

## 第五章 結論

### 第一節 研究發現

在進行文獻探討、個案研究以及深度訪談分析之後，本文得出以下幾點研究發現：

#### 一、我國傳統倫理價值對於漿生產部門成員的影響深遠

在針對漿生產部門關於倫理價值的訪談中發現，此漿生產部門的成員對於所謂的倫理與倫理行為之概念的認知，大多源自於我國傳統對於倫理之界定：人倫、五倫、階層關係。以此為基礎，漿生產部門之成員對於倫理的界定多為：忠誠、重情、重群、負責以及堅忍等價值觀。這些對於倫理行為的界定，儼然即是屬於積極性倫理的意涵界定。將這些積極性倫理價值作為組織文化的核心價值，便是漿生產部門之所以能夠達成高績效標準的緣由之一。

追溯這些價值觀的來由，透過訪談之結果顯示，受訪者個人對於自身倫理價值之來源的認知與感受相當多樣，其中大多數認為其倫理價值是源於自身家庭教育而來，或是受到傳統觀念的影響，雖然認同亦有領導者與組織文化影響，但認為感受不如這些既有傳統價值的影響那麼顯著。

綜上所述，傳統積極性倫理價值對於該部門成員之重要性可見一斑。

#### 二、部屬所抱持的倫理價值與倫理行為確實會受到組織文化的影響

組織文化的正面功能之一，便是用作於成員行為的控制，以組織文化為工具來導引或塑造成員的態度與行為。由於組織文化是成員對於某些價值的共識而形成的一套價值系統，因此，文化會在不知不覺中形成一種拘束力，約束原有成員的行為，更會社會化新進員工的行為，使其符合組織的要求。

在訪談中，受訪者以馬來西亞及印尼籍的人員為例。由於每個國家對於工作的態度以及對於工作投入之程度的見解不同，相對於我們的想法，印尼及馬來西亞籍的人員相對上比較懶散、不夠積極。但是，在進入漿生產部這個組織之後久而久之，這幾個他國籍人員的行為也變得較為積極，行為模式也變得與台籍人員相去不遠。

### 三、 領導者的價值觀與領導行為所展現出來的價值觀，即是組織文化的核心內涵，是組織文化構成的主要結構

Schein(1992)指出，文化在建立的初期，領導者的價值觀會直接演變成組織文化的內涵架構。這主要是由於草創初期，並沒有其他的制度、典章及規範所形成的價值理念能夠影響組織文化的塑造，甚至，那些制度、典章與規範也是由領導者所制定的，價值觀其實也就是領導者的價值觀點之體現。

但是，在訪談的結果中發現，當時在印尼廠時，該組織的文化內涵完全是由許總的價值體系所構成，而當時許總也並非是草創者。由此可知，即便領導者並非是組織的創始者，仍然可以主導組織文化的核心假定，形成該領導者的組織文化。

### 四、 領導者的領導行為，不論是從事公事或是私下的行為，皆會對組織文化及部屬行為產生影響

領導者因其身分的特殊性，會時時受到下屬的注意，受所有下屬所公評。領導者的一言一行皆為其下屬看在眼裏，且會產生模仿的效果，因而對於下屬的行為、價值產生影響。

晚近領導理論的研究傾向於將領導視為一種影響力，領導者除了以職權命令的方式來驅使下屬，更會因自身的言行舉止產生一種感染的效應，逐漸影響轉化

組織成員的行為與價值理念。

Hawkins(徐曉佩譯, 2003)指出, 領導是一種生活方式, 所謂的領導行為並非僅限於基於職權或是從事公事的行為, 即便是下班後的私人行為, 或是平時與他人的接觸, 都算是一種領導行為。

