

# 華人企業組織中的領導： 一項文化價值的分析

## Leadership in Chinese Business organizations： A Cultural Value Analysis

鄭伯壘 *Bor-Shiuan Cheng*

國立台灣大學

National Taiwan University

黃敏萍 *Min-Ping Huang*

元智大學

Yuan Ze University

### 摘 要

本文主旨是依據華人社會文化傳統的特色，去勾勒出流行於華人組織情境的領導模式。除了進行文化淵源的分析之外，本文亦企圖瞭解此種特有領導方式與領導效能間的確切關係，以說明華人企業組織領導的特色。研究者首先探討了家族主義與華人企業經營的關係，主張從尊尊與親親兩大原則出發，可以較貼切地去理解華人企業組織的領導行為，並建構出較合理的理論模式與概念架構。在尊尊法則的影響下，華人管理者具有較強烈的家長權威價值觀，展現了施恩、立威及樹德的三元領導作風，期使部屬表現出順從承諾的行為反應，而有助於領導績效的提高；另外，親親法則則導致了較高的關係差異價值，而對部屬展現出差序領導，對自己人的部屬有較佳的對待，對外人則反之。此種差序領導作風有助於組織資源的合理分配，使部屬樂於服從賞罰，而能提升領導績效。

依此理論架構，本文總結了過去對華人領導的研究結果，除了強調此種領導方式與西方迥然不同，是鑲嵌在華人特有的文化價值基礎上外，亦指出了進一步的研究方向，及其在管理實務上的涵意。

**關鍵詞：**企業領導、文化價值、企業組織

## Abstract

Basing on the cultural tradition in Chinese context, this study tries to outline the leadership style prevalent in Chinese organizations. After exploring the relationship between familism and Chinese management, we believe the concepts of *zun-zun* (respect to the elders) and *qin-qin* (close to the clansmen) have significant influences on Chinese leadership. Under the paternalistic and differential leadership, an application of *zun-zun* and *qin-qin*, employees are supposed to behave obediently and the resources of organizations can be allotted reasonably. Leaders lift the effectiveness as a result. We conclude Chinese leadership is inlaid with the specific values in Chinese context, and thus is totally different from the western one. Finally, we identify key research issues for future studies and the implication in management practices in Chinese organizations.

**Keywords:** Business Leadership, Cultural Value, Business Organization

## 壹、前 言

古今中外，領導現象都是一個令人重視的課題，理由是一位卓越的領導者往往能夠力挽狂瀾，締造豐功偉業，甚至改寫人類的歷史。例如，由於政治領袖的領導，而建立了新個國家；由於企業家的努力，而有了跨國的公司；由於宗教領袖的誕生，而使群眾的靈魂有了寄託之所。凡此種種，均說明了領導現象的普遍性。

因此，自古以來，歷史學家、哲學家就常常對領導現象加以說明與詮釋，試圖揭開領導的神秘面紗。甚至著名的君臣對話錄、名人的演說也就成了許多人學習的對象，以便從中獲得寶貴的經驗。然而，由於領導是一個頗為複雜的現象，要透過這種瑣碎與片斷的臆測來掌握領導的現實，實屬不足。因而，在二十世紀以後，終於有了科學性的領導研究與探討。

從領導研究的歷史軌跡來看，這種科學性的探討，在 1980 年以前的西方，幾乎都是採取準則式的研究途徑(nomothetic approach)，堅持領導現象與領導內容應該是放諸四海皆準的，不太應該受到文化、地域、國家的影響，甚至宣稱有全球化、普遍性的領導作風存在(House, Wright, and Aditya, 1997)。然而，在 1980 年以後，許多研究者在透過理論整合的反省以及跨文化的研究之後，

承認領導內涵頗受文化的影響。他們強調：雖然領導也許是全球共有的現象，但領導的內容卻是鑲嵌在文化之下的，隨著文化的不同，領導的內涵與其與效能的關係是有差異的(如 Chemers, 1993; Hofstede, 1980)。

究竟領導是一種放諸四海皆準的規範？抑或是一種鑲嵌在文化底下的特定表現？目前學界對這種爭論雖然未有一致的共識，但對實務工作者而言，在全球化的浪潮下，文化歧異(cultural diversity)的管理卻變得日益重要。派駐海外的管理者是不能光靠一套由西方或母國發展出來的管理與領導規範，就可在異國發揮經營績效；甚至母國的管理的良藥，在異國具有負面作用。對實務工作者而言，這種看法早就是一種常識(如 Cox, 1993)。

在學術研究上，雖然爭論仍然存在，但有許多研究與個案已經證實了領導應該是鑲嵌在文化下的一種特殊現象(如 Hofstede, 1980; Hofstede and Bond, 1988)。一個典型的例子，是 Hofstede(1980)針對 IBM 全球四十幾個國家的員工所進行的文化價值觀研究。他從個人主義、權力距離、不確定性的規避、及男性化等四個層面，來剖析各國的文化價值，結果發現：(1)接受研究的四十幾個國家，在四個構面上，可以形成數個清晰可辨、迥然不同的文化群；(2)相對於英美等西方國家，海外華人的國家或地區，如香港、新加坡、及台灣，在文化價值是十分相似、而群聚在一起，但與西方國家則大異其趣。其中，與領導行為具有密切關連的上下權力距離，華人社會與西方的差異頗大：華人社會的權力距離較大，而西方較小。

Hofstede 與 Bond(1988)也因此質疑美式管理的文化普同性，認為領導放在不同的文化場域，能展現其原有效果的假定是不對的；「橘逾淮為枳」反而是合理的觀察。進一步來說，做為一種社會影響歷程，領導也許是全球普同的現象，並不受國界或文化的阻隔。然而，領導的內涵、領導作風、及實務作法卻頗受文化的影響。領導者選擇何種領導作風，在大多數狀況下，會反映其文化價值，而不見得完全是個人意志的決定；同時，究竟何種領導作風有效，也會受限於社會脈絡的影響(Farh and Cheng, 1999)。

以華人社會而言，從現有的研究證據來看，西方，如英美諸國所強調的個人主義，以及上下之間的權力差距較小，彼此較為平等的傾向，是與華人社會所強調的集體主義與上下權力差距大十分不同的。這種不同不唯在東亞台灣、香港、新加坡等東亞三小龍中發現，針對中國大陸的研究亦肯定了上述差異(如 Birnbaum and Wong, 1985; Chong, Cragin and Scherling, 1983; Lai and Lam, 1986)。

誠如許多研究者所言(如 Hsu, 1953)，華人社會的文化價值與西方的差異是很明顯的，因此西方所發展出來的領導模式，硬是套用在文化十分不同的華人社群中，就可能發生「削足適履」的情形，不但無法捕捉華人領導原有的風貌，甚至可能發生歪曲事實的情況(Smith and Wang, 1996)。而且過分強調彼此間的相似性，就會忽略了華人社會更顯著而重要的獨特領導現象。這種作法往往不能幫助研究者仔細而全面地去瞭解一個文化，從而找出，並發覺更貼切而完整的比較架構。

最近，已有一些研究者(如鄭伯壘, 1991; Redding, 1990; Whitley, 1992; Wong, 1985)採用主位研究途徑(emic approach)的方式，來探討華人企業組織的特性以及管理作風等諸般問題。這些華人企業組織散佈在台灣、香港、新加坡、菲律賓、印尼、泰國、馬來西亞等東亞及東南亞國家中，結果得到了類似的結論：即華人企業組織大多是由家族控制的，與家族主義具有密切的關係；華人企業的高階領導擁有清晰、鮮明的特色，一方面展現出上尊下卑的家長式領導，一方面又具有偏私自己人的差序作風。這種領導作風，在非家族企業的企業組織（例如，大陸與台灣的國營事業）與政府機構（例如，亞洲許多國家的政府組織）中也十分常見(Pye, 1981; Walder, 1986)。本文的目的，即承襲過去對華人企業組織領導的研究，檢討華人企業組織所處的環境脈絡；家族主義與領導行為、領導效能間的關係，以對華人企業組織中的領導有較深入的瞭解。

## 貳、華人企業組織的特徵

對台灣、香港、或東南亞諸國的許多華人支配的經濟體系而言，都具有外銷導向、企業規模偏小、企業由家族控制、以及工作外包的特色(如鄭伯壘與林家五, 1999; Levy, 1988; Tam, 1990)。的確，由華人主導的企業，雖然規模不大，但卻是華人經濟的主體。以香港來說，在 1980 年，僱用人數在 200 人以下的中小企業佔所有製造業的 98.9%，僱用了 73.4% 的勞動力，產值則佔 64.1%。台灣何嘗不然，在 1998 年，中小企業家數佔 97.81%，雇用了 69.27% 的勞動力，出口總值佔 48.77%(中小企業白皮書, 1998)。雖然台灣有些企業組織的規模較大，但比起日本與韓國，仍然是小巫見大巫(Hamilton and Kao, 1990; Levy, 1988)；何況這些規模較大的企業大多是公營事業，目的是在提供中小企業外銷所需的原、物料。

一般而言，這些企業多是由家族控制的，講求的是創業家族主義

(entrepreneurial familism)，強調公司是家產的一部份(如 Wong, 1985)。企業體通常由第一代企業家創辦的，再把公司財產與權威傳續給下一代，外人很少有染指的餘地。以台灣民營企業的主要經營階層而言，具有親戚關係者佔了 90% 以上，而且董事長與總經理常具有父子關係的特徵(彭懷真，1989)。雖然華人企業組織的規模偏小，但是其在外銷市場的競爭力仍然很大，理由是華人企業之間已經形成了嚴密的網絡關係。透過人際與關係網絡，華人企業組織能將製程的一部份外包，而且充分運用產能、資金、訊息等各項資源(鄭伯壘，1995b；Greenhalgh, 1988；Numazaki, 1986；Tam, 1990)，來提高生產力。底下將針對家族控制與組織網絡兩種重要特色做更進一步地說明。

## 一、家族控制

華人的家族企業通常被視為是家產的一部份，而非一個獨立的生財或生產單位(Wong, 1988)。這說明了在家族企業裡面，重要的決策權與資源，所有權都掌握在家族手裡，尤其是家族中的大家長。因此，企業做為一種經濟組織遠不如家族組織重要。這種現象可以從企業主持人通常由家族成員擔任，產權、所有權、及經營權合一，專業經理人不負經營責任等看出來。另外，在創辦新事業體時，也由家族成員主導或尋找家族信任的伙伴來創立，而非授權給專業的外人來經營(Redding, 1990；Wong, 1988)。

