

员工中庸思维、组织和谐与 员工绩效的关系研究

胡新平, 廖冰, 徐家运

(重庆大学 经济与工商管理学院, 重庆市 400030)

摘要:中庸与和谐是两个非常有特色的本土概念。中庸思维是中国人最为凸显的思维,也是中国人普遍的行为准则;和谐是当今的主流思想和时代的主题。本文以重庆、广西、广东、上海若干企业员工作为研究对象,结合西方管理学研究的基本原理,探讨中庸思维、组织和谐与员工绩效的关系。研究表明:中庸思维对员工绩效有显著的正向作用;中庸思维对组织和谐有显著的正向作用;组织和谐对员工绩效有显著的正向作用,且承担了一定的中介作用,这些研究结果对企业管理具有重要的启示。

关键词:中庸思维;组织和谐;员工绩效;中介作用

中图分类号:F272 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-9841(2012)05-0166-07

一、引言

随着社会经济的发展,越来越多学者开始将目光投向东方的管理理念,本土化管理的研究也日益盛行。中庸思维是中国人最为凸显的思维,普遍存在于组织成员中;和谐是当今的主流思想,也是时代的主题;对于“中庸”和“和谐”这两个颇具特色的本土概念,学术界有一定的研究,如曾仕强的中道管理^[1],席西民的和谐管理理论^[2]。这些研究成果,无论是在学术界还是管理实践中,都有重要的参考价值。中庸思维作为中国文化最重要的思想原则,不仅对社会和政治稳定产生了积极的作用,同时也作为一种思维方式影响着中国人的行为和做事准则^[3]。当前我国正处于建设社会主义和谐社会的关键时期,企事业单位是社会的微观单元,组织的和谐是社会和谐的基础。本文在综述学者相关研究的基础上,探讨中庸思维、组织和谐与员工之间的关系。

二、文献综述和研究假设

(一)中庸思维与组织和谐

中庸由孔子首倡,把它作为“至德”备加推崇,他说:“中庸之为德,其至矣乎!民鲜能久矣!”并在《论语》中提出中庸的思想。中庸思想强调中和与和谐、反对过犹不及,用“叩其两端”来把握事物,反对固执一端而失之于偏激或片面^[4]。《礼记·中庸》把中庸解释为“执其两端,用其中于民”^[5],无过无不及,要求为人处世把握好适中、适度的原则,做到恰如其分、恰到好处。一般认为,中庸主要包括以下内容:(1)事物是一个整体,任何事物都由阴阳而成,阴中有阳,阳中有阴,浑然一体;(2)构成事物中的阴阳两极在一个“中”的支配下和谐于一体并随之互动,在动态平衡下渐进地相互消长,从而使事物不断发展变化;(3)这个“中”是一个动态的“中”,也就是我们通常讲的“度”,如果不能很好地抓住这个度,就会“过犹不及”、物极必反;(4)中和,讲究在动态中把握和谐与平衡^[6-7]。总体来讲中庸思维要求

