

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

非營利組織市場導向之研究—組織學習觀點

The Study of Market Orientation on Nonprofit Organization : An Organizational Learning Approach

計畫編號：NSC88-2416-H-110-043-E18

執行期限：87年8月1日至88年7月30日

計畫主持人：黃俊英

執行機構：國立中山大學企業管理學系

摘 要

市場導向之企業文化的重要性與價值已受到學術界及實務界的肯定，大多數的學者認為市場導向是現代行銷管理和策略的核心之一。然而創造市場導向的文化只是一個開端而已，要達成好的績效，尚需透過組織學習將市場導向的文化落實於組織運作中。本研究以組織學習作為中介變項，來探討市場導向與績效間的關係，並以非營利的大型財團法人醫院為研究對象進行實証的研究。研究結果發現，市場導向與組織學習的多重構面特性得到實証支持，且市場導向、組織學習、及組織績效量表在實証上均有不錯的信度水準。在市場導向、組織學習及組織績效的關係上，本研究採用了巢狀模式的比較方法來驗證及比較完全中介模式與其他比較模式的適合度，從各個適合度指標比較的結果顯示，完全中介模式是較適合的，顯示將組織學習當作市場導向對提升組織績效的中介變數之論點是被支持的。

關鍵詞：市場導向、組織學習、組織績效

Abstract

The importance and the value of a market oriented business culture has been highly affirmed by managers and scholars alike. Most of the scholars think market orientation is the core of modern marketing management and strategy. However, for a business to improve its performance, creating a market orientation is only a start. A market oriented culture can achieve maximum performance only if it is complemented by organization learning for organizational operating. This study examined the mediating efforts of organization learning on the relationship between market orientation and organizational performance. The model is estimated with a sample of large nonprofit hospitals in Taiwan. The results of the study reveal that the construct of market orientation and organization learning are multiple dimensions, and the scale of market orientation, organization learning, and organizational performance are highly reliable. Among the relationship of the three constructs and by adopting the nested models comparisons, this study compares the complete mediating model with other models. The comparison of the good-of-fit indicators shows that the full mediating model fits better. In other words, the hypothesis is supported by the finding that organizational learning mediates the relationship between market orientation and organizational performance.

Keywords : market orientation, organizational learning, organizational performance.

壹、前言

早期台灣的醫療產業是一個由賣方所獨佔的供給面市場，在這個市場中具有賣方獨佔且替代性低、生產導向式的管理型態、產品缺乏價格彈性、市場資訊不透明、消費行為不理性、醫材供應商議價空間小、及高進入障礙等特性。由於上述的特性，使得各大小醫院均有相當豐厚的利潤，因此醫療院所並未有重視管理效率的動機（吳道松，1991；黃北豪，1995）。然而隨著政府力量的介入、各種醫療保險制度的推動與保險人口的擴大，醫療市場已逐漸由自由放任走向醫療社會化，而民眾消費意識的高漲、健康保險費用審查的控制，致使醫病關係由醫師主導走向多元化，醫療院所的收入已不再完全由供給者來決定。而另一方面，由於評鑑標準的提高、醫療設備的日趨昂貴、環保意識的抬頭等因素，也造成醫院成本的高漲，而這些成本也無法像過去一樣轉嫁給消費者負擔。面臨著如此的環境變動，醫院勢必要引進企業化的管理模式，以降低營運成本，並重視市場的需要與提高經營績效，才能掌握環境脈動的契機（吳道松，1991）。

在面臨醫療服務需求大幅成長，以及醫療費用逐年高漲的壓力後，政府或醫療保險支付機構不得不要求醫療服務提供者改善其醫療資源利用的效率和效能。由於政府規範的加強、保險給付的限制，加上高科技設備引入、薪資率上漲等收入及成本面的壓力，加強了醫院採取因應策略以改善資源管理的需求。而由於醫師的臨床決策運用了至少 70% 的醫院資源，因此許多國家對這種環境變遷的反應之一是鼓勵醫師投入資源管理，將醫師整合到醫院的管理結構系統中。此外，由於醫療產業是一種以「人服務人」的服務業型態，在醫療服務的過程中，人的因素扮演著非常重要的角色，而醫院在追求組織績效的過程中，更是需要依賴組織成員間的協力合作，方能達成較佳的組織績效。

市場導向是一種透過對顧客的重視及產生較佳的顧客價值以建立競爭優勢的組織文化，企業的市場導向會改善經營績效，這個議題已被行銷學者及實務界連續討論超過 30 年了（Levitt, 1960；Kolter, 1984；Kolter and Andreasen, 1987；Webster, 1988；Kohli and Jaworski, 1990；Narver and Slater, 1990；Ruekert, 1992；Deshpande, Farley, and Webster, 1993；Jaworski and Kohli, 1993；Slater and Narver, 1994）。在台灣的經濟型態轉型為工商及金融服務社會後，醫療產業面臨了急遽的醫療環境變遷，因此醫院管理者更需適時調整策略並採取適當的管理制度以因應醫療環境的變化，而重視市場導向的組織文化在醫療產業追求更佳績效的過程中將扮演重要的角色。創造市場導向的文化只是一個開端而已，要在以專業服務為主的醫療產業中達成好的績效，尚需透過組織學習將市場導向的文化落實於組織運作之中。然而，雖然有很多學者討論此議題，但尚少對市場導向及組織學習做實証的研究。

本研究的主要目的是以組織學習作為中介變數，對市場導向與部門績效間的關係加以探討，以台灣非營利的大型財團法人醫院做為研究對象，對市場導向、組織學習、與醫院部門的組織績效量表做一驗證，並分析市場導向及組織學習對於提升醫院部門績效的角色。

貳、文獻探討

一、市場導向與組織績效

Day (1994) 指出行銷理論的發展已經四十多年了，但是對於企業管理實務所需要的指導卻是非常的缺乏，倒不如說是一種對顧客至上的信仰。但從近些年的文獻看來這種情形已有改觀，主要的成果包括：建立顧客利益第一的信念 (Deshpande, Farley and Webster, 1993)、組織

有能力對顧客及競爭者的情形作更深入的瞭解 (Kohli and Jaworski, 1990)、使用跨功能的資源以產生較佳的顧客價值 (Narver and Slater, 1990、Shapiro, 1988)。

