

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.11.003

# 和谐管理视角下的领导研究发展初探

李鹏飞<sup>1,2</sup> 葛 京<sup>1</sup> 席酉民<sup>1,2</sup>

(1. 西安交通大学管理学院; 2. 西交利物浦大学领导与教育前沿研究院)

**摘要:** 从 3 个方面系统回顾了和谐管理视角下的领导研究,分析了和谐管理视角下战略、组织与领导研究之间的关系。和谐管理视角下的战略、组织和领导研究均基于演化、情境、互动的视角,依据不同的基本问题和侧重点对环境、组织和领导三元关系进行探索;领导作为“能动者”,串联起了和谐管理视角下的战略、组织和领导的研究。此外,基于管理环境新变化、现有研究不足及和谐管理视角下领导研究特色围绕领导支配权、领导心智和行为以及领导作用讨论了和谐管理视角领导研究的未来发展。

**关键词:** 和谐管理理论; 领导; 战略; 组织; 三元关系

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)11-1591-10

## Leadership Studies in Hexie Management Theory: A Review and Research Agenda

LI Pengfei<sup>1,2</sup> GE Jing<sup>1</sup> XI Youmin<sup>1,2</sup>

(1. Xi'an Jiaotong University, Xi'an, China;

2. Xi'an Jiaotong-Liverpool University, Suzhou, Jiangsu, China)

**Abstract:** After the systemic review of leadership studies in Hexie Management Theory, we discuss the relation among researches of strategy, organization and leadership from the perspective of Hexie Management Theory; although from different aspects and based on different basic issues, they all employ multiple perspectives of evolution, contextualization, interaction, and holistic to explore the ternary relation among environment, organization and leader. We also argue that leadership research, which connects the studies of strategy and organization, occupies the central position in the future development of Hexie Management Theory. Finally, we discuss three core issues that contribute to the future research of leadership in Hexie Management Theory.

**Key words:** Hexie Management Theory; leadership; strategy; organization; ternary relation

和谐管理理论是针对组织广泛的“内耗”或“不和谐状态”发展起来的,其着眼于现实管理活动中的复杂和不确定结构,意图探讨包含人与物的动态变化规律<sup>[1]</sup>,即致力于探讨在现实管理活动高度不确定性背景下组织如何实现应变管理<sup>[2]</sup>。经过近 30 年的发展完善,和谐管理理论已经初步完成一些独特概念和原则的构建,譬如“和”、“谐”的界定,“和则”、“谐则”的阐述,“优化设计”、“不确定性消减”、“互动耦合”路径的提出,“和谐主题的辨识模型”、“谐则实现系统”、“和谐管理的耦合模型”等。和谐管理理论提出了自己的一种工作语言,一套元规则

体系<sup>[3]</sup>,希望展现出对于组织管理更加广泛且中肯的“解释力”、“预见力”,并最终对管理实践产生积极的影响<sup>[4]</sup>。

和谐管理理论提出后,受到了国内外学者的关注,涌现出许多与和谐管理理论相关的研究。经历近几年的积累,和谐管理理论自身面临新的发展机遇:①近年来运用和谐管理理论的应用研究大量涌现,学者们分别将和谐管理理论与社会网络理论<sup>[5]</sup>、企业动态能力<sup>[6]</sup>、战略执行<sup>[7]</sup>、薪酬管理<sup>[8]</sup>、知识型人才管理<sup>[9]</sup>、人力资源管理<sup>[10]</sup>、组织内部危机源<sup>[11]</sup>、和谐社会秩序<sup>[12]</sup>以及战略领导力<sup>[13]</sup>等相结合,这些研究运

收稿日期: 2014-01-30

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71032002,71232014)

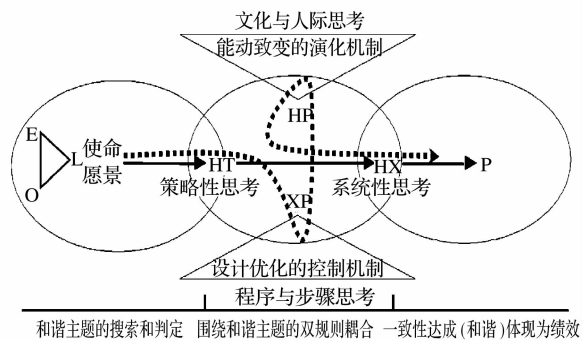
用和谐管理理论在促进其他研究发展的同时，也反向促进了和谐管理理论自身的发展。②和谐管理理论引起学术界关注后，学者们也针对和谐管理理论发表了自己的观点，给和谐管理理论审视自身和进一步发展提供了新思路。刘文瑞<sup>[14]</sup>对和谐管理理论的哲学反思进行了评价。周建波<sup>[15]</sup>对比中西思维范式后提出，和谐管理理论相对于信息经济学理论研究范式尚存在缺陷。③和谐管理研究团队对和谐管理理论有了新一轮的反思和认知，这也是和谐管理理论面临新突破最为重要的原因。比如韩巍等<sup>[4]</sup>尝试构建了一个和谐管理组织理论的探索性框架，并基于不确定性和支配权，从和谐管理理论视角探讨了本土领导理论的构建<sup>[16]</sup>。席酉民等<sup>[17]</sup>从组织管理应对不确定性的视角探讨了和谐管理理论应对不确定性的思路，以及如何应用和谐管理理论整合东西方智慧应对当今管理挑战<sup>[18]</sup>。席酉民等<sup>[19]</sup>对和谐管理理论的起源和演化进行了回顾，并初探了和谐管理理论发展的启示和前景。

在此背景下，和谐管理研究项目组依托国家自然科学基金重点项目，从和谐管理理论的哲学反思出发，采用“演化性、情境性、互动性”，及“整体性”多维视角，探索如何从丰富的本土组织管理实践提炼新颖构念，挖掘深层机制；尝试超越逻辑实证（经验）主义教条，构建中国本土的“一般性”领导—战略—组织理论，其中，领导研究贯穿战略研究和组织研究的始终，是和谐管理理论未来突破的关键。

