

華人文化與組織研究：何去何從？⁺

鄭伯壘*



今天我要講的題目是「華人文化與組織研究：何去何從？」。這個題目其實是延續去年在柏林開的一個會的主題演講，這個會是由ICP（International Congress of Psychology）主辦的，是心理學領域最大的會，參加的人約有七千人。這個題目陸陸續續講過幾次，不過，這次是為做研究的人準備的，所以如果大家對今天討論的議題有不清楚的話，可以馬上發問。

在進入這個主題以前，我想請教大家一個問題：李安的《斷背山》得到了奧斯卡最佳導演獎，但卻沒有得到最佳影片獎。為什麼？在回答這個問題以前，我請大家從文化心理學的角度來思考。接著，我再提供一些可能的答案。我想做學術研究的人，許多創造者，其實

都脫離不了時代對我們的影響，所以英國詩人雪萊就說：「詩人，在某個意義上是創造者；在另一個意義上，則是時代的產物。即使是最出類拔萃的人，也無法逃脫此種關係」（Shelley, 1792-1822），意思是說，我們做的任何研究，任何議題，都是時代的產物，而很難跳脫時代背景對我們的形塑與影響。以管理學而言，管理學史大家 Wren（1976）就強調：所有的管理思想都有一種權變的風味，反映著時代與環境的變化。所以，每個時代每個研究者要問什麼問題，提供什麼答案，都脫離不了其所處之時空背景的型塑。

我們這個時代最重要的時空背景是什麼？依我看來，就是全球化。什麼叫做全球化呢？定義雖然很多，但脫離不了以下的想法：全球

⁺ 本文係二〇〇九年一月十二日本院人文社會科學討論會內容。

* 臺灣大學心理學系特聘教授、本院特約研究員、本院「全球化研究」總計畫共同總主持人。

化指的是在科技進步下，人員、商品、資金及資訊的快速跨界移動。像 2008 年發生的金融海嘯，震央是在美國，但很快就傳到我們這邊，並席捲全球。依照《地球是平的》作者 Friedman（2000）的講法，目前這一波全球化是第三波，第一波是帝國的殖民，從十五世紀一直到十九世紀初期；第二波是企業的國際化，從十九世紀一直到二十世紀中期；第三波的全球化是在二十世紀中期以後發生，最主要是來自科技方面的進步。

第三波全球化發生了以後，大家最感興趣的問題，是全球化的結果到底是地方全球化？或是全球地方化？地方全球化是指全球每個角落都會變得越來越一樣，導致國界等各種藩籬的消失；而相反地，全球地方化是指地方的特色會被保留下來且做全球性的擴散。就前者而言，依照大前研一的講法，全球都會變成加州化，我們的所做所為、每天的生活方式都會變得與加州越來越一樣（Ohmae, 1985, 1990）。換言之，地方全球化是指各地政治、經濟、社會及文化朝向全球性聚合，就是地球村的概念，有人把它稱為「全球麥當勞化的圖相」，吃的食物會越來越相像，像是 Fukuyama（1989）、Ohmae（1985, 1990）都持這樣的主張。

但是從另外一個角度來看，大家會覺得其實全球化的結果是變成全球地方化，各地的政治、經濟、社會及文化變得越來越歧異與多元（divergence）。例如，像現代化的途徑，早期大家幾乎都是拿美國當作我們現代化的樣板，但到二十世紀晚期，我們就發現現代化的路其實是有很多條的，每個地方走的路也都不太一樣，許多地方的主要特色都會被保留下來，或是受到尊重，這就是「可口可樂的地方化圖相」，每個地方的可口可樂配方是不一樣的，持這種主張的人包括 Beck（1998）、Castells（1997）、Huntington（1997）等人。

究竟誰是誰非？全球化的結果究竟是地方全球化、或是全球地方化？雖然這是一個簡單的問題，但簡單的問題往往不會有簡單的答案，答案通常是非常的複雜，而且不同的議題也往往有不同的答案。

我們今天談的是文化，所以只討論文化的全球化。文化全球化的結果究竟是地方全球化呢？還是全球地方化？截至目前為止，這個問題的答案顯然是偏向全球地方化，或是說助長了多元文化主義的興起。以學術性的討論來看，許多人都指出北美的觀點不見得適合其他地方，例如，Triandis（1989）主張：西方之個我主義在世界其他地方不流行；Hofstede（1993）表示，美國重視的自由市場與個人不被認同；House（1995）認為北美的領導理論不見得適合其他地方；Huntington（1997）強調，現代化的進程，將促使地方化與本土化的興起。以最後之 Huntington 的想法而言，雖然其文明衝突的論點引起很大的爭議，但是他的某些觀點的確是一針見血：例如，他指出後進國家在現代化之後，就會重新擁抱傳統，進行尋根之旅。像中國大陸賺到錢、人民富起來以後，就會重新思考自己的定位。理由很簡單，富足了以後就會想要知道我是誰？我們的「我是誰」，與美國人的「我是誰」是不一樣的。另外，以組織管理而言，Tsui（2008）也說「北美觀點的管理學知識不見得可以解釋全球其他地方的管理現象」。所以她辦了一個期刊叫 *Management and Organizational Review*，專門發表華人組織的研究成果，最近 2009 年出了一個專刊，也在討論這個問題，這是學術性的觀點。

至於實務觀點，支持全球地方化的想法就更多了。這是去年發生的一個案例，星巴克開店到中國大陸的故宮裡，店面據說是以前清朝的軍機處，就好像是我們現在的國防部，這就引起很大的批評與反對。這是整個爭論的經

過：這個事件是從二〇〇八年一月十八日開始到七月十四日落幕，主要的爭論點在哪裡呢？反對者認為星巴克開進故宮是侵蝕了中國文化，使得和諧故宮殘缺了一角。因為星巴克是不登大雅之堂的飲食文化的代表符號，而故宮卻是中國幾千年來最輝煌文化的載體，是中國的象徵；把星巴克開在故宮裡面，是對中國傳統文化的糟蹋，就像把中國連鎖茶館開進法國羅浮宮，如果你跟法國人說，他會說你太有幽默感了。因此，在與全球文化互動的同時，是否也應該有一個底線？故宮至少應該在底線的黃線內，請星巴克離開故宮。到了七月，星巴克就離開故宮了。不過，後來聽說又借屍還魂，但已不叫星巴克咖啡，而改稱故宮咖啡。

所以，文化全球化的結果，不是後進國的文化被消滅了，反而是在地的文化被凸顯、被強調及被尊重。因此，在文化全球化方面，不是地方全球化，反而是全球地方化，所以有很多小東京，小臺北在 LA、New York 出現，某個地方的傳統文化會在很多國家中出現，這也就是文化心理學所強調的多元文化主義的興起。換言之，所有人類社會應該尊重全球不同的文化及其特色，在尊重時，文化同質通常會助長不同人民間的凝聚，原因何在？從理論上來講，就是 identity（認定）的作用。我們在回答「我是誰」時，同時也會問「我們是誰」。如果大家有共同的認定時，就容易產生連結，會凝聚在一起；如果大家的認定差異很大，就會做一個切割，所以文化差異會加深不同人民間的裂痕。用 Beck（1998）的話來講，在二十一世紀所發生的全球化，使得重要文化的光輝依然燦爛，各地的文化差異不但沒有被削弱，反而被凸顯了。

