

领导—成员交换理论及 对组织公平管理研究的启示

李志,李苑凌

(重庆大学 贸易与行政学院,重庆 400030)

摘要:领导—成员交换理论(LMX理论)是对组织内部上下级关系研究的重要领导理论。笔者对 LMX理论的较全面概述,分析了此理论与组织公平的相互关系,并从中国背景下出发提出了 LMX理论对促进我国组织公平研究的重要作用,对我国企业管理者有较强的理论和实践指导意义。

关键词:领导—成员交换理论;组织公平;关系

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1008-5831(2006)02-0067-05

领导—成员交换理论(leader-member exchange theory, LMX理论)是近年来在有关领导行为研究中颇受人们关注的一个重要领导理论。

作为组织中不可忽视的因素之一,我国企业内部上下级关系无论是理论研究还是实证性研究都还有待进一步发展。而中国传统文化下的人际关系模式是一种儒家伦理模式,这种人治文化模式在很大程度上影响着中国企业管理制度的建立及运行,进而影响到员工的公平感受。

一、LMX理论的产生及主要内容

(一)形成背景

领导—成员交换理论(leader-member exchange theory, LMX理论)是近年来基于垂直对子联结理论(vertical dyad linkage, VDL)基础之上发展而来的一个重要的领导理论。VDL明确地阐述了“一对一垂直对子”的领导—成员的对应关系。Graen(1995)认为这种领导—成员的对应关系是在一种垂直对子的关系上发生的,即一个上级领导对应一个下属成员。在此基础上发展起来的 LMX理论强调,领导者与成员相互之间的双向选择,决定了领导行为的有效性。

早期的领导理论如领导风格理论(average leadership style)以及后来的许多关于领导的研究都是在领导者对待下属的方式恒定不变的假设之下着重研究领导者典型的或普遍的行为方式。但这些理论的研究成果却一直不尽人意。事实上,越来越多的学者都从上下级对子关系角度提出领导者与下属互动的行为方式有显著差异,这种关系对于组织及个人的效用即是领导—成员交换理论研究的重点。

(二)主要观点

收稿日期:2005-11-29

作者简介:李志(1964-),男,四川内江人,重庆大学贸易与行政学院教授,硕士生导师,西南大学心理学院博士研究生,主要从事人力资源开发与管理、应用心理学研究。

与其他领导理论不同,LMX理论(领导—成员交换理论)更重视领导者与成员的个人关系,而不是传统领导理论强调的领导与群体或组织的关系^[1]。根据 LMX理论,由于资源与时间的有限性,领导者只能针对组织中的少部分成员建立相对特殊的关系。这一小部分人就在领导者周围形成了一个特殊的“圈子”,“圈内”(in-group)成员被看作是“信任的助手”,受到领导者的特殊关注,能得到更多的信任与尊重,以及更多与工作相关的利益;“圈外”(out-group)成员被看作是“雇用的帮手”,他们与领导者的关系只维持在组织的正常规则之内,很少得到领导者更多的注意^[1],这种情况下的交换关系是一种更为正式的权力关系,缺乏积极的互动力,往往表现为任务导向。

Graen(1995)等人研究认为,领导者与成员之间的这种特殊关系是通过初期的互动交换和信息反馈确立的,并在未来的长期交往中相对稳定。这种关系的确定主要是决定于领导者与成员之间个性特征的相互适应,或者由于某些员工具有更特殊或卓越的完成任务所需的才能。因此,领导者对成员的选择并不是随机的,而是建立在自己的选择标准之上。

(三)对我国背景下“关系”研究的指导意义

近年来,人际交往中的“关系”现象受到越来越多学者的关注。“关系”是中国社会的一种特有人际关系影响因素,是人际交往活动的基础,体现了交往过程中的偏好方式。与传统社会相比,尽管现在的“关系”因素在人际活动中的作用已经减弱,但由于这是中国文化中影响相当深远的因素,因此,它仍然在现代中国社会的经济与管理活动中扮演着重要角色^[2]。

