

中国文化背景下的中庸型领导： 概念、维度与测量

辛 杰, 屠云峰

(山东大学 管理学院, 山东 济南 250100)

摘 要: 回顾梳理中庸型领导的理论源起, 阐释中庸型领导的概念内涵, 在文献内容分析基础上, 对 6 位国学与管理学领域的专家和 21 位企业管理者进行结构化访谈并对开放式问题进行总结, 通过 672 份有效问卷的实证研究, 总结出中庸型领导量表的合度用中、整体和融、至诚化人、权变通达、包容接纳 5 个维度以及 25 个测量题项, 该量表具有较好的信度和效度。相比较以往学者在中庸思维、中庸领导方面所开发的量表, 该量表较好地克服了其含混不清或遗漏关键要素等弊端。相比较于真实型领导、道德型领导、变革型领导, 该量表较好地体现了其差异性和辨别性。在实证研究基础上提出中国文化背景下践行中庸型领导的措施与建议。

关键词: 中庸型领导; 维度; 测量; 比较; 中国文化

中图分类号: F270; F272 **文献标识码:** A **文章编号:** 1673-9841(2020)04-0058-09

一、问题的提出

传统的管理学理论是在稳定环境下的物本管理, 而缺乏如何在复杂动态的环境下回归于人性的本质并让领导进行自我心性提升的考虑^[1]。德鲁克强调: 管理如果越能够有效地运用社会传统、社会价值观和社会信念, 管理就越有效^[2]。管理和领导的类型与风格需要根据所处时代和文化传统的大背景来调整并与之匹配^[3]。因此, 中国组织情境下的领导行为与领导风格也需要根植于中国的传统文化。《中庸》是儒家的“四书”之一且在中国传统文化体系中具有至高的位置, 中庸思想对现代企业的管理活动有诸多有益的启示, 尤其是其“执两用中”“至诚明德”等思想能够有效弥补西方管理理论的缺陷^[4], 从而真正落实“以人为本”的管理价值观。我们曾经执着于事物一端的管理结论到最终往往被更广阔时空的现实证伪, 追求过度扩张的企业往往最终像流星一样昙花一现。任何叩其两端的管理思维总是要去适度调和, 比如基于人性恶的 X 理论与基于人性善的 Y 理论最终以 XY 理论收场, 企业盈利与社会责任之间最终实现有机统一, 企业在快速发展与稳健经营之间找到平衡, 大胆创新与适度保守之间最终有效融合, 这让领导们越来越意识到“中庸”思维的重要性。

管理实践中已有不少优秀企业的领导在践行中庸理念, 如海尔的张瑞敏强调“不偏不倚, 过犹

收稿日期: 2019-11-25

作者简介: 辛杰, 管理学博士, 山东大学管理学院, 副教授。

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“共生视阈下的平台企业社会责任研究: 构建、治理、价值效应”(71972118), 项目负责人: 辛杰; 教育部人文社会科学基金规划项目“基于协同演进的平台企业社会责任治理及价值获取机制研究”(19YJA630094), 项目负责人: 辛杰。

不及”的用人理念,即人才的使用要用其所长、恰到好处;阿里巴巴的马云提出“做102年企业”的愿景,其目标与愿景合理有度;华为的任正非用“灰度理念”治理企业,在经营管理的阴阳两端保持平衡而不是非此即彼、非黑即白;日本企业家稻盛和夫推行“阿米巴”经营,有效地将个人价值与公司价值统一起来。在理论研究中,不少学者已经构建了中庸思维的维度并将这些思维运用于领导实践中,然而,很少有学者将中庸和领导理论结合起来并将中庸型领导作为一个整体构念去做相关的研究。少有的关于中庸领导的研究一方面仅涉及有限的几个维度而往往顾此失彼,另一方面所涉及的维度过于涵盖或含混不清而往往缺乏清晰的辨别性和管理实操性,需要对其进行更清晰化和更具有实操性的维度构建、题项确定。本研究回顾和梳理中庸、中庸型领导的相关文献,在质性研究的基础上通过两轮问卷调查的实证研究过程开发中国文化背景下中庸型领导的测量量表、构成维度,在此基础上提出中庸型领导实践的路径与建议。

