

分化与整合——家长式领导研究的走向*

李 艳¹ 孙健敏^{1,2} 焦海涛¹

(¹中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872) (²中国人民大学心理学系, 北京 100872)

摘 要 作为本土领导研究的典范, 郑伯坝团队研究的家长式领导理论对本土的理论构建与主位研究方法做出了重大贡献。然而, 由于威权维度与德行和仁慈维度负相关、家长式领导这一构念与其三个维度之间的关系不明晰等问题的存在, 该理论在发展中遇到了问题。目前, 围绕家长式领导, 出现了单维与多维并存、本土理论与外域理论竞争的多重格局。本文在对家长式领导的构念进行剖析后, 总结了目前相关的实证研究, 重点评析了该理论遇到的问题, 并在此基础上从解决构念的内在矛盾、扩大研究层次及中西对比三个方面对未来的发展方向提出了建议。

关键词 家长式领导; 威权领导; 仁慈领导; 德行领导

分类号 B849: C93

1 引言

在异常繁茂的领导理论丛林中, 西方的领导理论层出不穷。随着研究的深入, 越来越多的学者认识到管理领域中已有的研究缺乏情境化(John, 2006), 并不都具有普遍的适用性(徐淑英, 张志学, 2005)。直接将西方的领导模式套用在华人群体会出现削足适履的问题(郑伯坝, 周丽芳, 樊景立, 2000; 周浩, 龙立荣, 2005)。随着中国经济的快速发展, 学术界和实务界也越来越呼唤并鼓励在中国文化背景下进行本土化的管理研究(徐淑英, 张志学, 2005)。目前家长式领导作为本土心理学研究的一项重要成果得到了国内外学者的密切关注。学者们近 20 年来就家长式领导的构念及其有效性进行了大量研究, 极大地推动了本土理论构建与主位研究范式(emic approach)的发展。然而, 随着研究的深入, 也遇到了一些问题。譬如家长式领导三个维度负相关、构念与维度关系不明晰等。如何解决这些问题在很大程度上决定着这一理论的发展前景。本文在对家长式领导(如无特别说明, 下文“家长式领导”为“本土家长

式领导”)的构念进行剖析后, 对相关实证研究进行总结, 着重探讨家长式领导目前在发展中遇到的问题, 并在此基础上为未来的发展方向提出些许建议。

2 基本构念与研究

2.1 家长式领导的构念与测量

在郑伯坝的三元理论中, 家长式领导被定义为一种“在人治的氛围下, 所显现出来的具有严明纪律与权威、父亲般的仁慈及道德廉洁性的领导方式(樊景立, 郑伯坝, 2000)”, 包含威权(authoritarianism)、仁慈(benevolence)和德行(morality)三个维度。其中威权是指领导者强调个人的绝对权威, 并对下属进行严密控制, 涵盖“专权作风”、“贬损下属能力”、“形象整饰”与“教诲”等立威行为, 下属相应地表现出“敬畏顺从”等行为。仁慈是指领导者对下属、个人及家庭做个别、全面、长久的关怀, 包含个别照顾、体谅宽容等施恩行为, 而下属的反应则为“感恩图报”。德行是指领导者展现较高的个人操守和道德品质, 尤其是公私分明、以身作则等树德行为, 下属对此表现为“认同效法”(郑伯坝, 1995; 郑伯坝, 黄敏萍, 2000)。

家长式领导量表(PLS)包含 3 个分量表, 即威权领导量表、仁慈领导量表、德行领导量表。原

收稿日期: 2012-11-20

* 国家自然科学基金资助项目(71272158)。

通讯作者: 孙健敏, E-mail: chinajms@126.com

始量表共33个条目(郑伯坝等,2000),后来,郑伯坝和周丽芳(2005)对此进行了修订,形成了15个条目的短版量表。在目前的研究中,学者有选取30个(鞠芳辉,谢子远,宝贡敏,2008)、18个(陈璐,井润田,杨百寅,2010)或15个(李超平,孟慧,时勘,2007)条目的。

2.2 家长式领导的有效性

对家长式领导有效性的探讨主要体现在以下几个方面:家长式领导与西方领导理论的比较研究,家长式领导对个体、团队和组织层面结果变量的影响及其作用机制。

2.2.1 家长式领导与西方领导理论比较研究

学者针对不同的结果变量把家长式领导与变革型领导做了比较研究(李超平等,2007;吴敏,黄旭,徐玖平,阎洪,时勘,2007;鞠芳辉等,2008;郑伯坝,周丽芳,黄敏萍,樊景立,彭泗清,2003)。结果发现,在某些变量(如企业绩效、员工信任、工作满意度等)上,变革型领导的解释力要高于家长式领导(鞠芳辉等,2008;郑伯坝等,2003);在另外一些变量(如本土忠诚、领导满意度)上,家长式领导的解释力要高于变革型领导(郑伯坝等,2003);在西方忠诚上,家长式领导与变革型领导具有同等解释力(郑伯坝等,2003);在组织承诺上,二者解释力孰高孰低并无定论(李超平等,2007;鞠芳辉等,2008;郑伯坝等,2003)。

2.2.2 家长式领导对个体、团队和组织层面结果变量的影响及作用机制

家长式领导三维度中,仁慈领导、德行领导对个体行为、态度的影响结论比较一致,即二者与员工工作态度(组织承诺、工作满意度、留职意愿等)和工作行为(组织公民行为、角色内绩效)显著正相关。而威权领导除了与少数结果变量(如认同效法与顺从无违)正相关外(Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, 2004; 郑伯坝等,2003),它与大多数结果变量(组织承诺、工作满意度、留职意愿、组织公正感等)都呈负相关关系(Chen & Farh, 2010; Farh, Cheng, Chou, & Chu, 2006; 郑伯坝,谢佩鸳,周丽芳,2002;周浩,龙立荣,2007,2008)。最近的一项元分析(Gao, Yang, & Chiang, 2012)进一步确证了这些结论。在作用机制的研究上,有两条思路。其一是三个维度通过不同的心理机制作用于结果变量,如威权通过依赖服从(樊景立等,2000)、程序不公平和不信任(Chou, 2012),

仁慈通过感恩图报(樊景立等,2000)、心理授权(李财德,姚圣娟,陈万思,2011;魏蕾,时勘,2010)、促进性聚焦(吴敏等,2007),德行通过尊敬认同(樊景立等,2000)等产生作用。其二是通过相同的中介变量影响员工的态度与行为,如知觉到的互动公平和主管信任(Wu, Huang, Li, & Liu, 2012)、情感信任(Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, 2011)等。

团队层面的研究主要集中在家长式领导与团队有效性方面,总体结论也比较一致,即德行领导与团队效能正相关,威权领导与团队效能负相关(陈璐,井润田等,2010;陈璐,杨百寅,井润田,王国锋,2010;逢晓霞,邹国庆,宋方熠,2012)。团队层面的作用机制有团队的冲突管理方式(张新安,何惠,顾锋,2009)、冲突类型(陈璐,杨百寅等,2010)和团队人际信任(陈璐,井润田,2010)等。

