

doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2024.07.005

领导-成员交换组合对追随力的影响^①

——传统性和感知人力资源管理强度的调节作用

贾建锋^{1,2,3}, 赵若男¹, 蔡亚华⁴, 刘伟鹏¹

(1. 东北大学工商管理学院, 沈阳 110169; 2. 工业智能与系统优化国家级前沿科学中心, 沈阳 110819;
3. 智能工业数据解析与优化教育部重点实验室, 沈阳 110819; 4. 上海财经大学商学院, 上海 200433)

摘要: 随着员工地位提升, 员工追随力的激发成为组织关心的议题. 从员工和领导对彼此关系质量(LMX)感知存在不对等的现象入手, 基于角色理论, 本研究构建了员工和领导的 LMX 组合对追随力影响的理论模型并考察了传统性和感知人力资源管理强度的边界作用. 通过收集 75 位领导和 350 位员工的配对样本数据, 并进行潜在剖面分析、多项式回归和响应面分析, 研究发现: 员工和领导之间存在四种 LMX 组合. 具体来说, “高-高”组合比“低-低”组合更容易激发追随力; “高-低”组合比“低-高”组合更容易激发追随力. 同时, LMX 不同组合与追随力之间的关系也受到传统性和感知人力资源管理强度的调节. 具体来说, 高传统性下, “高-高”组合和追随力之间的关系与“低-低”组合相比得到了增强, “低-高”组合和追随力之间的关系与“高-低”组合相比得到了增强; 高感知人力资源管理强度下, “低-低”组合和追随力之间的关系与“高-高”组合相比得到了增强, “高-低”组合和追随力之间的关系与“低-高”组合相比得到了增强. 研究深化了 LMX 组合对追随力产生的差异影响及其边界作用, 为解决员工和领导关系不对等问题提供了理论依据和实证支持.

关键词: 领导-成员交换组合; 追随力; 传统性; 感知人力资源管理强度; 角色理论

中图分类号: C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2024)07-0084-16

0 引言

随着市场竞争和环境动态性的加剧, 企业发展的主要动力逐渐从领导转向员工, “扁平化”和“去中心化”的组织结构使企业越来越重视员工追随力的塑造和激发^[1], 以实现员工的自我管理, 更好地应对复杂动态的市场形势^[2]. 所谓追随力, 是指员工在组织中对领导行为做出的一系列能动反应, 主要包括尊敬学习、忠诚奉献、权威维护、意图领会、有效沟通和积极执行 6 个方面^[3]. 究竟如何塑造和激发有效的追随力呢? 现有研究指出, 领导力与追随力相伴相生, 脱离彼此

单独分析任何一方都是不完整的^[4]. 因此, 在考虑追随力激发问题时, 领导是不可缺少的角色. 领导-成员交换关系 (leader member exchange, LMX) 描述了员工和领导之间的交换关系质量^[5], 是描述员工和领导二元互动的关键变量, 以往研究也发现了 LMX 对追随力有积极的影响^[6]. 然而, 以往研究通常单独使用员工 (*F-LMX*) 或领导 (*L-LMX*) 评价的 LMX 来代表员工和领导双方对彼此关系质量的感知, 这一观点在近些年受到了挑战^[7]. 一方面, *F-LMX* 和 *L-LMX* 在统计分析上的相关系数并不高, 不能支持员工和领导对彼此关系质量感知相似的假设^[8-10]; 另一方面, 同时

① 收稿日期: 2022-08-15; 修订日期: 2024-04-23.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71972032); 中央高校基本科研业务专项资金项目(N2406004).

作者简介: 贾建锋(1980—), 男, 山西晋中人, 博士, 教授, 博士生导师. Email: jfjia@mail.neu.edu.cn

使用 *F-LMX* 和 *L-LMX* 对工作绩效等结果进行预测时,效果明显优于仅使用 *F-LMX* 进行的预测^[11].这些研究均说明员工和领导对于彼此 LMX 的判断并不总是相同的,反而可能存在差异.

出现上述情况并不意外,角色理论指出 LMX 的建立和发展是由一系列事件组成的角色建立过程^[7],领导将自身对员工的角色期待信息传递给员工,并根据员工的反应来发展彼此之间的关系.满足领导期待的员工会和领导形成以信任为基础的高质量交换关系,而无法满足领导期待的员工将只能和领导形成以雇佣为基础的低质量交换关系^[7].在角色的发送和接收过程中容易出现员工和领导理解不一致的情况^[12],尤其当角色本身是模糊且没有被完全定义时,员工和领导将分别根据自身的理解去解读角色,很容易出现分歧,从而影响追随力.正如 Krasikova 和 LeBreton^[13]所强调的,LMX 这类以二元主体为基础的构念,现有研究的伪单边性(即未能考虑到二元对立成员的看法)导致理论和方法论的错位,并且无法捕捉二元现象的真正内涵.因此,关于 LMX 和追随力之间的关系需要进一步检验,尤其是需要同时关注员工和领导,在 *F-LMX* 和 *L-LMX* 达成一致和出现分歧的不同情况下分别探讨 LMX 对追随力的影响,丰富领导力和追随力的整合性研究,推动 LMX 研究向更深层次发展.

员工和领导的互动过程并不是在“真空”中发生的,情境因素也在角色的传递过程中发挥着重要作用.根据角色理论,角色的形成和发展会受到个体特质和认知因素的影响^[14],员工表现出的积极“追随者”角色也受到自身特质和认知因素的影响.在特质因素方面,传统性是中國人在儒家文化熏陶下所表现出的典型特质之一,反应了个体对于角色等级观念的认可程度^[15].领导这一角色是权力和地位的象征,不同传统性的员工在与领导互动过程中会出现差异化的角色塑造和表达,进而影响员工和领导的互动过程和后续行为^[16].在认知因素方面,人力资源管理信息是员工理解和判断组织传递的角色信息的关键,而人力资源管理强度反映了员工对于组织所传递的角色信息的准确接收、理

解和形成共识的程度^[17],以往研究证实员工感知的人力资源管理强度对其展现组织期望的角色行为有重要影响^[18].因此,本研究主要基于角色理论,探讨如下三个问题:首先,探讨 *F-LMX* 和 *L-LMX* 不同组合对追随力的影响作用;其次,探讨传统性在 *F-LMX* 和 *L-LMX* 不同组合对追随力影响过程中的调节作用;最后,探讨感知人力资源管理强度在 *F-LMX* 和 *L-LMX* 不同组合对追随力影响过程中的调节作用.综上,本研究的理论模型如图 1 所示.

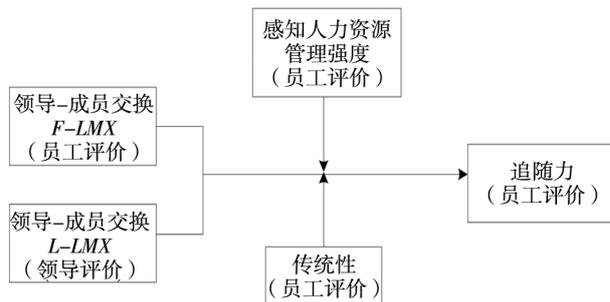


图 1 理论模型

Fig. 1 Research model

本研究的理论贡献在于:首先,随着员工地位的不不断提升,以往以“领导”为中心的研究视角开始向“员工”中心转移^[19].但领导力和追随力相伴而生,割裂的研究不利于两者的发展,将员工和领导之间的互动作为研究对象是整合领导力和追随力研究的新思路^[4].本研究通过探讨员工和领导的不同的 LMX 组合对追随力的影响,丰富追随力的前因,也对领导力和追随力的整合研究有所推动.其次,以往大多数 LMX 研究基于“*F-LMX* 和 *L-LMX* 是对等的”假设,但元分析却发现两者的相关性并不高^[10],学者们呼吁关注不同主体的 LMX 差异^[20].但该领域的研究目前仍处于起步阶段,仅有研究只关注了中介过程而忽视了边界机制^[8,9].本研究探索传统性和感知人力资源管理强度在 LMX 四种组合和追随力关系中的调节作用,能够响应 LMX 领域的前沿号召并推动其发展.最后,以往研究将角色理论应用于解释 LMX 的建立过程,常常从员工或领导的角度出发探讨角色的形成过程^[21].本研究通过对员工和领导在角色发出和接收过程的探讨,将角色理论应用到员工和领导的对偶层面,扩展角色理论的应用范围.

