

谦卑对领导有效性的作用机制探究： 基于中日两个案例的比较分析

邓强¹, 亢书¹, 殷诗渊², 郭斌¹

¹西南政法大学, 商学院, 重庆

²西南政法大学, 行政法学院, 重庆

Email: guobinbin1981@163.com

收稿日期: 2021年6月15日; 录用日期: 2021年7月22日; 发布日期: 2021年7月29日

摘要

谦卑作为一种领导特质受到了学术界的广泛关注。本文运用案例研究来探究谦卑对领导有效性的作用机制。研究发现, 谦卑对领导有效性的作用机制主要通过关系和学习两个层面影响领导职能活动的有效性。一方面, 谦卑对于营造良好的组织氛围及建立和谐的组织成员关系有着很大的帮助, 能够激发员工的工作热情、提高员工的工作满意度并降低员工离职率, 有助于促进组织内部团结和增强员工组织认同, 为企业创造经济价值; 另一方面, 谦卑型领导因其开放、包容、支持、纳言等特质, 有利于营造创新的环境, 提高组织的学习能力, 促进组织的知识获取、知识共享以及知识利用及创新, 并最终提高企业的绩效表现。

关键词

谦卑, 领导有效性, 作用机制

Research on the Function Mechanism of Humility to the Effectiveness of Leadership: Two Cases between China and Japan

Qiang Deng¹, Shu Kang¹, Shiyuan Yin², Bin Guo¹

¹Business School, Southwest University of Political Science and Law, Chongqing

²School of Administrative Law, Southwest University of Political Science and Law, Chongqing

Email: guobinbin1981@163.com

文章引用: 邓强, 亢书, 殷诗渊, 郭斌. 谦卑对领导有效性的作用机制探究: 基于中日两个案例的比较分析[J]. 现代管理, 2021, 11(7): 807-818. DOI: 10.12677/mm.2021.117102

Abstract

Humility as a leadership trait has been widely concerned by the academic community. This paper uses a multi-case study to explore the role of humility in leadership effectiveness. It is found that the mechanism of humility on leadership effectiveness mainly affects the effectiveness of leadership activities through relationship and learning. On the one hand, humility is of great help to create a good organizational atmosphere and build a harmonious relationship among the members of the organization. It can stimulate employees' work enthusiasm, improve employees' job satisfaction and reduce employee turnover rate. On the other hand, the humble leadership is conducive to creating an environment of innovation because of its characteristics such as openness, inclusiveness, support and openness, improving organizational learning ability, promoting knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge utilization and innovation, and ultimately improving the performance of enterprises.

Keywords

Humility, Leadership Effectiveness, Functional Mechanism

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着经济的全球化，企业获得了更多的发展机遇，但同时企业也面临了更为复杂多变的外部环境。传统的自上而下的金字塔组织及其领导方式不能快速的适应企业所面临的环境，扁平组织应运而生，与之相反的谦卑领导方式更好的体现出了合作、包容、创新、开放的时代特质。因此，学界和实践界开始重视谦卑型领导在管理过程中的作用。

谦卑型领导通过其领导风格塑造组织文化和组织价值观，以其自身谦卑行为影响下属的行为，能有效促进上下级之间的良性互动，增强信任氛围和员工心理安全感，提高组织成员的工作满意度，增强组织凝聚力，加强对组织的认同感。本文通过多案例研究来解析谦卑对领导有效性的作用机制，以员工满意度与企业销售额两个指标对领导有效性进行衡量，通过关系维度和学习维度来探究谦卑对领导有效性的影响。

2. 文献综述

通过对谦卑及领导有效性的相关文献进行收集整理，本文对谦卑的内涵以及领导有效性的概念进行了相关的界定。

2.1. 谦卑的内涵

2.1.1. 什么是谦卑

谦卑在中国传统文化中被定义为谦虚，不自高自大[1]。“谦”意为谦让、虚心、不自大，“卑”

不同于我们常理解的卑微、卑劣等负面含义，在古汉语中，“卑”同“俾”，意为“使”，所以谦卑可以解释为使自己谦虚、不高傲。易经中的谦卦说：谦卑是指人因虚心所以能进入对方的心，被别人接纳。在中国传统文化中谦卑也无时无刻不得到体现，《论语》中的“三人行，必有我师焉”；《易经》中的“劳谦君子有终吉”；《道德经》中的“万物作而弗始，生而弗有，为而弗恃，功成而弗居”等都是中华民族对谦卑的深刻阐释。谦卑，就是甘愿让对方处在重要的位置，让自己处在次要的位置。

2.1.2. 谦卑型领导的特征及其影响

随着管理理论不断发展，学术界逐渐将谦卑纳入到领导者的特质中进行研究。近几年，关于谦卑型领导的相关研究较为丰硕，已有研究表明，谦卑是影响领导有效性的一个关键因素。领导者的谦卑，被视为一种罕见的人格特质，能产生有利的组织后果，具有谦卑特质的领导者往往更受下属的欢迎，面对当今变幻莫测的竞争环境，谦卑型领导不仅可以有效应对多变的情形，还能够增强员工的组织认同感以及社会认知[2]。

