

Doi:10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2020.05.007

欢迎按以下格式引用:李建玲,刘善仕.中国民营企业家的伦理领导行为:内涵结构与量表开发[J].重庆大学学报(社会科学版),2020(6):80-93. Doi:10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2020.05.007.



Citation Format: LI Jianling, LIU Shanshi. Chinese private-firm entrepreneurs' ethical leadership: its construct and scale development [J]. Journal of Chongqing University (Social Science Edition), 2020(6): 80-93. Doi: 10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2020.05.007.

# 中国民营企业家的伦理领导行为: 内涵结构与量表开发

李建玲<sup>1,2</sup>, 刘善仕<sup>1</sup>

(1. 华南理工大学工商管理学院, 广东 广州 510640;

2. 贵州民族大学民族文化与认知科学学院, 贵州 贵阳 550025)

**摘要:**文章以中国民营企业家为研究对象,采用跨案例分析法探讨企业家伦理领导行为的内涵结构及特征,并在此基础上开发具有中国情境特点的民营企业家伦理领导行为量表。研究结果显示:受中国儒家伦理文化影响,中国民营企业家伦理领导行为包括“德性修养”“集体动机”和“天下情怀”三个维度;企业家的伦理领导行为表现为“修己安人”的关系内涵,企业家自身不仅践行着较高的伦理道德标准,且将之扩展至对员工、组织行为的引导和规范;本研究开发的中国民营企业家伦理领导行为量表具有良好的信度和效度。文章丰富了西方伦理型领导理论和高阶理论研究,对中国本土企业家如何提高领导力有着重要启示。

**关键词:**民营企业家;伦理领导行为;中国儒家文化;修己安人;修齐治平;量表开发

**中图分类号:**F276.5;F272.91 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2020)06-0080-14

自改革开放以来,在西方经典企业理论的影响下,追求经济利润最大化成为中国企业运营的主要目标甚至是唯一目标,许多民营企业将伦理道德要素搁置于组织运营和管理决策之外。随着改革开放的不断深入和市场经济体制的建立健全,人们发现那些违背社会伦理、罔顾社会责任的企业非伦理行为将对组织声誉带来重创,甚而危害企业自身发展。例如,2016年民生银行北京分行关姓

修回日期:2020-05-10

基金项目:国家自然科学基金重点项目“共享理念下的多元雇佣:合作型人才管理理论建构与作用机理研究(71832003)

作者简介:李建玲(1987—),女,华南理工大学工商管理学院博士研究生,贵州民族大学讲师,主要从事人力资源管理、组织心理与行为研究,Email:valeria29@sina.com;刘善仕(1966—),男,华南理工大学工商管理学院教授,博士研究生导师,主要从事战略人力资源管理、组织行为学研究。

副总“性骚扰女下属”,公司雇佣关系一度恶化,社会影响恶劣。同样也是发生在2016年,顺丰快递小哥被客户无礼掌掴,顺丰总裁坚定为其维权,成为业界的一段佳话,公司形象迅速提升。可见,不同组织伦理文化和高管伦理行为将对企业发展产生重要影响。因此,现在越来越多的中国民营企业在设计组织发展和竞争战略时纳入对伦理要素的考量。

当前,学者们普遍认为组织伦理行为的产生主要有两个动力机制:一是组织的伦理策略(ethical strategy)<sup>[1-2]</sup>,是企业家或高管为企业发展和获得更大利润而进行的社会资本投资,有助于企业赢得社会认可和社会地位,获取其他优势资源,如组织声誉、社会合法性地位等;二是企业家的伦理抱负<sup>[3-4]</sup>,企业家或高管具有高度的社会使命感和责任感,进行运营和管理决策时会考虑对员工和社会福祉的影响。可见,企业家作为民营企业发展的掌舵者,他们的伦理价值观在一定程度上决定了组织的伦理文化和氛围。根据西方理性经济人假设,随着我国法治体系的建立健全和市场经济体制的逐步完善,环境不确定性和制度风险性降低,企业家依靠承担社会责任的伦理行为来获取社会资源优势的意图将逐渐被弱化,毕竟维持高标准的组织伦理行为将给企业带来巨大的社会责任成本,如优化雇佣行为、进行慈善捐赠、提高福利待遇等。换言之,在正式治理机制趋于完善的情况下企业家会减少伦理策略行为。但我们发现,当前中国民营企业逐渐成为履行社会责任的重要角色,不仅关心员工基本利益和福利保障,他们也是当前助力脱贫攻坚、促进社会发展不可或缺的力量,民营企业家在这背后所发挥的作用不容忽视。根据中民慈善捐助信息中心发布的《2012年度中国慈善捐助报告》显示,2012年约58%的慈善捐赠来自企业,捐赠额达到了474.38亿元。其中,民营企业捐赠了275.06亿元,占企业捐赠总额的57.98%。很明显,西方经济人假设无法对这一现象作出合理解释。那么是什么原因促使中国民营企业家遵循较高的道德标准,承担需要付出较大成本和精力的社会责任呢?这背后势必存在着某种非经济驱动的行为逻辑和决策机制。这个暂未被学术界深入探讨的企业家伦理行为,若得到充分解读和剖析,将进一步丰富中国情景下的伦理型领导理论和高阶理论研究,为企业管理实践提供新的理论视角。

不同于西方规范性伦理和工具性伦理<sup>[5]</sup>,中国伦理文化因其特殊内涵展现独有的魅力和价值。中国儒家思想的丰富内涵为解释中国情境下的高层伦理型领导提供了文化遵循和理论基础。据此,本研究以中国民营企业家为研究对象,拟结合理论演绎和跨案例分析法来探讨民营企业家伦理领导行为的内涵结构,并在此基础上,开发具有中国本土特色的企业家伦理领导行为量表,希望为我国民营企业家提升领导效力提供有益借鉴和参考。