1 文献综述与假设

1.1 LMX 的四种组合

LMX 组合的相关研究在近些年获得了关注. Cogliser 等^[22] 借助中位数将 *F-LMX* 和 *L-LMX* 划分成了四种组合, 并对四种组合和员工的工作绩效、组织承诺和工作满意度之间的关系进行了分析, 发现“高-高”组合对结果变量的预测效果最好. 在控制了个体层面的影响后, *F-LMX* 和 *L-LMX* 的一致性程度和创新绩效有积极关系^[23]. 除了绩

效, 关于员工离职意向和幸福感的研究也发现, *F-LMX* 和 *L-LMX* 联合要比单独 *F-LMX* 的预测作用更强^[11]. Matta 等^[9] 通过多项式回归和响应面分析发现, *F-LMX* 和 *L-LMX* 一致时, 员工的工作投入和组织公民行为都得到提高, 綦萌等^[24] 在中国情境下也验证了“高-高”组合在提升员工组织公民行为方面的显著作用. LMX 组合也能够对员工的职业可雇佣性产生影响, 其中“高-高”组合优于“低-低”组合, “低-高”组合优于“高-低”组合^[8]. 在回顾前人研究的基础上, 本研究绘制了 LMX 一致与不一致的模型(如图 2 所示).

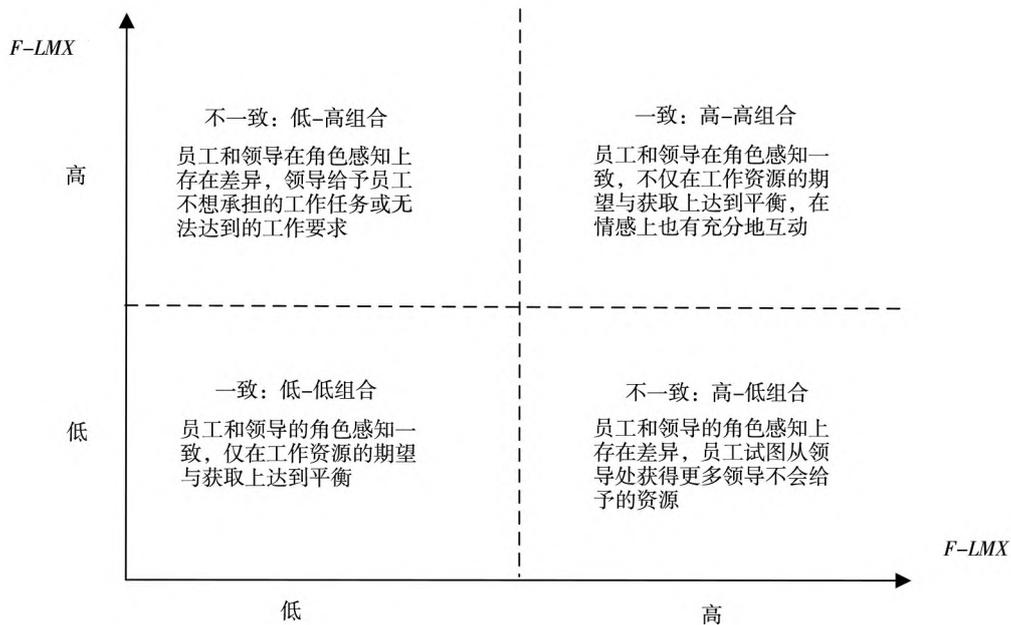


图 2 LMX 一致与不一致模型

Fig. 2 Model of LMX congruence or in-congruence

在该模型中, LMX 一致意味着员工和领导在角色信息的传递和理解上达成了一致, 包括“*F-LMX* 高、*L-LMX* 高”和“*F-LMX* 低、*L-LMX* 低”两种情形(以下简称“高-高”组合和“低-低”组合). 其中, “高-高”组合表示员工和领导形成了基于信任关系的高质量交换, 而“低-低”组合则表示员工和领导形成了基于雇佣关系的低质量交换^[25]. LMX 不一致意味着员工和领导在角色信息的传递和理解上存在分歧, 包括“*F-LMX* 高、*L-LMX* 低”和“*F-LMX* 低、*L-LMX* 高”两种情形(以下简称“高-低”组合和“低-高”组合). 其中, “高-低”组合表示员工对关系有过高的感知, 期望得到领导没有准备给予的资源, 而“低-高”组合则表示领导对关系有过高的感知, 期望给予员

工不想承担的工作任务或员工无法达到的工作要求.

尽管学者们已经认识到同时从员工和领导去研究 LMX 是更符合理论要求的, 但相比于 *F-LMX* 的丰富研究成果, *L-LMX* 和 LMX 组合的研究仍然匮乏^[20]. 同时 LMX 组合的研究也面临一些问题: 一方面, 现有 LMX 组合研究仅使用描述性统计的方式来证明四种组合的存在^[8, 9], 缺少对数据的深度挖掘. 本研究借助潜在剖面分析, 对于数据内存在的亚群组进行探索性分析, 为 LMX 四种组合存在提供证据支持. 另一方面, 受限于统计方法, 先前研究采用了中位数、差分法等简便处理方式, 遗失了该问题研究中的重要内容^[26]. 多项式回归和响应面分析方法的提出弥补了之前研究的遗

憾,能够较好地解决这一类问题,得到了大量研究的证实^[9, 27, 28].因此,本研究将采用多项式回归和响应面分析的方法,探讨 LMX 组合对追随力的影响和边界条件.

1.2 “高-高”组合和“低-低”组合对追随力的影响

LMX 一致时包括“高-高”组合和“低-低”组合两种情形.尽管员工和领导对彼此的角色感知达成了一致,但不同程度的 LMX 体现出了员工和领导之间关系质量的差异.中国是一个典型的关系社会^[29],员工和领导之间形成的高质量关系有利于员工积极态度和行为的出现.因此,本研究推测“高-高”组合下的追随力要高于“低-低”组合下的追随力,主要理由如下:

一方面,“高-高”组合比“低-低”组合更难形成,而且更为长久和稳固.员工进入组织伊始,就承担了“下属”这一角色,基于雇佣合同而与领导形成了低质量交换关系.但若想更进一步形成高质量关系,则需要员工或领导中至少有一方在角色互动过程中率先提供诱因,只有这个意图被另一方接受和认同,角色互动的过程才会持续进行,产生较高 LMX^[30].中国是一个“关系社会”,人际交往中更看重关系的亲疏远近^[29].如果员工和领导之间能够通过互动形成高质量关系,那么员工和领导会互相信任,长久地维持高质量的角色关系^[30].员工能够从互动中感受到来自领导的信任,从而愿意在人前维护领导的权威,在工作中积极执行领导的要求,追随力得到了有效激发.

另一方面,“高-高”组合比“低-低”组合覆盖范围更大^[31].当员工和领导对彼此的关系判断一致且关系质量较高时,在员工眼中,领导承担的角色更像是令人尊敬的“师长”和值得学习的“榜样”^[32],从而愿意通过学习和模仿领导、积极执行领导命令等行为来表达自己对领导的感情^[33],追随力得到激发.当员工和领导对彼此的关系判断一致但关系质量较低时,在员工眼中,领导的角色是工作中的“监督者”和“执法者”^[5].员工仅按照组织结构的要求同领导进行工作上的交流和互动,不会主动揣摩领导的意图,双方沟通也仅限于工作范围内,因此与“高-高”组合相比,“低-低”组合对追随力的促进作用有限.

基于上述分析,本研究提出假设 1:

假设 1 LMX 一致时,“高-高”组合比“低-低”组合更易于激发员工追随力.

1.3 “高-低”组合和“低-高”组合对追随力的影响

LMX 不一致时包括“高-低”组合和“低-高”组合两种情形.以往研究对于“互动中员工和领导哪一主体的影响作用更大”这一话题进行了探讨,主要包括“员工是自己角色行为的决定主体”和“领导的角色掌握更多工作资源”两种观点^[9].支持前者观点的学者认为,角色接收者(员工)接收到的角色并为之做出反应的过程会受到接收者自身认知的影响^[34],而作为自身行为的决定者,员工的自我认知是其工作态度和行为的重要影响要素,因此员工更可能根据自己评价的 LMX 来决定自身的行为^[35].支持后者观点的学者则认为,领导在组织中拥有领导角色赋予的权力,能够控制组织中的资源^[36],并且会根据自身评价的 LMX 对资源进行分配,将稀缺和重要的资源给予关系好的员工,帮助这些员工更好地完成工作任务^[37],因此领导评价的 LMX 会对员工行为产生较大影响.本研究结合角色理论推测“高-低”组合下的追随力要高于“低-高”组合下的追随力.

