

领导差别对待:中西方研究的比较式回顾 与未来展望

来宪伟^{1,2}, 许晓丽^{1,2}, 程延园¹

(1. 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872; 2. 河南师范大学社会事业学院, 河南 新乡 453000)

摘要: 由于工作群体内领导对不同下属的“差别对待”在中西方组织中都很普遍, 并且中西方对该现象的研究在很大程度上相互独立, 因此本文对中西方领导差别对待相关构念的发展和影响效应研究进行了比较式回顾。本文发现, 中西方各自所提出的领导差别对待构念有着不同的理论基础和文化背景, 因而内涵存在差异。此外本文还发现, 基于中西方构念的领导差别对待效应研究, 尽管都存在实证结果不一致的现象, 并且都涉及领导差别对待与员工公平感之间的关系和领导差别对待所带来的群体分化等问题, 但各自所采用的理论视角、所提出的具体假设机制存在很多差异。基于相关回顾, 本文最后对领导差别对待理论的未来发展进行了展望并简单讨论了该理论的“跨文化适用性”问题。

关键词: 领导—成员交换差异; 差序式领导; 领导差别对待效应; 理论跨文化适用性

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)03-0092-15

一、引言

无论是在西方社会还是在中国, 工作群体中领导差异化对待不同下属的现象都普遍存在(郑伯坝, 1995; Liden等, 1997)。然而很长时期内, 组织研究者对领导行为的关注主要聚焦在领导的优待(如领导—成员交换、上下级关系质量、领导支持等)以及各种领导风格(如交易型领导、变革型领导、道德型领导、家长式领导等)上。相对而言, 工作群体内领导的差别对待现象被关注得较晚, 相应的理论分析和实证研究直到20世纪末才开始发展。

自20世纪90年代起, 中西方组织研究与领导差别对待有关的构念逐渐出现。西方组织研究者主要基于已有的领导—成员交换理论、个体导向型领导风格理论(individual-focused leadership theory)等, 发展了领导—成员交换差异(leader-member exchange differentiation,

收稿日期: 2017-07-21

作者简介: 来宪伟(1986—), 男, 中国人民大学劳动人事学院博士研究生, 河南师范大学社会事业学院讲师(通讯作者);

许晓丽(1987—), 女, 中国人民大学劳动人事学院博士研究生, 河南师范大学社会事业学院讲师;

程延园(1963—), 女, 中国人民大学劳动人事学院教授, 博士生导师。

LMXD)(Liden等,1997,2006)、差异化领导风格(differentiated leadership)(Wu等,2010)等构念。而中国组织学者则基于费孝通的“差序格局”理论,相对独立地提出了差序式领导(differential leadership)(郑伯坝,1995;姜定宇和张菀真,2010)、差序氛围(刘贞好,2003)等概念。此外,参照西方的领导—成员交换差异构念,Chen等(2014b)还基于中国本土的上下级关系理论,提出了上下级关系差异(leader-member guanxi differentiation,LMGD)构念。

迄今为止,基于这些构念对领导差别对待现象的研究已有一些,然而中西方的研究基本上是相互独立的,彼此之间缺乏充分的交流借鉴。这使得人们对上述构念的关联性和差异性,以及基于中西方不同文化背景所发展的领导差别对待理论的跨文化适用性等问题,认识得还不够清晰。而本文的中西方比较式回顾,则有助于厘清如下问题:基于中国本土文化开发的各种“差序”构念,与西方学者所研究的那些领导差别对待构念,其内涵是否类似?基于中西方不同构念所发展的领导差别对待效应理论有何异同?此外,基于西方组织文化背景所提出的用于解释领导差别对待效应的理论机制,是否适用于中国的组织?总之,鉴于领导差别对待在中西方组织中普遍存在,并且目前还很少有人综合关注中西方相关研究的发展,无论是出于实践中的考虑还是理论发展上的需要,本文所做的跨文化比较式研究回顾都是很有必要的。

二、组织研究中领导差别对待相关构念的发展

(一)西方文化背景下的构念发展

在西方的组织研究中,Dansereau、Graen等在发展领导—成员交换理论时就已注意到“领导差别对待”现象(Dansereau等,1975;Graen和Uhl-Bien,1995;Liden等,1997),不过学者们对此的大规模探索则始于“领导—成员交换差异”构念的提出。

基于领导—成员交换理论,学者们发展了“领导—成员交换差异”和“领导—成员交换差异感知”这两个构念。其中,“领导—成员交换差异”属于群体层次,描述的是工作群体内所有下属领导—成员交换质量的差异程度(Liden等,2006)。而“领导—成员交换差异感知”(perceived LMX variability)是一个个体层次的构念,描述个体对群体内领导—成员交换差异程度的知觉(Hooper和Martin,2008)。相对而言群体层面的“领导—成员交换差异”更受关注。

类似地,基于西方已有的领导风格研究,Wu等(2010)又提出了“差异化领导风格”概念,指的是面对不同下属,领导展现的具体的“个体导向型领导行为”^①的水平不同。根据上述定义,学者们具体发展了差异化变革型领导(Wu等,2010)和差异化赋权型领导(Li等,2017)构念,分别描述工作群体内领导针对不同下属表现出不同程度的变革型领导行为和赋权型领导行为的现象。

尽管“领导—成员交换差异”和“差异化领导风格”都在描述领导差别对待,但两者很可能不同(Zhang等,2015;Jiang等,2015)。不过目前学者们对此的区分仅仅停留在理论辨析层面,还很少有实证研究检验相关构念是否存在冗余。

(二)中国本土的构念发展

不同于西方,中国本土用来描述领导差别对待的构念,主要基于费孝通的“差序格局”理论,所揭示的主要是中国差序文化背景下领导的偏私行为。“差序”是中国传统文化的一个典型特征。费孝通(1948)在《乡土中国》一文中指出,不同于西方社会的团体格局,中国传统的社会

^①目前在领导风格研究中,学者们区分出了朝向“群体”的领导行为(group-focused leadership)和朝向“个体”的领导行为(individual-focused leadership)(Kark和Shamir,2002;Wu等,2010;Dong等,2017)。比如Kark和Shamir(2002)提出的变革型领导双层面(dual level)模型认为,变革型领导风格中的愿景阐述、榜样引领等主要朝向整个工作群体,对于所有下属都一样;而个性化关怀、智力激发等更强调每个下属的独特性,很可能使下属们的组织经历有差异。

结构就像“投石入水”所激起的水波纹,呈现出依“血缘、姻缘、利益牵连等所区分出的亲疏远近”一圈圈向外推去这样一种差序格局。在差序格局中,以特定个体“自己”为核心所形成的由近及远、由亲到疏的一层层圈子左右着人们之间的联系互动——离核心越近的人(即内圈的人)与该特定个体的关系越好、越亲密,从该特定个体那里获得的资源和权力等也越丰厚^①。

台湾学者郑伯坝较早将差序格局理论应用于华人组织研究,探索主管对下属的归类和区别对待,并提出了“差序式领导”概念。郑伯坝(1995)指出,差序式领导往往会根据下属与自己的关系亲密程度(主要是血缘或者拟血缘的伦理关系)、下属对自己的忠诚程度以及下属才能的高低,将下属划分为“自己人”与“外人”,并施以不同的管理行为——如在情感依附、领导风格、雇佣关系、资源分配等方面进行差别对待。受此推动,中国组织学者掀起了一股“差序研究”热潮(刘贞好,2003;郑伯坝,2004;刘军等,2009;姜定宇等,2012;于伟和张鹏,2016)。

