

第二章 文獻探討

第一節 倫理之意涵

一、倫理之定義

由於東西方哲學發展的歧異，因此對於倫理的見解也因而有所不同，但是，溯其根本之立場則其實對於倫理的解釋是大同小異的。

西方的倫理(Ethics)起源於希臘字的“Ethos”，意指個人的特性、本質或性情。其和道德有關，主要是在區別正確和錯誤、或善及惡的行為(蕭武桐，2002)。故而西方對於倫理學的研究，主要是將之視為一種道德哲學來進行研究、分析，如黃慶明所指：「倫理學的研究課題乃是指對於『道德的哲學研究』(黃慶明，1998)」。Frankena亦認為：倫理學是哲學的一個課題，又稱為道德哲學，是對道德、道德問題、和道德判斷所做的道德思考(李雄揮譯，1990)。倫理學是研討道德的理由或根基的學問，也即是說，倫理學是要討論人為什麼要道德，為什麼要行善、去惡的學問。因為道德判斷的直接對象是行為，所以我們大致上可說，倫理學所關注的是道德問題，所研討的對象是行為(陳特，1994)。

在我國，「倫理」二字始見於《小戴禮記》：「樂者，通倫理者也」。據許慎《說文解字》云：「倫字从人，侖聲輩也；理字从玉，里聲，治玉也。」東漢學者鄭玄注謂：「倫猶類也，理猶分也」，可見「倫理」二字，原係指事物之倫類條理(蕭武桐，2002)。劉申叔曾云：「倫字本義訓為輩，其字從人從侖，蓋人與人接，然後倫理始生。理字本義訓為治玉，引申之，則為區分之義。凡事物之可以區別的謂物理，而人心知能區別事物的是謂心理。所以科學之以理字為目標者，皆含有條理秩序之義。倫理者，猶言人人當守其為人之規則而各遵其秩序耳。」劉真也說：「倫理學是探究人生的意義，闡明人與人相互的關係，並確立人類行為標準的學問」(轉引自陳坤發，2001)。

綜合東西方對於「倫理」的界定，可歸結出：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。此行為規範可能是基於個人的生長環境、歷程，以及所處之地的道德價值、習俗、文化、歷史背景、宗教信仰、或是社會價值而產生的價值規範，因而不同的地方、國家甚至是不同的組織或家庭，都可能產生個殊性的倫理價值。此外，Denhardt(1991)則認為於倫理價值中，還必須要包含公正(justice)、誠實(honor)、仁愛(benevolence)，才算完整。

二、 西方倫理理論

雖然倫理思想早於孔子時期便以存在，然而，將倫理視為哲學的一門學科，並深入進行研究，則始於西方的倫理哲學。倫理哲學在探討倫理原則(ethical principles)的立論基礎，是判斷行為道德性的基本觀點。規範倫理學主要可分為目的論及義務論二大學派(蕭武桐，2002)，而在倫理哲學和倫理思想的教材中，近代著作最受眾人推崇的為Rawls的正義論(蕭武桐，2002)，另外，Kohlberg(1984)的道德發展理論廣受學者應用於倫理判斷之實證研究上，因此在倫理學中亦佔有重要地位，以下簡要介紹這些重要理論。茲分述如下：

(一) 目的論(teleological theory)

強調行為結果的重要性，依行為所造成的結果之「好」或「壞」，來評斷行為的「對」或「錯」，忽視行為過程，也不在乎行為本身是否為一個對的行為。如最後結果是好，則該行為便是有倫理的。此即是說，目的論者認為，行為之所以在道德上是對、錯或義務的，其最終之判斷標準是該行為所招致的非道德價值，亦即是其所直接或間接地招致的非道德善之相對量。其中，快樂主義(Hedonism)與功利主義(Utilitarianism)是其代表(蕭武桐，2002；李雄揮，1990)。

(二) 義務論(deontological theory)

義務論否定目的論所主張的意涵。義務論認為，判定一個行為或行為規則為對或義務的方法，除了依據其結果的善惡之外，至少還有其他的標準，即行為本身的某特性，例如實踐諾言，是公正的、是神或國家所命令的(李雄揮，1990)。

義務論的倫理原則乃根據行為本身的特質來決定行為的正當性，即是在於個人之行動的正當性，個人之行為過程決定了它是否合乎倫理，一個「錯」的行為不會因造成「好」的結果，而被評價為「對」的行為。義務論學者認為即便某行為或行為規範，雖並無法造成極大個人、社會福祉，只要該行為的動機是「好」的，則該行為便是符合倫理的。康德(Immanuel Kant)的倫理哲學是這義務論的典型代表(蕭武桐，2002)。

(三) Rawls的正義論

正義論為美國著名哲學家及倫理學家John Rawls於1971出版之著作。Rawls以道德的角度來研究社會的基本結構，探討社會合理的利益或負擔分配的正義問題，提出正義的兩個原則：第一個原則為每個人在相同或類似的體系下擁有平等的權利；第二個原則為安排社會及經濟的不平等，使能夠合理地符合每一個人的利益，並且權力地位及職務應向所有的人都開放。

上述第一個原則為平等自由原則，其功能是要支配權利與義務的分配，一個正義的社會，其公民擁有同樣的基本權利；第二個原則為機會公正平等原則及差別原則的結合，目的在調節社會和經濟利益的分配。此兩個原則以第一個原則優先於第二個原則，其意謂平等自由的制度不會因為較大的社會經濟利益而有所犧牲。Rawls的正義論盡力通過某種補償或重分配，使所有的社會成員達到平等的境界(蕭武桐，2002)。

(四) 道德認知發展理論

道德認知發展理論在說明個人對人事物進行是非善惡的判斷、分析其因果關係、衡量其利弊得失以及在選擇行動方案的過程中，所採取的道德思考方式，簡而言之，其乃探討個人道德評估的過程。Kohlberg(1984)是道德認知發展理論的代表性學者，其參考Piaget的認知發展模式，以認知發展觀點提出認知道德發展模型(cognitive moral development model)。該理論認為道德意識與認知是並行發展的，因此人們隨著認知成熟度的發展，道德認知會漸往更高的層次發展。發展層次包含三時期六個階段：先傳統期(preconventional)、傳統期(conventional)及原則期(principled)。發展過程由最低層級至最高層級大致為：孩童階段對規範的認知來自父母或他人的教導，基於人類自利天性，其行為的驅動力量主要依靠外在獎懲；隨著年齡增長並累積社會經驗，其認知發展逐漸成熟，對倫理規範有更完

整的認識，也會在乎行為是否符合社會多數人所期望的；最後，個人成熟的獨立意識會對傳統倫理價值觀作思考評估，並建立個人的價值系統及普遍的倫理原則。

三、 儒家思想的倫理哲學

華人自古即遵奉儒家思想，自然而然傳承其思維模式，而儒家思想主要是以孔孟學說為發展核心，因此孔孟的仁義觀架構出中國人崇尚的價值觀。儒家的倫理觀可視之為華人的傳統倫理觀。

中國文化體系中的五倫，即是五種人際模式「君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友」，其所規範的行為即為孟子滕文公篇所載：「父子有親、君臣有義、夫婦有別、長幼有序、朋友有信」。由此五倫可知，儒家倫理是以關係主義、身分主義為基礎而發展的，講求在不同身分腳色的扮演時，個人所應遵循的行為規範。於家庭倫理以孝悌為基礎，事親為孝，長幼有序為悌；而社會倫理是家庭倫理的延伸，講求上下之義與同儕之信，其中，上下之義或仍有忠誠之意，同時「義者，宜者也」，義也是合宜的意思，意指個人於所處身分、地位所應負的道義、義務。中國的五倫對於行為的規範，其實相當具有積極性，所規範者非是個人行為的限制，更有著要求行為所應該達到的標準。

依據古籍文獻以及華人習性，將儒家倫理觀對行為的要求或對人事物之是非善惡判斷，其所依循的思考方式歸納如下幾個核心準則：

(一) 以仁為首德的倫理觀

孔孟思想含三大面，一為以「仁」、「恕」為中心的人性本體論，一為以「正義」為骨幹的社會規範論，一為以「禮」、「樂」為重點的人生理想論，三者相互依持(蕭武桐, 2002)，易言之，是一套以「仁」做為核心的之倫理體系(黃光國, 1995)。「仁者，人也，人之安宅也」，「仁」是惻隱之心，是高於律法戒令的良善企圖，其主要意涵為忠恕之道，忠恕就消極面為「己所不欲勿施於人」；積極面則為「己欲立而立人，己欲達而達人」。

五倫衍生出四維八德等倫理規範，而核心在於「仁」與「義」。仁義之關係相當密切，「人而不仁，如禮何，人而不仁，如樂何」(八佾)，可見「仁」是本德，是做人的基本；論語衛靈公篇：「君子義以為質，禮以行之，遜以出之，信以成之，君子哉」；里仁篇：「君子之於天下也，無適也，無莫也，義之與比」。孟子離婁上：「義是人之正路」，詢正路而行方能得到「仁」，因此「義」是君子立身為人的原則亦是治事的標準。成中英(1986)認為「仁」既是惻隱之心，自然偏向主觀的情感性；而「義」是人性中自發的正義感，包括羞惡、恭敬、是非之心，用以行仁。「義」是以理性為基礎，不受主觀情感或與己關係之影響，對外在事物作客觀的認識與判斷，再據以採行的態度與價值取向(成中英，1986；黃曬莉，1999)，其意義在於考慮他人或全體需求而後節制個人慾望並合理化個人行為，以謀求人類更高福祉，故「義」是指大我利益，有別著重小我的「利」。論語憲問篇：「見利思義、義然後取」，以及里仁篇：「君子喻於義，小人喻於利」，皆在強調「義先於利」。

