

家长式领导研究综述

周成驰*

西北师范大学管理学院, 甘肃 兰州 730070

DOI:10.61369/ER.2025070027

摘 要： 家长式领导是一种具有深厚中国本土文化渊源的领导方式，其内涵深刻地影响了企业管理者的领导行为。本研究通过从家长式领导的文化根源、概念内涵、测量方式以及其影响四个方面对国内外已有的文献进行了梳理，帮助更深入地理解家长式领导的内核。此外，基于当前管理实践的变化，本研究提出了家长式领导未来可能的研究方向，为后续研究提供参考。

关 键 词： 家长式领导；文化根源；概念变迁

A Review of Research on Paternalistic Leaderships

Zhou Chengchi*

School of Management, Northwest Normal University, Lanzhou, Gaunsu 730070

Abstract： Paternalistic leadership is a leadership style with deep roots in Chinese culture, and its characteristics have profoundly influenced the leadership behaviour of managers. This study systematically reviewed the existing literature at home and abroad from four aspects: the cultural roots, conceptual connotations, measurement methods, and impacts of paternalistic leadership. This helps to gain a deeper understanding of the core of paternalistic leadership. Moreover, based on the current changes in management practices, this study proposed possible future research directions for paternalistic leadership, providing a reference for subsequent research.

Keywords： paternalistic leadership; cultural roots; evolution of concepts

在中国文化的影响下，东亚地区普遍存在一种可以概括为家长式领导的领导风格。家长式的领导植根于中国传统的儒家哲学，它强调了基于道德、善良和尊重权威的自上向下的等级制度的重要性。儒家思想塑造了领导者的角色，即一个真正关心追随者福祉的家长；而追随者的角色是通过服从领导者的指令来回报他们的关心和支持。自从国外学者开始关注家长式领导以来，在数十年里国内外学者对家长式领导进行了深入研究。而随着数字技术、人工智能的出现对传统领导的方式的冲击以及学界对家长式领导研究的深入，亟需对家长式领导的研究现状做一个系统的回顾。因此，本文通过探索家长式领导根植于中国儒家文化中的根源，并且对家长式领导的概念界定、测量维度以及其对不同主体的影响进行梳理，以期能够根据已有研究分析出家长式领导未来的可能研究方向。

一、家长式领导的内涵

（一）家长式领导的渊源

家长式领导植根于中国本土的儒家哲学，具有极其深厚的东方传统文化根基。樊景立等学者巧妙运用“冰山概念”对此进行了形象描述：家长式领导的部分可见部分（即领导者的领导风格和行为方式）能够被观察到，而其背后隐藏的文化价值观念如同冰山沉入海平面下庞大且复杂的中国传统意识形态和文化价值^[1]。

从家长式领导者扮演的角色看，儒家哲学基于传统的社会关系，塑造了家长式领导者的二元角色的具体内涵——父亲形象以及族长形象。领导者作为父亲的形象时，表现出高度的道德价值

观和对追随者福祉的深切关心；而当领袖作为一个族长形象时，为了追随者的最大利益行事，并要求追随者必须服从领袖的决定。在实际管理中，这两种角色往往交织在一起，形成了家长式领导独特的双重特征。

从家长式领导涉及的三种领导风格来看，威权领导根植于传统社会中下级对上级绝对服从的等级观念。这种等级观念构建了中国古代文化中经典的“君君臣臣父父子子”等级系统，进而构建了传统的“等级森严”且分工明确的社会体系。当这一文化逻辑延伸至企业管理领域中时，便表现为领导者对员工的控制，以及员工对领导者威权行为的服从。仁慈领导则主要源于中国传统文化中的礼仪观念。儒家强调人与人之间的角色关系是建立在相互关怀的基础之上，一方面是上级应以仁慈和友爱之心对待下

基金项目：西北师范大学2025年研究生科研资助项目《甘肃省中小企业数字化转型影响机制研究》（科研编号：KYZZS2025054）。

第一作者兼通讯作者：周成驰（2000-），男，浙江衢州人，硕士研究生，主要研究方向：数字化转型、领导力。

级；另一方面则是下级须秉持孝顺、服从与忠诚来回馈上级的关怀。德行领导则与中国传统道德观念紧密相连。儒家思想认为，个体的人格修养与道德培育是社会稳定的根本所在。在传统社会中，上位领导者在被赋予管理权力的同时，也必须承担“以身作则”的责任。在现代企业管理中，这一价值观便体现为领导规范自己的行为，从而使得员工对领导者高尚品格产生尊重与认同，并由此构成领导者权威合法性的重要基础^[2]。