過去學者大多數將行銷觀念的執行稱為行銷導向，亦有人將其稱為市場導向 (Webster, 1988)，而有些研究甚至僅以顧客導向來代表行銷導向 (Deshpande, Farley, and Webster, 1993)。而Shapiro (1988) 認為行銷導向的說法過於狹隘，並且容易產生誤導作用，使人誤以為處理市場活動都是屬於行銷部門獨自負擔的責任。而市場導向則不是僅侷限於業務部門和行銷部門的一種銷售理念，而是要求每一部門均積極參與的一種整體經營理念。

然而各學者對「市場導向」的定義與認知亦不盡相同，如Shapiro (1988) 強調市場導向的組織具有三項特性：(1)所有會影響產品購買的重要資訊，均需直接傳達至公司所有部門；(2)策略性和戰術性的決策應經由跨部門及跨公司的溝通方式來進行；(3)部門間與公司間能進行建設性的協議，並對行動方案作一致的支持承諾。Webster (1988) 認為企業要發展市場導向必須要有下列五項特性：(1)高階主管必須支持顧客導向的價值觀和信念；(2)將重視市場和顧客的態度融入策略規劃的過程；(3)提高行銷經理的能力，以增強行銷計畫的發展；(4)建立以市場表現為基礎的績效衡量指標；(5)全公司對顧客一致的承諾。Ames and Hlavacek (1989) 則指出市場導向的管理乃是以了解顧客需求為出發點，透過推出具競爭力的產品與服務，進而發揮本身的能力，致力於降低成本，並整合跨部門的努力來達成企業的目標。

1990年以前的文獻，對市場導向的定義並不清楚，不但未曾談到衡量的問題，而且不具有實證基礎的理論。及至Kohli and Jaworski (1990) 由文獻回顧以及與資深經理 (包括行銷與非行銷部門) 深度訪談的結果，提出市場導向概念的實證觀點，研究的結果證實「顧客為焦點」為市場導向的核心，所有的部門都必須了解及反應顧客的需要；「收益性」並不是市場導向的成分，而是其結果。他們將市場導向的概念分為三個元素，即市場情報 (market intelligence) 的蒐集、市場情報的傳播、及市場情報的反應。Kohli, Jaworski and Kumar (1993) 並根據此三個構面，發展了一份衡量市場導向程度的問卷，將之命名為 MARKOR，該份問卷著重在衡量組織實際上所採行的活動而不是組織的哲學。

幾乎在同一時期，另一組學者Narver and Slater (1990) 亦提出對市場導向不同的觀點與實証研究。他們認為為使組織長期績效最大，它必須建立並維持與顧客間長期且互利的關係，從競爭優勢的觀點來看，市場導向是達成這種關係最有效率及效果的組織文化。他們提出市場導向的三種成分，即顧客導向、競爭者導向、及功能間的協調。

Day (1994) 認為組織在走向市場導向時，會學到二種區別能力：市場敏感度和顧客關係的連結。透過這些能力，組織的功能性活動與業務會比競爭者更能因應變動的市場需求，產生較優越的顧客價值，並因此建立競爭優勢，獲得較佳的績效。

由上述的文獻可看出對於什麼是「市場導向」，學者們的看法略有出入。Kohli and Jaworski (1990) 認為市場導向是一系列的程序，包括市場資訊的取得、市場資訊在組織中的散佈及組織對市場資訊的活動及反應，故市場導向是「以市場資訊為中心所展開的一系列程序」；Narver and Slater (1990) 認為市場導向是一種「組織文化」，包括對於顧客、競爭者及內部功能協調的組織文化；Day (1994) 則認為市場導向「區別能力」的擁有，包括市場敏感度及顧客關係的連結。綜合言之，市場導向是具有程序、組織文化及能力等多種特質，反應在組織對於外在環境變化的敏感性及內部的協調機制；換句話說，市場導向是組織對於外在各種環境變化所產生之內在因應措施的傾向，而且是一種對應的關連，包括顧客層面、競爭者層面及一般環境層面對於組織之內在反應的刺激及其後續可能發生的特定傾向。

實證研究發現具有市場導向的組織，其組織績效會比較好。Narver and Slater (1990) 以衡量顧客導向、競爭者導向、與功能間協調的簡單平均值對非商品企業 (non-commodity businesses) 進行市場導向與績效關係之研究，結果發現市場導向與績效之間具有正向的單調線性關係 (以策略事業單位相對於競爭者的資產報酬率為衡量的指標)。然而，在商品企業 (commodity businesses) 中，高度市場導向的組織會產生高績效，但是低度市場導向的組織卻有次高的績

效。從策略的觀點來解釋研究內容的現象，可以發現高度市場導向的組織採用差異化策略，而低度市場導向的組織採用低成本策略。而績效最差的中度市場導向組織，並未建立一般策略，而是處於Porter (1980) 所謂的「中間情況」。

Jaworski and Kohli (1993) 根據文獻提出市場導向的前提與結果進行實證研究，結果發現：市場導向與績效的關係具有正相關，且不受環境因素的影響；市場導向的程度愈高則員工對組織的承諾及員工的團隊精神均愈高；市場導向與市場佔有率並無顯著關係；高階管理者重視市場導向對市場導向有正面的影響；部門間的衝突會降低組織市場導向的程度；部門間良好的連結可以加強市場導向；市場基礎的報償系統與分權的決策行為有助於組織強化市場導向。

二、組織學習

自從 Weber 的組織理論首次提及「組織學習」的觀念以來，組織學習的概念被廣泛地應用在產業經濟、產業結構、策略管理、新產業及新科技、新產品導入市場等理論之中 (Dodgeson, 1993)。Stata (1989) 指出組織學習是產生管理創造力的主要程序，並強調個人和組織學習的速度將成為唯一可維持的競爭優勢。Fulmer (1994) 也提出處在激烈變動的九〇年代，組織學習已成為必要的生存條件。整理組織學習的相關文獻中，發現各學者對組織學習的定義存在著不同的觀點，概述如表一所示。

此外，不同學者根據不同的研究方向與重點，將組織學習區分為各種不同的類型，以說明不同組織的學習方式。Argyris (1977) 以是否涉及改變現有價值觀與規範，將組織學習類型劃分為單迴路學習 (single loop learning) 與雙迴路學習 (double loop learning)。如果學習活動是經由偵測組織行動結果，設法修改對於組織策略和假定的認知，使組織的表現能夠符合原來組織的既定規範，這種學習活動稱之為單迴路學習，亦即組織致力於解決目前的問題，並沒有檢視現在的學習行為是否適當，此即 Senge (1990) 所提的適應性 (adaptive) 學習。如果因為環境的變動，使得組織所進行的學習活動必須針對深一層的組織規範進行錯誤 (指績效差距) 的偵測和矯正，這種學習活動稱之為雙迴路學習，亦即組織在界定及解決問題時，不斷地進行檢視並持續地試驗與回饋，此即 Senge (1990) 所提的創造性 (generative) 學習。