在处理矛盾时要把握矛盾对立的两极,执两用中,避免走极端,并且能够根据现实的管理条件作出适当的战略调整,强调“君子和而不同,小人同而不和”,并不回避组织中的矛盾。

从古至今,中国都在提倡“和谐”。从某种意义上说和谐代表着中国的文化内涵。因此,和谐的思想对中国员工在组织中的行为具有很大的影响。和谐的基本思想来自于《周易》中的阴阳思想,代表一种均衡状态。Chenung 等将“和谐”定义为避免冲突,达到内心的平和和满足,人际关系的融洽以及保持平衡的一种状态^[8]。对和谐的研究,根据不同的层次,可以分为个体层面上的和谐和组织层面上的和谐。在个体层面上,它强调内在平和,避免冲突,共享工作成果和价值观,人际关系良好。过去的研究着重研究个体层面的人际关系和谐。人际和谐包括表面和谐和真正和谐。真正和谐是一种积极的真诚关系,而表面和谐是一种隐藏冲突的表面关系^[9]。Leung 提出了人际和谐的二维观点,即和谐可以分为工具和谐与价值和谐^[10]。工具和谐是一种消极的维持人际关系的途径。它是通过尽可能地避免某些冲突来提高人际关系质量。而价值和谐是一种积极的维持人际关系的途径,通过真实行动来提高人际关系质量^[11]。但是,个体层面上的和谐与组织的和谐有许多非常不同点。目前对于组织和谐的研究较少。Morgen 认为组织和谐至少具有三个维度:选择和谐、行动和谐与团队和谐^[12]。王竹娟^[13]开发了组织和谐的测量量表,并采用探索性因子分析和验证性因子分析得出组织和谐的三维度模型:人际融洽、组织保障和员工高效。王竹娟的三维度模型既有组织内部的人际关系融洽,也包含了组织对外的和谐。本文认为组织和谐是组织内各种主体与环境互动形成的,被组织成员所感知的关于组织与人、人与人及组织与外界之间的动态均衡状态的总体认识。

中庸与和谐是儒家两大思想核心。中庸是实现和谐的一种方式。从某种意义上说,它们是统一的。冯军等以中庸哲学为指导,结合西方管理理论,提出中庸的核心是和谐观,认为中庸实质是“天人合一”^[14]。从这里可以看出中庸与组织和谐具有非常密切的关系。基于以上分析,本文假设:

H1: 中庸思维对组织和谐具有正向影响作用。

(二) 中庸思维与员工绩效

绩效是一个多维度概念测量。本文把绩效定义为在特定工作职能、活动或行为上产生的结果记录。绩效一般分为任务绩效和关系绩效两个维度^[15]。在早期的学术研究中,儒学特有的中庸思维方式通常被作为一种文化与国外文化进行比较,鲜有学者对中庸思维这一特色变量对员工绩效的影响进行研究。作为本土化管理研究的先驱,中国香港和台湾地区的学者已经对中庸思维进行了研究。对中庸思维的研究也逐步从定性描述到定量分析的层面。首先提出并界定中庸管理思想是著名学者曾仕强。他提出了中道管理^[1]。邵国华在《中庸之道的管理智慧及其现代价值》一文中构建中庸化水平的模型。模型包括与人的和谐(协和性)、与己的和谐(克己性)、与环境的和谐(圆通性)三个维度,同时探讨了行为中庸对组织效能的影响。结果表明,员工行为中庸化程度存在个体差异。行为中庸化各因子与组织效能各因子显著的正相关^[16]。和轩以中庸思维作为调节变量,探讨互动公平与员工沉默行为关系中的作用。研究发现,对于具有不同中庸思维的员工来说,互动公平对于三类沉默行为的影响是完全不同的^[17]。陈建轩等以高层领导者的中庸思维为自变量,通过实证的方法论证了其对于员工绩效的影响作用,以及组织两栖导向在其中所起到的中介作用和不同情境条件下组织两栖导向对员工绩效影响程度的变化^[18]。根据以上分析,本文假设:

H2: 中庸思维员工绩效有正向影响作用。

(三) 组织和谐与组织绩效

一般认为组织和谐是一个非静止的平衡点,包含着结构、系统和组织三方面的动态平衡。它是健康和建设性的组织生态,包含社会交换和物质交换及组织中个体之间及个体与组织之间的互动和平衡关系^[19-20]。目前,对于组织和谐与员工绩效的关系,不同的学者有不同的意见。有学者认为保持组织和谐并且能够让组织成员保持强大的凝聚力和向心力,从而增强竞争优势。儒家文化是实现组织和谐是组织发展的一个重要目标^[21];也有学者认为组织和谐强调“和”,虽然会减少冲突,但是也使组织失去活力和变革的机会,从而使组织失去更好的发展机会。本文认为组织和谐能够很好地协调

