

企業經營者道德特質對 企業倫理風格之影響研究

余坤東

台灣海洋大學航運管理系副教授

徐木蘭

台灣大學商學研究所教授

企業倫理的塑造與推動，最大的影響力在於企業內部，而經營者尤其扮演舉足輕重的角色。但在既有的文獻中，對於經營者道德特質與企業倫理行為關聯的探討卻十分少見，而事實上，忽略了經營者的因素，極易造成制度與經營者的風格無法配合，導致企業倫理在落實上的失敗。因此，對經營者道德特質與企業倫理行為的關聯，作一深入探討，不僅可以彌補學術研究上的欠缺，也對於企業倫理落實上有所助益。本研究旨在探討經營者道德特質與企業倫理風格的關聯，經由人員訪談並對訪談內容作有系統的論述分析，歸納出經營者道德特質、企業倫理環境與企業倫理行為間的若干關聯，主要發現包括：(一)經營者的道德特質型態，與企業活動所著重之倫理行為確有關聯；(二)經營者的道德特質型態，亦會造成整個企業之倫理環境的不同。所以，企業倫理的落實，在制度的設計、推動方面，應特別考慮經營者的因素，否則極易產生配合不佳的問題，造成落實成果不佳。

關鍵詞：企業倫理、定性研究

一、序言

在競爭日益激烈的經營環境中，企業為求生存而在運作上違背社會期望的情況時有所聞，此一現象的發生，卻也喚起社會大眾，以及多數企業經營

* 本文承兩位匿名審查委員悉心指正，謹此致謝。

收稿日期：86年12月30日；接受刊登日期：87年5月10日

者對於企業倫理議題的重視。例如，Paine (1994) 即指出，企業在面臨一個日益重視倫理的社會環境中，營運行為有意無意的疏忽，即能導致企業毀滅性損失的情況下，企業倫理的倡議與整合，其重要性已經凌駕策略、計劃、組織等一般性管理活動之上，可以說在今日的管理活動中，「企業倫理經營」已成為極為重要的一個議題。

在學術研究方面，對於企業倫理議題的關注，主要分成兩個不同的層面。其中，部份學者認為，企業倫理議題屬於員工個別行為，因此研究的重心亦在於，個人層次倫理行為之前因後果的探討，以及相關建議的提出。而另一種觀點則是認為，由於企業所掌握的資源眾多，因此針對企業不道德行為的規範，並且誘發其善盡社會責任，才能真正有助於企業倫理問題的解決。因此，研究對象是以整個企業為標的，探討企業所顯現出來整體性倫理行為（本研究將此一整體性倫理行為名為企業倫理風格），瞭解這些行為的形成原因，以及對社會、員工、乃至於經營績效可能的影響。

對於企業倫理風格的研究為數不多，僅有少數研究觸及相關的議題，如 Victor & Cullen (1988) 曾以組織的倫理氣候 (ethic climate) 為探討重點，驗證不同組織之間確實存在著倫理氣候的認知差異。在其研究中，Victor & Cullen (1988) 進一步以社會規範、組織型態、及企業之特有因素來說明其中的差異，並認為或由於組織中部門協調、控制、獎賞、任用等方式的不同，或由於經營者個人因素（經驗、人格特質等）的差異，而使組織內成員對其倫理氣候認知亦有所不同，故在不同組織間形成不同的倫理氣候。在制度面的影響方面，余坤東（民 84）的研究中也驗證，人力資源管理制度的不同，確實會影響企業倫理氣候的形成。在個人的影響方面，Vitell 等 (1993) 在研究跨國企業的倫理風格時，則就管理者特質對企業倫理風格的影響，作了進一步的探討。其指出國家層次之文化背景的差異，會影響管理者的倫理決策，而其中權力距離 (power distance) 的差距，更是造成管理者倫理決策差異的主因。Jayaraman & Min (1993) 則從組織演進及成熟的角度，來看待企業倫理風格的差異。在其探討中指出，隨著企業的成熟及演進，企業活動將由利己的決策觀點，逐漸趨於考慮社會責任、企業倫理等方面的議題。故在企業倫理風格的影響因素中，隨著企業的成熟，將漸由經營者個人道德標準

主導，走向決策情境主導，甚至於樹立若干成文的規章，以規範企業倫理的形成，換言之，影響企業倫理形成的主導因素，應該是動態的。

從以上各研究中可以發現，影響企業倫理風格差異的因素，主要可以歸納成大環境（社會規範、文化等）、組織的營運系統（組織型態、溝通聯繫、控制、人事制度等）、以及經營者的特質三方面，而在這三個因素中，經營者的特質應該是最根本的差異來源。以大環境而言，大環境對於倫理風格的影響，基本上是建立在經營者與環境的互動關係上（Vitell 等，1993），由於經營者對於環境的認知不同，對於環境因素的抗拒程度不同，因此形成其倫理決策的差異，也進一步影響其企業倫理風格。另一方面，組織營運系統是員工最直接感受到的工作環境，因此也是影響倫理風格的重要因素，然而由於經營者在組織內所扮演的重要角色，其對於事物的偏好、支持程度、日常的言行、用人、獎懲等行事風格，基本上都會對組織營運系統形成深遠的影響（Fisher, 1986；Goodman et al., 1980）。因此，可以推論，在企業倫理風格的探討中，經營者的特質應該是最有探討價值的議題之一。

