

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

組織文化：價值取向與創新

Organizational Culture: Value and Innovation

計畫編號：NSC91-2413-H-033-002-SSS

執行期限：91年8月1日至92年7月31日

主持人：郭建志 中原大學心理系

中文摘要

本研究的主要目的在探討組織文化對組織創新的影響效果，因此我們蒐集了 502 位受試者之組織文化價值、組織創新氣候、及個人背景資料。因素分析結果發現，組織文化價值包括社會責任、員工取向、卓越創新、團隊精神、績效表現、安定守成、正值誠信及特殊主義等八個因素，本研究再經二秩因素分析，結果獲得普同文化價值與本土文化價值兩個因素。組織創新氣候的內容，則包括組織支持、工作條件、團隊合作、領導支持、學習成長、及工作氛圍等六個因素。經由相關分析結果，可發現普同文化價值與組織創新氣候成顯著正相關，而本土文化價值則與部分創新氣候呈顯著負相關。這樣的結果顯示，普同文化價值可強化組織之創新氣候，而本土文化價值則可能無助創新氣候的發展，甚至會阻礙其發展。最後，本文依據研究結果，針對研究理論與實務管理的意涵，作進一步之探討。

關鍵詞：組織文化、組織創新、創新氣候、普同組織文化、本土組織文化

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of organizational culture on organizational innovation. A sample of 502 workers completed a package of scales for measuring organizational culture along with the other concurrent measures, including organizational climate and demographical variables. Results of factor analysis revealed an eight-factor structure of organizational culture and six-factor structure of innovative climate. A two-higher-order factor model was further proved for representing the factor structure behind the eight basic factors, entitled as a culture-general and culture-specific organizational culture. For the innovative climate of organization, a positive coefficient was found for the culture-general organizational culture, a negative relationship was reported for the culture-specific organizational culture. Thus, it seems that the culture-general organizational culture may reinforce innovative climate, the culture-specific organizational culture is not encouraging facet for the development of innovative climate. Finally, theoretical and practical

implication of the findings and the possible direction of future research were also discussed.

Keywords: organizational culture, organizational innovation, innovative climate, culture-general organizational culture, culture-specific organizational culture

緒論

許多知名之跨國企業，諸如 Intel、HP、Johnson & Johnson 及 3M 等，藉由新產品的開發與新的做事方法，用以提升企業的競爭優勢與績效表現。這些企業藉由組織文化的塑造，內化員工主動提出新意念（new ideas），採取新的做事方法（new approaches），以此來提升組織的創造力與革新性（O'Reilly, 1989），因此組織文化在組織創新的提升上，扮演著相當重要的角色。因此，本研究之目的，即在探討組織文化對組織創新的影響效果，嘗試釐清二者間的關係。

許多研究者視組織文化為組織成員所共享的價值（如 O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991；Ott, 1989；Schein, 1985, 1992），它能提供成員相似的知覺與認知模式，進而使其產生同質性的思想與行動。有些學者將組織文化視為「社會套繫」（social glue）、「在這裡做事的方式」（Shaw & Reyes, 1992）及「社會控制系統」（O'Reilly & Chatman, 1996），強調組織文化之規範統合功能，藉由非正式化或社會影響歷程，來引領組織成員表現出組織所期待的態度與行為，促使成員對

企業價值或管理哲學產生承諾感，藉以轉化成員個人的工作表現，例如 Johnson & Johnson 的「創造性衝突」（creative conflict）或是 Intel 的「建設性面質」（constructive confrontation）的文化內涵，能用來引領成員主動提出新意念，採取新的做事方法，誘導出新的組織結構或過程，進而提昇組織的創新績效。

過去的研究顯示，組織文化影響組織創意的產生及創意的執行（Moorman, 1995）。Tushman 與 O'Reilly（1996）以矽谷（Silicon Valley）二十九家高科技公司為研究對象，發現能促進「創意」及「創意執行」的組織文化，便能產生組織創新，可見得組織文化確實與組織創新有關。因為組織創新具有不可預測性，必須承擔風險，缺乏規範式的標準答案，因此難以正式控制系統來加以管理。因此，組織文化的非正式控制系統，遂成為組織創新的有效管理工具。

O'Reilly（1996）認為組織文化若具有促進創造力（creativity）及提升創意執行等文化內涵，則將有助於組織的創新。基於創新之不確定性、溝通障礙及成員衝突等特性，組織之文化內涵需要有風險承受（risk taking）、獎勵變革（rewards for change）及開放性（openness）等文化價值，以利組織成員之創意激發；而共同目標（common goal）、自主性（autonomy）及行動信念（belief in action）則有助於組織創意的執行。Frost 與 Egri（1991）提出自然化（naturalization）（組織擁有特定形式的特權，使創新的議題不會被討論、質疑或改變）、