当运用到研究企业内部人际关系特别是上下级关系时,“关系”和 LMX概念在一定程度上具有相似性,可以说二者是中西两种文化下的对等概念,但它们并不是相同的事物^[2]。第一,“关系”具有决定性,在交往初期就将对象划分到不同类别,这些类别甚至可能是天赋的;而 LMX强调的是双向性选择,是在双方自愿的前提下发展起来的^[1]。第二,“关系”的确立看重忠诚程度,而 LMX则侧重于能力。第三,“关系”倾向于发展个人化网络,在中国“关系”的影响深入社会经济生活方方面面,对组织而言,每个员工都有个人关系网,并履行着各自的角色义务;而 LMX则侧重发展组织化网络,工作关系较个人关

系更重要。第四,“关系”可能是超道德的,维持和发展关系往往可以超越道德,而 LMX则是以道德为基础发展双方的关系。第五,“关系”侧重于家庭关系,而 LMX更偏重雇佣关系^[3]。准确把握“关系”和 LMX概念的区别,一方面能使 LMX理论研究符合我国国情,加快国外理论本土化进程;另一方面,也为我国学者丰富发展与“关系”相关的人际互动理论体系奠定了基础。

(四)发展趋势

目前,国外研究 LMX理论的重点已从关注领导者对下属的不同方式转移到关注领导者应如何与下属发展一种一对一的合作关系,并从组织系统内外两个角度分别研究这种一对一关系的形成发展以及对组织及个体的进一步影响。经过近 30年的发展,LMX理论的研究已经取得相当的成果,如建立了领导者与下属之间的关系模型,并研究了 LMX的质量(即领导与成员交换或互动的质量)对个人和组织的效用及意义。例如以往文献中较多地提出了 LMX与工作满意度、工作疲劳度、组织承诺、工作绩效、基于工作的交流方式等态度及知觉性变量的相关性,也提出了 LMX的质量与工作绩效(work performance)、组织公民行为(organizational citizenship behavior)等行为变量的关系。但是 LMX理论研究重点在于领导者与下属关系基础的情感性社会交换,对经济利益交换的研究较模糊,使 LMX对于组织的作用无法得到令人信服的证实。针对关于 LMX的实证研究的差异,有学者提出在 LMX与组织效果变量之间可能存在某种介质,因此应该重新审视 LMX理论框架。

近年来,在对组织公平和 LMX理论关系的研究过程中发现,分配公平可以更好地了解领导者对现有资源的分配方法,程序公平和互动公平则有助于了解下属对领导者利益分配所做出的反应。因此,加入对组织公平的研究能够丰富和完善 LMX理论,提高对组织效果变量的预测力,促进领导理论的发展。

二、LMX理论与组织公平相互关系的研究

Hollander(1978)指出,在领导者与下属之间存在一种“心理契约”,并且这种“心理契约”是以对子双方的相互期望及行动为基础^[4]。他发现平等地对待下属是领导者最重要的行为之一,因为社会比较过程是如此基本而重要的人类本性^[5]。因此,领导—成员交换应该被看成是一个具有相互依存关系的

系统,而不仅是一个独立的对子关系^[6],组织公平感正好能够解决 LMX理论的这个问题。

LMX理论的假设前提就是领导对下属成员进行了区别对待。那么在这种前提下是否还存在组织公平呢?事实上是存在的。因为不同关系的员工对组织公平关注的角度不同,分配公平、程序公平和互动公平在不同质量的 LMX中发挥着不同的作用。一

般而言,分配公平对于“圈外”员工更重要,而程序公平和互动公平则对“圈内”员工起着更大的影响作用。而互动公平与 LMX联系最紧密,二者都是着眼于信息沟通交流,是研究一个问题的两个方面。因此有学者提出以下模型,用以说明组织公平对于“圈内”和“圈外”员工的不同角色及作用(见下图)。

