

一位組織研究者的自覺與自省： 理念定位與應用實踐

鄭伯壩 台灣大學心理學系暨研究所

葉啟政教授（1994）在「對社會研究『本土化』主張的解讀」一文中曾強調：學術作為一種社會活動的形式來看，研究者不但是導演，也是要角。因此，學術本土化必須從研究者自身的自覺與自省開始。研究者不但要釐清問題與立場，甚至要說明其文化觀點與實踐態度。因此，在拜讀四位評論人對「差序格局與華人組織行為」的批評之後，我除了感謝之外，也試圖針對本土的組織研究，提出一些個人的反省與覺悟。首先，我將強調我的研究立場：透過對四篇評論文章的解讀，可以發現評論人所持的組織研究立場，業已反映出多元典範格局的事實；評論者對某些論點不但無法取得一致的共識，甚至有南轅北轍的現象。導致此種現象的主要理由雖然很多，但是每個評論人所持的研究預設不同應是主因之一。因此，研究理念的定位與釐清自是十分必要，否則將會形同雞同鴨講。其次、針對評論人的誤解提出澄清：也許作者在撰文時，掛一漏萬，交待不清；也可能文字本身就有其局限之處，而無法貼切地反映我的想法。在這方面，我將會做進一步的闡述與澄清。再次、也許是作者的思慮不周，評論人所提出的具挑戰性且極有價值的真知灼見，我應該做積極的回應，並做為未來修改本文的參考。最後，拋磚可以引玉，針對本人的論點，有不少評論人做出更有價值的推衍與引伸，而可豐富與深化未來本土組織研究

的內涵。評論人的貢獻，我也要把它指出來。總之，綜合四位評論人的評論，我將從矛盾與定位、誤解與澄清、問題與答辯、以及引伸與回應等四部份，提出我個人的看法。

一、矛盾與定位

顯然地，四位評論人在研究理念上有不同的看法。劉兆明教授認為我雖然嘗試以新的途徑更深入地瞭解本土組織的運作，但在思考上仍無法擺脫實證典範的影響，而硬把田野觀察所得的資料加以變項化（劉兆明，頁254-255）。他主張我應更有耐性地給予更深入的詮釋。然而，樊景立教授却嫌我變項化地不夠徹底。他說：除了概念的界定與測量外，理論的建構者最好能根據其理論發展出一套可以驗證的假設（樊景立，頁235），以進行量化的實徵研究。王耀德教授則認為詮釋性與實徵性的研究都應該進行。他建議：在建立本土理論時應該要同時採取功能主義與自然主義來建立不同的本土理論，以分別說明理性及理性外的組織行為（王耀德，頁247）。綜合三位評論者的主張，有的要我走陽關道，有的要我走獨木橋，有的則要我偶而走陽關道，偶而走獨木橋。這顯然是一個難以抉擇的兩難困境。

當然，評論者之間的矛盾正顯示研究預設的不同，造成現行組織研究多元典範的格局，而顯現出百花齊放、百鳥齊鳴的熱鬧景象！也因此彼此攻錯、互相詰難之聲，亦時有所聞。最近美國管理學界發生的一件重大爭議，即為典型的例子。史丹福大學的教授Pfeffer在美國管理學會1992年會上發表演講指出：組織研究由於典範歧見頗大，以致雞同鴨講，各說各話，而無法發展成像經濟學、政治學及心理學一樣的成熟學科。他因此建議，組織研究的典範應該朝向實證主義的一方靠攏（Pfeffer, 1993）。此言一出，馬上引來同是組織社會學大家

的耶魯大學教授 Perrow 之大聲撻伐。他抨擊 Pfeffer 頂著傑出學者的光環，却摔了一大跤，要有人去把他扶起來。他的論點是：組織研究以前也有清楚的典範，而且顯然是自然科學取向的，但相關的論文、專書的質量却都不高，而且其對組織內成員建構的意義世界，也欠缺應有的瞭解 (Perrow, 1994)。顯然地，這樣的爭論方興未艾，而且有星火燎原之勢。然而，公說公有理，婆說婆有理，這將是一樁極為難斷的公案。事實上，典範的好壞是見仁見智的問題，相當難以論斷，因為各個典範都會採用對其有利的觀點，為自己進行辯護。因此，典範的評價通常會犯了 Hume (1957) 所說的「是／應該」謬誤 (is/ought error)：主張未來「應該」採用某種典範的理由，「是」因為現在沒有採用該種典範。然而，除非伴隨典範而來的缺點非常明顯，同時轉移典範之後，確實能夠避免該項缺點，方有轉換的典範的必要。否則光是宣稱某一典範下的研究做的不夠好，並不足以否定該典範存在的價值，也不足以證明另一種典範的研究就可以做的比較好。處在這種群雄並起的局面下，我認為只要對自己採用之典範的特點與限制有清楚的自覺，研究者儘可採用自己接納或偏愛的典範進行組織研究。因此，三位評論人的評論雖然都很有道理，但並不足以構成否定我採用後實徵主義典範或臨床研究途徑 (clinical approach) 的正當理由。

