

家长式领导之回顾与前瞻：再一次思考

□ 林姿葶 郑伯坝 周丽芳^①

摘 要：相较于西方的领导研究，采取本土化的研究途径，利用科学的概念来进行华人领导的研究起步虽然较晚，但近年来也积累了不少研究成果。其中，家长式领导是华人企业组织中最典型也最普遍的现象，研究成果也最丰硕。家长式领导理论建构至今已逾十年，一系列的实证研究成果也显示出家长式领导对部属态度与行为独特且显著的影响效果。本文系统性地回顾与整理家长式领导自理论确立以来的研究成果，并对下列各重点依序进行文献检讨：首先，本文回顾家长式领导的起源与三元模式的建构历程。其次，以三元模式为主，整理家长式领导理论的相关研究成果，包括对部属态度与行为的直接效果，及其可能的中介与调节变量。再次，本文回顾并探讨数项家长式领导理论的重要研究议题，诸如性别议题、运动情境、跨文化分析、分析层次以及领导层次，并讨论这些议题与家长式领导理论三元模式的关系，以进一步呈现三元构念独立研究的相关研究成果。最后，在现有研究基础上，本文提出未来研究展望，以进一步深化此理论，并完整呈现家长式领导理论的有效性的重要性。

关键词：性别议题；家长式领导；跨文化分析；运动情境；层次议题

近二十年来，学者均认为普遍存在的领导现象及其内涵深受文化的影响，并强调：领导也许是全球共有的现象，但领导的内容却是镶嵌在文化之下的——随着文化的不同，领导的内涵与其效能间的关系是有差异的（如：Chemers, 1993; Hofstede, 1980）。一项称为 GLOBE（Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness）的大型跨国研究计划试图弥补过去跨文化研究的缺失，进行了一系列的

^① 林姿葶，中国台湾政治大学心理学系；郑伯坝（E-mail: chengbor@ntu.edu.tw）中国台湾大学心理学系；周丽芳，成功大学心理学系。本文转自《本土心理学研究》，2014 年第 42 期，第 3-82 页，但增补新进文献与研究趋势分析。

跨地区研究 (House et al., 2002)。研究结果发现,领导行为与效能不仅会受到国家层面的文化差异的影响(如:Javidan et al., 2006),个人的文化倾向也会对其造成影响(如:House et al., 2004)。因此,在进行一系列主位途径(emic approach)的研究后,研究者皆发现华人组织的领导者存在一种清晰鲜明的领导风格,可称之为家长式领导(paternalistic leadership)。这是一种类似父权的作风,拥有清楚而强大的权威,但也有照顾、体谅部属以及展现出高度个人操守的领导方式(Farh & Cheng, 2000),其包含三种重要成分:威权(authoritarianism)、仁慈(benevolence)及德行(moral character)领导。研究亦发现,此种领导方式普遍存在于海内外的华人组织当中(郑伯坝等, 2006)。

回顾过去相关研究后发现,家长式领导实证研究的发展有三个重要的时间点及三篇关键论文的发表:樊景立和郑伯坝(2000)、Cheng等(2004),以及Pellegrini和Scandura(2008),分别奠定了中英文相关论文的发展基础(见表1)。首先,在过去的研究基础之上(郑伯坝, 1995; Redding, 1990; Silin, 1976),樊景立和郑伯坝(2000)通过文化分析,更细致地界定家长式领导的构念内涵与部属反应。同年,郑伯坝等(2000)在上述概念架构下,以探索性与验证性因素分析进行家长式领导三元模式的概念建构与测量,奠定了家长式领导的基础,并开启了后续系列性的相关研究。由于仍处于酝酿阶段,这时期的论文数量相对较少,在2004年以前的相关中文论文中,共有17篇期刊论文(占全部论文的2.1%)。然而,英文期刊论文部分,由于樊景立与郑伯坝于2000

年,将其期刊论文以英文书籍专章的形式发表,使家长式领导议题于西方研究文献中初试啼声,并引起不少回响。在此之前,虽以关键词“paternalistic leadership”搜寻时,结果共128篇论文,但细看内容都仅是提到此名词概念,或是以此概论东方或亚洲领导风格,直到Farh和Cheng(2000)发表后,才开启了系统性的研究热潮,截至2004年便产生了34篇英文论文(占全部论文的4.2%)。

接着,Cheng等于2004年的研究则确立了家长式领导的三元理论模式,并因而促进华人组织与领导研究的蓬勃发展。2005~2008年,中文论文快速累积,共计有51篇中文期刊发表(占6.2%)。英文期刊发表亦持续升温,共有94篇相关研究(占11.5%)。之后,Pellegrini和Scandura于2008年发表的文献回顾则让家长式领导在国际主流期刊崭露头角,引起国际学者的高度关注,2009~2012年,中文论文仍持续快速累积,共计有85篇中文期刊发表(占10.4%)。然而,英文期刊中却刊登了高达174篇相关研究(占21.3%)。2012年之后,家长式领导论文不论在中文还是英文期刊都持续稳健发表,共计有114篇中文期刊发表(占14.0%),而英文期刊则有248篇相关研究(占30.4%),俨然已成为现今组织与管理的主流议题之一。

除了实证研究外,近年来陆续有数篇以英文发表的回顾性期刊论文,针对家长式领导理论与内涵进行讨论(如:Hernandez et al., 2011; Pellegrini & Scandura, 2008; 等等),也出现了不少专著(如:Chen & Farh, 2010; Farh et al., 2006; Farh et al., 2008; Wu & Xu,

2012)。这其中，Wu 和 Xu（2012）的评语最为中肯，他们认为家长式领导是过去十年华人组织行为最热门的研究议题与概念。其中，Pellegrini 和 Scandura（2008）的文章引起最多反响，该篇文章讨论了家长式领导的构念与测量，并回顾了其可能的前置与后果变量，提出未来研究方向。然而，甚为可惜的是，该篇文章仅涵

盖英文论文与少数中文论文，无法了解相关文献全貌，而且对于家长式领导效能的中介机制、调节变量亦未做讨论。另外，该文提及的未来研究方向过于简要，对新进研究者帮助的成效可能不彰。有鉴于此，本文试图以纵贯式的考察，以主题性分析重新检视家长式领导理论的过去成果、现在状况及未来方向。

表 1 家长式领导的相关研究论文整理^{a,b}

	2000 年及以前 ^h	2001~2004 年 ⁱ	2005~2008 年 ^j	2009~2012 年 ^k	2013~2016 年	合计
中文期刊（全） ^c	6（0.7%）	11（1.4%）	51（6.2%）	85（10.4%）	114（14.0%）	267（32.7%）
繁体中文期刊 ^d	6	8	39	33	43	129（15.8%）
简体中文期刊 ^e	0	3	12	52	71	138（16.9%）
英文期刊（全） ^f	0（0.0%）	34（4.2%）	94（11.5%）	174（21.3%）	248（30.4%）	550（67.3%）
SSCI 期刊 ^g	0	4	9	41	58	112（13.7%）
合计	6（0.7%）	45（5.5%）	145（17.8%）	259（31.7%）	362（44.3%）	817（100.0%）

注：a 括号内为数量占合计数之百分比。

b 繁体中文期刊、简体中文期刊的数量加总结果。

c 为 2017 年 1 月 18 日（以下同）以关键词“家长式领导”于 CEPS 繁体中文电子期刊数据库的搜寻结果。

d 以关键词“家长式领导”于 CJTD 简体中文电子期刊数据库的搜寻结果。

e 以关键词“paternalistic leadership”于 Google Scholar 数据库搜寻，且以“paternalistic leadership”作为研究主题的整理结果。

f 以关键词“paternalistic leadership”于 Web of Knowledge（SSCI）数据库的搜寻结果。

g 关键论文：樊景立和郑伯坝（2000）：被引用 186 次；郑伯坝、周丽芳、樊景立（2000）：被引用 197 次。论文引用次数为 2017 年 6 月 30 日于 Google Scholar 数据库搜寻结果（以下同）。

h 关键论文：Farh and Cheng（2000）：被引用 760 次。

i 关键论文：Cheng、Chou、Wu、Huang 和 Farh（2004）：被引用 618 次。

j 关键论文：Pellegrini and Scandura（2008）：被引用 421 次。

k 关键论文：林姿葶、郑伯坝、周丽芳（2014），该文回顾整理 2012 年前发表的相关文献。

本文按下列重点依序回顾探讨家长式领导的研究成果。首先，本文回顾家长式领导理论的“过去”：在理论源起部分，本文呈现了家长式领导三元模式的建构历程；在理论确立部分，

本文则整理了家长式领导的相关研究成果，包括对部属态度与行为的直接效果及其可能的中介与调节变量。其次，本文检视并探讨家长式领导理论的“现在”，包括数项重要研究议题，

如性别议题、运动情境、跨文化分析、分析层次以及领导层次，进而讨论这些议题与家长式领导理论三元模式的关系，以进一步呈现三元构念独立研究的相关研究成果。最后，本文试图讨论家长式领导理论的“未来”，提出未来研究展望，以进一步深化此理论，并完整呈现家长式领导理论的有效性与重要性。

一、家长式领导的理论确立

（一）理论起源

相较于西方的领导研究，采取个人特质研究途径（*idiographic approach*），利用科学的概念来进行华人领导的研究起步较晚，但近年来也累积了丰硕的研究成果。就萌芽阶段的家长式领导研究而言，主要包括三项针对华人家族企业主持人进行的观察与访问的质性研究（郑伯坝，1995a；Redding，1990；Silin，1976），以及一项理论性的研究（Westwood，1997）。这些华人领导研究的开端研究，皆指明华人领导者会展现出某些特殊的领导风格，其中大致包含了以威权专断的作风控制部属、树立道德楷模的形象以及对个别部属展现关怀照顾。这些领导行为的背后，其实隐含了传统文化脉络下的父权主义（*paternalism*）与人治主义的文化意涵。在父权主义的氛围下，组织会展现出严明的阶层制度以及上下垂直的义务关系，而人治主义所强调的，便是依据个别关系的建立去展现偏私对待与控制（Redding，1990）。

在华人领导议题的本土研究者中，郑伯坝（1991，1995a，1996，2005）以个案研究与深入访谈的方式，探讨中国台湾地区家族企业主持人

与管理人员的领导作风，发现中国台湾地区家族企业的家长式领导具有两种普遍的行为类型，包括立威与施恩。除了上述两种领导行为，研究者同时发现领导者的品德也是重要因素之一。郑伯坝和庄仲仁（1981）的研究结果显示，领导者自身正直、公正无私的品德展现对于领导效能具有一定的影响力。基于上述学者所累积的研究结果，樊景立和郑伯坝（2000）从文化分析的角度，将德行领导独立出来，以冰山概念说明家长式领导的文化根源。他们将家长式领导定义为：“在一种人治的氛围下，显现出严明的纪律与权威、父亲般的仁慈及道德廉洁性的领导方式。”这包含三个重要向度，即威权、仁慈及德行领导。其中，威权领导是指领导者强调其权威是绝对而不容挑战的，对部属则会进行严密的控制，要求部属毫无保留地服从；仁慈领导则是指领导者对部属个人的福祉做个别、全面而长久的关怀；德行领导则可描述为领导者必须展现较高的个人操守、修养以及敬业精神。

该定义提出至今已逾十年，也逐渐显现出一些问题。举例来说，原定义中的“人治的氛围”容易引发家长式领导与差序式领导的关系厘清的讨论，差序式领导是指“在人治主义的氛围下，领导者对不同部属有着差异对待的领导行为，是一种对较偏好的部属会给予较多偏私的领导风格”（姜定宇和张菀真，2014）；而“父亲般的仁慈”容易造成误解，认为仅有男性领导者会展现出家长式领导行为；并且，原定义未涵盖家长式领导的主要目的与影响机制等。在重新检视相关文献与理论意涵后，林姿葶等（2014）将家长式领导的定义修订为：“在关系主义的氛围下，显现出严明的纪律与角色权威，长辈般的提携照

