

行政院國科會專題研究計劃成果報告

組織文化與組織表現之相關性研究：從衛星/有線電視談起

A study on the relationship between organizational culture and media performance

計劃類別： 個別型計劃
計劃編號： NSC 86-2412-H-030-005
計劃主持人： 李秀珠
國立交通大學傳播所副教授
住址：新竹市大學路 1001 號
國立交通大學傳播所
電話：(03)571-2121 轉 58211
(02)761-3872
傳真：(03)572-7143
E-mail：shuchu@cc.nctu.edu.tw
研究助理： 江靜之，林乾文，蔡佳如，王珮華
執行單位： 國立交通大學
中華民國： 87 年 7 月 31 日

組織文化與組織表現之相關性研究：從衛星/有線電視談起

論文摘要

組織文化的研究風潮開始於 1980 年代左右。工商界有感於組織文化在組織管理所扮演之關鍵角色，因此急於將組織文化之理念融入實際之組織管理之中，而學術界有關組織文化之著作也日見增多，對於組織文化於組織管理中所佔舉足輕重之影響也愈見肯定。研究發現顯示，組織文化對組織內之每一層面皆有不可忽視之影響，如影響組織成員之向心力 (丁虹,1987;戴聲柔, 1989)，影響組織之工作績效 (張旭利,1989;楊志輝,1994;鄭清祥,1991;顏惠玲,1993;魏啓林,1989;陳俊雄,1994)，影響組織之公關策略 (陳蕙芬,1992;黃如萍,1995)，影響組織之生產力(葉桂萍,1994)，影響組織成員之工作滿意度 (劉炳森,1989)，及影響組織之決策形成 (譚潔芝,1990) 等等。

決策是組織管理中非常重要的一個部分，因為管理過程當中，須不斷地作各種大大小小的決策，而決策品質的優劣則與組織的表現與組織績效息息相關。組織文化對組織內之每一層面皆有不可忽視之影響，而決策在組織的運作上又扮演著相當重要之角色。因此，組織文化對組織決策必定具有相當之影響力。本研究之主要目的即在檢視兩者之相關性。本研究預測，不同之組織文化將顯現出不同之決策特質及型態。本論文以問卷調查及深度訪談之方式就媒體公司進行組織文化與組織決策相關性之研究。共發出問卷 300 份，回收 250 份，問卷調查回收後，並根據統計分析之結果，再進行深度訪談。深度訪談共執行 50 份。資料分析結果証實了本研究之預測，詳細情形見本論文。

A Study on the relationship between organizational culture and media performance

Abstract

The study of organizational culture is a recent trend in organizational studies in that scholars find that the variable of culture exerts a great deal of influence on every aspect of an organization. Decision making is a crucial aspect of the operation of an organization, therefore, it is reasonable to expect that the culture of an organization has very much to do with the decision-making behaviors of the organization. This study predicts that the behaviors of decision making will vary from one organizational culture to another. Two research methods, a questionnaire survey and 50 intensive interviews, were used for the examination of the prediction of the study.

250 valid questionnaires were collected for the study, and a 17-item category was established for analyzing the data of intensive interviews. The data analysis showed that the culture of an organization did have very much influence on the decision-making behaviors of an organization. More findings were discussed in the paper.

計劃緣由與目的

二次世界大戰之後，日本企業組織的成功，使得日本能迅速地從廢墟中崛起，並擠身世界強國之中。日本的成功引起了美國許多組織學者的注意，並從事日本企業組織的研究，這些研究發現，日本企業的成功優勢乃在於日本公司善於塑造組織文化，並以組織文化作為管理組織的利器。這個發現激起學者對組織文化的興趣，一時之間，組織文化研究風起雲湧，許多組織文化相關書籍，及研究期刊不斷地出版，組織文化研究已成為 1980 年代組織管理不可或缺的一環。這些研究顯示，成功企業與失敗企業的最大分野在於，成功企業擁有強而有利之組織文化，而成功企業的領導者都非常重視企業文化的塑造。藉著強勢文化的建立，企業可輕而易舉地導引員工向組織目標邁進。而強勢文化的組織員工對組織的認同感及向心力也遠高於弱勢文化，而這一股組織文化的研究熱潮也奠定了組織文化在組織管理中的重要性 (Ouchi, 1981; Daniels et al., 1997; Kreps, 1990; 張德銳, 1991, 江岷欽, 1989; 譚潔芝, 1990; 陳蕙芬, 1992; Deal & Kennedy, 1982)。

