

# A Survey on Leadership Style of the State-Owned, Foreign-Invested and Private Enterprises in during China Economic Transformation\*

—Empirical Comparison on the Impact of Employee Performance under Different Leadership Styles

Xiongjun Liang<sup>1,3</sup>, Pingqing Liu<sup>2</sup>, Yun Lin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Economy & Trade Management School of Taizhou University, Taizhou

<sup>2</sup>Management & Economics School of Beijing Institute of Technology, Beijing

<sup>3</sup>Taizhou Vocational & Technical College, Taizhou

Email: Lxj858@sina.com

Received: Jun. 5<sup>th</sup>, 2013 revised: Jun. 30<sup>th</sup>, 2013; accepted: Jul. 8<sup>th</sup>, 2013

Copyright © 2013 Xiongjun Liang et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**Abstract:** Enterprise transformation is the basis of economic transformation, and the enterprise transition relies on management transition. The leadership style transformation is an important dimension of enterprise management transition. The survey on 1641 employees working in 53-state-owned, foreign-invested and private enterprises in China concluded that the traditional Chinese leadership style is still applicable and effective. Moreover, the friendly and inclusive leadership behavior with modern characteristics contributes to increasing staff loyalty and individual performance obviously. The comparison also found that the role of these leadership style and behavior in private and state-owned enterprises are more effective than those in foreign-invested companies. “Carrot and stick” is still an efficient management policy for current Chinese enterprises. There is still a long way for Chinese enterprises to go to achieve management transformation.

**Keywords:** The State-Owned; Foreign-Invested & Private Enterprises; Management Transition; Leadership Style; Individual Performance

## 经济转型中的国有、外资与民营企业领导方式调查\*

—兼对领导方式影响员工绩效的实证比较

梁雄军<sup>1,3</sup>, 刘平青<sup>2</sup>, 林云<sup>3</sup>

<sup>1</sup>台州学院经贸管理学院, 台州

<sup>2</sup>北京理工大学管理与经济学院, 北京

<sup>3</sup>台州职业技术学院, 台州

Email: Lxj858@sina.com

收稿日期: 2013年6月5日; 修回日期: 2013年6月30日; 录用日期: 2013年7月8日

**摘要:** 经济转型的基础是企业转型, 企业转型需要管理转型来实现。企业领导方式转型是衡量企业管理转型的一个重要维度。对中国 12 个省市加工制造业 53 家国有、外资和民营企业 1641 个个体样本的问卷数据分析表明, 传统的中国式领导风格在当前企业管理实践中仍然适用, 具有现代特点的包容、友善的领导行为对增进员工忠诚度和个体绩效的作用更为明显; 比较发现, 这些企业领导方式

\*基金项目: 国家自然科学基金项目“全球价值链上中小企业劳动关系: 从‘违规’到合规的组织社会化研究(项目号: 70872011)”和“‘竞次’背景下中小企业员工关系: 数据库、形成机理及心理援助机制研究(项目号: 71172173)”。

和领导行为在民企和国企中的作用比外企更有效。“胡萝卜加大棒”仍是当前中国企业有效率的管理方式，应作为科学管理组成要素继承下来。中国企业的管理转型任重道远。

**关键词：**国有、外资与民营企业；管理转型；领导方式；个体绩效

## 1. 引言

自弗雷德里克·泰罗(Frederick W. Taylor)创立科学管理<sup>[1]</sup>思想至今的百年里，西方企业管理经历了由科学管理向行为科学再到管理科学的演变，纷繁的管理理论具有“丛林”的特色<sup>[2]</sup>；20世纪90年代以后，公司再造和学习型组织成为现代管理的新理念和新实践风靡全球<sup>[3-6]</sup>，表明创新管理或管理转型历来都是企业应对外部竞争和环境约束的一种自觉与不自觉选择。其实质是，社会转型与经济转型必然导致管理转型<sup>[7]</sup>。美国资本主义经济由传统的个人企业向企业家式(家族式)企业再朝经理式公司的演变<sup>[8]</sup>，就是不断通过企业组织转型和管理转型持续实现经济转型的成功证例。

改革开放以来，我国开始了“由计划经济体制向市场经济体制和二元社会结构向一元社会转变的‘双转型’过程”<sup>[9]</sup>。就经济转型而言，其目标是经济增长方式由粗放型增长方式向集约型增长方式转变<sup>[10,11]</sup>，当前聚焦于经济增长方式如何朝经济发展方式转型<sup>[12]</sup>；就社会协调、和谐和可持续发展而言，中央明确要求加强“五位一体”的经济、政治、文化、社会和生态文明建设<sup>[13]</sup>，从而为转变经济发展方式提供了政策和制度保障。

在现代经济中，经济增长和经济发展又是可以互换使用的概念，例如，库兹涅茨研究的现代经济增长，其内涵与经济发展涵义基本重叠<sup>[14]</sup>。经济增长是经济发展的基础，而经济增长是由企业在以要素价格体系为最根本特征的宏观经济环境中，围绕成本最小化目标和根据要素相对价格选择要素投入组合来实现的<sup>[10]</sup>，按照熊比特的创新理论，如果被引入生产体系的这种要素投入组合属于“新组合”，所谓的“经济发展”也就实现了<sup>[15]</sup>。

有效率的经济组织是经济增长的关键<sup>[16]</sup>。由于企业生产的要素投入组合是由企业家或企业管理者组织实施的，即他们面对“不为零”的市场交易成本<sup>[17]</sup>，在企业内以行政指令替代市场交易因而取消了生产

要素不同组合中的讨价还价<sup>[18]</sup>，如果企业活动的调整所获得的收益多于其企业组织成本，企业就得到发展。所以，企业管理的效能和效率决定着企业产出的效率，乃至整个经济发展的水平。从这一意义上讨论经济发展方式转型与企业管理转型问题，存在如下逻辑关系：经济发展方式转型，必然要求企业转型，而实现企业转型必需依靠企业管理转型来完成。

2008年国际金融危机对我国出口企业强烈冲击和《劳动合同法》实施使企业人工成本普遍增加，使人们更加关注企业管理的转型升级问题。有学者以成就优势企业为目标，提出了综合转型观念、转型策略、转型目标的集成框架模型和观念转型、战略转型和运作转型的三级联动转型行动策略<sup>[19]</sup>。也有学者强调企业管理者转型是整个管理转型的关键，要更新管理理念和管理方法，实现从“传统管理者”向“现代管理者”蜕变<sup>[20]</sup>。换言之，企业领导方式转型是衡量企业管理转型的一个重要维度。