尽管差序式领导的内涵早已被详细阐述,但相关测量却发展得较晚。姜定宇和张菀真(2010)开发的“差序式领导”量表,测量了下属所感知到的其领导在“照顾沟通、提拔奖励、宽容犯错”这三个维度上对自己人部属的偏私对待程度。在此之前,台湾学者刘贞好(2003)还发展了“差序氛围”概念,测量个体感知到的所有组织成员与组织内权力核心(比如领导)之间关系远近疏密的差异。相比之下,差序式领导量表比差序氛围量表所测的内容似乎更全面、更精确^②。然而目前在中国大陆地区的研究中,“差序氛围”概念似乎比“差序式领导”概念更受关注^③。

此外,Chen等(2014b)还效仿领导—成员交换差异,提出了一个中国本土的上下级关系差异概念,以揭示领导与不同下属可能有着不同的私人关系(或者说非工作关系)。截至目前,尽管中国学者提出的本土概念已很丰富,但是这些概念是否存在冗余仍缺乏进一步的理论探讨与实证检验。

(三)中西方概念的对比分析

中西方组织研究中相对独立地提出的这些概念,尽管都揭示了领导对下属的差别对待,但相比之下各自所基于的社会文化背景和理论背景不同,因而所描述的内涵也并非完全相同。

如表1所示,中西方概念各自所关注的领导进行差别对待的具体表征不同:西方概念反映的主要是工作范围内的现象,而中国本土概念还揭示了私人生活领域的现象。正如Chen等(2014b)的研究所指出的那样,这与中西方组织中领导行为特点的差异紧密相关。西方文化背景下的组织,公私较为分明,领导行为大部分局限在工作任务上^④,因而领导对下属的差别对待也集中在此范围内。然而在中国社会,组织中的上下级关系还大量扩展到私人生活领域^⑤。

此外在具体的测量上,中西方之间也存在一些差异(参见表1最后一行)。相较之下,西方的

^①对于“差序格局”的内涵,阎云翔(2006)强调,费孝通所提出的差序格局是一个立体结构——既包括横向的、有弹性的“差”(亲疏远近),又包括纵向的、没有弹性的“序”(尊卑上下),然而学者们大多只看到了“差”而忽略了“序”。同样地,中国组织学者采用“差序”概念所表达的也主要是“差”(指领导与不同下属之间有亲疏远近之分)以及“亲亲法则”(指应当偏向亲近者),很少用其来描述领导与下属之间的尊卑上下或者地位等级,而尊卑现象以及“尊尊法则”(指应当尊重权威),主要体现在郑伯坝(2004)发展的另外一个概念——“家长式领导”中。

^②对自己人宽大体谅、对外人严格苛求,是华人领导偏私的典型特征(郑伯坝,1995)。差序式领导概念的“宽容犯错”维度涉及了这一点。然而刘贞好(2003)的“差序氛围”概念尽管也有三个维度,即偏私对待(反映领导给予不同下属的待遇和升迁机会会有差异)、相互依附(反映领导仅与某些成员在情感上相互依赖)和亲信角色(反映仅有少数下属在工作上充当领导的亲信),但没有对此进行测量。此外,“差序式领导”量表各维度所测的内容有较显著的区别,而“差序氛围”量表各维度所测的内容似乎有重合之处。比如“相互依附”维度的“主管通过特定下属传达信息”等题项与“亲信角色”维度的“有特定下属会协助主管解决一些例行工作”等题项似乎都是测量领导把特定下属视为亲信的行为。

^③刘军等(2009)最早将“差序氛围”量表引入大陆地区,并将研究视角从个体层次拓展到团队层次——重点探索团队的差序氛围。自此,差序氛围概念开始被大陆地区学者广泛应用(彭正龙和赵红丹,2011;马君等,2012;陈璐等,2015;于伟和张鹏,2016;薛亦伦等,2016),仅有少数研究聚焦于差序式领导(Wang等,2016;Zhou等,2016)。

^④比如,变革型领导风格中的“领导对下属的照顾支持”主要是围绕工作任务实施过程所提供的关怀和支持(Chen等,2014a);领导—成员交换中“领导与不同下属可能发展不同关系”主要聚焦于工作关系,并揭示了领导与下属围绕工作所发生的资源与情感交换等(Graen和Uhl-Bien,1995;Chen等,2014b)。

^⑤很多关于领导—成员交换理论的中国本土文化适用性研究都表明,尽管中国组织内同样存在工作上的互惠现象,但中国文化中的领导和下属关系往往会显著超越工作范围而延伸到私人生活领域(郭晓薇,2011)。而且领导与下属之间的私人关系(personal relationship)被发现会对中国组织产生重要影响(郑伯坝,1995;Farh等,1998;Chen等,2009)。

表1 中西方领导差别对待构念的对比

	西方的主要构念		中国本土的主要构念		
	领导—成员交换差异	差异化领导风格	差序式领导	差序氛围	上下级关系差异
理论基础	西方的领导—成员交换理论	西方的领导风格理论	费孝通的差序格局理论		中国本土的上下级关系理论
内涵	倾向于描述领导在工作范围内差别对待下属的情形		中国组织内的领导偏私行为并不局限于工作范围,还涉及非工作领域 ^①		
测量	基于已有的领导—成员交换、领导风格量表,采用“组内标准差”(within-group variance)(Liden等,2006)或者“变异系数”(coefficient of variation)(Wu等,2010)来测量工作群体中真实的领导差别对待程度		测量的是个体对领导差别对待程度的直接知觉		类似于西方构念,基于已有的上下级关系量表,采用“组内标准差”来测量

操作化方式为构念发展提供了便利,而中国本土构念的测量大多处于开发和起步阶段。而且学者们对华人领导实施差别对待的具体表征及所包含的维度仍缺乏清晰一致的认识。

总的来说,中西方基于不同理论和文化背景所提出的各种领导差别对待构念,从理论上可能是不同的,不过目前相应的实证支持并不多[除了Chen等(2014b)的研究]^②。

三、基于西方构念的领导差别对待效应研究

由于组织中领导差别对待现象很普遍,了解其会产生什么作用是非常重要的。截至目前,基于上述中西方构念的绝大多数研究都在探索该问题。而研究领导差别对待效应,不同于探索领导优待、领导优待相对程度所产生的影响^③。

(一)领导—成员交换差异效应研究

尽管领导—成员交换理论早已认识到“领导差异化管理”现象的存在并挑战了以往的平均领导风格(average leadership)研究范式,然而群体内领导—成员交换质量上的差异程度对群体以及下属个体工作结果的影响则是近十多年才开始被关注,且逐渐成为一个重点和热点领域(Liden等,2006;Henderson等,2008;Erdogan和Bauer,2010;Liao等,2010;Chen等,2015;Kauppila,2016;Sui等,2016;Herdman等,2017)。研究者基于公平理论、社会身份理论、角色理论等视角提出了很多影响机制并进行了实证探索,但截至目前对领导—成员交换差异效应仍未形成较为一致的认识。

1. 基于公平理论视角的研究

大多数学者从公平理论的视角理解领导—成员交换差异的作用机制,并且对差别对待、公平感与工作结果之间的复杂关系进行了详细探索。针对领导—成员交换差异效应,Liden等(2006)最早基于公平理论提出了两个相冲突的观点。具体而言,领导进行差别对待可能会让员工预期到领导未来行事的不公平,从而降低工作努力程度和绩效表现;然而领导—成员交换差

