

文化对管理思维的影响

文 / 侯玉波
周琰



曾经读过我国台湾学者龙应台写的一篇题为“如果你为四郎哭泣”的文章，在这篇文章中，作者以几次陪父亲看京剧《四郎探母》为线索，回答了“文化为什么重要”这个被学者们讨论过无数次的问题。在文章的最后，作者写道：文化使孤独的个人为自己说不出的痛苦找到了解释和定义；使孤独的个人打开深锁自己的门，走出去，找到同类；使个体认识到他的经验不是孤立的，而是共同的集体的经验，自己的痛苦和喜悦，是一个可以与人分享的痛苦和喜悦，孤独的个人因此而产生归属感。实际上，如果脱离开对文化的考虑，有效的管理就可能是一句空话。下面就结合近年来的研究，谈谈管理中的文化问题。

文化与管理者的思维方式

文化影响着人们的思维方式，美国著名的心理学家Nisbett提出的思维地缘学，用地理决定论的观点来看待东方人和西方人的思维差异。在他的影响下，学者们常常用辩证思维来描述东方人，尤其是中国人的思维方式，用逻辑思维或者分析思维来描述西方人，尤其是欧美人的思维方式。在他们看来，中国人的辩证思维包含着三个原理：变化论、矛盾论及中和论。变化论从世界的变化性出发，认为世界永远处于变化之中，没有永恒的对与错；矛盾论则认为万事万物都是由对立面组成的矛盾统一体，没有矛盾就没有事物本身；中和论则体现在中庸之道上，认为任何事物存在着适度的合理性。对中国人来说，“中庸之道”，经过数千年的历史积淀，甚至内化成了中国人的性格特征。鲁迅先生曾对此加以评价：“中国人的性格总是喜欢调和的、折中的。譬如你说，这屋子太暗，必须在这里开个窗，大家一定不允许。但如果你主张将屋子拆掉屋顶，他们就会来调和，愿意开窗了。没有激烈的主张，他们总连平和的改革也不可行。”与中国人的辩证思维不同，西方人的思维是一种逻辑思维。这种思维强调世界的统一性、非矛盾性和排中性。认为事物的本质不会发生变化；相信一个命题不可能同时对或错，要么对，要么错，无中间性。在研究者看来，东西方思维方式的差异从本质上反映了文化影响的结果。

理解东西方人不同的思维方式对管理实践具有重要的意义。在以往的研究和实践中，中国人的人力资源管理者总是以外国所谓成型的研究工具为基础，尤其喜欢用梅-比类型指标（Myers-Briggs Type Indicators简称MBTI）来分析思维方式的影响。该理论把管理者的思维

风格从感觉—直觉、思维—情感、判断—知觉以及内向—外向四个维度分成了16种风格，每一种风格都对应着特定的行为方式。梅-比类型指标的提出者相信他们的理论在所有的国家都是适用的。但是，用这一理论框架理解中国人的时候，问题很快就出现了。正如我们在前面刚刚讲到的那样，中国人的思维方式和西方人的思维方式存在着本质的区别，在这两种不同的思维系统里，人们的思维方式从分类和整合等各方面都是不同的。

中国人思维方式分析

相关研究表明，中国人并不像西方人那样对事物做出很细的分类，中国人喜欢从大的方面入手，概括性越高越好，比如用阴阳的观点看待世界的构成就是这种思维的集中表现。基于这样的认识，我们进一步的研究发现中国人的思维方式具有辩证性，这种辩证性主要通过联系、变化和矛盾的观念体现出来。