在經營者的諸多特質中，道德特質與倫理行為（或倫理決策）的關聯，已經獲得不少個體層次之倫理行為研究的驗證（Cavanagh et al., 1981；Trevino, 1986；Hunt & Vitell, 1986；吳昌仁，民 84；鄭美倫，民 83），由於經營者道德特質的差異，表現出不同的倫理行為（或認知），故造成其與大環境在倫理議題的互動上、經營管理系統的倫理意涵上、以及倫理決策（或行為）的內容上，與其它企業有所不同，因而造成企業間倫理風格的差異。根據此一因果關係，本文的觀念架構可以界定如圖 1 所示。根據圖 1，進一步界定本研究目的包括以下兩點：

1. 探討企業經營者的道德特質，是否對其企業所展現的倫理行為（企業在執行上或觀念上所偏重的倫理議題）有所影響？影響的內容為何？
2. 探討不同經營者的道德特質，是否在企業內部形成不同類型的企業倫理環境？二者的關聯性為何？

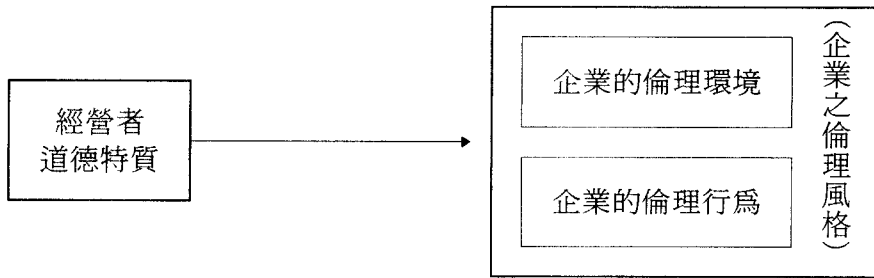


圖 1 本文之觀念架構

二、變項定義與說明

爲了明確歸納變項之間的關聯，本研究乃先針對觀念架構中所提出的各個變項，進一步加以分類，以便資料分析時能以分類爲基礎，歸納出相關推論，觀念架構中各變項的涵意與分類基礎說明如下。

(一)經營者道德特質

在道德特質的分類上，本研究採取 Forsyth (1980) 的分類方式，以道德的一致性與理想性兩構面爲基礎，依據受訪者道德一致性與理想性的高低，將道德特質分成四種組合：情境主義、絕對主義、主觀主義及例外主義四大類，這四種類型的定義及進一步之說明，可如表 1 所示。

(二)企業的倫理環境

本文定義之企業的倫理環境，指經營者爲落實其道德價值觀，所採行的各種落實手段。彙整過去相關的研究，各種企業倫理落實手段，包括：倫理規約、獎懲制度、教育訓練、薪酬設計、主管的言行啓發、領導風格等 (Stead et al., 1987; Brenner & Molander, 1977; Arlow & Ulrich, 1988)。在這些落實方式中，有些在本質上乃是以制度的規範爲主 (如罰則、薪資制度設計等)，而亦有一些則偏重無形的精神規範 (如教育訓練、建立人際良性互動、主管的身教等)。本研究即依其間不同的本質，將企業倫理環境，依其落實方

式的不同，區分為制度導向以及教化導向兩類。

表 1 道德分類標準的定義

分類標準	構面	定 義
情境主義	低一致性	<ul style="list-style-type: none"> • 本身無絕對的道德準則 • 決策時會依情境因素，考慮該行為是否為眾多方案中的最佳選擇 • 以尋求道德上的相對最佳（而非絕對最佳）為其倫理決策的依據
	高理想性	
主觀主義	低一致性	<ul style="list-style-type: none"> • 本身無絕對的道德準則 • 決策時會依情境因素，考慮該行為是否為眾多方案中，最符合自我利益者 • 以尋求利益上的相對最佳為其倫理決策的依據
	低理想性	
絕對主義	高一一致性 高理想性	<ul style="list-style-type: none"> • 本身有堅定而崇高的道德理念 • 決策時，若結果不符合其道德價值觀，則不會採行此一方案，不論該方案是否有利
例外主義	高一一致性 低理想性	<ul style="list-style-type: none"> • 依循自己所建立的道德準則 • 決策時，會以符合其道德價值觀的方案為優先，但若情境因素不允許，則會傾向放棄其道德價值，遷就例外情況

(三)企業倫理行爲

企業倫理行爲的分類，主要是參考各研究曾經列舉的企業倫理相關議題（方翊倫，民 75；林台玉，民 79；Frederick et al., 1992；Jayaraman & Min, 1993），根據內容先歸納為內部與外部倫理兩大類，隨後再予以細分，各類目的分類可如圖 2 所示。