正因為講究家族的直接控制，華人家族企業不但規模有限，而且通常只專注在單項具體的經濟活動上，專精的程度很高。換句話說，如果從生產鏈來看，華人家族企業通常只負責一項生產製程，尤其是中間的製程，至於上游的原、物料供應與下游的外銷或行銷則由其他公司負責(Stites, 1982)。即使是高科技，如半導體產業，仍具有所謂的垂直整合分工(disintegration)的特色，許多公司只專精於產業鏈中的某一製程，而非上下通吃(吳思華與沈榮欽，1999)。雖然台灣目前的一些電子公司，像宏碁(Acer)也開始建立自己的品牌，而且展現部分的垂直整合特色，但畢竟是少數的例外。同時，嚴格來說，這種垂直整合的概念也是以集團，分散為多家公司的作法來遂行，而非採單一公司的作法(Levy, 1988)。香港的情形也是大同小異，以紡織業而言，雖然也有不少企業主介入房地產的買賣，但其主要的經營重心與根基仍然獨鍾與專精於紡織。

在創辦新事業方面，家族也具有最大的主導力量，通常採用機會式的多角化策略(opportunistic diversification strategy)，擴大經營層面(Hamilton and Kao, 1990)。其作法通常是由家族成員主其事，或委託信得過的至親好友或親信，

採用人脈關係，透過結盟的方式設立新的事業單位，發展為所謂的集團企業，涉入不同的產業領域(Hamilton *et al.*, 1990; Orru *et al.*, 1988)。雖然如此，集團企業在華人社會的主導力量還不是太大，根據 Hamilton 與 Kao(1990)的分析，台灣 96 家最大的集團企業只僱用 4.6% 的勞動力，而且多角化的程度也遠不及日本的會社(Kaisha)及韓國的財霸(Chaebol)來得高。

由於家族對企業具有最大的控制力量，因此，其決策速度通常是很有效率、很快速的，而能符合彈性與即時反應的市場要求，具有很高的競爭力。當環境改變時，華人家族企業通常能比競爭對手更快速地調降價格、消化庫存、降低成本(Hicks and Redding, 1982)，對所有資源做更有效的運用(Redding, 1990)，以快速攫取市場機會。當然，這種快速轉變的背後，與產業網絡內各結點公司的緊密配合，有著十分密切的關係。

## 二、網路關係

根據古典經濟學的說法，家族企業的規模偏小，專精於某一種特殊領域，應該是不容易存活的(Perrow, 1992)。然而，由於華人家族企業之間已經形成了互相依賴、互通有無的組織間網絡(interorganizational network)，而能夠降低交易成本，具有十分強大的競爭力。更具體來說，每個公司都是網絡中的一個結點，透過人情義務、人際連帶、共同活動、及商業利益交織出緊密相依的複雜關係，而與其他許多公司互相連結。在連結的背後，信任當然扮演著相當重要的角色(如鄭伯壩等人, 1997; 鄭伯壩與劉怡君, 1995; Abegglen, 1994; Wong, 1988)，並展現出消費者導向與外銷導向的特色。

更準確地說，從消費者到生產者之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。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(鄭伯壩，劉怡君，1995)。另外，由於利潤完全歸諸個人，為了提高報酬，加工點的負責人就會想辦法來提高工作效率與效能(如謝國雄，1992；夏林清、鄭村棋，1990)。一般而言，需要上生產線組合的成品會由規模較大的工廠負責；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。這種細分為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。一旦市場上的產品價格下降，透過此一產銷體系鏈鎖，逐層加以吸收後，就可依照原來價格供應市場，以達到維持市場佔有率的目標。由於此種鏈鎖十分有彈性，不但可以吸收管理成本，而且可以隨時擴大或縮減產量，在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生產模式(Powell, 1990)。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，也會因為組織小、周邊協力廠商多的彈性優勢，而能迅速因應環境變化，化解危機。

從本質上看，網絡關係無非是私人關係的放大(Deglopper, 1978)。人際關係、私人信譽、交貨速度、及成本低下與是否獲得外包訂單有關，但並不必然建立長期的交換關係，除非彼此擁有十分良好、類似家人的情感關係(陳介玄, 1995；鄭伯壘, 1996；鄭伯壘與劉怡君, 1995)。換言之，華人企業是由家族擁有的，而外包點則是由外人構成的，因此，對外包點或合作廠商的承諾較為有限，而且較為短暫(Redding, 1990)。只要環境改變或條件改變，家族企業就會另外尋找夥伴，而展現出彈性與即時反應的特色。這種特色很容易在港、台的成衣、電子、製鞋、塑膠製品、及高科技的半導體等外銷產業中發現(吳思華與沈欽榮, 1999；鄭伯壘, 1995b；Myers, 1986；Tam, 1990)。港、台如此，東南亞的華人企業何嘗不然，誠如 Abegglen(1994)的觀察，華僑企業的擴張，常是一種網絡關係的複製。透過網絡，而能涉足各種不同的產業。

總之，從台灣、香港、及東南亞華人企業組織的觀察當中，可以明顯看出華人企業組織的特色，包括規模偏小、結構簡單、專精單一行業、由家族控制、透過組織間網絡展現彈性與速度等。其中，家族控制實為最根本的基礎，此特色會透過家族主義，而表現在企業內部的管理與領導行為上面(周丁浦生, 1995；Whitley, 1992)。最近幾年來，雖然華人企業在現代化與全球化的浪潮之下，不少家族企業雖然進一步蛻變成現代化的大型企業，而展現出專業管理的特色(許士軍, 1998)。然而，其管理本質仍脫離不了具信任格局、群黨主義(clientalism)的色彩(彭懷真, 1989；Walder, 1986；鄭伯壘、黃國隆, 2000)。例如，以台灣高科技半導體的龍頭之一，聯華電子，是由四位工業技術研究院

電子所的研究人員胼手胝足創業成功的，其經營方式具有十分濃厚的群黨主義之夥伴關係的色彩(Cheng, Tsai and Chou, 1999)。至於，中國大陸鄉村企業的崛起，與群黨主義也有十分密切的關係。不管是信任格局、群黨主義、或夥伴關係，對華人企業而言，都是源自於家族主義的進一步轉化。因此，雖然也許家族控制的成份降低了，但轉化之家族主義的精神仍然存在。

## 參、家族主義與企業經營

既然家族主義或轉化之家族主義是華人企業經營的重要準則之一，則家的概念自然會展現在華人企業組織的經營與管理上。為什麼家的運作原則與華人的企業經營有密切的關係？主要是基於兩大理由：第一、企業組織是家的放大：從華人企業的發展歷程來看，企業組織是家的逐漸擴大，由家戶、家族、雇用外人、建立制度、經營權與所有權分開，一直演變到所有權、經營權、及執行權三權分立的較大型企業(黃光國，1984；郭建志，1999)。在演變的歷程中，雖然規模有變、制度有異、外人加入，家的運作原則在企業經營中，雖然有所修正，但卻持續保留著，而具有一定的影響力(鄭伯壘，1995a)。換言之，雖然企業逐漸發展、茁壯，但家族主義的直接或間接作用卻依然存在(郭建志，1999)。

第二、家是組織生活的起點：家屬於一種原級團體，團體生活時所發展出來的規範或型塑行為的法則，會遷移到其他團體或組織生活上。因此，具有團體或組織特性的企業組織自不可免於其影響。這種遷移作用，可稱之為泛家族主義或擬似家族主義(楊國樞，1992)。已有證據指出，當企業規模擴大、科層化程度提高、組織規章確立時，家族主義的直接作用可能降低，但泛家族主義的影響卻仍然極大(陳千玉，1995)。

扼要而言，家族主義所強調的角色規範，含蓋了兩類重要的人際法則，一為尊尊原則，一為親親原則。前者涉及的是尊卑，指的是根據雙方地位的尊卑上下，尊其所當尊；後者涉及的是親疏，指的是根據彼此關係的親疏遠近，親其所當親。事實上，尊卑與親疏的人際法則是人類社會關係很重要的基本形式(莊耀嘉，1996；Leary, 1957)，而華人社會則更彰顯出尊尊與親親的重要特色。

### 一、尊尊原則

想要瞭解家族主義與企業經營的關係之前，我們必須先瞭解傳統中國家庭的本質，家庭是中國社會結構的核心(Bellah, 1970)。在儒家思想的主導下，家



庭是中國社會三千年來最主要的與基本的建制單位。儒家的五倫當中(即君臣、父子、夫婦、兄弟、及朋友)，有三倫是屬於家庭中的關係(即父子、夫婦、及兄弟)。在父權的傳統下，父子軸是最重要的社會關係，而且遠超過夫婦軸等其他社會關係。父親的權威要遠高於子女及其他的家庭成員，權力可說是絕對的。瞿同祖(1961)在《傳統中國的法律與社會》(Law and society in traditional China)一書中，就特別強調：

中國的家族是家父長制的，父祖是統治的首腦，一切權力都集中在他手中，家族中所有人口—包括他的妻妾、未婚的女兒、孫女、同居的旁系親屬、以及家族中的奴婢，都臣服在他的權力下，經濟權(法律權、宗教權)也在他手裡。經濟權的掌握對家長權的支持力量極為重大。中國的家族是注重祖先崇拜的，家族的綿延，團結的倫理，都以祖先崇拜為中心。在這種情形之下，無疑地，家長權因家族祭司(主祭人)的身份而更加神聖化，更加強大堅韌。同時，也由於法律對其統治權的承認與支持，使他的權力更是不可搖撼。(瞿同祖，1961；p.20)

表面看來，這種家父長權威頗類似古代地中海文化，諸如以色列、羅馬、及希臘中的家長。然而，就像 Bellah(1970)所指出的，中國與古代地中海文明對父權的看法，仍有基本差異存在。這種差異主要來自於家父長的權力來源不同，而非誰擁有家戶治理權。在西方，家父長的權力是來自神的賦予。當家父長與神的關係慢慢地變為隱晦不明之後，家父長的權力就逐漸受到削弱。尤其是在政府權力壯大之後，家父長對家戶的權力必須形諸法典，納入政府的法律系統當中。一旦父權法典化了之後，統治者、菁英份子、及富豪的權力，就剝奪與限制了家父長的權限(Hamilton,1990)。

因此，父權制在西方是逐漸衰落的。相反地，在中國並沒有一位全真全能的上帝，賦予家父長權力的來源。父權是來自於儒家思想中的父子關係，其本質是孝道，是指屈從父親的旨意。對儒家而言，在許多方面，家庭都是一種類似宗教的情境。個人與上天的關係，是透過父母親做為媒介的，每個人的神聖義務即是孝順父母。因此，孝順不只是完人的美德、家庭團結和樂的基石，更是維繫社會秩序的基礎。在實際運作中，人子盡孝與孝道在生活中，都是強制性的義務，是傳統社會中，支配原則的核心。當然，傳統中國社會重視孝道，有其生態與經濟上的理由(楊國樞，1985)。時至今日，孝道的內容與意涵可能有所轉變，但孝道概念仍然受到相當的重視，也是華人日常生活中重要的行為準則與德行之一(葉光輝，楊國樞，1991)。