多项研究表明，谦卑型领导具有开放、包容、支持、纳言等特点。本研究认为，谦卑型领导者主要特征为：1) 客观的评价自己。谦卑型领导者能理解自己的优缺点，不自高自大，及时发现自己的错误并改正；2) 欣赏他人的优点。源于领导地位带来的权力往往使领导者无视员工在生产活动中产生的贡献，但是谦卑的领导者不会受到这种倾向的影响。谦卑的领导者会客观的评价员工的努力、能力以及给组织带来的影响，并对员工有益于企业绩效的行为进行褒奖。3) 接受建议和新观点。谦卑的领导者的一个重要特点之一就是正视他人的批评和欣然接受他人的建议。员工在对领导者提出建议和批评时，谦卑的领导者会作出积极的回应，这有利于缩短两者之间的距离。有效的沟通交流能够加深领导与员工之间的关系，在企业内部营造一种开放和包容的组织氛围和企业精神，提高领导有效性。

谦卑型领导因为其客观的评价自己、欣赏他人的优点、接受建议和新观点等特征，所以能够为个体的工作带来积极作用，例如增强工作投入、提高工作绩效和工作满意度、促进员工创造力等。此外，它对团队工作也具有一定的积极作用，比如增强团队创新氛围、提高团队绩效等。

2.2. 领导有效性

领导有效性也称领导效能，是指领导者在扮演领导角色时，为实现组织目标而带领下属工作所产生的工作绩效与结果效应，是对领导行为的过程和结果优劣的评价[3]。领导者是否能够带领企业或组织走向成功，不仅受到各种外在因素的影响，也受到自身领导行为的影响。

目前，罗宾斯关于领导行为理论进行了细致地梳理，已有研究具有代表性的研究成果有：领导四分图理论和管理方格理论，这两个理论主要是从对人的关注和对生产的关心两个维度来探究领导行为与群体工作绩效之间的关系。

密歇根大学在对领导行为进行研究时，将领导行为以员工导向与生产导向两个维度进行确立。员工导向中领导者关注员工的需要，对他们进行鼓励支持与相互促进。生产导向中领导者强调目标的实现，注重高效率低成本以及按进度促进工作的完成。该项研究认为这两种领导行为模式是完全对立的，领导者只能进行二选一而不能同时兼顾。领导行为四分图理论是由美国俄亥俄州立大学的领导行为研究者在1945年提出来的，他们列出了一千多种刻画领导行为的因素，通过高度概括归纳为两个维度，领导方式的关怀(consideration)维度和定规(initiation)维度。布莱克与莫顿在密歇根大学的研究和领导行为四分图的研究基础上进行更加细致的划分，从而提出管理方格理论。管理方格理论是用方格图表示和研究领导方式的一种理论。管理方格理论设计了由81个方格组成的图形，纵向表示领导者对人的关心程度，横向表示领导者对生产关心的程度[4]。

费德勒经过长期研究,提出了领导有效性的权变模型。他认为,任何形态的领导方式都可能有效,关键在于领导风格和具体组织情境的匹配程度。领导效果的好坏取决于三个维度上的条件:领导者与被领导者的关系、任务结构以及职位权力。根据以上三个条件选择其对应的领导方式最为有效。例如当领导者与职工关系好,工作任务结构明确,领导者职位权力高时,应采用任务型的领导方式,更强调工作任务而不是对职工的关心。在领导生命周期理论中也有提到领导有效性,该理论是基于领导者的工作行为、关系行为与被领导者成熟程度之间的曲线变化关系来研究领导方式的。它强调以领导者对下级的行为来考察其效率。根据领导生命周期理论,当下级成熟程度提高时,领导行为也需相应地变化,从以工作为主逐渐转变为以关系为主,最后需要重视其自主性[5]。

目前,国内外学术界在对领导有效性进行衡量时,根据研究内容、研究方法、研究对象等不同,其选择的衡量指标也有所不同。多数研究对领导有效性的衡量主要从员工态度和组织绩效两个方面出发。员工的态度主要包括工作满意度、工作积极性、组织承诺、组织公民行为、创新能力和离职等[4]。组织绩效的衡量指标主要包括客观绩效(如员工的工作绩效、团队的工作绩效等)和主观绩效(如上级领导的评价、下属的评价等)。本研究在选择领导有效性的衡量指标时,选择员工满意度和企业销售额两个指标,研究从企业的关系和学习两个层面来分析相关变量对领导有效性的影响机制,在对组织关系进行描述时本文采用员工满意度,对组织学习描述时采用企业销售额。

2.3. 谦卑和领导有效性的关系

谦卑的领导者会客观的评价员工的努力、能力以及给组织带来的影响,并对员工有益于企业绩效的行为进行褒奖。下属的努力得到重视和回报,员工更加愿意为组织贡献自己的力量,工作时也会更加认真负责;领导者对员工的认可也会让员工更加自信,相信自己的能力对企业的生存发展是有贡献的,使员工感受到自我的价值。

