

# A Study on the Responsible Leadership and Its Organizational Performance of “The Eagle Bow Bookstore”

Yixuan Ding

University of International Business and Economics, Beijing  
Email: hamixuan@outlook.com

Received: Dec. 10<sup>th</sup>, 2019; accepted: Dec. 24<sup>th</sup>, 2019; published: Dec. 31<sup>st</sup>, 2019

---

## Abstract

The vast majority of research literature on blame leadership has shown that blame is harmful, or it has been studied only in its harmful aspects. However, in general, most behaviors are dual in nature. Not all blame brings negative effects. The blame and even scolding of leaders by their subordinates on the performance of the organization may be in specific circumstances and for a relatively long period of time have a positive impact. In other words, scolding was a kind of “bad behavior” that was undoubtedly destructive at the time. However, its long-term effects on followers and long-term effects on organizational performance need to be further studied. In fact, career-oriented blame leadership exists. Career-oriented blame leaders, with their leadership charisma and ability, often get the understanding and support of most subordinates. In the long run, they can also form a group of firm followers, leading the organization to achieve excellent performance.

## Keywords

Responsible Leadership, Followers, Grounded Research

---

# 对“雕弓书店”的苛责式领导及其组织绩效的研究

丁意轩

对外经济贸易大学, 北京  
Email: hamixuan@outlook.com

收稿日期: 2019年12月10日; 录用日期: 2019年12月24日; 发布日期: 2019年12月31日

## 摘要

有关苛责式领导的研究文献绝大部分都证明苛责是有害的，或者只从其有害的方面进行研究。然而，一般而言，大多数行为都有双重性，苛责带来的并非全部都是负面的效果，领导者对下属的苛责甚至责骂对组织绩效在特定的情况下以及相对较长的时间段可能有积极的影响。换言之，责骂作为一种“坏行为”，在当时当地无疑是破坏性的，然而它对追随者的长远影响和对组织绩效的长远影响则有待深入研究。事实上，事业导向的苛责式领导是存在的。事业导向的苛责式领导在其领导魅力与能力配合下，往往能得到多数下属的理解与支持，长期来看，还能形成一批坚定的追随者，从而带领组织取得极好的绩效。

## 关键词

苛责式领导，追随者，扎根研究

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

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

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



Open Access

## 1. 引言

经过长时间的科技发展，工业化程度不断加深，企业的发展也面临着前所未有的挑战。以前使用的针对手工业的管理方式已经无法对现代化的生产加工计划进行管理，也无法对任何一种产品及其生产过程中的动态信息进行掌控。

而现在有很多研究表明，在一个组织内部，领导者的作用是巨大的，一个鼓励式领导往往可以带领员工走向更好的发展，而一个苛责式领导则会带领员工走向一种破坏性的组织形式。在之前的研究中表明，一些独裁式的领导者往往会既有鼓励式领导员工的方式也有苛责式的领导方式(Adams, S., 1965 [1]; Anderson, J. C., & Gerbing, D. W., 1988 [2]; Aquino, K., *et al.*, 2001 [3])。并且，在中国这一特定场景下，经济的快速转型阶段，也有很多研究更多的看到的是苛责的坏影响的部分，很多中小企业的组织内部在制度安排的阶段往往很难具有非常稳定的制度组织方式。因此，本文基于这一现象，在中国，苛责式与鼓励式领导分别会对员工产生什么样的作用影响？

为了探讨上面的问题，本文试图通过探讨组织公正与苛责式领导对于员工的绩效的影响进行研究。研究结果将对于后续企业组织内部的发展具有良好的借鉴意义。

## 2. 文献综述

本文试图从组织公正的角度进行调查。以前的研究表明了组织管理的两个主要方面，这些部分是人民的法律和正义(Aryee, S., *et al.*, 2007 [4]; Baron & Kenny, 1986 [5])，其中规定了决策的标准和程序。在实行政策和确定利益的过程中管理员工的管理(Bennett, R. J., & Robinson, S. L., 2000 [6])，需要证明或不同意(Brown, M. E., & Trevio, L. K., 2006 [7])。Colquitt *et al.* (2001) [8]说管理铅笔是控制图片外观的铅笔。这来自订单，交换条件中人流量转移之间的差异是必要的。在正义方面，将提供关键。决策和管理的过程是正确的，可以在管理所必需的领域进行解释，如果人们尊重，人类正义的公平性就非常重要。能够解释互动和互动的方面(Cropanzano *et al.*, 2002 [9]; Detert *et al.*, 2007 [10]; Feris *et al.*, 2009 [11])。

