

领导-部属交换 (LMX) 的回顾与展望*

任孝鹏

王辉

(中国科学院心理研究所, 北京 100101) (北京大学光华管理学院, 北京 100871)

摘要 领导-部属交换理论从领导和部属的对偶关系中考察领导行为及其对下属的绩效、组织承诺等结果变量的影响。文章回顾了领导-部属交换的文献, 对于它的概念、理论基础、结构、测量工具等进行了综合介绍, 对不同测量工具的各自的特点以及它们之间的关系做了分析, 接着总结了影响领导-部属关系的影响因素和结果变量以及与变革型领导的关系, 最后提出未来研究应该加强从领导部属交换的发展阶段以及从部属或领导的角度来分析领导-部属交换理论。

关键词 领导-部属交换, 社会交换, 变革型领导。

分类号 B849 : C93

Graen 和 Dansereau 等人在 1972 年首次提出了领导-部属交换理论 (leader-member exchange, LMX) [1]。30 多年来, 该理论吸引了众多的研究者进行理论探讨和实证研究, 并已经成为西方有关领导研究的前沿领域, 同时有关它的概念、结构等许多方面还存在很大的争论。本文拟从领导-部属交换概念和结构的变化, 测量方法的演变, 以及前因和结果变量等几个方面对领导-部属交换理论做一个回顾和总结。

1 领导-部属交换的概念及理论

在 Graen 和 Dansereau 提出 LMX 以前, 对领导行为的研究主要聚焦于领导者, 通过发掘和检验领导者特定的行为以及它与个体、群体和组织绩效的关系来解释领导行为, 这些理论几乎都基于这样一个假设: 领导者以同样的交换方式对待他/她的所有部

属。但是 Graen 等提出质疑, 认为应该把领导行为研究的重点放在领导与部属的相互关系上, 尤其是, 领导者与不同的部属会有远近亲疏的交换关系。他们指出, 由于时间和精力有限, 领导者在工作中要区分不同的部属, 采用不同的管理风格, 并与不同的部属建立起不同类型的关系。其中领导和一部分部属建立了特殊的关系, 这些部属会得到更多信任和关照, 可能享有特权, 如工作更有自主性、灵活性和更多的升迁机会和报酬等等, 这些部属就属于“圈内部属”(in-group member), 其余部属就成为“圈外部属”(out-group member), 后者占用领导的时间较少, 获得奖励机会也较少, 他们的领导-部属关系局限在正式的工作关系范围内[2]。实证研究也表明, 圈内和圈外部属的现象在组织环境中是确实存在的[3]。

LMX 这一现象被揭示出来之后, 人们试图采用不同的理论加以说明。根据国内外诸位学者对 LMX 的解释, 可以把它们分为

收稿日期: 2005-01-10

* 国家自然科学基金(70201010)资助项目。

通讯作者: 任孝鹏, E-mail: renxp@psych.ac.cn

三类。

1.1 角色扮演的观点

对 LMX 最早的理论解释是采用角色扮演理论 (role playing theory), 这是 Graen 等人最初的理论框架。这种理论认为, 新员工在组织的社会化进程中, 要经过角色获得 (role taking), 角色扮演 (role making) 和角色习惯化 (role routinization) 三个阶段。在角色获得阶段, 领导通过一系列相关事件来检验和评价部属的动机和潜能。在角色扮演阶段, 一般是领导给部属提供机会去尝试松散的任务, 这个任务暗示与领导的某种工作关系, 如果部属接受了这种机会, 领导和部属的关系就可能发展成高质量关系。角色习惯化阶段, 领导和部属的行为互相倚赖, 从这个时刻起领导和部属的关系会相对稳定。相反, 如果在三个阶段中部属没有积极的回应, 就会发展成低质量的关系^[1, 2, 4]。

