

项目经理冲突管理模式对下属离职倾向的作用

乐 云, 白 居, 王盛文, 黄宇明

(同济大学 经济与管理学院, 上海 200092)

摘要: 以 394 名工程项目成员问卷调查为基础, 从冲突管理第三方角度出发, 探讨项目经理管理下属间冲突的决断、审慎和回避三种模式分别对冲突当事人离职倾向产生何种影响。模型以领导成员交换品质 (LMX) 为中介变量, 是否有共事经历和项目团队类型作为调节变量。研究结果表明采取决断和审慎的冲突管理模式会显著加强 LMX 的品质, 而回避模式则会带来 LMX 的低质化从而推升员工离职倾向。LMX 在冲突模式和离职倾向间起部分中介作用, 共事经历会强化冲突管理模式对 LMX 的影响。

关键词: 冲突管理模式; 领导成员交换品质 (LMX); 离职倾向

中图分类号: C936

文献标志码: A

Impact of Project Manager Conflict Management Styles on Employee Turnover Intention

LE Yun, BAI Ju, WANG Shengwen, HUANG Yuming

(College of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

Abstract: As a third-party, the project manager can be provided with three conflict management styles when dealing with employees' conflicts, namely resolution, prudence, and avoidance. Based on a questionnaire survey completed by 394 members of a construction project team, a research model is established, taking lead-member exchange (LMX) as the intermediate variable, the colleague experience and team type as the moderator. The conclusion shows that resolution and prudence are significantly positive-interrelated with LMX, while avoidance is negative-interrelated with LMX and can result in an increase in turnover intention. LMX acts partly as an intermediary role between the three conflict management styles and employee's turnover intention, while the colleague experience will strengthen the influence imposed by the conflict management styles upon LMX.

Key words: conflict management styles; lead-member exchange (LMX); turnover intention

项目管理团队的持续稳定与成员间的合作协调是项目实现既定目标的保障, 而团队成员的离职行为将给整个项目的建设推进带来显性与隐形的损失。熊明良^[1]以 383 个建筑企业员工为样本, 证实了建筑企业离职率正逐年攀升。Holtom 等^[2]认为冲突经常是导致离职的直接原因。由于建设工程项目管理团队成员来自不同专业, 构成多样, 成员间兴趣爱好、利益诉求和组织文化差异很大, 个体间普遍存在知识背景、价值观、认知模式和利益诉求等方面的异质性, 冲突的出现成为必然^[3]。

现有的冲突管理研究多侧重于研究冲突当事人对冲突的处理, 如陈晓红和赵可定义的竞争型当事人管理模式和回避型当事人管理模式^[4]。考虑第三方介入情境, 从项目领导者角度出发的冲突管理类型划分和实证研究较少。这一点在冲突管理实证研究使用的 5 种经典测量量表的题项设置上得到相应的证实^[5]。Moore 认为当冲突出现 6 类情况时, 领导的介入有利于帮助冲突的化解^[6], 这对于团队的稳定和目标的达成显得尤为重要。因此, 有必要从项目领导者——项目经理的角度出发, 研究其管理下属间冲突的模式对当事人离职倾向的影响。

项目经理对团队成员间冲突采取不同的管理模式对于冲突当事人的心理状态将产生不同影响, 而在其后续行为上得到体现。已有基于社会关系理论的研究^[7-9]认为, 如果领导采取的管理行为让成员感知到领导对其重视, 则会形成被认可的心理, 此时领导成员交换品质 (lead-member exchange, LMX) 与离职倾向显著负相关^[7]; 而领导采取的行为让成员心理中形成不被重视的感知, 则 LMX 可以负向预

收稿日期: 2014-02-24

基金项目: 国家自然科学基金重大项目 (71390523)

第一作者: 乐 云 (1964—), 男, 工学博士, 教授, 博士生导师, 主要研究方向为复杂项目组织。E-mail: yunle@kcpm.com.cn

通讯作者: 白 居 (1988—), 男, 博士生, 主要研究方向为复杂工程管理。E-mail: 9ba19@tongji.edu.cn

测离职倾向,或者 LMX 预测作用不显著或不稳定^[8-9].但以上的研究结论主要针对永久性组织,对具有临时性的项目组织则缺乏研究.

