

Organizational Ethics

組織倫理

葉保強

著



組織倫理

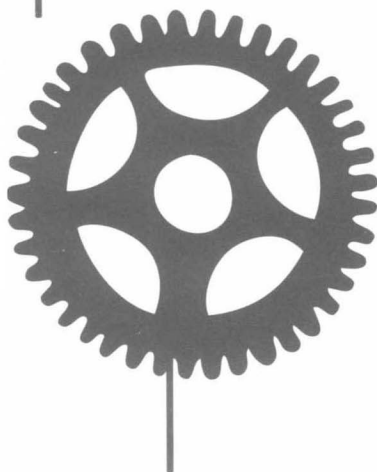
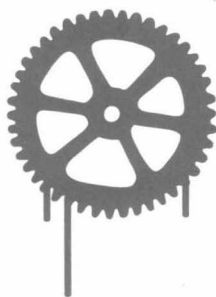
Organizational Ethics

Chu Liu

Book Company

葉保強

著



國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

組織倫理 / 葉保強著. -- 初版. -- 高雄市 :
巨流, 2016.04
面; 公分
ISBN 978-957-732-516-7(平裝)

1. 商業倫理

198.49 105002241

組織倫理

- 主 編 葉保強
責任編輯 林瑜璇
封面設計 Lucas
發行人 楊曉華
總編輯 蔡國彬
出 版 巨流圖書股份有限公司
80252高雄市苓雅區五福一路57號2樓之2
電話：07-2265267
傳真：07-2264697
e-mail: chuliu@liwen.com.tw
網址：http://www.liwen.com.tw
編輯部 23445新北市永和區秀朗路一段41號
電話：02-29229075
傳真：02-29220464
劃撥帳號 01002323巨流圖書股份有限公司
購書專線 07-2265267轉236
法律顧問 林廷隆律師
電話：02-29658212
出版登記證 局版台業字第1045號



ISBN 978-957-732-516-7 (平裝)
初版一刷・2016年4月

定價：300元

版權所有・請勿翻印

(本書如有破損、缺頁或倒裝，請寄回更換)

序

近年，在國際發生的大弊案，如國際足總（FIFA）集體貪污案、英國石油公司（British Petroleum, BP）漏油案、羅馬天主教庭教士性侵兒童醜聞、銀行共謀操弄銀行匯率案（Libor）、日本核電廠事故東京電力公司的失職等案。在臺灣出現的弊案，如林益世索賄案、葉世文貪污案、新北市中小學校長學生營養午餐集體貪污案、基隆海關集體貪污案等，都跟組織失能、領導失靈、治理不佳等倫理腐敗（moral corruption）脫不了關係。其中不少尋租式的貪污、集體詐騙等典型的組織崩壞的深層出現，與組織倫理失能有密切關連，只不過在一般的評論很少採組織倫理視角來做觀察。導致弊案的原因當然是複雜的，但都離不開人、制度及文化三大因素，問題是，三大因素都各有其較難測量的倫理深層，它們如何影響腐敗行為？卻不一定能被精準地掌握，因此造成腐敗行為成因的知識及瞭解不夠，令制定的防治措施不到位，只生一時之效，未能奏治本之功，使腐敗行為此起彼伏，禁不勝禁，防不勝防。要治本必須掌握組織腐敗的根本原因（root causes），才能對症下藥，治理腐敗。本書相信，組織倫理的失守或荒廢，是腐敗的根本原因之一，若能加強對組織倫理的知識，瞭解組織倫理行為的原因及後果，尤其是導致不倫理行為的內在及外在因素，對瞭解及治理組織腐敗肯定有積極的幫助。

筆者對組織倫理的集中關注應該自對企業倫理作教研開始，企業倫理以企業為聚焦點，自然離不開對企業組織的研究，但一般有關組織倫理的討論，大多出現在組織學或管理學的領域，以出版論文的數量來看，就可以證實這點。對組織倫理具影響力的論文，大多數都刊登於管理學、組織學及領導學的學報，很多不一定以組織倫理做為其文章題目，或其關鍵字。在商業倫理學報出現的文獻為數亦不少，情

