組織文化之探討

繆　敏　志*

摘　要

本研究係以文獻分析的方式，探討組織文化之理論基礎、內涵及變革，並依據上述分析，對組織文化管理及研究提出若干啓示。

組織文化係科際整合下的產物，其理論基礎至少應包括人類學、社會學、心理學及組織行爲四者。

雖然組織文化之內涵可分爲加工品及創造物、價值觀兩個層次，但只有後者才是文化的精髓所在。

組織文化變革的過程可分爲誕生及早年成長期、組織中期，以及成熟、停滯及衰退期三個階段，而組織文化在不同時期所呈現的特質亦隨之而不同。

至於上述分析對管理的啓示有四：中國式組織的現代化、領導者應充分支持、變革內涵應兼顧表裏、變革歷程應妥善規劃。而其對研究的啓示有三：釐清研究旨趣、研究方法的採用應質量兼顧、文化現象的評估應涵蓋週全。

壹、前言

文化的概念乃是由人類學而來的，雖然人類學的研究列出了164種不同的文化定義(Kroeber & Kluckhohn, 1952)。但基本上描述文化可用兩種不同的觀點，其一爲文化適應者學派(cultural adaptationist school)，著重在社會成員直接可觀察的行爲、語言及使用之實物等；另一爲觀念學派(ideational school)，著重於觀察社會成員心中共有者爲何。是以，當人們

*作者現任文化大學企管系副教授

討論文化時，不同的人針對事實不同的面去考慮，因而造成了定義上的混淆(Sathe, 1983)。

同樣的，組織文化(organizational culture)也面臨類似的困擾，不同的學者有不同的看法。Smiricich(1985)即曾依據文化學派及組織理論之不同，將組織文化的定義分爲下列五類：1. 泛文化或比較管理之觀點(cross-cultural or comparative management)：文化是達成人類生理與心理需求的工具，而組織則是達成任務的社會性工具。2. 企業文化(corporate culture)之觀點：文化的功用猶如適應調節的機制，而組織則爲適應的有機體。3. 組織認知(organizational cognition)之觀點：文化爲共有的認知系統，而組織則是知識的系統。4. 組織象徵(organizational symbolism)之觀點：文化爲共有的象徵及意義系統，而組織則是象徵性論述的型態。5. 潛意識的過程及組織(unconscious process and organization)之觀點：文化爲心智中普遍潛意識基礎的投射，而組織則爲潛意識過程的顯示。至於上述五類定義之中，則以企業文化之觀點最被認同。所以，本研究對組織文化的定義亦偏向於此。

論者對組織文化的評價不一，有的認爲組織文化是組織的資產，有的認爲它是組織的負債。就資產的觀點而言，此又可分爲下列三種看法：其一，正面的文化特質可以增進組織效能，而且組織效能與其所展現的專有文化特質的強度有關(Saffold, 1988)；其二，不同的文化背景會影響策略形成的每一個階段，而導引出相異的策略管理(Schneider, 1989)；其三，透過社會化歷程所強調的差異，可形塑成員的行爲(Uttal, 1983)，若組織文化能與員工需求相契合的話，則可增進員工的滿意程度(Sathe, 1985)。就負債的觀點而言，組織文化會增強抗拒變遷的力量(Schein, 1985)，滋生各種次文化(subculture)，甚至反文化(counter cultures)(Martin & Siehl, 1983)，加劇單位間的衝突，助長本位主義的盛行，導致效率及效果的不彰。Schein(1985, P.85)即曾綜合有關文獻指出，組織文化的功能乃在於「解決企業外在的生存及適應問題，以及內部的整合問題」。至於能否解決上述問題？或其係資產抑是負債？則端視組織需要與文化兩者契合的程度而定(Kast & Rosenzweig, 1985)。

我國亦有許多學者從事組織文化的實證研究，其結果發現有相當研究能支持組織文化係資產的觀點，如：組織文化或組織氣氛(organizational climate)與組織效能、全面品質之提昇呈正相關(吳楨祺，民80；林新發，民79；游進年，民79；張旭利，民78；鄭清祥，民80)；並與領導行爲、策略規劃及行政決定運作方式呈正相關(呂木琳，民67；林山太，民

75；林新發，民79；黃明正，民76；張旭利，民78；鄭清祥，民80；劉麗慧，民75；蔡培村，民74；顧蓬生，民71)；另與員工之士氣、組織承諾及工作滿足感呈正相關；但與壓力症狀、自動離職率呈負相關(丁虹，民76；石雅惠，民77；吳再益，民68；侯望倫，民73；洪耀彬，民73；郭俊邁，民79；許志強，民79；陳至頌，民81；彭剛力，民70；黃思明，民68；楊啓明，民71；劉炳森，民78；蔡培村，民74；戴聲柔，民79)。至於邱弘(民79)的研究結果則能支持組織文化係負債的觀點，該研究發現購併前後的企業文化若差異太大，會對購併後員工的組織承諾有不利的影響。由此可見，組織文化攸關我國組織的成敗甚鉅，實值得深入探討之。

研究者有鑑於組織文化之重要性，乃以此爲題。同時理論係爲現象之本質及其根源，若捨此途徑，只盲目的模倣或探索，無異捨本逐末。另因內涵與變革係分別由靜態及動態的觀點來分析，若顧此失彼，則勢必將有所偏廢。又因理論宜引導研究與應用，以考驗理論的實用性。因此，本研究係以文獻分析的方式，首先探討組織文化之理論基礎，其次分析組織文化之內涵，再探究組織文化之變革，最後再根據上述分析，對組織文化管理及研究提出若干啓示。

貳、組織文化之理論基礎

雖然文化一詞是由人類學借來的，但是組織文化的理論基礎卻非全由人類學而來。Schein(1990)即曾表示，組織文化之理論基礎係來自於人類學、社會學、心理學與組織行爲四者。若採取的研究角度不同，則其理論架構亦隨之而不同。爲求涵蓋週全，是以，本研究之理論基礎亦依此而劃分。

一、人類學

從人類學的觀點來看，可依其派別之不同，分爲功能論(functionalism)、認知人類學(cognitive anthropology)、象徵人類學(symbolic anthropology)及結構主義(structuralism)四者。

首先就功能論而言，此說著重於研究社會結構在一定時期內是如何發揮作用的。惟此說

並非是整體統一的，至少存在三種形式的理論，包括個人主義功能論(individualistic functionalism)、人際功能論(interpersonal functionalism)及社會功能論(societal functionalism)(Abrahamson, 1978)。惟後者係屬社會學的範疇，故在此僅就前面兩項理論來探究。

由個人主義功能論的角度來看，此說專注於行動者的需求，以及能回應這些需求之大規模的結構功能，人類學家B. Malinoski，乃此一觀點的主要大師(Abrahamson，1978)。由於Malinoski(1961)認爲，文化形成一套密切相關的系統，要了解這個社會的文化整體，只能從該社會中的個人心理需求去探討。所以，若將此說運用至組織文化上，則係將其視爲自變項(即文化背景)，透過成員而滲透於組織之中，且其可由組織成員的態度與行動中顯示出來(Smiricich, 1983)。另因B. Malinoski(引自Lewis，1976)係利用生物學的化約論原則，將研究重點主要集中於人類的文化適應上。因而促使組織與管理研究的主題，亦偏向不同文化背景的文化適應問題。而此類研究可分爲鉅視與微視兩種，前者強調文化與組織結構的關係，後者則重視不同文化管理態度的比較(Everett, Stening, & Longton,1982)。至於此類研究則以Ouchi(1981)的Z理論(Theory Z)、Pasquale 及 Athos(1981)的日本管理的藝術(The art of Japanese management)最爲著稱。

由人際功能論的角度來看，此說係以社會關係爲中心，尤其重視那些存在於此種關係中的緊張機制，人類學家A. Radcliffe-Brown，乃此一觀點的代表人物(Abrahamson,1978)。由於Radcliffe-Brown(1952)以爲，文化具有適應調節的機制，它將個人統合於一社會結構之中。同時A. Radcliffe-Brown(引自Lewis, 1976)的研究策略是從整個環境背景著手，來闡釋某一事物特性的方法。所以，若將此說運用至組織文化上，則其係將文化視爲內在變項(組織本身即是文化產生的現象)，惟其會受文化背景的影響，同時組織文化是可以改變及管理的。由於A. Radcliffe-Brown並不重視特殊的個人作爲，而是尋求辨認個人在任何特定的社會情境裏所被期望的行爲。因而促使組織與管理研究的主題，偏向認同感、承諾、社會系統的穩定、指導及塑造行爲的探討(Smiricich, 1983)。至於此類研究則以Deal及Kennedy(1982)的企業文化(Corporate Culture)、Peters及Waterman(1982)的追求卓越(In search of excellence)爲個中翹楚。