因此,论文探讨项目经理管理下属间冲突的不同模式分别会对冲突当事人离职倾向产生何种影响,并以 LMX 为中介变量,是否有共事经历和团队类型作为调节变量.通过 394 名工程项目团队成员的问卷调查实证方法对相关假设进行验证,以期扩展现有理论的应用范围,并对项目经理应对团队成员冲突,维持项目团队稳定性提供管理方法上的启示.

1 研究假设与模型

1.1 领导管理下属间冲突的模式

基于管理方格理论,前人将冲突管理研究带入到“关心人-关心生产”的二维分类研究阶段^[9],后续学者在此基础上又分别提出了“关心关系-关心个人目标”、“关心别人-关心自己”等分类维度模型^[10],在这些模式中都认为关心应是冲突管理模式的重要维度之一.另外,领导对冲突迅速响应还是推延搁置,同样对团队成员心理造成影响,因此可以将对冲突的处置时间作为冲突管理的另一维度^[5].为检验该分类方法的科学性,特开展了对十位工程管理专家的聚合访谈.十位专家对“关心程度”和“处置时间”高频度的相关表达,证实了冲突模式的维度划分的合理性.据此得到以下三种模式:决断(关心且迅速处置)、审慎(关心但花费较长时间)和回避(不关心).“决断模式”意味着领导关心下属间的冲突,且迅速进行了处置;“审慎模式”意味着领导关心且花费较长时间,耐心处置;而在不关心的情况下,处置时间长短对冲突当事人已无任何影响,因此将处置时间长和处置时间短合并为一种模式,即管理冲突的“回避模式”,该模式则表示领导对下属间的冲突不关心,不愿介入.如图 1 所示.

1.2 LMX 与领导管理下属间冲突模式

领导成员交换品质(LMX)反映了领导与团队成员间双边关系的互惠过程.因成员对领导持有角色期望,领导对冲突的管理模式将反馈到成员身上.决断模式让其感到关注和重视,形成被认可的心理,有助于形成高品质 LMX;审慎模式较决断模式在冲突管理的前期无法让成员感到重视,但在其了解领导风格和熟悉管理思路后,同样可以受到冲突当事人的认可,尤其是对于日益复杂而牵涉面广的团队成

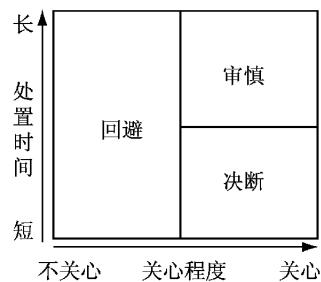


图 1 领导管理下属间冲突模式的二维模型

Fig.1 Two-dimensional model of leader conflict management styles

员冲突,审慎的管理模式表明其谨慎、全面和慎重的态度,也益于形成高品质的 LMX;采用回避模式则意味着领导对于该冲突可能是漠不关心、责任回避或者不够重视,团队成员得不到领导必要的信任与支持,可能表现为对领导角色期望的失落,从而带来 LMX 的低质化倾向.由此提出假设:

H1a:领导管理团队内成员间冲突时,采取决断模式与 LMX 正相关.

H1b:领导管理团队内成员间冲突时,采取审慎模式与 LMX 正相关.

H1c:领导管理团队内成员间冲突时,采取回避模式与 LMX 负相关.

1.3 LMX 与离职倾向

离职倾向是指工作者经过一番考虑后,在一定时期内,离开组织的可能性.表明员工对各种工作选择的感受和评价,一般认为是一序列撤退认知的最后阶段,最能预测工作者离职行为的发生.高品质 LMX 的团队成员具有相对高的离职转换成本,一般不会轻易选择离职;相反,低品质 LMX 的团队成员由于得不到必要的认可与支持,而容易表现出较高的离职倾向^[11].对 LMX 的品质与离职倾向和实际离职呈现显著负相关的实证研究在曾垂凯^[7]、Wayne 和 Green^[8]以及 Graen 和 Uhl-Bien^[9]等的研究中都得到相应支持.由此提出假设:

H2: LMX 与团队成员的离职倾向负相关.

