

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：辩证领导行为及其对企业创新能力和绩效的影响：一项基于中国传统文化的领导行为研究

作者：王辉 王颖 季晓得 纪铭

第一轮

审稿人 1 意见：

很高兴有机会评审这篇文章。本文提出了一个新的领导概念——辩证领导行为，并试图通过概念分析和实证数据，论证辩证领导行为植根于中国传统文化的依据及对组织变量(一般绩效与创新能力)的影响，研究设计严谨，数据收集和统计方法科学合理。尤其值得肯定的是作者在本文的题目中明确提出了“基于中国传统文化领导理论的探索”，表明了作者的理论自信和探索勇气。我有几个疑问和建议，提出来供作者参考。不过，这些疑问只是本人的意见，不代表编辑部，如果与其他评审专家的意见有冲突或不一致，请忽略本人的意见，听取编辑部的意见。

意见 1：本文开头的铺垫似乎没有必要。黄鸣鹏和王辉早在 2017 年就提出了辩证领导行为的概念，与 2020 年的疫情蔓延没有任何关系。本文也没有提供解释疫情应对的关于领导作用的内容。所以，这一段与本文的主题没有直接关系，建议删除。

回应：非常感谢您的建议！诚如您所说，新冠疫情的蔓延与辩证领导行为的提出没有非常直接的关联。但是，新冠肺炎疫情无疑对当前中国经济造成了深刻的影响。从零售餐饮、住宿旅游、交通运输、文化娱乐等行业营收大幅下滑，到制造业、房地产、施工建筑行业等因人流、物流受限而复工复产缓慢，再到远程办公、在线教育、在线医疗、生鲜物流等科技公司的异军突起，疫情给中国各个行业都带来了不同程度的挑战与机遇，而这些变化可能会深刻影响到行业未来的发展趋势和竞争格局。开头铺垫的初衷是想说明在疫情背景下，企业环境变得更加复杂，领导者需要权衡矛盾、应对变化、关注大局的需求变得愈发迫切，这为研究辩证领导行为及其影响提供了前提，故在问题引入时做了铺垫。根据您的建议，我们在“1. 问题提出”的导入部分增加了更为切题的描述，并在讨论部分对这一点进行了更加细致的说明，详见 p.5, p.30。

意见 2：辩证思维不仅是中国传统文化的思想，也是西方的哲学思想，更是马克思主义的基本原理。请提供更详细的说明和证据，本文所借用的是中国传统文化中蕴含的辩证思维思想，而不是其他辩证思维或辩证法的逻辑。或者，请提供更充分的依据，证明辩证思维是中国人特定的思维模式，非中国人没有这种思维，或者辩证思维不是他们的主流思维方式。“矛盾、变化和联系的原则构成了东方辩证思维的核心观点，对东方人的认知方式和行事风格产生了深远影响”。这些特点与西方有什么不同？如何证明这种思维方式是东方所特有的？

回应：非常感谢您的意见和建议！我们确实需要对东西方辩证思维的内涵进行更加详细的阐述和比较。根据您的意见，我们重新梳理了文章的理论部分，在认真阅读了相关文献并归纳总结的基础上，先对您的提问进行回答，并将相应内容补充在正文当中(详见 p.7)。

总的来说,本文中辩证领导行为是基于 Peng 和 Nisbett(1999)总结出的东方尤其是中国传统文化中蕴含的辩证思维(下文简称“东方辩证思维”)的三个原则提出的,其与西方主流的思维模式和西方的辩证法存在着很大差异,具体而言:

1. 东方辩证思维是东方人典型的思维方式,与西方人典型的形式逻辑范式(Logical thinking)是不同的(Liu, 1974; Lloyd, 1990; Needham, 1962; Zhang & Chen, 1991)。首先,在东方人的思维模式当中,世界是不断变化的,事物之间是相互关联的,矛盾始终贯穿其中(例如, Nakamura, 1964, 1985)。中国人接受矛盾的普遍存在,通过看似妥协的方法来处理矛盾,并时常在两个相互竞争的命题中找到真理。基于这一论证提出的东方辩证思维正如正文中描述的那样,具有三个维度: 1)矛盾原则(Contradiction),认为矛盾的存在是普遍的,肯定矛盾双方的相互对立关系,强调矛盾双方之间的相互依赖和相互转化; 2)变化原则(Change),认为现实世界并非一成不变,在认识事物、分析问题时,应当选用动态的视角,根据事物变化的规律找到认识事物和解决问题的最佳方案; 3)联系原则(Holism),阐明了现实世界中事物之间联系的普遍性,强调任何事物都不能脱离其所处情境和其他事物而单独存在。因此,在认识事物时,既要考虑事物本身,还要同时整体考虑事物所处的情境对事物发展的影响。

而西方人相信世界的永恒,相信矛盾有可能被消除,在理解事物时忽略整体而着重关注局部(例如, Cromer, 1993; Logan, 1986),东方思维所坚持的矛盾的命题与西方主流的形式逻辑定律(Formal logic)并不相容。形式逻辑定律自亚里士多德时期以来一直是西方传统思维方式重要的组成部分,西方人通过差异化(Differentiation)来回应出现矛盾的命题——即决定两个命题中哪一个是正确的。形式逻辑强调了三个不同的原则:同一律、矛盾律、排中律。同一律的基本内容可以用公式表示为: $A=A$ 。具体来说,在同一思维过程中,必须保持概念自身的同一,在什么意义上使用某个概念,就必须自始至终在这个唯一确定的意义上使用这个概念。同一律的作用就是保持思维的确定性。矛盾律是指,在同一思维过程中(即就同一对象、同一时间、同一关系而言),不能同时用两个互相矛盾的概念“A”和“非 A”指称同一个对象,即一个判断不能既断定某对象是什么,又断定它不是什么,不能同时肯定两个互相矛盾或互相反对的判断都是真的,必须确认其中有一个是假的。如果同时肯定它们都是真的,那就要犯“自相矛盾”的逻辑错误。排中律认为,在同一思维过程中,对于同一对象所做的两个互相矛盾的判断,必须肯定其中有一个是真的。由此可以看出,形式逻辑在看待问题时排斥矛盾、拒绝中庸、孤立静止的观点与东方辩证思维提到的承认矛盾、接受中庸、动态变化的观点显然是不同的,这也说明了西方主流的形式逻辑规律与东方的辩证思维原则之间存在较大差别。

2. Peng 和 Nisbett(1999)提出的东方辩证思维与西方辩证法也存在差异。西方的辩证法风格从根本上与形式逻辑规律一致,它们是以实现合题为导向,强调稳定性、连贯性,意图通过整合来解决矛盾。比较具有代表性的是黑格尔提出的“正反合”三段论,正题是逻辑预设的前提;反题是逻辑对立的前提;合题则是在逻辑上,从两个相互对立的矛盾前提中扬弃而来的。在西方哲学和宗教中,辩证法是指一种进步的认识论或历史过程。通过对话、逻辑分析、谈判,甚至暴力(例如,社会阶级之间的斗争),来最终解决矛盾,实现合题。东方文化背景下的辩证思维接受了矛盾的对立统一,认为对立的共存是永恒的,认为矛盾双方是孤立的可能被认为是一个思想错误或不成熟的表现(Peng & Nisbett, 2000)。在东亚哲学中,矛盾被视为一种无需解决的冲突状态,对立的现象,如爱和恨,是相互构成的,二者缺一不可,它们将永远以平衡状态存在。

3. 除了其他通常用来解释文化差异的文化价值观(例如,集体主义-个体主义,权力距离)之外(Hofstede, 2001; House et al., 2004),学者们认为东方辩证思维是一个特别适合解释东西方文化差异的变量(Spencer-Rodgers et al., 2010a, 2010b; Bai et al., 2015)。越来越多的研究表明,与北美相比,东亚人用一种更辩证的方式来描述自己和自己的感情,他们也更倾向于

在看待事物时使用中庸的思维方式和价值标准。例如, Ji 等(2004)发现, 非典爆发之后, 中国人和加拿大人看待消极事件的观点很不同。相比于加拿大人, 中国人较少悲观, 他们在抱怨非典疫情带来的灾难的同时, 也看到了非典疫情带来的积极效应, 如非典让大家更加珍惜生命和亲情, 更加关心国家大事等。Choi 和 Choi(2002)的研究发现, 与美国人相比, 韩国人表现出更为矛盾的自我概念(例如, 我很外向, 但有点害羞)。Spencer-Rodgers 等(2004)也发现了类似的结果, 即与美国人相比, 中国人在积极和消极的自我评价方面更加能够包容矛盾, 他们同时认为自己既慷慨又自私。此外, 平均而言, 东亚人更容易接收心理上矛盾的状况 (Psychological contradictions)(Peng & Nisbett, 1999, 2000), 对看似矛盾的现实和描述并不感到惊讶(Choi & Nisbett, 2000), 他们对变化更加敏感, 更容忍矛盾, 认知更加整体(Nisbett et al., 2001)。

上述研究体现了东西方在主流思维方式上的差异, 总体来说, 东方人更多地具备辩证思维, 而西方人更多地使用逻辑思维进行认知。然而, 随着全球化的不断深入, 东方辩证思维也得到了越来越多西方人的认可和接受。例如, 有学者发现, 不管是在东方还是西方, 具备东方辩证思维观念的个体拥有更为辩证和平衡的价值观念(Wong et al., 2003), 同时拥有积极和消极的自我观念(Hamamura et al., 2008; Spencer-Rodgers et al., 2004)。

因此我们认为在当代社会, 这一思维模式已经不为东方人独有, 但是总体上东方人比西方人表现得更为明显和突出。而且不可否认的是, 因为这种思维模式来源于东方智慧, 因而具有浓烈的东方特色, 这一点我们在文中进行了更清晰、更具体的阐释(正文 p. 18, p. 22), 希望可以解答您的问题。

意见 3: 尽管本文提供了辩证领导行为与其他领导概念(例如变革领导、矛盾领导等)相比的增益效度(incremental validity), 但本文没有进行 nomological network analysis, 从概念和实证两方面区分辩证领导行为与其他领导行为或领导方式的区别。特别建议作者要考虑家长式领导, 理由是这个概念也被某些人认为是基于中国文化的本土概念, 但实际上其他国家也建立了自己的家长式领导概念和测量方式(如 Aycan, et al., 2013)。如果作者能提供辩证领导行为与相关概念和不同概念的聚合效度和区分效度, 可以更充分的证明辩证领导行为的价值。**回应:** 非常感谢您的宝贵建议! 根据您的建议, 我们仔细拜读和研究了 Aycan 等(2013)的文章, 一致认为该文章采取的研究范式非常好, 因此我们尝试借鉴这个范式从概念和实证两方面区分辩证领导行为与其他领导行为或领导方式。

首先, 从概念角度出发, 我们对辩证领导行为与家长式领导、变革型领导行为、矛盾型领导行为进行了区分。

第一, 关于辩证领导行为与家长式领导之间的区别。在郑伯坝的三元理论中, 家长式领导被定义为一种在人治的氛围下, 所显现出来的具有严明纪律与权威、父亲般的仁慈及道德廉洁性的领导方式, 包含威权、仁慈和德行三个维度(Farh & Cheng, 2000)。其中, 德行维度与辩证领导行为没有明显重叠, 威权和仁慈维度似乎与辩证领导行为中的恩威并施存在一定的关联, 但仔细比较它们之间具有显著区别。家长式领导里的威权和仁慈是两个独立的维度, 甚至有实证研究表明二者存在负相关关系(Cheng et al., 2004; Farh et al., 2008)。此外, 有学者主张家长式领导的三种不同形态并不一定是联结在一起密不可分的, 也可分开探讨(Farh & Cheng, 2000; 李珣等, 2014)。比如, 李珣等(2014)将家长式领导的威权、仁慈、德行三个维度作为三个独立的变量来研究, 并发现三者对员工创新行为具有不同的影响作用。与此类似, 领导力领域的研究者逐渐开始对威权型领导或仁慈型领导单独进行研究(如, Li et al., 2019; Wang & Cheng, 2010)。综上, 家长式领导里的威权和仁慈不一定同时具备甚至可能一高一低, 而辩证领导行为强调立威和施恩的和谐共存与动态平衡, 恩和威矛盾双方可以同时施行和转化, 针对矛盾的管理措施领导不能走极端也不能片面, 而是要时时刻刻考虑权衡。

在恩和威的内涵上,辩证领导行为与家长式领导也有差异。家长式领导的仁慈强调对下属工作和生活如同家长般的关心,这种关心超出了工作范畴,还包含对下属工作之外的家庭和业余生活等的关怀;立威是领导强调个人的绝对权威,并对下属进行严密控制,涵盖专权作风、贬损下属能力等立威行为,下属相应地要表现出敬畏和服从(Farh & Cheng, 2000; Aycan, 2006)。相对而言,辩证领导行为里的恩威并施完全是针对工作任务而发出的行为(如批评与肯定兼顾、授权与监督并重等),并没有溢出到工作之外的生活方面,并且恩威并施中的立威并不强调下属对领导个人的绝对服从,而是为了让下属完成任务而施展的威慑力。

第二,辩证领导行为与变革型领导行为之间的区别。首先,二者的研究对象存在差异。辩证领导行为关注企业高层管理者这一至关重要的特定群体(黄鸣鹏,王辉,2017),而变革型领导行为的研究对象包含组织中各个层级的领导者(如团队领导和中层管理者),不只关注高管这一特定群体。其次,二者的内涵也有明显差异。变革型领导行为指的是领导者通过展现其独有的特征——领导魅力、领导感召力、智力激发和个性化关怀,最大限度地发掘下属的潜力来实现最高水平的绩效表现(Bass & Riggio, 2006; 陈永霞等,2006)。辩证领导行为并不涉及变革型领导行为中前三个维度的内容,而第四个维度个性化关怀从名称上似乎和辩证领导行为中因人而异这一维度有点相似,但仔细分析理论内涵后我们发现二者还是有不同的侧重点:个性化关怀不仅包含领导者在工作过程中关心下属的个人实际情况、给予耐心的教导或建议,而且还包括关怀、帮助下属解决生活和家庭等私人方面的问题,这个是辩证领导行为概念中不涉及的方面,辩证领导行为更强调灵活变化。最后,二者的关注点有所差别,变革型领导行为的所有维度涉及的内容都是如何管理下属,而辩证领导行为不仅包含了管理人的维度(如因人而异、恩威并施、整体管理),而且包含了如何管理企业业务和战略的维度(如适时调整、权衡矛盾、注重协调)。

第三,关于辩证领导行为与矛盾型领导行为之间的区别。矛盾型领导行为指的是领导者在工作场所中所表现出的那些看似矛盾却相互关联的领导行为,旨在同时且长期动态满足来自组织结构和下属的相互冲突的要求。Zhang 等(2015)首先提出了人员管理中的矛盾型领导行为(Paradoxical Leader Behavior in People Management)这一概念,它共包含五个维度:自我中心与他人中心相结合,既维持亲密又保持距离,对待下属一视同仁且允许个性化,严格执行工作要求且保持灵活性,维护决策控制且允许自主性。这五个维度都是与管理企业中的人有关的,它们只部分体现了辩证领导行为中恩威并施和因人而异两个维度里的一些内容。此外,这一概念关注的研究对象是企业中的团队领导(Zhang et al., 2015)。相比之下,辩证领导行为是企业高管展现的,不仅包含管理人的部分,还包含怎么以动态发展的眼光关注环境变化、及时调整企业战略、权衡企业发展面临的诸多矛盾、注重协调和运用全局观去整体管理等等这些有关如何管理整个企业和组织的部分。因此,辩证领导行为比人员管理中的矛盾型领导行为更全面、涵盖的内容更丰富,而且二者关注的研究对象也有所区别。

在之后的研究中,Zhang 和 Han(2019)进一步提出了企业长期管理中的矛盾型领导行为(Paradoxical Leader Behavior in Long-term Corporate Development)这一概念,它包含四个维度:同时保持短期效率和长期发展,同时保持组织的稳定性和灵活性,同时关注股东和利益相关者群体,顺应和塑造环境中的集体力量。这个概念看似与辩证领导行为中的权衡矛盾维度有些相似,但是二者也存在显著区别。具体地,在 Zhang 和 Han(2019)的文章中提到,“The current measurement [of PDL-CD] cannot fully capture the dynamic process of paradox management. Executives must adjust their actions according to varied situations.” (p. 52). 换言之,企业长期管理中的矛盾型领导行为注重在矛盾的企业发展需求和影响企业长期发展的矛盾力量之间的权衡,但是却无法回答矛盾型领导策略的动态适用性问题。而辩证领导行为不仅讲求权衡矛盾,还讲求适时地动态调整和把握全局地整体管理。在辩证型领导视角下,矛盾是普遍存在的,但是矛盾双方也是时时变化的,在不同的情境中,对矛盾的权衡也需要适时

