

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20200630.101

讲好“中国故事” ——管理学者的责任与行动方向

刘军, 朱征, 李增鑫

(中国人民大学商学院, 北京 100872)

摘要: 近年来,越来越多的管理学者呼吁“研究中国问题、讲好中国故事”。尽管一批学者对“本土管理研究”的基本问题(如对象、原则和方法论等)进行了探讨和澄清,但从研究实践的角度来看,我们仍不十分清楚中国管理好故事是什么,以及如何发现和讲述中国管理好故事。本文通过整理、归纳和剖析国内外期刊上呈现的优秀中国管理故事,针对以下三方面内容进行深入探讨:究竟什么样的故事是好的中国管理故事?在研究想法产生阶段,我们应该如何提出重要的、有价值的研究问题?在研究设计和执行阶段,我们应该如何选择合适的方法、规范的操作来提升研究的严谨性和可靠性?希望通过对管理研究案例的梳理和分析,激发研究者对本土现象的关注和兴趣,从研究实践的角度为国内管理学研究者讲好中国管理故事指明方向。

关键词: 中国故事; 中国管理; 研究问题; 研究设计; 责任与行动方向

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2020)08-0036-14

一、引言

新中国成立70多年来,中国经济发展取得了举世瞩目的成就。尤其是改革开放之后,中国获得了大约40年的高速增长,中国的快速崛起堪称奇迹。中国崛起的历程是一个波澜壮阔的宏大故事,涉及方方面面的内容。从企业视角来看,中国管理实践涌现了一系列新现象:一是管制放松带来的制度变革,包括产权制度改革、市场价格机制改革、现代企业制度建立、经营管理模式演进等;二是企业家精神的释放,外部资本和管理技术的引入,中国民营经济的崛起,以及加入WTO与嵌入全球市场的产业链;三是人力资本、经营管理能力和绩效的提升,大批企业经由模仿到迭代、再到创新的追赶超越模式实现巨大发展。

反观本土管理理论的发展,中国管理学者一直在追随西方管理研究的步伐,关注西方情境中的研究课题,验证西方发展的理论和概念(Tsui, 2009)。诚然,西方管理学研究者讲述的“好

收稿日期: 2020-06-10

基金项目: 国家杰出青年科学基金项目(71425003)

作者简介: 刘军(1974—),男,中国人民大学商学院教授;

朱征(1992—),男,中国人民大学商学院博士研究生(通讯作者, zhengzhu@ruc.edu.cn);

李增鑫(1996—),女,中国人民大学商学院硕博连读研究生。

故事”不仅推动了优秀管理思想的建立和传播,更为自己所在国家或区域的管理实践提供了有益的理论指引。例如,以泰勒、法约尔和韦伯为代表的古典管理学派思想(如科学管理原理和一般管理理论等)解决了西方国家管理过程中劳资关系紧张、员工劳动生产率低下等现实问题;以梅奥为代表的人际关系学派提出“社会人”假说,并对“经济人”假设形成挑战,推动了行为科学理论的形成与发展,将管理对象由“物”转向“人”,由“监督管理”转向“人性化管理”;到后来以巴纳德、西蒙、德鲁克和明茨伯格为代表的现代管理学派建立了一系列影响深远的现代管理理论(如经理人职能、有限理性等),为西方乃至世界范围内建立现代企业管理制度提供了系统指导。纵观西方管理思想的发展史,我们可以看到西方的管理理论发展是特定历史背景下回应现实问题的产物,又推动了劳动生产率的提升和劳资关系的改善。因此,我们并不否认借鉴西方管理理论来发展本土管理理论,但更倡导本土管理研究者立足于本土管理实践讲好中国管理故事。

随着中国科技的迅猛发展,各类新技术(如云计算、人工智能、物联网等)在企业发展中的应用不断深化,中国涌现出了一批如滴滴、小米、华为、海尔等跨界者和整合者,为管理学研究者“讲好中国管理故事”提供了丰富的实践素材。例如,华为、联想和海尔的“复杂—简练双重性”战略导向(武亚军,2009),滴滴出行的平台企业数据赋能(周文辉等,2018),小米模式背后的时间领导力(高子茵等,2019),杭州云栖小镇的数字创业生态系统(朱秀梅等,2020),等等。这一系列在互联网时代涌现的企业实践提示我们,组织管理实践正在朝着“数字化”“智能化”“跨界”“融合”“共生”等方向发展(李平等,2018)。对中国管理学者而言,关注中国现象,构建中国理论的机遇已经到来。

事实上,一些期刊如《管理世界》《管理学报》《组织管理研究》(Management and Organization Review)等对中国本土管理研究的相关问题进行了大量探讨。例如,《管理学报》开设“管理学在中国”栏目,鼓励国内研究者挖掘本土管理实践案例,探讨本土管理哲学和管理思想,反思管理学研究的方法(如实证研究)等。这一系列高屋建瓴的讨论澄清并解决了本土管理研究的一些基本问题(如本土管理研究的对象、原则、思路和方法等),但这些讨论的理论性和抽象程度较高,未能给本土管理学者提供可操作的研究方向和策略。因此,本文将结合国内外典型的“中国好故事”(参见表1),对优秀研究案例进行对比、剖析,解释这些研究案例的“闪光点”以及研究过程,试图从贴近实践的角度探讨什么是中国管理的好故事,如何讲好中国管理故事,希望能为本土管理理论的进一步发展和完善提供具体的指导。

具体来说,本文首先提出了中国好故事的五项标准;其次,本文从立足实践、理论对话和追溯文化三个方面探讨了国内外优秀的“中国故事”是如何发现和提炼研究问题的;再次,本文分析了优秀“中国故事”是如何基于研究问题选择恰当的研究方法,并讨论了研究者如何通过研究问题与研究设计的匹配、研究变量的操作化等方面提升整体研究设计的严谨性;最后,本文总结了讲好中国故事的方法、研究者应具备的素质以及一些其他的策略。通过对国内外优秀“管理故事”和“中国管理故事”的分析和讨论,本研究澄清了什么是中国管理好故事,并展示了讲好中国管理故事的方法和路径,为管理学者开展管理研究、构建本土化的管理理论、解决中国管理问题甚至世界管理问题提供了可以借鉴的思路和方法。

二、中国管理好故事的标准

Colquitt和George(2011)提出衡量管理好故事的三个标准:重要的、新颖的和令人好奇的。首先,一个好的故事所反映的本质问题是重要的,这种重要性主要体现为能回应与解决重大问题和重大挑战。例如,中国老龄化问题逐渐凸显,养老保障不仅是一个严峻的社会问题,更会成

