

文章编号: 1674-9057(2012)04-0618-06

doi:10.3969/j.issn.1674-9057.2012.04.032

民企家长型领导、员工工作满意与组织绩效的关系

赵相忠^{1,2}, 王云峰¹

(1. 河北工业大学 管理学院, 天津 300130; 2. 桂林电子科技大学 商学院, 广西 桂林 541004)

摘要:以广东、广西68家民营企业159名管理者及员工的调查结果为本,实证分析了民企家长型领导、员工工作满意与组织绩效的关系。研究表明:德行领导对员工工作满意的影响程度最高;仁慈领导在民营企业样本中表现出对工作满意的积极影响;威权领导对员工工作满意产生消极影响。家长型领导行为能够在整体上有利于组织绩效的提升。

关键词:家长型领导;工作满意;组织绩效

中图分类号:F240

文献标志码:A

我国民营企业的普遍领导模式是家长型领导。一般认为,该领导模式涵盖了德行领导、仁慈领导、威权领导等3个维度^[1]。有关该领导模式与组织绩效的关系,国内学者因研究区域、抽样以及中介变量选取等不同,所得到的研究结果也存在差异。鞠芳辉等以员工工作态度为中介变量,通过对浙江省308家民营企业中高层管理者的实证研究指出,家长型领导的三维理论模型作为整体概念,对员工工作态度和组织绩效无显著影响^[2]。魏蕾等以心理授权为中介变量研究发现,中华人文背景下心理授权在二者之间具有良好的中介效果^[3]。张新安等以团队冲突处理为中介变量,指出团队领导者的仁慈领导和德行领导能够促进团队中的合作型冲突处理方式,并以此改善团队绩效,而威权领导不利于解决团队冲突,会降低组织绩效^[4]。陈璐等以团队冲突为中介变量,研究表明,德行领导和威权领导分别从正反两个方向对组织决策产生显著影响,仁慈领导对决策效果无显著直接影响,德行领导通过认知冲突影响决策效果,仁慈领导和威权领导通过情绪冲突影响决策效果^[5]。

现有研究成果对家长型领导行为的基本理论模型做了较为全面的描述,对家长型领导与组织绩效的关系也做了不少的探索,但在对中介变量选择和作用机制研究上,目前尚存在较多的差异。本文选取员工工作满意为中介变量,以广西、广东68家民营企业调查结果为本,就家长型领导、员工工作满意与组织绩效的关系进行研究。

1 理论模型

领导行为与员工工作满意间存在着显著关系,已在相关文献中得到验证^[6]。Schneider等认为员工工作满意是员工内在观点的反应,会因为个人价值观、期望与规范系统的差异而影响对工作的评价^[7]。Drummond等将工作满意分为一般性满意(general satisfaction)和特定性满意(specific satisfaction),一般性满意代表员工对其工作概括性的整体评价与感受,特定性满意包括工作环境、薪资报酬、主管和同事的合作关系、组织政策等^[8]。Rad等认为员工工作满意是对领导行为的情绪性反应,如对品质低下的领导者员工内心不尊重、不愿为其卖力工作,管理者若能调整其领导模式,

收稿日期: 2012-06-14

基金项目: 广西哲学社会科学基金项目(11BJY005)

作者简介: 赵相忠(1963—),男,博士研究生,教授,研究方向:集成化管理与领导力, vz63@sina.com。

引文格式: 赵相忠,王云峰. 民企家长型领导、员工工作满意与组织绩效的关系[J]. 桂林理工大学学报, 2012, 32(4): 618-623.

