

# 组织支持感与 LMX 对离职意图的影响

徐哲俊, 金红英

(延边大学经济管理学院, 吉林延吉, 133002)

**摘要:**通过问卷调查,以青岛市国有制造业 4 家公司的 310 名员工为有效样本,探讨了组织支持感、领导-成员交换关系(LMX)对组织承诺与离职意图的影响的问题。研究在理论背景的基础上提出了研究假设和研究模型,然后采用了结构方程建模的方法,验证了事先提出的研究假设。结果表明,组织支持感、LMX 对组织承诺有着显著正面影响,对离职意图有着显著负面影响;组织承诺与离职意图有着显著负面影响,从而得知组织承诺在组织与支持感与 LMX 对离职意图影响中起到的中介效应。因此,如果要提高员工的组织承诺,而且降低离职意图,那么有必要强调组织支持感和 LMX。

**关键词:**青岛市国有制造业;组织支持感;LMX;组织承诺;离职意图

**中图分类号:** B849; C93

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1672-3104(2011)02-0129-06

## 一、引言

企业员工的离职行为对企业、社会有很大的负面影响,离职一般给企业带来两种损失:显性的和隐性的。其中隐性损失,如某些员工辞职带来的人心浮动、隐性怠工进而所带来的生产率降低,乃至由此产生的企业声誉受损等负面影响虽占据了很大比例,却并未受到足够的重视。企业危机管理现状课题研究显示:约 30%的国有企业经历过或者正在经历着员工离职率高所造成的危机,其中由于中高层管理人才意外离职所导致的危机的国有企业比例高达 42%。因此,如何留住人才已成为影响企业发展的一大不容忽视的问题。

过高的离职率意味着人事成本的负担,因而,员工的离职行为一直受到管理上相当的重视,许多研究都对员工的离职过程(turnover process)进行深入探讨。离职意图是离职行为真正发生最主要的认知前兆(cognitive precursor),换言之,员工的离职意图最能解释其离职发生的可能性。Mobley 认为探讨离职最直接因素指标是离职意图,只要针对离职意图加以测试,便可以预测影响未来的离职的可能因素,并且可以借此来改善或降低离职行为的产生<sup>[1-2]</sup>。此外,组织支持感、领导-成员交换关系(Leader-Member Exchange,

以下简称 LMX)都是以社会交换理论为基础的,是影响组织承诺和离职意图的重要前因(antecedents)。本研究将从社会交换理论的观点出发,进一步探讨离职意图。

如何有效地保持组织支持感和品质佳的 LMX 就成为管理者和广大研究者面临的问题。社会交换理论认为,员工是为了经济和社会性的报酬而工作的,它们与组织的关系遵循了互惠原则。当组织关心员工、善待员工时,根据互惠原则,员工也会帮助组织达到它的目标<sup>[3]</sup>。LMX 和组织支持感是以社会交换理论为基础,都隐含着互惠的原则。它们之间既存在联系,又有一定的区别。Eisenberger 等人研究发现,LMX 重点关注员工和管理者交换关系的品质上,并且是以感情支持和有用资源的交换为基础的,而组织支持感则把关注的焦点集中在员工和组织的交换关系上,并将这种关系概念化为员工对组织关心他们的贡献和利益的总的看法<sup>[4]</sup>。最后,虽然组织支持感和 LMX 都与角色外行为相关,但是在角色内的行为方面,LMX 的影响比组织支持感要大得多<sup>[5-6]</sup>。

在过去的研究中,学者发现组织支持感、LMX 对组织承诺与离职意图之间存有高度的相关性。但对 LMX、组织支持感和组织承诺如何共同作用于离职意图的研究还很少。基于上述研究背景和动机,本研究将从社会交换理论的观点来,进一步探讨组织支持感、LMX 与组织承诺和离职意图之间的关系。

收稿日期:2010-09-06;修回日期:2010-10-06

基金项目:延边大学“211 工程”第三期重点学科建设基金项目

作者简介:徐哲俊(1975-),男,朝鲜族,吉林延吉人,博士,延边大学副教授,主要研究方向:人力资源管理,组织行为。

## 二、研究模型与研究假设

### (一) 研究模型

本研究根据研究目的和相关文献,以组织支持感和 LMX 作为自变量,离职意图作为因变量,再以组织承诺作为中介变量,探讨各变量之间的关系,同时,考察组织承诺的中介效应,即组织支持感与 LMX 是否通过组织承诺来对离职意图产生影响。为了清楚直观地描述上述变量之间的关系,在此提出如下图 1 的研究模型。

