

# 華人的企業文化與生產力

黃光國

台灣大學心理系

本文的主要目的是在探討華人文化傳統對家族企業之企業文化的影響及其與生產力之間的可能關係。作者以他對儒家思想的分析作為參考架構，討論華人的家族主義、權威主義、人情主義、長程取向、勤奮工作等特徵，並討論這些特徵與家族企業之企業文化間的關連。作者主張，提高組織中生產力的主要因素是：(1) 依照公平法則建立一種激勵或酬賞制度，使個人的利益與組織的利益合而為一；以 (2) 引發個人追求成就或工作的動機；(3) 樂於採用並以彈性的精神運用新的生產方法或技術，以解決他們所面臨的問題。

**關鍵詞：**企業文化、儒家思想、生產力、家族企業、彈性精神

自從美國經濟學者 H. Kahn (1979) 在其著作《世界經濟發展》中指出：二次世界大戰結束之後，台灣、香港、新加坡和南韓等四個東亞地區曾經經歷過戲劇性的經濟發展，並將其原因歸諸於儒家文化傳統之後，在 1980 年代，世界各地有許多社會科學家都企圖推測：儒家文化傳統和此一地區發展之間的關聯（例如：Hofheinz & Calder, 1982；Berger, 1988；MacFarquhar, 1980；Vogel, 1991）。到了 1990 年代，東亞經濟奇蹟已經成為眾所周知的經驗事實，而經濟發展的勢頭則向馬來西亞、泰國、菲律賓等東南亞國家及中國大陸沿海地區擴張（例如：Hodder, 1993；Tisdell, 1995；Rohwer, 1995）。不料從 1997 年起，東南亞金融風暴卻襲捲了此一地區。亞洲地區的經濟奇蹟和金融風暴當然是許多政治、經濟、社會、文化、和地理因素交織下的結

果，由於篇幅所限，本文將把討論範圍限制在文化層面，探討華人企業文化和生產力之間的關聯。

作者認為：在追尋文化傳統與生產力之間的聯繫時，「企業文化」是個非常重要的中介概念。在《知識與行動》一書中（黃光國，1995），作者以西方的科學哲學重新詮釋「道、儒、法、兵」的中華文化傳統，這樣獲得的概念架構可以讓我們有系統地檢視中華文化傳統對個人價值系統和社會行動的可能影響。從符號互動論的角度來看，一般書本中所記載的對文化的描述，包括學者所作的解釋，可稱為「外部文化」（external culture）。人們日常生活中所表現出來的行動或互動模式，則稱為「內部文化」（internal culture）。在一個特定的組織或社群之中，外部文化和內部文化應有某種程度的相似性，但它們之間並沒有必然的對應關係。

「企業文化」是企業組織的成員在追求其目標之達成時，透過其成員表現共同行為而展現出來的內部文化。企業文化的研究可以讓吾人瞭解：一個社會的文化傳統如何可能影響其經濟活動。在另一篇文章中，作者曾經討論：儒家與法家的文化傳統和現代科技結合之後，如何可能影響工業或商業組織的生產力（Hwang, 1995b）。在這篇論文中，作者將先釐清「企業文化」的概念，然後簡略地分析中華文化傳統；然後以此作為概念架構，回顧以往的相關文獻，來討論企業文化和生產力之間的關聯。

## 企業文化

在過去二十年中，有關企業文化的研究曾經吸引了組織心理學者的廣泛興趣（Deal & Kennedy, 1982；Martin & Siehl, 1983；O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991；Ouchi & Witkins, 1985；Tagiuri & Litwan, 1986）。「企業文化」一詞通常是指組織成員所共有的價值系統或基本信念，它能展現在行為規範、行動模式、穿著打扮、職場安排、工作產品、及典禮儀式等等層面之上（Schein, 1985；Smircich, 1983）。某一公司的企業文化通常是在應付

內部或外部的挑戰時，其成員在互動過程中逐漸形成的。然而，組織中掌握有決策權的領導者對企業文化的形成卻可能發揮相當大的影響力（Schein，1983；1985）。尤其是企業的創辦人，其價值和信念可能決定組織的目標、功能、和經營理念。

企業組織成立之後，其成員必須致力於從事一系列內部整合和外部適應的工作。他們的共同經驗可能修正並重新型塑他們的價值觀，後者又會回過頭來引導組織未來的運作。組織心理學者 Schein（1985）指出：組織必須採取適應性的行動來應付來自外部環境的挑戰，這些行動包括：

1. 界定組織的目標及核心使命以發展成員的共識；
2. 設計達成組織目標的方法，包括：組織的結構、命令系統、工作分派、及酬賞系統；
3. 和成員溝通，讓他們瞭解遊戲規則；
4. 發展達成組織目標之工作表現的評估標準；
5. 在原初目標無法達成時，採取修正策略重新界定新的目標。

除此之外，組織還必須採取各種措施，來促進人際之間或部門之間的合作，以獲取個人無法單獨達成的團體目標。這些內部整合的措施包括：

1. 界定團體的範圍與團體成員的甄選標準，以決定誰有資格佔有組織中的職位；
2. 設定獎懲的規則供組織成員遵循；
3. 解釋組織中獲取權力與地位的規則，以避免人際衝突；
4. 提倡一種特定的經營理念或意識型態，讓成員相信組織存在的意義。