中性化 (neutralization) (組織不承認或接受特定職位或活動的價值基礎差異, 如主流團體藉由理性的說詞與說服, 以控制相關的創新規則) 及合法化 (legitimation) (利用高階的訴求, 諸如犧牲、忠誠、國家及宗教等理由, 為組織內的菁英份子所擁有的利益進行辯護或合理化) 等觀點, 來說明不利組織創新的意識型態 (ideology), 這樣的論點恰與 O'Reilly (1996) 的概念相對應。

Moorman (1995) 引用文化競爭價值模式 (competing value model), 依據文化價值之正式 - 非正式 (formal-informal) 及內在 - 外在 (internal-external) 等兩個向度, 將組織文化分成階層文化 (hierarchy culture)、市場文化 (market culture)、專案文化 (adhocracy culture) 及派系文化 (clan culture) 等四類, 探討這四類文化與組織訊息處理及新產品開發的關係, 結果發現派系文化有助於組織訊息的轉換及概念的效用化, 而階層文化則不利於組織訊息的概念效用化。因為派系文化強調共同參與、團隊合作及內部凝聚力等價值 (Ouchi, 1980), 使得成員具有彼此的信任感, 人際衝突與抗拒變革的程度較低 (Zammuto & Krakower, 1991); 反之, 階層文化強調秩序、一致、效率、確定、穩定及控制等價值, 因而不利組織訊息概念化, 所以較難產生組織創新行動。

Deshpande、Farley 及 Webster (1993) 認為高度創新的組織, 組織高層常存有著高度的顧客導向, 鼓勵技術人員及行銷人員與顧客或消費者

互動, 並與其建立長期穩定的互動機制, 例如安排新近的技术或行銷人員實地面對顧客, 以數週的時間實際參與零售的工作; 或者定期舉行經理人會議, 以確保公司所提供的產品或服務能與快速變動的消費者需求, 有著緊密的連結關係, 因而其組織績效也較高。許多組織藉由與消費者或使用者的密切接觸, 瞭解其真實的需要, 造就了組織創新的催化劑。由此可知, 組織若能促進成員與市場的接觸與連結, 勢必能啼聲組織創新的進展與績效。許多優秀的創新組織, 重視意見多且不容易滿足的顧客身上, 寄望其提供組織創新的意見與方向, 例如許多電腦與軟體公司, 依據顧客的建議設計新產品或進行產品的改善與升級。總而言之, 組織的技術面與顧客的需求面, 若有結構上與社會上的連結, 將有助於組織創新的活化。

然而, 組織覺知市場的需求, 並要能尋求新的問題解決途徑, 才能造就組織的創新, 因此風險取向的文化價值, 將有助於組織之創新。當組織之深層意識型態受到挑戰時, 或其他可行之意見被提出時, 此時才能改變現狀而引發組織創新。Tushman 與 O'Reilly (1996) 認為「冒險與變革」及「容忍錯誤」的文化價值, 是組織促進創新的關鍵要素。因為要激發成員的創意, 需要能承擔風險, 也能接納失敗。因此管理者需要提倡積極面對變革, 期待員工挑戰現況。因此, 若企業文化堅持正統的信念, 則會抗拒任何的變革意見, 如此則會阻礙組織創新。因此, 一個大型且根深蒂固的官僚體系, 可能會扼殺組織的創新。因此, 組織要能重視多元的意見,

容許不同觀點的產出，因此風險取向的組織價值，會影響組織的創新。

組織創新常來自於跨領域的接觸，往往出現在不同專長或學科的交界處，因此需要成員間的團隊合作（*teamwork*）（*Tushman & O'Reilly, 1996*）。假若不同專長或部門過度區隔，將使其彼此難以接觸或溝通，組織創新就有可能被扼殺。組織溝通的對象，可能是組織內成員，也可能是組織外人，例如電腦新玩家的加入，可能帶來新方法或新技術，由於擁有不同技術、背景、及專業知識人員的互動與交會，傳遞並分享彼此的訊息、技能與經驗，如此可提升組織的創新能力。許多證據顯示，最好的創意來自跨領域、跨學科或跨功能，甚至來自於創新團隊外，諸如消費者、顧客、外部顧問或廠商。因此，無論創新的源頭為何，他會如同漣漪一般向外擴散，影響到其他的單位或功能領域。

