



建设性批评对领导下属 交换的影响机制研究 ——避免公开批评的视角

胡君辰, 李 涛

复旦大学 管理学院, 上海 200433

摘要:以员工感知的领导避免公开批评员工这种建设性批评对领导下属交换的影响为研究对象,基于领导下属交换理论,以主管忠诚为中介变量,以员工自尊为调节变量,构建避免公开批评员工对领导下属交换的影响模型。通过对经历过领导批评的员工进行网络问卷调查,利用回归分析方法,研究员工感知的领导避免公开批评员工行为、主管忠诚、自尊以及领导下属交换之间的关系。研究表明,员工感知的领导避免公开批评员工的行为与主管忠诚中的对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化显著正相关,主管忠诚与领导下属交换显著正相关;但员工自尊会调节其感知的领导避免公开批评员工与对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化的关系,只有对低自尊员工感知的领导避免公开批评员工行为才与其对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化有显著正向关系,而高自尊员工感知的领导避免公开批评员工行为与其对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化关系不显著。说明领导避免公开批评员工这种建设性批评并不总能促进领导与员工关系的改善,但避免公开批评员工仍是最佳的管理实践选择。研究结论有助于深入了解建设性批评的影响机制及其限制条件,对业界和学术界均具有重要理论和实践意义。

关键词:建设性批评;领导下属交换;自尊;主管忠诚;避免公开批评

中图分类号:C93 **文献标识码:**A **doi:**10.3969/j.issn.1672-0334.2014.06.006

文章编号:1672-0334(2014)06-0065-12

1 引言

批评作为一种负面反馈,在实施中往往会偏离它改进员工绩效的本意^[1]。但很多学者指出,批评也可以在组织中起到建设性成效^[1-5]。建设性批评是指内容具体、体贴的,同时不将绩效问题归咎于员工内因的一种批评方式^[6]。批评,尤其是建设性批评在中国被作为一种正常的、正向的激励手段^[7-9]。与国外相比,在中国的管理实践中批评也被认为是更加易于接受并且是正当合理的^[10]。造成这一现象的根源是中国的传统家庭教育方式,在家庭里批评被当作一种教育孩子学会正确行为方式的手段^[7]。Leung等^[10]的跨文化研究结果支持了这种结论,他们发现批评对中国人的负面影响更低。虽然已有研究表

明批评在中国比西方更具有建设性,但建设性批评是否能够真正发挥作用、对不同群体的效果是否有差异都亟待进一步研究。

避免公开批评员工是实现建设性批评的一种手段^[2,8],Leung等^[10]的研究结果支持了这种观点,其在对比试验中发现,与公开场合相比,在私下场合批评员工可以获得更好的领导与员工关系。但该研究基于对比试验,两组参与者只参与其中一种情境。然而在工作环境中,员工往往会在公开和私下场合都经历领导的批评,而且在公开场合领导往往倾向于减缓或避免批评员工,员工如何看待领导在不同场合下的这种批评差异、这种建设性批评方式是否有效仍需要进一步研究。

收稿日期:2014-05-21 **修返日期:**2014-09-14

基金项目:国家社会科学基金(07&ZD042)

作者简介:胡君辰(1952-),男,上海人,毕业于华东师范大学,获心理学博士学位,现为复旦大学管理学院教授、博士生导师,研究方向:人力资源开发与管理和组织行为学等。E-mail:junchenhu@fudan.edu.cn

领导下属交换 (leader-member exchange, LMX) 是企业人力资源管理的重要内容, 与组织公民行为^[11-14]、角色内绩效^[11,15-16]、工作满意度^[17-19]、创造性工作卷入^[20]等均显著正相关^[21], 本研究针对员工感知的领导避免公开批评员工的行为对 LMX 的影响进行研究。

2 相关研究评述和研究假设

2.1 领导下属交换与建设性批评

领导下属交换描述了领导和员工双方角色的形成过程, 双方互惠的社会交换决定了领导与员工的关系质量^[22]。虽然 LMX 有高有低^[23], 但能够与大多数或者所有员工建立高质量关系的领导会比其他领导更有效^[24]。由于没有领导希望自己的管理无效, 所以即便他们会针对不同员工发展不同的 LMX, 他们依然会提升对所有员工的 LMX, 只是程度有所不同。

避免公开批评员工以实现建设性批评的这个原则被广泛认可^[2,8], 因为在公开场合批评员工可能会使领导失去团队成员甚至造成员工离职^[25]。此外, 由于中国人在日常交往中有强烈的个人喜好^[11], 因而领导与员工关系非常重要^[26], 避免公开批评员工是促进上、下级关系的一种途径。西方学者发现, 领导不在公开场合批评员工的行为避免了员工的尴尬, 这会带来员工更高的忠诚和主管承诺^[23,27]。在中国的企业中很多领导强调塑造家的氛围, 在企业中被员工视为父母的领导会受到员工的高度尊敬^[28]。类似的, 也有学者认为, 基于中国的等级思想和高权利距离, 员工会对领导产生很高的期望, 对那些魅力型的领导, 他们会充满崇敬之情^[29-31]。这些因素会促使领导采取建设性批评以树立在员工心中的良好形象。同时, 中国的领导者往往重视在公开场合维护自身形象, 避免在公开场合批评员工既可以避免员工尴尬, 有利于增进领导与员工关系, 也维护了领导自身的形象。为此本研究认为, 领导在公开场合倾向于采取避免批评员工的建设性批评行为。虽然已有研究认为在私下场合批评员工能够带来众多收益, 但这些研究往往是基于理论的探讨, 或者与管理实践有一定差异, 在现实管理中仍需进一步探讨领导避免公开批评员工的作用效果及机制。

2.2 感知的避免批评

领导避免公开批评员工能否被员工感知到是这种建设性批评能否发挥作用的前提。一项关于变革型领导行为对下属承诺的影响研究发现, 不同价值观的领导展现的变革型领导行为差异是可以被员工觉察到的^[32]。该研究表明, 即使是同样的行为, 领导价值观层面的差异也可以被员工觉察到, 因此避免公开批评员工这种行为层面的差异是更容易被员工感知到的。在本研究中, 将员工感知到的领导避免公开批评员工的行为简称为感知的避免批评。

Rockstuhl 等^[33]认为领导的善意行为可以增进员工对 LMX 的评价。如关心员工的需要会提升成员间的 LMX^[34], 领导的这些行为类似个人关怀^[33], 他们可