大多數企業的創立是爲了追求經濟利益。然而，決策者爲了內部整合或外部適應所採取的行動，卻大多由其文化親近性所決定。換言之，當個人試圖對一問題情境找出可行的解決方案時，他必然會去搜尋各種文化資源。值得強調的是：自從二次世界大戰結束之後，大多數東南亞國家都處在一種輸入並融攝西方文化的狀態之中。在經營其企業的日常事務時，一位亞洲的企業家可能訴諸其文化傳統或外來文化，結果使其企業文化展現出某種特殊的型態。在下列各節中，作者將呈現他對中華文化傳統的分析，回顧有關華

人企業文化的文獻，追溯其文化根源，並討論它們跟生產力之間的關聯。

## 儒家的文化傳統

依照作者的分析（黃光國，1988；1995），儒家思想是由仁道、修身以道、濟世以道等三個主要的成分所構成，根據這三個層面，我們可以推測儒家文化傳統跟華人社會行為之間的關聯。

### 儒家的人本主義：仁道

儒家思想的主要成分是以「仁」做為核心的概念的「仁、義、禮」倫理體系，通常稱之為「仁道」。從西方社會心理學的正義理論來看，這套倫理體系要求每一個人依照不同的倫理準則與其「五倫」中的其他人進行互動：它以「尊尊原則」作為程序正義的準則，主張：參與互動者之中，居高位者應當以「仁道」為基礎，作出決策。在分配正義方面，它所主張的是「親親原則」：用作者〈人情與面子〉的理論模式來看（Hwang，1987），它要求個人以「需求法則」和家人互動、以「人情法則」和個人關係網內的其他人交往。由於「尊尊法則」和「親親法則」是儒家對於每一個人的倫理要求，因此，我們可以稱之為「庶人倫理」。

#### 1. 家族主義

儒家的生命觀認為：個人的生命是其父母和祖先生命的延續；其子女的生命則為個人生命的延續，因此，家庭應當被視為不可分割的整體。這樣的思想構成東亞家族主義意識型態的核心，而與源自基督教的西方個人主義文化有極大的不同。在傳統中國社會，家庭是社會的基本單位，存有緊密的結構，強調依年齡、輩份、和性別的縱向關係（Cheng，1944；Hsu，1967），它能滿足其成員在生產、教育、娛樂、和宗教等方面的功能（Lang，1946；Winch，1966）。當華人社會由農業社會的機械連帶，轉向工商社會的有機連

帶之後 (Durkheim, 1933/1984), 華人的家庭系統也同時經歷了鉅大的轉變: 家庭規模變小了, 家庭中不同角色間的權力距離縮短了, 家庭的許多功能也為其他的社會機構所取代。然而, 大多數華人對它們的家庭仍然有一種強烈的感情依附 (Yang, 1988)。他們仍然十分重視家庭, 視之為一種不可分割的整體, 並且繼續以「需求法則」與其家庭成員進行互動。

這種互動模式對於提高社會整體的生產力具有兩種涵意: 首先, 由於每一個家庭成員都有義務要獲取各種物質或非物質的資源, 來滿足其他家庭成員的需要。儒家的家族主義同時也蘊含了一種追求成就或利益的強烈動機。在有利的的外在環境裡, 它可能有助於個人提昇其生產力。

其次, 華人的家族主義也蘊含有為家庭儲蓄錢財的強烈動機。不論是要奉養父母、培育子女、創辦事業、或為家庭購置房產, 個人都必須節儉並逐步累積財富。Redding (1990) 指出: 華人文化的共同特徵之一, 就是關心金錢, 而一般華人也以善於存錢和理財著稱 (如: Freedman, 1979)。大多數有快速經濟成長的華人社會, 通常也有相當高的儲蓄率。但社會和經濟環境變得有利的時候, 存下來的金錢也可能用來投資, 並增進整體社會的生產力。

## 2. 權威主義

在針對二十三個國家之個人所作的一項實徵研究中, Hofstede (1980) 發現: 華人在「集體主義/個人主義」的向度上, 傾向於有高度的集體主義。用費孝通 (1948) 「差序格局」的概念來說, 華人社會的特色是: 個人位於許多同心圓的中央, 而家庭則是所有集體中與他最接近的一個圓圈。這種社會互動的模式多少反映出儒家的「庶人倫理」(黃光國, 1988; 1995)。

前文提出: 儒家在程序正義方面強調「尊尊法則」, 認為進行社會互動的人們應當遵從在社會結構中佔有高地位者所作的決定。這樣的「尊尊法則」蘊含了一種權威主義的傾向, 使華人傾向於在社會互動中維持地位和權力的差距。華人的權威性格是在傳統社會的父權體制中形成的, 但他們也傾向於尊敬並服從政府官員或其他居高位者。在華人文化中, 服從權威通常被看做是自制、正直、並且有利於社會, 而不是懦弱膽小的表現 (Bond, 1991)。

在現代社會裡，這樣的傾向也可能移轉到企業組織之中。許多經驗研究一再顯示：華人受試者在測量權威主義的各種工具上的得分，都比西方人為高（Bond & Hwang, 1986）。他們在社會互動的情境中，傾向於重視權力差距（Hofstede, 1990）。由於他們會忠實地遵從其上司督導的指示，在勞力密集工業的嚴格監督之下，反倒常常有良好的表現。

### 3.人情主義：關係網

除了家族主義之外，儒家思想還包括一套生活哲學，教導個人如何與家庭外的其他人維繫和諧的關係。用〈人情與面子〉的理論模型來看，個人必須以「人情法則」和其關係網內的親戚、朋友交往：當他所認識的其他人在生活中遭到困難時，他必須能夠體諒他人，並且盡其可能的幫助對方。同樣地，倘若個人接受了其他人的好處，他必須牢記在心，並努力設法回報。