（二）家长式领导概念的发展

家长式领导的概念是一个逐步深化的过程。上世纪家长式领导的研究还处于萌芽期时，就已有学者察觉到，东亚地区企业的领导者常常在企业中扮演类似“家长”的角色，一方面通过关心来维系与下属的关系，另一方面又通过严格的管理来使得下属按照领导者的意愿行事。

随着研究的深入，许多学者提出了自己对家长式领导的定义。其中，影响最深远的是郑伯坝等的观点。他们通过对东亚地区企业领导者行为的观察和梳理，将家长式领导细化为三个概念，即威权领导、仁慈领导和德行领导^[3]。Aycan从跨文化视角重新概念化家长式领导，强调其作为“层级化关怀——顺从交换关系”的本质，归纳出了仁慈型与剥削型两种亚类型，并且使用2×2矩阵来描述四种不同的领导风格^[4]。Wagstaff等以支配性理论为框架，指出家长式作风本质上体现了仁慈与控制之间的交互关系；基于这一概念化路径，Wagstaff等进一步提出，家长式领导实际上反映了一种综合评价，即在多大程度上领导者被下属同时视为仁慈且有控制力的综合判断^[4]。

（三）家长式领导的测量

针对家长式领导的测量，学者们开发出了许多不同的量表。其中，最经典的测量量表是郑伯坝等于2000年开发的包含威权领导、仁慈领导和德行领导三个维度的测量量表，分别捕捉领导者在权威、仁慈与道德三个维度上的表现^[2]。尽管郑伯坝等提出的三维家长式领导量表应用广泛，但其有效性也引发了一些学者的关注与讨论。部分学者认为，家长式作风本质上应被视为融合权威与仁慈的一维结构，因为家长式领导者在实践中往往会交替使用权威与关怀；另一些学者则指出，威权维度与仁慈、道德维度之间可能呈负相关关系，从而对该三维量表的心理测量学特性提出质疑。不过尽管如此，郑伯坝等构建的三维家长式领导量表依然迄今为止是家长式领导最具代表性且应用最广的测量工具之一。Aycan等基于跨文化视角，引入西方从潜在意图与行为表现的两个维度，衍生出家长式领导的四种类型，分别是仁慈型家长式作风、剥削型家长式作风、威权型方式以及权威型方式，并基于此编制了家长式领导的量表^[3]。

二、家长式领导的影响机制

（一）对于追随者个体的影响

本研究参考郑伯坝等提出包含三个核心维度的家长式领导内涵，以下分别从威权领导、仁慈领导与道德领导三个方面阐述其对追随者所产生的不同影响。

部分学者认为，威权领导与追随者的工作结果呈负相关关系。在研究这一关系时，学者们较多借助社会交换理论加以解释。该理论认为，当一方对另一方采取积极或消极的行动时，接受方会倾向于以互惠的方式予以回应。换言之，个体通常以有利行为回报有利待遇，以不利态度或行为回应消极对待。威权领导者往往较少对追随者表现出支持与信任，也较少尊重其观点与价值取向。在此情形下，追随者往往不愿表达自身关切，也难以寻求领导者的支持。

根据社会交换理论，人际关系建立在互惠基础之上，个体感到有责任对他人有利或不利的行为作出相应回馈。由此可以认为，仁慈领导能够激发追随者产生正向的互惠反应，进而带来一系列积极结果，如提升工作满意度、组织承诺、组织公民行为、工作绩效、忠诚度与信任感，并降低离职意愿与心理退缩行为。仁慈领导者因真诚关心下属福祉，并与追随者建立起个性化的情感联结，而更容易获得正向回馈。这类领导者将下属视同家人，对下属的职业发展与个人福祉给予整体性关注，从而赢得追随者高度的信任、服从与忠诚。

目前学界主流的观点认为，道德领导与追随者的工作结果之间存在正向关联。道德领导者以正直著称，在其核心价值观受到挑战时不会轻易妥协或退让。此外，这类领导者展现出较高的个人品德，并利用自身地位促进追随者的集体利益。因此，道德领导主要表现为两种关键行为：一是展现正直，二是超越自身利益，以追随者的福祉为行动导向。社会认同理论认为，当追随者相信领导者具备正直品格与较高的道德标准时，更可能产生对领导者的信任、忠诚与认同^[5]。