經過多年的組織研究與反省之後，我認為組織研究必須兼顧理論與實務，甚至理論必須能為實務服務。畢竟組織研究的知識消費者，除了研究社群之外，最主要還是實務工作者。這一點很重要，因為它指明了組織研究的終極目的，以及一項良好的研究必須滿足的標準。具體而言，組織研究必須能夠幫助實務工作者更瞭解組織，以改善組織效能；而且必須對有用的組織科學知識體系有所增益。當然這種想法，並不新鮮。早在五十年前，Lewin (1951) 就已強調：沒有一個比實用更好的理論。可惜，不少組織行為研究並非以有用為主要目標，

因而無法提供組織工作者實質的幫助。甚至只一味注意方法，而忽略了現象，於是所得到的只是一系列符合科學要求的研究，但對實務工作者或組織理論研究者却毫無用處，理由是所描述或探討的並非是實際存在的、而是遭受扭曲的組織行為。因此，走入實務工作者的日常生活世界，移情地捕捉其實際行為，以貼切地呈現種種行為背後的邏輯，實是組織研究者在進行「有用的」研究時，所必須切記的。說得更具體一點，在進行組織研究時，常常會面臨事實或架構 (fact or frame)、確定或有用 (certainty or usefulness) 的魚與熊掌難以得兼的困境。

呈現事實是一些組織研究者追求的目標，用以建構理論、驗證理論，進而改善管理實務。然而，要改善經營實務，最好的方法並非是呈現事實，而是導出架構，以期對世界有一個組織或思考的途徑。因此，組織研究最重要的目標，應是導出簡單而精緻的架構，而非呈現複雜、繁冗的事實。這種簡單、精緻架構的導出，當然有賴於研究者與實務工作者間的密切配合與互動，而非研究者在學術象牙塔內的閉門造車。另外，在確定與有用的困境方面，傳統科學往往強調某一發現或關係的有效性，並要求釐清普遍原則的適用範圍，以說明科學研究的確定性。然而，為了說明或掌握變項間的確切關係，却必須將現象專精化或細分化，並進行一系列嚴謹的瑣碎研究。可惜，一旦關係確定了，却會導出龐雜、難以理解的知識體系，因而喪失了被實務工作者採用的機會。因此，兼顧確定與有用實是組織研究者的最大挑戰。有鑒於此，有些組織研究者主張：一位兼及實務與理論的研究者應該更強調參與觀察的數據、實務工作者的報告、以及合理的洞察 (sense-making insight)，而非服膺信賴水準、信度估計及研究設計 (Lawler, 1985)。也因此，研究者通常要長期投入組織，採用適應性的研究設計 (adaptive research design)，隨時修正方法與問題。同時，要

與組織建立密切的關係，對重要議題進行長期而深入的觀察與研究，甚至要透過經營實踐或參與必要的問題解決活動，以確定某一原則的有效性、可靠性及可行性（Schein，1987）。透過以上的想法，一個良好的組織研究，科學數據與結論信心之間應存有倒 U 型的關係，而非傳統的線性關係（如圖1所示）。由圖1中可以瞭解，完全嚴謹的科學性研究或是完全欠缺科學數據的詮釋性研究都不是兼顧理論與實務的有用研究，也不是我所要追求的。只有執兩用中，兼及科學數據與價值判斷的途徑，才是我所偏愛的。當然，這種組織研究的優缺點，我自然需要銘記在心。總之，透過對組織經營的參與與觀察，以及別人對華人組織的經驗，我呈現了我的思考結果。這些結果是希望對當前的華人組織有一些初步的瞭解，並與實務經營發生若干聯繫，以提供別人參考。至於其他組織研究者採用何種研究方式與何種研究理念，我不但無權置喙，而且樂觀其成。

