

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

綜觀領導與管理理論之研究，其目的無非是為了能夠使部屬發揮他們最大的潛能，促進組織整體之效能，以及帶領部屬共同達成組織之目標。其中，最消極的方式即是行使主管權力、援用組織制度規範，對於那些違規或不盡責的部屬，予以懲處、降職、降薪，甚至開除；正面積極一些的做法，多是對於那些工作表現良好、積極負責的部屬，給予口頭上的獎勵、增薪、升遷，或是賦予更多的職權。

然而，這些做法多是以外部控制或外部誘因而達成改善工作行為的效果，其中或多或少可以獲致預期的目的，但是外部控制的方式可能產生陽奉陰違、表裡不一的現象，並非真心順從，更難以使其自動自發。因此，學者、專家提出讓外部控制輔以內部控制的方式，來達到讓部屬心悅誠服、盡心工作的目的，而「倫理」即是內部控制的工具之一。

由於，要將「倫理」觀念植入部屬行為之中，往往非是一蹴可幾的，因此，在「倫理」與「經濟效率」之間，一直以來便存在著相持不下的爭論與對峙。在一些學者的實證研究中，有許多受訪的高階經理人員認為，倫理教育的時效性太差，與其將時間花在倫理教育之上，還不如用來教導員工新的生產技術，這樣對於提升組織績效才會更有幫助(Menzel, 2000)。

事實上，根據一些學者的研究結果顯示，倫理與績效之間的確存在著正向的關係，能夠對於績效有著增長的正面影響，且效果相當顯著，若將倫理視為重要的價值取向，可使員工之生產力及行為表現更加良好：

1. Burke & Black(1990)做了一個組織倫理與生產力的探索性研究，他們共訪查了 69 個主管、經理人，其中有三分之一是公部門和非營利組織的主管。他們的研究雖沒有得到明顯的實證結果可以直接證明倫理與績效之間的關連性，但是研究之結果卻促使他們進行後續的研究。

2. Bruce(1994)同樣採用訪查的方式來研究地方政府的辦事員，她的研究結果得到了一個結論，認為：「上級主管對於人員的倫理以及組織績效而言，有著實質的影響力。」
3. Menzel(1992、1993、1995)對於德州及佛羅里達地方政府的經理人及人員的研究顯示：若是倫理氣氛增強了，則公部門中的一些價值，如效率、效能、表現、品質及團隊合作等，也會受到增強。即其研究之結果確認了倫理氣氛對於組織績效有著正面的影響力。
4. Berman & West(1997)在他們關於地方政府所採用的倫理管理策略之研究，也得到了相似的結果，認為：「對工作效能的承諾及績效獎勵政策的使用，都與倫理管理的運作有著相當強的關連性」，並且「對於減少曠職率及顧客導向的促成，也與倫理管理有著顯著的關連。」

由以上學者之研究可知，「倫理」對於組織而言不但不會只是個需要耗費大量人力、金錢及時間的負擔、包袱，而是確確實實可以增進組織績效的有力原素之一。

為了使「倫理」能夠實際投入增進組織效能的行列之中，許多企業、組織選擇了採用倫理規範以及倫理訓練等方式，以期倫理價值能夠反映在員工的行為之中。然而，Verschoor(2005)根據 2003 與 2005 年 NBES(National Business Ethics Survey)調查的結果指出：「相較之下，2005 年比之 2003 年，企業組織制定了更完善的倫理相關體制，也有更多的員工接受了倫理訓練，可是調查結果卻顯示違反倫理的行為非但沒有減少，反而有增加的趨勢」。此或許意味著，當前一些增進倫理意識的設計似乎已經不足以達到預期的效果。對此，Verschoor 指出「2005NBES 的報告最重要的一個發現便是：倫理性組織文化，對於組織成員的倫理行為，是個非常重要的決定性因素。因此，對於所有的組織而言，建立一個完善的倫理環境是最優先要務。」

與此結論相同地，不少學者亦肯定文化對於倫理的支持，對於減少組織成員不當之行為有著相當顯著的行為(Hunt et al., 1989; Gebler, 2006; Trevino et al., 1998; Weaver, 2001)。這是因為文化會在無形中，經由仿效、內化、社會化的過程，不知不覺地改變組織成員的行為。猶如 Carlson & Perrewe(1995)所指：「組

織文化對於其成員有深切的影響。因此，若是文化強烈地支持倫理行為，則制度化的倫理組織將能成真。……組織的文化會將組織成員之行為予以社會化，並決定了什麼樣的行為是合理的，因此，倫理傾向的文化，即能將個人之行為予以社會化為倫理行為。」

在 Trevino(1986)的組織倫理決策之模型中，組織文化是檢視倫理行為的重要成分。組織文化的核心即是在其價值體系，而組織之價值體系則是經由領導而建立，且會影響組織的所有層面。組織文化的核心價值會影響人員對於事物之重要性的判斷、產生認同感、促進社會的穩定、以及決定了什麼樣的行為是可接受的。由於，組織文化對於其成員有深切的影響，因此，若是組織文化能夠強烈地支持倫理行為，則制度化的倫理組織將能成真。此外，若是組織具有濃厚的倫理文化，則領導者的引導哲學也將更能廣受組織成員所接受。

在上述 Trevino 的論述中，Trevino 指出領導者會對於企業之核心價值有引導之作用，而價值觀點即是一個組織文化的基礎。因此，領導者的行為與其所抱持的價值觀會強烈地影響組織文化的內涵，而在倫理性組織文化的形成上，扮演著相當重要的舉足輕重之角色，能引導組織文化之走向，決定倫理文化是否得以形成。如 Carlson & Perrew(1995)所言：「領導者的行為會強烈地影響組織文化的形塑。因此，領導者具有倫理傾向是很重要的，猶如領導者的價值觀在組織文化的形塑上扮演了重要的角色一般。總結來說，領導行為能夠促進與激勵倫理行為，而達致倫理取向的文化。」