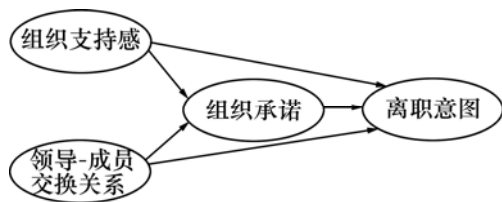


图 1 研究模型

### (二) 研究假设

在以往研究的基础上,提出以下的研究假设:

Bishop 等人研究发现,来自组织某种程度的支持可以激发同种程度的组织承诺。同时,组织支持感还通过满足员工的归属感和情感支持等方面的需要来增强员工的感情承诺<sup>[7]</sup>。Kraimer 与 Wayne 研究证实,当组织对外派人员在经济和职业发展等方面给予关心和支 持时,可增进这些人员对组织的感情承诺,提高他们获得成功的机会<sup>[8]</sup>。由此提出研究的假设 1:组织支持感与组织承诺呈显著正向关系。

Rhoades 等人的研究得知,组织支持感和旷工、怠工(tardiness)和离职等消极退缩行为表现出负向关系<sup>[9]</sup>。组织支持感与离职意图以及一些实际上的消极行为(如消极怠工、缺勤以及自愿离职等)具有负相关<sup>[10-11]</sup>。如果组织支持感低,员工感到自己与组织的关系不合理,员工为了恢复公平的交换关系,就可能与组织离心离德,员工会利用其它工作机会建立起新的公平交换关系,从而导致离职行为的发生。于是,我们得出研究的假设 2:组织支持感与离职意图呈显著负向关系。

当 LMX 良好时,主管会给与部属更多的支持,根据社会交换原则及报恩的情感,部属会更努力工作,并给予更高的承诺,作为回报<sup>[12-13]</sup>。Nystrom 研究证实 LMX 与组织承诺有显著正相关<sup>[14]</sup>。因此,我们认为领导与部属有良好的交换关系时,部属的表现都是

正面的,换句话说,当部属成为主管的亲信,或是和主管有良好的交换关系,部属愈有良好的组织承诺。由以上推论,我们提出假设 3:LMX 与组织承诺呈显著正向关系。

元分析研究发现 LMX 的品质与离职意愿和实际离职呈现显著负相关<sup>[15-16]</sup>。Morrow 等人研究表明 LMX 能够预测部属的离职意图<sup>[17]</sup>。Major 等人的研究还证明,高品质的 LMX 与工作满意度、组织承诺呈正相关,与离职率呈显著负相关<sup>[18]</sup>。因此,基于过去的研究结论,我们提出假设 4:LMX 与离职意图呈显著负向关系。

Rhoades 等人研究发现组织承诺与离职倾向呈负相关<sup>[19-20]</sup>。Clugston 指出员工的组织承诺对其流动率是有影响的,当员工的组织承诺越低会造成员工的缺勤、离职及怠工等行为<sup>[21-22]</sup>。因此,我们认为当员工对组织有高度的组织承诺时,会降低其离职意图。于是我们提出假设 5:员工组织承诺对于员工离职意图具有显著的负相关关系。

## 三、研究方法

### (一) 研究对象

本研究对青岛市国有制造业 4 家公司的员工共发放问卷 500 份,回收问卷 356 份,回收率为 72%,扣除 46 份无效问卷,计有效问卷 310 份。样本的具体情况如下所述:性别分布比较均匀,男性女性分别占 50.6%与 49.4%;而年龄的分布则多在 20~35 岁之间,共占 55.2%。工作年限以 3~10 年人数为最多,占 47.8%。职等阶层多为一般员工占 71.2%;任职部门方面以生产部门最多,占 30.3%,其次则是管理部门,占 24.2%。总体上认为样本与总体分布比例一致。

### (二) 研究变项之操作型定义与研究工具

本研究使用的量表皆是引用国外学者发展成熟之研究成果且广受实务界与学术界之肯定。该量表采用 Likert 五点尺度,由「非常不同意」到「非常同意」,分别给予 1~5 分,得分越高表示受测者同意程度越高。

#### 1. 组织支持感操作型定义及量表

组织支持感的目的在于测量员工对于组织是否重视他们的贡献,并且关心他们福利的信念与知觉。本研究采用 Wayne 等人 1997 年的 7 个项目。例如,“我们企业很关心我的福利”;“我们企业很关心我的个人目标和价值实现”;等。

