

組織臨床研究：旨趣與模式

鄭伯壘

台灣大學心理學系

在 Schein 的提倡下，組織臨床研究越來越受到重視。本文首先交待組織臨床研究引入台灣的歷史因緣，接著主張必須掌握助人與學術兩大主軸，才能更為準確地剖析組織臨床研究的本質，並提出臨床研究循環的概念，來闡述理論建構的可能進路；此外，亦提出問題解決循環的想法，來說明組織臨床研究作為一種助人專業所應有的作法。

關鍵詞：組織臨床研究、臨床研究循環、組織發展、過程諮詢、案例研究

前言：一項生命敘說

台灣心理學會工商心理學組與輔仁大學心理學系於 2006 年 5 月舉辦了一場「組織臨床研究研討會」，要求我針對王思峰與劉兆明教授的大文〈組織臨床研究的意涵與理論建構程序〉提出評論，於是我乃根據 Huff (1999) 之「加入一個聊天團體」與 Whetten (2002) 之「參加一場學術對話」的想法來給予評論，並以〈喧嘩中，聆聽一場對話〉做為評論的題目，針對文章的目的、主題內涵、主題現況、誰是主要對話人、基本假設、及文章的貢獻，提出我的看法。最後，則以「喧嘩中，聆聽一場演講——聽清楚了嗎？」做為結論，建議作者的野心不要那麼大，只要選擇一個主題、一個主要對話人、一項基本假設，並增加一項新的元素來進行闡述即可。會後，王思峰教授邀我寫一篇文章來共襄盛舉，並表示：今天在台灣大家對組織臨床研究發生興趣，我應該擔負起一些「始作俑者」的責任。

對於他提議，我做了審慎的考慮，不過，他並未說服我。理由是處於既忙碌又躁鬱的當代台灣社會，時間的確已經被擠壓到不行，何況當初倡導的人也不是我。或者應該說，引進組織臨床研究概念到台灣的，是另有其人，我只是躬逢其盛，並不是率先將「產品」引進「市場」的人，所以應該是不



用負「始作俑者」的責任。論及臨床研究，當然不能不先討論組織發展（organization development, OD）的概念，因為臨床研究是從 OD 的一個小支流——過程諮詢（process consultation, PC, 或譯為歷程諮詢）中冒出頭來的。至於要談台灣 OD 的進展，就不能不介紹兩位前輩：一位是鎮天錫先生，另一位則是汪泰昌教授。

組織發展興起於一九六〇年代的美國，在 Chris Argyris、Douglas McGregor、Robert Tannenbaum、Robert Blake、Herbert Shepard、Richard Beckhard 及 Rensis Likert 等先進對顧問工作的投入與研究下，逐漸茁壯成長。於是，鎮天錫先生乃於 1972 年在《人事行政》發表專文，題目為〈論組織發展〉，介紹組織發展在美國的發展狀況。另外，美國 Addison-Wesley 出版公司在 1969 年出版了《組織發展系列叢書》（The Addison-Wesley Series on Organization Development），由 Edgar Schein、Richard Beckhard 及 Warren Bennis 主編，他們認為組織發展屬於新興領域，尚未有一致看法。因此，與其撰寫一本教科書，不如延攬第一流的學者專家述說他們心目中的組織發展，並交待他們是如何與諮詢組織一起工作的（Schein, Beckhard & Bennis, 1969）。第一批六本小書，分別為：(1) Beckhard, R. 的 *Organization development: Strategies and models*; (2) Bennis, W. G. 的 *Organization development: Its nature, origins, and prospect*; (3) Blake, R. R., 與 Mouton, J. S. 的 *Building a dynamic corporation through grid organization development*; (4) Lawrence, P. R., 與 Lorsch, J. W. 的 *Developing organizations: Diagnosis and action*; (5) Schein, E. H. 的 *Process consultation: Its role in organization development*; 及 (6) Walton, R. E.: *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultation*。前兩本書介紹 OD 的本質與意涵；中間兩本著重於個人顧問體驗中的診斷與行動；後兩本則討論顧問過程與第三者介入。汪泰昌教授在美國買了這六本書，並將之引入台灣，且有積極推廣 OD 之意。

不知幸與不幸，這兩位前輩都是我的老師。碩士班時，我修了台大商學研究所開授的「人事管理」的課，授課教授就是鎮天錫先生，他那時專職台糖人事處處長，公餘則在台大兼課。除了上課之外，我與鎮先生淵源不深，不過倒是認為他所編撰的《人事管理》上、下兩冊教科書，寫得相當深入，顯然是下過工夫，當代台灣坊間的人力資源教科書很少能趕得上他的水準。另一位汪泰昌教授，我與他的淵源就深多了。汪老師那時（1976 年）除了在交通大學管理科學研究所兼任教職以外，也擔任中國第一鋼纜廠的總經理職



位。

我唸台大心理學研究所時，由於幾位台大電機工程學系畢業的高中同學都在政大、交大攻讀 MBA，而且我對工商業心理學、企業管理又深感興趣，但台大心研所卻向來缺乏此類課程，所以常在台大商研所、政大企研所及交大管科所修課或旁聽。甚至有時也與心研所同學謝光進（現任台灣科技大學工業管理系教授）客串代表台大商研所參加北部三校（台大、政大、交大）管研所的各项活動，因此，對三校管研所的老師與研究生都尚稱熟悉。尤其是交大管科所，由於我的同學人數眾多，而且又是晚上在台北上課，所以常與他們混在一起。然而，更重要的是汪老師是一位好得不得了的老師，對於學生十分提攜與照顧，所以我就成了他〈人群關係與行為科學〉班上的不速常客，甚至我碩士論文出爐的第一次報告，也是在汪老師的課堂上。他對我期許有加，我則對他人師經師的風範，永遠銘記在心；在人群關係學上，則頗受汪老師的啓蒙。因此，當他提議要翻譯 OD 的六本小書，外加一本 Reitz（1977）撰寫的《組織行為學》教科書時，我當然舉雙手贊成。於是，他要張義隆（現任美國喬治亞理工學院管理學院教授）與我邀集我們這些即將入伍服役的新科碩士，包括台大、政大、交大，以及成大，將之翻譯成中文，並由他聯繫中華企業管理發展中心出版。

可是，在翻譯完成之後，中華企管另有盤算，對組織行為學教科書較感興趣，而出版了後者；卻對前六本小書則興趣缺缺，於是在結清稿費以後，束之高閣。其實，這也反映了台灣重教科書而輕專著的出版生態，到目前為止似乎也沒多大改變，由此亦可見台灣學術市場之狹小。雖然這會阻礙學術發展，但環境如此，也只能徒呼負負。這六本書中，與組織臨床研究關係深遠的，當然是 Schein 的《過程諮詢》一書。此書的中文稿是由吳聰敏翻譯的。那時，他是政大企研所的碩士，現在則是國立台灣大學經濟學系教授。由於我負責潤稿、校稿及出版事宜，所以著實反反覆覆看了幾次，對此書是有一些印象，但那時候年少無知，無法深入堂奧，看出端倪，並引發共鳴。所以，要說組織臨床研究的播種者，當非汪泰昌教授莫屬，也只有他具有這種高瞻遠矚的眼光。

今年（2006）暑假，由於《組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望》再版，所以我重新仔細校閱了每一篇回顧論文，當讀到任金剛教授（中山大學人力資源管理研究所）（2003）的〈組織發展〉一文時，我對他的結論仍是悚然而驚，他說：



總之，透過本篇對組織發展在台灣的回顧，可以瞭解組織發展對台灣的學術界或實務界而言，就像徐志摩的再別康橋，悄悄地來，悄悄地走，而未帶走一點雲彩，所以有關台灣組織發展的未來前瞻與展望，本文也就不再奢談。

