

领导—成员喜欢一致性对员工工作投入的影响及其机制

○ 孔茗 袁悦 钱小军

摘要 基于社会交换理论,本研究从二元(Dual-system)的视角来探讨“领导对员工的喜欢”(自上而下)和“员工对领导的喜欢”(自下而上)的一致性对员工工作投入的影响。通过对7家企业的215名员工及其领导的三阶段调研及分析研究发现:(1)领导—成员喜欢有四种匹配情况,相比领导成员喜欢的“高一低”、“低—高”和“低—低”匹配情况而言,领导—成员喜欢在“高一高”一致时,员工的心理授权和工作投入最高;(2)心理授权在领导—成员喜欢一致性与员工工作投入间起中介作用;(3)个人—领导匹配调节了领导—成员喜欢一致性与心理授权之间的关系。本文对组织中看似简单的“喜欢”赋予了丰富的意义和内涵,从领导—成员二元互动的角度将工作投入前因变量的研究动态化和丰富化,进一步证实了领导和员工会通过一系列的相互作用促进员工更多的投入。

关键词 领导—成员喜欢;工作投入;心理授权;个人—领导匹配;一致性;响应面分析

引言

工作投入(Work Engagement)是指员工投入到自己的工作和组织角色中,专注完成自己的工作,^[1]是工作倦怠的反面,^[2]是一种积极的意识形态,具有活力、奉献和专注的特点。^[3]有研究证实,工作投入高的员工会对工作充满热情并全身心投入,^[4]工作投入对员工工作满意度及组织承诺有正向影响^[5,6]且与企业绩效正相关。^[5]但不容乐观的是,工作投入的危机越演越烈,^①因此,激发员工工作投入显得越发重要,特别是当企业竞争的内外环境越来越复杂时。

为了探索如何有效地激发员工工作投入,学者们研究发现,性别及年龄、^[6]性格特质(如神经质、乐观、外

倾性和责任心等)、^[6-9]态度(正念、^[10]自我领导策略、^[11]情绪劳动^[12])以及个人资源^[13]等个人因素与工作投入显著正相关。但个人因素相对比较片面,在一定程度上限制了研究结论的实践意义。此外,在工作因素方面,工作资源、^[1]工作重塑^[14]与工作投入显著正相关,而工作要求与工作投入显著负相关。^[15]从组织环境因素出发的研究发现,感知组织支持、^[16]组织公平^[17]与员工工作投入显著正相关。但工作因素和组织因素等与普通员工距离较远。那么,如何才能更有效地预测和促进员工的工作投入呢?

人一情境交互模型认为,个体行为是由个体特征与情境因素共同决定的。^[18,19]员工行为不仅受到员工特征和领导特征的独立影响,更受到两者匹配效应的影响。^[18,20,21]已有学者从人一情境交互模型视角检验了领导与下属的外向性特质补偿性、^[22]主动人格一致性、^[23]追随原型一致性^[24]以及领导—成员交换(Leader-Member Exchange, LMX)质量的一致性^[25]对员工工作投入的影响。此外,社会交换理论^[26]为工作投入的研究提供充分的理论支持。^[17]该理论指出,领导和下属会通过一系列的相互作用使彼此产生互惠的责任感,从而激发更多的投入。^[27,28]然而现有的匹配(一致性)研究较多集中于比较稳定的人格特质视角,^[21]对于领导与员工之间的认知或情感方面的研究并不多见。Matta等人^[25]的研究证实,领导与员工的领导—成员交换质量越一致,员工工作越投入。LMX质量作为社会交换理论的重要内容之一,更倾向于领导与下属对双方关系的认知。因此,我们认为,LMX是双方交换的结果,而喜欢(Liking)作为社会交换的主要内容之一,^[29]更注重领导和成员交换的过程,能够更深层次地理解和挖掘社会交换对员工工作投入的影响机制。此外,“喜欢”是带有感情色彩的“单向”

认知,在领导与成员交流过程中发挥着重要作用,^[30]“喜欢”对员工和组织有重要意义。^[31-33]关于“喜欢”的元分析指出,它是有别于LMX的重要变量,是对组织社会交换内容的重要延伸和有力补充。^[34]基于此,本研究引入“领导—成员喜欢”作为领导和员工相互作用的方式,从二元(Dual-system)视角来探讨“领导对员工的喜欢”(自上而下)和“员工对领导的喜欢”(自下而上)的不同匹配情况如何使彼此产生互惠感,并对员工回馈组织的程度(工作投入)产生影响。具体从以下几方面来理解:(1)员工在角色中投入和撤出的个人精力和情感的动态关系能够准确预测员工的工作投入水平。^[35]这里“情感”不仅包括员工对角色的热爱,还包括对组织成员的情感。^[36]因此,员工和领导之间“喜欢”的动态关系能够准确预测员工的工作投入水平。(2)“喜欢”作为一种情感资源影响员工回馈组织的程度。工作投入不是员工对组织或组织对员工的单向作用,而是员工与组织之间的双向作用,^[28]组织需要从物质和精神等各方面给员工提供支持,而员工会根据对组织提供资源多少的感知决定回馈组织的程度。^[17]从社会交换视角可知,领导与员工之间的“喜欢”也是员工从组织获取的资源(情感资源),会影响员工回馈组织的程度。

综上,本文主要有以下研究贡献:(1)“喜欢”作为一种积极的情感,对员工和组织有重要意义。^[31-33]有研究认为LMX可以替代“喜欢”发挥作用。^[37]本研究证实了喜欢对员工行为的作用效果和机制都与LMX有很大不同,不仅佐证了Dulebohn等人^[34]认为喜欢是独特变量的观点,也拓展和补充了Metta等人^[25]关于LMX与员工组织行为的研究;(2)仅有的一些关于“喜欢”的研究只是从领导对员工的喜欢这一“自上而下”的视角进行研究,忽略了员工对领导的喜欢这一“自下而上”的视角;毕竟,喜欢是领导和成员互动的动态过程。因此,本研究从领导对员工的喜欢(自上而下)与员工对领导的喜欢(自下而上)的二元互动视角,探讨领导—成员喜欢一致性对员工心理授权和工作投入的影响,不仅将员工态度和行为前因变量的研究动态化和丰富化,更丰富了一致性的研究;(3)通过探讨心理授权的中介作用以及个人—领导匹配的调节作用,拓展了喜欢程度一致性与员工态度及行为之间的作用机制和边界条件;(4)本研究对组织管理有着重要的实践贡献,“喜欢”这种情感交流对员工行为有着重要影响,因此,通过情感来维系领导与员工之间的关系,激发员工对组织和工作的积极热情,比简单的绩效激励效果更好。

一、理论基础与研究假设

1. 领导—成员喜欢及其匹配情况

“喜欢”是个体积极情感的一种,是社会交换的主要内容之一。^[29]以往对组织中社会交换的研究多关注LMX及感知组织支持(Perceived Organizational Support, POS),对“喜欢”的关注度较低。^[29]但是,领导与员工之间的“喜欢”会让员工感到快乐,从而有更好的表现。^[31]

现有研究关注度较高的是领导对员工的喜欢(自上而下)——领导越喜欢某个员工,越可能付出更多的情感,并在工作上给予更多的支持、指导和资源等。^[32,33]可是,喜欢是领导和成员互动的动态过程,还应关注“员工对领导的喜欢”(自下而上)。因此,本研究将这两种视角同时纳入模型,“领导对员工的喜欢”和“员工对领导的喜欢”存在不同的匹配情况,如图1所示:①高一高;②低—低;③高一低;④低—高。

