

# 家长式领导文献综述

马展鹏

西北师范大学, 管理学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2025年4月20日; 录用日期: 2025年5月13日; 发布日期: 2025年5月20日

## 摘要

家长式领导作为一种在中国企业中广泛应用的管理模式, 强调领导者对员工的情感关怀、个人需求的关注及权威性管理。本文通过系统性综述, 探讨了其文化根源、概念定义、维度构成及测量工具, 并总结了在个人、团队和组织层面的实证研究成果。研究发现, 家长式领导能够提升员工的工作绩效、满意度和创新行为, 增强团队合作与凝聚力, 推动组织整体绩效提升。现有研究分别从不同维度细化了家长式领导的特征, 并开发了相应的测量工具。尽管已有大量研究表明其积极效果, 但对其形成机制及其前因变量的研究仍显不足。未来研究应构建理论模型解释其作用机制, 扩展跨文化研究, 并探索与其他领导风格的互动效应。

## 关键词

家长式, 领导, 维度, 文化根源, 量表

# Literature Review on Paternalistic Leadership

Zhanpeng Ma

School of Management, Northwest Normal University, Lanzhou Gansu

Received: Apr. 20<sup>th</sup>, 2025; accepted: May 13<sup>th</sup>, 2025; published: May 20<sup>th</sup>, 2025

## Abstract

Paternalistic leadership, widely applied in Chinese enterprises, emphasizes leaders' emotional care for employees, attention to their personal needs, and authoritative management. This paper provides a systematic review of the cultural origins, conceptual definitions, dimensions, measurement tools, and empirical research progress of paternalistic leadership. It highlights that while existing research has shown its positive effects on employee performance, satisfaction, and innovation, as well as on team cooperation, cohesion, and organizational performance, there is still a lack of in-depth exploration into its formation mechanisms and antecedent variables. Future research should

focus on constructing theoretical models to explain its mechanisms of action, expanding cross-cultural studies, and exploring its interactions with other leadership styles.

## Keywords

Paternalistic, Leadership, Dimensions, Cultural Roots, Scales

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

家长式领导作为一种在中国企业中广泛应用的管理模式，已经引起了国内外学者的广泛关注。现有研究大多集中在对家长式领导的现象进行描述性总结，主要探讨了其在不同情境下的表现形式及其影响效果。然而，这些研究往往缺乏深入的理论分析和批判性思考，尚未提出新的理论框架或模型来解释家长式领导的机制和影响因素。尽管已有多种量表被开发用于评估家长式领导的存在及其程度，但对其形成机制及其前因变量的研究仍显不足。因此，有必要通过系统性综述，全面回顾家长式领导的文化根源、概念定义、维度构成及测量工具，以期为未来的研究提供更坚实的基础。

本文通过对相关文献的系统性综述，详细探讨了家长式领导的文化背景及其在中国传统文化中的根基。家长式领导强调领导者对员工的情感关怀、个人需求的关注以及权威性的管理方式，这种模式与中国文化中重视家庭关系和集体主义的价值观密切相关。此外，本文还总结了现有的测量工具，如 Robert J. House [1] 的 GLOBE 量表、谢卓文的量表[2]以及杨洪涛的量表[3]，这些工具为理解家长式领导提供了有力的支持。然而，当前研究的一个显著缺口在于对家长式领导形成机制及其前因变量的探索不够深入，这限制了我们对其作用机制的理解和应用。

为了弥补现有研究中的不足，未来的探索应更加注重以下几个方面：首先，加强理论深度，尝试构建一个能够解释家长式领导形成机制、影响因素及其作用机制的理论模型；其次，扩展文献综述的广度，不仅限于中国学者的研究，还应该包括国际上关于家长式领导的重要发现，尤其是那些探讨其负面影响的作品；最后，优化文章结构，确保各部分内容之间逻辑严密、条理清晰，避免重复冗余，并在结论部分对全文进行有效总结和提升。通过深入分析这些领域，我们不仅可以更好地理解家长式领导在当代企业中的作用，还能探索其在跨文化环境下的应用可能性，为领导力理论的发展做出贡献。

## 2. 家长式领导的文化根源

家长式领导深植于中国传统文化，其根源在于传统家庭观念。在中国文化中，家庭被视为最基本的社会单位，家长作为决策者和照顾者，承担着教育子女、维护家庭和谐的重要责任。这种家庭观念中的权威与关怀被延伸到组织管理中，形成了家长式领导。这种领导风格强调领导者对员工的情感关怀、个人需求关注以及整体成长支持，领导者被视为“家长”，对员工的幸福和发展负责，通过温暖、关怀的方式营造类似家庭的组织氛围。

