

組織心理與行為

楊國樞 主編

台灣大學心理學系本土心理學研究室編輯出版
桂冠圖書公司印製發行

《本土心理學研究》 第四期 一九九五年八月

組織心理與行爲

楊國樞 主編

台灣大學心理學系本土心理學研究室編輯出版
桂冠圖書公司印製發行

2082504

《本土心理學研究》 第四期

組織心理與行爲

編輯出版 台灣大學心理學系本土心理學研究室
印製發行 桂冠圖書股份有限公司
發行人 賴阿勝
登記證 局版台業字第1166號
地址 台北市新生南路三段96-4號
電話 (02)3631407
電傳 (886-2)2182859
郵撥帳號 17468976
戶名 楊國樞 (台灣大學心理學系本土心理學研究室)
排版 天翼電腦排版印刷股份有限公司
印刷 海王印刷廠
初版一刷 1995年8月
印量 1~1500冊
字數 38萬字

定價 (平裝)新台幣400元・(精裝)新台幣600元
本書如有破損或裝訂錯誤，請寄回調換

《本土心理學研究》

Indigenous Psychological Research in Chinese Societies

《本土心理學研究》是一本純學術性中文期刊，每年出版兩期，主要發表採取本土化研究觀點與策略所完成的論文。本刊的創辦宗旨是結合各個華人社會的心理學者、人類學者及社會學者，以及其他社會科學及人文學研究者，共同提倡與推動中國人心理與行為之本土化研究的學術運動，以建立華人的本土心理學，並達成發展全人類心理學的最終目的。

編輯顧問

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 文崇（中央研究院民族學研究所） | 馬慶強（香港浸信學院教育學院） |
| 王重鳴（杭州大學心理學系） | 陳仲庚（北京大學心理學系） |
| 方富麟（中國科學院心理研究所） | 吳雷（華南師範大學心理學系） |
| 朱永新（蘇州大學心理科學研究室） | 張永源（高雄醫學院心理學系） |
| 朱謙（美國夏威夷東西中心文化與傳播研究所） | 張妙清（香港中文大學心理學系） |
| 何友暉（香港大學心理學系） | 張厚鰲（北京師範大學心理學系） |
| 李亦園（中央研究院院士，清華大學社會人類學研究所） | 張德勝（香港中文大學社會學系） |
| 李沛良（香港中文大學社會學系） | 郭德俊（北京師範大學心理學系） |
| 李莉（美國康乃爾大學人類發展及家庭研究學系） | 莊英章（中央研究院民族學研究所） |
| 李慶芳（中國社會科學院社會學研究所） | 曾志朗（中正大學心理學系） |
| 沙蓮香（中國人民大學社會學研究所） | 馮伯麟（北京社會心理學研究所） |
| 余凱成（大連理工大學管理學院） | 彭聯齡（北京師範大學心理學系） |
| 吳英璋（台灣大學心理學系） | 黃希庭（西南師範大學心理學研究所） |
| 吳燕和（香港中文大學人類學系） | 黃堅厚（台灣師範大學教育心理與輔導學系） |
| 林仲賢（中國科學院心理研究所） | 黃榮村（台灣大學心理學系） |
| 林南（美國杜克大學社會學系） | 喬健（東華大學族群關係與文化研究所） |
| 林邦傑（政治大學心理學系） | 葉英智（台北醫學院精神科） |
| 金耀基（香港中文大學社會學系） | 葉啓政（台灣大學社會學系） |
| 沈德燦（北京大學心理學系） | 楊治良（華東師範大學心理學系） |
| 柯永河（台灣大學心理學系） | 劉融（香港科技大學人文社會科學院社會科學部） |
| 時蓉華（華東師範大學心理學系） | 鄭昭明（台灣大學心理學系） |
| 凌文綽（中國科學院心理研究所） | 蕭新煌（中央研究院社會學研究所，台灣大學社會學系） |
| 梁覺（香港中文大學心理學系） | 熊國材（上海師範大學教育管理學系） |
| 高尙仁（香港大學心理學系） | 歐陽崑（陝西師範大學心理學系） |
| 徐聯倉（中國科學院心理研究所） | |