*Tesluk、Farr及Klein（1997）*認為組織之文化，諸如風險承受及支持創新等價值與信念，影響組織之人力資源實務、工作結構、組織政策及組織工作安排等組織結構及過程，進而影響組織之創新氣候（*innovative climate*）。組織文化影響創新管理制度，諸如如何設計促進組織創新的各種組織特質、及如何提供適度的壓力與外在的威脅等。組織的管理系統必須致力於工作自由化、目標設定、參與與合作、技能與興趣配合、開放式的溝通系統、積極性及支持性的回饋、及創新酬賞等組織管理系統（如 *Amabile, 1997; Tesluk, et al, 1997; Tidd,*

Bessant, & Pavitt, 1997），這個創新取向的管理系統，可導致組織「管理的創新」（如系統、策略或過程）及「技術的創新」（如設備、製程或產品）的產生，因而有助於組織整體的創新。

再者，組織文化影響組織創新資源的分配。所謂的創新資源，包括執行創新工作的相關技能、人力資源、資金與訊息及時間與環境支持等，當成員在執行創新任務時，他們必須能夠獲得上述人力、物力、財力、時間及空間等資源，否則難以進行之。*Tesluk、Farr 及 Klein（1997）*的「工作支持」及 *Amabile（1988）*「工作領域資源」之概念，即在說明創新資源在組織創新行為上的重要性。*Amabile* 等人（*1994*）提出組織動機（*organizational motivation*）的概念，假若組織重視組織的創新，則其相關資源的分配必有所不同。

依據 *Tesluk* 等人（*1997*）的概念，組織文化為組織創新之前置要素，是型塑成員適合或值得作的內引框架。因為文化價值可影響組織對成員創新的獎勵，並且提供創新的社會情緒支持，因而有助於成員創新動機的提升。組織常藉由目標與願景（*vision*）的訴求，強化成員的創新認知，以此來傳遞創新的文化價值。*Amabile（1988）*強調內在工作動機對個人創造力的影響，他認為內在工作動機決定了個人或組織的創新意願，影響個人對工作任務的偏好知覺與努力投注程度，以及注意力的控制及目標階層（*goal hierarchy*）的分配。當個人對工作任務感到高度興趣，覺得工作任務具有挑戰性時，其創新動機較高。因

為內在動機影響捷徑式問題解決策略（heuristic problem solving），能提供較多的可選擇結果，因而能有較多新奇的意見或想法的產出，而可能產出的反應結果（response generation）也較多，因而有助於組織的創新。綜合上述，本研究的目的在探討組織文化價值與組織創新間的關係。

方法

受試者

本研究樣本為 502 位企業員工，他們來自資訊業、壽險業、汽車業、紡織業、及傳統製造等產業。男性有 239 位（47.61%），女性有 256 位（51.00%）；年齡則分佈在 25 歲到 40 歲之間，共有 348 位（69.32%）；教育程度以大專居多，共有 354 位（70.52%）；年資則分散在 1 到 9 年之間，共有 301 位（59.96%）。

插入表一

研究工具

文化價值。組織文化價值測量組織所重視的信念，研究者採用郭建志等人（2001）的組織文化價值量，其內容包括社會責任、員工取向、卓越創新、團隊精神、績效表現、安定守成、正值誠信及特殊主義等八個因素。本研究採用 Likert 六點量尺，1 代表非常不重視，6 代表非常重視。將蒐集後之資料進行因素分析，以 varimax 進行直交轉軸，在刪除因素負荷量過低的題目後，結果獲得上述八因素，其總變異解釋量 73.78%，其 Cronbach's α 皆大於.60，每個題目之分素負荷量皆大於.53（如

表二所示）。

插入表二

此外，我們將上述八個文化價值因素進行二秩因素分析，結果獲得二個因素。第一個因素包括社會責任、員工取向、卓越創新、團隊精神、績效表現、及正值誠信等六個因素，由於這些因素內容普遍出現於國外之文化文獻中，因此研究者將其命名為普同文化價值；第二個因素包括安定守成及特殊主義，由於這些內容與本土文化內涵有關，因此將其命名為本土文化價值。這兩個因素的固有值分別為 4.12 及 4.16，變異解釋量為 52.63% 及 14.54%，Cronbach's α 為.89 及.58。

創新氣候。組織創新氣候測量組織所展現的創新氛圍，本研究採用邱皓政（1999）之組織創新氣候量表，其內容包括組織支持、工作條件、團隊合作、領導效能、學習與成長、資源提供及工作環境等七個因素。本研究採用 Likert 六點量尺，1 代表非常不符合，6 代表非常符合。將蒐集後之資料進行因素分析，以 varimax 進行直交轉軸，在刪除因素負荷量過低的題目後，結果獲得組織支持、工作條件、團隊合作、領導支持、學習成長、及工作氛圍等 6 個因素，其總變異解釋量 71.99%，其 Cronbach's α 皆大於.89，每個題目之分素負荷量皆大於.50（如表三所示）。

