

## 建構組織創新擴散過程之研究－以媒體出版業為例

長榮大學經營管理研究所助理教授 莊立民  
崑山科技大學企業管理學系講師 陳志龍

### 摘要

本研究目的探索關於媒體出版業組織創新擴散過程，分別從理論面與實務面來闡述，並探討創新擴散對媒體出版業有關影響。本研究之研究範圍係以媒體出版業為主要研究之對象，在考量了專家學者的推薦與公司配合意願的情況之下，以質性研究法針對天下雜誌 2005 年五百大服務業之媒體出版業排名中，績效頗佳且具備組織創新擴散環境與特質的企業，並依組織創新擴散領域學者 Rogers (2003) 之組織創新擴散模型，以建構媒體出版業「組織創新擴散分析模式」。

本研究將根據文獻探討、深度訪談、內容分析法、三角測量法與本研究建立之模式，推論出有助於後續理論發展與實證研究之相關命題。並基於模式建構之研究結果，針對後續研究者提出研究建議，並對媒體出版業提出因應策略。

**關鍵字：**組織創新、組織創新擴散、內容分析法、三角測量法

## **A Study of the construction organization innovation diffusion process for Media publication industry**

Li-Min Chang

Jyh-Long Chen

### **Abstract**

The main purpose of this research is to explore the process of the “Diffusion of Organizational Innovation” about the Media publication industry, and to discuss issues from the aspects of theory and practice. This research range is a target of regarding Media publication industry as main research. In consider recommendation of experts and scholars cooperate with company under the situation of the will. Use the quality research approach, to Common Wealth magazine ( 2005 ) In the Media publication industry of 500 big service industry ranks, the performance is quite good and enterprises possessing Diffusion of Organizational Innovation the environment and speciality, and in accordance with diffusion of organizational innovation domain scholar Rogers’ ( 2003 ) models of diffusion of organizational innovation, to build and construct “a diffusion model for organizational innovation of Media publication industry”.

The research was conducted based on literature review, deep interview, context analysis, and triangulation, and the model that this research is set up, it contributes to the follow-up theory to develop the relevant propositions with the positive research that the inference happens. In addition, the results of this study proposed suggestions to the future researchers and strategies to the enterprises of the Media publication industry.

**Keywords: organizational innovation; diffusion of organizational innovation; content analysis; triangulation.**

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

出版事業已由傳統紙本過渡到有聲出版並進入光電媒體的電子出版時代，再加上資訊科技的日新月異，網際網路更是無遠弗界，因此，新興的電子和網絡媒體以其迅速、高效、大容量、動態的優勢開始挑戰紙質媒體，串聯了電腦業、網路業、出版業等三大領域，成為新一代的「媒體出版業」，是故，媒體出版研究自不容再被遺漏。

由於近十幾年來國內、外對日益發展的媒體出版業相關研究不多，所以本研究將以 Rogers 擴散模型為基礎，探討創新擴散對媒體出版業有何影響，且針對媒體出版業組織的創新擴散做一些相關的探討，藉以能提供媒體出版業組織的創新擴散模式的新選擇，使得此模式的應用更加完善。

就組織創新而言，近年來雖然有大量相關研究，但創新擴散的研究仍不足，然而組織創新擴散在創新角色一環中，扮演關鍵性角色，因此引發了本研究的動機，Wolfe（1994）認為組織創新主要有三種不同的研究取向，分別是「創新的擴散」之研究取向、「組織的創新能力」之研究取向、「歷程理論」之研究取向，本研究將以「創新的擴散」為主要研究方向。

本研究以質性研究法針對國內創新著稱的媒體出版業之公司進行研究，並擴大組織創新領域學者 Amabile（1988）之組織創新模型，建構台灣媒體出版業「組織創新擴散模式」。

### 二、研究目的

組織創新擴散為目前企業界急於涉入的一個新領域，為了瞭解組織創新擴散對媒體出版業將會帶來何種影響，因此本研究針對媒體出版業做多重個案分析，希望藉由文獻探討、蒐集相關次級資料、深入訪談、內容分析等方式，來達到研究目的。本研究主要目的是：

- 1.建構媒體出版業組織創新擴散分析模式。
- 2.根據文獻探討、個案分析、深度訪談與本研究建立之模式，推論出有助於後續理論發展與實證研究之相關命題。
- 3.基於模式建構之研究結果，針對後續研究者提出研究建議，並對媒體出版業提出因應策略。

## 貳、文獻探討

本研究在文獻探討的部分將針對組織創新之理論與研究取向進行回顧與探討，以釐清組織創新之內涵。

### 一、組織創新之相關理論

根據國內學者蔡啓通(1997)的歸類，「組織創新」的理論可分類為：Becker & Whisler (1967)、Kanter (1988) & Amabile (1988) 主張之「過程之系統說」；Knight (1967)、Shepard (1967)、Damanpour & Evan (1984) 主張之「創新採用比率說」，Evan & Black (1967)、Knight (1967)、Kimberly (1981) 等學者以及 Drazin (1990) 主張之「分類說」。此外，組織創新之研究也可分成許多不同之觀點：產品觀點、過程觀點、產品及過程觀點、多元觀點。蔡啓通(1997)與 Damanpour (1991) 整理「組織創新」的理論認為可分為五類：1.機械及有機組織；2.雙核心模式(dual-core model)；3.雙邊俱利的模式(ambidextrous model)；4.雙核心及雙邊俱利的模式；5.躍進式(radicalness)模式。

Damanpour (1991) 認為上述的各種理論模式所獲得之支持：大部分研究支持機械與有機模式，以及雙核心模式，有些研究支持躍進式創新的理論，較少部分支持雙邊俱利模式；而雙核心與雙邊俱利的模式則共同解釋了「技術創新」與「管理創新」以及開始與實施階段之重疊處。就各模式的評論而言，Duncan (1976) 雙邊俱利模式則指出「組織創新」的階段過程，並確認各階段的組織影響因素不同，而其主要的限制則在於「組織創新」過程是相當複雜的，真正的循序階段模式(sequential stage model)則難以真正掌握與控制。Wolfe (1994) 根據雙核心模式將「組織創新」分為「技術創新」及「管理創新」可以說是學者們較一致的看法，而這也是雙核心模式的主要貢獻。

### 二、組織創新之研究取向

Wolfe (1994) 認為：「組織創新主要有三種不同的研究取向，每一種取向各有其關切的研究問題、模式及其資料蒐集方法」，以下就 Wolfe (1994) 與蔡啓通(1997) 對組織創新研究取向的看法說明如下：

#### 1. 「創新擴散」之研究取向

創新擴散(diffusion of innovation)係指透過一群潛在的採用者，將創新的產品以一些方式擴展散佈出去，研究重點主要探討採用者的創新擴散模態(pattern)，研究的模式則是以後勤成長模式(logistic growth model)，來探討假設的創新擴散模型與真實性的擴散理論之配適(fit)情形。

#### 2. 「組織的創新能力」之研究取向

組織的創新能力 (organizational innovativeness) 係指組織採用創新的數目來界定。研究重點在探討組織創新的決定因素，並以組織作為分析單位。研究的模式則是變異/迴歸的模式 (variance/regression model)，來探討何種相關影響因素對於「組織的創新能力」的解釋力較大，主要的資料蒐集方法是橫斷面的問卷調查。

### 3. 「歷程理論」之研究取向

歷程理論研究 (process theory research) 取向的研究重點在於探討創新歷程的特性，即研究創新是如何 (how) 及為什麼 (why) 會有出現、發展、成長及結束等歷程，研究的模式通常是以階段/歷程模式 (stage/process model)，來探討「組織創新」的歷程，並試圖了解各歷程之影響因素，主要的資料蒐集方法是橫斷面的回溯調查及深度田野調查 (in-depth field studies)。

由以上之探討，可知「組織創新」的研究課題目前尚未成熟，雖然 Wolfe (1994) 提出的三種研究取向各有一定的貢獻度，但是仍各有其主要的限制，本研究則是基於創新擴散研究為理論基礎。

## 三、組織創新擴散

### 1. 擴散定義

擴散 (diffusion) 係指透過一群潛在的採用者，將創新的產品以一些方式擴展散佈出去。

### 2. 擴散種類

Rogers (2003) 認為「創新擴散」 (diffusion of innovation) 是指一項「創新」的事物透過特定的傳播管道 (communication channels)，逐漸為某些特定族群成員所了解與採用的過程。因此，在擴散的過程中包含了創新事物、傳播管道、時間及社會系統等四個重要的關鍵因素。

### 3. 創新擴散

(1) 創新擴散定義：當組織或企業，改善或是發明一樣產品或文化時，要如何推廣到大眾或是員工的過程。

(2) 創新擴散模式

創新擴散模型具有三大特性：(a) 累積接受者的分配圖形具有 S 型的曲線；(b) 創新擴散過程呈現鐘型 (Bell) 的常態分配；(c) Bell 曲線是對稱的 (Symmetric)。