“指南”显示了领导者在许多组织和员工管理方面的领导作用的负面影响。例如，泰珀认为，强大的领导者可以放慢工作速度，而且没有任何支持似乎是坏事。泰珀也知道这是一种令人兴奋的方法，可以最大限度地减少不良行为的影响。泰珀还谈到了企业与企业福利之间的关系，当顾问办公室薄弱时，员工的薪水也在增长。没有足够的文章适合最重要和行政管理之间的联系。许多问题取决于工作人员的有效性和作为管理机构的城市社区的管理，因此有很多很多文件，表现出强有力的领导力导致组织的运作。因此，尽管各种系统的管理和设施的建立，但主要目的是提高员工的成功水平和城市管理水平。在研究的主题。有许多专业问题：作者被认为是对网站在寻找领导与治理之间关系中的重要性的批判性分析。

### 3. 案例介绍

雕弓书店是一家兼卖文具与图书的小型书店，店内面积约 180 平，有两个共同经营的老板，员工有 10 人，分别负责采购、售卖、财务统计等业务。地处中小学、商业街交汇的繁华路口，开业时间不长，非连锁旗舰店。目前店里采用晨光旗下的一个销售管理系统，主要的业务模式包括仓库、采购、财务和人事管理四个模块。

仓储管理模块分为三个部分，第一个部分是入库管理，先是制定入库计划，然后进行到货处理，核对货物数量，记录货物明细，填写入库单，选择储位摆放并建立更新入库台账。第二个部分是出库管理，先是产生订单，然后进行货物交接，登记入账，最后更新库存清单。第三个部分是仓库盘点，先是制定盘点计划，然后盘点店内货物，然后核对库存，如果库存异常则追查原因，如果没有异常则填写盘点表并调整库存，若是畅销产品则进行补货，若是滞销产品则进行退货，最后进行统计与分析。

采购管理模块，首先记录出库情况，进行市场提货，然后记账并进入库存，之后如果有次品的话进行出库，最后进行月底清账。

财务管理模块分为三个部分，第一个部分是财务预算，先确定经营目标然后进行每月审计并修正目标。第二个部分是应收账款，首先产生订单并记录账款和明细，进行收款，最后开具发票。第三个部分是审计，每日审计首先提供收支凭证，若审查通过则确认，否则要调查处理，在每月月末进行每月审计，最后归档汇总。

人事管理模块分为三个部分，第一个部分是招聘，确定招聘方式，外部发布信息，内部进行推荐或者自荐，并安排面试商议待遇，若达成共识则安排入职，如果是有经验则直接上岗，若经验不足则需要先培训再上岗。第二个部分是绩效与薪资，先进行薪酬调查与设计并编制工资表，在考勤方面制定考勤制度，签到并进行签到统计，如果有异常则调查处理否则的话确认；在绩效方面制定绩效管理制度，进行绩效考评，以及月度工作检查，如果审查未通过则进行调查处理，否则提交绩效反馈，最后进行工资发放。第三个部分是聘用关系，要经过试用、考核两个流程如果通过则成为正式员工，否则按照离职处理。

### 4. 案例调研

在去书店正式调研之前，在微信上面与书店的老板进行了沟通，将事先准备好的调研计划书发给了书店的老板，打算在五一期间到沈阳实地进行访问调研。在事先简短沟通过后，知道书店一般上午的时候不是很忙碌，选择在上午进行访问。

首先，对书店总体的情况进行了调研，目前书店的整个架构如下：书店两个老板，一个店长，三个全职员工，四个小时工以及一位上货人员和一位财务统计人员。目前由于书店刚刚开业几个月，经营策略属于保守 + 探索的模式。

从采购方面来看,大致分四种情况,第一种是现在是店里面的员工(全职+小时工)负责在每日营业期间,随时有客户上门选购物品的时候,发现有想要的,但是店里面却没有的东西,会告诉店员,店员用手工的方式记录在采购清单上面,以便下次采购的时候进行采购。第二种是店员在每天卖货的过程中,发现哪种商品很好卖或者是哪种商品卖完了需要补货,也会记录在采购清单上面。这两种方式所记录下来的采购清单上面的内容,店长会在晚上闭店之后进行核对,有无遗漏或是不合理的地方,进行修改,之后这本采购清单会在下一次采购的日子交给上货人员。