組織發展引入台灣三十年，卻落得一個「悄悄地來，悄悄地走」的下場，不是枉費了前輩的苦心嗎？所以我就思考如何將這三十年的空白加以填補，用以檢討過去，策勵將來。但還是覺得有更迫切的事要做，而提不起動機來撰寫，用以回應王思峰教授「負責」的要求。

沒多久，我接到了王思峰與劉兆明教授修改後的論文：〈以組織臨床研究創造理論：當 Schein 遇上 Schön〉。經過仔細閱讀以後，我發現此文主題清晰，撰寫得十分深入，鞭辟入裡，讓人頗有驚豔之感，亦慶幸台灣的 OD 仍在蓬勃發展當中，而非悄悄地走了。作者的目的是在「研究即實踐，實踐即研究」的理念下，以個人經驗探討組織臨床研究作為研究取向的種種議題，並提出據以創造理論的條條大路，藉以釐清 Schein 未能具體交待的臨床研究問題。雖然本文寫得極為精彩，但較著重於臨床研究中的理論建構面，而忽略了另外一面的助人實務；而且將實踐與研究結合為一體，也只能展現臨床觀點多元面貌中的一個面相而已。另外，還有其它頗為重要的面相，值得被清晰刻畫，但卻被忽略了。當然，我也能體會作者取捨時的苦心孤詣，但還是覺得十分可惜，總認為應該要有人挺身而出，加以補足，以免徒留憾事。可是，我仍是缺乏提筆的動力。

雖然如此，我倒是翻箱倒篋，將塵封已久的泛黃手稿，一一找出來翻閱，並再詳細研讀 Schein (1969) 之《過程諮詢》的小書。當我讀到序言中的一段話時，對自己的決定，倒是感到十分慶幸。Schein 說：

到現在我還是能清晰記得聆聽道格 (Douglas McGregor) 演講時，所產生的挫折感。他可以明確地說明諮詢的刺激，但卻從未明確交待當顧問時，他是採取何種作法的。我總覺得不能具體將這些行動寫下來是件遺憾的事。因為如此，將無法使他人掌握重要的洞察力。我一直在想，只要可能，我一定會寫一本關於我個人顧問經驗的書。(可是) 接下來的五至十年，我一直未能完成我的決定。



以 Schein 的才華與勤奮，都要五至十年，才能完成未竟的心願，何況是我這類平凡的人。所以，不撰寫此文，似乎也是一項明智的決定。但是，當我讀到序言的另一段時，心中卻又蠢蠢欲動：

一九六七至一九六八年，Charles Savage 到史隆管理學院(Sloan Management School, MIT)訪問…他以友善、肯定的方式問我：「為何在你可以將研究結果寫成書來影響成千上萬的人時，卻『將時間浪費在教幾位管理人員心理學』上？」這個問題扣動了我的心弦，於是我回到家後，迅速寫了十頁有關顧問經驗的文章…這本書就是源於那十頁文稿，而我將永遠感激 Charles 所提供的動力，使我得以跳出原有的窠臼。

不過，我的 Savage 又在哪裡呢？在一個七月燠熱的午後，我與吳宗祐教授（東吳大學心理學系）一起受邀到元智大學，去口試企業管理研究所黃敏萍教授的碩士班研究生學位論文。口試完後一起聊天，我就把即將接掌系主任的趨避衝突和盤托出，覺得不當主任可能更好。但黃教授卻說：「不當，你一定會後悔的！」她說得斬釘截鐵，我倒頗為驚訝。不過，她的講法也對，我近幾年的基調，根本就是在承上啓下，思考如何鼓勵後進，建立學統。所以籌辦了「組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望」、「華人組織行為研究：策略與方向」的研討會；又編寫《華人領導》（鄭伯壘，2005）與《家長式領導》（鄭伯壘、樊景立、周麗芳，2006）專書、主編《華人組織行為：議題、作法及出版》（鄭伯壘、姜定宇，2006）論文集，甚至邀集同好撰寫研究所用之《組織行為》與《研究方法》教科書，用以做為教學材料，仿效社會學領域中的芝加哥學派，希望台灣與華人社會之組織行為、工商心理學等學科能夠新人輩出，頭角崢嶸，進而樹立學統。此一心願的簡單總結，不就是助人與學術嗎？如果基調如此，則撰寫能展現助人與學術本質之組織臨床研究方面的文章，不但是理所當然，而且更應是義無反顧的。尤其這方面的知識極為有限，在台灣有長期經驗的人本來就不多，況且每個人的經驗又是如此的不同！

於是，我很快省思了一下 1979 年以來的個人顧問經驗，從早期的鞋廠、廣告公司，到後來的貿易業、電子業、汽車業及金融業等私部門，以及交通、國防、經濟、農業及能源等公部門，由本土廠商到外資企業、從家族公司到



跨國集團，林林總總，提供諮詢與臨床研究的公司與機構超過二十家以上，其中，台灣飛利浦更是長達十五年以上。經驗雖然不見得珍貴，但卻可以提供一些借鏡。接著，馬上寫了一張備忘錄，列出兩大項想要闡述的主題：(1) 既然組織臨床研究的焦點為助人與學術，則這兩種截然不同的旨趣會帶來何種研究取徑的差異？此種差異對理論建構有何意涵？(2) 作為一種助人專業，組織臨床的本質與實務作法究竟為何？華人文化有影響嗎？其實，這兩大主題都具有研究循環的本質，而值得大力強調，並發展為文。

總之，本文將根據助人與學術兩類旨趣的有無，將臨床研究區分為四大類型（如表 1 所示），且引用現有文獻來加以論述；此外，這四種類型的組合又會導出其他的類型，例如，全循環（full-cycle）或全方位（full-configuration）研究等等，亦將在此一併討論。換言之，我認為助人實務與學術理論的結合，除了可以展現在臨床民族誌與臨床個案研究的類別（第 III 型）上，亦可展現在跨類型的層次上，所以應該先分再合，分析才能更加透徹。其次，也要特別聚焦於臨床研究的助人專業上，以補足現行文獻中台灣經驗的空白。此部分將根據三種諮詢歷程：診斷（diagnosis）或問題發現（problem finding）（A）、處方（treatment）或問題分析（problem analyzing）（B）、及行動（action）或問題解決（problem solving）（C），提出八種臨床實務的模式（包括 A， B， C， AB， BC， AC， ABC， ABCA 等等），並一一討論，以擴充 Schein 原先所提示之買賣（B）、醫病（AB）及過程諮詢（ABC）等三種模式。最後，再討論問題解決的循環歷程。總之，我的目的並不在建立新理論或記錄研究發現，而是根據過去經驗，提出架構，整理現行文獻，希望產生一些洞見，而能拋磚引玉，使得台灣或華人社會的整個諮詢顧問、組織發展及理論建構能夠又向前邁進一步。

組織臨床研究：助人或學術？

組織臨床研究有兩項旨趣，一為助人，一為學術。助人是指透過研究來幫助組織實務工作者與組織改變其行為方式，以提升效能；助人研究強調有用，效度端看研究是否能有效地導致組織效能的提升，這也是行動研究的基本精神：只有促成改變並提升效能，才能判斷行動是否有效（Lewin， 1951）。學術則指成功地帶出研究構念、建構理論，或證明理論的有效性，用以描述、解釋及預測組織行為。學術研究強調嚴謹性，有效性端看一般方法學上的



表 1、臨床研究旨趣與研究類型

助人旨趣	學術旨趣	
	低	高
低	I. 經驗實踐	IV. 經驗理論
	• 生命敘說	• 個案研究
	• 心理傳記	• 民族誌
	• 其他	• 其他
高	II. 臨床實踐	III. 臨床理論
	• 過程諮詢	• 臨床個案研究
	• 轉型諮詢	• 臨床民族誌
	• 其他	• 其他