二、理论源起与文献研究

(一)理论缘起

中庸型领导的理论缘起是中庸理念和中庸思维。中庸包括形而下和形而上两个层面的内容。形而下的内容包括不偏不倚、过犹不及、动态平衡,提出了如何在处理日常生活事件中把握好尚中、中节、中正、用中的行为方针,又提出了时中趣时、有经有权的变通之道,其行为理想是“致中和,天地位焉,万物育焉”,致中和的目标是中正和谐的局面,遵循事物的运行规律而行事^[5]。形而上的内容如《中庸》第一章提到:“中也者,天下之大本也。和也者,天下之达道也。诚者,天之道也。诚之者,人之道也。”^{[6]17}由此可见,人可以通过对真诚的追求来实现天人合一,即诚是路径。朱熹对此注说:“喜怒哀乐,情也。其未发则性也,无所偏倚,故谓之中。”^{[6]19}人由于过多地受到了自我情感与认知的影响,而往往脱离人性的本质,因此要回归中节,也就是说要通过理性来对情感加以约束和限制,使其符合天道所提倡的“至善、至诚”。

(二)中庸型领导的内涵

成中英将中庸领导定义为在管理和决策中能从全局出发,在满足内外部和谐的要求下,考虑并整合不同成员的观点和依情境不断调整行动策略的领导方式^[7]。赵志裕从辩证统一的视角对中庸领导做了阐释,即中庸领导需要在相互对立元素和力量中找到平衡的方法,创造互推、并济、共生的动力,最终实现和谐的兼容状态的思维模式^[8]。陈建勋等认为中庸型领导能够以中和作为行动目标,以整体和合的方式面对全局问题并且能够做到顾全大局,有效地调和矛盾^[9]。曲阳将中庸型领导定义为在领导过程中以中庸思想和中庸管理哲学为指导的领导者,在梳理了中庸思想、中庸管理哲学的基础上提出了中庸领导是一种综合性和多元性的领导方式,包括内在价值——诚信、认知方式——整合、决策方法——整合、修身之道——学习、治理方式——授权、关系法则——合作六个方面^[10]。

(三)中庸型领导的维度

国内学者对中庸型领导的维度的研究可以分为两个流派,其一将中庸思维直接运用到管理实践中,并把中庸型领导定义为在领导过程中以中庸思想和中庸管理哲学为指导的领导者;其二把中庸型领导当成整体构念,从而确定中庸型领导的构成内容。因此,本文在梳理中庸型领导的维度时将其分为两个部分,一是梳理中庸思维维度在领导行为中的应用,二是梳理中庸型领导这一整体构念的维度。

1. 中庸思维的维度

杨中芳和赵志裕提出了中庸思维的8个子构念,包括静观其变、以和为贵、两极思维、顾全大局、合情合理、以退为进、注重后果、不走极端,并编制了《中庸实践思维量表》^[11]。该体系包含子构念过多、内容过广,而且这些子构念所涉及的思维层次各不相同,此外,该量表采用迫选方式,对于

每一个子构念的测量都有符合中庸、非中庸正反两题陈述句,共计 16 个题项,然而这两题是否相对立存在异议,而且该量表没有进行信、效度检验。杨中芳在早先提出的中庸构念基础上进行了适当的修改并精简为 14 题,将之组合成三个主要部分:以和为行动目标,以理为感知方式,以中为指导方针^[12],但和、理、中三个方面缺乏解释性,且并没有在其论文中指出他删除其中两题的合理原因,因此其量表仍存在一定的争议。吴佳辉、林以正通过规范的实证研究过程将中庸思维总结为多元思考、整体概念、和谐行为三个维度^[13],量表有较好的信度和效度。黄金兰、林以正和杨中芳对之前开发的量表进行重新整编,经因素分析后,将正反对应的题组适当组合成 1~7 打分的迫选评价方式,以此提出了《中庸信念-价值量表》^[14]。杜旌和姚菊花在探索中国文化背景下的中庸价值取向时发现,在国人眼中中庸也存在消极的一面,中庸有折中、保守的含义,他将中庸价值取向视为“执中一致(强调与环境保持和谐)”“慎独自修(强调自我修养的重要性)”“消极成就”“消极规避”^[15]。陈岩、陈忠卫和蒋兵将中庸的内涵概括为四个维度:过犹不及、执用两中、权变时中、和而不同^[16]。

2. 中庸型领导的维度

由于对中庸型领导这一整体构念进行维度研究的文献较少,到目前为止,本文仅发现邹智敏对中庸型领导的维度进行了相关研究,提出了中庸型领导的三维度:和、活、度^[17]。和是指中庸型领导在其组织、决策时以内外和谐为其行动准则;度是指不偏执于一方观点,强调吸收整合不同观点;活是指需要根据管理环境的变化和时间的变化不断调整策略,以此实现领导的有效性。该量表有高度的概括性,且经过了信度和效度检验,但一方面因其高度抽象和概括而缺乏实操性,另一方面有可能遗漏关键维度信息,有必要进行更细致精确的研究划分。

