

感知家庭支持型主管行为一致性与工作绩效： 领导—成员交换的作用*

• 于桂兰¹ 邱迅杰²

(1, 2 吉林大学商学与管理学院 长春 130012)

【摘要】本研究从主管—员工二元视角出发,结合相似—吸引理论和社会交换理论,分析了感知家庭支持型主管行为一致性对工作绩效的影响以及领导—成员交换的中介作用。通过运用多项式回归与响应面分析对两阶段 69 份主管与 318 份员工配对数据进行分析,结果显示:与“主管低—员工低”相比,“主管高—员工高”感知家庭支持型主管行为时的领导—成员交换质量更高;与“主管高—员工低”相比,“主管低—员工高”感知家庭支持型主管行为时的领导—成员交换质量更高;主管—员工感知家庭支持型主管行为一致性通过领导—成员交换正向影响任务绩效和关系绩效。

【关键词】感知家庭支持型主管行为一致性 领导—成员交换 任务绩效 关系绩效

中图分类号: C93

文献标识码: A

1. 引言

随着数智化时代的到来,员工的工作方式也发生巨大变化。因此,如何帮助员工实现工作家庭平衡成为组织亟待解决的重要问题。在此背景下,以帮助员工履行家庭责任为特征的家庭支持型主管行为(Family Supportive Supervisor Behavior, FSSB)得到广泛关注(李超平等, 2022; Marcello et al., 2018)。其中, FSSB 是指主管表现出的帮助员工处理工作和家庭关系的行为(马红宇等, 2016; Hammer et al., 2009)。目前,学者们围绕 FSSB 理论机制和作用效果等展开了一系列的研究,取得了丰硕的成果。具体而言,研究发现 FSSB 可以实现工作—家庭增益(Vaziri et al., 2022)、提升员工的工作绩效(Rofcanin et al., 2018),以及增强员工的工作幸福感等(Walsh et al., 2019)。这些研究主要从员工角度出发,并普遍假定员工和主管对 FSSB 的感知是准确和一致的(Yu et al., 2022)。

* 基金项目: 国家社会科学基金重大项目“中国参与制定国际劳工标准新规则研究”(项目批准号: 19ZDA136)。

通讯作者: 邱迅杰, E-mail: 654501470@qq. om。

然而, Crain 和 Stevens (2018) 却对此提出了质疑, 并指出员工和主管对 FSSB 的感知是否准确和一致, 仍需进一步探究。事实上, 一方面, 由于仅能观察到主管的部分行为或受其他偏见动机的影响 (有意提供夸大领导评分, 以避免受到惩罚), 员工往往会低估或高估主管行为的影响; 另一方面, 受自我增强偏差 (self-enhancement bias) 的影响, 一些主管可能会夸大自我评价。同时, 由于缺乏自信心或自我效能感较低, 部分主管往往会低估自身行为的影响 (Lee & Carpenter, 2018; Tekleab et al., 2008)。因此, 关于主管展现的领导行为, 员工与主管的感知可能并非完全一致和准确。在此背景下, “自我—他人一致性” (self-other agreement) 研究范式逐渐兴起, 例如, Carter 等 (2019) 从自我—他人双边视角出发, 探究了两者评价的结构维度 (initiating structure) 与关怀维度 (consideration) 一致性 (高一高、低—低、高一低和低—高) 如何影响经理离职。进一步, Hammer 等 (2009) 指出 FSSB 是二元的, 其作用取决于主管与员工之间的互动, 即主管与员工双方共同塑造了 FSSB 所产生的影响。

综上, 以往关于 FSSB 的研究是片面的, 它忽视了主管—员工一致性在其中的重要作用。为了全面展现 FSSB 的作用效果, 本研究从主管—员工二元视角出发, 探究了两者之间的匹配性以及由此给员工带来的影响。长期以来, 员工工作绩效是组织管理关注的核心问题。尤其是当今企业面临更加复杂多变的外部环境, 员工工作绩效成为组织生存与发展的关键因素 (戴屹等, 2021)。工作绩效也可以充分体现 FSSB 效果。因此, 本研究选择了其作为结果变量。从 FSSB 到工作绩效, 这中间存在一系列的复杂机制, 而这些机制是理解主管—员工感知 FSSB 一致性影响工作绩效的关键。结合相似吸引理论 (similarity-attraction theory) 和社会交换理论 (social exchange theory), 本研究认为感知 FSSB 一致时, 主管—员工之间的感知相似性水平也较高, 这可以提升主管—员工之间的吸引力, 进而增加他们之间的沟通频率。同时, 员工更可能会感受到主管的关怀与尊重, 从而有利于双方之间建立高质量的领导—成员交换 (Leader-Member Exchange, LMX)。根据“互惠”原则, 为了“回报”领导, 被优待的员工会更加努力地工作, 进而提升工作绩效 (Graen et al., 1995)。因此, 本研究认为主管—员工感知 FSSB 一致性 (以下简称“感知 FSSB 一致性”) 可以通过 LMX 影响工作绩效。

综上, 根据相似吸引理论和社会交换理论, 本研究旨在探讨感知 FSSB 一致性对工作绩效的影响以及 LMX 的中介作用。通过引入主管—员工二元视角, 本研究检验了感知 FSSB 一致性对员工相关结果 (LMX 和工作绩效) 的影响, 在理论上突破了以往 FSSB 研究主要选取员工单方面视角的局限, 以期理解 FSSB 对员工影响的相关研究提供更加全面的视角。从实践角度看, 本研究的发现有利于组织认识到感知 FSSB 一致性对 LMX 和工作绩效的重要作用, 并试图为形成高水平的感知 FSSB 一致性提供建议。

