



领导-部属交换与员工帮助行为： 一项三维交互研究

涂乙冬

武汉大学 经济与管理学院, 武汉 430072

摘要:领导-部属交换对员工帮助行为的作用边界尚未被有效地确认。运用206份两轮时点的配对问卷样本,通过多元线性回归分析检验领导-部属交换对员工帮助行为的影响及其边界机制,包括领导-部属交换与个人-组织匹配感的两维交互对员工帮助行为的作用以及领导-部属交换、个人-组织匹配感和员工职业阶段的三维交互对员工帮助行为的作用。研究结果表明,领导-部属交换对员工帮助行为有显著正向的影响,个人-组织匹配感调节领导-部属交换对员工帮助行为的影响,员工职业阶段调节了个人-组织匹配感对领导-部属交换与员工帮助行为的调节作用,在不同职业阶段个人-组织匹配感对领导-部属交换与员工帮助行为的调节作用不同。

关键词:领导-部属交换;员工帮助行为;个人-组织匹配感;职业阶段

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2013.05.004

文章编号:1672-0334(2013)05-0030-09

1 引言

帮助他人一向被认为是中国的传统美德,中国文化和价值观体系中“雷锋精神”的核心是帮助行为,帮助行为成为社会共同倡导的行为。在组织行为的研究中,帮助行为是体谅他人并且提供帮助的人际互动行为,是有利于建立和维持和谐人际关系的行为^[1],更被认为是有利于同事、领导和组织的行为^[2],因此员工在组织中的帮助行为受到研究者和管理者的重视。

影响员工帮助行为的因素有很多,领导是最重要的因素。领导在工作中与员工互动,对员工的行为具有很强的塑造作用^[3]。尽管领导-部属交换对员工帮助行为的影响在西方情境下得到证实^[4-5],但中国仍然是研究领导-部属交换及其效能的理想之地。首先,在传统文化和历史背景下,中国的领导-部属交换被打上了明显的文化和制度烙印,如在集体主义和权力距离文化价值观的影响下,领导具有绝对的权威和威严^[6];在长期的封建制度下,中国

的领导与部属之间呈现出不平等地位的互动交换。其次,中国社会是以关系为导向,领导和员工按照差序格局进行互动,关系成为领导-部属交换的标准之一^[7-8],这些独特的文化、制度和社会因素都表明,在中国情境中进一步讨论领导-部属交换对员工帮助行为的作用及其作用机制非常必要。员工与组织的互动会形成个人-组织匹配认知,本研究探索个人-组织间匹配如何调节领导-部属交换与员工帮助行为之间的交换作用过程;中国人对人生阶段或职业阶段有独特的文化认知,职业阶段成为员工帮助行为的重要调节变量^[9],本研究验证不同的职业阶段、个人-组织匹配感和领导-部属交换的三维交互如何对员工帮助行为产生影响。

2 相关研究评述和研究假设

2.1 领导-部属交换

经过30多年的发展,领导-部属交换理论已成为西方领导力研究领域的主流和前沿^[10]。该理论认

收稿日期:2013-04-24 修返日期:2013-08-02

基金项目:国家自然科学基金(71172203)

作者简介:涂乙冬(1985-),男,四川泸县人,毕业于武汉大学,获管理学博士学位,现为武汉大学经济与管理学院讲师,研究方向:领导力等。E-mail:ydtu@whu.edu.cn

为,在时间和资源的限制下,领导会与不同的下属发展不同的社会交换关系,逐渐形成高质量交换和低质量交换。在高质量交换中,下属获得领导物质上和精神上更多的支持;在低质量交换中,下属获得的支持较少^[11-12]。基于社会交换的视角,由于领导给予下属的社会交换物不同,下属的回报义务也有所不同。在高质量交换中,交换规范超越了劳动契约,成为双方互惠的心理契约;在低质量交换中,双方的规范仅限于劳动契约的规定。因此,不同领导-部属交换质量下,员工的回报规范和回报行为有所不同。

领导-部属交换对员工的产出有积极的影响。如员工绩效、绩效评价、角色内行为、组织公民行为、安全公民行为和离职等。Dulebohn等^[13]的元分析中检验了领导-部属交换的前因和结果变量,领导-部属交换与员工的行为产出、态度产出、感知产出和角色地位之间的关系都得到验证;王震等^[14]的元分析结果表明,领导-部属交换对下属的工作满意度、情感承诺、留职意愿、任务绩效和组织公民行为都有显著的作用,并认为在中国集体主义和高权力距离文化下,基于关系的领导力比基于领导行为的领导力对下属的产出具有更强的影响力。

领导-部属交换对员工帮助行为的作用在西方情境中已经得到直接的验证^[4-5]。已有研究认为,在高质量的领导-部属交换关系中,领导给下属更多的信任、授权和资源等,下属相应地回报领导,做出更多有利于领导的行为,包括帮助行为和指向个人的公民行为等。虽然帮助行为不会获得正式的回报,但员工愿意通过这种方式提高同事和团队的绩效,从而增强领导的管理效能。而且,中国是以人情连带的社会结构,回报的思想是一种广为接受的社会规范^[15],组织中的上、下级之间广泛存在交换和回报,在此文化情境下,上、下级交换质量越高,下属的帮助行为就越多。因此,本研究提出假设。