根據圖 2，內部倫理可以再區分為勞資、工作、以及經營倫理三種。勞資倫理主要是指組織內部中，雇主與員工彼此間互動關係的規範；工作倫理則較偏重於勞方倫理行為規範；而經營倫理所指的即是，企業在從事經營活動時，所應遵循的行為規範。在外部倫理方面，亦涵蓋三大倫理範疇，客戶倫理包括對客戶的服務、義務等行為規範；社會公益則為主動的社會慈善、

社會回饋活動；而社會倫理則規範企業對社會的責任，諸如不危害社會（製造公害、因產品不良損及社會大眾權益）、不增加社會負擔（就業機會的創造）等。

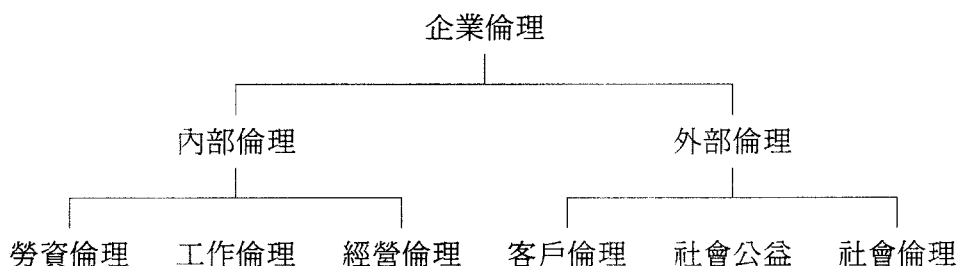


圖 2 企業倫理行為分類架構

由於本研究為一探索性研究，研究的進行，主要以個案研究做為推論分析的基礎，故以下即就研究設計之資料收集與分析方法，作一說明。

三、研究設計

(一)資料蒐集

本研究探討的變項包括：經營者道德特質、企業的倫理環境、以及企業倫理行為三項。在此三個變項中，除企業倫理行為變項，可以依據圖 2 的分類架構，直接要求受訪者，指出其企業對於各倫理行為的重視程度及執行情形外，道德特質以及倫理環境變項，都必須由經營者言談中的意識型態加以分析，才能作進一步的研判。因此，在資料收集方面，本研究乃設計對九家國內知名企業的負責人進行訪談，以取得相關資料。受訪企業篩選準則主要是以企業形象為主要考量，根據卓越雜誌的企業形象調查，以及經濟部中小企業處國家磐石獎得獎公司為母體，徵詢其受訪意願，並且考慮其行業的代表性篩選而來。

由於本研究是採開放式之深入訪談方式進行，因此乃就每個探討的主要議題（道德特質、企業倫理行為、企業倫理環境），先行擬訂所要訪問的核心

問題（表 2），再配合這些核心問題，設計發展出訪問之問題大綱（附錄一），訪談中再依據這些大綱，由訪問者自由發揮，進行 1 至 2 小時之深入訪問。至於核心問題的界定，主要是以研究變項的內容、主要構面為基礎，經研究者共同討論而得出。

表 2 本研究之核心訪談問題

研究變項	所訪談之核心問題
經營者道德特質	<ul style="list-style-type: none"> • 受訪者對道德問題的一貫性 • 受訪者對不道德行為的解釋方式 • 受訪者的論述持何種預設立場
企業之倫理環境	<ul style="list-style-type: none"> • 受訪者的落實其道德價值觀所採取的行動特徵 • 受訪者所偏好建立的倫理環境〔制度層面或教化層面〕
企業倫理行為	<ul style="list-style-type: none"> • 直接徵詢受訪者對於不同倫理行為的偏好 • 列舉數項各種議題的倫理行為供其選擇，並詢問其決策的原因

(二)資料分析

由於定性研究的本質較為主觀，為消除此一人為的偏誤現象，本研究採行「三角定錨法」(triangulation)的精神進行分析。所謂三角定錨法乃是利用採行不同研究方法（如同時採行定性與定量方法）、不同研究人員、不同資料來源、不同理論觀點等方式，來對相同的研究事項作分析，經由彼此的比對，以消除採行單一研究方法的偏誤。經由不同研究人員、研究方法，對於相同研究標的進行研判後，若所得之結論近似，則代表研究結果具有一定的客觀性；反之，若所得之研究結果有所差異，則可以對差異的部份進行探討，以便進一步找出可能的偏誤，經由此一步驟，即可避免單一研究者研判上過度主觀的缺失，研究結果亦較客觀周延 (Patton, 1990)。因此，在訪談內容的分析方面，本研究是利用不同研究人員主觀性交互驗證 (intersubjectivity) 的方式，來確保研究的客觀性。此一方式主要是把訪談內容交由不同研究者，依據事先擬定的分類綱要，分別依其主觀判斷，作初步的分析，再把不

