

教育部補助推動人文社會學科學術強化創新計畫

九十九年度經典研讀活動--教育行政重要文獻選讀(二)

年度成果總報告



補助單位：教育部顧問室

計畫類別：經典研讀活動

執行單位：國立中正大學教育學研究所

計畫主持人：林明地

共同主持人：陳幸仁、詹盛如

執行期程：99/09-100/01

中華民國 一 百 年 一 月 三 十 日

目次

一、	計畫名稱.....	2
二、	計畫目標.....	2
三、	導讀書目與進度表.....	2
四、	研讀成果.....	7
五、	議題探討結論.....	153
六、	目標達成情況與自評.....	223
七、	執行過程遭遇之困難.....	223
八、	經費運用情形.....	224
九、	改進建議.....	224
十、	統計表.....	224
十一、	附錄(宣傳海報與活動剪影).....	225

一、計畫名稱

教育部補助推動人文社會學科學術強化創新計畫

教育行政重要文獻選讀(二)

二、計畫目標

本階段讀書會重點為閱讀教育行政領域的經典著作，深入瞭解這些被教育行政學界視為巨著的教育行政理論。期望透過本階段的「教育行政重要文獻選讀(二)」讀書會，達到以下目的：

- (一)透過讀書會活動方式，瞭解教育行政領域的演變發展：從古典組織理論、新古典組織理論、人力資源理論、現代組織結構理論、系統理論、組織政治理論、組織文化理論、到後現代組織理論等。不同教育行政理論發展階段，其理論內涵為何。
- (二)共同探討教育行政研究領域從早期到當代發展的理論內涵與實務，並進一步深究該不同經典讀物理論內涵背後的時代思潮與社會歷史脈絡。
- (三)深入探究教育行政領域的研究方法論：包含探討教育行政的研究範疇及不同的研究方法論的變遷。進一步探究不同的研究方法論有其時代背景下的形成因素，及這些方法論對於當今教育行政研究有何啓示與如何應用。
- (四)開啓國內教育行政學讀書會的先聲。期盼國內教育行政讀書會活動，能透過本計畫執行，能帶動教育行政學界同好人士，共同耕耘。
- (五)期盼經由本讀書會的討論和分享，能激發國內成立並深化教育行政研究社群的研究動力，為國內教育行政學術社群注入新氣象。

三、導讀

(一) 導讀書目及其篇章

1. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. R.

Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan

2. **Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.**
 - II. The five basic parts of the organization

3. **Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.**
 - I. Understanding the role of power in decision making
4. **Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). *Leadership and ambiguity: The American college president* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.**
 - IX. Leadership in an organized anarchy

5. **Blase, J., & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment*. London: Cassell.**
 - I. Introduction (to the micropolitics of educational leadership)
 - VII. Democratic, empowering leadership: Leadership as ‘power with’

6. **Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.**
 - II. Uncovering the levels of culture
 - IXX. The learning leader as culture manager

7. **Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.**
 - V. Creating social reality: organizations as cultures
 - VI. Interests, conflict, and power: Organizations as political systems

8. **Ouchi, J. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.**
 - IV. The Z organization
 - VIII. A Z culture

9. **Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.**
 - I. “Give me a lever long enough...and single-handed I can move the world”

XVII. Microworlds: The technology of the learning organization

10. **Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.**

II. Principles of transforming of western management

11. **Leithwood, K., & Beatty, B. (2008). *Leading with teacher emotions in mind*. Newbury , CA: Corwin Press.**

I. Teacher emotions, school reform, and student learning: A leadership perspective

VII. Leading with teacher emotions in mind: setting directions and developing people

12. **Bolman, L. G., & Deal, T. E (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.**

XI. Organizations as political arenas and political agents

XII. Organizational symbols and culture

(二)研讀進度表

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
1	99.09.14 星期二	陳聖謨	Deming, W. E. (1986). <i>Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position.</i> II. Principles of transforming of western management (Part I: pp. 18-59)	Deming 的教育行政理念
		蔡金田	Mintzberg, H. (1979). <i>The structuring of organizations.</i> II. The five basic parts of the organization	Mintzberg 的教育行政理念
2	99.09.28 星期二	陳珊華	Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. I. Understanding the role of power in decision making.	Pfeffer 和 March 的教育行政理念
		鄭勝耀	Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). <i>Leadership and ambiguity.</i> IX. Leadership in an organized anarchy.	
3	99.10.12 星期二	陳幸仁	Blase, J., & Anderson, G. (1995). <i>The micropolitics of educational leadership.</i> I. Introduction (to the micropolitics of educational leadership)	Blase 的教育行政理念
		詹盛如	VII. Democratic, empowering leadership: Leadership as 'power with'	
4	99.10.26 星期二	姜麗娟	Schein, E. H. (1992). <i>Organizational culture and leadership</i> (2 nd ed.). II. Uncovering the levels of culture	Schein 的教育行政理念
		吳勁甫	IXX. The learning leader as culture manager	
5	99.11.09 星期二	王維旒	Morgan, G. (1986). <i>Images of organization.</i> V. Creating social reality: organizations as cultures	Morgan 的教育行政理念
		高文彬	VI. Interests, conflict, and power: Organizations as political systems	
6	99.11.23 星期二	李藹慈	Ouchi, J. (1981). <i>Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge.</i> IV. The Z organization	Ouchi 的教育行政理念
		林國禎	VIII. A Z culture	

7	99.12.07 星期二	魏惠娟	Senge, P. M. (1990). <i>The fifth discipline: The art and practice of the learning organization</i> . I. "Give me a lever long enough...and single-handed I can move the world"	Senge 的教育行政理念
		江志正	XVII. Microworlds: The technology of the learning organization	
8	99.12.21 星期二	林明地	French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power.	Raven 的教育行政理念
		羅秀青	Deming, W. E. (1986). <i>Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position</i> . II. Principles of transforming of western management (Part II: pp. 59-96)	Deming 的教育行政理念
9	100.01.04 星期二	王瑞堦	Leithwood, K., & Beatty, B. (2008). <i>Leading with teacher emotions in mind</i> . I. Teacher emotions, school reform, and student learning: A leadership perspective	Leithwood 的教育行政理念
		黃月純	VII. Leading with teacher emotions in mind: setting directions and developing people	
10	100.01.18 星期二	鄭新輝	Bolman, L. G., & Deal, T. E (1997). <i>Reframing organizations: Artistry, choice and leadership</i> . XI. Organizations as political arenas and political agents	Bolman 的教育行政理念
		張宇樑	XII. Organizational symbols and culture	

四、研讀成果

第一次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
1	99.09.14 星期二	陳聖謨	Deming, W. E. (1986). <i>Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position.</i> II. Principles of transforming of western management (Part I: pp. 18-59)	Deming 的教育行政理念
		蔡金田	Mintzberg, H. (1979). <i>The structuring of organizations.</i> II. The five basic parts of the organization	Mintzberg 的教育行政理念

經典出處：

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position.* Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

第二章：西方管理轉型的原則

(Principles of Transformation of Western Management)

導讀者：陳聖謨老師（嘉義大學教育學系）

作者簡介：



戴明(Deming)博士(1900-1993)。1928年獲得耶魯大學物理學博士。戴明博士1950年應聘前往日本講學指導品質管理長達近四十年，奠定了日本企業界良好的品質管理基礎。且前三十年密集前往日本共計27次，帶動日本的品管風潮，日本產業界還設置：戴明品質獎。

戴明雖然在日本享有極高的聲望，但直到1980年，美國NBC播放「日本能，我們為什麼不能？」的報導，戴明品質管理思想，才在美國受到重視。

戴明博士原來講授以統計進行品質管理，後來他修統計品管領域又進一步發展一套系統方法解決品質問題。戴明博士的14點管理原則，成為1980年代開始盛行迄今的TQM的基礎。

內容：

西方工業的管理型態必須改變，才能振衰起敝。本章在於提供衡量組織管理表現的指標，這些在日本已行之有年。

- 管理的改變是操之在人，而不是仰賴硬體設施。
- 要提高生產品質與數量，光是各自埋頭苦幹是不夠的，還需要指導原則，協

力進行。

- 要肯定企業管理理論的作用，提高組織管理品質不能只靠經驗及期待，有心更要有方法。
- 短期的獲利不代表經營能力，管理者要關注長期獲利能力，盡力保障投資人。
- 提高品質與產量只是由上面大力表態支持是不夠的，重點是要有實際行動。
- 鞭策馬只能短暫的提高速度，走動管理也是效益不彰。

我所說的理論並不需要很周延，他或許只是一個靈感、一些原則陳述。

管理者要認真面對的問題是：做到什麼程度？要如何達到這目標？方法是？這需要去實踐，而不光是想望而已。

十四點基本原則，並不僅是要解決問題，而是要發展企業管理轉變西方工業，以保障投資者及工作，其在大小規模、服務業與製造業組織及公司部門均適用。

管理的要點

1. 建立一個經常性的目的，重視產品和服務的改善
2. 採用「拒絕不好的工作關係、不合格品或糟的服務」的新哲學
3. 不要倚賴大量的檢驗以管制品質
4. 選擇供應商不只以價格為基準，還要考慮品質
5. 持續改善
6. 對員工實施教育訓練
7. 督導的方法
8. 排除恐懼
9. 排除部內間的障礙
10. 避免向員工喊口號，訓誡或訂目標
11. 消除數值的配額和工作標準
12. 消除員工工作上的障礙
13. 擬定有活力的教育與自我改進計畫
14. 全員參與

一、以長遠的遠光，永續以不斷改進產品與服務為宗旨。要做到：堅持創新；投入資源於研發與教育；經常改善產品服務的設計。秉持永續經營，提高產品與服務價值，使人類過更好生活。對品質與生產力有貢獻的人，都不會失去工作。

二、採用新管理哲學。美國既有的管理方式，導致混亂、無效率、錯誤、失序，失去競爭力（桃園機場？）。管理階層要覺醒，面對挑戰，要採用所提的要點，勇於領導變革。

三、不要依靠大量檢驗。經由檢驗來改善品質，往往太遲、無效，如要重做就增加成本。品質並非由檢驗而來，而是由改善生產製程獲得，一開始就要建立品質的產品。如果需要檢驗也要用在對的地方，花最少的成本。

四、不再以價格作為採購的單一考量。不能衡量採購物品的品質，靠最低標

採購，必然使品質降低。採購部門必須轉變關注點，由追求最低的原物料成本，轉移到總成本降低。

維持單一供應商及建立長期關係的好處。供應商存有三日京兆心態，不易改進品質，達到經濟效益。不同供應商增加轉換的不確定性。

選擇合格供應商，買主與供應商聯手開發未來所需部品，價格協商，過程協力。GM 公司如此。

釐清單次採購與長期供料的不同。也要避免低價搶標，變更設計。

一個日本公司實例：設備配置井然有序，整潔；低庫存、快速換模、設備高利用、潤滑油不浪費、健康安全、運作時間得當、生產效率高，品質管制存乎一心；人力訓練與決策參與建言；客戶合作忠貞關係、外購居多減低成本。啟示：團結共同追求品質，投資在人。

五、永續不斷的改善生產與服務系統。本書一再強調品質要建立在設計階段。產品生產，一次就要成功。從管理者提升品質的意圖開始，轉化為計畫、定規格、測試到客戶所要的產品品質，都是管理者的責任。整個生產與管理的環節，都要不斷的減少浪費與改進品質。

美國人只要求符合規格，日本人則要求一致性，降低誤差。當品質提高成本就會越來越低。單靠經費投入不足以產生品質，而是要接近與應用知識。

每個人每天都要自問工作的技能是否提昇？教育上的精進是否帶來更多的滿意生活？每個工廠的每件工作是不是做得比以前更好？方法、顧客需要、物料、員工進用、工作技能及運用程序是否不斷改進？

六、展開訓練。訓練必須完全解構，管理者需要訓練才能完整瞭解公司，從進料到顧客都要掌握其變異。知道員工的問題在那裡，並能採取行動解決。日本管理者需要從基層做起，長期養成，熟稔生產問題。事實上，美國工人的能力都很優，卻缺乏優秀的管理者帶領。雖然訓練不會增加公司資產與淨值，而購買設備可以。

七、採行領導。管理者的工作不是監督，而是領導。管理者應致力於根本的改善，也就是建立產品與服務品質的意圖，而化為實際的產品。西式管理所需要做的是讓管理者成為領導者。重成果導向的（數字管理、目標管理、工作標準、符合規格、零缺點、績效評估）必須廢除，代之以領導。一些建議如下：

1. 消除使工人不能以工作為傲的障礙
2. 領導者必須瞭解他所督導的工作。
3. 瞭解出錯的系統性原因。
4. 不要對枝節末微的瑕疵當成特殊原因，窮究不捨，事實上系統是穩定的。
5. 幹部不能只關心生產數字，要有實務經驗及帶領員工能力。
6. 大學生剛畢業就來擔任督導，儘管夠聰明，沒有足夠資歷，也沒有作用。
7. 許多督導的工作都是用普通的數字（百分比、平均數）高低，挖掘落後的對象。事實上是要找出需要幫助的對象。（統計控制？）

心得與啟示：

1. 品質靠人與制度的設計，而不是靠硬體。故廟不在大，水不在深。靠人、靠心、靠智慧、靠設計。
2. 變革是無法迴避的經營真理，但教育行政是跟在變革之後，被動的配合變革；還是在變革之前，主動啟動變革；還是兼有之？
3. 工業製程、產品有許多明顯的改進與進步，需要日日求新，持續精進。學校教育經營、學校運作模式是跟著不斷改革、進步，還是停滯不前，甚至變得越沉重？
4. 品質在設計階段就決定了，學校品質如何規劃設計以掌握之？整體運作的環節，有那些待改善，以提昇「製程」的良率？
5. 品質提昇不能依賴督察，品質要依賴製程設計，有權設計的人很重要，製程品質也要依賴人？
6. 品質真的不能依賴檢核嗎？是不是也要有適度的查核督導？從查核中檢討修正是慣性作法，也有運作價值（四技竄改分數事件）。
7. 若品質不需依賴全面檢驗，IC 封裝測試業就不用存在了，我的日月光，你的矽品就完了。到底決定需不要大量、全面檢驗的準據是什麼？
8. 學校教育的運作那些需要像 IC 產品必須通過檢驗？沒有驗收，就沒有結案，檢查還是要吧？而那些需要抽驗？
9. 高科技產品良率偏低（如 iPad 面板），主要問題是在供應商所提供的零件，還是製程技術？學校有好的供應商（員工）就會有好的技術。
10. 學校教育品質是否可以靠校長、主任、督學查堂、視學而進步？這是提昇還是維持品質？縱使督察制度可能有助品質提昇，重要的是靠督察的人，不是靠督察的制度（桃園機場事件）。
11. 產品品質在走出供應商大門前就決定了，我們如何確保負責教育學生的每一位「供應商」，促其提供優良「零件」？
12. 單一供應商有長期信任穩定的關係，學校有固定學區保障學生來源，但雞蛋放在同一籃子，風險增加，一旦社區老化，生機不再。或被掐住脖子？所幸學校招生不置於有教育樁腳，利益共生。
13. 不以壓低進貨價格經營，卻造成高價圍標，可類比「花博不是花市」？如何避免「會花」？問題在那裡？是制度；更是人的意念所致。
14. 選擇供應商不以價格最為取捨標準，合理標優於低價標，若各供應商可以提供同等、甚至同樣部品，為何不用低價標？合理標與低價標如何設計？
15. 選擇供應商不以價格最為取捨標準，品質更重要。豐田汽車煞出系統召回事件，供應商選擇那裡出了問題？
16. 戴明認為不能外行人做內行事（不懂現場如何督察），主管需要從基層、長期做起。教育單位主管的選聘是否如此？
17. 戴明認為：管理者應建立領導風格，致力於消除妨礙生產效率的各種有形與

無形的因素，要能區分製程變異的共同原因和特殊原因（領導者要會診斷問題，找出病因），學校主管能挖掘組織弊病固好，但沈疴難起，姑息迴避或許更多，或許是無奈或許是無力，也許是無能。

18. 組織需要高素質的人，透過訓練是標準作法，但學校員工的教育在職訓練，是提高作業成本，還是提昇產品品質？
19. 要持續不斷改善生產與服務系統，是不斷增加新的要求，還是要排舊納新？該增的增，該減的減？
20. 要建立新的領導體系，領導者要領導變革，掃除積弊，自己要先做得久，三日京兆，如何產生領導作用？
21. 品質提高可以降低成本，但如果先砍成本，如何維持甚至再提高品質？馬兒先吃草才會好；還是馬兒先好再給草吃？
22. 當前企業內外部環境變化劇烈，內部運營與外部競爭策略應同樣重視。後者或許更應著眼。

第二章：組織的五個基礎部份

(The five basic parts of the organization)

導讀者：蔡金田（暨南大學教育政策與行政學系）

內容摘述

一、前言

（一）隨著組織的成長，必須採取更複雜的人力分工，因此「直接視導」的重要性逐漸增加。其次，管理人員是另一個控制中心，管理人員有助於執行工作人員的協調和勞力的分工，而管理人員也是在組織結構中第一個行政的人力分工—執行工作和視導工作兩者的分工。未來的組織應致力於管理人員的增加—不僅是對執行工作的管理人員，亦包含管理管理人員的管理者。

（二）「標準化」有助於執行人員工作的協調，而它往往落在由分析人員所組成的第三團體，例如工作研究分析和商業工程師等關注於工作流程的標準化，其他如品質控制工程師、會計人員、規劃人員、產品計畫人員等聚焦於輸出的標準化；人事訓練人員專注於技術的標準化。「標準化」導出第二種類型的行政人力分工—執行工作和視導工作兩者的分工以及工作的標準化。工作的控制已逐漸由執行人員轉移到管理人員，而分析人員在制度化管理人員的工作，以增加其協調的責任。

（三）「執行的核心」是圖 2-1 的基礎，執行人員在實踐組織的基本工作—輸入、過程和輸出，將產品與服務的流程相連結。在整體行政因素上，圖 2-1 區分成三個部份，第一部分由管理人員與人事幕僚所組成的策略高層，在科層的頂端；其次時執行核心透過指揮鏈參與策略高層的中間線，左邊科技結構的標準化，分析師執行工作的標準化以及應用分析的技巧來協助組織適應環境；最後是第五個團體，支持的成員（在中間線的右邊），它有間接支持執行核心的功能，它是執行

工作外部的基礎流動。策略高層、中間線以及執行核心經由正式權威的直線作業相互連結，科技結構與支持成員則在左右兩側。

(四) 中間管理 (middle management) 包含了三個不同團體—中間線管理人員、分析人員和支持的成員，在本章「中間階層 (middle level)」在描述上述三個團體，「管理 (management)」則指策略高層與中間線的管理。

(五) ” line” 則在做決策，是一種「正式科層的權威」；” staff” 不在做決策，僅在諮詢，提供「功能性」的權威。Allen (1995) 認為” staff” 的主要活動在 1. 對” line” 部門在目標規劃、政策、執行流程的管理等，提供意見、諮詢與建議，讓決策能最有效的置入實務中；2. 為” line” 部門執行專業服務的活動，如安裝財務系統或人員招募線。在圖 2-1 中” staff” 乃指科技結構和支持成員；” line” 則指從策略高層執行核心管理人員正式權威的流動。

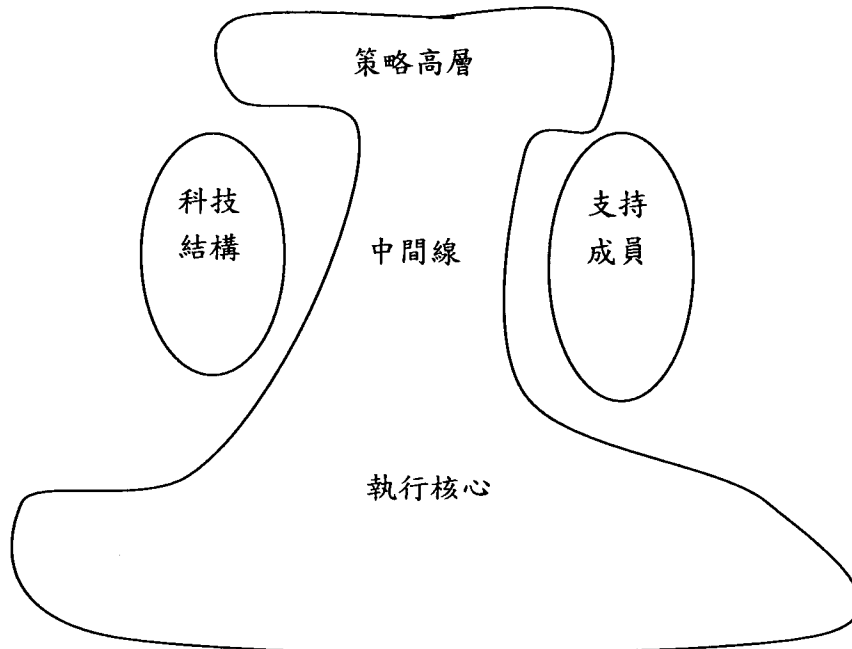
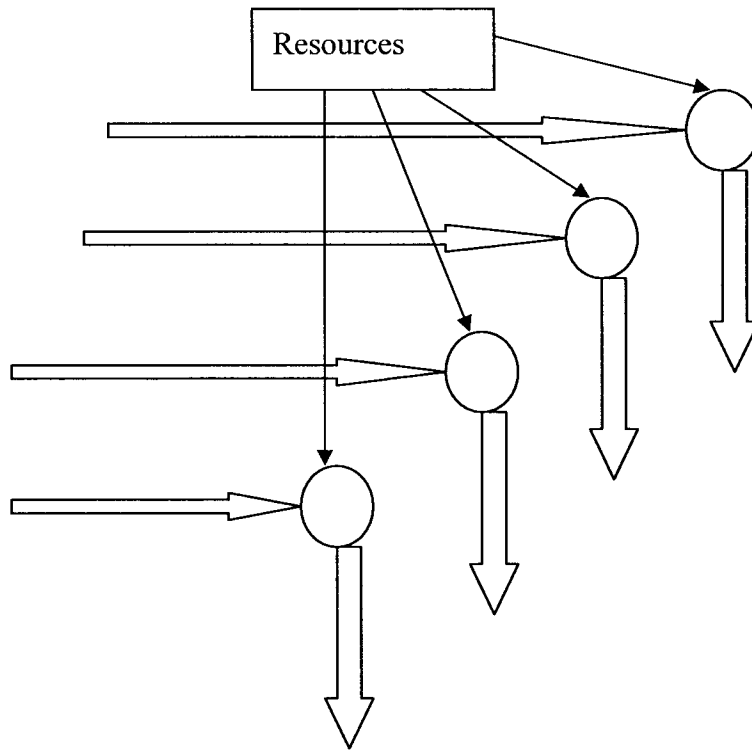


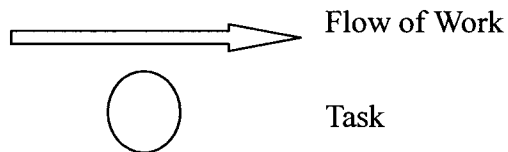
圖 2-1 組織的五個基礎部分

(六) Thompson (1967) 認為「不確定性 (Uncertainty)」是複雜組織的根本問題，也是行政過程的本質。他提出「技術核心 (technical core)」相對於本文的「執行核心」；「跨越邊界單位 (boundary spanning units)」乃在透過對於環境的檢視能降低組織的不確定性，以至於在執行活動時能受到保護，它直接面對環境並處理其不確定性，如公共關係部門對於整體社會環境的調節。Thompson 亦提到工作流程的標準化、規劃、儲備、預防性的維護、產能的調整、執行有智慧的活動等有助於保護執行核心。

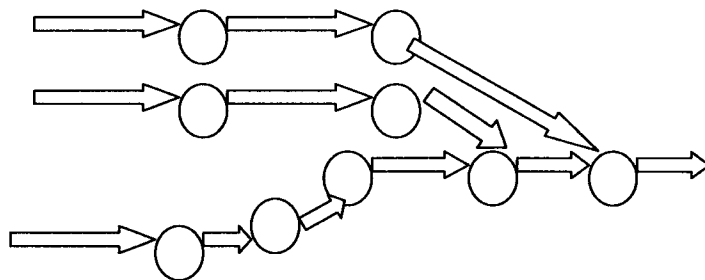
(七) Thompson 透過三種不同的路徑來詮釋成員間的依賴關係，提出結合理論 (Coupling Theory) 如圖 2-2 (a)、(b)、(c)。



(a) 聯營式的結合 (Pooled Coupling)

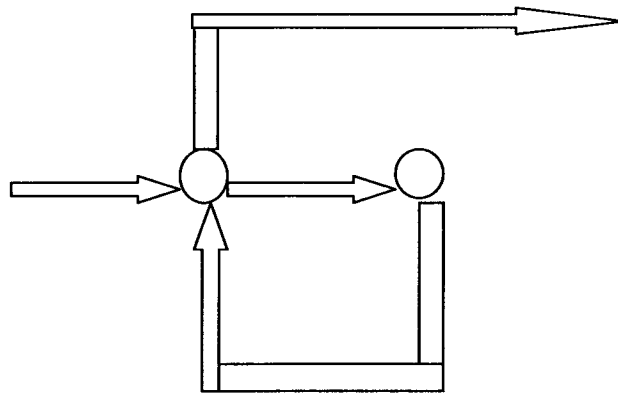


(a) 成員彼此分享共同的資源，但相互獨立。如學校老師分享共同的設備與預算，但獨自與他們的學生一起工作。



(b) 循序式的結合 (Sequential Coupling)

(b) 如一間大量生產的工廠，原物料從一邊進入，經過一系列的製造、組成，經過不同點的組裝，最後在另一端產出成品。



(c) 互惠式的結合 (Reciprocal Coupling)

(c) 如航空公司的操作與維護單位，維護單位的產出式操作單位的輸入，組成服務鏈；又如在醫院護士為病患做準備，外科醫師執行手術，之後再交由護士照顧。

圖 2-2 聯營式、循序式、互惠式的工作類型

二、執行核心

(一) 組織的執行核心包含執行人員—執行與成品的產出與服務直接相關基礎工作的人員。執行人員表現四個主要的功能：1. 他們維護產品的輸入，例如採購部門購買原料，驗收部門進行把關；2. 他們將輸入轉化為輸出，例如砍伐樹木將它轉變成紙；3. 他們進行輸出的分配，例如透過銷售或設備的分配；4. 對於輸入、轉化和輸出的功能給予直接的支持，例如維護機器的運作以及原物料的有效存貨。

(二) 執行核心是組織的心臟。組織需要建構心臟的要素，它包括策略高層、中間線和科技設備。

三、策略高層

(一) 策略高層對組織負完全責任—執行長 (CEO) (或稱總裁、負責人等)，他們關注全球化，並對於他們的秘書與助理等高階管理人員給予直接的支持。部份組織的策略高層則包括執行委員會。

(二) 策略高層在確保組織能以有效的方式來成就組織的任務、成員的需要以及組織權力的控制 (例如業主、政府部門、職員工會和壓力團體)，此工作內容包含三個部份：1. 直接視導，透過策略高層和中間線來進行組織協調的機制，包含資源的分配 (如結構本身的設計、人員的安排)、動亂的掌控 (如衝突的解決)、監控 (如成員活動的檢視)、傳播 (能將資訊傳遞給成員) 和領導者 (如對成員的激勵和獎勵)；2. 組織和環境關係的管理，策略階層的管理人員必須花許多時間擔任「發言人」的角色；3. 組織策略的發展，策略的形成應涵蓋對環境的詮釋以及組織決定的一致性。尋找適合於組織優勢與需要的策略、因應環境變遷但不對組織產生干擾的快速改革策略、尋求達成任務的有效方法。

(三) 在組織的五個基礎部份中，策略高層在組織策略形成中扮演最重要的角色。

四、中間線

(一) 策略高層經由中間線的管理人員來參與執行核心，這條鏈的運轉主要是從策略高層以下的資深管理人員到第一線的視導人員。圖 2-3 呈現最有名的權威鏈，美國軍隊從策略高層的四星上將到第一線的視導士官，這是一條梯狀的權威鏈，它的運作是由上到下的單一直線。

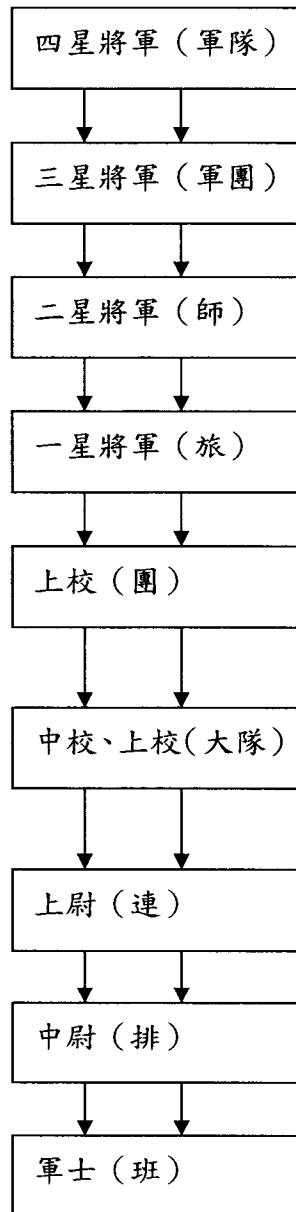


圖 2-3 美國軍隊命令階梯鏈

(二) 在理論上，在策略階層主要執行的管理人員能視導所有的執行者；但實際上，直接視導在管理者與執行者間需親密的人際接觸，但每一個管理人員所視導的人數是有所限制的，這稱為「控制幅度 (span of control)」。小的組織可能只需要一位管理人員 (在策略高層)；但大的組織則需要更多的管理人員 (在中間線)。

(三) 中間線承上起下執行許多的任務，他收集績效表現的回饋訊息，將此訊息

傳送給高層人員。中間管理人員有其管理的界線，組織內部的平行單位和組織外部團體，例如行銷經理必須和產品經理進行協調，而且必須拜訪組織的顧客。

(四) 一般而言，中間線管理人員扮演所有管理的角色，但在他自己的單位，他是成員的領導者，需發展與成員溝通的網路監控環境和單位的活動，以及傳遞和接收資訊進入他的單位和科層的頂端、自己單位的資源分配、與外部人員的談判、創導策略革新和掌控期望與衝突。圖 2-4 呈現中間線管理人員的壓力範圍。

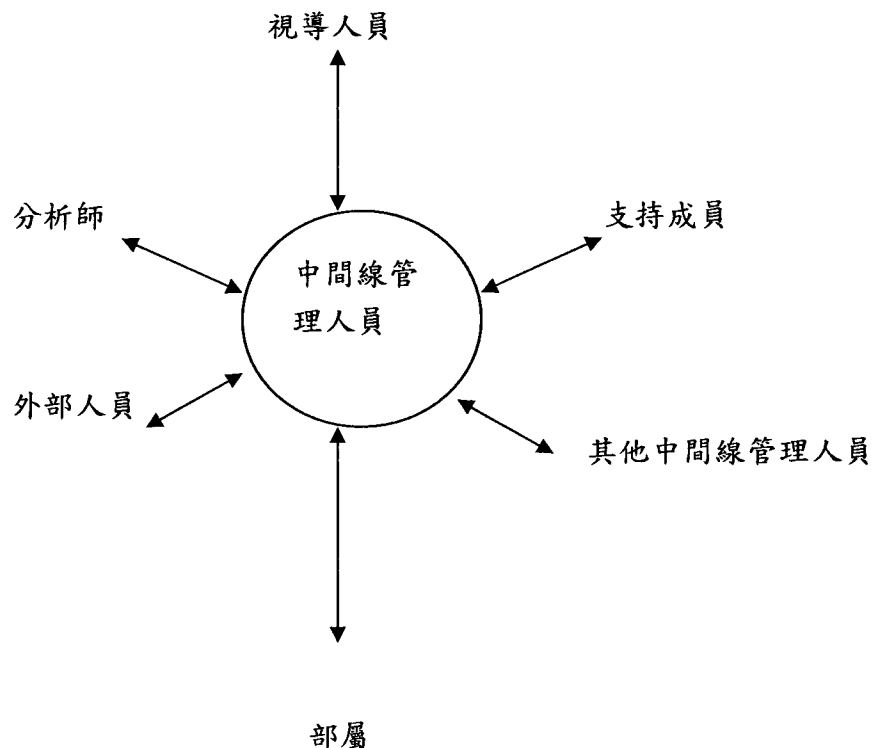


圖 2-4 中間線管理人員

五、科技結構

(一) 科技結構分析人員主要的支持組織工作成員，他們不再正式的直線作業，去執行工作，而是透過設計、計畫、改變和訓練人員來使用科技設備，並經由分析成員使用技術情形，讓工作更有效。

(二) 科技結構的控制分析人員在協助組織標準化的效益，組織的標準化越來越仰賴於科技結構，而標準化亦會降低直接視導的需要。

(三) 三個不同的控制分析人員對應三個不同的標準化型式：1. 工作研究分析(如商業工程師)，致力於工作流程的標準化；2. 計畫與控制分析(如長期計畫人員、預算分析人員、會計人員)，致力於標準化輸出；3. 人事分析人員(如人員訓練與招募)，只要在標準化技術。

五、支持成員

(一) 在較大的組織中，組織直線作業外部有許多單位對組織提供支持，例如在

大學，例如博物館、書局、影印服務、薪資部門、建築設備部門、運動部門等都支持著大學的運作，但沒有一個是執行的核心，因為他們不從事教學與研究。在組織結構的文獻中，這些支持單位大部分和科技結構一樣常被忽略，他們只是提供管理上的建議。但支持成員和科技結構不同，他們不專注於標準化也不被視為主要的諮詢者，他們擁有不同的執行功能，如對母校的捐助、成員俱樂部提供教授社會環境。

(二) 為何較大的組織需要如此多的支持單位？Thompson 認為主要在降低組織的不確定性，有效控制組織事務。許多支持單位是自給自足的，擁有一個小的組織，有它的執行核心。在科層體制下可以發現支持單位有不同的層級，如表 2-5，製造業相關部門、單位和成員。

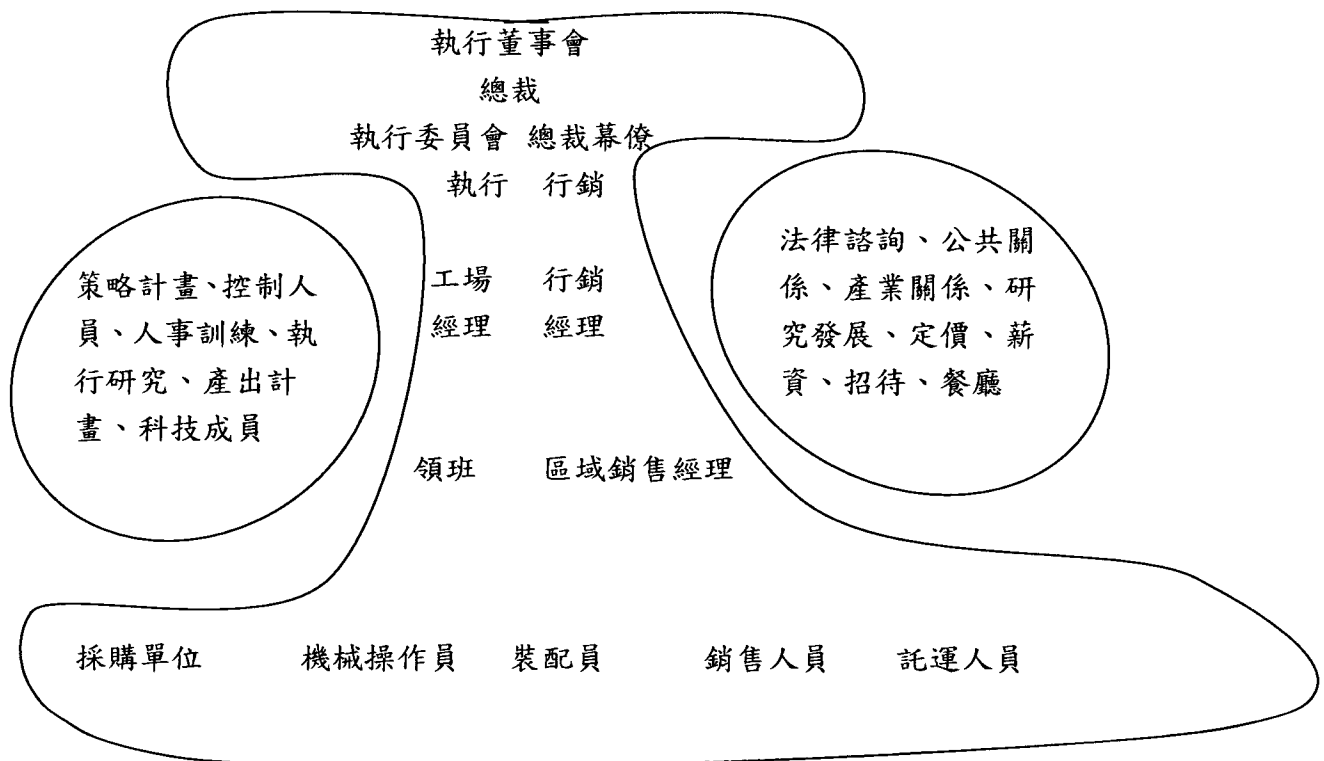


圖 2-5 製造業相關部門、單位和成員

(三) 許多的支持單位是高度專業化的，有賴於專業的成員。因此，技巧的標準化，可能是最重要的協調機制。

(四) 近數十年來，科技結構與支持成員在組織中有明顯成長，Litterer 研究三十個公司發現，在 1920 到 1960 年增加了 292 個新的幕僚單位，每一家公司將近有 10 個單位，而有超過一半的單位是在 1950 到 1960 年成立的。

第二次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
2	99.09.28 星期二	陳珊華	Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. I. Understanding the role of power in decision making.	Pfeffer 和 March 的教育行政理念
		鄭勝耀	Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). <i>Leadership and ambiguity</i> . IX. Leadership in an organized anarchy.	

經典出處：

Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. Marshfield, MA: Pitman.

Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). *Leadership and ambiguity: The American college president* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.

第一章：Understanding the role of power in decision making

導讀者：陳珊華（嘉義大學教育行政與政策發展研究所）

前言

Lasswell (1936) 定義政治是「哪些人在某些時候，以某種方法獲得某物的研究。」這些也是了解正式組織的重要議題，但卻不常出現在正式的組織及管理文獻裡。政治與權力，時常出現在周遭的生活裡，例如 Nixon 的任職總統期間的行為，常被歸於對於權力有所需求；聯邦計畫的預算分配、在職場上的升遷，皆可說反映了權力在組織裡的功能。正如 Dahl(1957)提及，權力是老生常談的概念，但是卻沒有一個社會學的理论敢誇其瞭若指掌。權力的影響範圍從預算的分配、組織的次單位、以及正式組織的設計與再組織等皆是。權力常被忽略，基於以下幾個原因：

- 1 本身在社會科學的文獻裡，就有不少爭議問題。
- 2 權力不能全然解釋組織的決定現象，還有其他的觀點得以說明。
- 3 權力在管理的社會化與管理實踐裡，本身的啟示與意涵就充斥問題。

權力的概念

眾多學者對於權力概念的解釋，以及涵蓋範圍的解釋皆有所差別，March(1966)談到的組織概念，可說是無所不包，但幾乎是套套邏輯，常用以解釋那些無法解釋，或是不能為行動和結果作為證明的概念。

權力是社會行動者之間的關係，A 能讓 B 完成某些他原本不願做的事，權力也可定義成強制力(force)，足以改變 B 可能的行為。因此也有些巧妙(tricky)

的定義：讓權力擁有者能獲得他們想要達成的結果。此外，權力僅出現於特定的關係或情境脈絡，A 不會一直都處於有權或無權狀態。至於權力對於決定的狀況又是如何？一般人對於權力的了解是垂直的，管理者相對於屬下，或是老闆對於員工的階層影響，常可用來解釋社會世界，但非唯一的面向。如 Perrow(1970) 寫到，在探討組織的權力時，常忽視複雜的組織之下還分成許多小單位，彼此之間並非勢力相當，或可能相關牽制。權力在複雜的組織裡，是不易操作與測量，但可從三個面向得知權力存在：a) 缺少權力可能會發生的狀況；b) 行動者操弄權力的意圖；c) 行動者運作權力的可能功效。

權威的概念

區分權力與權威是相當重要的，當權力具有合法地位時，就可稱為權威。權力轉化成權威，可在工作組織裡的管理與下屬之間的關係得知，低階的成員通常是在專業知識裡擁有訊息權力，高階的管理者才是有權決定者，低階成員不太會以專業知識的權力去抵抗管理者，因為管理者可能會運用權力去解聘雇員、控制薪水或是影響升遷，如此的權力運作，總是令人不愉悅。當權力的分配、發展能獲得共識與接受，權力已能轉化成為權威。權威的形成不僅是仰賴權力產生制衡，尚有懲戒與社會規範的壓力。權力的合法化，不可避免會產生許多問題，當前的主要任務，則是要瞭解統治與組織的控制，評估權力的合法化，及其之所以能轉化成權威的社會控制條件。

組織政治學的定義

要將組織的政治活動與一般組織或行政的活動區分開，並不是一件容易的事。組織政治學可以定義為：涉及組織能獲取、發展、使用權力或其他資源，在不確定的情境或是缺乏共識的選擇之下，以達成所欲之結果。組織的政治活動，得以召喚與運用權力，在選擇的情境裡，力克反對者。權力與政治，常被貶抑或當成不合法的概念，但可藉以理解科層體制或理性系統裡的決定角色。兩者，有共同的意義，因為在政治活動裡強調權力。

組織理論關於權力所在的文獻

儘管權力與政治時常在日常對話裡聽聞，何以在閱讀的文獻裡遭忽略？這與概念的定義和不易測量有關。此外，也與管理方面相關著作的書寫有關，多數的管理著作的讀者，如相關係所的學生，其希望獲得的是管理的專業知識，希望有助於商業教育的社會化；管理實際工作人員，希望獲得的是提供生涯進程的合理性解釋，因此會接受自己的定位，而非尋求激烈的改變。第三類讀者是一般大眾，強調的是合理性與效能，而非權力與政治。

有四種權力決策模式，分別是理性選擇模式(Rational Choice Model)，科層體制(Bureaucratic Model)、決策過程模式(Decision Process Model)、和政治權力模式(Political Power Model)。以下分別說明之：

理性選擇模式

這個模式最常出現在社會選擇的文獻裡，而且也最常被決策者所引用。理性選擇模式假設內部成員會有一致性的目標，透過理性運用原則，能夠做出最佳的選擇。理性模式有四個步驟：

1. 目的和目標：該模型假設，組織皆有一個目標或一組一致性的目標，這些目標必須是彼此配合。
2. 理性抉擇：可能需要有一組替代選擇，可從中選擇，選擇通常是有限的，而 Simon 的貢獻就是提出有限理性的概念。
3. 評估結果：是需要對每一個選擇方案評估的成果，倘使有些風險與不確定因素，則會在決定結果時經過評估。
4. 最終決定一個最好的方式。

如 Allison(1971)說道，理性是在特定的限制內，目標一致、且價值極大化的選擇；這是一種想像的分析，認為透過偏好與行動，能找出最大的利益。理性選擇的假定是透過訊息以及價值最大化之下指定選擇；而政治模式的假定，則是依照某些利益團體或是偏好，控制決定。

科層體制的決策模式

科層體制是以「程序的理性」來代替「實質的理性」，根據過去所採用的有效規則或歷程來做選擇，而不是以最大化價值作為選擇的準則。科層體制的理性決定模式，可在 March and Simon(1958)與 Cyert and March(1963)的作品看到，在此架構裡，目標是侷限的系統，最終的決定必須是令人滿意的。由於決策存在於有限制的理性下，在有限的探索後，找到滿意方案，即停止探索。其中，傾向避免對於不確定的風險實行評估，決策是在相當短的時間內完成。在整個過程中，組織內大部分的行為，都是由先前所建立的程序來決定。因此，決策比較像根據標準行為模式運作所產生的結果，而不似經過慎重的評估而選擇。預算的決策歷程，就常會以科層體制的決策歷程決定之，更有效率的替代實質理性決策模式。在科層體制的組織裡，資源分配的變遷模式會遵循某些標準，也可能有所偏誤，然而，在組織的政治模式裡，則會提到在決定與分配時，權力是大逆轉的主要原因。

過程的決策模式

過程模式認為，透過選擇，組織內部並不存在普遍、最大化的目標，組織存在於較少的理性，反倒有更多的隨機的改變存在於組織功能運作中。March(1966)認為在決策過程模式中，不同行動者擁有不同的偏好與權力，權力對於系統中的行為或選擇的預測上沒有多大的份量。近來，March(1966)與 Weick(1969)都提到

此模式的概念，在此模式中，目標被視為感覺活動的產物，在行動發生之後，用來解說行動或將其合理化。而行動本身被假定為是依據偏好、習俗、或環境中其他個體影響力的結果。

Cohen, March and Olsen 的「垃圾桶模式」(Garbage Can Model)，即過程決策模式中著名的一例。該模式的基本概念認為決策點便是機會，而組織成員丟進各種問題和解答，最終的決策是隨機而決定的。垃圾桶模式，代表著機會和隨機在選擇理論中正式的結合，問題是在隨機的選擇的過程中被解除。

組織的政治模式

在組織的政治模式中，認為控制的機制，無法全面有效的產生一貫的目標，如 Baldrige(1971)認為，此模式認為組織是多元化的，可分為各種不同的利益群體，子單位和子文化，衝突在該政治模式裡被認為是正常，或至少是慣常的。行動的結果，來自於參與者在賽局過程裡所知覺到的不同因素與偏好，行動得自於協商與妥協的結果，鮮少完美的反映組織裡任何團體或是次單位的偏好。

政治權力模式更進一步假定，當偏好衝突時，不同社會個體的權力便決定了決策過程的結果。因此，權力是政治模式的中介變數，在組織內的利益群體，誰掌握了最大的權力，將會從組織中得到最高的獎勵。因此，在政治模式中，決策的參與者必須知道誰參與決策的制定？參與者在議題上的立場？決定個體相對權力的因素有哪些？決定的過程如何達到決策？換言之，任何因素有所改變時，都會使得決策的預測發生變數。在政治模式裡，權力的衡判會帶來決策的結果，而非目標、歷程或是機會之故。

結論

不同權力決策模式之比較

面 向	理性模式	科層體制模式	決策過程模式 ／組織混亂	政治模式
目標、偏好	組織之內外目標一致	合理的一致	不清晰、模糊的	社會行動者之間一致，但不一定與組織一致
權力與控制	集權	較不集權且仰賴規則	非常分權、混亂	偏向利益群體與結盟
決策的過程	有次序的實質理性	操作過程的程序理性	特別地	無次序的，受利益群體拉扯之影響

規則與規範	最適化的規範	依循傳統	片段的、偶爾參與的決策	任由市場決定，衝突是合法且可預期的
資訊與電腦設備的應用	外延及系統的	被規則與程序降低	從蒐集的資訊裡隨意的選取	策略的擁有與資訊的運用
行動結果與關係的信念	對於可能的分配有所知	接受慣常程序與結果分享	不清晰與含糊的技術	對於技術的態度不一致
決策	遵循價值最大化的選擇	遵循計畫與常例	與意圖無關；個人解決的結果	由利益群體之間協商的結果
意識型態	效率及效能	穩定、公平及可預測的	隨意、鬆散聯結、隨機的	抗爭、衝突與輸贏

**第九章：有組織性無政府狀態下的領導
(Leadership in an Organized Anarchy)**

導讀者：鄭勝耀（國立中正大學課程研究所）

主要論述

有組織性無政府狀態下的領導 (Leadership in an Organized Anarchy)

● **無政府狀態的「不確定性」(The ambiguities of anarchy)**

大學校長常需要面對四種的 ambiguities：一種為「目的」(purpose)、一種為「權力」(power)、一種為「經驗」(experience)，最後一種為「成功」(success)。當「目的」出現「不確定性」時，我們平常所強調的「決策」(decision making)與「智慧」(intelligence)都變得值得商榷；當「權力」出現「不確定性」時，我們平常所強調的「社會秩序」(social order)與「控制」(control)都變得值得商榷；當「經驗」出現「不確定性」時，我們平常所強調的「學習」(learning)與「調適」(adaption)都變得值得商榷；當「成功」出現「不確定性」時，我們平常所強調的「動機」(motivation)與「個人愉悅」(personal pleasure)也都變得值得商榷(p.195)。

● **目的的不確定性 (The ambiguities of purpose)**

幾乎所有受過教育的人都可以針對一套高等教育「目的」高談闊論，但缺乏彼此間的共識。如目標清楚嗎？目標可行嗎？目標穩定嗎？等議題都會影響大學校長對待大學目的的態度，因此，如何重新定義高等教育的「目的」便非常重要(pp. 195-197)。

● **權力的不確定性 (The ambiguities of power)**

權力的「作用」與「功能」很有可能變成「套套邏輯」(tautology)：「當人

可以把事情做好時，他便擁有權力。」或「當人擁有權力時，他就可以把事情做好」。大學校長當然比其他人更容易改變一所高等教育學府，但大學校長的權力運作卻必須與所有的參與者（教授、董事會、學生、家長、社區領袖與政府）一起分享才容易成功(pp.197-199)。

● 經驗的不確定性 (The ambiguities of experience)

大學校長「經驗的不確定性」取決於世界的複雜性 (complexity) 過高與變動過於快速 (change rapidly)，因為在這樣一個世界中，「經驗」並不是一個好老師 (In such a world, experience is not a good teacher) (pp.199-201)。

● 成功的不確定性 (The ambiguities of success)

在擔任行政職務上的成功，通常包含兩個層面：升遷 (promotion) 與組織運作的產出 (operational measurement of organizational output)；但對大學校長而言，升遷的機會不大，組織運作的產出也無法取決於大學校長的領導，反而與擔任校長所處的社會與國際情勢有關(pp.201-203)。

● 領導對無政府狀態的回應 (Leadership response to anarchy)

由於上述四種「不確定性」，大學校長的領導常與所處時光的美好與否有關¹，因此，大學校長的領導重點便在於因應這一個不合理或稱荒謬(absurd)的世界，而強調「美德」(virtue)的重要性(pp.203-205)。

● 行政的基本策略 (The elementary tactics of administrative action)

傳統馬基維利式 (Machiavellianism) 行政策略在「有組織性的無政府狀態」(Organized Anarchy) 的高等教育機構中並不適用，因為大部分的議題對高等教育的利害關係人 (stakeholder) 的意義並不一致，加上整個高等教育系統存在著「高慣性」(high inertia)，且高等教育組織中的低度資訊分享情境，任何一個決定都有可能被丟到垃圾桶中，都間接形成大學校長在進行決策時的八大規則 (pp.205-215)：

1. **規則一：花時間 (Spend Time)**。大學校長必須「花時間」與「花精神」(energy)去與董事會、立法委員、學生會與不同族裔的團體溝通，才能有助決策的進行。
2. **規則二：堅持(Persist)**。如果今天一個提案被否決，大學校長不應預設這個提案明天也會被否決；同樣地，大學校長也不應該認為一個提案今天被同意執行，明天也一樣會被通過。大學校長應堅持自己的想法不受一時的贊成與否決的影響而隨之起舞。

¹如 John Hawkins (2008)提及加州大學的經費在 1960-1990 間像下雨一樣，自然落下，但在 2000 年後卻突然發生旱災，經費緊縮。

3. **規則三：設身處地(Exchange status for substance)**。由於高等教育機構的成員差異極大，大學校長在做決策時，應設身處地站在不同的角度與立場去思考成員的觀感與喜惡。
4. **規則四：鼓勵反對意見的加入(Facilitate opposition participation)**。大學校長在決策時應將不同立場的聲音納入考量，
5. **規則五：讓組織超載(Overload the system)**。在無政府狀態的高等教育脈絡，適度地讓組織的負荷增加並超過原先預估負荷量，反而會有助於組織能力的提升與效率的增加。
6. **規則六：提供垃圾桶(Provide garbage cans)**。由於高等教育目的與成員的不確定性，決策時垃圾桶的提供將有助於不同聲音的收集，因為有些意見雖不見得適用於現今的情況，但對未來議題的處理可能會有所幫助。
7. **規則七：無為而治(Manage unobtrusively)**。大學校長深處於一個「不確定性」的機構，應在不著痕跡地情況下，將所欲推行的政策一步一步推行。
8. **規則八：詮釋歷史(Interpret history)**。雖然深處於一個「不確定」的脈絡，但大學校長透過對過去歷史的理解與詮釋仍可以提供有意義與創意的資訊。

● **大學校校長與策略 (Presidents and tactics)**

在面對大學所處的「不確定」脈絡，也因為大學校長的「晉升」的模糊地帶，犬儒主義(cynicism)² 常是大學校長所採取的策略(pp.215-216)。

● **愚笨的技巧 (The technology of foolishness)**

在面對「不確定」的高等教育情境，大學校長可能會需要在處理大學目的時，同時以充滿智慧的行為與愚蠢的角色(role of foolishness)來進行領導(p.216)。

● **選擇與理性 (Choice and rationality)**

人們都會依據目標與所知覺到的訊息來進行選擇，同時有三個明顯相互關連的概念來進行理性決策(pp.216-219)：

1. **預先存在的目的 (preexistence of purpose)**：如價值 (values)、需要

²犬儒主義的本意是指人應當摒棄一切世俗的事物，包括宗教、禮節、慣常的衣食住行方面的習俗等一切世俗，提倡對道德的無限追求，同時過著極簡單而非物質的生活。現在，「犬儒主義」一詞通常用來描述那些認為「人不為己、天誅地滅」是人類行為的原動力，並且拒絕認為利他主義及道德考量是人類行為的原始動機的人。

(needs)、想要(wants)、好的事物(goods)、品味(tastes)、偏好(preferences)、好用(utility)、目標(objectives)、期望(aspirations)與趨力(drives)等。

2. **一致的必要性(necessity of consistency)**：不一致理論(dissonance theory)、平衡理論(balance theory)與態度、狀態及表現的一致性理論都提醒我們如何在一個一致性的前提下來理解人類的行為。
3. **理性至上(primacy of rationality)**：如思考教育政策時，目標設定(goal setting)、評鑑(evaluation)與績效責任(accountability)便是理性思維的傳統。

● 目標的問題 (The problem of goals)

目標有三大問題：目標發展與選擇是相互獨立的過程，目標會隨著時間改變、如何針對變動不居的目標進行理性決策(pp.219-223)。

● 愚蠢感 (Sensible foolishness)

當我們在計畫的過程中，使用理性決策來進行新目標的建立時，我們有時必須擁有一些愚公移山的精神。預測(prediction)、模仿(imitation)、脅迫(coercion)與理性決策(rationalization)在不確定的脈絡下是危險的(pp.223-224)。

● 玩興與理性 (Play and reason)

玩興是一種慎思與短暫階段的「規則放鬆」，來進一步發展另類規則的可能(playfulness is the deliberate, temporary relaxation of rules in order to explore the possibilities of alternative rules)。遊戲/玩興(play)可視為一種理性的假期，一種感性的出口；遊戲也可視為靈性(spirituality)的平衡與智慧(intelligence)的對照。有五項提醒：目標應視為假設(goals as hypothesis)、直覺應視為真實(intuition as real)、虛偽應視為一種轉變的歷程(hypocrisy as a transition)、記憶應視為敵人(memory as an enemy)、經驗應視為理論(experience as a theory)。

我們也必須重新進行下列五項工作：重新檢驗決策的功能、重新檢視計畫的觀點、重新思索評鑑、重新考慮社會績效責任與接受社會組織中的玩興(pp.224-229)。

● 大學校長與愚蠢 (Presidents and Foolishness)

大學校長必須同時兼具理性思維與愚人精神才可以因應這樣一個充滿「不確定性」的時代與高等教育脈絡(p.229)。

四、問題與反省

1. 高等教育的目標為何？
2. 大學校長的權力來源為何？
3. 大學校長的「領導」與「經驗」的對話？
4. 大學校長的「成功」？
5. 標竿大學 (Benchmarking HEIs)在不確定的高等教育脈絡？
6. 高等教育的領導：John Hawkins 認為美國高等教育學界常將大學教授比喻為「貓」(cats)，來說明大學教授不像「狗」(dogs) 一樣容易訓練與駕馭，「貓」是很難控制牠行走的方向，所以，大學教授間也很難形成共識，與齊心往一致的方向前進？

第三次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
3	99.10.12 星期二	陳幸仁	Blase, J., & Anderson, G. (1995). <i>The micropolitics of educational leadership</i> . I. Introduction (to the micropolitics of educational leadership)	Blase 的教育行政理念
		詹盛如	VII. Democratic, empowering leadership: Leadership as 'power with'	

經典出處：

Blase, J., & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment*. London: Cassell.

