

Differential Leadership in China: The Present Situation and Future Directions

Keyang Han, Yimo Shen*

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing
Email: shenym1980@126.com

Received: Jan. 9th, 2018; accepted: Jan. 23rd, 2018; published: Jan. 30th, 2018

Abstract

As a specific leadership style in Chinese business organizations, differential leadership refers to leaders' behavior in categorizing employees into insiders and outsiders on the basis of three core criterions (guanxi, loyalty, and competency), and managing them differently in accordance with such classification. It has been argued that differential leadership plays a unique role in management practices, and has significant impacts on subordinate and team effectiveness. In order to make more researchers become acquainted with differential leadership, this study summarized differential leadership's definition, employee categorization, measurement and its influence on subordinate and group effectiveness.

Keywords

Differential Leadership, Employee Categorization, Chaxu Geju

差序式领导：研究现状与发展方向

韩可扬, 沈伊默*

西南大学心理学部, 重庆
Email: shenym1980@126.com

收稿日期: 2018年1月9日; 录用日期: 2018年1月23日; 发布日期: 2018年1月30日

摘要

近期有研究指出, 在华人企业中存在着一项较为特殊的差序式领导风格, 它指的是华人领导者会据亲、忠、才的标准将部属归类, 将部属区分为自己人与外人, 并对自己人部属给予偏私对待的领导风格。文

*通讯作者。

章回顾了差序式领导的研究起源、员工归类标准与管理行为、差序式领导与西方领导理论之间的区别、差序式领导的测量, 以及它对部属和团队效能的影响效果, 并对未来的研究方向进行了讨论。

关键词

差序式领导, 员工归类, 差序格局

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

“长期以来, 领导一直被看作实现群体和组织目标的关键因素”(Erdogan & Enders, 2007: 321)。如何提高企业领导和管理的有效性, 从而提升我国企业的核心竞争力、持续保持企业的竞争优势, 这是当下管理者们在组织管理过程中面临的一项迫切的、亟需解决的问题。以往的研究表明, 华人文化中的特殊主义或人治主义(personalism)促使领导者在领导过程中, 会对较偏好的部属给予较多偏私, 采取差别对待的领导行为(Redding, 1990; Westwood, 1997)。这种独特的领导风格被称之为差序式领导(differential leadership), 并引起越来越多研究者的关注。研究者们认为, 差序式领导植根于中国传统文化中的儒家与法家伦理, 它在管理实践方面有它独特的作用, 会对华人企业组织的运作有着深刻的影响(Jiang & Cheng, 2008)。本文拟从差序式领导研究的起源、员工归类标准与管理行为、差序式领导与西方领导理论之间的区别、差序式领导的测量, 以及它对部属工作态度和行为的影响效果方面对现有研究进行系统回顾和评析, 并基于已有成果讨论未来的研究方向。

2. 差序式领导的概念发展与特征

2.1. 差序式领导研究的起源

尽管近期研究才正式提出差序式领导的概念, 不过在早期就有研究者发现华人企业中领导者在领导过程中带有差序式领导的特点(e.g., Redding, 1990; Silin, 1976)。这些研究虽然未直接说明华人差序式领导, 但是从他们所观察到的华人的领导者的领导行为中, 显示在实际的工作中, 华人领导者对部属确实存在着差序式的对待。这种现象的根源在于华人社会“讲人情、重关系”的关系取向的社会文化特性(Gabrenya & Hwang, 1996; Yang, 1995)。费孝通用“差序格局”概念来说明这一现象, 他指出在华人社会结构中, 人与人之间的互动, 主要是根据血缘关系的亲疏远近来判断他人自己所建构的社会网络中的地位, 在界定彼此的角色关系后, 会建出不同的互动格局, 采取不同的差序对待方式(费孝通, 1993)。费孝通称它是一种维系私人关系的道德, 并且认为它是以孝、悌、忠及信均是这种私人关系的道德要素。