调整。此外，辩证领导行为不仅关注企业战略与实践方面的治理，也强调企业人员的管理，而企业长期管理中的矛盾型领导则只关注公司整体治理问题。

综合上述阐释，我们认为，辩证领导行为与家长式领导、变革型领导行为、人员管理中的矛盾型领导行为、企业长期管理中的矛盾型领导行为存在一定相关，但也有着本质区别。关于这些概念的区分，我们也在正文中(p.8-9)进行了补充。因为正文的实证研究部分没有对应的家长式领导的数据，所以在正文的理论阐释中我们目前没有提到辩证领导行为和家长式领导的区分，如您认为有必要加上，我们后续也可以补充进去。

从实证上，我们在正文中通过验证性因子分析方法(p.20-21)对辩证领导行为与变革型领导行为(中、美样本)、人员管理中的矛盾型领导行为(美国样本)、企业长期管理中的矛盾型领导行为(美国样本)、愿景构建(美国样本)进行了区分效度的检验，结果表明，辩证领导行为与这些概念存在区别。然而，诚如您所说，在之前版本的文章中，我们没有检验辩证领导行为与这些变量之间的聚合效度。根据您的建议，我们详细阅读了 Aycan 等 (2013)的这篇文章，并试图参考这篇文章的范式进行一些分析。

为了检验辩证领导行为与变革型领导行为、人员管理中的矛盾型领导行为、企业长期管理中的矛盾型领导行为、愿景构建之间的区分效度，我们研究团队利用之前曾分别通过国内问卷星平台的样本服务和美国 MTurk 平台收集过的一批数据进行数据分析。然而，之前在文章中对中国样本的分析最终选择呈现通过 EMBA 学员收集到的问卷数据，原因在于，相对于问卷星平台上收集到的数据，我们对 EMBA 学员的组织汇报关系了解得更清楚，对他们的问卷填写质量也能够有更清晰的把控。至于采用从美国 MTurk 平台收集的数据进行比较，一是因为研究团队缺乏从美国多家公司收集高管数据的途经，二则是因为从 MTurk 平台上收集的数据可靠性已经在之前很多已经发表的研究中得到了验证(可参见对 MTurk 平台数据使用的综述文章, Porter et al., 2019)。

遗憾的是，我们之前分别通过问卷星和 MTurk 收集的数据中并没有包含对家长式领导的测量，导致我们无法从实证上对辩证领导行为与家长式领导进行聚合效度与区分效度的检验。如果您希望我们补充这方面的实证分析，还请您之后继续为我们明确指出，谢谢您！此外，Aycan 等(2013)提出在工作和生活中给予下属指导和照顾的家长式领导在高权力距离和集体主义的文化中(如，中国、土耳其和巴基斯坦)与威权型领导(Authoritarian leadership)和养育-任务型领导(Nurturant-task leadership)更相关，而与变革型领导行为(Transformational leadership)和参与式领导(Participative leadership)之间的关系则在高权力距离和集体主义的文化中和在低权力距离和个体主义的文化(如，美国、德国、荷兰)中没有太大区别。然而，由于辩证领导行为相关的研究还不够成熟，我们暂时无法提出对辩证领导行为与其他领导行为之间的相关关系在不同文化中的差异的假设，因此，我们接下来只是以探索性分析的角度对我们从问卷星和 Mturk 上收集的中美数据进行分析 and 讨论，而没有将这部分内容囊括在正文中。

通过问卷星平台的样本服务收集到的数据来自 205 位直接向企业 CEO 汇报的高层或中高层管理者。这 205 位管理人员来自各个行业，66.8%为男性，平均年龄 37.22 岁 ($SD = 4.93$)，平均与 CEO 共事 5.69 年($SD = 2.73$)。结合我们之前从 MTurk 平台上收集到的来自 175 位美国高层或中高层管理者的数据，我们试图检验辩证领导行为与变革型领导行为、人员管理中的矛盾型领导行为、企业长期管理中的矛盾型领导行为、以及愿景构建这四个变量的聚合效度。

首先，我们对这五个变量在中美样本中的测量模型的构型不变性(Configural invariance)与测度不变性(Metric invariance)进行了检验，结果如下表 1 所示。可以看出，在中美文化情境下，辩证领导行为、人员管理中的矛盾型领导行为及企业长期管理中的矛盾型领导行为的测量内涵没有区别。此外，由于变革型领导行为量表在两个样本中的验证性因子分析模型拟

合效果较差,我们参照 Aycan 等(2013)的做法,删除了在任一样本中载荷不显著或过低(因子载荷 <0.4)的条目,最后保留了三维度共 6 个条目的量表。结果发现,该量表在中美文化情境下的测量内涵也没有区别。而愿景构建的量表因为只有两个条目,其构型不变性模型与测度不变性模型的自由度为负,无法拟合数据,故无法检验。

其次,分别将辩证领导行为与这四种领导行为进行相关分析,结果如表 2 所示。经过 Fisher's Z 检验,结果发现,辩证领导行为与变革型领导行为之间的相关关系在中美文化情境下没有显著差异($Z = 1.46, p > 0.10$),然而,辩证领导行为与愿景构建($Z = 3.34, p < 0.01$)、人员管理中的矛盾型领导行为($Z = 6.15, p < 0.01$)及企业长期管理中的矛盾型领导行为($Z = 9.67, p < 0.01$)之间的关系在中美文化情境下存在显著差异。具体而言,辩证领导行为与这三种领导行为之间的相关系数在中国情境下显著低于在美国样本中的相关系数。

虽然本文没有提出辩证领导行为在不同文化情境下与其他领导行为的相关关系存在差异的假设,但单就本研究的数据结果来看,在中美样本中,辩证领导行为与变革型领导之间均呈现弱相关,表明中美被试均能很好地区分辩证领导行为与变革型领导行为。

此外,在中国样本中,辩证领导行为与愿景构建呈现弱相关关系,而在美国样本中,辩证领导行为与愿景构建呈现中等程度的相关关系,表明美国被试在更大程度上将辩证领导行为视作为企业的长足发展构建愿景。

最后,在中国样本中,辩证领导行为与两种矛盾型领导均呈现中等程度的相关关系,而在美国样本中,辩证领导行为与两种矛盾型领导均呈现高度相关。虽然本文没有提出相关假设,但是我们推测其中一个可能的原因在于美国被试对矛盾的信息处理能力比中国被试更弱,导致他们对辩证领导行为与两种矛盾型领导区别更弱。对此,我们在文章的“研究局限与展望”部分鼓励未来的研究可以从对矛盾信息的处理能力的角度入手,更进一步地探索辩证领导行为在不同文化情境下与相关变量的聚合效度、区分效度与对关键变量的预测效度。此外,由于我们的研究中没有从实证的角度区分辩证领导行为与家长式领导,我们也鼓励未来的研究可以补足这一点、更加全面地考虑辩证领导行为的法理学网络(Nomological network)(正文 p.30)。

结合在正文中通过验证性因子分析方法(p.20-21)验证的辩证领导行为与这四种领导行为在测量上的区分效度,我们从实证的角度再次说明了辩证领导行为与变革型领导、愿景构建、人员管理中的矛盾型领导行为、企业长期管理中的矛盾型领导行为之间存在一定程度的相关关系,但却是不同的变量。再次感谢您为我们提出的这一建议,希望我们的阐述和分析可以解答您的问题。

表 1 各领导行为量表测量一致性

	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	ΔCFI	TLI	SRMR	RMSEA
辩证领导行为(六因子)										
1. Configural invariance model	558.163	388	1.44			0.939		0.927	0.048	0.048
2. Metric invariance model	578.503	404	1.43	20.340	16	0.937	0.002	0.928	0.063	0.048
变革型领导行为(三因子)										
1. Configural invariance model	13.624	12	1.14			0.996		0.989	0.032	0.027
2. Metric invariance model	17.618	15	1.17	3.994	3	0.993	0.003	0.986	0.046	0.030
人员管理中的矛盾型领导行为(五因子)										
1. Configural invariance model	712.246	398	1.79			0.879		0.860	0.058	0.064
2. Metric invariance model	734.863	415	1.77	22.617	17	0.877	0.002	0.863	0.068	0.064
企业长期管理中的矛盾型领导行为(四因子)										
1. Configural invariance model	461.059	328	1.41			0.938		0.928	0.050	0.046
2. Metric invariance model	476.012	344	1.38	14.954	16	0.939	0.001	0.932	0.060	0.045

表 2 中美样本中辩证领导行为与相关领导行为的相关系数

	变革型领导行为	愿景构建	人员管理中的矛盾型领导行为	企业长期管理中的矛盾型领导行为
中国样本(N = 205)	0.36**	0.11*	0.48**	0.63**
美国样本(N = 175)	0.16*	0.50**	0.73**	0.82**

注: ** $p < 0.01$.

意见 4: 本文提供了使用西方管理者样本验证问卷的数据, 并证明辩证领导行为问卷也适用于西方社会的管理者。请对此做出进一步解释: 既然基于中国传统文化的领导行为概念也可以解释西方的管理行为, 我们是否还可以坚持认为这是中国人所特有的?

回应: 非常感谢您的提问! 正如我们在回复您意见 1 中所提到的, 辩证领导行为的理论基础是 Peng 和 Nisbett(1999)提出的东方辩证思维概念, 尽管辩证思维起源于东方哲学(Peng & Nisbett, 1999), 但实证研究表明, 辩证思维在西方文化中也存在, 且发挥着类似的心理功能(English & Chen, 2007; Spencer-Rodgers et al., 2004)。例如, 有学者发现, 不管是在东方还是西方, 拥有辩证思维观念的个体拥有更为辩证和平衡的价值观念(Wong et al., 2003), 同时拥有积极和消极的自我观念(Hamamura et al., 2008; Spencer-Rodgers et al., 2004)。除此之外, 有研究进一步发现, 在西方人当中, 年长者相较于年轻人拥有更多的辩证思维(Riegel, 1973; Basseches, 1980), 随着年龄的增长, 个体更加成熟, 辩证思维也随之增加, 对待看似矛盾的观点和事物时的接受程度和理解程度都得到很大提升, 这一点不管在东方还是西方都十分普遍 (Baltes & Staudinger, 1993; Williams & Aaker, 2002)。

其次, 正如我们正文中提到的, 辩证领导行为提出的一个重要原因是组织生存的环境越来越动态(Luciano et al., 2020; Smith & Lewis, 2011; Smith & Tushman, 2005), 为了应对这些不断变化的、有时又是矛盾的环境需求, 企业高层管理者不得不时刻关注变化, 把握全局, 权衡矛盾, 而这些正是辩证领导行为所具有的行为特征。因此, 虽然辩证领导行为是基于辩证思维提出的, 具有东方特色, 但是它在帮助企业高层领导者带领企业更好地应对动态、矛盾的环境需求方面具有普适性。

但是辩证思维是中国人长久文化积淀而来的典型思维模式, 烙印在中国管理者管理行为的方方面面, 不管是从表现形式的丰富性、践行的彻底性还是使用的习惯性, 中国管理者都很有可能优于西方管理者。因此, 我们认为辩证领导行为并非中国管理者特有, 只是在中国领导者的身上表现得更加明显。

为了验证上述观点, 即 1)辩证领导行为非中国高层管理者特有, 2)中国高层管理者相较于西方高层管理者拥有更高的辩证领导行为, 我们在使用中国样本进行初步探索的基础上, 补充了西方样本作为验证上述两种观点的证据。从方法上来说, 对根植于中国文化的管理行为进行跨文化验证和比较是凸显其文化特色和丰富内涵的重要手段(Pellegrini & Scandura, 2008; Pellegrini et al., 2010)。如我们所预想的一样(表 3), 西方管理者虽然也展现出一定程度的辩证领导行为, 但是不管是从总体来看, 还是从不同维度上来看, 中国管理者的表现都略胜一筹。由此进一步为辩证领导行为的文化特色提供了佐证。

表 3 辩证领导行为及其各维度得分差异(中美样本对比)

	Mean(SD): 中国样本	Mean(SD): 美国样本	t 值, $df=429$
辩证领导行为	4.93(0.73)	4.58(0.72)	5.05***
维度 1: 适时调整	5.06(0.72)	4.63(0.87)	5.67***
维度 2: 因人而异	4.71(1.00)	4.56(0.87)	1.68†
维度 3: 恩威并施	4.99(0.81)	4.41(0.82)	7.23***
维度 4: 权衡矛盾	5.03(0.79)	4.60(0.87)	5.39***
维度 5: 注重协调	4.82(0.98)	4.67(0.82)	1.75†
维度 6: 整体管理	4.94(0.85)	4.60(0.88)	3.92***

注. 中国样本 $N = 256$, 美国样本 $N = 175$.

† $p < 0.10$, *** $p < 0.001$.

但是诚如您所说,上述内容在我们之前的行文中只是进行了简单的交代,对于使用西方样本的意图和动机都没有进行充分的说明,这对读者理解这部分内容造成了困难。为了解决这一问题,根据您的建议,我们在文中对该内容进行了详细的补充说明,详见 p.18。

意见 5: 请更详细地阐述辩证领导行为与辩证思维的关系。辩证领导行为的本质为何?是一种风格?还是一种策略?或者是一种能力?本文在后面的陈述中,有“辩证领导能力”的表述,还有“通过不断提升自己的辩证领导行为”的表述。能力可以提升,请问领导行为如何提升?请提供更详细的解释。

回应: 非常感谢您的意见和建议!对于您提出的第一个问题(“请更详细地阐述辩证领导行为与辩证思维的关系。”),辩证领导行为和辩证思维的关系主要体现在如下方面:1)本质上来说,辩证领导行为聚焦在领导行为方面,而(东方)辩证思维关注个体的思维方式和思维模式,虽然辩证思维模式是辩证领导行为的理论基础,但是二者存在本质差异;2)辩证思维在个体行为中的表现是多种多样的,谈判行为、沟通行为、消费行为中都可能体现个体的辩证思维。而辩证领导行为可以说是辩证思维在高层管理者领导行为上的反映。结合高层管理者的角色与任务,辩证领导行为将在高层管理者管理企业战略和企业人员两方面都有体现;3)从本研究来说,辩证领导行为虽然是基于 Peng 和 Nisbett(1999)归纳出的东方辩证思维三个维度提出的理论上的框架,但是根据黄鸣鹏和王辉(2017)的访谈结果,企业高管在日常的工作中的行为有辩证领导行为的典型表现。比如,华为公司创始人任正非倡导的“灰度管理”、“居安思危”等都是辩证领导行为的体现。从数据上来说,对 218 名北京某知名高校 EMBA 学员问卷调查的结果发现,辩证领导行为与辩证思维之间呈现较低程度的正相关 ($r = 0.26, p < 0.001$),因此二者从实证上来说也存在差异,即,具有辩证思维的高管并不一定展现出辩证领导行为。

对于您提出的第二个问题(辩证领导行为的本质为何?是一种风格?还是一种策略?或者是一种能力?本文在后面的陈述中,有“辩证领导能力”的表述,还有“通过不断提升自己的辩证领导行为”的表述。能力可以提升,请问领导行为如何提升?请提供更详细的解释。),我们认为本文中探讨的是领导者的辩证领导行为。作为一种领导行为,领导者可以通过培训、社会学习等方式,培养和提高自己的辩证领导行为,类似的习得和培养方式在其他领导行为的研究中也有所涉及。例如, Bass 和 Avolio(1990, 1998)对“全面领导力发展”这一培训项目的有效性进行了跟踪调查,从 200 名高管和 500 名社区领导人那里收集到的工作场所的自我报告、事件和学院评级结果指出,这一培训方案取得了积极的结果,参与者的变革领导能力得到了显著提升。由此可见,通过量身定制的领导力培训项目是可以对领导者特定领导行为进行培训和培养的,辩证领导行为也可通过此方式习得。遵循您在文字表述方面提出的建议,我们在正文中删掉了有歧义的“辩证领导能力”的表述,在文中统一使用“辩证领导行为”的描述,并且修改了“通过不断提升自己的辩证领导行为”的表述,在实践意义部分对领导者如何培养自己采取更多的辩证领导行为做了更细致的补充和说明,详见 p.29。

意见 6: 战略领导行为与非战略领导行为有必要在这里进行区分吗?若要区分,请对战略领导行为提供更详细的定义,并对辩证领导行为与战略领导行为的关系给出解释和说明。

回应: 感谢您的提问和建议!战略领导行为是高层管理者进行预期,想象、维持柔性,战略性思考,以及发起变革、为组织创造可行未来的一系列行为(Ireland & Hitt, 2005)。Hambrick(2001)指出领导和战略领导行为两个概念的内涵存在区别。首先,就关注点来说,战略领导行为的研究主要关注战略型领导者(即组织的高管,如 CEO、董事长等人)的个人特征、行为方式、做事内容等因素如何影响组织产出。其研究对象可以是领导者个人(如 CEO)、

