大陸地區企業家長式領導、高績效工作系統與企業績效關係

The Relationships among Paternalistic Leadership, High-performance work system and Business performance---in China

黃曼琴

淡江大學企管系副教授

崔鼎昌

廣州海鷗衛浴用品股份有限公司 人力資源副總經理

Huang Man-Chin

Associate Professor, Department of Business Administration,

TamKang University

Tsuei, Richard Ting-Chang

Vice President of Human Resource,

Guangzhou Seagull Kitchen and Bath Product co., Ltd.

摘要

華人社會與西方社會的文化價值觀不同，呈現出高權力距離、集體主義等的文化特徵。自1976年 Silin針對國內一家個案公司進行研究，從儒家、法家等思想研究華人文化對組織領導人價值觀的影響，歸納出獨特的家長式領導(paternalistic leadership)觀點。之後，許多研究者陸續提出家長式領導對組織影響的發現，家長式領導已為研究華人地區領導人領導風格的主要議題。

大陸地區自1978年改革開放以來，許多國際企業紛紛進入經營，也引進許多西方的管理思想及制度。高績效工作系統(high performance work system)是一種充分配置組織資源、有效滿足顧客需求，並提升組織績效的一種系統(Jone and Wright,1992)。企業競爭主要優勢之一為人力資源，許多學者主張高績效工作系統是提高組織績效的一系列人力資源管理最佳實踐 (Combs et al. 2006; Pfeffer,1995; Huselid et al.1997)。台灣地區人力資源演進經歷1950年代人事行政時期、1960年代人事管理時期，發展至1980年代人力資源管理時期，以及2000年代策略性人力資源管理時期，探討企業人力資源管理對員工、組織影響的研究不勝枚舉，成果也相當豐碩。但是因為大陸地區開放時期較晚，因此，值得對持續對大陸地區企業引進西方式高績效工作系統的實踐進行研究。

國際企業陸續進駐大陸地區以沿岸為首，本研究試圖了解大陸地區珠江三角洲的企業，在企業中華人社會特有的家長式領導風格，與引用西方高績效工作系統實務對企業經營績效的關係。本研究訪問廣州257位企業人力資源主管，研究結果顯示:

1. 不同教育程度、年齡、年資，以及在不同企業性質工作的人資主管對高績效工作系統的認知具有顯著差異。
2. 教育程度越高的人資主管對高階主管的德行領導及威權領導的認知較高。
3. 年齡越大的人資主管越能認知高階主管的仁慈領導。
4. 在公司年資越久的人資主管越能認知高階主管的仁慈和德行領導。
5. 家長式領導的仁慈領導、德行領導均會正向影響高績效工作系統與企業績效的實踐。威權領導則會負向影響高績效工作系統與企業績效。
6. 對於高績效工作系統是否成為家長式領導影響企業績效的中介變數，研究發現，高績效工作系統只具備部分中介效果，進一步分析，高績效工作系統只有在仁慈領導及德行領導影響企業績效時，才產生中介效果。表示華人社會的大陸地區企業家長式領導影響企業經營的直接效果仍相當明顯。

關鍵字: 家長式領導， 高績效工作系統，企業績效

**Abstract**

**There are some different characteristics of culture between west and east world, like power distance and collectivism. Since 1974 Silin started from the view of Confucianism and Legalism to study the Chinese culture how to influence the leader’s value in an organization, and find a special view of paternalistic leadership. This found spirit latter researcher produces many related studies about the effect of paternalistic leadership influence the organizational performance. To study paternalistic leadership became more popular in recent years special in Chinese society.**

**Since 1978 China start country open policy, many other countries businesses entered in China, and same time bring their management system. High-performance work system can sufficiently allocate organizational resources, meet consumer’s needs and reach the organizational goals (Jone and Wright,1992). Today, human resource is one of main competitive advantages of an organization, many researchers support that high-performance work system is good practices of human resource management (Combs et al. 2006; Pfeffer,1995; Huselid et al.1997). There are four stages of human resource management in Taiwan, such as (1)1950s personnel administration stage; (2)1960s personnel management stages; (3) 1980s human resource management stages; and (4) 2000s strategic human resource management stages. We can find many studies and findings related about the effects of human resource practices to the organization performance in Taiwan, but there are few studies to discuss high-performance work system in China business.**

**Due to many international businesses started established their factories and office along the edge of the China land, this study try to find paternalistic leadership which is special characteristic phenomenon in Chinese society special in Pearl Delta, how to influence the business high-performance work system which introduced from west country and their organizational performance. This study asked 257 human resource managers in Guangzhou and results are:**

1. **There are different perception of high-performance work system among the different education, ages, work years, and different business human resource managers.**
2. **Human resource managers have more education level will have more perception of organizational high level manager’s authoritarian leadership and moral leadership.**
3. **Human resource managers have more ages will have high perception of organizational high level manager’s benevolent leadership.**
4. **Human resource managers have more years in organization will have more perception of organizational high manager’s benevolent leadership and moral leadership.**
5. **Human resource managers perceive high manager’s benevolent leadership and moral leadership will significantly positively influence their perception of high performance work system and organizational performance Conversely, Human resource managers perceive high manager’s authoritarian leadership will significantly negatively influence their perception of high-performance work system and organizational performance.**
6. **This study discusses whether high-performance work system can mediate the effect of paternalistic leadership influence the organizational performance. The results find high-performance work system has partly mediate effect to the relationships between paternalistic leadership and organizational performance. When we discuss the sub dimensions of paternalistic leadership, only high-performance work system can mediate the relationships between benevolent leadership, moral leadership and organizational performance. For the all, there is an obvious findings that is paternalistic leadership has directly influence effect than indirectly effect to the organization performance.**

Key Words: Paternalistic Leadership 、High-Performance Work System 、organizational Performance