在组织层面,有关家长式领导的研究不多。鞠芳辉和万松钱(2008)分析了民营企业最高管理者的家长式领导行为对企业绩效的影响及其作用机制,发现在剥去威权维度后,家长式领导行为对企业的静态绩效有显著影响,其影响机制是员工的情感信任和工作满意度。于海波、郑晓明和李永瑞(2009)探讨了家长式领导与组织学习的关系,发现三个维度与组织学习正相关。

2.3 家长式领导交互效应研究

在交互效应的研究上,有两条线路:其一,探讨威权、德行、仁慈三个维度之间的组合效应;其二,考察家长式领导效能的边界条件。

2.3.1 三个维度的交互效应研究

有研究表明家长式领导特定维度的行为组合会产生特定的效果(鞠芳辉,万松钱,2008;于海波等,2009;郑伯坝,1995;郑伯坝等,2003)。目前,在威权与仁慈的交互作用上,研究结论比较一致,即威权领导与仁慈领导正向交互(郑伯坝,2004;郑伯坝等,2002)。最新的一项研究进一步支持了这个结论(Chan, Huang, Snape, & Lam, 2012)。但在仁慈与德行、威权与德行的关系上,众说纷纭。有研究认为仁慈领导和德行领导对下属反应(西方忠诚)与态度(领导满意度、工作满意度)具有显著的负向交互作用(郑伯坝等,2003);也有研究证实二者正向交互,当领导高仁慈高德行时,下属会更顺从,工作动机也更强(Niu, Wang, & Cheng, 2009)。鞠芳辉和万松钱(2008)的研究表明高威权

领导者不管德行高低,领导效能没有明显区别;但也有研究表明威权与德行对西方忠诚、领导满意度及组织承诺具有负向交互作用(郑伯坝, 2004; 郑伯坝等, 2003)。三个维度之间的三向交互作用还没有研究证实(Farh, Liang, Chou, & Cheng, 2008)。除个体层面的交互作用外,有学者(郑伯坝等, 2010)进行了跨层交互的探讨,发现群体层次的家式领导对对偶层次的家式领导具有显著的调节效应。

2.3.2 家式领导效能产生的条件

家式领导模型是基于特定的社会、文化和组织环境中的,其对下属的影响并不是一成不变的(樊景立, 郑伯坝, 2000)。郑伯坝等(2000)认为家式领导的效能是建立在领导者、部属对自己角色的认同以及部属的追随之上。此外,员工的传统性(樊景立, 郑伯坝, 2000; 郑伯坝, 2004)、下属的依赖性(Chou, Cheng, & Jen, 2005; Farh et al., 2006)、领导者本身的特点(Chou et al., 2005)、领导与下属不同的性别角色配对(林姿葶, 郑伯坝, 2007)、组织环境(Niu, 2006)等都是影响家式领导效能产生的一些条件。

3 家式领导研究中遇到的问题

在一系列的实证探讨中,家式领导模式获得了一些证据,但也逐步暴露出一些问题。主要表现在两个方面:其一,威权领导与仁慈、德行领导负相关;其二,家式领导构念与其三个维度(威权、仁慈、德行)的关系不明晰。

3.1 威权领导与仁慈、德行领导负相关的问题

众多的实证研究发现威权领导与仁慈、德行领导具有显著的负相关(Cheng et al., 2004; Farh et al., 2008),早期也曾有学者对家式领导的三元模式表示质疑(凌文铨, 2000),樊景立和郑伯坝(2000)认为德行与仁慈具有清晰的正相关,威权与仁慈之间负相关,似乎很难在同一领导身上共存。Sheer (2010)在比较变革型领导与家式领导的构念、解释力及外部效度时发现,由于威权、仁慈、德行三个维度之间关系不一致,家式领导这一构念没有表现出聚合效度来,区分效度也值得怀疑,进而导致其外部效度非常低,Sheer认为需要重新考虑家式领导在现代中国组织中是否真实存在。从这些结果看,领导的仁慈、德行与威权行为具有排斥性,影响了家式领导三元

模式的构念整合性与文化契合性(Chen & Leung, 2010)。

3.2 家式领导与三个维度的关系问题

综观围绕郑伯坝家式领导理论开展的实证研究,大都是以威权、仁慈、德行三个维度分别建立理论假设,得出的结果也是说明三个维度与相关变量的关系,但这种关系能否直接推导为家式领导与相关变量的关系,需要进一步探讨。

郑伯坝的家式领导被界定为一个多维构念,包括威权、仁慈与德行三个维度。根据Law, Wong和Mobley (1998)的研究,多维构念依据关联层次和关联形式的不同,可以分为三种类型,即潜因子模型(latent model)、合并模型(aggregate model)与组合模型(profile model)。在潜因子模型中,一个多维构念的各个维度都是同一个构念的不同表现,或者说多维构念是各个维度背后的一个潜因子(或共同因子)。在合并模型中,各个维度是多维构念的不同组成部分,多维构念是各个维度按某种方式组合的产物或结果。在组合模型中,整体构念是各个维度以不同方式的组合,构念本身既不是所有维度背后的共同因子,又不是其各维度的线性函数。

如果说家式领导是一个潜因子模型,则需要通过因素分析估计因子载荷以及家式领导与威权、仁慈、德行三个维度之间的关系。如果说家式领导是一个合并模型,则需要知道这三个维度与家式领导这一合成型多维构念之间关系的函数。但迄今为止,无论是理论还是实证上,家式领导与其维度之间的关系并没有说清楚。现有的实证研究中,以威权、仁慈、德行三个维度作为自变量分别建立理论假设,得出的结果也是说明三个维度与相关变量的关系,且这种关系的方向不一致,作用机制不相同。在这种情况下,实证研究得出的有关维度层面的结论是不能推导到构念层面的。

此外,一些实证研究在建立理论假设时,只涉及了家式领导的某两个维度。如傅晓、李忆和司有和(2012)在考察家式领导对创新的影响时,使用的是威权和仁慈两个维度;有学者在研究家式领导与员工价值取向、组织学习的关系时用的也是威权和仁慈两个维度(刘善仕, 凌文铨, 2004; 于海波, 郑晓明, 方俐洛, 凌文铨, 刘春萍, 2008);而张鹏程、刘文兴和卫武(2010)在探讨家

长式领导对个体知识活动的影响时用的是威权领导和德行领导两个维度。Chan 等 (2012) 认为威权与仁慈是家长式领导的两个主要维度, 在他们的研究中德行是排除在一边的。撇开一个维度之后, 由两个维度构成的家长式领导仍然是原来的那个构念吗? 从另外一个角度来看, 不管是两维度研究还是三维度研究, 由于都是基于单维度分别建立假设, 它们得出的结论并无太大差异。两维度的自由组合这一点说明家长式领导的三个维度可能是一个松散的联合, 可以被当作三种独立的领导方式, 家长式领导这一构念既不是三个维度的公共因子也不是其代数组合。据此, 家长式领导并不是一个真正的多维构念, 而只是一组构念的概括性标签 (Law et al., 1998), 但这一构念常常被当作科学的多维构念在使用。

