

家族企業家長式領導與員工凝聚力之相關研究-以心理賦權為中介變數

The influence of paternalistic leadership in family firms and employee cohesion – the mediating effect of psychological empowerment.

翁鶯娟¹

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

yjwong@nkust.edu.tw

李懿芯²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J110257116@nkust.edu.tw

摘要

以全職工作者為本研究對象，目的在於探討家族企業領導模式、員工心理賦權與對員工凝聚力之影響，並進一步分析不同家族企業領導模式是否透過員工心理賦權而影響員工凝聚力。

關鍵詞：家族企業、家長式領導、心理賦權、員工凝聚力

Keywords: family firms、paternalistic leadership、employee cohesion、psychological empowerment

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

在商業界，家族企業一直扮演著重要而特殊的角色。而在家族企業中，家族企業家長式領導模式的影響力受到廣泛關注。這種領導方式對員工凝聚力的影響尚未深入了解。因此，本研究旨在透過對全職員工的探究，探討家族企業的領導模式、員工心理賦權與員工凝聚力之間的相互關係。更重要的是，我們還將進一步分析不同家族企業領導模式是否透過激發員工心理賦權的機制，從而影響員工的凝聚力。

領導風格不僅影響員工工作態度與行為表現，也是組織效能的重要推手之一。從文獻探討發現家長式領導包含：威權領導、仁慈領導及德行領導等。(1) 威權領導：帶來的其優點是將所有政策均由領導者決定；缺點是不當督導讓部屬與主管充滿敵意的語言或非語言行為的程度 (Tepper, 2020)。(2) 仁慈領導：部屬表現出來的是對領導者或管理者的遵從，(逢曉霞 et al., 2012)。(3) 德行領導：德行領導是一種強調道德價值觀和倫理原則的領導風格，強調正直、誠實、責任感和同理心。

吳慧卿 (2001) 將團隊凝聚力定義為一個動態過程，其為使團隊成員願意團結一起共同為團隊目標而努力的一種力量。組織中每位員工都具有促進自己發揮工作能力的因素，管理者必須透過某種方式才能找出其所需，心理賦權便是一種能有效促進組織績效的新興管理方式 (McAllister, 1995; 鄭清揚, 2011)。

1.2 研究目的

本研究針對相關研究中較少探討的領域：「家族企業家長式管理」和「員工凝聚力」，並探討在此背景下「心理賦權」的所扮演的重要角色。

綜合以上研究背景與動機，本研究歸納出研究目的如下：(1) 探討家長式領導風格如威權、仁慈領導及德行領導如何影響員工凝聚力；(2) 探討家長式領導風格是否影響心理賦權；(3) 探討心理賦權是否扮演家長式領導風格與員工凝聚力之中介角色。

2. 文獻探討

2.1 家族企業

家族企業顧名思義是指：「企業中的高階主管有兩位以上有血親等不同關係型態的家人所組成的，並且其成員對企業經營涉入程度影響企業未來的策略方向」(吳東儒, 2014)。在定義上包含家族、所有權以及控制力等概念，即是一群具有血緣關係所構成的一個企業個體 (蕭積瑜, 2014)。

綜合以上分析，本研究將家族企業定義為：企業所有權及經營權屬於具有血、姻親關係之家族成員，並同時擁有經營權及決策權之企業，視為家族企業 (Davis, 1983)。

2.2 家長式領導

領導者的風格經常受到文化背景所影響 (Tri and Yanki, 1976)。例如在一些亞洲國家企業家的領導風格受到華人文化的影響，因為這些國家有很多華人移民並發展經濟活動而形塑出不同於西方企業的領導風格，這種領導風格被稱作「家長式領導」。

而Chen & Farh (2008) 將操控部屬的威權領導稱為「獨裁」領導，維持規範並監控其過程，被認為是「果斷」領導，並認為果斷領導比獨裁領導更符合華人權威專制的管理特性，分別稱為權威領導、仁慈領導及德行領導 (樊景立 et al., 2000)。以下為說明：

1. 權威領導：

教誨行為、道德標竿、專權作風、密控制行為 (Silin, 1976)。教誨式領導、專權式領導的家族式領導理論 (鄭伯璜, 1991)。陳美芳、林建中 (2023) 提出，威權領導是指領導者強調權威和控制，注重命令、指示和約束，並對部屬施加壓力和限制。

2. 仁慈領導：

是指領導者維護部屬面子與各別照顧的領導行為。領導者對部屬個人的福祉會做個別而且全面的照顧 (鄭伯璜 et al., 2000)。Redding (1990) 提出仁慈領導的概念是指「向父親一樣地照顧或體諒部屬」與「對部屬的觀點敏感」，因此必然是一種施恩的方式。

3. 德行領導：

道德領導是由領導者的真實性來識別的，包括自我修養和無私。這些價值觀在領導者和下屬的價值觀之間產生了一致性 (Niu et al., 2009)。是指領導的道德與操守，包括以身作則及其美德，特別是、克己奉公及不徇私部屬對於領導者的行為表現出認同。

2.3 員工凝聚力

員工對組織忠誠的表現，Patchen(1970)認為是組織成員間彼此有共同的目標，並在組織中得到歸屬感，成員的相互鼓勵，也能針對員工對組織產生認同感。Ashforth & Mael(1989)以社會認同為基礎，個體以組織成員身分感受到歸屬感，並讓員工對組織有正向的態度，為組織認同的定義。

透過由組織內與其他成員共享知識來達成自我的效果，員工越能以組織的角度來了解自我，對組織就愈能認同，而且員工的態度或行為則會受到組織成員關係而影響彼此(Knippenberg & van Schie, 2000；李祥銘，民 98)。陳銘薰、曾慧珍(民109)及Mael & Ashforth (1992) 文獻將組織認同定義為，當公部門員工在組織中感受到歸屬感，將自我內化對組織的認同感，使員工對組織有正向的態度，而提高對組織的認同。

一、定義分析

向心力增強員工對於組織團隊內的歸屬，激發向他人宣傳組織的聲譽，同時間有推進並提高員工勞動的生產率 (George & Brief, 1992)。組織團隊中凝聚力強的團隊員工，會共同分擔同事間的工作任務，相互坦誠合作、相互協助，並以參與組織團隊管理決策努力為實現團隊的共同目標。在組織凝聚力較強的團隊，團隊員工的工作成就成績略顯高 (Evans & Dion, 1991; Mullen & Copper, 1994; Harrison et al., 2002; Beal et al., 2003; Huang, 2009)。

本研究依據以上文獻，本研究將員工凝聚力定義為「團隊成員為達成共同目標、理想或者一起完成某件事而形成的力量，即一種凝聚團隊共識的力量。」

二、家長式領導對團隊凝聚力之影響

威權式領導傾向命令式的領導風格，所有政策由領導者決定，決策快速統一是其優點，但若不當督導將使部屬與主管充滿敵意的語言或非語言行為的程度 (Tepper, 2020)，而不利員工向心力的凝聚。在仁慈領導下，主管展現以領導者對部屬個人的關懷和照顧、全面而長久的福祉照護，部屬基於感恩與回報，因而員工對其團隊凝聚力也會提升。德行領導展現出卓越的個人美德、自律和無私的行為，成為員工的榜樣。(B.S. Cheng. et al, 2004)。

由上述文獻本研究認為，家長式領導中“威權領導”政策均由領導者決定，工作分配及組合也多由領導者單獨決定，欠缺與部屬進行雙向溝通，常導致獎懲對人而非對事，不利凝聚員工向心力，因此對員工凝聚力有負向影響；反觀，家長式領導中“仁慈領導”對成員採用獎勵關懷方式，照顧、體諒，對部屬觀點敏感徇私性的支持，部

