

差序式领导的本土逻辑 ——理论建构与实证检验

王 磊/著



科学出版社

差序式领导的本土逻辑

——理论建构与实证检验

王 磊 著

本书由国家自然科学基金青年项目(71402019)和辽宁省高等学校
杰出青年学者成长计划(WJQ2015013)资助出版

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书综合运用来自心理学、社会学和管理学等多个学科的相关理论,基于中国传统文化和中国当前管理实践经验,对差序式领导运行的本土逻辑进行阐释和相应的实证分析。本书重点刻画差序式领导的理想境界、文化逻辑及其组织影响历程,并分析差序式领导对员工创新、员工离职等方面的影响,这对于企业高层管理人员了解领导者和部属之间的互动历程、全方位了解各方的认知,从而选择合适的领导模式具有重要参考价值。

本书适合于从事组织行为学、文化心理学和本土管理理论建构的高校研究生和学者阅读,也适合于从事企业咨询和企业管理相关的实践界人士参阅。

图书在版编目(CIP)数据

差序式领导的本土逻辑:理论建构与实证检验/王磊著. —北京:科学出版社, 2017.5

ISBN 978-7-03-053035-6

I. ①差… II. ①王 … III. ①企业领导学-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第108194号

责任编辑:魏如萍 陶璇 / 责任校对:彭珍珍

责任印制:吴兆东 / 封面设计:无极书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号
邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京京华虎彩印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017年5月第一版 开本:720×1000 B5

2017年5月第一次印刷 印张:11 1/4

字数:218 000

定价:70.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

中国人到底在用什么样的思维、心理和方法进行领导？这是中国学术界和实践界要迫切解决的重大问题。就领导现象而言，由于领导是镶嵌在一个文化的脉络之中的，领导是否有效必需要与当地的文化传统相契合。这就决定了一种领导方式在一种文化中有效，在另一种文化中则未必有效。然而，当我们回顾管理学百年画卷，呈现在我们面前的多是源于西方情境的西方管理学。当中国学者在将这些理论应用于中国实践的时候，存在着诸多“水土不服”之处。故而近年来，中国的学术社群逐渐意识到从中国情境建构本土管理学的重要性，其中，从传统文化和中国管理实践入手了解中国领导者的理念、心理及影响历程，应成为管理学本土化的重要一环。

带着这样的思考，我们发现，费孝通（1947）提出的差序格局对中国人的心理和行为具有重要影响，因此，在组织情境下欲了解中国领导者的思维逻辑，研究差序格局对领导者的影响几乎是不可避免的。我国台湾学者郑伯壘（1995a）提出的差序式领导理论正是对此的响应，郑伯壘团队已经证实了差序式领导风格在中国组织中是普遍存在的。然而，由于当前关于差序式领导的直接研究主要聚集在我国台湾地区，且其研究仍处于初步发展阶段，无论是差序式领导自身理论建构，还是其内在影响机制等，均有许多待解之谜。基于此，本书搜集了来自中国大陆和台湾 624 个“领导—部属”的对偶样本和 87 个团队样本，尝试从理论建构和实证检验两个方面对中国本土组织情境下差序式领导有效运行的内在逻辑进行回答。

本书共分为七章，第一章至第四章均从理论层面对差序式领导理论进行分析，第五章至第七章则从实证角度对差序式领导的有效性进行检验。

在理论分析部分，本书提出，差序式领导的理想境界是“始于差异，终于大同”：“差异”是起源，是中国人实现道德自我的手段；“大同”是终极目标，其本质是儒家建构“大同社会”的一个微观实现路径。本书从文化心理角度对差序式领导持续发挥效用的内在逻辑进行了阐释，指出了差序式领导与中国人的正义观之间的关系，厘清了中国人面对差序式对待时的心理逻辑和行为认知，以及当部属处于不利地位时可能存在的“忍”与“时”的心理调适。本书还有一个重要贡献在于，建构了基于“领导者—部属—同事”的研究框架，分别从领导者角度、部属角度和同事角度，以及上下级关系与同事关系角度对差序式领导的影响

进行了解读，较为完整地刻画了差序式领导对整个组织内部的影响，拓宽了差序式领导理论研究的有效边界。

在实证分析部分，本书的一个重要发现就是，差序式领导并不一定会抑制员工的创新行为。差序式领导者对自己人部属和外人部属的创新行为有着不同的影响逻辑，自己人部属的创新行为是基于对领导者“报”的心理动力，以及外人部属的竞争带来的压力的双重影响而产生的；而外人部属的创新行为则是基于为获取领导者的偏私对待的动力和现实情境中的不满与不安定感的心理压力的双重影响而产生的。本书还将差序式领导和家长式领导这两种典型的中国式领导结合起来研究，从理论上指出了家长式领导本质上是差序的，无论是威权、德行还是仁慈领导，均呈现差别对待的特征；从实证上检验了在控制住家长式领导之后，差序式领导对员工离职倾向的额外解释力，指出对多数人“恩”，对个别人“威”，恩威并济领导方式的有效性。同时，本书发现了影响差序式领导有效运行的一些积极因素和消极因素，其中，团队创新气氛较弱时，差序式领导越大就越不利于员工的创新；而当团队中自己人、外人现象分化过于严重时，如形成了围绕着几个人的不同圈子或者派系，差序式领导越大越可能会引起其他派系的反弹，可能会引致团队冲突加大。