以最适的管理态度、行为、特性等和员工建立良好的互动关系，将有助于带领员工达成工作目标^[9]。

工作满意与组织绩效的关系在有关研究中也获得证实。Blizzard在针对医务人员工作投入与工作满意度的研究中发现，员工工作满意度可用来预测工作投入程度，且员工发自内心所表现出的投入行为可直接为组织创造正面产出。Gungor等认为员工工作满意会直接反映在劳动市场的行为表现上，如高生产率、低离职率等^[10]。Chen等也认为员工对于领导行为的满意度越高，越愿意接受工作任务的指派^[11]。

结合领导行为的基本理论模型，本文构建了以员工工作满意为中介变量的家长型领导与组织绩效关系模型，如图1所示。

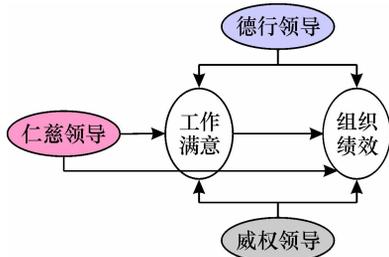


图1 家长型领导、工作满意与组织绩效关系模型

Fig. 1 Relationship model of paternalistic leadership, job satisfaction and organizational performance

2 研究方法

2.1 问卷设计

本研究在借鉴郑伯坝、周丽芳、黄敏萍、樊景立和彭泗清(2003)，许金田、胡秀华等研究成果的基础上，构建了包括33个题项的家长型领导测量量表，其中德行领导、仁慈领导、威权领导分别包括9、12、12个题项。参考鞠芳辉(2007)和明尼苏达工作满意度量表，初始问卷用单维度共5个测量条款。选取销售额、利润率、市场占有率等作为衡量企业经营状况的静态绩效指标，选取总资产增长率、销售增长率、利润增长率等作为衡量公司发展状态和趋势的动态绩效指标。所有指标均采用Likerts尺度来度量。

2.2 调研过程及描述性统计分析

调研选取广东、广西68家民营企业，涉及机械、电子、化工、通信等13个行业，共计发放问

卷230份，回收187份，问卷回收率81.30%。通过分析，剔除无效问卷28份，共获得有效问卷159份，其中广东77份，广西82份。性别结构上，男性86人，占54.09%；女性73人，占45.91%。学历结构上：大专及以下43人，占27.04%；本科95人，占59.75%；硕士20人，占12.58%；博士1人，占比0.63%。从职位分布来看，总经理6人，占3.77%，副总经理12人，占7.55%；部门经理48人，占30.19%；行政管理46人，占28.93%；其他47人，占29.56%。从年龄结构看：≤25岁，21人，占13.21%；26~30岁，43人，占27.04%；31~40岁，79人，占49.69%；41~50岁，14人，占8.81%；≥50岁，2人，占1.26%。从企业属性来看，家族企业9家，占5.66%；半家族企业69家，占43.40%；非家族企业81家，占50.94%。

2.3 检验方法——结构方程模型

2.3.1 结构方程模型的构成 结构方程模型可分为测量方程和结构方程两部分：测量方程描述潜变量与指标之间的关系，结构方程描述潜变量之间的关系。对于观测变量与潜变量间的关系通常写成如下测量方程

$$x = \Lambda_x \zeta + \delta,$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon.$$

式中： x —外生观测变量组成的向量； y —内生观测变量组成的向量； Λ_x —外生变量与外生潜变量之间的关系，是外生变量在外生潜变量上的因子荷矩阵； Λ_y —内生变量与内生潜变量之间的关系，是内生变量在内生潜变量上的因子荷矩阵； δ —外生变量 x 的误差项； ε —内生变量 y 的误差项。描述潜变量之间关系的结构模型通常是研究的重点，所以整个分析也称为结构方程模型，通常写成

$$\eta = B\eta + \Gamma\zeta + \zeta,$$

其中： η —内生潜变量； ζ —外生潜变量； B —内生潜变量间的关系； Γ —外生潜变量对内生潜变量的影响； ζ —结构方程的残差项，反映了 η 在方程中未能被解释的部分。