屬基於感恩與回報因而員工對其團隊凝聚力也會提升。”德行領導”是由領導者以榜樣示範的方式，展現出正直、誠實、尊重、公正等優良品德，並且希望員工或成員也能夠具備這些德行特質。故進行以下假設推論：

H1a家長式領導中威權領導對員工凝聚力有負向影響

H1b家長式領導中仁慈領導對員工凝聚力有正向影響

H1c家長式領導中德行領導對員工凝聚力有正向影響

2.4 心理賦權

一、定義分析

根據Ahearne, Mathieu和Rapp (2005) 的概念化，賦予領導權力包括突出工作的重要性，提供決策參與，增強對績效的信心，並消除官僚主義的限制。隨著越來越多的組織正在尋找能夠主動並具豐富創造力的工作、敬業度的部屬，心理賦權的內在肯定更能讓個人和組織層面變得更有挑戰性。在授權領導行為的組合中，將權力下放給員工，以使員工能夠在沒有直接監督或干預的情況下做出決定和實施行動 (Bass, 1985; Jung et al., 2003)。

由上述文獻，本研究認為，心理賦權是員工被賦予權力的心理知覺程度。心理賦權的核心概念在於使組織成員更具有能力與動力。建構一個能讓員工有動力去發揮能力、激發工作內在動機進而提升員工的優越感。因此，當員工有愈高的心理賦權，代表員工個人對工作意義的評價或認知，潛意識的主動且持續完成其目標的意願愈高，會激發團體內的成員緊密結合在一起，並共同追求組織目標及達成任務 (Carron, 1982)，促使員工凝聚力的提升。故進行以下假設推論：

H2：心理賦權對員工凝聚力有具正向影響

二、心理賦權的中介效果

1. 心理賦權與家長式領導中的權威領導

由於家長式領導中的權威領導，強調主管控制的專權、個人的威權與部屬的操控 (Redding, 1990)，面對心理賦權高的員工，容易產生衝突，因具有心理賦權的員工代表他們對工作具有完整的了解性，他們可以將計劃掌控自己的工作，當家長式領導產生權威領導，不明示意圖、維持支配權、與部屬保持距離 (Silin, 1976; Westwood, 1997) 的管理作風，使具有心理賦權的員工不能明確識別企業政策及訊息，會造成他們的工作障礙及影響表現的障礙 (Cook, 1994)。

由上述文獻，本研究認為，家長式領導方式之威權領導風格，因其政策均由領導者決定，工作分配及組合也多由領導者單獨決定，不明示意圖、維持支配權、與部屬保持距離 (Silin, 1976; Westwood, 1997) 等的管理作風，使具有心理賦權的員工不能明確識別企業政策及訊息，欠缺與部屬進行雙向溝通，常導致獎懲對人而非對事，會造成他們的工作障礙及影響表現的障礙 (Cook, 1994) 而使員工的心理賦權感受到損害，會導致員工工作意義的評價或認知，潛意識的主動且持續完成其目標的意願降低，不利凝聚員工向心力。故進行以下假設推論：

H3a：家長式領導中威權領導對心理賦權有具負向影響

H3b：家長式領導中威權領導透過心理賦權負向影響員工凝聚力

2. 心理賦權與家長式領導中的仁慈領導

研究指出家長式領導風格之德行領導、仁慈領導與團隊凝聚力有顯著相關影響；威權領導則是位居最後 (梁明、湯慧娟及宋一夫, 2009)。仁慈領導展現出互惠的道德責任用來交換部屬關係，仁慈會讓部屬產生虧欠與感激的感覺，並願意在適當時機做出回報 (鄭伯璜、樊景立及周麗芳, 2006)。

由上述文獻，本研究認為，家長式領導中仁慈領導對成員採用獎勵關懷方式，照顧、體諒，對部屬觀點敏感徇私性的支持，部屬基於感恩與回報因而員工對其團隊凝聚力會提升。領導管理者賦予部屬發揮重要作用，提高工作價值意義的心理認同，以提高忠誠度的形式獲得更好的決議、改進質量並提高工作滿意度。故進行以下假設推論：

H4a：家長式領導中仁慈領導對心理賦權具顯著正向影響。

H4b：家長式領導中仁慈領導透過心理賦權影響員工凝聚力。

3. 心理賦權與家長式領導中的德行領導

Bandura (1997) 提出的自我效能理論指出，心理賦權的關鍵元素之一是個體對自己能夠完成特定任務的信心。在家長式領導中，領導者可以通過德行領導方式來增強下屬的自我效能感。這種德行領導可以提高下屬的自信心，增強他們的心理賦權感。Conger 和 Kanungo (19988) 的研究強調了心理賦權的社會過程性質。家長式領導的德行領導，以個人品德和道德價值觀來影響下屬。這種道德導向的領導行為可以創建一個支持性和正面的工作環境，激勵下屬參與決策過程並感受到自主權。這種參與和自主感有助於增強下屬的心理賦權感。故進行以下假設推論：

H5a：家長式領導中德行領導對心理賦權具顯著正向影響。

H5b：家長式領導中德行領導透過心理賦權影響員工凝聚力。

3. 研究方法

關於家族企業各方學者的認定定義不同，本研究將「家族企業」定義為以血緣或姻親為基礎，直接或間接掌握企業的經營或管理權。本研究以家族企業主管的領導行為對部屬行為的影響。主管的定義，須對所負責部門工作的專業智識、技術，以及對同部門運作之經營生產鏈作業熟捻，產業的特性即變化也必須能掌握其中。主管必須具備其基本管理能力：溝通力、管理能力及領導能力。

