

珞珈管理评论

LUOJIA MANAGEMENT REVIEW

2016年卷 第1辑 (总第18辑)

武汉大学经济与管理学院主办

■ 蒋文凯 贾良定 刘德鹏

领导成员交换关系：中庸思维和高承诺工作系统的影响研究

■ 陈宏辉 张麟 张清

承担社会责任有助于企业获得竞争优势吗

■ 俞红海 韦倩静 蒋振凯

私募股权突击入股对上市公司IPO前后的影响研究

■ 张雯 张敏

关联贷款与贷款质量——来自我国商业银行的经验证据



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

珞珈管理评论

Luojia Management Review

2016 年卷 第 1 辑(总第 18 辑)

武汉大学经济与管理学院 主办

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

珞珈管理评论. 2016 年卷. 第 1 辑: 总第 18 辑/武汉大学经济与管理学院
主办. —武汉: 武汉大学出版社, 2016. 6

ISBN 978-7-307-18207-3

I. 珞… II. 武… III. 经济管理—文集 IV. F2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 144984 号

责任编辑: 陈 红 责任校对: 李孟潇 版式设计: 韩闻锦

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 武汉中科兴业印务有限公司

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 12.5 字数: 290 千字

版次: 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-18207-3 定价: 28.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购买我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

《珞珈管理评论》学术委员会及编委会名单

学术委员会

顾问：王众托 李京文 谭崇台

主任：周南

委员（以汉语拼音为序）：

陈国青	清华大学
陈晓红	中南大学
陈友华	香港城市大学
邓大松	武汉大学
方二	美国伊利诺伊大学香槟分校
符国群	北京大学
郭道扬	中南财经政法大学
黄海军	北京航空航天大学
黄炽森	香港中文大学
贾建民	西南交通大学 香港中文大学
Jin Nam Choi	韩国国立首尔大学
蓝海林	华南理工大学
李维安	南开大学
李一军	国家自然科学基金委
李垣	上海交通大学
李仲飞	中山大学
林晨	香港大学
马费成	武汉大学
倪剑	美国约翰·霍普金斯大学
苏晨汀	香港城市大学
汪寿阳	中国科学院
王鑫	香港大学
王宗军	华中科技大学
吴世农	厦门大学
徐飞	西南交通大学
杨海滨	香港城市大学
杨贤	新加坡国立大学
伊志宏	中国人民大学
张国昌	香港科技大学
张维	天津大学
张晓泉	香港科技大学
张玉利	南开大学
赵曙明	南京大学
郑少辉	香港科技大学

编委会

主编：汪涛

专业主编（以汉语拼音为序）：

陈立敏	战略与管理
杜旌	组织行为与人力资源
李青原	会计
潘红波	财务金融
许明辉	管理科学与运营管理
曾伏娥	市场营销

委员（以汉语拼音为序）：

陈宏辉	中山大学
陈荣	清华大学
段锦云	苏州大学
韩翼	中南财经政法大学
郝颖	重庆大学
贾良定	南京大学
金立印	复旦大学
靳庆鲁	上海财经大学
孔东民	华中科技大学
李勇建	南开大学
王帆	中山大学
王明征	大连理工大学
王艳艳	厦门大学
辛清泉	重庆大学
岳衡	北京大学
周长辉	北京大学
周浩	四川大学

编辑部主任：刘跃斌

责任编辑：路小静

目 录

领导成员交换关系：中庸思维和高承诺工作系统的影响研究	蒋文凯 贾良定 刘德鹏 (1)
承担社会责任有助于企业获得竞争优势吗	陈宏辉 张 麟 张 涓 (18)
中外职业经理人成长文化环境比较研究	李锡元 舒 熳 (32)
大学生情绪智力与社会适应性关系研究	
——职业价值观的中介作用	叶晓倩 李岱霖 吴 立 (41)
创业风险容忍及其规避：一个文献综述	罗明忠 张雪丽 (53)
国家创业体系结构层次与测度研究	温兴琦 (65)
家族超额控制：价值抑制还是促进	
——来自中国家族上市公司的实证证据	叶云龙 (76)
城商行收入结构多元化能够提高其绩效吗	陈一洪 洪文培 (91)
关联贷款与贷款质量	
——来自我国商业银行的经验证据	张 雯 张 敏 (103)
私募股权突击入股对上市公司 IPO 前后的影响研究	俞红海 韦倩静 蒋振凯 (117)
财务柔性、经营效率与企业价值	
——基于 2009—2014 年非金融类上市公司的实证研究	许苗苗 (141)
基于信息可视度的供应链治理机制与供应链柔性相互作用研究	庞 美 冯 华 (151)
市场化进程、管理层激励与权益资本成本	潘晓婷 王健康 (167)
我国建筑业碳排放效率评价及区域差异比较	陆菊春 钟 珍 黄晓晓 (178)