顾,及道德模范感化的领导方式,以维系上下位者之间的角色秩序与集体和谐。”

(二) 量表建构

如同郑伯坝(2003)所主张的,当新概念提出之后,概念是否存续并为人接受,要经过正当性(legitimation)的考验。正当性的考验是指,研究者除了通过介绍学术社群或研究人员构念的定义、铺陈构念的功用及其重要性外,还必须提出可行的研究方法,进行量化的实证研究,以证明构念所描绘的现象在真实世界的确存在。因此,建构具有良好信度、效度的家长式领导量表,将是验证家长式领导三元模式及其相关因素的关键。因此,郑伯坝等(2000)一方面接续樊景立和郑伯坝(2000)对家长式领导的概念分析,探讨家长式领导的威权、德行及仁慈领导的构念;另一方面则修正郑伯坝(1996)的家长式领导二元(施恩与立威)模式问卷,编制新的家长式领导三元模式量表。新量表的施测与分析结果,在中国台湾地区企业与教育组织中都显示出良好的信度和效度(郑伯坝等,2002b; Cheng et al., 2004),在中国大陆企业样本中亦显示了不错的再验效度(郑伯坝等,2003),进而开启了后续家长式领导实证研究的蓬勃发展。

(三) 效果验证

自从家长式领导的概念及三元模式提出以来,很多学者针对模式的建构效度、辨别效度、内部效度、效标关联效度、预测效度、其中的心理过程以及脉络环境,都进行了不少的实证考察,也累积了相当丰硕的研究成果,甚至有了元分析(meta-analysis)的探讨(林姿葶等,2014)。本文依个人与团体研究层次,分别整理

家长式领导的相关研究所涉及的构念与主题脉络,以窥探家长式领导研究现况全貌,相关研究成果整理如图1所示,包括对部属态度与行为的直接效果及其中介与调节变量、情境效果。

由图1可以发现,家长式领导研究成果重点表现在:①相关研究成果丰硕,结果变量的探讨涵盖各种组织与管理研究所关心的重要变量,研究结果大多显示家长式领导对部属工作态度与行为具有显著的预测效果。②与其他关键领导风格比较,诸如:交易式领导、转型式领导、魅力领导、仆人式领导、灵性领导、诚信领导、谦卑领导,家长式领导具有额外的解释效果,显示在华人情境下,家长式领导可能是更适用且更有效的领导风格。③除了前述企业与教育情境外,研究者也发现家长式领导在许多情境下亦具有显著效果,诸如:运动培训、军队、医院、警察、监狱等,再度显示家长式领导的跨情境适用性。④除了早期樊景立和郑伯坝(2000)所论述的互动观点,研究者也尝试从不同角度探讨家长式领导效能的中介机制,例如:部属诠释观点、部属发展观点。⑤研究层次也从对偶层次提升至群体层次,团队与企业样本研究持续累积,不仅验证了家长式领导于群体层次对团队、企业结果变项的整体效果,也尝试探讨可能的中介机制。⑥相较于其他研究类型,有关家长式领导效果的调节变量的探讨相对较少,有待未来研究继续努力。⑦过去研究较少探讨前因变量的部分。虽然家长式领导相关研究蓬勃发展,为领导文献提供了丰硕且良好的研究基础,但仍有不少议题值得研究者持续关切与探究,以下将进一步论述家长式领导理论的研究缺口与未来研究建议。

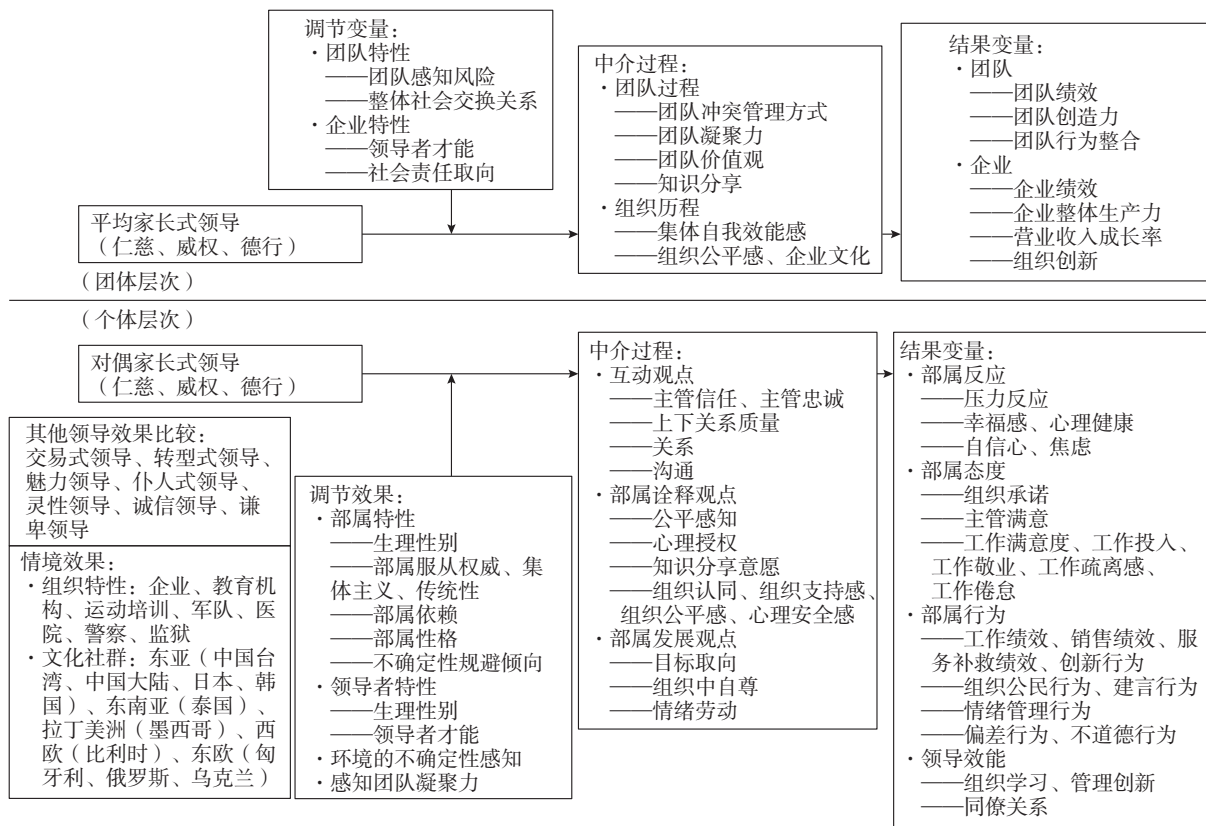


图 1 家长式领导研究成果整理概念图

二、家长式领导的理论再探

（一）领导者特性：性别议题

依据性别角色理论（gender role theory）（Eagly, 1987）的观点，性别角色可归因于两大特质（Eagly et al., 2000）：较雄性阳刚的管理代理特质（agentic trait）以及较雌性阴柔的协同帮助特质（communal trait）。Eagly 和 Johnson（1990）回顾了之前的领导研究文献后，将所有领导行为区分为管理代理角色（agentic role）与协同帮助角色（communal role）两种行为类型。事后分析的结果发现，男性与女性主管会展现出较符合自身性别角色的领导

行为（Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly et al., 2003），且部属会对于行为符合自身性别角色的领导者给予较高的评价（Eagly et al., 1992）。事实上，由于家长式领导的三元行为构面——威权、仁慈、德行领导正好涵盖了雄性倾向、雌性倾向及性别中立的特性，特别适合进行性别研究的领导理论（Lin et al., 2009）。其中，由于威权领导包含独断、控制以及支配倾向等行为，属于管理代理角色行为；仁慈领导包含对部属福祉的关切、照顾、宽容体谅等行为，属于协同帮助角色行为；而德行领导强调领导者必须有个人道德操守、修养以及公私分明，属于跨情境特定的领导行为（徐玮伶等，2006；

Ambrose & Schminke, 1999), 应该不会因为主管性别而有所不同。针对女性主管进行的西方研究成果多认为, 女性领导者会倾向展现类似于变革式的领导风格 (Eagly & Carli, 2007), 关于中国台湾地区的质性研究也得到类似的结果 (黄丽蓉, 1996; 张德锐和赖佳敏, 2003)。然而, 由于华人传统的文化价值与意识形态对领导者角色的形塑, 女性担任领导者时, 和她的异性同事一样, 仍会自然展现华人领导者所“应该”展现的领导风格, 即“家长式领导” (林姿葶和郑伯坝, 2007)。

林姿葶和郑伯坝 (2007) 以中国台湾地区 60 家企业的 204 位男性与 67 位女性中、低层管理人员为对象, 发现男性主管与女性主管所展现的三元家长式领导没有显著差异。然而, 在考虑部属的情境效果后, 发现主管所展现的威权、仁慈及德行领导行为会因为主管与部属的性别配对而有差异。首先, 相较于其他性别配对的主管与部属, 女性主管面对男性部属会展现更多的威权领导行为, 而男性主管面对女性部属会展现更少的威权领导行为; 其次, 在仁慈领导部分, 相较于男性主管会对同性部属较为照顾关怀, 女性主管较不会因为部属是男性还是女性而产生不同的对待方式; 最后, 不同性别的主管不会因为部属性别而展现不同程度的德行领导行为, 结果支持德行领导行为性别中立性, 显示华人男女主管均被期待展现合于规范与美德的行为, 以作为部属的表率。他们也发现主管与部属的共事时间在其中扮演着重要的调节角色, 亦即在关系建立的不同时期, 主管会因为不同的角色期待而展现不同的领导行为。然而, 有别于此, 西方研究 (Vecchio &

Bullis, 2001; Harrison et al., 1998) 认为组织成员间会因为互动、观察机会与时间的增加, 而降低对表层背景变量 (如性别) 的依赖性。该研究发现主管因为性别而产生领导行为的差异随着与部属的共事时间增加而扩大。他们得出以下结论: 华人组织中的上下互动, 是领导角色优先于性别角色, 领导者在符合领导者形象后, 才会展现性别角色的特定行为。

根据性别角色一致性理论 (gender role congruity theory) (Eagly & Karau, 2002), 女性既有的性别角色与传统上的领导者角色之间存在着不一致的刻板印象, 使得人们总是对女性领导者存有负向偏见的观感, 使得女性领导者容易比男性领导者获得更多负面评价, 尤其是当她展现出与自身性别角色不一致的领导行为时会特别严重 (Powell et al., 2008)。这种情况在彰显父权文化的华人企业中尤其严重, 女性担任领导者时, 往往需要展现同样多的专断与控制行为, 借以巩固上下权力距离、强调其权威不容挑战, 也因此必须面对性别角色与领导者角色之间的高度冲突 (林姿葶和郑伯坝, 2007; Ragins, 1991)。Wang 等 (2013) 通过中国台湾地区的两个样本——男性主导的研发工程师与女性主导的客服人员, 探讨威权与仁慈领导对部属效能的影响是否会受到主管性别的调节作用。研究结果发现, 威权领导的负向效果在女性主管身上特别明显, 有别于男性主管, 女性主管展现威权领导时部属会有较低的创造力、较少的利他行为及较差的工作表现。然而, 研究结果也发现, 仁慈领导的正向效果在女性主管身上没有出现, 有别于男性主管, 女性主管展现仁慈领导时部属不会因此而有正向产出,

其创造力、角色内与角色外行为皆不会有所差异。综合上述研究发现，女性主管一方面必须展现出与自身性别角色不一致的领导行为，来树立领导角色的权威；但另一方面，女性主管却必须同时面对因展现出与自身性别角色不一致的领导行为而引发的部属负向反应与行为。这些研究结果彰显出华人组织情境下女性主管面临的双重冲突与困境。值得指出的是，Cenkci 和 Özçelik（2015）以土耳其样本进行的研究却没有发现同样的调节效果，他们发现仁慈领导对部属工作敬业的影响不会受到主管性别的调节作用。因此，我们在未来的研究中需要对这些结论的跨文化适用性进行进一步验证。