第三种情况就是,上货人员会在进货的时候,随时注意观察有什么在批发市场卖的很好,但是店里面却没有的较新的商品,依情况进几件商品进行售卖,同时也会参考一些网上书店和文具店上面销量比较高的物品,在市场找到之后,进行进货。最后一种情况,算是一种员工福利,如果员工们有需要的物品或者是书店内部需要的办公室耗材,也会单独写一个采购清单,交给上货人员,但是不计入书店总账。进货的时候,如果是要售卖的商品会严格打出单据,并在下面签好书店的名称,与供货商一式两份,月底一次性结算。供货商主要按照品牌来分,比如文具的百乐、晨光、斑马,以及各式玩具、书籍供应商。以及与各大供应商谈好合作的价格,每次按固定的折扣进行采购,价格的波动一般不会很大。在之前没有严格对供货商的资质进行审核,一般是按照互利互惠的原则进行采购。固定供货商的比例大概有30家左右,并会在随着经营的进行,继续与一些新的供货商进行接触,建立长期的合作关系。在每一个订单生成之后,会有明确的订单与发票。物品采购回来之后,会有两名店员核对订单与物品的数量是否一致,如果一致则进行入库操作,不一致则要返还给上货人员,详细核实物品的详细情况。同时在采购的过程中还有一项退货的流程,即是店员发现店里面有卖的不是很好的物品或是人为破损的物品,会呈报给店长,店长进行核实,如果符合情况,就会在下次进货人员采购的过程中,先把商品进行出库,然后与供应商协商退货事宜。如果是遇到一些特殊的日子,如开学季等,就会提前预估一下销售数量,提前进行采购,适当的压一些货。月底结算的时候,会由店长与上货人员共同前往供货商那里,核对每一笔订单,结算资金。货品在采购回来之后,如果确认数量正确并且完好无损,会由店员两次进行入库、上架、入系统,则入库完成。

从销售方面看,现在书店有一个销售管理系统,可以在系统里面查看当日的营业额,但是没有细分到每一个具体的类别每日销量是多少。目前书店没有一个专门的财务部门。定价是除了书籍以外的物品按照进货价的一定倍数来进行售卖,书籍比较特殊,因为书的上面都有非常明确的价格标示。对于商品的包装物,有一个固定的库房用来装商品的外包装。系统里面的销售数据,是有层级权限的,书店的老板级别最高,其次是店长,然后是书店的店员。会在每个月的月底对下个月的销售进行销售预测,参与预测的人员主要是店长与两名全职店员,预测的来源主要是过往一个月的销售数据,主要会考虑节日、开学与一些公共假期。

从库存方面看,现在负责管理的主要是两名全职员工,每日闭店之后会对店内的物品进行清点,如果有缺货或是看到数量较少的物品,就会进行补货管理。由于书籍和文具等商品的特殊性,基本上没有保质期的,也不涉及过期坏掉的问题,所以目前几乎是没有退货的情况。由于店铺刚刚走上正轨,还有很多文具的编码不是很符合规范,按照手动的方式进行编码,这样就会有错漏的情况,准确率大概是80%左右,其实是很低的。希望之后的目标准确率可以达到98%,会考虑建一套自己的物品编码规则,这样就会相对比较准确。目前的类别主要分为文具、书籍、玩具、饰品等8大类别。会把物品的数量都拆成最小的不能再分割的一单位。销售商品出库的话,直接就是售卖,进行出库。会在每个月的月底进行整体的盘点,全部的店员都会在场,挨个品类进行盘点。

从财务方面看,公司目前有一个专门负责财务的人员,就是由店长每天晚上与财务人员对账,一周



算一个周总账，月底会与书店老板进行账目上面的核对。每天的发票都有存底，可以与供货商核算每一笔账款。人员的工资方面，店长和全职店员的工资是按照月结基本工资的方式，在达到一定的营业额之后，会有一定比例的奖励，每天上班进行打卡签到的方式。两名兼职小时工是按小时计工资的方式，一月已结算。