个体之间以及个体与组织之间的不良冲突,减少内部消耗,增强组织成员内部之间的信任与合作,使组织处于一种良性的循环状态和能够更好的关注组织总体目标。杨付在研究组织中人际关系和谐对组织承诺的关系时,发现人际关系和谐对组织承诺具有正向作用^[11]。基于以上分析,本文假设:

H3a:组织和谐对员工绩效具有正向影响作用;

H3b:组织和谐在中庸思维对员工绩效的影响中具有中介作用。

三、研究设计

量表分为两个部分,第一部分主要是调查个人特征统计变量,包括性别、年龄、工作年限、学历、岗位层级等变量,第二部分包括中庸思维量表、组织和谐量表、员工绩效量表。量表按利克尔特(Likert)五点记分,从1到5分别代表“极不同意”、“不太同意”、“基本同意”、“比较同意”、“非常同意”。

中庸思维测量量表采用吴家徽和林以正编制的量表。该量表将中庸思维分为多方思维、整合性与和谐性三个维度,由12个题项组成;组织和谐问卷采用王竹娟编制的量表,该量表由人际融洽、员工高效和组织保障三个维度9个题项组成^[13];工作绩效量表采用,台湾学者余德成改进后的员工绩效二构面量表,问卷共计23个题目;任务绩效方面由8个题目描述;关系绩效由15个题目表示。本问卷在台湾地区的相关学术研究中被广泛使用,具备较好的信度和效度,考虑到台湾地区和大陆的地理和文化的相似性,故采用此量表。

(一)问卷设计与发放

为了使研究结果更准确和可靠,本次样本采集采用随机抽样的方法,在重庆、广西、广东和上海随机抽查12家企业对员工进行调查。为了保证问卷填写内容的真实性,本调查采用不记名的方法。在本次调查中,总共发放问卷600份,回收477份,有效问卷426份,回收率和有效率分别达到79.5%和89.3%。问卷具体发放情况如下表所示:

表1 调查分布统计表

统计内容	分类	样本个数	所占比例
性别	男	239	56.1%
	女	187	43.9%
年龄	25岁及以下	44	10.3%
	26-30岁	126	29.6%
	31-35岁	95	22.3%
	36-40岁	76	17.8%
	41-45岁	57	13.4%
	46-50岁	20	4.7%
	50岁以上	8	1.9%
	高中及以下	21	4.9%
最高教育程度	大专	71	16.7%
	本科	251	58.9%
	硕士及以上	83	19.5%
工作时间	1年以下	15	3.5%
	1-3年	49	11.5%
	4-6年	84	19.7%
	7-9年	63	14.8%
	9年以上	215	50.5%
职位级别	普通员工	147	34.5%
	基层管理人员	86	20.2%
	中层管理人员	121	28.4%
	高层管理人员	72	16.9%
合计		426	100%

(二)统计工具

本研究采用统计软件 SPSS17 和 AMOS18 对数据进行处理和研究。

(三)实证结果分析

1. 量表信度和效度分析

为了保证测试的有效性,在验证假设之前检测量表的信度和效度。表 2 显示中庸思维,组织和谐与员工绩效的信度系数(Cronbach α 系数)分别达到 0.875,0.870 和 0.925。一般认为量表信度系数达到 0.80 以上说明量表具有良好的信度。3 个量表的 KMO 值分别为 0.912、0.863 和 0.921,说明问卷的内部结构效度较好。

表 2 问卷信度和效度检验

Scale	维度	KMO 值	Cronbach α
中庸思维	包括多方思考、整合性、和谐性 3 个维度	0.912	0.875
组织和谐	包括人际融洽、组织保障、员工高效 3 个维度	0.863	0.870
员工绩效	包括任务绩效和关系绩效 2 个维度	0.921	0.925

2. 变量间的相关性分析

在做结构方程和回归分析前,首先对各变量及其维度做相关性分析。本文采用 Pearson 相关分析法对中庸思维、组织和谐与员工绩效各维度之间的相关性进行检验。相关性检验结果显示:研究变量各维度之间在 0.01 的水平上显著相关,适合作结构方程模型。

