

# 在多文化環境裏進行管理： 一種不同的管理 一個不同的管理人

*Rui Rocha*\*

“爲使兩個人能互助互勉，乃需要很多的接觸和了解。  
而爲得一功之成乃需多方的配合。”

《致一位青年詩人書》

(*Rainer - Maria Rilke*)

## 一、序言

很多世紀以前國與國之間的商業貿易活動就已存在了，然而只是在本世紀的近三十年，世界才步入一個全球經濟活動的史無前例的新紀元，在地球的每一角落進行着財貨和服務的創造與分配。

國際商業貿易日益增長的重要性促使那些組織超越它們的國界，並要求其管理人員在文化截然不同的市場實施靈活多變的談判策略，要求他們增強管理能力使其與具有不同文化價值，行爲和態度的其他國家的人民打交道。

由此，認爲可以把國際複雜性化作整體簡明性的看法，今天變得越來越難以支持下去，當涉及整體管理和人力資源具體管理問題時，一些管理理論和實踐的傳播者習慣於把這種整體性稱爲“全球村”。

對人員和組織機構的管理上，根本就沒有什麼“最佳途徑”。每個國家的管理政策，結構和實踐都因每一個組織和每一個經濟活動部門的“文化”的不同而存在實質性的差別。

對多種文化環境裏的人員和組織結構的管理，更不存在什麼啓迪性的“最佳途徑”。由此，管理變成了要求一個紀律合理性的一門藝術，一門針對自身社會結構尤其是特定文化模式，而使用各種科學技術學識領域並把對形勢和偶發性的推斷作爲哲學和實踐來予以加強的藝術。

---

\* 行政暨公職司副司長

在這些組織機構裏存在的明顯不同的世界觀與各種不同文化團體的生活是令到這些管理人員的行爲具有強大的多文化動力的來源。

這種新現實給擁有西方尤其是美國文化的組織行爲的傳統學識和實踐帶來了下列三個根本性的問題：

- 問題1. 文化是如何因國家和社會的不同而不同？也就是說，人們是如何看自己的？又是如何與世界打交道？他們之間的關係又是如何？其主要活動方式是什麼？他們對人類生活的活動時間和空間是如何認識的、又如何使用的？
- 問題2. 文化差異是如何影響組織機構的行爲和生存？亦即，工作行爲是否依據文化的不同而不同？管理本身的風格是否也將有所不同？以及對工作的態度是否也有所不同？組織機構的文化是消滅還是突出民族文化？
- 問題3. 如何管理文化的多樣性？亦即，對文化多樣性的組織機構有什麼作用？如何加強不同文化團體間的相互信任，相互理解和相互溝通？如何在多種文化環境裏進行領導、推動和決策？在多種文化環境裏工作的管理人員或技術人員的理想心態是什麼？

這些問題開拓了研究組織行爲的一個新領域——組織行爲的國際（文化）規模。

新型管理人員隊伍——多種文化管理人員隊伍——的“建設”，同樣也成了當務之急。

## 二、從文化的同一性到文化的差異

對那些與我們賴以成爲一體的東西格格不入的文化、倫理、宗教、社會和審美方式採取純粹和簡單的摒棄態度，是最古老的態度，這種態度無疑具有堅實的心理基礎，因爲我們中的任何一個人一旦置身於某種意外的境地，都會萌發這種心態<sup>①</sup>。

因而人也就傾向於——這種傾向或許是哲學基因遺傳下來的——把非我族類的成員視作敵人，而且不太節制地表露出對他們的敵意。

對每一個民族或國家羣體特性的形成，“邊界”和“敵人”的概念曾起過重要作用。

---

<sup>①</sup> Claude Lévi-Strauss,《種族與歷史》，現代出版社 (Ed. Presença), 里斯本，1980年，第19頁。

正如埃德加·莫林所斷言的那樣：“邊界圍出完整性和不可侵犯的區域。至於“敵人”，它為國家（或民族）同一性在生存、消亡和自由上帶來了問題，亦可能完全改變主從關係。”<sup>②</sup>。

事實上，人類行爲就是表現出動物世界某種古老哲學基因遺傳的領土行爲。

無論是動物世界還是人類世界，其中一種確定疆域的方式，就是設立標記告示外來者該領地屬他人所有。

在動物世界，疆界是通過生理特徵（如哺乳動物的氣味和分泌物以及鳥類的啼鳴）來划定的：當人變成一種象征性的動物、變成文化的生產者、攜帶者和傳播者時，他就轉而使用物質標記，如籬笆、柵欄、各種示意禁止入內的標記以及其他一些最巧妙不過的標記。

因而，這種源於研究動物行爲科學的疆域概念，被社會心理學用於描述人類對某一些特定地理區域的歸屬意識以及防止外人進入該地區的意識，亦就不足為奇了。

在我們的社會相互作用關係中，疆域現象曾經發揮過而且仍在發揮着重要的作用，甚至在我們單獨的時候也影響着我們的行爲。

這樣，我們可以對該現象所固有的一些最重要的作用作如下的識別：

疆域空間使社會相互作用關係變得容易，因為它為世界的組織和範圍提供了參數；

疆域空間發展，澄清和維護社會組織。社會地位和作用及團體間的動力關係，是在疆域空間裏加以區別並划分等級的；

疆域空間使自我保護和安全感得到加強；

疆域空間表示出個人和團體同一性的來源，人們分享類似的經驗，發展一種共同的知識基礎，亦即一種思想的（語言、規範、價值）、引導性的（樣板人物或基本人物）和物質的（裝備、器具、建築）文化<sup>③</sup>。