結果，華人傾向於顯出「人情主義」的特色。他們在作決策時，往往必須考量人際關係的重要性。在傳統中國社會中，真正發生作用的因素往往是「你認識誰」，而不是「你知道些什麼」。認識關鍵性人物並贏得他們的信任，通常會使個人受到重用的機會大幅度地增加。

對於國家或公司的生產力而言，關係網的運作可能有益，也可能有害，必須視「人情」事件中所涉及之資源的性質而定。企業經營者固然可能利用關係來解決其企業上的許多問題；反過來說，關係網也可能成為機構中派系主義結黨營私的溫床。

## 修身以道

儒家相信：他們所主張的「仁道」是和「天道」相通的，所以，每個人都必須以「道」來修養自己。他們因此而發展出一套精緻的修身方法，教人們如何以「好學」的態度學習「道」，以「力行」的方法實踐「道」，當個人行為違背「道」的原則時，則應當「知恥」，因而感到羞恥。

華人常常用諸如「鐵杵磨成繡花針」、「愚公移山」之類的成語，勉勵個人努力工作。他們深信：只要信心堅定，並且持之以恆，任何事情都有成功

的可能。這樣的信念可能支撐個人，使他們將注意力集中在學業或工作之上，而表現出所謂的「長程取向」(long-term orientation) (Hofstede, 1993)。在〈道及儒家的轉化力量〉一文中 (Hwang, 1991)，作者指出：自從 1905 年清朝廢除科舉制度之後，源自西方的科學和知識便取代了儒家經典，變成學校教育的主要內容。在這種情況下，許多華人也可能將他們追求形上之道的熱忱，移轉到有關現實世界的某種知識體系之上，並用傳統修身的方法來學習某種科學、技術、或社會科學。他們可能成為技術人員、工程師、或經理人，直接或間接地有助於提昇整體社會的生產力。

## 法家思想的傳統

在《王者之道》一書中 (黃光國, 1991)，作者指出：韓非子 (公元前 280-233) 的思想除了強調戰國時期君主所重視的農事和武備之外，同時也包含有一套形式性的組織理論，可以在各種不同類型的組織之中使用。法家的組織理論是由「法、術、勢」三個核心概念所構成的。「勢」是指權力，韓非子認為：在組織中居高位的人，應當用獎勵和懲罰「兩柄」來操縱屬下。然而，他卻認為：領導者不能違背組織的規章制度，憑自己的專斷，隨意給屬下獎懲 (主不得背法而專制)。理想的規章制度 (法) 必須具有客觀性、公開性、普遍性、強制性、及可行性。當某項規章變得窒礙難行時，便應當考量外在客觀現實而加以修訂，使其變為切實可行 (法與時轉則治)。

韓非子思想中重要的原則是「因道全法」。用現代的概念來說，一個領導者必須瞭解其組織所要走的「道」，瞭解其員工的人生之道，建構其規章制度，讓員工在追求組織目標之達成時，同時能兼顧到自己的利益。值得強調的是：法家理論特別強調「公道」，這也就是作者〈人情與面子〉理論模型中所提到的「公平法則」。換言之，領導者必須依照「公平法則」作出有關資源分配之決策。因此，韓非子提出許多種「術」，教導領導者如何操縱屬下，以達成組織目標，包括：因任而授官，循名而責實，計功而行賞等等。

法家思想基本上是在古代中國威權文化中所形成的一套組織理論。中國歷史上的許多帝王曾經用它來鞏固自身的權力，現代社會中組織的管理者也可能用得上它。有些讀者可能發現：法家的組織方式和西方在文藝復興運動發生之後所興起的科層組織是十分類似的。

## 台灣經濟發展的經驗

前節有關中華文化傳統和生產力之間的可能關聯，都是以推測的語氣作出陳述。其意思為：儒家的文化傳統只不過是「輔助因素」，它一定要在某些外在現實條件之下，才能對生產力的提昇有所貢獻。換言之，某種儒家文化傳統是否有助於一個組織提昇其生產力，有賴於其他社會、政治、和經濟因素的結合 (Redding, 1984; Hamilton & Biggart, 1988)，組織的領導者可能用法家的哲學將這些因素結合或組織起來，以追求組織的目標。本節將以台灣的經驗為例，說明有利的「社會 / 經濟」環境如何可能有助於家族企業的形成與發展。在本節中，作者將回顧有關華人企業文化的文獻，說明儒家傳統為何有利於華人建立有高生產力的中小型家族企業。

1960 年代，國民政府在台灣公佈十九點獎勵投資方案，使行政機構得以採行一系列的經濟改革措施，包括：建立加工出口區，提供廠商低利生產貸款，解除重要生產原料的進口限制，並實施產品出口退稅等等 (Lin, 1973)。這些措施實施之後，使台灣的勞力密集加工出口業得以快速發展。1971 年，台灣被排出聯合國；翌年，蔣經國出任行政院長，他積極推動十大建設，並發展資本密集與技術密集工業。這一連串的措施不僅使台灣安然度過此後的石油危機，而且為 1980 年代的「經濟奇蹟」奠下了基礎 (Blassa, 1981; Chen, 1979; Fei, et. al.; Ho, 1978)。

為了要發展經濟，國民政府採取了一系列的策略來促進經濟活動，並發展私人企業 (Amsden, 1985; Gold, 1986)。他們對於經濟領域的控制有人稱之為「父權主義」(paternalism) (Pye, 1988) 或「父權式的宰制」(paternal

domination)；他們的經濟發展策略有人稱之為「國家領導的外向型發展」(state-led outward looking growth)(Wade, 1988)；新興工業國家也因此而被稱之為「帶有龍頭的亞洲四虎」(four Asian tigers with a dragon head)(Castells, 1992)。更清楚地說，國民政府這一階段的發展策略是在政治的領域內堅持正統的意識型態，並維持威權式的宰制；但對經濟事務卻採取開放的態度。他們任用一批受過西方教育的經濟學家和技術官僚，接受他們的建議，依照當時的國際經濟型態，在適當的時機，建構出一套形式性的法律體系，以扭轉社會經濟秩序。然而，由於中國人一向把法律視為是「治民」的工具，掌握有權力的行政主管經常可以彈性地來加以解釋。