以在员工中产生更高的 LMX 感知。当领导避免公开批评员工时, 基于前文的论证, 这种行为可以被员工感知到。由于这种建设性批评可以使员工免于尴尬, 它可以被员工视为一种善意的维护下属尊严的行为。在中国的传统文化中, 面子有着重要的作用, 领导避免公开批评员工, 就为员工保留了对外的面子, 这种行为会带来领导与员工关系的改善。为此, 本研究认为当员工感知的避免批评较高时, 会带来更高的 LMX。因此, 本研究提出假设。

H₁ 员工感知的避免批评与 LMX 正相关。

2.3 主管忠诚

根据 LMX 理论, 领导如何对待员工, 会影响员工的行为反应^[24,35-37]。领导对待员工的行为直接影响员工看待领导的态度, 在员工对领导的态度中, 主管忠诚是重要因素之一。所谓主管忠诚是指员工对某一特定领导的认同、依附以及奉献的程度^[38]。在中国, 人们对与其有亲近关系的人有着更强的责任感和义务感^[39], 忠诚是其重要的表现形式^[40]。而儒家文化里“忠”的理念不只对个人, 也对中国传统和现代的企业有着深远影响, 很多领导在企业中强调和谐与忠诚的观念^[28]。在中国的很多企业里, 员工对领导的忠诚是企业倡导的重要观点^[29], 同时领导对员工的薪酬和职业发展有着重要的控制力^[41], 这使领导与员工的关系在中国文化背景里至关重要^[42]。因而中国员工的忠诚更多地表现为对直接领导的忠诚, 而不是对企业的忠诚^[38], 因此主管忠诚在中国是一个重要因素^[38,43]。

由于主管忠诚关注员工对领导的情感感受, 它会受领导行为的直接影响。虽然在企业中并非所有员工都关注主管忠诚, 但由于员工对领导的情感感受领导行为的直接作用, 他们的主管忠诚也会受到影响。Ilgen 等^[44]认为, 当人们受到批评时会对他们的领导产生负面态度。同时, 也有研究发现, 领导的同情心能够促进上、下级建立相互信任^[27]。因此, 当员工感知到领导避免公开批评员工时, 这种行为可以被看作是一种对员工的个性化关怀。同时, 由于避免了使员工在公开场合感到尴尬, 领导的这种行为也可以被当作一种同情心。由于这种建设性批评体现了领导对员工的维护和关爱, 将使员工对领导产生更高的认同和信任, 从而表现出更高的主管忠诚。为此, 本研究提出假设。

H_{2a} 感知的避免批评与主管忠诚正相关。

领导对待员工的行为不能直接对 LMX 产生影响, 研究发现领导的行为与员工的态度、动机和绩效等相关, 而这些行为都与 LMX 相关^[45]。在领导与员工的互动中, 员工特征、领导特征和二者的人际交互关系是 LMX 的重要前因变量^[21]。Yukl 等^[46]发现 LMX 与人际交互关系的相关性比其他类型的因素高。国内外学者研究发现, 在领导与员工的人际交互关系中, 员工的主管承诺能够正向预测与他们工作相关的态度和行为^[41], 并且这种关系在集体主义国家更为显著^[47]。而 Chen 等^[38]认为, 在中国主管忠诚比主管承

诺能够更加贴切地体现员工与领导的关系。为此本研究将进一步探讨主管忠诚在员工感知的避免批评与LMX间的作用关系。

Chen等^[38]将主管忠诚划分为5个维度,即对主管的奉献、对主管的额外努力、主管依恋、主管认同和主管价值观的内化。这5个维度又可以划分为3个层次,其中对主管的奉献、对主管的额外努力描述了员工对主管忠诚的外显行为,主管依恋、主管认同描述了员工对领导的情感态度,最后一个维度描述了员工深层次的价值观反应。在领导与员工的人际互动关系中,二者的感知相似性和喜欢等都能预测LMX^[21,48],而主管忠诚中主管价值观的内化即是感知相似性的一种,主管依恋和主管认同则是员工对领导喜欢的具体表现形式。同时,主管认同不仅包括员工对领导的情感信任和依附,其中对主管的额外努力维度也描述了员工对待工作的敬业程度。因此主管忠诚不简单等同于中国传统意义上的忠诚,主管忠诚比较全面地描述了员工对领导行为的情感和行为反应。因此,相比其他描述领导与员工人际交互关系的概念,主管忠诚能够更好地反映员工对领导行为的反应过程,也能够更好地预测LMX。同时,有研究表明,在权利距离很高的集体主义国家,员工对LMX的感知不仅受领导行为的影响,也受他们角色责任的影响^[33,49]。由于主管忠诚既描述了员工对领导行为的情感和行为反应,又包含员工对领导的责任感。因此,本研究认为主管忠诚是中国情境下领导行为与LMX关系的重要中介变量。

领导对待员工的行为与员工的主管忠诚是相互作用和发展的,这个相互作用的过程会产生不同水平的主管忠诚和LMX。已有研究针对特定状态的LMX分析指出,高LMX的员工对领导的忠诚高于低LMX的员工。但LMX不是凭空产生的,它是在领导与员工的交换作用中逐渐形成的,当员工得到更多的收益时,他们会对领导产生更高的忠诚和承诺等^[50]。基于LMX形成的动态过程,员工感知的避免批评情况会影响他们的主管忠诚,进而影响LMX。当员工感知的避免批评高时,这种对员工带来潜在益处的行为会使他们产生更高的主管忠诚,这个动态过程将促进LMX的提升。为此本研究认为主管忠诚是员工感知的避免批评与LMX的中介变量,但LMX也会受到其他变量的影响。因此,本研究提出假设。

H_{2b} 主管忠诚对感知的避免批评与LMX起部分中介作用,主管忠诚与LMX正相关。

2.4 自尊

自尊(self-esteem, SE)是个体在一般水平上喜欢、看重、接受和尊重自己的水平,是个体应对能力的组成部分^[51]。已有研究发现自尊会影响个体对负面反馈的反应。Brown^[52]发现,面对负面反馈,低自尊(low self-esteem, LSE)的人比高自尊(high self-esteem, HSE)的人受到的伤害更大。而且高自尊可能是应对负面反馈的重要影响因素^[50]。对高自尊的人来说,负面反馈仅能说明他们缺少一些完成特定任务的素

质而已^[52]。面对消极结果,高自尊的人更少受到情绪低落的困扰。有研究表明,他们对负面反馈是不敏感的,会认为负面反馈是对自己绩效的不准确评价^[53]。为此本研究认为,即使高自尊的员工感知到领导避免公开批评员工,他们也不会对这种行为产生显著反应,他们对领导的主管忠诚也不会受到显著影响。