瞿海源（中央研究院社會學研究所，
台灣大學社會學系）

編輯委員

召集人

楊國樞（台灣大學心理學系，中央研究院
民族學研究所）

委員

丁興祥（輔仁大學應用心理學系）

王叢桂（東吳大學心理學系）

朱瑞玲（中央研究院中山人文社會科學
研究所，台灣大學心理學系）

余安邦（中央研究院民族學研究所）

余德慧（東華大學族群關係與文化研究所）

何英奇（台灣師範大學教育心理與輔導學系）

林以正（台灣大學心理學系）

孫備如（中原大學心理學系）

副召集人

楊中芳（香港大學心理學系）

黃光國（台灣大學心理學系）

高泉豐（中正大學心理學系）

陸 洛（高雄醫學院行為科學研究所）

葉光輝（中央研究院民族學研究所）

楊宜音（中國社會科學院社會學
研究所）

潘英海（中央研究院民族學研究所）

劉兆明（輔仁大學應用心理學系）

鄭伯璜（台灣大學心理學系）

編輯室

主 編：楊國樞

執行編輯：余德慧 余安邦 鄭伯璜

美術編輯：葉文各

助理編輯：張智宏 黃雅琳 宋淑靜

編輯出版：台灣大學心理學系本土心理學研究室

印製發行：桂冠圖書公司

稿 件：來稿務請符合本刊稿約所訂各項要求。稿件接受刊出前，皆須經過至少兩位
相關學者之正式審查。稿本請複印兩份（恕不退稿），郵寄台灣台北市（郵
遞區號10764）羅斯福路四段1號台灣大學心理學系本土心理學研究室收。

訂 購：台灣台北市（郵遞區號10769）新生南路三段96-4號 桂冠圖書公司

電話：(886-2)363-1407 電傳：(886-2)218-2859

郵撥戶名：楊國樞（台灣大學心理學系本土心理學研究室）

郵撥帳號：17468976

焦點論文

組織心理與行爲

鄭伯壖	義利之辨與企業間的交易歷程：	
劉怡君	台灣組織間網絡的個案分析	2
余凱成	中國大陸企業職工分配公平感研究	42
何 威		
黃國隆	台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較	92

研究論文

李美枝	從台灣大學生內團體偏私基礎之解析	
許正聖	看社群意識發展的可能性	150
彭聯齡	大陸認知心理學研究的回顧與展望	183
畢恆達	生活經驗研究的反省：詮釋學的觀點	224
利翠珊	夫妻互動歷程之探討：以台北地區年輕 夫妻為例的一項初探性研究	260

焦點論文回應

特約引言

林正弘	對楊國樞教授〈我們為什麼要建立中國人 的本土心理學〉一文的幾點淺見	324
黃榮村	邁入開放系統的本土心理學	329
陳其南	從人類學的本土性談起	344

傅大爲 本土心理學與反殖民主義	348
-----------------	-----

自由發言	353
------	-----

李美枝、葉光輝、任金剛、黃曬莉、朱瑞玲、石之瑜、 余德慧	
---------------------------------	--

專文評論

李維倫 本土心理學必須超越「心理實體論」	367
----------------------	-----

----- 靶子論文回應 -----

黃光國 心理學本土化運動中的世界觀： 論「以牛刀切頭髮」	380
---------------------------------	-----

----- 書評回應 -----

于洋(陽) 人本主義與現代生物學： 就《Y形結構》答徐嘉宏教授	414
------------------------------------	-----

----- 學術通訊 -----

學人消息／會議報導／新書出版	426
----------------	-----

《本土心理學研究》稿約	436
-------------	-----

組織心理與行為

鄭伯壖 義利之辨與企業間的交易歷程：

劉怡君 台灣組織間網絡的個案分析

余凱成

何 威

中國大陸企業職工分配公平感研究

黃國隆

台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較

《焦點論文》所討論者為當期之主題。每期之焦點論文有二至四篇，皆係就同一重要課題從事深入而有系統的論述。各篇論文之立論觀點互不相同，且須扣緊主題，進行切中要旨的分析。焦點論文可為理論性詮釋或綜合性檢討，亦可為實徵研究成果之報導及評論。