1.4 LMX 的中介作用

冲突当事人一方面借助冲突表达心理或利益诉求,另一方面也承受着冲突本身带来的压力.其对领导管理冲突的关心程度和处置时间抱有心理预期.决断与审慎的冲突管理模式虽然在时间维度上存在差异,但成员感到来自领导的关怀对于其释放冲突压力、达成心理诉求和形成组织认可有益,而回避的冲突管理模式则正好相反.同时,领导对冲突的管理模式选择是其是否愿意改善 LMX 的取向选择.决

断、审慎意味着领导愿意通过对冲突的积极有效管理来表明其对员工的重视,尤其是希望与重要员工保持和提升高品质 LMX,回避则意味着领导并没有改善 LMX 的意向,从而使得员工感到缺少组织认可感与需要感,在驱使冲突发生的利益诉求没有实现的情境下,萌生离职意图。亦即,领导对冲突管理模式的选择与团队成员的离职倾向间存在联系的同时,LMX 在其中可能扮演着中介的作用。由此提出假设:

H3a: LMX 是决断的冲突管理模式和离职倾向之间的中介变量。

H3b: LMX 是审慎的冲突管理模式和离职倾向之间的中介变量。

H3c: LMX 是回避的冲突管理模式和离职倾向之间的中介变量。

1.5 共事经历和团队类型的调节作用

Graen 和 Uhl-Bien 认为领导对待下属的方式是有差别的^[9],“圈内”成员获得了更多的领导关注,将有共事经历的成员纳入团队意味着领导对其具有较高的信赖程度,相互间亲近感,更高的内心交互和信息共享^[11],在中国文化中称为领导的“旧部”。是否与项目经理共事过在某种程度上直接影响了成员与领导之间的“圈内”、“圈外”关系,由此提出假设:

H4a: 共事经历在决断的冲突管理方式与 LMX 之间起调节作用。

H4b: 共事经历在审慎的冲突管理方式与 LMX 之间起调节作用。

H4c: 共事经历在回避的冲突管理方式与 LMX 之间起调节作用。

对于建设工程项目管理,根据工程惯例,将业主、顾问和咨询单位等归属于甲方,即业主方团队;将设计方、承包商和供货商归属于乙方,即承包商团队。两种类型团队,由于其成员任务视角、受教育程度和利益诉求等方面存在异质性,由此提出假设:

H5a: 项目团队类型在决断的冲突管理方式与 LMX 之间起调节作用。

H5b: 项目团队类型在审慎的冲突管理方式与 LMX 之间起调节作用。

H5c: 项目团队类型在回避的冲突管理方式与 LMX 之间起调节作用。

1.6 研究的理论模型

本文共有 13 条假设,其中中介变量假设 3 条,调节变量假设 6 条。其中“LMX 与离职倾向显著负相关”已有相应的文献研究证明,在此作为验证性假设;其他假设则为开拓性假设。具体模型如图 2 所示。