同时,谦卑的领导者在针对一件事情做出决策时,总是站在全局的角度。谦卑型领导者在整个事情中所扮演的角色和作用客观的,对其他人发挥的作用是积极看待和客观评价的。研究发现,有效的情绪管理、情绪认知和谦卑三者之间存在着密切的关系[5],这种关系在领导者判断自己的行为对他人造成的影响时能够提供很大的帮助。比如领导者判断自己的行为会对员工造成伤害,此时可以有效地控制自己的行为,避免该伤害行为的发生,从而在员工和领导者之间营造一种和谐的氛围。这对于提高员工的工作满意度和工作绩效有着很大的帮助,并且可以进一步改善领导有效性。

根据已有文献,可以得出:学者们对领导有效性展开研究大都是从领导对人的关注和对生产的关心两个维度出发,但是在研究的过程中却将两者的关系放在对立的方向,领导者只能二选一而不能同时兼顾。同时,在当前科学技术是第一生产力的知识经济时代背景下,企业对知识的获取、共享以及利用的能力成为衡量该企业生产力的重要因素。因此,本文尝试从组织关系和组织学习的层面出发来探讨谦卑对领导有效性的作用机制,并探讨组织学习与组织关系相互之间的影响作用。

3. 理论框架构建

如前面文献的推论,领导者通过在管理过程中表现的谦卑行为,即客观的自我评价、欣赏他人的优点、接受建议和新观点等,影响组织关系从而对员工满意度产生作用,影响组织学习从而对企业销售额产生作用。本研究对组织关系的叙述使用内部团结、组织认同两个因素,对组织学习的叙述采用知识获取、知识共享以及知识利用及创新三个因素。基于上述相关因素对领导有效性的影响分析,初步构建谦卑对领导有效性的作用机制模型(见图1)。

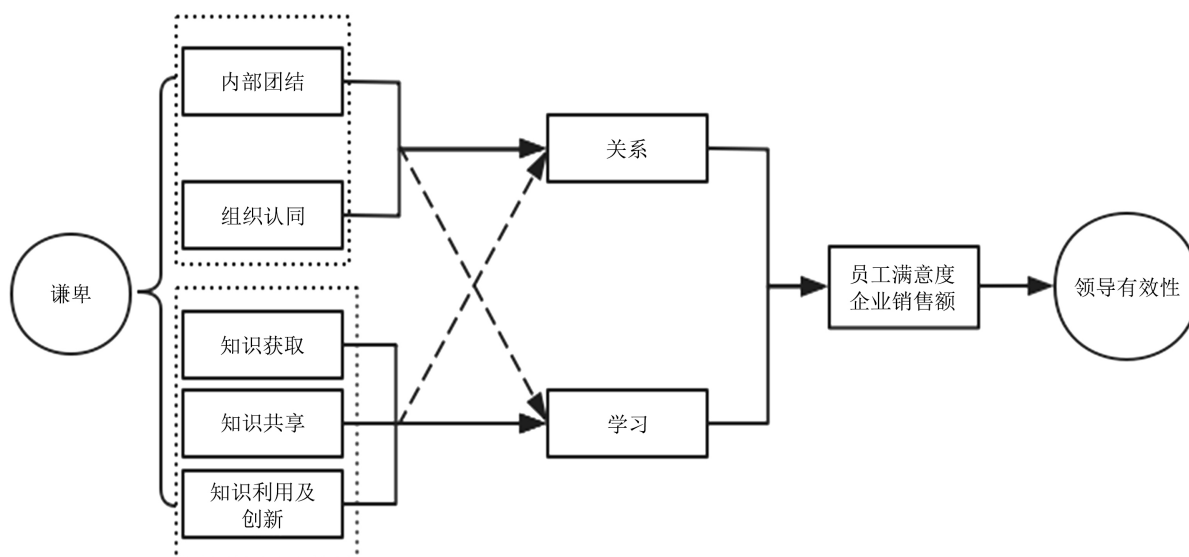


Figure 1. Theoretical model of the mechanism of humility on leadership effectiveness

图 1. 谦卑对领导有效性的作用机制理论模型

1) 关系层面。企业内部的关系是基于情感与信任的网络关系，是企业的一种非正式组织，它能提供给员工必要的安全感以及信任感，促进组织内部团结，对于企业的生存发展尤为重要。谦卑型领导积极创造条件和机会促进下属职业生涯的发展，能够有效满足下属发展和自我实现的需要，让员工感知到自我在组织中的发展潜力，认识到自己的努力会得到公正的对待并被组织认可，产生归属感，增强员工心理安全感。因此，谦卑领导方式下的员工更加愿意为组织贡献自己的力量。而当谦卑的领导者意识到自己的行为可能会对员工造成损害时，他会克制自己的这种行为，同时以客观公正的态度对待自己的员工，避免伤害行为的发生，从而在组织内部形成信任氛围，使组织关系更加和谐。组织内部团结是一个组织能够稳定发展的重要前提，组织成员之间是否团结直接关系到组织能否有效运营，内部越团结，组织成员的关系就越亲密。