義利之辨與企業間的交易歷程： 台灣組織間網絡的個案分析

鄭伯壩 劉怡君 台灣大學心理學系暨研究所

對傳統價值的研究，義利之辨是很根本的問題，而且與經濟領域有著極為密切的關係。中國歷史上，各家對義利孰重孰輕、孰先孰後的看法，不但差異極大，而且爭論甚為激烈。主要的論點有重義輕利的興義說、重利輕義的崇利說、義先於利的層級說、及義利兼重的統攝說。然而，這種哲學層次上的思辯，總是從應然與理想的角度去考察，而忽略了做為價值觀仍有其實然與現實的一面。因此，雖然百家爭鳴，但對現實生活卻鮮少涉入；雖然爭論很多，但卻很少有實徵性的探討。本研究即從考察台灣企業之間的實際交易歷程出發，探討企業間網絡的特性，以驗證興義說、崇利說、層級說、及統攝說的適用性。以一家小型核心公司及兩家協力加工廠為個案，針對對偶組織間關係的形成進行深入訪談。結果發現：在交易歷程中，經濟與社會因素的考慮是交錯在一起的，利益與人情是兼顧的，而凸顯出義利相生的特性。此一發現，顯然較支持統攝說的主張。另外，針對組織間關係之形成與解除，本研究亦發展出穿透模式，以穿透與進化假說及阻隔與退化假說來說明網絡關係的取得、構建、強化、慣化及解除的歷程。最後，本文討論了本研究在組織間網絡理論上的涵義。

關鍵詞：組織間網絡，宏觀組織文化，紮根理論，義利共生，穿透模式，穿透與退化假說，阻隔與退化假說

一、緒論

對全球的許多大型企業而言，九〇年代可說是充滿了荊棘與鉅變。原先被稱詡為企業模範的傑出公司，紛紛中箭落馬，進入重整的寒冷冬天。許多大型企業，由於反應遲緩，在市場上喪失競爭優勢，於是大量裁員，進行所謂的企業減肥，期能恢復原先的靈巧與活力。種種跡象已經顯示：大公司的優勢已經逐漸失去，「大」反而變成企業的沈重負擔。於是整個組織設計的方向，已由過去採用前後整合、擴大公司規模、集權中央的作法，轉變為採用外包、擴大授權範圍、分權地方的方式。大而無當的巨型公司逐漸演化為短小精悍的小型公司，此一趨勢確實是跌破了許多專家的眼鏡。早期產業經濟學的理論都強調：為了降低市場交易成本、提防投機行為的發生、避免擴大市場風險，所有的服務與財貨最好都納入一個組織的版圖之內，採用各種功能的人員、分別從事不同的服務與財貨的生產，以提高組織效率、增加企業營運的流暢性、降低成本、減少被剝削，以提高利潤與組織效益（Chandler, 1977）。上述主張言猶在耳且歷歷如新，但却已如明日黃花，逐漸式微。為何大公司需要縮小規模？小公司有何長處？這種由大而小的轉變是如何發生的？

至少有三種主張對組織規模由大而小的變遷過程提出解釋：第一種主張是彈性生產學派，認為小公司具有彈性而靈活的特性，能夠對市場的變化做彈性的因應—由於小公司擁有多功能的技術人員、可以配合產品線的更換，對績效的賞罰直接而有效率，工作未做精細劃分，可以降低概念與執行間的落差；再加上通信的發達，小型公司已能夠與大型公司一樣有效地掌握必要的市場訊息，降低採購成本；也因為科技的進步，使得小批量的生產與隨時更換產品線成為可能（如 Piore

