

華人組織行為研究的方向與策略： 由西化到本土化

鄭伯壘 台灣大學心理學系

為了掌握華人組織行為研究的方向與策略，本文首先剖析了西方組織行為研究的理路與邏輯，並論述在全球化趨勢下華人組織行為研究的重要性與正當性。最後，則呈現進行研究時的可能策略與實際作法，並指出所應具有的態度與研究精神。

關鍵詞：本土化研究，研究團隊，理論化，華人組織行為，跨文化研究，構念演化，轉型式領導

《本土心理學研究》，2005年12月，第24期，第191~245頁



楔子：回首來時路，往事知多少？

1985年，我剛拿到博士學位，指導教授楊國樞先生開車邀我一起到中央研究院去聆聽人類學者許烺光⁽¹⁾院士演講。在從台灣大學去中央研究院的路上，他很感慨地說，過去他的研究方向走錯了。一聽此言，我大吃一驚，心想怎麼可能，楊老師有這麼多文章發表在國際第一流（first tier）的期刊上，研究做得極為傑出，怎麼有可能問錯問題，走錯方向呢！所以只好附和著說，不會吧？他於是再次強調是走錯了，太從西方人的觀點看問題了，就沒有再針對此問題多做說明。他沒再說，我也不便多問，只是滿腦子狐疑，百思不得其解。

兩年後，我去了加州大學柏克萊分校的工業關係研究所（Institute of Industrial Relations）進行博士後研究，與三位訪問教授共用一間研究室，其中Malcolm Waters是澳洲Tasmania大學社會學系系主任，Kunt Gerlach是來自德國漢諾威（Hanover）大學的政治經濟學教授，另一位Robert Stern⁽²⁾則是康乃爾大學組織行為學系的系主任，專門研究工業民主化的議題。這三位教授的年紀大約是五十歲上下，都是研究經驗十分豐富的學者。我與澳洲的這位教授相處最久，足足十個月；而且他除了在圖書館找資料之外，幾乎每天從早到晚都在研究室中撰寫勞動社會學的書。至於其餘兩位教授，雖然也常見面，但他們同時在管理學院教書或在經濟學系走動。所以相較之下，我與Waters不但見面機會較多，而且互動也頗為頻繁。相處久了，他也會把剛寫就的章節給我看看，問問我的看法。有一次我就老實不客氣地批評說，某一段關於勞資關係的文字說得不對，他笑笑說這不是他說的，是恩格斯說的。話鋒一轉，他又問我：你們台灣的教授也有人做恩格斯、馬克斯（或其理論）方

面的研究嗎？我回答說應該是有吧！？他於是嚴肅地說：那你們怎麼可能會比我們更瞭解呢？我們可是從初中時期就開始接觸恩格斯、馬克斯的著作，對他們的理論內涵與時代背景都是很熟悉的⁽³⁾，接觸這些思想家的著作是我們生活的一部份。我一時啞口無言，頗受震撼，而楊國樞教授強調走錯方向的情景又浮上了心頭。

1988年隨著蔣經國總統去世，台灣進入解嚴時期，台灣的勞工運動一時風起雲湧。第一樁影響較大的罷工是台鐵火車司機集體休假的罷駛事件，影響頗大，連我在太平洋彼岸的舊金山都感受到其震撼力。事件發生後，我請教 Waters 教授，請他分析一下台灣罷工的原因及其解決之道。沒想到這位罷工專家說，他對台灣的狀況不瞭解，無從置喙。而且又強調：這種問題應該由你們台灣教授去做研究，並提出解決辦法；我們外地人一來不瞭解，二來也沒有興趣，不見得對這些問題有所洞識。何況這些問題的原因分析與提出解決對策不就是你們當地學者的責任與義務嗎？你們自己不去研究這些問題，而要求外來的和尚來唸經，不是很奇怪嗎？他雖然這樣說，但倒也很熱心地拿出他罷工的書，指著一張表說：罷工只有在勞工勢力與資方勢力不分軒輊的狀況下，才容易發生。他果然說得沒錯，此類一般性的罷工模式，對解決台灣特有的勞工集體休假問題，還真的無法對症下藥。

那時頗有感觸，覺得盡信書不如無書，西方理論不見得總是對的；而且認為華人組織行為的議題應該要由我們本地學者自身做起，並有「捨我其誰」的氣魄。於是開始將過去對台灣家族企業主持人的近距離觀察寫成一篇簡單的描述性論文，認為這些人的領導方式，雖然無法採用當時流行的西方領導理論來解釋，但卻頗能彰顯華人家族主義的文化傳統。一年的博士後研究很快就結束了，在道別時，我很誠摯地邀請我的室友們有空來台灣訪問，不過他們卻



異口同聲地說：我們現在研究的議題與華人社會無關，到台灣的可能性不高，馬上回絕了我的邀請。他們的反應，倒是在我的意料之中。此時，我對楊國樞教授之研究方向的問題，已經開始有了一些瞭解。

1987 至 1988 年間，楊國樞教授也在美國洛杉磯加州大學與康乃爾大學訪問，回國之前曾於哈佛大學演講。據他描述，Arthur Kleiman⁽⁴⁾教授曾提出「台灣心理學的發展究竟對世界心理學術有何貢獻」的問題，他一時想不出具體的實例來回答，卻多了一些「多一分不為多，少一分不為少」的慨嘆。回台之後，痛定思痛，乃下定決心戮力推動心理學的本土化，並劍及履及，將決心化為具體行動，開始籌辦星期五晚上的「本土心理學討論會」，召集相關研究者每月聚會一次，交換研究心得。其後相繼成立了本土心理學研究室、舉辦本土心理學科際學術研討會、組成本土心理學研究群、創辦《本土心理學研究》期刊，並在大陸深耕易耨，培植大陸的本土心理學研究人才。最近，則又透過華人本土心理學研究追求卓越計畫的執行，逐漸落實本土化的研究，並開始進行國際性的對話。至此，楊國樞教授之「問錯問題，走錯方向」的問題，不但有了答案，而且方向、策略、及具體作法都已粲然大備。可惜的是，雖然前輩已經有所覺醒，大力呼籲應該重視華人本土心理學與組織行為的研究，創發具高度本土契合性的知識體系，然而不少新進研究者卻仍然錯走過去先行者走錯的老路，陷入「多一分不為多，少一分不為少」的困境而不自知⁽⁵⁾。為了匡矯時弊，本論文的目的，即在以前人的經驗為師，站在先行者的肩膀上，登高望遠，全面檢視組織行為研究的本質與理路；剖析為什麼在進行組織行為研究時，要特別強調華人文化（或情境）的影響；並指出華人組織行為研究需要有的方向與策略、研究者所應持有的態度與精神，期展現創意與洞察

力，快速累積華人組織行為的知識，一方面使得組織行為能夠真正在華人社會落實，並生根發展⁽⁶⁾，一方面也期待華人組織行為的研究成果能夠對全世界的組織行為理論做出貢獻。

一、西方組織行為研究：他山之石，理路何在？

西方組織行為的發展，已經接近一世紀，在這裡將先簡要地陳述西方組織行為的歷史沿革，接著分析西方組織行為研究背後的理路與法則，再舉轉型式領導的例子來加以說明。

（一）西方組織行為學的發展

西方組織行為學的發展，究竟要從何時算起，什麼人物、事件或出版品是重要的里程碑，也許並無定論。不過，多數人應該都會承認組織科學的最重要催生者當非泰勒（F. W. Taylor）莫屬。他承襲了亞當·史密斯（Adam Smith）與李嘉圖（David Ricardo）的理性精神，服膺「經濟人」的理念，相信組織無非就是多套機器的組合而已，每一位員工都是一部機器或是一顆小螺絲釘。因此，工作必須要做科學性的分析與嚴密的控制，才能使工作者願意爲了高薪而賣命，付出青春，甚至出賣靈魂（Wrege & Stoka, 1978）。他的想法使得組織中的「技術面」得以突飛猛進，但卻也造就了許多不快樂的工作族群，因此，其理論受到許多主張人性化之行為科學家的挑戰，霍桑研究（Hawthorne Studies）（Roethlisberger, Dickson, & Wright, 1939）即是開端。於是，技術與人性、理性與情感就成了推動組織科學成長與茁壯的兩大巨輪——就像鐘擺一樣，每個時代，雙方都各有領先，互擅勝場。逐漸地，大家都理解，組織管理的最大挑戰，乃在於如何平衡組織的技術面與人性面。重視人性

與情感的組織行爲，其實也就是在這種拉扯下，逐漸蘊育成熟的。

當初，人群關係學派的健將爲了摘除泰勒頭上的光環，而主張：這個世界是人的世界，而不是機械的世界；管理的關鍵，基本上是「人」，而不是「技術」（McGregor, 1960）。因此，組織研究者必須對組織中的人性有最深刻的認識與最大的理解；組織是一種複雜的社會系統，而非單純的機器；心理技巧與社會互動才是提升組織生產力的重要關鍵。在一九五〇年代以前，這種概念受到了不少的抨擊，但其後此一研究方向不但站穩腳跟，而且取得了完全的正當性。哈佛大學與其他研究機構，並開始以「組織行爲」來形容此一嶄新的研究方向，其內容涵蓋了工作動機、工作滿意、團體動力、領導作風、工作設計、決策行爲、參與管理、衝突解決、組織發展、組織文化、及組織設計等的主题。

誠如 Schein 在 1980 年出版之《組織心理學》（organizational psychology）一書中所言：以美國來說，1965 年此領域是嶄新而變動的（new and in flux）；1970 年此領域仍在形成當中；1980 年則已經到位（has arrived），但某些重要的主题與概念仍然必須更有組織（structured）。其後，組織行爲領域吸引了更多學科的學者投入，於是各式各樣的學術性論文大量出現，大學相關科系也紛紛開設此類課程。專門出版評論性論文的《組織行爲研究》（Research in Organizational Behavior）於 1979 年創刊，更標示著此一學科的蓬勃發展。

根據評論性文獻（如 Annual Review Psychology）的估計，美國組織行爲研究，在 1991 年已經臻於成熟，不但面目清晰可辨，而且界定清楚。一般常用的組織行爲定義是：在工業與組織心理學及組織與管理理論（organization and management theory，簡稱 OMT）匯流下的個人、群體、及組織研究，其主要源頭是來自心理學（社

會心理學與心理計量)、社會學(組織、工作、及職業)、及管理學(科學管理、人群關係)等三大主流(O'Reilly, 1990; Schneider, 1985),並可以區分為微觀(主要來自心理學、管理學)與巨觀(主要來自社會學、政治學、及經濟學)兩大層面。從歷史分析的角度來看,西方組織行為的面目是逐漸形成的,而非一蹴可幾⁽⁷⁾。開始萌芽時,也是充滿著許多直觀的描述與瑣碎的研究,不但方法不夠嚴謹,而且理論也未臻細緻。因此,我們不能被其現在光鮮亮麗的外表所震懾,而需要審慎地剖析其走過的軌跡,期學會「點石成金」之術。換言之,他山之石之所以可以攻玉是來自於其知識創造的邏輯與研究的軸線,而非具體內容。因此,我們不但要對西方組織行為的構念演化加以掌握,而且要對其所採用的科學方法有所體認,方能對西方組織行為的知識創造與興起背景有準確的洞察。

(二) 構念演化⁽⁸⁾

依照 Kuhn (1970) 之科學典範 (scientific paradigm) 或 Thagard (1992) 之構念演化 (conceptual revolution) 的主張,一個學科或研究領域的發展,從新概念的創發,以至於構念 (construct) 完全被學術社群接受、形成制式化的標準為止,至少可以透過三個階段來理解,包括構念的引進與闡述 (introduction and elaboration)、評估與論辯 (evaluation and argumentation)、以及強化與接納 (consolidation and accommodation) (Reichers & Schneider, 1990)。由前而後,構念是透過這三個階段逐漸演化 (evolution)、持續修正而逐漸孕育成熟的。

就構念的源起而言,一項新概念的創發,有可能是將既存的概念引入新的領域,舊酒新裝;也可能是由該領域自行原創、新酒新釀而來。當新概念創發之後,概念是否存續、為人接受,就得經過