2.3.2 判别指标的选取 借鉴侯杰泰、温忠麟和成子娟(2004)，林嵩(2008)的研究，本文将综合运用绝对拟合指数与相对拟合指数进行模型评价，选取卡方自由度比(χ^2/df)、RMSEA、GFI、CFI、IFI、TLI等6个指标作为拟合度评价的标准。

其具体判别标准如下:

(1) 卡方自由度比 (χ^2/df) 是一种基于拟合函数 (fit function) 的绝对拟合指数, 可以调节模型的复杂程度, 能够比较恰当地选择一个参数不太过多的模型, 弥补了卡方检验往往反映不出的错误设定而倾向于接纳比较复杂模型的缺点。

$$\chi^2/df = \chi^2/[1/2(p+q)(p+q+1)-t],$$

其中: p 为模型中的外生观测变量数; q 为内生观测变量数; t 为模型自由参数数。

通常卡方自由度比越小, 说明模型拟合效果越佳。一般认为, 如果 $2 < \chi^2/df < 5$, 模型可以接受; 如果 $\chi^2/df < 2$, 说明模型拟合效果良好。

(2) RMSEA (root mean square residual), 即近似误差均方根, 其特点是受样本容量的影响较小, 是较好的绝对拟合指数。

$$RMR = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{p+q} \sum_{j \leq i} (S_{ij} - \sigma_{ij})^2}{[(p+q)(p+q+1)/2]}}$$

其中: S_{ij} 和 σ_{ij} 分别是样本协方差矩阵和相应的再生矩阵的构成因素。RMSEA 指标的评价稍显复杂: RMSEA 位于 0 ~ 0.05, 表明假设模型拟合效果良好; RMSEA 位于 0.05 ~ 0.08, 表明假设模型拟合效果一般, 尚能接受; RMSEA 大于 0.10, 则表明假设模型拟合效果不佳。

(3) GFI: 该指标类似于回归方程模型中的 R^2 , 表示模型拟合得到的方差和协方差能够解释数据的方差和协方差的程度。

$$GFI = 1 - \text{tr}[(\sum S - I)^2] / \text{tr}[(\sum S)^2].$$

其中: \sum 为最大似然法拟合后得到的再生矩阵, S 为原始矩阵。GFI 指标的具体数值受到拟合方法的影响, 不同拟合方法所得到的 GFI 将略有差异, 但是其值始终比 1 小, 在拟合完美的情况下, GFI 等于 1。在实际应用中, 通常认为 GFI 大于 0.90 的时候模型拟合效果良好。

(4) IFI: 是用假设模型的自由度对 NFI 指标的调整。

$$IFI = (\chi_{\text{ind}}^2 - \chi_o^2(j)) / (\chi_{\text{ind}}^2 - df_o),$$

其中: χ_{ind}^2 是独立模型的卡方值, χ_o^2 是假设模型的卡方值。其具体数值位于 0.00 ~ 1.00, 值越大表明假设模型拟合效果越好, 通常认为 IFI 指标大于 0.90 时, 模型拟合效果良好。

(5) CFI: 即比较拟合指数。

$$CFI = \frac{[\max(\chi_{\text{ind}}^2 - df_{\text{ind}}, 0) - \max(\chi_o^2 - df_o)]}{\max(\chi_{\text{ind}}^2 - df_{\text{ind}}, 0)},$$

该指标综合考虑了相对拟合效果和替代性效果, 既考虑了假设模型与独立模型之间的关系, 同时也考虑了假设模型与理论预期的中央卡方分布的离散情况。CFI 指标不受样本容量的系统影响, 能比较敏感地反映假设模型的变化, 是比较理想的相对拟合指数。其值位于 0 ~ 1, 若 $CFI > 0.90$, 模型可接受; CFI 越接近于 1 表明模型拟合越好。

(6) TLI: 同样是用假设模型的自由度对 NFI 指标的调整, 但是与 NFI 指标不同, TLI 波动较大, 有时会出现大于 1 的情况。在实践中, 同样以 0.90 作为判断模型拟合效果良好的一个分界线。