內部、外部及構念效度而定。相對而言，前者較重視「如何」(how)的問題，實踐重於構念；後者則重視「為什麼」(why)的問題，理論重於實踐。因此，助人與學術的研究旨趣差異不小，應該要分開處理，才能進一步掌握本質，進行清楚剖析。

分析架構：兩大旨趣、四種類型

根據助人與學術等兩項旨趣的是否被強調，就可以區分出四種類型的研究（見表 1），用以描述與分類當前常被採用的組織研究模式。這四種類型率且稱之為：經驗實踐（I 型），學術與助人旨趣均低；臨床實踐（II 型），助人旨趣高，而學術旨趣低；臨床理論（III 型），助人與學術旨趣均高；經驗理論（IV 型），學術旨趣高，而助人旨趣低。為了討論方便，表一只列出重要的研究模式（如生命敘說、過程諮詢、個案研究、臨床個案研究…等等），而未一一窮舉所有可能的作法。

1. 四種類型

第 I 型所指稱的研究法也許可以包括生命敘說與心理傳記法等方式，是以故事型態呈現出組織或重要成員的思考、推論及決策等訊息（Baumeister, 1994），使之對於人物與事件的詮釋有一個新穎且可以暫時接受的答案。此種



方法著重於理解與詮釋 (Spence, 1982; 丁興祥, 1992), 而無關於助人與理論。像企業家的傳記, 如《吳修齊先生訪問記錄》(謝國興, 1992)、徐有庠的《走過八十歲月》(王麗美, 1994) 及《許文龍和他的奇美王國》(黃越宏, 1996); 或組織傳奇, 如《台南幫: 一個台灣本土企業集團的興起》(謝國興, 1999) 等, 都應是此類研究的產物。

第 II 型所指稱的研究法應該包括 Schein (1969) 所提出之過程諮詢、標準諮詢, 或近代研究者常提之轉型諮詢 (如 TQM、work-out、CWQI) 及其他種種的組織發展手法等等。以過程諮詢而言, 研究者 (或過程顧問) 的職責, 旨在幫助組織解決自身的問題, 其方式是讓組織或人員瞭解組織過程、過程的結果, 並藉以改變組織功能。因此, 過程顧問重視如何傳達技巧與價值觀, 以培養組織自我診斷與自我介入的能力, 從而改變組織, 使組織得以再生 (Schein, 1992)。至於標準諮詢或轉型諮詢的例子, 則是俯拾皆是, 不勝枚舉。不過, 較典型且長期介入的例子, 諸如 Ulrich 等人 (Ulrich, Kerr & Ashkenas, 2002) 對美國奇異公司所提之「合力促進」(work-out) 的諮詢、以及台灣大學心理學系工商心理學研究團隊對台灣飛利浦所提供之全公司品質改善 (Company Wide Quality Improvement, CWQI) 的諮詢 (任金剛, 1988; 鄭伯壠, 1999)。這些研究的目的是在提供專業知識, 幫助組織改善體質、進行轉型與再造, 較少涉及學術理論的建立與驗證。

第 III 型代表研究者同時重視理論的建立、與提供必要的諮詢給組織, 典型的例子就是鄭伯壠 (1991, 1995, 2005) 兼採諮詢與組織民族誌的方式——他稱之為臨床民族誌, 用以探討華人組織內的領導作風與離職行為, 一方面建構與發展華人領導模式 (理論建構), 一方面則降低員工的離職率 (助人專業)。至於王思峰等人 (2007) 所提之「以組織臨床研究創造理論之雙重視野三重前進」的觀點, 亦應屬於此類; 另外, Schein (1992) 採用反覆臨床面談法 (interactive clinical interview), 以瞭解委託公司的文化, 並建構組織文化理論的作法, 也應該是屬於此一類型。以臨床民族誌而言, 這種研究法是混合臨床 (clinical) 與民族誌 (ethnographic) 研究的作法, 同時兼顧助人與學術, 互相搭配, 來進行組織研究。研究者以顧問或診療專家的角色進入組織, 除了提供改善建議給組織之外, 亦扮演研究者的角色, 透過參與觀察 (participation as observer), 對組織行為加以探討。換言之, 當組織感到焦慮、挫折、受威脅、或面臨阻礙時, 會聘請外界顧問幫忙, 以便針對問題加以診斷, 提出改善建議, 期能解決問題; 而這項問題本身, 亦攸關於學術理論的



建構與知識創造，因此，研究者可以納入民族誌與個案研究的作法，敞開觸角、擴大視野，從整體的觀點來瞭解組織，以鉅細靡遺地掌握企業組織內的人際互動與管理行爲，一方面解決實務問題，一方面建構學術理論。

第IV型所指稱的研究模式，則是一般常見的個案研究與組織民族誌研究等研究法。這種作法主要是用來建立理論，至於助人則不在考慮之內。以個案研究而言，目前談得最清楚的，應屬 Eisenhardt (1989) 在《美國管理評論》(Academy of Management Review) 寫的文章：〈由個案研究法建立理論〉(Building theories from case study research)，說明如何由個案資料來建立理論，其程序包括界定研究問題、選擇個案、選擇工具與訊息提供者、進入現場、分析資料、形成假設、文獻對話及在理論飽和後結束研究等(相關著作亦可參考鄭伯壘與黃敏萍，2007的論文)。在進行研究時，研究者並不提供組織協助與諮詢。就像 Barker (1993) 在觀察一家採行自主工作團隊，而使得管理變得更加嚴密之公司時所強調的：

在我蒐集資料的所有階段中，我的觀察者角色都沒有改變。團隊成員知道我是在研究並記錄他們的工作過程。他們都很合作，並且通常會為我提供觀察空間，且滿足我的訪問時間要求。儘管我偶而會與 Jack (生產副總裁) 討論我所觀察的現象，但我卻從未扮演一名正式顧問的角色，Jack 也從來沒有詢問我：訊息提供者有沒有提供任何敏感的訊息？

2. 小結

顯然地，這四類研究法中，只有III、IV是與理論建立有關的，而II與III則與助人或提供諮詢有關，至於第I類則既無關理論建構，亦無關於助人服務。利用第III、IV型之類的方式，來建構理論，討論頗多(如 Schein, 1992; Yin, 1984; 王思峰、劉兆明, 2006; 鄭伯壘, 2005)，但針對四種類型的組合或採研究循環的看法則較少。因此，本文將在下節補足此一空白。換言之，在不同的時間採用不同的研究法，並加以組合，亦可達到理論建構的目的。



理論進路：四種類型、多種組合

Schein 之過程諮詢的臨床研究，常常會給人一種誤解，以為他是在助人與提供過程諮詢的同時，也在進行理論建構的工作。事實上，在提供諮詢時，是助人優先、解決問題至上的，而不見得有暇顧及學術研究（王思峰、劉兆明，2006）。可是，由於 Schein 並未特別做詳細闡述，也未做清楚區分，因此，會讓人誤以為過程顧問人員在提供過程諮詢的同時，也是在建構理論的。事實上，較符合現實的想法應是：研究是一系列長期探索的過程，因此，不同時段採行不同類別的研究作法，不但可能，而且常是必要的（Chatman & Flynn，2005；Cialdini，1993）。也就是說，基於時間排擠與目標歧異的限制，利用上述四種研究類型的組合，來產生種種不同的理論建構進路，是較符合現實的作法。