表 3 变量各维度的 pearson 相关系数

序号	变量	均值	Std.	1	2
1	中庸思维	49.36	6.32	—	
2	组织和谐	33.50	5.38	0.430**	—
3	员工绩效	89.53	10.65	0.654**	0.554**

注:*表示在 0.05 的水平上显著相关,**表示在 0.01 水平上显著相关。

3. 模型检验

(1)中庸思维与组织和谐关系模型

基于所提出的研究假设建立了中庸思维与员工绩效关系的路径图。其中中庸思维是结构方程模型中的潜在变量,是由测量方程中的观测变量多方思维、整合性和和谐性三个测量变量所组成的。本文采用 AMOS18.0 对该路径图进行分析。标准化的模型分析结果显示:为 0.866($p=0.573>0.05$)小于最佳建议值 3,RMSEA 为 0.001,小于 0.1,CFI=1.000、PNFI 和 PCFI 均大于 0.50,GFI 和 AGFI 都大于 0.9。综合各指标来看,中庸思维对组织和谐关系模型模拟非常好,具体情况见表 4。

在标准化的估计模型中,所有标准化回归系数都小于 1,没有出现不合理的参数。外因潜在变量中庸思维对内因变量组织和谐标准化回归系数为 0.52, $p<0.001$,说明中庸思维与组织和谐关系模型成立,即假设 H1 成立。

表 4 中庸思维与组织和谐关系模型路径系数和模型拟合系数

检验路径	路径系数	显著度	模型拟合检验
组织和谐 <---- 中庸思维	0.525	0.000	$\chi^2/df=0.833$ GFI=0.995 AGFI=0.986
多方思考 <---- 中庸思维	0.718	0.000	
整合性 <---- 中庸思维	0.797	0.000	
和谐性 <---- 中庸思维	0.779	0.000	TLI=1.003 CFI=1.000
员工高效 <---- 组织和谐	0.658	0.000	PNFI=0.529 PCFI=0.533
组织保障 <---- 组织和谐	0.881	0.000	RMSEA=0.001
人际融洽 <---- 组织和谐	0.64	0.000	

(2)中庸思维与员工绩效关系模型

在中庸思维与员工绩效关系模型研究中：为 1.127，小于最佳建议值 3， $p=0.164>0.05$ ，未达到 0.05 的水平，接受虚无假设，说明样本数和模型可以契合；GFI、AGFI、TLI、CFI 均大于 0.90 的建议值，PNFI=0.397，PCFI=0.399，小于 0.50，RMSEA=0.038，小于 0.05 的建议值。总体上看，中庸思维与员工绩效关系模型拟合程度很高。在标准化的估计模型中，所有标准化回归系数都小于 1，没有出现不合理的参数，外因潜在变量中庸思维对内因变量组织和谐标准化回归系数为 0.79， $p<0.001$ 。研究表明中庸思维对员工绩效的影响关系模型成立。说明中庸思维对员工绩效有显著的正向影响作用，研究假设得到验证，即假设 H2 成立。

表 5 中庸思维与员工绩效关系模型路径系数和模型拟合系数

	检验路径		路径系数	显著度	模型拟合检验	
员工绩效	<----	中庸思维	0.787	0.000	$\chi^2/df=1.672$ GFI=0.994 AGFI=0.976 TLI=0.994 CFI=0.997 PNFI=0.397 PCFI=0.399 RMSEA=0.038	
多方思考	<----	中庸思维	0.699	0.000		
整合性	<----	中庸思维	0.783	0.000		
和谐性	<----	中庸思维	0.806	0.000		
关系绩效	<----	员工绩效	0.907	0.000		
任务绩效	<----	员工绩效	0.818	0.000		