## 1 和谐管理理论

和谐管理理论的引入着眼于现实管理活动中的复杂结构，意图探讨的是包含人与物的动态变化规律<sup>[1]</sup>。和谐管理理论的哲学基础是承认人们知识的永恒局限（有限理性），根据具体的管理问题，采取“建构”与“演进”二元耦合方法，既追求基于目的的“人之行动的结果”，又追求遵循规则的“人之计划的结果”<sup>[20]</sup>。组织、环境和领导特征的分析是和谐管理理论研究的起点，和谐主题的辨识、围绕和谐主题的和则、谐则及其耦合是和谐管理研究的重点<sup>[21]</sup>，其中，和谐主题是组织在特定的发展时期和情境下，为实现组织长期目标所要解决的核心问题或要完成的核心任务<sup>[2]</sup>。和谐管理的首要任务就是在特定的环境、组织和领导情境下，辨识对执行阶段性的战略目标最为关键和重要的和谐主题。在和谐主题确定之后，围绕主题的实现，谐则主

要着眼于行为路线的事先规定和安排，以形成一种在相对确定性下进行理性设计和优化的控制机制<sup>[22]</sup>，其所要解决的核心问题是通过制度、流程、结构以达到组织投入要素的协调匹配和整体优化，使员工（群体）行为遵照组织设计的既定路线<sup>[3]</sup>；和则是实现环境诱导下行为主体自主演化的基本原则，是对人的行为及人际关系进行协调与控制的管理机制，其所要解决的核心问题在于依据行为主体的智能性特点，在组织中营造一种氛围并搭建人能够发挥作用的平台，影响行为主体选择组织所期望的行为，并最终使组织能够自主地根据环境的变化来适应和调节<sup>[23]</sup>。谐则的核心是“优化设计的控制机制”，谐则的核心是“能动致变的演化机制”<sup>[3]</sup>。和谐耦合则体现了和则与谐则围绕主题在不同条件下、不同层次间的相互作用、相互转化及系统整体的涌现特性<sup>[22]</sup>。和谐耦合包含了策略性思考、程序及步骤思考、文化及人际思考、系统性思考 4 个逻辑环节<sup>[24]</sup>，是一个不间断的螺旋式推进过程<sup>[23]</sup>。和谐管理理论主张“两条腿”走路——如果把和则与谐则、不确定性利用与确定性下的优化比作“两条腿”的话，那么和谐的耦合就是要解决如何才能做到“两条腿”之间步调一致、协调有序<sup>[21]</sup>。和谐管理理论的基本框架和在管理实践中应用的模式、过程见图 1。



其中：E 为环境、O 为组织、L 为领导、HT 为和谐主题、HP 为和则、XP 谐则、HX 为和谐耦合、P 为绩效

图 1 和谐管理理论基本框架图<sup>[21]</sup>

## 2 和谐管理视角下的领导研究

和谐管理视角下的战略、组织、领导研究之间存在密切的互动关联（见图 2），领导研究贯穿战略研究和组织研究的始终，要说清领导研究，特别是说清穿插在战略研究和组织研究中的领导探索，也必须对相关的战略研究和组织研究进行回顾。基于现有文献，和谐管理视角下的领导研究基本分为：①直接围绕领导的探

索,此类研究的核心议题围绕“领导”展开;②穿插在战略和组织研究中的领导探索,核心议题虽然围绕“战略”或“组织”,却也为理解和谐管理视角下的领导提供了许多有益知识。鉴于此,本研究从和谐管理视角下直接围绕领导的探索、穿插在和谐管理视角下战略研究中的领

导探索以及穿插在和谐管理视角下组织研究中的领导探索 3 个方面开展文献综述,系统梳理和谐管理视角下的领导研究,同时也探讨和谐管理视角下领导与战略研究、领导与组织研究之间的关系,并综合讨论了和谐管理视角下战略、组织与领导研究的三元互动关系。

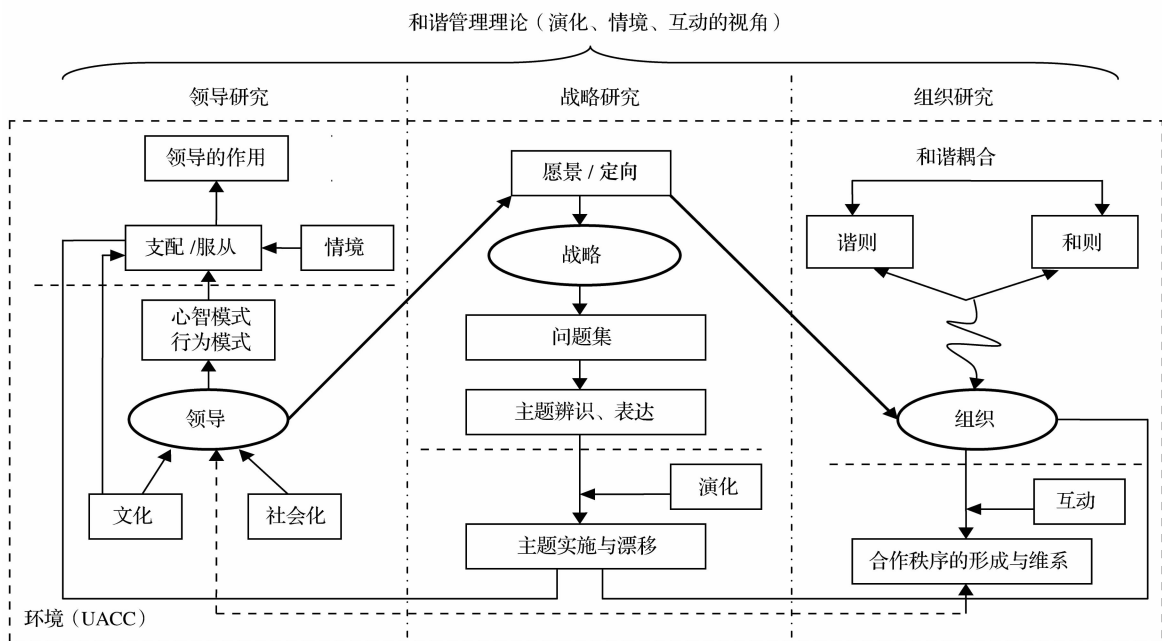


图 2 和谐管理视角下的领导研究、战略研究及组织研究<sup>①</sup>

## 2.1 和谐管理视角下直接围绕领导的探索

现有领导研究主要分为两类：①关注组织内领导(leadership in organization<sup>②</sup>)<sup>[25,26]</sup>,集中在领导特质、领导行为、领导风格、权变范式、领导者与下属互动的探索和研究。②关注组织层面的领导(leadership of organization)<sup>[25]</sup>,此类研究倾向从组织层面理解领导,关注高层领导者的工作以及领导对整个组织的影响<sup>[27]</sup>。严格来讲,不单和谐管理视角下围绕领导的直接探索可以归为这两类研究,穿插在和谐管理视角下战略研究和组织研究中的领导探索也可以归于此。

