管理心理学有关工作价值的研究

王新超

中国科学院心理研究所

管理是人的活动，通过他人的活动来完成管理的目的，其成败也就取决于做管理工作的人。由于人是一定文化所塑造的，其观念和行为必然具有某种文化的特征，管理心理学的研究指出，组织的管理价值和实践正是反映了这些组织所处的社会文化。而且，随时间的变化和社会发展，这些管理价值和实践也必须产生相应的改变，只有这样才能使组织具有与先进的竞争者所具备的同等的竞争能力。而这一切的实现，依赖于对管理所处的文化环境，特别是工作价值系统的充分了解和认识。

一、工作激励和工作价值

对工作价值的研究基本上是与资本主义生产方式的确立，以及资本主义社会生产关系的形成同步的。大工业的生产和自由市场的竞争，要求保证有较高的生产率，但在初期较低水平的生产力和落后的管理方式制约下，只能通过增大劳动强度来实现这一目标，这必然产生管理者和被管理者之间的矛盾。当最初一些有为的管理者遇到管理中的这些矛盾，而又无法通过惩罚等一些简单的外在手段解决这一问题，来调动工人的积极性时，他们就着手从开发人力的潜能上寻求答案。在尝试了多种途径和方法后，最终人们对传统管理的价值观念重新的评价和认识，发现了原有的矛盾和冲突的核心，在于没有在管理活动中真正重视人的因素。因为新型的工业生产和工厂管理形式的确立，改变了人们的生活环境和生活方式，也就产生了一种新的价值观。如果说传统的农业社会的生产活动，使人们在生产态度、时间观念、人际关系、组织形式等方面具有一种独特的习惯和认识，工业社会的出现则带来一种新的要求。如果在管理中能帮助工人树立一种与生产相适应的价值观，使他们适应这一变化，也就能激发劳动热情，从而提高生产率。

积极推行和实践这一思想的代表人物是欧文和普尔。欧文在自己的工厂中放弃惩罚式的管理措施，通过对人的关心，在适宜的物质和道德环境下培养工人的良好品德，创立一种新的工厂道德观念。普尔则在改善管理并建立有效管理的建议中，提出不应强调对工作的硬性规定，而要在管理中把一种整体感、对工作的正确评价和集体精神贯注到组织中，形成工人的“自觉自愿”行动。

同一时期，在理论上韦伯和泰勒等人进行了总结，他们的工作是对已积累的实践活动的总结，也一直影响和指导了直至现在的研究和实践活动。韦伯在研究资本主义的精神发源时总结道：人们在工作上的自觉努力和对财富的追求，正是受到西方文化中新教徒伦理的赞许和承认，这种文化价值观指导了人们的行动。泰勒对管理学的贡献在于他提出的科学管理理论，一直有人批评他的思想是只重物不重人，把人看作机械的工具。但泰勒本人在后期的许多文章和著作中指出，他的理论中心实质是如何看待生产中人的因素，而其中新的管理和工作价值的形成就是这场管理革命的标志。他曾在《工厂管理》一书中指出：任何一种制度都不能不需要真正的人。他还提到，科学管理在实质上要求工人在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一场全面的“心理革命”，要经常保持良好的人事

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

关系，保证工人得到“公平对待的感情”，使工人有自由发表意见的机会。实质上，这场心理革命就是要求劳资双方把注意力从“分配剩余”的问题上，转移到“增加剩余”的问题上来，以致于剩余大大增加，人们不必要为如何分配而争吵。

总之，考虑到生产上的专业化和劳动分工，以及社会上的相互依存特征，试图创立新的价值标准和准则，并强制个人接受，以此使人们在新的环境中获得最满意的适应，从而实现高的生产率。这就是早期的实践与研究活动所获得的对工作价值作用的认识，也可用于对这一时期研究的总结。