1.2 社会交换的观点

后来, 社会交换的观点被引入了对 LMX 的解释。领导者与部属的关系被认为是一种社会性交换。Liden 和 Graen (1980) 依据社会交换理论 (theory of social exchange) 认为, 领导-部属交换的性质通常表现为两种截然不同的状态: 一种是发生在领导与部属之间的、不超出雇佣合同要求范围的经济性或合同性交换; 另一种则是发生在领导与其部属之间的、超出了雇佣合同要求范围之外的社会性交换, 这种交换关系是建立在领导与部属之间相互的信任、忠诚与相互的责任基础上的^[5-7]。目前这一观点逐渐成为主流观点。但是, 按照 Blau (1964) 的观点, 经济性交换和社会性交换是两种不同形式的交换方式, 而不是一个连续体的两个极端^[8]。该理论只对 LMX 的状态描述和

分类有所贡献, 而对 LMX 的发展则没有涉及。

1.3 互惠连续体的观点

互惠连续体的观点认为, 交换是一个从负性互惠到综合的互惠, 中间的状态被定义为平衡的互惠。互惠有三个主要的维度: 回报的即时性 (immediacy of returns), 回报的等值性 (equivalence of returns) 和兴趣 (interest) 的程度。回报的即时性是指在接收到交换伙伴的物质或非物质的利益时给予回报所需要的时间。这个时间可以从即刻到无限长。高的即时性是指即刻给予回报, 低的即时性是指在未来的某个时刻给予回报。等值回报是说交换双方交换的价值相等。低的等值交换是指回报物比得到物更多或更少, 高的等值回报是指交换物大约相等。兴趣作为第三个维度, 是说在交换关系中的每个交换者的动机, 范围从最高的自我兴趣到无私的奉献和考虑对方的深层问题, 在两个极端之间的兴趣的形式是类似商业的关系, 双方努力得到各自所想得到的利益^[8]。如果领导者和部属采用综合的互惠来交换, 就形成高质量的关系, 如果采用负性的互惠来交换, 则形成低质量的关系。

不管是上面的哪种观点, 学者都认为领导与部属之间会形成两种不同性质的关系, 一种是高质量的关系, 另一种是低质量的关系, 领导会因为关系的不同而对部属采取不同的管理方式。但是区别在于, LMX 是局限于与工作有关的范围还是除了工作之外, 还有社会方面的交换。以 Graen 等为代表的学者认为 LMX 应该严格限定在工作有关的范围内, 而以 Liden 等认为应该包括工作和社会方面的交换^[2, 9, 10]。

2 领导-部属交换的结构

2.1 领导-部属交换的结构

明确了 LMX 的概念及理论解释之后, 另外一个重要概念就是 LMX 的结构问题。领导者和部属间的关系究竟包括了哪些内容? 领导-部属交换在结构上是单维的, 还是多维的? 这些问题至今为止还存在不同的看法。

Scandura 等人(1999)指出, 在 LMX 的研究中总共有 37 种要素被提到, 其中有 10 个要素受到更多的关注, 它们是“影响/控制的机会”、“领导注意”、“无矛盾的社会交换”、“交换质量”、“协商自由 (latitude)”、“主管的关系”, “对主管的信任”、“领导的人际敏感性”、“角色定位 (role making)”、“角色自由”和“领导交换”等^[11,12]。

与此相关的另一重要问题是, LMX 是单一维度的, 还是多维度的。Graen (1976)、Graen 和 Scandura(1987)、Graen 和 Uhl-Bien (1995) 等人认为, 如果领导与其部属之间的交换仅局限于和工作有关的方面, 那么领导-部属交换就应该是单维的, 是对领导和部属工作关系好坏的整体反映^[1,2,4]。但是, 现实环境中, 领导与部属的交往与互动很难局限于工作情景之中, 上下级交换关系的的确立过程实际上是双方角色的获得过程, 而角色理论所强调的正是“角色是多维度的”^[2]。Dienesch 和 Liden (1986) 认为, LMX 主要有 3 个维度, 即情感 (affect)、贡献 (contribution) 和忠诚 (loyalty) ^[13]。Liden 和 Maslyn(1998)在此基础上, 根据关键事件访谈的方法又增加了第四个维度: 专业尊敬 (professional respect) ^[13]。并且通过实证研究发现, 这 4 个维度之间的相关都在中等程度, 也表明 LMX 的 4 个维度不仅在理论上

