

企業社會責任、組織創新氣候對組織績效影響之研究－以組織學習為中介變項

Effect of Corporate Social Responsibility, Organizational Innovation Climate on Organizational Performance—Taking Organizational Learning as the Mediating Variable

褚麗絹¹ 許淑鴻² 黃三郎³

(Received: Aug. 14, 2012 ; First Revision: Aug. 30, 2012 ; Accepted: Sep. 12, 2012)

摘要

國營事業必須兼顧經營績效與社會責任，面對社會型態變遷，如何讓員工改變工作態度、提升專業能力，為一重要課題。本研究目的主要探討企業社會責任、組織創新氣候及組織學習對組織績效影響情形，以台電公司嘉義區營業處為研究對象，採用問卷調查方式蒐集資料，並以統計軟體進行資料分析，研究結果發現：(1) 企業社會責任、組織創新氣候、組織學習及組織績效間均有顯著相關；(2) 組織學習於企業社會責任及組織績效間具有部分中介效果；(3) 組織學習於組織創新氣候及組織績效間具有完全中介效果。

關鍵詞：企業社會責任、組織創新氣候、組織學習、組織績效

Abstract

The Government-owned enterprises must be given a consideration to both operating performance and corporate social responsibility, in order to face the changes of social patterns. How are the employees changing their working attitude to enhance their professional capacity that would be an important issue to discuss?

The purpose of this study investigated the effects of corporate social responsibility, organizational innovation climate and organizational learning on organizational performance. The Chiayi District Sales Office of Taiwan Power Company constituted the sample for the study. The data collected from the questionnaire survey was analyzed using the statistical software.

Results found that: (1) corporate social responsibility, organizational innovation climate, organizational learning and organizational performance were significant related; (2) organizational learning had partial mediated between corporate social responsibility and organizational performance; (3) organizational learning had fully mediated between

¹南華大學企業管理系副教授

²南華大學企業管理系助理教授

³南華大學企業管理系管理科學碩士

organizational innovation climate and organizational performance.

Keywords : Corporate Social Responsibility, Organizational Innovation Climate, Organizational Learning, Organizational Performance

1. 緒論

台電公司成立至今 60 餘年，是台灣地區唯一的綜合性電力事業，肩負發電與供電的使命，供應穩定而價廉的電力，對國家經濟發展功不可沒。在全球性經濟不景氣與石油危機的情況下，仰賴進口之發電原料持續飆漲，台電公司依然負有政策任務與社會責任(Social Responsibility)。台電公司一方面要面對逐漸開放的競爭市場，必須致力於提升經營績效；另一方面又要肩負國家政策的支持與民眾期望的社會責任，兩者如何兼顧以提升企業形象並永續經營，為一重要課題。

處於多變的競爭環境裡，企業必須不斷的提升創新與服務，為了立於不敗之地，甚至必須將創新視為企業生存的一種方式(Tushman & Nadier, 1986)。因此，創新成為國家或企業提升競爭力之重要手段(Clark & Guy, 1998)。台電公司在面對競爭的衝擊與嚴厲的挑戰，如何以穩定合理的電費，提供充份而優質的服務，兼顧配電工程與營業的優勢，將組織創新思考模式融入未來的經營與發展，已成為重要的課題。

組織成員的知識來自於終身學習，藉由組織學習提昇組織成員的專業素養。知識經濟時代，台電公司亟需隨著時代腳步，以組織學習提升員工的素質，有效傳承資深員工的經驗，強化組織知識的累積。因此，企業社會責任是否會透過組織學習，深入台電員工的心智模式，進一步影響組織績效；透過組織學習是否也能使組織創新氣候影響台電組織績效，為本研究的探討主軸。

2. 文獻探討與研究假設

根據本研究之動機及目的，回顧與歸納整理過去的相關文獻，藉以說明本研究探索問題與邏輯，並提出相關研究假設。

2.1 企業社會責任

企業社會責任(Corporate Social Responsibility)是一種取之於社會也用之於社會的觀念。歷經不肖商人販售毒牛奶、國際金融風暴、88 風災及塑化劑風暴之後，企業社會責任再度成為被關注的議題。電力是民生必需品，因為電力與民眾的生活息息相關；電力是工業之母，也是經濟發展的原動力，政府將台電公司定位為國營事業，目的在提供可靠與穩定的電力，滿足用戶需求與促進國家經濟發展，因此，台電公司責無旁貸必須善盡社會責任。