壹、緒論

大陸地區自1978年改革開放以來，許多國際企業紛紛進入經營，也引進許多西方的管理思想及制度, Jone and Wright (1992)指出高績效工作系統(high performance work system)是一種充分配置組織資源、有效滿足顧客需求，並提升組織績效的一種系統。企業競爭主要優勢之一為人力資源，許多學者主張高績效工作系統是提高組織績效的一系列人力資源管理最佳實踐 (Combs et al. 2006; Pfeffer,1994; Huselid et al.1997),然而對於人力資源管理最佳實踐的內涵並未有完全一致得共識。Pfeffer(1994)提出高績效工作系統應包含的人力資源管理措施為七項：員工雇用安全、選擇性招募、自我管理團隊及分權、依組織績效為基準的高變動薪資、廣泛的員工訓練、減少階級區別及縮小薪資差異、廣泛的資訊分享。Robbins(2013)認為應包括自我管理的團隊、分權決策、彈性工作指派、訓練員工以增加其知識技巧與能力、開放溝通、加強員工的投入、聘用員工達到人與事及人與組織契合的結果。不論內涵或有差異，均代表了企業重視人力資源管理實踐容易形成企業高績效工作系統的運作。近年來人力資源管理已趨向整合及策略性觀點研究，相關研究成果多，然而較少有針對大陸地區高績效工作系統的研究。

在華人社會有其與西方社會不同的文化， Silin最早於1976年針對台灣一家個案公司進行研究，從儒家、法家等思想研究華人文化對組織領導人價值觀的影響，歸納出獨特的家長式領導(paternalistic leadership)觀點。主要研究企業創業者和職業經理人的領導行為以及人際關係。研究發現，在這家企業中所形成的領導方式主要表現在教誨行為、道德模範、高度集權、刻意與下屬保持距離、模糊表達意圖、嚴格控制等方面，而部屬則相應地以順從、依賴和信任等行為應對之。這種領導與部屬之間的互動關係與西方所描述的特徵存在著很大的區別。Redding（1990）特別提出了仁慈式的專權領導（benevolently autocratic leadership）的概念，認為華人社會人治色彩強烈，領導者不僅要作為主管依靠權威來管理下屬的工作，還要像父親一樣地照顧或體諒下屬，對下屬的家庭和生活予以重視。

真正對家長式領導理論的發展產生推動作用的還是學者鄭伯壎及其研究團隊，早期發展了二元理論（鄭伯壎，1995），包括威嚴及仁慈的領導行為，之後，鑒於中國人崇尚“以德服人”，德行應該成為領導者不可或缺的一個關鍵因素。因此，再進一步增加德行的領導行為形成三元理論（鄭伯壎等，2000；2003）。許多國內外及大陸研究者陸續指出家長式領導對員工個人及組織影響(蕭淳元，2013；任迎偉、阮萍萍、王存福，2012；葉婷芳，2011；王新怡，2003; 鞠芳輝，2007; 李財德；2010；陳璐、楊百寅、井潤田，2010；林恭勝，2006；周明建、阮超，2010；Chen & Kao,2009;Farh & Cheng,2000; Westwood,R.I,1997;;Pellegrini& Scandura, 2008;2010）。家長式領導已為研究華人地區領導人領導風格的主要議題。在華人地區企業特有的家長式領導行為文化薰陶下，引進西方高績效工作系統，這種中西合併的管理下會產生何種企業經營績效值得研究。

貳、文獻探討與研究假說

一、高績效工作系統內涵及相關研究

(一) 高績效工作系統的內涵

高績效工作系統（High-Performance Work system，HPWS）的研究是近年來西方人力資源管理領域內的重要課題之一。由一些可以提高員工技能、組織承諾和產出的人力資源管理活動所構成的人力資源管理系統就稱之為“高績效工作系統”（Way,2002；Datta et al.,2005）。傳統的人力資源管理活動的研究，聚焦於個別的人事功能，如訓練、薪資等對組織績效的影響；隨著科技化及全球化腳步的邁進，組織在面臨發展快速、競爭激烈的大環境，人力資源管理研究的範圍，從過去強調事務性質的人事管理活動，提升至策略性的人力資源管理，並由策略或系統層面來探討人力資源管理政策如何提昇組織的績效。

Jone and Wright（1992）認為，高績效工作系統是“一種能充分配置組織的各種資源，有效地滿足市場和顧客需求，並實現高績效的組織系統”。從其定義可以看出，對高績效工作系統的關注主要是在“高績效”上。對此，Pfeffer（1994）、王虹(2010)也指出，高績效工作系統是由一系列人力資源管理實踐構成的一種人力資源管理模式，並通過“1+1>2”的方式來提高企業的經營績效。Combs 等人（2006）同樣強調高績效工作系統是由能夠提升組織績效的一系列人力資源管理實踐所組成的系統這一實質，並認為這些人力資源管理實踐能夠提升員工的知識技能，同時通過促進員工技能的發揮使組織受益。這類定義主要持普遍觀的研究視角，認為在人力資源管理中總有一些最佳實踐，不論企業處在何種行業、採用何種競爭戰略，它都能給企業帶來更好的績效。

另一種對高績效工作系統進行界定的角度是權變觀。這種觀點認為，人力資源管理系統與績效之間的關係取決於人力資源管理系統與企業戰略之間是否匹配。由於企業的戰略是複雜的、動態發展的，因此最佳的人力資源管理實踐也必須具有柔性靈活的特徵。這種觀點的代表性學者是Huselid、Jackson和Sehuler（1997），他們指出高績效工作系統是與企業內部結構高度一致的，並能夠確保各項人力資源管理實踐服務於總體策略目標的一系列政策和活動。Wright（200l）同樣認為高績效工作系統的核心是組織真正做到以人為本，由此員工也會表現出工作的積極性和主動性並不斷提高滿意度和忠誠感；高績效工作系統發揮作用的關鍵是“全新的雇傭關係，旨在建立一個員工參與、承諾和有效授權的組織形式”。

第三種觀點是完形觀。這種觀點強調對與高績效工作系統的認知應著重元素間組合的形態，而非兩兩元素間的關係。它的理論核心在於契合，包括內部契合和外部契合兩個方面：內部契合是指不同人力資源管理活動之間相互補充、相互支持，而外部契合則要求人力資源管理活動必須與其他組織特性如戰略、結構等協調一致。例如MacDuffie(1995)就認為人力資源管理實踐要想對企業績效起到積極的影響作用需要同時具備三個條件：一是員工具備開展工作所需的知識和技能，二是員工願意將所掌握的這些知識和技能付諸行動，三是員工之間可以就他們所掌握的知識和技能進行無私的分享與交流。

上述三種界定高績效工作系統的觀點各有特色：普遍觀強調人力資源管理實踐的組合，即“內部一致性”；權變觀關注人力資源管理實踐與組織戰略的契合，即“外部一致性”；完形觀則要求做到“內外兼修”。結合三種觀點的特色。Way（2002）對高績效工作系統做了一個最為全面的定義，認為它是“用於甄選、發展、保留與激勵企業員工隊伍的一系列不同但又彼此相關的人力資源管理實踐，這些實踐使企業的員工具備優秀的能力，並且也使得他們願意把自己的能力用在與工作相關的能夠實現企業優秀績效與持續競爭優勢的活動當中。”