从“员工是自己角色行为的决定主体”的观点来看,*F-LMX* 能够对员工自身行为产生直接影响.在“高-低”组合中,员工将领导视为值得尊重的师长^[32],而领导仅将员工视为工作上的合作者,提供必要的工作支持^[9].在这种情况下,虽然员工和领导的角色理解存在分歧,员工在实际上并没有获得额外的支持,但受自身 LMX 的影响,员工仍然愿意为了加强和领导之间的关系而做出积极执行、有效沟通等追随行为.在“低-高”组合中,员工将领导视为工作任务的监督者^[5],而领导则将员工视为得力助手,给予员工较多的超越工作范围的任务.在这种情况下,不仅员工和领导的角色信息存在分歧,员工实际获得的任务安排还远远超过个人对角色的预期,容易产生被剥削感,诱发了员工对领导的不理解和抱怨,从而影响员工对领导的积极评价和要求的执行,不利于追随力的激发.

从“领导的角色掌握更多工作资源”的观点来看,LMX 高的领导会给予员工更多资源,但对于员工来说工作资源的增多也意味着更高的工作

要求和更多的工作任务.在“高-低”组合中,虽然员工尝试获得更多资源的期望没有被领导满足,但是领导能够依据角色的基本要求,为员工提供必要的资源支持.同时,领导由于低 LMX 也不会给予员工额外的工作资源和任务^[9],这使得员工在完成本职工作后拥有了更多可以自由支配的时间和精力^[35],有利于员工对领导产生积极的情感和态度,激发追随力.在“低-高”组合中,员工仅希望承担职责范围内的工作,但领导却利用角色赋予的权力,将更多的工作资源和要求分配给员工^[9],占据了员工额外的工作时间和精力.领导因自身对于 LMX 评价而分配资源的行为,容易成为低 LMX 员工的工作压力来源,从而进一步降低员工对领导行为意图的领会,使员工无法和领导进行有效沟通,不利于追随力的产生.

基于上述分析,本研究提出假设 2.

假设 2 LMX 不一致时,“高-低”组合比“低-高”组合更易于激发员工追随力.

1.4 传统性的调节作用

角色理论认为,角色接收者(员工)在接收和解读领导发出的角色信息时,会因为个人特质差异而产生不同的理解^[12].传统性作为最能代表中国员工的特质因素之一^[15],对于理解 LMX 组合对追随力影响的边界作用具有重要意义.传统性是指长期以来我国传统文化对人的认知态度和行为模式的要求,包括遵从权威、孝亲敬祖、安分守成、宿命自保以及男性优越 5 个维度,其中遵从权威维度在组织情境中表现得最为明显^[38].鉴于不同传统性员工在角色互动过程中可能存在的角色理解和认知差异,本研究进一步阐述传统性对 LMX 不同组合和追随力之间关系的调节作用.

首先,相比于低传统性员工,高传统性员工更愿意遵从传统的社会角色义务,受儒家“三纲五常”思想影响较深,在与领导互动过程中会遵循传统角色规范,对领导角色所代表的权力和地位保持尊敬^[38].在“高-高”组合中,员工和领导之间形成了积极的情感交换.此时,高传统性的员工在儒家角色规范的要求下,会对领导产生“士为知己者死”的回报之情,愿意为领导“鞠躬尽瘁,死而后已”^[39],”高-高”组合和追随力之间的关系得到了增强.而低传统性员工由于缺少了儒家角色规范的约束,在与领导互动过程中更追求上

下级平等和互惠^[38],”高-高”组合和追随力之间的关系减弱.与“高-高”组合不同,在“低-低”组合中,员工和领导之间形成了稳定且具有共识的经济交换关系,传统性虽然能让员工行为更符合儒家角色要求,但却无法进一步提升经济交换的收益,因此传统性高低对于“低-低”组合和追随力之间关系的影响有限.综上,本研究认为,相对于“低-低”组合,传统性对“高-高”组合和追随力之间的关系影响更强.基于上述分析,本研究提出假设 3a.

假设 3a 传统性调节了 LMX 一致组合和追随力之间的关系.当传统性高的时候,“高-高”组合对追随力的影响与“低-低”组合相比得到了增强.

其次,相比于低传统性员工,高传统性的员工受遵从权威思维的影响,出现分歧后会更多从自身出发进行归因^[38],并尝试通过更加努力的表现来消除分歧,改善自己和领导之间的关系^[39].在“低-高”组合中,领导出于高 LMX 的判断给予了员工超出期待的工作资源和任务.此时,高传统性员工希望通过更加努力的表现来打动领导^[39],因此倾向于采取积极的行动完成领导布置的任务,比如加强和领导的沟通、积极执行领导的要求等,“低-高”组合和追随力的关系得到增强.而低传统性员工遵循诱因-贡献平衡原则,只愿意承担自己职责范围内的工作,会对领导额外的工作要求产生抵触,从而削弱了“低-高”组合对追随力的影响.与“低-高”组合不同,在“高-低”组合中,员工出于高 LMX 的判断而希望获得更多资源.传统性虽然会让员工会从自身寻找原因,但也无法帮助员工获得领导不会给予的资源,因此传统性高低对于“高-低”组合和追随力之间关系的影响有限.综上,本研究认为,相对于“高-低”组合,传统性对“低-高”组合和追随力之间的关系影响更强.基于上述分析,本研究提出假设 3b.

假设 3b 传统性调节了 LMX 不一致组合和追随力之间的关系.当传统性高的时候,“低-高”组合对追随力的影响与“高-低”组合相比得到了增强.

1.5 感知人力资源管理强度的调节作用

角色理论认为,在员工和领导互动进行角色建立的过程中,个体的认知因素会影响其对于角

色的理解和判断^[14],从而影响后续的角色履行.感知人力资源管理强度代表了员工对组织人力资源管理信息的理解程度^[18],是影响员工接收和解读信息的重要认知因素,对于探讨 LMX 组合对追随力影响的边界条件具有重要意义.感知人力资源管理强度是指员工对于组织人力资源管理措施和内容的感知、理解和共识^[17].鉴于员工感知的不同程度人力资源管理强度会影响角色信息在员工和领导之间的传递过程,本研究进一步阐述感知人力资源管理强度对于 LMX 不同组合和追随力之间关系的调节作用.

首先,与低感知人力资源管理强度相比,高感知人力资源管理强度能够在组织内创造清晰的强氛围^[17],保证了信息的清晰传递.在“高-高”组合中,员工和领导之间本身通过频繁地情感互动已经建立起了默契和信任^[22],高感知人力资源管理强度与高 LMX 的作用在一定程度上有所重叠.而在“低-低”组合中,员工和领导进行经济交换的资源有限,高感知人力资源管理强度提供了清晰的信息传递过程^[18,40],能够降低员工在接收和理解信息方面的资源损耗,使得员工和领导在完成工作任务时配合默契,提升员工对于互动过程的满意度,从而促进员工表现出尊敬、学习和积极执行等追随行为.与之相反,低感知人力资源管理强度意味着组织中传递的信息是模糊的,不同个体对于组织人力资源管理信息的解读存在分歧^[17].这种分歧会削弱员工和领导在互动中达成的一致认知,并且额外占用员工的认知能力来甄别组织传递的角色信息,导致员工无法揣摩领导的意图,也不能积极执行领导的任务安排,从而降低了追随力.因此,本研究认为相对于“高-高”组合,感知的人力资源管理强度对“低-低”组合和追随力之间的关系影响更强.基于上述分析,本研究提出假设 4a.

假设 4a 感知人力资源管理强度调节了 LMX 一致组合和追随力之间的关系.当感知人力资源管理强度高时,“低-低”组合对追随力的影响与“高-高”组合相比得到了增强.

