差异度的影响效应研究	175
11.1 文献综述及假设的提出	175
11.2 研究方法	181
11.3 研究结果	184
11.4 讨论	197
参考文献	201
索引	225

绪论

为什么要研究 中国人的上下级关系

在《中国青年报》一项面向千余人的调查中,83.7%的受访者坦言“上下级关系”是日常生活中最难处理的人际关系^{〔1〕}。想必大多数中国的管理者都纠结过这样的问题:我与下属应该建立什么样的关系?打成一片,下属会不会犯上作乱?保持距离,怎么会有一呼百应的感召力?培养亲信圈子,圈外的下属又会有什么反应?在关系导向和权威导向的中国文化中,管理者对上下级关系的关注是天然的,也是必要的,因为上下级关系是影响中国员工组织行为极为重要的变量。

然而上述管理者关心的问题是否可以在文献中找到答案呢?回顾有关中国人上下级关系的文献,我们会发现绝大多数研究采用的是西方的领导-成员交换(leader-member exchange, LMX)理论视角。其实已有不少学者指出 LMX 理论对中国情境有其适用的局限性(如, Law 等, 2000; 郑伯坝, 1995a; Hui, Graen, 1997),“拿来主义”的结果可能会误导中国的管理者。比如, LMX 理论认为与上司关系好的下属其绩效必然高,然而在我们的案例访谈中多位访谈对象表示,领导身边的人可能有“背靠大树好乘凉”的心态,放松自我要求,因此绩效不见得比平均水平更高。甚至有学者提出与上司关系近的人往往会在工作中谄媚逢迎;反而那些没有“关系”的人会“苦干实干”(李太等, 2013)。

又如, LMX 研究显示,团队内上司与不同下属亲疏的差距虽然可能损伤圈外下属的满意度和幸福感,但对他们的工作绩效是有促进作

〔1〕 向楠. 83.7%受访者坦言如今上下级关系最难处.《中国青年报》,2012年2月14日第7版。

用的,因为这种差异会刺激他们更努力工作,通过提升绩效进而成为“圈内人”。这一点与中国人的感知又不相符。郑伯坝(2005)曾指出华人领导者对下属的差序排布中,在下属的“忠”“亲”“才”间,优先考核的是“忠”,有才而无亲、无忠的下属不仅不能进入圈子,反而被界定为“防范对象”。可见,上下级关系的差序格局对圈外下属而言,可能只意味着要加倍努力地“示忠”,完全不同于 LMX 差异化带来的效果。

面对理论与现实的鸿沟,中国的企业家和管理者纷纷转向从历史人物掌故或传统哲学在管理情境的演绎中,汲取如何在中国情境下经营与下属关系的知识。此种取向实用有余,然而严谨不足。可喜的是,已经有越来越多的学者意识到,有必要以科学研究手段发展基于中国情境的上下级关系构念及理论,为管理者提供兼具严谨性与实用性的建议。因此,上下级“关系”(supervisor-subordinate *guanxi*, 后文简称为 SSG)的概念被创建和流传开来,用以特指中国社会文化脉络下的上下级关系(如 Law 等,2000; Wong, Ngo, Wong, 2003; Chen, Tjosvold, 2006; Chen, Tjosvold, 2007; Cheung, Wu, 2009; Chen 等, 2009; Wei 等, 2010; Cheung, Wu, 2011; 李锐,凌文铨,柳士顺, 2012; 李太,涂乙冬,李燕萍, 2013)。

上下级“关系”(SSG)研究目前处于尚不成熟的发展阶段。虽然在管理研究情境化的倡导之下,近年来的许多组织行为学研究把 SSG 常常当作调节变量,以突显对关系导向文化情境的考虑,但研究者们对于探究 SSG 到底是什么似乎热情不高。事实上,学者对 SSG 的界定尚无统一认识,对 SSG 概念的使用也比较混杂。在这一背景下,作者及课题组成员将从建立整合的 SSG 构念及开发相应测量工具出发,在个体与团队分析层次探讨 SSG 对绩效的影响效应、内在机制和作用边界。期望在此框架下的理论耕耘,对前文提及的管理者常见的困惑给予解答。