2. 文献回顾与研究假设

2.1 家庭支持型主管行为及其匹配状况

如前所述, FSSB 是指主管表现出的帮助员工处理工作和家庭关系的行为, 包括 4 个维度: 情感

支持 (emotional support)、工具支持 (instrumental support)、角色榜样行为 (role modeling behaviors) 和创新性的工作—家庭管理 (creative work-family management)。其中, 情感支持是指主管主动关心员工, 并考虑员工的感受, 以及当员工需要支持时, 主管能以让员工感到舒服的方式与之进行沟通。工具支持是指主管为员工提供日常资源, 以满足他们的个性化需求, 从而帮助员工履行工作和家庭职责。角色榜样行为是指在平衡工作和家庭角色方面, 主管对员工表现出的榜样行为。创新性的工作—家庭管理是指主管主动发起的重组工作的行为, 以帮助员工有效协调工作—家庭关系, 这些行为涉及工作时间、地点和方式等的重大改变 (马红宇等, 2016; Hammer et al., 2009)。

目前关于 FSSB 的研究主要围绕资源保存理论和社会交换理论展开。具体而言, 一方面, 结合资源保存理论, 一些研究将 FSSB 概念化为社会支持的资源, 它可以帮助员工积累更多的资源, 并保护员工免受资源损失。因此, FSSB 的实施有利于员工更好地平衡工作家庭生活 (Jolly et al., 2021; 李超平等, 2022)。另一方面, 根据社会交换理论, 当主管展现出家庭支持行为时, 员工感到有义务“回报”主管 (Cheng et al., 2022)。综上, 当感知到主管表现出高水平的 FSSB 时, 员工能够获得更多的资源, 并与主管建立较强的社会交换关系, 从而有利于员工产生更积极的态度和行为。然而, 如前所述, 主管与员工对主管行为的感知并非完全一致和准确。因此, 本研究认为员工产出不仅受其感知 FSSB 影响, 而且取决于主管—员工感知 FSSB 匹配状况。

主管和员工之间的感知 (不) 一致, 也被称为匹配性、相似性, 可以由其水平 (level) 和方向 (direction) 来定义。具体而言, FSSB 一致意味着主管和员工对 FSSB 的感知是一致的。然而, 方向性则表明 FSSB 一致可以代表双方感知到强烈的 FSSB 或双方感知到较弱的 FSSB。类似地, 在不一致的情况下, 主管可能过高或过低评价其 FSSB (相对于员工而言), 从而导致 FSSB 不一致的方向不同 (Marescaux et al., 2020)。因此, 根据水平和方向的不同, 感知 FSSB 形成了 4 种配对情形: “主管高—员工高” (高能状态); “主管低—员工低” (低能状态); “主管高—员工低”; “主管低—员工高”。其中前两种情况属于感知 FSSB 一致, 后两种情况属于感知 FSSB 不一致。在这四种情形基础上, 本研究试图回答以下问题: (1) 在一致的情形下, 与“主管低—员工低”相比, “主管高—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量是否更高? (2) 在不一致的情形下, 与“主管高—员工低”相比, “主管低—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量是否更高? (3) 感知 FSSB 一致性能否通过 LMX 影响工作绩效?

2.2 感知 FSSB 匹配性与 LMX

LMX 是指领导者和追随者之间的二元交换关系 (Graen et al., 1995)。结合相似吸引理论和社会交换理论, 本研究认为在一致的情形下, 与“主管低—员工低”相比, “主管高—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高。具体而言, 一方面, 相似吸引理论指出态度或信念相似的个体之间会彼此吸引。两个人越相似, 他们之间的吸引力就越强。随后的研究扩展到包括各种不同的维度, 例如, 人格、人口特征 (年龄、性别、种族等)、价值观等的相似性也会增加吸引力 (Byrne, 1971; Zheng et al., 2021)。因此, 当处于高水平的感知 FSSB 时, 主管—员工之间的感知相似性水平也较高, 进而增加他们之间的吸引力。人际的吸引则可以增加沟通的频率, 这有利于形成高质量的 LMX (Dulebohn et al., 2012; Deanne Hartog et al., 2020)。另一方面, 社会交换理论认为主管行为是影响

LMX 质量的重要因素,而高水平的感知 FSSB 一致意味着主管和员工对主管重视工作生活平衡的程度等有类似的理解,并且主管十分重视工作和生活的平衡,愿意为此投入时间和精力,即:主管为员工提供了支持和资源,以帮助员工实现工作家庭平衡 (Marescaux et al., 2020)。此外, FSSB 具有负责、善于倾听等特征,这有利于营造主管—员工之间彼此信任的交流氛围 (李超平等, 2022)。因此,当处于高水平的感知 FSSB 情境下,员工更可能会感受到主管的关怀与尊重,主管—员工之间也超越了经济交换,更多表现为情感交换,从而形成高质量的 LMX。