三、中庸型领导的维度确定

(一)定性研究

1. 文献内容分析

研究者查阅与“中庸管理”“中庸领导”“中庸思维”等相关的人文社科类文献 114 篇,运用内容分析方法探寻能体现“中庸型领导”的典型行为表现,研究确定中庸型领导的基本维度。文献资料由本文作者及两名组织行为学专家进行整理和归类,共列出 378 条描述。对其进行初步编码和逐一归类,对每一个类属进行命名和定义,以便于后续的归纳分析与比对,将初步归类的类属进行比对分析,综合考虑内容效度、理解度以及是否与管理实践相契合等因素,得到 11 个一阶类别共 103 个条目。

2. 访谈研究与归类分析

访谈对象分为学者组和企业组。学者组中包括 6 位在国学与管理学领域有较深研究的学者和专家;企业组由来自于 6 家企业的 21 位企业管理者组成。21 名被访者总共得到 356 条含义单一、表达清楚准确的中庸型领导特征描述。经过开放编码、主轴编码、选择编码过程,共提取到 12 个类属和 114 个条目。研究小组将访谈阶段获取的 14 个一阶类别共 114 条条目与之前文献内容分析阶段得到的 11 个一阶类别共 103 个条目归并到一起,经过进一步的合并同类项、合并语义相近的描述、剔除语义含混不清的描述、剔除不符合企业实际的描述等,共获得 13 个一阶类别共 127 条条目。对 60 名山东大学 MBA 学员发放问卷,请他们判断题项表达的通俗性和准确性,删除评分均值在 4 以下的题项,得到中国文化背景下中庸型领导初始量表的 56 个题项,接下来的调查问卷采用这 56 个题项。

(二)定量研究

1. 研究被试

问卷调查一部分是由本文研究者带纸质问卷到 6 家被访企业现场填写,一部分通过“问卷星(www.sojump.com)”网站发布问卷,回收问卷 1 064 份,剔除填写答案过于一致、有明显缺失值、反

向问题检验不合格等无效问卷,确定有效问卷 672 份。对前 336 份问卷做探索性因子分析,对后 336 份问卷做验证性因子分析。

2. 项目精简和维度划分

以特征值大于 1 的标准抽取因子,SPSS 探索性因子分析结果显示出 5 个因子。考虑到操作简易性的要求,尽可能缩减题项数量,标准设定为:(1)该项目在某一因素上的负荷(CITC 系数)超过 0.45;(2)该项目规避交叉负荷(Cross-loading)现象;(3)题项的共同度不低于 0.70。经过 4 次探索,进一步删除了 31 个题项,KMO 值为 0.963,sig.=0.000,累积方差解释率为 77.6%,留下 25 个达到标准的题项,得到中庸型领导的 5 因素结构。因子分析结果如表 1 所示。

表 1 中庸型领导因子分析结果

	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
我的领导认为任何事情都是相对的,不搞绝对化	0.747	0.344	0.245	0.213	0.239
我的领导说话、做事在分寸感上总能恰到好处	0.709	0.320	0.313	0.220	0.275
我的领导做事情不走极端、不过度	0.653	0.363	0.214	0.175	0.284
我的领导能全面、充分地考虑各种环境因素与条件	0.565	0.361	0.310	0.408	0.185
我的领导能接纳并驾驭正反两方面的意见,但不和稀泥	0.561	0.333	0.336	0.268	0.355
我的领导探索、尝试多种多样的方法去解决问题	0.530	0.274	0.347	0.438	0.259
我的领导更注重合作而不是一味的竞争	0.339	0.741	0.185	0.237	0.220
我的领导将组织或团队的功劳归于集体而非个人	0.349	0.653	0.201	0.332	0.296
我的领导将彼此看成是一个整体,没有分别心	0.298	0.609	0.387	0.248	0.333
我的领导实现员工与企业共创、共享、共赢	0.353	0.574	0.335	0.333	0.255
我的领导鼓励组织通过相互对话来解决问题	0.367	0.531	0.386	0.288	0.208
我的领导能不带私心地处理问题,做到客观公正	0.334	0.496	0.369	0.259	0.375
我的领导秉持利他思想,总是在想着如何能帮助别人	0.231	0.386	0.618	0.262	0.364
我的领导能让员工有精神上的升华和进步	0.361	0.389	0.580	0.296	0.239
我的领导致力于心灵的成长,提升自己的觉悟	0.316	0.140	0.577	0.415	0.148
我的领导自我超越,勇于质疑和自我批判	0.400	0.285	0.574	0.335	0.242
我的领导建立了彼此高度信任的组织氛围与文化	0.381	0.432	0.537	0.252	0.260
我的领导能接纳和应对不确定性的环境,探索各种可能性	0.203	0.141	0.221	0.775	0.233
我的领导处理事情能灵活变通而并不墨守成规	0.311	0.302	0.048	0.739	0.245
我的领导鼓励和支持新生事物与新生力量的不断涌现	0.131	0.173	0.489	0.679	0.192
我的领导面对新环境和新问题能快速响应、敏捷应对	0.193	0.409	0.348	0.665	0.098
我的领导对错误有宽容度,鼓励员工试错	0.247	0.324	0.169	0.265	0.759
我的领导能包容一切人和事,接纳一切境况	0.310	0.262	0.306	0.232	0.600
我的领导接纳和欣赏性格迥异的员工	0.394	0.189	0.386	0.273	0.529
我的领导能积极、乐观地从错误中汲取智慧	0.351	0.370	0.272	0.329	0.476
累积方差贡献率(%)	45.20	58.36	67.33	73.54	77.60