3.1 研究架構

圖3-1為本研究之研究架構，為探討員工針對家族企業之家長式領導（權威、仁慈與德行）、心理賦權及員工凝聚力之關聯性研究。

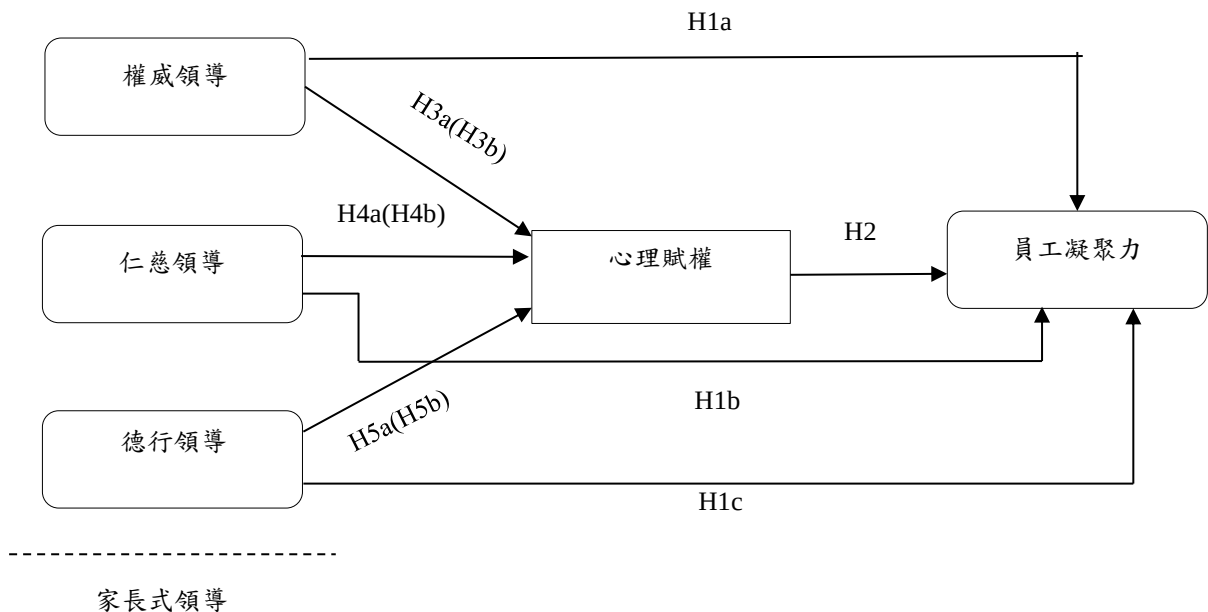


圖 3-1 研究架構圖

依據本文第二章，對各構面間之關係做文獻探討，所得出以下十個研究假說：

H1a：家長式領導中威權領導對員工凝聚力有負向影響

H1b：家長式領導中仁慈領導對員工凝聚力有正向影響

H1c：家長式領導中德行領導對員工凝聚力有正向影響

H2：心理賦權對員工凝聚力有具正向影響

H3a：家長式領導中威權領導對心理賦權具有負向影響

H3b：家長式領導中威權領導透過心理賦權具有負向影響員工凝聚力

H4a：家長式領導中仁慈領導對心理賦權具有顯著正向影響

H4b：家長式領導中仁慈領導透過心理賦權具有正向影響員工凝聚力

H5a：家長式領導中德行領導對心理賦權具有顯著正向影響

H5b：家長式領導中德行領導透過心理賦權具有正向影響員工凝聚力

3.2 研究變項操作型定義與衡量方式

一、權威領導

（一）操作型定義：

本研究參考Artemis & Prashant（2001）及鄭伯壘等人（2000）之研究學說所架構的量表，原量表將凝聚力分為團隊任凝聚力與團隊社會凝聚力，與再探討員工對家長式領導的認知。

1. 權威領導：包含了威福、專權、控制、教誨等「上尊下卑」的關係，部屬會表現出敬畏行為及順從反應；強調領導者不容被挑戰，極具專制權威的領導行為，對於團隊組織內的部屬採取強烈操縱及專制控制的手段，要求毫不保留的服從（何虹瑩，2016）。

（二）衡量方式：

表3-1權威式領導之衡量構念與題項

衡量構念	衡量題項
權威領導	1. 主管要求我完全服從他的領導。
	2. 主管心目中的模範部屬，是必須對他言聽計從。
	3. 本單位大小事情都由主管自己獨立決定。
	4. 開會時都照主管的意思做最後的決定。
	5. 與我的主管一起工作時，他帶給我很大的壓力。
	6. 當任務無法達成時，主管會斥責我們。
	7. 主管遵照原則辦事，觸犯時我們會受到嚴格的處罰。
	8. 當任務無法達到時主管會斥責我們。
	9. 主管採用嚴格的管理方式。
	10. 與主管一起工作時帶給我很大的工作壓力。

二、仁慈領導

（一）操作型定義：

仁慈領導是指對部屬個人的福祉做個別且全面的照顧（鄭伯壘、周麗芳、樊景立，2000）。「像父親一樣的照顧部屬」、「對部屬的需求敏感度」及Westwood（1997）的「個別照顧」有部分雷同。組織提供的輔導協助不僅限於工作層面，還包括對員工或部屬在私人生活方面的照顧和支持。

（二）衡量方式：

表3-2仁慈式領導之衡量構念與題項

衡量構念	衡量題項
仁慈領導	1. 我的主管關懷我私人生活起居。
	2. 主管平時會向我們噓寒問暖。
	3. 主管對我們的照顧會擴及到我們的家人。
	4. 主管會幫我們解決生活上的難題。
	5. 我有急難時，主管會及時伸出援手。
	6. 對於我工作所缺乏的能力，主管會給予適當的教育與輔導。

三、德行領導

(一) 操作型定義：

仁慈領導是指對部屬私人的福祉做個別且全面的關懷照顧（鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2000）。「像父親一樣的照顧部屬」、「對部屬的需求敏感度」及Westwood（1997）的「個別照顧」有部分雷同。不僅限於工作上的輔導協助，也會擴及對部屬私底下個人的照顧。

(二) 衡量方式：

表3-4德行式領導之衡量構念與題項

衡量構念	衡量題項
德行領導	1. 我的主管為人正派，不會假公濟私。
	2. 我的主管對待我們公正無私。
	3. 我的主管是我做人做事的好榜樣。
	4. 我的主管能夠以身作則。

四、員工凝聚力

(一) 操作型定義：

本研究參考Artemis & Prashant（2001）所架構的量表，原量表將凝聚力分為團隊任務凝聚力與團隊社會凝聚力。

(二) 衡量方式：

表3-5員工凝聚力之衡量構念與題項

衡量構念	衡量題項
員工凝聚力	1. 本公司成員為達成績效目標而團結一致。
	2. 本公司成員會一起分擔任何工作疏失的責任。
	3. 若有同事遭遇問題，其他人會嘗試給予協助。
	4. 本公司成員可以無障礙地與彼此溝通工作職責。
	5. 本公司員工喜歡在工作時間外花時間相聚。
	6. 在團隊工作之外，本公司成員也會聚在一塊兒。

五、心理賦權

(一) 操作型定義：

本研究參考Spreitzer（1995）所架構的量表，員工被賦權時心裡願意接受的程度，表現在工作意義、能力、自我決策與影響力四個構面。此量表是目前唯一依據Thomas & Velthouse（1990）所提出賦權發展而成立的量表，也是目前最廣為應用賦權的量表（Knoczak, Stelly & Trustu, 2020）。

(二) 衡量方式：

表3-6心理賦權之衡量構念與題項

衡量構念	衡量題項
心理賦權	1. 我從事的工作對我而言是非常重要的。
	2. 對於執行我工作相關活動的能力，我很有信心。
	3. 我很熟練這份工作所需的技能。
	4. 我可以自行決定要如何進行我的工作。
	5. 對於要如何進行我的工作，我有相當大的自主權。
	6. 有關本單位的各項事務，我有相當大的影響力。

3.3 問卷設計

依研究架構圖的各變數進行本研究之題項建立，並參考文獻、相關研究量表而製作建立問卷。共分為三部份作研討：

- 一、說明受測者是全職工作者為研究對象。
- 二、本研究各變數衡量（工作滿意、工作投入、心理契約及角色負荷）。
- 三、人口統計變數，採李克特（Likert）七點尺度量表，區分為1表示非常不同意、2表示不同意、3表示普通、4表示同意、5表示非常同意，分數愈低代表該敘述愈不符合填答者現實狀況；愈高則愈符合填答者現況。

3.4 研究方法

一、研究範圍與對象

研究的參與對象主要為台灣家族企業公司全職員工，為能有效接觸樣本來源，研究者以立意取樣法，藉由電子郵件或透過關係接觸有意參與本研究之受訪者，再提供研究問卷使其作答，以驗證各項假設。

二、問卷前測

本研究引用問卷題項為彙整眾多學者常用量表而定，使問卷題目與用字易讀了解並符合本研究需求問題，有助於問卷回收意願。為避免受測填答語意不清而誤解，發放正式問卷前，以五份問卷作為前測問卷內容，並將受測者回饋意見加以調整修改提升問卷信度。