如果上面的論述可以接受的話，接下來的問題是，全球究竟有多少種的文化類型？針對這個問題，雖然人文學與社會科學的研究者有不同的探討方式，但都指出具有種種不同的類

型。歷史學者 Melko 就有指出有五大現存文明，分別反映了不同的文化傳統，五大文明就是西方文明、回教文明、印度文明、日本文明、還有中國文明；Max Weber（1968）是用世界五大宗教的方式來區分，分別是基督教、回教、印度教、佛教、還有儒教，這些都是人文學的觀點。另外，社會科學的作法是與人文學不太一樣的，社會科學一定要進行實徵研究，要有資料、要有數據，於是就有人就針對不同的文化向度或深層結構，蒐集很多國家或地區的很多資料，累積幾萬筆或幾拾萬筆再進行統計分析，再區分出不同的文化群或文化類型。這裡面比較出名的，像 Hofstede（1980, 1991）的書 *Culture's consequences*，以 IC、PD、uncertainty avoidance、masculinity-fem 將四十個國家區分為四大類的文化群；Inglehart（2000）則依照 traditional/secular-rational; survival/self-expression 來區分；Leung（梁覺）與 Michael Bond（2002）是以 dynamic externality、societal cynicism 來區分。雖然他們都掌握不同的文化向度來做分類，但區分類型的方式大多是大同小異的。以下是以 Hofstede 之 IC 與 PD 向度為例，以這兩個重要文化的深層結構作標準，把全世界的國家分成四種文化群，其中臺灣就在第一象限，重視關係，屬於集體主義；power distance（權力距離）是比較高的，這一群的國家大概佔了一半。美國在哪裡呢？美國在這裡——第三象限，個人主義比較強、集體主義低，power distance（權力距離）比較低。這一群其實就是以盎格魯薩克遜文化為代表，包括美國、西歐及大英國協等等的國家；另外，還有這一區第四象限的國家，包括法國、西班牙、葡萄牙、義大利等南歐的國家。所以當我們用文化深層結構進行區分時，就可以把全球各地區分開來，看是屬於何種文化群；而各種文化群間的文化預設與深層結構是很不一樣的。

為什麼要談這個呢？因為當我們每個地方的文化預設不一樣時，其核心價值觀也不一樣，人的行為也會變得不一樣，所以中國文化孕育出來的人與美國文化孕育出來的人，其心理與行為就會不大相同，也就是說產生的 psychological process（心理歷程）會不一樣。在這裡，我借用 Kitayama 與 Markus 的模式來說明文化與行為間的關係：其中，collective reality 就是文化的核心假設，什麼是好的、什麼是道德的，每個文化群的預設不同，像我們的道德概念與美國是不太一樣的，美國人重視絕對的道德，我們重視相對的道德；什麼是好的、壞的，人與社會的關係，不同的文化都會有不同的預設。這種 collective reality 會透過社會心理的歷程，而影響及我們的行為，這部分我就不一一細講，但就是一環扣一環。

按照以上的想法，我們就可以回答開場時的問題，我認為美國評審人在評審李安電影的時候，其實是戴著有色的文化眼鏡來進行評審的，所以產生前面講的結果，就不令人意外。我對這個問題的回答，是修改自一位美學教授辛意雲的觀點。他談為什麼李安的《斷背山》得到了奧斯卡最佳導演獎，但卻沒有得到最佳影片獎，其論點很符合文化心理學的主張，他說：沒有衝突、不是戲劇，這是西方自古的傳統。在古希臘時代，所謂的悲劇就是從一連串的衝突開始，人與天的衝突、個人與命運的衝突……一個充滿衝突的情境，特別適用於戲劇創作，因為，戲劇壯烈的美可以透過衝突達到最高的顛峰……所以，沒有衝突，就沒有戲劇。看看奧斯卡最佳影片獎 *Crash*，一分鐘就一個衝突，一分鐘又另一個衝突。李安的《斷背山》沒有這種衝突，他幾乎把衝突降到最低。他藉著「空」來削弱這個元素，影片中總是展現非常空闊的天，他把天拉長、也把天拉長。在展現天的無限、雲的變化之中，來呈現人的渺小，表現人與天的和諧關係。在廣闊的

天地中，李安選擇了羊，他藉著羊表現人的心靈活動，窸窣窸窣、窸窣窸窣……心靈融化所有人間的衝突，展現出一份柔和、一份深情——這就是東方的美學、東方的戲劇。在柔情似水中，同樣擁有無限的力量。

看過《斷背山》的人都知道，男主角說要去釣魚，他太太明明知道他要和另一個男人去約會，但卻是忍下來，沒有說什麼。這種情形對西方人來說是不可思議的，但卻是東方人標準的做法。所以對美國評審人而言，以和諧概念詮釋衝突的題材，這是高難度且難以想像的，因而李安獲得了導演獎；可是，沒有以衝突詮釋衝突，將衝突發揮到極致，也是影片未獲青睞的理由。在紐約影評人眼裡，李安的電影是一種奇風異俗，但是對我們來說，卻是再尋常不過的事情了，這就是我的詮釋。

這種比較帶出一個很重要的概念，就是這兩種文化的基本假設是很不一樣的，這也可以從繪畫裡看出來。在中國的山水畫中，人是融在畫裡面，幾乎看不到，呈現一片和諧；在西方，人總是佔據最主要的畫面，這與他們的個人主義、個人成就、衝突有很大的關係。了解上述差異後，我們知道過去一百年來社會科學、組織研究的主流，都是受到衝突文化觀的宰制，所以展現的特色，是個我主義，而非集體主義；強調理性（rationality）而非苦行、宗教或超自然支配（superstition）；主張個人激勵，而非群體誘因。在東方，我們會講自我修養，但美國人不但不會講這些，而會強調自我實現——其實在現代的社會裡，自我修養才是最重要的，整個經濟因為工具理性的概念，每個人無限地放大他自己，強調競爭，所以人是越來越富足、但日子卻越來越難過。因為在競爭之下，爾虞我詐，生活品質日益下降。所以，整個一百年來的組織研究，其基本預設是個我主義，而非集體主義。

領導學研究也是一樣，一百年來的研究，絕大多數的研究（95%）都是以北美與西歐的領導現象為主（Yukl, 1998），專注的重點都是在北美和西歐，認為人類的領導行為就是反映人定勝天的價值。在研究主題方面，像 *International library of leadership* 蒐集大量領導文獻，從古希臘羅馬時期直至當代與未來的新興議題，洋洋灑灑，但卻完全沒有東方主題（Wren, Hicks & Price, 2004）。這要怪編者嗎？不是，這要怪我們，因為我們沒有研究結果給他們，所以所有的結果都是西歐與北美的，展現的特色是個我主義，而非集體主義；強調理性（rationality）而非苦行、宗教或超自然支配（superstition）；主張個人激勵，而非群體誘因；重視跟隨者的責任，而非其應享有的權力；重視享樂的動機，而非助人的意願（House, 1995）。對做研究的人而言，看到這樣偏頗的結果，眼睛就會為之一亮，因為這裡有很大的研究缺口，和諧文化觀下的領導學（組織研究）一片空白，和諧文化觀下的領導（組織行為）究竟是何種風貌？回答這類問題應該就是研究者的任務與使命。