^① 差序式领导、差序氛围构念都涵盖了一些涉入非工作领域的领导行为,如领导把一些私人事情交给个别下属处理(刘贞好,2003),或者领导对“自己人下属”较常嘘寒问暖,对于其急难状况较会伸出援手(姜定宇和张苑真,2010)。而且上下级关系差异构念测量的全是领导与不同下属在私人往来关系上的差别。

^② Chen等(2014b)以中国企业为样本的实证结果显示,领导—成员交换差异和上下级关系差异显著不同。

^③ 那些关于领导—成员交换、领导支持以及各种领导风格所产生影响的研究,大多揭示的是领导优待效应,而非领导差别对待效应。此外,领导—成员交换相对性(Henderson等,2008)等反映领导优待相对程度的构念,所揭示的内容与群体内领导差别对待程度也不同。因此,领导相对优待效应也不同于领导差别对待效应。然而在研究中,有些学者(林家五,2009;Nielsen和Daniels,2012;张艳清等,2015)虽然会大量提及领导差别对待相关构念,但所关注的实际上仍是领导优待(及其相对程度)所产生的影响,而非群体中领导差别对待程度的提高所带来的结果。为了避免将上述问题混淆在一起而不能获得清晰的认识,本文的比较式回顾仅限于讨论领导进行差别对待所带来的影响。

异也可能会让员工感觉到公平从而提高工作绩效,这是因为群体中各成员的贡献往往不同,领导采取平等对待的方式反而会引起员工的不满。该理论阐述表明,能否让员工感觉公平是理解领导—成员交换差异会带来积极还是消极结果的一个关键(参见图1所示的中介机制)。不过Liden等并不确定领导—成员交换差异与下属公平感之间的关系是怎样的,其实证检验也没有涉及这一问题,仅仅发现了领导—成员交换差异对员工工作绩效无显著的主效应。后来,Erdogan和Bauer(2010)则对领导—成员交换差异如何影响员工公平感进行了直接检验。他们以土耳其一家服装零售企业为例的研究发现,领导—成员交换差异与个体的分配和程序公平感都不相关。Chen等(2015)的研究进一步揭示,领导—成员交换差异是否会让员工感觉公平,在很大程度上受其他因素的制约。

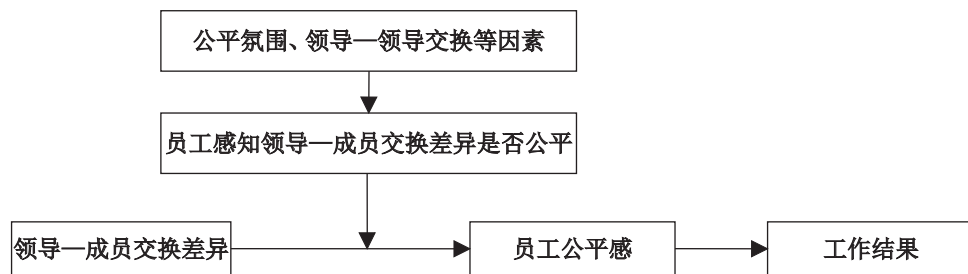


图1 基于公平理论视角的领导—成员交换差异效应研究

与此同时学者们也认识到,领导—成员交换差异本身是否让下属感到公平合理,可能是调节领导—成员交换差异效应的一个核心环节(Liden等,2006;Henderson等,2008;Erdogan和Bauer,2010;Chen等,2015;Herdman等,2017)^①。这意味着,探索什么条件下领导差别对待会被下属视为公平合理,成为从公平理论视角理解领导—成员交换差异效应的另一个关键点(参见图1所示的调节机制)。在实证研究中,学者们发现团队公平氛围、领导—领导交换(leader-leader exchange)、领导—成员交换差异的形成依据等一系列因素,很可能会通过影响“员工感知领导—成员交换差异是否公平”而调节领导—成员交换差异所产生的效应(Erdogan和Bauer,2010;Haynie等,2014;Chen等,2015;Herdman等,2017)^②。

不过,目前只有Chen等(2015)对图1所示的调节—中介机制进行了验证。他们以中国大陆企业为样本研究发现,领导越是根据工作绩效来进行差别对待,领导—成员交换差异对个体程序公平感以及群体程序公平氛围的负面影响就越弱,甚至还会表现出正面影响;此外基于工作绩效进行差别对待与领导—成员交换差异交互起来对群体主动性(指群体成员通过建言来提高工作效率)的影响,的确被群体程序公平所中介。尽管学者们基于公平理论对领导—成员交换差异效应已理解得较为成熟,但是图1所示模型仍有很多地方需要进一步的探索和检验。

2. 基于其他理论视角的研究

对于领导—成员交换差异是否会给组织带来什么负作用,除了上述基于公平理论的复杂机制能够提供合理预测和解释外,还有些学者基于社会身份理论(social identity theory)进行了

^①比如Liden等(2006)曾建议探索“群体成员所感知的领导—成员交换差异公平度”对领导—成员交换差异与群体绩效之间关系的调节作用。他们认为,也许只有当下属觉得领导—成员交换差异是公平的时,领导—成员交换差异才会对群体绩效产生正向影响;而当下属认为领导—成员交换差异不公平时,领导—成员交换差异与群体绩效之间可能呈负相关关系。

^②比如团队的分配和程序公平,被发现会削弱领导—成员交换差异对员工的组织承诺、同事关系满意度所产生的负面影响(Erdogan和Bauer,2010)以及对员工工作绩效的损害(Haynie等,2014)。上述学者认为,之所以会产生这些积极效果,部分是因为团队较强的公平氛围让员工觉得能够防止领导实施差别对待时发生不公正的偏私(favoritism)。此外,Herdman等(2017)的最新研究还发现,中国组织中团队领导与其上级领导之间的交换质量越高,领导—成员交换差异对团队合作行为的促进作用以及通过增强团队合作而对团队效能(team effectiveness)的积极影响越会减弱甚至变得不显著,部分是因为当团队领导能从上级领导那里获得足够的支持和资源来满足自己团队的需要时(领导—领导交换质量较高),其所进行的差别对待会让下属觉得不合理。

探讨。比如有研究认为,当领导—成员交换差异较大时,群体内会基于这些差异出现小群体(subgroups)或者说内外群体之分(ingroup vs. outgroup),下属更可能去认同自己所在的小群体而非整个群体,从而引发群体成员之间的冲突、敌对和不合作等(Harris等,2014;Li和Liao,2014;Sui等,2016)。相应的,实证研究的确发现,无论是在欧美国家还是中国大陆地区的企业组织中,较大的领导—成员交换差异都会提高团队内部的人际关系冲突水平,降低员工个体的工作满意度和幸福感(Hooper和Martin,2008;Erdogan和Bauer,2010),不利于团队协作,从而有损团队绩效(Li和Liao,2014)。这些研究给社会身份理论对领导—成员交换差异效应的解释效力提供了一定支持。

此外,学者们还尝试将公平理论和社会身份理论融合起来,来理解领导—成员交换差异所产生的消极效应。比如,Henderson等(2009)假设,领导—成员交换差异越被感知为不公平,其所引发的小群体现象就越显著,其与“员工喜欢跟自己的小群体成员交流”之间的正相关关系也越强。

