

“家长式”领导中的亲尊溯源和管理建议

王芹

深圳技师学院

摘要: 在传统的观念里,中国人的“权威性格”与中国社会历史进程中的等级制文化,彼此间的联系是毋庸置疑的。儒家“尊尊”的伦理传统对“权威式”角色产生了深厚的影响,本文通过先秦儒家经典《礼记》,寻找“尊尊”的文化基础,并对14名校内“零零后”学生进行调研,试图发掘他们对“家长式”领导的认知层面,并给予客观的评价,进而对家长式领导提供可改进的建议。

关键词: 亲亲尊尊; 数据分析; 建议

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2023.10.166

一、关于“尊尊”在《礼记》文献中的记录

“亲亲尊尊长长,男女之有别,人道之大者也。”
(《礼记·丧服小记》)

从“人道之大”这句话中,我们可以深刻理解到“亲亲”和“尊尊”两个概念的重要性,它们充分体现了人类社会关系中根源性的特点。亲亲和尊尊作为中国古代血缘宗法制度的核心价值观,对于宗法关系的建立和维护起到了至关重要的作用。

“亲亲”指的是家族之间的亲情关系,强调的是血缘的亲近和家族的团结。在古代社会,家族是基本的生产和生活单位,人们依靠家族的力量来维系生计和保障安全。因此,“亲亲”这种价值观在古代社会中具有极高的地位和价值。

“尊尊”则是指对于长辈和权威的尊重和敬仰。在古代社会中,长者和权威代表着经验和智慧,他们的意见和建议往往能够决定家族和社会的命运。因此,“尊尊”这种价值观在古代社会中也具有极高的地位和价值。

从“人道之大”这句话中,我们还可以追溯到古代血缘宗法的建立。血缘宗法制度是中国古代社会的基本制度之一,它以家族为基础,以血缘为纽带,将人们组织在一起,形成社会的基本结构。在这个制度下,“亲亲”和“尊尊”成了核心价值观,贯穿于整个社会关系之中,成了古代中国社会稳定和发展的基石。

王国维在《观堂集林·殷周制度论》中的观点认为:“丧服之大纲四:曰亲亲,曰尊尊,曰长长,曰男女有别。无嫡庶,则有亲而无尊,有恩而无义,而丧服之统紊矣。故殷以前之服制,就令成一统系,其不能如周礼服之完密,则可也。”

根据王国维先生的观点,“亲亲”与“尊尊”并存是丧服制度稳定的前提,这种制度在古代社会中扮演着至关重要的角色。在《丧服》中,嫡庶制度被描述得非

常细致,其血缘亲疏远近关系的划分原则,被视为周礼“完密”并延续的基础。这种制度的存在,不仅在历史上发挥了重要作用,而且对于当时的政治和社会稳定也起到了积极的推动作用。

王国维先生在他的研究中指出,“亲亲”和“尊尊”是古代社会中两个重要的道德原则,它们在丧服制度中得到了体现。在古代社会中,家族和亲戚关系是至关重要的,因此丧服制度对于维护这些关系起到了关键作用。同时,这种制度也体现了古代社会中的等级制度和尊卑观念,因为不同身份和地位的人在丧服方面有着不同的规定和要求。

《丧服》作为古代礼仪制度的重要组成部分,其嫡庶制度被王国维先生视为“条理至精密纤悉”,这一制度对于血缘关系的划分非常细致,考虑了各种不同的因素,如亲属关系、性别、年龄等等。这种制度的存在,不仅体现了古代社会对于家庭和亲戚关系的重视,也反映了古代社会中的文化传统和价值观。

王国维先生还指出,《丧服》的嫡庶制度在殷商以前是不存在的,这也说明了这种制度的出现是随着历史的发展而逐渐形成的。同时,这种制度的存在也对于周礼的“完密”和延续起到了积极的推动作用。因为这种制度的存在,使得古代社会中的血缘关系更加清晰,家族和亲戚关系更加稳定,从而也促进了社会的稳定和发展。

王国维还认为:“商人继统之法,不合尊尊之义,其祭法又无远弥尊卑之分,则于亲亲、尊尊二义,皆无当也。周人以尊尊之义经亲亲之义而立嫡庶之制,又以亲亲之义经尊尊之义而立庙制,此其所以为文也。”他进一步明确“亲亲”和“尊尊”的关系,即“亲亲”在“尊尊”基础上,确立家庭关系秩序、嫡庶制度,使得“尊尊”在血缘和亲情中带有温和的色彩;“亲亲”在“尊尊”的作用下,实现了“亲亲”达不到的效果。