这一研究的理论意义表现在以下 3 点。

(1) 以本土概念依照中国文化的内在逻辑建立理论模型。在讨论中国情境的上下级关系方面,西方理论 LMX 犹如隔靴搔痒。本课题以中国的价值体系、文化背景为依托,寻求理解中国人上下级关系的释义系统,将丰富在中国情境中实用的组织行为学知识。本课题的“情境

化”特色体现在两个方面：①采用基于中国文化的上下级关系构念；②以中国文化的内在逻辑，对变量关系（上下级关系与绩效）提出了不同于西方研究的理论模型。依此两点比照李平（2010/2013）和郑雅琴等（2013）提出的标准，本课题属于高度情境化的本土研究。

（2）以对SSG混杂构念的整合促进未来研究间的对话。目前，存在多种彼此分歧的SSG概念界定及相应的测量工具。当学者以相同的术语表达不同的含义，研究之间的对话和整合就变得十分困难，后继研究也难以在前人文献基础上接力传承。本项目基于对现有SSG构念的辨析整合，建立更完善的SSG构念及相应测量，将夯实SSG研究基础，使理论的纵深发展成为可能。

（3）以不同的测量方式和研究视角探索SSG的消极效应。不同于LMX是以绩效为导向的有为之的领导行为，SSG只是领导者在影响下属过程中产生的一种结果，它究竟对绩效发挥何种实际的作用？目前，文献对此问题涉猎不足，为数不多的文献只探讨个体SSG对主管评价绩效的关系，往往得出积极影响的结论。我们将从SSG的多个角度，从个体和团队多个层面，以更客观的绩效测量方式，探讨长期被忽视的SSG对绩效的消极影响，推进对SSG带来的复杂效应的理解。

本课题研究结果可帮助中国组织的管理者了解以下3个问题：什么状态的上下级关系能最有效地释放员工的工作潜力？在团队内部，领导与团队成员关系的差序格局如何影响绩效？“圈内”和“圈外”的下属在上下级关系的差序格局中，在绩效上有何不同？对上述问题的解答有助于为管理者建立高效、健康、平衡的上下级关系提供理论依据。

1 论领导-成员交换理论在中国组织中的适用性

正如 Tjosvold(1985)所言:“上司与下属之间的互动是组织运作的关键。”上下级关系的质量直接影响下属的工作绩效、角色外行为、工作满意度以及离职意向等,被视为影响组织效能的三大背景性因素之一(梁建,王重鸣,2001)。经过多年的发展,上下级关系研究已经成为组织动力学和领导研究的重要论题之一。在西方组织行为学界,“领导-成员交换”(leader-member exchange,简称 LMX)理论被视为探究上下级关系的经典理论,LMX 甚至可以作为上下级关系(supervisor-subordinate relationships)的替代概念。

纵观国内外对中国组织内上下级关系的研究,可以发现,在上下级关系的界定上存在两种取向:一种是沿用西方主流的上下级关系构念(LMX),可称之为客位取向;另一种则另起炉灶,建立并使用基于中国本土文化的上下级关系构念,一般被称为 supervisor-subordinate *guanxi* (后文简称为 SSG),可谓之主位取向。两者相较,前者系主流,国内学界对上下级关系的研究主要采取这一取向,因 LMX 构念的成熟性,此种取向的研究大多处于理论发展的第二个阶段,即在探索 LMX 与组织输出的关系(Graen, Uhl-Bien, 1995);建立上下级关系本土构念 SSG 是晚近发展的新取向,集中见于英文文献,这一取向的研究目前尚处于建立构念的理论发展初期,多种对 SSG 的不同界定共存。概言之,目前中国组织内上下级关系研究存在基本构念上的分歧:一方面体现为客位与主位构念的分歧;另一方面体现为多种主位构念之间的分歧。

在这一背景下,国内学界在上下级关系研究上面临一些亟待厘清的基础性问题:LMX 是否可以贴切地描述中国组织中上下级关系的

核心特征?换言之,是否有必要发展基于本土情境的上下级关系构念?对于这些问题的探索和澄清,将是推动中国情境中上下级关系研究向纵深发展的前提。本章首先回顾 LMX 理论的内涵和国内研究现状,在此基础上探讨 LMX 在中国情境中的贴切性。

1.1 LMX 理论的内涵

管理学文献对于上下级关系的最早关注来自 Fiedler 的领导权变理论,这一理论将上下级关系视为影响领导效能的权变因素。随着研究的逐步深入,研究者发现领导者与下属之间存在着动态的物质、社会利益和心理交换的过程,领导者与不同下属之间的上述交换存在水平和质量上的显著差异。基于此,Graen 和 Cashman 在 1975 年首次提出 LMX 理论。