March and Olsen (1975) 認為組織學習的類型可分為完整的組織學習循環與不完整的組織學習循環，當組織處於不完整的組織學習循環時，組織將不斷地探索直到達成一個清楚而完整的學習循環為止。Hedberg (1981) 亦將組織學習分成三種型態：調整型 (adjustment) 學習、轉換型 (turnover) 學習、及改變型 (turnaround) 學習。而 Lyles (1988) 將組織學習分成低階學習與高階學習兩種類型，低階學習類似單迴路學習，而高階學習則類似雙迴路學習。Meyers (1990) 將組織學習分成線性學習與非線性學習兩種類型，線性學習類似單迴路學習，而非線性學習則類似雙迴路學習；並依組織處在不同的技術生命週期階段劃分成四種不同的學習類型：創造性 (creative) 學習、適應性 (adaptive) 學習、維持性 (maintenance) 學習、及變遷性 (transitional) 學習。Fulmer (1994) 也提出了組織學習可分成三種型態：維持性 (maintenance) 學習、震撼性 (shock) 學習、及預期型 (anticipatory) 學習。

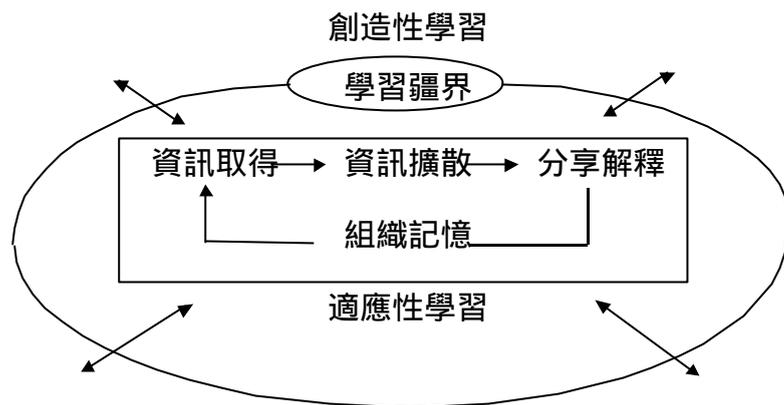
表一 組織學習的研究及觀點

學者	年代	對組織學習的觀點
March and Simon	1958	組織在有限理性的限制下，知覺到環境的不確定性和風險，而使得決策規劃發生變動，而此種選擇行為的改變又直接反映在資訊處理方式上的改變，整個循環過程即為組織學習。
March and Olsen	1976	組織成員對環境不確定的認知形成個人信念，此信念是其展開行動的基礎並影響個人選擇型態的匯集與整合之後，而影響組織決策的行動；在組織展開行動之後，將造成環境的回應，進一步會影響到個人原先對於事物因果關係的判斷或理解，形成一個以個人的認知為中心的學習循環。
Argyris and Schon	1978	組織學習意指錯誤的偵測與矯正，當組織實際表現與期望結果之間出現差距時，對這種差距進行偵察、矯正，並將經驗保存在程序、形式、系統、規則、電腦程式或其他經驗傳承形式之過程。
Fiol and Lyles	1985	組織學習即是透過較佳的知識與瞭解來改善行動之程序，此一程序中之學習活動可分為低階學習與高階學習，各有不同的方式與效果。
Stata	1989	組織獲得新的知識與看法，並藉以修正其行為與行動稱為組織學習。
Senge	1990	只有透過個人學習組織才能學習，雖然個人學習並不能保證整個組織也在學習，但是沒有了個人學習，組織學習將無從開始。
Huber	1991	組織透過資訊的處理改變潛在行為的範圍即稱為組織學習。
McGill, Slocum and Lei	1992	組織學習的過程是藉由改變資訊被處理的方式，以求能反應新的資訊，並比較不同的學習方式所造成的影響。
Kim	1993	組織學習即是增進組織採取有效行動的能力，可以經由個人學習成效的累積來達成，故其透過心智模式建立一個連結個人學習與組織學習的架構。
Dodgson	1993	組織學習為關於公司活動的知識與常規，建立、提供、並組織在其文化之內，並藉由改善其人力技能來調整與發展組織之效率。
Garvin	1993	組織學習是組織創造、獲得與轉移知識，並進而修正其行為以反應新的知識與看法的過程。
Hult and Ferrell	1997	組織學習的能力可從團隊導向、系統導向、學習導向、及記憶導向等四個構面加以衡量。

而針對組織學習是如何進行，學者們也提出各種組織學習的程序加以解釋。Argyris and Schon (1979) 認為學習的過程包含四個階段：發現(discovery)、發明(invention)、產生(production)、及概化(generalization)。Weick (1979) 認為學習的過程包括三個階段：制訂、選擇、保留。Daft and Weick (1984) 則將組織視為一個解譯(interpretation)系統，並提出一個代表組織全面性學習程序的模型，從「掃描-資料蒐集」開始，經過「解釋-賦予資料意義」，而至「學習-採取行動」，再回饋至前二步驟並進而展開下一循環的程序。

Huber (1991) 將組織學習的內容有系統地建構為四大程序：知識擷取(knowledge acquisition)、資訊散佈(information distribution)、資訊解譯(information interpretation)及組織記憶(organizational memory)。Haeckel and Nolan (1993) 提出組織學習循環是由四個基本功能所構成：感覺(sense)、解釋(interpret)、決定(decide)及行動(act)。Nonaka (1991) 指出組織內部知識創造的過程應包括五個階段：個人知識的擴大、分享知識和概念化、具體化、知識合理化、及知識的組織私有化。Nevis, DiBella, and Gould (1995) 修正了 Huber 的模式，將組織學習的過程整合成三個階段：知識取得、知識分享、及知識使用。Sinkula (1994) 則提出組織學習是由三個階段的過程所構成：資訊取得(information acquisition)、資訊擴散(information dissemination)及分享解

釋 (shared interpretation)。Slater and Narver (1995) 經過文獻的歸納整理，提出一個組織學習的程序，如圖二所示。



圖二 組織學習的程序與範圍

資料來源：Stanley F. Slater and John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, p. 66.