(二) 講求和諧的倫理觀

中國人以和為貴，此乃源於集體主義的文化價值，其強調人際和諧與團結(黃曬莉，1999)，是個大我優先於小我的倫理觀。「家和萬世興」是華人社會家庭中常用到的勸世語。「齊家、治國、平天下」是知識份子的使命，其中以平天下為最高境界，「平」可謂和諧。中庸：「中也者，天大之大本也，和也者，天下之達到也，致中和，天地位焉，萬物育焉」。樂記：「樂者天地之和也，禮者天地之序也，和故百物皆化，序故群物皆別」。由古籍論述可明確看出中國人對和諧的重視，而和諧化的方式以恪守本分及尊親差序為原則(黃曬莉，1999)。大致上，對傳統華人社會而言，維持團體內和諧與團結似乎比強調是非或公平重要。

(三) 差序格局的倫理觀

國人「講人情」、「重關係」是很普遍的現象。費孝通(1948)認為傳統中國人講究社會關係中的「差序格局」，較西方社會更具有親疏、貴賤、上下、遠近等差序性，人們進行人際互動通常會考慮對方和自己的「關係」，然後會用不同的標準來對待不同關係的人。關係有種類(長幼卑尊)及強度(親疏遠近)之區分。血緣銜接地緣，由家庭而家族，由家族而鄉黨(黃曬莉，1999)，建構以家庭關係衍生而來的社會組織，費孝通(1948)稱之為「親緣社會」。人際的倫理構成社會

關係，社會中的每個人皆各有以自己為中心而建構的關係網，網與網互有重疊形成複雜、鉅大的社會網絡，每個人各負有被期待的角色以及應盡的義務，此即為倫理關係所界定的綱紀，例如家庭中有父母、子女、兄弟姊妹的行為規範，家庭外有朋友相處之道及對陌生人的應對，其他如學校的師生關係、職場的長官部屬關係...等等，皆由「關係」的種類及強度決定了人際間的等級序列。

差序性可見於儒學思想中，由於仁發端於情感，故會因情之親疏厚薄而有不同之對待，故自然延伸出親疏等差的人際法則，故儒家的施仁不但有地位等差，也有強度的親疏等差(葉紹國，1996)，仁的精神由己推人，由近及遠。另外，陰陽之道的絕對性倫理更強化了差序性的倫理規範，漢代董仲舒之陰陽論，基於陽尊陰卑提出三綱說：「君為陽，臣為陰；父為陽，子為陰；夫為陽，妻為陰」，「君為臣綱；父為子綱；夫為婦綱」(春秋繁露基義篇)，不順從則為逆倫。這種倫理觀強調尊卑貴賤的封建階級。

(四) 「報」的倫理觀

文崇一(1982)曾以交換觀點詮釋中國社會有恩報恩、有仇報仇的文化。亦有學者以「報」的概念，來探討組織成員的工作動機與領導，例如劉兆明(1991)實證發現報恩與努力工作有顯著相關、報復與退縮行為有顯著相關，組織中上下的領導關係則可以恩義的概念來解釋。以心理契約理論的觀點，勞雇雙方相信對方會遵循“對等關係”的條件，並執行彼此的權利義務(Rousseau, 1998)，若認為對方對我不恩，則以不倫理行為對應，例如員工認為雇主未盡照顧義務，而生怠惰甚或洩漏公司機密等。劉兆明(1995)研究企業主管實證「報」具有工具交換的特性，依社會交易理論觀點，「報」用在勞雇關係上即為心理契約概念，亦可視為勞雇之間的倫理，雇主提供就業機會，給予酬勞、訓練等，員工則以盡忠職守、貢獻智慧等作為回報。

黃光國(1988)指出交易與「報」的密切性，他採正義理論(justice theory)觀點，指出人們進行社會交易或分配資源係根據三項法則：(1)公平法則(equity rule)，意指每個人應依其貢獻比例獲得相當的報酬。交易的雙方，一方將資源交付另一方後，對方須給予對等的回報。此法則適用於以經濟生產力為主要目標的利益導向之情境；(2)均等法則(equality rule)為利潤或損失由全體中的每個人平均分配，適用於重視團結和諧的情境，施恩者不應期待獲得與付出等量的回報，因為團體利

益才是所有個體付出之最終回報；(3)需求法則(need rule)為利潤、成果的分配應滿足接受者的合理需求，而不管個體貢獻度。適用於親密的社會團體，施與受雙方關係是建立在情感之上，因此回報不重公平或即時，而是量力而為。除此，黃光國(1988)觀察華人處理人際關係的行為模式，並以社會交易理論為基礎，在正義理論之三個交易法則之外，另提出「人情法則」。他認為中國社會很重視報的規範，受到恩惠即俗稱的「欠人情」，通常會找機會「還」人情，形成有來有往的「報」之倫理。儒家強調「施人慎勿念」，但也強調「人有德於我，雖小不可忘也」，顯然報恩是必然的德行。

「報」是中國社會非常重視的，但不是中國社會特有的文化，Gouldner(1960)認為「報」是一種普遍存在於人類社會中的規範，英文為"Reciprocity"，原意是交換、交易以及互惠，內涵類似中文的「報」。Singer(1989)的互惠利他主義，也指出互惠結合的人際關係，於互惠行為中產生許多倫理規範，在許多文化中報恩與報仇是重要的倫理義務，這種回報的觀念也延伸出公平、正義的觀念。

比較中西方之倫理觀，西方之倫理哲學，所探討者主要為道德哲學上之議題，重視者是為行為或結果之「對」、「錯」、及其是否符合「公平」、「正義」之原則，探討之對象為個人或事物，是以個人自身為主要探討核心；儒家的倫理觀點則是以人為本、以關係為出發點，探討者為個人基於其所處之身份、地位以及與他人之關係，而應盡的責任、義務。不過，中西方的倫理理論雖然在著重面與探討的觀點及對象上有些許的差異，然殊途而同歸，所彰顯者皆為每個個人於行為時應予以深思熟慮之準則。

四、 積極性與消極性倫理

(一) 消極性倫理

消極性倫理，又可稱之為防制性倫理，其探討之焦點多放置在如何防止組織成員之濫權、瀆職、貪污等負向行為之上，是傳統研究倫理之理論的範疇。

從組織行為的觀點來看，Robinson & Bennett(1995)根據行為危及組織或人際層面，以及違規情節的嚴重程度，區分為四種不當的行為類型：

1. 生產性偏差行為：早退、休息過長、故意工作怠惰、浪費資源
2. 財務性偏差行為：毀損設施、接受回扣、謊報工時、偷竊公司財物
3. 政治性偏差行為：私親行徑、散播同事私事、將錯失歸罪於同事、與同事間惡性競爭
4. 人身攻擊性偏差行為：性騷擾、口語威脅、偷竊同事財物、陷同事於險境

這四類偏差性行為，即是消極性倫理規範所指涉的範疇，亦是企業、組織所最不樂見的錯失。

(二) 積極性倫理

積極性倫理，又可稱為促進性倫理，內涵是為公平、正義、道德、良善，等正向價值，反映於行為上，則是主動積極、公平公正的辦公、揭發弊端等。

積極性倫理所包含之價值繁多，且缺乏衡量之標準。在此，茲以OECD於2000年針對其29個會員國所做的調查結果為例，當時之研究結果顯示，普遍為各會員國所認同之積極性倫理價值主要有八項：客觀無私(Impartiality, neutrality, objectivity)、恪守法紀(Legality)、誠實廉潔(Integrity, honesty)、透明公開(Transparency, openness, proper disclosure of information)、效率(Efficiency)、公平公正(Equality)、負責盡職(Responsibility, accountability)以及公道正義(Justice, fairness)(轉引自：詹靜芬，2003)。

綜上所述，消極性倫理的內涵傾向於藉由設定各種規範與限制來給予組織成員行為上的指引，避免組織成員的行為妨害了組織的利益與目標，此消極性倫理便猶如「兩因子理論」中所提及之「保健因素」一般，組織文化中有了它可以確保員工的工作效能於一定的水平，但無法更有效地促進工作效能；而積極性倫理則傾向於給予組織成員一種驅力，驅使組織成員的行為能夠自覺性地符合專業及工作上的要求，甚至於達成組織目標要求之上的績效，此種積極性倫理便如「激勵因素」一般，是為能夠使員工更加積極投入工作、盡心於個人職責上的促進因

素。本文所謂之倫理性組織文化，即是指含有積極性倫理價值之組織文化。

第二節 組織文化之意涵與倫理性組織文化之界定

一、 組織文化之定義

所謂之文化是指一群人表現在外的共同行為樣式，以及支持行為何以如此表現的信念、價值與規範，這種特殊的行為表現與思想傾向是這群人生活的意義所在。關於文化的概念最早起源於人類學，研究人類學的學者將文化界定為「文化是一種思維的模式，決定了對於符號訊息的感覺、反應，以及如何接受與傳遞訊息；……文化的構成核心是為傳統的觀念以及與其相關的價值」(Kluckhohn, 1951, p. 86)。Hofstede 則於 1980 年時確切地指出規範與價值是一個文化建構的基礎根基，他將文化界定為一組共享的規範與價值的系統，並可以此用來辨識不同的社群。