为国家全面建设小康社会的短板。李海舰等(2020)创造性地提出“时间银行”这一新型互助劳务养老模式,为解决世界养老难题贡献了中国智慧。

其次,一个好的故事是新颖的。新颖的故事能够为我们带来新知识,并改变特定文献中已经发生的“对话”。例如,传统的组织行为研究认为信任对员工的工作态度和表现具有积极作用,然而Baer等(2015)的研究却发现,被信任可能会增加员工的压力和情绪耗竭,给员工带来负面影响。Baer等的研究改变了我们以往在信任文献里的“对话”,启发管理者在借助信任管理和激励员工时,重视信任可能产生的代价。

最后,好故事总能吸引人的注意力,始终让读者保持好奇心。一个吸引人且始终让读者保

表1 本文引用的基于中国文化或中国实践开展的典型研究案例

研究主题	主要观点及结论	研究方法	文献来源
基于“儒、法、道”传统文化和哲学思想的管理研究	从中国哲学智慧出发,提出以“道”“阴阳”“悟”为核心内容的本土管理研究基础	理论研究	李平(2013)
	从中国哲学智慧中“水”的概念出发,建构了中国本土的水式管理理论,为推进中国管理理论的发展做了初步尝试	理论研究	陆亚东和符正平(2016)
	结合中国“威权”“平衡”的文化思想提出了本土新兴成长型企业的战略双重性理论,即本土新兴企业需同时具备战略复杂与战略简练的双重特征	案例研究	武亚军(2009)
	构建了全面的组织伦理体系(包括伦理领导和伦理问责),并探讨不同层面伦理体系对员工离职影响的涓滴效应模型	案例研究	莫申江等(2015)
	基于道家“阴阳平衡”的思想提出了“悖论式领导”(paradoxical leadership)的概念	问卷调查	Zhang等(2015)
	以儒家思想为理论基础,提出了“工作场所儒家传统价值观”(confucian traditional values at workplace, CTVW)的概念	问卷调查	王庆娟和张金成(2012)
	“关系”(guanxi)不仅影响员工的行为,同时影响组织间的竞争策略,对关系的内涵、操作化及意义进行梳理,整理关系研究的脉络,并探讨关系研究的前景	研究述评	张晓洁和王海珍(2014)
	面子倾向是解释道德威胁对消费者生态消费行为的影响的一个重要过程	实验研究	施卓敏和郑婉怡(2017)
	中国传统的儒家文化倡导“仁者爱人”等伦理思想,对中国企业捐赠行为具有显著的促进作用	二手数据研究	徐细雄等(2020)
	“仁、义、礼、忠、孝、信”儒家价值观和“中庸”思想共同影响“买卖”双方建立商业关系的不同逻辑,基于此建立了顾客关系模型	理论研究	王丽娟和高玉平(2013)
东西方哲学思想的对比与整合	系统回顾了“矛盾视角”的管理学研究,将我国传统辩证理念和西方的矛盾概念结合,分析了管理矛盾的三种范式	理论研究	周禹、刘光建和唱小溪(2019)
	对人情关系和社会交换关系的比较分析,清晰地描述了中国文化的人情关系和西方文化的社会交换关系如何影响组织关系管理策略和员工关系偏好	理论研究	陈维政和任晗(2015)

表1 (续)

研究主题	主要观点及结论	研究方法	文献来源	
基于本土管理实践的管理研究	基于“ 辱虐管理 ”现象的研究	从下属做人(政治技能)和做事(工作绩效)匹配的角度研究了管理者为什么辱虐下属	问卷调查 刘超等(2017)	
		团队绩效与管理者的调节定向焦点会交互影响辱虐管理行为的产生	问卷调查 Fan等(2020)	
		员工的趋向平衡策略和回避平衡策略能够有效增加领导对员工的权力依赖和减少员工对领导的权力依赖	问卷调查 Wee等(2017)	
		逢迎是一种应对管理者辱虐的有效手段,但是这种“拍马屁”的方式必须在员工拥有较高政治技能的情况下才能真正发挥作用	问卷调查 刘军、吴隆增和林雨(2009)	
	基于“ 公平与信任 ”现象的研究	员工拥有的某种公平信息(比如互动公平信息)模糊时,他会根据其他清晰的公平信息(程序或分配公平信息)来对这种具体的公平类型(即互动公平)进行判断	实验研究和问卷调查	Qin等(2015)
		陌生人对个体的帮助和信任会通过间接互惠,影响中国人信任(其他)陌生人的倾向	二手数据和实验研究	Yao等(2017)
	基于“ 组织理论和创业 ”的研究	提出了一系列动态竞争概念,颠覆了已有竞争理论的基本假设,创建动态竞争理论	理论研究	Chen(1996)
		识别了孵化型裂变创业的主要特征,并构建了孵化型裂变创业的理论模型	案例研究	李志刚、许晨鹤和乐国林(2016)
	基于“ 消费行为和服务管理 ”的研究	提出消费者低碳消费行为背后的心理动因:个体心理意识和社会参照规范	扎根理论	王建明和贺爱忠(2011)
		提出服务品牌内化概念,并构建由品牌识别、品牌内部营销和品牌内化的员工参与三个要素组成的服务品牌内化概念模型	扎根理论和内容分析	陈晔、白长虹和吴小灵(2011)
	基于“ 数字化 ”管理实践的研究	平台企业在试点阶段、复制阶段和扩张阶段通过不同方式实现数据赋能,以有效促进价值共创	案例研究	周文辉、邓伟和陈凌子(2018)
		数字创业生态系统遵循“多主体机会集开发共生关系”的IPO路径动态演进,并遵循自组织规律	案例研究	朱秀梅、林晓彤和王天东(2020)
提出从基于经验的产品研发转变为数据驱动的产品研发的两阶段转型模型,对“数据驱动”的内涵进行了创新性阐述,构建了数据驱动的产品研发转型理论		案例研究	刘意、谢康和邓弘林(2020)	

持好奇的故事不仅在于让人猜不到故事的结局,更在于让人始终有兴趣知道“为什么”。例如, Matta等(2017)的研究提出了一个问题:“领导者时而公平、时而不公平会不会比一直不公平更加糟糕?”这样的问题会引发读者的好奇心,让读者有兴趣进一步去探索答案。

毫无疑问,“重要性”“新颖性”“令人好奇”三项标准也是衡量中国管理好故事的基本标准。不过,以上三点尚不足以完全反映出什么是中国管理好故事。目前经管类的主流研究范式、研究哲学取向和基础理论依旧是西方主导,本土管理学者只是将西方的变量直接用于中国研究情境,或借由西方的理论逻辑解释中国的管理现象。我们并不否认西方理论的正确性,但是西方理论真的完全适用于中国的社会情境吗?