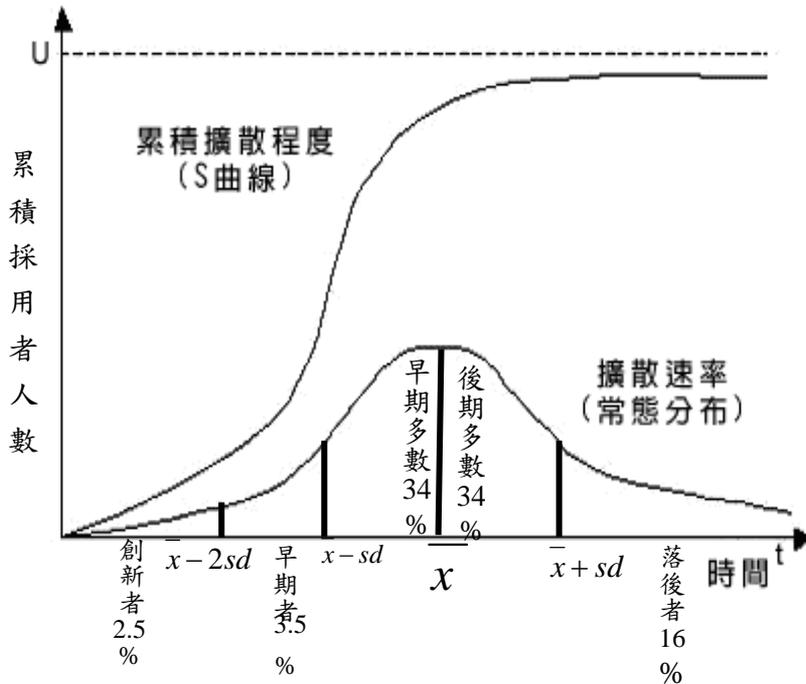


圖 1 創新擴散模型

#### 4. 組織創新擴散

組織中採用此新的觀念或新行為來改善或是取代組織原採行之內容，或是進而將這些新觀念或新行為編入組織中的學習課程，甚至，這些適合執行在組織單位中的創新行為，藉由如：網際網路之資訊交流、傳播媒體、或是人際傳播、…等方式在其它組織間、產業間流傳及被跟進，這種因循漸進地將組織創新之事物擴大範圍、改變組織之手段、回應外部環境之改變，或影響環境之一切行動皆可稱之為組織創新擴散。

#### 四、組織創新擴散模型

許多研究關於創新的分類，多是以靜態的角度來探討，然而創新是一動態的過程，因此有許多學者提出組織創新階段理論來剖析其程序。有些學者從巨觀的角度探討科技創新的演進，例如 Tushman & Rosenkopf (1992) 的科技生命週期論及 Abernathy & Utterback (1978) 所提出科技創新的三階段論：流變期 (fluid)、轉移期 (transitional) 和確定期 (specific)。另一個層面則是從個體企業的角度討論企業如何產生創新之行為，論點可分為二階段論與三階段論。二階段論認為創新可分為發起與執行兩階段 Zaltman、Duncan & Holbek (1973)，三階段論如 Thompson (1967) 對創新的定義為：產生、接受與執行等三階段。此兩種論點的差異在於接受階段的界定，接受階段為組織

決定採用創意的過程，此階段在 Zaltman、Duncan & Holbek (1973) 的理論中乃屬於發起階段。Majaro (1988) 的理論也指出創新產生程序包括創意的產生、創意篩選與可行性分析、執行等三階段。Wolfe (1994) 歸納了許多學者對於「組織創新階段」的看法並加以整合，結果如(表 2)所示，Wolfe 並綜合整理出十個階段。

表 2 組織創新的階段模式

作者 \ 階段	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zaltman、Duncan & Holbek (1973)		知識/知覺	態度形成			決策	開始執行		持續執行	
Daft (1978)	概念				計畫	採用/拒絕	執行			
Ettlie (1980)		知覺	評估	試驗		採用/拒絕	執行			
Tornatsky 等人 (1983)		知覺	搭配/選擇			採用/拒絕	執行		常規化/承諾	
Rogers (1983)		知識			說服	決策	執行	確認		
Meyer & Goes (1988)		知識/知覺	評估/選擇			採用	執行		擴張	
Coope & Zmud (1990)		開始(推或拉)				採用	改良/發展/安裝	承諾/習慣	合併/常規化	注入
綜合意見	概念	知覺	搭配	評價	說服	採用決策	執行	確認	常規化	注入

資料來源：Wolfe (1994), p.410

長期研究組織創新之哈佛大學教授 Amabile，以創造力三成份說( componential theory of creativity) 為基礎，強調個人內在的動機、任務相關的技巧與創造性思考的技巧等對創新之重要性，並提出組織創新的五大階段說(參閱圖 2)，特別重視個人創造力對組織創新之影響。後來 Amabile 等人 (1996) 研究創造力工作環境，進一步發展之工作環境創造力基本架構，則將影響組織創造力之工作環境類別，劃分為鼓勵創造力、自主性或自由度、資源、壓力與組織障礙等五大類，並再細分為：組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持、自由度、足夠資源、挑戰性工作、過度工作壓力與組織中對創造力的障礙八大項目。創造力工作環境研究所使用之 KEYS 量表，由於架構完整，對組織創新氣候的構面涵蓋周全，已成為研究組織創新氣候的一項重要工具。從組織創新模型到創造力工作環境的系列發展，已經使個人因素、組織因素其與組織創新之關聯有了較為清晰的研究輪廓。

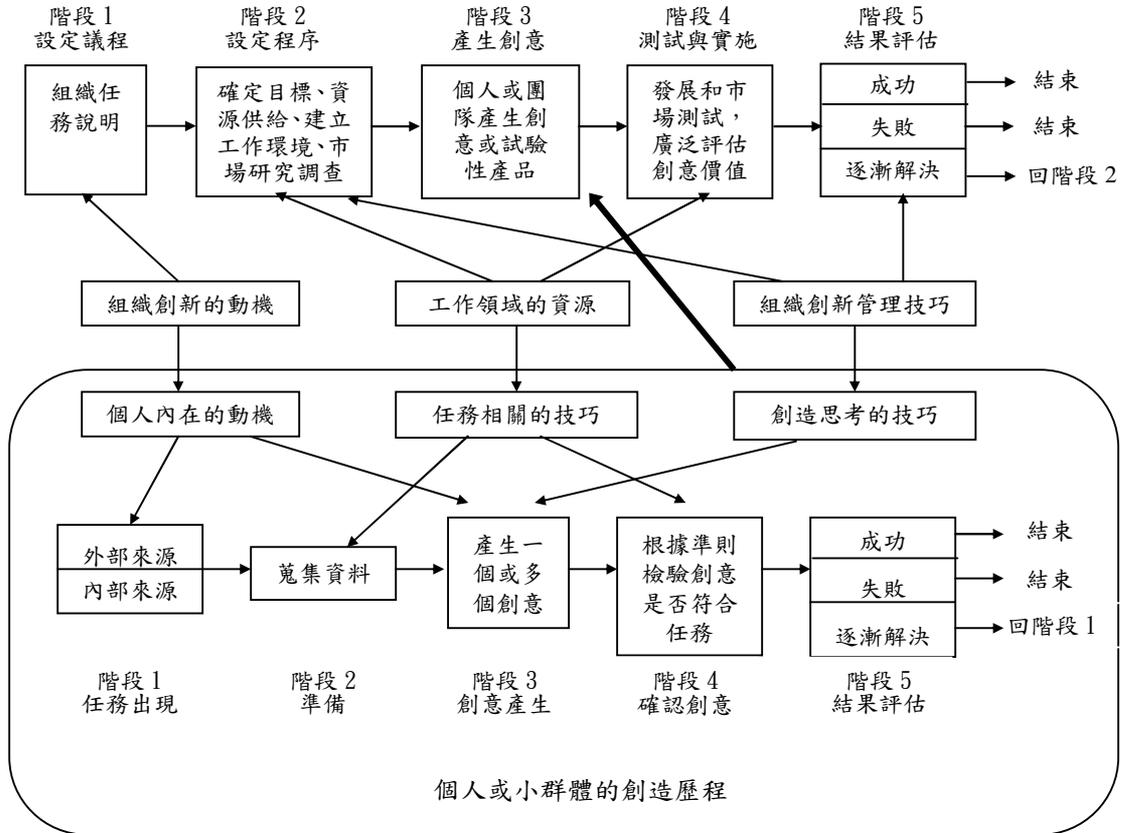


圖 2 Amabile 組織創新模型

### 1. Rogers 個人創新決策過程模型

Rogers 認為個人的創新決策過程，是由個人（或其他決策單位）從第一次知道這項創新，到對該項創新形成一種看法或態度，經決定採用或拒絕，到實行這種新思維，再到認可自己的決策。這一過程包括五個階段，分別為（1）「認知」階段：個人（或其他決策單位）知道這項創新的存在，而且對它的功能有了初步的瞭解；（2）「說服」階段：個人（或其他決策單位）對創新形成贊成或不贊成的態度；（3）「決策」階段：個人（或其他決策單位）採取行動做出採用或拒絕這項創新的決定；（4）「實行」階段：個人（或其他決策單位）對這項創新付諸實施；（5）「確認」階段：個人（或其他決策單位）尋求對已做出創新決策的支持，但如果受到與創新相矛盾的信息影響，也可能否決之前所做的決定。