& Sabel, 1984; Sabel, 1989)。因此，小公司的生產效率要比大公司為高。

第二種主張是社會成本學派，這是來自左翼經濟學家的想法，認為大公司會把社會成本轉嫁至小公司，以降低生產成本；而小公司亦能透過自我剝削 (self-exploitation) 加以吸收與胃納，而間接造成了小企業的興起。相對於大企業而言，小企業的工時較長、薪資較低、欠缺工會的保護、必須自行面對風險；另外，小企業的老板為了翻身或變得富裕，必須比大公司成員付出更多的努力（如 Thompson, 1989；謝國雄，1992）。也因此，小公司會願意接受大公司的剝削。然而，在市場競爭激烈的狀況下，利潤下降，遭受剝削的小公司由於長期壓低成本，反而能夠存活下來。

第三種主張是組織效率學派，認為大公司由於結構僵化與創業精神的淪喪，而導致了組織效率的下降。在結構方面，大公司的人數較多，為了保證所有員工的工作能朝向同一組織目標，必須進行徹底的制度化與標準化，於是繁文縟節與組織僵化必然降低了組織的效率。例如，缺乏彈性的薪資系統，無法對真正有貢獻的人做出立即而對等的獎勵；基於權力的理由，上層的 CEO 以及受工會保護的基層無技術工人，會得到高於其貢獻的薪資，而提高了人事成本。在創業精神方面，躲在大公司的保護傘下，企業經理人會喪失冒險與主動精神，而無法像小公司的創業家一樣，不但鬥志昂揚、工作勤奮，而且創意十足（如 Amin, 1989）。因此，小公司的生存韌性要高於大公司。

雖然上述主張都有幾分道理，然而吊詭的是，小公司仍有十分不利的一面，包括無法達到經濟規模、不能影響政府法令、無法有效控制市場以及容易產生資源依賴。首先，小公司規模不大，人手有限，每一個人都得完成許多工作項目，即使非常努力工作，所完成的貨品與勞務數量仍然相當有限，以致無法透過產量的提升來降低其生產成

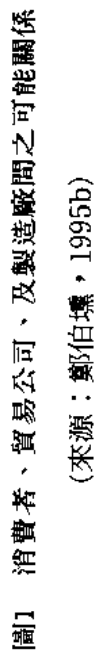
本。其次小公司對政府法令的影響或掌握的政治權力是極為微小的。所謂人單則勢薄，對政府的立法，小公司很難去影響政府做出對自己有利的決定，遑論從中獲得實質的好處。在包括政府貸款、技術支援等各種資源的爭取上，也遠較大公司不利（Perrow, 1993）。再次，小公司由於產品或勞務的質量有限，市場佔有率微乎其微，而無法對市場或產品規格做有效的控制，於是不但面對市場變化的風險極高，而且投資或經驗無法傳承的機率很高。最後，根據資源依賴理論（resource dependence theory）的想法，小公司必須依賴大公司提供資源，而降低了獲取資源的權力，並導致了更大的依賴（Pfeffer & Salancik, 1978）。以上的觀點顯示了小公司的問題。既然如此，為何在許多狀況下，大公司競爭不過小公司，而發生了組織崩解的現象呢？根本的原因何在？顯然地，上述論者都忽略了小公司並非是獨立存在的，而具有嚴密網絡關係的事實。所謂螞蟻雄兵可以搬動大象，當小公司之間能互助合作、互通有無而形成一張組織綿密的大網時，雖然位於結點的公司規模並不大，但結合起來的整體力量却是驚人的（Nohria, 1992）。此張大網即所謂的組織間網絡（interorganizational network）。

顯然地，組織間網絡可以擴大經濟規模，並對市場具有一定程度的影響力。組織間網絡的每一個產業的各項工作，由上游的銷售、接單或外貿至下游的零件生產，各分工步驟都有可能會有一群相應的生產單位，每一生產單位都有一個企業家負責，而形成了一套分工細密、財務獨立、行銷導向的產業體系。透過企業家創業精神的展現，企業與企業間的聯合網絡是屬於一種消費者導向的結盟（consumer-oriented alliance），一切以產銷體系中顧客的需求為主（鄭伯壘，1995a）。