在“主管低—员工低”感知 FSSB 时,虽然主管—员工也达成了一致,这仍然是一个“强情境”(strong situation)的例子,即:主管和员工对主管重视工作生活平衡的程度等都有类似的理解,从而有利于两者清晰一致的沟通,但该情形是一种“低能”一致性状态,这不利于建立高质量的 LMX (Marescaux et al., 2020)。具体而言,在“主管低—员工低”感知 FSSB 时,主管并未向员工展现家庭支持行为,即:主管对员工的支持仅限于雇佣合同中规定的内容。此时,员工无法感受到来自主管的个性化关怀和额外支持。主管—员工之间的关系仅限于履行工作职责和任务,从而不利于形成高质量的 LMX (Bagger & Li, 2014)。由此,本研究提出假设:

H1: 在一致的情形下,与“主管低—员工低”相比,“主管高—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高。

不一致的情形包括“主管高—员工低”感知 FSSB 和“主管低—员工高”感知 FSSB。已有研究表明当主管的自我评价高于他人的评价时,主管会错误判断自身技能,高估其领导能力,从而设定过高和不现实的目标。主管不愿意接受员工的反馈,以自我为中心和傲慢的方式与员工进行沟通 (Amundsen et al., 2014),这会对员工态度和行为产生不利影响 (Maribeth et al., 2019)。本文试图将此应用于 FSSB 的背景下,在“主管高—员工低”感知 FSSB 时,主管实际上并没有对员工展现出有效的家庭支持行为,却坚信他们在与员工的交流中表现出强大的 FSSB。这不仅意味着高估者会造成“弱情境”,而且主管的缺乏家庭支持行为不利于建立高质量的 LMX (Marescaux et al., 2020)。

相反,与“主管高—员工低”相比,“主管低—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高。研究表明低估的主管评价(主管的自我评价低于他人的评价)比高估的主管评价(主管的自我评价高于他人的评价)更有效,并在员工中产生相对更有利的态度和行为 (Sora et al., 2013)。然而,这些自我评价较低的主管低估了自身的优势,并设定简单和不具挑战性的改进目标,自我效能较低 (Tekleab et al., 2008)。本文将这一逻辑应用于 FSSB 研究中,当“主管低—员工高”感知 FSSB 时,主管不相信自身具备为员工提供家庭支持的能力,并向员工发送不明确信号,导致“弱情境”,随之产生不确定性和不可预测性 (Echterhoff et al., 2017),这种不确定性和不可预测性不利于建立高质量的 LMX。然而,在这种情况下,与高估的主管评价相比,员工仍经历了相对较高的 FSSB (与主管的自我评价相反),他们与主管的交换关系将得到相对保护。由此,本研究提出假设:

H2: 在不一致的情形下,与“主管高—员工低”相比,“主管低—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高。

2.3 领导—成员交换的中介作用

张银普等 (2020) 发现高质量的 LMX 能显著提升员工的工作绩效。关于工作绩效,本研究采用

广泛接受的二维结构即任务绩效和关系绩效进行测量。其中, 任务绩效是指与特定任务相关或者组织明确规定的行为。关系绩效是指职位说明书以外的自发行为, 例如, 帮助同事等 (Borman & Motowidlo, 1993)。具体而言, LMX 的研究依赖社会交换理论解释不同类型的 LMX 关系如何发展。低质量的 LMX 基于雇佣合同, 主要涉及以完成工作为中心的经济交换。相比之下, 高水平的 LMX 超越了正式的工作合同, 其目的是提高员工的能力和动机。在高质量的 LMX 中, 交换在本质上更具社会性, 产生相互尊重、支持等。当 LMX 质量较高时, 员工从主管得到更多的支持和信任等, 从而产生一种义务感。为了“回报”领导, 员工不仅会更加努力工作, 从而提升任务绩效, 而且会超出工作任务的要求, 做出更多有利于组织的行为, 进而提升关系绩效 (张银普等, 2020)。

进一步, 本研究结合假设 H1 和假设 H2, 并运用相似吸引理论和社会交换理论阐述 LMX 的中介作用。当感知 FSSB 一致时, 一方面, 主管—员工之间的感知相似性水平也较高, 进而增加他们之间的吸引力, 从而促进 LMX 质量的改善; 另一方面, 主管为员工提供资源, 使员工能够在工作 and 家庭之间保持平衡, 并减轻他们在这两个领域中的压力。员工更可能会感受到主管的关怀与尊重, 主管—员工之间也超越了经济交换, 更多表现为情感交换, 从而有利于建立高质量的 LMX。根据社会交换理论中的互惠原则, 为了“回报”领导, 员工会更加努力工作, 并承担超出工作任务的要求, 进而提升任务绩效和关系绩效 (Cropanzano, 2005)。由此, 本研究提出假设:

H3: 感知 FSSB 一致性通过 LMX 影响任务绩效和关系绩效。

基于以上所述, 本研究提出如图 1 所示的模型:

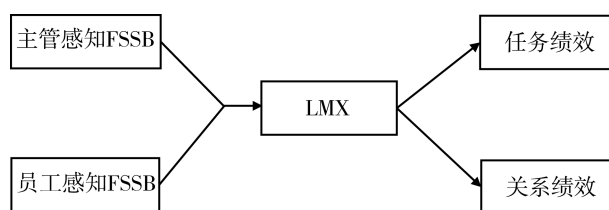


图 1 研究模型

3. 研究方法

3.1 研究样本

本研究采用现场调研的方式收集数据。研究样本来自吉林省的 9 家企业。在调研前, 课题组与上述企业的人力资源管理负责人进行沟通, 阐明本次调研的目的、具体实施过程以及严格保密被试信息的原则, 确定自愿参与调研的主管和员工名单, 并对员工进行编码。为了降低共同方法偏差的影响, 本研究通过两阶段两来源进行数据收集, 间隔时间为 1 个月。在问卷发放前, 将问卷装入信