團體同一性和個人同一性就是這樣在疆域空間裏形成的，文化現象也是這樣作為一個整體、作為一種回應社會的所有需要（生存需要、安全需要、歸屬需要、交流需要、以及識別和區別需要）而出現在疆域空間裏的。

如果疆界和敵人對人民同一性的鞏固確實發揮過決定性作用的話，那麼，疆域的侵略的則促進了人類在地球上的散佈，進而推動了其文化的“專門化”

---

<sup>②</sup> Edgar Morin《社會心理學》，歐美出版社(Publicações Europa-América)，里斯本，第108頁。

<sup>③</sup> Robert S. Feldman,《社會心理學》，Mc Graw-Hill，新加坡，1985年，505 - 507頁。

如同埃貝爾—埃伯斯菲爾特（Eibe – Eibesfeldt）所說的那樣，這種區分無疑是一種價值，而且誰也不會企圖擯棄人類文化的多彩性。然而，團體的自我封閉傾向中存在着一種危險，因為這種傾向一般都是充滿敵意的（……）。

這就是通過一種接受容忍的教育④，消除那使人們以團體為單位而自我封閉起來的過程的強度。

如果說對外來者的挑釁性的，或至少疏遠的行為仍是人類行為的一個主流的話，那麼人類同樣可以與外來者建立相安的聯系和禮節性的關係。

奇雲高士拿（Kevin Costner）近期的一部優秀的影片——《與狼共舞》，就很好地說明了我們剛剛提到的問題。

面對一種不同的文化，有兩種截然不同，截然對立的行為和態度：第一種是挑釁性的，旨在進行征服、殖民和佔有土地，有目共睹的是那美洲（歐洲的）民族的壯大係以領土擴張和土地的真正擁有者——美洲印第安人——的滅亡作為代價，其論據就是要統一文化及民族特色以及一項承諾——設立社會組織的一個最高模式——民主⑤；另一種則是與外來者的兩相安的關係，不僅發掘其自身的特性而且還要發掘另一團體的特性，與其結成一體。

恩里·貝格森（Henri Bergson）說，“人的創造力應定義為愛”

人的未來發展條件乃在於放棄“以拳對拳”而代之以“以心對心”，鞏固人類的社會凝聚和團結感情⑥。要達到這種全球的愛的團結，就要承認並容納人民的文化相對性的潛在性以及有權擁有這種差異，這意味要接受忍讓的社會原則。

因此，人類就必需向不同文化的相互聯系敞開胸襟，“令每一種文化都能為它種文化的寬容度做出貢獻”（利維·斯特奧斯 Levi Strauss）。

這就要求人採取文化人類學家的態度，即沒有高人一等的文化，而只有不同的文化，每一種文化的模式對回應全球人類的問題和需要均有獨特之處。

這也是在多文化組織或多文化社會的管理人員所應該採取的態度。

一個在不同於自身的文化環境中生產或提供服務的組織，必需把當地人員納入其生產結構。不同的文化態度行為也必需在其內部存在，而識別這些文化態度和行為，對人員的良好管理來說是很重要的。

要提的第一個問題是：文化是如何變化的？

④ Lrenaus Eibl – Eibesfeldt, 《愛與恨》, Bertrand書局, 里斯本, 1977年, 第64頁。

⑤ Salvato Telles de Menezes, “與狼共舞：歷史修正主義”, 澳門商報, 澳門, 1991年4月13日。

⑥ Joseph Basile, 《公務員與領導的文化培訓》, 歐洲圖書傳播, 聖保羅, 第83頁。

### 三、文化的比較對比

根據人類學家克魯克宏和斯特魯德貝克的模式<sup>⑦</sup>，無論文化的獨特程度或明顯差異如何，我們都可以對任何一個文化的價值體系提出如下六個典型問題：

- ①人的本性：如何評價人的本性？
- ②人與自然的關係：如何評價人與自然的關係？
- ③社會關係：人際關係模式是什麼？
- ④活動：人類活動的模式是什麼？
- ⑤時間：時間對人類生活的意義是什麼？
- ⑥空間：空間對人類生活的意義是什麼？

該模式向我們提出了如下一個分析架構：

概念	類 型		
人的本性	壞（不可改變）	好與壞（可以改變）	較好（不可改變）
人與自然的關係	依附於外來力（天主、信仰、自然）	與自然協調	支配自然
社會關係	等級權限。 把人分成領導與下屬。	集體決策。 講求親友關係。	個人決策 人人平等。
活動	只要是就足以。 不必做大的工作 就可以獲取幸福。	引導社會的目的是為了加以控制。 每個人的目的都是其內心的發展。	做。 講求效果與酬勞。
時間意義	過去。 從歷史學習昔日的光輝。	現在。 現在就是一切。 明天只是明天。	將來。 規劃現在， 放眼未來。
空間意義	私人的。 明確識別使用者的身份。	混合的。	公共的。 其使用者為數眾多。