在這裡，不管進路為何，我認為第IV型的研究模式（經驗理論）應是最重要的關鍵，它是實務通往理論的橋樑。因此，至少有三種組合是必須要討論的：(1) I→IV，再加上實驗室研究法，這是 Staw（Chatman & Flynn，2005）在建構承諾續擴（escalation of commitment）理論時所採用的方式；(2) II→IV，是 Schein（1992）採用諮詢過程，用以建立組織文化團體動力論的作法；鄭伯壘（1991）在一家大型鞋廠的顧問經驗所建構之初步華人領導模式，亦可做如是觀；(3) III→IV，並進入理論驗證循環，則是鄭伯壘（鄭伯壘，2005；鄭伯壘、樊景立、周麗芳，2006）在建構家長式領導三元模式所用的方法。當然，「戲法人人會變，巧妙各有不同」，研究者亦可自行尋找可能的組合，並發展自己獨特的研究進路。

1. 三種組合

就第一種組合而言，Staw（1976）的承諾續擴研究是個典型的例子。承諾續擴是指決策者屢敗屢戰，最後深陷泥沼，無法自拔的過程。例如，股市上揚後節節下跌，投資人在一窩風搶進後慘遭套牢。針對這種現象，Staw 進行了組合性的研究。首先，在他個人早期的生命史當中，他父親生意的慘敗正是承諾續擴的典型。故事的大意是：早先，他父親在南加州創辦折扣連鎖商店，經營頗為成功；但在大企業加入、進行規模競爭之後，其連鎖店的利潤就節節下滑，甚至入不敷出。為了挽救家族生意，他父親一再投入了資金，最後，卻是傾家蕩產，變得一無所有。他對此個人生命史，有極為深刻的體會（類似第 I 型研究）。此外，他也觀察到美國在加入越戰後，美軍在越南戰

場上節節失利，卻一直認為投入的資源太少，而持續投入更多資源，終於導致損失慘重。最後，美國不但從越南退出，而且連當時主要決策者的國防部長麥納瑪拉（McNamara）在多年以後都坦承這是歷史上的重大錯誤。於是，Staw 乃設計實驗來驗證這種組織深陷泥沼的現象，並發現當個人投資失敗時，會投入更多資金，理由是個人對過去投資的承諾很高。由此，他建構了承諾續擴的社會心理學模式。在確定構念效度與內部效度之後，他又以美國紐約一家投資錯誤、蝕本五十五億美元的 Shoreham 核電廠為個案，進行個案研究（第IV型研究），以瞭解承諾續擴在實際案例上的類推情形，並提出理論修正方向（Ross & Staw, 1993），再進入理論驗證與應用的循環。此一作法，有些研究者（Chatman & Flynn, 2005）稱之為全循環研究。

就第二種組合而言，就像 Schein（1992）所論及的，他所提供之不同公司中有關文化假定的許多資料，都是經由過程諮詢所蒐集到的。最初，組織是因為有了問題，而延請過程顧問來協助解決；而在解決問題的過程中，顧問自然也可以發覺與文化有關的資訊，尤其是在採歷程諮詢模式（Schein, 1969, 1987, 1988）時。這些訊息當然可以用來進行文化分析。不過，他也強調，研究者應該時時自我提醒：他們之所以可以進行研究，是因為他們正在協助組織進行改善工作。因此，在進行臨床實踐研究時，當然是以助人為優先的（第II型研究）。不過，在專案結束之後，研究者可以依據所蒐集之資料，進行個案分析，或是以個案研究或是民族誌方式，再補足資料，並進行分析（第IV型研究）。這種後續分析當然是針對學科或研究者有興趣的領域而來。依照分析結果，與當前文獻來進行對話，從而建立起新的理論，或挑戰舊理論。就此觀點而言，Schein 以蒐集之臨床資料來進行個案分析，並據以建立組織文化之團體動力學模式的作法，是屬於此類，而與直接採用反覆臨床面談法、用以解讀委託公司之企業文化，從而建立組織文化三層次理論（第III型研究）的作法，自有所不同。另外，鄭伯壘（1991）所採用的作法亦符合第二種組合的路線，他是根據在一家鞋廠當顧問的經驗，在累積四年的會議紀錄、文件檔案及對老板直接觀察的資料後，遠赴柏克萊加州大學去做個案分析與研究反思，而發展出初步的華人領導研究架構，用以描述鑲嵌在尊尊法則與親親法則之華人文化下的領導模式。

就第三種組合而言，則可以鄭伯壘（鄭伯壘, 2005；鄭伯壘、樊景立、周麗芳, 2006）建立家長式領導三元模式的作法最具代表性。在他瞭解華人文化下所強調或展現的領導方式可能與西方不同之後，就在其提供顧問諮詢



的公司中，觀察華人企業領導人的行爲。原先，他所提供之顧問諮詢服務的目的，是打算診斷出員工流動率高的原因，並加以解決，以降低流動率。但他也發現領導行爲與流動率密切相關。於是，乃結合助人實務與理論建構，同時觀察企業主持人的領導行爲及其與部屬的互動，再根據觀察資料提出家長式領導二元模式的概念（第Ⅲ型研究）。接著，他又以多個案研究的方式，訪談 42 位華人企業之中、高階主管，要他們描述與主管（或與部屬）互動的經驗，最後獲得 16 筆企業領導人與部屬互動的資料。隨之以個案研究之模式契合（*pattern matching*）（Yin, 1984）的作法，分析資料與理論的契合度，以驗證原先所發展的理论命題；此外，他也整合各項個案資料，來發展新的命題，並進一步建構新的研究架構（第Ⅳ型）。在透過文化分析，且與歷史文獻進行對話之後，乃修正原先架構，建構出家長式領導的三元模式，再進入理論驗證的量化研究循環中，用以深化理論，使得理論變得更爲精準與堅實。他並將此類研究方式，稱之爲全方位研究。

2. 小結

從廣義之組織臨床研究的角度而言，理論建構的進路，並非只有一種而已，而臨床經驗與理論建構之間，也需要進行來來回回、反反覆覆的思考與嘗試。在本節中，我們先將臨床研究依助人與學術旨趣的強調與否，區分爲四種；再指出這四種研究之間是可以相互取用、互相結合的。同時，我也認爲一個研究者或一個研究團隊，應該根據所欲建構的理論，走完理論與實務循環的全程，而非只擷取一段，聚焦於某類型的研究上（Chatman & Flynn, 2005）。如此，方可在助人實務與學術研究間搭起一座互通有無的橋樑，一方面使實務變得更爲精準，一方面讓理論變得更爲有用。當然，這也是爲什麼很多傑出研究者窮一輩子之力，只關心少數幾個重要議題的主要原因之一。

臨床實務：三大步驟，多種類型

作爲一種助人專業，組織臨床研究者在提供諮詢時，究竟可以將諮詢歷程區分爲幾個步驟？這個問題的答案雖然並不一致，而且根據不同的強調重點，往往也會區分出不同的階段類別。不過，三階段的想法顯然還是有共識的部份。例如，在 Golembiewski (1993) 所編著之《組織諮詢手冊》（*Handbook of organizational consultation*）的書中，雖然將顧問過程區分爲尋找（*scouting*）、進入與簽約、診斷與資料蒐集、行動規畫、執行、解約及結案