為了了解華人文化與領導的關係，接下來，我們就得談整個華人文化的基底是什麼，這裡我用李亦園（1992）先生的說法，就是致中和的概念。「致中和」強調人與天的和諧、人與人的和諧，以及人與身體的和諧等等，這裡面包括時間的和諧、空間的和諧、內在的和諧、外在的和諧、人際的和諧、超自然的和諧等等，所以當我們罹患癌症時，不會像西方人一樣，採用侵入性的治療方法，直接將腫瘤割掉或燒掉，而是會覺得一定是大系統出了問題，例如，生活作息不正常，要從很多各方面下手，調養身體，使身體取得平衡。放到公司裡面，Chinese Way 與 American Way 就不一樣：Chinese Way 是「在這裡，沒有叱吒風雲的紀錄，也沒有英雄主義的表現……只有盡本

分與為人著想……上上下下、裡裡外外總是充滿著一團和氣」（黃越宏，1996）；American Way 則是「我希望業務成果好過從前……我要它，因為你們和我一樣：想贏，不想輸，我要別人輸！」（波音 CEO Jim McNeerney, 2006），這是衝突文化觀的概念。因此，在建立理論模式時，必須把致中和的世界觀放進去。

由於領導本身就是人際關係的一種展現，西方通常是極度地放大自我，但我們卻是屬於人際關係網絡中的一個個體。這個人際關係網，可以用兩大向度來描述：一個是尊尊法則，另一個則是親親法則。什麼是尊尊與親親法則呢？這裡我們引《中庸》的話來講：「仁者，人也；親親為大。義者，宜也；尊賢為大。親親之殺，尊賢之等，禮之所由生也。」

（第二十章）在中國的傳統社會，整個人際關係是很重要的，我們要親親，親近關係密切的人；要尊賢，要尊敬權力、地位比我們高的人，所以這裡面就帶出了兩項重要的人際法則，尊尊與親親，這在黃光國先生的文章裡一直都有強調——尊尊法則是指尊敬權力大、輩分老、地位高的人。在華人的五倫中，除了朋友之外，其餘四倫（父子、君臣、夫婦、兄弟）均有上下尊卑關係，所以要父慈子孝，兄良弟弟，夫義婦聽，長惠幼順，君仁臣忠，尊敬長上等等。親親法則是指關係雙方間關係的親疏遠近，考慮雙方之親疏遠近（仁），選擇適當的交換法則（義），並在交換後做出恰當的反應（禮）（黃光國，1988，2008），這就是所謂仁義禮的法則，掌握這兩項法則，就掌握了華人關係的文化深層結構。接著，我們就要看文化深層結構對華人的行為如何產生影響。

因為對領導有興趣，所以我們的任務就是針對 Core Beliefs & Values 到 Leadership 的整個過程進行釐清，要回答的問題就是：在關係主義或社會取向的組織中，領導者會展現何種

領導作風，其效能如何？由於這類研究以前很少人嘗試，所以在方法上必須另闢蹊徑。這種前無古人的混沌的情形可以用英國詩人 Craster（1871）的說法來描述：這蜈蚣一向快活。直到蟾蜍開玩笑問說：「請問你是哪隻腳先走？哪隻腳後走？」這看似簡單的問題，頓時使牠陷入長考思索，心煩意亂地躺在壕溝，考慮著要怎麼做，才能走。做本土心理學研究的人，如果把整個焦點調整到三十年前，就是這個樣子，這隻大蜈蚣就是楊國樞教授，午夜夢迴的時候，都不知道要如何進行研究比較好？當然，三十年後的現在，就比較清楚了，知道路在何方，有哪些陷阱。

總結三十年來的反省與作法，我們可以將它歸類為幾條路線，首先是移植研究，所有的社會科學都是從西方移植過來的，這裡面有些做得很成功，但卻都是美國或主流概念的複製；於是會有一些先知先覺者，像楊國樞先生覺得用西方的理論解釋華人的行為，好像格格不入，他們講的和我們所說的距離相當遙遠，即使理論能夠複製，也是隔靴搔癢，這就涉及到本土心理學契合性的問題，而帶出了另外一條的本土化的研究取徑。換言之，過去社會科學研究雖然對美國社會的解釋蠻貼切的，但是放在我們這邊卻不見得管用，所以就有了本土化運動的推動。在方法論上，其主要的改變，一個是理念大顛覆，另一個則是方法的小突破。方法的小突破仍植基於科學研究方法論上面，只不過更強調理論契合性；但理念的大顛覆就改變更大了，挑戰與翻轉西方過去走的科學的路，並開創新的理路。

在這裡，我把整個發展沿革，做一個簡單的總結：社會科學是從國外來的，我們做最多的就是複製研究，用不同的樣本，把美國人的想法，放到臺灣、大陸、香港、新加坡，重新做一次，如果發現是一樣的，就會覺得西方的理論真的非常有用，拿到東方社會裡仍然適

用；如果發現結果是不一樣的，則會把文化或情境考慮進來，做更嚴謹的思考。這就涉及路線轉換的問題。例如，朱雲漢教授的東亞民主化研究，發現臺灣的民主政治與美國不一樣，他們較重視程序正義；但我們這邊卻是更重視分配正義，對我們來說，程序正義較為不重要。為什麼呢？過去在美國發展出來的民主政治理論，到臺灣以後為什麼會變得無法適用？於是就得更認真處理文化與體制的問題。如果我們把文化視為一種調節變項，這就是跨文化比較的研究。但這種研究還是在微調西方的理論，沒辦法創造出自己的理論架構。

所以有些人就把文化視為獨變項，認真思考在華人的文化與情境之下，什麼概念與理論較為貼切？而不管西方理論怎麼講，整個重新來過。重來的路比較難走，所以大部分的研究都是在追隨西方，進行研究循環。當然也有少數人選擇比較難走的路，就會提出批判、探險、提問，目的是要建構本土化的理論。做科學研究的人，提出的理論模式，一定要能夠禁得起嚴謹的檢驗，使其符合各種效度的要求，所以要做很多的實證研究。再把這個模式帶到國際進行對話，就能推進目前流行的理論，使之產生突破與轉折，所以我們的貢獻應該是在這裡。這種理路以前都沒有辦法釐清，現在因為做的人多了，就會知道理路應該是這樣的。

上述理路牽涉到兩個很重要的本土突破的問題，一個是科學哲學本體論的轉變，由實在論（realism）到建構論（constructivism），從現代到後現代理論的突破；或由理性主義走向後理性主義的突破，西方從過去笛卡兒以來都是二元對立的，我們不是這樣的想法，我們是中庸，大和小之間，不是對立的，「小」是「大」的減少；「大」是「小」的增加。另外一種是文化研究方法論的突破，雖然還是做科學研究，立足於後邏輯實證典範，但強調本土化策略或是跨文化策略（Cheng, 2005）；或稱

