

学校编码：10384
学号：17620101151231UDC

分类号密级

廈門大學

硕士学位论文

家长式领导对员工敬业度的影响：
以领导-成员交换为中介变量

Research on the Impact of Paternalistic Leadership on
Employee Engagement: Mediated by Leader-Member Exchange

刘金普

指导教师姓名：詹虹副教授

专业名称：企业管理

论文提交日期：2013 年 4 月

论文答辩时间：2013 年月

学位授予日期：2013 年月

答辩委员会主席：

评阅人：

2013 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年月日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年月日

摘要

在企业管理过程中，如何发挥人的主观能动作用，调动个体工作的积极性，增强个体的工作投入程度，一直是管理者和研究者关心的问题。进入 21 世纪，企业竞争更加激烈，对人才的竞争已达到白热化阶段，发挥现有人才的潜力则是企业致胜的法宝。“积极组织行为学”的兴起为我们提供了一个新视角。员工敬业度作为积极组织行为学领域的概念，是近 20 年来备受咨询界与学术界关注的前沿课题。西方学者对员工敬业度进行了大量的理论及实证研究，相比之下，国内学者在此方面的研究比较匮乏。本文正是以员工敬业度为研究内容，结合中国本土的领导风格一家长式领导，引入领导-成员交换作为中介变量，探讨三者之间的作用机制，并依据研究结果提出管理建议。

本研究主要通过文献回顾，梳理了家长式领导、领导-成员交换、员工敬业度的研究现状及三者之间的关系，并据此建立本文的研究假设与模型。本研究以 331 名国内员工为样本，应用 SPSS19.0 对数据进行分析，通过相关分析、回归分析及中介作用分析等得出以下主要结论：

(1) 家长式领导的三个维度中，仁慈领导、德行领导对员工敬业度具有显著的正向影响，而威权领导对员工敬业度具有显著的负向影响。

(2) 仁慈领导、德行领导对领导-成员交换及其各子维度均具有正向的预测作用，而威权领导的预测作用则不显著。

(3) 领导-成员交换对于员工敬业度具有显著的正向影响，其四个维度中专业尊敬和贡献维度对工作敬业度、组织敬业度的影响显著，而情感和忠诚维度对工作敬业度、组织敬业度的影响并不显著。

(4) 领导-成员交换在仁慈领导与员工敬业度之间起完全中介作用，在德行领导与员工敬业度间起部分中介作用。

关键词：家长式领导；领导-成员交换；员工敬业度

ABSTRACT

In business process, how to give play to employees' subjective initiative, mobilize the enthusiasm of individuals, and enhance individual job engagement has always been the concern of managers and researchers. Entering the 21st century, enterprise competition continues to be fierce, among which the competition for talents is white-hot. So it is the key to enterprise success to develop the existing talents' potentials. The emergence of Positive Organizational Behavior provides us a new vision. As a concept in this field, employee engagement is at the forefront of research, drawing great attention from consulting firms and academic institutes during the past 20 years. Western scholars have conducted a large amount of theoretical and empirical research pertaining to employee engagement, compared to which domestic research is quite deficient. This research, taking employee engagement as the main point, combining with China's domestic leadership style – paternalistic leadership, introducing leader-member exchange as a mediator, aims to explore the influential mechanism of the three variables above. Accordingly, directions for follow-up studies are offered and implications for theory and practice are discussed.

Based on literature review, this dissertation summarizes the research status of paternalistic leadership, leader-member exchange, employee engagement and the relationships of them. Afterwards, research hypotheses and research model are built. This research samples 331 subordinates to test the hypotheses, and applies SPSS19.0 to analyze data. Through correlation analysis, regression analysis and mediation analysis, conclusions are drawn as follows:

(1) Among the three dimensions of paternalistic leadership, benevolent leadership and moral leadership have a significant positive impact on employee engagement, while authoritarian leadership has a significant negative impact on employee engagement.

(2) Benevolent leadership and moral leadership have a significant positive effect on leader-member exchange and its four dimensions, while no significant results were

found between authoritarian leadership and leader-member exchange.

(3) Leader-member exchange predicts employee engagement significantly and positively. Among the four dimensions of leader-member exchange, contribution dimension and professional respect dimension have a significant positive effect on job engagement and organization engagement, while affect dimension and loyalty dimension have no significant influence on employee engagement.