Hult and Ferrell(1997)認為組織學習已經過許多學者的討論與研究，但尚未發展出一個對組織學習能力有效衡量的量表，因此根據組織學習的特性針對組織學習的能力，從團隊 (team) 導向、系統 (systems) 導向、學習 (learning) 導向、及記憶 (memory) 導向等四個因素，發展出一衡量組織學習能力的量表並對國際企業加以實証研究。

三、市場導向、組織學習與組織績效的關係

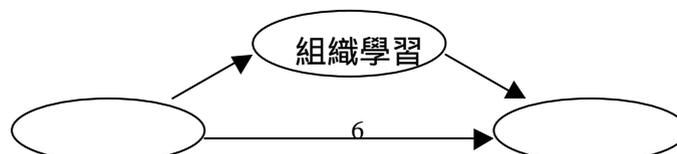
由上述學者研究市場導向及組織學習的重點，可以歸納出幾個特徵：(1)市場導向必須落實於組織成員的行動中；(2)行動的能力必須來自於充分的市場資訊蒐集作為基礎；(3)行動能力的展現必須超越組織內的有形疆界，成為整個組織的共識才能達成。

Webster (1988)、Ames and Hlavacek (1989)、Narver and Slater (1990)、Ruekert (1992) 等學者主要從哲學面或策略面來定義市場導向，其重點在於：顧客導向與部門間的協調；而 Shapiro (1988) 與 Kohli and Jaworski (1990)則從行動面來界定市場導向，其重點在於：蒐集顧客與競爭者的情報，將蒐集到的情報進行跨部門間的傳遞，根據情報來選擇目標市場與制訂公司的行銷策略。此行動面定義的內涵與組織學習理論的內涵非常相近，同樣是以資訊的取得與吸收為主，兩者應可互相補足。Slater and Narver (1995) 更認為市場導向的組織文化要提升組織績效必須透過組織學習才能有更強的連結關係，亦即將組織學習視為市場導向對組織績效的中介效果，然而此論點似尚未透過實証研究來加以證實。

參、研究方法

一、研究架構

基於上述文獻探討的結果，本研究將探討市場導向與組織績效間的關係，並加入組織學習之中介作用。本研究參考 Slater and Narver (1995) 的觀點，將市場導向視為一組織文化，且組織學習可作為市場導向對組織績效影響的中介變項，然而組織學習究竟是屬於一完全中介效果，亦或是不完全中介效果，則有待實証研究加以證實。茲將本研究之觀念架構以圖二來表示。





圖二 市場導向、組織學習、與組織績效之關係模式

二、研究假設

為了驗證上述架構，本研究建立下列三個假設：

H₁：市場導向對組織學習存在著顯著的正向影響關係。

H₂：組織學習對組織績效存在著顯著的正向影響關係。

H₃：市場導向和組織績效間的關係，主要是由市場導向透過組織學習影響組織績效的間接關係所解釋。

三、變項定義及研究工具

本研究採用問卷調查法從事實証研究，並以台灣財團法人大型醫院做為實証對象。衡量各構念的工具係採用自現有文獻發展出來的量表，以確保其信度與效度，並採用 Likert 尺度來衡量受測者對各變項的知覺情形。

本研究探討市場導向對醫院組織績效的影響，探討的構念包括市場導向、組織學習、及組織績效。茲將其操作性定義及衡量方法分述如下：

- (一) 市場導向：本研究衡量市場導向的量表係來自 Narver and Slater (1990)所發展之 15 個變項的衡量市場導向量表，該量表將市場導向分為由競爭者導向、顧客導向、及功能間的協調等三個因素所組成。其中競爭者導向的部分係由快速回應競爭者的行動、分享競爭者的資訊、主管經常討論競爭者的策略、及擁有針對目標顧客的競爭優勢等四個變項來衡量；顧客導向的部分係由依據顧客滿意來訂定目標、注意服務顧客的熱忱、對顧客需求的瞭解、增加顧客價值的策略、衡量顧客滿意度、及密切注意後續服務等六個變項來衡量；功能間的協調部分係由高階主管常訪視顧客、顧客資訊的分享、各部門的整合、主管瞭解為顧客提供的貢獻、及提供資源給各部門分享等五個變項來衡量。本量表採用 Likert 五點尺度，要求受測者在 1~5 的數字中圈選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度，本研究將各項變項分數加總作為管理者知覺市場導向的程度。
- (二) 組織學習：本研究衡量組織學習的量表係來自 Hult and Ferrell(1997)所發展之 23 個變項的衡量組織學習量表，該量表將組織學習分為由團隊導向、系統導向、學習導向、及記憶導向等四個因素所組成。其中團隊導向的部分係由跨部門的團隊合作並不常有、在團隊中常維護其各自的專業領域、團隊精神、跨部門的工作團隊、績效評估方式及獎勵系統是依據團隊的績效、服務的流程有一致的目的、對服務的流程有一共同的願景、及各部門分享他們服務過程的資訊給各事業單位等八個變項來衡量；系統導向的部分係由對服務過程所有部分的連結都很瞭解、瞭解服務過程的價值鏈以及工作如何與之配合、在服務流程中所有必要的行動有清楚的說明、瞭解那些行動適合服務流程、及經常開發新的方式來檢視服務流程等五個變項來衡量；學習導向的部分係由對服務流程的目標全力以赴、學習能力對於服務流程的改善有很大的幫助、將學習視為改善的重要方法、停止學習未來就會有危險、員工學習是一項投資而不是成本、及學習是保證服務流程達到效率最重要的方法等六個變項來衡量；記憶導向的部分係由有特定的方式來分享在服務流程中所學到的事物、會檢討服務不成功的原因並將經驗與同事分享、經常溝通將過去的經驗和教訓變得歷歷在目、及有正式的管道去發現在服務流程中所做的錯誤假設等四個變項來衡量。本量表採用 Likert 五點尺度，要求受測者在 1~5 的數字中圈選一個數字以