插入表三

背景資料。此部分的測量內容包括受試者之年齡、性別、教育程度、職

等及工作性質。

結果

本研究測量變項之平均數、標準差、及相關係數如表四所示。由表四可知，文化價值中的社會責任、員工取向、卓越創新、團隊精神、績效表現、安定守成、及正值誠信等七個因素，與創新氣候（工作條件、領導支持、團隊合作、組織支持、學習成長、及工作氛圍）之相關皆達顯著水準（ $p < .001$ ），其相關係數位在.21 到.72 之間（特殊主義例外，其相關皆不顯著， $p > .05$ ），顯示組織文化價值與創新氣候間存有著相當程度的關聯性。

插入表四

普同文化價值與創新氣候（工作條件、領導支持、團隊合作、組織支持、學習成長、及工作氛圍）之相關皆達顯著水準（ $p < .001$ ），其相關係數位在.57 到.71 之間，顯示二者存有著高度的關聯性。本土文化價值與創新氣候（工作條件、領導支持、團隊合作、組織支持、學習成長、及工作氛圍）之相關皆達顯著水準（ $p < .001$ ），其相關係數位在.16 到.29 之間，顯示二者也存有著相當的關聯性。然而，我們依據相關係數高低的比較，可發現普同文化價值的數值比本土文化價值來的高，顯示普同文化價值與創新氣候的關聯性，會比本土文化價值來的強。

表五為組織文化價值對創新氣候的多重迴歸分析結果。由表五可知，在工作條件方面，社會責任（ $\beta = .19, p < .001$ ）、員工取向（ $\beta = .36, p < .001$ ）、卓越創新（ $\beta = .15, p < .01$ ）、團隊精神（ $\beta = .11, p < .05$ ）及績效表現（ $\beta = -.10, p < .01$ ）皆具有顯著的預測力，整條迴歸的變異解釋量為 44%（ $p < .001$ ），F 值為 43.49（ $p < .001$ ），均達顯著水準。

插入表五

在領導支持方面，只有員工取向（ $\beta = .45, p < .001$ ）具有顯著的預測力，整條迴歸的變異解釋量為 38%（ $p < .001$ ），F 值為 33.04（ $p < .001$ ），且達顯著水準。

在團隊合作方面，社會責任（ $\beta = .15, p < .05$ ）及員工取向（ $\beta = .22, p < .01$ ）皆具有顯著的預測力，整條迴歸的變異解釋量為 34%（ $p < .001$ ），F 值為 28.31（ $p < .001$ ），均達顯著水準。

在組織支持方面，員工取向（ $\beta = .44, p < .001$ ）、卓越創新（ $\beta = .20, p < .001$ ）、團隊精神（ $\beta = .15, p < .01$ ）、及安定守成（ $\beta = -.09, p < .05$ ）皆具有顯著的預測力，整條迴歸的變異解釋量為 56%（ $p < .001$ ），F 值為 70.56（ $p < .001$ ），均達顯著水準。

在學習成長方面，社會責任（ $\beta = .16, p < .001$ ）、員工取向（ $\beta = .39, p < .001$ ）、卓越創新（ $\beta = .17, p < .001$ ）皆具有顯著的預測力，整條迴歸的變異解釋量為 49%（ $p < .001$ ），F 值為

52.70 ($p < .001$)，均達顯著水準。

在工作氛圍方面，社會責任 ($\beta = .21, p < .001$)、員工取向 ($\beta = .29, p < .001$)、卓越創新 ($\beta = .13, p < .05$)、團隊精神 ($\beta = .13, p < .05$)、績效表現 ($\beta = -.15, p < .05$) 皆具有顯著的預測力，整條迴歸的變異解釋量為 39% ($p < .001$)，F 值為 35.73 ($p < .001$)，均達顯著水準。

表六為普同文化價值與本土文化價值對創新氣候的預測效果。由表六可知，普同文化價值對工作條件 ($\beta = .67, p < .001$)、領導支持 ($\beta = .58, p < .001$)、團隊合作 ($\beta = .55, p < .001$)、組織支持 ($\beta = .78, p < .001$)、學習成長 ($\beta = .68, p < .001$)、及工作氛圍 ($\beta = .61, p < .001$) 皆具有顯著的預測力，而本土文化價值對工作條件 ($\beta = -.09, p < .05$) 及組織支持 ($\beta = -.11, p < .001$) 具有顯著的預測力，但其方向卻為負向。