次就認知人類學而言，此說致力於歸納出民俗分類體系。其基本研究方法是先劃定作爲

調查對象的文化範疇，並以此社會的母語作爲基礎，運用各式各樣的辨別素來進行分類。人類學家W. H. Goodenough ，乃此一觀點的代表人物（莊錫昌及孫志民，民80）。由於Goodenough(1971) 以爲，文化即是知覺及組織物質現象、東西、事件、行爲及感覺的獨特系統。另因Rossi及O'Higgins(1980)表示，文化係經由人類心靈的有限規則或潛意識邏輯的方法而產生的。所以，若將此說運用至組織文化上，則係將其視爲組織內共有的規則或認知體系(Smiricich, 1983) 。由於認知人類學強調認知的觀點，因而促使組織與管理研究，視組織爲主觀意義的網路，或組織成員所享有的不同程度及可觀察的參考架構（其功用好似規則及文法一般）。至於此類研究，則是以Harris及Cronen(1979)的作品爲最佳例證。

再就象徵人類學而言，此說視象徵與意義的結合是經驗性事物，而非演繹的對象，因而致力於考察將何種意義賦予何種象徵物，以及在個別社會內如何建構、把握與使用具體的象徵。人類學家C. Geetz ，乃此一觀點的代表人物（莊錫昌及孫志民，民80）。由於Geetz(1973)以爲，文化係透過象徵形式表現的意義模式，人們將它世代地傳遞下去。而所謂文化分析，是指在「解析」(interpret)的意義上，就某些現象來說明某些現象。但這個主題未必是以語言文字來表達，亦可用行爲來表現。所以，若將此說運用至組織文化上，則係將組織視爲象徵論述的類型，而須要予以解析(Smiricich, 1983)。由於象徵人類學可分爲語言論與戲劇論兩種取向（莊錫昌及孫志民，民80）。因而促使組織與管理研究的主題，亦有偏向語言文字或行爲的取向。至於此類研究則以Pondy, Frost及Morgan(1983)的組織象徵(Organizational symbolism) 一書最享盛名。

最後就結構主義而言，此說強調一切社會生活的形式實質上具有同一本性。即心靈的有意識活動背後有著普遍的潛意識的規律。人類學家C. Levi-Strauss乃此一觀點的代表人物（莊錫昌及孫志民，民80）。由於C. Levi-Strauss視文化爲潛意識心理歷程的表現，因而影響組織學者以心理動力取向來作分析，而視組織的形式與實務爲潛意識歷程的表現，並以不同層面意識的動態交互作用來分析(Smiricich, 1983)。至於此類的研究則以Turner(1977,1983)的作品爲代表。

雖然上述各派別的人類學對組織文化的看法有所不同，惟其大致可以分爲兩種取向。個人主義功能論與人際功能論均視文化爲變項，惟前者視其爲自變項，而後者卻視其爲依變項。

至於認知人類學、象徵人類學及結構主義，卻視文化爲組織之根本暗喻(root metaphor)。惟前者視其爲規則或認知體系，中者視其爲象徵論述的類型，後者則視其爲潛意識心理歷程的表現。

二、社會學

從社會學的觀點來看，可依其派別之不同，分爲功能論、衝突論(conflict theory)及次文化論(subculture theory)三者。

首先就功能論而言，此說強調體系內單位之相互依賴性及體系之整合與均衡。社會學家E. Durkheim爲其奠基，而社會學家T. Parsons則集其大成，亦以二氏的學說與組織文化最有關。E. Durkheim視集體意識(collective consciousness)爲同一社會成員所共有的信仰與感覺的總合，而集體表象(collective representations)則是特定集體之規範與價值。至於特定集體則包括家庭、職業、國家、教育與宗教制度等等。雖然各種類型的人們之間並無基本利益衝突，惟因其缺乏共同道德，乃產生利益衝突，所以，應建立職業結合(occupational association)，即將相同行業的所有機構聯合組成爲單獨的團體，以恢復某些集體道德，並克服與處理現代分工中的一些可治癒之病態(引自Ritzer, 1983)。Parsons(1966)則將人類的行動體系視爲人類適應能力的總表徵，而此體系係由行爲有機體、人格體系、社會體系及文化體系所構成的，且此四個次級體系之間呈現階層關係。一方面文化的發展是由下而上，從行爲有機體的適應，而至人格體系的目標達成，再昇至社會體系的整合，而終至文化體系的維護功能。但另一方面佔有階層最高地位的文化體系，將透過社會、人格及有機體系的控制，影響組織中人類行爲的表現，進而影響組織運作中模式的維護、整合、目標達成及適應功能的履行。由於受到功能論的影響，因而促使組織與管理研究的主題，強調文化的功能邏輯，如Trice及Beyer(1984)研究儀式對社會功能的影響；Wilkins(1983)研究有關企業創立者的故事對組織整合、控制等功能的影響。

再就衝突論而言，此說視社會現象是衝突之結果，且衝突是社會生活中具有創造性的，或至少是不可避免的。此說係淵源於K. Marx的理論，亦以他的學說與組織文化最有關。Marx(1859/1970)以爲，物質生活的生產模式，制約了社會、政治與知識生活。並不是人類的

意識決定他們的存在，而是他們的社會存在決定了他們的意識。他又表示，經濟基礎的變遷，遲早導致整個龐大的上層結構轉變(Marx, 1859/ 1970)。由於 K. Marx 似乎將文化層次貶降爲附屬現象的地位，認爲它是由社會與經濟結構所決定，因而促使組織與管理研究的主題，強調組織文化與個體經濟的關係，如 Wilkins 及 Ouchi(1983) 強調文化與效率之關係；Jones (1983) 強調文化內容將受財力結構之影響；Barney (1984) 則認爲文化乃是企業之資產，可創造利潤。

最後就次文化論而言，所謂次文化係指社會中每個團體各自所發展出不同的民俗與民德。因共同的活動、年齡、職業、性別、居住地，或其他嗜好而組成的團體，往往會發展出異於其他團體與社會傳統的行爲模式。由於次文化論重視與主流文化不一樣的文化，因而促使組織與管理研究的主題，著重職業群體文化之研究，如 Van Mannen 及 Barley(1984) 發現，同一職業之群體較具共同之了解及價值。或著重組織內次文化之研究，如 Martin 及 Siehl(1983) 表示，組織中的反文化雖具有發展創新意念的功能，但卻對主流文化形成極大的挑戰。另如 Barley ， Meyer 及 Gash(1988) 認爲，隨著時日的久遠，學者與從業者取向文化 (academic and practitioner-oriented cultures) 會相互影響。

雖然上述各派別的社會學對組織文化的研究取向有所不同，惟其均認爲文化係應由整個群體瞭解，而非由個體去明瞭。根據 Ouchi 及 Wilkins (1985) 的分法，組織文化的理論可分爲鉅視分析論 (macroanalytic theories) 及微視分析論 (microanalytic theories) 二者，而以社會學的觀點來看組織文化，則係屬於鉅視分析論，其旨在嘗試去了解整個群體或子群體的文化，此文化在維持群體的功能、或在何種情況下群體及它的文化與次文化才會發展。

三、心理學

從心理學的觀點來看，可依其派別之不同，分爲精神分析學派 (psychoanalytic school) 、行爲論 (behaviorism) 及勒溫學派 (Lewin school) 三者。

首先就精神分析學派而言，此學派係採取奧國精神醫學家 S. Freud 精神分析論 (psychoanalysis) 的觀點來解釋人性。除 S. Freud 本人之外，C. G. Jung 的分析心理學 (analytic psychology) 亦與組織文化有關。S. Freud 以爲，雖然文化提供各種控制方式讓人類學習，使

人類動物性的本質得以受到拘束與羈絆，惟眞正動物性的本質依然存在，只不過是壓抑在潛意識中，而在幻想與壓抑的過程也造成宗教與藝術的創作（引自 Keesing,1976）。同時 Freud (1955) 表示，競爭與弒父的罪惡感，是人類潛意識中最持久的中心主題，由於罪惡感的衝擊，乃以圖騰這種象徵形式來祭拜被殺死的父親。C. G. Jung 則認爲，集體潛意識 (collective unconscious) 是人類在種族演化中長期留傳下的一種普遍存在的原始心象與觀念。C. G. Jung 稱此等原始心象與觀念爲原型 (archetype)。原型代代相傳，成爲人類累積的經驗，此類種族性的經驗，留存在同族人的潛意識中，成爲每一個體人格結構的基礎。至於屬於動物本能的原型則係爲陰影 (shadow)，這些陰影若不是用面具來躲避社會的批評，便會被壓抑到個人的潛意識中（引自 Cox, 1968）。由於受到精神分析學派的影響，不僅人類學發展出精神分析人類學 (psychoanalytic anthropology)，而且促使組織與管理研究的主題，偏向潛意識歷程的表現，如 Pondy(1983) 採用語言分析探求領導的表現；Krefting 及 Frost(1985) 採用暗喻來分析組織文化管理。