（二）跨情境验证：运动领导

过去在教练领导行为的探讨上，大多采用运动领导的多维模型行为（multidimensional model of sport leadership）（Chelladurai & Saleh, 1978），其包括：训练与指导、民主行为、专制行为、社会支持及正向回馈，并以运动领导量表（Leadership Scale for Sports, LSS）（Chelladurai & Saleh, 1980）来进行测量（Chelladurai, 1990）。然而，华人运动教练对于运动选手负有亦父亦师的角色责任，不仅需担负训练、指导的重责，往往亦须兼任选手生活管理与人生方向指导的责任，与家长式领导的内涵十分相近（郭政茂，2004；徐庆帆，2007）。高三福和陈钰芳（2006a）曾以个案研究方式，重新检视教练行为及其与学习成绩、生活规范、生涯发展之间的关系，发现运动教练的教诲领导是一种类似“恩威并济”的领导内涵，与过去的研究结果一致（郑伯埙，1995a；Silin, 1976；Westwood, 1997；Westwood & Chan, 1992）。郑秀

贵和高丽娟（2008）针对美和棒球队李瑞麟教练的个案研究也发现，在球队这个大家庭的主体情境脉络里，李教练是以威权、仁慈、德行的三元家长式领导行为来带领球队的。

中国台湾地区运动领导研究亦已有不少实证研究探讨运动教练的家长式领导对运动团队绩效与态度的影响效果。以高中甲组运动员为对象的研究结果发现，运动教练的家长式领导对运动员的团队价值观、领导信任、情绪感受、团队效能、心理坚忍性、竞技倦怠、团队满意度、离队意图具有显著的影响效果（蔡英美，2005a；陈龙弘等，2005；陈龙弘和蔡英美，2005；高三福和庄仲仁，2009；刘义传等，2013；宋一夫和汤慧娟，2009；汤慧娟和宋一夫，2009、2010；杨镇瑯和高三福，2017）；以大专运动员为对象的研究，也发现家长式领导有效影响团队文化价值观、团队氛围、团队承诺、情绪感受、团队凝聚力、信任教练、运动倦怠、情绪感受等（蔡英美，2005b；蔡英美和王俊明，2008；高三福等，2013；高三福和庄仲仁，2009；黄义翔和聂乔龄，2015；汤慧娟和宋一夫，2004；谢明辉，2017；Chen, 2013；曾建兴和林彦伯，2008；曾秋美和王俊明，2012）。而考虑组织情境对教练领导的要求程度差异，高三福和陈钰芳（2006b）发现教练的要求与实际领导行为的一致性会影响教练的效能。该研究将教练所属组织单位对领导行为要求（由体育室主任填写问卷），与选手感知到教练展现实际的家长式领导行为相减，将所得到的差值视为二者之间的一致性程度。结果发现，家长式领导一致性对主观满意度、主观感知绩效及客观运动表现皆有显著的影响效果，其中，

符合组织要求的程度对主观满意度的影响过程会通过领导信任的中介而产生效果。整体而言,相关研究成果展现出运动教练的家长式领导对运动员的重要影响性,其中,“恩威并济”的教练领导较能有效增进团队效能(颜肇廷等,2008)。

然而,以上的研究成果虽然丰富,但多是运动员主观填写的教练领导行为与自身的绩效和感受,难免有共同方法偏差的疑虑(Podsakoff et al.,2003)。现有文献多是以学生运动员为主,其在运动生涯中仍属于培养与训练阶段,未来研究可针对职业球队的教练与球员进行探讨,甚至是针对精英球队(如国家代表队),探讨教练如何在短时间内塑造出领导者的权威。此外,研究变量多是个人层次的主观感知效标,建议未来研究可采用客观运动表现作为研究效标,如比赛成绩、名次、平均胜率等(高三福和陈钰芳,2006b),而对于领导运动团队的教练,亦可在团队层次探讨整体的团队绩效与团队凝聚力。最后,考虑不同运动的性质与特性,教练的家长式领导的内涵与影响过程可能会有所不同,例如:网球教练与运动员间常是一对一的对偶关系,但排球教练与运动员间却属于一对多的团队领导模式,未来研究可进一步深入探讨其间差异与各自独特的影响效果。更多关于运动领域家长式领导的文献回顾可参考林姿葶和连玉辉(2016)。

(三) 跨文化分析比较

尽管家长式领导在亚洲早已是普遍且显著的领导风格(Chan et al.,2012; Chen & Farh,2010),相关研究仍是以中国台湾地区与中国大陆地区为主,研究者多推论亚洲国家中的华人

因共享的儒家文化(杨国枢,1997; Yang,2000),而会展现出相似的领导风格,但仍须未来以实证研究资料进一步加以验证。此外,家长式领导不仅限于亚洲地区,在权力距离高的文化地区中也相当常见,包括中东、南欧及南美等(Cheng et al.,2004; Pelligrini & Scandura,2008)。Hayek 等(2010)以管理历史学研究方法进行历史人物的检视与评析时发现,南方庄园主 Joseph E. Davis 对待其黑奴的领导风格,类似于三元家长式领导行为,文中强调了当时家长式领导在美洲的风行程度;同时,在 Stouffer 等(1949)编著的《美国军人》一书中,探讨第二次世界大战时期的军事组织与官兵心理,所强调的领导行为亦与家长式领导三元模式一致。这表明家长式领导可能并不局限于华人文化情境之中,因此,跨文化研究也将是持续的重要研究主题之一。

然而,在其他地区的组织情境中,家长式领导是否也存在稳定的三元结构呢?针对这一问题,Çalışkan(2010)以土耳其工作者为研究对象,采用郑氏的家长式领导量表进行测量分析,结果得到四个行为构面,分别为威权(authoritarian)、规范威权(normative authoritarian)、仁慈(benevolent)及类家庭(family-like)领导。因此,为了检验郑氏的家长式领导量表的信效度及测量恒等性(measurement invariance),Cheng 等(2014)以中国台湾地区、中国大陆、日本及韩国四个文化社群的企业员工为样本,采用结构方程模式进行相关分析。他们从原量表中选择了适合进行跨情境比较的威权与仁慈领导题项,适当修改题项内容,使其精短并易于理解。德行领导部分则选取自 Wang 等(2011)重新修订的问

卷题项，最后得到三个分量表各五题，共十五题。结果显示：郑氏量表不论是全量表或还是分量表，皆具有相当良好的信度；且其三元测量模式符合基本适合度、整体模式适合度以及模式内在结构适合度的标准，表示郑氏量表具有良好的建构效度；通过多群体分析发现，所建构的三元家长式领导量表符合测量恒等性之检验，显示本量表用于评量四个文化社群所得之分数具有相同的意义。整体而言，研究发现，郑氏量表在东亚地区确实有跨情境的可比较性（comparability）与可应用性（applicability），且存在独立且互依的稳定三元结构：威权、仁慈及德行领导。跨文化研究学者（Van de Vijver & Leung, 1997）并据此发展出短版的家长式领导量表，以利于未来跨文化研究使用。

在确定了家长式领导三元构面的一般性（generalizability）后，Boer 等（2011）进一步检验其跨文化的有效性。他们系统地搜集了十个文化社群的样本，包括：东亚（中国台湾地区、中国大陆、日本、韩国）、东南亚（泰国）、拉丁美洲（墨西哥）、西欧（比利时）、东欧（匈牙利、俄罗斯、乌克兰），共 3670 位全职工作的企业员工，以跨层次跨族群分析（multilevel multi-group analysis）来检验平均家长式领导效能的跨文化恒等性，并依据 Norenzayan 和 Heine（2005）提出的作业流程图来辨别各领导效能的心理普及程度（level of psychological universal）。文化普及性的分析结果发现，在十个文化社群中，平均家长式领导普遍能有效影响个人层次的部属态度，其中，平均威权、平均德行领导对工作驱动力有正向的跨层次影响效果，平均仁慈、平均德行领导对组织承诺有正向的跨层次

影响效果，表示平均家长式领导效能具有“易亲普及性”（accessibility universal）；而团队层次的分析结果则发现，平均仁慈领导普遍对整体的团队利他行为具有正向影响，表示平均家长式领导效能具有“功能普及性”（functional universal）。关于文化特殊性的分析结果发现，在某些文化社群中，平均威权领导能够有效影响个人层次的组织承诺，平均仁慈领导亦能够有效影响个人层次的工作驱动力；而平均仁慈领导对整体的团队绩效具有正向影响，代表平均家长式领导效能具有“存在普及性”（existential universal）。整体而言，该研究结论符合过去研究者的看法（如：Bass, 1997；den Hartog et al., 1999；Dorfman & House, 2004），即有些领导行为可能只在特殊文化情境中有效，但也有些领导行为的有效性不会因文化情境而有所差异，平均家长式领导效能具有相当程度的文化普及性与文化特殊性。

（四）团体分析层次

过去在家长式领导的实证研究上，多半都是从个人层次或对偶层次的观点，去探究家长式领导对部属反应、态度、效能的影响及其过程（郑伯坝等，2003；Chen et al., 2014；Cheng et al., 2004）。即便是探讨团队成员间的研究，亦是以团队领导者与每位团队成员各自的对偶互动过程进行分析（郑伯坝等，2002），对于团队领导者整体团队层面的家长式领导风格对团队成员的影响效果的探讨相对较少。过去研究在搜集资料时，亦常以主管与部属一对多的方式成套搜集，容易造成数据的非独立性或互依特性（Kenny & Judd, 1986），而违反最小平方方法（ordinary least square estimation）的基本假设，造成结果

偏误 (Bliese & Hanges, 2004)。不可否认,这来自组织现象的镶嵌特性 (Hofmann, 1997; Klein & Kozlowski, 2000)。彭台光和林钰琴 (2008) 探讨层次议题时,曾以家长式领导实证分析为案例,用方法论探讨数据非独立的意义及其影响。他们以 13 家公司 54 个工作群体的 762 个主管配对为对象进行分析,探讨部门主管的威权与德行领导对部属情绪管理行为在个人层次、团体层次与跨层次的影响效果,以及团队内聚力在各种关系中扮演的调节效果。结果发现,威权与德行领导的主效果在不同层次有所差异,团队内聚力仅在跨层次模式中具有显著的调节效果,显示出家长式领导在对偶层次、群体层次及跨层次的影响力可能有所差异。

而针对团队领导者进行的研究,也证实了团队层面的家长式领导对团队效能有显著的影响效果。具体而言,以团队为对象的研究结果发现,团队层面的家长式领导对团队冲突管理方式 (张新安等, 2009)、团队认同 (Cheng & Wang, 2015)、团队凝聚力、团队创造力 (Zhang et al., 2011)、团队创新绩效 (He & Chen, 2014) 具有直接的显著影响效果,而对于个人层次的主管与部属间关系 (Wang et al., 2010)、自己人感知状态 (perceived insider status)、工作绩效、离职意愿、情感性组织承诺 (Schaubroeck et al., 2017)、建言行为 (Li & Sun, 2015; Wang et al., 2010) 具有跨阶层的显著影响效果。