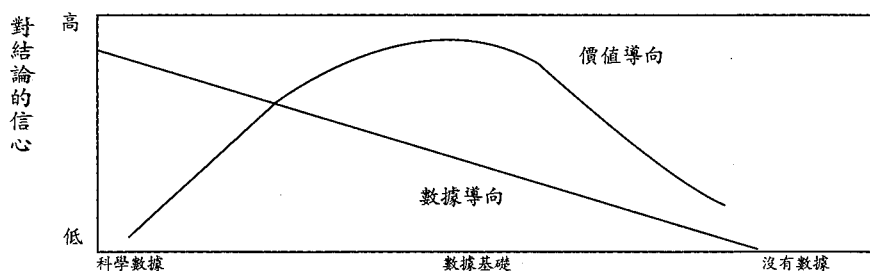


圖1 科學數據與結論信心的可能關係

二、誤解與澄清

評論人對本文有兩點誤解較為嚴重，其一是差序格局的定義與指涉的問題，其二是對企業家與企業環境間孰輕孰重的問題。就前者而言，王耀德教授認為我雖然以「差序格局」做為解釋華人組織行為的主要構念，但卻沒有將所謂的差序格局賦予清晰的實質定義，而引起他的種種誤解，包括認為差序格局指涉的是「自己人的意識」或是「信任格局」等諸般問題。顯然地，由於我沒有進一步強調「差序格局」在本文中的意義與定位，而使得王教授無法瞭解本文中各主要構念間的可能關係。在前文中，我強調差序格局是指以自我為中心所形成的種種差序結構，包括關係格局、忠誠格局及才能格局。說得更清楚一點，企業家是各種結構網絡的主要建構者，位於圓形網絡的中央。並依照對組織成員之關係、忠誠及才能的判斷，形成三類親疏不同、忠逆有別、及才庸不一的差等結構。因此，差序格局所指涉的並非是自己人的意識，也不是信任格局。當然，費孝通創出差序格局此一名詞，主要是用來描述華人的倫理角色是關係取向的，但我則擴大了費氏原先的用法，強調除此之外，亦需包括忠誠取向與才能取向的格局。總之，不管是何種格局，企業家根據對每個員工之印象或相處的經驗，自可依其相對關係、忠誠、或表現加以判斷，而將每位員工鑲嵌在同心圓當中。然而，由於像水波式的同心圓具有連續性的複雜本質，為了說明方便，我才用親疏、忠逆、才庸二分的方式予以簡化，而歸納出企業主持人對員工的歸類應該至少有八種原型，並推論此八種原型類別員工與企業主持人間可能的互動行為，以做為研究的架構。

第二項誤解是由於強調企業家的重要性，使得王耀德教授認為我是一個見樹不見林、見人不見社會的封閉特質論者。章英華教授也認

爲拙文強調企業家是華人社會經濟發展樞紐與文中主題關係不大，實在可以略去。然而，我刻意強調企業家角色的重要性是有理由的。多年來，有關經濟發展的研究頗受情境論者的宰制，認爲政府、市場、科技、規模生產等種種結構因素，足可解釋經濟發展的現象，而相當忽略人在其中所扮演的重要角色。凸顯企業家或人的因素對經濟發展的影響，就是要平衡此種一面倒的偏頗現象。費孝通（1994）在其一生學術歷程的自我思考當中，亦曾明確指出，見社會不見人正是他長期以來進行社區研究的主要缺點，他從未充分注意具體的人在發展中所持的觀點或看法，並舉霍桑研究爲例，說明如何使人這個「載體」鮮活起來。文中他特別強調：社區研究必須提高一步，不僅必須看到社會結構，而且還要看到人。在這種社會經濟研究受情境論主宰，人的因素從未被認真對待過的狀況下，費孝通的思考實是振聾發聵的暮鼓晨鐘。因此，我再三強調企業家在經濟發展的角色，只是在提醒研究者不要忘記人的因素，而非全盤否定情境論者的貢獻，因爲這兩者之間應該具有相輔相成的關係。

三、問題與答辯

評論人所提的問題雖然五花八門，但仍可歸納爲八大項，包括老闆取向的本質、歸類標準的界定、類別原型的意涵、環境變遷的影響、巨觀行爲的解釋、組織績效的推論、共性殊性的分際以及實證研究的必然。以下本人將逐一討論與回答這些問題。