此外，在嫡庶制度的基础上，进一步确立宗法、宗庙制度，实现“为人后者为其所后及为其父母昆弟之服”。

可见，“亲亲”和“尊尊”作为周礼的基本原则、西周立法的指导思想，确实是统治者认为的“人道之大”，“长长”“男女有别”作为“亲亲”的衍生，进一步补充和巩固以“尊”为基础的尊亲关系，这种宗法制维护了西周的政治等级制度和社会秩序的稳定，也影响了古代中国的基本体制。

《礼记·大传》中记载：“亲亲也，尊尊也，长长也，男女有别，此其不可得与民变革者也。”这句话表明了亲亲、尊尊、长长和男女有别等传统社会关系的重要性，这些关系是社会稳定的基础，也是不可变革的。

费孝通先生在《乡土中国》中深入探讨了中国传统社会的结构，他认为这个社会结构的架格是不能变的，但在这个架格的基础上所做的事情是可以改变的。他提出了“差序格局”这个概念，认为“不失其伦”的“伦”是“个人和人往来所构成的网络中的纲纪，就是一个差序，这就是伦”，这成为“传统社会结构最基本的概念”。

通过深入分析《礼记·大传》和费孝通先生的观点，我们可以得出结论：中国传统社会的结构是稳定的，但在这个结构的基础上，人们的行为和活动是可以改变的。这种稳定性不仅体现在社会关系的框架上，也体现在人们的行为和活动中。这种稳定性也为现代社会的发展提供了基础和支撑。

由《礼记》中关于“尊尊”“亲亲”的记载，足可以看出这种自上而下的秩序从建立起，对我国封建统治的治理方略、伦理思想、传统社会的结构影响之深刻、深远。因而，在这种等级文化的影响和认同过程中内化成为个人的性格特质，即“权威性格”。作为管理者，如何在新的当下认识“权威性格”、“家长式领导”，需要了解“零零后”这些新生代年轻人对这一领导角色的理解，反思管理上可能改进的方面。笔者通过调查问卷形式，进行了小部分数据的统计和归纳。

二、问卷调查

(一) 调查问卷对象：正在实习的某班级职业院校的“零零后”

(二) 问卷数据：共14份

(三) 问卷内容：

1. 作为下属，你希望领导具有哪些特点？
2. 作为下属，你不希望遇到怎样的领导？
3. 你与家长式领导有过沟通交流的经历吗？（有/无）

4. 你觉得家长式领导可以用哪些词来形容？

5. 你觉得你对家长式领导的理解有没有偏见？（有/无）

6. 请给家长式领导提一些可改进的建议。

三、数据分析

(一) 以下是这14位“零零后”心目中理想型领导的特点（对应问题1），根据家长式领导（三元模式的测量表），我将主要信息进行了归类，数据集中体现为对施恩型、仁慈领导的期待；此外，有部分数据也提出了对领导自身的工作效能和个性化特点的期待。

仁慈领导特质：

宽容、关爱下属、有情、充分理解、有格局
友善、和善、友好、亲和、亲切、平易近人、善于沟通

正直、诚信、守信、不吹嘘、遵守法律法规

平等、公平、公正、尊重人

大方、能学到东西、愿意带新人、有问题可以帮助并给建议、愿意教工作内容

工作效能方面：处事冷静、逻辑清晰、思路清晰、方向明确、稳重、有计划、理性、做事认真、靠谱、工作分工合理明确、行动力、把控力强、专业能力强

个性化特质：开放、合作、风趣幽默、积极

(二) 以下是14位“零零后”不希望遇到的领导特点（对应问题2），整体可以看出，偏重于对立威型、具有专权作风、强调服从的领导的不欢迎，尽管身处管理之位，但这样的专权作风，“零零后”的下属不一定能理解，反而会对此形成一些负面认识，如：自以为是、刚愎自用、不听人言、直接下结论、傲慢、自大、刻板、监视、处事不公、不讲理这类评价。

其他数据，我归结为个人德行和能力问题，在实际工作中，以下特点不具有正面的管理作用，例如：

(1) 职场霸凌、仗势欺人、小肚鸡肠、刻薄、打击人自尊、谩骂他人

(2) 小气、抠门、自私、只用言语却不给任何奖励

(3) 工作安排无规划、脱离实际、不够明确

(4) 不解决与下属之间的沟通问题

(5) 画大饼、吹牛

(6) 无担当、消极、平庸

(三) 仅有4个人有过与家长式领导相处的经历（对应问题3），整体占29%，这4人在“理想型领导”的回答里，主要期待遇到施恩型的仁慈领导，如友善、宽容的特点。整体而言，这14个人实际与这类领导沟通

相处的经验比较少。

（四）有57%的数据显示“对家长式领导的理解”