況亦大致相同。不管如何，就內容而言，組織倫理的研究及出版在近三十年的確有可觀的成績，本書的論述亦受益於日益增大的文獻。另外，特別要提出的是，西蒙（H. Simon）的組織決策、高斯（Coase）的公司理論、Mintzberg 的組織理論、Treviño 及同仁對組織倫理進行的研究、Collquit 及同仁對組織正義的理念、Mayer, J. P. 及同仁對組織承擔的論述、Bandura 對道德脫離的分析、Tyler 對法律規範的遵守的研究、Ashforth 及同仁對組織腐敗的探討、Schwartz 對人類基本價值的研究等，擴闊及加深了我對組織的知識與瞭解。2010 年承蒙法國著名的 Insead 商學院教授 Henri-Claude de Bettignies 的邀請，到上海中歐國際商學院（CEIBS）舉辦的一場國際會議做主題演講，論述有關中國傳統的倫理領導觀如何跟現代中國企業做結連，講稿其後以論文發表（Ip, 2011）。這場演講的內容部分取材於我近年對領導倫理的成果，亦部分反映在本書的第六章〈領導倫理〉之中。

筆者集中思考有關組織倫理問題斷斷續續已有十餘年，把部分思考成果轉換成文字是自 2013 年開始，2015 學年春季利用休假期間集中將之成書，以組織做為倫理分析的對象，吸納近三十年有關的研究成果，探討組織倫理的各個面向，及構建整體圖像並提出如何打造組織倫理的建議。本書所論的組織範圍含涵蓋了公私領域，不單侷限於私人企業，還包括政府組織及非牟利的民間組織。此外，近年愈受重視的職場倫理，跟組織倫理有高度的重疊。因此，不管是組織學、商業學、管理學及職業訓練人力資源，甚至領導學等，都跟本書的議題息息相關，本書的討論希望能為這些領域提供一些新的視角及洞見。臺灣的出版界，以組織倫理為獨立主題的專論不多，絕大部分有關組織倫理的討論都收納在企業倫理之內，且只屬一般的討論，不夠深入及

全面。本書的撰寫希望能填補這方面的不足，提升學界對組織倫理的全面研究，開啟學子對這重要議題的認識。組織倫理的探討，應能活化及豐富化倫理學的教研。

本書撰寫期間，香港理工大學副校長兼應用社會科學院講座教授石丹理給予慷慨的協助，幫本人蒐集到所需的重要論文。遠在美國的好友高漢深醫師在行醫及研究兩忙仍對本人的研究的支持與鼓勵，是本書能完成的一大助力。我的學生，廣潮、廣赦、茂讚、智仁、宗信、芝、明光等都有數十年的工作經驗，對職場及組織百態都有深刻的體驗；世慶工齡雖淺，但卻親歷了難得的經驗；廣潮職場經驗豐富，從低層做到小主管，有兼備做上級下屬的歷練及視角，對職場的是非尤有深刻感受與看法，每跟他談起組織問題，交流就很實在。總之，每跟他們分享有關組織倫理時所接收到的迴響，是人生一樂。去年暑假筆者與研究生吳星做中國古書院的田野調查，開車走訪了湖南及江西的岳麓書院、石鼓書院、白鹿洞書院、鵝湖書院等，流連其間，感受書院的古樸靈氣，緬懷古人教與學之苦樂。此行不單加深了我對中國書院文化之體驗，還暫時舒緩了寫書累積下來的壓力。能完成這多年的宿願，全賴星的無私襄助，他沿途打點雜事，樂此不疲，不厭其煩，令我感激不盡。最後，我感謝好友林德深醫師多年來伴我走過數不清的山徑與稜線，共享荒野之美，其間練出的韌力及續航力，支撐著這次艱辛的書寫工程。

葉保強

2015年9月5日
見山草堂

目錄

序

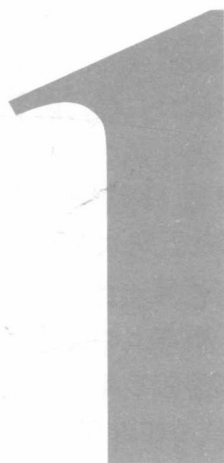
第一章	導言	001
	為何關心組織倫理？	002
	組織倫理研究近況	003
	本書目的及議題	006
第二章	組織生態	009
	組織的結構與過程	011
	組織常數	014
第三章	組織之明暗面	019
	組織的陽光元素	020
	組織的陰暗元素	034
第四章	組織倫理行為	045
	組織倫理行為及原因	046
	關係與組織倫理	056
第五章	組織腐敗	059
	組織腐敗之涵義	060
	組織腐敗常規化	062
	組織腐敗的持續及升級	065
	倫理距離與組織腐敗	066
	道德切割與腐敗行為	068
	為組織行不義	071
	結語	072