### 2. Rogers 的組織創新過程模型

#### （1）議題設定階段（Agenda Setting）

組織在運轉過程中，遇到特定的問題，因此產生了創新需求，此時對創

新過程做出議題設定，事實上，所有的系統隨時都在進行議題設定活動。

#### (2) 合理化階段 (Matching)

合理化階段是組織內針對議題設定階段中所確定的問題優先順序，尋求相應的創新方案，並有詳細的規劃和設計。組織成員為了確定創新方案可解決組織問題的可行性，而對其實務的驗證，在此象徵性規劃階段，組織成員必須考慮到執行創新方案可能遇到的問題，因此，決策者可能會拒絕創新，而結束此創新過程。(Rogers, 2003)

#### (3) 再定義／再調整 (Redefining／Restructuring)

在組織創新決策過程的再定義／再調整階段，從組織外部導入的創新漸漸地失去其原有的異化特質，創新於執行過程中，會不斷地被再創新，從而更能適應組織的需求和結構，與此同時，組織結構也會根據創新的需要，做出相應的變動和調整。

#### (4) 確認階段 (Clarifying)

確認階段發生在組織內的創新越來越廣泛使用的時候，組織成員會很清楚地瞭解到該創新意義。在此階段，存在著創新的社會結構問題，也充滿了不確定性。

#### (5) 常規化 (Routinizing)

常規化是指創新融入組織的正常活動，從而逐漸失去了創新的獨特性，此時，組織內的創新過程便結束了。

## 參、研究設計

### 一、研究架構

Rogers (2003) 將組織創新過程分為議題設定、合理化、再定義/再調整、確認、常規化等五個階段，然而此模型目前並未有實證的研究支持，因此本研究根據創新擴散的主要元素對組織創新過程的每個階段分別進行探討，以進一步證實其模型應用在媒體出版業的效用性。

本研究將影響組織創新擴散過程歸納為六個因素，分別為 Rogers 所提出的創新擴散四元素、領導的特質及主要媒介--創新者，作為研究的個案訪談架構(參見附圖 1)，探討上述六個因素在媒體出版業組織創新的各階段所扮演的角色，期望能由內容分析法多重個案訪談的結果，瞭解媒體出版業創新擴散的過程，進而萃取出其創新擴散的共同特性。

### 二、研究方法

本研究是針對「媒體出版業之組織創新擴散模式」為主要研究主題，屬於探索性

研究與描述性研究，由於過去國內、外媒體出版業組織創新擴散的相關研究較少，對於此方面之實證研究仍有待補充，因此本研究利用內容分析法，以質性的方式來蒐集和分析資料。

### 1.內容分析法

(1) 內容分析法的定義：

Weber (1989) 在其著作 (*Basic content analysis*) 引言中指出：「內容分析法是一種研究方法論，即對文件內容作出有效推論的一組程序。這些推論的消息是關於消息的接受者和傳送者或消息本身；而推論的方法則隨著研究者本身對理論或實質研究偏好而有所不同。」

研究者依據資料的內容，透過立項分類的規則，以客觀而系統化的步驟，把文件內容所傳達的訊息，作為比較與推論的依據，進而探究有關的研究主體（席汝緝，1997）。

(2) 內容分析的步驟：

內容分析研究設計的過程有許多不同的說法，但大致上涵蓋形成問題或假設、界定母群體、抽取樣本、界定分析單位(Recording unit)、建構類目(Categories)、建立量化系統、執行預測、建立信度、依照定義將內容編碼、分析資料、和解釋與推論等十個步驟（王石番，1991）。

(3) 分析類目 (Categories)

王石番（1991）依其觀察的經驗配合其他學者的看法，建構類目原則如下：符合研究目的，反映研究問題，窮盡，互斥，獨立，單一分類原則，功能性，可操縱性，合乎信度、效度。換言之，類目之編製在邏輯上，每項類目間必須有互斥性、涵蓋性和同階性。在實質上，類目的分析架構，必須能針對研究的主題，符合各個研究領域本身的理論。

(4) 分析單位

依據 Berg (2000) 研究提出，內容分析的分析單位可以區分為七個要素 (Elements) 即單字 (Words)、語幹 (Themes)、特性 (Characters)、段落 (Paragraphs)、項目 (Items)、概念 (Concepts)、語義 (Semantics)。

## 2.內容分析流程（如圖3）

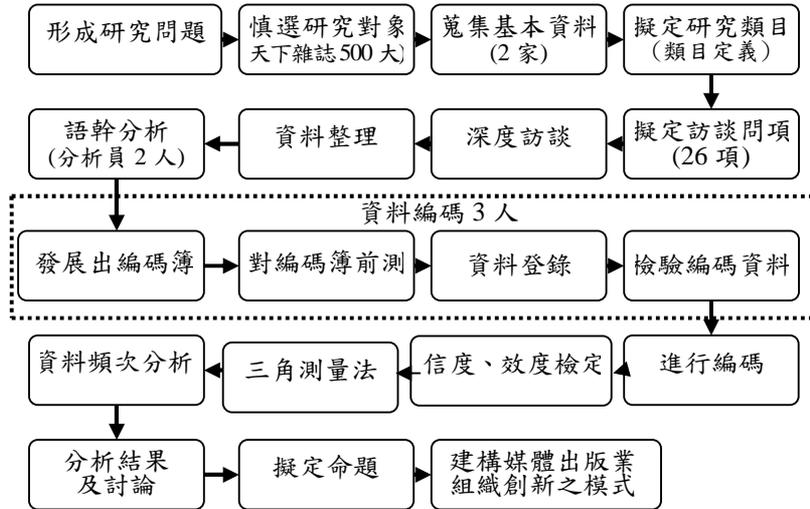


圖 3 內容分析流程圖

## 三、研究對象之選取

本研究由天下雜誌 2005 年服務業五百大中，使用立意抽樣篩選出符合上述主要研究對象之企業，未來再由這些數家企業中依行業別公司意願各選出 2 家企業作為更深入的訪談之對象。本研究也將以個案研究進行企業之專家訪談研究。

本研究選取研究對象為目前台灣媒體出版業營運較優，且較具代表性的。在互動討論的過程中，掌控整個過程的時間與秩序，並依據相關資料、以及與數家企業做概略性試探與接洽，並衡量其受訪之意願，選出 2 家為研究對象。

## 四、訪談題項

為對研究主題有較深入瞭解，本研究依據研究目的及文獻探討結果，編製了訪談題綱作為訪談時之參考。本研究採開放性問項，不限定受訪者所提供的答案，並於訪談中嚴守中立原則，避免使用引導傾向的詢問方式，確保受訪者所提供的答案不受訪談者個人影響。

訪談題綱內容乃依據 Rogers 的組織創新擴散過程中各階段提出一個主要問項，並於每個階段的問項中，再設計若干子問項，這些子問項乃是每個階段所欲瞭解的細節，此子問項乃是提供受訪者回答內容涵蓋主題之參考，而非引導受訪者回答的答案。訪談題綱除了五個階段主要問項外，另設計有一總體性的創新擴散失敗的反向問項。訪談題綱分六大題項，細分 26 個問項。

## 五、訪談流程

半結構式訪談是以「訪談大綱」來進行訪談，對象可以是「個人」或「團體」，其

中個人訪談即所謂的深入訪談法（Depth Interview），而團體訪談即為焦點團體法（Focus Group），深入訪談方式是對特定議題作深入探詢（Probes or Prompt），可瞭解受訪者的反應、探索更複雜的問題、受訪者參與意願也較高。因此，本研究採用「半結構式」的深度訪談方式。

## 肆、資料分析

### 一、受訪個案公司資料分析

本研究之受訪者為公司高階主管或研發單位主管，均有參與組織創新過程之經驗。個案公司背景如表 4 所示。

表 4 企業背景資料表

公司編碼	公司名稱	資本額（億）	營業額（億）	企業成立年數	員工人數	備註
CN-01	A 公司	88.92	48.05	10	83	
CN-02	B 公司	14.92	13.07	59	380	

