



學校倫理氣候：意涵、類型、影響與形塑策略

周宛蓉／新竹縣長安國小教師

范熾文／國立東華大學教育與行政管理學系副教授

一、前言

隨著時代與環境的急速改變，人與人之間的關係，以及人對工作的態度，已產生明顯變化，包含公務人員倫理、家庭倫理、企業倫理等等，確有逐漸式微的現象，在許多的報章媒體上，可以看得見，虐童案件發生、夫妻離婚事件增加；政治上，官員貪污濫權，時有所聞；企業組織，掏空資產。這些現象足以顯示我們必須重建倫理價值，才能恢復社會安定與和諧。倫理已成為組織經營不可或缺的主因，與組織生存有著密不可分的關係。倫理可使組織成員的行為有所規範，並加強成員之間的互信，因為在現今的社會環境中，任何一種組織都須靠組織成員之間的互信才能提高效率，而沒有倫理就無法信任。倫理是一種無形的訓練，強調的是成員之間的共識與共同價值，具有同化作用，可以增加組織成員的認同感與成就感（許士軍，1999）。因此，倫理的觀念應用在當今的學校組織中亦具有重要之時代意義。

員工是構成組織的元素之一，而組織倫理氣候又深深的影響著員工的行為，所以藉由改變組織的倫理氣候，進而使組織內員工產生積極正向的力量，是一種可行途徑（Sinclair, 1993）。組織成員的行為是否能夠合乎倫理的規範，除本身的認知之外，也直接受到組織倫理氣候的影響。國內尚未有針對國小組組織的倫理氣候作過研究，因此本文旨在分析學校組織倫理氣候的意涵與相關問題。首先，論述組織倫理氣候的意涵；其

次，分析組織倫理氣候的類型；第三，探討組織倫理氣候的影響；第四，分析組織倫理氣候的形塑策略；最後是結語。

二、倫理氣候的意義

學校氣氛良窳對學生的成長、學習有著重大的影響。倫理二字最早是出現在「禮記」一書中：「凡音者，生於人心者；樂者，通倫理者也。可見倫理乃是社會的道德規範，對所做「對」與「錯」的判斷，可作為當人面對倫理問題要做抉擇時的指導行為標準。自從一九五〇年代開始，組織氣候引起研究者高度的興趣，且於近二十年來，組織氣候研究的重點開始轉向探討組織內部特定類型的氣候，如：組織中的服務氣候和創新氣候等。

倫理氣候（ethical climate）被視為一種組織的「規範控制系統」（Schneider & Recichers, 1983; Victor and Cullen, 1988）。這個控制系統不僅影響員工的道德行為（Wimbush and Shepard, 1994），同時也影響到個人的倫理觀，有時倫理氣候還會被認定具有「支配」（regimentation）組織內成員的意義（Landekich, 1989）。Herndon（1992）認為：個人倫理價值觀與組織倫理氣候雖會相互影響，而個人倫理觀必須透過組織倫理氣候的催化，才會對管理發生作用。許士軍（1994）認為組織倫理氣候不但能塑造組織內部人員互信、共識、自律與倫理觀念，更是建立組織與組織、或組織與其他外在機構間長期互信的基礎。

由於倫理氣候是一種動態性的認知（



吳秉恩，1994），所以倫理氣候將會隨著產業類型及規模的差異而有所不同（Victor & Cullen, 1988; Upchurch & Ruhland, 1996; Deshpande, 1996）。組織中所呈現出不同的倫理氣候，將會影響組織成員的決策行為，甚至會影響到組織的經營績效（王崇昱，1994；李其芳、吳秉恩，1999；曾柔鶯，1999；Wimbush & Shepard, 1994）。

倫理氣候是組織氣候的構面之一，而組織氣候與倫理氣候又都是組織文化的一部分。組織文化被視為內部系統共有的信念與價值觀的特性，會因此型塑、引導員工的行為；而組織氣候為成員心理上認同的組織實務運作與程序，並具體表現在個人的行動中。從心理學的觀點出發，亦即所謂的「一體感」（we-feeling）或「歸屬感」（belongingness）。雖然看不到，也無法觸摸，但師生彼此都感覺它的存在。因此，若將倫理內涵融入組織的實務運作和程序，就形成了所謂的「倫理氣候」。

