

文化心理觀點的組織行為研究： 從理論的本土適用性到理論的創新

黃敏萍*

全球化趨勢意味著資訊、金流、貨物及人員的全球流通，趨勢觀察家 Thomas Friedman 甚至宣稱：全球化的持續推進，最終將會抹平世界各國的界線¹。雖然這個推論近年來受到不同的質疑，但是 2020 年人類共同見證了一場「病毒全球化」的災難。截至目前，COVID-19 病毒大流行已蔓延至 187 個國家，造成超過 2,300 萬人感染、80 萬人死亡；疫情嚴重性也不分經濟富裕或經濟落後區域，民主體制或集權體制國家。雖然人類歷史上並不乏瘟疫流行的紀錄，但當今史無前例的全球化進程，無疑是造成這次疫情大流行的重要原因。然而有趣的是，雖說病毒無國界，但各國政府採取不同的防疫政策及其成效如何，卻引起許多的討論比較。今年 3 月，華爾街日報刊登了一篇文章“East vs. West: Coronavirus Fight Tests Divergent Strategies” (March 13, 2020)，文中指出：在疫情擴散的早期階段，觀察各民主國家採取的防疫政策，其實反映了一國人民對於政府公共政策的回應態度，而這個態度基本上是根植於其文化價值觀與集體生活經驗之中。例如臺灣、南韓、日本等國家，根源於儒家文化價值，人民普遍更願意放下個人利益，遵從政府的權威規範，以換取社會穩定與集體利益。特別是在重大危機發生的時刻，更是如此，故從徵收管控防疫物資、要求人民配戴口罩、限制社交聚會、強制居家隔離、到限制經濟活動等等措施，在這些文化社會中都受到人民更大的配合與支持。相反地，在美國、歐洲等西方國家，上述這些防疫措施必要性，通常在第一時間受到人民的強烈質疑，認為有損害公民權之疑慮。究其原因，深植的個我主義文化，以及對於政府權威的普遍懷疑，讓西方國家在推動緊急政策時，需要花費更多的時間去溝通說服、取得公民服從，以致錯失了防疫的最佳先機。

* 元智大學管理學院教授兼學術副院長

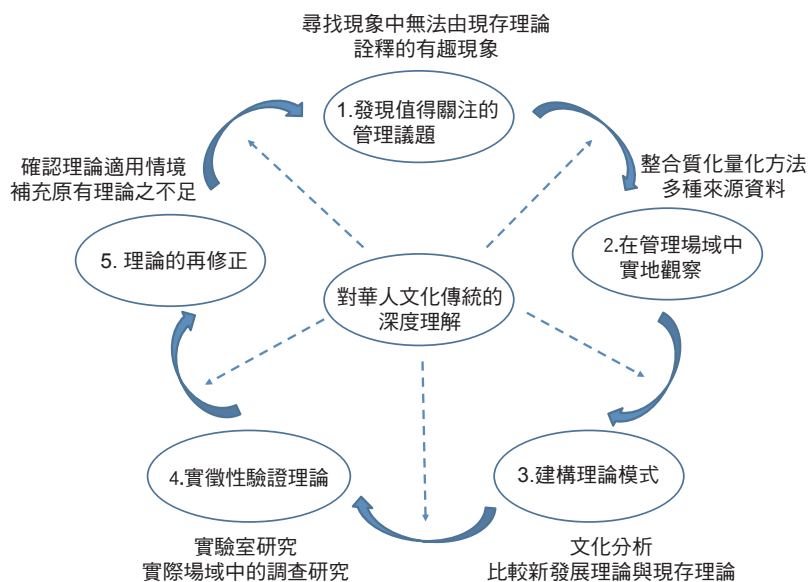
¹ Thomas Friedman.(2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Publisher: Farrar, Straus and Giroux.