H₁ 领导-部属交换与员工帮助行为显著正向相关。

2.2 领导-部属交换与个人-组织匹配感的二维交互作用

个人-组织匹配感是员工与组织在价值观方面的一致性和相容性^[16]。个人-组织匹配感反映个人与组织价值观的一致性程度,组织价值观是组织文化中最基础和最稳定的内容,价值观一致性对员工行为有很大的影响^[17],它能够强化或减弱领导-部属之间的交换关系。在高个人-组织匹配感下,员工感知到他与组织的一致性和相容性,把自己视为组织的一份子,进而强化作为组织成员的义务,从而愿意为组织付出额外的努力。随着员工与领导交换质量的提高,员工能够逐步认同、内化领导的目标和价值观,从而愿意为领导付出额外的努力,在愿意为组织做出额外努力和为领导做出额外努力的交互作用下,员工会表现出更多的帮助行为。在低个人-组织匹配感下,员工与组织之间的心理连带被割裂,

员工认为组织和自我是独立的个体,他没有为组织付出额外努力的义务和责任,即便是员工与领导的交换质量提高,员工会将这种高质量交换关系归因于自己与领导的私人连带,会为领导做出额外努力而不愿对组织有额外的付出,因为员工的帮助行为不仅是利同事和利领导的行为,也是利组织的行为,所以他会减少帮助行为。因此,个人-组织匹配感低,即使领导-部属交换提高,员工也不会做出更多帮助他人的行为。因此,本研究提出假设。

H₂ 个人-组织匹配感调节领导-部属交换对员工帮助行为的影响,在高个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为的作用加强;在低个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为的作用减弱。

2.3 职业阶段、领导-部属交换和个人-组织匹配感的三维交互作用

根据Cron^[18]以年龄为依据划分职业阶段的方法以及中国人“三十而立,四十而不惑,五十而知天命,六十而耳顺,七十而从心所欲”的文化心理,本研究将职业阶段分为职业探索期(20岁~29岁)、职业建立期(30岁~45岁)和职业衰退期(46岁~60岁)。在职业探索期,员工进入工作场所并且在工作中开始定义自我职业形象,建立在工作中的角色模型和角色规范,致力于同事的接纳和支持,专注于工作以获得成功;在职业建立期,员工对在职业探索期的成就进行反思,并且做出结构性调整,重新建立新的职业目标和战略并为之而努力,此时他们面临高度的绩效压力和晋升压力,希望获得更多职业上的成就、自尊、自主权和竞争;在职业衰退期,员工会反思过去的成就并寻求更加稳定的生活和工作,寻求自我满足和肯定,并逐步退出组织事务和组织生活^[18-19]。在不同职业阶段,员工具有不同的心理特质、认知倾向和行为产出。因此,本研究假设员工在不同的职业阶段,领导-部属交换与个人-组织匹配的交互效应对员工帮助行为的作用不同。

在职业探索期,员工刚开始进入职场,处于在工作中定义自我角色和角色规范的社会化阶段,当他感知到个人-组织匹配较高时,会定义自我为组织的成员,从而强化为组织做额外努力的义务感;同时,当他与领导的社会交换关系加强时,会更倾向于定义自己为领导的“圈内人”,并产生内部人身份感知^[20],这会强化他对领导的回报义务感。在对领导和组织两者的回报义务感的交互影响下,员工通过角色内行为和角色外行为回报领导和组织,帮助他人的行为在客观上为组织提高了绩效产出,又回报了组织^[21]。这表明对职业探索期的员工来说,在高个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为有显著正向作用。当员工感受到低个人-组织匹配感时,员工的组织角色定义降低,为组织做出额外努力的意愿下降,此时领导-部属交换提高,尽管员工愿意为领导做出回报,愿意做一些其他行为增加领导的福利,却不会做更多的帮助行为增加组织

的福利。这表明对职业探索期的员工来说,在低个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为没有影响。

在职业建立期,员工在职业上更加积极和活跃,渴求获得更多职业成就和职业发展^[21-22]。在高个人-组织匹配感与领导-部属交换交互作用下,员工会有良好的职业预期和职业行为,会投入更多精力来获得个人发展^[22],包括在工作中对他人的帮助,因为这不仅能够帮助他建立良好人际关系,而且作为一种角色外绩效,还能够更好地提升个人绩效^[1]。因此,对职业建立期的员工来说,在高个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为有强烈提升作用。在低个人-组织匹配感与领导-部属交换交互作用下,员工感知自己与组织格格不入,认为通过组织政策和组织程序得不到合适的职业发展,个人价值得不到重视。但随着领导-部属交换关系提高,员工与领导建立更加牢固和稳定的互动关系,员工可以融入领导的私人圈子获取职业发展(如奖金、晋升等)^[23],因此员工的工作重心在领导身上,而不在同事或者团队上,自然就会减少对同事和团队成员的帮助行为。因此,对于职业建立期的员工,在低个人-组织匹配感下,领导-部属关系越好,员工帮助行为越少。

