

非營利組織女性主義管理哲學與事業倫理學

- 從杜拉克之管理哲學到諾丁的關懷倫理

第一章 導論

第一節 研究緣起

由社會建構 (social construction) 的角度來看，所謂「性別」(gender)，即每一個社會、文化，都會對「男性」與「女性」這兩個名詞，加以創造出屬於社會、文化的意義 (劉秀娟，2000)。男性與女性藉由自我表現出來的性別角色認同 (gender role identity) 來確認自己的性別，並且在不同的社會角色和位置中，表現出男性或女性的特質。然後持續地表現這些行為或特質，好讓自己能滿足於內在自我一致性需求，並符合社會的性別角色期待。但是個人出生背景、被撫育的過程、社會化以及他人的期待等社會因素，都會使兩性在行為及性格上出現差異 (Basow, 1992)。

女性比男性容易情緒化；女性不夠果決；女性不喜歡衝突 等等，像這類的描述不勝枚舉，但這些描述並不適用於「所有的」女性。女性看重責任，男性看重權力；女性關懷心強，男性正義感重，這些有關性別特質的描述，反映了個體對於性別角色及其行為的信念與態度。這與社會化歷程中文化及社會期待是密切相關的，然後形成一種固定的、刻板的眼光及印象，這就是性別刻板印象 (gender stereotypes) (劉秀娟，2000)。此種性別刻板印象，幾乎存在於所有的文化中。男性和女性的工作是有區別的，婦女的工作和社會地位總是低於男性。而婦女運動和民權運動在過去三十餘年間風起雲湧，自西方國家蔓延至全球，影響深遠。在今日的知識工作中，愈來愈多的婦女做著與男性相同的工作，隨著知識工作的層次愈往上升，男性和女性就愈有可能從事相同的工作。她（他）們在同一個舞台上相互競爭和合作。國際勞工組織 (2000) 的研究發現，在全球勞工中，婦女所佔比率愈來愈高。但許多女性當他們企圖在政商界升遷至最高管理決策階層時，卻發現有一面似無實有的「玻璃天花板」(glass ceiling) 存在。一般而言，女性就算能升遷至管理高層，與同樣職位的男性之薪資比較，薪酬也不如男性，主要是因為女性通常在組織內從事策略性較低之工作。

在已開發國家的勞動力，已從體力勞動和搬運工作轉移到知識工作和服務性工作，這種轉變連帶使我們謀生方式跟著轉變。知識的性別是中性的，兩性都可以獲得知識，並從事工作。廿一世紀將是全球經濟的時代，女性的機會將不斷地增加及改變。許多男性與女性的刻板印象，正隨著男女在職場上角色的改變而有所變化。兩性若能認識彼此之間的異同點，自然有助於了解彼此的行為，打破傳統的刻板印象，創造男性與女性特質的最佳平衡。而在屬於全球商業的時代中，惡性競爭將成為過去式，取而代之的是建立在合作及團隊精神的新時代管理哲學。

第二節 研究方法

觀察社會現象的方法學 (methodology) 有許多，不同的觀點會產生不同的解釋。科

學哲學家 Thomas Kuhn 把形成自然與社會科學知識內涵的基本觀點稱作科學的典範 (paradigm)。一般而言，科學的典範有十一種 (李美華等, 1998: 45-63):

1. 鉅觀和微觀理論 (macrotheory and microtheory): 鉅觀理論處理的是社會中規模大而綜合性的事務，甚至是整個社會的事務。微觀理論處理的是個人或小團體的社會生活議題。
2. 早期的實證主義 (early positivism): 把社會當成一種可以用科學方法來研究的現象。社會可以被邏輯而理性的研究，以科學的客觀取代宗教的信仰。
3. 社會演化論 (social Darwinism): 在分析社會時，達爾文的演化論 適者生存，不適者淘汰 被用來解釋人類事務結構的改變，而適者生存是社會本質的主要動力。
4. 衝突典範 (conflict paradigm): 把社會行為視為衝突的過程，努力去控制別人，同時也避免被別人所控制。
5. 符號互動論 (symbolic interactionism): 人類扮演他人角色的能力。換言之，能夠想像在某一特定的情況下，其他人的感覺和行為會是怎樣 (概化他人)。人類間的互動，主要是圍繞著個人經由語言和其他符號系統來取得共識中打轉。
6. 角色理論 (role theory): 地位 (status) 乃是我們在社會中所佔的位置，如女兒、老師、中國人等。角色 (role) 是我們因為這些身份他人對我們所預期應有的行為。深入瞭解人們處理自己所扮演的各種不同角色，在不同的情境裡，如何表現自我。
7. 俗民方法學 (ethnomethodology): 人們不斷地透過行動和互動，創造了社會結構，實際上也就創造了屬於他們自己的真實 (realities)。人類賦予「真實」這樣不確定的性質，不斷地想要從自己所經歷的生活尋求意義，每個人都像社會學家，故稱俗民方法學。
8. 結構功能論 (structural functionalism): 有時也稱為社會系統理論 (social system theory)，每個社會實體，不論是一個組織或整個社會，都是視為有機體一樣，一個社會系統是由不同部份組成的，每一部份對於整體運作都有功用。
9. 女性主義典範 (feminist paradigm): 這典範其中一部份強調性別差異，以及性別差異和其他社會組織的關係，把注意力集中在很多社會對於女性的壓迫。而這焦點也讓所有的社會壓迫現象受到關注。在整個歷史的演化過程中，男女兩性有極為不同的社會經歷，兩性之間看事情的方法也不盡相同，因此，男女對生活所下的結論也有很大的差異。
10. 交換典範 (change paradigm): 交換理論假設人在做日常的選擇時，基本上都是理性的。因此交換典範通常被包括在另一個更大的理性選擇典範 (rational choice paradigm) 之下，研究個人如何看事情、如何推理、如何得到結論。

11.再論理性的客觀性 (rational objectivity reconsidered): 我們的經驗具有不可避免的主觀性, 但是人類似乎在尋求一種共識, 同意何謂「確實的真實」以及「客觀的事實」。客觀性是一種概念性的嘗試, 試圖超越我們個人的觀點。就本質而言, 它其實是溝通的問題; 即你我嘗試在我們個別的主觀經驗中找出一個共通的領域。主觀性是個別的, 客觀性的研究卻是社會性的。

每一種社會研究典範, 提供了不同的觀點, 也都忽略了其他典範所揭露的一些社會生活面向。根據一項統計資料顯示, 目前美國的志工人口比例為 55.5%, 加拿大為 37.6%, 日本為 25.3%, 而台灣僅有 13.7%, 在過去男女志工比例均等的情況在今 (2001) 年底, 將出現女性志工高於男性的現象 (紅十字會, 2001)。截至 1999 年底台灣地區共有 827 志願服務隊, 人員為 45,029 人, 其中以女性居多, 占 70%, 女性參加比例有增加趨勢, 男性則逐漸減少 (表 1-1)。各縣市社工 (督導) 員在 1999 年 3 月底, 共有 414 名 (不含台北市、高雄市), 女性 365 名, 占了 88% (社會處, 2001)。由這些數據中, 我們了解到在非營利組織中, 不管是有給職工作從業人員或無給職之志工, 皆是女性佔大多數。故本研究採取的方法學研究典範即為上述女性主義典範。至於研究方法 (research method) 則傾向質性研究 (qualitative research)。

表 1-1 、志願服務人數分析表

項目名稱	副分類項目	1999年			1998年		
		總計	男	女	總計	男	女
年齡別	總計	45,029	13,512	31,517	38,601	12,328	26,273
	未滿12歲	99	44	55	99	46	53
	12-17歲	1,267	413	854	1,170	421	749
	18-29歲	8,340	3,055	5,285	8,469	3,176	5,293
	30-49歲	21,246	5,825	15,421	17,105	5,125	11,980
	50-64歲	9,737	2,247	7,490	7,672	1,855	5,817
	65歲以上	4,340	1,928	2,412	4,086	1,705	2,381
職業別	總計	45,029	13,512	31,517	38,601	12,328	26,273
	工商界人士	13,417	6,167	7,250	12,623	5,980	6,643
	公教員工	4,251	1,666	2,585	4,102	1,693	2,409
	退休人員	3,679	1,796	1,883	3,090	1,303	1,787
	家庭主婦	13,490	130	13,360	10,335	26	10,309
	學生	4,747	1,721	3,026	4,318	1,598	2,720
	其他	5,445	2,032	3,413	4,133	1,728	2,405
教育程度別	總計	45,029	13,512	31,517	38,601	12,328	26,273
	研究院(所)	677	328	349	591	292	299
	專科	13,766	4,608	9,158	12,292	4,145	8,147
	高中(職)	18,212	5,480	12,732	16,011	5,068	10,943
	國中以下	12,374	3,096	9,278	9,707	2,823	6,884

資料來源：內政部統計處資訊網。

質性研究乃是產生敘述性資料之研究。敘述的內容包括人們所說的話、寫的文字及可觀察的行為。研究資料是以文字的形式而非數字呈現。本研究以文獻調查法 (literature survey method)，搜集他人對主題有關的著作，分析其研究結果與建議，指出需要檢證的假設，並說明假設是否具備探究的價值，做為進一步研究之基礎。最主要的目的是了解研究主題的知識現況 (state of knowledge)，並藉以導出問題定義。

筆者在能力範圍所及內儘可能搜集資料，資料來源包括相關科學的研究報告、定期刊物、學術論文、類似的科學學說與理論，以及報紙、法令文件等，依經驗與直覺對「管理哲學與事業倫理學」的理解，運用歸納分析的方式，將所搜集的資料加以歸類，找出不同的面向與其間的相互關係，以文字或圖表的形式呈現本研究之內容。此種方法有利於初次從事研究某項專題的研究者，其優點乃是可協助避免因缺乏理論根據，而導致顧此失或以偏蓋全的缺點，亦可發現真實的理念。

本研究採取的方法乃基於質性研究之理論概念與原則，以文獻資料整理、分析及探討為核心，將蒐集與「管理哲學與事業倫理學」相關資料，立足於女性主義典範之觀點，考察組織的管理模式、行為模式等，對其加以分析探討。

第三節 研究內涵

本論文共分六章，各章主要內容如下：

第一章：導論。說明研究動機、方法、限制、論文結構以及研究貢獻。

第二章：管理哲學與事業倫理學。從管理學的學科特質探討其與管理哲學與事業倫理學之關係；以及探討營利組織與非營利組織管理特質之異同。

第三章：營利組織與非營利組織管理哲學與事業倫理學。就營利組織以利潤為主旨的管理哲學，以及以公平為精神的事業倫理學加以介紹與分析說明。亦就非營利組織以使命為主旨的管理哲學，以及以關懷為精神的事業倫理學加以介紹與分析說明。

第四章：女性主義思想。就女性主義的歷史背景、思想類型與社會實踐之內容作一介紹，並從中探討女性在管理上之種種特質。

第五章：女性主義非營利組織管理哲學與事業倫理學。以女性之視角出發，就管理哲學與事業倫理學的內向面與外向面之各項因素加以說明探討。

第六章：結論與建議。就以上之內容加以歸納分析作出具體結論，並提出建言。

第四節 研究貢獻

管理是一種藝術，也是一種修養。不同的管理者所管理的人或事，也會出現不同的人、事結果。換言之，世上絕對沒有一致的管理，甚至沒有放諸四海皆準的管理哲學，只有因時、因地、因人制宜的管理法則。

在過去，總是以男人為主導的組織，無形中便直接壓縮了女性升遷的空間，包括個別能力、公平性等。想要在工作上成功，人們得先有歸屬感，覺得被接受、被重視，一

個人才能發揮最佳的工作成效；反之，便容易拖延、焦慮及質疑。負面的刻板印象妨礙工作表現，同時有可能使組織更趨僵化、保守，而陷入不斷的惡性循環中。性別角色往往比性別本身更能表現個人的特質與特性，總是會有不符合本身性別刻板印象的男性或女性。男女在行為方面的不同有跡可尋，我們必須了解男女之間存在的差異。一旦能了解並分析事情的來龍去脈，不但能善加處理，還能學會因應之道。各個組織中來自不同背景的人日益增多，無論是性別、種族或相差甚遠的族群，在背景歧異的組織中，我們常忽略擷取異性的好處。今後應把歧異多元化視為組織之機會，提昇整體的工作表現。

受到全球競爭以及日新月異以機動性及創新性為主要科技影響下，許多組織捨棄了舊文化的價值觀，調整組織結構，並且剷除種種官僚的制度。當組織想進行重整時，必須要找出新的結構及價值觀。大部份的管理大師都極力主張團隊合作，注重溝通與信任的環境，才是最有效的組織結構。在這樣的環境裏，女性與男性都能展現出更體貼、開放與鼓勵的管理風格。而女性的特質漸漸在社會上扮演起一個更強而有力的角色，不僅展現在長期協商上的特殊才能、分析性傾聽及創造出熱誠又充滿幹勁的工作能力，也將有助於原本互悖的效率及人性間達成協調，而做到兩者兼顧的理想狀態。

筆者期望藉由本論文的論述，增進兩性特質差異認知，有助於我們了解不同的管理風格，以及如何做出適當的回應與互動。並在女性特質中，汲取出有益於現代社會的觀點，對當今的組織管理提供新的思考角度。將女性在被撫育及社會化過程中所掌握的一些價值觀帶入組織中，藉由其獨特的管理風格與管理哲學之展現，而為不斷變動的職場注入一股清流。

第五節 研究限制

由於本研究限於時間、個人能力有限等因素，以致於筆者在訪查圖書館及坊間之相關書籍、期刊及學術論文等資料，以進行整理、歸納與分析，作為建立立論的基礎時，對本研究的相關資料並未能蒐集完備，且無法採行質性研究中所強調的個人接觸（personal contact）與個案研究。無法接近被研究者、情境與現象，以期在直接接觸中獲取事實真象，是其限制。

女性主義之產生，是基於女性主觀上感受到男女不平等或女性受到壓迫，而企圖以行動謀求改善。不同時代背景、地域、文化情境下產生的女性主義理論，受到主流思潮之影響，衍生出各種流派。各派之間交互激盪，又產生多種混雜變貌。各派女性主義觀點各有其優、缺點，且中西文化之差異、時間與空間的侷限，對於問題的探討難免有不周延之處。筆者僅能透過本土女性角度來探究女性管理，對問題予以描繪、探討。

我們對真理和現實，以及對知識根源的基本假設，構成我們觀看世界的方法，也構成我們如何把自己看做是當中的一個參與者。但站在女性的觀點，不免忽略了其他範型所揭露的一些社會生活面向。筆者期望未來能作更為深入、周全之研究。

第二章 管理哲學與事業倫理學要旨

第一節 管理學學科特質

管理就是一個組織為達到目的，依循合乎天理、符合人性的道德標準，使用有效的工具與方法，誘導其成員的行為與生活能符合正常的規範，對其業務或作業作妥善的安排及適當的處置，使之有條不紊、井然有序，能夠成功的、圓滿的完成任務與使命（張金鑑，1985）。

王士峰與王士紘(1993)指出，管理就是一種程序，藉以引導許多人組織成群體，邁向組織的目的或目標。為了達成某種目的而結合資源的一個有系統的安排，稱為組織。一個組織成功與否，取決於取得資源及使用資源的有效程序。從系統的觀點而言，一個組織可視為一個系統，而組織中又有許多子系統（小組織）。這些子系統必須加以整合（integrate），使得整個系統發揮其目的，而整合的工作就是管理。換言之，管理就是透過許多人共同完成工作。

管理也是協調組織的資源，如土地、勞力與資本，用以實現組織目標的一種工作型態（賀力行等譯,1999）。由於社會、環境與技術的急遽變化，自然資源的缺乏與成本的遽增，已使企業環境更趨複雜，在此複雜而變遷的環境中，未來企業的活動決策，乃成為管理的一項挑戰。管理的觀念，不僅運用於企業界，亦可應用於公共機關、私人企業、非營利組織與宗教組織。

杜拉克（1985）認為，儘管管理有許多不同的面貌，但是僅有七則基本原則：

1. 管理是處理與人有關的事務。管理的任務，就是讓一群人為組織共同創造工作績效。我們對組織的貢獻，乃是組織創造成就的能力，此能力均須仰賴管理。
2. 由於管理的任務是要整合追求相同風險與目標的一群人，因此與文化關係極為密切。管理人必須在面對基本管理課題，找出確認屬於自己特有傳統、歷史與文化的部份，以此為基礎，建立一套適用自己文化的管理架構。
3. 所有組織都需要訂定簡單、明確、一致的目標。組織的使命必須明確，涵蓋的範圍須夠寬廣，足以讓所有成員朝向共同願景努力，並將願景轉變成「目標」。此目標必須非常明確、透明，甚至需要再三向成員強調，使成員依循目標方向共同努力。
4. 當組織需要與機會改變時，應促使企業與其成員隨之成長發展。任何階層都要有接受訓練與發展的機會，訓練與發展是無止境的。
5. 任何組織都是由許多具備各種不同技能與知識的人所組成，每個人從事的工作亦不同。組織必須特別重視溝通與個人的職責，每位成員都須知道自己需要其他人提供何種支援，同時也須確保其他人知道他們的職責。
6. 絕不能單憑產生出數量與利潤數據，來評估管理績效與組織經營的成效。任何一個組織乃至管理當局，一定要接受績效考核，而且一定要持之以恆。衡量標準從市場地位、創新、生產力、員工發展、品質一直到財務績效，都應該用做指標，來評估組織整體的表現。
7. 企業的內部績效。一個企業最大的成就是創造滿意的顧客，企業的內部只有成本中心，績效一定在企業外部。

管理學乃是有系統地研究現代組織的結構、政策、社會和人性議題的學科。當今已開發社會由組織所組成，這些機構包括企業組織、政府單位、醫院、學校或軍隊。所有的組織都需要有結構、重視管理工作、有政策和策略、要面對成員的地位與功能的問題。所有的組織都要確保資源的生產力，尤其是人力資源的生產力；並且也要處理組織內部權力關係，因此需要界定組織的體制或統治秩序。除此之外，現代組織社會中，所有機構都是整體社會或更大社區的一部份，所以亦面臨「社會責任」的問題。企業正逐漸為員工的利益而經營，而非像法律或政治理論所說的為股東的利益而經營。隨著資訊、科技和自動製造技術的發展，規模經濟可能很快轉移，最適規模指的可能是擁有最大調適能力的組織，而不是體積最大的組織。

張金鑑（1985）對管理學的定義，是對管理的現象、事實、行為與活動作有計劃的研究，以博學、審問、慎思、明辨的努力，而獲得道理、領悟、藝術、法則與系統知識。杜拉克（1985）認為管理雖然是一門學科，亦是一種文化，因為是有組織的知識部門，因而適用於各處。管理是一種社會功能，它深植於文化、社會、價值系統、風俗、信念及政府與政治制度中，因此管理應依文化的不同而有所不同，管理學上既不能使用科學化試驗的方法，則其產生定律或原則的可能途徑，便利用觀察法或演繹推論的方法來制定管理原則。管理學的原則乃是一種行動的指導準則，應盡量予依循。但為了因應改變與適應環境，有創造力的管理人，在不安與不確定的時代中，得憑邏輯基礎作合理協商，使組織得以生存。

由於時代的快速變遷，管理學的發展日新月異，大致上可分為三個階段：

第一階段：傳統管理學時期（自 19 世紀末葉至 1930 年），其研究取向係以「科學管理」為基礎，增進工作效率為中心，謀求組織的合理化，運作制度化，程序系統化，方法科學化，工作標準化，經營計劃化等，期以最經濟的手段，獲得最大的效果。即投入最小，產出最大。

第二階段：行為管理學時期（1931 年-1960 年），研究取向以「行為科學」為基礎，促進員工工作意願為中心，運用民主參與、需要的滿足、積極激勵、思想溝通、人群關係等理論與方法，提高員工的工作意願和服務精神，使之順利的共同達成組織之使命，有效的完成組織之目標。

第三階段：系統管理學時期（1961 年至今）採鉅細靡遺的觀察、科際整合、系統分析的方法，依系統理論對管理的事實與現象，作整體性、適應性、開放性、互動性、反饋性以及成長性的觀察與研究，謀求對繁複管理事務與問題，通籌兼顧的全盤解決及權變處理。

管理學之研究分析，一般皆分為三大類。其一為「管理角色」研究管理人扮演的角色；另一類為「管理功能」此部份研究管理人執行管理作業的類別；最後為「管理技能」研究管理人執行作業時所應具備的技能。管理是一種特定的工作類型，執行此工作的人稱為管理人。管理人的業務，通常分別歸併為若干類別，稱為管理功能，管理功能茲以表 2-1 說明之。

表 2-1、管理功能

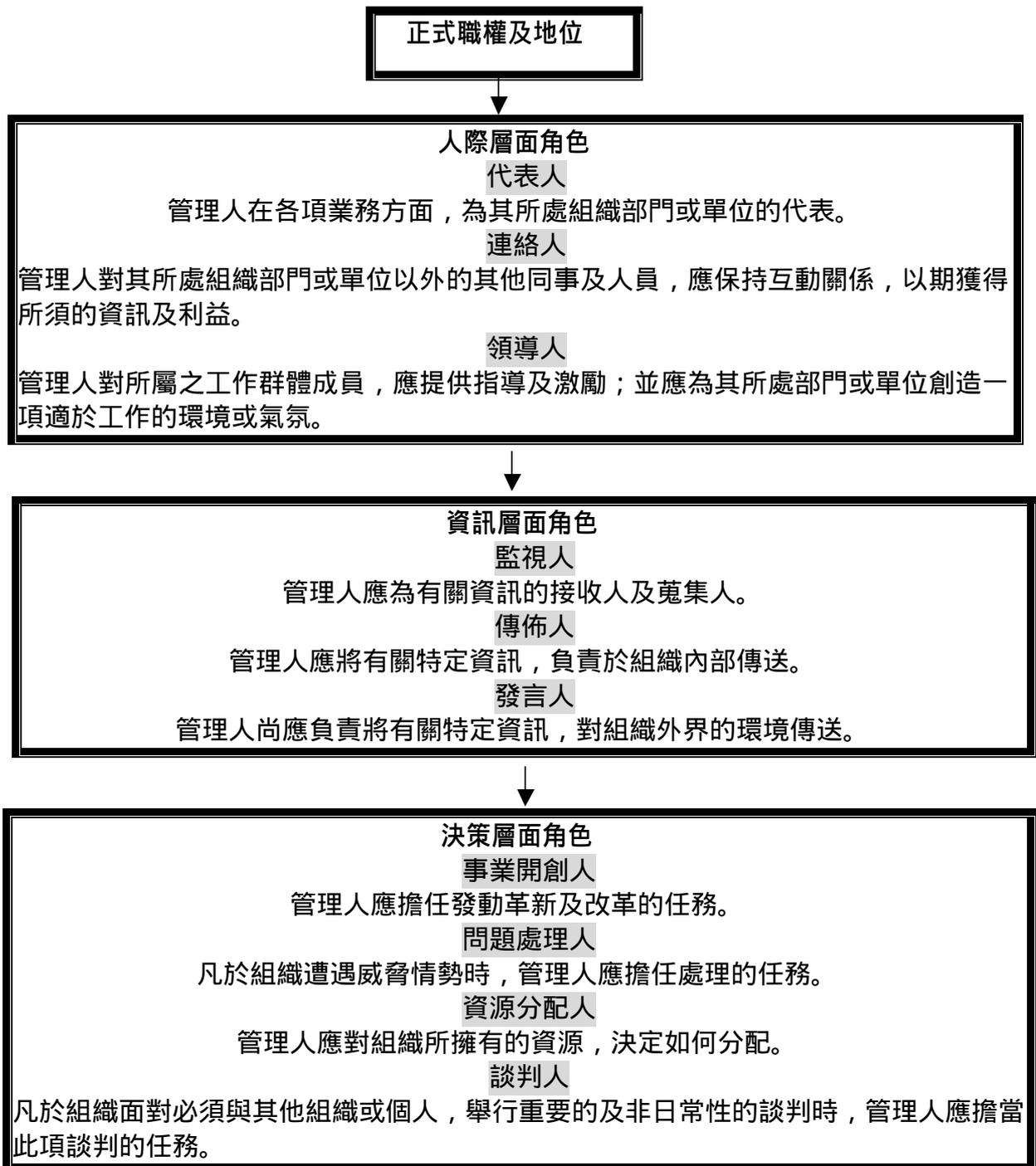
項次	管理功能	管理人業務
一、	規劃作業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 實施自我稽核 瞭解組織機構的現況。 2. 分析組織的環境情勢。 3. 制訂目標。 4. 預測未來可能情勢。 5. 訂定應有的行動措施及資源需求。 6. 評估各項預定之行動措施。 7. 依據管制結果及情勢變動的需要，修訂或調整原定計畫。 8. 於整個規劃作業的過程中，保持對有關人員的溝通。
二、	組織作業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 明列各項必須實施的工作項目。 2. 將工作項目分別訂定應負的責任。 3. 將各項工作責任作適當的組合，訂為組織中的職位。 4. 分別訂定各職位擔任人員應具備的條件， 5. 將各職位作適當的組合，訂為組織中的部門或單位，便於掌握管理。 6. 分別指派擔任各工作項目的人員，並訂定其應負職責及應享職權。 7. 依據管制結果及情勢變動的需要，將組織結構作適當的修改或調整。 8. 於整個組織作業的過程中，保持對有關人員的溝通。
三、	用人作業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研訂應有的人力資源需求。 2. 甄選具有潛力的人員。 3. 決定入選人員。 4. 對人力資源實施訓練及發展。 5. 依據管制結果及情勢變動的需要，將現有人力資源之人數及素質作適當的修改或調整。 6. 於整個用人作業的過程中，保持對有關人員的溝通。
四、	領導作業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對全體部屬員工保持溝通，並說明組織目標。 2. 訂定業務績效的標準。 3. 對部屬員工實施教導及指引，以期達成其應有的績效標準。 4. 依據員工績效，實施獎勵。 5. 維持獎懲的公平。 6. 對員工部屬充分說明情勢的變動及應有的需要，提供員工部屬一個具有激勵作用的工作環境。 7. 依管制結果及情勢變動的需要，將領導方式作適當的修改或調整。 8. 於整個領導作業的過程中，保持對有關人員的溝通。
五、	管制作業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訂定管制標準。 2. 掌握實際成果，並與管制標準比較， 3. 對產生的偏差實施改正措施。 4. 依據管制結果及情勢變動的需要，將管制方法作適當的修改或調整。 5. 於整個管制作業過程中，保持對有關人員的溝通。

資料來源：賀立行等譯, 1999:24。

由管理者所扮演的角色來研究分析管理之概念，係由明茲伯格 (Henry Mintzberg) 所提出。所謂角色係指當事人擔任某一職務時表現的行為模式。明茲伯格將管理角色分

為三大類十種不同的層面角色，如圖 2-1。管理人的職權及其地位結合，形成管理人在人際層面所扮演的角色。管理人的層面角色，進而決定其在資訊層面所扮演的角色。連同其所享的職權和地位，終而使其在組織的決策過程中，得以扮演決策層面的某項角色。

圖 2-1、管理人的角色與意義



資料來源：賀立行等譯，1999:26-27。

一位管理者應扮演何種角色，與其在組織中職位階層的高低及擔任的作業類別，有相當緊密的關係。如組織機構的執行長，通常扮演決策層面的角色。

管理研究的另一項方法，就是研究管理人執行管理作業所應具備的技能，計有三種：

1. 概念性技能：係指管理者瞭解一個企業與另一個企業的部份和整體的關係。決策、計劃及組織乃特定的管理活動，這些都需要概念性技能。
2. 人際關係技能：係指管理者對員工個人行為之瞭解，以及如何與他人相處之相關技能。
3. 技術技能：係指管理者應具之相關專業知識，有關該專業領域內之分析能力以及使用各項工具及技術等之能力。

技術可能混合使用於不同的管理階層，各項管理技能間都具有緊密的相關性，因此很難決定先後順序。但是，一般來說基層管理階層較需技術技能。人際關係技能對任何階層都相當重要，概念性技能則是愈高階主管愈為重要。一位成功的管理人須瞭解其必須執行的業務、管理作業時的行為模式以及執行業務時所應具備的各項技能，三者相輔相成，均有其必要。因現在的企業管理或行政管理事務錯綜複雜、盤根錯結，若僅憑一管之見或單純之作法，實難以作有效的處理。

在各項管理功能之間，要將其明顯的劃分界限，實屬困難，每有互相重疊之處，管理作業雖可劃分為各項功能，但並非管理人於任務執行時，必須依序實施。管理人應依其計劃與組織的工作環境相結合，善盡職責。

張金鑑（1985）歸納出管理學的特性有四點：

1. 管理學的知識是方法的、工具的。從複雜的管理事務中尋找出條理與秩序，進而成為一般原理與法則，以為推理、判斷及治事之工具與方法。
2. 管理學知識乃是系統化的、有組織的。管理學就繁雜的管理事務作分門別類的研究，然各部份仍然是相關聯的，成為一個整體。其乃是一貫的、系統化的，不是零星片斷的，分析精微，無所不包。
3. 管理學知識是實用的、客觀的。管理學的知識內容是存在的事實、客觀的現象、實在的準則，並非空洞虛幻的構想。
4. 管理學知識是進步的、發展的。科學的目的在利用環境，控制環境，增進人民福祉，與時俱進，日新月異，具有高度實用價值。也在追求效益，不斷進步，繼續向上發展，極為實用。

管理是一件繁瑣的工作，僅受過良好的教育，甚至加上管理領域的專門教育，已經不足以應付新挑戰。管理者必須取得適當的管理工具，並學習所需要的任何管理技術、程序與步驟，並從中獲得啟示，一定會有所領悟，將在工作上創造成就。處在新興組織社會，管理者應具備確認未來趨勢的能力，不能期望未來趨勢反過來遷就自己現有的一切。他們必須學習與人直接溝通，並學習珍惜不同的觀點，因為資訊是幫助順利運作業務的主要工具。要順利完成一件工作，應先確認工作任務，然後取得所需資訊，最後透過必要的人際關係完成工作。

對各種組織而言，管理是一種特定且特別的工具，組織需要有系統、有條理、有學理根據的管理，才能獲得最好的結果。在組織中，不同的人要用不同的方式來管理，而同一群人在不同的時候也要採不同的方式來管理。不是管理「人」而是「領導」人，目標是使組織中的每個人的優點和知識得到發揮。

第二節 營利組織與非營利組織管理比較

非營利組織 (non-profit organization) 是個廣泛性的學術名詞, Hansmann (1980) 認為非營利組織本質上禁止組織分配淨盈餘給它的相關人, 但是並不禁止它賺取利潤, 只是要將盈餘全部保留運用於機構成立宗旨之服務。Kotler 與 Andreasen (1987) 指出非營利組織有兩項共通點, 其一是希望影響目標群眾的行為, 另一項是不僅謀求機構本身的利益, 同時也要追求目標群眾的利益, 其目的旨在造福整個社會。許士軍 (1980) 認為非營利組織是不以營利為目的之組織, 雖然有時收益可能超過支出, 而產生利潤, 但其最終目的不是在追求利潤。

吳美瑤 (1997) 整理出非營利組織之組織特性為：

1. 以謀求公共利益為主要目標的民間組織。
2. 享有稅負的優惠, 因而受到社會大眾及政府的嚴密監督。
3. 組織使命是組織行動的動力基礎, 也是組織成員激勵的根源。
4. 具多元化且相互衝突的組織目標。
5. 所提供大部分是無形的服務。
6. 組織存續的主要支持者是捐款人與志工, 而非接受服務的對象。
7. 組織氣候較為倫理性, 決策時較以道德為考慮核心。
8. 易受環境影響, 是一種開放性的組織系統。

非營利組織之性質介於政府與營利事業之間。營利組織與非營利組織間的差異, 以表 2-2 說明之。

表 2-2、營利組織與非營利組織差異分析表

項次	性質	營利組織	非營利組織
(一)	目的	獲得利潤	公益或互益
(二)	收入來源	產銷貨物或提供勞務之收益。	以接受捐助、會費、基金孳息或公益活動收入為主。
(三)	盈餘用途	歸投資者所有, 得分派盈餘。	用於創設目的有關之活動, 不得分配盈餘。
(四)	管理監督權	出資股東可取得監督或管理權。	捐助人不當然取得管理監督權。
(五)	解散後剩餘財產之歸屬	歸投資者所有。	歸所在地之地方自治團體或政府規定之機關團體。
(六)	稅捐待遇	除符合特殊規定者外, 應繳納稅捐。	享有稅捐減免優惠。