綜上所述，既有的研究對高績效工作系統的界定主要注重於三個方面：一是實質，即系統的人力資源管理實踐；二是作用，即能實現組織的高績效；三是過程，即通過提升員工知識技能、態度及行為以實現高績效。因此本研究將高績效工作系統定義為：高績效工作系統是一種系統化的人力資源管理實踐活動，能夠充分配置組織內各種資源，以提高員工的能力、動機和參與機會，對實現企業良好的績效與持續競爭優勢有積極影響。並綜合各文獻，本研究採用王虹(2010)的定義及量表衡量，將高績效工作系統的人力資源實踐活動區分為:雇用安全、嚴格甄選、廣泛培訓、績效評估、權變薪酬、員工福利、團隊工作、溝通分享。

(二) 高績效系統的相關研究

許多研究發現，企業採用高績效工作系統有助於提升組織的運營和財務績效（Arthur, 1994；Huselid, 1995；Way, 2002），也因為高績效工作系統能夠促進員工積極工作行為的發生，如工作滿意度、組織公民行為、組織承諾等，進而帶來了績效的改進（Cappelli & Neumark, 2001;Combs,2006;Preuss,2003;張純華，2009；徐佩清，2009））。Huselid（1995）的研究發現：高績效人力資源管理實踐每增加一個標準差就意味著員工離職率相應降低7.1%，銷售額增加27000美元/人，利潤增加高達3814美元。這一研究得到了該領域學者們的普遍認同。而與之相反的是，Cappelli & Neumark（2001）研究卻表明高績效工作系統的採用對企業的總體勞動生產率沒有產生顯著的影響。上述兩個最具代表性的實證研究呈現出高績效工作系統與企業績效關係的兩個完全相反的答案。那麼，高績效工作系統對企業績效是否具有促進的作用？實值得繼續探討。

二、家長式領導內涵及相關研究

(一) 家長式領導的內涵

人力資源管理對文化有很強的依賴性，不同的文化特色會改變高績效工作系統的“最佳實踐”構成，因此，想要瞭解高績效工作系統與企業績效之間的關係，就必須先了解最佳人力資源管理實踐的具體構成。目前關於高績效工作系統與組織績效之間的關係研究主要是在以美國為代表的西方發達國家開展的，近幾年來大陸一些研究已給予西方的高績效工作系統肯定和支援，但是也有學者不一定贊同此研究結果。劉昕（2001）指出，要實踐人力資源管理制度，例如廣泛的工作描述、員工持股計畫等，應考慮這些制度在西方企業中運用的前提與基礎；劉善仕等（2005）指出西方企業常見的認同員工高度參在中國高權力距離文化背景下並沒有得到廣泛應用。

任何組織的存在和發展，都離不開領導者和領導活動。Hofstede（1993）發現，雖然領導是普遍存在的管理現象，但領導行為卻是極具情境化的，與其所在的文化環境相配合；領導的風格、模式以及效能都會因文化的差異而有所不同。具體來說，一個領導者到底選擇哪種領導風格不僅僅是其個性特徵的反映，同時也是其所受文化價值理念的體現。由於東西方文化存在著巨大的差異，因此那些在西方文化下被認為是成熟的領導行為和領導理論移情換景到東方文化體系下，並不見得完全適用于華人組織。相同的，Farh et. al.,（2008）考察東西方的文化價值觀念差異與社會結構的變遷之後，也認為華人社會所呈現出的是一個不同於西方國家的特殊領導發展軌跡。

中國的傳統文化深受儒家思想的影響，在組織中呈現層級嚴謹、高度集權，“人治”色彩濃厚，主管掌握了組織中的絕大部分資源，並以此為手段對部屬進行嚴格的控制與管理，部屬只能採取敬畏和服從的方式以滿足上級的需求。鄭伯壎等人將這種獨特的領導風格稱之為“家長式領導（Paternalistic Leadership）”，即在人治的氛圍下，顯現嚴明紀律與權威，以及父親般的仁慈和道德廉潔性的領導方式。這種領導行為普遍存在于華人家族企業、國有企業以及其它類型的組織裡（Farh et, al.,2008）。

對家長式領導作出開創性研究的是Silin（1976）。他運用比較社會學的方法對臺灣地區的一家民營企業進行了跟蹤案例研究，主題是企業的領導行為以及人際關係。發現在這家企業中以創業者和職業經理人所形成的領導方式主要體現在教誨行為、道德模範、高度集權、刻意與部屬保持距離、模糊表達意圖、嚴格控制等方面，而部屬則相應地以順從、依賴和信任等行為應對之。這種領導與部屬之間的互動關係與西方所描述的特徵存在很大的區別。

美國著名的文化學者Hofstede（1993）針對不同國家和地區進行了大量的跨文化研究，發現中國（包括大陸、臺灣和香港等兩岸三地）社會在文化價值觀上與西方國家截然不同，突出表現為權力距離較高、集體主義精神濃厚，由此造成的結果是華人組織中的領導行為也與西方組織中的領導行為不相一致。

Redding（1990）是另一位對華人家族企業研究卓有成效的學者。他首次提出了華人資本主義（Chinese Capitalism）的概念，Redding特別提出了仁慈式的專權領導（benevolently autocratic leadership）的概念，認為華人社會人治色彩強烈，領導者不僅要作為上級依靠權威來管理下屬的工作，還要像父親一樣地照顧或體諒下屬，對下屬的家庭和生活予以重視，但是這種仁慈卻是因人而異的，標準就是關係的親密程度。Redding 的研究時間跨度達二十年，涉及海外華人社會中各種類型的企業，因此具有廣泛的代表性。

真正對家長式領導理論的發展起到了推動作用的還是臺灣學者鄭伯壎及其研究團隊。在鄭伯壎及其團隊早期的研究中，家長式領導主要包含兩方面的行為模式：立威與施恩（鄭伯壎，1995a、1996）。成功地構建了一個包含施恩與立威的二元家長式領導分析框架，中國人崇尚“以德服人”，德行應該成為領導者不可或缺的一個關鍵因素。在此基礎上，鄭伯壎等人進一步提出，家長式領導除了立威與施恩兩個維度外還應該包括德行維度，而德行維度主要表現在兩個方面：公私分明和以身作則（周浩、龍立榮，2005）。由此形成了家長式領導的三元理論（鄭伯壎等，2000）。因此本研究將家長式領導採用鄭柏壎三元理論的內涵，定義為仁慈領導行為、德行領導行為及威權領導行為。並採用鄭伯壎(2000)發展的量表衡量。