台灣受美國研究風氣之影響，組織文化的研究風潮也開始於 1980 年代左右。工商界有感於組織文化在管理所扮演之關鍵角色，因此急於將組織文化之理念融入實際之組織管理之中，尤其台灣一些大型、有遠見之企業早已有計劃地在建立強而有力之組織文化。而學術界有關組織文化之著作也日見增多，對於組織文化於組織管理中所佔舉足輕重之影響也愈見肯定。研究發現顯示，組織文化對組織內之每一層面皆有不可忽視之影響，如影響組織成員之向心力 (丁虹, 1987; 戴聲柔, 1989)，影響組織之工作績效 (張旭利, 1989; 楊志輝, 1994; 鄭清祥, 1991; 顏惠玲, 1993; 魏啓林, 1989; 陳俊雄, 1994)，影響組織之公關策略 (陳蕙芬, 1992; 黃如萍, 1995)，影響組織之生產力 (葉桂萍, 1994)，影響組織成員之工作滿意度 (劉炳森, 1989)，及影響組織之決策形成 (譚潔芝, 1990) 等等。

決策是組織管理中非常重要的一個部分，因為管理過程當中，須不斷地作各種大大小小的決策，決策品質的優劣則與組織的表現與組織績效息息相關。管理學者 Simon 則視管理的過程為決策的過程，並以為決策對管理的重要性就像呼

吸對生命的不可或缺一般，因此改善決策能力以提高決策品質是組織管理中不可不學的功課 (Simon, 1960)。也因為決策在組織管理中所扮演的角色，決策研究不管是在管理學中或在組織傳播學中 (亦是組織管理之一支，是以傳播為主來談管理) 皆是非常重要的一个領域。

如前所述，組織文化對組織內之每一層面皆有不可忽視之影響，而決策在組織的運作上又扮演著相當重要之角色。因此，組織文化對組織決策必定具有相當之影響力。本研究之主要目的即在檢視兩者之相關性。本研究預測，不同之組織文化將顯現出不同之決策特質及型態。本研究以媒體組織為研究對象，進行組織文化與組織決策相關性之研究。至於為何要以媒體組織為研究對象，其理由如下：

台灣自政府解嚴之後，對媒體採開放之政策。隨著報紙解禁，有線電視合法化，及衛星電視的到來。台灣的媒體組織如雨後春筍般之林立，過去台灣對媒體的政策，採取種種限制，因此媒體的發展不大，經營媒體者皆憑其直覺或經驗從事經營管理之工作，而且在政府種種管制之下，媒體所面對競爭亦有限，因此媒體經營者亦不覺得須以專業來從事媒體組織之管理。然而自媒體解禁之後，突然台灣多了將近 2 百多家之電視公司，而其他媒體如電台，報社，廣告公司也不斷地成立。除此之外，隨著台灣的經濟成長，一些國外媒體也看中了台灣的市場，紛紛來此設立公司，所以媒體組織所面對的不僅是來自國內之競爭，而且必須與全球性之媒體公司如 Star TV、CNN 之類之媒體相抗衡。在競爭如此劇烈之市場下，媒體經營者想再如以往般地依賴經驗或直覺來經營媒體，那麼會很快地被市場所淘汰，所以憑專業來管理媒體是面對競爭的最佳利器(李秀珠，1995; 李秀珠，1996; 李秀珠，李天鐸，黃慧珠，1996)。

雖然媒體管理可藉助管理學院或企管學院的專業，然而媒體組織本身的性質與其他組織迥異，如對媒體特性不熟悉，即便擁有管理專業，仍是無法勝任媒介管理之工作，尤其媒體所製造出來產品是資訊，除供消費者消費外，它更能影響消費者之態度、思想、及意見等等，因此媒介組織除獲取利益之外，更對社

會大眾負有教育，告知之義務，因此媒體組織管理應有別於其他組織管理(Lacy et. al, 1993; Lavine & Wackman, 1988; Sherman, 1995)。除了媒體產品之特色與其他產業不同外，媒體組織所僱用之員工亦極為不同，媒體的產品必須時時更新，因此創新性極其重要，媒體員工皆須備有專業素養，而且必須不斷有創意，因此無法如其他行業般以打卡，監督來控制其工作行爲(Lavine & Wackman, 1988)。凡此種種皆顯示出，媒介管理有別於其他管理，須予以獨立出來，進行研究。