同研究者的分析結果，作進一步比對與討論，若不同研究者分析的結果相近，代表研究結果達到某種程度的效度，若分析結果有極大的差異，則經由研究者的討論，作進一步的修正。

在資料分析方面，由於資料分析標的為受訪者之論述記錄，分析之目的在揭露受訪者談話背後所代表的意識型態 (ideology)，在這方面薛承雄 (民 77) 提出「論述分析」的方法，其認為：『論述是在某種規則底下被編織出來的，而論述分析的目的，就在於尋繹出這些支配規則。』例如，在其對於電視新聞報導的分析中，就以四項要素：行動者的特徵、產生某種事件後果的肇始人、論述的結構、論述具有何種預設，來分析不同電視媒體背後之意識型態及其差異。比照此一方式，本研究亦擬從受訪者的論述中，推論出其道德一致性、道德理想性、及行動等項目的特徵。瞭解了受訪者在這些構面上的評價高低之後，即可以根據變項分類之定義，將其道德特質、企業倫理環境等變項予以分類。至於受訪者論述中，各構面評價高低的研判依據，則是以事先發展出之操作性準則為基礎 (表 3)。對某一受訪者的訪談資料，經由三位研究者從其論述中，依據表 3 的研判準則，分別判定此一受訪者道德各構面的高低，再將此一結果依變項分類法則，作進一步分類，以便進行研

表 3 受訪者論述的分析要素與研判準則

分析要素	研 判 準 則
受訪者的道德一致性	<ul style="list-style-type: none"> • 研判受訪者論述中，在不同情境下，所持之道德標準的一致性高或低 • 研判受訪者論述中，對於自己與他人，所持之道德標準的一致性高或低
受訪者的道德理想性	<ul style="list-style-type: none"> • 研判受訪者論述中，對於自己之道德水準的評價 • 研判受訪者論述中，對於其員工人性的基本假設〔性善或性惡〕 • 研判受訪者論述中，對於同業之道德水準的評價
行動的特徵	<ul style="list-style-type: none"> • 研判受訪者論述中，對於落實其道德價值觀所採行的手段 • 研判受訪者落實其道德價值觀的行為中，所偏好的手段

究結果的推論歸納。亦即，從受訪者論述中，尋繹出不同的意識型態後，再將此一意識型態予以分類，以作為推論的基礎。

在本研究中，訪談資料的內容，是經由三位研究者來研判，初步之研判結果可彙如附錄三所示。在研判過程中，若發生研判結果不一致的現象，三位研究者必須就彼此之研判及推論的資料作一討論，經由此一程序，彼此交換意見，甚至於指出對方引據推論之不當，最後再找出較有共識的研判結果。在整個資料研判的過程中，三位研究者研判的一致性頗高（附錄二），紛歧的意見亦能經由討論而化解，故研判結果應可達一定的效度水準。

四、結果分析

個案訪談所得之結果，首先經由論述分析的程序，確認受訪者的意識型態，再將此一結果根據變項分類架構，將受訪者的道德特質等變項作分類，最後即可根據不同個案進行比較，並歸納變項的因果關聯。

(一)經營者道德特質與企業倫理行為的關聯

1. 受訪者資料彙整

經由論述分析之研判，受訪的九家個案公司之中，受訪者的道德特質、歸納出的道德類型、以及所偏好的企業倫理行為，可以彙整如表 4 所示。

2. 道德特質與倫理行為關聯分析

個案資料中發現，企業倫理行為與道德特質中的兩個構面均有關聯，持絕對主義的經營者，對於企業倫理的推動，大都採取「由內而外」、「由近而遠」的模式，倫理行為多表現於注重勞資關係、工作倫理等方面的要求上，若行有餘力，才會再擴展至其它層面的倫理行為。受訪的個案中亦印證，絕對主義的經營者最重視的企業倫理行為，多在於對員工的照顧，以及對工作倫理的要求方面。