罗瑾琏等认为，谦卑型领导行为能为员工营造相对稳定的心理环境，消除其内心不安的因素，从而满足他们的安全需要[6]。并且，谦卑型领导往往能够坦诚自身存在的不足之处，勇于承担过失，其开展组织工作时特别欣赏员工及其贡献，能够满足员工情感和尊重的需要[7]。谦卑的领导者往往比较关注员工，能发现员工的优点。谦卑型领导者的如上行为都会促进组织内部团结，增强员工的组织认同感，这对于改善组织内部关系起着极为重要的作用。

2) 学习层面。组织学习最初被定义为组织识别和纠正错误的过程，随着对组织学习领域研究的深入，逐渐形成了组织学习理论：组织学习有助于企业获取内部知识以及外部知识，使企业做出适应环境变化的改变，最终帮助企业获得竞争优势。谦卑型领导欣赏认可员工的优点和贡献，能够以开放的态度接受新事物、新思想，并对员工提出的合理意见和建议积极予以采纳，他们善于营造自由轻松、开放、互动的组织氛围[8][9]，这对激发组织学习有很重要的作用[10]。这种领导行为有利于消除员工内心不安的因素，促进员工的心理自由和思想自由，为员工带来相对安稳的心理环境，能显著增强他们的心理安全感和提高工作满意度，进而有利于提升员工的学习意愿和学习能力[11]。在谦卑型领导者的影响下，企业在产品研发的过程中会主动的获取消费者信息，有效的知识获取使生产的产品或提供的服务符合消费者预期，能够提高企业销售额。

在组织中，由于领导者在组织中所处位置所带来的影响力，员工会不自觉的对领导者的行为进行模

仿。当员工对领导者的谦卑行为进行模仿时，会认识到自己的不足，并主动向外界成员寻求帮助，同时谦卑的特质也使得员工愿意分享自己的经验，进而在组织内部形成一种知识共享的学习氛围。组织成员之间的知识共享行为能提高组织的学习能力，有助于企业改进产品，提高工作效率，适应外部环境变化。研究表明，知识共享有助于新产品开发项目的快速完成、提升团队绩效、提升企业创新能力和企业绩效[12]。

领导者的行为与特质对于整个企业的组织文化的塑造有着很大的影响，一个谦卑的领导者在工作中与员工接触时会不自觉的对员工的行为和性格造成影响，从而在整个团队整个组织中形成一种谦卑的学习氛围，创造一种以谦卑为核心的组织文化。谦卑的组织文化使组织能够不断进行自我创新，接受新知识并很好的吸收转化为满足市场需求的产品和服务，组织在知识利用及创新时能切实的做到以顾客为中心，在进行生产或提供服务时会不自觉站在客户的角度进行思考，提供给顾客真正需要的以及好的产品和服务，满足客户的需求。符合市场期望的产品对于提高企业销售额、建立良好的组织关系都有着很大的帮助。

以下结合案例研究来检验这一理论的解释力，并深入挖掘谦卑对领导有效性的影响作用，从而给予广大企业和管理者更多的启示。

4. 研究方法和研究设计

4.1. 研究问题界定

根据上文构建的理论模型，本文提出研究问题：谦卑是如何提高领导有效性的？

4.2. 研究方法

案例研究法适用于研究“是什么”(what)、“为什么”(why)、“怎么做”(how)的问题，本研究主要探讨谦卑是如何对领导有效性产生影响的。因为多案例研究有利于客观、深入、准确地把握研究对象的问题、需要及其原因机制，故本文采取案例研究的方法。案例研究有利于提出有效和具体的处理办法或解题方案，而且从案例推导出的结论往往被认为更具说服力，更能经得起推敲[13]。

4.3. 案例选择

本研究主要是探讨谦卑对领导有效性的作用机制，因此，所选择的领导者就必须具备谦卑的特质，同时该领导者所属的企业应该具有代表性。本文选择了两个典型的谦卑领导者的案例，海尔的张瑞敏和京瓷的稻盛和夫(见表 1)。

海尔集团创立于 1984 年，是全球大型家电品牌。张瑞敏作为将海尔带向辉煌的关键人物，也是一个谦卑、热忱的领导者，他在演讲中也着重强调过谦卑对领导者的重要作用。稻盛和夫作为日本“经营四圣”之一、京瓷创始人、京瓷名誉会长、“盛和塾”创办人、天津市经济顾问，他建议领导者的选拔标准是德要高于才，他也曾多次表示谦卑是领导者必不可少的一种特质。

4.4. 资料来源与搜集

本研究搜集的资料有一级资料和次级资料。一级资料来源于：1) 在有关所选案例的网站上了解企业的发展状况以及领导者介绍；2) 在各贴吧收集关于企业的评价内容；3) 在各类招聘网站收集员工对公司以及领导者的评价资料。次级资料来源于：1) 企业发布的消费者对自身以及相关产品的评价信息；2) 各媒体发布的与本研究所选案例相关的视频采访信息以及评价内容；3) 与本研究所选案例相关的研究文献和调查报告。

