

Research on
the Doctrine of the Mean

中庸研究

杜旌 段承瑤 - 著

*To Explore the Power of
Traditional Culture in
Modern Organization and Management*

探 寻
现代组织管理中的
传统文化力量

非外借



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

Research on
the Doctrine of the Mean

中庸 研究

*To Explore the Power of
Traditional Culture in
Modern Organization and Management*

杜旌 段承瑶 - 著

探寻现代组织管理中的
传统文化力量

图书在版编目(CIP)数据

中庸研究：探寻现代组织管理中的传统文化力量 /
杜旌，段承瑶著. -- 北京：社会科学文献出版社，
2019.4

ISBN 978-7-5201-4664-7

I. ①中… II. ①杜… ②段… III. ①中庸-应用-
企业管理-组织管理学-研究-中国 IV. ①B222.15
②F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 067721 号

中庸研究：探寻现代组织管理中的传统文化力量

著 者 / 杜 旌 段承瑶

出 版 人 / 谢寿光

责任编辑 / 王婧怡 刘鹿涛

出 版 / 社会科学文献出版社·经济与管理分社 (010) 59367226

地址：北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367083

印 装 / 三河市龙林印务有限公司

规 格 / 开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：11.5 字 数：144 千字

版 次 / 2019 年 4 月第 1 版 2019 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5201-4664-7

定 价 / 69.00 元

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心 (010-59367028) 联系

 版权所有 翻印必究

摘 要

中庸是中国传统文化思想的核心，是中华民族根深蒂固的文化价值导向，影响着中国人的思维判断和行为态度。本书在对典籍中庸思想内涵进行整合分析的基础上，通过开放式问卷调查、因子分析等一系列方法，确定现代中庸的内涵，即执中一致、慎独自修、消极成就、消极规避。在开发现代中庸量表过程中，本书发现不同企业员工对中庸的认知具有不同的差异。通过实证探索中庸与集体主义价值观和权力距离概念上的不同，本书揭示了本位文化研究与客位文化研究之间的关系，表明中庸与集体主义价值观均能单独显著地部分解释帮助行为，但相比集体主义，中庸对帮助行为有更高的解释力；团队的和谐导向氛围与个体层面的中庸相互作用对员工的集体主义有显著的正向影响。

中庸不仅对个体生活有影响，对工作场所的员工绩效也有潜在作用。本书通过实证研究进一步验证了中庸价值取向对员工的态度、角色内外行为都有显著促进作用，包括工作满意度、角色内工作绩效、角色外创新行为、变革行为等。由于文化权变性的客观存在，领导有效性的考察必须基于特定文化情境。在理论分析上，本书探索了中庸价值取向和团队中庸价值氛围对真实领

导、威权领导有效性的情景作用。在当今高速发展的中国，中庸仍旧会指导我们的行为方式，未来可以将研究扩展到更广泛的领域，探索中庸对员工工作、家庭平衡等方面的影响，为中国企业管理实践提供更多理论指导。

前 言

中国快速发展成为世界第二大经济体，频繁活跃在国际舞台，我们看到越来越多的跨国公司在中国落户，同时中国企业也在逐步走出去。然而与这种经济发展速度不相称的是我们的管理研究，广大企业家和管理者在实践中摸索适合自身的管理模式的同时，我们的管理研究在很大程度上还是沿袭西方的管理研究范式和管理理论，面临着“本体论的焦虑和知识论的困惑”的困境（黄光国、罗家德、吕力，2015）。根植于西方文化背景下提出的管理理论，存在着诸如个人主义文化等前提假设，但是中西方在动机、认知和行为上存在差异（Huang & Bond, 2012）。张志学等在探讨中国组织行为学研究时曾提到，“在现有的西方的理论框架下，用中国的样本检验，不能建立中国情境下的理论，也不足以解答中国管理者的疑问。解决这个问题的重要手段之一，就是研究问题要扎根于中国现实”（张志学、鞠冬、马力，2014）。中华文化源远流长，可以说中国和西方是世界上占统治地位的文化系统中重要的两大代表（Eisenstadt, 1986; Jaspers, 2003），如何从本土视角切实地认识、回答并指导中国管理实践，是国内管理学者正在共同探索和努力的方向。