插入表六

討論

本研究主要旨在探討組織文化價值對組織創新的影響效果，結果發現二者確實存有著高度的關聯性，這樣的結果與 Tesluk、Farr 與 Klein (1997) 及 Tushman 與 O'Reilly (1996) 的研究結果相一致，即特定的組織文化價值，是有助於組織創新氣候的形成。當組織文化強調社會責任、員工取

向、卓越創新、及團隊精神等價值內涵時，將有助於組織產生特定的創新氣候與環境，諸如在工作條件、領導支持、團隊合作、組織支持、學習成長、及工作氛圍等面向上。

為何組織文化與組織氣候有如此顯著之關聯性？由組織文化價值的內涵來看，社會責任強調人類生活水準與社會福祉的提昇；員工取向強調員工的能力與個人資源的發揮；卓越創新強調風險承受與冒險精神；團隊精神強調智慧與努力的綜效效果，這些文化內容皆意涵一個組織要能契合外在顧客或環境的變動，必須彈性調整自己結構、策略、過程及行為，如此才能在競爭的市場中存活下來，因而導致組織創新氣候的展現 (Deshpande, Farley, & Webster, 1993)。Tesluk 等人 (1997) 認為組織文化影響組織之人力資源實務、工作結構、組織政策及組織工作安排等結構及過程，進而影響組織之創新氣候。由此可知，組織文化的作用在於創新氣候的開展，創新氣候又為組織創新的重要達成工具。

許多學者認為組織文化影響創新的過程 (如 Amabile, 1997; Tidd, Bessant, & Pavitt, 1997)，諸如成員的合作、協調、溝通、及回饋等，皆受到文化價值所導引。再者，文化價值也提昇成員對創新的獎勵、創新的情緒、及創新的動機等面向的知覺與認知，因而能轉化成集體的創新氣候。總而言之，基於組織文化所提供的相似知覺與認知模式，促使成員產生同質性的思想與行動，如此用來引領成員主動提出新意念，採取新的做事方

法，誘導出新的組織結構或過程，進而提昇組織創新的機會。

然而，並非所有的文化內涵皆有利於創新，本研究發現績效表現與安定守成等文化內容，反而不利於組織創新氣候的形成。績效表現強調組織的成本效益、利潤成長、及工作速度等，其重心在於短期可見的結果，因此可能難以接納因創新所帶來的不可預測性以及財務上的風險，如此導致創新的氣候受到抑制。安定守成強調謹言慎行、倫理輩份、人情關係及歷史傳統，組織的策略重心在以不變應萬變，因而無法容忍新意念、新方法及新行爲的產出，在此情境下，是難以產生創意與創新。這樣的結果呼應了 Frost 與 Egri (1991) 的論點，當組織擁有特定形式的意識型態，使創新的議題不會被溝通、討論或檢核時，將不利於組織創新的開展。其次，組織若強調秩序、一致、效率、確定、穩定及控制等階層文化價值 (Moorman, 1995)，也不利於組織創新氣候的展現。

本研究結果也發現，普同文化價值對工作條件、領導支持、團隊合作、組織支持、學習成長、及工作氛圍等創新氣候內容皆具有正向的預測力；本土文化價值則對工作條件及組織支持具有負向的預測效果。這樣的結果顯示，華人組織某些特定的文化內涵，可能不利於組織創新氣候的形成，尤其是在創新資源的提供上，更顯的尤為深遠。整體來說，華人組織在創新思考的鼓勵、創新誘因的提供、創新意念的交流、嘗試錯誤的學習、及開放創新的變革上，受到相當

的文化限制。因此，對於組織管理者而言，如何克服文化的先天障礙，是其須要深思熟慮的。

本研究探討組織文化與創新氣候間的關係，證實二者間的關聯性。在未來的研究中，可以特定的文化價值觀向度，來研究其對組織創新的影響效果，例如以 O'Reilly 與 Chatman (1996)組織創新價值概念，來探討其對組織創新氣候及創新結果的影響。再者，我們也可從華人本土的角度，來探討關係主義對組織創新的影響，在華人強調人際和諧、避免人際衝突的文化氛圍下，我們是否能執行「創造性衝突」(creative conflict)或「建設性的面質」(constructive confrontation)等活動？這樣的結果會對組織創新氣候或創新結果有何影響？這些都是研究者未來可以深究的。

