

位階與距離--中國人際溝通之交流分析研究

PLACE AND DISTANCE -- A STUDY ON CHINESE COMMUNICATION BASED UPON TRANSACTIONAL ANALYSIS THEORY

嚴竹華
康寧專校資管科

Chu-Hwa Yan
*Department of Information Management
Kang Ning Junior College of Nursing*

摘 要

本研究根據本土化特性修正交流分析(TA)理論內涵及建構。交流分析理論認為，交叉型溝通是容易中斷或至少有一方會規避、退縮的溝通；但在中國社會中，人際間「負向交叉型」溝通確實可能成為無效的溝通方式，且更可能引發關係破裂或衝突的不良後果。但若雙方採用「正向交叉型」溝通時，在本地社會中則被認為是和諧、滿意的溝通，而且更可建立長久的人際關係。

關鍵詞：交流分析、互補式溝通、交叉式溝通、正向溝通、負向溝通、二位體角色關係、垂直關係、水平關係

ABSTRACT

This study modified the model of TA(Transactional Analysis) to fit the Taiwanese society. Crossing-style communication, according to TA theory, can result in relationship breakdown or avoidance behavior. However, when considering characteristics of the local society, this study found that negative confrontation could indeed break off communication. Surprisingly, positive confrontation is considered not only a satisfactory strategy for successful communication but also a commendable way of maintaining long-term relationship. A modified model of the TA theory is thus proposed.

Key words: TA(Transactional Analysis), complementary transactions, crossed transactions, upward transactions, downward transactions

壹、緒 論

一、研究動機與研究目的

二次大戰以後,西方的企業管理學蓬勃發展,大致可將其分為三大學派:程序學派、管理科學學派以及行為學派。程序學派及管理科學學派由於不受文化差異的影響,移植本土的問題不大,但當引進行為學派理論(如溝通、激勵、領導等等),常造成失敗或行不通。究其原因,乃由於文化不同而造成行為差異所致。

在「文化型塑價值體系,價值體系影響人們的內在態度,而內在態度影響外顯行為」的邏輯思維下(Adler,1986: 9),凡是複雜的社會行為,大都因社會文化的不同而有差異。

在分析人際溝通行為時,常引用西方之交流分析理論來解釋;但是,仔細觀察,中國人在溝通的時候,會對不同的人採取不同的溝通方式與溝通態度;再者,相同的溝通資訊對不同關係的人也會有不同的表達方式,甚至會有不同的表達內容;這個現象使得交流分析理論在本土化時產生了些許矛盾。故本論文基於文化差異影響行為,擬以西方交流分析為基礎,重新建構一個適合中國人的交流分析本土化模式。

二、理論背景與研究方法

(一)認識論

由於本論文從社會文化基礎來探討本土的溝通行為,故在基本的認識論上首先必須說明探討的主題事物(subject matter)為何?即「界定研究者觀察個體、行為或現象的立場與角度」是什麼?此即基本的認識論。也就是當研究者觀察社會中某一個個體時,其行為觀測值包括恆常值(必然)、系統性變化值(概然)與非系統變化值(偶然),此即統計上的母體參數、樣本平均數及誤差項的觀念。就行為科學領域來說,對人類行為的觀察,既包括人是社會體的事實(必然),也包括了文化的薰陶和影響(概然)(嚴奇峰,1992)。其關係如表1所示。

在Parsons(1937: 44)的「個人行動自願論」中,曾經提及一個在社會中的個人,其所表現出的一切行動都是「動機取向」的,而且有其「目的性」的。當個人在某種動機驅使下,透過手段或方法來達到目的的同時,這個手段或方法受到兩個因素的影響。首先是生物體或有機體本身的限制,這些是生物體與生俱來的,並不因社會、文化的不同而有所差異,例如:自利、求生存及護種等。第二個因素乃是社會、文化所加諸個人行動者的「規範」與「價值」,這些規範與價值制約了行動者對所將要達成目的之手段的最終選擇。因此,就認識論的觀點而言,本研究基本上認為中國受到儒家倫理規範(文化性)與自利心(生物性)的共同影

表 1 群體行為與個體行為的影響因素

社會中的群體行為	=	必然	+	概然		
中國人的群體行為	=	自利心	+	儒家倫範		
西方人的群體行為	=	自利心	+	基督新教倫理		
社會中的個體行為	=	必然	+	概然	+	偶然
中國人的個體行為	=	自利心	+	儒家倫範	+	個人差異
西方人的個體行為	=	自利心	+	基督新教倫理	+	個人差異

註：西方人基本上是以美國人為例做為參考對象

響，從而塑造出本土特有的文化特徵與國民性格。

西方的理論觀點，基本上是由西方學者在觀察西方社會現象之後歸納而得的普遍性規律（即理論），所以，若是用西方的理論，來演繹解釋我國的本土現象，是犯了邏輯上的謬誤。因為，當我們在面對新的事物或現象需要去推論和預測時，雖然是由過去的經驗歸納而得，但是，其前提必須是新、舊事物現象是處於同一個系統之中（亦即在同一個社會文化系統中），才不致造成演繹推論結果發生扭曲或誤用的情況。

就行為學派的觀點而言，不同文化影響下的社會，各有其獨特的價值觀（價值體系），這套價值觀會影響其國民性格及內在態度，進而由內在態度影響其外顯行為（Adler, 1986: 9），所以，本研究試圖探討在不同的文化價值體系底下，中國人將有與西人不同外顯行為，不同於西方人的溝通方式，藉以進一步瞭解中國人的溝通行為，以期求得更好的溝通效能。

(二)方法論

對於中國人來說，溝通行為的分析單位是以受文化影響之「上下有等、親疏有別」的「二位體」為主；因此中國人在溝通的時候，不但會考慮溝通資訊的本身（事），同時更會考量對方（人）與自己的二位體關係類型。所以，當中國人在溝通的時候，會對不同的人採取不同的溝通態度與溝通方式，更有甚者，對於「相同的資訊內容」也會因溝通對方（whom）的不同，而有不同的表達方式（how），以及修飾過的不同表達內容（what）。

由於本研究主題屬於探索性質，故在方法論上擬透過觀念的邏輯推演，將關鍵觀念之間的整體因果予以連結，用以說明中國人不同於西方人溝通行為的現象，並試圖建構一個分析中國人的溝通模式。

貳、交流分析理論之本土化初探

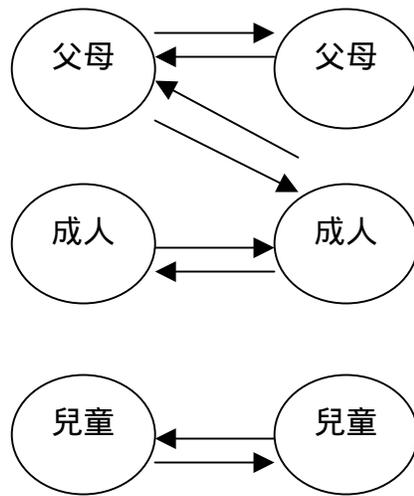


圖 1-1 互補式溝通

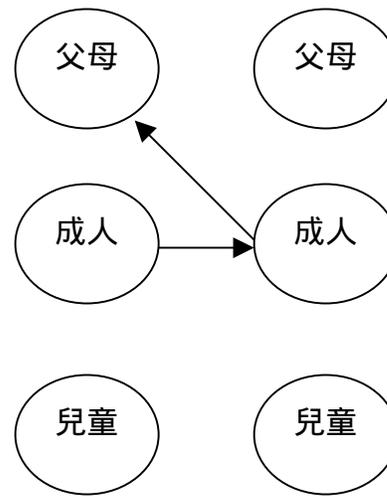


圖 1-2 交叉式溝通圖

一、交流分析簡述

Eric Berne(1977) 經由結構分析(structure analysis)觀察人類溝通的互動方式，提出交流分析(transactional analysis, 簡稱 TA, 下同)，主要目的在於了解並改善人際關係，促進人類有效溝通的技巧，並發展個人成熟的個性，使每個人具有自由隨意因應刺激的能力。