中国人思维方式的联系性主要表现在中国人看问题的时候喜欢把问题和情境结合在一起，不会单独考虑问题中个人的影响，我们把中国人的这种特性称为“场”依赖性，离开了对情境的把握，我们就很难理解问题的本质。心理学家曾经用“棒框实验”（Rod-and-Frame）证明了中国人的这种思维特性，在完成实验中的判断任务的时候，中国人的成绩（判断的误差角度大小）要比美国人差一些，主要是因为中国人把判断目标和背景当作一个整体，而美国人则会从背景中把判断任务分离出来。正是因为我们善于用联系的观点看问题，我们了解一个人的时候总是想尽可能的全面。组织部门在考核和任用干部的时候，要征求各方面的意见，不仅要看他工作能力，也可能关注他工作以外的事情。甚至在许多时候，这些背景性的因素所起的作用更大。一些研究证明，美国人在问题面前，首先强调个人本身所具有的特性作用。在处理客体时，他们会从背景中把该客体分离出来，并着重分析客体本身的特性，而不是把分析的重点放在它与其他事物的联系之上。有人用“文化差异的内隐理论”对这种差异加以解释，认为文化差异以内隐的方式影响人们对行为信息的表征与编码。也就是说，文化差异以无意识的形式对人们的心理与行为产生影响。

而中国人思维的矛盾性则表现为中国人从世界是普遍联系的、变化的及复杂的观点出发看待矛盾，认为任何事物当中都蕴涵着矛盾。因此，就像鲁迅先生

所说，折中是处理矛盾的最好方式。这种看待矛盾的方式使得中国人在处理矛盾时更多地求助于协商，而美国人相反，他们从世界的相对稳定性出发，认为有可能从一个大的环境中提取出单个的事物并对其做对错判断，更多地求助于规则和法律。一些研究实验结果证明，中国人比美国人更倾向于采用矛盾的观点处理冲突。中国人的矛盾性思维具有重要的现实意义：以决策中的信息使用为例，思维矛盾性强的人能够从对立的信息中寻找合理的线索，善于对自己的决策过程和结果加以修正。联系性强的人看问题的时候能够从多个角度出发，平衡地处理内部与外部因素，成功与失败的结果以及个人与组织之间的关系。

中国人思维的变化性则反映了中国人对变化的看法。按照对辩证的理解，人们总是认为中国人更倾向于用变化的眼光看世界，但实际的研究并非如此。我们发现，中国人看人和看事情的思维是不一样的，中国人承认世界上的事物是不断变化的，但同时也认为人则不能变来变去。在一系列关于人是否可变的研究中，我们发现变化性并不是中国人适应环境的积极条件，而是消极因素。比如在决策过程中，一个变化性高的人对自己的决定没有信心，为了尽快地做出一个决定，他在做法上甚至比变化性低的人更加固执。变化性也会影响领导者对自身的评价，高变化性的人对自己和他人的评价都不高。从健康和幸福的角度看，变化性高的人比一致性高的人的评价要低很多。为什么变化性的作用机制会是这样呢？如果我们对变化的理解与人们的日常观念联系在一起，我们就不难解释为什么中国人不喜欢变化性高的人。中国人把变来变去的人称为“墙头草”，一个摇摆不定的人在社会上是被人看不起的。以中国的干部选拔为例，中国人很少给那些犯过大错的人提供机会，一个基本的理念就是认为人的本性是不可改变的，一个人可以改变自己的行为，但本性是不会改变的。这一点似乎又回到了西方人的“自我同一性”上，一个在任何时候、任何情境下总是同一的人，总是受人欢迎的。因此，理解了中国人的思维方式，对中国的管理实践就会很有帮助。我们可以借鉴西方的东西，但绝不可以脱离中国的实际而用之。

文化与管理者的自我概念

自我概念反映了人们对自己的看法，这种看法从

维度和内容上讲，都受到我们所处文化的影响。由于中国文化强调关系，所以中国人强调外在的自我，比较看重自己在他人心目中的地位。自己的内在价值观和感受与外在的社会要求相比，中国人更倾向于后者。与中国人不同，西方人则偏向于内在自我，他们很看重自己的内在体验和价值观。近期的心理学研究表明，中国人的自我结构是依赖型的，我们的自我概念中不仅包含我们自己的观念，而且也包含着与我们有密切关系的他人的观念。而西方人的自我是独立型的，他们的自我概念除了自己的观念，不包含他人的影响。由于我们的自我中包含了与我们有关系的人的观念，所以中国人做事情的时候更容易受他人的影响。经济领域的家族主义，政治领域的裙带关系，都是这种自我的体现。