其次,相比于低感知人力资源管理强度,高感知人力资源管理强度能够促进组织内成员(包括员工和领导)对于环境信息的共识^[17].在“高-

低”组合中,员工和领导分歧的核心是员工出于高 LMX 的判断期望领导给予更多的资源支持,但领导由于 LMX 较低而不会满足员工的额外要求.此时高感知人力资源管理强度可以促进员工和领导对组织传递的角色信息达成共识^[40],补充了领导没有给予员工的组织信息,弱化了员工期望没有得到满足的失落感,从而维持了员工对于良好关系的感知,保证了积极执行和意图领会等追随行为的持续发生.与之相反,低感知人力资源管理强度导致员工和领导在组织信息的理解上也出现了分歧,使得 LMX 不一致时员工和领导之间的分歧加重,不利于后续的互动和追随力的产生.在“低-高”组合中,员工和领导分歧的焦点是领导给予了员工不想承担的工作任务,感知人力资源管理强度尽管可以帮助员工更清晰的理解领导意图,但却无法缓解工作任务给员工带来的压力,因而对于“低-高”组合和追随力的关系不能产生明显改变.因此,本研究认为,相对于“低-高”组合,感知人力资源管理强度对“高-低”组合和追随力之间的关系影响更强.基于上述分析,本研究提出假设 4b.

假设 4b 感知人力资源管理强度调节了 LMX 不一致组合和追随力之间的关系.当感知人力资源管理强度高时,“高-低”组合对追随力的影响与“低-高”组合相比得到了增强.

2 研究方法

2.1 研究对象与调查过程

本研究采用多时点的配对问卷收集数据,所有参与调研的员工均为企业内的一线员工,而领导均为员工对应的直接领导.第一个时点(T1)收集了员工填答的 F-LMX 和领导填答的 L-LMX,以及员工填答的传统性和感知人力资源管理强度;第二个时点(T2)收集了员工填答的追随力和人口统计学信息,领导填答的人口统计学信息和企业层面的信息.本研究利用编码为员工和领导的问卷进行配对,T1 共发放配对问卷 500 份,包含 100 位领导和 500 位员工,回收了 82 位领导和 398 位员工的问卷;向完成了 T1 问卷的员工和领导发放 T2 问卷,最终回收了 78 位领导和 374 位员

工的问卷。

在剔除重复、无效、不完整以及明显不认真的问卷后,本研究最终共获得了75位领导和350位员工的配对问卷(一位领导最多与7位员工配对,最少与3位员工配对,平均一位领导与4.67位员工配对),员工问卷有效回收率为70%,领导问卷有效回收率为75%。在员工样本中,女性占41.7%,平均年龄为33.20岁($SD=9.07$),大专学历居多,占69.1%。在领导样本中,女性占29.3%,平均年龄为34.55岁($SD=7.56$),本科学历人数最多占62.6%。在整体样本中,员工和领导的平均组合时间为2.23年($SD=2.53$),样本来自17个组织,涉及多个行业(制造业、IT业和服务业均占23.5%,金融和房地产行业均占11.8%,贸易行业占5.9%)。

2.2 测量工具

本研究的所有量表均来自国内外研究中普遍使用的成熟量表,采用李克特7点计分方式,“1”代表完全不同意,“7”代表完全同意。

LMX:采用Liden和Maslyn^[5]开发的12题项量表,分别对员工和领导进行测量。员工填答的代表性问项包括:“我非常喜欢领导的为人”,“我的领导是那种让人愿意与之交朋友的人”,本研究中该量表的 α 系数为0.93;领导填答的代表性问项包括:“我非常喜欢这位下属的为人”,“这位下属是那种让人愿意与之交朋友的人”,本研究中该量表的 α 系数为0.92。

追随力:采用周文杰等^[3]开发的21题项量表,员工填答的代表性问项包括:“我敬佩和学习领导在业务、管理等方面的能力”,“当领导与别人意见发生分歧时,我毫不犹豫声援领导”,本研究中该量表的 α 系数为0.96。

传统性:采用Farh等^[15]开发的5题项量表,员工填答的代表性问项包括:“如果要避免发生错误,最好的办法是听从长者的话”,“如果因事争执不下,应请辈分最高的人主持公道”,本研究中该量表的 α 系数为0.82。

感知人力资源管理强度:采用Hauff、Alewell和Katrin^[41]开发的7题项量表,员工填答的代表性问项包括:“对于所在企业人力资源管理的目标和措施我有所了解”,“我能够感受到所在企业

的一系列人力资源政策带来的积极影响”,本研究中该量表的 α 系数为0.95。

控制变量:考虑到员工和领导在互动过程中的相似性容易对关系建立和发展产生影响^[9],本研究控制了人口统计信息的相似性(即性别、年龄和学历)。同时,以往研究也证实员工和领导的共事时间也是追随力研究的重要控制变量^[1]。此外,由于研究样本来自不同的组织,本研究也对组织层面的企业规模、性质和行业进行了控制。

2.3 分析技术

本研究首先进行潜在剖面分析,来证明LMX四种组合的存在。接着使用多项式回归和响应面分析来检验假设。本研究在进行多项式回归之前对自变量 F -LMX和 L -LMX进行了中心化处理,利用中心化数据计算平方项和乘积项。对于调节效应的检验,本研究采用一致性组合匹配效应检验方法^[42]。当加入调节项的方程中 F -statistic显著时,说明加入的一系列交互项能够解释主效应之外的额外方差,证明了调节效应的存在。为了更进一步展示这一结论,本研究还依据Cohen等^[43]的建议,对调节变量在高低一个标准差时的响应面的斜率和曲率进行比较,进一步证明调节效应的存在。

3 数据分析

3.1 相关分析和验证性因子分析

本研究各变量的描述性统计和相关系数如表1所示。由于 F -LMX、追随力、传统性和感知的人力资源管理强度均由员工填答,所以本研究对这4个变量进行验证性因子分析,结果如表2所示。通过多因子竞争模型验证了四因子模型拟合最优,说明4个变量之间具有良好的区分效度。

3.2 潜在剖面分析

以350对员工和领导在LMX各题项上的得分均值作为外显变量建立潜在剖面模型,并对不同剖面数时的模型拟合情况进行分析,结果如表3所示。经过对比之后,选择4类作为最佳模型,理由如下:4类模型的各项拟合指数符合要求,且模型稳定性较好,分类结果符合实践情形且与以往研究的结论保持一致^[9, 22]。根据潜在剖面

分析的结果,本研究绘制了4类别模型的折线图, 在明显差异(以横坐标12为分界),进一步证明了如图3所示.从图3可以看出,*F-LMX*与*L-LMX*存 LMX四种组合的合理性.

表1 各变量的均值、标准差和相关系数

Table 1 The average, standard deviation and correlation coefficient of primary variables

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 企业规模												
2. 企业性质	0.70**											
3. 行业	0.81**	0.77**										
4. 性别相似性	-0.21**	-0.10	-0.16**									
5. 年龄相似性	0.09	0.07	0.04	0.03								
6. 学历相似性	0.05	0.00	0.03	0.06	0.14**							
7. 组合时间	-0.29**	-0.26**	-0.08	0.00	-0.07	-0.01						
8. <i>F-LMX</i>	0.05	0.03	-0.05	-0.02	0.08	-0.09	-0.12*					
9. <i>L-LMX</i>	0.13*	0.05	0.11*	-0.03	-0.07	-0.05	0.07	0.18**				
10 传统性	0.09	0.14**	0.12*	-0.08	0.04	-0.02	0.06	0.30**	-0.06			
11 <i>PHRMS</i>	0.10	0.05	0.07	-0.06	0.04	0.03	0.03	0.03	-0.06	0.05		
12 追随力	0.00	0.05	-0.02	-0.07	0.05	-0.03	-0.06	0.66**	0.11*	0.43**	0.55**	
均值	3.51	3.38	4.98	0.21	8.67	0.59	2.23	5.68	5.12	4.87	5.10	5.48
标准差	0.96	1.10	1.87	0.41	6.52	0.87	2.53	1.04	0.83	1.19	1.26	0.94

注: 1. *F-LMX*代表员工评价的领导-成员交换关系,*L-LMX*代表领导评价的领导-成员交换关系,*PHRMS*代表感知的人力资源管理强度; 2. ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$.