之為主位（emic）或客位（etic）（Morris, et al., 1999）；文化特有（culture-specific）或文化敏感（culture sensitive）（Barney, 2006）；內生（inside out）或外衍（outside in）（Tsui, 2002）等等。這是方法論的小突破，但是仍有相當大的貢獻。

以上就是本土研究者採行的路線，在去年（2008）人文社會高等研究院的研討會上，張隆溪教授就提到 beyond universalism 與 beyond relativism。事實上，beyond universalism 就人類學來講，已經談了一百年，beyond relativism 目前整個本土化突破以後，也已經談了三十年。大家可以看到本土化主義、文化相對主義、後現代主義，都有一些不同的想法，而在對笛卡兒二元論的顛覆方面，則以後理性主義為代表，反映對 Max Weber 之實質理性與工具理性的挑戰，要把理性的概念顛覆掉。目前提出上述觀點的本土研究者年紀都大了，而需要年輕人接棒。

總之，五百年來知識體系是從理性主義來建構的，而有些人則從另一個角度來建構，代表的人有葉啟政（本土知識社會學）、楊中芳、林以正（中庸思維）；另外有一群人從邏輯實徵主義來顛覆（後現代主義）、即科學哲學之後現代化，代表人有黃光國（中國人的權力遊戲）、余德慧（華人的心理療癒）；另外是對西方理論挑戰（本土化主義）、華人社會科學理論之建構，包括葉光輝、楊國樞（孝道二元論）、黃囍莉（人際和諧）、朱瑞玲（面子心理），以及我的領導模式。接下來，是西方主義的微調，包括楊先生的現代性與傳統性、李美枝的人己群己關係、余安邦的華人成就動機、王叢桂的華人價值、黃光國的華人成就目標、葉光輝的自主二元論、黃囍莉的族群關係，以及陸洛與楊國樞的折衷性自我等等。這個就是本土心理學的研究社群，雖然沒有幾個人，但是研究路徑卻很多。

接下來，討論本土研究的哲學基礎，包括實證論、後實證論、批判論、建構論。不過，這裡面我不詳細談，有些人堅持科學研究的路線，有些人則堅持批判論與建構論。為了讓大家更了解，我們接著來看看葉啟政老師對科學方法的批判，他講了自己的一個例子：我在 1961 年修習殷（海光）老師的「理則學」課時，殷老師即不只一次地表示他從來不看電影，因為電影裡的故事情節都禁不起邏輯的考驗。為此，我內心甚感疑惑，認為縱然電影的故事情節的確是禁不起邏輯的真偽檢驗，難道人間的萬事萬物都必須經過邏輯的真偽檢驗，才有價值和意義嗎？有一天，我終於鼓起勇氣，在下課的時候，向殷老師提出這樣的疑惑。當時，殷老師立刻變了臉，口中「你你你……」一大陣子之後，說出一句「孺子不可教也」……由此，可以明白地看出，對殷老師，邏輯與科學方法是不可撼動的根本信仰，也是一切感情的最終、且唯一的歸依（葉啟政，2002）。對葉老師來講，真正的世界經常是朦朧、曖昧、異動、滑來滑去、溜來溜去，也就是搓揉，《易經》說法的狀態。所以愛情在科學家底下的話，就一點生趣也沒有，一分析起來便硬梆梆的（葉啟政，2006）。這種立場是對邏輯實證論的批判。

另外，這個例子是黃光國對楊先生現代性與傳統性的批判，這是在楊先生七十歲生日時提出的批判，他說學生給老師最好的生日祝賀禮，就是指出老師的盲點：要想回答現代性的問題，首先必須採取「符號的取徑」，用人類學的方法，在文化的層次上，分析某一特定文化的結構，成為一種理論的微世界，然後以之作為參考架構，採用活動理論的研究取徑，用來分析該文化中人們在各種不同生活範疇中的活動。遺憾的是：楊氏的作法並不是如此。他並未在文化的層次上分析華人的文化傳統，也未在理論的層次上說明什麼叫「現代性」。相

反地，他是採用所謂「實徵研究取向」，憑研究者的經驗和「共識」來判斷什麼是「現代性」，什麼是「傳統性」……我所要問的問題是：他所找到的這兩套因素，能不能捕捉住「傳統性」和「現代性」的要素呢？（黃光國，2002）

接著我們來看余德慧是如何從建構論來談生活受苦經驗的心理病理：本文主要是將精神疾病放到生活世界來研究，使我們能夠從生活世界的觀點來觀看精神病理。這樣論述的目的是在「重新返回」科學尚未佔領的生活經驗（pre-scientific experience）領域，使生活經驗的知與識重新被掌握……使中國傳統的病理知識重新被開啟。為了達到這個目的，本文採取生活語言的敘說知識論，以詮釋現象學的觀點，將中國人「敘病」、「講病」及「說病」的心理學意義加以說明，期使病者的生活狀態（即置身）的受苦經驗主體得以顯露。但是，若要使這樣的分析成為可能，首先必須對被醫學化的心理語言加以解構，使心理語言不再被精神科語言同化；而第二步則在於重新將心理語言放回生活經驗，才能使心理語言自身得以彰顯「敘病」者的生活經驗（余德慧，1998）。這個企圖心很大，醫師講的不算數，另外開啟一個新的領域。

另外，這是一元論的概念，是楊中芳目前在推動的中庸思維概念：西方的學術根源於二元思維，大小、內外、多少，這兩者之間的邏輯是不相容的，是互相排斥的，有任何的效果叫做互動，並尋求相互影響的定律……可是，大小、內外、多少一定是互相獨立或對立的嗎？例如，多是少的累積、少為多的縮減；窮是富浪費的結果、富是節儉的結果，我們多少可以視之為一種關係，一種相生相剋的動態關係，並找出最能產生效果的最佳共存點（如天人合一）（楊中芳，2007），這是一種可能的途徑。

剛剛談的都是從知識論上做很大的突破，另外還有一些人是做科學研究的，持著後邏輯實證論的概念。這通常有兩個很重要的策略，一個是跨文化策略，把美國或西方的理論放到臺灣或華人社會，進行理論的修正與微調；另一個是本土化策略，從接近與描述現象開始，再慢慢帶出本土化理論，並進行檢驗；當理論已經發展到一個程度時，再與主流理論進行對話，並激盪出智性的火花，產生更大的突破。針對這兩個策略，我們可以做更詳細的說明：本土化策略是從文化（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；跨文化策略是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）的普同性，所以兩者的目的是不同的。本土化策略將文化（或情境）視為重要的影響要素；跨文化策略發展出來的特定行為模式是不受文化（或情境）影響的。本土化策略的構念屬於發展起步的階段，尋求構念的正當性；跨文化策略的構念已發展成熟，是要了解構念的外部效度。

這兩種路徑的比較，Jay Barney 有更貼切的說明，講得更詳細，雖然他是以 Chinese theory of management 與 Chinese management of theory 來代表跨文化與本土化的 approach。他強調，做本土化研究的人關注的是中國的現象，發展概念與構念（develop concept and construct）、建立起華人理論（build up Chinese theory），亦即帶出具華人特色的理論。跨文化 approach 則是使用已經建立的理論，目的是要在中國情境下驗證主流理論（test and extend in the Chinese context）、獲得異例的體悟（acquire deviation insight）。本土化 approach 的好處是對華人社會理論有更深刻的理解，建立中國管理的準則（build prescription for Chinese management）；跨文化 approach 的好處是發現脈絡與侷限性，接著能

