

# 差序格局與華人組織行爲

鄭伯璦 台灣大學心理學系暨研究所

長期以來，對華人社會經濟發展之原因的探討，多集中在儒家文化、政府角色及市場機制等宏觀的組織外部結構因素上，而忽略了企業主持人所扮演的關鍵角色。其實在企業組織中不管宏觀的調節如何有效，都必須透過企業主持人表現在企業經營上，提高生產力。本文首先提出這樣的論點，並強調消費者導向式的垂直生產合作體系與互通有無的嚴密組織間網絡，實為港台等華人社會過去三、四十年來經濟表現優異的主因。其中位於網絡節點的企業主持人所展現的創業家精神，則為企業成長的主要動力來源。在這個基礎上，本文強調：企業主持人對員工的差等認知結構，實為影響華人組織行爲的重要關鍵。根據關係、忠誠、才能等三項歸類標準，企業主持人會依差序程度，將員工歸類為八種類別原型。由於企業主持人與各類別原型之員工的互動有異、信任有別、所持的自己人意識也有不同，而導致了華人企業內部複雜、多樣而極具特色的組織行爲。

**關鍵詞：**儒家倫理，組織文化，家族主義，組織網絡，差序格局，信任格局，關係格局，忠誠格局，才能格局，自己人意識，臨床研究途徑

## 一、緒論

近年來，對華人企業組織的研究，有越來越多的趨勢。助長此一趨勢的原因頗多，但最主要的原因有三：第一、東亞四小龍在過去短短三十年間，造成了高度的經濟成長，而有經濟奇蹟之稱。除了韓國之外，台灣、香港、及新加坡都是典型的華人社會，而韓國亦頗受傳統中國文化的洗禮 (Rozman, 1991)。第二、中國大陸的經濟改革正如火如荼進行著，而且在沿海地區也已取得了驚人的成就，哈佛大學教授傅高義就宣稱廣東是亞洲第五隻小龍 (Vogel, 1989)。第三、對許多跨國企業而言，在上述華人社會投資已被證實是提高全球競爭力的終南捷徑，也是確保獲利率的不二法門<sup>(1)</sup>。基於上述理由，許多領域的學者紛紛投入華人組織的研究，試圖對華人的組織有更進一步的瞭解。

### (一)移植型研究

可惜，與光鮮亮麗的經濟奇蹟成績單比較起來，對華人的企業及組織行爲，我們所知仍相當有限。許多人對華人組織行爲的認識，似乎只停留在：「本質上，華人的組織行爲與美國人或日本人並沒有什麼兩樣」的浮面印象上。有太多的研究正透露了此種訊息：絕大多數的華人組織行爲研究都是在驗證國外發展的理論或概念，而且幾乎已經到了氾濫的地步。以台灣為例，姑不論其他社會科學的研究論文有多少，每年有多少管理學院組織或人力資源組的碩、博士畢業，就製造出多少篇移植型的論文。不僅台灣如此，即使是最近兩篇有關大陸與其他華人地區組織行爲的評論性論文 (Hui & Tan, 1994; Wang, 1994)，亦可發現此種一面倒的現象。

上述現象說明了，許多華人組織行為的研究者都認為組織行為的原則並無畛域之分，是放諸四海皆準的——於是重復西方的研究，複製西方的研究結果，乃成了最高指導原則。研究者首先從精熟文獻著手，翻譯研究工具，熟悉研究設計，遵循研究步驟，一切唯西方馬首是瞻。一旦發現類似研究結果，就肯定此一理論或概念之價值，並開始移植其實務訓練的作法；如果不能獲得同樣結果，則歸因於研究設計不當、研究樣本不對等、步驟不標準化等方法上的問題（Adler, 1983）。鮮少有人去挑戰理論或概念的缺失，或這些理論或概念對華人組織所彰顯的意義<sup>(2)</sup>。

當然導致華人組織行為研究過度依賴西方，除了研究者全盤接受西方的訓練，自己不夠爭氣，反省能力不足的理由之外，做為工業社會基石之一的企業組織，也是最近三十年來在華人社會方有長足的發展，而得以展現被研究的魅力。研究經驗不足加上領域的新穎，摸著石頭過河，他山之石可以攻錯，以西方為師也應是不得不爾的無奈選擇。然而，三十年過去了，我們雖累積了不少組織行為的研究，但這些研究對華人組織行為之瞭解，究竟有多大的助益，殊值討論。

事實上，從現有華人組織行為的研究來看，幾乎西方的組織行為教科書有什麼理論與概念，就可找到相應的論文。例如，工作滿足感（鄭伯壘, 1977；徐正光, 1980；張苙雲, 1987）、工作動機（劉兆明, 1992）、離職行為（樊景立, 1978；余安邦, 1980）、組織氣候（許士軍, 1978）、領導統御（鄭伯壘, 1977, 1990a；黃國彥、翁一峰, 1980）、工作壓力（陳俐伶, 1988）、組織文化（丁虹, 1987；鄭伯壘, 1990b）、及組織網絡（謝國雄, 1991）。甚至有些研究就像追求時髦、趕流行一樣，西方有什麼新點子出來，我們就開始引進與複製，十足展現了「模倣方大國」的本色。顯然地，此一劍及履及的移植作風，對新知的引進與新想法的萌芽，自有其不可磨滅的貢獻<sup>(3)</sup>。然而，長此以往，自不

免陷入理論與實務對話困難、學術研究與公司經營脫節的情形，這種雞同鴨講的窘境一再從業界對學界培養之人才紙上談兵、眼高手低的批評中暴露出來。我們雖不反對有部份人持續做引進新概念的工作，但投入的資源應該減少，而且在引進以前，需要考慮當時的文化脈絡，並加以消化、批判及反省，而不是一窩蜂搶進，人云亦云。

## (二)文化型研究

雖然華人組織行爲的研究仍處於萌芽階段，但仍有一些研究，試圖去解開華人企業組織行爲之謎。同時，亦有一些小小的收穫。就這方面的研究而言，主要是受兩大潮流的影響：第一、是對中國式管理特色的思考。既然亞洲四小龍取得傲人的經濟成就，許多研究者就質疑韋伯（Weber, 1958）「中國無法發生資本主義」之論點的正確性，並認為儒家倫理不但不妨害資本主義的發展，甚至是有正面作用的。問題是究竟何種倫理才是經濟發展的動力因素（如金耀基, 1992）？透過此一問題的提出、思考及討論，研究者開始認真思考儒家倫理與經濟發展的關係，而導致後來一連串的研究，並舉辦多次研討會<sup>(4)</sup>。第二、是呼應了一九七〇年代末期興起的組織文化研究取徑的思潮<sup>(5)</sup>。組織文化的研究，一反過去將組織視為機械式官僚結構或效率機能展現體的主張，而視組織為一小型社會。組織本身是滋養文化的環境，也是由文化衍生而來的結構（Smircich, 1983）。因此，需要從文化的觀點來瞭解組織。要如何瞭解呢？一般而言，可以從兩個方面來瞭解，一個是文化的滋生機構，一個是更大社會文化的表現，前者反應了最近團體文化或微觀文化的研究取向；後者則說明了組織的模式是與大社會的文化習慣結合在一起的取向。顯然地，對華人組織行爲的研究，大多試圖把華人的組織模式、組織行爲與中國文化加以連結，試圖找出文化價值對組織所彰顯的意義。這方面的研究成果，可以依研究課

題，從領導統御、成就動機、人事考核、以及家族主義等方面來討論。

### 1. 領導統御

對華人組織內部的領導，研究並不多。最早可以追溯自哈佛大學 Silin (1976) 的博士論文〈領導與價值：台灣大型企業的組織研究〉。本論文是以台灣大同公司為對象，採用訪談方式，探討儒家思想與公司的管理行動、經營行為間的關係。並發現儒家倫理可視為行動的規範基礎 (normative basis of action)，是華人企業行為的重要指導方針。只要透過一定程度的社會化或教化，此一規範就能發揮作用。其中做為儒家倫理重要德目的「無私」尤為重要，它不但是領導主管的重要修養，也是企業成員所要求於企業主持人者。也唯有如此，部屬方能心悅誠服遵行領導者的指示與命令。

不只在企業界，即使在軍事組織亦可發現強調公私分明的現象。在一個以軍隊連級單位的研究中，研究者以開放式問卷詢問士官兵，要他們說明連級軍官的領導行為。並經內容分析、與帶兵軍官討論、並參考Fleishman (1953) 的督導行為描述問卷 (Supervisory Behavior Description Questionnaire, SBDQ) 後，發展領導行為的測量工具，施測於八個連隊，580位士官兵。結果除了得到與美國一致的體恤與主動結構兩個向度之外，還得到另一個公私分明的因素，此因素可以說明領導者是否大公無私、廉正不阿、及絲毫不苟，並足以區分績效卓著與績效低落之軍官的差異 (鄭伯壘、莊仲仁, 1981)。換言之，在中國的軍事組織裡，組織成員在評估其領導者時，除了關心領導是否體恤部屬、戮力工作之外，亦強調領導者為人處事是否公私分明、廓然大公、無偏一己之私。

無獨有偶地，中國大陸的研究者在引進日本三隅二不二 (Misumi, 1985) 的領導 PM 理論時——P 指的是績效 (perfor-

mance)，為團體目標的達成；M指的是維生(maintenance)，為維繫團體的存在<sup>(6)</sup>——亦發現對領導者的評估，除了這兩個因素之外，另外還有一個C因素(character and moral factor)亦頗為重要。C因素指的是領導者個人的素質與品德，這些品德包括了克己奉公、剛正不阿、不謀私利、不走後門等(凌文韜，1991)。從內容來看，這些品德與上一個研究的「公私分明」頗有異曲同工之妙。為什麼華人組織成員特別強調領導者公私分明的德目？除了現實政策、法制的考慮之外，實在很難將傳統文化對上位者的要求——無私無偏的道德倫理排除在外。

## 2. 成就動機

究竟華人社會的經濟成長是如何造成的？理由何在？為了解答此一問題，許多人都把焦點集中在工作倫理上，例如光宗耀祖(陳其南，1987)；入世苦行、勤儉刻苦、創業垂統(余英時，1987)、及人皆可為堯舜(黃進興，1987)。所謂工作倫理，事實上，指涉的是個人強烈追求成就的工作動機；由於這些動機，使得華人社會的人民願意努力工作、勤奮向上，而導致了經濟的高度成長。雖然此一說法受到重視，然而，在一個以學生為對象的泛文化比較研究中，却不支持華人社會的成就動機有高於其他地區的說法。因此，上述結論並未獲得充分支持(張德勝，1990)<sup>(7)</sup>。要解決此一看似不一致的問題，可以從余安邦(1990)將成就動機區分為個我取向式與社會取向式成就動機的研究中獲致。余安邦從批判McClelland成就動機理論出發，認為華人的成就動機是一種社會取向成就動機，而不是McClelland強調的個我取向成就動機。前者著重的是家之成就的追求，視家的成功為個人的榮耀，而且其終極的人生目標是「揚名聲、顯父母；光於前、裕於後」的家道維繫主義。因此，中國人之個我取向式的成就動機低於美國人是可

以理解的；但其社會取向的成就動機應該較美國人來得高。此種社會取向成就動機強調的教化內容，可從華人社會普遍存在的家訓、家規、或家範看出端倪。透過家訓等規範，決定了個人的角色關係、角色期待、及應表現的角色行為。雖然余氏比較了華人成就動機與西方人的不同，亦編製具建構效度的研究工具來測量，但並未將此一想法放到組織行為的領域來討論，而無法進一步看出：做為一種工作動機，社會取向成就動機究竟代表何種意涵？對組織成員之效能究竟具有何種效果？

這個問題可從另外一篇研究獲得進一步的思考。楊國樞與鄭伯壩(1987)以九家台灣民營企業462位職員為對象，探討社會取向成就動機、個我取向成就動機與組織承諾(含組織認同、留職意願兩因素)及工作績效(含工作表現、守規盡職兩因素)的關係。結果發現社會取向成就動機與組織認同、工作表現成正相關；但控制儒家化傳統價值觀之後，此相關即不顯著。而個我取向成就動機與組織承諾及工作績效之四個變項皆成正相關；且在控制儒家化傳統價值觀後，除留職意願之外，與其餘三個變項的相關係數仍然顯著。研究者並推論：社會取向成就動機與組織成員之效能的關係，可能受儒家化價值觀的影響。然而，個我取向成就動機則較不受儒家化價值觀的影響，即含有與儒家化價值觀無關的成份。此一結果說明了社會取向成就動機在組織效能中扮演著正面而積極的角色，但可能受限於儒家化價值觀的作用。

本研究的另一個發現，是儒家化價值觀與個我取向式及社會取向式成就動機均具有正相關，表示儒家化價值觀愈高，其成就動機就愈高，而組織承諾與工作績效也愈高。雖然這個研究對儒家化價值觀的界定是根據Bond(1984)、Kahn(1979)、Redding(1984)、及Lau(1982)等人的研究而來，不見得能夠完全代表各式各樣的儒家傳統

價值，但就研究者所掌握的家族主義、謙讓守分、上下有序、團結和諧、及克難刻苦等價值觀而言，此結果間接支持了儒家倫理可能是華人社會經濟成長的重要活水源頭。事實上，這些價值與所謂的儒家動能主義（Confucian dynamism）（Hofstede & Bond, 1988）是有幾分類似的。

另外，亦有研究者從中國傳統報的概念，來討論組織成員的工作動機與領導，認為中國的報恩、報復與努力工作、退縮行為關係密切；而恩義的概念則可說明上下間的領導關係（劉兆明, 1991）。由於本研究只是一種概念性的分析，報在組織行為的意義，尚需要做進一步的探討。

### 3. 人事考核

儒家倫理除了可用來解釋組織效能、經濟成長的原因外，亦可說明人事管理實務的差異。例如，謙虛的倫理會影響績效考核的做法（Farh, Dobbins, & Cheng, 1991）。在以台灣八家公、民營企業900位員工為對象的研究中，研究者蒐集了自我考核與上司考核的資料。經過分析之後，發現員工的自我考核分數遠低於上司考核，此現象不但相當穩定，不受性別、年齡、及教育程度的影響，而且與在西方所得結果完全不同：在西方通常是自我考核的分數較高，而上司考核較低。後來，另一個以人壽保險公司業務員為對象的研究，亦得到類似的結果（Farh & Cheng, 1994）。研究者並推論謙虛價值是提供解釋的一個可能因素。此結果顯示了在華人社會裡，基於文化相對性（cultural relativity）的理由，人事考核的做法可能不同於西方社會。

### 4. 家族主義

用來討論華人組織行為的另外一個重要倫理，厥為家族主義。從

家族主義的立場來解釋華人的組織行為，主要基於兩個重要理由：(1) 華人社會的家族企業偏多，企業經營是家庭生活的延伸，脫離不了家庭性格的形塑 (Lin, 1989)。(2) 所謂儒家倫理與經濟發展有關的部份，基本上指的是家族倫理。更深入地說，西方經濟發展的源頭是基督教倫理，而華人社會則是家族倫理，而非廣義的儒家倫理 (陳其南, 1986)。

基於這樣的理由，有不少研究特別透過家的運作法則，來瞭解企業組織的經營。雖然這些研究大多不是系統性的經驗研究，而是運用既有研究成果提出的研究架構，但是仍值得參考與討論。從過去的研究看來，在探討家族主義與華人組織行為的關係上，至少有三種不同的思考面向：第一、討論儒家倫理與家族主義的關係；第二、探討家族主義與組織行為的關係；第三、釐清家族主義與經營績效的關係。

就儒家倫理與家族主義的關係而言，一般人認為儒家要求華人控制自己，並對家族表現順從的行為 (Hamilton & Biggart, 1989)。因此，做為體現家族主義的家族企業，會強調私人關係、家和萬事興、家規為社訓、大家長作風、及父系父權的企業傳承等諸般特性 (陳明璋, 1984)。雖然上述看法跳脫不了常識性的判斷，但仍具啟發作用。

就家族主義與組織行為之關係而言，許多研究者從家族主義的概念出發，仔細討論家的運作原則及其與企業經營的關係，並得出一些重要結論。例如，陳其南 (1986) 強調：中國人只注重系譜概念上的宗祧延續，而忽略了延續家戶經濟體的重要性，因此中國人的絕嗣相對於日本人的絕家，絕嗣要比公司破產嚴重得多。此種想法表現在企業經營上，就是所謂的重親主義。Lin (1989) 則進一步引伸，認為家庭中權威的傳承優於一切，以確保家姓之源遠流長。通常權威是由長子繼承，而財產則由諸子均分，並導出幾種結構特性：(1) 集中且雙層次的權威結構；以父親為中心，諸子為衛星；(2) 以父系血緣界定成員

的身份；(3)家是一個小的社會運作單位，在父親掌理之下運行；(4)內外有別，分際標準在血緣。既然企業只是家族的延長，於是企業內的員工角色會被區分為有血緣關係的自己人與無血緣關係的外人；父親擁有最高的決策權與管理權；企業的擴張需視家族能夠掌控的程度；同時，家族的生存優於企業的生存。

上面兩種論點，基本上反映了從家的運作原則，透過與其他文化的比較（如中、日、美），去掌握華人家庭的特徵，並據以為瞭解企業運作的基礎。而亦有另一種研究方式則是透過實際的參與觀察，參加組織的經營，再去歸納企業經營與家族主義的關係，鄭伯壘（1991）的研究即是此種做法。他認為家族主義所展現的是兩種價值，一是家長權威價值，父親擁有最大的權威；二是關係差異價值。基於家族第一的概念，家族內為圈內人，家族外為圈外人，圈內與圈外是壁壘分明的。此兩種價值會進而影響企業內的領導作風、人事管理、及資源分配等管理實務活動。

以上三篇論文，本質上差異並不太大（章英華，1994），都強調家族的運作是以父權、財產均分、內外有別為基礎的。表現在企業經營上，則是重親主義、威權管理、及差別待遇。