中国目前的企业，绝大多数还属于钱德勒意义<sup>[7]</sup>的个人与企业家(家族)式企业，无论是国有企业、中外合资企业，还是民营企业，具有中国传统文化特点的企业领导方式，即家长型领导仍很普遍，其在企业管理转型中是否丢弃，还是必须维持，是人们关注的一个问题。本文在相关研究基础上<sup>[21-24]</sup>，试从传统与现代结合的角度，考察现实中的国有、外资和民营企业领导方式、领导行为对员工忠诚度和个体绩效的影响，进一步探讨这三类企业管理转型的领导方式问题。

## 2. 研究方法

### 2.1. 研究取样

采用简单随机抽样方法在全国12个省市加工制造业企业中进行问卷调查，共获得有效问卷2005份。本研究从中分离出53家企业的1668个个体样本，根

<sup>1</sup> 鞠芳辉等研究的样本均是企业的中高层管理者，其研究结论容易为人们质疑：不能说明领导行为对普通员工的真实影响。吴敏等和陈璐等的研究，注意并克服了这一问题。本研究进一步预防了此问题。

据研究需要,又在数据统计分析时剔除了其中的 27 个企业高层领导样本。剩下的 1641 个样本个体的分布为:北京市 283 人(占 17.2%),上海市 286 人(占 17.4%),浙江省 258 人(占 15.7%),山东省 237 人(占 14.4%),广东省 88 人(占 5.4%),河南省 167 人(占 10.2%),其它地区 322 人(占 19.6%);国有企业 620 人(占 37.8%),外资企业 155 人(占 9.4%),民营企业 866 人(占 52.8%)。他们中,男性 997 人(占 60.8%),女性 644 人(占 39.2%);文化程度硕士及以上的 41 人(占 2.5%),大学本科 407 人(占 24.8%),大学专科 439 人(占 26.8%),中专或中技 277 人(占 16.9%),高中或职高 232 人(占 14.1%),初中 208 人(占 12.7%),小学 37 人(占 2.3%);企业中层干部 190 人(占 11.6%),基层主管 373 人(占 22.7%),普通员工 914 人(占 55.7%),辅助人员 76 人(占 4.6%),其他 88 人(占 5.4%)。

## 2.2. 研究工具

调查问卷内容由二方面的变量构成:一为反映个体特征的名义变量,有 21 个,视研究需要取舍;二是 Likert 5 点间距量表变量,在企业领导方式和领导行为维度分别有 22 个和 14 个,在员工忠诚度和个体绩效维度各有 20 个和 22 个。

基于文献研究、现场访谈和笔者以往研究与工作的经验,依据研究构思和初步假设对借鉴的中国式家长型领导行为量表<sup>[25]</sup>进行修订,并开发部分量表;量表合成后在近百名 MBA 学员中进行了试测和再修正。

## 2.3. 调查过程

问卷调查工作在 2010 年 8 月至 12 月进行。调查展开前对承担调查工作的硕、博研究生进行培训,本文作者带队开展调查。调查中要求被调查人独立填写问卷,并向他们承诺本匿名问卷仅用于研究,绝不对外公开或移作他用。问卷填答完毕,当场收回。部分交由企业组织填写的,也请员工按上述要求填写问卷。

## 2.4. 数据处理

Likert 5 点间距量表的定义:由 1 的“非常不同意”到 5 的“非常同意”,左右对称设计。调查问卷数据用 SPSS 11.5 for Windows 分析处理。

## 3. 研究结果

### 3.1. 变量的因素分析

1) 领导方式维度。由表 1 的 22 个变量组成 4 个因素,分别命名为“榜样领导”作用、“集权领导”特征、“严厉领导”作风和“败德领导”现象,解释了总变异的 67.70%。

2) 领导行为维度。由表 2 的 14 个变量组成 3 个因素,分别命名为“生活仁慈”、“工作仁慈”和“包容友善”,解释了总变异的 76.98%。

以上 7 个因素中,“工作仁慈”和“包容友善”的领导行为具有宽容激励等一些现代特点,其余 5 个都属于传统的或进一步说是中国式家长型的<sup>[26]</sup>,有着强烈权威、纪律性和父亲般仁慈与德行(我们在研究中特意增加了败德行为变量)。

3) 员工忠诚度维度。由表 3 的 20 个变量组成 5 个因素,分别命名为员工的“综合满意”、“归属组织”、“组织承诺”、“忠诚组织”和“留任意愿”,解释了总变异的 72.30%。

4) 个体绩效维度。由表 4 的 22 个变量组成 4 个因素,分别命名为员工“自主工作”、“自我效能”、“主动个性”和“工作绩效”,解释了总变异的 66.92%。

表 3 和表 4“员工忠诚度”和“个体绩效”维度的 9 个因素,本文称为企业组织绩效指标。

上表 1 至表 4 的负荷绝大多数居 0.62~0.86 之间(仅 2 个小于 0.62,分别为 0.555 和 0.580), $\alpha$  系数均大于 0.82(最大的 0.928),被解释的总变异达到 66.92%~76.98%,表明以上因素分析具有较高的信度和效度。

### 3.2. 因素的均值分析

根据问卷 Likert 5 点间距量表定义,由表 5 内因素的均值知,1641 个样本总体上认为:领导的集权特征不大明显、严厉作风属于一般、败德现象较少存在、榜样作用有所体现,领导生活仁慈接近水平一般、工作仁慈和包容友善基本处于较好水平;员工有高于一般水平的综合满意度、留职意愿和组织归属感,组织承诺和忠诚组织的程度均较高,自主工作与自我效能好,亦有较好的主动个性和工作绩效。

