

宗教途徑的組織管理

林月珠*

- 一、前言
- 二、研究宗教途徑的動機
- 三、對組織發展與組織政治的反省
- 四、宗教途徑的意涵、特性及現況
- 五、宗教途徑對組織的影響
- 六、宗教途徑的實踐
- 七、宗教途徑所受到的限制
- 八、結語

現代組織生活中有「管理」的策略，「權力」的概念，「權利」的心態，以及各種互異的假定和獻策，交織出「爭取」和「計算」的組織生活，徒然給予研究者和實務者紛爭不窮的課題。在這些世俗假定的動盪中，及「權力」與「權利」的慫恿下，和紛擾的「管理」計策裏，作者期望跳脫這些世俗的途徑，企圖另闢一種嘗試：宗教途徑的組織管理。

作者首先透過對組織發展與組織政治不當之處的反省，凸顯了宗教途徑對組織管理的價值，繼而歸納宗教的特性，並提出宗教途徑在組織管理上的特性。再者，作者也發現宗教途徑對於影響組織管理的關鍵問題：「員工動機」，可以提供正面的影響。最後，進一步研究宗教途徑在組織管理中的實踐，包括制度化和符號化。不可諱言地，宗教途徑的實踐有諸多限制，但為了超越世俗假定的不足，以及減低「爭取」與「計算」所帶來的困擾，作者乃積極思索宗教途徑在組織管理上的功能與價值。

關鍵字：宗教途徑、組織政治、組織發展、世俗化、制度化、符號化、組織承諾、員工成熟

* 東吳大學政治學系專任講師

一、前言

組織政治與管理 當人們想到狄斯耐樂園時，是一個有米老鼠，有兔寶寶，有唐老鴨的夢幻王國；而其背後的狄斯耐機構，卻是一個充斥著權力、政治與衝突的戰場。衝突和政治在社會中是普遍存在的現象。組織學者為了降低組織中的衝突和政治的負面影響，乃不斷從事各種努力，例如：講究互信合作的「組織發展」。但是，作者曾於「組織政治與組織發展：一個政治性觀點對中立性觀點的探索」（林月珠，1994）一文中，引經據典地質疑組織發展的基本假定、診斷與處方。例如：它提倡互信與自由，且視之能為組織帶來無政府約束的互助社會。這種對「快樂家庭」的幻想，未免過於樂觀（蔡麟筆譯，1990: 86-87），因為組織成員每每基於個人（或團體）的自保或權力的擴充，導致不合法的政治行為瀰漫於整個組織中，造成組織內種種不安，此情境將與其理想相去甚遠。有鑒於此，作者曾嘗試鼓勵道德的組織政治行為（Greenberg and Baron, 1993: 397-441），例如：聯盟、互惠、爭取秘道、控制重要資源、累積較多的年資……，並主張避免採用不道德的組織政治行為，例如：中傷、濫權、黑函、竊佔、出賣……（Lewicki, 1985: 239-257；林月珠，1994），以期望獲得積極的組織行為和良好的組織管理。

權力意識與管理 「政治」談「權力是爭取來的」，「法律」談「不要讓你的權利睡著了」，組織衝突由暗鬥轉為明爭，由制度外轉為制度內，許多處理辦法也因應而生，但是，仍然苦無十全十美之法。況且，在一味強調「積極爭取」、「爭取是應該」的心態下，縱然是合法的組織政治行為，也有「公說公有理，婆說婆有理」是非不明的時候，甚至有「為求食故造諸惡業」（太虛大師，1987: 82）的情形，因此，權力意識的鼓吹，不但有導致逾越浮濫之嫌，也可能有侵犯他人之疑；而且製造爭議的速度，常常比解決爭議的速度，還要快得多。結果，民主的運用可能只落得個別立場的激化，而不是和諧而有效的產生公共交集。在這種情形下，組織學者欲降低組織中的衝突和政治的負面影響的初衷，並不易達成。

XY 理論與管理 此外，行政學中的 X 理論和 Y 理論，對組織的研究亦有一些假定和主張。X 理論強調：決策的集中化和結構的機械化；講究成員的紀律、順從、教條、分工、恐懼；在規則的和重複的工作之下，以及在客觀測量和嚴密監督的環境之下，導致對「效率」之要求多於對「創造性和適應性」之要求，對「物質誘因」之應用多於對「非物質誘因」之應用，其適用的將只

是單純的和穩定的組織環境（包括競爭者、消費者、勞力市場等環境）。因此，這些假定和主張在行政學者之間尚未獲得壓倒性的支持（Desler, 1986: 35-36）。Y 理論雖視組織結構為「改善員工動機和心智健康」的工具，進而強調「適應性和創造性」比「效率」重要，但也有實踐和理念上的爭議（Dessler, 1986: 60-61）。在作者看來，對於組織所追求的生存與發展，X 理論和 Y 理論有不足之處（Dessler, 1986: 35-36, 60-61），組織發展和組織政治也欠妥當（Paul, 1989, 575, Umstot, 1989, 558-562, Cobb, 1989, 432），因此，宗教途徑的引用很可能成為改善組織管理的另一條選擇。

宗教途徑與管理 人類面對宗教時，有的是因為需要而保存之，有的是因為好奇而研究之，有的則是因為它具有統治功能或社會功能而鼓勵之。許多國家對人民生活的規範，除了使用法律之外，還藉用各種宗教，他們並不因為宗教的紛異與可能的衝突而揚棄之，反而接受它們甚或鼓勵它們於統治領域中。在龐雜的國家管理中，人們尚且善引紛歧的宗教，甚至輔導其社團化於統治中，那麼，組織管理中亦可嘗試宗教途徑的引用。人們或恐宗教在組織中有不良的發展，而有議其短失者，這種疑惑是可以成立但不必考慮，因為它會受制於社會、文化等因素的制約，否則法律亦不適合用來規範人類的生活，因為人們在法律中也有濫權循私的可能，然而人類足跡之處無不使用法規則者，無不併為統治之途者，故宗教途徑不只可以應用，尚可期以救濟法規之窮，尚可期以彌補管理之失。這樣的角度，或有偏重資方的管理立場，但是享有良好的管理不只是資方之需，也是勞方之求，因此，宗教途徑若能為良好的管理提供助益，不啻是一件好事。

本文大膽嘗試的思考 若要提高組織發展或組織政治對組織的正面影響，則需考慮如何讓人們在「爭取」的概念下，仍有協議的可能：這需要在「自由」與「爭取」的心態之外，附加一些因素（Dessler, 1986: 287-313），才能促成理性的、誠意的、建設性的協議，繼而產生有利於組織生存的正面行為，如：吸引成員的行為，確保可依賴的行為，喚起創造的行為（Dessler, 1986: 288）。而本文欲思考的因素便是：內在的價值觀念與外在的行為修練。

動機的強弱與行為的改變 作者認為共產世界不妥處之一：是期望每個人都能超凡入聖的犧牲小我、完成大我；希望每個人不要有太多的私產與私權，期望將私產與私權集中成雄厚的公產與公權，再對此公產與公權從事統籌運作，以發揮資產的最大效益。但是多數人對這種看法若無深刻的體認和強烈的動機，而僅有粗淺的認識或無強烈動機的話，將無法構成影響行為的力量。