根据 LMX 理论,由于领导者的时间和资源有限,无法将资源平均分配给每个下属,因此在工作中要区分不同的下属,与之建立起不同类型的交换关系。与上司建立了高质量交换关系的下属,归属于所谓的“圈内”(in group),他们是上司“可靠的助手”,承担了超越工作说明书的工作职责,相应也得到更多的资源或回报,如领导者的高度信任和尊重、晋升机会、更自主灵活的工作等。与此相反,与上司间仅有低质量交换关系的下属属于“圈外”(out group)的员工,他们只是“雇来的人手”,领导者只要求他们完成基本工作要求,相应地也仅与其保持正式、例行的交换关系(Grane, Uhl-Bien, 1995;任孝鹏,王辉,2005)。

概言之,LMX 理论具有两大核心特征:① 强调有差别的垂直对偶关系。Grane 和 Uhl-Bien(1995)将传统的领导理论定义为均衡领导风格模型(average leadership style model),而将 LMX 理论提出的有差别的领导模型定义为垂直对偶模型(vertical dyad link model, VDL)。前者基于这样的假设:领导者以同样的交换方式对待他的下属,而后者则认为领导者与不同下属会有远近亲疏的交换关系。② 从交换视角来描述关系。从字面上即知 LMX 的落脚点是“交换”。Graen 和 Sandura(1987)曾提出,上下级关系以社会交换为基础,“一方必须提供一些另一方认为有价值的东西,双方都认为交换是公平合理的。”从本质上看,

LMX 即是在描述上下级对偶间的交换。上述两个特点将 LMX 理论与其他领导理论区别开来。

1.2 LMX 在国内的研究简况

近 30 多年来, LMX 理论吸引了众多研究者展开理论探讨和实证研究, 并且成为西方领导研究的前沿领域。而自 21 世纪以来, LMX 研究也逐步引起国内学者的普遍关注, 国内研究主要包括 4 类: 一是回顾和述评国外 LMX 的理论研究历程和现状(如梁建, 2001; 杜红, 王重鸣, 2002; 俞达, 梁钧平, 2002)。二是验证 LMX 在中国的维度结构, 并基于此修订 LMX 中文测量工具(如, 王辉, 牛雄鹰, Law, 2004; 刘耀中, 雷丽琼, 2008; 王超, 2004)。三是以中国大陆被试为对象, 展开有关 LMX 前因结果的实证研究。在 LMX 前因变量方面涉及变革型领导、下属的组织公平感、组织支持感等变量, 而 LMX 结果变量研究数量更多, 涉及内部人身份认知、员工创新行为、工作满意感、组织公民行为、绩效、组织承诺、组织创新氛围、领导授权行为等(如, 王辉, 刘雪峰, 2005; 孟宪伟, 2006; 吴继红, 2006; 孙锐等, 2008; 马力, 曲庆, 2007; 梁巧转等, 2008; 汪林等, 2009)。四是探索 LMX 关系的发展历程。此方面研究为数不多(如许惠龙, 2006)。在上述研究类别中, 国内研究早期以第一类居多, 现阶段以第 3 类研究为主。

虽然 LMX 在中国的移植性研究中, 已有相当数量的文献印证了西方研究已取得的结论, 然而, 中国的研究者不应仅满足于验证西方理论的全球普适性, 而需立足于本土文化, 反思西方的构念能否贴切地描述中国的现实。

1.3 以 LMX 描述中国情境中 上下级关系的贴切性

LMX 的本质在于社会交换。那么, 中国组织内上下级之间的互动是否完全基于交换? 即便同样基于交换, 中西方上下级交换所遵循的

交换原则是否相同?对于上述两个问题的探索,可以帮助我们判断 LMX 描述中国上下级关系的贴切性。

1.3.1 关系形态的不同:身份关系还是契约关系

在华人组织行为研究领域颇具造诣的郑伯坝教授曾提出,西方领导理论“往往从上司与部属间地位平等的立场出发,再找出彼此间权利与义务的工作关系”,而中国人一般“一开始就存有清楚的上下级关系”,这种关系“与中国家庭中的权威家长与成员间的互动关系是十分类似的”(郑伯坝,1995b)。我们可以将这一观点理解为:西方的上下级关系是在平等基础上的互惠关系,互惠的契约规定了彼此的权利义务;而中国的上下级关系建立在家长式权威的基础上,上位者和下位者的身份规定了双方的权利义务,互惠原则对下属员工行为的影响相对较弱(Farh 等,2007)。为了用简明的术语对这两类关系加以区别,本研究借用法史学家梅因的概念,分别将之称为契约关系和身份关系^[1]。

