

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2013.06.008

# 家长式领导对高层管理团队成员 创造力的作用机制研究

陈 璐<sup>1</sup> 高 昂<sup>2</sup> 杨百寅<sup>2</sup> 井润田<sup>1</sup>

(1. 电子科技大学经济与管理学院; 2. 清华大学经济管理学院)

**摘要:** 基于对 57 个高科技企业高层管理团队中的配对数据分析,对家长式领导行为、心理授权、权力距离和集体主义价值观影响高层管理团队成员创造力的方式进行探究。研究发现,CEO 的家长式领导行为对团队成员创造力具有显著的正向影响,团队成员的心理授权在其中起完全中介作用。此外,家长式领导对不同价值取向的团队成员的心理授权产生了不同的影响,即团队成员的权力距离取向越高,或者集体主义取向越高,威权领导对其心理授权的负向影响越弱;团队成员的集体主义取向越高,仁慈领导对其心理授权的正向影响越弱。

**关键词:** 家长式领导; 心理授权; 权力距离取向; 集体主义取向; 创造力

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2013)06-0831-08

## The Role of Psychological Empowerment and Value Orientation

CHEN Lu<sup>1</sup> GAO Ang<sup>2</sup> YANG Baiying<sup>2</sup> JING Runtian<sup>1</sup>

(1. University of Electronic Science of Technology of China, Chengdu, China;

2. Tsinghua University, Beijing, China)

**Abstract:** Using survey data of 57 CEOs and 176 TMT members from 57 high technology companies, we found that paternalistic leadership is positively related to TMT members' creativity, whereas psychological empowerment fully mediate the relationship between paternalistic leadership and creativity. In addition, TMT members' value moderates the relationship between paternalistic leadership and psychological empowerment such that authoritarian leadership has a weaker negative effect on psychological empowerment when TMT members' collectivism or power distance is high rather than low, whereas benevolent leadership has a weaker positive effect on psychological empowerment when TMT members' collectivism is high rather than low.

**Key words:** paternalistic leadership; psychological empowerment; power distance; collectivism; creativity

## 1 研究背景

高科技企业的创新不仅依赖技术人员和研发团队的创造力,还要依靠管理人员和管理团队的创造力与统筹协调。高层管理团队(简称高管团队)作为企业的最高指挥部,虽不直接参与企业的技术创新,但其战略决策的过程具有内在创造性<sup>[1]</sup>,企业的管理机制创新也主要来源于高管团队成员的创造性观点和想法<sup>[2]</sup>。有调查表明,当前企业的绩效在很大程度上取决于高层管理人员(简称高管人员)能否通过创造

性思维及经营模式应对复杂环境的变化。有数据显示,中国企业 CEO 对创新的重视程度高于全球平均水平,创造力被认为是未来 5 年中国企业高管人员最重要的特质<sup>[3]</sup>。现有关于创造力的文献鲜见以高管团队为对象的研究,因此,高管团队成员创造力的影响因素及形成机制是值得探索的新领域。

西方文献显示领导行为和下属的心理授权是影响创造力的主要因素<sup>[4]</sup>。由于我国与西方国家在文化背景上存在较大差异,基于西方组织情景得出的研究成果不一定适用于中国情

收稿日期: 2012-05-09

基金项目: 国家自然科学基金资助青年项目(71102053);国家自然科学基金资助项目(71172009);中央高校基本科研业务费资助项目(E022050205)

境,仍有一些重要议题亟待研究解决:①以往研究大多聚焦于变革型领导、交易型领导、授权型领导等西方领导模式对创造力的影响<sup>[5]</sup>,普遍忽略源自本土的家长式领导风格。家长式领导根植于中国传统文化,广泛存在于华人社会各种组织中<sup>[6]</sup>,对部属的态度与行为表现出独特的解释力<sup>[7]</sup>。然而,在西方管理研究中,家长式作风被解读成“仁慈的专权”<sup>[8]</sup>,专权领导往往会抑制员工创造力<sup>[9]</sup>。那么,这一体现中国传统的领导方式在高科技企业追求创新的背景下是否仍然有效需要进一步检验。现有研究对家长式管理风格与群体创造力之间的关系已进行了初探<sup>[10]</sup>,但对于家长式领导发挥作用的内在机制和情境因素的潜在影响仍缺乏实证证据。②领导行为究竟通过何种途径影响创造力已引起了学界的关注。根据创造力组成理论,领导行为会通过个体内在动机影响其创造力<sup>[11]</sup>。心理授权作为内在动机的先决条件<sup>[12]</sup>,对创造力具有积极影响。现有研究已发现家长式领导对下属的心理授权有积极影响<sup>[13]</sup>,那么它是否会进而影响高管团队成员的创造力也需要进一步检验。③领导行为的路径-目标理论认为,领导者对下属激励的过程受到下属特征等情境因素的权变影响<sup>[14,15]</sup>,而下属的价值取向是一个不容忽视的文化情境变量。当代中国社会受到儒家等级文化、社会主义观念和西方思潮的多重影响<sup>[16]</sup>,权力距离与集体主义价值观在组织中普遍存在,“西风东渐”又使得传统价值观遭遇挑战,那么高管团队成员在权力距离与集体主义价值观上的差异是否会影响其对家长式领导行为的反应也是一个值得关注的问题。