## 一、文献回顾与研究框架

领导的个人特质一直被视为领导效力的重要来源,其中伦理道德要素(如正直、利他、责任心等)被广为关注。早在西方伦理型领导概念被正式提出以前,其他领导理论就已经孕育了伦理道德要素,如Burns<sup>[6]</sup>研究发现,道德提升是变革型领导的重要方面。服务型领导<sup>[7]</sup>、真实型领导<sup>[8]</sup>都蕴含了正直、利他等核心伦理要素。伦理型领导成为独立概念以后,大量相关研究开始涌现,其中以Trevino等<sup>[9]</sup>的伦理型领导“双支柱”模型、Brown等<sup>[10]</sup>的单维度量表最受关注。然而,这些研究成果都是在西方伦理规范基础上发展起来的,在解释华人伦理领导行为时会出现“失效”现象,集中体现为它们无法处理好领导作为“道德的个人”(moral person)和“道德的管理者”(moral manager)两个角色的关系。例如,有些领导认为自己只要成为一个“道德的个人”即可,以此来影响和感染员

工,反对伦理规范的说教或宣贯。而有些领导则认为自己只需要发挥“道德管理者”的职能,为组织和员工设定伦理规范,个人道德属于私人范畴不应予以讨论或公开,难掩“伪善”(Hypocritical leader)面具。由于深受儒家“兼容并蓄”哲学思想的影响,在中国管理情境中,领导的双重角色“道德的个人”和“道德的管理者”并非相互独立或矛盾,而是相互依赖、补充,共同构成一个和谐整体。张笑峰和席酉民认为,西方伦理型领导的起源就有对儒家伦理思想的借鉴,我们可以进一步分析华人组织中可能存在的伦理型领导行为,探究其背后的文化根源,这不失为对西方伦理型领导理论进行完善的有益探索<sup>[11]</sup>。

### (一) 中国伦理型领导的本质:关系伦理

西方文化倾向于从个体道德角度来解读伦理系统,属于“个人本位”的伦理,就如同黑格尔所说“原子式的探讨,即以单个人为基础的道德提高”<sup>[12]</sup>。在中国,伦理是建立在以宗法等级制为核心的人际关系及其秩序上的,规定了人与人之间的上下、亲疏、远近的人伦关系,规定了人伦关系的行为规范,从而形成了伦理秩序,即“五伦”“十义”,人际关系均是以上对偶关系的延伸与发展。因此,中国伦理文化的本质是关系伦理。这种人伦的“关系本质”主要体现在两个方面:一是作为对偶关系存在。古代论及人伦关系,总是两两结对,形成对偶关系,具体体现为“五伦”,即父子、君臣、夫妇、兄弟、朋友五种关系。因古代社会伦理传统的影响,后人多以父子为逻辑在先的人伦关系,而君臣关系是父子关系的延伸,这对理解中国领导—成员关系有着重要启示;二是这种对偶关系具有双向义务。所谓“慈”“孝”,“良”“恭”,“仁”“忠”,“惠”“顺”等是诸多双向义务的规范形式,可归纳为“五伦十义”(父慈子孝,兄良弟恭,夫义妇听,长惠幼顺,君仁臣忠)。对双向义务的理解关键在于“仁礼互构”,“仁”是情感流露,但建立社会伦理、维持社会秩序,我们仍然需要“礼”。以“君仁臣忠”为例,作为君主,他有责任对臣子仁爱慈悲(仁),但同时也默认臣子要忠诚敬主(礼),这样二者才能和谐共生。这对当前中国本土情境下领导—成员间的互动关系有着重要影响。

### (二) 中国伦理型领导的行为:修己安人

如前所说,中国伦理型领导的本质是关系伦理,直接体现为领导与成员关系的处理与平衡,关键在于“仁礼互构”。那如何实现“仁礼互构”呢?孔子认为“仁者爱人”(《论语·颜渊》),拥有仁德之人,会通过自身修养,使得自身与他人的人格向更好的方向发展,从而实现伦理关系的和谐,乃至整个社会的和谐,即“修己以安人”(《论语·宪问》)。可见,中国情境下的伦理型领导不仅仅是“独善其身”,而且表现出“修己安人”的关系导向,是“道德的个人”和“道德的管理者”的统一体。在儒家“修己安人”的关系伦理影响下,中国伦理型领导表现出己立立人、己达达人的现实关怀和人生追求,主要有三个方面的含义:(1)强调“道德的个人”(修己)的基础性。所谓“以力服人者,非心服也,力不赡也。以德服人者,中心悦而诚服也”(《孟子·滕文公上》),修身以成“仁”的领导把关键点落于自身,通过对“仁”的领悟和践行,使组织成员受到感染,促使他们进行更加积极有效的自我管理;(2)强调“道德的管理者”(安人)的目的性。无论出于有意或无意,“修己”可实现“安人”的目的,这种对人的管理并非靠各种制度、程序去控制或监督,而是对人的一种改造或激励,是员工发自内心的接受与践行;(3)强调“道德的个人”(修己)和“道德的管理者”(安人)的统一性。这种统一性体现在两点:一是手段与目的的统一。“道德的个人”(修己)是前提和手段,“道德的管理者”(安人)是结果和目的。对于儒家德性领导而言,“安人”是随“修己”而来的自然而然的的结果,实现了手段与目的的统一;二是自己—他人关系的统一。“道德的个人”指向对自己的管理,“道德的

管理者”指向对他人的管理,中国伦理型领导很好地将这两者进行统一和平衡。

虽然西方学者们明确指出伦理型领导需兼顾“道德的个人”和“道德的管理者”两个角色,且也体现在量表开发中,但在管理实践中却难以有效调和两者关系。例如,当员工违反组织伦理规范时,伦理型领导应该是坚持“顾及员工利益”(道德的个人)还是“惩罚违反道德标准的员工”(道德的管理者)?这很难在现有的西方伦理型领导理论中找到答案。针对以上特点,Zhang 等认为对中国领导力的描述采用“既…也…”复合句更为贴切,才能体现中国领导平衡性管理艺术<sup>[13]</sup>。据此,本研究打破西方采用单句对伦理型领导进行描述的惯例,运用复句对中国企业家伦理型领导进行描述,实现“道德的个人”和“道德的管理者”双重角色的统一,这也是对中国“修己安人”关系伦理本质的贴切回应。