和谐管理视角下直接围绕领导的探索,大多是基于和谐管理理论框架探讨高层领导者发挥的作用,以及如何运用和谐管理理论引领组织逼近“和谐态”,属于第②类领导研究。和谐管理理论将自身定位为依赖于环境的围绕和谐主题、基于和则与谐则双规则运用的问题解决学,却不是关于如何“必然地”达成组织所设定目标的知识体系<sup>[20]</sup>。管理问题能否有效解决,还有待将和谐机制与具体实践中的现象、问题及其过程机理深入系统地结合起来进行探讨<sup>[24]</sup>。领导和谐管理理论能够和具体情境相

结合的关键,因为无论是组织方向和愿景的选择,还是和谐主题的辨识、表征和漂移过程,或者是和谐双规则耦合机制的策略性思维、程序及步骤思维、文化及人际思维、系统性思维,都和领导密切相关,受到领导社会化过程及(社会化过程影响下的)领导心智模式、行为模式的影响。根据和谐管理的运用过程,领导力可以非严格对应地看作基于方向的判断力、基于和则的影响力、基于谐则的控制力、基于耦合的创造力以及基于动态调整的学习力的综合。基于和谐管理理论的基本思想,尚玉钊等<sup>[28]</sup>搭建了一个反映领导行为过程全貌与动态性的领导行为有效性整合模型,模型认为领导从和谐主题的判定到对领导情境中资源、任务、下属的考虑

① 图 2 系统展示了和谐管理视角下的战略研究、组织研究、领导研究及三者间的关系。本研究主要侧重于和谐管理视角下的领导研究,并没有详细展开和谐管理视角下的战略研究及组织研究,因此也没有系统说清此图包含的全部内容,和谐管理研究项目组另有(工作)论文详细论述和谐管理视角下的战略研究、组织研究、领导研究及三者间的关系。

② 也有一些学者认为与 organizational leadership 和 leadership of organization 等同,如 STOREY J. What Next for Strategic-Level Leadership Research[J]. Leadership, 2005, 1 (1): 89~104

后,进而选择相应的以“和”为基础的通过关心人的行为支持主题实现,或以“谐”为基础的通过关心“生产”的优化设计行为支撑主题实现,并经作用于下属员工和整个发展过程的调控耦合达成领导效果,然后再反馈给领导,从而形成系统、权变、动态的循环环路。

还有部分研究围绕不确定性环境下领导支配权进行探索,属于第①类领导研究。所谓不确定性,指无论从作为组织参与者的复杂个体,还是基于个体间关联的共同体,都无法超越由于人类之必然无知所造成的“意愿—行动—结构”的不一致<sup>[16]</sup>。组织的不确定性主要来自于环境和战略(和谐主题)之间的差距、战略和组织群体之间的差距、组织群体和结构之间的差距、组织结构和机制之间的差距,以及预期和结果之间的差距<sup>[16]</sup>。韩巍等<sup>[16]</sup>从描述“领导现象的发生学”入手,认为和谐管理理论视角下的领导就是面对“不确定性”,存在“选择”时最终“决定”了该个体/群体采取特定行为方式的“支配性力量”,支配权同时对人和事物起引导和控制两个作用,并在此基础上提出:①由于人类必然的无知,以及人与人之间、环境—战略(主题)—组织—结果之间的不确定性,因而找不到一个唯一的“成功领导”方程;②不确定性是领导的必要条件,为领导的存在提供正当性依据;③不确定性的性质决定了领导的差异;④领导的有效性或合法性取决于应对不确定性的经验和能力;⑤领导和管理没有本质的区别,都是在不确定性的前提下支配他人的行动,以更适合于支配者的意愿,其通常的区别多来源于人们的习惯和采用的方式。

## 2.2 和谐管理视角下的领导与战略研究

战略领域的研究基本上可以分为战略形成和战略实施(包括监控和反馈)两个相互联系的部分。和谐管理理论下战略研究主要涉及战略的形成过程,而战略的实施(围绕和谐主题的双规则机制构建)则主要归属于和谐管理理论下的组织研究。和谐主题是和谐管理视角下战略研究的核心,具体来讲,和谐管理将组织战略的形成诠释为定向/愿景引领下的和谐主题识别与和谐主题漂移,而和谐主题在本质上则体现为领导对不确定性情境的“意义”主张<sup>[29]</sup>。

管理是在变动的环境中依赖人与物的互动而获得组织绩效改进的人类实践<sup>[30]</sup>,任何管理理论都必须回答组织与组织所在环境之间的互动关系。和谐管理理论认为组织与所在环境互动的开始是“定向”,而不是“计划”、“设计”、“定

位”,或者近似于“愿景”<sup>[20]</sup>。基于最初的方向选择/愿景提出,组织将进行和谐主题的辨识及表征。和谐主题辨识指对组织面临环境进行全方位扫描,并对组织业已存在的各类特征进行考察,经过领导的综合分析,识别出一系列有待解决的管理问题,然后从中提炼一个核心问题作为当前组织的中心工作议题(即和谐主题)<sup>[31]</sup>。和谐主题的辨识本质上是领导选择性注意的结果,是领导基于环境和组织要素加工升华进而得到意义的过程<sup>[29]</sup>。和谐主题的表征则是领导脑中隐性意义显性化的意义赋过程,指领导者将存在于自己脑海里的“意义”主张表达、传送给组织其他成员<sup>[29]</sup>。可见,领导是和谐主题辨识和表征的责任主体,在和谐主题的辨识和表征中起到决定性作用。