通過這個比較表格，我們中的每一個人都可以根據經驗識別出最適應本身，葡國文化或中國文化，的價值性指導方針。

<sup>⑦</sup> Kluchhohn和 Stodtbeck的模式，《組織行為的國際規模》，Nancy J. Adler，Ként出版社，Belmont，1986年，第12頁。

對每一種文化的固有價值進行研究的必要性並不影響我們在日常生活中容易地識別出中國文化與一種西方如葡國文化之間的一些主要差異，如：

人與自然的關係：西方文化有成效地支配着自然，人是所有事物的中心，他根據個人或集體利益對自然加以規劃安排。

中國文化則提倡與自然的和諧。例如“風水”之說就是一種認知及與自然力量和諧共處的藝術，使自然與景物添生氣，講求正確方位及正確時間，帶來平安及富貴。這種做法在中國的建築、室內設計和民事工程的行業活動中仍然佔有重要的地位。

社會關係：這方面在西方是一種正視的文化，而在東方一般來說是一種協調的文化。西方文化鼓勵人與人競爭；而東方文化則使用各種作法避免沖突，鞏固羣體關係（兄弟關係）。

因此，西方文化是一種自咎性、反應性、以意識和內心的世界為對象的文化。東方則是一種羞怯性的，以外部世界和集體關係為對象的“體面”文化。

活動：西方文化擁有一個單一時間體系，其工作節奏是由固定的日程、時限、擬定的階段和效果的準確性加以調節的。時間就是金錢。

中國文化則採納一種多重時間體系，其工作節奏是通過多人的參與，而沒有必要通過固定的日程或時限來調節。生活和工作體系仍然受農村節奏的影響。

空間意義：在西方文化裏，隱私權和個性權的表現就如組織機構和社會對空間的使用和分配一樣。個人空間與集體空間的界限划分得一清二楚。

而在東方文化裏流行的則是所謂的開放空間，即公共空間。

因而，在組織機構，工作行爲和態度必須依相應文化做相應的變化，無論是管理人員還是職員都是如此，這種多文化動力，正是管理人員要學習並以此為行動基礎的東西。

#### 四、不同的文化要求不同的工作態度和管理作風

致力於組織行爲研究的荷蘭研究員格爾特·霍斯特德於1980年在《組織動力》雜誌上發表了一篇令人感興趣的文章，題為“動因，領導和組織：美國的理论得以在外國應用嗎？”<sup>⑧</sup>。

---

<sup>⑧</sup> Geert Hofstede, “動因，領導和組織：美國的理论得以在外國應用嗎？”，《組織動力》，1980年夏，第42 - 63頁。

這篇文章對一項為期六年、在四十個不同的國家進行的關於文化對管理實踐和工作行爲的影響的研究做了歸納。

這位研究員認爲，他所發現的文化差異，百分之五十都可以通過下列四種類型而得到解釋：

1. 與政權之間的距離
2. 壓制不穩定
3. 個人主義 / 集體主義
4. 男性 / 女性

這位作者認爲，另外百分之五十的差異具有強烈的地方色彩，不能用一般性的模式加以解釋。

上述四種類型是在四十個國家裏觀察到的，而且是對一萬一千六百份調查進行分析評價的基礎上得出來的，通過這些類型可以區別不同的民族文化，而且較之地位、職業、年齡、或某一多文化組織裏的任何一種變量，能更好地解釋價值和工作行爲的差異。

以上述類型爲基礎描述某一民族文化的特點，顯然不表示屬於該文化的每一個人都具有爲該文化所有的特點。

然而，在每個國家的人民中確實存在着共同的反應結構，這是因爲在每個社會和每個文化的社會化進程中存在着同一的文化模式，儘管不可避免地存在人與人的差異。

卡爾迪內 (Kardiner) 把同一國家的人與人間的這種同一性稱之爲“基本或樣本個性”，並把它定義爲：“某一社會的成員所固有的獨特的心理形態，它是通過人們賴以編織其變量的某種生存形式而得以體現”<sup>⑨</sup>。

讓我們對所闡述的四個類型做<sup>⑩</sup>做個簡要的介紹：

政權之間的距離：這第一種民族文化類型，重視的是某一特定社會接受人與人不平等地位的方式。在標準的一端是千方百計要消滅不平等性的國家和個人。在標準的另一端則是接受和支持權力，地位和財富分配廣泛不平衡的文化。

壓制不穩定：這種文化類型着跟於思考一個社會面對未來是如何處理不穩定的。對不穩定不感驚恐，而且對未來總是泰然處之的社會，是缺乏能力避免不穩定的社會。而對避免不穩定有高度能力的社

---

<sup>⑨</sup> 《心理學詞典》，Verbo出版社，里斯本，1982年，第470頁。

<sup>⑩</sup> James A. F. Stone 和 R. Edward Freeman, 《管理》，Prentice-Hall, 新澤西, 1986年，第786頁。