本书在研究过程中得到了国家自然科学基金青年项目（71402019）和辽宁省高等学校杰出青年学者成长计划（WJQ2015013）的资助，在此致谢！愿本书的出版能为人们了解中国本土领导者的心理和行为逻辑提供一定启发。

由于作者水平有限，书中难免存在疏漏与不足之处，敬请广大专家和读者批评、指正。

王 磊

2017年4月

目 录

第一章 转型情境下的中国本土领导研究	1
第一节 开展中国本土领导研究的重要性	1
第二节 本土领导理论的发展脉络	3
第三节 差序式领导理论的发展脉络	7
第二章 差序式领导的理论溯源	15
第一节 差序式领导的文化溯源：家族主义的彰显	15
第二节 差序式领导的社会学溯源：差序格局的形塑	19
第三节 差序式领导的心理学溯源：关系自我的超越	28
第三章 差序式领导的本土契合性：文化心理逻辑与理论整合	37
第一节 差序式领导的文化预设	38
第二节 差序式领导运行的文化心理逻辑	40
第三节 差序式领导的本土契合性：与中西方领导理论的整合	46
第四章 差序式领导：本土组织中的框架建构	52
第一节 差序式领导的内涵与框架	53
第二节 领导者角度的差序格局：如何归类部属	58
第三节 部属角度的差序格局：如何认知身份与归类	65
第四节 同事角度的差序格局：如何归类同侪	69
第五节 本章小结	72
第五章 差序式领导与部属效能：信任的作用	74
第一节 上下级信任在差序式领导影响部属效能上的作用机制	74
第二节 差序式领导理论研究的样本分析与变量测量	84
第三节 差序式领导、信任与部属效能的实证分析	91
第四节 本章小结	97
第六章 差序式领导影响员工创新行为的路径研究：一个跨层次分析	99
第一节 团队创新气氛在团队差序式领导影响员工创新行为上的作用机制	100
第二节 团队差序式领导、团队创新气氛与员工创新行为之间的实证分析	108

第三节 本章小结	115
第七章 “自己人/外人”的双刃剑：基于家长式领导与差序式领导对 员工离职的多层次影响机制研究	117
第一节 家长式领导与差序式领导对员工离职倾向的影响机制	118
第二节 家长式领导、差序式领导与员工离职倾向之间的实证分析	125
第三节 本章小结	135
参考文献	138
附录 A	161
附录 B	167
后记	170

第一章 转型情境下的中国本土领导研究

第一节 开展中国本土领导研究的重要性

我们生活在一个新旧交替的时代。生活有如一个巨大的旋转舞台，把昨天和今天、古老的和新鲜的、传统的和现代的……，不由分说地糅合在一起，一股脑儿地展示在我们面前。新与旧的更替与重叠，使人们的头脑中充满了太多的困惑与焦灼。我们背负着一个十字架，传统与现代的十字架。

——陆人《在传统与现代的十字架前》

改革开放以来，中国和中国人现代化的脚步越来越快。然而，在人们享受到现代化带来的各种便利的同时，也越来越强烈地感受到现代化的“迷失”：何为现代化？如何实现现代化？在当前转型情境之下如何保持传统与现代的关系？以管理学科为例，受制于中国管理学发展的滞后，人们在借鉴学习西方管理理论时，往往倾向于生搬硬套，忽视中国管理的历史根源和现时状态（Tsui, 2009）及西方管理所暗含的文化预设，这致使目前的管理理论存在着“两张皮”“插不上嘴”“吃别人嚼过的馍”等诸多“水土不服”的现象（郭重庆，2008）。中国的传统文化价值与西方具有很大的不同，器物与技能层次的逐步现代化并不意味着人们思想行为的现代化，贸然抛弃传统、完全西式现代化的管理理论将可能不仅不利于中国的现代化，反而会阻碍现代化。事实上，按照金耀基（1979）的讲法，现代化有很多种，但绝对没有“没有传统的现代化”。人们更应该做的是，从自身的“传统”中发展出自己的“现代”（杨中芳和彭泗清，1999），而非盲目全盘西化。