对于低自尊的人,负面反馈会给他们带来更大的情绪困扰。Brown^[52]研究发现,有负面自我认知的低自尊的人不愿意与那些给予他们负面评价的人进行交流。同时,根据自我提升理论,由于低自尊的人比高自尊的人有更强烈的自我提升的需要,因此低自尊的人更不喜欢负面反馈^[54]。为此本研究认为,当低自尊的员工感知到领导避免公开批评员工时,其负面情绪会得到缓和,对领导的主管忠诚也会提升。因此,本研究提出假设。

H₃ 自尊会调节员工感知的避免批评与主管忠诚的关系,当感知的避免批评较高时,低自尊员工对领导的主管忠诚高于高自尊员工。

本研究假设模型见图1。

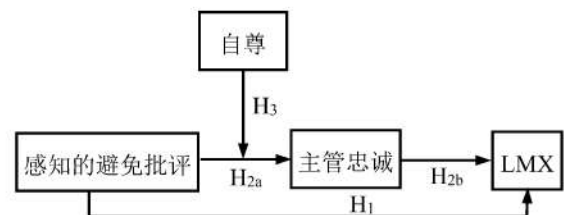


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

3 研究方法

3.1 问卷设计

本研究基于经典测量理论对量表信度和效度的要求,对感知的避免批评的测量维度进行开发。员工感知的避免批评可以在两个维度上进行衡量,一是领导避免公开批评员工的频度,二是避免公开批评员工的强度。由于员工感知的避免批评是一个将公开场合与私下场合进行比较的结果,答题者可能无法准确回忆领导避免公开批评的频率或者次数,为此测量题项选择Likert 5级量表的主观判断指标,1为完全不同意,5为完全同意。研究使用“我的领导尽量避免在公开场合批评员工”测量维度一,使用“我的领导在私下场合批评员工时比在公开场合更严厉”测量维度二。同时,增加了“在公开场合,我的领导批评员工的方式与私下场合不同”题项,将该题项作为测谎题项,同时又可增强真实数据的一致性。

采用Chen等^[38]针对中国人开发的主管忠诚量表测量主管忠诚,量表分为5个维度,即对主管的奉献、对主管的额外努力、主管依恋、主管认同和主管价值观的内化,共包括17个题项,如“当我的领导受到不公平待遇时我会为他/她辩护”、“我会竭尽全力完成领导安排的工作”等。

采用Scandura等^[34]的量表测量LMX,该量表在关于中国人的研究中也证明是有效的^[14,55],包括7个题项,如“我总是知道领导对我工作的满意程度”、“我的领导能很好地了解我的困难和需要”等。

在针对中国情境的研究中Rosenberg自尊量表被广泛使用^[56],为此本研究采用Rosenberg自尊量表测量自尊。由于东、西方文化的差异,将原量表的第8个题项直接删除^[57-58],保留其他9个题项,如“总的来说,我对自己很满意”、“我时常认为自己一无是处”等。采用Brislin的回译方式翻译量表,由3名相关领域学者共同完成。

已有研究发现,领导与员工间的信任与LMX高度相关,而员工对领导的信任会影响他们的态度和行为^[59-61]。Ding等^[62]认为中国员工对领导的信任与LMX高度相关。因此,本研究选择员工对领导的信任作为控制变量,采用Podsakoff等^[63]开发的信任领导量表进行测量,删除1项语义重复项后,量表包括5个题项,如“我的领导绝不会通过欺骗员工来自己获利”、“我确信我的领导一直努力公平的对待我”等。此外,员工的个性特征是影响其对领导行为的感知、主管忠诚和LMX的重要因素。根据人口多样化理论,人口变量是员工深层个性特征(态度、观点、价值观等)的表现或统一体^[64]。为此,本研究用性别、年龄、工作年限和教育程度替代具体的个性特征作为控制变量,既可以在一定程度上反映员工的个性特征差异,也起到控制问卷长度、避免答题疲倦的作用,有利于得到更加准确的关键变量数据。此外,员工的外部特征因素(如工作单位性质)与其对领导的态度等因素的关系不如员工自身的特征密切,并且在已有关于领导员工关系的研究中,不将工作单位性质等外部特征因素作为控制变量的选择也被普遍采用^[65-67],因而本研究不将这类外部因素作为控制变量。

表1给出研究使用的各个量表的信度和效度情况,各个量表解释的均方差均大于0.50,综合因子信度均大于0.70,Cronbach's α 值均大于0.70,表明研究使用的量表具有较好的信度和效度。

3.2 预调研

在正式发放问卷前,2013年11月期间,选择复旦大学2011级和2012级在校MBA学员,利用上课时间对问卷进行小范围测试,根据反馈的意见,对问卷部分词语和版面进行调整。

3.3 数据收集

2014年1月,本研究通过问卷网收集数据,采用网络问卷方式,通过答题条件设置,对电脑MAC地址、IP地址以及答题者职业、年龄、工作经验等条件进行约束,只针对有工作经验且受过领导批评的人员,在线发放500份问卷。问卷发放初期,寻找20名符合条件的企业员工答卷,平均作答约需6分钟。为尽可能多地保留有效问卷,剔除答题时间少于5分钟的问卷。同时以自尊量表中的反向题项和作答结果中是否存在大量连续的不同选项作为筛选依据,以

保证问卷的有效性。共收集有效问卷233份,样本的基本分布见表2。

4 数据分析

表3为控制了性别、年龄、工作年限、教育程度和信任领导5个控制变量后各变量的均值、标准差和相关系数。主管忠诚分为对主管的奉献、对主管的额外努力、主管依恋、主管认同和主管价值观的内化5个维度,感知的避免批评与对主管的奉献、对主管的额外努力、主管价值观的内化、LMX显著正相关,相关系数分别为0.24、0.24、0.16、0.32。员工自尊与对主管的额外努力、主管认同、主管价值观的内化和LMX显著相关,相关系数分别为0.40、-0.17、-0.14、0.16。除对主管的额外努力与主管依恋外,主管忠诚的5个维度之间均显著正相关。LMX与员工感知的避免批评、员工自尊和主管忠诚的5个维度均显著正相关,对应的相关系数见表3。

为了验证假设,首先对各变量进行去中心化处理,然后进行数据分析。表4给出各变量与LMX的回归结果,模型1为感知的避免批评与LMX的回归结果,模型2~模型6为主管忠诚的5个维度分别与LMX的回归结果,模型7~模型11为在引入感知的避免批评后主管忠诚的5个维度分别与LMX的回归结果。由表4模型1可知,员工感知的避免批评与LMX的回归显著正相关,系数为0.28, H_1 成立。