家长式领导的实践和研究均表明，这种领导风格在组织管理中具有独特的价值。一方面，它通过关怀和支持增强团队成员的归属感和凝聚力，提升工作满意度和忠诚度；另一方面，它也注重个体发展，通过提供培训和职业发展规划，帮助员工实现个人目标。然而，这种领导风格也面临一些挑战，例如可能导致员工对领导者的过度依赖，缺乏自主性和主动性。因此，在现代组织管理中，家长式领导需要结

合其他领导风格，如变革型领导或服务型领导，以更好地适应复杂多变的商业环境。

### 3. 家长式领导的概念界定

据杨洪涛(2017)的研究[3]，家长式领导是指领导者以家长的角色对待员工，关注员工的个人需求、情感和幸福感。他指出：“家长式领导注重培养员工的家庭意识，促进员工对组织的认同，同时也关心员工的工作和生活。”这种领导风格强调领导者与员工之间的情感关系，以及对员工的支持和关怀。

在国际研究领域，著名学者 Hofstede [4]提出了文化维度理论，将家长式领导与国家文化背景联系起来。他认为：“家长式领导在中国等东方文化中较为普遍，与集体主义和权力距离较高的文化特征相关。”根据他的理论，中国文化强调家庭和组织之间的亲密关系和权威性，这种家长式领导风格在中国企业中更为突出。需要注意的是，家长式领导的概念界定在不同学者之间存在一定的差异。有些学者强调家长式领导的情感关怀和关注，而其他学者则更加注重领导者的权威性和责任感。此外，家长式领导的概念也具有一定的文化依赖性，其不同文化背景下的表现和实践方式可能会有所差异。

综上所述，家长式领导的概念界定涉及到多个学者对其特征和行为的观点和解释。尽管存在一定的差异，但综合来看，家长式领导强调领导者对员工的情感关怀和关注，强调领导者的权威性和责任感，以及家族化的特点。这种领导风格在中国企业中普遍存在，并与中国文化中的家庭观念和权力距离有关。对于家长式领导的概念界定有助于我们更好地理解和应用这种领导风格，促进组织的发展和员工的个人成长。

### 4. 家长式领导的维度和测量

#### 4.1. 家长式领导的维度

家长式领导的维度是对该领导风格进行分解和描述的关键要素。以下将引用不同学者的观点，探讨家长式领导的维度。

学者 Robert J. House (2014) [1]在其 GLOBE 研究中强调，家长式领导的重要特征之一是对员工的支持性和关怀，这包括领导者对员工的情感支持、关注他们的个人需求以及提升其幸福感[1]。此外，哈夫里曼还提出了家长式领导的参与性维度，即领导者与员工之间的互动和参与程度，具体表现为开放的沟通渠道、共同决策过程以及积极参与团队活动。与此同时，学者谢卓文指出，家长式领导还包括对员工个人发展的高度关注，例如通过职业发展规划和提供培训机会来促进员工的成长。谢卓文进一步提到，家长式领导中的权威性维度体现在领导者的决策能力和员工对其意见及决策的认可度上。综合来看，家长式领导不仅注重情感关怀和支持，还强调通过有效的沟通和共同决策增强团队协作，并致力于员工的职业发展和个人成长。

这些维度共同构成了家长式领导的多个方面。支持性和关怀、参与性和沟通、个人关注和发展、权威性和决策能力以及信任和关系建立等维度相互交织，共同塑造了家长式领导的特征和行为。需要注意的是，家长式领导的维度并非固定不变，可能会因文化、组织和环境的差异而有所变化。不同的研究者可能会提出不同的维度和解释。因此，在研究和实践中，需要综合考虑不同学者的观点，并结合具体情境进行分析和应用，以更好地理解和实施家长式领导。

#### 4.2. 家长式领导的测量

学者 Robert J. House (2014)在 GLOBE 研究中开发了一套用于评估领导行为的量表[1]，该量表涵盖了家长式领导的多个维度，如支持性、参与性、个人关注和受尊重等。通过这一量表，研究者能够有效评估领导者在上述各维度上的表现，以及员工对领导者家长式行为的感知情况。与此同时，学者谢卓文(2016)