（对应问题5）会有偏见，43%则认为没有偏见；认为自己没有偏见的的数据在“家长式领导”的认知上（对应问题4）主要侧重于“大家长”的正面特点，如威严、包容、操心；反之，认为自己有偏见的的数据在“家长式领导”的认知上（对应问题4）有多样性的特点，如：独断专行又亲自把关、亲切却爱说教、多面性且充满压力，可见，这类数据在问题回答上相对谨慎。

（五）针对家长式领导的建议（对应问题6），主要集中在沟通方式（轻松一些、放下面子、因人而异、亲切等）、合理的工作分配、多方意见征询、当下时代新文化了解方面。

四、建议与小结

“家长式”领导风格中的“立威”特质需要进行深刻的变革。在当今社会，特别是面对新一代的“零零后”员工，绝对的依附性主从关系已经不再适用。这一代人无法认同那种无条件的“愚忠”观念，他们更加注重自由、平等和独立。因此，管理者需要平衡“家长式”领导中的“仁慈”“德行”特质，同时在把控方向时，也要注意具体管理执行中的“智慧”。避免使用刻板、命令和强硬的方式，这些都不利于领导力的发挥，甚至可能会导致权力的滥用。

此外，随着社会的进步，人们对自由、平等、公正和法治的意识日益增强。面对新一代员工，管理者需要保持敏锐的洞察力和灵活的管理思维，仅仅依赖人力资源部门提供的量化考核信息是不够的，三国时期的刘邵在《人物志》中提出的“八观”“五视”“七谬”的识人之道仍然具有现实价值，柔性管理作为人本管理理念也有其借鉴意义。

所谓“八观”之法，是从八个方面观察一个人的方法。即志向、心术、道德、才能、行为、气度、性格和习惯，通过观察这些方面，管理者可以深入了解一个人的内心世界和外在表现，从而更好地把握其特点和优缺点；“五视”即：贫富、贵贱、喜怒、好恶和才学，通过观察这些方面，管理者可以了解一个人的家庭背景、性格特点、兴趣爱好以及能力水平等方面的信息；而“七谬”是指人们在识别人才时容易犯的七个错误，如：举世而誉之而不加劝、举世非之而不加沮、定于死生之外、定于贵贱之外、定于贫富之外、定于成败之外和定于勇怯之外，通过避免这些错误，管理者可以更加准确地识别人才，避免因偏见或主观印象而影响判断的准确性。

刘邵的这些识人之道，方法虽然古老，但其中蕴含的智慧仍然具有现实价值，通过对员工的深入了解和识别，才能真正有助于实现有效管理。

而柔性管理作为一种以人为本的管理理念，也可称之为“人性化的管理”。它强调员工的自主能力、参与能力和自我提升能力，倡导员工的自主性和参与能力，以及重视员工的自我提升和成长。为了实现这一目标，管理者需要从企业战略、岗位制定与任用、工作安排等方面进行合理和适度的调整。同时，也需要反思自身的管理特质，进而寻找优化团队关系和管理本身的途径：

既然是“人性化”，即要求同存异，尊重员工的差异性和个性化，这意味着管理者需要了解每个员工的需求和心理，为他们提供灵活和自由的工作环境条件。通过这种方式，员工可以更好地发挥自己的创造性和潜能，也能提高员工对工作的满意度和忠诚度；此外，助力员工的职业发展和个人成长，则需要管理者为员工提供培训和晋升机会，帮助他们提升自身能力和职业素养，这不仅可以增强员工的自信心和动力，同时也能为企业培养更多优秀的人才，提高企业的竞争力和创新能力。

柔性管理中管理者需要具备敏锐的观察力和沟通能力，他们需要善于倾听员工的意见和建议，了解员工的需求和心理。同时，管理者也需要具备灵活的思维方式和创新能力，能够适应市场的变化和企业的发展需求。

总之，“家长式”领导风格中的“立威”特质有其传统文化根源性的因素，在特定时期有其管理优势，其专权、立威、强调服从在特殊情况下有其管理效能，但是，作为当下实际工作环境中的员工，尤其是零零后的年轻一代，亟须进行重新思辨以适应现代社会的管理需求。可以借鉴古人智慧、也可借鉴人性化管理的方法，来调和这一特质，将“家长式”领导的管理方法和技巧更加丰富，从而更好地实现有效管理，为实际管理者提供有益的参考和启示。

参考文献

- [1] 王国维. 观堂集林·殷周制度论[M]. 1版. 北京: 中华书局, 1959.
- [2] 费孝通. 《乡土中国》1985(1947), 北京: 三联书店, 第25页.
- [3] 樊景立、郑伯燻, 2000, 《华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析》, 载《本土心理学研究》总第13期.
- [4] 孙香萍. 新时代领导干部亟须加强六种心理能力[J]. 政工学刊, 2021(8).