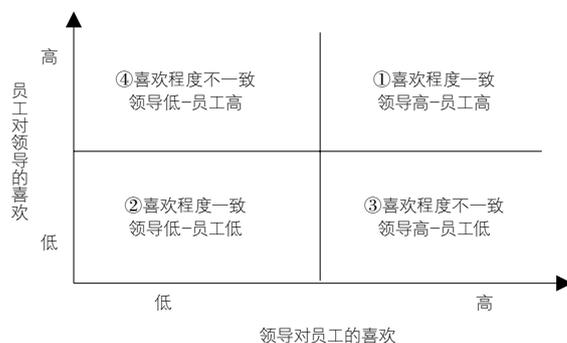


图1 领导与员工喜欢程度的匹配情况

①、②属于“一致”，③、④属于“不一致”。已有研究证实,当领导和员工在人格、认知和态度等方面达成一致时,员工会有更优的工作效果,^[38]特别当领导与员工的LMX越一致时,员工的工作也会越投入。^[25]但是,不同于人格、认知等客观指标,“喜欢”是带有情感的主观判断;不同于LMX是领导与员工之间的双向互动,^[39]“领导—成员喜欢”是单向的。由此可以推断,作为带有主观判断的单向情感,“领导对员工的喜欢”和“员工对领导的喜欢”的一致性情况对员工工作投入的影响不一定遵循个人—领导匹配(Person-Supervisor Fit)的逻辑,即员工与领导在价值观、兴趣和行为方式等多方面达到匹配时,其工作效果更好。^[38,40]此外,一致性研究的普遍推论(越一致越好)也可能不一定适用于带有主观判断的单向情感(喜欢)的研究,比如领导和员工相互不喜欢时,也属于“一致”(“低—低”一致),但结果也许很不理想——人类理性是有限的——这也是本

研究希望探讨的关键问题之一。

综上所述我们认为,当进行“一致性”的探讨时,应当详细区分一致性所探讨的具体内容。因此,本文在揭示“喜欢”一致性与工作投入的关系时,不仅要探讨第一个问题,即领导—成员喜欢“高一高”一致时,员工心理授权和工作投入是否最优;还将深入分析第二个问题,即在领导—成员喜欢“低—低”一致的情况下的具体情况,以期更完整和全面地认识一致性研究。

2. 领导—成员喜欢与员工工作投入

目前针对“喜欢”与员工工作态度及行为的关系研究多从“领导对员工的喜欢”(自上而下)出发,认为领导对员工的喜欢能够改善员工的工作结果。^[32]比如,以社会交换理论为依据,领导对员工的“喜欢”能够显著影响员工的绩效表现:^[32]喜欢程度高时,领导提供给员工的资源和指导较多,作为回报,员工表现出更高水平的组织承诺和绩效;同时,也能够促使领导和员工之间建立起信任、责任和尊重。^[41]因此,与领导对员工的喜欢程度比较低的情况相比,在程度高的情况下,员工更自信,工作表现更出色。^[42]但是,仅仅从自上而下的视角探讨“喜欢”是不完整的,还应当结合自下而上(员工对领导的喜欢)的视角,使之更全面、更完整。

综上所述,本研究从领导对员工的喜欢(自上而下)与员工对领导的喜欢(自下而上)的匹配这一二元视角出发,探讨对员工工作投入的影响。工作投入是个体在工作过程中将自我全身心投入到工作角色的状态,^[43]对员工和组织都有积极影响,如满意度和企业绩效。^[5]在探讨匹配情况对工作投入的影响时,我们首先从领导—成员喜欢处于“高一高”一致入手,即领导对员工的喜欢程度和员工对领导的喜欢程度均高。此时,领导与员工达成“情感共识”,促使员工工作投入最优。综上所述,我们认为领导与员工相互喜欢时,员工的工作投入最优。

其次,领导—成员喜欢“低—低”一致时,结果也许很不理想:(1)如果领导不喜欢某位员工,他可能不愿(会)给该员工提供更多的资源、指导和帮助,^[32]基于社会交换的互惠视角,该员工对工作的投入水平因此降低;(2)如果员工不喜欢某位领导,他同样不愿(会)主动与该领导发展较高质量的交换关系,甚至因此产生负面的情感,从而影响自己对工作的投入水平。综上所述,领导与员工之间的“不喜欢”会导致员工较低的工作投入(图1的②),甚至员工的工作投入可能最低。

最后,“领导—成员喜欢”不一致时,员工很难有较高的工作投入。具体地,当领导喜欢员工而员工不喜欢领导时(图1的③),领导会给予该员工较多的资

源和指导,但员工对领导却缺乏欣赏、信任和尊重,可能对领导的帮助“无动于衷”,对工作的投入程度较低。与此类似,当领导不喜欢员工而员工喜欢领导时(图1的④),员工会因为“喜欢”而愿意投入较多的时间与精力完成本职工作,但领导不喜欢他,未必会给他提供资源和机会,基于社会交换视角,员工也会逐渐消极懈怠,减少对工作的投入程度。因此,本研究认为,“领导—成员喜欢”的不一致可能导致领导与员工情感上的冲突与矛盾,增加沟通障碍,^[21]二者很难做到“心有灵犀”与“心照不宣”,从而降低员工的工作投入。据此提出假设:

H1:相比领导成员喜欢的“高一低”、“低—高”和“低—低”匹配情况而言,领导—成员的喜欢在“高一高”一致时,员工的工作投入最高

3. 领导—成员喜欢与心理授权

心理授权(Psychological Empowerment)是个体体验的认知综合体,包括工作意义、自我效能、自主性和工作影响这四个维度,^[44]能够较好地解释领导行为与员工行为之间的关系。^[45]其中,工作意义是个体对工作目标(根据自己的价值体系形成)的认知;自我效能是个体对自身完成工作的能力评估与认知;自主性是个体对工作活动控制能力的认知;工作影响则是指个体通过工作所能对组织与他人产生影响的认知。^[46]由此可知,心理授权几乎是一套关于认知完整和充分的组合,其对员工的态度与行为有着重要影响。

社会交换理论为理解领导—成员喜欢对员工心理授权的影响提供了支持。该理论认为,人们的所有社会活动都是为了获得物质或精神回报,是一种互惠的行为,^[26,27,47]当一方采取了改善双方关系的正向行为(如给予帮助),另一方则会积极响应,给予相应的正向回报。首先,领导—成员喜欢“高一高”一致时,员工感知到的心理授权水平较高,领导和员工很容易建立良好的交换关系,从而减少员工心理授权的客观阻碍,而员工高水平的心理授权将引发积极的态度与行为。

其次,领导—成员喜欢“低—低”一致时,员工心理授权的水平较低。领导很难将不喜欢的员工划入“圈内人”,使得这类员工与领导之间仅维持合约上的经济或契约关系,多为有形资产的平衡往复,难以达到领导与成员间的相互信任和主动承担责任。^[48]因此,如果领导与员工相互不喜欢,双方更多属于合同关系,即领导不会给予员工合约之外的帮助和指导,而员工也难以对领导投入积极的情感,更不会推心置腹,^[49]甚至可能产生冲突。在这种双方互视为“眼中钉”的情况下,员工心理授权的客观阻碍较大,水平较低。

最后,“领导—成员喜欢”不一致时(“低—高”和“高一低”不一致),员工心理授权的水平较低。已有研究发现,当领导和员工的关系模式和主动人格不一致时,领导与成员的关系质量显著降低,^[21,48]进一步影响员工的心理授权水平。^[49]因此,不论是领导对员工的喜欢高于员工对领导的喜欢,还是反之,领导与员工都很难相互认同和理解,甚至可能面临沟通困难和冲突等,^[48]从而导致较低的心理授权。据此提出假设:

H2: 相比领导—成员喜欢的“高一低”、“低—高”和“低—低”匹配情况而言,领导—成员的喜欢在“高一高”一致时,员工的心理授权最高

4. 心理授权的中介作用

以往研究较少探讨“喜欢”与工作结果之间的作用机制,但喜欢作为个体内心的积极情感,^[29]能够使员工在快乐的心境下^[31]更好地投入工作,因此,从领导—成员喜欢出发深入剖析“情感—行为”之间的关系能够有效预测员工的工作投入水平。但这一过程必然受到个人认知的影响:不同的个体即使被同一个其他个体同等“喜欢”,也会有不同的认知,从而表现出不同的行为。因此,基于社会交换理论,我们试图从“情感—认知—行为”的视角打开领导—成员喜欢与工作投入之间的“黑匣子”,即探讨心理授权的桥梁作用。

首先,心理授权能够较好预测工作投入水平。心理授权水平会使员工对待工作的心态和工作行为受到一定影响,^[50,51]具体分析,如果员工具有较高的心理授权,会感知到更多的工作意义和组织肯定,以及对工作的控制感,那么员工会产生更加努力工作的信念,也会为了实现组织目标而积极付出。已有研究证实,心理授权的四个维度是员工工作投入很好的预测因子,^[52-55]也就是说,员工会采用差异性的工作投入水平来应对不同水平的心理授权。其次,领导—成员喜欢通过影响心理授权水平来预测员工的工作投入程度。基于社会交换理论,当领导与员工相互喜欢(“高一高”一致)时,领导愿意给员工提供资源和帮助,^[32]员工能够获得领导更多的工作资源、支持、信任和自主,员工感知到较高的心理授权,进而有更多的精力和时间投入到工作中,^[56]表现出较高的工作投入水平。相反,如果领导与员工相互不喜欢(“低—低”一致),或者有一方的喜欢水平低于另一方(“高一低”不一致或“低—高”不一致),领导不会给予员工合约之外的帮助和指导,而员工也难以投入积极的情感,^[32]在这种情况下,双方仅仅属于合同关系,员工很难感知到心理授权,常常表现出消极懈怠,其工作投入程度较低。据此提出假设:

H3: 心理授权在领导—成员喜欢一致性与员工工作投入之间起着中介作用

5. 个人—领导匹配的调节作用

领导—成员喜欢能够较好地预测员工的态度与行为,^[32]但仅探讨心理授权的中介作用还不能完整描述领导—成员喜欢的动态过程,这主要是因为心理授权作为个体的综合认知,会受到工作情境的影响。^[45,57]因此,本研究将情境因素考虑进来,以期更加完整和全面地描述“情感—认知—行为”的机制,使得心理授权在“喜欢—投入”之间实现人与情境的有效结合,即人与环境匹配。^[57]综上,拟进一步探讨个人—领导匹配(情境因素)在领导—成员喜欢与心理授权之间的作用。

首先,个人—领导匹配会影响员工的心理授权。人与环境匹配理论指出,个体的行为是由个体特征与情境因素共同影响的。^[18,19]个人—领导匹配是个人—组织匹配的一种特殊类型,指个人与领导在工作场所中关于价值观、个性特质和工作目标等方面的匹配程度,^[58]已被证明与积极的工作态度与行为有显著关系,如工作满意度和领导成员关系质量等。^[59]就心理授权而言,与领导匹配良好的个体能够较好地理解组织要求,明白工作的重要性和对组织的影响力,对工作有一定的自主性和控制权,从而感受到较高的心理授权。^[60]因此,个人—领导匹配能够较好预测员工的心理授权。

其次,个人—领导匹配与领导—成员喜欢共同作用于员工的心理授权:(1)当个人—领导匹配较低时(个性、目标和价值观等不匹配),领导和员工又相互不喜欢(“低—低”一致)或者仅有一方喜欢另一方(“低—高”不一致和“高一低”不一致),那么,领导与员工之间很难建立信任和尊重,^[48]领导付出积极情感和支持的可能性比较小,员工也不会投入时间和精力,表现出较低的心理授权水平。但是,领导和员工相互喜欢的情况(“高一高”一致)则会因为个人—领导匹配较低而发生变化:即使领导和员工因为相互喜欢而催生了员工较强的心理授权,也会因为彼此在价值观、特质、目标等方面的不匹配对这一过程造成负面的影响。即领导也不愿给与之不匹配的员工作提供更多的资源和支持,员工的心理授权水平随之降低。(2)当个人—领导匹配较高时(个性、目标和价值观等匹配),如果领导与员工之间的喜欢程度也较高(“高一高”一致),那么可以乐观地估计此时领导与员工之间会建立较高的信任和尊重,员工的心理授权水平也会较高。除此之外,对于领导—成员相互不喜欢(“低—低”一致)或仅有一方喜欢另一方(“低—高”不一致和“高一低”不一致),此时领导与员

工之间依旧存在交换关系，而且会因为某些方面的匹配而保持工作上的平衡往复。因此，员工的心理授权会得到一定程度的改善，即个人—领导匹配在一定程度上改善了相互不喜欢对心理授权的消极影响。据此提出假设：

H4：个人—领导匹配在领导—成员喜欢一致性与心理授权之间起调节作用

综上所述，本文的研究框架如图2所示。

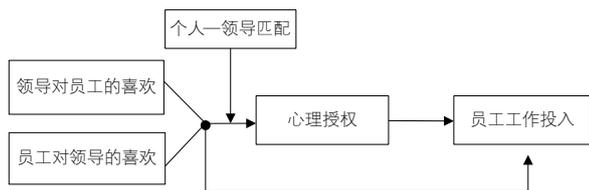


图2 研究框架图

二、研究方法

1. 数据和样本

本研究样本取自北京、无锡和郑州的3家民营企业及4家国有企业。为了降低同源方差(Common Method Variance)^[61]，本研究采用纵向配对的研究设计。首先，在人力资源部门配合下获取了全部员工名单，随机抽取了400名员工及其主管作为调研对象，并向他们阐明调研的意义和注意事项，强调了匿名性和对被试信息的保护。随后，在时间点1，我们向随机抽取的400名员工及直接领导发放了问卷，测量内容包括：(1) 调研员工：员工对领导的喜欢程度、心理授权及人口统计学变量；(2) 调研领导：领导对员工的喜欢程度及人口统计学变量。实际回收有效问卷342份，有效率为85.5%。在一个月后的时间点2，再向342名有效问卷的员工发放用于自评工作投入的第二批问卷，回收有效问卷236份。在两个月后的时间点3，再向236名有效问卷的员工及其对应的直接领导发放用于自评的个人—领导匹配的问卷，由员工及其领导分别评价各自感知的个人—领导匹配，最终有效问卷为215份，有效率为91.1%。在员工样本结构方面，男性占62.33%，样本的平均年龄为27.08岁(SD=3.24)，84.19%的员工接受过大学本科以上教育，与直接领导共事平均时长为1.88年(SD=1.38)。除了数据收集的方法外，本研究还通过问卷设计时的反向问题设置、对不同维度的题项随机配置等多种方式来尽可能降低同源方差的影响。^[61]

2. 测量

本研究的量表均来自国际一流期刊的文献，这些量表在东西方均表现出较高的信度和效度。在调研之前，

我们遵循标准的翻译和回译(Translation and Back-translation)程序，把所有的英文测量工具准确地翻译成了中文。^[26]

(1) 喜欢：采用Wayne等^[29]编制的3个题项的量表来测量领导对员工喜欢和员工对领导的喜欢。分别由领导和员工基于Likert-5点评分法对对方进行评价(1=非常不符合，5=非常符合)。员工评价的问题如“我非常喜欢我的领导”和“我和我的领导相处融洽”等；领导评价的问题如“我非常喜欢我的员工”和“我和我的员工相处融洽”等。员工对领导的喜欢信度为0.83，领导对员工的喜欢信度为0.79，表明两个量表具有良好的信度。