鉴于此，中国管理学界逐渐认识到建构管理的中国理论（Barney and Zhang, 2009）的重要性，其内在逻辑在于，中国具有独特的历史、文化传统，目前的管理学理论难以完全适应中国的具体情境。在此情况下回答“中国人到底用什么样的理念、什么样的方法在进行组织管理”将十分有价值（沈毅，2012a）。由于“管理思想根植于一国社会组织和民族文化之中，管理本质上也是一种文化”（郭重庆，2011），所以，从文化角度着手了解中国人的管理理念更为重要。这其中，由于领导理论更为强调领导者与被领导者的想法与观念，且中国式领导及上下级关系问题关乎组织绩效（王利平，2012；沈毅，2012a），所以，在建构本土管

理理论时，了解中国本土领导者的理念、心理及影响历程应成为重要的研究课题。

从领导研究的历程来看，何为有效的领导方式始终得到管理学及组织行为学研究的持续关注（Yukl, 2006）。从领导特质理论到领导行为理论，到领导权变理论，再到后来的变革型领导与交易型领导理论、“领导—成员”交换理论，等等，学者们对领导现象的解释从未停止。就中国的研究现状来看，学者们多是采用西方领导理论来解释中国现象的（Tsui, 2009），然而在解释过程中完全照搬、“鸡同鸭讲”的现象屡见不鲜。事实上，一种领导方式在某一文化中有效，在另一文化中则未必有效（Hofstede, 1980; Robert et al., 2000）。虽然作为一种社会影响历程，领导是举世皆存的现象，但领导的内涵、作风和实务做法却会受到文化的影响（樊景立和郑伯璜, 2000）。王辉和张翠莲（2012）指出，由于政治、文化等的差异，中国企业的领导者在领导过程中势必会形成有别于西方领导理论的行为模式，那么，到底应该如何理解和阐释“中国人自己的领导观”呢（席西民和韩巍, 2010）？

众多学者指出，费孝通先生提出的差序格局理论对中国社会 and 人际关系具有很强的解释力，是理解中国社会的核心构念（阎云翔, 2006; 翟学伟, 2009; 张江华, 2010）。费孝通（1947）指出，传统的中国社会是一种以自我为中心的差序格局，就好比“把一块石头丢在水面上所发生的一圈圈推出去的波纹，每个人都是他社会影响所推出去的圈子的中心”。在由“己”推出的差序格局中，越靠近自己的圈的越属于自己人，越远离自己的圈的则越属于外人。虽然中国当代社会较传统乡土社会已发生重大变迁，但作为一种影响人们思维和行为的模式，差序格局已经具备了文化根基（童星和瞿华, 2010）。那么，作为这样一种思维模式，差序格局必然会对中国企业组织运作及其领导模式产生影响，但目前关于这一问题的系统研究在我国大陆几乎还是一个盲区（沈毅, 2012a）。我国台湾地区学者郑伯璜及其团队（郑伯璜, 1995a, 2004; 姜定宇和张菀真, 2010; 姜定宇和郑伯璜, 2014）对差序式领导理论的一系列研究正呼应了我国理论和现实的需要。该理论认为，区分自己人和外人作为中国人际交往中的普遍现象（杨宜音, 2008），也存在于企业组织中，中国企业领导者会根据部属的关系、忠诚和才能三个类别来区分自己人部属（如亲信、班底等）和外人部属，并对自己人部属和外人部属进行差别对待（郑伯璜, 1995a），从而整体呈现出领导者、自己人部属和外人部属差序格局的状态。

可以说，用差序格局来研究中国组织中的领导现象对于理解中国领导者心理与行为和建构中国本土领导理论具有十分重要的意义（刘军等, 2009; 沈毅, 2012a），目前研究也已初步印证了差序式领导风格在华人组织中的广泛存在（徐玮伶等, 2002; Hu et al., 2004; 姜定宇和张菀真, 2010）。然而，关于如何理解差序式领导的内涵及差序式领导是否是一种有效的领导方式等问题还有待深入研

究。一方面,这需要从理论上进行考证,从文化上明晰这一看似有悖于西方公平理论的领导方式能够持续有效运行的文化逻辑;另一方面,这更需要通过实证数据来检验差序式领导得以发挥效用的内在机制。本书将着重从这两个方面进行阐述和论证。

第二节 本土领导理论的发展脉络

西方领导理论从领导特质理论、领导行为理论、领导权变理论,发展到后来的变革型领导理论、交易型领导理论、领导—成员交换(leader-member exchange, LMX)理论、仆人式领导理论、魅力型领导理论等已有大半个世纪的历史,有关领导现象的研究始终是人们关注的重点。然而,中国当代针对领导进行研究才不过是最近30年的事情,而且成型的理论至今凤毛麟角。这其中,有一些是针对中国传统文化的管理理论而言的,如东方管理学(苏东水,2005)、和合管理(黄如金,2006)、中道管理(曾仕强,2006)等,这些理论偏重于管理思想,较少涉及领导研究;还有一些虽然触及领导思想,但多数落入管理理念和价值观的管理哲学范畴,无法与实际情况相结合,这些都难以被称为一个完整的领导理论体系。