### 3.3. 因素均值方差分析

表 6 三类企业员工的均值比较表明:民营企业的

**Table 1. Factor analysis results of leadership styles variables**  
**表1. 领导方式变量的因素分析结果**

变量内容	因素及其荷重				$\alpha$ 系数
	榜样领导	集权领导	严厉领导	败德领导	
要求我完全服从他的领导	0.107	0.676	0.215	-0.107	0.902
当我当众反对他时, 会遭到他的冷言讽刺	-0.162	0.679	0.232	0.307	
他心目中的模范下属, 必须对他言听计从	-0.120	0.800	0.212	0.208	
工作上大小事情都由他自己一人决定	-0.155	0.772	0.238	0.263	
开会时, 都照他的意思作最后决定	-0.106	0.766	0.262	0.230	
他不把信息透漏给我们知道	-0.155	0.605	0.336	0.368	
他不让我们察觉他真正的意图	-0.191	0.555	0.379	0.393	
在我们面前, 他表现出严格的样子	-0.029	0.360	0.673	0.156	
与他一起工作时, 我感觉有压力	-0.120	0.296	0.623	0.297	
在工作中, 他采用严格的管理方法	0.175	0.158	0.763	-0.030	
当任务无法达成时, 他会斥责我们	-0.099	0.278	0.688	0.236	
他持续要求我们的业绩一定要超过其它单位	0.018	0.193	0.766	0.096	
他遵照原则办事, 触犯时我们会受到严厉的处罚	0.059	0.169	0.767	0.108	
得罪他时, 他会公报私仇	-0.153	0.255	0.186	0.820	
他会利用职位搞特权	-0.156	0.283	0.187	0.820	
工作出问题, 他会把责任推得一干二净	-0.126	0.220	0.180	0.836	
他不会占我的小便宜	0.699	-0.047	0.007	0.151	
他不会因个人的利益去拉关系、走后门	0.782	-0.102	0.023	0.134	
他为人正派, 不会假公济私	0.836	-0.066	-0.010	-0.197	0.891
他对待我们公正无私	0.838	-0.092	-0.011	-0.264	
他是我做人做事的好榜样	0.804	-0.080	0.008	-0.271	
他能够以身作则	0.798	-0.077	0.016	-0.297	

**Table 2. Factor analysis results of leadership behavior variables**  
**表2. 领导行为变量的因素分析及变量间一致性分析结果**

变量内容	因素及其荷重			$\alpha$ 系数	
	生活仁慈	工作仁慈	包容友善		
他关心我私人的生活与起居	0.816	0.111	0.139	0.919	
他平常会对我嘘寒问暖	0.761	0.304	0.254		
对相处时间很久的部下, 他会无微不至照顾	0.729	0.346	0.241		
他会根据我个人的需要, 来满足我的要求	0.774	0.278	0.187		
他对我的照顾会扩及到我的家人	0.827	0.234	0.119		
他会帮我解决生活上的困难	0.738	0.379	0.195		
当我碰到难题时, 他会及时给我鼓励	0.490	0.675	0.272		
当我工作表现不佳时, 他会去了解真正的原因	0.427	0.708	0.295		
当我犯错时, 他会给我改过的机会	0.234	0.801	0.299		0.918
他不会当着同事的面给我难堪	0.256	0.769	0.237		
对于我工作上所缺乏的能力, 他会给予适当帮助与指导	0.264	0.782	0.322		
无论员工的年龄、职务、学历及性别, 他都表现出包容	0.216	0.298	0.853		
无论其他人的信念和外貌, 他都以友善及开放的态度对待	0.204	0.322	0.862		
他能以宽容的态度包容与自己背景、观点不同的人	0.242	0.296	0.850		

**Table 3. Factor analysis results of employee loyalty variables**  
**表3. 员工忠诚度变量的因素分析结果**

变量内容	因素及其荷重					α 系数
	综合满意	归属组织	忠诚组织	组织承诺	留任意愿	
我愿意专注于自己的工作，为单位奉献	0.088	0.165	0.772	0.284	0.120	0.860
我愿意付出额外的努力，帮助单位发展	0.146	0.225	0.799	0.212	0.133	
我为了单位利益，可以不计较自己的利益	0.199	0.315	0.712	0.116	0.082	
我十分关心单位的形象及未来的发展	0.142	0.151	0.729	0.314	0.112	
我常对朋友表示，我工作在一个理想的单位	0.236	0.751	0.270	0.188	0.179	0.911
我对别人提到自己单位时，会觉得骄傲	0.265	0.785	0.259	0.188	0.166	
我对目前的工作单位有一种归属感	0.266	0.779	0.247	0.175	0.211	
我在现单位工作，感觉充分发挥了自己能力	0.245	0.743	0.191	0.182	0.215	
我总能维护单位的名誉	0.079	0.149	0.406	0.692	0.169	0.835
我能将我们单位的好消息告诉别人	0.127	0.110	0.196	0.784	0.080	
我能积极提出改善单位发展状况的建议	0.220	0.220	0.152	0.730	0.093	
我能积极参加单位的会议	0.175	0.154	0.208	0.748	0.120	
我对我的工作岗位感到非常满意	0.670	0.272	0.150	0.153	0.328	0.870
我对我的工作报酬感到非常满意	0.755	0.328	0.072	0.056	0.167	
我对我的单位同事感到非常满意	0.662	0.012	0.241	0.327	0.171	
我对我的单位领导感到非常满意	0.722	0.188	0.211	0.203	0.233	
我对我在单位的晋升情况感到非常满意	0.759	0.313	0.056	0.110	0.178	0.848
我从来就没有考虑要辞去目前的工作单位	0.373	0.266	0.192	0.128	0.687	
半年内，我也不想调换到单位内其它部门	0.225	0.140	0.151	0.159	0.839	
如果再选择，我还是会从事目前这份职业	0.334	0.326	0.092	0.146	0.725	

**Table 4. Factor analysis results of Individual performance variables**  
**表4. 个体绩效变量的因素分析结果**

变量内容	因素及其荷重				α 系数
	自主工作	自我效能	主动个性	工作绩效	
主管不在现场时，我仍会按指示完成工作	0.678	0.288	0.069	0.129	0.909
在单位里，我能够和同事合作	0.767	0.280	0.072	0.116	
当同事面临工作问题时，我会给予帮助	0.816	0.252	0.086	0.070	
我能够坚持并克服困难去完成任务	0.813	0.248	0.138	0.120	
我能主动解决工作中所面对的问题	0.766	0.224	0.181	0.211	0.905
我能够尽我所能解决工作中的困难	0.757	0.214	0.137	0.143	
我能和别人共事，并清楚地表达个人意思	0.420	0.621	0.105	0.154	
我能设身处地为他人着想	0.430	0.608	0.131	0.188	
对我而言，最难的工作我也能够尽力完成	0.424	0.646	0.204	0.155	0.870
我能集中注意力，朝着成功目标努力	0.378	0.692	0.193	0.182	