(2) 心理授权：采用Spreitzer^[57]编制的12个题项的量表，由员工基于Likert-5点评分法进行评价(1=非常不符合，5=非常符合)。示例问题如：“我所做的工作对我来说非常有意义”和“在决定如何完成我的工作，我有很大的自主权”。该量表在本研究中的信度系数为0.87。

(3) 个人—领导匹配：采用Jansen等^[62]编制的6个题项的量表，由员工和领导分别自评感知到的个人—领导匹配(基于Likert-5点评分法，1=非常不符合，5=非常符合)。员工评价的示例问题如“我与我的领导对组织内部议题，有相似的观点”；领导评价的示例问题如“我与我的员工对组织内部议题，有相似的观点”。领导评价的个人—领导匹配信度系数为0.92，员工评价的个人—领导匹配信度系数为0.91。本研究在后续假设检验时，个人—领导匹配是领导和员工分别评价的个人—领导匹配的均值。

(4) 工作投入：本研究采用Schaufeli等^[63]所编制的量表测量工作投入。由员工基于Likert-5点评分方法进行自评(1至5分别代表“完全不同意”到“完全同意”)。示例问题如：“在工作中，我感到精力充沛”和“我为自己所从事的工作感到自豪”。该量表的信度系数为0.80。

(5) 控制变量：除了以上关键变量，本研究依据Matta等^[25]的建议，将领导者与员工的性别、年龄和教育程度的相似性(分数差值的绝对值)作为控制变量处理。

3. 分析方法

(1) 多项式回归：为了对假设1、2的一致和不一致进行检验，运用多项式回归和响应面的方法。^[64]具体操作是，因变量(心理授权/工作投入)对控制变量和五个多项式的回归，包括领导对员工的喜欢(LLF)、员工对领导的喜欢(FLL)、员工对领导喜欢的平方(FLL²)、领导对员工喜欢与员工对领导喜欢的乘积项(FLL×LLF)、领导对员工喜欢的平方(LLF²)，具体方

程如下：

$$Z=b_0+b_1LLF+b_2FLL+b_3LLF^2+b_4LLF \times FLL+b_5FLL^2+e \quad (1)$$

假设 1 和 2 的检验, 涉及一致的对角线 (LLF=FLL) 对应截面上的斜率 (b₁+b₂), 不一致的对角线 (LLF=-FLL) 对应截面上的斜率 (b₁-b₂) 和曲率 (b₃-b₄+b₅)。

(2) 用块变量方法检验中介效应: 为了检验领导一成员喜欢一致性通过心理授权对工作投入的影响 (假设 3), 我们运用 Edwards 等^[65] 提出的块变量方法。为了得到五个多项式的共同作用 (LLF, FLL, FLL², FLL×LLF, LLF²), 我们合并这五个多项式为块变量 (Block Variable)。正如 Edwards 等^[65] 提到的, 用块变量可以更好地评估一致和不一致对中介模型的和间接效应。至关重要, 运用块变量不会改变方程中其他变量的评估系数和总的解释率。^[21]

(3) 用邹氏检验法来检验调节效应: 为了检验个人—领导匹配的调节效应 (假设 4), 我们采用邹氏检验法^[66] 来分析。根据 Lee 等、^[67] 刘海洋等^[68] 开发的方法, 将样本按照调节变量的中位数进行分割, 并分别在高于中位数和低于中位数的样本中进行结构方程分析, 并比较系数的差异。

三、研究结果分析

为了检验关键变量“员工对领导的喜欢”、“领导对员工的喜欢”、“心理授权”、领导评价的“个人—领导匹配”、员工评价的“个人—领导匹配”和“工作投入”之间的区分效度以及各个测量量表的相应测量参数, 本研究采用 Lisrel 8.80 对关键变量进行验证性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)。结果显示, 六因子模型拟合较好 (χ²(309) = 603.55, NFI=0.89, CFI = 0.94, IFI = 0.94, RMSEA=0.07, SRMR = 0.06), 而且这一模型显著优于其他模型的拟合优度 (详见表 1), 表明测量具有较好的区分效度。

表 2 总结了变量的平均值、方差以及相关系数。可以看到员工对领导的喜欢与心理授权 (r=0.39, p<0.01) 和员工工作投入 (r=0.39, p<0.01) 呈现出显著的正相关关系; 领导对员工的喜欢与心理授权 (r=0.21, p<0.01) 和员工工作投入 (r=0.27, p<0.01) 也呈现显著的正相关关系; 领导评价的个人—领导匹配与心理授权 (r=0.21, p<0.01) 和员工工作投入 (r=0.16, p<0.01) 呈现出显著的正相关关系, 员工评价的个人—领导匹配与心理授权 (r = 0.18, p<0.01) 和员工工作投入 (r=0.16, p<0.01) 呈现出显著的正相关关系; 心理授权和员工工作投入 (r=0.38, p<0.01) 也呈现显著的正相关关系。

表1 验证性因素分析结果

Models	X ²	Df	RMSEA	NFI	CFI	IFI	SRMR
六因子模型	603.55	309	0.07	0.89	0.94	0.94	0.06
五因子模型 ^a	816.28	314	0.09	0.89	0.90	0.90	0.08
四因子模型 ^b	1014.56	318	0.10	0.81	0.86	0.86	0.08
三因子模型 ^c	1761.67	321	0.14	0.68	0.72	0.72	0.14
二因子模型 ^d	2905.62	323	0.19	0.47	0.49	0.50	0.18
单因子模型 ^e	3377.58	324	0.21	0.38	0.40	0.40	0.18

注: n=215; a 五因子模型: 领导喜欢员工+员工喜欢领导+心理授权, 领导评价的个人—领导匹配, 员工评价的个人—领导匹配, 工作投入; b 四因子模型: 领导喜欢员工+员工喜欢领导+心理授权, 领导评价的个人—领导匹配, 员工评价的个人—领导匹配, 工作投入; c 三因子模型: 领导喜欢员工+员工喜欢领导+心理授权+领导评价的个人—领导匹配, 员工评价的个人—领导匹配, 工作投入; d 二因子模型: 领导喜欢员工+员工喜欢领导+心理授权+领导评价的个人—领导匹配+员工评价的个人—领导匹配, 工作投入; e 单因子模型: 所有的变量归为一个因子

表2 主要变量的相关系数表

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
性别相似性	0.33	0.63								
年龄相似性	-6.82	7.73	0.29**							
教育程度相似性	0.10	0.62	-0.02	-0.04						
领导对员工的喜欢	4.04	0.58	0.06	0.16*	0.00					
员工对领导的喜欢	4.09	0.66	-0.08	0.16*	-0.06	0.17*				
个人—领导匹配(L)	3.44	0.98	0.09	0.14*	0.10	-0.03	0.21**			
个人—领导匹配(F)	3.33	0.94	0.11	0.16*	-0.07	0.13	0.16*	0.23**		
心理授权	3.72	0.49	0.01	0.11	-0.03	0.21**	0.39**	0.21**	0.18**	
员工工作投入	3.83	0.44	-0.04	0.04	-0.07	0.27**	0.39**	0.16*	0.16*	0.38**

注: n=215; ** p<0.01, * p<0.05, L: 领导评价; F: 员工评价

表3 多项式回归结果与响应面分析

变量	员工心理授权				员工工作投入			
	M1		M2		M3		M4	
	b	se	b	se	b	se	b	se
常量	3.78**	0.05	3.75**	0.06	3.86**	0.05	3.82**	0.05
性别相似性	-0.02	0.06	0.01	0.05	-0.05	0.05	-0.01	0.05
年龄相似性	0.11	0.00	0.01	0.00	0.05	0.00	-0.06	0.00
教育程度相似性	-0.03	0.05	0.00	0.05	-0.07	0.05	-0.04	0.05
领导对员工的喜欢(LLF)			0.14*	0.06			0.22**	0.05
员工对领导的喜欢(FLL)			0.38**	0.05			0.36**	0.05
LLF ²			-0.08	0.08			-0.03	0.07
LLF×FLL			0.06	0.09			-0.01	0.08
FLL ²			0.002	0.04			0.01	0.04
R ²	0.01		0.15		0.01		0.17	
F值	0.89		5.83**		0.59		6.49**	
一致的对角线(LLF=FLL)								
斜率					0.52**			
曲率					-0.01			
不一致的对角线(LLF=-FLL)								
斜率					-0.24**			
曲率					-0.14			