三、抽樣方法及樣本數

本研究採用SPSS統計套裝軟體來進行資料分析，使用問卷發放方式進行抽樣。針對家族企業裡全職受僱用之員工實施調查。蒐集以高雄為主，各行業類別共計數十間中小企業的職員或主管階級作為取樣依據。共計發放150份google表單問卷；問卷共收回149份有效問卷，扣除1份無效問卷，有效回收率為99.3%。

4. 研究分析與結果

本研究分為六小節，第一節「敘述性統計分析」，說明樣本之分佈狀況；第二節為「信度分析」，問卷回收檢驗是否符合穩定性與一致性；第三節為「相關分析」，各項變數間的相關性檢測；第四節「差異性分析」，探討各個變數與不同人口統計變項之間的差異；第五節「中介效果之驗證」；最後第六節依本研究所呈現之結果加以總結並彙整歸納。

4.1 敘述性統計分析

本章節以敘述性統計之人數分配法表示本研究樣本分析，個人基本背景資料如性別、年齡、教育程度、職業、相關工作年資...等分佈結果，作為日後研究人員在背景變項部份參閱指標。表4-1所示研究分析結果：本研究149份有效問卷是以家族企業管理模式工作者為研究對象，抽樣之樣本結果顯示：以性別分析，所佔比率男性（69.8%）高於女性（30.2%）；而年齡層分析，61歲(含)以上最多（29.5%）；以教育程度分析，受測者學歷所佔比率以專科/大學畢業最多（47.7%）；以現職家族企業服務年資中，顯示10~20年最多（25.5%）；就擔任職務為一般員工佔比率（57.7%）為最多。

表 4-1 基本資料分析表

統計變數	項目	人數	百分比
性別	男	45	30.2 %
	女	104	69.8 %
年齡	20歲(含)以下	4	2.7 %
	21~30歲	29	19.5 %
	31~40歲	3	2.0 %
	41~50歲	29	19.5 %
	50~60歲	40	26.8 %
	61歲(含)以上	44	29.5 %
教育程度	高中/職(含)以下	56	37.6 %
	專科/大學	71	47.7 %
	研究所	20	13.4 %
	其他	2	1.3 %

表 4-1 基本資料分析表(續)

統計變數	項目	人數	百分比
職業	買賣業	40	26.7 %
	農/牧/漁業	5	3.4 %
	建築工程營建類	17	11.4 %
	運輸業	4	2.7 %
	美容業	5	3.4 %
	鋼鐵業	4	2.7 %
	製造業	31	20.7 %
	服務業	19	12.8 %
	醫療類	12	8.1 %
	其他	12	8.1 %
現職 服務年資	1年(含)以下	12	8.4 %
	1-3(含)年	29	19.8 %
	4-5(含)年	23	15.8 %
	6-9(含)年	13	8.3 %
	10~20年	36	24.5 %
	21年以上	24	15.6 %
	其他	12	7.6 %
擔任職務	高階管理階層	24	16.1 %
	中階管理階層	39	26.2 %
	一般職員	86	57.7 %

4.2 信度分析

依Cueford (1965) 提出Cronbach's α 大於0.7以上屬高信度；中信度介於0.35~0.7之間；小於0.35為低信度將予刪除。本研究以SPSS進行信度檢測，威權領導的Cronbach's α 值為0.834；仁慈領導的Cronbach's α 值0.892；德行領導的Cronbach's α 值0.956；員工凝聚力的Cronbach's α 值0.915；心理賦權的Cronbach's α 值0.908，各變數Cronbach's α 值皆大於0.7以上，且各題項的「修正項目總相關」也皆大於0.5，具有高信度之標準，並達成內部一致性。分析結果如表4-2至表4-6。

表 4-2 威權領導之信度分析表

題 項	修正 項目總相關	項目刪除時 Cronbach's α 值	平均數
主管要求我完全服從他的領導。	0.581	0.813	4.993
主管心目中的模範部屬，是必須對他言聽計從。	0.705	0.797	4.698
本單位大小事情都由主管自己獨立決定。	0.637	0.806	4.356
開會時都照主管的意思做最後的決定。	0.651	0.804	4.839
與我的主管一起工作時，他帶給我很大的壓力。	0.479	0.824	4.081
當任務無法達成時，主管會斥責我們。	0.547	0.813	3.852
主管遵照原則辦事，觸犯時我們會受到嚴格的處罰。	0.611	0.809	3.584
主管採用嚴格的管理方式。	0.539	0.817	3.718
與主管一起工作時帶給我很大的壓力。	0.172	0.859	3.389

威權領導之信度係數 $\alpha=0.834$

表 4-3 仁慈領導之信度分析表

題 項	修正 項目總相關	項目刪除時 Cronbach's α 值	平均數
我的主管關懷我私人生活起居。	0.533	0.900	3.792
主管平時會向我們噓寒問暖。	0.807	0.858	4.752
主管對我們的照顧會擴及到我們的家人。	0.759	0.865	4.174
主管會幫我們解決生活上的難題。	0.866	0.847	4.114
我有急難時，主管會及時伸出援手。	0.737	0.869	4.859
對於我工作所缺乏的能力，主管會給予適當的教育與輔導。	0.581	0.892	4.839

仁慈領導之信度係數 $\alpha=0.892$

表4-4德行領導之信度分析表

題 項	修正 項目總相關	項目刪除時 Cronbach's α 值	平均數
我的主管為人正派，不會假公濟私。	0.874	0.948	5.242
我的主管對待我們公正無私。	0.898	0.941	4.926
我的主管是我做人做事的好榜樣。	0.887	0.944	4.678
我的主管能夠以身作則。	0.913	0.936	4.852

德行領導之信度係數 $\alpha=0.956$

表 4-5 員工凝聚力之信度分析表

題 項	修正 項目總相關	項目刪除時 Cronbach's α 值	平均數
本公司成員為達成績效目標而團結一致。	0.780	0.897	5.235
本公司成員會一起分擔任何工作疏失的責任。	0.840	0.887	4.792
若有同事遭遇問題，其他人會嘗試給予協助。	0.800	0.894	5.336
本公司成員可以無障礙地與彼此溝通工作職責。	0.808	0.893	5.107
本公司員工喜歡在工作時間外，花時間相聚。	0.671	0.913	4.403
在團隊工作之外，本公司成員也會聚在一塊。	0.681	0.910	4.557

員工凝聚力之信度係數 $\alpha=0.915$

表4-6心理賦權之信度分析表

題 項	修正 項目總相關	項目刪除時 Cronbach's α 值	平均數
我從事的工作對我而言是非常重要的。	0.743	0.892	5.450
對於執行我工作相關活動的能力，我很有信心。	0.777	0.889	5.671
我很熟練這份工作所需的技能。	0.702	0.899	5.745
我可以自行決定要如何進行我的工作。	0.757	0.890	5.463
對於要如何進行我的工作，我有相當大的自主權。	0.801	0.884	5.242
有關本單位的各項事務，我有相當大的影響力。	0.720	0.898	4.651

心理賦權之信度係數 $\alpha=0.908$

依據威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力與心理賦權等變數測量平均數與標準差之分析。如表4-7所示分析結果：

表 4-7 各研究變數之平均數與標準差

變數名稱	平均數	標準差
威權領導	4.1678	1.20002
仁慈領導	4.4217	1.53470
德行領導	4.9245	1.83360
員工凝聚力	4.9049	1.44055
心理賦權	5.3702	1.26067

受測者對各構念感受正向或負向，是依據表4-7平均數判斷，以及標準差中其各變數的變異程度。本研究以李克特（Likert）七點尺度量表為依據，中間值為四分，本研究威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力與心理賦權等主要變數之平均數都大於四分，顯示對於各變數的認知，受測者是給予較為高的評價。