表2 验证性因子分析结果

Table 2 Results of confirmatory factor analysis

模型	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
四因子: <i>F-LMX</i> , <i>CT</i> , <i>ZSL</i> , <i>PHRMS</i>	2 102.70	871	2.41	0.91	0.90	0.08	0.06
三因子: <i>F-LMX</i> , <i>CT</i> + <i>ZSL</i> , <i>PHRMS</i>	2 385.55	874	2.73	0.89	0.87	0.08	0.07
二因子: <i>F-LMX</i> + <i>CT</i> + <i>ZSL</i> , <i>PHRMS</i>	2 750.81	876	3.14	0.86	0.84	0.08	0.08
单因子: <i>F-LMX</i> + <i>CT</i> + <i>ZSL</i> + <i>PHRMS</i>	3 333.35	877	3.80	0.82	0.79	0.09	0.09

注: *F-LMX*表示员工评价的领导-成员交换关系, *CT*表示传统性, *ZSL*表示追随力, *PHRMS*表示感知人力资源管理强度, +表示因子合并; 受篇幅所限, 三因子模型和二因子模型均仅展示拟合度最好的模型.

表3 LMX潜在剖面分析结果

Table 3 Results of LPA for LMX

剖面数量	<i>LL</i>	<i>f</i>	<i>AIC</i>	<i>BIC</i>	<i>SSA-BIC</i>	<i>LMR</i>	<i>BLRT</i>	<i>Entropy</i>
1类	-13 841.52	48	27 779.05	27 964.23	27 811.95			
2类	-12 892.16	73	25 930.32	26 211.95	25 980.37	0.01	0.00	0.97
3类	-12 440.15	98	25 076.30	25 454.38	25 143.49	0.18	0.00	0.93
4类	-12 129.40	123	24 504.80	24 979.33	24 589.13	0.17	0.00	0.95
5类	-11 943.12	148	24 182.23	24 753.20	24 283.70	0.72	0.00	0.94
6类	-11 764.47	173	23 874.95	24 542.37	23 993.55	0.74	0.00	0.95

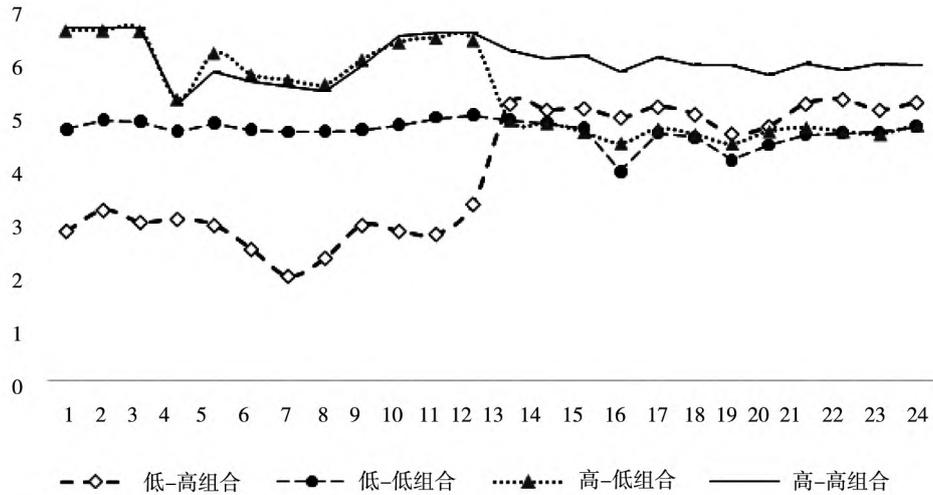


图3 LMX的潜在类别

Table 3 Potential classes of LMX

3.3 多项式回归与响应面分析

在潜在剖面分析证实4类别划分具有合理性的基础上,本研究进一步使用多项式回归和响应面分析对研究假设进行了验证.首先对响应面是否发生平移或旋转进行了判断,第一主轴截距为14.61(95%置信区间,包括0),斜率为-0.44(95%置信区间,包括1),说明响应面未发生显著地平移或旋转.多项式回归结果表4所示,响应面如图4所示.

由表4可以看出,一致性线的斜率($b_1 + b_2$)显著为正且曲率($b_3 + b_4 + b_5$)不显著,说明沿着一致性线追随力递增,证明LMX在“高-高”组合

比“低-低”组合下的追随力高,H1得到验证;在不一致线上,斜率($b_1 - b_2$)显著为正,经计算侧向位移量为-2.87,说明响应面沿着不一致性线向“高-低”组合的方向移动,说明LMX在“高-低”组合比“低-高”组合下的追随力高,H2得到验证.由图4可以看出,响应面在一致性线的截面上呈现出递增的趋势,与“高-高”组合比“低-低”组合下的追随力高的结论相符;响应面在不一致性线的截面上呈现出了中间下凹两端向上且右侧更高的趋势,与“高-低”组合比“低-高”组合下的追随力高的结论相符.

表4 多项式回归与响应面分析

Table 4 Polynomial regression and response surface analysis

变量	追随力		
	模型1	模型2	模型3
截距项	5.51 ***	5.49 ***	5.45 ***
控制变量			
性别相似性	-0.19	-0.17	-0.17
年龄相似性	0.01	0.00	0.00
学历相似性	-0.03	0.04	0.05
组合时间	-0.01	0.00	0.00
企业规模	-0.04	-0.17 *	-0.17
企业性质	0.13	0.08	0.08
行业	-0.06	0.04	0.03
自变量			
$F-LMX (b_1)$		0.61 ***	0.63 ***
$L-LMX (b_2)$		0.001	0.01
$F-LMX^2 (b_3)$			0.05 *

续表 4
Table 4 Continues

变量	追随力		
	模型 1	模型 2	模型 3
自变量			
$F-LMX \times L-LMX (b_4)$			- 0.05
$L-LMX^2 (b_5)$			0.002
R^2	0.02	0.45	0.46
F	1.08	30.87 ***	62.81 ***
响应面分析			
拐点坐标	(1.44, 15.48)		
第一主轴	$Y = -0.43X + 16.09$		
第二主轴	$Y = 2.35X + 12.10$		
一致性线 $Y_{L-LMX} = X_{F-LMX}$			
斜率($b_1 + b_2$)	0.64 ***		
曲率($b_3 + b_4 + b_5$)	0.000 032 6		
不一致性线 $Y_{L-LMX} = -X_{F-LMX}$			
斜率($b_1 - b_2$)	0.62 ***		
曲率($b_3 - b_4 + b_5$)	0.11		

注：*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$. 表中回归系数均为非标准化系数。

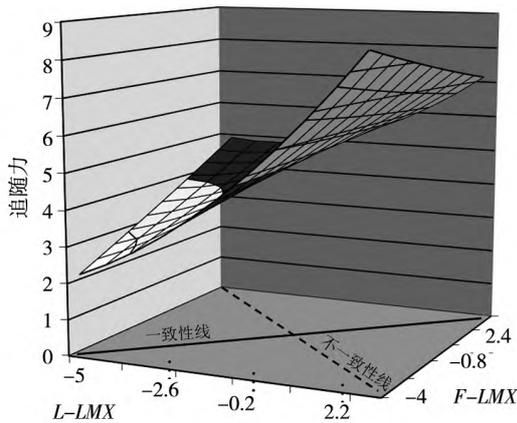


图 4 LMX 组合与追随力的响应面

Fig. 4 Response surface of LMX combination and followership

调节效应检验 F -statistic 结果如表 5 所示。由表 5 可知,在加入传统性的交互项后, R^2 从 0.46 变为 0.54,且统计量 F -statistic 显著,说明传统性的调节效应显著存在。在加入感知的人力资源管理强度的交互项后, R^2 从 0.46 变为 0.47,统计量 F -statistic 显著,说明感知的人力资源管理强度的调节效应显著存在。

为进一步证明传统性和感知人力资源管理强度的调节效应,本研究分别计算了传统性和感知的人力资源管理强度在高低一个标准差时,一致性线和不一致性线的斜率和曲率,结果如表 6 所