第一章：Introduction (to the micropolitics of educational leadership)

導讀者：陳幸仁（中正大學課程所）

領導已成教育研究的熱門主題，以及近來領導的彰權益能 (empowerment) 取向逐漸充斥於術期刊內。不幸的是，大多數似乎濫用了彰權益能此詞。唯有微觀政治相關文獻將權力概念放入分析的核心之中。微觀政治學處理教育的實際現場，特別聚焦於教師每日的協商行為上。因此，微觀政治學也延伸了教師、校長、學生與家長為對象，提供再思考領導理論的基礎。

在組織研究上，微觀政治觀點提供一個具價值和潛力的途徑，以了解學校每日生活的經緯。此觀點聚焦於人類行為與目的的基本問題。微觀政治學探討有關權力及人們如何使用權力，以影響他人和保護自己。它也探討有關衝突、及人們如何彼此競爭以得到他們所要的。它也探討有關合作，及人們如何建立支持以爭

取他們的目的。它也探討人們所想所感，但通常是無法言說及不易觀察的。

微觀政治學觀點

微觀政治學起於公共行政與管理學界，視為一種挑戰源自於 Weber、Taylor、Fayol，及系統理論家如 Parsons、Getzels 和 Guba 所強調傳統-理性模式的途徑。Burns (1961) 及在公行界探討組織乃政治體系之第一位學者。他認為組織生活在著合作與衝突元素，個人和團體是同時追求共同目的，但又同時彼此是競爭成功有關的物質和可觸及的酬賞。Burns 認為合作與競爭是組織生活的存在面向，也會形成政治同盟和政治義務（責任）是組織的交換通貨 (currency)。早期學者如 Strauss、Cyert 和 March、Pettigrew 同樣也組織運作所強調的傳統非政治模式。

直到 1980 年代，有關微觀政治的理論與實徵研究在管理與教育學界迅速發展。雖然有不同的研究取徑，但都強調權力策略的運用，以作為影響和保護之目的。在管理學界，Bacharach 和 Lawler 界定組織內政治如同權力的策略使用以期保留或取得實質或象徵資源。上述學者描述組織政治模式，強調在談判關係和技巧、權力和衝突乃組織動態學的焦點。此外，Pfeffer (1981) 定義組織政治乃「組織內活動，以獲取、發展、使用權力和其他資源以得到偏好的結果，然而其中隱含了不確定性和有關選擇的異議在內」(p.7)。

英美學者如 Hoyle (1986)、Ball (1987) 和 Blasé (1991) 曾探討微觀政治學有些不同的看法。例如 Hoyle (1986) 認為：

微觀政治學可視為一個連續體，其中一端乃傳統管理程序上一些層面，如利益、利益的組合、權力、策略、和合法性，另一端主要隸非合法性、自我利益操縱的世界。但這兩個極端不可分開探討。(p.126)

Ball (1987) 則強調團體層級和衝突分析為主。他認為：

我舉學校為例，如同其他組織一樣，學校如同爭奪的競技場 (arena of struggle)，成員之間存在著實際和潛存的衝突，缺乏協調對話，充滿意識型態的紛歧。(p.19)

Blasé (1991) 則發展一個較總括性的定義，他認為：

微觀政治學觀點，意指個人和團體使用正式和非正式權力，以期獲得他們在組織裡的目標。大體而言，個人和團體之間知覺出彼此的差異，結合運用權力以試圖影響他人或保護自己的動機，而採取政治行動。這些

政治行動雖出自於有意識的動機，但任何有意識或無意識的行動，在某種既定情境下，皆有其政治「意義」。不論合作、衝突及其過程，皆屬於微觀政治領域的一部分。此外，鉅觀和微觀政治之各種因素，經常是互為影響的 (p. 11)。

一些探討微觀政治的作品，指出組織內政治行動與標榜的 (espoused) 組織政策、目標和價值是不一致的、不相容的 (e.g. Ball, 1987; Blasé, 1988; Greenfield, 1984)。Greenfield (1984) 使認為，社會中個人和團體皆必須認可與珍視多元性、異議、和爭論乃互為存在的。總之，微觀政治觀點強調組織內部辯證的、互動的、多層面的、策略的、衝突的、意識型態的、詮釋的面向，這皆與權力使用密不可分。

教育的微觀政治學

Ball 曾研究教師-校長間的關係，研究顯示校長運用多種領導風格，如人際取向、管理取向、政治取向，以控制教師。此等控制造成校長的偏好 (偏袒) 和挫折。Anderson (1991) 則探討行政人員透過語言的操弄和意識型態的控制來影響教師行為。

少數微觀政治研究指出校長和教師間的關係是合作的、具共識的政治關係。例如，Greenfield (1991) 有效的領導相當強調校長和教師皆有道德目的：即共同具有為孩子服務的承諾感，並影響校長-教師間合作關係。

教師職場生活研究

雖然上述已顯示不少研究已透過觀政治學取向，以研究教師和相關利害關係人的關係，但教育的微觀政治研究仍屬於嬰兒期階段 (即仍在萌芽期)。研究主題雖探討教師的相當面向，例如工作滿足、專業主義、效能、承諾、教室控制、權威/權力、地位、性別、去技巧化 (deskilling)、自主、策略、專業同僚互享關係 (collegiality) 和文化，但這些主題乃聚焦於教師和其他利害關係人的政治關係。

教師與學生和家長的關係

教師生活，不外與學生和家長的關係有著緊密關係，也是教師職場生活的核心。例如，Lortie (1975) 研究發現學生的社會和道德成就對教師教學相當重要。另有研究指出學生控制比起學生學術成就更加重要 (Willower et al., 1967)。相關研究顯示，教師運用多種策略來影響學生，以達成教學目標。Pollard (1985) 指出，好的教學基本上就是善於操控學生，好的教學包含使用表演能力、溝通技巧、

給多讚美等。Pollard 指出教師常用四種策略（開放協商、例行化策略、操控、支配）以控制學生行為。Waller (1932) 也發現教師運用指揮、懲罰、操控、訴求和脾氣的運用來維持教室控制和紀律。例如，教師會運用「脾氣控制」來處理學生行為問題。Woods (1990) 則聚焦於教師的「生存」策略，包含了例行化、支配、協商、提升士氣等，以掌控教室各種場合。

也有不少研究聚焦在教師-家長間的微觀政治互動。一些研究指出教師看待家長關係猶如異議分子、不信任的、具敵意的。誠如 Waller (1932) 便指出，家長和教師對學生的福祉的界定是不同的，例如學生需求的界定。親師衝突，也多起因於雙方認知，彼此有權益決定教育事務。家長傾向「干涉」學校事務，挑戰教師權威，這些皆會阻礙雙方合理的、支持性的關係。

因此，教師發展因應方式來處理親師關係。例如，Connell (1985) 發現教師偶而由於家長壓力，透過真正的權力分享來建立親師關係。一般而言，教師傾向防禦性地回應家長壓力或要求；教師經常將家長參與當成「代幣般 (tokenistic) 或儘可能減少與家長接觸。McPherson (1972) 和 Becker (1980) 發現教師嘗試以科層規則 (bureaucratic rules) 來處理較批判的和 obtrusive 家長。McPherson 也發現其他策略，例如禮貌、閃避、會議和與學生形成聯盟來處理家長關於學生升學、編班和教材的挑戰。或者，教師也經常和校長發展同盟關係，以保護自身免於家長的侵擾或干預。

教師間關係

教師間關係也是教育微觀政治研究的一環。有些研究強調教室自主和非干涉性的教師間規範 (e.g. Rosenholtz & Simpson, 1990)。Lortie (1975) 也發現教師間發展友誼、社會支持（例如教師間要求來給予協助）、分享（想法或教材）。此外，一些研究顯示教師們發展相互支持關係 (Becker, 1980; Cusick, 1983)。Pollard (1985) 描述教師們發展幽默行為，以幫助教師減少外部（例如行政人員、家長）及內部來自教室（學生）的威脅（或壓力）。Nias (1989) 則發現教師從事印象管理，以獲得同僚的支持。她也發現內部的晉升和決策上的不平等權力增加了同僚間的敵意。

教師-校長關係

有相當多的研究探討教師-校長政治關係。Sikes 等人 (1985) 發現英國校長有相當大的自由在治理校務，以及因為他們的哲學、價值和人格特質，造成不同的學校組織氣候。Lortie 的研究 (1963) 顯示，校長控制教師經常透過選擇-社會化過程、以及精密的科層規則的微妙機制。他也發現校長是學生規訓的最終權威人士，以及具有空間、物質和設備分配的決定權，這些決定強烈地影響教師工作條件。

Sikes 等人 (1985) 校長不公平地使用任命權與晉升，以發展「潛在地位階層」以支持其校務發展方向，這也降低教師士氣、增加教師壓力、角色衝突和疏離感。Nias (1989) 指出校長行政效率不彰、欠缺溝通、缺乏清楚目標和方法會影響教師工作環境。Blasé (1987) 歸納數種從教師眼中「封閉和無效能」校長之特性，包含：不可接近、欠缺知識/專業、不具果決、缺乏方向、威權主義、不支持或避免衝突、偏袒（偏私）、不願酬賞等。這些特性通常會增加教師挫折感、氣憤、不安全感、混亂、以及教師對學生教學上的負向影響。Connell (1985) 發現，雖然校長想使用「更共識的、開放」方法來領導，其結果反而造成假民主。通常，校長主持會議、控制議程、避免爭議議題，以維持控制。

然而，Blasé (1988) 研究教師認為「開放及效能」的校長（即可接近、言行一致、可溝通的、果決的、問題導向的、支持的、參與的/徵詢的、公平的、酬賞等特性），是具有高度與教師「互動」非單向的、武斷的及威權的。這類的領導風格影響教師動機、參與、士氣和表現。

Hanson 研究指出，教師與校長為首的行政人員之間，存在著不同的「影響領域」或決策區，每個領域具有不同程度的權力、自主、自行決策裁量權和合法性。他也發現雙方會發展非正式技巧來影響對方。

有些研究顯示，教師期待校長使用其權威，尤其當教師與學生和家長發生衝突時能支持教師、站在教師同一陣線；反之，若校長未能支持教師，則引起教師對校長之尊重 (Becker, 1980; Cusick, 1983)。

儘管校長不同的領導風格或取向，能影響教師不同行為或心理反應，但很少校長能展現民主-同僚互享的領導風格。校長在運用威權、外交式的或很隱晦不明的領導作為，大多數傾向控制教師。

教育的微觀政治學：從描述到處方

從上述我們可以了解，微觀政治研究呈現一個重要的透鏡，以觀察校園生活。它與科層、自然系統、人際關係取向應屬同等重要地位，且不是單一取向便能充份了解校園生活。每個取向也顯示出不同的現象，提供學校領導不同的處方。傳統組織理論假定領導是理性的、可預測的和可控制的，但其實並不存在實際當中，且忽略了學校組織內部和外部皆是高度政治性脈絡。

其中，衝突經常被視為一種症狀 (symptom) 有待管理或解決，而未能解讀一種更深入的、更多議題的反映，而這種反映（或反省）通常未深入解析或被消音 (silenced)。微觀政治學提供我們一個獨特的機會，以探討學校每日生活的政治實際面，並對領導有所啟悟。

教育從業人員的微觀政治素養

我們已略知微觀政治學領域之一二。任何教師辦公室（休息室）(staffroom)的話題即充滿著組織微觀政治學之談論。例如，談論內容觸及教室管理，亦即教師們正進行課室政治學課題，學習如何從其他教師身上習得控制學生。我們若習得課室微觀政治學，我們就逐漸知覺學校微觀政治，感知到主要參與者 (players) 或利害關係人，我們如何與他們互動與應對。

近年來，教師逐漸要求要扮演學校層級的決策角色，而校長則被期待能扮演教學領導者。這意味著教師、校長、家長和學生要具有微觀政治素養，以真正地、真誠地共同合作，而非禮貌地卻偷偷摸摸的、躡手躡腳的 (politely tiptoe) 互動著。

權力理論

早期有關權力和影響力的巨著，可推柏拉圖的《理想國》、馬基維利《君王論》和傅柯《權力/知識》。Bachrach & Baratz (1962) 有別以早期學者如 Dahl 的立論，強調相當多的權力運作是「非決策的」、經常於「後台」發生而達成決策，可能的批評是被消音的。透過這種方式，許多議題絕非能進入決策平台。而傅柯強調權力是被「結構嵌入」活動、事件和科層組織內社會關係裡。

以下探討三種權力關係：power over (權力控制)、power through (權力激勵) 和 power with (權力分享)。領導的威權型態常植基於權力控制之假定，與支配和控制習習相關；一人提升權力會犧牲他人的權力；通常也假定權力的稀少的，階層的或垂直的；利害關係人間的權力是零和遊戲的競爭關係。這常在學校是常見的。

Power through 假定領導是一種催化、促進的途徑，即領導者需邀起部屬的動機，並促其感知對組織目標有擁有感 (sense of ownership)。通常，政策乃源自於教育階層的高層，但執行過程中也必須參照符應從業人員的需求。因此，power through 較不會令教師產生疏離感。

Power with，依據 Surrey 的說法，是一種彰權益能的、關係取向的過程。尤其視個人彰權益能的開展，乃透過互相理情 (互為同理心) 和互相開展權能的的關係之建立。Power with 能提供部屬和利害關係人期待民主參與，並視其為權益，而不是來自行政人員的恩惠。

朝向一個微觀政治領導矩陣

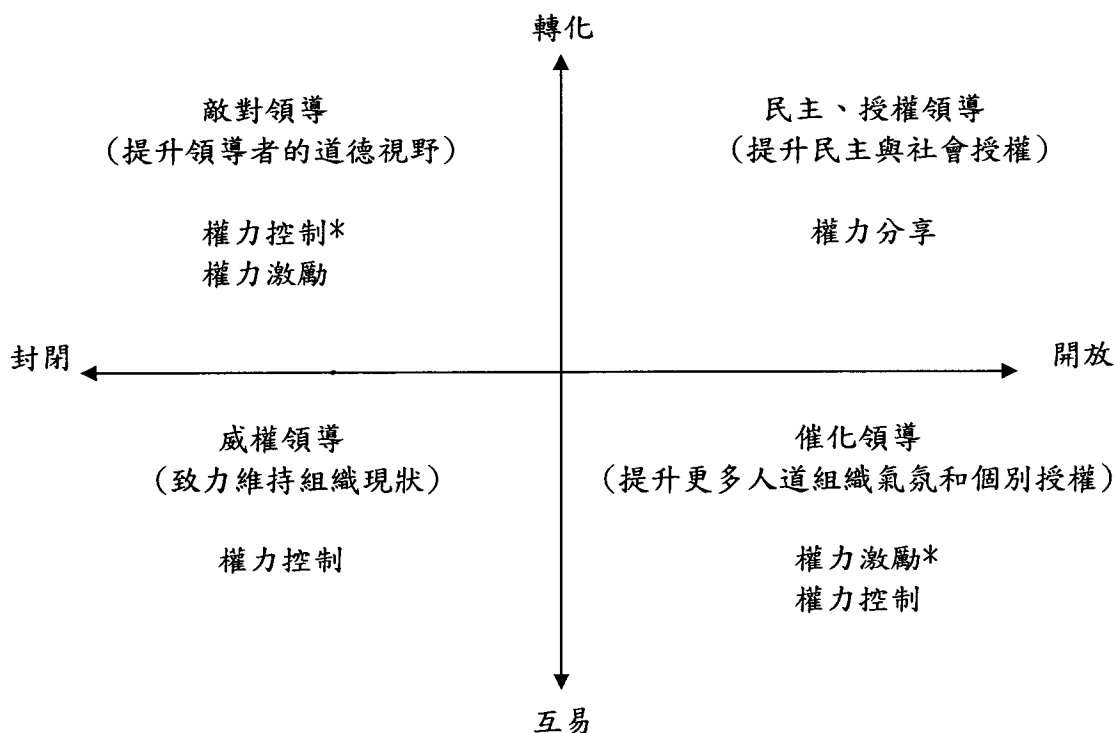
Blasé 在發展「微觀政治領導矩陣」之際，將橫軸和縱軸區分為領導風格和領導目標，領導風格從開放到封閉、領導目標從互易到轉化。開放領導風格，傾

向外交開放的作風，而封閉者則多以閃避、防禦和保護作風為主。從互易到轉化領導，乃是一種作法以達到更大的（組織）目標。這些目標也許是維持現況或重建組織，或達到更公平與社會正義。目標時而顯見於訓練方案中，時而呈現於遠景、核心價值或平台（platform）中。一些領導者自認是活躍份子（activists）及社會倡導者（social advocates），帶領學校將不可接受的，朝向挑戰現況。一些領導者則自視中立的公務員，只要好好維持現況，也做部分校務需要改進的領導作為。

互易領導著重在受雇者的契約條件、規訓符碼和酬賞結構。互易領導的政治學隱約強調學校如市場，重視物質、心理（如讚賞）和象徵（如更大辦公室）的交換行為。大多數的文獻探討互易領導，將其建基於社會交換理論之理論基礎。轉化領導意指領導者若心懷更大的願景或目標，則如 Burns (1978) 所稱的轉化領導者。轉化領導強調對共同目標的相互支持，領導者著重提升部屬動機和道德感（morality）。

微觀政治領導矩陣

微觀政治領導矩陣由開放-封閉連續體之領導風格為橫軸，互易-轉化連續體之領導目標為縱軸，所交織而成的。



圖一 微觀政治領導矩陣

封閉互易取向：威權領導

封閉互易的領導風格，強調組織目標維持現狀、忽視教師、壓抑對話、透過正式結構與制度來行使控制。由於校長-教師之間互相不信任，此種惡性循環更加深了雙方間對抗的氣氛，使得學校迷漫著恐懼、不安、逃避。

封閉轉化取向：敵對領導

封閉轉化取向的領導風格，此類校長之所以封閉，並非意謂避免衝突，而是不與教師分享權力。之所以轉化，乃由於此類校長具有強烈的意識型態的承諾，雖然「表面上」鼓勵教師討論、更開放的對話，但絕少真誠的溝通。Balse & Anderson (1995) 引用 Donmoyer 的研究，發現此類校長往往富熱情但具支配性人物，與人透過經常擁抱與拍背，但通常是家長式領導者 (paternalistic leaders)，以成就許多教育方案。這類校長因富熱情而看似具有某種魅力 (charisma)，具有高度自信、富自我見解、活力十足，然而若是與校長具相同理念者，則通常是校長的親信或朋友，反之則被視為敵人 (friends or foes)。

開放互易取向：催化領導

開放互易取向的領導風格，植基於學校組織仍假定一科層控制，在科層控制下朝向達成既定的組織目標，而組織目標的設定大多仍由上層者決定，尤其是校園外教育改革力促組織變革，期待組織目標之設定與努力須符應教改方向。為了達成組織目標，此類校長兼具權力控制和權力激勵，其一運用權力控制、微觀政治操作，將組織發展的遠景（而這遠景乃事先制定）透過科層操縱，企圖引起教師能參與動機，達到催化效果，期使教師能共同合作。其二運用權力激勵，期能增加參與校務決策與促進較人性與專業氣候。開放互易取向的領導風格，乃是一種規範-工具領導，以引發教師之順從，因而權力運用是控制的，但卻激勵教師共同追求組織目標。校長往往透過工具性策略，通常是一種互易交換行為，以引發教師之順從，進而能有效地達到組織發展或變革的目的。易言之，透過科層主導的道德勸說以使教師接受發展遠景（此乃權力控制），使教師產生道德參與感 (moral involvement)（此乃權力激勵）。

開放轉化取向：民主、授權領導

開放轉化取向的領導風格，旨在形塑民主的參與決策、以及重視師生公平與社會正義。透過民主參與決策過程，推動及實踐彰權益能的理念，期能強化利害關係人追求自己的權利、發展參與能力、並能承擔責任，做權能兼備者。民主的、授權的領導，期待校長能展現的領導作為，包括了：「成就一個批判與發聲的支持環境、檢視教育過程和結果中不正義和不公平現象、促進一個持續對話與行動的螺旋 (an ongoing spiral of dialogue and action)，其目的在為所有的學生和教師創造正義和公平條件」(p. 133)。這種領導取向乃注重決策的民主，強調教育機構和其所屬社區內的公平與正義。決策是權力分享，微觀政治學變成真正的意見交換，免除懼怕下能提出任何質疑與挑戰。如同 Ferguson (1984) 所言，真正的政治活動，與科層操弄是截然不同的，能理想地創造一種集體生活，共同的利益、不同的爭論、不同的政策得以自由選擇。它使得個人能積極主動地從事自我創造。Macy (1991) 則認為，教師不必受制於特定角色參與者（例如行政人員）來授權他們，相反地，教師必須提升自我能力與他人合作。權力的釋放不該經由人

際的制裁或互易而獲得。民主/授權領導界定民主，乃強調所有教育機構和社會生活需維護公平和正義。

評述與提問

1. 本文提供領導理論的一些新概念，如微觀政治領導矩陣。由開放-封閉連續體之領導風格為橫軸，互易-轉化連續體之領導目標為縱軸，而交織成四個象限的領導風格，但該矩陣是否有些令人滿意的解釋？
2. 本文指出教育從業人員應需具備微觀政治素養。但本文並未指出有那些素養或較具體層面為何？
3. 民主、授權領導會不會像是哈伯瑪斯所提的理想溝通情境，是烏托邦？

第七章 民主、賦權增能領導：領導即是權力賦予

(Democratic, empowering leadership: Leadership as 'power with')

導讀者：詹盛如（中正大學教育所）

領導是在團體之中，而非他人面前(Hartsock, 1981, p.116)

本書主要討論的重點是學校微觀政治學，主張權力的本質與運用應該是領導理論的核心，正式的領導者對學校的微觀政治文化有強烈的影響，了解權力議題以及學校的微觀政治文化，是建構民主、賦權增能領導的先決條件。但在日常生活中，此類領導是罕見的，學校重構(restructuring)的改革口號(rhetoric)充滿民主式的詞彙，例如：參與決策、教師賦權增能等，但是他們的目標侷限在增進組織效能與教師內在動機。根據 Keith 的說法，此類的領導目標不是：

立基在人性化的管理，目標也不在改善教師士氣、決定與標準測驗成績。相對的，他是立基在限制且泯除權力差異，重新建構工作場所為一個公正、民主的社群。就最廣泛的意義而言，參與的概念讓教師、學生、社區成員能夠在解放的論述(emancipatory discourse)中進行參與。

我們能夠創造並維持權力賦予的領導取向嗎？

雖然難以發現民主、賦權增能領導的案例，但的確有些個案存在，證明這類領導取向並非烏托邦。在真實世界中，達成此類取向經常是局部的、暫時的，且隨著教師、學生、家長與行政人員的來去而不斷持續重建。而且，因為民主基本上是歷程導向的，每個學校必須型塑自身的民主、賦權增能領導。雖然模式具有建設性與幫助，但是個別議題需要隨著不同學校而調整。

學校因為是大社會系統與社區的一部份，他們同時為政策與慣例(custom)

所限制，許多校長會認定自己為貧窮與弱勢孩子發聲，並主張只有透過對抗式、政治的取向來貫徹漸進式的改革。但是這些校長的代價很高，所以這類最優秀的校長，許多都被學校董事會與中央開除了。

在當今的權力與慣例的侷限中，民主、賦權增能領導會導致更高的代價，增能後的個人若挑戰既有利益，甚少獲得組織的獎勵。此類領導模式的關鍵困境 Hartsock 表達的最為傳神：

製造政治變遷需要建立組織，並且立基在權力與團體之上，而非個別的人格之上，也無法在團體中使用權力主導他人。同時，我們的組織必須能有效的運用權力，來使他人做他們不願意的事情。(Hartsock, 1981, p.117-18)

Hartsock 所指陳的困境是，我們需要在一個興盛的 power-over 的世界中，創造一個權力賦予的組織，這種情境最終需要對抗式、催化與民主、賦權增能式行為的某種組合。

超越催化領導(facilitative leadership)

當前最受倡導的領導取向是催化領導，與本位管理與權力分享一致，事實上至少在表面上，許多催化的領導中所展現的領導行為與個人特質也能在民主、賦權增能領導中發現。在第五章中所描述的催化領導的行為包括展現信任、提供支持、鼓勵創意、風險承擔、以及關懷、誠實、友誼等人格特質，這些也都是民主賦權增能領導所需要的。但不像催化領導植基「人性關係」(humane relation) 的傳統，強調教師與學生動機與生產力，民主、賦權增能領導是來自另於解放與轉型傳統，而民主與社會正義是主要目標。Hampton et al. (1994)根據 Paulo Freire 主張，整理這類領導所必須的態度，以促進「真正對話」(true dialogue)。《從受壓迫者教育學》一書所得出的態度有：1. 愛；2. 謙遜；3. 誠信；4. 信任；5. 希望；6. 批判思考。

主張催化領導滿足「交易目的」(transactional ends)，意味著他未能夠對當前制度與社會提出批判問題，雖然這類領導(相對於對抗式領導)可以創造出開放、人性與解放的學校文化，但是其有限的民主與賦權增能概念，則對現有權力關係隻字不提。在真實生活中，某類的領導取向或許比其他取向展現出更多的典型行為，例如：催化領導有時會處理公平與正義的議題，而民主與賦權增能的領導者也不會忽略學區的改革政策。但差別在於改革是否能讓所有組成份子受益，不只是民主與賦權增能式的領導過程較少階層現象(hierarchical)，而且目標更導向社會正義議題。Starratt(1991)稱這樣的過程為「建立一個倫理學校」，並主張需要批判、正義與關懷的倫理。批判的倫理能夠揭發、指明學校中不倫理的實務狀況，並在批判中隱含具有公平、共同良善、人權與公民權力，以及民主參與等倫理價

值；而正義的倫理，則從批判邁向行動，處理遭遇到的不公平實務；最後，關懷的倫理則回歸到 Freire(1972)所談的愛、謙遜、誠信、信任等概念。

民主、賦權增能領導的困難：達成政治素養

清楚的是民主、賦權增能式的領導與當前催化領導神似，他們致力於關懷，並且在某些程度上會轉移權力。但是最近教育的共享治理(shared governance)紀錄卻不佳，學校本位管理的研究顯示，以往行政人員、教師與家長會參與的治理委員會(governance committee)，現在卻增加了學區與學校行政人員。最明顯的例證是在猶他州鹽湖城對學校本位治理委員會的個案研究，這些委員會具有廣泛的裁量權，正式決策權力、公平保護(即公平投票權力)，以及提供培訓；即使在這些有利的措施之下，Malen 與 Ogawa(1988)仍然發現，教師與家長對重要議題所發揮的決策權仍然很少。若要讓真正的民主、賦權增能式的領導在現實中出現，對教育實踐者最大的挑戰也許不是他們應該學習什麼，而是他們需要「不學習」(unlearn)什麼。後者包括實踐者在組織角色為何，學校應該如何設計，以及他們如何看待家長與學生的傳統角色。沿這個思緒，教育領導的關鍵任務在於學校關係的「解密化」(demystification)，如此校長與教師能夠更察覺在學校情境中權力如何被使用。以下章節透過分析當前共享治理與教師賦權增能的限制，提供一些基礎的政治素養基礎，邁向民主、賦權增能取向的秘訣在於解構當前中控制導向與交易本質的改革論述。

了解學校與大社會脈絡的關係

邁向共享治理與賦權增能反映在管理論述中，從企業管理到教育領導。這類論述反應很強的管理偏見(bias)，無法處理在管理式的賦權增能改革所帶來的根本衝突。如同，我們讓教師對專業人士地位擁有更多的決定權，但在美國卻努力推動新的全國性的標準成就測驗。這樣的測驗將導引出新的國定課程，迫使教師遵守。在當今社會中，在地方層級的決策分權化，出現在高層日益控制與決策集中化的脈絡中似乎已經成為常態，為什麼呢？

Weiler(1990)主張在像教育政策這樣高度衝突的領域中，分權化可以透過系統讓衝突的來源分散，提供國家與其他系統之間額外的隔絕層，此種策略在當今刪減預算與組織精簡的年代中特別有用。透過在地決定的偽裝，學區的行政體系可以對大幅預算刪減分散批評力道，因此對 Weiler 而言，分權可以有效處理系統的衝突。權力分散的第二項隱藏功能在於，在危機時國家可以藉由察覺、反應民主意見與當地需求而取得合法性。若是 Weiler 是對的，那麼在學區層級共享治理的兩項潛在功能(衝突處理與合法化)，就可以解釋為何參與決策仍停留在表面，而且侷限在中央當局所允許的範疇。

了解合作與共謀(collusion)的差異

一般而言，威權式領導傾向尋求部屬的「遵循」(compliance)，對抗式與規

範工具導向的領導則在意員工的「配合」(cooperation)，共享治理取向則尋求所有學校與社區利害關係人的「合作」(collaboration)。當學校委員會由行政人員、教師與家長組成，通常假定某種形式的民主、賦權增能就會發生，但我們甚少仔細端看合作中的參與者是誰。這是因為參與決策的角色被視為是單面向的(one-dimensional)，而這就是微觀政治素養關鍵之處，了解看來似乎是「合作」，事實上卻是「共謀」。目前太多的改革努力在推動時，都把教師、家長與學生團體當成是「同質的」(monolithic)，但是社會階級、性別、種族、族群、意識型態與教學哲學都區隔這些不同團體。綜觀全國，學校委員會的成員都具有同樣的概念架構，他們有類似的興趣、感知、社會背景，教師享有中產階級的經濟與政治基礎，這些背景差異經常導致貧窮家長與孩童無法進入共享治理過程，只要改革不讓行政人員、教師與中產階級家長的權力喪失，那麼在治理結構中就少有衝突。只有合作或參與不保證多元的組成(diverse constituencies)，參與仍然是有限的，不是公開的行政操弄，而是未能知覺社會階級、族群與性別等因素的重要性。

了解制度性沈默如何發生

假定在共享治理委員會包含公平的代表，包括窮困、少數學生、家長、社區代表，以及所有教師派系。Malen 與 Ogawa(1988)描述適切的規範與禮貌也會讓批評消音，不止「好相處」(being nice)在這類場合評價甚高，就連教師也甚少與公開與催化校長發生衝突。另外一個更微妙的消音方式是透過專業社會化(professional socialization)，組織中的權力甚少以公開、可以觀察的方式運用，權力經常含涉(embedded)在工作歷程本身與組織語言(vocabulary)。權力的運用日漸透過意識型態工具展現，行政人員被期待去處理與調整組織意義，但這不代表主流意義沒有被挑戰，相對的衝突在早期就已經被驅逐(derailed)，藉由官僚論述來界定何者超出界線，並使不同意(dissent)消音。最常用的作法是標籤抗拒的部屬，例如：消極的、不合作、麻煩製造者，以及柔弱的。制度性的批判可以回歸到個體，制度的合法性受到維持，個人則在標籤作用之下邊緣化與病態化，藉以維護體制的合法性。

區別受擁護的理論與使用中的理論

受擁護理論與使用中理論的差別，如同口語上所稱的人們「所為」與「所說」的差異，教育行政人員必須了解他們對犬儒主義(cynicism)批評的責任，因為教師經常看到各階層的行政人員擁護崇高理想，但卻陷入政治壓力與個人利益之中。人們對自己的形象經常與他人多所不同，實踐者的擁護理論與使用理論之間的差距到底是蓄意的，或者只是缺乏反省的結果，構成對民主、賦權增能的挑戰。事實上，我們會主張：使用民主賦權增能詞彙的「催化」領導者，但實際採用類似威權領導者的行為，會比威權領導者更具有潛在破壞性。這裡不允許深入討論批判反省(critical reflection)的複雜歷程，但許多作者已經深入分析如何使個人或團體進入「自我反省」與「人際溝通」的真誠形式(Argyris et al., 1985; Schon,

1983)。

了解專業社會化與生涯主義的效果

怎樣的人會進入領導位置？為什麼他們渴望領導他人？當他們升遷的過程中，教師與行政人員如何社會化進入官僚價值？許多研究描述專業社會化，以及主流價值如何在專業中養成(inculcated)。只有透過批判反省才能將認為理所當然的專業社會化的「包袱」(baggage)進行檢驗。一些人宣稱更多女性進入領導職務，將能對抗階層與封閉式的領導，但是 Ferguson 認為，女性那些被認為能使組織更人性與民主的特質，早就在社會化的過程被篩選掉了。組織中的向上流動指出學校與學區的「生涯主義」議題，儘管生涯升遷可以是正面的動機，但卻經常出現光鮮亮麗的行政人員，他們長於印象管理更勝創造真正的民主與賦權增能學校。Huberman 與 Miles(1984)發現，當行政人員或教師開發出成功的創新課程，他們經常因此升遷，但卻把創新留給不一定支持此理念的人。

建構民主、賦權增能學校

儘管前面討論了許多注意與限制事項，仍有許多積極的方法，教師、家長與行政人員可以用來建構民主、賦權增能學校，下列是可以開始的地方。

從基礎開始

真實且有意義的改變無法由立法決定或由研究與智庫傳授(delivered)，相對的，必須從包含學校所有的利害關係人開始，這不是意味著學校可以在財務與政治的現實之外運作，事實上實踐者必須與這些人培養關係，以便獲得足夠的彈性，協助民主學校重建。教育專家的確有許多可以貢獻之處，但是人員發展的概念需要從高價輔導人員(consultant)的模式，轉移到以當地學校實踐者與社區成員的形式，讓他們以自身的專業知識(expert knowledge)面對自身的問題。再者，如果沒有改變教室的社會關係，學校的社會關係將無法改變。教師無法在教室進行民主與賦權增能，也無法在教室外進行，學校是教師專業解放的場所，必定也是學生的解放場所。最後，學校必定反應社區，學校的專業人士必須學習如何創造適合的文化環境來促進學習。有許多研究與概念模式存在，讓教師與行政人員可以引領貧困與少數家長與社區進入學校教育的歷程。

創造非階層(non-hierarchical)的結構

校長是「中層」管理階層，負責調和(mediate)階層之間與各種構成份子。伴隨這個調和角色，校長必須「合法化」中央律令，傳遞給教師、學校與社區。校長若無法在合法化功能取得成功，會發現自己會有麻煩。換言之，大部分校長的精力都投入到印象管理，確保所有組成份子正面看到學校。對某些學校而言，這牽涉到模糊學校再製社會不公平，在此種狀況下，校長與教師很難真誠面對學校

問題，擔心會被用來反對學校。雖然校長是以「首席教師」概念開始，但卻因為科學管理，日益背離對教師的忠誠。在大部分學區，校長不再隸屬教師會，雖然他們的合約磋商經常與教師連結。刪減校長職務將不會明顯的改變此現象，但是此舉可讓中央主管與其他組成份子對教師負起績效責任(accountable)，讓溝通更公開。

探索其他模式

不幸的是，研究者與改革者傾向擁護已有的教育模式，質化研究描述校長的「最佳實務」(best practices)，經過校長同儕的確認，會被傳授給新的校長。儘管這些模式在表現當前最佳實務有所助益，但也會限制教師與校長的想像。例如：這些模式會保有學校是階層組織的意象，行政實習生與助理校長內化目前階層系統，認為學校就是這樣。甚至連保守的改革者如 Peters 與 Waterman(1982)都主張，現在制度是「反功能」(dysfunctional)組織模式，無法有效回應日益複雜的社會生活，事實上，有可能是那些「怪胎學校」(odd-ball schools)，才得以真正發現創新。

結論

我們主張大部分現存的領導形式與學校教育，對教師、學生及其社區都是反功能的，微觀政治學的觀點顯示，在威權與階層組織中人們互動是扭曲、複雜的。就這個意義而言，我們的立場與長久以來對官僚體制批判的傳統一致。Ferguson(1984)從女性主義的觀點得到類似的結論，並且指出韋伯(Weberian)取向是官僚制度，提倡理性、科學的組織管理觀點，強調控制與標準化。Ferguson 進一步認為：

當代科層體制大到足以妨礙成員間的面對面關係，他們目標在安排個人與任務，維繫持續性與穩定性，消弭參與者之間的模糊關係，但是卻又經常被各種內在衝突而消磨(beset)。事實上，科層體制是政治場域(arenas)，為權力、地位、個人價值而鬥爭。

了解上述的事實，對學校重建具有重大意涵，只要我們繼續保有階層化(stratified)的教育體制，我們將繼續製造主導與從屬團體，開放的領導者可以消除從屬的經驗。但是只有透過激進的制度重新建構，圍繞著民主原則，我們才得以用批判民主社群，來取代主導/從屬的動力。與大部分規範的領導模式不同的是，民主、賦權增能領導是立基於微觀政治力量的理解，執行的最大困難是各種對其利益有威脅的巨觀與微觀力量。然而，比歷史上任何時代都更明顯的，若是我們的社會體制沒有民主化，將難以達成巨觀民主(macro-level democracy)，學校是青年接受教育的社會體制，也是型塑民主最合理的地方。

問題與討論

1. 作者主張領導者應該採取民主與賦權增能取向，藉以展現公平與社會正義的功能。但是作者也提及「參與」也可能隱藏不公平存在，在實踐過程應該如何改善呢？
2. 「知行合一」是領導人員的基本要求，但作者卻發現受擁護理論與使用中的理論有所差異，教育行政人員如何覺察自己的立場？如何調整自己的行為呢？

第四次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
4	99.10.26 星期二	姜麗娟	Schein, E. H. (1992). <i>Organizational culture and leadership</i> (2 nd ed.). II. Uncovering the levels of culture	Schein 的教育行政理念
		吳勁甫	IXX. The learning leader as culture manager	

經典出處：

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

第二章：文化層次的解析

(Uncovering the levels of culture)

導讀者：姜麗娟（台南大學教育經營與管理研究所）

Part One: What culture is and does

Ch 1. Defining organizational culture

1. Listing 10 critical concepts (pp. 8-10) that are relating to or reflect culture to argue that none of them are 'the culture' of an org. or group.
2. Why we need the word culture beyond those words such as norms, values, behavior patterns, rituals, tradition, and so on, shared by an org. of group? For Schien, culture implies add two other critical elements to the concept of sharing, that is, some level of structural stability and patterning or integration of the elements into a larger paradigm.
3. The definition of culture by Schein (1992)(p. 12):
 - A pattern of shared basic assumptions**
 - (learning in practice) that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration,
 - (become valid patterning) that has worked well enough to be considered

valid and,

- (becoming paradigm) therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Schein (1992) 對組織文化的定義：

在團體/組織內彼此分享某種運行有效的**基本假定模式**。同時，認為這種假定模式的學習可以解決外在調適問題與達成內部整合，用這套模式教導新成員，認為它是一種對的解決問題方式。

Ch2. Uncovering the levels of culture

Ch3. Analyzing the cultures of two organizations

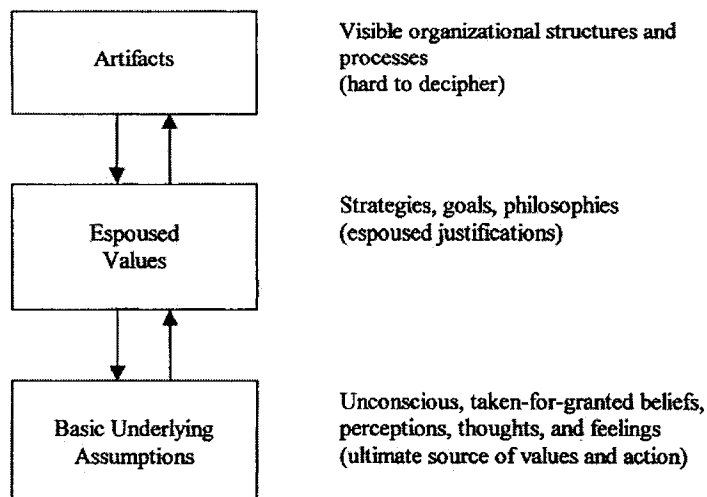
Ch2. Uncovering the levels of culture

文化層次的解析

1. Level (層次) : 雖文中(p. 16)是依據該文化層次的能見度 (visibility)、外顯性 (tangibility) 將文化層次分為三層，但是從全文可以更進一步地以可被改變程度的高低快慢 (changeability)、被理解時的歧異性的高低 (decipherability) 區別文化的層次。
2. 三個文化層次：人工器物 (artifacts)、信奉的價值 (espoused values)、與「深層的基本假定 (basic underlying assumptions) 三個層次 (見圖)
3. 主張使用「basic assumption」而非「basic values」的原因：因為 assumption 代表著的是一種已被視為理所當然的、不需再協商的東西，但 values 仍涉及到對某人可以是同意，也可以不同意的情況。

理論架構

Uncovering the Levels of Culture



4. 人工器物層次：

- 1) 當我們接觸到新組織時所看見、聽見、感受到的東西，除了物理環境外，也包括這群組織成員所表現的行為。
- 2) 特性：易觀察但卻不易被瞭解其真實的意義為何（以埃及與馬雅文化中的金字塔為例）
- 3) 單從人工器物去推測一個組織的基本假定是非常危險的，因為該等的推測將可能是個人感覺與反映
- 4) 不同觀察者也可能選擇不同的人工器物，使致彼此間無可比較，對特定組織文化的瞭解也極其有限

5. 信奉的價值

- 1) 在意識層次上可看見的策略、目標、理想、規範、領導哲理等，但這些價值卻未必為所有成員所接受
- 2) 認知轉型歷程的產生：以一個新設不久公司但面臨下滑業績時的反應為例：經理基於過去有效的經驗提出增加廣告可增加業績的作法，開始說服成員這樣的想法，該想法漸漸啟動一種被成為認知轉型（cognitive transformation）的歷程，並達到共享價值或假定的階段
- 3) 兩種情況下前述的轉型歷程無法產生：當價值無法在物理環境中驗證或社會共識驗證時，或當該等價值是屬於美感或道德的價值時。
- 4) 可意識的價值，雖可預測人造器物層次的行為，但這種未經學習（被驗證）過程而得的價值，通常只反映如 Argyris 與 Schon (1978) 所謂的「信奉的價值」（espoused values），僅能可預測成員在各式情境下會怎麼「說」，而未必會真的實行
- 5) 一旦信奉的價值與深層的基本假定一致，則將價值明白敘述於工作哲學中，有助於組織的凝聚，作為認同與共同使命的來源。但即使能清楚列舉所信奉的價值，這些價值可能還無法形成某種模式，因為其中還可能出現彼此矛盾、或與所見行為並不一致的情形。
- 6) 至於哪些價值已被納入模式、且能真實地預測行為，就必須更瞭解文化中屬於深層的基本假定。

6. 深層的基本假定

- 1) 是一種無法意識且被視為理所當然的信念、知覺、思維與感受，也就是價值與行動的來源；而這部份被 Schein 認為是文化的核心或本質
- 2) 基本假定是一組「使用的理論」（theories-in-use）這與前述「信奉的價值」不同。文化是一組基本的假定，它界定了成員該注意什麼？事情的意義為何？面對怎樣的情境該有怎樣的情緒反應？該採怎樣的行動等。一旦這組模式內化到成員裡面，它就像成員的思維系統（thought world）或心智地圖（mental map）。由於人類需要某種認知上的穩定性，一旦基本假定的模式遭

受挑戰或質疑，就會引發焦慮與防衛，因此基本假定也被視為個人及團體心理認知上的一種防衛機制。

- 3) 但受到基本假定的影響，也有可能帶來滑稽的結果：Schien 以一位美國經理與亞洲國家的部屬所發生的事情為例
- 4) 雖說研究組織文化可從不同層次（人造器物、信奉的價值、基本假定）加以探討，但若沒有先解開該組織的基本假定，通常就無法正確解讀人造器物或該組織所信奉的價值，因為，文化的核心在於深層的基本假定。
7. 摘要與結語：對領導者的意涵
8. 思考：Ralph Linton, an American anthropologist, (1945) wrote about culture:

"It has been said that the last thing a dweller in the deep blue sea would be likely to discover would be water. He would become conscious of its existence only if some accident brought him to the surface."

Linton, R. (1945). *The Cultural Background of Personality*. New York and London: D. Appleton-Century Co.

第十章：做為文化管理者的學習型領導者 (The learning leader as culture manager)

導讀者：吳勁甫（中興大學教師專業發展研究所）

壹、內容

註：內容出自陳千玉（譯）（1996）針對 Schein（1992）原書第二版內容之翻譯，呈現時僅略作字義的修正。

做為文化管理者的學習型領導者

在本書通篇中，我以領導者如何創造、深植、發展及特意嘗試去改變文化假定等，來論述領導與文化之密切相關性。雖然書中的示例為創辦人、所有人、或是晉升至 CEO 的專業管理者，但領導在組織中之各處皆可能發生。領導為檢核及管理文化的態度及動機。要達此目標，對組織之較下層而言雖較為困難，但絕非不可能，因為正如同整體組織文化可加以管理，次文化亦然。所需求的領導型態之所以有所不同的因素有二：其一，不同組織發展階段需要不一樣的文化管理型態；其二，不同的策略議題亦須將焦點置於不一樣的文化面向。

在文化創造中之領導

正在成長中的組織，其領導者向外延伸他自己的假定，並逐漸與持續地將它們植入使命、目標、結構與工作程序中。不論我們稱這些基本假定為創辦人所運作之指導性信念、使用的理論、心智模式、基本原則，或引領的願景，無疑問的，它們是組織正在生成之文化的主要成分。

在瞬息萬變的世界裡，學習型領導者／創辦人不僅必須要有願景，當外在環境轉變時，還必須能夠將之安置並做進一步的發展。因為組織的新成員會帶來他們先前組織與文化的經驗，故而要維持一組共同的假定，就要在團體面對與求生存於他自己本身的危機時，鍛鍊打造出清晰明確而又一致的訊息來。因而，文化創造中的領導者須具有堅持與耐力，然而，做為一名學習者，他必須具有彈性，能夠隨時準備好要做改變。

隨著團體與組織的發展，必定會產生重要的情感課題。它們可能關乎對領導者的依賴、同事之間的關係，以及如何有效率的工作。領導的作用便是幫助團體找出這些問題並加以處理。在此過程中，當事情應該可行但事實上卻不行時，會有焦慮釋放出來，而領導者經常必須吸收與包容這些焦慮。領導者不見得有答案，不過他們必須即時穩定人心，以及在情感上的給予信心，當大家努力思索找出解答的時候。在學習的階段，當必須放棄舊有習慣，而新的習慣尚在學習中時，這種包容焦慮的功能特別明顯。再者，如果世界急速轉變，這樣的焦慮更是不斷產生，需要學習型領導者確立一個永遠不斷之提供支持的角色。成長的創傷顯然是持續且有力的，所以必須要有一個強人的領導者扮演吸收焦慮與風險的角色，不然團體不能度過他早期成長的階段，而且會失敗。創立者身為組織的所有人，這是有幫助的，因為這樣每個人就會了解，事實上創辦人本身有著更大的個人財務風險；然而，所有權並不會自動產生吸收焦慮的能力。對許多領導者而言，這是他們必須學習的最重要的事情之一。

當領導者促生新的企業時，他們有一個權力可以將他們本身對何謂正確與恰當，世界如何運作，以及事情應該怎麼做等的假定置諸他們的企業上，對於這個權力，他們必須用心經營之。領導者不應該為他們的假定感到抱歉，或小心翼翼於他們的假定。相反的，在混亂中創造出次序，這是領導角色的天性，而且領導者亦被期待提供他們自己的假定，以做為不確定之未來的起步地圖。領導者在這個過程裡越有自覺，則他們在執行的時候就越一致，越有效能。

在文化創造、深植，與增強的過程裡，帶來問題也帶來解答。許多組織存活與成長，然而卻同時有不一致的運作，或是有些處事似乎是互相抵觸的。對這種現象的解釋，有一個重複被提出的說法是，領導者不只將他們有意傳達的植入他們的組織中，也同時傳遞了他們本身內在的衝突，以及他們本身個人組成的不一致性。部屬會加以反應的最有力的訊息是，攫取領導者持續一致的注意力，特別是引發最大情緒的部份。不過，領導者有情緒反應的許多事情，對他們潛意識衝突的反映比他們有意識的意圖還更多些。於是，組織不是發展出環繞這些不一致

與衝突而生的假定，並且變成他們文化的一部份，就是領導者逐漸喪失他具有影響力的地位，如果這些行為開始被認為是干擾或有實質的破壞性。在極端的例子裡，創辦人會遭受組織的孤立或拒絕。然而，果真如此的話，也不會將創辦人所有的假定都予排拒，而只會去除那些與組織所立基之核心假定不合的部份。

因此，在文化創立的期間，創辦人有更重的負擔——要有足夠的自我領悟力，免得無心損害自己的作品。創辦領導者常發現，他們自己也很難指辨到底是什麼特性在根本上造成他們成功的。他們強大的信服力，在後來可能會變成困擾的來源，所以隨著組織的成長，他們也必須學習與成長。當組織面臨接棒的問題時，這樣的領悟會變得特別重要，因為對接棒的討論迫使文化公開的部份，也許是先前一直未受到注意的。

以上種種對發展中組織領導者的意義是，他們必須有高度的自我領悟力，並且認清他們自己的角色，不只是在創造文化的時候，亦在於他們對深植與發展文化所負的職責。因為對年輕組織來說，文化是認同的主要來源，所以文化創造與發展的過程必須有敏銳的掌控，能夠完全了解當認同感受到質疑時，所會釋放的焦慮。

在組織中期之領導

隨著組織本身歷史的穩固發展，它的文化益發地轉變成為原因而非結果。隨著次團體發展出他們自己的次文化，有建設性地利用文化多元性的機會變多了，而同時也產生更大的整合問題。領導者必須能夠對多元性多加注意，並且清楚的評估它對組織未來發展有多大的幫助，以及它潛在的不良作用有多少。現在的文化已經不那麼緊緊於領導者本身的人格了，這多少使得客觀性的評估容易些，雖然它也有可能成為創辦時期的牲禮與延續，必須予以審慎的掌管。

對於文化如何影響策略、結構、程序，以及團體成員彼此產生關聯的方式等，此階段的領導者都必須能夠有所察覺。文化對成員的知覺、思考，與感覺都有莫大的影響力，而這些先決的前題，伴隨情境因素，影響了成員的行為。因為文化可以做為一個重要降低焦慮的機能，所以成員固執於它，即便相對於環境的機會與限制，它已不具作用。

此階段的領導者須具備診斷的技能，不只是為了指出文化的影響力為何，亦在於認清他們本身對組織改變與學習能力的影響。相對應於創辦領導者最需要的是自我領悟力，中年期的領導者最需要的是，解讀週遭文化與次文化的能力。為了幫助組織的演進能夠在未來最具有效能，領導者也必須具備文化管理的技能。在某些例子裡，這也許意味著增加文化的多元性，讓可能已在成長階段裡建立形成的某些標準化有所浸蝕。在其它的例子裡，它也許意謂著將組織單位集合為一個多元文化的組合，並企圖置新的共同假定於其上。無論那種情形，領導者都需要(1)能夠分析文化到足夠詳細的地步，可以知道哪些假定是完成組織使命的助力，哪些假定是阻力，以及(2)研擬介入的技巧，使所欲的改變得以發生。

通過此階段如此維持組織的效能，大部分關於此的描述性分析皆強調領導者必須有特定的頓悟、清楚的遠景，以及將此遠景加以描繪、傳播，與付諸執行的技能，不過這類分析卻顯少提及一個特定的組織要如何發掘和安置這樣的領導者。特別是在美國的組織，外部的董事會成員也許在此歷程中扮演了關鍵的角色。然而如果組織有一個強勢的草創文化，則它的董事會可能充斥著與創辦人有著相同遠景的人士。結果，真正大方向的改變不可能發生，除非組織經驗到嚴重的生存難題，並開始尋找持有不同假定的人來領導它。

此處要深入探討的是有關最高主管本身角色接替的部份。一個中年期組織的領導者對文化某些作用不佳的部份，能否有足夠的知覺，其程度足以確保他或她的接棒人可以將文化帶領至一個恰當的新方向？最高主管有很大的權力可以選擇他們的接棒人。他們可以根據文化的問題，睿智地運用他們的權力嗎？例如，為什麼通用電子的最高主管 Reginald Jones「選擇」Jack Welch 做為他的接棒人？據稱，主要的原因之一是因為他對 Welch 這個人的體認，認為他可以產生讓通用電子得以繼續存活下去所需要的改變。同樣的 Steve Jobs「選擇」John Sculley 來帶領蘋果電腦(Apple)，即使在某個程度上他感覺到這個選擇可能終究會導致一種衝突的型態，最後迫使 Jobs 離開。此處最終極的吊詭是，真正學習型的領導者必須面對這樣的結論——他們必須把自己換掉，他們沒有被需要的遠景，可以將中年期的組織與快速改變的環境連成一氣。

在成熟及可能趨向衰敗組織中的領導

在成熟的階段，如果組織已發展為一個強勢統一的文化，則現在甚至是由文化來定義何謂領導，何謂英雄或恥辱的行為，以及權威與權力如何被安排與管理。因此，現在文化所造成的，若非盲目的存續自己，即為產生新的領導定義，在此新義中甚至不包括組織起初推動時，有關企業的假定。那麼，成熟與可能衰敗的組織所面對的第一個問題是，要發現一個可以授權予潛在領導者的歷程，而該潛在的領導者應該有足夠的領悟力可以克服某些限制性的文化假定。

在組織歷史發展的此際，領導者必須做的事情為何，這端視組織的文化，在實際上能使團體適應於環境現實的程度而定。如果文化不能促進適應的話，則組織不是不能存活，就是要想辦法改變它的文化。如果它要改變它的文化，就必須有人來領導它，而這個人能夠，實際上，打破舊文化的限制。這不只是需要領悟，以及能夠確定舊文化為何的診斷技能而已，還需要了解可行的另一種假定為何，以及如何開始邁向讓他們接受的改變歷程。

成熟組織的領導者必須使自己充分超然於自己的組織，以便能夠客觀且沒有防衛地知覺其假定。因此，他們必須找到許多迎向他們外在環境的方式，並因而促進他們的學習。如果他們無法自己學習新的假定，他們就不能知覺到他們組織的可能性。甚至更糟的，他們可能破壞了自己組織中所做創新的努力，如果這些創新的努力含有對抗性文化的假定。

領到者對於這種管理文化改變的才能，可能來自組織內部，如果他們對文化的成分已獲得客觀性與頓悟的話。這種文化客觀性顯然與非因襲的職業生涯，或者在組織中曾親嚐許多次文化有關。然而，特定組織中體制內的高級主管可能不樂意或無法提供這種文化改革派的領導。那麼，這樣的領導可能就必須來自組織裡的一群人，在這種情形下談的是負責轉向的團隊，或者多頭領導。

如果領導者是從外部引進的，則他或她必須有能力正確地診斷組織的文化是什麼，哪些成分對未來的適應有良好的調適，而哪些又是有問題的，以及如何改變那些需要改變的。換言之，領導者必須是一個改革型的主管，他首先要知道文化目前的狀態，加以解凍，重新定義並改變它，然後再凍結新的假定。一個能幹的轉型主管似乎可以管理這種改變的所有階段，不過有時候，在這段相當長的時間裡，不同的步驟會牽涉到不同的領導者。它們將使用先前提及的任何機制，恰當地加以結合使用以完成這個工作，為此他們有權威及權力可以使用極端的評量，例如把存續舊有文化假定的人換掉。

簡言之，領導者在組織發展的每個階段都扮演了重要的角色，不過該角色在每個階段的功能不同。領導者主要的工作是不斷地診斷特別的文化假定，並辨析如何建設性的使用這些假定，或者當造成阻礙時，要如何加以改革。

在策略形成中的領導及文化

許多公司都已發現從一個財務、生產，或銷售的觀點來看，它們本身或它們的顧問們能夠產生饒富意義的思考，然而，它們無法將這些策略付諸施行，因為此施行所需要的假定、價值觀，以及做事方法，與組織現存的假定大相逕庭。在一些例子裡，組織甚至無法視察到特定的策略性選擇，因為它太過於遠離組織對使命以及對做事方式的假定，Lorsch 稱之為「策略的近視」(strategic myopia)。

馬帝公司 (multi company) 建立其事業的首要在於，積極努力地在它的研究實驗室裡發展「重要的」產品，那是「對社會有用的」。成員們自視公司生產的是救人性命的藥、改善農作物的殺蟲劑、供其它工業使用的化學製品等等。這個公司的成功立基於精練的研究，及其專利的保護讓它免受競爭。

當公司開始面對較多元及成熟的市場競爭時，專利的保護已經竭盡，而且產品的功效似乎不如產品的市場性重要，有些高級主管認為應該要有較實證取向的銷售策略。這些主管們想減少研究與發展的預算，而增加在銷售上的花費，並教導他們的同仁採銷售人員的思考方式。不過他們無法說服整個高階管理層，所以公司有些部分的財務狀況亮起了紅燈。顯然，傳統、價值觀、自我概念，以及對馬帝本質的假定，讓這個銷售策略在某些方面令高級管理層難以想像，或不能接受。

另一個例子是阿克遜公司 (action company)，它因為研發非常複雜的產品銷售給非常細緻的顧客群。這個公司後來對產品發展較小型、簡單，與經濟實惠的視觀，可以進一步開發並銷售給較不細緻的顧客群。雖然高階管理層認為必須開

發這種低檔的產品，但是，產品設計者與銷售者卻無法處理新的顧客型態。業務與銷售人員無法想像這些新的、較沒有知識的顧客群關注的是什麼，而產品設計者則不斷地聲稱他們無法自行評判產品的吸引力。這兩個團體都沒有動機了解新的顧客群，因為，不知不覺地，他們鄙視這樣的顧客。事實上，公司上下都有這樣的假定：不值得為那種「愚蠢的使用者」設計產品，即使是那些宣揚低檔產品的高級主管亦然。

要對此產生適切的觀點，我們必須記得文化假定是過去成就的產品。結果造成它們極端地被視為理所當然，並像一個過濾知覺與思考的隱形過濾器一樣。如果組織變動，並需要新的反應，則有未能注意這種變動的危險，即使注意到了，亦因為基於過去成就所深植的例行性，所以組織仍無法適應。因為文化在一開始就先侷限最高主管與其他高級主管的想法與知覺，所以它自然也限制了策略。

因此，學習性領導的關鍵角色之一，首先要注意到環境的改變，然後，找出維持適應力的作法。在文章中，我對領導的定義是根據角色，而非職位。最高主管或其他的高級主管也許能，或者不能滿足領導的角色，並且以此意義而言，我所定義的領導可能發生於組織的任何角落。然而，如果有真正的改變或學習發生的話，則會需要最高主管或其他高級主管能夠擔任在此意義上的領導者。

領導者必須有點超然，也必須有點根植於外在的環境，才能適切地滿足此角色。同時，領導者也必須好好的聯結組織裡與外在環境很有關聯的部分——業務、採購、銷售、公關、與法令、財務，以及研發。領導者必須能夠聆聽出自這些來源之不受肯定的訊息，並評估其對組織未來隱含的意義。唯當他們真的了解所發生的事情，以組織需要改變的方式，他們才能夠開始採取啟動學習歷程的行動。

有很多提到關於領導者需要有遠景，不過，卻很少提及他們需要傾聽、吸收，及找尋環境的趨勢所在，並建立組織的學習能力。特別是在策略的層次上，有無能力了解與知曉問題的充滿複雜性已成為關鍵所在。知道複雜性的能力，也暗示具有意願與情緒強度以承認不確定性，並忍受實驗性與錯誤是學習的唯一方式。在我們強迫要求領導遠景的同時，我們也要讓學習型領導者有機會承認他們的遠景並不十分明確，仍須全體組織一起學習。再者，就如我一再重複論述的，願景在成熟組織中要能有所幫助，則必須組織已接受不受肯定的訊息，且成員已感到焦慮並需要解答。在與願景產生關聯之前，學習型領導者還必須做許多事。

總結而言，領導在策略形成與執行上的關鍵角色是(1)正確且深度地知覺環境中所發生的事，(2)產生足夠多的不受肯定訊息使成員有改變的動機，卻又不會產生過多的焦慮，(3)以提供如何改變及其方向的願景，或創造開闢願景的歷程，讓組織自行發現路徑，以提供心理安全感，(4)知曉不確定性，(5)接納學習歷程中的錯誤是不可避免且期待的，以及(6)管理改變歷程中的每個階段，特別是在放棄某些文化假定並開始新的學習時的焦慮管理。

在合併及購併中的領導及文化

組織的領導者通常以合併或購併的方式來成長或變得更有競爭力。在做合併的分析時，有自然的傾向主要只考慮有關財務、產品，與市場等混合性的問題。對文化則只有鬆散的略加思考，但是問題的嚴重性卻在合併之後加劇，這也暗示領導者總是假定他們可以在已成事實之後再專注於文化的問題。我會認為領導者在最初考慮合併／兼併的決策時，就必須視文化分析與財務、產品，和市場分析有同樣的重要性。

在這方面所犯的錯誤可能要付出相當的代價。一家美國公司了解到它有可能會被一家較大型的英國公司購併。該公司內部做了一次自己文化的清算審核，然後結論是被該英國公司接管會引發高度的不快。它因此發出一連串的程序使公司不具吸引力(像是「毒藥」)，並等待較佳的買方。半年後，這個法國母公司派來一個管理小組將這個美國公司趕盡殺絕，並安置許多這個美國公司原先所想像不到的完全不相容的程序。然而，一切都太遲了。

那麼，在此情況下，領導的角色為何？我們可以指出幾個重要的工作。首先，領導者要對自己的文化有充分的了解，能夠體察與其他組織的文化有哪些不相容之處。第二，領導者必須能夠解讀別人的文化，致力於一些揭露的活動，讓他們自己與別的組織能夠知道某些文化假定。第三，領導者必須能夠描繪真正的相合或不相容，所採取的方式要讓參與決策過程的其他人能夠了解與處理文化的真相。第四，如果領導者並非最高主管，他或她必須能夠說服最高主管或最高主管團隊認真地看待文化的問題。

計劃團體或兼併團隊裡的成員們經常已發展形成對跨文化的洞悉，關於合併與兼併能夠做下很好的決策，不過卻缺乏說服技巧讓他們自己的高級主管們能夠嚴肅地看待文化的問題。或者，要不然就是，他們抓住政治性的程序掌握契機，除非關鍵決策木已成舟，不然他們就避免談文化現實的問題。而無論哪種情形，基於超然性的文化診斷以及凌駕本身文化的能力，又再一次的顯示它們是領導者的關鍵特質。在這些事件裡，學習型領導者不僅要能向組織內的其他人學習，亦要能向外部人員或顧問學習。

在合資和策略性聯盟中的領導及文化

合資與策略性聯盟需要做文化分析的程度更甚於合併與兼併，因為跨國際的界線在今日快速全球化的世界裡更為普遍。解讀同一個國家裡兩個公司之間的差異，不像解讀兩個國家中兩個公司的差異那麼難，就像先前 Salk 研究報告所顯示的跨國的合資。特別困難的地方是要決定我們所知覺到的差異到底歸因為國家的文化或組織的文化。然而確定這個很重要，因為我們假定要改變國家文化的可能性極微。

在這些情況中的領導角色跟前面已提過的種種劇情有很多地方並無二致，只

除了此處的領導者甚至必須要凌駕他們本身的國家認同感。一家美國公司無法在它的歐洲子公司裡找到一個當地的主管進入董事會，因為他們全部「太過情緒化」，卻不曾與這種認為主管在本質上就應該是沒有情緒的人的刻板印象妥協，也不曾了解或接受這都是立基於他們美國人的假定。許多組織以調派到外國做為發展一個總經理之必要條件。此處明顯的意義是，如果要產生一個有遼闊視野的潛在領導者，則這樣的經驗是很基本的。換言之，學習型領導者不只是在組織文化方面超然而已，他甚至還要在國家與種族文化方面也能夠超然。

對於選擇及發展領導者之啟示

組織文化的動力分析清楚地告訴我們，領導與文化的形成、演進、轉型，與毀滅之間是交纏、糾葛不清的。文化被建立的第一個事件來自領導者的行動；植入與增強文化的也是領導者。當文化變得作用不良了，需要領導來幫助團體不要學習他們的某些文化假定，而學習新的假定。這種轉型有時候需要有意識且小心翼翼地摧毀文化的成分。這時需要的能力反而是要能夠凌駕個人本身視為理所當然的假定，了解需要用什麼來確保團體的健康與生存，並安排事件與程序使團體能夠向新的文化假定演進。若無此意義上的領導，團體將無法適應於變化多端的环境情況。讓我們摘要說明在此意義上的領導者真正要具備的是什麼。

知覺與洞察力

首先，領導者必須要能夠覺知到問題，能夠洞悉自己、文化，及文化有不良作用的成分。這種跨越界線的覺知並不容易，因為一個人能夠看見自己的弱點，覺知自己的防衛心，這種防衛心除了可以用於管理焦慮之外，它也會阻礙一個人對追求效能的努力。改革的成功打造必須具備對本身及其組織高度客觀，且這種客觀源自於職業生涯的多元化，這可使他們有機會衡量與比較不同的文化。因此，跨國的經驗是最有力的學習方式之一。

諮商與心理治療的過程，經常是為了要協助個人能夠變得客觀。因此我們也許會臆測領導者亦可受惠於相當的歷程，例如強調經驗性學習與自我評鑑的訓練和發展課程。以此觀之，外部顧問或董事們的最重要功能之一就是提供這種可以產生文化頓悟的諮商歷程。因此，顧問有更重要的任務是幫助領導者自行找出他們自己的狀態以及要採取的行動，這比向組織提出建言還要更重要。顧問也可以做為「文化的治療師」，幫助領導者找出文化，以及其中較能適應與較不能適應的部分。

動機

領導者不只需要洞悉文化的動力，他還必須具備介入自己文化歷程的動機與技巧。為了改變文化的任何成分，領導者必須樂意解凍他們自己的組織。解凍需

要不受肯定，這對許多人而言無異是一個痛苦的歷程。領導者必須想辦法告訴他們的組織，事情不太妙了，如果有需要的話，可以借用外人的協助散佈這個訊息。這種意願需要偉大的能力以讓自己超脫於組織之外，凌越自己本身的利益對團體傳遞奉獻與誓願。

如果組織的界線變鬆散了，就會產生進一步的動機問題，因為越來越不清楚領導者的終極忠誠應該擺在哪裡——對組織、對行業、對國家，或者對某些更寬廣的專業團體，其終極職責是對全球與全人類。

情緒的強度 (emotional strength)