正當性 (legitimation) 的考驗。正當性的考驗可說是構念引進與修正階段的最重要特徵。透過教導學術社群或研究人員構念的定義，鋪陳構念的功用與其重要性；並提出可行的研究方法，蒐集初步的數據，以證明構念所描繪的現象的確存在，獨變項與依變項之間存有研究者所推論的確切關係，而能引起同行知識創造者與使用者的共鳴，並由此獲得研究正當性。

當第一階段持續一段時日，累積足夠的學術研究成果之後，評論性的論文就會出現。這些論文會指出構念的錯誤、操作定義不當、及實徵結果不一致等的問題，於是獲得正當性的構念將進入評估與論辯的階段。在此階段，研究文獻大量出現，針對矛盾之處，研究者企圖克服一些評論者所指出的問題，持續更新操作性定義 (operational definition)、改善測量工具，並導入調節因素 (moderator) 與中介變項 (mediator) —— 或解釋相互矛盾的結果，或說明其中可能存有的內在機制，再釐清構念解釋的範圍。最後，研究者會點出構念的獨特性、解釋範疇、限制、及必備條件等，重新修正構念 (reconceptualization)，進行構念的進一步精緻化。除此之外，構念的應用亦開始出現，以解決實務上的問題。

最後一個階段是強化與接納：當研究者逐漸獲得共識之後，爭論將逐漸減低。大家對構念的定義、如何進行研究、研究程序都已經能夠坦然接受，知道什麼是真相 (fact)，什麼是迷思 (myth)；什麼是已知，什麼是未知。研究社群也知道影響構念的前置條件 (antecedent) 為何？構念會如何影響到後果變項 (consequence)？前因—構念—後果之間，關係能夠成立的條件又為何？等的關鍵問題。此時，聚合分析 (meta analysis) 的論文將開始出現，構念也會被社群中的同行完全接受，並被寫進組織行為的教科書當中，甚至因此而成立探討或教導此知識領域之新的科系。在研究者都已能

接納構念之後，與構念有關的調節變項、中介變項、及脈絡變項（contextual variable）都會納入理論模式，構念與其相關變項將會變得越來越清晰，構念乃臻於成熟。

一旦構念成熟，研究者通常對此構念不再感到興趣，而會被吸引至其他剛萌芽的新興議題中，於是所投入的研究將變少，甚至乏人問津，而導致構念的名存實亡（deemed dead）。除非有研究者從其他的角度加以審視，或是大環境產生極大變化，構念變得比以前重要，否則構念將無法浴火重生。例如，組織氣候（organizational climate）流行於一九七、八〇年代的美國，在九〇年代銷聲匿跡後就少有研究者投入；但工作滿足感（job satisfaction）在1940年左右提出、1970年歸於沉寂之後，卻在九〇年代轉變為工作情緒的面貌出現，成為邁入千禧年之後當紅的組織行為研究議題。為何如此？理由當然是產業環境起了根本的變化，服務業變得越來越重要，工作型態由勞力轉為勞心，情緒成為一種商品。在此機遇之下，再透過Hochschild（1983）所提出之情緒勞動（emotion laboring）的觀點，於是組織內的情感問題再度吸引了研究者的目光，成為二十一世紀初期重要的組織行為研究議題。

與發展心理學階段論所面臨的問題一樣，將構念演化劃分為三種不同的階段，也會產生階段界定見仁見智、不易準確劃分、以及階段與實際發生時間不能完全吻合等的問題（Reichers, 1987）。不過瑕不掩瑜，雖然階段論有其限制，但仍具有無可取代且不可抹煞的價值，理由是階段論可以用來了解歷史演化的軌跡：根據重要的指標或特性，將構念演化劃分為三大階段，可以幫助我們將大量研究資料加以歸類、重新組合，而能抽絲剝繭，找出研究軌跡的來龍去脈，並掌握主要研究者的思考軸線。此種研究軌跡與思考軸線對後繼研究者是極有幫助的，一方面可以讓研究者站在前人的肩膀

上，持續思考組織行為研究未能盡善之處與未能解決的問題；一方面亦可透過歷史性的考察，對所有組織行為的議題，有一個通盤且完整的理解。總之，透過構念演化的三個階段，我們可以快速而準確地掌握組織行為各種構念的發展歷程、成長軌跡，以及研究者在其中所扮演的角色，並由此充分掌握各地區學術發展的歷程與特色。

（三）科學的邏輯⁽⁹⁾

爲了確定組織行為研究的發現是可信而不偏頗的，組織行為研究也必須符合科學的邏輯。什麼是科學的邏輯、其立基的知識論基礎爲何，各家也許持有不同的看法，亦各有不同的強調，但什麼是科學的研究歷程，則爭議較小。基本上，科學研究的歷程脫離不了觀察—歸納—演繹的循環歷程。雖然討論科學研究歷程的書籍與論文頗多，但對組織行為研究者而言，Wallance（1971）所提出來之科學研究歷程的架構⁽¹⁰⁾（如圖 1 所示），仍然是最爲清晰易懂、且容易運用的。

Wallance 認爲科學的歷程包括五種主要的訊息成分（information component），各成分之間透過六種方法控制群，而產生各訊息成分間的轉換（transformation）。這五種訊息成分分別是觀察（observation）、實徵概論（empirical generalization，實徵性的概括論述）、理論（theory）、假說（hypothesis）、及是否接受假說的決定（decision）等（在圖 1 中，訊息成分以長方形表示）；六種方法控制群則爲(1)分析、樣本綜合（summarization）、及參數估計（parameter estimation）；(2)形成概念（concept）、命題（proposition）、組合命題（proposition arrangement）、及鋪陳基本假設（basic assumption）；(3)邏輯演繹（logical deduction）；(4)

詮釋、工具化 (instrumentation)、量度 (scaling)、及抽樣；(5) 假設檢定，及(6)邏輯推論 (logical inference) (如圖 1 中的橢圓形

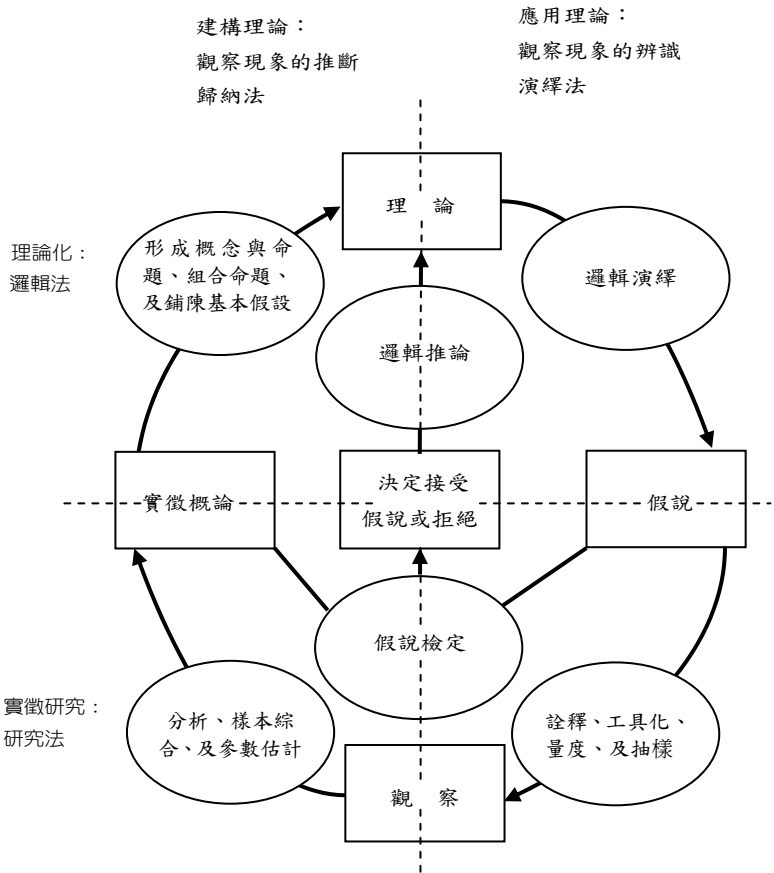


圖 1 科學歷程中的主要訊息成分、方法控制群、及訊息轉換
(註：長方形表示訊息成分 (informational component)，橢圓形表示法控制群 (methodological control)，箭頭代表訊息轉換。資料修改自 Wallace (1971))



所示)。

觀察是一種基本而獨特的資訊，可以透過分析、樣本綜合、及參數估計將之整合為較為一般化的實徵概論（**empirical generalization**）；實徵概論則可透過概念形成、命題形成、組合命題、及鋪陳假設而建立了理論。理論是訊息的最一般化形式，可以透過邏輯演繹而形成新的假說，透過研究者的詮釋，而可以加以觀察、測量、量度、及抽樣；這種新的觀察則再透過分析、樣本綜合、及參數估計後，形成新的實徵概論（如圖 1 循環之外圈）；或透過假說檢定的歷程，來判斷假說是否可以接受，以肯定、修正、或拋棄假說（如圖 1 循環之內圈）。

以傳統術語來說，在圖 1 橫線上方架構，是一種理論化（**theorizing**）的歷程，橫線下方則是實徵研究（**empirical research**）；直線左方是理論建構（**theory construction**），右方則是理論應用（**theory application**）。所謂理論化是指透過邏輯方法，由實徵概論而形成理論，並導出假說。而實徵研究是指觀察研究對象、蒐集資料，以檢視假說是否成立、類推性有多大等的問題。理論化的目的是建立理論，理論必須能夠回答什麼（**what**）、如何（**how**）、為什麼（**why**）、誰、何處、及何時（**who, where, when**）等四大問題（Whetton, 1989）。「什麼」是指在邏輯上解釋所探討之現象時，主要考慮的關鍵因素為何。這些關鍵因素的選擇必須符合周延（**comprehensiveness**，所有相關的因素都已包括在內）與簡約（**parsimony**，多餘或附加價值不高的因素都已排除在外）的原則，以達到「增一分則太肥，減一分則太瘦」的境界；「如何」是指因素間的關係是什麼？有無因果關係存在；「為什麼」是指為何要選擇某些因素，這些因素為何有關，其理由（**rationale**）何在等的問題，通常這些理由包括心理、經濟、及社會等的基礎假設，以彰顯

理論的合理 (sense making) 與紮實 (soundness)。至於「誰、何處、及何時」則指理論所能夠應用的範圍與局限的問題—由於人、地、時的限制，使得理論必然有其一定的應用範圍與界限 (boundary)，而必須加以交待。

至於實徵研究則要講求構念效度 (construct validity)、內部效度 (internal validity) 及外部效度 (external validity)。透過有效的研究，才能評價或檢驗理論是否合適 (Cook & Campbell, 1979; Judd, Smith, & Kidder, 1991)。就構念效度而言，各構念因素的詮釋、測量、及操弄必須只能反映打算研究的構念，而不能反映其他構念，以回答理論之「什麼與為什麼」的問題；就內部效度而言，必須保證所進行的研究設計能夠避免其他因素的干擾，以證明各因素間的確切關係或因果關係的確存在，以回答理論中「如何」的問題；至於外部效度則指研究結論可以類推到其他人、地區、及時間的程度，以回答理論之「誰、何處、及何時」的問題。

而圖 1 直線左方的理論建構是指透過現象觀察，獲得實徵概論，由此形成命題、組合命題等，以建立理論，所採用的是歸納法；直線右邊的理論應用 (application)⁽¹¹⁾是指由理論導出假說，再加以觀察、檢證，採用的是演繹法。一般而言，理論建構大多發生在構念演化的初期或是Kuhn (1970) 所謂的前典範 (preparadigm) 時期，較為直觀、具想像力，也較常採用質性研究法 (qualitative approach)，例如紮根理論 (grounded theory) 或個案研究來進行研究；至於理論應用則發生在構念演化的成熟階段或是典範內 (paradigm-based) 階段，較為嚴謹、具批判性，也較常採用量化研究法 (quantitative approach) 來進行假說的檢定或理論的驗證。從定義上來看，理論之所以有用，是基於理論所論述的因素、各因素關係、及適用範圍尚未受到驗證，而值得蒐集資料來確定其所導出