交流分析將人格分為「父母」、「兒童」、「成人」三種不同的自我狀態(ego state)。「父母」自我狀態反映出權威、判斷別人、攻擊並苛責對方的行為、撫慰與照顧的行為等。「兒童」自我狀態表現出來的是情緒的自我(emotional self)，且行為通常是多變的。「成人」自我狀態表現的是成熟的、客觀的、解決問題的、合理的與理性的行為。

交流分析運用於人際溝通上，首先必須分辨溝通是發生在哪種自我狀態中。兩造之間的溝通，通常以下列二種方式出現：「互

補式的溝通」(complementary transactions) 如圖 1-1 與「交叉式的溝通」(crossed transactions)圖 1-2。

按照交流分析的說法，所謂互補式溝通，係指當某人由自己的某一自我狀態向其溝通對象發出刺激時，如果對方反應出某人所預期自我狀態，即為互補式溝通。由於遵循正常人際關係的規則，能夠使兩造當事人的期望互相滿足，結果即為有效的溝通。而當某人由自我狀態發出訊息，未能獲得對方對其自我狀態所作的回應時，彼此的溝通容易中斷，即發生交叉式溝通的現象。在此種狀況之下，至少有一方可能逃避、退縮、或轉變溝通的方式。

一般說來，西方重視自我，顧及人人平等；因此，西方的交流分析從自我的狀態進行分析，當然無可厚非。可是，中國重視人我關係，顧及團體的「和」為貴。因此，進行交流分析時，拘泥於自我狀態，不從人我關係著手的話，無法觸及本土文化的特

色。

有鑑於此，本論文在交流分析的理論架構之內，從垂直與水平的關係，換句話說，就是從位階與距離的角度，對「互補式」與「交叉式」溝通，進行深入、細緻且合於中國文化的分析；再根據分析結果，對交流分析的理論架構提出修正。

另外，交流分析中尚有一種「曖昧式的溝通」，即言行所表現出來的是一種自我狀態，唯內心想說的話又是另一種自我狀態，即俗話說的「話中有話」。由於本研究討論的乃是受不同社會文化影響，所表現出的不同之「外顯行為」，故「曖昧式的溝通」，將另文討論，不在本研究範圍之內。

二、交流分析本土化應用之困境

西方交流分析理論要運用到中國本土，會有一些實際的困難。當實際觀察中國社會，就會發現中國人在現實生活中似乎總免不了人際互動的「禮數」要求，互動雙方的社會地位高低（垂直面關係）與彼此感情親疏（水平面關係）都會影響到互動的方式與內容（嚴奇峰，1992）。再者，在人際交往中，要表現出合宜的自我形象，就必須在不同的場合，揣摩不同對象的心意，戴上不同的面具，否則禮數不周則面子不保（莊慧秋等，1992: 172）。所以，中國人在論及同一件事情時所表現的態度言行會因人（whom）而異，不僅說話的方式（how）不同，就連內容（what）亦有所調整而產生差異。

為何如此？主要原因在於西方的倫理價值的本質是「超然上帝」、強調「人人平

等」的基督教倫理價值，強調個人本位與自我中心。由於主張上帝之下人人平等的觀念，故與人相處時採用普遍主義（universalism）的互動原則，西方交流分析的精神亦建構於此。所謂普遍主義，乃對每一個人的互動均是相同的，不因對方不同的「人際關係」，而有不同的方式。所以，交流分析僅著眼於溝通雙方個人的自我狀態，而未考量溝通對方和自己的二位體角色關係（dyadic role relationship）。

反觀中國社會由於受儒家倫範的影響，中國人非常注重自己與群體間之關係，萬事和為貴，常壓抑自己避免衝突；加上整個社會權力差距極大，對權力的知覺比較敏感，常以對權力的知覺決定自己的進退（Hofstede, 1980）。

因此，只注重個人的自我狀態，而未考量溝通雙方關係的交流分析，是無法用來深入分析中國人的溝通行為的。有鑑於此，本研究嘗試以交流分析為基礎，並且考量溝通雙方之間的「垂直關係」與「水平關係」，來探討本土的溝通互動方式。

所謂「垂直關係」與「水平關係」，其概念來自於嚴奇峰心理定位理論（嚴奇峰，1993）。嚴奇峰指出，中國人在處理人際關係時，即以彼此的關係做為應對的考量。再者，中國人具有注重階級、強調關係和偏重恥感的國民性格，使中國人在處理人際關係的心理基礎上，特別重視權力、人情（關係）及面子（羞恥心）三大因素，這些因素導致中國人在外顯行為上的變化。如上所述，當表現在溝通行為之時，即使是對同樣的事情，但在面對不同的人時，其所表達

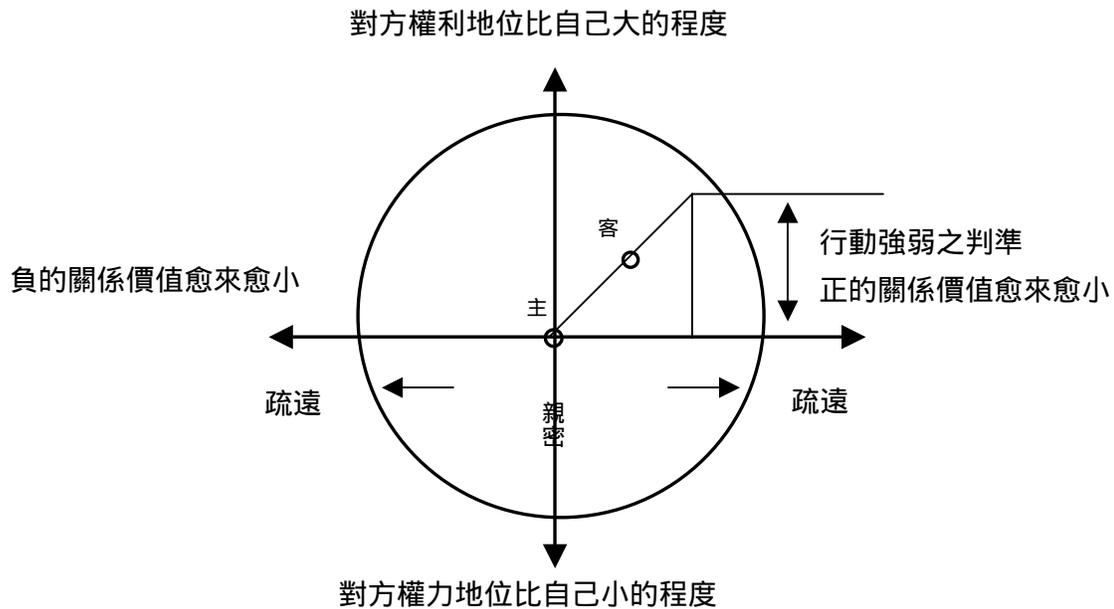


圖2 心理定位之半定量模式圖

的方式與內容亦不同。更進一步說，中國人習慣將對方先做垂直關係（權力差距）水平關係（關係親疏）的分析，然後將自己在彼此互動關係中加以「定位」，這個心理的定位決定「應該表達什麼」（what）以及「應該如何表達」（how）（嚴奇峰,1992）。