在职业衰退期,员工的职业观重新调整,他们更注重稳定和和谐,减少竞争,他们寻求自我肯定和自我实现^[21,24],帮助行为会增加他们的自我价值实现,满足他们在这一阶段的心理需要。在高个人-组织匹配感与领导-部属交换交互作用下,员工更加愿意回报组织和领导,帮助同事成为回报组织和领导的选择之一。在职业衰退期,个体与同事之间的利益冲突相对较低,员工更加乐意帮助新同事或者绩效落后的同事。因此,对职业衰退期的员工来说,在高个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工的帮助行为有显著正向作用。在低个人-组织匹配感与领导-部属交换交互作用下,尽管员工感知到与组织的不合适,但是衰退期的员工“知天命”和“耳顺”,这会降低他们的离职倾向或者偏离行为,与职业探索期和职业建立期的员工相比,在低个人-组织匹配感下,职业衰退期的员工更具有乐观豁达的职业态度,当与领导的交换关系提升,员工更愿意回报领导。这表明对职业衰退期的员工来说,即便是在低个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为仍然具有正向作用,不过与高个人-组织匹配感相比,这种作用被减弱了。因此,本研究提出假设。

H₃ 职业阶段调节了个人-组织匹配感对领导-部属交换与员工帮助行为的调节作用。

H_{3a} 对于职业探索期的员工,在高个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为有正向影响,在低个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为没有影响;

H_{3b} 对于职业建立期的员工,在高个人-组织匹

配感下,领导-部属交换对员工帮助行为有正向影响,在低个人-组织匹配感下,领导-部属关系越好,员工帮助行为越少;

H_{3c} 对于职业衰退期的员工,在高个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为有正向影响,在低个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工的帮助行为仍然具有正向作用。

3 研究方法

3.1 样本和程序

本研究问卷发放对象为武汉、北京等地区企事业单位一线管理岗位员工,为了降低同源误差影响,采取两轮问卷调查的方式收集问卷^[25]。两轮问卷均由员工填写完成,第一轮问卷收集员工评价领导-部属交换和个人-组织匹配感的数据,第二轮问卷收集员工帮助行为与职业阶段的数据。本次问卷调查采用方便抽样和滚雪球的方法发放和回收问卷,研究者和助理人员对第一轮问卷和第二轮问卷进行标记,通过标记进行第一轮数据与第二轮数据配对。第一轮问卷调查中,每一位参与员工都会收到一个待密封的信封,里面包含一份研究介绍和一份问卷。要求员工仔细阅读研究介绍并自主决定是否参加问卷调查,所有参加调查的员工在完成问卷后都被要求密封信封以保证他们的隐私。第一轮共发放问卷350份,回收问卷310份,其中有效问卷240份,有效率为77.419%。在第一轮问卷完成1周~4周后,进行第二轮问卷调查,第二轮问卷调查主要向第一轮问卷调查中有效问卷的员工定向发放问卷,让他们填写在工作中的帮助行为和职业阶段(年龄),回收有效问卷206份。综合两轮调查结果,共得到206份有效问卷。

参与两轮问卷调查的206位员工中,48.500%为男性,46.600%为女性,4.900%的员工未填写性别数据,年龄区间为20岁~60岁,平均值为30.250岁。参与调查的员工来自多种组织,国有企业占32.000%,民营企业占20.900%,外资及合资企业占13.500%,政府和事业单位占18.000%,其他单位的样本占11.200%,4.400%问卷没有填写组织性质。员工的受教育年限中,小于或等于9年的占1.000%,9年~12年的占6.3000%,12年~16年的占62.200%,16年及以上的占27.100%,3.400%的问卷没有填写受教育程度。

3.2 测量工具

本研究使用的量表均来源于国际一流期刊,为了保证量表有效性,由两位专业人士通过翻译-回译程序进行问卷的跨文化翻译^[26];在此基础上,邀请某企业人力资源部的两位领导和4位员工对问卷进行评论和修改,使问卷题项的语义和内容更容易理解。

采用 Liden 等^[27]发展的多维度量表测量领导-部属交换,包括情感、忠诚、贡献和专业尊敬4个维度,每个维度有3个题项,共12个题项。领导-部属交换量表的信度为0.932。

采用 Van Dyne 等^[1]编制的单维量表测量员工帮

助行为,包括7个题项,量表的信度为0.890。

测量个人-组织匹配感的工具来自于Caldwell等^[28]的量表,包括3个题项。本研究将Caldwell等^[28]的量表稍做修改,用以测量个人与组织的匹配。个人-组织匹配感量表的信度为0.887。

根据年龄划分职业阶段。将20岁~29岁界定为职业探索期,编码为1;将30岁~45岁界定为职业建立期,编码为2;将46岁~60岁界定为职业衰退期,编码为3。

本研究将性别、企业类型和受教育程度等个人特征作为控制变量。对性别的测量中,1为男性,2为女性;对单位性质的测量中,1为国有企业,2为民营企业,3为外资企业,4为合资企业,5为政府机构或事业单位,6为其他;对受教育程度的测量中,1为初中或以下,2为高中或中专,3为专科,4为本科,5为硕士研究生,6为博士研究生。