的命題與假說⁽¹²⁾。如果理論中的關係都已確定，所有存在的問題都已經獲得解答，則理論將功成身退，只適合課堂教學之用，而不能再做為研究的指引。除此之外，在這裡亦得指出，不管是理論化與實徵研究⁽¹³⁾、理論建構與理論應用、或是歸納與演繹都是相輔相成的，兩者不可偏廢。

曾如 Wallance (1971) 所強調的，圖 1 只是為了有系統地說明科學研究的歷程，因此，本身並非是僵固不變的。研究者在進行研究時，自然可以根據自身的研究需要，而對各訊息成分、方法控制群、或轉換的歷程，有不同的強調。同時，圖 1 的歷程雖然可以由研究者窮一己之力完成，但亦可透過研究團隊的建立，包括研究主持人 (director)、理論建構者 (theorist)、方法學者 (methodologist)、抽樣專家、訪談者、及統計分析師 (statistician) 等，通力合作來完成。

掌握西方組織行為之發展及其背後邏輯之後，接著將以近年來討論十分熱烈的轉型式領導為例，剖析其構念演化與科學研究的歷程，以進一步瞭解組織行為構念興起的背景。

(四) 轉型式領導研究

一九七〇年代，領導研究仍然受到特質論、行為論、及權變論的宰制，除了極少數的例外，研究者都認為領導是領導者與追隨者間的一種工具交換歷程，追隨者必須付出了個人的努力，以交換領導者的實質獎勵，來滿足個人的需要。然而，Downton (1973) 在分析近代政治革命與社會運動領袖的領導行為後，發現革命領袖與追隨者間雖然亦進行工具交換，但卻更常展現心理交換行為，領導者會激勵追隨者犧牲小我、完成大我，將私利的追求轉化為對公益的獻身。同樣地，Burns (1978) 從歷史學的角度出發，分析政治

領袖的人口統計背景與領導作風的關係，結果發現政治領袖的領導風格，可以依是否提升追隨者的需求層次（Maslow，1954），區分為轉型式領導與交易式領導兩大類型。轉型式領導者會提升追隨者的需求與道德層級，使追隨者由「一般我」提升至「更佳我」，以體現諸如自由、正義、和平等高層次的人類價值；反之交易式領導者則訴諸於追隨者個人的利益與生存需求，來影響追隨者的行動。在研究方法上，這兩項研究都是透過歷史人物之領導行為的分析，採歸納法來建立領導理論的。

在以上針對革命領袖與社會運動領袖的研究基礎上，Bass（1985）提出了更周延的轉型式領導論，認為領導者可以透過對部屬灌輸終極價值、誘導部屬公而忘私、及激發更高層次的需求，來提升部屬的工作績效與組織效能。至於交易式領導則是轉型式領導的基礎，而非如Burns所宣稱的轉型式領導與交易式領導是互相對立的，他並將此種關係稱之為擴大效果假說（augmentation hypothesis）⁽¹⁴⁾。更重要的是，他也編製工具來測量轉型式領導，而開啓了實徵研究的可能。隨後的Hater與Bass（1988）與Waldman、Bass及Yammarino（1990）的研究，都是典型的例子，用來檢視轉型式領導理論所推導的假說，包括理論的建構效度、內部效度、以及擴大效果假說。總之，在Bass（1985）出版了《超越期望的領導與績效》（Leadership and performance beyond expectation）一書之後，轉型式領導即取得了構念的正當性，並激發了轉型式領導的蓬勃研究。當不少假說獲得驗證之後，轉型式領導的研究也由構念演化之第一階段的引進與闡述，進入第二階段的評估與論辯。

針對轉型式領導的批評，主要集中在構念的清晰度、理論的有效性、及測量工具是否合宜等的問題上：以構念清晰度而言，轉型式與交易式領導的分野不見得如研究者所相信的那麼清楚；在理論



方面，轉型式領導如何提升部屬效能，其過程交待不清；測量工具的發展更是過於草率，而導致各轉型式領導向度間的相關太高，有些測量題項甚至與過去的領導問卷（如督導行為描述問卷，Supervisory Behavior Description Questionnaire）沒有差別（Hunt，1991；Yukl，1989）。綜合上述批評，研究者除了加以回應之外（Bass & Avolio，1989；1990；1993），也修訂（Bass & Avolio，1990）或重新編製測量工具（Podsakoff，MacKenzie，Morrman，& Fetter，1990），並持續進行假說與理論的驗證，研究樣本含蓋了企業組織、軍隊、教育機構、醫療機構、及其他非美國本土的組織。在這些研究當中，Howell 與 Avolio（1993）更發現了轉型式領導可以有效而顯著地預測保險推銷員之業績達成率等的客觀績效指標。當聚合分析（meta analysis）的論文出現後，代表著轉型式領導研究已由構念演化之第二階段的評估與論辯邁入第三階段的強化與接納。

Lowe、Kroeck、及 Sivasubramaniam（1996）在檢討 75 篇採多因素領導問卷（Multifactor Leadership Questionnaire，簡稱 MLQ）為測量工具的轉型式領導的論文之後，選擇 39 篇論文為對象，再加上 17 篇未發表的論文，總共 56 篇論文來進行聚合分析。結果發現在 6,232 至 7,163 位的研究樣本當中，除了例外管理（management by exception）與領導效能的相關偏低、接近零相關之外，其餘轉型式領導向度與領導效能的相關，都在 .40 以上；其中，以魅力（charisma）的相關最高，為 .71。同時，他們也發現轉型式領導不僅適用於高階主管，亦適用於基層主管。至於轉型式領導之跨文化類推性的問題，Bass（1997）亦做了總結，認為轉型式領導中的三項準則，即轉型式領導的效果大於交易式領導（或準確地說，轉型式領導>交易式領導>例外領導>放任領導）；轉型式領導是交易式領導的擴大，而非替代；以及部屬心目中的理想主管是轉型式領導

者，而非交易式領導者，是放諸四海皆準的，具有跨國的類推性。雖然轉型式領導的構念、理論效度都獲得了證實，但卻也引起了不少自由主義者與組織發展研究者的抨擊，認為轉型式領導是不道德的，理由是轉型式領導者善於印象整飾、會操控追隨者、不重視追隨者的自由選擇權與個人福祉。針對上述抨擊，Bass 與 Steidlmeier（1999）從東西方的道德倫理法則出發，論述一位真誠（authentic）的轉型式領導者也應是道德崇高且品格高尚的。因此在未來，有關轉型式領導的道德議題或德行領導可能會變得更為重要，且會吸引更多的研究者投入。轉型式領導的構念演化與採用之科學研究方法摘要，如表 1 所示。

二、華人組織行為研究：華人，為什麼⁽¹⁵⁾？

瞭解西方組織行為研究的背景之後，我們雖然也可以依循西方研究構念與理論，來複製華人組織行為的研究，進行文化中立（culture free）的研究。然而曾如不少社會科學研究者所指出的：一個理論的可靠程度，要視資料的性質而定。如果資料是由某一文化場域中抽離出來的，則其可靠程度就僅限於該文化場域。這是社會科學與自然科學最大的分別（劉創楚、楊慶堃，2001）。因此，西方組織行為的構念與理論能否適用於華人文化地區，就得檢視華人文化與西方文化是否雷同。在全球化的趨勢下，究竟華人文化與西方文化是朝著雷同或聚合的方向行進呢？還是朝向分歧與發散？這是一個必須先回答的問題，才能回答西方組織行為構念與理論是否適用的問題。

表 1 轉型式領導的構念演化與研究方法

構念演化	作者	重點	研究方法
階段 I：引進與闡述			
1	Downton (1973)	將革命領袖的領導作風區分為交易式與轉型式領導	文獻回顧、個案研究、形成理論
1	Burns (1978)	第一位提出理論來解釋交易式與轉型式政治領袖的不同	歷史法、建構理論
1	Bass (1985)	轉型式領導是交易式領導的擴大，提出理論架構，並編製測量工具，來探討轉型式領導的效果	訪談法、建構理論、編製工具、量化研究、因素分析
1	Hater 與 Bass (1988)	轉型式領導的效果比交易式領導為佳	量化研究、假說檢定
1	Waldman 等 (1990)	驗證轉型式領導是交易式領導的擴大	量化研究、假說檢定
階段 II：評估與論辯			
2	Yukl (1989)	針對構念清晰度、理論有效性、測量工具、及現有實徵研究提出評論	文獻回顧與批評
2	Bass 與 Avolio (1989, 1990)	綜合過去轉型式領導的實徵研究，發現當領導者展現轉型式領導時，其部屬與組織效能較佳，修訂測量工具	文獻回顧、實徵研究總結、回應批評、工具修訂、效度分析
2	Podsakoff 等 (1990)	轉型式領導的測量及其對部屬工作態度的影響	工具編製、效度分析
2	Howell 與 Avolio (1993)	轉型式領導可以顯著而有效地預測加拿大保險推銷員的業績達成率	實徵研究、理論應用
2	Bass 與 Avolio (1993)	轉型式領導的批評與回應	文獻回顧、回應批評
階段 III：強化與接納			
3	Lowe 等 (1996)	56 項研究的聚合分析 (meta analysis)	實徵研究之整理與總結
3	Bass (1997)	轉型式領導的跨文化效度分析	跨文化比較研究、檢視跨地區外部效度
3	Bass 與 Steidlmeier (1999)	真誠的轉型式領導者擁有高度的德行與品格	理論衍伸

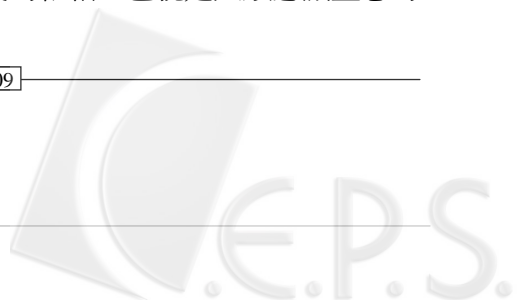


（一）全球化下的文化認同

邁入千禧年之後，全球化（或稱之為第二次現代化⁽¹⁶⁾）成為任何組織所需面對的重要課題，此課題不但影響了組織結構與組織運作的法則，而且更重要的是將型塑人類的行為與生活方式⁽¹⁷⁾。然而，什麼是全球化？全球化真的發生了嗎？與歷史上其他年代的全球化有何不同？其衝擊為何呢？上述問題都曾引起了極為激烈的辯論。根據Giddens（2002）的看法，前三個問題是屬於第一階段的辯論，目前已經獲得了共識，即在資訊革命的衝擊下，金融市場變得單一化，而改變了我們所存在的世界。這種改變不但密集、全面，而且十分機動與快速，與十九世紀末的全球化是截然不同的。

至於全球化後果的問題，則屬於第二階段的辯論，目前雖然尚未有斬釘截鐵的結論，但答案已經逐漸浮現。爭論的要點乃在於究竟全球化是朝向地方全球化或是全球地方化發展的問題⁽¹⁸⁾。地方全球化是指，在全球化之後，各地政治、經濟、社會及文化應該且必然會朝向全球性聚合（convergence）或統一的方向行進；至於全球地方化則指全球化將助長了社會、經濟、及文化的歧異性（diversity），使世界朝向多元主義發展，各地的文化認同將往上提升，地方主義變得越來越重要。前者指涉的是一種全球麥當勞化的圖像，意味著生活風格、文化象徵、及經濟行為統一的普世化；後者則是一種可口可樂全球化的圖像，意味著組織必須立基於地方或本土文化的基礎上，汲取當地文化的素材，發展符合當地要求的商品與策略，方能同時在全球多個地方（或跨地方）開展（Beck，1998）。

持地方全球化觀點的研究者不少，例如，福山（Fukuyama，1989）就強調：「我們可能正在見證歷史的終結，也就是人類意識型態的



進展與西方自由民主的普及—整體而言，自由民主體制已經獲勝，這是人類政府形式的終點。」換言之，在政治上，全世界必然向自由民主靠攏。大前研一（Ohmae，1985，1990）也持著類似觀點，認為日本、美國、及歐洲地區的人民，在特性上漸趨一致，這些特性含蓋了學歷、所得、消費型態、生活方式、休閒娛樂、未來的抱負，甚至是基本需求，他稱之為自由世界的加州化。因此，在經濟上，必然向資本主義低頭；在文化上，則向西方的信仰與價值看齊。

