

doi:10.12068/j.issn.1005-3026.2025.20230142

家长式领导对员工工作行为的影响

——基于潜在剖面分析方法

张兰霞, 杨永新, 肇崧言

(东北大学 工商管理学院, 辽宁 沈阳 110169)

摘 要: 采用潜在剖面分析方法, 基于564份问卷调查数据, 对企业中家长式领导的类别进行了划分, 并进一步探究了不同类别的家长式领导对员工工作行为(包括角色内行为及角色外行为)差异的影响。研究表明, 企业中的家长式领导可划分为4种类别, 分别命名为高威权型领导、明主型领导、低威权型领导和均衡型领导。其中, 在明主型领导影响下的员工角色内行为和角色外行为水平最高, 其次为低威权型领导; 而在均衡型领导与高威权型领导带领下的员工角色内行为水平不存在显著差异, 但在均衡型领导带领下的员工角色外行为水平更高。这不但揭示了家长式领导的异质性, 丰富了家长式领导的理论体系, 也为企业管理实践提供了有益的指导。

关键词: 家长式领导; 角色内行为; 角色外行为; 潜在剖面分析; 社会交换理论

中图分类号: C 933 文献标志码: A 文章编号: 1005-3026(2025)03-0145-08

Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Work Behaviors: Based on Latent Profile Analysis Method

ZHANG Lan-xia, YANG Yong-xin, ZHAO Song-yan

(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China. Corresponding author: ZHANG Lan-xia, E-mail: lxzhang@mail.neu.edu.cn)

Abstract: By using the latent profile analysis method, based on 564 questionnaire survey data, the types of paternalistic leadership in enterprises were divided, and further exploration was conducted on the impact of different types of paternalistic leadership on differences in employee work behavior, including both in-role behaviors and extra-role behaviors. It was shown that the paternalistic leadership in enterprises can be divided into four types, which are named high authoritarian leadership, enlightened leadership, low authoritarian leadership and balanced leadership. Among them, the level of employees' in-role behaviors and extra-role behaviors under the influence of enlightened leadership is the highest, followed by the low authoritarian leadership. There is no significant difference in the level of employees' in-role behaviors under the balanced leadership and high authoritarian leadership is higher. However, the level of employees' extra-role behaviors under the balanced leadership. This study not only reveals the heterogeneity of paternalistic leadership, enriches the theoretical system of paternalistic leadership, but also provides the beneficial guidance for enterprises management practices.

Key words: paternalistic leadership; in-role behavior; extra-role behavior; latent profile analysis (LPA); social exchange theory

企业领导与员工通常会发生频繁且密切的互动。作为具有较高影响力的资源中心和信息枢纽, 领导与员工间的地位差异较大。正因为如此, 员工的内在认知和外在行为表现均会受到领导

的深刻影响。研究表明, 不同文化背景下的领导存在显著差异, 理解一个国家的社会文化, 有利于更好地理解领导行为^[1]。目前, 大多数有关领导行为的研究侧重于西方文化背景下的变革型领

收稿日期: 2023-05-26

作者简介: 张兰霞(1963—), 女, 辽宁北镇人, 东北大学教授, 博士生导师。

导和交易型领导等。然而,在以集体主义和高权力距离为突出特质的中国,家长式领导被视为一种更有效且独具文化特色的领导行为方式^[2]。基于此,探究家长式领导对员工行为的影响具有重要意义。

社会交换理论指出,当领导给予员工更多的鼓励与关怀时,作为报答,员工倾向于做出更多的积极行为,即所说的“投桃报李”。当员工受到伤害时,其也会采取一定的方式给予对方同等程度的报复,即所说的“以牙还牙”。因此,在工作场所中,员工会依据不同的领导方式给予差异性的反馈。家长式领导是由3种异质的领导风格组成的,即仁慈型领导、德行型领导和威权型领导^[3]。根据以往有关家长式领导的研究内容来看,仁慈型领导和德行型领导通常与员工的积极结果有关,如创新行为的增加^[4]、任务绩效的提升^[5]、建言行为的增加^[6]等。而威权型领导通常会导员工的消极结果,如创新行为的减少^[4]、任务绩效的降低^[5]等。随着研究的深入,有学者指出,三维度的独立探讨不利于理解家长式领导的整体构念,进而关注到了维度间的两两组合,如仁慈型和威权型领导组合的“恩威并施”领导^[7]以及威权型和德行型领导组合的“德威并重”领导^[8]等。然而,有关两维度组合的研究出现了结论不一致的情况。侯楠等^[9]的研究表明,“恩威并施”领导会提升员工工作绩效,而周浩等^[10]的研究表明,该类型的领导会降低员工的组织公正感。这说明两维度间的交互作用依旧不能很好地对家长式领导进行全面地解读。基于此,学者们利用不同的方式对家长式领导进行了更为深入的探讨。在研究内容上,有学者探究了家长式领导3阶交互作用的影响效果,指出了家长式领导的多种类型,如高仁慈-高德行-低威权型等。但该研究存在一定的缺陷,即3阶交互的组合难以判断其在现实情景中是否真实存在,容易导致无意义的探讨。相比之下,一些学者从研究方法上找到了突破口。如刘豆豆等^[11]利用“以个体为中心”的研究方法——效标剖面元分析(MACPA)指出,低威权型领导(仁慈和德行的维度得分高)的效标剖面最能预测员工的任务绩效和组织公民绩效,而高威权型领导(仁慈和德行的维度得分低)的效标剖面对反生产行为的预测效果最佳。该研究方法综合考察了家长式领导3个维度的共同作用,是对以往研究的深入和拓展,但该研究似乎仅关注到了低威权型领导和高威权型领导,那么在现实环境中是否还存在其他的家长式领导类