Table 1. List of cases

表 1. 案例清单

序号	企业名称	公司发源地	领导者	任职	领导者介绍
1	海尔	青岛	张瑞敏	创始人曾任 CEO	张瑞敏，全球 50 大思想管理家之一，创建了全球白电第一品牌海尔，因其对管理模式的不断创新而受到国内外管理界的关注和赞誉。
2	京瓷	日本	稻盛和夫	创始人	稻盛和夫，日本“经营四圣”之一、京瓷创始人、京瓷名誉会长，是日本战后经济奇迹的缔造者和重要的见证者之一。

5. 案例分析

5.1. 案例简介

海尔集团是中国家电产业的领先企业之一，创业至今与时俱进，不断自我颠覆，不仅取得了较好的财务及市场绩效，并且成为全球百强品牌中第一个且唯一的物联网生态品牌，是工业互联网生态中国模式的典范。其创始人张瑞敏对海尔的成功有着非常重要的作用。在管理实践中，张瑞敏创造了“兼收并蓄、创新发展、自成一家”的海尔“水”文化。不管是在工作中还是在生活中，张瑞敏都强调过谦卑对企业和个人发展的重要作用。谦卑这一特质深深的贯穿海尔的企业文化。

由经营之圣稻盛和夫先生创立的日本长寿企业“京瓷”集团成为了日本不可逾越的“符号”般的存在。京瓷的企业文化用“敬天爱人”高度概括，“敬天爱人”是稻盛和夫一生的追求。他认为，企业管理中最重要的是“管理人心”，他在企业管理和生活中始终如一^[14]，稻盛和夫在传授自己的管理理念时，多次强调了谦卑对于领导者的重要作用。

本研究选取的企业的领导者都是谦卑型领导中的代表人物，各自所创办的企业都是所在行业的巨头，身为创始人的他们都要求公司内部的管理者具备谦卑的品质，都着重强调谦卑作为领导特质在管理领域的重要作用，都意识到谦卑对于塑造良好的组织关系以及提高组织学习能力有着一定的促进作用。

5.2. 谦卑对领导有效性的作用机制分析

5.2.1. 内部团结

1) 海尔张瑞敏

在海尔的资料中，如：“在海尔的工作团队里员工彼此间关系也很单纯，没有弯弯绕绕的勾心斗角。”；“整个离职过程温馨且不舍，事后也按时给我发工资了，没有克扣工资的情况。现在我还跟同事们有联系，之前澳洲情况严重的时候，他们还给我寄口罩。”

2) 京瓷稻盛和夫

在京瓷的资料中，如：“稻盛所致力做的就是“应用‘肌肤传感式’原理赢得职员的亲近感和依赖感”，即借助一切机会和手段，利用他所倡导的一整套哲学理念去教导和感染他的员工，使员工彼此成为“相互信任的同志”，产生一种“都是同一条船上的伙伴”的强烈意识，“能和他人同甘共苦”，并“通过努力工作去充实自己的人生”^[15]。

由此可见，谦卑的领导者能够使组织内部更加团结。谦卑型领导塑造和谐的组织氛围，减少员工之间的摩擦与纠纷，形成组织成员之间良好的组织关系。稳定的环境和良好的关系自然会使员工满意度得到提高，对组织内部关系产生正面的影响，进而使员工感受到归属感的同时能够为企业创造更多的经济价值。因此，内部团结是谦卑对领导有效性的重要影响因素之一。

5.2.2. 组织认同

1) 海尔张瑞敏

在海尔的代表性资料中，如：“本来工作后，离开父母了，要学着自己做饭吃的，也买了一堆锅碗瓢盆回来准备大练厨艺，结果公司食堂又好吃方便、又干净便宜，我根本就没有自己做饭吃的动力和必要啊”；“三年依然待在海尔，除了认可公司理念，还有就是怀揣梦想。毕竟创业公司不是每个人都能遇到可以成功的，也是有可能倒闭的。如果你真有能力，在海尔，你就会有无限大的可能性去发挥自己的个人魅力，施展自己的才华，这种机遇是大部分公司都给不了的，换句话说，是没有几个公司给的了”。

2) 京瓷稻盛和夫

在京瓷的代表性资料中，如：“稻盛甚至将自己创业以来所持有的个人股票，也无偿分给每个员工，由此来增强京瓷对员工的吸引力与凝聚力” [15]；“通过导入阿米巴经营，使每一位员工都萌生了经营者的意识，全体员工开始思考如何提高自己部门的销售额，如何削减经费”；“阿米巴中的每一位成员都把公司褒奖和同事赞扬当作最高奖赏。” [16]。

因此，谦卑型领导者所在企业的员工认同组织的文化战略、规章制度。拥有“谦卑文化”的企业都充分的考虑到了员工的需求并给予了员工很好的福利，能够为员工提供一个使自身才能得以充分展现的机会，激励员工的工作有效性，使员工对自己的企业有着高度的认同感。员工对企业有认同感，自然会为企业的生存发展考虑，员工有共同的目标，工作过程中会避免产生冲突影响工作效率，组织内部就会形成良好的组织关系，最终提高员工的满意度。因此，组织认同是谦卑对领导有效性的一个重要影响因素之一。