(4) Leader-member exchange plays a full mediating role in the impact of benevolent leadership on employee engagement, and partially mediates the relationship between moral leadership and employee engagement.

Key Words: Paternalistic Leadership; Leader-Member Exchange; Employee Engagement

目录

第一章绪论.....	1
第一节研究背景与问题提出.....	1
第二节研究目的与意义.....	3
第三节研究框架.....	3
第二章文献综述.....	5
第一节员工敬业度的相关研究.....	5
第二节家长式领导的相关研究.....	10
第三节领导-成员交换的相关研究.....	15
第四节家长式领导、领导-成员交换与员工敬业度的关系.....	20
第五节现有研究不足及本文的切入点.....	23
第三章理论构思与研究设计.....	25
第一节研究变量概念界定.....	25
第二节研究假设.....	25
第三节研究模型.....	29
第四节研究工具.....	29
第五节研究步骤与方法.....	30
第四章预测试.....	31
第一节研究目的与工具.....	31
第二节测试内容.....	31
第三节预测试结果分析与问卷修订.....	32
第五章正式测试.....	40
第一节研究对象.....	40
第二节问卷的信效度及效度再检验.....	41
第三节变量描述性统计分析.....	44
第四节人口统计变量的差异性分析.....	45

第五节相关分析.....	50
第六节回归分析.....	52
第七节领导-成员交换的中介作用检验.....	60
第八节实证研究小结.....	62
第六章研究讨论与管理建议	63
第一节研究结果与讨论.....	63
第二节研究的主要结论.....	66
第三节管理建议.....	66
第七章研究的创新点、局限与展望	69
第一节研究的创新点.....	69
第二节研究的局限.....	69
第三节研究展望.....	70
参考文献.....	72
附录一预测试问卷	78
附录二正式测试问卷.....	80
致谢.....	82

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research Background and Questions.....	1
Section 2 Research Purpose and Importance	3
Section 3 Research Framework	3
Chapter 2 Literature Review.....	5
Section 1 Research on Employee Engagement.....	5
Section 2 Research on Paternalistic Leadership	10
Section 3 Research on Leader-Member Exchange	15
Section 4 The Relationship among Paternalistic Leadership, Leader-Member Exchange and Employee Engagement.....	20
Section 5 Shortcomings of Current Research and Comments	23
Chapter 3 Research Hypotheses and Model Building	25
Section 1 Defining Research Variables.....	25
Section 2 Research Hypotheses	25
Section 3 Model Building	29
Section 4 Research Tools	29
Section 5 Procedure and Methods.....	30
Chapter 4 Pre-test and Results Analysis	31
Section 1 Purpose and Tools	31
Section 2 Research Methods.....	31
Section 3 Results Analysis and Questionnaire Revision.....	32
Chapter 5 Formal Test and Data Analysis	40
Section 1 Research Subject	40
Section 2 Retest of Questionnaire Reliability and Validity	41
Section 3 Descriptive Statistical Analysis of The Variables	44
Section 4 Variance Analysis of Demographics	45
Section 5 Correlation Analysis.....	50

Section 6 Regression Analysis	52
Section 7 Leader-Member Exchange as A Mediator	60
Section 8 Summary of Empirical Research	62
Chapter 6 Research Discussions and Managerial Suggestions	63
Section 1 Resluts and Discussions	63
Section 2 The Main Conclusions	66
Section 3 Managerial Suggestions	66
Chapter 7 Innovations, Limitaions and Future Research	69
Section 1 Research Innovations	69
Section 2 Research Limitations	69
Section 3 Future Research	70
References	72
Appendix 1 Pre-test Questionnaire	78
Appendix 2 Formal Test Questionnaire	80
Acknowledgements	82