然而,过去研究对于家长式领导理论的构念层次却未做深入的探讨。究竟家长式领导构念属于个人层次还是团体层次?抑或两者兼具?研究者强调,应该让理论决定构念的所在层次,

并据以发展研究设计与分析策略,使理论、假设推论、资料搜集及统计分析的层次一致 (Rousseau, 1985),以保持研究结果的真实性和可靠性。有鉴于此,郭均诚等 (2015) 则进一步以理论概念分析,区分出家长式三元领导可能存在的不同层次。事实上,家长式领导所强调的人治主义与偏私主义 (Redding, 1980),其实便代表着对部属的差序对待 (郑伯坝, 1995b; 徐玮伶等, 2006)。首先,威权领导所强调的分化控制与鼓励竞争,以及仁慈领导所强调的个别关怀与照顾提携 (郑伯坝等, 2000; Cheng et al., 2004),皆彰显出主管因人而异的领导行为,意味着领导者对于部属并非一视同仁,而是会采取个别化的对待方式 (徐玮伶等, 2006)。其次,研究指出,华人主管不仅会因其对部属的信任与期待程度,给予不同的照顾与升迁机会 (徐玮伶, 2004),对于自己人与外人亦会展现不同程度的威权与仁慈领导 (任金刚等, 2002; 郑伯坝等, 2003),这种差异化的管理方式亦是华人领导者特有的领导风格 (徐玮伶等, 2006)。最后,在同一工作单位中,主管对不同部属所展现出的不同程度的对偶领导行为,会形成一种差序格局的对待方式 (费孝通, 1948; 郑伯坝, 1995b),因而对部属效能产生影响 (周丽芳, 2006)。因此,郭均诚等 (2015) 便以“差序幅度”来表示这种在团体层次的概念上,主管所展现出的威权与仁慈领导在团体中的差异程度 (divergence at the group level) (Wu et al., 2010)。该研究以跨层次模式分析军事组织中的 172 个连队后发现:连长的威权领导差序幅度对排长个人的客位组织公民行为具有显著的正向效果。而周婉茹和郑伯坝 (2014) 也

延续此差序概念，探讨主管的“差序立威”与“差序施恩”对团队效能的影响，并检视“领导行为中心趋势”（leadership median）与“团队任务标准化”的调节作用。他们以军事组织的营队为单位，分析 122 个团队资料后发现：在施恩行为中心趋势低时，差序施恩与团队认同、团队绩效具有正向关联性；在团队任务标准化高时，差序立威与团队认同具有负向关联性；而在团队任务标准化低时，差序立威与团队绩效具有正向关联性。

德行领导强调主管个人的道德操守与公正无私（徐玮伶等，2006），本质上应属于一种整体的平均领导风格，这种领导者本身所展现出来的道德、修养、典范（郑伯坝，2006），一般不会因不同部属而出现差异。因此，研究者指出，有别于威权与仁慈领导可能都属于异质性的领导行为，德行领导应属于同构型较高的领导风格（黄敏萍等，2003）。因此，郭均诚等（2015）进一步检验团队层面的德行领导对领导差序幅度效能的调节效果，结果发现，团队层面的德行领导对主管差序对待幅度与部属效能间的关系具有负向调节效果：当主管的团队层面的德行领导较低时，威权领导差序幅度与部属客位组织公民行为、工作绩效显著正相关；但当团队层面的德行领导高时，主管差序对待幅度与部属效能则无显著相关性。整体而言，这些结果再次彰显团队层面德行领导的重要性（郑伯坝等，2010），以及对领导差序幅度的正向效能的替代效果。

（五）领导层次议题

事实上，家长式领导理论源自对华人企业主持人经营方式的观察与访谈（郑伯坝，

1995a; Redding, 1990; Silin, 1976)。然而，整理实证研究成果后发现，大部分相关研究都是以直属主管或中低阶领导者为对象进行理论模式的检验，这使得研究者与实务者最关心的一个问题——家长式领导与组织效能的关联性，还没有获得直接的解答。回顾过去文献发现，研究者对此问题亦没有一致性的看法。例如，对 Silin（1976）而言，家长式领导是负面的，会使得部门间的合作变得困难、部属的工作士气降低，这也是中国台湾地区企业迈向现代化的主要障碍。对 Redding（1990）而言，家长式领导具有双刃剑的作用，一方面家长式领导能够使得部属顺从领导者的要求，重要的部属关系稳定而持久；另一方面则使得部属之间可能会结党营私、产生摩擦，并戕害部属的创新性与主动积极的精神。Westwood（1997）则强调家长式领导有助于人际和谐，但人际和谐是否有助于工作绩效则不得而知。

有鉴于此，郑伯坝等（2010）试图检视中国台湾地区与大陆民营企业主持人的家长式领导，是否有助于组织员工效能或工作态度的提升，并尝试厘清家长式领导的构念层次与不同层次之间的直接与互涉效果。呼应多层次的观点（Courgeau, 2003; Kozlowski & Klein, 2000），他们认为企业主持人的家长式领导同时兼具因人而异的对偶异质的垂直对偶领导（vertical dyadic leadership）特性，与一视同仁的同质的团队层面的领导作风（average leadership style）特性。该研究以 70 位华人企业领导人为对象，使用组内与组间分析（Within-And-Between Analysis, WABA）方法（Dansereau, et al., 1984），来进行领导行为构念的多层次分

析, 结果发现不论是仁慈领导、德行领导抑或威权领导, 皆同时存在显著的组内与组间变异, 显示企业领导人对所有成员的三元家长式领导并不纯属个人层次, 而是同时兼有个人层次与群体层次的内涵。他们进一步探讨高阶管理者的家长式领导对组织成员行为(工作绩效)与态度(组织承诺)的影响。结果显示, 除了再度验证个人层次家长式领导的影响效果外, 也呈现团体层次的家长式领导对组织成员绩效与态度的影响, 以及团队层面的家长式领导与对偶家长式领导效果的互涉影响效果, 并彰显出团队层面德行领导的重要性。总之, 该研究证实家长式领导并非局限于单纯的个人层次, 或是单纯的群体层次, 而是属于“群体中的个人层次”(individual within the group)。整体而言, 郑伯埙等(2010)的研究不仅奠定了之后以群体层次分析家长式领导的基础, 亦重新将家长式领导理论拉回高阶经理人的策略层次(strategic level)。

其后, Lin 等(2012)进一步从高阶管理理论的观点(upper echelons perspective)(Finkelstein, 1992; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984)探讨华人企业领导人的家长式领导对组织整体绩效的影响。他们的研究结果显示, 华人企业领导人所展现出的威权与仁慈领导风格程度, 并不因中国台湾地区或大陆地区而有所差异, 也不会因是否为家族企业而有所差异, 证实家长式领导并非仅存在于家族企业中。华人企业领导人所展现出的团队层面的威权与仁慈领导风格, 皆对组织整体的生产力有显著的正向影响效果。此外, 该研究也发现, 组织成员对企业领导者经营才能的感知扮演很

重要的调节角色。当组织成员感知到华人企业领导人具有高度的经营才能时, 威权领导对组织整体的营业收入成长率有显著的正向效果, 反之则有负向影响效果; 而当组织成员感知到华人企业领导人的经营才能较低时, 仁慈领导对组织整体的营业收入成长率有显著的正向效果, 反之则没有显著效果。总之, 当组织成员对企业领导人的经营才能具有高度信心时, 其专权独断与对绩效的高要求, 对组织成长有显著的帮助; 然而, 当组织成员对企业领导人的经营才能较不具备信心时, 着重照顾关怀与教育提携才可能持续使组织茁壮成长。Huang(2015)的研究也证实了最高管理者的家长式领导对企业绩效的影响效果。他们以中国大陆 102 个位于不同城镇的电信公司为研究对象, 探讨家长式领导行为对企业绩效的影响, 以及经济环境在其中扮演的情境调节效果。他们发现一个非常有趣的现象, 在经济环境相对较为刻苦的公司中, 最高管理者的威权领导对营收成长率具有正向效果, 反之则为负向效果; 他们同时也发现变革型领导对企业绩效的效果并不显著。而 Chen 等(2015)以 108 个高阶管理团队(TMT)为研究对象发现, 家长式领导会通过认知与情感性团队冲突的中介作用, 进而影响 TMT 的决策效能。其中, 仁慈领导具有正向效果, 但威权领导则具有负向效果。此外, Song 等(2014)在企业 CEO、高层经理和中层经理三个管理层次上, 探讨中国企业 CEO 的领导行为与高层经理的支持对中层经理工作绩效的多层次交互影响。研究样本包含了 40 家企业的 140 名高层经理及其直接领导的 608 名中层经理。结果表明, 低关怀、高权威以及绩效导向

的 CEO 领导风格能有效增强高层经理的支持对中层经理工作绩效的正面影响。综上所述，不论在组织层次，还是跨层次效果，家长式领导对组织员工的工作绩效、高阶管理团队互动与效能以及组织整体的客观绩效皆有显著的重要影响。

根据策略领导的观点，企业领导人的领导形态往往也是增进组织学习的重要因素（Vera & Crossan, 2004）。于海波等（2008）以 10 家大陆企业的 276 位员工为对象，发现企业领导人的仁慈领导在个人层次对员工感知组织学习的六个维度（个人、团体、组织、组织间、开放式及利用式学习）都有显著的促进作用，而威权领导对团体、组织间、开放式及利用式学习则具有显著的阻碍作用。综合以上研究，有别于仁慈领导一致性的正向效果，企业领导人的威权领导虽可有效促进组织成员的工作生产力（主观绩效）与组织整体的营业收入增长率（客观绩效），但却有可能因为过度控制、不愿授权与公开信息，阻碍员工间的交流与知识流动，进而戕害组织学习、成长的（Argyris, 1994; Snell & Chak, 1998）。而张平和阎洪（2008）的文章中提到，企业领导人所展现的三元家长式领导可能必须配合企业的生命周期，必须随着企业的发展阶段而有所调整，并非一以贯之。例如，企业领导人在创业期应威德兼具，成长期则需要恩威并济，成熟期可展现仁德均备，衰退/再生时期则应同时采用三元领导风格。同时，企业领导人也要展现弹性，不应只固守于习惯的领导风格，苏英芳和黄贺（2006）以 112 位企业高阶经理人为研究对象，比较企业高阶经理人的魅力领导、家长式领导

的领导效能差异。结果证实了华人家长式领导的仁慈领导构面最能有效获得预期的领导效应（感知组织与个人层面的领导效应）。企业高阶经理人展现提倡愿景、体恤部属、德行领导与仁慈领导等行为，最能激发部属正面的领导效应。总之，究竟企业领导人该如何抉择其领导风格？家长式领导的影响中介过程是怎样的？不同类型、不同阶段的企业是否有所不同？这些都将是未来研究的重要课题。

（六）三元构念的模式与独立研究

虽然家长式领导已累积了颇为可观的研究成果，但回到理论本身仍有些根本性的问题需要解决，例如：家长式领导的三元构面间的关系究竟为何？如何才能称为家长式领导者？必须三者兼备，还是择一即可？就多维度概念模型建构而言，Law 等（1998）建议可以依照研究者对于概念模型的理论主张及数据特性，采取三种研究路径：潜在模式（latent model）、聚合构念（aggregate construct）及剖面模型（profile model）。“潜在模式”是指以不同强度差异的连续性潜在构念形式存在的理论模式（如人格特性）；“聚合构念”是由一群未必具有高度一致性的观察变量所组合而成的相似性概念（如工作满意度与工作动机）；“剖面模型”则是一种组合性的类别化潜在结构（Wong et al., 2008）。参考 Smith 和 Foti（1998）对领导现象的描述，Farh 等（2008）认为家长式领导应属于剖面模型，而可以高、低程度的威权、仁慈、德行领导，组成 $2 \times 2 \times 2$ 的八种领导形态。他们对企业组织与教育情境两个独立样本中的华人领导者进行中位数检验分析后发现，较常见的领导形态有四种，分别为：高威高仁

高德、高威低仁高德、低威高仁高德、低威低仁高德，而其中低威高仁高德占了全部样本的60%。然而，由于在真实组织情境中，较难同时找到八种类型的领导者进行比较，以至于相关实证研究仍多是以情境故事法的方式来进行测量与比较分析（如：周浩和龙立荣，2008；Cem Ersoy, et al., 2012；Niu et al., 2009）。而Chou等（2015）的研究成果进一步针对家长式领导的领导形态提供实证证据。他们以潜在个人资料分析法（Latent Profile Analysis, LPA）分析1146名军队排长对于他们营长领导风格的感知评估，并通过领导行为展现组态（configuration）将领导者分类。结果显示，最普遍的领导行为剖面模式依序为威德领导（60.1%）、仁德领导（29.1%）及威权领导（10.8%）。同时，当部属感知其上司展现出威德领导剖面模式时，会具有较高的领导者认同、职业承诺、工作表现，及较低的离职意愿。虽然以Farh和Cheng（2000）的定义来看，家长式领导应是剖面模型，但一直以来，家长式领导相关研究多将其视为三种领导风格，并认为其各自对部属与组织效能有不同程度的影响效果。之前大部分的研究都是以三元领导构面的整合模型进行讨论，但近年来，已有不少研究开始探讨三元家长式领导各自独特的内涵与影响效果，研究成果颇丰。其中，又以威权领导方面的相关研究最多。在领导者与部属的对偶分析方面，赵安安和高尚仁（2005）探讨威权领导与压力反应间的关系；吴宗佑等（2002）探讨威权领导与愤怒情绪间的关系；周明建和阮超（2010）探讨威权领导与任务绩效、组织公民行为间的关系，以及上下关系质量的调节效果；吴宗佑