续表

我喜欢追求个人感兴趣且具有挑战性的目标	0.252	0.747	0.229	0.158	
我能参与各种活动和训练,以促进自我成长	0.250	0.742	0.205	0.138	
我能在不同的场合,做出适当的表现	0.166	0.679	0.290	0.242	
如果我看到不喜欢的东西,我会去改正它	0.223	0.210	0.623	0.094	
不管什么事,只要认为是对的,我就会去实现它	0.156	0.121	0.805	0.131	
如果我有好想法,没有什么能阻碍我去实现它	0.096	0.206	0.802	0.121	0.829
我常常坚持我的观点,哪怕受到别人的反对	0.068	0.108	0.784	0.133	
我擅长发现机会	0.009	0.285	0.580	0.311	
和同事相比,我的工作成绩比较优秀	0.160	0.196	0.186	0.786	
我的领导对我的工作成绩比较满意	0.195	0.180	0.110	0.838	
同事对我的工作成绩评价比较高	0.217	0.204	0.161	0.812	0.881
我的工作成绩经常受到单位的表扬	0.068	0.127	0.200	0.797	

Table 5. Descriptive analysis of related factors mean and standard deviation (N = 1641)  
表5. 相关因素均值与标准差的描述分析 (N = 1641)

榜样领导	集权领导	严厉领导	败德领导	生活仁慈	工作仁慈	包容友善	综合满意	归属组织	忠诚组织	组织承诺	留任意愿	自主工作	自我效能	主动个性	工作绩效
3.46	2.88	3.06	2.34	2.98	3.45	3.59	3.32	3.56	3.87	3.81	3.42	4.11	3.88	3.49	3.53
0.94	0.98	0.92	1.17	1.00	0.99	0.97	0.87	0.98	0.82	0.79	1.02	0.71	0.70	0.76	0.80

注:第二行为因素均值,第三行为因素均值的标准差;据本文5点量表定义,赋值(均值)越大评价越高,下同。

Table 6. The ANOVA results of related factors of three kinds of enterprise employees  
表6. 三类企业员工在相关因素评价上的两两比较结果

	三类企业员工的均值(N = 1641)			均值差/Sig.		
	A 国企	B 外企	C 民企			
榜样领导	3.44	3.21	3.53	A - B = 0.23*/0.020	C - B = 0.32**/0.000	-/-
集权领导	3.07	2.94	2.74	A - C = 0.33**/0.000	B - C = 0.20*/0.021	-/-
严厉领导	3.18	3.06	2.98	A - C = 0.20**/0.000	-/-	-/-
败德领导	2.62	2.40	2.13	A - B = 0.22*/0.027	A - C = 0.49**/0.000	B - C = 0.27**/0.007
生活仁慈	3.07	2.61	2.97	A - B = 0.46**/0.000	C - B = 0.36**/0.000	-/-
工作仁慈	3.41	3.23	3.52	C - B = 0.29**/0.006	-/-	-/-
包容友善	3.56	3.45	3.63	C - B = 0.18*/0.038	-/-	-/-
综合满意	3.39	3.05	3.32	A - B = 0.34**/0.000	C - B = 0.27**/0.001	-/-
归属组织	3.68	3.36	3.50	A - B = 0.32**/0.001	A - C = 0.18**/0.002	-/-
留任意愿	3.52	3.28	3.37	A - B = 0.24*/0.039	A - C = 0.15*/0.015	-/-
自主工作	4.06	4.14	4.14	C - A = 0.08*/0.026	-/-	-/-
主动个性	3.55	3.33	3.46	A - B = 0.22**/0.005	-/-	-/-
工作绩效	3.65	3.32	3.49	A - B = 0.33**/0.000	A - C = 0.16**/0.000	C - B = 0.17*/0.017

注:1) 本文显著性定义: \*表示 0.05 水平显著(p < 0.05, 表述为显著), \*\*表示 0.01 及以上水平显著(p < 0.01, 表述为非常显著)。2) 各组同一因素均值方差检验齐性时,用 LSD 模块分析;方差不齐性时,用 T2 模块分析。3) 凡两两比较均值差异不显著的,其“均值差和 Sig.”的值均不列于表中。

领导榜样作用更好，外资企业更差；国有企业的集权领导特征更明显，民营企业最不明显；国有企业的领导更严厉，民营企业最不严厉；国有企业领导的败德现象更普遍，民营企业最不普遍；领导生活仁慈在国有企业体现更多，在外资企业体现最少；领导工作仁慈在民营企业更常见，在外资企业最少见；民营企业的领导更包容友善，外资企业领导最不会；员工的综合满意度、组织归属感、留任意愿、主动个性和工作绩效，国有企业更高(更好)，外资企业最低(最差)。

表 6 两两比较的差异是：对榜样领导作用评价，民营与国有企业员工非常显著和显著好于外资企业员工；对集权领导特征评价，国有和外资企业员工的肯定非常显著于和显著于民营企业员工；对严厉领导作风评价，国有企业员工非常显著强烈于民营企业员工；对败德领导现象评价，国有和外资企业员工的肯定均非常显著于民营企业员工，国有企业员工的肯定又显著于外资企业员工；对领导生活仁慈评价，国有和民营企业员工均非常显著好于外资企业员工；对领

导工作仁慈评价，民营企业员工非常显著好于外资企业员工；对领导包容友善评价，民营企业员工显著好于外资企业员工。在综合满意评价上，国有和民营企业员工非常显著高于外资企业员工；在归属组织评价上，国有企业员工非常显著强于外资和民营企业员工；在留任意愿评价上，国有企业员工显著好于外资和民营企业员工；在自主工作评价上，民营企业员工显著好于国有企业员工；在主动个性评价上，国有企业员工非常显著好于外资企业员工；在工作绩效评价评价上，国有企业员工均非常显著好于外资和民营企业员工，民营企业员工显著好于外资企业员工。对忠诚组织、组织承诺和自我效能的评价，三类企业员工间均无显著差异。

### 3.4. 因素相关分析

三类企业领导方式、领导行为与员工忠诚度和绩效的皮尔逊相关分析见表 7。结果表明：榜样领导与集权领导、败德领导呈非常显著负相关，与除严厉领

**Table 7. The Correlation analysis results of leadership style, behavior and employee loyalty, performance in the three types of enterprises**  
**表 7. 三类企业领导方式、行为与员工忠诚度和绩效的相关分析结果**