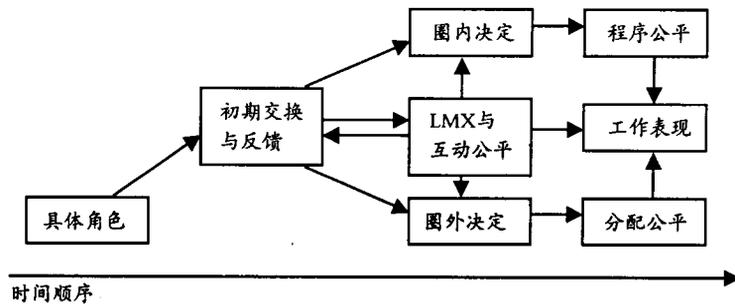


图 组织公平在“圈内”/“圈外”的角色

(Terri A. Scandura, 1999)^[7]

(一)分配公平与 LMX理论

早期很多关于领导对待下属的方式及交换研究主要在分配公平领域,即强调分配结果的公平,但 Meindl(1989)发现在很多研究中,平等 (parity, equality)成了公平 (equity)的代名词^[8]。分配平等并不能完全避免不公平的感知,因为与那些付出少的员工相比,付出多的员工会认为领导者并没有给与足够高的回报,这种期望的缺失导致员工工作积极性下降,结果的平等分配正好降低了最努力的员工的 LMX质量。领导者在分配组织或团队资源时是以公平还是以平等作为标准,在很大程度上影响到下属对与上级互动交换的感知。

亚当斯的公平理论告诉我们,在一个组织中员工总是把自己的投入-回报率与其他同事的相比,从而感知分配是否公平。而从 LMX的角度看,员工在感知分配公平时不仅会进行投入-回报率的比较,还会倾向于比较自己和同事的 LMX质量。这种情况下,领导者在建立“圈内”和“圈外”关系时的标准就在很大程度上影响员工的分配公平感。一般而言,这种标准与员工工作表现相关则对公平感的影响较小。事实上,领导者还可能通过如对员工管理行为的印象^[9]、与自己相似程度^[10]、以及其他个人喜好(性别、年龄、种族等)^[11]来划分员工。当员工感知到领导者的标准与工作相关性不大时,会认为“圈内”成员(即高 LMX质量的员工)因跟领导者的这种非工作关系的特殊关系,即使工作业绩表现不

佳也将得到较高回报。这种情况下,他们的分配公平感则很可能降低。

因此有学者提出,由于资源和信息的不对称性,“圈外”员工倾向于关注分配公平,并按照他们在这种正式的雇佣关系中所得到的回报来决定下一步的工作投入及表现^[4]。但是,这种观点并不是说程序公平和互动公平与“圈外”员工毫无相关,而是强调对于这部分员工而言,其工作表现在更大程度上受影响分配公平的影响。

(二)程序公平与 LMX理论

从程序公平的角度看,如果领导者对组织中不同成员都做到程序上的公平,那么“圈内”和“圈外”两种不同的员工团体便可以和平并存。Tyler和 Caine(1981)的一项研究指出,如果领导者在程序上是公平的,那么他在对资源进行分配时能够被所有员工接受的,即使是“圈外”员工也同样能够接受^[12]。

但是与“圈外”员工相反,“圈内”员工由于与领导者建立了更为良好的个人关系,信息渠道通畅,沟通效果更佳,他们更能够感知到领导者在评价及决策制定过程中的程序公平,程序公平中一个重要的方面是“发言权(voice)”,即决策制定过程中的参与权,而“圈内”员工在这个方面正好拥有较“圈外”员工更多的优势。另一方面,在分配公平感缺失的状态下,程序公平作为一种过程的补偿,能够对分配不公平带来的负面效果起补偿作用(compensatory

effect)。当员工认为关系对他很重要时,他会更加注意对公平的感知,这时组织公平的效用最大^[13],并且程序公平的补偿作用能得到最大发挥^[14]。因此,“圈内”员工更看重领导者进行资源分配的程序是否公平,程序公平对他们的影响超过分配公平的影响,并在很大程度上影响着他们的工作表现。