結果與討論

本研究使用二種研究方法來檢視組織文化與組織決策之相關性，一是問卷調查，另一方法則是深度訪談。本研究發出 300 份問卷，共回收了 250 份有效問卷，共來自 50 家媒體公司。從問卷調查之資料中，本研究發現了 5 種組織文化，創新文化，效率文化，支持文化，官僚文化，及無顯著文化。本研究再針對這 5 種文化，各抽取一家組織進行深度訪談，每家組織進行 10 個訪談，所共執行 50 個深度訪談。

從問卷調查之資料，本研究發現，組織文化與組織決策有相當大之相關性，不同之組織文化具不同之決策特色，其中又以支持文化所具之決策特色較為理性而以無顯著文化為較不利之文化。而深度訪談之發現與問卷調查頗為相符。本研究經內容分析，將深度訪談之資料整理成 17 個重點，這 17 個重點皆是組織制定決策之特色。從 17 個重點之內容分析，本研究發現，組織文化確實對組織決策有很大之影響力，因為這 17 個決策特色中，僅有少數幾個與組織文化不具相關性，大多數的決策特色皆會因組織文化之不同而變化，尤其以組織如何處理決策所產生之衝突，及組織在決策如何使用資訊最為明顯。而深度訪談資料也發現，各種組織文化之決策很不相同，有些組織文化之決策行為較為理性，有些則較不合理，所以還是可以分辨出比較有利及比較不利之組織文化。

就本研究之深度訪談資料所示，創新文化是頗活潑之文化，其決策行為很靈活有彈性，其組織較偏向以集體之方式來作決策，員工有不少參與決策之機會，資訊之使用能與外部環境結合，也就是說，能及時收集市場之現況來作為制定決策之基礎，而其處理衝突之方式也頗為民主合理，是一頗為有利於組織績效之文化。支持文化亦是一個對組織績效有利之組織文化，因為其決策行為頗為理性科學，資訊搜集頗具科學原理，而衝突之處理更是積極有效，從其決策行為之種種特色，可以看出其員工相處和諧，而且對組織之向心力也很強。至於官僚文化就可看出是非常僵硬之組織，其收集資訊以內部員工之經驗或公司之檔案為主，忽視了市場況及變動。至於效率文化則是比較不利之文化，尤其在衝突管理上顯著非常專制不民主，從訪談中，我們發現效率文化常常對衝突不加管理，或由主管單方面決定，部屬不得有異議。最後之無顯著文化亦是不是有利之文

化，因為許多之決策行為都不是很具理性。

本研究發現，組織文化確實像組織的靈魂一般，因為影響著組織內容之各種行為。本研究發現即使在同一產業中，組織文化不同，其決策行為也產生很大之差距。本研究再次驗證組織文化是組織管理很重要之一環。

計劃成果自評

本計劃“組織文化與組織表現之相關性研究: 從衛星有線電視談起,”原計劃書中預計進行一次問卷調查及一次深度訪談。本研究於實際執行中作了一次問卷調查,發出去 300 份問卷,回收之有效問卷為 250 份,經過統計分析後發現,250 份問卷共來自 50 家媒體公司,而這 50 家媒體公司可歸納成 5 種不同之組織文化,這 5 種組織文化分別為創新文化,效率文化,支持文化,官僚文化,及無顯著文化。本研究根據問卷調查之結果,再從每一種組織文化中選取一家較具代表性之媒體組織作為深度訪談之組織。本研究共選取 5 家媒體公司,各代表不同之組織文化,然後從每家媒體組織選擇 10 位員工進行深度訪談,共進行了 50 個深度訪談。

本計劃於時際執行時,所使用之研究與原計劃之研究方法大部份相符,不同之處在於研究之內容。本研究原定分析組織文化,經營策略,及組織績效之相關性,本研究於文獻檢閱後發現,經營策略與組織績效已有許多相關研究,而且沒有新意,因此,對原定計劃作了一些修改,以組織決策來評估組織之表現。另一個不同之處在於,本研究原來預定只針對衛星/有線電視公司進行研究,但目前台灣之衛星電視公司或有線電視公司數目不多,而且很多有線電視公司規模很小,員工數不到 100 人以上,不太適合作組織文化之研究,經過了少許之修正,本研究乃針對媒體組織發放問卷,而不限於衛星/有線電視公司而已。