次就行爲論而言，此說重視環境對個體行爲的影響，不承認個體自由意志的重要性，視構成行爲的基礎是個體表現於外的反應，而反應的形成與改變是經由制約作用的歷程。此說係由 J. B. Watson 所創，而以 B. F. Skinner 最爲著稱。在行爲論有關的學習機制中，以正增強 (positive reinforcement) 及迴避學習 (avoidance learning) 與組織文化的形成最爲有關。從正增強的角度來看，任何一種刺激（包括人、事、物、情境），當其出現在個體反應之後（或同時），且對該反應產出強化作用時，此種安排或訓練過程，稱爲正增強。同樣地，組織成員共有觀點的形成，亦是從這種重覆嘗試與成功的過程中累積起來的。而文化也是一種過去歷史的累積，由組織成員在學習技術、語言、儀式、習慣及對組織本身、環境的認知過程中形成起來的 (Schein,1985)。從迴避學習的角度來看，在某種具有危險性的情境下，個體學到對警示訊號迅速採取適當反應，從而避免遭受打擊或懲罰的學習歷程，稱爲迴避學習。同樣地，組織成員共有禁忌的形成，亦是從此種嘗試學習而來的。由於行爲論重視正增強與迴避學習，因而促使組織與管理研究的主題亦偏向此，如 Schein(1983)、Sathe(1985)、Van Maanen 及 Barley(1985) 認爲文化即是個人學習的總和。

最後就勒溫學派而言，Lewin(1951) 所創之場地論 (field theory) 主張，人所表現的一切

行爲，乃是個人與環境兩方面因素交互作用的結果。而 Murray(1962) 的需求壓力 (need press) 概念則認爲， K. Lewin 所謂的個人與環境兩方面的因素即是需求與壓力，並主張人格乃是個人心理需求與導致個人適應行爲的社會壓力這二者交互作用的產物。而個人心理需求計有 30 個力量，這 30 個力量同樣亦有環境對應之社會壓力，若個人心理需求與社會壓力相合，則會增強個人實現其心理成長的需求，反之，則會阻礙成長的力量。由於勒溫學派重視個人需求與環境因素，於是促使組織與管理研究的主題亦偏向於此，如 G. C. Stern 與 C. Steinhoff(引自 Silver, 1983) 所編製的組織氣氛索引 (Organizational Climate Index, OCI) ，即是據此理念，以測量組織的壓力類型。而 Litwin 及 Stringer(1968) 則表示，組織氣候係介於組織系統與組織內人員行爲之間的橋樑。一方面，組織氣候之形成，乃受組織系統各種客觀條件之影響；另一方面，組織氣候代表人們的知覺，這種知覺影響了人員的動機與行爲，再進一步引申又影響到組織效果。

雖然上述各派別的心理學對組織文化的研究取向有所不同，惟其均認爲文化係應由個體去瞭解，而非由整個群體去明瞭。根據 Ouchi 及 Wilkins(1985) 的看法，此係屬微視分析論，其認爲文化乃存在於每一個人的內部，它可經由認知的過程、學習、歸因或探測潛意識而得到了解。

四、組織行爲

從組織行爲的觀點來看，可依其派別之不同，分爲領導論 (leadership theory) 與交易論 (transactional theory) 二者。

如同 Schein(1985) 所言，領導與組織文化的關係，就猶如銅板的兩個面，彼此相互依存，不能分開。認同此論點之學者大多主張領導者是組織文化的創造者，組織文化的內容是這些領導者的基本假設和價值觀的反映。而領導者欲將其基本假設與價值觀嵌入組織成員內心中，除須掌握其人格特質與領導風格外，尚須借重其所聚集之團體。所以，領導與組織文化，最明顯地亦表現在這兩方面 (Schein, 1985) 。

從領導與團體風格之關係來看，領導者的人格會影響組織文化，進而塑造出組織 (團體) 風格。 Kets De Vries 及 Miller(1986) 即表示，幻想被害人格的領導者，會塑造出多疑的文

化與偏執的組織；無助人格的領導者，會建立出逃避的文化及沮喪的組織；誇大人格的領導者，會營造出魅力的文化及戲劇化的組織；控制人格的領導者，會陶塑出官僚的文化及強制性的組織；孤立人格的領導者，會培養出政治性的文化及精神分裂的組織。

從領導與團體工作之關係來看，不同的領導型態下所呈現的文化亦將有所差異。Blake及Mouton(1964)曾以關心生產與關心員工兩個向度來衡量組織的領導型態。其主要型態爲權威型、關係型、無爲型、平衡型及統合型等五類。由此可推論此五種領導型態下所呈現的組織文化必不相同，如權威型的領導強調命令、法規與層級節制，長期下來可能造成形式主義濃厚的組織文化；而統合型的領導能兼顧工作與員工，則其組織文化可能具有高度人文主義及積極進取的精神(Schein, 1985)。

相對於領導論所傾向的由上而下形成組織文化之看法，或是認同一元統治形成組織文化過程之主張；交易論則主張組織文化之形成，係爲組織成員互動的結果。交易論原是用於探討領導者與追隨者的動態關係，有鑑於以往的領導論均屬領導者取向的理論，大多將注意力集中於領導者的行動、行爲與態度上，故其著重追隨者與領導者的動態關係對領導有重大影響(Graen, Cashman, Ginsberg & Schiemann, 1977)。

隨著交易論在領導上的發展，部分學者亦將此運用至組織文化上。Jones(1983)、Van Maanen及Barley(1985)表示，一個團體若要建立起一個文化，就必須建立某種互動形式。這種互動形式也就是人與人之間交換與溝通的網路，只有在團體內外的關連性達到某種程度的和諧，則集團中的各成員才會有共識。換言之，交易論者認爲組織文化的特徵有二：其一，組織文化是全體成員所共有的，而非僅是領導者之價值(Schein,1985)。其二，組織文化是各利益團體互動後所達成的結構性均衡狀態(Lucas,1987)。

雖然交易論強調組織文化是全體成員互動下的產物，惟不容否認的是，領導者與團體風格、團體工作之關係密切。是以，被領導者固可藉著互動形式以影響組織文化，惟領導者仍扮演著舉足輕重的角色。

綜合上述，雖然文化一詞是由人類學借來的，但是組織文化的理論基礎，卻至少應包括人類學、社會學、心理學與組織行爲四者。人類學係基於對文化之定義不同，而延伸出相異的組織文化觀點。社會學則是用文化變數，以分析社會結構。心理學則是由個人的心理歷程，

以探究文化的內涵與形成。而組織行爲則是基於領導者與追隨者所扮演的角色，以闡述文化的源起。若僅取其一來探討組織文化，勢必有所缺失。因此，如欲窺得全貌，則應採取科際整合的方式來研究。

參、組織文化之內涵

在諸多研究組織文化的文獻中，對於組織文化的界定有個共同的特點，就是把組織文化視爲一種多重向度的結合體(Sviramesh, Graning & Buffington,1988)。Schein(1985)認爲，組織文化的構成元素，可依其抽象程度分爲三個層次：加工品與創造物、價值觀、基本假設。而 Hofstede, Neuijen, Ohayv 及 Sanders(1990)則將組織文化的構成元素分爲價值觀與行爲慣例兩個層次。雖然 Schein(1985) 與 Hofstede 等 (1990) 的分類方法不同，惟 Schein(1985) 所謂的基本假設係包括：組織對環境的假設、組織對眞理及時空的假設、組織對人性的假設、組織對人類活動本質的假設、組織對人際關係的假設。而人類學家 Klukhohn(1951) 所謂的價值取向，則包括下列五項問題：1. 人類的本性爲何？2. 人與自然的關係爲何？3. 人類生活應關心的時間爲何？4. 人類活動的型態爲何？5. 人與人的關係爲何？由此可見，其實 Schein (1985) 的基本假設與 Klukhohn(1951) 主張的價值取向如出一轍。是以，研究者認爲只須以加工品及創造物、價值觀兩個層次，就可以來描述組織文化。且此兩項層次，亦能符合 Sathe (1983) 描述文化的兩種不同觀點－－適應者學派與觀念學派。