因素	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1. 榜样领导	3.46	0.94	(0.89)						
2. 集权领导	2.88	0.98	-0.22**	(0.90)					
3. 严厉领导	3.06	0.92	0.00	0.64**	(0.86)				
4. 败德领导	2.34	1.17	-0.27**	0.58**	0.43**	(0.91)			
5. 生活仁慈	2.98	1.00	0.48**	-0.03	0.08**	-0.10**	(0.92)		
6. 工作仁慈	3.45	0.99	0.60**	-0.21**	-0.037	-0.32**	0.70**	(0.92)	
7. 包容友善	3.59	0.97	0.69**	-0.22**	-0.09**	-0.37**	0.51**	0.66**	(0.93)
8. 综合满意	3.32	0.87	0.40**	-0.031	0.08**	-0.12**	0.49**	0.47**	0.46**
9. 归属组织	3.56	0.98	0.32**	-0.037	0.05	-0.14**	0.39**	0.39**	0.36**
10. 忠诚组织	3.87	0.82	0.29**	-0.036	0.06**	-0.18**	0.25**	0.30**	0.38**
11. 组织承诺	3.81	0.79	0.28**	0.020	0.06*	-0.14**	0.24**	0.30**	0.35**
12. 留任意愿	3.42	1.02	0.30**	-0.011	0.05	-0.06*	0.34**	0.33**	0.33**
13. 自主工作	4.11	0.71	0.27**	-0.06*	0.02	-0.23**	0.17**	0.33**	0.37**
14. 自我效能	3.88	0.70	0.28**	0.01	0.06*	-0.14**	0.23**	0.29**	0.35**
15. 主动个性	3.49	0.76	0.18**	0.14**	0.13**	0.05	0.26**	0.19**	0.24**
16. 工作绩效	3.53	0.80	0.18**	0.12**	0.11**	0.01	0.32**	0.25**	0.26**
因素	8	9	10	11	12	13	14	15	16
8. 综合满意	(0.87)								

续表

9. 归属组织	0.61**	(0.91)							
10. 忠诚组织	0.44**	0.58**	(0.86)						
11. 组织承诺	0.43**	0.47**	0.59**	(0.84)					
12. 留任意愿	0.65**	0.58**	0.42**	0.40**	(0.85)				
13. 自主工作	0.30**	0.49**	0.71**	0.58**	0.33**	(0.91)			
14. 自我效能	0.38**	0.47**	0.63**	0.61**	0.37**	0.69**	(0.91)		
15. 主动个性	0.37**	0.37**	0.39**	0.42**	0.29**	0.36**	0.57**	(0.83)	
16. 工作绩效	0.48**	0.45**	0.44**	0.51**	0.42**	0.39**	0.50**	0.44**	(0.88)

注：1) 样本 N 为 1641；2) 表中括号内数字为组成该因素各变量的内部一致性系数( $\alpha$ )，双侧检验；3) 相关程度未达到本文定义显著性水平的，不作描述。

导外的其他 12 个因素均呈非常显著或显著正相关；集权领导与工作仁慈、包容友善呈非常显著负相关，与自主工作呈显著负相关，与严厉领导、败德领导和主动个性、工作绩效呈非常显著正相关；严厉领导与包容友善呈非常显著负相关，与败德领导、生活仁慈、综合满意、忠诚组织、组织承诺、自我效能、主动个性和工作绩效呈非常显著或显著相关；败德领导与生活仁慈、工作仁慈、包容友善、综合满意、归属组织、忠诚组织、组织承诺、留任意愿、自主工作和自我效能呈非常显著或显著负相关；领导行为和员工忠诚度、个体绩效 3 个维度 12 个因素相互间，均呈非常显著正相关。

### 3.5. 全样本线性回归估计

根据三类企业领导方式和行为因素对员工忠诚度和个体绩效因素的多元线性回归分析结果(见表 8)，建立如下 9 个模型，并做必要的描述和解释。

榜样领导对员工综合满意度、自我效能和留任意愿有轻度正影响(见影响因子即回归系数，下同)；集权领导对员工的组织承诺、自主工作、自我效能、主动个性和工作绩效较明显的增进作用；严厉领导对增强员工综合满意度、组织归属感、忠诚度和工作自主性有一定正效应；败德领导对员工的忠诚度、组织承诺、自主工作和自我效能有一些负影响，对留任意愿有增进(可能员工受某个中介变量如综合满意或归属组织的强烈影响而不愿离职)；领导生活仁慈，对员工的综合满意、归属组织、忠诚组织、留任意愿、主动个性和工作绩效产生较大正向影响，但阻碍员工自主工作(可能因领导在生活上的关心间接导致员工工作

依赖性增加进而影响工作自主性)；领导工作仁慈，会增进员工的综合满意、归属组织、组织承诺、自主工作和自我效能；领导包容友善，对员工忠诚度和个体绩效 2 个维度 9 个因素均有较强的促进效应。说明中国式传统企业领导方式在当前企业管理中仍然适用、有效，具有某些现代特征的领导行为功效更明显。

### 3.6. 分组本线性回归估计

为考察三类企业领导方式、行为对员工忠诚度和绩效影响的差异，我们将分组样本回归结果列于表 9 比较。

表 9 的模型对比显示：领导方式和行为对员工综合满意、归属组织、忠诚组织、组织承诺、自主工作、自我效能、主动个性和工作绩效正影响的解释力(见调整  $R^2$  值)，民营企业强于国有企业；对留任意愿正影响的解释力，国有企业大于民营企业；对上述全部 9 个组织绩效指标正影响的解释力，外资企业均排列最后。说明中国式的传统企业领导方式和具有某些现代特征的领导行为，在民企和国企中的作用比外企更有效。

分自变量比较(见影响因子)，差异更加直观、明显：榜样领导对国企员工的综合满意、组织承诺、留任意愿、自我效能、主动个性有一定正影响，对外企员工的综合满意、组织归属和留任意愿的正影响力更强，说明榜样领导在国企的影响面较广，在外企的影响力更大，在民企无影响；集权领导对国企员工的组织承诺、主动个性和工作绩效有正向效应，对外企员工的组织承诺、自主工作、自我效能、主动个性和工作绩效的正向效应更大，而在民企这种正效应与外企



**Table 8. The regression results of employee loyalty and performance under enterprise leadership styles and behavior**  
**表 8. 企业领导方式与行为对员工忠诚度和绩效的回归结果**