封,以团队为单位进行问卷发放和回收,并在每个信封上设计相应的识别码。其中,同一团队的主管和员工分配相同的识别码。另外,在员工问卷信封上,除了识别码外,还设计了员工编码。第一阶段,由主管填写人口统计学变量、家庭支持型主管行为、员工的任务绩效与关系绩效,由员工填写人口统计学变量、家庭支持型主管行为。其中,主管问卷发放 90 份,回收 76 份。员工问卷发放 450 份问卷,回收 386 份问卷。在剔除漏答、明显不认真作答等问卷后,通过识别码和员工编码成功匹配 71 份主管有效问卷和 362 份员工有效问卷。第二阶段,由员工填写 LMX,并向第一阶段员工问卷有效填答者继续发放问卷。调研结束后,在剔除第二阶段无效问卷基础上,通过识别码和员工编码进行两阶段问卷匹配,最终得到 69 份主管有效问卷和 318 份员工有效问卷,主管问卷有效回收率为 76.67%,员工问卷有效回收率为 70.67%。

最终获得的主管问卷中,性别为男性占 65.4%,女性占 34.6%;从年龄看,以 36~45 岁为主,占 55.0%;从受教育程度看,以本科学历为主,占 51.6%;从工作年限看,以 6~10 年和 11 年以上为主,分别占 32.7%和 31.1%。在最终获得的员工问卷中,性别为男性占 55.3%,女性占 44.7%;从年龄看,以 26~35 岁为主,占 42.8%;从受教育程度看,以本科和硕士为主,分别占 47.8%和 27.7%;从工作年限看,以 1~5 年和 6~10 年为主,分别占 34.9%和 38.7%;从婚姻状况看,42.5%未婚,57.5%已婚;51.6%没有 18 岁以下小孩,48.4%有 18 岁以下小孩。

3.2 测量工具

本研究采用国外成熟的量表对变量进行测量,并对英文量表采用了翻译—回译的方法。除人口统计学变量外,本研究所涉及的变量均采用李克特 5 点量表,1 表示非常不同意,5 表示非常同意。

家庭支持型主管行为的测量:采用 Hammer 等 (2013) 开发的 4 题项量表测量员工感知 FSSB,条目如“我的主管愿意倾听我在工作和非工作中遇到的任何问题”等。本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.905。由于 Hammer 等 (2013) 开发的量表用于测量员工感知的 FSSB,而为了测量主管感知的 FSSB,本研究参照 Marescaux 等 (2020) 的做法,对 Hammer 等 (2013) 的量表进行了调整,将测量主体由“员工”改为“主管”,调整后的条目如“我愿意倾听员工在工作和非工作中遇到的任何问题”。本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.881。

领导—成员交换的测量:采用 Graen 和 Uhl-Bien (1995) 开发的 7 题项量表,条目如“我通常知道我的领导对我有多满意”等。本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.900。

任务绩效的测量:采用 Williams 和 Anderson (1991) 开发的 7 题项量表,条目如“该员工能够充分完成指定任务”等。本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.868。

关系绩效的测量:采用 Borman 和 Motowidlo (1993) 开发的 16 题项量表,条目如“该员工能按照要求认真、努力地工作”等。本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.905。

控制变量。依据 Marescaux 等 (2020) 的建议,在员工层面,本研究选取了性别、受教育程度、婚姻状况、工作年限和有无 18 岁以下小孩等作为控制变量;在主管层面,本研究则选取性别作为控制变量。

3.3 分析技术

3.3.1 多项式回归分析

本研究采用了多项式回归分析和响应面分析的方法进行假设检验, 并构建了如下模型:

$$LMX = b_0 + b_1(S) + b_2(E) + b_3(S^2) + b_4(S \times E) + b_5(E^2) + e \quad (1)$$

其中, b_0 为常数项, $b_1 \sim b_5$ 为各项的回归系数, e 表示误差项, LMX 表示领导—成员交换, S 表示主管感知 FSSB, E 表示员工感知 FSSB, S^2 表示主管感知 FSSB 的平方项, $S \times E$ 表示主管与员工感知 FSSB 的乘积项, E^2 表示员工感知 FSSB 的平方项。同时, 为了更加直观地呈现感知 FSSB 一致性与 LMX 之间的关系, 本研究根据回归系数绘制了三维立体结果图。

具体而言, 本研究分析了一致性线 ($S=E$) 和不一致性线 ($S=-E$) 下响应面的状态, 以检验假设 H1、假设 H2。如果响应面沿一致性线 ($S=E$) 的斜率显著大于 0, 且曲率不显著时, 则假设 H1 在一致的情形下, 与“主管低—员工低”相比, “主管高—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高成立。如果响应面沿不一致性线 ($S=-E$) 的斜率显著小于 0, 则假设 H2 在不一致的情形下, 与“主管高—员工低”相比, “主管低—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高成立 (Lanaj et al., 2018)。

3.3.2 中介效应检验

对于假设 H3, 本研究采用集区变量的方法进行检验, 即将每个变量的 (S 、 E 、 S^2 、 $S \times E$ 、 E^2) 多项式回归系数与原始数据相乘并加总, 生成集区变量 (Lanaj et al., 2018)。之后, 将集区变量作为自变量, LMX 和任务绩效、关系绩效分别作为中介变量和结果变量, 并通过 SPSS 中的 PROCESS 宏计算中介效应值 $a \times b$ 以及 95% 的置信区间, 以检验其显著性。

