

战地黄花分外香：对家长式领导研究的质疑与批判

□ 黄 旭^①

摘 要：本文以林姿葶等人（2017）对家长式领导研究的回顾为基础，提出了这一文献中的八个主要问题。第一，家长式领导的文献过分强调家长式领导的本土特色，而忽略了其在其他文化的普适性。第二，家长式领导影响背后的调解机制尚未明确界定。第三，没有连贯和有力的证据表明家长式领导的有效性，这是林姿葶等人（2017）所宣称的。第四，家长式领导的三个层面之间的联系尚未得到证实。第五，更明确地界定家长式领导的概念是很重要的。第六，大多数旨在检验家长式领导理论的实证研究缺乏科学的严谨性。第七，在国际期刊上发表的论文很少，从而总体而言制约了其对主流领导文献的贡献。第八，由于家长式领导的构想带有破坏性领导的特征，为了使这一理论被主流领导研究者所接受，需要更多的持续努力在更高的抽象层次上完善这一理论。

关键词：家长式领导；批判；理论发展

林姿葶等（2017）对家长式领导研究的回顾，全面展示了中国家长式领导研究的现状。虽然过去十几年我和同事与学生们做了一些家长式领导的研究，也看了不少有关文献，但读了这篇回顾，有豁然开朗之感，对这个文献有了新的了解与认识。这些新的认识给了我许多的启发，也激发了我对这一理论的重新思考，更令我产生了对我们目前累积的相关知识的质疑。我认为我们急需对家长式领导研究的文献进行深刻的反思，对其理论基础提出挑战，并且要更严谨地检视我们现有实证研究的效度和可靠性。虽然，我很同意作者的观点，家长式领导是郑伯埙、樊景立与众多学者基于中国文化背景提炼出来的独特构念，对领导学理论贡献良多，但要持续推进这一理论的发展，我们需要以批判的态度审视现有文献，验证现有的假设，并探

^① 黄旭（E-mail: xuhuang29@outlook.com），香港浸会大学。

索新的发展方向。我用了毛泽东的诗词“战地黄花分外香”作为题目，就是因为我想借此机会提出我对这一文献的批判，希望通过批判的态度使这朵本土理论之花分外飘香。

以下，本文主要分为两部分。在第一部分，我会根据林姿葶、郑伯坝和周丽芳的文献回顾和评论，阐述我认为的家长式领导理论的重要贡献和发展。在第二部分，我会针对家长式领导的文献提出八点质疑与建议。当然，在这里需要说明，我的观点有很大的局限性，因为我对这一领域文献的了解和掌握有很多不足之处。谨希望通过这些批判性评论激发同行们对这一理论的反思。

一、家长式领导研究的 贡献与发展

林姿葶等（2017）指出家长式领导是“唯一采用贴近华人企业观察、归纳现象命题、进行文化分析，并进行演绎研究验证等全方位研究途径所建构出的华人领导理论”。实证研究也证明，这种领导方式有别于领导学文献的其他领导方式，如交易型领导、变革型领导、辱虐型领导等（李超平等，2007；吴敏等，2007；郑伯坝等，2002；郑伯坝等，2003；Cheng et al., 2004）。我和同事们最新的研究也证明，威权领导比变革型领导更能够帮助公司提高业绩，特别是在营商环境差的地区（Huang et al., 2015）。在这个研究里，我们基于 102 家中国电信分公司的数据，发现在经济资源匮乏的区县经营的分公司，分公司一把手（总经理）的威权领导对公司四个月和一年之后的实质销

售业绩有正面影响。但是，在经济资源丰厚的区县经营的分公司，威权领导对公司四个月和一年之后的实质销售业绩反而有负面影响。分公司一把手的变革型领导行为对公司绩效没有影响，无论分公司是在资源匮乏还是在资源丰厚的区县经营。目前，我们已掌握了不少证据来证明家长式领导与其他领导行为的区别，以及家长式领导（尤其是威权的维度）对绩效的独特解释率。