(二)家長式領導的相關研究

蕭淳元(2013)曾整理家長式領導相關論文及期刊，從研究層次來看，目前的研究主要集中在個體、團隊和組織三個層面，其中個體層面的研究居多，組織層面的研究較少。王新怡（2003）和Chou et al.（2005）等發現在企業中無論是對員工個人績效還是組織整體績效，仁慈領導和德行領導都可以產生極大的促進作用。張德偉（2001）研究了臺灣軍事單位中的家長式作風之後發現仁慈領導與德行領導能夠正向預測領導能力和工作績效，邱盛林（2001）在對臺灣退輔會所機構的研究中也發現了相同的結果。

而對於威權領導，由於其所表現出的專權、不願溝通、斥責、貶抑下屬能力等成分可能引發下屬的抵觸行為（鄭伯壎、吳宗裕和徐瑋伶，2002），因此不利於個人和組織績效的提升。鞠芳輝（2007）基於組織層面的實證研究發現，仁慈領導和德行領導對企業動態績效具有顯著正向影響，而威權領導對動態績效具有顯著負向影響。任迎偉等人（2012）同時考察了家長式領導的三個構面對個人績效和組織績效的影響，研究結果表明：在大陸企業中家長式領導中的德行領導除了對組織承諾中的持續承諾不顯著相關外，對其他各項領導效能指標均有顯著的正向影響；仁慈領導除了對持續承諾、組織績效不顯著相關外，對其他各項領導效能指標均有顯著的正向影響。

Chou，Cheng & Jen（2005）的研究指出仁慈領導、德行領導對員工組織公民行為有顯著正向影響。然而，在威權領導與組織公民行為之間的關係上卻出現了不一致。王新怡（2003）、周明建和阮超（2010）等人認為威權領導負向影響組織公民行為。但是Chou et al.（2005）卻發現兩者之間不存在顯著關係。

雖然到目前為止並沒有研究直接關注家長式領導與高績效工作系統兩者之間的關係，但是有一些學者認為深受儒家文化和集體主義經濟體制影響的企業更有利於形成家長式領導風格，在這種領導風格的作用下企業的人力資源管理系統普遍體現為家長式人力資源管理實踐的特徵（王新怡，2003；鞠芳輝，2007）。家長式人力資源管理系統是一種互惠的、合作的管理系統，在這種管理系統中，企業以建立良好的家庭氛圍為目的，強調開放的社會交換關係，雇主承認員工的權利並且考慮到他們的感受，而雇員表現出合作並且承諾全身心地為企業付出（鄭伯壎，2000）。這種類型的關係就好比一個家庭中的父親不會強制和約束子女的行為，而是以理解和愛護的方式教導他，相應的子女會以感恩作為回報。

那麼，在大陸地區這種不同于西方文化背景下的家長式領導風格企業，採用了西方的高績效工作系統會呈現出什麼樣的影響？因此形成本**研究假說一:大陸企業管理者家長式領導會影響企業高績效工作系統。**並且發展出

假說1.1:企業主管仁慈領導行為會正向影響企業高績效工作系統。

假說1.2:企業主管德行領導行為會正向影響企業高績效工作系統。

假說1.3:企業主管威權領導行為會負向影響企業高績效工作系統。

三、 企業績效內涵及相關研究

(一) 企業績效的內涵

企業運用資源得到的目標或結果稱之為企業績效，企業的績效可以用很多指標來表示，包括質化與量化的績效。例如，衡量企業是否達到目標的策略性指標，衡量企業的經濟效益的各項財務指標等等。本研究主要從組織層面研究家長式領導、高績效工作系統對企業績效的影響，最明顯的影響將表現在經營業績指標上，因此本研究的企業績效指標中選擇了企業的經營業績指標——企業業績。並採用Delane & Huselid（1996）設計的測量指標，將企業績效區分為“市場績效”，包括銷售業績、利潤方面的指標，和“內部績效”，包括人才的吸引、保留以及和員工間關係等指標，共兩個子構面。

(二) 企業績效的相關研究

自從高績效工作系統的概念被提出以來，學者們就對其與組織績效之間的關係展開了大量的實證研究。有的研究表示，高績效工作系統有利於提高企業的利潤率（Guerrero and Barraud-Didier 2004; Gooderham,李美慧，2009）、勞動生產率（MacDuffie，1995; Ichniowski, Shaw and Prennushi, 1997；Guthrie 2001; Datta et al. 2005; ）、經濟績效（Delery and Huselid, 1996; Collins and Allen 2006;張純華，2009）和社會風氣（Collins & Smith 2006; Ngo, Lau & Foley 2008），降低員工流動率（Arthur 1994；Shaw, Gupta & Delery 2005）。

Bae和Lawler（2000）對138家韓國公司進行了研究，發現高績效工作系統對企業績效呈顯著正向影響。魏立群（2005）對大陸隨意抽取50家企業的研究表示，以資歷為基礎的薪酬與銷售額呈正相關。張徽燕等（2012）研究指出，在大陸企業高績效工作系統也可以促進企業績效的提升。但是，Harley（2002）探討澳大利亞 企業高績效工作系統和員工產出之間的關係，結果顯示高績效工作系統的實施在任何方面都沒有給員工帶來顯著的差異。相同的，蔣春燕、趙曙明（2004）對香港248家企業的研究並沒有發現由人力資源計畫、甄選、培訓、薪酬和內部勞動力市場組成的高績效工作系統與員工相關的績效顯著相關，甚至系統培訓會與員工績效呈負相關，沒有一項高績效人力資源管理實踐與市場績效顯著相關。劉善仕、周巧笑、晃罡（2005）對大陸華南地區83家連鎖店的調查發現，高績效工作系統的測量包括招聘、正式培訓、績效評估、薪酬系統、工作結構和工作保障6項內容，結果發現所有人力資源管理實踐與市場銷售額不存在顯著相關。由此說明在西方得到廣泛認同的員工參與的人力資源管理實踐，在中國高權力距離文化背景下並沒有得到廣泛運用。雖然各研究並未得到一致的結果，本研究乃欲了解大陸企業採用高績效工作系統是否會產生對企業的績效影響，因此成立本研究**假說二:大陸企業高績效工作系統會影響企業的績效。**