4. 数据分析结果

4.1 验证性因子分析

本研究是为了区分核心变量之间的不同, 所以对题项较多的构念进行打包是合理的。在进行验证性因子分析之前, 采用平衡法将 LMX、任务绩效与关系绩效均打包成 3 个题项 (陈晨等, 2020)。验证性因子分析的结果见表 1。如表 1 所示, 五因子模型拟合较好 ($\chi^2/df = 2.100$, CFI = 0.967, TLI = 0.959, RMSEA = 0.059), 并且显著优于其他模型。因此, 五因子模型具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果

模 型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
五因子模型（ S 、 E 、LMX、TP、CP）	228.954	109	2.100	0.967	0.959	0.059
四因子模型（ $S+E$ 、LMX、TP、CP）	1082.378	113	9.578	0.735	0.680	0.164
三因子模型（ $S+E$ 、LMX、TP+CP）	1611.995	116	13.897	0.590	0.520	0.201
两因子模型（ $S+E$ 、LMX+TP+CP）	2155.953	118	18.271	0.442	0.357	0.233
单因子模型（ $S+E+LMX+TP+CP$ ）	2411.885	119	20.268	0.372	0.282	0.246

注： S 表示主管感知 FSSB， E 表示员工感知 FSSB，LMX 表示领导—成员交换，TP 表示任务绩效，CP 表示关系绩效。

4.2 描述性统计与相关分析

变量的均值、标准差和相关系数见表 2。由表 2 可知，主管感知 FSSB 与 LMX（ $r=0.134$ ， $p<0.05$ ）、任务绩效（ $r=0.115$ ， $p<0.05$ ）、关系绩效（ $r=0.179$ ， $p<0.01$ ）显著正相关，员工感知 FSSB 与 LMX（ $r=0.276$ ， $p<0.001$ ）、任务绩效（ $r=0.279$ ， $p<0.001$ ）、关系绩效（ $r=0.475$ ， $p<0.01$ ）显著正相关。LMX 与任务绩效（ $r=0.324$ ， $p<0.001$ ）、关系绩效显著正相关（ $r=0.436$ ， $p<0.001$ ）。

表 2 主要变量的均值、标准差和相关系数

变 量	M	SD	1	2	3	4
1. 主管感知 FSSB	3.49	0.82				
2. 员工感知 FSSB	3.55	0.93	0.179 **			
3. 领导—成员交换	2.83	0.56	0.134 *	0.276 ***		
4. 任务绩效	3.63	0.48	0.115 *	0.279 ***	0.324 ***	
5. 关系绩效	3.54	0.47	0.179 **	0.475 **	0.436 ***	0.255 ***

注：* 代表 $p<0.05$ ，** 代表 $p<0.01$ ，*** 代表 $p<0.001$ 。

4.3 感知 FSSB 一致性对领导—成员交换的影响

如表 3 中的模型 3 所示，响应面沿一致性线（ $S=E$ ）的斜率显著大于 0（ $b_1+b_2=0.31$ ， $p<0.001$ ）且曲率不显著（ $b_3+b_4+b_5=-0.07$ ， $p>0.05$ ），这表明：在一致的情形下，与“低主管—低员工”感知 FSSB 相比，“高主管—高员工”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高，即假设 H1 成立。响应面沿不一致性线（ $S=-E$ ）的斜率显著小于 0（ $b_1-b_2=-0.18$ ， $p<0.05$ ），这表明：在不一致的情形下，与“高

主管—低员工”感知 FSSB 相比, “低主管—高员工”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高, 即假设 H2 成立。

表 3 LMX 的多项式回归结果与响应面分析

变 量	模型 1	模型 2	模型 3
常数项	2.520 ^{***}	2.564 ^{***}	2.888 ^{***}
控制变量			
员工性别	-0.008	-0.014	0.001
员工受教育程度	0.059	0.020	0.038
员工婚姻状况	0.182	0.184	0.111
员工工作年限	0.048	0.039	0.002
员工是否有 18 岁以下孩子	-0.146	-0.179	-0.057
主管性别	0.048	0.000	-0.105
自变量			
S b_1		0.067	0.063
E b_2		0.151 ^{***}	0.242 ^{***}
S^2 b_3			-0.203 ^{***}
$S \times E$ b_4			0.322 ^{***}
E^2 b_5			-0.189 ^{***}
R^2	0.020	0.096	0.271
F	1.079	4.122 ^{***}	10.367 ^{***}
ΔR^2		0.076 ^{***}	0.175 ^{***}
$F(\Delta R^2)$		13.000 ^{***}	24.512 ^{***}
一致性线 $S=E$			
斜率 (b_1+b_2)			0.31 ^{***}
曲率 ($b_3+b_4+b_5$)			-0.07
不一致性线 $S=-E$			
斜率 (b_1-b_2)			-0.18 [*]
曲率 ($b_3-b_4+b_5$)			-0.71 ^{***}