此外，家长式领导的理论被提出后，有关的实证研究结果对家长式领导的三元结构不断提出挑战。比如实证研究的结果表明，威权领导会对员工的工作态度与行为产生负面影响（郑伯坝等，2002；Liang et al., 2007），但是仁慈领导和德行领导对员工的工作态度和行为的影响一向是正面的（Farh et al., 2006；Martinez, 2003；Pellegrini & Scandura, 2006）。威权领导与其他两元的家长式领导的关系也是负向的。因此，从概念上来讲，家长式领导的三元结构违反了多元构念的基本特质。一般来讲，一个多元的构念，其不同维度之间的相关性应该是正向的。但是，家长式领导的三个维度的相关性不是正向的，三个维度与其他变量的相关性也不一致。三元家长式领导的这一特征违背了社会科学理论建构的基本条件。

十几年来，不同的研究人员尝试解决这一问题。他们采取的方式基本有两种。其一，他们尝试改善家长式领导的测量，特别是针对威权领导的测量，希望借此发现威权领导与各种结果变量的正面相关性。比如，有些学者认为威权领导可分为专权和威严两个子维度（如：陈嵩和李佩芬，2006；陈嵩等，2008）。由于专权的领导倾

向于展现个人权威与强调部属的服从和顺从,其对部属的工作行为或态度会有负面影响。相反,由于威权领导注重监控程序、要求绩效,及维护规范与制度等,其对部属绩效会有正面影响。这一观点与周婉茹等(2010)提出的“专权”和“尚严”两个子维度非常相似。最近,Chen等(in press)基于威权式领导,发展出了规海式领导。他们认为威权的家长不仅严格要求子女,而且会循循诱导。所以,规海式领导由三个维度组成:规范管控,教诲指导和高绩效要求。他们运用了非常严谨的方法,利用三个独立的样本,证明了规海式领导构念的信度和效度,并且证明规海式领导(而不是威权领导)对员工绩效有正面影响,而角色清晰度(role clarity)和认知信任(cognitive trust)起中介作用。以上这些对威权领导测量的改进和拓展,改善了其与其他两个维度的矛盾关系。

其二,为了深入了解家长式领导三个维度之间的矛盾关系,有些学者尝试研究家长式领导的三个维度之间的互动(于海波等,2009;郑伯坝等,2003;Wu,2012)。比如,基于来自52家中国私营企业的292个员工的数据,Farh等(2006)的研究发现,威权领导对员工的上司满意度的负相关会被仁慈领导调节:高仁慈会使这个负面关系变得更弱。无独有偶,我和同事们的一项研究也发现了类似的交互作用。我们在广东省的一家工厂收集了686位员工和他们直接上司的问卷(Chan et al.,2013)。我们发现威权式领导对员工的工作绩效和公民行为的负面影响,会在高仁慈的条件下变弱;这个交换作用的中介机制是基于组织的自尊(organization-based self-esteem)。我们的理论基

础是自我价值,并结合了儒家思想的“恩威并济”的主张。我们认为,就像在家庭里,父亲即使对孩子非常严厉,也不会损害孩子的自尊,因为父亲在大多数时候会对孩子展示仁爱。在企业里,领导对下属“恩威并济”才不会损及下属的基于组织的自尊。虽然,我们找到了仁慈领导的调节作用,但我们没有发现,“恩威并济”能够提升下属的自尊、工作绩效和公民行为。“恩威并济”只能维持自尊、绩效,和公民行为处于一定高度。虽然我留意到有定性研究发现“恩威并济”的好处,但到目前为止,定量研究对“恩威并济”观点的支持尚不足够。

最后,家长式领导文献的另一个重要发展是对其作用机制的了解。林姿葶等(2017)的回顾中也涵盖了相关的文章。我认为,到目前为止,对于家长式领导的传导机制有两个比较重要的结论。第一,Farh和Cheng(2000)最早提出的家长式领导的三个中介机制(敬畏顺从、认同效法和感恩图报)基本没有得到持续的实证研究的证实。第二,学者们提出并且测试了一些新的中介机制,其中较多被验证的是对上司的信任(Chen et al.,2014;Wu et al.,2012)。