## 2 理论基础与研究假设

### 2.1 CEO 家长式领导与高管团队成员的创造力

家长式领导包括以下3个维度:①威权领导,是指领导者强调个人的绝对权威,对下属进行严密控制,涵盖专权作风、贬损下属能力等立威行为;②仁慈领导,是指领导者对下属个人及家庭进行个别、全面、长久的关怀,包含个别照顾、体谅宽容等施恩行为;③德行领导,是指领导者展现较高的个人操守和道德品质,尤其是公私分明、以身作则等树德行为<sup>[6]</sup>。

当CEO展现家长式领导的不同行为时,其对高管团队成员创造力会产生不同的影响:①仁慈领导为下属提供帮助和辅导,领导与成员间的此种良性互动,有利于创意的分享与意见的反馈,从而可提升成员的创造力。此外,仁慈

领导会体谅宽容下属,不会公开批评团队成员,从而营造出自由、宽松、鼓励冒险、允许试错的氛围,使与创新相关的知识和信息得到充分的交流与共享,进而推动组织学习<sup>[17]</sup>,提高团队成员的创造力。②德行领导公私分明,在资源分配、政策制定和执行中使团队成员感知到较高的组织公正和领导公正<sup>[18]</sup>,进而使得团队成员更加投入地工作。德行领导以身作则,从而赢得团队成员的认同<sup>[6]</sup>,使他们能主动认识、理解企业的战略与愿景,并内化为自身的目标,进而激发自身的创造力。③威权领导则与仁慈领导、德行领导相反,其对团队成员的工作态度,团队内的人际和谐、创新氛围、信息共享以及学习行为等都具有消极作用<sup>[17]</sup>,从而会抑制团队成员的创造力。由此,提出以下假设:

**假设 1a** 仁慈领导对高管团队成员创造力有正向影响。

**假设 1b** 德行领导对高管团队成员创造力有正向影响。

**假设 1c** 威权领导对高管团队成员创造力有负向影响。

### 2.2 心理授权对家长式领导与高管团队成员创造力之间关系的中介作用

心理授权是指个体对工作情景的认知和评价所形成的心理状态<sup>[19,20]</sup>,包括4个方面:①工作意义,指个体对自身工作价值的认知;②效能感,指个体对自身完成工作的能力的认知;③自主性,指个体对工作任务的控制能力;④影响力,指个体对所在组织的战略、管理及工作运营成果的影响程度。

本研究之所以选择心理授权作为家长式领导与高管团队成员创造力之间的中介变量,主要基于2个重要的原因:①根据创造力组成理论,领导行为等外部情境因素会通过影响个体的内在动机状态对其创造力产生积极和消极影响,而个体的内在动机状态则往往取决于其心理授权感的水平<sup>[11,12]</sup>。在组织中,心理授权水平高的员工往往能充分发掘工作的意义,对自己的工作能力更自信,在工作中自主性和自我决策能力更强,因而能够激发出积极的、有利于创新的内在动机<sup>[20]</sup>,表现出更多的创造性与创新行为<sup>[12]</sup>。在高管人员层次,心理授权更是激励变革与创新的有效机制<sup>[19]</sup>。在高管团队决策与管理运作过程中,心理授权水平高的成员通常会表现出更大的自信心和心理自由度,以及更强的资源运用能力与管理决断能力,能够突破常规,主动、大胆地对组织战略、管理制度等

提出创新性想法并付诸实施<sup>[21]</sup>。②心理授权在家长式领导与员工工作态度、创造力之间的中介作用已经得到了初步检验<sup>[13]</sup>。由此,本研究推断 CEO 的家长式领导行为会通过心理授权来影响高管团队成员的创造力。