可以进行区分, 而在实际上也确实存在差别。

LMX 的不同维度在 LMX 发展过程中的重要程度和起作用的先后顺序都会有所不同。有些维度在 LMX 发展之初中显得很重要, 而另外的因素在已经建立的 LMX 中更重要。例如, Liden 和 Parsons(1989)认为, 情感在领导和部属的初次接触后就开始发展, 相反, 忠诚可能需要相当长的时间去培育^[14]。

2.2 领导-部属交换的单维结构和多维结构之间的关系

不仅如此, Liden 和 Maslyn 还指出, 研究者可以把 LMX-MDM (multiple dimensional measurement) 的 4 个维度作为 LMX 的前因变量, 但是他没有进行理论上的探讨和实证的数据支持^[13]。王辉等则认为, Graen 等人最初把领导与部属的关系界定在工作范围内, 后来的多维结构则是把领导与部属的关系做了扩充。如果采取 LMX 原来的概念, 即仅限于工作方面, 那么多维 LMX 的社会方面的维度 (情感、忠诚、专业尊敬) 可以作为 LMX 的前因变量^[15]。

王辉等认为基于前面所提到的 LMX 发展的角色扮演理论, 在 LMX 的形成中, 双方需要经过一系列的交换, 才能形成高质量的关系。在这个过程中, 互动行为起了很关键的作用。在社会心理学的研究中^[16,17], 相互的喜爱 (liking) 是互动行为研究中的核心变量, 管理学研究也表明喜爱影响领导和部属的关系, 在早期 LMX 发展阶段和形成后的稳定阶段, 情感起了决定作用^[17]。在角色扮演期, 情感是很重要的, Deluga 认为人际吸引 (情感方面) 抚育了领导和部属的适宜性 (compatibility), 这种适宜性能够帮助部属准确地理解领导的绩效期望, 从而改

善绩效。双方的情感是影响信任、忠诚和责任的基本因素。因此情感是 LMX-MDM 的基本变量,会对领导和部属的交换质量产生影响。

王辉等同时也讨论了其他维度(忠诚、贡献和专业尊敬)预测 LMX 的可能性。按照 Liden 和 Maslyn(1998)的定义,忠诚是指领导与部属中的一方对另一方的目标和个人品质公开表示支持。忠诚包含了对一个稳定目标的信念,也就是说只有其中一方对另一方表达忠诚,才能发展出高质量的信任^[10]。Liden 和 Graen 的实证研究表明,领导通常会让忠诚的部属去做需要独立做出判断和承担责任的任。所以忠诚对 LMX 的发展和维系产生影响。贡献是 LMX-MDM 中与工作有关的维度。这些与工作有关的行为或绩效对发展高质量的 LMX 很重要。高质量的关系是指领导和部属之间有价值资源的更多的交换。绩效好的部属更能够给领导留下深刻印象,得到资源和支持。高水平的贡献使部属得到正式雇佣关系以外更多的任务和职责。专业尊敬指领导与部属关系中双方对彼此在组织内或组织外所拥有的专业声誉的知觉程度。这种知觉可能基于双方以前的互动。专业尊敬与 LMX 有关是因为胜任工作是发展高质量关系的核心标准。所以王辉等认为 LMX-MDM 的所有维度-忠诚、专业尊敬、情感和贡献都能预测 LMX。王辉等作了两个不同样本的实证研究,结果证实了上面的假设^[15]。

3 领导-部属交换的测量

与 LMX 结构的争论相对应,LMX 的测量方法也有很多种,如, Fairhurst(1993)等人让领导-部属对偶关系中的参与者做约 30 分钟的典型讨论,把讨论的内容转换成文

字后再进行编码和分析,主要是根据对话中表现出来的社会距离和控制策略等进行分析^[18]。另外,Youngs(1986)等采用犯人的两难情境或类似的交换情境来测量交换行为^[19]。然而,对 LMX 进行测量的最常用的方法是问卷测量。

Graen 和 Dansereau 最初用 LBDQ 中的体谅(consideration)和主动(initiating)量表来测量 LMX 水平的高低,不过现在已经不再使用了^[1]。就问卷测量来说,主要有两种测量工具。一种是单维度的测量,另一种是多维度的测量。