資料來源：杜榮瑞、薛明玲,《非營利組織之管理財務及稅務問題之研究》, 1993。

隨著經濟之成長及社會之多元化, 我國非營利組織之數目及功能亦日漸擴大, 此乃因為社會產生或意識到一些需要, 而這些需要無法經由營利組織或政府部門中得到, 因此有志人士組成團體, 解決社會的問題。在滿足這些社會需要的過程中, 因無利可圖, 導致企業無意參與; 而政府推行社會工作的力量其實相當有限, 無法迅速處理環境變遷

所產生的新問題。圖 2-2 說明政府、營利組織與非營利組織這三個部門與社會需求的關係（司徒達賢，2000）。顧客買到東西，付了錢感覺到滿足，商人的任務就算達成了；政府的政策如果順利推動時，亦完成自己的職責；但是點化人類媒介由人民自行整合智慧、財力與人力所組成的非營利組織，在效率方面以及與社會需求結合方面，都可能比政府更有效率的實現人民的需要。

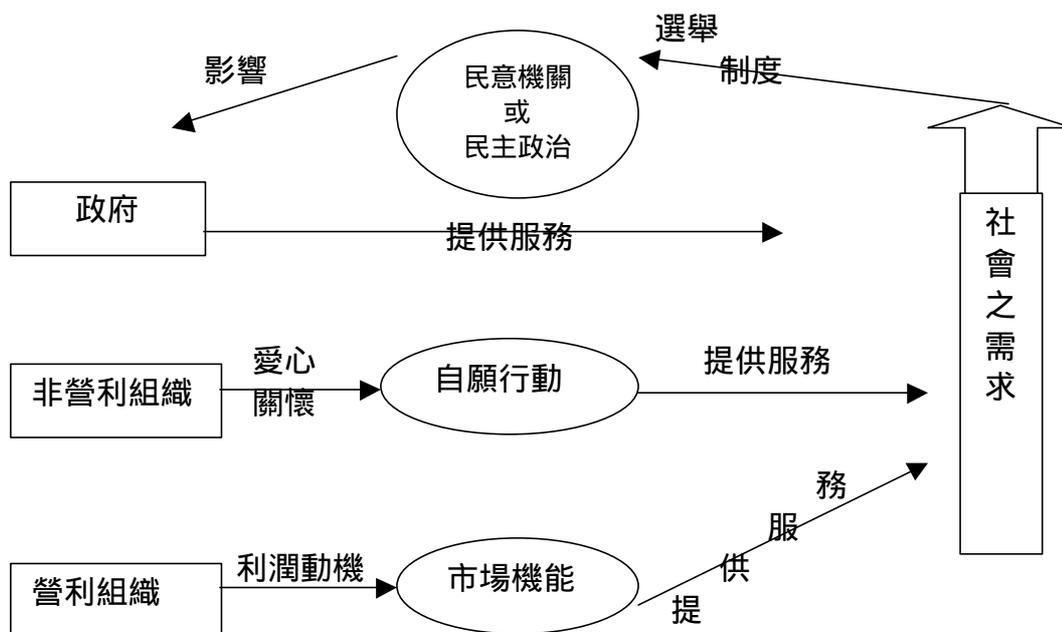


圖 2-2、政府、營利組織與非營利組織三部門與社會需求之關係
資料來源：司徒達賢，《非營利組織經營管理之道》，2000：3。

企業重視管理，因為在嚴格的市場機能考驗下，有生存的壓力，故須重視顧客、不斷創新、注重效率與制度。相較下，非營利組織無生存壓力，外界競爭似乎較不明顯，難以建立起一套具體的衡量績效指標，因此管理就比較不受重視。但是，這個觀念以慢慢改變。杜拉克曾說：

世界有許多管理績效良好的非營利組織，這些組織在管理制度與董事會績效方面，做到了大多數美國企業還做不到做事情，在激勵和確保知識勞動者的生產力方面，他們則是道地的管理先驅，足以作為企業的榜樣。

由於非營利組織人治色彩較濃厚，因此比營利事業更需要管理的原因有二。其一是為了組織之使命，必須將目標達成之程度制定出一套衡量績效之指標，並設法結合人力、物力，有效地完成理想中的境界。要達到此境界，必須藉著管理與管理方法，方可成功。你可以設定無法用數字去衡量，但可以作評估和診斷的目標，所訂的目標要與使命相契合，也要順應周遭環境，區隔市場並為每一種區隔制定不同的服務，要將眼光放在最終的受惠者或案主身上，他們就是市場。除此之外，善加分配資源，作好溝通的工作，並仔細聆聽市場給予的回饋。結果出來時，更要注意是否與原先的方向相符合，回饋和控制重點正是組織所需要的。

另一原因則是非營利組織間的競爭與日遽增，同性質的組織彼此競爭著資源、志工等，如果組織管理不良，在良幣驅逐劣幣之下，管理不善之組織運作將遭受極嚴重的生存考驗。非營利組織對社會尖端的變化要有敏銳的感覺，並考慮到各方資源的集中或分散之問題，在規模經濟與風險間尋求平衡點，因此，它比營利組織更像一個環境導向、需求導向的組織。

管理非營利組織時，由於缺乏傳統的商業底限，常常會遇到平衡應如何取得。選擇集中資源的話，獲得最大成效，相對的風險亦會提高。在機會和風險之間取得平衡的決定，單一的任務終有過時的一天，而多樣化卻可以輕易地由小成長茁壯。在過度謹慎和莽撞行事間拿捏分寸，是最困難做到的平衡。

在改革的過程中不能忽略實驗階段與測試意念的步驟。從觀念直接導入行動，那麼即使是一點小小的瑕疵。也足以摧毀整個改革行動。新事務實際要面對的市場，往往有別於改革家所認定的一切。因此，要去適應現實的狀況，必須全盤更新，不能僅在現況中修補補。非營利組織與營利企業一樣，都要作產品分化(differentiation)的工作。所謂產品分化，是指範圍非常窄的特殊專長。如果想要滿足特殊的需求，就不要同時又想著去滿足其他所有人。你沒有辦法對所有人面面俱到，所以大部分的機構都在積極尋找自己的與眾不同之處，此部份是組織的一項或多項競爭優勢。

及時有效地調整競爭力和能力，是對市場和組織環境的變化作出靈活迅速反映的關鍵。把組織的指導原則或規劃前景，看作是組織的核心。核心競爭力是永久的動力，是在環境運作不斷化中整合各項要素，來支持和發展組織的價值觀、目標和組織策略。這些因素的再組合，使組織能對市場和環境的變化作出靈活的反映。

圍繞核心競爭力所形成的組織，與按照傳統方式所組成的組織有顯著的差別。核心競爭力必須在部門的層次上，被用來提高效率和實現研究與發展的高額回報。有了競爭力這一重點，組織內部各個層次的人員，都能清楚地理解商業決策的依據，並就其進行交流。為了拓展個人競爭力，他們經常交叉培訓或採工作豐富化的方式，在更大範圍內鍛鍊和檢驗自己的技能。這樣的組織也具有制定長期策略的傾向，因為競爭力需要時間來培養和發展。

核心運作能力和核心知識競爭力，兩者截然不同，但又是密切相關的二方面。核心能力乃是能為擴大生產線提供衡量標準的個人技術和生產技能的結合。核心能力是核心競爭力賴以轉化為現實的機制，兩者有互補作用。組織將核心知識競爭力和核心工作能力相結合，在兩個方面同時發展。特定的競爭力和能力是很難模仿的，因為它們在公司特定的文化歷史氣氛中，總是不斷演變發展。在公司不斷適應和改變時，技能核心、技術專長和知識，隨著條件的迅速變化而進行著必要的靈活變動，這種重整出現了「基因多樣性」。Myers (1996) 提醒我們，成功常導致狹隘性，使得過去成功使用過的知識和思維方式制度化。不汲取新思想，公司就會失去它的基因多樣性。不了解核心競爭力，把它排除在資源外，或對維護和發展沒有投入足夠的資金，同樣具有危險性。

一個組織失去它的競爭優勢的原因有三項，分述如下(黃營杉譯, 1999)：

1. 慣性。組織很難改變它們的策略及結構，以因應改變的競爭條件。因為權力的分佈及影響力，已深植在組織已建立的決策及管理過程中，使得組織潛能很難改變。那些在決策過程中扮演重要角色者，很明顯的有較多的權力改變組織現有潛能，這意味改變現有權力和影響力的分配。而那些權力和影響力會消失的人，就會抵抗樣的改變，改變的提議會引起混亂。這種權力的鬥爭和政治的抗拒，會結合著嘗試要改變組織決策方式和管理它的過程而來，嘗試要改變組織的潛能帶來了慣性。
2. 先前的策略承諾。組織先前以一種特定的方法來經營組織，換言之，組織發展出一特定的資源和潛能的機會，不僅會限制它模仿對手的能力，也可能會導致競爭劣勢。一旦組織做出策略承諾時，將會很難發現新競爭環境發生變化，即時做出回應，因為回應需要破壞原先的承諾。因此當組織的競爭者已對經營特殊方法建立長久的承諾時，則競爭者可能會放慢模仿創新組織的競爭優勢，企業的競爭優勢就可相對持久。
3. 弔詭。Icarus 是希臘神話中的人物，他父親為他做了一雙翅膀，以逃離自己被囚禁的小島，他愈飛愈高，就愈靠近太陽，直到太陽融化了黏住翅膀的臘，他便入愛琴海而死。這個弔詭是說，他的最大資產 - 飛的能力 - 導致了他的死亡。許多組織為它們早期的成功而自傲，他們因而相信更多這種型態的努力就是未來成功的方法。然而，結果是企業如此的特定化和內在導向，以致組織看不見市場的現實及達到競爭優勢的基本要求。如此一來，企業遲早會走向失敗。

世界不變的真理是變化。不論是營利組織或非營利組織，同樣都面臨環境的快速變遷。一般人在面臨變化時，總是會措手不及，擔心害怕或想以不變應萬變。但是想要做好每一件事，是絕對不能一成不變的。改變並非是威脅而是機會。不要觀望猶疑，做好準備開始作系統分明的革新，豎起探測內部和外界的風向球，並仔細觀察有助於改革契機的各项變化，將各種行動融入本身系統。組織具備了彈性與創新的精神，便能執行組織之目標順利完成組織之使命。

第三節 管理學與管理哲學意涵

哲學可以定義為個人或團體之整體信仰、概念與態度。在管理活動進行之際，實際上已預設了某些基本信念，管理者在實際進行管理活動時，可能未察覺到這些預設信念的存在。但指出這些預設，並對這些預設進行省察，即是管理哲學（managerial philosophy）的工作之一（朱建民，1994）。管理哲學能給予組織成員工作和生活上的價值感，並清楚地界定出所有人均能了解的組織精神，此一管理哲學直接與間接決定了組織內、外的成員評估、信任及重視組織及其所提供的產品或服務（Ouchi, 1981）。換句話說，管理哲學乃是將哲學的方法或主張應用於管理問題之上的一門學問。

管理哲學之定義，乃是把與目標有關的主要議題與主要的合作議題連結起來，產生一套公司用來管理其事務的一般方法（Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1997）。發展出一套完善的管理哲學很重要，因為它的建立使所有員工都能了解公司範圍，並且提供邁向奇特的新環境的一致途徑。最後藉由管理哲學灌輸員工一條已知的成功之道，幫助每個人凝聚起來。管理哲學的要素可能變成正式文件，併入公司計畫、企業哲學說明書或一系列的目標中，這些書面文件所代表的意義雖不可言傳，卻是大家相互了解的基礎，

也是發展完善的管理哲學之核心。

管理哲學可分為三個層面，一為分析的，一為批判的，最後一個是規範的層面。分析的與批判的層面是屬於哲學的「方法」應用於管理問題上而發展出來的；而規範的層面則是以哲學的「主張」應用於管理問題上而發展出來的。就分析的層面言之，管理哲學的工作在於運用分析的方法，來討論管理的問題，並可對現存的管理思想進行分析，檢視其中的論證結構並檢證其推理過程，以求得概念的清晰以及推論的嚴謹。而就批判的層面而言，管理哲學是運用批判的方法來討論有關管理的問題，審慎地檢視出各種基本預設及其成立的理論根據，並反省成立管理哲學的基本預設。一般而言，通常把分析層面及批判層面稱為「理論取向的管理哲學」。在規範層面上，管理活動應具有其基本信念或價值觀，此部是管理哲學中最重要的一環，而組織文化即是組織的管理哲學；規範層面在實踐傾向的影響下，還擴大到做法與原則，故稱為「實踐取向的管理哲學」(朱建民, 1994)。

有許多組織的管理哲學受到一系列組織神話 (organizational myths) 支持。組織神話是指未證明和通常未能言明的信念，而大家無異議的接受。有些人可能會嘲笑這些組織傳奇，而想以理性探索困難的分析來代替傳奇。但每個組織都需要一套傳奇。傳奇讓管理者可以重新定義不可能的問題，使其變成可管理的成分；傳奇可以促進實驗與創意，並使管理者能統治。例如高級主管不只是決策者或理性的資源分配者，組織所有成員也都希望他們能公平、公正且具有同情心。

國家文化價值觀也可能涉入重要的組織股東的期望中，或是可接受的問題解決方案中。當管理者跨越國家文化時，必須對國家文化的差異保持敏感，如此其行動才不會違反該國家文化下的共同假設 (national roots of common assumptions)。當不適當的行動違背了國家文化下的共同假設，即使主管是出於善意，也會對績效造成很大的影響，並使組織員工失和。

文化在建立高績效的組織基礎中，應被視為和策略與結構一樣重要。好的管理者可以強化和支持現有的強大文化，也可以幫助建立目前不存在的有彈性的文化。組織行為的研究，使得管理組織文化的策略受到重視。其一策略要求管理者幫助連接修正可觀察到的文化、共同價值觀和共同假設。其二使用組織發展的技巧修正文化的特定因素。由於組織文化大多是反映組織成員的價值觀與態度，尤其是高階管理者。因此，當高階管理者開始改變他們的價值觀，組織與組織文化也會隨之改變。管理者可能會修改文化看得到的層面，如語言、故事、儀式、慣例和英雄傳說。他們能改變公司故事的啟示，甚至鼓勵員工看清他們看到的事實。高階主管基於職位，可以用新的方式解讀狀況，也可以調整公司重要事件所附帶的意義，故他們能創造新儀式與慣例。管理者如以命令而非建立共享價值觀的方式來更新組織，也許表面事情會改變一些。但深入探究，通常全部部門皆會抗拒改變，而且不願學習新方法。重塑共享價值是一項管理者最重要的艱鉅挑戰，只有在一家毫無生氣、無激進作法的組織中，少數執行者可以重塑共通的假設或是被視為理所當然的事實。

為了保持文化的新鮮與競爭力，今日主要的挑戰，是在於如何致力於持續的自我評估過程與計劃性改變過程。為了在複雜多變的環境中，保持跟上問題與機會的速度，組織發展 (organization development) 是一種理解性的方法。它是行為管理科學知識，

應用在長期努力改善組織外在環境的改變能力與增加內部問題解決能力，被設計用來改進這整體組織的效果，提供系統性的方法來規劃組織中的改變。

西方歷史每隔幾百年，就會發生巨大轉變，社會的觀念、基本價值觀、社會和政治結構、藝術以及重要的社會制度等方面就會重新改組。新世界的即刻訊息和全球通訊技術，徹底改變了我們的思維，改變了舊的社會和經濟秩序。幾十年來，杜拉克一直告誡我們，愈來愈多的工作，不管是技術性的還是非技術性的，或是基於知識之上的，我們不再需要眾多非熟練的生產線工作。大多數的工作需要技術性知識和培訓。大多數「生產性」工作在功能上表現為銷售、設計、加工工程、技術分析、會計和管理，這些職能是需要專業技能和大量知識的。這種向知識工作者轉變的趨勢也出現在服務業、非營利組織和政府機構中。知識工作包括訊息蒐集、發揮創造力、實驗、發現以及新知識與更大系統的統一。知識工作亦包含了更多的自我引導和團隊工作。我們所處的時代是一個轉型的時代，我們正朝向知識型社會邁進（Drucker, 1998）。

在知識型社會中，知識是個人乃至整個經濟的主要資源，土地、勞力、資金變成第二順位，只要有專業知識這些因素都可輕易取得。然而，專業知識本身並不能創造財富，只有將知識與工作結合才能具有生產力。無論營利組織或非營利組織，每個組織的目的和功能，都是整合專業知識成為一項普通的工作。這同時說明了為什麼知識型社會也是組織型社會的原因。當組織型社會來臨時，勢必面臨的衝突與問題，是社會需要穩定但組織需要變革。組織需要自主權，社會需要關注公共利益。還有來自於個人和組織的關係，以及彼此所承擔的責任。同時社會要求組織負起社會責任的呼聲也愈來愈高。另外，就是一些具有專業知識的專家，和需要這些專家間的關係也愈來愈微妙。這些問題無法透過公告或立法來解決，只能在個別組織中發生問題之處解決。

如果環顧我們的工作場所，會感到似乎我們全體正全速進入超空間。變化如此之快，我們根本無暇適應。透過網際網路，整個世界觸手可及，知識亦以同樣速度膨脹。因此，現代的組織必須適應持續不斷的變化。組織的功能是把知識和工作結合起來，並應用工具、產品過程、工作設計以及知識本身。知識的本質就是不斷的變化，今日理所當然的事，總是在明天變得荒謬可笑。相較於知識而言，技術的發展要緩慢得多。在組織社會裏，任何有知識的人，只要四、五年不吸收新知識，便會跟不上時代。一般而言，對知識影響最深遠的變革來自外部。

Land 與 Jarman (1992) 認為，基礎科學信仰的改變，將會引起深遠的變化，稱為轉折點或思維方式的深刻轉變。每種思維方式導致不同的管理和組織方式，我們將新、舊思維組合在一起，使它們融會貫通。但是知識的創新並非只靠科學和技術，社會創新也同樣重要，甚至比科學創新更重要。知識是「不定形物」，它一直在變化。我們的意圖隨環境而積極變化的同時，知識也在演化。當我們實施我們的意圖，而從各方面影響和改變環境的時候，知識也在變更和擴充。知識資源是有機的而不是機械的。當我們從知識的角度考察一個組織時，組織就會發生重大的定位變化。舊觀念認為人是產品中可被替換的成份，而以知識為基礎的定位方法，則以全然不同的方式看待人。因為每個人都具有獨特的知識結構，故不能相互替換。遍佈組織的知識網絡支持的，不僅僅是當前的工作，還支持新生的知識、才智和技能等組織創造性的知識。

知識良機是一種快速獲取、適應、更新的特長，目標就是為快速向市場提供新產品或增強競爭力而重新調整知識。一種圍繞知識來組織企業的結構化方法，就是制定核心

競爭策略。核心競爭力是使組織能持續發展新產品和拓展市場的特性，是組織成功的絕對基礎，使組織能在市場上佔有一席之地。組織把發展核心競爭力作為培養未來競爭優勢的長期能力手段，這種方法常使組織具有更深遠的含義。如此引發對基本價值觀和假設的重新思考、對組織新領域的識別，和對眼前和未來都有重大關係的關鍵技能的定義。培養核心競爭力實際上影響到組織和文化各方面，這使得組織在為了未來的發展重新塑造自我時，會發生變革性的改變。

對管理者而言，面對知識的急遽變化，當務之急是把管理上的改變帶進組織結構中。組織將致力於創造新事務，對現有的一切做計劃性的放棄。每個管理者必須開始下列三個變革管理(Drucker, 1986)：

- 1.改善。繼續發展正在從事的每項工作，不斷的自我精進，讓它在二、三年後成為一種完全不同、更好、更具競爭力的新產品或服務。
- 2.每個組織必須學會活用知識。善用既有的成功，努力研發。
- 3.每個組織必須學會革新。把創新組織起來，使它系統化，即創新、摒棄、再創新的過程，如此才能吸收和留住那些組織所依賴的有技術、有知識的人。

組織變革的同時，也需要高度的分權來配合。因為我們的組織結構必須能快速做出決定，而各種決定都必須建立在以下的基礎上——工作績效、市場、技術，以及各種來自社會、環境、人口結構、知識上的變化。每一種變化，都會造成社會的動盪、紛亂與變動。

現代組織必須存在於社會，但是不隸屬於社會，組織文化必須凌駕於社會之上（杜拉克, 1998）。依據 Schernerhorn、Hunt 與 Osborn (1997) 的定義，組織文化乃是組織內所發展的共同行動、信仰和價值觀系統，以指引組織成員行為。決定組織文化的是組織的職能，不是它所處的社會。而且每個組織都有一套價值體系，這些價值體系是由組織的職能來決定的。而對不斷向高層次發展的組織來說，其成員必須相信他們所做的一切，都是對社區、社會做出最大的貢獻。當一家組織文化與其所處社區的價值觀發生衝突時，組織必須取勝，否則，它就不可能創造社會效益。

社會責任的問題也是組織型社會所固有的；相對的，組織也擁有很多的社會權力。如果權力和責任無法取得平衡，就是濫用權力沒有責任，權力就無法發揮作用。而組織是必須發揮作用的，所以社會對負有社會責任的組織要求不會消失，反而會增加。每個組織必須承擔起它對雇員、環境、顧客以及它所涉及的一切人和物所造成的影響的全部責任，此即它的社會責任。另一方面，社會愈來愈倚賴於重要的組織（營利組織或非營利組織）來解決社會的主要弊端。如果一個組織接受會阻礙其完成主要使命的責任，或者去做它沒有能力做的事，那麼這個組織就是不負責任。

知識是能被交流和共享的經驗和訊息。知識在交流方面的特性是我們研究知識創新過程的一個相關因素，任何領域的專長都包含了幾種不同的知識成份。知識分為互相依存的四個部份：雇員知識和技能、物理技術系統、管理系統，以及價值觀和規範。當我們考慮所有不同類型的知識時，就會發現知識競爭力形成過程中引發了大量的學習現象。大部分專業人員通過正式的教育來獲取所選擇領域之基礎理論知識，而更多的應用知識則是通過繁雜的實際操作來獲得(Allee, 1997)。

組織中知識管理的目標之一是提高知識的可見度。默會知識是存在於個體中、私人的、有特殊背景的知識，此種知識，依賴於體驗、直覺和洞悉力。明確的知識是在個人

間以一種系統的方法傳遞的更加正式和規範的知識。透過文件、形象以及其他精確的溝通過程而傳遞。默會知識以我們內在攜帶的「意念模型」為中心，這些意念模型是概念、形象、信仰、觀點、價值體系，以及幫助人們定義自己世界的指揮原則。它也包含一些具體的技能和專門技術等技術因素，以及來源於實踐的經驗(Allee, 1997)。

有人將知識管理的首要任務看作是將默會知識變得更明確，但有人把組織的知識創新看作默會知識和明確知識的交互作用。這種在這二方面進行並不斷遷移和運轉的過程稱作知識轉變，是一種社會共有的過程。在知識的社會化和共享過程中，它要經過四種不同的知識轉換模式，第一種社會化模式，從默會知識到默會知識；第二種外在化模式，從默會知識到明確知識；第三種合併模式，從明確知識到明確知識；最後一種內在化模式，從明確知識到默會知識。這四種模式中，知識從默會流向明確又流向默會，表現為創造知識的螺旋式上升過程。思想的整個運轉，從個人到意識、到人們之間的交流，是一種持續不斷的循環過程，這種知識產生無休止地持續著。思想和知識必須被視為一個連續運作整體，不屬於特定的某個人、某個地方、某個時間或某個群體。當我們試圖把一種思想、概念或意見永久地強行加諸於一人時，我們忽略了知識過程的完整性。另一種方法認為知識是一個過程，將注意力集中於知識動態方面，比如對知識的共享、創造、適應、學習、運用和溝通，傾向將知識看作充滿不斷轉變、融合與合併的知識成分之動態液體。他們不太關心訊息流向的控制，而是對鼓勵參與和協助溝通更感興趣。

另一種了解知識的方法，依賴一個組織的比喻，知識被當作是一種需要適應環境的創造性現象。換言之，它是一種複雜的、自我組織的系統。從組織的觀點看待知識，組織文化扮演了主要的角色，這種觀點強調了文化、領導、行為和標準，還有輔助的可行條件。當我們決定獲取知識時，需要學習過程的支持，學習目的決定了我們的知識結構；學習目的不同導致不同的知識體系；不同類型的知識也需要不同的學習過程。理解知識的組成和支持過程將有助於我們提高適應變化的能力，面對環境的變化，我們就能開發知識策略來迎接挑戰。在傳統的多層次官僚體系中，產生太多的學習障礙，訊息和知識不能暢流，對訊息太多的限制和控制使其在組織中不容易流動。隨著知識成為組織資源和核心，結構變革也持續展開，從組織型到矩陣型組織，再到網絡型組織的轉變，源自於一種需求，這種需求是創建那些跨層次和跨功能的知識組織。矩陣型和網絡型組織試圖將結構最小化，解除工作小組之間的障礙。

新型結構將使人們多方位的發生聯繫，不管在組織內部或外部，為了獲得存在於組織內的資訊，人們必須有決策的自由和選擇自我行動的自由。伴隨著結構上的改變，領導體制也從命令和控制轉為創造信任和共同理解的氣氛。組織必須著重於創造支持性文化，加強人們自我組織的能力，結構上的變化帶來了權力上的變化。在官僚制度中，一個人擁有的職位決定了他的權力；在分權制度、網路化的「虛擬」組織中，權力來源在於知道的知識和所了解的人。基本趨勢是工作將轉移到知識存在的地方，作為知識工作者，已經轉移到組織設計的中心。

現在許多組織都處於組織設計和管理實踐的根本變化中。為了適應快速的技術變革、全球化競爭，迎接知識經濟的挑戰，先行的和傳統的組織，都在嘗試進行建立新穎的組織結構和管理過程的試驗。這些發展促使那些適應於處理重覆業務和日常工作活動完整而嚴謹的組織設計，朝著適應新穎、創新和變革的柔性生而敏捷的組織形式轉變。當組織變革在廣泛地進行嘗試，其中一部份不過是曇花一現，而另一些則成了組織設計

和管理實踐的基本手段，它們包括減少層次、基於團隊的網絡、聯盟、夥伴關係和新型雇主 雇員盟約。減少層次和壓縮規模趨勢除了降低成本的需要，同時也反映了訊息和通訊技術對管理的衝擊。中階管理者的作用是監督別人以及蒐集、分析、評價和傳播組織上下和各層次的訊息，但隨著電子郵件、網際網路等技術不斷發展而減弱。而減少層次的潛在效應，正是在一定程度上有助於加快個人與小組競爭市場變化，更大跨度的控制、增加工作量和更廣泛的任務要求的反應。扁平結構的益處之一是減少了決策與行動之間的時間延遲，加快了對市場和競爭動態變化的反映，從而使組織的能力變得柔性化，反應更加靈敏。

第四節 管理學與事業倫理學意涵

倫理學是哲學的一個分支，研究範圍包括道德行為和不道德行為，目的是作出有根據的判斷，提供充分的建議。倫理學是一門規範性的研究，而不是一門描述性的科學。倫理學的目標有二個（Pratley, 1995），茲分述如下：

一、依據道德標準對人類行為加以評斷：將現實中存在的問題作出分析，以便進行滿意的評價。道德基本問題經常以道德兩難表現出來，面對諸多道德選擇，使我們亦極為猶豫，因為每種選擇都有其利弊。再者，人的目的各異，對這些利弊就很難作出評斷，因而不同的目的可能導致不同的道德標準。面對這些真正的兩難，反思性的企業家必須要堅持一個立場，必須選擇一系列的行動以服務於關鍵的目標。

二、達到更多的矯正效果：倫理學開發了理性的方法來回答現實和未來的問題，為了達到此一目標，首先必須保證訊息充足。要作出公平的判斷，離不開對相關訊息的評估。其次，在決定合適的規範標準時，還必須儘可能做到具體化。若能滿足這二項條件，倫理思想就有可能得到有效的規範作用。此一目標，即基於大量的訊息，提供理解性的忠告，為當前處於兩難境地或即將遇到危險的人們，提供問題的解決方法和對策。

倫理學不僅提出值得考慮的特定的倫理標準，並指出片面走到極端也會招致危險。透過這種方法，倫理思想可以發揮其應有的作用。那些進行倫理思想的人往往是處於不同文化、習慣，相互發生衝突之際。假如我們已融入同一種道德規範中，我們對其中的道德標準自會感到理所當然。當不同道德規範發生衝突之頻率增加時，就會促使我們對這些規範加以審視。

規範可以界定為對具體行為的明確期望，也可以用作尺度來評判人的行為特質。價值觀則是對人的行為之一般的期望和再現，它們不是處在意識層，就是深刻得難以用言語來表述。一個社會的基本價值觀構成了這一個社會文化核心。每一種傳統的文明都可以看做是回應自然環境和社會環境挑戰的特殊方法。相對地，文化也是為滿足生活目標所採取的社會性傳播的方法。

道德判斷不只是進行描述，還要作出判斷，提出建議。不僅要參照事實，而且要運用規範和標準以便提出建議，什麼該做，什麼不該做，與其他判斷一樣，道德判斷也運用一種標準，因而是屬於規範性的。

描述性陳述是對事物狀態的描述，僅提供事實的信息，它既不參照標準和規範，也不作評論，只描述事物的狀態是怎樣的，其特點是事物的真實性可以得到檢驗（非對即

錯) 規範性陳述包含了一種判斷, 它是對事物表達一種意見、態度或是進行評價和鑒定, 還可以表達命令、期望、要求、鼓勵、禁止、警告等含意, 決不僅僅是對事物的態度進行描述。它總是透過對事物進行判斷以證明其是否正確、合理來給現實塗上色彩。規範性陳述包含了規範性期望或規範性標準(是否合理或有無根據)。規範性的標準是可以分享、交流和公開討論的。

道德判斷只是系列規範判斷中的一種, 每一種帶有精心制定的人類行為規則皆有其規範。法律的規範判斷是公認的法律規範應用到具體的環境中。道德的規範判斷則是應用某個社區、群體和個人的道德標準, 這些標準可能針對不同的問題視情形來決定標準的應用。

道德三段論: 事實、標準、判斷。一般而言, 所有的規範判斷都要依照標準。現在, 倫理學研究道德行為和道德判斷。與其他規範判斷一樣, 我們需對事實、標準和判斷作出區別。隱含的動機、興趣和目的常被看做是理所當然的, 將這些難以表達清楚的態度轉換成明確的標準常常會改變它們的本質。道德判斷的真實與事實描繪的真實是不同的, 然而只要我們能夠接受共享的標準, 就可以在規範判斷的有效性上達成共識。通過適當的教育以及尊重他人的理性理解, 我們有可能再使用相同的規則。

人們可以通過交流事實的真實性和所應用的標準有效性對道德判斷加以檢驗。為了作出規範性的道德判斷, 就必須依據道德標準對事實加以評價。道德標準表達的, 是構成判斷之基礎的規範和標準。這些標準既包括對正向興趣或傾向的確認, 也可以在相反的方向上解釋為什麼拒絕一次具體行為的動機。換句話說, 將同一個標準應用到不同的事實上, 也會導致截然不同的道德規範結論。

道德標準包括了一種規範呼籲(normative appeal)。道德標準約束著人的行為, 標準成為該做什麼的尺度。即便有人觸犯了道德規則, 但堅持這些規則的人仍然繼續維護著它們。更深層次的道德標準特點, 是標準的規範有效性不會由於遭到觸犯而消失, 相反地會得到強化。除此之外, Velasquez(1992)發現了另外五項標準, 分述如下:

1. 一般而言, 所有的道德標準都將涉及與人類福利息息相關的事物, 道德標準亦涉及動物以及我們應該予以尊重的環境。此一特點基本上也解釋了道德問題界線的模糊, 由於人們對於生活和社會責任的性質意見不一致, 對於動物和環境保護的觀點不一致, 因而就可能出現一個問題在有些人看來屬於道德問題, 而處於不同文化的一些人看來, 卻又不屬於道德問題。
2. 道德標準不能僅僅為了一個權威團體所創建和修改。它反對將道德規則和法律規則對應起來。
3. 道德標準都應該是超越個人利益的。
4. 道德標準都是建立在公正的思想, 用相同的方法處理類似的事件, 這是道德倫理的根本, 它的基礎就是公平正義的概念。
5. 道德標準都與具體的情感和語詞相關。然而情感和語詞不保證我們能夠作出正確的判斷, 當有人違逆道德標準而行事時, 其他人就會產生強烈的不滿情緒, 擁有一套內化的規範和信仰的普通人極易作出這種反應。這一特點也適用於生活在一種習以為常的道德規範中的人, 然而使用自己的道德規範對來自不同規範中的人行為作出判斷也是危險的。換言之, 道德絕對論阻礙了我們道德信念中的倫理視野, 我們不僅不會真正理解「策略」行為, 而且也不會深究深層的價值。

企業倫理 (business ethics) 當一般人看到此名詞時，通常僅聯想到營利事業，因此為了打破此一刻板印象，本研究在本文中將企業倫理改稱為事業倫理學。事業倫理學是應用規範倫理學的方法和目的來探討具體的商業道德問題。它將對具體的道德標準加以研究，使其能夠應用到現代文明的商業環境中，其研究範圍包含了營利事業與非營利事業。事業倫理學也具一般倫理學的二個特點，一為診斷性，另一為理解性。診斷性運用明確界定的道德標準對商業行為加以評斷。理解性則闡述具體的道德規則，以適用於實際的商業問題。

Pratley (1995) 指出，事業倫理研究有四個特點：

1. 研究對人類福利和環境質量產生影響的企業政策。許多政策的制定實施構成了商業道德。換言之，即對企業問題無論是對內或對外所進行的一套道德判斷和活動。
2. 對企業政策綜合研究，而非以一問題為研究對象。研究企業活動須對企業的內外環境結合起來，有時為了對企業活動個案之研究作全面性之了解，還必須對政府當局各種公開和不公開的政策作更加廣泛的研究。
3. 乍看似乎是一筆不公平的交易，卻在—批草率大意、不講正義，甚至是違法犯罪的交易中，被視為一次小小的過失。
4. 要對事情作出公平的評價，尚須進行更仔細且廣泛的研究。倫理評判的一項基本要求便是對事實背景作更全面性的理解。

事業倫理學的獨特處在於必須對「策略利益」加以說明。事業倫理要在道德標準和策略利益的調解上提出適當的對策。在營利事業中，倫理反思還考慮處在危機中的利益，以防止過於原則化而置企業的未來永續發展於不顧。事業倫理不僅評斷而且規定道德標準，以使其與現代社會中的特定部分——企業環境相吻合。在現代社會中企業佔有舉足輕重的地位，它既有自己的規則，且有相對獨立的地位。事業倫理真正的基礎，是如何使事業能夠適合整體的現代社會，可見它是一門事業的社會哲學。

事業社會哲學有三種不同的觀點，茲分述如下：

1. 同一性觀點：認為商業是社會中迷散的、無特色的一部分。由此可能得到錯誤的結論，即公眾的要求可以普遍適用於商業。
2. 割裂觀點：認為商業從來不能作出直接的解釋。如商業的職責只能運用於非道德的法律規則和市場規則範圍內之商業活動。
3. 整合觀點：此一觀點認為商業至少包含很多明確界定的社會責任。商業是現代社會中相對獨立的活動，因此只要尊重商業組織的特別地位，就應該對商業行為提出道德要求。

Pratley (1995) 認為，儘管私營企業是相對獨立的，但同時受制於更廣泛的道德社會要求，其方法是通過三大整合性的社會機制：市場的約束、國家的立法，以及個人對於行為的社會責任之認同。

Jeuriseen (1995) 明確界定了營利事業與公共道德之間的關係。商業道德屬於現代社會，即市場系統的一個相對自治的領域。現代性代表一種社會分化的過程。換言之，即分化成幾個相對獨立的領域，每一領域都有自己的邏輯、程序和規則，其中主要的領域有三個：

1. 外在家庭、友誼領域的私人生活。
2. 外在市場領域的經濟生活。
3. 外在國家領域的政治生活。

現代社會是走向分化的社會，已失去了統一性。不同的社會領域其功能亦產生差異。社會領域明顯的分化，此乃是了解現代社會商業活動之作用和功能的第一個特點。

第二個特點是對現代文明兩大基本領域作出二分法。一為文化和社會的領域，另一由眾多高度專門化的功能領域所組成。文化和社會的領域是文化傳統籠統的一面，其中的基本價值和觀點便構成了人們賴以生活的共同文化環境，價值的基本成分是熱情、認同和支持，而此一社會是一個道德共同體。每一個規範多源自於前現代社會中的地方傳統，這些傳統甚至可以追溯到更早之社會時期。

由眾多高度專門化的功能領域所組成的每一領域只履行一種特別的社會責任。主要領域有技術研究、醫療和保健、經濟市場系統、組織和官僚系統等。它們都有嚴格且正式的程序和規則，並有明確導向的價值，如效率、程序合理、情感中立和任務區分等，來完成具體任務之目的。只要這些相互獨立的功能領域都能履行各自的任務，那麼它們的功能就發揮了「理性化」。此種理性與工具理性是一樣的：我們在使用最經濟化的方法以達到特定目的時，所利用的一種理性。最高效率，即是最佳成本產出比，且是衡量成功的尺度。

現在社會中有兩項主導作用的功能領域，一為市場系統，旨在對產品和服務進行合理的生產和配置，其核心原則是以求最小的成本求得效益最大化。一為官僚系統，旨在對機構和服務進行合理組織，其目的是追求程序的標準化和控制調節的系統性，以利組織目的的實現。「官僚」一詞在此的定義為一種組織之方式，係以正式的指導、實用的專業技能、職責的層級化，以及基於技能和成就上的任用和晉升為特點。

大多數企業組織帶有市場導向組織和官僚制組織的雙重特點。兩種功能不斷發展，也出現了差異，即在兩種功能範圍內的現代企業組織開始突破生活世界的安全區(safe routines)。現在事業倫理必須解決的重要問題，是工具理性是否存在相對獨立的領域。市場制和官僚制的理性與道德共同體的凝具力和道德熱情是截然不同的，建立在二種截然不同的原則基礎之上的社會怎樣才能維持於一體？怎樣才能防止社會的分裂？能否用公眾道德來判斷企業活動？此等問題以三種事業社會哲學觀點分述如下：

一、一元論：能否用公眾道德來判斷企業活動？此觀點認為可以，但此論點忽略了現代性社會的基本特徵，認為社會仍建立在統一的社會文化原則之上。



圖 2-3、一元論:道德規範可以直接應用於企業
資料來源: Pratley (1995)

二、區別論：認為現代社會中不同功能領域是完全獨立的。把商業看做是完全自治的市場系統的一部分，完全獨立於生活世界的文化倫理領域而存在。反對將道德規範應用於商業，認為商業有其自身的規範，如降低成本、追求利潤最大化，這被稱作是超越直接道德規範的非道德原則。區別論者並不排除來自社會的所有控制，但是這些控制不應該建立在直接的要求上。為了防止商業行為可能造成破壞性的後果，更大的共同體仍然有兩種非道德的手段來控制商業，即市場和法律。將基本的道德規範簡單地應用到商業環境，實際上只會引起法律要求和市場規則二者間的混亂。而從道德要求來看，二者是全然不同的。

約里森(1995)將法律和市場比喻成道德共同體和商業系統間的「轉換器」，在區別論者看來，「法律和市場」將轉換生活世界的道德輸入為商業中非道德系統所能理解和應付的道德輸出。如果公眾十分聰明，能把道德要求轉換成法律和市場的語言，那麼要求就會得到商業的響應，並為商業所遵循，來自商業的響應其本身並不是一種道德響應。

道德共同體中的價值觀經過圖 2-4 的兩個轉換器而變成非道德性的規範要求，能夠與商業語言相吻合，商業語言便是策略性自我利益為導向的語言。法律作為一個轉換器，便是這種語言，發揮著特殊作用。法律是公共管理的一種工具，有了法律的約束，公司和個人即使不尊重法律背後的思想，也會出於強烈的策略性動機而遵守法律規定，人們必須將道德要求轉換為法律要求，尤其是個人權益和國家安全面臨危險的時候，許多人都贊成強化商業法律。

第二個轉換器是市場要求，它屬於真正的商業範圍，即市場系統之買方和賣方都要作出策略性的調整，以此適應對方的行為，比如定價和決定供需數量。這種適應性機制，使得市場要求作為公眾的第二個工具能夠運用策略性語言，將道德訊息傳輸給商業。通過把道德傾向與產品需求相結合的方式，消費者也能夠用商業能理解的策略性語言，把他們的道德要求傳遞給商業。

區別論者的現代社會觀還不夠全面性，因為社會中的道德焦慮並沒有全部包括在能夠對企業策略和公共當局法律規定產生影響的市場要求中，道德性不能簡單地等同策略。



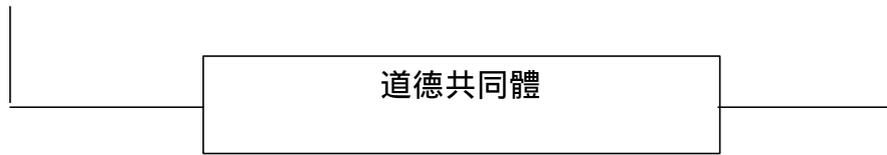


圖 2-4、區別論的觀點：道德要求只能借助於「轉換器」才能間接地應用到商業中
資料來源：Pratley (1995)

三、整合論：它認為道德共同體的要求既不能直接被應用到現代社會不同的功能領域，另一方面也不能誇大功能領域的特殊性，從而超越了懷疑論者，即工具理性也有其侷限。整合論者認為經濟活動不僅有建立於利潤最大化之上的內部邏輯，另外屬於社會活動的一部份，亦受道德要求的控制。

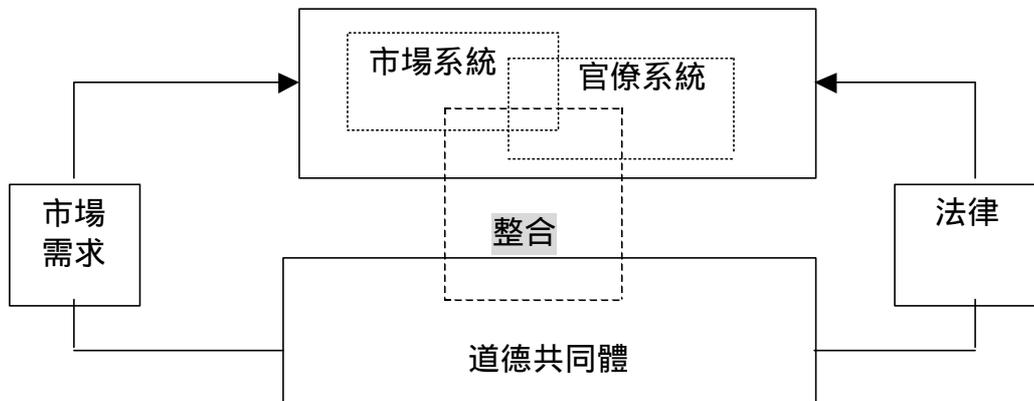


圖 2-5、整合論：道德要求只要能夠與策略利益相聯繫，是可以經常直接應用到商業行為中。

資料來源：Pratley (1995)

在五十年代，Parsons 創建了社會的整合論，這種理論對於道德共同體由此而衍生出的功能領域之間的統一和差異問題作了更為全面的解釋。他把功能領域看做社會的子系統，並有其自身相對獨立的內部邏輯，每一個子系統都已形成了自己的規則和慣例，要求人們如何去做才能與子系統中的內部要求相一致。每個領域都有一種特別的社會角色做為特點，Parsons 將整個社會劃分為三個主要領域，即社會文化領域、政治（官僚）領域，人們可以從一種領域進入另一種領域，只須改變其社會角色。

Parsons 把各子系統之間的相互聯繫看做是內部聯繫 (internal connection) 或滲透區 (zones of interpenetration)，滲透區的概念建立在不同社會系統間的重疊上，各子系統正是在相互聯繫的重疊區進行相互間的交流。透過這些相互間的交流，整個社會整合才有了可能。

吳成豐 (1999) 認為，決定組織事業倫理走向有一重要因素，即倫理氣候 (ethical climate)。Wimbush 與 Shepard (1994) 為倫理氣候下了一個定義，即是由工作環境的內

涵上觀察，是一種穩定且意義深長的心理狀態。它提供給組織內的成員擁有一種對倫理的高度關懷。Sims (1992)定義倫理氣候乃是可以提供企業組織內成員進行一項瞭解，這項瞭解是關於什麼是正確的行為，以及如何去處理有關涉及倫理性的問題。Landekieh(1989)亦指出倫理氣候影響個人的倫理觀，具有支配組織內成員的意義。當組織特別強調「工具性」(instrument)時，員工因追求利潤，可能導致不道德的行為發生。Badenhorst(1994)研究也證實組織內不道德行為產生的因素，諸如同事的行為、組織的政策性質、倫理氣候、個人財務狀況及公司的行為等。透過倫理氣候的塑造，有可能可以改變組織內成員的行為，使其能符合道德性，而塑造倫理的作法，如圖 2-6。

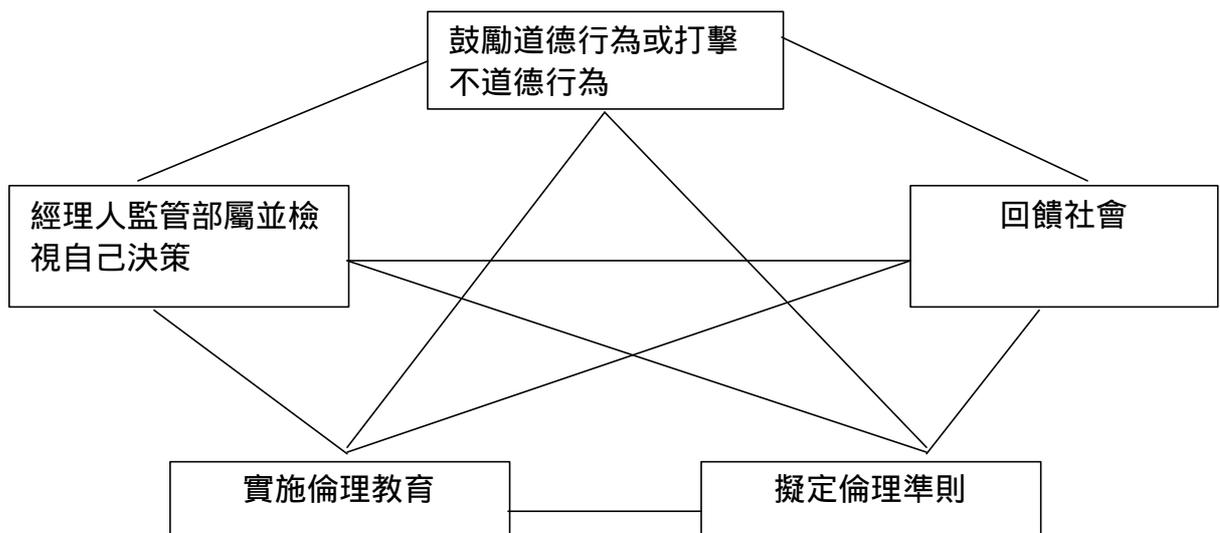


圖 2-6、塑造倫理氣候的各項作法間的互動關係圖

資料來源：吳成豐，企業倫理回饋傾向與非營利組織行銷之探討，《博物館學季刊》13 卷 2 期，頁 24。

五項塑造法間，互相回饋，相輔相成，強化組織倫理氣候的功能。經理人檢視自己的道德決策之結果，可做為組織訂定倫理準則之依據；組織訂定的倫理準則亦可做為經理人檢視自己的道德決策之作為。回饋社會呈現出組織相當高層次的道德行為，也可做為組織訂定倫理準則的參考內容。對員工的教育意義而言，是另一種型態之倫理教育。在各作法間，實質效果互動之下，形成回饋式的良性循環，使得倫理氣候的塑造效力益加增強。

就管理內涵意義而言，企業界成員高程度回饋社會的態度是一種倫理傾向，此種傾向乃促使組織回饋社會之主要動力。

第三章 營利組織與非營利組織管理哲學與事業倫理學要旨

第一節 營利組織管理哲學：利潤

「為利潤而生產」，是公司經營所秉持的決策基礎和效率原則。所有經濟交易都是對未來的賭注，亦含有風險的成分。對於成長中的經濟體系而言，要確認一項新產品或新製程是否成功，至少要十五年，因此，利潤必然是承擔風險的報酬，無論是資本主義社會或社會主義社會。做為風險報酬的利潤是所有經濟活動的基礎。利潤除了人們承擔未來風險的報酬之外，同時也是供應經濟體系成長所需新資本、新設備的唯一來源。利潤就是生產大於消費的那一部份，一個經濟體系創造的利潤愈多，該體系的成長速度就愈快 (Drucker, 1986)。

利潤是經濟活動不可或缺的元素，獲利率則是衡量經濟成果的一項重要指標。雖然，基於社會利益，人們得從事許多無利潤之活動，但此種不考慮獲利率的非營利事業，皆須仰賴其他活動所創造的利潤來支應，否則，整體經濟必將萎縮。

獲利率是衡量經濟行為成敗的客觀原則；利潤動機則是個人行為的主觀原則。獲利率和利潤是經濟活動的客觀指標，在自由企業經濟體制下的公司，係秉持利潤動機來經營。因此，大家不禁懷疑利潤動機是否符合穩定、運作順利而良善的社會？

如何將利益的追求轉變成有效的道德目標？假如將企業利益與道德要求結合起來，而既不至於對這一問題作出簡單化處理，也不至於引起傷害，那麼就可能制定出有效、有用的目標。研究道德要求與策略利益相結合的可能性之主要理論是交易倫理學。

交易倫理學關切的是，在道德行為被看做是利益調節因素，應指導人際關係的有哪些道德標準；並把所有相關問題都當做「利益」來看待，認為這些具體的利益可由交易雙方作出調整。商業交易的動機是利潤，交易的動機不僅僅是自我滿足的目標，人們在一般情下都可以從商業交易中區別出三個道德目標(Pratley, 1995)：

1. 自我利益中心觀（極端的利己主義）。
2. 開明的自我利益觀（承認他人利益）。
3. 公共利益觀（以社會福利為目標）。

有些利益可以視為外部目標，而另外一些則建立在關係原則之上。在規範倫理學中將這兩種利益分別作研究，發現了二套標準，即結果本位標準和義務本位標準。而在交易倫理學中的作法是將兩者合一，結果本位和義務本位二者一般性的區別是在目的（結果）與過程（義務）之間的對立。有些學派認為最終的目的可說明一切道德行為；另一派學者則主張，道德行為的判斷得依靠最終的規則義務和過程。由目標而形成道德標準，稱為目的論標準 (teleological)；建立在動機、規則、過程和義務上之標準，稱義務論標準 (deontological)。

用目的來判斷行為善惡，為倫理學提供了道德標準，只有實現了這種終極目標，行為才可稱上「善」。目的論在評判一項政策時，看重的是結果，一些目的論學派認為人類的一切行為應該由一個最終道德目的，諸如私利、利潤或享樂來作出判斷。由此主張以私利作為道德行為的最高目的，可稱作利己主義；而把享樂當作最高目的者，則稱作享樂主義 (hedonism)。傾向於義務和適當的過程等價值觀之義務論觀點之學者則認為，行為的善惡要視其與道德原理是否相符。

令人滿意的交易既依賴雙方的目標，也依賴雙方相互間的關係。義務論和目的論都可以透過具體的利益來作出調整。換言之，在具體利益背後，總能發現義務本位的道德原則與結果本位的道德目標是相結合的。企業很多操作性目標都與企業的策略目標，如利潤、成長、永續發展等緊密相關的。然而，當企業肆無忌憚地追求商業目標而對他人利益構成傷害時，這種行為就是不道德的。商業夥伴也需在道德上尋求雙方可以接受的平衡，這種平衡不僅要保證雙方獲利，且要加上相互間的義務，如信任、忠誠及相互尊重等，把此視為一切交易的核心。

極端利己主義者有二種觀點：

1. 每個人總是追求私利而不顧及他人（心理學上的利己主義）。
2. 每個人都應該追求私利，不必顧及他人利益（規範性的利己主義）。

極端利己主義只有一個最終目的，即自我中心的利益。追求這個利益，可以不擇手段，無需考慮雙方之間存在的道德義務，並認為行為的心理學動機與期望中的目的是一致的。極端利己主義者只承認範圍極其狹窄的動機，自我利益超越一切，甚至對他人的遭遇也置若罔聞。為了自己的私利，他們甚至可以背信忘義，這種理論不講生產效率，因為它沒有任何公正的道德原則，如果追求長遠目標，就不能依賴這個理論，因為它完全無視交易原則，這個原則就是為他人利益負責。

極端利己主義者持一種不實際的態度，將自由解釋為「為所欲為」，既不考慮特定的環境，也不考慮當前的因素，特別是他人的利益。與此相反的行為可能為利他主義和義務感所激發，人的動機往往由真正的利他心和責任感所激發，他們置自己的安危於不顧，但是這種認為沒有人擁有不顧自己安危而一心利他的動機觀點，也令人難以接受。無論是應該還是實際上毫無顧忌地追求自身利益，最後都將走向兩難境地。把行為、目標和動機混為一談，而無視結果如何的特點使它和享樂主義思想有了共同的特徵。

利己主義認為，追求自身的私利既是道德動機也是道德目標；享樂主義則認為，目標和動機都是享樂。更有甚者，兩種理論都有一個共同的謬論，認為只要「動機良好」行為即使造成了傷害，亦可寬宥。追求私利而置傳統道德於不顧，是倫理學家所不容的。事業倫理存在著一種「隱含」的理論，拒絕將道德標準，應用於商業。「無道德商業神話」宣稱商業界對利潤的追求是一種超越任何道德關注的目標，傳統的道德判斷不適用商業，要在自由市場競爭中取得成功，就得靠一種堅定目標指向的態度，這種態度不為道德關切所妨礙。

無道德商業神話基本上有二個觀點：

1. 在商界，追求個人的私利，即使與傳統道德相衝突，也不為不正當（孤立論點）。
2. 在商界，無所顧忌地追求私利應該是終極目的（規範性結論）。

此神話背後的思想與極端利己主義者崇尚無所顧忌地追求私利十分接近，它也是一種謬論，不接受任何可能對追求私利產生調節作用的道德標準。商業利益不能脫離更大的道德共同體而存在。宏觀經濟學中的利潤最大化觀點堅持了一項倫理標準，即政府的經濟政策應該基於利潤最大化來調節控制自由市場，他們出於功利的目的而制定這些政策，同時，這些政策明顯地也接受許多的道德標準，諸如反對行賄受賄、企業聯盟和保護主義等。無道德論中的規範要求有著極大的隱憂，由此人們既可能接受不利於生產交易的價格聯盟做法，也可能接受一些不道德的做法，如蓄奴、雇童工等。

小組或家族利己主義理論將某個利益群體的道德目標、自身利益、道德原則和社會認可結合在一起。此意味著要對個人利益加以限制，以便使本群體的利益達到最佳狀態。這種理論亦極其有害，特別是對群體外的群體；對群體之內的人唇齒相依，但對群體外任何人的利益都麻木不仁。它可能導致不公平的貿易政策出現，甚至導致違法犯罪。小組利己主義從來不承認有道德原則可用來保護小組的任何利益。

極端利己論、無商業道德論和小組利己論有共同的特點，這些特點在道德倫理上都是不能接受的，其理由分述如下：

1. 只利己方的規則：極端利己論不接受道德交換的互惠基本原則，互惠意味著利益諸方必須接受共同的準則，而這準則適用於任何一方，而不道德的利益論者都只關注某一方的利益。
2. 能力的濫用：以個人利益、小組利益為最優先考慮，可能對他人造成傷害。
3. 不存在利他主義：從心理學角度觀之，上述三種理論一般都不認可和尊敬他人，甚至缺少自我認同，以至於無法在平等的基礎上與他人交往。
4. 工具理性：行為一般被看做是追求成功、金錢和同伴尊敬等外部目標的手段，外在目標產生於根深蒂固的信仰，這種目標使得行為的破壞性合理化。
5. 缺乏對弱者的同情：非道德論常帶給他人嚴重的傷害，因此他人的利益和尊重他人的參與權完全被忽視。
6. 引發競爭衝突：過度的算計常會造成利益損失者的敵意，結果他們會以其人之道還治其人之身，而導致衝突出現。

荷蘭事業倫理學家 Jan de Leeuw 指出，商業交易應滿足四項條件，而 Peter Pratley 對第四點作了些微的修正：

1. 公開坦誠：所有參與者都應該擁有發言權，此即員工的道德自主權和員工與企業環境關係的公開性。
2. 相互尊重：「平等的權利」和「相互的認可」，人們須具備最低的道德是包括他人的自我利益。這種自我利益要強調對他人需要的理解，因為交易雙方都要承認他人的權利，而不僅是在私利中打轉。雙方應該自覺地形成能夠使雙方都得到利益的準則。
3. 邏輯一致性：將論證（argumentation）理論應用到事業倫理學中，有助於將一些謬論予以譴責。一個無憑無據的；另一為模稜兩可的。諸如一個公認的事實，「人們追求的目標 X」，可能被擅自更改為「人們應該追求目標 X」。在極端利己論者來看，目標 X 是指「自我中心的利益」；而從享樂主義者之角度觀之，「即時行樂」才是目標。
4. 幾種不同觀點的轉換：在道德論爭中，不同的人可能有不同的視角，歸納起來有三種，「我」視角，即當事人的觀點；「你」視角，即商業對手的觀點；「他」視角，即第三者的中間觀點。在事業倫理學中，對利益的把握應該是將我的利益與充分理解對方的利益相結合。此說明了當各方利益在交易過程中，只有始終抱著心中有他人的態度，才能在倫理上得到尊重。

開明利己論在尊重局外人最低權利的前提下，與相關方面保持著充分而又理想的交流。透過以個人利益為本位的談判，來確立倫理原則，弱勢一方的尊重被看做是一種義務。因此，開明利己論在道德標準上，比小組利己論要高，比功利論要更加寬容。因為功利論要求考慮到所有參與者的利益，而開明利己論不主動提出以公共福利為目標。

開明利己論承認每一位利益相關者都有追求利益的權利，其中包括自我利益。在商業中，人們應該遵循建立在顧及他人利益的自我利益的道德標準。一種符合道德要求的交易，不僅要使當事者諸方獲得最大收益，而且需要對當事者承擔起最低程度的道德義務。這種義務不承擔，就難以避免嚴重的傷害。每個人有權追求自己的利益，他人也應有權將追求他們的利益看做是一種有效的動機。在此動機的激勵下，人們不得不滿足或實現二個條件或目標：

1. 如果可能透過利益共享的手段，讓交易諸方都得到理想的效益（策略目標）。
2. 保證非當事人享有最低限度的權利（道德目標，指對他人的義務）。

在交易諸方往往擁有不同的資源，如知識、技能、市場地位及金錢上的差異，資源豐富者可以從交易中獲得利益，但是，出於某些原因，又不得不降低自己的要求，這些原因可能是因有競爭對手，或是考慮市場的地位不斷地在改變。當相同的對手再次相遇時，可能事過境遷，因此最好要相互尊重，相互承擔義務。

開明利己論並不是抽象的人道主義，因為它能對商業具體契約中的道德規範加以評估。開明利己論認為人們可以創造一種環境，在這種環境中，人們要維護自己的利益；同時，他們須與非參與者建立起直接的互惠關係，並對非參與者的利益給予最低限度的尊重。商業總是自我本位，以促進本企業利益為目標，他們不將動機理想化，如果需要長期發展的商業關係，其方法就是使每一方都能夠獲益。此外，人們還負有道德義務，即對非參與者給予最低限度的尊重。換個角度思考，即如果給非參與者帶來巨大的傷害，那麼企業法人就應該承擔起應負承擔的責任。然而，開明利己論也有其侷限，它並不是已經超越了利他主義，行為處事負責任感或僅以取悅別人為目標，並非開明利己心甘情願的。

對利益的強調，可以為來自不同文化背景的人創造出能相互理解的基礎。開明利己論，特別是在人們需要穿越地理、文化和其他邊界時，不失為一種基本方法。生意至少由兩種不同的元素組成，一為利益，一為人。開明利己論在人與人間的溝通上，似乎無能力，但卻認為人類有討價還價（truck and bargain）的本能。假如合作夥伴都能相互尊重，那麼他們就可以富有成效地工作，以達互惠之目的。跨文化的商業，雖然利益驅動可以作為強而有力的激勵因素，但是僅以互惠為目的卻不能保證生意能夠做得成功，商業決策不能全部依賴利益。

開明利己論是事業倫理中的一種規範倫理，主要研究利益。為了防止此種理論成為受人操縱的討價還價工具，人們需要思考為什麼我們要尊重那些第一眼看起來稀奇古怪的人，這就要作出其他規定以規範對人尊重以及人的權利和義務，這就超越了商業利益的交換。當利益可能變得最為重要時，結果你可能看不清自己為何人，亦無法清楚地認識他人，無法設身處地替他人著想，令人覺得不舒服。因此，開明利己論雖是一種實用有效的工具，但它還有失全面性不作補充，便難以適當地運用。

在追求經濟成長，強調經濟目標的社會裏，利潤動機是最有效的社會機制，因為它將個人動機和驅力，直接與社會目標結合起來。企業的首要責任是永續發展，因此工商企業必須生產足夠的資金以承擔運作中不可避免的風險。企業不僅必須為本身的風險做準備，還必須能幫助那些虧損的企業，因為總有一些企業因虧損而倒閉或結束營業，此

乃是一個自由、彈性和開放的經濟下的一項保護措施；而且它必須賺取足夠的利潤以支付稅款；同時，它必須為未來的擴張創造出資本。因此，有足夠利潤彌補企業本身的風險是最首要的目標。這個「必要的最小利潤」影響企業行為和企業決策之設定限制，並能對企業進行最有效的檢驗。為了實施管理，管理者至少需要一個等同於所需的最小利潤，並且訂定一套衡量利潤實績是否合乎利潤目標的尺度（Drucker, 1994）。

第二節 營利組織事業倫理學：公平

商業和社會之間，即利潤最大化與道德要求之間的內在聯繫，由約理森在其「公平要求」(justice requirements)理論中作了闡釋。他認為市場調節和科層組織式的經濟秩序，都須建立在公平的道德原則上，缺乏這條原則，任何經濟秩序都是無法想像的。市場交易系統和科層決策程序只有在參與者認為是公正和公平的條件下，才可能保持穩定並持以繼續維持。

在商業活動中，經濟人不斷用一種傷害交換夥伴利益的方式，追求利潤，結果只導致交易夥伴遠離你。組織成員間責任和利益的平等分配，不是引起道德反叛情感的基本原因，不公平並非產生於分配的不平等，而是產生於長期地、反覆地遭到忽視的一種情感和經歷。人們不在乎自己在社會中作用的大小，但卻在乎有無權利參與和能否對社會作出有益的貢獻。此意謂著公共道德已經內涵於商業之中。

我們可以從現代社會整合論的視角出發為道德關切的公眾提出忠告：對於企業的道德反應，不要太天真，亦不要太悲觀。將你的道德要求用基本正義原則表達出來，以此來管理商業機制賴以建立的交換關係和層級關係。然後，把這種商業道德機制與策略性的法律工具和消費者需求結合起來。

擁有一種迫切的道德義務感乃是基本人性的一部份，然而商業環境中，很難對道德義務和私人利益加以調節。在商業倫理中，應用義務倫理論為商業部門建立起職責本位的道德標準，一方面要考慮到商業的相對自主權，另一方面又要對人性的基本價值給予強烈的關注。

工商社會帶來了道德規範的多元化、現代化也產生了一個極不穩定的社會環境，各種文化共存在這一環境中。在這背景下，規範倫理學就必須堅持一種價值觀，對多元化的認同和接受。在開放的現代社會中，既要面對自身文化價值觀的失落，也必須真正地去了解其他文化。很多社會群體都必須形成一種生活方式，將外域的生活特點融入自己先前的小規模經濟文化中，這種社會的新特點在全球化的壓力下表現出來。前工業社會的人們透過擴大商業網絡向全世界傳播知識、產品和服務，但是傳播至世界各角落的信息，在道德上並不全然都是中立的，一種主導一切的信息便是人權平等這個倫理理想。