企業的義務是將對於利害關係人（包括消費者、員工、社區、供應商以及政府）的正面影響極大化，並使負面影響極小化(Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2005)。台電公司不僅是對國家政策負責，還需滿足民眾的期待，承擔企業社會責任。從經濟的觀點而言，台



電公司的經營管理必須設法避免造成顧客、供應商、員工、股東、其他相關行業經濟層面的衝擊；從環境面的觀點而言，台電公司在發電及供電的過程應做好適當的環境保護，致力於永續發展的目標，並重視營運活動可能對環境造成的影響，強化環境管理系統，減少對能源、空氣、水資源的衝擊；從社會層面而論，台電公司必須對社區負責、對消費者負責和對生態負責等三部分。

2.2 組織創新氣候

創新(Innovation)是一個新的構想(Ideal)，這種構想可應用於強化產品、服務或程序(Robbins, 1986)。創新也可以說是企業中新的產品、服務、流程的創造(Tushman & Nadler, 1986)。換言之，創新可能是一種新的產品或服務、一種新的製程技術、一種新的管理系統及結構，或是一種組織成員的新計畫(Damanpour, 1991)。

組織內部成員對於所處環境的整體感受，就是組織氣候(Organizational Climate)。這種知覺來自於成員的經驗，具持久的特性，不僅是組織成員的體驗認知，也會潛移默化地影響成員的行為，進而影響組織績效(Tagiuri & Litwin, 1968)。在組織氣候的概念上，強化組織成員對組織內創新的整體知覺，就是組織創新氣候(Organizational Innovation Climate)。為了提升組織績效，企業應該建立一套完整的管理制度以支持創新性活動，營造組織的創新環境(Kanter, 1988)。

Amabile and Gryskiewicz(1988)認為組織創新氣候可分為三大分析構面，包含組織對創新的激勵、工作中的資源、及創新性管理的技能或方案。Amabile(1995)為進一步評鑑組織工作環境對於創造力與激勵的影響，發展出評鑑創造力氣候(Assessing the Climate for Creativity)量表，該量表之完整環境構面包含五大組織創新氣候分類，分別為對創造力的鼓勵、自主性與自由度、資源、壓力和組織中對創造力的阻礙；這五大構面又細分出八項評估創造力的構面，包括組織鼓勵構面、主管鼓勵構面、工作團隊支持構面、自由度構面、資源構面、挑戰性工作構面、工作壓力構面與組織阻礙構面。

台電公司員工知覺組織創新氣候，除了運用本身的專業能力和經驗外，並能主觀判斷工作環境中的激勵與創新方式、結合工作領域的資源及創新管理技能，進而影響組織創新能力與創新績效。為了營造良好的組織創新氣候，台電公司主管必須要能夠設定適當的目標，支持工作團隊、建立與員工具有良好、公平、信任且頻繁的互動關係，可以帶領團隊成員主動進行腦力激盪，同時能重視個人對組織的貢獻，信任工作團隊的精神，並且適時給予正向的回饋；台電員工可以真實的感受到擁有權力去完成任務，運用工作方法、掌握任務完成的內容與進度，並且覺得專業能力與想法受到尊重；並且任務分派時注意員工的感受，讓員工接受具有挑戰性的任務，也有機會參與重要的方案，能夠靈活思考以發揮潛能，更可以得到成就感。

2.3 組織學習

組織學習(Organizational Learning)是形塑一個學習型組織的歷程，組織以經驗為基礎，用以維持或改進組織績效的能力或程序(Nevis, Dibella & Gould, 1995)。Popper and Lipshitz(2000)進一步說明，組織學習係藉由個人知識的增加與瞭解，予以轉化並儲存於