本研究在效標變項的測量上，採用員工自我報告的主觀資料，如此可能導致預測變項與效標變項間的關係受到共同方法變異的影響 (Crampton & Wagner, 1994)，因此在未來的研究中，除了採用傳統的自我報告資料蒐集外，更應加入客觀的效標變項，諸如公司創新的品質及專利申請的數目等，如此更能提昇研究結果的效度。最後，本研究樣本橫跨資訊業、壽險業、汽車業、紡織業、及傳統製造業，如此導致各產業的樣本數不足，因而無法進行產業間的比較。由於產業特性會影響組織的文化價值與創新的需求，所以在未來的研究中，可以進行產業間的比較，進一步釐清二者間的關係。

參考文獻

- 邱皓政（1999）。組織創新環境的觀念建構與測量工具發展。技術創造力研討會。台北：國立政治大學主辦。
- 郭建志、鄭伯壘、王建忠（2001）。文化價值契合、工作性格與工作效能：遞增效度的研究。「中華心理學刊」，43（2）：175-187。
- Amabile T.M. (1988), A Model of Creativity and Innovation in Organization, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-168.
- Amabile T.M. (1997), Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Fall, 21-35.
- Amabile T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., & Tighe, E.M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientation *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Ashforth, B., & Mael, F.(1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Cameron, K.S. & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness,. In R.W. Woodman & W.A. Passmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58. Greenwich CT: JAI Press Inc.
- Crampton, S.M. & Wagner, J.A.(1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79: 67-76.
- Deshpande,R., Farley, J.U., & Webster, F.E.(1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(January), 23-27.
- Frost P. J. & Egri C. P. (1991), the Political Process of Innovation, *Research in Organizational Behavior*, .13, 229-296.
- Moorman, C. (1995). Organizational marketing information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(August), 318-335.
- O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management review*, 31(4): 9-25.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J.A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment, *Research in Organizational Behavior*, 16, 157-200.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile

- comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, **34**(3), 487-516.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, **25**(march), 129-141.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Schein, E. H.(1985/1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-bass.
- Shaw, J. & Reyes, P. (1992). School cultures: Organizational value orientation and commitment. *Journal of Educational Research*, **85**, 295-302.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L., & Klein, S.R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, **31**(1), 27-41.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K.(1997). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change*. New York, Chichester: west Sussex.
- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. (1996). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. MA: Harvard Business School Press.
- Zammuto, R. F., & O'Connor, E. J.(1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits : The roles of organization design and culture. *Academy of Management Journal*, **17**(4), 701-728.

表一 樣本組成

項目	人數	百分比
<u>性別</u>		
男性	239	47.61%
女性	256	51.00%
未填	7	1.39%
<u>年齡</u>		
25 歲以下	74	14.74%
25 至 30 歲	154	30.68%
31 至 35 歲	124	24.70%
36 至 40 歲	70	13.94%
41 至 45 歲	46	9.16%
45 歲以上	31	6.17%
未填	3	0.61%
<u>教育程度</u>		
高中（職）	117	23.31%
專科（含二專）	214	42.63%
大學	140	27.89%
研究所	27	5.38%
未填	4	0.79%
<u>職務</u>		
現場人員	48	9.56%
一般職員	358	71.31%
基層主管	63	12.55%
中級主管	20	3.98%
高級主管	5	1.00%
未填	8	1.60%
<u>工作性質</u>		
生產	49	9.76%
業務（含銷售、行銷策劃）	83	16.53%
工程（含研發、品管）	72	14.34%
管理（含人事、資訊及財務）	127	25.30%
後勤（含物料、採購及進出口）	75	14.94%
其他	83	16.53%
未填	13	2.60%
<u>年資</u>		
1 年以下	75	14.94%
1 至 3 年	130	25.90%
3 至 5 年	61	12.15%
5 至 7 年	68	13.55%
7 至 9 年	42	8.37%
9 至 11 年	40	7.97%
11 至 13 年	19	3.78%
13 年以上	62	12.34%
未填	5	1.00%

表二 組織文化價值因素分析結果 (N=502)