3. 因子命名与理论解释

根据这 5 个因子所包含题项的内容的共性行为特征,我们尝试为其进行因子命名并进行中国传统文化背景下的相关阐述。

因子 1:合度用中。中庸型领导的“合度用中”是其核心的属性,该维度包括“我的领导说话、做事在分寸感上总能恰到好处”等六个题项。“合度用中”维度指向的是“中”的标准或尺度,即恰当、合适、合宜、不偏执、不走极端、恰到好处,《中庸》有云:“喜怒哀乐之未发,谓之中;发而皆中节,谓之和。中也者,天下之大本也;和也者,天下之达道也。”^{[6]19}“致广大而尽精微;极高明而道中庸;温故而知新,敦厚以崇礼。”^{[6]20}《论语》中也有类似的描述,如“子温而厉,威而不猛,恭而安”,“乐而不淫,哀而不伤”^{[18]42},“毋意,毋必,毋固,毋我”^{[18]43},“质胜文则野,文胜质则史。文质彬彬,然后君子”^{[18]45},“君子泰而不骄,小人骄而不泰。”^{[18]47}事物因其阴阳两端悬殊过大,要做到平衡、适度往往是很难实现的,也正因为此而显示出中庸型领导“合度用中”的可贵。

因子 2:整体和融。“整体和融”维度包括“我的领导更注重合作而不是一味的竞争”等六个题项。中国传统文化的思想内核是“和合”,强调人与天地万物的整体合一性,系统各要素之间以及不同层级的系统要素之间存在异质同构的关系^[19]。儒家诉求“家国同构”“大同世界”“四海之内皆兄弟”等,道家诉求“昔之得一者,天得一以清;地得一以宁;神得一以灵;谷得一以盈,万物得一以生;侯王得一以为天一正”^[20]。《中庸》有云:“致中和,天地位焉,万物育焉,与天地参”^{[6]37},这些都是“整体和融”的表征。领导者所要终其一生而追求的最高人格理想就是“天人合一”。

因子 3:至诚化人。“至诚化人”维度包括“我的领导能让员工有精神上的升华和进步”等五个题项。至诚、至善是“中庸”的终极追求,《中庸》有云:“唯天下至诚,为能尽其性。能尽其性则能尽人之性。”“诚者,天之道也;诚之者,人之道也。”“自诚明,谓之性。自明诚,谓之教。诚则明矣,明则诚矣。”^{[6]8}“正己而不求于人,则无怨。上不怨天,下不尤人。故大德者必受命。”^{[6]56}“故君子不可以不修身;思修身,不可以不事亲。”^{[6]44}“故君子慎其独也。”^{[6]25}“心怀虔诚、恭敬有礼,唯心诚才能感而通之。”^{[6]27}这种《中庸》里讲的至诚对领导者而言是自修、自证,对被领导者而言是教化、教育。在自我修养的基础上修己安人、正己化人。只有“诚”才能体现真挚恳切的仁慈心,才能体现出渊博深沉的大智慧,才能体现广大无边的大德行,才能使人聪明睿智、无所不通。

因子 4:权变通达。“权变通达”维度包括“我的领导面对新环境和新问题能快速响应、敏捷应对”等四个题项。孔子认为“我则异于是,无可无不可”^{[18]50},即不墨守成规,相机而动,随时变通。《大学》有云:苟日新,日日新,又日新^[21]。《周易》讲“生生之谓易”,“日新之谓盛德”,“易穷则变,变则通,通则久”^[22]。道家思想中的“致虚极,守静笃,万物并作,吾以观其复”^{[18]73}也是在强调权变通达的特性。中庸型领导不固化自己的思维模式,按照管理对象和管理环境的动态变化来调试自我,极度柔和,则柔相易,唯变所适。