将员工感知的避免批评、自尊、感知的避免批评与自尊的交互和控制变量与主管忠诚的5个维度分别进行分步回归,回归结果见表5。

由表5的step1可以看出,员工感知的避免批评与对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化存在显著的正效应,回归系数分别为0.17、0.24、0.13;感知的避免批评在与主管依恋和主管认同的回归中没有显著效应。表明 H_{2a} 部分成立。同时,由表4可知,主管忠诚的5个维度、控制变量与LMX进行回归时,主管忠诚的5个维度在回归中均显著,系数分别为0.41、0.26、0.32、0.23、0.28,说明主管忠诚与LMX显著正相关。由表4模型7~模型11可知,感知的避免批评系数均显著,分别为0.22、0.23、0.26、0.26和0.25,且均小于其单独与LMX回归时的系数0.28。由表5可知,感知的避免批评与对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化回归结果显著,表明主管忠诚中对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化3个维度对员工感知的避免批评与LMX的关系存在部分中介作用;由于感知的避免批评与主管依恋和主管认同的回归系数不显著,为此进行Sobel检验, z 值分别为0.89和1.05, $p > 0.05$,说明主管依恋与主管认同对感知的避免批评和LMX的中介作用不显著。因此, H_{2b} 得到部分验证。

表5的step2和step3用于验证自尊的调节作用,step3中感知的避免批评与自尊的交互项在回归中均显著,系数分别为-0.30、-0.18、-0.27、-0.38和-0.19,但感知的避免批评与主管依恋和主管认同

表1 量表的信度和效度
Table 1 Reliability and Validity of Scales

量表	题项	因子 载荷	解释的 均方差	综合因子 信度	Cronbach's α 值
感知的 避免批评	我的领导尽量避免在公开场合批评员工	0.73	0.51	0.76	0.76
	我的领导在私下场合批评员工时比在公开场合更严厉	0.71			
	在公开场合,我的领导批评员工的方式与私下场合不同	0.71			
对主管 的奉献	当我的领导受到不公平待遇时我会为他/她辩护	0.83	0.57	0.84	0.86
	当有人说我的领导坏话时我会立即为他/她辩护	0.76			
	我会把自己放在自己领导的立场上替他/她的利益着想	0.72			
对主管的 额外努力	在任何情况下我都会支持我的领导	0.70	0.56	0.79	0.79
	即使我的领导不在,我也会尽全力开展他/她安排的工作	0.73			
	我会竭尽全力完成领导安排的工作	0.80			
主管依恋	为了避免领导担心,我会认真开展工作	0.71	0.68	0.90	0.91
	即使有其他好的工作机会,我依然会跟着我的领导工作	0.76			
	只要能在我的领导手下工作,我就感觉很满意	0.80			
主管认同	不管对我有没有好处,我都愿意继续在我的领导手下工作	0.80	0.60	0.82	0.83
	如果可以,我愿意长期跟着我的领导工作	0.92			
	当有人表扬我的领导时我认为那是一种人格赞扬	0.84			
主管价值 观的内化	当有人批评我的领导时我认为那是一种人格侮辱	0.80	0.71	0.88	0.88
	领导的成功就是我的成功	0.68			
	我对领导的情感认同主要是基于我与领导价值观的相似性	0.78			
LMX	我喜欢我的领导胜过其他领导是由于他的观念和价值观	0.90	0.64	0.92	0.93
	自从开始这份工作,我的个人价值观变得与领导的更像了	0.84			
	我总是知道领导对我工作的满意程度	0.61			
	我的领导能很好地了解我的困难和需要	0.79			
	我的领导能充分认识到我的潜力	0.79			
	我的领导会用他/她的个人力量帮我解决工作中的难题	0.86			
	在我真正需要时领导会不惜代价地帮助我	0.90			
领导对我很信任	0.78				
自尊	我与领导的关系对工作总是有促进作用	0.83	0.50	0.90	0.90
	总的来说,我对自己很满意	0.73			
	我时常认为自己一无是处	0.67			
	我感到我有许多好的品质	0.70			
	我能像大多数人一样把事情做好	0.71			
	我感到自己值得自豪的地方不多	0.75			
	我确实时常感到自己毫无用处	0.70			
我觉得我是一个有价值的人,至少与其他人在同一水平上	0.66				
信任领导	归根到底我倾向于觉得自己是个失败者	0.78	0.64	0.90	0.92
	我对自己持肯定的态度	0.67			
	我确信我的领导一直努力公平的对待我	0.74			
	我的领导绝不会通过欺骗员工来自己获利	0.78			
	我完全相信我的领导是正直的	0.82			
	我对我的领导有很强的忠心	0.86			
	在几乎所有危机面前我都会支持我的领导	0.80			

表2 样本分布
Table 2 Sample Distribution

	特征	频率	百分比	累积百分比
性别	男	101	43.35	43.35
	女	132	56.65	100.00
工作年限	1年以下	14	6.01	6.01
	1年~3年	37	15.88	21.89
	3年~5年	38	16.31	38.20
	5年~10年	57	24.46	62.66
	10年以上	87	37.34	100.00
年龄	18岁~24岁	31	13.31	13.31
	25岁~29岁	62	26.61	39.92
	30岁~39岁	71	30.47	70.39
	40岁~50岁	50	21.46	91.85
	50岁以上	19	8.15	100.00
教育程度	初中及以下	4	1.72	1.72
	高中	29	12.44	14.16
	大专	64	27.47	41.63
	本科	122	52.36	93.99
	硕士及以上	14	6.01	100.00
工作单位性质	国有企业	53	22.75	22.75
	民营企业	62	26.61	49.36
	外资企业	54	23.17	72.53
	行政事业单位	64	27.47	100.00

的回归关系并不显著,因此员工自尊对感知的避免批评与主管忠诚中对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化间的关系存在显著的调节效应。

为了更好地分析员工自尊在感知的避免批评与对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化3个维度间的调节效应,将员工自尊和感知的避免批评各取 ± 1 个单位进行计算。同时,将5个控制变量均取值为0,绘制折线图,见图2~图4,横轴表示员工感知的避免批评,纵轴为相应的主管忠诚度维度的取值。

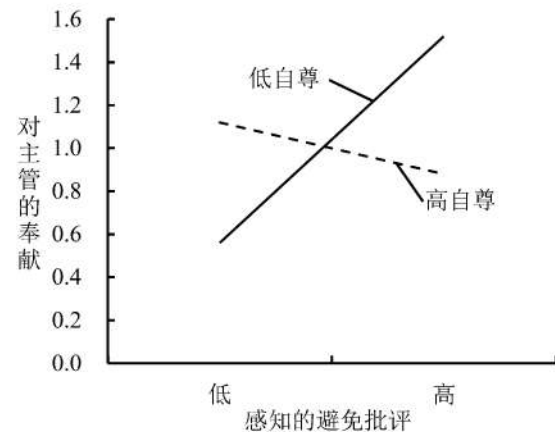


图2 自尊对感知的避免批评与对主管的奉献的调节作用
Figure 2 Moderating Effect of Self-Esteem on the Relationships between Perceived Avoiding Criticizing and Dedication to Supervisor