組織知識庫，或應用在組織改善活動、創新的一種程序。面對日益競爭的環境，如何滿足政府與民眾的期待，台電公司也必須轉變為學習型組織，藉以提升組織績效。

Senge(1990)認為，組織學習包含五項修鍊(Five Discipline)：(1) 自我超越：組織成員為實現自己內心的願景與理想，不斷的鞭策自己超越以往；(2) 系統性思考：以整體系統互動關係來思考問題及解決問題；(3) 團隊學習：透過一些正式學習和非正式學習的方式，讓團隊成員進行互動學習；(4) 建立共同願景：組織與員工必須能建立認同的共同願景，有願景才能建立一起奮力達成的目標；(5) 改善心智模式：為因應外部環境的快速變遷，必須摒除以往僵化的思考模式，改以開明、開放模式來促進新事物的學習。

台電公司正朝向學習型組織發展，以五項修鍊推動組織學習，即透過個人、團隊及組織等層面共同進行學習，且將所學的智能轉化為實際的行動，以利妥善因應外在環境的變遷，有助於組織績效發展。組織學習不但能為台電員工不間斷的擴展能力，培養全新而開闊的思考模式，並持續透過組織學習程序蓄積知識的能量。

2.4 組織績效

組織績效(Organizational Performance)為組織目標的達成度。傳統在評估組織績效時，是以財務報表作為衡量依據，但過度注重財務表現，往往會因此捨棄有助於企業長期發展的人力資源與研究發展，致使企業未能朝向永續經營發展。因此，組織績效不應侷限於財務資訊，對於未來發展有幫助的非財務績效，也必須加以衡量。換言之，組織績效係達成組織各種目標及滿足各利害關係人的需要，組織整體呈現的成果，包含財務績效和非財務績效。常見的財務績效指標，如投資報酬率、銷貨收入、獲利率等，其中以銷貨收入最為一般研究者使用 (Van de Ven & Ferry, 1980)，Miler(1990)曾以投資報酬率、投資的現金流量、市場佔有率、佔有率穩定性、價本差距及員工生產率等指標來衡量組織績效；而非財務性的指標，如員工士氣、產品品質等，對公司長期的經營十分重要(Choi and Mueller, 1992)。

2.5 研究變項間之關聯性

早期學者認為企業社會責任是一種成本，與組織績效為負相關(Hayek, 1960; Friedman, 1970; Vance, 1975; Mahapatra, 1984)；也有一些研究指出，企業社會責任與組織績效並無顯著相關(Chen & Metcalf, 1980; Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985; Wokutch & Spencer, 1987; O'Neill, Saunders & McCathy, 1989; McWilliams & Siegel, 1997)；近期則多數研究發現，企業社會責任可以提升組織績效，即企業社會責任正向影響組織績效(Barney, 1991; Brown & Dacin, 1997; Stanwick & Stanwick, 1998; Maignan & Ferrell, 2001; Porter, 2003; Goll & Abdul, 2004; Carter, 2005)。由於有愈來愈多的研究指出企業社會責任的執行對企業是有利的，企業社會責任日益受到企業的重視，也就有愈來愈多的投資者開始將企業社會責任列為考慮投資的項目(DeTienne & Lewis, 2005)。

雖然少有研究探討組織創新氣候與組織績效間關係，但有不少研究證實創新能力對組織績效而言是相當重要的決定性因素(Mone, McKinley & Barker, 1998)，組織創新會正向影響組織績效(Danneels & Kleinschmidt, 2001)，且當組織創新愈有價值、愈不易被模



仿和愈稀有，則組織績效愈高(Hurley & Hult, 1998)。

組織學習會提升組織績效，已有為數不少的研究從不同管理功能加以證實。Hult, Ferrell and Hurley (2002)發現，組織學習可以縮短採購的循環時間，快速回應市場需求，進而提升組織績效。Arora (2002)認為組織學習可以在新產品發展過程中，加速知識創新及新產品發展績效。Slater and Narver (1995)也認為組織學習可以幫助員工更瞭解顧客的潛在需求，進一步提升產品發展績效。從市場的角度而言，Morgan and Turnell (2003)認為員工透過組織學習可以更瞭解市場狀況，資訊處理速度與能力可因此改善，財務績效自然提升。