基於研究假說一和二，本研究欲建立三者的研究關係，因此將研究大陸企業在管理者家長式領導行為下，是否對西方的高績效工作系統產生影響，並進而影響其企業績效，因此，進一步成立本**研究假說三:大陸企業高績效工作系統會在管理者家長式領導與企業績效間具有中介效果。**

參、 研究設計

一、 研究對象

鑒於大陸因開放，許多國際企業以沿岸各省為優先成立工廠及據點，本研究將針對大陸地區珠江三角洲的企業進行研究，為便利研究，將訪問廣州地區有實踐高績效工作系統的企業人力資源主管，以了解其企業實踐人力資源管理實務以及企業績效的情形。

二、 研究架構

基於本研究緒論及文獻探討，本研究架構如圖1所示

企業績效

市場績效

內部績效

高績效工作系統

雇用安全

嚴格甄選

廣泛訓練

績效評估

員工福利

權變薪酬

團隊工作

溝通分享

家長式領導

*仁慈領導*

德行領導

威權領導

圖1 本研究架構圖

三、量表信效度

本研究各變數衡量的量表，均引用學者驗證過效度的量表，應具有內容效度。量表部分，

(一)家長式領導採用鄭伯壎、周麗芳和樊景立（2000）的的定義，將家長式領導區分為仁慈領導、德行領導及威權領導。並採用三維度家長式領導量表（paternalistic leadership scale，PLS），該量表主要是收集了20家臺灣企業的資料，所編制出來的，問卷主要包括了仁慈領導、德行領導和威權領導三個維度，主要是考察下屬對主管、經理的家長式領導行為的感知。整個量表包括了33個題項，仁慈領導層面主要有：他關係我個人的日常生活；他會根據我的個人需要，來滿足我的要求；當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因；工作出紕漏時，他會推卸責任等11題。而德行領導層面主要有：他會利用職權搞特權；他為人正派，不會假公濟私；他能夠以身作則；他是我做人做事的好榜樣等9題。在威權領導層面主要有：當我當眾反對他時，會遭到冷眼諷刺；當任務無法達成時，他會斥責我們；他不把重要資訊透露給我們知道；開會時，都會找他的意思做出最後決定；他心目中的模範部署是對他言聽計從的等13題。

(二)高績效工作系統採用王虹（2009）的高績效工作系統測量問卷，包括衡量雇傭安全、嚴格甄選、廣泛培訓、績效評估、權變薪酬、溝通分享、工作團隊及員工福利等八個子構面，共23題。

(三) 企業績效量表部分，本研究採用Delaney & Huselid (1996)設計的測量問卷，包括銷售增長、利潤率、市場佔有率、管理者與員工的關係以及員工之間的關係等，區分為市場績效和內部績效兩個子構面，共8題。家長式領導、高績效工作系統、以及企業績效的 Cronbach’α值分別為 0.749、0.955、以及0.837，說明問卷量表具有相當高的內部一致性信度。

肆、 資料分析結果

一、 樣本資料分析

本研究共發放問卷350份，實際回收問卷283份，其中有效問卷257份，有效回收率為 73.4%。其中，男性有127人，占49.4%；女性有130人，占50.6%。調查的資料中大專及以下學歷，共有117人，占45.5%；大學學歷有131人，占51%；碩士研究生及以上有9人，占3.5%。大部分受測者年齡集中於26-30歲，共有179人，占69.6%；31-40 歲的員工有76人，占到29.6%，差不多為全體的三分之一；年齡在 41 歲及以上的僅有2人，占到0.8%，說明企業中高層呈現年輕化的趨勢。樣本的工作年資主要集中於3年以下，共有128人，占49.8%；3-5 年工作年資的有36人，占14.0%；5-7 年的有28人，占10.9%；7 年以上的有65人，占25.3%。在調查的企業中，員工主要分佈在民營企業、外資企業和中外合資企業，將近占30%，民營企業工作的最多70人，占27.2%，而中外合資和外商獨資工作的為58人和68人，分別占22.6%和26.5%，在國有企業工作的只有43人，占16.7%。根據調查資料的結果，在員工所在的行業，主要是在一般製造業工作，為127人，占49.4%，在高科技企業工作的，為43人，占16.7%，在服務業工作的就最少，為42人，占16.3%。

針對樣本在各研究變相的差異性分析，研究結果顯示，不同教育程度的人力主管在認知高階主管家長式領導具有差異性，其中，教育程度越高的人資主管對高階主管的德行領導及威權領導的認知較高。不同年齡的人資主管，對於高階主管的家長式領導具有差異，其中，年齡越大的人資主管越能認知高階主管的仁慈領導。在公司年資越久的人資主管也越能認知高階主管的仁慈和德行領導。

另一方面，不同的年齡、教育程度、年資以及在不同企業性質工作的人資主管，對於高績效工作系統的認知均具有顯著差異，研究發現，教育程度越高、年齡在36-40歲、年資在3-5年、以及中外合資企業的人資主管認知度比較高。也表示上述這些大陸廣州地區一些企業的人資主管比較能夠接受西方高績效工作系統，以及了解人力資源管理制度的最佳實踐。

二、驗證假說

(一) 各研究變數相關分析

經由pearson相關分析，得知本研究各變數間均具有相關，相關係數如表1所示

表1 各研究變數相關係數

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 研究變數 | 家長式領導 | 高績效工作系統 | 企業績效 |
| 家長式領導 | 1.00 |  |  |
| 高績效工作系統 | 0.574\*\* | 1.00 |  |
| 企業績效 | 0.468\*\* | 0.661\*\* | 1.00 |

\*\*. 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

(二) 家長式領導對高績效工作系統的迴歸分析

經由迴歸分析發現，家長式領導對高績效工作系統具有正向影響（β=0.574，p<0.01），表示在廣州地區的人力資源主管認知其高階主管的家長式領導風格越強，則會覺得公司高績效工作系統的實踐也越強。若將家長式領導再區分為仁慈領導、德行領導以及威權領導，則發現:

1.仁慈領導會正向影響高績效工作系統（β=0.614，p<0.01），人力資源主管認知高階主管越是仁慈領導，則對員工有更多的關心，無論是在工作上的問題，還是在生活上的問題，高階管理者都能照顧到，給予員工福利及彈性薪酬。當下屬遇到困難的時候，主管會給予鼓勵，並且指出下屬所犯的錯誤，説明其改正，還會因員工的情況給予適當的指導和廣泛訓練，充分溝通以及促進員工團隊合作，如此越能產生高績效工作系統的實踐。