广义的“高层管理团队”、或者是所有者群体(如, 董事会) (Hambrick, 1989)。而一般领导行为的研究对象涉及组织中每一个级别的管理者, 如基层领导、中层领导者等。

除此之外, 一般的领导研究从微观视角出发, 关注领导者与下属之间的关系, 探讨领导者的个性和行为方式、领导风格等如何影响领导下属和团队行为。战略领导行为研究侧重于宏观管理工作, 组织的结构和战略, 不仅依赖于环境中的资源和机会, 更会受到高层管理者个人因素的影响。Hambrick 和 Mason(1984)的高阶梯队理论指出, 环境中各种现象的数量和复杂程度远远超出了人们所能理解和处理信息的范围, 决策者必须对信息进行取舍, 宏观管理活动由此会受到管理者个人特征的影响。最终, 组织的行为和产出既反映了组织的外部环境特征和组织的价值观, 也反映了组织中战略型领导者的个人特征。

本文中关注的辩证领导行为涉及到对企业战略与实践的把控, 一般只有在 CEO 或高层管理者级别的领导者身上才能有所体现。因此, 我们认为强调辩证领导行为是战略领导行为的一种体现是有必要的。

意见 7: 作者把辩证领导行为定义为中国特有的概念, 但实证研究使用的是来自西方的理论, 即逻辑还是西方的。这样概念价值和意义在哪里? 如何体现其中国特色? 更进一步, 本文的题目是基于传统文化的领导理论, 但实际上本文用的高阶梯队理论, 是典型的北美理论。那本文的理论究竟是什么? 辩证领导行为只是一个概念, 构不成理论, 也没有内在逻辑。本文所检验的假设, 无论是否得到验证, 都是根据西方理论推论出来的。请作者提供更详细的解释: 本文的理论意义为何? 本文基于哪个传统文化的领导理论? 或者建立了什么领导理论? 在讨论部分, 本研究的理论贡献过于笼统和原则化, 请提供更具体的贡献的证据并给予恰当地诠释。

回应: 非常感谢您的意见和建议。

针对您的意见 1(即“作者把辩证领导行为定义为中国特有的概念, 但实证研究使用的是来自西方的理论, 即逻辑还是西方的。这样概念价值和意义在哪里? 如何体现其中国特色? 更进一步, 本文的题目是基于传统文化的领导理论, 但实际上本文用的高阶梯队理论, 是典型的北美理论。那本文的理论究竟是什么? 辩证领导行为只是一个概念, 构不成理论, 也没有内在逻辑。本文所检验的假设, 无论是否得到验证, 都是根据西方理论推论出来的”), 我们首先希望表明辩证领导行为是基于 Peng 和 Nisbett(1999)归纳总结出的东方辩证思维的三原则提出的, 而作为辩证领导行为在理论上的根基, 东方辩证思维具备很强的中国特色, 或者说东方文化特色。具体而言, 东方辩证思维与西方主流的形式逻辑思维存在很大的差异, 这一点我们在对您意见 2 的回复中已经进行了详细的阐述, 详见本意见回复信 p.3-5。

其次, 针对您提到的我们的理论框架使用的还是典型的北美理论——高阶梯队理论。诚然如您所说, 本文在讨论辩证领导行为对企业创新能力和企业绩效的影响时, 使用的是高阶梯队理论的框架, 原因在于: 1)如对您意见 6 的回复(p.14)中所说, 高层管理者辩证领导行为是战略领导行为的一种体现, 而高阶梯队理论正是用来预测和揭示高层管理者个人特征和管理行为如何在企业层面发挥作用的经典理论框架, 与本文的研究目的一致; 2)虽然高阶梯队理论最初由西方学者提出, 但是不可否认其内涵和预测效力具有普适性。这一点在多个文化背景下的实证研究中都得到了印证 (Lin & Shih, 2008; Waldman et al., 2006)。中国情境下核心高层管理成员如 CEO 或董事长以及 TMT 如何影响企业战略决策, 近年来受到了学者们的广泛关注。类似于国外相关研究, 这些中国情境下的研究大多采用了高阶梯队理论框架(陈传明, 孙俊华, 2008; 孙海法等, 2006)。作为一种揭示高管个人因素如何对企业战略层面结果发挥影响的理论, 高阶梯队理论的预测效应和理论解释力具有跨文化稳定性和准确性, 用于揭示高层管理者对企业层面绩效和创新的影响有其适用性和实用性(汪金爱, 宗芳宇, 2011)。相关内容我们在正文中也做了补充, 详见 p.9。

3)诚如您所说,本文的研究重点虽然是辩证领导行为这一概念,但并未形成辩证领导理论,故原先的题目存在歧义。在当前的文章中我们按照您的意见对题目和相关描述做了修改,题目现在已调整为“辩证领导行为及其对企业创新能力和绩效的影响:一项基于中国传统文化的领导行为研究”。

针对您的意见 2(即“请作者提供更详细的解释:本文的理论意义为何?本文基于哪个传统文化的领导理论?或者建立了什么领导理论?在讨论部分,本研究的理论贡献过于笼统和原则化,请提供更具体的贡献的证据并给予恰当地诠释”),本文探讨了以东方人看待处理矛盾、变化、联系的辩证思维为理论基础的辩证领导行为对企业创新能力和绩效的影响,主要的理论贡献体现在如下方面。首先,科学技术的迅猛发展和经济社会的不断进步给中国社会带来了翻天覆地的变化,也使得企业的经营环境变得更加复杂和矛盾,这对企业管理者的管理能力提出了新的挑战和要求。在这样的背景下,仅仅依靠西方管理智慧已经无法充分满足中国情景下管理者的管理需求,从中国传统文化中汲取管理智慧的呼声随即高涨(Meyer, 2006; Tsui, 2009)。然而,如何将中国传统文化与管理实践有机结合、从理论和实践双视角论证其有效性和作用是企业管理者和理论研究者亟待解决的重要问题。本文通过将中国传统文化中的辩证思维概念引入领导者管理行为研究,在管理实践和辩证思维的共同指导下,通过深入分析辩证领导行为的内涵、结构和影响,为理解传统文化在管理实践中的作用和价值提供了借鉴和参考。作为东方辩证思维在领导行为上的延伸,探究辩证领导行为的深刻内涵对于丰富中国情境下的领导力研究具有重要意义(Tsui, 2004)。

其次,本文在讨论辩证领导行为内涵的基础上,开发出具有较好信度和效度的测量工具。一方面,辩证领导行为的表现通过测量条目得以具体呈现;另一方面,可靠测量工具的开发也为未来研究者深入探讨辩证领导行为的影响机制和影响结果提供了便利。除此之外,本文着重探究了辩证领导行为对于企业创新能力和绩效的影响,以及背后的作用机制。理论分析和数据结果均表明,辩证领导行为对于企业层面结果变量具有一定的影响作用,这与高阶梯队理论和战略领导力研究的基本假设一致。高阶梯队理论认为,高层领导者的个人特征将会影响企业战略选择,进而影响企业的行为。但是过去对于高阶梯队理论的研究大多关注领导者的个人特质及心理过程,对于领导者思维方式及其领导行为如何影响企业战略的研究较少。本研究拓展了高阶梯队理论的研究范畴,丰富了高阶梯队理论在中国情境下领导行为研究的预测效力。

最后,本研究在理论和数据上体现辩证领导行为中国文化特点的基础上,还对东西方高层管理者辩证领导行为进行了比较研究。研究发现,相较于西方高层管理者,辩证领导行为在东方高层管理者身上表现得更加显著和明显。由此进一步体现了辩证领导行为的理论特色和价值,是对中国情境下领导力研究的有益探索。在之前针对理论贡献的讨论部分,我们的描述比较笼统,遵循您的建议,我们在正文中也进行了修改,详见 p.6, p28-29。

意见 8: 给西方被试的问卷是用什么语言呈现的?如果有翻译的话,请提供翻译文本。

回应: 感谢您的建议。给西方被试的问卷是用英文呈现的,具体的翻译我们遵循了标准的翻译回译程序(Brislin, 1986)。我们在正文附录中已附上发送给西方被试的辩证领导行为量表,具体请见正文 p. 42。

意见 9: 作者指出,“相比 CEO 辩证领导行为,战略柔性是预测企业创新能力和企业绩效更近的变量,这也符合高阶梯队理论对 CEO 特质和行为通过影响战略选择进而影响企业结果的阐释”。既然辩证领导行为与企业创新能力和企业绩效没有直接关系,而是通过企业的战略柔性影响企业绩效和创新能力,那是否有理由推论:起决定作用的不是辩证领导行为,而是战略柔性。而战略柔性 with 辩证领导行为的关系,应该在控制其他可能的影响因素之后来证

明。是否可以假设：其他因素，例如企业高管团队的特征对战略柔性的影响大于 CEO 的辩证领导行为？

回应：非常感谢评审专家的意见和建议，您的意见令我们很受启发，我们非常认同您提到的“战略柔性 with 辩证领导行为的关系，应该在控制其他可能的影响因素之后来证明。”

为了解决这一问题，我们首先查阅了以往关于企业战略柔性影响因素的研究，除了已经在实证研究中控制的 CEO 本人的因素——性别、受教育水平、任职年限、变革型领导行为，和企业特征——企业规模之外，还有高管团队的特征(如，团队异质性, Lee, 2002)、企业管理实践(如，全面质量管理, Escrig-Tena et al., 2011；外包, Gunasekaran et al., 2015)、企业外部环境因素(如, Engau et al., 2011)也都会影响企业战略柔性。有关企业战略柔性的影响因素的文献综述简表如表 4 所示。

表 4. 企业战略柔性影响因素简要综述

分类	具体内容	文献来源
组织领导者特征	社会网络	Fernández-Pérez & Gutiérrez (2013); Fernández-Pérez et al. (2013)
	政治连接	Wang et al. (2015)
高管团队特征	团队异质性	Lee (2002)
	团队氛围	李卫宁等 (2016)
组织特征、文化与实践	组织结构	Escrig-Tena et al. (2011); Sanchez (2012)
	全面质量管理	Escrig-Tena et al. (2011)
	人力资源管理	Das & Elango (1995); Singh et al. (2013)
	模块化	Sanchez & Mahoney (1996)
	外包	Gunasekaran et al. (2015); Medina et al. (2005)
	客户导向	Dwyer et al. (2014)
	决策中心化	Hatum & Pettigrew (2006)
组织外部环境因素	战略联盟	Engau et al. (2011); Young-Ybarra & Wiersema (1999)
	外部关系	Mejtoft (2014); Petersen et al. (2000)

其次，我们在检验假设的数据分析中尝试控制这些影响因素。然而，受限于我们的问卷数据，我们最终只能将高管团队异质性(年龄异质性、企业服务年限异质性、性别异质性、受教育水平异质性、职业经历异质性)纳入控制变量进行分析。修改后的数据分析结果请见正文 p.24-27。具体地，我们参考 James 等人(James & Brett, 1984; James et al., 2006)的建议，采用结构方程模型方法，将完全中介模型作为基线模型检验中介效应。结果表明，完全中介模型对数据的拟合效果良好，且与部分中介模型对数据的拟合效果没有显著差别；企业战略柔性在 CEO 辩证领导行为与企业创新能力、企业绩效之间分别起完全中介作用。

此外，我们同样采用结构方程模型对假设 1a、1b(分别预测 CEO 辩证领导行为与企业创新能力、企业绩效正相关)进行检验。结果表明，该模型对数据的拟合效果良好($\chi^2 = 421.93$, $df = 248$, $CFI = 0.93$, $TLI = 0.92$, $SRMR = 0.06$, $RMSEA = 0.06$)，且 CEO 辩证领导行为与企业创新能力($\gamma = 0.24$, $SE = 0.13$, $p = 0.072$)和企业绩效($\gamma = 0.23$, $SE = 0.13$, $p = 0.072$)之间的正相关关系边际显著，假设 1a、1b 得到支持。

最后，尽管我们在数据分析中控制了 CEO 本人的因素——性别、受教育水平、任职年限、变革型领导行为，高管团队特征——高管团队年龄、企业服务年限、性别、受教育水平、职业经历异质性，和企业特征——企业规模对企业战略柔性、企业创新能力和企业绩效的影响，但是却受到数据限制没有全面地考虑其他因素(如，企业外部关系, Mejtoft, 2014)。因此，我们在研究局限与展望中增加了这方面的探讨(正文 p.30)，希望将来的研究能够更全面地考

虑其他因素的影响,从而更严谨地检验 CEO 辩证领导行为对战略柔性和企业结果变量的影响作用。

意见 10: 本文所使用的数据都是横断面数据,推论因果关系不够充分!建议把本文所有隐含因果关系的表述(例如 X 影响 Y)修改成相关关系。

回应: 感谢您的建议!我们非常认同您的建议,并已将在文中隐含因果关系的描述改成了相关关系描述。

意见 11: 结构调整。现在的”3. 研究一”应该在“2 理论基础与研究假设”之前。先界定清楚基本概念,确保测量工具的信度和效度,再提出研究模型。研究一相当于是 pilot study,为正式研究提供概念准备和测量工具。现在的理论基础与研究假设应该整合到研究二里。我的建议不见得合理,仅供参考。

回应: 感谢您的建议!由于本文的重点是探究辩证领导行为的影响,工具开发的目的是为了探索这一影响,因此为了保持逻辑上的一贯性,工具开发和假设检验统一放在了方法部分,请您谅解。

.....

审稿人 2 意见:

在快速变化的社会,高层领导的价值非常关键,如何结合传统文化,探讨高层领导的辩证领导行为,研究具有较强的理论和现实价值。作者从变化、矛盾和联系的视角,通过开放式问卷调查,形成辩证领导的七个子维度,运用国内外样本并和相近的领导理论如变革型、矛盾型、愿景建构型进行比较,检验辩证领导行为的有效性,最后通过企业层面的问卷调查研究,探讨了辩证领导影响企业绩效和企业创新能力的效果以及战略柔性的中介作用,进一步检验了辩证领导行为的效果。是一篇非常优秀的论文。论文还有如下需要完善的地方:

回应: 感谢您对本文的肯定,我们非常荣幸能够有机会基于您的宝贵意见修改本文。如下逐一回复您的各条意见,并按照您的建议进行一一修改。

意见 1: 第一,概念定义。起初的访谈编码为七个子维度,后来预判趋势消失了,和适时调整合并,是否需要进行一些解释;

回应: 非常感谢评审专家为我们指出这一问题,很抱歉我们在之前的正文中没有阐释清楚。具体而言,5 位管理学博士生和教授以及 2 位企业领导者对量表初始条目及其分类进行了评估,形成了一个包含 7 个类别共 36 个题项的初始量表。通过 EFA 的分析之后,形成了 6 个维度 22 个题目的测量工具。在这个测量工具中,预判趋势和适时调整合并成了一个新的维度,命名为“适时调整”。对这一过程的阐释也已补充在了正文中,请见正文 p.14。

意见 2: 第二,因材施教似乎更加适合教师,这里是企业管理,是否可以换成因人而异或其他更好的表述;企业家具有教师的内涵,但是还是有差异;

回应: 非常感谢您的建议!在黄鸣鹏和王辉(2017)对高层管理者进行访谈时,多次提到类似的描述,如,

“每个下属的情况都不同,有的人吃这一套,有的人吃那一套……要调动不同的人,就需要使用不同的办法,不能一成不变”(CEO2)

“现在的很多员工都是 80 后甚至 90 后了,这一代人跟我们是很不一样的,管理老员工有用的东西对他们可能没用……得针对他们的特点来变化领导的风格”(CEO1)

-“人工作久了都会成长的，下面的人他们也是会慢慢变成成熟的……那我们就得看到他们的变化，做一些调整，比如你有的事情就可更多地放权给他们做了……以前他们不行，现在经验能力都培养起来了，你再压着他们，那反而不好……”(CEO3)

-“领导风格不是一成不变的，都要根据具体的情况，下属的情况来变动……我觉得应该能够灵活变化，也只有这样才能跟上公司的发展……”(CEO4)

在对类似描述的归纳和总结下，考虑到领导者与下属亦师亦友亦上下级的关系，他们将领导上述行为归纳为因材施教。具体来说，即领导者根据不同下属的特点以及下属特点的变化而调整自己的领导方式。这里的变化和调整包括两方面：一是领导者面对不同下属时，根据不同下属的特点而调整领导方式；二是随着时间变化，各个下属特点发生变化，领导者相应地调整领导方式。

但是我们很认同您的建议，即因材施教更适用于形容教师对待学生的培养方式。虽然传业授道解惑是领导者培养下属的内容之一，但是领导者与教师还是有差异，因此我们在正文中将这一维度统一修改为“因人而异”，从而从更广泛的意义上描述领导者对下属的差异化管理。

意见 3: 第三, 6 个要素是否具有分离的效果? 按照变化、矛盾和联系分别归类, 挖掘其理论模型?