現實真的是如此嗎？許多證據顯示：民族國家並未終結（Castells，1996，1997）；中國大陸人民在飽食漢堡之際，並不代表他們也能夠接受大憲章；也沒有證據證明，全球傳播使得全球各地的人民價值觀與信仰逐漸趨於一致，反而是同樣的訊息對不同文化價值的人，往往有不同的解讀與意義（Huntington，1997）。以文化而言，許多學者更在文化論（culture theory）的傳統下論證，明確地否定了全球文化麥當勞化的想像（McGrew，1992）：文化全球化並未使得世界各地的文化變得更為同質，或更為統一；相反地，文化認同的力量逐漸高漲，而導致了文化多元主義的勃興，各種文化價值，如普遍主義與特殊主義，個我主義與集體主義，都可獨立共存，兼容並蓄（Beck，1998；孫治本，1999）。除此之外，Huntington（1997）則從現代化的進程，來論述地方化或本土化興起的必然。他認為在現代化的初期，非西方社會吸納了西方文化的重要質素，而朝著現代化緩緩前進；然而隨著各種現代化腳步加快，非西方社會的西方質素的比例開始降低，而本土化則開始復甦。理由是當現代化提高了非西方社會之整體經濟、軍事、及政治力量後，必然提升了人民對當地文化的信心，並進一步強化了本土文化的主張，也提升了對本土文化的認同。因此，接受現代化的一方是有條件地選擇西方的某些項目，加以引進、消化、調適、及轉



變，最後則給予完全的同化，並重新肯定本土文化的價值。換言之，現代化並非是西化的同義詞，其最終結果是：現代化不但維護了本土文化的核心價值，而且強化了本土文化的價值。

根據上述分析，顯示了全球化的後果，並非是使非西方文化消失或逐漸往西方文化靠攏，而是本土文化仍然在全球化的星空中熠熠生輝、閃閃發光，甚至燦爛奪目、明亮照人。就如同 Beck (1998) 所強調的：

如同韋伯 (Max Weber) 似曾表達的，重要文化的光輝依然閃耀，而且學者也發現必須改變想法，在藩籬盡撤、尚未整合之無疆界世界的多樣性中，做好新觀念的準備，以找到新的研究方向。

這種觀念與方向，其實就是文化多元主義與文化認同的興起。

總之，地方全球化之泛世界論的說法，並不符合全球文化多元發展的現實，也經不起經驗的檢證⁽¹⁹⁾。而全球地方化的概念一方面揭示了文化是深厚的，可以規範組織與人類行為模式，並指引人類走上適合其自身社會的道路；一方面也意味著同一文化源流的地方，接觸將更為頻繁，而且文化凝聚力將更為強大⁽²⁰⁾。簡言之，文化同質性會助長不同人民間的合作與凝聚，而文化差異則加深了彼此間的裂痕與衝突 (Huntington, 1997)。此一推論在 911 紐約世界貿易中心事件發生之後，更顯得合理。因此，對本土文化的瞭解不但不因全球化而沒落，反而變得更為迫切。此一說法，對做為世界五大現存文明⁽²¹⁾ (Melko, 1969) 或五大世界宗教⁽²²⁾ (Weber, 1968) 之一的華人文化而言，顯然是極為適用的。華人文化不但不因全球化的趨勢而變得與西方文化越來越相近，反而會更凸顯其與西方文化的不同；而且這種不同也將會反映在華人文化圈凝聚的事



實上。

（二）華人文化圈的凝聚

什麼是華人文化圈，其含蓋範圍有多廣，基於研究目的或強調重點的不同，研究者往往有不同的界定，由最狹義的台灣、香港、及大陸三地（Harding，1993）；到最廣義的中、港、台、新、韓國、及海外華僑（Huntington，1997），由窄而廣都有人主張。持狹義概念者，大多從地緣與經濟層面著眼，從經濟活動的交流與地理的接近來討論華人文化圈的形成；持廣義觀點者則多從文明、宗教或社會認定（social identity）著手（田志立，1997；渡邊利夫、今井理之，1994；Huntington，1997；Naisbitt，1994），認為華人文化的本質在於儒家倫理，儒家文化是華人共有的遺產，也是世界重要的文明之一，並由此來論述華人文化圈的性質。在本文中，我們旨在強調華文文化圈所持有的共享價值觀、習俗、規範、制度、思維方式，以及其中的歷史傳統。因此，採用廣義的觀點可能是較為合適的。

誠如許多歷史學者（Fairbank，1992）所指出的，單一獨特的儒家文明早在公元前一千五百年或更早的二千五百年就存在了。歷史上，這個文明像同心圓一樣，涵蓋了一個「中國區」，包括中國大陸的大部分、韓國、越南、及琉球；一個由非漢人組成的「亞洲內區」，如新疆、西藏；及一個由化外之民所組成的外圍區，如日本、南洋等。儒家文明由同心圓的圓心向外放射，逐層發揮其文化影響力，期能近者悅，遠者來。透過幾千年來的型塑與人民的外移，儒家文化圈不但跨越了不同的地域，而且穿透了各個政治實體，而涵蓋了漢人組成的中國大陸、非漢人密集居住的大陸偏遠省分；由漢人組成的香港、台灣、及新加坡；華人具有極大影響力的泰國、

馬來西亞、印尼、及菲律賓，以及受儒家文化強烈影響的非華人社會，如南北韓與越南等（Huntington，1997）。

在二十世紀中期以後，此一華人文化圈的凝聚，隨著東亞經濟的發展而逐漸加強。東亞經濟的發展由日本於一九五〇年代起頭，隨後具儒家文化傳統的香港、新加坡、台灣、及韓國等東亞四小龍於 1970 年後崛起，再傳到中國大陸廣東、馬來西亞、泰國、及印尼，再擴展到中國大陸的其他地區、菲律賓、及越南等。雖然在 1997 年發生的東南亞金融風暴，一度使得東亞的經濟發展受到重挫，但這些國家或地區多半維持著百分之八以上的高度經濟成長超過十年以上。在整個東亞經濟發展的過程中，除了日本較為複雜以外，其他地區與國家都與儒家文化脫離不了關係。以東南亞國家而言，雖然華人佔的比例不高，但卻主導了當地的經濟活動。根據經濟學人（Economist，1993）的估計，在 1990 年初，華人佔泰國總人口的 10%，但佔國民總生產毛額的 50%；佔菲律賓人口的 1%，但佔其國內企業銷售額的 35%；佔馬來西亞人口的 34%，但幾乎控制了全國的經濟；在印尼，1980 年中期，華人佔 3%，但擁有 70% 左右的國內私人資本。岩崎育夫（1997）的研究，亦反映了華人資本在馬來西亞、印尼、泰國、菲律賓的國內資本中，至少佔了三分之一的比重。因此，除了日本、韓國之外，東亞經濟基本上是華人經濟（Chen，2002；Huntington，1997）。另一項無可爭辯的事實，是 1980 年以後之東亞經濟的成長與起飛，華人實為主要的幕後功臣。不管是東亞四小龍中的三小龍（韓國則瀰漫著濃厚的儒家文化傳統）、中國大陸、或是東南亞諸國都是如此。總之，隨著東亞各地的經濟成長，東亞經濟也越來越受到華人的控制。

此種趨勢在中國大陸於 1978 年改革開放之後，更加強化；同時，華人文化圈的凝聚力也越來越強，腳步也更為快速。例如，改

革開放後大陸經濟發展所需要的資金來源，大多來自於香港、台灣、新加坡、以及東南亞的華僑資本。而彼此間的貿易成長、分工互補也做得十分徹底（陳玉璽，1994；李國樑，2002）。以台灣而言⁽²³⁾，在採取南進與西進政策後，其經濟發展與大陸、香港、及東南亞國家都息息相關。不少研究者就指出，華人經濟圈的出現，除了受惠於東亞經濟的發展之外，就是來自於血濃於水的文化淵源與華人家庭與個人關係的竹編網絡（bamboo network）（Weidenbaum & Hughes，1996）或網狀管理（web-based management）模式（Schlevogt，2002）。總而言之，在華人諸國的經濟逐漸起飛之後，華人文化的凝聚力也更加強化，華人文化圈越來越不是抽象的概念，而是明顯的事實。

在華人文化圈中，以 1995 年估算，人口佔世界總人口的 24.0%，西方則佔了 13.1%。推論至 2010 年將佔 21.0%，西方則佔 10.1%，將是西方的兩倍；以使用的語言來說，說華人文化圈中常用語言之國語的人口，在 1992 年佔 15.2%，為說英語人口之 7.6% 的兩倍；如果再加上廣東話、閩南話、客家話、及江浙話等方言，說中文的人口約佔世界總人口的 18.8%；約與說英文、西班牙文、德文、法文、及葡萄牙文的比例 20.8% 相當。如果以經濟產值來說，1950 年的華人文化圈只佔 3.3%，西方則佔 64.1%；然而，在 1980 年則華人文化圈上升至 6.4%；而西方則降至 48.6%；到了 1992 年，華人文化圈佔 10.0%，而西方則為 48.9%（Huntington，1997）。近幾年來，雖然西方的成長已經有所停滯，但華人文化圈的經濟總產值在全球所佔的百分比，仍在持續上揚當中，經濟成長率亦多維持在 5% 至 10% 的高點⁽²⁴⁾（Kristof，1993；Mahbubani，1995）（如圖 2 所示）。因此，世界銀行在 1993 年預測「華人經濟圈」和美國、日本、及德國將成為世界最重要的經濟體，並在二十一世紀後，逐

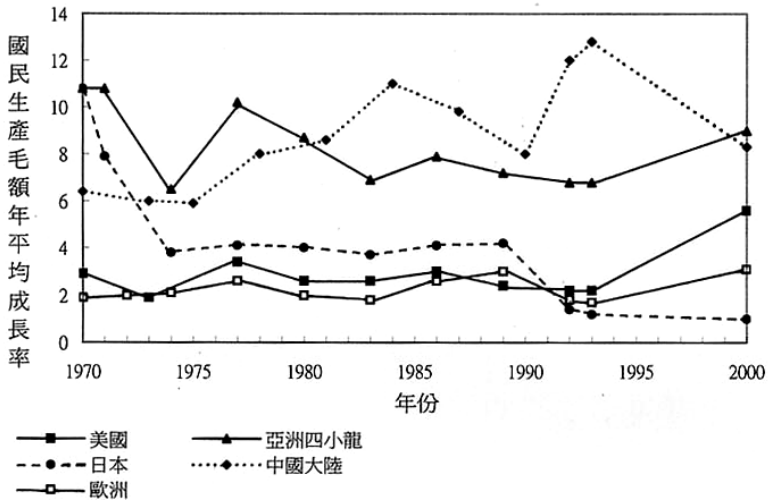


圖 2 華人文化圈與經濟成長

(取材自 Huntington, 1997; 亞洲週刊, 2000)

漸超過前三大經濟體 (World Bank, 1993)。這種說法顯然不是痴人說夢、或是一種唐吉軻德式的幻想。

(三) 華人組織行為研究的現況

雖然對華人文化圈的瞭解越來越迫切，但相對於華人經濟二、三十年來的亮麗表現，以及生機蓬勃的組織經營與經濟活動，我們對華人組織行為的探討仍然十分有限，研究結果也存有極大的改善空間。在目前僅有的一篇針對華人文化圈之組織管理研究的評論性論文當中，Peng 等人 (Peng, Lu, Shenkar, & Wang, 2001) 認為過去有關華人組織管理的研究都只歸在區域研究領域當中，並未受



到重視；一直到 1980 年後才逐漸變得熱門，並在主流的管理期刊中出現。然而，相對於其他文化圈的研究，論文篇數仍然極為有限，影響力更小。例如，以常刊登華人文化與管理論文之 *Journal of International Business* 而言，在 1970 至 1993 年中，只有 12 篇為中國大陸的研究（佔全部論文的 2%）、11 篇為香港（1.8%）、11 篇為台灣（1.8%）、及 13 篇新加坡的論文（2.2%），卻有 93 篇的日本研究（佔 15.4%）、英國有 84 篇（佔 14%）、德國則有 66 篇（佔 11%）。相形之下，華人文化圈的篇數極為有限，只佔 7.8%，更遑論發揮影響力。