透過實證研究，都說明了組織學習與組織績效的正相關(Wild, Griggs & Downing, 2002; MacCoby, 2003; Tippins & Sohi, 2003; Yeo, 2003; Bose, 2004; Susana, Jose & Camilo, 2005)。Milliman, Taylor and Czaplewski (2002)的研究結果更進一步證實，多國籍企業中組織學習不但有助於化解跨文化的誤會，更可避免誤會再次發生，因此強化組織競爭力及提升組織績效。

Montes, Moreno and Victor (2004)研究發現，領導者支持度與團隊凝聚力都會正向影響組織學習，此即組織創新氣候正向影響組織學習，而此研究也證實組織學習會進一步正向影響組織績效。本研究認為企業社會責任、組織創新氣候及組織學習，皆會正向影響組織績效，且台電公司為國營企業，組織績效的提升本屬不易，透過組織學習改變員工態度，將企業社會責任深植於員工的心智模式之中，並使組織氣候轉化為創新氣候，最後反應於組織績效的提升。因此，本研究提出以下假設：

假設 1：企業社會責任、組織創新氣候、組織學習及組織績效顯著相關。

假設 2：組織學習於企業社會責任及組織績效間具有中介效果。

假設 3：組織學習於組織創新氣候及組織績效間具有中介效果。

3. 研究設計

本研究旨在探討企業社會責任、組織創新氣候、組織學習與組織績效之間的關聯性，以下分別就研究架構、研究對象、研究變項之操作定義及問卷設計等，依序說明於後。

3.1 研究架構

本研究依據多位學者之研究論述，以企業社會責任、組織創新氣候、組織學習與組織績效為研究架構，主要目的在探討各變項之關聯性，包含組織學習於企業社會責任與組織績效間之中介效果、組織學習於組織創新氣候與組織績效間之中介效果檢定，研究架構如圖 1 所示。



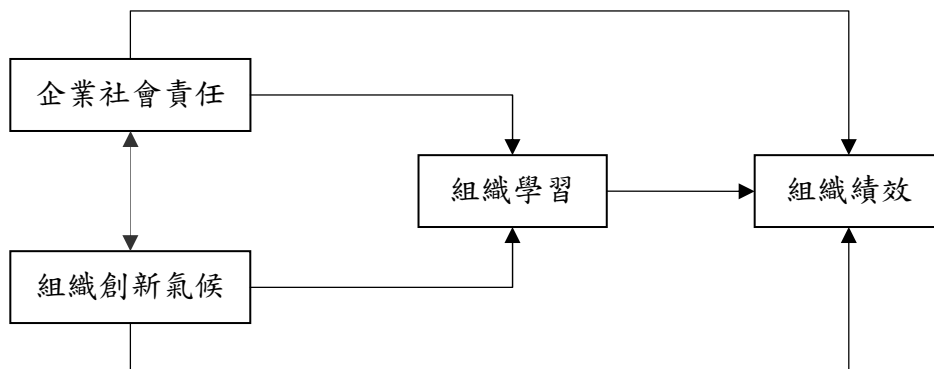


圖1 研究架構圖

3.2 研究對象及調查方式

本研究以台電公司嘉義區營業處所屬員工為對象進行問卷普查，經以現有員額 454 人為調查數發放問卷，共計回收 377 份，回收率為 83.04%，其中有效問卷 371 份，有效回收率為 81.72%。

3.3 研究變項之操作型定義及測量

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計參考相關文獻資料，並考量台電公司組織及員工特性，依據各變項之操作型定義設計適當的題項。問卷編制採用結構性封閉式問卷，評量尺度為李克特式(Likert)加總尺度法的五點式量表，以不記名方式施測。各變項之操作型定義及測量工具說明如下：

3.3.1 企業社會責任之操作型定義及測量工具

參考 OECD 多國企業指導綱領、聯合國全球盟約(The UN Global Compact)及全球蘇利文原則(The Global Sullivan Principles)，本研究將企業社會責任定義為，企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。本研究以全球永續性協會(GRI)的經濟、環境與社會三大績效指標及經濟部投資業務處(2005)所發展之企業社會責任績效評等系統為基礎，參考 Maignan and Ferrell(2001)的企業社會責任量表，並考慮研究對象的特性，修訂部份題意後，發展出本研究問卷之題項，題項共計 24 題。