当 CEO 展现家长式领导的不同行为时,其对团队成员的心理授权会有不同的作用,进而对成员的创造力产生不同的影响:①仁慈领导对团队成员在工作上的模范行为及其个人价值能给予积极的肯定和鼓励<sup>[6]</sup>,对于成员的工作失误,多会宽大为怀,避免公开的指责或揭发。同时,在仁慈领导下,团队成员可以获得更多与工作相关的资源与认可<sup>[6,7]</sup>。由此,仁慈领导可显著提高团队成员自主决策的意识与能力,提升效能感,增强成员的工作自主性以及影响力<sup>[13]</sup>。②德行领导的高道德标准以及行为表率也有助于团队成员提高自身工作价值和能力的认识,明确工作意义,增强自我效能感<sup>[22]</sup>。由此可见,仁慈领导与德行领导均能增强高管团队成员的心理授权感,进而提升团队成员创造力。③威权领导的立威行为使团队成员的行为受到较多的控制与监管,在工作上自由发挥的空间较少,工作自主性和工作价值感较低,相应地也削弱了他们的心理授权感<sup>[13]</sup>,进而抑制员工创造力。由此,提出以下假设:

**假设 2a** 心理授权中介仁慈领导对高管团队成员创造力的正向影响。

**假设 2b** 心理授权中介德行领导对高管团队成员创造力的正向影响。

**假设 2c** 心理授权中介威权领导对高管团队成员创造力的负向影响。

### 2.3 团队成员价值观对家长式领导与心理授权之间关系的调节作用。

路径-目标理论是领导权变理论的一个重要流派。该理论认为,领导者的效率是以激励下属实现组织目标并在其工作中使下属得到满足的能力来衡量的。由此,领导者的领导行为应该随着工作环境、下属的期望与效价以及下属的个人特征等情境因素而权变<sup>[14]</sup>。作为一种根植于本土的领导模式,家长式领导对下属心理授权的影响不可避免地受到下属的文化价值观的影响。权力距离取向、集体主义取向是近年来学术界最广泛关注的价值观,因此,本研究将着重探讨高管团队成员的这 2 种价值取向对家长式领导与心理授权之间关系的调节作用。

权力距离取向是指高管团队成员对团队中权力不平等分配的接受程度<sup>[23]</sup>,家长式领导源

于强调等级尊卑的中国传统社会,其有效性基础即为上下级之间权力与资源的不平等<sup>[24]</sup>,故而对高权力距离取向的团队成员,家长式领导的影响更为显著。一方面,高权力距离取向的团队成员更乐于接受仁慈领导的关怀、辅导、激励,也更容易模仿和效法德行领导,藉此加强对自身工作的分析和反思,提高对自己工作能力的信心<sup>[15]</sup>。鉴于此,在仁慈领导和德行领导之下,团队成员的权力距离取向越高,其心理授权感就会越强。另一方面,高权力距离取向的高管团队成员更尊重权威,对威权领导的指令和期许会采取一种开放、容忍的态度<sup>[15]</sup>,对上级的观点也比较敏感,愿意采纳上级的意见与建议<sup>[25]</sup>。有研究证明在高权力距离背景下,下属常常依赖于上司的权威做出决策,上司独揽决策权有助于提高下级的工作满意度<sup>[26]</sup>。在中国情境下,下属的权威取向对威权领导与下属的心理反应、工作态度之间的关系同样具有调节效应<sup>[27]</sup>,因此,团队成员的权力距离取向会弱化威权领导对其心理授权感的负面影响。由此,提出以下假设:

**假设 3a** 高管团队成员的权力距离取向越高,仁慈领导对其心理授权的正向影响越强

**假设 3b** 高管团队成员的权力距离取向越高,德行领导对其心理授权的正向影响越强

**假设 3c** 高管团队成员的权力距离取向越高,威权领导对其心理授权的负面影响越弱

集体主义取向是指高管团队成员对他人和集体的关心程度<sup>[28]</sup>。集体主义取向与德行领导公正无私、以身作则的理念高度契合,集体主义价值观强的高管团队成员往往会积极主动地认同、效法德行领导,进而更加肯定自身的工作意义,增强心理授权感。然而,集体主义取向却会削弱仁慈领导对高管团队成员心理授权的正面影响。根据投射效应,人们通常会以己度人,将自己的心理及行为风格投射到对他人的期待中去。集体主义取向高的高管团队成员追求人际和谐,将自己与上司都视为家庭成员,对相互之间指导关系的期望也会是父亲对子女般的仁慈。由此,当 CEO 展示仁慈领导风格时,并不能超出他们对于上司的心理预期,因而难以产生“非同一般”的激励效果。最后,高管团队成员的集体主义取向还会弱化威权领导对其心理授权的负面影响。集体主义取向高的高管团队成员以个人对集体的贡献为中心,其自我表达动机通常表现为“自律”、“自我约束”等<sup>[29]</sup>,对于 CEO 的威权作风往往能够顺从与服从,故而威

权领导对此类下属的心理授权感的负面影响不大。由此,提出以下假设:

**假设 4a** 高管团队成员的集体主义取向越高,仁慈领导对其心理授权的正面影响越弱。

**假设 4b** 高管团队成员的集体主义取向越高,德行领导对其心理授权的正面影响越强。

**假设 4c** 高管团队成员的集体主义取向越高,威权领导对其心理授权的负面影响越弱。

根据以上各假设汇总成为中介调节效应模型见图 1。

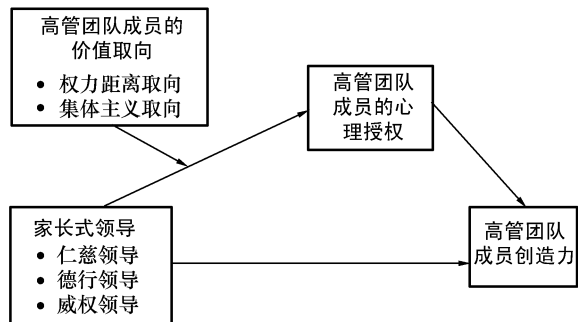


图 1 家长式领导影响高管团队成员创造力的理论模型

### 3 研究方法

#### 3.1 被试

本研究采取立意抽样法,选择四川省 92 家高科技企业的高管团队开展问卷调查。每个高管团队确保 CEO 和 2 名以上的团队成员参加调查,团队成员包括技术、财务、销售、生产、人力资源等分管领导。其中,CEO 对团队成员的创造力进行评价,团队成员对 CEO 的领导行为、自身的价值取向和心理授权进行评价。本研究共向 92 名 CEO 和 349 名高管团队成员发放问卷,剔除无效样本后,最后得到 57 名 CEO 和 176 名团队成员的问卷,形成 176 组 CEO 与团队成员的对偶数据,问卷有效回收率为 52.8%。其中,性别方面,男性约占 86.3%;年龄方面,30 岁以下占 24.4%、30~40 岁占 43.3%、40 岁以上占 32.3%;学历方面,大专及以下占 5.1%、本科占 44.6%、硕士占 35.2%、博士占 15.1%;任期年限方面,3 年以下占 16.8%、3~5 年占 46.8%、6~10 占 28.1%、10 年以上占 8.3%。

#### 3.2 研究工具

本研究中的概念量表除“家长式领导”之外均来自于西方的研究文献。为保证中国情景下这些量表测量的有效性,本研究运用标准的翻译-回译程序将之翻译为中文版本,并以座谈会的形式对问卷条目的意义、表达方式等进行修

订。量表采用 Likert 6 点测量法,即 1~6 表示从“完全不同意”到“完全同意”。

(1) **家长式领导** 该变量的测量采用郑伯壘等<sup>[30]</sup>开发的量表,包括仁慈领导、德行领导、威权领导 3 个维度。其中,仁慈领导 6 个条目、德行领导 4 个条目、威权领导 8 个条目。

(2) **权力距离取向** 该变量的测量使用 EARLEY 等<sup>[31]</sup>在 HOFSTEDE<sup>[23]</sup>研究基础上开发的量表,共 8 个条目。

(3) **集体主义取向** 该变量的测量使用 EREZ 等<sup>[32]</sup>开发的量表,共 3 个条目。

(4) **心理授权** 该变量的测量基于 SPREITZER<sup>[20]</sup>开发的量表,采用李超平等<sup>[22]</sup>提出的中文译本,共 12 个条目。

(5) **团队成员创造力** 该变量的测量使用 ZHOU 等<sup>[33]</sup>开发的量表,为避免 CEO 评价多位下级时间卷过长,将该量表进行压缩,最终保留 7 个条目。

(6) **控制变量** 包括:①性别,对该变量进行虚拟变量处理,男性为“1”、女性为“0”;②任职年限,该变量以年数来测量;③年龄,该变量分为 6 个等级,即 30 岁以下、30~35 岁、36~40 岁、41~45 岁、46~50 岁、50 岁以上;④学历分大专及以下、本科、硕士和博士 4 个等级。

### 4 研究结果及分析

#### 4.1 各研究变量的描述性统计与信度分析

各变量的均值、标准差、信度系数和相关系数见表 1。由表 1 可知,各个变量的内部一致性系数居于 0.85~0.96 之间,基本满足研究要求。总体而言,仁慈领导与德行领导显著正相关,但二者与威权领导均为显著负相关;仁慈领导、德行领导与心理授权、集体主义取向和创造力显著正相关;威权领导与心理授权、集体主义取向和创造力显著负相关,但与权力距离取向显著正相关;心理授权、集体主义取向和创造力三者之间显著正相关。

#### 4.2 假设检验

本研究应用层级回归的方法对研究假设进行验证。关于心理授权的中介效应,根据 BARON 等<sup>[34]</sup>的建议,分为 4 个步骤进行假设检验:①检验自变量与中介变量之间的相关关系;②检验自变量与因变量之间的相关关系;③检验中介变量与因变量之间的相关关系;④控制中介变量对因变量的影响,检验自变量对因变量的最初影响是否减弱或消失,以判断中介效应是完全的还是部分的。