就家族主義與經營績效的關係而言，這方面的爭議極大。一般而言，缺乏實務經驗或是完全以局外人身份進行研究的學術界人士都持否定觀點，認為家族主義會妨礙企業現代化、不能考慮事業的長期發展、在技術更新上不能有創新與突破（包遵信，1988）、用人唯私、沒有制度（黃光國，1988）、公私不分等。然而，實務經驗豐富或真正走入企業，採局內人觀點進行研究之學者，則肯定家族主義在企業經營上的功能，包括認同公司的長期發展、較具永續經營的使命、經營理念較易傳承、具有彈性與主動的經營作風（彭懷真，1989；黃紹倫，1990）、勞動力來源穩定（謝國雄，1989；柯志明，1993）。以上這兩

種觀點的不同與矛盾，反映的不只是研究者立場與採用標準的歧異而已，而且對所謂的家族企業的界定也都可能有所不同<sup>(9)</sup>。因此，許多對家族企業的批評，若換一個角度，其實正是家族企業的優點。當然，家族主義對企業經營的真正的影響，仍值得做進一步探討。

## 5. 小結

以上的研究結果與分析，多少已觸及華人組織行為的一些特色，諸如對上位者無私的要求、成就動機、謙虛倫理、及家族主義與企業經營的關係。然而，以往有關華人企業組織的研究結果却是零零散散，十分瑣碎，實在無法據此去拼湊出華人組織行為的完整圖像。另外，過去的研究雖亦暗示了儒家倫理與經濟發展有關，但究竟是透過何種機制而發生影響，亦未能提供一個令人滿意的答案。

## 二、企業家的角色

### (一) 結構與個人：孰重孰輕？

討論華人社會經濟奇蹟的論文，通常從文化傳統、市場力量、及政經體系著力<sup>(10)</sup>，並得出相當不同的論點 (Hamilton & Biggart, 1989)。前一節所提及的研究正反應了大的社會文化傳統的論點——儒家倫理的作用。顯然地，不管是文化學派、市場學派、或是政經學派，都各有其解釋得通的地方，亦有力有未逮之處。就文化學派而言，文化差異是可以說明部份事實，然而，許多國家欠缺儒家倫理，仍可完成工業轉型；而沒有儒家文化遺產的國家，如馬來西亞、泰國，到二十一世紀前也可能完成工業化 (Vogel, 1991)。更有意思的是，華人社會的經濟突破，不是發生在儒家倫理的發源地，而是邊陲地區。

顯示文化可能有其影響力，但絕對不是全部。

就市場學派而言，此類學者強調華人社會的經濟成就主要是得力於自由經濟市場的長處，政府尊重市場機制，不干預私人企業，使得資金、勞力、資源能做最妥善與合理的運用，並因而獲得更高的利潤。在競爭之下，保留下來的企業組織，即是最有效能的組織；而且透過前後向的整合，組織規模會逐漸擴大（Chandler，1977）。這種說法在解釋台、港經驗與改革開放前的中國大陸經濟的差異時，是相當有道理的。然而，在解釋台港中小企業林立、嚴密的組織間網絡、以及企業是採橫向而非垂直擴張的現象時，就說不通了。

就政經學派而言，許多人都認為在經濟發展過程中，國家或政府扮演著十分重要的角色。透過政府制訂各種政策及對經濟活動的干預，使得經濟得以在政府既定的方向上持續發展。以台灣為例，政府制訂了鼓勵外銷的產業政策，並透過貸款、補貼、減稅、進口管制、技術移轉等方法來扶助工業。政府是一隻看不見的手，完全支配著經濟的發展。然而，弔詭的是，在台灣學界却對政府的主導，擁有兩套截然不同的評價：一批人認為台灣經濟長期被公營與黨營事業控制，而有極為負面的印象（如劉進慶，1975；陳師孟等，1991）；而另一批人則將經濟成長完全歸功於國民黨的正確領導，而對政府管制有極高的評價（如Kuo，1983；高希均、李誠，1991）。

持平而論，上面三種說法都像瞎子摸象一樣，多多少少都掌握了部份的真實。雖然我們無意否定文化、市場、政經等結構因素的重要性，然而，必須指出的，經濟成長不是憑空從天上掉下來的，而是透過一群人的努力，有以致之。這群人當中，又是以企業家居於最關鍵的主導角色。可惜過去的討論都站在巨人的肩膀上，從宏觀角度去做探討，完全忽略了個人存在的事實。看起來好像只要具有某種文化遺產、政府有所謂的產業政策、尊重市場機能，每個地區的經濟就會開

始起飛。事實真的是如此嗎？人類的經濟行為是完全受制於外在結構因素嗎？個人在社會中是被動而無力的嗎？顯然並非如此。傳統的功能主義與最新崛起的新功能主義者，就反對此種看法。他們強調：我們必須承認個人在社會結構中的重要性。也許個人會受制於社會結構，但絕非全部，個人仍有其自主性（Adler, Adler, & Fontana, 1987）。

這種想法用來描述企業家或創業家的行動，是十分貼切的。企業家並非被動地去適應環境的變化，而是主動地與環境產生互動，因此，在經濟發展中，具有舉足輕重的地位（Schumpeter, 1934）<sup>(1)</sup>。此外，企業家對企業內組織行為的影響，也是無遠弗屆的。英國Aston組織結構研究計畫主持人Pugh（1983）說得好：「假使不能在本體論上假設人與組織是一種實體的存在，則我不認為一個研究者尚能研究組織行為。」因此，在重視外在結構因素之餘，我們不應忽略企業家個人的角色。

## (二)華人企業家與經濟發展：關係如何？

顯然地，在過去的討論與研究中，除了極少數的例外，研究者對企業家扮演如此重要的角色都絕口不提，日本社會學家佐藤幸人（1993）是例外之一。他在驗證經濟發展的出口導向工業化論（export-oriented industrialization）時，發現一些無法理解的現象：為什麼在1970年代，泰國與馬來西亞所採用的經濟政策與台灣類似，但成果却極為不同，原因何在？佐藤認為外部結構因素對這個問題是無法解釋清楚的，而必須做個體經濟的分析，其中最主要的關鍵就是企業家。他強調：

若只有出口導向工業化政策，將無法保證經濟成長，其

成果乃決定於企業家資源。即使政策可以把人導向出口產業，但假若沒有人願意投身出口產業，則政策將不具任何效果（佐藤幸人，1993，頁8）。

這個說法十分類似牛喝水的譬喻：政策可以把牛導引至河邊，但却不能強迫牛喝水。牛喝不喝水，還得看牛的決定。何況以台灣而言，政府的政策或政策的推動是否有效率，也是一個爭論極大的議題。雖然有人稱許政府是大有為的政府，創造了台灣奇蹟；但有人却認為要不是台灣經濟受制於公營與黨營事業，否則經濟表現會更好。台灣國民黨政府是大有為的政府嗎？以地下工廠充斥、行政效率不彰、公共安全事件頻傳、工業傷害居高不下<sup>(13)</sup>等諸般事實來看，這個結論仍應持保留的態度。至於公營、黨營事業的壟斷，是否如批評者想像那麼糟糕，也不見得如此，所謂「塞翁失馬，焉知非福」。由於國民黨的權益獨佔，防止了企業家將資源浪費在租金追求式（rent-seeking）的經濟活動上<sup>(14)</sup>，而投入了利潤追求式（profit-seeking）的出口產業（Kruger, 1974）。就這一點而言，國民黨政府是非常成功的。換言之，投機或壟斷生意都被國民黨黨營或公營事業占據，民營企業家（尤其是本省人企業家）就只能拚、闖、鑽、學<sup>(14)</sup>，在外銷市場上與人競爭，以掙得一席之地，而造就了一批本事高強、鬥志昂揚的企業家。這些企業家對經濟活動的影響是十分驚人的。例如，1980年代電子業的轉型，資訊業迅速取代了家電業，並有長足的發展；1985年中國大陸東南沿海地區的經濟發展快速，與台灣企業家的投入，關係十分密切。甚且，企業家會透過參與政治活動，而影響政府的經濟政策方向。

台灣如此，香港又何獨不然。來自上海的企業家，使得香港的工業化要比東亞其餘三小龍提早開始。黃紹倫（1990）引香港政府商工部的報告說：

相對於擁有相同的經濟資源，如大量的高素質勞工等的其他亞洲國家而言，香港能較早發展工業是幸運的。南韓、新加坡、台灣、泰國、馬來西亞及其他國家都擁有這樣的勞工市場，有些甚至擁有其他有利於工業發展的因素，但他們亦擁有不利的條件。只有香港接受了來自上海的資本及經驗。這事實對於香港經濟發展的重要性是不容低估的。這項事實帶來的結果是香港比很多其他亞洲國家早十至十五年開始工業化（黃紹倫，1990，頁187）。

現行台、港中小企業林立的產業結構，企業家角色的重要性更是不言而喻。許多產業，例如成衣、電子、鐘錶、玩具等，由於欠缺經濟規模，設備較少，投入的資本有限，而且技術水準不高，易學易懂，因此進入產業的障礙極低（佐藤幸人，1989；熊瑞梅、黃毅志，1992）。只要與外部的組織網絡搭上線，即可進入生產行列。所謂「生產單位多樣化」，每一產業的各項工作，由上游的接单或外貿至下游的零件生產，各分工步驟都可能有一群相應的生產單位；每一生產單位（或工廠）都有一個企業家負責，而形成了一套分工細密、財務獨立、行銷導向的外銷產業體系。透過企業家創業精神的展現，企業與企業間的聯合網絡，是屬於一種消費者導向的結盟，一切以產銷體系中顧客的需求為主。因此，其在市場上的競爭力是相當強的。

更準確地說，從消費者到生產者間的路線已經細分化，由消費者 → 零售商 → 進口商 → 製造廠 → 外包廠 → 外包點 → 家庭加工間，必須以上游單位的需要為依歸。例如，零售商必要考慮消費者的需求，供應價廉物美的商品；進口商則需進口零售商所要求之規格、品質、式樣、及價格的產品，餘此類推。依照產銷體系逐一下授

的外包原則，最後產品的加工可能落入家庭工廠或家庭包工點手裡。家庭加工廠的利潤雖然微薄，但因純靠勞力獲取加工報酬，而且做多少就賺多少，使得閒置的勞動力得以加入。另外，由於利潤完全歸諸個人，爲了提高報酬，加工點的負責人就會想辦法來提高工作效率（如謝國雄，1992；夏林清、鄭村棋，1990）。一般而言，需要靠生產線組合的成品會由規模較大之工廠負責；而半成品、零件加工則由家庭工廠或包工點負責；至於原物料則由大型企業供應或直接進口。這種細分爲各式各樣單位的產銷組合，最適合多樣、生命週期短、變化大、創新快速之商品的市場需求。一但市場上的產品價格下降，透過此一產銷體系連鎖，逐層加以吸收後，則可依照原來價格供應市場，以達到維持市場占有率的目標。由於此連鎖十分有彈性，不但可以吸收管理成本，而且可以隨時擴大或縮減產量，並在上游客戶要求的條件下達成工作目標。另外，當產品生命週期短或創新產品上市時，又可做機動調整，隨時上線因應。

因此，在組織設計上，這是一種備受推崇的網絡型態生產模式<sup>(15)</sup>。每個單位或企業體將自己最擅長的工作或業務留在公司內，而將較不熟悉或不精通的業務，分散到外部去。如此一來，各企業體不但可以簡化其規模，節省人事費用，降低管理成本，而且可將省下之經費，再度投入主業中，增加自己的專業優勢。在面臨改革需要時，也會因爲組織小、週邊協力廠多的彈性優勢，而能迅速因應環境變化，化解危機。許多組織研究者宣稱，此種消費者導向式的網絡組織將是二十一世紀的新型組織，因此，目前的大型企業都已朝向縮小規模、降低層別、及擴大分工點邁進（如Snow & Miles，1992；Perrow，1992）。事實上，消費者導向式的外銷網絡體系，是台、港產品在國際上競爭力強的主要原因。基於以上的論述，亦可瞭解位於網絡結點的各企業主持人，實爲經濟發展的樞紐。

### (三)華人企業家與企業環境：誰是老闆？

企業家、企業環境與企業經營的關係，有兩種截然不同的主張。社會學家強調周圍社會結構的影響力，企業家在企業組織裡面，只是社會網絡中的一個環節，僅占有組織中的一個職位，任何內部、外部的刺激都會塑造或影響其行為。因此，企業家的成功與否，端視其所處之社會環境而定（如Weber, 1947；Shapero & Sokol, 1982；Freeman, 1982）。而工業心理學家與管理學家則強調企業家個人對企業經營的主導與主動性，所謂「只有經營不善的企業，而沒有夕陽工業」，「經濟不景氣的時候有人賺錢，經濟景氣時有人虧本」，企業經營的成敗實繫於企業家個人的努力、經營行為與管理技巧（如McClelland, 1961；Ibrahim & Goodwin, 1986）。

雖然此兩種主張都各有其立論點，但以華人企業家在企業經營上的角色而言，至少基於四項理由，使我們較贊同工業心理學家與管理學家的看法，即華人企業家在企業經營上，尤其是組織內部，具有不可搖撼的優勢地位。第一、他必須承擔成敗；第二、他是訊息的中樞；第三、他是資源的分配者；第四、也是最主要的，他是權威的象徵。

首先，企業家必須承擔經營成敗的責任。以私營企業而言，所有權與經營權合而為一<sup>(16)</sup>。經營不善，將導致企業組織倒閉，不但個人可能身陷囹圄，身敗名裂，甚至會禍延子孫；經營成功則能光宗耀祖，福蔭三代。以國營企業而言，所謂經理負責制<sup>(17)</sup>或利潤中心制，都是要企業經營者確實負起成敗責任。成則有賞，分配盈餘，甚或進官加爵；敗則給予懲罰，扣除紅利，甚或鋃鐺入獄。總之，不管成功或失敗，榮耀與恥辱都將歸諸於企業經營者。基於這樣的理由，企業經營者對組織成員乃具有管理的正當性（legitimacy）（Katz & Kahn, 1978）。

第二、企業家是訊息的中樞。作為企業的經營者，企業家應該是公司內的神經中樞，不管是企業內、外，正式、非正式的訊息都集中在他身上。也許經營者對各功能部門的專業知識比不上該部門的專業人員，但只有他才能對各種組織功能有綜合性的了解（Mintzberg，1973）。這反映了經營者職務的兩個特點：其一為他在接受外部訊息時，是內外的輻輳點；其二是他接收來自各方面的內部訊息，包括正式管道、非正式管道、越級報告、稽核報告等，其角色就像一位中央情報局長一樣。事實上，這種擁有各項資訊的資源，也是經營者最主要的權力來源（Pfeffer，1981）。只有訊息多、情報豐富，經營者就能不被部屬蒙蔽，確保在組織內的核心角色。因此，許多組織成員常有這種經驗：企業經營者要求蒐集一些複雜的業務資訊，一段時間後再向他報告。成員回去辛苦忙了一番，然後再把千辛萬苦得來的資訊向他報告。可是成員却會發現，這些訊息他全都知道，而且還加上一些成員不知道的情形（鄭伯壘，1993）。可見企業家在訊息的掌控上，要比組織成員占有更大的優勢。

第三、企業家是資源的分配者。組織資源包括金錢、時間、材料、設備、人力、職權、及福利等，由於經營者的主要職責是為企業建立工作制度，包括要做哪些事？誰去做？透過什麼單位來執行？如何考核績效？賞罰要如何分配等方面的決策，這都在在涉及基本資源的分配。對許多華人企業而言，此種資源的分配充滿了彈性與主觀的色彩，受企業家個人的好惡影響頗大。所謂彈性是指資源的分配，沒有一個定準，會因人、因時、因事而異，甚至連辛苦建立的法規，都可能會法外施恩，而有例外的情形出現<sup>(8)</sup>。主觀指的是資源分配的權力都掌握在企業家手裡。企業經營者的主觀想法或主觀認定即為分配標準，而欠缺較為明確、可供遵循的客觀評估。一般而言，賞罰應與績效有關，然而却會發現工作表現只是決定賞罰所考慮的次要因素；員工工

作時與工作外的行爲與態度，他與企業家間建立的私人關係，或企業家的好惡偏見才是主要的因素（Walder, 1983）。換言之，華人企業家在分配資源時，相當具有彈性且極為主觀，旁人少有置喙的權力。

第四、企業家是權威的象徵。在公司內部，企業經營者位於金字塔的最頂端，擁有十分高超地位。基於華人的支配乃植基於角色與角色之間的和諧關係之原則，華人喜歡把地位較高者權威化，把地位較低者矮化；較高者具有無上的權力，較低者只能無條件服從（楊國樞，1988；Hamilton, 1984）。因此，企業經營者能夠合法而淋漓盡致地做自我發揮（self-presentation），甚至到了隨心所欲的地步。至於組織成員，在經營者面前，則需做充份地自我約束（self-restriction），唯唯諾諾，並盡可能取悅權威。對華人企業組織而言，此種上下權力距離大、高低姿態的互動模式，已有不少實徵研究證實（如鄭伯壘，1993；Hofstede, 1980；Redding, 1990；Silin, 1976）。

基於上述四種理由，我們相信企業主持人（或企業家）是華人組織的靈魂，是企業營運的真正老闆。因此，在探討華人的組織行爲時，就不能不把焦點放在企業主持人身上，他才是組織行動的主要發起人與關鍵核心。從企業主持人的社會認知系統或經營理念切入，方能掌握華人組織生活的解謎之鑰<sup>(9)</sup>。什麼是華人企業主持人的重要認知或理念呢？儒家倫理轉化而成的信任格局深層結構，是其中犖犖大者。陳其南（1986）在比較中國、日本、美國的經營體制之後，就指稱華人的企業組織是「差序關係導向的純營利經營方式」企業，與日本的「身分關係與共同體理念的經營方式」、美國的「契約關係與市場規範的經營方式」企業是大不相同的。黃光國（1993a）則推崇「差序格局」是純粹的本土概念，具有一種內在可理解性（intrinsic intelligibility），能夠貼切說明華人社會行爲的內在邏輯。爲什麼他們會持著這種想法？原因何在？差序格局真的能貼切地說明華人的組織行爲嗎？