心理定位理論已發展成為一個半定量的模式（Semi-quantitative Model）（嚴奇峰，1992）如圖2所示，圓的圖形代表簡化的數量關係。在圖中，中心的部份乃代表所將探討的主體，即個體自身。垂直的部份代表著「主體」與「客體」間的「權力差距」大小，在橫軸上方的縱軸部份代表的是權力地位比自己來得高，且愈往上則差距愈大；在橫軸的下方代表的是比自己低的權力地位，同樣地愈往下差距愈大。在水平的橫軸

方面，位於縱軸右邊代表的是「正的關係價值」，愈往右邊表示與自己愈疏遠，正的值也就愈來愈小；相對地，在縱軸的左邊部份代表的是「負的關係價值」，隨著座標愈往左走，代表與自己愈疏遠，反之則愈接近。

在現實生活上，就交換的觀點而言，若對方權力地位越高，表示他越具有支配資源的能力，不論是獎酬或強制的力量。通常我們會認為權力地位高的對方，在交換關係中具有較高的交換價值(valence)，亦即他對自己可能可以提供較佳、較多的資源。而當對方與我方的關係較親近時，就表示雙方在進行交換時，成功回收的機率(probability)較大。因此，在世俗生活中當交換的對方是地位較高而關係較正向且親近時，我方所表現的行為就會越恭敬和順從。而當對方是地

表2 關係與行為反應類型

關係類型	利他順從 (尊敬式順從)	利己順從 (規避式順從)	利己支配 (侵略式支配)	利他支配 (仁慈式支配)
行為反應	誠意的恭敬與順從。	惹不起總躲得起， 躲不起就聽話。	帶有侵略貶 抑的舉止。	照顧得多，管得 也多。

位較低且關係較負向且疏遠時，則我方所表現的行為可能斤斤計較並帶有壓制性。

由以上說明可知，每一個人都隨著與自身垂直(權力地位的高低)與水平關係(關係價值的正負)的不同，找出屬於這個人的對應座標。所以，依照每個人的條件不同，可能座落於圖中的第一象限或第二、第三或第四象限，而有四種關係類型產生：「利他順從」(尊敬式順從)、「利己順從」(規避式順從)、「利他支配」(仁慈式支配)及「利己支配」(侵略式支配)(嚴奇峰，1996)。

由心理定位理論產生了四種不同的「關係類型」，對不同的「關係類型」中國人傾向於採取不同的行為反應方式。這種方式和西方的個人主義觀念有很大的差別。西方由於在「個人主義」「理性思考」的影響下，主要以個人為考量，不必太在意周遭的人際關係，此即所謂的「非人格化(im-personalize)」。如此一來，雖然不近情，彼此卻互相信賴，因為彼此受法律的保護。但是，中國人受儒家思想的影響，除了考量周遭的人際關係，還會顧慮到權力結構關係(嚴奇峰，1992)。

在「心理定位理論」(嚴奇峰，1992)

中，描述中國人在世俗生活中會根據互動對方與自己之間的垂直/水平關係類型，先在心理上做一個「關係類型的定位」，然後再決定秉持何種態度及採取何種行為反應，其類型如表2。

當對方地位高、情感正時，個人會採取「利他/順從式行為」(誠意的恭敬與順從)；而當對方地位低、情感親時，個人會採取「利他/支配式行為」(照顧得多也管得多)；當對方地位高卻情感疏時，個人會採取「利己/順從式行為」(惹不起總躲得起，躲不起就聽話)；最後當對方地位低又情感疏時，個人會採取「利己/支配式行為」(帶有侵略貶抑的舉止)。因此個人與對方所定位的上下左右關係(垂直與水平關係)，都會影響到個人的行為舉止。

參、本土化之溝通類型分析

交流分析認為互補式的溝通方式是能夠使兩造當事人互相滿足的溝通，是為有效的互動；而交叉式的溝通方式將使溝通不完全，且容易溝通中斷。但是，如前所述，依據心理定位理論(嚴奇峰，1993)，中國人

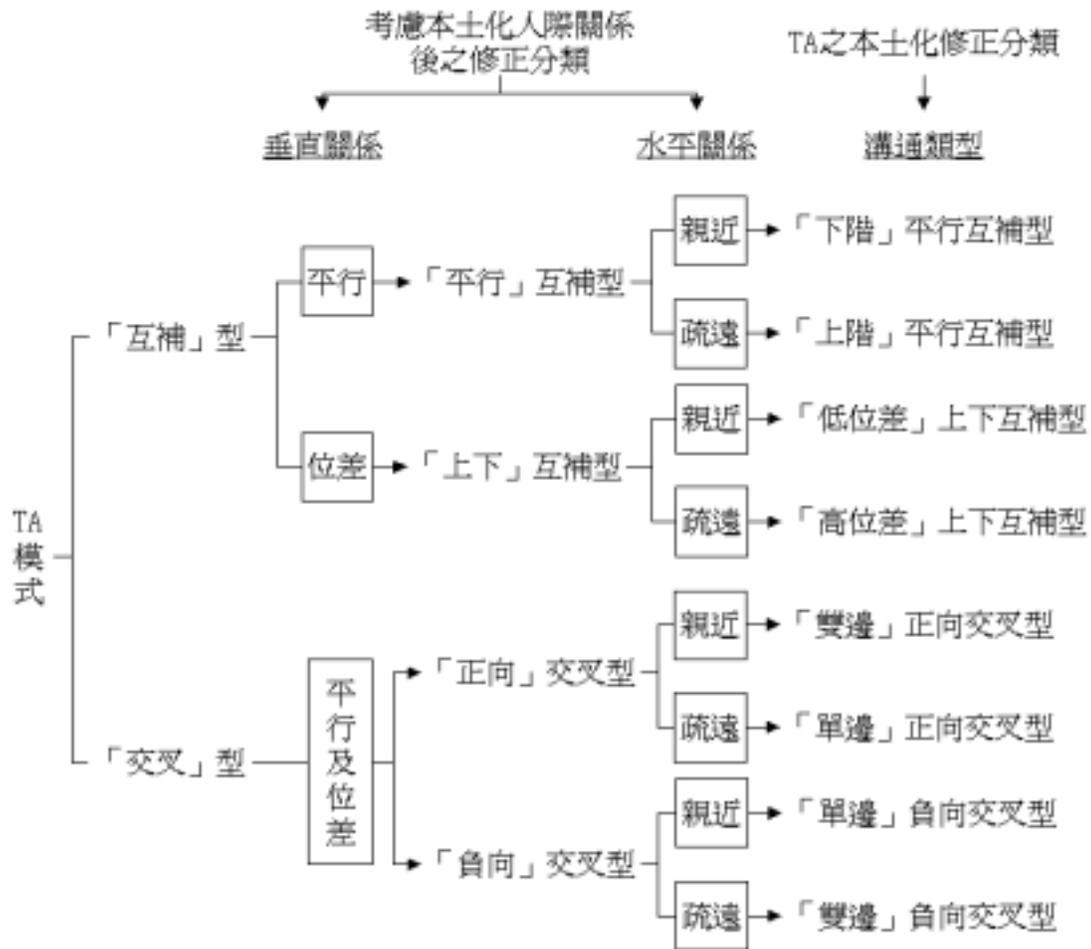


圖3 本土化之人際溝通類型分類圖 (TA之本土化修正分類模式)

(註：此處將八種溝通類型先行寫出；以利閱讀)

會先將對方做垂直關係(權力差距)與水平關係(關係親疏)的分析,然後在心理上加以「定位」,如此,將產生二者間不同的「行為反應類型」,以作為溝通時的依據。當中國人考量「關係價值」之後,互補式的溝通是否仍為有效的互動?或者,交叉式的溝通難道就一定是不好的溝通方式?