除了预期领导—成员交换差异可能导致消极的工作结果外,有学者根据角色理论认为领导—成员交换差异也有可能带来积极的主效应。具体来说,领导—成员交换差异可能会通过促进“角色分工”和“因材施教”,而使领导将任务、精力和资源配置给最合适的员工,从而带来更高的个体绩效和群体绩效(Liden等,2006)。比如,领导仅对少量下属进行较大的投资,让其成为管理者的代表来协助监督、培训其他下属,会提高领导效率和群体有效性(Herdman等,2017)。然而,目前仅有少数几项实证研究发现了领导—成员交换差异的积极主效应,比如促进团队的合作行为^①(Herdman等,2017)以及个体帮助同事的行为(Erdogan和Bauer,2010)。

3. 对研究结果不一致的探索

从上述回顾可以看出,学者们基于不同理论视角对领导—成员交换差异作用机制的阐述,在预测领导—成员交换差异可能产生什么结果时有很多冲突之处。从实证结果来看,这种不一致也很突出——有少量研究发现领导—成员交换差异会产生消极的主效应或者积极的主效应,然而绝大多数实证研究显示领导—成员交换差异对许多群体结果、个体工作结果没有显著的主效应(Liden等,2006;Henderson等,2008;Liao等,2010;Erdogan和Bauer,2010;Haynie等,2014;Kauppila,2016;Goody和Yammarino,2016)。

很多学者认为这些不一致可能意味着领导—成员交换差异效应存在约束条件。除了前文所论及的领导差别对待是否公平外,一些学者还研究了领导—成员交换差异与个体的领导—成员交换感知交互起来对个体的工作绩效、组织公民行为、离职倾向、创造力等所产生的影响^②。此外,还有学者探索了领导—成员交换质量的中值(group's median level)以及任务相互依赖性等对领导—成员交换差异效应的调节(Liden等,2006;Le Blanc和González-Romá,2012)。

这些研究大多假设领导—成员交换差异与工作结果之间的关系是线性的,然而Sui等

^①Herdman等(2017)还基于相对剥夺理论(relative deprivation theory)解释了该积极影响。他们认为,领导—成员交换差异越大,群体中被剥夺的人就可能越多,尽管这些人会产生消极态度,但是他们相互之间抱团的现象也会越显著,从而使群体的整个互助合作水平上升。该解释与前文那些基于社会身份理论推测领导—成员交换差异会导致群体内人际矛盾、不合作等现象的观点并不冲突。因为小群体变得显著,一方面可能使小群体内部更加团结,另一方面却可能使小群体之间的冲突增大,最终会呈现什么样的结果,可能取决于这两方面的相对程度。

^②实证结果显示,领导—成员交换差异会削弱领导—成员交换质量提高所带来的积极作用(Liao等,2010;王震和孙健敏,2013;Harris等,2014;Goody和Yammarino,2016);或者说,仅在领导—成员交换质量较低的下属中,领导—成员交换差异才会展现出积极作用,因为对此类下属来说领导—成员交换差异越大,意味着向上流动的机会这一激励也越强(Liden等,2006;Kauppila,2016)。虽然这两类研究构建的模型有差异,但双方对交互效应的预测和实证检验结果大多是一致的。不过,Liao等人却基于社会比较理论(social comparison theory)提出了相反的看法。Liao等(2010)认为,群体中领导差别对待程度越大,领导—成员交换质量高低所传递的信息就越显著,越可能被察觉,从而使领导—成员交换质量提高所带来的积极作用越大。从实证结果来看,Liao等人一方面发现领导—成员交换差异总体上会削弱领导—成员交换质量与员工工作绩效、创造力绩效之间的正相关关系(Liao等,2010;Li和Liao,2014);另一方面则发现随着领导—成员交换差异的增大,领导—成员交换质量与角色投入(role engagement)之间的正相关关系以及通过促进角色投入而对工作绩效产生的间接正向影响得以增强(Li和Liao,2014)。基于此Li和Liao(2014)推测,领导—成员交换差异可能会同时损害和促进领导—成员交换质量提高所带来的积极作用。

(2016)认为领导—成员交换差异主效应的不一致现象,可能意味着领导—成员交换差异与工作结果之间的关系是曲线的而非线性的。也就是说,领导—成员交换差异程度本身就是一个约束条件,影响着关系的正负向。^①

以上研究似乎认为,在具体的条件约束下,领导—成员交换差异要么展现出能带来积极影响的作用机制,要么展现出能带来消极影响的作用机制。然而Li和Liao(2014)基于自己的实证结果^②推测,领导—成员交换差异主效应的不显著和不一致,可能是因为领导—成员交换差异会同时对工作结果产生正向和负向影响。然而,该观点目前还缺乏充足的关注和实证支持,领导—成员交换差异对哪些工作结果以及在什么条件下会同时有正向和负向影响路径,还需要更多的探索。

(二)差异化领导风格效应研究

相较之下,基于西方“差异化领导风格”构念的研究,没有“领导—成员交换差异”研究发展得充分。自Wu等(2010)提出“差异化领导风格”以来,差异化变革型领导风格(Wu等,2010;Jiang等,2015;Zhang等,2015;Kunze等,2016)以及差异化赋权型领导风格所产生的影响(Li等,2017)得到了一些关注。

学者们大多基于社会身份理论,认为“差异化领导风格”会给组织带来消极作用。具体来说,差异化领导风格,意味着领导会在某些下属身上花费更多的时间与精力,会给某些下属更多的权力与自由度等。这种差别对待虽然会使某些下属受益,但却会让群体内出现“内外小圈子的划分”,使下属之间的经历、看法、感知等发生分化,从而损害群体内的沟通交流与合作协调,并且不利于群体有效性的发挥和群体绩效的实现等(Wu等,2010;Jiang等,2015;Zhang等,2015)。即便那些被领导善待的内圈人,也可能会因为担心失去这种优待而减少对领导的信任、对群体的心理依恋等(Kunze等,2016)。此外,还有学者认为差异化领导风格所带来的不公平感也会导致下属间的相互竞争、嫉妒、关系冲突以及下属对领导和组织的消极态度等(Zhang等,2015;Li等,2017)^③。

现有的实证研究,无论是以西方国家(如美国、德国、荷兰等)的组织为样本,还是以中国的组织为样本,也都较为一致地发现了差异化领导风格的负作用。比如差异化变革型领导被发现,会通过下属之间领导认同程度的分化、自我效能感的分化而损害群体的集体效能感、有效性(Wu等,2010),通过损害团队的情感承诺氛围、组织公民行为氛围而损害组织有效性(Kunze等,2016),通过降低高管团队效能感而损害高管团队有效性以及组织绩效(Zhang等,2015),通过增强团队交流网络差异性而损害团队知识分享水平(蔡亚华等,2013),以及通过阻碍团队成员之间的知识分享而不利于团队创新(Jiang等,2015)。此外,差异化变革型领导所产生的不良影响,还被发现受到一些因素的调节^④。

尽管这些研究使人们了解到差异化变革型领导何时、为何会对群体或者组织产生不利影

^①基于角色理论,Sui等(2016)指出,当领导—成员交换差异程度较小时,领导—成员交换差异可能通过高效的角色分工而有利于团队协作和团队绩效。然而,基于社会身份理论,Sui等(2016)认为,当领导—成员交换差异程度较大时,领导—成员交换差异可能会损害个体对群体身份的认同,从而不利于团队协作和团队绩效。Sui等(2016)在中国组织中开展的实证研究的确发现,领导—成员交换差异对上述群体结果的影响呈现倒U形或者先正后负。此外他们还发现,团队协作部分中介了领导—成员交换差异与团队绩效之间的曲线关系;随着团队规模和团队权力距离的增大,“一定界限以下的领导—成员交换差异”对团队协作的正向预测作用增强,而“超出该界限后的领导—成员交换差异”对团队协作的负影响则减弱。