随工业的发展，社会文化的变化，也使工作价值产生相应的变化，传统的新教徒伦理中强调的以个人作为首要价值的个人主义伦理，由于生产的发展和人们相互依存与社会交往需要的出现，而逐步被以群体为价值来源的社会伦理所取代。以梅奥开创的社会系统观点，在工作价值内容中加入了群体和社会需求的因素。此外，将行为科学中人类行为知识有意识地运用于劳动环境，对劳动组织范围中管理或非管理的人的行为因果关系的分析，对组织结构，特别是群体行为、文化方式和价值因素的剖析，也加深了人们对工作价值的作用和意义的认识。由于早期的研究把中心放在人的外部环境上，对工作价值的认识并未真正反映人在工作中的活动特点。其实，工作价值包含两方面，既反映工人在工作中所希望进行社会交往，但也有在工作中得到自我满足的需求，这也是社会变化给工作价值带来的影响。所以，工作价值的研究应包括两个方面，一是了解人们怎样把文化所影响的价值观念和行为方式带到工作中来，另一方面是了解管理活动对人的关心，使人员对工作和环境有最佳的配合和适应。

在新产业革命的冲击下，科学技术和工业生产的发展，使生产方式朝自动化、智能化、系统化方向转化，生产环境对人的素质提出了更高的要求，人与生产技术系统，与生产环境中人的关系都发生了新的和剧烈的变化，以人为中心的管理和对工作价值的研究，也具有了更重要的地位，在管理实践中，人们以更大规模和更快速度推行这一运动的进行(徐联仓，1991)。

由于廉价和简单体力为主的工作日益减少，复杂的以技术为主的工作日益增多，社会文化教育水平普遍提高，社会更广泛对保健和安全因素的重视，这些变化使人们对工作生活质量提出较高要求(杨锡山，1986)。新的技术和新的工作要求出现新一代的工人，他们应是受过更多教育，更具有自主意识的个体。他们的工作态度和价值观念应具有自主、成长和自我发展的特征，也要求他们在工作中能提出更多的要求。这种社会价值标准和需求的演变，对管理实践的巨大影响，不仅呼唤在理论上的发展和成熟，更要求人们设计多样化的技术和方案对这些需求作出必要的反应。在这一时期先后所开展的工作再设计方案、工作意义调查、欧洲工业民主化运动等，都反映了在工作价值研究上的新变化。人们提出了更多的参与管理、寻求工作的意义、制订再教育和灵活休息计划、满足个人特殊要求等方面的需要。如果说“传统的办法是管理者号召工人合作，目的在提高生产和质量”，但现在时代变了，管理者要加强与工人的合作，“寻求提高工人尊严的方法，发挥他们的潜力，使他们获得更满意的工作生活，工作重点应该放在让工人参与决策”。

二、工作价值观的全球性

二次大战后，特别是六十年代以来，广泛的国际贸易交流得到促进，国际间资本投资增多了，跨国公司不断涌现出来。国际经济的新变化，对管理实践提出了新要求，在工作价值的研究上，出现了与前述传统不同的趋势，就是考虑跨文化的影响。

本世纪初，美国的管理学曾根据移民在教育、技能上的差别，各人群在风俗、传统和宗教上的不同，试图对组织中人与人之间在态度、价值和行为上的差异加以解释，以促进组织的沟通，提高生产

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

率。五十年代自马斯洛提出需要层次理论后，一些美国心理学家对不同年龄、地区工人的需要加以比较，以揭示同一社会文化中，不同历史阶段、不同阶层人群价值的差异。但这些研究在理论和方法上都不完善，也并没准确地揭示文化因素对管理实践的影响，只是把传统观点中不能解释的一些变量和成分解释为是"文化"的因素。