解凍組織需要建立心理安全感，這意謂領導者必須有情緒韌性可以吸收伴隨改變而來的焦慮，並有能力保持支持讓組織渡過移轉期，即使團體成員變得憤怒與敵對。領導者很可能成為憤怒的對象，因為，絕對地，他或她必須質疑某些團體所認為理所當然的。其中可能包括關閉公司的分部，而該分部可能是當初公司成長的來源，以及許多員工驕傲與認同的基礎。其中還可能包括解雇或辭退忠誠、奉獻的員工及老朋友。最糟的，它亦可能包括這樣的訊息——創辦人某些最振奮人心的假定在現行的情境下竟是錯的。這時候特別需要領導者向組織證明他的奉獻與誓願，即使文化部分受到質疑，他還是真的關心組織整體的福利。領導者必須記住放棄任何文化的成分都是要冒險的，這個危險在於會引發焦慮且最後可能讓事情惡化，然而領導者必須有這樣的韌性，以邁向通往未知領域的道路。

改變文化假定的能力

放棄一個假定，則必須以其他方式來取代或重新定義它，而使之發生正是領導者要承擔的。換言之，領導者應該有能力勾畫與推銷新的遠景與概念，以引發認知的再定義。領導者必須能夠浮現、整理，與改變團體的一些基本假定。

在馬帝，此過程就開始於第十七章中所描述的改革方案。許多主管開始懷疑：組織對於有科學基礎之技術性產品的誓願，能否長期地支撐公司？然而，那時並沒有強勢的領導者出現，以使組織信服透過強勢消費者取向的組織來銷售大眾消費物品，可能是公司驕傲的一個來源。阿克遜公司的情況就高度地曖昧且到目前仍是一個難題，因為是否 Murphy 能夠堅定某些最初的假定，在公司面臨經濟蕭條，以及一個需要嚴密成本控制的成熟市場時，他仍然會深信那些假定；以及是否他對公司需求所持的假定在今天，這個快速轉變的環境裡，仍是正確的？關於這兩個問題的答案至今仍不清楚。

隨著公司發現自己的業務滑落和人員縮減，阿克遜所奠立的許多假定越來越不能支撐了。這蹦出了一個很嚴肅的問題——是否必須精心策畫改革基本的文化典範？如果 Murphy 能夠維繫他所堅持之內部企業家精神，以及授予組織權力的信念，則他必須找到一個接替的過程，能夠確保他的接棒人擁有與他相同的假定。

創造投入與參與的能力

領導文化改革的矛盾之處是，領導者不只能夠領導還要能夠傾聽，情緒上涵養團體以達到體悟文化困境的目標。社會、宗教或政治運動的領導者可以依賴個人魅力，並且讓追隨者依他們的意志行事。然而，在組織中，領導者則必須與目前存在的團體一同努力，因為他或她還要依賴團體成員實現組織的使命任務。終究，領導者必須認清，認知再定義必須發生於許多成員的腦海深處，而這唯有靠他們的主動參與才得以成事。組織整體必須達到某個程度的體悟，以及發展出改變的動機，之後才可能有真正的改變，而且領導者必須創造產生參與感。

具備使他人參與及傾聽的能力也可以避免領導者企圖改變不應該改變的事情，尤其當領導者是來自外部時，這點特別重要，因為組織裡所運作的某些假定也許不符合領導者本身的假定，然而卻是組織成功的關鍵。這是有可能產生的錯誤，以下就舉一個例子說明之。記得 Atari 公司的歷史中有一段時期，時值 Warner Communications，其母公司，決定藉著引進一個來自食品公司之經驗豐富的行銷主管擔任 Atari 的最高主管，以改善他們的銷售業務。這個主管帶來的假定是，成功的關鍵在於高度的動機，以及基於個人表現的獎勵。他創造並推出一套激勵系統，此系統的設計是挑選工作表現最好的工程師，他們能夠發明並設計出新的電腦遊戲軟體，並且給他們大筆獎金做為獎勵。不久，一些最好的工程師都離開了，而公司則陷入技術困難。哪裡出錯了？

新的主管產生並傳地清楚的表徵，而每個人都嘲笑挖苦之。顯然，錯誤之處在於他假定獎賞與激勵的系統應該以個人的努力為基準點。這個最高主管，有著來自食品業的個人主義之生產管理取向的人，他不了解電腦軟體是團體及團隊小組共同設計的，而工程師們認為個人職責的工作指派既不可能做到，也是不必要的。他們高興當團體的一份子，並且對團體激勵有反應，但很不幸的，以此觀點觀之，這個主管所選擇的表徵是一個錯誤的表徵。工程師們也注意到，他們的新主管因為欠缺專業技術背景，不精於挑選最好的工程師，因為他們有一個重要的假定是，「最好的」是團體努力的成果，而非個人的精鍊。既然有這樣不相容的假定，這個主管持續的時間不久亦非令人驚訝的事。不幸的是，痛失員工及精神上的傷害已然造成。

學習新文化的能力

文化改革型的領導者經常必須接管他們未曾有過任何經驗的公司。如果他們要診斷與儘可能去改變的文化是他們已經身在其中的，那麼，當然，他們首先有義務要知道文化的本質為何。此際產生的問題是一個人對一個全新的文化能夠知道多少。基於各種不同支派對領導與管理的研究，我的假設是，如果領導者停留於既定的行業，就如業界的核心理技術，則他們就可以不費吹灰之力的跨越界線進入新的組織文化。成長於一個化學公司的主管可以在任何一個別的化學公司裡成

為一個成功的最高主管，並且學習該公司的文化。比較困難的是跨越行業或國家的界線，因為主管在生涯早期所建立的認知架構基本上會比較根植於心。John Sculley 能夠成功的領導 Apple 是不尋常的。一般較常見的是像前面提及 Atari 公司的情形。艾克遜公司曾從汽車業吸收一批經熟財務的主管，雖然他們有效地帶給公司許多新的財務技術，但卻經常可以聽到有關他們不能了解愛克遜文化的故事，並且最後還是以無效見終。

無論如何，一個進入新組織的領導者必須敏感地知道，在進行評估與可能的改變之前，自己有真實了解文化的需要。學習持續的時間可能是一年或更久，如果情況許可的話，這許久的時間可能是必要的。如果情況特別的話，領導者可以藉由系統地囊括組織各層進行文化解讀的活動，就像第八章所描述的，以加速他或她本身的學習。

摘要和結論

顯然的，未來之領導者必須成為持續的學習者。此需要：(1) 對於世界的真實性及自身皆須具備更深入的「知覺及洞查力」。(2) 度過學習及改變過程中無法規避痛苦之「非凡動機」— 特別在界限更為鬆散的世界中，個人自身的忠誠愈來愈難界定。(3)「情緒的強度」，用以管理自身及他人的焦慮—隨著學習及變革愈來愈成為生活中的一種方式。(4) 分析及改變文化假定的新技能。(5) 有意願及能力去使他人能「投入及參與」。(6) 有能力去學習全新組織文化之假定。

學習及改變無法強加於人，成員對於診斷「什麼正在進行，理解該做什麼，以及實際在做什麼」等事項之投入及參與是必要的。世界越是動盪、曖昧模糊、及失控，學習之歷程更應為成員所共享。今日的領導者假如想創造更易於學習的組織文化，那麼他們將須以自身成為學習者，以及讓他人參與學習歷程的方式來樹立典範。

身為組織中的成員，無論是管理者、教師、研究者或領導者，應認識到自身的知覺、想法及感覺皆深受文化所決定？除非我們能理解自身的文化假定，否則無法獲致生存於文化多元動盪之世界所應具備的謙卑心。最後，文化的了解及學習始於自知之明。

學習型文化的特徵

組織與環境的關係 環境支配	共生關係	組織支配 X
人類活動的本質 被動的、宿命的	和諧	積極主動 X

真理與真實的本質 道德權威取向		實用主義 ×
人性本質 人性本惡		人性本善 ×
固定的		可變的 ×
人類關係的本質 集體主義	×	個人主義
權威式的個人決策	×	參與式的團體決策
時間的本質 過去取向	目前取向	近期未來取向 ×
以短期為單位	以中期為單位 ×	以長期為單位
資訊與溝通 聯接的網路少		充分聯接 ×
次文化的單一對多元性 高度一致		高度多元 ×
工作或人際取向 完全工作取向	任務及關係取向 ×	完全人際取向
線性對系統思考	線性思考	系統思考 ×

×的位置是持續學習會發生的位置，向度內×相對位置會造成文化的僵硬。
 出自陳千玉（譯）（1996：368）或 Schein（1992：365-366）。

貳、主要觀點說明

1. 文化可以管理，領導者為學習型的文化管理者（偏向功能論）

2. 應用組織之學習、變革、發展等觀點來論述
3. 不同組織發展階段需要不一樣的文化管理型態
4. 不同的策略議題須將焦點置於不一樣的文化面向
5. 對於選擇及發展領導者之啟示：
 - (1) 知覺與洞察力
 - (2) 動機
 - (3) 情緒的強度
 - (4) 改變文化假定的能力
 - (5) 創造投入與參與的能力
 - (6) 學習新文化的能力

參、問題討論

1. 領導與組織文化的關係為何？領導影響文化，文化影響領導，領導與文化間具雙向影響作用，亦即互為因果？
2. 學習型文化與領導在概念上之假定為何？這些假定是否合理？
3. 學校領導者在文化管理上應扮演什麼角色？或者具備什麼能力？再者適合採取的領導方式為何？
4. 學校組織與一般企業組織之特性有所不同，Schein 針對組織發展階段所提出之領導或文化發展策略是否仍可適用？
5. 針對不同組織文化發展階段提出相應的領導或文化發展策略其實反應「權變」領導之思惟，然而是否真能提出一些固定、有效的領導原則供領導者參考？
6. 如何應用系統思考（弔詭、陰陽權變、兩者兼顧、兼容並蓄、中庸式動態平衡思惟），平衡兩極對立的困境？例如在建立學習型文化時須處理穩定、學習與改變之間的矛盾（第十八章）。
7. 學校領導者如何因應組織成員對文化變革之抗拒？
8. 一般而言，學校組織文化中同時兼具外顯及潛在之規則，而「潛規則」雖隱而未現，但影響力卻不容小覷，學校中有何種「潛規則」？校長在領導時應如何掌握及看待「潛規則」？

第五次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
5	99. 11. 09 星期二	王維旒	Morgan, G. (1986). <i>Images of organization</i> . V. Creating social reality: organizations as cultures	Morgan 的教育行政理念
		高文彬	VI. Interests, conflict, and power: Organizations as political systems	

經典出處：

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

第五章 創造社會實體：組織即文化

(Creating social reality: Organizations as cultures)

導讀者：王維旒老師（中正大學成人與繼續教育學系）

前言

Gareth Morgan 認為運用隱喻 (metaphor) 是種有助於傳達複雜、不清楚的概念的溝通方式，因為隱喻通常都富有想像力，或具體圖像，可以協助人理解複雜的概念。本書「組織的意向」(Images of organization) 以組織即「機器」、「有機體」、「大腦」、「文化」、「政治系統」、「精神病療養院」、「轉變」、「支配工具」等八種隱喻，探討組織的概念與運作本質。

本次導讀內容為「組織即文化」。

導論內容

1970 年代日本企業的崛起，逐漸衝擊美國的經濟地位，大家開始好奇究竟是什麼樣的原因，讓一個神祕的東方國度，竟然在幾十年之內從第二次世界大戰的破壞與廢墟中，成為世界數一數二的經濟強權。許多管理理論認為，日本特有的文化和生活方式在這過程中扮演了重要的角色。再者，七零年代的石油危機與大型企業間日益頻繁的國際交流，也使得探討組織文化之議題自此之後，受到相當關注。

一、文化與組織

什麼是文化？通常我們認為文化是反映了一個社會的知識、意識形態、價值、律法和生活儀式的發展型態。文化也代表社會價值和運作的進步程度。以上概念較屬老式說明，皆認為不同的社會會有不同程度和型態的社會發展。現今對

文化的想法，不盡然會帶有評判式的立場 (evaluative stance, pp. 226³)，而在於強調不同群體的人會有不同的生活方式。

組織是種文化現象：會隨一個社會的發展而有所不同

政治學者 Presthus 認為人類目前居住在一個組織的社會 (organizational society)，因為大型的組織往往能影響現代人的生活習慣 (如打卡上班、穿制服...)。因此，如果讓一個局外人 (outsider) 比較傳統社會和組織的社會的日常生活，他能區辨出來許多組織的社會才特有的信仰、常規和儀式。

這種社會文化差異的比較也是人類學家和社會學家長久以來的觀察重點。例如法國社會學家涂爾幹 (Emile Durkheim) 即指出，組織的社會之發展會改變舊有的社會秩序、理想、價值觀，甚至社會分工的方式，因此新的社會多半會建立在運作更為分化、有差異性的職業結構上 (傳統互助型的農業社會 v.s. 現代工業社會)。可見，工業社會的分工方式會造成整合的困難，形成「文化管理」(cultural management, pp. 227) 的難題。但是，只要生活在所謂的組織的社會，無論身在哪個城市，這樣的生活經驗卻都是大同小異，人們通常也就容易將這樣的生活型態和習慣視為理所當然。易言之，工業化的社會組織，本身就是種文化現象。

組織和文化脈絡：文化會隨社會、國家之不同而有所不同

雖然世界各國的社會現況有不少共同之處，但還是有相當的跨國性文化差異，而這些差異往往與各國的歷史發展、對生命意義的看法、國情與組織管理哲學息息相關。例如日本的工作觀就與西方國家非常不同：群體性強、忠誠度高、服從權威等。作者引用澳洲學者 Murray Sayle 的日本研究，認為日本組織的特色造就了該國的經濟成就，這些特色皆源自於日本的傳統稻米文化與武士道精神⁴，同時這些歷史性的背景因素也使得日本的組織文化與西方國家非常不同。相異於日本的文化特色，英國社會的組織文化就存在著難以解決的階級衝突、美國文化則強調競爭性的個人主義和正向激勵 (pp. 233-234 有許多例子的描述)，顯見文化之形成會因社會、國家之歷史脈絡和民族性而有所不同。

因此，瞭解不同國家之組織行為的差異的方法，就是透過瞭解型塑個人和組織的文化因素。此外，我們也能透過瞭解他國的特色，而更瞭解自己文化之獨特之處。所以文化也成了另一種形式的種族中心主義 (ethnocentrism, pp. 234)，讓人能更有意識地理解自己文化的意涵，以及與其他文化的差異。

³ 頁數為講義編頁。

⁴ 作者對於稻米文化和武士道精神有相當詳細的解釋，見 pp. 228-231。

企業文化和次文化：組織內與組織間

組織就是小型的社會，所以也有屬於他們自己的企業文化與次文化（corporate cultures and subcultures）。作者認為欣賞一個組織文化最簡單的方式就是像人類學者一樣，以局外人的角度，觀察自己所屬組織的日常運作。如此，當我們越來越熟悉組織成員互動的型態、語言使用方式、對話主題和常參加的活動儀式時，也會發現自己對於該企業的文化特色的掌握也會越來越明確。而若再深究這些文化特色的原理（rationale）時，我們通常會發現這些特色背後都包含有深遠的歷史因素。

本部份的討論，作者首先深入的介紹一個保險公司的企業文化與次文化：該公司經歷更換領導者、仰賴空降部隊之後，使得公司逐漸形成表面和諧、內部卻充滿怨懟和消極的組織文化⁵。該例子有幾項重要發現：

1. 組織的民族性（ethos, pp. 237）會影響企業文化的發展；
2. 社會歷程、意象、符號、儀式等會維持組織的民族性；
3. 儀式通常發生在組織的正式結構中（如例行性會議）；
4. 有權者在型塑引領組織運作的價值觀時扮演重要角色；
5. 歷史背景會影響組織目前的運作；
6. 組織的本質不僅反映在組織架構圖和工作程序中，也反映於企業文化；
7. 企業文化常是影響組織成敗的重要因素。

接著，作者再介紹兩個截然不同的企業文化：HP 和 International Telephone & Telegraph (ITT)。HP 重視創新、熱情、工作穩定、意見交流，因此常安排「喝一杯」（Beer Busts）的活動；兩位創辦人的創業事蹟、軼事也被一再傳頌，生動的傳達了組織的價值觀與文化。ITT 的企業文化則是充滿競爭與威嚇；領導者 Harold Geneen 實施強勢管理，凡事注重細節，追求完美，員工無不戰戰兢兢，在他的領導之下，ITT 是個成功的企業叢林，而 Geneen 就是叢林裡的戰士（見 pp. 239-240）。

從這三個例子可以看出不同的領導型態會創造出不同的企業文化，不論組織成員喜歡與否，企業高階主管的態度和理念會對組織內的民族性格與意義系統（meaning system）有深遠影響。這些領導者也會設計一些口號或隱喻來傳達理念。但是組織內並非只有享有權力的正式領導者才能創造組織文化，有時非正式

⁵ 新領導者是個和平主義者，透過不同的場合和活動強調其對建立和諧團隊的重視，但卻忽視內部管理

問題，使得下屬只能私下相互抱怨，久而久之，消極的態度變成行為規範。細節見 pp. 235-238，不另

做細述。

的意見領袖，或是組織成員本身，都可能影響組織文化的形成。也就是說，文化會在社交互動的過程中漸漸形成。

正式組織通常包含了許多次團體，這些團體往往也都有各自的次文化；雖然次團體會依循組織之共同規範行事，但有時次文化彼此之間也可能難以溝通。次文化的形成有時會源自於組織成員有不同的效忠對象（divided loyalties, pp. 243），所以具有類似價值觀的次團體可能會組成聯盟，與享有權力的主體文化抗衡。公會即是典型的例子。

二、創造組織的實體：組織是被社會所建構的實體

共同的意涵、理解、和意義建構都是描述文化的方式。當我們在談論文化時，我們實際上所討論的是一個讓人可以瞭解特定事件、行動、說話方式、情勢的實體建構（reality construction, pp. 242）的過程。但究竟文化是如何被創造和維持的呢？

文化：是遵循規定或建立規範（rule following or enactment, p. 242）

社會學家 Harold Garfinkel 認為社會實體中最被視為理所當然（taking for granted）的事就是技巧純熟的成就表現（skillful accomplishments, pp. 242），像是搭地鐵、拜訪鄰居等。但是當我們嘗試去中斷這些理所當然的行為的發生時，我們會逐漸發現，只有當這些行為符合某一特定文化情境的未成文的慣例（unwritten codes, pp. 243）時，生活才會平順（smooth）；例如當你在地鐵上不斷直視某個乘客，那個人一開始可能會先把臉撇開，之後感覺越來越不舒服，最後索性就直接問你是不是有什麼問題、或是換位子，或提前下車。也就是說，當規範或秩序被中斷時，生活無法避免地也會遭到破壞。

因此我們可以說，文化存在於社會規範和風俗之中，假如一個人的行為表現能遵守這些規定，那麼他就能成功地建構合適的社會實體（successful in constructing an appropriate social reality, pp. 243），所以才會有入境隨俗（go native）的說法。舉例來說，若要與阿拉伯人做生意，就要瞭解他們的民族性、對時間的觀念、男性女性的地位差異等。然而這樣的互動似乎不只是遵循規定，而是涉及到文化的層次了（more to culture than rule following）。也就是人通常對規定的理解多半是不完全的，因此會用其他相關的知識協助自己判斷是否要遵循或捨棄這些規定⁶。這種情形也常發生在生活中：人會視自己對當下情境的理解來判斷特定規範的適用性；例如到朋友家參加聚會時，自己去開冰箱找啤酒是合適的行

⁶ 作者以法庭為例，律師、檢察官、法官會針對個人對案情的理解，引用適當的法律，相互進行攻訐與

協商，雖然被告對象相同，但各有立場。見 pp. 243-244。

為，但這種行為在不一樣的場合可能就不被允許。換句話說，人往往在考量社會規範或法令之前，個人已經暗自做了不少決定和假定；基於社會化經驗和理所當然的知識，做這些決定和假定時通常都是無意識的，因此行為展現也就很自然（spontaneous, pp. 244）。

組織行為學者 Karl Weick 用「建立規範」(enactment) 一詞來描述人們型塑和架構實體的過程，強調人在創造自己的世界時無意識地扮演了主動積極的角色（the proactive role that we unconsciously play in creating our world, pp. 244），我們會用不同的詮釋基模，決定我們在實體中所要表現的行為。因此，在體認到我們可以主觀地建立日常生活的實體時，也表示對文化的理解有了不同的觀點：文化是持續的、主動積極的（ongoing, proactive, pp. 245）建構實體的過程。易言之，文化不再只是社會或組織所擁有的一項特質，文化是人不斷創造與再創造所處世界的一種現象。

組織：一個共同實體的建立（the enactment of a shared reality, 245）

上述觀點對理解組織是文化現象有極大幫助，因為文化建立的觀點強調，理解組織必須植基於產生共同意義系統的過程（processes that produce systems of shared meaning, pp. 245）。所以要了解組織文化，就必須探討其俗事（mundane）和實體建構的過程（這部分有時細膩到難以發覺）。

組織架構、法令、政策、目標、標準作業流程等都可用來分析組織文化，因為這些可以反映組織成員如何看待和理解自己的工作情境；而以建立觀點觀之，這些都屬於協助組織持續型塑內部實體的文化器物（cultural artifacts, pp. 246）。使用這個觀點來探索企業文化時，更可以發現企業內的活動到處可見象徵意義，如例行會議等。此外，當有人能有能力在組織內帶動建立共同的實體時，這個個人或小團體也容易取得領導地位。

除前述的組織結構面文化器物，組織內的口號、語言、符號、故事、典禮、儀式等，如果深入分析，也都透露了更深層的組織意義系統。只是這些意義無法被輕易、快速的理解，也加深了瞭解組織文化的困難。

三、使用文化隱喻的優勢與限制

本書強調藉由不同隱喻來指涉組織的不同面貌（如機械式、有機式、企業叢林等用詞），來為組織的多元性提供更清晰的理解。本章以討論使用「組織即文化」的隱喻方式的優勢與限制做為結語。

優勢：

1. 文化隱喻可以直接突顯理性組織生活中的象徵性重要性(symbolic significance, pp. 249)，較強調組織的人性面(human side of organization)；
2. 文化隱喻描述組織性的行動之成形(creation of organized action)，表示可以用語言、故事、典禮等活動傳遞引領行動的意識形態、價值觀和信仰；
3. 文化隱喻開啟了重新詮釋傳統管理型態的方式；
4. 隱喻也能協助我們以文化的特質和觀點重新詮釋組織與環境關係(organization-environment relations, pp. 250)之重要性，進而理解組織策略管理的緣由、核心理念⁷與策略形成過程(呼應文化的建立觀點)；
5. 文化隱喻能對理解組織變革有所貢獻，因為變革內容不僅止於組織架構或激勵方案，還要考量文化層面的影響。

限制：

1. 當組織的領導者在建立特定組織文化時，無形中也在發展一種意識型態的控制，所以組織即文化的隱喻便可能具有高度的操弄性；
2. 文化是由經驗長時間累積出來的，有許多根深蒂固的特質與影響性無法輕易瞭解，因此我們對文化的理解通常是片斷、表面的；
3. 企業文化的形成並非個人或單一團體就能完成，所以要達到文化所帶來的正面效益並非易事；
4. 表象的文化較易掌握，但表象背後的深層文化內涵與基礎較不容易理解。

討論問題：

1. Morgan 認為企業文化可分主文化與次文化兩種，您認為何者對組織運作與發展之影響性較大？會有機構類型的差異嗎？
2. 文化是個「可以意會，難以言傳」的概念，Morgan 也提出使用文化隱喻的使用限制。

試問教育工作者可以透過哪些方式瞭解服務單位的組織文化？

第六章 利益、衝突與權力：組織為一政治系統 (Interests, conflict, and power: Organizations as political systems) 導讀者：高文彬老師(中正大學成人與繼續教育學系)

⁷ 例如競爭性的民族性會造就競爭性的組織環境。環境與個人、組織的關係在本書第八章有較詳細的說明；組織策略的相關討論見 pp. 250-251。

第六章利益、衝突與權力：組織為一政治系統

生活在一個民主社會裡，為什麼我必須一天八小時的服從我上司的命令？他就像一個嗜血的獨裁者，每天叫我們做這做那，限制我的思想、指導我的行為，他憑什麼這樣做？公司付我薪水，但難道這就意味著他們有權力主宰我的信仰以及感覺嗎？在這民主社會中，公司無權將員工變成服從命令的機器人。

- 國民享有民主人權但作為受雇者卻沒有，身為一名受雇者經常被要求依照吩咐做事，並且絕對服從，每週五天，每天八小時要忘記民主，繼續工作，只能服從。唯一可以選擇的，就是選擇就業或者失業。
- 並非所有組織都是如此，但這是絕大部分的情形，有必要以政治體系來理解。
- 職權、權力和上下階層的關係，涉及統治與被統治的政治問題，若擴大來看，有獨裁、民主政治等方式。此外管理、合法性、組織與社會之間的關係等有許多值得討論的部分。
- 大多數的人被各種形式的「為所欲為」包圍著，不同類型的人透過各種形式來增進其利益。組織成員追求共同目標容易被歸為一種政治手段或目的。然而所謂政治經常被認為是負面的。
- 由於這種負面印象，阻礙了我們察覺政治活動可能是組織生活中極為重要的面向。政治的原始意義是：當有利益分歧時，社會就容許透過協商與談判，以調和差異。亞里斯多德認為都市國家（polis）是人的聚集，政治提供了從分歧中創造秩序的方法，而又避免了極權主義。
- 透過將組織視為管理體系以及解晰組織生活中政治手段，我們可以可以了解一些隱藏或被忽略的組織重要特質。

政府體制式組織

- 1979年4月正當艾科卡被福特解雇而轉往克萊斯勒任職，當期的商業周刊中，刊登了一篇福特汽車的封面故事。圖畫中有卡通版的福特二世坐在寶座般的司機位子上，雙手握著方向盤，寶座後站著個人影，留下給讀者猜測。從人影特徵猜到可能是福特汽車的創始者，正密切注視著駕馭公司的孫子。該封面故事的報導焦點就是關於福特二世的繼任問題。艾科卡本是大家看好的繼任者，卻因分散了公司的權力而被解雇。這幅卡通漫畫暗示了福特公司傳統上由強權老闆獨裁經營的本質。
- 類似的例子如自營公司、家族企業、由寡頭政治家們所操縱的俱樂部，這些組織中日常秩序傾向專制非民主，雖然實際上極少發現一個完全專制的組織，但許多組織都具有強烈的專制傾向和特質。

圖 6.1 組織與政治統治方式

組織常運用一些「規範」來創造或維持秩序。以下是常見的幾種政治規範：

獨裁：是一種絕對統治，權力集中在個人或小群體，藉由控制重要資源、財產或所有權、傳統、魅力之能力，及其他對個人特權的需要，以支撐該權力。

官僚：由法律或書面文書來進行權力的執行。藉由使用理性—法律型權力，或「法治」提供基礎的書面承諾以發揮統治力。

技術專家：為解決相關問題，而藉由知識運用、專家職權及解決問題的能力等來彰顯統治力。

聯合決定：反對黨派在聯合管理共同利益方面進行聯合的形式，就像在聯合政府或社團主義一樣，各黨派都要依賴一個特定權力基礎。

代表民主政治：透過選舉受委託代表選民之官員，在特定的時期裡任職，或只要他們得到選民的支持，實施管理，就像在議會政體中，和工業中工人管理形式與股東管理形式一樣。

直接民主政治：每個人都有管理和參與所有決策的平等權利，如在合作社和集體農場一類公有組織一樣。

很難找出組織純粹屬於上述類型中的特定類型，大部份組織為混合型。

- 二次大戰後的歐洲國家已出現企業聯合決定的制度，在此制度下，業主和雇員透過分享權力和共同決策，一起決定他們組織的未來。雖然此發展承認勞工參與企業管理的權利，但在勞工運動中他們始終沒有被接受過。這是因為在健全政府體制中，在朝的應該受到某種形式的反對制約。許多關心勞工權力的學者專家都擔心直接投入管理過程可能導致不同意見者的權利被削弱的情況，或者因為成為決策過程的一部份，而喪失反對決定的權利。
- 此外，許多人也擔心雇主只開放勞動者參與不重要的決策，例如挑選壁紙的顏色等。局部走向產業民主通常會藉著分擔不重要的部分，轉移或擴散潛在對立的管理計劃。因此，提倡產業民主者認為，參與是不夠的，組織應該要朝向發展員工自我管理的形式邁進。
- 這種想法已經被廣泛的應用到像是南斯拉夫這一類的國家。在那，員工可以選舉出他們的管理者，且自我管理的原則規定了主要的組織價值。這樣的制度並不同於共同決定的管理模式，而是儘可能消除勞資差別，承認勞資雙方都有相等的權利。在南斯拉夫以及其他產業國有化的國家裡，這種自我管理的制度非常容易實現。但在其他產業私有化的國家中，這種制度的實施卻相當困難。
- 不管是福特王朝統治下的福特汽車公司的管理制度，還是員工管理的合作模式，很明顯地，組織選擇始終包含著政治選擇。雖然組織理論的語言往往以相對中立的措辭提出與管理相關的想法，以及工作績效的種種促進因素，像是領導作風、自主性、參與及員工等—這些都不像表面上看起來那樣的中

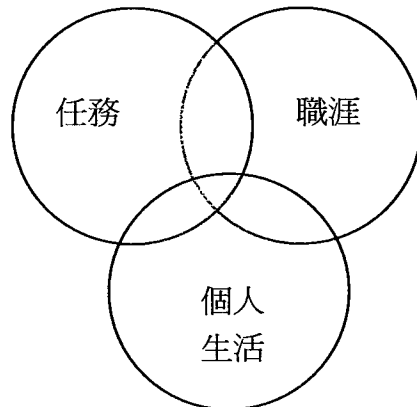
立。若將組織理解為政治體系，那麼對於政治意義與政治及組織之間的關係就有研究的方法了。

組織係一政治活動的系統

- 政治捲入了企業成員，並且以企業成員都看不見的方式存在於制度之中。
- 當人們進行不同的思維、產生不同的行動時，組織政治就產生了。這種差異創造出一種緊張，而必須透過政治的手段來消弭緊張的狀態。
- 為了使組織的政治分析更嚴密，應該將焦點放在分歧利益所造成的有形或者無形的衝突，以及那些透過權力解決或者存續的衝突之上。

分析利益

- 我們存在於我們個人利益之中，經常認為別人「侵犯」我們的利益，並時時刻刻準備防禦或者反擊，以維持或增進既有的地位。
- 瞭解組織政治的一種中肯的方式是以三個角度來看待利益：組織任務、職涯、個人生活（其他利益，包括個人價值、生活方式等）。



人們經常力求這三方面利益的平衡，但是三項利益完全交集的部分卻是相當微小，這也就是為什麼組織理性非常少見的原因之一。

故事案例：

X先生是一家中型的化妝品公司的行銷副經理，他策劃了許多成功的活動，希望使公司的高檔商品成為零售市場中的王牌，所以他在公司擁有可靠的名譽。他對市場經營在銷售上具有獨到的眼光，但卻始終堅持只經營高檔的產品，這也反映出社會名流的勢力和介入。對於這樣的銷售戰略其所包含企業方向，最主要是因為受到董事會的支持，他們有著家族般的共同聯繫。而其他受到委任的經理或是副經理，則因為不受到重視，再加上感覺企業需要保持名流形象而失去很多機會。一次偶然的轉機掉進了Y先生的信箱，他是負責制定計劃的副總經理，也

是最擔心失去機會的那些人之一。一個在「人才招聘」公司工作的朋友，曾寫信詢問能否舉薦一位合適的人選，擔任北美一家上流社會時髦商品公司的副總經理，Y先生馬上想到X先生，藉此機會將X先生轉介出去，希望能有機會提升自己的表現與地位。

後來由年紀較輕、頗具野心、喜歡光鮮華麗生活的Z小姐擔任X先生的繼任者。在董事會與其他兩位候選人分裂的情況下，Z小姐是協商後的結果。而Z小姐似乎能在那些支持與反對X先生作風的人之中取得經營的平衡，並且得到贊同。而兩位候選人雖然對Z小姐的任命感到不悅，但他們都對Z小姐傑出的才能感到信服。

利益分析：

1. X先生：為反映其「獨到眼光」，展現個人魅力說服董事會與同事，成功將企業推向領導品牌。
2. Y先生：為了得到更多表現舞台，利用機會使X先生離開，改變公司情勢。
3. Z小姐：為了在新職位上謀得成功，必須在支持與反對X先生的公司兩端人之間取得平衡，以求公司最大利益。

- 一般總認為組織是個整合而理性的事業體，並追求共同的目標，然而這個概念在上述組織隱喻的例證中被打破。組織隱喻鼓勵我們從一個鬆散的網絡結構來看待組織，這個結構中充滿了人與人間的利益結合，例如為了生計、發展職涯、形成聯盟或者追求希冀的目標等。
- 組織就是聯盟，也是由各種聯盟所組成的結構體。當一群人聚集在一起，為特定的問題、事件或決定而合作，或發展特別的價值或意識型態等，聯盟就形成了。聯盟與組織間有著不同的目標與利害關係，可以是正式也可以是非正式的群體。
- 個人在組織中可以致力於追逐其個人、特別的群體或廣義的聯盟的利益。
- 在許多組織中常有一個勢力最大的聯盟掌控重要的政策領域，這種聯盟通常圍繞著組織主要管理者或關鍵人物。所有參與聯盟的成員從聯盟中獲得好處，也貢獻自己。聯盟成員則在報酬與貢獻之間取得平衡，以維持其成員的角色。
- 聯盟的發展提供策略以使組織成員獲得利益，而組織成員則留意從這個過程中獲得利益與影響。

瞭解衝突

- 當利益相互碰撞就產生衝突。衝突可以是個人的或者人際的，或是存在於相

互敵對的群體或聯盟中。

- 人們為了達成任務必須合作，但在資源有限以及地位與職涯的競爭中，又必須爭鬥。
- 競爭衝突：矇騙
在工廠中，工作者分享如何限制產量卻能達到工作標準的訣竅，能輕易獲得報酬，或者為競爭者製造麻煩。
在辦公室，職員使自己看起來很忙碌，而且看起來很有生產力，但事實上都只是表面功夫。
- 當人們被要求一起工作時，由於各自有其目標，這些不同的目標會引起角色衝突。例如會計與金融用戶之間、生產與銷售人員之間等。
- 當各職位都試圖將其所扮演的角色扮演好時，並以組織目標為指導原則詮釋其任務利益時，整個組織事實上處於利益衝突的過程。
- 組織政治非常複雜，例如生產部經理可以和銷售部經理聯合起來抵制生產部工程師的提案，並不是該生產部管理者不同意該提案，而只是因為他與這位工程師相處不融洽所致。

探索權力

- 權力是一種媒介，透過權力，利益衝突終能化解。權力決定誰能獲得什麼、何時獲得以及如何獲得。
- 權力是一種資源，有些人將之視為可依賴的社會關係，其能對於某是或某物產生影響。
- 美國政治科學家 Robert Dahl 的解釋：「權力是一種能力，也就是說，運用該能力便能夠指派他人去做他人在某特定情況下原本不願做的事。」

圖 6.3：組織中的權力來源

1.正式權威 2.稀少資源的控制 3.使用組織結構、規則與法規 4.決策過程的控制 5.知識與資訊的掌握 6.界限的掌握 7.克服不確定性的能力	8.技術的掌握 9.人際聯盟、網絡以及非正式組織的掌控 10.對抗組織的掌控 11.符號主義及意義管理 12.性別及性別關係管理 13.界定行為範圍的結構因素 14.已經擁有的權力
這些權力來源為組織成員提供了可以增加他們的利益和解決組織衝突，或使其永存的久遠手段。	

一、正式權威

- 在組織內，首先而明顯的權力來源就是正式權威，是合法權力的一種形式，

是獲得組織中相互影響的個人尊重及公認的。社會學家 Max Weber 指出合法性是一種社會認可，主要在穩定權力關係。其發生於人們承認某人有權力管理有些生活領域，且被管理者也都同意服從這些管理作為。歷史上，合法權威建立在一個或三個以上的特徵：魅力、傳統、法規。魅力權威是因為人們尊重某人的某些特質，並將這些特質視為個人行為的指標；傳統權威發生在人們尊重過去的習俗與實踐而賦予權威給這些象徵傳統價值的代表，君王與有繼承權力的人都是屬於這一類型；法規權威發生在人們堅持權力是透過合法的法規及程序而定的，例如公司的所有權及財產權、民主體制中的選舉等。

- 這三種合法權威都可以在現代的組織中找到。英雄具有魅力權威，使其控制、指揮別人；家族企業的擁有者具傳統權威，因繼承的關係，在自家成員中行使權力；官僚具法規權威，在合法的職位上使用權力。只要受權威影響者服從並接受這類性質的權威時，該權威就可變成權力的一種形式，反之，權威即為空談。
- 在大部分的組織中，正式權威最明顯的類型就是法規權威，其與個人所在的職位有關，不同職位以不同的權利與義務來界定其勢力範圍，在這範圍下，個人便能跟同事在合法的支持下進行互動，例如廠長有權力在他的控制下指揮等。
- 組織圖上所描繪的正式位置界定了權威（或說職權）的範圍，職權在一定的程度上會轉變為權力，職權結構亦是權力結構。雖然權威常被視為由上到下的指派，然而這裡的討論卻主張權威只有由下而上進行合法化才會有效果。在組織圖的權力金字塔是以金字塔底端及頂端的人為基礎，工會意識到這一點，挑動金字塔底層次的權力向金字塔高層的權力挑戰。工會的這項權力也是透過法規權威而授與。

二、稀少資源的控制

- 組織為了繼續生存，必須依靠不間斷的資源，如金錢、物質、技術、人員…等，掌握這些資源中的任何一種，就能在組織內部或組織之間提供重要的權力來源，亦使個人增加可觀的組織權力，因為當某種資源缺乏，而有人卻絕對需要時，此時資源提供者即擁有權力，因此缺乏與依賴是資源權力的關鍵。
- 當我們談論到與資源有關的權力時，常注意到的是金錢，因為金錢是所有資源中最不穩定且可以轉換成其他東西，例如金錢亦能夠轉換成晉升、威脅、庇護、諾言，或是可以買到忠誠、服務、支持或服從。
- 因此在預算編列及資金管理分配上會摻雜許多政治，如負責決定是否必須給予組織財務支持的人對組織的政策和實踐具有影響力，但這種影響力會因為金額給予的不同而形成不同的權力，由於組織需要依靠資金，因此給了這些提供資金的人相當大的權力。因此關鍵在於是否能掌握組織營運或開創所依

賴的資源，且從稀少、機會有限及有爭議的資源中獲得權力。

- 一個人的權力可以藉由減少對別人的依賴而增進，這也就是為什麼經理人與組織單位傾向於有他們自己的資源，這樣的情形自然不免會有資源重複的現象發生。

三、利用組織架構、規則與法規

- 大部分的組織結構、法則、規則及細節被視為是理性工具，可用以增進組織績效。然而政治觀點則認為，這些安排多可被理解為爭奪政治控制的結果與現象。

※案例：英國「新城鎮」開發公司

這公司在 1960 年代創立，在舊工業區發展新城鎮，有各自的部門(財政、法律、行政管理、商業開發、房子、建築及規劃以及工程服務)。組織中的權威建構是由部門主管向總經理報告，再由總經理上報董事會，在 1960 年代後期，一位有活力的商人成為董事會的主席，他促成公司幹事長擔任新的總經理，並將原本幹事長的職位分成兩個秘書職位，其中一個秘書職位權力較大，安排他自己的人馬，另外一個秘書職權則被限縮。由於權力較大的秘書曾經在其他組織跟主席工作過，因此經常密切的一起工作，所以董事會同意這位秘書有權可以不必透過總經理而直接進出董事會，而這主席也就經常沒有經過總經理的認可就參與該組織的日常管理。

就這樣過了一年，這種狀況突然結束，因為主席基於政策問題而辭職，隨著新主席將組織管理委託給總經理，公司內部的權力關係產生遽變，總經理試圖建立起對各部門主管的控制，但這些主管由於前主席的關係已經擁有很多權力。總經理於是將原本的秘書職權全部收回，並重新佈署部門職責，例如他將建築與規劃部門分開，建立新的設計部和新的勘測部門。如此安排使得過去在前主席時代的總建築師只能管理一小部分任務，本質上降低了各部門主管的權力，不久就有一批人請求離開公司，包括秘書和總建築師。

- 公司在前主席時所做的變革是為了降低總經理的權力，以強化自己對組織的控制；而新主席所引起的變革則是為了強化總經理的控制力，使其能夠重新控制各部門而設計。結構改變是權力操作的一部份目的在限縮角色以及關鍵人物的影響力。
- 組織內部群體或部門的規模與地位常常顯示出整體結構中的權力，一個明顯的控制戰術就是降低某一功能或個人群體的重要性，或是將之化整為零，將權力結構變成零碎。
- 在組織設計與重新設計過程中所出現的緊張狀態提供了組織權力結構意涵。人們往往為了保護其所擁有的權力，而極力維護現存的結構，組織結構

的僵化與惰性的情形正是如此。

- 例如員工藉由工作說明書來明確表示某些事情不是他分內的工作。英國鐵路公司的工會主要不是進行罷工爭取勞動權益，而是聲言要照章辦事，當員工完全照鐵路局的規章進行作業時，鐵路系統慢的跟蝸牛一樣，幾乎要停止營運。規章制定不只是管理員工，同樣也保護鐵路局，一旦發生重大事故，條理清楚的規章職責便能幫助畫清責任，但比較麻煩的是這麼多的規章導致鐵路系統幾乎不能運作。
- 制訂法規和規則已經成為權力遊戲中的一部份，所有的科層規則、決策標準、計畫時程表、晉升和工作評估要求以及其他指導組織機能的作法，都被賦予管理者與被管理者的權力，原本設計為指導並使績效增進的法規，總被當成武器來控制並懲罰他人，或妨礙績效。

四、決策過程的控制

影響組織決策程序的結果是公認的權力來源。例如許多「政治家」會將時間跟精力花費在會議上，透過祕密安排會議議程，或阻礙重大的決定，以促成自我冀望的結果。影響決策制定過程的三種要素：決策前提、決策過程、決策議題與目標。

(一) 決策前提有意操縱

前提：如何影響其他對策、某些問題不浮出檯面。

方法：

1. 議程安排上不對特定問題明確討論，以達到特定對象想達到的目的。
2. 利用在其他地方重大的變革討論避開或拖延原本不想解決的議題，防止該主題引起注意。如公會的成立與否。
3. 謹慎的管控，控制思維或行動，如利用語彙、信仰、通訊結構、法規或其它可影響決策結果的方式。

影響：處理問題的看法無形受到限制，常常成為心理的障礙與處理的困境。

(二) 掌握決策過程

特性：比決策前提容易看見

決設過程內容包括：

應該如何做出一項決定？參與對象？決定的時間？決策方法的正確性？可否被接受？報告是否必須交委員會？哪個委員會？是否需要完整記錄？議事日程的順序，決對議題是應該在會議之初決定還是會議之末進行討論？

引導決策的基本準則是一項重要的變數。

(三) 促使議題與目標受到廣泛討論並評估標準被採用

方法：藉由準備報告以及引發大家對可做為決定基礎的依據的廣泛討論，來形成議題及目標

增加參與決策的能力具體方式：口才、掌控事實的能力、熱情的承諾、極端固執或忍耐力。

五、知識與資訊的掌握

- 一個能凸顯決策過程現實面的方式來引發別人注意問題的人，其權力自然會增加。這個情況讓作者注意到「知識與資訊是權力來源」。
- 監督個人或組織外部發生的變化，適時給予回饋，當一個人獲取與他人相互倚賴所需的知識，就可以確保某種程度的控制。
- 人們藉由控制資訊流向，以及因人制宜的知識，以便採取適當的行動。組織內善於操弄政治的老手經常以「守門員」自居，配合他們自己的利益取向，打開與關閉溝通管道、過濾、摘錄、分析資訊，以形成其自身的知識。
- 例如許多衝突是為了爭取電腦使用而引起的，因為對於電腦的控制意味著對於資訊的掌控。許多財務人員之所以擁有權力不僅是因為其掌握資源，更因為財務人員界定並且掌握運用資源的相關資訊。
- 因此有些人有系統地發展特定技能，並謹慎保護或阻止他人接近重要知識，以維持並提高其本身的專業地位。因此組織中有一種趨勢就是盡可能不去依賴其他人或他人的專業，並且極力去獲取或發展自己的專業，避免依賴他人，而受專業權力所牽制，即使這樣的結果可能造成資源浪費。

六、界限掌控

- 有關組織權力的討論，都必須注意到界線管理。某一組織之不同元素間的界面。藉由監督與控制界限，人們可以建立權力。界限的概念是用來指某一組織不同元素間的界面。這個範圍相當廣泛，包括不同工作群體間、部門間、組織與它所在的環境間、上級與下級之間等的界限。透過監督和控制各種界限，人們可能建立相當大的權力。舉例來說，監督某個群體、部門或組織外部的發生的變化，並及時地給予回應，就是一種界限管理。當一個人獲得相互倚賴所需的知識，他可能就獲得某種程度的控制權力。或者當某人得到管道能夠取得特別有力的位置以解釋外界現象，透過協助引發組織行動的過程，該個人也獲得了某種程度的權力。
- 某些人可以透過封阻界限來顯示其權力，例如秘書阻礙員工面見總經理，顯示其權力。
- 某些人也可以透過開放界限，或是鼓勵某些事物的緩衝，來控制跨越邊界的事務。例如透過教育訓練的方式來逐漸增進能力，以控制跨越邊界的狀況。
- 像是秘書、特別助理或是方案協調人，往往能獲得超越他們合法地位的權力。舉例來說，很多秘書及特別助理都能夠透過決定讓誰以及何時接近管理者的機會，來影響他們老板對特定情境的觀點。他們並能突顯或低調處理組織所發生的事件和活動，來影響老闆的觀點。
- 界限管理可以幫助組織單位整合外部世界，或者可用以孤立特定組織單位而使其以自主的方式運作。個人、團體甚至是部門對於自治的需求是組織生活

的重要特徵，多數人都喜歡自己掌握自己的生活空間。界限管理促成此一需求，因為其經常展現特定單位能夠建立自主權的資源的途徑，並能指出避開威脅性的策略。

- 界限管理亦可藉由指派自己人或同盟擔任重要職位，來瓦解特定團隊的團結，或設法減少將該團隊的可用資源，或是鼓動組織重新設計，以增進依賴關係，並將自主行動最小化。邊界管理因此被認為具有競爭策略用以控制和反控制。

七、處理不確定性的能力

- 組織意味著相當程度的相互依賴性，因此，組織中某一部分的不連續或意外的狀況，將對其餘運作造成影響。處理這類不穩定狀況的能力，給與組織中的個人、群體，或者組織單位很大的權力。
- 一般來說，不確定性有兩種。一種是環境方面的不確定性(像是市場、原料來源，或者是財務)。這類不確定性使有技術處理問題的人獲得權力。第二種則是，組織內運作的不確定性(像是工廠生的主要機器損壞，或是正在處理中的資料損壞)，這類不確定性則幫助故障檢測員、維修人員，或者其他具有必備技術和能力的人得到權力和地位。這些人的權力增長的程度藉由兩個要素來控制：一、技術可替代的程度；二、對組織整體運作上所具功能的確定性。
- 通常組織都透過緩衝或是例行化的程序以減少不確定性。例如，替重要資源的建立不同的來源，加以訓練人員以便能應付環境的變化。但是，有些不確定性仍舊存在，因為不確定性本來就是無法完全預先知道。另外，權力擁有者常常促使不確定性持續存在，或偶爾操縱情況，使表面情況看起來比實際情形更不確定，以維持其權力基礎。

八、技術控制

- 人們為了操作環境、控制環境並使自己投身於環境，需要不斷提升技術能力，因此技術是一種權力工具。技術能使技術使用者達成生產效能，也提供技術使用者能力來操縱其生產力，使得工作有效率，完成個人目的。
- 組織極度依靠某種形式的核心技術，使得投入變成產出。技術權力特別在環環相扣，依賴型的組織模式，更顯突出。就像在一條大規模的生產線上，A 必須在 B 之前完成工作，B 又必須在 C 之前完成，掌握該技術任何一部分的人員都具有使全生產線陷入混亂的巨大權力。因為只要一點出錯，整條生產線將完全停擺。因此組織中若其技術是屬於多樣型的自主系統，則個人或群體影響整個組織運作的能力則相當有限。技術對於權力關係相當重要，改良技術常造成管理者與員工之間，以及同一組織內不同群體間衝突，因為新

技術的引進可能改變權力平衡。

- 新生產方法、機器、電腦設備的引進或者是任何一種技術更新，都可能發展成一個激烈的政治問題，因為這將影響特定團體或部門的權力。為了維持既有的權力，員工通常集結一切資源，與威脅他們地位的變革進行抗爭。
- 與控制技術有關的權力最容易在以下狀況中看到：與組織變革對抗和談判的過程中，或者當團體企圖改善他們在組織中的命運時。員工能掌握他們的技術以提高工資，並且控制其作業速度。員工操控技術權力，如同他們曲解、改變規則、規章和工作說明一樣。設計用來指導和管理組織成員的技術，經常變成員工反過來對抗變革的工具。

九、人際聯盟，網路及控制非正式組織

- 藉由連鎖網路，個人能夠獲得與其利益有關的資訊，運用人際影響力，個人能夠用其所期望的方式發展，並為其感興趣的計畫鋪路，因此人際網絡為一權力來源。
- 有技巧的組織政治家能夠有計畫地建立這類非正式聯盟與人際網路，一有機會即可能將所有的協助和影響力結合起來，以掌握其預期的利益。同盟(alliances)與聯合(coalitions)不一定是建立在共同利益之上，但是，非正式組織的形成卻需要一個某種形式的互利交換基礎。成功的同盟或聯合，除了要贏得朋友，也要能夠撫平潛在的敵人，同時要具備看見未來問題的能力，並能利用現在所提供的幫助換取將來的承諾。
- 聯合的建立通常是偶發性質，例如吃飯間的閒聊。同盟和人際網路則是透過各種制度化的交流而促成，可以在組織內部或外部，有時候則明確地存在組織間，如兼任董事可以在不同組織的董事會中擔任董事角色。在人際網路中，某些可能擔任積極的、重要的核心角色，有些人也許就只能在邊緣游走。有些人會根據同盟建立的相互依賴模式，而比其他人對人際網路有較大的貢獻，也同時從人際網路中得到比較多的權力。
- 除了從人際網路和聯合的建立中取得權力之外，組織中的許多成員也從非正式的社會人際網路中的角色取得權力。所有的組織都有非正式人際網路，透過各類互動，滿足組織成員不同的社交需求。

十、對抗組織的掌控

- 一旦有人要設法將權力集中在少數幾個人手中，則反對力量通常會進行協調行動去建立一個敵對的權力集團。因此，工會、政府、連鎖店就是這樣發展起來的。
- 制衡力量的運用提供了原不屬於權力結構的成員一條具有影響力的途徑。藉由加入工會、消費者協會、社會運動、合作社使這些原本無任何權力的組織

成員能夠對組織運作產生影響力。

- 這對於許多組織基層人員而言，這種制衡力量是唯一能夠改變他們工作生活的有效途徑。

十一、符號主義及意義管理

- 組織中另一個重要的權力，來自個人說服別人去實現他希求利益的能力。基本上，領導一詞意涵一種界定他人”是什麼”的能力。領導是一種象徵，但是展現的方式不同，獨裁的領導者企圖要「出售」、「吩咐」，或者將現實強加於其下屬身上；而較民主的領導者則容許從其他人的看法中，提出他對情況的界定。
- 在管理情境意義時，領導者實際上獲得某種形式的象徵性權力，對員工們如何瞭解他們的實際狀況，以及因而採取行動的方式有決定性的影響。具魅力領導者似乎都善用這種方法去界定與形塑意義。
- 透過這些管理組織情況意義的方法，他們便能在形塑企業文化和次文化模式上，下更大的功夫，以助於組織目標的達成。
- 許多組織成員也都非常明白，戲劇效果可以為他們增添力量—其中包括擺設、儀表和行事作風。一個管理者的辦公室就是他表演的舞台，這裡往往被小心翼翼地組織起來以助於他的表現：在某個地方，我們會發現一張配有王座般椅子的辦公桌，經理在此扮演權威的角色；而在另一處，或許會看到圍著咖啡桌的普通椅子，顯現出較歡愉的情景。情境常勝於雄辯，而且確實貼切地表現並再造組織內部既存的權力關係。
- 表面功夫也有類似的效果。你如何藉著在人人都對你翹首企盼的最重要會議，遲延幾分鐘到場而表現權力，或者藉著在一定情況下露個面來加強你的地位。那些懂得運用符號主義來強化權力的人，常常花費大量的時間，使他們的工作具有戲劇效果，利用「印象管理」去影響他們周遭以及他們活動的意義體系。

十二、性別及性別關係管理

許多組織都被與性別有關的價值標準統治著，使組織生活傾向於對某一性別較為有利。組織常以能夠使男性比女性更容易得到既有聲望與權力的方式，分割機會結構和職業市場。這些以公開歧視與各種性騷擾最為明顯，但常常以更為隱蔽的方式遍及組織文化中。

組織常被鼓勵要有理性、分析能力、有策略、注意決策，堅忍不拔且富有進取心，然而這些特徵都與男性的既定印象符合。女性若想在這類領域中有所作為，她就必須努力讓自己達到在該組織中公認的價值標準，但卻有可能因此受到「過分武斷」和「想要充當男性(男人婆)」的公開批評。當然，在比較接近女性價值標準

的組織中，女性可能就佔有優勢。

案例：

瓊斯(Susan Jones):是一家由男性統治企業的銷售經理。她經常得向她的男性同事們進行介紹,並感到需要運用她的外表與行為確保她「融洽相處」,以致有關性別作用的性別作用的期望與規範都保留下來了。她特別小心,不以男性方式行事,而且她的「印象管理」大多在於避免因她是個女人而使人不悅。瓊斯在一個男性統治的現實中工作,大部份的時間要靠別人的主張過日子。

圖 6.5 提出在處理這些有關性別的問題中男人和女人所採用關係管理的策略。

圖 6.5 性別關係管理的一些策略 (戴文年譯, 2003)

觀察組織界,人們就有可能弄清人們處理性別關係的不同方式。這裡是各種各樣的流行策略。根據所涉及的人和情況,人人都可能成功或失敗

某些女性的策略

伊莉莎白一世-以強硬的手腕進行統治,讓周遭順從的男人盡可能離得遠些。

第一夫人-滿足於垂簾聽政:許多經理秘書和特別助理一類「企業夫人」採取得一種戰術。

隱身女人-採用不起眼的形象,致力與其周圍的一切混雜在一起,以其所能運用的任何方法產生影響。

偉大的母親-透過關心與教養來強化權力。

解放者-行事粗魯,你要的都給;直言無畏,而且總是全力擁護有利於婦女的位置。

亞馬遜河-婦女領袖。當某人能藉由將志同道合的女人安排在有影響的位置上而建成強而有力的聯盟時,這種方式特別成功。

大力拉(Delilah)-利用誘惑的力量戰勝男性統治的組織中的主要人物。

聖女貞德(Joan of Arc)-利用共同事業和使命的力量超越妳是女人這一事實,從而得到男性之廣泛支持。

女兒-找一準備好充當教父和良師益友的「父親人物」。

某些男性的策略

勇士-投入企業競爭之戰的忙碌經理們常常採用。往往用來將婦女們約束成為受到制約的支持者。

父親-常常用於贏得尋求良師益友的年輕婦女的支持。

亨利八世-利用全然的力量去得到他所想要的東西,根據女性支持者的效果用來吸引和拋棄她們。

花花公子-利用真實和想像的性吸引力贏得女性同事的支持和喜歡。缺乏較為穩定的權力基礎的經理們常常接受的角色。

鄉下小夥子-以種種關於吸引和使婦女相信其企業威力的其企業威力的「炫耀行為」為基礎。

常常用於開發來自部屬或同等地位婦女的支持。

小男孩-經常用於設法在困難情況下「找出路」,特別是在涉及女性同事和部屬方面。這一角色可以有各種的形式,例如:大發脾氣引起騷亂和暴力行為的「憤怒的小男孩」;努力培養共憤的「共意或哀鳴的小男孩」;以及致力曲意逢迎,特別是處於困境之時的「狡猾的小男孩」。

摯友-常用來發展與女性同事的合作,既作為知己,又作為資訊與忠告的主要來源。

沙文主義-常為那些感受到在場女性威脅的男人們所用。其特徵為利用各種「墮落的」儀式,尋求貶損婦女的地位和她們的貢獻。

十三、界定行為範圍的結構因素

- 在與組織成員交談中,人們發現的令人驚訝的事情之一便是幾乎無人會承認有真正的權力。甚至最高層管理者也說他們感受到壓制,在決策方面他們極少掌握有意義的選擇權,而他們只是得到更多的表面權力。
- 由於接近權力的途徑繁多,以致於許多權力關係都恰好維持某種程度的平衡。儘管某些個人可能聚集很大的個人權力,但這些權力有可能被其他因素的權力所抵銷了,以致於某些有權力的人仍然感到受壓制。
- 一個工廠的工人可能因其在裝配線上的特殊地位而具有生產中斷的權力。他憑藉著專業知識,能夠使生產中斷,這是來自於他掌控技術的權力來源,但是他最終並沒有發揮這樣的權力,因為賦予整個生產過程有意義的還是整個生產活動的結構。
- 一位最高層管理者可能會面臨某些影響組織生存的競賽規則,只要這位管理者希望組織繼續維持下去,她就會覺得為了求生存,其實自己並沒有太多的選擇。

十四、已經擁有權力

- 權力是通向權力的道路,而個人可以經常用權力要求更多的東西。
- 權力的存在吸引並支持著那些希望藉由權力來維持生計的員工,因而實際助長了掌權者的職權。
- 希望能得到支持的員工可能會主動支持掌權者,或與掌權者有著同樣的意見表達,以使掌權者能將他們歸為同路人。然而,一旦掌權者察覺到這類支持背後的利害關係意涵時,該員工則因為掌權者的領悟而加倍感恩。因此,權力就像蜜蜂,永遠吸引著工蜂前來覓食。
- 此外,一旦員工感受到進步或成功的經驗,他們便會經常被要求更進一步。以此觀之,權力感引發更多的權力。

管理多元組織

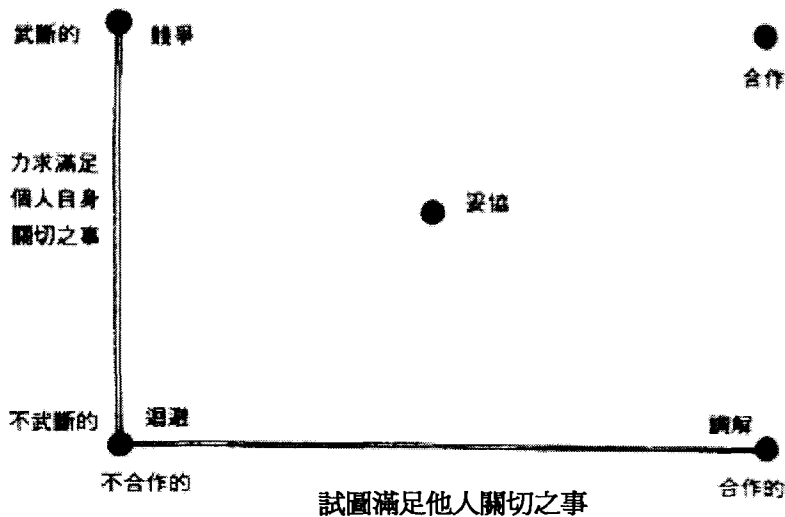
單一、多元與激進的參考架構

將組織視為小型國家，個人與社會間與個人和組織間的關係非常相似。以下表列單一、多元與激進等三大類型特徵。

	單一的	多元的	激進的
利益	強調共同目標的完成。組織因共同目標而聯合，統籌小組資源達成目標。	強調個人與組織群體利益多元。組織為一鬆散的集合體，該組織的常見目標通常只是短期的利益。	強調對立階級的利益對抗。組織被視為競爭的力量(如勞資雙方)，為達彼此不同的利益目標而奮戰。
衝突	衝突現象短暫出現，並可藉適當的管理方式排除。衝突的出現歸究於搗亂者或違規者。	視衝突為組織根深柢固的本質；衝突往往能讓組織內部得到正向發展。	衝突是無法避免的，其終將改變整個社會結構。衝突也可能被壓抑，往往是潛在的，非社會或組織的顯見特點。
權力	忽視權力在組織中的作用。職權、領導、管理等手段的目的在於使組織達成共同利益。	權力是關鍵變數。利益衝突透過權力這個媒介得以緩和或解決。組織被視為許多掌權者取得權力的來源。	權力是組織的重要特徵。權力不均的現象呈現不同階級間的差別。組織間的權力關係被視為是整個社會權力關係的反映和廣泛的社會控制過程，如：經濟力的控制、司法體系與教育。

在進行衝突管理任務時，多元論管理者面臨著方式的選擇，此有賴以他們希望參與武斷或合作行為的程度而定（圖 6.7）

圖6.7 衝突管理：方式問題



(資料來源：戴文年譯，2003)

五種衝突策略與使用時機 (修改自：戴文年譯，2003)

衝突策略	行為特性	使用時機
迴避	忽視衝突並希望它們會消失。 將問題置於考慮或控制之中。 利用保密迴避對抗。 運用官僚法規以作為解決衝突之源。	當問題無足輕重，或者比較重要的問題迫在眉睫之時。 當發覺沒有機會消除憂慮時。 當潛在的分裂超過決議的利益時。 讓人們冷靜下來，重新展望。 當聚集資訊取代直接決定時。 別人能更有效地解決衝突時。 問題看似離譜，或是其它問題的徵兆時。
妥協	談判。 尋找交易和利益交換。 找出令人滿意的或可以接受的解決。	當標的很重要，但又值不得奮力或者因過份武斷而造成分裂時。 當勢均力敵的對手受到相互獨立的標的約束時。 為了要暫時解決複雜問題時。 在時間緊迫的情況下，達成權宜之解決辦法。 作為合作或競爭未獲成功時之後備。
競爭	創造勝負的環境。 利用競爭。 利用權力競賽達到個人目的。	極需迅捷、決定性行動時 — 如緊急情況。 出現需要採取不歡迎之行為的重大問題時 — 如，成本削減，執行不得人心之規章制度。 在對公司利益極重要的問題上而你知道自己正確的時

	強制屈從。	候。 與利用非競爭行為的人們競爭時。
調解	讓步。 屈服與順從。	在你發現自己錯了時——給予一個較好的位置，受人注意，學習並表現出你的理性。 當問還對別人來說比對自己更為重要時——使別人滿意並保持合作。 為後來的結果建立社會信譽。 在遭到失敗並有所損失時，將損失減到最小限度。 在和睦與穩定特別重要時。 允許屬僚從過失中吸取教訓以求發展展。
合作	解決問題的姿態。 正視差異性並分享觀點和資訊。 尋求整合的解決方法。 找到雙贏的情況。 視問題和衝突為挑戰。	當雙方的考慮都極為重要而無法妥協時，要找出一個整合的解決辦法。 當你的目的是去學習時。 當要結合他人不同觀點的洞察力時。 透過達到共識而獲得承諾。 根據原有的關係的感情進行工作。

以政治為隱喻的優點與限制：

- 政治隱喻鼓舞我們去正視組織活動的利益導向層面。組織的目標、結構、科技、工作設計、領導風格、和其他看起來是正面的組織功能，事實上都有政治的意涵，而更明顯的則是政治權力競爭與衝突。
- 這個隱喻也推翻組織理性的迷思。組織追求目標，強調合理的、效率的和有力的管理的重要性。但是，理性的、效率的和有力的是為了誰？追求誰的目標？什麼利益正被提供？誰將從這利益中獲得好處？政治隱喻強調組織的目標可能是合理的為了某些人的利益，但不是全部。一個組織包含許多合理的行動，因為合理的行動經常是利益導向，並以這樣的考量觀點來進行改變。這樣的理性還是一種政治性。
- 政治隱喻指出促成分裂的壓力與緊張狀態都源自於組織中不同的利益糾葛，由於這種緊張狀態，高度整合與對整體生存拘束的可能性會大打折扣，必須視人與單位間相互依賴的程度而定。個人利益與組織利益間的緊張狀態刺激著個人在政治上發揮作用。即使最不自私的人也可能發現，他們的行為依循著特定的政治模式，其組織生活的發展方向則是受到利害關係以及利益衝突的各方影響的。
- 組織的政治隱喻可以幫助我們促成個人利益，然而卻不宜完全以政治隱喻作為理解組織與洞察世界的工具。

問題與討論

1. 如何以政治隱喻來看待組織成員在組織內的學習？
2. Morgan 的政治隱喻是否對於所有組織都能適用呢？
3. 利益、衝突與權利在教育體系中如何運作？

第六次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
6	99.11.23 星期二	李鶴慈	Ouchi, J. (1981). <i>Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge</i> . IV. The Z organization	Ouchi 的教育行政理念
		林國禎	VIII. A Z culture	

經典出處：

Ouchi, J. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*.
Reading, MA: Addison-Wesley.