或許此部門中的人員互動交流極為頻繁, 故研究中發現, 領導者不論何時所表現出來之言行, 皆會受到其下屬的注目與評估, 而影響其對於領導者的觀感。

## 五、重視溝通與人和的領導行為, 較能使部屬產生向心力, 起而效尤, 進而促進領導與文化塑造的效能

研究過程中發現, 受訪者在提及許總經理時, 皆強烈地表達出他們對於許總其人的崇敬與愛戴。根據受訪者指出, 這主要原因在於, 許總本身的言行舉止皆充分地展現出高度的道德標準, 待人處世非常忠誠、重情、認真、勤奮、負責, 並且在對待下屬時從不擺高姿態, 為人謙和, 又相當關心、重視下屬的感受, 是為非常重視人和的領導者。也因為許總是這樣的人, 所以當時在許總門下的成員, 展現出高度的向心力、凝聚力, 同時, 也受到了許總的影響而在工作上面非常積極與投入。這些, 皆可說是重視溝通與人和的領導而達致的成效。

## 六、領導者的更替會對於組織文化造成衝擊, 使得文化的穩定性受到影響

依據 Schein(1992)的說法, 組織的領導者更替時, 由於兩代之間的價值觀點多少會存在著差異, 因而產生文化的衝突。在此次個案的訪談研究中, 即便是藍副總是出身自許總的門下, 但是由於個體本身之性格、背景的不同, 即使價值觀相似, 也不可能完全一樣, 更遑論基於個人特質而展現的領導行為。因此, 由於領導者更替所造成的文化衝突, 亦發生在此漿生產部門之上。

在文化衝突的情形之下，由於文化是組織成員行為、做事的一個依歸、指引，不可缺失，所以，在面對既有文化受到衝擊的情形下，受訪人員所採取的因應方式多為：依據自身的價值理念，在自己所管理的部門中，形成自己的一套次級文化，避免下屬失去行為指引。而此種建立次級文化的因應方式，將造成組織文化的分化，使得組織文化的穩定性受到影響。

## 七、 組織內部的凝聚力會影響組織文化的穩定性

組織文化是一種共識，是由組織中的成員共同的價值觀、共同的行為準則，以及一個判斷的標準。所謂的共識，其形成的前提便是組織中的向心力、凝聚力。

在此次訪談中，受訪人員即表示，在許總帶領之下的團隊展現出非常強烈的凝聚力，因而在文化的塑造以及組織績效表現上都相當搶眼。這種凝聚力即便到了金海，多少也還存在，或許這就是當前金海雖面臨文化衝突的現象，卻仍能夠有良好的績效表現，以及文化架構雖不穩定卻仍然健在的原因。

## 八、 領導者需進行組織文化內涵的檢視，以發現及減少文化衝擊的影響

領導者更替後造成的文化衝擊，不一定會為新任領導者所知。在這次的訪談中，可以發現文化衝擊雖然已經發生，但是身處上位的領導者對此似乎並不知情，下屬似乎也沒有向上反應的意願。其原因可能是由於文化衝擊的結果並非相當嚴重，下屬認為還沒有向上反應的必要，或是基於其他因素如領導者個人的因素，而使得下屬沒有向上反應的意願。

在這次深度訪談研究之後，發現藍副總在領導行為上，較欠缺傾聽以及溝通方面的技巧與意願。作者以為這個缺陷便是造成了當前組織文化不穩定，以及前面所述之文化問題沒有及時上達的主要因素之一。因此，有意識地進行文化內涵的檢視，是必要的。

## 九、 小結

根據研究發現之結果，無論是在組織文化之內涵價值的形塑、對於組織成員行為的影響、亦或是文化衝擊的發生與減緩方面，在在可以發現，一切都與領導者個人的倫理價值及言行舉止密切相關。易經繫辭上傳第八中有云：「『鳴鶴在陰，其子和之，我有好爵，吾與爾靡之。』子曰：『君子居其室，出其言，善則千里之外應之，況其邇者乎，居其室，出其言不善，則千里之外違之，況其邇者乎，言出乎身，加乎民，行發乎邇，見乎遠。言行君子之樞機，樞機之發，榮辱之主也。言行，君子之所以動天地也，可不慎乎。』」因此，領導者對於自身的行止實應慎之重之。