從孝道的主軸出發，Hamilton(1990)採社會比較的觀點討論了東西方的文化差異與社會結構的不同。他強調：

西方家父長制強調「個人」的最終優位；反之，中國的家父長制則強調「角色」的最終優位。因此，這個不同不是程度上的差別，而是性質上的差異。對於任何一個社會而言，這個差異隱含著兩套不同的意義及建構社會秩序的方式。西方是把人的意義以及人與人之間的關係系統化，中國則把角色的意義系統化。西方家父長制強調的是身份地位優於個人的權力，並給他命令權及一個可以正當行使命令權的領域(如：家戶)。相對的，中國家父長制強調下屬順從的責任，賦予他們象徵著順從的角色義務，並且依據一套角色關係(如：父子、君臣、夫婦)限定其權力及服從關係。西方以超驗的神祇賦予父權，而中國則待之以內在的正當性。西方以「愛」規範家族成員相互關連的情感，中國規範情感乃在於「敬」。

Hamilton 這項比較，是十分有見地的想法，而能勾勒出華人文化傳統對角色關係-尤其是上下關係的強調。顯然地，對上位者的敬，是華人社會維繫秩序的重要基礎，也是下位者的內在義務。

從親屬系統而言，人類學家強調，中國人的親屬系統立基於父子軸，而有別於美國的夫妻軸。透過具支配性的親屬關係，會進而影響其他關係的運作與內涵，而有支配社會組織、制度、及文化的傾向。由於父子軸較強調男性中心、集體取向、垂直排序、單向強勢、角色優先等關係運作的法則(楊國樞，1995)，因此，華人社會維持秩序的一個重要法則，似乎是在「支配—順從」的向度上，強調互動雙方要有尊卑上下的互補關係。這種尊尊法則會強烈表現在親子與上司部屬的角色關係上(莊耀嘉，1996)。

## 二、親親原則

顯然地，Bellah 與 Hamilton 都強調了家族主義中角色規範的影響：在華人這種以父子關係為主軸的社會當中，對角色有十分嚴格的定義與規定，上下之間的分際是很清楚的。除了尊尊的法則之外，傳統上，華人的角色規範也強調親親法則，認為「仁者，人也，親親為大。...親親之殺，...禮之所由生也」。所謂「君令臣共，父慈子孝，兄愛弟敬，夫和妻柔，姑慈婦聽，禮也。君令而不違，臣共而不二，父慈而教，子孝而箴，兄愛而友，弟敬而順，夫和而義，妻柔而正，姑慈而從，婦聽而婉，體之善物也。(左傳)」(Chu, 1961)，這不僅彰顯了各種角色的規範，而且指出了角色之間合理的互動法則。透過角色規範

的教化，使得每一種角色的個人均能形成適切的角色結構認知，而能「不失其倫」。「倫」指的就是一組制約著社會關係的法則，主要的關注點是「別」，亦即是角色關係的等差或差序(金耀基，1991；費孝通，1948)。

在華人社會中，這種角色關係等差的特色，費孝通(1948)有十分生動的描述。他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，提出了「差序格局」的概念，用以說明華人的際網絡中，存有親疏、遠近等的差等次序。他認為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。

爲了說明華人社會中的人情與人際關係的關聯，黃光國(1985)引用費孝通的差序格局概念，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爲情感性、混合性、及工具性三大關係。所謂情感性關係指的是家人、密友、及同儕團體內的人際關係，具有此關係的人採用的是「各盡所能，各取所需」的社會交易與資源分配法則。而混合性關係則是指像親戚、鄰居、師生、同事、同學、同鄉等角色關係，此關係中的人際交往則採取人情法則，給予對方特殊的幫助。至於工具性關係則是指像銷售員與顧客、陌生人之間的關係，是一種透過關係來獲取利益或達成個人目標的關係，因此會採取公平性的法則與對方交往。雖然黃光國的想法存有不少尚待釐清的疑點，也欠缺支持的實徵性證據（如林端，1991；鄭志明，1991），但該模式擴充了費孝通差序格局的概念，將關係的界定與功能涵蓋了親屬、朋友、地緣、九同與陌生人等社會連帶(social tie)的關係上。

在組織行爲的領域當中，Tsui 與 Farh(1997)則根據楊國樞(1992)之家人、熟人、及生人的歸類，進一步指出不同關係基礎的人，所進行的人際互動類型與互動法則是不同的。對親人而言，遵循的是角色義務與責任(role obligation and responsibility)的法則；對熟人而言，遵循的是人情的法則；對具有類似身份的生人而言，遵循的是帶有一些情感的功利用法則；對沒有共同身份的生人而言，則遵循不帶情感、完全的功利用法則(utilitarian exchange without affection)。根據這四種法則，不同關係的互動對象，會受到不同的待遇與不同程度的信任。由以上的說明，可以看出華人的倫理規範也十分強調在「親近—疏遠」的向度上，互動雙方必須遵循差序性的互惠原則，來進行人際間的交往。

家族主義與組織管理。究竟傳統文化中所強調之家原則中的尊尊與親親法則，如何對現代企業組織中的人際關係產生影響？影響程度如何？是十分有趣

而值得探討的議題。這不但是理論性的問題，也是一項經驗性問題。誠如余英時(1987)所言的：「以整個中國民族而言，我深覺中國文化的基本價值並沒有完全離我們而去，不過是存在於一種模糊籠統的狀態當中。中國人一般對人、對事、處事、接物的方式，暗中依然有中國價值系統在操縱主持。這是一個經驗性的問題，必須留待經驗研究來回答。」當傳統價值遇到現代化的企業組織時，自然也會展現在企業經營與組織管理上。目前已有一些研究透過理論分析，去推論傳統文化中的尊卑、親疏等家族主義質素，如何在現代的企業組織中作用。例如，楊國樞(1995)提出泛家族化歷程的概念，認為家族中的倫理或角色關係，會類化到家族以外的團體或組織。透過泛家族化的歷程，企業組織中的人際關係，會表現出類似家庭中的角色關係。這種家庭角色關係的延伸，表現在企業組織內，並不特別令人感到意外。

在實際企業經營上，陳其南(1986)也強調：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。林南(Lin, 1989)則進一步指出，在華人社會中，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。

鄭伯壘(1991)則更透過對家族企業的參與觀察與實際經營，一針見血地點明了，家族主義展現的是兩種重要的價值，一是家長權威價值：企業主持人擁有最大的權威；二是關係差異價值：基於家族第一的概念，在企業家長的認知中，家族內的圈內人與家族外的圈外人，是壁壘分明的，圈內人會受到較佳的照顧與較多資源的分享，圈外人則較少。用傳統的用語來說，前者遵循的是尊尊法則，後者遵循的則是親親法則，此兩種傳統文化價值顯著地影響了華人企業內的領導與管理行為。事實上，Redding(1990)在分析了海外的華人家族企業之後，也持有類似看法，認為父權主義(paternalism)，即尊尊法則；與人治主義(personalism)，即親親法則，是分析華人企業組織行為的重要關鍵。

## 肆、家長權威與領導行爲

以尊尊法則的作用而言，在華人企業組織中，家長權威與領導行爲的關係，主要是體現了上下權力距離大時的領導作風：上位者會極端地自我展現(self-presentation)，而下屬則得自我約束，表現服從的行爲。這種領導行爲，研究者通常稱之爲家長式領導(鄭伯壘，1995a；Farh and Cheng，1999；Redding，1990)。利用科學的概念，來探討華人企業組織的家長式領導，是最近的事，研究並不多。主要的研究，包括三項針對華人家族企業主進行觀察與訪問的質性研究(Silin，1976；Redding，1990；鄭伯壘，1995a)、一項理論性的研究(Westwood，1997)及一項評論性的整合論文(Farh and Cheng，1999)。

對於華人企業領導的實徵性探討，始於哈佛大學 Silin(1976)的博士論文。Silin 於 1960 年代末期訪問了台灣一家大型民營企業的主持人、經理、及員工，也觀察了上下之間彼此的互動，再運用比較社會學的分析，凸顯出台灣大型民營企業組織內的上下關係與領導特性，結果發現企業主的領導作風與西方極爲不同，這些作風包括：

- 1.道德標竿：領導者除了工作能力強之外，還必須做部屬「道德」上的標竿。他所指的道德不是一般的德行，而是領導者能夠犧牲私利、顧全大局，而且能將抽象概念轉化爲具體行動。
- 2.教誨行爲：領導者會向部屬提供個人的成功經驗，教導部屬如何將理想付諸行動，這是一種教誨式的領導(didactic leadership)。
- 3.專權作風：管理權力集中在企業主持人的手裡，企業主持人不容易與部屬分享權力。
- 4.維持威嚴：領導者對部屬除了維持威嚴的形象，刻意與部屬保持距離之外，也喜怒不形於色，不明確表現意圖。
- 5.嚴密控制：領導者會施展各種控制手法，包括私下獎賞、分化與競爭、不清楚表明意圖、及啓用親信等，來嚴密控制部屬，以免受到部屬的蒙蔽。

在這種領導的狀況下，部屬要如何做才能符合領導者的期待？根據 Silin 的觀察，部屬必須完全服從與依賴領導者，信任老板與老板的判斷。他們必須記住，老板是不會錯誤的，不能公開提出不同的意見，否則就表示對老板的信任不夠。他們也得對老板表示尊敬：由於上下間的權力距離很大，部屬對老板

表示尊敬的方式，是適度地畏懼老板，並對老板關心的事戒慎恐懼。

究竟這種領導方式與部屬的工作態度與工作績效有何關係呢？Silin 並未直接回答此一問題，但他卻提出三項極為有趣的觀察：第一、部屬對老板的效忠，主要乃基於部屬認為老板的能力遠高於他，而非彼此的感情好。事實上，對某些被視為外人的部屬而言，要在情感上認同老板與公司，是不太可能的。第二、由於老板的分化管理策略，部屬彼此間的競爭激烈，使得公司內部各單位或各負責部門的合作變得困難，而加重了老板協調上的負擔。第三、許多部屬因為覺得權力不大，人微言輕，而降低了工作士氣，也戕害了主動積極與創新的精神(Farh and Cheng, 1999)。顯然地，Silin 對台灣的最高企業主持人的領導行為，做了十分豐富與細緻的描述。然而，由於只是針對一家企業的案例研究，我們並不理解該類領導在華人社會的普遍性。其次，Silin 強力批評了家長式領導的效能不彰，但他並未提供進一步的證據來說明；而且這項觀察似乎與台灣家族企業強大的競爭力與蓬勃發展的歷史現實有所矛盾。在這方面，Redding 則提出更全面的考察。