在过去的十几年当中，心理学家开始用本土心理学的方法分析了中国人的自我概念。与西方人的划分方法不同，这种划分考虑到了中国人生活以及社会关系的各个层面，认为在和不同的群体交往中，中国人表现出的自我是不同的。中国人的自我不像西方人那样由简单的公我和私我两极组成，中国人的自我从宏观上可以分为个人取向和社会取向两个方面。其中个人取向指个体支配、控制、调整他的物质的、生物的、社会环境去满足自身的愿望、动机和野心的一种自发的倾向；社会取向指个体通过听从他人、与他人合作、融入建立并维持与周围物质、生物、社会环境的一种和谐关系的倾向。具体来讲，中国人的自我概念包含以下取向：

工作与单位取向：包括做事认真努力，尽忠职守，为自己的工作单位牺牲奉献，为上司做事任劳任怨，努力维护工作单位内部的和谐，关心自己工作单位的未来前途，对同事很讲义气，很在意自己的名誉，将自己的工作单位看作家庭，帮助下属解决问题，讲究道义，尊敬上司，遵守法律，常听取下属的意见，忠于自己的工作单位，上司信任我，看中自己工作单位的整体绩效等。

个人取向：包括领导能力强，容貌漂亮，身材好，能言善道口才好，做事有创意，多才多艺，知识丰富，身手灵巧，精明能干，在上司面前善于表达意见，学习能力强，善于领导下属，在社团中居于领导地位，幽默风趣，很会解决问题，文笔很好，做事有远见，很会打扮自己，做事有魄力，敢做与众不同的事等。

关系取向：包括能尊重同事，和蔼可亲，与同事合作无间，与上司关系良好，明理，识大体，能让父母快乐，避免与家人意见不和，与兄弟姐妹和乐相处，乐于帮助邻居，与邻居和睦相处，善于与同事沟通，凡事给别人留面子，在别人面前自己很有面子，朋友都重视我，与同事和谐相处，有知心的好朋友，别人都说我是个好人，受到家人的尊重等。

家人与家庭取向：包括与配偶沟通良好，能体贴配偶，尊重配偶想法，对配偶有情有义，很会照顾子女，疼爱子女，与配偶形同一体，能设身处地为配偶着想，了解配偶的感受，尽心管教子女，了解子女感受，喜欢自己的家庭，愿为家庭努力付出，与家人和乐相处等。

他人取向：包括总想给别人留下好印象，顾虑别人对我的看法，总是在意别人对我言行的看法，考虑多数人共同意见的影响，常顺从大家的行为等。

中国人的这几种自我取向和西方人的自我概念明显不同，所以对管理者而言，理解中国人自我的内涵就非常重要。以关系取向为例，中国人很在乎工作中的人际关系，如果作为一个管理者，不能满足员工在关系上的自我需求，就很难得到员工的认可。在我们关于党政领导的研究中，这一点得到了充分的证明。对美国的领导者而言，在他们的50项胜任特征中，针对他人关系的特征占到了48%；针对事情的胜任特征占44%；而针对自己的胜任特征只占8%。而中国党政领导干部的21项胜任特征中，涉及与他人关系的约占43%；针对具体问题的解决的胜任特征约占14%；而针对自己的胜任特征约占43%。在中西方管理者的胜任特征中，管理他人方面的胜任特征基本上一致，即中国和美国的领导者均把将近一半的精力放在处理与他人的关系上。但在对事和对自己方面，存在着显著的文化差异：美国人把较少的精力用来管理自己，大部分精力用来做事情；而中国人把较少的精力放在做事上，大部分精力被放在了自我管理上。可见自我在中国管理者眼中的价值，一个不善于管理自己的人，就不是一个好的领导。有关研究还发现，中国的文化强调关系，强调权力的重要性，强调稳定。📖

作者单位 北京大学心理学系