自变量	综合满意 (模型1)	归属组织 (模型2)	忠诚组织 (模型3)	组织承诺 (模型4)	留任意愿 (模型5)	自主工作 (模型6)	自我效能 (模型7)	主动个性 (模型8)	工作绩效 (模型9)
(常数)	1.190 (12.06**)	1.698 (14.36**)	2.579 (23.83**)	2.441 (22.52**)	1.654 (12.89**)	3.064 (30.83**)	2.675 (26.80**)	2.166 (22.32**)	2.099 (20.89**)
榜样领导	0.057 (2.12*)				0.081 (2.35*)		0.051 (2.09*)		
集权领导				0.128 (5.66**)		0.090 (2.75**)	0.113 (5.55**)	0.141 (7.14**)	0.131 (6.80**)
严厉领导	0.076 (3.84**)	0.054 (2.26*)	0.119 (5.25**)			0.053 (2.29*)			
败德领导			-0.080 (-4.19**)	-0.059 (-2.95**)	0.049 (2.28*)	-0.101 (-5.55**)	-0.059 (-3.32**)		
生活仁慈	0.237 (9.42**)	0.199 (6.50**)	0.063 (2.88**)		0.212 (7.70**)	-0.087 (-3.80**)		0.121 (5.91**)	0.186 (8.75**)
工作仁慈	0.097 (3.30*)	0.140 (3.99**)		0.098 (4.23**)		0.150 (5.63**)	0.066 (2.91**)		
包容友善	0.185 (6.60**)	0.173 (5.80**)	0.259 (10.75**)	0.223 (8.67**)	0.206 (5.79**)	0.193 (8.50**)	0.173 (6.73**)	0.154 (7.06**)	0.140 (6.24**)
调整R <sup>2</sup> 值	0.310	0.198	0.161	0.147	0.154	0.174	0.142	0.111	0.136
F值	148.56**	102.36**	79.40**	71.53**	75.66**	58.77**	55.33**	69.39**	86.87**
VIF值	3 > VIF > 1	3 > VIF > 1	2 > VIF > 1	3 > VIF > 1	3 > VIF > 1	3 > VIF > 1	3 > VIF > 1	2 > VIF > 1	2 > VIF > 1

注：表中括号内数值为回归系数 t 检验的统计量，下同；样本量 1641 个，不包括 27 名企业高层领导，下同。

**Table 9. The comparison of regression results of employee loyalty and performance under three types of enterprise leadership styles and behavior**  
**表9. 三类企业领导方式和行为对员工忠诚度和绩效的回归结果比较**

自变量	综合满意 (模型1)	归属组织 (模型2)	忠诚组织 (模型3)	组织承诺 (模型4)	留任意愿 (模型5)	自主工作 (模型6)	自我效能 (模型7)	主动个性 (模型8)	工作绩效 (模型9)	企业分类
(常数)	1.441 (11.79**)	2.409 (15.01**)	2.819 (16.30**)	2.549 (14.03**)	1.806 (12.07**)	3.191 (19.78**)	3.168 (21.96**)	2.437 (14.66**)	2.411 (14.05**)	国有企业 (N <sub>1</sub> = 620)
	1.554 (7.08**)	0.190 (6.60**)	3.076 (12.00**)	2.254 (7.11**)	2.279 (7.29**)	3.874 (11.94**)	2.762 (8.42**)	2.431 (8.46**)	2.234 (7.03**)	外资企业 (N <sub>2</sub> = 155)
	1.127 (8.55**)	1.453 (9.22**)	2.353 (15.90**)	2.189 (15.93**)	1.460 (8.39**)	2.714 (22.59**)	2.293 (19.23**)	1.860 (12.90**)	1.972 (14.69**)	民营企业 (N <sub>3</sub> = 866)
榜样领导	0.103 (2.34*)			0.159 (3.76**)	0.1770 (3.22**)		0.133 (3.22**)	0.096 (2.12*)		国有企业 (N <sub>1</sub> = 620)
	0.334 (4.68**)	0.247 (2.66**)			0.311 (3.32**)					外资企业 (N <sub>2</sub> = 155)
										民营企业 (N <sub>3</sub> = 866)
集权领导				0.118 (3.38**)				0.094 (3.14**)	0.101 (3.13**)	国有企业 (N <sub>1</sub> = 620)
				0.210 (3.16**)		0.190 (2.57*)	0.301 (3.83**)	0.172 (2.48*)	0.165 (2.40*)	外资企业 (N <sub>2</sub> = 155)
				0.106 (4.15**)	0.087 (2.58**)	0.053 (2.34*)	0.110 (4.96**)	0.133 (4.37**)	0.130 (4.99**)	民营企业(N <sub>3</sub> = 866)
严厉领导			0.111 (3.08**)			0.115 (3.48**)				国有企业 (N <sub>1</sub> = 620)
										外资企业 (N <sub>2</sub> = 155)
	0.090 (3.28**)	0.071 (2.18*)	0.127 (4.20**)							民营企业 (N <sub>3</sub> = 866)