4 分析结果

4.1 变量区分效度及同源误差检验

领导-部属交换为多因子结构,其他变量均为单因子结构,在验证性因子分析时将领导-部属交换的每一因子视为一个显变量,将个人-组织匹配感的每一题项视为一个显变量。用7个题项测量员工帮助行为,按照Mathieu等^[29]建议的方法将题项合并为2个因子,然后进行验证性因子分析。表1给出领导-部属交换、个人-组织匹配感和员工帮助行为的验证性因子分析结果,3因子模型拟合效果最好, $\chi^2 = 52.660$, $df = 24$, $CFI = 0.972$, $GFI = 0.950$, $RMSEA = 0.076$,各项指标拟合值均处于可接受范围内,说明具有较好的区分效度。

本研究还将上述验证性因子分析结果用于同源误差检验。本研究采用两轮数据收集的办法降低同源误差,但是数据来源单一,仍然不能完全排除同源误差的干扰。为了检测本研究的数据是否存在足够大的同源误差影响所提出的假设检验,在此采用两种办法降低或检测同源误差问题。Harman's单因子检验是4种常用的检测同源误差的方法之一^[30],通过验证性因子分析实现Harman's单因子检验的方法,就是通过合并理论构念检验模型的拟合程度变

化以判定同源误差的大小,如果模型拟合显著变差,表明同源误差不严重,反之则表明同源误差可能严重。由表1可知,从3因子模型到1因子模型,模型拟合性变差,表明同源误差的影响较小。

同时用校标变量方法检验同源误差。校标变量是找一个在理论上至少与一个构念不相关的变量,以它为校标计算出各理论构念与结果变量间的零阶相关系数,该系数被认为是考虑剔除同源误差效应以后的真实的相关系数^[31]。本研究以工龄作为校标变量(工龄与员工帮助行为的相关系数为0.071, n.s.),通过计算,领导-部属交换与员工帮助行为的零阶相关系数为0.281($p < 0.001$),个人-组织匹配感与员工帮助行为的零阶相关系数为0.436($p < 0.001$),职业阶段与员工帮助行为的零阶相关系数为0.012(n.s.)。可以看出,剔除同源误差的影响后,领导-部属交换、个人-组织匹配感与员工帮助行为的相关系数仍然为正且显著,表明同源误差的影响不大。实际上很多研究都认为问卷调查中的同源误差可能被过高估计了^[31]。

4.2 变量的描述性统计分析

表2给出领导-部属交换、个人-组织匹配感、员工帮助行为和职业阶段的均值、标准差以及相关系数。由表2可知,领导-部属交换与员工帮助行为显著正相关, $r = 0.332$, $p < 0.010$,领导-部属交换与个人-组织匹配感显著正相关($r = 0.340$, $p < 0.010$),个人-组织匹配感与员工帮助行为显著正相关($r = 0.476$, $p < 0.010$),个人-组织匹配感与员工职业阶段显著正相关($r = 0.166$, $p < 0.010$)。

4.3 调节作用检验

为了检验调节作用,本研究新建领导-部属交换 \times 个人-组织匹配感、领导-部属交换 \times 职业阶段、个人-组织匹配感 \times 职业阶段、领导-部属交换 \times 个人-组织匹配感 \times 职业阶段4个交互项变量。表3给出二维交互和三维交互假设的检验过程,模型1检验控制变量对员工帮助行为的影响,模型2检验领导-部属交换对员工帮助行为的影响是否显著(H_1),模型3检验领导-部属交换与个人-组织匹配感的二维交互效应是否显著(H_2),模型4检验领导-部属交换、个人-组织匹配感与职业阶段的三

表1 变量的区分效度检验结果

Table 1 Results of Discriminant Validity of Variables

模型	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	GFI	NFI	RMSEA
3因子模型(LMX, P-O Fit, EHB)	52.660	24	2.194	0.972	0.950	0.950	0.076
2因子模型(LMX + P-O Fit, EHB)	370.247	26	14.240	0.662	0.676	0.649	0.254
1因子模型(LMX + P-O Fit + EHB)	500.978	27	18.555	0.535	0.604	0.525	0.293

注:样本量为206,下同;LMX为领导-部属交换,P-O Fit为个人-组织匹配感,EHB为员工帮助行为。

表2 变量的平均值、标准差和相关系数
Table 2 Means, Standard Deviations and Correlation Coefficients of Variables

变量	均值	标准差	性别	企业 类型	受教育 程度	领导-部 属交换	个人-组 织匹配感	员工帮 助行为	职业 阶段
性别	1.490	0.501	1.000						
企业类型	2.890	1.850	0.115	1.000					
受教育程度	4.040	0.892	0.036	-0.127	1.000				
领导-部属交换	3.507	0.768	0.023	-0.058	-0.059	1.000			
个人-组织匹配感	3.210	0.863	-0.038	0.115	-0.166*	0.340**	1.000		
员工帮助行为	3.683	0.587	0.154*	0.236**	-0.027	0.332**	0.476**	1.000	
职业阶段	1.397	0.692	-0.056	0.327**	-0.339**	0.030	0.166*	0.082	1.000