上述的描述與我過往的研究經驗、及企業經理人的課堂回饋，都十分貼近。從早期的博士論文研究開始，當時團隊工作研究方興未艾，頂級管理期刊陸續刊登探討團隊效能的文章，這些研究多半是由團隊結構設計等觀點來探討影響團隊效能的前因。但身處於華人文化情境中，最常聽到的抱怨卻是跨功能團隊無法得到來自其他部門主管的支持，以及部門間的相互掣肘、甚至惡鬥，使得跨功能團隊工作的成效不彰。所以我在博士論文中，便嘗試納入「部門間關係」變項，作為探討團隊結構設計與團隊效能之關係的調節因素²。其後很幸運地接觸到楊國樞老師、鄭伯壘老師所倡導的華人本土心理學運動，開啟了我在文化心理學取向研究的學習之路。在後續 8 年的追求學術研究卓越計畫中，我便與研究團隊展開了更有系統性的探索研究；其中一個代表性的研究主軸，便是將華人文化中關係取向之特性，帶入企業工作團隊研究中，逐步探討團隊組成、團隊價值觀、團隊內部關係品質、及團隊外部關係系絡等因素，對於團隊效能之影響，期望能逐步建構一套具有在地文化社會適用性的華人團隊工作理論³。而這種「認真對待情境因素」、亦即所謂的「深度情境化」的研究取向，其研究靈感常常直接受益於企業經理人的反思回饋。管理在職專班（EMBA）的組織行為課堂中，同學經常可以由自身的管理經驗，提出對西方管理理論的反思挑戰，從而發現我們在此隨處可見（以致見怪不怪）、但卻反映出華人文化獨特性的管理現象。例如：身處高權力差距文化、面對高威權領導者，華人部屬傾向發展出更多迂迴間接、維護關係的向上影響策略。又如：有別於西方主流文化強調「創造性衝突」的團隊動態，華人工作團隊更常見的是「同而不和」、「表面和諧」的團隊動態。這些討論學習，一方面有助於研究者重新檢視既有管理理論的研究缺口，另一方面也有助於企業經理人在面臨跨國管理任務時，更有意識地去檢視在不同文化情境下，母公司管理政策的有效性及其可能遭遇的問題。

隨著全球管理研究的勃興，許多歐美主流學者開始對所謂的「中國式管理」有日益增強的興趣，而前述華人本土化研究運動，也進一步朝向國際對話與發展。這些對話產生了很重要的洞見：亦即主流的研究者習慣從既有的管理文獻中（絕大多數源自美國），借用理論、概念及方法來研究本土的現象。其直接造成的問題，是限制了對於特定情境（如華人）之特殊現象、重要事件的理解；這樣的研究發現往往只能侷限在該理論所能涉及的範圍，而某些重要相關的知識

² 黃敏萍、戚樹誠、黃國隆（2002）。〈跨功能任務團隊之結構與效能：一項結構權變模式之觀點〉，《管理學報》第 19 卷第 6 期（12 月），頁 979-1007。

³ Huang, M. P., & Leung, W. C., & Hsin, J. N. (2012). Confucian Dynamism Work Values and Team Performance: A Multiple-Level Analysis. *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 178-188.



圖一：全循環研究途徑（取自 Cheng, Wang, & Huang, 2009）

卻極有可能仍然停留在「尚未發現」的暗處。其次更深層的問題，是此類研究對於現有理論發展的貢獻十分有限，甚至造成組織研究有「趨同化」的傾向（homogenizing tendency），故長期下來可能使全球化管理知識的發展變得緩慢，從而阻礙了科學的進步⁴。由這個角度觀之，從深刻體察文化情境的作用出發，很可能是進行理論創新突破的一個有效途徑，這其中最成功的範例之一便是「家長式領導理論」（Paternalistic leadership）：立基於華人關係主義下的尊尊法則文化價值，研究者逐步建構了華人家長式領導理論模式；其後登上主流頂級管理期刊 *Journal of Management*（2008），回顧文章指出這個理論是源於亞洲、且值得持續關注的新興領導議題；後續又陸續推展到不同文化區域（如臺灣、大陸、日本、韓國），進行謹慎地比較分析，透過逐步檢驗修正來建立更具普遍性的家長式領導理論⁵。上述由「在地知識」（local knowledge）發展到「全球意義」（global significance）的研究過程，可用圖一「全循環研究途徑」來加以表示⁶；這

⁴ International Association for Chinese Management Research. (2009). *Management and Organization Review*, 5(1). Special Issue: The future of Chinese Management Research. Cambridge University Press.

⁵ Cheng, B.S., Boer, D., Chou, L. F., & Huang, M.P., et al. (2014). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.

⁶ Cheng, B.S., Wang, A.C., Huang, M.P. (2009). The Road More Popular versus the Road Less Traveled: An "Insider's" Perspective Of Advancing Chinese Management Research. *Management and Organization Review*, 5(1), 91-105.

五個步驟的研究歷程很類似扎根理論發展方式，而其背後最重要的是對於所處文化情境有深刻的了解，同時意識到常態科學典範對於理論創新的可能限制，並且有勇氣去加以挑戰突破。也相信這種「深度情境化」的研究取向，不僅適用於跨文化情境（cross-cultural）的研究創新，也同樣有助於跨科際（cross-disciplinary）的研究創新突破。