虽然,家长式领导的理论建设与实证检验在过去17年有了长足发展,但是基于对这个文献的观察,我认为,要发展这一理论,学者们需要克服一些理论和方法上的局限。以下,我将详细讨论我对家长式领导研究的八点批判。

二、对家长式领导研究的批判

(一) 本土情结

虽然家长式领导理论是扎根于中国本土文

化建立的理论，它的发展却同样受到了大中华本土情结的阻碍，局限其理论广度和普世性。家长式领导的文化根源是传统父权主义（paternalism）和人治主义。但是，父权主义和人治主义不仅仅出现在中华文化，也不仅仅出现在东方儒家文化圈里，它们存在于人类不同文化中，包括西方文化，而且在西方曾经盛极一时（Bendix, 1978；Weber, 1968）。如果我们在建构或拓展家长式领导理论的时候，过于强调其“本土”性，自然会束缚它的理论广度及普世程度。其实，林姿葶等（2017）的回顾也提到，已有证据显示家长式领导的三元结构在其他文化的群体中得到了检验，支持了其普世性（如：Boer et al., 2011；Cheng et al., 2014）。我要强调的一点是，家长式领导行为的确在中国的企业里比较普遍，这也是为什么家长式领导理论和实证研究能够萌芽于中国。但是，要提升家长式领导的理论高度，我们的理论基础不应该只围绕着中华文化，应该深刻思考孕育家长式领导的人类行为的根源，以及人类社会对这一领导行为的影响。林姿葶等的回顾中提到，Hayek 等（2010）的记录显示家长式领导行为在早期美国南部庄园可能普遍存在。Weber（1968）对传统西方社会的描述中，也不乏类似家长式领导的现象。因此，我有理由推测，随着社会的发展和会价值的变迁，家长式领导在西方社会逐渐退出历史舞台，但不代表这一领导行为不复存在。

（二）理论机制不清

由于家长式领导的理论建构过于强调其本土性，我们对这一领导行为是通过哪些机制来影响部属的，尚没有清晰的认识。当初 Farh 和 Cheng（2000）所提出的中介机制（敬畏顺从、

认同效法和感恩图报），主要是根据中国传统文化特征推断出来的。假如家长式领导具有普世性，我们建构它的影响机制时，就应该回归主流领导力理论的基础。事实上，Farh 和 Cheng（2000）所提出的中介机制没有得到足够的实证支持。反而不少学者基于主流理论提出并测试了不同的中介变量（如对上司信任、公平感、LMX、基于组织的自尊等）。可是，到目前为止，这些中介变量与选择尚未组成一个坚实的理论框架，并且不能体现家长式领导独特的影响机制。我们有必要从理论的高度来深入拓展家长式领导的影响机制。

（三）对家长式领导的有效性的质疑

林姿葶等（2017）指出：“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。”但是，在我看来，目前的实证研究的证据，尚不足以支持家长式领导风格的有效性。如前文所言，大多数研究发现，威权领导会对员工的工作态度与行为产生负面影响（郑伯坝等，2002；Liang et al., 2007），也没有研究发现“恩威并济”会对部属的行为和态度有促进作用（Chan et al., 2013）。只有我和同事们的一项研究发现了威权领导在经济资源匮乏的地区才会对企业的绩效有促进作用（Huang et al., 2015）。在那篇文章里，我们提出了“威权领导的功能主义论”（Theory of the functionality of authoritarian leadership）。我们认为，要解释为什么威权领导行为在企业普遍存在，需要从功能主义的视角来理解它对企业产生的有效性。我们提出，要探索威权领导的功能性，我们可以从两方面入手。其一，我们需要建构理论来解释威权领导是怎样促进部属个体和企业整体