所謂加工品與創造物是組織成員共有文化的實質層面，其係由一些言辭、行爲及物資上的事象所組成的，是屬組織文化顯現於外之特徵事物(Lundberg, 1985)。所謂價值觀是組織成員共有文化的潛藏信念，其係涉及人(或組織整體)對環境、對眞理及時空、對人性、對人類活動的本質及對人際關係的基本看法。由於加工品及創造物只是價值觀的衍生物，所以，本研究僅探討價值觀的部分，並依據 Klukhohn(1951) 及 Schein(1985) 之分類法，分爲五個部分來探討。又因文化背景會透過成員滲透於組織之中(個人主義功能論的觀點)，或組織文化會受文化背景的影響(人際功能論的觀點)。是以，如欲探討組織文化的內涵，則須牽涉到國家文化的內涵。只不過在國家、職業及組織層次中所包含價值觀的比重依次遞減，而行爲慣例的比重則依次遞增(Hofstede et al., 1990)。

首先就環境的價值觀而言，Klukhohon 及 Strodtbeck(1961) 對組織與它的環境之間的關係提出三種假設：凌駕環境、順從環境與融合環境。此類價值觀會深切地影響組織在策略上的擬定，而且一個組織越有能力去評估它與環境之間的正確關係，則就越健康。此類價值觀並非僅止於控制 / 順從的關係，且會對環境中的政治、經濟、社會、科技等方面予以不同的影響 (Schein, 1985)。由於西方文化認爲人與自然的關係是勘天役地，故其係屬凌駕環境的類型，強調理性效率；而中國文化則是天人合一，故其係屬融合環境的類型，強調和諧、人情。而此類價值觀塑造出個人的制控信念 (locus of control)(註 1)，例如，美國文化屬凌駕環境類型，故其人民的特性傾向於內控 (internal control) ，自願承擔責任；而中國文化屬融合環境類型，其人民的行爲表現則傾向於外控 (external control)，不願承擔責任 (高尙仁及伍錫康，民 77) 。在 Weber(1905/1958) 看來，儒家思想只強調適應外在世界，根本缺乏改造俗世的緊張性與動力，因此很難促成自然科學與理性主義的蓬勃發展。惟因近世東、西方文明接觸頻繁，故受儒家思想影響的東方人，卻可能因國際比較而產生改造社會的高度緊張 (Roiman,1981) 。

其次就眞理及時空的價值觀而言，此係關於何謂眞的及如何決定何謂眞的假定。此類價值觀強調的是團體成員應如何採取行動、如何決定那些是相關資訊，以及當他們擁有足夠資訊時，如何決定是否要行動及做些什麼 (Schein, 1985)。此又可分就眞理、時間及空間三者。先從眞理的價值觀來談，Weber(1921/1968) 以爲，西方文化著重形式理性 (formal rationality)，強調不具任何色彩的事實，是以採用科學方法或法律程序來判斷眞理；而中國文化注重實質理性 (substantive rationality)，強調根據某一清楚界定之立場來判定事實，是以依據聖賢的教喻或統治者的旨意來判斷眞理。再從時間的價值觀來談，Klukhohn 及 Strobtbeck (1961) 將時間的假設分爲過去、現在及未來三種傾向。由於美國文化重視未來傾向，故其強調求新求變；反之，中國文化則注重過去傾向，故其懷舊色彩濃厚 (楊國樞，民 70)。另外 Hall (1977) 表示，美國文化係採直線式 (monochronic) 的時間前提，強調效率，較能控制人

註 1：制控信念的理論係由美國心理學家 J. Rotter 於 1954 年所提出，其係有關於個人日常生活中對自己與周圍世界關係的看法，有的人認爲命運由自己掌握，有的人認爲命運由外在因素所控制，前者係爲內控，而後者則爲外控。

爲，故較適合大型組織；而歐亞文化則採循環式(polychronic)的時間前提，注重關係，故較適合初期成立及小型的組織。最後就空間的價值觀來談，Hall(1966)以爲，西方文化的人際距離較大，是以著重隱私權，人際互動較不頻繁，且領域(territory)的使用方式也反映出個人的社會地位。中國文化的人際距離雖較近，惟其因重視上下有別的「差序格局」，故在空間的安排上，亦反映出「位序觀念」(李美枝，民79)。

再就人性的價值觀而言，Klukhohon及Strodtbeck(1961)對人性的價值觀提出三種假設：人性本善、人性本惡、人性可善可惡或非善非惡。組織的管理策略都會反映這些前提假設，特別是激勵與控制系統都是建立在人性的價值觀之上。因爲領導者多傾向於任用與自己價值觀相似的人員，而這些價值觀會漸漸深入組織的激勵、獎賞與控制系統中，俟新成員進入組織時，便逐漸受到影響而達成共識，倘若他們無法接受這些價值觀，便會離開(Schein,1985)。由於西方文化受基督教的影響，強調「原罪」，因此必須在上帝的召喚下，努力工作，來證實自己是上帝的「選民」，這種信念在教徒心中造成「改造俗世」的高度緊張性。而中國社會則受儒家的影響，強調性善，因此個人應適應宇宙間永恆之「道」，在各種不同的生活情境中，謹守禮儀，實踐傳統的義務，以維護社會秩序的安定與和諧(Weber, 1905/1958)。至於個體與團體之間關係的前提主要是反應在自我概念上，而東西方的自我概念有很大的差異，西方文化強調自我實現，東方文化重視團體和諧(Redding & Marty-John, 1979)。

又就人類活動本質的價值觀而言，此係有關如何行動的假設，而這些假設則會反應在人性與對環境的價值觀上。Kluckhohn及Strodtbeck(1961) 對人類活動本質的價值觀提出三種取向：1. 行動取向(doing orientation)：其假設人性是可控制的，且可達到完美的，並傾向實用主義，是以其注重工作、效率及新發現。2. 生存取向(being orientation)：其假設大自然是可敬可畏的，人類應順從而不要反抗，是以其隱含著「宿命論」，強調順應自然，並且安於現狀。3. 轉化的生存(being-in-becoming)：此乃介於上述二者之間，個體可藉由自我的超越，達到與自然環境和諧一致。而Weber(1905/1958)以爲，基督教新教爲了求取來世救贖而發展出禁慾主義，則使人們急於視自己爲有用的工作者，理性地轉化並主宰世界。而儒家則要求人們不斷地努力自我控制，以保持良好的人際關係，並維護自我在現實世界中的尊嚴。同時有數篇實證研究顯示，在儒家文化下成長的中國青少年，通常比較認同於所屬之社會群

體的規範，他們比較關心社會整體之利益，認爲群體的目標與需求應當先於個人的目標與需求，而傾向於尊重權威、維護社會秩序及人際關係的和諧（陳英豪，民67；Cheng & Lei, 1981; Kohlberg, 1968）。

最後就人際關係的價值觀而言，此類價值觀可以解決權力、影響力與層級地位、親密、愛與同儕關係等問題。而人際關係的假設大致可以分爲個人主義、集體主義與階級主義三種類型（Schein,1985）。Tonnies(1963) 表示，美國係具高個人主義、機械化、契約式及追求私利的社會，係爲社團社會（Gesellschaft）的典型；而中國則是具有深厚的情感、風俗習慣及傳統色彩的社會，係爲社區社會（Gemeinschaft）的典型。惟中國文化除具有集體主義的色彩之外，還具有身份關係取向（ascription）與特殊主義（particularism）的傾向（Parsons & Shils, 1959）。是以，中國人係按照親疏遠近來建立人際關係，以「需求法則」和家庭內的成員交往，以「人情法則」和家庭之外的其他熟人交往，並且以「公平法則」和陌生人交往（黃光國，民77）。

由此可見，組織文化的內涵主要係植基於對環境、對眞理及時空、對人性、對人類活動的本質、對人際關係的價值觀，綜合這五項價值觀，則可統整出文化典範（paradigms）。由於中國與西方社會對上述五項價值觀的看法歧異，致使其所呈現的組織文化亦迥然不同。一般而言，東方文化像中國，趨向於強調集體主義、家族主義、階層性、一元化及結構嚴謹化。相對地，西方文化像美國，顯著的特徵是個人主義、制度化、平等主義、多元化及結構彈性化（高尙仁及伍錫康，民77）。Hofstede(1980) 曾從事40個國家泛文化的研究顯示，臺灣係屬高權力差距、高規避不明確、低個人主義及中等男性化的國家。而與香港、泰國及新加坡等國家近似，係屬遠東文化集群（cultural clusters）（Ronen & Shenkar, 1985）。