（2008）则发现威权领导效能会通过主管信任的中介机制，并受到部属情绪智力的调节效果；吴宗佑等（2008）则探讨威权领导的前置影响因素（部属顺从与畏惧表现），以及可能的调节变量（主管的遵从权威取向）。团队层次分析方面，研究者也试图厘清企业领导人在团队层面的威权领导，与中低阶管理者建言行为之间的关系（Wang et al., 2010），以及团队领导者在团队层面的威权领导与知识分享、团队创造力之间的关系（Zhang et al., 2011）。

此外，有不少研究者在同时比较三元家长式领导时，发现威权领导似乎可分为强调权威的“专权”与强调规范的“威严领导”，前者是指领导者展现个人权威，引发部属的服从、顺从及畏惧等反应，后者则是指领导者监控程序、要求绩效，及维护规范与制度等，以提升部属的工作绩效（如：陈嵩和李佩芬，2006；陈嵩等，2008；Çalışkan, 2010）。周婉茹等（2010）在深入分析法家“法术势”的思维后，也认为威权领导的内涵包含了控制人的“专权”成分与控制事的“尚严”成分。他们同时新编要求部属遵循“规范制度”的子构念的尚严领导题项，根据主观同意度比例法（Hinkin, 1998）确认内容效度后，再进一步探讨专权、尚严领导与部属心理赋能之间的关系，以验证两者间的辨别效度。更多关于威权领导的文献回顾可参考周婉茹等（2014）。

至于仁慈与德行领导的独立研究则尚在起步阶段，实证研究相对较少。仁慈领导方面，Wang和Cheng（2010）首先探讨了仁慈领导与创造力间的关系。他们以中国台湾地区167对主管与部属配对的研发人员为对象进行研究，

发现仁慈领导与创造力间具有正向关联性，且二者间的关系会受到创造性角色认定、工作自主性的调节；意即，只有在部属具有高度的创造性角色认定，或是部属感知工作自主性较高时，仁慈领导才会对创造力产生正向影响。Chan 和 Mak（2011）以大陆 223 对领导者与部属对偶资料，进一步检视仁慈领导效能的中介机制。他们发现仁慈领导对部属作业绩效、组织公民行为的效果，会通过上下关系质量进行中介。沈伊默等（2017）则进一步探讨仁慈领导如何才能提升员工的创新行为。他们同时考虑中介过程与情境因素，以被调节的中介效应模型来构建仁慈领导的效果并做出检验。Wu 等（2012）则探讨仁慈领导的前置变量，认为感知到的部属忠诚与仁慈领导间存有正向关系，且主管的利他性格、感知到的组织支持可能会调节其中的关系。林姿葶和郑伯坝（2012）则通过再次分析仁慈领导的文化内涵，进一步将仁慈领导区分为对部属嘘寒问暖的“生活照顾”与对部属提携教育的“工作照顾”，重新编修华人仁慈领导量表，并针对双构面行为的前因后果进行探讨，厘清两者间的构念与辨别效度。德行领导部分，研究者开始关心其与心理授权间的关系，首先，Li 等（2012）发现，中国大陆 241 对主管与部属对偶样本中德行领导与心理授权间具有正向关联性，且其间关系会通过公平感知中介；其次，Wu（2012）对中国大陆 370 对主管与部属对偶数据进行分析，结果发现德行领导会通过对主管信任与心理赋权的中介机制，对工作绩效产生正向影响。另外，也有研究者试图重新厘清德行领导的行为构面。在徐玮伶等（2006）的研究基础上，Wang 等

（2017）以一系列研究探讨华人企业组织中的德行领导内涵，并重新发展德行领导的测量工具，确认出五个稳定的德行领导维度：正直不阿、心胸开阔、廉洁不苟、诚信不欺、公正无私。他们进一步与西方相似领导进行比较，发现即使控制了伦理领导（ethical leadership）（Brown et al., 2005）、感觉到的主管正直（perceived leader integrity）、理想化影响（idealized influence）的效果，华人德行领导对部属结果变量仍有独特的解释力。更多关于德行领导的文献回顾可参考王安智（2014）、Wu 和 Zhu（2014）。

综合以上，三元家长式领导皆有其各自独特且有效的内涵与影响力，但与其他相似领导行为之间的异同仍是待解之谜。过去研究者曾同时比较三元家长式领导与其他领导行为（如：变革式领导，Cheng et al., 2004；差序式领导，姜定宇和张菀真，2010）的效果，并发现家长式领导具有额外的独特解释力。研究者发现，若是单独讨论三元家长式领导的内涵与效果，也会发现其与不同的西方理论有相似与差异之处。以仁慈领导为例，郑伯坝（1995a）便曾比较华人企业领导人的施恩行为与西方文献中的“体恤”（consideration & Fleishman, 1953；Stogdill, 1974）或“支持性领导”（supportive leadership）（House, 1981）间的异同；而林姿葶和郑伯坝（2012）亦曾从概念本质与行为构面上，将仁慈领导与西方相似理论的“领导—部属交换”（Graen & Cashman, 1975；Graen & Scandura, 1987）、“服务式领导”（Graham, 1991；Greenleaf, 1977）进行异同比较。但目前相关的讨论仍处于概念分析阶段，未来研究可在其

基础上做进一步的比较与区分,来厘清华人领导的特殊行为构面。

三、家长式领导之未来展望: 理论的再深化

上文铺陈了家长式领导的建构、发展及研究现况,以增加对华人本土领导现象的了解。接着,本文进一步提出未来的研究议题与理论思考方向,期盼能深化家长式领导理论,提升理论的坚韧度、严谨度及应用性。

(一) 内发性本土研究的深化

有关文化与组织行为的研究,主要有三种策略:本土化研究、跨文化研究及整合型研究策略(Morris et al.,1999)。郑伯坝(2005)进一步将本土化研究策略区分为内发性(insider)与外衍性(outsider)两种本土化研究策略,而跨文化研究策略则可细分为输出型与舶来型跨文化研究策略。其中,以华人主位观点的内发性本土化研究策略不仅是了解华人组织行为的最佳策略,亦是其他类型华人组织行为的外衍性本土化、舶来型跨文化及整合型研究的基础。此外,内发性本土化研究在其他文化区进行类推研究(输出型跨文化研究)后,则能进一步与西方理论对话,彰显华人组织行为的重要性。

家长式领导是目前少数的内发性本土化研究之一,更是唯一采用贴近华人企业观察、归纳现象命题、进行文化分析,再进行演绎的实证研究验证等全方位(full cycle)研究途径所建构出的华人领导理论(Cheng et al.,2009; Lin et al.,2012)。

然而,家长式领导仍有必要在华人文化场

域中做更深入、完整的内发性本土化研究,以作为家长式领导跨文化与整合研究的基础。首先,Farh 和 Cheng(2000)所提出的初步模型中,已说明可能触发家长式领导的社会文化因素(包括家族主义与儒家伦理等),但却甚少通过实证研究探讨家长式领导的文化前置因素。例如领导者的泛家族主义、社会取向(包括关系取向、他人取向、权威取向及家族取向)、和谐动机、中庸思维等,或者企业的家族支配性、家庭化气氛等,是否会影响领导者对于家长式领导行为的展现。其次,随着全球化造成的社会与价值观变迁,部属所具有的华人传统文化取向同样产生了个体差异。然而过去除了探讨部属服从权威的传统性(Cheng et al.,2004; Farh et al.,1997; Pillutla et al.,2007),却甚少探讨有关的社会取向、文化价值观、思维模式及感知到的文化情境等因素,是否同样在家长式领导与效能间起到调节作用。最后,除了家长式领导的文化理论基础为儒家思想与关系主义的亲亲、尊尊法则(黄光国,1988),许多社会心理学者以不同角度的内发性本土化研究剖析华人文化社会与现象,例如杨国枢和陆洛(2008)的华人自我心理学、杨中芳(2010)的中庸思维心理学、Leung 等(2011)的和谐双元模式(dualistic model of harmony)等。通过与这些本土理论的联结,将有助于家长式领导进行更深入的内发性本土化探讨,成为更为稳健(robust)的华人本土化领导理论。

(二) 对威权领导污名化的澄清

对于强调自主性与平等性的西方文化而言,父权或威权领导被西方学者认为是一种负向领导行为(Yukl,2010)。随着西方学者对近年来

辱虐管理 (abusive supervision) 的研究所引发领导学者的重视与投入, 威权领导似乎不仅被视为类似于辱虐管理的负向、黑暗领导, 甚至被视为辱虐管理的前置因素。例如 Aryee 等 (2007) 认为高威权领导风格的主管较容易展现辱虐管理, 且会强化主管互动公平与辱虐管理间的负向关联性。Kiazad 等 (2010) 则指出主管的马基雅维利主义越高, 员工感知的辱虐管理越强, 而威权领导行为扮演了中介的角色。此外, 基于组织的自尊越低的部属, 越会将威权领导行为等同于辱虐管理。

然而, 根据文化心理学观点, 相较于个人主义社会对自由、自主性、权利、自我实现及自由选择等个人需求价值观的强调重视, 华人社会强调共同性、责任义务、尊重权威等社会规范 (Triandis, 1995)。此外, 家庭在华人的相依自我观中的家庭重要性 (Markus & Kitayama, 1991)、华人亲子教养模式 (林文璚和王震武, 1995) 及泛家族主义特性 (杨国枢, 1998) 等, 皆显示出华人与西方组织中领导者权力基础的差异性与威权领导在华人部属感知中的内隐性。因此, 威权领导在华人组织中, 是否如同西方学者所贴上的负面标签, 会对组织绩效与员工身心造成极大的戕害? 抑或是被西方文化观点污名化? 随着社会的变迁与发展, 这是一个值得深入探讨的议题。周婉茹等 (2010) 将威权领导的内涵区分为控制人的“专权”与控制事的“尚严”, 并进一步探讨专权、尚严领导与部属心理授权之间的关系, 以及仁慈领导在前述关系中的调节作用。结果发现专权领导对心理授权次维度中的意义度、自决感及影响力具有负向效果; 而尚严领导则对

意义度、效能感及影响力具有正向效果。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, 并显见于意义度、自决感及影响力; 而对专权领导的负向效果, 则具有弱化作用。然而, 虽然周婉茹等的研究对于上述疑问开始有了初步的厘清, 但是, 专权与尚严领导对于部属角色内外绩效、创造力行为、态度与情绪 (感受与耗竭) 等的作用为何? 若专权与尚严皆会产生正负不同方向的影响, 那么“恩威并济”的“威”是专权还是尚严?

最后, 专权与尚严两种领导行为是否可以切割? 在人治的古代社会, 法家认为术与势是让人民服从的重要策略。但随着现在企业组织的现代化、制度化, 专权与尚严领导是否有了不同的消长、适应或转化, 而必须重新思考威权领导的内涵与功能? 另外, 倘若两者无法切割, 那威权领导的确切作用 (综合专权与尚严的效果) 又该如何解读与实务应用?