CONTENTS

Leader-member Exchange: The Role of Middle-way Thinking and High-commitment Work System	
.....	Jiang Wenkai Jia Liangding Liu Depeng (1)
Can Socially Responsible Activities Really Help Corporate Achieve Competitive Advantage	
.....	Chen Honghui Zhang Lin Zhang Yu (18)
A Comparative Study on Cultural Environments of Sino-Foreign Professional Managers Growth	
.....	Li Xiyuan Shu Man (32)
The Relationship between College Students' Emotional Intelligence and Social Adaptability	
—Mediating Effect of Professional Values	Ye Xiaoqian Li Dailin Wu Li (41)
Entrepreneurial Risk Tolerance and Aversion: A Literature Review	
.....	Luo Mingzhong Zhang Xueli (53)
Research on Structural Hierarchy and Measurement of National Entrepreneurship System	
.....	Wen Xingqi (65)
Family Excess Control: Value Inhibition or Value Promotion	
—Empirical Evidence from the Chinese Family Listed Business	Ye Yunlong (76)
Can Diversification Income Structure of Commercial Banks Increase Performance	
.....	Chen Yihong Hong Wenpei (91)
Related Loans and the Quality of Loans	
—Evidence from Commercial Banks of China	Zhang Wen Zhang Min (103)
The Research of the Impacts of Private Equity's Pre-IPO Investments on Listed Companies before and after IPOs	
.....	Yu Honghai Wei Qianjing Jiang Zhenkai (117)
Financial Flexibility, Operating Efficiency and Firm Value	
—The Empirical Study on Non-financial Listed Companies 2009—2014	
.....	Xu Miaomiao (141)
The Study of the Interaction Between Supply Chain Governance Mechanism and Supply Chain Flexibility Based on the Information Visibility	
.....	Pang Mei Feng Hua (151)

Marketization Process, Management Incentive and Cost of Equity Capital

..... Pan Xiaoting Wang Jiankang (167)

The Carbon Emission Efficiency Evaluation of China’s Building Industry and Comparison of Regional Differences

..... Lu Juchun Zhong Zhen Huang Xiaoxiao (178)

领导成员交换关系：中庸思维和高承诺工作系统的影响研究^{*}

● 蒋文凯¹ 贾良定² 刘德鹏³

(1, 2, 3 南京大学商学院 南京 210093)

【摘要】领导成员交换关系对员工及组织发展有着日益重要的作用。基于中国东部某地区26家公司、46个团队、206名员工—上司配对数据的跨层次分析表明,员工中庸思维与员工感知的领导成员交换关系正相关,主管中庸思维加强了该正相关关系;并且高承诺工作系统加强了领导成员交换关系与员工工作绩效之间的正相关关系。本文拓展了中国情境下领导成员交换关系的前因变量,即上下级的中庸思维,以及高承诺工作系统对领导成员交换关系发挥效能的情境作用。

【关键词】中庸思维 领导成员交换关系 高承诺工作系统 工作绩效

1. 问题的提出

领导成员交换关系理论为研究领导与员工“二元关系”提供了新视角(Gerstner and Day, 1997; Liden, Sparrowe, and Wayne, 1997)。高质量的领导成员交换以社会、情感交换为特征,在领导与成员关系之间形成长期的相互信任、赏识以及帮助;而低质量的领导成员交换以物质、经济交换为特征(Liden et al., 1997)。基于社会交换的互惠原则,领导成员交换关系质量更高的员工向领导者回馈更高的工作积极性和责任意识,从而为组织作出更多贡献(Green, Anderson, and Shivers, 1996)。研究表明,上下级之间良好的社会交换关系有利于缓解压力、降低离职倾向、提高绩效等(Humphrey, Nahrgang, and Morgeson, 2007; Ilies, Nahrgang, and Morgeson, 2007; Gerstner and Day, 1997)。关于中国情境的研究也表明,员工普遍重视与领导的上下级关系,管理者也倾向于与下属保持良

^{*} 基金项目:国家自然科学基金资助项目“制度环境、企业间网络与企业战略的互动关系:以乡镇企业集权为对象的研究”(71272109),“中国企业雇佣关系模式与人力资源管理创新研究”(71332002),“明星员工的同伴效应:个体和团体层次的实证研究”(71502094),以及“中国特色社会主义经济建设协同创新中心”的支持。