更準確地說，從消費者到生產者間的路線已經分化，由消費者——

零售商→進口商→製造廠→外包廠→外包點→家庭加工間，必須以上游單位的需要為依歸（如圖1所示）。例如，零售商必要考慮消費者的需求，供應價廉物美的商品；進口商則需進口零售商所要求之規格、品質、式樣、及價格的產品。依照產銷體系逐一下授的外包原則，最後產品的加工可能落入家庭工廠或家庭包工點手裡，利潤雖然微薄，但因純靠勞力獲取加工報酬，而且做多少就賺多少，使得閒置的勞動力得以加入；另外，由於利潤完全歸諸個人，爲了提高報酬，加工點的負責人就會想辦法來提高工作效率（如謝國雄，1992；夏林清、鄭村棋，1990）。一般而言，需要靠生產線組合的成品會由規模較大之工廠負責；而半成品、零件加工則由家庭工廠或包工點負責；至於原物料則由大型企業供應或直接進口。這種細分為各式各樣單位的產銷組合，最適合多樣、生命週期短、變化大、創新快速之商品的市場需求，而且由於採用價格引導的成本計算（price-led costing），成本逐層下降，因此價格競爭力是很強的（Drucker，1995）。一旦市場上的產品價格下降，透過此一產銷體系連鎖，逐層加以吸收後，則可以更低的價格供應市場，以達到維持市場佔有率的目標。由於此連鎖十分有彈性，不但可以吸收管理成本、降低經濟鏈成本，而且可以隨時擴大或縮減產量，並在上游客戶要求的條件下，達成工作目標。另外，當產品生命週期短或創新產品上市時，又可做機動調整、隨時上線因應。

另外，也由於每個單位或企業體將自己最擅長的工作或業務留在公司內，而將較不熟悉或不精通的業務，分散到外部去，以達到業務專精化、人事精簡化的目標。如此一來，各企業體不但可以簡化其規模、節省人事費用、降低管理成本，而且可將省下之經費再度投入主業中，增加自己的專業優勢；在面臨改革需要時也會因為組織小、週邊協力廠多的彈性優勢，而能迅速因應環境變化、化解危機。因此，



組織間網絡對市場擁有相當程度的控制力。也因為有一定的產業規模、產生可觀的經濟效益，而且組織嚴密，所以享有的政治權力與大企業比起來並不遑多讓。

在資源依賴方面，位於組織間網絡結點的小公司所接觸的顧客或供應商都不只是一家，每個小公司也不見得一定要與某上、下游的公司打交道，資源依賴的情形並不嚴重。網絡中的每個公司彼此之間權力是均等的，都可以選擇自己喜歡來往的對象，不管是供應商、生產者或是零售商均然。這種網絡的結構特質，促成了網絡結點廠商間的合作。公司與公司之間必須避免欺騙與剝削，否則原有的關係會斷裂，而被排除於網絡之外。因此，在組織間網絡中，權力集中在某一家公司或資本家壟斷的理想存在的可能性較低。

總之，透過組織間網絡的結構原則，小公司彼此間的合作或結盟可以避免經濟規模太小、對法令欠缺影響、無法控制市場及產生資源依賴等缺點，並可發揮彈性生產、工作勤奮、組織靈活等優點，而提高組織的韌性與競爭力。

事實上，組織間網絡的存在也推翻了過去左派與右派經濟學家所主張的各種工業化理論，以右派的工業化理論而言，總認為整合產銷功能的 M 型公司或多單元公司才是企業組織的主流。例如，Chandler（1977）強調科技的進步，使得組織採用垂直整合（vertical integration）的方式擴大了經濟規模；也使得產銷秩序的維持與協調更有效率。另外，科層化制度（bureaucracy）的建立，使得人員、產品線、及工作流程能夠獲得控制。Williamson（1975）則認為為了降低交換成本，企業組織做前向與後向的整合、將供應商與客戶納入企業組織是必要的。然而，潮流並非如此。