另外，此一評論性論文亦指出，以華人文化圈為對象之研究者的論文生產量偏低，約為其他領域研究者的一半。例如，以此領域最傑出的研究者 John Child⁽²⁵⁾ 而言，在 1978 至 1997 年只發表 5 篇論文，但在 *Journal of International Business* 發表量最高的作者於 1970 至 1994 年則發表了 14 篇論文。為何華人組織行為研究者的論文發表篇數少，以及與華人文化圈有關的組織管理研究偏低，Peng 等人的解釋是重要國際期刊對跨國性的議題可能存有偏見，而不樂於刊登。例如，在 1978 至 1994 年間，*Academy of Management Journal* 只刊登 3% 至 4% 這方面的論文，*Academy of Management Review* 與 *Administrative Science Quarterly* 亦然。

雖然如此，華人文化圈的組織與管理研究越來越受到重視，則是不爭的事實。表 2 呈現了 1978 至 1997 年的華人組織管理研究的國際期刊發表狀況，由表二可以發現，1970、1980 及 1990 年代的論文篇數由 2 篇上升至 22 篇，再上升至 59 篇，是逐年躍升的。尤其是 1990 年以後，更佔了 70% 以上。除此之外，*Academy of Management Journal* 主編在 2003 年下半年也特別強調，許多國際一流期刊的主編都有國際化（internationalization）的共識，希望能徵求更

表 2 華人文化圈中的組織管理研究^{1. 2. 3.} (1978-1997)

研究對象	1970-1979	1980-1989	1990-1997	合計
中國大陸	0 (0%)	9(10.84%)	31(37.35%)	40(48.19%)
大中華區 ^{4. 5.}	1 (1.20%)	11(13.25%)	9(10.84%)	21(25.30%)
比較研究	1 (1.20%)	2(2.40%)	19(22.89%)	22(26.51%)
合計	2 (2.40%)	22(26.51%)	59(71.08%)	83(100.00%)

註：1. 來源：原始資料採自 Peng、Lu、Shenkar、及 Wang (2001)。

2. 蒐集之論文期刊包括七大頂級 (top tier) 期刊 Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), Journal of International Business Studies (JIBS), Management Science (MS), Organization Science (Osc), 及 Strategic Management Journal (SMJ); 兩類歐洲期刊 Journal of Management Science (JMS) 與 Organization Studies (Ost), 及一類區域期刊 Asia Pacific Journal of Management (APJM)。

3. 頂級期刊的篇數有 37 篇, 歐洲期刊有 22 篇, 區域期刊有 24 篇。

4. 大中華區為排除中國大陸之海外華人社會, 但包括香港。

5. 大中華區的論文篇數在 1990 年以後竟然不升反降, 而比 1980 年代低, 這是一項值得注意的數據。

6. 以研究對象的論文篇數而言, 大陸約佔了一半, 其餘大中華區與比較型研究則各約佔四分之一; 中國大陸的研究大多偏向企業改革後的組織行為。

多的非北美地區的論文 (Eden & Rynes, 2003), 並加以刊登, 期擴大視野, 集思廣益。因此, 華人組織行為研究的國際出版空間, 將是越來越寬廣。

至於過去發表在國際期刊之華人組織行為研究的主題方面, 則可大略區分為三大類, 第一為華人文化與組織行為, 第二為制度論 (institutionalism) 與組織行為, 第三為比較組織行為研究。以第一類研究而言, 主要是在 Hofstede (1980) 的研究影響下, 探討儒家文化與華人組織行為間的關係。例如, 在工作動機方面, 探討華人



所特有的儒家動能主義（Confucian Dynamism）與各華人經濟區之經濟成長間的關係（Chinese Culture Connection, 1987）；華人之家族主義（familism）與組織結構、組織間網絡、及領導行為間的關係（如 Redding, 1990）；華人關係主義對員工管理、組織間關係的影響（如 Yang, 1994）；以及人際和諧與衝突的關係（Leung, 1988）等。此類研究較受到批評的地方乃在於忽略了華人文化圈彼此間的文化差異、低估了華人文化的動態性（dynamics）、以及過度放大文化對經濟成長的解釋等三方面（Peng *et al.*, 2001）。因此，有些學者認為應該從制度論的角度來探討華人的組織行為，以收截長補短之效。

制度論者認為法令、規範等的制度會型塑了組織行為與組織結構，因此，華人組織行為研究不能忽略了各種制度的探討。這方面的研究者大多為組織社會學者，典型的例子為 Hamilton 與 Biggart（1988）對台灣、韓國、及日本組織行為的解釋。由於企業與政府的關係不同，主要的合作對象有異，日本的企業組織會形成跨市場集團（Zaibatsu），南韓則形成財團（Chabol），台灣則為家族企業，進而影響了企業內部的管理行為與外部的組織間行為。在中國大陸改革開放之後，此種觀點更成為解釋大陸國營企業、或國營企業轉型後之組織行為的重要理論（如 Walder, 1995）。一般而言，此類研究都集中在組織層次的分析上，甚少探討個人認知系統的影響，也欠缺個人認知如何影響制度形成的研究。

第三類研究是比較組織行為方面的探討，主要在比較華人文化圈各國（nations）與西方（尤其是美國）、或華人文化圈內諸國在組織行為上的差異。前者所探討的比較組織行為議題包括管理價值、組織承諾、及協商行為等，大多肯定了華人文化與西方文化差異所造成的影響。後者，則在控制華人文化的影響之後，比較不同

華人社會之制度的不同是否導致組織行為的差異，結果發現制度亦有其影響力。至於此類研究所面對的問題，則是西方理論模式與測量工具具有文化的局限性，不能完全移植且一體適用的（Peng *et al.*, 2001）。

Peng 等人（2001）的研究雖然對重要國際期刊的論文做了周詳的檢討，但他們也承認未對中文論文進行評論是美中不足之處。幸好，鄭伯壘（2003）對做為中文主要發表地區之台灣的組織行為研究做了一些檢討，並強調華人組織行為應該奠基於五倫的基本假設上，著眼於社會取向或關係主義的文化價值，用以探討華人的組織行為。其餘更細部之組織行為議題的評論，尚包括工作動機（徐瑋伶、鄭伯壘，2003a）、工作價值（洪瑞斌、劉兆明，2003）、組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為（姜定宇、鄭伯壘，2003）、組織情緒（吳宗祐、鄭伯壘，2003）、領導（黃敏萍，2003）、組織內衝突（鄭弘岳，2003）、組織文化（郭建志，2003）、及組織認定（徐瑋伶、鄭伯壘，2003b）等。上述評論的最後的結論仍然與國際期刊論文的評論大致相同：即華人組織行為的研究仍處於襁褓階段，論文的篇數與影響力都極為有限，而需要投入更多的心力，以帶出更多高水準的研究，並創發新的理論（Li & Tsui, 2000；Peng *et al.*, 2001；Tsui & Lau, 2002；Tsui, Schoonhoven, Meyer, Lau, & Milkeovich, 2004）。

根據以上的分析，可以發現華人文化與經濟圈崛起的勢頭越來越明顯，對華人組織行為知識的渴望也越來越殷切，而主流期刊的接受度也越來越高。因此，對所有的華人組織行為研究者而言，目前應該都站在一個歷史的機遇上，機會極好，但卻可能稍縱即逝。接下來要討論的問題是，究竟要怎麼做，選擇何種策略或建立何種團隊，才能快速而有效地創發華人組織行為的知識。

三、華人組織行為研究：策略與團隊，怎麼做？

(一) 研究策略

根據過去對文化與組織行為研究的評論，研究者在進行跨文化研究時，至少可以有三種策略，第一種是本土化研究策略；第二種是跨文化策略，第三種是整合性策略（Morris，Leung，Ames，& Lickel，1999）。有關此三種策略的相互取用歷程，如圖 3 所示。圖 3 說明了，採用本土化策略時，剛開始是以民族誌、參與觀察、個案研究等質化研究方式，來長期觀察某文化下的組織行為，先做厚實的描述（thick description），再由此歸納出重要的研究構念與命題，形成理論，再進入科學研究歷程的循環。

跨文化策略是引進國外（或其他文化）已經發展良好的構念或理論，在本國（或本地）進行驗證性的研究，其作法是翻譯國外問卷，讓問卷在語意、概念、及格式上具有對等性，並選擇背景類似的樣本來進行研究，以檢驗構念或理論的跨文化效度（cross-cultural validity），並轉化客位構念或修正理論。

整合性策略則是整合本土化與跨文化策略，期收互補之功。由於本土化策略通常著重於現象的厚實描述，重視文化（或情境）的殊異性；而跨文化策略則採簡約（parsimony）原則，重視文化的普同性。因此，可以加以統整，以收截長補短之效。例如，從本土化所獲得的構念，可以用來與跨文化策略中的類似構念進行比較，以釐清不同文化（或情境）所發展之構念的適用範圍。如果構念在不同文化（或情境）之下均適用，則可視為具有文化（或情境）普同性；如果只適用於某一文化（或情境）之下，則可視為具有文化（或情境）殊異性。有關三種研究策略之內容與作法的比較，如表 3 所示。

爲了發展完整的華人組織行為知識，並應用於異文化的管理當中，在研究早期，本土化與跨文化策略可以分別獨立開展，一直到研究末期後，再經由對話，予以整合。換言之，本土化的組織行為研究需要持續深化，由構念演化的上一個階段進步到下一個階段；而跨文化的研究則必須採較嚴格批判的角度，來進行西方構念

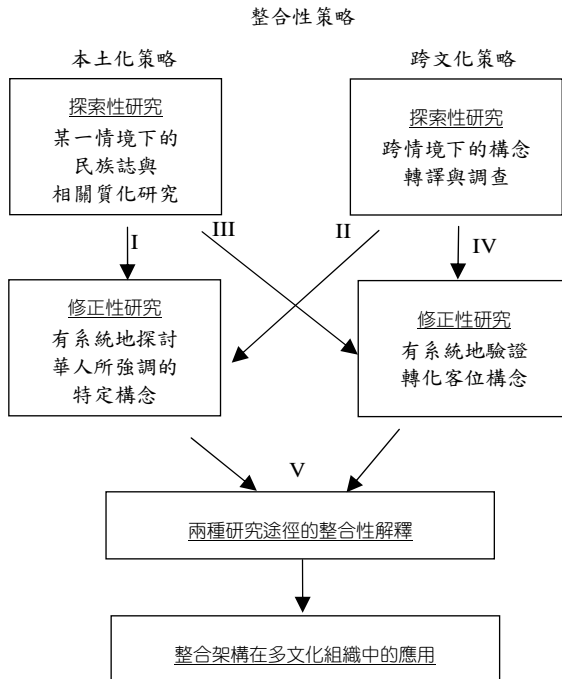


圖 3 本土化與跨文化研究策略的相互取用歷程

(說明：I.內發本土化；II.外衍本土化；III.輸出跨文化；IV.舶來跨文化；V.整合性策略。來源：修改自 Morris 等人，1999)