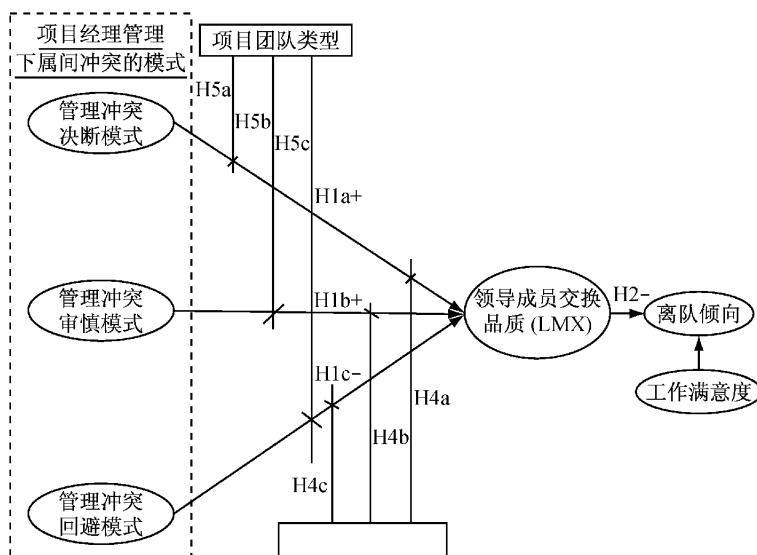


图 2 研究的理论模型

Fig.2 Theory model in this research

由于工作满意度和离职倾向间有显著相关性,可以作为离职倾向的预测指标^[1],因此研究模型设置工作满意度为控制变量,排除由于工作不满意直接导致的离职倾向样本。

2 问卷设计与实施

2.1 变量测量

除调节变量外,本调查共 22 个问项,均采用 5

点李克特量表. 对冲突管理模式的量测, 其中, 回避模式部分采用 Rahim 的 ROCI-II 经典量表^[10], 共 4 个问项; 决断和审慎模式部分采用基于聚合访谈的新开发量表^[5], 在本研究中其信度系数(Cronbach's α)分别为 0.841 和 0.847, 同样为每部分 4 个问项; LMX 采用 Scandura 和 Graen 开发的 7 问项的 LMX-7 量表^[12], 其元分析表明, 在所有的 LMX-X 测量量表中, 从成员角度测量时, LMX-7 的信度与效度最好; 对离职倾向采用 Cammann 和 Fichman 等使用的成熟量表, 该量表收录于 Seashare 的著作中^[13]. 共三个问项; 对“共事经历”这一调节变量, 在问卷个人资料部分采用直接由被访者填写的方式获得, 有效问卷中共有 210 份表示与现任团队领导共事过, 184 份表示没有共事过.

采用 SPSS18.0 及 AMOS7.0 软件对正式问卷收集到的数据进行处理与分析. 首先进行数据均值、标准差、偏度和峰度指标的描述性统计分析, 确定数据的非正态程度. 其次对各因素中的测量条款进行信度和效度的分析, 并对整体的信度及效度进行分析, 同时验证各潜变量维度的有效性. 然后, 利用结构方程模型分析各潜在变量之间的关系, 对本研究提出的模型进行测量、修改和完善, 并对提出的假设进行分析、验证.

2.2 样本空间选择与数据收集

离职倾向是较为典型的负面行为, 这类行为的研究困难在于很难获得真实的数据, 因此本研究的样本选择具有离职行为历史和严重离职倾向的个人. 为保证调查质量, 要求被调查人员为加入该项目团队已满三个月的成员. 本轮共计发放问卷 668 份,

回收 566 份, 回收率 84.7%, 其中工作不满意问卷 118 份和无效问卷 54 份, 最终有效问卷 394 份. 其中业主方项目团队占 52%, 承包商项目团队占 48%. 有效问卷来自上海、江苏、浙江和山东等地.

3 实证结果

3.1 描述性统计

研究变量的均值和标准差见表 1. Kline^[14]认为, 当偏度绝对值小于 3, 峰度绝对值小于 10 时, 可认为样本基本服从正态分布. 本研究中各题项的偏度绝对值最大值为 0.909, 峰度绝对值最大值为 1.241, 满足该要求.

3.2 问卷信度、效度分析

问卷各变量的内部一致性系数(Cronbach's α)见表 1, 均大于 0.70, 表示问卷具有良好的信度. 各问项的因子负载及方差解释率见表 2, 各问项的标准化因子负载均大于 0.4, 不存在交叉负荷, 方差解释率满足 60% 的标准. 表示该问卷具有良好的结构效度.