以左派經濟學而言，則認為 M 型公司之所以崛起，純粹是權力因素使然，因為它擁有巨大的政治與市場控制權。左派經濟學也強調，

資本主義終將崩潰在普羅階級的團結下，組織之所以會變遷是因為勞動力的重組與反剝削過程使然，而非績效的理由。因此，左派經濟學家很少提及策略、生產技術、產品再設計、全球競爭、同業公會等助長網絡興起的上層結構（infrastructure）因素。可惜現象並非如左派經濟學家預測的，做為組織間網絡建構基礎的小型公司負責人通常不是產生工作疏離的普羅階級，而是包括農人、小商店老板、技術人員的創業家；取代普羅階級組織的則是工商業同業公會；而位於組織間網絡結點的小公司也不能說是受到剝削，因為他們都各自擁有自己的選擇與機會。因此，左派與右派的經濟學理論對組織間網絡的存在都無法提出一個令人滿意的答案。

要解答組織間網絡具有優勢的問題，除了瞭解上面所論及的種種結構因素之外，最重要的乃是掌握貫穿於所有組織間網絡的巨觀文化信念（macrocultural belief）。此一文化信念不但被各結點公司的高級主管所認同，而且已做了充分的內化，而彼此心照不宣。因此，能夠維繫整個組織間網絡於不墜。究竟巨觀文化信念為何？其內容指涉的又是什麼？雖然有關組織間網絡文化的論述甚少，但却已有不少研究論及巨觀的產業文化（如 Spender, 1989）與微觀的企業文化（如鄭伯壘, 1990；O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991），而且都同意共享的價值觀實為巨觀或微觀組織文化的核心。因此，釐清組織間網絡各結點公司間交易或互動背後的價值觀，應是解開組織間網絡擁有優勢問題的關鍵。

究竟組織間網絡各結點公司對交易的共享價值觀為何？目前的討論並不多，但都強調互信與互惠的重要性。以互信而言，網絡發展之初，重視的是交易雙方的私人信任（personal trust），隨後則重視經濟的信任（economic trust）（Larson, 1992）。透過彼此的互相信任，而能夠在沒有合約的保證之下，避免投機行為的發生，進而提高互動

效率 (Powell, 1990)。以互惠而言,則強調各結點公司會容許對方和自己一同獲利,講究的是如何經由合作行為擴大彼此的利益,以達到雙贏的目標 (如 Jarillo, 1988; Larson, 1992)。雖然互信與互惠可以說明組織間網絡的部份特性,然而除此之外,其實涵蓋了相當複雜的資源交換過程。這些資源包括了金錢、財貨、服務、訊息、地位及人情 (Foa & Foa, 1976); 至於交換則指「技術上獨立的買賣雙方基於自利的觀點,對所意欲之資源基於雙方均可接受之條件,建立起一定之契約或口頭允諾關係,並完成互換的活動」。要剖析這種網絡結點公司間的交易歷程及背後的運作邏輯,傳統文化中的義利之辨可以提供一個思考的面向。事實上,中國人對商品經濟與人情關係的處理,已做了兩千多年的思索,並且有完全不同的觀點 (趙復三, 1990)。

義利之辨中,義多做「宜」字解,是指事物或現象的最適宜狀態,引伸為適宜或合宜,指的是公正、合理、應該做的事情或應表現的行為 (黃俊傑, 1991)。利的本意為鋒利,後來假借為利益、好處或財利 (趙馥浩, 1991)。以組織間網絡為例,義指的應是各結點公司能重視道義、遵守規範,考慮人情關係,並為對方的立場著想;利指的是各結點公司的私利,重視的是個我利益的極大化。從過去的主張與辯論來看,義利之間的關係至少有重義輕利、義先於利、重利輕義、及義利兼重等幾種主張。

以重義輕利的興義說而言,認為義高於利、比利重要,人應該重義輕利,以義做為最高、最優先的選擇。當利益不合乎道義時,就應該拋棄,甚至更極端地完全否定功利的價值。進而言之,義是人類所普遍擁有的當價值,利則有其侷限性,兩者不但不相容,而且構成此消彼長的零和關係。因此,應該重義輕利,將小人轉化為君子 (黃俊傑, 1991)。

此一想法的另一種衍伸,則為義先於利的層級說。認為義利之間