中国与西方在文化认同、社会发展阶段、政治制度和产业政策等诸多维度上存在巨大差异。在西方背景下被验证和推崇的理论,未必适合中国组织,生搬硬套可能会导致“用正确的方法解决不恰当的问题”。因此,中国管理好故事应立足于中国实践,发现中国经济社会发展以及组织管理中的真问题。另外,中国社会发展历程千年浮沉,文化宝藏多不胜数。从春秋战国诸子百家的争鸣,到明清时期晋商、徽商、潮商等商帮的兴起,再到近年华为、阿里、腾讯、海尔等企业的崭露头角,中国的传统文化与商业思想在历史的潮流中相辅相成,齐头并进。例如,中国传统的儒家文化倡导“仁者爱人”等伦理思想,对中国企业捐赠行为具有显著的促进作用(徐细雄等,2020);陆亚东和符正平(2016)从中国哲学智慧中“水”的概念出发,建构了中国本土的水式管理理论,为推进中国管理理论的发展做了初步尝试;李平(2013)从中国哲学智慧出发,提出以“道”“阴阳”“悟”为核心内容的本土管理研究基础,为推动中国管理理论的发展指明了方向。

综上,衡量中国管理好故事的另外两个标准是:根植于中国文化土壤,立足于中国社会实践。中国管理好故事的标准能指导我们理解如何才能讲好中国故事。其实,管理学者讲述中国故事的过程就是将实践现象转化为研究问题,并通过研究设计解决问题的过程。因此,接下来我们将围绕提出重要的研究问题和进行合适的研究设计两个方面对一些优秀管理故事进行归纳和整理,为管理学者讲好中国故事提供一些启发。

三、讲好中国故事的根本:提出重要的研究问题

研究问题是讲述管理故事的起点,也是讲好中国管理故事的根本。一个好的研究问题能反映出中国管理实践的现状,并将特殊的管理经验总结为普遍适用的管理理论和知识,最终达到传播的目的;一个好的研究问题能让研究者准确加入特定文献的“对话”,对已有文献和理论进行挑战,修正已有理论的缺陷;一个好的研究问题能彰显中华文化的博大精深,包裹着文化内核的研究问题才更具有生命力和传播中国声音的价值。因此,重要研究问题的发现和提出也应满足上述三点要求。

(一)立足实践

立足实践是指尝试提出并从学术理论上解决中国社会经济及企业管理的“大问题”或“真问题”。管理学是一门实践的学科,管理理论构建的目的是为了服务于管理实践(陈春花,2017;彭贺,2011)。好的问题是从实践中来的,由问题牵引出的理论最终需要接受实践检验。例如,开启管理理论新篇章的霍桑实验最初是为了通过研究工厂的照明条件和工作环境来提升生产效率,却意外发现人的心理和行为发挥着更加重要的作用,极大地挑战了古典管理理论,为现代行为科学奠定了基础(斯蒂芬·P. 罗宾斯和蒂莫西·A. 贾奇,2012)。由此可见,重要的、有价值的研究问题往往源于解决管理实践中的需要。

在管理学理论发展的过程中,一批中国学者扎根管理实践,从实践中发现了有价值的研究问题,并讲述了许多经典的中国管理故事。例如,华为、联想和海尔的战略实践同时具备简约性和复杂性的双重特点,这一实践现象引发本土研究者深度思考:本土新兴成长型企业的战略究竟应该如何设计?简约与复杂这一对具有矛盾性的战略设计如何融合指导本土新兴企业进行战略设计。最终,武亚军(2009)结合中国“威权”“平衡”的文化思想提出了本土新兴成长型企业的战略双重性理论,即本土新兴企业需同时具备战略复杂与战略简练的双重特征,并对其应用策略进行了讨论,对企业战略实践提供了有益指导。

本文作者团队在企业调研的过程中发现了“辱虐管理”这一现象,由于中国社会高权力距离的文化特点和工厂中员工自我控制能力比较差的现实情况,一些制造型企业的管理者往往嘲笑、指责或侮辱下属,给员工身心健康甚至组织绩效带来极大威胁。基于这一实践现象,我们

围绕辱虐管理展开了一系列研究,试图探究管理者为什么表现出辱虐管理行为,以及员工究竟该如何应对辱虐管理行为。例如,在影响管理者辱虐成因的研究中,Fan等(2020)的研究发现,团队绩效与管理者的调节定向焦点会交互影响辱虐管理行为的产生;刘超等(2017)从下属做人(政治技能)和做事(工作绩效)匹配的角度研究了管理者为什么辱虐下属,将宏观的规则适应与资源依赖理论应用于微观研究之中。在应对辱虐管理的研究中,刘军等(2009)则提出逢迎是一种应对管理者辱虐的有效手段,但是这种“拍马屁”的方式必须在员工拥有较高政治技能的情况下才能真正发挥作用;Wee等(2017)进一步从权力依赖的理论视角并结合“趋向—回避动机理论”,提出员工的趋向平衡策略和回避平衡策略能够有效增加领导对员工的权力依赖和减少员工对领导的权力依赖,为遭受辱虐的员工提供了非常具体的应对策略(比如提升价值、扩展网络等)。

从上述研究案例可以看出,有价值的研究问题来源于研究者的实践观察。管理研究者可以通过直接经验(现场观察、工作经验)和间接经验(访谈、新闻)来获取现实的管理实践,并从管理实践中提炼出实践者关心的“真问题”。正如陈春花(2017)提到的:“企业家的经验不能复制,研究出来的理论或知识可以复制”,只有从企业管理的经验和事件出发,才有可能提出有价值的研究问题,最终才可能产生能被复制和传播的管理理论与知识。

(二)理论对话

从实践中寻找管理现象是我们提出有趣研究问题的第一步,接下来我们需要回到文献中,寻找文献中与现象符合的构念、理论和逻辑,最终才能形成有价值的研究问题。只有回到文献中,我们才能真正将现象的本质抽象出来,并为实践现象在已经形成的管理知识中寻找一个恰当的位置,凸显研究的理论贡献并获得理论研究的“合法性”;也唯有将现象置于理论检视之中,才能真正了解这个现象是否被已有知识解决,明确研究问题的价值。