由图2可知,当员工感知的避免批评水平较低时,高自尊的员工对主管的奉献要高于低自尊员工;当员工感知的避免批评水平较高时,低自尊员工对主管的奉献显著提升,而高自尊员工对主管的奉献

表3 变量的统计指标和相关性
Table 3 Statistics and Correlations of the Variables

变量	均值	标准差	感知的避免批评	自尊	对主管的奉献	对主管的额外努力	主管依恋	主管认同	主管价值观的内化	LMX
感知的避免批评	3.58	0.75	1.00	0.02	0.24**	0.24**	0.06	0.08	0.16*	0.32**
自尊	2.89	0.50		1.00	0.05	0.40**	0.10	-0.17**	-0.14*	0.16*
对主管的奉献	3.60	0.79			1.00	0.38**	0.36**	0.43**	0.36**	0.35**
对主管的额外努力	3.84	0.72				1.00	0.11	0.21**	0.17**	0.30**
主管依恋	3.51	0.91					1.00	0.39**	0.51**	0.30**
主管认同	3.50	0.90						1.00	0.46**	0.25**
主管价值观的内化	3.55	0.90							1.00	0.27**
LMX	3.59	0.82								1.00

注:*为在0.05水平下显著,**为在0.01水平下显著,下同。

表4 变量与LMX回归
Table 4 Regression of the Variables and LMX

变量	LMX										
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10	模型11
常数项	1.59**	0.88**	0.60**	1.04**	0.94**	0.99**	1.27**	1.08**	1.47**	1.38**	1.41**
年龄	0.07	0.03	0.02	0.05	0.06	0.06	0.05	0.05	0.07	0.08*	0.08*
性别	-0.11	-0.15*	-0.08	-0.13	-0.13	-0.14	-0.14*	-0.09	-0.13	-0.13	-0.14*
工作年限	-0.01	-0.01	-0.02	-0.01	-0.02	-0.03	-0.01	-0.02	-0.01	-0.02	-0.03
教育程度	-0.04	-0.01	-0.02	-0.003	0.01	0.01	-0.03	-0.04	-0.03	-0.02	-0.02
信任领导	0.59**	0.40**	0.62**	0.43**	0.53**	0.48**	0.36**	0.53**	0.34**	0.43**	0.41**
感知的 避免批评	0.28**						0.22**	0.23**	0.26**	0.26**	0.25**
对主管的 奉献		0.41**					0.34**				
对主管的 额外努力			0.26**					0.20**			
主管依恋				0.32**					0.30**		
主管认同					0.23**					0.21**	
主管价值 观的内化						0.28**					0.23**
R ²	0.61	0.62	0.60	0.60	0.59	0.59	0.80	0.79	0.80	0.79	0.79

表5 变量与主管忠诚回归
Table 5 Regression of the Variables and Loyalty to Supervisor

变量	主管忠诚														
	对主管的奉献			对主管的额外努力			主管依恋			主管认同			主管价值观的内化		
	step1	step2	step3	step1	step2	step3	step1	step2	step3	step1	step2	step3	step1	step2	step3
常数项	0.93**	0.94**	1.02**	2.49**	2.59**	2.64**	0.41	0.39	0.46	0.99**	0.94**	1.04**	0.77**	0.74**	0.79**
年龄	0.06	0.06	0.05	0.12	0.08	0.07	0.02	0.03	0.02	-0.03	-0.01	-0.02	-0.04	-0.02	-0.03
性别	0.10	0.10	0.08	-0.09	-0.04	-0.05	0.07	0.06	0.05	0.12	0.10	0.08	0.14*	0.13	0.12
工作 年限	0.02	0.00	0.01	0.02	0.00	0.01	0.00	0.07	0.02	0.03	0.03	0.04	0.07	0.07*	0.08*
教育 程度	-0.02	-0.02	-0.01	0.01	-0.01	-0.002	-0.02	-0.02	-0.01	-0.10*	-0.09	-0.08	-0.09	-0.08*	-0.08
信任 领导	0.67**	0.67**	0.65**	0.26**	0.29**	0.28**	0.85**	0.85**	0.82**	0.76**	0.75**	0.72**	0.78**	0.77**	0.76**
感知的 避免 批评	0.17**	0.17**	0.18**	0.24**	0.23**	0.24**	0.05	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.13*	0.13*	0.14*
自尊		0.04	-0.02		0.52**	0.49**		-0.11	-0.16*		-0.22**	-0.29**		-0.16*	-0.19*
批评× 自尊			-0.30**			-0.18*			-0.27**			-0.38**			-0.19*
R ²	0.69	0.69	0.71	0.30	0.42	0.43	0.68	0.68	0.70	0.58	0.59	0.62	0.66	0.66	0.67
ΔR ²	0.69	0.00	0.02	0.30	0.12	0.01	0.68	0.00	0.02	0.58	0.01	0.03	0.66	0.00	0.01

注:表中批评×自尊中的批评代指感知的避免批评。

却有所下降,但下降趋势较为平缓。由图3可知,当员工感知的避免批评由低变高时,高自尊的员工对主管的额外努力略有提高,但变化幅度很小;而对低自尊员工来说,虽然其对主管的额外努力水平始终低于高自尊员工,但当感知的避免批评提高时,他们对主管的额外努力会显著提高。由图4可知,当员工感知的避免批评较低时,高自尊与低自尊员工的主管价值观的内化水平相似;当感知的避免批评水平较高时,低自尊员工的主管价值观的内化显著提升,而高自尊员工的主管价值观的内化则略有下降。以上分析表明H₃部分成立,说明领导避免公开批评员工并不总能促进员工对领导的主管忠诚。

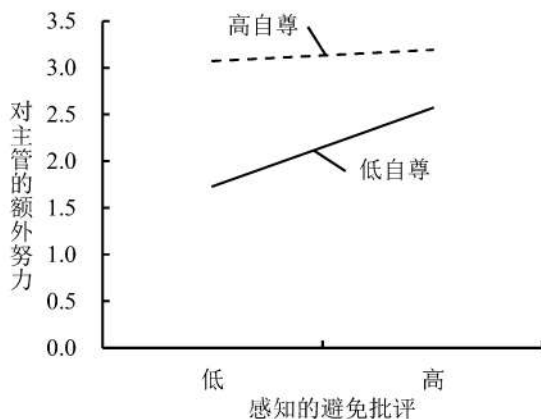


图3 自尊对感知的避免批评与对主管的额外努力的调节作用

Figure 3 Moderating Effect of Self-Esteem on the Relationships between Perceived Avoiding Criticizing and Extra Effort for Supervisor