底下將以交流分析的分析模式,依中國人的文化特性,考量二者的垂直關係,換句話說,就是依照年齡、輩份、性別或其他因素將對方做地位高低的排比後,將溝通模式分為平行互補型、上下互補型、正向交叉型與負向交叉型,如圖3所示;本文並以此垂直關係為基礎,進一步考量溝通二者水平

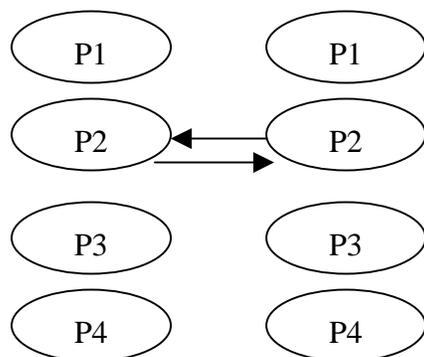


圖4 平行互補型

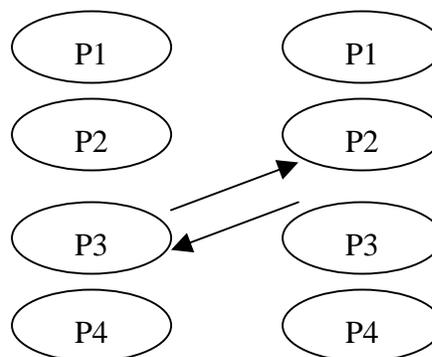


圖5 上下互補型

關係的親疏，並分析其溝通行為。

由於必須考量溝通雙方的關係，底下將不以交流分析中的父母、成人、兒童表達個人的自我狀態，而以 P_i 的標示法說明其位階關係。圖中 P_1 、 P_2 、 P_3 、 P_4 代表的不僅是不同的身份地位（ P_1 代表權力地位較高的身份， P_4 代表權力地位較低的身份），而且也義涵著個人對「位階」的自我狀態（ P_1 代表高位階的狀態， P_4 代表低位階的狀態），此外，一個人可以同時具有多種身份地位（例如圖4中四種，可代表大學教師同時包括「老師」、「主管（兼任）」、「專業學會理事長」、「政府機關首長（曾借調）」等現職及經歷，這些皆代表高低不同的身份與地位）。

一、互補型溝通

圖4、圖5所示者均為互補型的溝通，若以權力地位是否對等再加以細分，可將其分為平行互補型的溝通與上下互補型的溝通。若權力地位相同者，則為平行互補型的溝通；若權力地位不相同（有位階差距）者，

則為上下互補型的溝通，茲分述如下：

(一) 平行互補型溝通

圖4中所示為權力地位互相認知為相同的二人，其溝通方式為平等對待，如中國人所謂的「禮尚往來」。由於彼此互信、互重，以平等方式溝通，所以其溝通將可順利進行，且溝通雙方將不會出現負面態度，更不可能發生衝突的情形。在本研究中所敘之正面(positive)與負面(negative)態度，分別指「和諧、滿意」與「衝突、貶抑」的溝通態度。

命題一：若為「平行互補」的溝通類型，則溝通雙方將不會出現負面態度。

命題一之一：若溝通雙方的水平關係較親近，則較傾向「下階」平行互補的溝通方式，且有較非正式的和諧態度。

命題一之二：若溝通雙方的水平關係較疏遠，則較傾向「上階」平行互補的溝通方式，且有較正式的一般態度。

在上述命題的陳述中，越上層的互補溝通（如P1對P1），稱為「上階」平行互補；越下層的互補溝通（如P4對P4），稱為「下階」平行互補。「上階」平行互補的溝通方式屬較正式的溝通方式，如互以對方的上階身份，進行「禮貌性」的正式溝通；而「下階」平行則屬較非正式的、世俗生活的互動，如雙方互以對方下階身份進行「不必拘束」的非正式溝通。

除了權力地位之外，我們亦考量溝通二者的親疏遠近；當對方與自己的水平關係較「疏遠」時，中國人通常較會採取「上階」平行互補的溝通方式，以符合儒家社會的「禮數」的要求。如第一次見面時禮貌性的交換名片、雙方客氣的寒暄，均屬於較正式的互動方式，並表現出較正式的一般態度。反之，在面對自己較「親近」的人時，則較會採取「下階」平行互補的溝通方式；因為彼此間已經較為親近與熟悉，所以會採取較不拘禮數的非正式溝通方式，並表現出非正式的和諧態度。

(二)上下互補型溝通

圖5為上下互補型的溝通方式，溝通二者在關係上符合中國的五倫十義中「君仁臣忠、父慈子孝、夫義婦聽、兄友弟恭」的倫理規範。儒家倫範本就由「仁」出發來界定二位體(dyad)的人倫角色關係，而各配對的角色各有其義務性的要求（嚴奇峰，1993），亦即對彼此均有合宜行為之規範，如「君待臣以禮，則臣事君以忠」。當二者以上下互補的方式進行溝通，基本上，已經認知彼此位階上的差距，各以合乎自己身份的方式表現出合宜的對應行為，所以溝通應可和諧進

行，雙方應較不會有負面的態度。

命題二：若為「上下互補」的溝通類型，則溝通雙方較不會出現負面態度。

命題二之一：若溝通雙方的水平關係較親近，則較傾向採取「低位差」上下互補的溝通方式，且有較非正式的親和態度。

命題二之二：若溝通雙方的水平關係越疏遠，則較傾向採取「高位差^{*}」上下互補的溝通方式，且有較正式的一般態度。

上下互補型溝通的雙方，再予以水平關係的考量，則可以得知，當溝通雙方關係越親近時，越可能以位階差距較小（低位差）的方式溝通；所謂位階相差較小的方式，如圖6、7所示。在圖中，P1、P2、P3、P4仍代表權力地位的差距以及自我對權力位階的認知狀態；當位階相差頗大的二人（例如公司的小職員對董事長）作上下互補溝通時，如圖6所示，原本應該十分遵守禮節，十分拘謹但卻也可能因為水平關係的親近而修改為低位差的溝通方式與溝通態度，如圖7所示。中國人常云「自己人，何必那麼客氣」，所謂的「自己人」即為親疏關係文化中的「我群」，內部凝聚力高，協調性強，往來頻繁；由於是自己人，所以在上位者（如P1）願意降低自己的身份和下位者溝通，而下位（P4）者也可能較放開心胸，以較不拘泥的方式和上位者溝通。這種情形在日常生活屢見不鮮，如原來的同班同學，經過幾年的光陰，一個為公司的董事長，一個為公司的小職員，於權力地位關係上，其互動方

