

教 育 研 究

從民族性格論中國式行政
領導行爲

吳宗立

高雄縣圓富國中校長

壹、前言

領導是行政管理的重要歷程，其目的乃在發揮影響力，使組織成員同心協力達成組織目標。因此，領導成爲衡量組織效能的重要指標，有關領導理論的研究更蔚爲顯學。尤其是西方領導理論的發展系統化、科學化的取向，透過實徵研究，使得領導理論已有相當豐碩的成果。各國也大都以西方的領導理論爲馬首是瞻，紛紛引進運用。然而，由於社會文化發展下的民族性格有所差異，領導理論全盤西化的結果，經常產生「橘踰淮爲枳」的不適應現象。

事實上，傳統的中國領導哲學是實際取向的管理哲學，而不是理論取向(朱建民，民 81)，因而較無法形成系統的理論。行政領導係以組織群體爲對象，領導者除了展現合宜的領導行爲，尋求情境配合之外，有關組織成員性格特質，尤須深入了解，「知此知彼」方足以成功的發揮領導效能。關於領導的研究，大多偏向於領導行爲的分析，對於被領導群體性格，則較少探究。基於此，爲探討有效的中國式領導，乃以鉅觀的方式，以民族性格作爲探求中國行政領導的哲學理念與領導行爲的基礎，以建構中國式領導行爲取向。

貳、中國民族性格分析

(一)民族性格的形成

民族性格(National Characters)或謂之國民性格，是一個國族或一個民族，其絕大多數人在思想、情操及行爲上所表現的某種大概固定的性格型態(楊懋春，民 81)。就領導而言，民族性格是一重要的變項，關係著領導力的發揮。民族性格長期累積經驗，塑造出獨特的文化系統，文化系統也反映著民族性格的發展，自美國人類學家 R. Benedict 於 1946 年提倡後，民族性格已爲後人普遍採用(廖榮利，民 75)。綜合而言，民族性格乃一個民族共同的性格特徵，在社會文化影響下，大多數的個人人格發展整合成共同性格，是文化的精神表現，

具有獨特性，並異於其他國家之國民性格。

文化和社會價值系統是影響民族性格的重要因素。中華文化的精神，肯定人生的價值，重視道德的生命，因而發展出以家庭為中心；以人為本；厚生的科技觀；天人合德的情操；執兩用中的人生等特殊的文化內涵(李威熊，民 74)。中國文化和社會體系，長久以來儒家文化為主流，輔以道、法、墨各家。由於儒家之論到處本家族精神，倡中庸主義，論道德以孝悌為本，論教育以明道復性為本，論政治以禮樂為本。雖倡尊君，同時又注重民意；雖重禮義，而同時又顧及人情；雖重感化，而不廢除刑法；雖重道德，而不毀棄功利；雖致恭祭祀，而不迷信鬼神，由於適合中國民族心理及社會情形，其學說久行於中國(王鳳喈，民 65)，也塑造了獨特的中國民族性格。

(二)中國民族性格的特質

中國民族性格的特質，學者大多從社會、文化、心理層面加以分析：

楊國樞(74)認為：權威性格、社會取向、外在控制、懶於改革、過去取向。

余德慧(民 79)認為：中國人對「顏面」的敏感，使面子成為保護自我的甲冑，保守安定的心理，在熟悉的系統中，很迅速作決策和行動，但對陌生情況顯示出認知的萎縮與遲疑，對於未知事物過度懼怕而鮮少有揭開謎底的興奮。

黃光國(民 80)：重關係、講人情、重面子、講回報、現實、世故。

文崇一(民 81)從中國人的價值取向分析：權威、保守、謙讓、謹慎、依賴、順從、忍耐、勤勞、節儉、安分。

楊懋春(民 81)認為：中國家族主義養成愛好和平、勤儉、重孝道的國民性格。

曾文星(民 81)認為中國民族性的特點在於：

- 1.對自我之觀念：不炫己，不過分主張己見，力求謙虛，依環境作自我反應。
- 2.人與人之關係：透過人情關係，作連鎖性相互依賴，尊重權威。
- 3.人與宇宙之關係：人是環境的一小部份，宇宙有一定之道理，人必須學習如何去符合、適應環境。
- 4.對時間之態度：懷古重傳統，不習於變化，力求連續與恆久。
- 5.對行為之要求：力求妥協，反對極端，主張中庸，力求克己。