还有研究者基于不同的维度，探究了家长式领导对追随者的影响。张兰霞等将企业中的家长式领导划分为四种类型，即高威权型领导、明主型领导、低威权型领导与均衡型领导；其中，在明主型领导影响下，员工的角色内行为与角色外行为表现最优^[6]。

（二）家长式领导对于组织和团队层面的影响

相较于个体层面，有关家长式领导在组织与团队层面影响的研究相对较少。在组织层面，王振等发现，仁慈与德行领导对组织创新绩效具有显著正向作用，威权领导则无明显影响^[7]。陈艳艳等从组织情绪视角出发，认为仁慈与德行领导通过提升组织情绪能力对企业创新绩效产生积极影响，而威权领导则通过削弱情绪能力对创新绩效产生负面作用^[8]。

在团队层面，耿紫珍等基于内隐性建言理论，发现仁慈与德行领导通过增强促进性或抑制性建言来提升团队创造力，而威权领导则通过削弱这两类建言行为导致团队创造力下降；进一步研究表明，当团队传统性水平较低时，威权领导通过抑制性建言对团队创造力产生的负面影响不再显著^[9]。Chen等将集体效能感定义为团队对完成特定任务的共同能力信念，其研究显示德行领导对集体效能感具有正向影响，而威权与仁慈领导则未表现出显著作用^[10]。

三、结语

本文从家长式领导的文化渊源、概念发展、变量测度以及其

对个体、组织层面的影响等方面对家长式领导进行了文献的梳理和剖析。尽管关于家长式领导的实证研究已较为成熟，但仍存在若干明显不足。本文基于当前管理实践的变化，认为可以从以下几个方面对家长式领导进行更深入的研究。

一是探索家长式领导在数字化时代下的意义重构和全新形态。当前，在远程办公和人机协同逐渐成为常态的背景下，领导者对于追随者的影响力和途径受到了极大的限制，原先传统的家长式领导者的“言传身教”在许多场景中已经不再适用。因此，在许多分散性或跨域组织中，家长式领导如何通过数字化手段实现自身的“恩威并施”有待后续的研究。

二是代际变迁下的家长式领导对于追随者的影响变化和作用路径。随着“Z世代”成为职场主力，他们较以往的员工而言更追

求自由、创意和新鲜感，更倾向于平等、透明、参与式的管理，这导致了传统家长式领导中的威权型领导风格在新生代员工面前遭遇了前所未有的抵抗。因此，家长式领导必须转变以往的领导方式，将自身的形象从“威严的家长”向“善于倾听、引导的家长”转变。未来可以通过对“Z世代”的员工和领导者进行深入的投资访谈，探究代际变迁下家长式领导的新内涵。

三是研究跨文化背景下家长式领导的适用性。家长式领导理论起源于对华人家族企业的研究，具有很强的文化特定性。而现如今，在全球化趋势愈加猛烈的现在，家长式领导会在欧美企业、中东企业等不同的应用情境下，是否产生与东亚地区企业截然不同的影响结果？而现有研究缺乏在非儒家文化圈与华人文化圈的跨文化比较，这些都有待后续的研究。

参考文献

[1]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[J].本土心理研究,2000(01):6-11.

[2]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].本土心理研究2000（14）：1-54.

[3]Aycan, Z. Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization[M]. In Indigenous and Cultural Psychology, Springer,2006.

[4]Wagstaff M.F., Collela A., Triana M.D.C., Smith A.N., & Watkins M.B.. Subordinates’ perceptions of supervisor paternalism: A scale development[J]. Journal of Managerial Psychology, 2015,30(6):659- 674.

[5]Nnaemeka, L., Onebunne, J.. Leadership in African context[J]. Nnadiabube Journal of Social Sciences, 2017,1(2), :30 - 45.

[6]张兰霞,杨永新,肇崧言.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[J].东北大学学报(自然科学版),2025,46(03):145-152.

[7]王振,刘戒骄.组织创新绩效问题研究——以中国式领导为基础[J].现代管理科学,2017(12):18-20.

[8]陈艳艳,赵永乐,孙锐.家长式领导风格对企业创新绩效的影响——基于组织情绪能力中介效应的视角[J].浙江社会科学,2019,(05):33-39+74+156.

[9]耿紫珍,马乾,丁琳.从谏或噤声? 家长式领导对团队创造力的影响[J].科研管理,2021,42(05):200-206.

[10]Chen Y,Zhou X and Klyver K.Collective efficacy:Linking paternalistic leadership to organizational commitment[J].Journal of Business Ethics,2019(02):587-603.