因子 5:包容接纳。“包容接纳”维度包括“我的领导接纳和欣赏性格迥异的员工”等四个题项。作为儒家思想集大成的中庸之道并非无原则的“和稀泥”,因为和合思想在其开始之初在强调“和”的同时,并没有排斥“异”,其本身就包含了“阴”“阳”相合相斥的内容。《论语》有云:“君子和而不同,小人同而不和。”^{[18]52}《中庸》有云:“万物并育而不相害,道并行而不相悖。”^{[6]21}这两句话赞扬君子达到天地境界所具有的和而不同的包容、宽容精神,反映了中国文化及中华民族的敦厚与宽广,这也是中华文明五千年一脉相承、没有断裂、没有转移的一个重要原因。中庸型领导欣然接纳多元思想,不断扩大自己的胸怀和视野,寻求更大时空的成就。

4. 信度分析

Cronbach's α 大于 0.7 则表示量表信度高,组合信度 CR 以大于 0.6 为宜,累积方差解释率以大于 60%为宜^[23]实证数据结果表明,所有题项的因子负荷值都不低于 0.45,不存在交叉负载现象,总体 Cronbach's α 系数达到 0.924,每个潜变量的 Cronbach's α 系数在 0.817~0.886 之间,说明量表具有较高的信度。

5. 验证性因子分析与效度检验

设定 7 个备择模型,M1:五因子模型,假设五个维度为五个单独因子;M2:四因子模型,假设合度用中、整体和融并为一个因子;M3:四因子模型,假设变通达、包容接纳合并为一个因子;M4:三因子模型,假设整体和融、至诚化人合并为一个因子,合度用中、包容接纳合并为一个因子;M5:三因子模型,假设合度用中、至诚化人合并为一个因子,整体和融、包容接纳合并为一个因子;M6:二因子模型,假设合度用中、整体和融、至诚化人合并为一个因子,权变通达、包容接纳合并为一个因子;M7:单因子模型,假设所有因子合并为一个因子。将五因子模型与其它因子模型对比后发现,五因子模型吻合得比较好($\chi^2/Df = 2.931$, RMSEA = 0.066, GFI = 0.925, AGFI = 0.913, CFI = 0.948, TLI = 0.929, PNFI = 0.889, PGFI = 0.757),而且这一模型明显地优于其它模型的拟合优度(详见表 2)。

表 2 验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	PNFI	PGFI
M1:五因子模型	2.931	0.066	0.925	0.913	0.948	0.929	0.889	0.757
M2:四因子模型	4.529	0.086	0.864	0.853	0.907	0.886	0.852	0.724
M3:四因子模型	4.587	0.090	0.856	0.823	0.902	0.897	0.831	0.729
M4:三因子模型	6.631	0.124	0.739	0.704	0.738	0.709	0.682	0.643
M5:三因子模型	6.255	0.128	0.707	0.673	0.724	0.701	0.665	0.622
M6:二因子模型	8.762	0.139	0.665	0.612	0.723	0.658	0.689	0.608
M7:单因子模型	10.234	0.146	0.589	0.554	0.571	0.581	0.537	0.531

聚合效度。聚合效度的依据是 AVE 值(因子提取的平均方差)和变量的标准载荷。其计算方法是该因子的各项标准化载荷平方和的平均值,如果变量的标准载荷超过 0.5,以及 AVE 超过 0.5 则可以认为量表有着较好的聚合效度^[24],本研究的 AVE 值和变量的标准载荷都较大程度的大于 0.5。因此,量表的聚合效度较好。

区别效度。区别效度是用来检验所有构成维度之间是否存在高度相关和显著差异,其计算方法是将各个维度 AVE 的均方根与维度间相关系数进行比较,两个因子之间的相关系数需小于两个因子的 AVE 平方根,平均方差提取量(AVE)以超过 0.7 为宜^[25]。表 3 结果表明,中庸型领导各因子 AVE 值的平方根在 0.835~0.896 之间,而相关系数的值在 0.341~0.587 之间,量表的区别效度也通过检验。

表 3 中庸型领导区别效度分析结果

潜变量	合度用中	整体和融	至诚化人	权变通达	包容接纳
合度用中	0.835				
整体和融	0.564	0.873			
至诚化人	0.341	0.422	0.896		
权变通达	0.587	0.532	0.407	0.841	
包容接纳	0.473	0.516	0.539	0.582	0.858

6. 数据同源偏差的规避

为减少单一受访者所带来的共同方法偏差,本研究设计的问卷采用匿名调查,并告知受访者调研数据只用于学术研究,对调查结果严格保密,以减少社会期望偏差。通过 Harman 单因素检验来分析共同方法偏差的严重程度,我们对第二次问卷调查的 336 份有效问卷做同源误差检验,第一个主成分解释了 45.2%的方差变异,低于 Hair 等所建议的 50%的临界点^[26],同源误差的范围是可以接受的。