5.2.3. 知识获取

1) 海尔张瑞敏

在海尔的代表性资料中，如：“海尔集团作为国内用户参与创新实践的典范，其在创新的过程中，通过用户参与产品创新，不仅满足了用户的需求，而且帮助企业了解了用户和市场的需求，有效地避免了产品创新失败的风险。”。

2) 京瓷稻盛和夫

在京瓷的代表性资料中，如：“主动拜访客户，听听他们对新产品有什么好主意、好点子，对老产品有什么不满或希望，把他们的意见带回来，在开发新产品和开拓新市场中发挥作用。” [17]；“京瓷在经营中，无论研究、生产还是销售，各个部门都要彻底地理解和重视顾客的需求。”。

由此可见，在谦卑型领导者的影响下，企业在知识获取方面会积极应对消费者提出的建议或要求。积极主动获取知识能够帮助企业获取需求信息、创新想法、创新技能等资源，了解最新的知识，从而改善企业的销售状况，提高企业的净利润。企业知识获取的行为，有助于企业内外协调发展，是企业学习能力快速成长的一条重要途径。因此，谦卑有助于增强组织学习能力从而提高领导有效性。

5.2.4. 知识共享

1) 海尔张瑞敏

在海尔的代表性资料中，如：“我所在的 team 是一个十人的小 team，大 team 在 50 人左右。大家彼此尊敬、互相帮助，在老板的倡导下经常举行经验分享。”；“我还是非常感谢我的 leader，她鼓励我去做一些分享，并组织设计工作坊，也会和我交流学术上的成果，总之，在海尔，我学会了从更全局的视角去审视自己的设计，公司给我的平台也非常大。”

2) 京瓷稻盛和夫

在京瓷的代表性资料中，如：“京瓷的聚会，探讨更多的是工作上的问题。干部们总是轮流地进入各组(每桌为一组)，和大家交换意见，有时候也有批评呵斥，但是员工们并不因此而隐瞒自己工作上的难

题，而干部也将公司的哲学理念、原则制度通过这个聚会传递给员工。” [18]

因此，良好的工作氛围以及组织成员之间良好的组织关系有助于组织内部知识共享。谦卑型领导者能够营造良好的组织学习氛围，在组织内构建良好的组织关系，消除员工内心不安的因素，使员工彼此之间拥有更强的信任感，员工之间、上下级之间能够互相学习、分享，进行高效且有效的交流；同时，企业成员之间良性的沟通交流有助于在企业内部营造良好的组织关系，可以看出组织关系与组织学习两者之间有着相互促进的作用。由此可见，领导者的谦卑行为能增强组织内部知识共享程度，从而推动组织学习能力的提高，并最终对企业销售额产生正向影响。

5.2.5. 知识利用及创新

1) 海尔张瑞敏

在海尔的代表性资料中，如：“对于技术人员而言，洗衣机的用途就只能用来清洗衣物，但当海尔的技术人员发现四川的农民用洗衣机来清洗红薯时，他们却发现了洗衣机潜在的市场需求。因此，当海尔研发出可以用来清洗农作物的‘大地瓜’洗衣机时，海尔就占领了这一新兴市场。正是由于海尔重视新市场、新领域的开拓，其2020年销售额达到2097.26亿元，同比增长4.46%。其中海尔创造需求的产品销售收入占了海尔整个销售额的很大部分。”

2) 京瓷稻盛和夫

在京瓷的代表性资料中，如：“由于京瓷公司工具事业部重视用户的体验以及持续不断的根据用户的需求进行创新产品，京瓷公司连续盈利五十年，成为了制造型企业模仿的标杆。2020年4月30日，日本京瓷株式会社(京瓷)发布2019年度财报(2019年3月30日~2020年3月30日)营业收入约合人民币1035亿元，利润同比增长5.7%。”

由此可见，谦卑型领导者能够使企业有效的对获取的知识进行利用并在此基础上进行创新。组织在产品生产的过程中充分考虑消费者的需求，主动将顾客的想法纳入到产品设计当中，对企业的产品创新起着关键性的作用，使企业在进行知识利用及创新时真正的做到顾客导向，使产品符合市场要求，促进企业的销售额增长。因此，谦卑型领导所在企业能够充分利用知识进行创新，提高组织的学习能力，这对领导有效性有着积极的作用。