通讯作者:蒋文凯, E-mail: kevin_jiang09@163.com。

好的关系(Zhang, Wang, and Shi, 2012; Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen, 2005; 王忠军、龙立荣、刘丽丹, 2011)。Chen等(1998)认为相比于美国员工,中国员工在团队合作中更倾向于形成“圈内人”导向。Gelfand等(2007)认为不同的社会文化情境下,个体所拥有的价值观、性格特征对其在组织中发展人际关系也有不同的影响。

社会文化影响下的价值观、思维方式等是研究社会关系需要考虑的因素。Peng等(1999)认为由于受不同社会文化的影响,东西方人在思维方式上会表现出很大差异,对东方人而言,和谐是社会关系发展的重要导向,其问题处理方式更倾向于折中的方案。中庸思维是中国传统文化核心价值观之一,对组织成员价值观和日常工作有广泛而深刻的影响。然而,现有的关于中庸思维对领导成员交换关系影响的研究却甚为少见。

领导成员交换关系的重要性还体现在对员工在组织中的态度及行为的积极影响。然而,由于中国情境下员工与领导发展形成的“圈内”、“圈外”差异关系未必带来的都是正能量(Li and Liao, 2014; 江静、杨百寅, 2014; 马力、曲庆, 2007; Liden, Erdogan, and Wayne, 2006)。良好的领导成员交换关系能否转化为员工生产力?这可能需要组织层次的结构与文化的配合。战略性人力资源管理作为组织重要的文化、战略载体,对员工有着深刻的影响(江静和杨百寅, 2014; Scullion and Starkey, 2000)。随着企业人力资源系统从控制型转为以承诺为导向,越来越多的管理学者和实践者意识到高承诺工作系统在组织中的有效性(Walton, 1985; Chang, Jia, Takeuchi, and Cai, 2014; Xiao and Björkman, 2006)。高承诺工作系统以提高员工组织承诺感为宗旨,包括员工培训、利润分享计划、团队绩效评估、工作轮换、员工自我管理等一系列组织人力资源管理实践(Xiao and Tsui, 2007)。然而,现有的关于领导成员交换与工作绩效关系的研究忽视了组织结构和文化情境的影响(Dulebohn et al., 2012; Chen, Kirkman, Kanfer, and Allen, 2007; Day, Gronn, and Salas, 2006)。

因此,基于领导成员交换关系的重要性,本文探究具有中国传统文化特色的中庸思维对领导成员交换关系发展的影响,以及高承诺工作系统下领导成员交换对员工绩效关系的影响。

2. 理论与假设

2.1 领导成员交换关系

领导成员交换关系(Leader-member Exchange, LMX)是基于社会交换理论而提出的,指员工感知的来自领导者的信任和支持,反映了员工与领导者二元关系的质量(Graen, 1976)。

领导—成员二元关系的发展与彼此之间的个体特征息息相关(Dienesch and Liden, 1986)。从个性特征来看,下属宜人性、外向性有助于员工在工作场所的沟通,而尽责性较高的员工在工作中能得到领导者更多的工作委派和信任,因而宜人性、外向性、尽责性高的下属更易与领导者发展质量较高的 LMX (Dulebohn et al., 2012; Philipps and Bedeian, 1994)。下属和领导的积极情感对 LMX 均具有正向作用(Chun, Law, and Chen,

1999)。此外,员工向上的影响行为如迎合、结盟、自荐等对 LMX 的发展有着积极作用(Colella and Varma, 2001; Schriesheim, Castro, and Yammarino, 2001)。Wang 等(2005)的研究表明变革型领导有助于提高 LMX,从而进一步提高员工的公民行为与绩效。相反,辱虐型领导、威权型领导对 LMX 有显著的负向影响(Xu, Huang, Lam, and Miao, 2012; 邱功英、龙立荣, 2014)。王忠军等(2011)发现,下属在工作之余对主管私人关系的投入能提升 LMX。

在关于 LMX 的前因变量研究中,领导与下属的相似性是重要的研究方向,如性别相同(Goertzen and Fritz, 2004)、价值观相似性(Ashkanasy and O'Connor, 1997),以及感知的相似性(Murphy and Ensher, 1999)等。Zhang 等(2012)的研究结合了领导与下属个体特征的两个层面,探究了双方在主动型人格方面的一致性对 LMX 的作用。基于领导与下属性格、价值观或行为处事等方面的相似性而形成的相互间的喜爱和吸引对双方之间的关系有着重要的作用(Dulebohn et al., 2012; Murphy and Ensher, 1999)。相比于“实际的”相似性,双方“感知到的”相似性对领导成员关系的发展更为重要(Liden et al., 1997)。