資料來源：天下雜誌（322 期，2005.5），各企業網站，本研究整理

本研究將訪談過程，經錄音、記錄、彙整成文字資料，並配合訪談時之觀察記載，儘可能使資料完整，在整理過程中，研究者仍不斷調整架構分類，部份資料有缺漏或不甚清楚之處，均需再與受訪者聯繫確認，力求資料的正確。

### 二、語幹分析

本研究語幹分析作業是由二人一組，且均需參與深入訪談，並將訪談記錄轉成文字，再對照研究類目編碼表擷取所需之語幹，經過反覆分析確認而得到的結果－語幹數目，登入編碼簿中。

### 三、個案資料編碼

本研究在語幹編碼信度檢測過程中，除了本研究主觀的選取認定外，尚能以其他研究者不同觀點與不同經驗背景的角度，對本研究語幹編碼之結果作多次檢測與確認，藉以加強語幹分析的客觀性與可信度。

本研究語幹編碼作業由二人一組，三人共分三組，在進行此編碼歸類之過程中，三位編碼者再共同針對訪談文字之資料進行研討。本研究將三位編碼者對每一語幹的判讀結果加以比較，若語幹的任一項目有兩位以上（含兩位）編碼者共同認定相同類目時，即列為該類目；若否，則不認列；若某一語幹的任一項目皆未能取得兩位以上（含兩位）編碼員的共識，則歸屬於無效語幹。本研究發展之編碼簿，其編碼原則如

附錄一。

經由語幹分析編碼（編碼表如附錄二）等程序，本研究取得有效語幹如表5所示：

表5 依行業別區分有效語幹統計表

行業別 語幹數	CN-01	CN-02	總計
語幹總數	26	28	54
有效語幹總數	26	28	54

#### 四、信度與效度

##### 1.信度：

根據 Holsti（1969）所提出的公式，來衡量評定者之間的信度，此公式如下所示：

$$\text{信度} = \frac{N \times \text{平均相互同意度}}{1 + (N - 1) \times \text{平均相互同意度}}$$

N：共同評定者人數

$$\text{平均相互同意度} = \frac{2 \times \text{甲乙雙方完全同意之數目}}{\text{甲方應同意數目} + \text{乙方應同意數目}}$$

表6 信度檢測

	編碼者甲		編碼者乙		編碼者丙	
	同意數	不同意數	同意數	不同意數	同意數	不同意數
編碼者乙	47	7	×	×	×	×
編碼者丙	47	7	42	12	×	×

$$\text{相互同意度 } P_{12} = (2 \times 47) / (54 + 54) = 0.87$$

$$P_{13} = (2 \times 47) / (54 + 54) = 0.87$$

$$P_{23} = (2 \times 42) / (54 + 54) = 0.78$$

表7 相互同意度

	編碼者甲	編碼者乙	編碼者丙
編碼者乙	0.87	×	×
編碼者丙	0.87	0.78	×

$$\text{平均相互同意度 } P = (0.87 + 0.87 + 0.78) / 3 = 0.84$$

$$\text{信度} = 3 \times 0.84 / \{1 + [(3 - 1) \times 0.84]\} = 0.94$$

Gerbner（1973）所提之文化指標（Cultural indicator）的設立是以 0.80 為信度係數標準。本研究信度達 0.94，已經超過基本的信度要求，應該是在可以接受的範圍內，故本研究之信度已合乎標準。

## 2.效度

Goetz and LeCompte (1984) 指出適度提高外在效度的方法：1.慎選研究對象，並盡可能掌握研究情境的種種變化及互動過程，因此應注意資料的正確性，2.深入瞭解研究對象的歷史背景，3.研究者之價值觀應中立，可避免主觀價值影響。而在內在效度的提昇方面，也有以下六種方法：1.建立基本資料，掌握歷史變動的週期性和規律，並比較各種邏輯演繹策略，2.有充裕時間觀察研究情境和對象，3.說明選樣的決定過程及方法，4.研究者應注意因時間而改變的事件和活動，以避免研究對象佚失，5.可使用不同方法、資料來源、研究者、理論，檢核蒐集的資料並進行解釋，6.建立有系統的資料檢索系統，消弭虛假的結論。

表 8 本研究效度分析

	Goetz and LeCompte 原則	本研究作法
外在效度	1.慎選研究對象，並盡可能掌握研究情境的種種變化及互動過程，因此應注意資料的正確性	1.本研究之研究對象是由天下雜誌所列的服務業 500 大中，經立意抽樣法篩選出媒體出版業 2 家，在訪談前與個案公司之受訪者充分協調、溝通訪談目的及方式，並於訪談開始前，將本研究架構及研究主旨再向其詳述，直到受訪者確實瞭解才正式訪談，訪談結束後所使用的資料也經受訪者確認
	2.深入瞭解研究對象的歷史背景	2.個案公司背景資料
	3.研究者之價值觀應中立，可避免主觀價值影響	3.研究者對訪談結果不預設立場，訪談時亦不表達個人價值觀，資料分析完全依據記錄進行語幹分析編碼
內在效度	1.建立基本資料，掌握歷史變動的週期性和規律，並比較各種邏輯演繹策略	1.由組織創新文獻之探討，建立理論模型以蒐集相關資料，並於訪談題綱內設計一反向問項，以進行反向比較
	2.有充裕時間觀察研究情境和對象	2.個案訪談時間約 1 至 1 個半小時
	3.說明選樣的決定過程及方法	3.研究對象是依研究目的與選取條件進行篩選
	4.研究者應注意因時間而改變的事件和活動，以避免研究對象佚失	4.實地訪談個案單位，獲取相關資料，並準備替代研究對象
	5.可使用不同方法、資料來源、研究者、理論，檢核蒐集的資料並進行解釋	5.透過文獻探討、訪談記錄及資料分析，進行推論；訪談對象為個案公司之高階主管
	6.建立有系統的資料檢索系統，消弭虛假的結論	6.本研究將所獲得之研究資料，經語幹分析、編碼整理，並核對訪談內容、背景資料及現場觀察結果

## 五、三角測量法 (triangulation)

三角測量法是質化研究證實 (verification) 的一種普遍方法。三角測量法即是透過各種資料來源、理論、方法，結合多方面的探究，以交叉檢查所得的資料和解釋 (瞿仁美, 1997; 黃政傑, 1998)。研究者如能針對同一現象，使用不同的方法蒐集不同來源和型態的資料，可以減低或避免研究者的偏見，增加其判斷的正確性 (黃瑞琴, 1991)。Patton (1990) 提出四種形式的三角測量法，分別是：

1. **方法 (method) 三角測量**：採用不同方法蒐集資料，以檢驗研究發現的一致性。
2. **來源 (sources) 三角測量**：在同一方法中，檢驗不同資料來源的一致性。
3. **分析者 (analyst) 三角測量**：使用多個分析者重新審查研究發現。
4. **理論—觀點 (theory—perspective) 三角測量**：使用多種觀點和理論去詮釋資料。

本研究為提高研究結果的正確性與研究效度，使用三角測量法的作法如下表 9 所示：

表 9 本研究的三角測量法

三角測量法	本研究作法
方法 (method) 三角測量	運用深度訪談、觀察與文件分析等方法蒐集資料，進而檢驗研究發現的一致性。
來源 (sources) 三角測量	使用同一組人員參與訪談、記錄、從公司網站、文獻、及其他文件資料作交叉比對，以檢驗不同資料來源的一致性。
分析者 (analyst) 三角測量	使用語幹分析 (2 人)、編碼作業 (3 人)，區分二人一組，獨立作業並交叉比對。
理論—觀點 (theory-perspective) 三角測量	本研究使用內容分析法、語幹分析、Holsti (1969) 信度檢測、Goetz and LeCompte 效度分析原則，使用多種觀點去詮釋一組資料。

## 六、個案資料頻次分析

本研究經信度分析與頻次衡量檢測篩選結果，依類目出現比率大小分別為：1. 議題設定階段：創新動機 (7)，系統開放程度 (2)，組織結構 (1)，業績差值 (1)。2. 合理化階段：組織內溝通模式 (5)，領導者的特質 (5)，創新決策種類 (3)，創新計畫 (3)，組織內有可利用的閒置資源 (0)。3. 再定義／再調整階段：社會構建階段 (7)，創新倡導者 (5)，組織結構 (4)，不確定性 (3)。4. 確認階段：創新對組織的影響 (4)，創新在實務中之操作 (3)，創新招致誤解或帶來意外的副作用 (1)。5. 常規化階段：創新是否滿足組織特定的需求 (3)，創新已轉為組織常規化 (2)，創新融入組織活動中 (1)。

### 1. 議題設定階段

- (1) 創新動機：引發創新提案者之創新動機，除了組織內存在的問題和需求外，亦受外在環境的影響。
- (2) 組織系統開放程度：組織內系統的成員與外部系統成員間的聯繫非常緊密，藉以獲得創新資訊。