同時，其社會假使沒有從事某些外在行為的修煉，也將無法奢想每個人都能超凡入聖，猶如尼姑的落髮，縱然表示意志很堅定了，也不能在第二天馬上變成聖人，她仍需靠著各種逆水行舟的努力，以精進其行為的修練和自我的調伏，才能讓其僧團的組織目標和她自己的個人目標有可觀的發展。

不管 X 理論和 Y 理論或是組織發展和組織政治在管理領域上縱然有相當的地位，但是長期以來一直存有爭議。本文提議的宗教途徑，其爭議性亦在所難免。但是在複雜的世界裡，人類可貴的赤誠一直是多元嘗試的動力，因此，作者仍在種種的接觸、觀察、思考及閱讀之下，大膽的思考此途徑的可行性，希望能為組織管理提供更多的選擇。

二、研究宗教途徑的動機

保守性建議與效果 在組織行為的研究中，為了讓組織成員具有高度的工作滿足和工作成就，為了讓組織具有卓越的工作績效和組織展望，許多研究者和實務者皆投下浩繁的努力，從各方面研究其影響因素：如個體的因素、群體的因素、組織程序的因素、組織策略的因素、組織制度的因素……，再交叉研究若干因素之間的相關程度。然而，上述所有因素的互動，又受諸多現實情境的影響，進而呈現複雜的取、捨、強、弱、得、失等政治現象，於是又構成另一研究領域的出現：組織政治（吳秉恩，1986: 2）。我們可以理解這些研究均期望對組織行為能提出恰當的描述，合理的解釋，可靠的預測，進而作有效的控制。但是，這些令人敬佩的學者（如參考書目所列），在謹慎的從事若干因素之間單向影響、或雙向影響的探討之餘，令人遺憾的是：這些相關分析的結果，縱然對於一些因素之間的正相關、負相關或不相關的描述和預測，有某程度的信心，但它們多屬學術性分析或保守性建議，當它們處於實務中受到更複雜的人性因素干擾時，便無法發揮預期的功效。

人性與超越人性 在組織管理中，每易看到兩道互相影響的力量，一是個人組織化，一是組織個人化，或謂一是社會化，一是個人化。組織管理在這兩種活動中，均不免基於某些假定而從事內控和外控的努力：如 X 理論強調人性的負面，而鼓勵組織透過績效評估的外控監督，以影響組織成員所內控的工作投入；Y 理論強調人性的正面，而鼓勵組織透過激勵士氣的外控誘導，以影響組織成員所內控的工作承諾。此相異的兩個途徑，其實有共通的地方：就是一樣的關心「人性」，一樣的圍繞著「人性」而著墨，一樣的據其對「人性」

的假設，而陳述一些影響員工內心思維的因素，以及可以影響員工外在行為的方式；但是，當人們對「人性」有不同的假定時，或是「人性」在不同的情境有所變化時，研究者和實務者只能隨後端捧「不同的假定」無窮無盡、再接再厲的見招拆招，深深的陷於「人性的假定」而打轉。因此，組織管理之道，是否可以跳脫內在因素和外在因素的研究，或是說把焦點改為內在因素和外在因素所依據的前提上，如此一來，或可發現具有穩定性的終極因素，而且此具有穩定性的終極因素可能是組織管理的關鍵問題。

終極價值 就在農業社會轉為工業社會，工業社會轉為後工業社會之際，組織學者對「人性」的假定，有因應而生的變化，對組織行為也有日新月異的觀察。然而，宗教在人類長遠的歲月中，有著超越「人性」的、永恆不變的中心觀點。不管現實世界或政治體系如何對待它們，或是聯合宗教（讓宗教賦與政權和政策一個神聖合法的地位）、或是隔離宗教（政府不禁止宗教活動，宗教亦不干涉政治，它只是競爭的利益團體中的一員）、甚至是壓制宗教（政權公開消除宗教活動）；或是宗教自己對現實世界採用過何種策略，是屈服於政治、或是向政治挑戰、甚至是不問政治（趙沛鐸，1995: 4）；但是，宗教的終極價值比之「人性的假定」在社會科學中的變化，則穩定得多。因此，組織管理若能超越「人性」的觀點，在組織成員間促思一個不隨時空變化的終極價值，讓組織成員有一個安身立命的終極準則，和彼此更為接近的焦點，以面對今日組織中，龐大的結構，複雜的關係，互異的人心、日新的環境，益艱的挑戰，以醞釀具有建設性的組織行為和組織管理。所以組織管理的研究，除了尾隨「人性」的假定，而參研 X 理論和 Y 理論之外，除了斟酌組織發展和組織政治之外，應大膽嘗試超越人性的宗教性的途徑。

在進一步探討宗教途徑的組織管理之前，作者擬先對組織發展與組織政治略作反省，進而凸顯宗教途徑的價值。

三、對組織發展與組織政治的反省

(一)對組織發展的反省

組織發展如火如荼的努力，未遂其功，肇因於許多因素。首先，是其權力有關的問題。一、組織發展的學者在被諮商的組織內擁有過多的權威：組織發展的學者有時為了能夠順利的執行他們為組織所設計的發展方案，便對組織

展現了很多的專業權威和很多的指導，這樣反而會令被諮商的組織失去一個發展自己的能力和信心的機會；二、組織發展的學者沒有獲得組織內協調好的權威：組織發展的學者所設計的發展方案，在被諮商的組織裏，或因隔行如隔山，或因組織內既得利益者的阻撓，而無法取得組織內各方的認同，導致組織中沒有人給予支持或配合，甚至不知道發展計劃的內容，因此，組織發展的學者在被諮商的組織中，其諮商地位勢將日漸微弱；三是展現專業的權威與使用專業的權力二者之間的問題：組織若將改善組織體質的希望，全部寄於組織發展學者的話，必將面臨失敗，因為組織發展的學者只是有開立處方的專業權威，而決定接受處方和決定痊癒的權力其實是在組織成員的手中 (Martin, 1989: 74-75)

其次是組織發展在理論和目標上亦有一些爭議。例如對個人方面之基本假設：一、人們有接受挑戰的性格。領先、自由、高峰成就確是人類的重要價值，不過安全感也是一個重要的價值，有時安定與組織認同更甚於前進與挑戰的價值。(Dubrin, 1992: 471) 二、人們有互助的人性。其實組織成員有時因為心理需要或人格問題，或是人際間差異的社會權力，所展現的是權威與權力的行為，而不是互助的行為。(Nord, 1978: 443) 三、希望完成自我實現。在工作組織中，有很多人並不清楚未來可能發展出來的潛在性論點為何，因此自我實現的內容與方向為何，也會受到相當的干擾，故而「自我實現」並無法成為期望的對象與砥勵的動力。(蔡麟筆譯，1990: 113) 另外，對組織方面的基本假設：一、官僚組織會剝削個體成員的生活，會妨礙個人目標的自我實現。二、基於前點，乃主張組織發展應以民主式組織取代官僚式組織，即應以基於自由、溝通、共識、互信、互愛、參與的協力關係，取代指揮、服從、層級、命令的職權關係。但是層級的官僚體系固然會造成人際的區別與阻隔，而不利於成員的互動，但也提供成員一些工作關係和接觸機會，而有利於組織目標和個人目標的追求。(陳錦德等譯，1985: 229-231) 而且成功的民主參與並不易獲得，因為經理或高權者往往具有較多的專業與資訊，知道較多的財務、資源、技術與產量的關係，及較瞭解組織與外在制度的關係，也有較豐富的人際處理的經驗；而員工或低權者往往只重視個別的、瑣碎的議題，徒令自由、溝通、共識、互信、互愛、協力的均權參與無法實現。(Nord, 1978: 450-470) 最後，在診斷與處方上組織發展則是基於開放坦誠、相互信愛而建議的途徑有：敏威力訓練、會心團體等方法，卻忽略了組織問題不能只偏重心理、社會方面的角度，還有更複雜的政治社會等因素須要考慮。(林月珠，1994) 因此組織發展所鼓勵的價值，如權力分享，開放，信任，似乎無法應用於許多組織中 (Umstot,