在回答上述問題以前，應該先瞭解差序格局的概念及其後來的轉變。

### 三、差序格局的概念及其轉變

差序格局是費孝通（1948）在對中國鄉村經濟做了十年的田野調查之後，從比較社會學的觀點提出來的概念，用以說明中國社會結構的基本原則。在這個基礎上，黃光國（1985）加以引用，而建構出人情與面子模式，試圖描述中國人的社會行爲法則。至於高承恕與陳介玄（1989）則在對台灣的中小企業做了多年的訪問調查之後，擴充差序格局的概念，而提出信任格局的想法。然而，不管是人情與面子，或是信任格局，基本上都是差序格局導向，指涉的也都是一種關係格局。雖然表面上，三者都在處理社會結構與社會行爲的問題，但却都是在對華人企業組織或小型工廠做過調查與觀察之後，提出的反省。底下將就格局的內涵與其研究背景，一一加以討論，期能掌握差序格局的意義及由過去至現在的轉變。

#### (一)差序格局

與西洋的團體格局相形之下，中國傳統的社會結構是一種具同心圓波紋性質的差序格局。波紋的中心是自己，與別人發生的社會關係，就像水的波紋一樣，一圈圈推出去，隨著波紋與中心的遠近，而形成種種親疏不同、貴賤不一的差序關係（費孝通，1948）。顯然地，在這樣的想法當中，有幾個重要的特色：第一、是自我主義的展現。個人是社會關係網絡的主要建構者，所有的網絡價值都是自我取向。所謂推己及人，其中心還是以己爲主的。因此，「爲政以德，譬如北辰，居是所而眾星拱之」是最好的譬喻。由於自我主義，所以必須講求「克己復禮，壹是皆以修身爲本」的道德，方能維繫人我關係的和諧。第

二、社會關係具有伸縮性。既然網絡是以己為中心的，基於個我與個我間的差異，網絡的大小與範圍亦隨之不同。有辦法、有能力的人所盪出的漣漪是很大的；而窮苦人家則很小。另外，當勢力改變時，圈子亦會隨之不同。因此，樹倒猢猻散，或一人得道，雞犬升天都是常見的現象。第三、以倫為取向的角色關係。在各種倫的約束之下，個人與個人之間的關係是有差等的，而不是一視同仁的。因此，因倫而來的義務與道德要求，會受限於親疏、遠近、上下等種種的角色關係而有所差異。例如，親屬之間要講求孝悌，朋友之間要講求忠信，至於不分差序的兼愛，則不在強調之內。除此之外，類似做生意的合理交易過程，似乎只在陌生人之間進行。因此，同一村落的鄉親鄰里常常步行數里去市集上進行交易活動，而非在自家門口。

就研究歷程來看，差序格局的概念是費孝通在對中國鄉村經濟做了多年的田野調查後所提出來的反省。根據他在《鄉土中國與鄉土重建》一書中的交代，這些概念的提出，是他努力的第二期。第一期是從民國二十四年至三十三年社區研究，其中又以在雲南大學的魁星閣計畫為主要，涵蓋了手工業、商業、農村經濟、礦工、勞工、女工、基層行政、權力結構等各方面的探討<sup>(20)</sup>。第二期的工作是社會結構的分析，偏於通論性質，在理論上做總結，並作為未來實地研究的依據。就這方面而言，主要是根據歷史材料與田野調查之資料，描繪某社區人民的社會結構，並與其他地區做比較。換言之，他是採用人類學民族誌的方法<sup>(21)</sup>，以中國的事實來說明鄉土社會的特性，並透過比較來凸顯差序格局的文化格式。

雖然費孝通的某些觀察與當前社會的一些現象並不相吻合，例如，他認為中國家的大小是依事業的大小而定；當事業大時，家的擴大路線是父系單系的，而不能包括媳婦與女婿。然而，台灣的家族企業情形並不如此，媳婦與女婿都包括在內，而且他們均占有極為重要

的職位（李宏麟，1990）。另外，他對雲南錢會的討論，認為錢會有避免同族親屬參加的傾向，此亦與台灣的現象不符，台灣錢會的成員都以至親好友為主。然而，瑕不掩瑜，費孝通對中國社會結構的論點是十分具有啟發性的。

## (二)權力遊戲

黃光國（1985）之人情與面子模式旨在說明中國社會兩個個人之間的社會交易行為，並利用人情、面子、關係、及報的概念來加以解釋。根據該模式：中國人權力遊戲的第一步是關係判斷，資源支配者首先會考慮對方與自己之間具有何種關係？關係的強度如何？以作為交往的基礎與原則。

關係判斷時，作者引用費孝通差序格局的概念，將資源支配者與請託者的關係依照情感與工具兩大關係向度區分為情感性、混合性、及工具性三大關係<sup>(2)</sup>。混合性關係中，工具性與情感性的比例各占一半。所謂情感性關係是指較長久而穩定的社會關係，像家人、密友、及同儕團體內的人際關係屬之。在此種關係之下，社會交易與資源分配的法則是「各盡所能，各取所需」的需求法則。至於其所引起的人際衝突，則稱之為親情困境。

混合性關係是指交往雙方彼此認識且具有一定程度的情感關係，但亦未親密如原級團體般，像親戚、鄰居、師生、同事、同學、同鄉等角色關係屬之。在此關係中，人際交往具有特殊且個人化的本質。由於預期以後會有持續交往，故會採用人情法則，給予對方特殊的幫助。然而，究竟混合性關係的真正意義為何？如何區分？人情法則又是什麼？作者的交代並不清楚（如楊中芳，1993；趙蕙鈴，1993）。

至於工具性關係是指透過此種關係來獲得或達成個人的物質目標，本質上是短暫而不穩定的，像銷售員與顧客、陌生人之間的關係

均屬之。由於工具性關係中情感成份甚微，因此，個人會採用公平法則與對方交往，並由此獲得最大的利益。

總而言之，根據權力遊戲模式，人際之間的關係可以區分為情感、混合及工具三種。情感性關係與混合性關係是不容易突破的，但工具性與混合性關係則可透過拉關係的角色套繫，而可由工具性關係轉變為混合性關係。如果上面的假設成立，則隱涵著陌生人的關係，是有可能演變為較親密的混合性關係，因此，兩者間會出現關係轉移的現象。然而，為什麼情感性與混合性關係是無法突破的？黃光國並未做進一步說明<sup>(23)</sup>。與費孝通差序格局的概念比較起來，本模式在關係判斷上，仍未脫離費氏的概念，只不過在關係上同時涵蓋了親屬、朋友、地緣、九同<sup>(24)</sup>、及陌生人的關係；另外，則提出了混合性與工具性關係可以轉換的想法。

就本模式提出的背景而言，黃光國（1987）宣稱是在做了組織氣候與家族企業組織型態等兩項實徵研究之後，發現家族企業呈現某種特殊的組織型態，包括規模不大、家族所有、結構簡單、威權領導，於是對其背後動力發生興趣，並注意家族企業中的人際關係基本型態。在考察與檢視此型態時，研究者基本上是利用文獻評論的方式，研讀西方社會交易理論，並揉合中國社會流傳的人情、關係、面子、及報答的概念，加以拼裝出來的。由於研究者對華人社會現象缺乏實地的觀察與研究，因此，與現實的人際關係互動是有一段距離的，無法從實質的關係內容來瞭解人情的作用（趙蕙鈴，1993）。至於什麼是人情法則，亦敘說不清（楊中芳，1993）。而且研究者利用個人主義文化下所發展的普同的社會交易論，來瞭解儒家傳統下的特則式人際行為本身就是一種矛盾（林端，1991）。雖然批評頗為嚴厲（如鄭志明，1991），但黃光國（1993b）仍堅持權力遊戲模式具有一定的啓發作用，足以指引華人的社會心理學研究。可惜事與願違，從模式提出至今已

有七年，但却未發現有任何實徵研究進行此模式之直接驗證，亦未有證據支持模式之主張<sup>(25)</sup>。

### (三)信任格局

高承恕及其學生在對台灣企業與社會進行一系列研究之後<sup>(26)</sup>，發現血緣、地緣的關係，並不足以解釋台灣企業內外部的複雜關係，於是提出信任格局的概念，用以描述業主與其合作夥伴或同事間的關係。

什麼是信任格局呢？底下是信任格局的意義：

所謂信任指的是一種「人際的信任」(personal trust)。這是一種針對特定個人的親近、熟悉所衍生的信任。這與典型西方基於契約所界定的權利與義務觀念是相當不同的，因為這種「人際的信任」是由「親」而「信」。換句話說，其信任的建立是特定的、主觀的，而不是基於客觀的判準。但所謂的「親」卻又並不狹窄地局限於「血親」或「姻親」。舉凡好朋友、好同事、好部屬，只要經過相當時間的親近與互動，都可能由「疏」而「親」，由「遠」而「近」(陳介玄、高承恕，1991，頁40)。

從以上的說明可以瞭解親近與熟悉是信任的原因。親近是透過血親與姻親的關係，而熟悉則透過同學、同事、朋友的關係；前者具有必然結合的特性，後者則具有選擇結合的特性(彭懷真，1989)。換言之，台灣民營企業內部的結合是一種廣義的三親五倫，以某種共同背景做基礎，衍生出來的人際信任，做為企業內部關係的張本。當個人能獲得企業主持人的信任時，較能夠得到賞識、位居要津，否則在企

業中的關係幾乎無法延續（高承恕、陳介玄，1989）。信任格局亦可用來說明組織間網絡的形成與維繫。例如，趙蕙鈴（1993）在觀察台灣中部成衣廠間的合作網絡時，發現人際間的信任是很重要的。一旦建立信任關係，即使公司經營不善，財務週轉不靈，交往的公司亦會共體時艱，延長收帳時間，而非苦苦逼債。

究竟信任格局是如何建立的？其形成標準何在？是以主觀標準為主，抑或客觀標準為主？高承恕及其學生之間並無一致性的看法。有人認為信任的建立是特定的、主觀的，而不是基於客觀的判準（例如陳介玄、高承恕，1991）；但有人認為信任的基礎，除了先天的關係、特定而主觀的標準之外，後天的表現與客觀的利益都相當重要（如彭懷真，1989；趙蕙鈴，1993）。究竟信任格局形成的基礎為何，仍有待釐清。但企業自有其生存之道，脫離不了企業經營的本質。因此，兼顧主觀與客觀基礎，是較合理的。

就研究歷程來看，由於研究者的主要目標是藉著企業研究來瞭解台灣社會的結構與特性，因此將研究焦點放在社會網絡的重心上，採用對象為本位（actor-oriented）的研究方式，以期瞭解被研究者的生活世界。既然如此，文獻評論變得較為次要，理論也不特別受到重視，較為重要的反而是主動進入被研究者的生活世界，瞭解或詮釋研究對象行動的背後原因（張維安、陳介玄，1994）。所謂進入被研究者的生活世界，指的是透過研究者與被研究者投契關係的建立，使被研究者接受研究者，並願意揭露其生活結構<sup>(7)</sup>。然後，再透過實際資料與研究概念的對話，重新形塑並導出本土色彩的新概念。

雖然信任格局是透過實地訪談之後，對差序格局概念的一種修正。但研究者對信任格局的界定並不清楚，而且至少有兩種不同的用法：第一、信任格局是差序格局的特例。信任格局是一種關係格局，其範圍雖較親屬關係為廣，除了親屬之外，亦含蓋了各種同事、同學

等廣義的三親五倫的關係。但就此定義而言，信任格局並無新意可言。第二、信任格局是擴大親屬關係或其他條件造成的結果。以企業內部的關係而言，當員工與老闆的關係親密，後天表現甚佳時，老闆的信任也較高。而信任格局的不同，亦將導致企業內資源分配與職位安排的差異。因此，信任格局的形成會因關係、表現而異，親與才都是造成信任不同的因素；親與才是因，信任是果。此一界定，則與鄭伯壠（1991）不謀而合<sup>(28)</sup>。

顯然地，上述兩種定義指涉的對象是不同的，一為關係結構，一為對待方式；一為因，一為果，不能混為一談。就前者而言，並未能突破費孝通差序格局的說法；就後者而言，則提出了企業與其他社會關係不能等同視之的洞見。但令人訝異的是，研究者却仍然企圖從企業外部人際關係的掌握，來推論社會運作的特質（張維安、陳介玄，1994）。

#### 四比較分析

有關差序格局、權力遊戲、及信任格局三者的比較，如表1所述。雖然表1也許不夠詳盡，但至少能夠反映每位研究者的立場與研究特色。基本上，我以為三者都是透過組織研究，企圖掌握與瞭解中國社會的結構特性及中國社會人際行為運作的法則。他們對社會的興趣，要遠大於對組織的興趣；企業研究只是一個切入點而已，是手段，而不是終極的關懷。職是之故，企業組織中所展現的特色，例如企業家的特性、企業的本質都不是最主要的關懷重點。

雖然三者都關懷中國社會的發展與本質，但由於個人訓練背景殊異，專注的研究議題也就有所差異。例如費孝通從人類學的背景出發，立基於比較社會學的基礎上，探討中國社會結構的原則。黃光國是從心理學的背景出發，立基於社會心理學的基礎上，探討中國人社會行

表1 差序格局及其演變概念之比較

主題	費孝通(1948)	黃光國(1987)	高承恕(1989)
主要概念	差序格局 親屬關係 自我主義	關係判斷 廣義關係 交易法則	信任格局 放大關係 人際網絡
代表性觀點	比較社會學	社會心理學	社會經濟學
關懷重點	社會結構原則	社會行為原理	社會日常生活結構法則
組織相關知識	魁閣計畫 民族誌研究 雲南手工業、商業	組織行為研究計畫 問卷調查研究 臺灣民營企業	組織間網絡計畫 田野訪問調查研究 臺灣民營企業
理論背景	社會結構論	社會交易論	無
訓練背景	人類學	心理學	社會學
研究歷程	田野研究 ↓ 比較研究 ↓ 結構內容 ↓ 鄉土重建	文獻整理 ↓ 概念對話 ↓ 模式建立 ↓ 研究綱領	文獻整理 ↓ 田野訪談 ↓ 對話整理 ↓ 本土意義
結構型態	靜態結構	半動態結構	靜態結構

為的原理。高承恕則從社會學的背景出發，立基於社會經濟學的基礎上，探討華人社會日常生活的結構法則。但儘管出發點不同、立場不一、基礎歧異、對象有別，三者幾乎都承認差序格局是中國社會的結構基礎，也都很流利地運用此一概念。

比較不同的是，費孝通對差序格局的界定範圍較廣、抽象層次較高。他認為每個人都是其社會影響所推出去的圈子的中心，被圈子的波紋所推及的，就發生聯繫。波紋是一圈圈的，每個人在某一時間某一地點所動用的圈子也不一定相同。親屬關係、地緣關係只是其中之

一而已，這表示還有其他種種聯繫是具差序格局特徵的。黃光國與高承恕雖然專注於關係的差序性，並結合與擴充了親屬關係與地緣關係的概念，將廣義的三親五倫及陌生人的關係都涵蓋在內，對差序格局的界定較為具體，但歸類亦較為簡單。例如黃光國將之區分為工具性、情感性與混合性三類關係，而不是一圈圈推出去的波紋；另外，強調的也只是關係格局而已，未及於其他。

其次，各波紋或差序關係之間是否具穿透性？是否彼此能互相轉移？費孝通、高承恕對此並未交待。而黃光國雖指明了工具性關係能轉變為混合性關係，混合性關係却無法轉變為情感性關係的現象，但却完全沒有說明理由。因此，可以據此判斷前面二人對差序格局的看法偏向靜態結構，而後者則偏向半動態結構。但三者皆不刻意強調差序格局的動態特性，却是不爭的事實。

第三、在研究方法上，除了黃光國採用所謂理念型的研究方式，對現象的介入不深之外，其餘兩者雖然資料蒐集的方式不盡相同，費孝通偏向傳統民族誌參與觀察的作法，高承恕則偏向深度面談。但基本上都走入田野，與被研究者建立良好的投契關係，進行資料之蒐集，再透過資料與理論之對話及不同研究者解讀資料後之對話，進行理論或概念之形塑循環歷程。因此，比較能夠貼近現實世界，掌握對當事人具有意義或較為彰顯 (salient) 的現象構念。

總之，上述三位研究者所進行的組織研究，雖然同中有異，異中有同，但可以肯定的是他們對組織行爲現象的掌握沒有太大的興趣，組織研究只是他們探討華人社會本質的一個切入點，企圖透過具體而微的企業組織，瞭解社會的構成與特性。因此，研究結果與研究典範自然與把組織研究當成目的是不一樣的<sup>(29)</sup>。其次，他們對差序格局概念的掌握，較為強調關係格局，其他種種不同的人際連帶標準則不在討論範圍之內。事實上，這種做法也與其研究定位在社會本質有關，

如果定位在企業組織的本質上，應該可以得到不同的判準<sup>(30)</sup>。最後，三者對差序格局偏向靜態結構的看法，而忽略了關係格局、信任格局都不是一成不變，而可透過人際間的交往與互動，而發生親疏移轉、信任異位種種動態現象。接下來，作者將站在這三個立場上，即關懷組織而非社會，多元的格局而非單元，動態的格局結構而非靜態，來討論差序格局與華人組織行爲的關係。

#### 四、企業經營者的員工歸類歷程

前面已經討論過在華人企業組織中，企業主持人居於十分關鍵的角色，企業主持人所持有的經營理念與文化基模自然對企業經營與組織行爲有極爲重要的影響。以差序格局爲基點，從企業主持人對員工知覺或認知的角度切入，可以凸顯此一影響，從而能掌握華人企業組織豐富、多樣、且極具特色的組織行爲。然而，什麼是企業主持人的員工知覺 (employee perception) 呢？如何對員工進行歸類？歸類歷程 (categorization) 如何？其內涵是什麼？都值得做詳細地探討。本節首先將討論社會歸類與員工知覺的概念，接著說明企業經營者的歸類標準及其與文化價值的關係。最後，提出歸類歷程的動態模式，並描述類別原型與角色意義。

