

國立交通大學

管理科學系

碩士論文

組織學習、知識分享行為、組織文化
與經營績效之相關性研究

A Study on Interrelationship between Organizational Learning,
Knowledge Sharing, Organizational Culture and Performance

研究生：董家琪

指導教授：楊 千 教授

李經遠 教授

中華民國九十四年六月

組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效之相關性研究
A Study on Interrelationship between Organizational Learning,
Knowledge Sharing, Organizational Culture and Performance

研究生：董家琪
指導教授：楊 千
李經遠

Student : Chia-Chi Tung
Advisor : Dr. Chyan Yang
Dr. Gin-Yuan Lee



A Thesis
Submitted to Department of Management Science
College of Management Science
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
in
Management Science

June 2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年六月

授權書

(博碩士論文)

本授權書所授權之論文為本人在_____大學(學院)_____系所
_____組_____學年度第_____學期取得_____士學位之論文。

論文名稱：_____

1. 同意 不同意

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予行政院國家科學委員會科學技術資料中心、國家圖書館及本人畢業學校圖書館，得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利的附件之一，請將全文資料延後兩年後再公開。(請註明文號: _____)

2. 同意 不同意

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予教育部指定送繳之圖書館及本人畢業學校圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鈎選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：



研究生簽名：
(親筆正楷)

學號：
(務必填寫)

日期：民國_____年_____月_____日

1. 本授權書請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。
2. 授權第一項者，所繳的論文本將由註冊組彙總寄交國科會科學技術資料中心。
3. 本授權書已於民國 85 年 4 月 10 日送請內政部著作權委員會（現為經濟部智慧財產局）修正定稿。
4. 本案依據教育部國家圖書館 85.4.19 台(85)圖編字第 712 號函辦理。

學生：董家琪

指導教授：楊 千
李經遠

國立交通大學管理科學學系（研究所）碩士班

摘 要

在整體外在的大環境改變之下，企業所要面臨的風險以及不確定性加速升高，以往所憑藉的廉價勞動成本或是雄厚的資金資本，已經不再是維持企業穩定成長的萬靈丹。但是，隨著知識經濟時代的來臨，在面對瞬息萬變的競爭環境當中，知識成為達成目標與創造競爭力的不二法則。而在知識經濟的時代下，最重要的使命就是學習（learning）。學習遠比知識的獲取來得重要，因為知識必須源自於學習。

組織的文化是一種無形的力量，如同企業成員之間聯繫的橋樑，而使得企業運作能有共同的認知與步伐。組織的文化是否明確、具體則是能否凝聚企業群體的重要關鍵，同時也是決定企業運作是否一致性的影響因素之一。一旦組織全體均能夠對於完整一套具體、明確且強而有力的組織文化產生共識，那麼便能夠有效提升企業群體當中的運作效率。

知識是短暫的，必須經過不斷的修改和更新。透過學習，不但可以不斷提升組織成員的能力，並且透過知識的分享，使得組織的能力加速提升、組織的運作日益茁壯、整體運作也可以更具有彈性以因應快速改變的環境，最終的目標達到企業永續經營的理念，並且在市場中成為永遠的領導者。

本研究將以台灣產業為研究對象，以現今產業現況為研究背景，透過發放問卷的方式，對於五大產業（高科技產業、金融業、傳統製造業、服務以及其他產業）之組織學習、知識分享行為、組織文化以及經營績效等構面進行調查。經過統計資料分析過後，主要之研究結果有下列幾項：

1. 不同產業類別在組織學習構面當中的資訊傳遞與共享的詮釋兩個因素以及整體經營績效構面中有顯著的差異性。
2. 不同工作位階在經營績效構面中的財務績效因素有顯著的差異性。
3. 在同時考慮組織學習、知識分享以及組織文化對於經營績效之影響下
 - (1)組織學習當中的資訊取得與資訊傳遞對於整體績效有顯著的影響。
 - (2)知識分享行為當中的內隱知識分享對於整體績效有顯著的影響。
 - (3)組織文化對於整體經營績效並沒有顯著性的影響，僅有其中的報酬因素對於財務績效有顯著的影響。

關鍵字：組織學習、知識分享行為、組織文化、經營績效

A Study on Interrelationship between Organizational Learning, Knowledge Sharing,
Organizational Culture and Performance

student : Tung Chia-Chi

Advisors : Dr. Chyan Yang

Department (Institute) of Management Science
National Chiao Tung University

ABSTRACT



As the whole environment changing, many companies have to face increasingly risk and uncertainty. The cheaper labor cost and plenty capital didn't play an important role in sustaining a company's stable growth as they used to. But with the coming age of knowledge economics, when facing the competitive environment changing with time and different places, knowledge is the only key to achieve the goal. At the same time, learning also plays an important role in the age of knowledge economics. Because learning is the resource of knowledge, it is much more important than knowledge acquiring.

The organizational culture is a kind of intangible power. It is just like the bridge which can connect the members in the organization, and it also provides the same cognition and steps. Whether the organization culture is clear and concrete or not, it is not only the key point of gathering the group of all industries, but also one of the influential factors which decides whether the whole operations of a company is consistent or not. If the organization has the cognition of a clear and powerful organizational culture, it can increase the efficiency of the organizational operation. Because of the evanescence of knowledge, it needs constantly modification and regenerate. By learning, it can not only promote the ability of the members but also accelerate the inflexibility to orient the changing environment. At last, the company

can achieve the goal of perpetual life and become the leader in the competitive market.

There have been a lot of studies investigating the influence between organizational learning, knowledge sharing, organizational culture and performance. In this study, we will explore on the relation ship between organizational learning, knowledge sharing, organizational culture, and performance with the empirical investigation of Taiwan manufacturing firms and service trades. Furthermore, the study also compares the difference of the different styles firms such as and running years. There were totally 300 pieces of the questionnaires issued in this study and sampling base is form Taiwan manufacturing firm and service trades. Finally, 180 pieces of valid questionnaires retrieved.

The empirical results show as:

1. For different companies, there are significant difference of information acquisition information dissemination and both financial and working performance.
2. For different individual position, there is significant difference of financial performance.
3. Considering between organizational learning, knowledge sharing and organizational culture and performance:
 - (1) Information acquisition and information dissemination have significant influence on both financial performance and working performance.
 - (2) Knowledge sharing has significant influence on both financial performance and working performance.
 - (3) Organizational culture has no significant influence on both financial performance and working performance.

Keywords: Organizational Learning, Knowledge Sharing, Organizational Culture, Performance.

誌 謝

二十多年來的學生生涯，終於要到此暫時告一個段落。一路由交大管科系再進入交大管研所，一直都以身為交通大學的學生而感到光榮。在即將邁入人生另外一個里程的同時，回顧這一路走來，心中除了無數難以忘懷的美好回憶，更充滿著對交大以及身旁所有人的感激。

首先要感謝的是指導教授 楊千博士與 李經遠博士。感謝楊老師總是以最有智慧的語言，給予我無限的觸發；並且以輕鬆卻又嚴謹的態度，教導我面對所有的問題。感謝李老師對於論文不斷的給予指導與教誨。由於兩位老師的悉心指導，才能使本論文順利完成。

其次要感謝陳良駒學長與牛涵錚學姊的指導與幫助。感謝學長從論文雛型都尚未形成時，就不斷給予意見並且總是不厭其煩的為我的論文進行修正。感謝學姊總是在我最需要幫助的時候伸出援手，並且不吝於分享做論文的經驗與感想。沒有兩位的幫助，論文無法如此順利完成。

最後要感謝我的母親。從小到大，母親就是我最好的老師。在人生的旅途中，總是在我的面前指引，也為我擋下一切的風浪。在母親愛的呵護之下，我才能夠無憂無慮學習與成長。在母親的肩膀上，縱使有萬般的重擔，但是對我的關愛不但沒有減少，反而在我身上不斷的付出。沒有這樣一位偉大且無私的母親，便沒有今天的我。感謝妹妹以及好友建全，在我求學的過程當中，一路陪伴我分享所有的快樂與悲傷，當我面對壓力而心情煩悶時，總是盡量逗我開心，讓我又可以再用輕鬆愉悅的心情再去面對下一次的挑戰。

畢業雖然是一個階段的結束，但是也象徵另外一個嶄新的開始。感謝在我生命曾經留下痕跡的人，因為有你們才讓我的生命更加豐富。無論是甜美或是悲傷的回憶，都會成為一頁頁豐富生命的樂章。



目 錄

中文摘要	iv
英文摘要	v
誌謝	vii
目錄	vii
表目錄	xi
圖目錄	xii
一、	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	4
1.3	研究範圍.....	4
1.4	研究流程.....	5
二、	文獻探討.....	5
2.1	組織學習.....	5
2.1.1	組織學習的觀點.....	5
2.1.2	組織學習程序.....	5
2.2	知識分享行為.....	8
2.2.1	知識分享的意義.....	8
2.2.2	知識分享行為的觀點.....	8
2.2.3	組織內部的知識分享行為.....	9
2.2.4	知識分享的種類與程序.....	10
2.3	組織文化.....	11
2.3.1	組織文化的定義.....	11
2.3.2	組織文化的分類.....	12
2.4	組織經營績效.....	14
2.5	各構面相關性彙整.....	15
2.5.1	組織文化與組織學習.....	15
2.5.2	組織文化與知識分享.....	15
2.5.3	組織文化與經營績效.....	16
2.5.4	組織學習與經營績效.....	16
2.5.5	知識分享行為與經營績效.....	16
三、	研究方法.....	17
3.1	研究架構.....	17
3.2	各個構面的定義與衡量.....	18
3.2.1	組織學習.....	18
3.2.2	知識分享行為.....	18

3.2.3	組織文化	19
3.2.4	經營績效	19
3.2.5	公司基本資料	20
3.3	研究假設	20
3.4	抽樣與問卷設計	21
3.4.1	抽樣設計	21
3.4.2	問卷設計	21
3.5	資料分析方法	22
3.5.1	敘述性分析	22
3.5.2	信度與效度分析	22
3.5.3	變異數分析	22
3.5.4	相關性分析	22
3.5.5	迴歸分析	22
四、	研究結果與分析	23
4.1	問卷回收	23
4.2	研究構面之敘述統計分析	23
4.2.1	組織學習構面	24
4.2.2	知識分享行為構面	25
4.2.3	組織文化構面	26
4.2.4	經營績效構面	26
4.3	各相關衡量構面之因素分析與信度檢定	27
4.3.1	組織學習	27
4.3.2	知識分享行為	28
4.3.3	組織文化	29
4.3.4	經營績效	30
4.4	組織變項與個人變項對於各構面之相關分析	31
4.5	組織學習對於知識分享行為與組織文化之間的互動關係	33
4.5.1	組織文化與組織學習之間的互動關係	33
4.5.2	組織文化與知識分享行為之間的互動關係	33
4.6	組織學習、知識分享行為與組織文化對經營績效之迴歸分析	34
4.6.1	組織學習、知識分享行為與組織文化對財務績效之迴歸分析	34
4.6.2	組織學習、知識分享與組織文化對工作績效之迴歸分析	35
五、	結論與建議	37
5.1	研究結論	37

5.1.1	組織變項與個人變項對於組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效等構面之差異分析	37
5.1.2	組織文化對於組織學習與知識分享行為之相關性分析	38
5.1.3	組織學習、知識分享行為、組織文化等構面因素對經營績效之影響關係	38
5.2	對企業界之實務性建議	39
5.2.1	強調資訊取得與資訊傳遞的組織學習	39
5.2.2	加強知識分享行為的貫徹	39
5.2.3	強化以報酬與溫情因素為導向的組織文化	39
5.3	研究限制以及對後續研究的建議	40
5.3.1	擴大研究樣本數目以建立最佳的實證研究	40
5.3.2	對於填答者以感受回答問題之限制	40
5.3.3	加入干擾變數以探討各構面對於經營績效之影響	40
參考文獻		41
附錄:問卷		45



表目錄

表 3-1	組織學習構面之操作型定義	18
表 3-2	知識分享行為構面之操作型定義	19
表 3-3	組織文化構面之操作型定義	19
表 3-4	經營績效構面之操作型定義	20
表 4-1	整體樣本結構	23
表 4-2	組織學習構面之統計結果	24
表 4-3	知識分享行為構面之統計結果	25
表 4-4	組織文化構面之統計結果	26
表 4-5	組織經營績效之統計結果	27
表 4-6	組織學習構面之因素分析與信度分析	27
表 4-7	知識分享行為構面之因素分析與信度分析	28
表 4-8	組織文化構面之因素分析與信度分析	29
表 4-9	經營績效構面之因素分析與信度分析	30
表 4-10	不同產業別在組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效上的差異分析	31
表 4-11	個人不同工作位階在組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效上的差異分析	32
表 4-12	組織文化與組織學習之相關係數表	33
表 4-13	組織文化與知識分享行為之相關係數表	33
表 4-14	組織學習、知識分享行為與組織文化之財務績效迴歸分析表	34
表 4-15	組織學習、知識分享行為與組織文化之財務績效迴歸分析表	35

圖目錄

圖 1-1: 研究流程圖	4
圖 2-1: 知識管理元素架構圖	8
圖 3-1: 本研究的理論架構	17



一、緒 論

1.1 研究背景與動機

在整體外在的大環境改變之下，企業所要面臨的風險以及不確定性加速升高，以往所憑藉的廉價勞動成本或是雄厚的資金資本，已經不再是維持企業穩定成長的萬靈丹。以往傳統的經濟生產要素被認為是土地、勞動力和資本。其中土地代表的是天然資源，勞動力代表人力資源，資本則是代表在資本主義之下資金的來源。但是，隨著知識經濟時代的來臨，在面對瞬息萬變的競爭環境當中，知識成為達成目標與創造競爭力的不二法則。因此，經濟學家 Thurow (2000) 就曾經提出微軟公司的總裁比爾·蓋茲就是人類史上第一次因為擁有知識而成功累積財富的最佳範例。

台灣是一個島型的經濟體，內需的市場並不足以維持企業的生存發展。因此，台灣必須仰賴國際市場來維持經濟上的持續發展。然而在台灣加入 WTO 之後，國內企業更加面臨到國外企業的競爭與挑戰，再加上中國大陸的崛起，憑藉著其龐大的國內市場、低廉的土地和勞動成本以及供應源源不絕的人力資源，開始大量吸引國外的資本、技術、人才與資金投入。也因為如此對其他的亞洲國家造成程度不一的影響，而台灣正是首當其衝的遭受到衝擊。

生長在台灣的人都可以深刻的感受到，台灣的經濟是如何的從一無所有，繼而創造出世界稱道的台灣奇蹟；然而近年來國內企業面臨政治動盪不安、全球經濟不景氣以及人才與資金外流的不斷衝擊下，企業要走出陰霾必須要培養新的競爭能力。因此，企業要如何能夠因應環境的變動，運用新的策略、培養新的能力而再造台灣另一個經濟高峰，這也是本研究的研究動機。

Druker 早在 1960 年代就創造了知識工作者(knowledge worker)這個名詞，而在 1993 年所寫的「後資本主義社會(Post Capital Society)」書中提到知識社會(knowledge society)的觀念，認為知識社會就是一個企業社會，而其最重要的重心與機制就是管理，而管理的重點就是如何使知識產生作用，也就是有系統性、組織性的去運用管理產生的知識。而這也就是為什麼知識可以視為一種資源，並且對於組織核心競爭力有重大影響。

Quinn (1993) 認為現代企業的獲利能力，主要都來自於知識和服務的能力，他更進一步指出大多數產品以及服務的價值，主要是決定於以知識為基礎的無形資產上。我們已經進入了知識的年代，在這個年代中，最重要的使命就是學習(learning)。學習遠比知識的獲取來得重要，因為知識必須源自於學習。而知識是短暫的，必須經過不斷的修改和更新。學習也是一種認知，他是一種引導知識的過程。Thurber：「在這個變動的年代，學習是一件美好的事情，而那些自認為已經學到的想法，是從未為真的。」因此，組織的學習必須是自發性的學習而非等待著被學習。

在 Nancy M Dixon(1999)的書中提到，組織學習的定義：「組織學習是一種有企圖的在各種層級中利用學習過程，不斷地轉變組織，增加組織中利害關係人的滿意度。」有些組織的確發生學習行為，卻往往是意外所獲，而不是具有企圖心的結果。在組織的各個層級中若是缺乏企圖性過程(intentional processes)以促使組織進行學習，則大部分的組織學習就會變成一種無效率的學習，並且還會使很多已經學習到的知識發生散失的現象。因此，組織學習的意義在於組織努力去獲取新知識或是修正現有知識的過程。而這樣的過程包含四個步驟，其開始於(1)資訊的廣泛傳播。(2)將此新知識整合於組織的系統中。(3)分享性解釋這些資訊。(4)授權組織成員，在此被接受的意義之下採取行動，並且負起責任。第一個步驟包含了組織取得資訊的過程。在這個過程當中必須

有人負責獲得知識、有人負責傳遞知識。而這個步驟也包括了把學習過程漸進到組織當中每一個活動或是發生的事件當中，使得組織成員可以透過他來學習並且完成任務。組織學習的第二個步驟就是如何處理資訊的傳播速度、準確性以及範圍性的問題。第三個步驟則涵蓋了哪些是可以促使成員去了解資訊的過程。接收資訊和把資訊轉變成有意義的資料是兩種極為不同的過程。只有當組織的成員能夠透徹的了解資訊的涵義之後，組織的學習才能夠確實開始運作進行。由於組織的學習是一種分享式的而並非個人的解讀，這種過程的安排會當組織成員完全了解此資訊的意義之後而被授權以執行該任務，因此這樣的一個賦權的過程和方式，往往會受到不同公司的組織文化而有所不同。

任何群體都會有自己的文化，組織的文化是一種無形的力量，如同企業成員之間聯繫的橋樑，而使得企業運作能有共同的認知與步伐。組織的文化是否明確、具體則是能否凝聚企業群體的重要關鍵，同時也是決定企業運作是否一致性的影響因素之一。一旦組織全體均能夠對於完整一套具體、明確且強而有力的組織文化產生共識，那麼便能夠有效提升企業群體當中的運作效率。可是當組織的文化確定成形之後，一致性的運作模式，經過長時間的執行下，便會成為組織的一種慣性，要改變這樣的一種文化便會變成相當困難。因此，成型的組織文化也有可能成為企業創新發展的一種阻力，成為企業再出發的限制因素。