而組織文化即是以組織為範圍，所表現出來的特定的文化風格(張潤書，2000)。此意味著，組織文化可說是一個組織中之成員所表現出來的共同行為，以及他們所共享的一套有系統的規範與價值體系。話雖如此，然而有關於組織文化的研究，雖開始於 1970 年代，近卅年來，迄今對於組織文化的定義仍然沒有能夠獲得一致的觀點，以致於對組織文化之內涵，仍沒有一個明確之界定。

茲將各研究者對於組織文化之研究定義整理如表 2.2：

表 2.2 組織文化之定義整理

研究者	年代	組織文化之定義
Ouchi	1981	企業文化代表一個公司的價值觀，而此價值觀會成為公司員工活動、意見和行為規範。
Pettigrew	1983	組織文化是組織成員所共有的感受，以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活中
Denison	1984	組織文化是一套價值、信念及行為模式，

		以建立組織的核心體
Dyer	1985	組織文化是一組織內成員所共有的人為產物、觀點、價值及感受
H.J.Martin	1985	企業文化是企業成員共同擁有的態度、價值和信念的整合，它們引導著組織成員的行為。
S.M.David	1985	企業文化是企業成員共同價值觀和信念的類型，它們賦予制度意義以及提供組織成員行為的規則。每個組織都有它們自己的語言、文字來說明和表現文化，例如：本質、精髓、文化、風氣、認同、意識形態、行為習慣、哲學、根源、精神、遠景和作風等。對許多經營者而言，這些名詞都代表同一件事，而且他們也不會去區分「價值觀」和「信念」。價值觀(values)乃是“什麼是重要的”而信念(beliefs)則是“什麼是真的”。
Lorch	1986	企業文化是高階管理人員的共同信念，藉此高階主管知道如何管理自己員工，並曉得企業該如何經營
Barney	1986	組織文化是由價值、信仰、假設、象徵所形成的複雜集合，用來指引企業的行為方式
Jeffrey Kerr	1987	企業文化同時決定和反應組織成員的價值觀、信念和態度，這些信念和價值觀孕育了影響員工行為的規範。
Wilkins	1988	組織文化是在社會上學得的共同知識，具體的表現在一些特定性和一般性的組織相關結構
Deshpande & Webster	1989	組織文化是一套幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範的共同價值觀及信念

Schein	1992	組織文化是群體在學習克服、適應外界或內部整合的問題時，所發明、發現或創造出來的基本假定的範本。
Robbins	1993	組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的，能區分組織間的不同處，而且整合了個人、團體和組織的系統變相
Chapin	1994	企業文化是組織內成員共有的態度、價值觀和信仰。
Slocum & Woodman & Hellriegel	1995	組織文化代表一個組織內信念、期望、理念、價值觀、態度和行為的模型。
Jerald & Robert	1995	組織文化是組織內成員一致的態度、價值觀、行為規範。
Verbeke , Volgering & Hessels	1998	組織成員所習得的共同典範與行為之系統，並且成為他們做事的方法。
Mitchell & Yate	2002	組織文化是由組織成員相互分享的價值、信仰、領會的總和
吳焰修	1987	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(如典章制度、法令規章、行為習慣、信念及價值等等)，並經由其成員從日常生活經驗中學習後，以一種自然而然的行為方式表現出來，而形成每個組織的獨特現象。
吳德銳	1990	組織文化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；組織的價值不但可能被組織成員視為當然的，而且具有指導成員行為的作用。
鄭伯璦	1990	企業文化為組織在處理外在的適應，與內部整合時之基本假定的一個模式，並經由此模式可教導新成員的認知、思考、與知覺方式
吳萬益、江正信	1995	企業文化是一種複雜的集合體，由價值、信仰、象徵、假設和規範所構成
丁虹	1997	企業文化是企業組織為了克服外在的適應問題及內部的整合問題，發明、發現或發展出來的一套基本假定，由此假設衍生出一套成員所共同持有的價值觀念，歷代相傳形成上至總經理、下至作業員工可接受的行為規範
司徒達賢	1997	組織文化是組織成員所分享的一些價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向
賴振昌	1998	組織文化是一單位共同的價值觀、共同的行為準則，一個判斷的標準；組織文化強調它是一敘述用語，而不是評價用語。
林志成	1999	組織文化係指在過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下，組織成員所共同享有之組織哲學基本假定、價值觀念、思考方式、行為規範、組織制度運作暨人造器物。
洪春吉	1999	組織文化表現員工對公司的了解程度與認同程度，並指導員工對組織決策與經營理念之觀感
蔣基萍	1999	組織文化(organization culture)就是組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。
張淑昭、徐永昌	2000	組織文化包括價值觀念、象徵行動和規章

		制度；價值觀念代表組織共同的價值觀及信念，象徵行動代表組織的哲學，規章制度代表組織的行為準則與工作規範
彭塞雲	2000	組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假定、前提和價值，以及由這套價值衍生出來的行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用；藉著事蹟、案例、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值傳承給成員。
黃英忠	2001	組織成員所共享的基本假定、價值觀、行為規範、管理方式及共同任務，藉由社會化的過程傳輸給成員。
溫金豐、吳淑鈴	2001	一個組織內成員共享的價值、信念和實務 (practice)，它根源於組織的核心價值，並反映在組織許多可見之處，如：使命 (mission)、價值 (values)、哲學 (philosophy)。
房美玉	2002	組織成員所共同分享的一套基本假定、前提和價值，以及由這套價值衍生出來的行為規範和行為期望，這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用，藉著故事、傳說、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值傳給成員。
楊仁壽、俞慧芸、 許碧芬	2002	控制組織成員之間以及成員與組織的人 (如供應商、顧客)之間如何互動的一組共有的價值與規範。
郭建志	2003	存在於特定組織內具有公開性、集體性及共享性的意義系統，可為組織提供一個歷史的檢釋框架，用以有效處理組織內外

		的問題。
--	--	------

資料來源：作者整理

綜合上述學者之見解，本文認為組織文化是一個組織成員共有、共享的一套哲學思想、信念、價值觀與規範，這些價值觀與規範經由社會化與內化的過程，深植於群體成員心中，形塑成員之價值觀，並進而對組織成員產生一股無形的行為約束力、影響力，因此而可以預測組織成員可能之行為與判斷。同時，組織文化可用以區別個別群體與其他群體之相異處，並可影響外界對此群體之觀感。

二、 組織文化之層次

(一) Schein(1992)以層次的觀點探討，將組織文化分為基本假定、價值觀與人為飾物等三個層次：

1. 人為表徵(artifacts)：組織中所看見、所聽見與所感受到的一切現象。包括建築物、語言、技術與產品、組織的神話與故事、價值觀的標語、儀式和典禮...等等。同樣的人為表徵在不同的團體中，可能代表不同的象徵意義。須在組織中待上一段時間，才能逐漸了解所代表的意義。
2. 外顯價值(espoused values)：係指組織的策略、目標與哲學觀。組織成立之初，由於成員所抱持的價值觀不盡相同，不易凝聚共識。隨著內、外在問題不斷的衍生，組織面臨生存的壓力，組織成員的價值觀會由相異逐漸趨於一致。
3. 基本假定(basic assumptions)：一套能有效處理組織內外問題的方法，被某些價值觀或信念所支持，經過組織成員一段時間反覆使用後，被視為理所當然，而形成無形的強大文化力量，操縱成員的行為，並影響成員思考與知覺。

Schein(1992)認為三者之間的關係是一層次分明循環過程；第一層的基本假定，使組織對環境產生價值判斷，繼而產生外在行為(人為飾物)；反之當行為與組織環境接觸產生的結果，會對原先價值判斷產生正向或負向的作用，久而久之這項價值將經由內化而轉變為基本假定。

(二) Ott(1989)對於組織文化層面的看法與Schein(1992)看法相似。Ott(1989)將組織文化分成四個層面：基本假定、價值、人造品與創造物、行為模式。其中，第一個層面(基本假定)與Schein(1992)之觀點類似；第二個層面(價值)亦與Schein(1992)之價值與信念層面類似；Ott的第三個及第四個層面則只是將Schein(1992)理論中的人為飾物層面分為人造品與創造物以及行為模式這兩個層面：

1. 人造品與創造物：即為Schein(1992)所謂的人造品與創造物，包括建築物、工作環境、企業標誌、語言等。
2. 行為模式：參考Siehl & Martin(1987)所提出之行為模型(patterns of behavior)，也就是將Schein(1992)所定之人造品與創造物中可見及可聽的行為模式區隔出來，包括習慣規範、儀式及典禮等。

兩者間的差異如表 2.3 所示：

表 2.3 Schein 與 Ott 組織文化層次之比較

層次 \ 學者	Schein	Ott
顯於外	人為表徵	人造品與創造物
		行為模型
介於中	外顯價值	價值
隱於內	基本假定	基本假定

資料來源：作者整理

Schein 與 Ott 對於組織文化層次的劃分有著三層與四層之不同見解，然而，就其根本來說其實是大同而小異，更加細分罷了。其實，文化的層次可以更加簡化為表現於外者以及隱含於內者，其中，隱含於內的價值與基本假定是最難以判定，也是文化研究最核心的部份。本研究在分析組織文化時，所採用者為 Ott 的模式，主要原由在於 Ott 將 Schein 的人為表徵細分為兩類，可以直接做為分析支