注: n=215; ** p<0.01, * p<0.05

结合响应面分析的多项式回归结果见表 3。由表 3 的模型 4 可知, 员工工作投入对 3 个 2 次项的回归结果是显著的 (F = 6.49, p<0.01), 但是响应面沿着不一致的对角线 (LLF=-FLL) 的曲率未达显著水平 (-0.004, ns), 说明员工工作投入并未随着喜欢一致程度的增加而升高, 即喜欢一致并比不一致好; 而曲面沿着一致的对角线的斜率是正向显著的 (0.58, p<0.01), 表明领导—成员喜欢的“高一高”一致比“低—低”一致的员工有更高的工作投入。图 4 的响应面也表明, 后角 (高一高) 的工作投入比前角 (低—低)、左角 (低—高) 和右角 (高一低) 的更高, 并且双方的喜欢在“高一高”一致时,

员工的工作投入最高，支持了研究假设 1。

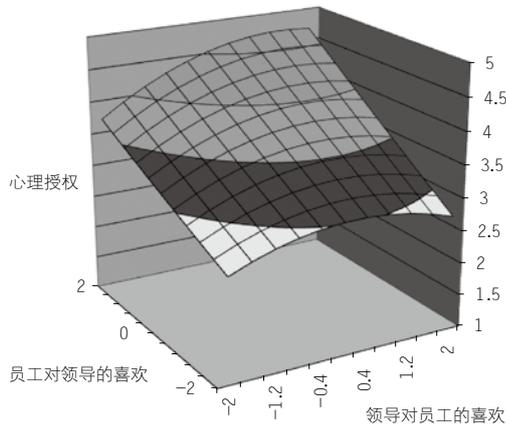


图3 领导—成员双方喜欢一致性对心理授权的影响

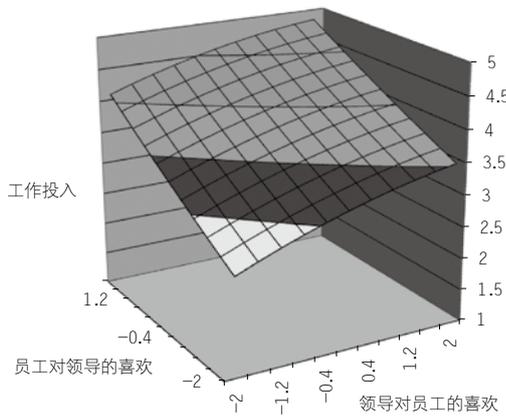


图4 领导—成员双方喜欢一致性对员工工作投入的影响

同理，由表 3 的模型 2 可知，心理授权对 3 个 2 次项的回归结果是显著的 ($F=5.83, p<0.01$)，但是响应面沿着不一致的对角线 ($LLF=-FLL$) 的曲率未达显著水平 ($-0.14, ns$)，说明心理授权并未随着喜欢一致性程度的增加而升高，即喜欢一致并不一定比不一致好；而曲面沿着一致的对角线的斜率是正向显著的 ($0.52, p<0.01$)，表明“高一高”一致比“低—低”一致的员工有更高的心理授权。图 3 的响应面也表明，后角（高一高）的心理授权比前角（低—低）、左角（低—高）和右角（高一低）的更高，并且双方的喜欢在“高一高”一致时，心理授权最高，支持了研究假设 2。

假设 3 提出了心理授权的中介效应，由表 4 可知，领导—成员喜欢一致性对心理授权的影响是正向显著的 ($0.43, p<0.01$)，而心理授权对工作投入的影响也是正向显著的 ($0.37, p<0.01$)。从直接效应来看，领导—成员喜欢一致性对员工工作投入的直接影响效应是显著的 ($0.45, p<0.01$)，并且通过心理授权的间接效应也是显

著的 ($0.16, p<0.01$)。因此，研究结果表明，领导—成员喜欢一致性与员工工作投入之间起着部分中介作用，即研究假设 3 得到了验证。

表4 领导—成员喜欢一致性通过心理授权对工作投入的直接和间接效应分析

变量	心理授权	工作投入
块变量(一致/不一致的直接效应)	0.43** (前半路径系数)	-- 0.45** (直接效应)
心理授权 (γ_{PE})	--	0.37** (后半路径系数)
通过心理授权的间接效应 ($=0.43 \times \gamma_{PE}$)	--	0.16** (间接效应)
95% 置信水平下的置信区间		(0.06, 0.26)

注：n=215；**p<0.01，*p<0.05，PE：心理授权

表5 个人—领导匹配的调节效应分析

变量	心理授权			
	低个人—领导匹配		高个人—领导匹配	
	b	se	b	se
常量	3.63**	0.09	3.83**	0.07
性别相似性	-0.08	0.09	0.09	0.06
年龄相似性	0.02	0.01	-0.08	0.00
教育程度相似性	0.00	0.08	0.03	0.06
领导对员工的喜欢 (LLF)	0.07	0.08	0.20*	0.07
员工对领导的喜欢 (FLL)	0.24*	0.08	0.34**	0.08
LLF ²	-0.02	0.12	-0.08	0.10
LLF×FLL	-0.26	0.15	0.30*	0.13
FLL ²	0.03	0.06	0.02	0.08
R ²	0.13		0.16	
F值	2.95**		3.60**	
一致的对角线(LLF=FLL)				
斜率	0.31**		0.55**	
曲率	-0.25		0.25	
不一致的对角线(LLF=-FLL)				
斜率	-0.16		-0.14	
曲率	0.26		0.36*	
系数比较 (LLF、FLL、LLF ² 、LLF×FLL、FLL ² 为自变量、LMX为结果变量)	df	8		
	$\chi^2=17.86^*$			

注：n=215；**p<0.01，*p<0.05

假设 4 提出个人—领导匹配对领导—成员喜欢一致性与心理授权之间的调节效应，我们将所有样本分为两个组，一个由感知到高个人—领导匹配（高于中位数）的员工组成，另一个由感知到低个人—领导匹配（低于中位数）的员工组成。接着，我们使用邹氏检验法分析了多项式系数是否在两个群体差异显著（使用了 Stata 的“SUEST”命令），即 LLF、FLL、FLL²、FLL×LLF、LLF² 的系数在高低个人—领导匹配的两个分样本中是否有显著差异。^[66,67] 如表 5 所示，在个人—领导匹配度低的分组中，曲率检验显示沿着一致的对角线 (LLF=FLL) 的曲面向上弯曲 (曲率=0.26, ns)，但并不显著；而在个人—领导匹配度高的分组中，曲率沿着一致的对角线 (LLF=FLL) 的曲面显著向上弯曲 (曲率=0.27, p<0.05)，表明领导与员工喜欢的“高一高”一致对心理授权的影响在个人—领导匹配高的组中更加明显。而邹