4 近期研究的新格局

鉴于以上家长式领导研究中出现的问题, 学者们开始走分化路线, 即把其中的某一维度单独拿出来作为一个单维构念来研究。这一趋势与樊景立等 (2000) 的主张比较一致, 他们认为家长式领导的三种元素并不是一定联结在一起不可分割的, 三种元素可以分开来独立探讨。目前, 威权领导、仁慈领导、德行领导都有专门研究 (Wang & Cheng, 2010; Wu, 2012; 吴宗佑, 2008; 吴宗佑, 周丽芳, 郑伯坝, 2008)。同时, 最新的研究中也仍然有以三个维度建立假设的 (Chen & Farh, 2011; Wu & Huang, et al., 2012)。围绕家长式领导, 出现了一种单维构念与多维构念并存的研究局面。为了全面地回顾家长式领导研究分化与整合的现状, 本文对现有研究进行了梳理并归纳出一个整体框图 (图 1)。按照家长式领导研究的推进过程, 我们将框图划分为四个象限。其中第一象限列出的研究是把家长式领导作为一个整体构念开展的, 探讨其对个体、团队和组织层面的影响及作用机制。第二象限列出的研究是把威权领导作为单独构念, 探讨其不同层面的影响, 同时, 此象限还包括了对威权领导构念进行修订的相关研究。第三象限列出的是把德行领导作为单独构念开展的研究及对德行领导构念的修订。第四象限是对仁慈领导的探讨。

4.1 威权领导: 兵分两路

有学者认为威权领导是家长式领导三个维度

中最丰富且引人入胜的地方, 威权直接点出了华人企业中领导者与部属之间上尊下卑的关系, 彰显了华人社会关系中上下之间的权力距离 (吴宗佑, 2008; 吴宗佑等, 2002; 吴宗佑等, 2008)。在单维度的研究中, 目前围绕威权领导展开的最多, 且呈现出两种趋势, 其一仍采用原有构念和原有量表, 探讨威权领导的前因后果及相关作用机制, 其二对威权进行构念上的修订, 开发新的量表, 探索威权与相关变量的关系 (Chen & Leung, 2012; Chiang, 2012; Farh et al., 2008; 周婉茹, 周丽芳, 郑伯坝, 任金刚, 2010)。

4.1.1 原有构念的继续

威权领导的结果变量方面, 在个体层面上, 吴宗佑等 (2002) 发现, 当主管展现威权行为时, 下属一般是忍气吞声; 主管的威权领导行为通过部属的愤怒情绪感受影响工作满意度, 同时, 员工自我情绪的调节能力对威权领导与工作满意度具有显著的调节作用 (吴宗佑, 2008)。威权领导与下属感知的辱虐管理正相关 (Aryee et al., 2007)。在团队层面, Zhang 等 (2011) 发现, 威权领导与团队的创造力负相关, 集体效能感与团队内部的知识共享行为在二者间起中介作用。

在威权领导的前因变量方面, 有研究发现具有马基雅维利主义特征的人更倾向于控制他人, 表现出威权领导行为 (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz, & Tang, 2010)。此外, 主管遵从权威的取向与威权领导行为的展现具有显著正向关联性, 主管对部属顺从表现与畏惧表现的知觉, 可以显著地预测其威权领导行为 (吴宗佑等, 2008)。

Ning 等 (2012) 认为过去的一些研究经常关注威权领导的负面影响, 忽视了其积极的一面。他们通过研究发现, 威权领导无论是对个体层面还是团队层面的 OCB 都有积极影响, 个体层面和团队层面的集体主义在这二者之间同时起中介和调节作用。这一结论与之前的很多发现大为不同, 值得进一步研究。

4.1.2 对威权领导的修订

为了解决威权领导与仁慈领导、德行领导负相关的问题, 同时也为了解决顺从威权的价值观与现代化无法相容的问题 (樊景立, 郑伯坝, 2000), 学者们开始对威权领导做修正。主要有两种思路, 其一是删除原有构念中隐含负面意义的行为表现, 使威权领导变得更和缓; 其二是从构念上对威权