3.3.2 組織創新氣候之操作型定義及測量工具

參考 Amabile(1995)的論點，本研究認為組織創新氣候係組織成員知覺組織環境氣候，並能主觀判斷工作環境中的激勵與創新方式、結合工作領域的資源及創新管理技能，進而影響組織的創新能力。本研究主要參考 Amabile(1995)組織創新氣候評鑑量表，並考慮研究對象的特性，修訂部份題意後，發展出本研究問卷之題項，題項共計 27 題。



3.3.3 組織學習之操作型定義及測量工具

參考 Senge(1990)的論點，本研究認為組織學習係透過學習型組織的五項修鍊方式，從個人學習層面擴展到整體組織的全面性學習。本研究參考 Senge(1990)之論點，斟酌個案台電公司之組織特性，發展測量問卷之題目，題項共計 25 題。

3.3.4 組織績效之操作型定義及測量工具

參考 Choi and Mueller(1992)、Vande Ven and Ferrv (1980)及 Miler(1990)等研究之論述，本研究認為組織績效係達成組織各種目標及滿足各利害關係人的需要。組織績效包含企業的整體經濟目標，如銷售、獲利、每股盈餘、利潤成長率、投資報酬率、營業額成長率等財務績效，以及整體人力資源績效，如員工士氣、員工流動率、員工生產力等非財務績效。本研究參考 Choi and Mueller(1992)、Gold, Malhotra and Segars(2001)及 Lee and Choi(2003) 之論點，配合個案台電公司之組織特性，發展測量問卷之題目，題項共計 8 題。

4. 研究實證結果與分析

驗證本研究之研究假設是否成立，同時說明各項統計分析結果，並結合實務經驗加以解釋。

4.1 量表之信度與效度

本研究採用 Kaiser(1974)之論述，以取樣適切性量數 KMO 值之大小，作為是否適合因素分析之判斷依據，KMO 值愈大，且達顯著水準($p < 0.05$)時，代表變項的共同因素愈多，與適合做因素分析。分析結果發現，各量表之 KMO 值均高於 0.8，代表因素分析的適合性良好，故適合做因素分析檢定。本研究之因素分析是以主成分分析法萃取特徵值大於 1 的因素，再以最大變異法進行直交轉軸(Orthogonal Rotation)，以獲得轉軸後之因素負荷量，Hair (1998)指出因素負荷量 0.50 以上可視為非常重要的變項，故本研究以 0.50 作為各因素的選取標準。而累積解釋變異量主要是說明因素分析所萃取的因素，能夠解釋整體變項的能力。分析結果顯示，企業社會責任的累積解釋變異量為 62.323%、組織創新氣候為 64.355%、組織學習為 65.059%、組織績效為 59.642%，故本研究問卷之效度良好。至於信度分析部分，本研究則以 Cronbach's α 值進行量測， α 值大於 0.7 者表示該量表的內部一致性和同質性相當良好。經信度分析結果顯示，企業社會責任的 Cronbach's α 值為 0.940、組織創新氣候的 α 值為 0.954、組織學習的 α 值為 0.959，以及組織績效的 α 值為 0.899，即各量表均有良好之信度。

4.2 相關分析

本研究以 Pearson 積差相關分析方法探討組織創新氣候、企業社會責任、組織學習與組織績效等變項彼此間之關係。分析結果如表 1 所示，均呈現極顯著正相關，表示較高的組織創新氣候、企業社會責任及組織學習，則組織績效也相對的較高。



表 1 組織創新氣候、企業社會責任、組織學習與組織績效之相關分析

相關係數	企業社會責任	組織創新氣候	組織學習	組織績效
企業社會責任	1	0.602(***)	0.785(***)	0.737(***)
組織創新氣候	0.602(***)	1	0.651(***)	0.482(***)
組織學習	0.785(***)	0.651(**)	1	0.747(***)
組織績效	0.737(***)	0.482(***)	0.747(***)	1