从以上的讨论中我们可以了解到，受领导者影响，谦卑型领导之谦卑这一特质已深深地融入企业的组织文化之中，谦卑的组织文化对于营造和谐的组织氛围，构建良好的组织成员关系有着积极的作用，能够使员工对组织有着高度的认同感，使组织成员之间的关系融洽团结。因此，谦卑型领导者对企业员工的内部团结以及组织认同等方面有着积极的影响，能够营造和谐的组织关系。同时，在谦卑型领导影响下，良好的组织关系能够使得组织学习氛围浓郁。组织积极主动向外部获取知识，组织成员内部将获取的知识加工，进行分享，互相交流，发表自己的见解，有效促进知识的利用，使组织在产品创新过程中时刻做到以客户为中心，设计符合消费者需求的产品，从而提高企业的销售收入。因此，谦卑型领导者对组织在产品创新过程中的知识获取、知识共享、知识利用及创新都有着很大的帮助，对于组织学习起到一定的促进作用。综上所述，可以认为谦卑对于领导有效性有着积极的作用。

6. 研究结论与理论贡献

通过对列举的两个典型的谦卑型领导案例进行剖析，本文提出并检验了谦卑对领导有效性的作用机制，得出了以下研究结论：

1) 良好的组织关系能够提高员工的工作满意度，使员工为企业创造更多的经济价值。谦卑型领导者会在组织中创造一种和谐的氛围，减少员工之间的摩擦与纠纷，使组织内部成员之间更加团结，从而改

善组织内部的关系，激发员工的工作热情。同时，谦卑型领导者有助于员工认同组织的文化战略、规章制度等。谦卑型领导者所属企业都充分的考虑了员工的需求并提供了很好的福利，能够增强员工对于组织的认可度，避免员工对组织的不满，降低员工离职率，因此员工对企业都有着高度的认同感。

2) 谦卑型领导者有助于提高组织的学习能力，进而提高企业的绩效表现。在组织学习层面，在谦卑型领导者的影响下，企业在产品创新的过程中会主动的了解消费者偏好以及市场需求，获取需求信息、创新想法、创新技能等资源，在始终做到以顾客为中心的同时积极与外界机构或企业建立联系，了解最新的知识；良好的工作氛围以及组织关系对于促进组织成员之间知识共享有着很大的帮助，而谦卑型领导者有助于营造良好的组织氛围，从而在组织成员之间形成一种良好的组织关系，因此谦卑型领导者对于企业成员之间知识共享有很大的帮助；谦卑型领导者在知识利用的过程中会主动将顾客的想法纳入到产品设计当中，真正的做到顾客导向，使产品符合市场需求，对于企业的产品创新起着关键性的作用。

3) 组织关系与组织学习相互促进都对彼此产生正向的影响。在研究中发现，组织氛围好、内部团结的企业更有利于成员之间知识共享，员工在知识共享的过程中会频繁的接触组织内部其他员工，对于营造良好的组织关系也有着正向的影响。正如《太极图说》中表述的：“太极动而生阳，动极而静，静而生阴。静极复动。一动一静，互为其根。”《皇极经世：观物内篇》中也有提到过“动之始则阳生焉，动之极则阴生焉，一阴一阳交而天之用尽之焉。”刘刚与成栋也在 2014 年的一篇《战略的阴阳平衡术》的文章中指出：中国传统阴阳平衡思维方式告诫我们，世上所有事物兼具两面性，其相生相克(即对立统一)的独特本质要求悖论元素之间相互制衡，并相互激发，只有如此才能保证可持续竞争优势。因此，在谦卑对领导有效性的作用机制中，组织关系与组织学习两个层面彼此对立，但又相互影响、相辅相成都对彼此的发展产生重要作用，正如阴阳两仪相生、相感以动而生生不息(如图 2)。

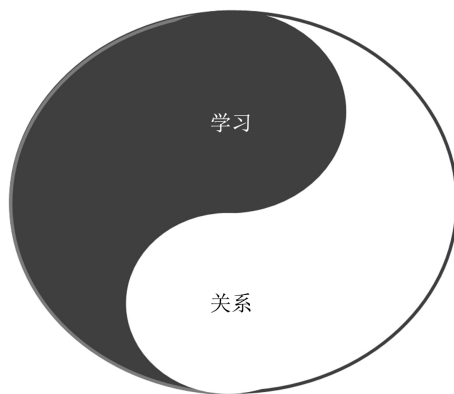


Figure 2. Relationship-learning Taiji diagram
图 2. 关系 - 学习太极图

4) 谦卑对领导有效性有正向的影响。谦卑型领导者营造了和谐的组织关系，使组织成员内部更加团结，同时也使得员工对组织的认同感不断增强；良好的组织氛围能够提高组织的学习能力，谦卑型领导方式下的组织更容易接受新的知识，创新氛围更为浓厚，从而使得员工在知识获取、知识共享以及知识利用及创新方面更为积极主动。领导者的谦卑行为有利于改善组织关系、提高组织学习能力，从而有效提高员工满意度、增加企业销售收入。因此，谦卑对领导有效性的改善有积极的作用。

本文的理论贡献主要有以下方面：一、本文提出了谦卑对领导有效性的作用机制模型，对于阐述和理解谦卑对领导有效性的作用机理有着重要的作用。二、本文通过对中外两个谦卑型领导者案例的研究，对领导有效性的五个方面进行验证分析，从内部团结、组织认同、知识获取、知识共享、知识利用及创

