

文章编号: 1000- 2995(2008)05- 007- 0180

如何领导组织学习: 家长式领导与组织学习的关系

于海波¹, 郑晓明², 方俐洛³, 凌文铨⁴, 刘春萍⁵

(1 北京师范大学 管理学院, 北京 100875; 2 清华大学 经济管理学院, 北京 100084;
3 中国科学院心理研究所, 北京 100101; 4 暨南大学 管理学院, 广东 广州 510632;
5 北京大学 心理系, 北京 100871)

摘要: 为了对我国企业领导者领导组织学习提供指导, 研究了家长式领导与组织学习的关系。通过问卷调查法得到 10 家企业的 276 份有效问卷。结构方程建模的结果显示, 家长式领导的仁慈领导对组织学习的六个维度都有显著的推动作用, 而威权领导对团体学习、组织间学习、开发式学习和利用式学习具有显著的阻碍作用。这启发我国企业领导者要继续保持仁慈的传统文化理念和行为风格, 尽量避免威权领导。

关键词: 组织学习; 家长式领导; 仁慈领导行为; 威权领导行为

中图分类号: C93

文献标识码: A

1 问题的提出

在建设创新型国家的今天, 我国企业界越来越认识到提高组织学习能力的重要性。而领导者是组织学习的根本指导力量^[1], 组织学习是领导者的一个重要责任^[2]。但到目前为止, 很少有实证研究探讨领导与组织学习的关系^[3]。我国企业领导者越来越重视组织学习, 但他们在实践中主要采取传统的向员工传授知识、交流经验等措施^[4]。所以, 我国企业领导者并不完全理解如何更好地领导组织学习。家长式领导 (paternalistic leadership) 是普遍存在于我国企业中的一种具有中国文化特色的领导形态^[5-6], 它是西方的变革型领导 (transformational leadership)^[7] 在我国文化中的具体体现^[5]。所以, 困扰我国企业领导者的一大难题是: 推动组

织学习的家长式领导行为是什么? 对这个问题的回答是提高企业创新能力、建设创新型国家的关键。因此, 无论理论还是实践上都迫切需要研究家长式领导与组织学习的关系。

1.1 组织学习的研究概况

从管理和领导组织学习的角度, 组织学习是指, 以个体学习为基础, 通过组织内部人与人之间的社会互动, 使组织观念和行为发生持久变化的过程^[8-11]。对组织学习的研究主要包括效果、结构和影响因素三个方面。很多研究表明组织学习对个体的工作态度和组织创新能力、财务绩效都有显著影响^[12-15]。

在组织学习结构方面, 国外的 Goh 等^[16]、Tippins 等^[17] 得出 5 因素结构, Hult 等^[18]、Jerez-Gomez 等^[19] 得出 4 因素结构, 国内的陈国权^[20] 得出了 6P-1B (6 个过程, 1 个知识库) 模型, 吴

收稿日期: 2007- 07- 02

基金项目: 北京师范大学社会科学基金 (104952), / 组织学习作用的实证研究 (2005- 2007)0; 中国科学院知识创新项目, / 我国企业组织学习及其内部推动因素的研究 (2004- 2007)0。

作者简介: 于海波 (1975-), 男, 山东潍坊人, 北京师范大学管理学院副教授, 硕导, 研究方向为组织行为与人力资源管理。
郑晓明 (1966-), 男, 江西人, 清华大学经济管理学院副教授, 硕导, 研究方向为组织行为、战略人力资源管理。
方俐洛 (1940-), 女, 湖北武昌人, 中国科学院心理研究所研究员, 博导, 研究方向为工业与组织心理学。
凌文铨 (1941-), 男, 安徽凤阳人, 暨南大学管理学院教授, 博导, 研究方向为领导行为、人力资源管理。
刘春萍 (1979-), 女, 北京大学心理系学生。

价宝^[21]得出 7 因素组织学习能力结构, 这些结果差异很大。这些研究多数从信息加工角度, 把组织学习定位在组织层上, 用一个被视作为一个企业的代表, 这无法深入探讨集体成员互动的集体层面的学习。个体学习是组织学习的必要条件^[2, 22], 组织学习应该是多层面的过程结构, 它包括已经得到广泛认可的个体、团体和组织三个层面^[23], 也包括开发式学习和利用式学习两个基本的知识流动过程^[24]。