用，以在應用上較可以減少不必要的疏忽。

三、 組織文化之類型

組織文化是一種龐雜而抽象的概念，研究者基於研究目的之不同，以及對組織文化的定義、分析層級與看法的差異，乃針對研究對象不同採行不同的分類，而歸納成不同的組織文化類型。以下列舉幾位學者對組織文化分類的見解：

(一) Harrison(1972)依據不同的組織決策所強調的重點，利用四種組織原理將組織文化劃分成四類：

1. 權力取向(power orientation)：組織文化強調「控制」之觀念，認為有權力者總是維持其對部屬的絕對控制權，並企圖打倒一切反對力量。
2. 角色取向(role orientation)：組織強調職位角色的期望與規範，因此會盡可能的希望組織能在理性與秩序下運作，故將注意力量至於法定性、合法性與責任感上。
3. 任務取向(task orientation)：以達成組織目標為最高價值，在評估組織的結構、功能與行動的價值時，均依據其對達成目標所作之貢獻而定。
4. 個人取向(people orientation)：此種組織主要是因應組織成員的需求而存在，成員透過所設計之組織，藉以達到個人所無法滿足之需求。

(二) Ansoff(1979)從組織發展導向的角度，以策略觀點將組織文化區分為五大類：

1. 穩定型文化(stable culture)：逃避風險，不接受任何改變。
2. 被動型文化(reactive culture)：接受最小的風險，幾乎不接受改變。
3. 參與型文化(anticipating culture)：允許接受相當的風險，接受額外改變。
4. 探索型文化(exploring culture)：考慮風險與利益之間的轉換，接受許多改變。
5. 創造型文化(creative culture)：喜歡嘗試各種風險，不斷追求新奇的改變。

(三) Wallach(1983)依據組織成員內互動的情形，將組織文化分為三類：

1. 官僚型文化(bureaucratic culture)：其組織結構與權責劃分非常清楚、明確，工作性質大都以標準化或固定化，建立在控制與權力之基礎上，此類企業較為成熟、穩定且行事謹慎。
2. 創新型文化(innovative culture)：此種企業所面臨的競爭環境較為複雜多變，工作充滿創造性及風險性，視為一種重視成員挑戰性與創新性，尊重個人的獨特性，容許成員冒險的文化。
3. 支持型文化(supportive culture)：此類組織工作環境較開放、和諧，具有家庭般溫馨的感覺；組織具有高度的支持與信任，重視成員的參與、團隊精神與人際關係。

(四) Deal & Kennedy(1984)依據組織營運所涉及之「風險程度」與組織及其成員在決策形成後付諸執行時能「獲得回饋速度」，將組織文化分成四類：

1. 硬漢文化(tough-guy / macho culture)：個人主義掛帥、喜歡風險高且挑戰性工作、反應速度快、工作要求盡善盡美，使的人事流動率相當高，是一種風險程度高的文化。
2. 努力工作 / 盡情享樂文化(work hard / play hard culture)：工作與玩樂並重，員工不須冒太大風險，一切作為立見成果，這類文化鼓勵員工盡量採取低風險的行動要求成功。
3. 以公司為賭注的文化(bet-your-company culture)：公司的決策通常需要極大的成本，結果則須費時數年方能分曉。此類文化所冒風險極高，但回饋速度極為緩慢。
4. 注重過程的文化(process culture)：員工僅致力於辦事的程序及手續，對自己所作所為之成果則難以測之。當過程失去控制時，Deal & Kennedy 對之有另一稱呼，即官僚作風。

(五) Quinn & McGrath(1985)以社會互易性質理念為基礎將組織文化分為四類：

1. 理性文化(rational culture)：追求效率與生產力，目標明確，權力集中，以具決定性的個人判斷使組織達成最大績效。
2. 意識形態文化(ideological culture)：價值與魅力領導，權力分散，強調組織成長與外在環境的競爭，以爭取社會支持及資源，非營利社團組織或政黨常具有此類文化的特性。

3. 和諧一致的文化(consensual culture)：全力並非決定性的關鍵，強調成員參與以維持系統和諧的運作模式，因此孕育較高的道德及信任感。如社會公益團體、基金會。
4. 科層文化(hierarchical culture)：強調權力集中以正式行政規條統整組織成員的行動，具有穩定控制、協調統整、績效責任的特性。

(六) Sonnenfeld(1989)針對組織文化的不同，以及組織成員適配的重要性，將組織文化分為四類：

1. 學院型(academy)：這些公司喜歡剛畢業的新鮮人，施以訓練，在分配至各功能單位。
2. 俱樂部型(club)：這些組織十分重視適才適用，重視員工忠誠度及行為約束，在這裡年資、年齡及經驗都非常重要。
3. 棒球隊型(baseball team)：這一類型的組織經常雇用各種年齡層級經驗不同的有才之士，以他們的功能來論報酬，喜歡冒險及創新的人，適合在這類組織中工作。
4. 堡壘型(fortress)：這類組織指其保有組織剩餘的財富，對員工提供的保障不多。

(七) 河野豐弘(1992)將組織文化歸類為五大類型：

1. 活力型文化：此類公司挑戰精神極為旺盛，無畏失敗，上下距離短、溝通良好，員工對此工作責任感強。
2. 獨裁活力型文化：此類型大多發生在企業草創的時期，領導者具有革新取向，全體就有活力，並且信賴領導者。
3. 官僚型文化：此類公司的組織文化呈現組織導向、過度謹慎的行為模式。政府機關及歷史悠久的大型企業，大都符合此類型。
4. 僵化型文化：在此類型的組織文化中，成員只做習慣性、既有的行動，具有習慣導向、安全第一的價值觀。
5. 獨裁僵化型文化：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化。由於獨裁者政策決定不符合環境需要，組織成員喪失士氣，行為模式十分僵化。

(八) 蔡俊良(1994)根據Wallach(1983)提出的組織文化分類方式進行研究時，發現官僚型文化可再分為兩種不同類型的文化：偏向管理 / 壓力型文化與

偏向結構 / 工作型文化；因此，其將Wallach(1983)的組織文化分類方式更改如後：支持 / 安定型文化、創新 / 表現型文化、管理 / 壓力型文化與結構 / 工作型文化等四類。

(九) Nirmal K. Sethia & Mary Ann Glinow 的分類(引自吳瓊恩，2001)：兩人以人力資源取向為基礎，分為關懷人員及關懷績效兩個面向，形成四種組織文化：

1. 關切的文化：高度關懷人民的福祉，但未要求很高的績效標準。
2. 冷漠的文化：對人員與績效均不關心，組織中充滿諷刺、互不信任，特權統治而無效率。
3. 苛求的文化：高度關懷績效，低度關懷人員福祉，基本價值是成功、競爭、風險、進取。如果失敗將受嚴厲處罰。
4. 整合的文化：對人員與績效均高度關懷。人員受到尊重，期待他們發揮能力，貢獻組織。人員有自主性、重視團體而非個人的成功，著眼長期的意義，強調合作、創新、冒險、自我導向、鼓勵實驗等價值。

(十) 鄭伯燻(2000)根據Schien(1989)之理論基礎，將組織文化的基本假定彙整出下列五個向度：組織與環境之價值觀、組織內決策基礎之價值觀、組織內人性本質之價值觀、人類活動本質的價值觀與人際關係本質的價值觀。並以九項效標來分析組織文化：社會責任、敦親睦鄰、顧客取向、科學求真、正直誠信、表現績效、卓越創新、甘苦與共與團隊精神。

不同種類的組織文化類型，意味著這些組織有著不同型態的運作模式、組織氛圍與組織規範，由於運作模式、組織氛圍與組織規範的差別會給予組織中的員工以不同的感知，因而會影響不同組織類型中的組織成員在倫理行為以及倫理決策方面的表現。上述各種列舉十種不同的文化類型，皆是論者依其個人的認知，根據其所察覺到的各個組織類型在文化方面的呈現與假定，而做出各個不同的分類。由於上述學者對於組織分類的標準不一，故雖無法單獨擇一以為本研究分析依據，但是卻得提供了許多不同的角度以做為組織文化類型分析時的參考之用。

四、 組織文化之功能

組織文化的核心價值是組織成員所共有、共享的一套價值體系，會透過社會化的過程，對於組織成員的認知、信念系統產生影響，改變組織成員的價值觀點，而影響其對於倫理決策的判斷與倫理行為方面的表現。

由於組織文化能夠對於組織成員的信念、認知以及價值系統產生影響，故而能夠產生相應的正向功能，例如，藉由價值的共享而增加彼此間的凝聚力，或是促進組織成員的倫理行為以及工作績效等；然而，由於價值的共享以及文化的社會化機制，也可能會因此產生負向的效果，例如，造成組織成員價值觀的僵化、固化，以及社會化過程失敗導致人才的流失等。茲將組織文化所可能導致的正負功能整理羅列如下：

(一) 正功能

1. 能促進社會系統的穩定：組織文化是團體共有的價值與意義，在面對某一事情時，文化本身能產生一種特定的效果，提昇成員的向心力，促進組織的團結及穩定，解決所面臨的問題。
2. 能增進成員的認同：組織成員能夠認同組織的價值信仰和管理哲學時，他們會認為組織所作的努力具有意義及價值，組織文化也反映出成員的認知及情感共識，並可促進成員間的團結合作。
3. 能界定組織的界限：組織文化可區隔組織界限，使組織呈現某種獨特的氣候，有別於其他組織。成員沈浸於組織文化中，能瞭解組織中各種狀況所蘊含的意義，並展現出組織成員的特質。
4. 能提昇組織的效率：優質組織文化可增強組織功能，減少錯誤的發生，提昇組織的管理效能及效率。
5. 可作為控制的機制：組織文化可作為導引或塑造成員的態度與行為。組織文化提供成員言行與思想的合宜標準，使成員知道什麼話可以說，什麼事可以做。