(三) 领导理论与层次议题的再议

组织行为议题中, 领导研究的层次最为复杂。除了前文提及的领导理论与构念层次, 还牵涉到实务的组织阶层的层次, 且包含了两个切入点。

(1) 结构功能观点。Dubin (1979) 将领导分为组织中的领导 (leadership in organizations) 与组织的领导 (leadership of organizations)。前者指分布在组织中各阶层、通过面对面互动来影响部属完成其任务的领导; 后者则是指单位或组织最高层级的领导, 焦点在于整个组织的策略制订, 又可称为“战略领导” (strategic leadership)。一方面, 位于组织高、中、低阶的领导者面对的环境的复杂度、执行领导任务的内容不同, 故领导者

所需的认知能力也不相同 (Katz, 1974; Mumford et al., 2007)。另一方面, 不同组织层次的领导功能差异, 领导者能掌握的职权、资源被部属接受为合法领导者的内隐认知亦有所不同 (Katz & Kahn, 1978)。

家长式领导最先来自研究者对华人企业老板的观察, 之后以各阶层主管作为研究对象。近年来, 华人高层领导者或 CEO 如何带领企业应对全球化与经营挑战展现的“战略领导”备受瞩目 (周丽芳, 2015)。因此, 华人企业的 CEO 展现的家长式领导, 是将仁慈、威权及德行领导提升至“战略”层次, 抑或有独立于三元模式的策略维度?“战略”内涵是否与家长式领导文化基础有所关联? 与组织经营绩效有何关联性? 不同组织层次家长式领导行为展现, 是否反映领导的发展特性? 即不同组织阶层的领导者, 是否强调不同组合的家长式领导, 例如部属敬畏的威权领导→照顾部属的仁慈领导→公正无私的德行领导 (郑伯埙等, 2010; Cheng et al., 2009)?

(2) 人际互动观点。领导是一种社会影响, 而领导者与部属间的互动距离亦会左右领导的内涵与效果。Bogardus (1927) 提出“远距离领导” (leadership at a distance) 概念之后, 直接领导与间接领导 (direct and indirect leadership) 则成为领导层次议题的另一个切入点。所谓直接领导, 是指部属其直属领导者的行为, 探讨其对部属的直接影响, 目前绝大部分的领导研究即属此类; 而部属对其直属领导者行为与特质, 有较深入的感知, 领导效能多来自实际互动。至于间接领导, 则是指领导者行为所产生的风格、形象及氛围, 主要非直属

领导者 (高两个层级以上的领导者) 所产生的影响。较上层领导者的信息主要来自直接领导者或其他媒介的传递, 故内容较偏向上层领导者的想法、愿景、故事, 或整体单位/组织绩效等形象线索。也因此, 部属较容易将上层领导者神格化, 或被其塑造出的形象感动 (Larsson et al., 2005)。

强调关系主义、互动观点的家长式领导, 间接家长式领导是否会对间接部属产生影响? 会产生什么样的影响? 与阶层距离是否有关? 通过什么样的机制产生影响? 是以直属主管为中介的涓滴作用 (trickle down) 还是领导气氛 (leadership climate)? 再者, 直接与间接家长式领导对部属产生作用时, 威权、仁慈及德行三种领导, 在间接与直接间如何搭配来对部属发挥作用? 互补或增强?

(四) 结合心理学基础理论, 探讨厘清家长式领导的中介与其前置、中介及调节角色机制

过去研究多借用西方领导研究的中介机制 (例如社会交换、社会学习、社会认定等) 与权变观点 (contingent perspective), 进一步以 I-P-O 模式探讨简单说明家长式领导与对部属效能作用的中介模式或调节模式, 或以权变观点、文化差异笼统地解释家长式领导效能的调节机制。然而, 这些研究虽然可以帮助我们了解家长式领导现象, 但对家长式领导理论的精致化、坚实化帮助有限 (Wu & Xu, 2012)。因此, 本文建议通过结合或挑战心理学基础理论, 探讨家长式领导扮演的中介或调节角色, 以厘清家长式领导的前置、中介及调节机制, 强化家长式领导的理论基础。例如, Johnson 等 (2012) 以自我认定取向理论 (identityself-identity orien-

tationtheory) (Sedikides & Brewer, 2001), 探讨领导者的三个层次的自我认定取向(个人、关系及集体)与变革式领导、关怀领导,及辱虐管理展现的关联性。然而,相较于以个人主义来探讨西方领导行为,华人领导者的自我认定取向是否会与家长式领导的展现有关?抑或更应该从领导者的上下关系认定(leader-subordinate relational identity) (Tsai et al., 2015),来联结其家长式领导行为?亦即,家长式领导在领导者认定与部属效能间,是否扮演着中介角色:

同样地, Crowe 和 Higgins (1997) 提出调节焦点理论(regulatory focus theory),将个人行为动机区分为促进焦点(promotion focus)与预防焦点(prevention focus)。前者强调愉悦的追求、希望的满足、成功的达成等;后者则是强调安全的需求、个人的责任、避免损失等。而此种动机可能是一种状态,亦可以是一种特质。那么,家长式领导在部属调节焦点(特质)与部属效能间,是否具有调节作用?强调监控程序与要求绩效的尚严领导,是否会让部属的促进焦点动机与部属效能间有更强的正向联结?而对部属的生活关怀与工作照顾,是否会强化部属的预防焦点动机与部属效能间的正向联系?上述的调节对应关系调换,家长式领导是否反而会产生负向的调节作用?通过上述的举例可知,未来家长式领导可以多与心理学基础理论联系以强化理论深度。

(五) 持续进行不同文化地区的类推与比较探讨

尽管家长式领导在华人社会与亚洲企业早已是普遍且鲜明显著的领导风格(Chan et al.,

2012; Chen & Farh, 2010; Chen et al., 2011),相关研究仍是以中国台湾地区与大陆地区为主。近年来,家长式领导在中东、南欧及南美等地区(Pelligrini & Scandura, 2008),东南亚国家(如越南、泰国等, Ardichvili & Dirani, 2017),甚至非洲地区(Jackson, 2016)受到关注并进行研究,实证发现也确实支持了家长式领导对部属效能的作用。从文化观点来思考,这样的结果是因为这些地区与华人社会都具有相同的某些文化特性(例如集体主义或高权力距离)的文化特性?还是因为华裔移民的潜移默化或全球化下的文化交流融合,儒家文化无形中也渗入了这些地区的企业经营?还是家长式领导的内涵反映出人类组织运作中社会影响的本质,只是不被西方学者或实务者重视?以上种种值得进一步探究。

然而,相较于其他领导理论,家长式领导的跨文化比较研究则是付之阙如。*International Journal of Cross Cultural Management* 的主编,针对家长式领导现象与研究,发表了“Paternalistic Leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies?”一文(Jackson, 2016)。文中指出在非西方的多数国家的组织中,家长式领导是普遍的,且具有正向效能,但因为被西方少数国家的领导学者负向解读而被忽视。对多数国家的MBA学生而言,学习了许多西方主流领导的知识(例如变革型领导),却无法确定这些知识对自己国家的企业组织是否有用;反之,对于具有正向作用的家长式领导,却了解甚少。因此,通过与主流领导理论对话的跨文化研究,是展现家长式领导理论贡献的重要研究方向。

（六）建构全方位之家长式领导研究的途径

Chatman 和 Flynn (2005) 主张应以全方位研究途径来进行组织行为的研究。他们认为基础研究、类推研究及应用研究应该结合在一起,以建构出有用、严谨,且符合实际状况的组织行为知识。换言之,就提升理论模式的周延性而言,全方位研究途径以现场观察来建构理论,并同时以实验控制、调查研究、脚本分析等实证方法来检验理论,一方面可以使理论与现象有最紧密的联系、产生令人深省的洞察 (insight); 另一方面通过严谨度的要求,提升理论的内、外部效度。截至目前,家长式领导便是采用全方位研究的途径在探讨华人领导现象。然而,由于家长式领导现象的发生场域特性,实验控制、长期观察等研究相对较少。建议除了调查或访谈等方法之外,未来可以采用更多元的研究途径,包含观察法、实验法以及社会认知神经科学 (social cognitive neuroscience) 等途径进行家长式领导行为展现,及其对部属态度与行为的影响 (Chatman & Flynn, 2005)。

总之,自 Farh 和 Cheng (2000) 提出初步模型至今已接近二十年,相关研究成果颇丰,本文通过系统性的理论回顾,目的在于整合现有研究成果,并提出重要的理论再探议题,以期能凝聚华人地区学者对于家长式领导理论的研究共识,共同缔造家长式领导理论的完整形貌,并对华人甚至全球组织管理实务与领导理论有所贡献。

(接受编辑: 梁建

收稿日期: 2017 年 6 月 22 日

接受日期: 2017 年 11 月 17 日)

参考文献

- [1] 于海波、郑晓明、方俐洛、凌文轻、刘春萍:《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》(北京),2008 年第 5 期。
- [2] 王安智:《德行领导: 本土概念或普同现象?》,《中华心理学刊》,2014 年第 56 期。
- [3] 任金刚、陈以亨、林明村:《华人员工归类之标准与实证研究》,中央研究院主办“第四届华人心理学学家学术研讨会”(台北),2002 年。
- [4] 刘义传、王清穰、黄崇儒:《高中棒球选手心理坚韧性、教练威权领导与竞技倦怠的关系》,《台湾运动教育学报》,2013 年第 8 期。
- [5] 汤慧娟、宋一夫:《高中排球运动团队家长式领导与转型式领导对团队效能之研究》,《运动教练科学》(台北),2009 年第 16 期。
- [6] 汤慧娟、宋一夫:《教练家长式领导、团队文化价值观对团队承诺之影响研究》,《体育学报》(台北),2004 年第 36 期。
- [7] 汤慧娟、宋一夫:《教练领导行为、情绪感受与运动员领导信任》,《台大体育学报》(台北),2010 年第 18 期。
- [8] 苏英芳、黄贺:《魅力领导、家长式领导、德性领导与领导效应之研究》,《中山管理评论》(高雄),2006 年第 14 期。
- [9] 杨中芳:《中庸实践思维体系探研的初步进展》,《本土心理学研究》(台北),2010 年第 34 期。
- [10] 杨国枢、陆洛:《中国人的自我: 心理学的分析》,台湾大学出版中心 2008 年版。
- [11] 杨国枢:《心理学研究的本土契合性及其相关问题》,《本土心理学研究》(台北),1997 年第 8 期。
- [12] 杨国枢:《我们为什么要建立中国人的本土心理学?》,《本土心理学研究》(台北),1993 年第 1 期。
- [13] 杨国枢:《家族化历程、泛家族主义及组织管理》,见郑伯坝、黄国隆、郭建志(主编):《海峡两岸

之组织与管理》，远流出版公司 1998 年版。

[14]杨镇瑯、高三福：《家长式领导八种类型与信任教练、团队价值观的关系》，《台湾运动心理学报》，2017 年第 17 期。

[15]吴宗佑、周丽芳、郑伯坝：《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》（台北），2008 年第 30 期。

[16]吴宗佑、徐玮伶、郑伯坝：《怒不可遏或忍气吞声：华人企业主管威权领导与部属愤怒反应》，《本土心理学研究》（台北），2002 年第 18 期。

[17]吴宗佑：《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》（台北），2008 年第 30 期。

[18]沈伊默、周婉茹、魏丽华、张庆林：《仁慈领导如何才能提升员工的创新行为？一个被调节的中介效应模型的构建与检验》，《心理学报》，2017 年第 49 期。

[19]宋一夫、汤慧娟：《高中甲组排球运动员知觉教练领导与教练效能对团队气氛之影响研究》，《台湾运动心理学报》（台北），2009 年第 15 期。

[20]张平、阎洪：《基于企业发展阶段的家长式领导行为研究》，《软科学》（四川），2008 年第 1 期。

[21]张新安、何惠、顾锋：《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》（北京），2009 年第 3 期。