1989: 550), Derr 甚至指出「組織發展在公立學校中是無用的」(Rosenbach, 1989: 564)

最後，組織發展所主張的互信，互誠，合作的觀點，在人們面對組織的權力差距與政治變化，社會的不公與剝削，生理的痛苦與死亡，以及自然的災害與飢荒等邊際狀況時 (marginal situations) (趙沛鐸, 1994: 61)，也無法提供解釋和處理。只有宗教，一方面以其終極價值提供詮釋；二方面，更重要的是宗教除了有其觀念之外，更透過綿綿密密的、深沉潛入的行為改變的方式，俾使人們在堅信其念之外，更有行為能力去超越現世悲怒的羈絆，進而能自在於學習與進步。因此，睽諸宗教聚會時教徒的高度投入，與非宗教聚會時成員的低度投入，不難推論：影響對象涵蓋勞資雙方、影響範圍包括身心兩方面的宗教途徑，應為組織中在職訓練的重要部份。

(二)對組織政治之反省

組織發展的運作不可避免的會影響組織政治，且受組織政治的影響 (Cobb, 1989: 432)，因此 Cobb 認為組織發展的學者應該更精心於組織政治的策略，應該更活躍於各種程度的政治介入：如政治和平主義 (political pacifism)，政治中庸 (political moderation)，以及政治活躍主義 (political activism)，以便提高干預的成功率 (Cobb, 1989: 433-437)。

組織中角色的佔有，不只改變了佔有者的工作行為，而且改變了與他人的關係。許多人在佔有管理職位後，發現自己必須控制往日好友，那怕自己並不喜歡如此，卻是其新工作的一部份 (Lewicki, 1985: 240)，而這就是組織政治的一部份。其實，組織裏種種目標、資源與策略間的衝突，以及重要政策的懸看待決、人們之間與部門之間在權力分配上的搖擺不定，都是組織中迴盪不斷的、且會導至組織政治的問題 (Weley, 1984: 223-224)，這些問題都令組織成員備感於許多目標是模糊的、解決問題的資源是稀少的、新科技的脈動是不確定的、乃至決策也是沒計劃的、更遑論組織變遷的複雜難測 (Moorhead, 1992: 303)。因此，組織成員便紛紛採用各種政治行為以為應對：如控制重要的資訊、控制溝通的管道、控制決策的通徑、聯合組織以外的專家學者、掌握攸關的議程、從事政治的遊戲、著手形象的管理以及聯盟的建立 (Moorhead, 1992: 304-305)。然而，這些政治行為的後果卻可能是：誤導了個人目標的追求、人均追求極大化的資源分享、不確定的個人收穫、狹隘的決策制定、在組織重

組中人們偏重政治目的的追求 (Moorhead, 1992: 303)。此外，在這些行為與後果中有三個問題值得探討：一是道德的問題，二是安定的問題，三是責任問題。關於道德問題我們應該質問：人們的政治計策是否在提昇個人利益時，卻妨礙了組織目標的提昇？及其政治活動有否考慮到對他人的影響？再者，政治活動是否具有公正、正義、公平？ (Greenberg, 1993: 428-31)。關於安定問題也在下面兩種權力的交互中受到動盪不寧的影響：一是上對下的有限權力：有任免權 (hire and fire)，昇貶權 (promote and demote)，有限的誘因權 (certain incentive rewards)，二是下對上更多的權力空間，如部屬可以選擇：掛冠求去、罷工、怠工、最低績效、只照字面意思工作、甚至毫無績效 (Henry, 1995: 105)。因此，組織政治固然是事實，甚至基於不可避免，及為了「不要讓權利睡著了」，或基於生存的攸關等考慮，作者雖曾鼓吹組織成員研用正當的及積極的組織政治行為 (林月珠, 1994) 但是，它可能引起的組織不安，則是本文所反省的問題。最後，關於責任的問題：在權力危機意識和權力貪欲心態中，政治權力的演化，已出現一些不負責任的行政現象：如組織成員的行為，有時是延遲的、不公正的；如上司的行為，有時是無效率的、只維護己利的；如客戶的行為，有時是不正當的 (Lane, 1990: 41-42)。相形之下，佛教強調「往昔所造諸惡業，皆由無始貪瞋癡」，因而想方設法的就是如何「不取不捨，見性成佛」(六祖壇經, 1993: 19)，進而促成個人能勵行普渡眾生的積極生活。因此，在組織內若能借用宗教途徑，將近似 A. Etzioni 所論的各種社會控制方式中的一種：「規範—道德」的型態 (1975: 1-10)，其令人失望的機率可能最小，因為它的前提沒有組織政治上利弊得失的「計算」問題，當可避免上列所慮的道德問題，安定問題，以及不負責任的行政問題。

四、宗教途徑的意涵、特性及現況

在提出宗教途徑之前，有必要先問「何謂宗教」？當然，本文興趣不在「宗教教學」，所以，比較宗教、各種宗教的詮釋、宗教與神學等爭論，不是本文研究重點。作者主要思考者包括：「宗教」的基本意涵為何？它有何特性？今日組織內的宗教行為、宗教現象為何？這些對今日組織管理的可能影響為何？如：對組織承諾、工作滿足、團隊精神、工作績效等有何影響？此外，作者進而研究如何捨除宗教對組織的負面影響？如何取得宗教對組織的正面影響？又如何運作一些組織成員可以簡易應用的宗教途徑？

為了迴避各種宗教信念的紛繁，本文只擬以佛教為主要的參考對象。談到佛教，有些人視佛教為一種宗教，有些視之為一種哲學，有些視之為一門學術，本文則希望它能成為一種有利於管理的組織生活方式。因此，本文的重點不是以宗教信念、宗教現象和宗教行為為思考主體，而是對上述三者的「性質」加以研究，進而應用到組織管理中。為此之故，本文討論的是組織行為與組織管理，而不是傳教行為與宗教研究。

(一)宗教的意涵及特性

1.宗教的意涵

在形形色色的宗教定義中可以分為兩大類：功能性的定義（functional definition）和實質性的定義（substantive definition）。功能定義強調宗教為個人和社會做些什麼；實質定義則重視宗教的內容是什麼（趙沛鐸，1994: 31）。本文除了尊重實質定義的宗教外，更重視功能定義的宗教。宗教是人類用來詮釋自己和世界的理論，是一套主導人生各方面的終極價值。它通常以一種天啟、聖諭、或絕對真理的面貌出現，是支配人類日常生活的超自然力量。宗教賦予人類生活的意義和動機，是一種有助於人類生存和延續的文化工具，也如同其他的文化工具一樣，宗教是透過個人的思言行為而運作（趙沛鐸，1995: 3）。