4.3 各變數間之相關係數分析

此章節使用SPSS Pearson相關分析法衡量量化變數的線性相關程度，包括威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力與心理賦權，共計五項變數，結果如下表4-8所示，心理賦權與威權領導間為顯著負相關(-0.59, $p<0.01$)，心理賦權與(4)員工凝聚力間為顯著負相關(-0.153, $p<0.01$)，心理賦權與德行領導間為顯著負相關(-0.244**, $p<0.01$)，心理賦權與仁慈領導間為顯著負相關(-0.81, $p<0.01$)，而角色負荷與工作投入無顯著相關(0.012, $p>0.05$)，其餘研究變數相關係數皆為顯著正向相關。

表 4-8 各研究變項之相關係數分析表

變數名稱	威權領導	仁慈領導	德行領導	員工凝聚力	心理賦權
(1)威權領導	1				
(2)仁慈領導	-0.81	1			
(3)德行領導	-0.244**	0.726**	1		
(4)員工凝聚力	-0.153	0.706**	0.771*	1	
(5)心理賦權	-0.59	0.342**	0.421**	0.511**	1

註：*為 $p<0.05$ ；**為 $p<0.01$

4.4 各變數與人口統計變項之差異性分析

本章節探討不同人口統計變項（性別、年齡、教育程度、職業、相關工作年資），威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力與心理賦權，共計五項變數間的差異性。本研究以獨立樣本t檢定（independent sample t test）及單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定。

一、不同性別對各變數之差異性分析

在性別方面，採用t檢定，以瞭解性別在威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力與心理賦權，共計五項變數中，顯著性差異是否存在。本研究檢測結果，性別不同對威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力，共計四項變數無顯著差異（ $p>0.05$ ）因此不列出表格；僅心理賦權，此變數有顯著差異（ $p<0.05$ ）。

表 4-9 不同性別對各變數之差異分析表

項目	男性		女性		t值
	平均值	標準差	平均值	標準差	
心理賦權	5.69	0.97	5.23	1.35	2.08

二、不同年齡層對各變數之差異性分析

對於不同年齡層差異性分析採用ANOVA檢定，瞭解各年齡層群組在威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權，共計五項研究變數中，顯著性差異是否存在。由表4-10發現，年齡層不同，對德行領導及員工凝聚力的認知無顯著差異（ $p>0.05$ ）因此不列出表格。威權領導、仁慈領導及心理賦權，此三變數有顯著差異（ $p<0.05$ ）。

表 4-10 不同年齡對各變數之差異分析表

變數	平均數						F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
威權領導	2.61	4.64	4.78	4.48	3.98	3.91	3.66	-
仁慈領導	4.83	4.66	3.22	5.05	4.40	3.92	2.60	-
心理賦權	3.83	5.49	4	5.33	4.69	5.60	2.34	-

註：(1) 20歲(含)以下；(2) 21~30歲；(3) 31~40歲；(4) 41~50歲；

(5) 51~60歲；(6) 61歲(含)以上

三、不同教育程度對各變數之差異性分析

不同教育程度的差異性分析採用ANOVA檢定，瞭解教育程度不同對威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權，共計五項變數中，顯著性差異是否存在。表4-11可知，不同教育程度對威權領導與心理賦權無顯著差異（ $p>0.05$ ）因此不列出表格。仁慈領導、德行領導和員工凝聚力有顯著差異（ $p<0.05$ ）。

表 4-11 不同教育程度對各變數之差異分析表

變數	平均數				F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)		
仁慈領導	4.71	4.48	3.37	4.83	4.13	-
德行領導	5.24	4.88	4	7	3.25	-
員工凝聚力	5.25	4.86	3.98	6.17	4.69	-

註：(1) 高中/職(含)以下；(2) 專科/大學；(3) 研究所(含)以上；(4) 其他

四、不同職業對各變數之差異性分析

不同職業的差異性分析採用ANOVA檢定，以瞭解威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權，

共計五項變數中，顯著性差異是否存在。從表4-12可知，威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權皆有顯著差異（ $p < 0.05$ ）。

表 4-12 不同職業對各變數的差異性分析

變數	平均數					F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
威權領導	4.16	4.87	3.92	4.08	3.78	0.43	-
仁慈領導	4.27	6.37	5	4.83	4.47	2.02	-
德行領導	5.01	6.2	5.51	5	5.15	1.95	-
員工凝聚力	4.7	5.93	5.24	4.92	4.87	1.62	-
心理賦權	5.05	6.5	5.51	5.58	5.58	1.025	-

變數	平均數					F值	Scheffe
	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)		
威權領導	4.69	4.19	4.12	4.32	4.12	0.43	-
仁慈領導	3.13	4.10	4.76	4.21	4.10	2.02	-
德行領導	3.25	4.43	5.59	3.85	5	1.95	-
員工凝聚力	3.79	4.67	5.67	4.43	4.94	1.62	-
心理賦權	5.25	5.41	5.26	5.22	5.76	1.025	-

註：(1) 買賣業；(2) 農/牧/漁業；(3) 建築工程營建類；(4) 運輸業；

(5) 美容業；(6) 鋼鐵業；(7) 製造類；(8) 服務業；

(9) 醫療業；(10) 其他

五、不同家族企業管理模式現職服務服務年資對各變數的差異性分析

家族企業管理模式現職服務服務年資的差異性分析採用ANOVA檢定，以瞭解其家族企業管理模式現職服務服務年資對威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權，共計五項變數中，顯著性差異是否存在。從表4-13可知，威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權皆有顯著差異（ $p < 0.05$ ）。

表4-13不同家族企業管理模式現職服務服務年資對各變數之差異分析表

變數	平均數						F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
威權領導	4.32	4.20	4.12	4.14	4.39	3.78	0.83	-
仁慈領導	5.07	3.84	4.67	4.74	4.55	4.18	1.87	-
德行領導	6.04	4.66	5.48	4.97	4.41	4.84	2.33	-
員工凝聚力	5.60	4.74	5.0	4.83	4.59	4.96	1.34	-
心理賦權	4.88	5.15	5.38	5.38	5.64	5.49	1.03	-

註：(1) 1年(含)以下；(2) 1-3(含)年；(3) 4-5(含)年；(4) 6-9(含)年；

(5) 10-20年；(6) 21年以上；(7) 其他

六、不同個人擔任職務對各變數的差異性分析

個人擔任職務採用ANOVA檢定，以瞭解其家族企業管理模式現職服務服務年資對威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權，共計五項變數中，顯著性差異是否存在。從表4-14可知，威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權皆有顯著差異（ $p < 0.05$ ）。

表4-14不同個人擔任職務對各變數之差異分析表

變數	平均數			F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)		
威權領導	3.95	4.44	4.10	1.51	-
仁慈領導	4.85	4.45	4.29	1.26	-
德行領導	5.55	4.94	4.74	1.86	-
員工凝聚力	5.15	5.03	4.78	0.78	-
心理賦權	6.01	5.78	5.01	9.77	-

註：(1) 高階管理階層；(2) 中階管理階層；(3) 一般職員

4.5 假設驗證

瞭解各研究變項之間影響效果，本研究假設之驗證，因此選擇Hayes (2013) PROCESS統計軟體進行資料檢測分析，並使用Model 4及Bootstrap Samples等於5000次，假設結果檢驗。