在現今眾多管理議題當中，知識分享是主要的核心關鍵。Hendriks(1999)就指出，知識管理其實就是關注知識分享行為的術語，而工作場所當中的社會互動就是知識管理的重心；組織的知識分享以及加速學習，才是企業競爭優勢的所在。Davenport/Prusak(1998/2001)強調組織當中「人」才是知識分享與創造的重點。換句話說，知識是存在於個人，而重要的是如何使個人的內隱知識能在企業內其他成員分享與互相流通，並且進而轉化為組織的知識。由此而知，知識分享不僅僅是知識管理活動的重要因素，更是企業維持競爭優勢、持續創新的最佳方式。Porter(1990/1996)也提到，在二十一世紀知識經濟的時代，組織競爭優勢的來源就是組織透過不斷的學習，並且將知識分享及創新，才能夠保持企業的競爭能力。

企業經營環境激烈又快速變動，例如人才的短缺、產品週期的縮短、工作性質與企業循環週期的大幅改變，再加上整體產業甚至於全球經濟變動等不確定性影響，環境在不同的地方、不同的時間點都在持續的變動當中，這也就是環境的動態性。而企業只有在順應環境趨勢之下，才能夠順利的運作，才能夠順利的營運。在開放性的市場的自由競爭下，只有強化自身的競爭優勢才是明智之舉。因此企業如何因應時勢的調整組織型態與組織能力的學習變成現今企業運作的重要課題。透過學習，不但可以不斷提升組織成員的能力，並且透過知識的分享，使得組織的能力加速提升、組織的運作日益茁壯、整體運作也可以更具有彈性以因應快速改變的環境，最終的目標達到企業永續經營的理念，並且在市場中成為永遠的領導者。奇異總裁 Welch 的至理名言：「組織能夠快速學習和轉化學習成果為行動能力，就是組織最大的競爭優勢。」。因此，本研究透過這樣的背景，進而有了以台灣各產業為研究對象的研究動機。

1.2 研究目的

本研究將以中外學者們的理論為基礎，深入探討企業在以動態的組織學習方式獲取知識之下，對於組織文化、知識的分享以及公司經營績效所發生的影響。此外，本研究也將更進一步的比較這些因素在具有不同組織文化的企業當中所存在的差異性。希望藉由台灣上市公司的實証研究，能夠提供台灣各不同企業在於組織學習以及組織當中知識的分享行為過程中一個參考的依據。因此，本研究所要探討的問題包括：

- 一、了解國內企業對於組織學習、知識分享以及績效表現的現況。
- 二、探討國內企業在不同組織文化下，和組織學習、知識分享行為以及績效表現等不同構面因素之關聯程度。
- 三、探討國內企業在不同組織學習的方式下，和組織文化、知識分享行為以及績效表現等不同構面因素之關聯程度。
- 四、探討國內企業在不同知識分享行為方式下，和組織文化、組織學習以及績效表現等不同構面因素之關聯程度。

1.3 研究範圍

組織學習、組織文化、知識分享行為以及績效評估等四個構面為本研究的研究範圍。本研究認為，組織要維持其競爭優勢必定要有所創新與進步，然而這並非無中生有之事，必須透過組織的學習，成為一個學習型的企業。而成為學習型企業，首先要培養適宜組織學習的組織文化；在培養出學習型的組織文化後，再進行組織學習，由學習當中習得新知在內部進行分享、轉換、轉移、擴散等過程，讓所學的知識並非僅停留在個人層次而是擴散轉移到其他需要此知識的群體，甚至於組織當中。在此之後累積學習成果並且成為全新的企業核心能力。如此一來，便可以提升公司營運績效，同時創造更高的公司價值。

1.4 研究流程

本研究之研究流程如圖 1-1 所示，是經由研究背景與動機的陳述後，決定研究的方向，再進行文獻探討；在充分了解文獻之後，建立研究架構並且確定研究之方式；依照所訂的架構以及方式撰寫各個構面的問卷；接下來進行抽樣的設計並且寄發與回收問卷；經由統計方法與資料分析，探討問卷的調查結果；最後依照其結果闡述其管理之內涵，並且提出結論與建議。

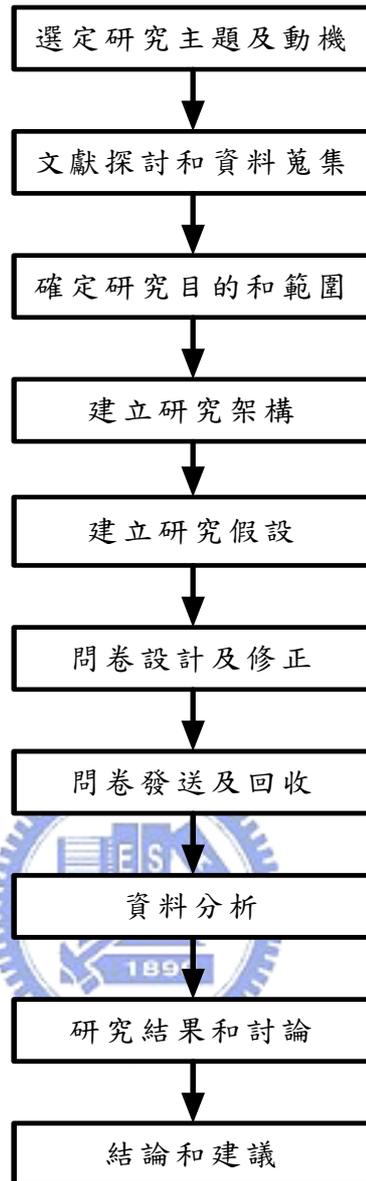


圖 1: 研究流程圖

二、文獻探討

為了建立本研究的理論架構，本章將藉由理論與文獻的探討，進行研究概念的界定，以及研究概念之間的關係推導。第一節，將以組織學習的定義以及其內涵進行區分與了解。第二節，將藉由文獻的研究，定義知識分享的意義，以及知識分享行為可能帶給組織學習及文化的影響為何。第三節，將針對企業當中不同的組織文化型態進行了解。第四節，透過文獻對績效評估的定義以及分類進行整理。

2.1 組織學習

2.1.1 組織學習的觀點

在這個知識管理以及學習型組織盛行的時代，企業的核心競爭力已經從有形的技術或是製造層面轉變為無形的知識層面。而如何有效的運用知識來創造企業的競爭優勢，則可以由一個企業的組織學習能力來衡量。在探討組織學習的參考文獻當中，可以追溯到 Simon (1953)指出所謂的組織學習是一個組織如何去調適其內部政治與技術環境的過程。而在 Cyert & March (1963)的研究當中，他們將研究範圍內的廠商經由蒐集環境資訊，進而評估組織所訂下的決策目標是否達成、進行組織決策目標、資訊注意與蒐集規則的調適，稱為做組織學習。換句話說，Cyert & March (1963)把所謂的組織學習視為組織為了因應環境改變而進行的主動調適。Fiol & Lyles (1985)將組織學習定義為：組織藉由較佳的知識與理解來進行組織內變動的過程。Dodgson (1993)也將組織學習視為：廠商在其本身的活動與文化當中，建立、增加以及統合其知識和例行規範。Senge (1990)在提到組織學習當中強調組織學習是不同個體學習過程的結合，並且能夠不斷增進且創造未來的能力。Swieringa and Wierdsma (1992)表示組織學習是組織從本身經驗與他人經驗中得到啟發，並且修改為可行方式的一種能力。Chait (1998)指出組織學習是由經驗的觀點上切入，組織去維持或是改進績效的內部學習能力與過程。

組織學習除了包含個人層次的學習行為，也有群體和組織層次的學習(Crossan, Lane, & White, 1999)，甚至於包含組織與組織之間的學習(Levitt & March, 1988)。在一般的研究討論當中，組織學習會假設學習行為在個人層次上面，個人經由學習可以發展與累積知識，但是個人的知識並不會等同於組織的知識。因此透過組織內個人與個人之間的交流互動，而使得知識的流通、儲存與累積會開始由群體或者是組織等非個人層次發展。這種非個人層次的知識可能是外顯性和內隱性的，並且是存在與組織的結構脈絡當中，也就是組織的日常規範當中(Routine)。以內部而言，組織內部的各種表格、技術、策略、規則、程序、理念、文化和知識等(Levitt & March, 1988)，藉由此來引導組織成員的行為。因此，組織可以藉由學習來累積和改變其知識基礎，並且改善在執行價值性活動的效率，使得組織的能力因此而得到強化甚至於更新，以維持所謂的競爭優勢(Helleloid & Simonin, 1994)。

2.1.2 組織學習程序

Huber(1991)將組織學習的過程定義為：(1)知識取得(knowledge acquisition)，意指組織在取得資訊或是知識的過程，包括先天上已經學習的知識、經驗學習、從觀察其他組織而學習、轉移其他組織的知識、搜尋以及注意組織環境的知識等五個次過程。(2)資訊傳遞(information distribution)，指組織中不同來源的資訊被分享、產生新的資訊並且被了解的過程。(3)資訊解釋(information interpretation)，指被傳遞的資訊被共同解釋的過程。(4)組織記憶(organization memory)，指組織儲存知識以備未來使用的方式，也就是過去知識的保存、累積與使用。在 Huber(1991)的研究架構當中，當組織中越來越多的單位得到這些知識，並且懂得如何去運用時，代表組織學習的寬度

增加了，這和組織的資訊傳遞有關。當組織自行發展出越來越多對知識的解釋，代表組織的推敲度(elaborateness)增加，而當越來越多組織內的單位對於這些詮釋有一致的共識時，就代表組織的完全度(thoroughness)增加。因此，推敲度與完全度與組織學習的資訊解釋過程相關。至於組織記憶則會影響組織學習的寬度及深度。換句話說，組織的知識取得、資訊的傳遞以及資訊的解釋方式會跟組織記憶有關，而組織學習是否有效，也仰賴其學習之結果是否可以儲存、累積並且擴大組織學習記憶。

Nevis, Dibella, & Gould (1995)也引用 Huber (1991)的程序觀點，認為組織學習的歷程，包括了知識取得(knowledge acquisition)、知識分享(knowledge sharing)以及知識的運用(knowledge utilization)，其中知識的取得是指技能或是知識的發展與創造；知識的分享是指取得知識以後，組織進行知識的分享或是傳播，也就是內部知識移轉；而知識運用，代表知識被消化(assimilation)吸收的過程，這樣的過程是為了讓組織整體更能夠輕易的了解以及取得所學習到的知識，也就是 Huber (1991)所提出的組織記憶的概念。

Helleloid & Simonin (1994)也把整體組織學習分成為知識取得、知識處理(processing)、知識儲存(storage)、知識復得(retrieval)等過程。在研究當中也指出，知識取得有五種方式：包括內部發展、協助內部發展、市場購買、組織間學習、合併或併購。而在取得知識之後，這些知識必須透過接收的人員或是群體的處理、消化才能夠被組織所運用。組織開始運用所獲得的知識後，也必須要把知識儲存起來以便被再次利用。

Crossan et al (1999)對於組織學習所提出的「4I」架構：此架構包含四個流程，包括直覺知道(intuiting)、由解說後知道(interpreting)、整合後知道(integrating)、制度化後知道(institutionalizing)，並且此四個學習流程在個人、群體、組織這三個層次進行。其中，直覺與解說是在個人層次下進行，解說與整合在群體層進行，整合與制度化在組織層進行。由直覺知道是只在潛意識裡對知識的辨認，或是在個人經驗當中可能發生而產生的；由解說知道是指用文字或是行為對自己或是他人說明一個觀念所闡述的意義；由整合後知道是指養成成員之間對於知識的分享與領會可以透過溝通調整，達到一致性的行為過程；由制度化後知道是只把個人或是群體所學的知識轉移到組織的過程。Crossan et al(1999)也提出，各個層次的學習會產生互動，從比較高層到比較低層的學習過程，稱之為回饋(feedback)，例如說組織層次到群體及個人層次學習；相反來說，由較低層次學習到較高層次的學習過程，稱之為前饋(feed-forward)，例如說由個人或群體層次到組織層次的學習過程。

在探討組織學習的文獻當中，多著重於組織內部學習的探討，Senge (1990)在其著作「第五項修練」當中提到五種修練：

- (1) 自我超越(personal mastery)：是學習不斷的釐清並且加深自己真正的期望，集中心力並且客觀的觀察身旁現實的狀況，也就是一種學習型組織的精神延伸。而這一種不斷的學習以及全心的投入，時時刻刻的創新與超越自己的極限，是終身學習者的典範。
- (2) 改善心智模式(mental models)：心智模式是一種深植於心中的想法，影響我們對於事情的看法以及面對問題的反應、採取行動之前的假設和計畫。
- (3) 建立共同的願景(building shared vision)：願景是組織當中共同的願望、理想、遠景或是目標。而這樣子的一種願景可以凝聚組織內所有成員，並且使得組織內的成員都會有主動且真誠的投入與付出。
- (4) 團隊學習(team learning)：集體的智慧必定高於個人，因此當真正的團體學習的情況之下，不僅僅團隊整體會有出色的表現與成果，而就個人而言，也會比

一人單打獨鬥的人有更快速的成長。

- (5) 系統性思考 (systems thinking)：思考的範圍不是對於單獨的部分進行，而是針對整體做概括性的思考，唯有如此才能洞悉整體的系統。系統性的思考是一個完整的思考體系，並且有具有實用的存在價值，它可以幫助組織成員釐清整體變化的型態，並且了解應該如何有效掌握變化，並且抓準時機，以開創新局。

Michael J. Tippins (2003) 將組織學習分為四個組成因素：

- (1) 資訊取得 (Information acquisition)：這個過程是指企業積極尋找以及蒐集對本身有用處的資訊。獲得資訊有以下三種方式，第一種為藉由直接的經驗學習，而這些經驗有可能來自於組織內部的目標（如製程的改善）亦有可能是組織外部的目標（如主要市場的研究）；第二種則是，組織可以藉由他人的經驗取得資訊。例如說 Kohli & Jaworski (1990) 提出，與客戶做非正式的會談與討論對於帶來關於市場的新情報有十分大的益處。第三種方式，資訊的取得可以透過組織本身的記憶機制而獲得。
- (2) 資訊傳播 (Information dissemination)：當組織獲得市場資訊後，為了讓整體學習的過程更加有效率，組織必須將所獲得的知識傳遞給有需要的個體。簡單來說，資訊傳播就是組織在獲得知識之後，透過正式與非正式的管道在功能部門或是單位之間分享。
- (3) 共享的詮釋 (Shared interpretation)：共享的詮釋所代表的是，組織整體成員對於所獲得資訊的意義會有一致性表達方式。也因為如此，組織內的成員便可以更清楚的了解，資訊對於未來公司的策略所帶來的影響。而一旦這種對於資訊的共享詮釋在組織的記憶當中被認同後，未來的資訊將可以由現存的資訊評估而獲得。
- (4) 組織記憶 (Organizational memory)：最後一項關於組織學習的組成要素就是組織記憶。所謂的組織記憶指的是組織在特定的情況之下所擁有和儲存的資訊與經驗。而這樣子的記憶，在組織學習的程序當中扮演著兩項重要的角色。第一項，它提供了邁向創造力學習過程的基礎；第二項則是，記憶藉由影響已被搜尋且被分析過的資訊種類，而對整體組織學習的程序會有顯著性的影響 (Slater & Narver, 1995)。而組織記憶被分為陳述性的記憶 (declarative) 和程序上的記憶 (procedural) 兩種 (Moorman & Miner, 1998b)。陳述型的記憶包含了事實與事件等相關的知識。舉例來說，如果一家公司想要深入了解顧客，則陳述型的記憶便會提供包括顧客的目標、市場狀況、市場策略以及市場的競爭地位。而程序型的記憶會包含處理一般例行購買產品的程序、定義顧客需求的程序以及處理顧客反應的過程等。以上兩種記憶的類型，對於組織學習來說都是非常重要的。陳述型的記憶可以連結廣度較大的一般性知識或資訊。而程序型記憶所顯示出的記憶則是比較固定的並且與特定領域的技術或是例行事務有比較強烈的相關性。

我們可以文獻的研究當中發現，將知識轉換為更有效的行動會比知識本身對組織的績效會有更顯著的影響的概念已經被廣泛的接受。但是存在於組織內部的員工的問題，在於知道與實際去執行卻是有極大的差距。知識的形成與分享在學習的過程當中佔有十分重要的地位，然而要是沒有知識的應用，公司內部包括個人、群體以及整體組織便沒有辦法由存在的知識當中，獲得最大的優勢，同時也就沒有辦法由學習當中獲得能力，達到較佳的績效。Davenport & Prusak (1998) 也提出，知道與實際去做是不同的，也就是說藉由學習所獲得的知識若是沒有被應用而為組織增進效益，那麼這樣子的知識也就是沒有意義的。廠商在面臨技術或是知識環境越來越動盪而充滿不確定性的情況之下，越來越需要加入外部知識或是技術而進行學習，尤其是進行組織與組織之間的學習。因此，如何借重知識分享，並且結合組織學習，促使企業增強其競爭力同時維持產

業當中的領導地位，後續在本研究會進行探討。

2.2 知識分享行為

2.2.1 知識分享的意義

近年來組織學習的研究關係已經進展到所謂的知識分享。根據 Garvin (1993)之定義，知識分享包括了組織成員的知識創造、獲得與轉換以增進組織的效能以及組織對外部環境改變的了解與反應。透過知識的分享，員工可以超越其界線而表達其想法於全組織。而連帶影響的行為改變，則活化了員工制式的行為，並且增強組織重組的重要性。在轉變知識與改變思考模式的基礎上，組織可以創造一個如何改變其行為的新知識模式。而 Hidding & Catterall (1998) 認為知識若只是獲得而不以某種形式分享或是使用，那麼這項知識的價值就幾乎是零了。Davenport & Prusak (1998) 也認為知識的價值會隨著其被使用頻率而增加，舊的想法能夠不斷的衍生出新的想法，並且透過知識分享讓知識的提供者不僅僅增加了接受者的知識，並且仍然能夠保有本身的知識。因此，知識經過了分享不但能夠保有其原本的價值，還能夠創造新的價值。勤業顧問管理公司 (1999/2001) 提出，一個管理知識重要元素架構圖 (圖 2-1)，該圖明白的指出：組織知識的累積，必須透過科技將人與資訊充分結合，而在分享的組織文化下達到乘數的效果。