在此基础上, 黄光国(1985)引用“差序格局”的概念, 提出了“人情与面子”模式, 旨在说明中国社会两个人的社会交换行为。它认为个体在社会交换时, 首先会进行“关系判断”, 并根据对方与自己之间的关系的属性及关系强度, 作为交往或资源分配的基础与原则。黄光国将华人人际关系的组织分为三类: 1) 情感性关系。指的是个体与亲人或“自己人”建立起的一种长久而稳定的社会关系, 其社会交换过程中遵循着各自所需、各尽所能的“需求法则”; 2) 工具性关系。指的是个体为获取某种资源, 与陌生人或“外人”建立的一种短暂的、不稳定的, 以经济利益为诉求的一种关系。在该关系中, 个体为

利益最大化, 交换时遵循一种“公平法则”; 3) 混合性的关系。是一种介乎于情感性和工具性关系之间的一种关系, 它是个体与家庭外社会网络中其他人(如同事、邻居、朋友)建立起的一种社会关系, 在该关系中双方社会交换时遵循着“人情法则”。这种差序式的人际关系同样也出现在杨国枢(杨国枢, 1993)的社会取向模型中, 即华人在人际交往中, 会根据不同类别的关系, 选用不同的互动规则, 并提出了关系决定论(relationship determinism)。杨国枢认为, 中国人的人际关系可以分为家人关系、熟人关系, 以及陌生人关系这三类, 关系类型不同, 会采取不同的对待原则和方式。例如, 在家人关系中, 彼此要讲责任, 依靠责任原则来运行; 而熟人关系中, 利益的交换及人际关系的维持是以“人情法则”为基础的, 亦即在既有的人情的基础上, 以合适的方式进行人情的往来。较之黄光国的人情与面子模式, 杨国枢的关系取向的观点都强调了中国社会人际交往中的差序式的特点, 但是两者仍然有一定的差别。较之于黄光国的人情与面子模式, 杨光枢的关系取向的观点中更强调差序对待关系中的上下级地位的差异, 以及角色责任在华人关系运作中的重要性(姜定宇 & 张菀真, 2010)。例如, 在家人关系中, 强调彼此之间要“讲责任、尽义务”, 这比较符合传统文化中的“五伦”关系, 即个体要依据角色规范, 承担并履行与之相对应的角色义务。这说明, 在华人社会中, 关系差序和差别对待不仅是一种文化价值观, 更是一种角色内化的过程, 从而对个体的行为有着深刻的影响(Jiang & Cheng, 2008)。

2.2. 员工归类标准及管理行为

郑伯坝(1995)针对差序格局、人情与面子模式, 从文化价值的形塑及情境限制角度入手, 来观察企业组织中的差序式领导现象, 提出“关怀组织而非社会”、“多元格局而非单元格局”、“动态格局而非静态格局”这三个立场, 在深入分析差序格局与华人组织行为的关系后指出, 企业主持人会依据关系的亲疏、忠诚的高低及才能的优劣这三个核心标准对员工归类为八种类型, 它们分别为经营核心(亲/忠/才)、事业辅佐(亲/忠/庸)、恃才傲物(亲/逆/才)、不肖子弟(亲/逆/庸)、事业伙伴(疏/忠/才)、耳目眼线(疏/忠/庸)、防范对象(疏/逆/才), 以及边际人员(疏/逆/庸)。这种领导者会据“亲”(关系)、“忠”(忠诚)、“才”(才能)这三大核心标准将部属归类, 将其区分为自己人与外人, 并对自己人部属给予较多偏私对待的领导风格被称之为差序式领导(姜定宇 & 张菀真, 2010; 郑伯坝, 1995)。过去对员工归类标准与管理行为的关系的探讨主要从两个方面展开: 一是依据员工归类模式, 研究归类标准对领导者的管理决策的行为的影响; 二是了解归类标准对家长式领导行为的效果。