在所分析的個案中，例外主義者與客戶倫理的關聯性較密切，此一道德特質類型，雖道德理想性較低，但因其道德一致性仍高，在企業倫理行為方

表 4 受訪者道德特質、道德類型與倫理行為彙整

受訪者	道德特質相關論述	道德類型	倫理行為
A	<ul style="list-style-type: none"> 認為同業的經營方式過注重近利（高理想性） 建立學長學弟制，以及甄選、考評、倫理訓練等活動的執行，以確保新進員工的品德善良（高理想性） 不以挖角方式招募員工，以免引進不良習性（高理想性） 業務面臨客戶權益與公司利益衝突時，仍堅持既有的理想（高一一致性） 	絕對主義	注重工作紀律，勞資關係融洽（偏好勞資倫理與工作倫理等層面的議題）
B	<ul style="list-style-type: none"> 尊重員工、相信員工，認為與員工的關係較子女關係更親密（高理想性） 不認同同業的競爭方式，強調與客戶共榮共存，業務員的薪資亦不以績效為基礎（高一一致性、高理想性） 重視內心道德修養，不追求名利或政治關係，尊重各種宗教的精神，不受制於宗教之儀式（高理想性） 	絕對主義	重視員工工作倫理的塑造，勞資關係融洽（偏好勞資倫理與工作倫理等層面的議題）
C	<ul style="list-style-type: none"> 有一套倫理規範，但卻無落實辦法，亦無意認真要求（低理想性） 對於員工不道德行為的處理方式，會因員工的重要性而有不同考慮（低一致性） 倫理行為的規劃會考慮以社會輿論、公司利益的配合為重點（低理想性） 	主觀主義	注重社會公益活動的參與（社會公益）
D	<ul style="list-style-type: none"> 重視綠色行銷，積極開發綠色行銷相關產品，但考慮業績的衝擊，並未全力推動（高理想性、低一致性） 重視家庭的和協，亦將此一理念推展到公司，對員工的私生活亦有所要求（高理想性）。 承認人性存在某些弱點，在業務上視情況容許不道德行為（低一致性） 	情境主義	注重勞資關係和協、要求員工的工作倫理，亦成立基金會推展陶磁藝術（勞資倫理、工作倫理、社會公益）
E	<ul style="list-style-type: none"> 以宗教儀式樹立全公司的道德典範（高理想性） 對業務員的道德水準採行較寬鬆的規範（低一致性） 	情境主義	重視勞資關係及對員工生活上的照顧，積極參與各種公益活動，為眾多公益團體的負責人（勞資倫理、社會公益）
F	<ul style="list-style-type: none"> 認為人性本惡，但仍應維持最基本的道德標準（低理想性） 在最低的道德標準下，容許員工的「權變」行為，對於員工的升遷、考評不會以道德為考慮準則（低理想性） 雖業績衰退，對於品質、消費者利益等理念依然堅持（高一一致性） 	例外主義	較重視對客戶的忠誠、顧客權益的保障（客戶倫理）
G	<ul style="list-style-type: none"> 視員工公平權益的確保為企業經營的第一要務（高理想性） 宗教式的經營方式，不會因業績、或其它情境因素而改變經營理念（高一一致性）。 	絕對主義	注重員工的工作倫理（工作倫理）
H	<ul style="list-style-type: none"> 以股東權益至上，不會因自己私利損及股東利益（高理想性） 熱愛社會，認為赴大陸投資乃對社會不負責之行為（高理想性） 遇到經營議題與道德標準衝突時，對於大原則會堅持不妥協，但會尋求股東的支持，若無法貫徹其理念，不惜離職（高一一致性） 注重員工私生活的考評，但亦相信員工的能力與本性，願意充份授權（高理想性） 	絕對主義	注重員工的工作倫理，認為社會公益非其所長，甚少參加（工作倫理、經營倫理）
I	<ul style="list-style-type: none"> 不直接從事不道德的交易，但容許其經銷商或以其它方式尋求解決（低一致性） 對員工品性的要求極高，是升遷的主要考慮因素，認為品德差的員工不易在該公司生存（高理想性） 經營上仍以道德取向，重視和協、倫理等傳統道德價值（高理想性） 對於員工不道德行為，會考慮造成行為的原因，而有不同的處置方式（低一致性） 	情境主義	注重勞資關係，對於社會公益積極參與，亦重視環保、污染防制等議題（勞資倫理、社會公益、社會倫理）

面，推論其會選擇較容易達成或爭議性較小的議題，來貫徹實行。受訪的個案即以產品品質、對客戶的服務、權益的保障等為其倫理行為的核心，這些議題都是經營上相當基本的要求，但例外主義者以此為目標，甚至於付出不小代價，以維護此一偏好的一致性（如個案公司不計代價爭取國家品質獎），在其它議題方面，或因擔心力有未迨，而無法維持道德一致性，故並未積極涉入。

主觀主義者的道德一致性、理想性俱低，所以在企業倫理的落實模式上，乃以「多數利益」為依歸，故較重視的倫理議題，以社會公益或社會倫理居多，因在經營者理念中，社會公益不僅對社會有益，亦對企業整體形象有所幫助，相形之下，勞資、工作倫理的相對利益則不如社會公益顯著。

情境主義的經營者在訪問個案中亦為數不少，從表 4 的資料分析中發現，此一道德類型的經營者，其偏好的企業倫理議題並不十分一致，大致上以勞資倫理與社會公益為主。推論其原因，乃是此一類型的經營者道德理想性高但一致性低，因此，對於各種類型的企業倫理議題，都有積極參與的意圖，但又由於其一致性不高，對於某一特定議題就不如絕對主義者持久。

因此，經由以上之個案分析，可以就經營者道德特質與倫理議題的關聯，建立以下的推論：

推論一：絕對主義之企業經營者，其重視之企業倫理行為，傾向於對勞資、工作、經營等內部倫理的重視。

推論二：例外主義之企業經營者，其重視之企業倫理行為，傾向於客戶倫理議題方面。

推論三：主觀主義之企業經營者，其企業倫理行為，傾向於對自己及其企業有利之社會公益活動的強調。

推論四：情境主義之企業經營者，對於企業倫理行為並無較明確偏好。

(二)經營者道德特質與企業之倫理環境的關聯

針對九家個案訪談資料的分析歸納，在四種經營者道德特質（情境主義、絕對主義、主觀主義及例外主義）與兩種企業倫理環境（制度導向及教化導向）之間，呈現頗為一致的結果（表 5）。