四、中庸型领导与其他类型领导的比较

根据本研究所确定的中庸型领导的五个维度以及这五个维度的属性与内涵,我们将其与容易产生概念混淆的真实型领导、道德型领导、变革型领导进行辨析。

(一)真实型领导

真实型领导能力的核心是“真实自我”的表达,能利用积极的心理能力促进员工积极的自我调适与自我发展^[27]。将 Walumbwa 所开发的真实型领导的自我意识、关系透明度、内在道德观点和信息平衡 4 个构成维度^[28]与中庸型领导的 5 个构成维度相对比,可以看出在合度用中、至诚化人维度上二者存在某些相似之处,但却有着本质的不同,“合度用中”强调的是把握阴阳互动的辩证统一关系,“至诚化人”首先强调的是通过“内修”达到至诚至善,修身始于至诚,止于致中和,从而向外对追随者实施激励和引导,其逻辑关系是由内而外,而真实型领导更注重的是向外施加影响,其逻辑关系是由外而外。

(二)道德型领导

道德型领导有着内在的、高尚的人格,并通过这种人格与下属的交互来实现对组织与员工的影响^[29]。道德型领导对他人展现善意,关心更广泛的社会,具有诚实、公平、正直和开放的属性^[30]。将 Khuntia & Suar 所开发的道德型领导的四个特质——利他、正直、集体动机和激励^[31]与中庸型领导的5个维度相对比,可以看出两者在整体和融、至诚化人、包容接纳三个维度上可能存在某些相似之处,道德型领导的道德标准大多是人自我设定的,尽管有普世的道德律,但更强调管理中的道德规范行为。而中庸型领导的含蕴指向的是领导需遵循究竟、恒常的天道与人道,并中道而行。中庸型领导与道德型领导相比更强调觉悟、内外兼修,不仅能致力于自身的心灵成长、提升自己的觉悟、勇于自我批判,而且还能赋予团队以梦想和意义,开发和提升每个人的潜能,引导组织成员自强不息,提升他人的心灵觉悟能力。

(三)变革型领导

变革型领导在员工产生意识并接受团队的目的和使命时,扩大并提升员工的利益,激励员工超越自身利益以实现团队、组织或社会的利益^[32]。将 Avolio 和 Bass 所归纳的变革型领导的4个因子^[33]与本文所开发的中庸型领导的5个因子做以比较,二者在权变通达、至诚化人两个维度存在某些相似之处:领导者通过与追随者互动交流建立关系,领导者强调外部环境变化的灵活性和挑战性并迅速做出决定和正确反应,领导者有着强烈的探索创新意识。二者的区别主要体现在领导的关注点上,变革型领导的重点在于关注组织,然后授权追随者实现这些目标,建立对组织目标的承诺,以提高追随者的表现,领导者努力使自己和他人的利益与团队、组织和社会的利益保持一致,其首要目标是组织一致性和绩效,而不是为追随者提供服务和便利。相比之下,中庸型领导的关注点在于其追随者,更加重视组织中的人,致力于开发和提升每个人的潜能,持续地关注和帮助员工成长。此外,中庸型领导所包含的权变通达维度强调的是领导对事物系统完整的全息认知基础上的揉合变通,是一种对创新的生命自觉。

五、研究结论与管理建议

(一)研究结论与理论贡献

本文在文献内容分析基础上对6位管理学领域专家和21位企业管理者进行结构化访谈,经过质性研究过程和672份有效问卷的实证研究过程开发出一个包括5个维度、25个题项的中庸型领导的测量工具,并给出了内涵释义。中庸型领导的五个构成维度即合度用中、整体和融、至诚化人、权变通达、包容接纳,这五维度较好地体现了“致中和、尚中、中正、时中”的中庸哲学,较为完备地刻画了中庸型领导的行为特征,对于深化领导研究、推动中庸领导力的进一步研究具有积极作用。

本研究的创新性和理论贡献主要体现在两个方面。

首先,与以往学者在此方面的研究相比,多数相关研究是基于“中庸思维”开发的量表而并未将“中庸型领导”作为一个整体构念来进行研究和开发,杨中芳等的中庸思维包含八个维度,维度与维度之间可能有相互包含的问题,吴佳辉等的中庸思维三维度^[13]、杜旌的中庸价值四维度^[15]、陈岩等的中庸四维度^[16]较为精简,但不同程度地遗漏了中庸本位价值的部分内容,少有的关于“中庸型领导”的量表实证研究如邹智敏将中庸型领导的维度概括为和、活、度^[17],可能存在语焉不详、难以实操的弊端。本研究所确定的中庸型领导的五维度较好的弥补了上述研究的不足。此外,本研究所确定量表中的整体和融、权变通达、合度用中三个维度涵盖了邹智敏中庸型领导的三维度“和、活、度”,在此基础上又有一定程度的发展,还涉及至诚化人、包容接纳两个维度。