## 5. 案例分析

通过对我们的调研结果进行分析，店里面有两个共同的老板，一个是性格较为温和的 A 老板，还有一个是性格较为急躁的 B 老板，我们分别与这两个老板以及店长和店员进行的深入的沟通和访谈。访谈结果表明，A 老板在对员工的态度往往采用的是鼓励式的恩威并用的方式，员工对于 A 老板的评价普遍较好，并且对于 A 老板的一些指示也往往愿意去执行和改正。而由于 B 老板的态度经常不是很好，在对店员进行任务分配时往往采用命令的语气，初心是好的，希望员工认真干活，提高绩效，增加店里面的销售额，同时 B 老板与 A 老板相比，也是在店里面待得时间最长的，但由于平时的很多做法，会对员工开一些不合时宜的玩笑，以及进行一些近距离的人身攻击，员工往往对于 B 老板的评价不是很高。B 老板偶尔下达一些指示和命令员工也不愿意去执行，还要通过 A 老板来传达指示，员工才愿意干活。店员 C 说，“A 说的话批评的我也愿意听，我愿意去干这个活儿，但 B 老板的话我就不想理。”

我们在访谈中还发现，由于 B 老板的态度，店里面的人员流失情况严重，一度发生过一个月走了三名店员的情况，当然也有个人经营的小店，无法给员工提供一些必要的社保等保障，这也是员工们流失率高的另一个重要原因。

我们也分别与 A 老板和 B 老板进行了谈话。A 老板说，“B 就是不太会讲话，遇到员工做得不好的部分就会有情绪上的显露，对员工们加以批评，人们都不太爱听批评的话语，其实可以换一种方式表达出来，而且员工不认真干活，我们心里也着急的，现在店员又不是很好雇佣，我们也是刚刚开始扩张的阶段，无法提供特别有竞争力的工资，所以店员流失的现象很严重。”

B 老板会觉得自己的说话方式没有问题，会对店员的个人卫生等方面进行严格的监督与批评，“他们会影响我的店内的整体形象”，“做得不好我还能加以批评了吗？”，会偶尔对员工们采取严厉批评、大声说话等手段。

## 6. 讨论与结论

因为是第一次调研，也不是很有经验，很多事都是初次尝试，如果在以后还有调研的相关事情，应该做到在去给客户调研之前，先写好调研计划书发送给对应项目负责人，最好能具体到部门、人员及时间，这样的问题就会很有针对性，不会漫无边际的聊天。调研时尽量不要唱独角戏，也就是我之前谈到的，提问方式应该尽量开放式。并且最好要沟通好人家客户的时间，在客户不忙的时候再去打扰。调研过程中，遇到一些比较特殊的问题时，比如店长有说，人员的雇佣是一个很大的问题，因为成本以及时间的问题，导致不是很好雇到很负责并且认真的员工。这种很细致的问题也是需要问清楚的。越是细节的问题越要关注，刨根问底才能了解客户的真正需求，也能真正找到客户的问题关键点。调研完后，一定要写调研日志及调研报告，必须突出重点，否则调研完不记录的话，就很容易遗忘。

在整场我们的调研过程中，发现了许多问题，对于一个组织内部，“苛责式”领导往往没有“鼓励式”领导的效果来得好，可以说是事倍功半，希望这一发现对于之后一些中小企业的运营具有很大的借鉴意义，当然我们的调研与分析等结果较多的还是处于理论层面，距离落地还有很长一段距离要走，并且最后在实际系统的使用也有诸多因素的限制。可能真实面对大型企业的时候会有更深切的体会，希望在以后的学习工作生涯中可以真正的参与到大型的案例研究团队中去，这是一项非常有意义的事情。

## 参考文献

- [1] Adams, S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, **2**, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- [2] Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988) Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, **103**, 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- [3] Aquino, K., Tripp, T.M. and Bies, R.J. (2001) How Employees Respond to Personal Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 52-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.52>
- [4] Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L. and Debrah, Y.A. (2007) Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 191-201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- [5] Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research-Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- [6] Bennett, R.J. and Robinson, S.L. (2000) Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- [7] Brown, M.E. and Trevio, L.K. (2006) Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 954-962. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.954>
- [8] Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001) Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- [9] Cropanzano, R., Prehar, C.A. and Chen, P.Y. (2002) Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group and Organization Management*, **27**, 24-351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- [10] Detert, J.R., Trevio, L.K., Burris, E.R. and Andiappan, M. (2007) Managerial Modes of Influence and Counter Productivity in Organizations: A Longitudinal Business Unit-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 993-1005. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.993>
- [11] Feris, D.L., Brown, D.J., Huiwen, L. and Keeping, L.M. (2009) When Does Self-Esteem Relate to Deviant Behavior? The Role of Contingencies of Self-Worth. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 1345-1353. <https://doi.org/10.1037/a0016115>