本研究同時採用量化之問卷調查及質化之深度訪談來進行研究,研究結果已在 1998 年之國際傳播年會 (即 ICA) 上發表,目前正在改寫中,準備投至美國之英文期刊。經過此次之研究,本研究以為組織文化之研究以質化且深入之研究較為適合,量化研究可作為前測之部份。本研究使用相當大之人力及物力作量化之問卷調查,得到之結果反而不如質化之深度訪談之 Data 來得有意義,雖然深度訪談也使用相當大的之精力,但如能將所有研究資源大部份放在質化之研究裡,效果將更好。組織文化是一頗為複雜之概念,但確是非常重要的變項。台灣目前相關研究大部份為量化,無法捕捉到組織文化之本質,如能以質化方法,

尤其如能借用人類學之方法來研究組織文化必能有相當大的收穫，本研究以為組織文化是組織管理中非常重要之一環，但台灣現有之文獻有限，此一領域還有很大之研究空間。

參考書目

一. 中文書目

- 丁 虹 (1987)：《企業文化與組織承諾之關係研究》。政治大學企業管理研究所博士論文。
- 王繼儒 (1991)：《中、美、日三國企業，企業文化與組織承諾之比較研究》。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 江永森 (1989)：《企業策略、企業文化及企業績效關係之研究》。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 江岷欽 (1989)：〈組織文化研究途徑之分析〉，《行政學報》，21: 65-92。
- 何一心 (1993)：《企業決策過程中正式化及集權程度之研究》。中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 李長貴、戚樹誠 (1994)：《企業組織員工參與之實證研究》。行政院國科會計劃。
- 李秀珠、李天鐸、黃慧珠 (1996)：〈衛星電視產業升級與法規政策之研究〉，《傳播文化》，4, 1-18。
- 李秀珠 (1995)：〈衛星電視的節目規劃；從文化接近性談起〉。《廣播與電視》，2卷3期，35-58。
- 李秀珠 (1996)：〈有線電視產業升級與法規政策之研究〉。《廣播與電視》，2卷4期，25-44。
- 河野豐弘 (1990)：改造企業文化。彭德中譯，台北：遠流
- 林清茂 (1985)：〈企業文化與生產力〉，《台電月刊》，268期。
- 吳耀南 (1993)：《我國警察組織文化對其決策影響之研究》。中央警官學校警政研究所未出版之碩士論文。
- 胡哲生 (1987)：《問題結構與權力結構情境下之決策型態—權變觀點》。政治大學企業管理研究所博士論文。
- 徐萬權 (1987)：《我國企業主持人個人特質與行為之研究:以台中市為例》。東海大學企管所碩士論文，台灣台中。
- 陳素慧 (1995)：《權力、決策制定與組織效能間研究》。成功大學企業管

理研究所碩士論文。

- 陳俊雄 (1994)：《企業文化、經營策略與績效關係之探討-以電子資訊業為研究對象》。淡江大學管理研究所碩士論文。
- 陳妙玲 (1984)：《我國企業主管決策型態之研究》。中山大學企管所碩士論文。台灣，高雄。
- 陳盛蓮 (1989)：《創業者人格特質，決策型態，經營效果之相關研究》。淡江大學科管所碩士論文，台灣台北。
- 陳蕙芬 (1992)：《組織文化與組織公共關係行為相關性探討》。政治大學新聞研所未出版之碩士論文。
- 黃明正 (1987)：《企業文化與策略規劃關係之研究》。政大企研所未出版碩士論文。
- 黃如萍 (1995)：《產業類別、企業文化與公關活動之關連性研究》。文化學新聞研所未出版之碩士論文。
- 葉桂萍 (1994)：《企業文化對組織生產力影響之研究》。中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 張旭利 (1991)：《企業策略、企業文化及企業績效關係之研究》。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 張德銳 (1990)：〈組織文化析論〉，《國立編譯館館刊》，19: 185-209。
- 莊慧秋 (1986)：〈企業文化〉，《張老師月刊》，17 卷 1 期。
- 楊志輝 (1994)：《策略相關因素、企業文化類型、人力資源管理型態與人力資源管理績效關係之研究》。中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭清祥 (1991)：《企業文化類型，企業策略與財務績效之關係研究---台灣製造業實證研究》。中山大學企業管理研所未出版之碩士論文。
- 鄭伯壘，莊仲仁 (1990)：《組織文化中價值觀的數量衡鑑》。行政院國科會計劃。
- 蔡敦浩 (1985)：《策略性決策過程之研究》。政治大學企業管理研究所博士論文。
- 劉炳森 (1989)：《組織文化與工作滿足及工作績效之關係》。交通大學企業管理研究所碩士論文。