别,这些家长式领导类别又会对员工的工作行为产生怎样的影响?为了更好地解答以上问题,本文在已有研究的基础上,依据“以个体为中心”的研究方法,更加全面地探究家长式领导3个维度的共同作用,针对广泛存在于中国管理情境中的家长式领导进行更加深入的研究。

潜在剖面分析(LPA)是遵循“以个体为中心”研究逻辑的重要分析方法^[12]。该方法通过分析领导者内部特质的差异来识别家长式领导的不同类别。首先,该方法考虑到了家长式领导3种特质的共同作用,既识别出可能存在的定量差异(三维度间绝对水平的比较结果),又揭示了可能存在的定性差异(三维度间相对水平的比较结果);其次,该方法在分类方式上更加严谨,是基于样本数据中所识别到的异质性进行分类的,而非人为主观的分类方法^[13];最后,该方法更加全面地考虑到家长式领导不同维度的组合以及这样的组合带来的结果上的差异,弥补了“以变量为中心”的研究方法认为研究目标具有同质性的缺陷^[13],解决了样本异质性导致研究结论普适性较低的问题,得到了更加符合现实情境的研究结论。

在当今时代,企业的发展面临着许多潜在但不可预测的风险,员工单纯完成其工作任务已经不能应对不确定性给企业发展带来的挑战^[14]。因此,企业期望员工在能保质保量地完成其角色内行为的同时,也能够做出有助于提升企业竞争力的角色外行为。在企业规范的工作说明书中,员工应该履行且会受到奖赏的职责称为角色内行为^[15]。员工角色内行为的履行,是个人和组织实现不断发展的基础和提升绩效的关键,其重要性在组织行为领域日渐凸显^[16]。角色外行为则是指员工自发性的、超出组织要求且对组织有益的行为^[17]。角色外行为的发生有利于增强企业竞争优势以更好地应对复杂多变的竞争环境。鉴于此,将两种员工工作行为,即角色内行为和角色外行为纳入研究中,以探析不同类别的家长式领导对员工工作行为的影响差异。

综上所述,本文通过引入“以个体为中心”的研究方法,即潜在剖面分析来识别企业中家长式领导的异质子群。在此基础上,进一步探究不同类别的家长式领导对员工工作行为(角色内行为和角色外行为)的影响差异,旨在为揭示中国情境下不同类别的家长式领导对员工工作行为的差异化影响提供理论依据的同时,为改善企业中领导者的管理工作提供有益指导。

1 理论基础与研究假设

1.1 理论基础

社会交换理论指出,交往双方之间除了普遍存在的、基于经济的交换关系之外,还存在一种非经济性的交换关系——社会交换^[18]。该理论有助于揭示人际交往活动的内在机制,指出人与人之间的社会交换活动遵循着一定的基本原则。其中,互惠原则是核心^[19],即在交换双方中,当一方得到另一方所提供的帮助时,其会采取一种积极的方式给予对方一定的回应。此外,由于领导与员工之间存在着经验和地位上的差异,根据社会学习理论,员工会通过观察的方式学习领导者的行事方式和态度^[20]。这两个理论被普遍运用到企业环境中以解释领导与员工之间的互动过程。