真正以中国或者华人情境下的管理实践作为对象来进行领导研究的,反而是我国港台地区及东南亚地区的学者起步较早,目前其发展与我国大陆学者研究相比也较为成熟,如Silin(1976)对台湾民营企业的研究、雷丁(1993)对我国港台地区和东南亚家族企业的研究、Westwood(1997)提出的家长式首脑理论、樊景立和郑伯壘(2000)提出的家长式领导理论等,尤其是家长式领导理论,目前在国际上已经形成较大的影响力。而我国大陆学者关于本土领导理论的研究,也仅以凌文铨等(1987)、尚玉钊等(2008)的研究较为典型。

一、海外华人领导理论发展脉络

Silin(1976)对一家台湾民营企业的研究可谓开启了研究中国企业领导行为的先河。通过与这家企业老板、经理和员工的长时间接触和访谈,Silin(1976)总结了企业领导人的领导理念和行为模式,即①道德标杆,指领导者能够将抽象理念与构想转化为具体的经济绩效,能够牺牲私利、顾全大局、大公无私;②教诲行为,指领导者能够教导部属如何成功地达成目标;③专权作风,指领导者既不会与部属分享权力,也不会轻易授权给下属;④整饰威严,指领导者会刻意与部属保持距离,而不会明确表达真正想法,以保持威严形象,且领导者判断部属是否值得信任,与部属是否与其站在同一战线关系很大;⑤严密控制,领导者会施展各种控制手法,如通过私下奖赏、分化部属、鼓励竞争、控制信息、任用亲

信等来严密控制部属。而作为部属，在面对领导者时，往往会对领导完全服从、完全信任及有敬畏之心。可以看出，Silin（1976）已经将很多中国式领导的元素，如德行、威权、亲信等提炼出来，并揭示了领导者和部属之间的关系，为后来的研究奠定了基础。

相对而言，雷丁（1993）的研究则更具有普遍性，他通过与我国香港、台湾地区及新加坡、印度尼西亚等东南亚地区的72位企业家进行深入的访谈，发现了家长制对华人企业经营方式的巨大影响。他在整合Silin（1976）以往研究的基础上，指出家长制的领导及所导致的部属反应会有如下特色：①下属的依赖性成为一种思维的方式；②个人化的效忠（personalized loyalty）会使得部属愿意服从；③领导者会善于吸取下属的意见，以修正自己的专断；④明确地将权力赋予某个人，该权力将不可与他人分享，由此形成的权威不容忽视；⑤层级分明，社会权力距离大；⑥领导者的意图不会明确表达出来；⑦领导者是一位楷模和良师。与Silin（1976）一致的是，雷丁（1993）也同样指出了华人领导者在德行领导与威权领导上的特色。更为重要的是，他进一步提出了华人领导者仁慈领导的概念，指出华人领导者会像父亲一样地照顾或者体谅部属，并指出这种照顾绝非是一视同仁的，而是因人而异的。而且有时候会恩威并济，表现出仁慈式的专权领导行为（benevolently autocratic leadership），而部属则会完全地服从领导者的权威。雷丁（1993）提炼出来的仁慈领导、差别对待、德行领导等元素对我们深入了解华人领导方式具有重要的启示。

相较于以往的研究，Westwood（1997）的研究目的更为明确，他在以往研究的基础上提出了家长式首脑领导模式（model of paternalistic headship）。他指出，中国文化强调家族主义、服从权威、特殊主义，以及重视责任和义务等，与西方重视个人主义、平权主义、普遍主义及社会正义等极为不同，因而以“首脑”（headship）来形容华人组织的领导概念。与Silin（1976）和雷丁（1993）不同的地方在于，Westwood（1997）认为，社会和谐是华人社会的终极价值，因此，首脑的重要功能就是提醒成员避免公开冲突，预防或化解矛盾。这似乎与席西民和尚玉钊（2002）提出的和谐管理理论相契合。同时，他还指出，华人领导者与部属上下级之间有着理想的沟通（dialogue ideal），领导者往往会通过非正式的沟通与部属交换意见，以维护部属自尊，并对部属表达关怀之意。这一点在我们看来，对有些部属可能适用，对另外一些部属则未必适用，这其实是领导者的个人照顾和差别领导，而樊景立和郑伯壘（2000）也对这一点是否为中国式领导的重要维度表示怀疑。但无疑的是，Westwood（1997）探讨了家长式领导作为一种中国式领导的可能性。