第四章：(The Z organization)

導讀者：李鶴慈（中正大學成人與繼續教育學系）

作者簡介



威廉·大內 (William Ouchi) 是位日裔美籍管理學家，1967 年獲得美國史丹佛大學的企業管理碩士，1972 於芝加哥大學獲企業管理博士學位。從 1973 年開始研究日本企業管理，經過調查比較日美兩國管理的經驗，於 1981 年出版了《Z 理論——美國企業界怎樣迎接日本的挑戰》(Z Theory) 一書，目前是加利福尼亞州立大學洛杉磯分校的管理學教授 (UCLA, Anderson School of Management)。

William G. Ouchi

Sanford and Betty Sigoloff Distinguished Professor in Corporate Renewal, Area Chair

Phone: (310) 825-5848

william.ouchi@anderson.ucla.edu

提出 Z 理論的背景

本書寫作的原意是“如何把對於日本企業管理的理解運用到美國環境的實踐中”，試圖回答“日本的企業管理方法能否在美國獲得成功”這個美國人十分關心的問題。

在對 Z 理論的研究過程中，大內選擇了日、美兩國的一些典型企業進行研究，這些企業都在雙方設有子公司或工廠。在組織模式的每個重要方面，日本與美國都是對立的。但是，在美國的一些成功企業中，如 IBM、HP、Procter & Gamble、Kodak 等，在經營管理上與日本企業有著極大的相似之處。大內的研究表明，日本企業的經營管理方式一般較美國企業的效率更高，這與 20 世紀 70 年代後期，日本經濟咄咄逼人的氣勢是吻合的。作者因此提出，美國的企業應該結合本國的特點，向日本企業學習管理方式，形成自己的管理方式。他把這種管理方式歸結為 Z 型管理方式，並對這種方式進行了理論上的概括，稱為“Z 理論”。

內容摘述

一、美日兩國公司特徵的比較

第一階段：1973~1974，大內與其同儕訪問了二十家以上的美國和日本的的公司，每一家公司都在本國或對方的國家有辦公室或工廠。

第二階段：更詳盡的資料蒐集，但未於本書中說明。

發現：在美國的日本公司，採用了完全不同於美國公司的管理方式，同時，它不完全複製在日本本土採用的管理方式，而會加以修改以符合美國當地的需求。然而，公司仍然保有了一些日本的型態，而且與大部份的美國公司是有所不同的。他們的成功不僅是在財務上或是運作上，從員工的觀點也可看出，不論是管理者、職員或是基層員工，他們會說：

” This is the best place I’ve ever worked. They know what they’re doing here, care about quality, and make me feel part of one big family.

反之，大內發現一些美國公司，試圖運用美式的方式來管理日本的公司，卻帶來無比的災難和失敗。然而，也有成功的美國企業，如麥當勞、IBM，但他們

的成功也都是因為較接近日本的管理型態。大內把由領導者個人決策、員工處理被動服從地位的企業稱為 A 型組織，當時研究的大部份美國機構都是 A 型組織，而把日本的機構稱為 J 型組織，做了以下的比較：

日本公司	美國公司
終身雇用	短期雇用
緩慢的考核和升遷	快速的考核和升遷
非專業化的生涯路徑	專業化的生涯路徑
內隱的控制機制	外顯的控制機制
集體決策	個人決策
集體負責	個人負責
整體考量	局部考量

由上述不同，可以發現，日本的管理經驗不能簡單地照搬到美國去，而美國的管理也無法全盤運用在日本組織中。於是大內提出了” Z 型組織”，認為 Z 型組織符合美國文化，又可學習日本管理方式的長處。

二、Z 組織

(一) 特性

1. 終身雇用（雖未正式載明）
2. 重視訓練及員工做中學
3. 緩慢的考核與升遷（但不會花上十年），常用績效訪談方式
4. 職涯路徑較不明確，Z 型公司的員工常常”徘徊”在各種職能與部門間，但此舉可有效地產生更多公司特有的技術，而這需要在工作步驟與設計過程、製造、和分配過程之中緊密的相互協調。一個員工，致力於這樣一個”非專業”的發展過程中將有個風險—最終他們的技術將會失去了市場性，對其他公司而言。因此，長期的雇用關係與職業發展是密不可分的。
5. 明確和內隱的控制手段兼具並維持平衡。如同在 A 型公司一樣，亦需有現代資訊、計算系統、正式的計畫、目標管理、決策等。雖然根據於事實做的決策很重要，但是思考這個決策是否「合適」、是否適合這公司本身亦很重要。

(二) 公司的風格：案例

1970 年代數位手錶工業，二家新的半導體科技對於數位手錶的製造是典型的 A 型與 Z 型組織的代表。

1. A 型組織進行市場分析、價格分析等，並開始製造，決策八個月後，在新的手錶生意上賺到了很大的利潤
2. Z 型組織亦進行市場分析，進入這個市場的利潤很大，但公司的高階

主管更想要知道，這個生意是不是符合公司的風格。他們看到了預期的利益但是卻想要知道是否這會不會只是“曇花一現”的成功機會，最重要的，投入這項手錶生意似乎和公司的經營哲學相互抵觸。公司理念遠勝於市場分析結果，而數位手錶的生意應該就此打住。

這個組織理念的第二個重要因素就是，保留員工追求可能可以位公司帶來豐碩成果的計畫的自由。特別是經理人可以自由設定目標，根據自己的分析結果去追求可能成功的計畫。在這個案子中，一個年輕的總經理，擁有成功的經驗，想要帶領這個公司投入數位手錶的生意。這間公司的高級主管不同意他的判斷但是卻不願意去犧牲這個經理的自由。此時，產生了價值觀上的衝突，這個案子衝突點在於價值觀，而不是市場分享或是利潤。

3. 最後，Z型公司授權總經理去進入一個相對小而且特殊的數位手錶市場部門。他有機會去“發展”他新的冒險，假如這計畫成功了，但是這初步的冒險夠小以致於它的失敗將不會危及公司整體健康。
4. 這兩家公司最初決策的三年後，景象有所不同，隨著在銷售和利潤上戲劇化的大起大落，A型公司遭遇了來自於其他公司嚴重的競爭，在手錶業又回到了原點。Z型公司也遭遇一開始的成功，之後，他們也經歷了嚴峻的競爭以及利益的下滑。相對於賣掉這個生意，他們漸漸地不強調數位手錶這部份，繼續提供他們已經賣出去的手錶服務，

(三) 公司的本質

1. 決策決定：決策的制定也許是集體的，但是最終做出決定的責任還是會落在個人身上。
 2. 全人取向：Z型公司大多重視下屬和同事間的福利。人與人之間的關係往往是非正式的，並強調在工作上所有人必須相互合作，而不僅僅侷限在管理者與員工，文書人員與技師之間。強調所有Z型組織裡每個人都是平等。某Z型公司裡每月經常提供一定的花費在非正式的遊戲和活動，例如啤酒酒會（beer bust），然而任何任何沒有定期參加啤酒酒會的經理人將無法取得成功與升遷。
 3. 平等主義：意味著每個人都可以做決定，自主工作而不被嚴密地監督，因為他們是值得被信任的。在日本企業與Z型組織裡，或許比任何類型的公司更要求高度的承諾，忠誠，以及生產力。
- (1) X Theory & Y Theory：當每個員工的追求個人的目標並經歷心靈的成長和獨立時，工作的動機將會發展到最大；嚴密監管將減弱工作動機，阻礙心理成長，並阻礙人格獨立和自由。
- (2) 信任：Rosabeth Moss Kanter的研究，烏托邦式的社區的核心價值之一即是平等主義—平等的影響力和權力，Z型組織，不同於烏托邦式的社區，Z型組織仍運用了階層的控制模式，因此不完全依賴員工間的目標

一致。然而，他們廣泛地依賴符號手段去推動平等主義和相互信任，以及鼓勵員工之間的全人關係。自我導向取代階級導向提高了承諾的忠誠度和積極性。

(四) Z型組織背後的理論

1. 階層主義—或官僚主義和 Z 型組織之間的區別是，Z 型組織在內部文化上取得了較高的一致性。可以用氏族(clans)這個詞彙貼切描述 Z 型組織，在組織裡，他們是有著親密關聯的一群人，一起從事經濟活動，透過不同的聯結機制而緊密的聯結在一起。氏族有別於階級制度，有別於市場，這兩個基本的社會機制，規範了個人之間的交易
2. 官僚階層機制，明確地對每個人說，“不要做你想要做的，做我們告訴你要去做的事情，因為這正是我們付錢給你的目的。”官僚主義製造了疏離，混亂，並降低了自主意識。因而，與那些 A 型企業的僱員相比，Z 型公司的員工表現了更高的個人自主權和自由，使日本企業的員工在工作上是充滿熱誠的，與許多西方公司相比。
3. Z 型組織比市場或官僚機構而言更像一個氏族，他們促使了工作和社會生活上的密切交流。例：非正式的循環信用合作社，*Tanomoshi or Hui*，基於信任的基礎下運作著
4. Clan 的缺點：仇外心理，一種對外來者的恐懼。一個主要的 Z 型公司的總裁說：“我們根本不會讓一個局外人在擔任公司高層。我們嘗試過這麼做，但是其他人也不會接受他。我認為這對於我們是最大的問題之一。”
5. 在 Z 型組織裡，唯一影響行為的方法就是改變企業文化，而無法藉著改變對員工績效的測量或是藉著改變利益的計算去改變員工的行為。一個文化的改變是緩慢的，因為它的價值觀深深融入到一個一致的信仰網絡，使得他們傾向維持現狀。因此，Z 型組織的運行有一個風險就是成為一個工業恐龍，無法迅速對應一個環境中的重大轉變作出反應。但作者又認為，凡涉及營運上的轉變，Z 型組織往往表現出不尋常的適應性。
6. 不重視專業性：在 A 型公司，公司自豪地將每個人介紹給我，是“...在這行業頂尖的公關，”或“...最具創新能力的電氣工程師，持有二十個在重要電路設計的專利”，或者“為公司設置績效評估模式的人事經理。”在 Z 公司，相較之下，重點是個人如何組成一個工作團隊，幾乎沒有提到專門技能
7. 性別歧視和種族歧視：這是一個弔詭之處，雖然 Z 型公司的員工通常更加努力工作並在乎是否提供更多少數族群的平等機會，但是在某些方面，它們比 A 型企業有著更大的障礙需要去克服。在 Z 公司的高層管理者的同質性很高，以致於我的研究團隊之一將這樣的企業文化定義為“具童子軍男子氣概。”也就是說，高層管理人員是健康的、有紀律、

勤奮、誠實，但是都是白人、男性、中產階層。一個白人男性工程師和一名女性墨西哥裔美國人，誰可能得到升遷？

8. Z 型組織對異質性仍然是開放的，但是它也高度要求同質性。從另一個極端來看，在日本相對於日本公司文化的是美國聯邦官僚機構。從某種意義上說，聯邦官僚機構是我們社會的縮影。我們都認同所有人都享有平等機會的價值觀，雖然不一定都能實現。跟私人部門相比，機會和待遇的平等在聯邦機構裡是受到極為重視的。因此，政府必須頒布一系列官僚規則，在能力所能及範圍內，防止對婦女和少數民族造成傷害的反覆無常的規定或不公平的標準。然而，不幸的是，這一套官僚規則必須滿足最小公分母，換句話說，它不能留下任何模稜兩可的規則，讓決定權交給一個主管來決定，因為這名主管可能會帶有歧視的角度來解釋。因此，官僚主義的規則不僅是明確的而且不靈活的，但同時是也具有制約性和無人性的。
9. 社會組織和正式形式、距離、契約的簽訂之間是相互矛盾衝突的。社會組織只能透過親密 (intimacy)、微妙 (subtlety)，以及相互信任 (trust) 的情況下進展順利。但是，只有經過長期的文化同質化，一個國家的人民彼此相互習慣，信奉一個共同的價值觀和信仰，上述情況才可能達成。

三、討論與反思

1. Z 理論的命名，是融合了 X 理論和 Y 理論？或者意涵 $A+J=Z$ ？亦或是有從 A to Z，到管理學發展的最高階段？
2. 大內強調 Z 型組織的成功，只有在社會條件支持終身僱用關係下才能成立，然而以現代社會的僱用關係來看，Z 理論是否仍適用？
3. 氏族式的經營方式是否會泯滅個性，引起人性異化，或者帶給個人專業發展上更多的包袱？

第八章：(A Z culture)

導讀者：林國楨老師 (彰化師範大學教育研究所)

導讀摘要：VIII. A Z culture PP.195~218

*P.195~

傳統(tradition)與氛圍(climate)構成公司的文化。文化意指著一個公司裡的價值觀念(values)，例如積極性、防衛性或是靈活性，這些價值觀念形成公司活動、意見與行動的模式。

Z 理論文化有其一套獨特的價值觀念，包括長期聘僱制度、信任及親密的人際關

係。

Z 理論文化設想員工的生活是一個整體，並非如傑克爾-海德式(Jekyll-Hyde)的雙重人格的性格，不是朝九晚五的機器。備註：R. L. Stevenson 在其《變身怪醫》小說中說到，一位善良的傑克爾醫師發明了一種藥物，可以使自己變成凶惡的海德先生，之後又可以崇先便回原來的樣子。http://web.my8d.net/x29df/J_H.html

***P.196~**

Z 理論文化認為，人性化的工作條件不僅為公司帶來產量與利潤的提升，亦給員工帶來所謂的自尊(self-esteem)。

一句老格言所述：「工作不僅是一個工作而已」(A job is more than a job.)。工業國家的公民而言，職業決定了生活與工作時間，影響其愛好與消遣。社會學家涂爾幹(E. Durkheim)指出，在流動的社會裡，縱使一切都改變，但一個人的職業卻可以是保持不變的。

大多數官僚制度面對(職業)日趨流動的員工，非但不是採取 Z 理論，反而是悖其道而行，致使員工對雇主的雇用期持著短期觀點，導致疏離、不負責、敵對甚或訴訟等態度。在此情況下，重員工彼此感到陌生，不想久待，不信任公司，楚於混亂不安全感之中，也無法獲得道德性的支持，在社會與生活之中是孤單的。

***P.197~**

在前述的官僚組織環境，Z 組織的成功主要在於它的文化，提供員工們一個穩定的社會工作環境，清楚於自己的方向並得到支持，足以應付及建立生活的其他部分。

以美國高離婚率為說明，夫妻置身於複雜疏離的公寓中，缺乏真正的鄰居，無固定俱樂部或教會的聯繫，也缺乏親戚與兒時玩伴。婚姻的分離導致彼此一方更為疏遠與孤寂，而社會充斥高度濫醉、吸毒、虐兒及自殺事件，即充分反映了感情疏離的映照。

***P.198~**

人們幾乎都將婚姻的失敗責怪於其中一方或雙方之錯誤。婚姻失敗的答案在於婚姻關係發展下的社會結構。而 Z 型組織適足以成為一股積極發展社會關係的結構體。

Z 型文化的研究顯示，獲得工作支持環境的人們，在與外界關係的聯繫上更為成功。

一個 Z 型公司能在社會關係與生產率之間得到平衡。因為社會機體與經濟機體互為共生機制。

***PP.199~204：一個批評與誠實之處**

在 Z 型公司裡，每季至少開一次會議，每年開一次大會。在大會中，通常在業務討論完後會演出一齣戲，戲中的演員率皆是高階經理。在劇中扮演角色的人不能事先看劇本，目的在於降低最重要、最有能力、最成功者的自我感(降低平時工作的「自我感覺良好」感吧!)。總的來說，每個人都(感到)是平等的。(P.199~202)於樹林中 60 位經理輕鬆對話後，即興節目開始，15 位經理拿到各自劇本與擔任不同角色(作者作為研究與觀察者也在節目之列擔任一個角色)。故事情節說的是公司引進一種新產品，遇到些困難，而某些不稱職經理卻忽略……。戲劇中的啟示：

- 1) 角色扮演是自由發揮與開放的；
- 2) 高階經理戲中諷刺公司或領導者的話，皆能引起哄堂大笑；
- 3) 作者在戲劇中是感到獲得支持與被接納的；
- 4) 老約翰(真正公司老闆)的戲劇尾聲出現，反應戲劇與真實情節中的智慧，如同他所帶領的 Z 型公司一般
- 5) 戲劇展現 Z 型公司的「平等、情感坦率之交流、親密與團結表現、同理心角色扮演、缺點被接納、盡力演出以作出貢獻、信任……」等特質。

***PP.204~206：信任、友誼與一起工作**

無庸置疑，Z 型公司的人以一種獨特方式在一起工作。在此工作環境內外的文化基礎即是親密與信任。Z 型公司中同事間的社交活動變成一種傳統，彼此有機會一起實現目標，喜歡自己所在的公司。

公司高階經理每年兩次蘇下濱海會議中心，除開會之外，亦透過非正式的途徑，例如共進午餐、玩排球、海灘漫步、雞尾酒會、玩撲克牌等，藉此建立信任關係，而這些都是在辦公桌上無法達成的。

在 Z 文化中，信任是在一起工作的一種媒介~一種與人而不是與部門進行溝通的方式，而信任與平等是一體兩面的。

Z 型公司宗旨的基本觀點是：倘若你對自己所做的是很喜歡，那你就有可能將事情做得好，這是相輔相成之道理，而好的工作成績與工作的滿足是息息相關的，以上的觀念都相容並行的。

***PP.207~208：建立團隊**

Z 型公司重視人際關係亦適用於非經理階層的員工們。員工親密關係有助於其工

作小組團隊的形成，使得 Z 型公司在人際社會系統與生產系統獲得雙贏。

***PP.208~209：走動式管理**

走動式管理強調經理與工作班底一起工作的概念，例如一位 Z 型公司經理所說：「我們常常將高階經理的辦公桌搬到問題中心的所在地，……。常常也讓經理到較低職位去工作，以便有新的經驗，了解基層問題，……，以提高管理技能」。

Z 型公司：「我們要的是走動式管理(Management by Walking Around, MBWA)，而不是管理碩士(MBA)。」

***PP.209~210：重視「重視產品」的人們**

Z 型公司的生產效率頂多是從屬地位，主要還是在乎來自顧客多年來對於產品與服務品質的高度評價，只有顧客決定公司是否成功。

Z 型公司將利潤看成是顧客因為公司協助解決了他們的問題，而付給公司的獎賞。Z 型公司的成功並不是建立在所謂的效率或價差的利潤，而是商品或服務獲得顧客的重視價值。

***PP.211~212：雞或雞蛋**

「先有 Z 型公司，還是後有 Z 型文化？」亦或「先有 Z 型文化，還是後有 Z 型公司？」的雞生蛋或蛋生雞的大哉問。

上述問題或永無解答之日，唯有一點可以確信的是：「與眾不同的 Z 型公司文化勢必經過一定時間之後才能發展出來的」。

***PP. 212~214：支持性的 Z 環境**

一個 Z 型公司可能要求一種特殊的環境：

- 1). 如 Kodak、Procter & Gamble 的公司鎮(company towns)：
- 2). 如美國軍隊及大型工業公司：
- 3). 如 Hewlett-Packard、Texas Instruments 之類的公司：

***PP. 214~218：生活於 Z 文化的重要性**

A 型文化與 Z 型文化大相逕庭：

- 1). 工作時期短(被解雇或自動離職) VS. 工作時期長
- 2). 公司無獨特性 VS. 感覺到公司有獨特性之存在
- 3). 低階員工與公司甚少互動 VS. 低階員工參與公司事務較多

- 4). 團隊責任感較低 VS. 團隊責任感較高
- 5). 同事間聯繫較為狹隘 VS. 同事間聯繫較為廣泛
- 6). 工作關係較為不健康 VS 更健康的工作關係
- 7). 在社會與經濟方面不如預期成功 VS. 在社會與經濟方面較為成功
- 8). 拒絕對話交流 VS. 鼓勵對話社交

討論議題：

1. 本文作者將組織文化劃分為 A 型與 Z 型兩種截然不同模式的論述，其所欲表達之目的為何？
2. 有人認為作者以美日兩國做為比較，如此歸納之過程似乎過於簡化，汝下之意為何？
3. 雅虎知識網有云：「X 理論主張人性本惡論，Y 理論主張人性本善論，而 Z 理論則主張人性可善可惡/亦善亦惡論」。試由人性之善惡，表達個人是否同意前述之議論？

第七次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
7	99.12.07 星期二	魏惠娟	Senge, P. M. (1990). <i>The fifth discipline: The art and practice of the learning organization</i> . I. "Give me a lever long enough...and single-handed I can move the world"	Senge 的教育行政理念
		江志正	XVII. Microworlds: The technology of the learning organization	

經典出處：

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

第一章：學習型組織領導

導讀者：魏惠娟老師（中正大學成人與繼續教育學系）

壹、學習型組織相關著作

- ◎ 第五項修練(I)：學習型組織的藝術與實務
- ◎ *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*(1990)、(2004)、(2010)

- ◎ 第五項修練(II)：思考演練與超越(上、下)(1994)
- ◎ The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization.
- ◎ 第五項修練(III)：持續「學習型組織」動力的挑戰與策略(下)(1999)
- ◎ The dance of change: the challenges to sustaining momentum in learning organization
- ◎ 學習型學校(Schools that learn)(2000)

貳、章節目次

- ◎ 第五項修練(I)：學習型組織的藝術與實務(1990)

第一部 全面體檢你的組織

第 1 章	重圓破鏡
第 2 章	你的組織有學習智障嗎？
第 3 章	從啤酒遊戲看系統思考

第二部 新思考、新視野

第 4 章	第五項修練的微妙法則
第 5 章	新眼睛看世界
第 6 章	以簡馭繁的智慧
附錄	系統基模
第 7 章	綜觀全局掌握重點
第 8 章	見樹又見林的藝術

第三部 四項核心的修練

第 9 章	自我超越
第 10 章	心智模式
第 11 章	共同願景
第 12 章	團隊學習
第 13 章	掌握修練的進階

第四部 進入學習型組織的時代

第 14 章	超越辦公室政治
第 15 章	無為而為的有機管理
第 16 章	不再與時間為敵
第 17 章	工作與家庭之間
第 18 章	微世界:學習實驗室巡禮
第 19 章	領導者新角色

第五部 餘響

第 20 章	第六項修練?
第 21 章	重寫思考法則?
第 22 章	不可分割的整體

◎ 第五項修練(I)：學習型組織的藝術與實務(2010)

第一部 全面體檢你的組織

第 1 章	一支能改變世界的學習槓桿
第 2 章	你的組織有學習智障嗎?
第 3 章	從啤酒遊戲看系統思考

第二部 新思考新視野

第 4 章	第五項修練的微妙法則
第 5 章	新眼睛看世界
第 6 章	以簡馭繁的智慧
第 7 章	認清成長是件複雜的事

第三部 四項核心修練

第 8 章	自我超越
第 9 章	心智模式
第 10 章	共同願景

第 11 章	團隊學習
--------	------

第四部 實踐後的反思

第 12 章	當組織有了生命
第 13 章	讓你的組織更願意學習
第 14 章	在行動與思考中學習
第 15 章	領導者的新角色
第 16 章	人人都是系統公民
第 17 章	新疆界

第五部 餘響

第 18 章	不可分割的整體
附錄 1	如何學習五項修練：從演練到精熟
附錄 2	看清人類複雜的問題：九個系統基模
附錄 3	U 型修練

參、WHAT：學習型組織是什麼？

學習型組織是什麼？並無統一的定義，大家都是根據 Peter Senge 第五項修練的論述，來歸結其定義。

各學者論點

◎ 吳清山、孫本初

- 學習型組織是指一個組織能夠持續不斷的學習，以及運用系統思考從事各種不同的實驗與問題解決，進而增強個人知識與經驗和改變整個組織行為，以強化組織變革和創新的能力。
- 定義學習型組織是一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點在成員個人、工作團隊、整體組織及其他與組織互動的社群中，學習與工作結合，並且是一種持續的過程，學習的結果將導致知識、信念及行為的改變，並且可以強化組織創新與成長的能力。

個人將學習型組織的主要概念歸納：

- ◎ 一、學習型組織的核心概念為改變。
- ◎ 二、學習型組織的學習首重知行合一。

換言之，不只要創造知識，獲取知識，更要轉化知識而產生改變，也就是說組織成員學習的結果必須變成組織的行為。

- ◎ 三、學習型組織講求持續的學習、轉化與改變，因此是一種演進的過程，而不是終結的狀態。
- ◎ 四、學型組織最終目的不是在建立一個學習的組織而已，乃是在建立真正學習的觀念，有意義的學習，可以使組織成員在工作中活出生命的意義，突破自己能力的上限（魏惠娟，1998）。

肆、WHY：我們為什麼需要學習型組織

- ◎ 組織學習智障，無法長壽，相同的問題，反覆出現，資源耗損

1. 以片段的方式看世界
2. 缺乏整體歸劃後的主動積極
3. 過分注意單一事件，忽略緩慢漸進的過程
4. 從經驗中學習，並非絕非對真理

伍、HOW：如何成為學習型組織？

- ◎ 學習型組織的觀念真是太棒了，但是我們星期一早上該做什麼呢？我們要如何跨越障礙，達到集體學習的境界？我們應該如何著手建立學習型組織？（齊若蘭譯，1995）
- ◎ 每個人都可以扮演領導者的重要角色，都可以應用所習得的修練，…創造未來的潛能，…要發展自己和組織的能力，必須經由**真正的學習**…。（第五項修練，p.23）

一、學習五項修練

WHAT	能夠了解事理因果關係的思維邏輯，看見整體與相關性的能力
認識第五項修練的微妙法則	
甲	今日的問題來自昨日的解
乙	補償性回饋(努力卻未來產生持續的改善效果)
丙	惡果出現前，呈現良好狀況的假象(表面的、政治性的決策，常造成反效果；以前的問題會再回來)
丁	顯而易見的解，往往無效
戊	對策可能比問題更糟

己	欲速則不達
庚	因果在時空上並不緊密相連
辛	尋找小而有效的高槓桿解
壬	由系統的觀點來看，魚與熊掌可以兼得
癸	不可分割的整體性

HOW：學習系統思考的語言（系統思考的九個基本基模）
反應遲緩的調節環路
成長上限
捨本逐末
目標侵蝕
惡性競爭
富者愈富
共同的悲劇
飲鴆止渴
成長與投資不足

二、改善心智模式

(1) WHAT：發展團隊成員整體配搭與實現共同目標能力的過程，團隊學習是在「共同願景」以及「自我超越」的基礎上來發展。

- ◎ 要知道萃取出團隊智力
- ◎ 需要有創新又協調一致的行動
- ◎ 不可忽視團隊成員在其它團隊所扮演的角色與影響

(2) HOW：修練方式：

- ◎ 辨認跳躍式的推論
- ◎ 練習左手欄
- ◎ 兼顧探詢與辯護
- ◎ 正視擁護的理論與使用的理論
- ◎ 承認擁護的理論與使用的理論有差距
- ◎ 從看事件轉而看長期變化的型態

三、參與團隊學習

(1) WHAT：是發展團隊成員整體配搭與實現共同目標能力的過程，團隊學習是在「共同願景」以及「自我超越」的基礎上來發展。

◎ 包含三個層面：

萃取出團隊智力

需要有創新又協調一致的行動

不可忽視團隊成員在其它團隊所扮演的角色與影響

(2) HOW：修練方式：

- ◎ 深度匯談：自由且有創造性的探究複雜深入的議題；
- ◎ 討論：提出不同的看法並加以辯護；
- ◎ 避免習慣性防衛：那是一種使我們及他人免受威脅與窘困的互動方式；
- ◎ 需要練習

四、建立共同願景

◎ WHAT：

- ◎ 共同願景…是在人們心中一股令人深受感召的力量…
- ◎ 最簡單的說法是『我們要創造什麼』
- ◎ 共同願景…為學習提供了焦點與能量。(P.308)
- ◎ 共同願景的修練基本上強調要建立前所未有的共同意義，也就是對於那些事情重要，以及為什麼重要，建立集體意識。在傳統的組織裡，大多數人所了解的意義都是上面所傳達的旨意。…但是每個階層的人都有機會考量對他們而言深具意義的願景和目的時，情況就大為改觀。…」(實踐篇(下) P.491)

重要觀念

我們想要創造什麼？

是團隊成員都真心追求的願景

以自我超越為基礎

願景提供了焦點與能量

喚起人們的希望

是一個拉力，把人們拉向真正要實現的目標
會培育出承擔風險與實驗的精神
會產生從適應性的學習 (adaptive learning) 轉變成創造性的學習 (generative learning) 之效果

HOW：修練方式

鼓勵個人願景	塑造整體圖像
非官方說法	非單一問題解答
需由領導者不斷把自己的願景與他人分享	學習聆聽
在處理日常事物時，心中不離自己的願景	願景需融入企業理念
有真正奉獻的人	對於錯誤，快速反映；斷然改過，並記取教訓

願景為何夭折

不容許其它人表達不同的想法	缺乏探詢與調和分歧的能力
成員只是遵從絕不奉獻	不鼓勵自我超越
未能保持創造性張力而氣餒	失去對願景的專注
失去團體的凝聚力（一體感）	對彼此的見解失去尊重
只有反應式的思考	

五、追求自我超越

◎ (1) WHAT：是指突破極限的自我實現，或技巧的精熟。

◎ (2) HOW：修練方式

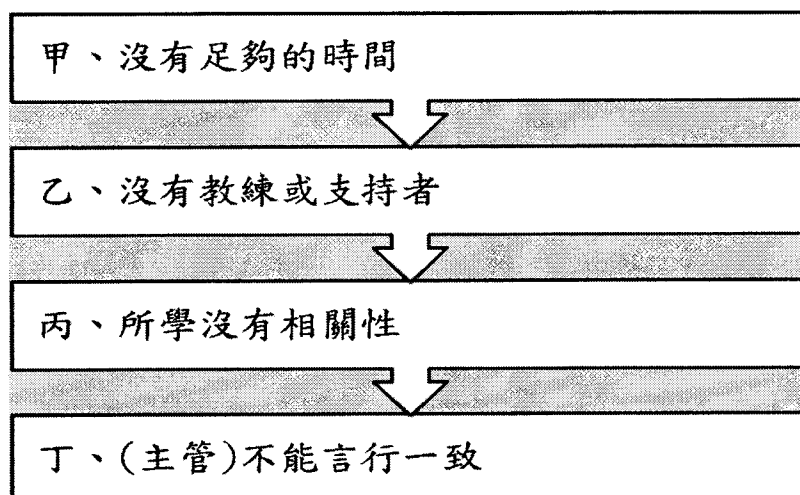
建立個人願景
保持創造性張力
看清結構性衝突
誠實面對真相
運用潛意識

◎ (3) 為什麼不容易自我超越

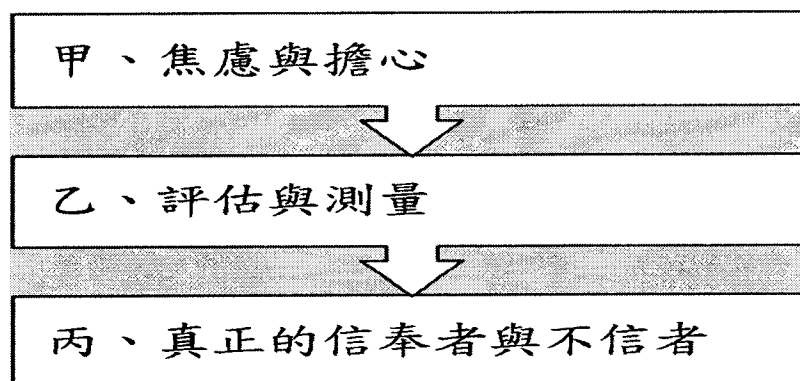
自我超越的概念不容易定義
對人性沒有正確的看法（把人性過度理想化）
不能忠於自己的願景
不能忠於真相（p.240）
內心負面的聲音限制了自己的能力

陸、WHY NOT ？為何不能成為學習型組織？

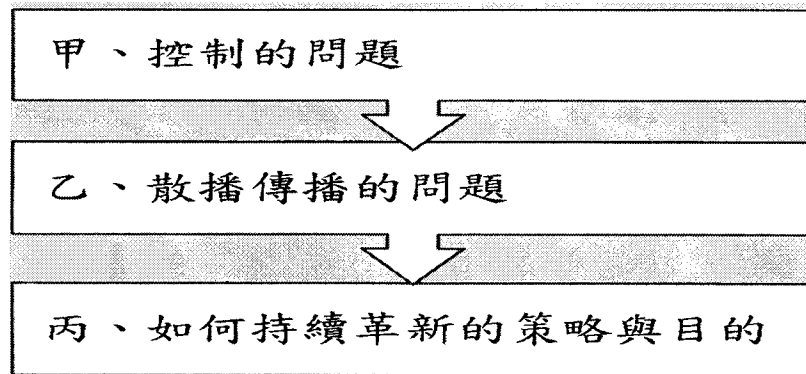
◎ 剛開始推動階段的障礙，如：



◎ 在變革實行過程中的挑戰，如：



◎ 在成功經歷了前述兩個階段之後，可能會面臨更根本更艱鉅的挑戰，如：



第二章：微世界：學習實驗室
(Microworlds: The technology of the learning organization)
導讀者：江志正老師（台中教育大學教育學系）

我們如何找回內在的兒童學習特質

人類透過經驗直接學習的效果最好，如我們在學習走路、騎腳踏車、開汽車、彈鋼琴等，都是由行動中觀察行動後果而做調整，而這種邊做邊學就只有在自己行動得到回饋快速且明確的情況才有效。但當在一個複雜系統中行動時，行動的後果往往在時空上是相隔很遠的，不直接也不清楚，因此，造成從經驗中學習的困難。值得思考的是，在未曾經驗過自己決定所產生的後果前，我們要怎樣學習呢？

本章介紹「微世界」是能夠使管理者與管理團隊開始從實驗中學習最重要的整體性課體。微世界是可以壓縮時間及空間於實驗中，故雖然事實上未發生仍能從實驗中學習。以電腦為基礎的微世界雖是一種新的學習方式，但此種學習原理應該是不陌生的。

如孩童跟玩具娃娃玩耍時，他們是在排演與他人互動的方式。而在玩積木時，他們是在教自己空間幾何學與力學的基本原理。到稍大時，他們透過盪鞦韆學習鐘擺原理，蹺蹺板學習槓桿原理。而前述玩具娃娃、積木、盪鞦韆、蹺蹺板等，在教育上稱之為「過度對象」(transitional object)；而遊戲場或遊戲室就是一個具體而微的世界，小孩在微世界中可以放心的玩耍，並在此實驗中而發現真實世界的相關原理及發展生活技能

孩子們的學習效率驚人，他們透過此種原理，從孩童自己的遊戲天地中學習。

管理者的過度現象

透過微世界來學習並不限於孩童，如航空工程師從事風洞試驗用的模型，

以及輪船設計家在波槽中的模型船，這也都是微世界中的過度對象。而管理者也可以擁有微世界和過度對象，如當一個工作團隊到急流中泛舟或在戶外進行團隊活動，此也是在創造一個微世界，以供反思與改善一起工作的方式。另外，人室單位為可能擔任主管的人設計角色扮演練習，也是一種微世界；而在不受干擾的地方進行團隊省思聚會也是，前述所提的深度匯談即是。而顧問也常擔任各種過度對象，他們提供作探索新機會與不同事業構想的安全閥，可以讓企業在沒有風險的情形下將構想付諸演練。

現有可供管理者練習的微世界效用尚很有限。如建立團隊可洞悉相關狀況但通常無法衍生出與策略性的新見解；角色扮演可協助人際技能但無法顯示人事政策與行銷政策的搭配是否良好。更重要的是，現有微世界很少能夠培養個人或團隊有效處理複雜性問題的能力，也無法在面對打造新策略、設計新結構、營運政策或規劃重要的組織變革時能掌握管理團隊所遭遇複雜的動態性等。

現在有一種正在興起的新型微世界，它可以使複雜的團隊互動整合成為可能，此即個人電腦。它們可以讓小組反思、揭露、檢驗與改善他們賴以處理困難問題的心智模式，是設計用來塑造願景，與實驗各種達成願景的策略和政策。它們逐漸成為一種新型的管理團隊的「演練場」，是團隊在處理最重要企業課題時，學習如何共同學習的地方。

微世界可以透過幫助我們重新找回從遊戲中學習的力量，以來達成構想，是實踐學習型組織各項修練的一項重要技術。

殼牌石油公司前企畫主任德格認為，組織的學習發生方式有三種，分別為：透過教學、透過改變遊戲規則（如開放與地方化）、透過玩遊戲。玩遊戲是目前最少用但卻潛力最強大的一種方式。而在微世界中，複雜的企業課題可以透過嘗試新策略與政策，看清可能發生的情形，而卻不會有失敗的成本，也不會有組織中或明或暗或抑制嘗試的行為。這對磨練自己和團隊的學習技能有相當的助益；且由於在沒有失敗及成本壓力考量下，反思的心靈活動可以更自由自在且無束縛地進行，激發出更好的策略來。

要提供管理者做實驗的微世界，其所探究的包括控制成長到產品發展、品質改善等的課題，並能兼跨服務業與製造業。這些實驗以系統基模、團隊學習的洞識為基礎，並以心智模式進行。雖然此正為我們指出一條正確的道路，但要促使此成為學習型組織平日習用的技術還有一段很長的路要走。以下將介紹三個背景不同的企業所發展出來的微世界，以說明微世界對策略性與營運上的課題可提供的啟示。

微世界一（未來的學習）：管理團隊可以發現一個剛制訂的策略有哪些內在的矛盾。

微世界二（看出隱藏的策略性機會）：在其中，一個團隊實驗其成員的心智模式，而發現團隊成員所持假設可以影響顧客的偏好。

微世界三（發現尚未運用的槓桿點）：在其中，從而看見自己如何被企業看似繁榮的假象所迷惑，及以工作量为準的錯誤管理方式會使產品品質劣化，進而

發現改善顧客服務與獲利能力的潛在槓桿點。

微世界一（未來的學習）

所有的策略背後都有一些假設，而這些假設常是隱匿或未經檢驗的，故彼此間常有內在矛盾存在，也使得許多策略也因具有內在矛盾而難以實施或行不通。微世界即具有將此攤在陽光下而讓矛盾無所遁形的功效。

以一微電腦製造公司（暫稱指數電腦公司）為例，該公司在四個月前設立了一項策略性目標，即要在四年內達到二十億美金的銷售績，而全公司上下也都有決心要達成這個目標，且每個人好像也都對此都感到滿意，但唯獨銷售副總蘇堯對此覺得惶惶不安。他認為：「要留住和訓練現有的銷售人力已夠難了，怎麼能期望他把人數倍增呢？」他曾向其他主管提起他的疑慮，但獲得的回答總是：「可以做得到的，你有足夠的預算來做到的。」他覺得很為難，因為他不想讓其它主管認為他缺乏對此目標的承諾，也不想讓人家認為是說「不」的人，更不想失去可以一展身手的好機會，唯每次想到未來，他就感到不安與痛苦。因而最高管理團隊舉行了一個為期兩天的策略規劃會議，導入一個微世界，以模擬構想之用。

顯現內隱的假設

活動進行時，採主管三人一組做微世界的編組，試試看銷售計畫會有什麼結果？他們將計畫背後的假設建立成明確的電腦模式。這項計畫要求年度增 20% 的銷售成長，以往十年也是如此，而為了配合計畫，也需每年增加 20% 的銷售人員。而當他們輸入模擬所需的未來四年銷售數字時，就發現此項計畫隱然的假設是，如果銷售人員增加，則銷售量也會以同樣的比例增加。但真的多雇用 20% 的銷售人員，銷售就會提高 20% 嗎？

當此一假設外顯出來時，蘇堯立刻提醒說：「並非每一位銷售人員都是同樣的。他們要學習的事很多，而在之前，我們大多是雇用競爭對手中經驗的銷售人員，而那時公司還小，規模不大，可以如此做，唯如今可能已無法適用同樣的方式，將來我們勢必得雇用許多沒有經驗的銷售人員。」

此話一出即引起激辯，不久後，大家都同意應該將有經驗與無經驗的銷售人員加以區別來看。之後又分小組修正模式，以使假設更符合實際情況。蘇堯這個小組假設資深銷售人員的銷售能力是新手的四倍（不同組別的狀況各不相同），而各組也大致假設訓練和培養一名有經驗的銷售人員需費 2—4 年。現在，沒有一個模式是可以達成計畫中二十億的銷售目標。而以蘇堯的模式推算，銷售金額還不到十五億。

發現策略的內在矛盾

問題出在持續增加的銷售人員的平均銷售力並未提高。模擬結果顯示，新手增加速度高於新手變成資深人員的速度，故雖然雇足了該計畫所需的銷售人員，但無經驗的新手與老手的組合拉低了平均銷售能力。

各小組拼命試著找出一套可以在四年產生二十億銷售的假設，但沒有一組可以做得好。為了想試試如果堅持這項目標，最後會演變如何？有一小組提出：「如果我們持續招募人員直到達銷售目標，那將雇用多少人？」結果發現，到第四年時，銷售人員幾乎要倍增，這樣的人事成長是無法負荷的。

一小時後，總裁問：「是否仍有人相信我們的策略性計畫，與我們所訂的銷售目標是一致的。」此時沒人回答。

主管們已經知道，矛盾出在：新銷售目標需雇用新進人員，而新進人員銷售力較低，無法達成預期目標。但如將此計畫放入微世界模擬互動，就能看出相互關係。由於每個人都能看到兩種假設內在不一致的地方，蘇堯發現第一次能清晰地說出隱藏在心裏很久的一些概括性的想法。

他告訴其他主管：「我早就覺得有問題，而且問題可能比模擬的更糟。我們過去的傳統營運目標一旦公布後就不再修改，如此，不僅我們可能雇用比正式計畫高出很多的新進銷售人員，且對資深人員也產生壓力。因為資深人員要幫助新人而無法專心，甚至會有挫折感，或許有部分人員會離職，留下生產力較低的，如此可能會形成惡性循環。」

其它主管也覺得有可能發生蘇堯所憂慮的事。總裁支持退一步來思考所面對的挑戰。接著人力資源副總薇麗也說：「事關重大，故也要將人力部門與銷售部門間的問題一起拿到台面上談。」並問：「為什麼銷售主管格外不願意接受訓練與培養新進銷售人員的工作。」

蘇堯說：「我們從外面吸引優秀銷售人員，他們的業績靠訂單，而此也是他們成就感來源所在，然而幫助新進人員要花許多時間，且無此方面誘因。」

蘇堯繼續補充說：「新的策略性計畫只會加重這個問題。」更說：「如果要銷售人員把時間花在培養新人上，他們將面臨左右為難的狀況。」

洞見未來的門戶

這個微世界將大家隱藏在心中的挫折感浮現出來，並由其中探究出未來必須專注的重大改變，以使組織重燃延續過去成功的希望。更重要的是，微世界可以為他們打開一扇看見未來的窗戶，事先洞悉未來可能發生銷售力下降的問題，以提早改善的行動。

策略會議繼續進行下去，管理團隊看出了核心問題：「要是不降低成長的目標，就必須改變銷售組織的形態。」他們也得到一個結論，即是如果新進銷售人員的訓練可以加快，成長的目標是可以實現的。此需提高培訓人員的意願，給培

訓工作酬勞及更多的支援，並小心找找有心協助別人與奉獻於團隊的成員。這些改變是重大的，但卻是可以實現的。

提供這些改變的工具，是另一個為銷售主管所設計的微世界，他們可以學習在這些工作中平衡分配自己的時間，銷售人員將發現，長期而言，把時間分配給人員培訓，比分配給直接銷售的利益為大。

從微世界學習到最有意思的是，當大家模擬一些決策時，常可以類推發現以往未曾想過的組織運作方式。

微世界二（看出隱藏的策略性機會）

有些微世界可以藉由使不同假設浮現，透過更廣泛的了解，來發現不同假設間的關聯，以協助團隊跳出對複雜議題各持己見的泥淖。我們直線式的語言和防衛性的表達思考方式，常造成知覺判斷上的二分法和無法妥協的差異。擁有各類不同工作經驗的管理者就如瞎子摸象一般，微世界有時可以幫助看清大象的全貌。

品質與價格之戰

一家叫密多蘭的棚架公司，其總裁和行銷副總裁為比爾和約翰，他們對公司的客戶與市場的看法各持己見。比爾相信市場成功的關鍵在於有好的產品和有競爭力的價值。約翰同意他的看法，但覺得客戶是否選擇他們公司，服務品質亦扮演重要的角色，他相信公司應當透過訓練經銷商來提供更廣泛的服務，例如從改善客戶帳戶管理和辦公室設計，到協助客戶解決可能碰到的各項問題等，以提升服務水準。比爾認為這些是很不錯的構想，但他不同意大幅增加比以前更多支援經銷商的花費，因為他認為這些不會對銷售產生重大的影響，客戶雖然期望我們提供更佳的服務，但卻不會因此而接受更高的價錢。

比爾的理由看起來很充分，因為他不斷地從銷售人員那兒獲得必須藉由提高折扣才能增加銷售的訊息。約翰也承認這一點，他也承認自己是高階主管中唯一主張以服務品質取勝的，因而，有時自己也會感到迷惘。

然而約翰對於認為透過更好服務可以取得競爭優勢的信念仍堅信不移。因為彼此無法化解不同看法，他們同意設計一個微世界，使用各種不同策略進行實驗。這個微世界中的假設相同部分如下：

區別來自客戶的主要採購（如建一新設施）與次要採購（如只要舊有更換）。

主要採購客戶在兩次採購中間的間隔時間。

客戶對於設計和製造品質的評價為何？

價格對購買率的影響。

目前花在支援經銷商的經費有多少？

這個微世界共有四個人參與，除了比爾與約翰外，另有兩名分別為銷售副

理吉姆與配銷副理湯尼。四人分兩組，比爾與約翰組成公司管理團隊，共同決定要投資多少經費來幫助各地經銷商建立提供客戶服務的基礎；吉姆與湯尼組成銷售部門，決定為了達到銷售目標，每季價格要訂多少折扣。實際運作的確是由這不同團隊做不同的決定，然而目標卻都是相同的，即是使公司五年期間達到可能的最高利潤。

模擬開始，有一個由預設的短期經濟衰退造成新訂單下降的狀況。吉姆和湯尼為維持占有率而主張提高折扣因應，此舉雖讓市占率保持了，但利潤卻下降了，因而比爾和約翰必須削減對支援經銷商服務品質的費用。接下來的兩年，吉姆和湯尼發覺必須為彌補下降的利潤而提高折扣，故比爾和約翰花在支援經銷商的經費愈來愈了。三年結束，折扣上升了 25%，而利潤下降 20%，市占率雖保住了，但團隊成員對經營績效並不滿意。

之後的討論，吉姆和湯尼認為模擬肯定了自己認為價格競爭力是很重要的假設，而比爾則說，實驗一點也沒改變他認為價格比服務重要的想法，但他百思不得其解，整體獲利為何會下降？而這與該公司近幾年發生的情形頗為一致。

突破心智模式

這時他們再試做一次，即試著不大幅提高折扣，而採增加對經銷商服務品質的支持，並穩住價格的策略，看看會有何種結果出現？

起初，他們擔心的事發生了，即訂單下降，利潤同步減低，即收入少而支援經銷商的費用增加了。第二年時仍如此，吉姆和湯尼都懷疑是否有必要再如此做，約翰指出，訂單不再下降是好現象，應有耐心。第三年開始好轉，銷售量和利潤開始增加，到了第五年，銷售量與利潤都遠高於開始時的水準，此讓團隊成員覺得很不可思議。

當他們更加深入討論兩次模擬時，發現運作模式中有一個增強環路。第一次，降低價格造成利潤減少，投資也減少，服務品質也下降了，客戶因不滿意而吵著要更低的價錢，而到了遊戲的後段，雖想努力改變，但長久服務品質不佳的狀況已難挽回客戶的信心，因而使公司面臨更大的降價壓力，如此周而復始。

第二次模擬時，同一增強環路由惡性循環變成良性的。因為一開始時重視客戶服務，投資並改善服務品質，此係因此投資的利益要幾年才能顯現，而公司也非生產短期消費品，故慢慢因時間間隔而滯延了改善服務品質所帶來的結果。

他們有一項重要的發現：「結果兩人的說法都是對的。」比爾堅持服務沒有價格重要是對的，在短期內的確如此。因為其它對手也只提供基本的服務，因此，客戶並不願期望更好的服務，也不會如此要求。另一方面，約翰也是對的，由微世界模擬可知，提供更好的服務是一項潛在的競爭武器。而關鍵在於讓客戶以服務品質為重之前，必須先讓他們體會到更佳服務的好處。也就是說，任何服務品質導向的策略都必須是長期性的策略。

另外，在微世界的經營決策過程，出現了一些團隊與公司其他主管有趣的

互動模式。在一次遊戲中，他們尚未採用約翰的方案，兩組的決策者各自迅速且不假思考的以公司慣例方式作決定。扮演公司角色這一組人（比爾和約翰）在一個與地方銷售人員（吉姆與湯尼）分隔的世界中運作。這兩組人各自制定策略，並以對立的方式行動。在吉姆與湯尼持續提高折扣維持銷售量之際，比爾和約翰則異口同聲的指責：「要不是你們，我們應該已經賺錢了。」然吉姆與湯尼則仍持著自己的角度思考促以公司原有的方式進行，並準備再次提高折扣。

事後，他們四人在讀談話紀錄時，都覺得好笑。經由談話內容的反省，小組找出幾項公司管理團隊運作方式的特徵

每個部門都認為自己是系統中最要的部門。

當看到政策產生負面效果時會認定別人應負責。

一味的為自己的看法辯護而不深入探討及推理。

公司的微世界模擬實驗室不僅揭示了一些作決策時應避免的陷阱，也讓大家在一種沒有壓力的狀況下體會到，個人與團隊學習技能是非常必要的。也看清了原先使他們無法更深入探究及解決問題的互動方式。只要不改善此種互動方式，他們仍將有如摸象的瞎子一般。

微世界三（發現尚未運用的槓桿點）：

前述微世界都是使用在一到二天的管理會議上，目的是將隱藏在內心的假設浮現，作為重新思考重要問題的基礎。而這些只是未來演練的一幕，管理團隊可以經常重複演練，藉以研擬策略及激辯將要發生的重要議題，不斷擴充他們對經營事業的知識和學習的技能。接下來的例子來自漢諾瓦保險公司的研究計畫，其目的在產生一個「學習實驗室」，使其成為管理團隊的一項特有功能，以運用模擬的微世界學習如何深入的探詢，並測試在今日的組織中缺乏且迫切需要的構想。

在此實驗中提出的問題不只保險方面，還包括理賠核算工作背後，有關快速服務、醫院、大學、旅館等各種服務業中重複出現的一組互動變數。在這些服務業的環境中，都有使服務品質不易維持的整體力量在運作著，此包括輕易自滿而阻礙進步的力量；只靠數字管理而導致慢性產能不足，因而造成員工工作過度而客戶不滿意；為了多得些利潤而錯失能大幅提昇品質和利潤的機會。總之，所有的服務業都很容易錯過真正成功的槓桿點。

理賠學習實驗室

來理賠學習實驗室，是為了培養對成本與品質更整體性的了解，而這兩項對保險業者和客戶而言是最重要的。保險成本不斷提高使保險業頻臨危機，許多醫師因付不起業務過失所賠的保險費而歇業。工人薪資與健康保險的成本也成了許多美國企業減少競爭力的主因。美國汽車廠的保險費占總工資的額度也較日本

為高，許多公司再也負擔不起為許多突如其來的重大災難投保。消費者們也對節節上漲的汽車保險費反彈。

保險業者對這股抵制浪潮的反應是責備律師貪心、政府法規不合時宜、公共道德廢弛及好興訟的社會等。而為了對抗這些「外力」，他們加強遊說，擴大法務人員及削減成本，但很少有人認真檢討，造成危機的主因其實是自己的行動。因為，不管有無外在因素，他們以為會有助益的措施，反而造成了成本的上升和品質的低落。

進入理賠實驗室，假想你是理賠核算的地區經理，與另一位經理坐在個人電腦前玩著「理賠遊戲」。雖然你目前正參與總公司為期三天的研習會，在進行到第二天的此時，已有一些系統思考的基本概念，但坐在此你仍不太有膽量去摸索這個遊戲。你面前的螢幕看起來像是飛機的駕駛艙，並不容易操作。

不久，你就摸熟了螢幕上的各個項目，因為所有術語都是在營業所中天天使用的。也幸好如此，因為一個常見的危機在第三個月就發生了，也就是在無預警的狀況下，接到理賠案件數目跳升了20%。因而你累積未結案的理賠件數增加的速度很令人憂心。而辦公室人手不足，也跟不上進度，等候理賠的顧客憤怒也激增。幸好你與你的搭檔羅莎都有經驗，因此迅速作出了反應—即提高目標生產力（也就是要求每位理賠核算員每個月多完成15%的案件。）此外，也多雇用了幾個人，然後等著看結果，果然，到了第八或九個月時，局面已穩住，到了第十個月時，累積未完件數回復正常，即使新接到的理賠件數仍居高不下，但客戶的抱怨減少了，這時你和羅莎也感到滿意。

你說：「我想現在情況相當不錯，我們已度過危機了，問題已經過去了。」

就在此時，研習會領導人之一的包柏走過來問道：「你們兩位有沒有注意到，你們完成理賠所付的金額比九個月前平均高了近10%。」

「喔！是的。」但你很自信的回答：「看見了，但現在危機已過去了，我們的理賠核算員可以有較多的時間來調查和協商理賠的案件。品質也將獲得改善，平均給付金額也會降至以前的水準。」

只是從客戶的觀點，理賠核算的處理要達到高品質的服務，如果僅是理賠的給付金額較高是不夠的。以汽車事故的善後為例，如果保險理賠核算員問客戶：「受到多少價值的損失？」而聲請理賠的人回答：「三千美元。」理賠員馬上說：「好，我會寄支票給你。」那聲請理賠的人掛上電話後會馬上後悔，因為理賠核算員不賣力討價還價會讓他覺得要求太少了。因此，一個真正高品質的案子應該是一個公正處理的案子，顧客受到的處置又快又周到。

包柏看來滿意地走開了。一會兒，遊戲中的時間又過了幾個月，他又回來看，結果理賠給付金額一點也沒下降。這時，你說：「這情況不是我樂見的，但我們似乎也無可奈何。」

包柏說：「讓我們追蹤回去看看是什麼造成這些問題。」當調出所有進展紀錄圖時，結果發現，理賠給付金額在頭幾個月顯著上升，以後就高居不下。你和羅莎已經設定你們的目標理賠給付金額，但是你們的績效卻從來未曾達到這個標

準。

槓桿點在這裏

你們說：「不了解為何會如此。品質確實降低了一段時間，這也許是因為危機給工作人員的壓力太大所致。但時間壓力已經放鬆了，他們應該有時間來改善品質和減少給付過高的情形才對啊。」但，時間壓力減少了，品質卻未回到原來水準。你與羅莎突然頓悟，原來你們將因果混淆了，也就是因為降低品質，時間壓力才減少，而在提高生產力的要求下，理賠核算員用於調查和處理每件理賠案的時間比以前少 7%。你想以強制的方式要求卓越，但所作的其它決定卻促成了平庸——即理賠核算員只有一條路可走，那便是減少每個案子的處理時間。而一旦危機過了，降低後的品質就變成了大家視為當然的新標準，而這也是新近理賠核算員一進公司看到的標準。事實上，你是藉著減少每個理賠案件所花的時間和增加每件的成本，來減少未處理件數和時間壓力的。

為什麼你們未能看出這一點？主要是因注意力固定在其它問題上——也就是在累積未結的案子。那些統計很容易衡量比較，也是理賠管理考評常用的方法。它們代表效率，大家都看得到，而為了在生產力評估中不落人後，因此競爭十分激烈。你和羅莎本來也可以說：「我們將雇用及訓練更多人員，使我們的品質比以往更高，而如果能這樣做，即使累積未完成件數落後也沒關係，過一陣子我們將補回來。」但實際上，你們倆都不曾嘗試這樣說過。

這時候包柏和另一位研習會領導人卜柯邀大家圍坐下來，討論這個絕大多數主管都曾有过相同經驗到的結果，藉由這次微世界模擬自己作決定而來談論品質持續低落的問題。

整個產業文化的偏差

這時羅莎說：「依昨天所學，好像有個捨本逐末的結構在作怪。我没把握是否能將此結構畫出來，但這些症狀是因為我們遭受到時間壓力以及工作量過重所致。這個問題的根本解應該是在於擴充理賠核算的總產能，但我們要求理賠核算員更努力工作，而將壓力暫且矇住，他們只好降低品質求結案和消除壓力。」

另一位主管也說：「但這卻導致理賠金額提高了。而我們的處理態度卻是：不管或是歸因於其它因素——如暴風、酷寒的天災。理賠金額提高，總成本也跟著提高，而為了控制成本，導致理賠核算工作的總產能下降，終導致更大的危機與時間壓力，以及品質更為低落。」經一番討論後，綜合看法，大家一起劃出「捨本逐末」的環路。（如圖）

大家開始明白，這個問題似乎不只在一個公司，而是源自整個產業文化的偏差，具有慢性的業務處理產能不足而不自知。包柏說：「在這個行業三十年，看到原先受人敬重的保險核算員，其待遇與地位一天不如一天，造成年輕人不願

久待。我們的管理方式對這種情況有害而未能助益。」因此，要留下有經驗的理賠核算員很難，而人員流動率也高，故要完成這一繁重的工作就愈加困難了。

卜柯建議：「我們何不回到微世界試試其它的可能策略？」

為什麼改善品質如此難

電腦遊戲又開始。羅莎說：「我們上次的作法使品質惡化，也許我們倒過來做可以提升品質。」因此，你們設定改善理賠核算品質的標準，你在遊戲中做的與在真實的理賠營業所做的方式大致相同，即設定一個較低的理賠給付目標。你們說：「這將傳達一個明確的訊號給我們的人員，表明我們真正重視品質。」