2.宗教的特性

(1)是一種價值觀：宗教陳述著一組有關取、捨、為、守的理念，進而指導人們的行為。人類可能採用的行為，可依其價值觀念推論之，故對觀念的研究將有助於對行為的瞭解。又許多人的價值觀念常與某些宗教理念有關，因此，在組織中研究成員們宗教方面的觀念，將有助於推論組織成員的思行，也有助於組織問題的瞭解和處理。

(2)是一種終極價值觀：紅塵滾滾中，價值萬千，觀念互異，在組織和組織之間，人和人之間，自己和自己之間，今日和昨日之間，此地和彼岸之間，人們常猶豫於：不知是要「思和而諧」或「思競而爭」；「期情而勤」或「期庸而惰」；「欲進而攻」或「欲退而棄」，不一萬是，苦無一個終極的判斷。例如 Y 理論所主張的「尊重組織成員的自我實現」，也帶給管理者許多困擾，因為不同時代和不同的組織成員，自我實現的內容不盡相同。在傳統的年代裏，在乎的是穩定和一貫性，今日則強調

變遷和變異性 (Golembiewski, 1989: 540)。Gouldner 也區分組織中有兩種不同的自我實現者，一種是地方主義者(locals) 其自我實現是來自內在的組織因素，他講究的是忠誠，承諾，組織的穩定；一種是世界主義者(cosmopolitans)，其自我實現是來自外在的組織因素，他講究的是專業、高等教育、豐富或卓越的著作，對同僚則保持距離，對組織外的專業團體則較友善(Henry, 1995: 129-132) 此外，往日的員工對於高度的工作績效、資深的工作年齡，會有相當的成就感；今日，則在工作以外須有豐富的休閒、額外的學習、多彩的社交，方覺增添了相當的皂我實現。宗教則不同，在歷經千古的貧富安危之後，在歷經詭異的善士歹徒之後，在歷經顛沛的如意惡運之後，仍能不易其基本信念，呈現著一種根本不移的價值。

當然，許多組織認為「客戶至上」或「績效至上」是至高的主張，是最終的價值，但顯然它的最終性是有限的。當組織的時空一轉換，合作與競爭的關係一對調，供給市場和需求市場互有消長，則「績效內容」是什麼？「至上者」又是誰？便有模糊之時。不似宗教有其終極價值(趙沛鐸，1994: 31)，能為世俗繁務提供一個穩定的參考架構，可為組織溝通與協調提供一個良好的基礎，進而能為組織管理與發展提供一個可觀的空間。

- (3)具有約束力：對許多人而言，宗教所假定的觀點，是不易反證或推翻的，又宗教對於背馳與信守，有超自然的賞罰能力，許多人乃在不能反證假定、不能抗拒超自然能力的情形下，寧信其有，而令宗教具有相當的約束力。
- (4)具有內化人們思行的途徑：許多宗教的「修行」途徑以綿綿不斷之勢，深深入裏之法，甚至透過具有戲劇效果的宗教儀式，鏗而不捨的調伏人心及攝收行為，常能令其教徒終究一生不改操守。
- (5)強調超國界和超自然的啟示：宗教常自認為擁有絕對的、普遍討真理(趙沛鐸，1995: 3)，這對於跨國界的同一組織，可以提供一個音遍原則，將有利於組織內的溝通和管理；對於國際間不同的組織，也可以提供一個相通的對話基礎。

(二)宗教途裡的意涵及特性

1. 宗教途徑的意涵

簡單的說，宗教途徑是參考宗教信念、宗教現象和宗教行為的「性質」，並據此「性質」研究它對組織可能產生的有益影響，進而將之納入組織系統，使之成為具有正面功能的組織機制之一。亦即它是一種宗教的應用，也希望能以一種幾近社會運動的努力，來增益組織與個人；雖然作者曾在「組織政治與組織發展」一文中(林月珠，1994)，基於事實的觀察和諸多文獻的研究，主張在組織中鼓勵正當的政治行為。但是，有鑒於其可能引起的組織不安，在本文中，則有不同的反省，作者將基於人們在組織的生存、與個人的工作生活中會探求意義問題與終極判斷，而主張在組織生活中研究與應用宗教途徑。在琳琅滿目的宗教信念和作法中，本文將只參考佛教(或類似佛教)的一些觀念與實踐方式，至於其他宗教的觀念與實踐對組織問題的影響，有待以後繼續研究。

2. 宗教途徑的特性

基於前述的企圖與說明，本文所主張的宗教途徑將包含下列特性：

- (1) 世俗性：「世俗化」基本上包括人類思想的兩種轉化，一是不再以祖聖的態度(desacralization of attitude)對待人和物；二是思想的合理化(rationalization of thought)。合理化是一個去除感情和僅用邏輯去組織思想的過程(趙沛鐸，1994: 75)。應用於組織中的宗教途徑並不強調嚴格的超自然性或神聖性，而是講究世俗的合理性和邏輯性，且支持信仰的自由和傳教的自由，與不得違背公民的責任和組織成員的義務(荊知仁，1984: 383-389)。
- (2) 常識性或應用性：宗教途徑將研究一般人在日常生活中可以淺易應用的宗教內涵和實踐方式，它不急於深涉宗教的奧難，也不急於知識上菁英性的宗教理論(趙沛鐸，1994: 45)，而專注於組織生活上的應用，以解決人們在組織中碰到的問題。例如，佛教的「禪」是為何意？可以先不急著知曉，卻可以應用禪定打坐的途徑，讓組織成員的身心先安靜下來，令其思緒「穩定」不飄，繼而期望獲得可靠的「智慧」。透過這種簡淺易用的「靜定慧」的宗教途徑，組織成員較易獲得此宗教途徑的功能，也較易助其善巧處理所面對的組織問題。
- (3) 戲劇性：當組織成員面對工作壓力、同事不和、職責不明、執行遇阻、角色模糊等焦慮時，宗教儀式的戲劇性效果，可以幫助脆弱的心與神聖的力量結合，從而超越反射行為或世俗情緒的反應。因此，宗教在

組織管理中對人們可以提供支持和疏導的作用，具有重要的心理諮商的角色；而且以其具有神聖色彩與巨大力量的地位，甚可超過心理諮商的效用。

(4)民主性：政治上民主的最大好處是政權的和平轉移，宗教途徑對民主的最大關注，也在和平觀點上的信仰自由。若欲如此，各種宗教便須接受一套共同的遊戲規則：即宗教市場自由化（Beger, 1967: 138）。當然，就宗教的立場可能不同意這種百教並陳的情形，且由世俗性的市場來選擇神聖性的信念，也可能無法接受其神聖的信念淪為世俗市場的一位競爭者而已。但是站在組織的角度必須作此主張，即需維持信仰自由、傳教自由（荊知仁，1984: 366-389），以維護任一宗教公平生存機會，這不僅是對宗教的最大尊重，更重要的是讓組織成員在充份的比較下，有超越的和開闊的態度，如此才能避免組織內的宗教衝突，也可提高宗教途徑對組織的正面功效。

(三)宗教應用的現況

許多學者認為人道主義、共產主義、科學、藝術等，均具有類似宗教的性質（Yinger, 1970: 1-23）。若依此廣義的宗教定義而言，目前已有許多公私組織、營利和非營利的組織，均有一些宗教現象和宗教行為。除了佛教慈濟功德會、基督教浸信會等宗教性質的組織中，當然有一些頌經禮佛或查經禱告等宗教行為。在非宗教性質的公司行號裏，也有其標舉的主義（如：客戶至上，品質至上），以及信念之後的實踐行為（如：禮待客戶的微笑運動、提振服務精神的晨間早操、鼓勵信念的著作獎助辦法、符號化的微笑、度量化的鞠躬、有一張笑臉的公司徽章）。另外，在管理凶神惡煞的監獄裏，許多神父、和尚、牧師等宗教途徑的引用，也蔚為監獄管理裏一個備受倚重的途徑。