### 2. 合理化階段

- (1) 組織內溝通模式：媒體出版業由於分成小公司經營模式，具有高度的結構性特徵，從而使組織具有穩定性，也因為穩定性，才有可能將許多個體的勞動有效、有序的組織到一起。
- (2) 領導者的特質：個案中大部分的企業領導者對待創新事物都很支持。
- (3) 創新決策種類：使用較多的是權威性決策，也就是由領導者、各部門主管及專門技術人員決定。

### 3. 再定義／再調整階段

- (1) 社會構建階段：創新事物來自於組織內部，也有來自於組織外部，彈性很大，有許多會被改造、被調整情形，組織成員可以再定義該創新，並適當修改，從而轉化為組織自己的創新。
- (2) 組織結構：創新事物大都在組織結構下進行，不致造成組織結構改變。
- (3) 創新倡導者：個案中大多為領導者。

### 4. 確認階段

- (1) 創新對組織的影響：創新事物會對組織造成影響，然而還不致於造成組織結構改變。
- (2) 創新在實務中之操作：創新事物大多可在實務中操作，少有失敗案例。

### 5. 常規化階段

- (1) 創新事物大多滿足組織特定的需求，極少部分要持續調整。
- (2) 創新事物大多已轉為組織常規化，僅極少部分因無法達到預期效益而失敗。

## 伍、研究發現

### 一、研究命題

經由文獻探討、深度訪談、語幹分析及頻次衡量後，針對媒體出版業組織創新擴散過程，提出下列的命題：

### 1. 議題設定階段：

#### 命題一：媒體出版業組織創新提案者之創新動機受外在環境影響程度大於組織內存在的問題和需求

由於媒體出版業的特性使然，受到顧客、競爭者與相關產業、以及科技等外在環境的影響較大，故其創新動機的產生也較組織內的需求來的多。

#### 命題二：媒體出版業組織系統開放程度影響組織創新性

媒體出版業組織結構係一開放的系統，在此開放的系統內，系統內的成員與外部系統成員間的聯繫異常緊密，因此，與外界廣泛的進行資訊交流，使組織更具有創新傾向。

### 2. 合理化階段：

#### 命題三：媒體出版業組織內溝通模式較為完善

組織內得溝通模式具有高度的結構性特徵，從而使組織具有穩定性，也因為穩定性，才有可能將許多個體的勞動有效、有序的組織到一起。媒體出版業由於組織規模小、系統開放程度大，故組織內溝通模式較為完善。

#### 命題四：組織領導者的特質會影響創新方案的成功

個案中大部分的企業領導者對待組織內創新事物都很支持，一旦領導者對創新事物做出支持的決策後，創新過程會得到強有力的執行。

#### 命題五：媒體出版業組織創新採用權威性創新決策較多

組織系統內擁有權力、地位或技術專長的相對少數成員決定。

### 3. 再定義／再調整階段：

#### 命題六：媒體出版業組織創新事物多來自組織外部

創新事物來自組織外部，彈性很大，有許多被改造、被調整之處，組織成員可以重新定義該創新，加以適當的修改，從而轉化為組織自己的創新。

#### 命題七：媒體出版業組織創新事物在既有的組織結構下進行

組織結構具有的特點：預先確立的目標、指定的職責、權力結構、各種規章制度、非正規模式。在組織創新過程中，創新本身和組織通常都會產生變化。在個案訪談中，均未影響組織結構。

#### 命題八：媒體出版業組織創新倡導者為領導者

組織內創新倡導者為領導者的參與，則有助於組織內創新的成功。

### 4. 確認階段：

#### 命題九：從議題設定、合理化、再調整至確認階段，以人際管道的傳播功效較佳

媒體出版業有營運組織規模小，與外界有密切的資訊交流等優點，組織創新以

人際管道傳播較佳，個案訪談中，所有企業受訪者均認為組織創新人際網絡非常重要，其創新事物擴散主要是靠人際管道傳播。

### 5.常規化階段：

#### 命題十：常規化階段以大眾媒體或區域性傳播管道功效較高

媒體出版服務據點分散各處，創新事物經確認評估可達預期目標後，將此創新事物融入組織活動中或轉化為組織常規化，則以大眾媒體或區域傳播管道功效最高。

## 二、媒體出版業組織擴散模型

本研究擴大了 Rogers（2003）所提出的模式，如附圖 2 所示，共分為五個階段，分別是：議題設定階段、創新計畫研擬階段、執行階段、確認評估階段、常規化階段。此模式僅將 Rogers 組織創新擴散模式略做修正，以適應台灣媒體出版業組織創新擴散。

### 1.議題設定階段：

組織中的成員發覺了新事物的存在，因而產生創新動機，在對創新事物有了概念上的認知後，初步向組織反應，並獲權責主管核准。此階段主要是在組織內創新事物的概念和認知產生，組織內其他成員知道的並不多，此為初始階段。

### 2.創新計畫研擬階段：

創新計畫是執行創新方案的藍圖，必須多方蒐集相關資訊，擬訂各項因應方案，預估創新方案所帶來的效益，妥善的計畫是成功的一半。計畫內容必須包括何人、何事、何時、何地、何物、如何及為何等六何。「何人」：參與創新事物的相關人員及其編組。「何事」：係指何種創新事物。「何時」：組織創新從啓始至完成，各階段實施的時間。「何地」：組織內創新在何處實施。「何物」：組織內可運用的資源有那些。「如何」：創新事物要如何做到完成。「為何」：組織內為何要實施創新，有何目的。

妥善的創新計畫可提高創新過程的效率和成功率，擬定創新計畫的流程如下圖 4 所示。創新計畫要依據組織的總體目標，擬定時要考慮組織的近期目標（如增加目前利潤）、中期目標（如改善組織競爭地位）和長期目標（如提高創新能力），透過深入分析組織的外在環境和內部條件，選擇正確的創新方向和路徑，明確具體的創新目標，確定切實可行的實施計畫。

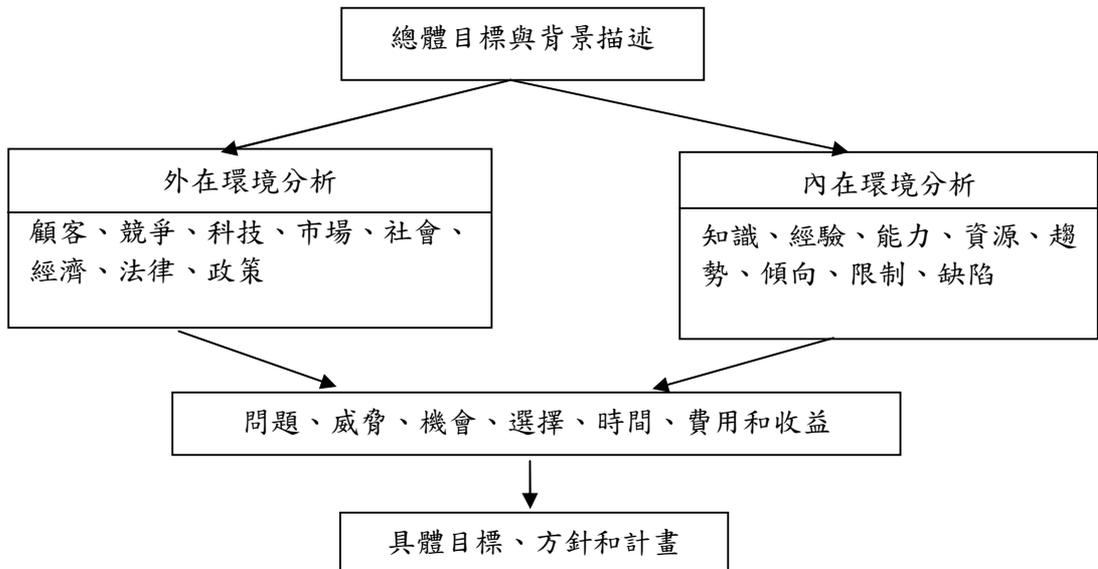


圖 4 擬定創新計畫的流程

### 3.執行：

組織經決策後開始執行，即需嚴格管制，貫徹執行。組織在此階段會不斷的進行調查，從而適應組織的需求；必要時，組織結構也會根據創新的需要，做出相應的變動和調整。

### 4.確認評估階段：

當創新越來越被廣泛的投入組織內使用後，組織內成員也就會越來越清楚地瞭解該創新的意義。組織在此階段亦開始對創新執行成效進行評鑑。而創新事物的採用效益，不是很明顯立即的，因此創新評鑑是相當重要而困難的。