圖4-1所示，使用Model 4檢定，就每項研究假設來說，威權領導對員工凝聚力有負向影響，呈現不顯著水準 ($\beta=0.02$, $p>0.05$) 由此可知，不支持假設H1a：威權領導對員工凝聚力有負向影響；威權領導負向影響員工凝聚力 ($\beta=0.02$, $p<0.05$)。心理賦權對員工凝聚力有正向影響，呈現顯著水準 ($\beta=0.45$, $p<0.01$)，由此可知，支持假設H2：心理賦權正向影響員工凝聚力。威權領導對心理賦權負向影響，呈現不顯著水準 ($\beta=-0.18$, $p>0.05$)，不支持假設H3a：威權領導對心理賦權呈負向影響。

經檢定中介效果 (-0.08 , BootLLCI = -0.18 ; BootULCI= 0.01)，由於信賴區間包含0，表示自變項對中介變項證實不存在中介效果，因此，不支持假設H3b：家長式領導中威權領導透過心理賦權負向影響員工凝聚力。

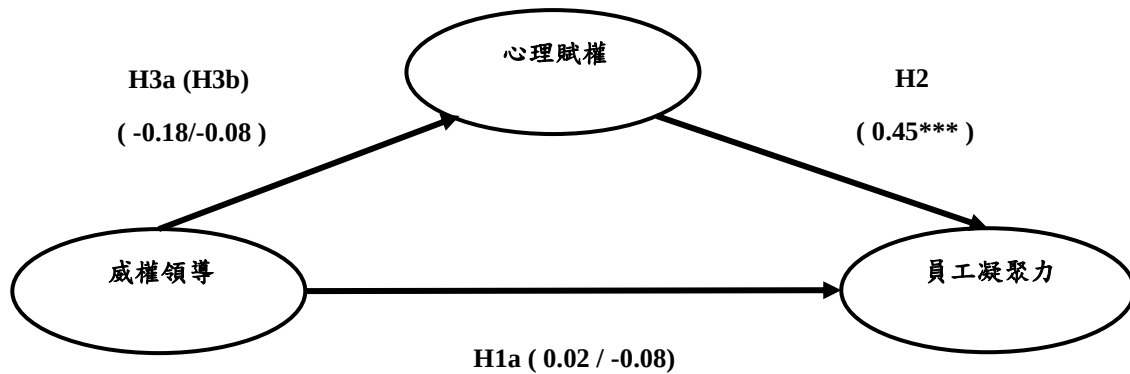


圖 4-1 家長式領導中威權領導透過心理賦權對員工凝聚力之影響

如圖4-2所示，使用Model 4檢驗，依據每項研究假設來說，仁慈領導對員工凝聚力有正向影響，呈現不顯著水準 ($\beta= -0.03$, $p>0.05$)，因此，不支持假設H1b：仁慈領導對員工凝聚力有正向影響。仁慈領導對心理賦權有正向影響，呈現顯著水準 ($\beta=0.31$, $p<0.05$)，支持假設H4a：仁慈領導對心理賦權有正向影響。仁慈領導透過心理賦權對員工凝聚力有正向影響，呈現顯著水準 ($\beta=0.31$, $p>0.05$)，支持假設H4a：仁慈領導對心理賦權有正向影響。

經檢定中介效果 (0.31 , BootLLCI = 0.18 ; BootULCI= 0.46)，由於信賴區間不包含0，表示自變項對中介變項證實存在中介效果，因此，支持假設H4b：家長式領導中仁慈領導透過心理賦權正向影響員工凝聚力。

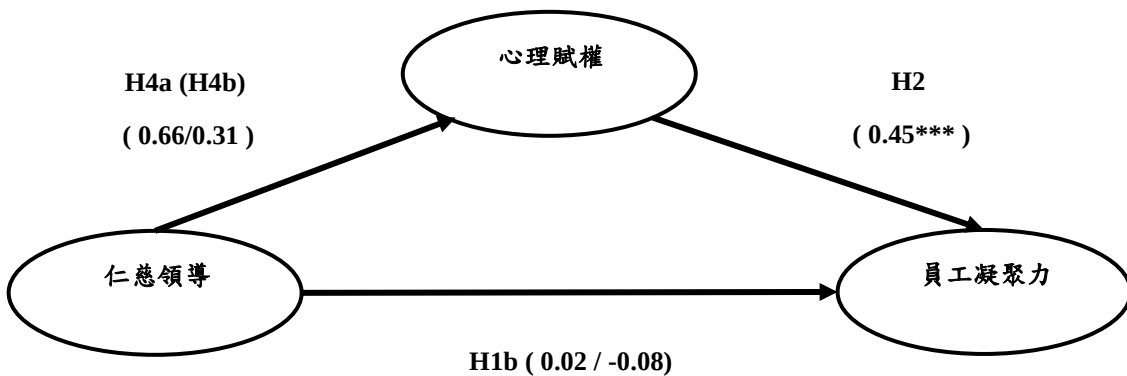


圖 4-2 家長式領導中仁慈領導透過心理賦權對員工凝聚力之影響

如圖4-3所示，使用Model 4檢驗，依據每項研究假設來說，德行領導對員工凝聚力有正向影響，呈現不顯著水準（ $\beta = 0.04$ ， $p > 0.05$ ），因此，不支持假設H1c：德行領導對員工凝聚力有正向影響。德行領導對心理賦權有正向影響，呈現顯著水準（ $\beta = 0.61$ ， $p < 0.01$ ），支持假設H5a：德行領導對心理賦權有正向影響。德行領導透過心理賦權對員工凝聚力有正向影響，呈現顯著水準（ $\beta = 0.24$ ， $p > 0.01$ ），支持假設H5b：德行領導對心理賦權有正向影響。

經檢定中介效果（0.24，BootLLCI=0.12；BootULCI=0.39），由於信賴區間不包含0，表示自變項對中介變項證實存在中介效果，因此，支持假設H5b：家長式領導中威權領導透過心理賦權正向影響員工凝聚力。

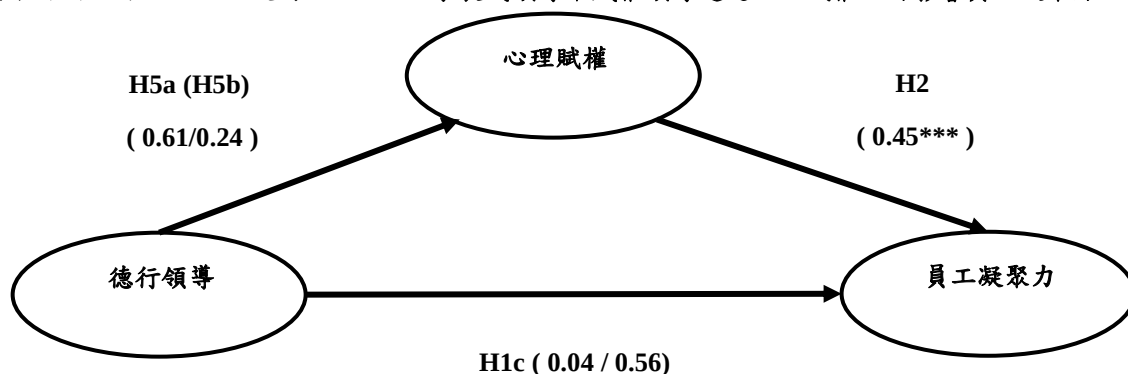


圖 4-3 家長式領導中德行領導透過心理賦權對員工凝聚力之影響

4.6 假設結果檢定

本研究依每項變數假設分析檢定效果整理詳表4-15。

表 4-15 研究假設分析檢驗結果彙整表

假設	研究假設內容	檢定結果
H1a	家長式領導中威權領導對員工凝聚力有負向影響	不成立
H1b	家長式領導中仁慈領導對員工凝聚力有正向影響	不成立
H1c	家長式領導中仁德行領導對員工凝聚力有正向影響	不成立
H2	心理賦權對員工凝聚力有具正向影響	成立
H3a	家長式領導中威權領導對心理賦權具有負向影響	不成立
H3b	家長式領導中威權領導透過心理賦權具有負向影響員工凝聚力	不成立
H4a	家長式領導中仁慈領導對心理賦權具有顯著正向影響	成立
H4b	家長式領導中仁慈領導透過心理賦權具有正向影響員工凝聚力	成立
H5a	家長式領導中德行領導對心理賦權具有顯著正向影響	成立
H5b	家長式領導中德行領導透過心理賦權具有正向影響員工凝聚力	成立