郑伯壘提出的家长式领导则将中国本土领导理论推向一个新高度。早在1981年，郑伯壘和庄仲仁（1981）就在台湾军事组织基层军官领导行为的效能探讨上，

发现了品德是领导的一种重要维度，而郑伯壘（1995c）则通过实地案例研究，指出台湾家族企业的家长式领导具有两种行为，即立威（威权领导）与施恩（仁慈领导）。因而樊景立和郑伯壘（2000）提出了家长式领导的三元模式（图 1-1），即威权领导、仁慈领导和德行领导。其中，威权领导是指领导者强调其权威是绝对不容挑战的，对部属会做严密控制，而且要求部属毫不保留地服从，主要包含威服、专权、隐匿、严峻及教诲等五种立威行为；仁慈领导是指领导者对部属个人的福祉做个别、全面而长久的关怀，主要包含个别照顾和体谅宽容两种施恩行为；德行领导则是指领导者必须表现出更高的个人操守或修养，以赢得部属的景仰与效仿，主要包含正直尽责、不占便宜及无私典范三种树德行为（郑伯壘等，2000）。

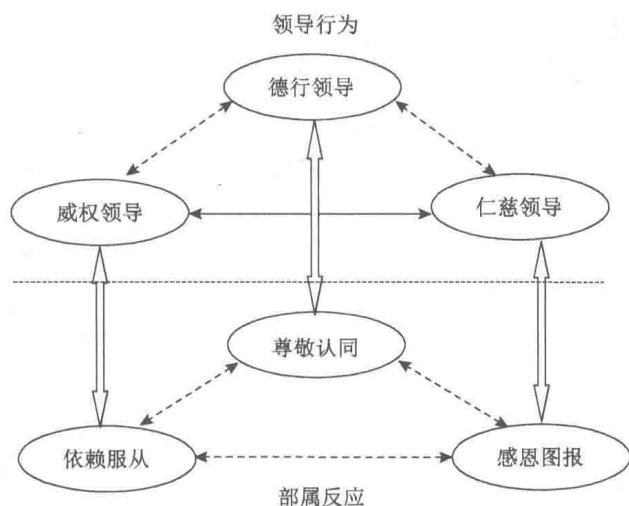


图 1-1 家长式领导模型

资料来源：樊景立和郑伯壘（2000）

家长式领导的提出已经受到了许多学者的关注，并已被验证在中国企业组织（郑伯壘等，2003；Cheng et al., 2004；吴宗祐，2008；周浩和龙立荣，2007；鞠芳辉等，2008；张新安等，2009；郑伯壘等，2010；陈璐等，2010；Wang and Cheng, 2010；Chen et al., 2014；Cheng and Wang, 2015）及中东和拉丁美洲等地区组织（Aycaan, 2006；Pellegrini and Scandura, 2006, 2008；Erben and Güneşer, 2008；Ötken and Cenkci, 2012）中广泛存在。然而，必须指出的是，家长式领导在诞生之初便存在一些理论硬伤。其中，最为引人注目的问题就是家长式领导与其三个维度之间的关系问题。例如，威权领导、仁慈领导和德行领导与家长式领导之间是什么关系呢？这三个维度是其中任意一个都能代表家长式领导，还是只有三个都具备了才能被称为家长式领导呢？对此，目前并无一致看法（林姿葶等，2014）。而且在我们看来，恩威并济的领导方式自古以来就占有一席之地，并较为符合人

们的期待,因此以往将仁慈领导和威权领导割裂开来的研究虽然更便于进行实证检验,但似乎并不是明智的选择,这会在进行理论解释时造成困扰。因为考虑单纯的威权领导、仁慈领导或者德行领导可能都是较无实际意义的,领导者总是需要根据对方是谁从而做出相应的行为表现。

二、中国内地本土领导理论发展脉络

随着中国内地经济的崛起,越来越多的中国学者发现,西方的理论并不足以解释所有中国的现象,因此呼吁开展中国本土研究的学者相继增多。凌文铨较早地对中国领导模式进行了总结。凌文铨等(1987)指出,日本学者 Misumi(1985)提出的 PM(performance and maintenance)理论,只强调了工作绩效(performance)和团体维系(maintenance),却忽略了中国文化中对领导者“品德”的要求。因而,他们在中国情境下提出 CPM(character and moral, performance and maintenance)理论,增加了领导者个人品质(character and moral)这一因素,意在回答领导者如何处理公私问题,这已经得到过多次验证(凌文铨等,1991;凌文铨,2000)。在该理论中,C代表了领导者如何对待自己,P代表领导者如何处理工作,M代表领导者如何对待他人,任何一个领导者行为中都或多或少地包含这三种因素,领导者只有处理好这三种关系,才能很好地实现领导效能(凌文铨,2000)。凌文铨(2000)的研究结合了西方研究和本土研究,很好地处理了普遍性和特殊性的关系,在早期研究中具有重要意义。然而,也正是由于他过于重视与西方的结合,并没有彻底地扎根研究中国情境中的领导行为,所以他的研究是一种不太彻底的本土化尝试。