注: *为 $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, 下同。

表3 调节效应检验结果
Table 3 Test Results of Moderating Effects

变量	员工帮助行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4
截距	3.240***	3.146***	3.145***	3.192***
性别	0.160*	0.183**	0.183**	0.181**
企业类型	0.070**	0.066***	0.066***	0.074***
受教育程度	0.003	0.036	0.036	0.041
领导-部属交换		0.162***	0.156***	0.214*
个人-组织匹配感		0.249***	0.245***	0.096
职业阶段		-0.039	-0.059	-0.131*
领导-部属交换 × 个人-组织匹配感			0.130**	-0.088
领导-部属交换 × 职业阶段				-0.061
个人-组织匹配感 × 职业阶段				0.104†
领导-部属交换 × 个人-组织匹配感 × 职业阶段				0.139*
R^2	0.078	0.324	0.356	0.392

注: ***为 $p < 0.001$, †为 $p < 0.100$, 下同。

维交互效应是否显著 (H_3)。由表3模型2可知,领导-部属交换对员工帮助行为有显著正向作用, $r = 0.162$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.324$, H_1 成立;由模型3可知,领导-部属交换 × 个人-组织匹配感交互项显著, $r = 0.130$, $p < 0.010$, $R^2 = 0.356$, 这表明个人-组织匹配感在领导-部属交换与员工帮助行为间存在调节效应, H_2 成立;由模型4可知,领导-部属交换 × 个

人-组织匹配感 × 职业阶段交互项显著, $r = 0.139$, $p < 0.050$, $R^2 = 0.392$, H_3 成立。

为了更直观地显示二维交互和三维交互的调节作用,本研究给出不分职业阶段条件下,个人-组织匹配感对领导-部属交换与员工帮助行为的调节作用图,见图1。将样本按照不同的职业阶段分割为3个子样本,对3个子样本绘制个人-组织匹配感对领

导-部属交换对员工帮助行为的调节作用图,分别得到在职业探索期、职业建立期和职业衰退期的个人-组织匹配感的调节效应图,见图2~图4。

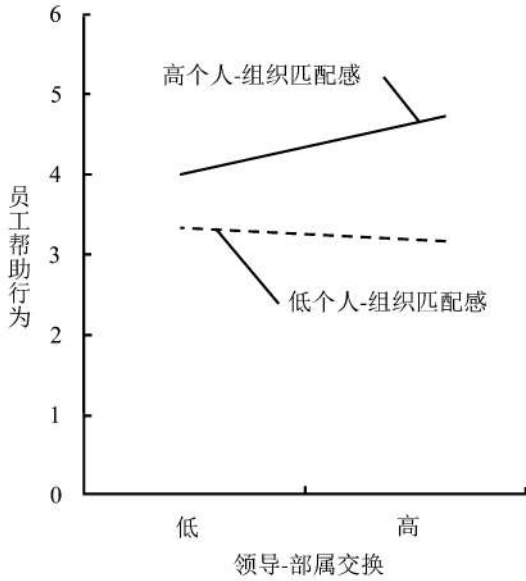


图1 不分职业阶段的个人-组织匹配感的调节效应
Figure 1 Moderating Effects of P-O Fit without Consideration of Career Stage

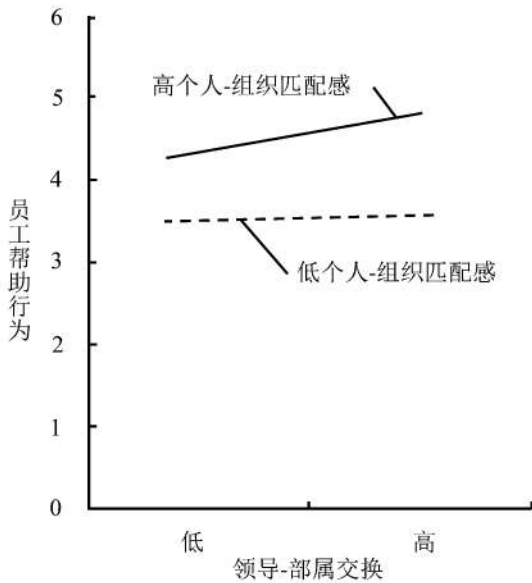


图2 职业探索期的个人-组织匹配感的调节效应
Figure 2 Moderating Effects of P-O Fit in the Exploration Career Stage

由图2~图4可知,在职业探索期、职业建立期和职业衰退期3个阶段,个人-组织匹配感对领导-部属交换对员工帮助行为的调节效应不同。总的来说,在高个人-组织匹配感下,领导-部属交换对员工帮助行为都有显著的作用,但是在不同职业阶段在斜率上有区别;在低个人-组织匹配感条件下,领导-部属交换对员工帮助行为的作用在不同职业