3 实证研究

3.1 变量内部一致性分析

变量内部一致性分析结果如表 1 所示。可以看出, 家长型领导各维度、工作满意与组织绩效各变量的内部一致性介于 0.850 ~ 0.920, 表明该测量具有较高的信度。

表 1 各变量的内部一致性

Table 1 Internal consistency of each variable

测量 维度	德行 领导	仁慈 领导	威权 领导	工作 满意	组织 绩效
Cronbach's α 系数	0.882	0.902	0.853	0.850	0.920

3.2 家长型领导行为验证性分析

对问卷所获得的数据进行探索性分析, 找出了在家长型领导中德行领导、仁慈领导和威权领导 3 个维度, 并在德行领导中细分出正直和无私 2 个子维度, 在仁慈领导中细分出个别关怀和体谅宽宏 2 个子维度, 在威权领导中细分出教诲和威服专权 2 个子维度。然后进行验证性因素分析, 首先构建 3 个模型, 即单因素模型、一阶模型和二阶模型。分别模拟后的结果 (表 2) 表明: 二阶模型的拟合效果最佳, 其中, $\chi^2/df < 2.5$, $RMSEA < 0.08$, $GFI > 0.8$, CFI 、 IFI 、 TLI 指标均大于 0.9, 各指标均未达到临界值, 从而验证了家长型领导的二阶模型具有较高的结构效度。

3.3 工作满意的验证性因素分析

对工作满意进行验证性分析，由于调研数据较少，直接构建单因素模型，其模拟结果如表3所示。其中， $\chi^2/df < 2.5$ ， $RMSEA < 0.08$ ， GFI 、 CFI 、 IFI 、 TLI 指标均大于 0.9，表明各项判别指标均达到优秀，对工作满意的测量具有很高的结构效度。

表2 家长型领导验证性因素分析结果

指标	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI	TLI
单因素模型	2.705	0.104	0.719	0.788	0.793	0.753
一阶模型	1.939	0.077	0.785	0.881	0.883	0.864
二阶模型	1.776	0.070	0.810	0.902	0.904	0.900

表3 工作满意的验证性因素分析结果

指标	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI	TLI
指标值	1.129	0.037	0.985	0.997	0.997	0.993

3.4 组织绩效的验证性因素分析

首先进行探索性因子分析，解析出静态绩效和动态绩效两个子维度，然后构建单因素模型和一阶模型，进行验证性因子分析，模拟结果如表4所示。可以看出，无论是单因素模型还是一阶模型，其 $\chi^2/df < 2.5$ ， $RMSEA < 0.08$ ， GFI 、 CFI 、 IFI 、 TLI

指标均大于 0.9，表明各项判别指标均达到优秀，工作满意的测量具有很高的结构效度。但是从二者的优劣程度来看，显然一阶模型具有更高的拟合程度，因此，在研究中选择一阶模型。

3.5 员工工作满意的中介作用机制分析

根据图1构建的家长型领导、工作满意与组织绩效关系模型，采用验证性因子分析方法进行检验。修正后模型分析结果如表5和图2所示。

表4 组织绩效的验证性因子分析结果

指标	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI	TLI
单因素模型	2.162	0.076	0.971	0.986	0.987	0.971
一阶模型	1.181	0.034	0.986	0.998	0.998	0.995