在這樣的「社會 / 政治」環境之下，台灣的企業也逐漸發展成為兩大類：有一類企業專門在做政府部門的生意，或受到政府政策的保護和影響，它們通常是大規模的企業。為了要保障他們的利益，此類企業的所有人通常要跟政府的高層官吏保持緊密的關係。因此，有人稱之為「關係取向的企業」(relation-oriented enterprises)。

另一類企業大多屬於中小企業。他們主要的利益來源是在國際或國內市場上銷售他們的產品，職是之故，他們必須致力於提昇產品的品質，以開發新的市場。因此，有人稱之為「市場取向的企業」(market-oriented enterprises)(例如：Numazaki, 1986)。

## 家族企業的內部整合

前文說過，儒家思想基本上是一套十分重視「此世」的價值體系。當政府採取鼓勵私人企業的政策，使外部環境變得有利於投資的時候，許多企業家便開始設立各種不同類型的工商業組織，生產不同產品，以迎合市場的需要。

## 家族主義和家族企業

當一位企業家想要創業時，他必須思考的第一個問題是：如何利用他所擁有的資源，成功地經營一個企業。在這種情況下，他很可能設法向其家族成員求取幫助，並從可靠的親人或朋友中找尋創業伙伴，構成其企業的核心幹部。在這樣的文化影響之下，台灣所建立的典型企業組織大多是所謂的「家族企業」。倘若他的企業經營順利，企業規模不斷增大，他便可能進一步地考慮：如何從勞力市場上招募夠資格的員工來為他工作。這是華人社會中「家族企業」或「中小企業」成立的基本邏輯。

在〈中國式家族企業的現代化〉一文中（Hwang，1990），作者曾經提出一個概念架構，將不同類型的家族企業予以分類。在台灣全力發展加工出口工業的 1970 年代，許多小型的家庭工廠在都市邊緣地區如雨後春筍般地成立。他們在居所附近成立簡單的工廠，購買必要的機器設備，並從住家附近的大工廠中取得訂單及準成品，為其代工，而成為大工廠的衛星工廠。這種關係網使得中小企業不需要鉅額資金也能夠開始運作，同時也敢於接受超出其產能的訂單，並把他們的部份訂單交付其關係網內的其他工廠。這種運作方式可以把營運的資金和風險都降到最低層次（Vogel，1991）。

在這種小型工廠中工作的工人大多是自己家庭中的成員或其親戚。在「為家庭打拼」的名義之下，他們通常會努力工作，並忍受艱苦的任務。他們所賺到的利潤通常是由家長所控制，並視各人生活的需要，依「需求法則」，將資源分配給他們。為了提高企業的生產力並為家庭累積財富，每一個家庭成員都必須「盡其所能，取其所需」。

## 權威主義：父權式管理

當企業經營順利，產品供不應求時，經營者可能開始從其關係網外的勞力市場聘僱員工，來為他工作。在台灣加工出口業快速發展的時代，一個小型工廠在兩、三年之內，發展成為擁有數十或數百名員工之中型或大型工廠，

是稀鬆平常之事。然而，大多數中小型企業的組織型態仍然可稱之為「家族企業」。

這類組織中的最高管理者通常也是企業的所有人。他掌握有組織中最高的決策權，而且必須承擔企業經營的成敗後果。他通常會採取一種父權或權威式的管理方式（鄭伯壩，1991），並指派家人擔任組織中的重要職務，例如：財務、出納等等。他在監督屬下達成組織目標的時候，通常會和他們保持相當大的「權力差距」（Hofstede，1980），同時屬下也必須根據「尊尊原則」，依照他的指示來做事。

在大多數情況下，企業的經營者不會以清楚明確的方式將組織的政策告訴屬下。他授予幹部的權力相當有限，組織中權力和責任的劃分也經常是模糊不清（Negandhi，1973；Silin，1976；Redding & Wong，1986；Redding，1990）。

## 人情主義：忠誠與信任

用〈人情與面子〉的理論模型來看，經營者和員工之間的關係是屬於一種工具性關係。他們雙方都可能以「工具理性」的精打細算，來求取自身的最大利益。然而，儒家的文化傳統卻不喜歡強調人際關係的工具性成分。相反地，儒家文化傾向於鼓勵雇主和員工以情感性成分來建構他們之間的關係。

結果，大多數家族企業的典型管理方式可以說是傳統父權主義和近代科層組織的一種結合。雖然許多經營者也可能建立各種規章制度來規約屬下的行為，但這種規章制度通常是「備而不用」的。經營者在使用其權力的時候，很少受到制度的約束，而傾向於顯現「人情主義」，以人際關係作為決策的基礎。在正式的獎懲系統之外，他也會根據個人的判斷，給予屬下額外的獎勵或必要的責備。華人社會中有一種習俗：在中國新年前夕，老闆會給員工不同金額的「紅包」，員工可以根據紅包大小，瞭解老闆對於自身表現的評價。