阶段是完全不同的,这进一步证明领导-部属交换、个人-组织匹配感与职业阶段的三维交互效应成立。

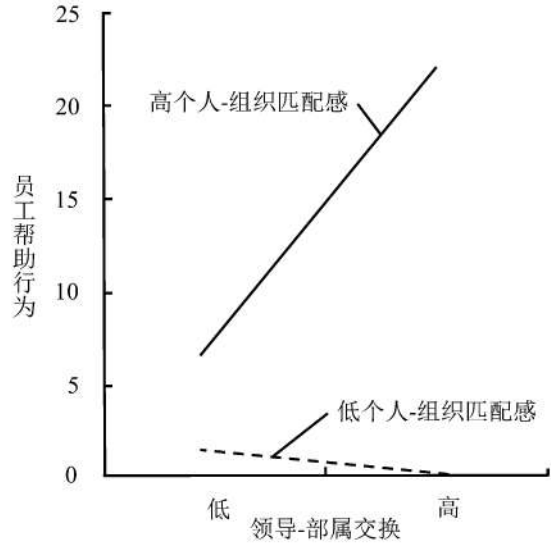


图3 职业建立期的个人-组织匹配感的调节效应
Figure 3 Moderating Effects of P-O Fit in the Establishment Career Stage

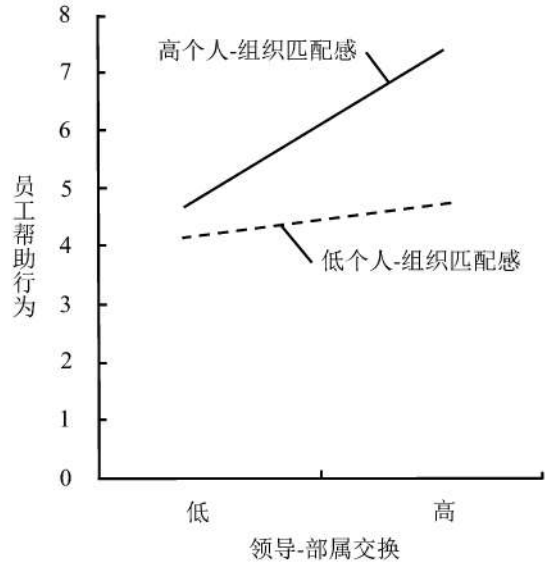


图4 职业衰退期的个人-组织匹配感的调节效应
Figure 4 Moderating Effects of P-O Fit in the Declination Career Stage

5 结论

本研究利用206份配对问卷的数据,验证领导-部属交换对员工帮助行为的主效应和调节效应,揭示领导-部属交换对员工帮助行为之间的“黑箱”,研究结果如下。

(1)领导-部属交换显著提升员工帮助行为

本研究验证了在中国情境下领导-部属交换对员工帮助行为的主效应。基于社会交换的视角,上、

下级交换关系越好,下属的帮助行为就越高,这种帮助行为本身是对领导各种支持和交换的回报,当员工获得上级大量的支持成为“圈内人”,就认为有为领导做出更多回报的义务,帮助同事从而提高整个团队的效能成为回报领导的合理方式。本研究增加了领导-部属交换对员工帮助行为的影响在中国情境下的验证,并为在中国情境下进一步探索调节机制提供了条件。

社会交换作为一种被广泛接受的社会规范,对于领导-部属交换与员工帮助行为有很强的解释力,这背后的问题是员工为什么愿意去帮助他人,是员工基于交换视角(社会交换理论)为了回报或者回报预期做出的一种自利的交换行为,还是员工基于认同视角(社会/组织认同理论)受价值观、内部动机驱动而自愿做出的一种他人导向的行为^[32],领导-部属交换对员工帮助行为的作用所代表的正是基于社会交换视角的作用过程。这表明,基于社会交换的领导-部属交换对员工帮助行为的作用在组织中仍然非常强烈,员工并不是天生喜欢帮助他人,他们的帮助行为很大程度是出于社会交换规范下的回报行为。

(2) 个人-组织匹配感与领导-部属交换的二维交互对员工帮助行为的影响

领导-部属交换与员工帮助行为都是在组织边界内完成的。在组织中,员工不仅与领导发生交换,也与组织发生互动,而个人与组织之间的互动产生了个人-组织匹配感。本研究结果表明,个人-组织匹配感调节了领导-部属交换与员工帮助行为的作用,该调节作用表明领导-部属交换对员工帮助行为的影响是有边界的,即在高个人-组织匹配感下,随着领导-部属交换质量提高,员工帮助行为增多,而在低个人-组织匹配感下,即便是领导-部属交换质量提高,员工帮助行为也没有显著的提高。因此,单纯强调领导与下属之间高质量交换并不一定能够提升下属帮助行为和其他利于组织的行为,必须要重视和强调个人-组织匹配感的作用,并强化员工与组织的互动关系。当组织和领导不断提高与员工的交换水平时,个人-组织匹配感才会强化这种交换与产出之间的作用,使下属产出更高的帮助行为,从而提高组织的绩效和效能。