第六章	領導倫理	075
	領導的涵義	076
	領導的型態	077
	倫理領導的成因	087
	領導的組織效應	090
	領導與用權技巧	091
	追隨者之特質	093
	領導與組織倫理	094
	附錄	096
第七章	打造組織倫理	099
	組織倫理之基本原則	100
	人才	102
	體制	106
	文化	108
	組織倫理之模式	110
第八章	案例分析	113
	臺灣中小學校長學生營養午餐採購舞弊案	114
	羅馬天主教教士性侵兒童醜聞	120
	日本奧林巴斯（Olympus）隱瞞財務虧損弊案	128
	中國山西省呂梁集體貪腐案	135

參考文獻	151
------	-----

附錄	組織的善與組織的惡	179
----	-----------	-----

索引	183
----	-----



導言

為何關心組織倫理？

2001年9月11日，蓋達恐怖組織用民航機撞毀美國紐約市地標貿易大樓雙塔及華府的五角大樓的恐怖攻擊，造成了兩千多人無辜死亡，製造了美國史無前例的災難，徹底改變了美國的國家安全體制及政策，且對全球的反恐措施起了根本上的變化。美國國會就此大災難做的調查報告在2004年間世，報告指恐怖攻擊成功之一個主因，是美國的情報組織（如中央情報局）、執法組織（如聯邦調查局）及其他的國家安全組織之組織失能，組織之間的溝通不良、山頭主義、各自為政、惡性競爭，白白錯失了阻止災難發生之良機，沒有把關鍵的情報向中央匯報，輕忽對待有關情報等，無法及時制止恐怖分子繼續執行攻擊計畫。911事件所涵蘊的教訓很多，其中最明顯的就是組織失能及其所蘊藏的組織倫理問題。組織無處不在，而有組織的地方，就有組織倫理問題。

大部分人一生之中，與他人有頻繁互動的場域，除了家庭之外，就是組織。如家庭環境的優劣對個人的養成與喜樂息息相關一樣，組織環境的好壞亦會直接左右個人的利益、生活品質及成長，與人生幸福有密切關係。個人以不同身分參與不同的組織，如公部門的公務員、企業的職員、宗教組織的信徒、學校的學生或教師、慈善組織的志工、勞工組織的會員、政黨的黨員或幹部等。組織不單給予成員組織身分，同時以其規範及價值對成員行為及價值予以指引及約束；個人一旦加入組織就必須遵守組織規範，接受其價值及遵守紀律，以換取組織給予個人的保護、支援、關照與歸宿。社會上有各種不同性質的組織，素質良莠不齊，有好有壞（定義見後），而是否具備對的（正道）倫理、好的體制及賢能領導，直接影響組織的好壞優劣。倫理道德是組織的核心要素，塑造組織環境及文化，影響權力分配及運用、獎懲制度、規範守則、人員的任免、分工合作及彼此對待、行為操守、領導型態等方面。組織倫理從倫理角度探討組織的各面向及運作上的對錯、是非、善惡，及組織是否具備有道德正當性的正道倫理。

如文首所言，組織的好壞跟人的幸福息息相關。好組織（good organization）不只為人提供謀生場所，還建造跟他人合作的平台，建立及開拓社會聯繫；同時，還架設良好的學習空間，能夠擴闊視野、累積經驗、提升自我、增長幸福。壞組織（bad organization）不單無法提供這些好處，還令個人處處受阻、受壓、受苦、受屈，身心俱疲、士氣受挫、精神渙散、人格受辱、壯志難伸，更會被迫做有違良知之事，甚至淪落為作奸犯科、違法亂紀的參與者。例如，不公平的規範或機制對個人造成種種壓制，侵犯個人權利及自由；寡德的位高權重者的刁難、打壓及不公平對待，令下屬惶惶不可終日，精神受壓、尊嚴受挫、義憤難平；腐敗的權力主謀威迫利誘、迫人犯罪，淪為貪腐的共犯；品德敗壞的同事的惡言惡行、尸位素餐、偷工減料、作假欺瞞、恣意妄為、霸凌同仁、逼良為奸、禍及無辜，對組織百害無一利；無能無德的領導偏頗不公、以權謀私、是非不分、獎懲不公。壞組織小人當道、顛倒是非、指鹿為馬，讓好人遭殃，惡幣驅逐良幣，組織走向衰弱及崩壞，社會付出沉重的代價。

組織的好壞跟組織倫理密不可分，也跟個人和社會幸福有極大的關連，然而這個領域在主流的學院式倫理學的教研並沒有給予應有的關注及投入，這種不幸的疏漏部分歸咎於學院式的倫理教研（延伸而言是哲學教研）愈來愈偏離現實，跟真實世界愈來愈脫節，淪為一種自說自話、自我封閉的虛矯系統，不只誤導不少青年學子，浪費珍貴的教育資源，更與哲學應有經世致用之初衷背道而馳。本書的論述，除了盡量吸納近年組織行為倫理研究的豐碩成果外，還通過案例力求將理論跟現實做密切的連結。筆者深信，這種緊扣經驗面的倫理探索，以真實問題為基礎的倫理分析，應是應用倫理學的必由之道，亦是現時在迷途上的倫理學教研應該重返的正道。