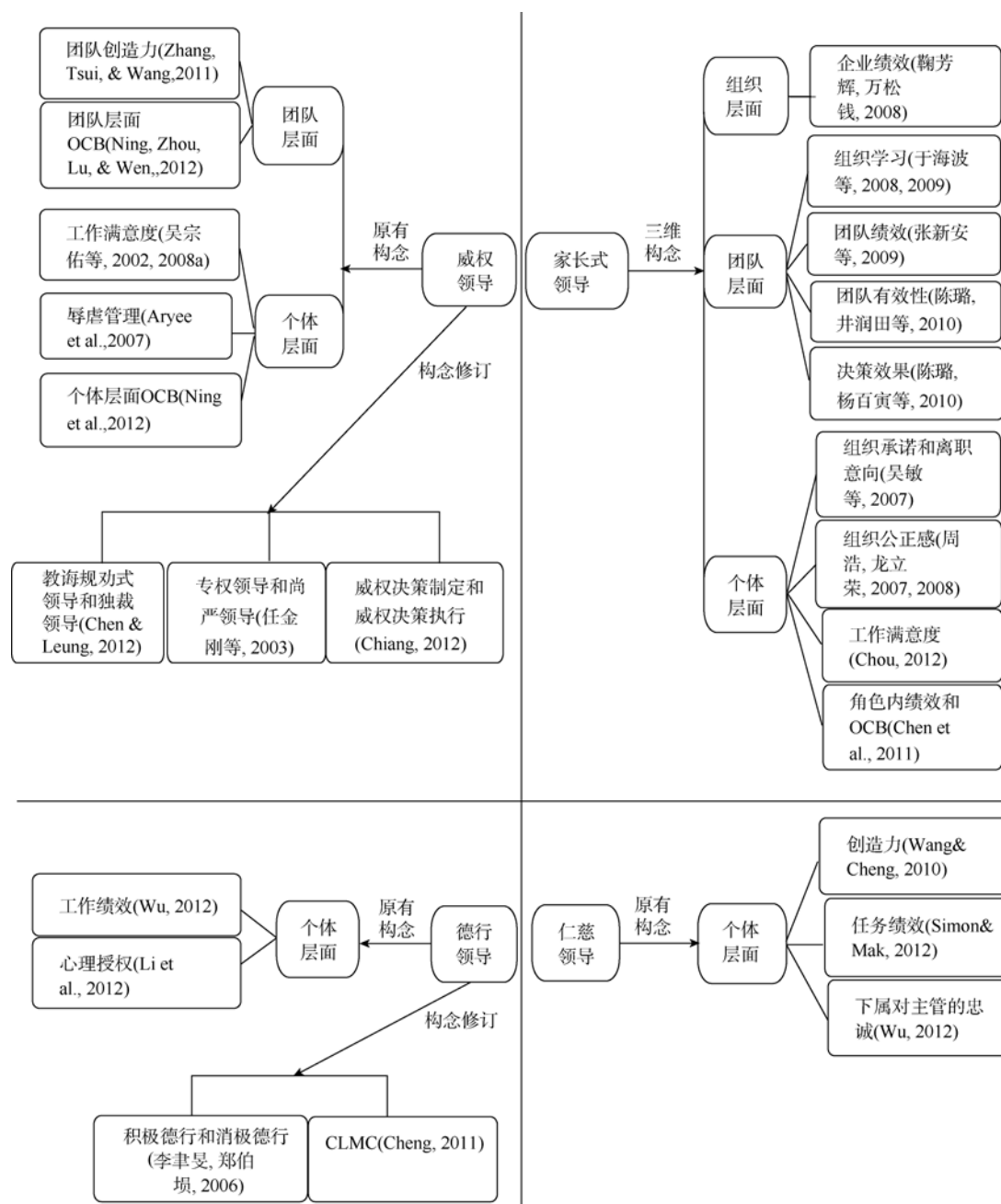


图 1 家长式领导多维和单维研究整体框图

领导进行细分, 分辨威权中积极的一面和消极的一面。

第一种思路以樊景立等人为代表。Farh 等 (2008) 对三个维度进行了修订, 由 23 种行为表现改为 26 种。其中, 威权领导修订力度最大, 由最

初的四种典型行为 (专权作风、形象整饰、教诲行为、贬损下属能力) 变为三种 (威权与控制 authority and control、建立声誉 reputation-building、严格纪律 strict discipline); 每种行为的具体表现也发生了改变, 删除了原来隐含负面意义的行为表现,

如“漠视建议”、“贬抑贡献”,增加了“严格纪律”;对“不愿授权”和“下行沟通”进行了调整,改为“在关键问题上坚持做最后的决定”等。此外,仁慈领导原来集中在非工作领域,现在增加了“工作领域的个别化关怀”;德行领导增加了“尽职(job devotion)”、“操守(personal integrity)”。总体而言,威权领导变得更和缓些,使之更符合时宜(Farh et al., 2008; Zhang et al., 2011),德行领导、仁慈领导与工作场所中的活动联系更紧密。

第二种思路目前有三种划分。一是把威权分为控制人的专权成分与控制事的尚严成分,以郑伯坝及其团队为代表。他们(任金刚, 樊景立, 郑伯坝, 周丽芳, 2003; 郑伯坝, 周丽芳, 2005)根据不同的控制焦点,将威权领导分为人员取向的威权领导(people-related authoritarian leadership)和工作取向的威权领导(task-related authoritarian leadership),也即专权成分与尚严成分。专权的成分与仁慈、德行领导具有显著的负相关,但尚严的成分与仁慈、德行领导无显著相关;尚严对下属的自评工作绩效、主管忠诚具有正向的影响,专权则为负向的影响(任金刚等, 2003; 郑伯坝等, 2005)。周婉茹等(2010)认为威权领导的内涵包含了专权与尚严两个方面,从文化渊源的角度剖析了专权与尚严的关系,在原有威权领导量表的基础上编制了专权领导与尚严领导量表。专权领导包含8个条目,如“他会贬低我在工作上的贡献”、“当我当众反对他时,他会很不高兴”、“他要求我完全服从他的领导”等;尚严领导包含10个条目,如“他会督促我的工作进度,要求我全力达成”、“他要求我严守任务执行的准则”、“他要求我的工作绩效一定不能低于预先设定的标准”等。此外,实证研究还发现专权对心理授权的三个子维度(意义、自我决定及影响)具有负向效果,尚严领导则对心理授权的意义、自我效能感及影响这三个子维度具有正向效果;恩威并济的强化效果,主要展现在尚严与仁慈领导的交互作用上(周婉茹等, 2010)。从专权与尚严的研究中可以看出,过去研究中发现的仁慈、德行与威权领导行为具有排斥性的问题,可能仅发生在专权领导行为上(周婉茹等, 2010),而尚严领导可以提升家长式领导三元模式的构念整合性,以尚严领导作为威权领导的主要维度,在某种程度上可以避免家长式领导中威权领导与仁慈、德行领导负相关的问题(Chen

& Farh, 2010)。Chen 和 Farh (2010)将操控部属的威权领导称之为独裁领导(authoritarian leadership),监控任务与维持规范的威权领导称之为果断领导(authoritative leadership),认为果断领导比独裁领导更符合华人主管权威的特性,建议以果断领导取代独裁领导,作为家长式领导三元模式中的威权领导向度。二是把威权领导分为积极导向的教诲规劝式(structuring leadership)和消极导向的独裁领导(autocratic leadership),以 Chen 和 Leung 为代表。Chen 和 Leung (2012)认为威权(authoritarianism)从中国传统文化的角度来说包含了一些积极的元素,如参与(involvement)、关心(concern)等,其中最重要的一个就是教化(education)或者是管(govern)教(education),这是管理者的一个积极行为。教诲规劝式领导的核心是指引下属获取成功,通过员工导向的归因对员工的工作绩效和帮助行为(helping behavior)起到积极影响,独裁领导通过自我服务导向的归因对员工的工作绩效和帮助行为起到负面影响。Chen 和 Leung (2012)开发了教诲规劝式领导的量表,共12个条目,包括“我的领导认为我的绩效标准不能低于之前建立的标准”、“即便我提前完成了工作目标,我的领导依然要求我找到改进空间”、“当我不能按照预期执行任务时,领导很少降低绩效要求”等。从这些条目中可以看出,与郑伯坝原始威权领导强调立威和下属顺从相比,教诲规劝式领导的重点在于如何帮助和促进下属按时、高质量完成工作目标。三是从决策制定和实施的过程把威权领导分为威权决策制定(authoritarian decision making)与威权决策执行(authoritarian decision implementation),以 Chiang 为代表。Chiang (2012)认为威权领导决策制定与威权决策执行及领导胜任能力交互作用于工作单元的决策质量,威权领导决策制定通过影响工作单元的决策质量间接影响工作单元的效能。此外,威权决策制定与绩效负相关,威权决策执行与绩效正相关,威权决策制定通过团队决策质量与团队投入对绩效造成负面影响,同时还降低威权决策执行与绩效的正相关关系。

4.2 德行领导:纵深发展

德行领导被认为是家长式领导的核心(陈璐, 井润田等, 2010)。已有研究表明,当威权、仁慈与德行同时进入回归方程预测领导认同时,德行领

导的回归系数最高(Farh et al., 2006), 对于工作满意度和组织承诺等下属态度, 德行领导的影响效果最为明显(郑伯坝, 冷元红, 2006)。目前, 在单维度的研究中, 德行领导也表现出两个方面的趋势, 其一是仍使用原有构念或量表, 探讨德行领导与相关变量的关系及作用机制; 其二是围绕领导者应该具备什么样的美德或素质, 把德行领导的研究向纵深推进。