夠應用到國際企業的管理上（apply to international business）。本土化 approach 的壞處是可能會把自己孤立起來，而陷入關起門來做皇帝的困境，risk in reinventing the wheel，可能外界已經做得很完備了，而我們卻不知道，所以雖然花很多時間，但卻只創造毫無新意的理論；跨文化 approach 的壞處是 agenda created by western-centric theories，要做研究的清單都是國外開出來的，這些問題對我們不一定真的重要（maybe not central to Chinese）。

在研究內容方面，本土化 approach 會重視本國的歷史、傳統、文化，find large impact factors on Chinese management，找出最有影響性的因素，publish in Chinese or regional outlet，我們的論文會發表在中文期刊，或是發表到國外的區域期刊中——有些中文的結果，如果寫成英文，味道就會不見了，或是外國人無法理解，中詩英譯的人應該最有這種感覺；而跨文化 approach 則會以主流為師，learn traditional theory and research method、find contradict theories、publish in western outlet，所以跨文化 approach 的研究結果是最容易發表在頂級期刊的。如果是本土化的研究，投稿時最先會被問的問題就是 Why Chinese? Why Taiwanese? 為什麼不用美國人做研究？所以這兩種策略是不同的。

我的建議是這樣的，要合乎研究者專長與議題特性，選擇的研究進路能夠發揮研究者個人的專長，且符合個人對知識創造的基本預設。每個人是不一樣的，像朱雲漢老師從事東亞民主化研究，花了很大的力氣，貢獻非常大，是採跨文化研究取徑。因此，要配合議題的屬性，避免「是／應該」謬誤（is/ought error）。

「是／應該」謬誤是指未來「應該」採用某種典範的理由，「是」因為現在沒有採用該種典範。我認為除非伴隨典範而來的缺點非常明顯，同時轉移典範之後，確實能夠避免該項缺

點，才有轉換典範的必要（Hume, 1957）。另外就是要擁有清楚的自覺，只要對採用典範的特點與限制有清楚的自覺，研究者儘可採用自己接納或偏愛的典範進行研究，精熟研究作法，對各典範的基本預設與具體作法要十分熟練，很多研究生認為自己量化研究不好，可不可以做質性研究？可以，但是要對質性研究的基本預設、限制、侷限都要非常了解。

以上就是我對過去三十年來在臺灣推動之本土心理學的研究所做簡單的介紹，也就是說如果我們要把文化納入考慮的話，會有各式各樣的路線，大家只要熟悉各種路線即可，對我來講，因為我是做社會科學研究的人，所以採取的是本土化的科學研究方式，我把它稱為「全方位本土化研究」，這種研究有幾個特點：必須符合本土契合性、觀察具文化特色之組織行為現象、追溯歷史淵源與文化傳統、建立初步構念架構、進行假設推導與驗證、進入構念演化歷程，其目的是要建構具本土契合性的理論、並創發具普世意義的本土化知識。我認為本土化研究做得好的話，是具有普世意義的，能夠填補主流研究的空白。

「全方位本土化研究取徑」的作法可以呼應 *Great Mind in Management* 這本書的看法，這本書蒐集了過去五十年來重要的管理學理論創發者做研究的心路歷程，強調許多理論的創建都有很長的一段過程，但與研究者對環境或現象的敏感度有關。換言之，偉大的心靈會透過周遭環境的思考，而得到靈感，並產生許多有趣的想法。我自己個人的體驗也相當類似：在民國七十年左右，我曾經在鞋廠提供諮詢，發現整個 management、leadership 的實務作法與教科書或當時流行的理論並不一樣，這時，會產生幾個問題，剛開始是懷疑自己看到的現象是不是錯的，因為 believing is seeing，不敢相信自己的眼睛所看到的事實，認為這種作法與理論不符合，所以這種領導方式的績效應該

是不好的，是落後的；可是在觀察一段時間後，發現這種方式有其長處，績效不錯，代表可能是理論有其侷限，而變成是 *seeing is believing*，並進一步了解我們的作法是否與西方理論是不同的，後來就重新建立理論，並進入研究循環。

首先，是到現場做觀察，做很多臨床觀察、個案研究——一個概念沒有做三十年很難弄得清楚，這跟投資不一樣，今天投資一筆錢，明天股票上來了，就賺一筆錢了，做研究可是要花點精神與時間。弄清楚現象之後，接著就是進行文化分析，並發展理論框架，要掌握歷史、文化的脈絡，要做操作式的定義——如果不做操作式的定義，就會做不下去，必須要有操作式的定義，才能設計工具，才能蒐集資料，檢驗架構是對或是不對，所以需要掌握內在邏輯關係，並確認內部效度。確定之後，也要了解理論適用的範圍，這就是查看其類推性。對於從事應用研究的人，理論能不能用是很重要的，所以也要進行行動研究，透過實踐來檢驗模式，這就是整個循環路徑。繞完這個循環一整圈，恐怕至少要二十年。

透過這個歷程，我們提出了家長式領導的三元模式，此模式後來也成為一項新的領導理論。我們把家長式領導定義為：在人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律與權威、父親般的仁慈及道德的廉性的領導方式，包含有三個組成的成分，威權、仁慈及德行，並提出一個研究架構。其研究清單其實是聚焦在三種效度上：*Construct Validity*，指研究概念為何，其測量能否反映概念的本質；*Internal Validity*，看架構各變項之間的關係為何，其理論基礎何在；*External Validity*，看模式適用的條件與情境，例如，研究的結果是只適用於臺灣？還是亦可適應於中國大陸？在權力距離大的所有地方都適用嗎？

接下來，我們還要看這個 *model* 的全球適用性為何？這裡借用 Clifford Geertz (1926-2006) 的話 "*Local Knowledge with Global Significance*"，一個本土的理論帶出來以後，如果抓到核心，是可以具有全球的意涵。如果我們用 *Power Distance* 或 *Authority Orientation* 來作為文化的深層概念，則可以說家長式領導是在 *Power Distance* 高的社會所提出的理論。其之所以有效，是因為此一社會中的每個人生活在階級分明的體系中，從小就能夠接受人與人之間權力的不平等，不管是知覺、行動、感覺，或是下意識、潛意識，都會遵循這樣的概念，所以家長式領導會有效。

根據此一立論基礎，就可以檢視家長式領導的全球適用範圍。其實，在古典領導理論中，Follett (1933)、Munsterberg (1913) 很早就提出，經理人必須展現威權與撫育行為，以建立具生產力與滿意的工作群體；Max Weber (1968) 也說：在神才、法制及傳統等三種支配的純粹形式中，家長制是傳統支配的基本形式。既然在二十世紀初期有這樣的概念，為什麼這種類似家長式領導的概念會消失不見呢？這要拜 Max Weber 所賜，因為他說家長制是組織制度化的殺手，會阻礙科層制度的形成 (Weber, 1947)；而在人類社會進化的過程中，理性法制將取代家長制，並具有較高之生產力 (Weber, 1968)。由於 Max Weber 的非凡影響力，所以在二十世紀初期，這樣的領導概念就乏人問津了，甚至北美研究者對家長制等傳統支配持有極為負面的觀點，例如認為這是獨裁 (Northouse, 1997) 與歧視的同義詞 (Colella, Gorka, Reidel & Triana, 2005)，而具有不屑一顧的偏見。