席酉民所带领的团队在本土领导研究上付出的努力和做出的成就也特别值得鼓励。席酉民所带领的团队(席酉民,1989;席酉民和尚玉钊,2002;席酉民等,2003;王琦等,2003;席酉民等,2005)始终坚持发展和谐管理理论。他们指出,面对当前高度复杂和不确定的外部环境,以及管理者所具有的有限理性,传统的管理方式和管理理论面临极大的挑战。因此,为了改变当前管理理论应对不确定性的局限,他们提出了和谐管理理论,其基本思路就是“问题导向”基础上的“优化设计”与“人的能动作用”双规则的互动耦合机制(席酉民等,2005),目前已经形成以和谐主题、和则、谐则为核心概念的管理理论体系。同时,由于领导在管理中的重要作用,尚玉钊等(2008)也开始进行基于和谐管理理论的领导行为有效性研究,他们指出,目前的领导理论的假设前提为组织环境的确定性,但这明显与当前实践环境相悖,所以,将环境特征纳入领导行为有效性研究才有意义。

和谐领导的优点在于其较好地反映了情境、领导和下属之间的互动作用的动态过程,领导者会针对不同和谐主题采用和则或者谐则的协调机制,最终在关注

人和关注生产的耦合中达到最终效果。可以看出，和谐领导理论结合了中国传统管理哲学思维和西方领导理论，虽然他们认为该理论揭示了“新型的领导内涵”（尚玉钺等，2008），但是目前该理论模型较为宏观，将领导置于一个系统或者整体环境来考察，是将其定位于组织层次的战略领导（李鹏飞等，2013）。这较难窥测微观上领导者的心理和动机，亦较难量化操作，因此目前该理论还处于发展初期，其应用性有待进一步考察。更为重要的是，该理论看似缘起中国传统文化，但事实上又未“充分揭示出中国式管理中的文化传统特色”（沈毅，2012a），其本土化程度有待商榷。整体来看，中国本土领导理论目前还处于初级阶段，无论是研究的品质还是数量都需要进一步发展。

第三节 差序式领导理论的发展脉络

在前文对 Silin（1976）、Redding（1990）、郑伯壘（1991）、Westwood（1997）等研究的回顾中可以发现，华人领导者对待部属不是一视同仁，而是因人而异，这体现了领导者的偏私主义风格。郑伯壘（1995a）则深入分析了这种偏私的领导风格及其运作过程。郑伯壘在实地考察中发现，华人企业组织中存在着鲜明的差别对待现象，领导者会依据亲（关系）、忠（忠诚）和才（才能）三个类别标准来区分自己人与外人，并对自己人部属给予偏私的对待。领导者对部属亲、忠、才的评估越高，部属也越有可能被认定为自己人。领导者经由此归类过程，降低处理庞杂事务的认知负荷，并借由自己人部属提高办事效率和质量（徐玮伶等，2006；郑伯壘，1995a，2005a）。这一领导者根据部属不同特性进行区别对待的领导方式后来被称为差序式领导（郑伯壘，2004；徐玮伶等，2006）。

事实上，在差序式领导提出的早期，研究的主线是在员工归类模式上，研究者并未有效区分差序式领导和员工归类这两个概念，这使得差序式领导的研究进程受到一定的阻碍。直到姜定宇和张菀真（2010）指出，尽管员工归类模式深刻地描绘了差序式领导的具体行为，但两者并非是一概念。员工归类模式说明了主管会采用何种标准对所属员工进行归类；而差序式领导则是指在人治主义的氛围下，领导者对不同部属有着差异对待的领导行为，是一种对较偏好的部属会给予较多偏私的领导风格（姜定宇和张菀真，2010）。因此我们分别从员工归类模式和差序式领导两个方面来对以往研究进行梳理。