注: 员工 $n=318$, 主管 $n=69$ 。* 代表 $p<0.05$, ** 代表 $p<0.01$, *** 代表 $p<0.001$ 。

为了更加直观地呈现感知 FSSB 一致性与 LMX 之间的关系, 本研究基于表 3 中的模型 3 绘制了

响应面图形。由图 2 可知，在后角区域（高一高一一致）时，LMX 质量更高。这表明与“主管低—员工低”相比，“主管高一员工高”FSSB 时的 LMX 质量更高。由此，假设 H1 得到验证。左角位置（主管低—员工高）对应的 LMX 高于右角位置（主管高一员工低）。这表明与“主管高一员工低”相比，“主管低—员工高”FSSB 时的 LMX 质量更高。由此，假设 H2 得到验证。

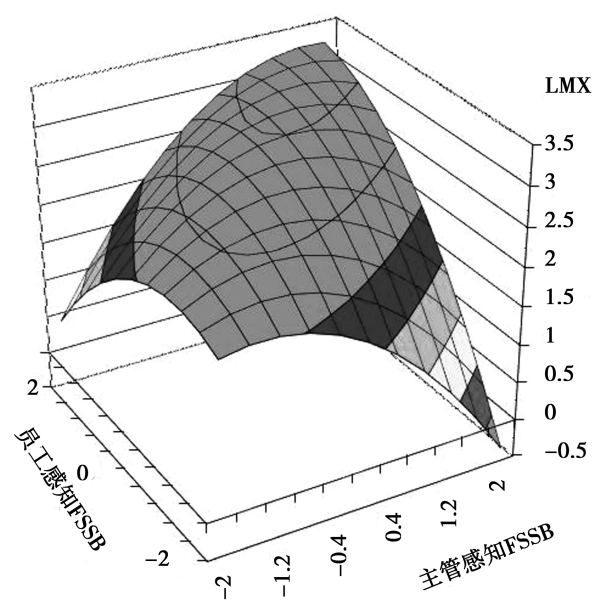


图 2 感知 FSSB 一致性与 LMX 的响应面

4.4 领导—成员交换的中介作用

本研究通过 SPSS26.0 中的 PROCESS 宏检验 LMX 的中介作用。由表 4 可知，集区变量通过 LMX 影响任务绩效和关系绩效的中介效应值分别为 0.100 和 0.269，在 Bootstrap = 5000 时，95% 的置信区间分别为 [0.010, 0.208] 和 [0.170, 0.379]，均不包含 0，由此，LMX 分别在感知 FSSB 一致性和任务绩效以及感知 FSSB 一致性和关系绩效之间发挥中介作用，假设 H3 得到验证。

表 4 中介效应检验结果

作用路径	间接效应	95%的置信区间
集区变量→LMX→任务绩效	0.100	[0.010, 0.208]
集区变量→LMX→关系绩效	0.269	[0.170, 0.379]

5. 研究结论与启示

5.1 研究结论

为了全面探究 FSSB 的作用效果, 本研究从主管—员工二元视角出发, 并结合相似吸引理论和社会交换理论, 分析了感知家庭支持型主管行为一致性对工作绩效影响的路径。通过运用多项式回归与响应面分析对 69 份主管与 318 份员工配对数据进行分析, 本研究得出的主要结论如下: (1) 在一致的情形下, 与“主管低—员工低”相比, “主管高—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高; (2) 在不一致的情形下, 与“主管高—员工低”相比, “主管低—员工高”感知 FSSB 时的 LMX 质量更高; (3) LMX 在感知 FSSB 一致性与任务绩效和关系绩效之间发挥中介作用。

5.2 理论贡献

第一, 本研究从主管和员工二元视角出发, 揭示了两者的感知 FSSB 一致性对工作绩效的影响, 为理解 FSSB 提供了更加全面的研究视角, 也丰富了“自我—他人一致性”视角下领导行为的研究。具体而言, 以往研究多从员工视角出发, 探究 FSSB 给员工带来的正向影响, 并且这些研究普遍假定主管和员工对 FSSB 的感知是准确和一致的。然而, 近年来, 一些学者对此提出了质疑, 并指出主管—员工关于领导行为的感知并非完全一致和准确 (陈梦桑等, 2022)。同时, Hammer 等 (2009) 也指出 FSSB 是二元的, 其作用取决于主管与员工之间的互动, 即: 主管与员工双方共同塑造了 FSSB 所产生的影响。为此, 本研究引入了主管—员工二元视角, 不仅补充了主管这一视角, 而且把焦点放在主管与员工感知 FSSB 匹配关系上, 分析了感知 FSSB 一致性对工作绩效的影响, 突破了以往 FSSB 研究主要选取员工单方面视角的局限, 进而为理解 FSSB 提供了更加全面的视角。此外, 随着“自我—他人一致性”研究范式的兴起, 一些学者呼吁在领导力相关研究中, 从领导和下属两方面入手, 并分析两者评价的一致性如何影响下属产出 (彭坚等, 2019)。本研究响应了这一呼吁, 从而丰富了“自我—他人一致性”视角下领导行为的研究。

第二, 本研究从二元视角分析了主管—员工感知 FSSB 的不同匹配情况对 LMX 的差异化影响, 从而拓展了 LMX 的前因研究。主管行为是影响 LMX 的重要前因变量 (Cropanzano, 2005)。具体到工作—家庭领域, 以往多数关于 FSSB 影响 LMX 的研究发现, 员工感知 FSSB 水平越高, 其对 LMX 正向影响越强 (Matthews & Toumbeva, 2015; Bagger & Li, 2014)。因此, 单独从员工角度看, 容易导致单调性作用的简单假定, 得出多多益善的结论, 并且这种简单假定和结论逐渐成为共识。本研究则打破了上述共识, 发现上述单调性作用的假定和“多多益善”的论断不成立。具体而言, 员工感知 FSSB 能否提升 LMX 质量, 取决于其与主管感知 FSSB 的匹配情况。也就是说, 并非高员工感知 FSSB 一定能带来高质量的 LMX。进一步而言, 本研究发现当主管—员工感知