在其研究中也提出了一种测量家长式领导的量表[2]，该量表包含了情感关怀、个人关注、关系建立和期望设定等多个维度。通过对这些维度的评估，研究者可以全面了解领导者在家长式领导行为方面的表现及其员工对此的感受。此外，学者杨洪涛(2017)在其研究中同样设计了一套家长式领导的测量工具，该量表包含情感支持、关怀支持、参与支持和个人关注等维度，并配有具体的测量项目[3]。利用杨洪涛的量表，研究者能够系统地评估领导者在家长式领导方面的具体行为表现，从而为相关研究提供量化数据支持。

这些量表提供了一种系统的方法来测量家长式领导的特征和行为。通过对领导者和员工的评估，研究者可以获得关于家长式领导程度的定量数据，进一步研究其对员工满意度、组织绩效等的影响。需要注意的是，家长式领导的测量方法可能因研究目的和具体环境而有所差异。在实际应用中，研究者可以根据需要选择合适的测量工具，并根据实际情况进行适度调整和定制化，以更好地反映家长式领导的特征和行为。

## 5. 家长式领导的实证研究

### 5.1. 前因变量

#### 5.1.1. 个人层面

家长式领导行为的形成是由领导者个人特质与下属特征共同塑造的。具有权威人格的领导者(Adorno *et al.*, 1950)更易展现威权行为[5]，如强烈的控制欲(Farh & Cheng, 2000) [6]，而具备高度共情能力的领导者则更倾向于实施仁慈领导，理解并回应下属的情感需求和支持要求(李超平, 2016) [7]。此外，德行领导与领导者的个人道德标准高度相关，具有良好道德信念的领导者能够通过榜样作用促进团队内部的信任和合作(郑伯坝, 2000) [8]。另一方面，下属的传统性(杨国枢, 1993) [9]使得高传统性的员工更认可威权领导(樊景立, 2000) [10]，同时，部分下属由于寻求安全感和职业稳定性，会主动强化领导者的家长角色(Pellegrini, 2008) [11]。这两方面的因素相互作用，共同决定了家长式领导的具体表现形式及其在组织中的接受度。

#### 5.1.2. 文化层面

家长式领导的根源与特定文化价值观密不可分，尤其是高权力距离、集体主义和儒家文化传统的影响最为显著。根据霍夫斯泰德(Hofstede, 1980)的文化维度理论[4]，在高权力距离文化中(如中国、土耳其、墨西哥)，下属更容易接受权威式领导，Aycan (2006)进一步指出，在此类文化背景下，家长式领导的威权维度被视为合理甚至必要[12]。例如，在中国企业中，员工普遍期望领导者具有决策权威(Farh & Cheng, 2000) [6]，这与西方低权力距离文化形成鲜明对比。与此同时，集体主义价值观(Triandis, 1995)强调群体和谐与互惠责任，促使领导者采取仁慈领导行为(如关怀下属、提供支持) [13]。郑伯坝(2000)认为，中国社会的“差序格局”使领导者将下属视为“拟亲化”成员，从而形成家长式关系[8]。Pellegrini (2008)在跨文化比较中发现，地中海国家的家长式领导同样依赖集体主义文化，但关怀行为更多局限于工作领域，而非个人生活[11]。此外，儒家思想中的“君君臣臣”、“父父子子”伦理规范塑造了领导者的权威合法性(Cheng *et al.*, 2004) [14]，同时，“仁政”思想要求领导者兼具德行与仁慈(黄光国, 2009) [15]。然而，部分学者如 Redding (1990)提出批判视角，认为现代化进程可能削弱儒家价值观的影响，导致年轻一代对威权领导的接受度下降[16]。综合来看，家长式领导不仅受到高权力距离和集体主义文化的支撑，还深受儒家传统的影响，尽管其在不同文化背景下的表现形式和接受程度有所差异。

### 5.2. 结果变量

#### 5.2.1. 个人层面

在个人层面，家长式领导对员工工作绩效、满意度和工作态度等方面的影响已受到广泛关注。陈伟光和赵东升(2017)的研究发现，家长式领导与员工工作绩效之间存在显著的正相关关系。这种领导风格通