##### (一) 社會歸類與員工知覺

究竟企業經營者是如何去歸類員工的？其歸類機制如何？近年來，對社會認知與領導的研究，可以提供一些解答問題的線索。首先，有兩篇重要的理論性論文，能夠幫助我們澄清老闆對部屬的知覺<sup>(31)</sup>。第一篇論文的影響力很大，後來甚至導致了領導研究途徑的改變。此篇論文主張：雖然個人的特質也許無法預測個體在各種情境下的行

爲，但却是知覺者 (perceiver) 的重要建構，能夠幫助知覺者對社會情境有扼要而簡明的瞭解 (Mischel, 1973)。換言之，個人的特質雖然不見得總是行爲的起因，但它却是簡明的標籤，能提供有用的線索，使知覺者瞭解與預測被知覺對象的行爲。因此，從知覺者的角度出發，可以更清楚掌握領導的現象。

第二篇論文是在對被推舉領導者 (emergent leader) 做了多年的研究之後，所提出的雷同見解。研究者認爲知覺者的建構是解釋領導者知覺的重要因素，凡是某人具備了追隨者心目中的領導特質時，就比較有可能被推舉爲領導者 (Hollander & Julian, 1969)。因此，想要獲選爲團體領導者，最重要的是在追隨者心目中留下一個符合領導者要件的印象，而非真正具備這些條件。

除此之外，內隱的人格理論 (implicit personality theory) 也強調了知覺者對領導 (或追隨者) 現象的解釋。許多研究已經證實：部屬 (或領導者) 對領導 (或追隨) 行爲與特質具有廣泛地共有信念 (shared belief)，這種信念會影響部屬 (或領導者) 對領導者 (或部屬) 的評定 (Rush, Thomas, & Lord, 1977; Weiss & Adler, 1981)。引伸而言，雖然領導者 (或追隨者) 的行爲、特質、及事件都可能是區分領導者 (或追隨者) 的重要特徵，但這些特徵必須能被部屬 (或領導者) 覺知且運用，方能奏效。領導者 (或部屬) 的特徵不是一種自絕於部屬 (或領導者) 的客觀性存在，而是部屬 (或領導者) 心目中的主觀想法。這種知覺者的歷程正是我們要特別強調的：研究者對領導或追隨的探討，不應該只是直接去掌握、測量領導者或追隨者的特質、行爲、及技能等個體實際上所具備的特性，而應從知覺者的建構出發，去瞭解知覺者心目中對領導者或追隨者所具有的知識體系。

最近社會知覺理論的發展，更有助於釐清什麼是知覺者的建構。

根據Brewer (1988) 的想法，社會知覺有兩大型態，一類是以刺激或個人為基礎 (person-based)，一類則以類別為基礎 (category-based)。前者通常假設人的記憶容量是無限的，是一種訊息處理的理性模式。主張人可依照被知覺對象的種種特徵與行為，而組合成完整的印象。在認知負荷小的狀況下，這種知覺較有可能發生。後者則假設人的記憶容量是有限的，訊息處理遵循的是有限理性的原則，相當受知覺者預存目的與預設目標的限制。亦即，知覺者個人的認知原型決定了知覺結構的類別及其關聯性，並指引了訊息處理的方向。此種知覺在認知負荷大的狀況下，特別常見。一般而言，大多數的訊息處理是以類別為基礎的，而非以人為基礎的。

顯然地，企業主持人對員工的歸類，常牽涉到一個人與多數人的互動，其人際認知的負荷量自然是十分龐大的，因此，其知覺建構應該是以類別為基礎的，而非鉅細靡遺地去查看各式各樣的部屬特性。透過認知類別的發展，企業主持人可以將員工加以歸類，給予標示，而能降低外在世界的複雜度。同時，亦可提供共有的名稱體系，而能在符號或象徵的層次上，進行訊息的溝通 (Cantor & Mischel, 1979)。這種想法，在對員工的績效考核、行為歸因、及角色取得上的研究，都已得到證實 (Lord & Maher, 1990)。既然如此，必須進一步探討的是：華人企業主持人對員工的認知類別是如何發展而來的？其所根據的是何種屬性？其與文化價值又有何種關係？

## (二)文化價值、企業本質與員工歸類

企業主持人究竟是選擇何種標準來進行員工的歸類？歸類所依據的認知結構如何？從社會認知的觀點來看，文化價值的形塑以及當時情境的限制是兩個重要來源 (Lord & Maher, 1991)。前面已經討論過，差序格局是華人社會的重要文化遺產，對華人企業主持人的員工

歸類結構與歷程自然有不可輕忽的影響力。掌握差序格局的本質，應可洞察貼近事實的歸類標準。另外，華人企業主持人所處的情境是企業組織，企業本質亦會展現在員工歸類標準上。更具體來說，任何企業組織的存在，都有其所欲達成的目標與任務；缺乏目標，組織就沒有存在的必要；無法完成任務，組織就會慘遭淘汰，而無法生存。因此，對執行企業活動，以達成目標的組織成員而言，要求高昂的工作績效及毫不保留的組織承諾乃勢所必然。根據此兩大來源，我認爲華人企業主持人對員工的歸類本質應是差序格局的，內容則至少涉及了關係、忠誠、及才能三個基本面向。關係所指的是員工與企業主持人之間是否具有血緣或擬似血緣的倫理關係；忠誠指的是員工對企業主持人的赤誠效忠與無條件的服從；才能則指員工完成組織或企業主持人所指示之目標的勝任能力與動機。這三種格局正是華人企業主持人進行員工歸類的三種基本元素。

過去對華人企業的研究，總是指出關係格局是唯一的歸類標準（如陳其南，1986；黃光國，1988），這是忽略企業現實的簡單且一廂情願的想法。陳其南（1986）在說明重親主義（或關係格局）在企業經營所扮演的角色時，曾舉邱永漢任用其堂弟的例子，強調親戚不行仍然予以任用的偏私主義想法。這個個案的大意是：邱永漢因爲拗不過妹妹的強烈推薦，終於用了一位堂弟當總經理，結果却發生虧空的情事，邱永漢只好予以開革。顯然地，對這個個案，陳其南只看到任用親人、用人唯親的情形，却忽略了即使是親人，如果是表現不佳、不能效忠老闆，仍然會被開除的事實，而只能見其一，而未見其二。因此，光是關係格局是不足以解釋華人企業內上下關係的本質。

以家族企業而言，在經營者心目中，家有家的運作原則，企業還是有企業的運作原則，這兩者是有清楚分際的。也許企業運作的某些原則是家的放大，但絕不同於家。我過去曾在一家有2000位員工的

鞋廠擔任顧問<sup>(32)</sup>，與企業主持人的接觸不但頻繁，而且長達五年之久，對企業主持人的想法頗為瞭解。這位主持人就常強調用人的原則是「親戚挑魚也要兩斤力」，這是很有意思的話，亦即雖是親人，但沒有能力也是不行的。我也親眼目睹老闆的親弟弟由於擔任廠長職位時，連續虧損二年，金額達新臺幣五千萬，而被企業主持人勒令退職的<sup>(33)</sup>。所以像邱永漢的例子，在華人的企業組織內應是俯拾即是、履見不鮮的。

可惜太多人誇大了關係運作原則在企業中獨一無二、唯我獨尊的影響力，而忽略了企業的運作仍有其獨特的原則：企業（尤其是家族企業）在規模小時，也許是家庭的放大，是家產的一部份，隨時可以為了家的利益而被犧牲掉。然而，當企業規模大時，關係運作原則的作用就不是唯一，而得考慮重才主義與重忠主義兩項企業運作的原則。趙耀東在經營台灣中國鋼鐵公司時，就提出對員工的要求是才、德、能、拚四個字（郭泰，1987），意思是有才華、有操守、有能力、有衝勁，才、能、拚都是重才主義，而德則為重忠主義。總之，我並無意否認重親、重關係主義對員工歸類仍有相當大的影響力，但並非唯一，而且也得一併考慮才能與忠誠的作用，如此才能勾勒出較貼近事實的華人企業內部人際與群體互動的面貌<sup>(34)</sup>。然而，什麼是關係、忠誠與才能呢？必須先做進一步的界定與釐清。

## 1. 關係格局

所謂關係是指一個或一個以上的個人或團體與一個或一個以上的個人或團體間相互作用，相互影響的狀態（喬健，1982）。依照華人社會所具有的差序格局傳統而言，關係是有親疏遠近之分的。對企業主持人來說，組織成員與其關係的親疏遠近將因人而異：具有血緣或姻親關係而彼此生活在一起的組織成員，關係自然較為密切<sup>(35)</sup>。另外，因為經營企業所需，雖然有些成員不具血緣關係，但却因為具備九同

的條件或被企業主持人賞識，而滋長出類似自然家族內的親屬關係，這種具擬似血緣關係的組織成員，當然與企業主持人亦有較為密切的關係。顯然地，自然家族內的親屬關係較偏向非選擇性，不是企業主持人能透過自由意志選擇的；但經濟家族內的擬似血緣關係則是經由企業主持人選擇而形成。至於不具此兩類關係的組織成員，在企業主持人心目中，關係就較為疏遠。

從功能而言，關係特徵不僅在非正式性的社會身分辨認中是十分重要的（何友暉、陳淑娟、趙志裕，1991）。透過關係特徵的判斷，個人方能將交往的對方在社會網絡中定位，並表現合宜的交往行爲；而且即使在結構嚴密的華人組織當中，雖然每個成員都具有正式而明顯的身份，但關係特徵對人際交往仍具有舉足輕重的地位。表面上，組織內的人際交往似乎是遵循正式身份與工作角色而來，然而，實際上，與企業主持人隱而不宣、甚或幽闇未明的關係才是更重要的主導因素。任何組織成員都不能天真地以為合法的職權及組織內正式的身份，可以取代非正式的關係特徵。因此，潛藏於華人企業主持人腦海中的關係格局是歸類員工的重要判準之一。過去的研究者均已證實此項論點（如高承恕、陳介玄，1989；Walder，1983）。

## 2. 忠誠格局

華人企業主持人進行員工歸類的第二項重要判準，是員工對企業主持人的忠誠度。由於企業主持人是企業經營的核心，也是權威的象徵，為了避免力量分散，降低經營績效；或是為了規範上下的秩序，避免組織內部紊亂，要求企業成員對老闆毫不保留的赤誠效忠乃勢所必然。然而，員工對企業主持人的忠誠是有個別差異的，企業主持人對員工的知覺亦有所不同，而形成企業主持人腦海中的忠誠格局。

究竟忠誠格局指涉的忠誠內容為何？組織員工效忠的對象是以組

織為主，抑是企業主持人個人為重？是值得討論的議題。實際上，這個問題亦彰顯了過去有關公忠或私忠的爭論。從過去對中國政治組織的討論來看，封建體制下的忠誠倫理內涵，是與皇帝體制下不同的，前者反應的是對國家社稷的忠，是基於社稷意識所建立的正式上下關係而來的公忠；而後者則是對皇帝個人的忠心不貳，純粹建立在君臣之間之個人私有的主僕關係，是私忠（劉紀曜，1982）<sup>(36)</sup>。體察華人組織的現況，我們有理由相信企業主持人与員工之間，較為傾向私忠的一面。第一、企業組織往往被視為企業主持人的私有財產，企業的成敗與企業主持人的命運息息相關，企業主持人的目標幾乎等同於組織的目標。因此，即使部屬強調「公家之利，知無不為」或「不以私害公」，仍然是業主意識，是以業主之利為中心的。於是，部屬的無私正是要成就業主之私。第二、企業主持人是個活生生的人，組織只是冷冰冰的象徵。企業主持人與組織成員之間的媒介是兩者直接的個人關係，而非以超越兩者之上的組織為媒介，因此，以人際連帶為主的非正式組織要比正式的組織結構來得重要（彭懷真，1989）。第三、人治重於法制，企業主持人在組織中具有十分崇高的地位，即使某些行為與組織法令抵觸，仍然是以具大家長身份的企業主持人為準，而非法令至上。法因人行是華人企業對法令的典型觀點。

由於華人組織內的忠誠格局反映的是一種私忠的本質，是上下之間個人性恩義的結合，上尊而下卑，因此，組織成員對企業主持人毫不保留的奉獻，忠貞不貳，實乃企業主持人所要求於組織成員者。雖然忠誠的真正內涵，可能隨著業主之不同而有不同的詮釋，然而，組織成員具有接納企業主持人之目標與價值的強烈信念，且能為企業主持人付出額外的努力，實為基本要求。根據上述判準，組織成員的忠誠格局是因人而異的。

### 3. 才能格局

任何一家企業組織均有其存在的使命與目標，如果無法達成目標，完成使命，企業體就可能無法繼續存活。因此，企業目標的達成，乃是組織成員所必須全力以赴的。而企業目標的達成則有賴於全體組織成員展現卓越的工作績效。雖然組織成員的工作績效可能受限於情境因素的影響，但長期而言，組織成員個人的工作行為與工作績效具有一定程度的一致性 (Fleishman, 1967)，而能夠予以掌握。

從過去的研究來看，大多數工業心理學家均已同意工作能力與動機是影響工作績效的兩個重要因素 (如Reitz, 1977; Vroom, 1964)。工作能力包括努力、性向、技能、知識與工作經驗；動機則是運用能力於工作上的努力程度。這兩個因素的交互作用決定了工作績效的高低。在工作動機高的狀況下，工作能力對工作績效的影響最大；而在工作動機低的狀況下，能力高低對工作績效的影響降到最低 (Reitz, 1977)。因此，所謂才能格局指的就是組織成員之間工作能力與工作動機的差異。由於能力與動機是很難做觀察的，企業主持人必須從工作績效、工作品質、工作效率等具體的工作行為中推論，或從主觀的績效考核指標中獲取<sup>(37)</sup>。透過企業主持人與組織成員間的長期互動，對組織成員的才能自可依賢、愚、不肖而逐漸形成不同的歸類。

依照上述分類標準，包括關係親疏、忠誠高低及才能大小，企業主持人可以將企業組織的成員歸類為八種原型 (prototype)<sup>(38)</sup>，分別稱之為經營核心 (親/忠/才)、事業輔佐 (親/忠/庸)、恃才傲物 (親/逆/才)、不肖子弟 (親/逆/庸)、事業夥伴 (疏/忠/才)、耳目眼線 (疏/忠/庸)、防範對象 (疏/逆/才) 及邊際人員 (疏/逆/庸) (如圖1所示)。企業主持人與八種原型員工間的互動法則，即構成華人企業組織行為運作的基礎。這八種類型的人在組織裡面分別扮演不同的角色。類型A是整個組織的靈魂人，位高權重，是主要的決

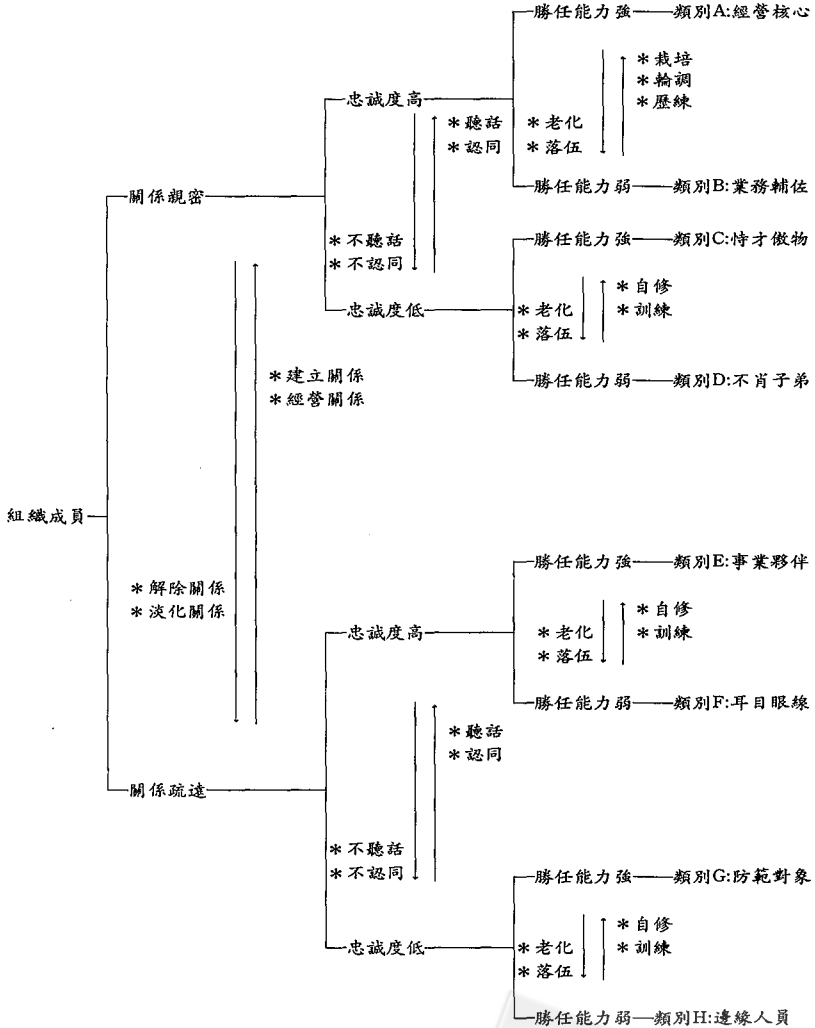


圖1 組織成員的歸類歷程與類別原型

策核心。類型B雖然勝任能力差，但因與老闆的關係密切，是老闆費心照顧的對象，也是吃閒飯、做輕鬆機密工作的員工，例如擔任做內帳、稽核、送紅包等輕鬆而不願曝光的職務。

類型C雖與企業主持人關係密切，才能亦高，但並不聽話，因此與企業主持人時有衝突，偶而會遭到冰凍或坐冷板凳，但有時亦能解凍而有所發揮。此類型員工應是引發企業主持人趨避衝突的主要人物。類型D可稱之為不肖子弟，理由是除了關係密切之外，其餘兩項標準的忠誠與才能均不佳，企業主持人如果讓此類型員工任職於企業內的重要職位上，將付出慘痛的代價。因此，只能給予閒差，加以照顧；或乾脆提供資金或必要之資源，請其離職他就。