哲學家康德的倫理學，被視為界定最清楚的義務本位論。對確定具體的道德規範是否具有道德有效性，他提出了一般性的檢驗方法。這種方法允許道德原則的多元化，但對明顯不屬於非道德的原則，堅決予以拋棄。在康德看來，這方法是放諸四海皆準的，是一種超規範。這種超規範可透過兩大問題說明之：

1. 檢驗道德原則是否公正。
2. 檢驗人的自主權和尊嚴是否得到尊重。

康德理論主張，人們應該遵守這樣的道德原則，此原則須滿足三項標準：可逆性、普遍性及將人看做是擁有自由意志的人。如果一種行為的準則能成為每個人在相同環境中行為的一般規則，那麼這種行為在道德上是合適的。可逆性的標準存在於這問題：「別人這樣對待你，你如何對待別人？」此一問題要說明的是我們所應用的規則能否以反方向來應用，防止道德原則的片面性。第二項標準出現在這樣的問題中：「如果人人都這樣做，那麼該怎麼辦？」此一問題要說明的是一種行為能否在相似情境中適用於每一位有理性的人。第三項標準：「人既不能將自己也不能將他人僅僅看做是一種手段，因為我們要對人的理性給予無條件的尊重。」每個人都是擁有自由意志的道德主體，由於人是擁有自由意志的個體，因此人是目的的本身。

康德認為要選擇好的行為，以便進一步發展人的自主權、本性和友愛。同時也提到了依靠個人的毅力和頑強克服困難戰勝痛苦的意義。商業交易可以是相當道德的，只要能相互尊重各自的自主選擇權，無論各人的利益有多大的差異，都不能簡單利用他人，而是要尊重自己和其他人，以達到這一種境界：所有的人都是不可任意操縱的道德主體。他們都應該擁有自主選擇權。反對將他人當做手段來利用，不能無視他人利益的存在，出於對人性尊嚴之尊重，一切謀殺、撒謊、偷竊和欺騙是不被允許的行為。

Sorrell 與 Hendry (1994) 說明了康德理論關注的焦點是動機的品質，一旦我們的行為產生某種外在的目的，那麼這種行為的動機品質便相對低下。換言之，人們不應該只看到行為的結果，而是要看行為本身是否合適。道德行為並不是讓道德義務感來做出恰當的行為，最好的動機便是履行義務的意願。

康德對於理性動機特別關注，評判道德品質的終極尺度包括了個人能否達到一種理想。即依據道德規則來指導行為，是否能夠以公正不偏，善解人意的方式為道德共同體作出貢獻。康德提出了一個相當抽象的觀點，既自由選擇。他認為人要永遠去實踐自己的道德義務，而不管情境和可能性結果如何，因為有一條原則最能滿足情境標準。康德理論提出人基於道德義務感而選擇行為如美德，也描繪了具有道德責任感的行為，如堅持普遍可以接受公平、富有理性的規則。

有一種公平的觀點認為類似的案件應該使用同樣的方法來處理，但是如果存在著差異，那麼可以根據差異的大小採取不同的處理辦法。這一普遍性的觀點表達了公正和平等的原則。在應用公平時，存有三種目的(Pratley, 1995)：

1. 收益和風險共享。分享公平指的是成本和收益的公平分配，主要包括了怎麼回報員工，揭示平均主義與資本主義的區別。
2. 懲罰行為不軌者和違法者。正義的報應指的是給造成傷受害者施以公平的懲罰。
3. 針對受害者的補償。正義的補償應該提出規範，以便給受害者合理的補償，責任問題說明補償程度應與懲罰性制裁相等。

平均主義論者認人們應該平均分享（微觀）社會的責任和利益。平均主義論中有一種非常具有影響力的觀點，認為國家社會主義政策應該在教育、健康服務、福利和就業方面提供同等的機會。這種社會民主式的平均主義在提供基本福利方面一直有效，但在一些富裕國家，平均主義已經有了式微的徵兆。因為，當財富重分配是由無能官僚們所控制，且福利政策也與提高生產力相違背，造成了失業群的擴大。在進入廿一世紀的現在，必須選擇好的分配政策，既能保證窮人能夠享受到某些公共福利，又能避免國家經

濟的停滯不前。

Velasquez 描述了資本主義的公平：利益的分配應該根據個人在追求個人目標和集體目標時作出的貢獻大小。公司依據努力工作還是產值來回報員工？評定個人的貢獻有二種方法，一為回報產出，即將佣金和獎金與實際工作結果聯繫起來；另一為回報投入，根據努力程度給予回報，通常是與工作時間相關。

Ronald Green 亦提出一種關於道德決策的規範理論——中性規則構造法（neutral omipartial rule making, 簡稱 NORM 法），將義務倫理與交易倫理融合而形成一種邏輯性強、十分精深的新方法。它為利益相關者提出了一套責任模型。NORM 法本身為倫理決策提供了一些精心策劃的原則，即可應用到經濟立法之中，亦可為企業各部門設計倫理義務規則時提供有用的幫助，但在道德思維的領域中，這種方法可能對企業的要求過於苛刻。NORM 法旨在吸取義務論和功利論的精華。NORM 法與功利論相同的是，企圖通過道德選擇的基本原理和程序去發現潛在我們道德推理過程中的邏輯，接著再去探索道德選擇一個更加艱難的領域。NORM 法也和義務論相同，企圖將道德結果與道德常識相結合。

NORM 法的基礎是抽象的自由選擇思想，這種方法具有普遍適用性，認為任何道德上可以接受的規則應該是公正的，能為所有相關的人所接受的。Green 認為如果一種行為被理性地看做是所有社會成員都能夠接受的道德規則，也就是說可以被看做是人人都知道，在相似環境中人人都可以應用的一種持久性的行為，那麼這種行為就是合適的。它強調一種嚴格的程序，目的在於對所有參與者予以尊重。NORM 法要表達一項公平原則，認為道德的目的就是要公平又原則性地解決爭端。公平原則要表達一種理想，即社會的每一成員都要遵守行為的規則。

可以接受的道德規則不是大多數人意志的結果，而是生活於這些規則中所有人自由達成的共識。這一點排除了對共同體某些次群體歧視的可能，道德在範圍內是理性的、普遍性的，不僅包括各種可能衝突的諸方，且每一方都應該被賦予制定道德規則權力。NORM 法不是要把一方將價值強加於另一方的行為合法化，相反地它要求為某種行為方式所影響的諸方能夠自由地取得一致意見。但人們的價值觀和信仰差異性相當大，各自所處的權力地位高低不一，能夠讓所有人贊同的行為方式，幾乎不存在。針對爭端的每一方作出嚴肅地考慮，一視同仁，不能特別地看待任何一方。然後用相同的方法來檢視衝突的其他面向，檢視完成後，我們就容易達到一個即客觀又公平的結論。

Green 不再使用 impartiality 公平一詞，因為它給人一種冷漠之感。他希望努力創造思想開放的道德思維，因此他創造了 omipartiality（無所不包的公平）一詞，它意味著用充實的、同情的態度，看待我們的決定所影響的每一個人的信仰、情感和利益。同時。Omnipartiality 還要求能夠在發生衝突時，保持中立態度。NORM 法所要求的正是參與式、帶有關切心的中立和幫助。

Green 把人看做是理性的公民，他們承擔著規範義務，根據抽象的平等和平等地尊重其他公民等原則進行等價交換、討價還價。它強調在相互自願的基礎上求得一致意見，雖然第一次可能達成共識，但由於難以適用於具體的環境，因而還須繼續作出界定。換言之，理性的人可能找不到最合適的規則，運用抽象的自由意志並不能保證可行、理想的解決辦法，因為商業交易中的主要參與者可能解釋什麼是最有用的。

NORM 法可以應用在一般的道德共同體中，同時也可以應用於制定法律規定全部經濟活動領域所承擔的義務和侷限。而開明利己論是否更加適合個別企業或非營利事業所處的具體環境？NORM 法可以提供理想的規則，但是可能要求經理人對公眾表現出更多的善意，而與此同時他們又必須對公司內部的股東、雇員和消費者承擔巨大的責任。NORM 法並不總是要求我們堅持標準的道德規則，在每一種選擇中，關鍵不足看某條規則是否被遵守了，而是要看我們的行為能否被人們理性地看做是可以接受的。這些人在全面、公正的基礎上，把這種行為的規則看做是每個人都須遵守，在相似情境下都可以應用的規則。有時，這種推理可以引導我們將某項道德規則視為例外，並可以更加具體地對此加以說明。但問題是我們能否要求某個主體（個人或機構）犧牲自己的利益，以便遵守一些社會利益尚不明確的義務。如果涉及到外部利益相關者如失業人員、競爭者與道德倫理相混合的問題，那便會出現問題。

商業環境中，企業時而結成盟友，但更多情況下又是競爭對手。企業總是必須接受最佳的社會解決方法，即便是一條不十分完善但在道德上依然可以接受的規則。當問題涉及的是建立公平競爭環境的必要性時，NORM 法在很多情況下，都是一種有效的倫理理論。但當相關諸方就某些潛在的不公平而出現意見分歧時，它似乎就無法有效的解決，因為它似乎認為它所研究的道德兩難都只發生在公平競爭的環境中，卻無意識到某一具體環境中的企業不正當的行為。雖然如此，Green 卻提倡員工享有權利，尤其是涉及員工生活和未來等重大情事時，邀請員工參與決策，從而使企業能作出接近於工作豐富化而且公正的決定。

開明利己論與 NORM 法不同，它要對直接利益相關聯者與外部的間接利益相關者作出區分。從最低義務的角度來看，無所不公的中立對於有效地忠誠範圍要求太多，可能導致理想化的原則，但卻沒有考慮到充滿激情的企業家如何與供應商和消費者建立起良好的關係。

Pratley (1995) 利用 NORM 法與最低限制企業責任的理論，更加全面詳地解釋了開明利己論，茲分述如下：

1. 在規範理論和開明的私利基礎上去看待問題，以開放式的保護私利為目標，同時對他人利益予以尊重。
2. 不僅要看到直接利益相關者，且要考慮到可能受影響的局外利益相關者。
3. 每一位直接參加商業談判的成員必須要考慮到直接相關方面的策略利益。當反對這條準則的人不去應用這項規則，一味追求私利時，必須採取以下措施，等到策略目標可以接受時，再繼續進行：
 - 形成更加友好的關係，運用合理的方式鼓勵協商。
 - 以報復相威脅。
 - 可以施壓，可以鬥爭，但是要注意策略目的還是要以利益為本，達到可以依賴的合作。
4. 列舉出能被看做是道德規則的行為，這種行為不只要成為內部利益相關者的義務，且要規定出外部利益相關者最低限度的道德權利和義務，尤其是那些沈默的顧客之權利和義務。
5. 在確定最低權利時要公正地思考問題。設身處地的為直接和間接地外部利益相關者著想，將他們的利益和蒐集到的訊息作為一個目標，確定出某種行為在現在和

- 可以預見的未來可能給外部利益相關者帶來的利弊。
6. 將這一行為的利與弊看做是一條道德準則，考慮到利弊的多少和時間長短。
 7. 獨立思考這種行為可能得到的策略利益和道德目的是否值得應用這項規則。如果值得，那麼這項行為就是倫理上合適的商業行為。
 8. 假如認為不值得，那麼就應重新選擇那些給外部利益相關者帶來更少傷害的準則。
 9. 可以利用 Peter Singer 為靈長類動物闡述的道德原則——生存的權利、個人自由的保護及禁止折磨等三項權利，來了解外部利益相關者可能接受的道德後果。
 10. 由此而判定的政策便可看做是開明利己論。這種最起碼的觀點在經濟領域是完全可以接受的。開明利己論不是要心甘情願地犧牲個人主要的利益和權利，至於那些無私合作和慈善般的奉獻的非營利事業，就必須建立在其他更加純潔至高無尚的道德原則之上。

Rue 與 Byars(賀立行等譯,1999)認為許多企業與全體員工進行溝通，進而發展出一套事業倫理原則。即指一套在企業機構內決策時所用的經營原則之明文規定之規章，其原則乃基於公平、個人權利與功利主義三項。公平原則包括根據事實而採取不偏不倚與一致性的決策。個人權利原則乃基於保護人類尊嚴而去做決策。功利主義原則是直接追求最多數人之最大福祉之目標做決策。誠實的信譽與公平的企業是共生的。但是，有許多的企業認為事業倫理與企業利潤是相互排斥的；即使事業倫理不能對企業提供任何協助，不過對企業利潤仍是有貢獻的。管理階層必須將事業倫理實際運用到實務上，對違反倫理原則的員工，應給予必要的懲處；領導人亦須以身作則堅守倫理原則，否則，倫理守則將會瓦解淪為空談。

第三節 非營利組織管理哲學：使命

杜拉克曾說：「募款的目的，是支持非營利事業機構，可以順利實現自己的使命，而不是將使命置於募款之下。」非營利機構的管理，並非靠「利潤動機」的驅使，由於大量依靠志工的熱誠與奉獻，領導這群志工人員，依靠的正是組織使命的凝聚力和引導。非營利組織的興起，是為了彌補營利事業凡事以利潤為考量和政府部門以照顧多數民眾為原則，而造成的偏差和不足。它的精神是為公眾利益著想、仁愛與利他的，作法兼具系統化、持續性和前瞻性，與商業部門和政府部門相輔相成，對促進社會的健全發展有極大的貢獻。

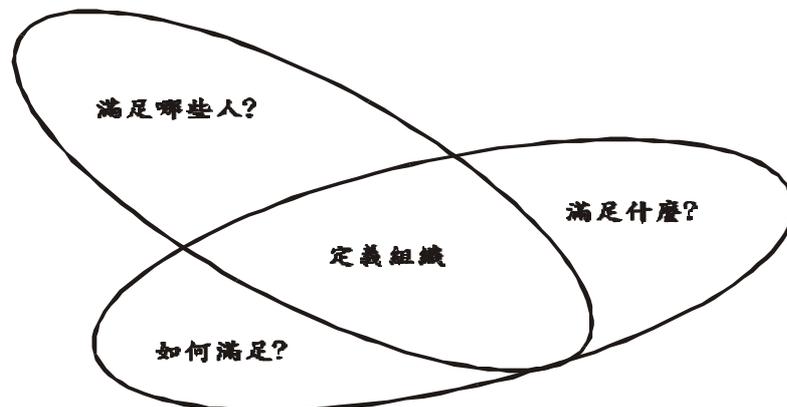
Hill 與 Johnes (1991)對使命 (mission) 之定義是：組織中長期希望成為什麼的正式性描述。大部份的使命說明書 (mission statement) 包含有三個主要的項目：

1. 組織整體願景 (vision)。
2. 領導者承諾遵循的價值哲學的陳述。
3. 領導者相信達成此使命，所需遵循的明確目標。此目標與組織領導者承諾遵循的價值哲學是相一致的。

所有的使命陳述都是策略性意圖 (strategic intent) 的範例。領導者必須訂定具有企圖心的目標以達到組織的發展。設定組織目標之目的，在於將方向與目的傳達給公司內部的每一個人，並幫助決策制定與資源分配。另一目的則是迫使組織的管理者尋求達到經營活動上明顯的改善。管理者也必須注意到使命不能過於誇大，而無法達成，因為這樣將失去人們的信任。一個擴張性的目標雖然是很好，但必須是可能達成的，即使僅是要求管理者追求特別的績效改善亦是如此。

為了設定組織使命，首要步驟是定義組織所處事業。基本上我們必須回答三個問題，一為我們的事業為何？一為將朝什麼方向發展？最後的問題是應該朝什麼方向發展？這些問題的答案將引導使命說明書的形成。Abell 認為應該從三個構面來回答第一個問題，此三個構面分別是要滿足誰？要滿足什麼？如何滿足？圖 3-1 說明此三個構面。

圖 3-1、定義組織的三個構面



資料來源：《策略管理》，黃營杉譯，頁 58

非營利組織由於資源有限，故僅集中針對特定的服務對象提供服務，滿足特定需要。以不同的方式來滿足特定的服務群，可防範組織因為未被發覺的需求轉換，而導致的危險，並且可以幫助因應需求的轉變。為了因應環境的改變，就該開始思考第二個問題：我們的組織將朝向什麼方向發展？組織的定義內容應包括所專注服務的顧客群、所欲滿足的顧客群，以及滿足這些需要的技術。第三個問題：組織應該朝什麼方向發展？因為環境變遷，組織應仔細的審視服務對象或社會的特殊需求，而重新定義組織之使命。

杜拉克（1994）認為使命必須具備三項要件：

1. 注意本身的優勢和表現：如果該做的事是你正在做的，就要做得更好。一個大錯特錯的看法，就是認為所有的機構都無所不能，等到你違背了工作機構的價值觀，就會把自己的工作做得一團糟。
2. 時時注意外界的機會和需要：由於我們的人力、財力和能力等資源有限，哪裡可以發揮最大的力量，並樹立新標準，就須將使命建立在本身的優勢上。要樹立新標準，就得埋頭苦幹，才可把表現的境界往前推向更高層次。
3. 確認自己的信念：使命絕非不痛不癢與個人無關。從來沒有人可以不專心投入工作，而可以把事情處理得乾淨俐落。因此要問自己，機會和需求在哪裏？適合我們嗎？有沒有能力勝任？與我們的優勢相配合嗎？我們是不是真的相信它？不只是有形的產品，服務業也同樣適用於此種思考模式。

機會、能力和投入感是每一項使命宣言，都必須反映出的三項要素，否則勢將無法凝聚機構的人力資源去做好該做的事。在達到最終的目標之前，將力竭而止，無法接受最後的考驗。使命的說詞必須集中在組織真正要做的，而且實際可行的事情上面。身為非營利事業機構的主管，其職責就是要將使命中的說詞轉換成更精確的目標。使命可能永存不變，目標則不然。當使命完成時，暫時性的目標可能因而結束，或是改頭換面。非營利事業機構的主管必須回顧、調整或結束這方面的工作。使命是永存的，甚至是負

有神聖的任務，目標則僅是暫時性的。使命應該簡單明確，每當加入新的任務時，便將舊有過時的部分丟棄。以管理的理念架構和技巧界定市場，建立擁護群，制定具體可行的目標、計劃和策略。審視外在環境的變化，對內衡量本身的能力，適時的提出改革方案，以便讓使命可以順利達成。

孫本初（1994）強調，非營利組織的核心結構在於「公益使命」(mission)，因此訂定使命得以界定非營利組織的社會角色與功能。換言之，使命是組織之所以成立存在的基本理由，並做為組織行為的動力基礎。使命是一套組織的價值系統，得以作為促進團體的合作意識和協調，亦是組織整體與個人成就的評量標準。

吳寧遠（1998）研究高雄市三個婦女服務社團，結果發現：

1. 組織使命越明顯，則其成員對組織的互動及與組織的認同及組織承諾也越強。
2. 組織使命越清楚，參與者動機也越單純，則組織認同、組織承諾也越強。
3. 組織使命越清楚，參與者越易內化組織使命，則組織認同與組織承諾也越強。

由此研究發現，使命與組織成員的認同有相當密切的關係，成員得以使命作為思想與行為方向的指引。使命是一套組織的價值系統，亦是衡量組織整體與個人成就之具體標準。使命確能激發組織成員的認同，對於非營利組織公共目標之實踐，具有關鍵地位。

Wolf(1999)指出，營利組織與非營利組織最大的不同點，即是在使命的部份。營利組織的使命非常的明確，就是為企業賺取最大的利潤；非營利組織的使命，通常不脫離公共服務這一範圍。這並非說非營利組織不能從事營利行為；非營利組織所賺取的利潤，必須用在公共目的上，或是捐贈給其他非營利組織去從事公共服務。非營利組織因具有政府與企業組織的特質，不僅具有企業的活力，亦能擔任促進公共利益之角色，充份表現出兩者的優點。營利企業衡量企業成功與否或訂定決策之標準，包括底線（bottom line）投資報酬率、邊際利潤、市場佔有率或其他可計算衡量標準。但在非營利組織中，要將使命清楚的說明卻非易事，因此必須建立一套衡量成功的標準，使命不僅是確認目的，它還要試著在困難的任務中去建立一套正確的衡量指標。

馮燕（2000）提到非營利組織的成立，通常是由提供某種公共服務的使命感開始。當組織成立時，使命感就要透過具體的文字陳述，使得與組織相關的人，都能清楚地了解所投注努力的原因與方向，通稱為組織宗旨（mission statement），一個優良的非營利組織宗旨應具備四項要件：

1. 有公益使命的負擔。
2. 廣泛到能包括組織所有要從事的活動，
3. 能明確指出組織發展的方向和意見。
4. 能夠作為組織發展成功與否的評估指標。

非營利組織的使命與宗旨應有相當程度的永續性、穩定且持續之使命與形象，可以使成員對組織產生向心力，可延續組織的聲譽，對組織的運作產生更有效率的績效。使命的定義應更開闊，不能過於侷限時代的變遷。組織的使命可能完成階段性任務而面臨功成身退的命運，因此要適時的調整使命。組織要經常灌輸資源供應者與參與者組織使命的價值觀念，以提升他們的長期認同。在擬定組織宗旨時，力求簡單明瞭，完成後須定期審視組織宗旨的適當性，並做評估與修正，才能使非營利組織永續經營。

非營利組織藉由使命，能說明非營利組織的責任、公共性與信念，並指導非營利組織的行為。由於人口結構的變動，我們應該拋開成效不彰的任務，以免造成資源浪費，也由於我們已完成了所訂定之目標，所以，應該再三地注意本身的使命，並考慮是否該轉移焦點。思考因由外而內，由內向外去尋找適當定位的作法，是把焦點集中在昨日，這會讓組織油盡燈枯。組織應向外尋找機會和需求，使命總是向長遠看齊。使命也需要短程的衝刺和成果來加以支援，但是必須以長程目標為起點。眼光要放得遠，因為它們不設短期的底限，而且是以服務人群為己任。好的使命必須富於行動潛力，不宜過分誇大而不能實現。必須保時敏銳的觸角，隨時觀察現況，適時的更新或修改使命，以符合現況，促使組織穩定發展。

一個組織之所以吸引人，因為它要求高，可以激勵個人的自尊和榮譽心。而經營非營利組織所面臨的是如何平衡、整合並調節各項原則，以求取最佳表現。因此非營利組織必須發展出策略來整合顧客和使命。將使命和目標轉化成具體的表現，策略規劃的重點，是將受惠對象看成要求得到滿足的顧客。策略始於不斷的研究，以有系統的方式去找出顧客，以及他們的價值觀和消費方式，不能以產品為起點開始往下思考，而要從心滿意足的顧客倒推回來才行。傳統上企業都會對自己的顧客做調查，但是非顧客的數量遠比現有的顧客多，所以潛在客戶的資料彌足珍貴，因此研究的關鍵對象應放在準客戶群（individuals who should be the customer）。作策略規劃時必須反向思考，就是從對方的角度倒推回來。

在非營利組織的工作人員，包括支薪員工、志工、獨立承約者及服務供應者四種，其中又以支薪員工與志工佔絕大多數。因為支薪員工可配合組織之需求，針對重要任務及功能提供持續之服務，故組織期望支薪員工有高標準表現，並施予審的監督及評估。志工是非營利組織之最大動力來源，因未領有薪酬，故更需要界定清楚的社會使命與設立其他形式的獎酬，激勵志工，使他們樂意提供服務。所以，非營利組織的下一步策略是訓練自己人，不僅要訓練有給職之員工，更要幫志工受訓。志工是重要的市場，必須視他們為組織中無給職的員工，而不僅僅是志工而已。組織為他們規劃工作內容、設立績效水準、提供訓練並提升他們的視野，讓志工享受工作本身而非薪酬所帶來的成就感，因為志工們必須在自我奉獻中得到更大的滿足，這就是紓解許多非營利組織在面臨市場困境的祕訣。

許多人常做好了策略，然後在執行時加以妥協，可是目標絕不容有絲毫的妥協，不能避重就輕，或想要討好諸方，皆大歡喜。不能以同一種訊息行遍天下，不同的目標對象要以不同的策略去因應。在事業達到巔峰時，開始重新定焦和做改進。非營利組織不能沈溺在既有的成就中而自豪，否則將身陷困境。成功的非營利組織，要探尋新的機會做為組織基礎。善於革新的機構所採用之最佳準則是，做得成功的地方更要精益求精，然後加以改變。外界的變遷是大好的良機，組織大可以藉此強迫自己改變行事規則，並試著多方去了解目標族群的真正需要，將變遷引為良機，而非威脅。

推行新活動或開始革新時，非營利組織更要審慎考慮和籌劃自己的策略，決定何時開始和為誰而做；找尋機會目標，為改革策略踏出第一步。策略規劃促使機構放棄已過時失效和沒用的東西。策略規劃導出作業規劃，它由使命出發，卻需藉由適當的工具來完成。策略規劃的另一重點即掌握良機。策略的精華全在執行時將使命、目標和市場合為一體，再加上良機的掌握。非營利組織一定要尊重自己的顧客和捐助者，好好聆聽他

們的價值觀和滿足感，絕不能強將己意加諸於服務對象。新計劃必須透過新手段執行，同時還要確保原有的活動不致因此而喪失了活力，否則兩者不但會互相牽制，甚至可能導致一切停擺。

非營利組織應期許自己不只是施惠者，它必須藉著組織的使命，才能創造出一批忠心支持組織的同志。非營利組織創造習俗、視野、認同感和知識。一個真正的策略，就是要以行動為導向(action-oriented)而非靠心想事成。把全副精力集中在本身能力所及的事項上，最好不要做力有未逮的事情。目標當然不能高得荒謬，但是總要高得足以讓別人說：「我們可要努力一番。」保持組織精簡而躍躍欲試的創新能力，不斷的養精蓄銳，不斷的重新對焦而從不自滿，區分優先順序，凝聚組織資源，以期能順利達成使命。

第四節 非營利組織事業倫理學：關懷

吳成豐(1996)在比較不同組織型態主管價值觀與決策之差異實證調查報告中指出，不論是非營利組織或營利組織的主管，在面臨各項決策情境時，大多偏向以組織利益考量的道德傾向。但非營利組織主管較營利組織之主管表現出較高程度的「關懷自制」與「安全歸屬」的道德傾向。當面對組織變革時，非營利組織的主管表現出較高的人性關懷態度去保障組織內員工權益。在因應組織對外的紅包文化態度方面，非營利組織之主管表現出較強烈反對態度。

在美國有許多非營利組織發生一些不符合倫理事件，造成公眾對組織的信賴感及慈善捐款大幅衰退，而使非營利組織的管理當局積極塑造組織的倫理氣候，並對不倫理的行為採取必要的導正措施。Deshpande(1996)針對美國二百多位大型非營利組織管理者調查其倫理氣候與成功知覺時，採用六種組織氣候型態：專業導向、關懷導向、法制導向、工具導向、效能導向及獨立導向等六項，所衡量出來的結果發現組織氣候明顯的影響非營利組織管理者的倫理行為。相信自己組織是關懷導向的非營利組織管理者，通常認為成功與倫理是強烈正相關；相信自己組織是工具導向的非營利組織管理者，則認為成功與倫理是高度負相關。

非營利組織是人群關係的產物，而倫理是人群關係中遵守的共同規範。鄭文義(1989)認為，公益團體倫理乃是公益團體活動中，參與人員間應共同遵守的規則，包括成員與成員間的倫理關係、不同團體間成員與成員的倫理關係，甚至團體與社會、國家間的倫理關係等。

關懷倫理學基本上就是關係的倫理學(Nodding, 1995)。在七〇年代中，以吉利根(C. Gilligan)為首的女性主義學者開始質疑郭耳堡(L. Kohlberg)之理論在內容上以「正義」(justice)為最高優位，在程序上，著重以普遍原則來作形式邏輯的推論，可稱之為「正義 - 權利導向的倫理學」，這只是反映了男性的認知；相對的，女性在思考道德抉擇時，是以不傷害他人的關懷為最高優位，在程序上，著重的是從情境中作通盤的考量，而權衡出一種於己無損，於人無虧的責任，可稱之為「關懷 - 責任導向的倫理學」(簡成熙, 1997)。每個人從小開始就是生活在直接的邂逅中，一方面接受別人的關愛，另方面也學習關愛別人，這種關懷之情有別於冷冰冰的理性或邏輯，而完全是自我犧牲階段，最後到達不傷的道德階段(簡成熙, 1998)。

表 3-1、關懷倫理與正義倫理比較表

項目	關懷倫理	正義倫理
主要道德律令	不傷害 / 關懷	正義
道德成分	人際關係 對自己和別人的責任 關懷 和諧 憐憫 自利 / 自我犧牲	個體神聖 自己和別人的權利 公正 相互性 尊重 規則 / 法律
道德兩難的性質	對和諧和人際關係的破壞	權利的衝突
道德義務的決定因素	人際關係	原則
解決兩難的認知	歸納性思維過程	形式的 / 邏輯的演繹思維
道德行為者對自我的看法	與人聯繫的，依附的	分離的，個體的
情感的作用	關懷和憐憫的動力	不視為道德成分
哲學導向	現象學 (文化背景的相對主義)	理性的，正義的普遍原則
階段	<ul style="list-style-type: none"> · 個體生存 1. 從自私至責任 · 自我犧牲及社會一致 2. 從善至真理 · 不傷害的道德 	懲罰與順從 工具性的交換 人際間的一致性 社會制度與良心的維持 天賦的權利和社會契約論 普遍的倫理法則

資料來源：簡成熙，1997。

正義倫理強調普遍性原則的追求，在兩難情境中，重視如何援引更高的原則來「抉擇」爭議；關懷倫理重視的是情境的考量，在兩難情境中，認為可從橫向的多方考量中，來「調合」爭議。關懷倫理是從人與人間的關係來界定道德，在情境中所滋生的情感，被認為是道德的成分，關懷的人在抉擇什麼是對該去做的事時，仰賴其情感、情緒、本性，而非規則與原則（簡成熙，1997）。我們的社會從性別的立場，賦予不同性別不同的道德觀，是不爭的事實，從關懷的角度來審視道德或性別議題，仍有其積極意義。

女性主義者所提倡的倫理學說 關懷倫理學 (ethics of care)，是一種提倡和平、關懷的學說主張，發生的起源有三（方志華，2000）：

一、對道德認知發展心理學研究之反動

西方的道德認知發展心理學者 Lawrence Kohlberg 以道德兩難故事的認知判斷作為研究工具，作了跨文化、跨年齡的訪談研究，建立訴諸正義價值的道德認知發展的序階，他將道德認知發展分為三個時期：

表 3-2、道德認知發展時期

時期	階段	說明
道德成規前期 (孩童時期)	一、以趨賞避罰為取向 (the punishment and obedience orientation)	聽命行事，做的是他人要他（她）做的事。
	二、以相互幫忙為取向 (the instrumental relativist)	孩童基於有限的互惠原則，做滿足他（她）自己慾望的事；有時也做滿足他人慾望的事。
道德成規期 (青春)	三、以人際調和或「做個好男孩 / 好女孩」為取向 (the interpersonal concordance or ' good boy-nice girl ' orientation)	在此階段，男女孩由於十分渴望他人的認可，故會對社會盛行的風俗習慣，表現出服從、遵守的態度。
	四、以法律與制序為取向 (the ' law and order ' orientation)	青春期的男女開始盡他（她）的責任，開始敬重權威且開始對既成社會秩序表現出為支持而支持的態度。
道德成規後期 (成年人)	五、以尊重法律情形下的社會契約為取向 (the social-contract legalistic orientation)	成年期的男女，開始採取一種相當功利的道德觀點，個人是可以隨心所欲，就自己需要行事的，唯在此過程中不可傷害到其他人。
	六、以普遍道德原則為取向 (the universal ethical principle orientation)	此階段，成年人不再受自私自利操縱，不再受他人意見操縱，更不再受法律成規力量操縱，而是自我規範、自我強制的普遍性原則所操縱，如公平原則、互惠原則及尊重原則等。