示。由表 6 可知,对于传统性来说,响应面在一致性线上的斜率都显著为正,曲率都不显著,而高传统性时一致性线的斜率更大(与低传统性相比差异显著),说明在高传统性下,“高-高”组合对追随力的积极影响与“低-低”组合相比得到了增强,假设 3a 得到验证。同理,响应面在不一致性线上的斜率都显著为正,曲率都不显著,而低传统性时不一致性线的斜率更大(与高传统性相比差异显著),说明在高传统性下,“低-高”组合对追随力的积极影响与“高-低”组合相比得到了增强,假设 3b 得到验证。对于感知人力资源管理强度来说,响应面在一致性线上的斜率都显著为正,曲率都不显著,且高感知人力资源管理强度时一致性线的斜率更小(与低感知人力资源管理强度相比差异显著),说明在高感知人力资源管理强度时,“低-低”组合对追随力的积极影响与“高-高”组合相比得到了增强,假设 4a 得到验证。响应面在不一致性线上的斜率都显著为正,曲率为正且不显著,在高感知人力资源管理强度时不一致性线的斜率更大(与低感知人力资源管理强度相比差异显著),说明在高感知的人力资源管理强度时,“高-低”组合对追随力的积极影响与“低-高”组合相比得到了增强,假设 4b 得到验证。

表 5 调节效应检验
Table 5 Test of moderating effect

变量	追随力			
	模型 4 (传统性)		模型 5 (感知的人力资源管理强度)	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
性别相似性	-0.12	0.09	-0.14	0.10
年龄相似性	0.00	0.01	0.00	0.01
学历相似性	0.05	0.04	0.05	0.04
组合时间	-0.01	0.02	-0.01	0.02
企业规模	-0.15 *	0.07	-0.13	0.08
企业性质	0.06	0.05	0.05	0.06
行业	0.02	0.04	0.02	0.05
<i>F-LMX</i>	0.59 ***	0.04	0.61 ***	0.04
<i>L-LMX</i>	0.003	0.05	0.02	0.05
<i>F-LMX</i> ²	0.02	0.02	0.06 *	0.02
<i>F-LMX</i> × <i>L-LMX</i>	0.02	0.05	-0.05	0.05
<i>L-LMX</i> ²	0.00	0.04	-0.01	0.04
<i>W</i> (调节变量)	0.28 ***	0.05	0.11 *	0.05
<i>F-LMX</i> × <i>W</i>	-0.03	0.04	-0.03	0.03
<i>L-LMX</i> × <i>W</i>	-0.06	0.04	0.12 **	0.05
<i>F-LMX</i> ² × <i>W</i>	-0.07 ***	0.02	-0.05 *	0.02
<i>F-LMX</i> × <i>L-LMX</i> × <i>W</i>	0.04	0.04	0.03	0.04
<i>L-LMX</i> ² × <i>W</i>	0.03	0.04	0.01	0.04
<i>F-statistic</i>	50.91 ***		59.27 ***	
<i>R</i> ²	0.54		0.47	

注: ***, $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$. 表中回归系数均为非标准化系数.

表 6 高低一个标准差的调节效应检验

Table 6 Test of moderating effect with ± 1SD

调节变量	一致性线斜率 ($b_1 + b_2$)		一致性线曲率 ($b_3 + b_4 + b_5$)		不一致性线斜率 ($b_1 - b_2$)		不一致性线曲率 ($b_3 - b_4 + b_5$)	
	q_{slope}	95% <i>CI</i>	$q_{curvature}$	95% <i>CI</i>	q_{slope}	95% <i>CI</i>	$q_{curvature}$	95% <i>CI</i>
低传统性	0.60	[0.43, 0.78]	-0.11	[-0.28, 0.06]	0.59	[0.38, 0.80]	-0.07	[-0.25, 0.11]
高传统性	0.69	[0.55, 0.84]	0.05	[-0.11, 0.21]	0.55	[0.36, 0.74]	0.10	[-0.07, 0.26]
高-低	0.09	[0.35, 0.54]	0.16	[-0.09, 0.13]	-0.04	[0.37, 0.69]	0.16	[-0.06, 0.27]
低 <i>PHRMS</i>	0.74	[0.58, 0.91]	-0.02	[-0.20, 0.16]	0.40	[0.17, 0.64]	0.003	[-0.26, 0.27]
高 <i>PHRMS</i>	0.51	[0.35, 0.68]	0.001	[-0.18, 0.19]	0.79	[0.60, 0.99]	0.18	[-0.002, 0.36]
高-低	-0.23	[0.42, 0.60]	0.02	[-0.12, 0.09]	0.39	[0.34, 0.63]	0.18	[-0.21, 0.16]

注: 95% 置信区间 *CI* 不包含 0, 即为显著. *PHRMS* 代表感知的人力资源管理强度.

4 结束语

本研究基于角色理论,对员工和领导的 LMX 组合对追随力产生的不同影响作用以及边界条件进行了分析,借助潜在剖面分析、多项式回归和响

应面分析的方法获得以下结论: LMX 一致组合中,“高-高”组合比“低-低”组合更能激发追随力; LMX 不一致组合中,“高-低”组合比“低-高”组合更能激发追随力;传统性和感知人力资源管理强度能够调节 LMX 组合和追随力之间的关系. 在一致组合中,高传统性时,“高-高”组合和追随

力之间的关系与“低-低”组合相比得到了增强,而高感知人力资源管理强度时,“低-低”组合和追随力之间的关系与“高-高”组合相比得到了增强;在不一致组合中,高传统性时,“低-高”组合和追随力之间的关系与“高-低”组合相比得到了增强,而高感知人力资源管理强度时,“高-低”组合和追随力之间的关系与“低-高”组合相比得到了增强。

4.1 理论意义

首先,从追随力的前因出发,构建了领导力和追随力的整合性研究。一方面,相比于领导力领域取得的丰富成果,追随力研究还处于发展阶段,已有研究更多关注追随力对员工绩效^[44]、领导行为^[45]和组织效能^[2]的影响作用,对追随力影响因素的探索还有待扩展^[4]。另一方面,现有关于追随力影响因素的研究更多采取了员工或领导的单一视角,单独探讨员工因素或领导因素对追随力的影响^[1],缺少对员工和领导的同时关注,导致了现有研究无法将领导力和追随力进行整合^[4]。基于此,本研究以员工和领导的互动作为切入点,不仅探讨了员工和领导的LMX不同组合对追随力的影响,为追随力的影响因素做出了有益补充,还通过将员工和领导同时纳入研究模型,构建了领导力和追随力的整合性研究,有助于深化对追随力的全面认识。

其次,从二元互动的视角出发,深化了LMX领域的相关研究。作为二元互动情境的代表,以往关于LMX领域的研究主要建立在员工和领导对彼此LMX感知相似的基础上,却忽视了员工和领导在互动过程中可能出现LMX不一致的情况^[9],导致该领域的研究在理论和方法上都存在缺陷^[13]。近些年部分研究开始关注LMX的一致性,但也主要针对中介机制进行了分析^[8,9],忽视了情境因素的边界作用。基于此,本研究不仅通过分析LMX不同组合对追随力产生的差异化影响,响应了“同时从员工和领导出发进行LMX研究”的号召^[20],使得LMX在本研究中从理论和方法上均回归到了二元情境,而且还从特质和认知因素出发,挖掘了传统性和感知的人力资源管理强度的边界作用,丰富了对于LMX领域的理论边界的认识。

最后,从角色理论出发,揭开了LMX组合对

追随力的影响。之前的研究多将该角色理论用于单个个体角色的问题研究^[21],侧重于探讨个体的角色对于个体行为的影响,缺乏对个体间互动对于角色过程的促进和影响的探索。同时,相比于多层次研究中的个体、团队、组织层面研究来说,对偶层面(dyad)的研究还十分匮乏^[46],也经常被多层次研究所忽视^[47]。本研究基于角色理论,从对偶层面考察了员工和领导在互动过程中的关系,解释了员工和领导由于在角色接收和发送过程中出现的理解差异而产生了对LMX的不同判断,导致LMX不一致现象的出现,并进一步基于角色理论分析了LMX不同组合对追随力造成的差异化影响。本研究丰富了角色理论在互动过程和对偶层面的理论研究成果,也进一步挖掘了LMX组合影响追随力的深层原因。

4.2 管理启示

中国是典型的“关系社会”,本研究发现了员工和领导对关系质量感知存在差异并且对追随力产生的不同影响,研究结果为追随力的激发提供了重要的管理启示。

首先,领导应关注员工反馈,避免完全按照自身喜好进行资源分配。领导在向员工分配任务和资源时,应该及时关注员工的反馈,领导和员工默契配合才能带来积极的追随行为。领导过高评估自己与员工的关系会带来严重危害,因此领导需要避免将大部分资源给予少部分员工带来的工作压力过大的现象。当员工对关系判断存在误解时,领导需要适当给予这部分员工资源和支持,以保持他们的工作热情和追随力。