在這種情況下，員工爲了要獲取決策者的信任，往往必須犧牲個人的方便或短期的利益，展現出對組織的忠誠（Ng, Stewart & Chan, 1995）。個人唯有在獲得老闆充分的信任之後，才能夠縮短他們之間的社會距離，並且進入組織中權力的內圈。因此，儒家文化中的當權者在考量他跟某一特定屬下之間的關係時，往往會特別重視「忠」、「誠」的因素（陳介玄，1994；彭懷真，1989；鄭伯壘，1995），而「父權管理」、「人情主義」也成爲華人企業文化的主要特色（Hamilton & Kao, 1990；Redding, 1990）。

父權管理的重要涵意之一，是當權者和其心腹之間的公私不分。受到上司信任的屬下，不僅要在自己的職位上努力工作，而且要替上司處理私人的事務。同樣地，上司在其心腹遭遇到生活上的困難時，也要能夠給予特殊的照顧。

不論是儒家或法家的文化傳統都強調要尊敬及服從權威。在這樣的文化傳統之下，大多數員工都會習於接受企業經營者的父權式管理。爲了要賺取更多的金錢來維持其家庭生活，他們大多十分關切組織中的分配正義。他們會以自己的所得和同一組織或不同組織中做類似工作者的所得相互比較。如果他發現自己的所得較高或者覺得老闆沒有虧待他，他會有較高的工作士氣。相反的，如果他發現自己的所得較低，或者上司待他不公，他的工作士氣可能因而降低，甚至辭職求去，另覓他職（賴志超，1993）。這很可能是 1970 年代台灣工業之所以會有高流動率的主要原因之一。

## 家族企業的外部適應

除了獲致內部整合的特殊方式之外，儒家傳統的某些層面也可能有助於華人企業適應在現代科技衝擊下競爭而又變化快速的世界。本節將討論：儒家的生活哲學和外來的科技結合之後，如何可能有助於企業從事外部適應的工作。

在《知識與行動》（黃光國，1995）中，作者指出：儒家的生活哲學採

取了一種「義命分立」的人生觀，嚴格劃分「此世」的人生義務和來自「彼世」的超自然力量。孔子相信：超自然力量的存在可能影響到個人在「此世」的安危禍福，然而，人類的智慧卻無從理解此種超自然力量。因此，他從不跟弟子討論這方面的問題。更清楚地說，他雖然同意：個人生活中的溝通可能受到某些無法控制之超自然力量的影響，但他卻主張：個人應當將其終極關懷集中在人間事務的合理安排之上，而不應當虛耗光陰，去談論那些超越的「彼世」之事。這種哲學蘊涵了一種對生活的積極態度，用儒家的話語來說，這就是所謂的「盡人事，聽天命」，「謀事在人，成事在天」。

## 能動宿命論

這種態度提供太平洋邊緣地區華人社會中的人民一種應付生活挑戰的動力。李沛良（1995）研究香港華人適應生活的方式，發現他們擁有一種由三種主要成分組成的「能動宿命論」（dynamic fatalism）：

1. 相信有神秘因素運作的宿命論；
2. 強調在社會中憑個人意志和力量追求成就的重要性；
3. 將宿命論的因素轉變成為追求成就的動力，以提高個人的自信。

他認為：這種能動宿命論對當代社會中的華人具有以下幾種功能：

1. 它讓個人在複雜多變的世界中能坦然地接受成功和失敗；
2. 它讓個人在生活中遭遇挫折的時候，能夠維持自己的心理健康和社會網絡；
3. 它讓個人在艱難的情境中對自己的未來懷有信心，並能夠繼續努力以追求成功。

這種「能動宿命論」的哲學能夠支持華人用他們傳統修身的方法，來達成組織的目標。和其他個人主義文化相較之下，華人在追求其目標之達成時，傾向於呈現出「長程取向」（Hofstede, 1993），他們比較不關心短程的成就和失敗。爲了要追求長程的目標，他們願意耐心地接受長期的訓練和教育，細心地建立他們的人際關係，並以刻苦節儉的精神累積財富。這樣累積下來

的資源又可以反覆投入，以追求更高的工作成就。

## 實用主義的涵化

在《儒家思想與東亞現代化》(黃光國, 1988)中, 作者指出: 儒家思想基本上是一種指引個人行動和社會互動的道德法則。它和經驗界中的客觀知識毫無關係。因此, 從儒家思想內部不可能發展出任何的科學知識。

然而, 儒家思想卻提倡一種對於「此世」的強烈關懷。他鼓勵個人用「修身」的方法學習並實踐儒家的「仁道」。「仁道」的價值觀要求個人尋求工具性的方法, 來追求家庭的繁榮。在傳統中國社會中, 知識份子提昇家庭及個人社會地位的主要方法是熟習儒家經典, 通過科學考試, 以獲取功名。在東亞大多數工商業社會中, 藉由教育及各種傳播管道而獲得的科技知識, 卻成為個人在企業中達成組織目標的重要工具。和其他文化群體相較之下, 華人比較關注於解決現實問題, 對於建構抽象理論或思索理想世界的安排較不感興趣 (Redding, 1990)。他們在追求事業成功時, 經常展現出因應變化的高度能力, 並熱切地追求新知。只要他們知道某種外來文化的產品有助於其組織適應外部環境, 大多數華人企業家會毫不遲疑地從事「文化採借」的工作。這種傾向, Quah (1995) 稱之為「實用主義的涵化」(pragmatic acculturation)。

「實用主義的涵化」既不是五四時期中國知識份子所主張的「全盤西化」, 也不是一個人移民到異文化中必須戮力以赴的同化歷程。它是為了解決某一特定的實用問題, 而採借異文化的某一部份。實施文化採借的群體並不需要放棄自己的文化傳統, 因此他們也不會產生任何心理上的抗拒或衝突。Quah (1995) 指出: 日本、韓國、香港、台灣、和新加坡的大多數企業都很擅長於「實用主義的涵化」, 他們「依照自己的需求, 以自己的方式, 學習生產技術和管理方式, 並用它們來達成自己的目標。」