图表目录

图 1-1 研究框架	4
表 2-1 基于不同研究视角的员工敬业度的定义	6
表 2-2 领导-成员交换单维度量表	17
表 3-1 研究变量的定义及维度	25
图 3-1 本研究的理论模型	29
表 4-1 预测试样本的基本特征	32
表 4-2 仁慈领导量表的各个题项与总分的相关分析	33
表 4-3 德行领导量表的各个题项与总分的相关分析	33
表 4-4 威权领导量表的各个题项与总分的相关分析	33
表 4-5 家长式领导量表因子负荷矩阵	34
表 4-6 家长式领导量表信度检验	35
表 4-7 领导-成员交换量表各题项与总分的相关分析	35
表 4-8 领导-成员交换量表因子负荷矩阵	36
表 4-9 领导-成员交换量表信度检验	37
表 4-10 员工敬业度量表各题项与总分的相关分析	37
表 4-11 员工敬业度量表因子负荷矩阵	38
表 4-12 员工敬业度量表信度检验	39
表 5-1 正式测试样本情况分布表 (N=331)	40
表 5-2 家长式领导量表因子负荷矩阵	41
表 5-3 领导-成员交换量表因子负荷矩阵	42
表 5-4 员工敬业度量表因子负荷矩阵	43
表 5-5 三个变量的描述性统计分析汇总	44
表 5-6 员工敬业度在性别上的差异分析	45
表 5-7 不同年龄员工的单因素方差分析及 Scheffe 多重比较	46
表 5-8 不同学历员工的单因素方差分析及 Scheffe 多重比较	47
表 5-9 不同企业工龄员工的单因素方差分析及 Scheffe 多重比较	47

表 5-10 不同职位级别员工的单因素方差分析及 Scheffe 多重比较	48
表 5-11 不同企业性质员工的单因素方差分析及 Scheffe 多重比较.....	49
表 5-12 家长式领导与员工敬业度的相关分析.....	50
表 5-13 家长式领导与领导-成员交换的相关分析.....	51
表 5-14 领导-成员交换与员工敬业度的相关分析.....	52
表 5-15 家长式领导对员工敬业度的逐步多元回归分析.....	53
表 5-16 家长式领导对情感的多元逐步回归分析.....	54
表 5-17 家长式领导对忠诚的多元逐步回归分析.....	55
表 5-18 家长式领导对贡献的多元逐步回归分析.....	55
表 5-19 家长式领导对专业尊敬的多元逐步回归分析.....	56
表 5-20 家长式领导对领导-成员交换的逐步多元回归.....	57
表 5-21 领导-成员交换对工作敬业度的逐步多元回归.....	57
表 5-22 领导-成员交换对组织敬业度的逐步多元回归.....	58
表 5-23 领导-成员交换对员工敬业度的逐步多元回归.....	59
表 5-24 领导-成员交换对员工敬业度的回归分析.....	60
表 5-25 领导-成员交换在仁慈领导与员工敬业度之间的中介作用分析	60
表 5-26 领导-成员交换在德行领导与员工敬业度之间的中介作用分析	61
表 5-27 本研究假设的验证结果.....	62

第一章绪论

第一节研究背景与问题提出

一、积极组织行为学的兴起

积极组织行为学是组织行为学科在 21 世纪才兴起的新的研究领域。它最早由组织行为学家 Luthans 于 2002 年正式提出，其理论基础源自积极心理学的研究成果。积极心理学重点研究人的积极心理体验、关注人类潜能，要求心理学家以一种更加开放的、欣赏性的视角去解读人类的潜能、动机和能力等^[1]。在上世纪 90 年代，以 Seligman 为代表的美国心理学家掀起了一场积极心理学运动。伴随着这场运动，积极组织行为学的概念应运而生。

组织行为学家 Luthans（2002）认为有必要借鉴积极心理学的研究成果，采用积极的方法研究组织行为学，并提出积极组织行为学从个体层面出发研究那些能够提高个体绩效的心理潜能与优势^[2]。积极组织行为学的兴起在组织行为学研究领域与管理实践之间架起了一座桥梁，使得学术研究更好地服务于管理实践。在这种背景下，员工敬业度作为组织行为学的一个新的研究领域而备受重视。

二、员工敬业度引关注，中国员工敬业水平堪忧

在学术界，Kahn 于 1990 年最早提出员工敬业度的概念，并且通过实地观察与访谈描述了员工敬业与不敬业的含义。咨询管理界对这一概念的热情胜过学术界。在咨询管理界，对员工敬业度的研究始于盖洛普咨询公司。该公司在 40 多年的研究基础上，将员工敬业度定义为：在给员工创造良好的工作环境，发挥其优势的基础上，使每个组织成员产生一种归属感和“主人翁责任感”^[3]。翰威特咨询公司认为员工敬业度衡量的是员工乐意留在公司和努力为公司服务的程度，具体表现为三个层次：第一层是宣传，即以积极的语言肯定组织；第二层是留任，即希望留在组织中；第三层是全力付出，为组织成功而努力工作^[4]。韬睿咨询公司认为敬业度定义为员工乐意帮助公司取得成功的意愿的强弱程度^[5]。