（一）老闆的本質

有一些評論人對我從企業主持人的觀點提出本文的架構有不同的意見，例如，以企業家的差序格局爲主要構念時，忽略了員工差序格

局認知的配合作用（王耀德，頁242）；企業主持人或少數經營者的想法，有時並不能反映出組織實際運作的全貌；談互動關係時必須是雙向或多向的角度，否則很難突破單方觀點之局限（劉兆明，頁253）；以及強調上尊下卑的倫理，無法被現代社會大多數成員所接受（樊景立，頁232）。雖然評論人的質疑似乎頗有道理，但卻顯現了他們對華人組織的實際運作不夠瞭解。最近，我訪談了37位企業主持人與經理，結果發現有九成的受訪者都承認上尊下卑的關係是存在的；組織內的實際運作，是部屬配合老闆的；做不好時，十個老闆九個罵；進行決策時，除非是專業觀點，否則一定以老闆的決定為依歸（鄭伯壘，1995）。另外，我要強調的是，如果從老闆的觀點可以說明或解釋大部份的組織現象，則並不一定要考慮部屬的觀點。Blake與Mouton（1982）在比較領導座標模式（managerial grid model）與變通模式（contingency model）時，即已強調此點。何況，從部屬的角度出發，與從老闆的觀點出發，所建立的架構是極為不同的，Meindl（1990）的論文業已充分說明了此項事實。因此，從老闆取向的本質來掌握華人的組織行為是合理的。

（二）歸類標準的界定

樊景立教授對關係與忠誠的界定有所質疑（頁231-232），尤其是在關係方面。他很精闢的指出，關係的定義可以區分為動態與靜態兩類，喬健等人的定義屬於前者，而血親、姻親、九同則屬於後者。他認為我把兩種定義混在一起，以致關係與忠誠、才能可能有某種程度的重疊。這真是一針見血的批評，我在這裡確實未注意及此，雖然我的關係指涉較偏向靜態的定義，而非個人或團體的互動或相互影響的狀態。他的真知灼見，是我必須虛心接受的。

另外，他亦提出忠誠指涉的是公忠抑是私忠的問題，並質疑私忠

在現代競爭激烈之產業環境下存在的可能性。我認為在所有權與經營權合一的情形下，老闆個人的利益與組織的利益衝突較小，公忠、私忠的功能是較為類似的。因此，對老闆效忠或對組織效忠本質上差異不大。然而，當老闆個人的利益與組織的利益發生衝突時，私忠恐怕就要比公忠重要了。我目前進行的一個研究，以台灣一家大型食品公司為對象，就發現了「房」是組織內部衝突的重要原因；員工必須效忠對了「房」或「老闆」，才會被視為自己人，否則光是講求組織承諾的公忠，是會被排斥或打入冷宮的。當然，員工對老闆的私忠，並非是不求回報的。而是一旦被老闆接納之後，就能獲得老闆的恩澤與特別的照顧。因此，聽話與輸誠的員工，在華人企業仍然是屢見不鮮的。

(三)類別原型的意涵

劉兆明教授認為八種類別原型中，只有四種對他有意義，並質疑「關係親密、忠誠度低」在概念上有矛盾之處（頁xx）。產生此問題的主因，我認為有兩點：第一、是未能掌握關係的意涵；第二、是誤解了親疏、忠逆及才庸的相對性。就第一點而言，這是我的誤失，由於我未能將關係的定義做清楚的澄清，以致產生誤解。如果關係指涉的是靜態的定義，則關係親密與忠誠度低在概念上就應無矛盾之處，例如，企業組織內違逆企業主持人（父親）旨意的兒子恐不在少數。就第二點而言，所有標準的高低區分都是相對的，而非絕對的。因此，關係的親疏、忠誠的高低、才能的高下，都是針對員工相對而言，而不是絕對的疏遠、低下或平庸。因此，劉教授認為無意義的四種類別其實都是合於現實（make sense）的。事實上，雖然我在文中並未特別對各種類別做更詳細的描述，但在思考時確實都已找到與各類別相互呼應的現實世界人物。