1.2 研究假设

家长式领导是一种根植于中华传统文化思想和精神观念的领导方式,由仁慈型领导、德行型领导和威权型领导3个维度构成^[3]。仁慈型领导体现出儒家思想中对“仁”的追求,领导在工作和生活上展现出对员工的关怀与照顾^[2];德行型领导彰显儒家思想中对道德规范的遵守,领导者通常不会滥用职权谋取私利、在工作方面以公平为准则对待每一位员工^[3];威权型领导根源于儒家思想和法家思想中的父权主义,要求员工无条件服从,是一种彰显领导权力和威望的领导方式^[7]。

从企业的实际情况来看,家长式领导可能存在同名不同质的现象。企业中的领导往往是集多种特质于一身的^[21],但特质的表达程度可能存在不同。例如,有些学者在研究中指出,一些领导会在工作中展现出更多的威权形象,较少地表达其友善品质和道德规范,形成“高威权-低仁慈-低德行”的高威权型领导,而有一些领导可能期望企业形成良好的道德风范,同时在日常工作中能够以朋友的方式与员工相处,较少地展现其权力地位,进而形成“低威权-高仁慈-高德行”的低威权型领导^[11]。由此可见,家长式领导3个维度的权重可能并不相同,进而会形成有差异的类别。基于此,本文采用潜在剖面分析对家长式领导的具体类别进行探讨,故而提出如下假设:

H1:家长式领导存在诸如高威权型和低威权型等多个类别。

以往有关家长式领导的研究内容表明,仁慈型领导体现出对下属日常的关怀和工作上的关

注,为员工提供多方面支持。基于社会交换理论,员工感知到领导的支持时,会尽力回馈给组织,进而表现出更多的角色内行为^[5]。对领导的关心与及时的帮助,员工会心存感激,出于回报,员工会努力做出更多有益于组织的、超出本职工作范围的行为,进而促使其角色外行为的发生^[22];德行型领导以公平为准则对待每一位员工,通过树立良好形象,发挥榜样示范作用,使员工感知到工作的意义。社会学习理论指出,在企业中员工会将领导者视为学习的对象,德行型领导的以身作则,工作上的认真负责,会引导员工角色内行为的发生^[5]。同时,德行型领导坚持以德服人,营造良好的组织氛围,增强员工的公平感,引发下属对领导者的认同,有助于激发员工的角色外行为^[22];而威权型领导展现的专权作风使得员工不能及时地获取信息,抑制了领导与员工间的互惠程度,降低了工作关系^[23],故而会减少员工的角色内行为。另外,随着员工民主决策意识的觉醒,领导的独断专权在一定程度上引发员工的抵触,使得二者之间的关系维持在经济交换层面。这种领导风格会导致员工产生角色超载的感知,因此会减少员工的角色外行为^[24]。

由此可见,家长式领导3个维度对结果变量的影响程度存在一定的差异,因此,家长式领导不同维度的组合可能会对员工工作行为产生不同的影响效果。例如,当领导者具有高仁慈、高德行和低威权的品质时,员工会感受到来自领导的关注,会被领导的敬业精神所感染,因而表现出更多的角色内行为^[9],同时在低威权的环境下,员工具有更高的自主权,这将激发员工实施更多的角色外行为^[11]。而当领导者具有低仁慈、低德行和高威权的品质时,员工会在组织中感受到强烈的压迫感,难以体会到关怀和道德规范,这将会导致员工实施更多的消极行为^[5],减少积极工作行为的产生^[25]。基于此,本文认为,相较于高威权型家长式领导,在低威权型家长式领导带领下的员工的工作行为水平更高,即不同家长式领导类别的员工工作行为水平不同,进而提出如下假设:

H2:不同类别的家长式领导对员工工作行为的影响效果可能存在差异。

2 研究设计

2.1 数据收集与样本描述

本文采用问卷调查方式进行数据收集。基于

数据的可获性原则,本文利用亲友和校友资源联系到企业负责人,征得其同意后将问卷链接发送给企业员工并进行填答.最终调查样本来自辽宁、北京、广西等地,涵盖房地产、电子信息等行业在内的 13 家企业.本次调查共发放问卷 635 份,在剔除明显随意填答、关键数据缺失以及作答时间过短的问卷后,最终获得有效问卷 564 份,有效问卷回收率为 88.82%. 样本的基本信息见表 1.