除了國家文化因其內涵之不同，而可統整出不同的文化典範之外，各企業組織本身的文化亦因其內涵之不同，而可統整出不同的文化類型。Scholz(1987) 曾根據組織策略的性質，將各家分類情形歸納爲三大類型：1. 內誘導向（interal-induced）：即根據組織對內解決不同問題的態度，以及檢驗組織的內部環境所作的分類。如 Shull,Delbecq 及 Cummings(1970)、Bate(1984) 將組織文化分爲生產型文化（production culture）、官僚型文化（bureaucratic culutre）及專家型文化（professional culture）三大類。2. 外誘導向（external-induced）：即根據

組織與環境關係爲標準所作的分類。如Deal 及 Kennedy(1982)將企業文化分爲硬漢冒險型文化(tough-guy/macho culture)、長期賭注型文化(bet-your-company culture)、拼作享樂型文化(work hard/play hard culture)及過程精確型文化／(process culture)四大類。3. 發展導向(evolution induced)：即根據組織成員接受組織變動幅度的情況作標準，加以分類。如Ansoff(1979)將組織文化分爲穩定型文化(stable culture)、被動型文化(reactive culture)、參與型文化(anticipating culture)、探索型文化(exploring culture)及創造型文化(creating culture)等五大類。

綜合上述，組織文化雖可分爲價值觀、加工品與創造物兩個層次，惟後者僅是前者的衍生物，只有價值觀才是文化的眞正內涵。所以，只研究表面上的典章制度、器物、禮俗等，將會陷於無法掌握組織文化眞義的危機中，惟有能長期深入剖析這種文化精髓所在的價值觀，才能眞正了解組織文化。而依價值觀之不同，可統整出不同國家的文化典範，亦可統整出不同組織的文化類型。

肆、組織文化之變革

Miller(1984)認爲，外在環境與內部組織是造成文化的主要力量，當外在或內在問題改變時，原有的文化即需要改變。而現今的社會變動激烈與創造性重組，已進入A. Toffler 所謂的第三波，是以組織文化爲順應外在環境的變遷，亦需不斷地翻新。同時組織猶如一有機體，當組織發展時，其內部特徵亦隨之而變化，是以組織文化爲適應內部組織的發展，亦需推陳出新。

雖然組織文化變革係爲必然之趨勢，惟因慣性使然與既得利益者的阻撓，所以，要改變組織文化也並非易事。至於影響組織文化變革的因素，則可分爲變通架構的可用性(availability of alternative frames)、對現有架構的承諾(commitment to current frame)及現有架構的流動性(fluidity of current frame)三者，而三者之間則關係密切。其中前二者係呈負相關，後二者亦呈負相關，至於前後二者之間則呈正相關。易言之，若現有架構很穩定，則組織成員對於現行文化的承諾度愈高，而變通架構也就不易替代現有架構了。反之，若現有架構易變，則組織成員對現行文化的承諾度愈低，而變通架構也就容易取代現有架構了。餘者則可

同理類推(Wilkins & Dyer, 1988)。

至於組織文化變革之過程則類似有機體的發展，當組織發展時，其內部特徵亦隨之變化，其發展的過程與人生相似，有出生、成長、成熟與死亡等階段。茲依據Schein (1985)的分類法，將組織文化之發展分爲誕生及早年成長期、組織中期，以及成熟、停滯及衰退期三個階段。

一、誕生及早年成長期

組織剛創立時其文化之主要功能有四點(Schein, 1985)：1. 是組織獨特能力與認同的來源；2. 是維持組織一致的黏劑；3. 能釐清組織的界限；4. 能社會化組織成員。爲完成此四項功能，則有賴於認同領導者、形成規範與社會化等三項途徑，前兩項途徑係創造組織文化，後一項途徑則係維護組織文化(Schein, 1990)。就認同領導者而言，由於創立人對於組織應該追求那些使命，以及該如何去完成這些使命，在他們心中均有腹案與偏見。因此，組織文化誕生於創立人的偏見與假定，及最早雇用的員工隨後迎合創立人的想法，這兩者之間的互動關係(Schein, 1983)。就形成規範而言，由於表現符合規範之人較易被人接納，反之，違反規範的人則被視爲歧異者而備受排斥。因此，組織會建立規範，以供成員一致遵守。就社會化而言，爲了將組織文化傳遞給所有成員，所以，組織除了須採用甄選程序來篩選應徵者之外，還要將員工原有的假定置換成組織文化所重視的價值觀與態度，以期員工能有良好的工作表現，認同於組織的目標，並能降低其離職的傾向(Robins, 1991)。

組織於此時期中是一種新局面的開始，成員對未來有很高的期許，故其組織文化係屬Quinn及Michael(1985)所謂的理想型文化(rational culture)。在理想型文化中，組織之目的趨向於廣泛，係以外部支持、成長、資源取得爲績效衡量之標準，其權威所在爲魅力，其權力基礎爲價值，其決策係依靠直覺的洞察力，其管理風格爲發明、冒險取向，其順從性係靠對價值承諾，其成員評價是依努力程度而定，其適當動機則爲成長。Desphande及Parasur (1986)以爲，組織初創時的文化係屬Deal及Kennedy(1982)所謂的硬漢冒險型文化，其強調高風險快回饋，因而以速度與機運爲價值觀的依據，不重視合作精神，並崇尚迷信，至於其所謂的英雄則是能冒大風險者。

隨著時日的久遠，在邁入組織中期時，還存有一個過渡階段(sucession phase)，在此階段中組織文化之功能有二(Schein, 1985)：1. 文化成爲保守派與自由派之間的戰場；2. 繼承人的考慮乃基於其能否維護組織文化。值此過渡階段，爲解決價值維護與新觀念接受的爭議，組織可能採取下列四項的變革機制(change mechanism)來解決(Schein,1985)：1. 自然發展：即組織並未承受太大的外界壓力，而隨著時間的經過逐步發展。2. 經由診斷後自行引導發展：即組織本身認爲其文化有礙生存或適應，而請外界診療專家來診斷。3. 經由會診後採管理的改變：即由保守派與自由派皆能接納的成員來管理組織，以便組織在變革中能維持穩定。4. 由外來顧問採管理的革命：即借助外人，以更專業化的管理來從事變革，惟其影響較前三項來得大，故其情形就猶如革命般。

二、組織中期

由於組織會擴大其規模、合併其他組織，或向不同地區發展，故會迫使組織文化喪失整合作用，趨向於分歧，此即牽涉到組織文化中的次文化問題。Martin 及 Siehl(1983) 曾將組織中的次文化分爲加強文化、交叉文化及反文化三者，其中反文化雖對創新觀念的發展有所裨益，但是，卻常帶來非預期與不受歡迎且令人驚訝的行爲。Barley 等(1988) 曾將組織中的次文化分爲學者與從業者取向文化二類，當組織初創時充滿理想，學者取向文化較爲濃厚，當其實際運作時，發現有窒礙難行之處，從業者取向文化因而興起，惟組織的元老重臣可能仍持學者取向文化的觀點，乃造成若干衝突。基於次文化的挑戰，所以此期的組織文化之主要功能如下(Schein, 1985)：1. 次文化產生，使文化整合沒落；2. 認同危機，主要目標、價值、假設迷失。3. 文化改變之契機出現。

組織於此期，經驗已較豐富，除了建立起組織結構之外，並採用會計、激勵及預算等制度，而且成員意見交流的方式也較正式，故其組織文化係屬 Quinn 及 Michael(1985) 所謂的理性型文化(ideological culture)。在理性型文化中，組織之目的爲追求客觀，其績效標準爲生產力、效率，其權威所在爲主管，其權力基礎爲能力，其決策係靠果斷的宣告，其管理風格爲指導、目標取向，其順從性係基於契約式的合意，其成員評價是依明確的產出而定，其適當動機則爲成就。俟再經歷過一段時間之後，組織結構已甚明確，典章制度、法令規章亦

已臻完備，故呈現出Quinn及Michael(1985)所謂的階層型文化(hierarchical culture)。在階層型文化中，組織之目的爲執行法規，其績效標準爲穩定控制，其權威所在爲法治，其權力基礎爲專業知能，其決策依靠事實分析，其管理風格爲保守、謹愼，其順從性係基於監督與控制，其成員評價是依正式標準而定，其適當動機則爲安全。Deshpande及Parasur(1986)以爲，組織中期的文化係屬於Deal及Kennedy(1982)所謂的長期賭注型文化，其強調高風險慢回饋，因而以決策與經驗爲價值觀的依據，尊重權威及專家的意見，並強調業務會議，至於其所謂的英雄乃是雖被排擠但仍能堅持到底的人。