3.1 单维度的测量

在以前的多数研究中,研究者将领导-部属交换假定为单一维度的结构。即认为领导-部属交换是一个从低质量到高质量的连续体。这里的低质量,即为圈外交换(out-group exchange),是指仅限于根据雇佣合同所进行的交换;而高质量则为圈内交换(in-group exchange),是指包括物质的和非物质的,并且超出正式工作说明书范畴以外的交换。依据这一单维构想的假设,学者们开发出了 5 题目的 LMX 量表^[20]和广泛使用的 7 题目的 LMX 量表(LMX-7)^[21]。

LMX-7 是 Graen 和 Novak 提出的测量 LMX 的最常用的量表,包括 7 个条目,都是测量主管和部属之间的工作关系的特征,包括工作关系的有效性,对工作中的问题和需求的理解,对潜在问题的认知,愿意去帮助他人等。Gerstner 和 Day(1997)的元分析发现,LMX 的内部一致性信度比较高,一般在 0.80~0.90 之间^[12]。

3.2 多维度的测量

Dienesch 和 Liden(1986)与 Liden 和 Maslyn(1998)认为,领导-部属交换的高低

(圈外交换到圈内交换)会随着双方交换内容的不同而变化,提出了领导-部属交换应该是多维的结构,并在此基础上发展了相应的测量工具(LMX-MDM)^[22]。他们总结出了四个维度,并对四个维度给出了定义如下:1)情感(liking),指领导与部属双方建立起来的主要基于个人相互吸引而非工作或专业知识方面的彼此间的情感体验;2)忠诚(loyalty),指领导与部属中的一方对另一方的目标和个人品质公开表示支持;3)贡献(contribution),指领导与部属关系中双方对彼此为共同目标(外显的或内隐的)所付出努力的数量、方向和质量方面的知觉;4)专业尊敬(professional respect),指领导与部属关系中双方对彼此在组织内或组织外所拥有的其所在工作领域中的声誉知觉的程度^[10]。每个维度有3个条目,共12个条目。这些分量表的信度在0.66~0.86之间。

在国内,虽然LMX的研究不多,但是已经有人修订了LMX-7和LMX-MDM。Hui等人对LMX-7进行了修订,发现在中国企业中LMX-7的信度为0.86^[23]。王辉等人把LMX-MDM进行了修订,并根据中国企业的实际情况,在保留原来问卷的结构和条目的情况下,每个维度又增加了一个条目,结果发现在中国企业中LMX-MDM有很好的信度和效度:其中内部一致性在0.67~0.86之间,验证性因素分析也发现了LMX-MDM有很好的结构效度,与工作绩效的相关分析也表明有LMX-MDM与工作绩效的相关系数为0.22,0.31,0.25,和0.23,也说明LMX-MDM的效标关联效度是不错的^[24]。

4 领导-部属交换的前因和结果变量

有关LMX的实证研究大部分集中在探

讨前因变量(antecedents)和结果变量(consequences)上。Liden(1997)等对LMX的前因和结果变量进行了总结,在这里我们也参照他的模型来对LMX的前因和结果变量进行介绍,模型见图1^[13]。

4.1 LMX的前因变量

很多变量都曾被作为LMX的前因变量进行研究,根据Liden等的模型,LMX的前因变量主要包括部属和领导的特性,领导和部属的一致性,以及一些情景变量等。部属的特性主要包括部属的绩效^[25],认知能力和负性情感^[16],外向性^[26],控制源^[27],对公司家长制的信念等部属的个性以及讨好行为(ingratiatory),观点顺应(opinion conformity)和放大(enhancement),讨价还价(bargaining),果敢性(assertiveness),高权威(high authority)和结盟(coalition)等向上影响的行为(upward influence behavior)^[17,25]。领导的特性有正性情感(positive affect)^[16]。领导和部属的一致性则包括性别的一致性^[20],领导和部属的能力相似性,权力需要的一致性^[28]。情境因素包括工作负荷以外,财政资源的数量,群体规模^[3];群体构成,领导的权力,组织政策和文化等^[22]。