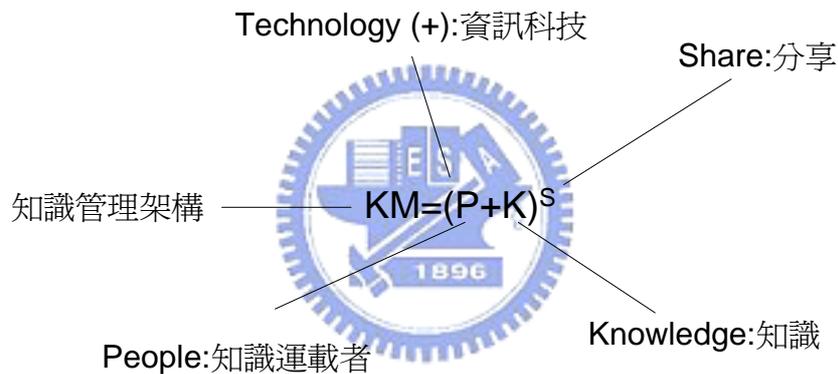


圖 2-1 知識管理元素架構圖

經由這個簡單的知識管理圖形，可以清楚發現的是在知識管理的過程當中，知識的分享決定了知識是否能夠發揮影響整體的幾何力量。

2.2.2 知識分享行為的觀點

關於知識分享 (knowledge sharing)，不同的學者用不同的文字來進行詮釋，雖然各有不同的表達方式，但是其所要表達的核心概念都是知識的分享與交換，以下將就幾位學者不同的觀點來對知識分享做陳述。

Nonaka & Takeuchi (1995/1997) 將知識區分為內隱知識與外顯知識。所謂的內隱知識是指無法說明或是尚未被系統化且屬於個人的知識；而外顯知識則是經由客觀的觀察所得的理性知識，通常外顯知識可以用文字、圖表、數字、語言或是公式等形式加以表達。Nonaka & Takeuchi (1995) 指出內隱知識與外顯知識並非完全分離，而是為相輔相成的實體，然而溝通外顯知識與內隱知識的橋樑，也就是讓兩者產生互動關係的過程，就是知識分享的行為。人與人之間的互動透過知識的分享便會使知識不斷的創新。Senge (1998) 認為知識是一種有效的行動能力 (the capacity of effective action)，因此知識分享並不是一個取得的動作，而是一種學習並且讓人可以獲得有效行動力的過程。而上述的定義和 Davenport & Prusak (1998) 所提出的看法一致，Davenport & Prusak (1998) 指出知識的分享包括兩大行為，一是傳達知識給潛在的接

受者，二為由該接受的個人或是團體加以吸收，而如果知識未經接受者吸收，則就不是成功的知識分享。因此，Senge認為知識分享行為是一種「knowing how」而並非讓他人「knowing about things」。而Davenport & Prusak以知識市場(knowledge markets)的觀點來看知識分享。他們認為無論組織的運作狀況如何，知識都會在組織中到處流動，知識受到市場力量的推動，其運作方式和實質商品類似，在知識的市場當中必定有知識的買方與賣方。知識買方就是知識需求者，而知識賣方則是知識擁有者。透過仲介者兩方進行交易並且獲得各自所需。像這樣子的交易之所以會成功，乃是由於知識獲得者和知識擁有者兩方都認為可以從中獲得好處。因此提供充分的時間與空間、鼓勵分享並且提供誘因，才能使知識分享更加活絡。

Hendriks(1999)指出，知識分享行為是一種溝通，當組織成員向他人學習知識時，就是在分享他人的知識，而「知識接受者」必須有重建(reconstruction)的行為。因此，知識的分享牽涉到兩個構面：

- 1、知識的擁有者：必須有意願以公開之著作、演講或是其他方式來與他人進行本身所擁有知識之溝通。
- 2、知識的需求者：必須能夠以傾聽、閱讀、模仿或是其他等等方式來認知以及理解知識。

2.2.3 組織內部的知識分享行為

對於進行學習的廠商而言，如何透過知識分享的行為，使得知識不僅僅停留在個人層次是非常重要的。當組織內部的員工學習到新的知識或是技能，必須要將個人所學進行分享，也就是形成群體層次的學習，才能夠有機會促成組織層次的學習，更新企業的競爭能力(Crossan et al., 1999)。經過群體分享的知識，通常會比原先所取得的知識更能夠被組織所吸收，而有助於企業的知識基礎的累積與擴大。由外部獲取知識之後，需要進行知識的轉換與分享，也就是知識的內化、文明化與反省等過程。Nonaka & Takeuchi(1995)也提到藉由產品開發團隊進行所謂的社會化、外化、內化及組合等四種知識轉化模式，創造新的知識。而Leonard-Barton(1995)也提到可以藉由員工貢獻本身的知識來共同解決問題，進而創造出新的知識。在黃廷聰(2002)的研究當中，將組織內部的知識分享分為以下幾點來討論：

1、任務團隊內的知識分享：所謂的任務團隊是組織因應某種特殊目的而成立的暫時性的單位或是自主組織，通常是結合不同專業知識或是專長的組織成員，共同進行某項任務，等到任務完成之後，成員將會回歸各自原來的功能部門。例如在進行新產品的開發活動時，企業通常會成立跨功能的專案團隊，進行產品研發、製造與銷售。團隊中的成員都必須分享自身知識，彼此互動或是聯合活動。任務團隊內部的專業人員之間的知識分享、溝通協調、共同解決問題等等過程是取得知識之後進行知識處理的重要過程。理由是組織中各功能專長人員，基於功能部門或專業背景不同，由各種來源的學習知識當中，會有相當程度上的差異，因此要藉由任務團隊內的共同討論以及分享等知識分享行為，一方面有助於企業達成目標，累積知識整合的經驗，另外一方面，也有助於進行知識的分享與創造。

2、功能部門內的知識分享：個別的專業人員由外部活動當中所學習到的知識或是技能，若是在功能部門內部可以進行專業知識的分享或是傳播，則會有助於該功能專業知識的累積。例如，若是公司與外部公司有採取聯盟活動的策略，則參與策略聯盟活動的設計工程師一旦學習到產品設計的理念或是原理，若是能夠在產品設計部門內進行知識的分享，則有助於公司產品設計知識的累積與提升。Nonaka & Takeuchi(1995)所提出的超連結組織結構當中，就強調專案小組內的成員可以所學的新知是在原建制部門內進行傳播，或者是累積在組織整體的知識庫當中，以便讓組織成員取得或分享。一般而言，

群體內的分享機制可以分為兩大類，一為藉由文化機制進行分享，例如將所學的知識編成文件檔案，或是將其文件化後輸入資料庫系統當中，以利其他專業人員參考或是作為教材；另外一類則是藉由社會化機制進行知識分享，例如舉辦內部技術的研討會、公司內員工之間倡導師徒制度、或者是在公司內部成立專家制度，來分享所學的知識。此外，組織在激勵制度上若是能夠提供知識分享的誘因，也能促使專業人員之間的知識分享。

企業內部的知識分享，除了在群體或是部門內進行之外，如何將所學到的知識或技能，轉移及分享到企業的其他部門或單位，也就是進行內部跨專業團隊、跨產品線、跨事業單位甚至於跨國單位的知識分享與轉移，而這也企業是否能夠強化其整體能力的關鍵。例如 Porter (1987)認為多角化公司事業單位間的技能轉移以及知識分享是取得競爭優勢的重要關鍵。Prahalad & Hamel (1990)也認為多角化公司若欲建立核心能力(core competence)，公司內部的核心技能、知識與技術，則必須由公司總部進行整體的配置與轉移。因此，由上述學者所提出的看法可以了解，組織內部跨界限的知識分享是廠商能力發展的重要決定因素。然而，廠商應該如何進行跨界限的知識分享？Porter (1987)認為組織方面關於人員的，安排要適當的調整，例如事業單位間的關鍵人員應該因應需求而有所重新配置、高階主管或是管理當局的參與以及支持並且是否提供事業單位之間技能轉移的誘因。因此，廠商若是想要讓知識進行內部跨界限的分享，應該在組織上做由下到上的安排：高層管理的投入與承諾、跨事業單位/產品線知識或技能配置、人員輪調、設計適當的誘因或是生涯發展制度、建立跨事業單位/產品線的委員會、任務組織、其他單位作為知識分享的中介或是執行組織、以及培養分享的組織文化等。

2.2.4 知識分享的種類與程序

Hendriks (1999) 並且認為知識分享的程序包含下列兩個步驟：

- 1、知識擁有者將知識「外化」：知識擁有者將其知識以公開演講、建立相關檔案與資料庫或是編撰知識管理系統等方式，將其內在所知的知識表示出來。知識的外化並不一定是針對某些需求者所做出的行為。在一般的組織內部當中，鼓勵知識擁有者將其知識以不同的方式來進行外化，無形當中便產生了知識分享的活動。
- 2、知識需求者之「內化」行為：知識的需求者又可以被稱做是知識重建者，而其內化的行為可以包括閱讀書籍、翻閱資料庫並且試圖了解其中的知識或是藉由工作的過程當中邊做邊學。

除了以上的幾個觀點之外，Wijnhoven (1998)認為知識的分享，大多藉由資訊媒體為媒介而傳遞；知識接收者藉由已知的知識，對於新知識進行了解或是新舊知識之間彼此互動的一種過程，就是所謂的知識分享。Lahti & Beyerlein (2000)則是認為，知識的分享包括了知識的傳遞 (conveyed) 與知識的散佈 (diffusing) 兩個動作，透過溝通、會議、人員之間的接觸以及訓練而達成知識的傳遞。另外，Dixon (2001)把知識的移轉看成是一種組織成員之間，透過各種工具與程序來進行知識的分享，而知識移轉的工具可以是知識資料庫、實務研討會、科技、跨功能團隊、電子郵件以及社群軟體等等。

Wijnhoven (1998) 指出知識分享可以在不同的空間或是時間來進行。不同空間的知識分享是處於不同地點的知識提供者與知識需求者互動的過程；知識提供者利用各種不同的傳遞媒介，將知識傳達給存在於其他地方的知識需求者，進而完成知識的分享。而不同時間的知識分享則是知識提供者將知識提供出來，並且把這些知識儲存在媒介當中，知識需求者可以在不同的時間點把知識取出，並且加以運用。

本研究將針對組織內部當中，外顯知識的知識分享行為以及內隱知識的知識分享行為進行討論。

2.3 組織文化

組織文化雖然是一種非文字的行為規範，但是卻可以形成一個組織的核心認同，同時應付外在環境變化以及內部整合的一種行為模式。本節藉由探討文獻，將組織文化之定義與歸類作出整理。將組織的種類歸類並且類型化，可以使企業了解本身所屬於的組織文化類型以及該類型之特徵，針對其優勢進行強化。

2.3.1 組織文化的定義

在企業經營發展的過程中，良好的組織文化是不可或缺的條件之一。既然組織文化的優劣足以影響到企業的生存發展，那麼企業在面對外在環境刻烈變動時，如培養良好的企業文化來因應挑戰，則是維繫企業生存的重要課題。

組織文化既然是企業生存的一個重要因素，那什麼是『組織文化』呢？所謂組織文化 Deal and Kennedy(1982)根據韋氏新大學辭典定義是包括思想、語言、行動和外在外刺激的人類整體行為以及人類將學習與傳遞知識的能力傳給後代的模式。Assael(1987)認為「文化」是一種規範、信仰與從社會學習的習俗、慣例產生行為的表現即為文化的特徵。

Wallach(1983)認為那些信念、價值觀、標準與哲學決定了企業內部處理事情時應該如何運作，能夠幫助員工了解是否適合目前的組織，是否應該離職或是繼續留任，連帶影響員工再面對生涯發展決定的時候，對於生涯規劃是否該有不同的需求。而這一些信念、價值觀、標準與哲學是組織內成員互動後所形成的，但是卻並非與每個人本身的價值觀完全相同。

Robbins(1992)認為所謂的組織文化即組織成員所共同持有的意義體系，使得這個組織有別於其他的組織。而所包含的構面有：個體自主權、風險容忍度、指導、整合、認同感、衝突容忍度、控制、溝通型態、團隊傾向、信念、態度、意識形態、等組合的系統。此一系統與領導型態、組織成員、組織結構、交互作用，以產生各種行為為準則，而顯現出組織文化的本質。

雖然對於組織文化的相關研究很多，但由於不同學者的背景各異，使得對於組織文化的意義莫衷一是，本研究茲將國內外學者所提出組織文化（或企業文化）整理如下：

1. Willian G & Ouchi(1981)：組織文化代表一個公司的價值觀，而此價值觀會成為公司員工活動、意見和行為規範。
2. Peter & Waterman(1982)：組織內成員分享的價值觀。組織文化是所有員工共同遵守的價值觀念，也就是大家都心悅誠服接受的行事法則。
3. Wallach(1983)：組織文化是組織內成員互動後所形成的，決定了企業內部處理事情時應該如何運作。
4. David(1985)：組織文化是企業成員共同價值觀和信念的類型，他們賦予制度意義以及提供組織行為規範。
5. 林進祥(1989)：組織文化是一個企業為了適應外在環境，透過內部整合的進行，所展出全體員工共同價值觀念及行為模式。
6. Linkow(1989)：認為組織文化要素是組織裏大部份成員共同分享價值與信仰。
7. 鄭伯璦(1990)：組織文化為組織在處理外在的適應與內部整合問題時之基本假設的一個模式，並經由此模式可教導新成員正確的認知、思考與佑覺方式。
8. 河野豐弘(1990)：組織文化是企業成員所共有的價值觀、共通觀念、意見決定的方法，以及共同的行為模式之總和。其具體表現在成員的價值觀資訊收集與內部溝通模式、構想的自發性從評價到實行的過程、上下互助的關係、對組織的忠誠度以及工作的責任感。

9. Moran & Volkwein(1992)：組織文化是員工對組織文化的知覺，受到員工的性別、人格、知覺架構和對工作環境等等的影響。
10. Flannery, Hofrichter & Platten(1996)：組織文化是一種組織的觀念，它包含了作如何被完成及人們如何被選擇、發展、管理與報償。
11. Hodgetts & Luthans(1997)：組織文化是組中行為準則、共同語言、主要價值觀及哲學。
12. 黃文宏(1999)：將組織文化定義為企業內部由成員所共享共與任務有關的價觀，且對組織文化會有全面性影響。

故本研究根據以上學者的觀點，以行為層面來定義組織文化，即組織在經營發展的過程中所賦予成員一種價值判斷標準。而組織成員藉由共同的價值判斷標準，所形成共同的行為規範。

2.3.2 組織文化分類：

關於組織文化的形成要素和類型多數學者有不同的看法及分類。然而，組織文化是一個龐雜而抽象的概念。但為了研究上的需要，學者常加以分類使組織文化的抽象程度降低。故本研究將國內、外學者對於組織文化的類型整理如下：

1. Deal & Kennedy(1982)考查美國數百家企業及其企業環境後所作出的分類：
 - (1) 硬漢文化 (the tough-guy/macho culture)：包含一批特立獨行的好漢，他們經常冒極大的風險，孤注一擲，期望在最短的時間內看出成效。
 - (2) 努力工作盡情享樂文化 (the work hard/play hard culture)：員工通常重視工作行動能力，但是也十分講究享樂；這種企業文化通常鼓勵員工盡量採取低風險以求取成功。
 - (3) 以公司為賭注的文化 (the best-your-company culture)：通常作出決策需要極大的成本同時也必須冒相對的風險，但是結果要在數年之後才會見分曉。
 - (4) 注重過程之企業文化 (the process culture)：公司的運作重點是關注在辦事的過程與順序，比較不容易測得其結果，又稱作官僚作風。
2. Wallach(1983)：根據其實證研究之結果將組織文化分為三大類，第一類為官僚式 (Bureaucratic) 的組織文化，這個類型之組織的結構屬於階層式，對於職權與職責的劃分非常明確。工作性質大多已經標準化與固定化。這種類型的文化通常是建立在控制與權力上，而這類的公司使屬於比較穩定的、成熟的和行事較為審慎的。在一個穩定的市場當中擁有相當大市場占有率的公司，比較適合這一種的文化。第二類為創新式 (Innovative) 組織文化，這種類型文化的組織所面臨的競爭環境通常是動態且充滿挑戰的，工作比較具有創造性與風險性，故具有企業家精神或是喜愛挑戰、有創造力的人也比較適合進入這種公司任職。第三類為支持型 (Supportive) 組織文化：此類組織文化的工作環境相當開放、和諧，具有家庭式的溫馨感覺，而組織中具有高度的支持與信任，十分重視人際關係的維持。以上三種類型的差異性其決定因素為組織結構、面臨競爭的環境及組織的工作環境。
3. Quinn(1988)：理性主導文化、成長調適文化、共識凝聚文化及層級節制文化。其決定因素為人類資訊處理型態。
4. Cooke & Rousseau(1989)：追求滿足團隊的文化、追求安全的人際導向文化及任務導向文化。其決定因素為其領導者。
5. Petrock(1990)以安定性、控制力與彈性、內在或是外在集中等構面，將組織文化分為四類型態。第一類為家庭型文化 (clan culture) 的組織文化，這類公司是人們共

享事物的友善地方，公司的感覺就像家庭一般，組織的工作環境相當開放且和諧。組織中具有高度的支持與信任，重視員工的參與和團隊精神，行事態度較為審慎保守，不太會接受大風險的變革。第二種為階級型文化，這一種組織文化的公司非常的正式化與結構化，完全依照程序來管理員工所做的事情，此種文化通常是建立在控制與權力的基礎上。一般為較穩定且行事謹慎的企業均屬於這一類型的文化。第三類為活潑型(adhocracy)組織文化。此類型組織文化的企業的特性為工作環境相當開放，重視員工的創新與挑戰性，而組織也有高度的支持度與信任，尊重員工個別的獨特性，並且容許冒險以及嘗試錯誤，同時這類文化也非常外向，通常比較能夠接受企業較不熟悉的風險並且接受重大改革。第四類為市場型(market culture)組織文化，這一類文化的企業特性通常是以成果為導向。其主要的觀念是將事情完成，而其組織非常重視成本與績效的控制與完成，非常講究工作效率。個人之間、部門之間的競爭相當激烈，其主要根據風險與收益兩者權衡行事。通常願意接受冒險與挑戰，也願意接受大變革。

6、鄭永忠（1996）將組織文化分為下列四各類型：

- (1) 團隊精神型：以團隊的方式來做決策，強調整體績效，由團隊共同追求組織目標。
- (2) 嚴格監督型：組織中對於各項規定與賞罰準則均有明文規定，賞罰分明。
- (3) 卓越創新型：由不斷的創新當中追求進步與卓越表現，比起一般同業較為能夠洞燭市場先機。
- (4) 年資主義型：組織中的升遷多以年資的長短為根據。