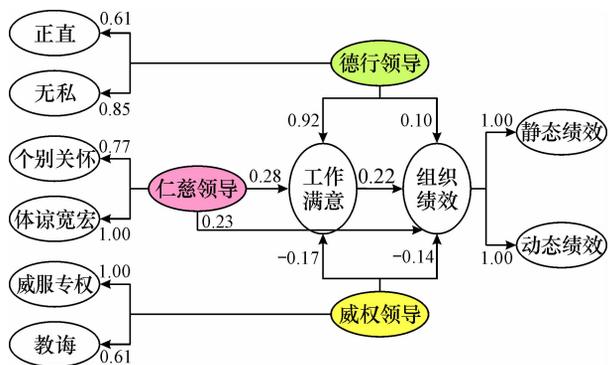


图2 修正后的工作满意中介作用路径影响图
Fig. 2 Intermediary role of job satisfaction after revised

表5 员工工作满意在家长型领导与组织绩效间的中介作用

Table 5 Intermediary role of job satisfaction between paternalistic leadership and organizational performance

路 径	Estimate	S. E.	C. R.	P		
工作满意 ← 仁慈领导	0.28	0.274	-1.067	0.003		
工作满意 ← 威权领导	-0.17	0.096	1.419	0.016		
工作满意 ← 德行领导	0.92	0.357	2.892	0.004		
组织绩效 ← 工作满意	0.17	0.114	1.127	0.026		
组织绩效 ← 德行领导	0.10	0.257	0.319	0.075		
组织绩效 ← 仁慈领导	0.23	0.171	1.061	0.029		
组织绩效 ← 威权领导	-0.14	0.070	-1.244	0.021		
正直 ← 德行领导	0.61					
无私 ← 德行领导	0.86	0.193	6.045	*		
个别关怀 ← 仁慈领导	0.77					
体谅宽宏 ← 仁慈领导	1.00	0.161	6.714	*		
威服专权 ← 威权领导	1.00					
教诲 ← 威权领导	0.57	0.184	2.629	0.009		
静态绩效 ← 组织绩效	1.00					
动态绩效 ← 组织绩效	1.00	0.118	9.528	*		
指标	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI	TLI
指标值	1.749	0.069	0.869	0.865	0.867	0.853

修正后的模型各项评价指标中, $\chi^2/df < 2.5$, $RMSEA < 0.7$, 均达到良好, GFI 、 CFI 、 TFI 、 IFI 均大于 0.8, 在可接受的范围之内。组织绩效与德行领导的路径影响系数 P 值在 10% 的置信区间通过检验, 工作满意与威权领导, 工作满意、仁慈领导和威权领导与组织绩效间影响路径系数 P 值在 0.05 以下, 在 5% 的置信区间通过检验, 其余各路径影响系数 P 值均小于 0.01, 在 1% 的置信区间通过检验。

模型分析的结果显示, 无论是正直还是无私, 都能够很好的说明德行领导行为, 而德行领导与员工工作满意间存在正相关关系, 工作满意与组织绩效间存在正相关关系, 这说明, 德行领导能够通过提高员工的工作满意从而提升组织绩效。其中, 无私较正直具有更高的影响力, 这可能源于我国传统文化中“水至清则无鱼, 人至察则无徒”效应, 即正直虽然能够给员工带来积极的影响, 但是过于正直必然导致管理中忽略人情关系, 在我国这样一个讲究人情关系的社会中难免带来一定的消极影响, 而无私则更有说服力, 更能让大家信服。因此, 无私较正直具有更多影响符合我国传统文化和社会现状。德行领导无论是通过工作满意影响组织绩效还是自身直接影响组织绩效, 都是正面的, 但是间接影响要高于直接影响, 说明工作满意作为中介变量具有显著意义。

在仁慈领导中, 个别关怀和体谅宽宏都具有良好的解释力, 表明仁慈领导能够给员工带来较高的满意度, 从而提升组织绩效。其中体谅宽宏维度的影响力要高于个别关怀, 其原因也可以从我国传统文化中找到根源。长期以来, 我国重视平均主义的思想较为浓重, “不患寡而患不均”的俗语即是真实的写照。个别关怀可能会给其他员工带来心理落差, 感觉到某些受到较多个别关怀的员工与自身有所差异, 从而在心理上产生不平衡。体谅宽宏则能够在重视人情的文化氛围中创造较为宽松的环境, 尤其是在员工犯了错误的情况下能够激发其感激的心情, 从而更加努力工作, 提升工作满意度。仁慈领导与组织绩效间无论是直接效应还是间接效应, 都是正值, 都能对整体绩效产生积极影响。