尽管将实践现象转化为理论问题是枯燥又充满风险的过程,但仍有大量的学者成功地将实践现象定位在文献中,为现象找到恰当的理论“位置”,并对相关研究领域做出了巨大贡献,例如,陈明哲创建的动态竞争理论(Chen, 1996)。在实践中,陈明哲教授观察到企业间的竞争行为是动态而复杂的,但是回溯竞争的理论却发现,已有的战略理论对竞争的描述都是静态的。实践现象和理论文献的矛盾让陈教授持续不断地思考“竞争究竟是什么”,正是对竞争本质问题的反复思考,陈教授最终提出了一系列动态竞争理论,颠覆了已有竞争理论的基本假设。

在微观的组织行为领域,公平感的形成一直是一个复杂的问题。虽然我们普遍认为员工会利用环境中与公平相关的信息进行公平判断,但秦昕在对公平进行研究时发现,现实生活中员工并非总是能够获得清晰的信息进行公平判断,他对员工在公平信息模糊时员工的公平感是怎么形成的这个问题非常感兴趣。当他回到文献中时,他发现公平研究都假设员工会拥有充分信息进行公平判断,这与实际情况背道而驰。最终,Qin等(2015)发现,员工在拥有的某种公平信息(如互动公平信息)模糊时,会根据其他清晰的公平信息(程序或分配公平信息)来对这种具体的公平类型(即互动公平)进行判断。秦昕的研究通过实践观察及比对理论和实践的“差距”,挑战了组织公平研究的一个基本假设,即员工总是拥有清晰的公平信息来进行公平判断。

从这些学者的经历中我们能够发现,从实践出发,并将实践现象放在理论文献中何其重要。由于理论构建的简约性要求,每个理论都有适用的边界,每个理论的有效性也都建立在一定的基本假设之上。通过理论和实践的持续激荡和对比,我们往往能够发现理论成立的基本假设可能是违背现实情况的。当我们找到能够弥补理论存在的基本假设的缺陷时,我们就能对已有的理论形成巨大挑战,弥补已有理论的漏洞,并最终形成我们研究的理论贡献。

(三)追溯文化

追溯文化是突显组织行为的“独特性”或“历史性”的手段,使研究问题更加契合中国情境。

中国拥有五千多年的历史文明,文化积淀早已渗透到每个中国人的血脉中,影响着中国人的思维模式和行为方式。组织中的个体虽然受到市场规范和组织规范的约束,但企业的运作以及员工的行为深受传统文化浸染。例如,“关系”(guanxi)不仅影响员工的行为,还影响组织间的竞争策略(张晓洁和王海珍,2014)。管理学者讲好中国故事,追溯传统文化是一条重要路径。

随着本土化研究运动的开展,越来越多的研究者对文化衍生的管理现象产生浓厚的兴趣。例如,王庆娟和张金成(2012)以儒家思想为理论基础,提出了“工作场所儒家传统价值观”(confucian traditional values at workplace,CTVW)这一概念,认为CTVW本质上是一种以关系和谐为核心的儒家关系导向,包括遵从权威、接受权威、宽忍利他和面子原则四个维度。王丽娟和高玉平(2013)则基于儒家价值观建立了顾客关系模型,施卓敏和郑婉怡(2017)在研究道德威胁对消费者生态消费行为的影响时,也发现护面子倾向是一个重要的解释过程。除了儒家思想,道家思想也深刻影响本土管理学者的研究。Zhang等(2015)基于道家“阴阳平衡”的思想提出了“悖论式领导”(paradoxical leadership)的概念,帮助管理者掌握在复杂、动态和竞争环境中赢得竞争优势的领导策略,为解决管理者面临的不同需求和矛盾提供了一个整合性的思维方式。这些研究基于儒家的“和谐思想”和道家的“平衡思想”,开发了具有中国本土特色的学术概念。这些学者没有直接将西方概念应用于中国情境,而是深入发掘具有中国文化色彩的观念,并对其进行操作化,为解决情境性的问题和普适性的问题提供了中国思路。

恩情,是中国情理社会中一颗耀眼的明珠。尽管西方研究者在心理学的层面围绕感激(gratitude)这一概念开展了大量研究,但潘安成等(2016)的研究独具匠心地从中国乡村日常互动活动出发,深刻揭示了“施恩—知恩—感恩—报恩”这一以人为本的自组织机制如何组织村民共创性地解决乡村活动中出现的危机。与“感恩”思想一样源远流长的中国传统思想还有根植于儒家和法家文化中的“敬畏”思想。莫申江等(2015)基于传统思想中的“敬畏”框架,结合社会学习理论对山东老家餐饮公司开展了案例研究。他们构建了全面的组织伦理体系(包括伦理领导和伦理问责,伦理领导对应“敬”的一面,而伦理问责呼应了“畏”的一面),并构建了不同层面伦理体系对员工离职影响的涓滴效应模型,为破解员工离职困局提供了一个崭新视角和有效框架。

深挖传统文化不代表否定西方的管理思想,东西方的管理思想和文化并无优劣之分,只是反映了不同文化背景下个体的行为模式的差异。例如,陈维政和任晗(2015)对人情关系和社会交换关系的比较分析,为我们清晰地描述了中国文化的人情关系和西方文化的社会交换关系如何通过影响组织关系管理策略和员工关系偏好,最终塑造组织文化形态和员工态度和行为。周禹等(2019)则系统回顾了“矛盾视角”的管理学研究,将我国传统矛盾辩证理念和西方的矛盾概念结合,分析了管理矛盾的三种范式,为组织管理、组织创新和变革等研究领域提供了新的研究思路。通过东西方文化结合的方式,既能够凸显传统文化的精华,又有助于将传统文化推广到国际舞台,提升其国际认可度。

通过回顾这些学者的研究,我们发现将实践现象提炼的理论问题放在特定文化(道家、儒家、法家)背景中进行思考,能够提升研究问题的深度并且让我们对研究现象产生亲切感和共鸣感。简单来说,文化可以增加研究问题的厚度,升华实践现象背后蕴含的思想。

四、讲好中国故事的关键:进行恰当的研究设计

恰当的研究设计是进行科学研究的关键,也是讲好令人信服的中国管理故事的必由之路。恰当的研究设计不仅要求研究者对研究问题有深刻认识,同时要求研究者熟知管理研究的基本方法并能够根据研究问题选择恰当的方法进行设计,以保证研究问题被可靠地解决。另外,