的效率的。其二，我们可以从进化心理学的视角深入探讨，为什么员工能够忍受或接受领导威权行为。我们只有从理论上了解了威权领导的功能性，才有可能有力地拓展家长式领导的有效性。

（四）对三元结构的矛盾的回避

如上文所言，到目前为止，学者们在不断尝试厘清家长式领导的三个维度之间的矛盾关系（威权领导与仁慈和德行领导一般呈现负相关）。但是，更多的学者（包括我自己）在研究和运用家长式领导理论的时候，对它的三元结构的矛盾采取了回避态度。有些研究只选取家长式领导的一个或两个维度进行研究，有的即使涵盖了三个维度，在讨论和分析这三个维度时，也只是把它们分开处理，回避讨论三元之间的关系。结果造成这些文献对三元结构的研究过于散乱。可喜的是，最近有几位学者提出了解决三元结构矛盾的新思路。基于潜在个人资料分析法（latent profile analysis），Si 等（2016）尝试测量管理者集三种领导于一身的不同程度，从而观测出每位管理者的家长式领导的类型。比如，有些领导可能是高威高仁高德，有些可能是低威高仁高德，而有些可能是低威高仁低德等。通过这种类型的测量，既可以更精准地检验不同方式的家长式领导的作用，又不必回避三元矛盾。

（五）什么是家长式领导

家长式领导的研究主要依托 Farh 和 Cheng（2000）的三元结构。几乎所有文章都基于一个假设：威权、仁慈和德行代表了家长式领导的本质和基础。虽然一些研究对其量表进行了不断的修正，但没有研究对三元结构做出深刻的挑战与拓展。最近，Chen 等（in press）提出的规海式

领导激发了我对家长式领导整体构念的反思。规海式领导包含了三个维度：规范管控、教诲指导和高绩效要求。其中，只有规范管控与威权领导比较相近。很明显，另外两个维度也是比较典型的“家长行为”。可是从概念上来讲，这两个维度既不属于威权，也与仁慈和德行有很大区别。虽然文章的作者没有明确指出，我认为教诲指导和高绩效要求可能也是家长式领导的重要组成部分。未来研究需要对此进一步检测。

（六）实证证据累积不足

据林姿葶等（2017）的回顾文章统计，有关家长式领导的中英文文章已累计到 800 篇以上。但是，我的观察是，绝大多数文章的焦点都不是检验和拓展 Farh 和 Cheng（2000）提出的家长式领导的三元理论，而且大多数实证研究的方法也不够严谨。比如很多研究都是基于切面数据（cross-sectional data），而且很多的研究结果都受同源误差影响。只有少数文章的结果是通过比较严谨的方法得出，值得参照。为了推进家长式领导理论的发展，我们需要更多高质量的实证研究，使我们能更坚实地累积相关证据。

（七）英文文章不足

林姿葶等（2017）的统计显示，发表在英文期刊上的家长式领导的文章多于发表在中文期刊上的文章，而我对这一文献的观察正好相反。实际上，针对 Farh 和 Cheng（2000）的家长式领导的三元理论进行的实证研究，中文文章要远远超过英文文章。最近几年，才有几篇有代表性的文章发表在较有影响力的英文期刊上，如 Chan 等（2013）；Chen 等（2014）；Huang 等（2015）；Schaubroeck 等（2016）；Wang 和 Cheng（2010）；Wang 等（2013）；Wu 等（2012）；等等。我认

为，家长式领导理论有其普世性，特别是威权领导维度的普适性更明显。我们对家长式领导的深入研究，最终会对主流领导力文献产生深远影响。在英文期刊上的发表，才能使这个基于中国文化提炼出来的理论让更多国际学者认识。