(三)互动公平与 LMX理论

许多学者认为互动公平与 LMX二者之间具有显著的正相关性(如 Manogran et al, 1994^[15]),因为它们都是研究领导者与下属员工之间关系的相关方面,并都着眼于双方的交流互动。如果一个领导者与一个下属员工能够对组织公平进行交流,他们之间 LMX质量一般较高;而高 LMX质量的员工的互动公平感也相对较高。LMX理论认为领导者和下属员工是通过多次具有双向性特征的交互作用,才最终形成了不同性质的上下级关系。而互动公平,无论是人际公平还是信息公平,都是在这些交互作用下形成。影响互动公平的一些因素也同样对 LMX建立发展过程非常重要。因此领导者应该做到言行一致,并且不要对下属员工有所隐瞒,而不论员工与自己是何种关系,因为员工对领导者的最初评价往往是她是否诚实。

最近也有研究认为,LMX是互动公平的结果,并提出了解释的模型(如 Masterson, S S et al, 2002^[16])。但是 LMX在领导者与员工互动最初即已形成^[9],时间上先于互动公平,因此也有学者对此持反对意见。不管二者谁因谁果,它们之间的关系相当紧密,在无数次的交互作用下,二者可能相互影响而发生变化,并共同影响着员工组织行为的改变。

三、LMX理论对组织公平理论和实践的意义

(一) LMX理论对组织公平研究发展的启示

组织公平一般包括分配公平、程序公平和互动公平。但由于文化、制度和组织构成方式的不同,中国人的组织公平感的内容结构方面也应该不同。在强调家庭气氛,重视和谐的儒家文化背景的中国企业,个人与组织的交换多倾向于建立起长期和谐的社会关系以满足人们在情感方面的需求,其情感性关系大于工具性关系。杨国枢教授(1993)也指出中国文化是一种泛家族主义的人治文化,这使得作为家长的领导在组织中的作用和地位更加突出,与领导有关的互动公平在中国文化背景下应该有更加重要的意义。因此,互动公平,特别是其中的人际公

平,在中国文化背景下的应有极为重要的研究意义。在我国学者刘亚(2003)等人的研究就把互动公平定义为“领导公平”,从领导的影响角度进行了实证研究。结果表明,对于注重人际关系、看重人情、轻物质利益和重精神超越的中国人来说,分配公平对组织效果变量的预测力不是最强的,领导公平的预测力显然超过了分配公平^[17]。

另外,香港有学者曾对国内外的公平标准进行研究,结果发现,分配公平和程序公平的标准都各不相同。国外的分配公平的标准是个体表现和当前贡献,程序公平的标准是清晰度和可操作性;而国内的分配公平的标准是集体表现、资历、以前贡献和关系,程序公平的标准是灵活性和可再阐释空间^[18]。在现实企业中,领导者是组织的代言人,当企业员工感知到不公平时,往往会认为是管理者特别是决策者对其不公,这在我国企业尤为突出。如不加以沟通交流,双方很可能产生矛盾。这也同样印证了我国学者必须在重视人际关系的前提下发展完善组织公平理论。

(二) LMX理论对我国企业公平管理的启示

其一,员工的组织公平感是管理者追求的目标,但公平感是一种主观感受,它的形成受多种因素影响,因此管理者在管理过程中应追求公正,力求公平,在企业内部倡导公开公正的管理氛围,从客观上保证组织公平感的形成。

其二,人际互动,特别是领导者与下属之间的互动,对组织公平感的形成有很大影响。LMX理论中上下级选择的双向性说明,要重视与下级员工的交流沟通,建立良好的上下级关系,对提高员工的工作积极性以促进组织发展具有重要意义。