研究设计的严谨性也是科学研究和负责任研究的保障,研究者必须明白不严谨的研究设计有哪些具体表现,能够在研究设计和执行的过程中有效规避这些错误,提升研究的严谨性。

(一)研究方法的选择

定性研究方法论和定量研究方法论是指导社会科学研究的两种基本理论取向或哲学原理。以唯物主义、经验主义和实证主义为基础,定量方法论强调确定性和因果推断,适合解决演绎性的科学问题;而定性方法论以相对主义、建构主义和人文主义为基础,适合解决归纳性科学问题(艾尔·巴比,2018)。基于此,社会科学研究者会选择不同的研究方法解决研究问题。

(1)定量研究方法及适用的问题

受实证主义研究范式的影响,定量研究方法是管理学研究的主流取向。接下来,我们主要以组织行为学为例对定量研究方法适用的研究问题进行梳理。组织行为的定量研究一般通过问卷调查获取数据,并采取不同的分析技术解决问题。早期的定量研究采用多层线性回归进行数据分析,例如刘军等(2010)在解决政治技能前因的问题时,基于人格特质理论视角和社会学习理论识别出了人格特质和政治教导对员工政治技能的影响,并采用多层线性回归的方法验证了理论假设。但是随着研究从个体层面向更高层次(团队和组织)以及更低层面(事件)的拓展,传统的线性回归已经不能满足研究的需要,跨层次分析(multi-level analysis)的方法被提出来解决这一问题。例如Hofmann等(2003)在讨论领导—成员交换质量对员工安全公民行为的影响时认为,团队安全氛围会调节这一影响过程。由于团队安全氛围与主效应分别属于研究的团队层面和个体层面,因此他们选择了跨层的策略解决该问题。

为了进一步提升研究的严谨性,组织行为研究者在解决特定研究问题时选择了更为严谨的研究方法。例如,当研究者需要解决匹配问题时,传统的研究选择直接对匹配进行测量或对匹配双方的数据进行“相减”,随着分析技术的进步,多项式回归与响应面分析(polynomial regression and response surface analysis)技术被应用于更加准确地描述匹配情况。例如,Cao和Hamori(2020)在研究员工对发展性工作的需要以及组织提供的发展性工作之间匹配对离职意愿的影响时,采用了多项式回归与响应面分析的技术解决这一问题。当然,多项式回归与响应面分析不仅可以应用于不同主体匹配的问题,同时也适用于构型问题的研究。比如刘超等(2017)研究了员工工作绩效和政治技能的不同构型会影响领导的辱虐管理。

另外,随着经验取样法(experience sampling method)的普及,越来越多的研究开始利用经验取样法捕捉个体变化性高的一些情感、态度和行为。传统的问卷调查不能准确描述个体情感和行为的每日变化,但现实情况却是员工的认知、情感、态度和行为可能每天都存在差异。因此,越来越多的研究采用经验取样法弥补以往研究的不足。例如,Lin等(2019)希望研究不同类型帮助动机对员工积极情感和后续帮助行为的影响时,采用经验取样法可以准确反映员工的情感变化以及帮助行为的每日差异。

除了问卷调查之外,组织行为研究还通过元分析(meta-analysis)进行量化的文献综述(例如,Colquitt等,2001,2013),并利用实验法进行更为严格的因果推断(例如,Qin等,2015;Yao等,2017)。不同的研究方法没有优劣之分,其本质是为了服务于研究问题的解决。因此,组织管理的研究不能为了追求方法的新颖和高端而滥用方法,还是应该回归研究问题,选择最适合解决研究问题的方法来进行研究,以回归科学研究的“初心”。

(2)定性研究方法及适用的问题

虽然定量研究是目前组织管理研究的主流取向,但是我们可以看到的是,越来越多的期刊和研究者开始鼓励定性研究方法。定性研究适用于探索性研究,其最大优势在于我们对一个问题的认识不够清晰时,定性研究方法可以帮助我们找到问题的答案,甚至能够帮助我们构建和

发展理论。内容分析法(content analysis)、扎根理论(grounded theory)和案例研究(case study)是三种管理研究中应用比较广泛的定性研究方法。例如,王建明和贺爱忠(2011)在探讨以往研究忽略的一个问题——低碳消费行为的心理归因时,运用扎根理论提炼了个体心理意识和社会参照规范两个主范畴,分别对应于认知学习和观察学习两个理论视角,对消费者为什么会产生产低碳消费行为做出了回答。刘意等(2020)通过对韩都衣舍的纵向案例研究,提出从基于经验的产品研发转变为数据驱动的产品研发的两阶段转型模型,对“数据驱动”的内涵进行了创新性阐述,构建了数据驱动的产品研发转型理论,通过案例研究实现了理论发展。

这些定性研究策略在多数情况下并不是单独使用,而是互相结合使用。案例研究的过程中往往会用到内容分析的研究策略,也可能用到扎根理论的研究策略。例如,陈晔等(2011)在讨论服务品牌内化的问题时发现,已有研究聚焦于产品品牌问题而对服务品牌的问题缺乏讨论,因此他们采用跨案例研究和内容分析策略对服务品牌内化的概念进行探索。李志刚等(2016)希望了解一种新的裂变创业模式——孵化型裂变创业,因此采用了单案例研究和扎根理论结合的方法,识别了孵化型裂变创业的主要特征并构建了孵化型裂变创业的理论模型。

随着混合研究方法论的产生,一些研究者开始同时使用定性研究方法和定量研究方法,主要包括三角校正设计(triangulation mixed method design)、嵌入式设计(embedded mixed method design)、解释式设计(explanatory mixed method design)和探索式设计(exploratory mixed method design)四种类型(Creswell和Clark,2010)。以组织行为学研究为例,解释式设计和探索式设计运用得比较广泛。解释式设计是指先基于特定理论逻辑进行定量研究设计,然后通过定性研究结果解释或扩展定量研究的结果。例如,Zhang等(2019)在研究基于家庭的工作动机对员工创造力和工作产出的影响时,先基于自我决定理论设计了量化模型进行检验,然后通过定性研究扩展了基于家庭的工作动机对不同工作结果的影响和影响的具体过程。定性研究不仅补充解释了量化模型的研究结果,同时扩展了量化研究中基于家庭工作动机的结果及影响结果的具体过程。

探索式设计是先通过定性研究探索概念的内涵、结构、测量和理论逻辑,再设计定量研究进行验证。量表开发及模型检验是一种典型的探索式设计方式,此外,也有研究先通过质性研究确定研究的逻辑,再通过定量研究验证理论逻辑。例如,Chen等(2019)希望了解当领导被信任时会有什么反应,因此他们围绕领导被信任感进行访谈,探索了领导被信任后会表现的不同领导行为及具体过程,然后进一步设计量化模型进行检验。