資料來源：自行整理（2000）

在道德教育方面，其提倡由不同序階的人互相論辯，在論辯中激起較低認知序階者的認知層次往上提升，而達到道德教育的目的。Carol Gilligan 認為男女各有不同的道德意識，雖然意識不同，但兩者同樣發周密、圓融。且就有效性、正當性而言，更是兩相一致，不分軒輊。她提出倘若心理學家想要正確估計女人的道德發展的話，那麼他們就必須要留意他們對道德發展所設的標準，且在男人的表達模式之外，兼顧女人的模式，如此方不至於崇男性抑女性，做出錯誤估計。

Gilligan 將 Kohlberg 的「男性」道德觀點描述成「公平」道德原則 (ethics of justice), 將自己的「女性」道德觀點描述成「關懷」道德原則 (ethics of care)。她相信女性是從自我中心或自私自利的立場開始其道德發展, 中間經過過度利他或過度自我犧牲的立場, 最後達到「人我交融」(self-with-others) 階段。

Tong (刁筱華譯, 1996) 將 Gilligan 的道德發展三階段敘述如下：

1. 道德感性的最不發展階段。此階段一位女性的關愛是完全流向其個人自身的, 她覺得恐懼, 沒安全感, 亟需他人的情感贊同。
2. 從自我中心 (self-centeredness) 轉向他人導向 (other-directedness)。她變成一位符合他人對女性期望的溫柔女子, 處處壓抑自身的慾望與需求, 會時時宣稱要向他人徵求意見, 彷彿她自己對事情全無意見似的。
3. 人我交融 (self-with-others) 階段。她能把其他所有人的利益, 都看成和她自己的利益一樣重要, 既不再過度利他也不再過度利己。

Gilligan 指出, 男人傾向將「自我」個別存在; 而女人「自我」視為與他人交會互動的存在, 認為自我認同須繫於他人才能決定, 這二種不同的自我概念, 可以解釋男女在作道德決定時, 至少四點認知上的差異, 如表 3-3。

表 3-3、男女道德認知差異表

道德認知差異	女 人	男 人
道德行動主體	傾向強調的是其與他人間相連的關係。	傾向強調此一行動主體所擁有形式上、觀念上的權利。
作道德決定時	通常動用的是多少比較間接 (more conse-quentialist) 的觀點, 她會就簽涉在一道德行動主體中的所有人的利益, 作出考慮、計算。	通常動用的是多少比較直接 (more nonconse-quentialist) 的觀點, 強調原則必須申張, 即使若干人在此過程中會受到傷害。
道德判斷	通常比較願意接受就道德行動主體行為所作的辯解。	通常以行為本身來作出判斷, 認為一件行為若是本身在道德上說不過去, 那麼它就是不道德, 不可為其找理由、設辯詞。 (男人認為一件行為的合理性是建立在列出證據, 以證明該行為本身的適切、正確上, 而若只是找理由以證明一件行為實則並沒有不道德, 則只在寬貸、通融該一行為而已, 但該行為本身的合理性卻未因此建立)。
道德抉擇	將道德抉擇置於衍生此抉擇的歷史情境脈絡內詮釋。	將抉擇自身所在情境抽取而出, 並解析之, 彷彿該抉擇是能代表某種普遍型的道德抉擇似的。

資料來源：刁筱華譯, (1996:280-281)。

Gilligan 針對女性重作道德發展的研究發現, 女性是以人際關係取向來陳述其道德的想法, 她們重視的是「人我」關係中的關懷關係、責任與承諾, 而道德的發展導向是從利己、利他、而人我兼顧的三階段。她稱此發現為「不同的聲音」(in a difference voice), 表示女性和男性的道德認知有不同, 不可厚此薄彼。

二、對重認知與判斷的道德教育之反動

Noddings (1984) 首先以「關懷」為主題, 提出其關懷倫理學的內涵和道德教育。

以女性日常生活實踐為出發，以關懷為道德感性，以親子關係為關懷感性流露的自然基礎，以義務感的發動為道德關懷的基礎，視理想關懷關係的建立為道德理想的完成。Noddings 提出重視感性的發動力量，繼續不斷的對話，情境脈絡的掌握，建設性的溝通、接納與設身處地、責任與承諾等內涵，而有別於重視認知、判斷、道德原則的道德哲學與道德教育（Noddings, 1992）。

三、對傳統道德哲學言說方式與內涵之反動

Tronto（1993）從社會政治的立場，提出唯有開展以關懷為核心的社會哲學，才能更精緻地達成正義社會的目標。Walker（1995）指出女性主義關懷倫理學的認知論是傳統哲學的轉向，從靜態的道德知識的建立轉向動態的道德理解與詮釋。Hekman（1995）從言說脈絡和道德主體的觀點提出，重視不同聲音的多元社會中，不是要取消道德主體採取相對主義，而是要在不同的歷史社會的脈絡中，去關懷和聽取所有道德論述，才能給予他們平等的地位。

關懷倫理正從各方面在發展與建構中，但是可以概略勾勒出關懷倫理的主張內涵（方志華，2000）：

1. 對道德來源的主張：道德感性而非理性，是道德實踐中核心的發動地位，關懷正是感性所生發之道德源頭。
2. 對人的處境之主張：人際間必有互相依存的关系，而非可以只揭示獨立自主自律的理想面向去看待人的處境。
3. 對人性自由的主張：主張關懷關係是人真心嚮往的道德理想，在關懷關係的施與受中、對話溝通情意的交流間更顯出道德圓滿成就的自由。
4. 對道德教育的主張：主張理想的親密關懷關係的建立是人性道德發展的基石。道德實踐的動力不只在於當下的認知與抉擇，更在於日常生活因關懷關係而蘊育的道德自我感，潛藏於其中的道德自我理想形象，是可以發掘道德力量的真正源頭。
5. 對道德論述的主張：重視道德理解的溝通過程甚過於道德知識的論證程序，真正道德的聲音要從道德主體的脈絡論述中去傾聽尋求，而非由事先定好的道德普遍原則去概括判斷。
6. 對民主社會的主張：民主社會之價值可以有更深入的闡釋，即以關懷的立場照顧社會中多元而有個別差異需求，而非只以正義和自由主義的立場給予人相同的對待，如此可以建立一個由民主出發而富關懷溫暖的社會。

在非營利組織的研究文獻上，可以區分出五種非營利組織的功能：非營利組織應該可以發現、創造新的社會關懷領域；發起與提倡必要的改革；保護維繫某些社會價值；提供服務給需要的個人與團體；以及擴大社會參與的方法與管道（蕭新煌，2000）。非營利組織的功能與女性主義的關懷倫理學的主張不謀而合。非營利組織展現關懷社會的方式，就是提供弱勢團體援助，而且也直接參與社會改革運動，希望創造更好的社會。

第四章 女性主義思想

第一節 歷史發展

「女性主義」一詞源自於十九世紀的法國，意指婦女運動。在近二世紀因使用廣泛，而被賦予不同意義。女性主義之產生是基於人們主觀上感受到男女不平等或女性受壓

迫，而企圖以行動謀求改善。顧燕翎（1996）指出，所謂的女性主義理論即是：

1. 描述男女不平等的現象或女性的第二性處境。
2. 以女性觀點解釋其原因，針對兩性的社會處境和心理狀態之差異，著眼於社會文化的分析，使改革顯得不僅可行，而且可欲。
3. 根據各自對人性與社會的理解和期盼，提出改革方案，尋求改善之道，以達到兩性或多性平等或婦女解放的目標。
4. 探討如何根除宰制與附庸的權力關係，建立平等共存的新文化、新社會。

Bunch (1985)對女性主義的定義是：體現女性與男性的公平、賦權與社會變革的哲學與理論框架。這些框架中隱含的女性目標包括：增加女性的力量與地位的可見度；重整現有的社會結構與存在方式；使每一位女性都有生活自由與人身自由的權利，從而在家庭與社會都享有公平、尊嚴與自由選擇。

女性主義者認為女性之所以在實現自己潛能上與男性有差距，是由於一些外界強加而又被部份女性內化的制約，此及因為社會體制及社會價值的影響。各種女性主義觀點都試圖讓女性能像男性一樣，有充分發揮自己的潛能之機會。女性主義的宗旨，就在於通過對女性個人的賦權和增加女性在社會中的可見度，來重新定義女性生活的價值。作為一種世界觀，女性主義不管社會的性別期望與性別關係如何，對女性與男性間自然存在的相似與相異之處都加以肯定。

特定群體的特徵不能也不應該用來概括所有的女性，因此對女性主義的觀點應該保持謹慎，因為不同的生活方式、生活情境、成長階段都會影響到女性如何安排自己的時間和精力。在各個社會，女性都有一些角色在迅速的發生變化，而另一些角色則變化緩慢。女性主義研究經歷了各種變化，傳統社會以男性為中心，關注的是男性的行為模式及生活體驗。早期的女性主義研究者看到這種隱含著一些對女性生活的假定，並對這些假定提出質疑，將男性偏見突顯出來，從而促使我們去尋求包容性更強的理論。長期以來，在大多數的領域中從事學術研究的主要成員是男性，反映的是男性的視角與價值；女性通常被忽略掉。直到最近的廿年中，這種狀況才有改變，要審視各種研究是如何對待女性主義的目標。Stanley 與 Wise (1983)認為，從女性主義視角作研究不能僅僅作一種描述，甚至不能僅對社會作一點矯正，而應該引起一場社會變化。

學術研究中常常忽視與女性有關的問題及生活領域，或貶低這些問題與生活領域的價值，女性主義倫理學試圖為我們增加一些「認知方式」與「存在方式」。Card (1991)認為女性主義倫理學的誕生，是由於女性拒絕去順應一個用傲慢、漠然、敵視與歧視的態度對待她們的壓迫性環境。不同的女性主義者所提出的問題及解決這些問題的方法有很大的差別，但他們大多數一致認為，讓女性居於從屬地位為不道德的，女性生活體驗值得人們尊重。因此，力圖肯定女性的生活體驗，並對之加以說明解釋。

女性主義倫理學內在地隱含了一些基本的預設 (Henderson, Bialeschki, Shaw, & Freysinger, 1996)：

1. 女性主義倫理學認為女性與男性的地位並沒有達到平等。在過去卅年中，社會在走向男女平等上是有了很大的進展，但「性別特權」依然存在，而且這種性別特權對於不同的女性群體表現得也不一樣。
2. 女性主義對於哪些問題應該通過倫理學來解決並沒有完全達成共識，使女性主義倫理學呈現多樣性、試驗性與爭議性。

3. 女性主義倫理學作為道德行為的依據並非僅適用於女性。Jagger (1991) 指出當今世界的女性問題與男性問題並非截然不同的，因為在大多數的情況下，男性的生活和女性的生活是緊密地聯結在一起的，不論是在公共生活還是私人生活中。男女各自在道德問題上作出的抉擇都會影響到對方，因此，女性主義倫理學的概念應該加以擴展，使之能將女性包容進去。並提供一種方法，拓展我們對自己的工作與日常生活中的倫理問題的思考。
4. 在女性的道德觀念上，不能試圖尋求一個單一的表達。企圖尋求單一的表達，會將女性生活體驗的多樣性與複雜性給掩蓋住，而將女性生活體驗作普遍性概括。同一女性群體中存在的差異往往多於男性與女性群體之間的差異。

「性別」的概念，是要讓我們把男性與女性都放到更廣闊的文化背景中去理解。「性別研究」提供了對一些社會關係的分析，這些社會關係是基於文化所定的兩性差異，代表著一種權力關係 (Scott, 1988)。性別指的是一個人的生物性別相關的各種文化聯繫。一個小孩一出生，其生物學上的性別即以確定，立刻就有許多文化的期待跟他／她聯繫上了。一個人的生物性別使他／她一生的生活中都有很多基於性別的社會關係與社會期待。此外，性別代表是一種持續的過程，而非一種與生俱來的生物特徵。因此，性別是由一系列的社會構建、解構和重構出來的關係，是通過人們的行動而產生和延續的 (Henderson, 1994)。

性別關係是男性對女性的權力產物，既有個人性也有集體性；不僅在公共領域，而且在家庭中也有體制性的表現。在宏觀層次上，性別表現為一整套結構性的權力關係；在微觀層次上，性別產生人們日常的活動與體驗，也透過人們日常的活動與體驗而得到延續。在八十年代認為，不僅有必要理解和分析性別與性別關係對女性的意義，還有有必要理解和分析它們對男性的意義。對於性別的學術研究，對跟男性與女性相聯繫的社會期待、角色及行為的複雜性都進行探討。研究者可以用性別的視角來研究女性，也可以用它來研究男性。還可把性別作為一種人們在社會過程中學習到的社會期望，研究它對男性與女性的行為分別產生什麼限制。

從歷史上看，女性在社會中的地位可以作為該社會所達到的文明程度最顯著的一項指標。這點在今天仍是正確的。無論她們具體的生活狀況如何，社會對女性典型的、傳統的期望都是她們應以家庭作為自己的舞台。在很多的社會中，女性主要的角色是做賢妻良母，而非做工作者與公民。在廿世紀末，尤其是在工業化國家，女性在工作場合的可見度已大大增加，使人們更清楚地看到女性在家庭與社會中所作貢獻的重要性 (Henderson, Bialeschki, Shaw, & Freysinger, 1996)。

女性主義的信念是要消滅女性所受的壓迫；不僅需要平等，還需要女性有自由選擇的權利及控制自己生活的權利 (Bunch, 1985)。在每一個文化中，女性與男性在社會組織中，都扮演不同的角色，這使文化在歷史上的作用更顯複雜。社會認可的女性與男性形象總是相對的。在不同的時代、不同的文化中，甚至在同一社會中，不同的群體，人們認可的形象都會有所不同 (Metheny, 1973)。要徹底釐清社會角色與社會運動對這種形象的影響，必須審視女性在具體的文化背景下的地位，而這非易事。

人們常對女性的權利表示支持，但又不願被稱作女性主義者，因為他們害怕「女性主義者」的負面形象會給他們帶來不好的後果。另外有一些人自豪地承認自己持有女性

主義的觀點，並以某種方式為女性主義的目標而奮鬥。她們認為女性主義是女性賦權的一種方法，讓他們能解決女性在個人與社會層面上所遭受的壓迫與歧視而出力。

在過去卅年中，女性主義及其對女性生活的重要性引起了人們的注意。「女性主義者」一般是關心女性疾苦的人，其中有女性亦有男性，所採取的政治立場，引起了很多的爭議。有人認為女性主義代表著女性爭取獲得社會的承受、接受與公平的競爭。但持反對意見的人，則認為女性主義是一項有貶義的稱號，讓人聯想到一位怒氣衝天的女人，她們不喜歡男人、不關心家庭。女性主義運動的思想根源，是卅年前就發展出來的一種哲學。今天，女性主義已成了一場針對女性所受壓迫的全球性的政治運動，其所觸及的已不僅是單純的經濟問題。這場運動最後的目的，是要在全球範圍內改變女性缺乏權力的狀況，並對現存的社會結構進行改造，以維護女性的尊嚴。作為一種哲學，女性主義向人們在日常生活中實際的一些常見的觀點進行了挑戰。女性主義既是個人性的也是政治性的。在個人層面上，它強調女性體驗的合法性；在政治層面上，重點在於讓女性明白自己在社會中受壓迫和居於從屬地位的生活情境，並試圖改變這種情境。

Lerner (1986) 指出，女性的從屬地位在最早的歷史記載上就能找到證據。在最早的法律中就被體制化了，並由整個國家政權加以支持，而女性的從屬地位乃是普遍性的。Morgan (1984) 指出，自從女性被置於從屬地位後，在世界上每個社會的每一個歷史時期，都存在某種女性主義；女性主義的概念並非最近才在有限的地理範圍內出現的。如此一來，女性主義的行動與思想被視作在一切社會階層與一切民族中都存在的一場全球性的改革社會的運動。這一全球性的視角對女性主義者很有幫助，它使我們更強烈地感到有必要釐清女性生活的多樣性。但是，儘管所有的國家和全世界，女性在數目上都佔半數，但在政治上她們卻仍屬於少數族群。

女性主義具有理論與實踐的雙重性格。它既是一種對世界進行思考的方法，也是一種對世界採取行動的方法 (Sapiro, 1994)。女性主義的含義並非只是來自學術著作，也來自世界各地一代代女性的體驗與行動。因此在定義上的分歧，實際上也攸關人們應該如何行動和互動的分歧。Bunch (1985) 提出，女性不受壓迫的自由不僅涉及公平的問題，而且也涉及女性應當有自由選擇，且有權控制自己的生活。主張女性主義不等於反對男性，而是要取代那種傳統的、用明顯的男性觀點來面對世界的方法 (Eisentein, 1981; hook, 1989)。大多數女性主義者是想女性與男性團結一致，共同抵抗基於性別的壓迫 (Warhol, 1995)。

女性主義也是一種實踐和一場社會運動，是為了眾多的人所作的集體性努力，旨在解決一系列共同的問題 (Taylor & Whittier, 1993)。像女性主義這樣的社會運動通常都沒有足夠的政治力量，不能通過正常的政府渠道達成所需的變化，因此人們便聯合起來採取集體行動 (Sapiro, 1994)。當一個群體對自己的問題有了一種新的看法，能對此問題進行批判的審視，並看到變化的可能性時，這種過程就發生了。以這種特別的、新的意識為中心，便能形成一場運動，並動員人們來支持這場運動。

第二節 思想類型

大多數女性主義觀點都基於三個主要目標 (Henderson, Bialeschki, Shaw, & Freysinger, 1996)：

1. 與所需的社會變遷相聯繫，是要矯正女性的生活體驗被掩蓋和歪曲的狀況。
2. 要讓每個女性在家與社會都能控制自己的生活與身體，從而獲得有平等、尊嚴和自由選擇的權利，而不用為傳統的關於女性氣質與性別同一性的社會期待而擔心。
3. 消除社會中的一切不平等與壓迫，不光是為了女性，也為有色人種與其他各民族的人、男女同性戀者及殘障人士等爭取平等的機會。

在很多的領域中，女性主義都有一種革命性的觀念，也是體現了基本人權的一種哲學思想，只不過它把女性作為其中心議題。不論是在理論上，還是在實踐上，都有較廣泛的內涵，能對女性與男性都有益處。對一切關注於平等、尊嚴的原則且反對限制人們自由的性別期待與責任的人來說，女性主義是一種要所有的人獲得自由與公平的哲學，可以作為他們支持女性主義的一個根據。

Morgan (1982) 認為我們不能僅從一個視角去看女性主義，而應多面向的視角去審視它，如果這樣去看女性主義，我們會看到有多種女性主義的觀點，對女性在個人職業及政治領域所處的條件作出各有特色卻又互相交叉的解釋 (Tuana & Tong, 1995)。當我們變換角度來審視一切事務時，會發現性別、種族、階級、性的取向、全球政治、家庭結構、經濟與休閒因素等，對於理解女性主義都很重要。這樣審視出來的結果，是能看到多種女性主義，它們就如何改進和改造女性生活條件提出很多不同的建議。

女性主義是一個包羅萬象的框架，適用於社會眾多的領域，還會受到各個研究者的生活經歷與價值觀的影響。這些不同的觀點意味著，並非所有的女性主義者認為女性主義應當研究的問題都相同，也並非所有的女性主義者都採取同樣的方法去進行研究。女性主義這個概念包含了多樣化的詮釋與視角。當女性將女性主義視角應用於人們所熟悉的其他一切理論框架時，就產生了這些不同的觀點。存在不同的女性主義視角突顯出一個事實：並非所有的女性主義者對事物的體驗與詮釋都相同，因為每位女性的種族、階級、民族、性取向、年齡、文化程度、身體與心理因素等都影響著她的思考與感情 (Tuana & Tong, 1995)。大多數女性主義者都提倡在為實現女性主義目標而進行學術研究和採取社會行動時，應當進行持續的、生動活潑的討論。在女性主義這個領域中，不斷有的觀點出現，而且較常見的一些觀點也仍在不斷地演化。

自由主義女性主義 (liberal feminism)

自由主義女性主義是最早的女性思潮之一。自由主義信念的核心是相信個人的重要性與自主性，相信給了一切人以平等和自由。當代自由主義女性主義者著重關注的焦點在兩性間的公平上，試圖清除受壓迫女性的性別角色。並通過對社會化過程加以改造，消除限制女性與男性工作機會的法律與社會習慣勢力。自由主義女性主義與個人權利的理論是相符合的，自由主義者認為，女性與男性應享有同等權利與機會，支持女性獲得選舉權、財產權、平等的受教權、表達自我的自由及同等的工作機會 (Tong, 1989)。

表 4-1、政治及社會參與權方面指標和歷年平均得分

指標	平均 值									和去年相比	今年排序
	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年		
1. 女性應享有和男性同等的政治參與機會	--	--	--	--	--	--	--	2.76	2.75	-0.01	1

2. 女性應和男性一樣,享有相同的政黨推薦參與公職機會	2.00	1.89	2.21	2.04	1.97	2.11	2.45	2.52	2.64	+0.12	4
3. 女性和男性擔任政黨要職,應為同等機會而無性別差別對待	1.85	1.94	1.96	1.94	2.06	2.11	2.29	2.45	2.50	+0.05	7
4. 女性在政府文官體系中晉用應和男性享有相同機會和權利	2.40	2.31	2.21	2.26	3.42	2.23	2.54	2.55	2.62	+0.07	5
5. 女性在文官體系中的升遷、考績上應和男性一樣,不得有性別差別歧視	--	--	--	--	--	--	--	2.73	2.68	-0.05	3
6. 女性在政府部門中高階職位的拔擢,應和男性一樣,不應有性別差別待遇	1.80	1.52	1.52	1.68	1.92	1.62	1.95	2.47	2.56	+0.11	6
7. 女性擔任民選公職人員的機會應和男性相同	--	--	--	--	--	--	--	2.83	2.73	-0.10	2
8. 女性在國家重要決策的參與應和男性一樣,同等參與、同等重視	--	--	--	--	--	--	--	2.13	2.35	+0.22	9
9. 政府應設吸納女性聲音和促進女性參與政策的機制	--	--	--	--	--	--	--	2.39	2.38	-0.01	8
10. 政府應加強女性的領導訓練、強化女性參與公共事務擔任決策之能力	--	--	--	--	--	--	--	2.37	2.25	-0.08	10
總平均值	2.03	1.98	1.96	1.99	2.10	2.00	2.27	2.52	2.55		

資料來源：王麗容，《公元 2000 年婦女人權指標報告》，表八。

自由女性主義認為女性因其性別而遭受歧視，不管她個人的能力與條件如何，性別本身就使她在受教育、參政等各方面遭受不平等對待。即使女性得以進入大部份的行業，但薪資卻仍低於和她們資格與職位相同的男同事，升遷機會亦常受阻。女性在就業市場受到歧視，如果她能受到與男性相同的對待，且能力亦不輸男性，那麼開放機會給女性會給社會帶來更優秀的人才，使組織運作更有效率。在公元兩千年婦女人權指標報告中，我國雖然出現了首位女性副總統，但婦女政治參與指標仍有小幅滑落。而最令人詬病的是政府缺乏女性領導人才訓練，無法強化女性擔任公共事務能力；其次是女性在國家重要決策的參與仍不如男性；再其次是政府缺乏讓女性發聲、促進女性參與決策的機制（王麗容，2001）。

林芳玫(1996)認為，自由女性主義隱含了男性中心取向，它所強調的中性(neutral)與無性(sexless)價值；如理性事實上是男性的，它以男性為標準，然後指出女性和男性一樣優秀、一樣好。自由女性主義者輕易地接受了男性的價值與標準(Jaggard, 1983)，

其結果就是女性只要足夠努力，就能像男性一樣，女性應以實現男性的價值為目標。這種以男性為中心，要求女性適應男性的標準，是自由女性主義者受到其他女性主義者批判的一項因素。另外，自由女性主義強調權利，是把女性的自主性與她們對別人的關愛對立起來，把個體自由與他人的關係對立起來，把自主性與對社會共同體的參與對立起來 (Tuana & Tong, 1995)。其他女性主義者擔心其對權利的強調會導致對關愛心的價值被貶低，使關懷及其他與女性相聯繫的特徵被視為無價值，只有男性的特徵才是重要的。Gilligan (1982) 提出很多女性堅持的關懷倫理原則比基於權利的倫理原則要好，因為女性常想了解別人的需要、願望和動機。關於權利與義務的道德概念可以用責任、感情、分享等去取代 (Warren, 1995)。

馬克斯主義女性主義 (Marxist feminism)

馬克斯主義女性主義認為，女性受壓迫使於私有制的建立，私有財產主要或完全是由男性佔有，私有制產生了一種階級體制，其當代的體現就是資本主義與帝國主義 (Tuana & Tong, 1995)。女性受壓迫與其說是某些人有意造成的，無寧說是資本主義制度下的政治、社會與經濟結構的產物 (Tong, 1989)。馬克斯主義女性主義者用馬克思主義的階級分析方法來對性別壓迫進行研究，重視女性有酬工作與無酬工作問題上的衝突，且承認女性間也存在差異，但同時又強調不同年齡、種族、階級與宗教的女性之間也有共通之處。她們認為女性的工具不僅包括物品的生產，也包括家庭中進行的人的生產與再生產。Hartsock (1995) 指出，女性對自己的工作既需要認識其具有剝削性的一面，也需要認識其具有解放性的一面。女性只有開始了這樣的過程，才能有足夠的革命動力去克服那種輕視女性工作的男權制度之破壞性。

馬克斯主義女性主義者強調男性將婚姻家庭關係中習得的宰制妻兒的性格帶入公領域，惡化資本主義競爭與剝削之現象。人類的思惟、行動與情感模式需經過徹底革命之後，兩性關係方有改變的可能，人性也唯有在兩性達到平等之後方能得到解放。因此，馬克斯主義女性主義力求改變的不單是經濟制度，舉凡婚姻、家庭與受桎梏人性的制度都需要革新。

馬克斯主義女性主義一個主要的問題，是容易忽視生活中其他領域存在的壓迫。黃淑玲 (1996) 認為馬克斯主義女性主義受到的批評主要有兩方面，其一視男性主控的生產活動為人類唯一的經濟生產活動，且視兩性分工之現象，尤其是婦女從事再生產活動為生物性決定，在此命題上衍生出想當然耳的婦女問題與解放策略。另一批判是簡化婦女受壓迫為階級經濟剝削之問題，完全忽略父權結構影響個人心理機制。馬克斯主義女性主義者以為只要讓婦女到工作領域就業就可以解決婦女的問題，結果婦女就業後家務並未社會化，反使婦女承受雙重勞務負擔，且在職場中也處於從屬地位 (范情, 1996)。

存在主義女性主義

以西蒙·波娃 (Simone de Beauvoir) 的《第二性》為代表作，主張沒有固定永恆的女性氣質或女人的宿命。儘管女人這樣一個與全體人類一樣自由而獨立的存在，卻發現自己在這世界上為男人逼迫，不得不採取「他者」(the other) 的身分。但透過存在主義所強調的誠實面對自我與處境，勇敢地作抉擇，努力改變處境，女人仍然可以重新定義自己的存在，進而全面參與塑造過去一直由男人所塑造的世界 (鄭至慧, 1996)。

波娃認為藉由工作，女性大部份能縮短和男人的差別。唯有工作，才能保障具體的

自由。一旦她停止做男人的寄生蟲，那些因為她們依賴而產生的制度就會瓦解，她和世界不再需要男人做為媒介。鄭至慧（1996）認為此刻我們身處的台灣類似波娃的時代，大多數的職業婦女無法逃離傳統的女性世界，除了工作的職責外，社會也要求職業婦女仍然「像個女人」。即使在經濟上不必依賴男人，並非在道德、社會、心理上就與男人一樣。兩性的成長過程不同，社會以不同的眼光對待男女，女人看世界也和男人不同。大多數的女性，不管是母親、妻子、職業婦女，總或多或少同意扮演女性化的角色，經濟及心理因素當然起了特別重要的作用。波娃的論述，創造社會主義式社會、施行性別平等教育、女人就業，可說是追求具體平等的策略。到了真正兩性平等的時候，男女將互相承認對方為主體，同時各自依然是對方的他者，但彼此尊重，而非片面地貶抑女性。

許多批評者認為，存在主義的一些基本觀念與關鍵詞是哲學家抽象思考的產物，而非直接源於女性的生活經驗，因此，不是大多數女性親近的。其次，波娃所探討的女性經驗太以她自己為中心，並暗示這是舉世皆然的經驗，造成了侷限與偏見。另一個引起爭議的論點，則是波娃對女人身體的態度傾向負面，視身體為頑強且無法擺脫的客體，限制了意識主體的自由。特別是身體一死，意識主體性、自由也告終，所以身體代表了死亡的力量。波娃對兩性行為的描述太過二分，且二分法中又秉持著有層級的價值觀，以致認為傳統的男性活動如運用理性、獨立行動等，必然優於傳統女性如照顧兒童及維持日常生活。要女性接受男性的價值，卻未相對要求男性接受女性的價值（鄭至慧，1996）。

基進女性主義 (radical feminism)

基進女性主義重點主張女人所受的壓迫是最古老、最深刻的剝削形式，且是一切壓迫的基礎，並企圖找出婦女擺脫壓迫的途徑（王瑞香，1996）。基進女性主義聲稱：女性是歷史上第一個出現的受壓迫群體，女性所受的壓迫可以作為一個概念模式，幫助我們認識所有形式的壓迫（Tong, 1989）。性別是社會構建出來，其目的是將女性限定屬於從屬的地位，僅僅改革政治與教育體制並不足以消除女性所受的壓迫，我們應對圍繞性別建立的整體都加以改造。

基進女性主義對醫學、宗教、生態、種族主義等，被用來維護男性支配地位的社會建構，都進行了分析和批判。所談論的議題是與女人有切身的關係，包括性別角色、愛情、婚姻、家庭、生育、母親角色、色情、強暴，乃至女人的身體、心理等，處處都直接觸及女人的身心，發出女人最赤裸的聲音（王瑞香，1996）。基進女性主義者提倡一場道德革命，號召女性掀起一場「女性的運動」。不再參與社會對「女性氣質」的建構，而對現實加以重新定義，以重建「女性」與「女性的性觀念」（Tuana & Tong, 1995）。

對基進女性主義的批判，主要是針對它最極端的一點，即主張女性從男性文化及男性體制中分離出來，形成自己的文化與體制（Sapiro, 1994）。這種極端的觀點給人造成一種錯誤的印象，以為基進女性主義與女性同性戀是同一回事。儘管很多人都贊同女性需要共同努力，從自己對關懷、分享、直覺等女性特質的評價出發，重新發現或創造一個「女性文化」，但是女性是否在要男權制社會的組織與社區外創造自己的組織與社會的問題上，意見就有了分歧（Sapiro, 1994）。

此外，基進女性主義對以某些策略去影響法律與政策不感興趣，亦遭受批評。因為她們認為這些體制本就是男權體制的，女性無法對它們施加影響。其他女性主義者認為

這種想法沒有帶來所需的社會變革，因為它忽略了人們在其他方面如種族、階級、年齡上的多樣化。

社會主義女性主義 (socialist feminism)

社會主義女性主義泛指十九世紀初葉以來，凡主張婦女解放必須透過社會、政治與經濟結構等全面性社會改造的女性主義思潮（黃淑玲，1996）。社會主義女性主義認為女性受壓迫並非僅僅由於資本主義權力源於性別、種族、階級相關的一些因素，而又導致了壓迫。社會主義女性主義集中考察社會物質條件與社會的社會結構與意識形態之間的關係。她們把人看做更大的社會體制的組成部分，而非僅是個人，有著某些抽象的權利。因此，她們關心的是什麼對於社會共同體中的人有益，而非只是什麼對單個的個人有益（Sapiro, 1994）。社會主義女性主義認同的價值有平等、合作、分享、政治上的財產等（Jaggar, 1983），她們強調女性爭取平等的奮鬥工作要在更大的範圍內進行，要有黑人女性、少數民族女性和經濟受壓迫的女性參與，不認為一個無階級的社會就能消除男性的特權，也不認為經濟壓迫不如女性所受的壓迫重要（Boutilier & San Giovanni, 1994）。