一个一成不变的主题必然使得组织的管理陷于僵局,和谐主题随组织发展进程也会发生漂移。和谐主题的漂移指组织领导者为动态适应外部环境和组织自身特征的变化而主动将组织从原有主题转变到新的主题,或者由于外部环境、组织自身状况及领导者特征发生突变而自动演化、涌现出新的发展主题的过程<sup>[20]</sup>。和谐主题的漂移既可能是突变的过程,也可能是渐变的过程,既可能是隐性的,也可能是显性的,究其原因极可能源自于组织本身或组织所在环境的客观因素,也可能源自于领导的创造性思维、洞察力、应变力、解释力等主观动因<sup>[20]</sup>。和谐主题的漂移着重于使组织能够随时调整,实现领导、组织与所在环境的动态匹配。领导作为“能动者”,其注意力选择、认知模式、心智模式、个性特征及经验背景都对这个动态应变过程有着重要的影响作用。

组织定向/愿景引导下的和谐主题识别与和谐主题漂移构成了组织发展进程中“一系列相互关联的决策或行为”<sup>[32]</sup>,随着不同阶段和谐主题的逐步实现,组织也产生其独特的生命线,这也就是组织在其动态发展过程中的“战略”。和谐管理以和谐主题为核心对组织战略进行新诠释,源自于组织所在环境不确定性的加剧以及相信组织根本发展路径应当是“建构+演化”的;直接原因则在于和谐主题具有全局性、目的性、相对稳定性、涌现性、情境依赖性、可操作性、主观认知性和多样性等基本特征<sup>[20]</sup>,从而使得和谐主题相对于战略意图、使命、愿景、战略等传统战略研究概念更有力度地解决复杂性、整体性、快速应变等组织管理问题和更能满足全局导向性和可操作性两大特性,成为复杂快

变环境下组织进行整体性快速应变的有效工具<sup>[29]</sup>。相对于“主和派”、“主谐派”以及“和谐交替派”，和谐管理理论下以和谐主题为核心的战略形成过程强调将“和”“谐”并用并时时处处将二者耦合起来，从而更加适用于处于复杂、快变却并非完全混乱情境中的现代组织，但其运用效果则在相当程度上与领导的认知能力与驾驭能力相关<sup>[33]</sup>。

### 2.3 和谐管理视角下的组织研究与领导

组织理论可以看成一种解释组织的思维模式。和谐管理理论对组织的解读跳出了现有组织理论衍生出来的大量“组织细节”，选择从“人一参与一组织”的过程观点尝试建立一个更具解释力的分析框架<sup>[4]</sup>。

组织的构成要素可以分为“人要素”和“物要素”，组织的发展过程也就是这两类要素内部及其之间的互动过程。和谐管理理论认为主题导向下的组织发展过程从根本上来讲是“建构+演化”的。针对“人要素”和“物要素”内部及其之间的互动过程，组织管理需要兼具“优化设计的控制机制”和“能动致变的演化机制”。“人要素”由于其自身具有的能动性而在组织发展过程中占据核心地位和主动地位，对“人”的探索成为和谐管理理论下组织研究的起点。工具性需要和表意性需要下的社会化和再社会化过程使人进入组织，但因为永远无法穷尽人性的复杂多样性，更不用说判断人性实际的、特定的分布，所以，和谐管理理论拒绝对人性的“先验假定”，而认为组织管理中的人是特定的“生物属性的、历史的、社会的、情境的”有复杂的“意识”、“行为模式”的“活生生”的人<sup>[4]</sup>。相对一般员工，领导在获取和支配组织信息、资源等方面具有优势，能够对组织产生更大更深远的影响，是组织中最为重要的“人”，因此，对（情境如何塑造）领导心智模式及行为模式的探索就显得尤为重要，也成为和谐视角下“人性”探索的重要一环。

和谐管理理论将与人有关的问题归结为“和”的问题，人及人群的观念、行为在组织中的“合意”的“嵌入”被称为“和”<sup>[1]</sup>；用来调整人际间、人群间乃至组织间、组织与社会间共处的基本原则，也就是指导环境诱导下自主演化的原则，被称为“和则”<sup>[21]</sup>。与此相对，“谐”指一切物要素在组织中“合理”的“投入”<sup>[1]</sup>；“谐则”是用来指导在给定的资源约束条件和目标下去追求优化的基本原则。它的主要特征在于确定性（概率意义）中的效率问题，通常称之为“优化

性”<sup>[21]</sup>。组织管理作为一群人在特定时空条件下通过合作完成目标的社会行动，所谓“人的行为”、“物的运转”、“人与物的互动”，从本质上来讲都是主题导向下规定着“人与人”、“人与物”互动的特定“结构”或“机制”，称为组织的合作秩序，而合作秩序的来源根本上在于人愿意留在组织——接受特殊的组织纪律，扩展自己达到目标的能力和边界<sup>[4]</sup>。基于此，韩巍等<sup>[4]</sup>认为在和谐管理组织理论中，“和”可以进一步定义为一个/一群具有意愿及行动不确定性（复杂性）的组织参与者，让渡自由的部分控制权，遵循组织的“规定性”与他人建立并保持一种相对稳定“合作关系”的选择性行动；“和则”可以进一步定义为组织借以构建合作秩序的制度安排，因此，对合作秩序的形成和维系的探索成为深化和发展“和则”研究的重要途径，也是和谐管理理论下组织研究的重点内容。领导作为合作秩序达成的主要推动者，一方面对合作秩序达成的样式及结果均有重要的影响作用；另一方面，以领导为核心的支配/服从秩序也是组织合作秩序的微观基础，合作秩序的探索可以看作领导支配/服从秩序在组织层面的深化和拓展。

如果将和谐管理理论下的战略研究归纳为如何通过和谐主题的识别和漂移达成组织目标和发展，和谐管理理论下的组织研究则可以归纳为如何通过“能动致变的演化机制”和“优化设计的控制机制”的和谐双规则耦合机制达成特定和谐主题。所谓和谐双规则耦合机制简称“和谐耦合”，指在和谐主题导向下，通过组织学习机制等实现和则、谐则的相互作用、相互协调、相互转化，使组织表现出在目的导向下的系统协同和涌现特征<sup>[3]</sup>。和谐耦合的思路包括和谐主题辨识时的策略性思维、谐则分析时的程序及步骤思维、和则分析时的文化及人际思维、利用和则与谐则实现和谐主题时的系统性思维<sup>[2]</sup>。和谐耦合的程度决定了组织逼近“和谐状态”的程度，也决定了组织绩效的高低。围绕特定主题达成的组织双规则耦合机制成为和谐管理理论下组织研究探索的关键。避免在局部最优和全局最优之间适应性游走的和谐管理耦合机制陷入小范围局部最优就停止的关键在于领导能够引领组织实现合理的长短跳组合<sup>[34]</sup>。另外，耦合机制的适应性是造就组织中不同管理能力和异质管理系统的根源，和谐耦合体现为领导涌现性知识的生成<sup>[35]</sup>。领导作为和谐耦合的主导力量，其知