一、员工归类模式

为了降低认知负荷，人们往往会对事物进行归类，之后即会按照类别而非按照个体来行事，中国人则习惯于按照关系化的方式进行归类（杨宜音，2008）。

郑伯璜（1995a）指出，领导者会依据亲、忠、才三个标准来区分自己人与外人，并对自己人部属给予偏私的对待，形成所谓的关系格局、忠诚格局和才能格局。其中，关系是指领导者与成员的关系亲疏远近，包括具有血亲或姻亲关系，或具备九同^①条件的拟似血缘关系等；忠诚是指领导者心目中，特定部属对自己展现忠诚的程度；而才能则是指领导者对部属工作能力与工作动机进行评估后做出的判断。但是员工归类不是一成不变的，当部属的表现不符合领导者的要求时，或者当部属拉关系、输诚（向领导者表达忠诚）或者提高工作才能时，就会出现亲疏异位、忠逆异位和才庸异位的情况。图 1-2 描述了领导者根据部属的关系、忠诚和才能三个类别进行归类的过程，并将可能出现的动态变化予以揭示，并给出了八种员工原型，如经营核心、业务辅佐、恃才傲物、不肖子弟、事业伙伴、耳目眼线、防范对象、边缘人员等。领导者对部属进行自己人和外人的归类之后，会

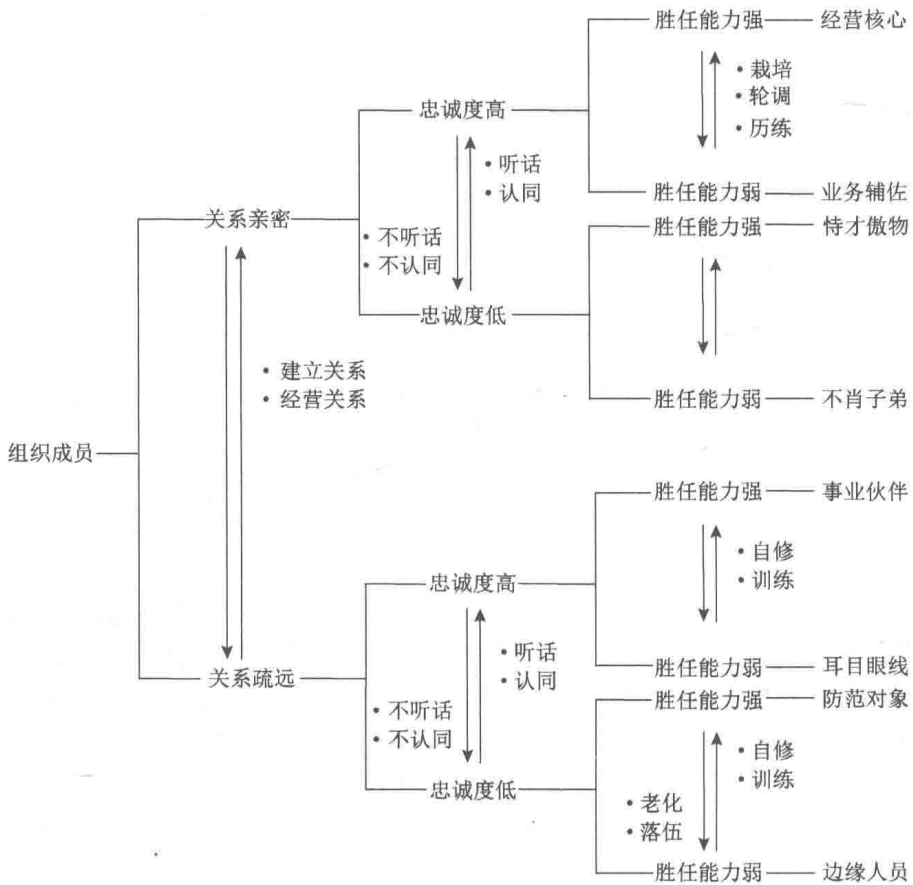


图 1-2 员工归类历程和类别原型

资料来源：郑伯璜（1995a）

① 所谓九同，是指同学、同事、同乡、同宗、同年、同行、同姓、同好、同胞（陈明璋，1984）。

对自己人和外人表现出差别对待,郑伯壖(1995a)从情感依附、领导作风、组织结构、工作设计、雇佣关系、资源分配和工作态度上阐述了自己人和外人的差别待遇。

(一) 员工归类标准的正当性

自员工归类模式提出之后,学者们便开始针对亲、忠、才是否为员工归类的标准进行验证。例如,郑伯壖和林家五(1998)通过对台湾七家大型民营企业的领导人和员工进行深入访谈,发现客观的关系基础(社会连带)、忠诚和才能是企业领导人归类自己人和外人的主要标准,并找到了前文除了边缘人员之外的七种员工类型。任金刚等(2002)则以30家银行的职业经理人及其直属下级员工为对象进行研究,结果发现部属的忠诚(包含顺从与牺牲奉献)和才能对自己人和外人部属的区辨力极佳,正确率超过80%。另外,他们还发现自己人和外人部属所知觉得到的家长式领导行为存在明显差异,即相对于外人而言,自己人部属觉得主管较不威权,但较为仁慈和有德行。类似地,纪如鸿(2006)则研究了一个很有趣的问题,她以论语中的“君子周而不比,小人比而不周”提出问题,研究差序式领导与德行领导的关系。在这里,她所谓的差序式领导用“自己人知觉”指代,通过研究发现,站在主管的角度来看,主管的确会对自己人部属进行偏私对待;而站在部属的角度看,由于受到中国人正义观的影响,部属对主管公平正义的判断也会受到关系远近亲疏的影响,所以当部属认为自己属于主管的自己人时,即部属知觉主管与自己关系越亲近,就越会认为主管有德行。这在一定程度上为员工归类的标准提供了实证支撑。