- 戴聲柔（1989）：《企業文化與組織承諾之關係研究-以日久電子公司為例》。國防管理學院資管研究所碩士論文。
- 顏惠玲（1993）：《組織文化與績效》。中興大學公共行政研究所碩士論文。
- 魏啓林（1989）：《台灣廠商對外投資之決策因素、市場結構、市場行爲及市場績效實證研究》。行政院國科會計劃。
- 譚潔芝（1990）：《組織文化對組織運作之影響》。台灣大學政治研究所碩士論文。

二. 英文書目

- Arogyaswamy, B., & Byles, C. M. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, 13: 647-659.
- Barney J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
- Bernard, T. (1984). Strategic planning-which style do you need? *Long Range Planning*, 17(3): 456-476.
- Bradley, P. H. (1978). Power, status, and upward communication in small decision-making groups. *Communication Monographs*, 45: 33-43.
- Burleson, B. R., Levine, B. J., & Samter, W. (1984). Decision-making procedure and decision quality. *Human Communication Research*, 10: 557-574.
- Cameron, K. S. (1985) Culture Congruence Strength and Type : Relationships to Effective. Working paper, Business School, University of Michigan.
- Cheney, G. (1983) On the various and changing meanings of organizational membership : A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50: 342-362.
- Collins, B. E., & Guetzkow, H. (1964). *A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making*. New York: Willey.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K., & Papa, M. J. (1997) *Perspectives on Organization Communication*. Dubuque, IA : Wm. C. Brown Publishers.

- Davis, S. M. (1989). *Managing corporate culture*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Culture—The Rite and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley : Reading, Mass.
- Dension, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 5: 110-125.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53: 3-15.
- DeStephen, R., & Hirokawa, R. Y. (1988). Small group consensus: Stability of group support of the decision, task process, and group relationships. *Small Group Behavior*, 19: 227-239.
- Dewey, J. (1910). *How Do We Think*. Boston: Heath.
- Dobson, J. (1990). The role of ethics in global corporate culture. *Journal of Business Ethics*, 9: 481-488.
- Dyer, W. G. Jr. (1985). The cycle of cultural evolution in organization. In R. H. Kilmann et. al. (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Faules, D. F., & Drecksel, G. L. (1991). Organizational cultures reflected in a comparison of work justifications across work groups. *Communication Reports*, 4, 90-102.
- Fisher, B. A., & Ellis, D. G. (1990). *Small Group Decision Making: Communication and the Group Process*. New York: McGraw-Hill.
- Geist, P., & Chandler, T. (1984). Account analysis of influence in group decision making. *Communication Monographs*, 51: 67-78.
- Gouran, D. S., Brown, C., & Henry, D. R. (1978). Behavioral correlates of perceptions of quality in decision-making discussions. *Communication Monographs*, 45:51-63.
- Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (1983). The role of communication in group

- decision making: A functional perspective. In M. S. Mander (Ed.), *Communication in transition*. New York: Praeger.
- Grey, R. J., & Gelfond, P. (1990). Corporate culture and Canada's international competitiveness. *Canadian Business Review*, 17(4), 21-25.
- Guetzkow, H. (1950). Unitizing and categorizing problems in coding qualitative data. *Journal of Clinical Psychology*, 6, 47-58.
- Hampton, D. R., Summer, C. E., & Webber, R. A. (1987). *Organizational Behavior and the Practice of Management*. Glenview, IL: Scott Foresman Company.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3): 435-455.
- Herek, G. M., Janis, I. L., & Huth, P. (1987). Decision making during international crises: Is quality of process related to outcome? *Journal of Conflict Resolution*, 31, 2030226.
- Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91: 517-539.
- Hirokawa, R. Y. (1985). Discussion procedures and decision making performance: A test of a functional perspective. *Human Communication Research*, 12:203-224.
- Hirokawa, R. Y. (1988). Group communication and decision-making performance: A continued test of a functional perspective. *Human Communication Research*, 14: 487-515.
- Hirokawa, R. Y., & Gouran, D. S. (1989). Facilitation of group communication: A critique of prior research and an agenda for future research. *Management Communication Quarterly*, 3, 7-92.
- Hirokawa, R. Y. (1990). The role of communication in group decision-making efficacy: A test on contingency perspective. *Small Group Research*, 21: 190-204.
- Hirokawa, R. Y. (1992). Communication and group decision-making efficacy. In R. S. Cathcart & L. A. Samovar (Eds.), *Small group communication: A reader*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.