就管理决策行为而言, 研究者们探讨了关系、忠诚、才能对管理决策行为的影响。例如, 郑伯坝等人(Cheng, Farh, Chang, & Hsu, 2002)采用一对二的配对方式, 通过问卷调查收集了 173 对主管与部属的对偶资料并加以分析, 结果表明忠诚和关系对领导者的授权与沟通的管理决策行为具有显著的正面影响; 才能也与主管所评定的管理决策行为之间存在正相关。而徐玮伶、郑伯坝和黄敏萍(2002)通过采用情境模拟的方法研究了员工归类与领导行为之间的关系, 结果表明在分享与参与等管理行为上, 领导者与部属之亲属关系、部属忠诚、以及部属才能等归类标准均相关显著。这说明领导者对于有亲属关系、忠诚度高, 或有才能的部属, 信息分享程度较高, 也给予较多参与决策的机会。研究结果还表明, 亲、忠、才三类归类标准之间存在交互作用, 该交互作用对管理决策行为的影响显著, 但方向不完全相同。例如, 亲、忠、才的三阶交互作用对各类管理决策行为的影响方向比较一致: 对“高才能—低忠诚”的部属而言, 关系有无的影响力很大; 但对“高才能-高忠诚”、“低才能-低忠诚”、及“低才能-高忠诚”的部属而言, 则影响力较小。Hu、Hsu 和 Cheng (2004)发现, 忠诚与才能对领导者的酬赏分配比例有显著预测力; 而且, 酬赏分配的情境(公开、保密)会调节归类标准对酬赏分配的比例之影响力。

就以归类标准与家长式领导而言, 郑伯坝、郭建志、徐玮玲和胡秀华(2003)收集了 294 对台湾企业的

主管与部属的对偶资料, 分析主观情感、忠诚、及才能对主管的仁慈、威权、及德行这三种家长式领导的关系, 结果发现主观情感对威权领导与仁慈领导均具有正向相关, 显示领导者对关系亲密者会采取恩威并施的领导作风; 才能对于威权领导具有显著的负向相关, 显示领导者对高才能之部属较不会表现出强制性的威权领导行为; 忠诚则对传递领导与德行领导都具有显著相关, 表现忠诚度高的部属较能获得领导者的照顾。研究还发现, 关系和忠诚对德行领导具有负向的交互作用, 表明虽然高忠诚部属觉得领导者的德行领导较高; 但相较于低忠诚部属而言, 高忠诚部属的关系与德行领导的相关反而较小; 另一方面, 忠诚与才能对威权领导具有正向相关, 表明当部属才能高又忠诚时, 领导者比较不会对其施予威权领导。

2.3. 西方关系领导与华人差序式领导之间的比较

领导者的差别对待特征也存在于西方企业组织中。早期西方的组织行为的研究认为领导者会对所有的部属展现一致的领导行为(Northouse, 2012)。这一观点隐含着两个基本的假设: 第一, 同一位领导者所带领的部属之间具有同质性, 意即部属的反应与感受是相同的; 第二, 领导会采取相同的方式对待所有的部属, 于是上述这种观点被称之为平均领导风格(average leadership style, ALS)。然而事实上, 实际组织中的领导并非一视同仁地对待所有的下属成员。为了有效地管理, 领导者可能会对不同的部属有着不同的对待。于是 Graen 和 Cashman (1975)提出了垂直双链模式(vertical dyad linkage model, VDL)。Graen 等人认为领导与部属之间除了工作契约规定的关系之外, 也会发展出社会交换(social exchange)关系, 像是对彼此的信任、友谊及支持等。而且这一理论认为, 领导者可能不会与每位部属发展相同的社会交换关系, 而是把一部分与之关系良好的部属当作“自己人”或内团体(in-group)成员, 这一部分成员会得到领导的高度信任与尊重; 而相对于内团体成员, 与领导者关系较差的外团体(out-group)部属, 领导者则会有着较低程度的信任与尊重(Graen & Uhl-Bien, 1995)。后来有研究者将 VDL 理论扩展成领导部属交换理论(Leader-member exchange theory, LMX 理论)。该理论认为领导者与部属建立社会交换关系, 不仅是单纯的组织行为现象, 而更可能是一种领导者主动形塑部属的历程: 在社会交换过程中, 领导者与部属沟通彼此的角色期待, 进而促使部属更快理解领导者的期望与要求。由于它是一种角色塑造(role-making)的领导过程, 因此被称之为“关系领导”(relationship-based leadership) (Bauer & Green, 1996; Graen & Uhl-Bien, 1995)。