(二) 反功能

1. 阻礙組織的變革：組織文化是長久自然發展出來的，具有長期穩定性，但面臨外在環境變動時，組織文化可能形成一種安於現狀的慣性或惰性，無法適應新的組織環境，而成為變革的阻礙。
2. 不合時宜的組織文化會阻礙組織的發展：組織文化雖然對角色的界限、成員的思想、行為與規範進行控制，但也可能降低新觀念、新特質的刺激和交流，減緩組織的進步、革新及發展。
3. 阻礙員工多樣化及刻板印象產生：組織新成員可能來自不同的之背景、族群、性別或能力，會形成文化的差異性及造成生存的壓力，因此組織內部會產生矛盾及衝突性。若組織具有強勢文化，新進成員會順著其強勢性及價值觀，產生成員行為的一致性，然亦可能失去員工多樣性及創新性的特點。外界對組織整體及其成員所產生的刻板印象，則會限制組織的多角化發展。
4. 對組織文化的不適應：部分優秀成員會對組織文化的不適應而離開組織，造成人才流失。

但凡所有事物皆會有正負兩種不同的面向，都會同時存在著優缺點。有時，在不同的時空背景之下，原來的長處、優點，可能反而會是最大的妨礙因素，例如組織文化所能產生的凝聚力，在組織需要變革之時，反而可能就是最大的絆腳石，阻礙了組織的進步與革新。

因此，研究理論並且欲期能夠將理論實際運用於研究分析及實務應用之上，則必須要先對研究標的的優缺點、正負兩種面向，都有一定的瞭解，才更能深入進行探討。

五、倫理性組織文化(Organizational Ethical Culture)之定義

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，因此，所

謂之倫理性組織文化，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規範方面的假定以及內涵。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 (Trevino, 1990; Trevino, Butterfield & McCabe, 1995)。

Trevino 等人將倫理性組織文化界定為：「倫理性組織文化是為組織文化的一套次級系統，會反映於各種對於行為操控的正式或非正式系統之間各個面向上的交互作用，並且對於組織成員的倫理及反倫理行為有著改善的效果」(Trevino et al., 1995)。

此即是意味著，倫理性組織文化是一種組織文化的特殊性架構，可以之來闡釋組織的倫理內涵(Key, 1999)，同時，倫理性組織文化也可以用來解釋組織成員在面對倫理困境時會如何加以因應(Trevino et al., 1995)。

既然倫理性組織文化即是組織文化的一種類型，或可說是組織文化的一個分支，是一種組織文化的次級文化。那麼，倫理性組織文化同樣也是組織成員共享、共有的一套價值、認知、或是信念系統，也同樣地會與組織文化的功能一般，能夠對於組織成員的價值觀、倫理決策、以及倫理行為產生影響。尤以，倫理性組織文化的核心價值與基本假定即是倫理價值，那麼，其所提供給組織成員的引導應當都是符合倫理規範的價值觀點，也應能促進組織成員的倫理判斷與倫理行為。

Fudge & Schlacter(1999)即指出，若是能夠建立一個鼓舞並且獎勵倫理性行為的倫理性組織文化，則組織之成員將更傾向於讓行為符合倫理規範。而 Douglas 等人(2001)更於研究中直接地指稱：倫理性組織文化是遏止組織成員違反倫理規範之行為的最重要決定性因素。

同樣的，組織中的倫理性組織文化或說是組織的倫理環境，也與組織文化相彷彿，同樣是經由領導管理的實務運作過程以及運作過程中所倡導、彰顯的價值觀點逐漸形成的(Douglas, Davidson, & Schwartz, 2001)。

雖然組織必然會希望知道哪些規範、價值觀、組織類型或是領導模式，可以

對於改善組織成員的行為與倫理判斷上較有助益，但是組織文化實是一個相當複雜、抽象的概念，非常依賴個人的感受、對於環境以及訊息的認知，故只能依靠自我檢視(self-report)的方式來取得對於倫理文化的測量數據，因而相當難以將之數量化並予以測量 (Key, 1999)。正因為如此，在組織文化這方面的研究仍沒有一個特定的實證途徑可以做為驗證的工具，同樣的，在倫理性組織文化的研究上亦有相同的困難。對於驗證倫理性組織文化，並將倫理行為或是違反倫理的行為連結至組織倫理的研究，也同樣沒有一個可行的固有的研究方法。因此，截至目前為止，尚沒有研究有明確地界定出一個倫理文化，以及如何去檢測、確定倫理文化的存在 (Key, 1999)。

倫理性組織文化可說是一種特別的組織文化種類，它是組織文化的一種類型，或可說是組織文化的一個分支，是一種組織文化的次級文化。因此，所謂之倫理性組織文化，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規範方面的假定以及內涵。本文所謂之倫理性組織文化，即是指於文化內涵中含有積極性倫理價值之組織文化。亦即文化之中含有正面、積極的一些價值、基本假定，諸如公平、忠誠、盡心、負責等。

第三節 領導行為之意涵

一、 領導之定義

領導者(Leader)一詞，早在西元一千三百多年以前就出現(Bass,1985)。Bolman & Deal(1994)認為，最早對領導議題有貢獻的，應屬中國在兩千年前老子與孔子的思想。然而領導理論正式進入系統化科學地探討至今持續將近一個世紀。截至目前為止，學者對於領導此一概念的闡述頗多，但因為對領導概念的分歧，導致其所要探討的現象和對研究結果的意義也有所不同(Yukl, 1994)。但是，領導的內涵，卻未因為數眾多的學者投入研究的行列，能有所澄清，反倒是研究旨趣的不同，使領導的界定上更加複雜。本研究將歷年來學者以不同的觀點闡述領導的定義整理如表 2.1：

表 2.1 領導之定義整理

作者	年代	領導的定義
Katz & Kahn	1978	領導是指影響力的增長，不僅在於使成員對組織的例行指導表現機械式的順從而已。
Bass	1981	領導是一種能力、一種影響、鼓舞指引個人團體邁向所追求的目標的一種能力。
Stogdill	1981	領導是一種影響他人或組織的活動，來達成領導者所設定的目標之一種過程。
Morphet & Reller	1982	社會系統中，個人的行動、行為、信念及目標於自願合作下接受他人的影響。

Jago	1982	領導是一種過程，也是一種屬性，領導的過程是以非強迫性的影響來引導並協調組織成員的活動，以達成團體目標。就屬性而言，領導是指可歸因至成功進行這些影響的人之一種性質或特徵。
Rauch & Bechling	1984	領導是指影響組織團體的活動朝向目標達成的過程。
Bass	1985	領導是領導者為了改變部屬，創造可達成目標的遠景並建立明確的達成途徑。
Jim Lundy	1986	領導者的終極標準是其需要有追隨者，有部屬但沒有追隨者的人並非是一個領導者。
Richards & Engle	1986	領導是關於建構願景、價值和創造環境，使事情可以完成。
Bass & Avolio	1990	領導者發展成員各方面的能力、道德與動機，使從屬人員能繼承原先領導者的責任與角色，成為自我實現的人，使其超越原先預期的表現。
Jacobs & Jaques	1990	領導是給予成員一個有意義的目標促使它們為達成目的而努力，再將這些努力予以集結起來的一種過程。
Koontz	1990	領導是一種影響力、一種技巧或程序，藉以影響他人，使其能自願地、熱心地致力於全體目標之達成。
Gardner	1992	領導是一種說服或示範的過程。一個人(或領導班底)可以藉著這個過程，引發團體去追求領導者所堅持、或上下一心所共持的目標。
Drath & Palus	1994	領導是使人信服並一起行動的過程。
Senge	1994	領導是要建立一個環境，使部屬自動

		自發的改變，並使企業產生深層、根本的變化。
Yukl	1994	領導是影響人們自願合作以達成群體目標。
Bolman & Deal	1995	領導的本質不在於物質酬償或提出遠見，而是奉獻自己和自己的靈性。當領導者奉獻出自己的心意，便啟動了一個互惠的過程，別人也以奉獻自己為回報。
Snyder, Down & Houghton	1995	領導是指領導者具有遠景、堅定的價值觀和信念、以及實踐遠景的勇氣，並影響組織團體的活動以達成組織目標。
Robbins	1998	領導是一種影響群體達成目標的能力。
John P. Kotter	1999	領導工作是人際調和，意指將新的方向傳達給成員，並使其達成目標。
Parry	2000	領導是轉換部屬的心靈到一個有動機且可執行的高層次境界。
Friedman & Langbert	2000	領導是領導者必需能夠激勵部屬和營造組織的願景，並且在願景的實現過程中讓部屬能夠參與。
Poweel	2002	領導是做到管理科學認為不可能的藝術。
Goleman	2002	偉大的領導能力是透過情緒來運作；領導人是團隊的情緒領路人；領導人都具備影響他人情緒的最大能量。
Robbins & DeCenzo	2002	領導者能影響其他人去執行超過正式職權所能命令的行動。領導者意謂著能夠影響他人而又同時擁有管理職權的人。