綜合學者的研究，歸納言之，中國人典型的民族性格特質是：

1.權威性格

中國人潛藏著強烈的權威性格，喜歡排出上下等級關係，並習慣地對居於上位的長者，付出尊重與服從(莊慧秋，民 82)。注重層級，人倫輩份的關係，重視位高權重，崇拜權威，服從權威，維護權威，嚴守五倫規範。

2.人際取向

重視人情關係，只要是同學、同鄉、同事…，一有「同」的關係，人情就濃厚到幾乎濫情的程度(余德慧，民 79)。由於家庭主義觀念濃厚，重視人際關係，尤其尋求互惠的人際關係，講求禮尚往來的回報價值系統。

3.保守性格

保守怕事的民族性，習慣於把責任推給制度(余德慧，民 79)。重視傳統，缺乏進取動機，過去取向，深怕「樹大招風」，怕突出異於常人，引人注意，而遭受另眼相看的恐懼，故重視內斂自謙。

4.克制自己

嚴以律己，應對進退待人接物以合於禮節，從修身做起，講求修己安人的功夫，不堅持己見，壓抑情感，謹慎含蓄、忍讓，期盼退一步海闊天空。

5.外控依賴

在意他人的看法，他律取向，敏感、重面子，家庭觀念濃厚，尋求安全感、依賴、消極、被動，對社會規範強烈的信任與依賴。

6.中和取向

重視和諧關係，講求「家和萬事興」、「和氣生財」、「以和為貴」，反對極端，主張中庸之道，「執兩用中、取中用和」，待人接物處事，能恰到好處，以和諧為目標。

參、中國行政領導的哲學理念

從中國民族性格的分析，中國行政領導其哲學理念：

(一)嚴謹的人際倫理

家族倫理向來是中國文化的特質，並強調以德服人，重視五倫的規範，使「君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友」，各有其分，人人知其權責，知其當為，知其不當為，知其角色應有的特色。中國文化價值體系重視在適當「場合」，作適當「行爲」(楊中芳，民 80)，領導乃在「名正言順」使人際倫理合禮合宜。

(二)中庸的人生哲學

「執其兩端，用其中於民」，不偏於極端的中道哲學，是數千年來的傳統思想。個性的發展與群性的發展、個人需求與團體目標達成，若過於偏執終將影響工作效率與領導效能，行爲科學與人際關係，兼籌並顧是建構中庸哲學的理想。

(三)恕道的人文關懷

恕道的表現即虛懷若谷的態度，「己所不欲，勿施於人」的人文關懷，能容納其他不同的意見，民主參與，兼容並蓄，儒家恕道的精神一直影響中國民族性格，在領導哲學的理念上則展現高度的人文關懷。

(四)和諧的世界觀

「天人合一」是一種至高的精神境界，人與天地萬物為一體，人也在天地萬物之內，以萬物之「靈」贊天地之化育(余英時，民 76)。基於天人合一的觀點，盡物之性，順物之情，並非以征服者的姿態，而是民胞物與的情懷，和諧共存。

(五)互動的回報體系

「報」是社會關係的基礎，不僅可以維持社會的安寧，而且達成人與人之間的平衡關係，社會中普遍存有施恩、受惠、回報三種義務(余德慧，民 79)。

中國社會的人情網路，講究的即是「禮尚往來」的回報價值系統。

(六)權變的處事理念

我國自古即崇尚變易的哲學理念，認為只有依情境之需要調整、變通，方能達到穩定發展。中國人深切了解天地萬物以及人事，持經達權的變易之道，秉持常道，儘量變通，正如易經所言：「窮則變，變則通，通則久」的道理。