回应: 感谢评审专家的意见和建议, 您的这一建议让我们很受启发。从理论上来说, 我们认为辩证领导行为是一个由六个维度共同反映的高阶构念。原因在于, 辩证领导行为这一构念主要是基于 Peng 和 Nisbett (1999)总结出的东方辩证思维的三个原则而开发出来的。在探讨这三个原则之间的关系时, 他们提到, “The three principles of Chinese dialectical thinking are related. It is because of change that contradiction becomes inevitable; it is because change and contradiction are inevitable that it is meaningless to discuss the individual part without considering its relationships with other parts.” (Peng & Nisbett, 1999, p.748)。换句话说, 变化、矛盾和联系这三个原则之间有很强的内在关联。这在中国人常用的一些成语、俗语中也可可见一斑, 比如, 成语“否极泰来”中就既包含了“否”与“泰”这一对矛盾, 也包含了动态的变化; 而“塞翁失马, 焉知非福”的故事则不仅隐含了福祸的动态变化, 还揭示了万事万物之间是互相联系的(比如, 战争爆发的大环境使得断腿也成了福运)。

而从实证上, 由于辩证领导行为是新被开发出来的构念, 当前还没有其他的实证研究, 因此我们尝试查阅了以往研究中对辩证思维这一构念的探讨。经查阅后发现, 既有的对辩证思维的实证研究普遍将其作为一个整体的构念进行分析(如, DeMotta et al., 2016; Hideg & Ferris, 2017; Pang et al., 2017; Zhang et al., 2015), 而非分维度进行探讨或分析, 因此, 从理论和实证两个方面, 我们都倾向于将辩证领导行为视作一个整体的构念。

然而, 我们认为您的建议非常有道理, 很值得我们做一些探索性的实证分析。按照您的建议, 我们对研究二(假设检验)的数据进行了一些分析。具体而言, 我们分别将辩证领导行为按照六维度(适时调整、因人而异、恩威并施、权衡矛盾、注重协调、整体管理)和三类别(变化原则: 适时调整、因人而异; 矛盾原则: 恩威并施、权衡矛盾; 联系原则: 注重协调、整体管理)进行划分, 并将它们与效标变量(企业战略柔性、企业创新能力、企业绩效)进行相关分析。结果分别如下表 5、表 6 所示。

一方面, 无论是将辩证领导行为分解成六个维度还是三个类别, 这六个维度($r_s > 0.66$, $p_s < 0.01$)或三个类别之间($r_s > 0.81$, $p_s < 0.01$)都具有比较强的相关关系, 从实证的角度而言, 应该将它们合并为一个变量进行计算和后续的分析。

另一方面, 从数字上看, 这六个维度或三个类别与三个效标变量之间的相关系数没有明显的差异。具体地, 六个维度与企业战略柔性的相关系数在 0.17~0.27 之间, 与企业创新能力

的相关系数在 0.16~0.26 之间, 与企业绩效的相关系数在 0.10~0.18 之间; 三个类别与企业战略柔性的相关系数在 0.23~0.29 之间, 与企业创新能力的相关系数在 0.17~0.22 之间, 与企业绩效的相关系数在 0.14~0.18 之间。采用 Fisher's Z 转换公式两两比较辩证领导行为六个维度与三个效标变量之间的相关系数的差异, 结果没有发现任何显著差异($t[179]$ 在 0~1.87 之间, $ps > 0.05$); 两两比较辩证领导行为三个类别与三个效标变量之间的相关系数的差异, 结果同样没有发现任何显著差异($t[179]$ 在 0.50~1.53 之间, $ps > 0.10$)。

希望上述从理论和实证两个方面的阐释可以解答您的问题, 再次感谢您的建议。

表 5. 辩证领导行为六维度与效标变量相关系数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.适时调整	6.41	0.56								
2.因人而异	6.09	0.73	0.67**							
3.恩威并施	6.29	0.64	0.67**	0.77**						
4.权衡矛盾	6.34	0.61	0.79**	0.66**	0.74**					
5.注重协调	6.15	0.74	0.68**	0.71**	0.82**	0.80**				
6.整体管理	6.21	0.69	0.72**	0.75**	0.76**	0.84**	0.87**			
7.企业战略柔性	5.98	0.56	0.27**	0.26**	0.17*	0.26**	0.23**	0.26**		
8.企业创新能力	5.62	0.82	0.19*	0.21**	0.18*	0.17*	0.16*	0.17*	0.26**	
9.企业绩效	5.44	0.75	0.18*	0.14	0.14	0.17*	0.17*	0.10	0.21**	0.47**

注: $N = 182$. *: $p < 0.05$; **: $p < 0.01$.

表 6. 辩证领导行为三类别与效标变量相关系数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.
1.变化原则	6.27	0.58					
2.矛盾原则	6.32	0.58	0.85**				
3.联系原则	6.18	0.70	0.81**	0.90**			
4.战略柔性	5.98	0.56	0.29**	0.23**	0.25**		
5.企业创新能力	5.62	0.82	0.22**	0.19*	0.17*	0.26**	
6.企业绩效	5.44	0.75	0.18*	0.16*	0.14	0.21**	0.47**

注: $N = 182$. *: $p < 0.05$; **: $p < 0.01$.

意见 4: 第四, 模型检验中有五因子的检验, 但是缺乏理论价值或解释, 建议删除, 保留 3 因子; 否则为什么没有四因子检验?

回应: 感谢您的建议。参照您的建议, 我们已经将文中五因子模型检验的内容删除, 具体请见正文 p.17.

.....

审稿人 3 意见:

提出以下几点认识, 与作者商榷。

意见 1: 科学思维是西方文化孕育出来的一种理性研究外部世界和人自己内部世界的有效认识方法, 具体化为演绎和归纳两种基本形式逻辑。而中国文化长期以来坚持的是一种不同的理性途径, 是一种历史理性和人生逻辑。因为它强调了(循环的)变化, 与黑格尔等人提出的(否定之否定、螺旋上升)变化, 有一些看似相近的地方, 所以也被有些学者称为中式辩证

法。这里先且不论中式辩证法与西式辩证法的异同，也不探讨用演绎或归纳方法能否证实或证伪辩证法的问题，而来看看本文存在的理论构念方面的不足。

回应：非常感谢您的意见和建议，您的意见给了我们很多启发。遵照您的意见和建议，我们查阅了大量文献，并对文章进行了一一修改，希望在您的指导下，我们当前的文章相较于之前的版本已经取得了一些进步。

意见 2：本文作为学报的投稿，自然是遵循着科学的范式（问题提出、设立假设，操作测量、数据采集、统计分析、结果讨论与得出结论）。

a) 但问题提出和假设设立都需要建立在严格的概念定义和推论基础之上。概念定义讲究内涵与外延，而其内涵与外延又相互成为必要充分条件。但本文对辩证领导行为只探究了其内涵定义，着重说明辩证领导是什么？却忽略了辩证领导行为定义的边界，即还要说明它不是什么，它与其它类别的领导行为之间的本质差异在哪里？有人讲，辩证法是一个大口袋（中式辩证法的比喻），什么都可以往里面装，反正是变来变去，你中有我、我中有你，咋说咋有理。但作为一篇遵循科学形式逻辑的研究论文，首先要对核心概念“辩证领导行为”做出一个十分明确内涵与外延的定义。形式逻辑的核心构成要素是矛盾律和排中律等，遵循科学逻辑就不能以辩证的方式去接受“矛盾”，而不是相反，去遵循辩证法的核心三原则（关注变化、接受矛盾、注重联系）。比如，本文说“辩证思维是人类思维发展进程的重要组成部分，是个体与群体关于矛盾和变化的隐性理论和认知方式”，儒、道、释几乎囊括了中华文化的主要思维内容和方法，如此定义，似乎用中华思维替代“辩证思维”似乎也可说得通，并不排他；更何况，若美国人高层领导行为中也存在辩证行为，那么这与特有的“中华辩证思维”定义，则存在着矛盾

b) 另外，本文对高层管理者辩证领导行为的描述仍过于泛化、难以操作化。比如“能够基于企业内外环境的变化，对企业战略、目标和行动方针做出适时调整”，这与管理心理学中的“权变领导风格”又有任何区别吗？再如“对待下属的管理方式会因时、因地、因人制宜，并采用看似矛盾的领导风格来领导和激励下属，如恩威并施”，这与行为主义的惩罚与奖励的及时强化和变频强化的区别又在哪里？等。

回应：您的建议非常有建设性和意义！首先我们回答您的第一个疑问，即“本文作为学报的投稿，自然是遵循着科学的范式(问题提出、设立假设，操作测量、数据采集、统计分析、结果讨论与得出结论)。但问题提出和假设设立都需要建立在严格的概念定义和推论基础之上。概念定义讲究内涵与外延，而其内涵与外延又相互成为必要充分条件。但本文对辩证领导行为只探究了其内涵定义，着重说明辩证领导是什么？却忽略了辩证领导行为定义的边界，即还要说明它不是什么，它与其它类别的领导行为之间的本质差异在哪里？有人讲，辩证法是一个大口袋(中式辩证法的比喻)，什么都可以往里面装，反正是变来变去，你中有我、我中有你，咋说咋有理。但作为一篇遵循科学形式逻辑的研究论文，首先要对核心概念‘辩证领导行为’做出一个十分明确内涵与外延的定义。”我们之前确实在界定辩证领导行为这一概念的外延方面做得不够充分。作为一种具有独特性的领导行为，我们认为辩证领导行为与其它类似的领导行为之间有一定的相关，但是也存在明显的差异。具体地，我们将辩证领导行为与变革型领导行为和矛盾型领导行为进行了区分：

首先，辩证领导行为与变革型领导行为在研究对象、理论内涵和关注点方面都有区别。

1)辩证领导行为关注的对象是企业高管这一特定的关键群体(黄鸣鹏, 王辉, 2017), 而变革型领导行为的研究对象包含组织中各个层级的领导者。2)变革型领导行为的四个关键维度是领导魅力、领导感召力、智力激发和个性化关怀, 领导通过展现这些独有特征可以充分发掘下属的潜力来实现高水平的绩效表现(Bass & Riggio, 2006; 陈永霞等, 2006)。辩证领导行为的概念内涵中并不涉及变革型领导行为理论内涵中的领导魅力、领导感召力和智力激发三个维

度, 并且也不包含个性化关怀维度中关怀、帮助下属解决生活和家庭等私人问题的方面。3) 变革型领导行为涉及的维度仅仅关注了如何管理下属, 而辩证领导行为不但囊括了管理人的维度(如因人而异、恩威并施、整体管理), 而且还有一些维度关注如何管理企业业务和战略的问题(如适时调整、权衡矛盾、注重协调)。

其次, 我们认为, 辩证领导行为与矛盾型领导行为之间也在内涵的广度和丰富度方面存在很大区别。1) 人员管理中的矛盾型领导行为(Zhang et al., 2015)和企业长期管理中的矛盾型领导行为(Zhang & Han, 2019)是分别提出的两个独立的概念, 前者仅强调如何管理企业中的人, 后者仅强调如何进行公司整体的治理, 而相对而言, 辩证领导行为既包含了企业内部的人员管理维度, 又囊括了企业战略管理相关的维度; 2) 两种矛盾型领导都关注对企业中矛盾的管理目标之间的权衡, 但是却忽略了矛盾的相互转化。相较而言, 辩证领导行为视角认为矛盾是时时变化的, 既要注重对矛盾目标的权衡, 还需要根据具体情境适时调整企业战略和管理方式。换句话说, 相较于两种矛盾型领导行为, 辩证领导行为的内涵更加丰富。

审稿专家 2 在其意见 3 当中也提出了相似的问题, 为免重复阐述, 我们想请您参阅本意见回复信的 p.5-11, 希望可以更加细致、全面地解答您的问题。

此外, 遵循你们的建议, 我们在正文不仅通过介绍辩证领导行为的定义和表现界定了这一概念的内涵, 而且在介绍辩证领导行为概念的部分后面添加了一段内容, 详细介绍了辩证领导行为与其它类别的领导行为(变革型领导行为和矛盾型领导行为)之间的差异(具体请见正文 p.8-9), 希望能够从理论上更清晰地界定辩证领导行为的外延和边界。另外, 通过探究辩证领导行为与变革型领导行为和两种矛盾型领导行为的区分效度(具体参见正文 p.17 和 p.20), 我们也从实证的角度进一步验证了辩证领导行为与其他领导行为概念之间确实存在区别。

接下来回应您的第二个疑问, 即“形式逻辑的核心构成要素是矛盾律和排中律等, 遵循科学逻辑就不能以辩证的方式去接受‘矛盾’, 而不是相反, 去遵循辩证法的核心三原则(关注变化、接受矛盾、注重联系)。本文说‘辩证思维是人类思维发展进程的重要组成部分, 是个体与群体关于矛盾和变化的隐性理论和认知方式’, 儒、道、释几乎囊括了中华文化的主要思维内容和方法, 如此定义, 似乎用中华思维替代‘辩证思维’似乎也可说得通, 并不排他”。根据 Peng 和 Nisbett(1999)对于东方辩证思维内涵的阐述, 东方辩证思维模式包含矛盾、变化、整体三个原则。这些认识方式源自东亚的哲学和宗教传统, 包括儒家、道教和佛教, 是众多以儒家文化为主流的国家(包括中国、日本和韩国)的文化信仰和认识论基础。无论是儒家的“和而不同”, 还是道家的“有无相生”, 或者法家的“矛盾之说”, 都包含了丰富的辩证思想, 也展现了深刻的东方辩证思维方式。例如, 《道德经》中“天下皆知美之为美, 斯恶已; 皆知善之为善, 斯不善已”即反映了美恶、善与不善之间的矛盾共生关系。东方辩证思维虽然受到传统儒释道思想的影响, 但是并不与儒释道思维完全一致。儒释道思想涉及的内容非常广泛, 体现在做人主旨、做人标准、人生观、世界观等多个方面, 我们将相关内容总结在下表 7 中。而东方辩证思维是对对立现象的观点和看法的汇总, 不能与广泛意义上的以儒释道思想为代表的中华思维相等同。

表 7 儒释道思想代表性内容

	儒	释	道
做人主旨	进取	奉献	规律
做人标准	仁、义、礼、智、信	诸恶莫做、众善奉行、遵守十戒、心灵安定、运用智慧	领悟道、修养德、求自然、守本分、淡名利
人生观	积极进取、建功立业	慈爱众生、无私奉献	顺其自然、自我完善
世界观	世界是展现才华的舞台	相由心生, 世界就在自己心中; 一念之差, 便可创造地狱、极乐	大自然是人类赖以生存的环境, 追求人与自然和谐相处的天人合一境界
价值观	在创造物质财富的过程中实现自我价值	在为他人献爱心、为社会作贡献的过程中实现个人价值最大化	以完善的自我带动和谐的社会
哲学倾向	入世哲学	以出世的思想, 做入世的事业	出世哲学

关于您提出的第三个疑问(即“更何况,若美国人高层领导行为中也存在辩证行为,那么这与特有的“中华辩证思维”定义,则存在着矛盾”),虽然东方辩证思维来源于东亚传统文化,具有文化特色,但是如回复审稿人2意见4中(p.12-13)所说,正如我们正文中提到的,辩证领导行为提出的一个重要原因是组织生存的环境越来越动态(Luciano et al., 2020; Smith & Lewis, 2011; Smith & Tushman, 2005),为了应对这些不断变化的、有时又是矛盾的环境需求,企业高层管理者不得不时时刻刻关注变化,把握全局,权衡矛盾,而这些正是辩证领导行为所具有的行为特征。因此,虽然辩证领导行为是基于东方辩证思维提出的,具有东方特色,但是它在帮助企业高层领导者带领企业更好地应对动态、矛盾的环境需求方面具有普适性,西方管理者表现出一定程度的辩证领导行为也是非常需要的。但是,东西方管理者在辩证领导行为践行的程度上存在显著差异(如表3所示),这也与东方辩证思维领域一直以来的研究相一致,即东方辩证思维具有跨文化价值,虽然广泛存在于不同文化当中,但是东西方存在程度高低和使用习惯上的差异,东方人拥有更高的辩证思维,也更常用辩证思维来看待和解决问题,而西方人的主流思维方式则是形式逻辑思维。对于这一点,我们也在正文中进行了补充,详见 p.7 和 p.18。