诞生于西方文化背景下的 LMX 理论所描述的上下级关系,主要表现为基于平等交换的契约关系。低质量的 LMX 关系属于经济性交换,亦即下属依照雇用合同的规定提供贡献,领导则根据雇用合同的规定提供报酬;高质量的 LMX 关系是社会性交换,除了雇用合同规定的内容以外,领导与下属之间还存在信任、忠诚和支持等情感方面的联系。既然存在交换关系,自然需要遵循交换的契约,无论是经济契约抑或心理契约,双方的权利义务都是对等约定。可以说,LMX 所描述的上下级关系从本质上属于契约关系。

当代中国社会的上下级关系表现为契约关系与身份关系的混合。在西风东渐之前,传统中国社会中组织单位的结构原则属于父权家长制结构。与“拉平了社会和经济差异”的科层制组织结构不同,父权家

[1] 法国历史学家梅因在其经典著作《古代法》中将社会关系分为身份关系和契约关系。契约关系产生于个人本位、平权自主的思想基础上,是一种基于自由合意产生的理性关系(梅因,1959),在这种自由选择的关系中权利和义务是对等的。身份关系典型存在于群体本位或家族本位的传统社会中,指一种与合意无关的基于角色地位的关系状态,个体权利、义务的分配取决于人们在家族等“特定团体”中具有的身份(贵族或平民、父或子、夫或妻等)。

长制结构建立在严格的个人孝敬关系基础上(韦伯,1997:305,324)。传统中国的上下级关系显然属于身份关系形态。百年以来,尤其是改革开放之后,中国社会经历着以西方社会的体制结构和价值观为核心的现代化变迁,政府、公共事业和工商企业的管理往往以“与国际接轨”为导向,在组织结构和管理方式上向西方组织看齐,科层制组织,甚至更为平权的组织结构成为主流。在这种现代化的组织结构中,上下级关系是以平等的契约关系出现的。然而“我们不可能主观地一夜之间改头换面成为一个崭新的‘中国人’,与原有文化传统完全隔绝”(杨中芳,1999a)。对华人组织的实证研究显示,家长式的领导作风仍在华人组织中普遍存在(郑伯坝,1995b;Farh等,2000;郑伯坝等,2003)。在有形的现代组织结构与无形的传统伦理纲常的交汇之处,中国的上下级关系具有更为复杂的特性,更多地表现为契约关系与身份关系的混合。

正是因为混杂了身份关系,中国的上下级关系存在一些有别于西方的现象:① 关系表里的差别。与身份关系相伴随的是基于身份的“应有之情”,与在社会互动中产生的“真有之情”不同(杨中芳,1999b),它可以保护关系不破裂,但不会增进关系的深度。在顺服权威的身份约束下,下属往往保留意见,上下级之间平等坦诚的沟通相对西方较少。若无“真有之情”的参与,“应有之情”本身只能催生下属阳奉阴违的行为,表面和顺的关系其实早已潜流暗涌。在中国背景下,人们对此类上下级关系并不陌生,这为中国上下级之间身份关系的存在提供了支持性的证据。② 下属的自我呈现(self-presentation)。在“个人主义”兼“事业成功导向”的美国组织中(Hostede,1991/1980),下属倾向于表现自己的工作才能和绩效,以此获得上司的信任,进而获得更多的授权和资源,这也是发展高质量 LMX 的必经之路(Bauer,1996)。与此不同,传统中国的组织单位建立在权威服从的基础上,下位者在表现出权威依赖的同时,权威者也极力维护自身权威的可信性、永久性和全能性,下属因权威依赖而产生的“心理无能”(杨国枢,2004),即是对这种权威感的强化。假如下属不仅没有心理无能,反而显示出超越上司的才华或美德,那将造成对上司权威的潜在威胁,触犯“杨修”式的不守分之忌。