情境变量与 LMX 的质量有着密切的关系。例如,工作团体的规模、主管权力的集中度、组织文化会影响 LMX 的质量(Dienesch et al., 1986)。Kinicki 和 Vecchio (1994)发现,主管在工作场所中感受到的时间压力与 LMX 正相关。Walumbwa 等(2009)认为组织公平中的人际公平、信息公平影响 LMX 的发展。Masterson 等(2000)在探索组织层面的变量影响领导成员交换时发现分配公平感、程序公平感、互动公平感和组织支持感均对 LMX 存在积极影响。团队凝聚力、工作性质、工作负荷、组织资源等因素与 LMX 的发展正相关,组织部门数量与 LMX 质量负相关(Cogliser and Schriesheim, 2000; Green et al., 1996)。

已有的研究表明,高质量的 LMX 有助于提高员工的工作绩效(Zhang, Wang, and Shi, 2012; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, and Ferris, 2012; Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen, 2005; 周明建,宝贡敏, 2005)。根据领导成员交换理论,员工与上级形成较好的 LMX,有助于员工获得更多的组织资源和增强其内在动力,并投入工作中,因而提升员工工作绩效。元分析的结果也验证了上述关系(Gerstner and Day, 1997; Dulebohn et al., 2012)。值得注意的是,江静和杨百寅(2014)的研究发现,良好的 LMX 可能会弱化具有批判性思维的员工在工作中的创造力,以避免对领导权威的挑战。马力和曲庆(2007)认为,差异化的 LMX 可能会有损组织公平,在关系盛行的组织中造成领导与下属之间的互惠现象。因此,中国情境下,高质量的 LMX 可能会带来组织假象以及不良后果。

综上回顾发现,有关领导与下属的交互作用对 LMX 影响的研究较少(Dulebohn et al., 2012),主要集中于人口统计学变量、性格等的相似性。然而,领导成员二元关系的发展不应将两者孤立开来(陈建勋、凌媛媛、刘松博, 2012)。此外,LMX 发展的动机并不应仅仅局限于领导风格和性格等方面(张志学、鞠冬、马力, 2014; Antonakis and Atwater, 2002)。组织工作情景对 LMX 影响的研究相对较少,组织工作情景的差异性如组织文化、人力资源管理制度等对团队及个人跨层次影响的研究较少(Dulebohn et al., 2012; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, and Rosen, 2007; Dienesch and Liden, 1986)。

2.2 中庸思维

中庸是中国传统儒家文化的核心思想，是人们为人处世及解决问题的基本原则^①。“中庸”的基本含义及精神是：执两端而允中。实质上，中庸之道包括“中”与“和”，“中”指“恰如其分，不走极端”；“和”则是从全局性和整合性出发，讲求行动体系的和谐关系导向（张德胜、金耀基、陈海文、陈健民、杨中芳、赵志裕，2001）。张德胜和金耀基（1999）指出中庸不是没有原则性的居中折半，要明辨是非，做到“不偏不倚”、“合宜合适”。近年来，随着本土心理学的发展，中庸思维的研究逐渐从社会学的定性理论分析层面拓展到基于概念测量及实证分析的具体化层面（Peng and Nisbett, 1999）。杨中芳、赵志裕（1997）和吴佳辉、林以正（2005）等提出的关于中庸思维的量表将中庸思维的管理学及心理学研究提升到了可操作的层面。吴佳辉等人（2005）将中庸思维总结为多方思考、整合性和和谐性等三个维度，并在中国情境发展了量表。

高中庸思维者重视“和”，倾向于以整合性、全局性的观点为基础，来处理人际关系导向。面对组织事物矛盾，尽量做到既有利于组织又不伤害他人，如段锦云和凌斌（2011）研究发现，高中庸思维的员工能够积极地进行顾全大局式建言，而反对自我冒进的建言行为，表现为大局观意识以及和谐性的关系导向。基于全局行动方案的最优化及组织工作情境中动态信息的整合，中庸思维能够有效地改变组织中员工沉默的现状（何轩，2009）。赵可汗等（2014）的研究发现，团队成员整体的中庸思维水平，通过信息的整合及换位思考而形成的对问题的全面理解，能够有效地抑制团队关系冲突对信息加工的负效应。已有的关于员工中庸思维的研究集中于建言、冲突、沉默等方面。

孔子说，“君子和而不同，小人同而不和”。高质量的关系发展能够接受以“和”为中心的基础价值，充分表达自己的见解。君子之道应表现为在承认差异的前提下寻求和谐共处，通过扬长避短等方式，形成以平衡和谐为导向的人际关系处理原则。然而，鲜有研究探究上下级中庸思维对LMX的影响。