员工敬业度在很大程度上会对个体的工作绩效造成影响。盖洛普和翰威特两家咨询公司在长期咨询管理经验的基础上指出，员工的敬业度与公司的创新绩效、生产率和利润率存在较强的关联性。Harter 等（2002）进行的元分析证实了敬业

度和个人以及组织业绩之间的正相关^[6]。Salanova (2005) 通过对餐饮企业员工服务质量的调查发现：员工的敬业水平通过影响组织的服务氛围，进而影响员工的工作绩效和顾客忠诚度^[7]。管理咨询经验和实证研究的结果都证实了员工敬业度能够预测员工的工作绩效。

在我国敬业精神历来是中华民族的传统美德，然而中国员工的敬业度水平却让人担忧。2010年12月，北京师范大学心理学院开展了“2010中国敬业度调查”，结果显示只有21%的员工认为自己敬业，33%的员工认为自己较敬业。2012年5月，全球管理咨询公司合益集团发布了2011年中国企业员工有效性调研报告，报告指出我国员工的敬业度比全球平均水平低15个百分点，仅为51%。这些数据所展现的严峻事实促使我们思考这样一个问题，即如何激发员工的敬业度，使他们在工作中快乐地奉献。

三、差序文化背景下领导理论的特殊性

在对员工敬业度影响因素的调查中，韬睿惠悦发布的《2011年员工敬业度调研结果》指出，员工如果感受到他们的领导关心下属福祉、理解下属困难并对下属给予鼓励时，他们就会表现出更高的敬业水平。美世咨询在《2012年中国人才保留实践调研》这份报告中指出，在众多影响中国员工敬业度的因素中，与直接上司的关系是处于第一位的关键因素。上述两份报告明确地指出领导风格、上下级关系对于员工敬业度的具有一定的影响。

中国社会文化的特色又使得本土的领导风格明显不同于西方。华人社会强调的集体主义与高权力距离，同西方社会关注的个人主义与低权力距离，其文化价值存在很大差异。如果将西方的领导模式生硬地套用在华人领导者身上，可能使得华人领导失去原有的风貌，甚至可能会曲解事实。因此，本文在探讨领导行为对员工敬业度的影响时，选择产生于中国文化背景的家长式领导作为研究的主题。

此外，差序格局是以儒家文化为主流的中国社会特有的社会结构，其主要特征是人与人之间以关系为连系纽带。在我国传统的差序格局中，关系从形成开始就具有亲疏的不同^[8]。在中国情境下，作为华人组织特征的家长式领导与源自西方的领导-成员交换必然会带上差序格局的烙印，这样就不可避免地会形成“圈内”成员与“圈外”成员的区别，而“圈内”成员、“圈外”成员与领导的互动

水平是不同的。

基于上述背景，本研究力图通过实证方法明确家长式领导、领导-成员交换、员工敬业度三者之间的作用机制。

第二节研究目的与意义

本研究的目的在于探讨中国背景下家长式领导对员工敬业度的影响，以及领导-成员交换是否在两者的关系中起中介作用，并根据研究的结论提供管理建议。具体看来，本研究的意义主要体现在理论验证和管理建议两个方面。

在理论层面，本研究通过文献综述，梳理了家长式领导、领导-成员交换、员工敬业度的研究现状及未来方向。此外，现有的关于家长式领导的实证研究主要集中于华人社区。不论在中西方，关于家长式领导、员工敬业度的实证研究比较少。最后，关于三者之间的作用机制，还没有相关文献对其进行探讨，本研究填补了此研究领域的空白。

从现实意义上看，本研究能为管理实践提供可行的建议，主要体现在两方面：（一）通过家长式领导与员工敬业度之间的关系研究，可为管理者提供有效的提升员工敬业的领导方式建议，从而提升员工的个人绩效以及组织的整体绩效；（二）通过领导-成员交换的研究，可以通过引导管理者与下属建立高质量的上下级关系，促进良性关系的形成，进而提升员工的敬业度。总之，本研究的落脚点在于通过控制领导方式提升员工的敬业度。