華人資本主義與領導。Redding(1990)的研究，主要著重在華人家族企業的組織結構與管理作風上面。透過長期、持續、而有系統地探討香港、台灣、新加坡、菲律賓、及印尼等華人家族企業之後，他指出華人的經濟文化具有特殊風貌，稱之為華人資本主義(Chinese capitalism)，其中父權主義是重要的因素。他並據此發展了頗為精緻的概念架構，來說明父權主義的決定因素與後續效果。他的主要論點為：

在部屬方面有：(1)部屬的依賴：在心態上，部屬會想依賴領導者；(2)完全順服：部屬接受權威的領導者時，是全面性的接受，而非部分或有條件的接受；在領導者方面，則表現：(1)行為楷模：在部屬心目中，領導者是一位楷模兼良師；(2)偏私支持：領導者會展現偏私性的支持，對忠誠部屬的支持度較高，而對其他部屬較低，而使得部屬願意服從領導者；(3)察納雅言：領導者會明察部屬的觀點，以修正自己專斷的看法；(4)恩威並濟：領導者通常會表現出仁慈式的專權領導(benevolently autocratic leadership)。

Redding 的訪談研究，肯定了華人家族企業的高階領導與部屬反應的確存有上述特性。比起其他許多研究者，Redding 對海外華人企業的研究已經較為深入，而且涵蓋較多的華人社會與不同類型的企業，樣本數也較多。因此，我們有理由相信，家長式領導的確遍佈在華人的企業組織當中。

雖然 Redding 對領導的描述，頗類似 Silin 的研究，尤其在威權領導與道德領導的掌握方面，但他們並不相同。Redding 特別提出了仁慈領導的概念，認為仁慈是指「像父親一樣地照顧或體諒部屬」與「對部屬的觀點敏感」。但仁慈領導的概念，卻沒有在 Silin 對台灣家族企業的觀察中發現；反而在 Pye(1985) 對亞洲政治領導的研究中常被提及。

究竟家長式領導的效能如何呢？Redding 對這個問題也沒有提供明確的答案，他只是從更高更廣的角度，去俯瞰華人家族企業在當下環境的整體功能。他指出華人家族企業具有許多優點：例如策略上有彈性、反應速度快、企業主的遠見能夠轉化為實際經營行動、部屬刻苦耐勞且願意順從企業主的要求。但也存有不少缺點，包括基層員工會結黨營私、員工或不同部門間會有所磨擦、創新性與主動性不高、法因人行與法律或制度權威不足等。

Redding 對華人家族企業的社會學分析當然頗具啟發性，但對瞭解老板與部屬的動態歷程則不完整(Farh and Cheng, 1999)。我們需要單獨將領導作為研究的焦點，探討家長式領導作風、部屬反應、及領導效能的關係。

首腦式領導。Westwood(1997)在觀察東南亞華人的企業組織、並檢討西方文獻之後，提出首腦(headship)的概念，來形容東南亞華人企業組織中的領導。此類領導是與西方十分不同的，理由是華人文化強調社會秩序與社會和諧，而非個人主義與自由平等，而促使企業領導者要求部屬順從與強調組織內的和諧。他把在此種文化價值下所展現出來的領導，稱之為家長式「首腦」(paternalistic headship)，並用 headship 這個字眼來說明華人企業組織領導的特點。其主要特徵有：

(1)教誨領導：領導者對部屬表現教誨行為(didactic behavior)；(2)保持距離：領導者刻意與部屬保持距離，也不明言自己的意圖；但部屬必須能夠旁敲側擊，體察上意；(3)建立威信：領導者會努力建立其威信，並要求部屬完全服從；(4)權謀領導：領導者會採用權術來操控部屬，維持其支配權；(5)人治主義：領導者會依照個人喜好或部屬與他的關係，特別照顧某些部屬，而有徇私的情形；(6)維持和諧：要求部屬迴避衝突；(7)對談理想：上司下屬能夠對談彼此的理想(dialogue ideal)。

雖然 Westwood 的許多領導觀點，都與 Silin, Redding 所指出來的極為類似，但降低衝突與對談理想則是新的想法。根據 Westwood 的論點，社會和諧是華人社會的終極價值，因此，首腦的重要功能就是要提醒團體成員避免公開的衝

突，並加以化解或預防。至於上下間的對談理想(dialogue ideal)，則是用來說明企業主持人透過非正式溝通的方式，與部屬交換意見，以維護部屬的自尊，並對部屬個人表示關懷之意。透過這種方式，來維繫上下間的人際和諧。然而，降低衝突與部屬對談理想是否也是華人家族企業領導的重要面向，仍需要做進一步的檢視。

總結上述研究，都是社會學家針對華人企業所提出來的推論與觀察，對於上下之間的互動與領導歷程、人際關係行為則較少強調。因此，我們對權威家長與部屬反應的互動關係並不瞭解。

家長式領導行為與部屬反應。1980年代末期，鄭伯壘(1995a)開始採用個案研究的方式，去探討台灣家族企業主與管理人員的領導作風。根據對企業主持人的深入觀察與訪談，他發現台灣企業主持人的領導模式是與 Silin(1976)與 Redding(1990)所報告的領導很類似的，他原先稱之為威權式領導，後來又更名為家長式領導。1993年至1994年，他又訪談了18位台灣民營企業主持人及24位一級主管，結果肯定了家長式領導的確遍佈在這些企業組織中。這些企業組織含蓋了電子、塑膠、食品、營造、金融、顧問、及行銷服務等行業。鄭伯壘的研究之所以有價值，是因為他從上下對偶關係(dyadic relationship)的架構下，提供了許多詳細的領導行為模式，以及部屬相對應的反應方式(Farh and Cheng, 1999)。在領導行為模式上，他特別強調威權領導與仁慈領導。

在威權領導(authoritarian leadership)的行為模式方面，他認為領導者會表現四大類的行為，包括專權作風、貶抑部屬的能力、形象整飾、及教誨行為。他也指出了，相應於領導者的威權領導，部屬會表現出順從、服從、敬畏、及羞愧等行為反應。在每一大類的領導行為中，他又提供了更詳細的類別與行為描述。例如，專權作風涵蓋了不願授權、單向下行溝通、獨享訊息、及嚴密控制等細項。部屬的順從則表現在公開附和老板的決定、避免與老板發生衝突、及不唱反調等；而服從則可細分為無條件接受領導者的指派、效忠領導者、及信任領導者等。

鄭伯壘也說明了部屬工作成功或失敗之後的歸因歷程，並指出此種成敗的歸因，會進一步增強威權領導。例如，部屬的成功會被歸因於老板英明的領導，然而失敗則歸因於部屬不夠努力或能力不佳。前者進而更鞏固了老板的神聖地位，後者則表示部屬需要進一步的教誨，並使得威權領導再次獲得了強化(鄭伯壘，1995a)。



在仁慈領導方面，領導行為可以細分為兩大類，一為個別照顧，一為維護部屬面子。針對領導者的仁慈，部屬會表現感恩與圖報兩類行為，回報領導者的恩惠。雖然看起來，仁慈與體恤(Fleishman, 1953; Stogdill, 1974)或支持領導(Bowers and Seashore, 1966; House and Mitchell, 1974)有點雷同，但彼此之間是有差別的：所謂體恤(consideration)是指領導者表現友善與支持部屬的程度，表示對部屬的關懷、重視部屬的福祉；而支持則指領導者會接受與關心部屬的需要與感受(Yukl, 1994)。這種差別包括(1)體恤通常表現在對部屬的尊重與上下平權的環境脈絡下，但仁慈則展現在上下權力距離大的狀況下；體恤行為中的主要內容，例如，對待部屬一視同仁、願意接納部屬的建議、諮詢部屬的意見等，都不屬於仁慈領導的範疇。(2)仁慈並不僅限於工作上的寬大為懷，也會擴及部屬私人的問題。包括幫助部屬處理家庭與私人的問題、提供急難救助、甚至對交友與婚姻提供諮詢等。(3)仁慈是長期取向的，是一種義務，而非短期的交換。例如，領導者對部屬的仁慈，不見得是因為社會交換的關係，而是來自領導者的角色內化，認為英明的領導者理當如此。因此，領導者不會找藉口來避開此項責任與義務。(4)當部屬發生重大的失誤時，領導者較常做諄諄告誡，並讓部屬有改進的機會，而非直接繩之以法或對簿公堂。

總之，威權領導與仁慈領導是家長式領導的重要質素，透過鄭伯壘的研究，研究者可以在這個基礎上，針對家長式領導的重要面向及其與領導效能間的關係，進行更進一步的分析與探討。

關於上述研究者對家長式領導的探討，包括研究領域、研究對象、強調價值及研究焦點等方面的比較，如表 1 所示。

Farh and Cheng(1999)在回顧 Silin、Redding、Westwood 及鄭伯壘的研究之後，指出家長式領導可能包括了三個重要的面向：除了威權(authoritarianism)、仁慈(benevolence)之外，還有第三個重要面向，即德行(moral)領導。德行領導強調領導者必須表現更高的個人操守或修養，大公無私，以贏得部屬的景仰與效法。

根據 Farh and Cheng(1999)的說法，在三種領導面向中，威權領導與仁慈領導是研究者較有共識的部份，但對德行領導則較少提及。理由是研究者對領導者必須具備種美德或素質，以表現出高尚的道德，並沒有一致的看法。例如，Silin(1976)所謂的德行領導是指領導者必須展現財務與商業上的成就、及大公無私。相反地，Westwood(1997)則認為，老板要能展現高超的道德，這些道德指的是老板是否具備儒家倫理中的美德，如仁、禮、孝等(p.460)。雖然這些學

者對德行或個人特質欠缺共識，但他們幾乎都同意領導者必須以身作則。換言之，爲了能讓部屬效法，領導者必須能夠公私分明，身先士卒，做部屬的榜樣與表率。事實上，這種觀點早就有一些華人研究者提及，只是沒有受到更大的重視而已。

表 1 華人企業的家長式領導研究

項目	Silin(1976)	Redding(1990)	Westwood(1997)	鄭伯壩(1995)
領域	組織社會學	組織社會學	組織社會學	組織心理學
研究方式	訪談	訪談	文獻評論	臨床研究、 訪談、檔案分析
研究對象	台灣大型 家族企業	港、台、菲 華人家族企業	東南亞華人 家族企業	台灣民營企業
文化淵源	儒家	儒家、釋家、 道家	儒家	儒家、法家
強調價值	家長權威	家長權威	秩序與順從、和諧	家長權威
研究焦點	描述企業主持人的經營理念與領導作風	探討文化價值與家族企業領導的關係，並建構概念架構	說明文化價值對家族企業主持人領導的影響	建構有效的華人家長式領導模式，列出特定的領導作風，與部屬的相對反應，以預測領導效能