识、素质和能力直接影响了其采用耦合机制的范围、类型、方式与程度。

## 2.4 和谐管理视角下战略、组织与领导间关系

基于以上回顾,和谐管理视角下的领导、战略及组织研究存在紧密的互动关联。从根本上来讲,无论领导研究、战略研究或者组织研究,其最终均服务于如何实现组织的可持续发展。而组织发展必须解决两个关键问题:目标和路径选择以及目标的实现。这也是和谐管理理论下战略研究和组织研究分别需要回答的基本问题。组织的发展过程本质上也就是环境、组织和领导三者之间的互动过程,环境、组织和领导之间的三元互动是和谐管理理论分析解决上述两个关键问题的起点和基础。和谐管理理论承认人们知识的永恒局限(有限理性),根据具体的管理问题,采取“建构”与“演进”二元耦合方法<sup>[20]</sup>,基于环境、组织和领导之间的互动,通过和谐主题及其漂移来揭示组织发展目标和路径的选择过程(战略研究),通过(和谐)主题导向下的双规则耦合机制揭示组织目标的实现过程(组织研究)。在环境、组织和领导的互动过程中,领导具有“能动性”,在互动关系中占据主动地位,是研究三者互动关系的核心,因此,探索领导在组织目标与路径选择以及目标实现中的作用也成为探明战略研究和组织研究的关键问题之一。换言之,和谐管理理论下的领导研究贯穿战略研究和组织研究的始终,是认识到领导的特殊地位和作用后,以领导为核心对组织目标与路径选择以及目标实现的探索和分析,也是以领导为核心对环境、组织和领导三元关系的重新梳理。

在组织的发展过程中,领导是环境和组织特征的接受者和处理者,领导会首先对组织所在的模糊、复杂、快变和不确定性的竞争环境进行解读和意义给赋,从而选择组织的发展战略,进而将特定组织战略的实现交由组织完成;同时根据组织绩效或环境、组织、领导三因素的变动及时校准组织的发展路径和与之相适应的双规则耦合机制(见图 2)。其中,战略研究的核心在于组织和谐主题的识别、表达和漂移;组织研究的核心在于围绕特定主题的和谐双规则耦合机制的构建和组织合作秩序的形成和维系,领导理论则在于情境、文化及社会化影响下组织服从支配秩序的探索,以及在此基础上领导在和谐管理理论框架下作用的探索。由此可知,和谐管理视角下的战略、组织和领导研究均是在演化、情境、互动的视角下,依据不同的基

本问题和侧重点对环境、组织和领导三元关系的探索,其中领导作为“能动者”,串联起了和谐管理视角下的战略、组织和领导的研究,因此,领导研究在和谐管理理论中占据核心地位,是和谐管理理论未来发展的关键。

## 3 和谐管理视角下领导研究发展初探

学术研究应当有积累性,和谐管理视角下领导研究定位于基于情境的“宏观经验理论”<sup>①</sup>,其发展既要基于现有研究,吸取已有研究的成果,弥补已有研究的不足,体现自身研究的独特性,也要考虑当前管理环境的新变化,思索其对管理研究的影响,增强研究的适应力和解释力。因此,需要先讨论当前环境的新变化;和谐管理视角下领导研究的独特性以及现有研究的不足。

### 3.1 初探前需要讨论的关键点

#### 3.1.1 管理环境新变化

当前管理所在环境面临不断加剧的不确定性,这一变化深刻影响甚至改变着当前的管理(领导)实践。伴随全球化、知识经济及网络技术的发展,组织生存环境越来越体现复杂、快变、模糊和不确定的特征<sup>[36]</sup>,组织管理面临因果链不清或太长无法追踪、整体性割裂和快速应变的挑战<sup>[17]</sup>。由此,组织、战略和领导以及三者之间的关系均发生重要的改变。随着环境、技术以及人类行为模式的演化发展,组织将从传统意义上的层级结构形态逐步发展演化成为一种共生生态:“能动参与+增值服务+网络平台”的具有开放性、自适应等特征的新型组织形态<sup>[37]</sup>。战略也将逐步演化为极端不确定性下全景框架内的相机行事,从而配合新组织形态有效回应极端不确定性、快变、模糊和复杂环境带来的管理挑战。领导作为应对不确定性的关键,随不确定性的加剧,其作用也将越来越重要。伴随组织和战略形态的转变,领导角色和作用也相应发生了重要的转变。领导必须意识到个体智慧已经不足以应对当前剧变的环境,领导的重心应当从计划和控制转变为引导和服务,同时激活组织成员的能动性,为组织的动态演化发展构建良好的价值理念体系和网络支撑平台。未来研究需要考虑新环境下领导特征的转变。

#### 3.1.2 和谐管理视角下领导研究的独特性

和谐管理视角下的领导研究至少具有以下

① 指比中层理论更加全面(处理更多的构念,甚至是某些难以指向“可测量”变量的构念)而抽象(处理更为深层次的组织机理)的经验理论。

独特性：①领导辨识和谐主题（组织当前工作重心）时受到组织定向、愿景和使命（组织长期发展规划）的引导，从而使组织不同发展阶段的短期利益能够很好地融入其长期发展规划中。也就是说，和谐管理视角下领导更关注如何校准和均衡组织长短期利益，进而达成组织的长期可持续发展，这与许多领导研究往往关注短期有效性或抛开时间维度谈论有效性<sup>[38]</sup>不同。由此，和谐管理理论对现有领导研究潜在的贡献之一在于将时间维度更好地纳入领导研究，使研究呈现动态变化的特点，增强研究的解释力。