2.3 员工中庸思维与领导成员交换关系

相比于西方人注重局部加工的思维方式，东方人更强调整体性加工，倾向于注意事物之间的关系（Han and Northoff, 2008），在工作场所中表现为更加注重人际关系的发展。LMX被认为是工作场所中最重要的一种人际关系（Tierney et al., 1999）。站在员工的角度，员工的中庸思维深刻地影响着其在工作场所的行动和感知。中庸思维强调在处理矛盾时寻找平衡点，以达到全局状态的行动最优方案。不拘泥于某一观点或者行动，而是根据周围情境对自身做出适时调整，整合各种信息及观点。与低中庸思维的员工相比，高中庸思维的员工在处理矛盾或冲突等难题时，一方面会关注矛盾与冲突本身及其对立双方，宽

^① 杨中芳. 传统文化与社会科学结合之实例：中庸的社会心理学研究[J]. 中国人民大学学报, 2009, 23(3): 53-60.

容对方,吸收并整合对方意见;另一方面会细察其对应的背景和发展动态^①,更倾向于以“和谐”为导向,通过建言等方式的调整来加强人际关系^②。因此,本文提出:

假设 1: 团队成员个体的中庸思维与领导成员交换关系正相关。

2.4 主管中庸思维的调节作用

LMX 是上级与下属相互影响的重要通道(Tierney et al., 1999)。现有的关于领导中庸思维影响的研究主要关注高层管理者。如高中庸思维的领导者兼备多方思考和整合的思维,从而通过组织两栖导向来提高战略决策的质量并带来组织绩效的提升(陈建勋、凌媛媛、刘松博,2010)。李维安等人(2014)研究了董事会的中庸思维对 IPO 定价的影响。极少有文献关注中层甚至一线领导如团队主管的中庸思维影响作用。

中庸思维较高的团队主管通过营造融洽的工作氛围来克服团队成员间所产生的冲突。团队主管对团队氛围有着深刻的影响(Gardner et al., 2005)。高中庸思维的团队主管,在团队建设中能够营造和谐、宽容的团队氛围,更加高效地整合团队中的信息,重视员工的意见表达。高中庸思维的团队主管能够站在员工的角度思考问题,能够完整而清晰地体察工作环境的变化,对于员工的错误能够表现为更多的理解和宽容,给予员工更多的指导和帮助(李超平,2013)。相反的是,与高中庸思维概念存在部分对立的威权领导,与下属保持较高的权力距离和威严性,一方面降低了下属向上沟通与交流的主动性,另一方面降低了领导者向下沟通交流的主动性,因此威权型领导与下属的领导成员交换质量较差(邱功英、龙立荣,2014)。领导者的威权行为会影响领导者对员工信息的感知,削弱员工感知到的公平感和存在感,从而组织中形成较为紧张的团队氛围,使得整个团队人心涣散,团队成员与领导者的社会关系处于以经济交换为主的低质量状态(Xu, Huang, Lam, and Miao, 2012)。

作为团队工作情境,高中庸思维主管营造的特有的团队氛围对员工的影响作用具有普适性吗?基于社会信息处理理论,工作环境中信息接收者对信息的敏感度与其思维方式、价值观等方面的契合度相关(Salancik and Pfeffer, 1978)。思维模式的差异对员工接受工作环境中信息的有效性 & 信息加工的导向具有深刻的影响(赵可汗、贾良定、蔡亚华、王秀月、李珏兴,2014;何轩,2009;段锦云、凌斌,2011)。因此,不同中庸思维程度的员工对团队氛围的敏感度存在差异。

一方面,高中庸思维的主管能够在团队中建立宽恕、和谐的氛围,顾全大局,执中、辞让并避免偏激(陈建勋、凌媛媛、刘松博,2010;Leung et al., 2002)。根据社会信息加工理论,同样具有高中庸思维的员工对宽容氛围能够更加具有信息敏感度,因而进一步表现为对主管的价值认同感。高中庸思维的员工能够提高自身的宽容度以响应主管及团队宽恕、和谐的工作氛围。元分析的研究表明,与中庸思维的和谐性、多方思考等维度相关

① 何轩. 互动公平真的就能治疗“沉默”病吗?——以中庸思维作为调节变量的本土实证研究[J]. 管理世界, 2009(4): 128-134.

② Leung, K., Koch, P. T., Lin, L. A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, 19(2): 201-220.