(二)提升研究的严谨性

严谨的研究设计是提升研究结果可靠性和可重复性的重要环节,也是做负责任研究的基础。Bono和McNamara(2011)认为,不严谨的研究设计主要体现为以下三方面问题:研究问题与研究设计不匹配、测量和操作的问题、研究模型的设计不合理。接下来,我们将通过介绍严谨的研究设计案例对上述三个问题进行深度剖析。

(1)研究设计与研究问题不匹配。在研究设计阶段,选择什么样的方式收集和分析数据取决于研究问题的界定。现实情况却是,很多研究的研究设计与研究问题是不匹配的。例如,管理学研究往往会提出“因果关系”的问题,但是在研究设计的过程中却收集了截面数据。不管使用何种分析工具,截面数据都无法验证因果关系(Bono和McNamara,2011)。因此,如果要进行强有力的因果推断,研究设计就应该采用纵向数据或实验数据。例如,为了提升研究的严谨性,建立合理的因果关系,Yao等(2017)围绕“陌生人信任”的问题进行了四项实验和一个二手数据的实地研究,结合微观行为实验和宏观数据对文章的核心理论进行了反复检验,极大地提升了文章的可靠性和严谨性。

(2)测量和操作问题。首先,研究人员由于对现有测量工具的不当调整可能会导致构念的操作化不能有效反映概念的内涵。为了提高调查对象配合的程度,研究人员往往会通过缩减量表长度实现。但一些研究人员毫无依据地随意删除构念原量表中的测量题项,导致测量的有效性被大大降低。因此,一些研究者会依据因子载荷进行题目选择,比如选择因子载荷最高的若干道题目进行测量。例如,Hu等(2018)在研究谦逊型领导对员工创造力影响时,对谦虚型领导的测量选择了原量表(9题项)中因子载荷最高的6道题实施测量。Bono和McNamara(2011)给出了更为严格的操作方法,比如研究者可以在一个子样本或完全不同的样本中对两个测量方案(原始的和缩短的版本)的效度进行分析,以论证缩减版的量表能够同样好地预测与核心变量相关的其他关键结果。

其次,同源数据是导致可能的因果关系倒置和共同方法偏差(比如评分者效应、背景效应等)的一个重要原因。因此,越来越多的管理学研究(尤其是微观研究)在数据收集时要求研究者收集不同来源的数据。由于数据的不易得性,一些研究者会选择补充实验的方法弥补研究缺陷,增强研究设计的可靠性。例如,Qin等(2018)虽然运用经验取样法探索了辱虐管理对领导者本身的影响,但是评审对同源数据造成的潜在的因果倒置问题提出了质疑和挑战。为了解决这个质疑,Qin等人重新设计了两个实验室实验,最终以严谨、科学、翔实的设计与数据结果验证了他们构建的理论。

(3)模型设计问题。恰当的控制变量选择可以提升研究的准确性和澄清研究的贡献。Becker(2005)、James(1980)指出,应纳入的控制变量包含三个条件:理论或之前研究证明的与因变量有关的控制变量,与假设的自变量相关的控制变量,控制变量不是研究的关键和核心。不管是过多的控制或过少的控制变量,都会增加研究的I型错误和II型错误,因此研究人员需要选择恰当的控制变量,以保证研究的合理性。例如,Hu等(2018)探讨谦虚型领导对团队创造力的影响时,控制了可能对团队创造力产生影响的其他领导方式(如变革型领导和授权型领导),这些领导方式与结果之间的关系都被以往的研究所验证,因此他们的研究结果能够明确指出谦虚型领导相较于其他领导方式对团队创造力的独特贡献。

另一点是对中介变量的控制决定了包含在研究中的中介能超越以往研究过的中介对主要逻辑的解释,最终反映出研究贡献是新颖的。例如,张亚军等(2018)在研究组织政治知觉对员工绩效的影响时,基于自我损耗的理论视角选择了资源损耗作为中介过程。但以往的研究已经证明社会交换理论和工作压力的视角能有效解释组织政治知觉的作用机制,因此他们控制了组织支持和工作压力,来验证资源损耗是新的解释机制,具有额外的解释力度。

只有进行严谨的研究设计,并选取恰当的研究方法,才能解决好研究问题,提升研究的稳定性和可靠性。唯有如此,研究者才有可能解决现实问题,积累科学的管理知识,讲好中国故事并发挥管理学的社会价值。

五、结 语

通过回顾、整理和分析国内外期刊上优秀的中国管理故事,本文认为,讲好中国管理故事,实际上就是从管理实践现象中抽象出重要的管理问题,并通过合理的研究设计解决问题,最终讲述研究发现的过程。提出有价值的研究问题是讲好中国管理故事的根本所在,需要管理学者与管理实践者深度合作,从管理实践中提炼出实践者关心的问题;将研究问题有效定位于理论文献中,找到研究问题能够对理论发展产生的独特贡献;并从中国文化的角度加深我们对管理实践和理论问题的认识,深化研究问题的文化特征。提出有价值的研究问题后,研究者需要进行严谨的研究设计保证研究问题能够被准确、可靠地回答。在这一过程中,管理学研究者需要了解定量研究和定性研究的方法,明确何种方法适合所提出的研究问题,选择恰当的研究方法

解决问题;同时管理学者需要保证解决研究问题的过程是可靠的、可以被复制的,这就需要我们注意利用恰当的方式收集数据、选择合适的样本进行调查、使用准确可靠的研究工具进行测量、挑选合理的变量进行控制,最终才可能得到准确、科学的研究结果。

徐淑英教授倡导“负责任的研究”(Tsui, 2019),并获得大量管理学者的支持(Huang等, 2020)。管理学者又该如何基于管理实践、管理理论和中国文化讲述中国故事,承担起管理学服务社会的责任?技术环境的变化(大数据、人工智能、数字化组织等)、自然环境的恶化(全球变暖、雾霾等)、社会可持续发展的挑战(资源枯竭、社会财富差距、腐败、利益相关群体等)、后疫情时代出现的新型工作模式(如居家办公、线上办公和虚拟团队等)都是新时代涌现出的管理现象,这些现象背后有一系列亟需解决的研究问题。比如,组织如何与利益相关者(如员工、供应商、顾客、社区等)打造“命运共同体”的伙伴关系以谋求共赢?政治、经济、文化和社会环境对企业战略选择产生何种影响?如何创新管理工具和管理模式以适应远程办公或虚拟团队的需要?如何进行工作设计以降低职场压力和焦虑,提升员工幸福感?组织和管理者如何减少工作场所的“工具性导向”,实现“世界和人类心灵更加美好”的研究愿景?管理学者应当行动起来,结合自己的研究兴趣和研究优势,从管理实践中捕捉研究现象,将实践现象与相关理论文献进行对比和分析,并利用中国传统文化的智慧(例如阴阳平衡、悟性思维、和谐、中庸等)来提炼有意义的研究问题,发展适应时代和社会需要的管理制度和管理工具,帮助解决中国当前或未来管理实践的现实问题。