*「位差」為雙方「溝通位階之差距」的簡稱。

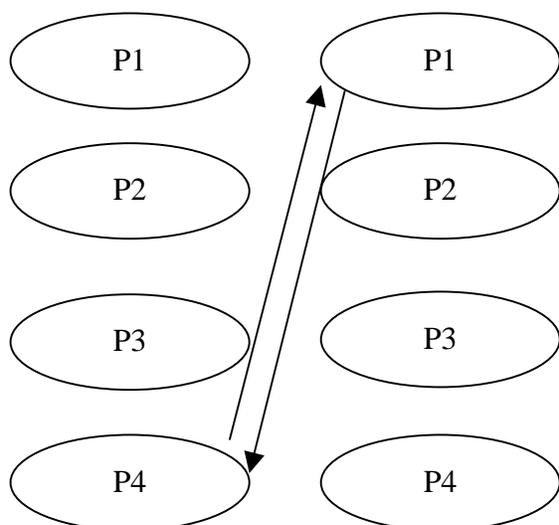


圖6 「高位差」之上下互補型

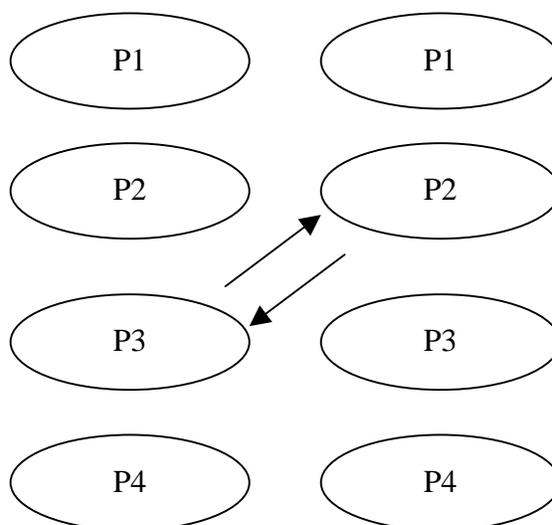


圖7 「低位差」之上下互補型

式應位階差距較大，較正式的互動方式。但是，由於彼此年輕時建立的情誼（水平關係較親近），雙方均可能會採取較不拘泥的方式溝通，如此將降低彼此溝通時的位階差距。

反之，當水平關係越疏遠時，越會以較正式、較拘謹，甚至會以繁文褥節的方式與對方溝通，如此的方式，將拉大彼此溝通時的位階差距。這種例子在我們的日常生活中亦隨處可見，如分行的襄理（P3）與總行的總經理（P2），由於雙方平日較疏遠，所以當襄理欲與總經理溝通時會更注意自己的方式與態度，甚至降低得較為謙卑，以博得總經理的好感；同樣的，總經理也可能以較正式的方式與襄理溝通，甚至以更強調禮數的方式與之互動。如此，將使兩造雙方更拉大溝通時的位階差距。

由圖6、7的互補型溝通模式可以發

現，在溝通雙方（二位體）的互動關係中，「報」的觀念在此得到印證，中國人常謂「人如何待我，我如何待人」，而這「報」屬於正向的情況。正向的「報」是出自內心的，是受到價值體系規範的合宜行為，所以互補型的溝通均為較滿意的、和諧的溝通方式。

二、交叉型溝通

所謂的交叉型溝通，顧名思義為當某人發出訊息，未能獲得所期待的回應時，即發生交叉型溝通的現象。在交流分析中，由於僅考慮溝通者的自我狀態而未考量溝通雙方的「關係」，所以視交叉型的溝通為可能導致溝通中斷，甚至無效的溝通。此處我們將以正向交叉溝通（如圖8為單邊正向交叉溝通；而圖9為雙邊正向交叉溝通）與負向交叉溝通（如圖10為單邊負向交叉溝通，而圖11為雙邊負向交叉溝通）分別加以定義並說

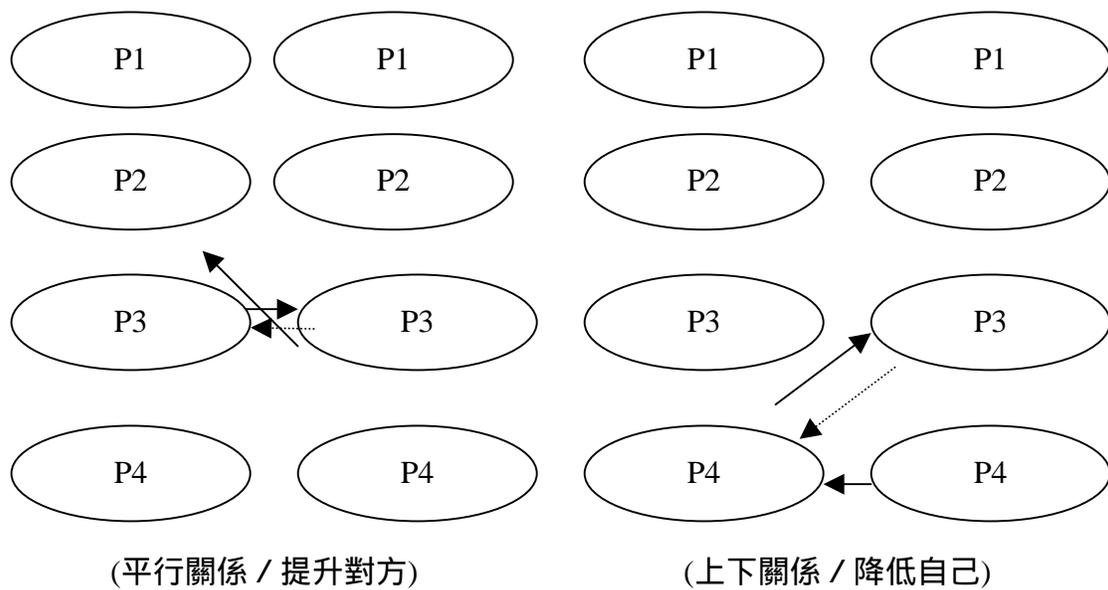


圖8 「單邊」正向交叉型

並分析說明之。

(一)正向交叉型溝通

就正義觀點及儒家的終極價值來說，「和諧安定」是傳統中國人所追求的。為求社會的和諧，儒家主張佔有高社會地位的人儘可能去行仁（黃光國，1991），即「仁者愛人」。嚴奇峰（1993）的互動平衡理論提及，中國人在雙方具有混合性關係的人際互動中，地位較高者傾向以「均等法則」來進行互動，以減少彼此間的身份地位差異，而地位較低者則傾向以「公平法則」對應，以維持彼此的和諧關係。

再者，中國人本就認為禮絕不可失，深信「禮多人不怪」的觀念，所以在人際溝通方式上，寧可採取較客套的態度，以求不失禮；這種方式即便只是流於形式，但溝通

的雙方基本上均樂於接受，故此亦為和諧的溝通方式。

命題三：若為「正向交叉」溝通類型，則溝通雙方將會有正面（和諧）的溝通態度。

命題三之一：若溝通雙方的水平關係較親近，則較可能出現「雙邊」正向交叉的溝通方式，且有很高的和諧態度。

命題三之二：若溝通雙方的水平關係較疏遠，則較可能出現「單邊」正向交叉的溝通方式，且有稍高的和諧態度。

在此，先定義「正向(upward)」與「負向(downward)」的概念。所謂正向溝通，本研究定義為「以提升自己相對位階的方式進行向上的溝通」；而所謂負向溝通，則為「以