真正促成工作价值跨文化比较研究的影响因素，来自三个方面。首先，是经营的国际化趋势，跨国公司的日益增多。新型的跨国公司，打破了原有以美国人发起跨国经营，大企业垄断的局面，并仅限在制造业经营的传统。在全球范围内，卷进了各种文化与体制的国家，不同规模的公司企业，以及各个领域和行业的广泛竞争与合作。这样，文化的差异，真正成为影响经济发展，影响组织管理的一个主要障碍。技术的渗透是不分国界的，但管理活动中人们的关系是受到当地社会文化影响的，怎样评价和比较不同文化中人们工作价值的差异？我们又能在多大程度上肯定这种由于外界环境变化而产生的管理差异？这也就成为跨国经营中的重要问题。其次，是发展中国家的经济发展所带来的问题。随着越来越多第三世界国家的独立，他们也加速了其工业化的发展，但由于历史原因和条件限制，许多国家在工业化过程的发展模式上，受到西方文化的强烈影响，从已有结果看，他们无一例外都付出了很大代价。从而，西方文化的管理经验普遍性受到了人们的怀疑。正确的方法，应是了解自己的文化，学习西方的先进管理，重要的是从多方面找到以自己文化的价值观为基础的发展模式。最后，日本经济的复兴和其独特的管理经验的成功，也是对传统管理方法和观念的一大震动和对新发展趋势的有力推动。与西方管理偏重经济学角度，更多重视技术、规章、结构、财务等这些"硬"的因素不同，日本的管理经验从社会学角度出发，注重目标、宗旨、信念、人和、价值观等这些"软"的因素。这种管理是从民族文化传统为出发点，并把文化这一非技术因素确立为管理的关键，这就是对传统管理思想的一个挑战。也有学者把这种整合文化因素的管理思想和实践，称之为管理的"三重性"理论（徐联仓，1980）。因为，在这种观念中，管理反映了生产力发展、生产过程中的人与人关系、文化传统观念这三种因素，它们都对管理实践产生有力的影响。

虽然人们认识到文化环境对管理的重要性，但如何了解文化差异，怎样确定组织与文化接触和相互影响的界面，这是一个让人困惑和混乱的问题。在研究中一般把文化因素"仅限于对管理一个组织的工作能产生影响的那些比较具体的经济、社会和政治思想"。事实上，越来越多的学者认为，更好地了解和澄清文化概念，更有效地研究文化的实用方法，是强调社会中的价值系统。因为，"组成文化的关键部分是传统的思想，特别是附属在它们上的价值"，管理方式的有效性，是直接与不同国家、地区的文化传统，特别是工作价值有很大关系，不同的组织过程，象群体风格、有效的领导、决策的制定和冲突的解决等，也都是受组织成员的价值取向影响。

根据现有研究，人们对文化的影响，对工作价值的比较，有三种主要观点，它们是：普遍主义观点，主张由于文化在总体上的相似性，工作价值在跨文化上不会有很大差异。特别是随工业化在全球范围的增加，文化因素的影响会越来越小，而经济、技术因素的影响将变大，即使现存的文化间差异，也会在不久的将来消失。这一观点也被称作会聚假设。第二种是经济群落观点，强调经济发展和结构的相似性，以及民族间的差异性，决定了管理任务以及人们的工作价值是不同的，这种差异是经济活动所产生的，如经济发展的不同阶段，各种职业类型等，以往把这种差异归因于国家、地区的文化因素，并以不同的国家为比较研究的单位是不恰当的。最后，是文化群落观点，强调不同文化间人们在行为、态度和价值上的差异性，决定着管理任务的差异。这种管理差异的价值来源，决定于不同文化间是否拥有共同的历史及文化遗产、接近的地理位置及语言文学，并与人类社会学的研究有密切联系，可把文化划归为相应的群落，如东方佛教式文化（包括东南亚地区、日本、印度、中国等国）、盎格鲁－撒克逊式文化（包括美国、英国、加拿大、澳大利亚等国）、拉丁式文化（包括法国、意大

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

利、比利时的瓦龙地区)、斯堪地那维亚式文化(包括北欧的国家、德国、芬兰、瑞典等)。

大量的实证性研究中,有的根本否定文化对工作价值的不同影响,他们认为不同国家的管理者,在工作价值和需要类型上有相似的重要性程序,大多数管理者都是受到经济、技术因素的影响,比较一致性地具有实用主义倾向,而不是伦理或感情倾向的,以往的研究者其实夸大了文化因素对职业和个人影响上产生的作用的重要性。另一些研究者认为,管理者的价值取向,在不同国家和同一同家不同职业的人中存在相当大差异,文化对个体行为、态度和价值的影响,要远大于那些其它外部环境因素和组织因素的影响,所以,组织的管理特征与文化特征有直接相关。由于文化的不同,反映出的管理行为也就不同。还有少量的研究对这一问题无法明确回答,他们发现在不同的水平上有不同的结果,在组织水平上,如组织结构、技术等方面,是不存在文化对管理活动的更多影响,但在个体水平上,如态度、价值等方面,的确有文化间的差异。