訊號也許很明確，但結果偏偏就不是所指望的。在十五個月後，理賠金額甚至比從前還高，事態仍在惡化。當你們兩人正想放棄這次模擬時，卜柯走到你們這一組問：「我看到你們嘗試改善品質，但結果卻不符預期，是否想得出為什麼？」

你猶豫一下後回答：「好像是理賠核算員不理會我們的訊號。」雖然心中明知這不能說明為什麼提升品質的努力產生不利的結果。接著你想起來：「1986年在我們那個地區，公司也曾嘗試這樣做過，唯效果不佳。幾個月後，理賠核算員們不高興，於是公司放棄提升品質活動。」

卜柯說：「你們二位試試看，是否能想出到底問題出在那裏？等一下我們再來討論。」

大約花了一個半小時，你與羅莎終於彙整出一個可以說服自己和其他人的解釋：「對已備受困擾的理賠核算員而言，品質提升活動增加了他們的時間壓力，因而產生幾個增強螺旋，使事態很快失控。」於是你向大家說明，時間壓力如何跟著提升品質活動上升，那是因為為了改善工作，當理賠核算員開始嘗試壓低理賠給付金額時，他們的工作進度趕不上索賠案件的數量，而未完成件數愈積愈多，顧客也會因而憤怒，他們因此必須花更多時間處理顧客抱怨，因而花在理賠核算的時間愈來愈少，使他們的工作進度更加落後，形成了每況愈下的惡性螺旋。

羅莎補充說：「還有一個惡性螺旋，也就是一旦累積件數與時間壓力失去控制，工作壓力超過極限，會有更多的理賠核算員辭職，留下來的人工作負荷更重，時間壓力也更高，人員流動率因而上升。這也是何以我們努力想要控制未完成積件數的原因，也是何以改善品質如此難的原因。」

服務業的品質管理

這類困難並不是理賠和保險業所獨有的，而是許多服務業在服務品質與工作產能的管理上也都會遭遇到的問題。

事實上，我們的服務業大多做得不夠好。航空公司把機位重複畫位的現象視為理所當然，餐廳服務人員未經足夠訓練，護士過度工作而無法提供病人體貼

的照顧，汽車修理廠員工無禮且任意索價，此惡習相當普遍且被明顯感受到。

服務業的品質管理是一項很有挑戰性的工作。服務業並非生產在品質上可以被評量與檢驗的有形物質，其品質是在服務人員與客戶的往來過程中決定的；而品質在判斷上是主觀和個人的，它有賴於服務人員與顧客關係的親疏，服務人員心情愉悅的程度，以及對這份工作的滿意度，還有顧客期望是否被滿足來決定，這些有可能對服務人員或顧客來說都是不明確的。

因為服務的品質是無形的，而為了要使工作成果看得見且易於管理，管理者很容易傾向於把焦點放在最能量化的部分，如服務的顧客數目、提供服務的成本、產生的收益等。唯此種作法會導致「看起來不錯，但實質上卻不怎麼樣。」的情形。工作完成了，但品質卻逐漸下降。員工們工作過度、待遇偏低，但卻愈來愈不被顧客所感激。

打破整體產業的昏睡狀態

實際上，整個產業比一個公司更容易朝著不重視品質的方向移動。因為，一家公司如在競爭激烈的產業中運作，其一時的品質受損將很快感應並獲得補救，但如果整個產業如此，顧客沒得選擇，市場回饋的訊號就可能很弱或不存在。久而久之，顧客就會放棄要求更好的服務，而公司之間也以互相比照的方式設定自己的標準，如果品質在整個同類中不受重視，各公司會不加質疑就接受此低的標準。

想打破產業這種「昏迷不醒」的平庸狀態很困難，此往往要有一家新公司進入市場，重新提振重視品質的風氣。如在 70 與 80 年代一些外國競爭公司驚醒許多美國廠商一樣，讓美國公司突然發覺自己的品質水準在全球市場競爭力不足。而 90 年代美國服務業也面臨外國競爭力的重大挑戰。

另一方面，如漢諾瓦保險公司的微世界，提供一種在實驗中自由嘗試的方式來打破這種因產業標準未受質疑而形成的整體昏睡狀態。

保險公司理賠遊戲的研習會繼續進行，這群負責理賠的主管重開始仔細思考微世界實驗在管理上的重要教訓。很明顯的，以累積未結案的理賠件數來衡量績效是非常容易誤導的，尤其是它從不明白指出你的工作產能是否恰當。如按標準，工作趕不完時，服務人員總是會減少花在每位顧客的時間。如果壓力來了，他們加快完成工作，服務品質常因此降低。在服務業，是不可能將品質與工作產能分開評量的。如果我們不能可靠的評估品質，我們就無法可靠評估工作產能。這也是何以那麼多服務業具有慢性產能不足的原因所在。

整體搭配、效果驚人

在測試中，你們學到了不能只以大量雇人來解決問題。因為雇用更多的人，品質只略為好轉，而新進人員很快就被其他人低落的標準所同化。因此，你必須

研擬一個均衡的策略，即一方面積極雇用人員，一方面不斷提高品質標準。久而久之，品質與成本都能持續獲得改善。

到了理賠遊戲第三天，大多數主管都知道，成功的策略不能依單一因素，而是需要很多項因素搭配得當。於是你們以穩定的比率雇用和訓練人員，並降低人員流動率，在一開始時允許未結案件數略微增加，卻堅守強化品質的目標。你們密切注意無形的品質與理賠核算員的效能間的關係。這項策略要有耐心，在遊戲模擬中所設定的五年之後，螢幕上顯示的高獲利會讓你震撼不已，且仍在持續提升。

理賠遊戲不是設計來預測的；只有時間才能告訴你和其他理賠主管該怎麼做才能在真實世界發揮極致。但學習實驗室已可以让你洞悉什麼是可能而嚮往的，它也顯示傳統管理實務中所存在的一些具危險性的作法，如以生產評量來管理。因此，你必須在腦中畫出一個內容豐富的相互依存關係圖象，而這些關係是你每天身處其中怎麼也理不出來的；你也產生了一種信念，深信在你和其它主管原有的理賠政策中，還可以找出比你想像的還多且能改善現況的槓桿點。

這裏介紹的是漢諾瓦研習會的第一階段，這些主管現在正在進行第二階段——即將第一階段所體認的在真實世界中付諸實現。

微世界與學習型組織

目前我們還在學習微世界如何能夠加速組織學習的起步階段。可以一起來思考以下這些曾被研究過的關鍵問題

微世界與真實世界的整合

微世界獨特的功能在於浮現隱藏的假設，尤其是在存在關鍵政策背後的假設。它可以發現假設不一致與不完整的地方，並發展出新的、更整體的假說來改善真實系統。（而這種在微世界中的學習，如何能更仔細的設計到真實世界之中，以測試在微世界中得到的洞識，並在真實世界實驗之後，能夠讓管理者設計更好的微世界呢？）

加快或放慢步伐

在微世界中，行動的步調可以放慢或加速。而橫跨許多年的現象也可以被壓縮，使看得清楚決策的長期後果。（在微世界中重複體驗，是否能擴大管理者認知的「時間窗口」，使他們對於緩慢、漸進的組織與企業變動，以及快速的人際互動與思維的過程，都有更高而敏銳的知覺呢？）

壓縮空間

在微世界裏，管理者能夠得知自己的行動對於系統中其它遙遠部分的影響。（這是否能夠幫助他們認識在真實生活中這樣遙遠的後果，並作系統性的選擇？）

控制變因

科學家在實驗室裏可以消除外部干擾變數，小心簡化真實過程的複雜性，唯管理的真實世界並未提供這樣的控制。而微世界則是一個在控制之下的環境，在其中，實驗者可以對外部的因素進行「如果…會如何？」的嘗試。微世界也可以讓你引進實際上尚未發生的外部潛在因素；譬如假設政府有關部門強制設定某種物品的使用上限，對我們可能會發生什麼影響？（微世界是否能夠幫助管理者，學習解開在實際狀況中複雜的交互作用？）

從實驗中學習

微世界讓團隊以新的策略和學習技能進行實驗。在真實情境中無法撤消或挽回的行動，在微世界裏可以無限次數重複再做。（在一段時間之後，微世界的學習是否能夠使管理團隊，更加敞開心胸考慮和檢驗範圍廣泛的假說，並且較不被封閉在某種成見之中？）

停下來反思

微世界的實驗揭露了大多數管理者未能反思的情況有多嚴重。儘管在電腦的環境下，有備妥的資訊隨時可供取用，實驗變因也可控制，且管理者東試西試，想要解決所有問題，但卻從來說不清楚自己的假設，也未分析為什麼策略產生令人失望的結果。（是否藉著微世界能夠學習詳細說明所作的假設，對微世界裏的實驗結果進行反思，並養成將反思的結果納入實際決策的習慣？）

以「理論」為基礎的策略

大多數公司的經營實務都是跟著標準的產業實務走。相形之下，系統思考和微世界提供了一個評量政策和策略的新基礎。它們可以形成企業中互動關係的重要「理論」，以明辨各種可能政策和策略真正的涵意。（微世界的繼續發展是否能夠導致一種策略發展的新方式，而使企業較不致於落入只得接受平庸產業標準的景況？）

制度化的組織記憶

史隆管理評論中有篇文章提及：「學習是以過去的知識和經驗為基礎，也就是以記憶為基礎。組織的記憶必須依賴制度化的機制，而不是個人，以免當人員遷移時便失去辛苦累積的教訓和經驗。」繼續對微世界與企業動力的「類屬結構」理論進行研究（諸如理賠遊戲背後「品質／成本／工作產能」相互作用的理論），是否能夠產生一種「微世界圖書館」？這樣的一個圖書館在針對某一公司需要而修改後，是否能夠創造一種重要的組織記憶的方式？

微世界：組織自創未來的主要工具

目前的微世界只是未來的微世界初具形態的前身。在未來幾年將會看到管理者設計的微世界在種類與性能上都大有進展。

除了技術外，未來的微世界對於多項學習修練的養成，將有更精緻細密的設計。如發展出電腦模擬，能夠查看所作決定，然後問：「你是否知道這些決定有某種固定模式？」而能主動促成反思。未來團隊設計的微世界，將能夠讓管理者扮演自己在實實世界的各種角色，更深入了解這些角色之間如何相互作用。（第三章啤酒的遊戲也是一例）

長期而言，我相信微世界對個人和組織都將有極大的影響。今日電腦尚未十分發達即已如此，而對我八歲的兒子而言，等到他長大，很快就能學會電腦模擬，並能得心應手地用它來表達一些真實世界中的運作方式。他將會詢問「事情是怎樣運作的？」和「怎樣可以使他們以不同的方式運作？」電腦模擬將是他用來創造的主要工具之一。

在未來的學習型組織中，微世界將像是今天組織中的業務會議一樣尋常。到時候，業務會議在於使我們專注於應付目前的狀況，而微世界，則是使我們專注於創造幾種可供選擇的未來可能狀況。

省思與討論

- 一、本章在最後，作者提出：「在未來的學習型組織中，微世界將像是今天組織中的業務會議一樣尋常。」而本文撰寫的年代距今已約二十年，故所提的「未來」正是我們所處的此時此刻，且這段日子以來，形塑學習型組織一直是個熱門的話題，也是大家努力的方向。請問，在教育情境（尤其是在中小學）中，是否如文中所述的狀況在發生著？如有，可有一些微世界的例子可提出來分享；如否，那又是何原因而未能如此？
- 二、本文的幾個微世界例子引導著思考策略背後假設、隱藏的策略性機會及發現槓桿點的問題，而這些概念現象幾乎是無所不在，此也說了微世界的重要性及廣泛應用性。請問，近日王建煊院長曾提出：「大學生打工，如同將黃

金當石頭賣，真是笨死了。」的觀點而引起諸多不同意見，且批評之聲浪不斷，而此適用微世界來加以釐清嗎？另外，前一陣子，政大因解聘一位拒絕接受評鑑的教學優良教師，而引發了校內教授對大學評鑑及教師評鑑的話題爭論，故有關各大學面對評鑑議題的策略思考及因應作法，是否也適用微世界來加以釐清？還有，近來台大因捐款者眾而頻蓋校舍，致使校區成為一個大工地而遭到議論，此是否也適用微世界來加以釐清？此外，包括大學增設系所及中小學因少子化而設定一些發展策略作為．．．等，是否也都適用微世界來加以釐清。

三．其它與微世界相關之想法或思考。

第八次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
8	99.12.21 星期二	林明地	French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power.	Raven 的教育行政理念
		羅秀青	Deming, W. E. (1986). <i>Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position</i> . II. Principles of transforming of western management (Part II: pp. 59-96)	Deming 的教育行政理念

經典出處：

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. R. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.

社會權力的基礎 (The Bases of Social Power)

導讀者：林明地老師 (中正大學教育學研究所)

壹、文章摘要

權力的過程是普遍、複雜、且通常被掩飾在我們這個社會之中。因此我們可以發現在政治科學、社會學及社會心理學中關於社會權力的類型有許多不同的界定，或社會影響力過程的質亦不同。本文的主要目的是在找出權力的主要類型，及有系統地定義它們，以便拿來比較其所產生的變化，以及其他隨著權力運用所伴隨的影響。權力及影響力的現象涵蓋兩個人之間，且可從以下兩個觀點來看待：一、什麼決定行使權力主體的行為 (the agent who exerts power)？二、什麼決定接受者的反應？我們採用第二個觀點，並且以 P (被行使權力的人) 的生活

空間 (life span) 來形成理論，藉由此方法我們希望來定義權力的基本概念。

權力、影響力、與變化

心理的變化

因為我們以影響力來界定權力，而且指的是心理上的變化 (change)，因此一開始我們先討論變化。我們要把變化界定為一般性的概念，包括行為、意見、態度、目標、需求、價值及其他個人心理領域的改變，將用系統 (system) 這個字來指任何生命空間的各層面。根據 Lewin 的看法，心理變化的第一個時間點的心理狀態為 $s_1(a)$ 。

心理的改變的定義是系統的狀態 a 長期間的變化量，在第一個時間跟第二個時間之間變化情形的差異如： $ch(a)=s_2(a)-s_1(a)$ 。

任何心理系統的變化都可以心理力量加以概念化。但重要的是必須瞭解到，這種變化必須是在那時外在所有影響力量的綜合結果。例如觀念的變化，是同時由所有力量的影響結果所造成的。

社會影響 (力)

我們的社會影響與權力的理論只限於對 P 這個人產生影響力，由 O 所產生的影響，其中 O 可以是任何其他個人、角色、規範、團體或團體的一部份。我們不考慮對團體行使的社會影響。

O 在 P 的生命空間對系統 a 的影響，被定義為是加諸系統 a 力量的總和 (其中有來自 O 的行動來源)，此由 O 產生的影響力包括兩個成分：由 O 引發改變系統方向的力量；以及由 O 所引發同樣行動的一個反對阻力。

在此定義中，O 的影響不包括 P 個人的力量，亦不包括由其他社會代理人 (social agents) 所引發的力量。因此 O 對 P 的「影響」必須清楚地與 O 的「控制」清楚區分，O 可能有能力產生強的力量使 P 完成活動 (亦即 O 對 P 行使強的影響力)，但是假如由其他人所產生的反力，或者是 P 自己的需求相對較強的話，則 P 將朝相反方向行動 (亦即 O 對 P 沒有控制)。因此 P 心理改變可以有一操作型定義，那就是 O 對 P 的影響力，只有當其他力量被消除時才算的影響力。

通常社會影響發生於 O 有企圖的行動，然而，我們並不限於有意識的行動，事實上，影響可能來自於 O 消極的出現，沒有明顯演說或行動，街角站著警察可能被認為是抓超速。

所行使的影響並非一定朝 O 的意圖方向，必須考量其他影響力。與其方向一致的稱為積極 (正向) 影響，相反方向整合力量稱為消極 (負向) 影響。

社會權力

在系統 a，O/P 權力的強度指的是 O 在 a 給 P 的最大潛在影響力。

依此定義，影響力是一動態的力量，就像是權力是潛在的影響力一樣。O 的

權力是由其最大可能影響力加以測量，儘管他可能選擇行使較少的權力。

權力是兩個方向力量的最後結果：O/P(a)的權力 = $(f_{a,x} - \bar{f}_{a,x})^{\max}$ 。若 x 方向大於負面的力量，則積極（正向）影響就產生，反之就是消極（負向）影響。

我們可以用「權力的強度」（magnitude of power）表示 O 對 P 所有權力的總和。

系統 a 對 O 的依賴

我們假定 a 系統的任何變化是由某些因素所造成的改變，且在功能上是依賴的。例如，輿論的狀態可能改變，或因內部因素（如需求），或因外部因素（如 O 的論點），同樣的，維持輿論相同的狀態依其內、外部因素而定，因此，通常心理的改變與穩定可以動態依賴來定義。我們有興趣的是著重於對外部他人 O 的依賴。

例子：三位員工，主管要求他們從每天生產 100 件提升到 115 件，一段時間之後主管離開一星期，A 的產量降至 100，BC 降至 110，因此 A 的新狀態（產出 115）對 O 是完全的依賴，BC 的依賴度是 5 件。進一步地，主管回來了，不用主管再下命令，BC 的產量又回到 115，如此一個月後，B 在主管離開後又會降至 110，C 則仍維持 115，視生產 115 件其責任，而不必依賴主管的外部壓力，但 B 對主管的依賴度仍是 5 件。在 B 的例子中，其依賴度將依知覺的機率而定，亦即 O 將觀察其系統狀態及注意 P 的順從性而定。可觀察性的程度，將同時依賴於系統的特性（例如潛藏意見與明顯意見的差異）及觀察的環境障礙（例如 O 太遠離 P 了）。

權力的基礎

在此，權力的基礎我們指的是介於 O（行使權力者）和 P（權力被行使的對象）之間的關係。我們很少能夠很肯定地說權力的來源只有一個。儘管沒有疑問的是，權力有許多來源，我們將提出五個常見和重要的權力：(1)獎賞權（reward power）：基於 P 的知覺，認為 O 有能力來給他獎勵；(2)強制權（coercive power）：基於 P 的知覺，認為 O 有能力行使懲罰給他；(3)法職權（legitimate power）：基於 P 的知覺，認為 O 有一個合法的權利（a legitimate right）來規範他的行為；(4)參照權（referent power）：基於 P 對 O 的認同；(5)專家權（expert power）：基於（P）的知覺，認為 O 有一些特別的知識或專長。

獎賞權

獎賞權是能夠獎賞的權力。這種獎賞的力量會隨著 P 認為 O 可以給於獎勵、或去除負面影響力，而增高。常見的例子是在工廠中以按件計酬提高生產量。

允諾給予獎勵所引發的一個系統新狀態（如工廠的工人提高生產量），將大大的依賴 O，因為 O 給予獎勵，他控制 P 能夠得到獎賞的機率，因此 P 的新產

量，將取決於他主觀認為 O 在他遵從時能給予的獎勵量，減去其認為當他退回原來的產量時，O 會給他獎勵可能性的主觀知覺。兩者的可能性，會大大受 P 行為的可觀察性之影響。

O 真實獎賞的執行（而非承諾而已）會漸漸增加 P 對 O 的吸引力，因而產生 O 對 P 的參照權。這種參照權會使得 O 願意相對獨立地（不依賴地）改變。在 P 認為由 O 來提供獎賞是合法的（legitimate）時，獎賞、承諾都不會引起 P 的反抗。

獎賞權的範圍只限 O 能獎賞 P 順從的範圍。

強制權

強制權類似於獎賞權，因為它也包含 O 去操弄獲得價值的能力。O/P 的強制權來自於 P 的預期，假如他無法順從或配合的話，他將會被 O 處罰。強制權強度的大小取決於威脅的負面價值大小，以及 P 所知覺到若順從 O 時可以避免被處罰的可能性，亦即不順從的處罰可能性減去順從被處罰的可能性。例如工廠按件計酬的酬勞一樣，如果員工的工作產量低於水平話，解僱是強制權。

強制權也會導致依賴的改變（dependent change），而且依賴的程度會隨著 P 順從的可觀察程度而改變。懲罰權導致依賴關係的改變的例子，是由 Coch and French 提供的有關燙衣工人的例子。當她的效率提升到那組的平均之上時，其他的工人會開始去使她成為替罪羔羊，一旦將她由眾多工人的小組移除時，她馬上有高的生產水準。

區別獎賞與強制這兩種權是重要的，因為其動態關係是不同的。「認可」的概念有時會把兩者混淆二者。儘管獎賞權可能最後會導致一個獨立的系統，但強制權的效果將持續是依賴的。獎賞權將傾向於增加 P 對 O 的吸引力，懲罰權將減弱這種吸引力。Lewin 曾經指出獎賞跟懲罰之間的差異，在受到處罰威脅的例子中，P 希望完全地離開那範疇。

法職權

對於社會規範的行為，特別是在特定職位或角色上所被公認或預期的行為的研究相當多。Linton 把團體規範區分為（一）是否在這個文化裡面，全部的成員會共同接受的、（二）個人具有選擇性要不要去接受它的、以及（三）特殊性（某一些職位或地位的人所需要的）。

雖然我們過度簡化的把這些行為加以評量、論斷及分類，以正面、中立、負向三分法來分，在我們評估行為上，其實都可能是程度的問題，這種區分或面向我們把它稱為合法性（legitimacy）。

O/P 之間所存在的法職權，把它界定為一種權力，是從 P 內化的價值所產生的，並且會接受 O 有一個合法的權力來影響 P，而且 P 有這個義務去接受這個影響力。我們注意到對於法職權很像權威的合法性概念，是長久以來社會學家特別是 Weber 的學者，以及最近的研究者是 Goldhammer 與 Shils。然而，法職權

並不是永遠與角色連結，P 或許會接受來自於 O 的指示或引導，只因為他先前有承諾去幫助 O，把他的承諾看得很重要（遵守諾言），在所有的範例當中，法職權的意涵包含某一些代碼或某些被人接受的準則，外在的個體可以在他身上出現權力，我們將會繼續探討這一類的價值如下：

法職權的基礎

文化的價值（cultural values）構成一種法職權的共同基礎，讓一個人對他人產生權力。O 有文化給予他規定 P 去做什麼的特性（或特徵），二這是 P 沒有的特性。這些基礎 Weber 稱為一種「永恆過去」（eternal yesterday）的權威，包括年齡、智商、社會階級、心理上的特性。例如：在有些文化中，年紀大的可以幾乎在所有行為領域有權利去規範別人。在大多數文化中，有一些特定的行為領域，是某一種性別被賦予有權利規範另一性別的行為。

接受社會結構（acceptance of the social structural）是另一種法職權的基礎。如果 P 接受來自社會組織中，屬於他的團體、組織或社會賦予的權利，尤其是來自社會組織涉及的權威階層，P 將在制度中接受來自於高層 O 合法的職權。如此法職權在一個正式的組織主要關係在於職位之間，而不是在於人之間，而且，接受一個職位有權利（規範）是法職權被接受的基礎：法官有權利徵收罰款；一個領班應該可以分發工作；一名神父完全有理由規範宗教信念，而作某些決定是管理階層的特權。然而，法職權亦與在職位上的人被察覺其權利有關。

由一個合法化的 agents 指定（或選定、任命）（designation by a legitimizing agents）是法職權的第三種基礎，具有影響的 O 也許對 P 規定行為是 P 可以接受的，因為 O 被合法的宣布為代理人。因此，一個企業的部門主管可能在某種領域接受副總裁的權威，因為權威已經被總裁明確地授予。選舉或許是最常見的使一個人或團隊的權威被合法化的例子。

O 與 P 法職權的範圍

法職權可能被運用的範圍，一般跟被任命的權力是一起的。例如工作說明通常規定視導活動，以及指出特定人員需負擔的責任和義務。法職權的某些部份是擁有非常寬的範圍。從文化的角度上來看，法職權範圍特別寬廣。部份法職權範圍被明確且狹窄地規定，例如軍隊裡的中士被賦予一個特別的規定去管理他的士兵。

企圖去操縱法職權超出其範圍者，將減低權威者的法職權。這樣的不合法的權力使用，也將減少 O 的吸引力。

法職權與影響

雖然新系統狀態可能變得不依賴 O，但是因法職權所產生的系統新狀態通常對 O 有高的依賴，然而，依賴的程度和可見性的程度沒有關聯，因為法職權是基於 P 的價值，其來源包括這內部價值觀即由 O 所引起的力量。O 的引發扮演

活化P的價值，而之後的新狀態將不依賴O了。

參照權

O/P參照權的基礎是P對O的認同，亦即「一種同一性」的感覺，或是一種認同的渴望。如果O對於P來說，是個非常具有吸引力的，那麼P會渴望能和O有關聯。如果P已經和O有緊密的關聯性，他會想一直保持這種關係。如果P的行動、相信、感覺像O一樣，則P對O的認同將能建立與維持住。因此O有能力影響P，即使P可能沒覺察到這種參照權。其例子包括「我像O，因此我的行為就像O所做的一樣」、「我希望像O一樣」等。

我們必須試著釐清參照權和其他可以同時運用的權力類型。

假使一名成員被一團體所吸引，並且遵守它的規範只因為他害怕來自團體的嘲笑，或者被排除，這我們將稱之為強制權。另一方面，假使他遵守規範只是為了獲得讚揚，那這是獎賞權的一個案例。而順從大多數人的意見，或尊重團體智慧，則是專家權的例子。

「參照團體」和「權威建議」的概念，都可被視為是參照權的例子。O是一個有聲望的個人或團體，是被P評估過的，因為P渴望和O有所關聯或能打成一片，他會把O所堅持的信仰或態度視為自己的。同樣地，一個O所厭惡且是負面評價的反向參照群體，就會產生反向的參照權。

已經被證明的是，當P是被O吸引時，參照權的影響特別大。這代表著：吸引力越大、認同越高，則參照權就越高。在某些案例中，吸引力（或者聲望）可能有一個特定的範圍，而這參照權的範圍將是相對地有限：一個露營團體在關於露營方面，對露營成員可能擁有較大的參照權，但在其他領域就會有非常小的影響。然而，我們假設當O對P具有更大的吸引力時，則O/P參照權影響的範圍將更寬廣。

專家權

O/P專家權的大小，依其知識的程度而定，或取決於P對O具備特定知識的知覺而定。P可能以其自我知識及一個絕對標準評估O的專業知識。在任何情況下，專家權引發對P認知結構的主要社會影響，且可能不對其他系統影響。當然改變認知結構可以改變行動方向，但這種行為的變化是次級的社會影響。專家權已被研究證明，例如接受律師在法律事務方面的建議，是一種常見的專家影響的例子，但也有許多情況是基於較少量的知識，例如陌生人接受一個本地村民指方向的建議。

當O不是P團體的成員所產生的專家權，稱為「訊息的權力」，Deutsch與Gerard如此界定。這類專家權必須與基於溝通內容的影響，像由Hovland所描述的加以區分。溝通內容對意見的影響，是一種次級的影響，發生在主要影響（亦即對訊息的接受）之後，因為本文界定權力為初始的影響，故內容對一個相關意

見的影響不是專家權力的例子，但是最初接受內容的有效性，好像基於專家權或參照權。

「睡眠者效應」(Sleeper Effect)，即由於時間的間隔使人們容易忘記傳播的來源，而只保留了對內容的記憶。

我們認為專家權力的範圍比參照權有更多的限制。不僅它限制在認知的系統，且儘管會有些許的「月暈效果」產生，但專家僅在很特定的領域被視為有高級知識或能力，其專家權只限制於這些領域。近來有些知名的物理科學家發現他們的專家權在自然科學權力之外相當有限，沒有擴及至國際政治學。的確，有一些試圖將專家權範圍擴大，將導致專家權縮小，且信任將會被破壞。

摘要

我們區分五種權力：參照權、專家權、獎賞權、強制權和法職權。這樣的區分產生以下的假設：

1. 對所有五種類型來說，權力的基礎越大，權力越大。
2. 對任何類型的權力來說，其範圍可能差別很大，但一般而言，參照權將會有最寬的範圍。
3. 任何嘗試在權力範圍以外運用權力的，將降低其權力
4. 由獎賞權或強制權產生的一個系統的新狀態將高度依賴於 O，且 P 的順從度越明顯，其狀態越依賴。對於其它三種權力來說，其新狀態在開始之初通常也是依靠的，但三者其可觀察性對依賴的程度，沒有影響。
5. 強制權導致 O 對 P 的吸引力減少，及高的抵抗；獎賞權導致增加的吸引力，和低的抵抗。
6. 強制越合法，其所產生的抵抗與吸引力降低的程度將較小。

貳、重點摘要

- 一、本文以影響力界定權力，特別已被影響者的角度來分析權力（或影響力）之大小。
- 二、對權力行使者的依賴性可以看出權力之影響力多寡的問題，通常而言，權力接受者對多數僅運用強制權領導者的依賴較高。
- 三、法職權的來源不只是職位的，可以來自個人價值、社會結構、授權等，因此相當複雜。
- 四、各種權力的行使有其範圍（包括專家權），但參照權的範圍通常較廣。

參、問題討論

- 一、本文對權力的解釋觀點與大家原具有的觀點有何不同？

- 二、領導者似乎需兼顧各種權力，且需瞭解同仁的權力的知覺，但如何知道同仁對領導者行使不同權力的知覺？如何平衡、兼顧？
- 三、對學校領導者培育、專業發展的啟示為何？

第二章：西方管理轉型的原則

(Principles of Transformation of Western Management)

導讀者：羅秀青老師（國立中正大學教育學研究所）

內文摘要與名辭釋義

第 8 點（戴明博士 14 點管理原則中）原則：排除恐懼（drive out fear）

除非感到安全，否則無人可以呈現其最好的表現。

恐懼一般源起於：表現不好或填滿數字報表上所呈現的損失。戴明推論前者之因在於對於知識的抗拒或對知識的恐懼。如：有些人不知道在人生的現階段，他們還能（夠）學些什麼新知。且新知的獲取需要金錢的投入，何時能將投入金錢取回？

新的企業在發展外銷或是國內市場時，必須仰賴基礎的研究，以便提升品質與發展新產品。有效的基礎研究需要注入新知。有趣的現象是：在美國 83 % 的該類研究資金來自政府，其餘部分來自私人工業；而在日本資研發金來源比例，恰好與美國相反。

- ⇒ 舉恐懼實例 (p.60)，如：恐懼下年度的績效無法助益其升遷；害怕犯錯；害怕老闆提問時，無法給予適切答案等等。
- ⇒ 舉恐懼實例，如果我真的去做長期對公司有利的事，我就必須中斷生產一陣子，以利保養與檢修。如此一來，我每日報表上的產量數字將會下降，因而導致我失業。
- ⇒ 老闆本身相信恐懼管理方式。若員工對老闆不敬畏，其如何能進行管理？

另一種恐懼源於：無能（inability）藉由遵行指定的規則，達到公司最佳利益；或不計任何代價，以公司最佳利益考量，達到預定的產量。

- ⇒ 舉恐懼實例，(第 8 章, P. 268)：結果工頭不敢停工檢修，導致整條生產線停工 4 天修理，他也未達成預定的產量。
- ⇒ 某部門幾個月以來無法達到市場所需該零件的產量。總經理指定專門小組探查原因。乃品管員（inspectors）基於恐懼所致：公司內部謠傳，若消費者買到該公司生產的瑕疵品，品管員將會被解雇。此種恐懼，導致品管員阻礙了整體的產量生產進度 (p. 61 下面)。

錯誤的管理方式：某經理檢視依類別做成的抱怨報告（a report of complaints），眼光落在豹原數值最高的類別，打電話給該類別的負責人。此為另一種形式的恐懼管理，且藉由數字來管理。

管理的第一步是用深思熟慮（calculation）而非用審判（judgement）來發現問題，如該類別與其他類別相比，是否真的出問題了。若答案為肯定，其需要的是特別的協助。管理者必須在體制上運作，來降低所有的抱怨。

第 9 點原則：排除部門間的障礙（Break down barriers between staff areas）

協調各部門人員，使其視公司為一個團隊，並以公司利益為其考量出發點，來執行其工作；而非侷限於各部門，滿足於在各自崗位上達到局部最優化（suboptimizing）的工作而已。

- ⇒ 舉例（pp. 62-63）：公司每個員工都將工作做得很好，但公司最後仍關門大吉。
- ⇒ 舉例（p63）：售後服務部門從顧客抱怨電話得知產品瑕疵，未告知製造部門便自行修正該瑕疵。抱怨電話未曾停歇，製造部門仍生產同樣瑕疵的產品，而售後服務部門一再重複修正該瑕疵的動作。
- ⇒ 舉例設計人員、銷售人員以及工程師一起研發新型產品，且銷售人員展示給批發商其產品原型之後，訂單源源不絕而來，該產品前景看好，但工廠方面卻傳來壞消息，無法以公司先前預估的低價量產。結果必須修改設計、銷售人員須再與原下訂單的客戶解釋取得諒解。在變動的市場中，前述例子後果為時間與銷售額的損失。管理部門常使得事情變得複雜，在設計完成以及生產計劃通過後，要求設計部門與工程部門做產品修正，因為其乃以數字作為評估標準。（rated by numbers）

但年度績效制（the annual rating）為前述團隊的正面成果，投下變數。

- ⇒ 舉例（p64）：若某人獨自工作時的績效高於其他人，但公司卻需要其協助其他績效不如他的人，如此以來，某人績效將被比下去（see chapter 3）。
- ⇒ 公司眾人皆自低庫存獲利，惟獨對製造部門與銷售部門員工不然。前者須有所有零件的庫存以利生產進行，後者許有所有類型產品庫存以利銷售。

第 10 點原則：不要（為增加生產力）向勞工喊口號、告誡或設立目標（Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force）。

此種管理方式錯誤在於對象搞錯了，應是管理者對生產力負責，而非第一

線的工人，故管理重點應在於如何使指示(instruction)在實際工作中奏效。

- ⇒ 舉例零瑕疵產品口號(make no defects)的謬誤在於，原料供應商不會一夜之間改變其態度，而消費者亦無從得知其所獲得的產品有瑕疵。
- ⇒ 舉例第一時間就要做對口號(Do it right the first time)的無意義，若生產所必須之工具不利增加生產力，如採用劣質原料、塗料不適合或者破刷子等，如何生產好產品。

事實上，大部分的問題出在公司系統而非工人(see chapter 11)，此種口號式管理僅會讓工人產生沮喪與憤怒，因其透露了管理階層根本無視於那些工作障礙，那些傷害其身為工人想把工作做好的驕傲的障礙(barriers to pride of workmanship)。

第 11a 點原則：消除為工人設定之數值配額(Eliminate numerical quotas for the work force)。

管理工作是用明智與理性的領導方式來取代工作標準的管理

- ⇒ 舉例對工時工人(hourly work)用數值配額(numerical quotas)的方式，是眾所週知的衡量其每日工作的方法，易被視為是工作速度(rates)以及工作標準(work standards)。依此，會計可預先計算成本，工程師亦可依此預估費用，此費用則成為標準費用、工作標準、工作速度以及工作配額。工作速度通常依一般工人的工作速度來設定，但對在比此設定速度慢的工人來說，則為災難與容易產生不滿。對於工作速度快的工人，在下班前已達成當天工作配額而不許工作，只好等下班，其亦產生不滿。
- ⇒ 舉例案件計酬制(piece work)比前述例子更具毀滅性，工時工人若從事案件計酬工作，其很快便學會，其生產越多不良品，將獲得越多的工資。
- ⇒ 舉其在航空公司擔任電話諮詢工作的學生為例，建議如何改善其工作品質(工作紀錄不僅做工作項目的流水帳，並且一併紀錄處理時間以及特殊狀況的額外處理時間)並使其以工作為榮：你的工作是提供服務，而非達到一小時應付 25 通電話的配額。

第 11b 點原則：消除為管理人員設定之數字形式的目標(Eliminate numerical goals for people in management)。

管理必須具備領導能力，要有領導能力則必須認識與了解他自己身為管理人以及他的員工的工作。

- ⇒ 舉例，僅設立目標但無計畫或方法，該目標之設立為徒勞。
- ⇒ 舉例，若公司有一穩定的系統在運作，無須設立目標，因系統將會水到渠成地產出預期好結果；若公司沒有一穩定的系統在運作，則其目標為

虛設，因其目標設定無根據（參見 11 章）。

對於改善一個過程或是改善一個活動，將焦點放在結果（outcome）並非一個有效的方法。因為用數字形式目標的管理方式事實上是用恐懼在管理（見前述第 8 點）。

第 12 點原則：移除那些消磨工人以工作為榮的障礙（Remove barriers that rob people of pride of workmanship）。

上述障礙（將詳列於 84 頁）主要針對管理部門人員或受薪人員（將於第 3 章詳述）以及工時工人（本章詳述）。

障礙一：工人如何確定何者為可接受的以工作為榮的意涵？達成每日規定的工作額度或是生產有品質的產品？

- ⇒ 舉例配額制的荒謬，未達規定產量配額不得停機檢修而製造達餘配額的產量，其中包括良品、不良品與垃圾，其導致工人無法以其工作為榮。結果為工人不滿或曠工。
- ⇒ 舉例 80% 的資本額投資於設備，55% 人力用於監測儀器，但只有生產線工人知道原料中的金屬板是扭曲的，必須在工作開始前先將其弄直。

在美國，那些阻礙工人以工作為榮的障礙，就是降低成本與改善品質的最主要的障礙。

障礙二：工頭（foreman）職位是擁有學院學歷的人從事的，但其根本不知工人的工作內容與過程以及其不滿，無法給予建議以進行領導。

第 13 點原則：鼓勵每個人接受再教育以及不斷自我改善（Encourage education and self-improvement for everyone）。

- 一個組織需要的不僅是具有良好的教育學歷與訓練的員工，更需要的是，員工能不斷透過教育來自我改善。
- 謹記，在各領域好人才是不缺的，缺的是那些不斷追求高深學問的人才。
- 雖然在前述第 8 點中述及對知識的恐懼，但處於競爭激烈的情勢下，保持領先的根源在於知識。
- 在重新再建構西方工業的大業中，每個人皆負有重責大任並需要新的教育訓練。管理必須進行新的學習。

第 14 點原則：採取行動以實現轉變（Take action to accomplish the transformation）。

行動計畫（plan for action）

中級主管階層實施以下 1 到 3 點原則：

- 1 與前述 13 點原則奮戰，並同意實行新的工作哲學。
- 2 以採行新的工作哲學以及與其而來的新責任為榮。
- 3 以研討會或其他方式和公司內的反對者溝通，說明改變的必要性以及其包含公司內每個人。
- 4 每個活動每個工作都為過程的一部分。每個過程被區分為不同階段，每個階段並非個別的實體而是以整體為考量，且每個階段皆有生產（狀態的改變，由輸入導致輸出的改變）與持續性的在方法與程序上的改善。所有階段彼此協調工作並生產有品質的產品，使得最終客戶滿意並幫忙宣傳
- 5 盡早建構一個可領導繼續品質改善的組織。（參見 16 章）

Shewhart cycle (in Japan is called Deming cycle)：

- (1) 該團隊最重要的成就為何？何種改變是被期待的？此種改變需要哪些有效的資料？例如是否需要重新做觀測，若是，便開始作改變的計畫與測試
 - (2) 最好在小範圍內實施改變或測試
 - (3) 觀察改變或測試的效果
 - (4) 研究改變或測試的結果：從改變或測試學到什麼？從改變或測試可預測什麼？
- 6 每個人皆可在參與團隊。團隊的目的在於每個階段的輸入與輸出。團隊可由公司不同部門的人員所組成。
 - 7 從事品質控管的建構。如 461 頁第 61 圖所示。

團隊應有一目標，借用福特汽車公司任職的 Edward M. Baker 對此目標所提之問題，以幫助一個團隊開始行動去改善其品質。

對你的組織而言：

- 在整個組織中，你的部門最勝任的工作為何？
- 其能提供什麼產品與服務？
- 如何提供產品與服務？過程為何？
- 若你的部門停止提供產品與服務，其可能的結果為何？

對你而言：

- 在你的部門中，你最能勝任的工作為何？你的工作為何？
- 你生產或創造什麼？你工作的成果為何？

- 你如何從事你的工作？
- 你如何知道你工作的成果是好？還是壞？有評量好的工作績效的規範或標準嗎？
- 這些規範或標準是如何建立的？

對你的客戶而言：

(a) 直接客戶

- 誰直接接受你生產的產品或服務？
- 你的客戶如何使用你生產的產品或服務？
- 若你未把你的工作做好，結果為何？
- 你的錯誤如何影響你的客戶？
- 你如何發現你的產品或服務未符合客戶的需求(從客戶、老闆或報告處得知)？

(b) 中間的客戶或最終的客戶

- 除了你的直接客戶外，你對你工作的成效所及之客戶，能追蹤到多遠？

對你的供應商而言：(省略)

導讀者評析

戴明在此表明，傾聽、了解並採取行動去解決員工工作上所面臨的問題，乃改進品質與增加生產力的不二法門。其並未反對監督與控管，但認為其乃管理步驟之一，更重要的是採取必要與正確行動，去改進品質與增加生產力。並力陳改進品質與增加生產力，其主要責任在管理者，尤其是其必須勇於不斷吸收與追求新知並付諸實踐。但，也要求所有職場上的員工，亦能藉著不斷吸收知識以利自我改善與提升，進而為西方工業的再造與復興，貢獻其力。此書雖寫成於 1982 年，但仍能適用於今日，尤其是其批評績效數字的錯誤管理方式與其結果，運用在教育領域不啻當頭棒喝！在此謹以以下二個提問作為評析結語：學校考試第一的學生就是優秀學生？又世界百大評鑑排名第一的大學就是好大學？

問題與討論

- 1 今天摘要的管理原則中，你認為哪一點原則可運用於教育中(班級經營、系所管理以及學校管理)，且為最重要的，並論述其因。
- 2 試以 Edward M. Baker 之提問，任選一角色(如假想自己為院長或大學校長)，來闡釋如何改善你教學或服務的品質。

第九次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
9	100.01.04 星期二	王瑞堦	Leithwood, K., & Beatty, B. (2008). <i>Leading with teacher emotions in mind.</i> I. Teacher emotions, school reform, and student learning: A leadership perspective	Leithwood 的教育行政 理念
		黃月純	VII. Leading with teacher emotions in mind: setting directions and developing people	

經典出處：

Leithwood, K., & Beatty, B. (2008). *Leading with teacher emotions in mind.*
Newbury, CA: Corwin Press.

第一章：教師情緒、學校改革與學生學習

(Teacher emotions, school reform, and student learning: A leadership perspective)

導讀者：王瑞堦老師（嘉義大學教育行政與政策發展研究所）

一、問題根源

一直以來，學校改革者都認為教師應該要努力增強自己的能力來配合進行學校創新，卻忽略了教師的情緒問題及其對工作環境的要求。他們認為這只是教師「抗拒改革」的藉口罷了。教師於教學現場可能會遇到的工作狀況如下：

- (1) 30 位或更多的學生是聽不懂教學語言以及有身體上或心理的缺陷。
- (2) 有限的教學科技支援。
- (3) 過度關心與漠不關心的父母皆有
- (4) 新校長只用自己的刻板印象來經營學校，對於教師個別需求不甚關心。
- (5) 教育當局人員常常用備忘錄或是 email 來交待事情卻甚少親自到校瞭解狀況。
- (6) 只求在媒體前露面的教育官僚人員經常更改教育政策
- (7) 很多學生只求達到外在的學習目標，例如：獲取經濟資源，達到父母期望以及滿足個人動機。
- (8) 教師與學校行政人員被認為應對學生的考試成績負責。
- (9) 期望所有的事情都能夠被做完，不論資源是否充足，情況是否允許。

以上問題的根源來自於領導者的不當領導，包含忽略成員感受、管理不當、不當對待成員或甚至過多的行政業務。

二、解決方式

解決教師情緒問題探討包涵兩方面：工作環境與領導者改進工作環境的責任。(本書)所探討的議題如下：

- (1) 教師的教學及學生學習受到教師工作時的心理狀態影響。
 - (2) 教學是一項情緒負荷的工作，所以教師常被稱為情緒勞動者。教師的情緒常常影響他的工作狀況。
 - (3) 教師的情緒，例如士氣、壓力及投入感，受到工作環境及領導方式相當大的影響。
 - (4) 領導者通常忽略情緒對於教師的影響，且所使用的領導方式常常引起教師負面情緒。
 - (5) 使用轉型領導可激發教師正向的情緒。
- 總之，領導者應多注意教師情緒，並使用轉型領導來引起教師正面的情緒。

三、關注情緒的領導

轉型領導著重組織成員的情緒(教師情緒)，希望能夠藉由領導來激發教師的動機與士氣。轉型領導者能建立組織願景，激發成員間的投入與信任感，鼓勵組織成員不斷學習。Bass(1985)提到：轉型領導者能將跟隨者轉化成信徒，並提升為領導者。他們能將成員從 Maslow 的生理需求層次提升到自我實現層次，將他們從注重自我利益提升到注重組織目標。

但 Bass 認為轉型領導不能取代交易領導，最好的領導者應是兼用轉型領導與交易領導，但轉型領導能夠但須慢慢地將領導者與成員尖的交易行為提升對成員有意義的行為。

四、本書的目的

以上有關教師情緒的論述，大都關注在教師因工作所產生的情緒，例如：教師對於政策方向錯誤的氣憤，父母無視於學校對孩子的期的挫折感，學生瞭解時的快樂與滿足感，和其他教師共同分享教學經驗的成就感等。由以上可知，教學是一項複雜、繁重且人際的工作。Hargreaves 說：「良好的教學跟良好的情緒有關。教學不僅僅對某一科目在行，或擁有(教學)所需要的技巧。好的老師是熱情的、快樂的、具有創造力的、喜愛挑戰的。」不過，本書的重點在於領導如何能引起教師的正向情緒以及學校良好的組織氣氛。在「瞭解情緒」(Oatley, Keltner, Jenkins, 2006)一文中提到，情緒對於人的認知處理有系統性的影響，進而影響其對整個世界的判斷，尤其當我們沒有足夠的資訊來做理性判斷及決定時。從 Damasio (1997) 最近的對於情緒的大腦研究中指出，積極正向的情緒會激發個人現有的知識，想像力與創造力。相反地，負面情緒則會限制個人的思考

及阻礙創造力。所以說，教師情緒會凌駕於教師專業能力上，影響著他們對於環境的適應力，因此，如何讓教師可以維持正向情緒是學校領導成功的要素之一。

五、本書架構

如同圖 1.1 顯示，教師的工作表現受到本身情緒與認知的影響。影響教師行為表現的五大情緒分別為：「滿足感與士氣」、「壓力、焦慮與倦怠」、「自我效能感」、「對組織的付出與投入」、「改變的動力」。至於教師情緒會受到學校領導與工作環境的影響，但主要原因仍來自於領導。在工作環境方面，Day 和他的同事提出，大部分的壓力、焦慮與挫折來自於教師想要平衡工作與私人生活。甚或有些教師情緒是來自於個人人格特質，自我控制信念，個人特性等，不過這些都比不上領導（教師在校的經驗）對教師情緒的影響。教師的情緒與其他心裡狀態的影響包涵四大層面：

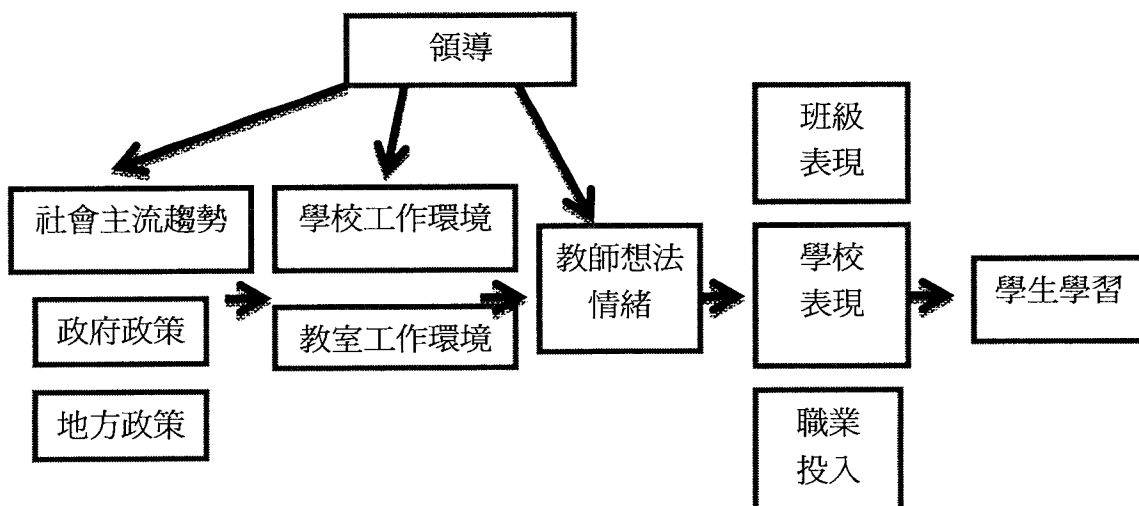
(1) 教師在課堂上的表現：包含教師的班級經營，例如建立常規及期望、設計實體空間、課堂回應。以及教學經營，例如時間規劃、教學規劃、與學生及家長的互動等

(2) 教師的於課堂外的表現：包含參加必要的專業活動來促進學校組織發展，確保學生的學習的成果與連貫性。教師可能會和其他教師們共同討論教學，參與與諮詢學校發展工作。

(3) 教師的職業認同：包含教師願意從事教職的意願與實際決定，包括留在目前的學校或是調到其他學校，甚至放棄教職。

(4) 學生學習：學生對於學校的觀感與學習的態度

最後，如同圖 1.1 顯示，領導行為對於教師工作環境及情緒有著重大的影響。



五、問題與討論

1. 您是否同意影響教師工作情緒的主要因素為「領導」？原因為何？
2. 在教育工作上，目前遇到的阻礙、挫折或困擾為何？你如何調整自己的壓力與情緒？

第七章：設定方向與人力發展

(Setting Directions and Developing People)

導讀者：黃月純老師（嘉義大學教育行政與政策發展研究所）

前言

在實際校長領導實務、理論或模式中，很少觸及「教師對其工作的感覺」的研究。這兩章主要以學校為脈絡的「轉型領導」理論，來探究成功的學校領導，以及組織與學生的成就，包括教師的情緒。

轉型領導理論具備理論性的黏合效果，如果領導者對教師情緒和學生學習想要能夠發揮重要且積極的影響。

O' Day(1996)等人指出職場的績效 (P)，應用到學校就是：

$$P=f(a,m,s)$$

教師表現=常數（教師能力、教師動機、環境）

而此三者具備交互依賴影響的關係。

這個模式對領導實務有雙重的啟示：

1. 領導者要設法增進模式中的所有要素。
2. 要同時成功的領導應同時增進這三項變項的有利條件為目標。

為了達成上述目標領導者要做到以下四個實務：在上述數學方程式中

m：設定方向，亦即增進教師動機的功能

a：人力發展，亦即強化組織成員的能力

s：後一章則會以教學計畫的管理與組織重新建構的環境功能為主

校長要作的太多了，如何兼顧教師情緒？

Setting Directions 設定方向

1. Building a Shared Vision 形塑一個共享願景

在轉型領導與魅力領導模式中形塑共同願景是一項基本的任務

- * 建構組織核心價值是形塑共同願景的重要手段。
- * 從 Beatty 的研究中我們發現建構願景的校長實務之一：傾聽與個別接觸。
- * 但是太多校長太注重外表、形象、建築物外觀等。
- * 我們認為校長要常出現，並與教師日常的互動，才能累積影響力，對教師尊重與讓教師認為有價值，受到專業支持。

2. Fostering the Acceptance of Group Goals 培養受認同的團體目標

- * 願景可被激勵，但是動機與行動需要立即共同目標的促動，然後才能進一步實現願景。因此需要設定實際的共同目標。
- * Beatty 的研究：開放性討論、真誠思考共同的目標與願景。
- * 所有的聲音被聽到，所有的觀點被認可。
- * 領導發展課程的研究建議：『情緒挑戰』是指校長在與教師溝通與理解其工作時所用的方法，會產生出不同的效果。亦即不能忽略情緒的重要性所產生的影響力。
- * 校長的出現會讓教師與學生感覺是同樣步伐與同一條船上要共同前往同一方向的感覺。
- * 教師與校長需要在安全的空間，進行分享彼此的感覺與對話，雙向溝通是重要的。
- * 校長公開與教師建構願景，設定目標也是一種冒險的行動 (risky)，但是為了獲得真誠的共同願景，即使令人害怕感到威脅也要去作。
- * 實務之一是：
對模糊不確定的議題採取開放性問題來獲致激勵性的結果。無論是對校長或教師而言，冒險 (risk) 也是獎勵 (rewards)。
- * 實務之一：
突破傳統管道與教師發展、分享理解，例如其它支持系統的應用 (alternative support systems) (線上、匿名討論團體、同儕討論與領導者讀書會等)。
- * 實務之一：
創造性的合作 (creative collaborations) 或道德領導 (moral leadership)。

3. Demonstrating High Performance Expectations 展現高績效期待

領導者對卓越、品質與績效的期望是學校目標的重要一環，因此包含在『設定方向』項下。

Developing People 人力發展

- *人力發展是促進教師動機最重要的。
- *班度拉說「超越經驗」(mastery experiences)或是讓教師經驗成功是教師自我效能最有力量的來源。
- *校長是教師生命中的重要他人(significant others)。

1. Providing Individualized Support and Consideration 提供個別的支持與關心

- *Bass 和 Avolio(1994)瞭解追隨者的需求並提昇至更高層次的需求,最好提供自我實現最高層次的機會。
- *Podsakoff(1990)等人認為這層面是指尊重同儕的情感與需求。
- *領導、鼓勵與製造連結、支持與解決問題。
- *正向回饋、正向認可。
- *今日學校績效掛帥,只重視學生學術成就與增進教學效果,真正發生在教室中的校長應要知道,要支持個別教師的努力,那才是真正影響他們的績效的來源。

2. Offering Intellectual Stimulation 提供理智的刺激

- *在這層面校長可以鼓勵同儕去思考理性冒險、重新檢視某些假定,從不同角度思考自己的工作,重新想想自己可以怎麼做。
- *挑戰現況。
- *提供教師專業發展資源與機會。
- *鼓勵教師拜訪其他學校。

3. Providing an Appropriate Model 提供一個合適的模式

- *這層面與「案例領導」(leading by example)與「真實領導」(authentic leadership)相似,還有透明公開決策、自信、樂觀、希望、彈性與一致。
- *維持高度的可見度,高品質的互動。
- *有想法的影響、魅力、榜樣、模範。

Conclusion 結論

這章的領導實務告訴我們「目的」與「人」,對教師的工作動機與效率,在個人與集體上都有相當的影響作用。對教師的士氣與工作滿意度也是很重要。

第十次研讀

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
10	100.01.19 星期二	鄭新輝	Bolman, L. G., & Deal, T. E (1997). <i>Reframing organizations: Artistry, choice and leadership</i> . XI. Organizations as political arenas and political agents	Bolman 的教育行政理念
		張宇樑	XII. Organizational symbols and culture	

經典出處：

Bolman, L. G., & Deal, T. E (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

第二章：組織為政治競技場與政治代理人
(Organizations as Political Arenas and Political Agents)

導讀者：鄭新輝老師（台南大學教育學系）

壹、本文內容摘要

1945 年，Sam Walton 在阿肯色州的小鄉村中第二好的雜貨店裡，開始了他的商人生涯，從那微小的開始，他建立了世界最大的零售連鎖事業。有近 200 萬家夥伴(associates)，Wal-Mart 是目前最大的雇主，也是世界上最有影響力的公司。超過 90% 的美國民眾在 Wal-Mart 購買日常用品，也期待 Wal-Mart 能遵守它的承諾「每天都低價」(Fishman, 2006)。

一、前言

1-1 WalMart 組織

Wal-Mart 的影響如同故事中所描述的除臭劑包裝，是非常微妙且普及的。除臭劑的容器本來是裝在紙箱內的，一直到 1990 年代，Wal-Mart 的決策人認為這些紙箱太浪費且成本過高。當 Wal-Mart 告知供應商停止供應紙箱時，紙箱就在全美的零售店中消失。對 Wal-Mart 而言是一件好事，對其他人也是。這個故事只是 Wal-Mart 效應的例子之一——此效應是指 Wal-Mart 可以從不同的角度來影響消費者、員工、社群以及環境(Fishman, 2006)。

然而，Wal-Mart 在這幾年遇到的困難點就是其新進排序(budding assortment)的批評及形象問題。公司被控於虐待員工、歧視女性、破壞聯盟、摧毀小商家、以及破壞環境。Wal-Mart 利用公關關係來捍衛它的形象，但並不太成功(Bianco, 2007)。

如同其他企業組織，Wal-Mart 也是內部衝突的競技場，以及政治代理人或

產業內的玩家，在充滿競爭者追求狹隘利益的場所內玩弄政治手段。做為政治競技場，組織駐守著玩家及議程，持續交互影響著。做為政治代理人，組織是強而有力的工具，以達到操控之目的。Wal-Mart 巨大且具力量的組織使其政治演習有形化；幾乎每個人都對 Wal-Mart 有強烈的感覺。可以肯定的是，公司對歷史秘密的情有獨鍾，以及其在 Bentonville 的僻靜地點，多少都隱藏了公司的內部政治。2007 年的醜聞包括其行銷主管被公司開除，傳聞此主管頂撞她保守的上司以及發展公司內戀情。同年，一名 Wal-Mart 的技術人員宣稱秘密記錄了董事局成員的審議。

二、本章重點

這章在於探索像 Wal-Mart 組織做為競技場以及政治化代理人的議題。將組織視為政治的競技場，可以重構組織建立的過程。例如：組織設計可以視為不只是組織目標的理性表現，也是政治主張的一種體現。在我們討論組織做為競技場過程中，我們檢視組織改變的政治面向，以及從上取得指令與從下感受壓力的對比。做為政治代理人，組織在複雜的生態系統中的運作—自主性組織的相互依賴網絡，參與相關的活動及佔有特定利基。我們說明幾個生態系統的類型—企業本身、公共政策、企業與政府間的介面、以及社會。最後，我們檢視組織權力的黑暗面，探索國際大組織所代表的風險，因為它們非常龐大且無人能控制。

(一) 組織做為競技場

從政治的角度來看，「從此過著幸福快樂的生活」只會出現在童話故事中。在現實世界中，今日的贏家明天可能就是輸家。改變及穩定是相互矛盾的：組織持續地在改變，但卻從來沒有改變。在任何競爭的運動中，球員來來去去，但是比賽持續。爭奪位置是永恆的，昨天的贏家，有可能是明天的落敗者。在組織政治的史冊中，只有少數可以像 Ross John 一樣，曾經被時代雜誌的封面封為是貪心和無情的象徵人物。在 *Barbarians at the Gate* 中，作者 B. Burrough and J. Helyar (1990)解釋了這件事情的始末。

Barbarians at the Gate

Ross Johnson 在 1960 年代開始他的生涯。他的魅力、幽默讓他往前進，到了 1970 年中期，他在 Standards Brands 消費產品的公司中，是僅次於 Hengry Weigl 的第二號人物。由於他的濫用花費，沒多久後他就與想要開除他的上司發生衝撞。但是他在 Standards Brands 公司的董事朋友比 Weigl 多，Johnson 說 Weigl 的保守風格把公司害慘了，後來董事會買他的帳。Weigl 被開除後，Johnson 就取代他的位置，也同時開除了 Weigl 的人馬，持續享受他的揮霍。經過四年平庸的成績，一個不被預期的電話從食品界的巨人 Nabisco 主席打來，對方提出兩家公司合併的計畫。兩週內交易完成，在 1981 年，1.9 億是一比很大的交易。

Nabisco 是在合併後才變得眾所皆知，而它也是市場內最強的玩家，但他們低估了 Johnson，他成功的得到 Nabisco 新主席的歡心，過幾年後，他迫使舊的 Nabisco 執行長離開。改由 Johnson 掌權後，他的玩樂多於管理公司。1985 年，他接到另一通電話：來自於 Tylee Wilson，R. J. Renolds 最大煙草公司的執行長談合併案。Wilson 需要另一個合作夥伴來協助 Renolds 減輕煙草生意的負擔。Johnson 給 Wilson 多過

他想要的金額，約 4.9 億。雖然許多朋友警告過 Wilson 有關 Johnson 這個人，Wilson 認為這是一筆買賣。但是 Wilson 缺少討人歡心的技巧，他與董事會的一些成員疏離了。在與董事會結盟後，Johnson 用了在 Standards Brands 同樣的手法取得經營權。幾個星期後，Wilson 被請出董事會。

1. 組織運作過程的政治面向 (Political Dimensions of Organizational Processes)

就像競技場一樣，組織駐守著玩家的比賽以及遊戲規則。因此，每一個組織運作歷程皆有政治面向。試想想：組織任務的形成以及組織結構。多數的組織結構理論皆假定，組織最佳的設計是最能夠貢獻在最有效的策略，以及成功的達成目標。Pfeffer 提供了一個明確的政治概念做為替代：「因為組織是一種聯盟，不同的參與者有著不同的利益及傾向，關鍵的問題不在於組織如何被設計為能將效益極大化，而是誰的利益是需要被滿足的.....。對學生有效的對行政人員不一定有用。有效也可以被定義為對顧客有效但對股東無效。組織的評估是基於個人的偏好與觀點」(1978, p.223)。