在组织学习影响因素方面, 在相当长时间中, 这方面研究一直为学习型组织特征的研究所代替。国外 Watkins 等^[25]得出 7 因素结构, 张德等^[26]和 Yang 等^[27]验证了这个结构。但是有研究把学习型组织特征当作组织学习的全部, 这是有失全面的。有一些理论观点^[2, 3]强调领导对组织学习是非常重要的, 但遗憾的是探讨二者关系的实证研究并不多。

112 家长式领导的研究概况

家长式领导是一种有别于西方社会的领导形态^[6, 28], 实证研究表明它广泛存在于中国文化的组织和团队中^[29]。Silin^[30]、Redding^[28]、Westwood^[6]都对中国文化中的家长式领导进行过研究, 目前被广泛接受的是台湾郑伯壘等^[5, 31]通过广泛深入研究得出的观点。对家长式领导的研究主要包括结构和测量、效能两个方面。第一, 家长式领导的结构和测量以郑伯壘等^[5, 31]的观点最有代表性, 他们一开始得出了二元理论, 后来提出了三元理论, 其三元理论认为, 家长式领导包括威权领导、德行领导和仁慈领导, 而且他们也发展了一个具有较好信效度的测量工具。第二, 对家长式领导效能的研究是最近的研究热点, 结果表明家长式领导对企业、团队和个体员工很多方面都具有独特的解释力^[5]。

113 家长式领导与组织学习的关系

文献中有实证研究和理论探讨研究过变革型领导与组织学习间的关系。Amitay 等^[32]的相关分析结果表明, 领导是决定组织学习效率的决定因素; 但他们的研究样本仅限于一个组织的多个部门, 是对部门领导风格与组织学习间关系的探讨。Vera 等^[3]对战略领导与组织学习的关系进行了理论建构, 他们认为无论是变革型领导还是交易型领导都会激发组织学习, 但其理论主要针对的是组织高层领导者。Senge^[2]对组织学习需

要的领导的教练风格进行过理论分析。但后面两个研究仅是理论分析, 没有实证研究支持。

家长式领导与变革型领导相似^[5]。实证研究发现, 仁慈领导中的 / 个别照顾 0 等方面与变革型领导中的 / 个性化关怀 0 类似, 德行领导中的 / 正直、尽责任 0 与变革型领导中的 / 感召力 0 类似, 威权领导中的 / 严峻和教诲 0 等方面与变革型领导中的 / 智力激发 0 类似^[5]。而比较后发现, 变革型领导并不比家长式领导具有更强的解释力^[5]。因此, 变革型领导推动组织学习, 而家长式领导与变革型领导类似, 所以可以推论出: 家长式领导应该与组织学习相关。但可惜的是还未见到这方面的实证研究。

114 研究假设

本研究采用郑伯壘等的二元理论观点, 包括威权领导和仁慈领导; 组织学习采用于海波等^[10]的观点, 包括个体学习、团体学习、组织层学习、组织间学习、开发式学习、利用式学习。由此本研究提出如下假设。

H1: 仁慈领导对组织学习各维度有促进作用, 它们呈显著的正相关;

H2: 威权领导对组织学习各维度有阻碍作用, 它们呈显著的负相关。

2 研究过程

211 被试

在北京、上海、沈阳、青岛共调查了 10 家企业, 发放 300 份问卷, 得到有效问卷 276 份。被试基本情况如下。国有企业职工 33%, 民营企业职工 2312%, 三资企业职工 4318%; 在企业规模上, 规模 500 人以下的企业职工 40%, 规模 500 - 1000 人的 1815%, 规模 1000 - 2000 人的 2517%, 规模 2000 人以上的 918%; 在企业发展阶段上, 初创阶段的企业职工 813%, 成长阶段的职工 3810%, 成熟阶段的职工 2218%, 再创新阶段的职工 3019%; 在岗位上, 一般职工 7410%, 一线管理者 1516%, 中高层管理者 918%。