類型E是組織內的重臣，是主要的經營人才。雖然與老闆不具親密的關係，但因為辦事能力強，又能效忠老闆，故會被老闆倚重為左右手，並擔負起重大的責任，成為組織內的重臣。然而類型E的角色却是與類型A和類型B不同，由於欠缺血緣或擬似血緣關係，類型E者通常較無法打入組織的核心，成為公司最主要的經營者。

類型F是組織內的監控人物，是企業主持人的耳目與細胞；由於對企業主持人的完全忠貞不貳，而能取信於企業主持人；但因為辦事之勝任能力不夠好，以致只能扮演類似皂吏的角色。當然，對企業主持人而言，此種人的存在亦有其價值，例如，可以幫助監控類型G，使類型G不敢結黨營私；或幫助企業主持人蒐集各類部屬之生活起居與工作方面的訊息，使老闆能夠成為組織內訊息之核心，而不致受其他人蒙蔽。

類型G是老闆最放心不下的人物，雖然能力與辦事績效甚佳，但因關係疏遠，且又不願意效忠老闆，因此，老闆必須事事防他，以免整個業務被帶走，或重要的機密外洩。當然，如果老闆有辦法收伏或有恩於他，促使其感恩圖報，則將成為得力助手。一般而言，類型G會進

入公司上班，都可能是爲了學習相關業務，作爲未來創業的打算。另外一種會被歸入類型G的員工可能是因爲效忠的對象不是企業主持人，而是組織，因而不能見容於老闆。這種公忠與私忠的衝突，在企業組織亦頗爲常見。

類型H是組織內的邊際人員，把組織只當做是一個暫時停留的場所。事實上，也由於其勝任能力不佳、與老闆關係疏遠、又不能表現對老闆的忠誠，因此，只是組織內的臨時雇用人員，級職也不高，一旦組織必須裁員時，這些人都會首當其衝。

### (三)員工歸類的動態性

企業主持人對員工的歸類，一旦形成穩定的類別，雖然不容易改變，但也絕非一成不變。而是隨著員工行爲表現的轉變，產生類別異位的現象。換言之，這是動態性的歷程，而不是靜態的狀態，過去的研究者往往忽略此一重要的現象。對企業主持人而言，類別的轉變並非是漸近連續的，而是不連續跳躍的。當員工的某種行爲事件總是不符合類別中的屬性，而且累積到一定程度時，就會產生類別跳躍的狀況；否則，將仍然被企業主持人歸於原來的類別。這樣的想法，相當符合認知鉅變理論 (catastrophe theory) 的觀點。該理論主張對已經形成的印象會有認知惰性 (cognitive inertia) 的情形產生，即使不斷有不一致的訊息進來，也會抗拒改變最早形成的印象。只有在不一致的情形一再發生，才可能產生類別轉變的現象 (Stewart & Peregoy, 1983) <sup>(39)</sup>。

因此，對企業主持人與員工的互動而言，當員工的某些行爲事件或特徵一再不符合所歸類別的要求時，則企業主持人會將之重新歸類。顯然地，這種情形可以比擬爲研究者觀察球體在密閉容器中運動的情形。組織成員類似運動中的球體，立體的密閉容器是由關係、忠

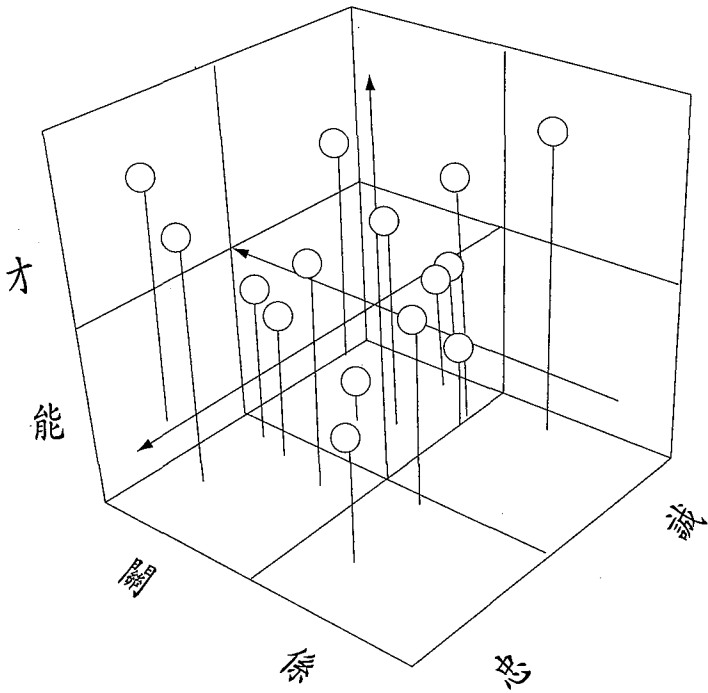


圖2 員工歸類的動態模擬圖

誠、及才能三個向度組成的，企業主持人可以比擬為研究者（如圖2所示）。首先，研究者（企業主持人）會將球體（組織成員）歸在某個類別裡（即八種類別原型），並形成穩定的結構。然而，當球體（組織成員）持續運動（行為事件或特徵持續不同），且一直與該類別不一致時，則會發生類別轉變的現象。然而，什麼是導致類別轉變的事件與特徵呢？究竟何種事件會促使企業主持人重新歸類其員工呢？這個問題是相當值得討論的。底下將從親疏異位、忠逆異位、才庸異位的動態歷程及其可能的影響因素來加以討論。

### 1. 親疏異位

企業主持人在與員工相處一段時間之後，自然會與員工形成穩定的關係結構，而將員工歸類為關係親密或疏遠。然而，這種結構是一種動態性的概念（喬健，1982；林宗鴻，1993），可能會因為新關係的建立或關係的經營，而由疏遠轉變為親密；也會因為關係的解除或淡化，而由親密轉變為疏遠。一般而言，新關係的建立包括結婚、認領、結拜等，這些事件都足以使關係由疏而親——結婚形成夫婦或姻親關係，認領形成父子或其他類似關係，結拜則形成兄弟或手足關係，這些關係都屬於近親關係，關係的增進或感情的增加，自是不言而喻。另外，關係的經營如果時間夠久、強度夠大，亦可改變企業主持人与部屬的關係狀況。事實上，關係的經營與培養在華人社會不但常見，而且十分普遍（喬健，1982）。認（認親）、拉（拉關係）、攀（攀交情）、鑽（鑽營）、做（做人情）、聯（聯絡感情）、送（送禮物）都是常用的手法，而且各有其不同的作用。當然，上述關係的建立與經營之發動者，有可能是企業主持人，亦有可能是員工。如果是企業主持人，則類別轉移的速度應該較快；如果是員工則可能要花費較長的時間。畢竟提拔與攀緣的難度是不同的。

至於關係的由親而疏，則可能依循相反的方向進行。關係的解除包括夫婦或近親的離婚、脫離父子關係等；關係的淡化，包括降低來往、不做人情、不買帳、六親不認。總之，對企業主持人而言，沒有所謂的「永遠的朋友或敵人」，只要經歷過某些互動事件，上下之間的親疏關係，即會產生跳躍式的轉移，而有親疏異位的現象。

## 2. 忠逆異位

企業主持人心目中部屬的忠誠程度，亦會隨著部屬的行爲表現而產生變化。在華人組織中，企業主持人往往會強調部屬之間的上下關係與人倫規範。面對企業主持人，部屬的行爲表現必須能夠符合角色內容的要求，順應「下位者」的規範，內心考慮到企業主持人的需要（Hamilton, 1984）。所謂「所求乎子以事父，所求乎臣以事君，所求乎弟以事兄」，都是類似原則的展現。因此，一位「聽話」、「認同」企業主持人的部屬，將可贏得企業主持人的歡心，反之亦然。

什麼是「聽話」？聽話是要遵照企業主持人的指示，隨令俯仰，隨呼而應。鄭伯壩（1993）在觀察一位台灣中型企業主持人與其兩位經理的互動之後，有詳細而具體的描述。在與不聽話的部屬比較起來，聽話部屬較強調上下之間的人際和諧、公開附和企業主持人的意見、承認上下間的權力差距、能夠上體君心、做好印象整飾、維護企業主持人的面子、善於察言觀色、及不主動要求資源的分配。因此，聽話的部屬能夠給企業主持人留下良好的忠誠印象。至於認同是指毫無懷疑地服膺企業主持人的經營理念，廉潔操守，迎合上意，甚至表現「諂在己、譽在上」的奉承輸誠行爲。亦即，如果員工能夠恪守部屬之道，稟聽企業主持人之命，認同企業主持人的理念，則部屬在企業主持人心中的忠誠度將可提高（周逸衡，1984）。

相反地，如果部屬不聽話、不認同，則其忠誠度將會下降。在企

業主持人心目中，部屬偏好個人表現、愛出風頭、公開反對企業主持人的意見、要求地位平等、考慮小我、說話直來直往、不留情面使人難堪、人際遲鈍、及向上斤斤計較爭取資源，都是不聽話的表現（鄭伯壘，1993）。至於挑戰企業主持人的權威、批評上級的經營理念、循利忘義、功高震主，都將使企業主持人認為部屬的認同低，而降低了其心目中的忠誠度。因此，彭懷真（1989）在觀察台灣企業主持人與專業經理人的互動行為之後，強調「專業經理人經常得自我認定，不要向企業業主的大家長權威挑戰，因為如此才能把彼此的關係納入上下服從的系統中，避免紊亂狀態。企業業主會視企圖心強的下屬為『不長眼的傢伙』，總會透過暗示或明示，要對方小心一點。」總之，體察部屬是否聽話或認同，將改變企業主持人心目中的部屬忠誠度，而導致忠逆異位。

### 3. 才庸異位

企業主持人對部屬才能的評價也不是一成不變，而是隨著部屬過去的實際表現而有所改變。部屬能夠透過個人的自修與訓練，培養專業經驗；或是透過後天的努力，強化辦事能力，而能通過重重考驗，真正展現出績效，進而扭轉企業主持人原先形成的才能印象。由於企業主持人對部屬才能的評估，是基於部屬個人的實際工作表現或個人的領導表現而來，凡是能提高部屬表現的種種做法，例如勤勞敬業、接受訓練安排、不逃避磨練及自我進修等，均可強化企業主持人心目中的才能印象，而形成你辦事我放心的工作信任（林行宜，1993）。

當然，由於企業環境變化極大，技術創新與組織變革無時無刻不在進行著，過去的尖端技術，可能在短短幾年內就成為落伍（Drucker, 1989）；以前所學習到的組織知識、管理知識，也會因環境的巨變，而產生質變。過去成功的做法，並不能保證以後的成功<sup>(40)</sup>。因此，墨

守成規的組織成員將成爲落伍。此外，由於學習的遲滯，而無法迎頭趕上知識與技術之創新；或因年老力衰，拼勁大不如前，心有餘而力不足，都將降低成員的工作表現。於是，成員在企業主持人心目中的才能印象將由高而低<sup>(4)</sup>。有關類別轉移的動態歷程及其可能的影響因素，詳如圖1所示。

## 五、企業主持人與各種原型員工的互動

### (一)企業主持人價值觀、員工歸類及信任格局

既然企業主持人會將組織成員歸類爲不同的類別原型，隨之而來且值得探討的問題爲：企業主持人與各種類別原型成員間的互動爲何？其所形成的信任格局與自己人意識一樣嗎？在討論這個問題之前，必須先釐清企業主持人的價值觀與員工歸類及信任格局可能的關係。已經有不少研究證實企業主持人的價值觀會影響組織設計或組織內部的行爲（例如Eisenhardt & Schoonhoven, 1990；Hambrick & Brandon, 1988；Minzberg, 1989）。因此，華人企業主持人對三項歸類標準的偏好或優先順序的強調，會因爲加權值的的不同而導致對八類原型員工的信任程度或自己人意識的差異。對親>忠>才的企業主持人而言，其對八類員工的信任程度，由大而小可能分別爲A, B, C, D, E, F, G, H<sup>(4)</sup>；對親>才>忠的企業主持人而言，則爲A, C, B, D, E, G, F, H；對忠>親>才的企業主持人而言，爲A, B, E, F, C, D, G, H；對忠>才>親的企業主持人而言，則爲A, E, B, F, C, G, D, H；對才>親>忠的企業主持人而言，爲A, C, E, G, B, D, F, H；對才>忠>親的企業主持人，則爲A, E, C, G, B, F, D, H（如表2所示）。換言之，企業主持人對原型員工的信

任格局或自己人意識，是因其價值觀或對三種歸類標準的偏好，而有所不同的。同時整體而言，各種企業主持人對類別A最為信任且自己人意識最高，而對類別H的信任度最低且外人意識最高。這種信任格局與自己人意識的高低，進而將對內部的組織行為產生極為深遠的影響。

表2 企業主持人價值觀、員工歸類與自己人意識及信任格局的可能關係

信任格局	重親主義		重忠主義		重才主義		自己人意識
	重忠	重才	重親	重才	重親	重忠	
高	A	A	A	A	A	A	自己人
↑	B	C	B	E	C	E	↓
	C	B	E	B	E	C	
	D	D	F	F	G	G	
	E	E	C	C	B	B	
	F	G	D	G	D	F	
	G	F	G	D	F	D	
低	H	H	H	H	H	H	外人

A：經營核心，B：事業輔佐，C：恃才傲物，D：不肖子弟  
E：事業夥伴，F：耳目眼線，G：防範對象，H：邊際人員

## (二)自己人意識與組織行為

在社會心理學的研究當中，內團體偏差 (in-group bias) 已被證實是一個相當穩定的現象，而且具有跨文化的普遍性 (李美枝, 1993；

Allen & Wilder, 1975; Wilder, 1986)。內團體偏差是指個人將自己與他人歸類為不同類別之後，所做的一種後續反應——對自己人團體做較佳的評價或反應，而對他人團體則做較負面的評價或反應。根據這樣的原則，既然企業主持人把部屬歸類為各種類別的員工，其對各類員工的信任格局與自己人意識亦有所差異，則內團體偏差將不可避免。由於企業主持人傾向將具自己人特性之類別的員工歸類為內團體，而將具外人特性類別的員工歸類為外團體，而有團體間差別反應或差別待遇的現象，而且會從內部的組織行為中反映出來。在組織心理學的研究中，這方面的探討還不多見，但我們仍然可以從情感依附、領導作風、組織結構、工作設計、雇用關係、資源分配及工作態度等組織行為課題來加以推斷與討論。

第一，就情感的依附來說，企業主持人與外人部屬間的關係，純粹是因為工作或契約而來的，談不上有親密的情感。部屬只是從契約所規定的工作義務中獲得必要的報酬，而企業主持人也只是依照契約的規定給部屬應得的酬賞，雙方只有契約上權利與義務的關係，而無法產生投契、親密、及互相信賴的感情，雙方欠缺應有吸引力 (Tsui & O'Reilly, 1989)，因此，企業主持人也就認為沒有照顧部屬生活的義務。然而，企業主持人與自己人的關係就不是如此。除了雙方具有親密的感情之外，雙方能互相信賴，互具吸引力，且企業主持人亦感到有義務去予以照顧。此外，企業主持人對自己人的管理哲學較傾向 Y 理論，認為部屬的想法與自己的一致，部屬會無條件接受工作的指派、自我約束、並努力工作，同時，也願意負擔責任，自動自發地做事。然而，他對外人的管理哲學則較傾向於 X 理論，認為部屬天生就不喜歡工作與擔負責任，能夠逃避工作就盡量逃避，因此，必須加以指引，課以處罰與威逼。

由於信任程度不同，企業主持人對同樣行為的解釋，會因自己人

與外人的差異而有所不同。例如，對自己人擅作主張、自作決策時，企業主持人會認為這是負責任、有擔當的表現；但對外人而言，則會認為員工越權、不尊重企業主持人（鄭伯壘，1988）。相對的，對於企業主持人所作的決定，員工也會有不同的解釋。例如，把員工調職，自己人會認為是企業主持人給予磨練的機會，以後將有更大的發展；但外人則會認為是老闆與他過意不去，讓他坐冷板凳。由於解釋不同，類似的管理行為將導致不同的結果。對自己人而言，容易產生良性循環；對外人而言，則產生惡性循環（Graen & Scandura，1987）。

第二，就領導作風而言，企業主持人對自己人與外人也會表現出不同的管理方式，這可從上下關係、決策的參與、授權、雙向溝通、及對待部屬的態度等方面來說明。一般來說，自己人的員工與企業主持人之間具有較為契合的上下關係，雙方能夠洞察對方的想法；而且自己人參與決策的可能性較高，次數也較多。這種決策的參與可以透過正式與非正式兩種管道行之。在正式開會時，當企業主持人徵詢員工的意見時，外人通常會表示沒意見，但自己人比較敢於表達意見。另外，企業主持人亦會私下徵詢自己人對決策的意見，而使自己人的部屬可以發揮對老闆決策的上行影響力。Silin（1976）在論及此種私人與老闆的交互作用時，做了以下的結論：

高互動者 (high interactor) 通常可以掌握老闆的一言一行及想法。他們能夠判斷什麼時候老闆心情較好，做進一步請求時不會遭到拒絕；提供不同訊息時，老闆會有所回饋，而能夠瞭解老闆的真正意圖及公司的政策。

事實上，這裡所謂的高互動者通常指的是自己人的員工，外人的員工則顯少有互動的機會。自己人除了在正式場所之外，在各種聚會

或非正式場合，亦能與企業主持人做更多的接觸（林行宜，1993），並提出建言。同時，企業主持人亦較喜歡與自己人接觸，因此，雙向溝通將較為頻繁。另外，企業主持人對自己人的授權幅度較大，範圍較廣，理由是這些人能夠在「你辦事、我放心」的前提下，獲得老闆的權力下授，同時亦較可能圓滿達成目標。至於外人，則授權的幅度可能有限，或談不上授權。