氏检验的结果显示,这五项式在两个组群中有显著差异($\chi^2=17.86, p<0.01$),由此支持了假设4。

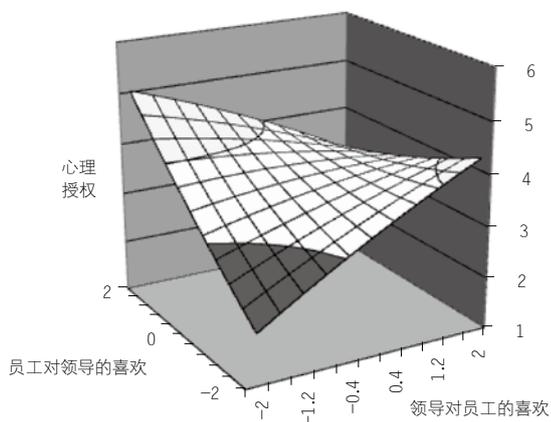


图5a 低“个人—领导匹配”下的喜欢一致性检验

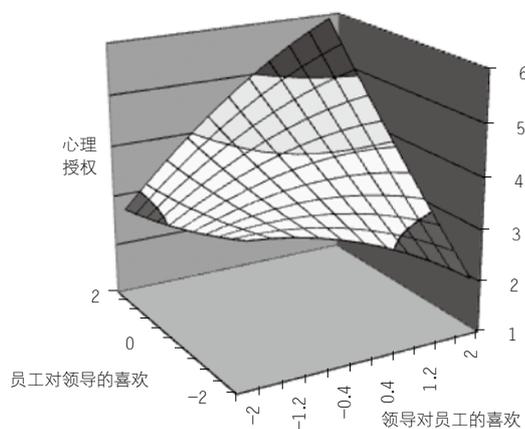


图5b 高“个人—领导匹配”下的喜欢一致性检验

为了更直观地观察在个人—领导匹配高和低的两组中,领导—成员喜欢的“高一高”一致对心理授权的影响,我们绘制了高低两组的响应面(见图5a和5b)。图5a为低个人—领导匹配的响应面,在个人—领导匹配度较低的情况下,即使领导与员工即使相互喜欢(“高一高”一致),员工的心理授权也很低;而在个人—领导匹配度较高的情况下,领导与员工相互喜欢(“高一高”一致)带来了较高的心理授权,并且也改善了领导与员工相互不喜欢(“低—低”一致)对心理授权带来的消极影响,假设3得到了进一步支持。

四、研究意义与讨论

工作投入是个体心理和行为上对工作的投入程度,^[69]表达了个体对工作及组织的情感和认知。^[31,70]如何激发员工的工作投入是研究者和实践者应着力探讨的问题。本文聚焦的“喜欢”是组织中社会交换的主要内容之一,^[29]

基于社会交换理论探讨“领导对员工的喜欢”和“员工对领导的喜欢”的不同匹配情况下对员工回馈组织的程度(工作投入)产生影响。

1. 理论意义

(1)从二元(Dual-system)视角探讨“领导对员工的喜欢”(自上而下)和“员工对领导的喜欢”(自下而上)的不同匹配情况对员工工作投入的影响,拓宽了员工工作投入的前因研究,也丰富了一致性的相关研究。本研究聚焦“喜欢”这一积极的情感,将领导对员工的喜欢和员工对领导的喜欢同时纳入模型,并细分领导与员工喜欢程度的匹配(一致性)情况,进一步探究这一匹配对员工工作投入的影响。通过实证分析发现,“领导对员工的喜欢”和“员工对领导的喜欢”的一致性情况(4种)对员工工作投入的影响有所不同。特别当领导—成员喜欢在“高一高”一致时,员工的工作投入最高,这一结论也丰富了一致性的相关研究。虽然已有基于匹配理论的研究指出,当领导者和追随者在人格、认知和态度等心理特征上达成一致时,能够使双方在工作互动过程中了解对方的想法,准确预测对方的行为,进而实现更优的绩效表现。^[31]但是,本研究证实,在领导与员工相互不喜欢(“低—低”一致)的情况下,员工的工作投入最低,这与以往大多数一致性研究认为“越一致越好”的观点有悖。因此,从本研究的结论可以推广到包含“情感因素”的其他研究,应当需要从多方面进行考虑。

(2)本文通过探讨领导—成员喜欢的不同匹配情况对工作投入的影响,丰富了社会交换的相关研究。“喜欢”这一概念自提出之日起一直备受“冷落”。以往对组织中领导成员二元关系的研究中,更多关注LMX,对“喜欢”的关注度较低,^[29,34]甚至认为LMX可以替代“喜欢”发挥作用。^[37]但是,“喜欢”作为一种积极的情感,对员工和组织有重要意义。^[31-33]本研究结果不仅证实了“喜欢”是有别于LMX的变量,也证实了这一变量对于组织中个体的态度和行为预测的重要性,即领导—成员喜欢在“高一高”一致时,员工的心理授权水平最高,且有最优的工作投入水平。本研究围绕“喜欢”这一情感因素展开,扩展了由领导和员工认知相似性引起的积极效应的个体层面的断言,^[25]不仅佐证了Dulebohn等人^[34]认为喜欢是独特变量的观点,也拓展和补充了Metta等人^[25]关于LMX与员工组织行为的研究。

(3)通过探讨心理授权的中介作用和个人—领导匹配的调节作用,完善了领导—成员喜欢与工作投入之间的作用机制和边界条件。首先,加深了对“情感—行为”作用机制的探讨。本研究证实,领导—成员喜欢对员工

工作投入产生影响的中介机制是“心理授权”，即不同的个体即使被同一个其他个体同等“喜欢”，也会有不同的认知（心理授权），从而表现出不同的行为（工作投入）。其次，拓展了“情感—认知—行为”的边界条件。心理授权作为个体的综合认知会受到工作情境的影响，^[45,57]也就是说，不同的个体对相同的“喜欢”会有不同的心理授权感受。本研究引入“个人—领导匹配”这一情景变量，研究证实，个人—领导匹配度较高时，领导和成员相互喜欢（“高一高”一致）能够显著增强员工的心理授权水平，并且在一定程度上能够改善相互不喜欢（“低—低”一致）对心理授权水平的负向影响；在个人—领导匹配度较低时，领导与员工相互喜欢（“高一高”一致）和相互不喜欢（“低—低”一致）均不能增强员工的心理授权水平。由此发现，“个人—领导匹配”的重要意义还体现在：“领导—成员喜欢”是一种单向情感表达，虽然本研究将单向的情感表达转换为双向的情感匹配，能够真正从“自上而下”和“自下而上”的双元视角更好地预测员工的心理授权和工作投入，但这种主观“情感”的作用仍受限于客观的“匹配”，即“个人—领导匹配”侧重于领导和员工在人格特质价值观和个人兴趣等客观方面的匹配，在“情感—认知—行为”的过程中扮演了一个重要的情境变量。

2. 实践意义

首先，研究证实，领导与员工互相喜欢时（互为“心上人”），员工的工作投入水平最高。由此可见，作为组织中重要的社会交换内容之一，“喜欢”对领导的态度和员工的行为有实际影响。因此，领导者可以在实际工作中对员工多一些关心。从而让员工真切感受到来自领导者的“喜欢”，使之转化为工作投入。当员工与领导互相不喜欢时（互为“眼中钉”），员工的工作投入水平最低。因此在日常管理中，可以在激发员工爱岗敬业的同时培养其对领导的积极情感。此外，还可以为内向或孤僻的领导配外向、情感丰富的员工，尽量不要给情感丰富的领导配内向、孤僻的员工等，尽量保证领导和员工都处于相互喜欢的情感状态。

其次，领导与员工相互喜欢时，员工的心理授权水平最高，并且心理授权在领导—成员喜欢一致性与员工的工作投入之间起桥梁作用。喜欢是单向情感，而心理授权是员工切实感知到的综合认知和激励，将喜欢这一单向情感转化为内在动力对提高员工的工作投入至关重要。作为领导者，可适当加强与员工的沟通，做到“亲民近民”，减少二者的障碍与矛盾，增强员工的心理授权水平，让情感的作用发挥尽致；员工也应该与领导积