最后回应您的第四个疑问,即“另外,本文对高层管理者辩证领导行为的描述仍过于泛化、难以操作化。比如‘能够基于企业内外环境的变化,对企业战略、目标和行动方针做出适时调整’,这与管理心理学中的‘权变领导风格’又有任何区别吗?再如‘对待下属的管理方式会因时、因地、因人制宜,并采用看似矛盾的领导风格来领导和激励下属,如恩威并施’,这与行为主义的惩罚与奖励的及时强化和变频强化的区别又在哪里?等”。第一,针对您提出的“对高层管理者辩证领导行为的描述仍过于泛化、难以操作化”问题,辩证领导行为的定义是在大量访谈的基础上总结和凝练出来的,因此具有高度概括性,但其测量条目是具体的行为表现,并且在实践中具有很多可操作化的实例(具体可参阅黄鸣鹏,王辉,2017)。

第二,辩证领导行为与权变领导理论以及行为主义的惩罚与奖励的及时强化和变频强化存在一定的差别。

1)辩证领导行为与权变领导理论的区别

首先需要明确的是,权变领导理论(Contingency Theory of Leadership)是一种理论视角,而不是一种领导风格或行为,其没有具体的测量方法。而辩证领导行为是高管的行为表现和行事风格,它可以通过具体的测量工具来进行衡量。因此,二者的理论层次是不同的。

此外,权变领导理论认为,领导的有效性不是取决于领导者不变的品质和行为,而是取决于领导者、被领导者和情境条件三者的配合关系,即领导有效性是领导者、被领导者和领导情境三个变量的函数(刘永芳,2008)。它的要义是解决在不同的情境下,哪种领导风格会更恰当或更有效地解决问题(Fiedler, 1964; Kerr et al., 1974)。例如, Fiedler (1964) 通过把三个情境相关变量——领导-成员关系(好或坏)、任务结构(结构化任务或非结构化任务)、领导职位权力(强或弱)——的不同程度两两组合,将情境有利度划分为八个象限。他提出,在情境有利度非常高或非常低的情况下工作的团队,由一个指令型、任务导向型的领导管理更有效;在情境有利度中等的情况下工作的团队,由一个非指令型、关系导向型的领导管理更有效。因此,权变领导理论关注的是在不同情境下应该采取某种特定的领导风格才能更有利于发挥领导的有效性,它更讲求领导风格与被领导者和领导情境的适配性,而辩证领导行为关注的则是一个具备能动性的领导者,在对外部环境有敏锐的洞察和预见的基础上,主动灵活地调整企业战略和领导方式等。由此可见,二者的内涵和侧重点存在很大的差异。

2)辩证领导行为与行为主义的惩罚与奖励的及时强化和变频强化的区别。

斯金纳提出的行为主义的强化理论认为,人或动物为了达到某种目的,会采取一定的行为作用于环境,当这种行为的后果对其有利时,这种行为就会在以后重复出现;不利时,这种行为就减弱或消失,因此可以用正强化、负强化或自然消退三种类型的办法来影响行为的

后果,从而修正人或动物的行为(钟力平,2008)。及时强化是指在个体反应或行为后对其进行立即强化,也就是说,当个体做出一个预想强化的反应或行为后,紧接着给予其某种强化,这种强化注重时效性,但是否及时并不是辩证领导行为中恩威并施维度的主要关注点。

变频强化我们在查阅文献时并未发现这个说法,比较类似的两个概念是变时强化和变比强化,因此我们暂时对辩证领导行为与这两个概念进行区分,如果我们理解有误,还请评审老师后续再为我们指出,非常感谢。

变时强化是指强化的时间间隔是变化的、不固定的(如随堂测验),变比强化指每两次强化之间间隔的反应次数是变化不定的(如抓娃娃机、买彩票)。不论是上述哪种强化,它们一次只会表现出激励、惩罚或其他方式中的一种特定强化方式。相比而言,辩证领导行为中恩威并施的维度里虽然也提到需要给下属激励和惩罚,但我们强调的是同时兼顾激励和惩罚、批评和肯定、鼓励和施压、授权和监督等。因此,辩证领导行为与行为主义的强化二者的内涵存在明显的不同。

意见 3: 因此,诚如作者本人在文章最后部分承认得那样,本研究存在着诸多局限。其中的两点局限如下:

- a) 在路径分析中 CEO 辩证领导行为对企业绩效与企业创新能力的直接预测效果不显著;
- b) 通过中美样本的比较发现辩证领导行为在美国样本中也有良好的信度和效度。但这显然在某种程度上支持了本评论的上述观点。首先,至少本研究的数据也表明,作者所测量的辩证领导行为(及其背后所认同的中国人的辩证思维)在企业绩效研究环境中并没有展现出其理论效度(和理论价值)。这当然可能就与理论构念含糊,定义太过泛化有关,因为不排除被试在回答时有可能“变化”(辩证)地理解问题,因不同的问题而出现不同的理解和不同的作答。其次,如果所测量的辩证领导行为在美国企业管理者中也可信和有效地存在着,那么,将辩证思维及其导致的领导行为假设为“中国传统文化智慧”产生出的“中国特色领导行为”,便是一种理论基础尚且薄弱、区分证据难以支持的理论假设。

回应: 非常感谢您的意见和建议!

关于您的第一个意见(即:在路径分析中 CEO 辩证领导行为对企业绩效与企业创新能力的直接预测效果不显著;至少本研究的数据也表明,作者所测量的辩证领导行为(及其背后所认同的中国人的辩证思维)在企业绩效研究环境中并没有展现出其理论效度(和理论价值)。这当然可能就与理论构念含糊,定义太过泛化有关,因为不排除被试在回答时有可能“变化”(辩证)地理解问题,因不同的问题而出现不同的理解和不同的作答),首先我们要承认的是,我们之前的文章中检验主效应(CEO 辩证领导行为与企业创新能力、企业绩效之间的关系)的方法是错误的,检验主效应时,不应该将中介变量——企业战略柔性纳入路径分析模型(如, Wang et al., 2005)。

在此基础上,按照您和审稿专家 2 的意见(意见 9, p. 17-19),我们对文章中假设检验的数据分析部分进行了全面的修改。具体地,我们采用结构方程模型的方法来检验各假设。

为了检验假设 1 a、1b(分别预测 CEO 辩证领导行为与企业创新能力、企业绩效正相关),我们将 CEO 辩证领导行为与企业创新能力、企业绩效三个变量及全部控制变量纳入结构方程模型。结果表明,该模型对数据的拟合效果良好($\chi^2 = 421.93$, $df = 248$, $CFI = 0.93$, $TLI = 0.92$, $SRMR = 0.06$, $RMSEA = 0.06$),且 CEO 辩证领导行为与企业创新能力($\gamma = 0.24$, $SE = 0.13$, $p = 0.072$)和企业绩效($\gamma = 0.23$, $SE = 0.13$, $p = 0.072$)之间的正相关关系边际显著,假设 1a、1b 得到支持。

其次,我们参照 James 等人(James & Brett, 1984; James et al., 2006)的建议,将完全中介模型作为基线模型检验中介效应。结果表明,完全中介模型对数据的拟合效果良好,且与部

分中介模型对数据的拟合效果没有显著差别；企业战略柔性在 CEO 辩证领导行为与企业创新能力、企业绩效之间分别起完全中介作用。

此外，结合相关分析结果中 CEO 辩证领导行为与企业创新能力($r = 0.20, p = 0.007$)、企业绩效($r = 0.17, p = 0.024$)分别显著正相关，可以看出辩证领导行为在企业创新能力和企业绩效两个方面具备一定的理论效度。我们对文章假设检验的实证分析部分进行了全面修改，具体请见文章 p.24-27。此外，结合修改之后的实证结果，我们也将文章“研究局限与展望”部分的内容进行了删改，具体请见文章 p.30。

关于您的第二个意见(即：通过中美样本的比较发现辩证领导行为在美国样本中也有良好的信度和效度。但这显然在某种程度上支持了本评论的上述观点。如果所测量的辩证领导行为在美国企业管理者中也可信和有效地存在着，那么，将辩证思维及其导致的领导行为假设为‘中国传统文化智慧’产生出的‘中国特色领导行为’，便是一种理论基础尚且薄弱、区分证据难以支持的理论假设)，首先，我们非常认同您的判断，即所测量的辩证领导行为在美国企业管理者中也可信和有效地存在着，但是这只能说明辩证领导行为在东西方领导者身上都有体现，这与东方辩证思维跨文化研究的结论是一致的，即东西方文化下的个体都可能具备东方辩证思维。但是这并不能说明东方辩证思维以及在此基础上发展出的辩证领导行为不具有中华文化根源。辩证领导行为根植于东方传统文化，能够为企业高层管理者应对动态、矛盾、充满联系的环境需求提供独特思路。西方企业高管在应对同样充满变化与矛盾的环境挑战时，也很可能展现出一定的辩证领导行为。然而尽管如此，我们认为这种行为在东方情境中会表现得更加普遍和突出，中美企业高层管理者辩证领导行为程度的差异(表 3)也恰好支持了辩证领导行为在中国高层领导者身上更加典型这一特征。

文化全球化使得文化间的融合、借鉴和交流成为常态，领导行为的相互学习和借鉴也不可避免，家长式领导行为就是除辩证领导行为外的一个典型例子。这一概念的提出和研究都是以中华传统文化为基础的。从 20 世纪 80 年代末开始，郑伯壘和他的同事采用个案分析和实证检验的方式对我国台湾地区家族企业主与经理人的领导风格进行了一系列的研究，研究结果肯定了家长式领导普遍存在于这些企业。然而后来有学者发现，家长式领导不只存在于华人社会，有证据表明在一些具有集体主义和高权力距离文化特征的非西方国家和地区也存在家长式领导(Gelfand et al., 2007)，如印度、墨西哥、土耳其、日本等(Mathur et al., 1996; Mart ínez, 2003, 2005; Mart ínez & Dorfman, 1998; Ansari et al., 2004)。除了来自亚太、中东和拉丁美洲等国家和地区的证据表明家长式领导普遍存在之外，处于西方文化背景下的美国也开始出现家长式领导的迹象。在美国，家族主义行为模式和家长式领导风格对于提高企业员工的组织认同度起着积极的促进作用(Hiller et al., 2019)。之所以如此，是因为评价领导行为的有效性不是基于其地理位置，而是领导者的风格是否与企业发展需求和下属需求相吻合。美国企业有一大批对权威具有尊重和服从需求的员工，他们更加认同家长式领导作风，并且在家长式领导方式下能够发挥更大的主观能动性。而当追溯领导行为的根源时，其文化特色是不能够被忽视的。

对于辩证领导行为的文化特色，我们在对您的意见 2 的回复中有更详细的阐述，您可以参阅本意见回复信 p.25。此外，参照您的建议，我们也在文中对该内容进行了详细的补充说明，详见 p.7 与 p.18，希望可以一定程度上消除读者的疑惑。再次感谢您的意见和建议。

意见 4：如此判断，本文的理论构念和相关数据分析结论都与学报专栏的主题，“从中国传统文化视角、开放性地探索能‘保民族在危机下生存’，能‘巩千年文化延绵’的任何心理现象与行为表现”，都还存在着一定的距离。是否接受，请主编决策。

回应：再次感谢主编和评审老师给我们机会对文章进行修改重投。我们非常认同评审老师为我们提出的各项意见和建议，这些建议对我们认识和阐述辩证领导行为的内涵与外延、文化

特色以及独特的理论效度具有十分重要的意义,希望我们的回复和修改可以很好地解决您提出的问题。同时,如果您还有其他意见和建议,我们也欢迎您再为我们指出,我们后续将继续根据您的意见和建议进行修改,直到达到学报对专栏文章的要求。

编委复审意见:三位审稿专家本着对《专栏》关心、爱护的责任心,对初稿提出了十分中肯的评审意见,这些意见不仅对本文的提升会有很大帮助,其要旨和见解对所有专栏文章也是非常重要的。故请作者认真领会,酌情做出修改,即选择增加新的证据或者选择基于已有的数据做回应性的讨论。

回应:非常感谢编委专家和三位审稿专家对本文提出的宝贵意见和建议,对我们把握专栏的要义和文章的脉络有非常大的帮助。我们在详细阅读和领会审稿专家意见和建议的基础上,基于已有数据,对审稿专家提出的问题进行了回复,并在文章中补充了更加详细的内容,希望能够回应审稿专家提出的意见和建议。再次感谢编委专家和三位审稿专家对改进本文提供的帮助!

参考文献:

- Ansari, M. A., Ahmad, Z. A., & Aafaqi, R. (2004). Organizational leadership in the Malaysian context. In D. Tjosvold & K. Leung (Eds.), *Leading in high growth Asia: Managing relationship for teamwork and change*. (pp.109-138). Singapore: World Scientific. https://doi.org/10.1142/9789812562135_0005
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions* (pp. 445-466). London: Sage Ltd. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (1993). The search for a psychology of wisdom. *Current Directions in Psychological Science: A Journal of the American Psychological Society*, 2(3), 75-80. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770914>
- Basseches, M. (1980). Dialectical schemata: A framework for the empirical study of the development of dialectical thinking. *Human Development*, 23(6), 400-421. <https://doi.org/10.1159/000272600>
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instrument. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Chen, C., & Sun, J. (2008). Entrepreneurs' demographic characteristics and their diversified strategic options. *Management World*, 5, 124-133, 187-188.
- [陈传明, 孙俊华. (2008). 企业家人口背景特征与多元化战略选择——基于中国上市公司面板数据的实证研究. *管理世界*, 5, 124-133, 187-188.]
- Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Choi, I., & Choi, Y. (2002). Culture and self-concept flexibility. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28(11), 1508-1517. <https://doi.org/10.1177/014616702237578>
- Choi, I., & Nisbett, R. E. (2000). Cultural psychology of surprise: Holistic theories and recognition of contradiction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 890-905. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.890>
- Cromer, A. (1993). *Uncommon sense: The heretical nature of science*. New York: Oxford University Press.

- Das, T. K. (1995). Managing strategic flexibility: Key to effective performance. *Journal of General Management*, 20(3), 60-75. <https://doi.org/10.1177/030630709502000305>
- DeMotta, Y., Chao, M. C., & Kramer, T. (2016). The effect of dialectical thinking on the integration of contradictory information. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 40-52. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.03.001>
- Dwyer, L. M., Cvelbar, L. K., Edwards, D. J., & Mihalič, T. A. (2014). Tourism firms' strategic flexibility: The case of Slovenia. *The International Journal of Tourism Research*, 16(4), 377-387. <https://doi.org/10.1002/jtr.1931>
- Farh, J.L. and Cheng, B.S. (2000) A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In A. S. Tsui and J. T. Li (Eds.), *Management and organizations in China* (pp. 84-127). London: Macmillan, London.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In Chen, C. C., & Lee, Y. T (Eds.), *Leadership and management in China, philosophies, theories, and practice* (pp. 171–205). London: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753763.008>
- Fernandez Perez, V., & Gutierrez Gutierrez, L. (2013). External managerial networks, strategic flexibility and organizational learning: A comparative study among non-QM, ISO and TQM firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 243-258. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669558>
- Fernández-Pérez, V., José Verdú-Jóver, A., & Benitez-Amado, J. (2013). Managerial social networks and strategic flexibility: The role of strategic orientation. *Personnel Review*, 42(2), 134-153. <https://doi.org/10.1108/00483481311309357>
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(C), 149-190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-515. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Hamamura, T., Heine, S. J., & Paulhus, D. L. (2008). Cultural differences in response styles: The role of dialectical thinking. *Personality and Individual Differences*, 44(4), 932-942. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.034>
- Hambrick, D. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy - response to Andrew Pettigrew's commentary. *The Academy of Management Executive*, 15(3), 44-44. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.26205860>
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 5-15. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100703>
- Hatun, A., & Pettigrew, A. M. (2006). Determinants of organizational flexibility: A study in an emerging economy. *British Journal of Management*, 17(2), 115-137. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00469.x>
- Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ireland, R., & Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21(st) century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.19417908>