此外，企業主持人對待自己人的方式較為寬大、體諒、及人際取向；而對待外人的方式則較為嚴格、苛求、及工作取向。換言之，對自己人傾向於表現仁慈專權的行為（benevolent autocratic behavior），對外人則傾向於表現完全專權的行為（complete autocratic behavior）。因此，在指定工作時，自己人有時可以討價還價，獲得較有興趣及希望獲得的工作任務；外人除了接受工作任務之外，比較沒有討論的餘地。以企業主持人對待部屬的態度來看，對自己人較為友善，比較能夠接近，同時也較常表現噓寒問暖的行為，而讓部屬有即之也溫的感受。但對外人的態度則較為疏遠、冷淡，而有一種望之儼然的感覺。除此之外，當部屬違規時，對外人是依照公事公辦的原則，依法處置；但對自己人則可從寬處理，甚至大事化小，小事化無（鄭伯壘，1993）。

第三，從組織結構來看，一個組織就像圓錐般的金字塔一樣，底層的人數多，而塔尖的人數少。此金字塔的特性可以從三個標準來描述：一是垂直分化（vertical differentiation），二是水平分化（horizontal differentiation），三是核心分化（central differentiation）。垂直分化代表了組織內的層級結構，上級為經營者，中層為管理者，基層為執行者，透過正式權威的指揮線，支配了整個組織的運作。水平分化則依作業功能，將整個組織的工作分化為不同的部門與職掌，包括生產、財務、人事、行銷、研發、業務、工程等。至於核心分化

則依員工個人在組織內所扮演角色的重要性或距離決策核心的程度來劃分。根據研究，資深員工較居於核心地位，而新進人員則居於較外圍的地位（Van Maanen & Schein, 1979）。依照企業主持人對自己人與外人的信任程度有異的狀況來分析，可以推斷自己人較居於上位的經營階層或中級的管理階層，而外人則居於下層的作業或執行階層。另外，就水平分化而言，自己人較居於與公司命脈息息相關的工作功能上，例如，貿易公司的業務部門；或組織機密性質工作，例如稅務、會計；或監控性質的工作，如人事、稽核（鄭伯壘，1993）<sup>(4)</sup>。至於外人則從事對組織較不具關鍵影響力的工作。同時，自己人是居於組織內的核心角色，而外人則從事外圍的工作，且隨時可能被替換掉。

第四，以工作設計而言，為了便於對外人做嚴密的控制，除了運用自己人的人力資源來達到嚴密控制外人的目標之外，亦得透過工作設計來評估外人的工作表現。因此，外人所從事工作的結構較為清楚，較容易區分工作目標是否達成，表現績效是否在某水準之上，有較多的客觀績效指標來進行績效評估。同時，外人之角色的彈性較少，而必須依照標準工作規範或工作說明書執行工作。反之，對自己人的績效控制則較為寬鬆，角色彈性大，而且工作結構較為模糊。

第五，就雇用關係而言，老闆與自己人或外人的雇用關係也是不一樣的。企業主持人對自己人通常會採用終身雇用或長期雇用的方式，並為部屬設計事業生涯發展與計畫（career development and planning），盡量提供教育訓練的機會，希望部屬能與企業共存共榮（林坤池，1987）。但對外人則採用短期策略或暫時雇用，在經濟景氣時大量雇用；在不景氣時，則加以裁撤或藉故資遣。不僅如此，在陞遷上，自己人的陞遷不但速度快，而且幅度大。且由於是極力栽培的對象，故其陞遷管道是刻意安排的，因而有比外人更多的歷練機會。

至於外人的陞遷機會是微乎其微的，即使有，也是企業主持人無奈而勉強的選擇。

第六，以資源的分配而言，自己人獲得獎勵的機會較多，得到獎賞的數額亦較大 (Bond & Hwang, 1986)。例如，調薪的幅度較大，年終獎金較多。反之，外人獲得獎賞的機會較少，幅度也較小。表面上，公司的薪資制度似乎是依照個人績效原則的，即個人表現好則獎勵多，但實際上並非如此一成不變。對自己人而言，較依循社會責任與均等原則，亦即給予較多而均等的照顧。對外人則依照公平的績效主義原則，表現好，獎勵多；反之則較少。除此之外，自己人比外人有更多的機會去使用資源，或能夠爭取到較多的生產或服務資源，例如，預算、人員、或其他各種設備，並與績效產生良性循環 (Pfeffer, 1981)。

總之，企業主持人與自己人、外人的互動模式，顯然有極大的差異，也因此，部屬的工作態度亦將有所不同。探討這種差異的現有研究雖然不多，但仍然可以從當前對「信賴領導者」(trust in leader) 的研究中得到一些啟發。例如，當領導者相信部屬，部屬亦信任領導者時，部屬越願意努力工作，以符合領導者的期望 (如Graen & Scandura, 1987 ; Katz & Kahn, 1978)。另外，最近對華人組織內報恩行爲的研究，亦可發現上司與部屬之間，可能存有施恩與回報的關係，而對部屬的工作表現具有正面的效果 (劉兆明, 1994)。因此，對自己人的部屬而言，基於被信賴的理由，而能滋長出感恩懷德的情感是十分合理的。部屬於是不但更願意努力工作，貢獻一己之力，而且角色服從性、工作滿足感及對組織承諾均較高。此外，亦較願意主動從事對組織有益的份外或角色外的工作，其流動率也相對較低。相反地，對外人的部屬而言，其與企業主持人或組織之間，除了工作關係之外，缺乏其他的感情套繫 (binding)，因而可以推斷其工作滿足感、角色服

表3 自己人意識與組織行為變項間的可能關係

組織行為變項	自己人 ←————→ 外人
1. 情感依附	
管理哲學	Y ←————→ X
親密感	高 ←————→ 低
義務感	高 ←————→ 低
吸引力	強 ←————→ 弱
信任感	高 ←————→ 低
2. 領導作風	
上下關係	契合 ←————→ 不契合
決策參與	多 ←————→ 少
雙向溝通	多 ←————→ 少
授權幅度	大 ←————→ 小
對待態度	慈愛 ←————→ 嚴厲
3. 組織結構	
層級	高 ←————→ 低
核心	核心 ←————→ 外圍
功能	重要 ←————→ 不重要
4. 工作設計	
工作結構	模糊 ←————→ 清晰
角色彈性	大 ←————→ 小
績效控制	寬鬆 ←————→ 嚴密
5. 雇用關係	
雇用狀況	終身雇用 ←————→ 短期雇用
陞遷速度	快 ←————→ 慢
陞遷幅度	大 ←————→ 小
訓練機會	多 ←————→ 少
生涯規劃	有 ←————→ 無
6. 資源分配	
獎勵標準	非績效取向 ←————→ 績效取向
獎勵水準	高 ←————→ 低
其他資源	多 ←————→ 少
7. 工作態度	
工作滿足感	高 ←————→ 低
角色服從性	高 ←————→ 低
組織承諾	高 ←————→ 低
組織公民行為	高 ←————→ 低
流動率	低 ←————→ 高

從性、組織承諾及組織公民行爲 (organizational citizenship behavior) 等工作態度都較低，且有較高的流動率 (黃富三, 1977)。有關自己人意識與組織行爲變項間的可能關係，如表3所示。

## 六、總結

長期以來，對華人社會經濟發展原因的探討，都集中在宏觀的組織外部結構因素上，包括儒家倫理、政府角色及市場機制，而忽略了企業主持人所扮演的關鍵角色。作者認為，不管宏觀的調節如何有效，都必須透過企業主持人表現在企業經營上，提升生產力，提高產值，方能對整個國家或地區的經濟成長具有正面作用，進而促進經濟之快速成長。本文首先提出這樣的論點，並強調消費者導向式的垂直生產合作體系與互通有無的嚴密組織間網絡，實為港台等華人社會過去三、四十年來經濟表現優異的主因。其中位於網絡節點的企業主持人所展現的創業家精神 (entrepreneurship)，則為主要的成長動力來源。

在這個基礎上，作者認為掌握企業主持人的認知結構，將是瞭解華人企業組織行爲本質的終南捷徑。理由是華人企業主持人通常兼具家長、企業所有人及主要經營者三種角色；他不但是企業的訊息中心、資源分配者，而且須負企業之成敗責任，因此，對企業經營擁有舉足輕重的影響力 (如Redding, Norman, & Schlander, 1994 ; Silin, 1976)。可惜這樣重要的關鍵角色，以往却鮮有人加以注意，而且進行認真而有系統的探討。為了彌補此項缺憾，作者認為可以從社會認知角度切入，掌握企業主持人對員工歸類的差等本質，並根據關係親疏、忠誠高低及才能大小等三項歸類標準，將員工歸類為八種類別原型，進而再探討企業主持人與類別原型間的互動，及與自己人

意識或信任程度的關係，將可掌握華人企業主持人不能一視同仁對待員工的關鍵，從而能夠進一步瞭解華人企業內部複雜、多樣而具有特色的組織行爲。

過去許多學者在進行華人企業的泛文化比較研究時，總認爲唯親主義是華人企業的重要特徵（如陳其南,1986；Redding, Norman, & Schlander, 1994），這是忽略現實的簡單看法。事實上，員工的忠誠與才能仍然是十分重要的判準，而不能做刻意的忽略（Kao, 1990）。此外，員工歸類的動態性亦少有人強調。大多數人都持著靜態的觀點，以爲企業主持人對員工的歸類或其差序格局是一成不變，並不因彼此間的互動而與時推移。這種論點將無法解釋親疏、忠逆、才庸異位的平常現象，亦無法說明類別原型間互相移轉的企業現實。因此，詳細描述與探討員工歸類的動態歷程，掌握可能的關鍵因素，對華人企業內部的員工類別移轉可獲得更進一步的瞭解。

由於本文的論點是根據作者過去十幾年來以顧問的角色進入公司，長期與企業主持人相處，深入瞭解企業主持人的經營理念，觀察與參與其經營活動，所獲得的一些啓發<sup>(4)</sup>。顧問或臨床研究途徑的優缺點自然會表現在研究當中。一般而言，臨床研究者通常是接受組織當局的邀請，提供專業知識，解決組織所面臨但又不知如何下手的問題（Schein, 1969），以改善組織當時的困境。因此，研究者比較容易進入組織的核心，而且與管理當局產生密切的關係。也因爲如此，研究者有更多的機會去接觸企業主持人，洞察其可能的想法；企業主持人也較能褪去防衛的保護帶，而做更坦誠的自我揭露。另外，組織成員通常會視顧問人員爲問題解決者，而將不合理的現象或事件反應給顧問人員知悉，希望代爲解決，這些均有助於顧問人員蒐集組織內不理性（irrational）或不合理事件的資料，而能豐富組織研究的領域。然而，也正因爲是以問題解決爲目標，許多與問題似乎無關的現象將

遭到漠視，而不能從更全面、更廣泛的角度來對組織做更有系統的探討。另外，顧問由於扮演問題解決者的角色，難免會介入研究情境裡，而無法保持情境的自然，於是可能影響了社會現實的本來面貌及具重大意義的環境脈絡（鄭伯壘，1993；Schein，1987）。總之，由於研究途徑的局限，本論文所揭示的組織成員歸類歷程、類別原型、上下互動間的種種可能關係，仍然必須做進一步的實徵性研究，包括各種量化、質化方法，以檢驗其有效性。

雖然本論文所提出的主張尙未經過進一步的驗證，然而還是具有理論與應用上的價值與意涵。首先，本文強調了外在結構與企業主持人個人之間的互動，實是主導經濟行為的主因。在探討經濟活動與組織行為時，不僅須看到外在結構，而且還要看到個人。這樣的論點，其實也是費孝通（1994）在經歷大半生的華人社會學與人類學研究之後所提出的呼籲。他強調：「社會和個人是相互配合的永遠不能分離的實體」。只有透過對企業主持人做更進一步的探討，而非只著眼於儒家倫理、政府角色及市場機制等上層結構，方可落實此一呼籲，並提供更貼近事實的知識。本論文承認上層結構仍有其影響力，但須透過企業主持人的胃納、吸收及判斷。企業主持人對員工的歸類歷程與結果，實為組織行為重要的關鍵。本文仔細界定各種概念的含意，足可提供進一步驗證的基礎。

第二，本論文主張企業主持人對組織文化的形塑頗具影響力。例如，重親主義文化下的業主之自己人意識就與重才主義文化下的情形不同。這種想法已經又比將華人企業文化化約為重親主義的主張更進了一步，而能解釋在組織層次上各種華人組織所彰顯的文化意義或經營活動現實，並擴展了組織文化研究的視野。目前，組織文化的研究正方興未艾（如Schein，1985，1990），本論文的論點可與之接頭或對軌，並對華人企業的組織文化與組織行為間的關係，有進一步的洞識。

第三，組織行為的研究，向來被批評為瑣瑣碎碎、欠缺整合，而且對組織實際經營的貢獻不大。例如霍桑研究（Roethlisberger, Dickson & Wright, 1939）、組織人研究（Whyte, 1965），雖然都是改變歷史的經典研究，但却只注意及小團體與組織成員個人的行為，以致只能說明整個工作場所中極為細微或微不足道的部份。甚至許多組織行為的研究者，從來沒有見識過組織，完全欠缺實際的組織經驗；他們所依靠的只是問卷或二手、間接的資料，發展出來的則是不食人間煙火、經過消毒的理論（Lawler, 1985；Steffy & Grimes, 1992）。理論與實務脫節，雞同鴨講也是當然之理。為了扭轉此一缺陷，一位兼顧理論與實務的研究者應該更強調觀察的資料，經營者的報告，以及合乎現實的領悟（sense-making insight）（Lawler, 1985）。本論文所主張的臨床研究途徑，採深入組織內部的做法，多少已達成上面幾項的要求，並藉此萃取出重要而且實用性的整合架構，對華人組織行為的世界，應有較全面且貼近事實的瞭解。

最後，在企業傳承（transition）方面，許多人往往不瞭解在華人組織裡面，接棒鬥爭為何如此慘烈？從本文的論點當中，可以發現企業主持人實為權力的核心、經營的主角。組織內部所有的人際關係，實是依附在企業主持人身上搭建起來的。一旦企業主持人逝世或退位，舊有的人際關係或權力分配必將崩解，並以新的企業主持人為中心來加以重建。誰能扶正，登上企業主持人的寶座，誰就具有舉足輕重的主導力量，進行員工差等的歸類歷程，重新分配權力。因此，企業傳承時的兄弟鬩牆、皇子爭位、外戚干政、結黨營私等看似不合理的現象，或老臣與新主間的矛盾心結，內外（自己人與外人）之爭等問題（許士軍，1993），從本論文的論述當中，亦可得到相當合理的解答。

總之，本文的基本論點是：要解開華人社會的經濟成長或經濟行

爲之謎，不能單從外在的社會結構著手，而必須兼及企業家所扮演的極爲關鍵角色。不管在組織內、外部，企業主持人均具有舉足輕重的地位，牽一髮而動全身。可惜過去的理論却從未認真處理此一現象。由此一基礎出發，本文認爲企業主持人對組織成員的差序格局與社會歸類歷程，即形構了不同的組織成員類別原型，並導出極爲殊異的自己人意識與信任格局，從而影響了華人企業內部的組織行爲。依循此一思考面向，本文期盼對華人的組織研究有更開闊的視野與更豐碩的成果。

## 註 釋

(1)下表說明了美國對外投資之各地區的投資報酬比率，亞洲新興工業國（及亞洲四小龍）爲最高，幾達各地之兩倍。

地區	投資額		總收入		投資報酬率(%)	
	1990	1991	1990	1991	1990	1991
拉丁美洲	71,593	77,342	9,378	9,977	14.0	13.4
亞洲新興工業國	22,102	24,496	5,506	5,820	26.6	25.0
歐洲	211,194	224,554	29,538	24,129	15.1	11.1
日本	20,997	22,918	1,639	2,363	8.2	10.8
加拿大	67,033	68,510	4,665	3,075	7.1	4.5
紐、澳、南非	18,932	19,451	2,113	1,204	12.2	6.3

單位：百萬美元；來源：Szterenfeld (1994)

- (2)對此一類型的研究，楊中芳有十分中肯的批評。詳見楊中芳（1989，1993）。
- (3)事實上，許多對華人組織的研究概念都是舶來品，例如台灣經驗、網絡式組織，都是透過外國人的肯定，再吸引大量的研究。如果欠

缺外人帶領，許多值得做進一步探討的不得了的制度或做法，我們會以為是文化糟粕，不值一顧。因此，外國人在欽羨台灣的經濟表現之餘，有一個相當傳神的比喻：外國人看台灣像一個國色天香的美女，但台灣却因為美女臉上的一顆痣而大感不自在。國人對自己管理的特色缺乏自信與漠視，由此可知。

- (4)近年來探討儒家倫理與經濟發展或現代化的研討會，有中國式管理研討會（始於1984年）、中國文化與現代化研討會（始於1983年），均已舉辦多次。
- (5)組織文化的研究是當前組織研究的熱門課題。促發此一潮流的原因是：第一、傳統的科層式組織模式無法剖析理性特質較弱的組織，如醫院與教育機構。第二、與西方企業作風完全不同的日本公司在國際市場上取得競爭優勢，文化顯然是個重要的因素。為了增進對組織現象的瞭解，提高組織效能，乃導致了組織文化研究的熱潮。根據Alvesson與Berg（1992）的統計，自1988至1990就有1174篇論文與報導。著名的組織研究期刊，如*Administrative Science Quarterly*（1983）、*Organizational Dynamics*（1983）、*Journal of Management*（1985）、*Journal of Management Studies*（1986）、*Organization Studies*（1986）、及*International Studies of Management and Organization*（1987），都曾出過專刊。
- (6)實際上，領導PM理論的概念是與美國俄亥俄州立大學的領導行為雙元論的概念是一致的，P類似主動結構（initiating structure），M類似體恤（consideration）。差異較大之處是PM理論將領導類型分為PM、Pm、pM及pm四個類型，並兼採實驗法、現場調查法等方式進行研究。
- (7)張德勝論文中所列的數據都是以大學生為研究對象，作者認為大學生成就動機的高低與經濟發展並沒有直接的關聯。如果要具體回答