註：** 表 $p < 0.001$ ，為極顯著相關。

4.3 組織學習於企業社會責任與組織績效間之中介效果檢驗

根據 Baron and Kenny(1986)的論點，檢驗的方法包括三個步驟：第一步驟，自變項對中介變項之迴歸分析，但不包括依變項；第二步驟，自變項對依變項之迴歸分析，中介變項對依變項之迴歸分析；第三步驟，自變項與中介變項同時對依變項之迴歸分析。

表 2 為組織學習於企業社會責任與組織績效間是否存在中介效果之檢驗，模式 1 分析結果顯示，企業社會責任對組織學習之迴歸係數 $\beta = 0.785(p < 0.001)$ ，表示企業社會責任對組織學習有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，企業社會責任對組織績效之迴歸係數 $\beta = 0.737(p < 0.001)$ ，表示企業社會責任對組織績效有顯著正向影響；組織學習對組織績效之迴歸係數 $\beta = 0.747(p < 0.001)$ ，表示組織學習對組織績效亦有顯著正向影響。

模式 3 分析結果，企業社會責任與組織學習對組織績效迴歸分析後，其迴歸係數 β 分別為 0.393 及 0.439，兩者 p 值皆小於 0.001，其 F 值皆達顯著水準；企業社會責任對企業員工之組織績效有顯著的正向影響，自變項企業社會責任與依變項組織績效之關係會因為中介變項組織學習的加入而減弱但仍呈現顯著，所以本研究之組織學習於企業社會責任與組織績效間有部分中介效果，即企業社會責任除了直接對組織績效有所影響，亦會透過組織學習對組織績效產生影響。

表 2 組織學習於企業社會責任及組織績效間之中介效果分析

依變項 \ 自變項	模式 1	模式 2		模式 3
	組織學習	組織績效	組織績效	組織績效
企業社會責任	0.785***	0.737***	--	0.393***
組織學習	--	--	0.747***	0.439***
R ² 值	0.616	0.544	0.558	0.618
調整後 R ² 值	0.615	0.543	0.557	0.616
F 值	591.528***	439.766***	466.478***	297.295***

註：***表示 $P < 0.001$ ，達極顯著水準。



4.4 組織學習於組織創新氣候與組織績效間之中介效果檢驗

表 3 為組織學習於組織創新氣候與組織績效間是否存在中介效果之檢驗，模式 1 分析結果顯示：組織創新氣候對組織學習之迴歸係數 $\beta=0.651(p<0.001)$ ，表示組織創新氣候對組織學習確有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，組織創新氣候對組織績效之迴歸係數 $\beta=0.482(p<0.001)$ ，表示組織創新氣候對組織績效有顯著正向影響；組織學習對組織績效之迴歸係數 $\beta=0.747(p<0.001)$ ，表示組織學習對組織績效亦有顯著正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織創新氣候與組織學習對組織績效迴歸分析後，其迴歸係數 β 分別為 -0.007 及 0.572，但僅組織學習之 p 值小於 0.001， F 值達顯著水準。依據 Baron and Kenny (1986) 之中介效果檢驗法則可知，本研究之組織學習於組織創新氣候與組織績效間產生完全中介效果，即個案公司組織創新氣候係完全透過組織學習進而對組織績效產生影響。

表 3 組織學習於組織創新氣候及組織績效間之中介效果分析

依變數 自變數	模式 1	模式 2		模式 3
	組織學習	組織績效	組織績效	組織績效
組織創新氣候	0.651***	0.482***	--	-0.007
組織學習	--	--	0.747***	0.572***
R ² 值	0.424	0.233	0.558	0.558
調整後 R ² 值	0.422	0.231	0.557	0.556
F 值	271.275***	111.897***	466.478***	232.633***

註：***表示 $P<0.001$ ，達極顯著水準。

5. 結論與建議

以下就本研究之主要發現與歸納成結論，並據以提出建議供主管機關擬定政策及台電公司經營策略之參考。

5.1 結論

本研究係以台電公司嘉義區營業處所隸屬員工為研究對象，深入探討研究目的所設定的範圍，經彙整前述的實證結果分析，發現本研究之假設 1、假設 2 及假設 3 均成立。茲將本研究之結果歸納如下：