三、學校倫理氣候的類型

至於倫理的分析取向，Gouldner（1957

）提出 cosmopolitan-local 的架構，這三種參考架構如下：（1）個人：倫理決策基礎來自個人。（2）組織：倫理決策基礎根植於組織內部的倫理準則，例如組織的實務運作及政策。（3）世界：倫理決策基礎來自個人和所處團體的外部性組織，例如職業公會。此構面源於角色和參考群體的社會學理論，因為在社會體系中的角色因參考群體的不同而有不同的行為和態度，亦即不同的分析層次，就有不同的規範性準則。首先是利己標準：當著重於個人時，可界定為考慮自己本身的需要或偏好；當著眼於組織性時，可視為考慮組織的利益；以世界性的觀點來看，則考慮社會或經濟系統的利益。其次，仁慈準則在確認組織由誰組成以及設定成員所關心的界限。第三，原則性準則重點在於組織預期使用原則的來源。著重於個人時，其原則由個人自選，以自己的道德來做決策；著眼於組織時，原則來自於組織，例如：章程及程序；以世界的觀點來看，原則來自於組織外，例如：法律系統、教師會等。依據上述的理論綜合整理如表1：

表 1 Victor 和 Cullen 倫理氣候的理論構面

倫理標準	分析取向			
		個人	組織	世界
	利己利己	自利	公司利潤	效率
	仁慈	友誼	團隊利益	社會責任
	原則	個人道德	公司規則和程序	法律和專業規範

資料來源：The organizational bases of ethical work climates, by Victor & Cullen (1988), Administrative science quarterly, 133, p.104.



在此之後，Victor 和 Cullen（1988）針對四家不同產業、不同規模公司的八百七十二位員工進行實證研究，歸納成為五種倫理氣候類型，分別命名為：功利導向（instrumentalism）、關懷導向（caring）、法律導向（law & code）、組織規範導向（

rule）及獨立導向（independence）。另外，根據個人道德發展理論，個人的特質並不足以解釋個人倫理及道德的行為。因此，以此五種倫理氣候類型再與 Kohlberg（1984）提出的道德發展六個階段相互搭配，可得表2的結果：

表2 個人與組織的倫理

Kohlberg(1984)	倫理理論的類別	Victor & Cullen(1988)
stage 1 stage 2	利己 (Egoism)	功利導向 (Instrumental)
stage 3 stage 4	仁慈 (Benevolence)	關懷導向 (Caring)
stage 5 stage 6	原則 (Principle)	法律導向 (Law & code) 組織規範導向 (Rules) 獨立導向 (Independence)

資料來源：The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover, by Randi L. Sims & K. G. Kroeck, 1994, Journal of Business Ethics, 13, p.940.

茲將五種倫理氣候類型的特性分述如下：

（一）仁愛關懷（caring）的倫理氣候
著重學校與個人互動過程中的仁愛和關懷，依賴仁慈主義為基石；仁愛慈善、照顧和關懷為主要的衡量尺度，也是管理措施的重點。

（二）法律和專業準則（law and code）的倫理氣候
在這種倫理氣候中，學校期望教師們遵從法律和專業準則（如國民教育法、教師法）勝於一切考量，而教師的行為規範亦必須以法律為衡量基準。

（三）組織規範（rules）的倫理氣候
規則、制度和程序是組織所強調的行事

原則，在這種倫理氣候型態內的教師，需要嚴格遵守學校內部的作業規章，並且洞悉學校的政策和方針，以規則來追求效率，就是教師倫理決策的準則。

（四）功利導向（instrumental）的倫理氣候

利己主義尺度是這種氣候型態的一種典範，強調組織和成員的自利，行事求取最大利益，以排除他人的利益為優先，因此又可稱之為功利型的倫理氣候。

（五）獨立自主（independence）的倫理氣候

此類型學校的教師偏好個人倫理信念的尺度，而學校亦期望並允許教師以個人的道德標準來做事。教師待人處事受自己的個人



道德規範所導引。

四、倫理氣候的影響

Sinclair (1993) 認為組織的倫理氣候是影響員工倫理行為的重要因素之一，因此，若能了解組織的倫理氣候與倫理行為的關係，之後就更能了解如何去管理倫理氣候與倫理行為，管理者即可以藉由改變倫理氣候，避免員工產生不倫理的行為 (Wimbush & Shepard, 1994)。在 Trevino (1986) 的倫理行為決策模型中，組織倫理氣候是影響員工倫理行為的首要因素，他認為員工倫理行為與組織倫理環境有著密切相關，而組織倫理氣候則是組織倫理環境的體現。茲就員工倫理行為、工作績效、工作滿足與組織承諾分別說明如下：