当然,本文也存在诸多局限。我们仅仅选择一些国内外优秀的研究案例进行剖析,并希望能对什么是中国管理好故事及如何讲好故事进行实践方面的启发。我们对案例的选择具有一定的主观性,可能在某些领域涉及较少,且受篇幅所限,我们的案例选择不够全面。另外,在研究设计部分我们主要以组织行为研究为例,辅之以战略、组织理论和营销领域的研究,因此对研究方法的讨论不够全面。希望未来研究能通过内容分析法或文献计量手段对国内外重要期刊的中国管理故事进行量化的分析,并对不同领域研究设计和方法进行系统整理,得出更为可靠的研究结论,为中国及世界管理研究者了解本土管理研究提供一个窗口,激发大家研究中国现象、解决中国管理问题的兴趣。

讲好中国管理故事绝非易事,理论发展涉及学者主体性、激情和理论自觉,即在自身感受到的中国重要研究问题基础上(个体主观性)进行科学严谨地研究(客观性),然后整个学术共同体才可以为更好地推进中国管理知识贡献各自的力量(主体性与集合性)。这就要求管理学者具备强大的洞察力和感知力、深厚的理论积累、娴熟的研究方法、缜密的逻辑推理以及概念化能力,更需要管理学者秉承负责任的态度,研究管理实践中的真问题,利用严谨的研究程序创造科学知识,在国际舞台上发出中国管理研究的声音,造福企业、社区和人类。

主要参考文献

- [1] 艾尔·巴比著,邱泽奇译. 社会研究方法[M]. 2版. 北京: 华夏出版社, 2018.
- [2] 陈春花. 管理研究与管理实践之弥合[J]. *管理学报*, 2017, (10): 1421-1425.
- [3] 陈维政, 任晗. 人情关系和社会交换关系的比较分析与管理策略研究[J]. *管理学报*, 2015, (6): 789-798.
- [4] 陈晔, 白长虹, 吴小灵. 服务品牌内化的概念及概念模型: 基于跨案例研究的结论[J]. *南开管理评论*, 2011, (2): 44-51, 60.
- [5] 高子茵, 宋继文, 欧阳林依, 等. 因时乘势, 与时偕行——小米模式背后的时间领导力[J]. *管理学报*, 2019, (11): 1581-1592, 1600.
- [6] 李海舰, 李文杰, 李然. 中国未来养老模式研究——基于时间银行的拓展路径[J]. *管理世界*, 2020, (3): 76-90.
- [7] 李平. 中国本土管理研究与中国传统哲学[J]. *管理学报*, 2013, (9): 1249-1261.
- [8] 李平, 杨政银, 陈春花. 管理学术研究的“知行合一”之道: 融合德鲁克与马奇的独特之路[J]. *外国经济与管理*, 2018, (12): 28-45.

- [9]李志刚,许晨鹤,乐国林.基于扎根理论方法的孵化型裂变创业探索性研究——以海尔集团孵化雷神公司为例[J].*管理学报*,2016,(7):972-979.
- [10]刘超,刘军,朱丽,等.规则适应视角下辱虐管理的成因机制[J].*心理学报*,2017,(7):966-979.
- [11]刘军,吴隆增,林雨.应对辱虐管理:下属逢迎与政治技能的作用机制研究[J].*南开管理评论*,2009,(2):52-58.
- [12]刘军,吴隆增,许凌.政治技能的前因与后果:一项追踪实证研究[J].*管理世界*,2010,(11):94-104.
- [13]刘意,谢康,邓弘林.数据驱动的产品研发转型:组织惯例适应性变革视角的案例研究[J].*管理世界*,2020,(3):164-183.
- [14]陆亚东,符正平.“水”隐喻在中国特色管理理论中的运用[J].*外国经济与管理*,2016,(1):3-14.
- [15]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):137-152,188.
- [16]潘安成,张红玲,肖宇佳.“破茧成蝶”:知恩图报塑造日常组织活动战略化[J].*管理世界*,2016,(9):84-101.
- [17]彭贺.管理研究与实践脱节的原因以及应对策略[J].*管理评论*,2011,(2):122-128.
- [18]施卓敏,郑婉怡.面子文化中消费者生态产品偏好的眼动研究[J].*管理世界*,2017,(9):129-140,169.
- [19]斯蒂芬·P.罗宾斯,蒂莫西·A.贾奇著,孙健敏,李原,黄小勇译.组织行为学[M].14版.北京:中国人民大学出版社,2012.
- [20]王建国,贺爱忠.消费者低碳消费行为的心理归因和政策干预路径:一个基于扎根理论的探索性研究[J].*南开管理评论*,2011,(4):80-89,99.
- [21]王丽娟,高玉平.基于儒家价值观的顾客关系模型[J].*管理世界*,2013,(2):180-181.
- [22]王庆娟,张金成.工作场所的儒家传统价值观:理论、测量与效度检验[J].*南开管理评论*,2012,(4):66-79,110.
- [23]武亚军.中国本土新兴企业的战略双重性:基于华为、联想和海尔实践的理论探索[J].*管理世界*,2009,(12):120-136.
- [24]徐细雄,龙志能,李万利.儒家文化与企业慈善捐赠[J].*外国经济与管理*,2020,(2):124-136.
- [25]张晓洁,王海珍.中国文化背景下管理中的“关系”研究综述[J].*管理学报*,2014,(7):1087-1094.
- [26]张亚军,张军伟,崔利刚,等.组织政治知觉对员工绩效的影响:自我损耗理论的视角[J].*管理评论*,2018,(1):78-88.
- [27]周文辉,邓伟,陈凌子.基于滴滴出行的平台企业数据赋能促进价值共创过程研究[J].*管理学报*,2018,(8):1110-1119.
- [28]周禹,刘光建,唱小溪.管理学“矛盾视角”的概念内涵与主要范式[J].*管理学报*,2019,(9):1280-1289.
- [29]朱秀梅,林晓玥,王天东.数字创业生态系统动态演进机理——基于杭州云栖小镇的案例研究[J].*管理学报*,2020,(4):487-497.
- [30]Baer M, Dhensa-Kahlon R K, Colquitt J A, et al. Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(6): 1637-1657.
- [31]Becker T E. Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations[J]. *Organizational Research Methods*, 2005, 8(3): 274-289.
- [32]Bono J E, McNamara G. Publishing in *AMJ*-Part 2: Research design[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(4): 657-660.
- [33]Cao J, Hamori M. How can employers benefit most from developmental job experiences? The needs-supplies fit perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(4): 422-432.
- [34]Chen M J. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration[J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 100-134.
- [35]Chen X W, Zhu Z, Liu J. Does a trusted leader always behave better? The relationship between leader feeling trusted by employees and benevolent and laissez-faire leadership behaviors[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019.
- [36]Colquitt J A, Conlon D E, Wesson M J, et al. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 425-445.
- [37]Colquitt J A, George G. Publishing in *AMJ*-Part 1: Topic choice[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 432-435.
- [38]Colquitt J A, Scott B A, Rodell J B, et al. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(2): 199-236.
- [39]Creswell J W, Clark V L P. Designing and conducting mixed methods research[M]. 2nd ed. Thousand: SAGE Publications Inc., 2010.
- [40]Fan X L, Wang Q Q, Liu J, et al. Why do supervisors abuse subordinates? Effects of team performance, regulatory focus, and emotional exhaustion[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2020.
- [41]Hofmann D A, Morgeson F P, Gerras S J. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and