批評者認為社會主義女性主義容易忽視不同女性間的差異（Tong, 1989）。社會主義女性主義認為自由主義女性主義要求的平等、平權違反資本主義社會的利益和價值，不可能在資本主義中運作。如職業婦女要求的同工同酬、托兒、產假等，其忽略性別角色分工的現象，它對公／私領域的劃分是維持了階級現狀並且忽略了婦女在所謂私領域中日常生活勞務如養育小孩、照顧家庭成員生活的價值及政治經濟意涵。自由主義女性主義企求在既定的社會體系中改革，而社會主義女性主義要革命地建立一個新的體系（范情，1996）。

對女性主義的批判

Faludi（1991）指出，當女性地位有所改善時，男人會覺得這威脅到自己的經濟與社會利益，從而也威脅到他們的男性氣質。因此，對女性取得權利與自立的潮流加以抗拒。這場反擊無非是這種抗拒的一個延續，這場反動的一項策略是分而治之，挑起單身女性與已婚女性、有工作的女性與家庭主婦、黑人女性與白人女性、同性戀與異性戀女性、中產階級女性工作階級女性之間的矛盾。順從的女性得到讚賞，而認為需要繼續推動女性主義的人則受到孤立與懲罰。

反對女性解放的人提出一種觀點來解釋這種抗拒反動，其認為如果女性在社會中獲得平等的待遇與機會，便會失去傳統的男權體制結構給她們的保護，從而必須承受過多的負擔。換言之，平等會導致對女性的不公平。另外一種反對女性主義的觀點，女性主義者對他們心目中的道德秩序（男女有別）進行了攻擊，擔心這會引起人們對有關家庭、性及生育的道德態度發生變化。反對者認為，人們關注兩性間的公平，無異於對量才使用制度的攻擊，女性之所以在公眾領域較少顯露自己，從而獲得的獎賞較少，可能是因為她們不想追求這些東西，或是因為她們能力有限。

很多的反對女性主義者是社會最落後的保守主義者。這些人往往認為女性主義支持有利於女性的社會方案與政府規定，說明她們是一些極端分子。這些反對者害怕女性主義會導致家庭的瓦解，使社會走向毀滅。人們常把女性主義與同性戀問題聯繫在一起，而這種廣泛存在對同性戀的恐懼亦是造成有人反對女性主義的另一理由，他們譴責女性主義就是同性戀，這對很多女性的認同性安全感都構成了嚴重的威脅（Andersen, 1993）。

hook (1994) 告誡女性主義者，無論是在個人還是在集體的層面上，都必須努力讓自己的聲音有更多的聽眾。如果真正的女性主義者不進入大眾文化，而聽任女性主義說話的聲音，讓反對女性主義的女性得到傳媒的支持，來對女性主義實行反動的話，那她們將成為這場反動的同謀者。

很多女性主義觀點還在不斷演變，新的觀點也還在不斷的產生，上述的自由主義女性主義等僅是其中的一部份。但有女性主義學者指出，有幾項女性的看法在大多數女性主義觀點中都有所反映 (Henderson, Bialeschki, Shaw, & Freysinger, 1996)：

1. 女性是受壓迫而且是作為一個群體共同受到壓迫。
2. 「個人的」也是「政治的」，因為個人在日常生活中的經歷會受到社會體制的影響。
3. 我們可以培養一種女性主義意識，並認識到這種意識對女性的意義。

要成為一個女性主義者，就要拋棄在傳統的男權體制下對有關女性角色的觀點，培養出一種關於自我、他人與「社會現實」的新的意識 (La Fountain, 1982, Lerner (1993) 描述了培養女性主義意識的五個步驟：

1. 讓女性認識到自己是一個居於從屬地位的群體，作為這個群體的成員，自己受到了不公平的待遇。
2. 讓女性認識到自己居於從屬地位並不是一種自然的狀況，而由社會決定的。
3. 女性之間培養起一種情誼。
4. 女性自主地定義自己的目標，並確定改變自己境遇的策略。
5. 對未來的想像。

Stanley 與 Wise (1983) 指出，女性主義意識可以有三個階段：錯誤意識、意識的提高，以及正確意識。這三個階段並無明確的分野，女性主義意識是一種螺旋式的認識過程，是一種狀態和一個過程。錯誤意識是一個初始階段，在這個階段中，女性從看不到女性是受壓迫的，轉而隱約感覺到存在某種問題，或認識到過去存在某種不公，但現在問題「已經解決」。意識的提高是一個女性對自己生活的認識發生轉變，使她能以一種新的、不同的方式去感覺和認識事務，但同時又還在用源於自己舊有思想與行為模式的視角。正確的女性主義意味著她在自己的日常生活中，能用每個女性都具備的那種力量「實踐著」女性主義。

要讓女性主義為我們提供一種關於女性生活的新觀點，我們得先承認有一種女性意識，並加以培養這種意識，要讓女性主義成為真正讓人們獲得解放的實踐 (hook, 1994)。女性主義的理論與實踐必須走在改變女性生活的社會變革的前沿。我們面臨的挑戰是，如何造就女性主義意識，和將女性主義理論付諸實踐。這樣的女性主義乃是女性獲得公平、尊嚴和完整性的希望所在 (Henderson, Bialeschki, Shaw, & Freysinger, 1996)。

第三節 社會實踐

女性主義理論與哲學能引導我們認識社會變遷。一種哲學是一種基本的世界觀，是對智慧的熱愛與追求，是對事物中隱含的原因與原理的探尋。在這裏，理論指的是人們提出來做為自己行動的基礎並矢志遵循的一種信念、一個原則、一項政策或一項程序 (hook, 1984)。理論提供的是用於某項實踐或某個領域的一般性規則和原理。

關於性別的不同理論與不同的女性主義視角是相互聯繫的，因為不同的理論可以與一種或多種較廣泛意義上的女性主義觀點吻合。如自由主義女性主義的觀點其理論比較重視通過社會化與教育使女性獲得平等的機會，而基進主義女性主義與社會主義女性主義則強調社會階級、種族、貧困、女性與努力市場的關係等因素。

支配理論與馬克斯主義女性主義、社會主義女性主義及基進女性主義有密切的關係，因為它指出社會結構通過性別的權力關係，而不斷地建構與重新建構。性別關係是男性對女性權力的一個結果；不論是在個人層面還是集體層面上，不論是在公共的體制，還是基於家庭的體制中，都存在這種權力（Henderson, Bialeschki, Shaw, & Freysinger, 1996）。

自由性別公平理論很可能有助於我們認識性別的一種理論，此種理論提出性別既是一種認同與團結的感情結構，也是一個機會與壓迫的等級結構（Henderson, Bialeschki, Shaw, & Freysinger, 1996）。

演化理論作為自由主義女性主義的一個視角，被用來解釋性別差異是常見的方法。但關於性別角色期待與性別關係的新思想不斷的出現。角色理論源自傳統的功能主義觀點，認為社會與社會子系統以特定的方式將角色教給其他成員，而其他成員也以特定的方式學會自己的角色，從而使社會與社會子系統能有效地運行。過去，性別角色理論認為男性角色與女性角色之間存在差異是「自然的」，且兩性承擔的不同角色具有互補性。然而，性別角色在理論上是自相矛盾的，因為沒有任何明確的、可以截然的二分的「角色」，容納多種多樣的性別規範與意義（Ferree, 1990）。最近形成的關於社會化的能動理論提出，角色會因社會的變化而不斷被建構、修改和調節。

性別認同是對自己作為男性或女性的一種很基本的感覺，是跟自己生物性別相對應，作為一社會心理建構的社會性別的接受（Deaux & Major, 1990）。人在很小的時候就有了對自己性別認同的感覺，而且這種認同是人最重要的認同感。在不同的人之間也會有所不同，因為大多數人都在不斷地調整和重建自己的認同。社會建構論期望女性可以抗拒這些傳統的認同性，從而建立起一些不同的認同性。

性別由種種文化規範與社會結構反映出來。這些文化規範與社會結構會產生各種情形。在考慮性別理論時，我們的解釋應能說明女性或男性的經歷，如何使他們在具體的背景和具體的關係中，而非僅根據他們自己的生物性別來作出選擇。而許多針對性別差異所做的研究，在在顯示女性在下列各方面遭遇較多的困難：

1. 表達權威或認為自己是權威。
2. 能在公眾場合表達意見而且別人會聽。
3. 贏得別人對她們的想法和觀念的尊重。
4. 充分有工作上運用具備的能力和曾受到訓練。

在日常生活、工作場合以及教室中，就算有重要的話要說，女性也常覺得沒有人聽她們說話（Belenky, Clinchy, Goldberger, & Tarule, 1986）。當性別是作為進一步討論的出發點，而不是被當作結論時，這個概念能幫助我們去了解女性管理風格，納入對兩性差異的描述，就能更深入去了解差異與相似之處。性別模式不會簡單地表示性別是作到了增進團結還是壓迫的作用，而是會指出性別可以是利他的，也可以是自私的；可以是相互支持的，也可以是壓迫的；而且正反兩面的作用可以同時並存（Gagnier, 1990）。當

我們把性別因素考慮進去時，可能是一些多重性概念，而非兩極對立概念，但終究能夠提高組織管理績效。

沒有一個人完全是女性的，也沒有誰是完全男性的，我們每個人都有多重面向。或許我們周遭的男性與女性，很可能有善解人意的男性、具競爭性的女性，還有一些結合二種特質的男性與女性。找出組織中每位成員的個別特質與個性，根據他們的特質進行互動。了解男女不同的地方並善加利用，而非忽略女性所有不同的事實。

女性主義的多種視角能幫助我們理解女性主義者是如何分析和解決女性在男權社會中所面臨的問題。雖然不同的女性主義者所用的方法不同，其目標卻是一致的，那就是增加女性體驗的可見度，讓女性能有權控制自己的生活，從而獲得公平與自主的選擇，消除社會中的壓迫與不平等。

多數女性主義都會同意一點，就是要從兩性的兩極化和強制性的特別角色，進入一個可以自由選擇個人角色和行為的社會，達到女性理想的未來，還需要進行一場社會運動。有一點可以確定的是，女性主義的多種理論都將繼續存在。在近期的未來，任何一種理論都不會為所有人所接受。對於女性主觀的意義，可能還得進行痛苦的探索（Henderson, Bialeschki, Shaw, & Freysinger, 1996）。然而，所有的女性主義觀點都將繼續體現一個基本的目標，即改變女性生活的不可見性和受到歪曲的狀況，使每個女性都享有平等、尊嚴和自由選擇的權利，消除社會中各種形式的壓迫和不平等的現象。如果女性主義者因觀點的多樣性造成分裂，但這些分歧的意見可能意味著有多種不同的策略，將來可以用來解決女性面臨的許多問題。即使不同的女性在觀點和方法上有所不同，也能有機會為一個共同的目標同心協力地奮鬥。

有的人希望將來性別觀念不復存在，他們努力追求的社會是所有人都既有男性特質又有女性特質，而不再存在性別。這樣的社會將不會根據性別而對人們加以區別對待。然而可能性較大的未來，是多數人會繼續生活在高度性構的文化中。故許多女性主義者會傾向於一個較有「性別包容性」的文化，將女性的需要、利益及兩性在面對多重選擇時，如何能最好地作考慮。

第四節 管理學術

當我們感到不被重視、信任及尊重時，便無法做好自己的工作。過去，想要在職場上獲得成功的女性，就必須學習如何依照男性世界的規則來玩遊戲。但從廿世紀末開始，我們發現職場上有了巨大的改變。受到全球競爭以及日新月異以機動性及創新性為主要特色的科技影響下，許多組織捨棄了舊文化的價值觀，調整金字塔結構，並剷除官僚的種種制度。當女性進入職場的高潮並與組織重整的需求彼此刺激，加速改革的腳步。當組織進行重整之際，必須找出新的結構及價值觀，因此不得不開始學習或探討女性的處事方式。女性所擁有的種種特質，包括對合作及人際關係的重視，不屑於複雜及權威式的結構，以及對家庭的積極參與，並將工作視為生活的一部份等價值觀，正為不斷變動的職場注入一股活水源頭（林宴夙, 徐荷合譯, 1995）。

Helgesen (1990) 仔細觀察女性管理者的種種細節以及一些細微的差異，然後具體地引用 Henry Mintzberg 研究的男性管理者處理事情的方式來做一比較。Mintzberg 研究

男性經理人的工作，發現了以下幾項特點：

1. 經理人們的工作步調絲毫不鬆懈，活動從不間斷。由於經理們的工作總是永無止境，可用的時間也都被工作排滿，因此即使是到了應該可以放鬆的時候，仍然不斷被懷疑有些事還沒做好的念頭所折磨。
2. 不斷被干擾，以及無連貫性，乃是經理工作型態的特徵。由於部屬無法分辨事情的輕重緩急，所以經理人常花時間去處理所謂的「危機」事件，所以造成時間被分割的現象；而空閒的時間亦常被部屬們所佔據。因此，經理人通常會用祕書來擋住那些妨礙工作步調的糾纏。
3. 經理人不會花太多的時間在和工作無直接關係的活動上。經理人的家庭生活幾乎是乏善可陳，大部份的經理人似乎把家當成另一處辦公室。這些人在某種程度上，工作成了知識上的孤立，因為他們鮮少閱讀和工作無直接關係的刊物或書籍。所以，雖然他們有很深刻的觀點，但範圍卻極度狹隘。
4. 經理人較喜歡一些生動有活力的接觸。電話以及面對面的會晤是他們較喜歡獲得資訊的方式，因此把與信件有關的事務交由祕書處理。
5. 在公司以外，經理人都維持著一個複雜的人際關係網。由於認為向外界介紹自己的組織是主要的工作項目之一，因此花時間在辦公室外，與同業及顧客們進行接觸，是種具有收集資訊功能的活動。
6. 由於每天都埋首在讓組織保持正常運作的事務中，經理人缺少反省的時間。快速的步調及不斷的干擾使他們把重點放在處理每天的事務上，而無法把重點放在長程且具思考性的事業。
7. 經理人是與工作融為一體的。由於工作佔了全部的時間，並賦予他們一個極高的職位，因此經理人認為身分認同與工作是不可分的。所以，當個人的身分認同來自於職位時，導致這些經理人無法在工作中保有輕鬆戲謔的態度及超然性。
8. 經理人不願與人分享資訊。經理人有獲得資訊的特殊管道及來源，而這些資訊也是權力的重要來源，所以，往往他們非常不願意與人分享這個權力的來源，而造成了囤積資訊的傾向。這種不願意分享資訊的情形，造成了公司發展的瓶頸，也是讓他們的工作過於沈重的主因，因為有許多可由部屬完成的工作及決定，因其資訊不足，而必須交由經理人來解決。

男性傾向於從獲勝、完成目標或達到目標中，來滿足個人的欲求，這些也是衡量成功與否的指標。Helgesen（1990）認為，為了在全球競爭中脫穎而出，快速轉變中的經濟非常強調革新以及多元化。今日，在一般的經理人身上，不論是男性或女性，已經很少看到 Mintzberg 時代被奉為模範的那種「公司人」典型。管理風格及哲學也順應這潮流而有了不同。Helgesen 在其研究的女性管理者與 Mintzberg 所研究的男性之間，存在著幾個相似與相異之處：

1. 女性的工作步調穩定，但在一天的工作中會做好幾次的短暫休息。步調穩定而快速，但會做適當的調整。會儘量安排一些即使很短暫的休息時間，不讓自己產生一絲絲會造成狂亂的心理壓力。
2. 女性並不會將一些不在預定中的工作及談話視為干擾。因關心、參與、幫助、負責等因素，使女性願意花時間在員工的身上，即使這些人並不在日程所安排的事項之內，且他們的重要性對當下組織的運作也可能不會有任何影響。此種類似的接觸不至於會被認為妨礙了一天工作的進行，反而被視為是工作的一部份。女性對人際關係的關切，讓她們把它視為正常流程的一部份，而非男性管理者所認為的干擾，而必須尋求祕書的「適當的保護」。相反地，女性視祕書為協助與外界聯

絡的管道。溝通決定了在效率及人性考量間作協調的領導方式，溝通利用聲音來傳達看法，同時也強調傾聽在這個過程中所佔的決定性地位。傾聽或許是一種典型的女性技巧，男性較女性更喜歡用說話的方式來表達，而女性則比他們花更多的時間來傾聽，且傾聽的品質也比男性更熱情、更體貼、更專注。女性將傾聽視為是讓他人感到舒坦及受重視的表達，也是鼓勵他人找到自己的聲音並且成長的方法之一。它不僅能表現出反映女性人道價值的關切，同時也是刺激資訊流通的有效方法。

3. 女性會抽出時間來從事一些與工作沒有直接相關的活動。雖然工作可能必須耗費相當長的時間，但並不表示她們會因此而忽略了家庭生活。當家庭生活與工作有衝突時，家庭生活有絕對的優先權，女性將不需要馬上處理而又與工作無關的事務延後處理，以免讓事業上的責任感影響到家庭生活。她們亦不像男性承受著知識上的孤立，不會把閱讀範圍限制在與工作有關的讀物上。
4. 女性比較喜歡活潑主動的接觸，但也會安排時間親自處理信件。她們與男性一樣，喜歡利用電話聯絡，但不同的是不會把信件視為一種「負擔」。女性之所以有這麼大的耐心來處理郵件，可能是認為可藉由這種禮貌、體貼而且相當個人的方式，來維持良好的人際關係。
5. 在公司外，女性經理人也維持著複雜的人際關係網。此點與男性經理人並無二致。
6. 女性極為重視領導的環境生態學。男性常會過度沈浸在每天的管理工作中，因此少有時間思考一些長程的事務。而女性的作法則不同，她們會不時地把焦點放在長程的規劃上。由於全球經濟的降臨，男性與女性的眼光都比過去遠大，女性遠大的眼光之所以有別於男性，乃在於還包含了一種社會觀，她們認為所做的決定將會對家庭、教育、環境，甚至世界和平造成影響。這個廣大的視野來自於自覺到自己正參與一場對女性期望及機會的革命，這個社會性也對個人的世界觀以及對自己在其中的地位引起很大的迴響。認為不僅要在組織中，而且要在這世界上顯示出自己的不同。
7. 女性管理者視自己是有複雜而且多面向身分的人。女性只將工作視為人生中的一小部，因為她們還把許多時間花在其他事務上，所以無法對事業做出全然的認同。由於男性缺乏超然性，所以無法有意識地適應各種不同的角色。而女性能視情況所需，扮演不同的角色，例如有時是一位充滿愛心的母親，有時是一位富有智慧及經驗的領導者。
8. 女性會規劃出時間來和他人分享資訊。女性會在工作中儘可能加入分享時間，這個特意的安排是工作的一個重要目標。這種分享資訊的衝動似乎來自於女性對人際關係的關切，不斷的回饋及接受，使得關係網能保持良好的運作。將自己視為團體的一分子而非高高在上的態度，有利於分享的進行，向四方伸展要比向下伸展自然的多。女性分享資訊的意願，可以避免讓工作噬掉寶貴的家庭及私人時間。

在男性領導下的組織中，遵循著舊式軍隊中鏈式命令的原則，建立起一種階層分明的制度結構。男性經理人接受這種嚴格界定管道的工作方式一路往上爬。女性傾向將組織安排成網狀或格狀的結構，而不是高低分明的階級制度。此種新的結構方式較不拘泥於形式，不強調鏈式的命令，並且尋求一種較不嚴格的方式來認同管理者的才能。

表 4-2、男性與女性經理人領導風格之異同

項目	男性經理人	女性經理人
----	-------	-------

工作步調	絲豪不鬆懈 活動從不間斷	步調穩定而快速 適度調整工作
祕書	經理人的擋箭牌	協助與外界聯絡的管道
家庭生活 閱讀範圍	家是另一處辦公室 侷限在工作範圍內	重視家庭生活 廣泛閱讀
聯絡方式	面對面、電話 信件交由祕書處理	面對面、電話 親自處理信件
人際關係網	複雜	複雜
反省時間	無法把重點放在長程且思考性的 事業上	不時把焦點放在長程的規劃上
身份認同	來自職位上的身份認同	複雜且多面向
資訊分享	囤積資訊	分享資訊

資料來源：自行整理。

位於美國達拉斯的價值研究中心 (the Center for Values Research) 的研究報告中指出，由於擔任最高職務的女性人數遠較男性少，其中的一項因素乃是由於女性管理者已經進行過一場激烈的競爭，因此能留下來的都是最好的菁英。另外，女性能成為優秀的管理者另一因素，就是她們在職場上帶來了經驗及期望。所謂的經驗是包括了對家庭生活的積極參與，而要求具備組織調整適當速度，在矛盾中尋求平衡、教導、指引、率領、控制、處理紛爭、透露訊息等這些技巧的母性特質，被視為是經理人學習的最佳課程。這些女性認為積極投入家庭領域是別無選擇的，因為母性是一種無法逃避的責任感，因此，每一種因素都驅使她們去學習如何在衝突中找到平衡。她們一方面嚴格限制自己的工作時間，一方面在生活中整合屬於公眾及私人的各個層面。由於必須整合工作上的地位以及私人生活的責任，這些女性為了在生活中獲得所追求的東西，所以只能依賴心理及精神上堅強的力量，而成為整合良好的個體。而男性由於妻子可以讓他們不必掛心家庭的問題，因此發展成較不圓熟的個體，所以對人的態度較主觀，而知識的疏離，也讓他們的工作及生活都十分貧瘠。大部份的男性認為犧牲家庭生活及個人時間是獲得成功所必須付出的代價。為了滿足他人的期待，這些人並沒有注意自己是不是有些特別的目標或夢想，所以也不知道自己究竟想要什麼。而女性沒有依照他人的期待行事，所以開拓出的道路較符合自己的需求，而較能活出自我真實的部份，這種作法提高了個人的整體感，也是力量能源源不絕的原因。

由於兩性的不同需求，與所面對的不同心理問題，因此，兒童遊戲也讓他們形成了

相當不同的個體。男孩學會將獲勝擺在個人的關係及成長之先，規則、界限、程序不會讓他們覺得不自在，而且會在競賽的目標下不突顯出個人的特質。女孩則學到了對合作及關係的重視，不屑於複雜的規則及權威感的結構，而且不重視一些抽象觀念，例如忽視會威脅到整體和諧的勝利。Helgesen (1990) 認為這就是女性信念的出現。她把女性信念定義為關心、以直覺來做決定、不耽溺於階級制度或商業學校中那些極為無趣的管理工作。女性會將工作視為生活的一部分，努力去做自己喜愛的事，並表現出對世界的責任，以及過程重於結果的認知。

美國女童軍團 (Girls Scouts of the U.S.A) 前執行長 Frances Hesselbein 被杜拉克讚許為「可能是全美洲第一流的專業管理者」。她曾為女童軍團設計一套新式管理結構，此新制度取代了舊式金字塔型的階級制度，取而代之的一種呈環狀的組織。不同的職位代表不同的環圈，這些環圈稍後會被安排為一系列向外擴展的軌道。環圈向內包住一切，但可以流動、運轉，不會被困住。當環圈不斷向外擴展時，也就產生愈來愈多的連結點。這些菁英群逐漸擴大，彼此互為交織的情況也就更深。女性管理者在此類似蜘蛛網的結構中，所扮演的角色是位於許多事務的中心，是在中央而非高高在上；不是向下傳達，而是向四周伸展。此種環狀結構與工作輪替，最適合工作小組的建立。小組可能是為了因應某些需要而產生，一旦階段性任務完成後，小組也隨之解散。員工任職不同的小組以及擔任不同的職位，這樣能讓他們在組織中獲得更多更廣的經驗。此外，工作輪替使組織成員對組織之使命有了認同感，可減少組成派系及各佔領地之傾向。同時也有助於管理者直接了解員工所面對的困難及最後推動他們的力量 (Helgesen, 1990)。這樣的結構方式暗示了一個觀念，即是團體關係乃是比個人成就還重要的最高價值。

在階級制度中強調適當的管道及指揮系統，不鼓勵發散式以及偶然的溝通方式，在消息傳達最頂端的過程中，經過了過濾、匯集、分類的程序。「到達他人不能近身的頂點」是終極目標，如從蛛網結構的觀點來說，頂點距離中央太遠。蛛網結構視中心點之位置有利於直接溝通，它透過連結點和直接切入的路線來連繫，允許自由流通及較無拘束的結構；但從階級組織的觀點分析之，則視中心點是將管理者「困死」在中央而動彈不得。在蛛網結構中，肯定人際關係，尋求途徑來加強人與人之間的盟約，將溝通單純化，並同樣重視手段及目的。

在蛛網中心指揮的管理者，可以從所有的消息來源處直接獲得資訊，讓資訊取得的通路範圍變得更寬廣。同時也能事先測試出對決策的接受程度，讓決策者在做決定時能擁更多的情報，但領導者做決定的必要性不會因此而減弱。發散式的路線並不表示會讓人做出模糊不清的決定。對未來的規劃及藉由培養並加強交叉點間的連結而獲得力量。當有關未來計劃的論點產生衝突時，領導者要求對立的雙方彼此先商量擬出計劃，然後再與領導者討論，讓小組成員所設計出的計劃可以符合雙方的需要，此方法也有助於加強組織的結構，使彼此能更緊密的連結，消除上下的階層界線。

蛛網中心的領導者在擔任資訊傳播者的角色時，可以直接接觸組織中的任何成員，不必借助管道，故可避免造成資訊薄弱化或扭曲資訊等危險。在垂直結構中，只要向下傳達，都會造成權力的削減；但資訊的散佈並不會減弱蛛網結構的權力中心，所以資訊也可以成為人群聚合的一項工具。

為了達到不同的目標而採取不同的手段，是蛛網結構所採取的策略。蛛網結構的策

略重點，是拉近彼此間的距離，因此，最理想的位置即是位於組織的中央，藉由強化幹線和環形線來將骨架連結在一起，以便向中心靠近。強調彼此間的關係，努力使這種關係更緊密、強化力量將鬆散的末端和結構接合在一起，這種策略尊重包容性、關係以及吉力根所謂「對世界負起責任」的女性信念。

在快速變化的科技，全球競爭以及女性佔有愈來愈高比率的勞動市場等客觀環境下，組織為了生存下去，就必須重新調整方向，鼓勵創造及強調訓練。也因此和女性在被撫育及社會化過程中所掌握的一些價值觀，有了共通之處。女性所擁有的種種特質，彼此間不但緊密連結，而且可以相互強化。有分享資訊的意願，乃是因體認到自我身份的複雜性，這也讓她們對事業保持一種正確的看法。另外，扮演不同身分的機會，更讓她們培養了將重點放在世界而非僅限於組織內部的眼光；而女性參與工作無關的種種活動也拓展了這種視野。

由於女性領導特質漸漸在社會上扮演起一個更強而有力的角色，不僅展現在長期協商的特殊才能、分析性傾聽以及創造出熱誠又充滿幹勁的工作環境的努力，也將有助於在原本互悖的效率及人性間達成協調，而做到兩者兼備的理想狀態。過去二分法決定了不同性別及不同領域擁有的特質，也抹煞了人類各種發展的可能性，因此不論是任何一方，都顯得貧瘠、受到限制而不完整。因重視女性價值，而產生一種互助性的領導觀，正改變大家對何謂理想又堅固的領導地位的看法。一向被限制在私人或家庭生活中的女性價值、技巧及經驗，也進入了公共的領域，融入男性、女性的價值觀，共同創造出一個更適合廿一世紀的工作環境，達到雙贏的境界。

第五章 非營利組織管理哲學與事業倫理學女性主義之面向

第一節 管理哲學的外向面：非營利組織的女性參與

由於服務業之快速發展，擴增不少女性就業機會，致使女性勞動參與率有逐年上升的趨勢，但我國女性勞動參與率在 1999 年時僅 46%，較世界各國主要已開發國家為低，不僅低於日本、美國等工業大國，亦較亞洲四小龍中之韓國、新加坡、香港為低。表 5-1 為世界各國主要國家女性勞動參與率。影響女性就業的主要因素包括：家務的負擔、就業的限制、工作職場上的不公平和歧視待遇及法律保障的欠缺等（張晉芬、黃玟娟，1997）。

表 5-1、世界各主要國家女性勞動參與率

單位：%

項目	中華民國 (1999 年)	韓國 (1998 年)	新加坡 (1998 年)	香港 (1998 年)	日本 (1998 年)	美國 (1999 年)
總計	45.6	47.0	51.3	48.5	50.1	60.0
15-19 歲	15.0	12.0	13.6	18.3	17.3	a)51.0
20-24 歲	60.4	61.0	73.1	76.0	73.4	73.2
25-29 歲	69.9	51.8	82.4	84.5	69.2	76.9
30-34 歲	62.6	47.3	69.7	71.6	55.8	75.9
35-39 歲	62.3	58.5	62.0	59.4	62.2	76.2
40-44 歲	60.3	63.5	59.6	54.0	b)70.2	78.2
45-49 歲	54.3	61.5	55.6	52.8	-	78.9
50-54 歲	41.6	55.2	46.0	44.8	-	74.0
55-59 歲	30.1	51.0	30.0	28.4	59.1	61.8
60-64 歲	19.0	45.0	13.9	11.1	40.1	38.8
65 歲以上	3.8	19.9	4.3	1.9	15.2	8.9

備註：a. 美國為 16~19 歲。 b. 日本為 40~54 歲。

資料來源：行政院勞工委員會統計處《八十九年主要國家勞動統計指標》。

由表 5-2 勞動參與率與產業勞動結構中發現，雖然在我國男性勞動參與率仍比女性勞動參與率高了約 13%，但重要的是女性在工作場所取得進步，可能對所有的工作人員都受益，因為她們能在工作場所對所有的人都「更友善、更溫和」。女性進行有償工作既是出於生活所需，也是以此尋求生活意義的一個途徑。愈來愈多的女性，進行全時間或部分工時的工作，這使得一些雙薪家庭可以享有更高的消費水平。隨著愈來愈多的女性希望進入從事有償工作的勞動人口中，女性與男性失業、不充分就業、工作機會缺乏的情況，很可能都將繼續存在。Schor (1991) 即指出，對某些工作（白領工作）的激烈競爭，會導致工作時間增長和工作壓力加大。將來的工作對女性的意義會繼續演變，社會向來把女性的工作定義為出於愛、天性和對某種崇高事業的忠誠，而非為了自己 (Rich, 1977)。許多女性進行的有酬或無酬工作可能是由於這些原因，但目前的趨勢說明了她們從事職業、做工作、做服務性工作和家務，也可能是為了尋求自我完善和經濟回報。

表 5-2、勞動參與率與產業勞動結構

單位：千人

年	勞動力	勞動參與率 (%)			就業者			
		合計	男	女	農業	工業	服務業	
85 年	9,310	58.44	71.13	45.76	9,068	918	3,399	4,751
86 年	9,432	58.33	71.09	45.64	9,176	878	3,502	4,795
87 年	9,546	58.04	70.58	45.60	9,289	822	3,523	4,944
88 年	9,668	57.93	69.93	46.03	9,385	776	3,492	5,116
89 年	9,784	57.68	69.42	46.02	9,491	740	3,534	5,218

90年@ | 9,776 57.18 68.67 45.77 9,418 698 3,481 5,239

備註：90年度勞動參與率為1-3月平均值。

資料來源：行政院勞工委員會統計處《八十九年主要國家勞動統計指標》。

近來，有些女性將選擇追求領導管理的工作位置，儘管進入這些傳統上以男性為主的工作，仍然會有困難。有些困難是由於女性受到社會化，使有的女性對管理的工作感到陌生或不喜歡（Henning & Jardim, 1976）。由表 5-3 中，我們不難看出女性就業者大部份皆從事服務業，而在職業別中女性擔任民意代表、企業主管或經理人者僅佔 1.54%。例如女性受到的社會化，一般沒有使她們培養出競爭意識。而許多組織的管理工作是以高生產率、高銷售量目標。人們所期望的理想女性角色，是她們不僅在家是一位應該照顧全家人的人，在組織中也應該是雇員。再加上管理職位目前的性質，也會導致角色衝突的發生。但願管理朝人本主義方向發展的趨勢，在未來能使白領工作對女性和男性都有更多的吸引力，且角色衝突會少一些。

表 5-3、女性從事之行業及職業

單位：%

項 目 別	1980 年	1990 年	2000 年
就業人數(千人)	213	3,108	3,816
行業別			
農業	18.12	10.17	5.41
工業	42.13	37.58	29.34
服務業	39.75	52.25	65.25
職業別			
民意代表、企業主管及經理人	1.05	1.90	1.54
專業人員	4.79	6.56	8.00
技術員及助理專業人員	7.44	12.97	16.76
事務工作人員	11.00	14.06	20.69
服務工作及售貨員	16.70	19.66	24.11
農林漁牧工作人員	17.98	10.10	5.29
生產及有關工人、機械設備操作工	41.03	34.78	23.61