《尚书·大禹谟》中写道“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中”，孔子总结了前人的执中尚和思想，将“中德”改造



为中庸，将其奉为“至德”，曾感慨“中庸之为德也，其至矣乎！民鲜久矣。”（《论语·雍也》）而后《中庸》一书对孔子的中庸思想进行了高度的概括和发展，是中庸哲学之元典。中庸是儒家思想中理论性较强的概念，而且儒家思想对中国人的影响是根深蒂固、潜移默化的（何轩，2009）。

本研究着眼于中庸——一个所有中国人都耳熟能详的词语，它是历经几千年大浪淘洗的中国传统文化思想的核心，随着时代变迁和岁月沉淀已经融入中国人的民族性格和社会心理当中，成为中华民族根深蒂固的文化价值导向，深深地影响着中国人的思维判断和行为态度。尽管中国企业管理的现代化进程在不断加快，但中庸对当代中国的影响仍然随处可见，中国员工的为人处事、行为选择都折射出中庸的影子，例如待人处事时讲求“不偏不倚”，何时何地都要“适度”、对“度”把握得当以及“韬光养晦”等理念。在当代企业管理中开展中庸研究，探究中庸在中国企业管理中的影响作用具有重要意义。本书以本位文化的中庸为切入点，进行相关研究，研究成果整理为《中庸研究：探寻组织管理中的传统文化力量》一书，其主要内容分为三个部分六个章节，具体安排如下。

第一部分为中庸的内涵探索和量表开发，共分为两章。第一章为典籍中庸思想，通过回顾中庸思想的演进发展史，研究典籍文献中历代先儒们对中庸思想的论述与发展脉络，了解其最本源的核心内涵。在此基础上，对典籍文献中的中庸思想内涵进行整合分析，概括出中庸的哲学内涵，并立足于现代中国社会，分析中庸思想与中国人之间的渊源，具体从中庸对中国人的性格、人际关系的影响进行论述，并对现代社会中关于中庸思想误读的观点进行解释。本书还结合中国本土心理学研究的发展，概述现代中庸研究的进展，为进一步深入开展中庸研

究提供借鉴。

第二章为当代中庸内涵研究，本章回顾和总结有关中庸内涵探讨与结构测量的文献，并在此基础上通过开放式问卷调查收集当代中国人对中庸的认知，遵循严谨规范的研究方法，开发符合现代内涵的中庸量表，最终将从人口统计学的角度切入，探讨不同性别、不同婚姻状况、不同年龄、不同工作年限、不同教育程度以及不同地区的企业员工对中庸的认知差异程度，这将有助于进一步了解现代中国人对中庸理解的具体情况。

第二部分探索中庸价值取向对组织中个体态度和行为的影响，共包含三章内容。第三章为中庸与客位价值观的比较研究，文化研究有着本位研究与客位研究之分。本位（Emic）研究是指研究者撇开西方学者的眼光和自己的主观认识，以当地人视角去研究当地文化（Farh, Hackett & Liang, 2007），例如中庸就是中国人用自己的眼光来描述自己的文化。与之相对，客位（Etic）研究则是指研究者以观察者的身份，在跨文化比较的过程中寻找文化间的不同，从而提出文化概念（杨中芳，2009）。对中国人来讲，集体主义、高权力距离是典型的客位价值观，该价值观是西方学者用他们的认知方式，通过观察来对东方文化做出总结（Hofstede, 1980；Triandis, 1995）。目前我国文化研究大多是从客位角度出发，用“客人”学者的眼光来看中国的文化，这与中国学者作为“自己人”来看“自家”的中国文化所产生的结论会存在偏差（Sapir, 1934）。Farh、杨中芳等学者指出，相对于客位价值观，本位价值观能够深层次探索文化对个体的影响，更为有效地解释中国人的心理和行为，但目前还缺乏实证研究来切实对比探索本位价值观与客位价值观的关系。为进一步补充和拓展现有研究成果，本章将以中庸与集体主义价值观和权力距离为例，探讨本位文化研究与客位文化研