7、Frohman（1998）認為大部分的組織文化可以分為：

- (1) 家長作風文化 (paternalistic culture)：通常由高階主管做決策，其他人員並不需要負責任，基層人員只要遵守執行，不需要過多的新點子，因此造成組織無法創新。
- (2) 個人主義文化 (individualistic culture)：企業成員只做個人的事情，不分享也不溝通觀念，也不相互幫忙。團體無法建立規範，也無法透過團體合作而有創新的工作。
- (3) 團隊式文化 (based on teams culture)：團隊在組織當中最具有權威性，組織以團隊執行公司的經營目標、團隊與組織目標共存。
- (4) 全階段式創新文化 (culture for innovation at all levels)：在組織的目標之下，透過團隊，發揮個人的力量與觀念。

在組織文化確立其價值、信念以及工作系統的過程當中，對於組織學習具有一定程度的影響，尤其是在於知識的創造以及分享的部份 (Alavi & Leidner, 2001; Gold, Malhotra & Segars, 2001)。除此之外，組織的文化也被視為是一種企業競爭能力的證明，換句話說也就是公司策略的一種來源。因此，組織必須要培養一種學習的文化以便贏得在市場當中的競爭優勢 (Hult et al., 2002)。

Brian D. Janz & Pattarawan Prasarnphanich (2003) 提出的以「風險」、「報酬」、「溫情」、「支持」等四項為衡量組織文化的重要構面因素。風險因素所衡量的是組織對於從事有潛在創新發展以及其結果或是收穫充滿不確定性的活動之傾向。當風險因素高水準的狀態，表示組織的文化傾向坦然面對風險，並且對於嘗試冒險的員工不會給予處罰。相同的，由知識管理的觀點來看，公司的激勵制度會刺激員工去嘗試冒險 (Davenport & Prusak, 1998; Mikkelsen et al., 2001) 而所謂報酬因素就是在衡量組織對於賞識的員工績效表現會給予如何的報酬。而溫情因素是在衡量一個組織文化對於員工態度的友善程度。最後，支持因素則是在衡量組織在對於給予員工的福利制度上

面的程度。

2.4 組織經營績效

企業在詭譎多變的經營環境當中，是否取得競爭優勢，成為該產業的領先地位，組織的經營績效為重要指標之一。經營績效之好壞直接影響到企業的生存，故每個企業均用盡心力去設定經營目標並且加以達成，以求經營績效的提升。

Quinn & Rohrbaugh (1983)曾經將 Campbell (1977)所提出的三十個經營績效評估指標分為三大類，以三個構面來表示，分別為：

- 1、組織之焦點部分：包括內部的和外部的，其中有生產力、利潤、工作滿足和成長力等。
- 2、組織對結構偏好的部分：強調控制與彈性指標，其中包括對於外部環境改變而因應的彈性與適應力，以及處理組織內部問題的衝突與凝聚力。
- 3、組織追求成果的部分：包括採用的方式以及其結果，如：資訊處理和管理，強調員工的訓練與發展以及參與的積極度和影響力。

Ford & Schellenberg (1982)認為經營績效的衡量方式可分為四種途徑：

- 1、目標途徑：對於組織目標的達成狀況給予定義。
- 2、系統資源定義：對於組織獲得稀少資源的能力給予肯定。
- 3、程序途徑：對於組織成員的行為給予定義。
- 4、組成份子途徑：以不同的績效衡量方式來衡量不同組織的成員。

Woo & Willard (1983)認為經營績效可分為獲利率、相對市場地位、獲利率及現金改變量、銷售額與市場占有率的成長等四個因素。

Venkatraman & Ramanujam (1986)認為經營績效可以分為三大構面來衡量：

- 1、財務績效：包括獲利率、成長率與銷售額。
- 2、企業績效：指財務績效之外的營運績效，如市場占有率、新產品導入、產品品質、行銷效能及製造附加價值等，其中分類包括作業績效與財務績效。
- 3、組織績效：是指策略管理與組織理論中較廣泛的績效定義範圍。其包含達成組織各種相互衝突的目標等。為非財務性的績效。

Miler (1990)對組織績效的衡量有其定義，分別為投資報酬率、投資的現金流量、市場占有率、占有率穩定性以及員工生產力。

Dyer & Reeve (1995)對組織績效也有其看法：

- 1、人力資源方面：缺勤率、流動率、團體或個別績效。
- 2、組織方面：生產力、品質與服務。
- 3、財務方面：資產報酬率、投資報酬率。

Lumpkin & Dess (1996)將績效的評估分為兩個構面：

- 1、財務性：其中包含銷售成長、市場占有率以及獲利率。
- 2、非財務性：包含全面績效、股東滿意度、企業名聲、企業形象及商譽以及員工承諾與滿意度。

Delaney & Huselid (1996)把經營績效分為兩種認知，分別為：

- 1、認知的組織績效：有產品或服務的品質、新產品或服務的開發、吸引人才的能力、顧客滿意度、管理者與員工之關係和員工間關係。
- 2、認知的市場績效：有營業額成長率、市場占有率、獲利率、行銷能力。

張文菁 (2001)採用三大構面來衡量組織經營績效，分別為：

- 1、財務績效：營收成長率、稅後純益成長率、市場成長率。
- 2、營運績效：產品品質、創新程度、附加價值。

3、行為績效：人員流動率、員工士氣、人才之吸引力、員工生產力、員工對組織的承諾。

工作績效也可以被視為在學習過程當中知識創造、知識分享以及知識應用對於改善組織績效的衡量指標（Mikkelsen & Gronhaug, 1999；Mikkelsen et al., 2000）。Henderson & Lee（1992）提出以效率（efficiency）、效度（effectiveness）、時間線（timeliness）三個構面作為股東對組織工作績效的衡量因素。所謂的效率指的是在一定的資源投入之下，組織能夠工作生產出的產量。而效度所指的是組織所生產的產品可以滿足客戶需求的程度有多少。至於時間線則是和組織能夠在日程表排程截止之前完成工作的能力相關。

本研究將針對組織工作績效以及財務績效兩個部份進行探討。

2.5 各構面相關性彙整

本節將彙整組織學習、知識分享、組織文化與經營績效之間的關聯性相關文獻

2.5.1 組織文化與組織學習

Wilkins(1983)認為組織文化是組織成員所學習而來的共同知識，而這些共同知識具體表現不僅僅在一般性組織結構上，同時也能反映在特殊性結構上。Morgan & Rramircz(1983)也提出，所謂組織學習是當組織成員在面對共同的問題時，以共同學習的方式去解決問題的一種行為模式。Schein(1985)認為組織文化是被保存而可以與組織成員分享的基本假設與信念。而這些假設和信念都是可以被學習的，並且反應在組織所面臨到的問題，包含內部組成以及外部環境改變上，因為這些假設以及信念能夠持續的並且有效的解決問題，所以組織的成員就會把這些假設與信念視為理所當然。因此，組織學習能力的強弱在於組織成員的學習意願。Yeung et al(1999)認為在學習型的組織中，必須有領導者來設計文化與制度，不斷的挑戰員工，並且建構組織的未來。Ritchie(2000)認為組織文化的真正定義在於學習，由學習當中可以引導個人的決策與行為能力。而企業文化的健全與否是影響組織學習能力強弱的重要因素之一。

2.5.2 組織文化與知識分享

Davenport, De Long & Beers(1998)認為建構一個有利於知識分享的組織文化是達到成功知識管理的重要因素。企業文化是塑造成功管理專案的基礎，若是組織文化無法支持，那麼所有的技術、知識的競爭都無法促使管理專案走向成功一途。而Davenport, De Long & Beers(1998)也指出，組織當中個人不願意進行知識分享的原因有二：1. 因為擔心自己所分享的資訊是不正確的或是失敗的而被解雇，因此這樣子的心態便會造成，即使這些知識是有價值的或是可以預防他人犯錯，卻因為組織文化無法給予適當的心理支持而失去效果與作用。2. 工作的保障與個人的專業知識通常是緊緊相扣，因此通常員工不會願意分享正面或是有價值的知識。而為什麼員工會有這樣的顧慮產生？這與組織的文化有密切的關聯，假使企業文化是一種鼓勵員工踴躍提出意見、分享彼此經驗以及透過相互學習而成長的文化，那麼便不會有上述的情況產生。由以上觀點可以知道，一個有利於知識分享的文化是進行知識管理的先決條件。

Richard McDermott & Carla O' Dell(2001)在企業文化與知識分享的研究當中，發現能有效分享知識的公司會有以下幾點特性：

1. 此種公司會自行創造分享知識的文化，並且將分享知識的文化和本身的企業目標做一個有形的連結。
2. 公司本身必須將之是分享的方式、工具以及組織結構與公司整體的風格做配合與聯繫。
3. 知識分享的網路系統建立於員工日常工作的網路系統上。

4. 知識分享必須與激勵制度相連結。

5. 知識分享與組織當中所存在的核心價制必須緊密結合。

Richard McDermott & Carla O' Dell 所提出的能夠有效分享知識的公司特性，其實就是組織文化的內涵，所以組織文化是知識分享成功與否的關鍵因素。

2.5.3 組織文化與經營績效

Deal & Kennedy(1982)認為績效良好的企業，都應該具備競爭優勢的組織文化。而 HR Focus(1998)也指出組織文化與經營績效彼此之間有兩項十分密切的關係：一項是組織文化會影響企業長期性的經營績效；另外一項則是組織文化將會視往後十年決定一家企業經營成敗的關鍵因素。另外，Gallo & Stokely(1998)認為組織文化是企業進行組織再造工程當中重要的改變因素之一，因此，良好的組織文化改造流程將可提升企業的經營績效。所以，企業在致力於強化經營管理能力以增加其競爭優勢並且提升經營績效的過程當中，如何建立一個優良的企業文化，將會是企業必須要審慎思考的問題。

2.5.4 組織學習與經營績效

Drucker(1993)認為企業是否可以維持其競爭優勢，在於是否可以學習到與技術、市場、經營環境以及顧客相關的最新知識。Inkpen(1995)認為新知識的創造與取得，是維持企業維持與更新競爭優勢的基礎，所以，組織學習能力的強弱對於企業的競爭能力與經營績效，都會是重要的影響因素之一。

在江正信(2000)對台灣上市製造業的實證研究當中可以發現，企業當中的組織學習對於組織經營績效有著顯著的正向關係；同時組織也要建立在不斷學習的基礎上，企業才能夠獲得競爭的優勢。Drucker(1993)指出，知識是創造與維持企業競爭優勢的不二法門。Fiol & Lyles(1985)，Levitt & March(1988)，Huber(1991)也都有提到加強組織的學習能力，企業便能夠創造出更佳的经营績效。

2.5.5 知識分享行為與經營績效

Richard McDermott & Carla O' Dell(2001)利用面談與觀察的方式，針對具有良好知識分享文化行為的公司進行研究，研究的對象包括：American Management System、Ford Motor Company、Lotus Development Corporation、National Semiconductor Corporation、Pricewaterhouse Coopers LLP。而研究的結果發現，完整的獎勵與懲罰的系統對於知識的分享有正向的作用，並且在這樣的系統之下，對於公司整體的經營績效，都會有正向的激勵效果。

三、研究方法

本研究主要在討論不同產業類別在學習過程當中，組織文化、組織學習與知識分享之間的關聯性，並且透過研究探討以上幾個變數對於公司績效之影響。本章將以第二章文獻探討為基礎，針對「研究架構」、「各個構面的定義與評量」、「研究假設」、「抽樣與問卷設計」、「資料分析方法」等五個部分進行介紹與說明。

3.1 研究架構

本研究根據研究目的以及第二章文獻探討的相關理論以組織文化、組織學習、知識分享與組織績效等四個構面作為本研究之架構。根據經濟部所公佈的「九十二年企業白皮書」，將本研究之研究對象區分為高科技產業、傳統製造業、金融業、服務業以及其他產業並且以問卷調查方式進行實證研究。本研究之研究架構如圖 3-1：

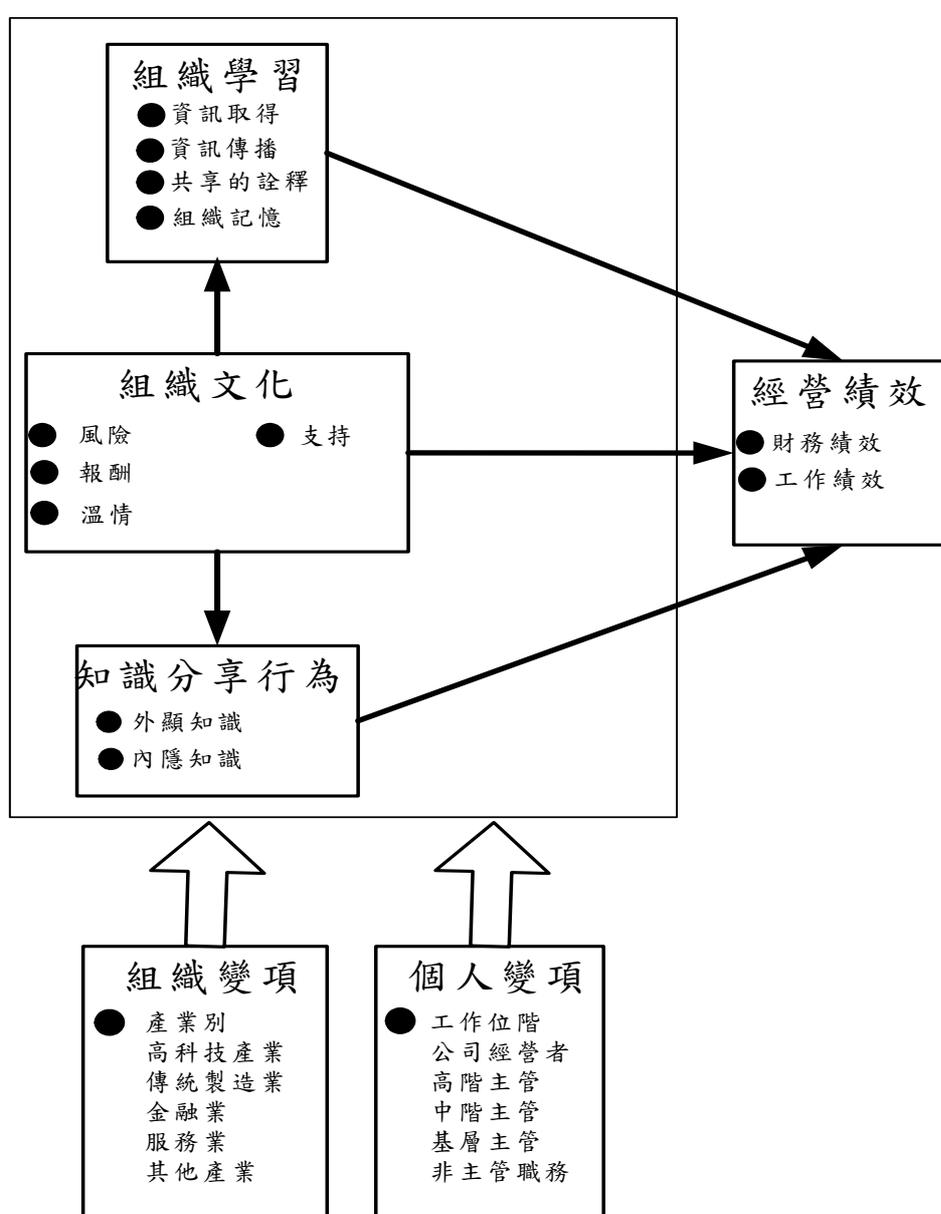


圖 3-1 本研究的理論架構

3.2 各個構面的定義與衡量

3.2.1 組織學習

由於組織學習是組織內成員學習能力與學習態度的一種呈現。本研究將參考 Huber(1991)組織學習程序的概念，並且採用 Michael J. Tippins (2003) 的觀點，將組織學習分為四個組成因素類型以及其操作型定義 (operational definition) 來衡量組織學習構面，探討組織如何藉由學習來累積和改變其知識基礎，並且改善在執行價值性活動的效率，使得組織的能力因此而得到強化甚至於更新，以維持所謂的競爭優勢。其構面因素的操作型定義如下表 3-1：

表 3-1 組織學習構面之操作型定義

構面	衡量變數
組織文化	<p>(1) 資訊取得 (Information acquisition)</p> <p>指企業積極尋找以及蒐集對本身有用處的資訊。獲得資訊有以下三種方式，第一種為藉由直接的經驗學習，而這些經驗有可能來自於組織內部的目標 (如製程的改善) 亦有可能是組織外部的目標 (如主要市場的研究)；第二種則是，組織可以藉由他人的經驗取得資訊。例如與客戶做非正式的會談與討論對於帶來關於市場的新情報有十分大的益處。第三種方式，資訊的取得可以透過組織本身的記憶機制而獲得。</p> <p>(2) 資訊傳播 (Information dissemination)</p> <p>當組織獲得市場資訊後，為了讓整體學習的過程更加有效率，組織必須將所獲得的知識傳遞給有需要的個體。簡單來說，資訊傳播就是組織在獲得知識之後，透過正式與非正式的管道在功能部門或是單位之間傳遞。</p> <p>(3) 共享的詮釋 (Shared interpretation)</p> <p>共享的詮釋所代表的是，組織整體成員對於所獲得資訊的意義會有一致性表達方式。也因為如此，組織內的成員便可以更清楚的了解，資訊對於未來公司的策略所帶來的影響。而一旦這種對於資訊的共享的詮釋在組織的記憶當中被認同後，未來的資訊將可以由現存的資訊評估而獲得。</p> <p>(4) 組織記憶 (Organizational memory)</p> <p>所謂的組織記憶指的是組織在特定的情況之下所擁有和儲存的資訊與經驗。而這樣子的記憶，在組織學習的程序當中扮演著兩項重要的角色。第一項，它提供了邁向創造力學習過程的基礎；第二項則是，記憶藉由影響已被搜尋且被分析過的資訊種類，而對整體組織學習的程序會有顯著性的影響。</p>

3.2.2 知識分享行為

知識分享行為在整體知識管理的系統當中具有其重要性以及存在價值。本研究參考 Hendriks(1999)對於知識分享行為的定義為核心，將知識分享行為視為一種溝通的過程，並且將知識分享行為定義為：「在透過各種媒介與方式之下，知識擁有者將其知識外化，同時知識的需求者將所接收到的知識內化的一種過程」。為檢視企業整體的知識分享行為的程度，本研究將採用 Hendriks(1999)與 Jae-Nam Lee(2001)對於知識分享行