資料來源：行政院主計處《人力資源調查》。

在官有垣（2000）以全國性社會福利相關的基金會為例，對非營利組織的董事會角色與功能進行研究中發現：有四十家受訪基金會的男性董事之平均人數是 9.55 人，佔所有董事人數的 84%；反之，女性董事的平均人數只有 1.79 人，佔總人數的 16%。從表 5-4 與圖 5-1 顯示，有十家基金會的董事全都是男性，而男董事佔人數達 80%~99%的基金會共有十七家，只有二家基金會的董事性別比是低於 50%。顯見在台灣地區社會福利基金會之董事會中，男性的人數比例要比女性居於絕對的優勢。這種現象也常見於西方社會，Nason（1977）研究美國的非營利基金會，估計男性董事約佔基金會董事總人數的 81%，然而女性董事僅有 19%。Kohn 與 Mortimer（1983）針對全美大學院校的董事會進行調查研究，結果顯示女性校董僅佔 15%。Kramer（1981）以英、美、荷、以色列四國的非營利殘障機構為研究對象，發現這些機構董事會成員中僅有三分之一到四分之一不等的專業人士為

女性(官有垣,2000)。

表 5-4、董事會成員的性別

性別	男	女	男女合計
平均人數	9.6	1.8	11.4
百分比 (%)	84.0	16.0	100.0
總機構數			38

資料來源：官有垣，《非營利組織與社會福利》，頁 253，表三。

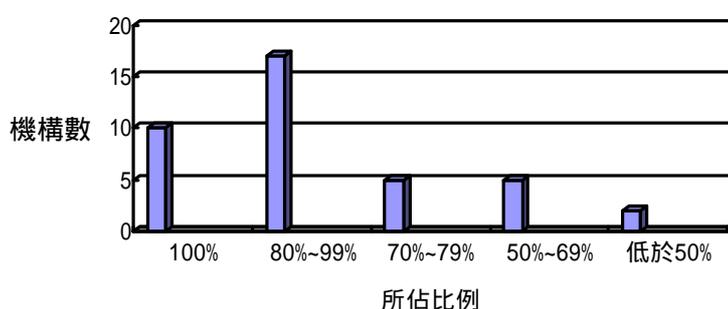


圖 5-1：男性董事佔董事會總人數的比例

資料來源：官有垣，《非營利組織與社會福利》，頁 253，圖六。

女性要在未來的工作環境中獲得成功，有兩方面的政策必須到特別的重視，那就是兩性間的公平與家庭政策。Hochschild (1989) 認為價值觀和人們態度的變化先發生了，而社會體制則是被動地來適應這些變化的現象，稱之為結構性滯後。如果女性肩負著工作與家庭的雙重責任，卻在家庭中和組織中均得不到支持，那麼女性將會繼續受到雙重限制。種種現象說明工作中的性別隔離將繼續存在，即使女性在傳統上主要由男性占據的律師、醫師等職業中所占的比例會增加，但增加的幅度仍將很少 (Reskin, 1988)。女性在其傳統的職業（主要是服務業）中，也仍將繼續占大多數。在大多數的社會，這些服務性工作將不會是高薪工作，儘管女性正開始進入原本主要是男性世界的其他工作領域，這個變化仍將很緩慢。

根據勞委會統計處對職類別薪資調查中發現，根據 2000 年《人力運用調查》資料顯示，女性薪資為男性之 72.9% (表 5-5)，此乃因為男性擔任主管比率高於女性。大部份女性從事事務性及服務性之工作，導致整體女性平均主要收入較男性為低。而不考慮年資初次進入職場無工作經驗者，就同一職務而言，女性薪資為男性之 95.28%。而美國 ARDI 機構曾針對美國非營利組織各職位之薪酬依性別來作為比較基礎，亦發現在高階主管中，女性執行長之薪資僅占男性的 79%，而副執行長女性薪資僅占男性的 67% (圖 5-2)。

表 5-5、女性受僱者每月主要收入占男性之比率

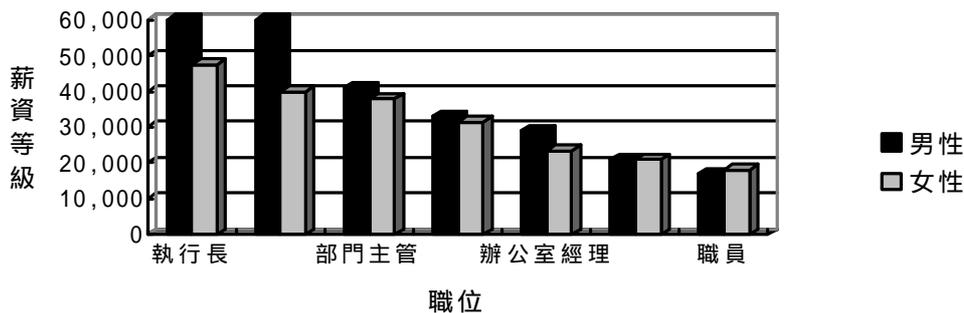
單位：%

職業別	女性占男性之比率
-----	----------

	總計	民意代表 企業主管 經理人員	專業人員	技術員 助理專業 人員	事務 工作人員	服務工作 人員 銷售員	農林漁牧 工作人員	生產有關 工人、機械 設備操作 工及體力 工
2000 年	72.9	82.6	74.5	79.6	72.1	64.2	61.1	65.5

資料來源：行政院主計處《人力運用調查》。

圖 5-2、非營利組織薪酬 性別比較



資料來源：Carol L. Barbeito & Jack P. Bowman, 《Nonprofit Compensation and Benefits Practices》，表 4-5。

隨著女性獲得愈來愈多的教育，使她們在工作組織中會有更多的選擇，將來一般被認為是女性的一些性格特徵會在工作場所有更多的表現，也更能受到欣賞，也更為人們所需要。例如人情味、敏感、關懷等一般被視為是女性的社會特質，而這些特質對某些工作可能是非常重要和有價值的。儘管對這些特質的重視可能不會使女性的報酬得到提高，但在許多工作中將典型的男性特質如領導力、果敢和女性典型的特質如善於合作、溫柔結合起來是非常必要的。

將來的女性收入會有所提高，這意味著她們社會地位的提高，有直接收入仍將是衡量個人價值、個人權力與政治權力、社會聲望的重要因素。女性要在社會上爭取平等，需要有更多的經濟手段和獨立性。很明顯的經濟獨立與平等是分不開的，只要工作單位存在不平等，女性在經濟上的獨立性就會進展緩慢。從整體上看，為了給女性和其他受壓迫群體以更多的機會，我們需要考慮徹底改變資本主義的價值體系，並付諸實行。如果女性要使自己在「二度就業」的無償勞動的價值得到承認。我們可能需要一種新的思維方式，因為我們的社會現在是對金錢看得極為重要（Hockschild, 1989）。

除了正規教育與工作經歷之外，另外一些領域的成就也可能為人們提供生活意義。例如有人可能會選擇當志工這樣的無償勞務工作，作為表達自我的主要途徑。在將來有酬工作可能不再是成功主要的定義。尤其對於退休的聶年人而言，重新定義何為對自己有意義的活動尤為重要，我們期望將來女性與男性在尋求生活的意義上都將擁有多種途徑，包括有酬和無酬工作。

第二節 管理哲學的內向面：非營利組織的陰性特質

Belenky, Clinchy, Goldberger 與 Tarule (1986) 以訪談的方式去了解女性如何努力尋求自我發聲與心智的力量，以對抗生命中巨大的衝擊。以此一觀點，提出五種女性用以觀看現實及對真理、知識和權威下結論的觀點，每一種觀點都反映了女性在其特定生活環境中賴以生存的策略（蔡美玲，1997）。

無聲式知識 (silence knowledge)

女性在這個位置上是無心、無聲的，只臣服外在驚人的權威。沈默的女性她們對於從個人經驗學習的能力不但沒有信心，對於從別人的語言中學習的能力也沒有信心。由於她們表達思想的能力沒有獲得發展，所以她們求知的方式就僅限於眼前的事物、實在的、具體的、特定的以及有人做的行為。沈默的女性無法在別人的話中找出意思，由於本身被動、依賴、看人臉色，所以她們視權威如萬能，盲目服從權威，幾乎完成仰賴權威行事，而不是服從她們自己內在之聲的引導。由於與內在和外在的智能來源隔離，這些女性沒能發展心智，以致於認為自己非常無能，只能仰賴別人存活；由於不信任自己了解及記憶別人話語的能力，結果，她們不是衝動行事，就是仰賴身邊的權威行事。

領受式知識 (received knowledge)

女性在這階段認為她們只會接受或重複外界所教她的一切知識，她不會自己創造知識。無聲的女性認為自己「耳不能聽，口不能言」，而且不曉得文字在傳達知識中具備的力量。而仰賴領受知識的女性則認為，文字是求知過程的中心，透過聆聽來學習。相信真理來自他人，她們便保持安靜只聽別人說，只要仔細聽，她們便能做對事情，也能與人相處。領受式的認識者無法忍受模稜兩可的特性，一項行為非對即錯，非好即壞。明銳的二分法，使她們遇到人我衝突時，一定只選擇其中一個，而不是顧全兩方。傳統角色的標準，早已替人我衝突設定了一個例行的解決方式，男人只顧自我，女人顧全別人。對人好、關懷別人、避免傷害別人、擔心表現自己而忽略別人等作為的人，大部份是領受式認識觀的女性。她們樂於求進步，只要自己進步，則同時意味著可以幫助別人。藉由加給別人力量來強化自己，是這類女性特有的智慧。領受式認識觀的女性一向仔細聆聽別人，努力符合別人塑造的形象，因此她們特別容易受權威者的評斷所左右，不能把自己看做是不斷成長、改革及變化的女性。如果要在生活中有進展，則必須開始聆聽自我之聲。

主觀式知識 (subjective knowledge)

女性認為真理和知識是自己主觀的認識或直覺。當脫離沈默無語及外在知識和真理為依歸的狀態之後，多數女性最終都能蘊育出一套嶄新的、屬於個人的、自己的或直覺的認識觀念。女性的直覺發展促使女性成長，它是一項重要的適應性轉變，乃基於個人自我的保護、自我決斷和自我定義的需要而產出。一旦當事人開始信賴自我，女性們通常會全速踏上主觀的認識態度。

自主心態教她們重新定義權威的性質，使她們對專家和專業的看法改變，權威的位置因而從外在移轉到內在。對主觀認識者而言，真理是直覺反應，是由經驗而來，而非憑空捏造的；是感覺到的，而不是積極追求或構成的。對沈默而採取領受式認識觀的女性而言，真理是絕對的、人人公認的；對主觀認識觀的女性而言，真理只對個人是絕對的，因為她們認為每個人的生活體驗提供每個人不同於他人的觀點，認為不應該加諸在別人身上。碰到衝突時，自主女性會變得非常獨斷，她們會提出個人經驗的中心點，而不管那是她們或別人的正確選擇，她們堅持既然每個人的經驗都是獨特的，就沒有人有權替別人說話或評

斷別人說的話。碰到內在之聲沈默不語，又缺乏個人經驗時，自主者會每一樣方法都去求取認識，直到最有用的想法出現，她們在追尋潛藏的真理過程中，不運用思考。

主觀女性不相信邏輯、分析、抽象事物，甚至不相信語言本身。她們認為那些與她們無關的領域是屬於男人的。女性在發現個人權威和真理之後，再來的發展融合了個人的生命際遇和努力。女性開始根據新真理觀念行動，開始在人際關係中樹立新規則和新界限以後，有的變成非常反男性。對於過去某特定男性的負面態度，如今轉化為不滿所有的男性，因為她們把男性都想成是控制、苛求、否定別人、壓制別人的。她們的態度不是摒除所有人，而是只摒除男性，把所有男性排除在生活以外或對男女關係持保留態度。

主觀女性注視未來時，常感到變動不安定，部份原因是缺乏一個安全、整合、持久的自我觀。感覺好像熟悉的一切全不見了，她們現在的處境，再也不是去適應社會價值及滿足生活周遭人的期望。失去家庭和社會過去給她們的回饋和援助，不免感到失落而顯得有點迷失。但她們依舊重視這段不安定的時期，因為那表示她們已處在全新的狀態中。她們認為置於改變和新鮮當中，是促使新自我演化成功的支點。不斷的改變自我帶給女性一種不安定感，她們認為觀察和傾聽是這個階段的重要功能，它們是這些女性用來表達及區別自我轉變的根本方法。觀察和傾聽之自主者所以能吸引別人的信賴，其原因是她們真的在聽，且她們不加評斷。在主觀認識階段中，女性沒有系統化地學習及分析她們的經驗，她們的認識策略是從她們的人際關係和觀察日常生活細節而來。重視周遭看見和聽見的事務，並感到有需要去了解與她們同住的人和那些侵入她們生活的人。雖然可能在情感上或知識上與人隔離，但卻漸漸能實際去分析自己的過去和目前的人際互動。

程序式知識 (procedural knowledge)

程序式的認識觀分為三種，分述如下：

1. 理性之聲

由領受式認識和主觀的知識要步向程序式的認識，通常這些女性都經歷過一些類似的挑戰和支持。挑戰開始於權威想把他們對某領域的意見強加給他們，而她們正好自信在那些領域裡，她們有權保有自己的意見。衝突就出現在權威的絕對指示和女性的自主之間，而和藹親切的權威可能有助於理性之聲的發展。為了向別人說明自己的真正感覺，就必須先知道自己本身的感覺，所以得找出自己想要做什麼，而當別人反對時，可以想一想為什麼別人不贊同這樣的作法，此時程序式認識者就開始衡量事情的輕重，把別人的利益也一併考慮在內。

女性投入學習，並應用客觀的過程去獲取知識，與他人做知識交流。程序式認識觀者，喜歡做有意識的、精細的、系統化的分析，她們認為事情不總是如它們的表面，真理不是立即可得，必須由妳去把它找出，她們注意到有些問題的解釋不是只有一個，而且某一個解釋比另一個解釋可能更周全，所以她們都很小心，不立刻下結論。持這種立場的女性說話前必經思考，而且因為她們需要衡量自己的想法達於客觀標準，所以她們也以衡量式的語調說話。「看事情的方式」是程序式認識觀的核心，它建立在不同人的自主洞見，不同人的意見上面。之後，它便超越「意見」這個靜態的經驗殘餘。在採用程序式認識階段之初，女性很可能感到沮喪，她們找不出跳脫出自己的觀物鏡而進入別人觀物鏡的方法，最後透過交談這種溝通的方式去瞭解其他人。

2. 分離式認識觀

分離觀是用「互惠」的方式去體驗彼此的關係。換言之，他希望別人如何對她，她便怎樣對待人。持分離式自我觀的人所信奉的道德，是不將個人涉入，慢慢建立起公義的過程。分離式認識不涉及個人，逐步建立真理。他們的聲音容易被聽見。就某種意義而言，這些人是非常傳統的女性，她們符合別人對她們的期望。不過她們仍打破了傳統女性的陳舊模式，拒絕扮演傳統的女性角色。她們選擇一個傳統上屬於男性的遊戲，不涉個人感覺的理性遊戲。

3. 連結式認識觀 (connected knowing)

連結觀是根據彼此的關係來給予反應。所信奉的道德，其根本就是關懷 (Lyons, 1983); 透過關懷產生真理。Nodding (1984) 曾說：「在知性領域中，我們的關懷代表著尋求了解。」連結式認識係建立在自主式的信念上，認為多數值得信賴的知識都來自個人親身體驗，而不是權威的意見。在比較極端的主觀者中，這個信念可能導致她們認為她們只能知道個人的真理，要想接近旁人擁有的知識是不可能的事情。連結式認識者的發展方向，係朝向接近別人的知識，其接近的過程，是以同理的能力為中心特色。不用非個人的標準去衡量別人的話語；她們的目的不是評斷而是了解，權威不在於權力、地位或證書，而是經驗的共通性。

分離式和連結式認識觀都不限性別，但可能和性別有關。女性較多傾向連結認識，男性較多傾向分離式認識 (蔡美玲, 1997)。

建構式知識 (constructed knowledge)

女性開始以整體性的觀點看待知識，能創造知識，同時看重自主和客觀的認識策略。女性離開程序式認識之後，便開始比以前更相信無從證明的直覺，但同時她們也沒有放棄理性。這類女性都長於省思和表達；她們注意別人、關心別人；她們有強烈的自我意識；文字感很好；能留意自己的想法、判斷、情緒和慾望。她們努力找出自己生命中各極端之間的平衡點；每個人都想用自己的聲音和行動來替世界和人做一些改變。為了學習用獨特的、可信賴的聲音說話，女性必須跳脫舊權威提供的框架和系統，自創框架。所有知識都是由自己建構而成的。

建構式認識觀有一種不一樣的能力，就是當事人會去注意別人，會覺得與那個人有關聯。「同理心」、「母性思想」是建構式女性最特別的性質。她們不但用親切的關懷去了解別人，對文字、甚至無生物也同樣以親切的關懷去對待。聆聽別人說話不再扼殺女性傾聽自己聲音的能力，能夠在與自己說話，聽自己說話的同時，又與人說話，聽人說話，這項成果讓建構式認識者和世界之間有了交談。

對建構式認識者而言，道德反應就是關懷反應。當面臨道德抉擇時以責任為依歸的女性，她們不是藉抽象原則的邏輯體系解決衝突，而是試著了解每個相關者的想法、需要和目的，來了解衝突發生之原因，並盡可能做出對每個人最有利的決定。多數建構式認識的女性都會積極去深思她們的判斷、態度和行為如何與內在的道德經驗結合。她們比任何其他組的女性，更認真地投入她們生命中的道德和精神層面。不但如此，一方面基於人必須有所行動的信念；一方面被所在社會責任感的驅使，她們渴望出力改善別人的生活，她們比其他認識觀的女性更覺得必須努力向大家指出目前燃眉之急的問題，並盡可能貢獻力量。

對所有建構式認識的女性而言，形成承諾和實踐的過程都不是簡單的事。她希望在自己的需要和別人需要中找到一個平衡點。儘管有時這似乎是一項做不到的事情。她不希望把工作和家庭分開，所以她試著同時發展生活各個層面，並忠實地固守她要結合兩者的承諾，因為這些女性不可能面面俱到，所以她們學著妥協，並放棄一些行不通的理想。

她們對工作中調和感覺和關心包括了：

1. 運用心智去幫助別人：從事人類服務、心理治療、教育、協助婦女及兒童、督促反貧立法等。
2. 維護環境：參與社會行動、投入環保工作和反核運動等。
3. 使城市人性化：透過都市規劃及社區合作方案。

在我國目前非營利組織的管理研究與實務，尤其是研究方面，尚屬起步階段。理論、模型、實證研究不足，整個制度仍未建構完成。從組織理論的制度學派（institutionalism）而言，「制度化」（institutionalization）牽涉到認知（cognitive）、規範（normative）與規約（regulative）三個層面。所謂的認知，包括對於非營利部門與非營利組織的本體論、現象論、認識論與方法論的建立；「規範」與「規約」則是整個非營利管理制度的研究、機構、人員、設備、經費、共識、關係網絡等等正式與非正式的安排（鄭讚源，2000）。

一個制度的認知、規範與規約的建立，主要有三種力量，一為政府；一為專業；另一種力量則是模仿。以目前我國非營利發展的階段來講，主要的力量可能來自模仿與專業。模仿的來源之一是外國的非營利研究與理論；之二是公共行政；之三是企業管理；之四是其他種類組織的研究。公共組織、企業組織與其他組織的研究，在以往可能並未將非營利視為一變項或特質，所以非營利的管理雖然可以拿來參考，但是否適用仍有待觀察與驗證。來自專業的影響力，則是公共行政與企業管理。組織研究的學者，已在其領域建立專業權威與公信，所以會將其專業學術領域中的典範，刻意地或不自覺地引進非營利制度之中。如此一來，則非營利管理容易被這些較早成立的學科與專業視為一個殖民地，其制度化將是其他先進專業與學科制度內涵之拷貝或附庸而已（鄭讚源，2000）。

表 5-6、女性五種認識觀類型

認識觀類型	認識觀特徵	受訪女性社經背景
無聲式	五種認識方式中最簡單的一種代表。自我否定及仰賴外界權威。	是受訪女性中社會、經濟、教育背景最不好的。
領受式	聆聽他人，但對自己的說話能力沒太大信心。 相信真理來自他人，她們便安靜自己。她們喜歡彼此有那麼多相同之處，而沒有察覺她們大都是為了配合別人而塑造自己的想法和觀點。這種朋友關係提供女性互惠及平等的經驗，還能幫助她們擺脫別人的陰影，而能開口說話。	透過社會服務機構而來的，或是剛進大學的年輕女學生。

主觀式	<p>憤怒之感在自我認識者之間最為明顯，她們回憶以前的無知和沈默服從，都感到怒不可遏。</p> <p>生活中沒有穩定的男性權威。</p> <p>經歷「人、我」之間的困難抉擇，以「為自己生活」來對抗自我否定，對抗為別人、靠別人而活。</p>	<p>大都成長於家庭比較不好，比較隨意（混亂）的家庭。通常不是名校學生而是專科生，許多人年輕時被學校退學。</p> <p>出身良好家庭的年輕女性，掙脫父母及社區帶給她的壓制和滯礙。</p> <p>七十年代自主思想，及擺脫關係與責任的社會環境。</p>
程序式 理性之聲	<p>保持著對權威的信任。</p> <p>喜歡做有意識、精細的系統化分析。</p> <p>程序式認識觀所揭露的世界比領受式和主觀式所揭露的世界複雜。自主認識客觀，是實際的問題都解決者，二腳著地嘗試以有計劃的、精密的方式掌握生活。</p>	<p>她們或者正在名聲好的大學上課，或者已經從那些學校畢業。大都來自不錯的環境，是聰明年輕的白人。</p>
程序式 - 分離式 與連結式	<p>批判性思考。</p> <p>以同理的能力朝向接近別人的知識。</p> <p>連結式交談，和先前提過的，男生宿舍裡競爭性的雜談，不論形式或實質，都不一樣。做這種交談的女性，不做形而上的辯論，不為抽象事物爭辯，不攻擊或防衛彼此立場，也沒有人想證明什麼或改變別人的想法。</p>	<p>好大學，非常傳統的女性，符合成績優秀的標準，並順從父母和老師的期望，但仍打破了傳統女性的陳舊模式。</p>
建構式	<p>最能展現女性自主與連結能力的認識觀。</p>	<p>未涉及到受訪者任何特定社經條件的描述。</p>

資料來源：夏林清，《對抗生命衝擊的女人》，1997，頁3-5。

非營利組織管理就如同女性認識觀的發展一般，必須循序漸進，慢慢地開始找到自己的聲音。畢竟，非營利組織管理的研究與實務，有別於其他管理之特殊性。要對非營利組織的疆界與內涵有一個較清楚的自我認識定位，才能發展出非營利組織管理的特色。

中國有一句俗諺：「女人頂住半邊天」，意思是說世界上有一半的工作及思想是由女性所完成的。想要擁有一片完整的天空，男女雙方便需齊力合作。而排除另一半的世界，就不是一個真正的人類世界。如果一個社會沒有非營利組織的話，人們從公部門、營利部門與非正式部門出發，將缺少一個過渡、緩衝、潤滑、調節的區域，整個社會將少了一個衝突與社會化的機制（鄭讚源，2000）。對女性與非營利組織而言，擷取他人的優點，有自己本身領域的自我認同與特色，發揮自己的長才，進而塑造出自己的典範。

第三節 事業倫理學的外向面：階層的模糊

在世界上所有的國家，在整個人類史上，女性做為一個群體一直受到壓迫，處於不

利地位，她們的價值也被貶低。在有些國家，女性現在受到的壓迫比過去少了，但仍然沒有獲得跟男性一樣的尊重與權利。或許有人覺得「壓迫」有點誇大其辭，但我們找不到一個更好的詞彙來表達很多女性的那種由於社會結構強加給她們的無力感（Henderson, Bialeschki, Shaw, & Freysinger, 1996）。

對女性的壓迫有的很明顯，也有的比較隱晦，這些壓迫包括女性在經濟、社會、政治及性等方面所處的低下的地位。很多國家制定了一些法律，減少或制約了對女性的明顯壓迫。聯合國於 1945 至 1962 年間（法制權力的萌芽期），致力於婦女法制權利（legal rights）的提昇。這包括提升婦女在政治、經濟、社會及教育領域中的基本權利，諸如禁止販賣人口、同工同酬、母性保護、政治參與與婦女國籍保障等。也制定了「國際公約」，要求締約國恪盡公約所訂的各項義務。到了 1963 至 1975 年（消除歧視建立期），聯合國著眼於婦女社會處境和女性經驗的歧視環境，以檢視婦女所受到的不平等社會處境為工作重點，以反歧視為倡導婦女人權的目標。這段時期中，英、美兩國訂定和兩性職場平等、反職場性別歧視有關法令。亞洲國家比較慢，日本與韓國在九十年代初期完成了男女工作平等法。反觀國內，直到 2001 年 6 月原預定完成反性別歧視的勞動立法兩性工作平等法草案，仍因故宣告破滅。1976 至 1985 年（平等權利行動期），聯合國以「平等、發展、和平」作為核心的努力標竿，強調女性在社會發展的重要角色，以及女性發展的權利。更積極性的反歧視策略，協助減除婦女家庭角色壓力擁有工作權，並建構弱勢婦女的權益保障措施。到了 1986 至 1995 年（女權即人權發展期），則強調婦女和社會永續發展的關係，也提醒國際社會對婦女權益保障的重視（王麗容，2001）。

我國雖非聯合國會員國，但政府因採「世界同步觀」來保障我們婦女人權，在政策上、法制上、措施上，均採取與世界婦女人權發展同步的策略，協助婦女享有尊嚴、平等、自由、參與和發展的各種權利。中國人權協會所進行的婦女人權檢視中發現，2000 年婦女工作權是倒數第二名的婦女人權。

表 5-7、工作方面指標和歷年平均得分

指標內容	平 均 值									和去年相比	今年排序
	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年		
一、婦女就業不因年齡、結婚、生育而到限制。	2.10	2.10	2.21	2.30	2.09	2.24	2.38	2.42	2.49	+0.07	5
二、婦女在職場被僱用的機會應與男性相等。	--	--	--	--	--	--	--	2.55	2.46	-0.09	6
三、婦女在工作上的升遷、考核應和男性一樣獲得同等機會和同等對待。								2.40	2.26	-0.14	9
四、婦女和男性應是同工同酬或是同值同酬，薪資給予不得因性別而有所差別。								2.62	2.40	-0.20	7

五、婦女在職場上不應懷孕而被歧視或受減薪、被迫辭職及不利升遷 考核等不利對待。	--	--	--	--	--	--	--	2.39	2.37	-0.20	8
六、婦女應在工作上獲得和男性一樣的訓練和教育成長機會。	--	--	--	--	--	--	--	2.73	2.55	-0.18	4
七、婦女在資遣和退休方面應和男性一樣，不應比男性先遭資遣、解僱、強制退休或遭遇性別不公平的給付。	--	--	--	--	--	--	--	2.68	2.58	-0.10	3
八、婦女應獲二度就業能力的培養和社會資源的運用。	2.10	1.94	1.95	2.04	2.00	2.00	2.20	2.32	2.07	-0.25	11
九、婦女有養育兒女、照顧家中老人及身心障礙者的傳統角色壓力，社會應提供家庭照顧支援體系，讓女性得以工作。	1.85	1.94	1.86	2.22	1.88	2.00	2.12	1.94	1.82	-0.12	12
十、婦女有免於職場性騷擾和性侵犯恐懼之自由。	--	--	--	--	--	--	--	2.40	2.20	-0.20	10
十一、工作場所不得有「單身條款」(結婚必須離職)。	--	--	--	--	--	--	--	2.66	2.74	+0.08	1
十二、工作場所不得有「禁孕條款」(懷孕必須離職)。	--	--	--	--	--	--	--	2.68	2.69	+0.01	2
總 平 均 值	2.14	2.20	2.16	2.26	2.22	2.25	2.46	2.48	2.39		

資料來源：王麗容，《公元 2000 年婦女人權指標報告》，表五。

表 5-7 與表 5-8 說明了在十二項婦女工作權的測量指標中，2000 年婦女工作權指標滿意分數，從 1999 年的 2.48 降為 2.39。最令人心痛的工作指標，最高者是婦女有照顧角色壓力，缺乏選擇工作的社會體系。在「父權社會」的理念 一種宰制女人的社會體系，決定男女的性別分析。「父權社會」中，條條權力大道如商業、醫藥、法律、政治與學術等，均指向男性，女人只能在家中從事低薪並較無聲望的工作 (Tong, 1989)。次高者婦女就業缺乏資源協助與能力培養；再次高者婦女有職場性騷擾和性侵犯的威脅。而女性在職場上升遷考核與和男性獲得同等機會與同工不同酬等問題，亦是令人垢病的項目 (王麗容，2001)。

表 5-8、婦女人權歷年來各項指標得分

指標	平 均 值									和去年 相比	今年 排序
	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年		

一、自由權	2.68	2.93	2.89	2.75	2.64	2.76	2.86	2.99	2.94	-0.05	1
二、人身安全	2.14	1.88	1.84	1.89	1.90	2.13	2.12	2.38	2.13	-0.25	7
三、教育權	2.68	2.93	2.89	2.75	3.00	3.14	3.18	3.15	2.91	-0.24	2
四、工作權	2.14	2.20	2.16	2.26	2.22	2.25	2.46	2.48	2.39	-0.09	5
五、婚姻與家庭	2.24	2.13	2.16	2.25	2.36	2.25	2.50	2.58	2.42	-0.16	6
六、社會參與權	2.06	1.98	1.96	1.99	2.10	2.00	2.27	2.52	2.55	-0.03	3
七、健康*	*	*	*	*	*	*	*	2.68	2.51	-0.17	4

備註：1999 年婦女人權新增「健康項」。

資料來源：王麗容，《公元 2000 年婦女人權指標報告》，表三。

行政院勞委會統計處針對女性勞工進行調查，以了解女性勞工在工作職場之工作平等狀況，如表 5-9。在 1999 年有 72.3% 的女性勞工無調薪；27.7% 有調薪事宜者，當中有 6.7% 的女性認為有性別差別待遇；在陞遷方面，有 3% 的女性認為有性別差別待遇。至於考績、福利措施、分發、招募、進用等事項，認為不公平的比例各佔 2.7% 至 1.3%。為了激勵女性員工士氣，發揮女性工作潛能，組織應在薪資、工作配置、陞遷、考績等方面，基於同工同酬原則，力求公平。

表 5-9、女性勞工在職場上遭受性別差別待遇情形

單位：%

項目別	總計	1999 年 未發生 表側各事項	1999 年有發生表側各事項		
			小計	無性別 差別等遇	有性別 差別待遇
薪資	100.0	72.3	27.7	20.9	6.7
工作配置	100.0	80.8	19.2	15.9	3.3
陞遷	100.0	88.9	11.1	8.1	3.0
考績	100.0	78.6	21.4	18.7	2.7

表 5-9、女性勞工在職場上遭受性別差別待遇情形 (續)

單位：%

項目別	總計	1999 年 未發生 表側各事項	1999 年有發生表側各事項		
			小計	無性別 差別等遇	有性別 差別待遇
福利措施	100.0	75.8	24.2	22.1	2.1
分發	100.0	91.4	8.6	7.0	1.6
招募	100.0	87.5	12.6	11.2	1.4
進用	100.0	90.2	9.8	8.5	1.3
教育	100.0	83.9	16.1	14.7	1.3
甄試	100.0	90.9	9.1	8.2	0.9
離職	100.0	91.4	8.6	7.8	0.8
資遣	100.0	96.9	3.1	2.7	0.4

育兒	100.0	92.1	7.9	7.5	0.3
解僱	100.0	97.5	2.5	2.1	0.3
訓練	100.0	68.0	32.0	31.7	0.2
結婚	100.0	94.9	5.1	4.8	0.2
分娩	100.0	92.8	7.2	7.0	0.2
退休	100.0	95.9	4.1	3.9	0.2
懷孕	100.0	91.1	8.9	8.8	0.1