212 研究工具

家长式领导量表采用樊景立和郑伯壘^[33]的问卷, 威权领导和仁慈领导两个维度各包括 4 个项目。组织学习量表采用于海波^[10]的量表, 它包括 29 个项目。两个量表都采用 Likert 五点记分

方法,请被试评价与自己单位的符合程度。

3 研究结果

3.1.1 描述性统计结果及各变量的信度

采用 SPSS10.1.0进行统计分析,各变量的描述

性统计结果见表 1,结果显示家长式领导和组织学习各维度的内部一致性系数居于 0.164- 0.185 之间,达到研究的基本要求。除威权领导与个体学习和组织层学习相关不显著外,其它各变量间的相关系数都达到显著水平。

表 1 各变量的描述性统计结果

Table 1 Means standard deviations correlations and internal consistency reliabilities of study variables

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1仁慈领导	4.08	0.86	(0.84)							
2威权领导	2.96	1.02	-0.21**	(0.66)						
3个体学习	3.79	0.68	0.45**	-0.09	(0.79)					
4团体学习	4.11	0.72	0.70**	-0.24*	0.62*	(0.84)				
5组织层学习	3.99	0.72	0.63**	-0.12	0.57*	0.61**	(0.80)			
6组织间学习	3.90	0.78	0.73**	-0.23*	0.60*	0.73**	0.75**	(0.85)		
7利用式学习	3.93	0.82	0.63**	-0.26*	0.69*	0.68**	0.67**	0.78**	(0.64)	
8开发式学习	3.63	0.80	0.61**	-0.19*	0.49*	0.64**	0.62**	0.73**	0.62**	(0.83)

注:** P < 0.01 * P < 0.05 对角线上括号内的数据为各变量的内部一致性信度 A系数。

3.1.2 家长式领导与组织学习的关系

表 2 家长式领导与组织学习关系模型的拟合指标

Table 2 Fit indexes of the structural model

	χ^2	df	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
零模型	30318.068	561	54.04					
验证模型	1269.20	483	2.63	0.96	0.97	0.97	0.97	0.07

使用统计分析软件 Amos4.10建构家长式领导与组织学习之间的关系模型。经过模型探索表明开发式学习的 2个题目、仁慈领导的 1个题目、威权领导的 1个题目在各自潜变量上的质量都不理想,所以把这 4个题目去掉,然后进行结构方程建模。模型的拟合度指标结果见表 2 结果表明, χ^2/df (χ^2/df 小于 3 表明拟合较好)和 RMSEA (临界值为 0.108) 都达到较好的拟合度, NFI IFI TLI CFI 四个指标都达到 0.96 以上,说明验证模型拟合较好^[34]。各外显变量的因素载荷和误差如表 3 所示,结果表明各项目的因素载荷较大,而误差载荷较小,证明这个模型的结构较好。总之,从数据拟合来看,本测量模型拟合较好。

表 3 家长式领导和组织学习的各潜变量在外显变量上的载荷和误差

Table 3 Factor loadings and errors of paternalistic leadership and organizational learning

外显变量	仁慈领导	威权领导	个体学习	集体学习
X1	0.71(0.39)	0.53(0.26)	0.68(0.49)	0.73(0.31)
X2	0.73(0.48)	0.72(0.85)	0.71(0.44)	0.77(0.39)
X3	0.73(0.53)	0.62(0.63)	0.61(0.52)	0.76(0.31)
X4			0.65(0.59)	0.71(0.35)
X5			0.49(0.71)	
X6			0.48(0.76)	
外显变量	组织层学习	组织间学习	利用式学习	开发式学习
X1	0.74(0.49)	0.45(0.75)	0.76(0.47)	0.83(0.26)
X2	0.73(0.38)	0.75(0.41)	0.73(0.40)	0.56(0.86)
X3	0.71(0.45)	0.75(0.46)	0.69(0.53)	
X4	0.48(0.80)	0.72(0.48)	0.76(0.40)	
X5	0.62(0.50)	0.69(0.70)		
X6		0.74(0.44)		