表 5、經營者道德特質類型與所塑造之企業倫理環境

受訪者	道德類型	所塑造之企業倫理環境特徵
A	絕對主義	<ul style="list-style-type: none"> • 建立甄選及任用制度以落實企業倫理（制度導向） • 以身作則（私生活嚴謹、確實遵守公司規定）以影響員工的言行（教化導向）
B	絕對主義	<ul style="list-style-type: none"> • 建立團隊為基礎的薪資制度，塑造互助合作的組織氣候（制度導向） • 以誠信帶領員工，深得員工敬重（教化導向）
C	主觀主義	<ul style="list-style-type: none"> • 以業績為重的企業文化，並未塑造出特有的企業倫理環境
D	情境主義	<ul style="list-style-type: none"> • 以宗教信仰影響員工的倫理行為（教化導向） • 重視團隊和諧，以身作則，提出家和萬事興的理念（教化導向）
E	情境主義	<ul style="list-style-type: none"> • 以定期的宗教儀式教化員工（教化導向） • 成立慈善機構，鼓勵員工參與（教化導向）
F	例外主義	<ul style="list-style-type: none"> • 明確公告公司的用人、獎酬標準，以規範員工不道德行為（制度導向） • 建立明確的工作規範（品管、採購…）及罰則，以遏阻員工不道德行為（制度導向）
G	絕對主義	<ul style="list-style-type: none"> • 以宗教儀式（吃素）規範員工（教化導向） • 建立倫理規約（制度導向）
H	絕對主義	<ul style="list-style-type: none"> • 以公司利益為優先（無私、傳賢不傳子），激勵員工的高尚品德（教化導向） • 建立明確的罰則，嚴懲不道德行為（制度導向）
I	情境主義	<ul style="list-style-type: none"> • 傳統家族企業，惟經營權與所有權分離，灌輸員工以公司為家、重視工作倫理的觀念，員工流動率低，企業倫理氣候頗為一致（教化導向）

在道德特質中，道德理想性構面較高的經營者（即情境主義與絕對主義者），在行動特徵上，較傾向採取教化導向的落實手段，而道德理想性構面較低的經營者（即主觀主義與例外主義者），則傾向於制度導向之倫理環境的建立。在一致性的構面方面，一致性較高的經營者（絕對主義與例外主義），偏好制度的建立，而一致性低的經營者（情境主義與主觀主義），則偏好於教化手段的影響力。因此，從表 5 中可以歸納出，絕對主義者由於理想性與一致性均高，在企業倫理環境的塑造上，對於教化與制度面都同樣重視，相對的，情境主義者（高理想性、低一致性），較偏好運用教化手段的影響力，而例外主義者（低理想性、高一致性），則以制度面的建立為主，至於主觀主義者由於理想性與一致性俱低，並未積極塑造其企業倫理環境。推論此一現象之原

因，或由於道德理想性高的經營者，對於制度規範的效果仍嫌不足，因此偏愛以身教的方式，確實落實企業倫理行爲，而道德一致性高的經營者，則以建立永久一致的制度爲目標，故偏好制度面的建立。根據以上的分析，本文提出以下的推論：

推論五：絕對主義的經營者，傾向於同時塑造教化導向與制度導向的倫理環境，來強化企業倫理行爲。

推論六：情境主義的經營者，傾向於塑造教化導向的倫理環境，來強化企業倫理行爲。

推論七：例外主義的經營者，傾向於塑造制度導向的倫理環境，來強化企業倫理行爲。

五、研究建議

本研究的價值在於，對現有企業倫理研究範疇的補充，除了以個案研究方式，進行相關資料的深入收集外，更採行質化資料分析方法，對研究議題進行更豐富及精緻化的探討。但是由於所採行研究方法的不同，亦使本研究在客觀性與一般性等研究準則的要求上，作了一定程度的妥協。由於此一研究議題在實務上有其重要性，對後續研究者而言，若能在研究方法上予以強化，則將大幅提高此一議題研究的學術價值與實用性，因此，僅就研究進行過程中，對於研究方法上的些許心得，探討如下：

1. 定性研究最大的困難，在於克服主觀性的問題，本研究限於研究資源，乃是利用三個研究者的交互驗證方法，來消除此一可能的偏誤。對後續研究者而言，除了利用研究者的交互驗證外，亦可以考慮以不同的資料來源（如：同時訪談經營者、企業員工、同業等），利用不同資料來源的交互驗證，以消除研究上主觀性的研判。
2. 在資料收集工具上，由於訪談對象層級較高，故是以開放式問卷進行深入訪談，但由於每位受訪者受訪的問題並不完全相同，談話內容本身即是主觀性偏誤的可能來源，改進之道則可以考慮以結構式問卷來進行訪談，使不同的談話內容具有共同的比較基礎，惟此一方式會影響所收集資料的豐

富性，研究者在兩者之間必須有所取捨。

3. 在研究的方向上，過去相關議題的探討，多以定量分析方法為主，研究重點則專注於「經營者特質與企業倫理風格兩者是否有關？」、「經營者特質是否可以解釋倫理風格的變異？」等問題的驗證上，本研究則是嘗試以定性分析方式，對兩者之關係的內容作更深入的探討，若要進行量化的統計驗證，將較為困難，惟可以從以下幾個方向上著手，來驗證本研究的發現。

(1) 為了便於歸納，本研究將兩構面的經營者道德特質，歸納成四種道德類型，若要進行量化的統計驗證，建議可以考慮以兩個道德構面，作為分析的自變數，以便更能夠掌握經營者在道德特質上的差異性。換言之，在本議題的研究策略方面，定性研究是以深入的方式，來豐富研究內容，而若採行定量研究方法，則必須從引入較多的變數著手，以變數數量來彌補研究深度之不足。