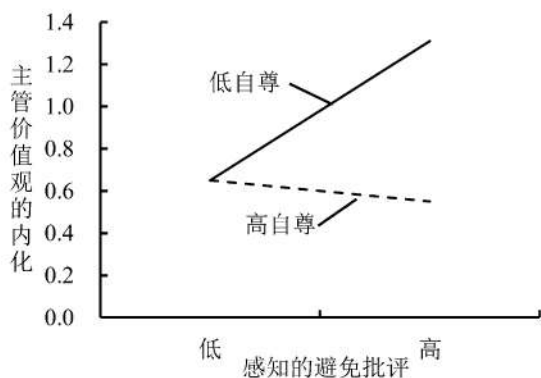


图4 自尊对感知的避免批评与主管价值观的内化的调节作用

Figure 4 Moderating Effect of Self-Esteem on the Relationships between Perceived Avoiding Criticizing and Internalization of Supervisor's Values

5 结论

本研究分析员工感知的领导避免公开批评员工行为对领导下属交换的影响。研究发现,员工感知的避免批评与LMX显著正相关,表明避免公开批评

员工行为与领导员工关系的改善正向关联。虽然本研究不能证明二者之间的因果性,但是基于LMX理论,当领导避免公开批评员工并且被他们感知到时,将促进LMX的提高。

为了进一步探讨员工感知的避免批评与LMX之间的具体作用关系,结合集体主义国家的特征,本研究将主管忠诚作为二者的中介变量。研究结果表明,主管忠诚中对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化3个维度对员工感知的避免批评与LMX的关系存在部分中介作用。同时,领导避免公开批评员工能够显著影响他们外显行为和价值观层面的主管忠诚,而对偏重情感表达的主管依恋和主管认同则没有显著影响。这与中国的含蓄文化有着重要关联,揭示了中国情境下的建设性批评研究与西方存在重要差异,表明建设性批评的本土化研究具有切实的理论和实践意义。

已有研究发现自尊的差异会使员工对批评产生不同的反应,为此本研究将自尊作为员工感知的避免批评与主管忠诚的调节变量。研究结果表明,自尊在对主管的奉献、对主管的额外努力和主管价值观的内化与感知的避免批评关系中起显著的调节作用。避免公开批评员工的行为会使低自尊的员工的主管忠诚显著提升,而对于高自尊员工来说,感知的避免批评的增强不会带来主管忠诚的显著提升,在对主管的奉献和主管价值观的内化上甚至出现下降趋势,说明避免公开批评员工的方式并不总是能够带来显著的积极效果。虽然这种建设性批评对高自尊员工是无效的,但由于高自尊员工对主管的奉献和主管价值观的内化并没有显著下降,因此领导在管理中采用这种建设性批评方式依然是一种有益尝试。针对研究结论,对管理实践提出如下建议。

(1)在管理实践中,依然有相当部分的领导没有采用这种建设性批评,本研究的结果为这部分领导转变批评方式提供了有力支持。由于员工的自尊水平是领导难以甄别的,如果领导出于改善上、下级关系而实施避免公开批评员工的建设性批评,当其员工的自尊水平较高时,那么领导也许就不能觉察到上、下级关系的显著改善,进而放弃这种建设性批评行为。但基于本研究的结果,对高自尊的员工来说,这种建设性批评行为并不会使上、下级关系显著恶化,因而管理者应该采用这种建设性批评行为。

(2)对于已经在管理实践中采取避免公开批评员工这种建设性批评的领导,虽然对高自尊的员工来说这种建设性批评的实施不会带来显著的主管忠诚和LMX改善,但不等于对高自尊的员工可以不实施这种行为。因为在管理实践中领导也许不能明确区分员工自尊的高低,因而对员工一视同仁地采取这种建设性批评是最佳的措施。

在中国的管理实践中批评常被作为一种激励手段,但关于批评尤其是建设性批评的作用和影响的研究较少,本研究领域贴近管理实际,对于更好地理解建设性批评的作用机制提供了有益的实践探索,

具有重要的理论和实践意义。

但本研究也存在如下不足。首先,本研究基于问卷调查开展,并不能解释各个变量间的因果关系。其次,本研究只针对领导避免公开批评员工这一种建设性批评行为进行研究。未来的研究可以针对建设性批评及相关因素的因果关系进行探索,也可针对其他类型的建设性批评进行研究,发现其中的规律。

参考文献:

- [1] Baron R A. Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(3): 235-245.
- [2] Hunsaker J S. Taking the sting out of negative feedback: How to criticize constructively [J]. *Industrial Management*, 1983, 25(6): 5-6.
- [3] Audia P G, Locke E A. Benefiting from negative feedback [J]. *Human Resource Management Review*, 2003, 13(4): 631-646.
- [4] 冯勇成. 绩效反馈中的批评技巧 [J]. *中国劳动*, 2005(9): 61-62.
Feng Yongcheng. The skill of criticism in performance feedback [J]. *China Labor*, 2005(9): 61-62. (in Chinese)
- [5] 任凤阁. 批评员工的艺术 [J]. *中国执业药师*, 2008, 5(7): 44-45.
Ren Fengge. The art of criticizing employees [J]. *China Licensed Pharmacist*, 2008, 5(7): 44-45. (in Chinese)
- [6] Baron R A. Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1988, 73(2): 199-207.
- [7] Chao R K. Beyond parental control and authoritarian parenting style: Understanding Chinese parenting through the cultural notion of training [J]. *Child Development*, 1994, 65(4): 1111-1119.
- [8] 英明. 业绩来自老板对员工的“批评” [J]. *中国人力资源开发*, 1997(11): 25-26.
Ying Ming. Performance results from the criticism of bosses to employees [J]. *Human Resources Development of China*, 1997(11): 25-26. (in Chinese)
- [9] 回翠翠, 柳学东. 浅析员工激励 [J]. *四川经济管理学院学报*, 2006(1): 6-8.
Hui Cuicui, Liu Xuedong. Analysis of employee motivation [J]. *Journal of Sichuan Economic Management Institute*, 2006(1): 6-8. (in Chinese)
- [10] Leung K, Su S, Morris M W. When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback [J]. *Human Relations*, 2001, 54(9): 1155-1187.
- [11] Hui C, Law K S, Chen Z X. A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 77(1): 3-21.
- [12] 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)
- [13] 涂乙冬. 领导-部属交换与员工帮助行为: 一项三维交互研究 [J]. *管理科学*, 2013, 26(5): 30-38.
Tu Yidong. Leader-member exchange and employee helping behavior: A three-way interaction study [J]. *Journal of Management Science*, 2013, 26(5): 30-38. (in Chinese)
- [14] Sun L Y, Chow I H S, Chiu R K, Pan W. Outcome favorability in the link between leader-member exchange and organizational citizenship behavior: Procedural fairness climate matters [J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(1): 215-226.
- [15] 王震, 孙健敏. 领导-成员交换关系质量和差异化对团队的影响 [J]. *管理学报*, 2013, 10(2): 219-224.
Wang Zhen, Sun Jianmin. Effects of leader-member exchange quality and differentiation on team [J]. *Chinese Journal of Management*, 2013, 10(2): 219-224. (in Chinese)
- [16] Bagger J, Li A. How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective [J]. *Journal of Management*, 2014, 40(4): 1123-1150.
- [17] Loi R, Chan K W, Lam L W. Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2014, 87(1): 42-61.
- [18] 周妮娜. 领导-部属交换感知匹配对员工工作表现的影响 [J]. *经济与管理研究*, 2010(7): 67-76.
Zhou Nina. Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with employees' attitudes and behaviors [J]. *Research on Economics and Management*, 2010(7): 67-76. (in Chinese)
- [19] 苗仁涛, 周文霞, 李天柱. 高绩效工作系统与员工态度: 一个社会交换视角 [J]. *管理科学*, 2013, 26(5): 39-49.
Miao Rentao, Zhou Wenxia, Li Tianzhu. High-performance work system and employee attitudes: A per-