為的觀點為核心，將知識分享的行為分為兩大部分，分別為外顯知識的知識分享以及內隱知識的知識分享，其構面因素之操作型定義如下表 3-2：

表 3-2 知識分享行為構面之操作型定義

構面	衡量變數
知識分享	(1)外顯知識的知識分享行為 外顯知識則是經由客觀的觀察所得的理性知識，通常外顯知識可以用文字、圖表、數字、語言或是公式等形式加以表達。 (2)內隱知識的知識分享行為 所謂的內隱知識是指無法說明或是尚未被系統化且屬於個人的知識

3.2.3 組織文化

本研究為了解國內企業對於組織文化認知的看法，並且藉以了解企業對於組織文化認知的重視程度，因為將組織文化定義為企業在經營發展的過程當中，為了解決外在問題的適應性以及內部問題的整合性，所發展成為的一套行為規範。

本研究將採用 Brian D. Janz & Pattarawan Prasarnphanich (2003) 所提出的觀點，選擇「風險」、「報酬」、「溫情」、「支持」等四項為衡量組織文化的重要構面因素，其構面因素的操作型定義如下表 3-3：

表 3-3 組織文化構面之操作型定義

構面	衡量變數
組織文化	(1)風險(Risk) 風險因素所衡量的是組織對於從事有潛在創新發展以及其結果或是收穫充滿不確定性的活動之傾向。當風險因素高水準的狀態，表示組織的文化傾向坦然面對風險，並且對於嘗試冒險的員工不會給予處罰。 (2)報酬(Reward) 公司的激勵制度會刺激員工去嘗試新的經驗，而所謂報酬因素就是在衡量組織對於賞識的員工績效表現會給予如何的報酬。 (3)溫情(Warmth) 溫情因素是在衡量一個組織文化對於員工態度的友善程度，公司或是上級是否能夠適時的給予員工關心與幫助，讓員工對公司有像家庭般的認同與歸屬感。 (4)支持(Support) 支持因素則是在衡量組織在對於給予員工的福利制度上面的程度。讓員工無後顧之憂，可以放心為工作以及公司整體利益做最大的貢獻。

3.2.4 組織經營績效

由於績效的經營的好壞會直接影響到企業整體的發展和永續經營發展可能性，故本研究認為經營績效的定義為了解其經營狀況所發展出來的一種指標，用以進行組織績效優劣的評量。

本研究將採取 Delaney & Huselid (1996)、Brian D. Janz & Pattarawan Prasarnphanich (2003) 以及 Michael J. Tippins & Ravipreet S. Sohi (2003) 分為 1、財務績效 2、工作績效。這兩個構面將代表組織整體的經營績效。同時，本研究為避

免回答者不願意答覆有關財務上較為敏感性的資料，故將設定與相關產業的一般水準相比較，從而得知各個企業的經營績效。詳細定義如表 3-4：

表 3-4 經營績效構面之操作型定義

構面	衡量變數
組織經營績效	<p>(1)財務績效</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 營業成長率 2. 獲利率 3. 投資獲利率 <p>(2)工作績效</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 效率 (efficiency) 效率指的是在一定的資源投入之下，組織能夠工作生產出的產量。 2. 有效性 (effectiveness) 有效性所指的是組織所生產的產品可以滿足客戶需求的程度有多少。 3. 時間線 (timeliness) 時間線則是和組織能夠在日程表排程截止之前完成工作的能力相關。 <div data-bbox="639 969 943 1272" style="text-align: center;"> </div>

3.2.5 公司基本資料

本研究之研究對象是以台灣地區不同產業、不同經營歷史以及不同公司之組織型態來討論組織學習、知識分享以及經營績效等構面的相關性。

公司基本資料，包括公司所屬產業、公司經營歷史以及公司規模。其中公司所屬產業屬於測量尺度中的名目尺度

個人填答者之基本資料，包括性別、教育程度、於該公司服務年資、職務類別等。其中性別、教育程度與職務類別屬於測量尺度中的名目尺度。

3.3 研究假設

本研究根據第一章所提到之研究目的以及第二章之文獻探討結果，提出以下的研究假設：

假設一：組織文化對於公司之組織學習以及知識分享行為具有相關性。

H1-1：不同組織文化在組織學習構面具有相關性。

H1-2：不同組織文化在知識分享行為構面具有相關性。

假設二：組織學習、知識分享行為與組織文化對組織經營績效有顯著影響。

H2-1：組織學習對組織經營績效有顯著影響。

H2-2：知識分享行為對組織經營績效有顯著影響。

H2-3：組織文化對組織經營績效有顯著影響。

假設三：不同之產業類別對於組織學習、知識分享行為與組織文化等構面具有顯著差異。

H3-1：不同產業類別在組織學習構面有顯著差異。

H3-2：不同產業類別在知識分享行為構面有顯著差異。

H3-3：不同產業類別在組織文化構面有顯著差異。

假設四：不同的個人工作職務對於組織學習、知識分享行為與組織文化等構面具有顯著差異。

H4-1：不同的個人工作職務在組織學習構面具有顯著差異。

H4-2：不同的個人工作職務在知識分享行為構面具有顯著差異。

H4-3：不同的個人工作職務在組織文化構面具有顯著差異。

3.4 抽樣與問卷設計

本研究以台灣地區不同產業廠商為研究主體，其中包括 1、高科技產業 2 傳統製造業 3、金融業 4、服務業 5、其他產業等五大類。

3.4.1 抽樣設計

本研究為方便有效於研究主體上做合理的抽樣，因此擬採用便利抽樣方式。本研究的問卷發放資料，是根據台灣證券交易所所公佈的上市櫃公司基本資料，挑選出研究者所認識之公司員工或是透過其他管道，事先與欲調查公司之內部員工取得聯繫，並經由同意後送出問卷；其他樣本對象，則以郵寄方式將問卷寄出，回收方式則以回郵信封方式，由填答者自行填完問卷之後將問卷寄回。

3.4.2 問卷設計

本研究之問卷設計，包含「企業及個人基本資料」、「組織文化」、「組織學習」、「知識分享行為」、「組織經營績效」等五大構面進行探討。內容與衡量尺度分別說明如下：

- 1、組織學習：本研究將依據 Michael J. Tippins (2003) 的觀點，將組織學習分為四個組成因素類型，並且依照其操作型定義設計 20 個問項，採用 Likert 五點量表衡量。
- 2、知識分享行為：本研究將參考 Jae-Nam Lee(2001)對於知識分享的觀點為核心，將知識分享的行為分為兩大部分，分別為外顯知識的知識分享以及內隱知識的知識分享兩大構面，並且依照其操作型定義設計 7 個問項，採用 Likert 五點量表衡量。
- 3、組織文化：本研究將採用 Brian D. Janz & Pattarawan Prasarnphanich (2003) 所提出的觀點，選擇「風險」、「報酬」、「溫情」、「支持」等四項為衡量組織文化的重要構面因素，並且依照其操作型定義設計 20 個問項，採用 Likert 五點量表衡量。
- 4、經營績效評估：本研究將採取 Delaney & Huselid (1996)、Brian D. Janz & Pattarawan Prasarnphanich (2003) 以及 Michael J. Tippins & Ravipreet S. Sohi (2003) 分為 1、財務績效 2、工作績效等兩個構面，並且依照其操作型定義設計 11 個問項，採用 Likert 五點量表衡量。
- 5、企業及個人基本資料：本研究對於此部分將依據研究目的以及其需要性而設計，其中包含個人性別、教育程度、個人服務年資、職務類別。與公司相關之項目，包括公司所屬產業、公司經營歷史與公司規模等。

3.5 資料分析方法

3.5.1 敘述性分析

針對問卷中，各個公司的基本資料進行整理與分析。首先，將不同產業類別、公司規模以及填答者的資料做百分比以及次數分配的分析。並且針對個別變數計算其平均數和標準差，根據這個部分的敘述，可以了解各個公司企業的現況以及填答者的基本資料。

3.5.2 信度與效度分析

1、因素分析 (factor analysis)

就本研究所提出的組織學習、知識分享、組織文化以及經營績效等四個構面進行因素分析，以求壓縮資料並且萃取適當的因素構面。為了濃縮樣本資料，使其產生相關程度較高的變數，本研究將採用主成分 (principal component) 因素分析法來進行分析，並且在以直交轉軸法 (orthogonal rotation) 中的最大變異數轉軸法 (varimax) 轉軸，以求得最佳因素構面，其中旋轉過後的因素負荷量絕對值要大於 0.5。

2、信度檢定：

(1)分項對總項相關 (item to total correlation)：用來確定該變數是否屬於某一構面之核心內容，若是分項對總項的相關係數太低時 (小於 0.5) 則予以刪除。但是亦有例外的狀況，需要特別予以解釋。

(2)內部一致性分析 (internal consistency analysis)：以 Cronbach' s α 係數來檢定各個因素衡量變數的內部一致性。 α 值越高則顯示因素內各個細項之間的相關性越高，以及內部的一致性越高，本研究以 Cronbach' s α 大於 0.7 者為高信度，而小於 0.3 者為低信度。

3.5.3 變異數分析 (ANOVA)

為了瞭解不同類型企業 (包括產業類別、公司規模等) 以及不同個變項 (包含個人服務年資、個人工作職務)，其不同的組織文化、組織學習、知識分享以及經營績效等構面的差異性。本研究採用一般線性模式 (general linear model) 來進行變異數分析，以探討各個構面之間的差異性。

3.5.4 相關性分析

相關分析是應用相關係數來衡量兩配對隨機變數之間關係的度量。一般用以度量兩個隨機變數 X 和 Y 之間的相關測度。本研究主要在探討組織文化與組織學習以及組織文化與知識分享之間的相關性。使用皮爾森 (Pearson) 相關係數檢定三者之間的相關係數以及相關方向。皮爾森相關係數在 0.4-0.6 之間代表其相關程度為普通；0.6-0.8 之間代表其相關程度為高；0.8 以上代表其相關程度為極高。

3.5.5 迴歸分析

為了研究各個研究構面與經營績效的互動關係，因此先採用逐步迴歸分析 (stepwise regression analysis) 篩選各個迴歸式當中的自變數，藉此消除自變數之間共線性的問題，確定哪些構面中的哪些因素彼此間有顯著的影響。接下來再利用迴歸分析。以確定篩選過後的自變數以及應變數之間是否具有顯著水準，最後求得的迴歸式，則表示組織學習、組織文化、知識分享行為三者對經營績效的相關影響程度。

四、研究結果與分析

本章將根據本研究之研究目的以及研究假設，將調查所蒐集的數據以及資料，利用第三章所提到的研究方法，經過一系列統計分析後得出結果，做出分析與討論。主要探討的包括下列各項主題：

- 4.1 問卷回收
- 4.2 研究構面之敘述統計分析
- 4.3 各相關衡量構面之因素分析與信度檢定
- 4.4 組織變項與個人變項對於各構面間的差異分析
- 4.5 組織學習、知識分享行為與組織文化之間的互動關係
- 4.6 組織學習、知識分享行為與組織文化對經營績效之迴歸分析

4.1 問卷回收

本研究的問卷發放資料，是根據台灣證券交易所所公佈的上市櫃公司基本資料，挑選出研究者所認識之公司員工或是透過其他管道，事先與欲調查公司之內部員工取得聯繫，並經由同意後送出問卷；其他樣本對象，則以郵寄方式將問卷寄出，回收方式則以回郵信封方式，由填答者自行填完問卷之後將問卷寄回。問卷發放的總份數共為 300 份，而回收份數為 198 份，其中有效問卷為 180 份。

4.2 研究構面之敘述統計分析

針對回收問卷之基本資料，分別以不同產業類別、公司規模、公司經營歷史以及填答者之個人資料做百分比以及次數分配之分析，藉以了解整體樣本之結構。

整體樣本結構分析包括組織變項以及個人變項，如表 4-1 所示：

表 4-1 整體樣本結構

組織/個人變項		次數	百分比
產業類別	高科技產業	46	25.56%
	傳統製造業	32	17.78%
	金融業	38	21.10%
	服務業	34	18.89%
	其他產業	30	16.67%
公司規模	100 人以下	55	30.56%
	101—1000 人	66	36.67%
	1001—5000 人	29	16.11%
	5001—10000 人	6	3.33%
	10001 人以上	24	13.33%
經營歷史	5 年以下	24	13.33%
	6—10 年	32	17.78%
	11—15 年	36	20%
	16—20 年	54	30%
	21 年以上	34	18.89%

性別	男	138	76.67%
	女	42	23.33%
職務類別	公司經營者	20	11.11%
	高階主管	66	36.67%
	中階主管	29	16.11%
	基層主管	40	22.22%
	非主管職務	25	13.89%
個人服務年資	一年以內	9	5%
	1-5 年	29	16.11%
	6-10 年	31	17.22%
	11-15 年	54	30%
	16-20 年	45	25%
	20 年以上	12	6.67%

資料來源：本研究整理

由表中可以看出本研究之樣本對象平均分布於各個產業，但以高科技產業所佔比例稍微高出一些，由於交大地處科學園區，並且在園區當中有許多交大的學長姐願意提供寶貴的想法與幫助，因此提升了問卷回收的機會與有效性。公司規模部分，則是以小型公司為樣本當中的多數。而以公司經營歷史而言，所調查的樣本大略集中於十一年到二十年發展趨向成熟的公司為主。

以個人資料來說，填答者以男性居多，佔整體將近百分之七十七。而以個人職稱而言，填答者以高階主管為最多。個人服務年資則是以十一年到十五年的比例較高。

為了探討各構面在企業內部當中所代表的意義，本節針對問卷當中各構面進行敘述型統計分析，並且將所回收支問卷進行分類，且將各項進行評分，將其平均數以及標準差整理如下表，詳細內容分別列於表 4-2 到 4-5。

4.2.1 組織學習構面

由表 4-2 可以得出在組織學習構面上，平均分數以 OL11「本公司為了要洞悉客戶未來可能的需求，因此常常和顧客進行晤談。」(4.32)、OL13「本公司把客戶視為一種市場資訊的來源。」(4.32)、OL14「本公司常常詢問客戶，什麼才是他們想要也需要的。」(4.27)為最高，相反而言，平均分數以 OL32「本公司在考慮如何令客戶感到最滿意的狀況時往往會有衝突意見的產生。」(2.96)、OL12「本公司通常直接經由公司內部決定客戶未來有可能的需求。」(3.37)、OL31「本公司的管理階層在考慮客戶需求時，經常會發生意見分歧的狀況。」(3.25)為最低。在標準差方面，以 OL32「本公司在考慮如何令客戶感到最滿意的狀況時往往會有衝突意見的產生。」(0.94)、OL24「本公司客戶的資訊，在不同部門之間少有分享。」(0.94)、OL12「本公司通常直接經由公司內部決定客戶未來有可能的需求。」(0.93)為最高，而以 OL46「本公司可藉由過去的經驗，了解客戶內心的一些想法。」(0.54)、OL13「本公司把客戶視為一種市場資訊的來源。」(0.58)、OL14「本公司常常詢問客戶，什麼才是他們想要也需要的。」(0.63)為最低。

表 4-2 組織學習構面之統計結果

構面	問項	高科技 N=46		金融業 N=38		傳統製造業 N=32		服務業 N=34		其他產業 N=30	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差

組織學習	OL11	4.3478	.67387	4.2632	.60109	3.8437	.36890	4.7647	.43056	4.3333	.75810
	OL12	3.5000	.91287	3.3158	1.1879	3.5313	.76134	3.1471	.92548	3.3333	.75810
	OL13	4.4130	.49782	4.6579	.48078	4.3438	.48256	4.0882	.62122	4.0000	.58722
	OL14	4.2174	.59304	4.6053	.49536	3.8437	.36890	4.4706	.70648	4.1667	.69893
	OL15	4.3043	.59140	4.8421	.36954	3.8438	.88388	4.2941	.46250	4.1667	.69893
	OL21	4.0217	.97728	4.1842	.56258	4.0000	.56796	4.2353	.43056	4.0000	.58722
	OL22	3.8261	.90196	4.0263	.71610	3.6563	.48256	3.8529	.92548	3.6667	.75810
	OL23	3.8913	.84927	4.3421	.74530	3.6563	.48256	3.8529	.92548	3.8333	.69893
	OL24	3.7826	.98687	3.2632	1.0574	3.1563	.91966	3.4706	.74814	3.5000	.77682
	OL25	3.1522	1.0103	3.7895	.74100	3.1250	.70711	3.8529	.35949	3.5000	.50855
	OL31	3.3913	.74471	3.2105	.70358	3.2188	.70639	3.2059	.68664	3.1667	.69893
	OL32	3.2826	.95831	2.9737	.97223	3.2188	.90641	2.7941	.80827	2.3333	.75810
	OL33	4.1522	.51499	4.1053	.76369	3.8437	.36890	3.3824	.85333	3.3333	.75810
	OL34	3.5870	.74762	3.5263	.89252	4.0000	.56796	3.5000	.92932	3.5000	.97379
	OL41	4.1304	.74859	4.1842	.80052	3.3125	.78030	3.9412	.73613	3.6667	.75810
	OL42	4.4130	.65238	4.3421	.84714	4.3438	.74528	3.8529	.65747	3.6667	.75810
	OL43	3.9783	.39379	3.9211	.74911	3.6875	.93109	3.8824	.64030	3.8333	.69893
	OL44	3.9783	.88164	3.9474	.95712	3.8438	.67725	3.8235	.62622	3.5000	.50855
OL45	4.3043	.78513	4.3421	.74530	3.8437	.36890	3.9118	.86577	3.6667	.47946	
OL46	4.2391	.52429	4.2632	.72351	3.8437	.36890	3.8529	.35949	3.8333	.37905	

資料來源：本研究整理

4.2.2 知識分享行為構面

由表 4-3 可以得出在知識分享行為構面上，平均分數以 KS13「本公司在同仁之間會互相分享工作中成功與失敗的案例。」(3.88)、KS23「本公司在同仁之間會互相分享從教育訓練中所獲致的專業知識。」(3.78)為最高，相反而言，平均分數以 KS11「本公司在同仁之間會互相分享工作計畫書及相關報告。」(3.67)、KS12「本公司在同仁之間會互相分享工作手冊、業務模式以及特殊方法。」(3.68)為最低。在標準差方面，以 KS11「本公司在同仁之間會互相分享工作計畫書及相關報告。」(0.706)、KS23「本公司在同仁之間會互相分享從教育訓練中所獲致的專業知識。」(0.705)為最高，而以 KS13「本公司在同仁之間會互相分享工作中成功與失敗的案例。」(0.60)、KS22「本公司在同仁之間會互相分享工作相關知識的來源或擁有者。」(0.54)為最低。