與報告等七大階段，但剔除訂約之前的準備階段與解約之後的結束階段後，剩下的正式諮詢階段只含括診斷、規畫及執行等三大步驟。French 與 Bell (1999) 在其《組織發展：組織改善的行為科學介入》(Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement) 的教科書中，則將顧問過程區分為系統診斷、行動與介入、及問題與機會評估等三大步驟；Schein (1969) 則區分為診斷、介入及問題解決；甚至 Leavitt (1983) 在檢討管理學的重要應用歷程時，也提出問題發現、問題分析、及問題解決的看法。因此，從三大步驟來剖析諮詢歷程，應是常見的作法。在這三項步驟中，每個階段都各有其重要的諮詢內容：階段(A)之診斷在於尋找問題，瞭解主要問題何在(what)? 現狀為何? 階段(B)之介入旨在找出問題的根本原因，並提出解決對策與辦法，而涉及原因(why)、方法(how)、及人(who)、時(when)、地(when)等的內容；至於階段(C)的行動則是根據行動方案去行動與執行，並解決問題，建立標準。顯然地，這三大步驟是與許多組織發展或組織轉型的手法有關。以 TQM (Total Quality Management, 全面品管) 而言，此三階段攸關於 TQM 中的問題解決循環 PDCA，其中計畫(plan, P)包括 A 與 B 兩大階段，而實施(do, D)、查核(check, C)及處置(action, A)則屬於 C 階段。有關 A、B、C 三大階段的內涵及其與問題解決循環的關係，如圖 1 所示。

1. 八種類型

根據此三大步驟的組合，亦有種種不同的顧問諮詢方式。在這裡，我只提出八種組合，包括 A、B、C、AB、BC、AC、ABC 及 ABCA。就最基本的三種型式而言，A 只提供診斷諮詢，最常見的方式是問卷調查回饋：當組織對問題不瞭解時，可以委託外界顧問來進行組織診斷調查，以尋找與發現可能的問題。此種調查通常透過差距分析(指理想與實際的落差, discrepancy analysis) (Golembiewski, 1993) 或區域分析(zone analysis) 等種種分析方式(鄭伯壩, 1999)，來指明問題何在? 以 B 而言，則只提出問題解決的對策，

此種 Schein 所說的買賣模式是指，顧問針對組織所提出之問題，提供解決問題的處方。一般常見的作法包括 TQM 中的魚骨圖分析、問題—症狀—要因—心態分析及六標準差(6 Sigma) 中的流程改善等，其目的都是在找出問題的關鍵原因，並提出解決方案；以 C 而言，顧問則直接介入組織之執行行動，提供必要的知識，幫助委託者解決問題。例如，直接提供必要的訓練(如 T 組訓練, T-group training)、幫助建立團隊(team building) 或扮演改革代理



人 (change agent) 中的成員，都是常見的作法。

其次，以三種基本形式的兩兩組合而言，AB 是不但找出問題，而且提出解決問題的方案，此即 Schein 所說的醫病模式。顧問的主要工作就是診斷出組織中的問題，再進行要因分析，並提出解決對策，就像醫生一樣。此外，類似台大心理學系 CWQI 諮詢小組所提之顧客滿意度調查 (Customer Satisfaction Survey, CSS) 與員工需求調查 (Employee Need Survey, ENS) 也是屬於此類——這是透過調查回饋與要因分析法，用以找出問題，提出解決方案。BC 則是委託單位已經找出明確的問題，委託顧問提出對策，並加以執行。例如，降低流動率的對策分析、提供訓練或修改誘因體系等的諮詢，或是六標準差後半段的諮詢等都是；AC 是組織不知道主要原因出在哪裡，委託顧問找出主要原因，但由於顧問不見得完全瞭解組織體制與內部的人際互動的性質，因此，由公司自行找出對策，再針對對策，委託顧問提供訓練或相關執行業務的諮詢。一般而言，此類諮詢方式似乎較為少見。

ABC 是顧問針對問題的發現、分析及執行等所有的過程，提出諮詢，Schein 所提之過程諮詢是其中一類；其他許多組織轉型諮詢亦屬於此類，唯一差別的是過程諮詢只針對組織變革過程提出諮詢，而不涉及組織機能或其他內容；但後者則無此限制，而可能涉及各項功能內容的改善與行動。由於組織的發展與轉型，並非只進行一次 ABC 歷程的循環即可改善，因此，必須進入第二次或多次的循環，此即 ABCA 類型。例如，TQM 中的 PDCA 循環、或是六標準差的 DMAIC (definition、界定， measurement、測量， analysis、分析， improvement、改善， control、控制) (Pande, Neuman, Cavanagh, 2001) 循環均是。當循環的時間較久時，則可由組織的第一級 (primary) 變革轉入第二級 (secondary) 變革；由具體的流程改變進入組織結構與人員心態的改變；由人工飾物的表層改變進入基本假設的深層蛻變等等。

2. 兩個案例

由於 ABCA 是最常見與典型的企業轉型與顧問諮詢的類別之一，涉及的步驟較為全面，時間也較為長久，所以瞭解此一類型的助人歷程，應可作為瞭解其他更為簡易類型的基礎。因而，在此只針對此類諮詢，提出兩個案例，來做更進一步的說明。這兩個個案不但極具代表性，而且改革的成效驚人，都十分成功。其中之一是奇異 (GE) 公司在二十世紀末的企業轉型，這是顧問諮詢的重大盛事之一，歷時十年以上，介入的顧問很多，較為關鍵的有密西根大學教授 Noel Tichy，組織發展學教授 Dave Ulrich、領導學教授 Steven



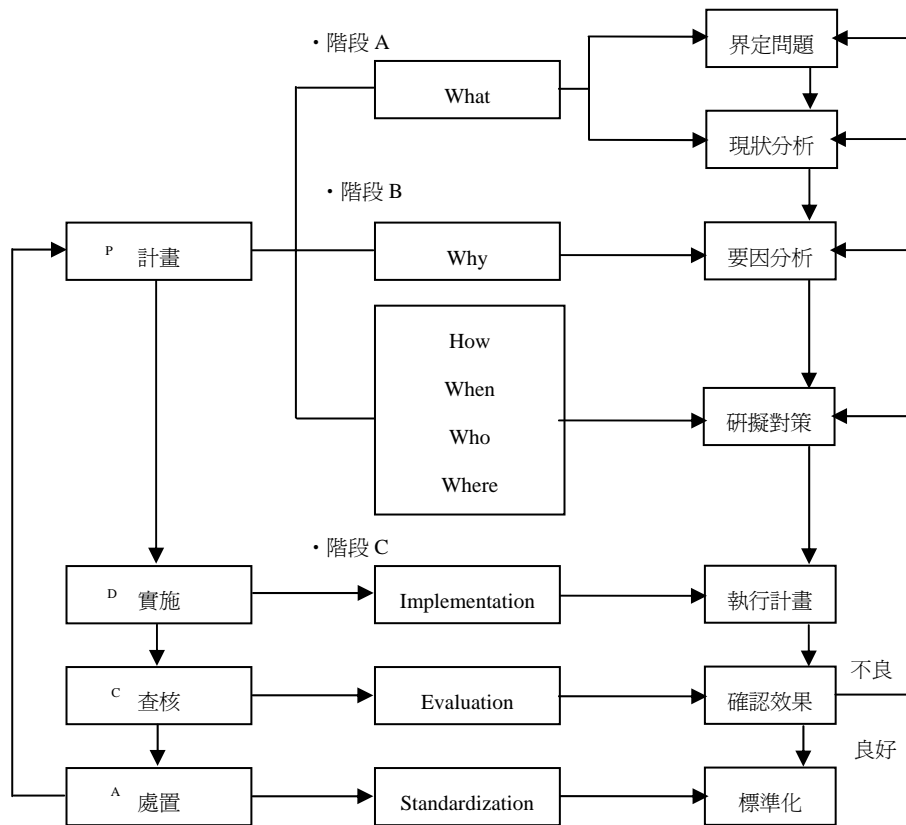


圖 1 臨床助人的歷程與循環

Kerr 及 Ron Ashkenas 等人。其二是台灣飛利浦由 1985 至 2000 年的企業轉型，此個案是台灣企業最大規模的持續改善之一，介入之顧問包括台灣大學心理學系的兩位教授（莊仲仁、鄭伯壘）與一位專家（任金剛）、以及日本與台灣的 TQM 專家數人（如陳文魁）。