會，則總是力圖通過發展能避免危險增強安全的機構去超越未來的不穩定。這些機構包括法律機構，技術機構和宗教機構。

**個人主義與集體主義：**個人主義文化認為人總是尋求其自身利益和其直系家庭成員利益的。

集體主義文化則認為，所有的人，或先天或通過後天的事件（如職業），都屬於一個或多個集體，儘管其穩定性不一。這些集體保護其成員的利益，並期望其成員對之保持恆久的忠誠。

**男性與女性：**男性文化利用男子與女子間的生理差異確定不同性別的不同社會角色。

男性文化希望男子是主動，雄心勃勃和富於競爭性，希望他們為了物質的成就去奮鬥，並重視一切顯貴的，權威的及機靈的東西。

另一方面，男性文化期望安排女子在能滿足社會基本需要的工作上，即負責照顧小孩、幫助處境困難的人（病人、老年人等）。

在女性文化裏，兩性的社會角色傾向交疊。如男子在不失雄心勃勃和富於競爭性的同時，能夠把生活質量置於物質成就之前，而且同樣能夠重視所有那些渺小，微弱及遲鈍的東西。

為了確定作為其研究基礎的民族文化間的差異，霍斯特德給出了每一類型文化的數據。

我們在下表列出了六個東方國家和六個西方國家文化類型的得分情況：

類型	與政權之間的距離	壓制不穩定	個人主義	男性
國家	得分	得分	得分	得分
菲律賓	94	44	32	64
香港	68	29	25	57
印尼	78	48	14	46
日本	54	92	46	95
新加坡	74	8	20	48
泰國	64	63	20	34
德國	35	65	67	66
澳大利亞	36	51	90	61
美國	40	46	91	62
法國	68	86	71	43
英國	35	35	89	66
葡國	63	102	25	29

注：最低分為0分，滿分為100分。

對每個國家的得分情況進行比較之後，就可以評定出那些地區是相似的，是比較容易相互理解的，那些地區的情況又是不相同，而需要研究發展相互靠攏合作的戰略的。

然而，必須強調指出的是，除葡國之外，個人主義 / 集體主義類型似乎把西方國家和東方國家分成大相徑庭的兩個圈子。

東方國家處於標準的下端，即集體主義佔較大的比重，而西方國家則處於標準的上端，即個人主義佔較大的比重。

在組織領域，該二分法還表現在習慣稱之為 A（美國）模式和 J 模式（日本）的兩種古典模式上。

A 模式	J 模式
較短的服務時間	終生職業
個人決策	共同決策
個人負責	集體負責
經常性的評估，提升快	長時間的評估，提升緩慢
正規的控制，遵守嚴格的規定	含蓄而和緩的控制
專門化的職業	非專門化的職業
片面看待個人	全面看待個人

這些文化間的明顯差異顯然意味着無論是在工作上還是在管理作風上，行為和態度均是不同的。

## 五、如何對待文化的多樣性？

### 1. 移植併發症現象

移植併發症現象常見於那些到不同的文化環境工作的西方管理人員和技術人員，在這些不同的環境裏，他們無可避免地帶來他們自己文化的管理體系和行為模式，而不是在當地環境裏發展與當地環境相容、與當地價值協調一致的模式<sup>(11)</sup>。

認為管理上的簡單結合可應用於全世界所有不同的社會文化實體，是不現實的想法。

譬如，領袖理論將可能因某一高度個人主義的文化所屬的成員而有所調整。但在那些本質上屬集體主義的國家裏實施該理論時，按照霍斯特德的說法，會促使僱傭關係失效。

(11) Tomas Andres 及 Pilar Andres, 《理解菲律賓人》，New Daily 出版社，奎松城，1987年，第148頁。

西方的動機理論，同樣也是以具強烈個人主義色彩的生活概念為基礎的。在西方，尤其是在美國，最為有效的推動方式，是滿足自尊的內心需要，認同以及幫助達到個人目的。在集體主義的社會裏，動機是更多地指向外在方面。人們總是覺得對其所屬的羣體（如家庭、企業或國家）負有責任，他們期望在這些羣體裏獲得地位，甚於僅為自己謀取利益<sup>(12)</sup>。

移植併發症並不加強文化多樣性使之成為可能的協同效果，如通過不同的文化狀況向新思想敞開大門，尋找新的組織方案的創造力，對交流性動力和模式以及不同文化間的合作具有更深刻的意識，以及決策技術的提高。