表 4-3 知識分享行為構面之統計結果

構面	問項	高科技 N=46		金融業 N=38		傳統製造業 N=32		服務業 N=34		其他產業 N=30	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
知識分享行為	KS11	4.0435	.72897	3.8158	.69185	3.6875	.78030	3.4706	.50664	3.1667	.37905
	KS12	4.0000	.81650	3.8947	.76369	3.3438	.48256	3.6176	.49327	3.3333	.47946
	KS13	3.8913	.92444	3.9211	.63167	3.8437	.36890	3.8824	.32703	3.8333	.37905
	KS14	3.8696	.88465	3.6579	.74530	3.5313	.50701	3.7353	.99419	3.5000	.77682
	KS21	4.0217	.61424	3.9211	.63167	3.1875	.39656	4.0000	.73855	3.8333	.69893
	KS22	3.8913	.67423	4.0789	.48666	3.5313	.50701	3.8529	.35949	3.8333	.37905

KS23	3.9565	.69782	4.0789	.63167	3.3438	.48256	3.8529	.65747	3.5000	.77682
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

資料來源：本研究整理

4.2.3 組織文化構面

由表 4-4 可以得出在組織文化構面上，平均分數以 OC12「本公司非常願意提供機會給好的想法。」(4.12)、OC14「本公司願意冒著極大的風險在競爭市場當中保持領導地位。」(4.06)、OC21「本公司對於工作表現良好的員工並沒有足夠的報酬與褒獎。」(3.96)為最高，相反而言，平均分數以 OC14「本公司願意冒著極大的風險在競爭市場當中保持領導地位。」(3.13)、OC26「本公司的員工若是犯了錯誤將會得到處罰。」(3.15)、OC33「在本公司當中，到處充滿著輕鬆的工作氣氛。」(3.28)為最低。在標準差方面，以 OC14「本公司願意冒著極大的風險在競爭市場當中保持領導地位。」(0.999)、OC26「本公司的員工若是犯了錯誤將會得到處罰。」(0.918)、OC33「在本公司當中，到處充滿著輕鬆的工作氣氛。」(0.853)為最高，而以 OC42「本公司的管理階層願意努力溝通員工與組織之間的抱負與工作方向。」(0.492)、OC13「以長遠的觀點來看，本公司的管理哲學，通常以穩健、安全及確定性高為前提。」(0.504)、OC43「本公司的員工面臨困難的工作時，通常能夠得到上級或是工作夥伴的幫助。」(0.552)為最低。

表 4-4 組織文化構面之統計結果

構面	問項	高科技 N=46		金融業 N=38		傳統製造業 N=32		服務業 N=34		其他產業 N=30	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
	OC11	3.8478	.78789	3.9211	.63167	3.8750	.70711	3.8529	.78363	3.5000	.50855
	OC12	3.9130	.62632	4.5000	.50671	3.8437	.91966	4.3529	.48507	4.0000	.58722
	OC13	4.0217	.68278	4.0789	.48666	4.1875	.69270	4.0000	.00000	4.0000	.00000
	OC14	2.8261	1.1982	2.6579	.74530	3.5313	.76134	3.2353	.98654	3.6667	.75810
	OC21	3.9565	.89335	4.0789	.63167	3.8437	.36890	4.0294	.52138	3.8333	.91287
	OC22	3.7391	.71289	3.8421	.54655	3.8437	.36890	3.5000	.50752	3.3333	.75810
	OC23	3.9783	.77428	4.2895	.73182	3.8437	.36890	3.6765	.72699	3.6667	.95893
	OC24	4.0217	.68278	4.1053	.76369	3.9687	.59484	3.8529	.35949	3.6667	.47946
	OC25	3.6957	.69505	4.2632	.60109	3.6562	.48256	4.1176	.32703	3.8333	.37905
	OC26	3.2391	.87394	3.0000	1.0905	3.0625	1.0140	3.1176	.80772	3.3333	.75810
	OC31	3.6304	.67852	3.7105	.73182	3.6875	.47093	3.7353	.61835	3.6667	.47946
	OC32	3.6304	.82620	3.9474	.76925	3.5313	.76134	3.4412	.50399	3.3333	.47946
	OC33	3.0217	.82970	3.3947	.94553	3.0938	1.0883	3.4706	.66220	3.5000	.50855
	OC34	3.3913	.71424	3.6579	.84714	3.3437	.74528	3.7353	.44781	3.6667	.47946
	OC35	3.9348	.77179	4.2368	.58974	3.6875	.73780	3.8824	.32703	4.0000	.00000
	OC41	3.7609	.63892	3.9211	.48666	3.6875	.47093	3.7059	.46250	3.5000	.50855
	OC42	3.9565	.63093	4.0000	.56949	3.6875	.47093	4.0000	.00000	3.8333	.37905
	OC43	3.8043	.65386	4.0000	.56949	3.6875	.47093	3.8529	.35949	3.5000	.50855
	OC44	3.8478	.75916	4.2368	.58974	4.0000	.56796	3.9706	.45960	3.6667	.75810
	OC45	3.8261	.73950	3.6579	.74530	3.6875	.47093	3.9706	.45960	4.0000	.00000

資料來源：本研究整理

4.2.4 經營績效構面

由表 4-6 可以得出在組織學習構面上，平均分數以 P25「本公司的工作團隊提供高

品質的工作成效。」(4.017)、P26「本公司的工作團隊具有達成工作目標的能力。」(4.016)、P13「獲利率」(3.911)為最高，相反而言，平均分數以 P28「本公司的工作團隊在相同水準的工作品質下，總是可以提前完成工作程序。」(3.66)、P21「本公司在組織運作上很有效率。」(3.72)、P23「本公司順利完成的團隊工作件數可觀。」(3.75)為最低。在標準差方面，以 P21「本公司在組織運作上很有效率。」(0.934)、P11「投資報酬率」(0.824)、P13「獲利率」(0.807)為最高，而以 P25「本公司的工作團隊提供高品質的工作成效。」(0.544)、P26「本公司的工作團隊具有達成工作目標的能力。」(0.612)、P24「本公司工作團隊能夠順利完成與外部客戶之間的交流。」(0.673)為最低。

表 4-6 組織經營績效之統計結果

構面	問項	高科技 N=46		金融業 N=38		傳統製造業 N=32		服務業 N=34		其他產業 N=30	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
	P11	3.7174	1.0255	3.8684	.81111	4.0000	.56796	3.9118	.66822	3.3333	.75810
	P12	4.0652	.92861	3.8421	.67888	3.6563	.74528	3.6765	.63821	3.1667	.69893
	P13	3.9348	.99782	3.9211	.63167	4.5000	.50800	3.8235	.57580	3.3333	.75810
	P21	3.9130	.93870	4.2105	.81067	3.6563	.74528	3.6176	.73915	3.0000	1.0171
	P22	3.9783	.85607	3.7632	.58974	4.0000	.56796	3.8529	.78363	3.5000	.77682
	P23	3.9130	.98491	3.8421	.54655	3.6875	.47093	3.8529	.35949	3.3333	.75810
	P24	4.0000	.76012	4.1579	.54655	3.8437	.36890	3.8529	.65747	3.5000	.77682
	P25	4.1087	.76676	4.1579	.54655	3.8125	.39656	4.0882	.28790	3.8333	.37905
	P26	4.2174	.72765	4.0000	.69749	4.0000	.60000	4.0882	.28790	3.6667	.75810
	P27	4.0217	.82970	3.9211	.63167	3.8125	.39656	3.5882	.49955	3.3333	.75810
	P28	3.7826	.89226	3.8421	.54655	3.6875	.47093	3.7059	.46250	3.1667	.69893

資料來源：本研究整理

4.3 各相關衡量構面之因素分析與信度檢定

4.3.1 組織學習

本研究對於各個構面之信度分析，採用分項對總項相關係數以及 Cronbach's α 係數，來檢定個問項與其構面之間的相關程度以及各問項間的群聚效果。其中 Cronbach's α 係數必須大於 0.5、分項對總項相關係數必須大於 0.5。

在組織學習構面上總共有 20 個問項，經過因素分析之後，萃取出 11 個問項並且將其分為四個因素，分別為資訊獲得、資訊傳遞、共享的詮釋以及知識記憶。其結果如下表 4-6 所示：

表 4-6 組織學習構面之因素分析與信度分析

因素名稱	題項	因素負荷量	累積解釋變異量	分項對總項	Cronbach's α
資訊獲得	5 本公司通常都以客戶的需求做為收集資訊的依據。	0.852	62.809%	0.5791	0.799
	1 本公司為了要洞悉客戶未來可能的需求，因此常常和顧客進行晤談。	0.848		0.4878	

	3 本公司常常詢問客戶，什麼才是他們想要也需要的。	0.772		0.5864	
資訊傳遞	3 本公司各個部門的代表人，會定期針對顧客的需求進行會議與討論。	0.817	67.455%	0.7587	0.810
	2 本公司內部最需要客戶資料的成員均可以順利取得相關資訊。	0.810		0.6777	
	5 本公司在獲得與客戶相關的重要資訊後，此資訊會在公司中迅速擴散	0.693		0.6218	
共享的詮釋	1 本公司在考慮如何令客戶感到最滿意的狀況時往往會有衝突意見的產生。	0.928	76.491%	0.7196	0.918
	2 本公司接收到客戶的新資訊時，我們管理階層會認同此資訊對公司未來會有影響。	0.905		0.7234	
知識記憶	3 本公司可以藉由過往的經驗找出如何與「刁鑽」的客戶做溝通。	0.866	68.132%	0.7857	0.882
	4 本公司為了決定客戶需求，因此制定一項可遵循的標準化程序。	0.797		0.7030	
	6 本公司可藉由過去的經驗，了解客戶內心的一些想法。	0.745		0.7113	

4.3.2 知識分享行為

在知識分享行為構面上總共有個 7 個問項，經過因素分析之後，萃取出 5 個問項，分為兩大因素，分別為內隱知識與外顯知識。其結果如下表 4-7 所示：

表 4-7 知識分享行為構面之因素分析與信度分析

因素名稱	題項	因素負荷量	累積解釋變異量	分項對總項	Cronbach's α
外顯知識	2 本公司在同仁之間會互相分享工作手冊、業務模式以及特殊方法。	0.914	68.505%	0.6431	0.792

	1 本公司在同仁之間會互相分享工作計畫書及相關報告。	0.855		0.7002	
	3 本公司在同仁之間會互相分享工作中成功與失敗的案例。	0.698		0.6848	
內隱知識	1 本公司在同仁之間會互相分享從工作經驗中所獲致的知識。	0.885	67.436%	0.6648	0.912
	3 本公司在同仁之間會互相分享從教育訓練中所獲致的專業知識。	0.875		0.7111	

資料來源：本研究整理

4.3.3 組織文化

在組織文化構面上總共有 20 個問項，經過因素分析之後，萃取 13 個問項並且將其分為四個因素，分別為風險、報酬、溫情以及支持。其結果如下表 4-8 所示：

表 4-8 組織文化構面之因素分析與信度分析

因素名稱	題項	因素負荷量	累積解釋變異量	分項對總項	Cronbach's α
風險	2 本公司非常願意提供機會給好的想法。	0.801	69.874%	0.7776	0.823
	3 以長遠的觀點來看，本公司的管理哲學，通常以穩健、安全及確定性高為前提。	0.778		0.7113	
	1 本公司對於組織決策有效性之極大化採取極為謹慎的態度。	0.732		0.6662	
報酬	4 本公司對於表現優異員工的升遷有一套激勵的制度。	0.843	66.798%	0.7881	0.845
	3 本公司對於在工作方面表現優異的員工，只有部分能夠得到獎賞與報酬。	0.838		0.7857	
	1 本公司對於工作表現良好的員工並沒有足夠的報酬與褒獎。	0.765		0.6668	

	5 在本公司中，員工可以得到的報酬與鼓勵遠多於威脅與批評。	0.636		0.6997	
溫情	4 本公司員工與管理階層之間充滿著溫情。	0.832	51.874%	0.6736	0.813
	1 在本公司當中，到處充滿著友善的氣氛。	0.825		0.6447	
	5 本公司員工之間充滿冷淡與互不關心的態度。	0.710		0.5558	
支持	3 本公司的員工面臨困難的工作時，通常能夠得到上級或是工作夥伴的幫助。	0.843	54.278%	0.6887	0.878
	2 本公司的管理階層願意努力溝通員工與組織之間的抱負與工作方向。	0.783		0.6112	
	4 本公司的員工之間缺乏信任感。	0.723		0.5998	

資料來源：本研究整理

4.3.4 經營績效

在經營績效構面上總共有 11 個問項，經過因素分析之後，萃取 9 個問項並且將其分為兩個因素，分別為財務績效與工作績效。其結果如下表 4-9 所示：

表 4-9 經營績效構面之因素分析與信度分析

因素名稱	題項	因素負荷量	累積解釋變異量	分項對總項	Cronbach's α
財務績效	3 獲利率	0.882	71.678%	0.7667	0.909
	2 營收成長率	0.876		0.7886	
	1 投資報酬率	0.777		0.7003	
工作績效	1 本公司在組織運作上很有效率。	0.841	62.335%	0.6553	0.836
	6 本公司的工作團隊能夠在工作日程表下順利達成目標。	0.833		0.6447	
	7 本公司的工作團隊在相同水準的工作品質下，總是提前完成工作程序。	0.810		0.6606	
	2 本公司的團隊能夠在預算決策內完成工作。	0.806		0.5880	

	3 本公司順利完成的團隊工作件數可觀。	0.797		0.6664	
	5 本公司的工作團隊具有達成工作目標的能力。	0.788		0.6889	

資料來源：本研究整理

4.4 組織變項與個人變項對於各構面間的差異分析

本節根據企業資料比較不同型態之企業對於各構面之間的差異性。本節共分為兩大部分，第一部分探討組織變項中不同產業類別對於各構面之間是否有明顯的差異性。第二部分探討個人變項中不同工作位階對於各構面之間是否有明顯的差異性。本研究採用變異數分析（ANOVA）來做檢定。

1、不同產業類別對於各構面之差異分析

本研究利用 ANOVA 檢定探討不同產業類別對於組織學習、知識分享行為、組織文化以及經營績效等構面之間的差異。由表 4-10 中，可以看出不同產業對於各構面的差異性。

以組織學習構面而言，以資訊傳遞和共享的詮釋兩個構面在不同產業當中會有顯著的差異性。另外一方面，就整體而言，資訊取得因素以及知識記憶因素在不同產業當中並沒有顯著的差異性。就細部上來看，透過 Scheff' s 多重比較法可以發現，在資訊傳遞因素當中，以高科技電子業與金融業的平均值高於其他產業。

以知識分享行為構面而言，在內隱知識以及外顯知識兩種因素當中，對於不同產業都沒有顯著的差異性。但是高科技產業對於知識分享行為的注重程度稍微高於其他產業，其原因有可能導因於高科技產業對於知識管理的重視性，並且較早成立有制度的知識分享機制與鼓勵的制度。

以組織文化構面而言，衡量本構面的四項因素對於不同的產業而言，並沒有顯著的差異性。但是可以發現的是，金融業在這四項因素上，相較於其他產業重視的程度較高，代表金融業不但對於風險的控管高度關注，也由於相對於高科技產業以及傳統產業來說，金融業對於員工本身能力的要求更為直接，因此對於人力資本上的經營，便更加的重視。

就經營績效而言，在財務績效與工作績效兩個因素來說，由於各產業對於財務績效的衡量以及對於工作績效好壞的認知性會因為產業特性而有所差別，因此在經營績效的衡量上，對於不同產業會有顯著的差異性。

表 4-10 不同產業別在組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效上的差異分析

構面	因素名稱	高科技 N=46	金融業 N=38	傳統製造業 N=32	服務業 N=34	其他產業 N=30	F 值	P 值
組織學習	資訊取得	4.3551	4.1778	4.0104	4.5452	4.1667	1.539	0.180
	資訊傳遞	3.6232	4.0173	3.4776	3.8529	3.6667	2.371*	0.041
	共享詮釋	3.4370	3.1352	3.2118	3.0104	2.7001	2.415*	0.038

	組織 記憶	4.0652	4.0002	3.7074	3.8662	3.6774	1.047	0.377
知識 分享	外顯 知識	3.9783	3.8834	3.6778	3.5054	3.4433	1.192	0.315
	內隱 知識	3.9348	3.9012	3.3113	3.8046	3.6001	1.603	0.162
組織 文化	風險	3.9275	4.2921	3.9694	4.0301	3.8062	1.814	0.112
	報酬	3.9135	4.1678	3.8437	3.9772	3.7001	1.322	0.257
	溫情	3.1532	3.8011	3.5452	3.8000	3.8062	1.192	0.315
	支持	3.6424	4.0314	3.7667	3.8062	3.8333	1.313	0.267
經營 績效	財務 績效	3.8985	3.8992	4.0004	3.7004	3.1887	4.028**	0.001
	工作 績效	4.0280	4.0003	3.9654	3.8602	3.5452	3.168*	0.009

資料來源：本研究整理

2、不同工作位階對於各構面之差異分析

對於不同工作位階進行各構面之間的差異性分析，可以由表 4-11 可知，在經營績效當中的財務績效因素上會有顯著性的差異。就細部上來看，透過 Scheff' s 多重比較法可以發現公司經營者與高階主管對於財務因素方面重視程度較高。其原因有可能在於公司經營者以及高階主管通常對於公司之財務績效會有領先資訊的存在，因此相較於基層主管以及非主管職務的員工對於財務績效會有正確且清楚的認知。

表 4-11 個人不同工作位階在組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效上的差異分析

構面	因素名稱	公司經營者	高階主管	中階主管	基層主管	非主管職務	F 值	P 值
組織學習	資訊取得	4.1041	4.1128	4.0031	3.8992	3.6614	0.779	0.520
	資訊傳播	3.9882	4.0104	3.8762	3.7701	3.5003	2.601	0.116
	共享詮釋	3.4371	3.4472	3.0202	3.0104	2.9331	1.316	0.286
	組織記憶	3.8842	4.0124	3.8872	3.7741	3.6887	1.454	0.230
知識	外顯知識	3.8771	4.0110	3.7785	3.7531	3.7002	2.987	0.121