奇異二十世紀末的企業轉型始於當時的執行長 Jack Welch 對企業經營的獨特觀點：他認為企業必須要能夠獲利，而且利潤得排名在各行各業中的前幾名，凡是無法達成此項標準的部門與企業都必須縮編或裁撤。因此，他首先採取人事精簡作法，在 1981 年至 1988 年間，透過重組、退休及裁員等方式，大約裁減了十萬個職位，將近有二十萬人離開奇異。也因此，Jack Welch



獲得了眾所皆知之「中子彈傑克」的封號 (Tichy & Sherman, 1993)。

在密集縮編後，爲了建立起新的企業文化，於是乃選擇位於紐約州之 Crotonvill 的訓練中心做爲改革總部，並聘請 Tichy 爲中心主任，研擬出一系列課程，希望改變企業主管不求有功，但求無過的心態，並以務實、坦白及開放的溝通方式作爲行事準則，以獲致最好的表現；同時，亦大力延聘新血加入奇異，並經歷改革總部之價值觀課程的洗禮。爲了使標榜之奇異文化能具體落實，最高經營層乃於 1988 年提出「奇異引擎」(GE Engine) 的構想，強調公司應該要建立一個開放性的組織體系，使得人人都願意貢獻一己之力，發揮才能，用以創新產品，服務顧客。爲了達成上述目標，他們提出「合力促進」(work out) 的理念。但如何實現，則需要外界顧問的幫忙。於是，奇異聘請了 Ulrich 來研商如何透過一些作法，來改變文化，建立新的組織。Ulrich 深知這是一項大工程，乃再尋找了三位幫手，包括哈佛管理學院的 Len Schlessinger 與 Todd Jick，以及獨立顧問 Deborah Shah。也因爲這項行動牽涉層面廣泛，因此，高階管理團隊又找了許多領導與計畫變革專家來幫忙，其中包括 Steven Kerr 與 Ron Ashkenas。在人手齊全之後，這些顧問開始設計第一波的合力促進，重點則擺在可以輕易消除或改變的官僚體制上，亦即所謂之順手可摘的「低垂果實」(Ulrich, Kerr & Ashkenas, 2002)。

此時，雖然員工仍然半信半疑，無法確知公司是否「玩真的」，不過已經相信合力促進不是另一次的企業縮編。至於推動合力促進的一項重大突破，則來自於 1989 年奇異照明事業部的嘗試。顧問小組首先籌畫一場研討會，參與者爲跨部門的五個產品開發小組，以及幾位副總裁。首先，由事業部總裁簡介奇異的經營策略與照明事業的角色，描繪出財務與策略藍圖，並指明公司所面臨的重大挑戰與契機；接著，由各副總裁提出報告，說明要如何做，才能配合照明事業的整體策略。最後，則由產品開發小組自行運作，透過腦力激盪，進行狀況分析，討論何種產品的開發有用，何種則沒用？哪些事會阻礙進步？如何加快 30% 以上的開發速度等等的問題，並將結果加以分類，排出改善的優先順序。最後，則由討論小組陳述改善建議，並立刻由最高主管裁決，指示可以執行的方案 (Ulrich et al., 2002)。結果，成效十分良好。於是，乃由點而面，逐步推廣至全公司。此種作法，就是所謂的 RAMMPP (即 reports 報告，approvals 同意，meeting 集會，measures 測量，policies 政策，及 practices 實作)。

總之，在顧問的幫忙下，合力促進逐漸成形，它包括五項會議：(1) 解



說合力促進、(2)分組腦力激盪、(3)全體人員公斷、(4)擬訂行動計畫、(5)里民大會(town meeting)裁決。接著，則是改善方案的落實，這些方案所訂定的目標必須符合 SMART (stretch 具延展性的，measurable 可測量的，achievable 可達成的，realistic 符合實際的，time-related 有時程的)原則，且要求全力落實，包括確定負責人(或小組)、掌握推動時的集體情緒曲線，付之行動的時程、目標達成的指標，並進行考核。

當合力促進在一些單位獲得成功之後，高階主管又提出了「快速、簡單及自信」的觀念，做為結論，並擴大實施。到了 1990 年末期，合力促進功成身退，並成為下一波之六標準差品質(Six Sigma Quality)的重要基礎。事實上，就像《企業巫醫》(*The witch doctors*)作者所說的，管理界(包括學術與實務)喜歡創新名詞，但名詞背後的意義與內容其實是大同小異的(Micklethwait & Wooldridge, 1996)。因此，雖然，六標準差與合力促進的名稱不同，但嚴格而言，是換湯不換藥的，只是前者比後者更為細緻與精鍊一些而已。總之，在顧問的協助之下，奇異的轉型十分成功，其營業額由 1981 年的 272 億美元成長到 1991 年的 602 億；淨利由 16 億成長到 44 億，而員工人數則由 40 萬 4 千人降為 28 萬 4 千人。

台灣飛利浦的企業轉型則始於當時(1985 年)的副總裁羅益強推動品質改善的想法，目的是要幫助台灣飛利浦的產品能夠在日本市場取得一席之地——由於日本市場向來競爭激烈，而且嗜用國貨，因此，想要成功進入日本市場，並站穩腳步，往往需要先取得日本市場的正字標記——戴明獎(Deming Award)。於是，從 1985 年開始，飛利浦進行了一系列的企業轉型活動，稱之為全公司品質改善(CWQI)：公司高層首先營造危機感，訴求如果組織不再改變，則必然會受到挫敗；另外，則提出「30% & 30% in 5 years」的口號，強調在五年內，公司的生產力必須提升 30% 以上，而人事成本則得降低 30% 以上，並揭示將於五年內獲得日本戴明獎。在此一目標的運作下，公司到處掛滿了董陽孜書寫的「危機」兩個字，開始營造「危機即轉機」的氛圍。與奇異十分不同的是，台灣飛利浦並未透過利潤指標來進行裁員動作，而是隨著改革腳步的逐漸加快與加深，快速擴大營業成長率與企業規模。

為了進行改革動作，且贏得戴明獎，他們採用 TQM 的手法，訂出各項品質改善指標，並責成組織暨績效部(簡稱組效部)來主其事。組效部其實是由飛利浦的內部顧問(如常昭鳴、杜茂雄)組成的，由他們來扮演變革代理人(change agent)的角色。於是，組效部再聘請外部顧問來職司 TQM 手法



的指導，並職掌各項指標的測量與調查回饋：在 TQM 方面，聘有日籍顧問數人，都是 TQM 專家，十分熟悉戴明獎的申請過程與獲獎條件；此外，亦聘有任教於國內大學的品管專家數人，負責講解 TQM 手法，並提供現場工作改善的諮詢。而在測量指標的訂定與調查回饋方面，則聘請台大心理學系工商心理學研究室的專家負責，前前後後，總共訂出了品質意識、員工滿意度、顧客滿意度、企業形象與企業公民、及組織文化等等的指標，至於所根據的理論乃由利害關係人 (stakeholder) 的概念演變而來，如圖 2 所示。

此一顧問諮詢的流程大致是遵循 PDCA 的作法，先進行各項指標的調查與現狀分析；再根據所發現的問題，透過小組討論進行要因分析並研擬對策；接著則徹底實施所提之對策，再經過評估，確認效果：一旦效果良好，則訂出標準化程序 (standard of procedure, SOP)；如果效果不好，則重新進入問題界定、現狀分析、要因分析、及對策研擬，再次展開循環。此一循環亦緊緊扣住產業環境狀況，以及公司未來願景，且進行 SWOT (strength、優勢，weakness、弱點，opportunity、機會，threat、威脅) 的分析，來進行方針展開，並做持續性的改善。結果，成效亦十分驚人，台灣飛利浦不但在 1991 年如願以償地獲得了日本戴明獎，而且營業額由 1985 年的 130 億台幣提升為 370 億，員工單位生產力指數提升了 2.6 倍。