(四)環境變遷的影響

究竟在環境變化之後，差序格局等文化因素與華人組織行為的關係是否會發生改變？這個問題基本上牽涉到組織環境在未來是如何改變的問題。某些評論人似乎假設華人組織的成長軌跡應是依循美國企業の後塵，因此，必然是所有權與經營權分離、人治往法治的方向邁進、組織規模愈來愈大（劉兆明，頁252；王耀德，頁244）。然而，這種想法是與整個組織環境的趨勢不符合的。Peters (1992) 在其新著「解放管理」(liberation management) 一書中就強調：由於外包制度與策略連盟的興起，未來巨型公司將逐漸解體，取而代之的將是輕、薄、短、小的利基公司，市場將是小型的利基公司與利基公司間的競爭。因此，未來的組織規模都在縮小之中（如圖2所示），而非向科層制度邁進。趨勢如此，何況華人企業內部的傳承一向是鬥爭慘烈，大型企業的分崩離析也是必然之理。環境變遷促使華人企業逐漸走向科層制度的預測並不見得站得住腳。另外，劉兆明教授也質疑家族企業的存在究竟是文化因素使然，抑或是工業化的階段造成的（頁250-251）。這個問題與最近爭論頗為激烈的跨文化組織研究議題有關。究竟導致不同地區組織類型或規模有異的原因何在？是科技、市場、生產方式等工業化因素造成的呢？還是資本主義或文化因素造成的？最後的結論是：雖然工業化主義(industrialism) 與資本主義可以說明部份事實，但卻無法取代文化的概念(Child, 1981)。

(五)巨觀行為的解釋

本文所提的架構是否可以解釋團體或組織層次的組織行為，或非功能性的組織行為，如團體衝突、組織政治行為，也是值得討論的。王耀德教授認為本文所提的架構不可能解釋組織層次的組織行為（頁

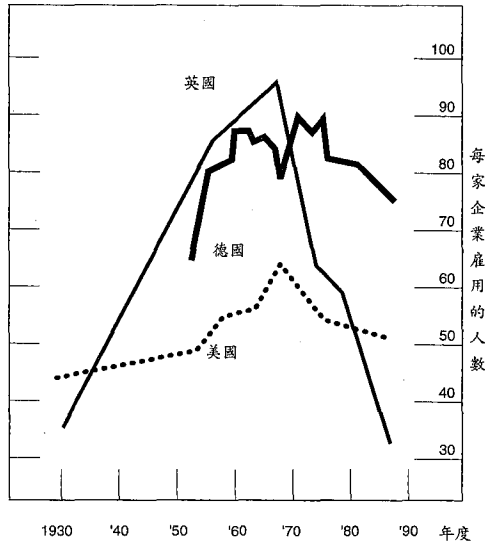


圖2 企業組織的平均規模 (引自Peters, 1992)

240)，但我却有不同的看法。最近逐漸變得熱門的組織間關係研究，探討的是組織與組織間的結盟或網絡的建立，應該是屬於巨觀組織行為中「組織與環境」的重要課題。這個主題是可以用本文所提的架構來解釋的。例如，許多台灣地區的研究都發現組織與組織之間的關係，往往是人際關係的放大。利用本架構的術語來說，相對於其他工廠，當協力工廠的負責人與本公司的企業主持人關係親密、具有較高的忠誠度與勝任能力，則此種關係的維繫將較為長久；反之，則較短。至於創辦人與企業主持人對組織文化的建立與形塑擁有巨大的影響力，也是不爭的事實。組織文化仍然可用本文的架構來解釋，因此，本架構對巨觀行為的解釋並非不可能。

究竟本架構能否解釋非功能性的行為？在組織或團體衝突方面，八種類別原型員工間的合縱連盟應該可以充分說明華人組織內部的衝

突來源與權力鬥爭。從員工歸類的動態歷程中，亦可瞭解贏得關鍵人物信任或討得歡心的各種手法，實在是五花八門、無奇不有。往此方向思考，將可對華人組織內的政治行為有更進一步的瞭解。總之，在撰寫本文時，由於時間有限，而無法將差序格局與巨觀或非功能性的組織行為做充分的描述與討論。補足此方面的論述，並進行可能的研究，將是我未來努力的目標之一。