注:外显变量字母后面的数字分别代表外显变量数目。

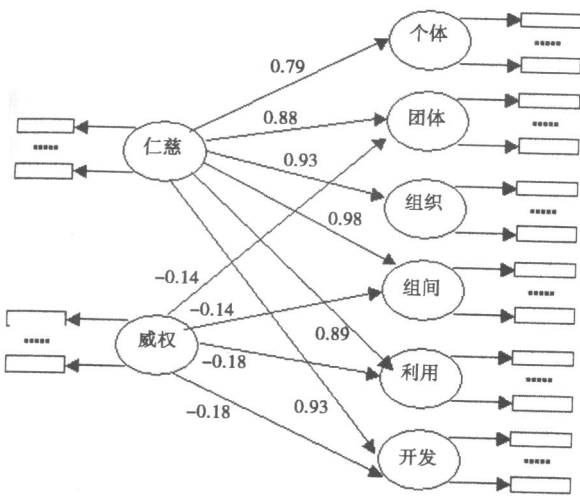


图 1 家长式领导与组织学习关系的模型

Figure 1 Model of the relationship between paternalistic leadership and organizational learning

具体建构的模型如图 1 所示, 结果表明: 第一, 从总体上看, 仁慈领导与组织学习六个维度都呈显著的正相关, 而威权领导与组织学习四个维度呈显著的负相关; 第二, 具体来看, 仁慈领导对组织学习的六个维度都有显著的推动作用, 而威权领导对团体学习、组织间学习、开发式学习、利用式学习都有显著的阻碍作用, 但威权领导与个体学习和组织层学习之间的作用系数不显著。第三, 仁慈领导对组织学习的影响系数比威权领导的影响系数大, 说明仁慈领导对组织学习的影响要大于威权领导。总之, 这些结果部分验证了研究假设 H1 和 H2。

4 分析和讨论

4.1 仁慈领导与组织学习的关系

仁慈领导对组织学习有显著的推动作用, 这是因为仁慈一直是我国社会所倡导的领导品质, 如果一位领导者具有这种品质, 这非常符合我国企业员工的期望, 对员工和整个组织都会产生潜移默化的促进作用。仁慈领导中的个别照顾行为, 领导者把下属视为家人, 帮助和辅导下属, 对下属进行鼓励, 这会大大提高下属的内在上进心, 使下属感到领导者有恩于自己。仁慈领导中的维护下属面子, 使领导者不会在当众场合下批评下

属, 这就促进下属勤奋工作、满足领导者期望、甚至为了集体利益牺牲个人利益。这具体体现在以下六个方面。

对个体学习来讲, 仁慈领导是一种榜样, 它能激发员工对领导者深层次认同, 甚至能够达到崇拜的程度。这会激励个体员工不断总结和反思自己工作, 使工作不断完善。正如 McGill 等^[35]的观点: 领导者在组织中营造一种把失败看作是好事的氛围, 以便产生新思想。

对团体学习来讲, 仁慈领导者更能够容忍差异和冲突, 把它们看作是学习机会^[36]。这为团体成员之间开放的交流和合作提供了良好的基础, 使组织员工相互之间以诚相待, 相互信任, 相互宽容, 相互学习。

对组织层学习来讲, 仁慈领导能营造良好的仁义之风, 形成相互谦让、相互尊重、相互理解的工作氛围。而且仁慈领导使组织成员在战略形成过程中能够勇于发表自己的意见、贡献自己的智慧, 有助于成员对组织战略的认可。同样, 仁慈领导更容易使组织战略的制定成为组织集体决策的过程, 而不是领导者个人决策的结果。仁慈领导更容易使组织成员主动的认识和理解组织制度, 使组织制度更容易内化为成员自身的行为规范。

对组织间学习来讲, 仁慈领导营造的平等互信的良好气氛使组织成员和部门更容易与外部组织进行交流和合作, 这种良好心态使成员在与外部组织合作过程中从长远考虑多些, 更容易以学习的心态去进行良性的合作与共同发展。

对开发式学习来讲, Oldham 等^[37]研究表明, 成功激励下属通过直觉来进行学习的领导具有支持性和非控制的特点; 仁慈领导就具有这种特点。仁慈领导能够营造平等和互助的工作气氛, 这容易形成 Ulrich 等^[38]所认为的敢于试验、敢于打破界限的氛围, 这会使知识自下而上的流动更加顺畅, 更能够充分挖掘每个人、每个部门的新思想, 推动组织知识的开发。