代表其非常不同意至非常同意的程度，本研究將各項變項分數加總作為管理者知覺組織學習的程度。

- (三) 組織績效：本研究衡量組織績效的量表係參考 Govindarajan (1984) 所發展的 13 個變項量表及一項整體衡量的變項，其係根據 Steers (1975) 的建議採用多重構面而非單一構面的自評方式來衡量組織績效，並且根據其對組織的相對重要性來加權各績效構面。Govindarajan and Gupta (1985) 的研究顯示，此量表的施測結果由平均數及變異數資料中可以確認受測者在評估其部門績效時並未產生寬大偏誤。Abernethy and Stoelwinder (1991) 亦曾採用此量表衡量醫院中各部門的組織績效，發現具有相當高的內部一致性。本研究所使用的多重績效構面包括病患的滿意度、醫療照護(服務)的品質、部門成員的專業發展、臨床教學、臨床研究、取得資源的能力、達成預算目標、和相關專業團體的聯繫、公共形象、成本控制、部門成員的滿足、部門效率以及與其他部門的協調合作等 13 個變項來衡量。本量表採用 Likert 七點尺度，要求受測者在各績效構面上 1~7 的數字中圈選一個數字以代表其完全不滿意至表現卓越的程度來代表其所知覺之該部門的績效表現，並要求受測者根據其所知覺到上司認為各項績效構面對於部門有效運作的重要性，在各績效構面上 1~7 的數字中圈選一個數字以代表非常不重要至非常重要的程度。本研究先以知覺到上司認為各項績效構面對於部門有效運作的重要性對各績效構面予以加權，然後針對各受測者知覺之該部門在各加權後之績效構面上的績效表現，計算組織績效的平均分數，作為管理者知覺各部門績效的程度。

四、研究對象及樣本

本研究主要是以非營利之財團法人醫院為研究對象，而為了控制研究對象之組織規模及競爭環境，並確保研究對象同時具有臨床、教學及研究活動之醫院，乃選擇以經行政院衛生署對台灣醫院暨教學醫院評鑑為準醫學中心級以上之財團法人醫院為母體進行抽樣。台灣準醫學中心級以上的 14 家醫院中，臨床科系均已相當完整，各醫院內已具備不同的科別差異，因此採隨機抽樣方式抽出六家醫院做為樣本，再以電話聯絡或親自拜訪醫院高階主管的方式，說明研究目的以尋求研究支持。本研究針對臨床部門主管共發出 180 份問卷，回收問卷 115 份，扣除 3 份填答不全外，總計回收有效問卷 112 份，回收率為 62.2%。其中受測者平均年齡為 41 歲，在醫院的平均服務年資為 13.7 年，現任職務的平均年資為 8 年，服務單位包括醫療、護理、醫技及藥劑等單位。

五、資料分析方法

本研究於問卷回收後，經過初步的人工檢視，剔除填答不全或明顯矛盾的問卷，再將資料建檔。所使用的資料分析方法包括：

1. 描述性統計分析：以平均數、標準差來描述市場導向與組織學習之各個構面及組織績效等變項，以了解醫院各單位主管在這些相關變項中的一般反應。
2. 驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)：用以驗證市場導向與組織學習等構念的各因素構面，並分析其信度與效度。
3. 結構方程式模式(structural equations modeling)：驗證研究架構的合理性，據以觀察徑路分析之影響情形，並驗證研究假設。

肆、研究結果及分析

一、 量表之信度與效度分析

本研究使用的量表係國外學者發表的量表，為了驗證所使用量表之心理計量特質，本研究利用 Cronbach α 信度係數及驗證性因素分析之組合信度、萃取變異量等量表特性來檢視組織學習與市場導向量表。

在組織學習方面（如表二所示），團隊導向、系統導向、學習導向、及記憶導向的 Cronbach α 值分別為 0.8008、0.8829、0.8021、及 0.8599，均高於一般認定的 0.7 接受水準，因此就信度值來看，組織學習量表有相當高的內部一致性。經由驗證性因素分析，計算出組織學習各構面的組合信度分別是 0.82、0.89、0.87、及 0.84，亦均超過 0.7 的標準，進一步證實此一量表具有不錯的信度水準。而萃取變異量分別為 0.37、0.63、0.48、及 0.63，其中團隊導向及學習導向較低於 0.5 的標準，因此必須進一步檢視量表的區分 (convergent) 效度及輻合 (discriminant) 效度之特性。觀察各變項在對應的構面上之因素負荷量，其 t 值均達顯著水準，顯示本量表具有輻合效度 (Anderson and Gerbing, 1988)。此外，為了進一步地瞭解四個不同組織學習構面之間的輻合及區分效度，本研究比較單一構面模式及四因素構面模式之適合度指標，經由驗證性因素分析，單一構面模式之 $\chi^2=1686.72$ ($df=253, p<0.001$)，而四因素構面模式之 $\chi^2=550.77$ ($df=224, p<0.001$)，由 χ^2 差異值顯示，四因素構面優於單一構面模式 ($\chi^2_{diff}=1135.95, df_{diff}=29, p<0.001$)，亦顯示組織學習量表具有區分效度及輻合效度的特性 (Anderson and Gerbing, 1988)。

在市場導向方面（如表三所示），競爭者導向、顧客導向及功能間的互動之 Cronbach α 值分別為 0.6058、0.8509、及 0.7149，顧客導向及功能間的互動兩構面的 α 值均高於 0.7 的接受水準，而競爭者導向的 α 值雖略低於 0.7 但亦相當接近，因此就信度值來看，市場導向量表的內部一致性尚可接受。經由驗證性因素分析，得出市場導向各構面的組合信度分別是 0.63、0.85、及 0.75，競爭者導向構面亦略低於 0.7，但亦相當接近。而萃取變異量分別為 0.32、0.73、及 0.39，其中以競爭者導向及功能間的互動兩構面低於 0.5 的標準，因此必須進一步檢視量表的區分效度及輻合效度之特性。觀察各變項在對應的構面上之因素負荷量，其 t 值亦達顯著水準，證明本量表具有輻合效度。此外，為了分析三個不同市場導向構面之間的輻合及區分效度，比較單一構面模式及三因素模式之適合度指標，單一構面模式之 $\chi^2=852.68$ ($df = 105, p<0.001$)，而三因素構面模式之 $\chi^2=265.56$ ($df = 87, p<0.001$)，由 χ^2 差異值顯示，三因素構面優於單一構面模式 ($\chi^2_{diff}= 587.12, df_{diff}=18, p<0.001$)，顯示市場導向量表亦具有區分效度及輻合效度的特性。