2.研究也證實了德行領導會正向影響高績效工作系統的實踐（β=0.083，p<0.01）。人力資源主管認為高階主管的德行領導越是展現出正直無私的一面，成為下屬效仿的楷模和榜樣，從自身的行為和散發出來的魅力來影響員工，高階主管的行為不會損害下屬的利益。員工跟隨這樣的領導，會更加賣力工作，覺得這樣的領導者會對他們有所賞識，也就是越會努力工作，團隊合作、參加廣泛的培訓，以實現高績效工作系統。

3.本研究證實了威權領導與高績效工作系統是負相關（β=-0.060，p<0.01），當人力資源主管認之高階主管越是具有威權領導行為風格，則主對下屬嚴格的要求，對於領導的形象要樹立絕對的權威，不允許員工有不同意見，他所做的決定就是對的，如果員工反對他的決定，就會受到冷嘲熱諷的對待，甚至遭受到處罰的對待，主管在雇用、甄選、薪酬等決策上可能產生錯誤。如此，威權式的領導會給下屬製造很大的壓力，主管與員工溝通受阻、員工不易團結，因此而會阻礙了高績效工作系統的運作。

基於上述分析，驗證本研究假說一成立**:大陸企業管理者家長式領導會影響企業高績效工作系統。**表示大陸企業在引進西方的人力資源管理制度實踐時，還是會受到大陸地區特有的家長式領導行為的影響。本研究進一步驗證:**假說1.1:企業主管仁慈領導行為會正向影響企業高績效工作系統；假說1.2:企業主管德行領導行為會正向影響企業高績效工作系統；假說1.3:企業主管威權領導行為會負向影響企業高績效工作系統。**均得到成立。

(三) 家長式領導對企業績效的迴歸分析

經由迴歸分析發現，家長式領導會正向影響企業績效（β=0.418，p<0.01），表示廣州地區企業的人力資源主管認為其高階主管越是採取家長式領導，則越會影響企業績效。若進一步分發現:1.仁慈領導會正向影響企業績效（β=0.465，p<0.01），仁慈領導的行為風格是關懷下屬，讓下屬感到貼心，而且對下屬進行指導，幫助下屬提升能力，既然下屬的能力提高了，就能夠為企業創造更大的價值，下屬感到溫暖，也自然會更加賣力工作，同樣使得企業績效提高。在仁慈領導與市場績效與內部績效也是顯著正相關（β分別為0.307和0.491，P<0.01），表示在影響市場績效與內部績效方面，對內部績效更大，這是由於仁慈領導的行為會直接影響到能否留住人才和吸引人才，使得管理層與員工之間的關係的和諧程度較高，員工的生產率也會提高，離職率下降，但是沒有直接影響市場的業績指標，所以對內部績效的相關係數較大，影響也較大；2.德行領導會正向影響企業績效（β=0.287，p<0.01），德行領導的行為風格是領導者以其自身的行為影響員工，樹立品德高尚的形象，讓員工感受到公平，為員工樹立榜樣，促進員工努力工作，創造業績。所以德行領導越強則企業績效越高。再者，德行領導與市場績效與內部績效也是顯著正相關（β分別為0.198和0.293，P<0.01），表示德行領導與市場績效與內部績效的相關係數是內部績效較高，說明對內部績效影響較大，主要是因為德行領導還是以影響人為主，與直接的市場績效不是直接相關；3.研究證實了威權領導會負向影響企業績效（β=-0.100，p<0.01），表示威權領導的行為風格下，下屬已經是不想面對上司，而且如果是優秀的人才，他們肯定會有自己的主見，與威權領導的要求員工必須言聽計從相違背，影響管理者與員工間的和諧程度，極可能會失去優秀的人才。因此，威權領導與企業的績效是負相關的。而企業績效也可以分為市場績效與內部績效，威權領導也與他們分別顯著負相關（β分別為-0.121和-0.188，P<0.01）。威權領導與內部績效是的負相關係數最高的，換言之，越是威權領導越是無法留住優秀人才。   
 基於上述分析，本研究得到驗證**:大陸企業管理者家長式領導會影響企業績效。**

(四) 高績效工作系統對企業績效的影響

經由迴歸分析，本研究證實了高績效工作系統會影響企業績效（β=0.499，p<0.01），表示大陸地區企業人資主管，認為企業越是採用西方高績效的人力資源管理制度，則企業績效越高。進一步分析，高績效工作系統與市場績效是正相關（β=0.484，p<0.01），

與內部績效也是正相關（β=0.660，p<0.01）。由於高績效工作系統可以提高員工知識和技能水準、促進員工為實現企業績效而努力的人力資源管理實踐、提升了員工知識和技能。在高績效工作系統下，對員工的招聘和篩選就非常嚴格，這樣有利於招聘到企業合適的人才。系統要求工作以團隊形式完成，這樣更加有力員工的團結，鼓勵員工之間，員工與管理者，員工與企業更多地溝通，使得相互之間更加瞭解，配合更加默契。在薪酬福利待遇方面，保證公平性和激勵性，投入較大的成本在員工的福利上，解決員工一些生活上的問題，儘量做到少裁員，讓他們更加專心地工作。

(五) 高績效工作系統為中介變數的分析

本研究採用層級迴歸分析法探討高績效工作系統是否為家長式領導影響企業績效的中介變數，首先將人口統計資料對企業績效做相關分析，結果只有企業性質一項與企業績效相關，因此該項作為層級迴歸的控制變項，分析資料如表2所示。

表2 家長式領導對企業績效階層迴歸—高績效工作系統的中介效果分析

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 依 變 數  變 統  數 計量 | 企業績效 | | |
| 模型一 | 模型二 | 模型三 |
| **控制變項** |  |  |  |
| 企業性質 | 0.127 | 0.108 | 0.087 |
| **自變項** |  |  |  |
| 仁慈領導 |  | 0.306\*\* | 0.074 |
| 德行領導 |  | 0.217\*\* | 0.075 |
| 威權領導 |  | -0.193\*\* | -0.150\* |
| **中介變項** |  |  |  |
| 高績效工作系統 |  |  | 0.499\*\*\* |
| **R2** | 0.016 | 0.310 | 0.442 |
| **△R2** |  | 0.294 | 0.132 |
| **F** | 4.174 | 28.280\* | 39.749\* |