新五个方面解释了领导有效性及谦卑对领导有效性的作用机制。随着管理者所处的管理环境的不断变化,管理者们也在不断追求新的管理方法,对谦卑型领导的探索无疑是当前管理领域的研究热点,本文主要探讨谦卑对领导有效性的作用机制这个问题,希望本研究能够对完善谦卑型领导理论起到一定作用。

7. 管理建议与研究局限

7.1. 管理建议

本文的研究结果丰富了谦卑型领导者理论,同时对于管理实践也具有一定的参考价值。领导者在管理过程中,若能以谦卑的态度来对待每一个人,用谦卑的行为来对待每一份工作,这不但有利于构建良好的组织内部关系,对于促进个人和整个企业的绩效都有着很大的帮助。因此,谦卑对于领导者来说是一种重要的领导特质。根据本研究得出的结论,本文提出以下管理建议:

1) 谦卑领导应关注下属,能发现和欣赏下属的长处;克制自己针对他人的行为或态度;在应对员工提出的建议和批评时,乐于接受并采纳下属提出的建议和批评,并对此作出积极的应对;能更加客观地看待自己,包括能力、优势和不足。希望管理者在管理工作中要践行这些谦卑的管理行为,以谦卑的态度对待工作和员工。

2) 企业应该注重谦卑型管理者的招聘及培养。企业在人才招聘中,挖掘具有谦卑特质的人才;在人才培养时,要注重对人才谦卑品质的培养,为企业的发展做准备。

3) 本文从关系和学习两个方面出发。因此管理者在企业内部应该塑造和谐的组织文化以及良好的组织成员关系并在企业发展中注重企业创新学习能力的培养。

7.2. 研究局限

本文通过对案例进行探析,提出了谦卑对领导者的影响机制模型并验证了领导有效性的机制。但本文还是存在着以下不足:首先,本文的数据都是二手数据,缺乏进行访谈获得一手数据,因此希望之后有机会能够对企业高管进行访谈获得最新的数据,提高研究的准确性。二、本文所选择的案例仅仅包括了制造业行业,案例的面和量有限,因此该研究对于服务型企业以及非盈利组织仅具有参考价值,并不具备普适性,希望未来能够在学校、政府等方面进行观察、研究。

参考文献

- [1] 王雪婷. 谦卑型领导对员工帮助行为的影响机制研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中科技大学, 2019.
- [2] 齐蕾, 邢讷, 刘冰. “上有所好,下必甚焉?”——谦卑领导对员工反馈寻求行为影响机制[J]. 东岳论丛, 2017, 38(9): 167-176.
- [3] 王勇. “管理方格论”简评[J]. 领导科学, 2012(7): 52-53.
- [4] 崔晓林, 胡世杰, 李姗姗. 领导者的愤怒表达对领导有效性的影响分析与模型构建[J]. 领导科学, 2019(12): 50-53.
- [5] 李莹华. 权变理论与有效领导之洞见[J]. 内蒙古农业大学学报(社会科学版), 2008, 10(2): 169-171.
- [6] 罗瑾琰, 花常花, 钟竞. 谦卑型领导对知识员工创造力的影响及作用机制研究: 一个被中介的调节模型——基于社会认知的视角[J]. 研究与发展管理, 2016, 28(4): 106-116.
- [7] 范乐乐. 谦卑型领导对组织绩效的影响研究: 组织认同感与组织创造力的多重中介模型[D]: [硕士学位论文]. 杭州: 浙江工业大学, 2016.
- [8] Ou, A.Y., Tsui, A.S., Kinicki, A.J., Waldman, D.A., Xiao, Z. and Song, L.J. (2014) Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59, 34-72. <https://doi.org/10.1177%2F0001839213520131>
- [9] Ou, A.Y., Waldman, D.A. and Peterson, S.J. (2015) Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44, 1147-1173. <https://doi.org/10.1177%2F0149206315604187>

- [10] Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, **10**, 123-167.
- [11] 雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞. 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究[J]. *管理科学*, 2015, 28(2): 115-125.
- [12] Mesmer-Magnus, J.R. and DeChurch, L.A. (2009) Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 535-546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- [13] 杜军, 费卉卉, 李沫, 焦媛媛. 跨国公司海外 R&D 机构区位选择过程影响因素研究[J]. *管理学报*, 2011, 8(5): 683-690.
- [14] 杨维. 儒家思想在企业文化建设中的运用——以日本企业京瓷为例[J]. *国际公关*, 2019(7): 211.
- [15] 胡梨花, 刘骏. 公共合约观视角下的会计信息有用性探析[J]. *企业经济*, 2018(12): 98-102.
- [16] 翟正. 从日本京瓷企业文化看陶瓷类企业的长寿之道[J]. *佛山陶瓷*, 2016, 26(11): 40-44.
- [17] 稻盛和夫. 把萧条看作再发展的飞跃台[N]. *中国会计报*, 2020-11-20(005).
- [18] 尹晓磊. 企业制度与企业文化——京瓷公司内部管理制度分析[J]. *日本学论坛*, 2005(2): 61-64.