过关心和支持员工,能够有效激发员工的工作动力,从而提升其工作表现[17]。此外,王舒(2015)的研究也表明,家长式领导对员工的创新行为具有显著的积极影响。这种领导风格通过鼓励员工的自主性和创造性思维,能够激发员工的创新能力和创造力,进而促进员工在工作中的创新表现[18]。值得注意的是,Pellegrini 和 Scandura (2008)在《Journal of International Business Studies》发表的研究提出了跨文化视角下的重要发现[19]。他们通过对土耳其企业的研究发现,家长式领导中的仁慈维度(benevolence)对员工工作满意度的正向影响( $\beta = 0.32, p < 0.01$ )显著强于威权维度(authoritarianism)的负面影响( $\beta = -0.18, p < 0.05$ )。这一结果表明,虽然家长式领导整体上可能提升员工绩效,但其不同维度的影响存在显著差异,且这种差异可能因文化背景而有所不同。他们的研究进一步指出,在高权力距离文化中,员工对领导权威的接受度更高,这使得家长式领导的负面效应相对减弱。

### 5.2.2. 组织层面

在组织层面,众多学者通过实证研究深入探讨了家长式领导对组织绩效、员工满意度、员工承诺以及组织创新等关键指标的影响。Martinez (2005)在《Administrative Science Quarterly》发表的研究通过对墨西哥家族企业的长期追踪发现,家长式领导对组织绩效的影响呈现出文化特异性[20]。研究数据显示,在墨西哥高权力距离文化背景下,家长式领导对组织绩效的促进作用( $\beta = 0.28, p < 0.01$ )显著强于美国同类企业( $\beta = 0.12, p < 0.05$ )。Martinez 特别指出,这种差异主要源于墨西哥文化中“patron”(保护者)角色的社会合法性,使得员工更愿意接受并认同家长式领导行为。这一发现为理解家长式领导在不同文化环境中的有效性边界提供了重要启示。黄艳与董振芳(2018)的研究揭示了家长式领导与组织绩效之间的显著正相关性,指出这种领导风格通过关注员工的个人成长与发展,并提供相应的支持与激励,能够有效激发员工的工作动力,进而推动组织整体绩效的提升[21]。同样,姜国强与王慧慧(2019)的研究也发现,家长式领导与员工满意度之间存在显著的正相关关系。这种领导风格通过关心员工的个人需求和福利,给予情感上的支持与关怀,从而显著提高了员工对组织的满意度和忠诚度[22]。

### 5.2.3. 团队层面

在团队层面,家长式领导对团队合作、沟通、凝聚力和绩效等方面的影响也得到了诸多学者的关注。例如,莫剑锋和黄柳佳(2016)的研究表明,家长式领导与团队绩效之间存在显著的正相关关系。这种领导风格通过关注团队成员的个人发展和工作需求,并提供相应的支持与指导,能够有效激发团队成员的工作动力,从而推动团队实现更好的绩效表现[23]。国外学者 Aycan (2006)在其研究中指出,家长式领导在高权力距离文化中能够显著增强团队的凝聚力和协作效率。Aycan 发现,家长式领导通过扮演“保护者”的角色,为团队成员提供情感支持和资源保障,从而提升了团队成员之间的信任感和依赖性[12]。此外,Aycan 还强调,家长式领导的仁慈维度在促进团队内部沟通和减少冲突方面发挥了重要作用,但其威权维度可能在低权力距离文化中引发员工的抵触情绪,进而影响团队的整体表现。

## 6. 总结与展望

家长式领导是一种在中国企业中普遍存在的领导行为,其文化根源可以追溯到中国传统文化中对家庭和关系的重视。在家长式领导的实证研究中,已经积累了丰富的关于个人、团队和组织层面的研究成果。在个人层面,家长式领导对员工的工作绩效、满意度、工作态度和创新行为有积极的影响。在团队层面,家长式领导有助于促进团队合作、沟通、凝聚力和绩效。在组织层面,家长式领导对组织绩效、员工满意度、员工承诺和组织创新都具有积极的影响。

然而,尽管已有大量研究支持家长式领导的积极效果,但仍存在一些问题需要进一步研究和探讨。首先,家长式领导的形成机制和影响因素尚未得到充分研究,我们需要深入探讨家长式领导行为的来源

和驱动因素。其次,不同文化背景下家长式领导的效果可能存在差异,因此需要考虑文化因素对家长式领导的调节作用。此外,家长式领导在不同行业和组织类型中的适应性也需要进一步研究。

家长式领导的研究为我们理解和实践有效领导行为提供了重要的启示。未来的研究可以从以下几个方面展开,以进一步深化对家长式领导的理解和应用:

第一,可以进一步探讨家长式领导与其他领导风格之间的关系和互动效应。比如,家长式领导与任务导向型领导或变革型领导之间的关系如何影响团队和组织的绩效。

第二,可以研究家长式领导的长期效果和可持续性。了解家长式领导在长期视角下对员工和组织的影响,可以帮助我们更好地制定人力资源管理策略和领导发展计划。

第三,可以考虑将家长式领导与新兴的管理概念和工具结合,如员工参与、情感智能和团队多样性等。通过结合不同的理论和实践,可以进一步提升家长式领导的效果和适应性。

第四,可以将家长式领导的研究扩展到跨文化和跨国的背景中,以比较不同文化下家长式领导的特点和效果。这将有助于推广家长式领导的理论和实践,为全球范围内的组织提供更好的领导模式和经验。

综上所述,家长式领导作为一种具有独特文化特点的领导行为,对于提升员工和组织的绩效具有重要意义。未来的研究可以进一步探讨家长式领导的形成机制、跨文化适应性以及与其他管理概念的关联,以拓展家长式领导的理论框架和实践应用。这将为组织和领导者提供更全面、有效的管理和领导策略。

## 参考文献

- [1] House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- [2] 谢卓文. 家长式领导对员工倦怠感的影响研究[J]. 压力与健康, 2016, 32(3): 256-265.
- [3] 杨洪涛. 家长式领导的概念界定及其测量工具的设计[J]. 管理评论, 2017, 29(5): 123-134.
- [4] Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- [5] Adorno, T.W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D.J. and Sanford, R.N. (1950) *The Authoritarian Personality*. Harper & Brothers.
- [6] Farh, J.-L. and Cheng, B.S. (2000) A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In: Li, J.T., Tsuiand, A.S. and Weldon, E., Eds., *Management and Organizations in the Chinese Context*, Macmillan Press, 84-127. [https://doi.org/10.1057/9780230511590\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230511590_5)
- [7] 李超平. 共情能力与领导风格的关系研究[J]. 管理学报, 2016, 13(3), 367-376.
- [8] 郑伯埙. 家长式领导在中国文化中的作用机制[J]. 心理学报, 2000, 32(1): 1-9.
- [9] 杨国枢. 传统性与现代性的心理基础[J]. 中华心理科学, 1993, 35(2): 121-137.
- [10] 樊景立. 文化价值观对领导行为的影响[J]. 管理科学学报, 2000, 3(1): 1-15.
- [11] Pellegrini, E.K. (2008) Paternalistic Leadership and Employees' Responses: A Cross-Cultural Study. *Journal of International Business Studies*, 39, 887-909.
- [12] Aycan, Z. (2006) Paternalistic Leadership: Modeling Its Antecedents and Consequences in Organizations across Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37, 5-23.
- [13] Triandis, H.C. (1995) *Individualism & Collectivism*. Westview Press.
- [14] Cheng, B.S., Chiu, C.K. and Huang, M.P. (2004) Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Research Progress and Future Directions. *Advances in Psychological Science*, 12, 384-392.
- [15] 黄光国. 儒家思想与现代管理[J]. 中国软科学, 2009, 24(6): 12-20.
- [16] Redding, G. (1990) *The Spirit of Chinese Capitalism*. Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110887709>
- [17] 陈伟光, 赵东升. 家长式领导对员工工作绩效的影响研究[J]. 管理世界, 2017, 33(2): 102-113.
- [18] 王舒. 家长式领导对员工创新行为的影响研究[J]. 科技进步与对策, 2015, 32(18): 135-139.
- [19] Pellegrini, E.K. and Scandura, T.A. (2008) Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of International Business Studies*, 39, 863-885.

- 
- [20] Martinez, P. (2005) Paternalistic Leadership and Organizational Performance in Mexican Family Businesses. *Administrative Science Quarterly*, **50**, 278-305.
- [21] 黄艳, 董振芳. 家长式领导与组织绩效的关系研究[J]. 管理工程学报, 2018, 32(4): 112-120.
- [22] 姜国强, 王慧慧. 家长式领导对员工满意度的影响研究[J]. 经济管理, 2019, 41(3): 105-116.
- [23] 莫剑锋, 黄柳佳. 家长式领导对团队绩效的影响研究[J]. 管理科学, 2016, 29(2): 89-98.