- Ji, L., Zhang, Z., Osborne, E., & Guan, Y. (2004). Optimism across cultures: In response to the severe acute respiratory syndrome outbreak. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 25-34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00132.x>
- Kerr, S., Schreishem, C.A., Murphy, C.J., & Stogdill, R.M. (1974). Toward a theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62-82. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90037-3](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(74)90037-3).
- Li, H., Ding, G., & Li, X. (2014). The impact of leadership on employee innovation behavior in the context of China-The perspective of paternalistic leadership ternary theory. *Chinese Journal of Management*, 011(007), 1005-1013.
- [李琿, 丁刚, 李新建. (2014). 基于家长式领导三元理论的领导方式对员工创新行为的影响. *管理学报*, 011(007), 1005-1013.]
- Li, R., Chen, Z., Zhang, H., & Luo, J. (2019). How do authoritarian leadership and abusive supervision jointly thwart follower proactivity? A social control perspective. *Journal of Management*, 47(4), 930-956. <https://doi.org/10.1177/0149206319878261>
- Lin, H., & Shih, C. (2008). How executive SHRM system links to firm performance: The perspectives of upper echelon and competitive dynamics. *Journal of Management*, 34(5), 853-881. <https://doi.org/10.1177/0149206308318612>
- Liu, S. (1974). The use of analogy and symbolism in traditional Chinese philosophy. *Journal of Chinese Philosophy*, 1 (3-4), 313-338. <https://doi.org/10.1163/15406253-0010304004>
- Liu, Y. (2008). *Management psychology*. Beijing: Tsinghua Press.
- [刘永芳.(2008).管理心理学.[M].北京: 清华大学出版社.]
- Lloyd, G. E. R. (1990). *Demystifying mentalities*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Logan, R. F. (1986). *The alphabet effect*. New York: Morrow.
- Mart ínez, P. G. (2003). Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange: Evidence from Mexico. *Management Research (Armonk, N.Y.)*, 1(3), 227-242. <https://doi.org/10.1108/15365430380000529>
- Martinez, P. G. (2005). Paternalism as a positive form of leadership in the Latin American context: Leader benevolence, decision-making control and human resource management practices. In M. Elvira & A. Davila (Eds.), *Managing human resources in Latin America: An agenda for international leaders* (pp.75-93). Oxford, UK: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203970164>
- Mart ínez, S. M., & Dorfman, P. W. (1998). The Mexican entrepreneur: An ethnographic study of the Mexican empresario. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 97-124. <https://doi.org/10.1080/00208825.1998.11656736>
- Mathur, P., Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (1996). Work cultures in Indian organizations: A comparison between public and private sector. *Psychology and Developing Societies*, 8(2), 199-222. <https://doi.org/10.1177/097133369600800202>
- Medina, C. C., Lavado, A. C., & Cabrera, R. V. (2005). Characteristics of innovative companies: A case study of companies in different sectors. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 272-287. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00343.x>
- Mejtoft, T. (2014). Building relationships for survival: Coping media industry dynamics. In Pattinson, H.M., Marshall, R. and Woodside, A.G. (eds), *Field guide to case study research in business-to-business marketing and purchasing(Advances in Business Marketing and Purchasing Vol. 21)*. Bingley: Emerald, pp. 39-59. <https://doi.org/10.1108/S1069-096420140000021000>
- Nakamura, H. (1985). *Ways of thinking of Eastern peoples: India, China, Tibet, Japan*. Honolulu, HI: East-West Center Press. (Original work published 1964)

- Needham, J. (1962). *Science and civilization in China: Vol. IV. Physics and physical technology*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Pang, J., Keh, H. T., Li, X., & Maheswaran, D. (2017). "Every coin has two sides": The effects of dialectical thinking and attitudinal ambivalence on psychological discomfort and consumer choice. *Journal of Consumer Psychology*, 27(2), 218-230. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.10.001>
- Petersen, B., Welch, D. E., & Welch, L. S. (2000). Creating meaningful switching options in international operations. *Long Range Planning*, 33(5), 688-705. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00076-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00076-5)
- Porter, Christopher O. L. H., Outlaw, R., Gale, J. P., & Cho, T. S. (2019). The use of online panel data in management research: A review and recommendations. *Journal of Management*, 45(1), 319-344. <https://doi.org/10.1177/0149206318811569>
- Riegel, K. F. (1973). Dialectic operations: The final period of cognitive development. *Human Development*, 16(5), 346-370. <https://doi.org/10.1159/000271287>
- Sanchez, R. (2012). Architecting organizations: A dynamic strategic contingency perspective. In Sanchez, R., and Heene, A. (eds), *A focused issue on competence perspectives on new industry dynamics (Research in Competence Based Management Vol. 6)*. Bingley: Emerald. [https://doi.org/10.1108/S1744-2117\(2012\)000006004](https://doi.org/10.1108/S1744-2117(2012)000006004)
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63-76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171107>
- Singh, D., Singh Oberoi, J., & Singh Ahuja, I. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7), 1442-1461. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0332>
- Spencer-Rodgers, J., Peng, K., & Wang, L. (2010a). Dialecticism and the co-occurrence of positive and negative emotions across cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(1), 109-115. <https://doi.org/10.1177/0022022109349508>
- Spencer-Rodgers, J., Williams, M. J., & Peng, K. (2010b). Cultural differences in expectations of change and tolerance for contradiction: A decade of empirical research. *Personality and Social Psychology Review*, 14(3), 296-312. <https://doi.org/10.1177/1088868310362982>
- Sun, H., Yao, Z., & Yan, M. (2006). The effect of demographic traits of TMT on performance of textile and IT corporations. *Nankai Business Review*, 9(6), 61-67.
- [孙海法, 姚振华, 严茂胜. (2006). 高管团队人口统计特征对纺织和信技术公司经营绩效的影响. *南开管理评论*, 9(6), 61-67.]
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., den Hartog, D. N., de Hoogh, A. H. B., Thierry, H., & Wilderom, C. P. M. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400230>
- Wang, A., & Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? the moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121. <https://doi.org/10.1002/job.634>
- Wang, J., & Zong, F. (2011). New development of upper echelon theory: Opening demographic black box. *Chinese Journal of Management*, 8, 1247-1255.
- [汪金爱, 宗芳宇. (2011). 国外高阶梯队理论研究新进展:揭开人口学背景黑箱. *管理学报*, 8, 1247-1255.]

- Wang, T., Libaers, D., & Jiao, H. (2015). Opening the black box of upper echelons in China: TMT attributes and strategic flexibility. *The Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 685-703. <https://doi.org/10.1111/jpim.12152>
- Williams, P., & Aaker, J. L. (2002). Can mixed emotions peacefully coexist? *The Journal of Consumer Research*, 28(4), 636-649. <https://doi.org/10.1086/338206>
- Wong, N., Rindfleisch, A., & Burroughs, J. E. (2003). Do Reverse-worded items confound measures in cross-cultural consumer research? The case of the material values scale. *The Journal of Consumer Research*, 30(1), 72-91. <https://doi.org/10.1086/374697>
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 10(4), 439-459. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.439>
- Zhang, B., Galbraith, N., Yama, H., Wang, L., & Manktelow, K. I. (2015). Dialectical thinking: A cross-cultural study of Japanese, Chinese, and British students. *Journal of Cognitive Psychology (Hove, England)*, 27(6), 771-779. <https://doi.org/10.1080/20445911.2015.1025792>
- Zhang, D. L., & Chen, Z. Y. (1991). *The orientation of Chinese thinking [in Chinese]*. Beijing: Social Science Press of China.
- Zhong, L. (2008). Skinner's reinforcement theory and application. *Enterprise reform and management*, 2, 70-71. [钟力平. (2008). 斯金纳的强化理论及其应用. 企业改革与管理, 2, 70-71.]

第二轮

审稿人 3 意见:

作者的确很认真,对审稿意见的回复篇幅甚至超出了论文本身。正像作者自己承认得那样,此论文本质上无非是一篇“编制一个新的领导行为测量量表;再加上若干其它变量之后探讨它们之间的相关关系”的研究论文,但因为其中若干测量变量(如:适时调整、因人而异、权衡矛盾、恩威并施、促进协调和整体管理等)被冠以了辩证领导行为量表,而几位评审者又较真于辩证思维和辩证领导行为的概念,所以作者就不得不认真地加以大篇幅的回复。但其回复及修改稿内容中似乎仍然存在如下的问题:

意见 1: 作者的出发点就是,坚持东方哲学中的辩证思维(其核心内涵包括矛盾、联系和变化这三个基本原则(Nisbett et al., 2001; Peng & Nisbett, 1999)具有“公理性质”,似乎是无法质疑的。但评审者恰好是在质疑这一点,因为所谓三原则是西方人眼中的东方思维,本质上实际还是西方思维的产物,中国文人很少用“矛盾、联系、变化”这样的概念进行思考的。而本文的一个重要缺陷又恰好在于参考文献中很少有中文(传统)文献,作者却一直在用西方人设想的东方思维,强调这是不同于西方的概念。因此,作者没能很好理解评审者的意图,就其主要参考的文献而言,似乎作者也无法很好地回答评审者对辩证概念的疑惑。

回应: 非常感谢您的建议!首先就我们未能在文章和第一轮回复中向您清楚地说明辩证思维概念的文化渊源以及核心内涵表示歉意。在充分讨论您的建议以及搜集相关文献的基础上,我们从如下两个方面对您的疑问进行回应,希望可以回答您提出的问题。

1. 东方辩证思维概念的文化起源

本文中提到的东方辩证思维并不是西方人眼中的东方思维，也不是西方思维的产物。正如中国科技史专家李约瑟曾指出：“当希腊人和印度人很早就仔细地考虑形式逻辑的时候，中国人则一直倾向于发展辩证逻辑。与此相应，在希腊人和印度人发展机械原子论的时候，中国人则发展了有机宇宙的哲学”(李约瑟, 1978, p. 337)。中国人看待事物时联系、变化和矛盾的视角，有其文化根源和历史传统，深受中国道家，以及儒家文化的影响 (成中英, 吕力, 2012; 彭华, 1997)。

中国的辩证思维可谓源远流长。从公元前 1000 年前的西周开始，中国人就开始用阴阳的相互作用来解释宇宙中的各种现象，并视之为宇宙构成与运作的基本力量 (张岱年, 1997; 张岱年, 程宜山, 2006)。中国人相信：自然界是由许多对立的概念组成的一个整体(成中英, 1986, 1988; 成中英, 吕力, 2012)，如阴阳、动静、内外、有无等等，这些对立概念之间存在相互需要、相互补充的关系。阴阳观念本就是对既相互对立又相互统一的两种具体现象的抽象概括，蕴含着朴素的辩证法思想。约成书于西周的《易经》是一部阐述事物变化的著作，它的主旨在于说明对立状态的转化是事物的本质，其中就明显蕴涵如矛盾对立、转化思想以及变化发展的观念。不论是生老病死的人生轨迹，还是月缺月圆的自然现象，都可以用阴阳转换加以解释：阴的极端是阳，阳的极端是阴；阴存在于阳中，阳也存在于阴中。《道德经》则进一步描述了这种变化的规律，认为变化是事物存在和发挥作用的终极原因。在变化问题上，老子的辩证思想认为“反者，道之动。柔弱，道之用。天下之物生于有，有生于无”(《道德经》第 40 章)，万事万物都在对立的相互依存和相互转化之中发展。这些早期的著作既可以看出思想家们已开始运用辩证思维来观察事物、分析问题，也可以看出“阴阳”这样的对立概念已开始包含了阴和阳相互消长转化、既对立又统一的辩证思想。

儒家思想秉承“互系论”，即宇宙间的一切事物都是不可拆分地、内在地联系在一起，由此形成了事物之间的“偶对两分性” (郝大维, 安乐哲, 2012)，即两项事物互相构成了对方存在的必然条件，孤立看待矛盾双方的作用和关系是一种不可取的思维模式，所谓“相反而不可相无也”。儒家所推崇的“中庸之道”，也带有辩证的色彩。《礼记·中庸》说“君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而时中”，又说“执其端，用其中于民”(“执两用中”)。先秦以后的儒家(尤其是宋明理学家)，对辩证思想进一步继承与发扬，认识到事物都有矛盾对立而又互相依存的两个方面，可以互相转化，例如“天下有截然分析而必相对待之物乎？求之于天地，无有此也；求之于万物，无有此也。金炀则液，水冻则坚，一刚柔之无咎也”(《周易外传·说卦传》)。这种互系偶对的思维方式是辩证思维中矛盾、变化、联系原则的集中体现。

从道家、儒家思想演化而来的思维的互系偶对性揭示了中国人对于事物之间关系的基本看法，即：1) 宇宙中的一切事物都是相互联系的 (联系)；2) 矛盾双方相互对立，又相互依存 (矛盾)；3) 对立双方相反相成的互动运动驱动一切事物处于恒常的变动之中 (变化)。有学者将这一思维模式总结为中国人的通变思想 (田辰山, 2008)，即任何互系偶对事物之间变化着的延续，这一思想在《易经》当中有所体现：“阖户谓之坤；辟户谓之乾；一阖一辟谓之变；往来不穷谓之通”。这里既指明了对立的双方，又说明了二者之间动态转化的关系。这与西方人看待对立双方关系的观点存在本质差异。对他们来说，黑暗与光明这样的概念本质上是相对且互相排斥的，不存在互系关系，也不能相互转化。而中国人的通变思想则能够从对立双方的互动关系上来看待事物，体现了一种全局观和发展观。中国人虽然也讲对立面的统一，但总的倾向是更加强调对立面之间的和谐与转化，趋于在对立中求统一、求和解、求平衡 (蒙培元, 1988; 杨中芳, 1996)。中国的思想家大多认为，在相矛盾的事物中，其同一性更为根本，对立和差异包含在统一和谐之中 (陈喜乐, 1991; 成中英, 1988; 汪建, 1987)。这种在对立中求统一、求和解、求平衡的思想，在中国思想史上源远流长、贯穿始终 (庞朴, 1980)。

东方辩证思维所提出的联系、矛盾和变化的原则在众多中国传统思维研究学者的论述中得到佐证。例如，张岱年指出，“中国传统的思维方式，确有自己的特点，这主要表现为两种

基本观点，一为总体观点，二为对立统一观点”(张岱年, 1988, p. 7)。他还指出,“中国的辩证思维强调整体观点, 强调对立的统一, 提出‘相反相成’、‘物极必反’等原则, 在中国的传统思想中占有主导地位”(张岱年, 1991, p. 8)。这与辩证思维中提到的变化、联系和矛盾的原则是完全契合的, 也说明这三个原则不是“西方人设想的东方思维”, 而是有着深厚理论与思想渊源的中国人辩证思维的总结。

由此可见, 中国人历来就有用变化、联系、矛盾视角看待事物的传统, 它们甚至已经成为了中国人潜意识的一部分。中国人不会明确地使用变化、矛盾、联系这样的字眼来描述自己的思维方式, 但是不可否认的是, 这些思想在我们日常使用的俗语谚语中均有体现, 如 1) “刚柔相推, 而生变化”(《易经·系辞上》); 2) “日往则月来, 月往则日来, 日月相推, 而明生焉。寒往则暑来, 暑往则寒来, 寒暑相推, 而岁成焉”(《易经·系辞下》); 3) “物不可以终通; 物不可以终否; 物不可以终过; 物不可以久居其所; 物不可以终逐; 物不可以终壮; 物不可以终离”(《易经·序卦》); 4) “贵必以贱为本, 高以下为基”(《道德经》第 39 章); 5) “祸兮, 福之所倚; 福之, 祸之所伏”(《道德经》第 58 章); 6) “一招不慎, 满盘皆输”; 7) “塞翁失马焉知非福”等。只不过, Peng 和 Nisbett 等人用实证的方法将这三个原则进行了系统的研究和证实。这也恰恰说明西方人注重分析和实证, 而中国人善于整体和思辨的思维特点。再次感谢审稿人的建议, 我们将上述的文献简单总结, 并在正文中做了相应补充, 请参考 p. 5, p. 7 页标蓝部分。

2. 东方辩证思维对中国人影响的体现

中国人矛盾、联系、变化地看待问题的方式对其认知行为产生了深刻影响, 这一点在彭凯平等人 (1997) 一系列层层递进的研究中得到了印证。

- 1) 辩证思维在语言文化中的体现: 格言作为文化智慧在代际间得到传承, 能够在一定程度上反映出特定文化下个体的思维模式。为了验证东方人比西方人在文化智慧中表现出更多的辩证思维, 他让中国学生和美国学生从熟悉性、理解性、利用性和可能性四个方面评价他们对辩证格言(Dialectical proverbs)和非辩证格言(Non-dialectical proverbs)的喜欢程度。结果发现在日常生活中, 中文书中辩证格言的比例是英文书中的 4 倍, 中国人比美国人更喜欢辩证格言, 尤其是当这些格言出自中国的时候。相反美国人更喜欢非辩证的格言, 尤其当这些非辩证格言来自美国文化的时候。
- 2) 辩证思维对解决日常生活问题的影响: 中国人的生活环境中充满着辩证观念, 美国人的生活中存在较多非辩证观念。为了证明这些辩证和非辩证观念对人的社会行为的影响, 彭凯平等人 (1997) 进一步研究了中国人和美国人在解决社会冲突时的特点。研究发现中国人在解决冲突的时候倾向于从两个方面看问题, 而美国人倾向于把原因归结到一个方面上去。
- 3) 辩证思维对解决科学问题的影响: 在上述研究的基础上, 彭凯平等人 (1997) 进一步探究了辩证思维对于形式性争论和处理科学矛盾的影响。结果发现, 就形式性争论而言, 中国人喜欢辩证式的论据, 认为辩证性争论的说服力要高于非辩证性争论。就解决科学矛盾而言, 中国学生和美国学生采用不同的模式。面对相互矛盾的科学矛盾, 中国学生倾向于折衷的处理模式, 即看重问题的两个方面; 而美国学生则会两极化, 选择和自己认知一致的一种处理方式。