第三节研究框架

本研究的研究框架如图 1.1 所示。具体来说，本论文的结构安排共包括了以下七个部分：

第一章为绪论部分，主要说明本文的选题背景、研究意义与目的以及研究框架等。

第二章为文献综述部分，通过搜集与查阅国内外相关著作、期刊以及文献论文等，理清家长式领导、员工敬业度、领导-成员交换理论的内涵、结构、测量及前后因变量，并且说明三者之间的关系为模型建立打下基础。

第三章为理论构思与研究设计部分，在第二章文献综述的基础上，建立本文的理论模型，提出研究假设，并对研究方法、研究工具进行了必要的介绍。

第四章为预测度部分，通过收集100份有效问卷对量表进行项目分析、信度分析、效度分析以为正式测试做准备。

第五章为正式测试与数据分析部分，通过对本研究正式量表的信度、效度进行再检验，进而对数据进行分析，并对研究假设进行验证。

第六章为研究结论及管理建议部分，通过上一章的分析提出可行的管理建议。

第七章为本研究的创新点与理论贡献、局限性及对未来研究的展望。

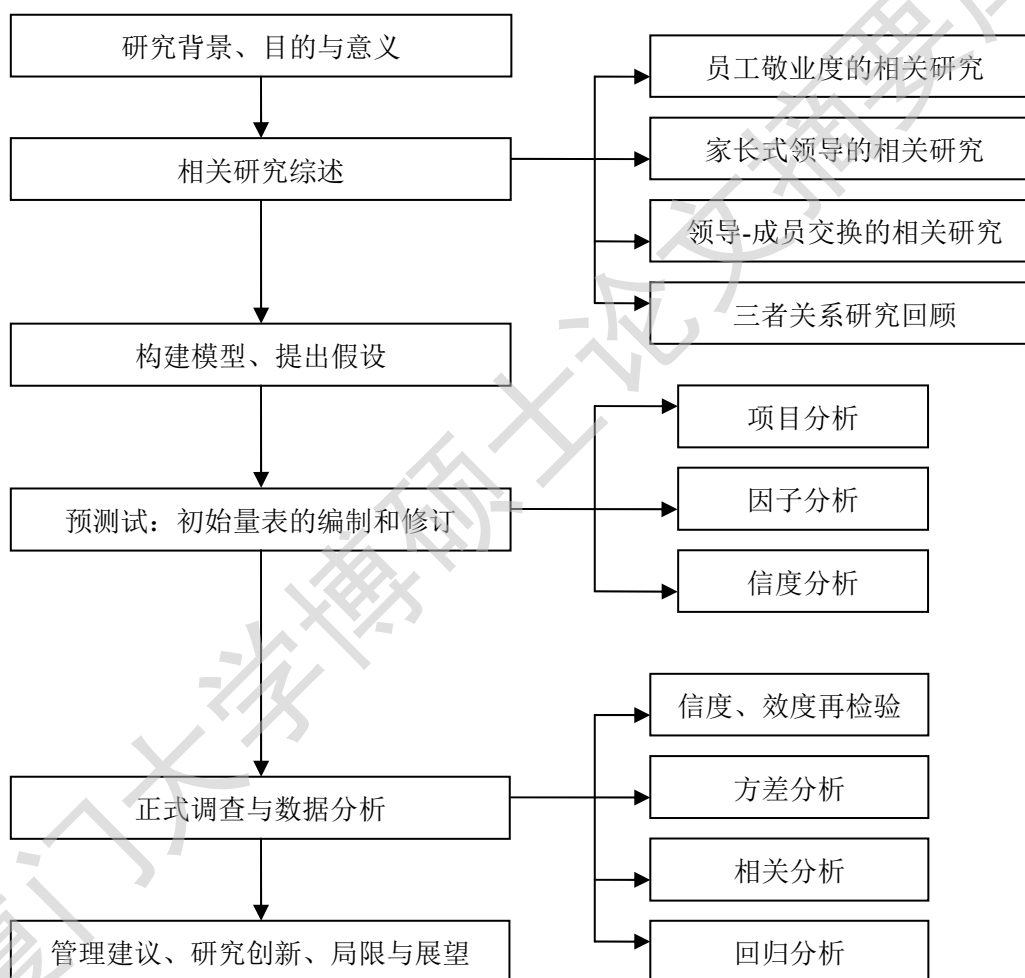


图 1-1 研究框架

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库