## 2. 管理策略

南希·阿德勒提出了一種稱之為文化協同性的觀點，闡述了四個戰略指導原則<sup>(13)</sup>：

原則一：非同質性：多元文化的形象

我們在文化上不是同等的；社會上許多羣體在文化上是各異的。這個原則與宣稱所有的人不論其文化屬性均是同等的同質性傳說是對立的。

原則二：相似與差異：他們並不和我一模一樣

許多人在文化上與我不一樣。

許多人在文化上與我又有相似之處又有不同之處。

這個原則對立於相似性傳說，亦即對立於他們都不與我一模一樣的傳說。

原則三：殊途同歸：途徑不是惟一的

有許多在文化上不同的途徑可以達到相同的目的。

這個原則對立於我們的途徑是惟一可行途徑的傳說。

原則四：文化偶發性：我們的途徑是可行的之一。

有許多不同的途徑，同樣都能達到相同的目的。而最佳途徑則寓於當事人所屬的文化之中。

這個原則對立於種族中心傳說，該傳說認為我們的途徑是最佳的，而別的途徑均是低劣的。

根據這四條原則，管理人員必須對下列諸點加以推動，以發展組織上的文化協同性：

文化間的交流，使對現有的不同文化的相似和差異之處有更好的認識了解（信息會議、沖突管理、社會活動等）；

---

(12) 見 ⑩。

(13) 見 ⑦。

創立文化交流工作小組，以評價多樣性、確認貢獻、建立工作關係中的相互信任；

旨在研究理解包括語言學習在內的當地文化的培訓，是爲了能夠提出適應當地文化價值和要求的、更好的管理模式和行爲。

總結：把文化多樣性作爲尋找出組織問題解決方案的源泉和有利因素。

## 六、文化之間的管理人員：陌生土地上的陌生人

### 1. 概念

在安格魯撒克遜的寫法裏稱這類技術人員爲“外派人員”，其內涵大致如下：在第三世界國家生活工作六個月以上、把其居住國視爲外國、出生國爲祖國的外國人。

### 2. 文化衝擊

其生活方式易受某一外國文化的衝擊。

這類技術人員的文化同化或文化適應進程，要求具備自我認識的個人能力，使其經驗結合，使其可以這麼說“這就是我，這就是我的能力和不足，我的意願，我的需要，我的特性”。在此，“外派人員”能夠很好地評定“別的”的體系，無論是一個人一個機構或一個社會。他不能控制別的情況，但能自我控制。他應決定採取什麼樣的行爲，以達到期望的目的，而爲了做到這一點，他應盡量地學習當地人民的風俗習慣、文化、日常行爲模式以及態度和特性。

將會得出的結論是，文化衝擊帶來的問題，更多地歸因於沒有用其自身的文化特徵去進行溝通，而不是其對所處陌生環境的敵意。他將會明白，他可以通過學習研究而理解和得知社會聯動的意義。

文化衝擊具有一種包括下列漸進階段的獨特的周期<sup>(14)</sup>：

階段一：初期的愉悅。到一個具不同文化國度工作的人，動身時總是充滿希望和主動精神，一切都富有刺激性，這是開發的階段。

階段二：怒和敵意。在這個階段裏，注意力集中到差異上。一些小困難，如用於交流的語言，變成了災難。這就是文化的衝擊。

有一些顯而易見的症狀：思念祖國，家庭壓力，極端沙文主義，對當地文化和當地人的敵意等。

---

(14) 見(11)。

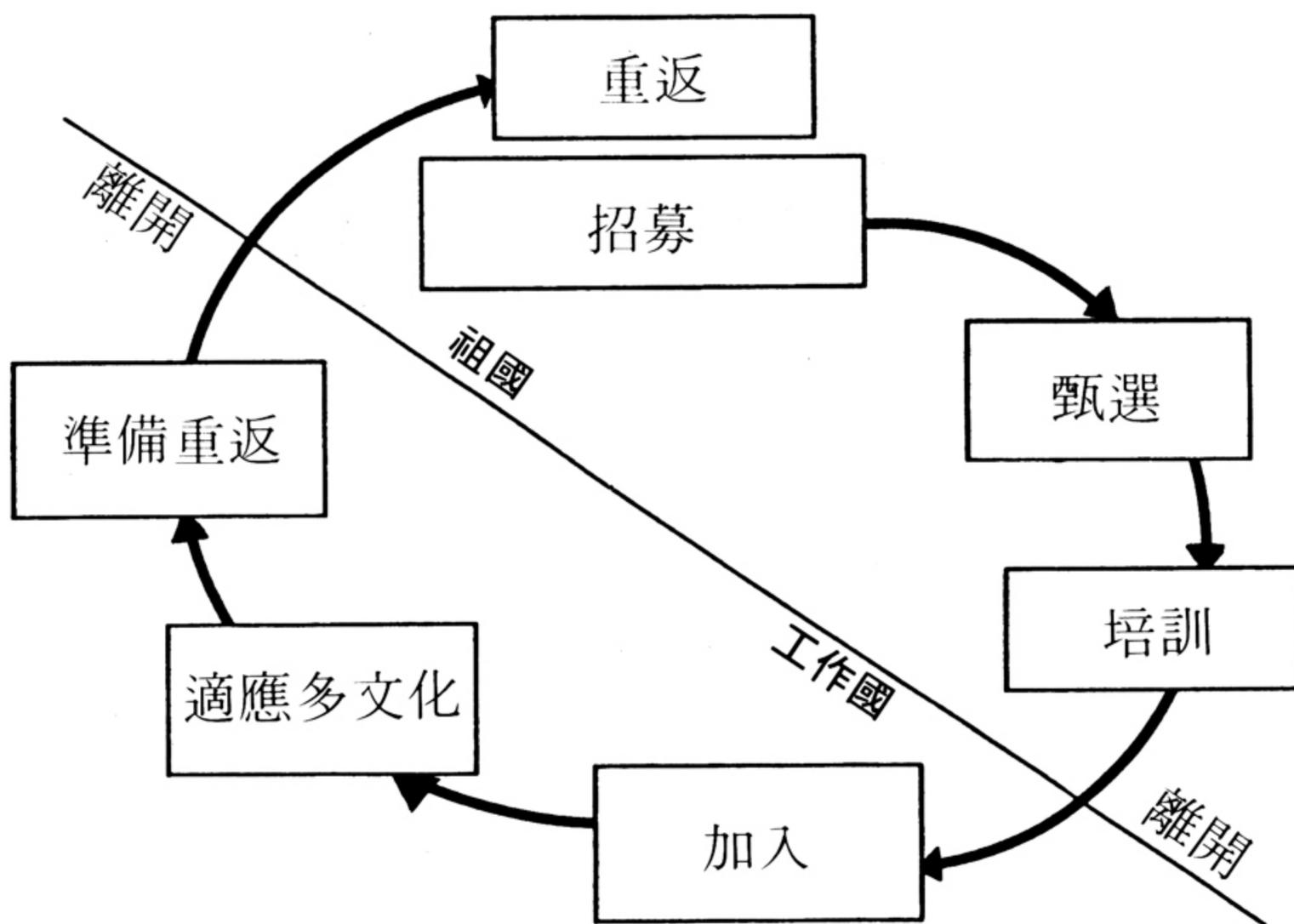
階段三：逐步調整。開始理解領會在這之前沒能理解的當地文化的精華。當地文化開始變得親近，因而置身於該文化之中覺得更為舒適愜意。這是從文化衝擊中復原。