究的关系。

第四章为中庸对员工态度和行为的影响研究。随着本土心理学的不断发展，有关中庸的研究逐渐从内涵、结构的探讨拓展到可操作化层面的实证研究，从而验证中庸的影响效果。本章首先回顾已有文献中有关中庸影响机制的研究，探析中庸在人们工作生活的实践过程中所扮演的角色，然后通过开展实证研究，分析中庸对个体行为态度的影响作用，证明中庸的存在价值及其重要性，具体开展三个方面的研究：①中庸对员工工作满意度的影响研究；②中庸对员工工作绩效的影响研究，包括任务绩效和关系绩效（帮助行为）；③中庸对员工变革投入的影响研究，包括有员工的创新行为、变革行为、观望、从众。

第五章为中庸对领导行为有效性的影响研究。本章聚焦于中庸对不同领导风格领导有效性的影响。由于文化权变性的客观存在，领导有效性的考察必须基于特定的文化情境。本章将探索个体中庸价值取向和团队中庸价值氛围对领导行为有效性的情景影响作用，我们关注了在中国文化背景下较为典型的领导类型，分别是真实型领导和威权型领导。

最后一部分为第六章总结与展望，本章主要回顾全书的研究、总结主要结论，阐述研究存在的局限性，并对未来研究提出构想和展望。

从以上章节内容安排可以看出本书研究的“本土化”特色。徐淑英和张志学（2011）曾经指出情境研究的最高层次是“本土化”研究，即“使用本土语言和具体本土意义的构念对本土现象进行的科学研究，旨在检验或建立能够解释并预测特定社会文化环境下的特定现象的理论”。黄光国等人也指出“在中国发生的事件，用西方理论看，都是零散的，每人各看一块，可是你用中国理论解释，你就能抓到核心，这就是突破”（黄光国、罗家德、

吕力, 2015)。总的来说, 本书在前人和已有研究的基础上, 对“中庸”这一本土文化构念进行深入和较为系统的探讨, 愿对这一逐渐打开的“突破”有所拓展。当然, 本书的一系列研究也有不足之处, 但正所谓“千里之行, 始于足下”, 希望未来研究能“站得更高, 看得更远”, 推动我国管理研究不断发展。

目 录

摘 要	1
前 言	1
第 1 章 典籍中庸思想	1
1.1 中庸思想的演进	2
1.2 中庸的哲学内涵	12
1.3 中庸与中国人	16
1.4 中庸与本土心理学的发展	22
1.5 讨论与总结	29
第 2 章 当代中庸内涵研究	31
2.1 文献回顾	32
2.2 当代中庸内涵质性研究	43
2.3 当代中庸内涵量化研究及测量	47
2.4 当代中庸的人口统计分布差异	64
第 3 章 中庸与客位价值观的比较研究	78
3.1 概述	79
3.2 研究方法	80
3.3 中庸与集体主义关系研究	82
3.4 中庸与权力距离关系研究	89



3.5	中庸与和谐关系研究	94
3.6	讨论与总结	98
第4章	中庸对员工态度和行为的影响研究	100
4.1	文献回顾	101
4.2	研究方法	103
4.3	中庸对工作绩效的影响研究	106
4.4	中庸对工作满意度的影响研究	110
4.5	中庸对创新行为的影响研究	114
4.6	中庸对变革态度的影响研究	121
4.7	中庸对变革行为的影响研究	126
4.8	讨论与总结	132
第5章	中庸对领导行为有效性的影响研究	133
5.1	组织氛围与中庸氛围文献回顾	133
5.2	中庸氛围与真实型领导	135
5.3	中庸与威权领导	137
5.4	讨论与总结	142
第6章	总结与展望	144
6.1	全书总结	144
6.2	研究局限	148
6.3	未来展望	149
参考文献		151