威权领导则不能够提升企业整体工作满意, 这与前人的研究结果较为类似。其中, 威服专权

对威权领导的影响更为显著, 在制度不太完善的民营企业中, 通过职位赋予的权利施加影响能更多地反映威权领导的特征。同时, 在面对员工文化素质相对低的管理情境下, 教诲能够起到的作用不及威服专权也是在情理之中。同时, 威权领导无论是直接效应还是间接效应, 对组织绩效的影响都是消极的, 反映了即使在华人文化背景中, 依赖威权领导不能很好地发挥领导作用。

4 结 论

在本研究区域内, 民企家长型领导整体上能够提升员工工作满意度, 进而改善组织绩效。家长型领导各维度对员工工作满意的影响有所不同, 其中德行领导对工作满意的影响最大, 表明在研究区域内, 企业员工最看重的是领导的德行示范作用, 只有管理者具有良好的道德品质, 才能给下属树立榜样, 从而产生良好的激励作用。仁慈领导在一定程度上能带来员工工作满意, 提升组织绩效。威权领导则对企业的组织绩效和员工工作满意有负向影响。

本研究抽样偏重于两广地区小型民企, 未能较多地涵盖那些具有现代企业制度的大中型民营企业, 因而与前人研究结论存在一定差异, 这正说明对民营企业领导行为深入探索的必要性。

参考文献:

- [1] 樊景立, 郑伯坝. 家长式领导: 再一次思考 [J]. 本土心理学研究, 2000 (13): 219-227.
- [2] 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的影响研究 [J]. 东北大学学报: 社会科学版, 2008, 10 (4): 312-318.
- [3] 魏蕾, 时勋. 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(2): 88-93.
- [4] 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 [J]. 管理世界, 2009 (3): 121-133.
- [5] 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, 13 (5): 4-11.
- [6] Podsakoff P M, Maekenzie S B, Bommer W H. Transformational leader behaviors and substitute for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors [J]. Journal of Management, 1996 (22): 259-295.

- [7] Schneider B, Snyder R A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1975 (60): 318 - 328.
- [8] Drummond R J, Stoddard A. Job satisfaction and work values [J]. *Psychological Reports*, 1991, 69: 116 - 118.
- [9] Mosadegh Rad A M, Yarmohammadian M H. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction [J]. *Leadership in Health Services*, 2006, 19 (2): 11 - 28.
- [10] Gungor Nil Demet, Tansel Aysit. Brain drain from Turkey: an investigation of students' return intentions [J]. *Applied Economics*, Taylor and Francis Journals, 2008, 40 (23): 3069 - 3087.
- [11] Chen Jui-Chen, Silverthorne Colin, Hung Jung-Yao. Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2006, 27 (4): 242 - 249.

Relationship Among Paternalistic Leadership, Job Satisfaction and Organizational Performance

ZHAO Xiang-zhong^{1,2}, WANG Yun-feng¹

(1. School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin 300130, China; 2. School of Business, Guilin University of Electronic Technology, Guilin 541004, China)

Abstract: Based on the investigation of 159 managers and employees from Guangdong and Guangxi provinces the relationship among paternalistic leadership, job satisfaction and organizational performance in private entrepreneurs is analyzed. The results are as following: (1) Moral leadership has maximum positive influence on job satisfaction of employees; (2) Kindness leadership has positive influence on job satisfaction of employees; (3) Authoritarian leadership has negative influence on job satisfaction on employees. Generally speaking, paternalistic leadership is in favor of promotion for the organizational performance.

Key words: paternalistic leadership; organizational performance; job satisfaction