续表

			-0.100 (-3.37**)	-0.095 (-2.95**)		-0.131 (-4.77**)	-0.051 (-2.16*)		国有企业 (N <sub>1</sub> = 620)	
败德领导						-0.215 (-3.54**)	-0.154 (-2.39*)		外资企业 (N <sub>2</sub> = 155)	
			-0.064 (-2.37*)				0.057 (1.98*)		民营企业 (N <sub>3</sub> = 866)	
	0.234 (5.23**)				0.180 (4.20**)	-0.094 (-2.10*)	0.149 (3.34**)	0.163 (4.41**)	国有企业 (N <sub>1</sub> = 620)	
生活仁慈	0.163 (2.56*)					-0.135 (-2.31*)	0.151 (2.54*)		外资企业 (N <sub>2</sub> = 155)	
	0.235 (6.98**)	0.238 (5.93**)	0.086 (2.48*)		0.239 (6.32**)	-0.074 (-2.55*)	0.115 (3.96**)	0.195 (6.69**)	民营企业 (N <sub>3</sub> = 866)	
	0.136 (2.73**)	0.252 (5.51**)				0.154 (3.25**)	-0.100 (-2.03*)		国有企业 (N <sub>1</sub> = 620)	
工作仁慈		0.206 (2.52*)						0.178 (3.22**)	外资企业 (N <sub>2</sub> = 155)	
	0.089 (2.21*)	0.127 (2.66**)		0.173 (5.05**)		0.194 (5.54**)	0.150 (5.04**)		民营企业 (N <sub>3</sub> = 866)	
	0.116 (2.69**)	0.192 (4.27**)	0.281 (8.77**)	0.171 (3.76**)	0.154 (2.99**)	0.171 (4.65**)	0.112 (2.77**)	0.106 (2.51*)	国有企业 (N <sub>1</sub> = 620)	
包容友善			0.197 (2.76**)	0.273 (4.60**)		0.166 (2.69**)	0.162 (2.66**)		外资企业 (N <sub>2</sub> = 155)	
	0.253 (7.05**)	0.188 (4.39**)	0.252 (7.41**)	0.196 (5.61**)	0.266 (6.51**)	0.227 (7.35**)	0.210 (6.92**)	0.215 (6.46**)	民营企业(N <sub>3</sub> = 866)	
	0.313 71.45** 3 > VIF > 1	0.166 62.77** 2 > VIF > 1	0.156 39.02** 2 > VIF > 1	0.145 27.31** 3 > VIF > 1	0.180 46.18** 3 > VIF > 1	0.165 25.49** 3 > VIF = 1	0.111 26.78** 3 > VIF > 1	0.086 12.67** 3 > VIF > 1	0.093 22.04** 2 > VIF > 1	国有企业 (N <sub>1</sub> = 620)
调整R <sup>2</sup> 值	0.240	0.144	0.041	0.135	0.061	0.116	0.105	0.052	0.065	外资企业 (N <sub>2</sub> = 155)
F值	25.30**	10.50**	7.62**	13.05**	11.02**	6.05**	7.05**	5.24**	6.39**	
VIF值	2 > VIF > 1	2 > VIF > 1	VIF = 1	2 > VIF > 1	VIF = 1	2 > VIF > 1	2 > VIF > 1	2 > VIF > 1	2 > VIF > 1	
	0.323 104.01** 3 > VIF > 1	0.234 67.06** 3 > VIF > 1	0.196 53.87** 2 > VIF > 1	0.167 58.83** 2 > VIF > 1	0.173 61.34** 2 > VIF > 1	0.209 58.05** 3 > VIF > 1	0.204 74.69** 2 > VIF > 1	0.138 35.72** 2 > VIF > 1	0.159 55.58** 2 > VIF > 1	民营企业(N <sub>3</sub> = 866)

比又扩增到留任意愿,但影响力总体上小于外企,表明三类企业一是均需要集权领导,二是集权领导在外企和民营的正向作用更大;严厉领导对国企员工的忠诚组织和自主工作有一定正影响,对民企员工的综合满意、归属组织和忠诚组织也有一定正影响,对外企员工无作用,说明严厉领导方式在国企和民企中仍有一定的适用性与有效性;败德领导对国企员工的忠诚组织、组织承诺、自主工作和自我效能产生一定的负影响,对外企员工的自主工作和自我效能有较大的负影响,对民企员工的忠诚组织有轻微负影响,而对其主动个性有一些正影响(根据变量内容给出可能的解释:具有正直良好秉性的员工看不惯败德领导行为,反而主动去做利己益企的事),说明败德领导减损了组织绩效。

同时,领导生活仁慈的正影响面民企广于国企、国企广于外企,对民企员工工作绩效的正影响力大于

国企员工(对外企员工绩效无影响),但对三类企业员工的自主工作均存在负影响(对此的解释与表 8 对应结论的解释相同),表明提高领导生活仁慈水平有益于增进员工的忠诚度和绩效,对民企而言效果更明显;而领导工作仁慈对国企员工的综合满意、归属组织和自主工作有较大正影响,而不利于其主动个性发挥(可能的原因是,领导工作仁慈减小了员工工作压力,导致员工主动个性消减),对外企员工的归属组织和工作绩效有较大正影响,对民企员工的综合满意、归属组织、组织承诺、自主工作和自我效能产生不同程度的正影响,说明领导工作仁慈在提升三类企业员工的忠诚度和绩效中起着不同的作用,在民营企业中的影响面更大,这可能由于民企员工技能素质相对较低,更需要领导多给工作指导、鼓励和勇气(统计估算表明,民企员工平均受教育年数少国企员工 0.9 年、少外企员工 0.3 年,受雇现企业时间短国企员工 0.4 年、短

外企员工约 0.6 年, 差异非常显著); 领导包容友善对国企和民企员工忠诚度和绩效的 9 个因素均产生正向效应, 且在民企的影响力普遍大于国企, 也对外企员工的忠诚组织、组织承诺、自主工作和自我效能产生较明显的正影响, 说明个体差异化不断扩大的员工群体更需要领导包容友善, 领导行为越包容友善, 员工的忠诚度和个体绩效越高, 民企和国企的领导尤其要注意增强自己的包容与友善, 外资企业可从中借鉴。

#### 4. 简短结论与讨论

本文对中国 12 个省、市 53 家民营企业 1641 个个体样本的问卷数据分析表明: 总体而言, 领导的集权特征不大明显、严厉作风属于一般、败德现象较少存在、榜样作用有所体现, 领导关心部属生活一般、在工作上尚能给下属理解鼓励帮助、有较好的包容友善品行; 员工表现出的综合满意度、留职意愿和组织归属感均居于一般水平之上, 组织承诺、忠诚组织、自主工作和自我效能都接近或达到好的水平, 也有较好的主动个性和工作绩效。但(表 6 的)分组比较, 民企的领导榜样作用更好, 外企更差; 国企的集权领导特征更明显, 民企最不明显; 国企的领导更严厉, 民企最不严厉; 国企领导的败德现象更普遍, 民企最不普遍; 领导生活仁慈在国企体现更多, 在外企体现最少; 领导工作仁慈在民企更常见, 在外企最少见; 民企的领导更包容友善, 外企领导最不会; 员工的综合满意度、组织归属感、留任意愿、主动个性和工作绩效, 国企更高(更好), 外企最低(最差)。