表 1 均值、标准差和内部一致性系数 ($n = 394$)

Tab.1 The mean, standard deviation and coefficients of internal consistency ($n = 394$)

变量	均值	标准差	内部一致性系数
决断	3.81	0.89	0.84
冲突管理模式			
审慎	2.30	0.89	0.85
回避	3.73	0.86	0.86
LMX	3.35	0.83	0.83
离职倾向	2.40	0.85	0.87

表 2 因子负载与方差解释率结果 ($n = 394$)

Tab.2 Results of factor load and the explained variance ($n = 394$)

负荷	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	解释方差/%
决断	0.83	0.81	0.81	0.66									
审慎					0.85	0.83	0.83	0.78					69.65
回避									0.84	0.78	0.78	0.69	
离职倾向	0.91	0.91	0.86										79.11
LMX	0.88	0.84	0.82	0.82	0.81	0.76	0.72						70.14

表 3 列出了各变量的验证性因素分析结果. 表中, G_{FI} 为适配度指数(GFI), A_{GFI} 为调整后适配度指数(AGFI), N_{FI} 为规则适配指数(NFI), I_{FI} 为增值适配指数(IFI), C_{FI} 为比较适配指数(CFI). 需要说明的是, LMX 的单因素模型验证性因子分析拟合指数中的 t^2/d_f (t^2 为卡方, d_f 为自由度)和近似误差均方根 (root mean square of approximation, RMSEA, 以 R_{MSEA} 表示)指标均不在可接受范围内, 模型拟合度

不佳. 参考 AMOS 提供的修正建议中 MI 值, 观测变量 LMX4 的残差与观测变量 LMX5 的残差存在相关性 ($MI = 20.695$). 事实上, LMX4 描述的“领导会使用他的职权帮助我解决工作上的难题”与 LMX5 描述的“领导会牺牲自己的利益帮助我摆脱工作上的困境”确实存在一定联系, 增加这一相互关系得到修正后模型, 其中各项指标有较大的改善, 因此接受这一修正. 冲突管理模式、修正后的 LMX 以及离职

倾向这三个变量的适配性指标呈现结果表明其具有良好的拟合度.

表 3 主要变量拟合指标结果 ($n = 394$)

Tab.3 Results of the main variable fitting index ($n = 394$)

变量	因子数	χ^2/d_f <3	GFI >0.9	$AGFI$ >0.8	$RMSEA$ <0.1	NFI >0.9	IFI >0.9	CFI >0.9
冲突管理模式	3	2.601	0.903	0.852	0.088	0.899	0.935	0.934
LMX	1	4.389	0.914	0.827	0.129	0.872	0.898	0.897
修正后 LMX	1	2.416	0.958	0.903	0.083	0.940	0.964	0.963
离职倾向	1	1.035	0.947	0.902	0.076	0.969	0.928	0.937

3.3 假设检验结果

图 3 呈现了整个模型的框架以及各个变量之间的路径系数. 图中, JD 表示决断, SS 表示审慎; HB 表示回避, PTL 表示离职倾向(propensity of team leaving). 从中可以看到测量模型中, 各参数的标准化系数均大于 0.5, 相应显著性概率值 $p < 0.001$, 达到高度显著的水平, 说明对各潜变量的测量较理想. 从各变量之间路径系数可以看到, 决断的冲突管理模式对 LMX 呈显著的正向影响(关联系数 $\beta =$

0.58, $p < 0.001$), 假设 H1a 得到支持; 审慎的冲突管理模式对 LMX 呈显著的正向影响($\beta = 0.68$, $p < 0.001$), 假设 H1b 得到支持; 回避的冲突管理模式对 LMX 呈显著的负向影响($\beta = -0.33$, $p < 0.001$), 假设 H1c 得到支持. 说明领导采取决断和审慎的冲突管理模式会提高 LMX 的品质, 而采取回避的模式则会使得 LMX 的品质低质化. 图 3 中, $p^{***} < 0.001$, $p^{**} < 0.01$, $p^* < 0.05$.