(3) 职业阶段、个人-组织匹配感与领导-部属交换的三维交互对员工帮助行为的影响

从宏观角度看,员工帮助行为是职业生涯中的一种行为产出,在不同的职业阶段,这种行为产出机制会有所差异。本研究证明职业阶段、个人-组织匹配感与领导-部属交换对员工帮助行为的三维交互作用成立,结果表明,对职业探索期员工来说,在高个人-组织匹配感下,随着领导-部属交换质量提高,员工帮助行为会增多;在低个人-组织匹配感下,随着领导-部属交换质量提高,员工帮助行为几乎保持不变。对职业建立期员工来说,在高个人-组织匹配感下,随着领导-部属交换质量提高,员工

帮助行为会强烈地增长;在低个人-组织匹配感下,随着领导-部属交换质量提高,员工的帮助行为反而会减少。对职业衰退期员工来说,在高个人-组织匹配感下,随着领导-部属交换质量提高,员工帮助行为会显著增多;在低个人-组织匹配感下,随着领导-部属交换质量提高,员工帮助行为也会缓慢地提高。这表明对于不同职业阶段员工来说,他们在高个人-组织匹配感与高领导-部属交换的交互作用下,员工帮助行为都会显著提高,但是增长率不同,而在低个人-组织匹配感与高领导-部属交换的交互作用下,3个职业阶段的员工的反应不同,职业探索期员工的帮助行为是不增不减,职业建立期员工的帮助行为是减少,职业衰退期员工的帮助行为是缓慢增多。

本研究结果具有重要的实践和应用价值,主要体现在以下3个方面。

(1) 领导应提高与下属的交换质量,引导员工做出更多的帮助行为。社会化大生产带来的精细分工使组织中的每一个人“自扫门前雪”,较少去帮助那些工作效率落后的员工和新员工,这实际上造成了组织或团队效率的低下。因此,激发员工做出更多的帮助行为,实际上也是组织“伙伴系统”的一部分,最终的受益者包括同事、领导和组织,甚至员工会因为帮助行为获得隐性的利益,从而达到多赢。

(2) 领导应关注员工个人-组织匹配感。个人-组织匹配感能够降低员工离职的意愿,使员工愿意留在组织中工作和奉献,并在工作中以组织利益为先,积极提高组织绩效和效能。因此关注员工的领导忠诚和个人-组织匹配感,可以提升员工为领导和组织奉献的意愿和行为。

(3) 对于不同职业阶段的员工,应该采取不同的职业引导和职业辅导,减少员工在职业阶段的偏离行为,提高他们的帮助行为等积极产出,使员工在不同的职业阶段都能积极地为组织、领导和团队做贡献,从而提高员工的个人绩效和组织绩效。

本研究的横截面数据可能会降低因果推断的必然性,在未来研究中可加强对纵向数据的探讨,并更加关注在本土情境下领导-部属交换对员工帮助行为影响的作用机制,如可以检验集体主义氛围、权力距离或者关系差异化对领导-部属交换与员工帮助行为的调节作用,从而不断推动在中国情境下的理论构建。

参考文献:

- [1] Van Dyne L, LePine J A. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity [J]. *The Academy of Management Journal*, 1998, 41(1): 108-119.
- [2] Ilies R, Nahrgang J D, Morgeson F P. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(1): 269-277.