表 1 样本的统计特征

变量	分类	样本数/ 人	百分 比/%
性别	男	239	42.4
	女	325	57.6
年龄	25岁及以下	98	17.4
	26~35岁	186	33.0
	36~45岁	147	26.1
	46~55岁	74	13.1
	56岁及以上	59	10.4
教育程度	高中及以下	72	12.8
	大专	135	23.9
	本科	311	55.1
	硕士及以上	46	8.2
工作年限	1年及以下	73	12.9
	2~5年	136	24.1
	6~9年	139	24.7
	10年及以上	216	38.3
公司性质	国有企业	173	30.7
	民营企业	233	41.3
	外资或中外合资企业	58	10.3
	其他	100	17.7
工作性质	市场/销售	88	15.6
	技术/研发/设计	131	23.2
	生产(质量/采购)	61	10.8
	售后/服务	55	9.8
	行政/管理/财务	112	19.9
工作职位	其他	117	20.7
	普通员工	312	55.3
	基层管理/初级 专业技术人员	172	30.5
	中高层管理/中高级 专业技术人员	80	14.2

2.2 变量测量

本文涉及的主要变量均采用国内外学者使用过的成熟量表进行测量,英文量表严格按照翻译后回译的方法建立中文量表.所有变量均采用李克特 5 点计分法进行测量.

家长式领导.采用郑伯坝等^[26]开发的包括仁慈型、德行型和威权型在内的三维家长式领导量表,共 15 个题项.代表性题项为“我的上级对我的照顾会扩大到我的家人”“我的上级能够以身作则”“开会时,都按照我的上级的意思作最后决定”.仁慈型领导的信度系数为 0.895、德行型领导的信度系数为 0.915、威权型领导的信度系数为 0.803.

角色内行为.采用 Williams 等^[15]开发的包括 5 个题项的量表.代表性题项为“我能够达到工作规定的绩效要求”.该量表的信度系数为 0.765.

角色外行为.采用 Podsakoff 等^[27]开发的包括 4 个题项的量表.代表性题项为“我愿意为工作付出额外努力”.该量表的信度系数为 0.792.

3 数据分析

3.1 共同方法偏差检验

由于文中所有变量均是针对同一受试者进行测量的,考虑到共同方法偏差的影响,本文首先使用 Harman 单因素方法进行检验.观察到未旋转时的首因子能够解释的总变异量为 36.482%,未达到 40%.其次,为提高检验的严谨性,本文进一步采用控制未测单一方法潜因子法,通过比较“原模型”的拟合指数与“包括方法因子模型”的拟合指数的变化量来判断共同方法偏差问题的严重性.结果显示, $\Delta CFI=0.023$, $\Delta TLI=0.021$,均小于 0.1; $\Delta RMSEA=0.009$,小于 0.05.其中,CFI 为比较拟合指数,TLI 为 Tucker-Lewis 指数,RMSEA 为近似误差均方根.这意味着共同方法偏差问题不会影响本文结果的可信度^[28].

3.2 验证性因子分析

本文使用 Mplus 7.4 软件进行区分性检验,结果见表 2.由表 2 可知,与其他因子模型相比,五因子模型的拟合指标($\chi^2(564)=687.940$, $\chi^2/DF=2.843 < 3$, $CFI=0.936 > 0.9$, $TLI=0.927 > 0.9$, $RMSEA=0.057 < 0.08$,其中,DF 为自由度)均达到合规模型的临界值要求,且拟合情况为最优,说明变量间具有较高的区分度.

2.3 描述性统计分析

使用 SPSS 26.0 软件进行描述性统计分析.各变量的均值、标准差和相关系数见表 3.由表 3 可知,家长式领导 3 个维度与员工的角色内行为及角色外行为之间均存在显著的相关关系,其中,仁慈型领导与角色内行为($r=0.428$, $p < 0.01$)和角色外行为($r=0.632$, $p < 0.01$)的相关性最高.

表2 验证性因子分析结果
Table 2 Results of the confirmatory factor analysis

模型	χ^2	DF	χ^2/DF	CFI	TLI	RMSEA
五因子模型 (A,B,C,D,E)	687.940	242	2.843	0.936	0.927	0.057
四因子模型 (A+B,C,D,E)	1006.308	246	4.091	0.891	0.877	0.074
三因子模型 (A+B+C,D,E)	1788.323	249	7.182	0.779	0.755	0.105
二因子模型 (A+B+C,D+E)	2058.931	251	8.203	0.740	0.714	0.113
单因子模型 (A+B+C+D+E)	2613.100	253	10.328	0.661	0.630	0.129