继彭凯平等人的研究之后, 又有很多学者就东西方在东方辩证思维上的差异进行了探索, 在自我、情绪体验、心理幸福感、态度评价、社会分类、社会知觉和判断与决策领域中证明了这种文化思维差异的作用并得到了一致结论, 即东方辩证思维作为一种本体的认识论能够体现东西方个人思维方式上的差异 (柏阳, 2014; 刘书青, 2013)。但是正如您所说, 不管是辩证思维也好, 还是其包含的三原则也好, 由于其名称与西方的辩证法有相似之处, 因此在理解上也容易造成误区, 反而是“通变”这样的概念似乎更能体现中国人思维方式的

特点，而辩证领导行为的内涵与“通变”的思想有众多相似之处。希望未来对于东方思维模式的探索和揭示可以进一步帮助我们厘清和丰富辩证领导行为的内涵。

意见 2: 即便“矛盾、联系、和变化”确实是东方辩证思维的核心，但作者还是没能很好地将东方辩证思维与其探讨的辩证领导行为联系起来，其所编织的辩证领导行为测量工具中包含了“适时调整、因人而异、权衡矛盾、恩威并施、促进协调和整体管理”6 个概念维度，但就每一个概念的具体定义而言（具体定义和解释如下），似乎是任何领导行为中都需要的普遍功能，似乎并不存在着特异性的“辩证领导行为”：如，“对企业未来发展可能面临的问题有清晰的认识”；“根据市场形势的变化适时调整企业目标”；“对不同性格的员工，采用不同的领导方式”；“维护企业稳定发展的同时也强调创新和变革”；“制定战略时，强调公司各部门之间的协调合作”；“从公司整体利益的角度分析各项事务的利弊”。只有在“恩威并施”概念维度中，倒是能够找到些辩证的味道：“与下属相处，既能严肃、也能亲和”，这或许东方人所特长、而西方人所不擅长的“两面人”风格。因此，文章在理论层面和测量操作层面存在着较大的“解释”距离，数据统计结果再完美，也难以用来说明和解释具有统计显著性的相关和中介路径就是由东方辩证领导行为（思维）所导致的。

在如此的情况下，本文恐怕与主编所设想的“文化自信研究”还是有一定的距离的。至于是否可以再修改进步、以至于是否采用，请主编定夺。

【测量维度的具体定义和示例:

1、适时调整: 带领企业及时地根据环境的最新变化进行调整, 以适应环境变化。典型行为如: 1) “根据内、外部环境的变化, 灵活调整企业战略”; 2) “根据市场形势的变化适时调整企业目标”。

2、因人而异: 根据下属的特点及其变化灵活地调整领导风格。典型行为如: 1) “对不同性格的员工, 采用不同的领导方式”; 2) “因材施教, 灵活调整员工工作任务”。

3、权衡矛盾: 在相互矛盾的企业目标、战略和行动之间保持动态平衡。典型行为如: 1) “制定企业战略时, 既注重短期利益也重视长期发展”; 2) “维护企业稳定发展的同时也强调创新和变革”。

4、恩威并施: 在看似矛盾的领导方式, 如施恩与立威、授权与控制、奖励与惩罚之间保持平衡。典型行为如: 1) “对待下属时, 批评与肯定兼顾”; 2) “与下属相处, 既能严肃也能亲和”。

5、注重协调: 注重各个环节的关联, 并持续优化企业内部各个部门、环节之间的协调合作。典型行为如: 1) “不断优化企业各部门或环节之间的衔接”; 2) “制定战略时, 强调公司各部门之间的协调合作”。】

6、整体管理: 在处理企业中的各项事务时, 从企业全局的角度进行分析和应对。典型行为如: 1) “处理公司中的问题时, 考虑其对全局的影响, 从公司整体利益出发进行应对”; 2) “从公司整体利益的角度分析各项事务的利弊”。

回应: 非常感谢您的宝贵建议! 针对您的本条建议, 我们查阅文献并积极讨论, 希望能从以下几个方面来回应您的问题:

1. 关于辩证领导行为的六个概念维度的普遍性和特异性问题

首先, 本文新开发的辩证领导行为这一概念及其测量的落脚点是一种领导行为, 而领导者由于其岗位职责和要求必然有一定的共通之处, 因此辩证领导行为的概念和测量中肯定会包含领导应该具有的一些常规的表现。例如, 领导行为理论研究的学者们认为, 领导行为总体上包含关心绩效目标达成的“定规”行为 (Initiating Structure) 和关心下级的“关怀”

行为 (Consideration) (Judge et al., 2004; Stogdill, 1950, 1974), 这些基本的共性领导行为维度指导着辩证领导行为的开发过程, 同时也在本文的测量条目中有一定的体现。

但更为重要的是, 在体现一般领导行为的基础上, 辩证领导行为还有其特殊的特点和表现, 例如, 在看待人的时候会看到人的不同并且据此调整对待员工的方式、看待事情的时候会看到动态的变化并且对自己的战略决策和行为进行灵活应变的调整、更加关注事物之间的联系并强调从整体全局的角度来分析和应对问题、对矛盾的利益和需求进行平衡等, 这些都能很好地体现辩证领导行为区别于普通领导行为的特异性。从典型行为和具体测量条目出发, 辩证领导行为的很多特点并不是所有的普通领导都具备的, 如固执、缺乏灵活性的普通领导并不一定会“根据市场形势的变化适时调整企业目标”或“对不同性格的员工, 采用不同的领导方式”(Good & Sharma, 2010); 也不是所有的领导都能够在“维护企业稳定发展的同时也强调创新和变革”或“推动企业充分利用现有资源和能力的同时拓展新资源和能力”(Lubatkin et al., 2006; Nemanich & Vera, 2009), 角色分割 (Role Segmentation) 很清楚的领导 (即在特定情境下必须有明确的角色匹配, 而不太能够在不同的角色身份或模式之间更灵活地移动) 就不太能够兼顾利用现有资源和拓展新资源 (Tempelaar & Rosenkranz, 2019), 墨守成规的领导侧重维稳不重创新 (Pech, 2001), 太过急于求成的领导可能过分侧重创新而忽略了维稳, 而辩证领导行为体现的是平衡和兼顾, 等等。

最后, 从实证角度出发, 本文的数据分析切实地证明了辩证领导行为和其他类似领导行为之间的区分效度 (详见正文 p. 8-9), 这也进一步佐证了辩证领导行为的特异性。

2. 关于是否只有“恩威并施”概念维度才能体现辩证的问题

如果仅从字面意义上理解, 矛盾似乎是最能体现“辩证”的要素。但是正如我们反复强调的, 辩证思维的三个维度之间是相互联系的, 缺一不可。因此, 辩证领导行为的表现不仅仅是描述矛盾双方的对立和依存关系 (如既施恩又立威), 还包含变化和联系地看待和处理问题这两个重要方面。辩证领导行为的矛盾、联系和变化三个原则是一个内在联系的有机的整体, 它们之间紧密关联、难以分割: 因为事物的各方面变幻多端, 因此矛盾会不可避免地出现; 矛盾双方相反相成、相互联系、不断变化; 有效处理矛盾的关键在于接受矛盾的存在, 以动态视角分析矛盾双方形势的变化, 并在了解各种矛盾之间关联的基础上灵活调整, 从而实现动态的平衡 (黄鸣鹏, 王辉, 2017; Peng, 1997; Peng & Nisbett, 1999)。据此, 反映辩证领导行为三大原则的六个特定维度之间存在其内在关联和逻辑, 共同体现辩证的概念内涵。根据您的建议, 我们在正文中也对这一点进行了补充, 详见正文 p. 7。

3. 关于文章在理论层面和测量操作层面的“解释”距离问题

为了将辩证领导行为从理论层面落实到操作层面, 我们的研究团队从辩证思维的文献和理论出发, 综合使用了访谈和问卷调查的研究方法 (黄鸣鹏, 王辉, 2017), 按照严格的量表开发过程 (Hinkin, 1995), 请领域专家筛选完善条目并且进行了一系列信度效度检验来提升量表的可靠性和有效性, 尽可能通过严谨的实证过程缩短理论层面和测量层面的“解释”距离。

再次感谢您为我们提出的建议, 希望我们的阐释可以解答您的问题。同时, 如果您还有其他意见和建议, 我们也欢迎您再为我们指出, 我们后续将继续修改完善, 直到达到学报对专栏文章的要求。

参考文献:

- 柏阳, 彭凯平, 喻丰. (2014). 中国人的内隐辩证自我: 基于内隐联想测验(IAT)的测量. *心理科学进展*, 22(3), 418-421.
- 陈喜乐. (1991). 中西思维方式之比较. *厦门大学学报: 哲学社会科学版*, 4, 85-89.
- 成中英. (1986). *知识与价值: 和谐、真理与正义之探索*. 联经出版事业公司.

- 郝大维, 安乐哲. (2012). *孔子哲学思微*. 江苏人民出版社.
- 刘书青, 彭凯平, 方平, 孟亦田, 林卓. (2013). 辩证思维与辩证情绪的因果关系探究. *心理与行为研究*, 04, 27-32.
- 罗宾斯, 库尔特. (2004). *管理学[M]*. 孙建民, 等, 译. 北京: 中国人民大学出版社.
- 汪建. (1987). 试析中国古代传统思维方式. *哲学研究*, 2, 46-55.
- 杨权, 邓启桐. (2010). *易经* (第1版). 东南大学出版社.
- 杨中芳. (1996). *如何研究中国人*. 桂冠图书股份有限公司.
- 赵国祥. (2009). 领导理论研究的现状与展望. *河南大学学报(哲学社会科学版)*, 3, 133-138.
- 张岱年. (1988). *文化与哲学*. 教育科学出版社.
- 张岱年, 程宜山. (2006). *中国文化论争*. 中国人民大学出版社.
- 张景, 张松辉. (2021). *道德经*. 中华书局.
- 子思, 曾参. (2001). *礼记:中庸*. 远方出版社.
- Good, D. J., & Sharma, G. (2010). A little more rigidity: Firming the construct of leader flexibility. *Journal of Change Management*, 10(2), 155-174.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Illies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- Pech, R. J. (2001). Termites, group behaviour, and the loss of innovation: Conformity rules. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 559-574.
- Peng, K. (1997). Naive dialecticism and its effects on reasoning and judgment about contradiction (Doctoral dissertation). University of Michigan.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Tempelaar, M. P., & Rosenkranz, N. A. (2019). Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517-1539.
-

审稿人 4 意见:

非常高兴受邀评审这篇论文。在此前的审稿过程中, 前面三位审稿专家已经提出了许多非常有价值的问题。作者也认真地针对每位审稿人的每一条意见做了详尽回复和说明, 并且根据意见修改了正文。在阅读了审稿意见和作者对审稿意见的回复之前, 我首先独立阅读了论文修改稿; 然后再回过头来仔细阅读审稿意见和作者回复。我的总体判断是, 这是一个有价值、能很好体现文化原创性的研究, 论文撰写也很规范, 因而是一篇高水平文章。在我看来, 这篇论文至少达到了《心理学报》已发表的类似论文的同等水平; 事实上, 是超过了大多数发表在学报上的相近主题或领域的文章。此外, 此前国内许多学者优先选择在外文期刊上发表自己的原创性论文。从这个意义上说, 率先在学报上发表原创性论文, 也有一定示范意义。基于上述考虑, 我建议接受该论文。

我也理解, 在如何评价这篇论文, 此前专刊责编、审稿专家和论文作者在这两个方面还存在一些争议或不同看法。

意见 1: 如何理解辩证领导行为的文化属性? 辩证领导行为究竟是中国文化、中国企业领导者所特有的, 还是也适用于其他文化背景? 从研究结果来看, 尽管作者是基于中国传统文化提出辩证领导行为这种新的领导类型, 但也完全适用于以美国为代表的文化背景 (比如, 因素结构相同, 变量测量满足跨文化的测量等价性要求, 等等)。但是, 我个人认为, 判断某个构念、观点、理论是否体现了特定的文化特征, 并不是看该构念/观点/理论是否只适用于该文化背景, 而且不能推广到其他不同的文化背景下。相反, 我们更应关心某种新颖的构念/观点/理论的思想根源; 如果确实根植于特定文化的思维方式或价值取向, 则应该视为具有独特的文化属性。根植于特定文化属性的构念/观点/理论, 如果能应用于差别明显的其他文化或社会情境, 实质上是提升了其理论贡献, 而不是削弱其贡献; 因为新学说为我们更好理解现实问题和现象, 提供了全新视角和思维方式。从这个意义上看, 我建议作者更明确地阐述, 辩证领导行为这个新的领导类型, 对跨文化管理、对其他文化或社会背景下的研究者和实践者有何启示, 而不是将讨论对象限于中国本土情境中的高层管理者。

回应: 非常感谢评审专家对我们研究贡献的认可。不得不说, 不管是在研究的开展过程中, 还是在文章的写作过程中, 抑或是在回复审稿专家的意见过程中, 我们都在不断地思考辩证领导行为的文化属性问题。如您所见, 我们坚持认为辩证领导行为是建立在根植于东方传统文化的辩证思维三原则的基础上开发出来的, 然而, 我们的实证研究发现辩证领导行为的测量在中美样本中具有测量等价性, 甚至中美高层管理者都体现出了不同程度的辩证领导行为。可以说, 您提出的“判断某个构念、观点、理论是否体现了特定的文化特征, 并不是看该构念/观点/理论是否只适用于该文化背景, 而且不能推广到其他不同的文化背景下。相反, 我们更应关心某种新颖的构念/观点/理论的思想根源; 如果确实根植于特定文化的思维方式或价值取向, 则应该视为具有独特的文化属性。根植于特定文化属性的构念/观点/理论, 如果能应用于差别明显的其他文化或社会情境, 实质上是提升了其理论贡献, 而不是削弱其贡献; 因为新学说为我们更好理解现实问题和现象, 提供了全新视角和思维方式。”观点为我们解答这一问题注入了更多的信心, 对此我们非常感激。

另外, 按照您的建议——“我建议作者更明确地阐述, 辩证领导行为这个新的领导类型, 对跨文化管理、对其他文化或社会背景下的研究者和实践者有何启示, 而不是将讨论对象限于中国本土情境中的高层管理者。”, 我们认真思考了辩证领导行为对跨文化管理的启示, 并在正文“研究局限与展望”中进行了补充讨论。

总体而言, 我们认为, 辩证领导行为对其他文化 (如, 美国) 背景下的企业高层管理者有效领导企业应对动态的企业环境、矛盾的任务需求和错综复杂的流程可能具有一定的适用性, 但是未来还需要更多的研究去验证。

对于“辩证领导行为对不同文化下企业高层管理者领导企业的适用性”的推论, 我们有如下证据作为支撑。首先, 中美企业高层管理者都体现出了一定程度的辩证领导行为 (如正文表 6 所示)。对此, 我们认为, 辩证领导行为的差异不仅可能体现在文化背景这一维度上, 也会体现在同一文化背景下的不同个体身上 (比如, 企业高层管理者与企业基层员工) (Spencer-Rodgers et al., 2010), 而后者是由不同个体承担的任务内容、不同个体的价值判断等造成的。虽然相较于中国企业高层管理者, 美国企业高层管理者展现出的辩证领导行为程度更低, 但是也已经很可观。一个可能的原因在于美国企业高层管理者也认为这类领导行为是具备工具性 (Instrumentality) 的、是有效的。换句话说, 我们认为的“辩证领导行为可能对美国企业高层管理者领导企业是有效的”可能已经在美国企业高层管理者心中得到了印证。其次, 中美企业高层管理者展现出的辩证领导行为均与企业战略柔性、组织有效性/企业绩效显著正相关 (如正文表 5、表 7 所示)。由于这些变量的测量均由中/美企业高层管理者的直接下属提供, 因此可以侧面表明在中/美企业高层管理者的直接下属的内隐信念中, 企业高层管理者的辩证领导行为对于企业战略柔性、组织有效性/企业绩效的提高是有帮助的。