來源：本研究整理

## 伍、家長式領導的第三個面向：德行領導

在台灣與中國大陸都有研究針對德行因素加以探討。例如，鄭伯壩與莊仲仁(1981)曾以軍事組織爲對象，採用俄亥俄州立大學的領導研究途徑，以開放式的題目詢問士官兵，要他們說明連長與輔導長等基層連隊主管的領導行爲。透過關鍵事例分析後，得到 102 條領導行爲陳述句。經過與有帶兵經驗的軍官討論，把內容重複的陳述句歸併，編製一套三十題的領導行爲問卷。再蒐集 580 位士官兵對基層領導行爲描述的資料之後，進行因素分析，結果發現三種主要的領導行爲向度中，有兩種行爲向度與西方的體恤、主動結構十分類似，但命名爲公私分明行爲的因素三則與西方的研究不同。公私分明指的是領導者不會徇私、圖利自己。此因素不但可以十分有效預測軍事幹部的領導績效，而且是

領導中特有的一種華人本土行爲模式。從公私分明的內容中，可以反映出領導者的德行領導作風。

另外，大陸學者凌文輕(1991)爲了編製一套既能考核「才」又能考核「德」的領導行爲評價量表，以日本三隅二不二(Misumi, 1985)的 PM 領導理論爲基礎，編製量表施測於國營企業的員工，因素分析結果得出三個領導因素，分別是個人品德 C(character and moral)、工作績效 P (performance)以及團體維繫 M(maintenance)。品德因素指的是能夠克己奉公、不謀私人的利益，是中國大陸國營企業特別強調特有的一種領導作風。凌文輕、方俐洛、Alka Khanna(1991)也發現了中國人的內隱領導理論的內容，也涵蓋了品德的因素。他們首先蒐集了中國人關於領導特質的描述句，然後發展出評定量表。接著請受試者評定每個陳述句在多大程度上能作爲領導特質。因素分析結果發現，中國人的內隱領導理論內容包含四個因素：個人品德、目標有效性、人際能力、以及才能多面性。此研究結果不但顯示了中國人的內隱領導理論內容不同於美國，而且再次肯定了德行在華人領導上的重要性。根據樊景立與鄭伯壘的分析(Farh and Cheng, 1999)，這種特別強調領導者的德行或公私分明的情形，可能和儒家傳統主張的道德典範有某種程度的關連。

總結上述分析，了家長式領導包含了三個重要面向的領導行爲、以及部屬的相對反應：以在威權領導而言，主要的領導者行爲包括專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾、及教誨行爲。而部屬的相對反應則爲順從、服從、敬畏、及羞愧行爲。就仁慈領導而言，領導者表現個別照顧與維護面子的行爲，而部屬則表現出感恩與圖報的行爲。在德行領導方面，領導者表現出公私分明與以身作則的行爲，而部屬則做出認同與效法的反應。

上面領導行爲與部屬反應的想法，隱涵著一個基本假設，即在家長式領導中，領導者與部屬的角色是互補的：除非部屬願意順從與服從領導者的權威，否則威權領導將無法發揮作用；除非部屬能夠產生感激，知所圖報，否則仁慈領導的效果將大打折扣；除非部屬認同領導者的德行高超，願意效法，否則德行領導將無法產生影響效果。當領導者與部屬雙方都能扮演好各自的角色，則人際和諧或社會和諧就得得以維繫，家長式領導就能發揮作用。一旦部屬不願意扮演其應扮演的角色，而領導者卻堅持採用家長式領導時，就會導致效能低落、人際和諧破壞、關係斷裂，甚至發生激烈的公開衝突。因此，正確地說，家長式領導可以說是依附在部屬的追隨(fellowship)上(鄭伯壘, 1995a)。

究竟什麼心理機制促使部屬表現其應有的反應，而使得家長式領導能夠發

揮作用呢？圖一說明了這套心理機制(Farh and Cheng, 1999)。當部屬願意服從威權領導時，其背後的心理機制是對領導者的懼怕。這種懼怕來自於兩方面：(1)領導者具有獎賞與強迫權；(2)部屬認為做一個下級，應該有順從領導者的義務。欠缺畏懼感，部屬不太可能去順從威權領導。部屬對仁慈領導表現出互惠反應的心理機制，則是感恩(*indebtedness*)。就像許多學者所說的，中國社會存有極為強烈的互惠規範(如 Hwang, 1987; Yang, 1957)。在這種規範之下，領導者的仁慈，會使部屬覺得有所虧欠，而願意以更大的「人情」來回報。如果仁慈不能導致感恩圖報，則仁慈領導的行為就會終止。德行領導則透過部屬對領導者的認同來發揮作用。認同指的是部屬在心理上，願意像領導者一樣，領導者是他效法的楷模。如果領導者的高尚情操或美德，不能獲得部屬的肯定時，德行領導的效果就會受到影響。由於上述的想法，都是從文獻與過去的研究推衍而來，這些假說仍需進行實徵研究，做進一步的驗證。

## 陸、關係差異與領導行為

除了家長權威之外，影響華人組織領導的另外一項重要價值是關係差異。目前直接探討關係差異與領導行為的研究，尚在起步階段，現有的研究並不多。主要理由是關係這個字眼的含義太過廣泛，每個研究者的界定也十分紛歧，以致各說各話，欠缺應有的共識。因此，雖然針對關係的討論很多，但經驗性的研究仍然非常欠缺。不過目前已有一些研究，針對關係的議題進行初步的實徵性探討。其中，有兩類研究已經有一些成果，值得加以注意。第一類研究是來自於「關係與華人商業行為」的研究，這類研究旨在探討關係或關係基礎對華人管理人員績效的影響(如 Farh, Tsui, Xin and Cheng, 1998; Tsui and Farh, 1997; Xin and Pearce, 1996)。在這一系列的研究當中，有關垂直對偶關係(*vertical dyadic guanxi*)的探討，可以對華人企業組織中的關係差異與領導行為的議題有進一步的瞭解。第二類的研究是針對華人企業主持人對員工的社會認知 (*Social Cognition*) 以及員工歸類歷程 (*employee categorization process*)，所提出來的深入而敏銳的觀察(如張慧芳, 1995; 鄭伯壘, 1995; 鄭伯壘、林家五, 1999; 鄭至傑, 1999)。這些研究認為關係，包括客觀的社會連帶，以及主觀的人際情感，是企業主持人將員工歸類為自己人的重要判準之一，領導者並進而對不同歸類類別的員工表現出不同的管理方式。

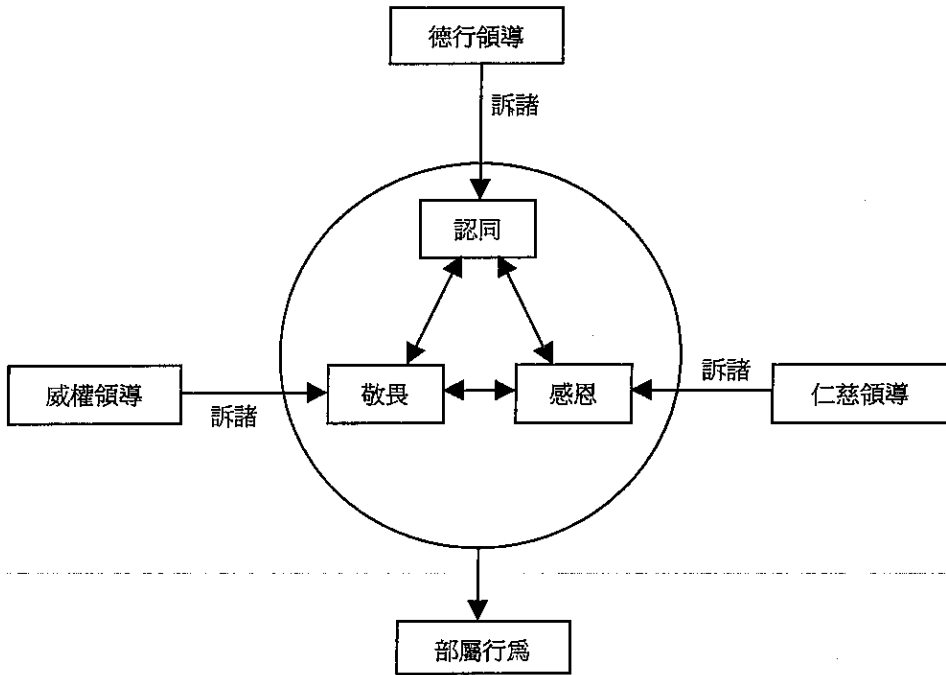


圖 1 家長式領導與部屬心理反應  
(修改自 Farh and Cheng, 2000)

關係與上下屬間的互動。關係與華人商業行為的研究，主要是依循著人口背景相似性對商業或組織行為具有顯著之預測效果的思考軸線而來：在西方，人口背景相似性已被證實是影響人際互動或工作結果的重要因素之一。然而，在華人社會，當個體間具有共同的背景或經驗時，卻少有人提及關係人口統計學(*relational demographics*)的概念，而常強調兩造之間具有關係(*guanxi*) (Tsui and Farh, 1997)。因此，在華人的企業組織中，探討個體的共同背景與經驗對上下屬間的互動、人際關係、及相關的工作結果之影響時，關係(*guanxi*)是重要的影響因素，而非關係人口統計學。

然而，在探討關係對上下屬間互動的作用時，馬上面臨什麼是關係的問題。雖然關係具有相當複雜而多元的涵意，但不少研究者都同意：在華人社會中，關係指涉的常是基於特殊標準所形成的人際關係，而非泛指所有人與人之間的互動關係。因此，有些研究者就從儒家五倫的觀點出發，將關係界定為「特殊連帶(*particularistic tie*)」(如 Farh, Tsui, Xin and Cheng, 1996；Jacob, 1979)。這種以關係基礎來界定關係當然會喪失了關係意涵的豐富性(金耀基, 1991)，但

卻可清楚區辨關係與友誼、上下關係等其他關係展延意義的不同，而有利於關係的測量，並能對關係與領導做經驗性的探討。

一般而言，在華人社會中，「關係」的關係基礎來源多與個人的出身背景與社經地位有關。除了少數關係基礎為與生俱來或先天遺傳的結果外，大部份關係基礎為後天所獲致的結果，或者是源自於共享屬性所形成的關係基礎。一般常見的關係基礎包括：血緣、地緣(含宗親與姻親)、同事、同學、結拜兄弟、姓氏、師生關係等(Jacobs, 1979)。其他學者雖未明白地指出關係基礎的種類，但亦曾指出關係所含蓋的類別，如喬健(1982)在提及關係種類時，認為：親屬(含血親、姻親、同宗與同姓)、同鄉、同學、同事、同道、世交、老上司、老部下、業師、門生、同派、熟人、朋友與知己等為常見的關係種類。由此可見，「關係」不僅指稱個體間具有客觀的共同背景或共同經驗，同時亦隱含著人際互動的概念(Tsui and Farh, 1997)。基本上，除了出身背景與同姓(宗)關係基礎外，大部份的關係基礎隱含著人際互動與友誼的存在，並與過去的經驗有關，如過去曾具有師生關係、一起讀書(同學)、一起工作(同事)、同為某家族的成員(親戚)、來自相同的家鄉(同鄉)等等。