\**P*＜0.1; \*\* *P*＜0.01; \*\*\* *P*＜0.001 (雙尾)

由表2可知，在模式二家長式領導影響企業績效，均達顯著水準，但是在模式三加入高績效工作系統的中介變項後，雖然家長式領導影響企業績效的係數下降，其中仁慈領導與德行領導對企業績效並無顯著影響，但是權威領導卻呈現顯著影響，模式解釋量從0.310增加到0.442，因此判斷高績效工作系統對於家長式領導影響企業績效而言，只具有部分中介效果。換句話說，家長式領導對企業績效仍有相當直接的影響力，也只有企業主管具有仁慈領導及德行領導比較容易產生高績效工作系統的實踐，進而提高企業績效。本研究驗證假說三: **大陸企業高績效工作系統會在管理者家長式領導與企業績效間具有中介效果。**只得到**部分支持**。

伍、 結論與管理意涵

一、 結論

本研究探討華人文化背景所產生的的家長式領導，在引進西方高績效工作系統最佳人力資源實踐之後與企業績效的關係。所得到的結論如下:

結論一: 研究結果顯示不同的企業人資主管對於高績效工作系統的了解及實踐是具有差異的。尤其不同教育程度、年齡、年資，以及在不同企業性質工作的人資主管對高績效工作系統的認知具有顯著差異。教育程度越高的人資主管對高階主管的德行領導及威權領導的認知較高。年齡越大的人資主管越能認知高階主管的仁慈領導。在公司年資越久的人資主管越能認知高階主管的仁慈和德行領導。中外合資企業的人資主管越認知到高績效工作系統。

結論二：實證研究的結果顯示家長式領導確實存在於廣州的企業，而且仁慈領導和德行領導與企業績效正相關，而威權領導與企業績效負相關。這一結果與先前學者的研究結論基本一致（例如Chen & Kao,2009；Collins & Wright,1992;鞠芳輝，2008；任迎偉等，2012；蕭淳元，2013）。而且仁慈領導行為對企業績效的影響大於德行領導的影響；不論仁慈領導、德行領導和威權領導，對企業的內部績效都大於對市場績效的影響，這表示家長式領導的影響在人才吸引、保留及和諧關係的影響大於對銷售業績的影響。

結論三：廣州企業對於高績效工作系統的實踐仍有相當的認知度，只是這種認知及實踐仍會受到家長式領導的影響。仁慈領導和德行領導對高績效工作系統具有正向的促進作用，而威權領導則對高績效工作系統具有阻礙作用，減少了這種系統的實踐。建議大陸企業主管宜盡量避免威權領導行為。

結論四：高績效工作系統有利於提升企業績效，這與MacDuffie(1995); Collins and Allen (2006)以及 Delery and Huselid(1996);的研究是一致的。再者，高績效工作系統對企業內部績效的影響大於對市場績效的影響。說明了企業對留住人才的重要性。進一步了解在家長式領導與企業績效關係之間產生了部分仲介作用。當管理者採用仁慈及德行領導，才會影響高績效工作系統的認知及實踐，進而增加企業績效。另一方面也可以說明領導行為本身仍會直接影響組織績效，這對受傳統文化影響而“人治”色彩濃厚的企業來說具有重要的啟示和借鑒意義。

二、管理意涵

本研究發現家長式領導行為仍是大陸企業主要的領導者風格，而且這些企業也重視引進西方高績效管理系統，然而在實踐有關人力資源管理活動時傾向多採用仁慈及德行的領導行為。影響企業績效的變數非常多，家長式領導及高績效管理系統的活動實踐對於企業人才的取得及留任的內部績效影響，比對市場銷售績效的影響大。本研究結合個體面的領導行為加上組織面的人力資源管理制度共同探討對組織績效的影響，具有相當的管理意涵。

高績效工作系統成為家長式領導影響企業績效的中介效果並不十分顯著，只有部分中介效果，表示領導者家長式領導行為仍會影響其他中介變數進而影響企業的績效，值得後續研究。

三、 研究限制級未來研究

本研究針對大陸地區企業進行研究，因為大陸幅員廣闊，企業家數非常多，本研究僅能便利選擇位於沿岸開發較早的珠江三角洲中的廣州企業進行研究，難免產生樣本不足的偏誤。建議未來可以擴大研究範圍，或進行兩岸比較。本研究訪問企業人力資源管理者對其主管的領導行為，及對企業高績效工作系統、企業績效的認知，難免產生同源的偏誤。建議可區分人資主管和高階主管不同的觀點進行調查。跨文化管理的研究日益重要，對於高績效工作系統只產生部分中介效果的結果，建議可以再增加其他組織變數，以跨文化研究的角度來探討東西方文化制度的結合對企業的影響。

# 參考文獻

王虹，「 高績效工作系統、智力資本與企業績效關係之研究」， 暨南大學博士學位論文， 2009。

王梅玲，「高績效工作系統、工作績效與組織諾關係之研究」，國立台中技術學院企業管理系事業經營碩士  
 論文，2011。

王新怡，「家長式領導、信任與員工效能」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2003。

任迎偉，阮萍萍，王存福，「家長式領導效能的實證研究」，財經科學， 2012/12 ， 89-95。

王曉玲，「高績效人力資源管理系統與企業績效」， 科技資訊，2009，第21期，171-172。

李財德，「家長式領導對組織公民行為影響研究-以心理授權為仲介變數」，上海：華東理工大學商學

院， 2010。

李美慧，「高績效人力資源管理實務、組織公民行為與組織績效之關係觀點-工作相依性與企業策略干擾效  
 果」，大葉大學人力資源暨公共關係碩士在職專班碩士論文，2009。

