

殊性與共性、關係與集體： 讀〈差序格局與華人組織行為〉的隨想

章英華 中央研究院民族學研究所

靶子論壇經過了第一期與第二期比較是宣示性的針對本土心理學方法論的討論之後，第三期以鄭伯壘的論文提供了比較能直接從經驗研究討論的具體議題。鄭伯壘直言批評黃光國在第二期所揭示的「互動論與社會交易論」以及從「法家與儒家思想建構保護帶的努力」，認為後者提出的模式未導出任何直接驗證的實徵研究，「對模式內在關係的澄清與理論的驗證缺乏著力」。換言之，鄭伯壘的這篇論文努力的目標，是在可以訴諸經驗研究的檢證。論文的前兩節，對截至目前為止的華人企業研究給予回顧性的批評，強調華人企業家是華人社會經濟發展的樞紐，與文中的主幹部分，即華人企業經營者的員工歸類歷程，並沒有太大的直接關係，實在可以略去，或只應以簡單的緒言輕輕帶過。在此，評論者只針對作者對華人企業家的討論提出一些看法。

一、共性與殊性的分際

在本土化的浪潮中，如何對本土現象提出深刻的概念和解釋架構，一直是相當高的標的。但是在社會科學的研究本來就是自西方傳來的本質之下，我們始終無法根絕西方社會科學概念對我們的影響。如何突破西方社會科學的概念，都是許多在台灣社會科學研究者所

念茲在茲的。在《本土心理學研究》第一期中，楊國樞（1993）宣稱的本土研究的做法及原則中，先提出了不套用他國理論與方法，接著便說不忽略他國理論與方法。楊中芳（1993）也直言，共性與殊性都是本土研究的範圍。持平的說，大家都可能同意共性與殊性不能偏廢，但困難的是，在論文寫作上，共性與殊性的分際往往是曖昧混沌的，而研究者也經常未在這方面用心。當黃光國自認為是中國人的權力遊戲之時，讀者會質疑真是中國人的權力遊戲嗎？他固然引用西方的交換理論和正義說，但整個論文是他個人在台灣經驗研究的結晶，也是不容否認的事實，只是他並未直接觸及共性與殊性的討論。鄭伯壘以「差序格局與華人組織行為」為題，很明顯也是強調華人的殊性，我們不妨先看他在共性和殊性上的處理。

這篇論文真正的破題，應該是從「誰是老闆？」開始。鄭伯壘是在思考社會學家與組織心理學家對企業家在組織的定位之後，認為組織心理學強調企業家對企業的主導與主動性，他是以華人經營者在企業經營上，尤其在組織內部，具有不可搖撼的優勢地位，而支持工業心理學家的看法。姑不論我們是否贊成他這樣的論斷，基本上，他是以華人企業家的特質去支持工業心理學的一般推論。不過在論述華人企業家的經營特質上，他却是共性與殊性並述的。從行文中，評論者的感覺是：企業家必須承擔成敗，是訊息的中樞，可以從一般性的組織心理學的論述中歸納出來；企業家是資源的分配者，是權威的象徵，則是從華人企業研究所得到的結論。我們是否就可以說，後二者才是區分華人企業家與西方企業家的特質呢？作者認為，在探討華人的組織行為時，不能不把焦點放在企業主持人上。但這是研究華人企業所應特別注意的？還是組織心理學的特殊觀點？社會的殊性與學科的殊性，在這裡似乎是混淆不清的。

作者以差序格局為起點，討論了台灣從這個概念延伸的權力遊戲

以及信任格局的概念，認為三者都以關係為出發點，但卻忽略了當企業規模大時，關係作用的原則就不是唯一，而必須考慮重才主義與重忠主義兩項企業運作原則。因此他特別提出，以關係格局、忠誠格局以及才能格局三個概念所建構出組織成員的分類架構，認為從這三者構成的八個類型，觀察企業主與員工的互動法則，即構成了華人組織行為的運作基礎。同時這種類型可以因特別的事件而有所變動，則形成了動態的模式。當作者形成如此的八個類型時，他所討論的華人組織行為的殊性反而消失了，實際上反倒是可以放在任何社會的企業組織中去作經驗觀察。關係、忠誠、才能的考慮，在不同社會的企業組織都不會完全不存在。這八個類型在華人社會分佈的特別趨勢或出現的可能性，可以是展現華人企業特性的方式之一；若只是說華人企業中這八種類型都可能存在，那就可能沒什麼區辨的意思了。除了類型分佈外，同一類型所顯示的企業主與員工的關係，與其他社會的相異，則是另一種展現華人企業運作特性的方法。作者在這兩方面都未著墨，因此他從殊性的討論跳到共性的架構，却不自知。