4.2.1 原有构念的继续

Wu (2012)以370个配对样本分析了德行领导有效性的心理机制, 结果发现对主管的信任和心理授权的两个维度(工作的意义和自我效能感)在德行领导与工作绩效之间起中介作用。该研究中, 所使用的构念是郑伯坝家长式领导中的德行领导构念, 测量所使用的量表也仍源于郑伯坝和黄敏萍(2000)原有家长式领导量表中的分量表。从研究结论来看, 单维度的研究探讨了德行的结果变量及作用机制等, 与原来多维度的研究并无太大差异, 其主要的创新点体现在理论假设上把德行领导作为一个独立的领导构念提出来。

Li等(2012)以241名下属和110名主管为研究对象, 考察了德行领导对员工心理授权的作用机制, 发现知觉到的程序公平和互动公平在德行领导和员工心理授权之间起中介作用。在这一研究中, Li等采用的是Farh等(2008)修订后的德行领导构念, 即包含了“尽职(job devotion)”和“操守(personal integrity)”两种行为表现, 但在量表的使用上仍是郑伯坝等(2000)的量表。

4.2.2 德行的纵深推进

家长式领导研究初期, 学者们对领导者必须具备何种美德或素质, 以表现出高尚的伦理道德, 并没有一致性看法(樊景立, 郑伯坝, 2000)。譬如Silin (1976)认为道德领导是指领导者必须展现财务和商业上的成就以及大公无私, Redding (1990)则认为道德包括儒家所强调的修养, 如孝道、仁心、宽容以及对下属的责任感等。郑伯坝和黄敏萍(2000)在前人研究的基础上, 指出领导者的两种美德非常重要, 即不徇私和以身作则。在家长式领导三元理论的研究中, 德行领导主要就是从这两个方面来界定的。

随着研究的深入, 有学者(李聿旻, 郑伯坝, 2006)又从哲学层面把德行领导区分为积极的(有所作为)和消极的(不可作为), 把德行领导的研究

向前延伸了一步, 发现积极德行能增强部属的正面情感, 消极德行抑制部属负面情感, 且积极德行领导较消极德行领导更能影响部属的主管满意、部属信任主管、工作满意。

随着社会经济的发展, 道德在领导人身上越来越重要(Cheng, 2011)。在原有家长式领导德行基础上, 郑伯坝又提出了CLMC (Chinese Leader Moral Character)——领导者道德人品这一构念, 包括5个维度, 即道德勇气、心胸开阔、廉洁不苟、诚信负责、公平负责, 共15个条目。郑伯坝及其团队在几种文化背景下对这一构念进行了验证, 发现领导者的道德人品不只是中国的一种特殊现象, 它的五个维度在几个样本国家都是一致的, 即使是在文化价值观与中国不一样的国家; 同时领导者道德人品与很多结果变量正相关。

4.3 仁慈领导

相对威权和德行而言, 仁慈领导的研究目前相对偏少。Wang和Cheng (2010)探讨了仁慈领导与员工创造力的关系, 指出员工创新角色认同和工作自主性分别作为个体方面和情境方面的因素调节着仁慈领导与员工创造力的关系。当员工的创新角色认同和工作自主性高时, 仁慈领导与员工创造力的关系更强, 其中, 情境方面的因素即工作自主性的调节作用略胜一筹。而当两者都处于低水平时, 仁慈领导与员工创造力之间没有显著的关系。

LMX被认为是仁慈领导产生作用的一个中介变量。Simon和Mak (2012)考察了仁慈领导与下属任务绩效的关系, 发现LMX在仁慈领导与下属任务绩效间起部分中介作用, 在仁慈领导与组织指向的组织公民行为(OCBO)起完全中介作用。Wu, Hu和Jiang (2012)通过研究发现下属对主管的忠诚(SLS)与主管的仁慈行为正相关, 但当主管有较高水平的利他人格或组织支持感时, 主管仁慈领导与下属对主管的忠诚(SLS)的关系就会变弱。

从以上这些研究中可以看出, 单维度在一定程度上促进了威权领导、德行领导和仁慈领导的研究, 但同时也带来了一些新的问题。首先, 单维度的研究并没有解决原有研究中遇到的问题(如威权与德行、仁慈负相关的问题), 这种研究方式回避了原有问题。其次, 在运用单维度量表时, 测

量的是威权领导、仁慈领导和德行领导这三个单独的构念,而不是家长式领导本身,这三个单独的构念能代表家长式领导吗?对于这些问题的回答有待于进一步的研究。

4.4 外域理论的挑战

郑伯坝团队的三元理论之外,引领家长式领导研究潮流的另一派是土耳其学者 Aycan 及其团队。Aycan 的家长式领导理论源于西方父权主义(paternalism)的研究,父权主义这一构念存在着很多争议,有学者认为它是一种“仁慈的独裁”(Northous, 1997),也有学者认为它是一种“从摇篮到坟墓的管理”(Fitzsimons, 1991)。Aycan (2006)认为这些争议的存在使得父权主义成为一个值得研究的构念。父权主义可以从个体、组织和社会-文化三个层面上来解释,其中个体层面上的就是家长式领导(paternalistic leadership)。

Aycan (2006)基于领导的角色理论,将家长式领导定义为一种二元的关系;其中,领导的角色是在工作和非工作领域为下属提供照顾、保护与指导,而下属需要服从领导、忠诚于领导以作为回馈。Aycan 等(2000)在一项针对美国、加拿大、中国等 10 个国家的跨文化比较研究中,构建了一个包含 5 个条目的单维度家长式领导量表,如“理想的老板应该像父亲一样”、“主管最了解对什么是对他们的下属有益的”、“经理应该为下属提供父亲般的指导与建议”、“有权威的人应该像照顾自己的孩子一样照顾他们的下属”、“主管的经验与智慧是下属最好的指引”。后来,在对土耳其的研究中,Aycan (2006)又提炼出家长式领导的 21 个条目,主成分因子分析得出 5 个因子,分别为在工作场所营造家庭氛围(creating a family atmosphere in the workplace)、同下属建立紧密的和个人化的关系(establishing close and individualized relationships with subordinates)、关心员工工作外的生活(getting involved in the non-work domain)、对忠诚的期望(expecting loyalty)以及维持权威和等级(maintaining authority/status)。

两种理论核心构念都是家长式领导,其相似之处在于都强调了领导与下属之间的权力等级(郑伯坝的威权与 Aycan 的地位等级制和权威)以及领导对下属工作内外的家长般的关心(郑伯坝的仁慈领导与 Aycan 的工作场所的家庭般氛围、对员工业余生活的关心)。