由於此期的組織文化一方面已深入成員的心中，另一方面則遭遇到次文化的挑戰，其所呈現的現象較初創時複雜。是以，當組織文化產生危機時，領導者須能洞悉文化能否協助完成組織任務，並瞭解介入技術能否導致理想的變革(Schein, 1985)。另外，則可藉助下列變革機制來解決組織文化的危機(Schein, 1985)：1. 計劃性變革及組織發展：即運用診斷性介入技術，以提高成員的自省。並以行爲科學知識爲理論架構，以特殊行動方案與技術爲其執行基礎，旨在維持、更新及改變人爲組織制度與人際關係。2. 技術的誘導：即引進新的技術而誘導成員改變行爲，轉而對目前的文化加以檢討，並接受預期的新價值、信念與基本假設。3. 醜聞或神話故事的爆發：即造成公開或明顯可見的醜聞，以便讓成員對現有的組織文化失望，進而塑造合宜的組織文化。4. 漸進主義：即由領導者掌握組織中的每一個決策，但在每個決策中都帶有一點讓成員感覺不太出來的變革成分，而逐漸朝著新的基本假設方向變革。

三、成熟、停滯及衰退期

組織到了此期對文化分歧的現象，大致已有了解決方法，而組織文化則是更根深蒂固於成員心中，成爲他們檢討過去、判斷未來的基礎。此固然有其正功能的作用，但亦有其負功能的作用，所以，Schein(1985)以爲此期組織文化的功能有二：1. 文化成爲創新之限制。2. 文化保留過去的光榮，是自尊及防衛的來源。

及至組織業已成熟，管理行動是強調更大的自動自發，採行團隊的方式，用技巧的方法來應付人與人之間的差異，而採取社會控制與自律方式，以代替正式的控制(彭文賢，民75)，故其組織文化係屬Quinn及Michael(1985)所謂的共識型文化(consensual culture)。在共識

型文化中，組織之目的爲團體維繫，其績效標準爲凝聚力、士氣，其權威所在爲成員，其權力基礎爲非正式地位，其決策是依靠參與，其管理風格爲關懷、支持，其順從性係基於在過程中獲取承諾，其成員評價是依人際關係的品質而定，其適當動機則爲安全。Deshpande 及 Parasur(1986) 以爲，成熟期及衰退期的組織文化分別屬於 Deal 及 Kennedy(1982) 所謂的拼作享樂型文化及過程精確型文化。在拼作享樂型文化中，其強調低風險快回饋，因而以不屈不撓的精神爲價值觀的依據，重視團隊精神，並著重享樂的儀式，至於其所謂的英雄則是以量取勝並具有團隊精神者。在過程文化中，其強調低風險慢回饋，因而以決策及經驗爲價值觀的依據，力求小心謹愼，重視頭銜與形式，至於其所謂的英雄乃是能渡過風暴或位居高位者。

爲了避免組織文化成爲變革的障礙，故此時期對組織文化的變革，必須做全盤深入的改變，如此方能將已深植人心但又不合時宜的組織文化根除掉。至於此時期的變革機制則有下列三項 (Schein、1985) ：1. 強迫說服：即先用強烈的處罰手段打擊成員的過去及他原來的自我，再逐步灌輸新的觀念。2. 回顧：即將前述數項變革機制加以綜合運用，重新規劃一套新方案，以利組織進行大幅變革。3. 重組與再生：即摧毀原有的組織文化，然後重組團體，重新建立自己的組織文化。

至於組織文化變革機制的取向，依 Meyerson 及 Martin(1987) 之意，可劃分爲三種典範：統整 (integration) 、分化 (differentiation) 及曖昧 (ambiguity) 。在統整典範中，其歷程之本質爲改革，其範圍擴及廣泛的組織，其來源通常係爲領導中心，其在管理歷程上的運用則爲，若是表面層次的變革，則易於控制，若是深層的變革，雖較困難，但也可以控制。在分化典範中，其歷程之本質爲生長，其範圍限於局部及鬆散結合，其來源爲外在與內在的觸媒。其在管理歷程上的運用則爲，注意組織變革的來源及結果。在曖昧典範中，其歷程之本質爲繼續，其範圍爲在個體間的特殊爭議的變革，其來源爲個體適應、注意與解析，其在管理歷程上的運用則爲，將有關無法控制的部分歸諸於繼續變革。不過 Schein(1990) 表示，組織文化的變革機制，可分爲自然演化、指導改革及管理變革兩種。事實上，前者即是 Meyerson 及 Martin(1987) 所謂的分化與曖昧的典範，而後者即是 Meyerson 及 Martin(1987) 所謂的統整的典範。

綜合上述，組織文化於組織不同的時期，所呈現的特質亦隨之而不同。初創時的組織文化具有凝聚成員的作用，惟在過渡階段會遭遇到新舊文化傳承的問題，應借助自然發展，經由診斷後自行引導發展，經由會診後採管理的改變，由外來顧問採管理的革命等方式，以因應其變革的要求。到了組織中期，組織規模的擴大，卻帶來組織文化的分歧，這種分歧各有其利弊，組織可以計劃性變革及組織發展、技術的誘導、醜聞或神話故事的爆發、漸進主義等方式以去弊求利。及至組織業已成熟，組織文化固可以代表過去成功的結果，而使成員產生光榮感，但卻變成創新的阻力，由於其已根深蒂固，故變革方式較爲徹底，如：強迫說服、回顧、重組與再生。至於組織文化的變革機制的取向，則可劃分爲自然演化、指導改革及管理變革兩種，其取向不同則在管理上的運用亦隨之而不同。

伍、結論——對管理及研究的啓示

理論、研究與應用三者關係密切，理論引導研究與應用，研究與應用回饋理論的效度，提供修改、擴展理論概念與原則的依據。因此，本研究根據上述之理論探討，對管理實務及研究提出若干啓示。

一、對管理的啓示

組織與文化之間關係密切，Sathe(1985)以爲，文化是組織實體中的一部分，文化不但會影響組織成員的溝通、判斷與行爲，而且也會影響組織的其他實體運作。爲了提高行動效能，管理者必須審愼了解文化與這些組織實體對於組織績效的影響。而上述理論對組織文化管理的啓示有四：中國式組織的現代化、領導者應充分支持、變革內涵應兼顧表裏、變革歷程應妥善規劃。

首先就中國式組織的現代化而言，由於價值觀才是組織文化眞正的精髓，而組織的價值觀又深受國家文化的影響，是以，我國的組織應採取中國式的管理，以求與文化背景相契合。惟文化是人類社會生活的產物，它必須要有足以回應當時社會環境需求的能力。受傳統文化影響而塑造出來的我國國民性格，在某些方面已較難符合今日環境的要求，而這些因素由從業人員帶進各機關行業，因而在行政機關產生重視家族、服從權威及形式主義等文化問題(吳

焰修，民76)。在企業界亦背負著家長主義、私交主義及不安全感等三種文化包袱(蕭新煌，民78)。而黃光國(民72)的研究發現，法治式民營企業與外資企業不論在組織型態或員工士氣上皆頗爲類似，兩者均較人治式家族企業爲優，人治式家族企業又優於公營企業。由此可見，惟有在具有高度形式理性的現代化組織中，儒家所強調的忠、勤、誠、和等德性，才能夠充分的發揮出來。易言之，中國式組織的現代化，不論是公營事業或家族企業，都應當引進西方式的管理理念，建立蘊涵有高度形式理性的規章制度，讓儒家文化忠、誠、勤、和等優良傳統得以充分發揮出來。

次就領導者應充分支持而言，領導與組織文化的形成、演進、轉化與解體糾纏在一起，所以，Schein(1985)認爲，組織文化與領導係爲一體兩面，組織文化是由領導者所創造出來的，而領導者最重要的領導功能，就是創造及管理組織文化。在誕生及早年成長期的領導者，須兼具遠見及能力，才可以創設及加強組織文化。而爲了將一系列的假定傳遞給所有成員，並渡過此時的危機，則文化創造的領導者亦須具有堅持及耐心。及至過渡階段，新舊文化傳承的爭議造成人心不安，則此階段的領導者要在爭議解決之前，提供成員暫時的穩定及情緒的保證。到了組織中期，則面臨次文化的挑戰，而趨向分歧。此時領導者最重要的是，明瞭文化能否協助或阻礙組織任務及介入技術會產生何種預期的變革。至於在成熟組織的領導者，則須能打破現有文化的暴行，而重塑合宜的組織文化，隨著重塑步驟的進行，此時的領導者則依序須要有知覺與洞察力、動機與技術、情緒性增強、改變文化假定的能力、共同參與創造，以及遠見等能力(Schein, 1985)。