(3) 组织和谐与员工绩效关系模型

根据研究假设，构建组织和谐与员工绩效关系的模型。通过检验发现：为 1.306，小于最佳建议值 3， $p=0.265>0.05$ ，未达到 0.05 的水平，接受虚无假设，说明样本数和模型可以契合；GFI=0.995，AGFI=0.982，TLI=0.996，CFI=0.999 均大于 0.90 的建议值，且非常接近 1，PNFI=0.398，PCFI=0.399，小于 0.50，RMSEA=0.027，小于 0.05 的建议值。总体上看，组织和谐与员工绩效关系模型拟合程度很高。在标准化的估计模型中，所有标准化回归系数都在 0.5 至 0.9 之间，没有出现不合理的参数，外因潜在变量中庸思维对内因变量组织和谐标准化回归系数为 0.66， $p<0.001$ ，表明组织和谐对员工绩效的影响关系模型成立，说明中庸思维对员工绩效有显著的正向影响作用，研究假设得到验证，即假设 H3a 成立（具体检验结果见表 6）。

表 6 组织和谐与员工绩效关系模型路径系数和模型拟合系数

	检验路径		路径系数	显著度	模型拟合检验	
员工绩效	<----	组织和谐	0.663	0.000	$\chi^2/df=1.306$ GFI=0.995 AGFI=0.982 TLI=0.996 CFI=0.999 PNFI=0.398 PCFI=0.399 RMSEA=0.027	
人际融洽	<----	组织和谐	0.653	0.000		
组织保障	<----	组织和谐	0.859	0.000		
员工高效	<----	组织和谐	0.67	0.000		
关系绩效	<----	员工绩效	0.885	0.000		
任务绩效	<----	员工绩效	0.838	0.000		

(4) 组织和谐的中介作用模型

前面已经验证了中庸思维对员工绩效的影响及组织和谐对员工绩效的影响，标准化回归系数都达到显著，因此将组织和谐放入结构方差模型中，检验结果显示： $\beta=1.050$ ，小于最佳建议值 3， $p=0.399>0.05$ 未达到 0.05 的水平，接受虚无假设，说明样本数和模型契合；模型拟合系数（见表 7）表明模型系数较好。在标准化的模型系数检验中，中庸思维对组织和谐影响模型的路径系数为 0.534（ $p=0.001$ ），组织和谐对员工绩效影响模型的路径系数为 0.334（ $p=0.001$ ），中庸思维对员工绩效影响模型的路径系数为 0.61（ $p=0.001$ ），都达到显著水平。在对中介变量模型各参数的检验中，总效应系数 $c=0.789$ ，直接效应系数 $a=0.534$ ， $b=0.334$ ， $c'=0.612$ ，所有参数均显著（ $p<0.05$ ），说明中介变量组织和谐不是完全中介变量，只承担了部分中介作用，即假设 H3b 成立（具体检验结果见表 7）。

表 7 中介变量效应检验

参数名称	系数	标准差	显著度	模型拟合检验		
总效应	<i>c</i>	0.789	0.202	P=0.001	$\chi^2/df=1.050$	
直接效应	<i>a</i>	0.534	0.063	P=0.001	GFI=0.990	AGFI=0.978
	<i>b</i>	0.334	0.086	P=0.000	TLI=0.999	CFI=0.999
中介效应	<i>c'</i>	0.612	0.077	P=0.001	PNFI=0.600	PCFI=0.607
RMSEA=0.011						

四、研究结论及启示

(一) 研究结论

基于以上的数据分析,本文主要得出以下研究结论:

(1)中庸思维对员工绩效有显著正向影响作用,其路径系数为 0.787。这主要因为中庸思维具有多方思考、整合性及和谐性三个维度。多方思考能使决策者对组织所面临的内外复杂环境权衡考虑,整合性组织成员能够更好地整合资源,从系统的角度认识和解决组织中存在的问题;和谐性使组织中的氛围保持良好状态,从而提高员工士气,提高员工绩效。