在釐清關係基礎的定義之後，究竟關係與上下屬間的互動品質關係如何呢？從理論上看，與主管具有較特定關係的成員，其上下間的關係品質應該較佳，較能贏得主管的信任，而且亦較能信服其主管(Tsui and Farh, 1997)。這種推論，也已經獲得兩項研究的支持。

Farh、Tsui 及 Cheng(1998)首先以台灣某保險公司 560 對主管與部屬為研究對象，探討關係基礎與人口背景相似性對於部屬對主管的信任、主管對部屬績效的評定、部屬實際的銷售績效、部屬的組織承諾、以及離職的傾向等五項工作結果變項的影響。在此研究中，僅有少部分的主管與部屬間具有特殊的連帶。在所有的對偶樣本中，3.4%具有同鄉關係、2.1%具有過去同事關係、以及 2.5%過去具有鄰居關係。

在控制人口背景相似性、以及部屬於主管的人口背景屬性所造成的影響後，研究結果發現：關係基礎對於部屬對主管的信任具有預測效果。當部屬與主管具有親戚關係或者過去曾具有鄰居關係時，部屬對主管的信任程度愈高。

在另一項研究中，Xin、Farh、Cheng、以及 Tsui(1999)則同時以台灣與大陸的樣本為例，探討關係基礎與人口背景相似性對上下關係品質、組織承諾、以及績效評估等工作結果的影響。在台灣的研究樣本中，主要是以台灣 175 對主管

與部屬的對偶樣本為研究對象。在所有配對樣本中，43%的具有同鄉關係、9.6%過去曾經是同學、1.7%具有親戚關係、1.1%具有同宗關係、以及 0.6%過去具有鄰居關係；就人口背景相似性而言，73%具有相同性別、19%具有類似的公司年資、以及 18%具有類似的教育程度。研究結果發現：當主管與部屬過去曾具有同事關係或者為同鄉時，部屬會知覺到較高的上下關係品質，並會有較高的組織承諾；當彼此間過去具有同事關係時，主管會知覺到較高的上下關係品質，對部屬的績效評估也會較佳。

至於中國大陸的樣本，則共有 42 家國營企業的高級主管與部屬接受訪談，此 42 家企業含蓋了汽車裝配業、汽車零件業、電子業、電腦軟體業、建築業、紡織業與造紙業等不同的產業，每一企業皆有兩位資深主管接受訪問，總計獲得 168 對上下對偶關係樣本。在所有的對偶樣本中，38%具有類似的公司年資、61%具有相同性別、以及有 42.6%具有類似的教育程度；就關係基礎而言，1.8%具有家人關係、4.3%過去具鄰居關係、5.6%過去具同學關係、8%具有同鄉關係、以及 22.1%具有同黨關係。研究結果發現：當主管與部屬間具有同鄉與同黨關係時，主管與部屬皆會知覺到彼此間的人際關係品質較佳，部屬對組織的承諾較高，主管對部屬的績效評估也會較高。

由以上的研究可以發現，在華人的企業組織中，當主管與部屬具有某種特定的關係基礎或客觀的社會連帶時，彼此的人際關係品質較佳，互相信任的程度也較高。換言之，上司與部屬間所具有的特殊連帶關係(*particularistic ties guanxi*)，是影響領導行為的重要因素之一。另外，一項實驗室的研究也證實了，同鄉或是遠親的關係，能創造出共享的團體認同，使得受試者在執行團體任務時，比無關係者有較佳的表現(Earley, 1993)。

然而，這一系列的研究仍有一些限制存在：首先，由於這一系列的研究，其目的並不在探討關係差異與領導行為的關連，而是探討關係在華人組織內與組織間的作用，因此，不能清楚告訴我們關係影響領導行為或效能的機制何在？其次，這些研究多在比較關係與人口統計背景相似性等兩個變項，對上下關係品質與部屬後果變項的預測力上，而非探討關係對領導行為的直接效果。因此，對瞭解關係與上下關係品質也許具有某種程度的啟發，但對釐清關係差異與領導行為之關連的助益較小。相形之下，員工歸類模式就較直接去處理關係與領導行為間的關聯。

員工歸類與領導行為。許多關注「華人社會關係」的觀察者(如 Butterfield, 1983)都提及：相較於西方社群，華人有較強烈的「將人分類的傾向」，並以此

分類來決定對待的方式。無獨有偶地，鄭伯壘(1991；1995b)在探討華人企業主持人與員工互動的歷程後，認為企業主持人會有員工歸類的現象。這種社會歸類的標準受制於傳統文化價值與市場條件的影響力，而以關係、忠誠及才能為主，使得企業主持人對員工形成一定的差序認知結構，進而導致對員工的差異管理與差異領導，而有助於組織效能的提升。

員工歸類模式主張，華人領導者在歸類員工時，關係、忠誠、及才能是重要的歸類指標。除了忠誠指的是組織成員對領導者毫不保留的奉獻，忠貞不二；才能指的是組織成員完成工作任務的能力之外，關係指的是重要的社會連帶，對企業領導者來說，組織成員與關係的親疏遠近會因人而異；具有血緣或姻親關係、彼此生活在一起的組織成員，關係自然較為密切，另外，因為經營企業所需，雖然也有些成員不具血緣關係，但卻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，也與企業領導者有較密切的關係(如陳介玄、高承恕，1991；Walder, 1983; 1986)。

















根據關係親疏、忠誠高低及才能大小，領導者可以將企業組織的成員加以歸類，領導者與各類員工間的互動法則，即構成華人企業管理行為運作的基礎。領導者對各類員工的信任程度與自己人意識是有差異的，並表現內團體偏差；領導者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對待的現象，而會從領導與管理行為中表現出來。

例如，領導者對自己人與外人會表現出不同的管理方式：自己人參與決策的可能性較高，次數也較多；領導者較喜歡與自己人接觸，雙向溝通較為頻繁；對自己人的授權度較大、範圍較廣；對待自己人的方式較為寬大、體諒及人際取向；而對待外人則反之。

也由於領導者與自己人、外人的互動模式有極大的差異，因此，部屬的工作態度亦將有所不同：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。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較高(如表 2 所示)。除此之外，亦較願意主動從事對組織有益的分外或角色外的工作，其離職率也相對較低。這種對人力資源的差異性管理，使得組織內的資源的分配較為合理，而有助於組織效能的提高(王耀德，1995)。



表 2 關係差異、領導行為、關係品質及部屬態度

管理行為變項	自己人		外人
<b>1. 領導風格</b>			
管理哲學	Y		X
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
<b>2. 情感依附</b>			
親密感	高		低
義務感	高		低
吸引力	強		弱
信任感	高		低
<b>3. 部屬態度</b>			
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
離職率	低		高

來源：修正自鄭伯壠(1995b)

目前，員工歸類模式已經有一些研究加以驗證，其中一項為質性研究，蒐集了台灣七家大型民營企業的報導資料、相關文件，並訪談了 13 位公司的一級主管，要求他們描述企業主持人與部屬互動的歷程，結果大致支持了員工歸類模式的主張，關係在部屬歸類中扮演了重要角色，尤其當部屬具備家人關係時，被企業主持人歸為自己人的可能性很高(鄭伯壠、林家五，1999)。另一個研究為量化研究，以台灣六家民營企業的 173 對主管與部屬配對為研究對象，發現上下屬間的關係親疏遠近會影響及領導者是否寬大對待部屬，領導者對關係親近部屬較為寬容，也較為照顧；而對關係疏遠者，則反之(Cheng, Farh and

Chang, 1999)。由於這方面的研究，仍屬起步階段，我們還需更多的研究證據，來證明關係對領導的確切效果，並掌握其中的機制。

## 柒、討論與涵意

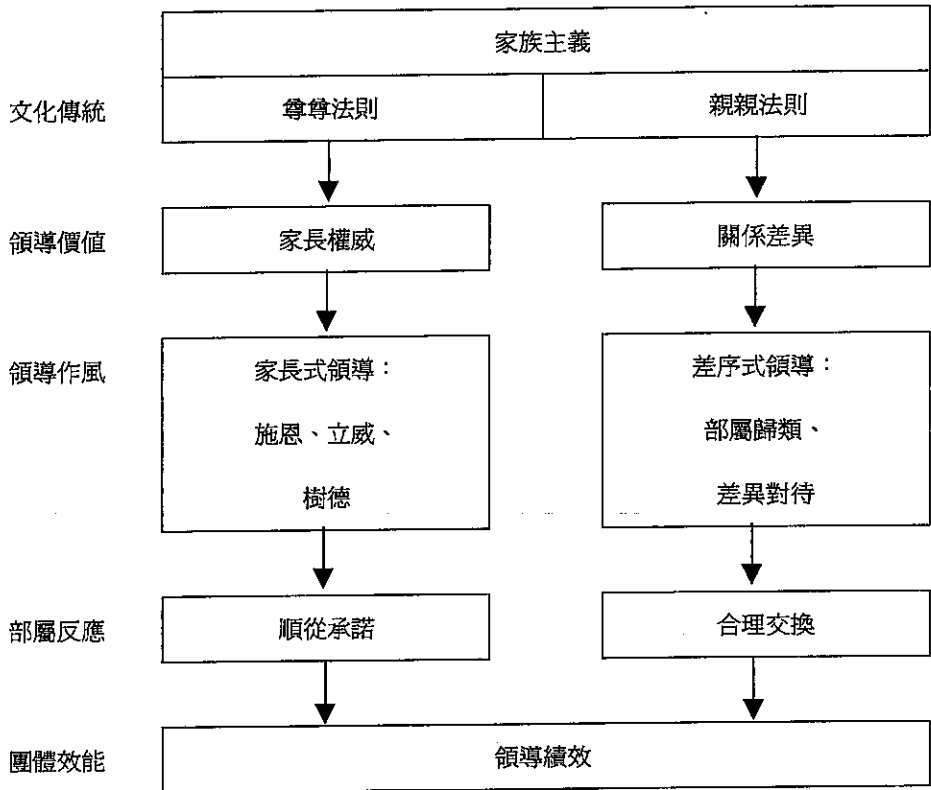
上面的回顧說明了在華人傳統文化的型塑下，華人的企業組織規模偏小、結構簡單，而且家族具有絕對的掌控權。於是，傳統的家族結構與家族主義的文化價值會展現在企業經營上：由於講求家長權威與下屬義務的尊尊法則，而展現了家長式領導的特色；也由於講求差序格局與親疏遠近的親親法則，而導致了差序式領導的作風。這種兼及家長式領導與差序式領導的管理方式，正是華人企業組織領導的重要風貌，不但流行在港、台的民營企業組織中，而且對東南亞諸國等的海外華人家族企業而言，也是司空見慣的。透過過去文獻的評論，本文認為這種家長式與差序式領導，在某種程度上，能夠激發部屬的順從承諾，使企業與員工間的資源交換較為合理，而有助於領導效能的提高(如圖 2 所示)在本文的基礎上，可以導出更多值得探討的方向，包括華人組織領導與效能、華人組織領導與情境、以及華人組織領導與變遷等諸般關係，而可對華人組織領導有進一步的瞭解。除此之外，本論文對實際的管理實務，包括異文化管理、華人家族企業管理，亦具有一定程度的啟發。