### (三) 中国伦理型领导的维度:修齐治平

《礼记·大学》曰:“古之欲明明德于天下者,先治其国;欲治其国者,先齐其家;欲齐其家者,先修其身;欲修其身者,先正其心;欲正其心者,先诚其意;欲诚其意者,先致其知;致知在格物,物格而后知至,知至而后意诚,意诚而后心正,心正而后身修,身修而后家齐,家齐而后国治,国治而后天下平。”儒家的“修齐治平”学说清楚地概括了传统儒家领导力的发展维度及特点,成为诸多企业家安身立命的道德信仰,激励他们投身于治国平天下、建功立业的历史创造中。根据这一学说,伦理领导力发展的第一维度是“修身”,领导者要不断修养德性、积累知识、完善自身,成为“内圣”(inner king)<sup>[14]</sup>。第二维度是“齐家”,家是中国社会结构的内核,聚焦婚姻维持和家庭成员发展<sup>[15]</sup>;领导者要管理好一个家族,成为宗族的楷模。第三维度是“治国”,领导要积极投身事业并力争取得成功<sup>[3]</sup>。第四维度是“平天下”,这是中国本土领导力发展的终极目标,成为“外王”(outer-focused king),即安抚天下黎民百姓,使他们能够丰衣足食、安居乐业<sup>[14, 16]</sup>。

西方伦理型领导及其在中国的实证研究多是探讨直线型领导<sup>[17-19]</sup>,对高层伦理型领导(包括企业家)的情境性研究甚少,所以研究内容往往聚焦的是组织内部伦理,缺乏对组织外部利益相关者的关注。而中国儒家的“修齐治平”学说表明,越是成功和地位越高的管理者,他们的“修齐治平”情结越加浓厚,不仅追求自我完善和自我价值的实现,还致力于造福百姓、贡献社会,表现出“大同世界、天下为公”的天下情怀。因此,从“修齐治平”这一角度探究中国高层领导(本文聚焦民营企业家)伦理行为的结构维度具有特定的文化意义和实践价值。在西方相关研究基础上,结合儒家“修齐治平”理念和“修己安人”的关系伦理内涵,本研究认为中国民营企业家的伦理型领导应以“关注个人—关注组织—关注社会”为理论框架,挖掘中国民营企业家伦理领导行为的内涵特点。

## 二、中国民营企业家伦理领导行为的结构维度:跨案例研究

### (一) 研究方法

案例研究适合对现实中复杂而又具体的问题进行深入考察,常被视作理论创新的重要源泉<sup>[20]</sup>。本文以中国民营企业为研究情境,探讨企业家伦理领导行为的内涵和表现,研究对象比较特殊,研究问题具有一定的探索性和解释性,适合采用案例研究方法。同时,与单案例研究相比,多案例间遵循复制逻辑,形成交叉印证,使研究结论更具说服力和普适性<sup>[21]</sup>。

### (二) 分析单元

案例研究的分析单元反映了研究所关注的变量或关系。本研究选定民营企业家为基本分析单

元,是个体层次的变量,从行为视角来挖掘中国民营企业家的伦理型领导风格。之所以选择行为视角,是因为越来越多的学者们认为行为实践最能反映管理领域的现象及其本质,倡导“实践转向(practice turn)”<sup>[22-23]</sup>;因此本研究称之为中国民营企业家伦理领导行为,与传统的西方伦理型领导的模糊概念相区分。同时,本研究用企业实际控制人来表征企业家,他们处于管理层的核心地位,是集控制者、决策者和领导者等角色于一身的企业灵魂人物。

### (三) 案例选择

由于本研究是要建构具有中国本土特色的企业家伦理领导行为理论,需要采用理论性取样的方式有目的地选择样本。根据理论性抽样的典型性和可获得性,本研究选取具有典型伦理文化的浙江 ZX、苏州 GD 和奉化 HE 三家民营企业作为扎根研究的案例对象,案例企业信息详见表 1。ZX 公司创建于 1990 年,是一家多元化发展的生产制造型企业,产品跨消费类电子部品、汽车部品、光学部品等,拥有 8 家子公司,员工近 5 000 人。2010 年,该公司确定企业文化的转型目标,通过学习中国传统圣贤文化,确保企业的可持续发展和员工的幸福人生,并将公司的企业使命定位为“追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时,为人类社会的进步和发展作出贡献”。苏州 GD 于 1990 年 11 月成立,是中国电子行业半导体十大知名企业、江苏省高新技术企业,公司现拥有职工 2 800 余人。当前公司成立了“幸福企业家文化中心”,全面展开以八大模块(人文关怀、人文教育、绿色环保、健康促进、慈善公益、志愿者拓展、人文纪录和敦伦尽分)为脉络的组织伦理推进工作,将伦理观念落实于经营的方方面面,主动造福社会,成就员工幸福人生,从而建立真正的幸福企业。宁波 HE 目前共有员工约 900 人,主要从事各类电推剪、修发器、按摩器的研发、生产和销售。该公司关注营造和谐的家庭氛围,倡导大家在努力工作的同时,也积极帮扶困难家庭、重视子女教育、关注身心健康、促进事业发展。这三家企业共有的典型特征如下:(1)企业负责人或 CEO 是引入伦理文化的关键人物,是典型的伦理型领导;(2)组织上下都认为伦理文化对公司长远发展有着重要意义;(3)员工认为伦理文化有利于凝聚人心、形成组织合力。鉴于以上几点,本研究认为这三家公司适合作为典型案例样本开展研究。

表 1 案例企业信息

企业名称	企业性质	员工规模	成立年份	企业文化或价值理念	获得的主要荣誉
浙江 ZX	民营企业	5 000	1990	追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时,为人类和 社会的进步与发展作出贡献	中欧校友社会责任奖
苏州 GD	民营企业	2 800	1990	打造幸福企业	中国电子行业半导体十大知名 企业、江苏省高新技术企业
宁波 HE	民营企业	900	1986	创新、合作、尊重、信任、关注 家庭	XX 市纳税百强企业;和谐 企业创建先进单位;XX 省 十家实力企业