(2)中庸思维对组织和谐具有显著的正向影响作用。从模型上看,路径系数为 0.525($p=0.001$),说明中庸思维对组织和谐的影响显著。中庸思维会使组织成员从系统的角度考虑成员的心理感受、价值倾向,从而尽量避免组织中的恶性冲突,维持一种积极的团队氛围,从而提高组织和谐性。

(3)组织和谐对员工绩效有显著的正向影响作用。在组织中,存在着不同的个体与群体,这些个体与群体存在着不同的目标和利益诉求。他们的目标和利益诉求可能与组织总体目标不一致。也可能与组织目标一致。为了达到组织目标的最大化,避免组织内耗,构建和谐组织,使组织与成员目标和利益诉求一致是非常重要的。

(4)组织和谐承担了部分中介作用。从模型中发现,组织和谐使中庸思维对员工绩效的影响模型路径系数由 0.789 下降到 0.612,组织和谐承担了接近 22.6%的中介作用。

(二) 本研究在管理中的启示

随着经济全球化和一体化步伐加快,竞争对手行为、消费者偏好变化异常,组织面临的环境有许多不确定的因素,复杂性成为了一种常态。组织在应对新的竞争形式,对外要保持高度的灵活性,对内要注重组织本身的和谐,从人际关系、组织保障及员工高效三个方面中庸的思维模式提倡“持经达变”,即把握基本原理,根据组织面临的实际情况制定相应的策略,最终提高员工绩效。该研究在组织行为学中具有重要的启示:

(1)企业的员工可以通过培养和提高自己中庸思维水平来提高员工绩效。对于高层管理者而言,要充分运用中庸思维的多方思考、持经达变、和谐等理念。在战略决策过程中需要把握并平衡相互冲突的矛盾需求和意见,不但要全面了解企业未来的发展方向,并制定战略规划,同时还要经常展示出技术、产品或市场上的不断的创新行为;既要规范管理,不断提升执行力,同时也要与下属和谐相处,关心他们的工作,做到多角度考虑问题,整合不同人的意见寻找平衡点达到组织共识。对于中层管理者而言,执行组织战略,根据企业实际情况不断调整工作的方式和方法,不断改善组织中个体之间、个体与组织之间的关系,通过组织保障实现员工高效,从而保证组织的和谐性。对于基层管理人员和普通员工而言,要充分把握好“过”与“不及”的情况,通过提升自我管理能力,保证组织和谐,从而提高个人和组织的绩效。同时要注重中庸的企业文化建设,使员工了解如何才能做到真正的“中庸”。

(2)在构建和谐组织过程中,要注意组织各部门之间的协调机制。当企业各部门之间已经建立了良好的协调机制,在此基础上应该加强不同部门间员工的交流和沟通。这种方式能够有效保证组织和谐,从而促进员工绩效。当然,建立和谐的组织环境,不仅是建立和谐的人际关系,而且要注重和谐的管理制度、和谐的组织发展目标。即是把组织当成一个有机体来看待,把建立组合战略目

标与统合个体意愿结合为一体,关注每一个员工个体的价值观、心理需求等。

(3)从研究结果上看,中庸思维对提高员工绩效有显著的正向作用。因此,招聘员工(特别是提拔管理人员)的时候,通过测试和评价候选人的中庸思维程度的高低,使中庸成为组织选拔人才胜任力模型的一个测试维度,从而提升人才测评系统的科学性。

(4)中庸是中国传统文化的精髓。中庸的思维模式也是中国较为典型的思维模式。这种思维模式是心智模式的一方面。20世纪90年代初,学习型组织之父彼得·圣吉在其名著《第五项修炼》中明确提出,改善心智模式是实现学习型组织的重要途径,也是组织永葆活力的重要手段,可见心智模式在管理中的重要作用。因此,企业在构建学习型组织中,本研究为员工改善心智模式提供了一种思路。