其三,要重视“关系”在企业管理中的重要作用。在我国,“关系”是维护长期社会与经营行为的基础,员工在组织中,不仅希望得到是经营活动需求的满足,也应包括社会性和情感性需求的满足。然而,对“关系”的重视和对组织公平的追求在某些情况下难以平衡,在重视与下级关系的同时,满足不同员工的心理需求,采取相应措施为组织公平的形成提供制度保障,这是所有管理者应该进一步思考的问题。

参考文献:

- [1] GRAEN G B, UH H B L E N M. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years

- Applying a multi-level multi-domain perspective[J]. *Leadership Quarterly*, 1995, (6): 219 - 247.
- [2] 林泽炎. 转型中国企业人力资源管理[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004. 4.
- [3] CHUN HUI, GEORGE GRAEN. Guanxi and Professional Leadership in Contemporary Sino-American Venture in Mainland China[J]. *Leadership Quarterly*, 1997, 8(4): 451 - 465.
- [4] HOLLANDER E P. Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships[M]. New York: Free Press, 1978
- [5] FESTINGER L. A theory of cognitive dissonance [M]. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- [6] GRAEN G B, SCANDURA T A. Toward a psychology of dynamic organizing [A]. L L CUMMINGS, B M STAWEDS. *Research in organizational Behavior*[C]. Greenwich, CT: JAI Press, 1987, 9: 175 - 208
- [7] TERRIA SCANDURA. Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective[J]. *Leadership Quarterly*, 1999, 10(1): 25 - 40.
- [8] Meindl J R. (1989). Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1989, (34): 252 - 276
- [9] WAYNE S J, FERRIS G R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75: 487 - 499.
- [10] LDEN R C, WAYNE S J, STLWELL D (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78: 662 - 674.
- [11] BERRN ERDOGAN. Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals [A]. YO-CHICHEN-CHARASH, PAUL E SPECTOR. *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*[C]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(2): 278 - 321.
- [12] TYLER T R, CA NE A. The role of distributive and procedural fairness in the endorsement of formal leaders[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981, 41, 643 - 655.
- [13] BROCKNER J. Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs *Journal of Social Issues*, 1990, 46(1), 95 - 106
- [14] JESSICA Y Y KWONG, KWOK LEUNG. A Moderator of the Interaction Effect of Procedure Justice and Outcome Favorability: Importance of Relationship [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 87(2): 278 - 299.
- [15] MANOGRAN P, STAUFFER J, CONLONE J. (1994). Leader-member exchange as a key mediating variable between employees' perceptions of fairness and organizational citizenship behavior[C]. Dallas, TX: National Academy of Management meeting proceedings, Dallas, 1994.
- [16] MASTERSON S S, LEWIS K, GOLDMAN B M, TAYLOR M S. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(4): 738 - 748.
- [17] 刘亚, 龙立荣, 李晔. 组织公平感对组织效果变量的影响 [J]. *管理世界*, 2003, (3): 126 - 132
- [18] KWOK LEUNG, JESSICA Y Y KWONG. Human resource management practices in international joint ventures in Mainland China: a justice analysis [J]. *Human Resource Management Review*, 2003, 13: 85 - 105.

Analysis of Leader - Member Exchange Theory and Its Implications on Study of Organizational Justice

LI Zhi LI Yuan - ling

(College of Trade and Public Administration Chongqing University, Chongqing 400030, China)

Abstract: Leader - member exchange theory (LMX theory) is an important leadership theory related to the study of the superior and the subordinate relations in organizations. Giving an outline of LMX theory, this paper analyzes the interrelation of this theory and organizational justice, and puts forward the important function of LMX theory in promoting the study of organizational justice in China's special background. It is of great theoretical and practical significance to the enterprise's administrator of our country.

Key words: leader - member exchange theory; organizational justice; relationship