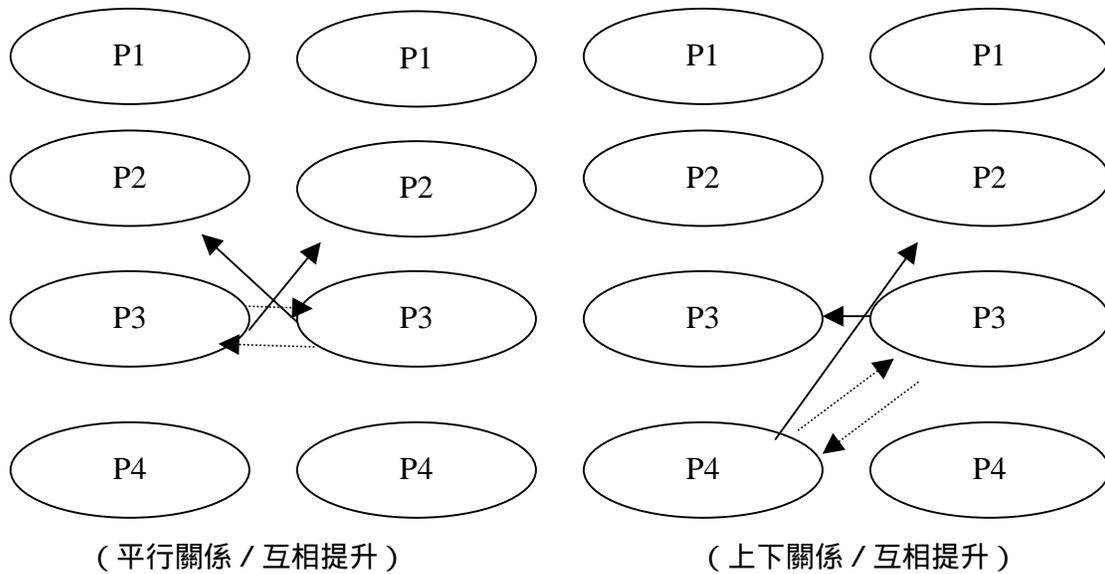


圖9 「雙邊」正向交叉型

降低對方相對位階的方式進行向下的溝通」。而所謂「單邊」為在溝通時「只有一方進行相對位階的調整」，如圖8所示；而「雙邊」則指在溝通時「雙方同時進行相對位階的調整」，如圖9所示。另外，各圖中的虛線箭頭代表在原垂直關係中所應有的溝通態度，而實線箭頭則代表「經調整相對位階後」之溝通態度。

所以，對於正向交叉溝通的二者，若再考量彼此間的水平關係，則若水平關係較親近，較傾向採取「雙邊」正向交叉溝通。因為，當水平關係較親近時，若溝通的雙方垂直位階相等，則雙方會以更有禮的方式相互應對；而若溝通的雙方垂直位階不相等，則權力地位高者會越願意以提升對方相對位階的方式與其互動，而權力地位較低者，不僅會謹守分際，亦會隨著對方的善意的互動而以提高對方位階的方式與之回應，如圖9所示。由於雙方均十分合乎禮數地與對方溝

通，因此，這種方式具有很高的和諧態度，所謂「花花轎子人抬人」即是。

再者，若溝通的雙方水平關係較疏遠，則較傾向「單邊」正向交叉溝通。因為，對溝通的雙方而言，若其垂直位階相等，則可能出現平行互補的溝通方式（如前述），否則將出現交叉溝通型，但由於兩人較疏遠，故可能僅有一方會以提升對方位階的方式與之溝通；另外，若溝通雙方的垂直位階不相等，但由於兩人關係較疏遠，故可能僅有一方降低自己位階與對方溝通（若不變就納入上下互補型），而對方仍以原位階與之溝通，故關係較疏遠時，較可能出現單邊正向交叉溝通（如圖8），由於一方以較親切的溝通方式相待，而另一方亦不失禮數，所以這種溝通方式有稍高的和諧態度。

綜合上述，圖8、圖9原交流分析的界定中，認為其為無效的溝通（至少會有一方可

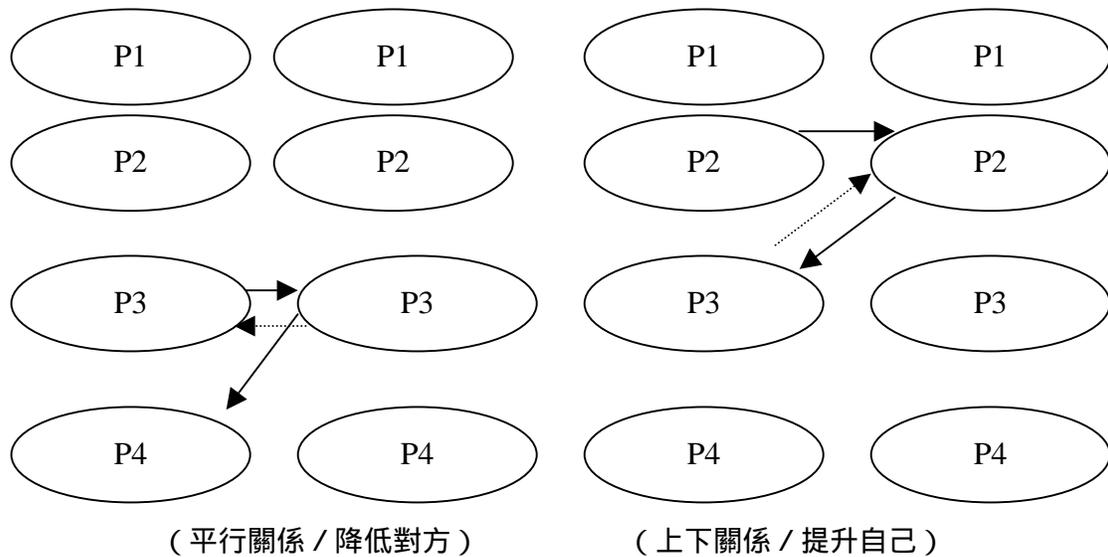


圖10 「單邊」負向交叉型

逃避、退縮或轉變溝通方式)。但應用至本土社會中，由於加入雙方垂直關係與水平關係的考量後，因符合儒家「禮」的規範，故在溝通時，不僅能使雙方心理上感覺受到尊重，也讓溝通更為滿意與和諧。

(二)負向交叉型溝通

本研究所探討的最後一種類型，如圖10、圖11中所示者，一為「單邊」負向交叉型，一為「雙邊」負向交叉型；不論何種溝通方式，均不符合中國的儒家倫範對「禮」的要求。對儒家倫範而言，人際互動有一定的規範律則，以便強化人際間的穩定交往關係（報），藉以維持人際間互利關係並降低攻擊性，進而導致社會的安定。所以，人與人之間的互動必須按照合宜的規範去行事，而這種規範就是「禮」，就個人層次而言，禮即人際間互動時所依循的社交技巧（social skill）（王曉波，1986: 42,47-48）。故當中國人擁有某特定名份時（如五倫），就必須

善盡該名份或角色之責任，所以儒家倫範對中國人而言，有較大的規範性而較少個人自由意志之彈性。

而儒家也謂「義者，宜也」，義指倫常關係中的合宜，為天道之所宜；所以，中國人在人際溝通上能知所進退而不逾矩。再者，中國人本就有著強烈的集體主義，十分注重彼此關係，並有「女性化之社會」的文化特性，傾向注重和諧、壓抑衝突。但在世俗生活中，未受倫理規範薰陶與教化之個人，則基於「人性自利」前提之影響（請參考本研究之認識論），就會出現「損人以利己」的行為。所以，在圖10、圖11中，當溝通的單方或雙方未以「禮」而以「利」、「力」相待時，就會造成「單邊負向」或「雙邊負向」的溝通行為，這二種情形均非合宜的行為表現，在中國人這種「重權」、「重情」、「重恥」的國民性格中，這種行為將被視為「不懂禮數」的，是「沒大沒小（權）」、