来源:本研究整理。

### (四) 数据搜集与整理

为提高研究的效度,本研究主要采用“三角验证法”,从多个信息来源获取研究素材。“三角验证法”强调采用多种手段研究同一现象,通过多元数据和交叉验证确认新的发现,避免偏见造成的负面影响。具体而言,本研究的资料获取有以下四个方式:(1)公司门户网站和内部文本资料,包括公司网站信息、内部期刊、员工手册、人力资源管理制、企业负责人讲话材料等;(2)深度访谈。为

确保访谈与研究主题密切相关,本研究决定采用半结构化访谈方式,访谈对象包括公司高管 9 人、中层管理者 15 人、一般员工 23 人,访谈时间总计 1 620 分钟。研究小组对访谈内容进行录音,并对其整理,形成原始资料;(3) 现场观察。调研期间,作者深入对象企业的工作现场进行观察,将观察内容整理为备忘录,与其他资料相互印证和补充;(4) 公开发布的访谈对话类节目视频。这些企业享有盛誉,当地电视台多次对企业负责人进行采访。研究小组将视频资料整理成文本资料。将以上各来源资料进行归纳整理,形成案例资料库,并组成证据链,相互印证,从而使案例资料高度可靠。整个数据搜集过程历时 17 个月,整理出文字资料约 82 万字。本研究在收集数据的同时对其进行初步整理和分析,将新旧数据进行反复比较,以指导下一步的数据收集工作。当数据不能产生新的类属或概念时,说明数据收集已达到饱和状态,暂停数据收集工作。

### (五) 中国民营企业家伦理领导行为的结构维度

通过案例分析发现,中国民营企业家的伦理领导行为体现了横向联结、纵深延展的立体形象,深度刻画了中国伦理的关系本质,形成了一个纵横交错的网状结构。从纵向结构看,企业家伦理领导行为不仅关注个体,也聚焦组织和社会层面,涵盖了个体层面的德性修养、组织层面的集体动机和社会层面的天下情怀三个维度;从横向维度看,伦理领导行为的每个维度,不仅是企业家“独善其身”,而且表现出“修己安人”的关系导向,体现为企业家通过先行示范,将自己的伦理道德准则外化为组织和员工的行为规范,详见表 2。

表 2 中国民营企业家伦理领导行为的结构维度

关注层次	维度命名	行为表现示例
关注个体	德性修养	A-29 企业家关爱员工的同时也要对员工行为进行规范; A-73 善良的人才能幸福,我(企业负责人)会引导员工做一个善良之人; M-54 以身作则,我(企业负责人)要求员工怎么干,前提是自己要做到; .....
关注组织	集体动机	F-13 老总强调利益共享,但公司持续盈利是实现各方利益的前提; N-142 我(创始人)是强调团队作战的,所以考核团队绩效; .....
关注社会	天下情怀	A-82 我倡导大义名分的经营,做事业首先想到对社会的影响; C1-5 我经常参加公益活动,也组织员工做公益,如给环卫工人送礼品、慰问百岁老人; .....

来源:本研究整理。

#### 1. 德性修养维度

这一维度表现为企业家通过提升自己的道德魅力来感染员工,引导员工在工作和生活中也要遵从较高的伦理标准。具体来看,浙江 ZX 公司创始人张总踏实努力,经常加班至深夜,其工作激情深深感染了与他共事的员工。同时,他也要求员工要勤奋认真,对工作要讲究精益求精。正如他的员工评价道“从未看到如此投入的老板,一直激情不减,非常执着。所以,他对我们的工作要求也非常高”(人物代码 B)。苏州 GD 公司董事长为人善良,当看到某员工为母亲眼疾而焦虑时,他亲自联系当地知名眼科医生为其母亲诊治,并承担大部分医疗费用。同时,他对于那些心术不正的员工行为持“零容忍”态度。这一维度反映了企业家在个体层面上对自己和员工品行修为的高标准、严要求。

#### 2. 集体动机维度

这一维度表现为企业家以集体利益和组织绩效为准则,并以之规范员工行为。案例分析显示,宁波 HE 公司老总自创办公司以来,一直将“合作”打造为公司的核心价值观,他作决策时通常会征询其

他高管的意见,高管团队非常具有凝聚力和向心力。同样地,他要求员工也要有团队精神,他经常说到“五根指头合成拳头才更有力量”(人物代码F)。浙江ZX公司创始人十分注重企业形象的打造,企业在当地享有盛誉,公司员工也会以身穿公司制服而感到自豪。所以,当有损组织声誉的行为发生时,该公司创始人会坚定惩处。这一维度反映了企业家非常具有大局意识,高度关注组织的整体利益,并将集体利益原则内化为员工行为。

### 3. 天下情怀维度

这一维度表现为企业家心怀天下,并将之渗透于企业运营和员工行为中。浙江ZX公司创始人表现出高度的社会责任感,并将企业使命定义为“为人类社会进步与发展作出贡献”。他经常组织公司员工开展志愿服务,如慰问敬老院和福利院、义务为高考学子成立爱心车队等。正如他自己所说:“我们企业就是要打造幸福社区,为社会整体幸福尽一份力量(人物代码A)。”无独有偶,苏州GD公司董事长也有着强烈的“济世精神”,在他的影响下,公司承担着对员工家庭、社区乃至整个社会的责任和担当,如开办社区公益讲座、成立义工队伍等。在这一维度上,“天下情怀”不仅是企业家个人行为,它已经成为企业的一个重要“基因”,内化为员工和组织行为,“公民组织”形象得以树立。