注:A为仁慈型领导;B为德行型领导;C为威权型领导;D为角色内行为;E为角色外行为;“+”表示几个因子合并成一个因子; χ^2 表示卡方。

表3 描述性统计及相关分析结果
Table 3 Descriptive statistics and correlation analysis results

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1性别	1.580	0.495	1											
2年龄	2.660	1.210	0.010	1										
3教育程度	2.590	0.814	0.028	-0.275**	1									
4工作年限	2.880	1.063	-0.04	0.668**	-0.181**	1								
5公司性质	2.150	1.048	0.110**	-0.059	-0.071	-0.026	1							
6工作性质	3.570	1.815	0.176**	0.078	-0.058	0.047	0.269**	1						
7工作职位	1.590	0.726	-0.061	0.253**	0.133**	0.299**	-0.096*	-0.039	1					
8仁慈型领导	3.466	0.940	-0.049	0.092*	-0.020	0.000	-0.149**	-0.181**	0.053	1				
9德行型领导	3.613	0.923	-0.013	0.016	-0.022	-0.042	-0.100*	-0.143**	-0.002	0.762**	1			
10威权型领导	3.593	0.758	-0.114**	0.155**	-0.016	0.091*	-0.121**	-0.201**	-0.027	0.260**	0.087*	1		
11角色内行为	4.033	0.539	0.017	0.178**	-0.002	0.181**	-0.007	-0.037	0.140**	0.428**	0.403**	0.287**	1	
12角色外行为	3.635	0.791	-0.084*	0.197**	0.004	0.122**	-0.136**	-0.242**	0.166**	0.632**	0.559**	0.353**	0.451**	1

注:**,*分别代表 $p<0.01$, $p<0.05$,双尾检验。

3.4 潜在剖面分析

本文采用Mplus7.4软件进行潜在剖面分析.首先将家长式领导分成2个潜在剖面,在此基础上,不断提升剖面数量,综合考察各项指标的拟合情况后,确立最优模型及剖面数量^[29].其中,最优模型的特征为信息指标值(LL, BIC, SSA-BIC, AIC)小于其他模型;似然比检验指标值(BLRT, LMR)结果显著^[30];分类指标,即熵(entropy)值在0~1之间取值且大于其他模型^[31].

潜在剖面分析拟合结果见表4.由表4可知,4类别模型的LMR和BLRT值均显著($p<0.010$),表明相比于3个类别,增加1个类别后,模型的拟合效果有了明显的改善;其次,4类别模型的LL, AIC, BIC和SSA-BIC的值低于2,3类别模型,虽略高于5,6类别模型,但4类别模型后各指标值的下降幅度均有所减小,表明模型的拟合效果并

未因增加剖面数量而得到明显改善^[32];另外,其他类别模型的entropy值均低于4类别模型.基于简洁性原则,本文最终确定4类别模型为最优模型.

本文通过求得4个剖面中每个剖面受试者的平均后验概率,以检验潜在剖面分析结果的准确性.结果如表5所示,有54位受试者被准确归类到第1类别中,准确归类的概率为91.7%;有215位受试者被准确归类到第2类别中,准确归类的概率为94.8%;有192位受试者被准确归类到第3类别中,准确归类的概率为91.6%;有58位受试者被准确归类到第4类别中,准确归类的概率为85%.每种类别的受试者被归类到其相应剖面的平均后验概率均达到85%及以上,这意味着4剖面模型具有较高的分类准确度和可靠性.

表 4 潜在剖面分析拟合指数结果
Table 4 Fits index results of the latent profile analysis

类别数	LL	AIC	BIC	SSA-BIC	Entropy	LMR	BLRT	类别概率/%
2	-1 957. 565	3 935. 129	3 978. 480	3 946. 735	0. 793	0. 000	0. 000	0. 39/0. 61
3	-1 833. 710	3 695. 420	3 756. 111	3 711. 668	0. 844	0. 003	0. 000	0. 11/0. 42/0. 47
4	-1 779. 002	3 594. 004	3 672. 035	3 614. 894	0. 852	0. 001	0. 000	0. 11/0. 40/0. 37/0. 12
5	-1 752. 583	3 549. 165	3 644. 537	3 574. 697	0. 836	0. 332	0. 000	0. 06/0. 14/0. 32/0. 39/0. 09
6	-1 744. 522	3 541. 045	3 653. 756	3 571. 219	0. 828	0. 362	0. 082	0. 30/0. 05/0. 13/0. 4/0. 04/0. 08

表 5 各剖面平均后验概率
Table 5 Average posterior probability of each profile

类别	第1类(占比/%)	第2类(占比/%)	第3类(占比/%)	第4类(占比/%)	合计
第1类	54(91. 7)	0(0. 0)	5(8. 3)	0(0. 0)	59
第2类	0(0. 0)	215(94. 8)	5(2. 2)	7(3. 0)	227
第3类	6(2. 8)	5(2. 5)	192(91. 6)	7(3. 1)	210
第4类	0(0. 0)	4(5. 9)	6(9. 1)	58(85. 0)	68
合计	60	224	208	72	564

4个潜在类别在家长式领导3个维度上的得分情况如图1和表6所示.第1类领导($n=59$, 11%)的3个维度中威权领导型得分高于其他2个维度,属于威权型领导风格占据主导位置的领导类型,因此命名为高威权型领导.第2类领导($n=227$, 40%)的3种领导风格均有所展现且得分均高于平均水平,因此命名为明主型领导.第3类领导($n=210$, 37%)的3个维度得分均与平均水平相差不大且较为均衡,因此命名为均衡型领导.第4类领导($n=68$, 12%)的3个维度中,威权型领导得分低于其他两个维度,且仁慈型领导和德行型领导得分高于平均水平,因此命名为低威权型领导.