(六)組織績效的推論

「高層管理者由於是企業家的親忠幹部，對企業主持人的目標與價值信念有強烈的認同。由於認知同質性較高，而可能導致組織績效的降低。因此，差序格局的架構似乎較適用於描述績效不理想之企業組織的行為表現。」這是王耀德教授（頁242-243）的推論。但是優勢組織文化假說（strong organizational culture hypothesis）與價值契合論者却主張認知契合才是組織績效高的主要原因。同樣的議題，却有截然不同的推論結果，孰是孰非，顯然是一個值得進一步探討的重要問題。要解答這看起來矛盾的問題，我覺得關鍵在於認知的內容。如果企業家所持的目標與價值觀能夠契合大環境的趨勢，則上下的認知契合將可強化組織績效；反之，則認知分歧較能強化組織績效。因此，組織績效的良窳實繫於企業主持人的眼光（vision）與對市場的敏銳洞察力。如果企業人能掌握外界環境的脈動，具有達成目標的旺盛企圖心，以及追求卓越、永續經營的使命感，我不認為上下間的認知契合對組織績效有不良的影響。

(七)共性殊性的分際

在撰寫本文時，我確實沒有考慮到共性與殊性的分際（見章英華的批評，頁221-224），理由是我並未刻意去凸顯比較社會學的議題，

而只是認真而忠實地把我看到、想到及悟到的華人企業組織行為記錄下來，期能說明我常常接觸到的華人企業組織的運作實況與其中可能的機轉。就組織研究而言，在描述華人企業的組織行為時，我不認為不去釐清共殊性的分際有什麼不好。至少我觀察的對象是華人，華人所表現的各種組織行為，不管是與西方類似的或是與西方不同的，都是華人的組織行為。對比較社會學而言，共性與殊性之釐清自是十分必要；但對組織行為的系統研究而言，刻意強調與其他社會之組織的殊性，以彰顯、甚至誇大華人企業與眾不同的特色，不見得是貼近事實的理想作法，甚至因而戕害了研究架構或模式的可用性。誠如樊景立教授所強調的：假如西方的概念能更貼切解釋家族企業的組織行為，我們沒有必要加以排斥。總之，為了彰顯華人企業組織的全貌，共性殊性相輔相成的鋪陳，毋寧是理所當然的。

(八)實證研究的必然

理論的建立是一個過程，而不是結果。我不是一個理念論者，不會在導出研究架構或模式之後，就中止了後續的探索，以待來者；我也不認為架構的提出必然能貼切地反應出現實的真相。因此，後續的實證研究是必然的，以深化既已發現的結果。在本文第一節「矛盾與定位」中已經討論過，為了兼顧理論與實務，從既有的架構中發展出可能的理論命題，並實際走入企業組織，透過參與觀察、面談、甚至問卷調查等方式，進行資料的蒐集，以驗證命題的有效性與全面性應是下一個階段努力的方向。事實上，目前相關的研究已在進行之中。因此，我認為樊景立教授（頁235）提醒我不要重蹈黃光國教授之覆轍的擔心是多餘的。

四、引伸與回應

根據前文所提出來的架構，評論人也做了進一步的衍伸，並提出許多值得探討的重要課題，而更豐富了架構的內涵。這些課題可概略分為歸類標準的相對分量、差序格局的應用廣度及差序作用的組織效能等三類。

(一)歸類標準的相對分量

我雖然指出了關係、忠誠及才能都是華人企業主持人歸類員工的重要標準，但並未刻意強調關係、忠誠及才能在華人企業的相對分量。此一課題，章英華教授（頁226）認為是值得深入探討的，而不能只放在有無的層次上。樊景立教授（頁234）則進一步推論：如果企業家深受中國傳統文化的影響，則其歸類的偏好應是親>忠>才。假如順序顛倒成才>忠>親，或是一切以才為考量重點，則差序格局就將失去其獨特性，與西方沒有什麼不同了。事實是否如此，值得加以探討。另外，從相對分量的各種可能影響因素來談，是否當企業規模逐漸擴大（章英華，頁225）、工業化的水準提高、經營權與所有權分離（劉兆明，頁252）、國際化的程度增加、本土化的程度下降（王耀德，頁244）時，歸類標準的相對量就會發生改變？此種改變是否預示著關係格局的相對重要性下降，而才能格局與忠誠格局的相對重要性則上升了？這些課題也是值得深入思考、並做經驗性的探討，以掌握華人企業組織的重要特色，並判斷未來華人組織行為可能的變遷方向。