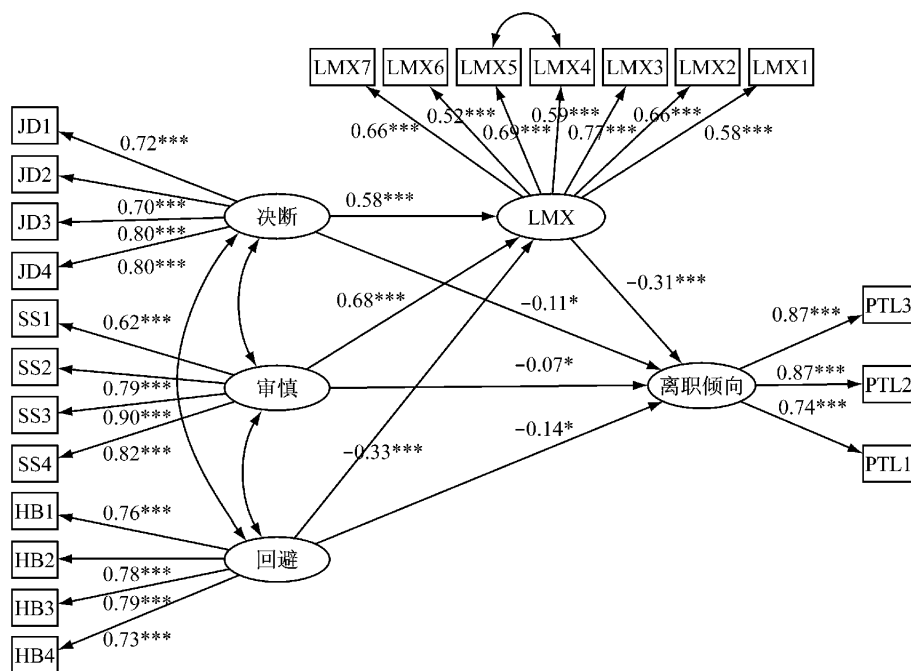


图 3 冲突管理模式与 LMX 对离职倾向的影响分析结果

Fig.3 The results of conflict management model and LMX impact on turnover intention

LMX 与离职倾向间的路径系数为 -0.31, 说明 LMX 对离职倾向有显著的负向作用, 假设 H2 得到支持. 这对于管理者的启示是: 领导应致力于通过提高 LMX 的品质来降低员工的离职率, 以减少员工离职给团队带来的显性与隐形的损失.

从图 3 中可以看到, 在 LMX 的中介作用下, 决断的冲突管理模式对离职倾向有负向影响($\beta = -0.11$, $p < 0.05$), 审慎的冲突管理模式对离职倾向

有负向影响($\beta = -0.07$, $p < 0.05$), 而回避的冲突管理模式对离职倾向有正向的影响($\beta = 0.14$, $p < 0.05$). 根据中介影响计算公式: $c = c' + ab$. 其中, c 为总效应, c' 为直接效应, ab 为间接效应. 决断、审慎和回避, 三种冲突管理模式对离职倾向的总效应分别为 -0.29、-0.28 和 0.24. 说明项目经理采取决断模式或审慎模式会降低冲突当事人离职倾向, 采取回避模式则会提高其离职倾向. 假设 H3a、H3b 和

H3c 得到验证. 由于直接效应 c' 均不为零, 因此 LMX 在冲突管理模式与离职倾向间起部分中介作用.

表 4 显示了共事经历在项目经理管理下属间冲突模式与 LMX 之间的调节作用. 从标准路径系数可以看到, 当项目选择回避时, 有共事经历样本组的路

径系数更大, 且显著性水平更高, 成员曾和领导共事会加强处置模式对领导成员交换品质的影响作用, 假设 H4 得到支持. 结果说明, 具有不同共事经历背景的团队对于同样的冲突管理方式有着不同的预期和反应, 领导在选择如何处理冲突的时候应将冲突当事人的共事经历纳入考虑的范围.