(一) 組織倫理氣候與倫理行為

Frederick, Post 和 Davis (1992) 認為組織文化和組織倫理氣候具有改善組織內員工倫理行為的功能，尤其是對管理者的價值觀和個人特性進行倫理改造時，更是扮演著要角。Deshpande (1996) 研究結果發現，當組織存在著關懷型的倫理氣候時，則經理人的成功與倫理行為有強烈的正向關係，而當組織存在著功利型的倫理氣候時，則經理人的成功與倫理行為有強烈的負向關係。Markham、Shepard 和 Wimbush (1997) 研究結果發現，獨立判斷型、關懷型、服務型、法律與規範此四種倫理氣候和不倫理行為呈現負向關係，而功利型的倫理氣候和不倫理的行為呈現正向關係。

由以上可知，倫理氣候型態會影響組織中個體倫理行為的展現。

(二) 倫理氣候與工作績效

在 Victor 和 Cullen (1988) 研究得出，關懷導向、獨立導向、法律導向和公司規範導向的倫理氣候有助於提升組織內部的倫理行為，進而影響到組織績效，形成正向的組

織績效。Donaldson (1991) 的研究得出，組織倫理氣氛與諸多組織結果變數都呈顯著正相關，能夠有效提高組織管理和績效水準。李其芳和吳秉恩 (1999) 發現，法規、關懷及獨立判斷導向的倫理氣候，在組織績效上的表現比公司利益、個人利益導向的倫理氣候為佳。曾柔鶯 (1999) 指出，個人利益導向型的倫理氣候與員工平均產值之間具有顯著負向關係。

由以上可知組織倫理氣候的導向著實會影響到一個組織或企業的績效。

(三) 對於工作滿足的影響

Victor 和 Cullen (1987, 1988)、Vitell 和 Davis (1993) 及葉桂珍 (1994) 等人，提出了組織倫理氣候的塑造，不僅有助於員工工作滿意度的提升，亦能誘發員工產生自發性倫理行為，滿足實務運作上需要的組織特質。胡寬裕 (1995) 發現關懷型、程序型、獨立判斷型倫理氣候對於工作滿足具有正向顯著的影響。Schwepker (2001) 以業務人員為對象，發現倫理氣候對業務人員在工作滿足及組織承諾上會產生正向的影響。

(四) 對於組織承諾的影響

Kelly 和 Dorsch (1991) 研究發現關懷型氣候與組織承諾呈現正相關，而功利型倫理氣候與組織承諾呈現負相關。Herndon (1992) 發現個人道德觀需透過公司倫理氣候的中介效果，個人道德觀才會對便利商店的組織承諾產生作用。葉桂珍 (1995) 結果發現對於組織倫理氣候認知較高的員工，對組織會有較高的組織承諾與忠誠度，進而對工作會有較高的工作滿足與較低的離職意向。徐赫良 (2001) 結果發現當企業的倫理氣候越強時，員工所感受到的工作滿足、組織承諾就越高，所表現出組織公民行為的程度亦越大。

從上述有關倫理氣候文獻的相關實證



中，可以發現組織倫理氣候屬於「關懷、獨立判斷、法律與規範、規則」型的倫理氣候時，可提高員工的工作滿足、組織承諾，並表現出倫理行為而提昇組織績效；反之，屬於功利型的倫理氣候，會降低員工的工作滿足、組織承諾，並表現出不倫理的行為。

五、形塑倫理氣候的策略

學校是正式教育中最基本的組織，係由學生、教師、行政人員與校長所組成，其肩負著培育人才、提升國家競爭力的重責大任，校長扮演著引領全校師生、推動校務發展、提升學校效能以及達成教育目標的重要角色，茲提出形塑策略供參考：

（一）校長要掌握倫理原則，發揮影響力

形塑倫理氣候就是心靈改革，希望從價值觀念與行為實踐作起，首先，校長身為一個學校的領導者應以身作則，展現道德行為，端正己身之言行，期以上行而下效。校長應更積極運用道德領導，以集合眾人之力共同發展學校願景，在共同願景之下，會使學校成員在責任感與義務心的驅使，而致力於共同願景的達成。

（二）全體教師要展現道德行為，扮演經師與人師角色

個人認知的道德發展，是解釋倫理或不倫理決定行為時最重要的變項。專業倫理準則，能協助教育行政人員瞭解行政專業所期望的行為。校長可運用教育、訓練及非正式組織之影響等方式，將組織道德或責任，傳達予組織成員，以建立組織合作系統，讓成員發展道德認知，以較高的倫理承諾，才能充分實踐專業倫理準則。