表 1 各变量的均值、标准差和变量间的相关系数 (N=176)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 性别	0.70	0.47											
2 年龄	3.69	1.23	0.18*										
3 学历	2.48	1.18	0.14	-0.10									
4 任职年限	4.74	2.80	-0.03	0.48**	-0.18*								
5 心理授权	4.35	1.06	0.05	-0.03	0.17*	-0.07	(0.96)						
6 权力距离	3.22	1.13	-0.01	0.01	-0.14	0.13	0.04	(0.90)					
7 集体主义	3.03	1.23	0.04	0.07	-0.11	0.02	0.67**	0.01	(0.85)				
8 仁慈领导	4.59	0.93	-0.00	-0.04	0.12	-0.09	0.55**	0.01	0.33**	(0.92)			
9 德行领导	4.79	1.09	0.05	-0.12	0.09	-0.21**	0.57**	-0.07	0.39**	0.59**	(0.93)		
10 威权领导	3.21	1.21	-0.07	-0.10	-0.08	0.14	-0.41**	0.19**	-0.33**	-0.58**	-0.54**	(0.93)	
11 创造力	4.41	0.95	-0.02	-0.07	0.14	-0.09	0.56**	0.06	0.56**	0.56**	0.42**	-0.39**	(0.89)

注：\*、\*\* 分别表示  $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ ，下同；对角线括号内的数值为变量的 Cronbach's  $\alpha$  值。

本研究的层级回归结果见表 2 和表 3。由表 2 中的模型 2 可知，仁慈领导对创造力有显著的正向影响 ( $\beta = 0.45, p < 0.01$ )，而德行领导和威权领导对创造力的影响不显著。由此，假设 1a 得到支持，假设 1b 和假设 1c 没有得到支持。由表 3 中的模型 5 可知，仁慈领导对心理授权有显著的正向作用 ( $\beta = 0.58, p < 0.01$ )，而德行领导和威权领导对心理授权的影响不显著。此外，表 2 中的模型 3 显示心理授权对创造力有显著正向影响 ( $\beta = 0.41, p < 0.01$ )，当心理授权进入回归方程后，仁慈领导对创造力的正向影响变得不显著，这表明心理授权在仁慈领导与团队成员的创造力之间起到了完全中介作用。由此，假设 2a 得到支持，假设 2b 和假设 2c 没有得到支持。

表 2 家长式领导与高管团队成员创造力：心理授权的中介作用 (N=176)

变量		结果变量：团队成员创造力		
		模型 1	模型 2	模型 3
控制变量	性别	-0.04	-0.01	-0.00
	年龄	-0.02	-0.11	-0.06
	学历	0.14	0.06	0.01
	任职年限	0.05	0.04	0.01
自变量	仁慈领导		0.45**	0.18
	德行领导		-0.00	0.02
	威权领导		-0.03	-0.04
中介变量	心理授权			0.41**
	$R^2$	0.03	0.46	0.61
	$F$	1.13	20.36**	33.92**
	$\Delta R^2$	0.03	0.43	0.16
	$\Delta F$	1.13	44.86**	44.86**

关于高管团队成员价值取向的调节效应，本研究按照 3 个步骤进行检验：① 检验控制变量与因变量之间的相关关系；② 检验自变量与因变量之间的关系；③ 检验自变量与调节变量的交互项与因变量之间的关系。

表 3 家长式领导与高管团队成员价值取向：心理授权的调节作用 (N=176)

变量		中介变量：心理授权			
		模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
控制变量	性别	-0.04	-0.06	-0.01	-0.02
	年龄	-0.02	-0.08	-0.11	-0.07
	学历	0.14	0.07	0.06	0.04
自变量	任职年限	-0.05	0.04	0.30	0.02
	仁慈领导		0.58**	0.53**	0.47**
	德行领导		-0.04	0.01	0.02
调节变量	威权领导		0.02	-0.05	-0.03
	权力距离取向			0.06	-0.40
交互效应	集体主义取向			0.37**	0.59**
	仁慈领导 × 权力距离取向				-0.29
	德行领导 × 权力距离取向				-0.16
	威权领导 × 权力距离取向				0.57**
	仁慈领导 × 集体主义取向				-0.52*
	德行领导 × 集体主义取向				0.16
	威权领导 × 集体主义取向				-0.15*
	$R^2$	0.03	0.46	0.56	0.61
	$F$	1.13	31.66**	18.00**	23.35**
	$\Delta R^2$	0.03	0.54	0.43	0.15
	$\Delta F$	1.13	69.79**	33.99**	20.65**