### 5.常規化：

當創新事物已融入組織活動中，此時，即表示組織內的創新過程結束了。

本研究經分析整理後，將影響因素歸納為七個元素，除 Rogers 認為的四元素外，尚有：

- (1) 個人因素：Rogers (2003) 認為創新提案者、領導者及創新倡導者均會分別影響組織創新擴散，本研究將其歸納為個人因素。
  - (a) 創新提案者：創新提案者在組織創新過程中扮演相當重要角色 (Day, 1994; Howell & Higgins, 1990)，而 Rogers 過去文獻，認為採用者會根據其本身的社經屬性、人格特質及溝通行為等不同的因素，造成其採用創新時間的早晚。個人

本身的傾向會影響退溝通訊息的行爲，同時也影響這些訊息可能產生的效益。個人會傾向接觸與其本身的興趣、需求及態度一致的訊息，並迴避與傾向衝突的訊息，這種傾向稱爲選擇性的暴露；而個人傾向溝通訊息，以其既成之態度與信念來解釋，即稱爲選擇性認知。此外，Hassinger（1959）也主張除非此創新與個人需求有關，且與個人的態度及信念一致，否則這種接觸的效益也很少。

- (b) 領導者：組織創新性與領導者特質（對創新的態度）之獨立變量存在相關關係（Rogers 2003），領導者要具高瞻遠矚，開闊的視野和世界觀；同時還有值得信賴的專業能力及持續的創新精神。
- (c) 單位或專案主管：主管對創新的支持，除了對創新提案者具有鼓舞與激勵作用，並可爲組織內部溝通、協調之橋樑，適時提供組織資源。
- (d) 創新倡導者：創新倡導者有助於組織內創新的成功，Schon（1963, p. 84）認爲「新觀念的傳播過程中，若沒有創新倡導者，新觀念必定會夭折」。創新倡導者往往具有超凡的魅力，會對創新傳播帶來極大影響，從而在很大程度上消除組織創新過程中所帶來的分歧和抵制情緒（Rogers 2003）。

## (2) 組織因素：

- (a) 組織特徵：Damanpour（1991，1992）以 meta-analysis 的方法，歸納出 14 個影響組織創新的重要因素，包括 7 個組織結構特徵（科層化程度、專門化程度、功能分化程度、專業程度、垂直分化程度、集權程度、管理密度）、2 個管理者特徵（管理者任期、管理者對改變的態度）、2 個資源特徵（技術知識資源、寬鬆資源）、內部溝通、外部溝通、組織規模等組織特徵。除集權程度與組織創新呈負向關係，以及科層化程度、垂直分化程度、管理者任期與組織創新無顯著關係。
- (b) 組織文化：Moorhead & Griffin（1998）認爲組織文化是一組價值觀；組織創新文化係指組織成員對創新的價值觀，並且這些價值觀透過活動、獎賞認可、評鑑、制度等等方式來影響組織中成員對創新的態度及行爲。

蔡啓通（1997）以台灣地區 106 家公司之 799 位企業員工（工作年資一年以上之主管及部屬）爲對象，研究組織因素、組織成員整體創新性與組織創新性的關係，研究發現若公司愈能積極鼓勵創新與充分提供資源，則組織成員整體創造性及組織創新性皆愈高。

- (c) 組織特性：組織中顯現的外在特徵或內在政策都屬於組織特性。
- (d) 組織資源：蔡明達（2000）提出適當的組織資源，包括資金、設備、技術等，會有助於創新能力的實現的觀點。

## (3) 外在環境因素：

- (a) 顧客：組織必須隨時了解顧客持續不斷演化的需求。
- (b) 競爭者：組織必須評估所面對的競爭機會與威脅，包括競爭者、潛在競爭者以及競爭的性質（成本、服務、新產品）等。
- (c) 科技：科技變革都可能帶來極大的競爭機會或威脅，因此，組織在作決策時，務必找出科技方面的機會與威脅。
- (d) 政府產業政策：組織必須考慮法律、政治、社會因素對其競爭能力的影響；深刻了解各種規範、民營化措施、生態議題、不斷改變的顧客人口結構等等問題，對競爭所造成的影響。

因此，個人、組織及外在環境三個因素交互作用與互動，會影響組織創新擴散。

## 陸、結論與建議

本研究藉由多重個案的深入訪談，複雜的內容分析法，以天下雜誌所列 500 大績優服務業為研究對象，廣泛的對媒體出版業組織創新擴散的過程進行實證性研究，藉由較深入的質性研究結果，發展出一系列命題，並推導出「媒體出版業組織創新擴散模型」。

### 一、研究結論

組織創新本身是一種動態的過程，若僅單從組織創新的結果來進行研究便會失之偏頗，而無法窺得全貌。本研究根據文獻探討、多重個案深度訪談、應用內容分析，發現研究結果與理論上的建構模式存在一些差異，本研究也都針對差異處加以修正或解釋。例如：組織創新的動機乃是外在環境的影響高於組織內的需求，以及確認階段尚須經評鑑創新事物是否能達到預期目標。此外，個人、組織、外在環境三個因素交互作用與配合，亦會影響組織創新擴散的過程。本研究除了提出執行流程及提高信度與效度之作法外，亦逐步對媒體出版業組織創新擴散的成功，歸納了幾個最重要的因素：

- 1.組織創新擴散過程中需有傑出的領導者。
- 2.組織創新擴散過程中需有優秀的創新倡導者。
- 3.組織需要對外在環境有敏銳的觀察力。
- 4.組織內縱向溝通模式必要很暢通，橫向單位與成員具有良好的協調與合作默契。
- 5.組織對創新過程適時提供必要充裕的資源。
- 6.政府需有適當的輔導政策。
- 7.組織創新擴散過程中，充分運用科技。

## 二、建議

### 1.對媒體出版業創新擴散作為之實務面建議

導致組織創新擴散成功的因素是來自多方面的，一般來說，對成功的創新過程無法進行單因素解釋，決不是一、兩件事做的好就能獲得創新擴散的成功。不僅每一個創新成功因素都很重要，而且所有因素的結合也很重要。此外，對不同的行業和企業來說，創新成功的因素具有一定共同性，但這些因素的相對重要性在不同行業和企業有所不同。

本研究根據個案研究結果，對目前台灣媒體出版業創新擴散之現況進行了解，並由所分析之結果，提出幾項實務面的建議：

(1) 建立良好的組織內、外在環境資訊溝通交流機制：

組織除了要與外部市場資訊及科技資訊源做一有效的連結，還須在組織內部建立快速暢通的資訊溝通管道。

(2) 將創新事物做為整個組織的重要任務：

從組織創新初始階段開始，所有相關部門就要一體化地參與創新，部門間要密切協調，實行有效的交叉職能連結，同心合力。

(3) 對創新事物擬定妥善計畫，實行有效控管，儘量縮短創新週期：

組織要強調高效率研發和高質量服務品質，評鑑活動應貫穿創新擴散的全程。

(4) 強調市場導向，滿足顧客需求：

儘可能讓潛在顧客參與創新過程，一方面可為顧客提供高品質的服務，另一方面可為組織外在環境提供良好的人際管道。

(5) 重視人力資源開發：

組織創新事物往往具有複雜性，組織成員必須具有適當的知識、技能和專業程度，才能配合執行。所以組織需培養高水準的管理和專業技能人才，減少創新過程產生的障礙。此外組織還須有創新文化提倡創新風氣及有效激勵。

組織創新擴散過程是一個不斷進行決策的過程，而資訊是決策的基礎。各階段的創新決策都會面臨各種不確定性，而充分及時、確實的資訊溝通管道，可使創新事物減少各種不確定因素，提高組織創新成功的機率。組織創新的過程是組織創新思想實現的過程，也是知識和技術資訊傳遞的過程，由於組織和成員等各方面的因素，資訊在傳遞過程中會遇到各種阻礙，建構良好暢通的資訊傳遞機制，減少資訊傳遞阻礙，是保證組織創新擴散過程順利進行的關鍵所在。

### 2.後續研究建議

(1) 透過其他研究方法，建構更完善的創新擴散模式：

組織創新擴散的成功與否，必須經由一長時間的觀察，但基於研究時間及成本的考量，本研究藉由相關文獻之理論性的問題著手進行質性研究，後續研究者可以考慮運用其他的研究方法，例如：以 Bass 擴散模型為架構，結合統計分析與系統動力學分析進行研究。並持續追蹤較長的時間，獲得更精確的資料，來建構「媒體出版業組織創新擴散模式」。此外，後續研究者，亦可考慮媒體出版業的不同的特性和差異性，分別建構各行業的創新擴散模式，如此將使得組織創新擴散模式更臻完善與成熟。

(2) 補充或擴大研究模式之內涵及構面：

本研究所發展的組織創新擴散模式偏向於企業內創新擴散過程之研究，後續研究者或許可以加入個人創新擴散模式，深入探討其與組織創新間之互動關係或影響，之後再補充或擴大研究模式之內涵，此將使得媒體出版業組織創新擴散模式更為完善與嚴謹。