除了这些共同点之外,两种家长式领导理论在理论内涵、测量方法上也存在很多不同之处,主要表现在以下几个方面。

首先,郑伯坝的威权维度强调下属的高绩效,斥责低绩效,如“当工作目标无法达成时,他/她会严厉斥责我”;而在 Aycan 的构念中,对于领导的忠诚超越绩效之上,领导在评价下属时更多强调忠诚。其次,在 Aycan 研究中,基于角色期待的二元关系,对于忠诚的期望被明确界定为家长式领导的一个维度,而郑伯坝的家长式领导威权维度没有明确提出忠诚和顺从,“忠于领导者”和“顺从”是体现在下属的反应中。再者,Aycan 明确描述了下属忠诚的具体表现,诸如“保护领导免于公司内外的批评”、“努力工作以回馈领导的照顾,不在领导面前丢面子”、“出于尊重对领导表示忠诚和服从”、“当领导离开组织时,自己也会离开”等。郑伯坝的研究没有描述下属忠诚的具体表现为。第三,郑伯坝的构念中,家长式领导具有人治的色彩,并不是对所有下属一视同仁,而是按照差序格局把员工分为自己人和外人,对于自己人,领导表现较少的立威与较多的施恩,对于外人则反之,如“对相处很久的部属,他/她会做到无微不至的照顾”。在 Aycan 的构念中,领导强调与每个员工建立一对一的关系,对每个员工的工作生活都非常了解等。第四,在郑伯坝的构念中,一个非常重要的维度德行在 Aycan 的构念中没有体现。从德行维度的条目中我们可以看出,德行更多是从领导者自身的个人特征来描述的,相对于威权与仁慈具有明确的下属对象而言,德行是一种泛对象或无对象指称的。Aycan 的构念是从领导下属二元关系的角度来界定的。第五,郑伯坝的构念中仁慈与德行维度,隐含了一种价值判断(即家长式领导应该怎么样),这种界定可能适合于特定的文化背景(如家族主义、集体主义等)。而 Aycan 则采取一种中立的角度(即家长式领导是什么样的),界定了上下级之间相互的角色期待,在 Aycan 构念的背后还潜在了一个领导者的心理动机,Aycan 依据动机的不同把家长式领导分为两种,一种是仁慈型,一种是利用型。Kim (1994)也曾区分过两种家长式领导,即仁慈的与利用的。第六,在测量上,郑伯坝家长式领导量表包含威权、仁慈与德行三个维度,在实证研究中,这三个维度一般是当作三种独立的领导风格来测量。Aycan

的五维度量表是加总计分,在建立理论假设时,也是以“家长式领导”这一构念作为自变量,得出的结论直接说明家长式领导这一构念本身与相关变量的关系。Aycan, Schyns, Sun, Felfe 和 Saher (2011)认为郑伯坝的家长式领导是把三个独立的、互不相关的领导方式糅合在一起。

目前,两种理论各执一方。以上我们也只是从构念上对两种理论进行了初步的比较,究竟二者孰优孰劣,在解释力上孰高孰低,还没有相关研究进行检验。

5 总结与展望

作为本土领导研究的典范,郑伯坝的家长式领导理论在经历了近20年的发展之后,取得了丰硕的成果,对本土的理论构建与主位研究方法做出了重大贡献。然而,在不断纵深发展的过程中,该理论也遇到了一些问题。家长式领导这一构念与其三个维度之间的关系不明晰,让该理论遭遇了挑战。目前,单维与多维并存、本土理论与外域理论竞争的多重格局更是让这一构念显得扑朔迷离。本土化领导研究的下一步方向在哪里,值得探讨。在对现有研究进行梳理总结后,我们认为家长式领导的未来研究可以从以下几个方面考虑。

第一,家长式领导构念内在矛盾的问题。

从前面的分析中我们可以看到,尽管威权与仁慈、德行的负相关影响了家长式领导三元模式的构念整合性与文化契合性(Chen & Farh, 2010),但作为“药剂”的分维度研究却在很大程度上瓦解了家长式领导这一构念本身。由此,分维度的研究并不能帮助家长式领导走出困境。

对威权进行修订既是适应现代化的要求,也是帮助家长式领导走出困境的一个途径。从语义上看,Farh等(2008)对威权的修订是最忠实于原有威权构念的,但该修订并无相应的量表,也无相关实证研究,Li等(2012)只是沿用Farh等(2008)的思路采用了其修订后的德行构念,威权并无涉及。周婉茹等(2010)、Chen和Leung(2012)、Chiang(2012)采取了一种二分的模式对威权进行修订,但到目前为止这些修订没有一个统一的意见;同时,修订后的威权构念及相应的量表与仁慈、德行存在什么关系,都尚无研究检验。后期研究中,可以结合访谈及大规模的样本调查对

这些修订后的威权进行验证,以求更客观反映家长式领导这种领导风格,又能促进该构念的整合性。

此外,构形观的方法也是家长式领导走出困境的一个途径。Farh等(2008)从构形观的角度出发,根据绝对值水平把三个维度二分化,即高威权(A)-低威权(a)、高仁慈(B)-低仁慈(b)、高德行(C)-低德行(c)。对它们进行组合得出八种家长式领导类型,即真正的家长式领导(authentic PL leader, ABC)、教父般的家长式领导(godfather PL leader, ABc)、纪律严明的家长式领导(disciplinarian PL leader, AbC)、独裁型家长式领导(dictatorial PL leader, Abc)、无私的家长式领导(selfless benefactor PL leader, aBC)、纵容型家长式领导(indulgent PL leader, aBc)、道德教化型家长式领导(ideological PL leader, abC)、自由放任型家长式领导(laissez-fair PL leader, abc)。构形观的方法在一定程度上把家长式领导当作了组合模型,个体在某个或某几个维度上的测量中得到高分,被认定为在相应维度上有突出的特征,进而确定其在整体构念上的类型。目前以构形观为基础的研究还非常之少,只有Niu(2006)基于265个员工样本,对比了员工心目中理想的家长式领导和实际的领导,发现aBC是最理想的家长式领导,其次是ABC。后续研究中,可以沿着这一思路深挖,看不同类型的家长式领导各自的效能及作用机制。

第二,家长式领导的研究层次及结果变量的问题。

家长式领导单维度研究目前呈增长之势,就现有研究来看,主要集中在个体层面,尤其是较低级别管理者与其下属的关系,这与早期Silin(1976)、Redding(1990)和Westwood和Chan(1992)、Westwood(1997)主要集中于CEO的家长式管理风格及其整个组织的影响有很大差距(Farh et al., 2008)。由于地位等级的差异及资源的控制权,上级管理者一般是下级管理者效法的对象(Antonakis & Atwater, 2002; Bandura, 1986)。相对于其他领导构念,如变革型领导、破坏型领导等而言,家长式领导单维或多维构念多层次的研究还非常少。未来研究中,跨层次研究是一个重点方向。

在结果变量方面,之前的研究多围绕员工的

工作态度(如组织承诺、工作满意度、留职意愿、主管信任)和工作行为(如组织公民行为、角色内绩效)等展开,其他一些重要的结果变量诸如创造力(creativity)、建言(voice)等较少触及。段锦云(2012)探讨了家长式领导的德行和威权维度对员工建言行为的影响;周浩、龙立荣(2011)提出了家长式领导影响员工建言行为的多层次理论模型,但该模型并没有相关研究进行检验。在市场竞争日益激烈的背景下,员工的这些主动性行为(proactive behavior)对企业的成功异常关键。家长式领导是一种广泛存在于华人文化组织和团队中的领导模式(郑伯坝等, 2003),研究其是如何促进或阻碍员工的主动性行为的,具有重要的现实意义。