在現代組織裏，由於科技、經濟、生產、政府科層等分化，公共領域成了純世俗的領域（secular sphere）；而私人生活中仍然扮演著重要角色的宗教，則變成了個人的選擇，而有了宗教私人化的現象（privatization of religion）這種私人自由選擇的結果，便進一步促成了組織內個人間，在宗教方面，是一個認知和規範相互競爭的情境，亦即呈現著組織內宗教多元化的現象。此外，現代人又在其不同的角色間，經常往返於許多截然不同的，甚至相互砥觸的意義和經驗世界，其普遍的處理方式是公共領域（public sphere）和私人領域（private

sphere) 的兩極化 (Berger, 1973: 63-82)。宗教途徑面對這些現象時，首先應將私人化的個人宗教帶入組織生活裏，理由很簡單，一來讓他的宗教理念得以遂行於組織生活中，不必在公私兩世界中，轉換不同的認知和規範，免於公私生活兩極化的認知失調。二來可以讓他在組織生活中，得到其他相同理念者的共鳴，進而一起精進共修。

其次，在組織中相異的宗教團體，會帶來組織內部的衝突嗎？相對的宗教理念，會帶來個人內心的徬徨嗎？其實，宗教也有其市場現象，亦即它們也有爭取顧客，和講求效果的問題，也有行政能力、人際技巧、行動取向的需求，在這些相同背景下，宗教市場上各宗教間就出現了日益友善與合作的聯合運動 (ecumenical movement)，亦即多元宗教在世俗的同一市場裏，搜集了雷同的市場需求，儘管各宗教間有實質的不同，卻仍然出現了部份相容均宗教理念及相容的市場空間。所以在世俗市場中的個人，面對的並不是尖銳相對的多元宗教，因而降低了個人面對宗教差異時的徬徨，這種情形是因各個宗教服膺於合理競爭的結果 (Berger, 1967: 141)。因此，基於部份相容的理念、接受相同的市場規範、以及相同的市場背景下，組織內宗教的多元性，將不必然會產生宗教衝突，否則今日許多國家也無法實施宗教自由了。

最後，世俗化的影響對宗教途徑的應用不啻是個喜訊，因為人們對宗教不再那麼執迷，將有助於處理宗教和宗教之間的衝突、以及宗教生活和工作生活之間的衝突。再者，管理合理化的概念，不但有助於宗教衝突的解決；更促成植入組織生活裏的，儘是吻合組織目標和個人目標的宗教。例如，佛教的素食，漸有人並不是「因為不食輪迴來的生命」，或「因為尊重生命而不殺生」，而是研用飲食科學的觀點 (張國蓉等譯，1987)，以增進員工身心健康，以助益工作表現。又如，人們對於禪坐誦經的引用，不是為了想要通靈，也不是為了加披保佑，而是當作一種修煉心平氣和的方法，期之能為組織的溝通奠立良好的基礎。再如，今日許多佛教信徒所推動的「佛法生活化，菩薩人間化」，亦是宗教世俗化的一種展現。那麼飲料公司對宗教途徑的應用，將不只可以在室內唸佛唱詩歌，也可以到人潮處，從事環保活動，撿拾空罐頭，一撿一聲阿彌陀佛，一撿一聲聖瑪莉亞，也是頌音裊裊，公私兩利。

五、宗教途徑對組織的影響

影響組織生存與發展的因素繁多，從決策的層次，到管理的層次，乃至操

作的層次均然。而各個層次的言行又受到動機與理念的指導，因此本單元打算透過組織承諾與員工成熟兩個問題，討論宗教對組織的影響。

(一)組織承諾 (organization commitment)

組織承諾是個人對特定組織認同與投入的程度，程度高者對組織的目標和價值具有強烈的信仰和接受力，願意為組織付出更多的努力，渴望繼續成為組織的一份子（朴正英，1988: 73）。在朴正英的研究中發現：「薪酬價值」與「組織承諾」間呈負相關，組織成員的「內在價值」和「內在滿足」二者與「組織承諾」間才具有正相關（1988: 3），亦即「內在的態度與感受」比之「外在的物質」對組織承諾更具影響力。而人們內在的價值與感覺，又備受紛擾的經驗世界所影響，而忽隱忽現的搖擺與不定著，此時，終極價值的參考，將可協助人們超越這些動蕩與不安。如：在組織生活中不公不平的狀況裏，宗教意識的「因緣果報」能令人輕安自在；在組織生活中升遷乖違的經驗裏，宗教意識的「常與無常」（六祖壇經，1993: 14）能令人釋然；在組織生活中獎懲未明的猜測裏，宗教意識的「無罣礙故，無有恐怖，遠離顛倒夢想」（引自「心經」）能令人神清氣閒；在組織生活中勞逸不均的怨憤裏，宗教意識的「巧把塵勞作佛事」能令人舒坦踏實；在組織生活中同事不睦的刺痛裏，宗教意識的「善緣」，能令人減緩磨擦；在組織生活中守望相助的猶豫裏，宗教意識的「普渡眾生」能令人願出心力；在組織生活中物質不佳的貧絀裏，宗教意識的「色不異空，空不異色」（引自「心經」）能令人寬懷；在組織生活中見解相左的排擠裏，宗教意識的「不著相」能令人輕放執著；在組織生活中利益薰心的罪壑裏，宗教意識的「萬般帶不走，只有業隨身」能安住蠢蠢欲動的心。總之，欲得組織成員的組織承諾，關鍵不只在一份豐厚的薪酬，或一幅美麗的事業遠景，而是對組織中諸多事物的超然態度，是「見諸境心不亂」的真定（六祖壇經，1993: 35），才能有一份篤定的組織承諾，方能對組織目標盡心，對工作職責敬業，對云云同事樂群。

(二)員工成熟 (employee maturity)

赫賽 (P. Hersey) 及柏朗察得 (K. Blanchard) 所指的「員工成熟」，是由「工作能力」和「工作意願」所組成的準備狀態。「工作意願」指完成特定工作的

信心和承諾。「工作能力」指具備與特定工作有關的專業知識、專業技能與應用能力。意願和能力雖是兩個不同的概念，但兩者在作用上卻相互影響，尤其在互動頻繁的團體內，更是如此。赫柏兩人依上述工作能力與工作意願兩個概念將部屬的成熟度分做四種情境：R4 是高度的員工成熟，指員工既有能力又有意願；R3 是中度的員工成熟，指員工雖有能力但無意願；R2 是中度的員工成熟，指員工雖無能力但有意願；R1 是低度的員工成熟，指員工既無能力又無意願。赫柏二人再將領導者的領導行為分成四種：S4 是上司將決策和執行的責任移交給部屬的授權式；S3 是上司在決策制定過程中分享部屬的理念和才幹的參與式；S2 是上司為部屬說明決策，並讓員工對不解的決策提出疑問以降低不知與澄清誤知的行銷式；S1 是上司對部屬提供特定的、明確的工作說明，並從事嚴密監督的告知式。最後赫柏二人將各種的員工成熟度與領導行為為聯結為：R4 配 S4，R3 配 S3，R2 配 S2，R1 配 S1。(1988: 174-181)