其次,中庸型领导与其他类型领导相比更多是体现了其差异性和超越性,其所包含的维度与题项既包含了领导向外的影响,更强调领导向内的修行,这与以往领导研究中所强调的领导向外实施影响有着很大的不同。中国传统文化所包含的学问大多是内修之学,注重内在心性的提升,强调君

子的“内圣外王”“格物致知”“明明德、亲民、止于至善”“为道日损”，放在领导学方面则是强调领导要提升内在的觉知能力，培养正确的价值观和信仰，以“和合”之心面对他人。中庸管理包含着中国文化背景下的领导人关怀天下的博大人文情怀，包含着他们要尽人之性、尽物之性的人本主义自觉，包含着他们以德为先、尊重主体利益的舍得精神，包含着他们追求管理和谐的使命意识和由此而需要建立起来的道德知识体系。因而在当代管理实践中，领导者还要从“德”这个根本出发，不断努力回归主体的德性世界。

（二）管理建议

1. 合度用中

领导者宜秉持辩证统一的合度用中思想，即能将正反两个方面的事物进行有效调和，看问题能够从正反、本末、始终等两个方面考察，抓住其本质，又能把持合理的度。坚持原则性与灵活性结合、超脱与放权并重、严管与厚爱兼顾、打破常规与循序渐进同步、民主与果断不悖、用人不疑与疑人不用共行，达致理性与非理性、内部与外部、短期目标与长远目标、个人目标与组织目标、经营利润与社会责任的平衡。正如任正非在华为推行的“灰度”管理，如同走钢丝的平衡，不执著、不拘泥于既定范式与套路，转变非此即彼、非黑即白的对立思维，在混沌、灰度中把握平衡和迎接更多的可能性。

2. 整体和融

中国传统思维的核心是整体和合，这在《易经》以及诸多儒释道经典中都有所描述，孔子的学生有若说：“礼之用，和为贵。先王之道，斯为美。”后来孟子更是说：“天时不如地利，地利不如人和。”^{[18]47}领导者需要秉持“整体和融”理念，对经营管理做出系统、全息、整体的考察，并努力达致其和谐发展、共生演进的局面，使得企业触角伸向内、外部各个方向从而进化成基于网络的生命共同体。此外，领导者需要通过建立整体和融思维来发现许多不同种类事物之间存在的更为深层次的共性，从有限当中看到无限的事物，从而能够抓住问题的深层实质。

3. 至诚化人

自天子以至于庶人，皆以修身为本。中华传统文化具有内向性的特点，领导人应遵循“内圣外王”的逻辑，首先向内修行，脱掉各种阻碍自己觉悟的障碍，纯粹无私，通晓万物之理，然后再向外感召、度化、激励员工，关注员工德行和修养的提升。由内而外，自下而上，尽性至命，内合修（身）齐（家）治（国）平（天下）的管理理想和“克己复礼”“止于至善”的自修原则，达到“素其位而行，不愿乎其外”的境界和效果。中庸型领导内心光明，为人处世自然行为正大，即使在无人之处，也会持心端正，同时能够浩浩荡荡，生长发育万物，起到言传身教、上行下效、风行草偃的作用，每个人通过自己自觉的努力，把其固有的善良本性扩而充之，使之灌注满盈于自身与组织之中。

4. 权变通达

领导者在践行中庸之道时需要做到灵活机动、有张有弛、审时度势、相机而变。变革创新最大的阻碍源自于领导者固化的思维模式以及过于主观的认知方式。中庸型领导需要在既有思路基础上跳出藩篱而不墨守成规，对自己的假设进行框架重建就好像是在经历启蒙甚至重生，拥抱多样性，将差异带进组织，关注与陌生状况所产生的差异性，超越某个情境、建议、策略或问题，无止境地探究更优的解决方案和多种可能性。

5. 包容接纳

中庸型领导需要以开放、包容、柔和的心胸去接纳多样性、复杂性的管理现象，鼓励和采纳来自多方的不同意见，博观约取并探索多样性的解决办法。在已知的边界、规则和期望之内寻找答案是有限的，好的问题带来新的能量、好的灵感，而这更要求中庸型领导将多元性、不确定性和模糊性视为常态，广泛寻求和支持不同声音，培育开放包容、求同存异的组织价值观。中庸型领导者将差异当做机会，用差异催生新灵感，欣赏或至少高度尊重他人的不同意见，关注与陌生状况所产生的差