[22]张德锐、赖佳敏：《她的故事——一位小学女校长领导风格之个案研究》，《学校行政》，2003 年第 26 期。

[23]陈龙弘、蔡英美、陈琼茶：《家长式领导、负面情绪感受、离队意图和团队满意度之关系研究》，《国立体育学院论丛》（桃园），2005 年第 2 期。

[24]陈龙弘、蔡英美：《华人家长式领导、情绪感受与运动员竞技倦怠》，《大专体育学刊》（台北），2005 年第 2 期。

[25]陈嵩、李佩芬、陈光伟：《上司家长式领导对

销售人员目标取向及绩效之影响——以银行理财专员为例》，《企业管理学报》（新北），2008 年第 77 期。

[26]陈嵩、李佩芬：《上司家长式领导风格对销售人员目标取向之影响——以寿险业为例》，《企业管理学报》（新北），2006 年第 71 期。

[27]林文瑛、王震武：《中国父母的教养观：严教观或打骂观？》，《本土心理学研究》（台北），1995 年第 3 期。

[28]林姿葶、连玉辉：《运动情境中的教练家长式领导研究回顾》，《体育学报》，2016 年第 49 期。

[29]林姿葶、郑伯坝、周丽芳：《家长式领导：回顾与前瞻》，《本土心理学研究》（台北），2014 年第 42 期。

[30]林姿葶、郑伯坝、周丽芳：《家长式领导二十年的困境与出路》，《本土心理学研究》，2014 年第 42 期。

[31]林姿葶、郑伯坝：《华人领导者的嘘寒问暖与提携教育：仁慈领导之双构面模式》，《本土心理学研究》（台北），2012 年第 37 期。

[32]林姿葶、郑伯坝：《性别与领导角色孰先孰后？主管一部属性别配对、共事时间及家长式领导》，《中华心理月刊》（台北），2007 年第 49 期。

[33]林姿葶、姜定宇、萧景鸿、郑伯坝：《家长式领导效能：后设分析研究》，《本土心理学研究》，2014 年第 42 期。

[34]周丽芳：《华人工作团队之社会关系与成员效能：多元向度、多重网络的探讨》，台湾大学心理学研究所，未发表之论文（2006 年）。

[35]周丽芳：《华人组织之策略性家长式领导》（*The Paternalistic Leadership of Upper Echelon in Chinese Organization*），“科技部”专题研究报告，MOST-102-2410-H-006-015-MY2，台北“行政院科技部”，2015 年。

[36]周明建、阮超：《威权型领导力对下属工作绩

效的影响：领导—成员交换的调节作用》，《管理学家》（北京），2010 年第 4 期。

[37]周浩、龙立荣：《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》（广东），2008 年第 3 期。

[38]周婉茹、郑伯坝、连玉辉：《威权领导：概念源起、现况检讨及未来方向》，《中华心理学报》，2014 年第 56 期。

[39]周婉茹、周丽芳、郑伯坝、任金刚：《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》（台北），2010 年第 34 期。

[40]周婉茹、郑伯坝：《团队中的差别对待：角色分化下的分隔与激励效果》，《人力资源管理学报》，2014 年第 14 期。

[41]郑秀贵、高丽娟：《威权、仁慈、德行家长式领导：李瑞麟教练之个案研究》，《北体学报》（台北），2008 年第 16 期。

[42]郑伯坝：《家族主义与领导行为》，见杨中芳、高尚仁（主编）：《中国人、中国心：人格与社会篇》，远流出版公司 1991 年版。

[43]郑伯坝、庄仲仁：《基层军事干部有效领导行为之因素分析：领导绩效、领导角色与领导行为之关系》，《中华心理学报》（台北），1981 年第 4 期。

[44]郑伯坝、林姿葶、郑弘岳、周丽芳、任金刚、樊景立：《家长式领导与部属效能：多层次分析观点》，《中华心理学报》（台北），2010 年第 1 期。

[45]郑伯坝、周丽芳、黄敏萍、樊景立、彭泗清：《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》（台北），2003 年第 20 期。

[46]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》，《本土心理学研究》（台北），2000 年第 14 期。

[47]郑伯坝、郭建志、徐玮伶、胡秀华：《人治主义、家长式领导及部属效能：中介模式的验证》，“教

育部”资助华人本土心理研究追求卓越计划之研究报告，报告编号 89-H-FA01-2-4-4，台北“行政院教育部”2003 年。

[48]郑伯坝、黄敏萍、周丽芳：《家长式领导及其效能：华人企业团队的证据》，《华人心理学报》（香港），2002 年第 1 期。

[49]郑伯坝、谢佩鹭、周丽芳：《校长领导作风、上下关系质量及教师角色外行为：转型式与家长式领导的效果》，《本土心理学研究》（台北），2002 年第 17 期。

[50]郑伯坝、樊景立、周丽芳：《家长式领导：模式与证据》，华泰文化公司 2006 年版。

[51]郑伯坝：《台湾的组织行为研究：过去、现在及未来》，见郑伯坝、姜定宇、郑弘岳（主编）：《组织行为研究在台湾》，桂冠图书公司 2003 年版。

[52]郑伯坝：《华人领导——理论与实际》，桂冠图书公司 2005 年版。

[53]郑伯坝：《差序格局与华人组织行为》，《本土心理学研究》（台北），1995 年第 3 期。

[54]郑伯坝：《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》，《中央研究院民族学研究所集刊》（台北），1995 年第 79 期。

[55]郑伯坝：《家长权威与领导行为之关系探讨（二）》，“国家科学委员会”专题研究报告，报告编号 NSC85-2413-H002-005，台北“行政院国家科学委员会”1996 年。

[56]郑伯坝：《整合分析》，见郑伯坝、姜定宇（主编）：《华人组织行为：议题、做法及出版》，华泰文化公司 2006 年版。

[57]赵安安、高尚仁：《台湾地区华人企业家长式领导风格与员工压力之关联》，《应用心理研究》（台北），2005 年第 27 期。

[58]姜定宇、张菀真：《华人差序式领导与部属效能》，《本土心理学研究》，2010 年第 33 期。

[59]费孝通：《乡土中国与乡土重建》，上海观察社 1948 年版。

[60]徐庆帆：《从华人家长式领导谈运动教练领导行为》，《中华体育季刊》（台北），2007 年第 1 期。

[61]徐玮伶、郑伯坝、郭建志、胡秀华：《差序式领导》，见郑伯坝、姜定宇（主编）：《华人组织行为：议题、做法及出版》，华泰文化公司 2006 年版。

[62]徐玮伶、黄敏萍、郑伯坝、樊景立：《德行领导》，见郑伯坝、姜定宇（主编）：《华人组织行为：议题、做法及出版》，华泰文化公司 2006 年版。

[63]徐玮伶：《海峡两岸企业主管之差序式领导：一项历程性的分析》，台湾大学心理学研究所，未发表之论文（2004）。

[64]高三福、吕政达、杨镇：《家长式领导行为与信任教练：团队价值观的跨层次调节效果》，《体育学报》（台北），2013 年第 46 期。

[65]高三福、庄仲仁：《家长式领导、团队社会化与团队文化关系：以运动团队为例》，《应用心理研究》（台北），2009 年第 42 期。

[66]高三福、陈钰芳：《要求与实际领导行为一致性、领导信任与效能关系之研究》，《大专体育学刊》（台北），2006 年第 4 期。

[67]高三福、陈钰芳：《运动教练的教诲领导：高中运动团队的个案研究》，《大专体育学刊》（台北），2006 年第 1 期。

[68]郭均诚、林姿葶、周婉茹、郑伯坝：《主管差序对待幅度与部属效能：平均德行领导的调节效果》，《本土心理学研究》（台北），2015 年第 43 期。

[69]郭政茂：《运动教练领导之新思维：家长式领导之初探》，《大专体育》（台北），2004 年第 72 期。

[70]黄义翔、聂乔龄：《教练——选手关系在家长式领导行为与团队凝聚力关系间的中介角色》，《大专体育学刊》，2015 年第 17 期。

[71]黄光国：《儒家思想与东亚现代化》，巨流图

书公司 1988 年版。

[72]黄丽蓉：《组织中的女性领导》，《人事管理》，1996 年第 33 期。

[73]黄敏萍、郑伯坝、徐玮伶、周丽芳：《家长式领导之德行领导——构念效度之建立》，“教育部”华人大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“行政院教育部”2003 年。

[74]彭台光、林钰琴：《组织现象和层次议题：非独立性数据的概念和实证》，《组织与管理》（台北），2008 年第 1 期。

[75]曾建兴、林彦伯：《家长式领导行为对大学棒球运动员运动倦怠之影响》，《北体学报》（台北），2008 年第 16 期。

[76]曾秋美、王俊明：《家长式领导对大专体育科系运动代表队团队气氛及竞技倦怠的影响》，《长荣运动休闲学刊》（台南），2012 年第 5 期。

[77]谢明辉：《家长式领导与运动员满意度之关系：信任教练的中介效应》，《运动教练科学》，2017 年第 46 期。

[78]蔡英美：《家长式领导三元模式的主要效果与互涉作用对运动团队满意度的预测》，《辅仁大学体育学刊》（新北），2005 年第 4 期。

[79]蔡英美：《家长式领导、情绪感受与团队凝聚力之关系研究》，《国立体育学院论丛》（桃园），2005 年第 2 期。

[80]蔡英美、王俊明：《大专甲组选手知觉的家长式领导、情绪感受、团队承诺及团队凝聚力之研究》，《文化体育学刊》（台北），2008 年第 6 期。

[81]樊景立、郑伯坝：《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》，2000 年第 13 期。

[82]颜肇廷、曾冠尧、高三福：《运动团队家长式领导研究之探讨》，《中华体育季刊》（台北），2008 年第 4 期。

- [83] Ambrose, M. L. , & Schminke, M. 1999. Sex differences in business ethics: The importance of perceptions. *Journal of Managerial Issues*, 11, 454-474.
- [84] Ardichvili, A. , & Dirani, K. M. 2017. *Leadership development in emerging market economies* (pp. 1-12). Palgrave Macmillan US.
- [85] Argyris, C. 1994. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72, 77-85.
- [86] Aryee, S. , Budhwar, P. S. , & Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.
- [87] 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.
- [88] Bass, B. M. 1997. Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- [89] Bliese, P. D. , & Hanges, P. J. 2004. Being both too liberal and too conservative: The perils of treating grouped data as though they were independent. *Organizational Research Methods*, 7 (4), 400-417.
- [90] Boer, D. , Lin, T. T. , García-de-la-Torre, C. , Vynoslavskaya, O. , Shim, D. , & Popaitoon, P. 2011. *The effectiveness of paternalistic leadership across 10 countries*. Paper presented at the Regional Conference of the International Association for Cross-Cultural Psychology (IACCP), Istanbul, Turkey.
- [91] Bogardus, E. S. 1927. Race friendliness and social distance. *Journal of Applied Sociology*, 11, 272-287.
- [92] Brown, M. E. , Treviño, L. K. , & Harrison, D. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- [93] Çalıskan, S. C. 2010. The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: A study from Turkey. *China-USA Business Review*, 9 (10), 67-80.
- [94] Cem Ersoy, N. , Born, M. P. , Deros, E. , & Molen, H. T. 2012. The effect of cultural orientation and leadership style on self-versus other-oriented organizational citizenship behaviour in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology*, 15 (4), 249-260.
- [95] Cenkci, A. T. , & Özçelik, G. 2015. Leadership styles and subordinate work engagement: The moderating impact of leader gender. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7 (4), 8-20.
- [96] Chan, S. C. H. , & Mak, W. 2011. Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (2), 1-17.
- [97] 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, 108-124.
- [98] Chatman, J. A. , & Flynn, F. J. 2005. Full-cycle micro-organizational behavior research. *Organization Science*, 16, 434-447.
- [99] Chelladurai, P. 1990. Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21 (4), 328-354.
- [100] Chelladurai, P. , & Saleh, S. 1978. Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.