以上殊性與共性的混淆，在討論自己人意識與組織行為一節，也經常發生。作者開宗明義就說，內團體的偏差是相當穩定的現象且有跨文化的普遍性。接著提出來的，如對自己人持Y理論的管理哲學，對外人則傾向X哲學；對老闆的指派，因解釋的不同導致不同的結果，自己人會產生良性循環，對外人則是惡性循環；自己人比較勇於表達意見，較能瞭解老闆真正的意圖；資深員工較居於核心地位，新進人員則居於較外圍的地位；自己人比較有機會使用資源，或比較能爭取到較多的生產或服務資源；領導者信任部屬，部屬亦信任領導者時，部屬越會努力工作，以符合領導人的期望。這些命題大都是從一般性的組織研究中所引用的，雖然間或交雜著一些華人企業研究的發現相呼應，但我們仍覺得是一般性的推論，並不特別針對華人的。當

作者表列出自己人意識與組織行為變項間可能的關係時，一如其員工歸類般，是通性的而非殊性的架構。

二、關係取向與集體組織之間

鄭文是以費孝通（1948）差序格局的概念作為實質討論的起點。我們必須注意到，費孝通提出差序格局，是從中國社會與西方社會的不同為出發，認為相對於西方的團體格局，中國社會的特色是差序格局。這種看法在中國學者方面是相當普遍的看法，如梁漱溟（1963）也相對於他體認的西方社會的團體本位，而認為應以倫理本位去理解中國社會。在各地華人心理與社會學家受到西方社會科學的影響，在集體主義與個人主義的對比時，不少人直接以集體主義作為中國社會的特色。楊中芳（1992）就曾根據許多學者對中國人的文化理念、社會制度以及個人行為三個層次所提出的看法，直接質疑：中國人真有集體主義的傾向嗎？她指出很多學者同時亦提出社會取向、關係取向、情境中心、權威性格，來說明中國人的行為特質。這樣的行為特質似乎都不能以集體主義去理解，反而與費孝通差序格局的概念有相通之處。

其實，在每一個社會裡，人們或多或少都生活在某些團體或集體中。不過，當我們研究中國社會後，特別強調社會取向、關係取向、情境中心時，相對而言，以團體格局或集體主義來理解中國社會，反而不是那麼重要。當人們提出類似關係取向、情境中心的說法時，通常只是以人們各色各樣的行為為例，提出綜合性的看法，往往使人覺得這樣的舉例太過隨興。我們真要澄清這兩組概念在解釋華人社會的相對分量時，我們的經驗研究就應該同時注意到這些關係取向或社會取向所相對的團體或集體的脈絡。費孝通的「差序格局」，是他從中國

鄉村生活研究中體驗出來的，相應的集體脈絡是村落。我們都知道，在傳統的中國農村社會，農民都生活在一個個的村落中，自然村是相當容易界定的地緣單位。我們經常會強調村落社會對個人的約束力甚強，但費氏似乎認為，從村落這個集體去理解中國的農村社會，不如從村民的血緣、親緣關係所展現的「差序格局」。似乎村落這樣的地緣單位是我們可以著力的地方。而鄭文從企業組織著手則是另外可以發揮的著力點。在組織中，我們可以從經營者、管理階層、一般雇用人員，甚至部門與部門間的關係切入，鄭伯壘則將其研究重點放在企業經營者身上。

當作者指出，企業規模大時，關係運作原則的作用就不是唯一，而得考慮重才與重忠主義兩項企業運作的原則。這就意味著，當我們考慮關係取向時，必須面對企業組織這個集體可能有的運作原則。他也提到以家族企業而言，企業經營人對家的運作原則與企業運作原則會有清楚的分際。因此，關係取向或家庭關係在企業中的運作，必須放在企業整體的脈絡下去觀察。他在這樣的思考下，覺得必須同時從關係、忠誠與才能三原則來觀察企業經營者將員工歸類的方式。他這樣的宣稱立刻拋出了一個經驗的課題，即關係取向是隨著企業規模的擴大而遞減的。我們會接著問：這種遞減的效果是在一般組織研究中可能出現的共同命題，還是我們在華人企業研究中才找到的經驗發現？若是控制了企業的規模而華人企業顯示著較高傾向的關係性思考時，就算是忠誠與才能原則普見於華人企業主，但關係取向是個相對重要的區辨原則，仍是必須強調的。

再者，作者承認，在華人企業內，企業主與員工的親疏、血緣、親緣以及擬血緣關係是相當重要的依據。但是他同時舉出例子強調，關係親近但是才能不足或忠誠可疑時，同樣會遭到開除的命運。不過，如文中所舉邱永漢的例子，在任用上事先不能排除任用親戚的請託，