除了上面所说的变量以外,Maslyn和Uhl-Bien认为部属和领导各自的努力程度和所知觉到的对方的努力程度对双方关系的质量产生影响,而且以知觉到的对方的努力程度的影响尤为显著^[9]。自从Liden等(1986,1998)提出LMX的多维结构后,有人进一步分析了不同的前因变量对LMX不同维度的影响作用。Maslyn和Uhl-Bien认为根据社会交换的理论,LMX是一种社

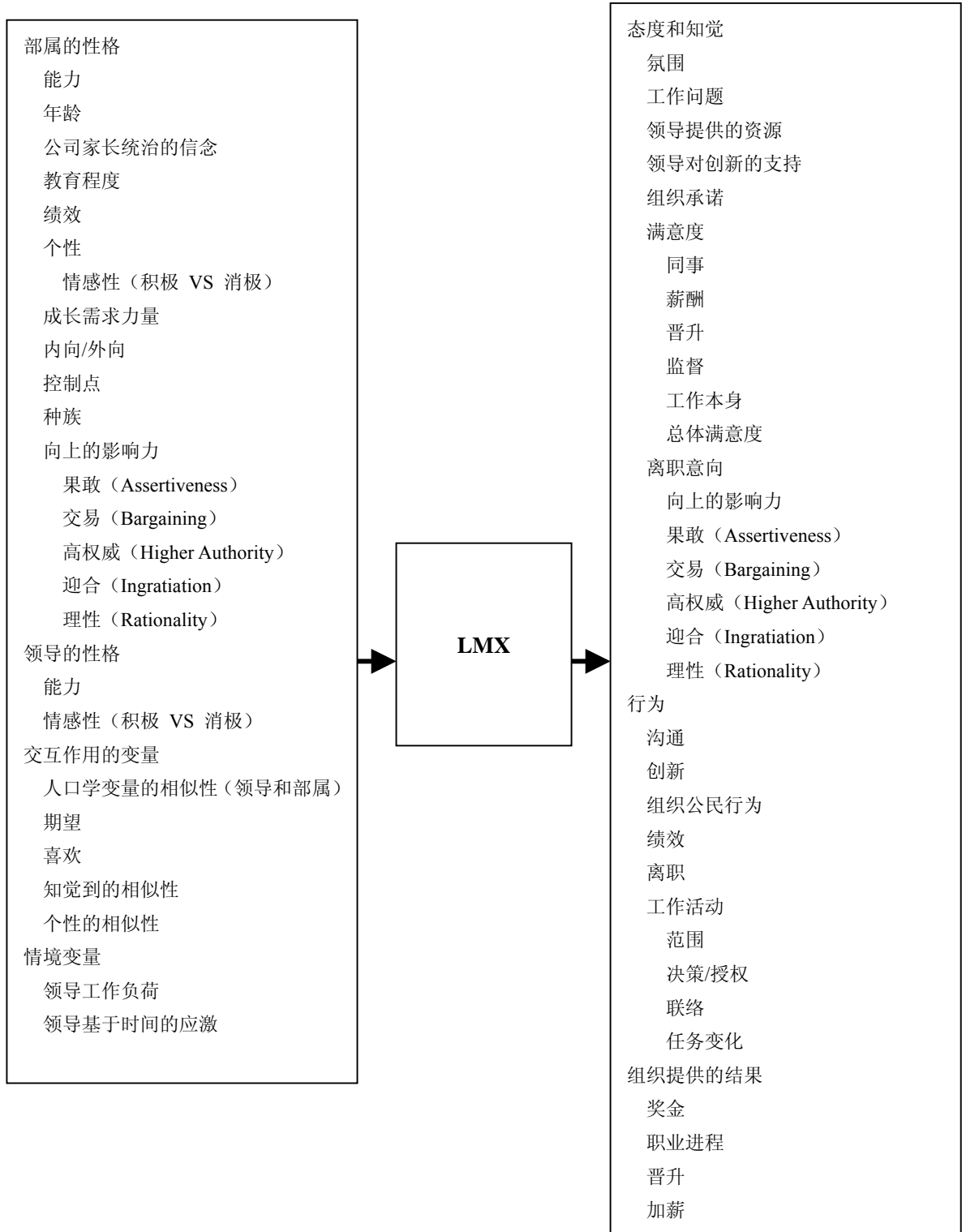


图 1 实证研究中包括的 LMX 的前因和结果变量 (援引 Liden, RC 等 1997)