FSSB 一致且处于高水平时，主管—员工之间形成了高质量的 LMX。综上，本研究拓展了 LMX 的前因研究。

5.3 管理启示

建立高质量的 LMX 以及提升员工的工作绩效一直是组织管理实践关注的焦点问题。本研究发现当“主管高一员工高”感知 FSSB 时，主管—员工之间形成了高质量的 LMX，并且感知 FSSB 一致性通过 LMX 影响工作绩效。这些发现表明感知 FSSB 一致性的重要作用。同时，也为建立高质量的 LMX 和提升员工的工作绩效提供了新的思考。具体而言，组织、主管与员工可以从提升主管与员工感知 FSSB 入手，以形成高水平的感知 FSSB 一致性。

（1）从组织角度看，可以通过相应课程对主管进行技能培训，以提升主管平衡工作—家庭的能力，增强主管实施 FSSB 时的自我效能感。此外，组织也可以制定正式的家庭支持制度和政策，为家庭支持行为提供保障，进而增强主管实施 FSSB 时的信心。由此，组织可以通过技能培训和制度与政策提升主管感知 FSSB。

（2）从主管角度看，要充分认识到 FSSB 对组织与员工的重要意义，并积极参与到 FSSB 相关的培训中，以提升实施 FSSB 的能力和自我效能感，进而提升自身感知 FSSB。同时，鉴于员工对 FSSB 的感知和接受程度可能存在差异，主管需要了解不同员工的需求，并根据员工的需求提供有针对性的家庭支持行为，从而增强员工感知 FSSB。由此，主管可以通过上述措施提升主管与员工感知 FSSB。

（3）从员工角度看，应与主管保持良好的沟通，并适时表达自身的家庭支持需求，从而有利于主管实施有针对性的家庭支持行为，进而提升员工感知 FSSB。

综上，可以通过上述措施，促使“主管低—员工低”“主管高一员工低”和“主管低—员工高”感知 FSSB 状态向“主管高一员工高”感知 FSSB 状态转化。

5.4 研究不足与展望

第一，虽然本研究采取了两阶段两来源的方式收集数据，但由于是横截面数据，无法确定变量之间的因果关系。未来可采取纵向研究设计，以更好检验变量之间的因果关系。

第二，由于时间、精力等的限制，被试来自吉林，所得结论能否推广到其他地区，还需进一步验证。未来的研究应进一步扩大取样范围与数量，以增强结论的适用性。

第三，结合相似吸引理论和社会交换理论，本研究仅探讨了 LMX 在感知 FSSB 一致性和工作绩效之间的中介作用，未来可以从不同的理论角度拓展中介机制研究。例如根据资源保存理论，感知 FSSB 一致性可能通过工作—家庭增益影响下属的工作态度与行为。

◎ 参考文献

[1] 陈晨，秦昕，谭玲，等．授权型领导——下属自我领导匹配对下属情绪衰竭和工作绩效影响

- [J]. 管理世界, 2020, 36 (12).
- [2] 陈梦桑, 向晓梅, 吴伟炯. 教练型领导—下属认知匹配对下属工作幸福感的影响 [J]. 南方经济, 2022 (4).
- [3] 戴屹, 张昊民, 俞明传, 等. 企业政策—实践一致性与员工工作绩效关系研究 [J]. 管理学报, 2021, 18 (2).
- [4] 李超平, 孟雪, 胥彦, 等. 家庭支持型主管行为对员工的影响与作用机制: 基于元分析的证据 [J/OL]. 心理学报, <http://kns.cnki.net/kcms/detail/11.1911.B.20221109.1021.022.html>.
- [5] 马红宇, 邱慕梦, 唐汉瑛, 等. 家庭支持型主管行为研究述评与展望 [J]. 外国经济与管理, 2016, 38 (10).
- [6] 彭坚, 王震, 侯楠. 你和上司合拍吗? 组织中的上下级匹配 [J]. 心理科学进展, 2019, 27 (2).
- [7] 张银普, 骆南峰, 石伟, 等. 中国情境下领导——成员交换与绩效关系的元分析 [J]. 南开管理评论, 2020, 23 (3).
- [8] Amundsen, S., Martinsen, O. L. Self-other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention [J]. *Leadership Quarterly*, 2014, 25 (4).
- [9] Bagger, J., Li, A. How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective [J]. *Journal of Management*, 2014, 40 (4).
- [10] Borman, W. C., Motowidlo, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance [M] // N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1993.
- [11] Byrne, D. The attraction paradigm [M]. New York: Academic Press, 1971.
- [12] Carter, K. M., Gonzalez-Mule, E., Mount, M. K., et al. Managers moving on up (or out) linking self-other agreement on leadership behaviors to succession planning and voluntary turnover [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2019, 115.
- [13] Cheng, K., Zhu, Q. L., Lin, Y. H. Family-supportive supervisor behavior, felt obligation, and unethical pro-family behavior: The moderating role of positive reciprocity beliefs [J]. *Journal of Business Ethics*, 2022, 177 (2).
- [14] Crain, T. L., Stevens, S. C. Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39 (7).
- [15] Cropanzano, R. Social exchange theory: An interdisciplinary review [J]. *Journal of Management*, 2005, 31 (6).
- [16] Deanne Hartog, D. H., De Hoogh, A. H. B., Belschak, F. D. Toot your own horn? Leader narcissism and the effectiveness of employee self-promotion [J]. *Journal of Management*, 2020, 46 (2).
- [17] Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., et al. A meta-analysis of antecedents and

- consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future [J]. *Journal of Management*, 2012, 38 (6).
- [18] Echterhoff, G. , Higgins, E. T. Creating shared reality in interpersonal and intergroup communication: The role of epistemic processes and their interplay [J]. *European Review of Social Psychology*, 2017, 28 (1).
- [19] Graen, G. B. , Uh-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]. *Leadership Quarterly*, 1995, 6 (2).
- [20] Hammer, L. B. , Ernst, K. E. , Bodner, T. , et al. Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF) [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013, 18 (3).
- [21] Hammer, L. B. , Kosseke, E. E. , Yragui, N. L. , et al. Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB) [J]. *Journal of Management*, 2009, 35 (4).
- [22] Jolly, P. M. , Gordon, S. E. , Self, T. T. Family-supportive supervisor behaviors an employee turnover intention in the food service industry: Does gender matter? [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2021, 34 (3).
- [23] Lanaj, K. , Foulk, T. A. , Hollenbeck, J. R. The benefits of not seeing eye to eye with leadership: Divergence in risk preferences impacts multi-team system behavior and performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61 (4).
- [24] Lee, A. , Carpenter, N. C. Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership [J]. *Leadership Quarterly*, 2018, 29 (2).
- [25] Marcello, R. , Filomena, B. , Abraham, C. , et al. When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work family enrichment and thriving [J]. *Journal of Management*, 2018, 44 (4).
- [26] Marescaux, E. , Rofcanin, Y. , Heras, M. , L. , et al. When employees and supervisors (do not) see eye to eye on family supportive supervisor behaviors: The role of segmentation desire and work-family culture [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2020, 121.
- [27] Maribeth, K. , Brown, M. E. , Mayer, D. M. , et al. Supervisor-subordinate (dis)agreement on ethical leadership: An investigation of its antecedents and relationship to organizational deviance [J]. *Business Ethics Quarterly*, 2019, 29 (1).
- [28] Matthews, R. A. , Toumbeva, T. H. Lagged effects between family-specific and generalized work-related resources [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2015, 20 (3).
- [29] Rofcanin, Y. , De Jong, J. P. , Heras, M. L. , et al. The moderating role of prosocial motivation on the association between family-supportive supervisor behaviors and employee outcomes [J]. *Journal*

- of Vocational Behavior, 2018, 107.
- [30] Sora, B. , Cuyper, N. D. , Caballer, A. , et al. Outcomes of job insecurity climate: The role of climate strength [J]. Applied Psychology, 2013, 62 (3).
- [31] Tekleab, A. G. , Sims, H. P. , Yun, S. , et al. Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership [J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2008, 14 (3).
- [32] Vaziri, H. , Wayne, J. H. , Casper, W. J. , et al. A meta-analytic investigation of the personal and work-related antecedents of work-family balance [J]. Journal of Organizational Behavior, 2022, 43 (3).
- [33] Walsh, B. M. , Matthews, R. A. , Toumbeva, T. H. , et al. Failing to be family-supportive: Implications for supervisors [J]. Journal of Management, 2019, 45 (7).
- [34] Williams, L. J. , Anderson, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors [J]. Journal of Management, 1991, 17 (3).
- [35] Yu, A. , Pichler, S. , Russo, M. , et al. Family-supportive supervisor behaviors (FSSB) and work-family conflict: The role of stereotype content, supervisor gender, and gender role beliefs [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2022, 95 (2).
- [36] Zheng, Y. Y. , Zheng, X. T. , Wu, C. H. , et al. Newcomers' relationship-building behavior, mentor information sharing and newcomer adjustment: The moderating effects of perceived mentor and newcomer deep similarity [J]. Journal of Vocational Behavior, 2021, 125.

Perceived Family-Supportive Supervisor Behavioral Congruence and Job Performance: The Role of Leader-Member Exchange

Yu Guilan¹ Qiu Xunjie²

(1, 2 School of Business and Management, Jilin University, Changchun, 130012)

Abstract: This study analyzes the effects of perceived family-supportive supervisor behavioral congruence on job performance and the mediating role of leader-member exchange from a binary supervisor-employee perspective and in conjunction with similarity-attraction theory and social exchange theory. The data collected from 69 supervisors paired with 318 employees were analyzed through cross-level polynomial regression analysis and response surface analysis techniques, and the results showed that: in the case of congruence, compared to “low supervisor-low employee” perceived family-supportive supervisory behavior, the level of leader-member exchange is higher for “high supervisor-high employee” perceived family-supportive supervisor behavior; in the case of incongruence, compared to “high supervisor-low employee” perceived family-supportive supervisory behavior, the level of leader-member exchange is higher for “low

supervisor-high employee” perceived family-supportive supervisor behavior; supervisor-employee perceived family supportive supervisor behavior congruence influences task performance and contextual performance through leader-member exchange.

Key words: Perceived family-supportive supervisory behavioral congruence; Leader-member exchange; Task performance; Contextual performance

专业主编：杜旌