- spective of social exchange [J]. *Journal of Management Science*, 2013, 26(5): 39-49. (in Chinese)
- [20] Volmer J, Spurk D, Niessen C. Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement [J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(3): 456-465.
- [21] 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.
- [22] Sears G J, Hackett R D. The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality-LMX relationship [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84(3): 544-564.
- [23] Harris T B, Li N, Kirkman B L. Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention [J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(2): 314-328.
- [24] Harris K J, Wheeler A R, Kacmar K M. Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance [J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(3): 371-382.
- [25] Gootnick M M, Gootnick D. Action tools for effective managers: A guide for solving day-to-day problems on the job [M]. New York: AMACOM, 1999: 172-173.
- [26] Jiang X, Chen C C, Shi K. Favor in exchange for trust? The role of subordinates' attribution of supervisory favors [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2013, 30(2): 513-536.
- [27] Mahsud R, Yukl G, Prussia G. Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2010, 25(6): 561-577.
- [28] Lin L H, Ho Y L, Lin W H E. Confucian and Taoist work values: An exploratory study of the Chinese transformational leadership behavior [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 113(1): 91-103.
- [29] Wu M, Wang J. Developing a charismatic leadership model for Chinese organizations: The mediating role of loyalty to supervisors [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, 23(19): 4069-4084.
- [30] 吴维库, 刘军, 张玲, 富萍萍. 以价值为本的领导行为与团队有效性在中国的实证研究 [J]. *管理世界*, 2002(8): 97-104.
Wu Weiku, Liu Jun, Zhang Ling, Fu Pingping. The empirical research of value-oriented leadership and team effectiveness in China [J]. *Management World*, 2002(8): 97-104. (in Chinese)
- [31] 陈永霞, 贾良定, 李超平, 宋继文, 张君君. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究 [J]. *管理世界*, 2006(1): 96-105, 144.
Chen Yongxia, Jia Liangding, Li Chaoping, Song Jiwen, Zhang Junjun. Psychological empowerment and organizational commitment of employees: An empirical research in China [J]. *Management World*, 2006(1): 96-105, 144. (in Chinese)
- [32] Fu P P, Tsui A S, Liu J, Li L. Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2010, 55(2): 222-254.
- [33] Rockstuhl T, Dulebohn J H, Ang S, Shore L M. Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(6): 1097-1130.
- [34] Scandura T A, Graen G B. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3): 428-436.
- [35] 马华维, 王欣. 组织中上下级的双向信任: 影响及机制 [J]. *心理科学*, 2014, 37(2): 438-445.
Ma Huawei, Wang Xin. Dyadic trust between superiors and subordinates in organizations: Impacts and Mechanisms [J]. *Journal of Psychological Science*, 2014, 37(2): 438-445. (in Chinese)
- [36] 王辉, 牛雄鹰, Kenneth S Law. 领导-部属交换的多维结构及对工作绩效和情境绩效的影响 [J]. *心理学报*, 2004, 36(2): 179-185.
Wang Hui, Niu Xiongying, Kenneth S Law. Multi-dimensional leader-member exchange (LMX) and its impact on task performance and contextual performance of employees [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2004, 36(2): 179-185. (in Chinese)
- [37] 张军伟, 龙立荣. 上司冲突管理行为与员工宽恕的关系 [J]. *管理科学*, 2013, 26(6): 58-70.
Zhang Junwei, Long Lirong. The relationship between supervisor conflict management behavior and employee forgiveness [J]. *Journal of Management Science*, 2013, 26(6): 58-70. (in Chinese)
- [38] Chen Z X, Tsui A S, Farh J L. Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002, 75(3): 339-356.
- [39] Wong C S, Kung H L. An exploratory investigation on commitment to specific constituencies in Taiwan [J]. *Chinese Journal of Psychology*, 1999, 40(2):