5. 結論與建議

此論文研究目的在於探究家長式領導下之不同影響機制，包含威權領導、仁慈領導、德行領導及員工凝聚力，以心理賦權作為中介變數，以探討心理賦權是否對威權、仁慈導及德行領導與員工凝聚力之間產生影響性。此節整理出研究架構和研究目的為基礎，將進行研究分析和實證研究，以驗證這些假設，並得出相應的研究結論，其研究貢獻及管理意涵，提請將來研究方向的建言及研究過程侷制，更能進一步留下優秀人才、提高團隊組織內人員向心力，做為企業永續的基石，也願協助組織企業在管理經營運作上有所貢獻。

5.1 研究結論

一、基本資料對各變數間之差異分析

1. 性別不同對威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力，共計四項變數無顯著差異（ $p > 0.05$ ）；僅心理賦權，研究分析較有顯著差異（ $p < 0.05$ ）。

2. 年齡層不同，對德行領導及員工凝聚力的認知無顯著差異 ($p>0.05$)。

威權領導、仁慈領導及心理賦權，此三變數有顯著差異 ($p<0.05$)。

3. 不同教育，對威權領導與心理賦權無顯著差異 ($p>0.05$)。

仁慈領導、德行領導和員工凝聚力有顯著差異 ($p<0.05$)。

4. 不同職業，對威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權皆有顯著差異 ($p<0.05$)。

5. 不同家族企業管理模式現職服務服務年資，在威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權皆有顯著差異 ($p<0.05$)。

6. 不同個人擔任職務在威權領導、仁慈領導、德行領導、員工凝聚力及心理賦權皆有顯著差異 ($p<0.05$)

二、家長式領導對員工凝聚力之影響

在假設H1a迴歸分析發現，威權領導對員工凝聚力的影響沒有達到顯著水準，結果證實二變數未存在顯著影響，代表威權領導的強勢管教及教誨行為等的專權作風，對員工的凝聚力未產生顯著的負向影響。此外，在經由假設H1b檢定亦發現仁慈領導對員工凝聚力的影響亦沒有達顯著水準，結果證實二變數未存在顯著影響，顯示仁慈領導展現的長期關懷和照顧員工的對員工凝聚力之影響並不顯著。再者，經由假設H1c實證發現，德行領導對員工凝聚力的影響沒有達顯著水準，結果證實二變數未存在顯著影響，顯示雖然領導者有良好的自我修養以及高道德操守克己奉公的精神等美德，但對於凝聚員工向心力亦沒有造成顯著的影響力，代表家長式領導對於員工凝聚力的影響力，可能需要透過中介變數才能造成顯著的影響力。

三、心理賦權對員工凝聚力之影響

在假設H2迴歸分析發現心理賦權對員工凝聚力的影響，發現呈現顯著水準，證實二變數之間有正向顯著影響。換言之當員工有愈高的心理賦權，代表員工個人對工作意義的評價或認知，潛意識的主動且持續完成其目標的意願愈高，會激發團體內的成員緊密結合在一起，並共同追求組織目標及達成任務這與先前學者研究如Carron (1982)的結果吻合。

四、家長式領導中威權領導、心理賦權及員工凝聚力之影響

本研究假設H3a迴歸分析實證發現，威權領導對心理賦權影響性沒有達顯著水準，顯示專權的領導風格造成員工工作障礙並無顯著負向影響。而假設H3b進一步以心理賦權作為中介變數，探討家長式領導強勢管教及教誨行為等的專權作風，是否會壓抑具有心理賦權的員工掌控工作的能力，而降低員工凝聚力，研究顯示中介效果並未呈現顯著影響，本研究認為雖然威權領導可能會降低員工的心理賦權，但若員工具有高心理素質可能會降低威權領導對心理賦權的負向影響力，而導致假設H3a及假設H3b並未產生顯著的負向影響。

五、家長式領導中仁慈領導、心理賦權及員工凝聚力之影響

本研究經假設H4a迴歸分析，仁慈領導支持正向影響心理賦權，及當仁慈領導行為越為體諒及照顧部屬、關懷和激勵，部屬會更加努力積極主動工作，如鄭伯璵 et al., (2006)的結果一致。經由假設H4b檢定發現，以心理賦權為中介變數，得知員工凝聚力會在仁慈領導之間有中介效果，有顯著正相關，故仁慈領導會透過心理賦權對員工凝聚力產生影響，此結果與先前蘇英方 et al., (2006)研究結果一致。

六、家長式領導中德行領導、心理賦權及員工凝聚力之影響

本研究假設H5a實證結果顯示，德行領導對心理賦權之驗證結果影響性達顯著水準，因為顯著正向關係，此結果與Bandura (1997)研究結果吻合。經由假設H5b檢定發現，以心理賦權為中介變數，展現誠信和正直的行為，並以榜樣的方式引導下屬。這種德行領導可以提高下屬的自信心，增強他們的心理賦權感，與先前Conger 和 Kanungo (1998)研究結果一致。

5.2 研究理論貢獻與實務管理意涵

一、研究理論貢獻

家長式領導是華人文化中較一清晰鮮明的領導風格，這種領導風格視為比較溫和，但也有一定程度上的專制，父權作風並且擁有清楚而強大的威權，但另一方面也具有人情味的一面，對於部屬的照顧、體諒部屬以及道德領

導成分的展現亦較西方文化更為強烈（樊景立等人, 2000）。過去有許多探討家長式領導對員工凝聚力之相關文獻（Tepper, 2020; 梁明、湯慧娟及宋一夫, 2009），而本研究進一步加入心理賦權中介變數，實證發現雖然家長式領導不論是威權、仁慈或德行皆無法直接影響員工凝聚力，但仁慈領導或德行領導透過心理賦權確可以正向影響員工凝聚力，而威權領導可能會因為員工本身的心理素質而具有較高的心理賦權，而導致威權領導無法明顯的弱化員工凝聚力。

二、管理實務之意涵與建議

（一）威權領導對員工凝聚力無顯著負向影響，威權領導對心理賦權無顯著負向影響；威權領導透過心理賦權對員工凝聚力無負向影響。因此威權領導的管理模式可增加員工凝聚力並透過給予員工賦予認同感與責任感而提高員工凝聚力。在強化威權領導方面，建議企業的做法為：清楚地傳達期望、目標和工作要求，鼓勵員工提供反饋和建議、獎勵和認可、建立有效獎勵和認可制度。

（二）仁慈領導對員工凝聚力無顯著負向影響；仁慈領導對心理賦權有顯著正向影響；仁慈領導透過心理賦權對員工凝聚力有正向影響。因此仁慈領導的管理模式可增加員工凝聚力並透過給予員工賦予認同感與責任感而提高員工凝聚力。在強化仁慈領導方面，建議企業的做法為：建立支援性的工作環境、促進團隊合作、建立正向回饋機制、促進工作與生活平衡。