表 3 本土化、跨文化、及整合性研究策略的比較

特點	本土化策略	跨文化策略	整合式策略
基本假設與目標	<ul style="list-style-type: none"> • 從文化（或情境）局內人的角度來描述行為，在構念上追求文化（或情境）殊異性。 • 將文化（或情境）視為重要的影響要素。 • 構念發展起步，尋求構念的正當性。 	<ul style="list-style-type: none"> • 從具優勢地位之文化（或情境）局外人的觀點來描述行為，追求文化（或情境）普同性。 • 發展出來的特定行為模式是不受文化（或情境）影響的。 • 構念發展成熟，瞭解構念外部效度。 	<ul style="list-style-type: none"> • 從不同文化（或情境）觀點描述各自行為，並進行對話，兼顧文化（或情境）普同性與殊異性。 • 獲得之共相行為是不受文化（或情境）影響的，而殊相行為則具文化（或情境）殊異性。 • 尋求不同構念間的對話。
典型研究方法	<ul style="list-style-type: none"> • 採用豐富之質化研究形式，有系統地紀錄所進行之觀察，避免外來構念強加於其上。 • 在一個或少數幾個場域，進行長期而廣泛的觀察。 • 形成構念、建立理論、檢驗理論。 	<ul style="list-style-type: none"> • 聚焦在可以測量的特點（feature）上，在不同的文化（或情境）場域中，用類似的程序加以衡量。 • 在一個以上的場域，通常是許多場域，進行焦點式觀察。 • 理論驗證、假說檢定、理論修正。 	<ul style="list-style-type: none"> • 不同研究者在各自文化（或情境）下，進行研究，等構念演化成熟之後，開始進行比較。 • 同時在兩個以上、不同的文化（或情境）場域進行觀察。 • 發展高層次理論。
典型研究例子	<ul style="list-style-type: none"> • 民族誌的田野研究，參與觀察，與深度面談。 • 對文本（text）進行內容分析，提供一個本土思考的窗口。 	<ul style="list-style-type: none"> • 多場域調查，進行變項測量與橫切面比較。 • 將文化（或情境）視為調節變項，以觀察某些特定因素是否隨文化（或情境）而變。 	<ul style="list-style-type: none"> • 跨文化（或情境）場域調查，進行主要變項測量。 • 比較各構念之文化（或情境）殊異性與普同性。

註：修改自 Morris 等人（1999）。



的驗證，而不能盲目套用西方的問題、概念、及方法；至於整合兩種途徑的整合性策略，則需要等構念已經發展到某種程度，至少在構念發展的第三階段後，才開始進行有系統的比較與驗證—或修正構念，或修正理論，以進行統合性的解釋，並應用在異文化或全球化的組織場域中。

除此之外，由圖 3 亦可以發現，不管是本土化策略或是跨文化策略，都尚具有兩種亞型。以本土化策略而言，此兩種亞型是內發本土化策略與外衍本土化策略。內發本土化是指一種是完全不採用外來構念，而透過對本地歷史、文化、及情境的考察，採厚實的描述來鋪陳現象，並萃取重要構念，進而建構出華人組織行為理論、且加以驗證的研究歷程。而外衍本土化策略則先引進國外構念，立基於更廣泛或更基礎的定義，再經由開放問卷或訪談等方法歸納出重要的華人構念，並與國外構念進行比對，以發現舶來構念與本地構念之異同，由此擴展現有之組織行為知識。至於跨文化策略則可細分為輸出跨文化策略與舶來跨文化策略。輸出跨文化策略是指一種華人組織行為構念的跨文化效度檢驗，以瞭解華人組織行為構念或模式是否亦能適用於其他文化（或情境）之下；至於舶來跨文化策略則是西方組織行為學者所慣常採用的策略，用來檢驗西方構念或理論的跨文化（或情境）類推性。此四種策略類型的區分，如表 4 所示。

對華人組織行為研究而言，以上五種策略（四種本土化與跨文化策略加上整合式策略）都有研究者採用。以第 I 型的內發本土化策略而言，家長式領導之概念的導出、理論建構、及假說驗證是採用此一策略（鄭伯壘，1995，2005；Farh & Cheng，2000；Redding，1990）。以家長式領導而言，研究者首先採用參與觀察的方式，貼近華人企業組織的領導現場去觀察領導者與部屬間的互動，再歸納

表 4 本土化與跨文化策略的四種亞型

角度	策略	本土化研究	跨文化研究
華人觀點		I：內發本土化	III：輸出跨文化
外人觀點		II：外衍本土化	IV：舶來跨文化

出可供探討的命題；並擴大觀察的樣本，以蒐集可能的領導行為類型。其次，則透過歷史文化的分析，以連結領導行為與華人文化傳統間的關係，並進而發展出領導行為與部屬反應間的三元模式，做為進一步研究的架構，且加以演繹，以形成可供驗證的假說。最後，則蒐集大量實徵資料，以驗證三元模式的構念效度、內部效度、及外部效度。

第 II 型之外衍本土化策略的例子，則可以以樊景立在台灣與大陸重新編製之組織公民行為（organizational citizenship behavior）量表的研究為代表（Farh, Early, & Lin, 1997; Farh, Zhong, & Organ, 2004）。以大陸版之組織公民行為量表的編製來說，研究者首先根據 Organ 對組織公民行為的界定，要求大陸企業組織的從業人員列舉五項可以說明組織公民行為的陳述句，再透過歸類與再譯的歷程，得出重要的大陸組織公民行為向度，並根據向度撰寫題目，結果發現大陸員工的組織公民行為涉及自我、部門、組織、及社會等層面，而與北美頗為不同。

第 III 型之輸出跨文化策略的例子較少，不過家長式領導在紐西蘭的驗證、以及華人主管忠誠的美國驗證（Cheng, Jiang, & Riley, 2003; 姜定宇、鄭伯壘、任金剛、謝宜君, 2005）都可以是其中之一。以華人主管忠誠的美國驗證而言，由於美國企業組織較重視組織承諾，而忽略了主管承諾的探討，因此，對主管承諾的瞭



解只能借助組織承諾的概念。反之，華人社會則對公忠與私忠都頗為強調，因此，對主管忠誠的探討較多，構念亦較為周延。當此一構念在華人企業組織發展較為成熟之後，應該可以移地到美國進行驗證，以瞭解此構念的跨國外部效度。結果發現，此一主管忠誠構念在美國與台灣都具有類似且良好的構念效度與內部效度。

第 IV 型之舶來跨文化的例子最多，比比皆是，不勝枚舉（Hofstede, 1980; Early, 1989）。例如，Hofstede 的古典研究蒐集了 IBM 四十個國家或地區之從業人員在個我主義、權力距離、不確定規避、及陽剛性的得分之後，發現這些國家可以區分為數個文化群，其中盎格魯撒克遜、北歐、與東亞文化群的差距是很大的。

第 V 型之整合性研究也不多，但關係（*guanxi*）與關係背景（*relational demography*）的比較（Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998）、以及家長式領導與轉型式領導的比較研究（Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh, 2004）是其中的典型。以家長式領導與轉型式領導的比較而言，研究者同時蒐集了企業組織之家長式領導、轉型式領導、及部屬的反應與效能等資料，結果發現在控制轉型式領導之後，家長式領導對部屬的反應與效能仍具有獨特的解釋效果；而在控制家長式領導之後，轉型式領導亦具有其獨特的效果，表示此兩類領導行為對部屬反應與效能都各自具有不同的解釋效果。

根據評估指標的不同，這五種研究策略各有其優缺點。以國際接軌而言，當然以第IV型的舶來跨文化最容易被國際主流期刊接受，其次為第V型整合性研究與第II型的外衍本土化研究，內發本土化研究則最不容易被接受。也因此，現有的國際期刊所刊登之華人組織行為的論文，以第IV型最多。其實，這種現象是可以理解的，由於對西方主流研究者而言，本土化研究所形成的構念是完全嶄新的或具有跳躍式創新的特色，需要被熟悉（*making the novel appear*



familiar) 的時間較長，而較不容易被理解 (Whetton, 2002)；而既有構念的跨文化 (或情境) 比較則存在於主流想法之內，所以較容易被認可⁽²⁶⁾。雖然如此，第IV型、第V型、第II型的研究要做得好，仍然必須以第I型的研究結果做為基礎。

如以華人組織行為的瞭解來說，則以第I型的策略最佳，對環境脈絡、歷史文化均已都做了周詳的考慮，構念亦具有本土契合性；至於第IV型則完全不適用、或具有反效果⁽²⁷⁾。因此，有些華人本土行為研究者認為，第IV型研究是學者在進行本土研究時的最大禁忌，對瞭解華人組織行為不但幫助不大，而且甚至有所妨礙。

除此之外，雖然舶來跨文化容易發表，但並不表示其引註指數 (citation index) 也一樣高。Tsui 與 Lau (2002) 在分析 1984 至 1999 年間，二十類國際一流期刊之中國大陸組織與管理論文的引註後，發現跨文化研究的引註指標並不高；反而是本土化的研究引註比例最高。他們的解釋是跨文化研究雖然有助於廣泛性的瞭解，但卻無法深入肌理，知其然亦知其所以然；而本土化研究透過歸納法，逐漸形成構念、命題、及理論，而具有豐富的脈絡知識，且能帶出新的研究議題，因此，其影響力最大。總之，不管是要進行跨文化比較、或是整合性研究，本土化研究，尤其是內發本土化策略仍然是最重要的，是一切研究策略的根本。

(二) 研究團隊

採取團隊⁽²⁸⁾方式進行華人本土組織行為研究，雖然有種種不同的作法，但至少可以有三種不同的基本類型。為了進行跨文化間的比較與整合，可以組成跨國研究團隊；為了傳承經驗，促進學習，可以組成跨層級團隊；為了綜合各種觀點，對研究問題有全面性的掌握，則可以組成跨功能團隊。在不同的團隊中，各有不同的研究



目的、成員組成、及分工方式。以跨國團隊而言，其目的旨在進行華人組織行為構念的跨國驗證、西方構念的本土驗證、或是進行跨文化的整合性研究，因此，需要不同文化（或情境）背景之成員參與。熟悉西方構念的研究者，可以提供西方目前的研究進展與豐富的理論知識，蒐集西方場域下的資料，並對西方資料或結果有較準確與清晰的判讀；至於本土研究者則較熟悉華人的歷史文化、相關構念及研究狀況，可以確保在華人社會所蒐集之資料的品質，對華人研究結果也較有深刻的理解與認識，因此，雙方的合作應可提升研究品質（Tsui & Lau, 2002），而有助於華人本土研究或其他各類研究的國際接軌，並創造世界級的知識。

以跨層級團隊而言，可以由跨校或同校同一科系的教授、副教授、助理教授、博碩士班研究生、以及大學生組成，一方面進行華人組織行為研究，一方面培植未來的研究人才。進行學術研究，最重要的是要能夠實際動手去做，找出問題，解決問題，並回答問題。因此學術人才的培養通常要透過由做中學（learning by doing），從實際參與中學習研究經驗、學習如何創造知識等默會之知（tacit knowledge），與啃書本考高分是完全不同的。誠如諾貝爾生理醫學獎得主 Medawar 所強調的：任何科學家，不管年紀大小，若想要有重要發現，就必須研究重要問題。但什麼是重要問題，怎麼知道一個問題重不重要，這些疑惑的解答是無法從書本裡找到的，甚至無法學到，而必須藉著和有經驗的研究者長期緊密並肩工作，才能從他的一言一行中逐漸體會出來（Kanigel, 1986）。因此，只有浸淫在學術研究團隊中一段時間，透過團隊學習（team-based learning），才容易透徹。

最後，跨功能團隊是指與華人組織行為研究有關的相關專家都可含蓋在內，以形成研究團隊，共同探討有興趣的主題。這些專家



可以包括文化人類學、組織社會學、質性方法學、統計學、組織心理學、社會心理學、個體經濟學、及組織管理學等學科的研究人員。跨功能團隊的目的乃在透過各類專家提供專業知識，以較全面性的角度來處理華人組織行為的議題，期能同時掌握文化、制度、法律、經濟、社會等巨觀環境，與組織結構、誘因系統、企業文化等各類的微觀環境對組織與人類行為的影響。這是一種科際整合的團隊，如果運作良好，並配合系列研究（programmed research）方式，則可以對華人組織行為有一個快速而系統性的瞭解。然而，也由於涉及學科基本假設的問題，如果團隊成員之間欠缺同情的理解（empathetic understanding），將心比心，則無法發揮綜效。

在學術機構內，研究團隊當然並不僅僅限於以上三種類型而已，事實上，也有著各式各樣種種不同的混合型團隊。不過，不管研究團隊的類型為何，研究團隊要有發現，最重要的仍然是團隊成員必須對研究充滿著無比的熱情與興趣，而且對研究目標有一定程度的共識，否則人多嘴雜，將是未蒙其利，先受其害（Leavitt, 1975）。