（八）污名的洗涤

我很高兴看到林姿葶等（2017）讨论了威权领导的污名问题。的确，威权领导会较容易引起西方学者的抵触。归根结底，威权式领导在西方社会属于“政治不正确”的概念。即使这一构念在传统西方社会普遍存在，在现代西方社会也容易观察得到，由于威权领导违背现代西方主流价值观，这个构念自然会带有污名。林姿葶等（2017）提出洗涤威权污名的方法是厘清威权的维度，找寻文化解释，和探讨“恩威并济”的作用。我觉得，虽然这些方法有助于发展家长式领导理论，但是对于洗涤威权的污名可能无济于事。我认为，我们应该从理论高度思考威权领导普遍存在的原因，从而挖掘其功能性，并且要紧密结合现有主流的领导学理论突出它的独特性。这样一来，我们才能与西方学者对话和交流，展现家长式领导理论对领导力研究的特殊贡献。

三、总结

总而言之，我认为，家长式领导理论虽然有其中国文化的独特性质，也具有很强的普世特征。推进和发展家长式领导的理论，我们面对的是两个“战场”。我们不仅需要用扎根研究模式继续挖掘它埋在我们文化深处的特征，也需要跳出我们的文化视野，从更高的理论高度

探索其在不同文化中呈现出的模式。我们更需要的是不断反思家长式领导的理论基础和其受当前社会变迁的影响。在我看来，家长式领导风格的产生与人们家庭生活的经验息息相关。随着家庭生活模式的改变，家长式领导的方式也可能随之改变。但是，家长的某些特征，如仁爱、德行，甚至规范管控、教诲指导等，很难在短期内有显著改变，从而会持续成为人们获取领导方式的社会源泉。我们面对的更大的挑战是洗涤家长式领导理论的“原罪”，使更多的国际学者了解和接受它，使这朵本土之花绽放在领导力研究的广阔原野。

（接受编辑：梁建

收稿日期：2017年11月17日

接受日期：2017年12月12日）

参考文献

- [1]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。
- [2]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。
- [3]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。
- [4]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。
- [5]郑伯坝、谢佩鸳、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。

- [6] 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。
- [7] Bendix, R. 1978. *Kings or people: Power and the mandate to rule*. CA: University of California Press.
- [8] Boer, D. , Lin, T. T. , García - de - la - Torre, C. , Vynoslavska, 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.
- [9] Chan, S. , Huang, X. , Snape, E. , & Lam, C. 2013. The Janus face of paternalistic leaders Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 108-128.
- [10] 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, 796-819.
- [11] Chen, T. , Li, F. , & Leung, K. (in press). Whipping into shape: Construct definition, measurement, and validity of directive-achieving leadership in Chinese culture. *Asia Pacific Journal of Management*.
- [12] 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.
- [13] 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.
- [14] 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.
- [15] 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.
- [16] Huang, X. , Xu, E. Chiu, W. , Lam, C. , & Farh, J. L. L. 2015. When authoritarian leaders outperform transformational leaders: Firm performance in harsh economic environments. *Academy of Management Discoveries*, 1 (2), 180-200.
- [17] Martinez, P. G. 2003. Paternalism as a positive form of leader - subordinate exchange: Evidence from Mexico. *Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 1, 227-242.
- [18] Pellegrini, E. K. , & Scandura, T. A. 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34 (3), 566-593.
- [19] Si, W. , Fu, P. P. , Qu, Q. , Farh, J. L. , & Kang, F. 2016. *Paternalistic leadership and its effectiveness on followers: A person-centered approach*. International Association for Chinese Management Research 7th Biennial Conference, Hangzhou, China.
- [20] Schaubroeck, J. M. , Shen, Y. , & Chong, S. 2016. A dual - stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102, 203-214.
- [21] 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.

[22] 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.

[23] Weber, M. 1968. *Economy and Society*. New York: Bedminster Press.

[24] Wu, M. 2012. Moral leadership and work performance: Testing the mediating and interaction effects in China. *Chinese Management Studies*, 6 (2), 284–299.

[25] 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.

[26] Wu, M. , Huang, X. , & Chan, S. C. H. 2012. The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 1, 1–18.