階段四：適應或雙文化。這是完全復原階段，他能夠在兩種不同的文化裏滿懷信心地工作。

一旦被文化同化，他就會發現，價值、傳統、習慣和語言原來都是很有意義的。

### 3. “外派人員”工作生命的周期

在陌生文化環境工作的管理人員或技術人員的工作生命周期是特定的（見圖），該周期包括兩個複雜的過渡階段：進入一個不同的文化環境和重新返回祖國。



由此，在這兩個過渡階段裏，一種組織的悉心支持是必需的。

至於第一個階段，必須仔細準備進入不同的文化環境。為此，必須做到如下幾點：

在外派前採用客觀的挑選方法和技巧，因為可能甚至所有的候選人都不具備在多文化環境工作的條件；

在本國進行文化培訓，針對將要去工作的那個文化環境的概念、特點和分析方法，以及文化衝擊所帶來的困惱；

在到達外派國家後繼續文化培訓，教授當地語言；

向其本人和家庭成員提供有組織的協助和物資供應，尤其是關於本國和外派國的資訊。

在管理人員或技術人員離開工作國回歸祖國及回歸其所屬的組織機構時，同樣應得到協助，因為這可算是遇到另一種類型的文化衝擊，尤其對那些長時間離開祖國的人來說。

管理人員或技術人員在某一多文化環境的逗留，無論其時間長短，都積累了一些獨特的經驗，而在其回國之後他所一直隸屬的組織機構並不一定很好地利用這些經驗。

這些人員的回歸，往往在上司和同事中產生矛盾心理，如好奇與嫉妒，即對“外國佬”的几近排斥的態度。此外，這些人員回歸組織（和國家）後所看到的現實已再不是他之前離開時的現實。

“格格不入”的症狀從多方面表現出來：對舊同事的職位的改變，尤其那些升上領導職位的；對組織機構的規劃、活動和規定表現出不適應的感覺；

被安排擔任較之其曾多年在國外擔任的職務不太吸引人的職務，在國外所擔任職務的責任、地位和決策自主權都要大得多，工作項目的獨特性也更有意義，及其他等等。

多文化管理人員和技術人員經過若干年的培訓，以適應某一組織環境，在這個組織環境裏他須做到：提高其管理能力（多於其管理技巧）；培養出對複雜情況的分析邏輯；容忍多文化關係本身的模稜兩可，從中直接獲得加強談判的能力；開發和完善羣體間相互溝通的新方式。

企業界一直研究這個問題，甚至採納了一些措施以更好地安置上述技術人員，如：

分配與其在國外所擔任的責任相當的職務；

與組織的管理人員一起擔任培訓員的工作，以發展多文化管理能力。

讓在國外獲得的管理技術在企業內部發揮效益。

## 七、對多文化管理人員可要求什麼條件？

### 1. 澳門情況

在澳門的葡國管理人員和技術人員所面對的狀況，與置身於不同文化環境的“外派人員”的狀況沒有什麼很大的區別。

他們的工作生命周期是同一的，回歸祖國重新工作時亦遇到文化的衝擊，也需要發展一種適應如澳門社會的多文化環境的管理技術。

眾所周知，葡國技術人員參與澳門公共行政管理時間是有限制的，但其在九九九年前的存在是要落實本地化進程的政治和技術性的需要。

毫無疑問，無論是因為本地化抑或願受聘的外地人員本身的減少，在澳門以外招聘技術人員將逐步減縮。

另一方面，在澳門以外招聘的人員在過渡時期的參與，其角色將更多地轉向諮詢性、輔助性和培訓員的作用，而不是填補技術和領導人材短缺的作用。

因此，更有理由需要更嚴格地招聘這些人員，不僅要挑選最好、素質最高的（當然不是那些最有可能來澳門的人），還要挑選那些其本質能最好地適應澳門的文化，適應在變化中的行政管理問題的人。