第 1 章

典籍中庸思想

中庸，一个所有中国人都耳熟能详的词，是历经几千年大浪淘洗的中国传统文化思想的核心，随着时代变迁和岁月沉淀，中庸已经融入中国人的民族性格和社会心理当中，成为中华民族根深蒂固的文化价值导向，影响着中国人的思维判断和行为态度。尽管中国社会的现代化进程在不断加快，但中庸对当代中国社会的影响仍然随处可见，中国人的为人处事、行为选择都折射出中庸的影子，在当代社会开展中庸研究，探究中庸在中国人现实生活中的影响作用具有重要意义。赵志裕（2000）认为中庸是实践“天人合一”这一目标的生活智慧，杨中芳（杨中芳，2009b）也指出，中庸是中国人在处理日常生活中人、事、物时所惯用的思维方式，其背后有一套独特的“世界观”在支持这一惯性思维，到底中庸思想背后的“价值观”是什么，它又与中国人传统的“天人合一”“阴阳五行”等哲学思想有着怎样的渊源，这个问题是我们正确认识中庸的重要前提。要理解中庸的本质内涵，则必须溯其根源，透过中国历代文史典籍的字里行间和先代儒学大家的思想内容，去感受中庸的存在，去认识中庸究竟是什么。

本章主要分为四个部分，首先回顾了中庸思想的演进发展



史，研究典籍文献中历代先儒们对中庸思想的论述与发展脉络，从中吸取中庸思想的精华，了解其最本源的核心内涵。然后在此基础上，对典籍文献中的中庸思想内涵进行整合分析，概括出中庸的哲学内涵，从而使读者对中庸内涵形成更加清晰系统的认识。之后立足于现代中国社会，分析了中庸思想与中国人之间的渊源，具体从中庸对中国人的性格、人际关系的影响进行论述，并对现代社会中关于中庸思想误读的观点进行了解释。最后通过分析中国本土心理学研究的发展，概述现代中庸研究的进展，为进一步深入开展中庸研究提供借鉴。

1.1 中庸思想的演进

1.1.1 孔子的中庸思想

“中庸”一词最早出现在《论语》中，但如果要溯其源头的话，“中”“和”的理念自尧舜禹时期便已成为治理国家平定天下的良策。“尧曰：咨！尔舜！天之历数在尔躬，允执其中，四海困穷，天禄永终。舜亦以命禹。”（《论语·尧曰》），舜在禅位于禹时，也强调了“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中”的理念（《尚书·大禹谟》），被誉为儒学乃至中国传统文化的“十六字心传”。人心是变幻莫测的，道心是幽微难明的，统治者只有精诚恳切地秉行中道，不能采取过左或过右的政策，才能实现长治久安。西周时期，周公大行分封，推行礼乐制度，并明确提出了“中德”的观念：“尔克永观省，作稽中德；尔尚克羞馈祀，尔乃自介用逸”（《尚书·酒诰》），提倡克己自省，行事正确，合乎中德，为“中”的思想赋予了施政道德、克己修身的新内涵。统观尧舜禹三代，“中”的思想在统治者治国安邦的过程

中产生并渐臻精到，古代圣贤的治民之道与修身之德是执中思想的直观表现。

在中国的哲学史上，史、晏的“和同”之辨对中庸思想的形成也有着重要的影响。《国语》记史伯之言曰：“夫和实生物，同则不继。以他平他谓之和，故能丰长而物归之。若以同裨同，尽乃弃矣。故先王以土与金木水火杂，以成百物。”史伯认为“和”乃是“以他平他”。而“同”则指同类事物，相同事物的简单相加，必将一事无成。到春秋后期，晏婴继承并发展了史伯这一思想，以“相济”“相成”之说丰富和深化了“和”的内涵，他所提出的“济其不及，以泄其过”也与孔子“过犹不及”的思想极为接近（郑男，2013）。

孔子总结了前人的执中尚和思想，首创“中庸”范畴。杨涯人在其著作《先秦中庸源流考》中曾指出，孔子创立中庸，系由周公的“中德”观念和史伯、晏婴的“和同”学说发展而来。孔子将“中德”改造为中庸，将其奉为“至德”，曾感慨“中庸之为德也，其至矣乎！民鲜久矣。”（《论语·雍也》），这是“中庸”一词首次且唯一一次在《论语》中出现，对中庸思想的发展有着重要意义。此外，在《论语》中，孔子还对中庸做了“过犹不及”“和而不同”等界说，如“师也过，商也不及”（《论语·先进》）、“和而不同”（《论语·子路》）、“子温而厉，威而不猛”（《论语·述而》）、“乐而不淫，哀而不伤”（《论语·八佾》）等言论都体现了孔子在为人处事以及审美标准等各方面的中庸之思，孔子的表述使得中庸兼具道德与处事方法的内容，使其成为指导人们思想与生活的哲学范畴。