Ng, Stewart & Chan (1995) 也注意到: 香港企業的運作, 是東方和西方文化的一種混合體。香港企業家和工人的最大特徵是實用主義和工具主義, 這種精神使它們的工作能展現出高度的彈性、效率、和適應性。Kao,

Ng & Taylor (1989: 125) 曾經用一段話來描述他們的「彈性精神」(ethos of flexibility):「他們很少用有系統的工作研究, 工作設計, 或新工作程序的分析, 來從事這種硬體的變化。相反的, 他們通常的做法是彼此商討新機器的用法, 或者由有經驗的老師傅憑感覺來找出解決的辦法。」

## 結論

當我們說華人家族企業具有家族主義、權威主義、和人情主義的時候, 並非意指: 即使面對來自外部環境的挑戰, 這種組織方式都能夠永遠順利運作。相反的, 當成員人數增長到某依程度, 他們之中的許多人又不是老闆的親友時, 經營者和員工之間便可能面臨所謂的「儒、法鬥爭」。一方面, 部份的幹部和員工可能要求經營者在人力政策、人員甄選、工作設計、工作評估、獎懲昇遷等方面建立明確的制度, 並嚴格加以執行; 另一方面, 由於嚴格執法必然會限制當權者權力的濫用, 當法規的制訂和執行違反經營者及其關係網內幹部的利益時, 他們也可能加以反對 (Hwang, 1995)。

譬如, Ng, Stewart & Chan (1995) 發現: 在香港的「準父權式管理中」, 「信任」可以將員工的忠誠和經營者不拘形式的管理方式結合起來。但他們也注意到: 「本地的華人員工愈來愈關注薪資條件的理性化, 他們希望用一種界定得很清楚的薪資結構來取代各種名目分歧的補貼 (Ng, Stewart & Chan, 1995: 58)。

換言之, 我們可以說: 提昇組織中生產力的關鍵因素是: (1) 以「公平法則」為基礎, 建構一種薪資或酬賞制度, 它能夠 (2) 誘發個人工作或追求成就的動機, 並 (3) 樂於採用新的生產技術或方法, 彈性地運用它們, 來解決組織中的問題, 使個人的利益和組織的利益能夠合而為一。這三項因素在機構中的結合, 可以看做是決定該機構之生產力的「焦點因素」, 這三項因素中任何一因素在組織中的個別存在, 以及前述家族主義、權威主義、人情主義等等「社會/文化」因素, 都只能是為「附屬因素」(subsidiary

factors)。它們可能有助於組織的領導者結合這三項因素，也可能妨害這項結合的進行，端視領導者如何研判其內外情勢而定。

作者的論點很可能使人想起 Max Weber 在《中國的宗教》一書的結論中所做的斷言。他仔細考察過本世紀之初的中國社會之後，說道：「和西歐國家相較之下，有利於產生資本主義的各種外部條件，在中國卻不足以使其發生。」但他又說：「整體而言，中國人應當有充分能力，或許比日本人更有能力，吸納現代文化區中在技術及經濟方面業已完全發展的資本主義」（Weber, 1968：248）。Weber 的推測很可能是正確的。有待進一步解釋的神秘問題是：儒家傳統如何幫助華人吸納資本主義。對這個問題的可能回答之一，是作者以往所作的一系列研究。依照作者的分析，除了儒家傳統之外，法家思想對東亞國家現代化也有相當的貢獻。

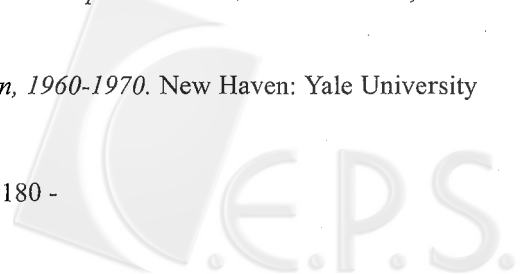
在東西文化頻繁交流的年代，許多東方的知識份子可能用傳統的修身方法學習西方的科學和技術，並且在各種不同類型的機構中工作，希望能夠有利於社會，這種觀念可以溯源至儒家的「士之倫理」。然而，提昇組織生產力的關鍵性因素，卻是符合法家精神，能夠強調「公平法則」之分配正義的酬賞系統。法家的管理哲學在許多方面都和科層組織的理念十分類似，但它的特色之一，卻是東方父權主義。我們可以用一個比喻來說明儒家、法家、和西方科技之間的關聯：西方的生產科技像是帶動國家發展的火車頭；源自儒家傳統的工作或成就動機，像是推動火車前進的動力；強調法家精神和分配正義的管理系統，則像是鐵路的軌道。三者的結合才能提高一個組織的生產力。就整個國家而言，亦可作如是觀。這樣的觀點，應當能夠讓世人對這個問題有較為清楚的瞭解。

## 參考文獻

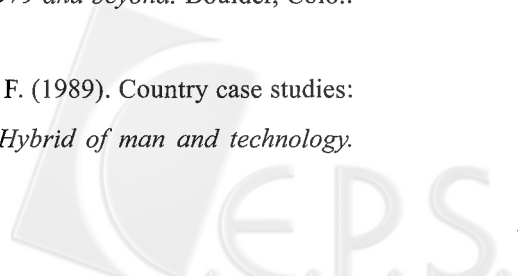
- 李沛良（1995）：〈中國文化的宿命主義與能動取向〉。喬健、潘乃谷（編）：  
《中國人的觀念與行爲》。天津：人民出版社。
- 陳介玄（1994）：《協力網路與生活結構》。台北：聯經圖書公司。