- content specific citizenship: Safety climate as an exemplar[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(1): 170-178.
- [42]Hu J, Erdogan B, Jiang K, et al. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(3): 313-323.
- [43]Huang X, Chen X P, Hitt M, et al. *Management and Organization Review* special issue on ‘Responsible leadership in China and beyond: A responsible research approach’[J]. *Management and Organization Review*, 2020, 16(1): 215-220.
- [44]James L R. The unmeasured variables problem in path analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65(4): 415-421.
- [45]Lin K J, Savani K, Ilies R. Doing good, feeling good? The roles of helping motivation and citizenship pressure[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(8): 1020-1035.
- [46]Matta F K, Scott B A, Colquitt J A, et al. Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(2): 743-770.
- [47]Qin X, Ren R, Zhang Z X, et al. Fairness heuristics and substitutability effects: Inferring the fairness of outcomes, procedures, and interpersonal treatment when employees lack clear information[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(3): 749-766.
- [48]Qin X, Huang M P, Johnson R E, et al. The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(5): 1951-1975.
- [49]Tsui A S. Editor’s introduction-autonomy of inquiry: Shaping the future of emerging scientific communities[J]. *Management and Organization Review*, 2009, 5(1): 1-14.
- [50]Tsui A S. GUIDEPOST: Responsible research and responsible leadership studies[J]. *Academy of Management Discoveries*, 2019.
- [51]Wee E X M, Liao H, Liu D, et al. Moving from abuse to reconciliation: A power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(6): 2352-2380.
- [52]Yao J J, Zhang Z X, Brett J, et al. Understanding the trust deficit in China: Mapping positive experience and trust in strangers[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2017, 143: 85-97.
- [53]Zhang X N, Liao H Y, Li N, et al. Playing it safe for my family: Exploring the dual effects of family motivation on employee productivity and creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2019.
- [54]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.

Telling Chinese Stories: Management Scholars’ Responsibilities and Action Orientations

Liu Jun, Zhu Zheng, Li Zengxin

(Renmin Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Summary: Recently, management scholars have paid increasingly attention to Chinese management phenomena and Chinese management stories. Most indigenous scholars have clarified the basic problems about indigenous management research, including research object, research principle, and research method diagram. However, we still feel confused about what good Chinese management stories are and how to discover and tell such stories. In response to these problems, we collect and examine “Chinese management stories” published in indigenous and international journals to discuss how to frame good research based on Chinese practices. Through collecting, reviewing and analyzing representative Chinese management stories(as shown in table 1), the following three questions are discussed in depth:(1)What are the criteria of evaluating wonderful Chinese management stories such as significance, novelty, curiosity, rooted in Chinese culture and establishing a foothold in China

society?(2)How could we better propose important and valuable research questions, including finding research questions within the Chinese management practice context, participating in relevant theoretical dialogues through identifying theoretical gaps or inappropriate underlying premises, and deepening research questions through tracing the traditional Chinese culture(e.g., Confucianism or Taoism)? (3)How could we choose appropriate research methods and conduct valid operation to improve research quality? For example, scholars should properly match different research methods(i.e., qualitative research method, quantitative research method, and mixed research method)with various research questions, select appropriate samples and procedures, and conduct precise measurement and operationalization to promote the quality of research designs. Our work could provide indigenous scholars with vivid cases to better understand what good Chinese management stories are, and also offer them practical directions to develop and frame outstanding Chinese management stories. We hope that our analysis of these research cases could inspire scholars to focus on Chinese management phenomena and shed light on the way Chinese scholars study indigenous problems.

Key words: Chinese stories; Chinese management; research questions; research designs; responsibility and action orientation

(责任编辑:宋澄宇)

(上接第35页)

production of indigenous management knowledge. As a kind of epistemology and research paradigm, engaged scholarship advocates that management researchers should keep close contact with practitioners, multi-disciplinary scholars, policy-makers and other stakeholders in the research process. From the perspective of the history of academic thought, this paper tries to take history as a mirror and combine historical theories to explore some classic research projects and experiences in the history of Chinese and foreign management since the development of modern management in the 1950s. Specifically, this paper introduces the characteristics of 4 kinds of engaged scholarship paradigm, elaborating classical history cases in the past 80-year development of management such as GM, Huawei and the academic achievements of Professor Tushman, and illustrating the significant role of engaged scholarship in promoting indigenous and global management knowledge and theory development. Based on the analysis of historical cases, this paper summarizes the significant value of engaged scholarship to the production of Chinese local management knowledge and the opportunities, requirements and suggestions for the research of local management. This paper then advocates that the production of indigenous management knowledge should take the history as a mirror, absorbing the methodology essence of engaged scholarship, and taking root in indigenous enterprise management practices. Finally, under the guidance of the philosophy spirit of academic subjectivity in China, we will take an innovative development road of the fusion of Chinese and Western theories and practices.

Key words: engaged scholarship; research paradigm; historical case; Huawei; academic perspective

(责任编辑:宋澄宇)