(二)差序格局的應用廣度

我把差序格局與華人組織行為的關係鎖定在企業主持人與員工間

的關係，而非領導者與部屬的上下關係。評論者認為限制在企業主持人身上，有兩個主要缺點：第一、可以解釋的對象與範圍變得狹窄，只局限於所有權與經營權未分離之民營企業主持人，以致於其他看來亦可以解釋的華人專業經理人、各層管理人員、國營、黨營等非民營企業的組織領導者，甚至軍事、教育、醫療或政府機構的主管人員都無法含蓋在內。第二、無法解釋組織斷層的現象。在組織規模小時，企業主持人與員工間的互動機會較大，前文的描述較為合理；但當組織規模太大，企業主持人無法一一認識員工，將無法依親、忠、才去歸類員工。換言之，企業主持人對高層熟識員工的歸類判斷，可能與對底層、陌生之員工的歸類判斷不同。前者可能是依社會知覺來判斷，後者則依刻板印象來判斷；前者較為準確，後者則可能發生偏差。

因此評論人建議員工歸類的三大標準：親、忠、才是可以運用到華人企業直線主管與部屬的關係上，而不必局限在企業主持人與員工的關係。在概念上，我認為這個建議很好，除了可以避免上述兩項缺點之外，另一個重要理由是，不管直線主管與部屬或企業主持人與員工，均屬一種上下關係的狀況。對華人而言，面對各種上下關係情境時的角色規範行為是很類似的（施達郎，1987）。透過此一衍伸，可以擴大思考與研究的空間。

(三)差序作用的組織效能

員工歸類的差序作用究竟與組織效能有何關係？在前文當中，我並未觸及這個問題，這個問題看來也沒有想像中單純。不過，王耀德教授（頁241）似乎持著較為肯定的看法。他認為透過以下三個論點，可以肯定差序作用對組織效能具有正面的功能：第一、社會交易的合理性：受差序格局影響時，組織與成員的資源交換較為合理，自己人獲得資源較多，回饋亦較多，而有助於組織運作效能之提升。第二、

降低不確定性：差序作用使得企業主持人對自己人賦予較多的權力，而可降低組織運作時的不確定性，並提高可靠性。第三、提高目標的一致性：差序格局使企業主持人賦予價值觀類似的自己人有較大的決策權，而可確保員工個人目標與組織目標的一致性，進而提高組織效能。雖然我對差序作用與組織效能間的關係並未做進一步的推論，而且不一定總是持著肯定的看法，不過王耀德教授的引伸，在概念上已為此一課題的研究做了開端。

五、結語

很感謝四位評論人給了我很多寶貴意見，我已經盡我所能的給予答覆，沒有答覆到的就私下解決了。事實上，許多問題都還沒有圓滿的答案，理由是華人組織研究還只是在起步階段而已。我只是將過去採用臨床研究途徑、參與組織經營所觀察到的現象予以整理，並提出架構，以對這些至今仍未能得到滿意答案的重要問題給予適當地強調，並希望拋磚引玉，能夠激發更多的本土組織研究，期更進一步瞭解華人企業成員的日常生活。對我而言，研究架構的提出，是另一個漫漫長路的開始，而不是結束！

參考文獻

- 施達郎(1987)：〈儒家倫理與權威管理〉。《中國式管理研討會論文集》。香港：香港中文大學。
- 費孝通(1994)：〈個人、群體、社會：一生學術歷程的自我思考〉。《香港社會科學學報》（香港），3期（春季），1-22。
- 葉啟政(1994)：〈對社會研究「本土化」主張的解讀〉。《香港社會科學學報》，3期（春季），52-78。

- 鄭伯壘(1995)：〈不同家長權威價值與領導作風的關係：台灣民營企業的實徵研究〉。國家科學委員會專題研究計劃成果報告。
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9.9. management by principle. *Organizational Dynamics*, Spring, 20-43.
- Child, J. (1981). Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3, 303-356.
- Hume, D. (1957). *An inquiry concerning human understanding*. New York: Liberal Arts Press.
- Lawler III, E. E. (1985). Challenging traditional research assumptions. In E. E. Lawler III, A. M. Mohrman, Jr., S. A. Mohrman, G. E. Ledford, Jr., & T. G. Cummings (Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 159-203.
- Perrow, C. (1994). Dialogue. *Academy of Management Review*, 19, 191-194.
- Peters, T. (1992). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*. New York: Fawcett Columbine.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, 18, 599-620.
- Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. Newbury Park, CA: Sage.