^②他们以中国一家大型商业银行为例的实证研究发现,在控制了领导—成员交换差异通过损害团队协作而对团队绩效产生的负作用后,领导—成员交换差异还对团队绩效有一个正向的直接影响路径。

^③相较于领导—成员交换差异效应研究,目前学者们还没有对差异化领导风格与公平感之间的关系进行更细致的探索,也没有尝试将公平理论和社会身份理论融合起来去理解差异化领导风格的作用机制。

^④如Jiang等(2015)发现,团队内的相互依赖性越高,差异化变革型领导对团队成员之间知识分享的负面影响越小,因为团队依赖性可能会破除团队内小群体之间的隔离,促进相互之间的信息与资源交流。Kunze等(2016)则发现,褒奖绩效的领导氛围越浓厚,差异化变革型领导对情感承诺氛围所产生的负面影响越大,因为此时下属越可能更关注自我而非集体。

响,但是对于差异化领导风格是否也会像领导—成员交换差异那样对组织产生积极的主效应,或者在什么条件下会产生积极影响,还没有学者去探索。此外,已有的研究大多聚焦于群体结果,很少关注差异化领导风格对个体的心理过程、工作态度和行为所产生的跨层影响[除了Li等(2017)对差异化赋权型领导的研究]^①。

四、基于中国本土构念的领导差序对待效应研究

与基于西方构念的领导差别对待研究相比,采用中国本土的差序氛围、差序式领导、上下级关系差异等构念探索领导差别对待效应的研究发展得很缓慢。华人组织学者早期对华人领导差序对待的关注,主要从组织管理者的角度入手,探索领导进行差别对待的具体过程,如领导依据什么标准对员工进行差别对待或者说对哪类员工会有“偏私对待”,这些偏私对待的具体表征以及在华人组织中的普遍存在程度是怎样的等(郑伯坝,1995,2004;Hu等,2004)。至于华人差序式领导效应、团队的差序氛围效应等,无论是理论分析还是实证检验,很长时期内都未得到较多关注。直到最近,基于中国本土构念的领导差别对待效应研究才逐渐增多(刘军等,2009;姜定宇和张菀真,2010;Chen等,2014b;Wang等,2016)。

中国传统儒家文化强调亲疏之分,领导照顾自己人往往被视为理所应当,而完全不偏私反而被认为不近人情,鉴于此一些中国学者指出,华人差序式领导并不一定会让下属感觉到强烈的不公平,而且还可能对所有下属产生激励作用(郑伯坝,1995;姜定宇等,2012)。具体来说,在人治主义观念盛行、权力距离倾向较大的华人社会,员工更可能接受领导因人情和私人关系而对某些下属的偏私对待(姜定宇和张菀真,2010;高良谋和王磊,2013)。此外,领导对自己人部属的偏私对待,肯定了自己人部属的贡献,能够激励其继续采取有利于领导效能和团队效能的行为;同时也给外人部属树立了榜样,激励其向成为自己人部属而努力;而且差别对待还能遏制团队内的搭便车等现象(姜定宇等,2012)。

上述理论阐述得到了部分实证研究的支持。姜定宇等以中国台湾地区企业为样本的两项实证研究发现,华人差序式领导不仅能正向预测下属对主管程序公平、互动公平的感知以及下属的工作绩效(姜定宇和张菀真,2010)^②,而且还能促进团队效能以及团队成员间的知识分享行为等(姜定宇等,2012)。王磊等同时以中国大陆地区和台湾地区企业为样本的实证检验还发现,团队的差序式领导氛围能够显著降低员工个体的离职倾向(Wang等,2016)。

尽管这些主要以中国台湾地区企业为例的研究,发现下属对领导偏私对待的负面反应似乎很小,但是大量以中国大陆地区企业为例的研究却挑战了上述结果。Zhou等(2016)以珠三角地区高新技术企业为样本的实证研究发现,研发团队中的差序式领导氛围显著加剧了团队的关系冲突、任务冲突,进而损害了新产品开发绩效。同样地,目前基于上下级关系差异、差序氛围构念所做的研究也都表明,中国大陆地区组织中下属对领导的偏私对待更多地呈现出负面反应。^③学者们认为,上述消极结果的产生可能是由于领导差序对待使团队成员分化成了圈内人和圈外人(刘军等,2009;Zhou等,2016)或者让员工感觉到了不公平(Chen等,2014b;于伟和张鹏,2016)。除此之外,大陆地区学者还没有发展出更详细的理论解释,对领导差序对待产

^①Li等(2017)以中国组织为样本的研究发现,虽然差异化赋权型领导与下属对领导的信任无显著相关性,但在那些中国传统价值观较弱的下属中,差异化赋权型领导却显著不利于下属对领导的信任,进而会抑制下属的积极工作行为(如角色内绩效、角色外绩效),并且会使下属做出针对组织的反生产行为。这可能是因为,那些受中国传统文化影响较深的下属,很少去怀疑领导进行差别对待的合理性,更倾向于用积极的工作态度和行为回应赋权型领导风格的差异化。

^②姜定宇和张菀真(2010)还发现,随着下属权力距离倾向的增大,差序式领导与互动公平之间的正相关逐渐变强,而差序式领导的提拔奖励维度也逐渐能显著正向预测分配公平,因为那些权力距离倾向较大的下属更可能视领导者的偏私为下属对领导顺服的合理交换。这进一步给华人传统文化背景下员工会接受领导偏私的理论观点提供了支持。

^③比如,Chen等(2014b)发现,上下级关系差异对员工的工作满意度有显著的负向预测作用,对员工的离职倾向则有显著的正向预测作用。再比如,学者们还发现差序氛围与很多积极的工作结果负相关(刘军等,2009;彭正龙和赵红丹,2011;马君等,2012;于伟和张鹏,2016)。

生消极影响的作用机制也没有进行更多的探索和检验。

这些基于中国本土构念的研究结果,出现了一个强烈的反差:台湾地区组织中的员工更可能接受领导的偏私对待,而且也更可能对领导的偏私做出积极反应;而大陆地区组织中的领导偏私对待,更多地给组织带来了消极影响。该反差背后可能有以下两方面原因:

一方面,领导差序对待等构念主要揭示了领导进行偏私对待的具体表现,并没有涉及领导是根据什么标准来划分下属的,而领导划分自己人和外人下属的标准很可能会影响下属对领导偏私对待的接受程度^①。如果台湾地区组织和大陆地区组织中领导进行偏私对待所采用的依据不同,下属对领导偏私的接受程度和回应就可能不同。

另一方面,即便中国各地组织中领导偏私的依据类似,员工自身的价值观也可能左右其对领导偏私对待的反应。随着大陆地区市场化的发展,大陆地区员工越来越可能倾向于接受付出和收益对等的公平原则,而非传统的“差序原则”^②。如果儒家传统文化在中国大陆地区和台湾地区的保留程度存在差异,那么上述反差也能得到解释。总的来说,基于中国本土构念实证研究结果的不一致,意味着很可能存在一些因素,如领导进行差别对待所基于的理由、员工个体持有传统差序文化价值观的程度等,调节着领导差序对待所产生的影响。