- [101] Chelladurai, P., & Saleh, S. D. 1980. Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- [102] Chemers, M. M. 1993. *An integrative theory of leadership*. In M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 293-319). San Diego, CA: Academic Press.
- [103] Chen, C. C. 2013. How does paternalistic style leadership relate to team cohesiveness in soccer coaching? *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41 (1), 83-94.
- [104] Chen, C. C., & Farh, J. L. 2010. *Developments in understanding Chinese leadership: Paternalism and its elaborations, moderations, and alternatives*. In M. Bond (Ed.), *Oxford handbook of Chinese psychology* (pp. 599-622). Oxford: Oxford University Press.
- [105] Chen, L., Yang, B., & Jing, R. 2015. Paternalistic leadership, team conflict, and TMT decision effectiveness: Interactions in the Chinese context. *Management and Organization Review*, 11 (4), 739-762.
- [106] Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. 2014. Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40 (3), 796-819.
- [107] Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J. M., Lin, T. T., Chou, W. J., & Tsai, C. Y. 2014. Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45 (1), 82-90.
- [108] Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. 2004. Paternalistic leadership and subordinate reverence: Establishing a leadership model in Chinese organization. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- [109] Cheng, B. S., Wang, A. C., & Huang, M. P. 2009. The road more popular versus the road less traveled by: An "insider's" perspective of advancing Chinese management research. *Management and Organization Review*, 5 (1), 91-105.
- [110] Cheng, M. Y., & Wang, L. 2015. The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 129 (3), 639-654.
- [111] Chou, W. J., Sibley, C., Liu, J., Lin, T. T., & Cheng, B. S. 2015. Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40 (5), 685-710.
- [112] Courgeau, D. 2003. *From the macro-micro opposition to multilevel analysis in demography*. In D. Courgeau (Ed.), *Methodology and epistemology of multilevel analysis: Approaches from different social sciences* (Vol. 2, pp. 43-91). Netherlands: Springer.
- [113] Crowe, E., & Higgins, E. T. 1997. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 117-132.
- [114] Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. 1984. *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [115] den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Kennedy, J. C. et al. 1999. Culture-specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256.
- [116] Dorfman, P. W., & House, R. J. 2004. *Cultural*

influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and GLOBE project goals. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 51–73). London: Sage.

[117] Dubin, R. 1979. *Metaphors of leadership: An overview.* In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in leadership* (pp. 225–238). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

[118] Eagly, A. H. 1987. *Sex differences in social behavior: A social – role interpretation.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

[119] Eagly, A. H., & Carli, L. L. 2007. *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Boston: Harvard Business School Press.

[120] Eagly, A. H., & Johannesen – Schmidt, M. C. 2001. The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797.

[121] Eagly, A. H., & Johnson, B. T. 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.

[122] Eagly, A. H., & Karau, S. J. 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.

[123] Eagly, A. H., Johannesen – Schmidt, M. C., & Engen, M. L. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), 569–591.

[124] Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. 1992. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111 (1), 3–22.

[125] Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. 2000. *Social role theory of sex differences and similarities:*

A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

[126] Farh, J. L., & Cheng, B. S. 2000. *A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations.* In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84–131). London: Macmillan.

[127] 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: Sharpe.

[128] Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. 1997. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behaviour in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421–444.

[129] Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. 2008. *Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions.* In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), *Leadership and management in China: Philosophies, theories, and practices* (pp. 171 – 205). UK: Cambridge University Press.

[130] Finkelstein, S. 1992. Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 505–538.

[131] Fleishman, E. A. 1953. The description of supervisory behaviour. *Personnel Psychology*, 37, 1–6.

[132] Graen, G. B., & Scandura, T. 1987. *Toward a psychology of dyadic organizing.* In: B. Staw & L. L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175 – 208). Greenwich, CT: JAI

Press.

[133] Graen, S. G. , & Cashman, J. F. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. *Organization and Administrative Sciences*, 6, 143-165.

[134] Graham, J. W. 1991. Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2 (2), 105-119.

[135] Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.

[136] Hambrick, D. C. 2007. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32 (2), 334-343.

[137] Hambrick, D. C. , & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.

[138] Harrison, D. A. , Price, K. H. , & Bell, M. P. 1998. Beyond relational demography: Time and the effect of surface-versus deep-level diversity on group cohesiveness. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.

[139] Hayek, M. , Novicevic, M. M. , Humphreys, J. H. , & Jones, N. 2010. Ending the denial of slavery in management history: Paternalistic leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*, 16 (3), 367-379.

[140] He, Q. Y. , & Chen, C. H. 2014. Empirical research on influence mechanism of paternalistic leadership on team innovation performance. *BioTechnology: An Indian Journal*, 10 (24).

[141] Hernandez, M. , Eberly, M. B. , Avolio, B. J. , & Johnson, M. D. 2011. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1165-1185.

[142] Hinkin, T. R. 1998. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1 (1), 104-121.

[143] Hofmann, D. A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23 (6), 723-744.

[144] Hofstede, G. H. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

[145] House, J. S. 1981. *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

[146] House, R. J. , Hanges, P. J. , Javidan, M. , Dorfman, P. W. , & Gupta, V. 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

[147] House, R. J. , Javidan, M. , Hanges, P. J. , & Dorfman, P. W. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.

[148] Huang, X. , Xu, E. , Chiu, W. , Lam, C. , & Farh, J. L. 2015. When authoritarian leaders outperform transformational leaders: Firm performance in a harsh economic environment. *Academy of Management Discoveries*, 1 (2), 180-200.

[149] Jackson, T. 2016. Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies? *International Journal of Cross Cultural Management*, 16 (1), 3-7.

[150] Javidan, M. , Dorfman, P. W. , de Luque, M. S. , & House, R. J. 2006. In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 67-90.

[151] Johnson, R. E. , Venus, M. , Lanaj, K. , Mao, C. , & Chang, C. H. 2012. Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational,

consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97 (6), 1262-1272.

[152] Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

[153] Katz, R. L. 1974. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52 (5), 90-102.

[154] Kenny, D. A., & Judd, C. M. 1986. Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. *Psychological Bulletin*, 99 (3), 422-431.

[155] Kiazad, K., Restubog, S. L., 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 on Personality*, 44 (4), 512-519.

[156] Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. 2000. From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3 (3), 211-236.

[157] Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. In S. W. J. Kozlowski & K. J. Klein (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[158] Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbanjac, A., & Björkman, T. 2005. Indirect leadership in a military context: A qualitative study on how to do it. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (3), 215-227.

[159] Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. 1998. Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23 (4), 741-755.

[160] Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., &

Zhang, Y. 2011. Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42 (5), 795-816.

[161] Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Wu, M. 2012. Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (1), 90-108.

[162] Li, Y., & Sun, J. M. 2015. Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26 (2), 172-189.

[163] Lin, T. T., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chen, C. H. 2012. *Unpacking examining the relationship between CEO leadership style and performance: Does competence matter?* In Best Paper Proceedings of the Academy of Management Annual Meetings, Boston, MA, 3-7 August 2012. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

[164] Lin, T. T., Cheng, B. S., Kuo, S. T., & Tsai, C. Y. 2009. *Gender differences of paternalistic leadership effectiveness over time*. Paper presented at the Annual Meeting of Academy of Management, Chicago, IL.

[165] Markus, H., & Kitayama, S. 1991. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.

[166] Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. 1999. Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review*, 24 (4), 781-796.

[167] Mumford, M. D., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18, 154-166.

[168] 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 (1), 32-39.

[169] Norenzayan, A., & Heine, S. J. 2005. Psychological universals: What are they and how can we know? *Psychological Bulletin*, 131 (5), 763-784.

[170] Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34 (3), 566-593.

[171] Pillutla, M. M., Farh, J. L., Lee, C., & Lin, Z. 2007. An investigation of traditionality as a moderator of reward allocation. *Group & Organization Management*, 32 (2), 233-253.

[172] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879.

[173] Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Bartol, K. M. 2008. Leader evaluations: A new female advantage? *Gender in Management: An International Journal*, 23 (3), 156-174.

[174] Ragins, B. 1991. Gender effects in subordinate evaluations of leaders: Real or artifact? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 259-268.

[175] Redding, S. G. 1980. Cognition as an aspect of culture and its relation to management processes: An exploratory view of the Chinese case. *Journal of Management Studies*, 17 (2), 127-148.

[176] Redding, S. G. 1990. *The spirit of Chinese capitalism*. New York: Walter de Gruyter.

[177] Rousseau, D. M. 1985. Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. — 30 —

Research in Organizational Behavior, 7 (1), 1-37.

[178] Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. 2017. A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102 (2), 203-214.

[179] Sedikides, C., & Brewer, M. B. 2001. *Individual, relational, and collective self: Partners, opponents, or strangers?* In C. Sedikides & M. B. Brewer (Eds.), *Individual self, relational self, collective self* (pp. 1-4). Philadelphia: Psychology.

[180] Silin, R. H. 1976. *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[181] Smith, J. A., & Foti, R. J. 1998. A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9 (2), 147-160.

[182] Snell, R., & Chak, A. M. K. 1998. The learning organization: Learning and empowerment for whom? *Management Learning*, 29 (3), 337-364.

[183] Song, L. J., Zhang, X., & Wu, J. B. 2014. A multilevel analysis of middle manager performance: The role of CEO and top manager leadership. *Management and Organization Review*, 10 (2), 275-297.

[184] Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

[185] Stouffer, S. A., Lumsdaine, A. A., Lumsdaine, M. H., Williams Jr, R. M., Smith, M. B., Janis, I. L., & Cottrell Jr, L. S. 1949. *The American soldier: Combat and its aftermath* (Studies in social psychology in World War II, Vol. 2.). Princeton, NJ: Princeton University Press.

[186] Triandis, H. C. 1995. *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

[187] Tsai, S. C., Cheng, B. S., & Chou,

- L. F. 2015. The Model of Leader-Subordinate Relational Identity. *Chinese Journal of Psychology*, 57 (2), 121-144 (in Chinese).
- [188] van de Vijver, F. J. R., & Leung, K. 1997. *Method and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [189] Vecchio, R. P., & Bullis, R. C. 2001. Moderators of the influence of supervisor-subordinate similarity on subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 884-896.
- [190] Vera, D., & Crossan, M. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29 (2), 222-240.
- [191] 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 Organizational Behavior*, 31 (1), 106-121.
- [192] Wang, A. C., Chiang, T. J., Chou, W. J., & Cheng, B. S. 2017. One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, 34 (3), 505-535.
- [193] Wang, A. C., Chiang, T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. 2013. Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 101-113.
- [194] Wang, A. C., Chiang, T. R., & Cheng, B. S. 2011. *Chinese leader moral character: Scale development and validation*. Paper presented at the 2011 Annual Meeting of Academy of Management, San Antonio, Texas.
- [195] Wang, L., Huang, J., Chu, X., & Wang, X. 2010. A multilevel study on antecedents of manager voice in Chinese context. *Chinese Management Studies*, 4 (3), 212-230.
- [196] Westwood, R. I. 1997. Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among overseas Chinese. *Organization Studies*, 18, 445-480.
- [197] Westwood, R. I., & Chan, A. 1992. *Headship and leadership*. In R. I. Westwood (Ed.), *Organizational behaviour: A Southeast Asian perspective*. Hong Kong: Longman Group.
- [198] Wong, C. S., Law, K. S., & Huang, G. H. 2008. On the importance of conducting construct-level analysis for multidimensional constructs in theory development and testing. *Journal of Management*, 34 (4), 744-764.
- [199] Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. 2010. Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 90-106.
- [200] Wu, K., & Zhu, X. G. 2014. Exploration and reflection on moral leadership. *Advances in Psychological Science*, 22 (2), 314-322.
- [201] Wu, M. 2012. Moral leadership and work performance: Testing the mediating and interaction effects in China. *Chinese Management Studies*, 6 (2), 284-299.
- [202] Wu, M., & Xu, E. 2012. *Paternalistic leadership: From here to where?* In X. Huang & M. H. Bond (Eds.), *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice* (pp. 449-466). Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- [203] Wu, T. Y., Hu, C., & 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 (3), 145-155.

[204] Yang, K. S. 2000. Monocultural and cross-cultural indigenous approaches: The royal road to the development of a balanced global psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 3 (3), 241-264.

[205] Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations* (6th

Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

[206] 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.