极交流，主动发现并解决问题，维系并提高与领导之间的关系，增强心理授权水平，从而更加积极地投入工作。

最后，个人—领导匹配调节了领导—成员喜欢一致性与心理授权之间的关系。本研究发现，个人—领导匹配能够显著改善领导与成员相互不喜欢（“低—低”一致）对心理授权的负向影响，即领导和员工相互不喜欢，如果二者在价值观、特质和工作目标等方面匹配较好，也能够带来较高水平的心理授权。因此，管理者要从价值观、人格特质与工作目标等方面筛选和配置人员，特别是对于领导与员工相互不喜欢的情况，更要协调二者在价值观、人格特质和工作目标等方面的匹配。

3. 研究局限和未来研究方向

本研究设计严谨，采用了三轮调研的设计，因而最大限度地避免了同源方差，使研究结果更加真实、可靠。当然本研究还存在一定的局限性：（1）所采用的量表大多是在西方组织背景中发展得来的，虽然有些已被证明在中西方样本间存在着测量的稳定性，但选用本土或者本土化的量表可能会使研究结果更贴近本土实际；（2）本研究所涉及的企业由研究者自行选定，这在一定程度上限制了研究的外部效度，后续研究可以更广泛地进行调研。

随着员工多元化和竞争的激烈，仅仅从物质投入入手来激发员工工作投入显然是不够的，还需要从情感投入的角度对员工行为进行全方位的研究：（1）因果关系：除了领导与员工喜欢程度一致性对员工心理授权和工作投入的影响外，关于员工态度和行为，还可以从角色内行为、组织公民行为、主动性行为、创新行为等多方面展开，以期更加完整和具体；（2）研究层面：除了从个体层面出发展开研究，还可以从团队、组织等角度进行考量，比如引入组织层面的变量作为调节变量等。结合多层次和跨层次研究的趋势，将“喜欢—行为”之间的关系放到团队和组织层面进行研究；（3）作用机制：除了探讨社会交换的中介及调节机制，还可以从社会学习、自我验证等角度来分析，比如以领导者的期望为调节变量等。因此，后续研究可以针对不同的理论基础展开不同的研究。

五、研究结论

员工的工作状态受积极情感的影响，^[71]其工作行为是领导和员工匹配效应的产物，^[18,20,21]因此，本研究将领导对员工的喜欢（自上而下）和员工对领导的喜欢（自下而上）的二元视角（Dual-system）同时纳入模型，着力于探讨员工和领导积极情感的匹配对员工的工作投入影响。本文通过对215份员工及其主管领导的调研发现，领导—成员“喜欢”一致性情况对员工的工作投入有显

著影响,特别是在领导与员工相互喜欢(“高一高”一致)的情况下,员工的心理授权和工作投入度最高。同时,本文还对“一致性”的研究给予了丰富和补充,认为在探讨一致性时应当将“人的有限理性”和“人的情感冲突”共同考虑进去,而非简单地认为越一致越好。通过响应面分析,本文对组织中看似简单的“喜欢”赋予了丰富的意义和内涵,从领导—成员二元互动的角度将工作投入前因变量的研究动态化和丰富化,进一步证实了领导和下属会通过一系列的相互作用促进员工更多的投入。^[27,28]

参考文献

- [1] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B.. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(3): 293-315.
- [2] Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P.. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1): 397-422.
- [3] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B.. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3(1): 71-92.
- [4] Harris, J.. Employee Engagement: An Easy Investment with Large Returns. *Public Relations Tactics*, 2004, 11(1): 13.
- [5] Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L.. Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(2): 268.
- [6] Kim, H. J., Shin, K. H., Swanger, N.. Burnout and Engagement: A Comparative Analysis Using the Big Five Personality Dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 2009, 28(1): 96-104.
- [7] Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., Schaufeli, W. B.. Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference? *Personality and Individual Differences*, 2006, 40(3): 521-532.
- [8] Cotter, E. W., Fouad, N. A.. Examining Burnout and Engagement in Layoff Survivors: The Role of Personal Strengths. *Journal of Career Development*, 2013, 40(5): 424-444.
- [9] Akhtar, R., Boustani, L., Tzivrikos, D., Chamorro-Premuzic, T.. The Engageable Personality: Personality and Trait EI as Predictors of Work Engagement. *Personality and Individual Differences*, 2015, (73): 44-49.
- [10] Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., Sels, L.. Mindfulness, Authentic Functioning, and Work Engagement: A Growth Modeling Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 2013, 82(3): 238-247.
- [11] Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Derks, D.. Who Takes the Lead? A Multi-source Diary Study on Leadership, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(3): 309-325.
- [12] Mauno, S., Ruokolainen, M., Kinnunen, U., De, B. J.. Emotional Labour and Work Engagement among Nurses: Examining Perceived Compassion, Leadership and Work Ethic as Stress Buffers. *Journal of Advanced Nursing*, 2016, 72(5): 1169-1181.
- [13] Wingerden, J. V., Derks, D., Bakker, A. B.. The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement And Performance. *Human Resource Management*, 2017, 56(1): 51-67.
- [14] Harju, L. K., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B.. Can Job Crafting Reduce Job Boredom and Increase Work Engagement? A Three-year Cross-lagged Panel Study. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, (95): 11-20.
- [15] Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Ahola, K.. The Job Demands-Resources Model: A Three-year Cross-lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement. *Work & Stress*, 2008, 22(3): 224-241.
- [16] Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R.. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(3): 617-635.
- [17] Saks, A. M.. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21(7): 600-619.
- [18] Hunt, D. E.. Person-environment Interaction: A Challenge Found Wanting before It Was Tried. *Review of Educational Research*, 1975, 45(2): 209-230.
- [19] Yu, K. Y. T.. Inter-relationships among Different Types of Person-environment Fit and Job Satisfaction. *Applied Psychology*, 2016, 65(1): 38-65.
- [20] Glomb, T. M., Welsh, E. T.. Can Opposites Attract? Personality Heterogeneity in Supervisor-subordinate Dyads as a Predictor of Subordinate Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(4): 749.
- [21] Zhang, Z., Wang, M. O., Shi, J.. Leader-follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-member Exchange. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1): 111-130.
- [22] 陈乐妮, 王楨, 骆南峰, 罗正学. 领导—下属外向性人格匹配性与下属工作投入的关系: 基于支配补偿理论. *心理学报*, 2016, 48(6): 710-721.
- [23] Yang, K., Yan, X., Fan, J., Luo, Z.. Leader-follower Congruence in Proactive Personality and Work Engagement: A Polynomial Regression Analysis. *Personality and Individual Differences*, 2017, 105(15): 43-46.
- [24] 彭坚, 王霄. 与上司“心有灵犀”会让你的工作更出色吗——追随原型一致性、工作投入与工作绩效. *心理学报*, 2016 (9): 1151-1162.
- [25] Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., Conlon, D. E.. Does Seeing “Eye To Eye” Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(6): 1686-1708.
- [26] Blau, P. M.. Exchange and Power in Social Life. *Transaction Publishers*, 1964.
- [27] Cropanzano, R., Mitchell, M. S.. Social Exchange Theory: An

- Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 2005, 31(6): 874-900.
- [28] Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S.. The Drivers of Employee Engagement. Report-Institute for Employment Studies, 2004.
- [29] Wayne, S. J., Ferris, G. R.. Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(5): 487-499.
- [30] Zajonc, R. B.. Feeling and Thinking: Preferences Need no Inferences. *American Psychologist*, 1980, 35(2): 151-175.
- [31] Abele-Brehm, A.. Positive and Negative Mood Influences on Creativity: Evidence for Asymmetrical Effects. *Polish Psychological Bulletin*. 1992, (23): 203-221.
- [32] Whiteley, P., Sy, T., Johnson, S. K.. Leaders' Conceptions of Followers: Implications for Naturally Occurring Pygmalion Effects. *Leadership Quarterly*, 2012, 23(5): 822-834.
- [33] Sy, T.. What Do You Think of Followers? Examining the Content, Structure, and Consequences of Implicit Followership Theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, 113(2): 73-84.
- [34] Dulebohn, J. H., Wu, D., Liao, C.. Does Liking Explain Variance above and beyond LMX? A Meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 2017, 27(1): 149-166.
- [35] Kahn, W. A.. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(4): 692-724.
- [36] Eagly, A. H., Chaiken, S.. *The Psychology of Attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.
- [37] Harris, K. J., Harvey, P., Kacmar, K. M.. Abusive Supervisory Reactions to Coworker Relationship Conflict. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(5): 1010-1023.
- [38] Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C.. Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group, and Person-supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2): 281-342.
- [39] Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E.. The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 590-598.
- [40] Van Vianen, A. E., Shen, C. T., Chuang, A.. Person-organization and Person-supervisor Fits: Employee Commitments in a Chinese Context. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32(6): 906-926.
- [41] Gerstner, C. R., Day, D. V.. Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(6): 827-844.
- [42] Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C.. Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1): 82-111.
- [43] Rich, C., Ponsler, B., Holroyd, A., Sidner, C. L.. Recognizing Engagement in Human-robot Interaction. *ACM/IEEE International Conference on Human-robot Interaction*. IEEE Press, 2010: 375-382.
- [44] Thomas, K. W., Velthouse, B. A.. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 1990, 15(4): 666-681.
- [45] Conger, J. A., Kanungo, R. N.. Charismatic Leadership in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 46(1): 163.
- [46] Zimmerman, M. A.. Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 1995, 23(5): 581.
- [47] 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(2): 219-247.
- [48] Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Wang, A. C., Spain, S. M., Yammariño, F. J., Cheng, B. S.. Effects of Relational Schema Congruence on Leader-member Exchange. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(2): 268-284.
- [49] Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D.. A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4): 662-674.
- [50] Singh, M., Sarkar, A.. The Relationship between Psychological Empowerment and Innovative Behavior: A Dimensional Analysis with Job Involvement as Mediator. *Journal of Personnel Psychology*, 2015, 11(3): 127-137.
- [51] Schermuly, C. C., Meyer, B., Dämmer, L.. Leader-member Exchange and Innovative Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 2013, 12(12): 132.
- [52] Nel, T., Stander, M. W., Latif, J.. Investigating Positive Leadership, Psychological Empowerment, Work Engagement and Satisfaction with Life in a Chemical Industry. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 2015, 41(1): 1-13.
- [53] Bhatnagar, J.. Management of Innovation: Role of Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention in the Indian Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, 23(5): 928-951.
- [54] Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., Rodríguez-Sánchez, A. M.. Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 2014, 43(3): 377-400(24).
- [55] Kosar, R., Naqvi, S. M. M. R.. Psychological Empowerment and Employee Behaviors: Employee Engagement as Mediator and Leader-Member Exchange as Moderator. *Journal of International Business Research & Marketing*, 2016, (1): 485.
- [56] Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Rees, C., Gatenby, M.. Linking Perceived Supervisor Support, Perceived HRM Practices and Individual Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Human Resource Management*, 2013, 52(52): 839-859.
- [57] Spreitzer, G. M.. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5): 1442-1465.
- [58] Kristof-Brown, A. L.. Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-job and Person-orga-

nization Fit. *Personnel Psychology*, 2000, 53(3), 643-671.

- [59] Kim, T. Y., Kim, M.. Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-supervisor Fit. *Journal of Business Ethics*, 2013, 112(1): 155-166.
- [60] Gregory, B. T., Albritton, M. D., Osmonbekov, T.. The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships between P-O Fit, Job Satisfaction, and In-role Performance. *Journal of Business and Psychology*, 2010, 25(4): 639-647.
- [61] 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. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879-903.
- [62] Jansen, K. J., Kristof-Brown, A.. Toward a Multidimensional Theory of Person-environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 2006, 18(2): 193-212.
- [63] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M.. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire a Cross-national Study. *Educational and Psychological Measurement*, 2006, 66(4): 701-716.
- [64] Edwards, J. R., Parry, M. E.. On the Use of Polynomial Regression Equations as an Alternative to Difference Scores in Organizational Research. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(6): 1577-1613.
- [65] Edwards, J. R., Cable, D. M.. The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3): 654-77.
- [66] Chow, G. C.. Tests of Equality between Sets of Coefficients in Two Linear Regressions. *Econometrica*, 1960, 28(3): 591-605.
- [67] Lee, Y. T., Antonakis, J.. When Preference Is not Satisfied but the Individual Is: How Power Distance Moderates Person-job Fit. *Journal of Management*, 2014, 40(3): 641-675.
- [68] 刘海洋, 刘圣明, 王辉, 徐敏亚. 领导与下属权力距离的一致性对下属工作绩效的影响及其机制. *南开管理评论*, 2016, 19(5): 55-65.
- [69] Ones, D. S., Viswesvaran, C., Schmidt, F. L.. Comprehensive Meta-analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4): 679-703.
- [70] Tims, M., Bakker, A. B., Xanthopoulou, D.. Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement? *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(1): 121-131.
- [71] Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., Van Wijhe, C. I.. Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement. *Human Relations*, 2012, 65(9): 1129-1154.

注释

- ① 美国知名民调机构 Gallup 发布的“2013 年员工的工作投入和工作环境研究报告”显示, 中国工作投入员工的比例仅为 6%, 远低于 13% 的全球平均水平。

作者简介 孔茗, 清华大学经济管理学院博士研究生, 研究方向为管理认知与组织行为; 袁悦, 西南科技大学经济管理学院硕士研究生, 研究方向为组织行为; 钱小军, 清华大学经济管理学院教授、博士,

研究方向为管理沟通、商业伦理、企业社会责任与可持续发展

The Influence of Leader-Member Congruence in Liking on Work Engagement and Its Mechanism

Kong Ming¹, Yuan Yue², Qian Xiaojun¹

1. School of Economics and Management Tsinghua University; 2. School of Economics and Management Southwest University of Science and Technology

Abstract From an organizational psychology perspective, liking represents a measure of interpersonal attraction which received significant inclusion in research on supervisor-subordinate dyads. But, it has always been “neglected” since being put forward. Recent meta-analysis about liking points out liking is an important and distinct construct. As such, our study centers on “liking”, hoping to enrich and improve the content and process of social exchange in organizations. Base on the leader-member exchange theory, this study examined the relationship between leader-member congruence in liking and work engagement from a dual-system perspective. Results of cross-level polynomial regressions on 215 dyads presented that work engagement and psychological empowerment are most high when a follower is aligned with a leader at a high level of liking. Further, psychological empowerment mediates the relationship between leader-employee congruence in liking and employee's work engagement. What's more, person-supervisor fit moderates the relationship between leader-employee congruence in liking and psychological empowerment. On the base of above discussion, the study makes some contributions. First, it explores the effect of leader-member congruence in liking on employees' work engagement from the binary interaction perspective of leaders' liking for employees (top-down) and employees' liking for leaders (down-top). This dual-system not only makes the research on the antecedent variables of employees' work engagement dynamic and enriched but also expands the boundary condition and mechanism of action between congruence in liking and employees' work engagement. Second, the results of this study not only extend the application of social exchange theory in the studies on work engagement, but also enriched the content of person-environment fit theory from a single-sided perspective to a leader-follower congruence perspective. Third, the study also makes important contributions to organization management in practice. Since “liking” exerts important effect on employees' work engagement, affect can better maintain leader-member relationship and motivate employees' passion for organization and work than performance reward. This finding may require managers to change their mindset from muddling along their daily management.

Key Words Leader-Member Liking; Work Engagement; Psychological Empowerment; Person-supervisor Fit; Congruence; Response Surface Analysis