尽管华人差序式领导理论与 LMX 理论皆强调领导对部属会有不一致的对待方式, 然而两者至少存在以下四个方面的差别: 1) 领导历程不同。LMX 理论着重于藉由与领导部属建立良好的关系, 来提升领导效能; 而华人差序式领导则是强调领导者以偏私对待的领导方式来激励部属效能, 两者在领导历程上有着极大的差别(姜定宇 & 张菀真, 2010; 徐玮伶, 郑伯坝, 郭建志, & 胡秀华, 2006)。2) 理论的根基不同。LMX 理论是建立在角色形成系统和社会交换论的基础上, 领导者为达到管理目的而在制度外所寻求的方式; 而差序式领导是以认知心理学的分类理论为基础, 融合华人的权威取向和关系取向及差序格局, 且传统华人并不重视正式制度和书面契约(Redding, 1990)。3) 理论构建的文化背景不同。西方文化强调权力上下较为平等的立场, 因此 LMX 理论以交换品质(exchange quality)为核心, 强调领导者与部属之间会依据“平等互惠”的原则来进行经济与社会的交换(Rousseau, 1989); 然而在华人企业中, 领导者与部属之间有着清楚的上下权力距离, 且下属负有较大的顺从与义务(樊景立 & 郑伯坝, 2000), 因此在差序式领导理论认为领导会展现偏私作风, 部属为了获得个人想要的资源与奖励, 会努力表现以赢取领导的欢心。这种部属主动改善领导者归类的行为, 即显示差序式领导与华人文化背景的重要联系。4) 归类标准不同。LMX 理论中的忠诚是指在工作关系中, 部属领导者目标和个人特质的支持, 与差序式的社会连带和义务情感有所差异。

3. 差序式领导的测量

差序式领导的概念虽然提出已经十年以上, 但长期以来缺乏有效的衡量工具(姜定宇 & 张菀真, 2010)。目前差序式领导的测量方法主要有以下两种:

3.1. 姜定宇、张菀真的测量

为了对差序式领导进行定量的评价, 姜定宇和张菀真(2010)采用演绎法编制了一套自陈式量表。该量表有3个维度, 包括照顾沟通、提拔奖励和宽容犯错, 共14个题项。由于差序式领导是员工知觉相较于外人部属, 主管给予自己人部属的偏私领导, 因此在施测时以“相较于外人部属, 您的主管在对待自己人部属时:”为指导语。其测量工具如表1所示。

3.2. 林家五等人的测量

早前对差序式领导的测量, 几乎都是从企业主持人或领导者的观点出发, 分析其对领导或管理行为的影响(Cheng et al., 2002; Hu et al., 2004; 徐玮伶等人, 2002)。然而, 有研究者注意到, 领导者对部属的态度与关注有所不同, 势必引发部属对主管的领导行为或资源的分配上, 产生不同的感受(林家五, 张国义, 刘贞好, 林裘绪, & 陈筱华, 2009), 因此“研究者对领导或追随的探讨, 不应该只是直接去掌握领导者或追随者的特质、行为及技能等实际上所具备的特性, 而应从知觉者的建构出发, 去了解知觉者以上中对领导者或追随者所具有的知识体系”(郑伯坝, 1995)。因此, 林家五等人(2009)主张从部属的观点