本身已是關係取向的實例了。而只有犯了濫用公款的事時才遭到革職，則意味著必須有確實且重大的不適任證據指陳親人絕對不可靠之後，才能狠下心的決定。但若是自己的直系血親呢？作者在其八類型的說明中，曾對照了類型A、類型B與類型E。他認為後者與前二者最主要的差別在於，雖因能力與忠誠可以讓老闆倚為重臣，但因欠缺血緣或擬血緣的關係，較無法打入組織的核心，成為公司最主要的經營者。在這樣的對照中，同樣呈現了血緣與親緣關係在核心位置上的關鍵角色。正如我們在前面已經提過的，關係、忠誠與才能三者在華人企業中的相對分量，即是值得深入探討的課題，而不能只放在有無的層次上。

在關係、忠誠與才能三個格局的界定上，同樣透露了一些有待繼續推敲的命題。如在關係格局中，作者提到：「表面上，組織內的人際交往似乎是遵循正式身分與工作角色而來，然而實際上，與企業主持人隱而不宣的、甚或幽暗未明的關係才是更重要的主導因素。」在忠誠格局提到「私忠而非公忠」，以人際連帶為主的非正式組織強於正式組織結構，以及人治重於法治，非法令至上等，這些都強調個人在企業中的位置和能發揮的功能，與企業主的直接關係比正式的規則或位置更重要。其實，在組織研究中，一般也都同意非正式關係在組織運作上的重要性。而以上對華人企業研究所欲彰顯的特色則是，由人際關係所建構起來的網絡可以穿透制度性的組織。這樣的命題，只有在研究實際的具體組織中，不斷辯難組織制度與關係格局的相對分量，才可以得到較確切的答案。

在辯難組織制度與關係格局的經驗研究時，我們不能忽略的是，在市場競爭以及西方企業管理的影響下，當代台灣企業組織的運作正在變遷之中，我們希望能夠出現許多對不同規模企業組織的回溯性深度分析與長期的觀察。固然企業的規模對關係格局的展現有所影響，

但是在現代企業的發展過程中，逐漸的制度化亦是相當重要的發展。鄭文中舉出王永慶的例子，為一位公司老人的升遷，延緩了一項制度的推行。這可以說是企業主個人權威或關係取向的展現，但同樣可以視為對制度化發展所做的努力；若是在制度建立之後仍破格升遷，則其制度化的努力就只是形式而已。在不同的企業組織脈絡中，有系統的區辨關係、忠誠與才能三種格局運作的方式，我們才能考慮規模與現代制度之影響，為企業主的員工歸類過程與變遷加以定位。也唯有這樣的研究累積足夠之後，我們才能從跨社會的比較，更清楚的為華人企業組織的殊性定位。

三、結語

社會科學是西方學術的產物，非西方社會科學研究者要擺脫其影響，幾乎是不可能的事。因此，在強調本土化的研究時，根本無法逃脫社會科學既有的理論與概念，於是在強調殊性的研究時往往與共性的推論混淆不清。鄭文的整個討論重點，似乎也是如此。其實，解釋組織行為的因素，有很多是有其普遍性的，不能說為了彰顯本土特色，這些因素便不考慮進來。何況普遍性的因素可能比具本土特性的因素更具解釋力，是理解本土現象所無法放棄的。不過在本土的訴求中，共性與殊性的區分，仍是不能不刻意面對的課題。

鄭文從差序格局所延伸的討論，意味著在華人企業組織中，從關係取向的理解要優於從組織制度的理解。依鄭文提出的架構，努力推敲組織制度與關係格局在企業內運作的分量，很可以作為討論華人組織殊性的基礎。我們很希望作者在這方面可以比較系統的正統組織理論有所對話，再就華人企業中所可能呈現的共性與殊性給予明確的定位。這樣子，對我們如何在組織的脈絡中找出關係的影子，可以提供

更明確的指引。由於企業組織的理論大都是根據西方社會或美國社會的經驗發現，因此，與企業組織理論的對話幾乎就等於與西方或美國組織的對比。在這種基礎下，我們才可能進行比較紮實的跨社會比較。

參考文獻

- 梁漱溟(1963)：《中國文化要義》。台北：正中書局。
- 費孝通(1948)：《鄉土中國與鄉土重建》。上海：觀察社。
- 楊中芳(1992)：〈中國人真是具有「集體主義」傾向嗎？—試論中國人的價值體系〉。見《中國人的價值觀國際研討會論文集（下冊）》。台北：漢學研究中心。又見楊國樞（主編）（1994）：《中國人的價值觀——社會科學觀點》。台北：桂冠圖書公司。
- 楊中芳(1993)：〈試論如何深化本土心理學研究：兼評現階段的研究成果〉。《本土心理學研究》（台灣），1期，122-183。
- 楊國樞(1993)：〈我們為什麼要建立中國人的本土心理學〉。《本土心理學研究》（台灣），1期，6-88。

作者簡介

章英華：中央研究院民族學研究所研究員

通訊處：台灣台北市南港區研究院路二段128號

中央研究院民族學研究所