## 三、中国民营企业伦理领导行为的量表开发

### (一) 研究方法

量表开发一般采用自上而下和自下而上两种方法。自上而下法也称为演绎法,量表维度或题项的开发源于成熟概念或理论,但情境敏感性较弱,无法全面反映特定文化的情境特征。自下而上法也称归纳法,量表的开发源于管理实践,能有效反映情境特征,但却因样本差异或研究者水平影响逻辑归纳的质量。针对这一问题,有学者指出,在对理论概念进行开发的过程中,应当采用多种研究方法,即综合设计的思路,基于运用几种方法所获得的交叉验证结果,来实现对聚焦概念的全面理解<sup>[24]</sup>。据此,本研究将自上而下和自下而上的研究取向结合起来,剖析伦理领导行为在中国情境下的内涵和结构。在开发本土伦理领导行为测量工具的过程中,首先采用学者们普遍认可的伦理型领导理论(概念、内涵、维度、内容等),与西方伦理型领导的原始概念保持可比性,即确保量表在内容、语义、测量和文化上的等值性。同时,在西方原始概念的前提下,结合中国伦理文化和管理实践,开发本土伦理领导行为量表,进一步推动伦理型领导研究在国内的发展。

本研究在文献回顾部分,根据西方伦理型领导在中国的文化适应性问题,结合中国伦理文化特色提出了企业家伦理领导行为的结构包括“德性修养—集体动机—天下情怀”三个维度层次,伦理型领导行为体现为“修己安人”的关系内涵,这一过程属于自上而下的理论演绎阶段。在跨案例研究阶段,本研究扎根三个本土民营企业,对演绎出的中国民营企业伦理领导行为的内涵结构进行印证,这一过程属于自下而上的归纳阶段。

### (二) 初始量表的设计与编制

本研究根据前文理论演绎和跨案例分析得出的维度框架开发量表,基于“德性修养—集体动机—天下情怀”框架,围绕伦理型领导“修己安人”的行为表现,通过4种途径收集中国民营企业伦理领导行为的条目:(1)文献阅读。阅读相关文献,对西方成熟的伦理型领导量表条目进行搜集、整理和归纳。(2)开放式问卷调查。围绕“在德性修养方面,您的企业负责人是如何影响您的?”“在处理个人与集体关系时,您的企业负责人是如何影响您的?”和“在关心社会方面(如顾客、环保、扶贫、慈善等),您

的企业负责人是如何影响您的?”三个问题,让被试举例说明。调查对象包括 MBA 和 EMBA 学生,以及研究团队成员担任顾问的公司高层管理者和骨干员工。共发放问卷 120 份,有效回收 72 份,有效回收率为 60%。(3)深度访谈。深度访谈也基于以上问题进行挖掘,若被试无其余信息提供,则就之前搜集到的条目信息进行访谈确认。通过面谈或电话访谈的形式,共访谈 36 人,每次约 35 分钟。被试中,普通员工 17 人,中层管理者 12 人,高层管理者 7 人;男性占 60%,女性占 40%;企业约占 60%,政府、事业单位等约占 40%。(4)专家咨询。由 1 位组织行为学领域的副教授、2 位博士生共同讨论,编制中国民营企业家伦理领导行为的初始测量题项。然后,邀请 3 名管理专业教授对上述编制的初始题项设置的合理性、准确性进行评价,并根据他们的建议,对相关题项进行增加、删除和修改等处理。

通过以上步骤,最终形成了中国民营企业家伦理领导行为的初始测量题项,详见表 3。其中,“德性修养”包含 5 个条目,“集体动机”包含 6 个条目,“天下情怀”包括 6 个条目,共计 17 个条目。初测问卷共发放 170 份,回收 142 份,剔除无效问卷(如漏答数过多、勾选的选项具有明显规律性等),有效回收问卷为 93 份,回收有效率为 54.71%。受测员工年龄在 21~55 岁,平均年龄为 33.94 岁;男性占比 50.5%,女性占比 49.5%,男女比例相当;大专以下占比 10.8%,大专占比 20.4%,本科占比 51.6%,硕士占比 15.1%,博士占比 2.2%;一般员工占比 74.2%,中层管理者占比 18.3%,高层管理者占比 7.5%。初测结果分析表明,该问卷已有一个清晰的三维结构,不过质性分析阶段本属于因子 1 的题项 5 被归类到因子 2,对于这类有争议的条目予以剔除。根据各题项的因子载荷,本研究剔除了题项 12(它同时在两个或以上因子中的载荷都超过了 0.50)。最后的量表由 15 个题项组成。

表 3 初始量表分析结果

题项	因子 1	因子 2	因子 3	处理
1. 他/她为人正直,并引导员工也要正直做事	0.849			保留
2. 他/她诚实守信,并引导员工也要诚实守信	0.812			保留
3. 他/她尽职尽责,并引导员工也要爱岗敬业	0.793			保留
4. 他/她很善良,并引导员工也要善待他人	0.808			保留
5. 他/她乐于奉献,也引导员工要学会奉献	0.495	0.637		删除
6. 他/她强调集体利益,并要求员工要“小我服从大我”		0.670		保留
7. 他/她善于合作,并要求员工要有团队精神		0.744		保留
8. 他/她有着强烈的集体荣誉感,不容许有损组织声誉的行为		0.752		保留
9. 他/她注重组织文化的塑造,并以此规范员工的行为		0.613		保留
10. 他/她重视组织绩效,并要求员工要在岗位上创造价值		0.788		保留
11. 他/她善于沟通交流,并要求员工和部门间要加强沟通		0.752		保留
12. 他/她认为单位应对社会作出贡献,反对有违社会福祉的行为		0.538	0.534	删除
13. 他/她关心社会疾苦,并动员单位和员工参与帮扶			0.673	保留
14. 他/她注重环保,并号召员工参与环保生态活动			0.796	保留
15. 他/她有志愿者精神,经常组织员工从事志愿活动			0.870	保留
16. 他/她关心时事政治,并带领单位和员工积极响应国家政策号召			0.593	保留
17. 他/她热衷慈善,并鼓励员工行慈善之事			0.797	保留