由表 3 中的模型 7 可知，威权领导与权力距离取向的交互项对心理授权会产生正向的影响 ( $\beta = 0.57, p < 0.01$ )。由此，假设 3c 得到支持；显然，假设 3a、假设 3b 没有得到支持。模型 7 还显示仁慈领导 ( $\beta = -0.52, p < 0.05$ )、威权领导 ( $\beta = -0.15, p < 0.05$ ) 与集体主义取向的交互项均对心理授权产生了负向的影响。由此，假设 4a 和假设 4c 得到支持；显然，假设 4b 没有得到支持。以上交互作用的影响模式见图 2~图 4。本研究分别以高于均值一个标准差和低于均值一个标准差为基准描绘了不同权力距离取向和集体主义取向的高管团队成员在家长式领导下心理授权的差别<sup>[35]</sup>。

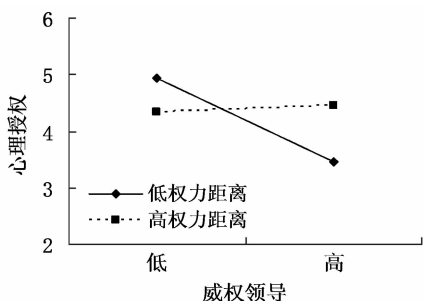


图 2 威权领导、权力距离取向在心理授权上的交互效应

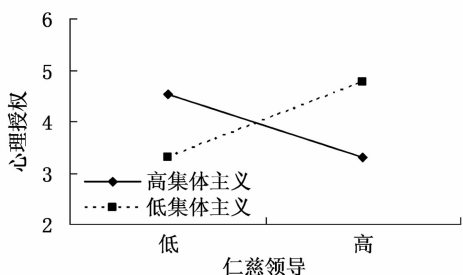


图 3 仁慈领导、集体主义取向在心理授权上的交互效应

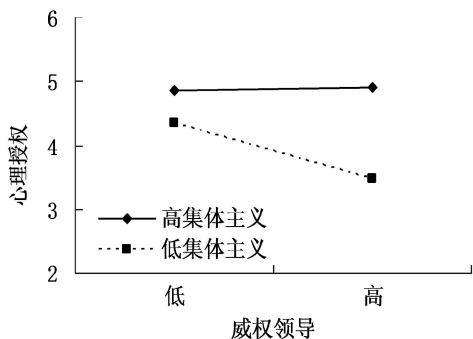


图 4 威权领导、集体主义取向在心理授权上的交互效应

## 5 讨论与总结

### 5.1 研究结果讨论

(1) 家长式领导的仁慈维度能显著激发高管团队成员的创造力,而德行维度与威权维度的效应并不明显。此发现虽与以往研究所得出的“德行领导是家长式领导的核心构面”的结论不一致,但却与 WANG 等<sup>[36]</sup>的研究结果不谋而合。本研究结果进一步说明了高科技企业管理中,在促进高管团队成员的创造力与创新方面,CEO 施展仁慈行为显然比强调个人品德或威权更为有效。

(2) 心理授权在仁慈领导与高管团队成员创造力之间完全中介。这一效应说明,对于创造力而言,仁慈领导的作用是间接的、可替代的,而高管团队成员的心理授权感则是不可替代的直接预测因素。这一发现为创造力组成理论提供了一个有力支持,即个体的心理授权所引发的内在动机有助于个体发现新问题或产生新的想法、解决方案,相比领导行为等外在动机

因素更能促进创造力的产生<sup>[11]</sup>。此外,该研究结论还从另一个侧面支持了激励研究的结论,即与一线员工或中低层管理者相比较,高层管理者更关注于工作自主性、影响力等内部激励措施,更希望得到授权<sup>[37]</sup>。

(3) 本研究最有价值的发现体现在家长式领导对团队成员心理授权的影响机制。研究结果显示,在同样的领导方式之下,高管团队成员的心理授权程度会随个人价值观而权变。对于威权领导而言,权力距离取向会弱化其对团队成员心理授权的负面影响。这说明在中国企业中,下属对权力距离的认知是威权领导实施的基础。但权力距离取向的这种调节作用对德行领导和仁慈领导并不明显。这与以往有关研究结果(如文献[27])基本一致,在某种程度上说明随着传统价值观的变迁,当团队内上下级间权力距离变小,威权领导就会逐渐丧失权力基础,而德行领导、仁慈领导的有效性并未受到影响。