就企业领导方式(行为)对员工忠诚度和个体绩效的 9 个指标影响而言: 总体上(见表 8), 榜样领导的影响力较小, 败德领导产生一定的负影响力, 集权领导和严厉领导的有效性相对较强, 而领导过程中体现的生活仁慈和工作仁慈所发挥的功效更大, 包容友善的领导方式对 9 个指标的正影响力最强; 比较国有、外资和民企发现(见表 9), 榜样领导未在民企发挥作用, 严厉领导在外企无影响力, 集权领导在外企和民营的作用力更大; 领导生活仁慈的影响面和作用力的排序是民企、外企和国企, 但领导工作仁慈没有在民企和国企员工个体绩效上产生效用, 而包容友善的领导方式在民企和国企的影响面均比外企较广。

以上研究结论表明, 在当前企业的管理中, 传统

的中国式领导风格和一些现代领导行为同时并存且都在发挥作用。说明“胡萝卜加大棒”这一所谓传统的家长式管理模式(如集权领导、严厉领导、榜样领导、生活仁慈)仍是当今中国企业有效率的管理方式, 与中国的国情与文化相融, 不能简单地抛弃, 而应是将其有效部分和积极因素作为科学管理的组成要素继承下来<sup>[7]</sup>, 在管理实践中根据员工的实际与需求, 从各类领导行为在管理中具有互补的角度进行有效结合和差异化实施; 同时, 更要重视员工的高流动性、日益提高的素质、不断张扬的个性及其价值追求, 增强现代领导过程中的包容友善、工作指导和激励诱导, 正视企业发展的现代发展趋势, 不断树立和自觉运用现代管理理念, 注重并加强企业的组织内社会化工作<sup>[27]</sup>, 逐步推动企业管理转型、实现企业与经济转型。

另外, 本研究发现榜样领导作用未能在增进民营企业员工忠诚度和绩效方面产生任何影响, 这是目前企业管理现实对以往德行领导具有重要性认识, 或曰是对传统管理思想和管理方式的颠覆, 很值得民营企业管理者在实践中深思和关切。

总之, 中国企业的管理转型任重道远, 既不可脱离现实、人云亦云、好高骛远, 更不能安于现状、墨守成规、无所作为。

本文的主要局限是: 未将变革型领导方式<sup>[23,28,29]</sup>列入本研究的分析框架, 无法说明企业转型中的管理转型所要求的此类领导方式, 其表现力到底如何? 所选企业样本均来自加工制造行业, 研究结论在其他行业的可迁移性有待进一步检验。

#### 参考文献 (References)

- [1] 弗雷德里克·泰罗. 科学管理原理[M]. 冯凤才译. 北京: 中国社会科学出版社, 1984.
- [2] 哈罗德·孔茨, 海因茨·韦克里. 管理学(第九版)[M]. 郝国华等译. 北京: 经济科学出版社, 1993.
- [3] 彼特·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 郭进隆译. 上海: 上海三联出版社, 1998.
- [4] 芮明杰. 管理创新[M]. 上海: 上海译文出版社, 1997.
- [5] 约翰·科特, 詹姆斯·赫斯克特. 企业文化与经营业绩[M]. 李晓涛等译. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [6] 杰克琳·谢瑞顿, 詹姆斯·L·斯特恩. 企业文化: 排除企业成功的潜在障碍[M]. 赖月珍译. 上海: 上海人民出版社, 1998.
- [7] 乌家培. 管理转型与转型管理[J]. 学术研究, 2006, 5: 5-7.
- [8] 小艾尔弗雷德·D·钱德勒. 看得见的手——美国的管理革命[M]. 重武译. 北京: 商务印书馆, 2001.
- [9] 梁雄军, 林云, 刘平等. 工业化进程中的“民工荒”形成机

- 理实证研究——以浙闽津 1550 位农民工“二次流动”为例[J]. 产经评论, 2010, 3: 101-118.
- [10] 林毅夫, 苏剑. 论我国经济增长方式的转换[J]. 管理世界, 2007, 11: 5-13.
- [11] 卫兴华, 侯为民. 中国经济增长方式的选择与转换途径[J]. 经济研究, 2007, 7: 15-22.
- [12] 唐龙. 改革开放以来转变经济发展方式的理论探讨及政策实践[J]. 贵州社会科学, 2008, 8: 82-87.
- [13] 胡锦涛. 坚定不移沿着中国特色社会主义道路前进, 为全面建成小康社会而奋斗——中共十八大报告[M]. 北京: 人民出版社, 2012.
- [14] 史晋川. 论经济发展方式及其转变——理论、历史、现实[J]. 浙江社会科学, 2010, 4: 12-18.
- [15] 熊彼特. 财富增长论(经济发展理论)[M]. 李默译. 西安: 陕西师范大学出版社, 2007.
- [16] 道格拉斯·诺思, 罗伯特·托马斯. 西方世界的兴起[M]. 厉以平译. 北京: 华夏出版社, 1989.
- [17] 科斯. 企业的性质[A]. 姚海鑫等译. 企业的性质——起源、演变和发展[C]. 北京: 商务印书馆, 2007: 22-40.
- [18] 科斯. 社会成本问题[A]. 陈昕主编. 财产权利与制度变迁[C]. 胡庄君译. 上海: 上海三联书店, 1994: 3-58.
- [19] 顾元勋, 刘鹏, 肖忠东. 企业管理转型的集成框架与行动策略[J]. 北京交通大学学报(社科版), 2010, 4: 42-49.
- [20] 郑英隆. 经济发展方式转变与管理转型问题研究[J]. 福建论坛(人文社科版), 2011, 2: 98-104.
- [21] 鞠芳辉, 万松钱. 家长型领导行为对民营企业绩效及员工工作态度影响研究[J]. 东北大学学报(社会科学版), 2008, 4: 312-318.
- [22] 鞠芳辉, 谢子远, 宝贡敏. 西方与本土: 变革型、家长型领导行为对民营企业绩效影响的比较研究[J]. 管理世界, 2008, 5: 85-101.
- [23] 吴敏, 黄旭, 徐玖平等. 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究[J]. 科研管理, 2007, 3: 163-176.
- [24] 陈璐, 杨百寅, 井润田等. 家长式领导、冲突与高管团队战略决策效果的关系研究[J]. 南开管理评论, 2010, 5: 4-11.
- [25] 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: 3-64.
- [26] 郑伯坝, 周丽芳, 黄敏萍等. 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: 209-252.
- [27] C. Ostroff, S. W. J. Kozlowski. Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. Personnel Psychology, 1992, 45: 849-874.
- [28] B. M. Bass. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985.
- [29] W. Bennis, B. Nanus. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row, 1985.