肆、中國式領導行為取向

在中國式領導哲學交互影響下，中國式領導行為取向為：

(一)講求領導權威

領導權威是一種依附於正式權位上的權力，具有合法性，與層級節制有關。在權威性格的影響下專權式的作風(*autocratic style*)和教誨式的形為(*didactic behavior*)是經常出現的領導型態(鄭伯壘，民 80)，只是宣達領導者的決策，授權範圍也相當有限，群體期待教誨式的行為，下達指示，以便遵循。

(二)注重人群關係

人群互動關係是領導的重要準則，領導者在對待部屬時，通常會遵循社會交換的原則，施予「投桃報李」的方式，尤其人際關係親疏差異，信任情感有別，對同樣的行為，親密關係，領導者以寬大、體諒的人際取向待之；反之，則施以嚴格要求的工作取向領導。

(三)強調領導魅力

強調領導者的特質，人治色彩濃厚，尤其是個人的魅力，往往足以展現出超人的權威，以強烈的主觀性，營造「英雄造時勢」。因此，中國式的領導總是期待領導者具備完美的品格，高尚的情操，期望德高望重，以其才德服人，達到修己安人的目的。

(四)運用權變領導

從領導歷程言，變易乃是維持組織穩定發展的策略，其終極目標仍是組織的永恆與穩定(陳慶瑞，民 84)。中國式領導講究「通權達變」的藝術，隨時掌握天時、地利、人和的最佳情境，參酌情、理、法各層面的考量，形成決策以便遵循。

(五)尊重領導倫理

中國式領導的權力基礎，絕大多數建立在其所處的職位及階層上，即以法職權為主，「作之親，作之師」，對於上位的長者，完全付出尊重與服從，資歷往往成為升遷的一項重要憑藉，也成為團體組織的倫理規範。

(六)領導風格保守

面對民族性格保守的群體，領導則以守成大於創建，凡事「三思而後行」、「謀定而後動」，如臨深淵如履薄冰般的領導風格，期求漸進的追求組織發展，對於大幅度的變革，並不寄予厚望，期望從穩定中求發展。

(七)追求和諧雙贏

在領導互動歷程中，期求人際和諧，達成共創雙贏的局面，講求組織的靜態穩定和諧。因此，對待衝突的處理，領導者大都秉持寬容的胸襟，尋求協調化解，以創造組織團體最大的效益。

伍、中國式領導的權變

中國式領導的哲學理念，雖然缺乏完整的形式系統，然就實質內容而言，卻已涵蓋了極為廣泛的領導概念，尤其是(1)有容乃大；(2)見解超人；(3)充滿活力；(4)表情成熟；(5)剛柔並濟；(6)憂患意識；(7)以德服人；(8)知人善任；(9)賞罰嚴明；(10)功成不居等特質(曾仕強、劉君政，民 84)，更凸顯出中國式領導的特性。

中國式的領導行為，由於有其獨特的哲學理念為基礎，在領導的過程中，尊重領導倫理，講求權變適應，注重領導修己安人，以德服人，並以達到團體的圓融和諧為最大的目標，充分顯現出中國式領導的優點。然而，中國式的領導，講求領導權威，強調人群關係，重視個人魅力，領導風格保守，往往使得領導過程，人治的色彩過於濃厚，一旦領導者更迭，「人去政息」的效應立即顯現，嚴重折損組織團體連續性的發展，過於強調人情回報系統的關係取向，將情置於法、理之上，影響制度、規範的建立與公理正義；保守的領導風格更使得組織懼於改革，錯失求進步發展的契機，講求領導權威，善於劃分主從關係，專制獨斷的行事風格，使領導形式化重於實質，這也顯示出中國式領導極待突破與權變，以發揮領導效能。茲說明如下：

(一)以服務品質減低威權色彩

領導者宜打破過去最高角色之觀念，體認領導的相對性，尊重、信任部屬，以扁平式組織縮短監督層級，開放溝通管道參與決策，適度的充分授權，以服務的品質增進團體成員的自主性，激發最大潛能。