在管理实践中,人们也发现在跨文化管理中工作价值问题的重要性。以六十年代前后的投资及跨国经营结果看,西方发达国家对亚、非、拉美等地的发展中国家和地区的资本输出,在效益上相差很大,突出的是自然资源较差的新加坡、香港、台湾、南朝鲜这东亚四地区的投资效益,比那些自然资源丰富的非洲和拉美地区要好得多。对这一现象的解释,是这些地区的人力资源优越,特别是在管理上比其它地区先进。对大多数发展中国家来讲,其落后并非开发的落后,而在于管理,重要的是如何将经济管理的知识、训练与价值引入到自己的国家中,这相对来讲对其经济发展的优劣起决定性作用。东亚四地区的成功经验也提示人们,注重文化因素,把西方管理理论和自己文化相结合,也是一重要因素,有学者注意到,这些地区的人们具有共同的儒家伦理思想,其工作价值上的反映包括重教育、学习技能、工作勤奋、生活节俭,这也是他们成功的一个不容忽视的因素,从近期资料看,泰国吸取前一时期的教训,从分析本国文化着手,立足发展适合本土工作价值的泰文化管理行为模式,这对其八十年代的经济起飞,产生了重大影响。

三、比较的模式和方法

六十年代起步的跨文化比较管理心理学研究,从个体的态度和价值,组织的结构和风格,到社会技术系统的跨文化比较,大约包括 26 个研究领域。这一时期,法默和里奇曼首先提出了一个比较模式,试图从多文化、多制度和多学科观点分析和结合各种管理概念,确定那些应用于不同文化中各组织的重要管理过程要素,和各种影响管理活动的外部限制条件。这一模式提出的教育、社会文化、法律政治、经济这四个影响因素中,社会文化这一因素就涉及对工作看法、风险性、对待变革的态度等工作价值的内容。但这一模式影响不大,并未对工作价值的研究产生很大作用。

其他一些学者借用了马斯洛提出的需要层次模型作为工作价值比较研究的理论模式。象莫兹纳对 15 国的 500 名管理者调查,发现了他们在需求上存在五种基本类型,分别是安全、社会、自尊、自主和自我实现。但也有劳洛和塞特尔对两类不同企业的 187 名管理人员调查,他们发现没有根据能证明人的需求是依据马斯洛的层次需要理论的,但他们发现存在两种水平的需要——生物上的需要和其他的需要,并且其他的需要只在当生物上的需要得到满足时才会出现。他们还发现,较高水平的需要是因人而异的,有的人社会需要占主导地位,而有的人则自我实现的需要占主导地位。其他的一些跨文化研究也表明,马斯洛的需要层次并不符合人的发展与各种文化的要求,存在的普遍因素仅与他提出的 5 种因素相似,而并不完全相同。而且,几种因素的层次排列也是变化的。对美国和英国的管理者调查基本证实了马斯洛的假设,既需要越未被满足,就越具激励力,象尊重和自我实现这些高级需要很少被满足,也就比低级需要具有重大激励力。但对日本管理者调查结

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

果则相反，他们把安全和社会需要作为高级需要，与自我实现需要相比，他们认为这些需要更未被满足。而北欧一些国家，象瑞典、德国和法国一些地区的管理者，则认为社会需要比安全需要更基本。另一项对菲律宾、新加坡、泰国、印度尼西亚和马来西亚的比较研究也证明了需要层次上的国家间差异，似乎菲律宾人在社会需要和尊重需要上要求更强烈。海尔等人在这方面的工作是很突出，也是一再受到别人引用和评价的。他们在14国中，调查了大约3641名管理者，特别对东南亚八国详细分析，结果发现：社会的差别，比如年龄、性别；或组织的差别，比如属于大小不同规模的组织，处于高低不同的管理职位，这些因素对人们的工作价值观或需求类型影响不大，真正造成人们工作价值观差异的因素，是他们属于不同的国家，这就代表了一种文化的差异 。但对这一研究模式，有人批评它的"种族中心主义"倾向，因为马斯洛的理论是对美国文化总结的基础上提出的，它本身是一种西方文化价值的表现，以一种文化的标准去评判其他文化，这种比较的公正可靠性是受到人们怀疑的。