似的宜人性、换位思考与员工的宽恕行为正相关(Fehr and Gelfand, 2012)。当员工遇到冲突与冒犯时,高中庸思维的领导更倾向于选择激发宽容的团队氛围来处理冲突与矛盾,宽恕氛围能够激活高中庸思维的员工的共情与换位思考而赢得领导的信任(张军伟、龙立荣, 2014; Fehr and Gelfand, 2012)。

另一方面,高中庸思维的员工对团队主管营造的工作氛围存在抵触或者反对的倾向较低,能够有效地整合宽恕的团队氛围对员工个体的要求,并站在主管的视角积极响应团队氛围的建立和实施。高中庸思维的员工会因为领导在管理过程中对自己的一分尊敬及宽容,回报十分的宽容与认同,从而对领导创造的工作氛围更加遵循(何轩, 2009)。马力和曲庆(2007)认为,领导者更喜欢仁慈型的员工,而非计较者,希望员工能够将组织利益置于个人利益之上。Ilies, Morgeson 和 Nahrgang (2005)使用互惠和价值一致性解释了领导者通过渲染具有共同价值观的氛围来与下属建立积极的社会交换关系的过程。因此,当高中庸思维领导者展示平衡加工信息、多方思考以及和谐性等价值导向时,高中庸思维的团队成员能够获得更高水平的信任和积极情感。

根据以上分析,本文提出如下假设:

假设 2: 团队主管的中庸思维增强团队成员个体的中庸思维与领导成员交换关系之间的正向关系。

2.5 领导成员交换关系与工作绩效

在中国,领导成员交换关系一定程度上体现了“做人”的一面,尤其是中庸强调“和”的思维导向。下属与主管发展出的具有“圈内人”特征的关系会渗透到正常工作中,在组织内发挥作用^{①②}。由此推论,良好的领导成员关系质量会进一步提升下属感受到的来自管理者的信任和支持,从而激励员工在组织内实现更好的工作绩效。据此,本文提出如下假设:

假设 3: 领导成员交换关系与工作绩效正相关。

2.6 高承诺组织系统的调节作用

早期的人力资源管理与组织关系的研究以单个政策或者实践为研究视角,多集中于单个人力资源管理实践与员工态度、行为之间的影响关系,缺乏对组织人力资源管理活动更宏观的整合性研究。20 世纪 90 年代起,人力资源管理领域的研究开始逐渐将组织人力资源管理作为整体,聚焦于一系列的人力资源关系措施作为整体对组织的影响研究。作为一整套人力资源管理体系,战略性人力资源管理的研究逐步探索其与组织战略管理相结合在战略实施过程中的作用。

Arthur (1994)指出组织人力资源管理体系可以分为控制导向和承诺导向。承诺导向的

① 王忠军,龙立荣,刘丽丹.组织中主管一下属关系的运作机制与效果.心理学报,2011(7): 798-809.

② 刘军,宋继文,吴隆增.政治与关系视角的员工职业发展影响因素探讨.心理学报,2008,40(2): 201-209.

人力资源管理体系通过向员工表达组织的期望与信任，发展组织与员工的互惠机制，以获得员工更多的组织回报。高承诺工作系统以增强员工与组织之间的心理联结为导向，通过增强员工决策参与度、提供更多的培训机会和晋升通道等一系列管理措施与实践，来实现组织对员工心理和资源等方面的投入（Xiao and Björkman, 2006；Xiao and Tsui, 2007）。根据情境相依论，领导成员交换关系对员工态度和绩效的影响，可能依组织情境而不同。

高承诺组织表现为非正式的契约控制，而低承诺组织表现为正式的契约控制（Xiao and Björkman, 2006）。杨付等（2012）认为，当领导者与下属形成高质量的 LMX 时，表现为信任及相互支持，而组织契约控制的出现会弱化员工与领导原本的信任关系，从而会影响其对员工绩效的作用。然而，高承诺工作系统下，组织强调员工和组织或管理层之间形成强有力的非正式合同关系。Baron 和 Kreps（1999）认为，基于互惠原则，高承诺组织通过给予员工更多资源和信任而使员工向组织回报组织承诺感，其核心要义在于高承诺组织系统成为组织向员工传递信任的主要渠道和沟通工具。高承诺工作系统通过不断完善管理措施，向组织成员不断传输对员工的信任，以形成组织与员工双赢机制。因此高承诺工作系统非但不会因契约控制而抑制员工与主管上下级之间的信任，反而通过以承诺为导向的一系列的管理措施来强化信任感。因此，本文提出如下假设：