(3) 擴大研究樣本：

本研究建構的研究模式，雖然已針對績效頗佳且具備組織創新擴散環境與特質的企業深入研究，然而樣本量還可再增加，因此，本研究所建構的媒體出版業組織創新擴散模式其效度與信度仍有加強之空間，後續研究者可擴大研究的業別與樣本進行實證分析，使本擴散模式更趨嚴謹。

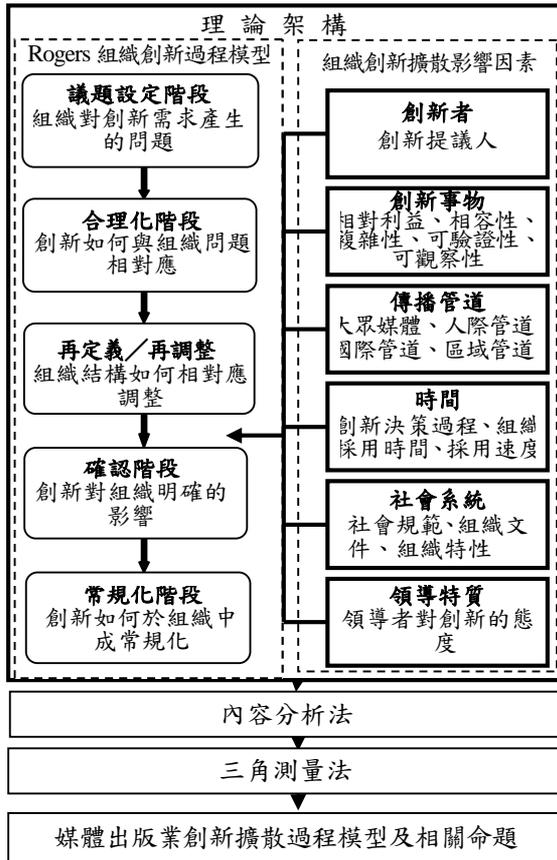
## 參考文獻

- 王石番(1991)，傳播內容分析法－理論與實證，台北：幼獅文化事業公司，頁 138-143。
- 服務業 500 大，「企業排行(2005)」。天下雜誌第 322 期，2005.05。
- 席汝楫(1997)，社會與行為科學研究方法，台北：五南書局。
- 黃瑞琴(1991)，質的研究方法，台北：心理。
- 黃政傑(1998)，質化研究的原理與方法，質的教育研究：方法與實例，台北：漢文，頁 1-46。
- 蔡啓通(1997)，「組織因素、組織成員整體創造性與組織新之關係」，國立台灣大學商學研究所博士論文。
- 蔡明達(2000)，「市場資序處理程序與組織記憶對行銷創新影響之研究」，國立政治大學企業管理研究所博士論文，台北市。
- 瞿仁美(1997)，「國小補校教師教學信念及其影響因素之研究」，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- Amabile, T.M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organization", Edited by Behavior, 10, pp.123-167.
- Amabile, T.M., Mary Ann Collins, Regina Conti Y Elise Phillips (1996), Creativity in Context:

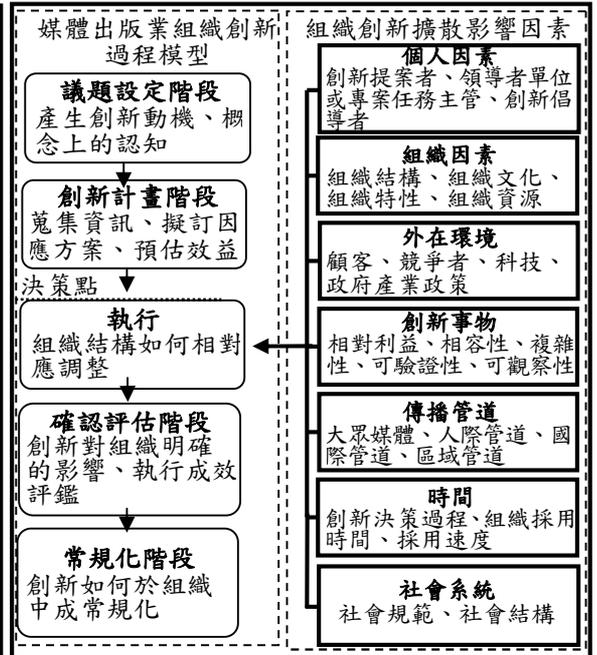
- Update to the Social Psychology of Creativity, Boulder, Colo. Westview Press.
- Becker, S.W. and Whisler, T.L. (1967), "The innovative organization: A selective view of current theory and research", *Journal of Business*, 4, pp.462-469.
- Berg, B.L. (2000), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Boston: Allyn and Bacon.
- Chacke, G.K. (1988), *Technology Management-Application to Corporate Marketed and Military Missions*, New York.
- Daft, R.L. (1978), "A dual-core model of organization innovation", *Academy of Management Journal*, 21, 193-210.
- Damanpour, F. and Evan, W.M. (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, p.392.
- Damanpour, Fariborz. (1991), "Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34:3, pp.555-590.
- Drazin, Robert. (1990), "Professionals and Innovation: Structural-Functional Versus Radical-Structural Perspectives", *The Journal Of Management Studies*, 27:3, pp.245-263.
- Drucker, P.F. (1985), *Innovation and entrepreneurship Practice and principles*, Heinemann, London.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P., and O' Keefe, R.D. (1984), "Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation", *Management Journal*, 30, pp.82-695.
- Evan, W.M., and Black, G. (1967), "Innovation in Business Organization: Some Factors Associated with Success or Failure", *Journal of Business*, 40, pp.519-530.
- Frankle, E.G. (1990), *Management of Technology Change*, CA: Kluwer Academic.
- Garner, Bryan A. (Editor in Chief). (1999), *Black's Law Dictionary*. St. Paul, (Seventh Edition); Minnesota: West Group.
- Gerbner, G. (1973), "Cultural Indicators: The third voice". In G. Gerbner, L. Gross, & W. Melody (Eds.), *Communication technology and social policy*. New York: John Wiley.
- Goetz, J.P. & LeCompte, M.D. (1984), *Ethnography and qualitative design in educational research*, NY: Academic Press.
- Holsti, O.R. (1969), *Content Analysis for the Social Science and Humanities*, Massachusetts Menlo Park, California: Addison-Westly Publishing Company.
- Howell, J.M. and Higgins, C.A. (1990), "Champions of Technological Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35:2.
- Kanter, R.M. (1988), "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization", *Research in Organizational Behavior*, 10,

- pp.169-211.
- Kimberly, J.R., & Evanisko, M.( 1981 ), “Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations” , *Academy of Management Journal*, 24, pp.689-713.
- Knight, K.E. ( 1967 ) , “A Descriptive Model of the Intra-firm Innovation Process” , *Journal of Business*, 40, pp.478-496.
- Majaro, S. ( 1988 ) , *The Creative Gap: Managing Ideas for Profit*, London: Longman.
- Meyer, A.D., & Goes, J.B. ( 1988 ) , “Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis” , *Academy of Management Journal*, 31, 897-923.
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. ( 1998 ) , *Organizational Behavior : Managing People and Organizations*, New York : Houghton Mifflin Company.
- Patton, M.Q. ( 1990 ) , *Qualitative evaluation and research methods* ( 2<sup>nd</sup> ed. ) , California: Sage.
- Rogers, Everett M. ( 2003 ) , *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New York.
- Schon, Donald A.( 1963 ), “Champions for Radical New Inventions” , *Harvard Business Review*, 41, pp.77-86. MR ( E ) .
- Shepard, H.A. ( 1967 ), “Innovation-resistance and Innovation-producing Organizations” , *Journal of Business*, 4, pp.470-477.
- Souder, W.E. ( 1987 ) , *Managing New Product Innovation*, Lexington Books.
- Thompson, J.D. ( 1967 ) , *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Tornatzky, Louis G. ( 1982 ) , and Katherine J. Klein, “Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings” , *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-29:28-45.
- Tushman, M.L., and L. Rosenkopf. ( 1992 ) , “Organizational determinants of technological change: towards a sociology of technological evolution” , *Research in Organizational Behavior*, 14, pp.311-347.
- Van de Ven, Andrew H. ( 1986 ) , “Central problems in the management of innovation” , *Management science*, 32, pp.590-607.
- Weber, Robert P. ( 1989 ) , *Basic content analysis*, 2nd ed, SAGE Publications, Inc., California, pp.1-87.
- Wolfe, R.A. ( 1994 ) , “Organizational innovation: Review, critique and suggested research direction” , *Journal of Management Studies*, 31:3, pp.405-430.
- Yin. R.K. ( 1994 ) , *Case study research: design and methods*, Applied social research methods series 5, London: Sage Pub.
- Zaltman, G. Duncan, R. and Holbek, J. ( 1973 ) , *Innovations and organizations*. Wiley New York.