表 4 共事经历的调节作用
Tab.4 Moderating effect of colleague experience

分组	假设关系	标准路径系数	标准误差 S_E	临界比 C_R	显著性水平
有共事经历样本组	决断—LMX	0.36	0.087	2.547	***
	审慎—LMX	0.42	0.065	10.811	***
	回避—LMX	-0.33	0.086	-2.492	***
无共事经历样本组	决断—LMX	0.19	0.057	2.235	**
	审慎—LMX	0.27	0.086	2.547	***
	回避—LMX	-0.14	0.108	-0.727	*

如表 5 所示, 业主方样本和承包商样本对应的模型参数估计结果显著性水平一致, 项目团队类型的调节作用不明显, 无论业主方项目管理团队或承

包商项目管理团队, 项目经理管理下属间冲突模式均对成员感知与 LMX 有显著影响. 因此本研究中假设 H5 不成立.

表 5 项目团队的调节作用
Tab.5 Moderating effect of project team type

分组	假设关系	标准路径系数	标准误差 S_E	临界比 C_R	显著性水平
业主方样本组	决断—LMX	0.24	0.105	2.164	***
	审慎—LMX	0.47	0.097	13.226	***
	回避—LMX	-0.34	0.158	-6.230	***
承包商样本组	决断—LMX	0.22	0.099	2.055	***
	审慎—LMX	0.44	0.092	12.565	***
	回避—LMX	-0.32	0.150	-5.919	***

4 结论与展望

4.1 研究结论

围绕日益频发的团队冲突事件, 通过实证研究方法, 探讨了项目经理管理下属间冲突的模式与 LMX 对项目团队成员离职倾向的影响关系. 得到的主要结论如下:

(1) 基于第三方介入的视角, 按照“关心程度-处置时间”两个维度将领导管理成员间冲突的模式分成决断、审慎和回避三类. 这三种冲突管理的模式对 LMX 有不同的影响. 采取决断和审慎的冲突管理模式会显著加强 LMX 的品质, 而回避模式则会带来 LMX 的低质化.

(2) LMX 与离职倾向间存在负向关联. 具有高品质 LMX 的团队对于同样的冲突管理方式有着不同的预期和反应, 有共事经历的下属在面对领导采取回避模式时会表现出更显著的 LMX 低质化和更高的离职倾向. 而项目团队类型在项目经理管理下属间冲突模式和 LMX 之间不起调节作用.

(3) LMX 与离职倾向间存在负向关联. 具有高品质 LMX 的团队对于同样的冲突管理方式有着不同的预期和反应, 有共事经历的下属在面对领导采取回避模式时会表现出更显著的 LMX 低质化和更高的离职倾向. 而项目团队类型在项目经理管理下属间冲突模式和 LMX 之间不起调节作用.

结论相吻合.

(3) LMX 在冲突管理模式与离职倾向间起部分中介作用. 在其中介作用下, 决断和审慎的冲突管理模式与离职倾向负相关, 回避的冲突管理模式与离职倾向正相关.

(4) 共事经历在项目经理管理下属间冲突模式与 LMX 之间起调节作用. 具有不同共事经历背景的团队对于同样的冲突管理方式有着不同的预期和反应, 有共事经历的下属在面对领导采取回避模式时会表现出更显著的 LMX 低质化和更高的离职倾向. 而项目团队类型在项目经理管理下属间冲突模式和 LMX 之间不起调节作用.

4.2 实践意义

首先, 共事经历在回避的冲突管理方式与 LMX 之间起调节作用, 即同样的冲突管理方式对具有不同共事经历团队成员影响不同. “旧部”与“新军”在面对决断和审慎的冲突管理模式时, 均得到正向的重视与认可. 但如果面对回避模式, 拥有相对高品质 LMX 的“旧部”会比“新军”产生更显著的心理预

期落差,引起强烈的心理波折,从而造成对领导信任的怀疑和忠诚度的降低.因此,领导在选择如何处理冲突时应将冲突当事人的共事经历纳入考虑范围,因人而异的冲突管理并非是对公平原则的违背,而是出于对下属离职倾向的现实考虑.