假设 4：高承诺工作系统调节领导成员交换与员工工作绩效的正向关系，即相比于低承诺的工作系统，高承诺工作系统下，LMX 与工作绩效的正向关系越强。

综合以上假设，本研究的理论模型如图 1 所示：

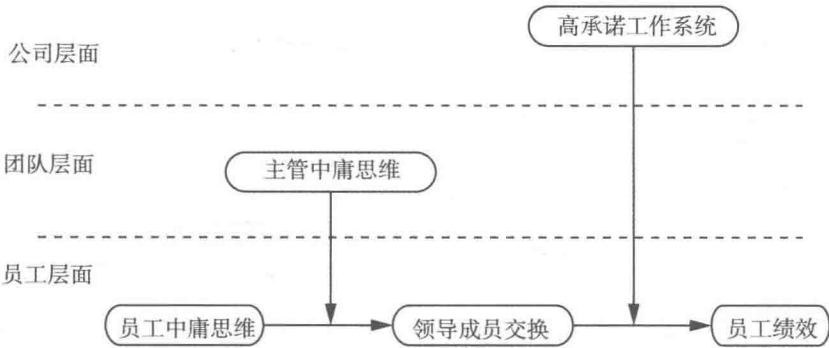


图 1 理论模型图

3. 研究方法

3.1 样本选择

本研究的数据样本来自于我国沿海某省份的高新技术企业。研究团队对其中 32 家企业按企业层次、团队层次、员工层次进行问卷调查。本研究一共收集了 60 个研发工作团队的数据，剔除无效数据及缺失数据后。其中，206 名员工、46 个团队、26 家企业提供

了检验 4 个假设的所有有效数据。

3.2 概念测量

中庸思维。本文采用吴佳辉等(2005)开发的“中庸思维量表”，包括 13 个条目对个体中庸思维进行测量。团队成员及主管以 6 点李克特刻度进行评价，从 1=“完全不同意”到 6=“完全同意”。中庸思维量表在中国情境下具有良好的适用性（陈建勋、凌媛媛、刘松博，2010；段锦云、凌斌，2011）。量表的整体信度为 0.93。

领导成员交换关系(LMX)。本文采用 Wang 等(2005)的 7 个条目量表测量领导成员交换关系。该量表主要测量的是主管与员工之间的了解、支持、信任和关系等。本文要求团队成员以 6 点李克特刻度进行评价，从 1=“完全不同意”到 6=“完全同意”。信度为 0.91。

高承诺工作系统。本文采用 Xiao 和 Björkman(2006)的 17 个条目量表测量高承诺工作系统，人力资源经理以 6 点李克特刻度进行评价，从 1=“完全不同意”到 6=“完全同意”。信度为 0.71。

工作绩效。本文选择了 Tsui 等(1997)的 5 条目量表由团队主管对团队成员进行角色内工作绩效的评估，从 1=“极低”到 7=“极高”。信度为 0.91。

控制变量。本研究选取了员工层次、团队层次、公司层次三个层次的控制变量。员工层次包括员工年龄、性别(女性=1，男性=2)、受教育程度、领导成员交换、员工中庸思维、员工工作绩效；团队层次包括主管年龄、性别、受教育程度、团队规模、团队女性成员比例、主管中庸思维；公司层次包括企业年限、企业规模、所有制形式、高承诺工作系统。

3.3 分析方法

本研究是跨层次分析，分析软件为 HLM6.01。员工及主管的中庸思维分别由员工、主管进行自我评价，LMX 由员工进行报告，员工的工作绩效由团队主管进行评价，高承诺工作系统由企业人力资源经理进行评估，基本控制了同源方差问题。其中，员工层次变量采取组均值中心化，团队层次变量采取组均值中心化，企业层次变量采取总体均值中心化。按照 Aguinis, Gottfredson 和 Culpepper (2013)的建议，分别运用了无限制模型、控制变量模型、截距随机斜率固定模型、截距随机斜率随机模型以及跨层次的交互模型进行数据结果汇报。

4. 结果与分析

本研究的变量描述性统计及相关系数如表 1 所示。员工中庸思维、主管中庸思维的平均值分别为 5.15、5.08，表明中国情境下，员工的中庸思维程度普遍较高。员工中庸思维与员工感知的 LMX 呈显著的正相关($r=0.66, p<0.01$)，表明员工中庸思维程度越高，其感知的 LMX 的质量越高。员工感知的 LMX 与团队主管评价的员工绩效呈显著的正相关($r=0.16, p<0.05$)，表明员工感知到的 LMX 质量越高，其工作绩效越高。本文的假设 1、假设 3 得到初步验证。