### (三) 正式量表的实证检验

#### 1. 测试过程与对象

本研究以企业员工为研究对象,采用线上线下两个途径进行问卷调查。除基本人口统计学变量外,所有被试参与回答关于企业家伦理领导行为的题项。所有题项均采用 Likert 5 点法计分,即非常不符合为 1 分,不符合为 2 分,一般为 3 分,符合为 4 分,非常符合为 5 分。

共发放问卷 600 份,回收问卷 506 份,有效问卷 408 份,有效回收率为 68%。样本的分布情况如下:年龄在 20~58 岁,平均年龄为 31.38 岁;男性占比 46.8%,女性占比 53.2%,男女比例相当;大专以下占比 2.7%,大专占比 7.6%,本科占比 52.2%,硕士占比 35.8%,博士占比 1.7%;一般员工占比 75.5%,中层管理者占比 18.9%,高层管理者占比 5.6%。

#### 2. 项目分析

将样本数据按被试量表总分高低排序,取其中前 27% 为高分组,后 27% 作为低分组,进行平均数差异检验。数据分析显示(详见表 4),高、低分组被试在各项目上的分数差异  $t$  值有统计学意义 ( $P < 0.001$ ),表明 15 个题项均具有良好的区分度。标准差的大小反映了被试在该项目的得分分布范围,标准差越大,说明该项目能够鉴别个体反映的差异<sup>[25]</sup>。数据显示所编制问卷各项目的标准差均大于 0.50,说明各项目的鉴别力较好。另外,采用同质性检验分析发现,各项目与总分的相关非常显著 ( $P < 0.01$ ),相关系数在 0.590~0.822 之间,均高于 0.50,表明各题项内在一致性高。因此,项目分析后未删除任何条目。

表 4 中国民营企业伦理领导行为量表的项目分析结果

题号	决断值( $t$ 值)	与总分相关( $r$ 值)	标准差
1	-16.712***	0.759**	1.000
2	-18.102***	0.801**	0.978
3	-15.661***	0.764**	0.950
4	-19.507***	0.796**	1.006
5	-9.790***	0.596**	0.943
6	-18.492***	0.792**	0.955
7	-14.074***	0.708**	0.887
8	-21.339***	0.822**	1.010
9	-14.311***	0.680**	0.868
10	-16.765***	0.721**	1.016
11	-16.222***	0.702**	0.991
12	-15.427***	0.679**	0.952
13	-13.750***	0.629**	1.043
14	-11.669***	0.590**	1.046
15	-15.081***	0.689**	0.993

注:\*\* $p < 0.01$ ;\*\*\* $p < 0.001$ 。

### 3. 探索性因素分析

将回收的 408 份有效问卷根据奇偶数编号进行分半,奇数编号为样本 1,用于探索性因素分析( $n=204$ );偶数编号为样本 2,用于验证性因素分析( $n=204$ )。为了检验样本 1 数据是否适合做因素分析,对数据进行 Barlett 球形检验,检验值为 2 271. 737( $P<0.001$ ),说明各条目间共享因素的可能性。同时,KMO 值为 0. 939,表明数据样本适合做因素分析。

采用主成分法提取公因子,提取 3 个特征根大于 1 的因子,累计方差贡献率为 72. 839%,比较理想。然后,采用方差最大变异法对因子载荷矩阵进行直交旋转,使各因子的方差达到最大。根据前人研究经验,均以因子负荷量大小作为删除题项的准则,有学者将 0. 35 作为取舍项目的临界值,也有人将 0. 50 设为删除的临界值,但学者们普遍采用 0. 40<sup>[26]</sup>。本研究为进一步确保精准性和严谨性,以 0. 50 作为因子载荷的最低标准,即题项的因素负荷量小于 0. 50 或题项因素负荷量有两个以上大于 0. 50(横跨两个因素以上者),予以删除。数据分析显示,各题项的因子载荷如表 5 所示,均在 0. 519 到 0. 864 的范围里,清晰地聚合为三个维度。结合各维度项目所表达的含义,我们分别命名,因素一为“德性修养”,因素二为“集体动机”,因素三为“天下情怀”,分别包含 4 个、6 个、5 个条目(表 5)。根据 Mcfarlane<sup>[26]</sup>的建议,量表编制时每一维度的最佳题项数量为 4~6 条,表明本研究所编制量表在条目数量上是比较合理的。

表 5 探索性因素分析

题项	因子 1	因子 2	因子 3
1. 他/她为人正直,并引导员工也要正直做事	0. 857		
2. 他/她诚实守信,并引导员工也要诚实守信	0. 864		
3. 他/她尽职尽责,并引导员工也要爱岗敬业	0. 815		
4. 他/她很善良,并引导员工也要善待他人	0. 763		
5. 他/她强调集体利益,并要求员工要“小我服从大我”		0. 764	
6. 他/她善于合作,并要求员工要有团队精神		0. 635	
7. 他/她有着强烈的集体荣誉感,不容许有损组织声誉的行为		0. 693	
8. 他/她注重组织文化的塑造,并以之规范员工的行为		0. 572	
9. 他/她重视组织绩效,并要求员工要在岗位上创造价值		0. 731	
10. 他/她善于沟通交流,并要求员工和部门间要加强沟通		0. 519	
11. 他/她关心社会疾苦,并动员单位和员工参与帮扶			0. 825
12. 他/她注重环保,并号召员工参与环保生态活动			0. 824
13. 他/她有志愿者精神,经常组织员工从事志愿活动			0. 863
14. 他/她关心时事政治,并带领单位和员工积极响应国家政策号召			0. 524
15. 他/她热衷慈善,并鼓励员工行慈善之事			0. 782
解释变异	25. 384%	22. 543%	24. 912%