## 第二節 研究建議

基於研究發現之結果，本節根據研究後發現的問題提出以下之建議。

### 一、理論建構層面

#### (一) 對於中國傳統倫理思想理論進行整理

在個案之研究中可以發現，在漿生產部門中的成員，他們對於倫理之見解主要是源自於我國傳統之倫理思想。然而，欲對其進行研究分析時，赫然發覺中國傳統倫理思想理論過於博大精深，同時缺乏與西方倫理學相仿之有系統的理論架構。

缺少一個完整的理論建構不僅影響了研究分析的進程，同時，對於訪談對象而言，他們也很難以將個人的感受及想法具體陳述、表達，以利於研究資料之蒐集，以及領導行為之施行與溝通。

因此，作者以為，中國傳統倫理思想既博大精深亦影響深遠，實有價值與重要性，進行有系統的理論建構。

#### (二) 對於領導者個人之倫理價值觀及其所衍生之領導行為進行指標性研究與分析

根據文獻探討以及訪談研究分析後，作者發現，領導者個人所抱持的倫理價值觀點，不僅會影響其領導行為的風格、模式，更會直接影響組織文化的倫理核心價值、影響其下屬的倫理價值、以及影響領導行為之領導效能。

承上，領導者個人之倫理價值不可言其不具有重要性，然而，作者卻甚少發現有針對這個議題的實證性研究，相關之著述多為坊間一些作者根據個人的經歷與觀察所著作而成的書籍。因此，作者以為這方面研究或有必要進行，以期能夠更深入瞭解其間的影響因子以及相關影響。

## 二、 組織倫理制度層面

### (一) 建立一套完善的倫理制度

在實地觀察並進行深入訪談研究後，作者發現，在作者進行研究之漿生產部門中，除了原有的組織規範、倫理性組織文化以及良好的領導之外，並未建立起任何與倫理規範相關的制度。由於該部門至今由於既有的良好立基點存在，故在倫理表現以及工作績效表現上，都仍是相當傑出。

但是，若是未建立起一套倫理規範方面的完善制度，例如，將現有的倫理價值予以統整為一套倫理守則，並以倫理守則做為基礎進行倫理訓練、以及人才汰選、獎懲之體制等，僅是繼續依靠良好的領導者以施行倫理領導及倫理性組織文化的維持，則一旦領導者之間發生變動，那麼原有的文化將可能受到衝擊，甚或是受到破壞，不可不慎。

### (二) 建立一套暢通無阻的溝通、協調渠道

於此研究進行探討之漿生產部門中，作者發現在該部門中的成員之間並未存在一個正式的、常規性的溝通協調渠道，一旦有意見上的不一致，往往是私下溝通，或是不了了之。長期以往，組織的凝聚力、向心力或有可能會受到影響。

此外，作者於研究過程中亦發現，各個受訪對象於管理、領導上幾乎都有自己的一套不同的見解與作法，核心價值上的差別雖然不大，但是在作法與可能成效上卻是存在的可見的差異。雖然強調領導者於領導時的自主權有利於領導的施行以及領導者風範的塑造，但是若未將各自的作法進行一個徹底的溝通與協調，則於組織的整體性來說，可能會有一些負面的影響，甚至使人有受到差別待遇之感。

溝通與協調是組織文化之價值觀點傳遞、共享與調整的重要程序，沒有一個完善的溝通協調渠道，則領導者的領導行為可能會受到影響、價值觀點的傳達也可能失卻原有形貌，更遑論上下之間的交流與回饋，因此，作者認為建立一套暢通無阻的溝通、協調管道，當是組織於制度方面需予留意的重要機制。

### 三、 因應組織文化衝擊層面

#### (一) 進行文化內涵與領導者價值觀的分析與比較

組織文化的結構與內涵，往往都是由領導者主導形成，因此，文化衝擊之所以形成，主要是由於既存的文化體系替換了新的領導行為模式及價值體系而與前有所差異，使下屬無法適應的情形所致。根據 Schein(1992)的理論，在這種新任領導者與既存文化產生衝突的情形下，若不進行領導者行為、價值及文化架構的調整與轉變，便只能以離去的方式收場。