結語：發揮虬髯客精神

至此，本文已經剖析了西方組織行為研究的發展及其基本理念，並指出在全球化的浪潮下，文化認同將變得越來越重要；文化議題必須小心處理，否則將導致世界秩序的崩解。因此，不管是瞭解自己或被別人瞭解，進行華人組織行為研究都是勢所必然，也是華人社會成員責無旁貸的義務。為了達成以上的目標，本文指出三條研究路線與五大策略，其中，本土化策略更是瞭解華人組織行為的終南捷徑。除此之外，我們也強調應該建立高績效研究團隊，採取系列性的研究方式，群策群力，方能快速而有效地達成研究目標。

記得 2002 年徐淑英 (Anne Tsui)⁽²⁹⁾ 教授來台訪問時，楊國樞教授與我三人在台北遠東大飯店談論本土化研究的本質，楊國樞教授⁽³⁰⁾再三強調：邊陲社會下的學術研究一定要展現類似虯髯客一般的氣魄。意思是說，北美之組織行為的研究就像唐太宗李世民一樣，當然具有王者的氣象；但地處邊陲的我們，也不能妄自菲薄，而應該學習虯髯客在海外開疆闢土的作法，共同創造出一番轟轟烈烈的學術事業——且讓我們發揮虯髯客精神，一起回應此一呼籲吧！

註 釋

- (1) 許烺光教授是知名的人類學家，曾擔任美國人類學會會長。在柏克萊時，我曾與余德慧教授到他位於舊金山 Sausalito 的家作客。那時他剛好審查一本有關中國問題方面的書，他對此書的評語是作者極為努力，蒐集的資料鉅細靡遺，可惜就是太缺乏想像力 (imagination) 了。我不知道這一席話是否對余教授有所啟發，但對我倒是影響深遠——的確，做研究是要有一點想像力！
- (2) Robert Stern 那時也是管理學院的客座教授。他專職於康乃爾大學的工業關係學院，此外，亦擔任 *Administrative Science Quarterly* 的書評編輯 (book review editor) 直至 2001 年 4 月 21 日因糖尿病謝世為止。
- (3) Malcolm Waters 是英國人，從小在英國長大，在加拿大拿到博士學位後，遠赴澳洲研究勞工運動，並擔任工業與勞動社會學教授，是一位著作等身的罷工專家。
- (4) Arthur Kleiman 是哈佛大學精神醫學教授，對華人的異常行為 (abnormal behavior) 素有研究。

- (5) 我曾參加 2003 年國科會管理學門為新進研究人員所舉辦之「研究與出版」的講習會，發現會中有不少研究做得極為傑出的學者正在重複楊國樞教授的老路，努力參加國際研討會或閱讀主流期刊，找出流行議題中漏網的問題，再設計研究，加以回答，期能被國際主流期刊接受，並揚眉吐氣一番。當然，這並沒有什麼不對；不過，對建立華人社會的學術主體性而言，可能幫助不大。
- (6) 楊慶堃在論及社會學與中國社會的關係時強調：中國社會學能夠誇耀於世界的地方實在太少了。不但翻譯少，在理論作品方面也沒有建樹。社會學被介紹到中國來，已有近百年的歷史，但卻仍然未能在中國社會生根。而日本社會學雖然比中國社會學進步，但還是沒有一套社會學理論是根據日本狀況發展出來的。日本的社會學著作，差不多都是跟著美國走，這是社會學未能在日本生根的原因。日本如此，其他亞洲國家如菲律賓、印度何獨不然，都緊跟著美國，而沒有自己的創作。他再三強調，一個學問如果沒有自己的創作，是很難真正成功的（劉創楚、楊慶堃，2001）。
- (7) 關於西方組織行為學的緣起與歷史軌跡，可以參看 Ott, J. S. (1989)。至於西方組織行為研究所面對的難題，則可參看劉世南（2003）或 Heath 與 Sitkin（2001）的分析。
- (8) 「構念的演化」段落修改自鄭伯壘（2003），在本文中再加以強調，以求連貫與周延。
- (9) 西方組織行為的發展，脫離不了科學的理路與邏輯。雖然在後現代主義的思潮下，已有少數研究者採用建構主義（constructivism）或自然主義（naturalism）的觀點來進行研究，不過這種研究結果通常會往人文學的方向傾斜，而無法有效累

積成果，甚至難以進行對話。因此，對當前組織行為學的影響仍然有限。另外，雖然已有不少主流期刊已經能夠接受質性研究（例如紮根理論）的論文，但其本質仍然是科學或後邏輯實證主義的。值得一提的是，雖然我不反對、也沒資格反對後現代主義的研究，然而，當西方開始討論後現代主義時，華人社會是否亦得跟進，聞雞起舞一番，不無疑義。畢竟對許多華人組織行為的研究而言，並非是科學過頭，而是科學太少，嚴謹度不夠。

- (10) 雖然科學研究歷程是一個老生常談的問題，但在此仍然值得再鋪陳一番，重新檢視，以加深印象。
- (11) 這裡所指的應用是科學用語，而非工程術語。
- (12) 命題與假說最大的分野，是命題可以只含括概念，而假說則需要量化測量（Whetton, 1989）。
- (13) 著名的科學報導作者 John Horgan（1996/1997）在其《科學之終結》（The end of science）一書中強調：當理論化過了頭、或超越實徵研究的可能時，就會落入反諷科學的陷阱，只能在旁邊指指點點，冷言冷語，而不能在既有的知識骨架上添加血肉，不但無法提供大問之答，反而讓我們離答案越來越遠；反之，完全沒有理論依據的實徵研究，則會淪為素樸實徵主義的下場，雖然蒐集了一大堆資料，但卻只是垃圾進、垃圾出，而無法拼湊出有系統的知識圖像。
- (14) 有趣的是，對轉型式領導構念之提出最有影響力的三本著作，即 Downton（1973）、Burns（1978）、及 Bass（1985），都是書籍，而非以論文的形式出現。而 Downton 是政治學者，Burns 是歷史學者，至於 Bass 則是心理學者。
- (15) 有關華人本土心理學的意義、為什麼要推動華人本土心理學、

以及如何進行具本土契合性的華人心理與行為研究，楊國樞教授（1993，1997）均已有詳細與精闢的說明，讀者可自行參看，在此不擬贅述。他論述的主要著眼點乃在於做為一位華人研究者所必須擁有的「瞭解自己」或「文化契合」的使命感。在這裡，則從另一個角度，即全球化的時代脈絡與組織趨勢來論述華人組織行為研究的必然，以尋求研究正當性的共識。

- (16) 有些社會學家喜歡用第二次現代化或另一個現代化來描述全球化，認為經濟全球化一定會完成「現代」的解構，並邁入第二次現代化。
- (17) 對於十九世紀晚期，即將邁入現代化的工廠而言，其主要面對的問題，是為爭取階級平等而來的勞工問題；但對二十世紀末期的企業組織而言，主要的問題則是全球化興起的問題（Beck，1998）。
- (18) 此一辯論頗類似二十世紀初期馬克斯與韋伯的爭論，前者主張經濟具有單一且強勢的宰制力量，使得全球朝著唯物主義的方向邁進；後者則主張經濟、社會、文化等的多元主義，唯物主義不必然是唯一且強勢的支配力量（楊慶堃，1989）。
- (19) 誠如 Braudel（1980）的強調，認為現代化可以終結數世紀以來，一直包含於世界偉大文明中之多數歷史文化的想法，是幼稚的。
- (20) 為了因應認同危機，人們會向具有同樣祖先、宗教、語言、價值觀、及制度的人靠攏，而與文化不同的人劃清界線（Huntington，1997）。
- (21) 根據 Melko（1969）的論述，人類至少有十二大文明，其中美索不達米亞、埃及、克里特、希臘羅馬、拜占庭、中美洲、及安地斯等七大文明已經消失；而儒家、日本、印度、回教、及

- 西方文明則仍然存在。
- (22) 韋伯所說的五大世界宗教是指基督教、儒教、回教、印度教、及佛教。
- (23) 台灣在政黨輪替之後，民進黨政府採取政治上的去中國化政策，但此政策對華人經濟與文化之凝聚的影響，效果似乎有限。
- (24) 1997 年發生的東南亞金融風暴，當然對華人文化圈的經濟成長影響不小，尤其是東南亞國家，但在二十一世紀後已逐漸復原（李國樑，2002）；有些報導則認為這只是一場青春期的危機。
- (25) John Child 是當前做華人組織研究最有成就的學者之一，他以策略選擇論（strategic choices theory）聞名於世，曾任英國劍橋大學教授，現任教於伯明罕大學（Birmingham University）。我在 1997 至 1998 年到劍橋大學管理學院訪問，是由他安排的，那時他是管理學院教授兼國際企業管理研究中心（Center for International Business Administration）主任。
- (26) 許多重要的構念或研究創新，剛開始時都頗受漠視，甚至受到主流的打壓。這種例子，在學術研究史上俯拾皆是，不勝枚舉。例如，《時間簡史》作者天文物理學者霍金（Stephen Hawking）把他的黑洞研究成果在拉塞福實驗室公諸於世時，由於想法推翻了一般人對黑洞的概念，而使得會議主席國王學院的泰勒教授在霍金報告完畢之後即下結論說：「這太不像話了，我從來沒聽過這種說法，必須立刻宣布散會，不用再討論了。」隨後，投稿也不順利（Hawking，1999）。
- (27) 楊國樞（1993）認為進行華人本土研究的七不為：(1)不套用他國理論與方法，(2)不忽略他國理論與方法，(3)不排斥他人所用之方法，(4)不採用跨文化研究策略，(5)不採抽象性過高的項目，(6)不要採用外語進行思考，(7)不將學術研究泛政治化。

- (28) 現存之學術研究團隊的研究十分稀少，不過可以參看黃敏萍（2004）與 Leavitt（1996）的論文。
- (29) 徐淑英教授是前任 *Academy of Management Journal*（1997-1999）主編，曾任教於美國杜克（Duke）大學、加州大學爾灣（Irvine）分校、及香港科技大學，現任美國亞利桑納州立大學講座教授，也是國際華人管理研究學會（International Association of Chinese Management Research，簡稱 IACMR）的創始人與現任理事長。
- (30) 楊國樞（1993）教授在《本土心理學研究》之發刊詞中大聲疾呼：我們應該胸懷大志，決心成爲一個個氣勢磅礴的「虯髯客」，全力在本土心理學的廣大領域裡開疆闢土。

參考文獻

- 田志立(1997)：《中華經濟區論綱：二十一世紀中華經濟藍圖》。香港：中華書局。
- 吳宗祐、鄭伯璦(2003)：〈組織情緒研究之回顧與前瞻〉。《應用心理研究》（台北），19期，137-173。
- 李國樑(2002)：〈東南亞華人企業集團的發展問題研究〉。見張存武、湯熙勇（主編）：《海外華族研究論集（第一卷）：移民、華裔與經貿》。台北：華僑協會總會。
- 亞洲週刊(2000)：〈國際最新經濟情報〉。《亞洲週刊》（台北），亞洲週刊。10月30日至11月5日，頁107。
- 岩崎育夫(1997)：《華人資本的政治經濟學》。東京：東洋經濟。
- 洪瑞斌、劉兆明(2003)：〈工作價值觀研究之回顧與前瞻〉。《應用心理研究》（台北），19期，211-250。