組織倫理研究近況

近年組織倫理漸受關注，英語文化系國家的重要學術期刊相關的文獻不

斷增長，¹ 而組織學教科書多有包括組織倫理的篇章，² 然大多數的討論都集中在組織正義（organizational justice）這個議題上，對組織倫理的其他方面著墨不多。對照之下，學報除了組織正義外，³ 分析組織的倫理行為及違反倫理行為的論文愈來愈多，⁴ 除了經驗的實證研究之外，亦有從組織心理學及社會學角度來說明不倫理行為所產生的原因及因應之道之理論探討。另外，與組織倫理有交集的組織行為，包括組織承擔（organizational commitment）、⁵ 組織超義務行為（一般譯為「組織公民行為」）（organizational citizenship）（Koys, 2001; Podsakoff *et al.*, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000）、組織信任（organizational trust）（Mayer *et al.*, 1995）、組織情緒（organizational affect）（Isen & Baron, 1991; Haidt, 2001; Barsade & Gibson, 2007）、倫理領導（ethical leadership）（Avolio *et al.*, 2004; Baserman, 1996; Treviño & Brown, 2007）、倫理氛圍（ethical climate）、⁶ 道德切割（moral disengagement）（Bandura *et al.*, 2000; Moore, 2008; Moore *et al.*, 2012）等議題，同時受到關注，在觀念及理論開拓上都多有發現，為組織倫理的研究建構了更廣闊堅實的平臺。

組織倫理文獻中，有不少是探討組織的腐敗問題（organizational corruption），主要聚焦在政治腐敗的範疇，標準論述（standard view）集中描述及說明腐敗人如何進行腐敗勾當及其原因，並以濫權尋租以圖私利成為腐敗說明的主軸。這類分析主要是可以大略歸類為所謂「爛蘋果」（bad apples）理論，即組織腐敗主要是由組織內少數的壞分子啟動及執行的（Felps *et al.*,

1 包括 *Academy of Management Review*、*Academy of Management Journal*、*Journal of Applied Psychology*、*Journal of Personality and Social Psychology*、*Journal of management*、*Journal of Business Ethics*、*Business Ethics Quarterly*、*Journal of Business and Research*、*Business and Society*、*Leadership Quarterly*。

2 如（Colquitt *et al.*, 2009; Nelson & Quick, 2009; Daft, 2007; Gibson *et al.*, 2003）。本書的文獻出處格式是：凡文獻超過三項，文獻含頁數者，均放於註腳。

3 見（Colquitt, 2001; Colquitt & Greenberg, 2005; Colquitt *et al.*, 2001; Cropanzano *et al.*, 2003; Greenberg, 1993; Greenberg, 2006）。

4 見（Neilsen, 1989; Paine, 1994; Rossouw & van Vuuren, 2003; Schweitzer *et al.*, 2004; Sims, 1991; Stead *et al.*, 1990; Trevino *et al.*, 2006; Trevino & Youngblood, 1990; Reilly *et al.*, 2012）。

5 見（Benkhoff, 1997; Cullen *et al.*, 2003; Klein *et al.*, 2009; Randall, 1987）。

6 見（Ashkanasy *et al.*, 2000; Fritzsche, 2000; Schwepker, 2001; Sims & Keon, 1997; Vardi, 2001）。

2006; Gino *et al.*, 2009)。近年逐漸出現一些跟標準論述不一樣的分析，對組織內的常人如何慢慢陷入腐敗的陷阱而不能自拔，所謂「好人為何做壞事」（why good people do bad things）的現象做研究（Moore *et al.*, 2012; Bersoff, 1999; Umphress & Bingham, 2011）。依這些研究，一些舉世矚目的腐敗弊案，不完全能用爛蘋果理論取得令人滿意的說明，因為不少案件的腐敗共犯，原來是一般「身家清白」的正常人，從未犯過案的「好人」，但卻由於不同的原因淪為腐敗的參與者或合謀者。除此之外，一些組織的腐敗，不是單次的作弊，而是常規化及制度化（Ashforth & Anand, 2003; Anand *et al.*, 2004; Palmer & Maher, 2006），以及不斷升級及嚴重化（Zyglidopoulos *et al.*, 2008; Zyglidopoulos & Fleming, 2008; Fleming & Zyglidopoulos, 2008）。這些叫人怵目驚心的現象，是需要理論說明的。