其中，領導者行為與文化內涵的調整之前提在於，能夠了解各自的價值系統，然後再加以分析、比較，以作為文化塑造、全面性溝通以及因應文化衝突的基礎。這個便是作者認為，該漿生產部門當前最應該著手的一個步驟。

#### (二) 進行全面性的溝通與協調

衝突，往往來自於誤解或是不了解。在此次觀察到的文化衝突的情形，主要是在於上位者不夠清楚下屬的需求、想法以及對他的見解，因而該生產部門的組織文化才會受到衝擊。

全面性溝通與協調的目的，除了能夠深入理解組織文化的內涵以及上下之間各自的需求、理解之外，更能夠在進行的過程當中，因此而達成某些共識。全面性的溝通可以促進彼此之間的了解，更能使某些問題在過程中迎刃而解。

### 四、 領導者個人層面

#### (一) 時時檢視自身的領導行為與價值理念

根據研究發現之結果，無論是在組織文化之內涵價值的形塑、對於組織成員行為的影響、亦或是文化衝擊的發生與減緩方面，皆與領導者個人的倫理價值及



言行舉止密切相關，基此，作者認為領導者實有必要時時檢視自身的領導行為。

正所謂「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」，作為一個組織的標竿，領導者對於自身的行止實負有莫大的責任。

在此次研究的個案中，漿生產部門的領導者藍副總，其為人處事上其實沒有太大的瑕疵，唯較缺乏耐性、不擅於傾聽、且會過度干涉下屬的做事方法。根據研究，這幾個小問題，便是該部門文化衝突的問題癥結之部分，該領導者當予以檢視與思考。

## (二) 懂得傾聽與關懷下屬

傾聽，是了解下屬需求以及給予關懷的基礎，也是通往成功的基石。張忠謀不只一次提到「傾聽」的重要性，認為這是人生成功之道(摘錄自網路：商業週刊，945期)。

傾聽是為發現問題以及了解問題癥結所在的重要方法，但在此次研究的過程中，作者發現，漿生產部門的領導者藍副總由於不擅於傾聽的技能且較缺乏傾聽的意願，而使得該部門的文化衝突懸而未解，而這其實只是一步之差，跨出去問題便會簡單的多。

### 第三節 後續研究建議

#### 一、 擴大研究個案對象

此次所進行之研究，雖然有獲得正面的研究結論，然而，由於此次研究之對象範圍太過狹隘，因此，很有可能使得研究結果過於偏頗或是適用性不足，因而減少了參考的價值。故，後續研究當將研究之對象予以擴大，至少須以整個廠方作為研究之對象。除了可得到更多研究資料、數據之外，不同部門之間還可以進行交叉比較，增進研究結果的可信度與深度。

#### 二、 充足的研究時間

依據 Schein(1992)之看法，進行文化之研究與分析，需要相當冗長的一段時間，即使是針對人為飾物的觀察，有時若是研究時間過短，不僅可能無法從中分析出任何結果，甚至可能造成偏頗的解讀。尤其是針對文化之內涵的分析，若不是長時間與該組織之人員接觸，使用共同的語言，甚至使用共同之外顯價值、基本假定，根本就無法分析出足夠深入且正確的資料。

#### 三、 實際參與式研究

由於文化本身所具有之價值與假定太過於內隱，以致於其相當難以進行研究分析。

因此，根據 Schein(1992)的說法：「解讀文化假定最有效率與最可能為真的方式，就是由一名外人直接與一群有動機的內部人員，共同使用人為飾物、價值觀與假定的模式來分析文化。這種方式在團體因某個目的而做文化分析，及團體內沒有溝通障礙而能自由自在的交流時，它是最佳的方式」(陳千玉譯，民 92)。

基於上述緣由，實際參與式研究應列為進行文化分析的工具之一。