第三, 家长式领导的中西对比问题。

同样冠之以家长式领导,但郑伯坝的构念与Aycan的构念在内涵上存在很大差异。目前,还没有两种家长式领导的比较研究,后续我们可以围绕两个方面进行探讨。其一是从词源学和语义学的角度追溯两种家长式领导的来源,看二者所指称的究竟是不是同一个东西。Aycan的家长式领导源自西方父权主义(paternalism)的研究,这种父权主义与中国传统的家长权威是否对应或等同?其二是从测量的角度出发,比较二者的解释力及工具的信效度,同时考察二者的作用机制是否存在差异。

此外,在中西比较的过程中,还需要注意构念和测量的对等性问题。有学者认为家长式领导具有跨文化的普适性(Pellegrini, Scandura, & Jayaraman, 2010),对于这个结论我们要持谨慎态度。有关家长式领导在亚太、中东、拉美等地区的研究(Ansari, Ahmad, & Aafaqi, 2004; Aycan et al., 2000; Gelfand, Erez, & Aycan, 2007; Martínez & Dorfman, 1998; Martínez, 2003; Mathur, Aycan, & Kanungo, 1996; Pellegrini & Scandura, 2006),使用的是不同量表测量的。跨文化的比较间涉及到一个构念和测量对等性的问题,如果构念和测量不具有对等性,结论也是不可靠的。家长式领导研究提出“立威”、“树德”、“施恩”三种领导行为,尽管没有直接的研究证据,但在美国文化下,这三种行为不一定会构成家长式领导风格(梁觉,周帆, 2010)。此外,即便是研究的构念在不同文化间具有对等性,但测量这些构念的问卷中的一些条目可能在不同文化之间存在偏差(梁觉,周帆,

2010)。

家长式领导是本土领导研究的一项重要成果,对于增进全球管理知识具有重要意义。鉴于目前家长式领导研究中遇到的一些问题,未来研究者应在这些问题上给予更多的关注,以深化和丰富人们对于家长式领导的理解与认识。

参考文献

- 陈璐, 井润田, 杨百寅. (2010). 家长式领导、人际信任与高管团队有效性: 一项本土化研究. *战略管理*, 2(2), 10-16.
- 陈璐, 杨百寅, 井润田, 王国锋. (2010). 家长式领导、冲突与高管团队战略决策效果的关系研究. *南开管理评论*, 13(5), 4-11.
- 段锦云. (2012). 家长式领导对员工建言行为的影响: 心理安全感的中介机制. *管理评论*, 24(10), 109-116.
- 樊景立, 郑伯坝. (2000). 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, (13), 126-180.
- 逢晓霞, 邹国庆, 宋方熠. (2012). 家长式领导风格与高管团队行为整合的关系. *中国流通经济*, 26(5), 110-114.
- 傅晓, 李忆, 司有和. (2012). 家长式领导对创新的影响: 一个整合模型. *南开管理评论*, 15(2), 121-127.
- 鞠芳辉, 万松钱. (2008). 家长型领导行为对民营企业绩效及员工工作态度的影响研究. *东北大学学报(社会科学版)*, 10(4), 312-319.
- 鞠芳辉, 谢子远, 宝贡敏. (2008). 西方与本土: 变革型、家长型领导行为对民营企业绩效影响的比较研究. *管理世界*, 176(5), 85-101.
- 李财德, 姚圣娟, 陈万思. (2011). 家长式领导、心理授权和组织公民行为关系实证研究. *上海市经济管理干部学院学报*, 9(3), 43-48.
- 李丰旻, 郑伯坝. (2006). 积极、消极德行领导之区别效度研究. 见 *中国社会心理学会 2006 年学术研讨会论文集* (pp. 397-398). 北京: 中国社会心理学会.
- 李超平, 孟慧, 时勘. (2007). 变革型领导、家长式领导、PM 理论与领导有效性关系的比较研究. *心理科学*, 30(6), 1477-1481.
- 梁觉, 周帆. (2010). 跨文化研究方法的回顾及展望. *心理学报*, 42(1), 41-47.
- 林姿葶, 郑伯坝. (2007). 性别与领导角色孰先孰后? 主管-部属性别配对、共事时间及家长式领导. *中华心理学报*, 49(4), 433-450.
- 凌文轻. (2000). 中国文化与华人组织的领导. *本土心理学研究*, (13), 195-202.
- 刘善仕, 凌文轻. (2004). 家长式领导与员工价值取向关系实证研究. *心理科学*, 27(3), 674-676.
- 任金刚, 樊景立, 郑伯坝, 周丽芳. (2003). 高阶主管之家长式领导与组织效能: 一项个人与组织层次的分析. 教育部华人本土心理学研究追求卓越计划研究报告, 报告