《中庸》一书的出现对孔子的中庸思想进行了高度的概括和发展，是中庸哲学之元典。关于《中庸》作者究竟是谁，自欧阳修提出质疑以来，历代学者的观点不一，有主张是子思的，也有



主张是子思与秦汉之际的儒者杂述而成的（李世忠、王毅强、杨德齐，2012），对于学界的这一考据争论，本文不做深入探讨，将沿袭司马迁“子思作《中庸》”（《史记·孔子世家》）的论断，将研究的重点放在《中庸》的思想内涵及其对中国人的民族性格、思想行为的影响上。

“《中庸》乃孔门传授心法，子思恐其久而差矣，故笔之于书，以授孟子”（朱熹，1983）。子思通过对孔子言论进行整理总结，进一步完善了孔子的中庸思想并使之系统化，为后来中庸思想的流传与发展奠定了基础。《中庸》首章提出：“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。致中和，天地位焉，万物育焉。”子思将“中”“和”的理念结合起来，用“中和”来解释“中庸”：“中”是一种自在未发的不偏状态，“和”是一种因时而发的合宜状态，“中和”即执中而和，是对“中庸”灵活运用的结果，将“中和”视为天地万物之根本，通行天下之达道，遵循这个法则天地万物就可以各得其所、繁荣兴旺。除了阐述“中和”的含义与价值，《中庸》还提出了道德价值、人格价值的最高标准：“修道”和“说诚”。“天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教”将人性本体化，提出应该要实现人性之本体，达到天人合一，而其中“道”是核心，它上承“天命”与“人性”，下接“教”，强调了修身为本的理念。“诚者，天之道也；诚之者，人之道也。”《中庸》指出，人生的出发点便是修身，然而要修身首先要处理好错综复杂的社会关系，还要兼具知、仁、勇三种品行，“诚”就是修身第一步。“唯天下至诚，为能尽其性；能尽其性，则能尽人之性；能尽人之性，则能尽物之性；能尽物之性，则可以赞天地之化育；可以赞天地之化育，则可以与天地参矣。”唯有至诚的人才能尽人的本性，进而尽知天地万物的本性，最终实现天地人

“三位一体”的人本主义。这一思想弥补了孔子思想经验化的缺憾，引申其中庸，使之上通于天，下达于人，用“至诚”实现天人合一，使其向哲理化方向进一步发展。

此外，《中庸》还发展了孔子关于“权”的思想：“君子之中庸也，君子而时中。”把“执中”与“时”的思想结合起来，以时来适中，做出恰到好处的选择，以维持事物的稳定和谐发展。之后，孟子在此基础上提出以“权”释“中”的理念：“子莫执中，执中为近之，执中无权，犹执一也。”（《孟子·离心上》）执中而权，才不会执着于一点，才能真正做到中庸。

1.1.2 朱熹对中庸思想的发展

中庸思想在两宋时期发展鼎盛，以“二程”、朱熹为代表的理学家们对中庸思想推崇备至，《中庸》在这一时期确立了其作为儒家经典的重要地位。“二程”对中庸极力推崇：“《中庸》之书，学者之至也。”“善读《中庸》者，只得此一卷书，终身用不尽也”（《二程集》），他们借助《中庸》来建构和完善儒家的道德心性学说，极大地提高了《中庸》的儒学地位和社会影响，其对“中庸”的诠释——“不偏之谓中，不易之谓庸。中者，天下之正道；庸者，天下之定理”。《中庸》一跃成为宋代理学之典范，是后人理解中庸思想的重要参考之一。

朱熹在借鉴和吸取汉唐以来文化精华的基础上，进一步拓展了“二程”对中庸的“实学”解读，使中庸思想增添了新的时代内涵。朱熹认为“中庸”是尧舜禹、文武周公、孔孟子思一脉相承的道统，“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中”是其中的核心观点，他以“理”为本体对中庸进行阐释，在《中庸章句》中对《中庸》开篇所说的“天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教”做出解释：天命即天理，上天把天理赋