Collins	2002	從優秀到卓越的企業在轉變期皆出現了第五級領導人，其具備了雙重的特質，宅心仁厚但意志堅定；謙沖為懷但勇敢無畏，他從來不想成為萬所矚目的英雄人物，只是默默達成了非凡績效的凡夫俗子。
蔡培村	1980	領導乃是在團體交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。
張金鑑	1985	領導就是組織裡各級主管運用思想溝通、人格感召、知能表現並且視部屬的心意與需要，促使之踴躍將是、共赴事功。領導就是影響力的運用，不是權威強制命令。
劉興漢	1985	領導不但是誘導人類行為的技巧，同時也是管理群眾的一種才能，它可說是一種藝術。
曾燦燈	1986	領導是引導與影響成員努力達成行動的一種歷程，是領導者為達成組織目標所作的一種行為或歷程。
秦夢群	1988	領導者行為的達成是一種階段性的歷程。而各階段是連續不斷，循序漸進的。
謝文全	1993	領導是團體情境裡，藉著影響力，來引導成員努力的方向，使其同心協力齊赴目標的歷程。
許士軍	1994	領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨於達成某群體目標之人際互動程序。
楊銘賢	1995	領導是指某人影響他人或一個群體，

		以實現某項目標。
羅虞村	1995	領導是一種影響他人使其合作，致力於完成共同目標的活動。
張潤書	2000	領導是組織中之影響系統，在交互行為下所產生的影響力表現。
陳重臣、郭茂宏	2001	領導是運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。
林欽榮	2002	領導一方面由組織賦予個人統御其部屬，完成目標的權力；另一方面則給予領導者一種行為的影響力，及於群體中激發每個份子努力於組織目標的達成。
李弘暉	2003	領導代表了指引、主動、教導與鼓勵，以及積極的追隨。

資料來源：作者整理

綜合上述學者關於領導(即領導行為)之說法，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。

二、 領導之功能

領導的目的在達成組織目標，同時滿足個人需求，欲達成此目的，需仰賴領導功能的發揮，關於領導功能學者有以下看法：

(一) 黃昆輝(1988)，根據組織的大小來區分領導的功能：

1. 大組織中的領導功能為：內部的維持和外部的適應；

2. 小組織中的領導功能為：具體工作的實踐。

(二) 吳清山(1991)，進一步將領導功能，整理歸納如下：

1. 促進團體達成目標--組織目標的達成，有賴於領導者發揮計畫、溝通、考核等功能，才能奏效。
2. 維持團體組織完整--為使組織正常運作，領導者對內需做好溝通工作，對外需做好公共關係，以使組織適應內、外在環境，並維持完整性。
3. 激勵成員工作士氣--組織成員工作士氣的發揮，有賴領導者發揮激勵功能，讓成員在物質上和精神上能獲得滿足。

(三) 張潤書(2000)，提出領導的功能有九項：包括協調、團結、激勵、計畫、授權、指導、溝通、考核、公共關係。

綜合上述各家說法，作者認為領導的功能，簡言之，便是組織功能、資源及人員之協調與運用。領導者以個人之能力、特質、影響力及領導技能，合理分配組織資源、充分運用組織功能、妥善調和人員間關係、影響及改變人員之價值觀以符合組織之需求，並進而達成組織之目標。

第四節 倫理、組織文化與領導間互動關係之探討

本章節依據此研究之三個要素，進行不同要素間的相互關係的文獻探討，並將相關研究之內容整理如下述三個部份：

一、倫理與組織文化之相關性

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。因此，所謂之倫理性組織文化，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規範方面的假定以及內涵。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(Trevino, 1990; Trevino, Butterfield & McCabe, 1995)。然而，截至目前為止，尚沒有研究有明確地界定出一個倫理性組織文化應有的定義，也仍沒有一個明確的模式指出應如何去檢測、確定一個組織的倫理性組織文化的內涵及條件 (Key, 1999)。

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，更有學者基於研究提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。

例如，Sims (1992)於其文章中即指出，組織文化與組織成員的倫理行為之間密切相關，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。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，則能夠促進組織成員展現出相應的倫理行為。

Hunt 等人(1989; Fudge & Schlacter, 1999)亦提出，若是組織能夠建立一個鼓

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。此外，Hunt 及 Vitell(1986, 1992)在其他研究中也證實出，組織文化是為倫理決策的重要決定性因素。

在關於弊端揭發(whistle-blowing)的研究中，論者也得到了與上述針對組織文化及倫理行為研究相彷彿的結論：在較有倫理文化的組織中，不當的行為將被限制，而弊端揭發則會受到鼓勵(Micelli & Near, 1984, 1985 & 1992; Near, Baucus & Micelli, 1993)。

組織文化基於它特有的性質，而能夠對於組織成員的倫理決策以及倫理行為方面產生引導作用，使組織成員的決策與行為之結果符合組織對於倫理規範方面的要求。為了驗證這個假設是否屬實，有不少學者即針對組織文化與組織成員之倫理行為的相關性進行研究，茲整理摘要如下：

1. Trevino(et al., 1985)：當倫理性行為能夠受到組織文化的支持及強化時，那麼組織成員將更傾向於讓行為符合倫理規範；相反地，若是組織文化沒有給予倫理性行為應有的支持，反而強化了反倫理性的行為，則組織成員將更傾向於展現出違反倫理規範的行為。
2. Hunt & Vitell (1986, 1992)：Hunt 等人在其研究中指出，倫理決策的制定，會受到組織的文化環境所影響。
3. Trevino(1986)：許多敘述性倫理模型皆指出，組織的倫理性組織文化會影響倫理決策的制定，同時也與倫理行為的促成密切相關。
4. Hunt et al. (1989)：如果組織提供一個有益於倫理行為的良好環境或是組織文化，那麼組織成員的回應將是可以期待的。
5. Heckathorn(1990)：文化內含的規範可以給予個人行為上的指引。
6. Knouse & Giacalone (1992)：組織的倫理性組織文化會對於組織成員在做倫理時決策予以指引，不論是正式或非正式的決策皆是如此。
7. Sims(1992)：組織的文化會影響倫理決策的制定，組織文化與倫理行為之間存在著直接相關性，因為組織文化決定了組織中的道德規範。
8. Robbins(1993)：組織文化替組織成員設定了規範、界限，並且給予行為的標

- 準。組織文化同時也藉由意義感知建構(sense-making)以及派系控制(clan-control)的機制，以對於組織成員的態度與行為產生影響、引導的作用。
9. Sinclair(1993)：當組織發生一些不當的事情時，領導者可以檢視組織的文化，藉以發現問題的根源，並同時找出解決的方案。
 10. Trevino (et al., 1998)：Trevino 等人發現，倫理性組織文化與個人的行為有著非常顯著的關聯性，倫理性組織文化可以提供組織成員指引，以面對組織中的發生的倫理困境。
 11. Jose & Thibodeaux (1999)：Jose 及 Thibodeaux 的研究指出，組織文化是一種建構倫理規範的隱性模式，而這種隱性模式會比其他外顯的建構模式還要來得有效果。他們更提出，建立倫理性組織文化可以強化管理人員在倫理決策方面的回應。
 12. Sims and Keon (1999)：組織成員對於組織環境的感知與其在倫理決策的作成方面，有著顯著的相關性。
 13. Singhapakdi (et al., 1999)：Singhapakdi 等人的研究顯示，個人對於組織倫理內涵脈絡的感知，確實與其個人的某些道德信念及倫理行為有著相關性。
 14. Key (2002)：Key 依據其研究，確切地指出在倫理性組織文化較明顯的組織中工作的管理人員，會比在倫理性組織文化較不明顯的組織中工作的管理人員，於感知判斷上有更高的得分，此意味著在面臨倫理性決策時，這些人能做出更符合倫理的判斷。

依據上述學者針對組織文化與組織成員之倫理行為與倫理決策方面所進行的研究結果，可以確知，組織文化對於組織成員在倫理行為以及倫理決策方面的表現上，的確具有相當的影響力，足以促使組織成員之行為表現得符合組織的倫理規範以及組織目標。因此，早在 80 年代時，組織文化即被視為是組織能否有所成就的重要潛在因素 (Peters & Waterman, 1982; Schein, 1985)。

不過，值得注意的是，Baucus(1989)於其研究中指出，組織文化會影響組織成員在進行倫理決策時的判斷力，然而，為了促使成員的行為去符合組織文化所造成的壓力，也有可能反而會導致違反倫理的行為發生。Trevino (1986)在其研究中即指出，若是一個組織的文化越是趨向民主化、平等化，則越能夠促進倫理行為的產生，也更能讓成員有更高的意願對於自己的行為負責。

組織文化的核心概念在於，它是一個共享價值的系統。然而，每個個人的價值觀點都在其先前的成長過程中逐漸形成，猶如其他的信念一般，都會在個人的認知體系中形成一個完整的系統，此系統可以加以描述、予以測量，並且會反映在個人的行為結果之中。由於價值觀點比諸如態度或是想法等等，對於個人而言更為重要，更加貼近所謂的個人特質，因此也更加難以將之改變(Ravlin & Meglino, 1987)。

在針對改變個人價值系統所進行的研究方面，早期的社會心理學理論對於信念系統的理解，認為價值觀點的改變是一種認知的改變過程，是人類為了避免認知失調而產生的一個結果。於這些早期的研究中，認為個人價值系統的修正調整過程，是源自於個人為了降低對於自身之態度、價值及行為所產生的不協調的感覺，或是由於個人感覺自身與特定人物在態度、價值觀、動機或是行為方面有太大的差異，而意圖進行調整所產生的結果。