在利用式学习方面, Larson 等^[39]研究表明: 领导方式影响团体内的信息传播, 参与式领导者比指导式领导者更有效; Edmondson 等^[40]研究表明: 提供辅导的团队领导者能提高知识的整合。

仁慈领导就体现了参与和辅导的特点,这对组织快速有效地贯彻已有制度、内化已有价值观和文化无疑具有很大的推动作用。

以上结果对管理实践有以下三点启发。第一,我国企业领导者在领导组织学习过程中要表现出仁慈领导的风格。领导者需要遵循以德治企的理念,以仁慈宽厚的风格经营企业。有道是/修身、齐家、治国、平天下 0,本研究结果恰好印证了这句古语的部分含义。第二,这个结果证明我国古代文化没有过时,我国自古以来就倡导的仁慈领导在现代管理中有巨大潜力。第三,要从长远来看待领导者的仁慈行为对企业的推动作用,因为组织学习要发挥它对组织绩效的影响,需要经过组织创新,而组织创新本身也需要花费很长的时间^[41]。

412 威权领导与组织学习的关系

威权领导会阻碍组织学习,这验证了 Snell 等^[42]的观点:领导者的控制(control)取向会影响学习,因为它会限制员工的工作自由。具体来看,威权领导中的专权作风会使领导者不愿意授权,只进行自上而下的沟通,对信息进行控制而不愿意公开;这势必会阻碍员工间的交流和合作,阻碍知识的流动。威权领导中的贬抑下级能力的行为使领导者故意漠视下属的建议,使下属的新思想和直觉以及隐性知识无法被理解 and 交流,而且这种漠视使下属失去学习的动力。威权领导中的印象管理使领导者维护自己的尊严,造成领导者要面子,重视成绩贬低失误,导致下属报喜不报忧,严重挫伤下属和部门的学习积极性。威权领导中的教诲行为使领导者过于强调下属绩效,对绩效不好者加以斥责,导致下属常常为了不受批评而去改进工作,没有内在在工作动力。具体体现在以下四个方面。

对团体学习来讲,威权领导中的专制、批评和要面子的行为风格对于下属更多是一种负面榜样,它容易使员工形成一种不敢说话、追求形式、得过且过、不能充分沟通的工作氛围,这种不良的工作氛围极不利于员工之间进行充分的交流和良好的合作,更不能进行相互的反馈、指出工作的不足。

对组织间来讲,威权领导容易导致产生相对封闭、保守、信任度低的氛围,这会使组织不能开放的接纳外部组织的新事物,使组织不容易开放

地与其他组织进行充分沟通,容易使组织在合作与交流中相互信任度不高,阻碍组织间学习。

对开发式学习和利用式学习来讲,威权领导营造的一言堂的企业文化容易使个人和部门对自己的新思想和新工作方法进行保留,以免被他人或其他部门耻笑。这都会阻碍新知识、新思想的挖掘和开发。同样,这种行为风格容易使单位制度的贯彻和实施成为强制而不是员工自愿的过程,因为威权领导不允许有不同意见,这使员工难以真正认同组织制度,即使理解也不太愿意去自觉执行,使制度的贯彻和实施成为痛苦的事情,阻碍组织知识的利用。

以上结果对管理实践有以下两点启发。第一,我国企业领导者在领导组织学习过程中,要尽量降低威权领导行为的表现,以便避免阻碍组织学习,培养企业长远的组织学习能力。第二,要避免急功近利,即使威权领导行为在近期能够使组织目标达成,但为了不阻碍长远的组织学习能力的培养和提高,还是要尽量避免表现出威权领导行为。

413 组织学习中威权领导与仁慈领导的权衡

仁慈领导与威权领导在我国企业领导者身上普遍存在,由于二者对组织学习的作用相反;同时由于威权领导可以解决短期的组织目标达成问题,而仁慈领导更多针对长远的组织能力的提高。这就为我国企业领导者提出了一个很难权衡的问题:到底选择短期的威权领导行为还是长远的仁慈领导行为?这是我国企业领导者非常困惑的问题。本研究结果建议要选择仁慈领导行为,只有这样才能达到我国自古以来就追求的/无为而治 0的管理境界,使企业达到自组织的状态,使企业不会因核心人才的更替或其它重大变化而迅速衰落。当然在权衡二者关系时还要把握一个度的问题,因为历史和现实证明威权领导对某些短期目标的达成很有效,至于威权领导是否在某些条件下会促进组织学习,该问题还需要进一步的实证研究。