(三)研究不足与展望

本研究以重庆、广西、广东、上海若干企业员工作为研究对象,以实证方法探讨了员工中庸思维、组织和谐与员工绩效的关系,为本土化管理研究作了进一步的探索,并得出了一些有意义的结论。但由于研究设计和方法上的局限,本文仍存在一些不足之处:(1)在量表设计过程中,没有按企业地域、规模和性质进行分类,从而没有能够对不同区域、规模和性质的企业的特点进行个性化和差异性分析;如果进行差异化分析,研究结论也许更有意义;(2)缺少纵向数据支持。本研究根据同一时点上不同企业的横向数据进行分析并形成结论,使得对本研究结论的接受应更为谨慎。今后在条件允许的情况下,还可以对企业样本进行跟踪调查,获取纵向数据以进一步验证研究结论的有效性。

参考文献:

- [1] 曾仕强. 中道管理——M理论及其应用[M]. 北京:北京大学出版社,2006.
- [2] 王琦,席西民,尚玉钊,等. 和谐管理理论核心:和谐主题的诠释[J]. 管理评论,2003,15(9):24-30.
- [3] 黄晒莉. 中国人的和谐观/冲突观:和谐文化辩证观之研究途径. 本土心理学研究(中国台湾),1996(5).
- [4] 廖冰,徐家运. 基于层次模糊综合评判法的中庸思维测量与评价,2012,06(5):46-49.
- [5] 王超逸. 国学与企业文化管理[M]. 北京:中国经济出版社,2009.
- [6] 孙实明. 论孔孟的中庸之道,理论探讨,1994(4):87-89.
- [7] 杨涯人,邹效维. 中庸范畴及其在儒学中的地位. 学术交流,1998,04:91-94.
- [8] Cheung, F. M., Leung, et. Development of the Chinese Personality Assessment Inventory[J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1996,(27):181-199.
- [9] Jaimee Stuart, Colleen Ward, Paul E. Jose, Pancha Narayanan. Working with and for communities: A collaborative study of harmony and conflict in well-functioning, acculturating families[J]. International Journal of Intercultural Relations, 2010,2(34):114-126.
- [10] Ricarda B Bourn · ken. Cultural Diversity in Entrepreneurial Teams: Findings of New Ventures in Germany[J]. Creativity and Innovation Management, 2007,13(4):240-53.
- [11] 杨付,唐春勇. 中国企业员工人际和谐观与组织承诺及其维度的特征研究——基于中小型企业的研究[J]. 软科学,2010,24(3):87-95.
- [12] Morgen. The unsung master of management. European Business Forum,2006(25):60-63.
- [13] 王竹娟. 组织和谐的测量初探[D]. 北京大学,2009.
- [14] 冯军,雷原. 论中庸管理学理论体系的构建[J]. 经济管理,2007(8):9-15.
- [15] Venetta I. Coleman, Walter C. Borman, Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain[J]. Human Resource Management Review, 2000, 10(1):25-44.
- [16] 邵爱国. 中庸之道的管理智慧及其现代价值[D]. 苏州大学,2003.
- [17] 何轩. 为何员工知而不言——员工沉默行为的本土化实证研究[J]. 南开管理评论,2010,13(3):45-52.
- [18] 陈建勋,凌媛媛,刘松博,等. 领导者中庸思维与组织绩效:作用机制与情境条件研究[J]. 南开管理评论,2010,13(2):132-141.
- [19] Jaimee Stuart, Colleen Ward, Paul E. Jose, Pancha Narayanan. Working with and for communities: A collaborative study of harmony and conflict in well-functioning, acculturating families[J]. International Journal of Intercultural Relations, 2010,34(2):114-126.
- [20] Ramadhar Singh, Group Harmony and Interpersonal Fairness in Reward Allocation: On the Loci of the Moderation Effect, Organizational Behavior and Human Decision Processes,1997, 72(2):158-183.
- [21] 董雅丽,赵占恒. 后现代管理范式下的组织和谐构建[J]. 科技管理研究,2007,27(6):155-156,162.