晚近的信念系統理論(e.g., Grube et al., 1994)認為，價值觀點的改變過程則是一種情感進程，是個人希望對於自身的能力及品德能夠自我滿足的一個結果。不論是認知觀點或是情感觀點，都與 Grube 等人的研究結論一致，他們的研究結果顯示個人的價值觀點可以透過自我價值衝突(value self-confrontation)的過程予以改變。個人對於自身的價值觀、態度、與行為的反思，以及對於重要他人的價值觀、態度及行為的感受，都是可以促進個人在價值觀、態度、及行為上改善的驅力，以使個人符合或是維持相應的規範。不論是早期關於認知系統的論述，或是晚近的信念系統理論，上述這兩種觀點都與組織文化以及社會化機制的理論相符合。

Fogarty (1992)將社會化界定為：「社群、組織為了尋求全體成員的一體性，而對於每個個人進行塑型(molding)的一個過程」。這個塑型的過程需要進行許多方面的調整，例如個人的價值觀、態度及行為，這些調整會經由成員逐漸地接受、融入這個社會環境而達成。企業組織以及專業組織將組織成立的目的設定在於因應所屬環境的需求，並且會提供一些誘因促使其成員的特質也能符合其所處環境的要求。

社會化機制對於某些如同會計公司等專業組織來說更形重要，不論是為了控制組織成員的行為或是重要績效的達成皆是如此。為了能夠有效防杜由於個人

因素以及組織目標所導致的投機行為以及缺乏效率，這些組織必須仰賴派系控制 (clan control)(Ouchi, 1979, 1980)的方式或是操控有用的共享價值來達成。

Ponemon (1990, 1992)的研究確認了政府所屬的會計公司中，確實有在應用著人才選拔及社會化的機制來控制倫理方面的要素，同時，這個機制也受到 Ponemon 的推崇。他指出，這個人才選拔及社會化的機制可以讓組織聘用能夠適應組織既有文化的人才，並促使新的人才能夠加速融入組織，同時也能讓無法適應文化的人離開。

更重要的是，Ponemon 及 Glazer (1990)基於研究結果提出假設，而 Douglas 及 Schwartz (1999)的研究結果予以驗證確定，他們指出，會計專業組織的社會化機制，其實在學生仍就讀學院之時，藉由教導專業性價值觀與專業性行為時，便已開始社會化過程。這種早在學生時代便進行社會化過程以及倫理價值植入的作法，其實是值得推崇的，因為當個人的年齡、思想越驅成熟之後，個人的認知系統、信念系統及價值體系，便會更加的穩固而更加地難以改變。

根據上述相關理論的整理，可知，倫理性組織文化透過篩選以及社會化的機制，可以控制組織成員的行為以符合組織文化於倫理方面的規範與假定。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，而倫理性組織文化的建立，則需透過領導管理上的實際運作以及於運作過程中所倡導的價值觀點來建立(Douglas et al., 2001)。

二、 領導與組織文化之相關性

「領導者需對於組織的倫理與規範負責，因為領導者會影響組織的道德理念」(Bennis & Burt, 1985)。

在現今複雜且大型企業組織中，一般的課責機制其實是相當窒礙難行的，因為組織成員的許多行為都並不是位在高層的管理人員所能發現、觀察得到的。組織成員是否順從組織設定的倫理規章，並展現出符合倫理規章所期許的倫理行

為，其實非常需要依靠組織成員將這些倫理觀點內化於個人的價值與信念系統之中。上層領導者便具有著建立並維持一個含有高度倫理價值與倫理信念的組織文化之可能性，同時，上層領導者也背負著建立與維持這個文化的責任 (Baker, 1993; Trice & Beyer, 1993)。The Treadway Commission(1987) 依據對於金融詐欺案件方面的研究之結果，而對於政府所屬的會計公司多所推崇，並指出：「上層管理階層所設立的道德規範，是強有力的倫理性組織文化形成之根本要素。」

倫理性組織文化的建立，需透過領導管理上的實際運作以及於運作過程中所倡導的價值觀點來建立。而領導管理上的實際運作以及其間所展現、彰顯出來的價值觀點，其實便是領導者實施其領導行為，並且展現個人價值觀點的過程。這個過程不論領導者是否為有意圖性而為之，皆會對於組織的文化以及組織成員的價值觀點產生影響，進而影響了組織文化的內涵以及組織成員的行為與判斷 (Beyer & Nino, 1999; 徐曉佩 譯，民92)。

因此，Schein(1992)認為組織文化與領導，是一體的兩面，組織文化是由領導所創造出來的，而領導者最重要的責任之一則是管理組織文化。卓越的領導者是優質強勢組織文化的核心要素。

領導者的一言一行都會在不自覺的情況下透露出各種訊息 (徐曉佩 譯，民92)，這些訊息即是領導者所展現的領導行為以及個人所抱持的信念與價值觀點所傳遞出來的，且會對於組織的文化以及組織成員的行為與判斷上造成影響。關於這方面的研究，茲整理如下：

1. Beyer & Nino(1999)之研究發現：組織文化能夠促進組織的工作效能，而管理人員的信念與行為都會在不知不覺中傳遞訊息給其下屬，因而改變了組織文化。
2. Sergiovanni(1990)：領導是文化的表達。一個新組織文化的顯現，肇因於領導者對於新價值的創造與接受，當領導者透過自己的行為來闡述某些價值時，嶄新的文化就會顯現出來。
3. Shih等人(2006)依據其研究結果指出，管理人員會影響組織的倫理傾向，因此，若是要建立倫理性組織文化，則管理人員必須以身作則，行為須符合倫理規範，以此實際證明他們注重倫理價值，並且支持、鼓勵倫理行為。

4. Trice & Beyer(1993)：管理人員的所作所為，皆無可避免地會影響到組織的文化。幾乎所有管理人員的行為、決定以及制定的計畫，都會對於組織文化造成影響。
5. 洪春吉(1997)：針對資訊、鋼鐵與紡織業三種產業進行領導型態與組織文化差異比較之實證結果發現，在影響組織文化之諸多變項中，以領導型態為最重要的關鍵變項。
6. 洪春吉(1999)：針對台灣地區中、美、日資企業之企業文化與領導行為關係之比較實證結果中，再度確認在影響企業文化之諸多變項中，以領導行為為最重要的關鍵變項。
7. 陳樹(1998)的研究結果指出：我國企業多數集中於轉換型領導與建設性文化，且不同領導風格與不同組織文化間具有密切關聯性，可驗證何種領導型態與何種組織文化確有關聯之論點。

由於領導者會對於倫理文化產生影響，且在改變公司環境與文化上扮演一個重要的角色，能幫助他所屬的組織創造出一個積極進取的環境，讓其中的每個人都得到鼓勵去依照道德原則做決定、及採取行動(汪益，1992)。

承上，若是要讓組織文化趨向於倫理性文化，則管理人員所展現出來的信念與行為都必須要符合倫理價值。如果每個管理人員都能夠察覺到他們自身的行為以及決策對於組織文化的重要性，並且能夠有意圖性地去引領以及改變組織文化的內涵，那將是再好不過的事。若是欠缺這種有意圖性的領導，則無法確保組織成員能夠擔負起應有的社會責任，並且建構出一個倫理性的組織文化。此外，最重要的一點並不是領導者是否為有意圖性地去塑造與管理組織文化的內涵，而是領導者欲將之鑲嵌於組織文化之內的目標及價值觀點是否符合倫理的規範。因此，Hunt 等人(1989)建議，管理人員當視自己為組織的行為準則及道德領袖，並且時時顯示他們相當重視倫理規範與行為。

三、倫理與領導之相關性

在倫理與領導間相關性的討論方面，有兩個面向值得注意：領導者所展現出來的倫理行為對於其領導行為及成效的影響，以及領導者的領導行為對於組織成員之倫理行為的影響。茲分述如下：

(一) 領導者個人的倫理觀點對於領導行為之影響

領導者的每個決策、每個行動都帶有價值判斷的效果。價值觀點很重要，會無形之中對於組織成員產生影響，同時也相當難以理解及掌控。然而，這些價值觀點是組織文化的倫理內涵的基石，因此，領導者必須非常注意自己的判斷，並使個人的判斷符合倫理規範(Hitt, 1990)。

為什麼領導者的行為、決策需要符合倫理規範？因為倫理行為能產生信任(Hitt, 1990)。領導者獲得信任的必備條件是：立場堅定(譚家瑜 譯，1992)。

信任是要求不來的，必須自己去努力獲取。而這須用真誠的心去取得，領導者必須要讓人覺得他可靠、說話算話、虛心以及勇於認錯等，這些特質即是倫理行為的基礎，基本上來說，這一切必須要行為踏實，且須經由不斷地長期經營以取得。

Hitt(1990)將信任形容為一個「神奇因子(miracle ingredient)」，他指出信任這個神奇因子即是將整個團體黏合起來的接著劑。若是失去了這個接著劑，那麼整個社群團體將會失去附著力而形成散沙一盤。不過，若是要明確的形容、定義「信任」不太容易，一旦有機會接觸到它，就會知道是它出現了。