本研究之動機起始，即是基於對於上述領導行為與倫理性組織文化間之相關性以及領導行為如何對於組織倫理文化之形塑產生影響感到好奇，希望能夠更深予以理解、探究，同時亦希望能夠在這方面的研究上有所貢獻，並能為後續之研究，安上一塊踏腳石。

第二節 研究目的

依據 Schein(1992)之理論，組織文化是一個組織中的成員所表現於外的共同行為模式，以及他們所共享的一套有系統的共同規範、價值、與基本假定的組成。其中，基本假定更是一個文化組成的核心要素，更是一個組織文化如何呈現的主要之基礎架構。基此，組織文化，可用於理解組織對於倫理規範的界定，並且能夠預測組織成員的倫理行為(Trevino, 1990; Trevino, Butterfield and McCabe, 1995)。

組織文化的精髓在於它是組織中的成員所共享的一套有系統的信念、規範與例則，由於組織文化具有這樣的特殊性，因此組織文化除了可以用於敘述組織的倫理環境，並且可以用來預測組織成員的倫理行為之外，更有一些學者(Sims, 1992; Hunt et al., 1989; Fudege & Schlacter, 1999; Hunt & Vitell, 1986, 1992) 基於研究指出，組織的倫理性組織文化能夠影響組織成員的倫理決策以及倫理行為，而這主要是因為組織所抱持的道德理念即是由組織文化所設定的。倫理性組織文化藉由人才篩選以及社會化的機制，可以控制組織成員的行為使之符合組織文化於倫理方面的規範與假定。這意味著若是組織文化中，含有倫理價值及道德規範等內涵，並且能夠建立一個鼓舞並且獎勵倫理性行為之環境或是建立起一個有益於促進倫理行為的倫理性組織文化，則可使組織之成員更傾向於讓行為符合倫理規範，並可預期員工的績效將會表現得更符合組織目標。則能夠促進組織成員展現出相應的倫理行為。因此，倫理性組織文化的確是是否會發生反倫理行為的重要決定因素。

而依據Trevino(1986)以及Douglas等人(2001)的觀點，倫理文化實受到領導者之領導行為影響甚巨。在領導與管理實務運作的過程，以及過程中所倡議的價值觀點，都會對於組織文化產生影響，甚至造成文化上的變動、衝突。

根據上述之理論，以及前述個人之研究動機，本文所欲研究之對象即是領導者之領導行為與倫理性組織文化的內涵之影響間的相關性，因此，本文期達成之研究目的如下：

- 一、 探究領導者的領導行為是否與倫理性組織文化之形成有關？
- 二、 確認倫理性組織文化對於組織成員之行為是否有正面之影響？
- 三、 探討既存之倫理性組織文化與後續領導者之領導行為的互動性情形為何？

基於上述之研究目的，可以導出幾個基本的研究問題：

- 一、 組織文化的價值內涵是否真的共享於組織成員之間？
- 二、 組織文化是否會改變組織成員的倫理觀點與信念？
- 三、 組織文化是否真會影響組織成員之行為？
- 四、 倫理性組織文化的形成是否受到領導行為的影響？
- 五、 領導者替換後，組織文化會否因而受到衝擊？組織文化若受到衝擊，是否會造成改變亦或是組織文化改變了繼任領導者？

第三節 重要名詞解釋

一、 倫理

倫理是一種行為的道德規範以及價值觀，闡明個人依其所特有之立場、及與他人之相互關係，而存有之必須遵守的行為規範與價值，會因各人的生長背景及所處環境而可能抱持不同的觀點。

二、 組織文化

組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定所長期累積下來的產物，是組織成員所共享的一套基本假定前提和價值，以及由這套價值衍生而來的行為規範和行為期望，會對於所屬成員之行為產生影響與規範的效果。

三、 倫理性組織文化(Organizational Ethical Culture)

所謂倫理性組織文化，意指一種組織文化，其所抱持的價值體系中含有組織對於倫理的假定。因此，倫理性組織文化可說是一種特別的組織文化種類，可用於理解組織對於倫理規範的界定，並且能夠預測組織成員的倫理行為。

四、 領導行為

所謂領導行為可視為領導者以個人之特質、影響力以及領導技能，影響與改變所屬成員之行為、思想、價值觀，以期發揮成員之能力、促進成員間相互關係，並能共同戮力合作以達成組織、團體及個人之目標而做出之行為。

第四節 研究限制

根據Schein(1992)的說法，關於文化之研究，必須長時期地以參與式研究方法加以觀察，才能真正地了解組織文化的本質以及影響因素。故而，本文最主要之限制便在於無法有充足的時間能真正地深入觀察，因而對於文化之理解只能以所得之資料加以分析並進行了解。

再者，個案研究最大之爭議在於適用性的問題。針對某個例所得之研究結果，不見得具有普遍性，也無法直接套用於其他案例之上。也即是說，本文所得之結果無可避免地會有某程度上的偏狹。

第三，訪談問題之內涵與訪談對象之態度，在某種程度上皆會影響訪談所得結果之深度、實際度，研究者僅能致力於獲取更有實質價值的結果，卻無法對結果做出任何保證。

最後，作者個人侷限上的問題。研究是研究者個人經驗、思維、心力所得之結果，故而會因為個人之主觀因素而產生特有之盲點，有待他人或進一步觀察與驗證。