会交换,但是双方的需求是不同的。领导希望部属在工作相关方面的回报,而部属希望的则是领导在社会方面的回报。而多维结构中,贡献是工作方面的;忠诚、情感和专业的尊重则是社会方面的。他们在一个对 232 对领导和部属的调查中发现,领导知觉到的部属的努力程度与影响贡献;部属知觉到的领导的努力程度则影响专业的尊重和忠诚,但是对情感的影响没有达到显著水平。

4.2 LMX 的结果变量

根据 LMX 的概念,LMX 应该能够有效地预测员工的工作表现。实证研究表明 LMX 能够预测部属的工作态度、工作满意度^[3]、信息沟通效率^[25]、决策质量^[7]、组织公民行为和离职意向^[29]等方面的结果。其中员工的工作绩效、组织承诺和工作满意度是 LMX 所影响的最显著的结果。Gerstner 和 Day (1997) 通过元分析发现 LMX 与领导评定的绩效相关为 0.41,部属自评的绩效相关为 0.28,与客观的绩效相关为 0.10;与对上级的满意度相关 0.62,总体满意度相关 0.46;组织承诺为 0.35^[12]。从上面的结果来看,LMX 与部属绩效的关系确实受到了同源误差的影响,但是即使排除掉这些影响因素后,LMX 仍然能够预测部属的工作绩效。

LMX 除了对员工的工作表现有影响外,对晋升、薪酬等组织提供的结果也有预测作用。Wakabayashi(1988)在一个日本样本的纵向研究中发现,在前三年测量的 LMX 能够预测经理的第 7 和 13 年的职业生涯进程。在早期的职位上有高质量关系的经理能够得到更多的机会进入更高层的管理^[30]。但是这方面的研究比较少,还没有形成很一致的结论。

另外,LMX 是个长期的过程,已经形

成的 LMX 对双方为了维护或改善现状的继续努力程度也会发生影响。Vecchio (1997) 认为低 LMX 中的双方会认为他们的关系就是这样而不再努力去改善关系^[31], Scandura 和 Graen (1984) 认为低 LMX 中的部属有改善关系的愿望但是没有做出努力^[21], Maslyn 和 Uhl-Bien 的实证研究表明,对于低 LMX 来说,双方都想改善关系,也认为自己努力过,但是关系没有改善。这些发现可能意味着双方认为低 LMX 是对方的错误,尤其是领导,他们认为自己比部属付出了更多的努力^[9]。

5 领导-部属交换与变革型领导的关系

前面我们也提到,目前关于领导行为的研究主要由两种观点。一种是聚焦于领导者,通过发掘和检验领导者的行为以及它与个体、群体和组织绩效的关系来解释领导行为,以 Bass 的变革型领导最有影响;另一种则以 LMX 为代表,关注领导与部属一对一的关系以及这种关系对个体绩效的影响。作为各自领域最具有代表性的理论,很少有文章来探讨领导部属交换与变革型领导的关系,目前发表的文章中只有四篇把这两种理论放在一起进行研究,探讨它们之间的关系^[15, 32-34]。Deluga(1992)指出变革型领导能够催化与部属之间高质量的关系,激发部属超越最初的绩效目标和自我兴趣;通过对 145 名美国海军官员的资料分析,Deluga 发现领导魅力和个性化关怀(变革型领导行为的两个维度)能够预测 LMX,这个结果表明是领导的魅力和个性化关怀催化部属采取能够加强与领导关系的行为^[17]。Howell 和 Hall-Merenda (1999) 对 109 位银行经理的调研中,发现了变革型领导和交易型领导