②和谐双规则耦合强调“建构+演化”的组织发展路径：谐则强调确定环境下的优化设计，和则强调不确定环境下的自主演化。在此情况下，领导不仅可以营造一个愿景引导下紧密围绕和谐主题的组织发展平台，更能激发谐则引领下的组织参与者的能动性。组织发展的责任将不再由个体领导者独自承担，而是由能动组织参与者集体承担，因此，和谐管理视角下，所有的组织参与者均是领导，集体承担构建共生生态、激发组织参与者能动性和实现组织发展的责任。组织参与者能动性的激发体现了和谐管理以不确定性应对不确定性的新思路，突破了以往研究单纯以“不确定性转确定性”作为不确定性应对方法的局限，探索从“不确定性消减”、“不确定性应对不确定性”双途径耦合应对不确定性的新思路。由此，和谐管理理论对现有领导研究的潜在贡献之二是提供了一种全新的应对不确定性思路，更利于整合东西方智慧应对当前的管理挑战<sup>[36]</sup>。

### 3.1.3 现有和谐管理视角下领导研究存在的不足

基于前文的系统回顾，现有和谐管理视角下的领导研究还处于不太成熟的阶段，尚未充分考虑当前管理环境的新变化，也没有充分体现和谐管理视角下领导研究的独特性，未来研究应当着重考虑新管理环境对领导实践和理论的影响，发挥和谐管理视角下领导研究的独特性，并挖掘其对现有领导研究的潜在贡献。

现有和谐管理视角下领导研究基本可以归为理论性的思辨研究，要么从和谐管理理论框架出发探讨领导的角色和作用，试图从组织层面构建和谐管理视角下的领导理论；要么从“人一参与—组织”的过程观点，以“不确定性—支配权”为核心进行和谐管理理论下组织内领导理论的探索。这些研究已经提出了很好的理

论视角和研究框架，但却没有相关的经验研究跟进，将这些好的理论视角和研究框架与中国情境下的管理（领导）实践相结合。同时，缺乏管理实践支撑的理论假定在一定程度上过于纷繁且在细节上存在诸多不一致，不利于管理实践者运用和谐管理理论提升组织绩效。鉴于此，从现阶段来看，未来研究应当偏重基于中国情境下管理（领导）实践的经验探索，为已经提出的理论视角和研究框架补充详实的经验材料和现实论据，丰富和修正现有理论视角和研究框架，为和谐管理视角下领导理论的完善和发展奠定经验基础。

和谐管理视角下的领导研究形成了组织层以及组织内两个相互独立的研究领域；但两个层面之间的研究缺乏相互借鉴和联系，然而，组织层领导角色和作用的探索，与组织内领导支配权的获取以及领导心智模式和行为模式的探索，在管理实践中存在复杂互动关联。缺乏支配权的领导很难发挥其作用；而领导作用的发挥与其心智和行为又密切相关，因此，两个层面的研究并不存在根本的对立和天然的隔阂，而是有着密切的现实关联。在增加基于管理实践经验研究的同时，应当弥补现有两类研究间的分离并将其整合，从而促进研究和实践的结合，提升研究的解释力。

综上，现有和谐管理视角下领导研究均围绕和谐管理理论总框架互动展开；因此研究相对集中，所论述主题之间也存在诸多理论和实践上的互动关联，但研究之间的引用和借鉴不足，其重要原因之一在于和谐管理视角下领导研究的系统性研究框架尚未被归纳出来。此外，和谐管理视角下，“支配权”是组织内领导研究的核心；“领导工作和作用”是组织层领导研究围绕的核心。同时，支配权的获取是领导者发挥作用的前提，而领导者作用的发挥也影响领导者支配权的合法性，因此未来研究应当基于这两个核心构念开发系统性的研究框架，开展互动研究。

### 3.2 和谐管理视角下领导研究发展初探

综上，领导研究作为和谐管理视角下未来研究的核心突破点，需要在现有研究的基础上，结合当前领导实践和管理环境新变化，多视角（情境、文化、社会化）地从组织内和组织层面互动展开（系统研究框架见图3）：组织内层面的研究侧重于聚焦领导的自身深化；组织层面的研究侧重于围绕领导的全景扫描。具体来讲，未来研究需要突破的关键点如下：

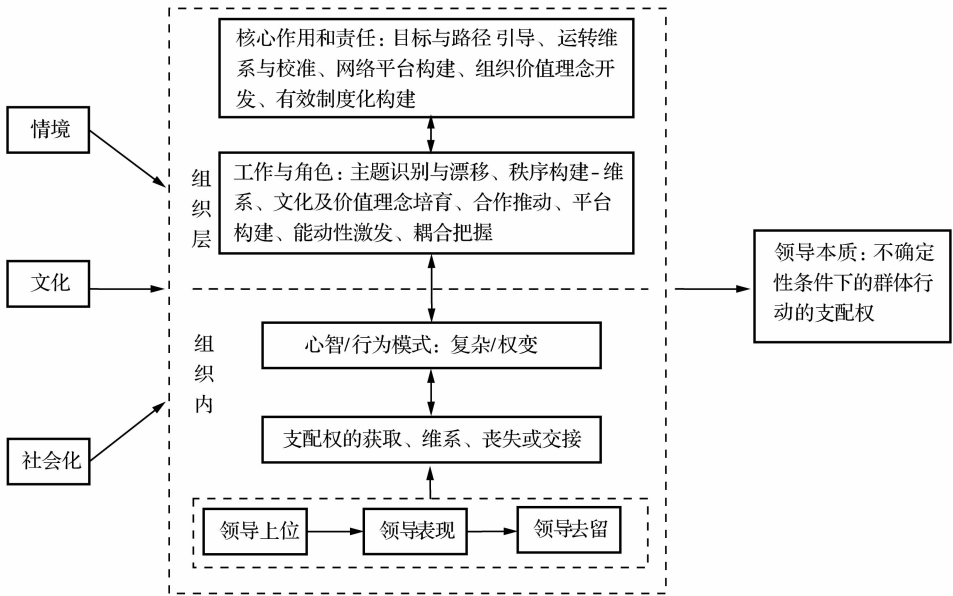


图 3 和谐管理视角下的领导研究发展初探框架

(1) **支配权的获取、维系、丧失或交接** 现有研究已经对支配权进行了概念界定,并探明了其在和谐管理视角下领导研究中的重要地位,却尚未结合领导实践对领导支配权的获取、维系、丧失或交接进行进一步的探索。对实践中领导现象的深描是理解和诠释领导的基础,而领导合法性的获取是领导发挥作用的前提和基础,因此,对领导上位、表现和去留的历时性考察及其内在机制的探索成为和谐管理视角下领导研究的重要内容之一。在中国独特的情境、文化和社会化背景下(如讲“礼数”、重“王权”、“官本位”等),领导的上位、表现和去留存在许多独特的本土色彩和特征,比如领导上下位中的“逆淘汰”、“潜规则”、“边缘化”现象,领导任职中的“领袖化”、“家长化”现象。这些独特现象的形成原因和潜在机制尚须探明。另外,尚需要在研究中国领导成长发展独特路径的基础上深入挖掘本土领导支配权的获取、维系、丧失或交接机制,从而更好地理解本土领导。