華人社會成就動機高低與經濟成長關係的問題，研究對象應鎖定在企業經營者或創業家身上，這些人才是與經營績效有直接關係的。另外，依照作者的經驗，教育程度越高，自行創業的機會越小，其成就動機也可能較低。因此，以大學生為對象的研究，獲得成就動機不比其他地區為高的結果，並不值得大驚小怪。

- (8)本研究指的儒家化價值觀是五種文化特性，包括家族主義、謙讓守分、上下有序（原命名為面子關係）、團結和諧及克難刻苦。
- (9)彭懷真認為過去對家族企業的分析與批評有幾個根本問題：1.把家族關係與企業問題做簡化的因果關連；2.基於學者的理論興趣而做判斷；3.以想像中的西方經驗衡量台灣企業；4.把家族企業詮釋為籠統的概念。
- (10)除了三大理論之外，其他還有依賴理論（如陳玉璽，1992；Gold，1986）、搭便車理論（如谷浦孝雄，1991）。
- (11)Schumpeter（熊彼得）是哈佛大學的經濟學教授。他認為企業家（尤指創業家）是經濟發展的主角。透過下述各種創新活動，使得經濟得以成長：1. 創造新產品或改善產品品質；2. 開發新的生產方式；3. 開發新市場；4. 攫取新供應來源；5. 創新工業組織。
- (12)以人命關天的工業意外千人率來看，台灣從1979至1987年都是日本的五至十倍，亦為香港的三至七倍，可見政府對此事無法提出有效對策（如莊仲仁、鄭伯璦，1991）。政府的力量不強，亦可由前任經濟部長趙耀東的「維持產銷秩序」的呼籲中看出。企業的一窩蜂搶進，生產、行銷都不是政府所能約束的。此種政府的無力，在與日本對比時，更是明顯。
- (13)在經濟學中，租金是指一種生產要素（土地、資本、勞動）的總收益與其供應價格（為獲得該生產要素的服務，而必須支付的最低金額）之間的差額。解嚴前，台灣政府的事業幾乎掌控了所有金融、

交通、通訊、能源等事業，詳見陳師孟、林忠正、朱敬一、張清溪、施俊吉、劉錦添（1991）。

- (14)拚、闖、鑽、學是謝國雄（1992）對台灣小企業老闆創業過程的生動描述。拚指的是打拚、努力工作；闖是使出渾身解數來爭取業務；鑽是堅持到底做研究；學是要活到老，學到老，學習新的技術、商情及知識。
- (15)網絡式組織是介於市場與階層組織的一種組織設計方式。它沒有市場式組織間條文明確的合約，亦沒有階層式組織的權威。組織間的交易所依靠的是一連串的互動行為與規範。在策略上，強調組織間長期累積的信賴感；在行動上，則重視網絡中所有成員的參與，以互惠、互愛、互相支持來達成資源的分配。有關網絡組織的討論，可見Powell（1990）及Nohria & Eccles（1992）。
- (16)經營權與所有權是否一定要分開，才能提高企業的營運績效。這個問題已經引發了許多嚴肅的討論。有一些華人學者承襲Weber（1958）的論點，認為一定要將經營權與所有權分開，方可提高企業組織的營運效率。但經濟學家Schumpeter（1934）却持相反看法。他認為當經營權與所有權分開，經營權落在專業經理人身上時，由於經理人是被聘用的，不見得對企業的存續有休戚與共的感情，最後將會導致企業之衰微。以華人企業之表現，我較贊同Schumpeter的看法。另外，家族經營者與專業經理人間角色之優劣，例如企業目標與個人目標之結合，創業精神與專業精神之展現，有退路與無退路的作用等，值得做深入而詳細地探討。
- (17)經理負責制或廠長負責制是中國大陸企業體制改革的重要手段，意思是把經理或廠長的地位提高，使其全面負責廠務；而黨書記與黨委退居協助的第二線。其餘的改革還包括股份制、承包經營責任制、租賃制等方式。有關各種改革的方式及其影響可見郭文雄（1988）。

- (18)華人企業家的賞罰彈性可從台灣企業經營之神王永慶的做法中獲得啓發。我一個學生的父親小學畢業，任職於台灣塑膠公司。依照規定，升任課長後就到頂了。但他年資久、表現又好，爲了他，王永慶將法令凍結一年，俟他升任高級專員後，再將法令解凍。
- (19)持此種看法的人，不只是作者而已。香港大學的Redding (1990) 在其 *The spirit of Chinese capitalism* 一書中亦強調存在於關鍵性人物腦中的理念與價值。
- (20)費孝通的社區研究計畫如下：
- 民國二十四年——花藍豬社會組織（廣西）
  - 二十五年——中國農民的生活：家鄉的村子（江蘇）
  - 二十八年——祿村農田（雲南）
  - 二十九年——魁閣計畫（雲南）：易村手工業；五村土地與商業；弭村小農經濟；昆廠勞工；箇舊礦工；化城鎮的基層行政；芒市邊民的擺；內地女工；呈貢基層權力結構。
- (21)費孝通受業於人類學功能論大師馬凌諾斯基(Malinowski) 門下，受老師影響多大並不清楚，但他經過嚴格的人類學民族誌 (ethnography) 研究訓練是可以肯定的。因此，他所謂的以人類學者的身分來研究文明人的社區，所採用的應是民族誌的研究方法。
- (22)黃光國 (1993b) 認爲這兩個向度是人際關係中的兩種普遍性成份。又舉領導行爲中的體恤與主動結構爲例，他以爲體恤是情感性成份，主動結構是工具性成份。殊不知領導行爲都是以達成目標爲主要任務的，不管是體恤與主動結構都含有工具性的色彩。做這種區分與類比，頗爲牽強。另外，究竟情感與工具是否爲人際關係中的普遍成份，亦值得討論。
- (23)情感性關係與混合性關係真的是不容易突破嗎？我個人並不認爲如

此。事實上，只要透過不同的做法與行為，各種關係都是可以轉移的。針對此，本文後面會再加以討論。

- (24)所謂九同是指同學、同事、同鄉、同宗、同年、同行、同姓、同好、同袍（陳明璋，1984）。
- (25)事實上，直接驗證權力遊戲模式的實徵研究尚未發現。即使是黃光國本身，亦忙著為其模式加以包裝，如分析儒家、法家思想以構成保護帶，討論模式所立基的典範等，而對模式內在關係的澄清與理論的驗證缺乏著力。因此，也許包裝得很漂亮，但理論品質如何，不得而知。
- (26)高承恕及其學生的研究軌跡大致是：1987年8月以前，以文獻閱讀的方式探討國泰十信案件；1988年以後至現在，則以深度訪談法探討台灣企業之社會制度基礎，包括協力網絡、貨幣網絡、貿易網絡、政商關係等企業外部之關係。但企業內部關係則較少著力。底下是有關的論文：劉維新（1988）、高承恕（1988）、張家銘（1989）、彭懷真（1989）、顏建發（1990）、陳介玄（1990）、陳介玄（1991）、陳介英（1992）。
- (27)張維安與陳介玄（1994）稱此研究法為「關係研究法」。如果沒有建立良好的投契關係，則深度訪談的資料可能無法完全相信。然而，如何建立關係？訪談資料與其他資料如何進行對話？隱藏的陷阱如何發現？研究者並未做進一步交代。
- (28)鄭伯壘（1991）認為台灣民營企業主持人對員工的歸類有三種重要標準，除了關係（親）、才能（才）之外，還有忠誠（忠）。此三種標準的重要性，需視企業主持人的偏愛而定。通常滿足此三標準的員工，企業主持人會將之識為自己人，而給予較大的信任；反之，則視為外人，而較不信任。
- (29)根據Gioia與Pitre（1990）對組織研究典範的分類，組織理論依照主

觀／客觀、傳統／批判兩大向度，可以分爲詮釋典範、激進的人本典範、功能典範及激進的結構典範。其中詮釋典範的研究目的，是要透過對組織事件的描述、解釋及洞察，以揭示社會運作的規則與因此而形成的社會結構，費孝通與高承恕的研究偏向此類。而功能典範的目的在找出社會現象的規律與關係，並藉此獲得普遍性的法則，黃光國的研究偏向此類。但因為其焦點放在普遍的社會行爲，而非組織行爲，不但分析層次不同，行爲對象亦有所差異。因此，黃光國宣稱：「人情與面子的理論模式確實具有普遍性的特質，是可以放諸四海而皆準的一種形式架構」，應持保留的態度。事實上，多數組織研究的生產者及消費者都在管理學界，原本的目的是用來幫助管理者改進組織的效率、效能或生產力，所以對多數組織研究者而言，典範轉變的最終目的，仍然是放在更有效地控制或管理整個組織的目標上。例如，以往的人群學派及員工取向的領導等，雖然都強調管理者要注意及關懷員工，而非對員工任意榨取及剝削。但不論是棒子或胡蘿蔔，重點仍放在加強對員工的控制上，只是的手段軟硬及員工的接納程度有異。又如目前的企業文化，非常強調員工間共識的建立。但是此種共識建立的目的，只是因為研究顯示經由企業文化而來的共識，要比以往的規章制度控制更有效果。而且所要建立的共識內容，是出自管理者心目中的理想規範價值或是企管專家建議的成功典範，而不是員工自行訂定的。所以探究根源，組織行爲研究仍未能脫離功能典範的本質。充其量只是在研究方法上有所更迭，並未真正達到典範上的改變。另外，雖然採用功能主義以外的其他典範研究組織，對於組織知識的豐富有相當程度的貢獻，但是組織研究難脫為管理服務的本質，且管理本身就是功能取向的。所以即使鼓勵採用功能主義以外的其他典範來研究組織，最終仍難跳脫管理應用的目標。誠如Lewin (1951) 所強調的：沒

有一個比實用更好的理論，工業與組織心理學家是不應該放棄此一立場的。

(30)持此一主張的研究者不只是作者而已。高承恕及其學生在進行多年的企業研究之後曾指出：家族企業不只是家族而已，而且必須是企業，企業的種種運作條件、實況都需正視。

(31)雖然這兩篇論文都是有關領導知覺的，即從部屬的角度出發，來知覺領導者的領導——部屬是知覺者，領導者是被知覺對象。而本文旨在探討員工知覺——領導者或老闆是知覺者，而部屬或員工則是被知覺對象。領導知覺與員工知覺其內容也許有所不同，但本質與歷程是十分接近的。

(32)唸研究所後，我自認為既然是從事應用科學的研究，應該不能離群索居，距離現實太遠，於是走出象牙塔，於1979年就透過小學同學的幫忙，開始到他們家的工廠實習，並提供必要之諮詢。表面上是實習，實際上是扮演著顧問的角色，頭銜是董事長（他是我同學的叔叔）特別助理，專門幫忙老闆處理企業內的人事問題，並促進企業之轉型，從傳統的家族企業蛻變為規模較大、較有制度的現代化企業。我除了負責中級主管的選拔、面談之外，亦建立相關的人事制度，包括測驗、甄選、陞遷、考核、薪酬、教育訓練及職務分析。另外，有時也得處理一些突發事件，例如，流動率居高不下、工作品質無法提升、現場員工罷工、員工士氣低落、以及地區同業間的薪資調查、離職面談等。我大約一至兩星期去工廠一天，通常是在週末，每天從早上九點忙到晚上六點，有時還得參加公司高級主管的飯局。可能由於同學的關係，而且我選拔的人也表現很好，老闆並未將我當外人看，感覺似乎比較像對待侄兒一樣。每天的工作幾乎是面談有關人員、指導人事部門建立制度、參加公司的助理會報、中級以上主管會議。另外，由於我具有心理學背景，老闆偶爾

也會向我傾訴當董事長的苦衷，例如，天下最笨的人莫如自己出錢請自己當長工；經營企業的人都犯了大頭病，非越做越大不可。與老闆接觸久了，就逐漸瞭解他的想法，以及老闆刻意壓抑而不當眾表現出來的個人意見。例如，鄉下人比較苦幹實幹、重男輕女、老闆擁有無上的權威、分家產不可能公平等。這些體驗著實讓我留下了不可磨滅的深刻印象，而且對企業主持人腦海中的員工眾生相，也有比面談更深入且精確的瞭解。

(33)這個個案的經過是，老闆的母親向老闆提及：弟弟沒有工作，做哥哥的有義務照顧手足同胞；既然工廠開得那麼大，至少也得給一個不能太低的職務幹幹。老闆雖然知道弟弟不是塊材料，但母命不可違，只好答應。但是組織目標與利潤仍然是必須考慮的，否則將危及企業的生存。因此，在弟弟虧空不少後，給予辭退。當然，辭退前也是先面稟母親，坦陳弟弟不適合在公司當差，但可以給另一筆錢讓其自行創業。這種孝親與重才的衝突，我稱之為孝親情結。因此，華人老闆通常不可能光考慮親情，而讓親情來拖垮企業的。

(34)彭懷真（1989）對台灣企業進行實地瞭解之後，對許多學者完全忽略企業運作的基本原則，而只重視關係格局，曾提出中肯的批評。他認為多數研究者都是在研究室中想像企業經營的狀況；學者眼中的理性，在企業主持人看來，却是非理性的。這種躲在學術象牙塔裡面，埋首苦讀，而不問人間疾苦的局外人，不但無法洞悉企業內部局內人的想法，而且會得到極為偏頗的結論。

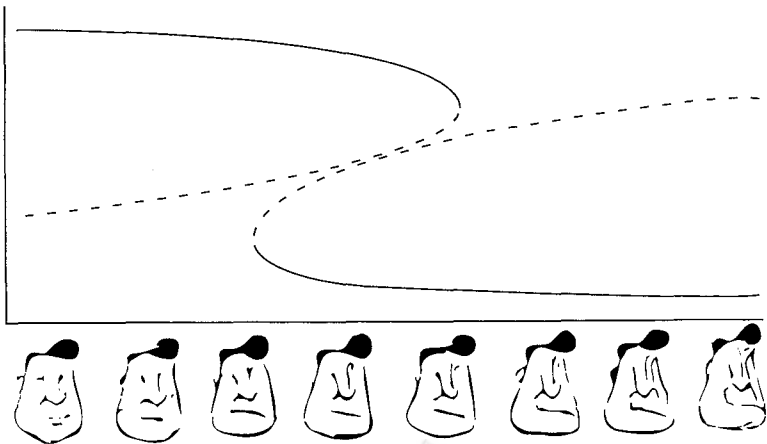
(35)就這一點而言，作者對關係格局的界定是與喬健（1982）不同的。喬健對關係的界定較為狹隘，認為近親關係並不包括在內，但作者認為關係格局應從血親一直擴大到陌生人。

(36)關於忠的倫理內涵及概念在中國歷史上的演變，劉紀曜（1982）有十分細膩的分析與詮釋。

(37)在華人企業組織的研究中已經證實：專業訓練與工作經驗都要透過實際的績效來展現，而不是紙上談兵。即使對具有密切關係的組織成員而言，亦得視經營企業的績效或成就來評定其管理才幹。詳見彭懷真（1989）。至於中國歷代對才能高低的分類可見雷禎孝（1986）。

(38)在這裡爲了說明方便起見，各類標準的區分只採二分的方式，因而有八種原型。對某些認知結構特別複雜的企業主持人而言，可能有更多的類別原型。換言之，類別原型的多寡，應該與企業主持人的認知複雜度（cognitive complexity）有關。

(39)根據過去對圖形辨認的研究發現，一旦受試者形成某一圖形知覺，則必須有夠強的不一致訊息，方可改變當初形成的知覺，其曲線如下所述：



另外，究竟類別跳躍的真正歷程爲何？仍然需要做進一步的研究。有一個可能是：當不一致的狀況不大或次數並不頻繁時，知覺者只在其類別內的控制歷程中處理。然而，當不一致的次數十分頻繁，

且強度極大時，類別內的控制歷程將無法處理，於是，較恰當的類別會被選擇進來做為判斷的依據。

(40)已有不少研究證實，由於科技的進步，專業人員常有趕不上時代的現象。以大學專業課程內容的變動而言，三十年前的核心課程，在三十年後已經完全消失或降到甚低的程度。詳見Zelikoff (1969)。

(41)影響親疏異位、忠逆異位及才庸異位的因素，應該不限於本文所鋪陳的部份。本文只舉作者個人認為較為重要者，而不一一窮盡列舉。究竟有多少可能的影響因素，則仍有待進一步的研究與探討。另外，在許多組織裡面，亦有許多駙馬爺效應的現象。當某一員工表現良好，或對企業主具有不貳之心時，企業主持人會主動與之建立關係或拉攏之，例如，透過女兒下嫁等各種手法，以形成更穩定之親戚關係。因此，親、才、忠之間可能亦有互動關係存在。

(42)表2中我採取的信任程度計算方式為：最強調者的加權值為4，次強調者的加權值為2，第三強調者的加權值為1；親／忠／才各得1分，疏／逆／庸各得0分。因此，各類型員工的被信任度總分的區間在0與7之間。

(43)根據鄭伯壩 (1993) 的分析，究竟何種類別的人擔任何種工作角色，是遵循下述原則：第一、機密原則：工作性質的機密性愈高，愈可能由自己人擔任。因此，像作帳、用人、考績可能都用自己人，而不用外人。第二、重要原則：工作對組織的重要性愈高，愈可能由自己人擔任。例如，如果業務或與客戶接觸是很重要的，則接洽業務的工作，傾向由自己人擔任。第三、監控原則：屬於監控整個組織運作的工作，傾向於由自己人負責。這通常包括內部稽核、成本會計等工作。第四、層級原則：層級越高的職位，越是由自己人擔任；層級越低的職位則反之。

(44)截至目前為止，我曾經以顧問的角色，參與了九家民營企業的經營，

包括製造、貿易、休閒、銷售等諸般行業，規模有大有小，員工少則十幾人，多則接近萬人。與企業主持人的相處時間少則一年左右，多則十年以上。由於長期與企業主持人相處，而有較多的機會觀察企業主持人的行爲，並洞識其內心可能的想法。