- Hodgetts, R. M. (1982). *Management: Theory, Process, and Practice*. Chicago: Dryden Press.
- Janis, I. L. (1989). *Crucial decisions*. New York: Fress Press.
- Kimerly, J. R., & Miles, R. H. (1980). *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koch, S., & Deetz, S. A. (1981). *Metaphor Analysis of Social Reality in Organizations*. Paper presented at the SCA/ICA conference, Alta, UT.
- Kono, T. (1990). *Corporate culture and long-range planning*. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman.
- Lacy, S., Sohn, A. B., & Wicks, J. L. (1993). *Media Management: A Casebook Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Lavine, J. M., & Wackman, D. B. (1988). *Managing media organizations: Effective leadership of the media*. New York: :Longman.
- Li, S. S. (1994). *Power Distribution among Group Members and Its Relationship with Group Communication*. Paper presented at the meeting of International Communication Association, Sydney, Australia.
- Li, S. S. (1995). *Compliance-gaining Strategies Used by Superiors and Subordinates in Chinese Media Organizations*. Paper presented at the meeting of the Speech Communication Association, San Antonio, TX.
- Likert, R. (1967). *New Patterns of Management*. New York: Hill.
- Lorsch, J. W. (1986). *Managing culture: The invisible barrier to strategic change*. *California Management Review*, 28(2): 225-243.
- Lower, E., & Mohrman, S. (1985). *Quality circles after the fad*. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 65-71.
- McManis, G. L., & Leibman, M. S. (1988). *Corporate culture: What it can and can not do*. *Personnel Administrator*, 33(12), 24-29.
- Meyer, A. D. (1984). *Mingling decision making metaphor*. *Academy*

- of Management Review, 9(1): 22-49.
- Quchi, W. G. (1981). Theory Z. 黃明堅譯 (1987), 台北: 長河.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 24: 111-132.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In Cummings, L. L., & Staw, B. M. (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 3, Connecticut: JAI Press Inc., 1-52.
- Putnam, L. L. (1983). The interpretive perspectives: An alternative to functionalism. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective. Newbury Park, CA: Sage.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (Eds.), Organizational Culture, Beverly Hills: Sage Publications, 315-334.
- Radford, K. J. (1981). Modern Managerial Decision Making. Reston Publishing Company.
- Reimann, B. C., & Wiener, Y. (1988). Corporate culture: Avoiding the elitist trap. Business Horizons, 31(2):36-44.
- Schein, E. H. (1985A). How culture forms, develops, and changes. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.), Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1985B). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1991A). What is culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Reframing organizational culture. Newbury Park, CA: Sage.

- Schein, E. H. (1991B). The role of the founder in the creation of organizational culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy: The problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20(4): 78-87.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 30-48.
- Sherman, B. L. (1995). *Telecommunications management: Broadcasting/cable and the new technologies*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning system. *Journal of Management Studies*, 20: 38-59.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 64-69.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Simon, H. A. (1960). *The Science of Management Decision*. Harper & Row.
- Smith, R. C., & Eisenberg, E. M. (1987). Conflict at Diseyland: A root-metaphor analysis. *Communication Monographs*, 54: 367-380.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1983). Account analysis of organizations: Decision making and identification. In F. M. Jablin, L. L. Putman, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Tunstall, W. B. (1985). Breakup of the bell system: A case study in cultural transformation. In R. H. Kilmann, et al. (Eds), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.

Wilkins, A. L. (1988). The culture audit: A tool for understanding organization.
Organizational Dynamics, Autumn: 24-38.

Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (1997). Mass media research: An introduction.
Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