其次,冲突管理模式对离职倾向的影响包含直接影响和 LMX 中介作用下的间接影响两部分.在当前工程项目团队离职率高企的大背景下,项目经理应认识到冲突的出现并非意味完全的消极意义,而可能通过合理的冲突管理应对来提高领导成员交换关系,通过给予员工在面临冲突时的关怀与积极的支持来保持和提高 LMX 的品质,在避免团队成员离职倾向上升的同时可加强团队应对内部冲突的稳定性.

4.3 展望

本研究初步探讨了项目经理管理下属间冲突的三种模式对冲突当事人离职倾向的影响.对于项目经理冲突管理模式的划分;冲突管理模式与领导力效能的关系;团队建设不同阶段的影响关系演化还有待进一步研究.此外,本研究的问卷调研主要围绕建筑业相关的业主方、监理方、设计方以及承包商等项目团队发放.对于如科学研究、软件开发等其他类型的项目团队并未涉及.所得到的结论在其他类型的项目团队中能否适用,可做进一步的研究与确认.

参考文献:

- [1] 熊明良. 组织认同在员工离职倾向决定中的调节效应研究[J]. 软科学, 2008, 22(7): 64.
XIONG Mingliang. Researching on the moderating effects of the organizational identification in the decision of employee turnover intention[J]. Soft Science, 2008, 22(7): 64.
- [2] Holtom B C, Mitchell T R, Lee T W, et al. Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them[J]. Human Resource Management, 2005, 44(3): 337.
- [3] Jehn K A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict[J]. Administrative Science Quarterly, 1995, 40: 256.
- [4] 陈晓红, 赵可. 团队冲突, 冲突管理与绩效关系的实证研究[J]. 南开管理评论, 2010(5): 31.
CHEN Xiaohong, ZHAO Ke. An empirical study of team conflict, conflict management and performance[J]. Nankai Business Review, 2010(5): 31.
- [5] 王盛文, 白居, 乐云. 项目团队下属间冲突管理模式的量表开发与评测: 基于团队领导者的视角[J]. 华东经济管理, 2014, 28(4): 162.
WANG Shengwen, BAI Ju, LE Yun. The scale development and evaluation of project team members conflict management mode: based on the team leader's perspective[J]. East China Economic Management, 2014, 28(4): 162.
- [6] Moore C W. Decision making and conflict management[M]. Baltimore: Center for Dispute Resolution, 1986.
- [7] 曾垂凯. 情感承诺 LMX 与员工离职意向关系的影响[J]. 管理评论, 2012, 24(11): 106.
ZENG Chuikai. The effect of affective commitment on the relationship between leader-member exchange and turnover intention of employees[J]. Management Review, 2012, 24(11): 106.
- [8] Wayne S J, Green S A. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior[J]. Human Relations, 1993, 46(12): 1431.
- [9] Graen G B, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective[J]. The Leadership Quarterly, 1995, 6(2): 219.
- [10] Rahim M A. A measure of styles of handling interpersonal conflict[J]. Academy of Management Journal, 1983, 26(2): 368.
- [11] 裴瑞敏, 李虹, 高艳玲. 领导风格对科研团队成员创造力的影响机制研究——内部动机和 LMX 的中介作用[J]. 管理评论, 2013, 25(3): 111.
PEI Ruimin, LI Hong, GAO Yanling. Relationship between supply chain coordination and performance: an empirical research in the perspective of environmental uncertainty[J]. Management Review, 2013, 25(3): 111.
- [12] Scandura T A, Graen G B. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention[J]. Journal of Applied Psychology, 1984, 69(3): 428.
- [13] Seashore S E. Assessing organizational change: a guide to methods measures, and practices[M]. Hoboken: John Wiley & Sons Inc, 1983.
- [14] Kline R B. Principles and practice of structural equation modeling[M]. Oxford: Guilford Press, 2011.