(2) **领导心智/行为的历时性探索** 领导的心智/行为对领导作用发挥及组织领导有效性有重要的影响作用,在西方主流领导研究中受到了关注。领导特质理论、行为理论、风格理论、权变理论和认知理论等一系列有影响力的主流领导理论均将领导心智/行为作为研究的重要内容;但直接将这些相对成熟的西方领导理论应用于中国领导实践并不合适,因为与西方理论发展起来的实践基础有所区别,中国领

导者在独特的情境、社会化和文化塑造下展现了诸如“灰色思维”、“藏锋”、“守拙”、“内圆外方”等一系列相对独特的心智和行为。直面中国领导实践中的独特现象,探索中国情境、文化及社会化经历对领导心智/行为的塑造以及领导心智/行为的历时性变化,才能开发对中国实践富有解释力的领导理论。

将领导心智/行为作为独立研究内容的同时,也应当将领导心智/行为与其他研究内容结合起来。领导心智/行为动态发展过程既可以与领导支配权的获取、维系、丧失或交接过程相结合,也可以与领导在组织发展中发挥作用的过程相结合。领导心智/行为与两方面研究的互动结合凸显了其联结和谐管理视角下组织层和组织内的领导研究的桥梁作用。

基于本研究的反思,任何单一的领导行为都不可能历时性的绝对有效,领导有效性应当是基于环境、组织和领导三元权变匹配,因而有效的领导应当基于不同的情境采取不同的领导行为。与之相对,有效领导的心智模式应当是支撑其权变行为的认知复杂性与管理睿智<sup>[39]</sup>。

(3) **探索领导对组织的作用** 和谐管理理论是关于组织目标实现的问题解决学,领导运用和谐管理理论意在追求组织目标的实现,其作用往往体现在对组织整体的影响,属于组织层面的领导研究。现有主流领导研究集中于组织内层面,尽管研究成果丰富多彩,但从中不难发现领导研究的“片段化”特征<sup>[40]</sup>,以及对于动



态的历时性领导过程的视而不见。与此不同,和谐管理视角下对领导作用的分析将从情境下“领导—战略—组织结构、组织机制—行动结果”的整个链条着手,意在全景式探索领导在组织演化发展过程中的作用。在此过程中,未来研究首先需要弄清楚实践中领导运用和谐管理理论所做的工作和角色(主题识别与漂移、秩序构建—维系、文化培育、合作推动、平台构建、价值理念开发、激活成员能动性、耦合把握等),以及其工作或角色随组织动态发展过程的历时性变化。

对领导工作或角色的考察虽然重要,却不是此部分研究的最终目标,因为领导作为一个一般性的现象,其引领组织发展应该有其必须承担的核心责任或者应当发挥的核心作用<sup>[41]</sup>。尽管这些核心责任或作用并非由领导者独自承担,而是由组织成员、组织结构、组织文化以及环境共同承担<sup>[40]</sup>,但是领导在协调组织及其环境并实现组织发展中起到了核心作用。由此,未来研究应当基于领导工作和角色的研究,探索领导在组织动态发展中如何实现目标与路径引导、运转维系与校准、网络化组织发展平台构建、组织价值理念开发以及有效制度化构建等方面的核心责任和作用,并反思如何达成组织领导有效性。

虽然组织领导研究(战略领导力<sup>[42]</sup>、制度领导力<sup>[26]</sup>)并不属于现有领导研究的主流,但这些研究已取得的成果对本研究的探索仍然有重要的借鉴意义。尤其是战略领导力与和谐管理理论存在密切的相关关系<sup>[13]</sup>,领导者运用和谐管理理论引领组织发展所体现的恰好就是所谓的战略领导力<sup>[19]</sup>,未来研究应当着重从中汲取营养。

#### 4 结语

本研究介绍了和谐管理理论,围绕和谐领导、和谐战略研究与领导、和谐组织研究与领导3个方面系统回顾和谐管理视角下的领导研究,并探讨了和谐管理视角下战略、组织与领导研究的关系。研究发现,和谐管理视角下的战略、组织和领导研究均是演化、情境、互动的视角下,依据不同的基本问题和侧重点对环境、组织和领导三元关系的探索,领导作为“能动者”,串联起了和谐管理视角下的战略、组织和领导的研究,因此,和谐管理视角下的领导研究是新一轮和谐管理理论研究的重要突破点。基于管

理环境的新变化对组织管理的影响,和谐管理视角下领导研究的独特性,现有和谐管理视角下领导研究的不完善以及对和谐管理理论的反思,未来和谐管理视角下的领导研究应当从组织内(深化)和组织层(全景)两个层面互动展开,着重探索领导支配权的获取、维系、丧失或交接,领导心智/行为的历时性塑造变化过程,领导运用和谐管理理论发挥的作用等方面。