直到最近，我們在亞洲做研究的人不以為然，才使得此主題獲得重生，我們認為家長式領導仍有其正面效果，傳統型支配依然生機勃勃，並沒有消失；即使在法制型組織中，亦十

分普遍 (Bradley, 1997; Hamilton, 1990; Pearce, 2005; Redding, 2003)；除此之外，不少西方領導類型亦頗符合家長式領導的描述，例如 *Management by Fire* 書中的領導者 (HBR, 2002)；同時，也有不少研究者強調：即使在英國，家長制並未消失，而是以另外一種形式出現 (Bradley, 1997)。在在顯示，這種領導作風仍然是十分普遍的，因此許多人呼籲整個後現代領導理論所強調的，要更重視多元文化脈絡下的本土化領導理論，例如家長式領導 (Gelfand, Erez & Aycan, 2007, *Annual Review of Psychology*; Tsui, 2008)。

以地域而言，家長式領導流行於中東、東亞、南亞、南美、南歐等地區，也是一種有效的領導方式 (Pellegrini & Scandura, 2006)。目前的家長式領導研究包括雙元模式 (Aycan, 2006) 與三元模式 (Cheng, et al., 2000) 等兩大研究路線，前者只掌握威權與仁慈領導，後者則加上德行領導。後者顯然比前者更為複雜，亦更為有趣，不過，兩者都具有極大的研究潛力 (Pellegrini & Scandura, 2008)。本土領導理論走到現在，已獲得不少迴響，像我們心理學重要期刊的 *Annual Review of Psychology* 在 2008 年就特別提出，要特別重視這樣的領導理論，這對在 Power Distance 高的地方可能特別有用；同時，要做更多的研究來回答這類問題。

目前，我們已經在進行家長式領導的全球化研究計畫，第一階段的國家包括亞洲的臺灣、大陸、香港、日本、韓國、新加坡、印尼、泰國、印度及伊朗；歐洲的比利時、法國、葡萄牙、義大利、匈牙利、波蘭、俄羅斯、希臘及德國；美洲的墨西哥、美國，以及非洲的奈及利亞、南非，總共二十幾個國家，我們預計蒐集五十個國家的資料。總之，做這種本土化的開創性研究，是需要較長久的時間，像楊國樞教授是第一代，我們是第二代，

現在已經做到第三代了。我今天要講的部分大概就到這邊，後面我也準備了一些超越家長式領導的主題，因為時間有限，今天就先不談了。我覺得領導也具有一種發展觀，這個目前還在想、也還在做。或許人類的領導可以由威權 (A)、仁慈 (B)、德行 (C)，一直成長到兼善 (D) 與空性 (E) 領導，層次會越來越高，所以應該是會超越今天所講的家長式領導。

我進行此類研究的整個心路歷程，其實是可以借用美國詩人 Robert Frost (1915) 的詩「未竟之路」來描述：雙叉道自黃樹林中分出，可惜，我這個旅人不能同時行走漫步；我佇立良久……選擇人跡罕至的道路，從此，面對截然不同的旅途；我也像 Said (2003) 所說的：但我堅信，在通往人類自由那條漫長而崎嶇的道路上，「東方主義」將會盡它自己的一份心力。我想就報告到這邊，謝謝大家的聆聽。

評論人：朱雲漢教授

董事長、鄭教授、各位學術界的先進大家好，我非常高興有這個機會、也很榮幸，一方面可以聆聽伯壘兄的演講，事實上我是回應，不敢說評論，只能說像是狗尾續貂一樣，在精彩演講之後，也許就針對我對他所看的大課題的思索，或啟發，稍微表達我個人的想法，然後等一下還有機會聆聽各位的高見。首先我要強調今天因為時間的關係，很可惜就是今天鄭教授所談的只是研究豐碩成果的冰山一角，還有很宏偉的知識建構，而且這不只是他幾十年辛苦的精華，更是整個研究團隊，從楊國樞先生開始，團隊所積累的成果，今天很幸運我們能夠淺嘗即止，將來如果有機會，應該邀請鄭老師進行系列演講，才有可能窺其全貌。

第二個我想講的是，今天在這個時間點聆

聽這個演講，以及後面衍生出來非常深刻、重要的議題，特別有意義。稍微回頭看看過去一年，世界上發生了什麼事情，即使我們不是研究人類的長程歷史，不是專門研究科學，只要稍微有思考的人，都會覺得這個世界不太對勁。我們過去習以為常的先進與進步的標準，在一夕之間全部崩解、鬆動，甚至是要被整個顛覆掉，如果我把這個課題稍微開展，我可以大膽地說，整個西方的物質文明，已經走到了一個瓶頸、甚至是危機，被迫要做調整，而且支撐物質文明背後的核心思維或價值觀，功利主義、個人主義、自由競爭等都是，充分地去追求、或是貫徹功利主義、個人主義、自由競爭的美國式資本主義，在去年一年裡，我們看它走到一個盡頭。它背後就是指個人物質、利益的極大化，也是個人物質慾望滿足的極大化。

我記得一年前到美國一個加州朋友家，到他家裡參觀，到他小孩的臥室參觀，他兩個小孩各有自己的臥室，臥室裡排滿了各式各樣的玩具，都是成套的，有晚禮服、泳裝、不同的鞋子，有跑步的、打球的、登山的，都是全套的，我就會想：與他們比較，我們這一代小孩子會比較不快樂嗎？雖然我們沒有錢，我們用自己的手做東西，現在整套物質文明，建立在消耗與物質的基礎上，到底值不值得？可以持續嗎？或是說可複製嗎？全世界可以學他們嗎？可以發現這些問題都會把人問倒，而且甚至可以說這樣的生活方式是負責任的嗎？我們發現他是完全不負責任的。

美國的生活不只是完全追求這種物質滿足，像是美國人的居住面積，過去每個人大約是十坪左右，今天就不一樣了，整整增加了兩倍，所以看到美國的房子，廚房進去就不得了了，**master value**（主流價值），也就是我們今天世界的這套生產方式、消費、這套資本主義，都是圍繞在滿足，大約是全世界當中的

五、六億人口，百分之九十都是他們在消費，也不是每一個美國人都有這樣的能力，也有存款只有幾百元美金、家徒四壁的人、撿人剩下的東西過活；而中國沿海的一些人、東亞的少數富裕社會，部分人群等等。這就造成一些問題，變成無可迴避，中國與印度崛起了，中國的一些知識分子就會問，中國十三億人口，我們能怎麼活、該怎麼活？什麼是小康、什麼是最起碼合理的物質生活，當然另外還可能有一些精神面，或是人群、社會關係，我們目前只先講物質層次。另外還有非洲、中亞、南亞、拉丁美洲等等，加上全球暖化，更清楚了，我們需要六個地球，才能夠讓大多數人按照現在我們所看到美國的生活方式建立生活，也就是我剛才說的，整套物質文明後面的價值體系，是不可持續、不可全面地複製，我們把子孫需要的資源提前消耗，而且還借貸消耗，因為美國過去的繁榮完全建立在借貸的基礎上，消費者借錢、國家借錢、國家向全世界借錢，把物資不斷地運到美國，不斷地消費、借錢，將房地產做第二次、第三次抵押，所以造成今天的金融危機。