即使組織有衝突的偏好，他們藉由共享的利益來避免不必要的衝突。所以他們會同意利用不同的方式來分配力量以及資源，產生不同的解決方案來反映組織的設計。結構是指「在特定的時間點，控制權爭奪的解決方法，會受到結構是讓組織持續生存所限制」(Pfeffer, 1978, p.224)。

舉例來說，當 Ross Johnson 是 RJR Nabisco 的主席時，曾做過衝突的決策。當時他決定將 R.J. Reynolds 的總部從 Winston-Salem 移到 Atlanta. Reynolds 是 Winston-Salem 的主要產業。此事件在公民之間產生了激烈的忠誠問題，其中許多公民都是股東。從結構邏輯來看，總部應該設在最能賺錢的地方，但是 Johnson 看到的是在生產煙草的小鎮，其實是很無趣的地方。將總部移到 Atlanta 的是一件缺少商業判斷的決策。雖然 Johnson 被視為最恨的人，但他還是達到他所期望的。

2. 政治行動的來源 (Sources of political initiative)

Gamson (1968) 區別了 權威及黨派，此兩者之間意味著兩種政治行動的來源：由下而上行動，依賴群體動員來確保他們的利益；由上而下行動，依賴權威能力以影響部屬。

2.1 由下而上的政治行動 (Bottom up political action)

貿易聯盟的興起、美國公民運動的出現、反戰爭運動、以及環保意識都代表著由下而上的政治行動，促進改變的方式皆是將舊有的型態打斷。貿易聯盟是在產業演化的脈絡下所發展的，包括城市化、家庭農業的減少。公民運動則是因為大量的黑人因職業而出現的遷移。反戰爭的出現則是因為抽籤而影響了所有 18 歲的美國男性。綠色環保則是由於經濟繁榮的成本越來越高，包括污染、生物棲息地的破壞以及全球暖化，這些都已經變成可以感受到的現象。因此，改變的情況加強了公民團體對現況的不滿。每一階段的變革都代表著經典的演化據本一期

望總是伴隨著失望。

剛開始的改變都是從基層的動員及組織開始的——貿易聯盟、公民權力組織、學生運動或是環保團隊的形成。精英們經常質疑基層行動的合法性，因此都會強制執行許多阻礙行動。員工也利用訴訟、暴力來抵制公會。公民運動，特別是在早期，暴力通常由白人去壓制。當國民兵向學生開槍時，壓制反戰運動也在 Kent State University 達到最高峰。環保組織對抗商業及政治領導人歷時很長的一段時間，商業或政治領導人經常對環境的威脅視而不見，特別是當所提議的經費超過所預期時。儘管激烈的對抗，基層組織在法律及政治下體現其權益。每一個行動也許會更強或變得更弱；遭受的每一個挫折，也會動員更多的力量生存及成長。

與許多基層運動比較，以上提到的皆是成功的運動，但多數是失敗的。自從美國在 2003 年入侵伊拉克後，另一個反戰運動興起，但是其政治條件是不同的。911 事件加強了美國人對於國外威脅的恐懼，此次只有少數的美國人參與，也沒有進行抽籤。因此跟越南戰爭時的情況是不一樣的。

2.2 從上而下的控制阻礙 (Barriers to control from the top)

基層政治行動的困難在於許多人相信你一定要從上層開始才能把事情做好。但是研究顯示，經授權的行動也造成許多的失敗。例如，Deal and Nutt(1980)進行了針對接受長期、大筆金額資助的學校發展地區教育的實驗性研究。其實驗的情境如下所示：

- (1)行政單位學習取得中央政府撥款的機會
- (2)行政人員開會提出發展提昇某些層面的教育計畫
- (3)當取得經費後，行政人員以熱情的態度公佈在全國性競爭下取得了此榮譽，因而帶來優渥的資金來支援新計畫
- (4)教師們很失望行政人員在沒有教師參與的情況下，承諾說會有新的教學方法。行政人員很疑惑為什麼教師們對此消息會產生抵制、批評及生氣。
- (5)行政人員夾在教師及資金代理人之間，並將教師的抵制視為不願意改變的訊號。
- (6)新計畫變成政治足球，在促進教育進步中，產生了更多的不信任及衝突。

這個計劃被 Deal and Nutt 視為從上而下改變的代表。此改變是被資助的且被聯邦政府所支持的。然而，新的措舉卻引起了激烈的政治鬥爭。

在多數的例子中，行政人員從未預期會發生政治鬥爭，自信地認為他們所提出的計畫是有效的，對每一個人都好。他們高估了提出計劃的風險。最終，他們反而是被對抗的一群，而非被期待的一群。

類似的情況一再上演。執行者、經理人付出了不計其數的努力，但最終還是失敗。他們所犯的錯誤是假定這是一個好點子，且有合法性的權威可確保其成功。該假定基本上忽略了議程與低階基層者的權力——在中階及低階的黨派與群體，他們會設計具創意且瘋狂的方法來抵制、推翻、轉移、破壞原本的計劃。

(二) 組織做為政治的代理人 (Organizations as political agents)

組織是一個內部政治活生生的競技場。他們也是在較大的競技場中，積極、主動的政治代理人，或稱生態系統 (moore, 1993)。因為組織依賴其環境資源做為生存的要害，他們無可避免地捲入外部掌權人的預期或需求。這群有權力的人通常講話大聲但互相衝突，更增加管理工作的挑戰(Hoskisson, Hitt, Johnson, and Grossman, 2002)。身為政治動者，組織需要每位經理人具備政治家所需的各種基本技巧，包括：發展議程、了解環境、管理與敵人及合夥人之間的關係以及談判。

許多組織的關鍵組成是由其他企業所組成。就如同在濕地中有青蛙、蒼蠅、睡蓮葉共同演化般，組織是在共同環境中一起協力發展的。Moore 1993 說明了在個人電腦事業中的兩個不同生態系統。一個是 Apple，另一個是 IBM。Apple 的生態系統是在 IBM 還未進來前就控制著 PC 產業。但是 IBM 很快超越 Apple。IBM 有很強的品牌，其開放架構吸引了許多競爭加入(Dell, Compaq)。其他則比較像是蜜蜂及花，每一個都扮演著不可分離的角色。當 Microsoft 取得運作系統的控制以及 Intel 為 IBM 生態系統中的一環時，他們就形成了不可分離的部份。因為複雜的系統需要更快的處理器，因此 Intel 及 Microsoft 就形成了共生。這兩家公司原本是為 IBM 服務，但最後他們形成了 Wintel 生態系統。

(三) 生態系統的政治動態 (Political dynamics of ecosystems)

在組織內會產生政治行動的相同因素，也會在生態系統內或系統間創造政治動態。組織通常有狹隘的利益且會為了少數資源而競爭。例如，Johnson 在成為 RJR Nabisco 的 CEO 後，他做了一項決策，即「槓桿收購」(融資收購)(leveraged buyout, LBO)。槓桿收購就是尋找被低估價值的公司，利用別人的錢購買其股份後，進而重組或是分組後再賣出。

Johnson 的想法就是利用槓桿收購來將 RJR 買來佔為己有。但是當他宣佈「槓桿收購」後，公司也同時加入競標遊戲中；此時其他人也可公開競標。Hery Kravis 的 KKR 公司擁有 4.5 億的資金，Johnson 以為他不會入場，因為這項交易金額太大了，但是他低估了對手。接下來的六週是商業歷史上最大的賭博，對買賣雙方形成一個巨大的結盟。幾百萬的金額被銀行家、律師以及仲介納入口袋。最後，KKR 最終取得 2.5 億的 RJR Nabrica 股份。

這場競標是屬於流動且暫時的生態系統，也說明了其複雜性。許多人、組織及團體參與其中，但最大贏家 RJR Nabrica，僅是旁觀者，他們在邊線觀戰。Johnson 及其合夥人追求的是自身的利益，而非公司的。財金的賭注是很大的，但是遊戲通常是由權力、名聲及個人敵意所主導的。每個人都想要贏，但是每個人都有可能因為失去而成為贏家，也可能因贏而成為輸家。在瘋狂的競爭中，雙方會出很高的價格，以致於贏家會因出價過高而倒地。

RJR Nabrica 的槓桿收購生態系統是暫時的，但是像許多生態系統如 Wintel 或是 Wal-Mart 是持久的。在這情況下，組織在生態系統中的重要角色，是決定如何在追求自身與生態系統的整體利益之間獲得最佳的平衡。這對小企業並非最

重要的議題。但是 Iansiti and Levien 卻認為這議題對 Wal-Mart 這種生態中重要的角色來說是關鍵的：

Wal-Mart 成功的主因是他理解如何創造、管理以及參與在商業的生態系統中。Wal-Mart 的優勢在於取得消費者資料，並協調其供應系統。Wal-Mart 設計了即時供應追蹤系統，關鍵在於他願意與供應商分享資料。Wal-Mart 使用了 retail link，此系統是傳送最真實、最準確的銷售系統至其商業合作夥伴。Wal-Mart 是在零售市場上唯一會提供此資訊的企業 (2004, pp.1-2)。

Fishman 也同意此說法：

生態系統不是一種隱喻，而是一個在全球經濟系統中真實存在，是由 Wal-Mart 所設定的商業模式。而 Wal-Mart 可怕的地方並不僅僅只是失去利益的恐懼，而是你跟 Wal-Mart 的生意做得越大，你越陷入 Wal-Mart 的生態系統中，而你最終能經營你自身企業的能力就越少。Wal-Mart 的領導人從沒承認這一點，但公司卻了解這系統的規則(2006, p.16)

但是 Wal-Mart 的生態系統也是並非完美。他無法排除其他人，像是公司的競爭者及批評者。每當 Wal-Mart 提議要開新分店時，就會受到反對者的譴責，他們認為開店造成了經濟及生態的成本。

組織的生態系統以不同的形態出現。例如：像 Wal-Mart 是非常龐大且全球性的。其他則是較小型且當地的。接下來，我們要檢視一些重要生態系統的類型，來闡明這些涉入其中的動態因素。

1. 公共政策的生態系統 (Public Policy Ecosystems)

1.1 FAA 的生態系統

在公共部門中，政治的競技場在政府每一個活動中皆會形成的。例如，商業航空生態的組合，就包括了航空運送者、飛機製造商、旅遊者、立法者與管制者皆參與其中。在美國，聯邦飛安行政 (FAA) 在生態系統中就一直是問題製造者。他們一直改變安全的目標、提倡產業的經濟健康以及降低成本，FAA 常年來都干涉不少方針。疏於監督的結果，讓一些運輸公司在降低安全設施的同時，仍然持續飛行，造成空難事件帶來的巨大金額賠償，但二十年後產生了一些結果：

當 Marion Blakey 在 2002 年接掌 FAA，她決定重新整治受到恐怖份子影響的飛行系統、陳舊的科技以及財務問題。五年後，當她決定執行時，她失敗了。幾乎所有與飛行相關的事比她來時更慘，包括更大的風險、顧客問題以及成本。幾乎每一個人都害怕丟行李以及浪費時間等待等 (Palmeri and Epstein, 2007, p.1)

有一些 FAA 的問題是內部問題。稍早從 General Accounting Office 的報告指出，代理人缺少「建立責任及協調文化的績效導向文化」 (Dillingham, 2001)。但是幾乎每一個解決方案對另一個來說卻是個麻煩。多數的問題是在生態系統中產生：「沒有人負責」。在系統中的成員，包括大型航空公司、小型航空擁有者、勞工公會、政治人物、飛機生產商都在保護自己的利益。FAA 較居弱勢，需要

國會來批准其資金的募集和預算，似乎無法突破現狀 (Palmeri and Epstein, 2007)。

1.2 教育的生態系統

教育是另一個複雜政策生態系統的例子。每一個人都認為好學校很重要，家長希望小孩能成功、企業需要訓練良好的員工、經濟學者及政治學強調人力資本的重要性、教師希望獲得較好的薪資及工作環境、繳稅人希望降低成本。幾乎沒有人認為美國學校的表現跟預期的一樣好，但卻對如何變好沒有一致性的共識。其中一個知名的整治法案就是「沒有落後的孩子」(NCLB)，強調測驗及誘因。測量學校的執行成效、獎勵贏家、處罰輸家。但是許多家長及教師認為過於注重計量與懲罰，會阻礙教師引導重要的學習機會。

另一個解決方法則是授予家長更多學校的選擇。家長可以送他們的小孩到私人學校。另一個選擇是公立學校，一部份由企業資助、一部份由大眾資助。提倡此多元選擇方式的人指出，家長皆會挑選最好的學校給小孩，且隨後跟來的競爭也會進入公立學校。但是學校的行政人員則表示，公立學校將會稀釋資源以及加快最需要協助學生的挑戰。立場不同的聯盟則在選擇性的議題上大力地在國會及州的層級上遊說。其他研究指出，整體而言，選擇計劃加強了學生的成就及家長的滿意度(Robinson, 2005)，但反對者質疑其證據，認為「沒有小孩落後」其實產生更多的矛盾，研究證據更是摸擬兩可，許多州的反對者更強迫聯邦教育局修改此法令，造成有效的評量更加地困難。(sunderman, 2006)。

2. 企業-政府的生態系統 (Business-Government ecosystem)

2.1 藥商-政府

企業與政府無可避免地會在不同的生態系統中交互連結。Perrow(1986)討論一個個案：藥商、藥劑師以及政府。藥廠邊際利潤的威脅是通用的藥物，價格賣得很低。在美國，產業交易協會、聯盟成功地說服許多州來禁止通用藥物的買賣，表面說是要保護消費者。產業也說服美國藥物協會(AMA)允許藥物可以在期刊內以品牌名稱廣告之。消費者通常都會買醫生建議的處方，而藥廠則希望醫生考量品牌而非藥物。因此，AMA的廣告收入在過去七年內多了三倍，而藥商則強化了其品牌的推廣(Perrow, 1986)。

生態系統的快速轉變是由於加入新的、有權力的玩家：保險公司及照顧提供者。保險公司減弱了藥劑師及藥廠的議價能力。保險公司利用政治桿來促使藥劑師選擇比較便宜的藥物。而為了要節省消費者的費用，州政府開始要求藥劑師提供一般等價的藥品。而藥劑廠商則透過電視廣告回擊，鼓勵消費者向醫生詢問具品牌的藥。

藥廠則尋找競爭優勢的資源。其中一個資源則是「政府政策—決定商業的規則及市場的結構(透過建立進入障礙及透過法令、稅制改變成本結構)；提供允許的產品及服務；以及基於政府補助及採購的市場。因此，取得及維持公眾政策也是公司重要的政治目標」(Schuler, Rehbein and Cramer, 2002, p.659.)。

2.2 FedEx-政府

Schuler 等人發現以政治導向為主要的公司，會應用不同的策略來影響政府代理人。FedEx 就是其中一間。在第七章，我們指出公司管理人員的複雜方法。FedEx 也同樣在管理其政治環境中有著同等的能力。紐約時報描述它為「在首都最強大且成功的企業遊說團體」(Lewis, 1996, p.17)。它的 CEO, Fred Smith 說「花大量的時間在華盛頓，把自己當成是 FedEx 的提倡者。MR Smith 就是在 1977 說服國會允許他的公司可以利用客機來運載他的貨品，而非只是小飛機。那次的遊說是其企業成長至現在 103 億市值公司的分水嶺。」

FedEx 的政治行動在美國排在前十名內，代表他慷慨捐款給數百位國會代表。他的董事會是由前任的法令制定人所擔任。他的飛機經常載官員到世界各地。在 1996 年 10 月，當 FedEx 要求在 1923 年的鐵路法規中加入兩個字，國會同意在幾天後就修改之。其中一個國會議員表示；「我對 FedEx 在這裡的勢力感到震驚」(Lewis, 1996, p.17)。

2.3 日本地區的企業-政府生態系統

其他類似的商業及政治的共同演化發生在世界各地：

沒有人會對日本的商業及政治的連結有所爭議。如同一個財經作家指出：「如果你沒有使用政治力，你在日本的企業是無法擴張的，因為那是最基本的」。商人提供資金給政治家，而政治家提供商人資訊。如果你希望可以發展一個百貨公司、一家飯店、或一個滑雪渡假村，你需要執照以及與主要地區政治領導人的合作。能提早知道某一區正要開發，最好是在好幾年前，當土地的成本還很低時就知道 (Downer, 1994, p.299)。

3. 社會做為生態系統

將範圍擴大後，我們發現了一個更大的生態系統—「社會」：是一個非常巨大的生態系統，就連商業、政府以及公眾也包括在內。在這競技場的關鍵問題是組織與其他入之間的權力關係。所有的組織都具有權力。世上有許多大型的組織，「世界 100 大經濟體中，有 51 個是企業，其他 49 個是國家。Wal-Mart 公司比以色列、希臘都大；Mitsubishi (汽車廠) 大過於印尼；通用汽車也大過於丹麥。如果政府無法設定規劃，那誰可以？企業嗎？但他們都是玩家，那誰又是裁判？」(Longworth, 1996, p.4)

當公司越來越大時，這個問題變得更迫切。在 1954 年，要 60 家企業才能與美國 20% 的經濟相提並論，到了 2005 年只剩下 20 家就可以抵過美國 20% 的經濟。「我們不常說到公司權力的集中，但是深不可測的是，那些經營 20 家公司的男人跟女人每天所做的決定是等於美國五分之一的經濟」(fishman, 2006, p.22)。多數的組織學學者強調，無論是誰控制數千億的資金，都將會掌握巨大的權力，其中 Korten 的觀點最為沉重：

一個積極的宣傳機器，被世界最大的公司控制，並持續告訴我們：消費是一條通往開心的道路、政府管制市場過剩是我們痛苦的原因、全球化是歷史無法避免的事，也是對人類最好的福利。事實上，這些神話都是被渲染的，來掩飾其貪婪的面具。對於這些全球化的運作是由一群有錢的精英透過複雜的、雄厚資金以及有目

的行動所產生的結果。一旦這些力量有利於企業，就會像癌症一樣擴散，殖民者生存空間、摧毀生活、渲染民主以及對金錢永不滿足 (Korten, 1995, p.12)。

(四) 組織研究的重大貢獻 (Greatest hits from organization studies)

J. Pfeffer and G. Salancik—組織的外部控制(New York:HarperCollins, 1978)

Pfeffer and Salancik 的書在近幾年停版，所以鮮少被學術圈外人所知，但學者很喜歡。如同標題所示，此書的用意在說明組織比較像生物，多過於被創造出來的環境。作者描述：「這本書的觀點反對將組織概念化為自我導向、自主地追求他們的目標的正確性；相對的認為組織是他人導向的，陷入一個自主與自我裁量困境中，面對著約束及外部控制 (p.257)。作者跟隨 Cyert 以及 March(1963)的觀點，將組織視為聯盟，存在者受影響與控制的市場(p.259)，以及需要與許多外部組織相互協商其關係的「玩家」。

Pfeffer and Salancik 強調組織依賴環境做為生存的輸入。多數的管理工作是了解及回應關鍵外部組織的需求，特別是當這些支持者的需求對組織生存是關鍵的時候。但這些工作有兩個困難點：

- (1) 組織對環境的了解經常被扭曲或是不完整(因為組織只回應他們所希望蒐集及如何解釋的資料)
- (2) 組織必須滿足很許多不同需求的人

組織遵守他們必須要做的事，但同時他們透過強化環境的可預測性與討人喜歡，以增加其自主性。他們可以透過合併取得更大的市場權力、形成聯盟來取得更大的影響力或是取得政府的協助(尋求補助、減稅或是關稅保護)。但同時這也有兩難：每一次的糾葛，即便會產生更大的影響力，同時也會損及組織的自主性。

Pfeffer and Salancik 描述了經理人的三種角色，其中有兩種是屬於政治的角色，有一種是象徵性的角色。經理人具有一個「回應角色」，以調整組織活動來適應環境的壓力。同時，他們也有「自主裁量角色」，以改變組織與環境的關係。另一方面，「象徵性角色」的興起認為經理可以創造差異。如果團隊失敗了，但你無法改變玩家，那你就開除教練、表現上創造改變，但事實上什麼都沒有改變。

行銷的觀點

消費者行銷公司是否可以創造以及控制消費者品味，或者他們是否可以單純回應較大社會力量的需求？批評者像是 Korten 相信優勢是在於公司，但是 Pfeffer and Salancik(1978)則是從另一個角度來看，如同許多行銷概念的擁護者一樣：

行銷管理系統的概念認為，企業長期而言會成長、生存或是退場，全都因為市場需求或是沒有需求的假設。總而言之，市場創造、形成、定義所有產品或服務的需求。所有的經理人都認為他們可以設計產品以及服務，並可以創造市場。但是行銷管理否認這樣的觀念，行銷概念強調的是市場是被開發的、被定義的、以及可以滿足人們所需要的來解決他們的生活型態問題。(Marshall, 1984, p.1)。

這個觀點的支持者說明，即使是最成功的市場者也會失敗，其產品大肆地上市，有足夠的預算但是最終石沉大海。

是否多國企業的力量夠大，以致他們可以形成一套的法律或者是他們的市場，是受到消費者、文化以及當地政府所產生的需求而形成的？從生態系統的角度來看，兩者皆是。在生態系統中的競爭者之興起及失敗，權力關係從未是靜態的，即使是最強大的也不能保證其永生。20 世紀美國前 25 的企業，在 20 世紀末就全倒閉了，只有一家生存—奇異電子。

Fishman 將兩者的觀點應用在 Wal-Mart 上：

對於 Wal-Mart 最簡單的批評是，美國是資本主義經濟以及市場導向的。Wal-Mart 大、普遍且有權力，他做什麼就像什麼。Wal-Mart 贏在個人的選擇：消費者以錢包投票給 Wal-Mart；而供應商則是為了他們的商品。任何一個不在乎 Wal-Mart 做生意方式的消費者或供應商，可以自由的在其他地方進行買賣。

問題是這樣自由的選擇會變成錯覺。在許多 Wal-Mart 販賣的產品類別，都超過 30% 的市佔率。Wal-Mart 在美國賣超過 31% 的寵物食品、37% 的新鮮肉品、45% 的文具、24% 的水。如此的掌控是包括了大範圍種類的商品以及消費者的地理市場。Wal-Mart 是在經營市場，它並非免費的資本市場。P&G 以及吉利的銷售量可以一年達到 640 億，不但是最大的消費品公司，也比起美國 20 家公司合併起來都要大。但記得，Wal-Mart 不是 P&G 的消費者，或是他的生意。Wal-Mart 比起 P&G 前九個顧客的量都還要大，這也是為何商人怕 Wal-Mart 的原因。因此，很容易想像 Wal-Mart 對所有小型企業的影響力，特別是在開發中的國家，因為他們需要工作 (2006, p.20)。

Wal-Mart 的影響力仍然強大，但無法去預測他的走向。這幾年其成長率有下滑的現象。它是否能再度成長呢？還是他會像 Sear 或通用汽車一路從巔峰下滑。無論 Wal-Mart 的走向如何，企業的力量終究還是會在全球持續著。大型的多國企業擁有巨大的權力，但還是必須與其他玩家的需求符合：包括政府、勞工工會、投資者以及消費者，在一個地球村的環境下，這是最大的政治競賽。

(五) 本章摘要 (Summary)

組織是內部政治與政治代理人和其資源、議程以及策略的競技場所。做為政治競技場，他們駐守著競爭以及提供持續相互作用的利益、議程設定。競技場的角色就是設定遊戲規則、玩家以及所追求的利益。從這個角度來看，所有組織的過程皆是政治化。

做為政治代理者，組織變成一種工具，通常是有權力的工具，不管是誰控制皆做為達到目的的工具。但是他們也同時依賴環境來取得支持及資源。他們在商業或是政治生態中存在、競爭以及共同演化。他們各自追求自身的利益以及尋找利基點。在生態系統中的競爭有時是非常激烈的，有時是合作性，有時是相互獨立的。

一個矛盾的問題是，組織和社會的相對力量。巨大的跨國企業可以擴展其規模以及取得資源。批評者擔心他們將會控制政治、社會以及環境。其他人則認為

組織將會持續地依賴這個不停變化、動盪的環境——他們保留他們的影響力，再透過更大的社會力量來回應消費者和選民的需求。

貳、討論問題

- 一、近年來，教育部積極推動中小學教師專業發展評鑑，此計畫是屬於由上而下的行動方案，但其實施卻需要校務會議通過，才可以由下而上的申請並獲得補助。在方案推動過程中有支持的聲音、也有反對的浪潮。該計畫方案若與文中 Deal 和 Nutt 進行的學校地區教育實驗性研究相比，有哪些相同或相異之處？
- 二、環境教育的價值，在於能喚起學生對人文和土地的關懷。教科書中對於石化業的描述，通常是「工業區的開發有助於帶動地方的繁榮與發展」等正面論述。但 2010 的台塑仁武廠發生嚴重污染事件、麥寮的爆炸事件和「六輕五期與國光石化」的開發案，都可以看出石化業可能帶給人民和土地的傷害。又例如某縣市以開發工業區為名，徵收農地，造成民怨。這些案例，是否可以適切回應作者對教育、企業、政府這三個「玩家」在社會生態系統中的複雜關係？教科書有時是否也在扮演宣傳機器的角色？
- 三、國內教科書開放與一綱多本政策有其時空背景。由教科書生態系統的觀點而言，教科書生態系統是由：書商（利益團體）、立法委員、教改團體、學界、政府、教師、家長、學生等所組成。當北北基主張一綱一本政策時，有贊成也有反對。依據本書作者的觀點，當前教科書開放政策背後，究竟存在何種組織的政治動態關係？
- 四、教育部與各縣市教育局（處）為推動各種教育政策（例如閱讀計畫、品德教育計畫、性別平等計畫），每年皆編列大筆經費並以申請計畫補助方式，請學校提出申請。但往往獲得補助的同時，學校也失卻某些自主性（如面臨評鑑指標的要求）。根據 Pfeffer 與 Salancik 提出的組織外部控制觀點，學校是自我導向？或是他人導向？教育市場是控制的或是自由的？學校組織運作歷程需面對多少玩家？

附註：

沃爾瑪公司（英語：Wal-Mart Stores, Inc.）（NYSE：WMT）是一家美國的世界性連鎖企業，主要涉足零售業。為全球最大的公司（以營業額計算）。2008 年的財政年度總營業額 4056.07 億美元。如果把沃爾瑪喻作一個經濟體，它的收入介於烏克蘭與哥倫比亞之間，可列為世界第 32 位。沃爾瑪也是世界上僱員最多的企業，約有 195 萬名僱員，分佈於全球 14 個國家。沃爾瑪連續三年在美國《財富》雜誌全球 500 強企業中居首。沃爾瑪主要有沃爾瑪購物廣場、山姆會員店、沃爾瑪商店、沃爾瑪社區店等四種營業態式。

雷諾煙草公司 (R. J. Reynolds Tobacco Company, RJR) , 立基於北卡羅來納的 Winston-Salem, 在 1874 是美國第二大煙草公司。

第十二章：組織文化與符號 (Organizational symbols and culture)

導讀者：張宇樑老師 (嘉義大學教育行政與政策發展研究所)

前 言

2002 年，哈雷摩托車歡慶了它的一百歲生日。

歡樂的慶典持續了十四個月，並在世界各地盛大舉行。這些著迷於哈雷獨特文化的騎士，浩浩蕩蕩的騎乘哈雷豪氣萬千的作品，前進位於美國密爾瓦基市的哈雷總公司。

對這些擁護者來說，擁有一台哈雷摩托車就是展現自己獨特的生活方式：不論彼此的差異，擁護者的共同點：對自己所擁有的哈雷既狂熱又專注。這是一種語言無法表達的感受。哈雷的名言：「需要我做說明的東西，你永遠都不會懂」。

但有一點是肯定的：這種無可理喻的品牌忠誠完全訴諸於其情感上的認同。

哈雷摩托車只是其中一個符號如何滲入組織性格的代表。2001 年的 911 事件過後，美國民眾即將符號的力量轉向恐怖份子攻擊過後的創傷療癒。國旗四處飛舞，並設立了向罹難者與英勇奉獻之警消人員致敬的紀念碑。國會議員齊聚一堂，透過電視的傳送，唱著「天佑美國」。舉國上下，人們聚集在正式與非正式的場合來進行追思的儀式。特別是在這種悲劇或勝利的時刻，我們擁抱這樣精神上的神奇性符號。身處高度複雜化的世界，我們被反覆出現的問題所淹沒。911 之後，人們時常提出問句來搞清楚到底發生了什麼事，但這樣令人心煩意亂的悲劇似乎沒有人提出令人滿意的答案。

符號架構(symbolic frame)旨在探尋：解釋與說明為何符號具有如此威力之基本意義與信念。它將其與傳統規準中之合理性、必然性、和線性發展之完全不同的一面呈現且描述出來。此外，符號架構形成了一個獨特的概念網絡，其中包含了各種領域的觀點—組織理論與社會學、及政治學。事實上，Freud 與 Jung 仰賴符號的概念來理解人類的精神世界，人類學家則是聚焦於符號及其在人類文化與生活中所扮演的角色；Joseph Campbell 的名著「*The Power of Myth*」則被拍成家喻戶曉的電視節目。

符號假定

- 符號架構從各個不同的來源中精煉出其核心假設：
 1. 最重要的是其「意義」，而非「發生什麼事」。

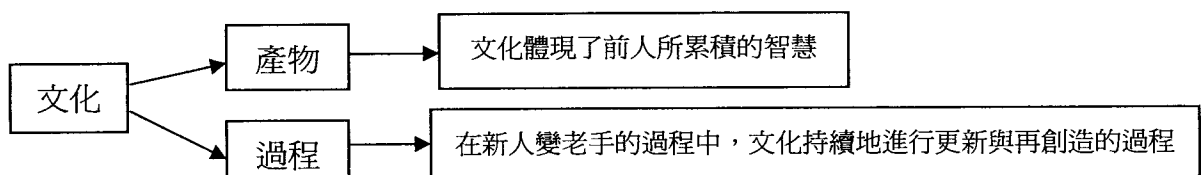
2. 活動及意義呈現鬆散的連接；事件會因為人們用不同的方式詮釋其經驗而有多重的意義。
 3. 面對不確定性與模稜兩可的意義，人們創造符號來解答心中的困惑、增加事情的可預測性、尋找前進的方向、及使其希望與信念得以更加穩固。
 4. 事件與過程的陳述會比產生的結果重要。他們把世俗的神話/迷思、英雄/女傑、例行公事/習慣、典禮/儀式、及故事美化成一個文化的織錦，如此一來就能幫助人們在日常生活中找到其自身的目標與熱情。
 5. 文化就像膠水一樣，讓組織緊密連結，並能統一人們的價值觀念與信念。
- 符號架構視生命為許多意外組合而成的旅程，而非直線的康莊大道。組織之功能運作就像複雜的、持續變化的、有生命的小鋼珠遊戲機。
 - 最近幾年，符號的重要性在團體(組織)生活中也逐漸受到重視。
 - 本章節呈現了對符號架構的檢視。符號體現及陳述了一個組織的文化：即各種信念、價值觀、行為、與人為加工品的複雜模式或型態，並以此來定義組織中成員的屬性及其行為模式。我們首先探討將組織視為一特殊文化或族群，之後再著重於符號對於兩家企業組織的重要性進行闡述：即法國 Volvo 汽車與美國大陸航空。接著，我們探討符號假定的各種不同形式，而這些都是組織文化的基本要素：神話/迷思(myths)、願景和價值觀(visions & values)、英雄/女傑(heroes & heroines)、故事與童話(stories & fairy tales)、例行公事/習慣(ritual)、典禮/儀式(ceremony)、及隱喻(metaphor)、幽默(humor)、和偽裝(play)。

p.463

組織即文化

文化之定義

- 文化：什麼是文化？文化在組織中又扮演了哪種角色？這兩個問題呈現了激烈的拉鋸戰。某些人爭論組織「具有」文化，另一些人則堅持組織「即是」文化。
- Schein (1992)提了一個正式的說法來解釋文化：一個具有共同基本假設的模式，此模式可讓團體成員得以學習到在對外界適應與整合時如何解決所面臨之困難；同時，它可被視為一種有效且能做為傳授給新成員之模式，以作為一種察覺、思考、與感受類似困難的正確途徑。
- Deal 和 Kennedy (1982)則以簡潔有力的方式來定義文化：我們在此地的所做所為。
- 文化：既是一項產物，也是一項過程。



- 對於文化與領導階層的爭論：領導者型塑了文化，亦或是文化型塑了領導者？
符號領導屬於較「增能/授權」或「操作/控制」型的領導？
有較健全文化的組織將勝過哪些依賴政策方針和規則的組織？
「成功」能否培育具有向心力的文化，亦或另有其他方法？

組織團體的特色

1. 隨著時間的演進，每個組織發展出其獨特的信念、價值觀、與行為模式。
2. 發展的過程通常不被人們察覺、或是被視為理所當然；改變的過程直接反映在神話/迷思、童話、故事、例行公事/習慣、典禮/儀式、或是其他的符號型式。
3. 理解符號的力量，管理者就能對組織有較佳的瞭解與影響力。
4. 從符號的觀點來看，意義是人們最需要的。
5. 管理者理解符號之形式與活動、同時能鼓勵成員使用之，就能形塑一個有效的組織，但前提是這個組織文化必須能隨著市場中的挑戰不斷更新或調整。

Nordstrom 百貨公司的實例

Nordstrom 百貨公司的例子就顯示了職場中組織文化的力量，由顧客讚揚的無口角、無題問的高品質服務即可窺一二(Spector & McCarthy, 1995)。他們長久堅持的企業原則是：顧客永遠是對的。此外，他們重視經驗與傳承；所有員工一律從基層做起，以便學習公司的內部文化。第一線的職員才是公司最重要的人員，他們掌控了公司生存的命脈。

Nordstrom 對顧客服務的承諾保證由以下實例看出：

顧客 A 小姐看中了一件西雅圖 Nordstrom 百貨公司特賣的長褲，但卻剛好沒有她的尺寸。銷售員得知後，帶著現金走到對街，以原價從競爭對手那裡買下一模一樣的長褲，再以特賣的優惠價格轉賣給 A 小姐

Nordstrom 的員工手冊中，如此寫著：

歡迎來到 Nordstrom

很高興有你的加入，我們的黃金守則第一條就是要提供顧客優質的服務。

為自己設立高標準的個人與專業目標，我們有信心你一定可以達到。

Nordstrom 守則：

第一條：無論何種情況，皆要妥善運用判斷力。

沒有其他規則了。

Nordstrom 的例行公事：

銷售員於職員會議比較並討論銷售技巧，並以角色扮演模擬與顧客之應對方式。

透過定期舉辦之典禮或儀式，強化公司的獨有價值觀。Nordstrom 家族從公司創立

的早期，即會定期辦理夏季露營及聖誕舞會等活動。

每月各店的集會中，朗讀顧客的感謝信及給予正向的鼓勵，同事之間則以歡呼喝采來回應。抱怨信件則以將服務員匿名之方式公開朗誦。

組織的符號

- 組織文化的展現與溝通互動幾乎都是透過符號的傳達。

企業實例

1. **麥當勞**：金色的 M 字招牌、核心價值觀、以及 Ray Kroc 傳奇，透過這些精密控制系統來創造其獨特的企業特質。
2. **哈佛大學**：哈佛大學的教授其不受結構化的限制最為人稱著，但卻被歷史固著的教學習慣或方式、對學術的永恆價值、及哈佛神話與神祕氛圍等所牢牢的約束著。
3. **Volvo 汽車**：

Goren Carstedt 於 1980 年代接任，期能帶領 Volvo 在法國達到原有之兩倍營收(2 萬台汽車)；但卻面臨法國境內進口的外國汽車瓜分了這塊大餅。更糟糕的是，隨之產生的藉口企圖使慘淡的營收數字合理化：「車款太老舊、太重、太笨拙、價格太高，還有個僵硬的後輪軸，這些在法國根本就是落伍的。車型因為安全性考量而做了太多的犧牲，交車速度慢，新款推也出慢半拍。Carstedt 時常被告知：『嘿，這裡是法國！』這裡是流著熱情血液的拉丁國家，但相對 Volvo 卻走理智路線，這是憂鬱的 Scandinavians 在冬季傍晚才會想起的東西。」

拒絕藉口，Carstedt 決定用正面的態度來面對。他的行動展現了對於象徵符號與文化力量的掌握。他傾聽：召集了 9 九大地區共 150 名的 Volvo 經銷商，明白表示公司需要他們的意見。這是前所未見的創舉。他的坦率與開放風格迅速為他贏得了「北風(the north wind)」的稱號。

接著，Carstedt 在價值觀、習慣、儀式，幽默等方面，展現他要改變的決心。他畫了一張卡通漫畫顛覆命令由上到下的傳統。就像 Carstedt 所形容的那樣：顧客是尊王，經銷商就是他的弄臣，而我與法國 Volvo 及總公司的責任即是確認你們擁有所需要的資源。

他邀請經銷商攜家眷一同前往位於巴黎近郊的會議。會議以一則幽默的影片開場，接著以電視展出一台放置於展示間的 Volvo 新款汽車，當被問及新車款放置的地點時，Carstedt 掀起背後的簾幕，用實際的行動告訴經銷商：什麼是一點點的獨創性就能成就的事。

一群人接著被帶至瑞典，Carstedt 的用意是想要讓經銷商體會隱藏於品牌背後的文化：我們 80% 的營銷工作都是從內部來幫助經銷商採用並認同 Volvo 的品牌定位與引以為傲的品質，並且明白他們自身的工作與這兩項密不可分。專機從 Gothenburg 起發出發，此地就正是工廠起家之地，同時他們見到了最高階的管理者。接著幾天，就在鄉間他們也見

到了 Volve 的工人、到了 Stockholm、及參加了古老傳統的 Viking 盛宴。Carstedt 用一場簡短的法語演講作為結尾：

這兩年來我一直在嘗試告訴你們 Volve 特別之處：我們的想法與價值觀對能否邁向成功非常重要，認識了 Volve 也幫助我們認識了瑞典的一部分。

.....我們現在就在瑞典的中心，諾貝爾和平獎的晚宴就在這裡舉行，而你手上的諾貝爾菜單正是要提醒你，你正屬於這個提供世界上偉大成就與最高價值獎勵的地方的一部分。

一個廣告正說明了 Volve 所重視的價值：一個小女孩舒適安穩的坐在一個繫緊安全帶的後座。對白是「我們要保護我們的未來，尤其是我們的未來坐在我們身後時」。自此，這廣告成為檔年度最佳汽車廣告。在接下來的四年，銷售量與市場佔有率也呈現了兩倍的成長。

Geert Hofstede 之研究

Hofstede (1984) 首先進行了「國家文化對工作職場之影響：特別關注職場相關價值觀的國際差異性比較研究」，並將文化定義為：一種心靈的集體編序，並以此來區辨不同的人類群體。其最具代表的研究是審視了大型美國跨國公司的員工；共蒐集了跨越四十個國家、20 種語言，共 11 萬 7 千名的員工與經理的資料。這些資料分成兩個階段蒐集：1968 與 1972 年。他最後選定四個面向來描述不同的國家文化：

1. 權力差距：上級與下屬間不平等力量的程度
 - 高權力差距的國家(菲律賓、墨西哥、委內瑞拉)：會有較專橫的上級與下屬關係。
 - 低權力差距的國家(丹麥、以色列、亞洲)：傾向民主與分權的模式。
2. 規避不確定性：對「不確定性與模稜兩可」的容忍度
 - 高規避不確定性的國家(希臘、葡萄牙、日本)：高度運用結構、規則、專家來維持控制。
 - 低規避不確定性的國家(香港、丹麥、瑞典、新加坡)：較少著重於結構，且較願意冒險。
3. 個人主義：個人對抗群體(團體、組織、或社會)的重要性
 - 高度個人主義國家(美國、澳洲、英國、加拿大)：著重在自治、自力更生滿足個人需求。
 - 低度個人主義國家(秘魯、巴基斯坦、哥倫比亞、委內瑞拉)：著重個人與群體彼此之間的忠誠。
4. 男性化—女性化：
 - 高度男性化的國家(日本、澳洲、委內瑞拉、義大利)：男人傾向感受到來自「事業成功」給予的壓力。這些地方的工作壓力相當大，女性較少位於高階主管。

- 高度女性化的國家(丹麥、挪威、荷蘭、瑞士)：即相對於上項所述。

Hofstede 認為，無論由管理之實務與理論觀點，有效的管理必然受到文化的束縛。大多數管理的理論都發展於美國，且在文化觀點上都與美國、和英語系國家、北歐、日耳曼語系國家等相近，但卻與亞洲國家大不相同。對 Hofstede 來說，管理者或經理人與學者太常下「在自己的文化下工作，就能在全球各地工作」的災難性假設。他也提出共同文化是組織凝聚力的黏著劑。而對於跨國公司來說，其原有(發起)公司的在地文化被所有在各國的公司所接受，將是一件較容易的事；特別是在其管理者或經理人來自不同的文化區域且成為「雙文化」者時。在他得研究中發現，失敗的管理者或經理人通常是居住於美國屬地且無法接受其他語言或文化者。

然而，Hofstede 的研究也有許多限制。他的樣本來源只有美國企業，很多國家也不在蒐集範圍之中(中國、俄羅斯、大部份的非洲國家、東歐)。他的資料不完美且也過於老舊；但卻沒有其他有關組織之國家文化影響研究能超越它的重要性了。

美國大陸航空實例

Gordon Bethune，大陸航空的 CEO，在公司面臨嚴重班機誤點、行李遺失、顧客抱怨、航空業表現墊底的急難關頭，發起了一系列的搶救行動：

1. 開啟一間原本需要一組密碼才能進入的行政套房，並移除了原先的監視器。
2. 舉辦餐會，並以實際行動告訴大家前任 CEO 已經正式離職了。
3. 每一次會議都坐在不同的位置上。
4. 他把收集到舊的員工手冊，在一群員工的陪同下，拿到停車場就放了火把這些老舊的規則給燒了。
5. 雖然他表示他很愛這些員工，但卻威脅油漆部門須按時完成任務，不然以貝瑞塔手槍掃射每一位成員。
6. 邀請 100 名最佳客戶攜帶家眷至他的家中用餐，並為 1974 年至今的服務道歉。
7. 他運用隱喻來闡述文化團結的原則，並了解到公司若要經營成功必需有每一個部門的參與(以手錶為例)。
8. 他提供有形的實際獎勵給員工。可信度成為公司的核心價值。如：當公司的業績成長或航班準時比率高過其他航空公司時，員工都會獲得額外的犒賞。

1996 與 1997 年，大陸航空獲得國際調查機構的客戶滿意獎。1997 年則是贏得了被命名為 1996 最佳航空公司的殊榮。

本段小結

Volvo 與大陸航空的例子，只是說明如何運用符號於混亂中、澄清困惑的情況下、或是在神秘事務中發現可預測性等時機下找尋其意義，並為未來找到一條

光明的道路。不同的符號形式在組織內都扮演了不同的文化角色：神話/迷思、願景、與價值觀給組織一個更具深度的目標與解答。英雄/女傑，透過這些代表人物的言行作為，展現人類最珍貴、最神聖的一面。在敘述形式方面，童話與故事則在提供解釋、調和矛盾、與解決兩難困境。符號事件一如：例行公事/習慣、典禮/儀式等，則為我們未知的領域提供方向。隱喻、幽默、與偽裝為緊繃的事物鬆綁並讓組織成員得以邁向更高的層次。

神話/迷思、願景、與價值觀

- 神話/迷思：最深層的感覺運作，如同故事背後所隱藏的故事一般。它能夠解釋說明、表達陳述、維繫團隊精神、使事物正當或合法化、溝通潛意識的期望與衝突、與調解矛盾對立，且是聯繫過去和現在的重要陳述。
- 所有的組織都仰賴神話/迷思或強有力之賢人的帶領。
- 神話/迷思的建立通常都在企業的草創時期。(例：西南航空)
- 神話/迷思維繫著一個組織的核心價值。價值可創造一種認同之感受，讓身於其中之人們皆能感受到自己與眾不同。但若將此價值正式放(寫)入組織任務陳述後，它就失去其原有之意義了！
- 願景能將組織的核心意識形態或是宗旨意識轉變為勾勒出一種未來發展的景象。(例：Martin Luther King—“I have a dream”演講—美國未來種族關係之願景)
- 願景在當代組織中乃不可或缺的元素。

作者提供三個案例：

- 嬌生—去除疼痛與疾病得承諾，Tylenol。
- 3M—Scotch Tape (持續不斷努力與創新)；Post-its (一個失敗產品的重生)。
- eBay—在大群網路商店競爭中的成功案例，旨在創造一個買家可以公平的取得貨品與價格的消費環境，一個「商業」與「社群」並存的核心價值。
- 但從 eBay 得案例中可見，神話/迷思、願景、與價值觀三者間的界線與定位相當模糊且有著微妙的不同處存在。

英雄/女傑

安隆案補充：華爾街有史以來最大的商業醜聞，一群絕頂聰明的高階經理人，將美國第七大企業搞掛，輕輕鬆鬆捲走數億美金，讓無數投資人血本無歸，上萬員工失去頭路。

安隆案影響甚鉅，不僅使全球五大會計師事務所之一的安達信(Arthur Andersen LLP)被美國證期會吊銷執照，百年老店一夕瓦解，也讓國際知名的麥肯錫顧問公司重傷五內，更讓全球各大商學院洗心革面，在高喊利潤至上之外，重新向 MBA 學生傳授「倫理與道德」。全球各大企業也把「公司治理」捧上天，希望能夠贏回投資人的信任。

- 財經週報：六名優秀 CEO 的共同特質
 1. 皆為可靠的領導者，能帶領公司通過時間的考驗。
 2. 建立一個希望能逐漸灌輸入他人心中的集體價值觀。
 - Costco (James Sinegal)—低價(low cost)、以量制價，不重視外表裝飾
 3. 某一程度而言，都明白自身作為文化英雄的角色：他們是行動標誌、人們的偶像、一言一行都在強化珍視的核心價值觀。
- Home Depot 案例：文化英雄/女傑並不在金字塔的頂層，而是滲透在我們的日常生活中，一般市井小民也能成就的不凡大事。(文中舉出幾個小例子說明)
- 某些英雄事蹟發生在我們看不見的地方、或遠超越我們所見的：
 1. 西南航空將得獎之機組工作團隊的名稱打印於飛機機身，以作為員工辛勞貢獻的表率。(一首歌)
 2. 911 事件中，參與救難的工作人員—紐約警察及消防員。
- 我們都能記取師長、父母及其他人所給予的教訓，他們的事例影響著我們的每天在生活和工作中的選擇。
 - 美國戰俘的例子—Lance Sijan, James Stockdale, Bud Day

故事與童話

- 故事能將個人意念以一個有力的方式進行傳達。
 - 例：Vanderbilt 大學的校長 Wyatt 在會議中所講的故事—關於神聖的教學工作
- 就像童話故事一樣，故事對小孩子來說不只是娛樂或道德指南。不論年齡，故事都能提供安慰、再確認、方向、及希望。它將心理(內在)的矛盾與緊張具體化。
- 故事有時也會被遺忘。

(如：一位教授指責—說戰爭故事的娛樂效果大過於其真像或智慧)
- 故事能生動並具說服力地傳達訊息、道德寓意、價值觀、思考方式。再者，故事也能使價值觀念得以持續流傳，舊時英雄/女傑的功績則能再次活靈活現。
 - Lopez (1998) 的詩
- 故事總是在營火邊或家庭聚會時被提及或再次被述說。
 - David Armstrong (CEO)的書—故事在耶穌、佛陀、和穆罕默德等人之思想傳遞的歷史中扮演著重要的角色

規則可以被威脅或挑戰，但故事中的道德風範卻總是能誘人的。

對 Armstrong 而言，說故事是一個簡單、不費時、令人難忘的、且據人口統計學證據的方式，它可協助完成下列事項(Armstrong, 1992, p. 7-8)：

 1. 延續組織的傳統
 2. 訓練員工
 3. 賦予人們(含員工)權力(授權或增權賦能)

4. 表彰成就
 5. 傳播訊息
 6. 招募或雇用適切的員工
 7. 促進銷售
 8. 培養更佳的管理人才
- 有效率的組織總是有好的故事可供分享。
 - Marriott Hotels 創辦人—J. W. Marriott, Sr.的格言：「必須照顧好你的員工，然後他們就會珍視且照顧好你的顧客」。他會自己到每個飯店與新的經理見面，並尋訪飯店的每個角落，以便傳遞他(飯店)的管理哲學。
 - Hospital Corporation of America (HCA) 創辦人—Thomas Frist, Sr. 在每次領導高層會議末，都會提議閱讀病人的來信，以便提醒高階經理人們這個公司的主要宗旨。
 - Ritz-Carlton—始終把「這是我的榮幸」這句話掛在嘴邊(doorman 的故事)
 - 故事是傳達或溝通企業神話/迷思的關鍵媒介，它建立並使企業傳統得以永久延續。它會在正式會議或非正式的休閒場合被再次提及和美化，它也能夠傳遞組織的核心價值或特質給組織內和組織外的人，且進而能建立大家的信心與支持。
 - 一個學校的行政主管(如校長或主任)在面對外界對新的閱讀計畫推動的批評時，他/她將在此計畫中幾位學生的優良進步表現(閱讀能力增進甚多)傳遞給家長和社區人士，因此進而獲得大家的支持，且變得較不在意考試成績。

例行公事/習慣

- 不論在世界的哪個角落，在家或是在工作，我們的習慣建構了一整天的日常作息並賦予每分每刻意義。
- 人類創造了個人與群體(公共)的習慣。這些習慣若能具有意義，則將更能鼓舞人生(心)。Fulghum (1995, p. 261) 說：習慣讓我們扎根於同一個中心點，且能夠使人們能解脫且持續向前、及面對生活之永久的不可預測性。自相矛盾的習慣模式和神聖的習慣同時成為一個穩固牢靠的基礎和出發點。
- 當人感到失去的空虛時，習慣的力量則較易被察覺。
 - Roman Catholic Church—改變其禮拜儀式實的案例。
- 入門(啟蒙)習慣(或例行公事)能引領新手使其具有真正共有的組織成員資格。現代便利設施(如中央空調、沖水馬桶、Novocain 麻醉藥)讓我們遠離不舒服和不確定感，它讓我們相信我們真的遠離了那些早期的事、性別偏見、和迷信等。
 - U.S. Senate 的案例—the men's hut

新人被期待帶入新的想法與觀點進入組織中，且背負著革新和改革的使命；老手則是一股穩定的力量且能提供過去的智慧與經驗，並背負著傳遞原有價值及實務的任務。如果新手屈服於歷史傳統的壓力，那組織將面臨無效率及腐敗的命運；反之，老手若不同適切地引薦(帶領)新手，則組織亦將會處於混亂的局面。

老手會傳遞一個訊息——在這個組織中處理事情的方式及誰才是主角。此外，組織的文化越強大，則新手將更能感受到此訊息「你是不同的、且還不是組織中的一員」。

- Hillary Rodham Clinton (新任參議員) 成功的通過入門習慣的考驗，並和 Don Nickles 一同提出失業法案。但 Nickles 可謂是共和黨彈劾(檢舉)她的先生 Bill Clinton 總統的重要帶頭人物。
- 入門習慣扮演了促進組織或群體團結在一起的角色，且同時深深影響著組織的傳統和價值，進而促使成員努力完成組織所賦予之任務，有時在有著強大文化的組織中，甚至是「犧牲生命」也在所不惜。
 - 消防員在世貿中心大樓救人。
 - 戰鬥機飛行員深入敵境作戰。
 - 最嚴肅的空軍習慣(習俗)是宣告一位軍人的死訊。
 - 較輕鬆愉快的習慣——酒吧中把軍帽拿來抵押酒錢(放在吧檯上)的處罰。
- 習慣也會掌控彼此之間的關係
 - 在飛行中隊裡，飛行員與其地勤機組人員的關係最為密切。飛行前的習慣或例行公事(地面儀式)代表著飛機所有權的轉移，也是一種團隊合作的象徵。

典禮/儀式

- 習慣與儀式只有些微的區別：
 1. 儀式較盛大，且更複雜/詳盡，不常舉辦。
 2. 習慣雖然也富有意義，但較簡明易懂，是每日的例行公事。
 - 日本 Sei-Bu 不動產與運輸集團的例子——三公子 Yoshiaji Tsutsumi 於新年當天凌晨到其父親 Yasujiro Tsutsumi 墓前致敬，同時發表簡短但嚴肅的演說(訓誡)，每年的規則逐漸變得更嚴格，如果表現不好的員工則會受到逞罰(飯店洗碗)。
- 儀式會不時的穿插於我們人生的重要時刻：基督教浸禮、猶太教受誡禮、畢業典禮、婚禮、紀念日等，與許許多多具有紀念意義以及精神層次連結的重要時刻。
- 儀式有四項作用：社會化、穩定化、再確認、與傳達訊息給予外部的支持者。
 - Mary Kay Cosmetics——每年之年會時 Mary Kay 會發表演說，表彰最佳銷售員工，聆聽成功的故事分享、及舉行慶祝儀式。在典禮/儀式最終，新員

工在此典禮中被帶入這個企業家族中，便維持家族的一致性；這個儀式更使消費者能親身感受到 Mary Kay 文化。

公司的符號象徵是大黃蜂，「你能做到」成為公司的精神

- 對美國國會來說，典禮/儀式可說是維持當天工作規律性的準則。正式語言的使用上也有一些禁忌。
- 習慣與儀式對企業來說都同等重要。習慣有助於人與人及組織與環境的溝通。組織內部的活動，像是退休餐會、歡迎新進員工的簡短演說，都屬常見之儀式；但許多典禮/儀是發生於企業獲利或過渡時期時。
 - Saturn 汽車發表其第一輛汽車時的榮耀時刻
 - Phil Condit 掌管 Boeing 公司——他邀請公司高階經理到他家中用餐，餐後一起分享公司負面的故事，並象徵性的將之拋入火堆中——拋棄過去的黑暗面。
- 習慣與儀是可以釋放創意、及改變意義；但它們也能頑固的維持現狀且阻礙調適與學習。

隱喻、幽默、與偽裝

- 隱喻、幽默、與偽裝能描述符號的「猶如」價值。他們三者以一個間接的方式讓我們可以理解太過複雜、神秘、或具威脅性的事件。
 - 例：「實際上(as it is)」和「可能/或許成為(as it might become)」(表格 p. 267)

<i>as it is</i>	<i>as it might become</i>
迷宮	潤滑好的車輪
濕的麵條	橡樹
具競爭性的群集部落	交響樂團
大型熱鬧的演出(馬戲團)	冠軍隊伍
無人可解的迷題	運轉順暢的機器
兩者間的模糊狀態	烏托邦
馬群	部落/族群
爆衝的牛群	行向同一港口的船艦隊
Oldsmobile 98 款汽車	Honda Civic 汽車

- 隱喻可讓陌生轉為熟悉，將熟悉轉為陌生，並為我們獲取一般對話會忽略的微妙訊息。隱喻把複雜的事件精簡為易懂的意象，影響著我們的態度、評價、與行為。
 - 一個大學校長把學校視為工廠和視自己為導航人或視學校為百貨公司者將會設定不同政策或策略。
- Fine (1996) 認為，隱喻在定義過程和確認個人工作性質上扮演重要角色。
 - 餐廳廚師的四個隱喻——解釋其工作性質與對他自己的定位：專家(如同律師或醫生)、藝術家(如同畫家或建築/設計師)、商業人員(如同經理人或企

業家)、工人(如同勞工)。

- 幽默有著重要的「實際上(as it is)」的功能。Hansot (1979) 認為，幽默扮演了一些重要的功能：融入情境、表示懷疑、有助靈活性與適應性，以及表達情況。幽默也能建立團結凝聚力及促使面子的保全。它能啟發並打破框架，指出單一情況中的任何符號定義都是專橫的。
- 偽裝(play)：人們下班後從事的活動。偽裝的意象對高階經理人來說，比起放鬆與樂趣，通常是意味著具侵略性、競爭，以及對抗或掙扎。若視偽裝飾一種心境，那任何活動都能在偽裝的形態下進行。偽裝使硬梆梆的規則有商量的餘地(可以實驗)、具有彈性、且有調適或調整的空間。
- March (1976)提出在組織中偽裝的五項原則：
 1. 把目標當成假設。
 2. 認真看待直覺。
 3. 把偽善當作一種過渡。
 4. 把回憶當成敵人
 5. 視經驗為理論原則

結 論

- 對照傳統強調合理與客觀的觀念，符號架構聚焦於現今組織的種族差異。焦點集中於複雜與模稜兩可的組織現象及符號運用於調停解決組織內部的事件。神話/迷思、價值觀、及願景為混亂與難解的場面帶來了凝聚力量與清楚的方向。
- 英雄/女傑：讓人們有模仿學習的對象。
- 故事：往往隱涵著人們的價值觀，並被當作有力的溝通方式。
- 例行公事/習慣與典禮/儀式：面對成功或困境的作為。
- 隱喻、幽默、與偽裝：提供逃離現實社會的管道，並促使以更具創新的方式產生來代替原有的選擇。
- Cox (1969, p. 13)總結符號論在現代社會的重要性：「人們依賴美學、情感、及人類生活(如英雄事蹟、偽裝、與慶典)的符號觀點等來提供昨日與今天的連結。若是去除節日與想像，我們人類就不算是一種具有歷史的生命體」。

問題與討論

- 對台灣的教育體系而言，影響其組織文化最深遠的符號形式是什麼？對一所學校呢？亦或是小至一間教室內呢？
- 如何建立屬於我們台灣教育體系的組織文化符號系統，以使我們的教育理念得以永續傳承？
- 一個領導者如何建立一個組織的符號系統，以形塑其組織文化呢？(以一個學校、和其校長為例)

五、議題討論結論

<p>教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫</p> <p>九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(一)</p>	
日期	2010/09/14
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	<p>Deming, W. E. (1986). <i>Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position.</i></p> <p>II. Principles of transforming of western management (Part I: pp. 18-59)</p> <p>Mintzberg, H. (1979). <i>The structuring of organizations.</i> II. The five basic parts of the organization</p>
主讀人	陳聖謨教授、蔡金田教授
參與者	林明地老師、陳聖謨老師、蔡金田老師、陳幸仁老師、張萬春、莊宗翰、楊家瑜、翁芳怡、湯千慧、郭彥婷、連梓惠、陳慧萍
會議紀錄	陳慧萍
問題與討論	<p>林明地：</p> <p>組織的五個基礎部份，中間會比較瘦比較長，或者是有些技術單位會比較大一點，那是另外一篇，那用這樣來看學校的組織，就好像學校的第一權限是很難的，第一權限是老師，像有的機構，可能第一權限不是很多人，變成讓它有歸類，讓它屬於好像是專業的課程，不過那就是組織，不管它怎麼樣大或小，而且每一個單位的立場不太一樣，技術單位比較是標準化的作業流程，所以在學校裡面，這樣的單位就像是會計，或者是我們有，就像是視導人員，不過視導人員是在中間，標準流程的部份，第一線的老師希望自主性平等，中間線或者有些人稱為幕僚單位，教務訓導總務輔導，業務單位會直接去推動業務，希望跟第一線的老師不一樣，但是每一個老師希望彈性大一些，支持性的單位就像學校總務，總務希望每一次他都變成是任務編組，它都希望每一次你都告訴它做什麼，就像有研討會，警衛室會開會知道他們要做什麼，這個就是他每一個單位的立場，為什麼學校會有衝突，就是這五個部份由他的不同性質，有他們的要訣不一樣，那如果行政業務單位都希望用一致性去教老師，不過這五個部份，剛剛的分析是非常清楚的說，每一個都有它不同的功能，每一個機構也有不同的特性，有時候學校不一定都看出哪一個單位是屬於什麼，譬如說那個技術核</p>

心，教學沒辦法統一致。國外有在試學校裡面沒有校長，沒有校長的學校就是用老師去運作，老師跟家長一起組織起來變成一個值星官，每個禮拜每個月是誰擔任，就變成他的策略高層是不固定的，是換來換去的，那到底是用制度可以領導人，還是用人可以領導。

陳幸仁：

我這邊有個想法跟問題要請教聖謨老師的，譬如說你剛剛提到的專業製成，學校的課程當中，老師是課程教學主要的核心，像我們較關注學生的學業或者是他成就的一個品質，那如果以這樣來講，老師可能是製成學生品質的一個操控經營者，如果是這樣的話，以目前來講，老師的品質如果再去提升，目前來講是希望老師的專業發展中，希望透過專業發展評鑑或者現在有的專業發展社群，沒有同樣的想法，真的有這樣的一個可以提升老師的品質嗎？還是說，是教育當局希望能有這樣的作法，能帶出怎樣的結果嗎？

陳聖謨：

升學率，品牌，最重要還是看升學率，但是建國為什麼會吸引學生，有些家長會看設備，建國著重在學生生活管理，那因為很多另外一邊對這個部分沒有那麼要求，他會把資源集中在一些學生身上，那因為像這個雲林，北港那地方其實是一個海縣市，很多他們的家長希望說學校的管理可以讓他們放心，此外我們可以保證說小孩不會打架，當然最大一個賣點就是口耳相傳，認為說升學率不錯，第一線很重要。

林明地：

所以老師的素質還是很關鍵，剛剛幸仁老師說的就是怎樣提升老師的素質。

陳幸仁：

只是說，像這一波來講，教育當局想推動教育專業發展評鑑，那當然他們也關心到老師的素質能夠再精進。

林明地：

這就是戴明所說的，他不要最後的那個評量，這個在企業界，已經沒有那種經常性評量，那經常性的性評量已經太慢了，總結性評量，到最後說你失敗了，公司就倒了，所以他們也不花

時間去做那個大學評鑑，這裡面所說的，一開始就要做對，就有一點點很細部的去看待，花很多錢就看待就像現在的大學評鑑，他們認為這個在企業界已經太慢了。可是我們學校組織跟企業也不太一樣。