透過此類持續改善作法與問題解決流程，並加以精鍊，變革範圍逐漸擴大，改善幅度由淺而深；組織結構與組織文化逐漸調整，由機械式組織轉變為有機式組織，工程師導向之文化則轉變為顧客導向文化，最後又於 1997 年獲得日本最高品質獎。營業額在 1996 年突破新台幣 1000 億、1997 年達 1300 億，是 1985 年的 10 倍；而員工單位生產力指數則為 6 倍，組織亦由資本與技術密集轉變為知識 (intelligence) 密集。在改善過程當中，提供諮詢的顧問，並非只有一人，而是由一群具角色互補的專家所組成的顧問團，彼此間是互助合作的：首先，由內部顧問策劃並啟動諮詢業務，接著由指標與問卷調查顧問負責階段 A 的診斷，並提出初步的改善建議；隨後則由 TQM 顧問提供要因分析手法，做進一步的問題展開，且與公司內部顧問與相關人員一起提出對策 (即階段 B 的問題分析)；最後，則由現場改善顧問接手改善推動的指導，進行改善 (即階段 C)，再進入下一個階段的改善流程當中。在所有過程當中，內部顧問大多會全程參與，而且在顧問與顧問之間、顧問與公司之間，扮演穿針引線的角色，並管控改善過程的進行。因此，是掌握整體進度的關鍵人物。



3. 小結

雖然美國奇異與台灣飛利浦所採用之企業轉型的作法有些不同，美國較類似西醫手法，先進行手術，再補充新血，揭示新的價值觀，並投藥改善；而台灣則偏向中醫的作法，先提醒注意，再提供調息養生的方策，且逐步挑戰更高的（健康）目標。然而，兩者間仍然有共同之處，即持續的改善——不管是透過 PDCA 或是 DMAIC，其本質與過程都是類似的，均著重於問題解決的循環；而顧問諮詢則緊扣在問題發現、問題分析及問題解決等三大階段上面，並展開改善循環：一旦效果卓著，則列入標準規範當中來指引實務工作；否則，則再進入問題解決的循環。此一作法，與學術研究其實是很類似的，當理論發展成熟後，則載入教科書，用以教導學生；反之，則持續展開學術研究循環。

結語：兩大研究循環

過去，組織臨床研究者在討論組織臨床研究時，常常從微觀的角度，來分析臨床研究的內涵與歷程，此一作法在細節部份當然可以獲得一些洞見，但卻也可能誤蹈見樹不見林的陷阱，忽略了更高更廣的部分。就現實面而言，不管在理論建構、或助人實務上，都需要耗費較長的時間才能奏效。因此，本文採取巨觀的角度，論述組織臨床研究用來進行學術理論建構與實務問題解決時，所應扮演的角色，並強調科學研究循環與問題解決循環等兩大循環是十分重要的作法，研究者必須投注更多的心力，進行長期而持續的努力，才比較有可能看出臨床研究的效果。

此一循環觀點之所以有價值，是因為其具有以下之特色：首先，沒有任何單一研究是沒有缺陷的（McGrath，1982），因此，與其進行單項、接近完美的研究，不如進行一系列的研究，採取多方法的嘗試，用以截長補短，方能相輔相成。顯然地，循環研究較能符合此項要求。其次，不管是理論建構或是問題解決，所面對的現象與問題都十分複雜。因此，都必須要徹底瞭解現象，全盤掌握問題本質，甚至是相關過程，才能抽絲剝繭，理出頭緒。透過臨床研究循環，較有可能掌握現象的複雜度，並據以建構嚴謹的理論、或提出有效的問題解決辦法。第三、組織理論與組織問題，常常涉及人與情境間的持續互動與動態變化過程，靜態的單項研究往往無法處理此類動態關係，而需要借助循環研究之長期觀察，較有可能掌握此類動態變化關係與演



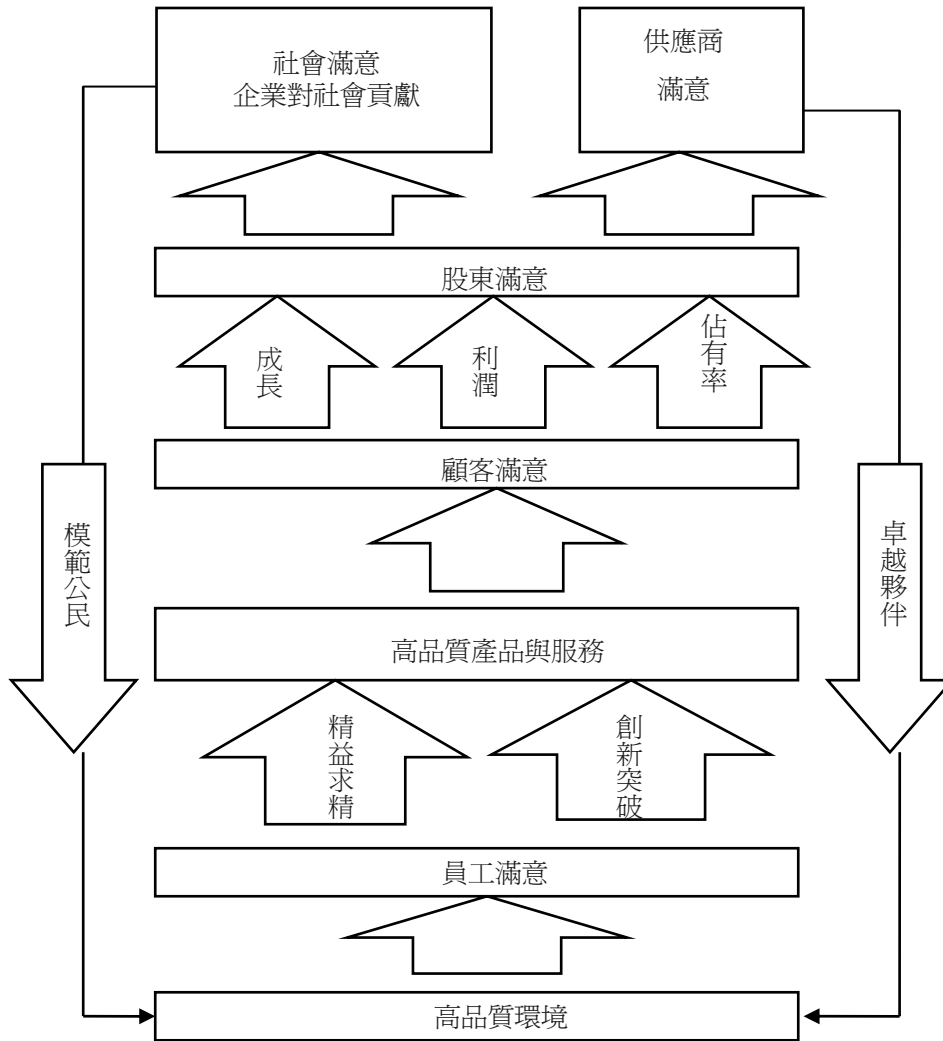


圖 2、各利害關係人的滿意度及其關係

來源：鄭伯壠（1999）

化歷程。最後，採用循環臨床研究觀點，有助於科際間的整合（interdisciplinary）。由於循環研究的時間長、方法多元，而能夠引進不同的學科與角度，來創發更為堅實的理論，並更有效地全盤解決問題。