(二)在情、理、法兼顧的基礎下尋求權變

領導是人群關係與團體動力的藝術，並無一套固定的行為模式可以放諸四海而皆準，也無法在任何情境之下可以完全滿意的套裝。因此，追求成功的領導方法，領導者對於成員的民族性格，社會文化情境，宜在情、理、法兼容並顧下尋求權變。

(三)依組織成員的特質權衡關懷與倡導

關係取向是中國式領導行為的特色，人群關係大都以關懷為主，講究情感品質，雖然關懷有助於領導效能的提升，但為達成組織目標，對於所屬成員則仍需給予方向指示，以糾合群力，關懷之外，倡導以明確工作結構，仍是必要的手段，二者之權衡依領導者的智慧，才能創造最佳的領導效能。

(四)審視情境與成員性格建構領導權力的加權

獎賞權、強制權、法職權、參照權、專家權是領導力的五大基礎，也是領導效能的憑藉。中國式領導向來較傾向法定的權威運用，具有「官大學問大」的迷失，對於具有專業知能的專家權經常忽略，以致有外行領導內行弊病。具領導效能的成功領導，應審視情境與成員性格，將五大權力基礎做彈性的加權，以發揮其領導的影響力。

陸、結論

領導是組織管理的中心理論。領導的意義在使參與者達到組織的目標，領導即是組織的品質(Ogawa & Bossert, 1995)。領導成功的要件，除了領導者個人素質外，所屬成員的性格尤其深切了解，以達「知己知彼」，發揮領導效能與效率。由

於民族性格本身是一種「深層結構」，有其強固的根基，在無意的反射及有意的維護下，絕非一朝一夕和短期內所能動搖改變，在幾千年的歷史裏，中國人所表現的主觀文化，大致是相當穩定的(楊國樞，民 69)。在我們長期應用西方的領導理論之際，尤需參酌中國民族性格—權威性格、人際取向、保守性格、克己自制、外控依賴、中和取向，建構領導哲學理念，以中國式領導行為—講求領導權威、注重關係取向、強調領導魅力、運用權變領導、尊重領導倫理、保守的領導風格、追求和諧雙贏，善用其權變之術，以達領導的最大效能。

參考文獻

- 文崇一(民 81)。從價值取向談中國國民性。李亦園、楊國樞編，*中國人的性格*，49-89 頁。台北市：桂冠。
- 王鳳喈(民 65)。中國教育史。台北市：國立編譯館。
- 朱建民(民 81)。由管理哲學的分際論中國管理哲學之建構。國立中央大學人文學報，10, 53-73。
- 余英時(民 76)。中國思想傳統的現代詮釋。台北市：聯經。
- 余德慧(民 79)。中國人的世間遊戲—人情與世故。台北市：張老師月刊編輯部。
- 李威熊(民 74)。中國文化的精神探索。台北市：黎明。
- 莊慧秋(民 82)。中國人的面具性格—人情與面子。台北市：張老師月刊編輯部。
- 曾文星(民 81)。從人格發展看中國人性格。李亦園、楊國樞編：*中國人的性格*，235-267 頁。台北市：桂冠。
- 曾仕強、劉君政(民 84)。中國的經權管理。台北市：國家。
- 黃光國(民 80)。中國人的權力遊戲。台北市：巨流。
- 陳慶瑞(民 84)。費德勒權變領導理論研究。台北市：五南。
- 楊中芳(民 80)。試論中國人的「自己」：理論與研究方向。楊中芳、高尚仁編，*中國人中國心—人格與社會篇*，93-145。台北市：遠流。
- 楊國樞(民 74)。現代社會的心理適應。台北市：巨流。
- 楊懋春(民 81)。中國的家族主義與國民性格。李亦園、楊國樞編：*中國人的性格*。台北市：桂冠。133-180 頁。
- 廖榮利(民 75)。心理衛生。台北市：千華。
- 鄭伯璦(民 80)。家族主義與領導行為。楊中芳、高尚仁編：*中國人中國心—人格與社會篇*，365-408 頁。台北市：遠流。
- Ogawa, R.T., & Bossert, R.T.(1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31(2). 224-243。