- 彭懷真 (1989):《台灣企業業主的「關係」及其轉變》。台中:東海大學社會學研究所博士論文。
- 費孝通 (1948):《鄉土中國》。上海:觀察社。
- 黃光國 (1988):《儒家思想與東亞現代化》。台北:巨流圖書公司。
- 黃光國 (1991):《王者之道》。台北:學生書局。
- 黃光國 (1995):《知識與行動》。台北:心理出版社。
- 鄭伯壘 (1991):〈家族主義與領導行為〉。楊中芳、高尚仁(編):《中國人、中國心:人格與社會篇》。台北:遠流出版公司。
- 鄭伯壘 (1995):〈家長權威與領導行為之關係〉。《中央研究院民族學研究所集刊》, 79 期, 頁 105-159。
- 賴志超 (1993):《程序正義、分配正義、與組織成員工作意向之關係》。台灣大學心理學研究所碩士論文。
- Amsden, A. A. (1985). The state and Taiwan's economic development. In P. B. Evans, D. Rueschemeyer, & T. Skocpol (Eds.), *Bring the State Back in*. New York: Cambridge University Press.
- Balassa, B. A. (1981). *The newly industrializing countries in the world economy*. New York: Pergamon Press.
- Berger, P. L. (1988). An east Asian model. In P. L. Berger & H. M. Hsiao (Eds.), *In search of an east Asian development model*. New Brunswick, N. J.: Transaction Books.
- Bond, M. H. (1991). *Beyond the Chinese face: insight from psychology*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Bond, M. H. & Hwang, K. K. (黃光國) (1986). The social psychology of Chinese people. In M. H. Bond (Ed.), *The Psychology of Chinese People*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Castells, M. (1992). Four Asian tigers with a dragon head: a comparative analysis of the state, economy, and society in the Asian Pacific rim. In R. P. Appelbaum & J. Henderson (Eds.), *States and development in the Asian*

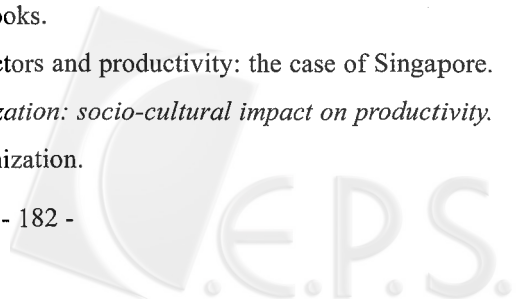
- Pacific rim*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Chen, E. K. Y. (1979). *Hyper-growth in Asian economics: a comparative study of Hong Kong, Japan, Korea, Singapore, and Taiwan*. New York: Holmes & Meier Publishers.
- Cheng, C. K. (1944). Familism: The foundation of Chinese social organization. *Social Forces*, 23, 50-59.
- Cotterell, A. (1993). *East Asia: from Chinese predominance to the rise of the Pacific rim*. Oxford: Oxford University Press.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Durkheim, E. (1933/1984). *The division of labor in society*. Translated by W. D. Halls, Houndmills, Hants: Macmillan.
- Fei, J. C. H. (費景漢), Ranis, G. & Kuo, S. W. Y. (郭婉容) (1979). *Growth with equity: the Taiwan case*. New York: Oxford University Press.
- Freedman, M. (1979). The handling of money: a note on the background to the economic sophistication of the Overseas Chinese. In M. Freeman (Ed.), *The study of Chinese society*. Stanford Calif.,: Stanford University Press. 22-26.
- Gold, T. B. (1986). *State and society in the Taiwan miracle*. New York: M. E. Sharpe.
- Hamilton, G. G., & Biggart, N. W. (1988). Market, culture and authority: a comparative analysis of management and organization in the Far East. *American Journal of Sociology, Special Supplement on the Sociology of the Economy*, 94, 52-94.
- Hamilton, G. G., & Kao, C. S. (1990). The institutional foundations of Chinese business: the family firm in Taiwan. *Comparative Social Research*. 12, 135-151.
- Ho, S. P. S. (1978). *Economic of Taiwan, 1960-1970*. New Haven: Yale University Press.



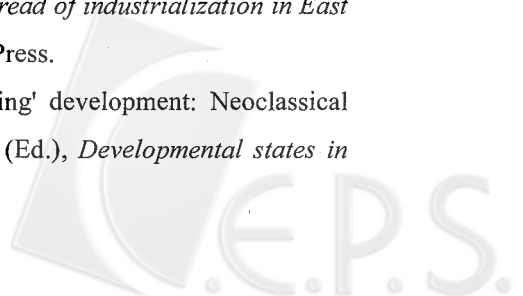
- Hodder, R. (1993). *The creation of wealth in China*. London: Belhaven Press.
- Hofheinz, R. Jr., & Calder, R. E. (1982). *The Eastasia edge*. New York: Basic Books.
- Hofstede, G. (1980). *Culture consequence: international differences in work-related values*. London and Beverly Hill: Sage.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94.
- Hsu, F. L. K. (許煥光) (1967). *Under the ancestors' shadow: kinship, personality and social mobility in village China*. Garden City, New York: Anchorbooks.
- Hwang, K. K. (黃光國) (1987). Face and favor: the Chinese power game. *American Journal of Sociology*.92(4), 944-974.
- Hwang, K. K. (1990). Modernization of the Chinese family business. *International Journal of Psychology*. 25(5/6), 593-618.
- Hwang, K. K. (1991). Dao and the transformative power of Confucianism: a theory of East Asian modernization. In W. M. Tu (Ed.), *The triadic chord: Confucian ethics, industrial East Asia and Max Weber*. Singapore: The Institute of East Asian Philosophies. 229-277.
- Hwang, K.K. (1995a). Easternization and productivity: aligning to quality of life. In Hwang, K. K. (Ed.), *Easternization: socio-cultural Impact on productivity*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Hwang, K.K. (1995b). The struggle between Confucianism and Legalism in Chinese society and productivity: The Taiwan experience. In Hwang, K.K.(Ed.), *Easternization: Socio-cultural Impact on Productivity*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Kahn, H. (1979). *World economic development: 1979 and beyond*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Kao, H. S. R., (高尚仁) Ng, S. H., & Taylor, D. F. (1989). Country case studies: Hong Kong. In Choi, H. S., et. al. (Eds.), *Hybrid of man and technology*.



- Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Lang, O. (1946). *Chinese family and society*. New Haven: Yale University Press.
- Lin, C. Y. (1973). *Industrialization in Taiwan, 1946-1972: trade and import-substitution policies for developing countries*. New York: Preger Publishers.
- MacFarquhar, R. (1980). The post-Confucian challenge. *The Economist*, Feb. 9, 67-72.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- Morishima, M. (1982). *Why has Japan succeeded? Western technology and the Japanese ethos*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Negandi, A. R. (1973). *Management and economic development: the case of Taiwan*. The Hague: Martinus Nijhoff.
- Ng, S.H., Stewart, S., & Chan, F. T. (1995). Socio-cultural impact on productivity: the case of Hong Kong. In Hwang, K.K.(Ed.), *Easternization: socio-cultural impact on productivity*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Numazaki, I. (1986). Network of Taiwan big business: A preliminary analysis. *Modern China*, 12(4), 487-534.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture, *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Pye, L. (1988). The new Asian capitalism: a political portrait. In P. L. Berger and H. M. Hsiao (Eds.), *In Search of an East Asian development model*. New Brunswick, N. J.: Transaction Books.
- Quah, S. R. (1995). Socio-cultural factors and productivity: the case of Singapore. In Hwang, K. K. (Ed.), *Easternization: socio-cultural impact on productivity*. Tokyo: Asian Productivity Organization.



- Redding, S. G. (1984). *Operationalizing the post-Confucian hypotheses: the overseas Chinese case*. Seminar on Chinese-style Enterprise Management, June 1984.
- Redding, S. G. (1988). The role of entrepreneur in the New Asian Capitalism. In P. L. Berger and H. M. Hsiao (Ed.), *In search of an East Asian development model*. New Brunswick, N. J.: Transaction Books.
- Redding, S. G. (1990). *The Spirit of Chinese capitalism*. New York: deGruyter.
- Redding, S. G., & Wong, G. Y. Y. (1986). The psychology of Chinese organizational behaviour. In M. H. Bond (Ed.), *The Psychology of Chinese people*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Rohwer, J. (1995). *Rising Asia*. New York: Simon & Schuster.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*. Summer:13-28.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: the organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (Eds.), (1968). *Organizational climate: exploration of a concept*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.
- Tisdell, C. (1993). *Economic development in the context of China: Policy issues and analysis*. New York: St. Martin's Press.
- Vogel, E. F. (1991) *The four little dragons: The spread of industrialization in East Asia*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Wade, R. (1988). State intervention in 'out-looking' development: Neoclassical theory and Taiwanese practice. In G. White (Ed.), *Developmental states in*



*East Asia*. Houndmills, Hants: Macmillan Press.

Weber, M. (1964). *The religion of China*. Translated by H. H. Gerth. New York: The Free Press.

Wiener, Y. (1988). Form of value systems: A focus on organizational effectiveness and culture change and maintain. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.

Winch, R. F. (1966). *The modern family*. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart & Wintson.

Yang, C. F. (楊中芳) (1988). Familism and development: an examination of the role of family in contemporary China Mainland, Hong Kong and Taiwan. In D. Sinha and H. S. R. Kao (Ed.), *Social value and development: Asian perspectives*. New Delhi: Sage Publications, 93-123.

初稿收件：1998 年 7 月 20 日

二稿收件：1998 年 9 月 8 日

審查通過：1998 年 9 月 15 日

責任編輯：李美枝

作者簡介：

黃光國 美國夏威夷大學哲學博士（社會心理學）

台灣大學心理系教授

通訊處：（107）台北市羅斯福路四段 1 號 台灣大學心理系

電話：（02）23630231 轉 2139

傳真：（02）23629909

E-mail：hwangkk@ms.cc.ntu.edu.tw

## **Chinese Corporate Culture and Productivity**

**Kwang-Kuo Hwang**

*Department of Psychology*

*National Taiwan University*

This paper was aimed to study the influence of Chinese cultural tradition on the corporate culture of family business and its tentative relationship with productivity. Such Chinese characteristics as familism, authoritarianism, and personalism, long-term orientation, hard-working, etc., were discussed within the author's framework for analyzing Confucianism. Their relationship with corporate culture of family business were also examined. It is argued that the crucial factors for promoting productivity in an organization are: (1) constructing a reward or incentive system in accordance with equity rule to align personal interests with organizational interests, so as to (2) elicit individual's motivations to work or to pursue achievement, by (3) adopting new methods or new techniques of production and utilizing them in a flexible way to solve problems and satisfy needs.

**Keywords:** corporate culture, Confucianism, productivity  
family business, ethos of flexibility