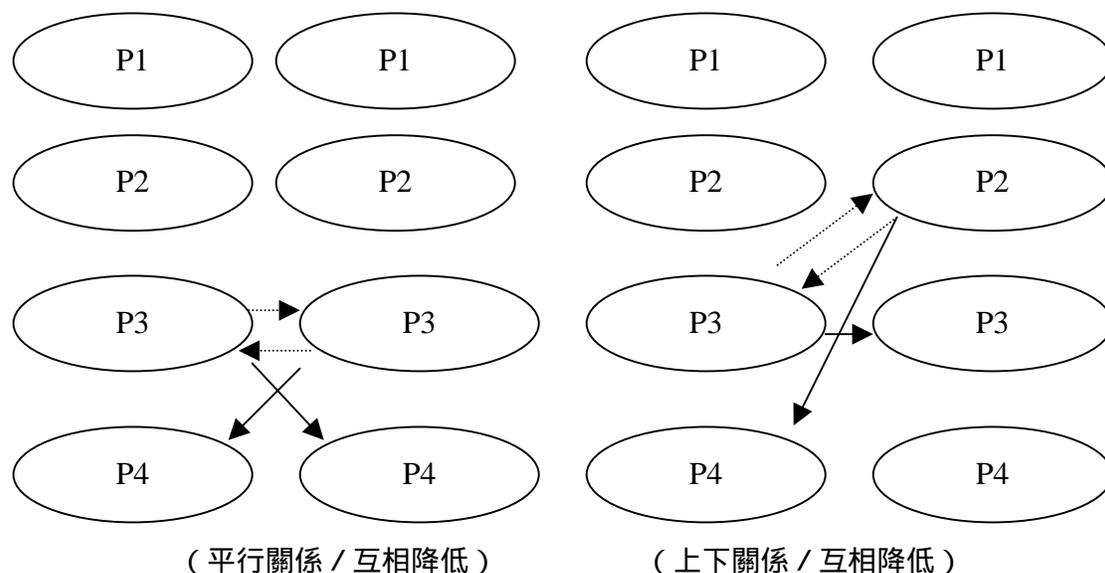


圖11 雙邊負向交叉型

「無情無義（情）和「不給面子（恥）」的行為。而這種溝通方式在中國傳統文化中以倫範為主的社會裡，不僅是不和諧、容易中斷的，而且是甚易起衝突的溝通方式。在圖10、圖11中，虛線箭頭代表在原垂直關係中所應有的溝通態度，而實線箭頭則代表「經調整相對位階後」之溝通態度。

命題四：若為「負向交叉」溝通類型，則溝通雙方將會有負面（衝突）的溝通態度。

命題四之一：若溝通雙方的水平關係較親近，則較可能出現「單邊」負向交叉的溝通方式，且有稍高的衝突（不和諧）態度。

命題四之二：若溝通雙方的水平關係較疏遠，則較可能出現「雙邊」負向交叉的溝通方式，且有很高的衝突（不和諧）態度。

所以，對於負向交叉溝通的二者，若再加入水平親疏關係的考量，則若水平關係較親近者，較可能出現「單邊」負向交叉溝通。因為，當水平關係較親近時，不論溝通雙方垂直位階相等與否，尚有可能出現「當一方提升自己或貶抑對方」時，另一方卻仍然秉持以不失禮的態度與之應對，如圖10所示。由於尚有一方維持應有禮數，所以這種溝通方式雖然不甚和諧，但卻不致有很高的衝突發生。

再者，若溝通雙方的水平關係較疏遠，則較可能出現「雙邊」負向交叉溝通。由於溝通雙方關係較疏遠，彼此既無交情，則雙方較有可能表現出互不相讓、互相貶抑，或失禮的態度彼此應對，如圖11所示。由於雙方禮數均失，負面情緒被激化，所以這種溝通方式將會造成高度的衝突（不和諧）態度。倘若雙方皆未失禮，則此類型即還原為「平行互補型」或「上下互補型」。

表3 命題總匯

命題1	若為「平行互補」的溝通類型，則溝通雙方將不會出現負面態度。
命題1.1	若溝通雙方的水平關係較親近，則較傾向「下階」平行互補的溝通方式，且有較非正式的和諧態度。
命題1.2	若溝通雙方的水平關係較疏遠，則較傾向「上階」平行互補的溝通方式，且有較正式的一般態度。
命題2	若為「上下互補」的溝通類型，則溝通雙方較不會出現負面態度。
命題2.1	若溝通雙方的水平關係較親近，則較傾向採取「低位差」上下互補的溝通方式，且有較非正式的親和態度。
命題2.2	若溝通雙方的水平關係越疏遠，則較傾向採取「高位差」上下互補的溝通方式，且有較正式的一般態度。
命題3	若為「正向交叉」溝通類型，則溝通雙方將會有正面（和諧）的溝通態度。
命題3.1	若溝通雙方的水平關係較親近，則較可能出現「雙邊」正向交叉的溝通方式，且有很高的和諧態度。
命題3.2	若溝通雙方的水平關係較疏遠，則較可能出現「單邊」正向交叉的溝通方式，且有稍高的和諧態度。
命題4	若為「負向交叉」溝通類型，則溝通雙方將會有負面（衝突）的溝通態度。
命題4.1	若溝通雙方的水平關係較親近，則較可能出現「單邊」負向交叉的溝通方式，且有稍高的衝突（不和諧）態度。
命題4.2	若溝通雙方的水平關係較疏遠，則較可能出現「雙邊」負向交叉的溝通方式，且有很高的衝突（不和諧）態度。

三、命題彙總及分析

為便於觀覽 茲將本研究前述各命題彙總如表3。

由表3的命題可知，當雙方採取「互補型」的溝通時，不論其為「平行互補型」或「上下互補型」的溝通，均有一般或稍好的溝通態度；而當雙方採取「交叉型」的溝通方式中的「正向(upward)交叉型」，則會出現稍好或很好的正面(positive)溝通態度；若採用了「負向(downward)交叉型」，則會出現很壞或稍壞的負面(negative)溝通態度。

肆、結論與建議

本研究旨在以西方管理理論為參考基礎，另再考量影響中國人性格甚深的儒家思想，用以探討本土化的溝通行為。底下簡述本研究之主要結論，並提出對後續研究相關議題之建議。

一、交流分析理論本土化初探之發現

本研究以西方用於分析人際溝通十分廣泛的交流分析理論(TA)，來分析中國人的人際溝通行為。結果發現本來交流分析認為交叉型溝通，是容易中斷或至少有一方會規避、退縮的溝通；但是，應用於本土時，並不全然如此。

所謂交叉型溝通，是在雙方溝通時，未能以相互認可的合適狀態來進行溝通，故造成訊息與回應的失誤，因而降低了溝通的效能。但是，當我們觀察中國人時，會發現中國人十分介意人際間上下親疏的「關係」，特重人際交往的「禮數」，認為「禮多人不怪」，「禮少被人怪」，所以，人際間負向交叉型溝通不但可能成為無效的溝通方式，更可能引發關係破裂或衝突的不良後果。但是，當雙方採用正向交叉型溝通時，在中國人社會中是被認為和諧、有效的溝通，而且更可以建立長期的和諧人際關係。因此，本研究的論點是西方的理論並不全然適用於本土情境，須作修正；亦即在中國人的溝通情境中，「正向交叉型」優於「互補型」，而「互補型」又優於「負向交叉型」，此與西方「互補型」優於「交叉型」的觀念有其本質上的差別。修正後之模式，如本論文圖3所示。