最後在組織績效方面，Abernethy and Stoelwinder (1991) 曾使用此量表，發現其內部一致性相當高 (Cronbach α 值為 0.87)，且 Heneman (1974) 及 Govindarajan (1984) 的研究均發現，當問卷係採匿名填答方式且讓受測者瞭解到研究目的並非從組織觀點作私人評估時，在上司及自評績效間具有高度相關，因此可說明此量表具有相當的效度。此外，Abernethy and Stoelwinder (1995) 曾比較上司對部門之績效評估資料與管理者自評資料，亦證實此量表具有輻合效度。本研究使用該受測者自評的組織績效量表，其 Cronbach α 值為 0.9577，證實了此量表確具有相當高的內部一致性。本研究亦在該量表的最後設計一整體衡量的變項，以該題整體衡量的自評分數為應變數，而以組織績效的 13 個自評構面為自變數進行迴歸分析，得

表二 組織學習之量表特性

變數與項目	負荷量	組合信度	萃取變異量	t 值
團隊導向 (OL1) (Cronbach $\alpha=0.8008$)		0.82	0.37	
1.跨部門的團隊合作並不常有 (反向計分)	0.48			5.02
2.在團隊中常維護其各自的專業領域 (反向計分)	0.34			3.46
3.團隊精神	0.65			7.22
4.跨部門的工作團隊	0.71			8.15
5.績效評估方式及獎勵系統是依據團隊的績效	0.43			4.50
6.服務的流程有一致的目的	0.71			8.19
7.對服務的流程有一共同的願景	0.78			9.31
8.各部門分享他們服務過程的資訊給各事業單位	0.63			6.96
系統導向 (OL2) (Cronbach $\alpha=0.8829$)		0.89	0.63	
9.對服務過程所有部分的連結都很瞭解	0.83			10.42
10.瞭解服務過程的價值鏈及工作如何與之配合	0.88			11.46
11.在服務流程中所有必要的行動有清楚的說明	0.73			8.72
12.瞭解那些行動適合服務流程	0.77			9.41
13.經常開發新的方式來檢視服務流程	0.73			8.72
學習導向 (OL3) (Cronbach $\alpha=0.8021$)		0.84	0.48	
14.對服務流程的目標全力以赴	0.51			5.42
15.學習能力對於服務流程的改善有很大的幫助	0.56			6.13
16.將學習視為改善的重要方法	0.87			11.08
17.停止學習未來就會有危險	0.69			7.90
18.員工學習是一項投資而不是成本	0.72			8.30
19.學習是保證服務流程達到效率最重要的方法	0.73			8.50
記憶導向 (OL4) (Cronbach $\alpha=0.8599$)		0.87	0.63	
20.有特定的方式來分享所學到的事物	0.82			10.22
21.會檢討不成功的原因並將經驗與同事分享	0.80			9.78
22.經常溝通將過去的經驗和教訓變得歷歷在目	0.73			8.60
23.有正式管道去發現在流程中所做的錯誤假設	0.81			10.02

表三 市場導向之量表特性

變數與項目	負荷量	組合信度	萃取變異量	t 值
競爭者導向 (MO1) (Cronbach $\alpha=0.6058$)		0.63	0.32	
1.快速回應競爭者的行動	0.34			3.41
2.分享競爭者的資訊	0.74			8.27
3.主管經常討論競爭者的策略	0.66			7.13
4.擁有針對目標顧客的競爭優勢	0.42			4.27
顧客導向 (MO2) (Cronbach $\alpha=0.8509$)		0.85	0.73	
5.依據顧客滿意來訂定目標	0.70			8.08
6.注意服務顧客的熱忱	0.75			8.90
7.對顧客需求的瞭解	0.65			7.33
8.增加顧客價值的策略	0.69			8.01
9.衡量顧客滿意度	0.66			7.52
10.密切注意後續服務	0.74			8.69
功能間的協調 (MO3) (Cronbach $\alpha=0.7149$)		0.75	0.39	
11.高階主管常訪視顧客	0.48			5.02
12.顧客資訊的分享	0.42			4.38
13.各部門的整合	0.72			8.35
14.主管瞭解為顧客提供的貢獻	0.75			8.80

出其複相關係數為 0.926，判定係數 R^2 為 0.857，顯示以此量表衡量績效具有不錯之一致性。

二、變數之描述性統計分析

有關各變數的平均值、標準差、及變數間之相關係數如表四所示。由表四中可知，各個相關係數皆達到顯著水準，顯示市場導向與組織學習、組織學習與組織績效、市場導向與組織績效之間，均具有顯著的關係存在，這與先前學者們的理論看法相符合，同時亦可作為驗證將組織學習納入市場導向與組織績效間關係之中介效果的必要條件（Baron and Kenny, 1986）。

此外，由表四中各變數之平均值的資料可看出，樣本中各醫院單位主管目前普遍對各自單位的績效表現認為介於尚可接受與滿意之間（經加權平均後，最小值為 1.48、最大值為 7，平均值為 5.3）。對組織學習的構面而言，以學習導向的情況為最高（最小值為 2.17、最大值為 5，平均值為 4.22），團隊導向則在目前醫院中為最低（最小值為 1.75、最大值為 5，平均值為 3.34）。同時亦可觀察到市場導向構面中，功能間的協調最為缺乏（最小值為 2、最大值為 5，平均值為 3.53），而對顧客滿意及服務則已較受到醫院工作人員的重視（最小值為 1.33、最大值為 5，平均值為 3.84）。

表四 變數之平均值、標準差、與相關係數

變數	平均值	標準差	P	OL1	OL2	OL3	OL4	MO1	MO2	MO3
組織績效 (P)	5.30	0.92	1.00							
團隊導向 (OL1)	3.34	0.61	0.56**	1.00						
系統導向 (OL2)	3.48	0.74	0.59**	0.46**	1.00					
學習導向 (OL3)	4.22	0.51	0.38**	0.49**	0.48**	1.00				
記憶導向 (OL4)	3.85	0.76	0.49**	0.57**	0.58**	0.61**	1.00			
競爭者導向 (MO1)	3.78	0.55	0.41**	0.35**	0.35**	0.34**	0.45**	1.00		
顧客導向 (MO2)	3.84	0.66	0.52**	0.49**	0.47**	0.48**	0.57**	0.64**	1.00	
功能間的協調 (MO3)	3.53	0.62	0.43**	0.50**	0.43**	0.48**	0.51**	0.65**	0.70**	1.00