資料來源：行政院勞委會統計處《女性勞工工作平等狀況調查》。

第四節 事業倫理學的內向面：關懷的實踐

在喜馬拉雅研究發展基金會（2000）出版的《台灣 300 家主要基金會名錄》中，將其調查後登錄的 1,649 家基金會，依其宗旨、目標做為類型分類的根據，大致分成文化教育類、社福慈善類、醫療衛生類、環境保護類、經濟發展類、其他類等六大類。從這些類別來看，非營利組織幾乎囊括人民生存、身體、心理、社會文化與藝術各方面的資源與機會。因此有學者認為非營利組織是促進社區生活之豐富性與複雜性的關鍵，因為它為社區建立一種有意義的「象徵」系統，使得人類團體生活的內涵得以展現、滋潤居民的內在心靈。非營利組織的發展，除了有共同的公益使命之外，也因為大多數的組織都多少受到宗教教育傳統、城市族群傳統、自由專業傳統和企業慈善傳統的影響，所以從組織、宗旨共識、運作經營乃至與其他組織或部門的互動中，大都會分享一些共同的基本理念（馮燕，2000）：

1. 人權保障與人道主義基礎。
2. 博愛與慈善主義的實踐。
3. 利他主義動機的捐獻。
4. 崇尚志願服務與助人精神。
5. 彌補民主過程中的限制。
6. 強調倫理原則與法治的遵循。
7. 鼓勵多元、參與、互動與整合。
8. 珍惜並尊重組織的社會公信力。

根據學者 Kramer（1981）的見解，非營利組織在現在國家之角色與功能可歸納如下：

1. 開拓與創新的角色功能：因為具有組織彈性、功能自發性、民主代表性，非營利組織對社會大眾需求較為敏銳，常能挾多樣化之人才發展出應時之策略，並予規劃執行，從實際行動中驗證理想，嘗試出合宜的工作方針與方法，引領社會革新。
2. 改革與倡導的角色功能：非營利組織往往從社會各層面、角落的參與和實踐中，洞察社會脈動之核心，並運用服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會態度之改變，引發政策與法規的制定或修正，擔負整個社會體系與政府組織的監督者、批評者。
3. 價值維護的角色功能：非營利組織透過實際運作系統的激勵民眾對社會事項之關懷、參與，提供社會菁英和領袖的培育場所，觸發一般民眾之人格提升與生活範疇，均有助民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

4. 服務提供的角色功能：當政府礙於資源與價值優先順序的限制，而無法充分實踐其保衛福利功能時，非營利組織多種類、多樣化的服務傳輸，恰能彌補這種差距；相對的也提供人民更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重之本義。

國內學者馮燕（2000）認為非營利組織具有三種社會功能：

1. 社區整合：非營利組織在組成的過程中，凝聚社區成員共同的需要和理想形成共識，結合力量互助合作，共同努力達成共同的目標，所締造的「次文化」常成為成員同和形成共識的歸屬感。而非營利組織成員重複性高，無形中增加了社會的流動，打破封閉社會原有社會階級的界限，促成社會交流、開放。此外，可減低社會衝突 - 非營利組織結合有相同問題的個人，形成共同關心的議題或社會壓力，透過理性的管道作溝通，使得衝突不致劇烈化，使問題容易受到重視。
2. 社會力的發展：非營利組織結合起來，形成一股新的力量，產生幅射發散的效果，其效果有三：一是使在發展中的社會顯得更蓬勃、更均衡；二是對受挫折、遭遇困難的個人，透過適當的溝通方式和管道；三是給予安撫或支持，有穩定個人情緒的功能。
3. 人類最高層次需求目標的達成：非營利組織為個人開闢了更多自我實踐的管道，個人能發揮自己的潛能，實現理想，讓自己有成就感是人類最高層次的需求的滿足。

組織存在的基本理由可能恆久不變。只要有人類，就有受苦的罪；只要有人類，世界上就會有生病的人需要照顧。一個社會不管多麼進步，總會有酗酒的人、染上毒癮的人，需要救世軍去同情並加以援手，再協助他們重生的人。男女孩在成長的時候，將會需要童子軍或類似的經驗以塑造自己的人格，提供模範榜樣，指引他們該走的方向並好好地往下走，以獲取寶貴的經驗。因此非營利組織的參與者愈來愈多，包括支薪員工或不支薪的員工，每個人都會協力提升所屬組織的視野、能力和表現（余佩珊，1998）。

美國 ARDI 機構曾針對美國非營利組織與營利組織中各職位員工薪酬作比較（表 5-10）。在專業經理人的薪酬中，非營利組織與營利組織兩者的差距高達四倍之多；而在一般職員中，營利組織亦較非營利組織多了約 20% 之薪酬。

表 5-10、非營利組織與營利組織之員工平均薪酬比較表

單位: 美元

職稱	非營利組織	營利組織	
		(營業額<100 萬美元)	(營業額>100 萬美元)
執行董事	57,320	187,265	336,434
代理董事	46,025	157,827	247,160
部門主管	33,130	85,950	91,663
監察人	40,032	61,818	93,800
辦公室主管	25,740	39,550	
秘書	18,047	22,953	

簿記員	22,000	23,610
辦事員	15,946	18,856

資料來源：Carol L. Barbeito & Jack P. Bowman,《Nonprofit Compensation and Benefits Practices》, 表 4-2。

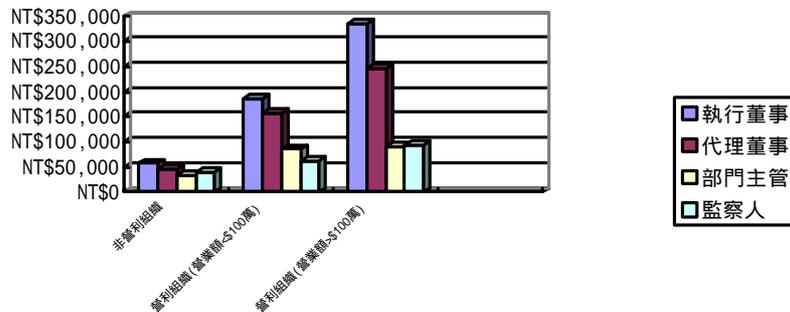


圖 5-3、非營利組織與營利組織薪酬 專業經理人比較

資料來源：Carol L. Barbeito & Jack P. Bowman,《Nonprofit Compensation and Benefits Practices》, 圖 4-3。

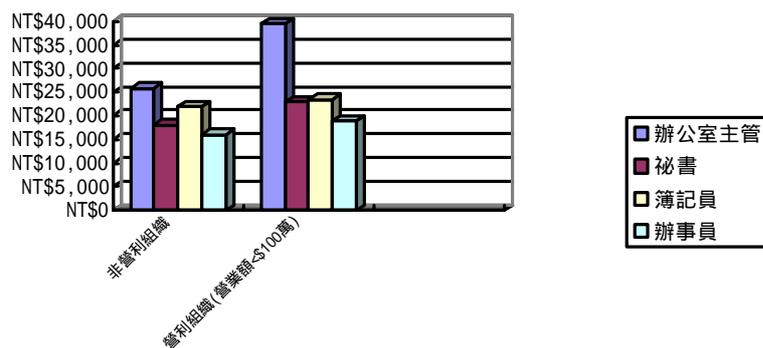


圖 5-4、非營利組織與營利組織薪酬 一般職員比較

資料來源：Carol L. Barbeito & Jack P. Bowman,《Nonprofit Compensation and Benefits Practices》, 圖 4-4。

而在非營利組織的人力資源中，不支薪的志願服務者亦佔了相當大的比例。所謂的志願服務者乃是結合人力，依據助人及利他的觀點，用實際行動表現，推展社會服務。在推展社會服務過程中，不計酬並可經由專業教育訓練，提高工作能力，使得服務能力有效地進展，達成助人的目的，同時也提供志工自我成長的機會（呂又慧，1994）。志願服務是人類本著利他的情操、濟世胸懷，以餘知、餘時、餘力、餘財，所從事的一種服務。它是人性的發揮，也因工商社會而益顯其重要（鄭讚源，1998）。志願服務乃源自於人類的惻隱之心或對社會的責任感，將自發性的意念與關懷表現於具體志願服務的行動，根據「給予慷慨，受者有尊嚴」的原則，以有計劃性的服務，達到社會問題解決與增進民眾福祉的目標（楊岱容，1998）。

非營利組織中有給職員工願意領取較低於營利組織中同職位者，而志願服務者願意不接受任何金錢酬勞，而自動獻出時間、思考、技巧及才幹，無非皆是本著奉獻的誠意、利他的情操、改善社會的意旨與人性的關懷，提供精神或物質的服務。目前社會仍存在

許多亟待解決的問題或不公平的現象，如果每個人都本著不求回報的態度去關心別人、關心社會福利與參與，表達對社會的關心，貢獻己力，藉以幫助他人之不足，相信這會讓我們的社會中群己關係更融合，社會福祉更精進。每個人都是關懷倫理的最佳實踐者。

第六章 結論與建議

第一節 結論

人格之定義乃是決定人們適應環境的行為模式及思維方式的特性（楊國樞，1971）。嬰兒生下來就具有某些潛能，這些潛能的發展，端看成熟及成長中所遭遇的經驗而定。在文化的薰陶之下，每個家庭都具有某些共同的信念、風格及價值觀。當孩童漸漸長大，他就會學到文化期待。他表現的行為，其中的一個期待，是個人必須符合其性別角色。大多數文化對男女行為的期待不同，雖然性別角色可能因文化而異。但在每個文化裏，由於男女的性別差異，因此男性和女性的人格不同，是「理所當然」的（鄭伯壘、張東峰，1986）。

刻板印象（stereotype）是指我們認為某種人具有的一群相關特質或屬性，就是那

群人的特性。大多數的人都知道刻板印象會導致誤解，因為刻板印象所根據的並非事實。有時，刻板印象是由我們的偏見合理化而來，或認為團體具有某種實際上並不存在的特性，而一廂情願地以為個人亦具有某種特性而形成的。不過，產生刻板印象的過程，並不是邪惡或有害的。暫時對個人加以類推，或超出資料所能描述的範圍加以說明，等到額外的資料加入時，不但是一般的「認知」行動的過程，而且也是必要的。事實上，我們要將每個人視為獨特的個體，或等到所有的資料蒐集齊全後，才去瞭解個人是不太可能的。社會交互作用促使我們必須根據團體其他人的過去行為，預測新成員的行為，在某種程度下，這種預測偏差也許不大。此「刻板印象」的作用及形成是看不見的，直到進一步的經驗修正或否定之後才能改變（鄭伯壘、張東峰，1986）然而最危險的莫過於，後來的經驗太狹窄，因此可能增強我們的刻板印象，而不是區分刻板印象和事實經驗間的差異。只有在雙方的地位相等，雙方的接觸才能降低偏見。只有在這種情形下，雙方才能領會大家具有共同的信念、屬性和目標。

社會價值觀的變化緩慢，要改變對女性的一些看法也同樣將很緩慢。進一步走向平等的變化可能亦會很慢，因為許多女性和男性都認為女性已獲得了平等。在久遠的未來，也許有一天性別對人們的行為將不再有任何影響力，從而女性主義也就沒有存在的必要。但在近期的未來，一個後女性主義社會是不可能實現的。女性取得成就會繼續得到承認，但女性主義者不會就此滿足，以為一切都改好了。我們必須慎重，不能誇大女性取得的成就。許多女性在事業上受到組織機構的提拔，但這樣的「成功者」之比例，相對於整個勞動人口中女性的比例可能仍會偏低。此外，有的女性會繼續否認性別歧視的存在，因為她們自己沒有受過歧視，或不能識別歧視，或者認為既然性別歧視已被視為非法，就不再是一個問題了。人們對女性的態度會繼續改變，但行為上的改變將是緩慢的（Benokraitis, 1986）。另外，許多女性和男性仍舊會覺得扮演自己的「傳統」角色很舒服，害怕會有變化，因而只要沒到不得不改變的時候，都寧可維持現狀。

無論是在近期的未來，還是長遠的未來，男權體制社會都不會被「女性中心」的社會所取代。基進的女性主義者會試著在平等問題之外，還繼續尋求各種途徑使女性在社會上有更高的可見度。她們將努力跳出男性文化和制度，提倡更深入地女性文化。這些女性主義者的一個理想，是相信女性主義如果集中於和平和完善的新觀念，便可改變整個世界。有的女性主義者可能企圖改變人們看世界的方法，而另一些人則會努力把世界改造成女權體制社會。多數女性主義者將發現，女性主義試圖解決的問題是愈來愈多，而不是愈來愈少。

每個人都應該積極創造自己的未來，女性在工作與休閒、家與家庭、性別角色等問題上，必須作出很多抉擇。在工作上取得成就，克服性別期待的差距，是需要一種共同的努力，以實現人們自己所希望的生活。通過在宏觀與微觀兩個層次上的努力，人們能創造出自己所嚮往的未來。在微觀層次上，女性可以把握好自己的生活，透過一些選擇以實現一種有意義的、給自己帶來滿足的生活方式。在宏觀層次上，有必要透過法律規定，社會態度的調整及改革來實現社會變革。隨著女性爭取到平等權利，決定自己生育的權利及接受高等教育的機會，女性的地位也將會發生變化。

展望將來，我們能對未來有所把握。如果我們看到未來可能有什麼不好之處，我們可以努力去改變它。另一方面，如果我們對未來有一種更好的理想，我們就可以朝那個方向去努力。例如為了使自己有一份自己選擇的職業，我們就比較容易投入地去達成這

個目標。任何人都不能確切地預測未來，但我們知道每個人在創造未來的事業中都可以起到積極的作用。對未來，我們可以持樂觀態度，亦可持悲觀態度，致力於女性及其他處於不利地位的群體賦權的女性主義者需要共同努力，以帶來我們所嚮往的變革。我們需要各種方式去促進社會變革，以取得更多的進展和縮小存在的差距。

如果一個社會，每個人都能以自我獨特的方式發揮所長，而不侷限於女性只能有女性化特質，或男性只能有男性化的特質，而是有效地結合男性與女性的特質，那麼在這個社會中，兩性平等將能充分實現。同時，男女兩性的利益、權力和經驗，也必然是公共政策的重心。

第二節 建議

杜拉克曾說過，廿一世紀無論是營利組織或非營利組織，其最可貴的資產會是它們的知識工作者和知識工作者的生產力。他又說，知識的性別是中性的，兩種性別的人都可以獲得知識並從事工作。而隨著知識工作的層次愈往上升，男性和女性就有可能從事相同的工作。而知識是一個過程，我們每一個人都用不同的鏡片在觀察世界，我們每個人對世界的解釋方式也不盡相同。我們不應該為男性或女性冠上刻板印象。不能因一位員工是女性，就假設她很體貼、很會照顧別人。同樣的，我們也不能因為一個人是男性，就假設他一定很強悍、果斷。我們不能有預設立場，任何組織都需要男性與女性特質的平衡。但是超越性別刻板印象並不如想像中的容易，假如要改變性別刻板印象，就必須改變性別角色，因為一個人的性別角色認同多於實際性別。

除了改變社會對性別的期望外，社會制度運作方式也要同時改變。女性主義的信念，就是要促進男女平等、兩性擁有相同的價值與權力，並試圖終止女性的從屬地位。而男女平等意謂著不應該因性別差異而有不同的價值。在學習性別角色及認同中，亦透過社會化歷程，協助個體重新發展超越傳統刻板印象的性別與角色，使兩性關係的平等重新建構一個優質的循環系統。

人與人之間不同的性別、職位、教育、種族、信仰與年齡等等，都會使每個人對事物的看法產生差異，但團體之中的多元性很重要，愈是不同特質、不同部門的人愈應該多接觸，因為它可以引燃偶發創意、刺激新知識的產生和新知識的傳播。當這些差異造成了團體間的屏障時，則會導致有用的知識無法有效的傳播，有意義的訊息無法有效流通，於是管理者因適時地提供訓練、協助和檢討，透過有效的溝通，讓資訊與知識能有效地交流、傳播。

由於本研究最主要的目的是了解研究主題的知識現況，並藉以導出問題定義，因此後續研究者，可採實證研究方式，直接進行個案研究與個人接觸，除了探討男女管理者特質之異同外，亦可就中西方管理者之特質做更深入、周全的研究。

參考書目

一、 中文部份

1. 刁筱華譯(羅思瑪莉·佟恩原著)(1996), 女性主義思潮, 台北: 時報文化。
2. 中華民國紅十字會(2001), 呼籲大專青年踴躍加入志工行列新聞稿(4月28日), 台北: 紅十字會總會。
3. 內政部統計處(2001), 志工服務志工人數, 台北: 內政部統計處。
<http://www.moi.gov.tw>。
4. 方志華(2000), 二十一世紀道德哲學的開發與困境 - 女性主義關懷倫理學說概說, 鵝湖月刊, 25(9): 46-51。
5. 方志華(2000), 女性主義關懷倫理學對西方道德哲學進路的省思, 鵝湖月刊, 26(4):

- 46-48。
6. 王士峰、王士紘 (1999), 企業管理, 台北: 五南。
 7. 王瑞香 (1996), 基進女性主義, 載於顧燕翎主編, 女性主義理論與流派, 頁 105-137, 台北: 女書文化。
 8. 王麗容 (2001), 公元 2000 年婦女人權指標報告, <http://www.wrp.org.tw>。
 9. 司徒達賢 (2000), 非營利組織的經營管理, 台北: 天下遠見。
 10. 朱建民 (1994), 儒家的管理哲學 - 理想國的領導者, 台北: 漢藝色研。
 11. 行政院勞工委員會統計處 (2000), 八十八年各職類受雇員工結構及薪資變動新聞稿 (6月30日), 台北: 勞委會。
 12. 行政院勞工委員會統計處 (2000), 女性勞工工作平等狀況調查新聞稿 (9月29日), 台北: 勞委會。
 13. 行政院勞工委員會統計處 (2000), 勞動力參與率之趨勢分析, 台北: 勞委會。
 14. 余佩珊譯 (杜拉克原著) (1994), 非營利機構的經營之道, 台北: 遠流。
 15. 吳成豐 (1999), 企業倫理回饋傾向非營利組織行銷之探討, 博物館季刊, 13 (2): 23-31。
 16. 吳美瑤 (1997), 從免稅政策改變看非營利組織之經營型態與因應策略, 台灣大學商學研究所碩士論文。
 17. 吳寧遠 (2000), 非營利組織使命與承諾之研究: 以三個高雄地區不同使命的組織為例, 載於中正大學社會福利系編, 非營利組織研究的本土化學術研討會論文集, 嘉義: 中正大學。
 18. 吳寧遠, 高明瑞 (1998), 非營利組織會員對其組織認同結合之研究: 以高雄市婦女服務社團為例, 載於中山大學公共事務管理研究所編, 非營利組織之經營管理與社會角色, 高雄: 中山大學。
 19. 呂又慧 (1994), 社會福利機構管理及運用志工方案之評估研究: 以台北市心路文教基金會為例, 東吳大學社會工作研究所碩士論文。
 20. 李田樹譯 (杜拉克原著) (1999), 經理人的專業與挑戰, 台北: 天下遠見。
 21. 李美華等譯 (Earl Babbie 原著) (1998), 社會科學研究方法 (上、下冊), 台北: 時英。
 22. 杜榮瑞、薛明玲 (1993), 非營利組織之管理財務及稅務問題之研究, 財稅研究, 25 (1): 35-44。
 23. 汪莘譯 (杜拉克原著) (1988), 前瞻管理, 台北: 業強。
 24. 周文祥、詹文明、江政達合譯 (杜拉克原著) (1999), 管理的實踐, 台北: 中天。
 25. 周文祥、慕心等合譯 (杜拉克原著) (1998), 巨變時代的管理, 台北: 中天。
 26. 官有垣 (2000), 非營利組織的董事會角色與功能之研究: 以全國性社會福利相關基金會為例, 載於官有垣編著, 非營利組織與社會福利, 頁 231-279, 台北: 亞太。
 27. 林芳玫 (1996), 自由主義女性主義, 載於顧燕翎主編, 女性主義理論與流派, 頁 3-25, 台北: 女書文化。
 28. 林宴夙、徐荷合譯 (洛莉·海洛森原著) (1995), 柔性優勢: 女人的領導風格, 台北: 允晨。
 29. 社會處 (2001), 各縣市社工 (督導) 員核定員額暨現有人數, 台北: 社會處。
 30. 范情 (1996), 當代社會主義女性主義, 載於顧燕翎主編, 女性主義理論與流派, 頁 179-214, 台北: 女書文化。
 31. 夏林清 (1995), 專文討論, 載於蔡美玲譯, 對抗生命衝擊的女人: 女性自我、聲音與心智的發展, 頁 1-9, 台北: 遠流。

32. 孫本初 (1994), 非營利組織管理之研究 - 以台北市政府登記有案之社會福利慈善基金會為對象, 台北: 台北市政府研究發展考核委員會。
33. 徐聯恩譯 (杜拉克原著) (2000), 企業的概念, 台北: 天下遠見。
34. 國際勞動統計, <http://192.192.46.130>。
35. 張金鑑 (1985), 管理學新論, 台北: 五南。
36. 張晉芬、黃玟娟 (1997), 兩性分工觀念下婚育對女性就業的影響, 載於女性學會編, 女性、國家、照顧工作, 頁 227-251, 台北: 女書文化。
37. 許士軍 (1980), 管理學, 台北: 東華。
38. 陳煥昌 (1999), 非營利組織倫理之探討: 以各類基金會為研究對象, 靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
39. 傅振焜譯 (杜拉克原著) (1994), 後資本主義社會, 台北: 時報文化。
40. 喜馬拉雅發展基金會 (2000), 台灣 300 家主要基金會名錄, 台北: 喜馬拉雅發展基金會。
41. 賀力行、斐文、楊振隆合譯 (Rue 與 Byars 合著) (2000), 管理學: 技巧與運用, 台北: 前程。
42. 馮燕 (2000), 非營利組織之定義、功能與發展, 載於蕭新煌主編, 非營利部門組織與運作, 頁 1-42, 台北: 巨流。
43. 黃素怡 (1999), 《易經》管理哲學, 中央大學哲學研究所碩士論文。
44. 黃淑玲 (1996), 烏托邦社會主義 / 馬克斯主義女性主義, 載於顧燕翎主編, 女性主義理論與流派, 頁 27-70, 台北: 女書文化。
45. 黃營杉譯 (Hill Johnes 原著) (1999), 策略管理 (第四版), 台北: 華泰。
46. 楊岱容 (1998), 非營利組織管理之研究 - 以財團法人主婦聯盟環保護基金會為例, 台灣師範大學家政教育研究所碩士論文。
47. 劉秀娟 (2000), 兩性教育, 台北: 揚智。
48. 劉書寧 (1994), 日本式管理哲學之研究, 政治大學公共行政研究所碩士論文。
49. 劉毓玲譯 (杜拉克原著) (2000), 21 世紀的管理挑戰, 台北: 天下遠見。
50. 蔡美玲譯 (瑪麗·貝克蘭等著) (1995), 對抗生命衝擊的女人: 女性自我、聲音與心智的發展, 台北: 遠流。
51. 蔡美慧 (2001), 慈善捐款動機男女有別, 台北: 台灣公益資訊中心, <http://www.npo.org.tw>。
52. 鄭至慧 (1996), 存在主義女性主義, 載於顧燕翎主編, 女性主義理論與流派, 頁 71-103, 台北: 女書文化。
53. 鄭伯壩、張東峰合譯 (西爾格德等著) (1986), 心理學, 台北: 桂冠。
54. 鄭讚源 (1998), 彩筆揮灑方天空志工團體帶領手冊, 嘉義: 中正大學。
55. 鄭讚源 (2000), 既公又私, 不公不私? 從非營利部門的特性談非營利管理的發展方向, 載於南華大學編, 第一屆非營利組織管理研討會論文集, 嘉義: 南華大學。
56. 蕭新煌 (2000), 台灣非營組織的現況與特色, 載於蕭新煌主編, 非營利部門組織與運作, 頁 109-128, 台北: 巨流。
57. 聯合報 (2001), 國際勞工組織報告 全球最高行政主管婦女只佔 3%, (3 月 9 日第 10 版)。
58. 聯經公司編輯部譯 (杜拉克原著) (1978), 管理學, 台北: 聯經。
59. 簡成熙 (1997), 關懷倫理學與教育, 載於簡成熙主編, 哲學和教育 - 20 世紀末的教育哲學, 高雄: 復文。
60. 顧燕翎主編 (1996), 女性主義理論與流派, 台北: 女書文化。

二、 英文部份

1. Allee , V. (1997). The knowledge evolution: Expanding organizational intelligence. London: Butterworth -Heinemann.
2. Andersen, M. (1993). Thinking about women: Sociological perspectives on sex and gender. New York: Macmillan Publishing, Co.
3. Badenhorst, J. A.(1994). Unethical behavior in procurement: A perspective on causes and solutions. *Journal of Business Ethics*, 13,739-745.
4. Barbeito, C. L., & Bowman, J. P.(1998).Nonprofit compensation and benefits practices. Canada: John Willy & Sons.
5. Basow,S.A.(1992).Gender stereotypes and roles(3rd). California: Brooks/Cole.
6. Belenky, M.F., Clinchy, B. M., Goldberger, N. R., & Tarule, J, M.(1986). *Women's ways of knowing : The development of self, voice, and mind*. New York: Basic.
7. Benokraitis, N. (1986). *Modern sexism*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Press.
8. Boutilier, M. A., & SanGiovanni, L.F.(1994). Politics, public policy, and title IX: Some limitations of liberal feminism. In S. Birrell and C. L. Cole (Eds.), *Women, Sport, and Culture* (pp.97-109) Champaign, IL: Human Kinetics.
9. Bunch, C.(1985). Bringing the global home (pp.3-34). Denver, Co: Antelope.
10. Card, C.(1991). The feistiness of feminism. In C. Card(Ed.), *Feminist ethics*. Lawrence, KS: University Press of Kansas.
11. Deaux, K., & Major, B.(1990). The social-psychological model of gender. In D. L. Rhode (Ed.), *Theoretical perspectives on sexual difference*(pp.89-99). New Haven: Yale University Press.
12. Eisenstein, Z.R.(1981).*The radical future of liberal feminism*. New York: Longman.
13. Faludi, S. (1991). *Backlash: The undeclared war against American women*. New York: Doubleday.
14. Ferree, M. M.(1990). Beyond separate spheres: Feminism and family research. *Journal of Marriage and Family*, 52,866-884.
15. Gagnier, R.(1990). Feminist postmodernism: The end of feminism or the end of theory. In D. L. Rhode (Ed.), *Theoretical perspectives on sexual difference*(p p.21-30). New Haven: Yale University Press.
16. Gilligan,C.(1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Massachusetts: Harvard University Press.
17. Hansmann, H.B.(1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, 89, 835-901.
18. Hartsock, N. C. M.(1995). The feminist standpoint: Developing the ground for a specifically feminist historical materialism.In N. Tuana and R. Tong (Eds.),*Feminism and philosophy : Essential readings in theory, reinterpretation ,and application*(pp.69-90).Boulder, Co: Westview .
19. Hekman, S.J. (1995). *Moral voices, moral selves: Carol Gilligan and feminist*

- moral theory, University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
20. Henderson, K. A., Bialeschki, M. D., Shaw, S. M., & Freysinger, V. J. (1996). Both gains and gaps : Feminist perspectives on women's leisure. State College: Venture .
 21. Henderson, K. A. (1994). Perspectives of analyzing gender, women, and leisure. *Journal of Leisure Research*, 26, 119-137.
 22. Henning, M., & Jardim, A. (1976). *The managerial woman*. New York: Pocket Books.
 23. Hochschild, A., & Machung, A. (1989). *The second shift*. New York: Viking.
 24. hooks, b. (1989). *Talking back: Thinking feminist, think black*. Boston: South End .
 25. hooks, b. (1994). *Outlaw culture: Resisting representations*. New York: Routledge.
 26. hooks, b. (1984). *Feminist theory from margin to center*, Boston, MA: South End Press.
 27. Jagger, A. M. A. (1991). Feminist ethics: Projects, Problems, Prospects, In C. Card (Ed.), *Feminist ethics* (pp.78-104). Lawrence, KS: University Press of Kansas.
 28. Jagger, A. M. (1983). *Feminist politics and human nature*. Totowa, NJ: Rowman & Allanheld.
 29. Kotler, P., & Andreasen, A. (1987). *Strategic marketing for Nonprofit organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 30. La Fontaine, E. (1982). Forum of false consciousness among professional women. In *Feminist research in the '80s*. Dekalb, IL.
 31. Land, G. & Jarman, B. (1992). *Breakpoint and Beyond*. New York: Harper Collins.
 32. Landekieh, S. (1989). *Corporate code of conduct: An examination and implementation guide*. New Jersey: National Association of Association of Accountants.
 33. Lerner, G. (1986). *The creation of patriarchy*. New York: Oxford University Press.
 34. Lerner, G. (1993). *The creation of feminist consciousness*. New York: Oxford University Press.
 35. Lyons, N. (1983). Two perspectives on self, relationships and morality. *Harvard Educational Review*, 53, 142-145.
 36. Manuel V. (1982). *Business ethics : Concepts and cases*. New York: Prentice-Hall.
 37. Metheny, E. (1973). Symbolic forms of movement: The feminine image in sports. In M. Hart (Ed.), *Sport in social-cultural process* (pp.277-290). Dubuque, IA: William C. Brown.
 38. Morgan, R. (1982). *The anatomy of freedom*. New York: Anchor/ Doubleday.
 39. Myers P.s. (1996). *Knowledge management and organization design*, London: Butterworth-heinemann.
 40. Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley: University of California Press.

41. Ouchi, W. G.(1981). *Theory Z*. Mass: Addison-Wesley.
42. Pratley,P.(1995). *The essence of business ethics*. New York: Prentice-Hall .
43. Reskin, B.(1988,March). *Women and work*. Paper presented to the University of North Carolina Department of Sociology, Chapel Hill,NC.
44. Rich, A.(1977). *Conditions for work: The common world of women*. *Heresies*,3.
45. Sapiro, V.(1994). *Women in American society*. Mountain View, CA: Mayfield.
46. Schermerhorn J.R., & Hunt J.G., & Osborn R.N., (1997)*Organizational behavior* (6th) . Canada: John Wiley & Sons.
47. Schor, J.(1991). *The overworked American: The unexpected decline of leisure*. New York: Basic.
48. Scott, J. W. (1988). *Gender and the politics of history* . New York: Columbia University Press.
49. Sims, R. R.(1992).The challenge of ethical behavior in organization. *Journal of Business Ethics*,11,505-513.
50. Stanley, L., & Wise, S.(1983).*Breaking out: Feminist Consciousness and feminist research*. London: Routledge & Kegan Paul.
51. Taylor, V., & Whittier, N.(1993). The new feminist movement. In L. Richardson & V. Taylor (Eds.), *Feminist frontiers III*(pp.533-545). New York: McGraw-Hill.
52. Tong, R.(1989). *Feminist thought*. Boulder, Co: West view.
53. Tronto, J.C. (1993). *Moral boundaries: apolitical argument for and ethic of care*, N.Y. & London: Routledge.
54. Tuana, N., & Tong, R.(1995). Preface. In N. Tuana and R.Tong (Eds.), *Feminism and philosophy : Essential readings in theory, reinterpretation ,and application*(pp.XI-XII). Boulder, Co: Westview.
55. Walker, M.U. (1995). *Moral understandings: alternative " epistemology" for a feminist ethics*, In held, V. (ed.), *Justice and care - essential readings in feminist ethics*, Boulder, Colorado & Oxford: Westview Press, 139-152.
56. Warhol, R.(1995). *Feminism*. In C. N. Davidson and L. Wagner- Martin (Eds.), *The Oxford companion to women's writing in the United States*(pp.307-314). New York: Oxford University Press.
57. Warren, M. A.(1995). *The moral significance of birth*. In N. Tuana and R. Tong (Eds.),*Feminism and philosophy : Essential readings in theory, reinterpretation ,and application* (pp.48-64). Boulder, Co: Westview.
58. Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). *Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence*. *Journal of Business Ethics*,13, 637-647.
59. Wolf, T. (1999). *Managing a nonprofit organization in the twenty - first century*. New York: Simon & Schuster.