- 编号 89-H-FA01-2-4-4. 台北: 教育部.
- 吴敏, 黄旭, 徐玖平, 阎洪, 时勘. (2007). 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究. *科研管理*, 28(3), 168-176.
- 吴宗佑. (2008). 主管威权领导与部属的工作满意度与组织承诺: 信任的中介历程与情绪智力的调节效果. *本土心理学研究*, (30), 3-63.
- 吴宗佑, 徐玮伶, 郑伯坝. (2002). 怒不可遏或忍气吞声? 华人企业中主管威权领导行为与部属愤怒情绪反应的关系. *本土心理学研究*, (18), 13-50.
- 吴宗佑, 周丽芳, 郑伯坝. (2008). 主管的权威取向及其对部属顺从与畏惧的知觉对威权领导的预测效果. *本土心理学研究*, (30), 65-115.
- 魏蕾, 时勘. (2010). 家长式领导与员工工作投入: 心理授权的中介作用. *心理与行为研究*, (2), 88-93.
- 徐淑英, 张志学. (2005). 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略. *南大商学评论*, (4), 1-18.
- 于海波, 郑晓明, 方俐洛, 凌文轮, 刘春萍. (2008). 如何领导组织学习: 家长式领导与组织学习的关系. *科研管理*, 29(5), 180-186.
- 于海波, 郑晓明, 李永瑞. (2009). 家长式领导对组织学习的作用——基于家长式领导三元理论的观点. *管理学报*, 6(5), 664-670.
- 郑伯坝. (1995). 家长权威与领导行为之关系: 一个台湾民营企业主持人的个案研究. *民族学研究所集刊*, 79, 119-173.
- 郑伯坝. (2004). 华人文化与组织领导: 由现象描述到理论验证. *本土心理学研究*, 22, 195-251.
- 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*, 8(4), 583-617.
- 郑伯坝, 冷元红. (2006). 华人企业传统领导模式过时了吗? *北大商业评论*, (6), 46-50.
- 郑伯坝, 林姿葶, 郑弘岳, 周丽芳, 任金刚, 樊景立. (2010). 家长式领导与部属效能: 多层次分析观点. *中华心理学报*, 52, 1-23.
- 郑伯坝, 谢佩鸾, 周丽芳. (2002). 校长领导作风、上下关系品质及教师角色外行为: 转型式与家长式领导的效果. *本土心理学研究*, (17), 105-161.
- 郑伯坝, 周丽芳. (2005). 家长式领导三元模式: 现代转化及其影响机制——威权领导: 法家概念的现代转化. 行政院国家科学委员会专题研究计划成功报告, 报告编号 SC94-2413-H-002-003-PAE. 台北: 行政院国家科学委员会.
- 郑伯坝, 周丽芳, 樊景立. (2000). 家长式领导: 三元模式的建构与测量. *本土心理学研究*, (14), 3-64.
- 郑伯坝, 周丽芳, 黄敏萍, 樊景立, 彭泗清. (2003). 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据. *本土心理学研究*, (20), 209-252.
- 周浩, 龙立荣. (2005). 恩威并施, 以德服人——家长式领导研究述评. *心理科学进展*, 13(2), 227-238.
- 周浩, 龙立荣. (2007). 家长式领导与组织公正感的关系. *心理学报*, 39(5), 909-91.
- 周浩, 龙立荣. (2008). 上级家长式领导风格影响下属组织公正感的机制. *中大管理研究*, 3(3), 36-56.
- 周浩, 龙立荣. (2011). 家长式领导影响下属建言行为的多层次模型. *苏州大学学报*, 32(6), 59-63.
- 周婉茹, 周丽芳, 郑伯坝, 任金刚. (2010). 专权与尚严之辨: 再探威权领导的内涵与恩威并济的效果. *本土心理学研究*, (34), 223-284.
- 张鹏程, 刘文兴, 卫武. (2010). 家长式领导和组织价值观对成员知识活动的影响机理. *管理科学*, 23(2), 77-85.
- 张新安, 何惠, 顾锋. (2009). 家长式领导行为对团队绩效的影响: 团队冲突管理方式的中介作用. *管理世界*, 186(3), 121-133.
- Ansari, M. A., Ahmad, Z. A., & Aafaqi, R. (2004). Organizational leadership in the Malaysian context. In D. Tjosvold & K. Leung (Eds.), *Leading in high growth Asia: managing relationship for teamwork and change* (pp. 109-138). Singapore: World Scientific.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: empirical, philosophical, and cultural contributions* (pp. 445-466). London: Sage Ltd.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K. C., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2011). *Paternalistic leadership: cross-cultural validation of PLQ* (working paper). Turkey: Koç University.
- Bandura, R. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E. & Lam, C. K. (2012). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128.
- Chen, C. C., & Farh, J. L. (2010). Developments in understanding Chinese leadership: Paternalism and its elaborations, moderations, and alternatives. In M. H. Bond

- (Ed.), *The Oxford Handbook of Chinese Psychology* (pp. 599–622). Oxford: Oxford University Press.
- Chen, T. T., & Leung, K. (2012). *Structuring versus autocraticness: A comprehensive model of authoritarian leadership*. Paper presented at the meeting of the International Association for Chinese Management Research, Hong Kong, China.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2011). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206311410604.
- Cheng, B. S. (2011). *Chinese leader moral character: scale development and validation*. (working paper). Taiwan: National Taiwan University.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Huang, M. P., Wu, T. Y., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Chiang, T. J. (2012). *Two faces of a control freak: decomposing authoritarian leadership and its effects on work unit effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington.
- Chou, H. J. (2012). Effects of paternalistic leadership on job satisfaction-regulatory focus as the mediator. *The International Journal of Organizational Innovation*, 4(4), 62–85.
- Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005). *The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: employees' responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsui, Y. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* (pp. 230–260). New York: M. E. Sharpe.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In Chen, C. C., & Lee, Y. T (Eds.), *Leadership and management in China, philosophies, theories, and practice* (pp. 171–205). London: Cambridge University Press.
- Fitzsimons, D. J. (1991). From paternalism to partnership. *Journal of Compensation and Benefits*, 6(5), 48–52.
- Gao, A., Yang, B. Y., & Chiang, T. J. (2012). *Paternalistic leadership and subordinates' effectiveness: a meta-analysis review*. Paper presented at the meeting of the International Association for Chinese Management Research, Hong Kong, China.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.
- John, S. G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512–519.
- Kim, U. M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Cross-Cultural research and methodology series: Vol.18. Individualism and collectivism: theory, method and applications* (pp. 251–266). California, USA: Sage Publications, Inc.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *The Academy of Management Review*, 23(4), 741–755.
- Li, C. W., Wu, K. K., Johnson, D. E., & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90–108.
- Martínez, P. G. (2003). Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange: Evidence from Mexico. *Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 1, 227–242.
- Martínez, S. M., & Dorfman, P. W. (1998). The Mexican entrepreneur: An ethnographic study of the Mexican empresario. *International Studies of Management and Organization*, 28(2), 97–123.
- Mathur, P., Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (1996). Work cultures in Indian organizations: A comparison between public and private sector. *Psychology and Developing Societies*, 8(2), 199–223.
- Ning, H. Y., Zhou, M. J., Lu, Q., & Wen, L. Q. (2012). Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China, the role of collectivism. *Chinese Management Studies*, 6(2), 231–244.
- Niu, C. P. (2006). *Paternalistic leadership and its effectiveness: a scenario-based analysis*. unpublished MPhil thesis, National Taiwan University.
- Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12,

- 32–39.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264–279.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T., & Vaidyanathan, J. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391–420.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism* (pp. 122–136). New York: Walter de Gruyter.
- Sheer, V. C. (2010). Transformational and paternalistic leaderships in Chinese organizations: Construct, predictive, and ecological validities compared in a Hong Kong sample. *Intercultural Communications Studies*, 19(1), 121–140.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises* (pp. 66–128). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Simon, C. H., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 285–301.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organization Behavior*, 31, 106–121.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for “paternalistic headship” among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445–480.
- Westwood, R., & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. Westwood (Ed.), *Organizational behavior: Southeast Asian perspectives* (pp. 118–143). Hong Kong: Longman.
- Wu, M. (2012). Moral leadership and work performance: Testing the mediating and interaction effects in China. *Chinese Management Studies*, 6(2), 284–299.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. W., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8, 97–121.
- Wu, T. Y., Hu, C. Y., & Jiang, D. Y. (2012). Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? The moderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support. *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 145–155.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: the role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851–862.

Disintegration and Integration: The Research Trend of Paternalistic Leadership

LI Yan¹; SUN Jianmin^{1,2}; JIAO Haitao¹

(¹ School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(² Department of Psychology, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: As the model of indigenous leadership research, the theory of paternalistic leadership proposed by Cheng has made a great contribution to indigenous theoretical construct and emic approach. However, because the relationship between the construct and its three dimensions is unclear, the theory is confronted with dilemma and challenge, such as monodimension vs multidimension, indigenous theory vs exotic theory. This paper firstly overviews the concept and measurement of indigenous paternalistic leadership, and then makes a survey of some relevant empirical studies and discusses the dilemma and challenges. Finally, several suggestions in terms of resolving the paradox of the construct, extending investigation levels, the comparison of different constructs) for resolving the dilemma, are given.

Key words: paternalistic leadership; authoritarian leadership; benevolent leadership; moral leadership