Table 1. Differential Leadership scale

表 1. 差序式领导量表

项目	Cronbach α
因素一: 提拔奖励	0.94
1) 给予较大数额的奖赏;	
2) 主动提供、保留可能升迁的机会;	
3) 给予较多可以获得奖励的机会;	
4) 指派较重要且容易取得绩效的工作;	
5) 给予较快的升迁速度。	
因素二: 照顾沟通	0.84
1) 较常嘘寒问暖;	
2) 花较多时间进行个别指导;	
3) 接触和互动较为频繁;	
4) 对于急难状况, 较会伸出援手;	
5) 较常委派该名部属传达讯息。	
因素三: 宽容犯错	0.89
1) 给予的处罚较轻微;	
2) 较不会追究该名部属所犯的错误;	
3) 对该名部属所犯的错, 较会睁一只眼闭一只眼;	
4) 较少因为工作上的失误而受到责备。	

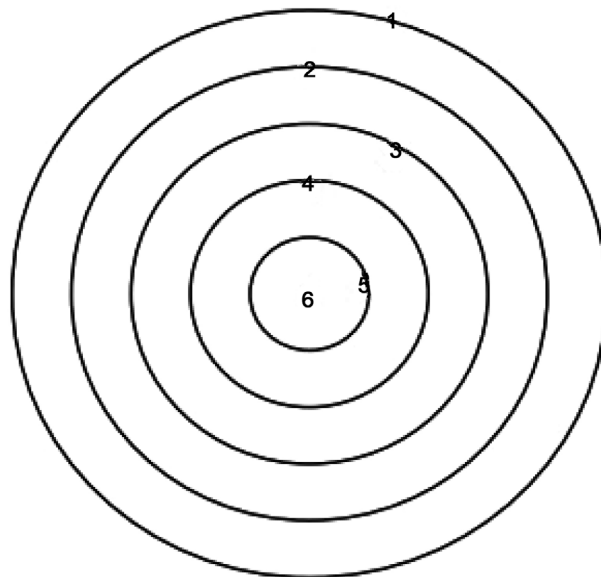
资料来源: 姜定宇 & 张菀真(2010)。

出发, 分析部属的知觉感受, 以对差序式领导进行测量。林家五等参考 Shamir 和 Kark (2004) 在测量组织认同(organizational identification)时的做法, 提供图形与语意上的线索, 从非正式的关系的概念入手来衡量, 请部属来评估其与主管之间的亲疏程序与互动关系。测量时采用 6 点计分的方式(6 = 非常亲近; 1 = 非常疏远)。填答时输入图来表示(如图 1 所示), 6 即是同心圆最内圈的核心位置, 代表部属认为自己与主管的关系是相当亲近的; 反之则相当疏远。

4. 差序式领导对部属和团队的影响

由于缺乏有效的衡量工具, 差序式领导的概念虽然提出已经十年以上, 但关于差序式领导的实证检验方面的文章并不多。目前这方面的实证研究较少, 且基本上集中于台湾地区。目前比较一致的看法是, 藉由差别对待, 差序式领导能增进自己人部属的忠诚度与工作效能, 并能激励外人部属展现出符合领导者期待的行为(姜定宇 & 张菀真, 2010; 徐玮伶, 2004; 徐玮伶等人, 2002; 袁凌等人, 2016; 石冠峰 & 雷良军, 2016)。例如, 林家五等人(2009)从华人社会中特有的差序格局概念出发, 从部属的观点来探讨主管的差序对待所引发的部属关系位置知觉对组织公平及政治行为表现的影响, 结果表明关系位置知觉会影响到组织公平中的程序公平感知; 但关系位置知觉并不一定会引发员工的政治行为的出现, 因为这两者的关系受到部属间高度的情感信任的调节。台湾学者姜定宇和张菀真(2010)研究后发现, 在控制家长式领导的影响效果后, 差序式领导对部属效能仍然具有额外的解释力; 另外, 在差序式领导与员工知觉主管公平的关系上, 权力距离(power distance)具有显著的调节效果, 即当部属的权力距离较大时, 差序式领导与知觉主管公平之间关系较高。同时还有研究表明, 在差序式领导中, 部属归类标准中的亲、忠、才对上下关系品质中的自我揭露(Cheng et al., 2002)、相互信任(徐玮伶等人, 2002)也有着十分显著的影响。