其次,鼓励员工和领导建立一致的高质量关系。四种关系组合中,“高-高”组合对追随力的激发效果较好。组织要及时关注员工和领导在建立关系过程中可能出现的偏差行为,对一些不合理的现象进行及时的纠正,并且积极提供双方能够建立信任的契机和平台。尽管员工LMX特别高时的追随力也特别高,甚至有超过员工和领导LMX一致时的追随力的趋势,但是如何维持住员工这种较高的“错觉”,避免热情变为失望,也是企业需要重点关注和预防的。

最后,注意个体价值观的影响和企业人力资源管理措施实施的过程。一方面,企业可以根据自身情况,有意识地在招聘或组建临时工作团队时

进行传统性的筛选,确保合适的员工与合适的领导配合工作,进一步激活员工的追随力。另一方面,企业应关注人力资源管理措施向员工传递的过程,尤其是高感知人力资源管理强度可以对 LMX 一致产生替代作用,可以在员工和领导无法形成 LMX 一致的时候仍然达到激发员工追随力的目的。具体来说,企业可以充分利用企业的内部邮件系统、论坛留言板等公开方式宣传人力资源管理的政策,人力资源管理部门可以定期举行公司制度和政策解读的培训说明会,增强员工对人力资源管理措施的理解。

4.3 研究局限与展望

首先,本研究对于员工和领导之间关系的描述选择了基于西方情境开发的 LMX。近年来,许多学者使用“上下级关系”(supervisor-subordinate guanxi, SSG)来刻画中国情境下的员工和领导关系^[48]。未来可以对 LMX 和 SSG 进行比较研究,从而丰富中西方文化差异研究,增强对于员工和领导关系的中国情境认知^[49]。另外,本研究定位在员工和领导的对偶层面,未来研究也可以提高研究层次,关注在团队层或组织层的 LMX^[50],以进一步扩展和丰富 LMX 领

域的研究。

其次,本研究着重考虑了 LMX 组合对追随力的影响以及边界,并未涉及影响如何传递的问题。未来研究可以继续基于角色理论,考察角色相关过程,比如角色期望和角色清晰度等角色相关的中介机制,也可以基于其他理论,比如资源或情绪等视角,挖掘多种潜在的中介机制。除此之外,员工和领导互动效果的不匹配会削弱领导作用的发挥和员工的工作投入^[51],探索哪些因素导致了员工和领导对彼此关系产生差异性感知可能是未来 LMX 研究的新方向。

最后,本研究对于追随力采取了整体视角。追随力的六个维度中,尊敬学习、权威维护和忠诚奉献三个维度有明显的关系导向,而有效沟通、意图领会和积极执行则具有任务导向。不同 LMX 组合可能对某些维度的影响更为明显,未来研究可以进行更具颗粒度的深化研究,以加深对 LMX 组合与追随力之间关系的了解。此外,未来研究还可以关注时间在 LMX 组合和追随力之间的作用,尤其是不一致的两种组合是否会随着时间变化趋向于一致,以及追随力在不同时间下的变化轨迹等问题。

参考文献:

- [1] 贾建锋, 牛雪妍, 赵若男, 等. 魅力型领导对追随力的影响: 一个被调节的中介模型[J]. 管理评论, 2021, 33(6): 181-191.
Jia Jianfeng, Niu Xueyan, Zhao Ruonan, et al. The effect of charismatic leadership on followership: A moderated mediation model[J]. Management Review, 2021, 33(6): 181-191. (in Chinese)
- [2] Uhl-Bien M, Riggio R E, Lowe K B, et al. Followership theory: A review and research agenda[J]. The Leadership Quarterly, 2014, 25(1): 83-104.
- [3] 周文杰, 宋继文, 李浩澜. 中国情境下追随力的内涵、结构与测量[J]. 管理学报, 2015, 12(3): 355-363.
Zhou Wenjie, Song Jiwen, Li Haolan. The definition, structure and measurement of followership in Chinese context[J]. Chinese Journal of Management, 2015, 12(3): 355-363. (in Chinese)
- [4] 罗文豪, 刘东, 章凯. 追随研究的演进及其在中国情境下的未来发展方向探索[J]. 南开管理评论, 2021, 24(2): 214-226.
Luo Wenhao, Liu Dong, Zhang Kai. The evolution and future directions of followership research in the Chinese context[J]. Nankai Business Review, 2021, 24(2): 214-226. (in Chinese)
- [5] Liden R C, Maslyn J M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development[J]. Journal of Management, 1998, 24(1): 43-72.
- [6] 曾之光, 任旭林, 范于丹. 领导部属关系好就能激发下属积极追随?[J]. 科研管理, 2020, 41(2): 257-266.
Zeng Zhiguang, Ren Xulin, Fan Yudan. Does good leader-member relationship motivate subordinates to follow actively?[J]. Science Research Management, 2020, 41(2): 257-266. (in Chinese)
- [7] Yuan Z, Sun U Y, Effinger A L, et al. Being on the same page matters: A meta-analytic investigation of leader-member exchange (LMX) agreement[J]. Journal of Applied Psychology, 2023, 108(9): 1540-1558.
- [8] Epitropaki O, Marstand A F, Van der Heijden B, et al. What are the career implications of “seeing eye to eye”? Examining the role of leader-member exchange (LMX) agreement on employability and career outcomes[J]. Personnel Psychology,

- 2021, 74(4): 799–830.
- [9]Matta F K, Scott B A, Koopman J, et al. Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(6): 1686–1708.
- [10]Sin H P, Nahrgang J D, Morgeson F P. Understanding why they don’t see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(4): 1048–1057.
- [11]Clarke N, Mahadi N. Differences between follower and dyadic measures of LMX as mediators of emotional intelligence and employee performance, well-being, and turnover intention[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, 26(3): 373–384.
- [12]Zohar D, Polachek T. Discourse-based intervention for modifying supervisory communication as leverage for safety climate and performance improvement: A randomized field study[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(1): 113–124.
- [13]Krasikova D V, LeBreton J M. Just the two of us: Misalignment of theory and methods in examining dyadic phenomena[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(4): 739–757.
- [14]Biddle B J. Recent developments in role theory[J]. *Annual Review of Sociology*, 1986, 12(1): 67–92.
- [15]Farh J L, Earley P C, Lin S C. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421–444.
- [16]胡巧婷, 王海江, 龙立荣. 新员工工作重塑会带来积极的结果吗? 领导成员交换与个体传统性的作用[J]. *心理学报*, 2020, 52(5): 659–668.
- Hu Qiaoting, Wang Haijiang, Long Lirong. Will newcomer job crafting bring positive outcomes? The role of leader-member exchange and traditionality[J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2020, 52(5): 659–668. (in Chinese)
- [17]Bowen D E, Ostroff C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system[J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2): 203–221.
- [18]Ostroff C, Bowen D E. Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? [J]. *Academy of Management Review*, 2016, 41(2): 196–214.
- [19]Matshoba-Ramuedzisi T, De Jongh D, Fourie W. Followership: A review of current and emerging research[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2022, 43(4): 653–668.
- [20]Tse H H M, Troth A C, Ashkanasy N M, et al. Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework[J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(1): 135–149.
- [21]Zhang L, Goldberg C B, McKay P F. From new hires to their supervisors: The influence of newcomer race/ethnicity on the leader-member exchange conveyance[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2020, 93(3): 767–789.
- [22]Cogliser C C, Schriesheim C A, Scandura T A, et al. Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(3): 452–465.
- [23]Chaudhry A, Vidyarthi P R, Liden R C, et al. Two to tango? Implications of alignment and misalignment in leader and follower perceptions of LMX[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2021, 36(6): 383–399.
- [24]綦萌, 牛雄鹰, 董玉杰, 等. 领导-员工交换一致性对员工组织公民行为的影响机理研究[J]. *管理评论*, 2022, 34(6): 215–225.
- Qi Meng, Niu Xiongying, Dong Yujie, et al. The influence of leader-member exchange congruence on employees’ citizenship behaviors[J]. *Management Review*, 2022, 34(6): 215–225. (in Chinese)
- [25]Andersen I, Buch R, Kuvaas B. A literature review of social and economic leader-member exchange[J]. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11(7): 1–12.
- [26]Edwards J R, Parry M E. On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research[J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(6): 1577–1613.
- [27]陈晨, 秦昕, 谭玲, 等. 授权型领导—下属自我领导匹配对下属情绪衰竭和工作绩效的影响[J]. *管理世界*, 2020, 36(12): 145–162.
- Chen Chen, Qin Xin, Tan Ling, et al. The (in) congruence effect of supervisor empowering leadership and subordinate self-leadership on subordinate emotional exhaustion and job performance[J]. *Journal of Management World*, 2020, 36(12): 145–162. (in Chinese)
- [28]李爱梅, 王海侠, 刘培, 等. 领导与员工的超连接匹配对工作绩效的影响及其机制[J]. *管理科学学报*, 2024, 27(1): 61–74.
- Li Aimei, Wang Haixia, Liu Pei, et al. The effect and mechanism of employee-leader hyperconnectivity congruence on job performance[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2024, 27(1): 61–74. (in Chinese)
- [29]贺小刚, 舒心, 彭屹. 外戚“干政”? 姻亲涉入与家族企业代理成本[J]. *管理科学学报*, 2023, 26(9): 63

- 86.