之所以要更嚴格，是因為共和國的每一位技術人員，都是一個葡國在澳門存在的代表單位，而且還負有給未來的澳門留下帶有葡國文化印記的技術和行政司法遺產的歷史責任。

我們還認為，在招聘外來人員時應重質多於重量，為澳門留住能更符合過渡期特殊環境要求的技術人員。

新加坡所行的一套本地化的經驗表明，“外放”技術人員的存在對過渡時期是很重要的，而且在某些特殊的情況下，其工作條件尤其是心理因素的突然變更，還會產生反常的影響，為了澳門行政運作的連續性不至於中斷，必須消除這些影響<sup>(15)</sup>。

但在如何挑選和候選人的資格要求方面都要定立標準。

一直以當地技術人員不懂或不太懂葡萄牙語的理由作為借口，似乎不符合過渡時期精神，並脫離了澳門有百分之九十五的華人學生人口的現實。

我們一直維護的想法是，在澳門建立自治精神，必須通過雙語制的普及，尤其是要鞏固行政機構裏葡萄牙語的普遍使用，作為澳門特別行政區有別於鄰近的香港和珠海的一項戰略。

因此，澳門應抓緊使更多的人學習或進修葡萄牙語的工作，不論是那些可能替代外來招聘人員或替代可進入葡萄牙政府人員的華裔技術人員作為某種形式在澳門未來的自治規劃裏，在這個亞洲地區留下葡國文化。

基於在美洲、非洲，甚至在歐洲（當葡國成為歐洲經濟共同體成員國時），以葡萄牙語為官方語言的國家的經濟活動的廣度，培養葡萄牙語人材，在政治外交領域上對中華人民共和國同樣具有重要的戰略意義。

---

(15) Rui Rocha, “新加坡本地化的時期”，行政暨公職司報告，澳門1991年。

通過一些特別活動計劃，如“在葡就讀計劃”（PEP）推動華籍技術員使用葡萄牙語所作的努力是得到承認的，或許還要開展一些類似的活動。

然而，同樣要懂得為尚未掌握葡萄牙語的中國技術人員安排學習葡萄牙語的組織時間和個人時間。

澳門政府必須提高當地年青技術人員的專業能力並在專業上把他們納入公務活動，為此，葡國技術人員要以培養這些人員的培訓員和顧問的身份擔當起日益重要的作用。

鑒此，我們認為應要求來澳門的領導人員和技術人員要具備某些工作和心理素質，以便更好更容易地發揮出其在多文化環境裏的作用。

我們還認為，招聘外來人員的過程應予以集中管理，在有關部門的合作下使用客觀的選拔方法和技術，使招聘過程更為可信，進而使葡國技術人員在澳門政府的服務享有聲望。

那麼對招聘外來人員應要求哪些條件呢？

在工作方面的要求有如下幾點：

- 具大學學歷；
- 六至八年以上的專業經驗；
- 熟練掌握英語的說、讀、寫。

在心理方面則要求如下諸點：

接受文化差異的能力：尊重這種差異的能力，即口頭或非口頭地表達對他人文化的積極看法和真誠的興趣的能力。

保持公正的能力：在發表涉及行為和反應的意見時，持保留態度。也就是說應避免把自己的文化吹得天花亂墜。不偏不倚是處理文化差異的最佳力量。

設身處地的能力：即行為檢點、努力以他人觀點理解他人的能力。在行動中努力理解他人的概念和價值並據此作出反應。這種能力或許是最難具備的、而且也是適應多文化的最高表達形式。

參透能力：使認識和概念人格化的能力。應懂得承認和弄清自己的價值、概念、意見和認識對與他人的相互作用的影響。學習文化間關係成為自我的一部份。

適應能力：這種能力的內涵是適應他人。理解他人時所表現的靈活性，是上述幾個已實現的能力的一個交匯點。

溝通能力：與對方進行文化間交流的能力，保持對話、反應和分擔、推動組織機構各種人員的參與。

接受風險和承受不確定性的能力：容忍模稜兩可的能力。接受文化差異，不偏不倚，替他人着想，適應性，綜合這幾點並據此行動，就能產生一種賴之進行判斷的開放態度，為抉擇、為不同文化的個人和羣體間的最密切的相互溝通開辟道路。

這最後一種能力使有關方面能夠對文化差異進行爭議，並接受某種程度的失望。

應在如下幾個方面對候選人的個性做出評價：情緒的穩定性，替他人着想，社交能力，幽默的可變性，自我推動力，對模稜兩可的容忍，強烈的自我意識，敏銳性，適應性，對失望的承受能力，等等。

通過所使用的選拔辦法和技術，尤其是對多文化環境適應能力的考核，可以在候選人中確定出那些在多文化環境裏最符合西方人心理形態的人，該心理形態方面的要求簡述如下(16)：