#### 2. LMX 操作型定义及量表

本研究采用 Wayne 等人 1997 年的 6 个项目。其内容涵盖互动最多的填答者与主管之间的互动，信任以及相互了解等关系品质的陈述，如：“公司很了解我的潜力”；“我知道我的上司对我的工作很满意”；等。

3. 组织承诺操作型定义及量表

组织承诺是指员工对组织认同与投入的程度<sup>[23]</sup>。我们采用 Allen 与 Meyer 的组织承诺量表中“情感承诺”维度的六个项目，如：“我乐意在现在这个企业继续呆下去”；“我觉得我就是这个企业大家庭中的一员”；等<sup>[24]</sup>。

4. 离职意图操作型定义及量表

离职意图是指员工在组织的某个职位上，工作一段时间后，离开企业并寻找其他工作机会倾向的总体表现或态度<sup>[25]</sup>。本研究采用 Mobley 的离职意图问卷，本量表共三题，包括离职念头、离职的打算、有开始寻找其他工作的计划<sup>[26]</sup>。

(三) 研究方法

所有数据采用 SPSS15.0 和 AMOS7.0 软件包进行了系列分析。首先，运用探索性因素分析和验证性因素分析的方法对各量表的信度和效度进行了检验。其次，通过建立结构方程模型，检验了研究模型拟合度和各变量之间的因果关系。

四、分析结果

本研究使用的量表是国外开发且经过多次检验的量表，虽然这些量表经过多次检验，具有较高的信度和效度，但把西方的量表运用于中国企业文化背景下有必要对其进行进一步的检验。

(一) 探索性因素分析

本研究中参与探索型因素分析的项目共有 22 个，采用主成分分析法进行因素抽取，并按最大方差法 (Varimax) 进行转轴。在第一次因素分析之后，将负荷偏小于 0.55 的 3 个项目 POS6，LMX4 和 OC5 删除之后，进行第二次因素分析，在余下的 19 个项目中共抽取了 4 个因素，得出 KMO 值为 0.955 > 0.8，Bartlett 值为 4053.786，显著性水平为 0.000。从表 1 可以看出，各相应项目在每个因素上的负荷都在 0.55 以上，因素共同解释的总变异量为 62.549%，其解释的变异量分别为 32.419%，15.151%，8.262%，5.717%，每个项目在各个因素上的分布较为理想。

(二) 验证性因素分析

本研究利用 AMOS7.0 统计软件包对该量表进行验证性因素分析，检验组织支持感、LMX、组织承诺、

离职意图四个变量，并验证六个拟合度指标，是否符合学者的建议值，借此来验证本问卷的信度和效度。由表 2 中可以看出，模型各项拟合指标均达到理想水平，由此证明测量模型是有效的。

表 1 探索性因素分析结果(N=310)

项目	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
POS1		0.562		
POS2		0.590		
POS3		0.666		
POS4		0.770		
POS5		0.740		
POS7		0.607		
LMX1	0.799			
LMX2	0.738			
LMX3	0.675			
LMX5	0.726			
LMX6	0.722			
OC1				0.611
OC2				0.624
OC3				0.670
OC4				0.639
OC6				0.587
IL1			0.716	
IL2			0.681	
IL3			0.764	
特征值	11.6	3.538	2.316	1.129
解释的变异量(%)	32.419	15.151	8.262	5.717

Kaiser-Meyer-Olkin Measure: 0.955, Bartlett's Test of Sphericity: 5 053.786

POS 代表组织支持感、LMX 代表领导-成员交换关系、OC 代表组织承诺、TI 代表离职意图

表 2 结构模型拟合指标

拟合指数	$\chi^2/df$	GFI	RMR	AGFI	NFI	CFI
研究模型	1.674	0.948	0.029	0.923	0.963	0.985

信度及效度分析见表 3。潜在变量的组成信度 (composite reliability, CR) 是测量概念指标的內部一致性，信度愈高表示这些指标的一致性愈高，建议值为 0.6 以上<sup>[27]</sup>。本研究各变量的 CR 值都在 0.6 以上，内部一致性良好。平均变异抽取量 (Average Variance Extracted, AVE) 是计算潜在变量的各测量变量对该潜在变量的平均变异解释力。若 AVE 愈高，则表示潜在变量有愈高的信度和收敛效度，建议其标准值大于