都可以预测 LMX。但是 Basu 和 Green(1997) 对一家制造企业的研究中,通过因素分析发现很难把变革型领导行为中的智能激发、个性化关怀和 LMX 区分开来,他们认为可以把这两个维度看作是对偶社会交换中的不确定的奖励。Wang 等人对 168 对领导和部属的调查发现变革型领导行为通过 LMX 的中介作用于任务绩效和组织公民行为。作者讨论中指出 LMX 的发展经过陌生人、熟人和伙伴三个阶段。每个阶段都更依赖“变革型”的社会交换而不是工具型的交易交换。而且,变革型领导与交易型领导相比,因为有领导魅力,能够加强部属对社会交换的接受性,因而能够建设高质量关系。变革型领导特别能够诱发部属对自己的认同,使他们接受扩展的角色职责;而认同领导的部属通过内化领导的价值观和信念,与他们保持一致,加强自我价值。结果,通过工作表现,得到赞扬,丰富工作职责,形成了与领导的高的社会交换。许多领导通过变革型行为来获得部属长期的忠诚和组织承诺。所以根据这几篇文章的发现,都建议 LMX 对变革型领导行为与某些结果变量的关系起到中介作用,但是需要更多的研究来进一步验证。

6 领导-部属交换的研究展望

尽管对 LMX 理论的研究已经取得了很多进展,但是还有一些问题没有达成共识:比如如何界定圈内和圈外部属? LMX 究竟是单维度还是多维度的结构,单维和多维之间的关系如何? LMX 可以从领导(L-LMX)和部属(M-LMX)两个方面来测量,但 L-LMX 和 M-LMX 是测量的同一结构吗? LMX 是在低权力距离和个人主义的文化下发展出来的,在高权力和集体主义

的中国是否适合?有哪些变量会对 LMX 和结果变量间的关系产生影响,比如公平的调节作用?本文将主要对 LMX 的发展阶段,以及 L-LMX 和 M-LMX 的关系两个方面做些分析。

6.1 LMX 的发展阶段

Graen 和 Uhl-Bien 等(1995)总结了 LMX 发展的四个阶段:第一阶段是工作的社会化和纵向关系中领导-部属之间的差异性发现;第二阶段是工作情景中 LMX 关系质量的改善,建立与前因和结果变量的联系;第三阶段是双方共同建设基于伙伴关系的工作生活远景;第四阶段是从单纯的对偶关系上升至团队水平,形成团队-成员交换关系(TM_X)^[2]。而目前的大部分研究都集中于第一和二阶段。而对第三和四阶段则很少涉及,未来的研究应该关注这两个阶段。

6.2 L-LMX 和 M-LMX 的关系

越来越多的人注意到领导与部属对 LMX 评价一致性的重要性,LMX 可以从领导(L-LMX)和部属(M-LMX)两个方面来测量,但 L-LMX 和 M-LMX 是测量的同一结构吗? Graen 和 Cashman(1975)发现两者的相关系数为 0.50,认为两者是等值的^[1],但是也有人如 Scandura 发现两者之间的相关系数仅为 0.24^[11],并且在研究中作为反映 LMX 关系质量的一个重要指标。事实上,LMX 的一致性程度是领导和部属在工作中相互体验的过程。目前对 LMX 的评价多采用一方面的评价,主要是部属的评价,但 LMX 从开始就特别强调对偶关系,所以对领导和部属同时测量是很有必要的。这样的话,可以减少系统性误差。领导和部属的 LMX 的结构是否完全相同?如果不完全相同,那么考察 LMX 与其他变量的关系应该以领导或者部属的 LMX 为准?这些还都缺