邱盛林，「轉型式、家長式領導模式與效能之比較以退輔會所屬機構人員為例」，國立中山大學人力資源管  
 理研究所碩論文，2001。

林恭勝，「家長式領導對部屬工作行為與績效之影響：組織公正、忠誠與關係品質之仲介分析」，屏東科技  
 大學企業管理系碩士論文， 2006。

周浩、龍立榮. 「家長式領導與組織公正感的關係」， 心理學報,2007, 39(5):909-917。

周明建、阮超微，「權威型領導力對下屬工作績效的影響-領導-成員交換的調節作用」，管理學家學術版，2010（4）：49-58

范秀成，「英格瑪比約克曼外商投資企業人力資源管理與績效關係研究」，管理科學學報, 2003, (2):54-67。

陳璐、井潤田、楊百寅，「家長式領導-人際信任與高管團隊有效性-一項本土化研究」，戰略管理，2010，  
 2(2):10-16。

劉善仕、周巧笑、晁罡，「高績效工作系統與組織績效：中國連鎖行業的實證研究」，中國管理科學， 2005（1）：142-148。

景保峰，「家長式領導對員工建言行為影響的實證研究」，華南理工大學博士學位論文， 2012。

蔣春燕、趙曙明，「人力資源管理實踐與組織績效的相關分析」，經濟管理，新管理，2004，(4):72-79。

鄭伯壎，「家長權威與領導行為之關係:一個臺灣民營企業主持人的個案研究」，民族學研究所集刊，1995，  
 79:119~173。

鄭伯壎.，「家長權威與領導行為之關係：一個臺灣民營企業主持人的個案研究，中央研究院民族學研究所  
 集刊.，1995a, 79: 119-173。

鄭伯壎、周麗芳、黃敏萍，「 家長式領導的三元模式:中國大陸企業組織的證據」，本土心理學研究，  
 2003(20):209-252。

萬舒超，「家長式領導、團隊認同、關係、團隊公民行為作用機制研究」，杭州：浙江大學管理學院，2009。

葉婷芳，「家長式領導對員工工作滿意度的影響機制研究」，杭州：浙江工商大學企業管理，2011。

張正堂，「人力資源管理活動與企業績效的關係：人力資源管理效能仲介的實證研究」，,經濟科學，2006，  
 (2):43-53。

張純慧，「高績效工作系統、人力資源管理技能、人力資源行為與組織績效關聯性之研究-以經營策略為干  
 擾效果」，國防大學運籌管理系碩士論文，2009。

鞠芳輝，「民營企業變革型、家長型領導行為對企業績效的影響研究」，杭州：浙江大學管理學院，2007。

鞠芳輝、謝子遠、寶貢敏，「 西方與本土：變革型、家長型領導行為對民營企業績效影響的比較研究」， 管  
 理世界，2008 年第 5 期，85-101。

魏立群、劉忠明，「中國企業發展戰略人力資源管理的實證研究」，科學學研究，2005，(6):817-819。

蕭淳元，「家長式領導與差序式領導對學校效能之影響-以調節焦點與學校組織文化為中介變項」，大業大學  
 教育系碩士論文，2013。

Ansari M A, Ahmad Z A, Aafaqi R. “Organizational leadership in the Malaysian context//Tjosvold D, Leung K. Leading in high growth Asia: Managing relationship for teamwork and change,” Singapore: World Scientific,2004:109-138.

Appelbaum, E., Batt, R．“The new American workplace,” New York: ILR Press, 1994.

Arthur,J.B., “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover,” Academy of Management Journal, 1994, 37:670-678.

Bae, J., & Lawler, J.J. “Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance emerging economy,” Academy of Management Journal, 2000, 43(3):502-517

Cappelli, Neumark, “Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?” Industry   
and Labor Relations Review, 2001, 54(5):737-775.

Chen H Y, Kao H S. “Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates’ psychological health,” The International Journal of Human Resource Management, 2009, 20(12):2533-2546.

Chou, L. F, Cheng B. S, Jen C. K., “The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence,” Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii, 2005

Collins P., Clark KD., “Strategic human resource practices, top managers team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage,” Academy of Management Journal, 2003, 46(6):740-751.

Combs,J., Liu, Y.M., Hall, A.&Ketchen,D. “How much do high-performance work practices matter? A mata-analysis of their effects on organizational performance,” Personnel Psychology, 2006, 59(3):501-528.

Datta, D.K., James, P., Guthrie, J.P., Patrick, M., Wright, P.M, “Human resource management and labor productivity: does industry matter?” Academy of Management Journal, 2005, 48(1):135-145.

Delaney and Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of/ Organizational Performance,” Academy of Management Journal August 1, 1996 vol.39, no.4, 949-969.

Farh, J. L. & Cheng, B. S. “A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations,” In: J. T. Li, Tsui, A. S. & Weldon, E. (eds), Management and Organizations in the Chinese Context, 2000, pp. 94–127. London: Macmillan.

Farh, J.L., Liang, J., Chou L.F., Cheng B.S., “Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions,” In C.C.Chen &Y.T. Lee (eds.), Leadership and Management in China Philosophies, Theories, and Practices, Cambridge University Press, 2008.

Hofstede G H., “Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?” Organization Dynamics, 1980, 9(1): 42~63.

Huselid,M.A., “ The impact of human resource management practice on turnover, productivity, and corporate financial performance,” Academy of Management Journal, 1995, 38:635-672.

Huselid, M．A．, Jackson, S．E．, Sehuler, R.S., “Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance,” Academy of Management Journal, 1997, 40(1): 171－188.

Jones, G. R., & Wright, P. M., “An Economic Approach to Conceptualising the Utility of Human Resource Management Practices,” In I. K. Rowland & G. Ferris(eds.), Research In Personnel And Human Resources Management,1992,Vol. 10, pp.271-299. Greenwich, CT: JAI Press.

MacDuffie, J. P., “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic Flexible Production Systems in the World Auto Industry,” Industrial and Labor Relations Review, 1995, 48(2): 197-221.

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., Jayaraman V., “Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory,” Group & Organization Management, 2010, 35(4):391-420.

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., “ Paternalistic Leadership: A review and agenda for future research,” Journal of Management, 2008, 34 (3): 566-593.

Pfeffer, J., “Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce,” Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

Pfeffer, J., “Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people,” International Journal of Human Resource Management, 1995, 8:263-267.

Preuss, G. A., “High Performance Work Systems and Organizational Outcomes: the Mediating Role of Information Quality,” Industrial and Labor Relations Review*,* 2003, *56*(4).

Redding S G. “The Spirit of Chinese Capitalism.” New York: Walter de Gruyter, 1990, 122~136.

Silin, R. F., “ Leadership and Values,” Cambridge, MA: Harvard University Press. 1976.

Westwood R., “Harmony and patriarchy: The cultural basis for “paternalistic headship” among the overseas Chines,” Organization Studies, 1997, 18(3): 445~480.

Wright,P.M., Dunford B. B., Scott, S., “A Human resources and the resource based view of the firm .” Journal of Management, 2001, 27:701-721.

Way, S.A., “ High performance work systems and intermediate indicators of firm performance with the U.S. small business sector,” Journal of Management, 2002, 28(6):765-785.