注: $N=204$ 。

#### 4. 验证性因素分析

采用样本 2 ( $N=204$ ) 进行验证性因素分析,进一步检验探索性因子分析得到的三维结构是否可以得到另一样本数据的支持。验证性因素分析采用 Mplus7.0 统计软件处理数据,采用最大似然估计 ML 进行模型估计。结果显示,三因素模型的各项拟合指数为: $X^2 = 159.467$ ,  $df = 87$ ,  $X^2/df = 1.833$ ,  $AIC = 6490.458$ ,  $BIC = 6649.727$ ,  $TLI = 0.961$ ,  $CFI = 0.968$ ,  $SRMR = 0.048$ ,  $RMSEA = 0.064$ 。拟合优度指标都在可接受的范围内,说明设定模型的结构是合理的。

#### 5. 信度分析

内部一致性分析:使用总样本计算中国民营企业家伦理领导行为量表的内部一致性信度,结果见表 6。德性修养、集体动机和天下情怀三个维度与总量表的 Cronbach'  $\alpha$  系数分别为 0.922、0.877、0.862 和 0.931,表明该量表各维度和总量表均具有较好的内部一致性信度。

表 6 内部一致性分析

维度	项目数	Cronbach' $\alpha$ 系数
德性修养	4	0.922
集体动机	6	0.877
天下情怀	5	0.862
总量表	15	0.931

#### 6. 效度分析

结构效度:使用总样本计算量表的结构效度,结果如表 7 所示。首先,各维度均分之间的相关系数在 0.524~0.762,各维度均分与量表总均分的相关系数在 0.818~0.916,表明各维度能反映总量表所要测查的内容,并且维度之间既相关联又相对独立,量表具有较好的结构效度。

效标关联效度:Brown 等<sup>[10]</sup>开发的伦理型领导量表使用非常广泛,条目适中,本研究采用该量表作为效标。经相关分析发现,如表 7 所示,开发的量表总均分、各维度均分与 Brown 等开发的伦理型领导量表总均分显著正相关( $p < 0.01$ ),相关系数在 0.662~0.849 之间,表明开发的量表具有较好的效标关联效度。

表 7 结构效度和效标关联效度

项目	德性修养	集体动机	天下情怀	开发量表总均分	Brown 量表总均分
德性修养	1	0.762 **	0.524 **	0.866 **	0.764 **
集体动机	0.762 **	1	0.596 **	0.916 **	0.783 **
天下情怀	0.524 **	0.596 **	1	0.818 **	0.662 **
开发量表总均分	0.866 **	0.916 **	0.818 **	1	0.849 **
Brown 量表总均分	0.764 **	0.783 **	0.662 **	0.849 **	1

注:\*\* $p < 0.01$ 。

## 四、研究结论与启示

当前伦理道德要素日益成为中国本土企业组织战略的重要组成部分,但其表现形式、作用大

小、重视程度等受到企业实际控制者伦理观念和价值观的影响。本研究以中国民营企业家为研究对象,采用跨案例分析法探讨民营企业家伦理领导行为的内涵结构,并在此基础上开发了具有中国本土特色的中国民营企业家伦理领导行为量表。研究表明:(1)受中国儒家伦理文化影响,中国民营企业家伦理领导行为包括“德性修养”“集体动机”和“天下情怀”三个维度;(2)企业家的伦理领导行为表现为“修己安人”的关系内涵,企业家自身不仅有着较高的伦理道德标准,且将之扩展至对员工、组织行为的引导和规范;(3)本研究开发的中国民营企业家伦理领导行为量表具有良好的信度和效度。

本研究的理论贡献主要有:(1)开发了具有中国本土特色的企业家伦理领导行为构念。以往国内外学术界相关研究大多采用以“个体伦理”为核心的西方伦理型领导理论,忽视了中国“关系伦理”的本质内涵。本研究结合中国儒家“修己安人”的伦理文化,认为中国情境下的伦理型领导不仅仅是“独善其身”,而且表现出己立立人、己达达人的现实追求,他们将自己的道德观念和伦理规范外化为对员工和组织行为的要求。(2)再次突显了伦理型领导的层级差异性。以往伦理型领导研究未严格区分不同层级的领导对象<sup>[6, 11, 27]</sup>,其实际研究对象大多聚焦直线型领导。近年来不同层级伦理型领导的差异性受到学者们的广泛关注,但仍停留在呼吁或构想阶段<sup>[28-30]</sup>,鲜少有实证研究对不同层级伦理型领导(尤其是高层领导)的内涵特征进行差异分析。本研究以民营企业家为研究对象,探讨中国民营企业家伦理领导行为的内涵结构和特征,是对现有研究局限性的突破。(3)丰富了高阶理论研究。高阶理论认为,高管决定着组织战略的形成,也影响着组织其他成员的行为。而高层管理者的行为受到其认知、价值观、经验等个性特征的影响<sup>[31]</sup>。因为实际研究中获取大样本高管人员心理数据存在较大困难,以往相关研究主要采用高管团队的人口统计学特征作为心理特征的代理变量。本研究探讨了企业家伦理领导行为,直接对企业家个体心理和伦理道德等内隐因素进行挖掘,拓宽了高阶理论的研究内容。

本研究对中国本土企业家如何提高领导力的管理实践具有重要启示:(1)以身作则的重要性。企业家作为公司实际掌舵者,代表着公司形象,一言一行传递着企业讯息。正所谓“其身正不令而行,其身不正虽令不行”,企业家要先“修己”,做好带头示范作用,不能说一套做一套,否则将对组织文化和氛围带来不良风气。(2)强调对他人的影响和教育,即“安人”。对于中国企业家而言,他们是成功的典范,有责任和义务将成功经验复制分享至更广范围。只有做到“修己安人”“己立立人”,对他人产生积极影响,个体伦理才能发展成为关系伦理,逐渐扩散为社会伦理,带来更大裨益。(3)履行社会责任逐渐成为企业的常规动作。企业家作为组织代言人,在组织(群体)间常常扮演着重要的边界跨越者角色(boundary spanner),势必更加关注组织行为对外部利益相关者或社会层面的影响。为进一步优化企业形象、维持良好的企业声誉,企业的公民意识将更加深入人心,企业将承担起更多更大的社会责任。