再就變革內涵應兼顧表裏而言，雖然加工品及創造物只是價值觀的衍生物，並非是組織文化的眞正精髓。惟組織最先受到外界環境影響的便是加工品及創造物，如其不適宜的話，才會進一步檢討價值觀。所以，Schein(1985)曾言，文化之變革常先由加工品及創造物開始，然後漸及於文化精髓層次。惟值得注意的是，文化變革與系統變革並不一樣，前者最主要是因危機發生，致使價值觀產生動搖，而採取一連串變革步驟；後者則由問題的發生所引起，問題的範圍則偏向加工品及創造物的層次(Dyer & Dyer, 1986)。所以，組織文化變革雖常由加工品及創造物開始，但必需確保能促使價值觀改變，才能達到重塑組織文化之目的。

最後就變革歷程應妥善規劃而言，雖然組織文化變革機制的取向可概分爲自然演化、指

導改革及管理變革兩種(Schein, 1990)。惟由管理的角度來看，前者失之消極被動，不若後者具有主動開創的精神。而爲保證組織變革能確實發揮效力，則須以系統化、人性化及參與式的變革方式來從事改革。Allen(1985)曾對於組織文化的變革歷程提出規範性系統方法論(normative systems methodology)，其可劃分爲診斷分析及目標設定、計畫宣導及參與、計畫執行及組織變革、評估及修正四個階段。在診斷分析與目標設定的階段，其主要任務是獲得經營層的承認及共識、診斷分析現行文化的因素，以及訂定目標及計畫三者。在計畫宣導及參與的階段，其主要任務是讓領導人員與工作人員有機會參與變革工作及了解變革計畫。在計畫執行與組織變革的階段，其主要任務是使組織成員在前一階段中所習得的經驗與知識能運用於組織的實際工作中。在評估與修正的階段，其主要任務是持續性進行評估與檢討，以發現目標達成的差距，而予以適當的修正。

二、對研究的啓示

組織文化自Z理論一書出版後，在實務界激起相當大的迴響，而陸續有日本的管理藝術、企業文化及追求卓越等書的出版。至於學術界也激起了研究的熱潮，在1983年管理科學季刊(Administrative Science Quarterly)、組織動力季刊(Organizational Dynamics)，以及管理與組織研究月刊(Studies of Management & Organization)均有相關文獻的探討。我國也受西方潮流的影響，逐漸有相關研究出現。而上述理論對組織文化研究的啓示有三：釐清研究旨趣、研究方法的採用應質量兼顧、文化現像的評估應涵蓋週全。

首先就釐清研究旨趣而言，由於描述文化的術語及名詞不統一、文化具有不同的層次、以及學者由不同的文化學派及組織理論出發，致使組織文化的概念，迄今猶處於衆說紛云的狀態，尚無一致的共識與理論。因此，組織文化的探討必須先釐清研究旨趣，方易著手界定範圍，進而將概念予以操作化，以便產生知識累積的效果。

再就研究方法的採用應質量兼顧而言，組織文化的理論基礎至少包括了人類學、社會學、心理學及組織行爲四者，致使其所採取的研究方法亦趨向多元。至於計量抑計質方法孰優？則爭議由來已久，迄今尚無定論(Ouchi & Wilkins, 1985)。事實上，計量與計質方法皆各有短長，互見優劣。計量方法雖可建立依變項與自變項的相關類型，惟其調查範圍侷限於已經

成立的假設，且必須透過工具測量的部分。計質方法雖可瞭解特定環境的影響力，惟其無法重複，不易跨越不同環境進行比較。是以，融合質量方法於一的兩段式取向(two-stage approach) 在探討組織文化時，甚有裨益(Jones, Moore, & Snyder, 1988)。在兩段式取向中，第一階段係借助於計算方法，以人類學的田野研究(field study)、深度訪談及文獻分析，以決定組織中的價值內涵。然後再根據這些質化的資料來設計問卷，惟問卷形式以能量化計分爲主。第二階段即將問卷發給組織中的成員，以測量其在文化意識與文化承諾上的層次。

最後就文化現象的評估應涵蓋週全而言，由於組織文化的內涵包括了加工品及創造物、價值觀兩個層次，而每一個層次又涵蓋了不同的部分。所以，文化現象的評估應涵蓋週全，以免顧此失彼。Saffold(1988)表示，對組織文化現象的評估，至少要涵蓋文化濡散程度的衡量(measures of cultural dispersion)及文化效力的衡量(measures of cultural potency)。所謂文化濡散係指，文化特徵在整個組織中濡染、擴散的程度。至少有以下四種文化滲透(cultural penetration)可用來衡量文化的濡散程度：1. 社會的滲透：係指同一組織中，不同團體或次文化所共有的文化明示現象之程度。2. 心理的滲透：係指組織中的成員或次文化的團體，將其文化典範上的價值觀深入內化到人格之中。3. 歷史的滲透：係指一套特定的文化典範，若經歷相當時日，而能繼續維持其穩定性，則組織中自然滋生此類滲透現象。4. 器物的滲透：係指文化典範中內隱的價值觀，經由外顯器物所呈現的滲透現象。所謂文化效力係指，文化典範本身在影響成員行爲上的程度。其至少要包括下列四個層面：1. 成分的連貫性(elemental coherence)：係指評估組織文化中的成分，彼此相互連貫的程度。2. 象徵效力(symbolic potency)：係指評估其影響力的程度。3. 關鍵的契合(strategic fit)：係指衡量文化與組織內部的個人與能力，以及外部的要求，三者的相容性與契合程度。4. 持久習新能力(alloplasticity)的衡量：係指評估組織文化維持與汲取成分的能力。

參 考 書 目

丁虹(民76)：**企業文化與組織承諾之關研究**。未出版之博士論文，國立政治大學，臺北。

石雅惠(民77)：**臺灣地區新制師範院學校組織氣氛與教師工作滿意之研究**。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。

呂木琳（民67）：**國中校長領導方式與學校氣氛之關係**。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北。

李美枝（民79）：**社會心理學——理論研究與應用**。臺北：大洋。

吳再益（民68）：**組織氣候、工作滿足感及士氣之研究**。未出版之碩士論文，私立淡江大學，臺北。

吳焰修（民76）：**組織文化之研究——理論與應用之探討**。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。

吳禎祺（民80）：**企業文化與管理對全面品質之影響**。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。

邱弘（民79）：**購併前後企業文化差異對購併後員工組織承諾影響之研究——以子儀電子購併訊達資訊爲例**。未出版之碩士論文，私立中國文化大學，臺北。

林山太（民75）：**高中校長行政決定運作方式與學校氣氛之關係**。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北。

林新發（民79）：**我國工業專科學校校長領導行爲、組織氣氛與組織績效關係之研究**。未出版之博士論文，國立臺灣師範大學，臺北。

洪耀彬（民73）：**人際溝通方式、組織氣氛與工作滿足之研究**。未出版之碩士論文，私立東海大學，臺中。

侯望倫（民73）：**工作壓力的實證研究——組織氣候、角色特性、人格特質與壓力症狀的關係**。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。

高尙仁及伍錫康（民77）：**組織行爲學**。臺北：三民

黃光國（民72）：臺灣地區企業組織型態與員工工作士氣。**中央研究院民族學研究所集刊**，56，145-193。

黃光國（民77）：**儒家思想與東亞現代化**。臺北：巨流。

黃明正（民76）：**企業文化與策略規劃關係之研究**。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。

黃思明（民68）：**組織氣候、工作滿足及其相關研究**。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。

陳至頌（民81）：**組織氣候與自動離職率關聯性之研究——以前十五大股票上市電子公司技術職類從業人員爲例**。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。

陳英豪（民67）：我國青少年道德判斷的發展及其影響的因素。**高雄師範學院學報**，6,93-160。

張旭利（民78）：**企業策略、企業文化與企業績效關係之研究**。未出版之碩士論文，私立淡江大學，臺北。

許志強（民79）：**企業文化對組織承諾之影響研究**。未出版之碩士論文，私立淡江大學，臺北。

郭俊邁（民79）：**行政機關組織氣氛與工作滿足感之研究——臺灣省政府個案方析**。未出版之碩士論文，私立東海大學，臺中。

彭文賢（民77）：**組織原理**。臺北：三民。

彭剛力（民70）：**人格特質、組織氣候與工作滿足關聯性之研究**。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。

游進年（民79）：**國民中學學校氣氛與學校效能關係之研究**。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北。

楊啓良（民71）：**個人特質、組織氣候、與組織承諾之研究**。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。

楊國樞（民70）：中國人性格與行爲的形成及蛻變。載於朱岑樓（主編），**我國社會的變遷與發展**（頁217～254）。臺北：三民。

莊錫昌及孫志民（民80）：**文化人類學的理論架構**。臺北：淑馨。

蔡培村（民74）：**國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿足關係之比較研究**。未出版之博士論文，國立政治大學，臺北。

鄭清祥（民80）：**企業文化類型、企業策略與財務績效之關係研究——臺灣製造業實證研究**。未出版之碩士論文，國立中山大學，高雄。

劉炳森（民78）：**組織文化與工作滿足關係之研究——以人格特質爲中介變項**。未出版之碩士論文，國防管理學院，臺北。

劉麗慧（民75）：**我國國民中小學男女校長領導方式與學校組織氣氛之關係**。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北。

戴聲柔（民79）：**企業文化與組織承諾之關係研究——以日文電子公司爲例**。未出版之碩士論文，國防管理學院，臺北。

蕭新煌（民78）：中國人的管理意識型態。**現代管理月刊**，144, 44-46 。

顧蓬生（民71）：**組織行爲與組織氣候間影響的研究**。未出版之碩士論文，國立交通大學，新竹。

Abrahamson, M. (1978). *Functionalism*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London: Macmillan.