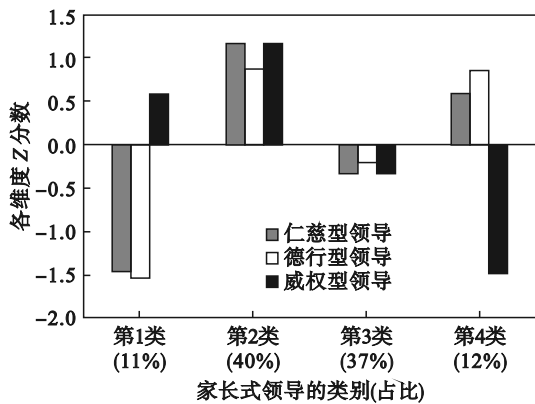


图1 家长式领导类别在家长式领导各维度上的得分(Z分数)

Fig. 1 Scores of paternalistic leadership categories on various dimensions of paternalistic leadership (Z score)

表 6 家长式领导各个剖面的均值
Table 6 Mean values of various profiles of paternalistic leadership

变量/分组	领导类型			
	高威权型	明主型	均衡性	低威权型
仁慈型领导	1. 967	4. 256	2. 949	3. 748
德行型领导	1. 788	4. 294	3. 179	4. 277
威权型领导	3. 809	4. 166	3. 264	2. 563

3.5 不同类别的家长式领导对员工工作行为影响的差异比较

本文将家长式领导的4种类别视为自变量,员工角色内行为和角色外行为视为因变量,使用Mplus7.4软件中的BCH语句,以探究不同类别的家长式领导在员工角色内行为及角色外行为上是否存在差异.结果表明,在员工角色内行为方面,明主型领导对其影响最强(均值 $M=4.320$)且显著高于低威权型领导($M=4.104, p<0.01$)、高威权型领导($M=3.819, p<0.001$)和均衡型领导($M=3.763, p<0.001$);低威权型领导对员工角色内行为的影响显著高于高威权型领导($p<0.050$)和均衡型领导($p<0.001$);而高威权型领导和均衡型领导之间的角色内行为差异不显著($p=0.575$).在员工角色外行为方面,明主型领导($M=3.370$)对其影响显著高于低威权型领导($M=2.921, p<0.001$)、均衡型领导($M=2.598, p<0.001$)和高威权型领导($M=2.244, p<0.001$);低威权型领导对员工角色外行为的影响显著高于均衡型领导($p<0.001$)和高威权型领导($p<0.001$);均衡型领导与

高威权型领导在员工角色外行为上也存在显著差异($p<0.001$)。

表7 家长式领导各剖面在结果变量上的均值及差异比较结果

Table 7 Comparison results of mean and difference on outcome variables of each profile of paternalistic leadership

变量	领导类型			
	高威权型	明主型	均衡型	低威权型
员工角色内行为	3.819 ^c	4.320 ^a	3.763 ^c	4.104 ^b
员工角色外行为	2.244 ^d	3.370 ^a	2.598 ^c	2.921 ^b

注:各剖面结果变量的均值差异以字母标记法进行注明。在各均值中,使用相同/不同字母注明的代表两者之间不存在/存在显著差异。

4 结 语

本文采用“以个体为中心”的潜在剖面分析方法,探究我国企业中家长式领导的异质性,并在此基础上分析了不同类别的家长式领导对员工工作行为的影响效果。研究结果显示,依据家长式领导的三因子理论——仁慈型领导、德行型领导、威权型领导的不同权重的组合,将家长式领导划分成4种类别,分别为高威权型领导、明主型领导、均衡型领导和低威权型领导。员工角色内行为和角色外行为在不同类别的家长式领导的影响下存在显著差异,且两种行为受到的影响基本处于同频变动状态,即明主型领导的员工角色内行为和角色外行为得分均最高,其次是低威权型领导。这原因可能在于,当员工认为自己的领导是一位优秀的领导者时,不仅会在职责范围内表现得更好,也会承担更多超越自身义务的责任。均衡型领导和高威权型领导在员工角色内行为上的差异不显著,但均衡型领导的员工角色外行为得分显著高于高威权型领导,原因可能为两种类别的威权维度得分相近,出于地位的压制,员工会尽可能地完成自身工作任务,而在低仁慈和低德行的情况下,员工对高威权型领导更多的是表面认同,内心排斥,这将导致其很少做出工作职责外的积极行为。这不但拓展了有关家长式领导的研究内容,明晰了家长式领导的异质性及类别,揭示了不同类别的家长式领导对员工工作行为的差异化影响,而且还为企业管理实践提出如下建议:

1)企业应该意识到领导风格的异质性并学会识别领导类别,以更好地促进企业发展。一方

面,在招聘以及选拔领导时,可将领导特质纳入考察指标,通过对领导进行相应的测试,识别其具体类别。另一方面,也可以依据企业内员工对领导的评价情况来判别其类别,选择能够满足员工需求的领导作为聘用目标。

2)面向企业领导实施差异化培养策略。第一,针对高威权型和均衡型领导,企业可以针对其不足制定一些激励或监管措施,使其发展成有利于组织成长的领导类别。此外,在培养过程中要定期对领导进行考核,识别其改善程度,采取优者保留、劣者淘汰制度。第二,企业不能对威权型领导持全盘否定态度。针对低威权型领导,企业可以适当培养其威权作风,提升其威信度,使员工更好地投入到工作中。第三,在企业中应倡导明主型领导,通过利用明主型领导的高仁慈、高德行以及高威权的特点引导员工对组织的认可,进而提升其对员工工作行为的积极影响。

3)依据企业领导类别,尽可能地实现人岗匹配。企业可以根据员工的特点,针对不同类别的领导分配不同岗位,以发挥其最大效能。例如,对于新晋员工,企业应注重对其角色内行为的培养,因此,对员工角色内行为影响较大的领导类别更适合带领新晋员工;而对企业内的老员工来说,本职工作已经非常熟练,应引导他们做出一些有益于企业的角色外行为,如帮助新员工更好地进入工作角色、在工作上有所创新等。因此,企业应当选择有助于员工角色外行为发展的领导类别与之适配。

参考文献:

- [1] Rowley C, Ulrich D. Introduction: setting the scene for leadership in Asia[J]. *Asia Pacific Business Review*, 2012, 18(4): 451-463.
- [2] 吴士健,孙专专,刘新民,等.家长式领导有助于员工利他行为吗?:基于中国情境的多重中介效应研究[J]. *管理评论*, 2020, 32(2): 205-217.
(Wu Shi-jian, Sun Zhuan-zhuan, Liu Xin-min, et al. Does parental leadership contribute to employees' altruistic behavior?: multiple mediating effects based on Chinese context[J]. *Management Review*, 2020, 32(2): 205-217.)
- [3] 郑伯坝,周丽芳,樊景立.家长式领导量表:三元模式的建构与测量[J]. *本土心理学研究*, 2000(14): 1-54.
(Zheng Bo-xun, Zhou Li-fang, Fan Jing-li. The paternalistic leadership scale: the construction and measurement of the ternary model [J]. *Indigenous Psychology Research in Chinese Society*, 2000(14): 1-54.)
- [4] Lu L, Zhou K J, Wang Y Z, et al. Relationship between paternalistic leadership and employee innovation: a meta-analysis among Chinese samples [J]. *Frontiers in Psychology*, 2022, 13: 920006.
- [5] Chen X P, Eberly M B, Chiang T J, et al. Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to