但值得注意的是, 在这一过程中, 部属归类的动态化对差序领导的有效运作至关重要, 如果圈内人和圈外人的身份转变处于封闭状态, 则可能因为领导者对其部署的归类偏差而导致极大的消极影响。研究者们认为, 差序式领导者将其部属区分成自己人和外人两类, 并给予差别的对待, 这会让自己人部属



资料来源: 林家五等 (2009)。

Figure 1. Subordinate report the degree of familiarity with their director

图 1. 部属自认与主管亲疏程度

了解主管对待他们比那些外人部属要好,同时也让外人部属了解到,成为主管自己人部属是有其好处的,因而促使这些部属改进表现(姜定宇 & 张菀真, 2010; 郑伯坝, 1995; 袁凌等人, 2016; 石冠峰 & 雷良军, 2016)。当差序领导在一个团队中长期存在,团队成员可能将其视为一种普遍的团队规范,认可领导者对圈内人和圈外人的区别对待是“合情合理”的,在圈内人和圈外人身份是可以动态转变认识的基础上,可能成为一种激励机制(郑伯坝, 1995)。如袁凌等人(2016)认为,差序领导可以同时激励圈内人和圈外人的进行更多的工作投入,进而提高员工的创新行为,领导创新期望正向调节工作投入和员工创新行为之间的关系。对于圈内人而言,会对领导者的赏识和器重产生一种“报恩”的心理,努力站在领导或者企业的角度出谋划策,对于圈外人来说,获取领导者偏重的动机也促使他们更加努力工作提出新的想法,因此有利于整个团队成员创新行为的提高(袁凌等人, 2016)。石冠峰、雷良军的研究认为(2016),在中国企业圈子文化的影响下,差序领导并不一定会给部属带来不公平的感知,相反在圈子关系动态性的认知下,根据内在动机理论,会激励部属更加努力工作成为圈内人,以满足在组织中自我实现的心理需要,而这会负向影响员工的离职倾向(石冠峰 & 雷良军, 2016)。

除了以上关于差序领导对部属和团队产生积极影响的研究外,目前仅一篇实证研究探讨了差序领导在组织环境中可能对产生的消极影响。林英晖、程昱的研究表明(2016),领导部属交换会通过情感承诺的部分中介机制易化员工亲组织非伦理行为的产生,道德认同对情感承诺和亲组织非伦理行为之间的关系起负向调节作用。亲组织非伦理行为本质上是不道德行为的一种特殊形式,其近景的后果可能是利于组织的,但是远景的后果是对组织的利益有害,该研究再次表明了如差序领导这样的正面组织因素可能也会产生消极的不利后果(林英晖 & 程昱, 2016)。

5. 总结与未来研究展望

虽然“差序式领导”这一独特的领导方式引起了许多研究者的浓厚兴趣并展开了一系列的相关研究,也取得了一定的研究成果,但是依然有以下问题没有解决,这可能成为未来的研究的方向:

5.1. 差序式领导本质结构及相关测量问题。

差序式领导的概念缺乏有效的衡量工具,其对部属及团队效能的影响效果缺乏充足的实证支持。虽然姜定宇和张菀真(2010: 154-155)采用演绎法编制了一套用于测量差序化领导的量表,然而正如作者本人所言,“差序式领导的测量工具仍待更多的量化资料的收集与检验……未来仍可能在经由对差序式领导有着更深的理解后,产生不同的理论与观点,将可能会需要进一步修编测量工具”。我们认为对该量表的验证与修证是完全有必要的,这是因为虽然两岸在文化方面同宗同源,但由于海峡两岸经过四、五十年的分隔分治,在思想、文化、价值观、工作态度等形态上皆有着显著的差异(郑伯坝, 1995),因此,为了更广泛地研究、探讨相关的重要问题,发展(或重新检验)符合理论构念的测量工具是当务之急。