分享	內隱知識	3.6654	3.7781	3.8824	3.6652	3.7701	0.532	0.667
組織文化	風險	4.1142	4.0104	3.8898	3.8864	3.7524	1.135	0.449
	報酬	3.9114	3.9884	3.8842	3.8101	3.8800	0.289	0.818
	溫情	3.8010	3.7754	3.7867	3.6542	3.3330	0.175	0.914
	支持	3.8002	3.8892	3.7074	3.6652	3.6510	0.646	0.878
經營績效	財務績效	3.9914	3.9118	3.5074	3.5785	3.5610	3.914*	0.011
	工作績效	4.1718	3.8856	3.8090	3.8864	3.7100	1.014	0.614

資料來源：本研究整理

4.5 組織學習對於知識分享行為與組織文化之間的互動關係

為了進一步了解組織學習對於知識分享行為與組織文化等相關衡量構面之間的互動關係，本研究分別對於組織文化與知識分享行為以及組織文化與知識分享行為構面進行相關性分析。

4.5.1 組織文化與組織學習之間的互動關係

本研究使用皮爾森(Pearson)相關係數檢定組織文化與組織學習之間的相關係數以及相關方向。皮爾森相關係數在 0.4 以下代表其相關程度較低；0.4-0.6 之間代表其相關程度為普通。由表 4-14 可以發現在組織學習與組織文化各個因素之間之相關性並非十分明顯。除了組織文化中的報酬因素與組織學習的資訊取得因素、溫情因素與資訊傳遞因素、支持因素與資訊傳遞因素、風險因素與知識記憶因素之間有相對較高的正向相關。因此可以推論企業內部建立完整的報酬機制對於資訊的取得會有正向的影響；而公司內部所給予員工的溫情與支持對於資訊的傳遞上也有正面的鼓勵效果。

表 4-12 組織文化與組織學習之相關係數表

構面	因素	風險	報酬	溫情	支持
組織學習	資訊取得	0.317	0.414	0.142	0.057
	資訊傳遞	0.342	0.176	0.588	0.515
	共享的詮釋	0.087	0.056	-0.126	0.180
	知識記憶	0.47	-0.023	-0.084	-0.019

資料來源：本研究整理

4.5.2 組織文化與知識分享行為之間的互動關係

由表 4-13 可以得知組織文化當中的報酬因素與支持因素對於內隱知識的知識分享有正向的鼓勵作用；同樣的，報酬因素與溫情因素對於內隱知識的知識分享也有一樣的激勵作用。

表 4-13 組織文化與知識分享行為之相關係數表

構面	因素	風險	報酬	溫情	支持
知識分享	內隱知識	0.337	0.546	0.447	0.586
	外顯知識	0.226	0.478	0.486	0.314

資料來源：本研究整理

4.6 組織學習、知識分享行為與組織文化對經營績效之迴歸分析

為了探討各個研究構面與組織經營績效的影響關係，先採用逐步迴歸分析 (stepwise regression analysis)，篩選各迴歸式中的自變數，並且藉此消除自變數之間的共線性問題。最後求得迴歸式。同時利用 Durbin-Watson statistic (D-W value) 來鑑定殘差是否彼此獨立。一般來說，D-W 值介於 1.5 到 2.5 之間，可表示誤差值之間並沒有自我相關現象存在。

4.6.1 組織學習、知識分享行為與組織文化對財務績效之迴歸分析

本研究以經營績效構面當中的財務績效做為依變數，組織學習、知識分享行為與組織文化等構面因素為自變數建構出 P1—P4 四條迴歸式。

$$P1(\text{財務績效}) = \alpha_1 + \beta_{11} * OL1 + \beta_{12} * OL2 + \beta_{13} * OL3 + \beta_{14} * OL4 + e_1$$

$$P2(\text{財務績效}) = \alpha_2 + \beta_{21} * KS1 + \beta_{22} * KS2 + e_2$$

$$P3(\text{財務績效}) = \alpha_3 + \beta_{31} * OC1 + \beta_{32} * OC2 + \beta_{33} * OC3 + \beta_{34} * OC4 + e_3$$

$$P4(\text{財務績效}) = \alpha_4 + \beta_{41} * OL1 + \beta_{42} * OL2 + \beta_{43} * OL3 + \beta_{44} * OL4 + \beta_{45} * KS1 + \beta_{46} * KS2 + \beta_{47} * OC1 + \beta_{48} * OC2 + \beta_{49} * OC3 + \beta_{410} * OC4 + e_4$$

其中 OL1=資訊取得，OL2=資訊傳遞，OL3=共同的詮釋，OL4=知識記憶，KS1=內隱知識，KS2=外顯知識，OC1=風險，OC2=報酬，OC3=風險，OC4=支持， α_i =截距， β_{ij} =斜率， e_i =殘差。

表 4-14 組織學習、知識分享行為與組織文化之財務績效迴歸分析表

Model		P1	P2	P3	P4
經營績效之財務績效					
組織學習	資訊取得(OL1)	0.594**			0.514**
	資訊傳遞(OL2)	0.214**			0.152**
	共同詮釋(OL3)	0.184			0.101
	知識記憶(OL4)	0.020			0.018
知識分享行為	內隱知識(KS1)		0.413**		0.314**
	外顯知識(KS2)		0.388**		0.303**
組織文化	風險(OC1)			-0.159	-0.148
	報酬(OC2)			0.414**	0.403**
	溫情(OC3)			0.063	0.071
	支持(OC4)			0.023	0.034
Adjust R ²		0.310	0.356	0.289	0.314
P value		0.000***	0.000***	0.002**	0.002**
D-W value		1.798	1.752	2.138	1.913

資料來源：本研究整理

本研究根據表 4-14 可以發現，不同構面對於經營績效當中的財務績效會有程度不同的影響，以下將把不同構面對於組織經營績效中財務績效的迴歸分析結果，加以說明：

1. 組織學習對於財務績效之迴歸分析

依據表 4-14 可以發現，Model P1 中，企業或是組織越重視資訊取得和傳遞，對於財務績效的影響就會越大。越偏重這兩個構面，其對財務績效的正面效益就越高。(Adjust R²=0.310，P value=0.000)。

2. 知識分享對於財務績效之迴歸分析

依據表 4-14 可以發現，Model P2 中，企業或是組織越重視內隱知識與外顯知識的知識分享行為，對於財務績效的影響就會越大。越偏重這兩個構面，其對財務績效的正面效益就越高。(Adjust R²=0.356，P value=0.000)。

3. 組織文化對於財務績效之迴歸分析

依據表 4-14 可以發現，Model P3 中，企業或是組織越重視組織文化構面當中的報酬因素，對於財務績效的影響就會越大。因此可以了解到，完整的激勵獎懲制度，對於財務績效的正面效益就越高。另外一方面，由 Model P3 中發現，風險因素對於整體財務績效表現產生反向的影響，因此可以推論，公司運作風險性越高或是對於風險的控管上沒有做好完善的措施，對於財務的績效都會有負面的影響。(Adjust R²=0.289，P value=0.002)。

4. 組織學習、知識分享行為與組織文化對於財務績效之迴歸分析

依據表 4-14 可以發現，Model P4 中，企業或是組織越重視資訊取得和傳遞、內隱知識與外顯知識的知識分享行為以及組織文化構面當中的報酬因素，對於財務績效的影響就會越大。換句話說，便是對於財務績效的正面效益就越高。(Adjust R²=0.314，P value=0.002)。

4.6.2 組織學習、知識分享與組織文化對工作績效之迴歸分析

本研究以經營績效構面當中的工作績效做為依變數，組織學習、知識分享與組織文化等構面因素為自變數建構出 P1—P4 四條迴歸式。

$$P1(\text{工作績效}) = \alpha_1 + \beta_{11} * OL1 + \beta_{12} * OL2 + \beta_{13} * OL3 + \beta_{14} * OL4 + e_1$$

$$P2(\text{工作績效}) = \alpha_2 + \beta_{21} * KS1 + \beta_{22} * KS2 + e_2$$

$$P3(\text{工作績效}) = \alpha_3 + \beta_{31} * OC1 + \beta_{32} * OC2 + \beta_{33} * OC3 + \beta_{34} * OC4 + e_3$$

$$P4(\text{工作績效}) = \alpha_4 + \beta_{41} * OL1 + \beta_{42} * OL2 + \beta_{43} * OL3 + \beta_{44} * OL4 + \beta_{45} * KS1 + \beta_{46} * KS2 + \beta_{47} * OC1 + \beta_{48} * OC2 + \beta_{49} * OC3 + \beta_{410} * OC4 + e_4$$

其中 OL1=資訊取得，OL2=資訊傳遞，OL3=共同的詮釋，OL4=知識記憶，KS1=內隱知識，KS2=外顯知識，OC1=風險，OC2=報酬，OC3=風險，OC4=支持， α_i =截距， β_{ij} =斜率， e_i =殘差。

表 4-15 組織學習、知識分享行為與組織文化之財務績效迴歸分析表

Model		P1	P2	P3	P4
經營績效之工作績效					
組織學習	資訊取得(OL1)	0.516**			0.414**
	資訊傳遞(OL2)	0.198**			0.089
	共同詮釋(OL3)	0.096			0.052
	知識記憶(OL4)	0.035			0.018
知識	內隱知識(KS1)		0.553**		0.494**

分享行為	外顯知識(KS2)		0.312		0.387**
組織文化	風險(OC1)			-0.153	-0.118
	報酬(OC2)			0.152	0.104
	溫情(OC3)			0.022	0.013
	支持(OC4)			0.018	0.006
Adjust R ²		0.189	0.511	0.086	0.064
P value		0.002**	0.002**	0.068	0.031
D-W value		1.612	2.011	1.965	1.841

資料來源：本研究整理

本研究根據表 4-15 可以發現，不同構面對於經營績效當中的工作績效會有程度不同的影響，以下將把不同構面對於組織經營績效中工作績效的迴歸分析結果，加以說明：

1. 組織學習對於工作績效之迴歸分析

依據表 4-15 可以發現，Model P1 中，企業或是組織越重視資訊取得和傳遞，對於工作績效的影響就會越大。越偏重這兩個構面，其對工作績效的正面效益就越高。(Adjust R²=0.189, P value=0.002)。

2. 知識分享對於工作績效之迴歸分析

依據表 4-15 可以發現，Model P2 中，企業或是組織越重視內隱知識的知識分享行為，對於工作績效的影響就會越大。越偏重這個構面，其對工作績效的正面效益就越高。由此可以推論，當員工願意將自己自身的想法與隱藏於內在的知識與其他同仁分享時，對於提升經營績效當中的工作績效，會有顯著的正向作用。(Adjust R²=0.511, P value=0.002)。

3. 組織文化對於工作績效之迴歸分析

依據表 4-15 可以發現，Model P3 中，企業或是組織在組織文化構面上的四個因素，以風險因素對於工作績效來說，為反向的影響，其他三個因素都是正向的影響，但是對於工作績效的影響性並不顯著，其解釋能力也不夠強。(Adjust R²=0.086, P value=0.068)

4. 組織學習、知識分享行為與組織文化對於工作績效之迴歸分析

依據表 4-15 可以發現，Model P4 中，企業或是組織越重視資訊取得和傳遞、內隱知識與外顯知識的知識分享行為，對於工作績效的影響就會越大。但是在這個 Model 當中，各構面對於整體工作績效的影響並不解釋，對工作績效的解釋能力也略嫌低。(Adjust R²=0.064, P value=0.031)。

。

五、結論與建議

本研究根據第一章之研究目的，加上第三章的假設與第四章一連串的分析結果，可做出本研究之結論，並且對於企業或是後續研究做出建議。

5.1 研究結論

本研究之主要目的是想要探討，不同的組織都有其不同的文化特質，而在這樣的情況之下也可能會有其不同的組織學習和知識分享行為過程，而在三者的共同影響之下，對於公司的經營績效會有如何的相互影響程度。本節將針對本研究之研究結果進行說明。

5.1.1 組織變項與個人變項對於組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效等構面之差異

分析

1. 組織變項—產業類別對於各個構面間的差異分析

以組織學習構面而言，高科技產業對於資訊取得因素較為重視，而傳統製造業相對程度上較低，因此可以推論，高科技產業希望透過積極的由外部學習而取得新的知識與概念，是不斷進步與創新的不二法門。就資訊傳遞而言，金融業顯然注重的程度較高，相對傳統製造業來說程度較低，可以推論出，由於金融業所要面對的市場變化比起一般其他產業來說更為快速，因此如何確實且迅速的將所需要的資訊做即時的傳遞也就更加受到重視；而相較一般傳統產業與服務業，對於資訊傳遞則是仍有很大的進步空間。至於知識記憶因素在不同產業當中並沒有顯著的差異性，但是可以了解的是，對於知識記憶系統的建立與使用也慢慢由各個產業當中開始萌芽。尤其以高科技產業在資訊管理部門對於知識庫的建立的重視，也可以看出知識記憶在組織學習當中的重要性。

以知識分享行為構面而言，在內隱知識以及外顯知識兩種因素當中，對於不同產業沒有顯著的差異性。但是高科技產業對於知識分享行為的注重程度稍微高於其他產業，其原因有可能導因於高科技產業對於知識管理的重視性，相較之下，傳統產業、服務業與其他產業對於知識分享行為的程度較低，而其原因有可能在於公司內部員工對於知識分享行為的認知程度較低或者是知識分享行為相關的激勵制度不夠完整，無法給予員工適時的動力。

以組織文化構面而言，衡量本構面的四項因素對於不同的產業而言，並沒有顯著的差異性。但是可以發現的是，金融業在這四項因素上，相較於其他產業重視的程度較高，代表金融業不但對於風險的控管高度關注，也由於相對於高科技產業以及傳統產業來說，金融業對於員工本身能力的要求更為直接，因此對於人力資本上的經營，便更加的重視。

就經營績效而言，在財務績效與工作績效兩個因素來說，由於各產業對於財務績效的衡量以及對於工作績效好壞的認知性會因為產業特性而有所差別，因此在經營績效的衡量上，對於不同產業會有顯著的差異性。可以由研究結果發現，傳統產業對於財務績效以及工作績效得重視程度高於其他產業，由此可以看出一般傳統產業通常以良好的財務績效作為公司本身整體營運表現的指標，並且對於自身的工作排程、效用以及效度都極為要求。

2. 個人變項—不同工作位階對於各個構面間的差異分析

對於不同工作位階進行各構面之間的差異性分析，由研究當中可以發現，各構面當中僅有經營績效中的財務績效因素上會有顯著性的差異。其原因有可能在於，公司經營者以及高階主管通常對於公司之財務績效會有領先資訊的存在，因此相較

於基層主管以及非主管職務的員工對於財務績效會有正確且清楚的認知。而其他的構面均沒有顯著差異，但是可以發現的是，一般中高階主管對於組織學習的態度會傾向主動積極的態度。而就知識分享行為而言，基層與一般非主管職務員工相較之下，對於知識分享行為與機制需要有更多的了解，並且公司也應該給予分享的動力，例如說健全的激勵制度等。就組織文化而言，可以由研究看出公司經營者與高階主管對於組織文化當中的風險因素最為重視，代表公司的領導者對於公司在營運當中的風險控管成為領導整體公司文化的主軸；然而對於一般基層或非主管員工而言，公司提供豐富的獎勵制度來激勵員工積極努力工作，則成為他們心目中組織文化的要素。

5.1.2 組織文化對於組織學習與知識分享行為之相關性分析

在組織文化對於組織學習的相關性研究當中，雖然兩者之間的相關性並非高度相關，但是可以發現，組織文化當中的報酬因素對於組織學習當中的資訊取得有正向的相關性；另外可以發現的是組織文化的溫情因素對於組織學習當中的資訊傳遞因素有正向的相關性。其次，在組織文化當中的報酬與支持因素對於知識分享行為當中的內隱知識分享有正向的相關性，因此可以推論組織文化當中若是強調給予適當的報酬與支持對於員工對於內隱知識的分享行為會有正向的激勵作用。

5.1.3 組織學習、知識分享行為、組織文化等構面因素對經營績效之影響關係

1. 組織學習對經營績效之影響

依據結果顯示，組織學習當中的資訊取得與資訊傳遞因素對於營運績效當中的財務績效與工作績效來說都有著顯著的正向影響。也就是說增進組織整體的經營績效與資訊的獲得與傳遞有著密不可分的關係。這與國外多位學者之研究結果吻合。Drucker(1993)認為企業是否可以維持其競爭優勢，在於是否可以學習到與技術、市場、經營環境以及顧客相關的最新知識。Inkpen(1995)認為新知識的創造與取得，是維持企業維持與更新競爭優勢的基礎。由本研究可以發現，台灣實證研究也成立。因此可以推論，無論是國內外的企業，實施組織學習對於組織整體的經營績效會有著正向的影響。

2. 知識分享行為對經營績效之影響

依據結果顯示，知識分享當中的內隱知識分享與外顯知識分享對於經營績效中的財務績效均有正向且顯著的影響性；而內隱知識分享的行為知識分享的行為對於經營績效當中的工作績效亦有正向且顯著的影響性。由此可以發現，在台灣的企業當中，能夠建立完整的知識分享系統，讓員工願意將自身所擁有的知識，透過一套機制分享給其他員工，如此一來，對於公司整體的經營績效則會有正向的影響效果。

3. 組織文化對經營績效之影響

依據結果顯示，組織文化當中，唯有報酬因素對於組織經營績效當中的財務績效有正

向且顯著的影響性。因此可以推論，台灣多數產業都願意提供適當報酬給予員工，讓員工在激勵之下，願意付出時間與精力在工作以及促進公司發展上，以高科技產業為例，高科技產業之所以能夠吸引頂尖且在專業領域上有所發展的員工，便是在於其員工分股制度。員工分股制度往往成為員工在工作當中最大的報酬來源；相對而言，金融業與傳統產業或許在分股制度上面無法提供與高科技產業一般的高報酬，但是金融業與傳統產業卻往往願意在年終獎金方面給予員工極佳的報酬。因此總體而言，當員工受到極佳的報酬激勵之下，便願意投身於工作當中，也就因此會使得公司的財務績效隨之增加。

4. 組織學習、知識分享行為與組織文化對於經營績效之影響

依據結果顯示，當三個構面因素同時對於財務績效與工作績效做迴歸分析時，其分析結果與單一構面對於財務績效與工作績效所產生的結果大致上來說皆一致。其合併的解釋為，在公司重視資訊取得與資訊傳遞之下，配合以重視報酬為導向的組織文化促使員工願意在公司內部進行外顯知識與內隱知識的分享行為，如此一來便會促使公司的財務績效與工作績效都達到極高的水準。