十幾年前我們會覺得美國式資本主義，我們只有順著它走，連歐洲的資本主義模式可能都是落伍的，只剩下股東利益極大化，或是管理人分紅極大化，或是短期營利極大化的管理模式，才是先進的，接下來我們發現很悲哀的是，像我們的企業家，比如最近王永慶先生過世了，他們那一代企業家的同輩裡面有這種風範的，可以傳承嗎？或是說那是值得我們去做理論化研究、抽離出來一個很重要的經驗？不論做為臺灣經驗、華人經驗，或是東亞經驗。我們過去都沒有這樣的自信，通常第一位企業家總是覺得自己是土法煉鋼，所以要把兒子送到國外學校念書，讓兒子學習整套美國的思維方式、生活方式，結果兒子華爾街也實習過了，回來後就開始搞併購，搞一些他認為在國

外學到正確、先進的東西，在我看來，之前我們可能很難去挑戰或質疑，但我覺得現在是一個時候了，所以在這個背景下去欣賞、理解鄭教授團隊所做研究的重要性就呼之欲出了。

其實這樣的思維還可以更擴大來講，我們最熟悉的、祖先留下的重要概念，觸及的不只是管理問題，而是整個社會如何建立合理的秩序，或是如何建立人生的意義、人與自然的關係，與不同的文明、不同的文化之間要如何相處，我們期待政府扮演什麼角色？什麼才是真正有正當性的？還是說每個政治人物就像林志玲一樣，每個人搞媒體形象，每天看民調數據，當然更糟的就不用說了，這整套生活、政治、到經濟，我覺得這些都到了一個始點，我們可以對未來找一個思維和答案，包括整個人類文明都要做一個深刻的反省與再出發。整個非西方的世界都開始在思考這些問題，我們有哪些經驗、歷史知識能夠提供出來與大家分享，幫助我們繼續思考，也可能幫助對岸的人思考，因為這十三億人怎麼活，已經不只是他們的問題，也是我們的問題，因為影響範圍是全球性的，所以在這個基礎之上，我會覺得世界上很多問題，與思維方式、價值觀有關。我們看中東的衝突，冤冤相報、沒完沒了，我們看 Huntington 文明的衝突，衝突是必然的嗎？或是因為文明裡，不能夠真正容忍，或是尊重別人？中國的傳統裡，認為人本來就是不同的，不同是一種基本的秩序、是一種合理的秩序，所以要和而不同，能夠相互體諒、共存；西方的容忍是很低層次的。所以這兩種是很不一樣的，像我們的佛教，如果有人要皈依，老和尚可能會說塵緣未了，要思考清楚，問你要不要回家思考幾天，不要隨便出家，而且我的道不一定對，要不要找其他師父修行；這和西方的傳教士是完全不一樣的。這裡有很多不同模式，蘊含著比較可能和諧，或是衝突。

在中國傳統的思維裡，認為每個人思考的

點都是由近而遠，這個遠是指非常完整的群體，是一種全局觀，這裡面所有構成的分子，彼此都是有關聯的，而且有一種道德上的責任，當我能力強時，我可以照顧更多更遠的人，有差序格局，所以不贊成每個人要強壓自己的主體性、需求與利益。這是在思考人與他人相處、群體關係，是要反求諸己、體諒、站在別人立場思考的，己所不欲勿施於人，這整套的思維，如果用來處理國際事務，處理不同宗教與民族之間的相處之道，說不定是更好的思維模式，而不是用叢林法則，搶來也好、騙來也好，先把自己群體的利益極大化，別人怎麼樣都不管，這整套思維可能會建立完全不一樣的秩序。全球的相依性非常高，尤其是經過密切的交往、人群流動、網路世界的連結等，所以不可能想說，非洲幾億人和我有什麼關係，餓死也好、愛滋病病死也好，其實這是會影響到你的；或是說戈壁沙漠化和我們有什麼關係？有關啊，沙塵暴就在我們頭頂上。所以這是高度連結的，必須思考如何共榮，追求適度、合理、可持續的、對未來、地球負責任的物質滿足。過去美國資本主義裡，那種強調個體、功利的部分發揮到極致，我覺得今天這個時代正好是一個轉折點。

我看鄭老師的研究，如果從學術觀點來看，我會提出幾個我自己的思考，我覺得有幾個問題可能可以繼續探討：如果有一套家長式領導，形成一種組織文化，組織畢竟是生產性的、商業的，或跟其他組織進行交易，到底組織在整個環境裡適應的條件能力，到底會產生什麼樣的結果？這個作用會有什麼結果、效益，當從很多層面觀察時，可以從組織深層的能力、或是競爭的能力，甚至可以說是生產力效率的擴張，或是對員工、對於網路中其他組織的影響，是否會比較有利於某種合作關係、或是夥伴關係，如果產業裡很多企業都是這樣，那個產業本身又是怎樣的一種產業結構？

競爭與合作的關係是否會有所不同？是不是可以放大到整個社會？假如一個華人企業家到美國，在那裡開企業，雇用的員工可能都不是華人，他們的觀念和華人不一樣，生意對象也不同，這時候這位企業家要如何去調適？這些問題我覺得可以進一步探索。

接下來就是和西方做管理理論，或是社會組織的理論之間對話的問題。他們有一些基礎，組織裡如何運作，哪一種是相對比較有效的領導模式，它們有一套理論基礎。這些理論基礎，我們如何去理解，它們如何轉化，或是如何相容。例如典型的西方理論，會從交易成本出發，或是資訊的不對等，或是委託與代理人的關係，或是因為動機不同，老闆與員工之間目標的衝突如何化解，或是如何建立長期合作關係。這些西方的理論，和我們這邊的理論概念，像是仁慈的、家長式、以身作則，是不是克服了原來西方管理認為根本的難題，如果這些能夠繼續開展，應該能夠帶來突破性的研究價值。以上就是我提出的一些思考。

總結：林建甫教授

非常謝謝朱老師把今天鄭老師的演講，帶到全世界的議題，去年年底《紐約時報》在頭版頭條裡，有一個題目是：當美國人口袋空空的時候，中國人的口袋卻厚厚鼓起。那篇文章大約有五、六千字，在美國的報紙算是相當長的文章。世界各地的部落格紛紛轉載、熱烈討論。後來《紐約時報》把這篇的題目改掉：中國的儲蓄，助長了美國的泡沫。後面又加註，原來的題目，容易產生誤解，以為中國人賺走了美國人的錢，但事實是中國人的儲蓄，讓美國人的泡沫變大，我們希望理性地討論。也因為這樣，我上星期在《聯合報》寫了一篇專欄：金融海嘯，都是中國害的，來談那一篇《紐約時報》的文章。所以剛才朱老師講得非常對，全世界都在思考，在美國那一套資本主