0.5<sup>[27]</sup>。本研究的 AVE 均大于 0.5 以上,具有一定的收敛效度。Hair 等人认为个别项目的因素负荷量最好在 0.6 以上<sup>[28]</sup>。本研究项目的因素负荷量均达显著水平,因此具有良好的结构效度。

表 3 验证性因素分析结果

概念名称	衡量变项	因素负荷量	衡量误差	组成信度 (CR)	平均变异抽取量 (AVE)
领导-成员交换关系	LMX1	0.748	0.252	0.909	0.666
	LMX2	0.734	0.266		
	LMX3	0.732	0.268		
	LMX5	0.679	0.321		
	LMX6	0.764	0.236		
组织支持感	POS1	0.808	0.192	0.932	0.697
	POS2	0.776	0.224		
	POS3	0.744	0.256		
	POS4	0.778	0.222		
	POS5	0.714	0.286		
	POS7	0.698	0.302		
组织承诺	OC1	0.776	0.224	0.902	0.649
	OC2	0.705	0.295		
	OC3	0.743	0.257		
	OC4	0.636	0.364		
	OC6	0.735	0.265		
离职意图	IL1	0.767	0.233	0.905	0.762
	IL2	0.807	0.193		
	IL3	0.825	0.175		
组成信度=( $\sum$ 标准因素负荷量) <sup>2</sup> /(( $\sum$ 标准因素负荷量) <sup>2</sup> + ( $\sum$ 各测量变量的测量误差))					
平均变异抽取量=( $\sum$ 因素负荷量) <sup>2</sup> /(( $\sum$ 因素负荷量) <sup>2</sup> + ( $\sum$ 各测量变量的测量误差))					

(三) 结构方程模型分析

首先,我们借鉴 Baron 与 Kenny 提出的关于中介效应分析的 4 个条件,将以基准模型(假设的部分中介模型)与竞争模型(完全中介模型)进行对比,最终确定一个与数据拟合且相对节俭的获胜模型<sup>[29]</sup>。具体如表 4 所示。

通过嵌套模型比较,我们发现完全中介模型和部分中介模型差异显著( $\Delta X^2=121.126$ ,  $p<0.01$ ),因而取拟合较优且相对复杂的模型,由此我们认为部分中介模型应优于完全中介模型。本研究最佳匹配模型应是部分中介模型,并且利用路径分析来探讨变量之间的因果关系。分析结果如下:

组织支持感与组织承诺(路径系数为-0.434,

$p<0.01$ )呈显著正向关系,假设 1 得到了支持。此结果与 Rhoades 等人的研究结果一致<sup>[9]</sup>。当员工的种种需求得到满足时,员工对组织的感知和信念是属于比较正向的看法,正向的信念会使员工对于自己的贡献和组织的支持比较容易达到平衡点,进而满意组织的种种政策和制度,基于互惠,员工也会提高自己对组织的承诺。

表 4 结构模型拟合指标

模型	$\chi^2$	df	GFI	RMR	AGFI	NFI	CFI
完全中介模型	239.964	73	0.897	0.062	0.853	0.926	0.947
部分中介模型	118.838	71	0.948	0.029	0.923	0.963	0.985
模型比较 $\Delta\chi^2=121.126$ , $\Delta df=2$							

组织支持感与离职意图(路径系数为-0.268,  $p<0.01$ )呈显著负向关系,假设 2 得到了支持。此结果与 Rhoades 等人的研究结果相同<sup>[21]</sup>。组织对于员工的关心和重视才是导致员工愿意留在组织内部、并为组织做出贡献的重要原因。若员工得到重要的价值资源(如,工资增长、新的培训机会),员工就会产生义务感,按照互惠的原则来通过增加角色内和角色外绩效,减少离职、旷工等消极退缩行为。

LMX 与组织承诺(路径系数为 0.399,  $P<0.01$ )呈显著负向关系,假设 3 得到了支持。此结果与 Major<sup>[18]</sup>的研究结果一致。这说明组织成员具有较高品质的 LMX,便会接受主管较多的关注与支援,而且成员多倾向以较高的绩效表现、信任、忠诚度与正向态度回报主管。

LMX 与离职意图(路径系数为-0.273,  $P<0.01$ )呈现显著负向关系,假设 4 得到了支持。此结果与 Kenneth 等人的研究相同<sup>[30]</sup>。主管与部属之间若有品质佳的交换关系,则主管会在各方面给予部属多一点照顾;相对地,这些部属也会体谅主管的心意,担负更大的责任,导致员工愿意留在组织内部。