- employee performance[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(3): 796-819.
- [6] Zhang Y, Huai M Y, Xie Y H. Paternalistic leadership and employee voice in China: a dual process model [J]. *Leadership Quarterly*, 2015, 26(1): 25-36.
- [7] Chan S C H, Huang X U, Snape E D, et al. The Janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem and performance [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(1): 108-128.
- [8] 赵若男, 贾建锋, 闫佳祺, 等. 二元视角下的威权领导组合对领导信任及知识共享行为的影响[J]. *管理学报*, 2022, 19(10): 1478-1488.
(Zhao Ruo-nan, Jia Jian-feng, Yan Jia-qi, et al. The influence of benevolent-authoritarian and moral-authoritarian leadership on trust in leader and knowledge sharing based on ambidextrous leadership perspective [J]. *Chinese Journal of Management*, 2022, 19(10): 1478-1488.)
- [9] 侯楠, 彭坚. 恩威并施、积极执行与工作绩效——探索中国情境下二元领导的有效性[J]. *心理学报*, 2019, 51(1): 117-127.
(Hou Nan, Peng Jian. Authoritarian-benevolent leadership, active implementation and job performance: an investigation on the effectiveness of ambidextrous leadership in the Chinese context [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2019, 51(1): 117-127.)
- [10] 周浩, 龙立荣. 家长式领导与组织公正感的关系[J]. *心理学报*, 2007, 39(5): 909-917.
(Zhou Hao, Long Li-rong. Relationship between paternalistic leadership and organizational justice [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2007, 39(5): 909-917.)
- [11] 刘豆豆, 胥彦, 李超平. 中国情境下家长式领导与员工绩效关系的元分析[J]. *心理科学进展*, 2021, 29(10): 1829-1846.
(Liu Dou-dou, Xu Yan, Li Chao-ping. Paternalistic leadership and employee performance: a meta-analysis of Chinese samples [J]. *Advances in Psychological Science*, 2021, 29(10): 1829-1846.)
- [12] Muthén B O. Beyond SEM: general latent variable modeling [J]. *Behaviormetrika*, 2002, 29(1): 81-117.
- [13] 尹奎, 彭坚, 张君. 潜在剖面分析在组织行为领域中的应用[J]. *心理科学进展*, 2020, 28(7): 1056-1070.
(Yin Kui, Peng Jian, Zhang Jun. The application of latent profile analysis in organizational behavior research [J]. *Advances in Psychological Science*, 2020, 28(7): 1056-1070.)
- [14] 厉杰, 鲁宁宁, 韩雪. 新员工反馈寻求会促进角色外行为的产生吗? 自我效能与正向框架的作用[J]. *中国人力资源开发*, 2019, 36(2): 47-62.
(Li Jie, Lu Ning-ning, Han Xue. How does newcomers' feedback seeking affect extra-role behaviors? the role of self-efficacy and positive framing [J]. *Human Resources Development of China*, 2019, 36(2): 47-62.)
- [15] 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): 601-617.
- [16] Zhu Y H. Individual behavior: in-role and extra-role [J]. *International Journal of Business Administration*, 2013, 4(1): 23-27.
- [17] Becker T E, Kernan M C. Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance [J]. *Human Performance*, 2003, 16(4): 327-348.
- [18] Homans G C. Social behavior as exchange [J]. *American Journal of Sociology*, 1958, 63(6): 597-606.
- [19] Blau P M. Exchange and power in social life [M]. New York: Wiley, 1964.
- [20] Bandura A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change [J]. *Psychological Review*, 1977, 84(2): 191-215.
- [21] Pellegrini E K, Scandura T A. Paternalistic leadership: a review and agenda for future research [J]. *Journal of Management*, 2008, 34(3): 566-593.
- [22] 林声洙, 杨百寅. 中韩家长式领导与组织支持感及组织公民行为之间关系的比较研究[J]. *管理世界*, 2014, 30(3): 182-183.
(Lin Sheng-zhu, Yang Bai-yin. A comparative study on the relationship between paternalistic leadership, organizational support and organizational citizenship behavior in China and South Korea [J]. *Journal of Management World*, 2014, 30(3): 182-183.)
- [23] Schaubroeck J M, Shen Y M, Chong S. A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(2): 203-214.
- [24] Zhang Y, Xie Y. Authoritarian leadership and extra-role behaviors: a role-perception perspective [J]. *Management and Organization Review*, 2017, 13(1): 147-166.
- [25] Chou W J, Sibley C G, Liu J H, et al. Paternalistic leadership profiles: a person-centered approach [J]. *Group & Organization Management*, 2015, 40(5): 685-710.
- [26] 郑伯坝, 黄敏萍, 周丽芳, 等. 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据[J]. *本土心理学研究*, 2003(20): 209-250.
(Zheng Bo-xun, Huang Min-ping, Zhou Li-fang, et al. The triple model of paternal leadership: evidence from business organizations in Chinese mainland [J]. *Indigenous Psychology Research in Chinese Society*, 2003(20): 209-250.)
- [27] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Paine J B, et al. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 513-563.
- [28] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879-903.
- [29] Nylund K L, Asparouhov T, Muthén B O. Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling: a Monte Carlo simulation study [J]. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2007, 14(4): 535-569.
- [30] Gabriel A S, Daniels M A, Diefendorff J M, et al. Emotional labor actors: a latent profile analysis of emotional labor strategies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(3): 863-879.
- [31] Wang M, Hanges P J. Latent class procedures: applications to organizational research [J]. *Organizational Research Methods*, 2011, 14(1): 24-31.
- [32] Vaziri H, Casper W J, Wayne J H, et al. Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: examining predictors and implications using latent transition analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(10): 1073-1087.