乏足够的证据,需要更多的研究才能给我们明确的答案。

参考文献

- [1] Graen G B, Cashman C J. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In: H J G, L LL. Ed. Leadership frontiers. Kent State University Press: Kent, 1975. 143~166
- [2] 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. Leadership Quarterly, 1995, 6: 219~247
- [3] Green S, Anderson S, Liden R. Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. Journal of Applied Psychology, 1996, 68: 298~306
- [4] Graen G B, Scandura T. Toward a Psychology of Dyadic Organizing. In: Cumming L, Staw B ed. Research in Organizational Behavior. Vol. 9. Greenwich: JAI Press, 1987. 175~208
- [5] Liden R C, Graen G B. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 1980, 23: 451~465
- [6] Liden R C, Wayne S, Stilwell D. A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange. Journal of Applied Psychology, 1993. 78(4): 662~674
- [7] Sparrowe R, Liden R C. Process and Structure in Leader-Member Exchange. Academy of management Review, 1997, 22(2): 522~557
- [8] Schriesheim C, Castro S, Coglister C. Leader-Member Exchange (LMX) Research: a Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. Leadership Quarterly, 1999, 10(1): 63~113
- [9] Maslyn J, Uhl-Bien M. Leader-Member Exchange and its Dimensions: Effects of Self-Effort and other's Effort on Relationship Quality. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(4): 697~708
- [10] Liden R C, Maslyn J. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. Journal of Management, 1998, 24: 43~72
- [11] Scandura T. Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. Leadership Quarterly, 1999, 10(1): 25~40
- [12] Gerstner C, Day D. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. Journal of Applied Psychology, 1997, 82(6): 827~844
- [13] Liden R C, Sparrowe R, Wayne S. Leader-Member Exchange Theory: the Past and Potential for the Future. Research in Personnel and Human Resource Management, 1997, 15(1): 47~119
- [14] Liden R C, Parsons C. Understanding Interpersonal Behavior in the Employment Interview. In: R Eder, G Ferris ed. The Employment Interview: Theory, Research and Practice. Lawrence Erlbaum: Hillsdale, 1989. 219~232.
- [15] Wang H, Law K S, Hackett R. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. Academy of management Journal, 2004
- [16] Day D, Crain E. The Role of Affect and Ability in Initial Exchange Quality Perceptions. Group and Organization Management, 1992, 17: 380~397
- [17] Deluga R, Perry T. The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges. Group and Organization Management, 1994, 19: 67~86
- [18] Fairhurst G. The Leader-Member Exchange Patterns of Women Leaders in Industry: A Discourse Analysis. Communication Monographs, 1993, 60: 321~351
- [19] Youngs G. Patterns of Threat and Punishment Reciprocity in a Conflicts Settings. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51: 541~546
- [20] Duchon D, Green S, Taber T. Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. Journal of Applied Psychology, 1986, 71: 56~60
- [21] Scandura T, Graen G B. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. Journal of Applied Psychology, 1984, 69: 428~436
- [22] Dienesch R, Liden R. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. Academy of Management Review, 1986, 11: 618~634
- [23] 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. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 77: 3~21
- [24] Wang H, Law K S. A Structural Equation Model on Leader-Member Exchange, Task and Contextual Performance, and Work Outcomes.
- [25] Dockey T, Steiner D. The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange. *Group and Organization Studies*, 1990, 15: 395~413
- [26] Philipps A, Bedeian A. Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of management Journal*, 1994, 37: 990~1001
- [27] Kinichi A, Vecchio R. Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15: 75~82
- [28] McConkie M L. A Clarification of the Goal Setting and Appraisal Processes in MBO. *Academy of management Review*, 1979, 4(1): 29~40
- [29] Wayne S J, Green S A. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 1993, 46: 1431~1440
- [30] Wakabayashi M. Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, 1988, 73: 217~227
- [31] Vecchio R P, Griffeth R W, Hom P W. The predictive utility of the vertical dyad linkage approach. *Journal of Social Psychology*, 1986, 126: 617~625
- [32] Deluga R J. The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. In: D R Greensboro Ed. *Impact of Leadership*. Center for Creative Leadership: New City, 1992. 237~247
- [33] Basu R, Green S G. Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 1997, 27: 477~499
- [34] Howell J M, Hall-Merenda K E. The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational leadership and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84: 680~694

Leader-Member Exchange and Its Progress Theory, Measurement, Antecedents and Outcomes

Ren Xiaopeng

(Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

Wang Hui

(Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract: Research conducted since the construct of leader-member exchange (LMX) was first investigated in 1972 is reviewed with respect to the theoretical, measurement, and analytic adequacy of LMX studies. First it is shown that the conceptual definitions of LMX, its dimensions have discussed; Second, the measures employed to assess LMX have varied widely and included an unidimension and multidimensions; Third it analysis the antecedents and outcomes; Fourth, the article summarized relationship between LMX and transformational leadership. Finally future research related to LMX is discussed. In particular, the levels of LMX and the difference perspectives of L-LMX and M-LMX is emphasized.

Key words: leader-member exchange, theory of social exchange, transformational leadership.