蔡金田：

戴明他提出了十四點品管原則，其實他還有配備一個就是他的品管循環就是 PDCA。

陳聖謨：

其實我們也有在做那個 PDCA，一個循環一個循環都有，像我以前在學校，就常跟老師說，你到了六年級你才說他怎麼樣，其實那也不是六年級才造成的，五年級失敗，六年級就一定失敗阿，那四年級失敗，五年級就一定失敗，一年級要升到二年級，你就要具備一年級的水準，可是我們沒有，你還是讓他過，成績通知單還是乙乙丙丁，我們是有跟他檢核，但是表現就是這樣，那我覺得你的注音符號還是不會，閱讀能力還是不足，可是你還是這樣畢業，國小不好到國中，不作怪才怪，所以我們要品管但是沒有去落實，也不能讓他留級，我覺得這個是這樣子。我要回應幸仁老師，我覺得那個教專評鑑或是專業社群，那個對老師的素質提升當然會有幫助，但是我現在比較關心的是說，其實老師人很多，人多就品雜，所以老師就跟學生一樣，有的學生因為你的愛心輔導，是可以教，可以提升的，可以向上的，但是有些學生，不管冥頑不靈，好像就是救不起來，就是這樣孩子沒有辦法百分之百的，我覺得是這樣。老師的進修會不會提高素質其實是打問號，像現在萬真，現在年輕老師那種敬業的精神，跟我們以前師範的時代，都不能相提並論了，所以師大的精神只能懷故了，但是老師以台灣來講，如果老師的素質，不是靠那種輔導精神去支撐的話，而是權利義務來講，我覺得那種品質的東西，不是工業的品質，而是我們要的那種教師，真的是很難去達到那個理想。

林明地：

就是修了碩士學位，我們是要看到他們的不一樣，不管是讀了嘉大讀了中正，不過我們會要求我們專班的同學，兩年畢業後一定要讓同仁看到不一樣，不是只有讀書而已，要不然花這麼多時間，成本提高，升了薪水，然後好像不是在提升品質而是在增加成本，那或者說到底我們對一個人的進步有沒有那麼敏

銳。

蔡金田：

從人格管理來看，在職進修在職教育是一定要做的，因為那是維持一個品質很重要的部份，但是現在討論問題就是說，這些人都進修完之後，到底在教學品質，有沒有可能回顧到目前一些政策的導向，以目前來說，如果說以大學來看是不接受的，但是以教育行政單位來看，以目前大部分來看，不管是中央的地方，老師的在職進修其實是接受的，被迫的接受，我今天教育部要做給了一堆錢給你，你就是要辦，這些對老師有沒有幫助，加減，不能說完全沒有，但是可能老師更需要的是不同的部分，如果不要從公平面來看，從需求面來看，那這樣的一個在職進修是不是相較於目前這種公平對老師素質的維護，會不會更好，我只是配合政策來推行，但是我們很少去調查每一個老師，現在需要的是那一個領域，那這個問題就是跟之前教育部提了一個問題蠻有爭議性的，就好像以老師的權利提高了碩士的學位，跟這個議題是蠻有爭議性的，像很多我以前學校的老師，他讀碩士，可是他書都沒有在教，都在讀他的書而已，這個就是在學校裡面一定會有不同的聲音，但是像我們回到學校之後，真正的對這個學校提升多少。有沒有可能如果要不管是老師的人力素質，從需求面來看是不需要，我知道的是南投縣，南投縣有做這樣的東西，但是落實的程度就不得而知了。

林明地：

這個就是需求評估，不過需求評估也有它的幫助，因為問老師現在需要的是什麼，所以在香港它用那個，自我推動的政策，所以才會有專業的成長跟專業發展，專業成長比較屬於 individual need，專業發展是有一點點的政策推動，不管要不要都會有課程的設計，當然這兩個都要長時間，現在可能比較偏頗，到底是，好像加的都沒有減，要變革，還是改變做事的方法，不是加也不是減，我們以前是這樣做，但是我們現在改變做事的方法，譬如說運動會，以前運動會我們可能會邀請社區居民來跳土風舞，可是如果我們把那個，同樣是辦運動會，把那個社區參與階段提前，譬如說我們領導社區來開會，同樣辦運動會，但是做事的方法不一樣，這就會是我們專長的是跳土風舞，我們厲害的地方是什麼，那這可以提出不一樣的東西，同樣的辦運動會，不同的是，這樣的運動會效果不一樣，運動會之外，還要辦一個學校跟社區合作再辦一個工作方法，現在

是改變做事的方法。

張萬春：

有一個想法，就是從業界回到學校，有一個吊詭的地方就是，今天企業，機構本身可以掌握原料的來源，也可以掌握原料的品質，可以經由這樣來分部原料的肯可能，不過就學校而言的話，它沒有辦法選擇，原料無法管控，來源無法選擇，更有趣的是，最後我們要產出的東西，是要回歸到家長的身上，我們可以直接把家長定為我們的顧客，很妙的是，顧客提供了原料，顧客又要把出來的原料買回去，以企業而言的話，顧客不提供原料，顧客只需要在最後的時候看到成績，所以說，這樣的一個不確定性，會造成說學校在這邊有太多需要克服的地方。回歸到剛才幸仁老師有說，員工部分以目前來講就是提到的員工訓練，加強專業訓練，這會在製成的過程當中，提高原料，就是學生的發展性，這是一定的績效，不過某種程度來說的話，員工除了面對原料以外，也要面對機構，就是學校，可是如何讓教師本身，以自己的工作為榮，或是以工作為耀，在這個部份，其實又會回到學校微觀，學校裡面內部結構，文化，甚至是成員之間的相互互動，而這個也可能會間接影響到他自己的處理方式，不過也很妙的是，畢竟在團體的運作當中，它是一種獨立的，教師是班級裡面的國王，或者是皇后，它是不是有那麼直接的影響力，好像又看不太出來，所以就變成說照理教師他的管控，它本身的一個角色，有時候可以獨立出來，有時候又會涉及回去，這是我的看法。

陳聖謨：

原料提供，原料被老師加工製造之後，這個又涉及到戴明的 14 點原則，它其實是適用任何大小規模的服務業，而不是只有製造業，放在服務業也適用，我們教育界是否服務界，如果是這樣子的話，這 14 點也適合，可是剛剛萬春才說，原物料學校沒有辦法控制，尤其是國民教育階段，如果說可以選擇學生的話，不要那個無效的，服務業也適用。但是如果從顧客的角度，為什麼我們要去讀建國中學，而不要去讀北港國中，也有可能是家長的一種口碑，可是不要忘記，也許建國國中換了校長之後，就換成是他們的興衰期，我因為聽說建中比較好，但是當我進去之後，沒有想像中的好，我沒有辦法控制事先服務的品質，我是在進去之後才感受到你的服務品質，那這樣已經為時已晚了，以顧客角度來講，我是被你控制的。

蔡金田：

從這一個輸入過程跟產出這樣一個關係來看，剛剛談到的是家長是學校顧客，然後顧客提供的是他的孩子，跟一般企業的原物料當然不一樣，但是藉由原物料產出的產品，是顧客的孩子，家長把孩子送到學校之後，經過三年以後，畢業之後，他們的孩子應該會做為一個評鑑，所以他的家長顯示的是，他的滿意度應該是在於他的一個觀念，他的預期成果是否滿意的，如果三年後預期成果是滿意的，對學校的一切應該是滿意的，這可能是企業與教育理念比較不一樣的地方。每一個家長對他孩子進去之後出來的產品的認知是不一樣的，一個產品出來，手機，電視等等，大家都在檢視他們的功能，很多人的標準是不一樣的，但是教育產品出來之後，不同家長的對他當初預期的結果滿意度可能是不一樣，這可能是 PQM 在所謂教育界服務中心另外一個不同的關係，這是我的看法。

陳聖謨：

如果從戴明那邊，以不斷改善為宗旨，就像苟日新，日日新，又日新的那種觀念來講，就是不斷的精進，其實學校真的是可以做，像家長三年之後，才知道我孩子怎樣怎樣，其是不，我就看到那個香港學校的評估，你學校半學期之後，它是要給家長填問卷的，說孩子在學校的表現是怎麼樣，學校的運作你滿意嗎，這是量化的有數據的，那如果給香港說半年之後，我再給你回饋，你說對顧客的提供是百分之百，連校長也要被給老師打分數，給教育行政當局打分數，那種是很政治化的，像我們那個教師專業發展評鑑，如果真的是給人家評的話，假設那個工具，那個技術公平的話，其實也有督促的效果，只是有沒有符合比例，其實老師表現得怎麼樣，大家都很清楚，假設 100 個人，有 2 個不 OK，可是你要連 98 個人一起下去評的話，不符合比例，就把 2 個人挑出來就好，還大費周章的制度，浪費掉更多的資源，大部分老師都很認真，如果不 OK 怎麼對家長交代呢，而且耗費人資，我當老師就會當個好老師，但那是少數的東西，我的感覺是這樣。

林明地：

假定每個人都可以從裡面受惠，80/20PA 就是說，百分之八十的評鑑是拿來提升老師的。我在想老師是蠻專業的，校長好不好跟我們教書有關係嗎，教師是透過專業訓練的，大學校長比較

不會怎樣，中小學會嗎，認為沒有關係，會不會有關係，為什麼會有關係。

陳聖謨：

中小學的校長，對老師的陰影比較大，大學教授你要申請經費補助靠你自己，但是中小學是要靠一些專案，一些核心專題。

林明地：

小學校長不會管你怎麼教，譬如說停車位他是亂排，然後，行政人員就有停車位，這個都是身外之物，老師怎麼教，這是專業的部分，這跟有沒有停車位沒關係，因為是透過專業訓練，但是對校長來說，我們會覺得他的行政服務不好。

張萬春：

倘若變成這樣的話，因為校長的關係影響學生學習，即便校長今天怎麼樣，最大宗旨就是不能影響學生這個部份。

蔡金田：

對老師的教學來說，應該是有加分作用，不能說是完全被影響，如果當老師希望我要資訊能力教學，校長就是要給我相關的資訊。如果校長沒辦法做到標準，當然還會有加分的作用，會不會有負分作用，可能會有，各校老師的教學，校長如果給太多的干預，然後整個學校氣氛不好。

陳聖謨：

我要跟上面，跟社區搞好關係，熱衷活動，但是辦活動一定影響正常教學，常常在開什麼籌備會，這樣子當然影響學校的正常教學，你沒有辦法保障學生的報效權老師的一個教學專業空間，這個校長，你會因為這樣而去檢舉嗎？影響了學生影響了老師，但是如果校長一直倡導教學，當然對老師有惕力，尤其在小學最明顯。

蔡金田：

小學校長講話還有一點算話，講話老師還是會聽。

林明地：

就像戴明所說的，每一個人都盡他最大的本能，但是不幸的是，每一個人都用這樣的方式，沒有那種領導的原則，學校可能需

要些行政去做統整，然後，學生的表現不是只有一個一個，還是要有一些團體的，所以，每個老師都盡本份去教，就像每個粽子要有線串聯起來一樣，所以組織的表現，不是只有 leader，而是要團體的表現。

翁芳怡：

原料到產品，我在學校當行政，我們一直都有受到壓力，家長會在家長聯絡簿或是在電話，甚至在家長會，一直不斷的檢查他的原料，能不能夠預期達到他的品質，這樣的一個壓力。那在學校的行政領導方面，校長的確是有很大的影響，我之前的學校就是，校長他可能募款募得太兇，會導致說他的領導風格有偏頗，就是它可能必須迎合他的顧客，甚至會安排這個孩子要在那一個班級，或者是說他的資源分配會產生一些問題。這樣一個情形，其實是會影響其他老師的士氣，看不過去不知如何所措的老師，就會選擇離去，也是會有影響。所以學校是一個政治權力，真的會有影響，就是說，戴明他其實是一個憑的是一個立論導向，但是我們身為教育人員，我們考慮的，不是他的成績而已，就像孩子交付給我們，他的品德或是生活管理等等，我們都要多番考慮，那顧客對我們的滿意度，其實是會造成我們的壓力，為什麼說我們的建國除了生活管理的之外，就是在老師的教學要求，作為一個行政的人員，我是中間線的人，我們也有壓力，就是校長的策略我們要怎麼貫徹到師長，然後家長對我們的期許，就不斷的受到壓力。

林明地：

他的組織部份好像看不到外部。

翁芳怡：

老師，我是覺得說這兩篇文章，它比較著重在組織內，事實上，外部的不確定感，或者是說學校的一些動作，或者是說採取的一些策略，這個部份我們的回應性就比較少，就是說怎麼面對外面的回饋，那比較屬於內部要怎麼做好管理的動作比較多，好像分層負責，然後怎麼分工，有的行政要怎麼樣去做，或是說下面的人要做那一些的事情，它很明顯的就，像那個五個部份的觀念，那組織的五個部份其實是很責任明確的分工，但是我認為說，現在的學校，很多是打破這樣的一個程序，很多是任務小組，或者是說有危機的時候，就這樣的一個情形怎麼去回應，恐怕是會受到一些挑戰跟質疑。

湯千慧：

因為一般的企業，好像會有共同的目標，希望達到怎樣的遠景，可是在我們一般學校體制其實並沒有說要達到怎麼樣的遠景，大家可能沒有共同的，比較高層決策的工作配合價值的這樣一個目標，因為現在人數減少，但老師們一開始不會為了增加學生人數而提高，而他們只是很被動的去等待，會怎麼做這個決策，有甚麼配套措施，這是我覺得學校跟企業體系的不同。

林明地：

按照道理，應該是面對第一線的感受性最強，但是我們在學校好像老師沒有像行政人員對外部環境改變的敏銳性。

翁芳怡：

甚至他可能會抗拒，我們所感受到的，其實我們行政內部是會受到一些，人家打電話來就會到各處室，那你可能跟這些第一線的老師，可能他的覺察能力不夠，或是講到底就是我感覺良好，他就會抗拒我們所說的。

林明地：

所以有些校長，行政人員就會直接引入家長的壓力給老師。

翁芳怡：

甚至有時候是說，會促使事情的發生，因為有時候就變成我們也很無奈，也很無力去解決一些問題，就是說，我們除了原料不可以選，有時候連老師的品質，是我們不能掌控的。

蔡金田：

所以現在學校是一個鐵三角，學校行政，教師會，家長會如此相互牽制。

翁芳怡：

應該說老師就是我們說的那個根，甚至那個來源是有問題的，或是有瑕疵的，是我們學校只能單方面接受，比方說，學校是當方接受教育處這邊的考核代教師，那進來之後，可能就有一些問題。

陳聖謨：

我覺得國中比國小嚴重。

蔡金田：

如果有這種顧慮，你們可以自己考。我第二年就是自己考，考進來就是我要的老師。

翁芳怡：

以學校行政立場，當然希望說這些老師品質是很好的，那相對來講，我們也希望他的品質是很好的，他們也很用心，能夠直接就回饋我們的顧客，或是這些孩子，可是當老師的品質是有問題的時候，甚至他對學校的要求，他認為這是負擔甚至是抗拒的，甚至他會左右影響學生的一個思維，所以就變成學校是有點奇怪。

蔡金田：

自己考才能得到想要的人。

翁芳怡：

可是學校的環境裡面績效要怎麼樣去評估，或是說怎麼樣的標準是可以信服人的，大家都一致說這是一個標準，這個眾說分明。

陳聖謨：

教學不利，猥滯的，遲到早退的，或是上課不知所云，或者是不改作業的沒有作業的，都該剔除。

林明地：

是有一本書，日本的，好像翻譯就是改善，就是戴明提倡的那個 continuer，持續進步，他應該是提倡持續的改變。

陳聖謨：

有一個報導，說日本還行嗎？以前是說日本最行，現在是說日本還行嗎？

林明地：

那是太相信人而沒有那個檢測。

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫	
九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(二)	
日期	2010/09/28
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. I. Understanding the role of power in decision making. Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). Leadership and ambiguity. X. Leadership in an organized anarchy.
主讀人	陳珊華教授、鄭勝耀教授
參與者	林明地老師、陳幸仁老師、王瑞璦老師、王維旒老師、張萬春、莊宗翰、楊家瑜、蔡孟娜、陳聰儀、林沛吟、黃聰璋、陳秋華、湯千慧、林勻筑、翁芳怡、陳慧萍
會議紀錄	陳慧萍
問題與討論	<p>王瑞璦： 美國大學的校長，像台灣大學的校長有時候可能跟政治有一點關係，那美國的大學校長，不曉得他們有沒有這樣子，還有他們的處置，卸任之後的處置。</p> <p>鄭勝耀： 這個非常好的問題，不過你要看他們是公立大學還是私立大學，或通常他們歷年來都以募款當作策劃，不過還有分像公立大學的系統，還有就是中小校長，就更需要跟政治方面有一些關係，像有些還要負責跟整個州長打交道。</p> <p>王瑞璦： 那他的學術的能力重不重要。</p> <p>鄭勝耀： 學術能力比較少看到，不過像 Stanford, Harvard 或是，他們早期的話對學術比較在乎，這幾年我看到他們校外標榜的都是以校長的募款能力來自居的部分，不過，如果真要分，他們還有分學術副校長跟行政副校長，學術副校長是針對學術，校長是歷年來每個都學術都那麼強，沒有特別被強調。</p> <p>王維旒：</p>

他們校長的部分，的確是學術聲望，我覺得整體的來說，並不是那麼重視，然後也比較有傳統的研究型大學，或許會去強調那個部分，不過這幾年的卻像勝耀老師所講的，由於預算的關係，對於支援及預算這個部分的話，它需要著力比較深，那所以就會產生一些狀況，很多學校裡頭的校長，他其實是從行政副校長也好，或者是像學務長，直接再往上，然後他變成是校長，所以他有可能是內部行政體系直接往上爬，可是他擔任完校長之後，未來的出入可能像勝耀老師所講，可能換到其他的學校當校長，但是有一個部分常看到就是背後有很多的資源或是政治方面的理解，所以它有可能會形成政府裡頭的一個幕僚體制，那我之前去的那個學校，後來的那個校長，因為財金方面還有金融系統的基礎建設，算是增加，他不是學術界的人，所以他那時候就要求學校停止，之後就被政府調去伊拉克，去重建他們的金融體系，所以就很難去用台灣，像校長這種內部，然後學術聲望也到一定的情形。

林明地：

珊華老師的四個 Model 的第三個，就是決策過程，後面那個組織混亂，就是勝耀老師他的組織的無政府狀態，所以它也是 Organize。還有那個權威，剛剛珊華老師提的權力跟權威，並不是很難區分，不過這個權威，因為我們的翻譯，某種程度看起來，珊華老師的在萬春的心目中，它不一定是 connection 的，應該有時候是社會規範，覺得你有這個權力，因為我們翻譯成法制權，有時候就會覺得是法律上的地位，但其實在那個 French and Raven 講的，比較多一點那個 social note，覺得這個人在這個體制之下是個 right。

鄭勝耀：

院長在我們的心目中也是個社會規範的人。

林明地：

像我們這些社會年長的人，他這個規範在改變，年長可能就等於可以罵小孩。

陳幸仁：

依序院長所說的法制權，有時候大概是種合法性，合法性是說 definiens，有時候並不是法律上合法的權利，還是說一個怎樣的規範。

王維旒：

勝耀老師的說法，我之前閱讀的是文獻版，我有個問題，之前在閱讀的時候，我就一直在那邊查詢說，究竟這個作者，他想要強調的有組織無政府狀態下領導，這個名詞，從文章的敘述來講，它是有比較強調規範性的原則，想請教老師會覺得這篇文章，是要去強調模糊的部分還是要甚麼？

鄭勝耀：

我覺得是包含在有系統的下面，就是大家可以看到 115 頁這個部分，最左邊都有標題，他講的是不穩定性，不確定性，整篇文章的敘述，我會覺得他最後面的部分，是希望說大學校長他能夠考慮到那個不穩定的狀況，所以就很像剛才院長提供的很好的建議，四種的決策，目的還是希望一些決策能夠福利一些相對的過程，更強調一般人比較少看到那個不穩定性的模糊的地方。

林明地：

我猜他是想要找出一些規則。

陳幸仁：

大學校長晉升時所採取的策略，有沒有甚麼樣的例子？

鄭勝耀：

這地方是我看不太懂的地方，坦白說，可是他在裡面英文的部分告訴你說，因為模糊性的部份的時候，變成可能必須要用一些，像犬儒主義的部分，比如像校長，不知道是傳統的還是現代的，如果傳統的，就越簡單，越簡單相對來說就不重要，但是現在的話就變成說，為了某一些利益的部分，利他不太可能，所以光這個犬儒主義的部分，本身就有兩個存在的部分，然後裡面提到很多，花了兩頁的時間講這個部分，然後有很多的文章提到，看他本意跟現在的意思，是兩個完全不同的概念。

莊宗翰：

犬儒主義，甚至關係到一個大學的 survival，所以我在想說，它在這個狀況下，不得不採取的方式，如果當然大家一起好，那是最好，但是如果我沒有辦法保障到其他人的狀況下，我至少鞏固我自己，我至少把我自己的學校，把我自己的該有的本

分做好，這就為甚麼我會想說他會用人不畏己天誅地滅，校長他在這個狀況下，在現在的大環境下，他有時候只能做一些妥協，到最後他只能堅守自己的崗位，萬一連他自己的大學都保不住的話，那他這個校長，可能就並不是一個稱職的校長，我覺得他為甚麼會說，犬儒主義是他採取的策略，如果到了這個地步的話，犬儒主義的卻是要思考的。

鄭勝耀：

有可能，事實上，我覺得我沒有抓得非常好，不過你剛才解釋的東西，如果講說一九六幾年代的大學校長跟現在不太一樣，所以說犬儒主義也不知道採取哪一個比較好。

陳珊華：

那時代的確錢蠻多。

鄭勝耀：

那時代的確錢蠻多，而且競爭沒有那麼激烈，應該是傳統的，所以他才會說，這時候大概不會想說，因為我覺得大學校長的募款，我這個大學就請你過來弄個錢，所以才會想校長想來想去，所以他才會說 promotion 是非常的重要，現在在美國還蠻具備很好募款制的话，所以我在抓說到底在這個情況下的犬儒主義，一九六幾年代的時候，跟 2010 年的時候，各所學校用那一個比較適合，如果它是一個傳統好大學的時候，可能對學術，犬儒主義，原本原始的東西做好，這是很好的一個問題。

莊宗翰：

我覺得他這一篇，雖然有提到理性選擇，但是我覺得他已經透露他嗅出他的不確定的感覺，所以我覺得我會採取後者的解釋是因為，我覺得這個作者他想要在那個時間點就先提出說，他有感覺到這樣的趨勢，他要提醒大家說，也許未來大學校長，但是我覺得如果說，在那個時間點之後可能發生的事情，那也許他會認為說，也許之後的校長會去採取那種策略。

鄭勝耀：

他提到目標的問題，他是說，如何針對人們都會依據目標與所知覺到的訊息來進行選擇，就某個部分來講，他也是希望既定絕對事實的部分，但是他也注意到目標是變動不拘的。

林明地：

大學的開會，第一個會議議程，一定是垃圾桶，有些校長他會故意讓他講過的東西不能太清楚，大概吵累了，第二個過了，這是在大學裡面，所以為甚麼他要 consistently，就是說，升等沒有過的，不要一直悲哀，因為那個垃圾桶問題決定人，如果每天在為那個議案沒有過，每天在那邊悲傷的話，那永遠，那這個 consistently，我看到以前的現象，這裡面改變不要的，要把一些裁掉，很絕大的改變，但是大多數的人，一點點的改變但是有很大的影響，好像看不太見，但是有很大的影響，譬如說很簡單，你可以排兩小時，可以排三小時，看起來沒有甚麼，但是有些重要的會改變的，或者中午可以排課，但是如果你要讓一個系級示範，你就中午排課，那這兩個做法，後面那個反抗力會越大。

陳珊華：

剛剛提到那個決定，那個議程是蠻重要的，有時候那個議程不見得是校長決定的，有時候是上層決定。

陳秋華：

我覺得今天在聽這兩篇，一直嘗試在找出當中有甚麼相關連的地方，我覺得滿有趣的，剛才珊華老師在講那個組織裡面的這種決策的時候，我會想起很多我們在行政圈的運作方式，在這邊也覺得很好奇說，勝耀老師這篇是關於大學校長的經營的部分，但是也會想說，我們台灣我看得到的的是國高中的校長，我發現我有在我們校長的身上看到說，有的地方無為而治，可是有的地方是他無法去為甚麼，校長之下的層次的人他在做的。我是不知道說，我們台灣的體系裡面，像國高中的校長，因為現在教育經費一直縮減，其實很多的校長他們也要常常去募款，有時候募款的對象也有民間的，企業團體或者是家長會有比較大勢力，也會是募款對象之一，我剛想到的是，其是很多校長是向教育部募款，有時候扮演的角色裡面，或許也跟他們社會領導特質，資源或許很有關係，不知道說我們台灣的中小學校長，他們在這樣的領導上，跟大學這邊校長的一個領導上，那一些也滿相符的，但是在那些點上，可能用在大學這邊是不能套用到國中小這邊。

鄭勝耀：

我覺得他提出的東西很有趣，他是一個有組織下的無政府狀

態，這種東西在中小學會比大學那麼明顯，而且老師們的自主權跟大學教授的自主權的差別，所以這部分的影響會比較大一些些，然後中小學會不會他的 promotion 這一塊，成功的定義會比較明顯一點點，我在想。

陳幸仁：

很多時候老師受制於行動，有時候配合這個，配合那個。

陳珊華：

學校有些老師他是不配合的，學校也拿他沒辦法，反而像大學老師，我們也受制於某些限制。

王瑞璦：

他們在法制下可以達到這樣，如果我們要求中小學老師的時候。

王維旒：

老師他要教什麼，我們這個部分，至少可能可以自我安排，至少有課綱。

林明地：

規則好像在中小學，有一些是可以訓練的，如果我想要對學校多了解，所以會議紀錄很重要，當然經驗就是以前怎麼樣不一定會怎麼樣，因為環境時間可以改變，不是以前的紀錄怎麼樣就會怎麼樣，所以大學的紀錄是很重要，但是大學紀錄如果沒有做好，這就不一定，但是如果我想要了解一個現象的話，價值都一樣，開什麼會我都參加，而且從頭做到尾，保證變成這個組織的一個很重要的人物，這個就是那種組織的現象。校長不要太堅持身分，比較強調實質的東西，如果校長能夠把象徵性的東西做到，但是校長如果追求，他會自己受不了，沒有辦法，沒有那個 creat 的概念，其實中小學的校長，比大學校長來得明顯一點，像大學校長當了之後，沒有甚麼，這個校長很好，但是好在那裡，好像也搞不清楚。

張萬春：

回應老師提到的，那就是權力跟權威，事實上我覺得倘若今天有權利不一定有權威，今天在學校裡他有權利的話，不一定有權威，權威是一種團體內部成員給予，對權力發動者的認同，當你今天有權威的時候，會伴隨著也有權力，權力不一定會有

	<p>權威，但是權威會有一定的權力，這個是權威它的來源是社會，以人員觀感而言的話，權威的給予是成員，但是權力的話，往往來自於外，譬如說法律上的組織結構，權力有很多符合性的概念，以現在學校狀況回應老師所說的，不同學校它有不同文化脈絡，文化脈絡會形成一個組織分類，譬如說教師專業評鑑，不要不要，你不做，但是當今天回到學校，校長就說，你一定要做，你不做沒有關係，明年只要招生一減少，你就是優先會遭受淘汰，所以這就是變成說社會壓力的來源的產生。</p> <p>陳珊華： 小學的部分很難落實，需等著全校校務會議通過。剛剛有提到權威，這個權威跟權力不太容易去分割，權威的概念，不同的層面，不同的權威，有時候給人的印象不那麼正向。像有時候濫用權力，隨意勒壓實施，因此有時候 power 給人的印象，就不那麼正向。</p>
--	--

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫 九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(三)	
日期	2010/10/12
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	Blase, J., & Anderson, G. (1995). The micropolitics of educational leadership. I. Introduction (to the micropolitics of educational leadership) VII. Democratic, empowering leadership: Leadership as 'power with'
主讀人	陳幸仁教授、詹盛如教授
參與者	林明地老師、王瑞璦老師、方正一、楊家瑜、張憲銘、陳慧萍
會議紀錄	陳慧萍
問題與討論	<p>方正一： 可以請問犬儒主義意思指的是甚麼？</p> <p>詹盛如： 其實犬儒主義指的就是，一方面他知道理想是怎樣，可是當他要做的時候就有阻礙，這就是犬儒主義，就是說其實他也應該</p>

知道要怎樣怎樣做是好的，但是事實上他就像受限於團體壓力，受限於個人利益，他要去面對，然後就做了一個讓大家很傻眼的決定，這就是犬儒主義。

楊家瑜：

那我可以問下幸仁老師第八頁的地方，就是權力的釋放該由人本制裁或是由目的所獲得，像老師有講到就是權力本來應該由人所擁有的，那就目前來講的話，是有爭議的部分，把權力下放給各地方政府或學校，那就這兩句來講的話，因為有一種很像矛盾的感覺，權力本來就是人應該有的，會有這樣的矛盾，是因為受了限制的因素，所以他應該有的權力已經不被重視。

陳幸仁：

這個很有趣，Blasé 的觀點就是權力應該，可是像剛剛盛如老師所說的，這種制度性的交易，犬力因為在這個制度，這個結構底下，好像覺得說這個權力不是我應該有的，不是與生俱來的，我不應該有這個 sense，他會期待上層說給於權力的空間，開放討論的空間，這是一種像這樣的思維，訓練他會覺得說，應該期待高層或政府，期待整個上層或領導者，應該有一種對話的空間，但是他提到一個更批判的觀點是，事實上，權力應該怎麼給你，應該也有道德隱私，不只要吠也要會咬人，這不容易做到，但是他一直希望說，未來的社會最重要是，如果能夠達到先有校園民主化，社會民主也許才有可能機會。

林明地：

所以這個授權賦也可能是雙向的，剛剛說的權力每一個人都有，好像不太需要別人授權，但是有時候授權賦，人家也不一定要，不一定覺得是那個授權問題，這個 empowerment 本來就不是單向的。

王瑞璦：

不想要有權力。

方正一：

那這樣有權力，另外一方面也就表示權力要伴隨著應負的責任嗎？

陳幸仁：

應該是要這樣，但是在這篇比較少講到這個。

詹盛如：

我在想他剛講的人際制裁跟覆議其實是有一部分應該是在批判那個催化領導，因為他主是在講說催化領導重視的是動機，激勵的部分，他甚至不是要解放他們，而是透過權力的賦予，讓動機增加，組織效能好，這才是它的目的，它還是要有個外在目的。

林明地：

微觀政治有有要達到的目標，就是說它是不是一個領導者可以用拿來的策略，而且不是壞事，會不會有這樣？

陳幸仁：

現在大多數的領導者應該是放在這個策畫領導層這個地方，所以應該回到最基本的社會群的觀點論，事實上，人可以管理行動，很弔詭的是，受到很多結構的事，受到很多唆擺你要去應該做的事情，而不是去做你覺得應該是道德上正確的事情，講得白一點，現在的教改叫我們要做甚麼，要提升競爭，績效，可是在某一方面，好像比較少的聲音是告訴我們說，我們應該去更多的細膩，更多的經歷，覺得需要去關懷更需要關懷的人，這個是比較少的，這是道德上義務上應該去做的事情，就像現在校長，上層要求甚麼，希望老師去做甚麼，老師能說不嗎，就像剛盛如老師說的，我激勵你，希望成為同路人的關係。這是外在的目的，會到提升社會倫理，剛剛院長講到很多策略，事實上不管用控制的策略，或是激勵策略，很多都有組織目的的存在，講得更有層次，還是有個人利益糾結在裡面，事實上這個地方，催化領導可以看到民主，整個國內也在慢慢學習，有更多民主的氛圍在這效能裡面，那我們看到五十年後，更有一樣的民主，微權時代。

林明地：

校長提升微觀政治領導素養是好事還是壞事？

陳幸仁：

我覺得這個素養其實從 Blase 的觀察，素養應該是要達到一種批判，要解放這樣的素養。

林明地：

這樣的目的，是要讓組織的目標更容易達成還是只是描述性的，有規範還是就是你說了就是。目的有沒有不是負面的。

陳幸仁：

正面是希望達到社會正義，最根本的想法就是，每個人都有權力，每個事情都可以被批判，是好事，我們要去追求社會正義，關懷倫理，但是在某個方面來講，放到整個歐美或是台灣，正義與關懷這個是可以並存，但是如果一味追求正義忽略關懷。

林明地：

所以校長可以宣稱，我是微觀政治的高手。

陳幸仁：

可能會用另一種方式。

林明地：

這個可以嗎？我訓練培養校長，提高他微觀政治領導素養。

陳幸仁：

如果用 Blasé 這套來講，希望能夠從催化進入到本體，像院長剛講，微觀政治領導素養的高手，我覺得微觀政治這個字眼，以目前來講還是會給人一種感覺被質疑，但是也是一種好事。

林明地：

被質疑是好事。

林明地：

我看那個 leadership 好像是有點對話的感覺，leadership 不是本身具備好就好，好像是有點大家對這個現象的交談，然後透過理解，素養不是只有個人，應該跟他人理不理解有關係。

陳幸仁：

事實上你要去查覺到，整個的脈絡，一方面有些是一種你要去牽繫到一種很微妙的關係，那這種關係是沒有人告訴你，要自己察覺。

林明地：

我如果提高同仁的微觀政治素養。

陳幸仁：

應該說需要。如果依照 Blasé 的素養，我們以前微權，事實上更高層次就是解放。

林明地：

解放也不能自己解放，或者別人要先解放我，我才能解放你。

詹盛如：

我覺得它政治素養戴有目的性。

林明地：

民主不是自己一個人，以前我們在講那個素養，會比較偏個人。圖一是那個矩陣圖，左上右下。

陳幸仁：

譬如說敵對領導比較多用在權力控制。

林明地：

主要的權力形式，要這樣才有區別。

方正一：

如果身為一個校長，整個學校提升微觀政治的素養，就是說校長跟同仁之間在對話，這會涉及到兩方不同意見，這時候校長一方面要對上面有所交代，可能這一方面的行政單位沒有這一方面的認知，這時候你可能會讓學校陷入一個無政府的狀態。

林明地：

所以盛如老師翻了第一個標題，我們能夠創造並維持權力賦予的取向，它這後面應該還有一個就是在一個 power over 裡面，就是我們在世俗的社會裡面，有沒有辦法不動自主，活在世俗的社會裡面，想要跳脫，其實人是束縛的，所以那天在那個 PBL，在那醫生信條就是說，你要在這個 framework 裡面設法工作，你不能一直只有批判醫療的體制，有一點極端，它不是不好，只是忘了我們活在世俗的世界。

陳幸仁：

有些人現在覺得體制不好，有些人就去讀全能中學。

	<p>詹盛如：</p> <p>我覺得剛剛正一講的，一方面是在研究權力，到最後卻很奇怪，完全不可行，他竟然講說要在這個權力運作組織工作，想辦法達到民主跟賦權，為甚麼覺得不太可能，他到底要怎麼做，就像是幸仁老師有提到，他的觀點跟哈伯瑪斯很接近，你竟然認為權力是這裡頭讓他，制度性沉默或社會專業化導致的後果，如果是這樣，你要去促進民主，他本來就一直現在情境裡，你就乾脆自我犧牲，如果你是要維護你的部屬讓他有一個對弈的議題，讓他討論參與決定，決定結果完全不利於你校長的狀況，你怎麼拿這個結果去跟上面交代，這之後的狀況就變得很複雜。</p>
--	---

<p>教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫</p> <p>九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(四)</p>	
日期	2010/10/26
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	<p>Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.).</p> <p>II. Uncovering the levels of culture</p> <p>IXX. The learning leader as culture manager</p>
主讀人	姜麗娟教授、吳勁甫教授
參與者	林明地老師、陳幸仁老師、王瑞璩老師、張憲銘、湯千慧、林勻筑、連梓惠、王時培、劉力璋、王泓翔、陳慧萍
會議紀錄	陳慧萍
問題與討論	<p>王瑞璩：</p> <p>剛有提到那個魚的問題，我就想到說組織內的人他也會反省，他也有可能不用到外面，他可以感覺到這樣做對嗎，或者應該要怎樣做，裡面可能有一些內在氣氛價值，也會做這個反省，後來到勁甫老師的部分，223 頁最後一句，culture understanding and culture learning start with self-insight，其實還是有提到，組織文化最後自己還是要有自覺，就是自己去反思的部分，老師的啟示蠻有意思。</p> <p>姜麗娟：</p> <p>Schein 當一個 consultation 進到那個組織，就把那些人某一程</p>

度帶離到本面上，這也有可能，可以做這樣的解釋，我一直覺得，像組織的氣氛，或氛圍，研究本來不被假定一件事情存在，我才有研究的設計，可是我的研究沒有辦法去處理 assumption，卻可以處理 assumption 之後的假設，對我而言，我一直對組織文化跟組織氣氛，我會覺得可被 resettable 的程度遠遠高於組織文化，也許我是錯的，但是我一直覺得文化可以被描述，但是深層已經內化到人不自知，情況上，怎麼去研究它是有困難的，我覺得這挑戰性是很高，有在做這方面，只是每次在談組織文化的時候都有這種感覺，剛剛有講到要怎麼做，就像當校長之前，大概有一些書都讀了，可是到了那邊才知道，那種才真的是在那個當下，各個條件的情況之下，才有辦法去面對，我會覺得去掌握文化，用說的比實際做的更難，可是組織氛圍的營造，組織氛圍的改變，是可以被看得到的，在這種所謂可以被驗證的，其實才可以是研究的範圍，若照科學主義的開始，他們認為，科學主義之所以難是因為他們把一些不在科學可以被驗證的命題先給他排除在外，很顯然科學主義離開了神學，認為甚麼是科學可以被處理的，這要先確認，後面才開始科學的發展。

林明地：

有的說文化是可以立即感受到，氣氛是一種對這個環境的情感，感受，你非得去問同仁或問環境的人才容易了解，但是文化衝擊是你到一個場域，馬上感受到，雖然那個不一定準，譬如說我們如果到國外，他們吃飯是吃麵包，他們不會覺得奇怪，但是我們一看就知道，但是他們對他們吃麵包的感受，或者是他們這種生活的感受，有一派的想法是組織氣氛是組織文化含跨在裡面的，組織氣氛是情感的部分，但是組織文化在接觸的時候，馬上就可以察覺出，你就會感受到，但是組織氣氛還是要去問問這個環境裡面的人的感受，這是一派的說法。

吳勁甫：

針對剛才的問題，我覺得應該以中正這邊大家的專長，教育行政這邊缺了一塊就是，有關教育行政哲學的部分，像譬如 Schein 他自己本身在研究組織文化的時候，他背後的本體論，知識論，方法論，人性論等，這些是假定其實是要做個釐清，如果釐清之後，對於剛才所提的，到底文化可不可以解讀，要怎麼解讀，這些應該要回推到原來更高層次方法論的那個討論上面，或許會有更深入了解，目前來講，教育行政這方面的研究好像比較

少人去做，感覺一直是滿缺的，如果能夠跨域，請一些有關教育哲學那一方面的學者，也能夠針對這個議題做一個研究，或許會更好，像我在中興大學服務，我們的所長現在在指導研究生做一個道德領導，用比較偏哲學的角度去研究這個部分，國內真的屈指可數，少數幾本可以參考，如果有這方面的一個著作，我相信對於現在一些的討論，應該會更清楚我們現在談的是什麼，我自己也沒有這方面的背景，所以沒辦法做這一方面的研究，專長真的是偏邏輯實證論，可是我知道這邏輯實證論，有他優勢所在，但是它背後的性質實在是太多，所以看了這書之後，才知道這個文化也可以做這樣的詮釋。

陳幸仁：

文化大部分是一種感覺，在某個方面，很多應該會隱含了一種內隱，常常看不到，可以感受得到的關係，通常在講長幼有序，準從前輩的話，從小這樣慢慢訓練上來，進入社會之後，什麼事情是你應該做的，來到這邊解讀這個文化是甚麼，然後慢慢的內化到你，才知道什麼才是做對的事情，做正確的事情，甚麼事情是你不可以去碰觸的。

姜麗娟：

這是一個很好的例子，我們若在裡面，長幼有序，我們也接受它成為一個有效的 pattern，然後我們進到那個組織之後，我們可能就會以這樣的方式文化的傳承。

陳幸仁：

最近在上了一些課講到民主，標榜式的價值，民主是一種價值，真正的本質或含意是甚麼，有些哲學上講說互為主題性，真正深入到甚麼是本質上，是一種權力關係影射，誰說了就算話，關係最小就是不要講話，那我的意思是說，民主的意涵，就是標榜式的價值，把它變成說我們在做一個領導的過程當中，是一種事情能夠持續下去，一方面覺得說，下面的部署或老師覺得說，沒有需要做溝通對話，就沒有被尊重，這種民主還是存在標榜式價值。

姜麗娟：

昨天有一個就是，我們裡面組織的問題，有個單位他出缺，他本來要按照我們所謂的台南大學的 SOP，那是要校內徵詢，如果沒有人表白要去那里的話就外顯，這個 SOP 你知道我知道，人

事室也知道，大家就按照簽出來的公文，直到最高層的就直接命誰誰誰，你就到這個位置，這個事情發生以後，因為我們是出缺的單位，變成是我們出缺了，結果那一個人，最上層的人還告訴我，我要按照 SOP，這是一個價值跟它實際上，都最後都不用 SOP，可是他現在告訴我，因為我現在出缺，問題又變到我們這邊，我們需要去處理這個問題，他就跟我說那你清楚我們的 SOP 嗎？我沒有跟他說，你前面做的都不用 SOP，你現在我們這邊出了缺，你說要 SOP，那個價值你們大家要去共守的時候，會覺得那東西到底誰會在想，我是無所謂你到底要派誰來，甚麼叫做共同的假定，解釋已經內化到裡面去了。

林明地：

要改變一個基本假定要從人為器物開始動，動就之後大家就會覺得這個是應該的，其實那個價值它用 value，是因為價值有主要價值，次要價值，有些人認為主要價值，老師認為主要價值學校不一定是這樣，所以他才會覺得說，用主要價值或標榜價值去看文化是危險的，但是要改變主要價值，或許是有些心理學的方法可以做的，激勵或是增強，提高道德層次，慢慢久了之後才有可能變成假定，所以那個線是有文化塑造，有時候跟專班的同學討論，要改變學校文化從哪裡著手，他說把教師休息室或者是師生交誼廳布置一下，如果要讓它有學習的味道，再訂一些書，訂一些雜誌期刊，有咖啡有茶，他可以坐下來，有個黑板，可以畫畫東西，有個討論的地方，那個環境久了之後，才有可能大家聚在一起討論你剛剛教了甚麼，我剛剛教了甚麼，是從那個 artifacts，到這裡久了之後，可能有事問問大家是應該的，這時變成一種 value 的問題，等到覺得有效，不時那個定義變成是 value 的時候，他可能就看到問題會問其他同仁，當然這是拍電影是的說法，就是把過程都省略，中間那些線恐怕是文化改變可以做一些東西的地方。

吳勁甫：

以目前來講，這個線都是直線，所謂的直線就是背後有個假定說如果這樣做，就會有怎樣的結果，有時候這種線不見得，如果考慮情境因素考慮到脈絡的話，其實這個線不見得行得通，我覺得可以補充說，怎麼樣會行不通，這也是其實可以把它納入到思考架構裡面，因為你知道說怎麼樣行不通，那反過來就會知道，一樣會怎樣行得通，其實有的時候，由正面來論訴，有時候是有反面來論訴，以目前來講呈現的都是以線性，有時

候那種線不見得直線，有可能是曲線或其他，這個背後可能就不太一樣。回應幸仁老師及姜老師所提的問題，如果是一個領導者，在面對這種問題的時候，你到底應該怎麼辦，以目前來講，目前重點擺方在說文化上面，其實真的在處理事物的時候，你要考慮的點是蠻多的，有些實用的架構，以剛才的事情來處理的時候，不見得只是文化這邊而已，應該還要考慮到政治，因為一個領導者或一個機關的主管的話，其實還是要有些策略，講得難聽是政治或是權力的一個運作，講得好聽那是一個策略，如果是擺在用心，你真的是為了組織的正向的發展，其實一些策略或手腕，那其實是必要的，所以有時候在思考這些問題，可能這個架構，除了文化本身之外，其他的一些因素，其實也應該在思考的時候，能夠把它納到評估的面向或準則，或許會更完整一點，不然以現在目前來講的話，感覺如果你只是用文化的角度去解讀的時候，感覺在學校裡面有些地方真的是行不通。

湯千慧：

先前讀到那個吳老師講第五頁策略的形成的時候，剛開始一個新的領導者進入一間學校的時候，他會做錯決策的部分，可能有一些規則並沒有正式建立，可能從各方面得知這個型態，可能是英語中心或是甚麼，進去之後發現同仁老師是連貫的，這些部分是後來進去之後，可能要一段時間才會發現同仁之間那個情形。

吳勁甫：

就我所看到，很多領導者上任的時候，一個是要花很多時間去解讀文化，知道說到底這個組織是甚麼，可能會在第二任的時候，才會有一些比較革新大動作，因為剛開始你進入到一個組織，你都還不了解的時候，貿然做一些創新或變革，這如果說真的是違反到組織本身的一個假定或價值，那個後果是校長會成為犧牲者，因為校長在任的話頂多兩任，老師在學校會待到退休。

姜麗娟：

恐怕還沒到創新改變文化的時候，會優先被徵調，我自己的經驗是在我高考完以後，我原來在中學當老師，所以把那個中學的學校氛圍視為理所當然，我到了體育場以後，我才發覺很大的衝突，因為裡面有三分之二以上都不是正式人員，很就譬如

說救生員，很多都是約聘雇，我剛去那邊所有的儀器，體育器材我都不認識，通常場跟場之間要借用甚麼儀器，那我們就需要派車，按照我學教育行政，我就知道我要開單，下星期三要開一台中型的 van，從那個場地送甚麼東西去到哪裡，結果到了禮拜三，我去到現場，什麼人都沒有，車子也沒有，工友根本不理我，不理派車單，我就很沮喪，而且我是組長，我開的單難道沒有人要做事，後來我自己比較細微去察覺，他們的文化不是你派單就有效，你要私底下先跟他哈啦，去那里哈啦，去車庫，車庫他們在幹嘛，比如說體育文化有兩種，菸跟酒都離不開，你先這樣過去跟他哈啦，哈啦完以後你在跟他說下禮拜要派車，前面這塊如果你沒有做，對他一點也沒影響，因為約聘雇考績對他來說沒有甚麼約束力，那是我自己對一個所謂體育場的文化，就更進一步，不像我以前對我們學校體育室的老師爭得有點猛，更有進一步的理解，剛開始適應了半年，我想說半年拿到我要的實習證書，可是後來半年之後，你會覺得如魚得水，他們的方式不僵化，反而就是必要派車，就去拍拍肩膀說要派車，沒有開車單，加油也照常。

陳幸仁：

回到人性本質，多聊天。

劉力璋：

就是一個新進的高層，要怎麼去跟下層的接觸。

姜麗娟：

就是要走下去跟他聊天。

林勻筑：

我們慈濟大學，是被規定要穿制服，其實是董事會那邊規定的，然後我去揣測它的假定，藉由穿制服去內化，變成比較樸素，比較不會去比較，不要去著重外在的事物，學生並不會去回饋領導人的意思，他們都回認為說，因為我們都有先前的假定，大學就是要民主開放自由，所以常常會發生衝突，作為大學行政組織就會很為難向學務主任，他說每天都睡不好覺，他們就會有很多種策略，譬如說全班穿制服最多的就有獎金，還是沒有人理，頂多就是新生會理，為了獎金會全班一起穿制服，目前還沒有很可行的策略，其是我們可以透過跟上人溝通，因為上人根本不了解我們為甚麼不喜歡穿制服，可以跟他溝通我們

自己的一些概念，剛才的假定都是我自己的揣測，大家也不知道為甚麼上人規定大家要穿制服，就可以透過交流，不然行政人員都夾在中間很可憐。

吳勁甫：

我問一個問題，剛才做一個假定說上人不知道你們不喜歡穿制服，那你是怎麼得出這個結論的，你怎麼會有這樣的看法。

林勻筑：

我想他應該知道我們不喜歡穿，他不知道真正的理由是甚麼，他會覺得，我有看過他的書，我們奇裝異服代表我們對外在物質太過於追求，這樣會有浮華的感覺。

吳勁甫：

這可能個人不同的詮釋，或許他知道，但是他背後要堅持某一些價值，所以他覺得應該要怎麼去做，其實就不同的詮釋。

姜麗娟：

所以慈濟的學生畢業以後，真的比別的大學生還要樸素嗎？四年的調教，久了就會變真的，內化了。

林勻筑：

很多老師或是外在企業他們會覺得，好像慈濟的學生出去真的會比較樸素，比較踏實。

陳幸仁：

那就有效了。

林明地：

勻筑提供一個領導者很好的做法就是說，如果他覺得這個是重要的，這個行為背後的意義如果讓那個人知道，那個行為，策略要跟 assumption 契合，策略才有生命，如果有說的話更有一點效果。

王泓翔：

剛才老師有說體育文化喝酒部份，如果當為一個領導者，就是你到了那個文化裡面，然後你就被迫說一定要接受那個文化嗎？

姜麗娟：

據我所知，我的場長也是喝就得很得很兇，很多事情在酒的過程確實解決了蠻多的衝突，當然就我們是一個女性的部署，我們是未必要接受那樣，其實我覺得是男性的領導者，他也會覺得你女性不適宜以他們這種方式來做，他們會正常一點，可是他們在對於男性之間，你會發覺，就對他們而言，酒確實是可以解決好多事情的，確實是這樣。

吳勁甫：

我覺得當一個領導者，你勢必就要面臨，你就要去帶領或領導組織去做一些改變，如果你真的要進到這個族群，勢必是有一些事情是你不想做的，你勢必一定要去做，這是自己個人的抉擇，當然你也可以經過探索之後發現你不適合，那你離開這個位子，那你如果真的要走這條路的話，你勢必會被迫成為，或許一開始你蠻痛恨這樣的人，後面你居然成為這種人，有部電影叫做刺激 1995，在講說一開始蠻排斥那個文化，到後來就會像姜老師講的，樂在其中，而且還蠻 enjoy，成為這當中的一個部分，我是覺得這變成是你自己本身的一個看法，有他自己的決定。

劉力璋：

酒可能成為溝通媒介，那女性主管跟男性主管會不會，女性因為這樣反而無法進入核心。

姜麗娟：

那你就錯了，公務機關裡面，他們需要很會做事的女性，因為還是很多事情要被做，就像我剛講，他是一個男性的主管，但是他很清楚，他下面很多的任務被達成其實是因為女性的關係，所以他不會因為他自己需要透過這樣的媒介而做的溝通也把它用在女性，我們那時候幾個組長都是女性，我覺得場長自己很清楚，因為我們那時後三個女生都是研究所畢業的組長，所以做事能力當然是可以被信任，所以那一天開會他知道教育局長要罵他了，他一定會希望女性的組長陪他去，可以幫他處理很多事情。今天不要被我的體育文化給影響，這有我的刻板印象在裡面。

劉力璋：

萬一是男性很多，女性就一個，就是一對多的狀況，那這要怎麼插進去，不限於體育這一塊。

王瑞璩：

應該是指說，只有一個女性，下面的都是男性。

劉力璋：

他們會覺得男生在講話，這個場合女生不適合，就會很自然把你排除在外面。

姜麗娟：

這讓我想到剛去到英國 PhD 的時候，那個 How to get a PhD，他裡面就講到幾個媒合，男的指導老師配男的學生，男的指導老師配女的學生，女的老師配男的學生都 OK，當女性的指導老師配女性的學生，就不 OK，你說我們都是相同的女性，可以互相分享女性的特質文化，怎麼會因為我更了解你就不 OK，那個作者有自己講，這是他的觀察，未必是真的，他主要的解釋是這樣，因為女性在一個學術的系統裡面，他不容易上來，所以他在自學的過程可能相較於男性更嚴謹，他說女性在這個還是男性主導的一個系統裡面，他為了要能夠生存，就必須在自學過程嚴謹，他很自然的把這個嚴謹過程，去 transfer 到以後要成為一個領導者的女性學生身上，這是他一個的解讀，不一定要接受。

連梓惠：

是楷模領導嗎？就是你會有一個模範，可能不會限制說，一定要怎樣，只要你有那個特質，那你就可以帶動。

姜麗娟：

可是當你不要把社會的性別的一個條件放進去，同樣是模範但是在性別裡面就會不一樣。

吳勁甫：

針對這個問題，我的看法是，其實喝酒是一種文化，或者是一種儀式，這個儀式背後象徵的是甚麼，這些成員是藉由這個儀式想要做甚麼事情，應該會有一些替代的方式，譬如說一定要喝酒嗎？喝茶或珍珠奶茶，不行嗎？我講的是會有一些替代儀式，你應該搞清楚背後的儀式是在做甚麼，背後的潛規則是甚

	麼，或許會有些權變，一樣還是可以達到這個目的，領導者以身作則是一個很重要的部分，那其他一些彈性，不一樣做法，是可以可以考量的。
--	---

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫	
九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(五)	
日期	2010/11/09
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	Morgan, G. (1986). Images of organization. V. Creating social reality: organizations as cultures VI. Interests, conflict, and power: Organizations as political systems
主讀人	王維旒教授(詹盛如教授代讀)、高文彬教授
參與者	陳幸仁老師、王瑞璦老師、詹盛如老師、張憲銘、蔡孟娜、湯千慧、林勻筑、連梓惠、王時培、劉力璋、陳慧萍
會議紀錄	陳慧萍
問題與討論	<p>陳幸仁： 剛剛有同學上完課很累了，但是還來聽課，雖然有便當的誘因，不知道跟利益有沒有關係，不要所有的事情都跟利益扯上關係。</p> <p>詹盛如： 學術利益。</p> <p>高文彬： 這就是我們問題與討論第三，利益、衝突與權力在教育體系中如何運作，便當的利益。</p> <p>陳幸仁： 我自己本身的領域是微觀政治，我真的很有感觸，在教育當中，利益是以前沒有被放大，事實上，權力無所不在，利益不能夠被放大，當然我們也不能夠忽略自己的立場，但是我覺得在教育的當中，應該還有一些理想和希望，不能夠跟學生講說，利益權力講得清清楚楚，那教育就沒有更理想性的希望存在，不</p>

能太行為像，但是還是有行為上的東西，會不會太抽象。

林勻筑：

理想和現實是有一點落差，從小到大，老師在上課有時候也會有不經意的潛在課程，你要好好讀書就會有好工作，上大學，不會說你為甚麼要上大學，都不會說很高超的理由，你只要上大學就可以脫離這些擺佈，上大學你可以去聯誼，為了要鼓勵我們，因為我們那時候都準備的水深火熱，他會用這些利益來鼓勵我們，而不是用一些比較學術，譬如你可以學到更多東西。

陳幸仁：

可以進入學術殿堂看看。

高文彬：

到底是甚麼誘因對學生比較有用？我們在思索招生的時候其實必須思考一個東西，怎樣叫做行銷的時候。利益的部分我個人是不排斥，因為在組織裡面真的都講利益，我個人過去也是企管的背景，那現在在談行銷的時候，必須要去正視這個問題，但是我們在教育裡面的話，好像又不能講得太清楚。

詹盛如：

維旄老師這個是在談文化，可能就會認為說，如果是教育類的組織，它本身的文化意象是特定的，它至少是帶有很強烈的道德意識，正向的價值意識，反衝突的，和諧的，有秩序的，基本上是覺得如果說，教育基本上是很衝突的一種價值，恐怕沒有辦法維持這樣的組織體系的運作狀態，也需工會本身可以，但是教育系統本身就是要有很有秩序，很和諧的，否則會玩不下去。

高文彬：

我有個朋友他開公司，我就跟他說，公司的話，裡面勾心鬥角，鬥來鬥去，你還是小心點好，他說他故意的，他故意讓它鬥來鬥去，他是老闆，他覺得看到鬥來鬥去，表示公司還存在，我聽到覺得很有哲理。

陳幸仁：

每個人都會為了稀有的資源去努力，競爭，要用人性本惡的觀點去看。

詹盛如：

他的意思是說，如果像公家機關就已經死掉了，因為沒有人鬥來鬥去，鬥也沒用。

高文彬：

有時候這種爭鬥這種東西，會讓人家覺得說是一種活力的來源，沒有這個東西沒有活力。

陳幸仁：

就像我們在講說，如果老師都唯利是圖，那學生的眼睛當然就是一些利益，當然我們自己就會說，在教育工作上面，不要常常把這個利益放大，而是在講一些比較理想，學生應該有怎樣的情操，怎麼樣的規範，你應該有怎麼樣的素養，那我們就講說，這個可能不是用一些量化的，利益的，這些東西比較能夠展現人情，比較高操一點，你讀大學，甚麼時候上甚麼課，上完這課找工作，那個都可能是一個部分，但是有一部分可能，教育的任務是一種比較倫理的。

王瑞璩：

那個問題討論的部分，權利是不是力量的力？我在想說，政治的隱喻都是負面的，它都只能作為一些負面的詮釋，剛剛同學舉的那個例子，你去把它詮釋，用政治領域來講，老師為甚麼要去鼓勵學生，你要怎麼去分析。

詹盛如：

用恐嚇教學法，舉例說，你現在唸中正大學，那以後總是想要出人頭地，可是你會想，如果中正大學後面不是還有 suppose 一些學校，可是如果你想，你現在就贏他們，可是你以後也只是贏他們，你還是沒有辦法贏別人，你算甚麼個人材，這是看不出你是個人材，就是你的競爭對象是台成清交，如果你沒有贏得了他們，你也只是繼續贏原來的人，沒有甚麼好高興的，你就是小咖，這叫恐嚇教學，負面的，如果只是這樣，你跟別人講說你努力，我看不出來你努力在哪裡。

高文彬：

其實利益都是負面的。

陳幸仁：

像組織利益就不是，看把利益放在那個層面上。

高文彬：

國家利益更大。

陳幸仁：

如果說你是個很個人取向的，比較集體取向的一個組織氛圍，那可見這個利益的導向會因為你企業的一個經營不一樣，就像剛開宗明義就說，那種民族性，日本是一種武士道，比較主體，比較傳統的，相對來講，個人主義的風采，不像美國那麼彰顯。

高文彬：

這個很有趣，這個部分是不是說你立場不同的時候，那利益的定義就不一樣，你立場從個人來看組織的話，這個組織有群體利益的話，那這個是正面的，那如果說從更大的，比方說我如果從我公司來看你小團體的話，那是負面的，但是如果從個人來看這個小團體的話，好像有點變正面，因為個人已經侷限在最小，像我個人細胞在看我個人，恐怕是正面的。

詹盛如：

但是難就難在誰也不知道你的動機從比較大的取決定這件事還是比較小，就像文彬老師你寫的例子，就說如果有一個人他很有理想性，怎麼樣創造高品牌，他所想的事情都是為了整個公司的利益，但問題是別人在看還沒有成功事情之前，別人在看待這件事情，恐怕是大有問題的，他有可能覺得你可能為了某一些個人的，其實是說，他可能需要某一些時間跟成果來檢視說，他做了這件事情的企圖跟用心在那裡。

陳幸仁：

這讓我想到最近的教育改革，常說校長要塑造遠景，你要帶領整個學校變格，可是就像盛如老師所講的，我哪知道校長自己本身要幹嘛，為了整個學校的發展看不出來，所有老師看不出來利益要做甚麼。

詹盛如：

通常主任或是組長會覺得校長自己要幹嘛。

陳幸仁：

長遠來講，老師應該好好去理解，如果真的這樣做，對整個組織也會帶來很不錯的效益來講。

王瑞璦：

政治隱喻是直接的性本惡的觀念，操弄。

陳幸仁：

像這邊講說，一個組織不是這麼的人性，每個人都不是為了這個組織目標而奮戰不已，事實上每個人都會得到自己本身的一些我的生活我的價值。

王瑞璦：

剛剛讀到最後，難免去詮釋，所有正向思考都會變逆向思考。

陳幸仁：

中正教育所，是甚麼樣的文化，中正教育所，是甚麼樣的教育系統，這兩個可能會不一樣。

詹盛如：

這樣講可能有關於利益，不然講說成教好了。

王瑞璦：

或各系之間，用政治來談的話。

陳幸仁：

像上次，有老師談到，你知道我們中正教育所口號，紮根本土，邁向國際，尊重關懷的學習社群。

高文彬：

我們成教也有，向著標竿、竭力追求。

陳幸仁：

剛剛文彬老師提到說，為甚麼來考研究所？有甚麼目的？

王瑞璦：

真實的層面。

王時培：

因為就是有個法令有可能會通過，就是以後要當國中小老師，就是一定要有研究所以上的學歷。在考教徵的過程中，也發現自己其實唸的東西，以前唸的不夠，想要在針對某一些比較有興趣的議題或比較有興趣的方面再進修，然後再利用考教檢的考研究所。

陳幸仁：

非常的正向，充實。

王瑞璦：

有沒有人是唸完不知道做甚麼然後考研究所的？

蔡孟娜：

唸完研究所可以加薪。那我想要問各位老師，你們當初怎麼會想要公費留考？

陳幸仁：

出國不用花自己的錢。

詹盛如：

第一個，就像幸仁老師講的，第二個更實在的理由，你如果拿得到，對個人有正面的利益，不是金錢，你可能會對自己更有信心，它基本上有時候還蠻心理層面的，不是金錢的問題，有時候要為了證明自己可以，可能會花很多力氣去證明，追求這件事情，錢可能是剛好附帶的。