註：n = 112, **表示 $p < 0.001$

三、理論模式的評估

本研究主要在探討市場導向、組織學習及組織績效之間的關係，因此將藉由檢視模式的適當性，來瞭解三者間的關係。Bentler and Bonett (1980) 曾建議研究者除檢視所欲檢視理論架構的適當性外，最好的方式仍是採取多重巢狀模式的比較 (nested models comparisons)，如此可以得知所欲驗證之模式的適合度，亦可藉由各種不同模式的相互比較而得知模式的相對優劣。

本研究採巢狀模式之比較方法。所假設的模式如下：模式 A 為虛無結構模式 (structural null model)，以此模式作為不同模式相對優劣的比較基準，此模式表示變數之間並無任何關係，即令所有關係均為零。而在模式 B 中，只加入市場導向與組織績效間的關係，其他的關係仍同模式 A 一般，皆令其為零。同樣地，模式 C 與模式 D 亦如同模式 B 之處理方式，分別只檢視組織學習與組織績效、市場導向與組織學習間的關係。而在模式 E、模式 F 及模式 G 中，採兩兩配對的方式，分別討論市場導向、組織學習及組織績效任兩者間的關係，即分別為績效對市場導向與組織學習、市場導向對組織學習與績效、及組織學習對市場導向與績效。值得注意的是在模式 G 中，即為本研究所提出欲驗證的完全中介模式 (complete mediating model)，亦即市場導向對組織績效的影響乃是完全透過組織學習加以中介。最後，在模式 H 中，加入了所有可能的影響途徑，因此市場導向亦直接對組織績效有影響關係，亦稱之為部分中介模式

(partial mediating model)。

表五中顯示模式比較之結果，由 χ^2_{diff} 值比較來看，可知從模式 A 到模式 H，適合度均有顯著的增加。然而，純就 χ^2_{diff} 值仍難判斷何一模式較佳，因此進一步檢視 GFI、AGFI、RMSR、TLI、CFI、及 NFI 等適合度指標來比較不同模式間的適合性。以 GFI 來看，當 GFI > 0.9 時，所檢視的模式方較為合理。因此，從表五中顯示，除模式 F、模式 G 及模式 H 外，其他模式均未達標準。而從 AFGI 的比較中則發現只有模式 G 達到 0.9 的標準，而其他各項指標在模式 G 中，亦都有不錯的表現，顯示完全中介模式是較適合的。此外，由不完全中介模式中的因徑分析結果來看，市場導向對組織績效的因徑並不顯著 ($\beta = 0.09$, t 值為 0.63)，由此更證明市場導向對組織績效的影響效果是完全透過組織學習而來，因此假設三的論點可獲得支持。由完全中介模式的因徑分析結果可得知，市場導向對組織學習有正向顯著的影響 ($\beta = 0.80$, t 值為 5.68)，而組織學習對組織績效亦有正向顯著的影響 ($\beta = 0.65$, t 值為 6.64)，因此假設一及假設二也均獲得證實。

表五 巢狀模式分析結果

模式	χ^2	df	χ^2_{diff}	GFI	AGFI	RMSR	TLI	CFI	NFI
模式 A	153.73	21	-	0.76	0.58	0.18	-	0.70	0.68
模式 B	113.73	20	40.00	0.85	0.73	0.16	0.26	0.79	0.76
模式 C	98.81	20	54.92	0.85	0.74	0.14	0.38	0.82	0.79
模式 D	86.93	20	66.80	0.87	0.77	0.14	0.47	0.85	0.82
模式 E	93.58	19	60.15	0.86	0.73	0.13	0.38	0.83	0.80
模式 F	39.38	19	114.35	0.93	0.86	0.04	0.83	0.95	0.92
模式 G	26.37	19	127.36	0.95	0.90	0.02	0.94	0.98	0.94
模式 H	26.01	18	127.72	0.95	0.89	0.02	0.93	0.98	0.95

註：所有模式間的比較基準為模式 A， χ^2_{diff} 皆達顯著水準 ($p < 0.001$)

伍、結論與建議

本研究之主要目的之一在驗證所使用的量表是否具有信度與效度的特質。經由實証發現，市場導向與組織學習量表均具有區分效度與輻合效度的特性，在信度上亦具有不錯的水準，除了市場導向量表中在競爭者導向構面上的信度指標略較薄弱外，其餘在組織學習量表中的團隊導向、系統導向、學習導向和記憶導向以及市場導向量表中的顧客導向及功能間的協調等構面上，均有不錯的信度係數；組織績效量表的信度係數亦相當高，顯示出此三個量表均具有信度上的特質，且市場導向與組織學習的多重構面特性亦得到實証支持。

在市場導向的競爭者導向構面部分略低於 0.7 的標準，根據後續對醫院實務人員的訪談中發現，在醫院管理的領域中，並不將同層級或同地區的其他醫院當作是競爭者，而是合作者，雖然台灣的醫療產業在實質上已面臨競爭的本質，因此大型醫院的單位主管對競爭的觀點較分歧，此可能是造成競爭者導向構面信度係數低的主要原因。

從描述性統計分析中發現，樣本中各醫院單位主管普遍對各自單位的績效表現認為介於尚可接受與滿意之間。對組織學習的構面而言，則以學習導向的情況為最高，而團隊導向則最為缺乏。在市場導向的構面中，功能間的協調最為缺乏，而對顧客滿意及服務則已較受到醫院工作人員的重視。

就變數之間的關係方面，各個變數之相關係數皆達到顯著水準，顯示市場導向與組織學

習、組織學習與組織績效、市場導向與組織績效之間，均具有顯著的關係存在，此為驗證組織學習是否為市場導向與組織績效關係間的中介變數之必要條件。為了驗證此關係，本研究採用了結構方程式模式中巢狀模式之比較方法來驗證完全中介模式與其他比較模式的適合度，以比較不同模式間的相對優劣程度。從各個適合度指標比較的結果顯示，完全中介模式是較適合的，顯示將組織學習當作市場導向對提升組織績效的中介變數之論點是獲得支持的，此即表示市場導向對組織績效的影響乃是透過組織學習而來的，而非直接對組織績效產生影響。本研究亦對 Slater and Narver (1995) 認為市場導向的組織文化要提升組織績效必須透過組織學習才能有更強的連結關係之論點做了進一步的證實。再觀察其因徑的影響情形，發現市場導向對組織學習及組織學習對組織績效均有正向的顯著影響關係，證實了所提出的三個假設。