雖然循環臨床研究具有上述優點，但處於現行重視效率與績效的學術生態中，亦有不少缺點，必須加以提醒。首先是耗時費力——執行完一項研究循環，可能需要數年之久，方能竟其功，這對重視出版效率的當前學術界而言，是緩不濟急的。其次，窮一己之力，要走完研究循環全程，需要極大的學術定力，否則研究成果無法有效累積；這對想快速升遷之年輕學術工作者或想改善生活水準之臨床顧問而言，可能不是最好的選擇，甚至會被視為畏途。第三，雖然團隊合作是一個可行的途徑，但既要進行研究，又要進行團隊整合，可能會有雙重負擔。最後，著重輕、薄、短、小之當代學術期刊，是否願意刊登此類厚實、時間長久之論文，亦不無疑義。雖然如此，以上的缺點也並非不能解決，例如，由資深研究者進行規畫、再廣納各學科研究者針對各細項進行循環研究，研究成果除了個別以單篇論文發表之外，所有成果亦可整合起來，編輯成專書來出版，這是可行的作法之一。何況「文章千古事，得失寸心知」，有系統地解決重要問題，有時比個人升遷或參加「投稿遊戲」重要太多了。此外，我也得指出，進行循環研究的最重要要求，也許是展現持續進展的行動力，就像兩類循環所具有的內在動力一樣。因此，對臨床研究者的最貼切描述，也許是：「天行健，君子以自強不息！」

總之，本文的目標與 Schein 在撰寫《過程諮詢》的小書類似：從個人經驗的角度出發，來鋪陳組織臨床研究的可能作法，及其中所具有的個人特色；由此，讀者也許會發現屬於他自己的證據與所具有特色。最後，我必須說：真的是十分感謝王思峰教授的提議——也不知道是否已經負起了「始作俑者」的責任，如果說我一定要負責的話！

參考文獻

- 丁興祥（1992）：〈中國傑出思想家的成長背景研究：以宋元明思想家為例〉。
《本土歷史心理學研究》。台北：中央研究院民族學研究所。
- 王思峰、劉兆明（2007）：〈以組織臨床研究創造理論〉。《應用心理研究》，33期，53-99 頁。
- 王麗美（1994）：《走過八十歲月：徐有庠回憶錄》。台北：聯經。
- 任金剛（1988）：《推行全員品質管制對員工工作態度的影響》。台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 任金剛（2003）：〈組織發展〉。見鄭伯壠、姜定宇、鄭弘岳（主編）：《組織行



- 為研究在台灣：三十年回顧與展望》(393-410 頁)。台北：桂冠。
- 黃越宏 (1996)：《觀念：許文龍和他的奇美王國》。台北：商周。
- 鄭伯壘 (1991)：〈家族企業與領導行為〉。見楊中芳、高尚仁 (主編)：《中國人、中國心：人格與社會篇》(365-407 頁)。台北：遠流。
- 鄭伯壘 (1995)：〈差序格局與華人組織行為〉，《本土心理學研究》，3 期，142-219 頁。
- 鄭伯壘 (1999)：〈台大與飛利浦的產學合作經驗〉。見台灣大學心理學系 (主編)：《學術與實務之間：台大心理學系工商心理學組的產學合作經驗》。台北：國立台灣大學心理學系。
- 鄭伯壘 (2005)：〈權威與領導：臨床觀察〉。見鄭伯壘 (著)：《華人領導：理論與實務》。台北：桂冠。
- 鄭伯壘、姜定宇 (2006)：《華人組織行為：議題、作法及出版》。台北：華泰。
- 鄭伯壘、黃敏萍 (2007)：〈實地研究中的案例研究〉。見徐淑英、樊景立、陳曉萍 (主編)。《管理學之研究方法》(出版中)。
- 鄭伯壘、樊景立、周麗芳 (2006)：《家長式領導：模式與證據》。台北：華泰。
- 謝國興 (1992)：《吳修齊先生訪問錄》。台北：中央研究院近代史研究所。
- 謝國興 (1999)：《台南幫：一個台灣本土企業集團的興起》。台北：遠流。
- 鎮天錫 (1972)：〈論組織發展〉。《人事行政》，34 期，20-25 頁。
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Baumeister, R. F. (1994). Sample made of stories: Research using autobiographical narratives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6), 649.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization development: Its nature, origins, and prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2005). Full-cycle micro-organizational behavior research. *Organization Science*, 16(4), 434-447.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: Science and practice*. New York: Harper Collins.



- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- French, W. L., & Bell, C. H., (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (6th ed.)*. Upper sadler river, NJ: Prentice-Hall.
- Golembiewski, R. T. (1993). Cueing the reader to six orientations: An interpretive introduction. In R. T. Golembiewski (ed.), *Handbook of organizational consultation* (pp.1-25). New York: Marcel Dekker.
- Huff, A. S. (1999). *Writing for scholarly publication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969). *Development organizations: Diagnosis and action*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Leavitt, H. (1983). Management and management education in the West: What's right and what's wrong? *European Business School Journal*, Summer, 18-23.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- McGrath, J. E. (1982). Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. In J. E. McGrath, J. Martin & R. Kueka (Eds.), *Judgment calls in research* (pp. 69-102). Beverly Hills, CA: Sage.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (1996). *The witch doctors: What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*. New York: Heinemann.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, P. E. (2001). *The six sigma way: How GE, Motorola, and other top companies honing their performances*. New York: McGraw-Hill.
- Reitz, H. J. (1977). *Behavior in organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- Ross, J., & Staw, B. (1993). Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant. *Academy Management Journal*, 36(5), 701-733.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein, E. H. (1988). *Process consultation Volume I: Its role in organization*



- development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E., Beckhard, R., & Bennis, W. G. (1969). Foreword. In R. Beckhard. *Organizational development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Spence, D. (1982). *Narrative truth and historical truth*. New York: Notorn.
- Staw, B. (1976). Knee-deep in the big muddy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27-44.
- Tichy, N. M., Sherman, S. (1993). *Control your destiny or someone else will*. New York: Doubleday.
- Ulrich, D., Kerr, S., & Ashkenas, R. (2002). *The GE Work-Out*. New York: McGraw-Hill.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Whetten, D. A. (2002). Constructing cross-context scholarly conversations. In A. S. Tsui & C. M. Lan (Eds.), *The management of enterprises in the People's Republic of China*. Boston: Kluwer.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

初稿收件：2006 年 8 月 30 日

審查通過：2006 年 11 月 9 日

責任編輯：周志明

作者簡介

鄭伯璦

台灣大學心理學研究所博士（工商心理學）

台灣大學心理學系特聘教授兼系主任

通訊處：(106) 台北市大安區羅斯福路四段 1 號台灣大學心理學系

電話：(02) 3366-3087

傳真：(02) 2365-9798

E-mail：chengbor@ntu.edu.tw



Clinical Approach in Organization: Interests and Models

Bor-Shiuan Cheng

Department of Psychology

National Taiwan University

Following Schein's work on process consultation, clinical approach (CA) in organization had been mentioned for application to theory building and consulting practice in recent years. However, how to use this approach to build an academic theory and/or solve a practical issue is confusing. In this article, I described my experiences about using clinical approach to academic researches and consultation works firstly. Then, I argued that two dimensions of CA, altruistic-and academic-oriented, should be separated for the understanding of the nature of CA more precisely. Accordingly, a clinical research cycles (CRCs) and research paths were provided for to explain how to build a theory. As a helping profession, I also pointed out a problem cycle for describing the process of CA in management practice.

Keywords : organizational clinical approach, clinical research cycle, organizational development (OD), process consultation, case study research