五、领导差别对待效应理论的中西对比

虽然中西方对领导差别对待效应的研究,都比各自关注到领导差别对待行为晚得多,但相比之下西方对领导差别对待效应的理论分析和实证检验发展得更丰富些,尤其是领导—成员交换差异效应研究。大体上来看,基于中西方构念的研究,都显示领导差别对待有时产生积极效应,有时产生消极效应,或者说实证结果都存在不一致现象(参见表2对实证结果的比较)。而且学者们发展了复杂多样的理论机制来阐释这些效应,因此本文将重点对比中西方在解释领导差别对待所产生的积极效应和消极效应上的异同。

(一)积极效应的理论机制对比

由前文可知,无论是基于西方构念的研究,还是基于中国本土构念的研究,都曾采用公平理论来解释领导进行差别对待的积极效应。不过相较之下,目前领导—成员交换差异效应研究对“领导差别对待与员工公平感之间的关系”阐述得更详细,认为其在很大程度上受其他因素的调节。而基于中国本土构念的研究则相对简单地认为受中国传统文化的影响,华人差序式领导方式可能会被员工所接受或者视为公平合理。但该观点仅在一项以台湾地区组织为样本的实证研究中得到检验。

此外,中西方的研究还分别基于激励理论和角色理论来阐述领导差别对待产生积极效应的机制(参见表2带*号的两列)。然而截至目前,这些理论机制还未得到直接的实证检验。因此,目前还不清楚领导差别对待是否会通过角色分工带来管理效率的提升,以及是否会通过激励员工给组织带来有利影响。

(二)消极效应的理论机制对比

在阐释领导差别对待的消极效应时,基于差异化领导风格构念的研究和基于差序氛围构念的研究,也采用了公平理论视角(参见表2第六列和第十列),然而这些研究并没有像领导—成员交换差异效应研究那样做进一步的探索。

此外,中西方的研究虽然都涉及领导差别对待所带来的圈子划分问题,但各自的理论视角

^①姜定宇等(2012)曾提出,如果领导仅以关系作为分类标准,差序式领导就可能产生消极效应;而领导以德行、才能为划分标准,下属对差序式领导的反应就可能不会那么消极。此外,Chen等(2015)实证发现的“领导进行区别对待的依据”会影响领导—成员交换差异对下属公平感知等所产生的作用,也从侧面支持了该判断。

^②Chen等(2014b)在研究大陆地区企业中的上下级关系差异效应时就曾指出,中国社会及其价值观的变迁,使得基于私人关系而发生的领导偏私对待越来越不可能被视为是公平的。如前文所述,一些基于西方构念但以中国大陆地区企业为样本的领导差别对待研究,也发现了员工对领导差别对待的消极反应(Li和Liao, 2014; Jiang等, 2005; Zhang等, 2015)。

表2 基于中西方构念的领导差别对待效应研究对比

	基于西方构念的研究				基于中国本土构念的研究				
	领导—成员交换差异效应		差异化领导风格效应		差序式领导效应		差序氛围效应		
主要理论视角和影响机制阐述	公平理论	社会身份理论	角色理论*	社会身份理论	公平理论	公平理论	激励理论	调整焦点或者基本归因谬误视角	公平理论
	是否让员工感觉公平是理解领导—成员交换差异会带来积极还是消极工作结果的关键	领导—成员交换差异较大引发小群体现象从而给组织带来不利影响	领导—成员交换差异可以让领导合理配置任务和资源从而提高管理效率	差异化领导风格会让群体内出现内外小圈子的划分,从而不利于群体工作结果	差异化领导风格会让下属产生不公平感,从而表现出不利于组织的工作态度和行为	中国传统差序文化下,领导对下属的差序对待不一定会让员工觉得不公平	差序式领导对自己人部属的偏私,不仅能激励自己人部属,也能给外人部属树立榜样	领导差序对待使员工更容易聚焦于自己与他人的差异,从而产生边缘化感知	领导差序对待使员工感觉不公平,从而呈现出消极反应
实证结果	有研究发现了积极的主效应(如Erdogan和Bauer, 2010; Herdman等, 2017)		现有研究较为一致地发现差异化领导风格会对群体有效性、群体绩效等产生不利影响(如Wu等, 2010; Kunze等, 2016),且会抑制下属的积极表现(Li等, 2017)		主要以中国台湾地区企业为例的研究一致发现华人差序式领导风格能被下属所接受且能给组织带来积极结果		现有研究主要以中国大陆地区企业为样本,且一致发现“差序氛围”与很多积极的工作结果负相关		
	也有研究发现了消极的主效应(如Hooper和Martin, 2008; Li和Liao, 2014)				而以中国大陆地区企业为例的研究,有的发现差序式领导风格有利于组织,有的却发现了相反的结果				
	还有大量研究显示领导—成员交换差异对许多工作结果没有显著的主效应(如Liden等, 2006; Liao等, 2010; Kauppila, 2016)		上述研究结果的不一致,一方面表现在“领导—成员交换差异效应”研究结果的冲突上,另一方面表现在“领导—成员交换差异效应”和“差异化领导风格效应”研究结果的冲突上		上述研究结果的不一致,主要表现在:台湾地区组织中的员工更可能接受领导的偏私对待,而且也更可能对领导的偏私做出积极反应;而大陆地区组织中的领导偏私对待更多地给组织带来了消极影响				

和解释侧重点却存在差异。比如,基于西方构念的研究,倾向于采用社会身份理论来阐述领导差别对待如何导致消极结果(参见表2第三列和第五列)。具体来说,领导差别对待很可能会促使员工认同所在的小群体或者小圈子,从而造成小圈子之间的争斗。而中国本土的差序氛围效应研究,则倾向于从调整焦点或者基本归因谬误的视角来阐述作用机制(参见表2第九列)。这些研究认为,在高差序氛围下,员工更加关注自身与他人之间的差异从而产生边缘化感知(刘军等, 2009),即便是紧邻权力中心的成员也会感觉与特定对象相比“自身与权力中心的距离不断扩大”(于伟和张鹏, 2016)。

六、结论及未来研究方向讨论

(一)领导差别对待构念和理论的可待发展之处

过去20多年,基于各自的文化和理论背景,中西方相对独立地提出了很多描述领导差别对待的构念。本文进行对比分析发现,这些中西方构念无论是内涵还是操作化上都存在很多差异,但目前围绕这些构念的比较研究还很少。除了Chen等(2014b)曾实证检验过西方的领导—

成员交换差异构念与中国本土的上下级关系差异构念是否不同,学者们对这些构念之间的关联、差异或者是否存在冗余等了解得还不多。因此,未来的研究可以从实证方面多加努力,比如采用专家判断法来确定相关构念的内容效度,或者采用验证性因子分析来区分多个构念,还可以尝试探索这些构念与其他变量的相关性是否存在差异等。

自这些中西方构念提出以来,学者们还对领导差别对待的影响效应进行了大量探索。本文的比较式回顾发现,无论是基于西方构念的研究还是基于中国本土构念的研究,理论支撑和实证结果都存在很多对立之处。具体表现在:领导差别对待是能通过因材施教、角色分工、调动员工向上积极性而带来积极的工作结果,还是会通过让员工产生不公平感、加剧员工之间的分裂与对立等而损害管理效力。正如领导—成员交换差异效应研究所揭示的那样,这种不一致现象可能意味着领导差别对待效应受到边界条件的约束,也可能意味着领导差别对待的积极作用和消极作用同时存在。

然而截至目前,后一种观点仅得到了初步的验证。因此未来的研究在建构模型时,可以假设领导差别对待与工作结果之间有多条中介路径,其中既有反映正向作用机制的路径,也有反映负向作用机制的路径。如果实证结果普遍支持上述假设,那么还需进一步研究什么条件下领导差别对待的积极效应更显著,什么条件下领导差别对待的消极效应更显著^①。