## 參考文獻

- 丁虹(1987)：《企業文化與組織承諾之關係研究》。政治大學企業管理研究所，博士論文。
- 包遵信(1988)：〈儒家倫理與亞洲四龍—儒家復興說駁議〉。《中國論壇》(台灣)，26卷，1期，75-76。
- 李宏麟(1990)：〈乘龍快婿當經理，老爺子高枕無憂〉。《商業週刊》(台灣)，110期，33-34。
- 李美枝(1993)：〈從有關公平判斷的研究結果看中國人之人之關係的界限〉。《本土心理學研究》(台灣)，1期，267-300。
- 何友暉、陳淑娟、趙志裕(1991)：〈關係取向：為中國社會心理方法論求答案〉。見楊國樞、黃光國(主編)：《中國人的心理與行爲(一九八九)》。台北：桂冠圖書公司。
- 余安邦(1980)：〈企業組織中員工離職行爲之研究〉。台灣大學心理學研究所，碩士論文。
- 余安邦(1990)：《成就動機的建構效度研究》。台灣大學心理學研究所，博士論文。
- 余英時(1987)：《中國近世倫理與商人精神》。台北：聯經出版公司。
- 林行宜(1993)：《企業高階主管之親信關係暨親信角色之研究》。台灣大學商學研究所，碩士論文。
- 林宗鴻(1993)：《組織中領導者內團體之形成》。輔仁大學應用心理學研究所，碩士論文。
- 林坤池(1987)：〈培育第二代的類型分析〉。《現代管理月刊》(台灣)，126期，34-36。
- 林端(1991)：〈儒家思想與行動理論：與黃光國教授對話〉。《當代》(台灣)，72期，82~103。

- 金耀基(1992)：〈儒家倫理與經濟發展〉。見金耀基(編)：《中國社會與文化》。香港：牛津大學出版社。
- 周逸衡(1984)：〈台灣大型企業內之計畫與控制活動〉。政治大學企業管理研究所，博士論文。
- 柯志明(1993)：《台灣都市小型製造業的創業經營與生產組織》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 高希均、李誠(1991)：《台灣經驗四十年》。台北：天下文化出版公司。
- 高承恕(1988)：〈台灣企業的結構限制與發展條件〉。《中國人與中國社會研討會論文》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 高承恕、陳介玄(1989)：〈台灣企業運作的社會秩序—人情關係與法律〉。《社會與經濟》(台灣)，3、4期，151-165。
- 徐正光(1980)：《工人與工作態度：台灣工廠人的實證研究》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 夏林清、鄭村棋(1990)：〈一個小外包廠的案例調查—家族關係與雇傭關係的交互作用〉。《台灣社會研究季刊》(台灣)，2卷，3期，187-212。
- 凌文韜(1991)：〈中國的領導行爲〉。見楊中芳、高尚仁(主編)：《中國人·中國心—人格與社會篇》。台北：遠流出版公司。
- 陳介玄(1990)：〈關係與法令：台灣企業運作的一個傳統面向〉。《思與言》(台灣)，28卷，4期，47-64。
- 陳介玄(1991)：《台灣中小企業之經濟結構及社會特質——以紡織、製鞋、機械及資訊為探討對象》。東海大學社會學研究所，博士論文。
- 陳介玄、高承恕(1991)：〈台灣企業運作的社會秩序：人情關係與法律〉。《東海學報》，32期，219-232。
- 陳介英(1992)：〈台灣中小企業零細化資本結構的社會基礎〉。《思與言》(台灣)，30卷，3期，59-86。
- 陳玉璽(1992)：《台灣的依附型發展》。台北：人間出版社。
- 陳其南(1986)：〈傳統家族制度與企業組織〉。見《婚姻、家族與社會》。台北：允晨文化公司。
- 陳其南(1987)：〈家族倫理與經濟理性—試論韋伯與中國社會研究〉。《當代》(台灣)，10期，54-61。

- 陳明璋(1984)：〈家族文化與企業管理〉。見楊國樞、黃光國、莊仲仁(主編)：《中國式管理研討會論文集》。台北：台灣大學心理學系。
- 陳俐伶(1988)：《已婚職業婦女之角色期望、現代與傳統取向與其角色衝突的關係之探討》。台灣大學心理學研究所，碩士論文。
- 陳師孟、林忠正、朱敬一、張清溪、施俊吉、劉錦添(1991)：《解構黨國資本主義—論台灣官營事業之民營化》。台北：澄社。
- 張苙雲(1987)：〈工作滿足：其概念與理論架構的檢討〉。《中央研究院民族學研究所集刊》(台灣)，63期，63-86。
- 張維安、陳介玄(1994)：〈把生活結構放進來：三個台灣企業研究個案的比較分析〉。《社會科學研究方法檢討與前瞻：第二次科際研討會論文》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 張家銘(1989)：《經濟權力與支配：台灣大型企業組織的制度分析》。東海大學社會學研究所，博士論文。
- 張德勝(1990)：〈儒家倫理與成就動機：事實或迷思〉。見黃紹倫(編)：《中國宗教倫理與現代化》。台北：台灣商務印書館。
- 莊仲仁、鄭伯壘(1991)：《工業災害中人為錯誤的探討(二)：實證分析》。國家科學委員會專題研究成果報告。
- 郭文雄(1988)：〈中國大陸企業體制的改革〉。《中央研究院民族學研究所集刊》(台灣)，66期，31-50。
- 郭泰(1987)：《公營企業革命》。台北：遠流出版公司。
- 章英華(1994)：〈台灣的家庭研究：鉅視與微視之間〉。《社會科學研究方法檢討與前瞻：第二次科際研討會論文》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 許士軍(1978)：〈工作滿足、個人特徵、組織氣候—文獻檢討與實證研究〉。《政大學報》(台灣)，35期，13-56。
- 許士軍(1993)：〈不要低估台灣的家族企業—兼論家族企業功過及企業交棒問題〉。《財訊》(台灣)，3月號，267-270。
- 彭懷真(1989)：《台灣企業業主的關係及其轉變—一個社會學的分析》。東海大學社會學研究所，博士論文。
- 喬健(1982)：〈關係芻議〉。見楊國樞、文崇一(主編)：《社會及行為科學研究的中國化》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 費孝通(1948)：《鄉土中國與鄉土重建》。上海：觀察社。

- 費孝通(1994)：〈個人、群體、社會：一生學術歷程的自我思考〉。《香港社會科學學報》(香港)，3期(春季)，1-22。
- 黃光國(1985)：〈人情與面子：中國人的權力遊戲〉。見李亦園、楊國樞、文崇一(主編)：《現代化與中國化論集》。台北：桂冠圖書公司。
- 黃光國(1987)：〈走向知識之路〉。見《台灣意識與中國意識：兩結下的沈思》。台北：桂冠圖書公司。
- 黃光國(1988)：〈中國式家族企業的現代化〉。見黃光國(編)：《中國人的權力遊戲》。台北：巨流圖書公司。
- 黃光國(1993a)：〈評「深化」本土心理學研究的方法〉。《本土心理學研究》(台灣)，1期，193-200。
- 黃光國(1993b)：〈互動論與社會交易：社會心理學本土化的方法論問題〉。《本土心理學研究》(台灣)，2期，94-142。
- 黃紹倫(1990)：〈中國文化與香港的現代化〉。見黃紹倫(編)：《中國宗教倫理與現代化》。台北：台灣商務印書館。
- 黃國彥、翁一峰(1980)：〈領導方式與人格特質對工人工作滿足的影響〉。《政大學報》(台灣)，41期，45-60。
- 黃富三(1977)：《女工與台灣工業化》。台北：牧童出版社。
- 黃進興(1987)：〈儒家倫理與經濟發展：迷思或事實〉。見中國時報，人間副刊(台灣)，12月19日。
- 雷禎孝(1986)：《中國人才思想史》。北京：中國展望出版社。
- 熊瑞梅、黃毅志(1992)：〈社會資源與小資本階級〉。《客廳即工廠：台灣的小型家庭企業研究小型專題討論會論文》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 趙蕙鈴(1993)：〈協力生產網絡資源交換結構之特質—經濟資源交換的「社會網絡化」〉。《近期組織變遷理論之發展研討會論文》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 楊中芳(1989)：〈試談中國實驗社會心理學的本土化：對以「集體主義」為前題的實驗研究的反省〉。《廣州師院學報》(大陸)，2期，18-31。
- 楊中芳(1993)：〈試論如何深化本土心理學研究：兼評現階段之研究成果〉。《本土心理學研究》(台灣)，1期，122-183。
- 楊國樞(1988)：〈中國人與自然、他人、自我的關係〉。見文崇一、蕭

- 新煌(主編):《中國人:觀念與行爲》。台北:巨流圖書公司。
- 楊國樞、鄭伯壘(1987):〈傳統價值觀、個人現代性及組織行爲:後儒家假說的一項微觀驗證〉。《中央研究院民族學研究所集刊》(台灣),64期,1-49。
- 樊景立(1978):《紡織廠女作業員離職行爲之研究》。政治大學企業管理研究所,碩士論文。
- 劉兆明(1991):〈「報」的概念及其在組織研究上的意義〉。見楊國樞、余安邦(主編):《中國人的心理行爲—理念及方法篇(一九九二)》。台北:桂冠圖書公司。
- 劉兆明(1992):〈工作動機理論的發展〉。《應用心理學報》(台灣),1期,39-51。
- 劉兆明(1994):〈工作動機:本土組織心理學研究的嘗試〉。《社會心理與組織行爲研究之本土化研習會論文》。高雄:高雄醫學院與中山大學。
- 劉維新(1988):《企業與政府—業者的觀點及其反省》。東海大學社會學研究所,碩士論文。
- 劉紀曜(1982):〈公與私—忠的倫理內涵〉。見黃俊傑(主編)《天道與人道》。台北:聯經出版公司。
- 鄭志明(1991):〈儒家崇拜與儒家社會—兼評黃光國的「儒家思想與東亞現代化」〉。見《當代新儒學論文集·外五篇》。台北:文津出版社。
- 鄭伯壘(1977):《影響工人工作滿足的因素:領導方式、情境因素及人格特質》。台灣大學心理學研究所,碩士論文。
- 鄭伯壘(1990a):《領導與情境—互動心理學研究途徑》。台北:大洋出版社。
- 鄭伯壘(1990b):〈組織文化價值觀的數量衡鑑〉。《中華心理學刊》(台灣),32期,31-49。
- 鄭伯壘(1991):〈家族主義與領導行爲〉。見楊中芳、高尚仁(主編):《中國人·中國心—人格與社會篇》。台北:遠流出版公司。
- 鄭伯壘(1993):《家長權威與領導行爲關係之探討》。國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 鄭伯壘、莊仲仁(1981):〈基層軍事幹部有效領導行爲之因素分析:領導績效、領導角色與領導行爲之關係〉。《中華心理學刊》(台

- 灣)，23期，2卷，97-196。
- 謝國雄(1989)：〈黑手變頭家—台灣製造業中的階級流動〉。《臺灣社會研究季刊》(台灣)，2卷，2期，11-54。
- 謝國雄(1991)：〈網絡式生產組織：台灣外銷工業中的外包制度〉。《中央研究院民族學研究所集刊》(台灣)，71期，161-181。
- 謝國雄(1992)：〈立業基及其活化：台灣小企業創業及立業過程之研究〉。《企業組織、社會關係與文化慣行：華人社會的比較研究學術研討會論文》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 顏建發(1990)：《位階結構下台灣企業集團的擴張與躍昇：一個中心論的歷史結構分析》。東海大學社會學研究所，博士論文。
- 谷浦孝雄(1991)：〈アジア工業化の成果と展望〉。見谷浦孝雄(編)《アジア工業化の軌跡》。東京：アジア經濟研究所。
- 佐藤幸人(1989)：〈香港工業化モデルの提倡〉。見小島麗逸(編)：《香港の工業化——アヅアの結節點》。東京：アヅア經濟研究所。
- 佐藤幸人(1993)：〈輸出指向工業化の要因と意義—貿易政策アプローチを越えへ〉。東京大學亞細亞經濟研究所，未發表論文。
- 劉進慶(1975)：《戰後台灣經濟分析》。東京：東京大學出版社。
- Adler, N. J. (1983). A typology of management studies involves culture. *Journal of International Business Studies*, Fall, 29-47.
- Adler, P. A., Adler, P., & Fontana, A. (1987). Everyday life sociology. *Annual Review of Sociology*, 13, 217-235.
- Aller, V. L., & Wilder, D. A. (1975). Categorization, belief-similarity and intergroup discrimination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 971-977.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organization symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Bond, M. H. (1984). *Chinese value around the world*. Paper presented at the Symposium of International Association of Cross-Cultural Psychology. Acapulco, Mexico.
- Bond, M. H., & Hwang, K. K. (1986). The social psychology of Chinese people. In M. H. Bond (Ed.), *The psychology of the Chinese people*. Hong Kong: Oxford University Press.

- Brewer, M. B. (1988). A dual process model of impression formation. In T. K. Srull & R. S. Wyer, Jr. (Eds.), *Advances in social cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cantor, N., & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 12, 3-52. New York: Academic Press.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Boston: Harvard University Press.
- Drucker, P. (1989). *The new reality*. New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U. S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (1994). *An investigation of modesty bias in self-rating of work performance among Taiwanese workers*. Unpublished paper.
- Farh, J. L. Dobbins, G. H., & Cheng, B. S. (1991). Culture relativity in action: A comparison of self-ratings made by Chinese and U.S. workers. *Personnel Psychology*, 44, 129-147.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.
- Fleishman, E. A. (1967). Performance assessment based on an empirically derived task taxonomy. *Human Factors*, 9, 349-366.
- Freeman, J. (1982). Organizational life cycles and natural selection process. *Research in Organizational Behavior*, 4, 1-32.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602.
- Gold, T. (1986). *State and society in the Taiwan miracle*. Armonk, NY: Sharpe.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

- Hambrick, D. C., & Brandon, D. L. (1988). Executive values. In D. C. Hambrick (Ed.), *Executive effect: Concepts and methods for studying top managers*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hamilton, G. G. (1984). Patriarchalism in imperial China and western Europe: A revision of Weber's sociology of domination. *Theory and Society*, 13, 393-426.
- Hamilton, G. G., & Biggart N. W. (1989). Market, culture and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), 52-94.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership perceptions. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397.
- Hui, C. H., & Tan, C. K. (1994). *Employee motivation and attitudes in the Chinese workforce*. Unpublished paper.
- Ibrahim, A. B., & Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11, 41-50.
- Kahr, H. (1979). *World development: 1979 and beyond*. London: Croom Helm.
- Kao, C. S. (1990). The role of personal trust in large businesses in Taiwan. In G. G. Hamilton (Ed.), *Business group and economic development in East Asia*. Hong Kong: Center of Asian Studies.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*. (2nd Ed.). New York: Wiley.
- Kruger, A. O. (1974). The political economy of the rent-seeking society. *American Economic Review*, 64(3), 291-303.

- Kuo, S. W. Y. (1983). *The Taiwan economy in transition*. New York: Westview Press.
- Lau, S. K. (1982). *Society and politics in Hong Kong*. Hong Kong: Chinese University Press.
- Lawler III, E. E. (1985). Challenging traditional research assumptions. In E. E. Lawler III, A. M. Mohrman, Jr., S. A. Mohrman, G. E. Ledford, Jr., & T. G. Cummings(Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lin, N. (1989). Chinese family structure and Chinese society. *Bulletin of the Institute of Ethnology, Academia Sinica*, 65, 59-129.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1990). Alternative information processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 15, 9-28.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Nohria, N., & Eccles, R. G. (1992). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Perrow, C. (1992). Small-firm networks. In N. Nohria & R. G. Eccles(Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and*

- action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organization*. Marshfield, MA: Pitman.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Pugh, D. S. (1983). Studying organizational structure and process. In G. Morgan(Ed.), *Beyond method: Strategies for social research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Redding, S. G. (1984). *Organizationing of post-Confucian hypothesis: The overseas Chinese case*. Paper presented at the Seminar on Chinese Style of Enterprise Management. Chinese University of Hong Kong, Hong Kong.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Redding, S. G., Norman, A., & Schlander, A. (1994). The nature of individual attachment to the organization: A review of East Asian variations. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough(Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Reitz, H. J. (1977). *Behavior in organizations*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J., & Wright, H. A. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rozman, G. (1991). The East Asian region in comparative perspective. In G. Rozman(Ed.), *The East Asian region*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93-110.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard Economic Studies.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Silin, R. F. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwan enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Snow, C. C., & Miles, R. E. (1992). Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics*, Winter, 5-20.
- Steffy, B. D. & Grimes, A. J. (1992). Personnel/organizational psychology: A critique of a discipline. In M. Alvesson & H. Willmott(Eds.), *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Stewart, I. N., & Peregoy, P. L. (1983). Catastrophe theory modeling in psychology. *Psychological Bulletin*, 94, 336-362.
- Szterenfeld, A. (1994). Emerging markets: Latin America. *Crossborder*, Winter, 6-9.
- Tsui, A. S., & O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographics effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

- Vogel, E. F. (1989). *One step ahead in China: Guangdong under reform*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vogel, E. F. (1991). *The four little dragons: The spread in industrialization in East Asia*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walder, A. G. (1983). Organized dependency and culture of authority in Chinese industry. *Journal of Asian Studies*, 18(1), 51-76.
- Wang, Z. M. (1994). Culture, economic reform, and the role of industrial and organizational psychology in China. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough(Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1958). *The protestant ethics and the spirit of capitalism*. New York: Scribner's Sons.
- Weiss, H. M., & Adler, S. (1981). Cognitive complexity and the structure of implicit leadership theories. *Journal of Applied Psychology*, 66, 69-78.
- Whyte, Jr., W. H. (1965). *The organization man*. New York: Simon & Schuster.
- Wilder, D. A. (1986). Social categorization: Implications for creation and reduction of intergroup bias. In L. Berkowitz (Ed.), *Advance in Experimental Social Psychology*, Vol. 19. Orlando, FL: Academic Press.
- Zelikoff, S. B. (1969). On the obsolescence and retraining of engineering personnel. *Training and Development Journal*, 23(5), 3-14.

### 作者簡介

鄭伯壘：台灣大學心理學系暨研究所副教授

通訊處：台灣台北市羅斯福路四段1號台灣大學心理學系