(二) 员工归类标准对主管与部属的影响

此外,郑伯壖等还对这三种员工归类标准对领导者和部属心理与行为的影响进行了研究。例如,Cheng等(2002)采用一对二的对偶配对方式,搜集了173对主管和部属的资料,以探讨关系、忠诚和才能对上下信任、主管管理行为和部属工作态度的影响。结果发现,忠诚对上下信任、主管管理行为、部属的工作满意和领导满意均具有显著预测力,而关系对一些领导和部属评定的管理行为及领导满意具有预测效果,才能则对信任和某些管理行为具有预测效果,但对于工作满意和领导满意均无预测效果。整体看来,忠诚的预测力较强。徐玮伶等(2002)则采用情境故事法,要求209位经理在假定情境下回答如何对待前文八种员工,结果发现亲、忠、才三个标准对信息分享、决策参与、照顾和信任的主要效果均显著;两两交互的作用效果不一致,亲和忠产生的效果最为显著;三者交互的效果显著,但对信息分享、决策参与、照顾和信任的管理行为的影响不一致,显示

领导者对归类标准的重视程度依情况会有所不同。接着这一思路, Hu 等(2004)又对 287 位企业主管在公开和保密两种奖赏分配情境下如何对八种员工类型分配进行研究, 结果发现, 在公开和保密两种情境下主管的奖赏方式会有所不同。例如, 在保密情境下领导者给予亲近者和疏远者的差距将比在公开情境下大得多, 才能和忠诚的结果也与此相似。这说明了保密情境会使得领导者对亲、忠、才三个指标越高的部属给予越多的分配。这一结果印证了中国的领导者偏私程度是视情境而定的, 对我们了解领导者的心理极有启发。

徐玮伶(2004)则将差序式领导和员工归类模式研究更丰富化了, 她通过对我国大陆和台湾地区的对偶资料进行分析发现, 私交关系、私忠、公忠和才能对于区辨领导者的自己人与外人有很高的正确率, 且对于领导者对部属的信任感、责任感、期待感等差序心理, 以及对部属的个别照顾、提拔奖励、上下沟通等管理行为有着不同程度的影响。徐玮伶(2004)对员工归类和相应的管理行为的研究可以说是迄今为止差序式领导领域最为全面和系统的, 她对员工归类标准、差序心理、管理行为及部属效能等均进行了分析, 但是该研究也存在需要完善的地方。其一, 该研究所采用的量表均从相近概念中获得, 并未经过实地的问卷效度和信度检验, 亦无法获知所使用的量表与该构念所表达意涵之间的契合度, 如在测量差序管理行为时, 个别照顾、提拔奖励和上下沟通这三个构面的量表均为如此, 有必要专门对此开发更有信效度的量表; 其二, 该研究重在员工归类的心路历程进行分析, 故而对真正的差序式领导行为着墨较少, 虽也提出了几种管理行为, 但其内涵界定不清, 这也是姜定宇和张菀真(2010)提出差序式领导量表的重要原因; 其三, 该研究在问卷收集和测量时, 均是请主管主动选定哪些人是自己人部属、哪些人是外人部属的, 并没有请部属去区分他们对于领导者是自己人还是外人, 因此无法厘清部属知觉属于自己人与外人身份对个人效能的影响, 其研究重点在于领导者的分类, 而忽略了部属的认知。这些均需要以后去完善。

(三) 员工归类的动态性

叶晁昌(2011)则用质性研究的方式, 对 7 位主管和所属的 11 位部属进行深度访谈, 意在员工归类标准和自己人和外人身份的动态归类进行研究, 结果显示, 主管会以提携犒赏、寄予厚望、呵护关怀、相处融洽、亲信信任、赋权支持等方式对待自己人部属, 而以苛刻严厉或冷落隔离的方式对待外人部属; 外人向自己人部属转变的过程中, 主动方在部属, 主要通过积极与主管建立关系、配合主管要求、在工作中努力表现或在危机中积极作为等获取领导者的认同; 自己人向外人转变的历程则是由领导者的改变开始, 主要由于自己人部属无法达成主管的期待、与主管想法相左及辜负主管信任等, 最终以关系疏离作为结束。叶晁昌