本文的比较式回顾还发现,基于中西方构念的研究在解释领导差别对待所产生的积极效应和消极效应时,尽管都涉及了领导差别对待与员工公平感之间的关系以及领导差别对待所带来的群体分化等问题,但各自所采用的理论视角以及所提出的具体假设机制存在很多差异。因此,未来的研究可以相互借鉴对方的理论机制,以丰富领导差别对待效应理论。比如,基于中国本土构念的研究也可以采用社会身份理论视角来探索领导差序对待效应,而基于西方构念的研究也可以采用激励理论来阐述领导差别对待产生积极效应的机制并加以验证。

此外,相对于领导差别对待内涵和效应研究来讲,目前还很少有学者对领导差别对待的前因以及产生机制进行探索,未来的研究可以从组织或者领导自身的特点(如文化观念)以及群体的结构性因素(如群体成员在能力、任务等方面的异质程度)入手,来探索领导差别对待的形成原因。比如,越倾向于持有平等价值观的领导,越不太可能对下属进行差别对待。再比如,工作群体中成员之间的能力差异越大,越可能需要领导实施差异化管理。对领导差别对待的成因进行探索,能够进一步丰富人们对领导差别对待现象的认识。

(二)领导差别对待中西方研究的跨文化适用性讨论

本文的比较式回顾显示,领导差别对待研究的另一个尚待发展之处便是“理论的跨文化适用性”问题,主要是中西方不同组织文化背景下所提出的理论机制是否适用于对方,或者说文化因素在领导差别对待现象的形成和作用的发挥中扮演着什么角色。

目前基于西方构念的领导差别对待效应研究,已有很多是在中国组织内进行的(如王震和孙健敏,2013;Li和Liao,2014;Chen等,2015;Zhang等,2015;Sui等,2016;Herdman等,2017;Li等,2017)。除了Herdman等(2017)之外,这些主要以中国大陆地区企业为例的研究,与很多以西方企业为样本的研究类似,大多发现了领导差别对待的消极主效应。虽然如此,但是鉴于中西方文化的差异性,领导—成员交换差异、差异化领导风格等在中国组织中所产生的影响及其作用过程与在西方组织中可能并不完全相同^②。

^①如果领导差别对待的积极作用和消极作用同时存在只是偶然的,那么继续探索领导差别对待效应的约束条件依旧是解决争议的重要方向。鉴于社会身份理论视角在解释领导差别对待效应中的重要性,未来的研究可以探索员工对组织、职业等更高层次群体的认同是否会缓解领导差别对待所导致的小群体冲突;也可以将社会身份理论与其他理论视角加以融合,比如探索员工对群体、组织等的认同是否会让员工觉得来自领导的差别对待是公平合理的。由于中国本土的研究对实证结果不一致的关注还很少,因此上述探索可以更多地基于中国本土构念来开展。

^②比如Li等(2017)的研究就发现“中国传统价值观”会弱化中国企业内差异化领导风格所带来的负作用。

而基于中国本土构念的研究,目前几乎没有以西方组织为样本的。不过有关华人差序式领导影响机制的阐述,已考虑到中国传统差序文化所起的作用。此外,一些学者所发现的员工自身传统性和权力距离倾向对领导差别对待效应的显著调节作用,也揭示出文化扮演着很重要的角色。

因此,未来有关领导差别对待理论的跨文化适用性研究,可能需从以下两方面入手:一方面,需要对领导差别对待理论进行跨文化检验。比如可以将中国本土的领导差别对待构念应用于西方组织,考察西方组织中的私人关系差异是否像中国组织中的那样,会对工作结果产生显著影响,以及作用机制是否相似。另一方面,需要深入探索文化因素在领导差别对待的形成以及作用发挥中所扮演的角色。比如,可以探索员工的集体主义倾向(或者组织的集体主义氛围)对领导差别对待效应的调节作用。高集体主义倾向的员工很看重自己与其他员工之间的人际关系,因而可能会对领导差别对待所造成的圈子分化与排斥更敏感、回应更强烈,从而加剧领导差别对待给组织带来的负面作用。上述两方面的跨文化适用性探索,都能够帮助组织管理者更好地理解以及实践领导差别对待。

主要参考文献

- [1]蔡亚华,贾良定,尤树洋,等. 差异化变革型领导对知识分享与团队创造力的影响: 社会网络机制的解释[J]. 心理学报, 2013,(5): 585-598.
- [2]陈璐,杨百寅,井润田. 战略型领导与高管团队成员创造力: 基于高科技企业的实证分析[J]. 管理评论, 2015,(3): 142-152, 121.
- [3]高良谋,王磊. 偏私的领导风格是否有效?——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展[J]. 经济管理, 2013,(4): 183-194.
- [4]郭晓薇. 中国情境中的上下级关系构念研究述评——兼论领导—成员交换理论的本土贴切性[J]. 南开管理评论, 2011,(2): 61-68.
- [5]姜定宇,张苑真. 华人差序式领导与部属效能[J]. 本土心理学研究, 2010,(33): 109-177.
- [6]姜定宇,钟筱涵,皇甫刚. 差序式领导有效吗[J]. 哈佛商业评论, 2012,(12): 40-43.
- [7]林家五,张国义,刘贞好,等. 差序对待知觉与同事间信任对公平态度与政治行为之影响[J]. 本土心理学研究, 2009,(31): 143-175.
- [8]刘军,章凯,仲理峰. 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析[J]. 管理世界, 2009,(8): 92-101.
- [9]刘贞好. 差序气氛对部属工作态度与行为之影响[D]. 中国台湾: 台湾东华大学, 2003.
- [10]马君,王唯,杨灿. 差序格局下绩效评价公平与员工绩效关系研究[J]. 管理科学, 2012,(4): 56-68.
- [11]彭正龙,赵红丹. 团队差序氛围对团队创新绩效的影响机制研究——知识转移的视角[J]. 科学学研究, 2011,(8): 1207-1215.
- [12]王磊. 中国家族企业成长中差序式领导对员工及团队创造力的影响: 一个跨层次跟踪研究[J]. 心理科学进展, 2015,(10): 1688-1700.
- [13]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,(2): 219-224.
- [14]薛亦伦,张骁,丁雪,等. 高政治技能的员工如何规避工作场所排斥?——基于中国文化情境的研究[J]. 管理世界, 2016,(7): 98-108.
- [15]阎飞翔. 差序格局与中国文化的等级观[J]. 社会学研究, 2006,(4): 201-213.
- [16]于伟,张鹏. 组织差序氛围对员工漠视行为的影响: 职场排斥和组织自尊的作用[J]. 中央财经大学学报, 2016,(10): 122-128.
- [17]张艳清,王晓晖,张秀娟. 差异化变革型领导研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2015,(8): 43-53.
- [18]郑伯埙. 差序格局与华人组织行为[J]. 本土心理学研究, 1995,(3): 142-219.
- [19]郑伯埙. 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.
- [20]Chen X P, Eberly M B, Chiang T J, et al. Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee

- performance[J]. *Journal of Management*, 2014a, 40(3): 796–819.
- [21]Chen X P, He W, Weng L C. What is wrong with treating followers differently? The basis of leader-member exchange differentiation matters[J]. *Journal of Management*, 2015, doi: 10.1177/0149206315598372.
- [22]Chen Y, Friedman R, Yu E H, et al. Supervisor-subordinate Guanxi: Developing a three-dimensional model and scale[J]. *Management and Organization Review*, 2009, 5(3): 375–399.
- [23]Chen Y, Yu E H, Son J. Beyond leader-member exchange(LMX)differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014b, 25(3): 611–627.
- [24]Dansereau Jr F, Graen G, Haga W J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13(1): 46–78.
- [25]Dong Y T, Bartol K M, Zhang Z X, et al. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(3): 439–458.
- [26]Erdogan B, Bauer T N. Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(6): 1104–1120.
- [27]Farh J L, Tsui A S, Xin K, et al. The influence of relational demography and Guanxi: The Chinese case[J]. *Organization Science*, 1998, 9(4): 471–488.
- [28]Gooty J, Yammarino F J. The leader-member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(4): 915–935.
- [29]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.
- [30]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.
- [31]Haynie J J, Cullen K L, Lester H F, et al. Differentiated leader-member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(5): 912–922.
- [32]Henderson D J, Wayne S J, Shore L M, et al. Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1208–1219.
- [33]Henderson D J, Liden R C, Glibkowski B C, et al. LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(4): 517–534.
- [34]Herdman A O, Yang J, Arthur J B. How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leader exchange[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(5): 1498–1523.
- [35]Hooper D T, Martin R. Beyond personal leader-member exchange(LMX)quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions[J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(1): 20–30.
- [36]Hu H H, Hsu W L, Cheng B S. Reward allocation decisions of Chinese managers: Influence of employee categorization and allocation context[J]. *Asian Journal of Social Psychology*, 2004, 7(2): 221–232.
- [37]Jiang W, Gu Q X, Wang G G. To guide or to divide: The dual-side effects of transformational leadership on team innovation[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2015, 30(4): 677–691.
- [38]Kark R, Shamir B. The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers[A]. Avolio B J, Yammarino F J. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*[C]. Amsterdam: Elsevier, 2002: 67–91.
- [39]Kauppila O P. When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context[J]. *Personnel Psychology*, 2016, 69(2): 357–393.
- [40]Kunze F, de Jong S B, Bruch H. Consequences of collective-focused leadership and differentiated individual-focused leadership: Development and testing of an organizational-level model[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(4): 886–914.
- [41]Le Blanc P M, González-Romá V. A team level investigation of the relationship between leader-member exchange(LMX)

- differentiation, and commitment and performance[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(3): 534–544.
- [42]Li A N, Liao H. How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(5): 847–866.
- [43]Li S L, Huo Y Y, Long L R. Chinese traditionality matters: Effects of differentiated empowering leadership on followers' trust in leaders and work outcomes[J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145(1): 81–93.
- [44]Liao H, Liu D, Loi R. Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity[J]. *The Academy of Management Journal*, 2010, 53(5): 1090–1109.
- [45]Liden R C, Sparrowe R T, Wayne S J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future[J]. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1997, 15: 47–119.
- [46]Liden R C, Erdogan B, Wayne S J, et al. Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(6): 723–746.
- [47]Nielsen K, Daniels K. Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being?[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(3): 383–397.
- [48]Sui Y, Wang H, Kirkman B L, et al. Understanding the curvilinear relationships between LMX differentiation and team coordination and performance[J]. *Personnel Psychology*, 2016, 69(3): 559–597.
- [49]Wang L, Cheng M Y, Wang S. Carrot or stick? The role of in-group/out-group on the multilevel relationship between authoritarian and differential leadership and employee turnover intention[J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, doi: 10.1007/s10551-016-3299-z.
- [50]Wu J B, Tsui A S, Kinicki A J. Consequences of differentiated leadership in groups[J]. *The Academy of Management Journal*, 2010, 53(1): 90–106.
- [51]Zhang X A, Li N, Ullrich J, et al. Getting everyone on board: The effect of CEO differentiated transformational leadership on top management team effectiveness and leader-rated firm performance[J]. *Journal of Management*, 2015, 41(7): 1898–1933.
- [52]Zhou J M, Liu S, Zhang X S, et al. Differential leadership, team conflict and new product development performance[J]. *Chinese Management Studies*, 2016, 10(3): 544–558.

Leader's Differential Treatment: A Cross-cultural Review and Suggestions for Future Research

Lai Xianwei^{1,2}, Xu Xiaoli^{1,2}, Cheng Yanyuan¹

(1. *School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China*; 2. *School of Social Affairs, Henan Normal University, Xixiang 453000, China*)

Summary: The phenomenon that leaders treat subordinates differently is prevalent in both Chinese and western organizations and has attracted the attention from many organizational scholars. However, the conceptualization and related study of this phenomenon in the western academia have been independent of Chinese academia to a great degree, leading to far too few structured confrontations of conceptual frameworks and empirical findings across the two bodies of scholarship. Therefore, this paper provides a comparative review of the construct and effects of leaders' differential treatment, aiming to benefit the progress of cross-cultural organizational theories and practice.

In terms of the construct development, it shows that meanings and operationalization of constructs mainly rooted in western culture are different from those of indigenous Chinese constructs, due to different theoretical and cultural backgrounds. Western constructs, such as leader-member exchange differentiation (LMXD) and differentiated leadership, primarily based on western leader-member

exchange theory and leadership theory, tend to describe leaders' differential treatment within the working scope, while indigenous Chinese constructs, such as differential leadership and leader-member guanxi differentiation (LMGD), develop from Fei Hsiao-Tung's differential model of association theory (chaxugeju theory) and the indigenous LMG theory, describing leaders' differential treatment not only within the working scope but also in private lives. In addition, operationalization of western constructs seems more convenient and mature, because mainly based on the existing LMX and leadership scales they use "within-group variance" or "coefficient of variation" to measure the degree that leaders differentiate among their followers. However, operationalization of many indigenous Chinese constructs is still in the preliminary development stage and directly measures subordinates' personal perception of leaders' differential treatment, except for LMGD whose operationalization is similar to western constructs.

Based on these Chinese and western constructs, organizational scholars have explored extensively on leaders' differential treatment effects. By contrast, the studies based on western constructs have gained more theoretical and empirical achievements, especially the LMXD effect research. This comparative review discovers that both streams of scholarship have many inconsistencies in theoretical explanation and empirical results. Specifically, the differential treatment can generate positive work outcomes due to efficient role assignments or upward-mobilization incentives especially for 'outsiders'. On the contrary, it may also be detrimental to the workgroup, as subordinates would respond negatively to it due to unfairness perceptions or subgroup conflicts. Western scholarship has paid great attention to these inconsistencies, mainly devoting to exploring the boundary conditions or examining whether the positive or negative effects can exist at the same time. Nevertheless, the studies based on Chinese constructs have not yet begun to deal with this issue. What's more, although both streams of research concern how leaders' differential treatment influence subordinates' perception of fairness and subgroup divisions, the theoretical perspectives adopted and hypothetic mechanisms developed are different.

Finally, this paper discusses the future development and cross-cultural applicability of leaders' differential treatment theory. It argues that the redundancy of those western and indigenous Chinese constructs needs to be examined, the inconsistency of empirical findings about its effects needs a further exploration, and its causes also need attention in the future. As for the cross-cultural applicability problem, on the one hand, future research should try to apply indigenous Chinese constructs to the study of western organizations. On the other hand, the role of cultural factors playing in the formation and effect-generating process of leaders' differential treatment also needs to be further studied.

Key words: leader-member exchange differentiation; differential leadership; leaders' differential treatment effect; cross-cultural applicability

(责任编辑: 苏宁)