(2) 本研究中，關於經營者與環境因素的互動，乃是以研究者的觀察及主觀研判為主，其互動關係則以各項推論來描述。若要進行量化的統計驗證，則必須將各種可能影響倫理決策的環境因素納入，經由統計程序探討其解釋變異能力，同時也要就環境變數與自變數的交互作用型態進行探討，以便研判是否存在對稱型 (symmetrical) 交互作用型態，深入瞭解環境對道德特質的影響。

參考資料

一、中文部份

方翊倫

1986 〈我國勞動者工作倫理之研究〉，《勞工研究》85:87-107

余坤東

1995 「企業倫理認知之研究」，台大商學研究所博士論文。

林台玉

1990 〈我國企業倫理之研究〉，《台中商專學報》，153-175。

吳昌仁

1995 「行銷人員之倫理哲學與倫理決策」，成大企研所碩士論文。

鄭美倫

1994 「企業倫理價值觀與態度之研究——行銷面的觀點」，台大商學研究所碩士論文。

薛承雄

1988 「媒介支配——解讀台灣的電視新聞」，國立台灣大學社會學研究所碩士論文。

二、英文部份

Brenner, S.N. and E. A. Molander

1977 "Is the Ethics of Business Executives Changing?," *Harvard Business Review* 55:57-71.

Cavanagh, G.F.; D. J. Moberg and M. Velasquez

1981 "The Ethics of Organizational Politics," *Academy of Management Review* 6(3):363-374.

Fisher, C.D.

1986 "Organizational Socialization: An Integrative View," in Rowland, K.M. and G. R. Ferris (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* 4: 101-145.

Forsyth, D.R.

1980 "A Taxonomy of Ethical Ideologies," *Journal of Personality and Social Psychology* 39(1):175-184.

Frederick, W.C., J. E. Post and K. Davis

1992 *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. NJ: McGraw-Hill, Inc.

Goodman, P.S., M. Bazerman and E. Conlon

1980 "Institutionalization of Planned Organizational Change," in Staw, B.M. and L. L. Cummings (ed.) *Research in Organizational Behavior*, 2:215-246.

Hunt, S. D. and S. Vitell

1986 "A General Theory of Marketing ethics," *Journal of Macromarketing* 6(1):5-16.

Jayaraman, L. L. and B. K. Min

1993 "Business Ethics — A Developmental Perspective: The Evolution of the Free and Mature Corporation," *Journal of Business Ethics* 12:665-675.

Paine, L.S.

1994 "Managing for organizational integrity," *Harvard Business Review*, 106-117.

Patton, M.Q.

1990 *Qualitative Evaluation And Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publication, Inc.

Stead, W.E., D. L. Worrell, J. B. Spalding and J. G. Stead

1987 "Unethical Decisions: Socially Learned Behaviors," *Journal of Social Behavior and Personality* 2(1):105-115.

Trevino, L. K.

1986 "Ethical Decision Making in Organization: A Person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review* 11(3):601-617.

Victor, B. and J. B. Cullen

1988 "The organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly* 33:101-125.

Vitell, S.J. and D. L. Davis

1990 "The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation," *Journal of Business Ethics* 9:489-494.

附錄一、本研究之訪問綱要

- 一、本研究乃在瞭解，經營者之道德理念與企業倫理的關聯問題，可否請董事長說明您的道德、價值觀，及在企業經營上您如何落實、貫徹此一理念？
- 二、在勞資倫理的塑造上、對員工選擇、拔擢方面，您的看法如何？
 - 忠誠、品德、能力、績效何者為重？
 - 員工何種行為是貴公司最忌諱的？（私生活不檢、不誠實、不注重團隊紀律、…）
 - 若員工冒犯公司的忌諱，貴公司如何處理？（絕對或相對？）
 - 在世代交替中，貴公司如何作好人力資源的維持、發展？
 - 貴公司如何落實上述理念？
- 三、貴公司是否曾經發生員工罷工事件？如何解決？
 - 您對員工罷工的看法如何？
 - 目前勞資糾紛效頻傳，您認為其癥結所在為何？
 - 貴公司如何處理類似問題？
- 四、在食品業激烈競爭的環境中，您認為同業的作法道德嗎？同業的那些行為是您覺得最無法接受者？若同業為了生存而有上述之行為，您覺得可接受、可原諒嗎？貴公司有無成文或不成文規範，來約束貴公司銷售人員的不道德行為？
- 五、企業社會責任的議題，近來愈見重要，但對於這點企業經營者的看法亦十分紛歧，您覺得企業對社會的責任為何？企業又應以何種方式來盡其社會責任？貴公司的作法又是如何？
- 六、您對廠商外移造成產業空洞化的看法：— 任何產業都有權利決定自己的去留嗎？— 貴公司有無海外投資或遷廠計畫？在評估此類計畫時，董事長您會考慮那些因素？
- 七、身為一個企業家，您認為以下何種是最重要的企業倫理？您如何落實？