(4) 高管团队成员的集体主义取向对威权领导、仁慈领导的效能发挥了调节作用。一方面,集体主义取向会降低威权领导对心理授权的消极作用,这说明高集体主义取向的高管团队成员并不抗拒威权领导;另一方面,它也会削弱仁慈领导对心理授权的积极作用,这与西方相关研究似乎有些矛盾。SCHAUBROECK 等<sup>[15]</sup>认为,变革型领导者的“个性化关怀”迎合了集体主义者追求人际和谐的心理需求,因此,集体主义取向可强化其对团队效率的正向影响。然而仁慈领导“个别关怀”不能简单等同于变革型领导的“个性化关怀”<sup>[24]</sup>,如果施恩的目的是为了获得回报,可能为下级带来“感恩图报”的压力<sup>[38]</sup>。高集体主义取向的高管团队成员对于人际关系较为敏感,容易感受到关爱行为中所暗含的意图,可能产生被控制感,反而损害他们的内在动力<sup>[39]</sup>,降低心理授权感。与之相反,低集体主义取向的高管团队成员比较注重自我,不太在意领导的期许,对领导的仁慈行为解读更多地停留在表面,因而更容易被感化激励。本研究结果显示,当高管团队成员的集体主义取向低时,仁慈领导对其心理授权的积极作用就会凸显出来,这一结果也印证了陈皓怡等<sup>[40]</sup>的研究发现。由此可见,对于集体主义取向低的下属,仁慈领导更有助于提高他们的心理授权感。由此,CEO 必须根据团队成员的不同价值观表现出不同的家长式领导风格,才能充分满足下属的心理需求,激励他们实现组

织或团队的目标。本研究这一发现也为领导行为的路径-目标理论在组织高层的应用提供了实证支持。

## 5.2 研究意义和研究局限

本研究的理论意义体现在以下方面:①将创造力的研究对象从员工和研发团队延伸到高管团队。②首次检验了家长式领导方式在中国企业背景下对高管团队成员创造力的预测作用,丰富了家长式领导理论与创造力理论。③检验了心理授权在家长式领导与创造力之间的完全中介效应,从内在心理机制的角度剖析了家长式领导的作用过程,揭开了领导行为等外在动机因素与创造力之间的“黑箱”。④结合领导行为的路径-目标理论,较为系统地分析了团队成员权力距离取向、集体主义取向对家长式领导与心理授权关系的权变影响,从文化特征的角度进一步深化和拓展了家长式领导的情境化研究。

本研究对高科技企业的管理实践具有一定启示:①CEO应该高度关注高管团队成员的心理授权状态,了解他们对自己的工作意义、工作能力、自主性和影响力的认知评价,从多方面入手增强团队成员的自我效能感,提高自主决策能力。②家长式领导在高科技企业中仍是一种有效的领导方式。CEO应该更多地关心爱护团队成员及其家庭,使他们在心理上更加认同自己的工作,提高心理授权感,进而促进创造力。③CEO在施展家长式领导时,对于权力距离取向高或集体主义取向高的团队成员,CEO可以适当地表现威权;对于权力距离取向低、集体主义取向低的团队成员,CEO则应以施恩为主,避免采取威权作风。值得注意的是,集体主义取向高的团队成员往往更需要自由的心理空间,CEO在施展仁慈领导时不应对他们寄予太多的期许和厚望,以免这种鼓励、支持和关怀反而带来知恩图报的压力,降低他们的心理授权感,不利于创造力的提升。

本研究也存在一些局限性:①研究数据为横截面研究,未来研究有必要采用纵向设计,使研究更为科学合理。②样本量较小,仅有176组上下级配对的数据,且样本主要来自于四川省内的高科技企业,在一定程度上影响了研究结论的外部效度。③仅就家长式领导各维度的主效应进行了检验,未来研究应该进一步就家长式领导3个维度对创造力的交互效应进行检验。

## 参 考 文 献

- [1] THOMPSON L. Improving the Creativity of Organizational Work Groups [J]. *Academy of Management Executive*, 2003, 17(3): 96~109
- [2] ELENKOV D, MANEV I. Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Social Cultural Context [J]. *Journal of Management*, 2005, 31(1): 381~402
- [3] IBM 商业价值研究院. 驾驭复杂环境——2010年IBM全球CEO调查 [EB/OL]. (2010-06-20)[2012-02-10]. [http://www-31.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/magazine\\_49/member/study2010.shtml](http://www-31.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/magazine_49/member/study2010.shtml)
- [4] SHALLEY C E, ZHOU J, OLDHAM G R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? [J] *Journal of Management*, 2004, 30(3): 933~958
- [5] TIERNEY P. Leadership and Employee Creativity [M]//ZHOU J, SHALLEY C E. *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Taylor and Francis, 2008:95~123
- [6] FARH J L, CHENG B S. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership In Chinese Organizations[M]//LI J T, TSUI A S, WELDON E. *Management and Organizations in the Chinese Context*. London: Macmillan, 2000, 84~127
- [7] FARH J L, LIANG J, CHOU L F, et al. Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Research Progress and Future Research Directions [M]//CHEN C C, LEE Y T. *Leadership and Management in China Philosophies, Theories, and Practices*. New York: Cambridge University Press, 2008:171~205
- [8] NORTHOUSE P G. *Leadership: Theory and Practice* [M]. Thousand Oaks: Sage, 1997
- [9] WOODMAN R W, SAWYER J E, GRIFFIN R W. Toward A Theory of Organizational Creativity [J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(2): 293~321
- [10] ZHOU J. A Model of Paternalistic Organizational Control and Group Creativity [M]//MANNIX B, NEALE M, CHEN Y R. *National Culture and Groups, Research on Managing Groups and Teams*. Oxford: Elsevier Science, 2006:75~94
- [11] AMABILE T M. *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity* [M]. Boulder: Westview, 1996
- [12] THOMAS K W, VELTHOUSE B A. Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation [J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15(2): 666~681.
- [13] 魏蕾, 时勤. 家长式领导与员工工作投入: 心理授权的中介作用[J]. *心理与行为研究*, 2010(8): 88~93
- [14] HOUSE R J. A Path-goal Theory of Leader Effectiveness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16(1): 321~339
- [15] SCHAUBROECK J, LAM S S K, CHA S E. Embracing Transformational Leadership: Team Values