- He Xiaogang, Shu Xin, Peng Yi. Do external relatives interfere in the corporate governance? In-Laws' involvement and agency costs in family firms[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2023, 26(9): 63-86. (in Chinese)
- [30] Sparrowe R T, Liden R C. Process and structure in leader-member exchange[J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22(2): 522-552.
- [31] Dulebohn J H, Bommer W H, Liden R C, et al. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(6): 1715-1759.
- [32] Gu Q, Tang T L P, Jiang W. Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 126(3): 513-529.
- [33] 王磊, 邢志杰. 权力感知视角下的二元威权领导与员工创新行为[J]. *管理学报*, 2019, 16(7): 987-996.
Wang Lei, Xing Zhijie. A perspective of sense of power on dual authoritarian leadership and employee innovative behavior [J]. *Chinese Journal of Management*, 2019, 16(7): 987-996. (in Chinese)
- [34] Kahn R L, Wolfe D M, Quinn R P, et al. Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity[J]. *American Sociological Review*, 1964, 10(1): 125-131.
- [35] Kahn W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(4): 692-724.
- [36] 章凯, 吴志豪, 陈黎梅. 领导与权力分界视野下威权领导本质的探索研究[J]. *管理学报*, 2022, 19(2): 187-196.
Zhang Kai, Wu Zhihao, Chen Limei. Understanding authoritarian "leadership" by differentiating between leadership and power behaviors[J]. *Chinese Journal of Management*, 2022, 19(2): 187-196. (in Chinese)
- [37] Liang Y, Liu Y, Park Y A, et al. Treat me better, but is it really better? Applying a resource perspective to understanding leader-member exchange (LMX), LMX differentiation, and work stress[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2022, 27(2): 223-239.
- [38] Farh J L, Hackett R D, Liang J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [39] 任真, 王登峰, 陆峥. 文化价值观对领导-部属关系与工作结果、心理健康的调节机制: “关系相处”和“社会交换”视角的比较[J]. *管理评论*, 2017, 29(3): 157-167.
Ren Zhen, Wang Dengfeng, Lu Zheng. Moderating mechanism of cultural values on leader-member relationship (LMR), work outcomes, and mental health: Comparing the perspectives of interpersonal relationships and social exchanges[J]. *Management Review*, 2017, 29(3): 157-167. (in Chinese)
- [40] Jia J, Yan J, Cai Y, et al. Paradoxical leadership incongruence and Chinese individuals' followership behaviors: Moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource management system[J]. *Asian Business & Management*, 2018, 17(5): 313-338.
- [41] Hauff S, Alewell D, Katrin Hansen N. HRM system strength and HRM target achievement-toward a broader understanding of HRM processes[J]. *Human Resource Management*, 2017, 56(5): 715-729.
- [42] Vogel R M, Rodell J B, Lynch J W. Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(5): 1561-1584.
- [43] Cohen J, Cohen P, West S G, et al. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*[M]. Abingdon: Routledge, 2013.
- [44] 彭坚, 王霄, 冉雅璇, 等. 积极追随特质一定能提升工作产出吗? —仁慈领导的激活作用[J]. *南开管理评论*, 2016, 19(4): 135-146.
Peng Jian, Wang Xiao, Ran Yaxuan, et al. When does positive followership characteristics promote work outcomes? The activation effect of benevolent leadership[J]. *Nankai Business Review*, 2016, 19(4): 135-146. (in Chinese)
- [45] Wee E X M, Liao H, Liu D, et al. Moving from abuse to reconciliation: A power-dependency perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(6): 2352-2380.
- [46] Kim J, Yammarino F J, Dionne S D, et al. State-of-the-science review of leader-follower dyads research[J]. *The Leadership Quarterly*, 2020, 31(1): 1-18.
- [47] Tse H H M, Ashkanasy N M. The dyadic level of conceptualization and analysis: A missing link in multilevel OB research? [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(8): 1176-1180.
- [48] Ma Z, Khan H S, Chughtai M S, et al. A review of supervisor-subordinate guanxi: Current trends and future research[J]. *Sustainability*, 2023, 15(1): 1-15.

- [49] 井润田, 贾良定, 张玉利. 中国特色的企业管理理论及其关键科学问题[J]. 管理科学学报, 2021, 24(8): 76-83.
- Jing Runtian, Jia Liangding, Zhang Yuli. Theories and key scientific questions about business management with Chinese features[J]. Journal of Management Sciences in China, 2021, 24(8): 76-83. (in Chinese)
- [50] 潘静洲, 王震, 周文霞, 等. LMX 差异化对创造力的影响: 一项多层次研究[J]. 管理科学学报, 2017, 20(2): 108-126.
- Pan Jingzhou, Wang Zhen, Zhou Wenxia, et al. The influence of leader-member exchange differentiation on individual and group creativity: A multilevel study[J]. Journal of Management Sciences in China, 2017, 20(2): 108-126. (in Chinese)
- [51] Loignon A C, Gooty J, Rogelberg S G, et al. Disagreement in leader-follower dyadic exchanges: Shared relationship satisfaction and investment as antecedents[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2019, 92(3): 618-644.

The effect of leader-member exchange combinations on followership: The moderating role of traditionality and perceived strength of human resource management

JIA Jian-feng^{1, 2, 3}, ZHAO Ruo-nan¹, CAI Ya-hua⁴, LIU Wei-peng¹

1. School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China;
2. National Frontiers Science Center for Industrial Intelligence and Systems Optimization, Shenyang 110819, China;
3. Key Laboratory of Data Analytics and Optimization for Smart Industry, Ministry of Education, Shenyang 110819, China;
4. College of Business, Shanghai University of Finance & Economics, Shanghai 200433, China

Abstract: As the employees' positions rise, the stimulation of employee followership has become an important issue for organizations. Starting from the phenomenon that employees and leaders have unequal perceptions of their relationship quality (LMX), based on role theory, this study constructs a theoretical model of the effects of LMX combinations on followership and examines the boundary conditions of traditionality and perceived strength of human resource management. By collecting data from paired sample of 75 leaders and 350 employees and conducting latent profile analysis, polynomial regression and response surface analysis, the results show that: There are four combinations of LMX between employees and leaders. Specifically, "high-high" combination is more likely to stimulate followership than "low-low" combination, and "high-low" combination is more likely to stimulate followership than "low-high" combination. Moreover, the relationship between different LMX combinations and followership is moderated by employees' traditionality and perceived strength of human resource management (PHRMS). Specifically, when employees' traditionality is high, the relationship between the "high-high" combination and followership is enhanced compared to the "low-low" combination, and the relationship between the "low-high" combination and followership is enhanced compared to the "high-low" combination. What's more, when employees' PHRMS is high, the relationship between the "low-low" combination and followership is amplified compared to the "high-high" combination, and the relationship between the "high-low" combination and followership is amplified compared to the "low-high" combination. This study deepens our understandings of the different influences and boundary conditions of LMX combination on followership, and provides theoretical sights and practical implications to address unbalanced relationship between employees and leaders.

Key words: LMX combinations; followership; traditionality; perceived strength of human resource management; role theory