由研究結果來看，在管理實務上企業主或高階主管想要藉由導入市場導向文化來提升組織的績效，除了重視市場導向的文化之外，似尚應透過組織學習的程序及構面，將市場導向的內涵落實到組織中的每個部門及層級，如此才能更有效地提昇組織績效。

本研究將組織學習納入作為中介變數，對市場導向與組織績效間的關係加以擴充。然而根據 Slater and Narver (1995) 的建議，除市場導向外，尚有許多因素會影響組織學習進而影響組織績效，諸如企業家精神、有機式組織、促進式領導及分權式的策略規劃等均會有所影響，後續研究者或可加入這些因素進一步地加以驗證，以增加模式的解釋力。在樣本收集方面，本研究只考慮到大型的醫學中心醫院，未將其他區域醫院或地區醫院等中小型醫院納入研究範圍，後續研究可將樣本範圍擴大，以增加此模式的概化能力，但必須注意樣本範圍擴大後，可能會因競爭層級不同而必須將環境因素納入考量，以避免混淆了變數間的關係。此外，關於組織績效的衡量方面，後續研究者除了以主觀自評的方式來取得資料外，亦可採用客觀次級資料進行績效的評估，或可使分析的資料更具客觀性及精確性。

參考文獻

- 吳道松 (1991), 醫院應用營運資金管理之初步探討, 中國醫藥學院醫務管理學研究所碩士論文。
- 黃北豪 (1995), 「台灣醫療產業環境探討」, 第四屆產業管理研討會論文集, 高雄: 中山大學企業管理學系, 1-23頁。
- Abernethy, M. A. and J. U. Stoelwinder (1991), "Budget Use, Task Uncertainty, System Goal Orientation and Subunit Performance: A Test of the 'Fit' Hypothesis in Not-for-Profit Hospitals," Accounting, Organization and Society, 16(2): pp. 105-120.
- _____ and _____ (1995), "The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations," Accounting, Organization and Society, 20(1): pp. 1-17.
- Ames, B. Charles and James D. Hlavacek (1989), Market Driven Management, Dow Jones-Irwin.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach," Psychological Bulletin, 103, pp. 411-423.

- Argyris, Chris (1977), "Double Loop Learning in Organizations," Harvard Business Review, September/October, pp.115-125.
- _____ and Donald Schon (1978), Organizational Learning : A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," Journal of Personality and Social Psychology, 51, pp. 1173-1182.
- Bentler, P. M. and Bonett (1980), "Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures," Psychological Bulletin, 88, pp. 588-600.
- Day, George S. (1994) , "The Capabilities of Market-Driven Organizations," Journal of Marketing, October, pp.37-52.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," Journal of Marketing, January, pp. 23-37.
- Dodgson, M. (1993), "Organizational Learning: A Review of Some Literatures," Organization Studies, 14(3), pp. 375-394.
- Fiol, C. Marlene and Marjorie A. Lyles (1985), "organizational Learning," Academy of Management Review, 10(4), pp.803-813.
- Fulmer, R. M. (1994), "A Model for Changing the Way Organizations Learn," Planning Review, 22(3), May/June, pp.20-24.
- Garvin, David A. (1993), "Building a Learning Organization," Harvard Business Review, July/August, pp.78-91.
- Govindarajan, V.(1984), "Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluations: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable," Accounting, Organization and Society, 9(2): pp. 125-135.
- _____ and A. K. Gupta (1985), "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance," Accounting, Organization and Society, 10(1): pp. 51-66.
- Heneman, H. G. , .(1974), "Comparisons of Self and Superior Ratings of Managerial Performance," Journal of Applied Psychology, 59(5): pp. 638-642.
- Huber, George P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," Organization Science, February, pp.88-115.
- Hult, G. Tomas M. and O. C. Ferrell (1997), "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement," Journal of Business Research, 40, pp. 97-111.

- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli, (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," Journal of Marketing, July, pp. 53-70.
- Kim, D. H. (1993), "The Link Between Individual and Organizational Learning," Sloan Management Review, Fall, pp. 37-50.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," Journal of Marketing, April, pp. 1-18.
- _____, _____ and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," Journal of Marketing Research, November, pp. 467-477.
- Kotler, Philip (1984), "Dream's Vacations: The Booming Market for Designed Experiences," Futurist, V.18, I.5, Oct., pp. 7-13.
- _____ and Alan R. Andreasen (1987), Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc..
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," Harvard Business Review, V.38, I.4, pp. 45-56.
- March, James G., and J. P. Olsen (1975), "The Undertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity," European Journal of Political Research, 3, pp.147-171.
- _____ and H. Simon (1958), Organizations, Blackwell Business.
- McGill, Michael E., John W. Slocum, Jr., and David Lei (1992), "Management Practices in Learning Organizations," Organizational Dynamics, 21(Summer), pp. 5-17.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing, October, pp. 20-35.
- _____ and _____ (1994), "Market Orientation ,Customer Value and Superior Performance," Business Horizons, March/April, pp. 22-28.
- Nevis, E. C., A. J. DiBella, and J. M. Gould (1995), "Understanding Organizations as Learning Systems," Sloan Management Review, Winter, pp.73-85.
- Nonaka, Ikujiro (1991), "The Knowledge-Creating Company," Harvard Business Review, 69(November/December), pp. 96-104.
- Porter, Michael E. (1980), Competitive Strategy : Techniques for Analysizing Industrial and Competitors, Blackwell Ingram.
- Ruekert, Robert W. (1992), "Developing A Market Orientation: An Organizational Strategic Perspective," International Journal of Research in Marketing, Vol.9, January, pp.225-245.
- Senge, Peter M. (1990), The Fifth Discipline. New York: Doubleday.

- Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is 'Market oriented' ?", Harvard Business Review, November/December, pp. 119-125.
- Sinkula, James M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," Journal of Marketing, January, pp.35-45.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" Journal of Marketing, January, pp. 46-55.
- _____ and _____ (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," Journal of Marketing, Vol.59, July, pp.63-74.
- Stata, Ray (1989), "Organizational Learning—The Key to Management Innovation," Sloan Management Review, Spring, pp.63-74.
- Steers, R. M. (1975), "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," Administrative Science Quarterly, 20(4), pp. 546-558.
- Webster, Frederick , E., Jr. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept," Business Horizons, V.31, May/ June, pp. 29-39.