表 1 员工层次、团队层次、企业层次变量的描述性统计及相关系数表

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5
Level-1: 员工层次 (N = 206)							
1. 员工年龄	2.38	1.34					
2. 员工性别	1.80	.40	.03				
3. 员工受教育程度	3.95	.96	-.26**	.10			
4. 领导成员交换	4.98	.71	.05	.08	-.12		
5. 员工中庸思维	5.15	.55	-.02	-.02	-.13	.66**	
6. 员工工作绩效	5.10	.83	.17*	-.01	-.12	.16*	.01
Level-2: 团队层次 (N=46)	平均值	标准差	1	2	3	4	5
7. 主管年龄	3.61	1.60					
8. 主管性别	1.91	.28	.22				
9. 主管受教育程度	4.22	1.13	-.17	-.49**			
10. 团队规模	5.93	2.19	.25	.13	-.07		
11. 团队女性成员比例	.78	.24	.19	.20	.04	-.02	
12. 主管中庸思维	5.08	.50	-.20	-.09	.15	.00	-.05
Level-3: 企业层次 (N=26)	平均值	标准差	1	2	3	4	5
13. 所有制形式	2.81	.40					
14. 企业年限	2.44	.82	.04				
15. 企业规模	6.94	1.14	-.24	.60**			
16. 高承诺工作系统	4.53	.47	.19	.19	.20		

注：* 表示 $p<0.05$ (双尾)，** 表示 $p<0.01$ (双尾)。

以员工感知的 LMX 为因变量的跨层次线性回归结果如表 2 所示。模型 1 的结果表明，员工的中庸思维程度对其感知的 LMX 有显著的正向影响作用($\beta=0.67, p<0.01$)，假设 1 得到验证。模型 2a 和 2b 的结果表明，主管的中庸思维对员工中庸思维与 LMX 之间的关系有正向的调节作用($\beta_s=0.42, p<0.01$)，假设 2 得到验证，图 2 描绘了主管中庸思维的调节作用。

表 2 中的模型 3、4a 和 4b 的结果表明，员工感知的 LMX 与员工工作绩效正相关，假设 3 得到验证($\beta=0.18, p<0.05$; $\beta=0.35, p<0.01$; $\beta=0.39, p<0.01$)。模型 5a 和 5b 的结果表明，高承诺工作系统增强了 LMX 与员工工作绩效间的正相关关系($\beta=0.22, p<0.10$; $\beta=0.23, p<0.10$)，假设 4 得到验证，图 3 描绘了高承诺工作系统的调节作用。

图 2 表明，员工和主管的中庸思维程度均较高时，其 LMX 质量最高。图 3 表明，高承诺工作系统时，LMX 与员工工作绩效正相关关系更强。

表 2

基于 HLM 线性回归分析表

变量	领导成员交换关系					工作绩效				
	零模型	控制变量模型	模型 1	模型 2a		零模型	控制变量模型	模型 3	模型 4a	
				模型 2a	模型 2b				模型 4a	模型 4b
				截距固定模型	截距随机模型				截距固定模型	截距随机模型
Level-1										
截距项	4.93**	4.96**	4.96**	4.96**	4.96**	5.10**	5.10**	5.10**	5.10**	5.10**
员工年龄		-.09*	-.05	-.05	-.05	.16**	.16**	.17**	.17**	.17**
员工性别		.29**	.22*	.20*	.20*	.02	-.05	-.04	-.06	-.05
员工受教育程度		-.08	.02	.04	.04	.03	.01	.07	.07	.08
员工中庸思维			.67**	.65**	.65**		-.36**	-.38**	-.41**	-.41**
领导成员交换						.18*	.35**	.39**	.42**	.42**
Level-2										
主管年龄		.01	.01	.03	.03	.06	.09	.02	.03	.03
主管性别		.17	.24	.21	.21	1.56**	1.58**	1.69**	1.71**	1.70**
主管受教育程度		-.02	-.02	-.01	-.01	.10	.10	.09	.10	.09
团队规模		-.23**	-.24**	-.24**	-.24**	-.04	-.05	.00	.00	.00
团队女性成员比例		-.22	-.21	-.12	-.12	-.30	-.21	-.12	-.10	-.09
主管中庸思维				.16	.16		.16	.08	.08	.09
Level-3										
所有制形式		.24	.24	.24	.24	.08	.10	.24	.34	.36
组织年限		-.08	-.07	-.07	-.07	-.01	-.02	-.08	-.07	-.09
组织规模		.02	.02	.02	.02	.13	.14	.22*	.24*	.24**
高承诺工作系统									-.24	-.24
跨层次的交互效应										
员工中庸思维×主管中庸思维				.42**	.42**		-.03	.00	-.02	-.02
领导成员交换×高承诺工作系统									.22†	.23†
-2 log likelihood (FIML)	621.38	590.70	521.60	516.03	516.04	433.64	412.85	403.17	399.67	399.58
估计参数个数	4	15	16	18	20	15	19	21	23	25
Pseudo R ²		.151	.310	.321	.321	.238	.270	.291	.298	.293

注:†表示 $p < 0.10$, *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$ 。FIML = full information maximum likelihood estimation(全信息最大似然估计)。