#### 参 考 文 献

- [1] 席西民,韩巍,尚玉钊. 面向复杂性:和谐管理理论的概念、原则及框架[J]. 管理科学学报, 2003, 6(4): 1~8
- [2] 席西民,肖宏文,王洪涛. 和谐管理理论的提出及其原理的新发展[J]. 管理学报, 2005, 2(1): 23~32
- [3] 席西民,尚玉钊,井辉,等. 和谐管理理论及其应用思考[J]. 管理学报, 2009, 6(1): 12~18
- [4] 韩巍,席西民. 和谐管理组织理论:一个探索性的分析框架[J]. 管理学家:学术版, 2008(1): 3~16,95
- [5] 李智超,罗家德. 透过社会网观点看本土管理理论[J]. 管理学报, 2011, 8(12): 1 737~1 747
- [6] 张晓军,席西民,谢言,等. 基于和谐管理理论的企业动态能力研究[J]. 管理科学学报, 2010, 13(4): 1~11
- [7] 刘兵,焦双喜,杨振辉. 基于和谐管理理论的企业TMT战略执行过程研究[J]. 华东经济管理, 2009, 23(4): 109~111
- [8] 罗兴鹏,张向前. 基于和谐管理理论的民营企业职业经理人薪酬管理研究[J]. 软科学, 2012(5): 94~99
- [9] 张向前. 基于和谐管理理论知识型人才管理机理分析[J]. 科学学与科学技术管理, 2009, 30(1): 168~174
- [10] 戚振东,曾宪聚,孙晓华,等. 基于和谐管理理论的人力资本管理:一个理论框架[J]. 科研管理, 2008, 29(4): 34~40
- [11] 张晓军,席西民. 组织内部危机源:基于和谐管理理论的分析[J]. 西安交通大学学报:社会科学版, 2011, 31(5): 55~61
- [12] 席西民,王亚刚. 和谐社会秩序形成机制的系统分析:和谐管理理论的启示和价值[J]. 系统工程理论与实践, 2007, 27(3): 12~20
- [13] 李鹏飞,席西民,韩巍. 和谐管理理论视角下战略领导力分析[J]. 管理学报, 2013, 10(1): 1~11
- [14] 刘文瑞. 和谐管理理论评析[J]. 管理学报, 2009, 6(12): 1 566~1 577
- [15] 周建波. 中西思维范式差别与中国管理情境问题——和谐管理理论与信息经济学理论研究范式的比较[J]. 管理学报, 2011, 8(7): 959~969

- [16] 韩巍, 席西民. 不确定性—支配权—本土化领导理论: 和谐管理理论的视角[J]. 西安交通大学学报: 社会科学版, 2009, 29 (5): 7~17, 27
- [17] 席西民, 张晓军. 从不确定性看管理研究逻辑及和谐管理理论的启示[J]. 管理学报, 2010, 7 (1): 1~6
- [18] XI Y, ZHANG X, GE J. Replying to Management Challenges: Integrating Oriental and Occidental Wisdom by Hexie Management Theory[J]. Chinese Management Studies, 2012, 6 (3): 395~412
- [19] 席西民, 刘鹏, 孔芳, 等. 和谐理论: 起源、启示与前景[J]. 管理工程学报, 2013, 27 (2): 1~8
- [20] 席西民, 韩巍, 葛京. 和谐管理理论研究[M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2006
- [21] 和谐管理研究课题组. 和谐管理理论的研究框架及主要研究工作[J]. 管理学报, 2005, 2 (2): 145~152
- [22] 席西民, 曾宪聚, 唐方成. 复杂问题求解: 和谐管理的大脑耦合模式[J]. 管理科学学报, 2006, 9 (3): 88~96
- [23] 席西民, 葛京, 韩巍, 等. 和谐管理理论的意义与价值[J]. 管理学报, 2005, 2 (4): 397~405
- [24] 刘鹏, 席西民. 基于和谐管理理论的多变环境下可持续竞争优势构建机理研究[J]. 管理学报, 2010, 7 (12): 1 741~1 748
- [25] HUNT J G, ROPO A. Multilevel Leadership-Grounded Theory and Mainstream Theory Applied to the Case of General-Motors[J]. Leadership Quarterly, 1995, 6 (3): 379~412
- [26] WASHINGTON M, BOAL K B, DAVIS J N. Institutional Leadership: Past, Present, and Future [M]//GREENWOOD R, OLIVER C, SUDDABY R, et al. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. New York; SAGE Publications Limited, 2008
- [27] ZACCARO S J, HORN Z N J. Leadership Theory and Practice: Fostering an Effective Symbiosis[J]. The Leadership Quarterly, 2003, 14 (6): 769~806
- [28] 尚玉钊, 席西民, 宋合义. 基于和谐管理理论的领导行为有效性研究 [J]. 管理学家: 学术版, 2008 (2): 113~119
- [29] 王亚刚, 席西民, 尚玉钊, 等. 复杂快变环境下的整体性应变工具: 和谐主题[J]. 管理学报, 2011, 8 (1): 19~27
- [30] 席西民, 韩巍. 管理研究的系统性再剖析[J]. 管理科学学报, 2002, 5(6): 1~8
- [31] 王琦, 席西民, 尚玉钊. 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
- [32] FERRIER W J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44 (4): 858~877
- [33] 王亚刚, 席西民. 和谐管理理论视角下的战略形成过程: 和谐主题的核心作用[J]. 管理科学学报, 2008, 11(3): 1~15
- [34] 唐方成, 马骏, 席西民. 和谐管理的耦合机制及其复杂性的涌现[J]. 系统工程理论与实践, 2004, 24 (11): 68~75
- [35] 曾宪聚. 和谐耦合机制及其动态过程研究[D]. 西安: 西安交通大学管理学院, 2008
- [36] 席西民, 张晓军. 挑战与出路: 东西方管理智慧整合的方法论探索[J]. 管理学报, 2012, 9 (1): 5~11
- [37] 席西民. Invited Presentation: Organization, Symbiosis, Network[C]. Xi'an: International Network for Social Network Analysis Conference, 2013
- [38] DINH J E, LORD R G, GARDNER W L, et al. Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives[J]. Leadership Quarterly, 2014, 25 (1): 36~62
- [39] BOAL K B, HOOIJBERG R. Strategic Leadership Research: Moving On [J]. Leadership Quarterly, 2000, 11 (4): 515~549
- [40] HERNANDEZ M, EBERLY M B, AVOLIO B J, et al. The Loci and Mechanisms of Leadership: Exploring a More Comprehensive View of Leadership Theory[J]. Leadership Quarterly, 2011, 22 (6): 1 165~1 185
- [41] CROSSAN M, VERA D, NANJAD L. Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments[J]. Leadership Quarterly, 2008, 19 (5): 569~581
- [42] IRELAND R D, HITT M A. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21(St) Century: The Role of Strategic Leadership[J]. Academy of Management Executive, 2005, 19 (4): 63~77

(编辑 杨妍)

通讯作者: 葛京(1968~), 女, 江苏丹阳人。西安交通大学(西安市 710049)管理学院副教授、博士研究生导师。研究方向为企业国际化与跨国经营; 组织设计与战略管理; 知识管理与组织学习等。E-mail: gejing@mail. xjtu. edu. cn