義之下，追求消費，個人主義極致的發揮，工廠裡的勞工辛辛苦苦地工作，賺一點點的毛利，讓美國人大肆地消費，美國人大量出超，讓中國人得到外匯存底兩億，中國人又去買美國人的債券，把美國人的利率降低，所以美國人有更多的錢去搞次級房貸，金融海嘯就是這樣來的，所以朱老師把我們帶到世界最頂端進行探討，所以我們再次謝謝朱老師。接下來我們開放現場發問，最後再請鄭老師回應。

問題一

我想回應剛才朱老師所提的，家長式領導怎麼應用在社會上，我有機會領導一千五百人的團隊，其中五百個是外國人，所以我領導時，就會想到我用中國的方式領導他們是否合適？由於一開始的領導過程不是很順利，所以我就以中國的方式、比較和諧的方式進行領導；可是，這種方式對那些國外的人使用時，就變得比較困難，後來我發現他們也能接受一種方法——事實上公司當初給我的是一個正三角形的階層式或金字塔式的領導，但我在帶他們時，變成是一個倒三角形的領導，我是來協助他們把任務完成，他們的任務目的不是個人的目的，是公司的目的，所以要以公司最大的利益看這個問題，而不是以個人主義的觀點來看。以這種方式在組織裡，運行大約兩年多，大概是挺成功順利的，我想跟大家分享。

問題二

謝謝鄭教授把學術的問題，在時間很短的情況下，讓我們了解在臺大有人進行與我們非常相關的研究，而且還在持續運作當中，讓我們非常地佩服，而且未來華人的領導，也會有不同的境界。我的問題是，我感覺華人的文化一直在變化，很多華人的第二代、甚至是第三代，他們受到華人文化的影響已經很少了，鄭教授在做這樣的研究時，像現在四十幾歲這一

代領導人，看過中國書籍的人，可能不到一半；但是文化的根深蒂固是很久遠的，即使沒有讀過這些書，可能也會有潛在的影響，對於這樣的變遷，不知道鄭教授的看法是怎樣的？

問題三

謝謝鄭教授的演講，我得到很多的啟發。在華人文化裡，可能會對個人權益有一種壓制，個人可能犧牲自己的權益，追求較大群體的利益，在這樣的心態下，當一個人在醫療裡，會有比較多的放棄，對於決策的考量，會考慮到家人，當代的醫學倫理學相當強調個人自主。在過去十年來，至少在國內醫療文化裡，如何對個人主權的尊重，放大到用法律規範保護，和我們實際看到的確實是有一些衝突，我想請教如何從您的研究，從大的架構，深層的反省，這樣的倫理價值，在全球化過程中，是必須有些修正，對於根本的倫理的價值、對於個人的尊重，權益的保障，過去華人的文化是不是有必要調整？

問題四

我有兩個問題想請教。第一、關於華人的領導，在您的研究當中，是否有非常成功的企業，是用這樣的方式進行領導的？能不能跟我們分享；第二、我個人是外商公司出來的，我覺得西方在談管理時，有很強的操作性，我們在談領導時，很多都是回歸到品德、或是概念的問題，我不知道華人的領導是否也有辦法像西方的領導一樣，也可以操作？因為有操作才能運行，有運行才有成功的機會。

問題五

很高興聽到鄭教授的演講，我知道他們的研究成果累積地很快，今天我看了以後，遠比想像的還要快、還要高、還要多，當然我不是研究這個問題的，所以想到的範圍不像他們這

麼有深度，我是想藉著這個機會，可能在座各位都有這個願望，就是能不能請你盡快把書寫出來？因為論文已經有很多了，能不能寫書，讓我們臺灣、大陸、香港兩岸三地，針對本土化的研究寫書，另一方面可以寫成英文的出版，你們有很多人，按照邏輯順序寫下來，所以我建議你們可以做這個事。另外我有個建議，你們研究的團隊有沒有可能再擴大一點，可以邀請一些其他的學校，這個會有利於推廣，別的學校參加以後，會去開課，會進行推廣，你們的東西很快就能在國內、國外發展。

鄭伯壘教授回應

非常謝謝大家的回應，大家的意見都非常好，我就從最後楊國樞老師所提的問題開始回答。楊老師一提出問題來就是要交作業，果然是家長式領導的方式。我們這些研究其實有一些已經投稿，而且被引用率這幾年也攀升非常快，書也編了兩本，我們會再努力。另外是團隊的問題，我們目前的團隊已經擴展到中國大陸，這要感謝楊先生之前在中國大陸開班培養的學生，這些都是我們的生力軍，現在還有跨國的團隊，有二十五個國家，至於團隊怎麼運作，我想慢慢會有經驗，也會有答案出來。

謝謝雲漢兄給我們很好的研究清單，提的意見都非常好，這樣的領導模式是在中國文化得出，究竟在其他環境是否合適，這要看我們下一批的研究結果，再給出一些答案。第二個是在談模式未來的變遷，剛才幾位都提到變遷的問題，就是這些領導人都接受洋墨水教育，如果中國因素越來越少要怎麼辦。當初我在法國的時候，就聽到很多人講，我們如果這一代人把後代子孫都變成美國人，可不是我們這一代人給他們最好的禮物。可是不幸的是這幾年很多人受了美國教育，很多集團變得急功近利，錢還沒賺到，就已經出了大問題，所以這個模式隨著時代變遷，究竟有沒有用，我們也

都還在觀察。不過文化心理學裡有所謂的 "priming effect"，每個人身上都揉和了洋人與中國人的想法在裡面，我們研究的目的就是把中國的模式想清楚，至於觸發的效果哪一個比較高，是洋因素呢？還是本土因素？這是另外一個議題，我們的同行趙志裕教授是做這種研究的，他的結果也許可以提供部分的答案。上述這些問題的回答，也提供在外商工作的朋友參考。

最後是醫療團隊或倫理的問題，我們以前也做過臺大醫院文化的研究，臺大醫院雖然是學術導向，但老師的權力是很大的，展現不少權威文化的特色：像有些科底下的醫生要結婚，也要聽聽指導教授的意見，現在不知道有否改變？這種領導方式放在現在究竟會有什麼效果，我覺得很值得觀察。尤其醫療團隊應該是未來十到二十年最熱門的研究問題，可是對醫療團隊所做的研究卻相當少。有統計數據指出，美國每天因為醫療疏失所造成的死亡人數，大約等同於每天掉一架七四七飛機。因為醫生本身很崇高，與病人間的資訊不對稱很嚴重，所以如果醫療組織肯從這方面去想，去反省，提供園地給研究者做研究，我覺得是很好的一件事情。我的觀點是：持和諧文化價值觀的人，對他人權益的保護應該是必然的，因為他不會把麻煩帶給別人。最後，朱老師剛才也提出的和而不同的概念，事實上與美國所強調的個人主義下的團隊相當不同，他們是要把個人盡量放大，重個人甚於團體；但我們是比較集體主義的地方，重團體甚於個人。在團隊運作上，這裡面要怎樣去調整，我們與美國可能是很不同的，這些問題其實也很值得我們思考。我想很多問題我也沒有很好的答案，我就回答到這邊，謝謝大家。（本文由本院「全球化研究」總計畫助理顏綵思小姐謄稿，共同總主持人鄭伯璦教授潤稿）