項目	社會責任	員工取向	卓越創新	團隊精神	績效表現	安定守成	正直誠信	特殊主義
(77) 參加社區公益活動	.85							
(78) 重視企業社會責任	.84							
(79) 提高人類生活水準	.72							
(80) 創造社會財富	.76							
(81) 增進人類社會福祉	.80							
(82) 參與社會服務	.87							
(46) 幫助員工成長		.72						
(47) 重視利用人才		.68						
(64) 尊重員工意見		.74						
(66) 工作上的尊嚴		.77						
(67) 實踐員工理想		.76						
(89) 員工自我期許		.83						
(90) 員工能自我教育		.77						
(24) 強標產品領先同行			.82					
(25) 商品與科技創新化			.82					
(27) 具有冒險精神			.87					
(28) 注重求新求變			.85					
(29) 鼓勵創造發明			.80					
(30) 致力科學求真			.68					
(1) 上下一體患難與共				.77				
(2) 上下員工相處和諧				.78				
(3) 強調貢獻團體智慧				.86				
(4) 大家庭的精神				.78				
(5) 強調互助合作				.76				
(6) 鼓勵達成共識				.67				
(43) 追求成本效益					.87			
(44) 追求利潤成長					.88			
(45) 注重經營策略					.75			
(49) 追求工作速度					.68			
(50) 強調員工責任					.62			
(15) 維護歷史傳統						.72		
(16) 重視安定守成						.80		
(17) 重視人情關係						.77		
(18) 注重倫理輩份						.85		
(19) 強調謹言慎行						.68		
(35) 不做違法違規勾當							.80	
(36) 切實遵守國家法令							.85	
(37) 注重員工忠誠							.59	
(38) 注重品德操守							.53	
(39) 作風正值誠信							.56	
(57) 報喜不報憂								.75
(76) 重視出身背景								.80
(20) 講求學歷文憑								.61
固有值	18.26	3.13	2.63	2.25	1.86	1.29	1.27	1.02
變異解釋量 (%)	42.47	7.28	6.13	5.24	4.33	3.01	2.96	2.36
Cronbach α	.95	.95	.93	.94	.88	.84	.85	.60

表三 組織創新因素分析結果 (N=502)

項目	工作 條件	領導 支持	團隊 合作	組織 支持	學習 成長	工作 氛圍
(8) 當我有需要,我可以不受干擾地獨立工作	.50					
(9) 我的工作內容有我可以自由發揮與揮灑的空間	.66					
(10) 我可以自由的設定我的工作目標與進度	.60					
(11) 我的工作十分具有挑戰性。	.77					
(12) 我擁有足夠的設備器材以進行我的工作。	.73					
(13) 我可以獲得充分的資料與資訊以進行我的工作	.72					
(14) 只要有需要,我可以獲得專業人員的有效協助	.61					
(15) 我經常獲得其他機構或單位廠商的支援而有效推動工作。	.61					
(16) 對於我們工作上的需要,公司會盡量滿足我們。	.50					
(24) 我的主管能夠尊重與支持我在工作上的創意。		.69				
(25) 我的主管擁有良好的溝通協調能力。		.90				
(26) 我的主管能夠尊重不同的意見與異議。		.91				
(27) 我的主管能夠信任部屬、適當的授權。		.85				
(28) 我的主管以身作則,是一個良好的工作典範。		.84				
(18) 我的工作夥伴與團隊成員具有一致的目標			.74			
(19) 我的工作夥伴與團隊成員能夠相互支持與協助			.85			
(20) 我的工作夥伴與團隊成員能夠多方討論交換心得			.90			
(21) 我的工作夥伴與團隊成員能以溝通協調來化解問題與衝突			.84			
(23) 我的工作夥伴與團隊成員分工明確、責任清楚			.62			
(1) 我們公司重視人力資產、鼓勵創新思考				.63		
(2) 我們公司下情上達、意見交流溝通順暢				.59		
(4) 我們公司能夠提供誘因鼓勵創新的構想				.73		
(5) 我們公司鼓勵嘗試與錯中學習的任事精神				.75		
(7) 我們公司崇尚自由開放與創新變革				.77		
(31) 人員的教育訓練是我們公司的重要工作。					.72	
(32) 我的公司重視資訊收集與新知的獲得與交流					.75	
(33) 我公司重視客戶的反應與相關廠商或單位的意見					.70	
(34) 熱衷進修與學習的同仁可受到公司的支持與重用					.62	
(35) 公司常辦理活動、鼓勵觀摩別人的作品與經驗					.65	
(36) 我的工作空間氣氛和諧良好、令人心情愉快						.75
(37) 我有一個舒適自由、令我感到滿意的工作空間。						.82
(38) 我的工作環境可以使我更有創意的靈感與啟發						.73
(39) 我可以自由安排與佈置我的工作環境。						.78
(40) 在我的工作環境中,經常可以獲得來自他人的肯定與支持。						.54
固有价值	16.72	2.49	1.55	1.16	1.14	1.13
變異解釋量 (%)	49.17	7.33	4.56	4.16	3.42	3.35
Cronbach α	.91	.94	.91	.89	.89	.89

表四 相關分析結果 (N=502)