- [3] Brown M E, Treviño L K. Ethical leadership: A review and future directions [J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(6): 595-616.
- [4] Kamdar D, Van Dyne L. The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(5): 1286-1298.
- [5] Van Dyne L, Kamdar D, Joireman J. In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1195-1207.
- [6] 李太, 涂乙冬, 李燕萍. 团队中的关系、迎合与职业成功: 基于戏剧理论的解释框架 [J]. *南开管理评论*, 2013, 16(2): 36-46.
Li Tai, Tu Yidong, Li Yanping. Supervisor-subordinate Guanxi, subordinate's ingratiation behavior and career success: A framework of dramaturgical theory analysis [J]. *Nankai Business Review*, 2013, 16(2): 36-46. (in Chinese)
- [7] 郑伯坝. 差序格局与华人组织行为 [J]. *本土心理学研究*, 1995(3): 142-219.
Cheng Bor-Shiuan. Differential model of association and Chinese organizational behaviors [J]. *Psychological Research in Chinese Societies*, 1995(3): 142-219. (in Chinese)
- [8] 郑伯坝. 华人文化与组织领导: 由现象描述到理论验证 [J]. *本土心理学研究*, 2004(22): 195-251.
Cheng Bor-Shiuan. Chinese culture and organizational leadership: From phenomenological description to theory testing [J]. *Psychological Research in Chinese Societies*, 2004(22): 195-251. (in Chinese)
- [9] 李太. 领导-部属“关系”对员工职业成长研究: 基于权力距离与组织公平氛围视角 [D]. 武汉: 武汉大学, 2011: 21.
Li Tai. Leader-member Guanxi and employees' career growth: Form the perspective of power distance and organizational interpersonal justice climate [D]. Wuhan: Wuhan University, 2011: 21. (in Chinese)
- [10] 王辉, 张翠莲. 中国企业环境下领导行为的研究述评: 高管领导行为, 领导授权赋能及领导-部属交换 [J]. *心理科学进展*, 2012, 20(10): 1519-1530.
Wang Hui, Zhang Cuilian. Leadership behaviors in the Chinese context: CEO leadership behaviors, empowering leadership, and leader-member exchange [J]. *Advances in Psychological Science*, 2012, 20(10): 1519-1530. (in Chinese)
- [11] Dienesch R M, Liden R C. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development [J]. *The Academy of Management Review*, 1986, 11(3): 618-634.
- [12] Graen G B, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective [J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219-247.
- [13] Dulebohn J H, Bommer W H, Liden R C, Brouer R L, Ferris G R. 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.
- [14] 王震, 孙健敏, 赵一君. 中国组织情境下的领导有效性: 对变革型领导、领导-部属交换和破坏型领导的元分析 [J]. *心理科学进展*, 2012, 20(2): 174-190.
Wang Zhen, Sun Jianmin, Zhao Yijun. Leadership effectiveness in the Chinese context: A meta-analysis of transformational leadership, leader-member exchange and abusive supervision [J]. *Advances in Psychological Science*, 2012, 20(2): 174-190. (in Chinese)
- [15] Hwang K K. Face and favor: The Chinese power game [J]. *American Journal of Sociology*, 1987, 92(4): 944-974.
- [16] Kristof A L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications [J]. *Personnel Psychology*, 1996, 49(1): 1-49.
- [17] O'Reilly III C A, Chatman J, Caldwell D F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit [J]. *The Academy of Management Journal*, 1991, 34(3): 487-516.
- [18] Cron W L. Industrial salesperson development: A career stages perspective [J]. *Journal of Marketing*, 1984, 48(4): 41-52.
- [19] Levinson D J, Darrow C N, Klein E B, Levinson M H, McKee B. *The seasons of a man's life* [M]. New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1978: 25.
- [20] 汪林, 储小平, 倪婧. 领导-部属交换、内部人身份认知与组织公民行为: 基于本土家族企业视角的经验研究 [J]. *管理世界*, 2009(1): 97-107.
Wang Lin, Chu Xiaoping, Ni Jing. The role exchange between the leader and the subordinate, the cognition of insiders' status and the behavior of organizational citizens [J]. *Management World*, 2009(1): 97-107. (in Chinese)
- [21] Gibson D E. Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages [J]. *Organization Science*, 2003,

- 14(5):591-610.
- [22] Miao C F, Lund D J, Evans K R. Reexamining the influence of career stages on salesperson motivation: A cognitive and affective perspective [J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2009, 29(3): 243-255.
- [23] 李燕萍, 涂乙冬. 与领导关系好就能获得职业成功吗? 一项调节的中介效应研究 [J]. *心理学报*, 2011, 43(8): 941-952.
Li Yanping, Tu Yidong. Does high LMX quality benefit subordinate's career success? A moderated mediation study [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2011, 43(8): 941-952. (in Chinese)
- [24] Flaherty K E, Pappas J M. The influence of career stage on job attitudes: Toward a contingency perspective [J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002, 22(3): 135-143.
- [25] Atwater L, Carmeli A. Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work [J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(3): 264-275.
- [26] Brislin R W. Translation and content analysis of oral and written material [C] // Triandis H C, Berry J W. *Handbook of Cross-cultural Psychology*. Boston: Allyn & Bacon, 1980: 389-444.
- [27] 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.
- [28] Caldwell S D, Herold D M, Fedor D B. Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5): 868-882.
- [29] Mathieu J E, Farr J L. Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76(1): 127-133.
- [30] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, Podsakoff N P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879-903.
- [31] Lindell M K, Whitney D J. Accounting for common method variance in cross-sectional research designs [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(1): 114-121.
- [32] 李燕萍, 涂乙冬. 组织公民行为的价值取向研究 [J]. *管理世界*, 2012(5): 1-7, 61.
Li Yanping, Tu Yidong. The value orientation of organizational citizenship behavior [J]. *Management World*, 2012(5): 1-7, 61. (in Chinese)

Leader-Member Exchange and Employee Helping Behavior: A Three-way Interaction Study

Tu Yidong

Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, China

Abstract: The boundary condition between leader-member exchange (LMX) and employee helping behavior has not been identified yet. Based on 206 matched questionnaires which are collected in two-wave investigation, the study explores the effect of LMX on employee helping behavior and the boundary mechanism between them, which includes the impact of two-way interaction of LMX and Person-Organization (P-O) fit on employee helping behavior, as well as the impact of three-way interaction of LMX, P-O fit and career stages on employee helping behavior. The results indicate that: ① LMX has positive effect on employee helping behavior; ② the P-O fit moderates the relationship between LMX and employee helping behavior; and ③ in different career stages, P-O fit exerts distinct moderating effects on the relationship between LMX and employee helping behavior.

Keywords: leader-member exchange; employee helping behavior; P-O fit; career stage

Received Date: April 24th, 2013 **Accepted Date:** August 2nd, 2013

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71172203)

Biography: Dr. Tu Yidong, a Sichuan Luxian native (1985 -), graduated from Wuhan University and is a Lecturer in the Economics and Management School at Wuhan University. His research interests include leadership, etc. E-mail: ydutu@whu.edu.cn □