（三）德行領導對員工凝聚力無顯著負向影響；德行領導對心理有顯著正向影響；德行領導透過心理賦權對員工凝聚力有正向影響。因此德行領導的管理模式可增加員工凝聚力並透過給予員工賦予認同感與責任感而提高員工凝聚力。在強化德行領導方面，建議企業的做法為：培養德行領導者、提供德行領導培訓、建立正面的工作環、強調心理賦權。

5.3 研究限制與建議

這篇研究中，探討了家長式領導對員工凝聚力的影響，並以心理賦權為中介變數進行實證研究。由於研究所面臨的時間、人力、物力和外部環境等限制因素會對研究結果產生一些限制。例如，我們的抽樣範圍局限於南部地區的全職工作者，而且主要是通過親朋好友搜集數據，因此樣本可能不夠廣泛，這可能會影響研究的可靠性和有效性。

提供對未來相關研究的建議。未來的研究應該在樣本抽取方面更廣泛，以提高代表性。除了探討家長式領導和心理賦權對員工凝聚力的影響外，未來研究還可以加入其他變數，如組織承諾等，以探討對員工凝聚力的影響程度，從而更全面地了解相關變數之間的關係。希望這些建議可以為未來相關研究提供參考。

參考文獻

中文部分：

- 江瑞雯（2015）。員工對家族企業之家長式領導風格之研究。逢甲大學經營管理所碩士在職專班碩士論文。
- 李柏毅（2021）。領導風格對績效影響之研究。正修科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 吳有諒（2014）。家長式領導、授權賦能與服務導向組織公民行為之研究-以社會交換理論、領導者與部屬交關係為基礎。國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所碩士論文。
- 吳東儒（2014）。台灣家族企業管理者類型與領導行為之研究。台灣示範大學高階經理人企業管理在職專班碩士論文。
- 許妙勻（2013）。家族企業主管轉換行領導對員工主動行為影響之研究。國立中正大學勞工關係學系碩士論文。
- 簡立聖（2016）。領導風格、組織文化、員工忠誠度對離職傾向影響之研究-以保險公司雲嘉南地區外勤通訊處為例。南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文。
- 林佳怡（2013）。家族企業主管仁慈領導對員工行為之影響-主管認同之中介效果。國立中正大學勞工關係學系碩士論文。
- 林育楨（2021）。領導風格與員工積極行為之關係-以心理賦權為中介。淡江大學國際企業學系碩士班碩士論文。
- 洪治中（2018）。家族企業中影響親屬員工對組織忠誠之因素研究。靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。

- 倪衍森，廖容岑，Yen-Sen Ni，Jung-Tsen Liao（2006）。家族企業負債代理成本及股利政策之研究－以台灣上市公司為例。
- 何虹瑩（2016）。專業經理人家長式領導對員工工作績效影響之研究-以組織公民行為為中介變項。國立中正大學勞工關係學系碩士論文。
- 黃秋絨（2023）。主管轉換型領導、員工工作參與及員工主動行為之相關研究-以家族企業為例
- 楊國樞（1995）。家族化歷程、泛家族主義、及組織管理。
- 陳慶均（2014）。華人向上影響策略量表建構之效度驗證
- 任金剛、樊景立、鄭伯璜、周麗芳（2003）。高階主管之家長式領導與組織效能：一項組織層次的分析。
- 黃靖貽（2019）。台北市、新北市國中運動團隊知覺教練家長式領導行為與團隊凝聚力相關之研究。
- 鄭伯璜（1982）。中國家族企業經營者領導行為，未發表論文。
- 鄭伯璜（1991）。家族主義與領導行為。
- 鄭伯璜（2005）。華人領導：理論與實際。
- 鄭伯璜（1995）。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。
- 鄭伯璜（1995b）。差序格局與華人組織行為。本土心理學研究。
- 鄭伯璜（1995c）。家長權威價值與領導作風的關係：台灣民營企業的實徵研究，國科會專題研究報告，未出版。
- 鄭伯璜、周麗芳、樊景立（2000）。家長式領導：三元模式的建構與測量。本土心理學。
- 蘇英芳、黃賀（2006）。魅力領導、家長式領導、德行領導與領導效應之研究。國立中山大學企業管理系。中山管理評論2006年12月號
- 張翔一、黃靖萱（2010）。華麗一族-血脈、人脈、錢脈交織(天下雜誌) 462期。
- 張旭明（2011）。家長式領導與員工創新行為：心理賦權之中介效果。亞洲大學經營管理學系碩士論文。
- 蕭積瑜（2014）。家族繼任CEO對公司績效的影響。
- 廖秀梅、李建然、吳祥華（2006），「董事會結構特性與公司績效關係之研究-兼論台灣家族企業因素的影響」，東吳經濟商學學報，第54期，117-160。
- 陳明華、吳芳慧（2017）。家長式領導對員工工作滿意度和組織承諾的影響。
- 蔡佳玲、廖惠敏（2018）。家長式領導與員工向心力的關係：心理資本的中介作用。
- 林家彬（2016）。家長式領導、工作認同與員工向心力之間的關聯
- 張曉玲、洪心怡（2019）。家長式領導與員工向心力之間的關聯：心理彈性的調節作用。
- 陳美芳、林建中（2023）。家長式領導與威權領導的概念界定及其特點分析。師大教育學報
- 張文英、李宗儒（2022）。家長式領導中的威權特質及其效果之研究。人力資源管理學刊
- 蘇英芳、黃賀(2006)。魅力領導、家長式領導、德行領導與領導效應之研究。中山管理評論，14，4，939-968。

英文部分：

- Farh, J. L., & Cheng, B.-S.. "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations." Management and organizations in the Chinese context.
- Silin, R. H. (1976) Leadership and value: The organization of large-scale Taiwanese enterprises, Cambridge, MA: Harvard University, East Asian Research Center.
- Farh, J. L. (樊景立), & Cheng, B.S. (鄭伯璜) (2000). A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J.T.Li., Tsui, A.S., & E. Weldon (Eds.), Management and organizations in the Chinese context. London: Macmillan.
- Wong, S. L. (1985). The Chinese family firm: A model. British Journal of Sociology, Redding, S. G. (1990). The spirit of Chinese capitalism. Berlin: Walter de Gruyter. Anderson and Reeb, Maury, 2003; 2006. Vol. 58, No. 3 (Jun., 2003), pp.

- Tri Handayani, Yanki Hartijasti (2020). The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. Proceedings of the Sixth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020)
- Niu C., Wang A., Cheng B. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 32-39. Crossref.
- Tri Handayani, Yanki Hartijasti (2020) The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative behavior in Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of psychological Empowerment. *Advances in Economics, Business and Management Research*
- C.P. Niu, A.C. Wang, B.S. Cheng, "Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader : Probing The Interactions of The Dimensions of Paternalistic Leadership", *Asian Journal of Social Psychology* 12(1) 32–39. DOI:
- A.T. Dedahanov, F. Bozorov, S. Sung, "Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as A Mediator", *Sustainability* 11 (2019). DOI: <https://doi.org/10.3390/su11061770>. 2019
- B.S. Cheng, L.F. Chou, T.Y. Wu, M.P. Huang, J.L. Farh, "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Psychology*, 7(1) (2004) 89–117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X>.
- J.L. Farh, B.S. Cheng, A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In *Management and Organizations in the Chinese Context*, Palgrave Macmillan, pp. 84–127. 2000
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W.H. Freeman.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134