## 捌、未來研究方向

華人領導與效能。究竟家長式領導與差序式領導的效能如何，是相當值得探討的議題，也是許多領導研究關心的主要問題。雖然這項問題已經有少數的研究加以回答，然而，不管是家長式領導與差序式領導，過去的研究大多著重在質性的分析與構念的發展，而欠缺許多量化的實徵研究，所以目前華人組織領導是否能夠提升組織效能，證據仍然不夠強而有力，為了能進行量化研究，工具的發展與概念的測量，自是十分必要。以家長式領導而言，此項領導含蓋了權威、仁慈、以德行領導三種元素，而必須發展具一定信、效度的工具來加以測量。

以差序式領導而言，關係概念亦得做操作式的定義，並發展精確的測量工具。有了工具之後，才能進行華人組織領導與員工個人效能、團體效能、及組織效能量化的分析，此其一。其二，雖然家長式與差序式領導是華人企業特有

圖 2 家族主義、領導行為及領導效能的可能關係



的領導方式，從文化比較的觀點而言，此種領導方式與西方企業的領導作風有何異同，彼此對領導效能的相對效果如何，也是值得探討的。換言之，針對轉型式領導(transformational leadership)、交換式領導(transactional leadership)等西方領導方式，及家長式領導、差序式領導等華人領導方式，進行概念上的對比分析，瞭解彼此間的共性與殊性，及其與效能的關係，並在不同的文化體系進行更細緻的比較分析，應可瞭解各種領導方式在不同地區的適用性，而且可以豐富現行領導研究的內涵。

我們初步的推論應是，從文化相對論(culture relativity)的觀點而言，在華大企業當中，家長式與差序式領導對效能的影響，可能較轉型式與交換式領導為強；而在西方企業中則反之。至於關係與領導，則在華人企業中，關係對員工效能的作用，也可能要較西方關係人口統計背景為強。總之，在這個方向上，仍得做更多的努力，才能回答華人特有的領導方式是否有效，或是否有普遍性領導作風的問題。

華人領導與情境。有些組織研究者主張，任何一種領導方式都可視為一種管理基型，能夠反映出各種組織因素與組織環境的作用(McKinney, 1966)。當管理基型能契合組織脈絡、結構、及策略因素時，其效能較高。華人企業組織的家長式領導與差序性領導亦可做如是觀。當把華人組織領導視為一種管理基型時，實際上是反映了華人家族企業的重要特色：(1)公司的所有權與經營權合一，由家族掌控；(2)在人事管理方面，管理人員會以家庭中的人際關係與角色規範做為主要的管理模式；(3)員工尊重傳統文化價值中的尊敬權威，認為上下權力差距大是理所當然的；(4)企業的產品線簡單、核心技術單純，老闆不必依賴專業人員的積極性來促成企業的成功(Farh and Cheng, 1999; Whitley, 1992)

當組織與環境脈絡符合上述特性時，華人組織領導比較有可能出現，而且具有較好的領導效能。因此，未來的研究可以將領導脈絡(context)或情境考慮進來，以驗證下述想法：(1)華人組織領導在家族企業中較能發揮效果，而在非家族企業中，則較無法運作；(2)具有強烈傳統文化價值的經理人與部屬，較能夠接受家長式與差序式的組織領導，上下間的互動關係較為順暢，效果較佳；(3)當上司是企業主持人時，部屬對家長式與差序式領導的反應較為正面；而上司是非企業主持人時則不然，所有權可能是重要的干擾變項；(4)當組織較為單純(如有限的產品線、環境穩定、技術變化小)時，家長式領導與差序式領導的效能較高；而組織複雜時(產品線多而分歧、環境不確定性大、技術創新快)，則較低。

華人領導與變遷。從本文的分析，可以發現華人的組織領導一包括家長式領導與差序式領導，實立基於「父子軸」的家族主義基礎上。傳統中國人為了能在農業社會的生態環境中立足，人際和諧與適應就顯得特別重要，因而導致了父子軸的社會結構。然而，在工業化的衝擊下，各種角色的內涵與相對優勢，可能有所更迭。例如，楊國樞(1994)認為台灣社會結構已經發生改變，父子軸家庭逐漸鬆動，而為夫妻軸家庭所取代。因此，華人的角色內涵與結構，以及慣於採用的關係基模，是否也發生改變，進而影響及企業組織內的領導，也是一項值得探討的問題。以現行華人組織的研究而言，有些研究者對華人家族企業的變遷，曾提出很有意思的觀察，認為台灣大型民營企業已經彰顯出家族、差序及制度等三環文化結構的特色，既不是傳統的家庭工業，也不是理性的西方組織，而是揉合著傳統與現代、文化與市場、出身與成就的一種混合性的組織(hybrid organization)(鄭伯壘、林家五, 1999)。在這種組織之下，究竟家長式領導會向平權式領導過渡、或是差序式領導向法制式領導遷移、領導效能如何

演變都是值得深入研究的。

目前這方面的想法，各有不同的主張。例如，楊國樞(1992)認為在工業化的浪潮之下，傳統的社會取向(social orientation) 價值，包括家族主義、權威主義、關係取向、及他人取向都會受到衝擊，而逐漸轉弱。也因此，家長式領導與差序式領導會逐漸鬆動，並日趨式微。

然而，也有一些學者持著不同的看法，例如，金耀基(King, 1992)在對香港儒家傳統的觀察之後，提出理性傳統主義(rationalistic traditionalism)的看法，認為儒家思想在經過工業化與現代化的洗禮之後，會發生轉化，而有利於資本主義的發展。他宣稱在香港只有有利於工商業發展的社會儒家主義(social Confucianism)，而無阻礙發展的皇家或制度儒家主義(imperial or institutional Confucianism)。另外，Hamilton(1995)在對台灣經濟做長期的觀察之後，也指出台灣的經濟發展是依賴所謂的網路式資本主義(network capitalism)，其中人情關係扮演著十分重要的角色。這兩種主張說明了，在現代化、工業化的衝擊之下，傳統價值會發生轉化，不符合現代潮流的文化價值會被弱化，而符合者則保留良好。

依循此一思路下來，樊景立與鄭伯壘(2000)以海峽兩岸的企業從業人員，台灣 1188 人，大陸 1025 人，為研究對象，發現權威主義較為淡化。然而，關係取向、人情取向仍十分強烈。他們並進一步分析，對講求契約與交換關係的現代企業組織而言，對領導者的絕對服從是較不可能的；然而，受惠回報(norm of reciprocity)則為現代社會交換的基礎。也因此，從領導方式來說，部屬較能接受領導者施恩照顧的仁慈作風，而較無法接受支配獨斷的權威領導(鄭伯壘，1998)。以上的實徵研究證據大致說明了，現代化、工業化、全球化對傳統文化價值與領導作風的衝擊，是不能一概而論的，而必須做更鞭辟入理的剖析與探討。

總之，本文分析了華人企業組織的特殊環境背景、尊尊與親親法則等傳統文化價值可能發生的作用、家長式與差序式領導的本質與內涵，及其對領導效能的可能影響，並提出許多亟待解答的問題，期能拋磚引玉，為未來的華人領導研究提供一項更堅實的基礎。

## 參考文獻

- 王耀德，1995，「評差序格局與華人組織行爲：兼論組織行爲理論本土化的問題及策略」，本土心理學研究，3期：238~249。
- 余英時，1987，中國思想傳統的現代詮釋，台北：聯經出版公司。
- 吳思華、沈榮欽，1999，「台灣積體電路產業的形成與發展」，台灣產業研究，1期：57~150。
- 周丁浦生，1995，「華人家族之經營策略與產業繼承」，華人心理學家學術研討會，台北。
- 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，1991，「關係和網絡的建構：一個社會學的詮釋」，二十一世紀雙月刊，12期：143~157。
- 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。
- 凌文韜，1991，「中國人的領導與行爲」，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。
- 凌文韜、方俐洛、Khanna, A. ,1991，「內隱領導理論的中國研究—與美國的研究進行比較」，心理學報，3期：236~242。
- 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，2卷3期：187~212。
- 商業週刊，1994，「中型企業的死王陷阱」，台北：商業週刊社，4月18日，28~66。
- 張慧芳，1995，信任格局的決定要素與行爲效果之探討，國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 戚樹成，1999，「跨文化訓練之設計—以文化理論爲軸向」，亞太地區人力資源管理趨勢國際研討會論文集：5~19。
- 莊耀嘉，1996，中國人角色關係的認知結構，國科會專題研究計畫成果報告。
- 郭建志，1999，文化契合與效能：台灣集團企業之個案研究，國立台灣大學心理學研究所博士論文。
- 陳千玉，1995，組織文化之探究與解讀：以一家大型民營企業爲例，國立政治大學心理學研究所碩士論文。
- 陳介玄，1995，貨幣網絡與生活結構：地方金融、中小企業與台灣世俗社會之轉化，台北：聯經出版公司。
- 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。