- and the Impact of Leader Behavior on Team Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(2):1 020~1 030
- [16] TSUI A S, WANG H, XIN K, et al. "Let A Thousand Flowers Bloom" Variation of Leadership Styles Among Chinese CEOs [J]. *Organizational Dynamics*, 2004, 33(1): 5~20.
- [17] 于海波,郑晓明,方俐洛,等. 如何领导组织学习:家长式领导与组织学习的关系[J]. *科研管理*, 2008, 29(5):180~186
- [18] 周浩,龙立荣. 家长式领导与组织公正感的关系[J]. *心理学报*, 2007, 39(5): 909~917
- [19] CONGER J A, KANUNGO R N. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice [J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13(2): 471~482
- [20] SPREITZER G M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(2): 1 442~1 465
- [21] 魏峰,袁欣,邸杨. 交易型领导、团队授权氛围和心理授权影响下级创新绩效的跨层次研究[J]. *管理世界*, 2009(4): 135~142
- [22] 李超平,田宝,时勘. 变革型领导与员工工作态度:心理授权的中介作用[J]. *心理学报*, 2006, 38(2): 297~307
- [23] HOFSTEDE G. *Culture's Consequences: International Difference in Work Related Values* [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1980
- [24] 郑伯壘,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):209~250
- [25] EARLEY P C. Playing Follow the Leader: Status-Determining Traits in Relation to Collective Efficacy Across Cultures [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 80(1): 192~212
- [26] SAGIE A, AYCAN Z. A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making In Organizations [J]. *Human Relations*, 2003, 56(2): 453~473
- [27] FARH J L, CHENG B S, CHOU L F, et al. Authority and Benevolence: Employees' Responses to Paternalistic Leadership in China[M]//TSUI A S, BIAN Y, CHENG L. *China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*. New York: M. E. Sharpe, 2006:230~260
- [28] FELFE J, YAN W, SIX B. The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behavior and Turnover in Three Countries [J]. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2008, 8(1): 211~237
- [29] CHEN C C, CHEN X P, MEINDAL J R. How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 285~304
- [30] 郑伯壘,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
- [31] EARLEY P C, EREZ M. *The Transplanted Executive: Why You Need to Understand How Workers in Other Countries See the World Differently* [M]. New York: Oxford University Press, 1997
- [32] EREZ M, EARLEY P C. Comparative Analysis of Goal-Setting Strategies Across Cultures [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72(4): 658~665
- [33] ZHOU J, GEORGE J M. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(1): 682~696
- [34] BARON R M, KENNY D A. The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(2): 1 173~1 182
- [35] COHEN J, COHEN P, AIKEN L S, et al. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*[M]. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 2003
- [36] WANG A C, CHENG B S. When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(3): 106~121
- [37] KANTER R M. The Middle Manager as Innovator [J]. *Harvard Business Review*, 2004, 82(6-8): 150~160
- [38] UHL-BIEN M, MASLYN M. Paternalism as a Form of Leadership: Differentiating Paternalism From Leader-Member Exchange [C]//The Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii, 2005
- [39] SHALLEY C E, ZHOU J, OLDHAM G R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? [J]. *Journal of Management*, 2004, 30(1): 933~958
- [40] 陈皓怡,高尚仁,吴治富. 家长式领导对多国籍部属身心健康之影响:以华人外派主管为例[J]. *应用心理研究*, 2007, 36(3): 223~244

(编辑 郭恺)

通讯作者: 陈璐(1971~),女,四川成都人。电子科技大学(成都市 610054)经济与管理学院副教授,博士。研究方向为人力资源管理。E-mail:chenlu@uestc.edu.cn