组织承诺与离职意图(路径系数为-0.316, 在  $P<0.01$ )呈显著负向关系,假设 5 得到了支持。这与 Clugston 的研究结果一致<sup>[21]</sup>。若员工对组织有较高的忠诚度,其离职倾向就会比较低。这些结果再一次显示组织承诺是影响员工离职意图相当重要的前因。

从假设 2 和假设 5 得出,组织支持感还借助组织承诺对离职意图产生间接的影响,间接效应为 0.141(-0.326\*0.434);还有,假设 3 和假设 5 得出,LMX 通过组织承诺对离职意图产生间接的影响,间接

效应为  $0.130(-0.273 \times 0.399)$ 。综上所述, 对于组织支持感和 LMX 而言, 有两种途径作用于离职意图, 一种是对离职意图的直接作用, 有着十分显著的影响; 另一种是借助组织承诺的中介效应来对离职意图产生间接的影响。

## 五、讨论

研究结果发现, 组织支持感和 LMX 通过组织承诺对员工的离职意图产生影响, 即组织承诺存在部分中介作用。有关这方面研究还很少看到, 这也是本研究的一个新视角。对管理者而言, 此意味着: 组织支持感和 LMX 可以激发员工的内在动机(internal motivation), 提高员工的组织承诺, 进而降低其离职行为发生的机率。本研究进一步探索出过去习惯被当作结果变量的组织承诺完全可以作为组织支持感、LMX 与离职意图之间的中介变量, 这是对周明建和 Allen 等研究的一个支持<sup>[31-10]</sup>。

同时, 本文的发现对管理实践也有重要的启示。第一, 随着组织管理结构向扁平化方向和倒金字塔形结构发展, 组织越来越需要扮演一个支持和辅助的角色, 给员工更大的自主性和自由度, 以更好地适应当前激烈的市场竞争和组织自身的变革。可以说, 在当前这种形势下, 组织支持感在提高员工的组织承诺, 改善员工的缺勤、离职等消极退缩行为方面起着越来越重要的作用。第二, 组织内形成高效的 LMX 时, 领导与下属的相互作用越积极, 下属对于工作本身、工作环境、领导与组织环境等因素的满意度就越高。LMX 通过信息共享与交换来实现对成员行为不确定性的控制, 通过人情约束成员可能的背叛行为。因此, 企业应建立良好的 LMX, 增进双方的信息共享和组织成员对管理者的信任, 消除不确定性。第三, 对一个企业来说, 提高 LMX 的品质来提升员工的组织承诺, 将是一个很好的提高企业绩效、增强竞争力的有效途径。由本研究得知 LMX 品质对部属的组织承诺造成显著影响下, 主管可以由提升主管与部属交换关系来增加组织的核心竞争力。第四, 过高的离职率隐含相当的经营成本, 管理者要降低员工离职意图, 提高其员工的组织承诺的确是值得考虑采取行动的途径。第五, 管理者和领导们应该注意, 他们对组织员工或下属的支持并不总是会直接带来员工的产出, 而是先要影响员工的工作态度(如组织承诺), 进而影响员工的产出。因此, 管理者和领导在给予员工或下属支持的同时, 还要密切关注企业员工的心理动态, 及时针对

各种不同的情况采取措施, 从而降低员工的离职率。

## 参考文献:

- [1] O'REILLY C A, CALDWELL D F. The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification [J]. *Administration Science Quarterly*, 1981, (26): 597-616.
- [2] MICHAELS C E, SPECTOR D E. Causes of employee turnover: A test of the mobility, griffeth, hand, and meglino model [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1982, (67): 53-59.
- [3] 李自如. 中国企业管理学研究的回顾与展望[J]. *中南大学学报*, 2009, 15(4): 541-545.
- [4] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHI-SON S. Perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, (71): 500-507.
- [5] WAYNE S J, SHORE L M, BOMMER W H. The role of fair treatment and re-wards in perceptions of organizational support and leader-member exchange [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, (87): 590-598.
- [6] 许百华, 张兴国. 组织支持感研究进展[J]. *应用心理学*, 2005, 11(4): 325-329.
- [7] BISHOP J W, SCOTT D K, GOLDSBY M G, CROPANZANO R. A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments [J]. *Group and Organization Management*, 2005, 30(2): 153-180.
- [8] KRAIMER M L, WAYNE S J. An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment [J]. *Journal of Management*, 2004, 30(2): 209-237.
- [9] RHOADES L, EISENBERGER R. Perceived organizational support: A review of the literature [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, (87): 698-714.
- [10] ALLEN D G, SHORE L M, GRIFFETH R W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process [J]. *Journal of Management*, 2003, 29(1): 99-118.
- [11] WAYNE S J, SHORE L M, LIDEN R C. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1): 82-111.
- [12] LIDEN R C, SPARROWE R T, WAYNE S J. Leader-member exchange theory: the past and potential for the future [J]. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 1997, (15): 47-119.
- [13] 何丹, 李文东, 时勤. 组织文化对员工工作满意度和情感承诺的影响——基于多水平分析的研究结果[J]. *北京工商大学学报社会科学版*, 2009, (5): 34-39.
- [14] NYSTROM H. Organizational innovation [A]. *Innovation and creativity at work* [C]. New York: John Wiley & Sons Ltd, 1990: 143-161.
- [15] GERSTNER C R, DAY D V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(6): 827-844.
- [16] GRIFFETH R W, HOM P W, GAERTNER S. A Meta-analysis of antecedents and correlate of employee turnover: Update,