有效能的領導須建基於信任之上。因為，所謂的領導是一種領導者與其從屬間的相互關係，領導功能無法單獨存在於任一方。所以，我們可以斷言，這層關係是以信任為基礎。若沒有信任，則無法有良好的關係。如果領導者與其下屬之間缺乏良好的互動關係，如此一來便不可能獲致良好的領導效能。

Hitt(1990)即根據他上述的研究，提出一個簡單的領導與信任之因果關係三段論：

1. 有效能的領導需要信任
2. 個人沒有品德，則不會有相互的信任
3. 因此，沒有品德，則不會有良好的領導

依據這個三段論，我們可以得致一個結論：領導者的倫理表現與有效能的領導之間彼此相輔相成、互為因果，若是領導者的領導行為有益於形成能促進倫理行為的組織氣候，並且符合組織文化及組織成員對於倫理的要求，那麼則最直接可獲取的效益便是組織成員對於領導者的信任，而這個信任的獲取與否，決定了領導者的領導行為是否能夠取得預期之中的效果。

另外，Hawkins 在《領導是一種生活方式》(徐曉佩 譯，2003)一書中提出，他認為生活式領導最有機會贏得員工的長期忠誠與承諾。所謂之生活是領導，意指領導者的言行對於下屬的影響不分時間場合，不論是否是在工作時間，都會對於下屬產生影響，因此，領導者不論何時何地，他所展現出來的行為都是一種領導行為。因此，Hawkins 認為，領導者的話語無論何時何地都必須要符合組織和員工發展所需的價值與信念，同樣的，領導者所為的任何行動亦是如此。

領導者的一言一行都不斷地向部屬傳達這樣的訊息：「我有自己的信念與價值觀。在領導部屬時，會根據這些原則注意自己的言行。信念與價值觀的建立，是希望自己發揮影響力，在部屬的自我發展、目標的完成與組織的遠景各方面，都能對部屬有所幫助。」使用生活式領導的領導者，會將重心放在信念與價值觀的建立。他們相信這些原則是組織成功的關鍵。另一個重心則是希望能在部屬的自我發展與工作表現方面，發揮潛移默化的功用。領導的權威並非來自高壓或金錢，而是領導者自身散發出的力量與美德(徐曉佩 譯，2003)。

Beyer & Nino(1999)之研究亦提出類似的結論：組織文化能夠促進組織的工作效能，而管理人員的信念與行為都會在不知不覺中傳遞訊息給其下屬，因而改變了組織文化，影響了組織成員的價值觀點。因此，若是要讓組織文化趨向於倫理性文化，則管理人員所展現出來的信念與行為都必須要符合倫理價值。如果每個管理人員都能夠察覺到他們自身的行為以及決策對於組織文化的重要性，並且能夠有意圖性地去引領以及改變組織文化的內涵，那將是再好不過的事。若是欠缺這種有意圖性的領導，則無法確保組織成員能夠擔負起應有的社會責任，並且

建構出一個倫理性的組織文化。此外，最重要的一點並不是領導者是否為有意圖性地去塑造與管理組織文化的內涵，而是領導者欲將之鑲嵌於組織文化之內的目標及價值觀點是否有符合倫理的規範。

領導者的信用，就像一堵石牆，是由一言一行不斷地堆砌而成。時間會證明一位領導者是否值得信賴，同時也是對於領導者能力和道德最嚴峻的考驗。領導者的信用，可以在自己的領導與部屬的承諾之間架起一座橋樑。唯有指得信賴的領導者，才能讓部屬願意與其攜手，共同實現與對方以及組織所訂下的實質承諾。

(二) 領導者的領導行為對於組織成員之倫理表現的影響

由於領導者的一言一行都不斷地向部屬傳達著訊息，不論何時何地，不論是否是在工作時間，都是一種領導行為，亦都會對於下屬產生影響，會造成仿效的效果，而影響他們對於價值認知以及行為動機。

因此，一個領導人最重要的特質在於能夠展現「榜樣」，樹立典範以供人遵循。最好的領導人會以他們自身的角色為楷模，在追隨他們的人當中，展現出更好的特質。同時，最好的領導人不僅善於言詞，也善於傾聽(江素貞，1993)。

學術研究和實證經驗都支持一項通則：領導者和追隨者正常的關係運作，繫於有效的雙向溝通。雙向溝通不僅意指領導者能輕易的對團體成員表示意見，而且成員也必須提供豐富的回應，包括反面的意見(譚家瑜 譯，1992)。溝通的前提在於：領導者的為人處事受到肯定，下屬願意信任之；而溝通的結果則是，上下之間價值觀點的傳遞、相互的理解，以及有效領導的施行。

透過溝通以及仿效，個人的世界觀可以變得大不相同，只要領導者了解他們自身的行為對於他人之倫理行為與價值觀點有多麼深刻的影響，組織成員的行為觀點與價值判斷都會受到領導者的言行舉止所傳遞出來的訊息而有所影響。假設員工的倫理觀點受其過去的教育及經驗之影響，但是其倫理行為則是受到其主管的影響(Hitt, 1990)。

或許，一個人的倫理觀點主要受其生長背景的影響：家庭、信仰、朋友等。但是，個人的倫理觀點可能會突然與前有所不同，主要原因在於一些因素，例如上級領導者的領導行為。Hitt(1990)根據研究發現，領導會對人的倫理行為有影響，影響對某些人來說可能很小，但，它是實質、實在的。

四、 小結

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、基本假定與例則，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，更能夠影響組織成員的倫理決策以及倫理行為，使組織成員的決策與行為之結果符合組織對於倫理規範方面的要求。

組織文化對於組織成員的倫理決策以及倫理行為的影響，主要是透過篩選以及社會化的機制，這個人才選拔及社會化的機制可以讓組織聘用能夠適應組織既有文化的人才，並促使新的人才能夠加速融入組織，同時也能讓無法適應文化的人離開。因此，含有倫理性價值與假定的倫理性組織文化，則能夠使組織人員的行為與決策制定更為傾向倫理，也就是說，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。

上述倫理性組織文化的建立，需透過領導管理上的實際運作以及於運作過程中所倡導的價值觀點來建立。而領導管理上的實際運作以及其間所展現、彰顯出來的價值觀點，其實便是領導者實施其領導行為，並且展現個人價值觀點的過程。這個過程不論領導者是否為有意圖性而為之，皆會對於組織的文化以及組織成員的價值觀點產生影響，進而影響了組織文化的內涵以及組織成員的行為與判斷。領導者的一言一行都不斷地向部屬傳達著訊息，不論何時何地，不論是否是在工作時間，都是一種領導行為，亦都會對於下屬產生影響，影響他們對於價值認知以及行為動機。

承上，由於領導者的一言一行都會在不自覺的情況下透露出各種訊息，因此

若是要讓組織文化趨向於倫理性文化，則管理人員所展現出來的信念與行為都必須要符合倫理價值。則管理人員當視自己為組織的行為準則及道德領袖，並且時時顯示他們相當重視倫理規範與行為。

而領導者自身倫理觀點與倫理行為的展現可能導致兩種影響：領導者個人的倫理觀點對於領導行為之影響；領導者的領導行為對於組織成員之倫理表現的影響。

在對於領導行為的影響方面：領導者的行為、決策以及其所展現出來的價值觀點需要符合倫理規範，唯有如此才能產生信任。有效能的領導須建基於信任之上。因為，所謂的領導是一種領導者與其從屬間的相互關係，領導功能無法單獨存在於任一方。所以，若是沒有信任，則無法有良好的關係，如果領導者與其下屬之間缺乏良好的互動關係，如此一來便不可能獲致良好的領導效能。因此，

領導者的言行對於下屬的影響不分時間場合，不論是否是在工作時間，都會對於下屬產生影響，都會傳遞出訊息，領導者不論何時何地，他所展現出來的行為都是一種領導行為。因此，領導者的言行無論何時何地都必須要符合組織和員工發展所需的價值與信念，同樣的，領導者所為的任何行動亦是如此

在對於組織成員之倫理表現的影響方面：由於領導者的一言一行都不斷地向部屬傳達著訊息，不論何時何地，不論是否是在工作時間，都是一種領導行為，亦都會對於下屬產生影響，會造成仿效的效果，而影響他們對於價值認知以及行為動機。因此，一個領導人最重要的特質在於能夠展現「榜樣」，樹立典範以供人遵循。最好的領導人會以他們自身的角色為楷模，在追隨他們的人當中，展現出更好的特質。

或許，一個人的倫理觀點主要受其生長背景的影響：家庭、信仰、朋友等。但是，個人的倫理觀點會受到領導者所展現出來的領導行為與價值觀點的影響。領導對人的倫理行為之影響，對某些人來說可能很小、很慢，但，它是實質、實在的。

此外，經由上述相關文獻的整理，作者發現，關於組織文化對於組織成員倫理行為與倫理價值觀點之間相關性的實證研究，已然存有不少的著述；探討領導行為與組織文化間相關性的研究，比較上雖仍不算很多，但是也有著一些明確的實證研究結果，以證實二者之間的相關性；唯一比較令人感到缺憾的是，關於領導者自身的倫理觀點以及領導者依據個人倫理價值而展現出來的領導行為對於組織文化以及組織成員之影響方面的實證研究，似乎有些不足。這或許是因為倫理價值之於個人，太過於抽象而難以驗證，也或許是因為這方面的檢測太依賴個人的自我檢視方式，而難以數量化。無論如何，作者認為這是可以，也是應該加以開發的領域，因為領導者自身的倫理表現所能產生的影響實在甚巨。