- 姜定宇、鄭伯璁(2003)：〈組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻〉。《應用心理研究》(台北)，19期，175-209。
- 姜定宇、鄭伯璁、任金剛、謝宜君(2005)：〈主管忠誠：華人本土構念的美國驗證〉。《中華心理學刊》(台北)，47期，2卷，139-156。
- 孫治本(譯)(1999)：《全球化危機：全球化的形成、風險與機會》。台北：台灣商務印書館。
- 徐瑋伶、鄭伯璁(2003a)：〈工作動機研究之回顧與前瞻〉。見鄭伯璁、姜定宇、鄭弘岳(主編)：《組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望》。台北：桂冠圖書公司。
- 徐瑋伶、鄭伯璁(2003b)：〈組織認定與企業倫理效益〉。《應用心理研究》(台北)，20期，115-138。
- 郭建志(2003)：〈組織文化〉。見鄭伯璁、姜定宇、鄭弘岳(主編)：《組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望》。台北：桂冠圖書公司。
- 陳玉璽(1994)：〈兩岸三地產業之結構整合及其政策涵義〉。《香港社會科學學報》(香港)，3期，187-209。
- 渡邊利夫、今井理之(1994)：《概說華人經濟》。東京：有斐閣。
- 黃敏萍(2003)：〈台灣之組織領導研究：從客位到主位之研究途徑〉。《應用心理研究》(台北)，20期，27-52頁。
- 黃敏萍(2004)：〈建立高績效研究團隊：理論分析〉。見鄭伯璁、姜定宇(主編)：《華人本土組織行為研究的方向與策略學術研討會論文集》。台北：國立台灣大學。
- 楊國樞(1993)：〈我們為什麼要建立中國人的本土心理學？〉。《本土心理學研究》(台北)，1期，6-88。
- 楊國樞(1997)：〈本土心理學研究的本土契合性及其相關問題〉。《本土心理學研究》，8期，75-120頁。
- 楊慶堃(1989)：〈導論〉。見韋伯著、簡惠美(譯)：《中國的宗教：儒



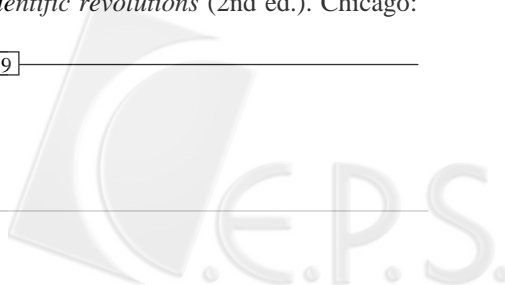
- 教與道教》。台北：遠流出版公司。
- 劉世南(2003)：〈組織行為再定義與新典範：西方的回顧與展望〉。《應用心理研究》（台北），20期，139-180頁。
- 劉創楚、楊慶堃(2001)：《中國社會：從不變到巨變》。香港：香港中文大學。
- 鄭弘岳(2003)：〈組織內衝突與衝突管理研究之回顧與前瞻〉。《應用心理研究》（台北），20期，53-82。
- 鄭伯璜(1995)：〈家長權威與領導行為之關係：一個民營企業主持人的個案研究〉。《中央研究院民族學研究所集刊》（台北），79期，105-159。
- 鄭伯璜(2003)：〈台灣的組織行為研究：過去、現在、及未來〉。見鄭伯璜、姜定宇、鄭弘岳（主編）：《組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望》。台北：桂冠圖書公司。
- 鄭伯璜(2005)：《華人領導：理論與實際》。台北：桂冠圖書公司。
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency and general satisfaction related to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 519-527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory*

- and research*. Orlando, FL: Academic Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Beck, U. (1998). *Was ist Globalisierung?: Irrtumer des Globalismus-Antworten auf Globalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Braudel, F. (1980). *On history*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castells, M. (1996). *The information age: Economy, society and culture (I): The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Castells, M. (1997). *The information age: Economy, society and culture (II): The power of identity*. Oxford: Blackwell.
- Chen, M. J. (陳明哲) (2002). *Inside Chinese business: A guide for managers worldwide*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cheng, B. S. (鄭伯壘), Chou, L. F. (周麗芳), Huang, M. P. (黃敏萍), Wu, T. Y. (吳宗祐), & Farh, J. L. (樊景立) (2004). Paternalistic leadership and subordinate reverence: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, B. S. (鄭伯壘), Jiang D. Y. (姜定宇), & Riley, H. J. (謝宜君) (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313-334.
- Chinese Culture Connection (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 143-164.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation*. Chicago: Rand McNally.
- Downton, Jr., J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.



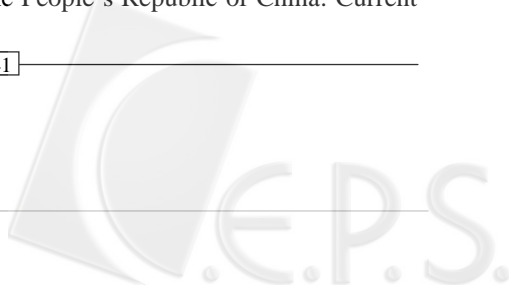
- Early, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581.
- Economist (1993). South-East Asia's Octopuses. *Economist*, 328, 61.
- Eden, D., & Rynes, S. (2003). Publishing across borders: Furthering the internationalization of AMJ. *Academy of Management Journal*, 46(6), 679-683.
- Fairbank, J. K. (1992). *China: A new history*. Boston: Harvard University Press.
- Farh, J. L. (樊景立), & Cheng, B. S. (鄭伯壘). (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*. London: Macmillan.
- Farh, J. L. (樊景立), Early, P. C., & Lin, S. C. (林淑姬) (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Farh, J. L. (樊景立), Tsui, A. S. (徐淑英), Xin, K. (忻榕), & Cheng, B. S. (鄭伯壘) (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organizational Science*, 9(4), 471-488.
- Farh, J. L. (樊景立), Zhong, C. B., & Organ, D. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Fukuyama, F. (1989). The end of history? *The National Interest*, 16(4), 3-18.
- Giddens, A. (2002). 〈全球化勢所必然，但不能失控〉。中國時報，4月17日。
- Hamilton, G., & Biggart, N. W. (1988). Market, culture, and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East.

- American Journal of Sociology (Suppl.)*, 94, 52-94.
- Harding, H. (1993). The concept of “Greater China”: Themes, variations, and reservations. *China Quarterly*, 136, 660-686.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Supervisor’s evaluations and subordinate’s perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 225-237.
- Hawking, J. (1999). *Music to move the stars: A life with Stephen*. London: Macmillan.
- Heath, C., & Sitkin, S. B. (2001). Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 43-58.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences*. London: Sage.
- Horgan, J. (著)、蘇采禾(譯) (1996/1997). 《科學之終結》 (The end of science.)。台北：時報文化。
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Huntington, S. P. (1997). *The clash of civilizations and the remarking of world order*. New York: Simon & Schuster.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Judd, C. M., Smith, E. R., & Kidder, L. H. (1991). *Research methods in social relations* (6th ed.). Fort Worth, TX: Halt, Rinehart & Winston.
- Kanigel, R. (1986). *Apprentice to genius: The making of science dynasty*. New York: Macmillan.
- Kristof, N. D. (1993). The rise of China. *Foreign Affairs*, 72, 48.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). Chicago:



- University of Chicago Press.
- Leavitt, H. J. (1975). Suppose we took groups seriously. In E. L. Cass & F. G. Zimmer (Eds.), *Man and work in society*. Western Electric Company.
- Leavitt, H. J. (1996). The old days, hot groups, and managers' lib. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 288-300.
- Leung, K. (梁 覺) (1988). Some determinants of conflict avoidance: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *19*(1), 125-136.
- Li, J., & Tsui, A. S. (徐淑英) (2000). A citation analysis of management and organization research in the Chinese context: 1984-1999. *Asia Pacific Journal of Management*, *19*, 87-107.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, *7*, 385-425.
- Mahbubani, K. (1995). The Pacific way. *Foreign Affairs*, *74*, 100-103.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGrew, A. (1992). A global society? In St. Hall (Ed.), *Modernity and its future*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Melko, M. (1969). *The nature of civilization*. Boston: Porter Sargent.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review*, *24*(4), 781-796.
- Naisbitt, J. (1994). *Global paradox*. New York: William Morrow.
- O'Reilly, C. A. (1990). Organizational behavior: Where we've been, where we've going. *Annual Review of Psychology*, *42*, 427-458.
- Ohmae, K. (1985). *Triad power: The coming shape of global competition*. New York: Free Press.

- Ohmae, K. (1990). *The borderless world: Power and strategy in the interlinked economy*. New York: Harper.
- Ott, J. S. (1989). *Classic readings in organizational behavior*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Peng, M. W., Lu, Y., Shenkar, O., & Wang, D. Y. L. (2001). Treasures in the China house: A review of management and organizational research on Greater China. *Journal of Business Research*, 52, 95-110.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Morrman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: de Gruyer.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization raters. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J., & Wright, H. A. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schlevogt, K. (2002). *The art of Chinese management: Theory, evidence, and applications*. New York: Oxford University Press.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Thagard, P. (1992). *Conceptual revolutions*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Tsui, A. S. (徐淑英), & Lau, C. M. (劉志明) (2002). Research on the management of enterprises in the People's Republic of China: Current



- status and future directions. In A. S. Tsui (徐淑英) & C. M. Lau (劉忠明) (Eds.), *The management of enterprises in the People's Republic of China*. Boston: Kluwer.
- Tsui, A. S. (徐淑英), Schoonhoven, C. B., Meyer, M. W., Lau, C. M. (劉忠明), & Milkovich, G. T. (2004). Organization and management in the midst of societal transformation: The People's Republic of China. *Organization science*, 15(2), 133-144.
- Walder, A. (1995). Local governments as industrial firms: An organizational analysis of China's transitional economy. *American Journal of Sociology*, 101(2), 263-301.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organization Studies*, 15(4), 381-394.
- Wallace, W. (1971). *The logic of science in sociology*. Chicago: Aldine.
- Weber, M. (1968). *The society of religion*. Boston: Beacon Press.
- Weidenbaum, M., & Hughes, S. (1996). *The bamboo network: How expatriate Chinese entrepreneurs are creating a new superpower in Asia*. New York: Free Press.
- Whetton, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Whetton, D. A. (2002). Constructing cross-context scholarly conversations. In A. S. Tsui (徐淑英) & C. M. Lau (劉忠明) (Eds.), *The management of enterprises in the People's Republic of China*. Boston, MA: Kluwer.
- World Bank (1993). *Global economic prospects and the developing countries 1993*. Washington, D. C.: World Bank.
- Wrege, C. D., & Stoka, A. M. (1978). Cooke creates a classic: The story behind F. W. Taylor's principles of science management. *Academy of Management Review*, 4(4), 736-749.

Yang, M. (楊美惠) (1994). *Gifts, favors, and banquets: The art of social relationships in China*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Yukl, G. Y. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

初稿收件：2004年02月23日

修正完成：2004年03月28日

正式接受：2004年05月04日

作者簡介

鄭伯壘：台灣大學心理學系教授

通訊處：106台北市羅斯福路四段1號

台灣大學心理學系

chengbor@ntu.edu.tw

簡介：台灣大學心理學系學士、心理學研究所碩士、博士，主修工業與社會心理學；曾任美國加州大學柏克萊分校工業關係研究所博士後研究員、英國劍橋大學Judge管理學院訪問教授、法國歐洲管理學院（INSEAD）訪問教授、台灣大學畢業生就業輔導室主任、及台灣心理學會秘書長與工商業心理學組執行委員；現任國立台灣大學心理學系暨研究所教授。主要研究專長為工商業心理學、組織行為、及華人組織與管理；主題集中在領導、工作態度、企業文化、家族企業、及華人文化價值與管理。目前已發表中英文期刊研究論文七十餘篇、研討會論文八十餘篇；撰寫與主編專書十餘種，如《華人領導：理論與實際》、《組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望》、《組織文化：員工層次的分析》及《海峽



兩岸管理系列叢書（四冊）》等；其研究成果亦曾獲得多項學術著作獎，包括國科會優等研究獎與傑出研究獎、國科會社會科學專書著作獎、宏碁龍騰十傑獎、及加拿大西安大略大學(University of Western Ontario) IVEY管理學院十大暢銷管理個案獎。

The Direction and Strategy of Research on Chinese Organizational Behavior: From Westernization to Indigenization

Bor-Shiuan Cheng
National Taiwan University

Abstract

The purpose of this paper is to delineate the research direction and strategy of Chinese organizational behavior. First the developmental logic and processes of Western organizational behavior are analyzed to highlight the construct revolution in this field. Then, the reason and importance of studying Chinese organizational behavior in the context of globalization are emphasized. Possible research strategies and practices, how to build research teams, and the attitudes researchers should have are identified finally.

Keywords: *Chinese organizational behavior, construct evolution, cross-cultural research, indigenous research, research team, theory, transformational leadership*