本研究建立了中国民营企业家的伦理领导行为构思,并在此基础上开发了伦理领导行为量表,通过了初步检验。这只是中国伦理型领导本土化研究的初步探索,未来研究可重点关注:一是通过更大样本的测量与统计,进一步检验其构念效度;二是有必要探索中国企业家伦理领导行为的预测变量、对员工行为和组织绩效的影响效应,如此才能更为完整地描述具有中国文化特色的伦理型领

导,进而提供具有本土适应性的领导力提升建议。

#### 参考文献:

- [1] LOTFI Z, ATASHZADEH-SHOORIDEH F, MOHTASHAMI J, et al. Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture[J]. *Journal of Nursing Management*, 2018, 26(6): 726-734.
- [2] FRISCH C, HUPPENBAUER M. New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 123(1): 23-43.
- [3] LI X H, LIANG X Y. A Confucian social model of political appointments among Chinese private-firm entrepreneurs[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 592-617.
- [4] 原理. 基于儒家传统德性观的中国本土伦理领导力研究[J]. *管理学报*, 2015, 12(1): 38-43.
- [5] 原理, 胡国栋. 儒家自我观与现代组织中的伦理型领导[J]. *学海*, 2017(6): 195-200.
- [6] BURNS J M. *Leadership*[M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [7] SENDJAYA S, COOPER B. Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test of construct validity[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2011, 20(3): 416-436.
- [8] AVOLIO B J, GARDNER W L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 315-338.
- [9] TREVIÑO L K, HARTMAN L P, BROWN M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership[J]. *California Management Review*, 2000, 42(4): 128-142.
- [10] BROWN M E, TREVIÑO L K, HARRISON D A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 117-134.
- [11] 张笑峰, 席酉民. 伦理型领导: 起源、维度、作用与启示[J]. *管理学报*, 2014, 11(1): 142-148.
- [12] 朱貽庭. “伦理”与“道德”之辨: 关于“再写中国伦理学”的一点思考[J]. *华东师范大学学报(哲学社会科学版)*, 2018, 50(1): 1-8, 177.
- [13] ZHANG Y, WALDMAN D A, HAN Y L, et al. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 538-566.
- [14] LIN Y. *The wisdom of Confucius*[M]. New York: Random House, 1938.
- [15] FEI X T, HAMILTON G H, WANG Z. *From the soil: The foundations of Chinese society—A translation of Fei Xiaotong's Xiangtu Zhongguo (1948)*[M]. CA: University of California Press, 1992.
- [16] LIN N. Capitalism in China: A centrally managed capitalism (CMC) and its future[J]. *Management and Organization Review*, 2011, 7(1): 63-96.
- [17] 范恒, 周祖城. 伦理型领导与员工自主行为: 基于社会学习理论的视角[J]. *管理评论*, 2018, 30(9): 164-173.
- [18] 章发旺, 廖建桥. 伦理型领导与伦理问题报告: 道德效力与道德认同的作用[J]. *管理评论*, 2017, 29(12): 94-105.
- [19] 李姗姗. 中国情境下伦理型领导对组织公民行为影响研究[D]. 长沙: 中南大学, 2012.
- [20] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [21] YIN R K. *Case study research: Design and methods*[M]. CA: Sage Publications Inc, 2008.
- [22] WHITTINGTON R. Completing the practice turn in strategy research[J]. *Organization Studies*, 2006, 27(5): 613-634.
- [23] SCHATZKI T R, KNOR C K, Von SAVIGNY E. *The practice turn in contemporary theory*[M]. New York: Routledge, 2001.
- [24] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. *组织与管理研究的实证方法*[M]. 北京: 北京大学出版社, 2008.
- [25] LIDEN R C, MASLYN J M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale

- development[J]. *Journal of Management*, 1998, 24(1):43-72.
- [26] MCFARLANE D A. *Research in organizations: Foundations and methods in inquiry-scale development principles and practices*[M]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- [27] 莫申江,王重鸣. 国外伦理型领导研究前沿探析[J]. *外国经济与管理*, 2010, 32(2):32-37.
- [28] 李建玲,刘善仕. 中国企业伦理型领导的结构特征、伦理渗透与伦理反思:基于Z公司的案例分析[J]. *管理案例研究与评论*, 2017, 10(3):262-276.
- [29] 莫申江,王夏阳,陈宏辉,等. 由敬畏到人心:组织伦理系统破解员工离职困局的新视角:以山东老家饮食连锁公司为例[J]. *管理世界*, 2015(2):137-152.
- [30] 张永军,赵国祥,于瑞丽. 伦理型领导研究中的前沿问题:现状与趋势[J]. *中国人力资源开发*, 2016(3):6-11,34.
- [31] 陶建宏,师萍,段伟宇. 高阶理论研究综述:基于跨层次整合视角[J]. *科技管理研究*, 2013, 33(10):224-229,242.

## Chinese private-firm entrepreneurs' ethical leadership: its construct and scale development

LI Jianling<sup>1,2</sup>, LIU Shanshi<sup>1</sup>

(1. *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, P. R. China;*

2. *Department of Psychology, Guizhou Minzu University, Guiyang 550025, P. R. China)*

**Abstract:** This paper aims to explore the construct and characteristics of Chinese private-firm entrepreneurs' ethical leadership by employing the methods of case study and scale developing. The results show: 1) Influenced by Chinese Confucian ethical culture, Chinese private-firm entrepreneurs' ethical leadership includes virtue cultivation, collectivism motivation and social spirit. 2) "Self-discipline and stabilizing others" is the nature of Chinese private-firm entrepreneurs' ethical leadership, which means that entrepreneurs have their own high-level ethical standards, and also demand their employees to behave like this. 3) Chinese Private-firm Entrepreneurs' Ethical Leadership Scale developed by this study has good reliability and validity. This study enriches the research of ethical leadership theory and higher-order theory, which could provide suggestions for Chinese private-firm entrepreneurs to improve their leadership skills.

**Key words:** Chinese private-firm entrepreneurs; ethical leadership; Chinese Confucian culture; xiu ji an ren; xiu qi zhi ping; scale development

(责任编辑 傅旭东)