异性并与这些差异性、多样性进行沟通和交流,采纳更多不同的意见以让系统适应复杂而繁荣。

参考文献:

- [1] 罗家德. 中国管理本质——一个社会网的观点[J]. 南京理工大学学报(社会科学版), 2011(1): 31-40.
- [2] 彼得·德鲁克. 管理:使命、责任、实务[M]. 王永贵,译. 北京:机械工业出版社, 2006.
- [3] STEERS R M, SANCHEZ-RUNDE C, NARDON L. Leadership in a global context: new directions in research and theory development[J]. Journal of world business, 2012(6): 479-482.
- [4] 黎红雷. “中庸”本义及其管理哲学价值[J]. 孔子研究, 2013(2): 36-47.
- [5] 梁漱溟. 中国文化要义[M]. 上海:上海人民出版社, 2012.
- [6] 朱熹. 四书章句集注[M]. 北京:中华书局, 2001.
- [7] 成中英. 文化·伦理·管理[M]. 北京:东方出版社, 2011.
- [8] 赵志裕. 中庸思维的测量:一项跨地区研究的初步结果[J]. 香港社会科学学报, 2000(3): 33-55.
- [9] 陈建勋, 凌媛媛, 刘松博. 领导者中庸思维与组织绩效:作用机制与情景条件研究[J]. 南开管理评论, 2010(2): 132-141.
- [10] 曲阳. 中庸型领导对组织领导力发展的影响及演化机制[D]. 天津:南开大学, 2014.
- [11] 杨中芳, 赵志裕. 中庸实践思维初探[C]//第四届华人心理与行为科学学术研讨会论文集. 台北, 1997.
- [12] 杨中芳. 传统文化与社会科学结合之实例:中庸的社会心理学研究[J]. 中国人民大学学报, 2009(3): 53-60.
- [13] 吴佳辉, 林以正. 中庸思维量表的编制[J]. 本土心理学研究, 2005(7): 247-300.
- [14] 黄金兰, 林以正, 杨中芳. 中庸信念-价值量表之修订[J]. 本土心理学研究, 2012(8): 3-41.
- [15] 杜旌, 姚菊花. 中庸结构内涵及其与集体主义关系的研究[J]. 管理学报, 2015(5): 638-646.
- [16] 陈岩, 陈忠卫, 蒋兵. 中庸思维能够提升创业团队决策效果吗? ——行为整合的中介作用[J]. 科学决策, 2017(7): 85-104.
- [17] 邹智敏, 肖莉婷. 中庸信念价值量表的信度概化研究, 中国社会心理学评论:第8辑[M]. 北京:社会科学文献出版社, 2014.
- [18] 牟宗三. 中国哲学十九讲[M]. 上海:上海古籍出版社, 1994.
- [19] 庞朴. 中国文化十一讲[M]. 北京:中华书局, 2011.
- [20] 陈鼓应. 老子今注今译[M]. 北京:商务印书馆, 2017.
- [21] 王国轩. 大学·中庸译注[M]. 北京:中华书局, 2006.
- [22] 傅佩荣. 易经与人生[M]. 北京:东方出版社, 2011.
- [23] BAGOZZI R P, YI Y. On the evaluation of structural equation models[J]. Journal of the academy of marketing science, 1988, 16(1): 74-94.
- [24] FORNELL C, LARCKER D F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error[J]. Journal of marketing research, 1981, 18(1): 39-50.
- [25] PODSAKOFF P M, ORGAN D W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects[J]. Journal of management, 1986, 12(4): 531-544.
- [26] HAIR J F, ANDERSON R E. Multivariate data analysis[M]. New Jersey: Prentice Hall, 2009.
- [27] GARDNER W L, AVOLIO B J, LUTHANS F, et al. “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development[J]. Leadership quarterly, 2005, 16(3): 343-372.
- [28] WALUMBWA F O, AVOLIO B J, GARDNER W L, et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure[J]. Journal of management, 2008, 34(1): 89-126.
- [29] BROWN M E, TREVINO L K, HARRISON D A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing[J]. Organizational behavior & human decision processes, 2005, 97(2): 117-134.
- [30] BROWN M E, TREVINO L K. Ethical leadership: a review and future directions[J]. Leadership quarterly, 2006, 17(6): 595-616.
- [31] KHUNTIA R, SUAR D. A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers[J]. Journal of business ethics, 2004, 49(1): 13-26.
- [32] BASS B. Bass and stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications[M]. New York: The Free press, 1990.
- [33] AVOLIO B J, BASS B M. Developing potential across a full range of leadership cases on transactional and transformational leadership[M]. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002.

责任编辑 张颖超

网 址: <http://xbbjb.swu.edu.cn>