（三）建立正確價值觀念，以學生學習權為核心

教育目的就是尊重學生的主體性，協助其追求自我實現。在教學過程中，秉持信任、關懷、瞭解的態度，在開放、自由的情

境中，尊重學生人格，也要尊重其想法與創意。因此，教學應發揮教育愛及教育熱忱，才能建立和諧的師生關係，強調啟發、批判，而非灌輸，讓學生能獨立思考判斷，使學生能發揮潛能，開展完美的人格。

（四）建立學校溝通的管道，主動參與校務運作

學校要建立一套明確且有效的雙向溝通管道，使上情能下達，下情亦能上陳。如各項會議增加教師們的意見的表達與討論時間，使會議的召開有實質的效果，不是徒具形式而已。教師要主動參與學校校務運作並試著去認同學校辦學目標。

（五）要發揮教育愛，建立良好師生關係

現在社會變遷的結果，師生關係趨於淡薄，尤有進者，在教育商業化的影響下，教育愛已逐漸式微。教師要發揮服務精神，降低個人私利考量，如同教育家裴斯塔洛齊一生中創設了好幾所學校，對於教育思想有很大的影響。在教育過程，要注重關懷、信任、同情與了解，唯有感深厚的師生關係，教育才有潛移默化的效果。

六、結語

人是一種社會性的動物，不能離群而索居，為了共同的生活目標，自然地形成各種組織。學校也是一樣，為了教育下一代，校長、教師與學生共同組成學校組織，以達成教育目標。學校教師是教育改革的核心關鍵人物，教師有高度的專業倫理，才能夠投入在工作職場上，為學生的學習而付出。倫理是學校中的社會規範，包含了校長與全體教職員、教師之間、學生同儕、教師與家長、師生之間等關係，這些關係形成了校園倫理的內涵。學校倫理氣候不僅能確保校園安定和諧，更能促進教學效率，塑造良好學校文化。總之，建立倫理氣候不是口號，而是實踐行動，必須長期性、全面性地推動，以建



參考文獻

- 王崇昱（1994）。從倫理道德面來探討組織成員之承諾。成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 吳秉恩（1994）。企業倫理教育的本質、內涵與實踐。第六屆中華民國管理教育研討會論文集，23-35。
- 吳秉恩（1994）。組織行為學。台北：華泰。
- 李其芳、吳秉恩（1999）。企業倫理政策、倫理氣候與組織績效關係之研究。管理學報，16（2），201-230。
- 胡寬裕（1995）。企業倫理氣候與員工工作壓力、工作滿足、離職傾向之關聯性研究。雲林技術學院企業管理技術所碩士論文，未出版，雲林。
- 徐赫良（2001）。企業倫理氣候與工作滿足、組織承諾及組織公民行為關係之研究以中美日銀行為例。暨南大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版，南投。
- 許士軍（1994，6月24日）。卓越的企業文化植基全員倫理觀念上。經濟日報，6版。
- 許士軍（1999）。新管理典範下的企業倫理。通識教育，6（3），35-46。
- Deshpande, S. P. (1996). Ethical climate and the link between success and ethical behavior: An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 315- 320.
- Donaldson L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australia Journal of Management*, 16, 49-64.
- Frederick, W. C., Post, J. E., & Davis, K. (1992). *Business and society corporate strategy*. Public Policy Ethics. New York: McGraw-Hill.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281- 306.
- Herndon, N. C., (1992). Perceived corporate ethicalness and salesforce turnover: A new rationale for more ethical corporate behavior. *Proceeding of the Academy of Marketing Science*, April, 44- 49.
- Kelley, S. W., & Dorsch, M. J. (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling and Sales Managements*, 4, 55- 66.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development*. New York: Harper & Row.
- Landekich, S. (1989). *Corporate Code of Conduct: An Examination and Implementation Guide*. New Jersey: National Association Accountants.
- Markham, S. E., Shepard, J. M., & Wimbush J. C. (1997). An empirical of relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple level of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16, 1705- 1716.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schwepeker, C. H. (2001). Ethical climate' s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover Intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39- 52.
- Sinclair, A. (1993). Approach to organizational cultural and ethical. *Journal of Business Ethics*, 12, 63- 73.



- Sims, R. L. & Kroeck, K. G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 939- 947.
- Trevino, L. L. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601- 617.
- Upchurch, R. S., & Ruhland, S. K. (1996). The organizational bases of ethical work climate in loading operations as perceived by general managers. *Journal of Business Ethics*, 15(10), 1083- 1093.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101- 125.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51- 71.
- Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1993). Marketing norms: the influence of personal moral philosophies and organizational ethical culture. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (4), 331- 337.
- 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.