5.2 對企業界之實務性建議

經過本研究的實證研究可以發現，在當今國內的產業當中確實存在著組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效之關聯性的理論架構關係。然而，組織文化是企業經營最基本的平台，同時經由組織學習，才能夠使得組織在管理上或是技術上不斷創新並且取得競爭優勢。同時配合知識分享行為，打破組織內部知識流通的隔閡，最終達到經營績效最佳的境界。以下是本研究對於企業界之實務性建議。

5.2.1 強調資訊取得與資訊傳遞的組織學習

在資訊科技日新月異的發展之下，企業能夠接收到的產業相關訊息的管道也更加多元化。因此，如何取得知識已經不是難事，然而本研究所強調的則是由組織外部取得資訊，也就是由客戶或是消費者方取得組織內部所需要的相關資訊。因此，由企業內部連接外部客戶或是消費者間的溝通管道，便顯得更為重要。企業應該廣開與客戶或是消費者的溝通管道，並且建立一套完整的溝通機制，才能夠完全掌握資訊取得的最佳機會。其次就是，當資訊進入組織之內，如何正確的把這些資訊傳達給真正需要資訊的部門或是員工也是非常重要的。而這方面則有賴於資訊取得之部門對於資訊本身所代表的意涵以及公司各部門之內部狀況有清楚且完整的認識。如此一來，資訊才能夠在第一時間順利且確實的傳達，並且產生最佳的效用。

5.2.2 加強知識分享行為的貫徹

企業在有了組織需要的資訊後，往往希望透過知識分享的機制的建立，促進知識分享的行為的推動。而企業促進組織成員之間的交流以建立彼此信任的關係並且營造組織當中分享知識的意願，其目的便是要建立有利於知識分享的環境。同時能夠培養員工知識分享的習慣並且建立公司知識分享的文化。而最終的目的，則是提升公司的價值與競爭優勢。而除了一般制度化的知識溝通管道，像是各種工作操作手冊以及案例等歷史資料的取得之外，企業也可以朝多元化非正式的互動關係來促進員工之間的知識分享行為，舉例來說，讀書會、社團、實務社群等，都能夠使內隱知識透過面對面的方式被分享。

5.2.3 強化以報酬與溫情因素為導向的組織文化

本研究在組織文化對於組織學習與知識分享行為的相關性研究中發現，當組織文化偏向擁有完整激勵制度，以及公司領導階層願意以溫情對待其員工的企業，對於其組織學習與知識分享行為多有正向的影響。因此，企業可以藉由這些誘因激勵員工進行組織學習並且提升員工之間對於知識分享的意願。而組織所提供之誘因可分為兩種，一種是實質上的報酬，例如說獎金、紅利、員工分股等。而另外一種則是屬於社會性的誘因，也就是在組織文化當中所提到的溫情因素。例如說，員工將本身寶貴的知識分享出來，領導階層或者是同事之間給予讚賞並且表示對其專業的肯定，那麼員工就會產生成就感。而在這樣良好的互動之下，員工便會願意進行下一次的分享行為。因此，企業需要透過規劃適當的報酬以及溫情文化以提供員工進行

學習與分享的誘因，進而提升組織整體的經營績效。

5.3 研究限制以及對後續研究的建議

5.3.1 擴大研究樣本數目以建立最佳的實證研究

由於本研究的調查範圍僅限於根據台灣證券交易所所公佈的上市櫃公司資料，因此後續的研究者可以進行更大規模並且對於更多產業環境作深入的研究。

5.3.2 對於填答者以感受回答問題之限制

由於本研究發放問卷的對象，在許多問項當中，並沒有辦法給予客觀性的答案，例如在財務績效的問項當中，對於公司本身的財務績效有其不同的感受，每個人對於問題的定義不同，好壞的差異性多為個人內心感受，並且有可能因為所存在的背景時空而有不同的回答標準。後續研究者可針對本項問題進行修正，並且找出更為客觀的衡量方式。

5.3.3 加入干擾變數以探討各構面對於經營績效之影響

在本研究當中有探討到不同產業對於各構面因素之差異性，而後續研究方向，亦可以把產業類別當作干擾變數，來平行比較不同產業類別，對於組織學習、知識分享與經營績效之間的關係影響程度為何。



參考資料

英文部分

- Brian D Janz, (2003), "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Mangement: The Importance of a Knowledge-Centered Culture," *Decision Sciences*, Vol.34, No. 2, pp. 351-384.
- Chait, Herschel N. (1998), "How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability," *Personnel Psychology*, Durham, Vol. 51, Iss. 3, pp. 771-774.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Crossan, Mary M., Henry W. Lane and Roderick E. White (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, Vol.24, pp.522-537.
- Cyert, R.M., & March, J.G. (1963. 1988).A behavior theory of the firm, 2nd ed. Blackwell.
- Drucker, P. (1992), "The New Society of The Organizations," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95-104.
- Drucker, P. (1999), "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge," *California Management Review* Vol.41, No. 2, pp. 79-95.
- Davenport, Tom (1997), "Processing Process Information," *CIO*, Framingham, Vol. 10(11), pp.32-34.
- Davenport, T.H. & Prusak, L.(1998), "Working Knowledge," Boston MA. Harvard Business School Press.
- Dess, G. C. and Robinson, R. B., (1984)"Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures," *Strategic Management Journal*, Vol.5(3), pp.265-273.
- Dodgson, M. (1993), "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, Vol. 14(3).
- Drucker, P. (1992), "The New Society of The Organizations," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95-104.
- Drucker, P. (1999), "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge," *California Management Review* Vol.41, No. 2, pp. 79-95.
- Fiol, C. Mariene and Marjorie A. Lyles (1985), "Organization Learning," *Academy of Management Review*, Vol.10(4), pp.803-813.
- Garvin, D.A. (2000), *Learning In Action*, Harvard Business School Press.

- Hendriks, P. (1999), "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing," *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 91-100.
- Hendriks, P. H. J. & Vriens, D. J. (1997). Knowledge-based systems and knowledge management: Friends or foes? *Information & Management*, 33, pp. 113-125.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: The contributing Processes and The Literatures," *Organizational Science*, Vol.2, pp.90.
- Jae-Nam Lee (2001), "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success," *Information & Management* (38), pp. 323-335.
- Levitt, B. & J.G. March (1988), "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp.319-340.
- McDermott, R. & O'Dell, C(2001), "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge," *Journal of Knowledge Management*, Vol 5, No. 1, pp. 76-85.
- Michael J. Tippins and Ravipreet S. Sohi (2003), "It Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?," *Strategic Management Journal*, p.p. 745-761.
- Nelson, K.M. & Coopriider, J.G. (1996), "The Contribution Shared Knowledge to IS Group Performance," *MIS Quarterly*, December, pp. 409-432.
- Nonaka, L., Toyama, R. and Konno, N., (2000) "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," *Long Range Planning*, Vol.33, pp. 5-34.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Quinn, J. B., Anderson, P., and Finklestein, S. (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," *Harvard Business Review*, March-April, pp.71-80.
- Quinn, R. E., (1988) "Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance," San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, Vol.29(3), pp.363-377.
- Schein, E.H. (1985), "Organizational Culture and Leadership," San Francisco, Jossey-Bass.
- Schwartz, H. & Davis, S.M. (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 30-48.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1987), "Toward A Universal Psychological Structure of Human Values," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, pp.550-562.

- Senge, P.M. et, (1994) "The fifth discipline," Marsh Agency, New York.
- Shein, E. H. (1996). Three cultures of management: the key to organizational learning, Sloan Management Review, Fall, 9-20.
- Venkatraman, N. & Ramanuyam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: L A companion of approaches. Academy of Management Review, (1), 52-73.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. Journal of Economics, 80(May), 190-207.
- Wallach, E.J. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match," Training and Development Journal, 37(2), pp.29-36.
- Wijnhoven, F.(1998), "Knowledge Logistics in Business Contexts: Analyzing and Diagnosing Knowledge Sharing by Logistics Concepts," Knowledge and Process Mangement, Vol. 5, No. 3, pp. 143-157.
- Woo, C. V., & Willard, G. (1983). Performance representation in business policy research: Discussion and recommendation. Peter presents at the 23nd. Annual national meetings of the Academy of Management, Dallas.



中文部分

- 江正信，高階經營團隊與企業策略決策模式，組織學習傾向，創新能力及經營績效之關係研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民 89。
- 汪昭芬，2000。「組織學習、知識創造、知識蘊蓄與創新績效之關聯性研究，科技製造業、一般製造業及服務業之實證」，成功大學企業管理所碩士論文。
- 林永源，知識管理策略與組織學習行為關連性之研究，以積體電路設計及製造公司之研發單位為例，國立清華大學碩士論文，民 92。
- 林俊旭，組織知識促進因素、組織知識產生要素、組織文化與智慧資本之關聯性研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民 92。
- 張文菁，「企業特性、人力資本、產業環境與組織績效之相關研究」，中國經濟企業研究所。
- 河野豐弘著／彭德中譯，「改造企業文化：如何使企業展現活力」，遠流出版社，民 79。
- 胡毓洳，個人暨企業文化因素與企業知識分享之關係探討，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民 92。
- 陳崇安，組織變革型態對組織學習與經營績效提升之探討，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民 92。
- 郭進隆譯，1994。Peter M. Senge 原著，第五項修練學習型組織的藝術與實務，天下文化。
- 黃仁祈，企業文化、組織學習、組織創新與企業核心能力間之關係研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民 92。
- 黃延聰，跨國代工聯盟中產品開發之知識取得與能力發展，國立台灣大學商學研究所博士論文，民 91。
- 楊幼蘭譯，1995。Michael Hammer & James Champy 原著，改造企業，牛頓出版。
- 齊若蘭譯，1995。Peter M. Senge, Art Keleiner, Charlotte Roberts, Richard, B. Ross & Bryan J. Smith 原著，第五項修練共創學習新經驗(上)(下)，天下文化。
- 黎文明，水平結構組織與企業組織學習傾向、創新能力及經營績效之關聯性研究，國立成功大學管理學院碩士論文，民 91。
- 董更生，2000。Stuart Cramer 原著，全球企業再造大師傑克·威爾許---奇異公司總裁經營成功十大秘訣，智庫文化。
- 鄭伯勳，家長權威與領導為之關係：一個台灣民營企業之主持人的個案研究，中華心理學刊，79 期，民 84。
- 鄭伯勳，樊景立，初探華人社會的社會取向：台灣與大陸之比較研究，中華心理學刊，民 89。
- 鄭伯勳，黃敏萍，華人企業組織中的領導、一項文化價值的分析，中華小管理評論，8 卷 4 期，民 89。
- 鄭伯勳，黃國隆，相似或相異：海峽兩岸組織文化之比較，本土心理學研究，11 期 3-58，民 88。
- 鄭永忠，大型醫院組織文化、組織運作、經營管理與經營績效之關係研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民 85。

親愛的企業先進您好，首先感謝您於百忙當中撥冗填答本問卷，由於您對學術研究的幫助，使得本問卷更具有參考價值以及代表性。本問卷的目的主要探討的是「組織文化」、「組織學習」、「知識分享」與公司績效之間的關係。

本研究希望借重您的經驗與智慧協助作答。本問卷為不記名方式填答，對於貴公司以及個人的相關資料，純粹作為學術研究之用，並且絕對保密。若是您對本問卷的題目不清楚或是任何建議，隨時歡迎您以E-MAIL或是電話與我們連絡。再次感謝您的熱心幫助。

敬祝 萬事如意。

國立交通大學管理科學研究所
 指導教授:楊千 博士
 研究生:董家琪 敬上
 電話:0930-348-798
 E-mail:calit1979@yahoo.com.tw

問卷內容

第一部分：組織學習問卷

	非常	同	普	不	非常
	常			同	常
	同				同
	意	意	通	意	意
1、資訊獲得					
(1)本公司為了要洞悉客戶未來可能的需求，因此常常和顧客進行晤談。	<input type="checkbox"/>				
(2)本公司通常直接經由公司內部決定客戶未來有可能的需求。	<input type="checkbox"/>				
(3)本公司把客戶視為一種市場資訊的來源。	<input type="checkbox"/>				
(4)本公司常常詢問客戶，什麼才是他們想要也需要的。	<input type="checkbox"/>				
(5)本公司通常都以客戶的需求做為收集資訊的依據。	<input type="checkbox"/>				
2、資訊傳遞	<input type="checkbox"/>				
(1)本公司經常分享客戶的資訊。	<input type="checkbox"/>				
(2)本公司內部最需要客戶資料的成員均可以順利取得相關資訊。	<input type="checkbox"/>				
(3)本公司各個部門的代表人，會定期針對顧客的需求進行會議與討論。	<input type="checkbox"/>				
(4)本公司客戶的資訊，在不同部門之間少有分享。	<input type="checkbox"/>				
(5)本公司在獲得與客戶相關的重要資訊後，此資訊會在公司中迅速擴散。	<input type="checkbox"/>				
3、共享的詮釋					
(1)本公司的管理階層在考慮客戶需求時，經常會發生意見分歧的狀況。	<input type="checkbox"/>				
(2)本公司在考慮如何令客戶感到最滿意的狀況時往往會有衝突意見的產生。	<input type="checkbox"/>				

以穩健、安全及
確定性高為前
提。

非 同 普 不 非
常 意 通 同 常

(3)本公司接收到客戶的新資訊時,我們管理階層
會認同此資訊對公司未來會有影響。 同意 意 通 意 同 意

(4)本公司的管理階層在詮釋客戶需求的時候,通
常會使用相同的知識來源。

4、知識記憶

(1)本公司對於客戶近幾年的市場策略有深入的
了解。

(2)本公司對於客戶的商品訂購有一套既定的程
序。

(3)本公司可以藉由過往的經驗找出如何與「刁
鑽」的客戶做溝通。

(4)本公司為了決定客戶需求,因此制定一項可遵
循的標準化程序。

(5)本公司擁有處理客戶抱怨的標準化程序。

(6)本公司可藉由過去的經驗,了解客戶內心的一
些想法。

第二部分：知識分享問卷

(1)本公司在同仁之間會互相分享工作計畫書及
相關報告。

(2)本公司在同仁之間會互相分享工作手冊、業務
模式以及特殊方法。

(3)本公司在同仁之間會互相分享工作中成功與
失敗的案例。

(4)本公司在同仁之間會互相分享從報章雜誌或
廣播電視中所獲得的工作相關知識。

(5)本公司在同仁之間會互相分享從工作經驗中
所獲致的知識。

(6)本公司在同仁之間會互相分享工作相關知識
的來源或擁有者。

(7)本公司在同仁之間會互相分享從教育訓練中
所獲致的專業知識。

第三部份：組織文化問卷

1、風險

(1)本公司對於組織決策有效性之極大化採取極
為謹慎的態度。

(2)本公司非常願意提供機會給好的想法。

(3)以長遠的觀點來看,本公司的管理哲學,通常

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

同業相當」選項。

1、財務績效

(1)投資報酬率

非常	同	普	不	非常
			同	不
同意	意	通	意	同意
<input type="checkbox"/>				

(4)本公司願意冒著極大的風險在競爭市場當中保持領導地位。

2、報酬

- (1)本公司對於工作表現良好的員工並沒有足夠的報酬與褒獎。
- (2)本公司中對於獎懲制度充滿許多的批評與抱怨。
- (3)本公司對於在工作方面表現優異的員工，只有部分能夠得到獎賞與報酬。
- (4)本公司對於表現優異員工的升遷有一套激勵的制度。
- (5)在本公司中，員工可以得到的報酬與鼓勵遠多於威脅與批評。
- (6)本公司的員工若是犯了錯誤將會得到處罰。

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

3、溫情

- (1)在本公司當中，到處充滿著友善的氣氛。
- (2)在公司當中，要了解其他的員工是一件很困難的事情。
- (3)在本公司當中，到處充滿著輕鬆的工作氣氛。
- (4)本公司員工與管理階層之間充滿著溫情。
- (5)本公司員工之間充滿冷淡與互不關心的態度。

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

4、支持

- (1)本公司的管理哲學重視「人」的因素以及員工的想法。
- (2)本公司的管理階層願意努力溝通員工與組織之間的抱負與工作方向。
- (3)本公司的員工面臨困難的工作時，通常能夠得到上級或是工作夥伴的幫助。
- (4)本公司的員工之間缺乏信任感。
- (5)當本公司的員工在犯錯的時候，通常不能獲得上級的諒解。

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

第四部份：經營績效問卷

本部分所探討為貴公司的經營績效成果，請根據您個人對於貴公司經營績效的了解與相關產業的一般水準做出比較。例如若處於一般平均水準，請選擇「比

比	比	與	比	比
同	同	同	同	同
業	業	業	業	業

優 稍 相 稍 落
良 佳 當 差 後

比 比 與 比 比
同 同 同 同 同
業 業 業 業 業
優 稍 相 稍 落
良 佳 當 差 後

(2) 營收成長率

(3) 獲利率

2、工作績效

(1) 本公司在組織運作上很有效率。

(2) 本公司的團隊能夠在預算決策內完成工作。

(3) 本公司順利完成的團隊工作件數可觀。

(4) 本公司工作團隊能夠順利完成與外部客戶之間的交流。

(5) 本公司的工作團隊提供高品質的工作成效。

(6) 本公司的工作團隊具有達成工作目標的能力。

(7) 本公司的工作團隊能夠在工作日程表下順利達成目標。

(8) 本公司的工作團隊在相同水準的工作品質下，總是可以提前完成工作程序。



第五部份：公司及個人基本資料

本問卷為不記名方式填答，對於貴公司的以及個人的相關資料，純粹作為學術研究之用，並且絕對保密。請根據下列所敘述的情形，在最適當的框框中打勾

- 1、性別：男女
- 2、教育程度： 高中職（含以下） 專科 大學 研究所（含以上）
- 3、個人服務年資： 一年以內 1—5 年 6—10 年 11—15 年
 16—20 年 21 年以上
- 4、職務類別： 公司經營者 高階主管 中階主管 基層主管
 非主管職務
- 5、貴公司所屬產業類別： 高科技產業 傳統製造業 金融業
 服務業 其他產業_____
- 6、貴公司的經營歷史： 5 年（含以下） 6—10 年 11—15 年
 16—20 年 21 年以上
- 7、貴公司規模： 100 人（含以下） 101—1000 人 1001—5000 人
 5001—10000 人 10001 人以上

本問卷到此結束，再次感謝您的協助。