5.2. 差序式领导对部属效能的内在影响机制不明

学界对此差序式领导的影响历程的探讨十分有限。目前仅有两个研究(如姜定宇 & 张菀真, 2010; 林家五, 张国义, 刘贞好, 林裘绪, & 陈筱华, 2009)探讨了差序式领导对部属效能的影响,暂时还未发现有研究者探讨差序式领导对部属效能的内在影响机制。然而,差序式领导对部属效能的影响机制是什么?这其中心理契约、部属对组织或领导的认同、内部人身份感知、心理授权是否在其中起中介作用?这是一个十分值得探讨的基础性关键问题。

虽然研究者已经开始探讨差序式领导对部属效能的影响,然而目前很少有研究者探讨这一影响过程中可能起干扰或调节作用的个人和情境因素,更少有人展开跨层面的系统研究。差序式领导可能会让部

属感到不公平(姜定宇 & 张菀真, 2010), 从而给部属的效能带来不良的影响。因此, 探讨并确认这一影响过程中可能存在的个体和情境方面的因素, 利于它来管控差序式领导对部属效能带来的不良影响, 这是未来亟待解决的一个重要议题。

5.3. 缺乏对团队效能的影响研究

差序式领导在团队层次上的影响, 应该是一个值得深入讨论的重要议题(郑伯坝 & 黄敏萍, 2000)。从公平理论的角度看, 领导的差别对待可能会引起部属的不公平感, 可能会破坏团队成员间的和谐关系, 会对团队凝聚力与团队合作带来负面影响, 从而对部属和团队效能产生消极影响(Seers, Petty, & Cashman, 1995; Sias & Jablin, 1995)。从相对剥夺理论(relative deprivation theory)的角度看, 领导的差序对待会引起外人部属的不公平感知和被剥夺感, 引发压力增加, 工作满意度下降, 以及其他不利于工作的行为表现, 从而降低工作效能(Sweeney, McFarlin, & Inderrieden, 1990)。然而, 如果我们把差序式领导可以看成是一种条件式补偿(contingent reward), 即领导者透过信赏明罚, 区分出团队中个别成员的努力程度, 才能让自己人部属感知到公平的分配结果, 从而增进团队的效能; 反之, 如果当领导者不区分自己人部属与外人部属的对待方式时, 可能会使得自己人部属产生不被重视的感觉, 从而降低自己人部属中的工作表现与满意度, 进而降低团队效能; 而且, 如果领导者不区分部属的表现, 可能会增进团队社会惰化(social loafing)的机会, 从而降低部属和团队效能(George, 1995)。因此, 差序式领导对部属和团队效能的影响是起激励还是分化的作用, 目前似乎还没有定论。这些应该是值得深入探讨的关键议题。

参考文献 (References)