- moderator tests, and research implications for the new millennium [J]. *Journal of Management*, 2000, (26): 464–488.
- [17] Paula C. Morrow. Education, Morrow, P.C., Suzuki, S., Crum, M.R., Ruben, R., Pautsch, G. The role of leader-member exchange in high turnover work environments [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2005, 20(8): 681–694.
- [18] MAJOR D A, KOZLOWSKI S W, CHAO G T, GARDNER P D. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1995, (80): 418–431.
- [19] RHOADES L, EISENBERGER R, ARMELI S. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(5): 825–836.
- [20] DECONINCK J, BACHMANN D. An analysis of turnover among retail buyers [J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58(7): 874–882.
- [21] CLUGSTON M. The mediating effects of multi-dimensional commitment on job satisfaction and intent to leave [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, (21): 477–486.
- [22] TETT R P, MEYER J P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings [J]. *Personnel Psychology*, 1993, (46): 259–293.
- [23] PORTER L W, STEERS R M, MOWDAY R T, Boulian. Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1974, (59): 603–609.
- [24] ALLEN J, MEYER I P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization [J]. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, (91): 1–18.
- [25] JOHNSTON M W, FUTRELL C M. Functional sales force turn-over: An empirical investigation into the positive effects of turnover [J]. *Journal of Business Research*, 1989, 18(1): 141–157.
- [26] MOBLEY W H, HORNER S O, HOLLINGSWORTH A T. An evaluation of precursor of employee turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1978, (63): 408–414.
- [27] FORNELL C, LACKER D F. Valuation structural equation models with unobservable variables and measurement error [J]. *Journal of Marketing Research*, 1981, (18): 39–45.
- [28] HAIR J F JR, ANDERSON R E, TATHAM R L, BLACK W C. *Multivariate Data Analysis with readings*. 5th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- [29] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, (51): 1173–1182.
- [30] Kenneth J. Harris, K. Michele Kacmar, L. A. Witt, the curvilinear relationship between leader member exchange and intent to turnover [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, (26): 363–378.
- [31] 周明建, 宝贡敏. 组织中的社会交换:由直接到间接[J]. *心理学报*, 2005, 37(4): 535–541.

## The Impacts of Perceived Organizational Support and LMX on Turnover Intention

XU Zhejun, JIN Hongying

(College of Economic and Management, Yanbian University, Yanji 133002, China)

**Abstract:** In this study, we investigated the effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange (LMX) on the organizational commitment and turnover intentions through the survey carried out for 310 employees in 4 China state-owned manufacturing companies located in Qing Dao, China. We proposed the study model and assumption based on the theoretical background, and demonstrated the assumption using structural equation modeling(SEM). It is shown that Perceived Organizational Support and LMX have a remarkable positive effect on the organizational commitment with a remarkable negative effect on the turnover intentions, and organizational commitment has a remarkable negative effect on turnover intentions, from which we can find some mediating effects of organizational commitment. As a result, Perceived Organizational Support of the employees' and LMX should be emphasized not only to improve the employees' organizational commitment, but also to lower Turnover Intention. These results can be used as a reference for study and practice on the China state-owned manufacturing field and human resource management field.

**Key Words:** Qing Dao City; China state-owned manufacturing; Perceived Organizational Support; LMX; Organizational Commitment; Turnover Intention

[编辑:汪晓]