認識自身的文化及其局限性。

尊重別的文化，避免對價值和優越性發表淺薄的看法。

傾聽和關注別人，建立平等的關係，具備通過個人間的（新的）相互作用進行溝通和學習的能力。

容忍模稜兩可（達成一致和理解差異的能力）具有靈活性。

心靈開放和對現實做多方面的分析。

接受“失敗”和承認錯誤的能力（對長處和短處的自我認識）。

學習（適應不同於自身文化的各種文化領域）和請求並接受別人幫助的能力。

幽默感。

## 八、結論

一個民族或一個人民的文化，總是具備一個自己的價值體系，一個以特定的行為模式進行表現的體系。

人與不同的價值體系接觸（這些價值體系與其自身的文化參數距離越大，對它們的理解也就越困難），就必定產生緊張、不安全、焦慮，而這些情感的最常見的表現是挑釁性。

---

(16) Luís Fonseca, 《中國人的心理行為與教育學闡述》，行政暨公職司，澳門，1991年5月。

然而，要嘗試情緒穩定和帶有專業能動性地在一個多文化的社會去生活和工作，就絕對必須克服上述情況和情感。

因此，必須明白，事實上存在着有別於我們的價值體系和文化，而且必需研究它們，理解它們，以便更好地與它們進行溝通（即打成一片）和相互作用。

最了解自已文化的人是那些有機會與不同的人民和國家接觸的人，這是得到廣泛讚同的見解。

這就如同約瑟·馬托索教授所說的那樣：“我認為，正是葡萄牙人與其他國家人民、尤其是歐洲以外的人民的幾百年的接觸，給予葡萄牙人認識了解自己文化的機會”<sup>(17)</sup>。

拉近我們與不相識的同類之間的信任關係，都是朝下一度門口邁出的有意義的一步，即朝人類的新紀元邁進——一個在淵源同體而文化多樣的互賴團結的人類。

澳門是個多元體制社會，其文化價值如今是人類歷史和文化上的一份獨一無二的遺產。

*“（……）積聚所有積極的力量，在多元化中求團結，並希望在下個世紀，澳門仍為珠江口岸一個閃耀的明珠，保持多元化之勃興，保持其作為中葡友誼不朽遺產的獨特性，而對人類進步作出微薄的貢獻”<sup>(18)</sup>。*

---

(17) Dr. José Mattoso, 《葡萄牙人》，UNL，里斯本。

(18) 魏美昌，“澳門社會和文化的多元性及其對過渡時期的影響”，《行政》雜誌，第十期，澳門，1990年10月，第861頁。

## 參考書目

- Adler, Nancy L.,《組織行為的國際規模》, Kent 出版社 Belmont, 1986年。
- Andres, Tomas 及 Pilar,《理解菲律賓人》, New Daily 出版社, 奎松城, 1987年。
- 多位作者的《個性文化》, Le Journal des Psychologues, 巴黎, 1988年。
- 多位作者的《在不同的文化裏進行管理》, Universitetsforlaget, 奧斯陸, 1985年。
- 多位作者的《組織文化》, Sage 出版社, 加尼福尼亞, 1985年。
- 多位作者的《中國人的心理》, 牛津大學出版社, 紐約, 1989年。
- 多位作者的《理解中國人的思想: 哲學根源》, 牛津大學出版社, 香港, 1990年。
- Basile, J., 《公務員和領導的文化培訓》, 歐洲圖書傳播, 聖保羅。
- Eibl-Eibesfeldt, I., 《愛與恨》, Bertrand 書局, 里斯本, 1977年。
- Feldman, R., 《社會心理學》, McGraw-Hill, 新加坡, 1985年。
- Fonseca, Luís, 《中國人的心理行為與教育闡述》, 行政暨公職司, 澳門, 1991年。
- Fonseca, Luís, 《在澳門學習葡萄牙語作為第二外語之中的個人差異的作用: PEP 案》, 行政暨公職司, 澳門, 1990年。
- Hamzah-Seudut 等《在多元社會的管理》, Longman, 吉隆坡, 1989年。
- Hofdtede, G., “動因, 領導和組織: 美國的理論得以在外國應用嗎?”, 《組織動力》, 1980年夏。
- Lau Siu-Kai, Kuai Hsin-Chi, 《香港華人的精神氣質》, 中文大學出版社, 香港, 1988年。
- Lévi-Strauss, C., 《種族與歷史》, 現代出版社 (Ed. Presença), 里斯本, 1980年。
- Liebkind, K., 《少數民族的特性》, Journal of Multilingual and Multicultural Development, 第十冊, 第一期, 1989年。
- Lima, Augusto M. 等《文化人類學入門》, 現代出版社 (Ed. Presença), 里斯本, 1987年。
- Morin, E., 《社會學》, 歐美出版 (Publicações Europa-América), 里斯本。
- 魏美昌, “澳門社會和文化多元性及其對過渡時期的影響”, 《行政》雜誌, 第十期, 澳門, 1990年。
- Paiva, G. J., 《多文化心理學入門》, Livraria Pioneira 聖保羅, 1978年。
- Pereira, Orlindo G., 《今日心理學》, Porto Editora, 波爾圖, 1977年。
- Schein, Edgar, 《組織文化和領導》, Jossey-Bass Inc., 三藩市, 1985年。
- Stoner, J.; Freeman R. Edward, 《管理》, Prentice-Hall, 新澤西, 1986年。
- Thurley K.; Wirdenius H., 《歐洲的壹種多文化管理》, Les Editions d'Organisation, 巴黎, 1991年。