414 未来研究的方向

本研究结果表明,仁慈领导对组织学习的影响大于威权领导,其中深入的原因还需要进一步研究;与之类似,仁慈领导的积极影响是否可以掩盖威权领导的负面影响,这也需要进一步研究。由于

客观原因, 本研究企业数量还不够大, 因此, 今后可以进一步扩大企业样本量, 验证本研究的结果。在方法和思路上, 今后应该结合案例研究、历史档案以及现场观察等方法, 引入更多的中介和调节变量, 深入探讨家长式领导对组织学习的作用机制。

5 结论

家长式领导中的仁慈领导推动组织学习, 而威权领导阻碍组织学习。具体来讲, 仁慈领导对组织学习的六个维度都有显著的推动作用, 而威权领导对团体学习、组织间学习、开发式学习、利用式学习都有显著的阻碍作用。这启发我国企业领导者要着眼于长远, 更多地进行仁慈领导, 更少地追求短期利益以减少威权领导, 以便更好地推动长远的组织学习能力的提高。

参考文献:

- [1] Lahteenmaki S, Toivonen J, Mattila M. Critical aspects of organizational learning research and proposal for its measurement [J]. *British Journal of Management*, 2001, 12: 113 - 129
- [2] Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* [M]. Doubleday Currency, New York, 1990
- [3] Vera D, Crossan M. Strategic leadership and organizational learning [J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29 (2): 222- 240
- [4] 中国企业家调查系统. 企业学习: 现状问题及其对创新和竞争优势的影响 [J]. *管理世界*, 2006(6): 92- 100.
- [5] 郑伯壖. 华人文化与组织领导: 由现象描述到理论验证 [J]. *本土心理学研究*, 2004(22): 195- 251
- [6] Westwood R. Harmony and patriarchy: The cultural basis for / paternalistic leadership among the overseas Chinese [J]. *Organization Studies*, 1997, 18(3): 445- 480
- [7] Bass BM. The future of leadership in learning organizations [J]. *Journal of Leadership Studies*, 2000, 3, 18- 41.
- [8] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 我国企业组织学习取向的初步研究 [J]. *中国管理科学*, 2003(6): 95- 100.
- [9] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 组织学习的整合理论模型. *心理科学进展* [J]. 2004, 12(2), 246- 255.
- [10] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 企业组织的学习结构 [J]. *心理学报*, 2006, 38(4): 590- 597
- [11] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 组织学习及其作用机制的实证研究 [J]. *管理科学学报*, 2007, 10(5): 48- 61
- [12] Egan T M, Yang B Y, Bartlett K R. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2004, 15(3): 279- 301
- [13] 陈国权, 郑红平. 组织学习影响因素、学习能力与绩效关系的实证研究 [J]. *管理科学学报*, 2005, 8(1): 48- 61
- [14] Calantone R J, Cavusgil S T, Zhao Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance [J]. *Industrial Marketing Management*, 2002, 31, 515- 524
- [15] 蒋春燕, 赵曙明. 社会资本和公司企业家精神与绩效的关系: 组织学习的中介作用 [J]. *管理世界*, 2006(10): 90 - 99.
- [16] Goh S, Richards G. Benchmarking the learning capabilities of organizations [J]. *European Management Journal*, 1997, 15 (5), 575- 583
- [17] Tippins M. J., Shi R. S. Is competency and firm performance is organizational learning a missing link [J]? *Strategic Management Journal*, 2003, 24, 745- 761.
- [18] Hult G T M, David J (eds). Organizational learning as a strategic resource in supply management [J]. *Journal of Operations Management*, 2003, 21, 541- 556
- [19] Jerez- Gomez P, Cepeda- Lorente J, Valle- Cabrera R. Organizational learning capability: a proposal of measurement [J]. *Journal of Business Research*, 2005, 715- 725
- [20] 陈国权, 马萌. 组织学习的模型、案例与实施方法研究 [J]. *中国管理科学*, 2001, 9(4): 65- 74
- [21] 吴家宝. 组织学习能力测度 [J]. *中国管理科学*, 2003, 11 (4): 73- 78.
- [22] Argyris C, Schön D A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* [M]. Addison- Wesley, Reading, Massachusetts, 1978
- [23] Easterby- Smith M, Crossan M, Nicolini. Organizational learning: debates past, present and future [J]. *Journal of Management Studies*, 2000, 783- 796
- [24] March J, Simon H. *Organizations* [M]. New York: Wiley, 1958
- [25] Watkins K E, Marsick V J. *Sculpting the learning organization* [M]. San Francisco: Jossey- Bass, 1993: 47- 61
- [26] 张德, 窦亚丽. 中国背景下的学习型组织结构研究 [J]. *科学学研究*, 2006(6): 934- 938
- [27] Yang B Y, Watkins K E, Marsick V J. The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2004, 15(1), 31- 55
- [28] Redding S G. *The Spirit of Chinese Capitalism* [M]. New York: Walter de Gruyter, 1990: 122- 136