高文彬：

當初我考公費也是這樣，我是專科生然後考研究所，所以沒有唸大學，我常常跟大學生說，我當初沒有唸大學，我非常嚮往大學，專科之後就出去工作，工作三年後就去考研究所，非常期待能夠回到學校，不過公費留考，是專科的時候，不小心看到生涯規劃的冊子，裡面寫到一個公費留考，每個只能一人，就想，這個不太可能，到研究所的時候，我每年都有留意到公費留考，剛好有一個屬於，我那時候在勞管研究所，屬於人力資源領域的，考的是就業安全 and 人力資源發展，剛好是我的領域，所以我去考，那時候我考上很開心。

陳幸仁：

我是拿國民黨的，馬英九執政之下，我是九十年考上的，後來知道今年又開始了，不曉得辦法有沒有改變，兩年四萬美金，機票也是一次而已。

詹盛如：

你如果把它當作出去玩耍也是很好，拿國家的錢出去玩耍，犯一場自私自利的想法，也不用報效國家。

陳幸仁：

現在放寬了，十年內都不用回國服務。

王瑞璦：

不用回來是好的。

詹盛如：

其實是隨著一種時事權宜的變通，因為他回來，對吳敦義來將壓力也很大，增加失業率，我很多朋友現在都沒工作，就唸完外國博士回來沒工作。

王瑞璦：

在國外就業反而開心。

詹盛如：

看在那一國。美國現在也找不太到工作，現在應該在大陸留學，如果撇開政治意識形態，或是什麼民主情操。

高文彬：

現在很多人到大陸去，到大陸求學的目的是建立人際網絡，還是利益。

詹盛如：

在英國唸書也沒甚麼用，找不到工作。

高文彬：

像我同學就有一個那個蘇丹流亡政府的遺孀，她隨時有被槍殺的可能，他就躲到我們系上的研究室去，她的書很有名，她在那邊就已經寫書了，流亡政府的遺孀，熱賣，大家追殺她。

湯千慧：

聽了這個學者，他對相關隱喻的概念，我覺得對於我們去觀察進入一個學校的現場，多了一些啟示，其實可以從這些的點去發現他們深層的一些文化，或者一個權力運作的系統，這是我先前所不知道的。王老師這一章的討論問題第一題，她說主文化跟次文化會有機構類型的差異嗎，剛剛一直在思考，會不會是一個大型的學校，然後它的主文化控制得比較強，然後比較小型的學校，控制得比較小。

詹盛如：

我覺得剛好相反，通常大型學校的次級文化類型很多，而且校長反而主控力更薄弱，而且有時候大學校，次級團體會有很多利益衝突，利益衝突會產生更多事情，但是它會彼此互相激盪，那小學校反而次級文化是很壓抑的，很壓抑的原因是因為如果他的校長是強勢的，而且是主導性的，幾乎沒有次級文化可言，我去過不少偏遠的小學，他們會覺得，他們老師的臉都長得一個樣子，所謂一個樣子就是老師你不要再政治迫害我了，因為校長主控力比較大，隨時都可以掃描到所有老師，老師彼此之間也發展不出任何同盟關係。

陳幸仁：

在台北市某偏遠小學，因為他學校裡面有教師會，那時候教師會成立前兩三年而已，教師會成員是依派的，教師會本身有分一些不同的意見，有些是主戰派的，有些是比較溫和的。我說個例子，我們知道老師早上要導護，下午要導護，早上導護要出去交通導護，主戰派的就會說，這跟教學的專業有甚麼關係，可是，有些人會說，這個導護是在保護學生，怎麼會沒有關係，也是老師的義務，開是有一些意見相左，那些溫和派的開始觀望，看著主任鬥來鬥去，如果問問卷，如果家長可以來幫忙就來幫忙，這樣的一個趨向，後來這個問卷成形之後，丟給行政，行政就開始，有點被逼，被綁架要去跟家長談意見，後來真的早上導護，都是家長去了。

王瑞璩：

相對的，那可能失去了對老師的一個尊敬，這是看不到的失去。想說當老師在爭取利益首要的時候，可能外界就想，你甚麼都要利益，那我們就把它擺好來看，那你很模糊你貢獻的時候，

你多付出了甚麼，相對外界就不會把你擺好，每個都就位看，有時候自己可能都沒有退一步。

陳幸仁：

講到一個貢獻，老師的升降地位就會被打折。

詹盛如：

政治的角度。

王瑞璦：

所以我覺得主文化，剛有談到學校的規模，我有看到有個校長，他之前在一個小學校經營非常好，他之後再去的學校也沒有非常大，稍為大一點點，也差不多十二個人，可是他也可以十二個人三人一派，總共四派。

詹盛如：

基本上那種學校的校長是毫無領導能力，因為我寧願看到的是老師的臉上是很驚恐的樣子，原因是那校長主控能力很強，真的要做事真的做得出事來，那如果另外那一個三個人三個人各一派，學校絕對四分五裂，做不出任何事情。

王瑞璦：

所以他原本在小學校的時候，凝聚力是很強，調到那間學校，他實在是很不想去，痛不欲生。

詹盛如：

他痛不欲生，我想他老師也痛不欲生，通常也這樣。

王瑞璦：

大概沒有主文化跟次文化，已經都形成了，但是有沒有辦法用政治的力量再把它打破。

陳幸仁：

常常要有一些對話說，校長還是要去好好了解派系的問題，不是他的問題，找出歷史原因，是那一個人導致他們心結很大，可能是那個主任，了解之後，要去說服那個人還是去影響那個人，不然大家都不好受。

詹盛如：

其實有很弔詭的狀況是剛剛文彬老師的那個例子，因為人在被受壓迫的時候常常會覺得自己不知道為甚麼這麼痛苦，可是如果這個領導者真的強而有力，他真的做出一個東西是可以被共同分享的，那個文化氣氛是不是會被轉變，這是很弔詭的問題，因為我在偏遠學校就看過這種例子。

高文彬：

他的這領導者跟文化之間的互動，他不是純粹這樣，而且不要看它外在環境到甚麼樣的氛圍，會引導內部成員對於整個事件的觀感是甚麼，比方說過去的話是比較戒嚴時代，現在一個比較民主時代，會影響到家長的觀感，從而影響到老師的作為，老師的價值是從這邊展現的，那如果這種東西再放到企業界的時候，那你這個企業界，像郭台銘這個組織作風，他是大公司，人人都怕他。那時候跟副校長在一起開會的時候，他就講到說，他的朋友很多都在竹科裡面工作，他如果在那邊工作，大概現在是非常高的主管，現在是不用領這種薪水，他說，現在郭台銘那邊的情形怎麼樣，常常被罵，副校長就說，如果被罵一次的話能夠有一百萬給你，我願意被罵。

詹盛如：

意思就是錢很多，所以他還是可以調整。

高文彬：

你說他整個一個鴻海文化，跟一般大企業文化有甚麼不一樣，我覺得跟領導很有關係，跟整個社會脈絡也很有關係。你說血汗工廠他還是不理你，我開我開我開到新疆去。

詹盛如：

他不理，他一向都是這種風格，他如果理了媒體，他就不叫郭台銘。

劉力璋：

剛剛講到學校權力運作，學校評鑑這個外部評鑑，裡面應該也有利益衝突，我在揣測，會不會為了經費，因為不是要通過評鑑才可以得到經費，這從中會不會？如果你跟外部人員是好朋友的話？

詹盛如：

其實還滿多的，評鑑裡頭這種有時候是利益共謀，所謂利益共謀就是同時對兩個有好處，然後這種很 low quality 的形式就通過或者是想有一些是衝突的很厲害，像最近就是衝突的很厲害，比如說像是，通常都會講私立大學都會很埋怨一件事，因為幾乎所有評鑑委員都是公立大學的，那就造成很嚴重的衝突論，那就是私立大學會覺得這些公立大學評鑑委員來的就是為了要修理修理他們，給他們評鑑評語都很差，另外，如果講教育圈最常被詬病的一件事是因為有一些圈圈是小的，圈圈校會有甚麼問題，最明顯的問題就是，誰也不敢能拿誰怎樣，因為你要是誰拿了誰怎樣，這時候評鑑就變得流氓。

陳幸仁：

所以，江湖人要講江湖道義。

詹盛如：

所以評鑑不是一個專業，而是一個流氓的事業。

王瑞璩：

可以說研究所學生評鑑，萬一那門課只有三個人修課，您可能兩個老師打三分嗎？

詹盛如：

就會被發現。還有另外一種很弔詭的，像營養學分也是利益共謀的事，老師都完全不出作業，上課滿口胡說八道，言不及義或是盡講一些學生開心的事，然後學期末學生給老師最大的回報就是通通都滿分，老師給學生最大的回報就是都 95 分起跳。

林勻筑：

請問老師滿分有甚麼好處？

詹盛如：

評鑑看起來就很漂亮。

湯千慧：

這樣學生畢業後會埋怨。

詹盛如：

如果講一句利益就不管我的事。這很吊詭，因為很多事都這樣，你壓他壓得緊一點，課也會倒課，當然你說倒課是怎麼形成的，難道是某一些老師真的是那麼遜嗎，真的注意看有些並不是，甚至有些很明顯看是課也比較多，就是功課給得重。

高文彬：

嚴格或是功課給得重，不容易過。

詹盛如：

像政治系有個叫劉大刀的，每個學期固定要當一半的人。

王瑞璩：

他的課一定沒有人敢修。

詹盛如：

我有問過，我有一個朋友是他大學的同學，問說他的課沒人修，他說還好，教得還不錯。

陳幸仁：

學生還是向學的。

連梓惠：

權力是通向權力的道路，現在有階層的感覺一直都沒有消退，那權力一直讓權力只會越來越大，那這樣還是沒有辦法有那種改善，如果我在想有沒有甚麼好一點的方式可以讓底層的員工，他們有得到權力的一天。

高文彬：

最後一句，一旦員工感受到進步或成功的經驗，他們並會經常更被要求更進一步，所以這種情形的話，就是讓他們也享受到權力的感覺，就是放一些權力給他們當作一開始，他們就逐漸開始會有權力的感覺。

陳幸仁：

他們對企業的向心力就會比較虔誠。

高文彬：

所以說企業向心力常常會架在員工利益上，對他們作結合，你的目標是甚麼，我的目標是，做個結合，原來企業目標跟我目

標是一致的，企業利益跟我利益是一致的，藉由這個部分沒放點權力給他們，他們會逐漸沒有權力的滿足，逐漸的他們承擔的事情越來越多，他們權力感越來越大的時候，他們變成沒有了重要幹部，企業因為這樣蓬勃發展，後來逐漸企業弄到最高的時候，企業沒辦法再容忍你的時候，沒辦法容下你，你就到其他企業去，這時候你可能被其他事業挖角，演進過程可能是這樣，有沒有必要消退這個東西呢？

詹盛如：

梓惠剛問的問題可能是另外一個問題，就是要問說如果通過權力越變越大，有甚麼方式去制衡它，讓它不會去侵害其他的弱勢權益。

高文彬：

如果是這樣的時候，這就是系統有個 balance 的機制，你權力很大的時候其實會有另一個權力會形成來跟你制衡，對抗權力的掌控，它裡面有提到說，當一個權力起來的時候，相對另一個權力也會起來跟它制衡，這個制衡的力量，這個可能會是一個平衡，另外，權力會不會過度擴張，其實整個機制會引導你，不會過度擴張，而且有些權力會互相拉扯，所以導致於說，其實明明看到這些人很有權力，但是為甚麼顯出來還是很無奈，因為他有太多權力在一起互相拉扯。在生產線上的人為甚麼明明有權力在中斷他的生產線，那他為甚麼不做，不能做，一做之後，合法權力就告訴我說，整個生產線所有的權力都告訴我說不能做這一件事情，一旦做的話，會影響更大的權力的憧憬，所以你不會去做，所以權力相互制衡它的一個概念是這樣。

張憲銘：

剛才老師提到利益的問題，有一個學生就講加薪，其實我那時候大學一畢業馬上就念研究所，最主要的利益真的就只為了加薪，一個月多五千塊是最實質的利益，等到你考博士班的時候，已經不是為了加薪，像高老師講的是為了證明自己。

詹盛如：

很弔詭，為了要證明甚麼，有時候並不是很喜歡學術。當你開始一直認為你在證明是甚麼的時候，其實有時候是會被贏的。

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫	
九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(六)	
日期	2010/11/23
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	Ouchi, J. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. IV. The Z organization VIII. A Z culture
主讀人	李藹慈教授、林國楨教授(詹盛如教授代讀)
參與者	林明地老師、陳幸仁老師、詹盛如老師、莊宗翰、楊家瑜、謝糧蔚、張萬春、陳慧萍
會議紀錄	陳慧萍
問題與討論	<p>林明地： 不重視專業技能，跟他決定商品，他比較投入是獲得客戶的重要價值，他不是講效率跟那個價差，那是商品跟服務，但是專業性是製造出好的商品，是有關。</p> <p>李藹慈： 不過這裡講的專業性，似乎是跟我們講的專業性不一樣，他這裡強調的非專業化是說，希望大家培養多功能的人才。</p> <p>林明地： 所以他是 profesional life 還是 special life ?</p> <p>李藹慈： 這裡是沒有詳加解釋，我是去猜，我一開始看會覺得為甚麼是非專業化的生涯路徑，因為他是希望他可以在各個部門，或是不同的職能別去輪調，然後才可以培養他有各種不同的能力。</p> <p>詹盛如： 我覺得他專業應該指的是就呆在這家公司。</p> <p>林明地： special life。</p>

李藹慈：

強調終身雇用。

詹盛如：

他不會像比如說他是行銷高手，從這個公司跳到下一個公司去做行銷。

林明地：

如果 special life 是專門化，專門化就是他只有做一個。

詹盛如：

比如說他做行銷。

林明地：

但是這樣看起來，他跟那個 community 的概念，他專業性其實，我們覺得他蠻社群的，可是專業性其實跟 trust 其實是有一些不一樣，專業有時候是冷冰冰的，不是信任的那種文化，所以他就不重視專業性，但是他重視信任，換句話說，專業性跟信任是，概念是不一樣的，但我們這裡就是說，成為一個專業組織，但是成為一個專業組織其實是蠻不關懷的，所以才會有尊重關懷。標會那個它怎麼倒的，知道嗎？你剛剛說的那個會，它還有一種標法是你標兩千的話，別人都還是標一萬，但是下一次你要交一萬二，你標的是你以後要出的利息，他如果一約約二十個會，我一個會，或者我兩會，然後我妹妹一會，我弟弟一會，前四會都標了，然後他就走了，如果一會兩萬的話，二十個的話就四十萬，如果看到他有好幾會，他又是會頭，就要小心。

詹盛如：

剛剛院長講了一個信任的關係。

陳幸仁：

日本有甚麼樣的企業是 Z 型組織？

李藹慈：

Z 型組織應該是美國公司，因為日本公司他認為它叫做 J 型。

林明地：

Z 不曉得是怎麼來的。

李藹慈：

對，Z 怎麼來，所以我有個問題，它原來得意圖好像 Z 要等於 A + J 的意涵，那還是說，Z 是由 A 到 Z，是達到最高的關鍵發展階段，按照英文字母，大內是有這樣的企圖，為他提出 Z，他沒有做特別的說明，可能要看我們怎麼去心領神會他提出 Z 的意涵，是 $X+Y=Z$ 嗎？還是 $A+J=Z$ ，還是由 A 到 Z，Z 是最後一個字母，要到管理學的一個最高發展階段。

詹盛如：

看起來這個 Z 組織，它這裡所列舉的特性，這樣看起來是比較接近 J。

李藹慈：

這樣比較接近 J。

詹盛如：

所以我很驚訝的是說，它居然會是符合美國文化，比如說第一點，終身雇用，然後我在想說，美國的企業文化，不要說公司終身雇用。

林明地：

沒有載明要終身雇用，他是說，雖未明正式載明。

李藹慈：

不是在正式的文件裡會載明你是終身雇用，但他希望營造一個氛圍跟信任，讓他知道他在這裡面不會被 fire。

詹盛如：

美國的企業有這麼的重視。

林明地：

德州儀器。

李藹慈：

德州儀器是美國的，他這裡面是有提到 IBM 跟麥當勞，這兩家

型態不太一樣的是，日本的麥當勞它是說在他們的研究的時候其實是全球是已經很成功的企業，那自己知道的是日本的麥當勞，它的總部雖然是在美國的公司，可是它是日籍的體系，不是美國公司下面的 franchise，所以呢，它整個從高階到下面的人，全部都是日本人，只是美國可能會有一些人定時來看，它的一些食品跟服務標準是美國的，可是它其他的管理都是日式的，對它說，它覺得它其實在那邊是成功的。那 IBM 的話，IBM 它是說，在日本的 IBM，它分成兩個，一個是 IBM JAPAN，一個 IBM world trade，IBM JAPAN，所有的人都是日本人，可是 IBM world trade 裡面就是美國人，但是美國人其實還是聽從在日本 IBM JAPAN 的管理方式，所以他覺得這樣的做法，在日本便會是成功的，不是完全用美式的一個管理方式來管理，但他沒有特別指明在美國的那些企業是用這樣的 Z 型的。

楊家瑜：

有關於 Z 理論，主要是大內根據日本或者是美國的公司發展得來的一個理論，那這樣的理論是不是會因國家，就像是台灣的話，台灣的企業有像這樣的特別嗎？另外一個問題是，有關於他提出這些理論的一些所探討的東西都是走企業型的公司，就教育行政體系來講，就像學校或對於學校來講，適用這樣的理論模式？

李藹慈：

我覺得以他來說，他提出這個是希望美國的公司能夠，希望這樣的經營方式在美國運作是可以獲得成功，是他本來是要在美國的企業文化，美國的境內去移植這樣的方式，那其實是跟美國它本來是比較強調個人主義，會覺得是比較強調個人主義，還有一個他講的就是說，用比較多外在的明顯的一些變化，科學管理的方式來做的一個這樣的背景下，他認為要再去融入一點比較日式的管理風格，你說會不會在跟當地文化的有關，我會覺得，他強調的就是一個 ideal type，理像公司的一個管理方式，那我覺得它應該是適用在任何的一個國家的文化情境裡，他認為這種方式才能夠獲得成功，他從他是個日本人來出發。

詹盛如：

不過後來日本人在 1980 年代的全盛期之後，至 1990 年代再也沒有人談，因為它就開始泡沫化，到最後一敗塗地到現在，我好奇的是想說，我在想說他這個是 ideal type 了，它其實好像也

沒有，這個 Z 也沒有實證性的資料。

李藹慈：

他是說他透過訪談。

莊宗翰：

他裡面有在一直強調他有發現 Z 型公司，他有定義某一種公司類就是他所謂的 Z 型公司。

詹盛如：

也沒有標記出真的誰算是 Z 型公司，他有講的就是我剛導讀的那個支持性的 Z 型環境裡頭柯達、P&G、HP 跟德州儀器，是不是？

李藹慈：

他有講到說，美國有一些公司也是成功的，就是除了麥當勞之外，P&G 跟柯達，他認為這幾家公司是成功的，他們也有運用一些所謂的 J 型公司的一些特質，這些它融合了 J 型，然後再加上美國的文化，發展出所謂的 Z 型，所以我會覺得，Z 型是一個比較完美的代表，那其實它那些公司多多少少都具有所謂 Z 型組織的特徵，綜合歸納一個他覺得成功的模型。

詹盛如：

從這個單子上看起來，有幾個是對的，柯達已經掛了，HP 可能比較成功，P&G 好像還好，德州儀器還不錯，這個看起來好像也是有點道理。

陳幸仁：

可是看不出來這些企業，他們到底是怎麼運作，是自己觀察自己。

林明地：

不過那個 beer bust，我們應該高粱 bust。

謝糧蔚：

在掛號四 Z 型組織背後的理論下的第七項，性別歧視與種族歧視，我很感興趣的說，研究這他是認為，Z 型組織背後的理論其中有一個是包含性別歧視與種族歧視的概念，因為我覺得，不

管是在 Z 型組織，在一般我們所看到一般學校機構或包括行政機制，也很常看到性別歧視或種族歧視，譬如女性到中階主管要升高階主管，相較而言比男性難，漢人跟原住民的人比起來，比較容易升遷，我不曉得這個大內他認為性別歧視或種族歧視視為 Z 型組織背後的理論基礎，這考察是甚麼？

李藹慈：

我先說明，在 88 頁他強調翻譯上的困難，difficult in translation，其實我不知道他要表達翻譯上的困難是甚麼，我只是把它這一段的重點都抓出來，所以他可能不能算是他背後的理論，我只是都把它用在一起，只是他說在這樣的組織裡面，他其實是帶性別跟種族歧視的現象。

詹盛如：

我只是想說他為甚麼會特別指說性別跟種族，我覺得他那個 Z 理論的感覺是你就是非我族內的感覺，就是我們這一掛的人才可以當高階主管，那如果不是我們這一掛的，就可能文化上，價值觀念上，比較排斥。

李藹慈：

這應該是他在美國公司的觀察，因為他去訪問了美國跟日本公司，所以他今天強調的 beer bust，算有好處，就是要透過非正式契機才能夠認識，更知道你老闆的習性，主管的習性，還是甚麼專長，可是他也認為這個會有缺點，就是說，你的升遷可能會變成是你認識誰，不是你做了甚麼比較重要，你認識誰比較重要，這個是一個缺點。

莊宗翰：

我理解是剛盛如老師講那個，應該說他那個組織雖然 Z 理論它強調的是一種組織成員間的密切結合，但是他還是有觀察到，即使是一個像世足一樣的組織，其實他還是會，相較之下，他已經是一個內部成員，但是即使他是內部成員，他還是會有分別，對於這個內部成員沒有辦法做到他所謂的平等，所以終究 Z 理論就是沒有辦法解決這樣的問題，他的排外是說組織內跟組織外，很明顯是排外，當兩個人同時是在組織內的時候，那 Z 理論可能就沒有辦法去破除這樣的意識型態，以男人為中心，以白人為中心這樣的思維。

李藹慈：

我比較好奇，組織內不是男的就是女的，這樣又有性別歧視，要怎樣做到平等。

莊宗翰：

這些都是在一般企業組織，我想說這些東西在學校的話，不知道可不可以實現，如果說把它放到一個教育行政觀念來看的話，像我來了三次導讀，蠻多都是從企業觀點去出發，我會想這樣的企業跟學校是會有差別的，像 Z 理論的特性，他強調終身雇用，重視訓練跟員工做中學，緩慢的考核跟升遷，對學校來說，有沒有直接的啟示。

林明地：

如果從剛剛詹老師導讀的那個不是效益價差的利潤而是商品的服務，只有客戶決定公司是否成功，譬如學生決定，研究所是不是辦得好。

陳幸仁：

所以我覺得這個 Z 理論 Z 組織沒有與時俱進的感覺，好像是某種烏托邦，但是這種烏托邦現在還是有一些封閉主義的感覺，像世足像是個家族，他們相處得很融洽，但是如果對外來的移動，外人侵入它可能非常的排拒，不講求生產力績效，外界比較瞬息萬變的企業或是環境的趨勢之下，他怎麼去調適。剛剛有講說這樣的 Z 組織，有真的是來自於日本，在 80 年代到 90 年代，日本是全盛時期，他們是真的有負起這樣的文化。

李藹慈：

日本文化，日本公司是 J。

陳幸仁：

那 J 跟 Z 又很像嗎？

李藹慈：

他覺得 Z 是比較融合了他自己對美國公司的觀察所扮演出來的。我在只有讀第四章的時候，到底他背後的背景和理由是甚麼，發現前面一二三章講得比較清楚一點，會想說為甚麼是挑第四章，前面只有簡單交代他是有去做訪問，二十家兩邊的公司，但是到底中間的推論過程是甚麼，書裡都沒有說明，或是

實證的基礎是甚麼。

林明地：

不過日本公司應該跟 J 是同一陣線的。

李藹慈：

日本公司也有些公司沒有終身僱用。

林明地：

因為它泡沫有人認為不是經濟的問題，文化的問題，國家文化的問題，這有時候會磨滅一些創造力，譬如化學工業，如果完全用同一文化去，有些產業是適應不良的，會被競爭掉。

李藹慈：

而且這在 1973 年研究，現在也快 30 年了，這個理論還是不是適用現在的公司跟社會，其實是可以挑戰的。

詹盛如：

所謂終身僱用的制度，其實在越來越多的國家恐怕是剛好朝相反的方向發展。

林明地：

現在有很多派遣人力。

詹盛如：

我們老師都派遣了，大學老師也可以派遣，我講的是比較特殊，譬如說專案教師。

李藹慈：

短期就業。

詹盛如：

上次我有一次去成大聽他們講說，他們現在成大內部的成員，老師加員工，好像超過一半以上，所以這個好像跟他講的有點相反，就是越來越依照契約。

林明地：

說不定這些就會嘗到苦果。

	<p>李蕙慈： 我想還是要回到去他講的文化，文化的塑造，在一個事業積極下的文化，我會投入工作是來自我內在的動力，不是因為有嚴厲的監督跟控制，那個部分是可以讓我參考的。</p> <p>張萬春： 我所想到的是也是回到學校，倘若信任感建立，即使 Z 理論裡面，撇開沒有與時俱進的東西不談的話，學校某種程度也蠻符合 Z 公司的。</p> <p>林明地： 可以以他的哲學去記錄。</p> <p>張萬春： 這樣所謂的信任部分，倘若一個學校的信任感跟凝聚力是衝突的話，那通常那個學校運作發展是絕對向前的，倘若今天老師與行政間存在一種對立，不信任的話，那即便有再好的學校走向，或是策略，通常會導致反彈，或是敵對。</p>
--	--

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫 九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(七)	
日期	2010/12/07
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	<p>Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.</p> <p>I. "Give me a lever long enough...and single-handed I can move the world"</p> <p>XVII. Microworlds: The technology of the learning organization</p>
主讀人	魏惠娟教授、江志正教授
參與者	林明地老師、陳幸仁老師、詹盛如老師、蔡清田老師、陳聖謨老師、莊宗翰、楊家瑜、林勻筑、湯千慧、陳慧萍
會議紀錄	陳慧萍

問題與討論

林明地：

我在美國也修管理學院的組織行為，他還包括給你分析等級，這個人你要怎麼用，你要用多少錢去投資，最後會產生甚麼結果，他會給你結果，有一點模擬的資料庫。

魏惠娟：

他們有很多這些的。

林明地：

在教育的微型實驗室有沒有可能做，還是有不同形式的做，開會大家願意詳細的討論，會不會是一種，至少有一點逼近。

魏惠娟：

它那種比較像預測未來的情況，算一算未來學校少子化，學校師培問題就可以用微型實驗室，這個錢投資金去會怎麼樣，這個政策就會去考量，這樣可能不行，幾年之後可能少子化了。

詹盛如：

剛剛看魏老師的資料，思考有九個肌膜，那我在想，這裡頭可能有一些目標清楚，惡性競爭，這個目標就像志正老師提到，因為要處理那個case，沒有注意品質，後來case處理完之後，品質就變得很差，這顯然就是說，就像這裡所講的，是系統的變動造成這個結果，就像我們在招專班學生，招專班學生其實蠻弔詭，其實現在大家也知道說，會願意來進修的在職老師越來越少，可是我們還是招一樣多的人數，如果繼續這樣招下去，有點像惡性競爭，你想把它全部招來，他想唸的都唸了，到時候在職專班會不會就馬上倒閉了，有的競爭者為了要達到招到一定學生的目標，就會降低品質，就像我們聽到某一些學校為了招專班，就用一些很簡單的方式讓學生很容易就畢業，這個又另外對一些想要維持品質的學校造成困難，如果我們再這樣繼續教育學生的話，他們發現更容易的方法就可以達到同樣的結果，所以我覺得這個似乎惡性循環，到底有沒有辦法可以阻止這種惡性循環繼續下去。

陳幸仁：

我倒覺得是市場區隔，就像有些人喜歡買LV，有些人喜歡買菜市場的，總是會有不同的人喜歡不同的品味，有些人喜歡的品味高級一點，有些人就不一定，我是做這樣的比喻，就像有些人

會跑到某大學，有些人會跑到中正大學。

唐盛如：

品味的選擇我知道有，但另一部分很現實的反應是，以前專班動則好幾百人考，可是現在你會發現，這個數字是令人擔心的，應該不是那一大學的問題，是很系統性的下降，看起來品味會影響。

林明地：

組織學習考量因素透過組織管理因素，而組織學習考慮的因素應該包括外部環境的因素。

魏惠娟：

以Peter Senge目標侵蝕肌膜來看，早期的警訊狀況是不是要降低標準，別人都這樣，不過他提供的管理方針，他認為還是要堅持目標，如果以專班來講，的確是這樣，我知道某校教育學院畢業，先發展問卷，老師幫他跑統計，然後就畢業，還是有人覺得來這裡讀是不一樣，以他的管理方針肌膜，但是專班畢竟是專班，很早之前關於這個問題，有的老師他就說，為甚麼專班不能算我們的學分，因為他知道有一天它可能就是會關掉，因為它是多的，或者說我們要幫他改變，改變成我們裡面的program，因為有的老師，我們不能幫它算，當然要看我們要讓它關還是要讓它進來。

林明地：

有點扯開，剛剛魏老師說那五個那一個先，剛剛還沒說，第二個就是，潛意識是直覺嗎？自我超越，運用潛意識。

魏惠娟：

有一點是直覺的概念，那一項修練先開始，我覺得說為了要對話，團隊學習，為了要建立共同的願景，我們都需要用到對話，我個人覺得教大家看到心智模式比較重要，看到心智模式的盲點，再來就可以團隊學習跟遠景的建立，因為心智模式讓我們沒辦法談話。

林明地：

上一次你是先引入組織的危機感，之後才進入學習，好像你把那五個順序調整，好像組織要改變，多數的組織受外部的威脅，

可是，現在沒有外部的威脅，不過你說心智模式從這裡開始，不過那好久以前。

魏惠娟：

我們那個研究是外部甚麼因素促使學習，其中就是有外部的一些因素。

林明地：

但是這五個你觀摩了這麼多年的心得，覺得從瞭解看到自己的心智模式，然後看到它的不適合性或者是有限性然後去做改變。

魏惠娟：

我覺得不是一項項的修練開始，因為一項項修練也是蠻boring，因為你在心智模式那邊就會扯到對話，團隊學習的討論，團隊學習討論我們就可以弄出我們到底要甚麼，我們要創造甚麼共同願景，它是三個我覺得它可以一起，但是要讓我們能講話，能討論，能對話，那我們現在是不能對話，不太會對話跟討論，不得罪人，一般在外面開會比較會這樣，不太敢講話怕會得罪人，我們在學習組織就不會這樣，因為你要弄那麼多客套，會掩飾你真正要講的話，然後又大家不知道你在講甚麼，真正意思是怎樣也不知道，但若是我們可以建立學習組織，比較可以單刀直入，但是我知道不是要來挑戰你，我們是來討論，這個東西如果可以建立起來就很好，但是我覺得它真的不容易。我以前有跟幾個老師小組過，我們真的常在一起，我們共同願景要做基本教育教材。每個禮拜我們都在一起討論，反正也沒有主席就開始，後來就比較難，有主席之後，就不太敢講話，就會這樣。

莊宗翰：

關於微世界，我的理解，我剛剛看是跟電腦在互動，我在想說其實組織在內部互動的時候就像你要培育一個人員，那這些東西是必須要面對面的，就是我跟你之間或者是組織跟領導者之間，這種面對面互動怎樣用電腦模式模擬出來，其實我一直很不相信電腦，它沒有人性，可是沒辦法，組織成員跟領導者都是人，是不是有一些東西都可以考慮到，而且它用電腦去模擬，有一些蠻線性的想法，就是我透過電腦的能力幫我的組織建構一套未來的走向，對於目前這麼多的風險，它那種是蠻後現代，我不知道這種微世界是怎麼考量這些東西。我以前在實習學校

有一個生物老師他提到說，有一個學者曾經把整個地球，他用一個小的似乎去模擬整個地球的環境，試圖在小的地球上培育出一些生物，結果失敗了，這種模擬是否有它的風險，它怎樣去真的去促成這種進步，我一直在考慮這個地方。

江志正：

這裡面一開始就有提到說，這種技術跟電腦的發展有蠻密切的關係，電腦可以幫我們做很多，我很坦白講其實我覺得你的問題很好，但是我也沒有去瞭解，它背後怎麼去設計那些，只是在閱讀這個章節的時候，可以感受的出它所突顯的點可以去突顯它要呈現它的脈絡，背後我們有一些假設的矛盾點等等，至於說，它裡面有那個圖，它電腦裡面都會有模擬，可能會有數字、數據在那邊，它可以設定，像個子也可以去設定，我們已經確任新進人員工作是不一樣的，到底是幾倍，各組之間的倍率，搞不好是不同，搞不好我這組說是四倍，那個人是根據工作經驗設定為四倍，搞不好另外組設定的是三倍或兩倍，不管用那一個，搞不好最後跑出來發現說，他們原先要的那個目標事實上是不可達到，我在閱讀這個章節，也不像院長有修過，有模擬過，說實在我也不清楚。看了這章節，我就在思考說在教育情境裡面，我們其實在深入對話與會談，其實就在，我們很多東西沒有辦法用模擬，電腦的方式來跑那個情境或相關的因素，那如果我們增加對話，釐清背後的問題點，譬如剛剛大家在談的，學習型組織，假如某種角度用很簡單的話來講，我們可能介入一個活化機制，打破原來的惡性循環，那原來的惡性循環是甚麼，也許我們已經習以為常，不自覺，或者是說，我們沒有辦法改變，要怎麼去介入這個活化機制，這可能就需要背負很多的技巧跟能力，像剛剛在談在職進修，我就在想，像我們學校，為了要轉型，為了要發展，可能要增加一些新的系所，新成立一些管理的相關系所，那如果我們沒有深切的討論跟對話，組織的資源其實是有限的，當我們在想要擴張或者是發展的時候，會不會長遠來看，會不會先組織為一個危險的境地，我們沒有辦法用電腦去模擬未來的世界會是怎麼樣，我們教育的東西，沒有辦法細化，這個部分充分談出一些輕鬆真實的想法跟感覺，在職進修，像竹交大，我們學校，再進修推廣教育的部分，兩個做法跟策略是不一樣，竹交大漸漸的進修推廣教育在濃縮，但是它覺得我們學校規模不大，還要去用進修推廣的部分，那個所賺的錢，搞不好都不夠我們投資下去的，它怎麼去計算，我們所賺的錢不夠投資，我們學校一直在擴大，

我們學校認為我們所賺的錢夠投資，那我們學校想法可能是說，我們一年三百萬、五百萬這樣在收，我們聘用的人員搞不好薪水還低於這個，但是竹交大的想法是說，我們一定要請老師來上課，老師來上課自己校內的老師一定要占一定的比例，老師上課投注在裡面，一定會壓縮到現在，原來有的負擔跟工作，其實很荒謬，我們學校現在還在增設系所，我們學校以前四個系的時候到現在，已經二十幾個系所了，我們其實教職員沒有增加，我們進修推廣的業務那麼多，又那麼多研究生，品質怎麼會不下降，從長遠的角度來看，怎麼是適切合理的，但是我沒有辦法去解答你剛剛電腦模擬的問題，因為我沒有經驗，我只是看這個章節，但是我很認同說這裡面它透過微世界，電腦是一個媒介，可以借助我們的輔助工具，我覺得它真正的部分是大家可以靜下心來，好好的辯構這個思維跟想法，一起做一個比較，一起對話，可能慢慢就可以釐清這些相關的點。

蔡清田：

問一下第五項的修練方式系統思考，跟自我超越心智模式，共同願景，團隊學習，他們之間的關係到底是，有沒有一個關係的圖像，Senge他有沒有畫，你有沒有幫這五個畫個圖像，他們之間，系統思考這個是擺在最和諧的位置還是最高的位置。第二個問題是自我超越，這四個修練的關係，譬如說是交集，圖是長甚麼樣子，Peter Senge有沒有畫，你也有你的研究心得，又是如何？

魏惠娟：

我寫學習型組織的核心概念，我有講到怎麼去落實，我有個圖講到怎麼去操作，去落實。另外Peter Senge他沒有畫圖，其實我剛剛在想你的問題，五項修練，意思就是你要達到學習型組織，那你要進行組織的學習及個人的學習，之前有很多人，很多的管理顧問公司，反正這個學習型組織為甚麼會出來，就是要為了追求一些管理顧問公司提出來的管理策略不管用，所以讓組織績效沒有更好，所以新的典範又出來，那Senge提出來，就是第五項就是系統思考，但是之前很多管理顧問公司講的那四項，對於邁向學習型組織還是重要的，別人那不是Senge的團隊的發明，因為那些別人都在講，學習自我超越甚麼本來就有了，那它還是邁向學習型組織很重要的修練，還是不能沒有，所以說那些早就該有了，只是說以前是做共同願景，那講自我超越的就講自我超越，但是還要有一個系統知道把這些東西串起

來，之前那幾項修練為甚麼失敗就是沒有系統思考看見整體不可分隔的概念，所以你光修練一項，你還是沒有辦法達到永續生存。

蔡清田：

那這樣是不是說各說各話，各自修練，沒有交集，那現在系統思考這個修練，是想要把這四個圈圈交集出來那個最核心的部分叫做系統思考，還是說四個東西統統包含。

魏惠娟：

沒有，他的系統思考是另外發明的，主要是肌膜，思考方式的改變，它對其他四項修練的幫助，我覺得是它讓四項修練很具體的修練方式，就是它沒有刻意去實踐的經驗，剛剛每一項修練不是都有What，How，很多修練方式是他們發明的，他們提供的，他們整理要他們提供一些東西，他們有提供修練的方法，我覺得他們還是有貢獻的，系統思考，我覺得你在練習系統思考也需要前面那些修練，我現在就回答院長剛剛的潛意識，我現在就想到怎麼回答，因為跟這個有關，很難講先後。

蔡清田：

這四個修練是四種不一樣的東西，那它第五個跟前面四個，我還是不是很清楚。

魏惠娟：

第五項修練是他們覺得要讓四項修練成功最重要的東西，因為他在第五項修練模式的時候，它要用到對話，要用到心智模式的改變，但是前面講心智模式共同願景的人，可能沒有講到系統思考，沒有比較全面的東西，所以這個我們再來畫，他沒有畫，他其實是一個管理哲學，他只有畫肌膜，剛剛講潛意識，四項修練，它其實是有程式的，結構的，好像程式有一個個步驟來學習，但是當到一個地步的時候，修練是意識的行為，那潛意識就是我們這些都會了後，潛意識就是說，就像最後有一個例子，太空人飛到太空以後，他看到一個餛飩的宇宙，看到整體感，所以我覺得到最後都變成那樣，所以你現在問我那一項先那一項後，我自己反而覺得它變成溶合都在一起了，這個很難講，我如果要去顧問公司，我不能說最後都在一起了，我還是程式性的來教，到最後就變成潛意識，當我們對人類集體生存有一個共同的看見，就是說我們沒有無法分出整體之後，

就是我們這個院要怎麼走，發現我們彼此不能傷害，那種默契共同感的感覺，我們這個院要集體生存，這東西就是潛意識，就是一個默契，很難教的，先教程式的，意識的，我覺得它是哲學，管理哲學，不像一般顧問公司那麼簡單的一些技巧而已。

陳聖謨：

沒有記錯的話，第五項修練，The fifth discipline，是不是一種紀律，或是一種規矩，他翻譯成修練，是我們台灣翻譯還是它本身一種意思就是修練，這是一個準則，還是比較軟性就是一種修練，我不知道把它翻譯成這個是不是有它的道理。第二個就是學習型組織要比較坦誠，直來直往，有甚麼感覺，把自己的想法說出來，一個組織裡面人性面的問題去考量，當一個組織是去個人化的狀態之下，不會擔心得罪人還是曝光的後果，是不是可以達到學習型組織的理想，去個人化就是說每個人講話都一樣，甚至表情都一樣，如果有那種情況，真的是不用後顧之憂，像這樣的理想是不是也回應剛剛江老師的微世界，微世界也是一種理想的狀態，就像一些模擬的，就像台灣跟中東，多少小時會死多少人，這些都是數據，數據都是電腦去模擬，可是事實上你要去考慮我們的意志等，那是沒有辦法預測的地方，一個醫生說你剩下幾個月可以活，按照病理就是這樣，沒有考慮到那是準還是不準，沒想到病人的意志，所以微世界是不是也太理想化，微世界真的可以處理所有問題，那所有公司靠這個就好了，應該沒有說會倒閉的，會夭折的，是不是有它的限制，他有沒有提到，這個我很好奇。

魏惠娟：

修練的翻譯是郭進隆，他早期也跟我們一起在推98年學習社會白皮書也來跟我們一起有做去輔導企業界，他這樣的翻譯我覺得還翻的不錯，光是一個對話就要練好久，它就是要修練，修練就是代表要很久，沒有辦法速長，光學習一個對話就要好幾個小時，光練這個功夫，英文discipline你也可以說它是一個學門，第五項修練發展了好多東西，幾乎可以成為一個學門，裡面很豐富，很完整的東西。

陳聖謨：

是不是也是一種紀律。

魏惠娟：

我倒是沒有看到他講是紀律，我覺得Senge的概念就是一個學門，我就可以變成是一個系統思考學院，幾乎是一個學門，豐富度，他的理論根據跟操作手法，另外我覺得學習性還是領導人開始，由我當系主任開始沒有客套話，他們習慣就好，我也不是特別針對你，領導人先做起。

江志正：

前面提到的是在初步階段，後面還有一段很長的路要走，後面他提到關鍵思考的問題，其實在企業界比較有模擬的可能性，還是有一些問題要克服，剛剛提到這整個這一章的後面提到領導人的問題，領導可能大家看是修練，但是後面的領導還算蠻重要的，等於就是我們談以前領導的觀念跟現在領導觀念是不一樣的，現在很多組織領導者這一部分是沒有辦法調整過來的，除了剛剛搬演僕人的角色，還有就是設計師的角色，他就用個例子說可能一艘船，到底是扮演著船長還是舵手或者是領航員，其實不是，其實最重要的是設計者，設計者也許在背後完全能夠瞭解整艘船的功能性，背後的領導。

魏惠娟：

領導塑造文化。

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫	
九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(八)	
日期	2010/12/21
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position. II. Principles of transforming of western management (Part II: pp. 59-96)
主讀人	林明地教授、羅秀青教授
參與者	陳幸仁老師、詹盛如老師、莊宗翰、楊家瑜、林勻筑、湯千慧、陳秋華、許彤竹、翁偉榕、蔡孟娜、張萬春、張憲銘、陳慧萍

會議紀錄	陳慧萍
問題與討論	<p>王瑞璩：</p> <p>我們這幾個權都很熟悉，在教育行政領域，我看到這幾個權比較有興趣的是那種剛剛老師講到的那個專家權，睡眠者效應，讓我聯想到比較政治的，政治的一些事件，比如說阿扁的藍綠黨的一些政策，或者一些想法，有可能彼此反對的，但也像老師所說的過一段時間就忘記了，變成你可能主張藍的或綠的宣稱。上次好像也聽到在台北市有一個選舉事件，公告一個數據，但是後來又不敢公告那個數據是因為怕引起政治效應。所以我剛看到的這個專家權的睡眠者效應還蠻好玩的。我覺得這是以後在講專家權的時候要放進去。我覺得有時候讀原典比較能夠看到不一樣的地方。</p> <p>林明地：</p> <p>這裡是從他的影響，就是P的角度去看的，所以從O的角度來看權力就不一樣了，但是從P的角度來看也覺得蠻有道理，其實有沒有權力其實是決定在P的身上，所以你即使很專家，你說的很有道理，我就是不信你，但是只要你講得是真理，慢慢的久了之後，忘記誰說，第二級的影響，</p> <p>王瑞璩：</p> <p>我剛剛想到最近很流行的環保議題，跟教育無關，我發現裡面都有權力在運作，到底誰是專家，到底現在在社會誰是專家，好像是存疑的，我沒有說教育。</p> <p>羅秀青：</p> <p>針對院長的問題，用戴明我讀到的我要做補充，戴明非常反對績效制，他反對獎賞權，為甚麼呢，他是從O的觀點來看，他舉例，底庫存，一般來說你倉庫東西越少公司越獲利，但是你就一整個公司的整體來看是不太太正確的說法，製造部門和銷售部門不認為底庫存是獲利，製造部門認為缺少一個零件就不能製造，不能達到它的產量，銷售部門，你東西已經到了百貨公司，我要一個黑色的褲子你沒有，我訂十件，你動作太慢那我不賣給你，那你失掉那個訂單，那對整體公司來說是虧損，產出都是不良品，瑕疵品，那也是導致一個惡性循環，訂單減少，公司的生產線慢慢撤掉，這就是本書最主要的Out of the crisis，crisis危機是甚麼，公司關門了，產生的是大量失業，那股東沒有利潤，他所謂的crisis是經濟的，他是從管理方面來看，如果說一個學校也是，到底是競爭好合作好，各系所，如果一個校</p>

長，弄一個獎賞制，他這邊最主要強調是，管理者為甚麼是領導，他要消除工作障礙，你應該每個人訓練到說我以我的工作為榮，每個人都自我負責，每個人都衝，但是公司是一個整體，一個team，而不是我個人的榮耀而已，所以說用獎賞制會造成局部最優化，某個人特別優秀，或是某個科系，其他不優不科系才是需要管理者去改善，整體的公司才會達到品質優，產量大，績效好，那才是一個良性的循環，利用戴明的觀點來看。

林明地：

按件計酬就是獎賞權。

詹盛如：

我其實在看戴明就想說，他所講的原則現在搞不好現在很多人都以為說TQM，講的口號跟理念講的完全相反，也不是完全相反，突然之間會有對不起來的感覺，譬如說第二頁第十點原則，不要向勞工喊口號，告誡或設立目標，我們有那種感覺，TQM好像很重視這些東西，特別在某一些工作細節過程裡，設定某一些點，或者是要達成某一些績效，這是TQM喊出來，裡頭原點竟然講說不要喊口號然後也不要設立目標，還講說要接受再教育，不斷自我改進，蠻終身學習的。

林明地：

TQM是不是給管理階層的，就是說管理階層要做好TQM，但是不是對員工，應該是對自己，

詹盛如：

如果照這樣講，不能對校長喊說目標，願景。

林明地：

全國就只有一個管理者，就是上帝。

詹盛如：

不過像現在校長不是很會對中小學喊口號，喊說我們有甚麼願景，其實如果講說不能這樣，校長應該把它那回來自己做，而不是中小學。

羅秀青：

反對數字管理，數字管理會造成恐懼，一個人恐懼上會沒有辦法展現他最好的表現，你口試的時候，你知道了很多，背了很

多，可是老師一個問題，怕表現不好，要怎麼拿掉恐懼，不要數字管理，你應該知道說這個學生成績不好是為甚麼，不是說他本身笨，或是家庭因素，父母離異，搬家，有人死亡等等，或是一個員工績效不彰，你給他一個爛機器，要他達到一定產量，但是又不給他維修，他只能生產不良，你要績效我就給你績效，可能對整個公司是損失的。

莊宗翰：

我對參照權比較有興趣，參照權有點像是魅力權，其實對我來說，不是以條款或法規的影響力是最大的，就像宗教，也許給一個人的影響力是最大的，但是一旦信仰破滅，會不會造成的傷害會是更大的，我想這種參照權會不會也是這種概念，它影響力是最廣泛的，如果說參照權破滅的時候，會不會造成其他的專家權，法職權，這些東西就不是，我是有這樣的疑問。

林明地：

所以說有參照權的人要小心，大家想要模仿他，其實法職權的文化價值，如果它本身是有不對的，影響力是蠻大的，所以反而最簡單就是做了甚麼，給我獎勵甚麼，人生最簡單，就是強制獎賞權，最簡單，不用考慮這麼多。

莊宗翰：

那如果獎賞是強制的話，可能就會導致像剛剛，原本要他生產一百一十五件，權威者離開之後剩一百件，所以我覺得這個獎賞權跟強制權，比較偏外在動機。

詹盛如：

我覺得他這裡還忽略了一個點就是他沒有去談到不同的人對不同的權有甚麼樣的感知。

林明地：

所以這可能要去看他的全文，可能有。

詹盛如：

因為不同的人可能有人信服法職權，有人特別認同參照權，因為我會想到小一的小朋友最喜歡甚麼權，獎賞權，高三的同學喜歡，都要。

林明地：

他沒有說這個參照到底是怎麼吸引人。

詹盛如：

不過後來我們教育行政教科不是講三個，一個宗教，流行文化，不過原文到底有沒有講。

林明地：

不過這個領導者在行使權利的時候，從另外一個觀點去看影響力，我覺得是對權力的檢視提供另外一個看法，所有檢視都從P開始。

詹盛如：

所以他告訴我們，O不要想說自己很有權力，不用自我感覺太良好，因為覺得自己很厲害，說不定P覺得都不是。

陳幸仁：

我覺得參照權蠻有趣的概念，就是說參照團體我們知道，比方說青少年來講就是偶像，流行文化，但是如果就個人來講，參照權有甚麼樣讓個人有吸引力，可能是不同的身分角色地位，會有不同的批評，不同的喜惡，就像剛剛說到不同的高三生看到就是不一樣，我在想就教育來講，師生的關係，親師的關係，學校領導怎麼去發揮。

林明地：

他沒有說這個參照權是從那裏來的。

王瑞璦：

參照權的來源其實是很多。

莊宗翰：

明地老師在第五頁一樣，我像O，我的行為像O一樣，我希望我像O一樣，這是一種楷模，為什麼在教育裡面會談身教，老師也許他並不用特別告知你該怎麼做，而是P本身看到老師怎麼做，他會去模仿，去學習，那如果這個價值是本身P就可以接受，那也許他另外的魅力的展現，但是一旦這種魅力破滅的時候，這對學生來說是很大的傷害，所以我才會想說這參照的權利影響是很大的，一旦參照對象的行為讓這個學生覺得我過去相信的

種種是錯誤的時候，那就蠻危險的。

羅秀青：

我提出一個疑問，我以前教過一個小朋友，國小五年級，他的爸爸媽媽都是流氓，他提到老師我不要念書，他考試成績不好，你怎麼勸他讀書都沒有用，因為他的參照權是流氓，這個問題我到今天都沒有辦法解決，怎樣告訴他說去升學，繼續考好成績，我沒有辦法可他說流氓是甚麼，因為他的爸爸，他就是流氓世家。

詹盛如：

拿出法職權。

羅秀青：

因為剛剛提的都是正面的，那如果是負面的？

林明地：

其實是各種力量的總合，他裡面有提到說內心的特性有關，他可能傾向這個，其他的力量對他沒有影響力，所以都是朝著他認同的方向去，而且他的參照權可能參雜了獎賞權，因為他認同就可以得到獎勵，而且他也害怕有強制權，如果他不這樣做可能會受到甚麼，所以它是一種綜合的概念。

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫

九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(九)

日期	2011/01/04
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	Leithwood, K., & Beatty, B. (2008). Leading with teacher emotions in mind. I. Teacher emotions, school reform, and student learning: A leadership perspective VII. Leading with teacher emotions in mind: setting directions and developing people
主讀人	王瑞璦教授、黃月純教授

參與者	林明地教授、陳幸仁老師、詹盛如老師、張萬春、陳慧萍
會議紀錄	陳慧萍
問題與討論	<p>陳幸仁： 我比較專情緒地裡，它就是把地理學的觀念，用在情緒上面，講得更具體一點，比方說我們看到一個家長，他的身份背景，不同的身份背景對老師就有不同的情緒反應，我舉個例子。</p> <p>林明地： 地理是空間概念。</p> <p>陳幸仁： 對，是距離的，比方說我跟你很接近，那你為甚麼跟我很接近，因為你的背景，還是你的身份，還是因為你的性別。</p> <p>黃月純： 現在國科會很鼓勵做一些那種不同的主題的創新的題目。</p> <p>林明地： 如果我們十幾年前回來就給我們訂規則訂好，現在就不會這樣，甚麼去教專輔導，從二十年後來看我們台灣的教育研究如果要進步，你不寫國際絕對不行，但是不是唯一，你怎麼去跟國際分，如果是一個全球教育國際化的話，那當然不是唯一，不要被人騙走，我們還是要弄，要不然的話，評比出來的話，我們又輸人家。</p> <p>黃月純： 人家都說那是緩兵之計。</p> <p>林明地： 你要從二十年後來看我們教育研究，要跟國際，還是要寫。</p> <p>陳幸仁： 我覺得那是小宗的力量。</p> <p>林明地： 不管在那裏，國籍期刊還是要，再怎麼樣。</p> <p>黃月純：</p>

	<p>有寫還是有變化。</p> <p>林明地： 有些事情，在教專，你有興趣，一定要跟研究結合，我們國際教育應該要寫一篇文章。</p>
--	---

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫 九十九年度經典研讀活動教育行政經典文獻研讀(II)會議紀錄(十)	
日期	2011/01/19
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	<p>Bolman, L. G., & Deal, T. E (1997). Reframing organizations: Artistry, choice and leadership.</p> <p>XI. Organizations as political arenas and political agents</p> <p>XII. Organizational symbols and culture</p>
主讀人	鄭新輝教授、張宇樑教授
參與者	陳幸仁老師、詹盛如老師、王瑞璦老師、洪志成老師、蔡孟娜、楊家瑜、陳慧萍
會議紀錄	陳慧萍
問題與討論	<p>洪志成： 教科書，我是有間接參與數學，還有一個人就是審查者，編書的人，他有自由他要寫給自己想寫的，可是他要符合審查者，那審查者誰聘的，國編館聘的，他要聘的時候是怎麼選擇，到底是開放他的限制，最有趣的是數學，因為剛好數學教育家跟數學家最近在爭，數學家寫的，數學教育家砍掉，寫得不好，政治角色很明顯。</p> <p>鄭新輝： 數學感覺還好，社會歷史，那個才真的麻煩，我在台南，那時候還鄉土治編，送審的時候那才麻煩，編的人跟送到審的人，兩個人完全不同的看法，一定要他改怎麼樣。</p> <p>洪志成： 這個沒有辦法研究，因為這個沒有資料，但是我覺得這一塊很</p>

有趣。

鄭新輝：

參與其中的過程裡面，資料要回溯。

洪志成：

研究商業的，他會寫企業界的文化，誰跟誰鬥爭，如何整併，就可以寫得很深入，我就不曉得他們怎麼拿到這種資料，你會覺得你看商業，他們都沒有問題，好像就在角色者的旁邊的感覺，不知道是想像力太強還是甚麼，都可以寫得讓你感覺好像就這樣。

鄭新輝：

他們採訪通常是這樣，他會去找利害關係人，他會找到裡面重要人，或者是旁門走道的人，他會去問他。

詹盛如：

所以不是去問當事人喔？

鄭新輝：

必要會問當事人，綜合去做陳述，甚至必要還會花錢。

洪志成：

真的找到 informant 不容易，願意講的。

鄭新輝：

另外西方他們離開位置會寫回憶錄。

詹盛如：

他們有的還蠻誠實。

鄭新輝：

第九章還是第十章就有談到政治還是要有點倫理，道德的一個修為，否則的話很容易就變成就是迷失的自我，在競逐的場域裡面，最近我在寫真誠領導，其實就是要倫理道德，之前有寫過政治智慧，是要有道德羅盤，羅盤要領導到整個的方向去，否則的話，那就很糟糕，就會身敗名裂。

洪志成：

自我觀察很有趣，我看到商業勾心鬥角，利益為先，談到最後好像又回歸本來被重視到的層面，真誠，會把一些覺得在學校才會提倡的道德，反而拿出來當最後的指標，我就不曉得這個中間說，兩者衝突他們會停留在，我們在學校反而談得比較，很正面談，反而沒有像他們那麼真誠，體悟之後 our 是最後的 best，那種概念。

張宇樑：

美國用支票，你只要寫一張支票下去，寫錯了就直接劃掉，上面寫上你的縮寫，我的縮寫如果說三個字，CYL 就寫上去，改掉就好，不管你上面是十萬二十萬三十萬美金，都一樣，就直接劃掉就好，台灣不可能，所以在一個人與人之間的，所以我今天這張支票出去是代表公司，基本上他可以去做這樣的。

洪志成：

早期譬如一百年前，連支票都不用，說了就算。

鄭新輝：

可能蠻重視信用，知行合一，我們也是很重信用，但是我們是表裡不一，差距在這個地方，在西方來講，他們信用就很重要。不過他們信用是建立在他們後面有一系列嚴格的懲罰，包括整個文化價值觀來講，所以你只要領導者違反了這個誠信或是正直，你就得下來，不然你就很難看。日本也有這個，他們只要被抓到，不然你就不要被抓包，你被抓包很快你就引咎辭職，我們的話是打死不退，都已經攤成那樣，還可以找更多理由來搪塞。

張宇樑：

我在那邊唸的時候，我的學校剛聘了一個新校長，他拿的薪水是全美國第五大的薪水，可是我們學校其實全美國排也不過是五百多名，學校人口學生數一萬多人，可是他可以拿到全美排名第五的薪水，為甚麼，他是一個公司的 CEO 被挖過來的，可是他在我還沒畢業之前就先走了，因為他的一個決策的錯誤，投資錯誤，造成他下來，雖然他很會要錢，他每次要，學校給他 10% bonus，你想想看我當然要，可是相對他就有辦法就我做錯了就走，因為我很會要錢，我還死皮賴臉，我就是投資失

意，我下次多要個五億就補得回來，他不會用這樣的方式。

詹盛如：

之前不是有個盲人的英國內政部長，他在擔任內政部長的時候，是怎麼下台的呢，其實是有個情婦，他有情婦不是重點，有情婦不會下台，但有情婦為甚麼會下台呢？是因為他情婦有一個人，是加勒比海附近的人，那個人要進到英國，內政部長就下了一個指令給 office 裡的人，加速情婦的那個人的審查程序，就留下了條子被人家報料，馬上就下台，就是他干預行政，很誇張，這樣就下台了，這在台灣應該啥事都不會發生，而且還會認為這是理所當然的。

鄭新輝：

國內的不要扯太多政治，不過政治現在的文化真的變得越來越糟糕，一個人犯錯，一群人開始幫他包裝，到最後變成沒有是非的政治圈，這個很危險，政治要變成政治家，這個要有風範，社會才會進步。組織裡面我們不要講政治，我們談到教育行政機關也會有這種情況，譬如說局長做了決策錯誤，就發現很多人開始罵他，不是論是非而是論你是不是跟我有關係。

六、目標達成情況與自評

本經典研讀活動共安排十次研讀活動，順利達成原先規劃的研讀進度與目標，能增進中南部大學院校的學術交流，提升教育性行政學界的研究風氣，並能激勵與會師生從經典原著的時代背景下，反省現今教育行政理論與實踐的啟迪。

回顧十次研讀活動，與會師生包括了中南部重要學術機構，包括了：中正大學教育研究所、中正大學課程研究所、中正大學師資培育中心、中正大學成人教育與繼續學系、台中教育大學教育學系、中興大學教師專業發展研究所、暨南大學教育政策與行政學系、嘉義大學教育學系、嘉義大學教育行政與政策發展研究所、台南大學教育經營與管理研究所、彰化師範大學教育研究所、台南大學教育學系等，包括大學教授、博士生與碩士生及現職教師參與，與會成員皆感經典研讀的重要性。

此外，本研讀活動亦建置網站，其內容相當完善，由於將歷次活動內容公開，即有校外國小教師與研究生，透過網站與聯絡人聯繫，並主動參與研讀活動，研讀活動其成效可見一斑。

七、執行過程遭遇之困難

本經典研讀活動在本學期的活動，均順利按照所規劃的進度進行，在執行過程中尚無發現重大問題或困難；唯由於研讀活動安排於晚間，乃由於與會研究生部分為中小學在職教師，所以研讀時間盡量配合學生下課後時段，安排在晚上。

【宣傳海報】

教育行政經典導讀(八)

日期：2010.12.21(二)

地點：教育學院一館407研討室

導讀者：
中正大學教育學研究所林明地教授
中正大學教育學研究所羅秀青博士後研究人員

Raven與Deming的教育行政理念

報名請洽教育所陳同學0986-835-750

教育行政經典研讀(六)

Ouchi的教育行政理念

時間：1800-2000

日期：2010.11.23(二)

地點：教育學院一館407研討室

導讀者：

中正大學成人與繼續教育學系李蕙慈副教授
彰化師範大學教育研究所林國楨助理教授

報名請洽教育所陳同學0986-835-750

教育行政經典研讀(四)

時間：10/26(二) 晚上六點

地點：教育學院一館 407 研討室

導讀者：

台南大學教育經營與管理研究所姜麗娟副教授

中興大學教師專業發展研究所吳勁甫助理教授

Schein的教育行政理念

有意者請洽教育所陳同學 0986-835-750

教育行政經典研讀(三)

時間：10.12(二) 晚上七點

地點：教育學院一館407研討室

導讀者：

中正大學課程研究所陳幸仁副教授
中正大學教育學研究所詹盛如副教授

Blase的教育行政理念

有意者請洽教育所陳同學0986-835-750

教育行政經典導讀(二)

時間：9/28(二)晚上六點

地點：教育學院一館407研討室

導讀者：

嘉義大學教育行政與政策
發展研究所陳珊華副教授
中正大學課程研究所
鄭勝耀副教授

Pfeffer和March的教育行政理念

有意者請洽教育所陳同學0986-835-750

【活動剪影】