- 105-116.
- [40] 李胜兰,陈小锋,高日光. 仅忠于组织而不忠于主管对组织有益吗? [J]. 当代财经, 2014(2): 79-85.
Li Shenglan, Chen Xiaofeng, Gao Riguang. Is loyalty to organization rather than to supervisor good for organizations? [J]. Contemporary Finance & Economics, 2014(2): 79-85. (in Chinese)
- [41] van Vianen A E M, Shen C T, Chuang A. Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context [J]. Journal of Organizational Behavior, 2011, 32(6): 906-926.
- [42] Cheng B S, Jiang D Y, Riley J H. Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? [J]. Journal of Organizational Behavior, 2003, 24(3): 313-334.
- [43] Wong Y T, Wong C S, Ngo H Y. Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: A test of two competing models [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2002, 13(6): 883-900.
- [44] Ilgen D R, Mitchell T R, Fredrickson J W. Poor performers: Supervisors' and subordinates' responses [J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1981, 27(3): 386-410.
- [45] Van Dijk D, Kluger A N. Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective [J]. Journal of Organizational Behavior, 2011, 32(8): 1084-1105.
- [46] Yukl G, O'Donnell M, Taber T. Influence of leader behaviors and leader-member exchange relationship [J]. Journal of Managerial Psychology, 2009, 24(4): 289-299.
- [47] Wasti S A. The influence of cultural values on antecedents of organisational commitment: An individual-level analysis [J]. Applied Psychology: An International Review, 2003, 52(4): 533-554.
- [48] Liden R C, Wayne S J, Stilwell D. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges [J]. Journal of Applied Psychology, 1993, 78(4): 662-674.
- [49] Vodosek M. The relationship between relational models and individualism and collectivism: Evidence from culturally diverse work groups [J]. International Journal of Psychology, 2009, 44(2): 120-128.
- [50] Culbertson S S, Huffman A H, Alden-Anderson R. Leader-member exchange and work-family interactions: The mediating role of self-reported challenge- and hindrance-related stress [J]. The Journal of Psychology, 2009, 144(1): 15-36.
- [51] Nahum-Shani I, Henderson M M, Lim S, Vinokur A D. Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? [J]. Journal of Applied Psychology, 2014, 99(3): 484-503.
- [52] Brown J D. High self-esteem buffers negative feedback: Once more with feeling [J]. Cognition and Emotion, 2010, 24(8): 1389-1404.
- [53] Sweeney P D, Wells L E. Reactions to feedback about performance: A test of three competing models [J]. Journal of Applied Social Psychology, 1990, 20(10): 818-834.
- [54] Ilies R, De Pater I E, Judge T. Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem [J]. Journal of Managerial Psychology, 2007, 22(6): 590-609.
- [55] Loi R, Ngo H Y, Zhang L, Lau V P. The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2011, 84(4): 669-685.
- [56] Wang J L, Zhang D J, Jackson L A. Influence of self-esteem, locus of control, and organizational climate on psychological empowerment in a sample of Chinese teachers [J]. Journal of Applied Social Psychology, 2013, 43(7): 1428-1435.
- [57] Cheng S T, Hamid P N. An error in the use of translated scales: The Rosenberg self-esteem scale for Chinese [J]. Perceptual and Motor Skills, 1995, 81(2): 431-434.
- [58] 田录梅. Rosenberg (1965)自尊量表中文版的美中不足 [J]. 心理学探新, 2006, 26(2): 88-91.
Tian Lumei. Shortcoming and merits of Chinese version of Rosenberg (1965) self-esteem scale [J]. Psychological Exploration, 2006, 26(2): 88-91. (in Chinese)
- [59] 何轩. 为何员工知而不言: 员工沉默行为的本土化实证研究 [J]. 南开管理评论, 2010, 13(3): 45-52.
He Xuan. Why employee known but do not say: An indigenous empirical analysis base of employee silence [J]. Nakai Business Review, 2010, 13(3): 45-52. (in Chinese)
- [60] 李锐. 辱虐式领导对员工沉默行为的作用机制 [J]. 经济管理, 2011, 33(10): 70-77.
Li Rui. The mechanisms of how abusive supervision impacts on employee silence [J]. Economic Management Journal, 2011, 33(10): 70-77. (in Chinese)
- [61] 李明, 凌文铨. CPM领导行为模式对员工利他行为及工作投入的作用机制 [J]. 心理科学, 2012, 35(6): 1459-1465.
Li Ming, Ling Wenquan. The impact mechanisms of

- CPM leadership on employees' altruism and job involvement [J]. *Journal of Psychological Science*, 2012, 35(6):1459-1465. (in Chinese)
- [62] Ding X, Tian K, Yang C, Gong S. Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable [J]. *Chinese Management Studies*, 2012, 6(2):257-270.
- [63] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Moorman R H, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors [J]. *The Leadership Quarterly*, 1990, 1(2):107-142.
- [64] Phillips K W, Loyd D L. When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, 99(2):143-160.
- [65] 梁果, 李锡元, 陈思. 领导-部属交换和心理所有权中介作用的感恩对个体主动性的影响 [J]. *管理学报*, 2014, 11(7):1014-1020.
Liang Guo, Li Xiyuan, Chen Si. Research on the mechanism of grateful disposition on personal initiative the mediating effect of leader-member exchange and psychological ownership [J]. *Chinese Journal of Management*, 2014, 11(7):1014-1020. (in Chinese)
- [66] 彭正龙, 赵红丹, 梁东. 中国情境下领导-部属交换与反生产行为的作用机制研究 [J]. *管理工程学报*, 2011, 25(2):30-36.
Peng Zhenglong, Zhao Hongdan, Liang Dong. An empirical research on the mechanisms of leader-member exchange and counterproductive work behavior in China [J]. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2011, 25(2):30-36. (in Chinese)
- [67] 赵红丹, 彭正龙, 梁东. 组织信任、雇佣关系与员工知识分享行为 [J]. *管理科学*, 2010, 23(6):33-42.
Zhao Hongdan, Peng Zhenglong, Liang Dong. Relationship of organizational trust, employment relationship and knowledge sharing [J]. *Journal of Management Science*, 2010, 23(6):33-42. (in Chinese)

Research of the Mechanism of Constructive Criticism towards LMX: The Perspective of Avoiding Criticizing Publicly

Hu Junchen, Li Tao

School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China

Abstract: This study examines the effects of the subordinates' perception of their leaders' avoiding criticizing them publicly which is one kind of constructive criticism on leader-member exchange (LMX). Based on LMX theory, this study uses loyalty to supervisor as the mediator and employees' self-esteem as the moderator. This study used an online survey to collect data from employees who experience leaders' criticism. The relationship among the subordinates' perception of their leaders' avoiding criticizing them publicly, loyalty to supervisor and LMX is tested by employing regression method. Results indicate that the subordinates' perception of their leaders' avoiding criticizing them publicly is positively correlated with their dedication to supervisor, extra effort for supervisor and internalization of supervisor's values. And loyalty to supervisor is positively correlated with LMX. The moderating effects of subordinates' self-esteem between subordinates' perception of their leaders' avoiding criticizing them publicly and their dedication to supervisor, extra effort for supervisor and internalization of supervisor's values are supported separately. Only for those low self-esteem subordinates, the positive effects of subordinates' perception of their leaders' avoiding criticizing them publicly on loyalty to supervisor is significant, but for those high self-esteem ones, the effect is not significant. The findings indicate that this form of constructive criticism could not always improve LMX. But it's still the best choice for managerial implication. The study improves the understanding of the mechanism and constraints of constructive criticism, which will contribute to both theoretical development and practical implications.

Keywords: constructive criticism; leader-member exchange; self-esteem; loyalty to supervisor; avoiding criticizing publicly

Received Date: May 21st, 2014 **Accepted Date:** September 14th, 2014

Funded Project: Supported by the National Social Science Foundation of China (07&ZD042)

Biography: Dr. Hu Junchen, a Shanghai native (1952 -), graduated from East China Normal University and is a Professor and Ph. D. Advisor in the School of Management at Fudan University. His research interests include human resource development and management and organizational behavior, etc. E-mail: junchenhu@fudan.edu.cn □