- 陳其南，1986，「傳統家族制度與企業組織」，見陳其南（編）：婚姻、家族與社會，台北：允晨文化公司。
- 喬健，1982，「關係芻議」，見楊國樞、文崇一主編：社會及行爲科學研究的中國化，台北：中央研究院民族學研究所。
- 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。
- 費孝通，1948，鄉土中國與鄉土重建，上海：觀察社。
- 黃光國，1984，「社會及行爲科學之中國移植：多項變數分析之應用」，見楊國樞、文崇一主編：社會及行爲科學研究的中國化，台北：中央研究院民族學研究所。
- 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：現代化與中國化論文集，台北：桂冠圖書公司。
- 楊國樞，1992，中國人的社會取向，中國人的心理與行爲科際學術研討會論文，台北：中央研究院民族學研究所。
- 楊國樞，1994，父子軸與夫妻軸家庭的運作特徵與變遷方向，未發表的研究計劃。
- 楊國樞，1995，家族化歷程、泛家族主義及組織管理，海峽兩岸組織文化暨人力資源管理研討會宣讀論文，台北：信義文化基金會。
- 經濟部中小企業處，1998，中小企業白皮書，台北：經濟部。
- 葉光輝、楊國樞，1991，「孝道認知結構組型之分析」，國科會人文及社會科學彙刊，1卷1期：32~51。
- 樊景立、鄭伯壘，2000，華人社會的社會取向：台灣與大陸比較研究，未發表論文。
- 鄭至傑，1999，溝通媒介選擇與組織溝通效果：溝通情境與關係的影響，國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 鄭伯壘，1991，「家族主義與領導行爲」，見楊中芳、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，1995a，「家長權威與領導行爲之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究」，中央研究院民族學研究所集刊，79期：119~173。
- 鄭伯壘，1995b，「差序格局與華人組織行爲」，本土心理學研究，3期：142~219。
- 鄭伯壘，1996，組織網絡的形成及其相關因素的探討，國科會專題研究報告。
- 鄭伯壘、任金剛、張慧芳、郭建志，1997，「台灣企業關係網絡中的對偶關係：關係形成與關係效能」，中華心理學刊，39卷1期：75~92。
- 鄭伯壘、林家五，1999，「差序格局與華人組織行爲：台灣大型民營企業的初步探討」，中央研究院民族學研究所集刊。

華人企業組織中的領導：一項文化價值的分析

- 鄭伯壘、莊仲仁，1981，「基層軍事幹部有效領導行為之因素分析：領導績效、領導角色與領導行為之關係」，中華心理學刊，23 卷 2 期：97~116。
- 鄭伯壘、黃國隆，2000，「相似或相異：海峽兩岸組織文化之比較研究」，本土心理學研究，11 期（出版中）。
- 鄭伯壘、劉怡君，1995，「義利之辨與企業間的交易歷程：台灣組織間網絡的個案分析」，本土心理學研究期刊，4 期：2-41。
- 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」」，當代新儒學論文集：外五篇，台北：文津出版社。
- 鄭紀瑩，1996，華人企業的組織忠誠：結構與歷程，國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 謝國雄，1992，立業基及其活化：台灣中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。
- 嚴其峰，1994，「台灣家族企業成長問題之研究—社會文化基礎與自發性規模抑制現象」，中山管理評論，2 卷 4 期：55~68。
- Abegglen, J.C. 1994. *Sea change*. New York: Free Press.
- Bellah, R. N. 1970. Father and son in christianity and confucianism. *Beyond belief: Essays on religion in a post-traditional world*, 76-99. New York: Harper and Row.
- Birnbaum, P. J. and G. Y. Y. Wong. 1985. *Cultural values of managers in the people's republic of china and hong kong*. Paper presented at the American Academy of Management Meetings, San Diego.
- Bowers, D.G., and S.E. Seashore. 1966. Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Butterfield, F. 1983. *China: Alive in a bitter sea*. London: Coronet Books.
- Chemers, M. M. 1993. An integrative theory of leadership. in M. Chemers and R. Ayman(eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Academic Press.
- Chen, Z. X. (陳振雄) 1997, *Loyalty to supervisor, organizational commitment, and employee outcomes: The Chinese case*. The Dissertation of HongKong University of Science Technology, HongKong.
- Cheng, B. S.(鄭伯壘), J. L. Farh(樊景立), and H.Chang.(張慧芳) 1999. *Employee categorization and managerial behavior in the Chinese context: A theoretical model and its validation*. Unpublished Paper.
- Cheng, B.S., T. Tsai and C. Zhou. 2000. *Partnership organization: The case of United Microelectronics Company(UMC) in Taiwan*. Unpublished Paper.
- Chong, L. E., J.P.Cragin, and S.A.Scherling. 1983. *Manager work-related values in a Chinese corporation*. Paper Presented to the Academy of International



- Business Annual Meeting, San Francisco.
- Chu, T. U. (瞿同祖) 1961. *Law and society in traditional China*. Paris : Mouton.
- Cox, T. J. 1993. *Cultural diversity in organizations : Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Deglopper, D. R. 1978. Doing business in Lukang. in A. P. Wolf(ed.), *Studies in Chinese society*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Earley, P.C. 1993. East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Farh, J. L. (樊景立), A.S.Tsui, (徐淑英), K.R.Xin, (忻容) and B.S.Cheng,(鄭伯壘). 1998. The influence of relational demography and *guanxi*: The Chinese case. *Organization Science*, 9(4), 471-488.
- Farh, J. L. (樊景立), and B.S.Cheng (鄭伯壘). 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. in A. S. Tsui and J. T. Li (Eds.), *Management and organizations in China*. London: McMillan.
- Fleishman, E. A. 1953. The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37,1-6.
- Greenhalgh, S. 1988. Supranational processes of income distribution. in E. A. Winckler and S.Greenhalgh (eds), *Contending approaches to the political economy of Taiwan*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Hamilton, G. 1997. Organization and market processes in Taiwan's capitalist economy. in Orru, M., N.W. Biggart and G.G. Hamilton (Eds.), *The economic organization of East Asian Capitalism*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamilton, G. and C.S. Kao. 1990. The institutional foundation of Chinese business: The family firm in Taiwan. *Comparative Social Research*, 12, 95-112.
- Hamilton, G. G. 1990. Patriarchy, patrimonialism, and filial piety: A comparison of China and Western Europe. *British Journal of Sociology*, 41(1), 77-104.
- Hamilton, G., Zeile, W. and W.J. Kim. 1990. The network structures of East Asian economies. in S. Clegg and G. Redding (eds), *Capitalism in contrasting cultures*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Hicks, G. and G.R. Redding, 1982. Culture and corporate performance in the Philippines: The Chinese Puzzle. in R. M. Bautista and E. M. Pernia(eds), *Essays in development economics in honor of Harry T. Oshima*. Manila: Philippine Institute for Developmental Studies.
- Hofstede G. H., and M.H. Bond, 1988. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hill, CA: Sage.
- House, R. J. and Mitchell, T. R.1974. Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.

- House, R. J., Wright, N. S., and R.N. Aditya, 1997. Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. in Earley, P. C., and Erez, M.(ed.), *New perspectives on international industrial / organizational psychology*, 535-625.
- Hsu, F. L. K. (許焯光) 1971. *Under the ancestors' shadow: Kinship, personality and social mobility in China*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hsu, F. L. K. (許焯光) 1981. *Americans and Chinese: Passage to differences*. (3rd edition). Honolulu: University of Hawaii Press.
- Hsu, F. L. K. (許焯光) 1953. *American and Chinese: Two ways of life*. New York: Abelard-Schuman.
- Hwang, K. K. (黃光國) 1987. Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- Lai, T. and Y.Lam, 1986. A study on work-related values of managers in the People's Republic of China. *The Hong Kong manager*, Dec-Jan : 23-41 ; Feb-Mar: 41-51: Apr-May: 7-17.
- Leary, T.F. 1957. *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Cress.
- Levy, B. 1988. Korean and Taiwanese firms as industrial competitors: The challenges ahead. *Columbia Journal of World Business*, Spring: 43-51.
- Lin, N. (林南) 1989. Chinese family structure and Chinese society. *Bulletin of the Institute of Ethnology, Academic Sinica*, 65: 59-129.
- Mckinney, J. G. 1966. *Constructive typology and social theory*. New York: Meredith.
- Misumi, J. 1985. *The Behavioral Science of Leadership*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Myers, R. H. 1986. The economic development of the Republic of China on Taiwan. in L. J. Lau(ed.), *Modes of Development*. San Francisco: ICS Press.
- Numazaki, I. 1986. Networks of Taiwanese big business. *Modern China*, 12: 487-534.
- Orru, M., Biggart, N. W. and Hamilton, G. 1988. Organizational isomorphism in East Asia: Broadening the new institutionalism. *Program in East Asian Business and Development Research, Working Paper No.10*, Institute of Governmental Affairs, University of California, Davis.
- Perrow, C. 1992. Small-firm networks. in N. Nohria and R. G. Eccles(Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336.
- Pye, L. W. 1981. *Dynamics of Chinese politics*. MA: OG and H.
- Redding, S. G. 1990. *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Schein, E. 1994. Leadership and organizational culture. in P. Drucker and P. Senge

- (Eds.), *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey Bass.
- Silin, R. F. 1976. *Leadership and values*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Smith, P. B., and Z.M. Wang, 1996. Chinese leadership and organizational structures. In Bond, M. H. (ed.), *The handbook of Chinese psychology*, 322-337.
- Stites, R. 1982. Small scale industry in Yingge, Taiwan, *Modern China*, 8: 247-79.
- Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of leadership : A survey of literature*. New York: Free Press.
- Tam, S. 1990. Centrifugal versus centripetal growth processes: Contrasting ideal types for conceptualizing the developmental patterns of Chinese and Japanese firms. in S. Clegg and G. Redding(eds), *Capitalism in contrasting cultures*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Tsui, A. S. (徐淑英), and J.L. Farh., (樊景立) 1997. Where *Guanxi* matters: Relational demography and *guanxi* in the Chinese context. *Work and Occupations*, 24: 56-79.
- Walder, A. G. 1983. Organized dependency and cultures of authority in Chinese industry. *Journal of Asian Studies*, 43(1): 51-76.
- Walder, A. G. 1986. *Communist neo-traditionalism: Work and authority in Chinese industry*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Westwood, R. 1997. Harmony and patriarchy: The cultural basis for “paternalistic headship” among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3): 445-480.
- Whitley, R.1992. *Business system in East Asia firms, markets, and societies*. London: Sage.
- Wong, S. L. (黃紹倫) 1985. The Chinese family firm: A model. *British Journal of Sociology*, 36(1): 58-72.
- Wong, S. L. (黃紹倫) 1988. *Emigrant entrepreneurs*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Xin, K. R. (忻容), J.L. Farh, (樊景立), B.S.Cheng, (鄭伯壘) and A.S. Tsui. (徐淑英) 1998. *Guanxi in vertical dyads: Evidence from Taiwan and the PRC*. Paper Presented at the Research Conference on Management and Organizations in the Chinese Context. Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong.
- Xin, K.R. and Pearce, J.L. 1996, Guanxi: Connections as substitutes for structural support. *Academy of Management Journal*, 36: 1641-1658.
- Yang, L. S. (楊聯陞) 1957. The Concept of ‘pao’ as a basis for social relations in China. In J. K. Fairbank(Ed.), *Chinese thought and institutions*, 291-309. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Yukl, G. A. 1994. *Leadership in organizations*. (3<sup>rd</sup>ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