- [29] 郑伯壖,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
- [30] Silin R H. Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976, 66- 128.
- [31] 郑伯壖,周丽芳,樊景立. 家长式领导: 三元模式的构建与测量 [J]. 本土心理学研究, 2000 (14): 03- 64
- [32] Amity M, Popper M, Lipshitz R. Leadership styles and organizational learning in community clinics [J]. The Learning Organization, 2005, 12 (1), 57- 70
- [33] 樊景立, 郑伯壖. 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析 [J]. 本土心理学研究, 2000 (13): 127- 180
- [34] Bollen K A. Structural equations with latent variables [M]. New York: Wiley, 1989.
- [35] McGill M, Stocum J. Unlearning the organization [J]. Organizational Dynamics, 1993, 22 (2): 67- 79
- [36] Friedlander F. Patterns of individual and organizational learning [M]. In: Srivastava S (Eds), The executive mind. San Francisco: Jossey-Bass, 1983, 269- 296
- [37] Oldham G R, Cummings A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39, 607- 634
- [38] Ulrich D, Jick T, Von Glöw M. High-impact learning: Building and diffusing learning capability [J]. Organizational Dynamics, 1993, 22 (2): 52- 66.
- [39] Larson J R, Foster-Fishman P G, Franz T M. Leadership style and the discussion of shared and unshared information in decision making groups [J]. Personality and Social Psychology Bulletin, 1998, 24, 482- 495.
- [40] Edmondson A C. The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective [J]. Organization Science, 2002, 13, 128- 146
- [41] 于海波,方俐洛,凌文铨,郑晓明. 组织信任对员工态度和离职意向、组织财务绩效的影响 [J]. 心理学报, 2007, 39 (2): 311- 320
- [42] Snell R, Man-Kuen Chak A. The learning organization: Learning and empowerment for whom [J]? Management Learning, 1998, 29, 337- 364

How to lead the organizational learning: A relationship between paternalistic leadership and organizational learning

Yu Haibo¹, Zheng Xiaoming², Fang Liluo³, Ling Wenquan⁴, Liu Chunping⁵

(1 School of Management, Beijing Normal University, Beijing 100875, China;

2 School of Economic and Management, Tsinghua University, Beijing 100084 China;

3 Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China;

4 School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China;

5 Department of Psychology, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract In order to understand the relationship between paternalistic leadership and organizational learning, 276 surveys from 10 Chinese enterprises were collected by inquirers. The results of Structure Equation Model (SEM) showed that benevolence leadership was positively correlated with six factors of organizational learning. However, authoritarianism leadership was negatively correlated with group learning, inter-organizational learning, exploitation learning and exploration learning. The main implication for the management practice is that leaders of Chinese enterprises should lead the organizational learning by benevolence leadership and at the same time avert leading organizational learning by authoritarianism leadership.

Key words organizational learning; paternalistic leadership; benevolence leadership; authoritarianism leadership