— 員工之工作倫理	— 對社會大眾的責任
— 雇主的倫理	— 商場同業的倫理
— 對客戶（消費者）的倫理	— 對國家政府的義務

附錄二、訪談資料之原始研判結果

一、受訪者道德一致性之研判

研究人員 公司別	甲研究人員	乙研究人員	丙研究人員	研判結果
A	高一致性	低一致性	高一致性	高一致性
B	高一致性	高一致性	高一致性	高一致性
C	低一致性	低一致性	低一致性	低一致性
D	高一致性	低一致性	低一致性	低一致性
E	高一致性	低一致性	低一致性	低一致性
F	高一致性	高一致性	低一致性	高一致性
G	高一致性	高一致性	低一致性	高一致性
H	高一致性	高一致性	高一致性	高一致性
I	高一致性	低一致性	低一致性	低一致性

二、受訪者道德理想性之研判

研究人員 公司別	甲研究人員	乙研究人員	丙研究人員	研判結果
A	高理想性	高理想性	高理想性	高理想性
B	高理想性	高理想性	高理想性	高理想性
C	低理想性	低理想性	低理想性	低理想性
D	高理想性	高理想性	高理想性	高理想性
E	高理想性	低理想性	高理想性	高理想性
F	高理想性	低理想性	低理想性	低理想性
G	高理想性	低理想性	高理想性	高理想性
H	高理想性	高理想性	高理想性	高理想性
I	高理想性	高理想性	高理想性	高理想性

三、受訪企業倫理行為偏好之研判

研究人員 公司別	甲研究人員	乙研究人員	丙研究人員	研判結果
A	勞資倫理 工作倫理	勞資倫理 社會公益	勞資倫理 工作倫理	勞資倫理 工作倫理
B	勞資倫理 工作倫理	勞資倫理 經營倫理	勞資倫理 工作倫理 社會公益	勞資倫理 工作倫理
C	社會公益 客戶倫理	社會公益 經營倫理	社會公益	社會公益
D	工作倫理 社會公益	勞資倫理 工作倫理 社會公益	勞資倫理 社會公益	勞資倫理 工作倫理 社會公益
E	勞資倫理 工作倫理 社會公益	經營倫理 社會公益	勞資倫理 社會公益	勞資倫理 社會公益
F	客戶倫理 工作倫理	客戶倫理 社會公益	客戶倫理 勞資倫理	客戶倫理
G	工作倫理 經營倫理	工作倫理	工作倫理 社會倫理	工作倫理
H	工作倫理 經營倫理	工作倫理 社會倫理 經營倫理	工作倫理 經營倫理	工作倫理 經營倫理
I	社會公益 社會倫理	工作倫理 社會公益 社會倫理	勞資倫理 社會倫理	勞資倫理 社會公益 社會倫理

三、受訪企業倫理行爲偏好之研判

研究人員 公司別	甲研究人員	乙研究人員	丙研究人員	研判結果
A	勞資倫理 工作倫理	勞資倫理 社會公益	勞資倫理 工作倫理	勞資倫理 工作倫理
B	勞資倫理 工作倫理	勞資倫理 經營倫理	勞資倫理 工作倫理 社會公益	勞資倫理 工作倫理
C	社會公益 客戶倫理	社會公益 經營倫理	社會公益	社會公益
D	工作倫理 社會公益	勞資倫理 工作倫理 社會公益	勞資倫理 社會公益	勞資倫理 工作倫理 社會公益
E	勞資倫理 工作倫理 社會公益	經營倫理 社會公益	勞資倫理 社會公益	勞資倫理 社會公益
F	客戶倫理 工作倫理	客戶倫理 社會公益	客戶倫理 勞資倫理	客戶倫理
G	工作倫理 經營倫理	工作倫理	工作倫理 社會倫理	工作倫理
H	工作倫理 經營倫理	工作倫理 社會倫理 經營倫理	工作倫理 經營倫理	工作倫理 經營倫理
I	社會公益 社會倫理	工作倫理 社會公益 社會倫理	勞資倫理 社會倫理	勞資倫理 社會公益 社會倫理

A Discussion on the Relationship between CEO's Moral Characteristics and Corporate Ethic Style

Kung-don Ye

Graduate Institute of Shipping and Transportation Management
National Taiwan Ocean University

Mu-lan Hsu

Department of Business Administration,
National Taiwan University

ABSTRACT

As modern enterprises have been pushed to be more socially responsible, corporate ethics is now becoming a critical issue in the field of business administration. In the process of formulating the ethics of a corporation, the CEO plays a key role; the moral characteristics of CEOs are closely linked to the ethics of a corporation.

The primary purpose of this research is to delineate the relationship between a CEO's moral standards and the ethics of corporations. Research findings are as follows: (1) a CEO's moral standards do have a relationship with the ethics of a corporation. If a CEO adopts an "absolute" moral standard, a corporation would tend more to emphasize a work ethic; (2) a CEO's moral standards also affect the ethical climate of a corporation. CEOs of different moral philosophies tend to use different means to enhance ethical corporate behavior.

Key Words: corporate ethics, qualitative research