当然，需要说明的是，以上推论都未建立在实证证据基础上或仅仅建立在有限的实证证据基础上，因此，我们仅将上述讨论放在了文章“研究局限与展望”部分。同时，我们也呼吁领导行为方面的研究者和跨文化管理方面的研究者能在未来为这些问题的研究提供新视角与新证据。具体补充请见正文 p. 30。

意见 2: 该论文与本专栏是否匹配。这个专栏号召研究者“立足中国社会重大问题……从中国传统文化视角、开放性地探索……能‘保民族在危机下生存’，能‘巩千年文化延绵’的任何心理现象与行为表现”。是否符合专要求，应该由专栏责任编辑来判断。从我个人角度来看，辩证领导行为这项研究的边界非常清晰，就是探讨企业这种特定的社会情境，针对企业高层管理者这个特定的群体。考虑到企业是推动社会进步与发展的重要力量，从企业高层管理者角度切入，应该符合专栏的导向和稿件要求。当然，从行文可以看到，作者撰写的对象是管理心理学领域的研究者以及企业高层管理者，是否有必要讨论这项研究对更大范围的受众（比如公共机构、非营利组织的高层管理者）的启示？

回应: 感谢评审专家对我们研究主题与研究贡献的认可。与此同时，也非常感谢您启发了我们对本研究受众范围这一问题的思考。

本研究旨在为根植于东方传统文化的辩证领导行为概念提供科学有效的测量工具，并结合理论推演，通过实证数据检验辩证领导行为对企业创新能力和企业绩效的影响与潜在影响机制。必须承认的是，本研究中涉及的企业以盈利型组织为主，实证数据也基本来自营利型的私营企业，在之前版本的文章中我们也并未涉及对公共机构、非营利组织的适用性探讨。

然而，结合辩证领导行为的内涵，我们认为辩证领导行为普遍适用于面临着不断变化的内外部环境、发展需求充满矛盾、组织体系庞大或流程复杂的组织管理，而非局限于某一组织类别。接下来，我们将结合已有文献和研究结论，阐述本研究对其他组织，如公共机构与非营利性组织管理的适用性与局限性。

美国管理学大师德鲁克 (1991) 将公共机构、盈利型企业、与非营利组织视作知识社会这个有机体的三大器官。从本质上来说，公共机构和非营利组织与盈利型企业在组建目标与承担的社会职能方面有着根本性的区别。具体而言，公共机构（如，政府部门）的组建在于为社会提供服务的同时，制定并执行所有部门需要遵循的规则；非营利组织的组建则主要在于为社会提供公益服务；相比之下，盈利型企业在为社会提供产品或服务的同时，主要的目标在于牟取经济回报（徐雪梅, 2005）。

然而，尽管公共机构和非营利组织不以盈利为目的，它们与盈利型企业一样，都需要关注投入—产出问题（徐雪梅, 2005），即，能否获得展开活动所需要的充分的资源（周延风, 罗文恩, 黄光, 2008），以及在固定投入下，能否产出更多更优质的产品或服务。在这样的任务需求下，公共机构和非营利组织的使命无疑与盈利型企业一样充满矛盾和复杂性。此外，非营利组织也与盈利型企业一样面临着激烈的市场竞争（Corder, 2001）。比如，非营利组织不仅需要与同类型组织进行效率和差异化的竞争，甚至有研究表明，相当一部分盈利型企业也在入侵传统非营利组织的市场（Rojas, 2000; Eckel & Steinberg, 1993）。因此，为了获取竞争优势，非营利组织也愈发重视绩效（如，运营效率）与创新等问题（周延风等, 2008）。最后，除了竞争对手之外，非营利组织与盈利型企业一样，都需要时刻关注宏观环境中如公共政策、立法等的变化（Ring & Perry, 1985; Self, 1977），以更好地维持组织的运行。基于此，我们认为辩证领导行为有可能帮助公共机构和非盈利组织应对动荡的宏观环境和矛盾的任务需求。

不过，必须说明的是，由于公共机构与非营利组织，相比于盈利型企业，更加受到既定规则与制度的约束（如，Lan & Rainey, 1992），公共机构和非营利组织的管理自由度会相对更小（Hambrick & Finkelstein, 1987）。换句话说，组织高层管理者辩证领导行为对组织柔性，

乃至组织创新能力与绩效的影响效果可能在公共机构和非营利组织中会被削弱。

基于上述讨论，我们在正文“研究局限与展望”部分进行了补充。具体而言，我们承认了本研究未涉及对辩证领导行为适用性边界条件的探讨的局限，讨论了辩证领导行为在更大范围上适用的可能性，如，是否适用于公共机构与非营利组织的管理，最后鼓励未来的研究可以从理论与实证两方面探讨本研究在更大范围上的受众。具体修改内容请见正文 p. 30。

参考文献:

- 德鲁克. (1991). *新现实*. 三联书店上海分店.
- 徐雪梅. (2005). 对非营利组织社会责任测度的构想. *管理世界*(04), 153-154.
- 周延风, 罗文恩, 黄光. (2008). 非营利组织多重参与者导向: 前因变量与绩效影响——基于中国 6 省份采供血机构的实证研究. *管理世界*, 8, 59-68.
- Corder, K. (2001). Acquiring new technology: Comparing nonprofit and public sector agencies. *Administration & Society*, 33(2), 194-219.
- Eckel, C. and Steinberg, R. (1993), Competition, performance, and public policy toward non-profits, in Hammack, D. and Young, D. (Eds), *Non-profit Organizations in a Market Economy: Understanding New Roles, Issues, and Trends*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9(4), 369-406.
- Lan, Z., & Rainey, H. G. (1992). Goals, rules, and effectiveness in public, private, and hybrid organizations: More evidence on frequent assertions about differences. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(1), 5-28.
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *The Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.
- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(1), 97-104.
- Self, P. (1977). *Administrative theories and politics: An enquiry into the structure and processes of modern government* (2nd ed.). Allen & Unwin.

第三轮

编委意见:

意见 1: 作者对“这三个原则不是“西方人设想的东方思维”，而是有着深厚理论与思想渊源的中国人辩证思维的总结。”的回应，我的判断是可以接受的。可以作为一个证据支持“中国人具有特有的心理现象与行为表现”

回应: 感谢您对我们回应与修改的认可。

意见 2: 有关《专栏》的旨意 1（中国人特有心理现象与行为表现），我想读者希望看到、且令人信服的“特别之处”证据可能有 2 方面:

- i. 特别一（领导理论之特别）辩证领导行为与其他领导行为不一样，是有中国特色的（结果是：有“辩证领导行为与“变革”领导行为确实是不一样的行为”的证据）
- ii. 特别二（文化之特别）

a) 中国人有辩证领导行为、外国人没有辩证领导行为（理想状态）（结果是：美国人也有辩证领导行为。这种结果不理想但可以接受。可以在讨论中讲的理由是：1）随着交流，美国人学会了；2）原来大家都自觉地实践辩证领导行为，但这种实践没有被人知晓，现在被王辉用中国思维总结、上升成理论）

b) 中国人表现出辩证领导行为的程度 大于（多于）外国人表现出辩证领导行为的程度（结果是：中国人比美国人表现出更高分的辩证领导行为。即，中美两国企业领导者在“适时调整”、“恩威并施”、“权衡矛盾”、“整体管理”四个方面表现出了显著差异）若同意“文化之特别”的假设，目前“3.4 验证性因子分析与量表效度检验(美国样本)”等的标题最好要改

回应：感谢您的建设性建议。按照您的建议，在本轮修改中，我们调整了文章的结构，希望能够突出辩证领导行为的“特别之处”。我们将文章的第三部分内容调整为“辩证领导行为与现有领导行为概念的区别及文化特色”。首先，我们从理论论述方面进行了扩展并提出了“假设 1：辩证领导行为与变革型领导行为、矛盾型领导行为及愿景型领导行为存在相关，但又是不同的构念”，然后，我们通过实证方法验证了这一假设，体现了辩证领导行为的“领导理论之特别”（在正文中的修改请见 pp. 9-11）。关于辩证领导行为的“文化之特别”，我们提出了“假设 2：中国高层管理者比美国高层管理者表现出更高水平的辩证领导行为”，实证结果显示，相较于美国企业高层管理者，中国企业高层管理者展现出了更高水平的辩证领导行为。具体的，中美两国企业领导者在“适时调整”、“恩威并施”、“权衡矛盾”、“注重协调”、“整体管理”五个方面表现出了显著差异（在正文中的修改请见 pp. 11-15）。针对为何提出“中国人表现出辩证领导行为的程度多于外国人表现出辩证领导行为的程度”的假设（审稿建议 2. ii. b），而非“中国人有辩证领导行为、外国人没有辩证领导行为”的假设（审稿建议 2. ii. a），我们也根据您的建议在正文中给出了一定的理论解释（请参考正文 p. 12）。希望我们上述的内容调整和扩充可以回应您希望我们突出辩证领导行为的“领导理论之特别”与“文化之特别”的建议。

意见 3：有关《专栏》的旨意 2（中国人特有的心理特征与行为表现能帮助人们应对历史危机），我想读者希望看到、且令人信服的“有利生存”证据可能是

i. 中国人的辩证领导行为可以预测组织应对危机的绩效（已经有结果：中国人的辩证领导行为比变革领导行为更可以预测“疫情期间”的企业绩效\企业创新能力）

ii. 美国人的辩证领导行为不可以预测组织应对危机的绩效，或者美国人“预测组织应对危机的绩效”不如中国人好（目前缺证据：要么补证据、要么在讨论部分说明这种证据是有必要的、但是本研究没有收集这种证据）

回应：感谢您的建设性建议。按照您的建议，我们将文章的第四部分调整为“辩证领导行为的影响结果”，以回应您希望我们突出的辩证领导行为具备的能表明“中国人特有的心理特征与行为表现能帮助人们应对历史危机”的作用。此外，如您所说，我们只有证明中国企业 CEO 的辩证领导行为比变革领导行为更能预测对于企业应对危机十分重要的企业绩效与创新能力的证据，但是限于短时间内美国样本企业绩效数据获取的困难性，我们目前没有实证数据能够用来验证“美国人的辩证领导行为不可以预测组织应对危机的绩效，或者美国人‘预测组织应对危机的绩效’不如中国人好”。因此，遵照您的建议，我们在文章讨论部分的研究局限与展望中对这一点进行了说明，并提出了对未来研究的建议（详见正文 p. 22）。

意见 4：总之，作者和审稿人都花了大量的时间和精力以提高稿件的质量，若作为一般性投稿，我认为目前的版本是可以接受的。但若作为《专栏稿》，文章显得过分庞大或冗余。如果紧紧围绕以上逻辑架构（也可能不正确）重新提假设，再精准、聚焦地改一稿，我想文章是可以被读者所接受、认同的。作者也可以将其理论和现实意义说清楚了。特别地，如果

作者认同所建议的逻辑框架,可以不必面面俱到,花太多笔墨回应所有审稿人的意见。比如,我对以下这段回应不甚满意,有点不知所云:其次,尽管辩证领导行为基于东方辩证思维的内涵而提出,然而,本研究通过中美样本的比较发现辩证领导行为在美国样本中也有良好的信度和效度,中美企业高层管理者都体现出了一定程度的辩证领导行为,美国样本中高层管理者的辩证领导行为也与组织有效性、战略柔性之间具有一定程度的正相关关系。这些证据侧面说明:第一,不同文化情境下(如,中国、美国)的企业高层管理者都看到了辩证领导行为的工具性(Instrumentality);第二,在中美文化情境中,辩证领导行为都可以有效提高组织战略柔性和组织有效性或企业绩效。这些证据为辩证领导行为的跨文化适用性提供了可能,但是还需要领导行为领域与跨文化管理领域的研究者未来进行更多的实证检验。此外,我们也呼吁未来的研究在更广泛的文化情境中,进一步深入探讨辩证领导行为的内涵、结构及对不同文化背景下企业经营效果的影响及机制。更进一步地,未来的研究可以更全面、广泛地探讨辩证领导行为与其他领导行为的相关与区别。其中,除了本文中涉及的变革型领导行为、矛盾型领导行为之外,研究者可以着重探究辩证领导行为与家长式领导(Paternalistic Leadership)的关系。原因在于,以往的家长式领导研究认为威权型领导与仁慈型领导之间存在负相关关系(李艳等, 2013),但是随着矛盾视角的流行(如, Zhang et al., 2017),“恩威并施”也许将成为家长式领导相关研究的新趋势。因此,对家长式领导和辩证领导行为中“恩威并施”维度进行区分和比较对理解二者的独特性具有重要价值。起码,我希望讨论和结论部分要围绕、或者要包括以上3大点观点。当然,对这篇文章最终负责的是其作者,作者如不认同以上的判断,可以提出异议,也可以按照作者自己的思路来撰写出令自己满意的传世文章。

回应:非常感谢编辑和各位审稿专家花费大量时间为我们提高稿件质量提出的建设性的修改意见。在此轮修改中,我们按照您的建议对文章结构进行了大幅度的调整,以使文章内容与专栏要求一一对应。具体地,目前的文章结构为:

- 1) 第一部分为引入部分,主要介绍了研究背景、研究问题和研究目的。
- 2) 第二部分为辩证领导行为的内涵和测量。在这一部分,我们细化了辩证领导行为的内涵,并按照严格的问卷开发流程开发出了辩证领导行为的测量工具,为下文检验辩证领导行为的概念与文化特色和影响做铺垫(详见正文 pp. 6-9)。
- 3) 第三部分为辩证领导行为与现有领导行为概念的区别及文化特色。根据您提供的思路(审稿意见 2),在这一部分,我们首先对辩证领导行为和其他领导行为(变革型领导行为,矛盾型领导行为,愿景型领导行为)的异同进行了辨析,并提出对应假设(假设 1),呼应您提到的辩证领导行为的“领导理论之特别”。其次,我们讨论了辩证领导行为的文化特色,细致分析了东西方思维方式的差异,以及分别以东西方思维方式为主的中美企业高层管理者在辩证领导行为表现水平上的差异,并提出对应假设(假设 2),呼应您提到的辩证领导行为的“文化之特别”。对应地,我们运用实证数据对假设 1 与假设 2 进行了验证(详见正文 pp. 9-15)。
- 4) 第四部分为辩证领导行为的影响结果,呼应您的意见 3。具体而言,我们提出中国企业高层管理者的辩证领导行为与企业创新能力、企业绩效之间均呈现正相关关系,而企业战略柔性在其间起到中介作用。运用实证数据,我们同样对这一系列假设进行了验证(详见正文 pp. 15-21)。
- 5) 第五部分为文章讨论部分。
- 6) 第六部分为文章结论内容。

此外,我们十分认同您提到的上一版本的文章十分庞大、冗余的问题,因此,在此轮修改中,我们将文章内容进行了精简。具体地,

- 1) 考虑到文章最后对理论贡献进行了详细的阐释,因此在文章“引入”部分删掉了对理论贡献的阐述(详见正文 pp.5)。

- 2) 根据新的文章结构,对文章的理论贡献进行了重新梳理和阐述(详见正文 pp.22-23)。
- 3) 在文章“讨论”部分的“研究局限与展望”内容中,删掉了您提到的“不知所云”的内容(详见正文 pp. 23-24)。
- 4) 重新梳理和修改了文章的中英文摘要的逻辑(详见正文 pp.4, pp.28-29)。
- 5) 根据新的文章结构,缩减了文章的篇幅,去掉了冗余和庞杂的内容,并去掉了附录一(中文量表条目,其已在正文表 1 中呈现)(详见正文 pp.8)。

再次感谢您提出的宝贵建议,希望我们这一轮的修改能够回应您的意见和建议,并满足学报专栏对文章投稿的要求。

第四轮

编委意见:

该专栏稿历经 3 轮修改,光审稿意见与回复就长达 4 万 8 千多字。作者和审稿人都经历了漫长和“痛苦”的历程,目前的版本已经较满意地回应我提出的 4 点修改意见,不仅大大提升了稿件的质量也更加契合《专栏》的主旨,建议接受并优先安排排版。

主编意见:

本研究基于中国传统文化背景,提出了辩证领导行为这一概念的内涵、结构和测量方法,从理论与测量两方面证明了概念的独特性及与西方文化的差异性;从应用角度探究了辩证领导行为与企业创新能力和绩效的关系,及企业战略柔性的中介作用,研究比较完整。在经过多轮修改后,文章的逻辑较为顺畅,理论框架也更为清晰,质量得到了较大的提升,同意发表。