組織腐敗原因主要有三類：體制面的腐敗、執行腐敗的人及促成腐敗的事件（Kish-Gephart, Harrison, & Trevino, 2010）。三者都互相關連，彼此促進。腐敗的體制亦稱為「爛桶子」（bad barrel），指組織體制結構及過程之腐敗，即組織本身存在錯誤或偏差的價值及信念，缺乏正確的行為規範或機制（Darley, 1996; Trevino & Youngblood, 1990）。制度設計不良、決策程序不當、誘因扭曲、監督機制失能等，說明腐敗的組織環境的理論被稱為爛桶子理論。如上文言，敗腐的主謀或執行者又稱為「爛蘋果」因素，是指組織內有腐敗意圖、思想及行為的個人或小組，尤其是不正派的位高權重者的歪念惡行，是組織腐敗的原因。除了壞體制及壞人的因素外，所謂「爛事件」（bad cases）亦跟腐敗有密切的關連。爛事件是指涉及面廣而複雜的事件，由於缺乏相關的行為準則，或是非對錯標準模糊不清，或由一些輕微的越軌或犯規行為所累積而逐漸成為習慣，參與者缺乏應有的倫理警覺性，或涉及的議題具備高度的道德強度，需要複雜及審慎的倫理思維來解決的，都會導致爛事件的出現。體制、人及事件三者不是彼此孤立，互不相干，而是彼此關連，互相加強的。三者任何一個的出現都會提高腐敗出現的機會，若三類原因同時出現在組織時，正是腐敗的完美風暴（perfect storm）形成之時，腐敗勢不可擋，組織要承受風暴帶來的破壞及沉重代價。配合組織倫理的消極面分析，積極面上可從擁有正道倫理的組織之特質、成因及所導致的效應

來審視。本書兼顧了組織倫理消極面及積極面的分析，論述次序由組織的腐敗面開始，探討其性質、過程、成因及後果，跟著從正面切入，論述正道倫理組織的特質及管理。

英美近 30 年組織倫理的研究有長足的發展，研究的數量及素質是可觀的，絕大部分研究都是採取組織學或管理學視角，少數從倫理學途徑；其次，大部分的論述屬經驗及實證理論（*empirical ethics*），重點放在經驗行為倫理（*behavioral ethics*）；而相對地較少從規範性倫理（*normative ethics*）來論述。雖然如此，前者的理論開發及深化的成果，衍生了不少的新觀念及論述（見上文），可為組織倫理的規範性探討提供堅實的平台，令組織的倫理探討更能貼近真實狀況，避免過度的理論化及玄想性。

本書的目的及議題

本書採取廣闊的視角來探討組織倫理，在定義上取廣義的倫理來審視組織倫理，將尋租式腐敗包含在道德腐敗之內。在議題選擇上，除了組織正義、組織承擔及組織信任外，還包括組織腐敗常規化、組織詐欺、不倫理行為（*unethical behavior*）的合理化、倫理切割等重要議題。就論述途徑而言，消極面上可以從欠缺、輕忽或違反倫理的組織行為，包括不倫理組織的特性、成因及所產生的後果，發掘及彰顯倫理與組織的關係或連結。本書用組織腐敗（*corruption*）或失能（*dysfunctional*）做為不倫理組織的一個典型，分析不倫理的組織行為。

本書分為八大章，第一章導言之後，討論的議題如下：第二章，組織生態：組織的結構與過程；組織常數：職場壓力、職場情緒、組織權力。第三章，組織之明暗面：內容包括組織的陽光元素：組織正義、組織承擔、組織超義務行為及組織信任；組織的陰暗元素：組織詐欺、組織脫軌、組織政治及組織腐敗。第四章，組織倫理行為：內容論述組織倫理行為及原因、組織不倫理行為成因的說明；關係與組織倫理等。第五章，組織腐敗：組織腐敗之涵義、組織腐敗常規化（制度化、合理化、社教化）、組織腐敗的持續及

升級、倫理距離與組織腐敗、道德切割與腐敗行為，及為組織行不義。第六章，領導倫理：探討領導的內涵與類型及在組織倫理的重要性、倫理領導及其原因、領導的組織效應、追隨者之特質等。第七章，打造組織倫理：論述組織倫理之基本原則及三大要素：人才、體制、文化；組織倫理的模式。第八章，案例分析：用真實的案例具體地展示組織如何倫理失能或崩壞，案例包括臺灣中小學校長學生營養午餐採購舞弊案、羅馬天主教教士性侵兒童醜聞、日本奧林巴斯（Olympus）隱瞞財務虧損弊案、及中國山西省呂梁集體貪腐案。