赫柏二人所論，只就兩個因素便將員工分成四種，再依此分類建議搭配不同的領導行為。本文認為這裏存有兩個問題，一是影響員工的因素，事實上是繁雜多變，例如，盧峰海依資訊差距、權力差距與員工成熟三因素，便將員工分作八種類型（1988，博士論文），亦即員工的分類其實是紛複不堪的，因應的領導型態便將難於捏拿。二、影響「員工成熟」的兩個因素，尚受許多因素的影響，如「工作能力」受學習動機的影響而有不同成就，「工作意願」受價值觀念的影響而有不同呈現，在這種複雜的背景下，赫柏兩人努力聯結的最佳領導型態也難收成效。因此，宗教途徑希望不再陷於諸多分類的困擾中，而希望能直接指出影響員工行為的背後關鍵乃是個人的基本價值與動機。

影響「工作意願」的動機，有來自生理的需求，安全的需求，歸屬的需求，尊榮的需求，自我實現的需求（莊耀嘉編譯，1990: 55-90），但是成就這些需求的路上，有來自他人的敵意與競爭，有來自自己的猜疑與比較，在這中考驗下，信心和責任心是脆弱的，若欲其堅強，必需闢出一個超越萬丈紅塵的終極價值、根本觀點，以為基礎，以支持「工作意願」。另外，影響「工作能力」的因素，包括涉及獲得能力的學習動機，而動機強弱又受基本價值的影響。若價值不定、學習動機不穩，也可能導至徒有高度學習潛力的資優生，落得只是低度學習成就的假資優生，亦即游移的學習動機，令他對過程中的挫折，不具容忍的能力；令他對繁瑣的練習，不具耐煩的能力；令他對明細的要求，不具拘謹的能力；令他對時效的壓迫，不具承受的能力；令他對黎明前的黑暗，不具沉著的能力。所以員工的成熟，不論是高度的「工作意願」或高度的「工作

能力」，均要緣於員工對萬事萬物有個根本的價值，有個超然的詮釋，才能帶給組織成員一個不移的態度和動機。若此，領導將不須隨情境之不同而起舞，因為不論員工面臨何種人際的敵意與競爭、工作的超荷與挫折、尤其面對邊際狀況的干擾時，自有根本的動機支持之，自有終極價值領導之，而不勞領導者大費精神。而此對萬事萬物的超越性詮釋，端賴宗教的終極價值、神聖的啟示，賦予組織成員一份篤定的動機和意義（趙沛鐸，1995: 3）

以上所論，在於說明：研究組織成員的內在動機時，應探討其終極價值。

以下所述，將討論：具有終極價值的內在動機，如何轉化為員工的外在行為，即宗教途徑的實踐。

六、宗教途徑的實踐

（一）制度化（institutionalization）

佛教組織的制度中，有寺有院，有僧侶，有如期舉行的祈福法會。基督教組織的制度中，有教會，有牧師，有佈道會，有主日學，有查經班。當其教徒面臨生活困挫時，歷經心路掙扎時，可以到佛寺院拜懺，或向師父求開示；可以到教會禱告，或向牧師請益聖經的啟示。諸如此類的設置，均在提供人們調適行為時一個預定的、支持的、詮釋的、以及安全的途徑。

當組織有人事紛擾時，若欲組織成員能免於情緒化；當組織有動盪不安或衝突時，若欲組織成員能夠「靜而後定，定而後得」，進而能理性溝通，此時，將不是三言兩語、乃至千言萬語勸之勿噪，便能令組織成員從事理性的反應。必須在平時即從事制度化的薰陶，方能臨場濟事。如佛教透過「拜懺」和「朝山」的洗練，修得謙沖的「身」形；透過「禪坐班」和「靜語班」的行為改變，修得清淨的「口」業；透過「佈施」和「茹素」的體驗，修得能夠同理他人的寬廣心「意」。組織若能制度化的引用此「身口意」的訓練，將可精進組織成員的自我調伏，當組織成員面臨情境挑釁時，便能避免個人自陷於情緒化中，也可以做到身手不傷人，口舌不惡言，起心動念裏也不詆毀他人的冷靜穩重，進而對情境的處理可以達到收發自如的境界，而非因頓一現前，己身以浮燥自焚，終致不戰而敗。

制度化的設置宗教性的諮商人員，宗教性的研習課程，宗教性的修身養性的在職訓練，均能協助組織成員調節言行，也能降低人們每次在得、失、取、

捨中，重作抉擇的痛苦。當然，一般人的內化修持，不易達到超凡入聖的程度，故須仰賴種種制度化的途徑以竟其功，以幾近做功課的方式進行，否則人在「貪瞋癡慢疑」之處，難有不退轉者。

有些組織利用上班的第一個三十分鐘，從事每位組織成員均要參與的集體早操；有些組織則在一週中的某個晚上，從事每位組織成員都要參與的專業成長課程。二例中有幾個共同特性：1.強制性：每位組織成員均須參加。2.建設性：精進組織成員所不足者。3.正當性：對組織的發展有正面的效果。4.方便性：組織成員不需再覓工作時間和工作空間以外的空檔，有就地施用的方便。5.經濟性：免除另耗工作時間和工作空間以外的成本。6.鼓勵性：組織正式的籌辦，提供時間空間，甚至人力物力，十足表示了組織對活動的支持。這些特質交織的活動，若蔚為風尚，將可為組織帶來積極的、共識的組織氣候。

因此，組織內的宗教途徑亦可沿用上列幾個特性，以設計其制度化的努力。例如：明文鼓勵組織成員在組織裏的各個宗教社團中，擇一興趣者參與之（即以強勢鼓勵性取代強制性），以協助組織成員精進其所熟悉的宗教修練，而不只是對某些理念的似曾相識、似懂非懂、或知易行難，如此則對其生活沒有積極的幫助（即建設性）。當然，每一宗教社團均須行銷和說明其對組織目標和個人目標的功能（即正當性）。這將令基督教徒不必勞途於週日作禮拜，佛教徒不必勞途於週六作共修（即方便性）；僅在工作的時間和空間以內就可得到這種機會（即經濟性）。組織資源允許的話，尚可提供獎勵制度，以益助宗教著作或運作良好的社團（即鼓勵性）。宗教途徑若能以前述的宗教性質再加上此述的制度性質，其對員工行為內化的影響，在成效性和經濟性方面，將比美甚或超過種種世俗的在職訓練。

（二）符號化（symbolization）

符號是組織將意念運作化後的產物。透過制度的運作，符號成為外在於人且獨立於人的實體，且具有外在性、強制性、規範性和道德權威。例如：語言是人類意念的外在符號，在意識中脫離人而獨立，成為客觀的實體，語言不僅有客觀化的能力，而且還可以儲存組織成員的意義和經驗，供人分享和傳遞(趙沛鐸，1994: 50-51)。組織在宗教途徑上，即可不斷的透過標誌系統及語言系統的符號，對組織成員的思行從事薰陶。