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
控制變項																							
1.年齡	3.92	1.46																					
2.性別	1.52	0.50	-.26c																				
3.學歷	3.15	0.85	-.09	-.21c																			
4.職務	2.14	0.68	.25c	-.02	.20c																		
5.年資	3.76	2.29	.71c	-.09a	-.16c	.25c																	
組織文化																							
6.社會責任	24.34	6.24	.04	.17c	.01	.10a	.07																
7.員工取向	28.58	7.62	-.09a	.19c	.03	.12b	-.12b	.69c															
8.卓越創新	26.00	6.34	-.01	.13b	-.01	.05	-.03	.55c	.64c														
9.團隊精神	26.86	5.86	-.11a	.24c	.03	.08	-.11a	.58c	.77c	.63c													
10.績效表現	24.56	4.01	-.05	.20c	.04	.11a	-.07	.42c	.49c	.54c	.52c												
11.安定守成	20.86	4.41	-.08	.20c	-.09	.02	-.02	.43c	.36c	.30c	.44c	.34c											
12.正直誠信	24.82	3.72	-.07	.16c	.06	.11a	-.06	.51c	.62c	.45c	.62c	.54c	.43c										
13.特殊主義	11.78	2.61	.12b	-.04	-.09a	-.06	.18c	.21c	.01	.09a	.04	.12b	.31c	.08									
14.普同文化	155.10	27.72	-.06	.23c	.03	.14b	-.07	.80c	.90c	.81c	.86c	.69c	.48c	.74c	.09a								
15.本土文化	32.63	5.79	-.01	.14b	-.11a	-.01	.07	.420c	.27c	.27c	.35c	.31c	.90c	.36c	.69c	.41c							
組織創新																							
16.工作條件	33.74	8.35	.01	.02	.14b	.14b	-.04	.55c	.62c	.50c	.53c	.30c	.21c	.42c	.07	.63c	.19c						
17.領導支持	21.34	5.04	.01	.01	.08	.10a	-.04	.47c	.57c	.39c	.48c	.31c	.26c	.42c	.08	.58c	.23c	.64c					
18.團隊合作	21.93	4.25	-.08	.10a	.10a	.11a	-.06	.48c	.52c	.44c	.47c	.38c	.32c	.43c	.11	.57c	.29c	.56c	.66c				
19.組織支持	19.02	4.66	-.15	.11a	.08	.14b	-.11a	.56c	.72c	.60c	.62c	.39c	.235c	.48c	-.01	.71c	.16c	.72c	.59c	.52c			
20.學習成長	20.00	5.03	.02	.17c	.07	.15a	-.02	.57c	.65c	.55c	.57c	.39c	.32c	.45c	.08	.68c	.28c	.68c	.56c	.51c	.71c		
21.工作氛圍	19.80	4.69	-.03	.114a	.09a	.15a	-.04	.52c	.56c	.46c	.50c	.26c	.24c	.40c	.05	.59c	.20c	.72c	.62c	.59c	.67c	.67c	

註：a表 $p < .05$ ，b表 $p < .01$ ，c表 $p < .001$

表五 組織文化價值對組織創新氣候之迴歸分析結果 (N=502)

項目	工作 條件	領導 支持	團隊 合作	組織 支持	學習 成長	工作 氛圍
社會責任	.19***	.09	.15*	.09	.16***	.21***
員工取向	.36***	.45***	.22**	.44***	.39***	.29***
卓越創新	.15**	.01	.06	.20***	.17***	.13*
團隊精神	.11*	.03	.07	.15**	.06	.13*
績效表現	-.10*	-.01	.06	-.04	-.02	-.15*
安定守成	-.07	.02	.07	-.09*	.04	-.02
正直誠信	.06	.09	.10	.04	.01	.07
特殊主義	.01	.03	.01	-.04	.02	-.02
R ²	.44	.38	.34	.56	.49	.39
F	43.49***	33.04***	28.31***	70.56***	52.70***	35.73***
df1	8	8	8	8	8	8
df2	437	441	441	438	445	444

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

表六 普同文化及本土文化對組織創新氣候之迴歸分析結果 (N=502)

項目	工作 條件	領導 支持	團隊 合作	組織 支持	學習 成長	工作 氛圍
普同文化	.67***	.58***	.55***	.78**	.68***	.61***
本土文化	-.09*	.01	.07	-.15***	.02	-.05***
R ²	.41	.34	.33	.53	.46	.35
F	151.55***	114.03***	111.91***	253.15***	192.84***	119.75***
df1	2	2	2	2	2	2
df2	443	447	447	444	451	450

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001