对工作价值的研究大多采用问卷调查法，利用因素分析的统计手段，从因素分析形成的题目聚类中，通过内容分析确定价值的维度。比如，洛夫奎斯特和戴韦用"明尼苏达重要性问卷(MIQ)"测评，对结果的主成分分析，首次抽取管理、工作条件、利他主义、认知、自主、优越六个因素，并进一步汇聚为三种价值，分别命名为外部、人、内在。阿尔德特提出了存在、联系、增长的三维指标。金茨伯格曾提出内在的、外在的、伴随的三种维度。弗里德兰特也提出过社会环境，自我实现的任务中心机会，通过优越的认知三种指标。但这些标准人们很少认同，所做的研究也少。罗奇的人类价值理论为进一步研究的模式提供了理论基础，他把人类价值分为终极价值和手段价值，这以后的工作价值调查，基本都以这一观点为基础，再以因素分析技术抽取共同因素，比较不同文化间的工作价值差异。这一模式较成功的研究工作是霍夫施泰德对某跨国公司的调查。这一调查的取样范围广泛，有四十多个国家，包括发达国家和大量第三世界国家，且其时间跨度较大，从1967年到1973年前后连续两次测试。并且，也有许多研究人员在不同时间、地区进行过相同模式的验证调查，其结果的一致性和稳定性都是较为可靠的。

霍夫施泰德根据对他的调查数据因素分析处理的结果，总结出在跨文化间普遍存在的四个价值维度，即权力距离、不肯定性回避、个体化——群体化、男性化——女性化。这四个因素构成比较的四个连续体维度，文化则决定了一个社会落在这些连续体的什么位置上。以此四个维度为基础，霍夫施泰德把调查的四十个国家划分为四个文化群落：

第一个文化群落：特征是个体化比较低，权力距离较高。即人们的"集体意识"较高，"自我意识"较低，喜欢顺服权威，愿意接受于专制的统治，较少民主参与的意识。包括巴基斯坦、哥伦比亚、委内瑞拉、中国台湾地区、秘鲁、泰国、新加坡、智利、香港地区、葡萄牙、南斯拉夫、墨西哥、菲律宾、土耳其、希腊、巴西、伊朗、阿根廷、印度、日本。

第二个文化群落：特征是个体化和权力距离中等。即人们虽然强调组织的紧密，等级分工严密，但又有一些灵活的变动，能适量接受民主参与式的管理。包括西班牙、意大利、法国、比利时、南非。

第三个文化群落：特征是个体化中等，权力距离低。即人们的"集体意识"不很强，但较强调下级的独立性，更愿意接受民主参与的管理。包括丹麦、瑞士、瑞典、奥地利、以色列、芬兰、挪威、德国、爱尔兰。

第四个文化群落：特征是个体化高，权力距离低。即人们"自我意识"很强烈，追求成就和冒险，主张以民主参与的方式管理。包括新西兰、加拿大、荷兰、英国、澳大利亚、美国。

从这一结果发现，大多数发展中国家处于第一文化群落，表现为个体化程序低，群体化倾向高，这是否体现出他们的某种一致性工作价值？霍夫施泰德在他的研究报告中指出，个体化指标的高

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

低，与世界银行公布的国民生产 GNP 总值有很强的正相关。这一观点似乎证明工作价值中的个体化程度，是影响一个国家经济发展水平的重要因素，它也标志着一个社会的现代化程度。但也有学者反对这种观点，他们认为是经济的发展，造成人们个体化倾向的改变。但个体化——群体化这一工作价值，也特别引起近一时期学者的关注，1990 年在南朝鲜汉城召开的"个体化和群体化国际会议：东西方心理文化的透视"会议就是对这一研究趋势的总结。最新的研究报告既肯定了这种把个体化——群体化作为比较文化差异，解释人们行为和工作价值差异的方法，但也提出了一些新的见解。比如，在寻找个体化价值的文化差异同时，也应认识到在人格特质和整体态度上的影响因素。应揭示个体化——群体化价值在个体水平和文化水平上的不同，因为在价值冲突和掌握价值系统和谐的内在动力上，有研究证明不同的水平其类型和维度是不同的。要注重对工作价值的生态环境因素的认识，因为社会所适应的生存经济策略决定了社会组织规范的变化，这种变化是根据两种社会维度（社会的规模/复杂性，和社会的一致/紧密性）进行的。不同发展阶段的特征，必然对工作价值有不同的影响。楚恩迪斯也认为，个体化与群体化价值其实与情境因素有一定程度的相关，在群体化文化中更多的情境要求群体化的反应；在个体化文化中更多的情境是需要个体化的反应。两种文化的交互作用是共同存在的，它们体现了不同的社会关系模式，并在情境中有高低不同程度的结合。对于这样一种复杂的问题，似乎应采用多方法的方法学手段。