1.標誌系統的符號

組織可以參考或引用佛教的「佛像」、「法經」、「僧尼」，「佛珠串鍊」，以及基督教的「十字架」、「聖經」，「十字架項鍊」，或是象徵性的精神人物，新的部門，新的規章（Wexley, 1984: 237）而設計其標誌。人們面對這些「愛的符號」時，感覺它們具有客觀的真實性和規範性，它們提供一個座標，告訴人們什麼是可以做的，什麼是可以期待的，並教人如何生活，如何處理人生所面臨的種種問題。個人的經歷能在此座標中得到詮釋，這是人類需要的，也是對人們有意義的。例（童子軍表達智仁勇的三指禮，希特勒渴望勝利的舉手禮，環保團體綠色心聲的標誌，捐血協會捨與愛的血滴圖示，都是指導著為和守之間、無聲勝有聲的實體。

2. 語言系統的符號組織

組織成員對語言系統的符號，如能習慣的、直接反應的應用於生活中，猶如口頭禪一樣，將有粹煉思行的效果。例如逢人即說「阿彌陀佛」，「上帝愛你」；遇事則說「難受能受，難行能行」，或說「只管盡力而為，其他的事就交給上帝」；見爭則說「智慧不起煩惱」；見失則說「一切無常」；見困則說「慈悲沒有敵人」。這些神聖的永恆基礎，可以抵抗組織問題的混沌，可以統攝組織生活中的困頓，因而足以削弱混沌和困頓對整體組織的殺傷力。

七、宗教途徑所受到的限制

(一)能力的限制

一是理解的能力，佛教的「福根慧命」，基督教的「上帝旨意」，對許多人而言是不易瞭悟的。二是應用的能力，調伏心性唯艱，調伏身形不易。因此，組織欲透過宗教途徑的粹煉，獲得組織成員高度的組織承諾、員工成熟、組織成長，確屬不易。

(二)利益的限制

宗教途徑欲追求一種不役於境，但求超越情境的視野；不役於俗，但求超越庸俗的反應。然而，這可能無法出現在激烈的考驗中：如個人層次中攸關生死的利益衝突；如團體層次中角色重疊的身不由己；如組織層次中利弊弔詭的

取捨不明。此外，雖然宗教社會學中已論及宗教可以幫助個人適應組織生活、緩和個人情緒，但是個人層次的功能，未必能直接轉換為組織層次的功能。除非組織成員已經修煉到超凡入聖的程度，才可望突破重重障礙。

(三)專業的限制

不管醫師或裝設自來水管的人員，一旦精通了一種社會所公認的技術或手藝，便擁有了一種解決問題的權威，進而可能成為專業活動中的小暴君。因此，在推行宗教途徑時，隅囿的專業訓練和世俗的專業權威，也可能成為一種阻力。

(四)制度的限制

宗教途徑鼓勵超然的視野、超越的反應，必然包含眾生平等、能容乃大，定然涉及尊重他人、理解他人；因此，它所需的制度環境也必屬民主的組織氣候，否則不易施行。

(五)績效的限制：

宗教途徑的施行，若不能為組織帶來立即易見的績效，組織成員的虔誠將會日漸下降。如同許多伊朗人因責怪伊斯蘭共和國的表現不佳，對宗教儀式的投入也逐漸減弱（趙沛鐸，1995: 15）。如果這個趨勢繼續下去，宗教途徑的組織管理，將不待其綿綿不斷的修行、將不待其深深入裏的薰陶，便面臨夭折的命運。因此，宗教途徑也有績效和時效上的壓力。

雖然，每個人根器不同，理解能力有別，修行成就互異，在宗教途徑上的受用亦有參差；但是，基於人類對教育的支持，對在職訓練的不捨，宗教途徑的研用更沒有理由棄置。雖然，利益的限制使宗教途徑很脆弱，使組織政治很普及，但這是不是必然如此悲觀？且看當代國家的政治發展，亦未將宗教擠出政治舞臺，不論在自由民主的第一世界、國家社會主義的第二世界、發展中國家的第三世界、或者赤貧地區的第四世界，宗教仍以不同的方式扮演著重要的角色（Moyser, 1991: 2）。雖然，專業訓練和專業權威可能限制宗教途徑的發揮，可是專業在層出不窮的新問題下，也有江郎才盡而謙沖為懷的時候，因此，超越個人專業、追求終極價值，是不無可能的後續發展。雖然，非民主的制度會

限制宗教途徑的推行，但是，人類未被社會化的自我和已被社會化的自我兩者之間，所存在的緊張和挑戰，將會給制度一個不斷反省的刺激；換言之，不利的制度是提供緊張和挑戰的契機，不是屹立不搖的限制。雖然，組織績效是組織夢寐以求的，但是在不求極大化的利益，但求滿足（satisfice）的觀點中，組織績效並未受到最高的重視（Spencer, 1974: 430-44, 662）；而且影響員工滿足和組織氣候者，組織績效也不是唯一的因素（朴英培，1988）；此外，在人力資源管理中，績效的觀念已備受新發展的打擊（Henry, 1995: 236），今日，績效常被認為是其次的，甚至已有許多超越績效的觀念漸為氣候，如工作生活品質的觀念，這些現象將有助於宗教途徑的暢行。

基於上述的再度思考，宗教途徑雖有限制與考驗，仍不減損宗教途徑的價值，故應予積極的研究與應用。

八、結語

今日社會教導人們權利意識和權力行為，因而引起了許多的爭執與管理設計。如 X 理論強調人性的負面，而主張機械式的管理，卻犧牲了創造性；Y 理論強調人性的正面，而主張民主式的管理，卻犧牲了效率。另外，組織發展的學者鼓吹人際的互信，以推動管理之道，卻因既得利益者的對抗等因素，而無法奏效；組織政治的學者鼓吹用權，以發展管理之務，卻因濫權等因素所帶來的傷害，而無法告捷。X 理論和 Y 理論有不足之處，組織發展和組織政治也有欠妥之處，作者期望透過宗教的藉用，以超越人性、利益、好權等問題，而另闢管理之道：即本文所主張的宗教途徑。

作者首先歸納宗教的特性（終極價值性，超國界和超自然的啟示性，高度的約束性，具有修煉思行方法的實踐性），再提出宗教途徑的特性（吻合組織目標和個人目標的世俗性，一般人簡淺易用的常識性，善巧應用宗教儀式的戲劇性，不會製造宗教衝突的民主性）。並藉由宗教市場自由化的方式，和管理合理化的概念，凸顯宗教途徑的可行性。然後，再透過宗教對「組織承諾」和「員工成熟」的影響，以確認宗教途徑對組織的功能。最後，再提出宗教途徑的實踐（制度化與符號化）。作者雖指出宗教途徑的努力將受限於能力，利益，專業，制度，績效等方面的問題。但是，能力是可訓練的，利益也在一念之間，專業有不足的時候，制度是反省的對象，績效不是唯一的需求，因此，宗教途徑是一個可行的嘗試。

組織管理之道，端賴組織成員的價值觀念，以之為影響行為的內在因素；組織管理之道，亟需組織設計的修煉途徑，以之為影響行為的外在因素。這兩個重要的主題，在各種管理理論中均有含涉。然而，內在因素和外在外因素所依據的前提，是否具有不變的終極準則性，更是關鍵所在。人們的價值若隨時空而有差異，若隨學說而有不同，則依其設計的修煉途徑，將不待功效之浮現，即需改弦更張；依其指導的組織行為，亦不待模式之形成，便會搖擺不定。這種一時性的價值假定，勢必造成組織管理的困擾。因此，對終極價值的探索，應成為組織管理的重要課題；對宗教功能的借重，應成為組織設計的重要參考。在尋得超然的詮釋、開闊的意義之後，宗教的修行途徑將是第二個要研究的對象，其以綿綿不斷之勢，促成內外思行之共修；其以深深入裏之法，營造公私生活之融合；一如剃渡的和尚，若非透過密密實實之課煉途徑，亦無法精進其修行；如此勵敦之後，才能求得人們成熟的視野，而非急促的掙扎；才能求得超越的反應，而非短暫的應變。凡此，均為組織管理的根本基石，均為務實之談，而非玄奧之求。因此，作者主張：對於宗教途徑的組織管理應該給予高度的重視，與積極的研引。