二、對後續研究之建議

本論文係透過文獻研究，將西方之交流分析理論修正後再加以應用於本土化溝通行為的探討。由於中西方各有其不同的文化背景，其所表現的溝通方式與行為當然不同；希望後續研究能透過樣本調查方法，做實證上的探討，以確立本土的適用性。

參考文獻

一、中文部分

1.文崇一(1982), 報恩與復仇 - 交換行為

的分析, 中央研究院民族研究所專刊乙種之10。

- 2.王曉波(1986), 儒家思想論集, 台北: 時報文化出版企業有限公司
- 3.朱建民(1994), 儒家的管理哲學 - 理想國的領導者, 台北: 漢藝色研文化公司。
- 4.林俊毅(1995), 公益廣告溝通效果研究: 人際交流分析理論之觀點, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 5.林欽榮(1996), 人際關係與溝通技巧, 人事管理, 23.2., 4-11。
- 6.金耀基(1982), 論人情, 台北: 時報文化出版公司。
- 7.青木匡光(1989), 良好人際關係法則, 沙子芳譯, 台北: 超越企管公司。
- 8.俞成業(1982), 組織員工溝通滿意度之個案實證研究, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 9.俞依秀(1991), 我國國立圖書館館員對組織溝通滿意度之調查研究, 國立台灣大學圖書館學研究所博士論文。
- 10.孫隆基(1985), 中國文化的「深層結構」, 香港: 集賢社(二版)。
- 11.徐木蘭(1994), 行為與科學管理, 台北: 三民書局。
- 12.涂崇俊(1977), 國民中學校長 - 教師溝通問題研究, 國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 13.康自立 & 莊柏年(1993), 組織溝通與組織承諾, 職業教育學院學報, 2。
- 14.梁瑞安(1990), 國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究, 國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 15.梁漱溟(1982), 中國文化要義, 台北: 里仁書局, 78-95。
- 16.莊慧秋等(1992), 中國人的面具性格: 人情與面子, 台北: 張老師出版社。
- 17.許士軍(1994), 管理學, 台北: 東華書

- 局。
18. 陳英昭 (1982), 企業員工之自我概念溝通恐懼與人際關係之研究, 中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
 19. 舒緒偉 (1990), 國民小學教師溝通滿意與工作滿意關係之研究, 台灣師範大學教育研究所碩士論文。
 20. 費孝通 (1981), 中國社會結構的差序格局, 取自周楊山編, 中國文化的危機與展望 - 當代研究趨向, 台北: 時報文化出版公司。
 21. 費孝通 (1991), 鄉土中國, 香港: 工聯書店。
 22. 黃光國 (1988), 人情與面子: 中國人的權力遊戲, 取自黃光國編, 中國人的權力遊戲, 台北: 巨流圖書公司。
 23. 黃光國 (1991), 儒家思想中的正義觀, 取自楊國樞及黃光國主編, 中國人的心理與行為 (1989), 台北: 桂冠圖書公司。
 24. 楊中芳 (1996), 如何研究中國人 - 心理學本土化論文集, 台北: 桂冠圖書股份有限公司。
 25. 楊國樞 (1993), 中國人的社會取向: 社會互動的觀念, 取自楊國樞及余安邦主編, 中國人的心理與行為 - 理念及方法篇 (1992)。
 26. 楊國樞及文崇一合編 (1982), 社會及行為科學研究的中國化, 台北: 中央研究院民族學研究所。
 27. 蔡文淵 (1997), 企業員工溝通滿足量表發展之研究, 國立成功大學碩士論文。
 28. 龐樸 (1984), 儒家辯證法研究, 北京: 中華書局。
 29. 魏俊坦 (1992), 人際關係類型與行為導向關係之研究, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
 30. 嚴奇峰 (1991), 儒家意識型態對中國人性格的影響: 命題系統及其在管理上的涵義, 第一屆管理與哲學研究會論文集, 中壢: 中央大學。
 31. 嚴奇峰 (1992), 心理定位理論 - 國民性格之探討及其在管理上的涵義, 台北: 行政院國家科學委員會專題研究。
 32. 嚴奇峰 (1993), 互動平衡理論 - 從儒家倫範與正義觀點探討本土和諧之人際互動關係, 中原學報, 22, 154-64。
 33. 嚴奇峰及廖本哲 (1995), 人際關係對本土個人交易行為影響之研究 - 社會交易潛在價值與經濟交易潛在價值之決策權衡模式, 中原學報, 23, 35-42。
 34. 嚴奇峰 (1999), 倫理價值與大學教育, 海峽兩岸現代化大學的使命與高等教育現代化學術研討會論文集。
 35. Berlo, K. D. (1960), The Process of Communication. 孫彥民 & 張霄亭譯 (民 67), 思想傳播學, 台北: 水牛出版社。
 36. Harris (1982), 人際溝通分析, 洪志美譯, 台北: 獅谷出版公司。
 37. Robbins, P. S. (1986), Management: Concepts and Applications. 李茂興譯 (民 75), 管理概論: 理論與實務, 台北: 曉園出版社。

二、英文部分

1. Berne, E. (1977), Game People Play: The Psychology of Human Relationships, 台北: 敦煌書局。
2. Boone, G. & Kropp, R.P. (1991), Communication in the Business Environment. Amherst, Massachusetts, U.S.A.: Human Resources Development Press, Inc..
3. Brown, L. (1961), Communication Facts and Ideas in Business, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.
4. Borden G. A. & Stone J. D., (1976), Human Communication: The process of Relating, California: Cummings Publishing Co. Inc..

5. Hofstede, G.H. (1981), Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?, Organizational Dynamics, Summer.
6. Katz, D. & Kahn, R.L. (1966), The Social Psychology of Organization, N.Y. : John Wiley & Sons Inc..
7. Lasswell, H.D. (1984), "The Structure and Function of Communication in Society", In L. Bryson (ed), The communication of Ideas, N.Y.: Harper and Bros.
8. Leventhal, G.S. (1980), What Should Be Done with Equity Theory? New Approach to the Study of Fairness in Social Relationships. In Gergen, K.J., Greenberg, M.S., and Willis, R.H. (Eds.), Social Exchange : Advances in theory and Reserch. N.Y.: Plenum Press.
9. Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Rosenkrantz, S. A., (1988), Real Managers, Cambridge, Mass : Vallinger.
10. McCrodkey J.C. and Beatty M.J. (1986), The Relationship between Communication Apprehension and Academic Achievement Among College Strdents , Human Communication Research, Vol. 3, No.1.
11. Pye, L. (1982), Chinese Commercial Negotiating Style, Rand Corporation.
12. Rogers, C. R. and Roethlisberger, F. J. (1952), Communication In the Organization, Harvard Business Review, Vol. 30, No.4.
13. Weber, M. (1904-5), Die Protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus. 張漢裕譯 (1989), 基督新教的倫理與資本主義的精神, 台北：協志工業叢書出版公司。
14. Weber, M. (1964), The Religion of China. 簡惠美譯 (1989), 中國的宗教：儒教與道教, 台北：允晨文化公司。

2000年05月17日收稿

2000年05月18日初審

2000年08月25日接受