四、具体的方法论问题

说到研究方法，在工作价值上的跨文化比较心理学研究中，人们对方法上的争论很多。既有对具体的调查手段方法的异议，也有对研究设计的框架和思路提出的很多批评。由于不同文化中的人们是按自己独特的反应方式表达经验，要想把他们放在一起比较，则寻找等意的价值维度就成为首要问题，否则一切比较都将是有疑问的。

在研究中人们一直致力于解决这一根本问题，但至今还没有一种较完善的方案。霍夫施泰德的模型是大家公认的较好方法，但也有不少人提出疑问，特别是近几年，人们对它的批评多了起来。自从人们提出工作价值在个体、组织、国家水平上的差异存在后，调查的抽样水平和抽样方式就成为一个中心问题。抽样水平代表了数据的会聚水平，会聚水平越高，可分析的变量数就越小。而且，不同水平上的差异性，是不能相互比较验证的。在组织水平上发现的变量间的相关，并不能推断在个体水平上也存在；同样，个体水平上的相关性，在会聚的较高水平上也会消失。而通常在组织水平上的相关比个体水平上的相关高。霍夫施泰德也指出研究者把个体水平的研究结果，运用到国家水平的解释上，把个体成员间的价值差异，确认是文化间的差异，这种逆生态学的推论倾向是有问题的。而霍夫施泰德的研究方式是以国家为比较的单位，在文化水平上进行文化间的比较。

普泽沃斯基和坦尼在理论上曾提出两种取样方法，既保证所比较的国家相一致，仅在所比较的自变量上有所不同；或寻找最不相同的国家，以检验最不"相似"的情况下理论的一致性。但实际比较中这些条件很难满足，大多数研究都是在被比较的国家有某些相似，又有一些不同的条件下进行，甚至，有许多跨文化研究是找到什么被试就做什么被试，更难保证条件的理想化。霍夫施泰德的作法是将比较的范围缩小，以求得大部分变量的一致，由于比较只限在某一大跨国公司在许多国家中的分公司，这就保证了在生产类型、组织政策、程序、雇员的教育、职业等多水平上的一致，由此证实，所得到的差异是由文化引起的。但又有人批评这种作法，又减弱了国家间的差异，使本来难以证实的文化差异，更难以表现出来。

统计分析技术的使用也是一个重要的方法因素，因为即使对同一资料，假如应用不同的分析技

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

术，也往往会导致不同的分类结果。现有的分析普遍采用两类方法，一是群体对照分析法，它是将个体依国家或其他人口统计量基础分为若干群组，对不同的工作价值观进行比较；另一是多变量分类分析法，它是以不同工作价值为变量构成不同的群态类型，采用回归或判别分析和聚类分析，对不同人群加以比较。但由于对照组分析法被认为过于简化，很可能偏离了现实，而不能反映事实的真相，其结果难于普遍化，所以，多数研究则采用后一种分析方法。

参考文献

[1] 丹尼尔·雷恩(1979)《管理思想的演变》中国社会科学出版社。

[2] 杨锡山(1986)《西方组织行为学》中国展望出版社。

[3] 徐联仓(1991)"试论以人为中心的管理思想及其研究"《改革》1991 年第 2 期。

[4] 保罗·哈里森(1979)《第三世界：苦难 曲折 希望》新华出版社。

[5] Hofstede. G(1980)Culture's Consequences SAGE Publisations.

[6] Paul. S. C. Hsu(1986)"Work Goal Importance Patterns of Singapore and Taiwan Manager: A Comparison", Working paper: 17—19 Dec, 1986.

[7] Haire et al (1966)Managerial Thinking: An International Study N, Y: Willy.

[8] Kelly(1986)"A Comparison of the Attitudes of Managers from Two Catholic Cultures & U. S Managers" Working paper: 17—19 Dec, 1986.

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net