- 樊景立, 郑伯坝(2000). 华人组织的家长领导: 一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, No. 13, 127-180.
- 费孝通(1993). *乡土中国和乡土重建*. 北京: 风云时代出版社.
- 黄光国(1985). 人情与面子: 中国人的权力游戏. 载于李亦园, 杨国枢, 文崇一(主编), *现代化与中国论文集*. 台北: 桂冠图书公司.
- 姜定宇, 张菀真(2010). 华人差序式领导与部属效能. *本土心理学研究*, No. 33, 109-177.
- 林家五, 张国义, 刘贞好, 林裘绪, 陈筱华(2009). 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. *本土心理学研究*, No. 31, 143-175.
- 林英晖, 程垦(2016). 领导-部属交换与员工亲组织非伦理行为: 差序格局视角. *管理科学*, 29(5), 57-70.
- 石冠峰, 雷良军(2016). 差序性领导对员工离职倾向的影响作用——一个被中介调节模型的构建. *领导科学*, 2, 47-50.
- 徐玮伶(2004). *海峡两岸企业主管之差序式领导: 一项历程性的分析*. 博士学位论文, 台北: 台湾大学心理研究所.
- 徐玮伶, 郑伯坝, 郭建志, 胡秀华(2006). 基于差序格局的新型领导理论与人才管理研究. 载于郑伯坝, 姜定宇(主编), *华人组织行为: 议题、作法及出版*. 台北: 华泰文化.
- 徐玮伶, 郑伯坝, 黄敏萍(2002). 华人企业领导人的员工归类与管理行为. *本土心理学研究*, No. 18, 51-94.
- 杨国枢(1993). 中国人的社会取向: 社会互动的观点. 载于杨国枢, 余安邦(主编), *中国人的心理与社会行为-理论及方法篇*. 台北: 桂冠图书公司.
- 袁凌, 李静, 李健(2016). 差序式领导对员工创新行为的影响——领导创新期望的调节作用. *科技进步与对策*, 33(10), 110-115.
- 郑伯坝(1995). 差序格局与华人组织行为. *本土心理学研究*, No. 3, 142-219.
- 郑伯坝, 郭建志, 徐玮伶, 胡秀华(2003). *人治主义、家长式领导及部属效能: 中介模式的验证*. 台北: 华人本土心理学研究追求卓越计划之研究报告.
- 郑伯坝, 黄敏萍(2000). 华人企业组织中的领导: 一项文化价值的分析. *中山管理评论 (台北)*, 8(4), 583-617.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567. <https://doi.org/10.2307/257068>
- Cheng, B. S., Farh, J., Chang, H., & Hsu, W. (2002). Guanxi, Zhongcheng, Competence and Managerial Behavior in Chi-

- nese Context. *Journal of Chinese Psychology*, 44, 151-162.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Gabrenya, W. K., & Hwang, K. K. (1996). Chinese Social Interaction: Harmony and Hierarchy on the Good Earth. In M. H. Bond (Ed.), *Handbook of Chinese Psychology* (pp. 309-321). Hong Kong: Oxford University Press.
- George, J. M. (1995). Asymmetrical Effects of Rewards and Punishments: The Case of Social Loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 327-338. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00591.x>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). 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*, 6, 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Hu, H. H., Hsu, W. L., & Cheng, B. S. (2004). The Reward Allocation Decision of the Chinese Manager: Influences of Employee Categorization and Allocation Situation. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 221-232. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839x.2004.00146.x>
- Jiang, D. Y., & Cheng, B. S. (2008). Affect- and Role-Based Loyalty to Supervisors in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 214-221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.00260.x>
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Redding, S. G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York, NY: Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110887709>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Seers, A., Petty, M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member Exchange under Team and Traditional Management a Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Group & Organization Management*, 20, 18-38. <https://doi.org/10.1177/1059601195201003>
- Shamir, B., & Kark, R. (2004). A Single-Item Graphic Scale for the Measurement of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115-123. <https://doi.org/10.1348/096317904322915946>
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1995.tb00360.x>
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1tg5h6r>
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multi-Study Examination. *Academy of Management Journal*, 33, 423-436. <https://doi.org/10.2307/256332>
- Westwood, R. (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalistic Headship among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18, 445-480. <https://doi.org/10.1177/017084069701800305>
- Yang, K. S. (1995). Chinese Social Orientation: An Integrative Analysis. In T. Y. Lin, W. S. Tseng, & Y. K. Yeh (Eds.), *Chinese Societies and Mental Health* (pp. 19-39). Hong Kong: Oxford University Press.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7273, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: ap@hanspub.org