Barley, J. (1984). *Economic profit from organizational culture*. UCLA Graduated School Management Working Paper.

Barley, S. R., Meyer, G. W., & Gash, D. C. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of narmative control. *Administrative Science Quarterly, 33*, 24-60.

Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approach to organizational problem-solving. *Organization Studies, 5*, 43-66.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The management grid*. Houston: Gulf.

Cheng, S. W., & Lei, T. (1981). *Performance of Taiwance students on Kohlberg's moral judgement inventory*. Paper presented in the Joint IACCP-ICP Asian Regional Meeting, Taipei.

Cox, D. (1968). *Morden Psychology: The teachings of Carl Gustan Jung*. New York: Barnes & Noble.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison — Wesley.

Deshpande, R., & Parasuraman, A. (1986). Linking corporate culture to strategic planning. *Business Horizons. May — June*, 28-37.

Dyer, W. G., & Dyer, W. G., Jr. (1986). Organization development: System change or culture change? *Personnel, Feb.*, 1-14.

Everett, J. E., Stening, B. W., & Longton, P. A. (1982). Some evidence for an international managerial culture. *Journal of International Business Studies, Fall*, 75-89.

Freud, S. (1955). *Totem and taboo*. London: Hogarth Press.

Geetz, C. (1973). *The interpretation of culture*. New York: Basic Books.

Goodenought, W. H. (1971). Culture language and society. Reading, MA: Addision — Wesley.

Graen, G., Cashman, J. F., Ginsberg, S., & Schiemann, W. (1977): Effects of linking-pin quality of work life of lower participants. *Administrative Science Quarterly, 22*, 491-504.

Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Garden City, NY: Doubleday.

Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. Garden City, NY: Doubleday.

Harris, L., & Cronen, V. (1979). A rules-based model for the analysis and evaluation of organizational communication. *Communication Quarterly, Winter*, 12-28.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequence: International differences in work-related values*. Beverly Hill: Sage.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*, 286-316.

Jones, G. (1983). Transaction costs, property rigths, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.

Jones, M., Moore, M., & Synder, R. (Ed.). (1988). *Inside Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Kast, J., & Rosenzweig, J. (1985). *Organization and Management* (3rd ed.). New York: McGraw – Hill.

Keesing, R. (1976). *Culture anthrophology: A contemporary perspective*.

Kets De Vries, M. F. R., & Miller, D. (1986). Personality, culture and organization. *Academy of Management Review. 11*(2), 268-277.

Kluckhohn, C. (1951). *Values and value orientations in the theory of action*. Cambridge, MA: Havard University Press.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in the value orientations*. New York: Harper & Row.

Kohlberg, L. (1968). Early education: A cognitive development view. *Child Development, 39*, 1013-1062.

Krefting, L. A., & Frost, P. J. (1985). Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: A mutiple-metaphor perspective on managing organization culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. L. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.). *Organization culture* (pp. 155-168). Neubary Park, CA: Sage.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.

Lewis, I. M. (1976): *Social anthrophology in perspective: The relevance of social anthropology*. London: Middlesex Penguin Books.

Litwin, G. H., & Stringer, Jr. R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Locas, R. (1987). Political-cultural analysis of organizations. *Academy of Management Review*,

12(1), 144-156.

Malinowski, B. (1961). *Argonauts of the Western Pacific*. London: Routledge, Kegan Paul.

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbosis. *Organizational Dynamic, 12*. 52-64.

Marx, K. (1859/1970). *A contribution to the critique of political economy*. New York: International Publishers.

Meyerson, P., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies, 24*(6), 623-647.

Miller, L. (1984). *American spirit: Visions of new corporate culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Murray, H. (1962). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology, 11*, 457-483.

Parsons, T. (1966). *Societies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Parsons, T., & Shils, E. (1959). *Economy and society*. Glenoc: Free Press.

Pasquale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese Management*. New York: Warner.

Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.

Pondy, L. R. (1983). The role of metaphors and myths in organization of change. In L. R. Pondy, P. M. Frost, & G. Morgan (Eds.), *Organizational symbolism*. Greenwich Coon: JAI.

Pondy, L. R., Frost, P. M., & Morgan, G. (1983). *Organizational Symbolism*. Greenwich Conn: JAI.

Quinn, R. E., & R. M. Michael (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (315-334). Newbury Park, CA: Sage.

Radcliffe — Brown, A. (1952). *Structure and function in primitive Society*: London: Oxford University Press.

Redding, S. G., & Martym-Johns, T. A. (1979). Paradigm difference and their relations to management, with reference to Southeast Asia. In G. W. England, A. R. Neghandi, & B. Wilper (Eds.), *Organizational Functioning in a cross-cultural perspective*. Kent, OH: Comparative Administration Research Unit, Kent State University.

Ritzer, G. (1983). *Sociological theory*. Boston: Allyn & Bacon.

Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior: Concepts, cntroversies, and application* (5th

ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Roiman, G. (Ed.) (1981). *The modernization of China*. New York: Free Press.

Ronen, S. R., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, *10*(3), 435-454.

Rossi, I., & O'Higgins, E. (1980). The development of theories of culture. In Rossi, I. (Ed.), *People in culture* (31-78). New York: Pralger.

Saffold, S. (1988). Culutre raits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, *13*(4). 546-558.

Sathe., V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, *Autumn*, 6-15.

Sathe, V. (1985). How to decipher and change corporate culture. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa. (Eds.). *Gaining Control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Buss Publishers.

Schein, E. (1983). *Organizational culture: A dynamic model*. MIT Sloan School of Management Working Paper No. 1412-1483.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, *45*(2), 109-119.

Schneider, S. C. (1989). Strategy formation: The impact of national culutre. *Organization Studies*, *10*(2), 149-168.

Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy: The problem of strategic fit. *Long Range Planning*, *20*(4), 78-87.

Shull, F. A. Jr., Delberg, A. L., Cummings, L. L. (1970). *Organizational decision making*. New York: Harper & Row.

Silver, P. E. (1983). *Educational administration: Theoretical perspective on practice and research*. New York: Harper & Row.

Smiricich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, *28*, 339-358.

Sviramesh, K., Graning, J. E., & Buffington, J. (1988). *Culture, communication and public relations*. College of Journalism, University of Maryland.

Tonnies, F. (1963). *Community and society* (L. Loomis Trans). New York: Harper Torchbook.

Trice, H., & Beixer, J. (1981). Studying organizational culture. In S. Bacharch, & S. Mitchell (Ed.), *Perspectives in organizational sociology: Theory and research* (Vol 4). Greenwich, CT: JAI.

Turner, B. A. (1977). Complex organizations as savage tribes. *Journal for the Theory of Social Behavior*. *7* (April), 99-125.

Turner, S. P. (1983). Studying organization through Levi-Straus structuralism. In G.

Morgan (Ed.), *Beyand method: Social research strategies. Beverly* Hills, CA: Sage.

Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune,* Oct., 14.

Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B. Staw & L. Comming (Eds), *Research in organizational behavior* (Vol. 6). Greenwich, CT: JAI.

Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 13-29). Newburg Park, CA: Sage.

Weber, M. (1905/1958). *The protestant ethic and the spirit of capitalism.* New York: Scribner's.

Weber, M. (1921/1968). *Economy and Society* (Vol. 3). Totowa NJ: Bedminster.

Wilkins, A. (1983). *Organizational stories as an expression of management philosophy: Implications for social control in organization.* Unpublished doctoral dissertation, Stanford University.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly, 28,* 468-481.

Wikins, A. L., & Dyer, W. G. Jr. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review, 13*(4), 522-533.