附圖 1 研究架構



附圖 2 媒體出版業組織創新擴散



附錄一 研究類目編碼表

類目		子類目		編碼
A	議題設定階段	1.組織結構	1.集權	A11
			2.分權	A12
		2.複雜性	1.高水準	A21
			2.普通	A22
		3.組織制度	1.科層制度	A31
			2.彈性制度	A32
		4.系統開放程度	1.緊密	A41
			2.鬆散	A42
		5.組織創新文化	1.有	A51
2.無	A52			
6.創新動機	1.內部需求	A61		
	2.外部環境	A52		
7.業績差值		A7		
8.組織結合內、外部環境		A8		
M	合理化階段	1.組織內溝通模式	1.暢通	M11
			2.欠缺	M12
		2.內部關聯的緊密度	1.緊密	M21
			2.鬆散	M22
		3.組織內有可利用的閒置資源	1.有	M31
			2.無	M32
		4.創新計畫	1.大多完善	M41
			2.大多有缺點	M42
		5.領導者的特質	1.支持	M51
			2.不在意	M52
		6.創新決策種類	1.選擇性創新決策	M61
			2.集體性創新決策	M62
3.權威性創新決策	M63			
4.權變性創新決策	M64			
R	再定義／再調整階段	1.組織結構	1.改變	R11
			2.未改變	R12
		2.社會構建階段	來自組織內、外部	R2
			1.來自組織內部	R21
			2.來自組織外部	R22
		3.不確定性	1.很大	R31
			2.尚可	R32
		4.創新倡導者	1.領導者	R41
			2.提案單位主管	R42
3.提案者	R43			

C	確認階段	1.創新招致誤解或帶來意外的副作用	1.有補救措施	C11
			2.未作補救措施	C12
		2.創新在實務中之操作	1.可操作	C21
			2.無法操作	C22
		3.創新對組織的影響	1.有影響	C31
			2.無影響	C32
Ro	常規化階段	1.創新是否滿足組織特定的需求	1.已滿足	Ro11
			2.持續加強	Ro12
		2.創新融入組織活動中	1.大多融入	Ro21
			2.很少融入	Ro22
		3.創新已轉為組織常規化	1.已常規化	Ro31
			2.很少成常規化	Ro32

附錄二 編碼

CN-01

序號	語 幹	甲	乙	丙	組長
1	創新提案由了解市場動向產生創新動機	A62	A62	A62	A62
2	創新提案者潛在競爭者出現進行瞭解創新事物	A62	A62	A62	A62
3	創新提案者了解市場、同業的動態去進行了解創新事物	A62	A62	A8	A62
4	創新提案者對於創新資訊的收集由經銷商資料得知	A41	A62	A41	A41
5	創新提案者向組織提出創新方案的動機為由高層做指示	A11	A11	A11	A11
6	影響組織得知創新事物的變數有同業競爭的變數較大、外在環境和政府的法令政策的改變	A62	A62	A62	A62
7	組織內的溝通管道很暢通	M11	M11	M11	M11
8	組織內部的人際網絡關聯程度蠻緊密	M21	M21	M21	M21
9	創新計畫大多數不一定配適或是完美可行	M42	M42	M42	M42
10	領導者對待創新的態挺能接受且鼓勵。	M51	M51	M51	M51
11	領導者在決策的時候對創新事物的了解情形總是走在前頭	M51	M51	M51	M51
12	對這些認知是從市場訊息得知	A41	A62	A41	A41
13	組織採用權威性創新決策型的形式較多，也會參考集體性部分來做參考	M64	M64	M64	M64
14	參與組織創新事物的有各部門相關主管	R42	R4	R42	R42
15	組織創新如果影響組織結構，組織會成立一個部門去做調整	R11	R11	R11	R11
16	創新事物是來自組織內部和外部	R2	A8	R2	R2
17	如果是外部的話，轉換成組織自己的創新，要調整內部去修改調整	R21	A8	R21	R21
18	創新事物的不確定性不一定很大	R32	R32	R31	R32
19	在過程中會遭遇改變制度或是部門調整的困難	R11	A61	R11	R11
20	創新倡導者是領導者	R41	R41	R41	R41
21	影響組織創新再造的變數為外在環境	R22	R22	R22	R22
22	創新事物對組織的影響大部分是正面	C31	C31	C31	C31
23	創新事物大多會遭誤解或帶來意外的副作用，那補救措施是領導者會出面支持	C11	C11	C11	C11
24	組織由這個提案的 TEAM 的負責的人員評估擴散、創新擴散的結果進行評估工作	C21	R43	C21	C21

25	創新事物一般來說是滿足了公司特定的需求	Ro11	R011	Ro11	Ro11
26	創新事物已經轉為常規劃	Ro31	R031	Ro31	Ro31
27	未來該項創新事物會對組織不會造成什麼種影響	C32	C32	C32	C32
28	公司有拒絕採用某些創新作為，理由為領導者本身的觀念	M52	M52	M52	M52
29	執行失敗的主因為領導者不支持、部門的主管反對的聲浪大	M52	M52	M52	M52
30	創新的東西後來經過評估計畫不是很妥善常常做到一半發現有某一些因素沒辦法繼續做下去	M42	M42	R31	M42
語幹總數		30			
有效語幹總數		30			

	編碼者甲		編碼者乙		編碼者丙	
	同意數	不同意數	同意數	不同意數	同意數	不同意數
編碼者甲	×	×	×	×	×	×
編碼者乙	23	7	×	×	×	×
編碼者丙	28	2	20	10	×	×

CN-02

序號	語 幹	甲	乙	丙	組長
1	創新提案由同業產生價格競爭因素產生創新動機	A62	A62	A62	A62
2	創新提案者由廠商來提供軟體進行瞭解創新事物	A62	A62	A41	A62
3	創新提案者評估市場有多大，在獲利上是否可以增加利潤，瞭解創新事物	A7	A7	A7	A7
4	影響組織得知創新事物的變數為公司他的基本激素是否存在	A61	A61	A62	A61
5	組織內溝通管道非常暢通	M11	M11	M11	M11
6	組織內部人際網絡的關聯程度緊密	M21	M21	M21	M21
7	創新計畫大多配適、完備可行	M41	M41	M41	M41
8	領導者對待創新的態度為不排斥甚至鼓勵	M51	M51	M51	M51
9	領導者於決策時，對創新事物的瞭解情形完全了解	M11	M11	M11	M11
10	這些認知經過大家的充分討論得知	M11	A51	M11	M11
11	組織採用權威性創新決策型式	M63	M63	M63	M63
12	若是權威性創新決策時，參與決策者有主管及技術人員決議	M63	M63	M63	M63
13	組織在對創新事物決策時，主要考慮的重點為節省成本，對公司利益有幫助	R21	R21	0	R21
14	參與組織創新事物的人員一般來說都是各階主管	R42	R42	R42	R42
15	組織創新很少影響組織結構	R12	R12	R12	R12
16	組織幾乎都是在原來的這個架構下創新	R12	A61	R12	R12
17	創新事物是來自於組織外部	R22	R22	R22	R22
18	若外部，需轉化為組織自己的創新，會先經過內部的試驗，如果可行再進行調整以適應組織	R2	A8	R2	R2
19	創新事物的不確定性一般來說不是很大	R32	R32	R32	R32
20	其過程中遭遇到成本上的考量	R32	A61	R32	R32
21	創新倡導者是老闆	R41	R41	R41	R41
22	影響組織創新事物再造的變數為組織的特性、外在環境、外在需求	R2	R2	R2	R2
23	創新事物對組織的影響可能造成的衝擊就是員工元素上的變化	C31	C31	C31	C31
24	創新事物很少招致誤解或帶來意外的副作用	M11	M11	M11	M11
25	組織先進行試驗，再觀察結果，最後再溝通協調評估創新擴散的結果	C21	A8	C21	C21

26	以工廠來說，由廠長進行評估工作	R42	R42	0	R42
27	創新事物大部分是可以滿足組織特定的需求	Ro11	R011	Ro11	Ro11
28	創新事物目前還沒有融入組織活動中	Ro22	R022	Ro22	Ro22
29	創新事物已轉為組織常規化	Ro31	R031	Ro31	Ro31
30	未來該項創新事物會對組織造成的影響為公司必須符合這項技術的要求才能競標	C31	A61	C31	C31
31	就您的印象中，組織曾拒絕採用創新作為之理由為獲利差	Ro12	C22	Ro12	Ro12
32	執行失敗的原因為經修正後而無改善	C22	C22	C22	C22
語幹總數		32			
有效語幹總數		32			

	編碼者甲		編碼者乙		編碼者丙	
	同意數	不同意數	同意數	不同意數	同意數	不同意數
編碼者甲	×	×	×	×	×	×
編碼者乙	25	7	×	×	×	×
編碼者丙	29	3	22	10	×	×