作者對此途徑寄予高度期望之餘，亦深省本文之不足與有待繼續研究之處尚多。例如，一、宗教的特性與宗教途徑的特性：本文尚應博引宗教理論參與討論，以廣闡宗教途徑的辯證性。二、「政教合一」的問題：當企業主有明確的宗教信仰，又有濃厚的傳佈興趣時，後續研究應再深論組織內「政教合一」的可能性，及其對組織的民主與自由、以及對人事制度、人際互動、乃至對組織結構設計的挑戰，以澄澈宗教途徑的影響性。三、宗教途徑所受到的限制：本文所討論的限制，較偏重外在價值的考量，後續研究應再參酌內在價值、行政倫理、行政文化等角度以考驗宗教途徑的適用性。四、組織承諾與員工成熟：本文對之分述之餘，後續研究應將此二者含括於組織發展的範圍內，再論宗教途徑所賦予組織發展的新意義，俾便進一步的闡述宗教途徑的正當性。

參考書目

- 太虛大師，1987，《藥師經講記》，臺北，文殊出版社。
- 《六祖大師法寶壇經》，1993，臺北：宏法佛學研究室。
- 朴英培，1988，《工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究——以韓國電子業為例》，臺北：政治大學企業管理研究所博士論文。
- 吳秉恩，1986，《組織行為學》，臺北：華泰書局。
- 林月珠，1994，《組織政治與組織發展：一個政治性觀點對中立性觀點的探討》，【東吳政治學報】，第三期，頁 279-313，臺北：東吳大學。
- 荊知仁，1984，《美國憲法與憲政》，臺北：三民書局。
- 莊耀嘉編譯，1990，《馬斯洛：人本心理學之父》，臺北：桂冠圖書公司。
- 張國蓉、徐世玲譯，1987，《新世紀飲食》，臺北：琉璃光出版公司。原著：Robbins, John. Diet for A New America.
- 陳錦德、吳定、黃靖武合譯，1985，《組織行為：管理的觀點》，臺北：天一書局。
- 趙沛鐸，1994，《宗教與社會：彼得·柏格的社會學詮釋》，臺北：冠志出版社。
- 趙沛鐸，1995，《當代開發中國家的宗教與政治》，【東吳政治學報】，第四期，頁 1-22，臺北：東吳大學。
- 蔡麟筆譯，1990，《權力、政治與組織》，臺北：巨流圖書公司。
- 盧峰海，1988，《資訊差、距權力差距、部屬成熟度與領導型態之研究》，臺北：政治大學企業管理研究所，博士論文。
- Berger, Peter L. 1967, The Sacred Canopy. Garden City, N. Y.: Doubleday.
- Berger, Peter L., Brigitte Berger and Hansfried Kellner, 1973, The Homeless Mind. N. Y.: Romdom House.
- Boone, Louis E. and Donald D. Bowen. 1987, The Great Writings in Management and Organizational Behavior. New York, NJ: McGraw-Hill, Inc.
- Cobb, Anthony T. and Newton Margulies. 1989, "Organization Development: A Political Perspective." In Organization Development: Theory, Practice and Research. French, Wendell L. Bell, Cecil H. Jr., and Zawacki, Robert A., 3rd (eds), 432-442. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Dessler, Gary. 1986, Organization Theory: Integrating and Structure and Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

- Dubrin, Andrew J. 1992, Human Relations: A Job Oriented Approach, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
- Etzioni, Amitai. 1975, A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York: The Free Press.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 1993, Behavior in Organizations. Needham Heights, MA: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Golembiewski, Robert T. 1989, "Organization Development in Public Agencies: Perspectives on Theory and Practice." In Organization Development : Theory, Practice and Research, French, Wendell L. Bell, Cecil H. Jr., and Zaccaro, Robert A., 3rd (eds.), 540-549. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Henry, Nicholas. 1995, Public Administration And Public Affairs. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, Paul and Ken Blanchard. 1988, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Lewicki, Roy J. & Joseph A. Litterer. 1985, Negotiation. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Lane, Frederick S. (ed.). 1990, Current Issues in Public Administration. New York, NJ: St. Martin's Press Inc.
- Martin, Haywood H. and Catharine J. Martin. 1989, "Issues of Power and Authority in Organization Development." In The Emergence of Organization Development, Sikes, Walter, Drexler, Allan B. and Gant, Jack (eds.), 73-81. Alexandria, Va.: NTL Institute.
- Moorhead, Gregory & Ricky W. Griffin. 1992, Organization Behavior. MA: Houghton Mifflin Company.
- Moyser, George. 1991, "Politics and Religion in the Modern World: An Overview." pp.1-27 in George Moyer (ed.), Politics and Religion in the Modern World. London: Routledge.
- Nord, Walter R. 1978, Concepts and Controversy in Organizational Behavior, 臺北：華泰書局總經銷。
- Paul, Christizn F. and Albert C. Gross. 1989, "Increasing Productivity and Morale in A Municipality: Effects of Organization Development." In Organization Development: Theory, Practice and Research, French, Wendell L. Bell, Cecil H. Jr.,

- and Zawacki, Robert A., 3rd (eds.), 574-586. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- Spencer, Milton H. 1974, Contemporary Economics, New York: NJ, Worth Publisher, Inc.
- Umstot, Denis D. 1989, "Organization Development Technology and The Military: A Surprising Merger?" In Organization Development: Theory, Practice and Research, French, Wendell L. Bell, Cecil H. Jr., and Zawacki, Robert A., 3rd (eds.), 550-563. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Wexley, Kenneth N. & Gary A. Yukl, 1984, Organizational Behavior and Personnel Psychology. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Yinger, J. Milton. 1970, The Scientific Study of Religion. N. Y. : Macmillan.

A Religious Approach to Organization Management

There are different approaches to describe and explain modern organizational life, those based on management strategies, on concepts of power, on mentalities of members of organizations regarding their right, and on various assumptions and suggestions. These approaches are all concerned with secular "struggle" and "calculation", and have brought about endless perplexities and difficulties for both scholars and corporate managers. In view of this situation, the author attempts to move away from those secular approaches and suggests a different one: a religious approach to organization management.

The author, first, emphasizes the value of religious approach by reflecting on the impropriety of organization development and organization politics. Then, she explores the nature of religion in general and that of religious approach in particular. Having discovered the positive influence of religious approach on organization commitment and employee maturity, two key issues of organization problem, the author further explores the steps to practice religious approach to organization management, including institutionalization and symbolization. Though recognizing various limitations on practicing religious approach, the author still advocates the value of this approach so that the insufficiency of secular approaches can be overcome and the confusions and difficulties resulting from "struggle" and "calculation" reduced.

Keyword : religious approach, organization politics, organization development, secularization, institutionalization, symbolization, organization commitment, employee maturity.