

具有中国特色的责任型领导

研究成果: Responsible Leadership with Chinese Characteristics

作者: 曲庆, 富萍萍, 屠羽, Masoud Shadnam

发表期刊: *Management and Organization Review*, 20(1), 2024

责任型领导 (RL) 将领导从领导者与下属之间的二元关系拓展到与利益相关者之间的多元关系, 是近年领导力研究领域最受关注的概念之一, 但学者们对其具体涵义仍未达成共识。清华大学经济管理学院领导力与组织管理系曲庆副教授牵头的研究团队采用角色理论视角和多案例研究方法, 总结提出了具有中国特色的 RL 的五个维度及其相互之间的三个关系。

本文的研究对象是 9 位中国企业家, 他们是奇正藏药雷菊芳、德龙钢铁丁立国、方太茅忠群、苏州固锝吴念博、金蝶徐少春、木屋烧烤隋政军、德胜洋楼聂圣哲、信誉楼张洪瑞和志邦家居孙志勇。他们所领导的企业中有 7 家是 2019-2020 年德鲁克中国管理奖获得者。除企业家本人外, 研究团队还访谈了 92 位与他们频繁互动的员工、客户、供应商、政府官员等利益相关者。

基于严格的定性数据分析流程, 论文提出了 RL 的五个维度:

1. 道德品格。具体表现是信念坚定、哲学思维、美德。他们对企业目的有深刻认知, 有家国情怀; 对利益相关者之间的关系有清晰认识, 理解事物的本质和规律; 他们利他、有同理心、诚实守信、尊重员工。

2. 对自我负责。具体表现是持续学习、以身作则、严以律己。他们保持阅读习惯, 乐于向他人学习; 信守诺言, 勤奋, 深入一线, 关注细节; 凡事内求, 生活自律, 不滥用特权。

3. 对员工负责。具体表现是关心员工生活和家庭、促进员工专业成长、从思想上培养员工。他们重视提高员工的物质待遇, 保障员工健康, 帮助员工解决困难, 关心员工家人; 为员工提供培训和成长机会, 允许员工犯错, 乐于授权员工; 他们重视员工的思想教育, 亲自授课或与员工交流, 以强化员工的良知、责任感、仁爱和奉献精神。

4. 对公司负责。具体表现是明确理念、践行理念、战略思维、战略定力。他们牵头或亲自明确公司独特的使命、愿景、价值观、哲学; 建立与核心理念相一致的规则, 并在日常经营管理实践中持续践行; 他们顺应天时, 把握趋势, 坚持长期导向, 善于把握机遇; 坚持既定方向, 追求卓越。

5. 对外部利益相关者负责。具体表现是满足客户和合作伙伴需求、助力其成长、为国





家和社会做贡献。他们建立客户导向的系统，与客户频繁互动以及及时把握客户需求，高度重视产品质量，主动维护合作伙伴利益；为客户和合作伙伴提供培训和帮助；带头参与社会公益活动，重视环保，为国家和社会做贡献。

以上五个维度之间有三个方面的关系：

1. 知行合一。王阳明说“知是行的主意，行是知的功夫。知是行之始，行是知之成。”“道德品质”主要是“知”，其他四个维度是“行”。道德品质指导四个行为维度并受四个维度的影响。

2. 内圣外王。五个维度之间有一定的顺序关系：领导者首先应该培养和发展自己，然后才能真正善待员工，把公司经营好，最后才能服务好外部利益相关者。这是一个从“内圣”到“外王”的过程。本研究提出的模型可以被视为企业领导者做到内圣外王的实用路线图。

3. 君子务本。虽然五个维度对领导者都重要，但它们的重要性水平不同。为了履行领导者的责任，领导者应遵循君子之道，将主要精力放在“本”上。正如《大学》所说：“物有本末，事有终始。知所先后，则近道矣。”至于何为“本”，并没有唯一的答案。一般而言，内在因素比外在因素更根本，精神因素比物质因素更根本。对于领导者，最根本的是他们自己的道德品质。这五个维度也是领导力之本。

对应 RL 的多个维度，RL 的结果是服务于所有利益相关者，例如员工的全面成长、员工对领导者的信任和支持、企业的持续发展和良好形象、客户和合作伙伴超预期值的满意、企业对社会的贡献等。

RL 已有研究多从利益相关者或关系视角定义 RL，本研究从角色理论出发，识别出“对企业负责”“从思想层面培养员工”“帮助客户和商业伙伴成长”“战略定力”等已有研究没有或较少涉及的维度和主题，且发现中国企业领导者更重视基于个人内在信念的主观责任。论文指出的 RL 维度之间的三个关系具有中国文化特色，五个维度也是对三个关系的具体呈现，这些都将助力更多的企业领导者成为责任型领导者。

供稿：科研事务办公室 编辑：高晨卉 责编：吴淑媛 赵霞