1. 企業社會責任、組織創新氣候、組織學習與組織績效間均呈現顯著正相關。此結果顯示，企業社會責任、組織創新氣候、組織學習與組織績效這四個變項彼此之間都有關聯性；當員工體認台電公司必須承擔較高的企業社會責任，相對感受到組織創



新氣候是較明顯的，對於組織學習的認同度也相對較高，而組織績效也有較佳的表現。

2. 企業社會責任、組織創新氣候及組織學習對組織績效均呈現顯著影響。此結果顯示，善盡企業社會責任、營造組織創新氣候及透過組織學習以形塑學習型組織，這三者確實皆有助於提升台電公司的組織績效。
3. 組織學習於企業社會責任與組織績效間具有部分中介效果。此結果顯示，企業社會責任除了直接影響組織績效，也會透過組織學習對組織績效產生部分影響。換言之，強化台電公司員工對於社會責任的認知，有助於組織績效的提升，另一方面，組織學習的過程中，也由於員工對於企業社會責任的深刻認同，成為提升組織績效的動力。
4. 組織學習於組織創新氣候與組織績效間產生完全中介效果。此結果顯示，良好的組織創新氣候對於組織績效的影響，是完全透過組織學習而形成的。換句話說，營造良好的組織創新氣候，可以促進組織學習，進一步提升台電公司的組織績效。

5.2 建議

依據實證分析所得的結論，提供以下建議：

1. 建議台電公司員工加強e化的應用能力，隨時學習新知運用於日常工作上，將可使組織績效大為提昇。此因本研究結果發現，組織創新氣候、組織學習及組織績效均有顯著相關。
2. 建議台電公司加強提供有利於組織學習、員工成長的相關軟硬體設施（如舒適的茶水間、投影設備完善的小組討論空間、線上學習系統、讀書會及專題講座等），以強化企業整體營運績效。因為本研究結果顯示，組織學習對組織績效有顯著影響，組織學習從員工個人開始，並透過團隊討論與互相切磋學習，提昇員工的專業能力，進而強化組織整體的問題解決能力。
3. 建議台電公司加強下鄉巡迴服務專車的關懷層級，善盡企業社會責任，並於公司內部強化員工對於企業社會責任的認同。因為本研究結果顯示，企業社會責任、組織學習對組織績效均呈現顯著影響，且組織學習於企業社會責任與組織績效間具有部分中介效果。
4. 建議台電公司各級主管持續加強對下屬的關懷與鼓勵，注重工作的挑戰性與自主性，讓員工有充分發揮潛能的空間，以增進業務推展及處理能力，並可多予員工腦力激盪的機會，以營造良好的組織創新氣候。因為本研究結果顯示，良好的組織創新氣候確實有助於組織學習的發展，並有效提升組織績效。



參考文獻

1. 經濟部投資業務處(2005)，「OECD國際投資暨多國企業宣言與決議：基本條文」，經濟部投資業務處。
2. Amabile, T. M. (1995),” Assessing the Work Environment for Creativity,” *Academy of Management Journal*, 39(5), pp.1159-1162.
3. Amabile, T. M. and S. S. Gryskiewicz (1988),” A Model of Creativity and Innovation in Organizations,” in B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, pp.123-167, Greenwich, CT: JAI Press.
4. Arora, R. (2002),” Implementing KM: A Balanced Scorecard Approach,” *Journal of Knowledge Management*, 6(3), pp.240-249.
5. Aupperle, K. E., A. B. Carroll and J. D. Hatfield (1985),” An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability,” *Academy of Management Journal*, 28(2), pp.446-463.
6. Barney, J. B. (1991),” Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
7. Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986),” The Moderator & Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.1173-1182.
8. Bose, R. (2004),” Knowledge Management Metrics,” *Industrial Management and Data Systems*, 104(6), pp.457-469.
9. Brown, J. T. and P. A. Dacin (1997),” The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses,” *Journal of Marketing*, 61, pp.68-84.
10. Carter, C. R. (2005),” Purchasing Social Responsibility and Firm Performance,” *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35, pp.177-194.
11. Chen, K. H. and R. W. Metcalf (1980),” The Relationship between Pollution Control Record and Financial Indicators Revisited,” *Accounting Review*, 55, pp.168-177.
12. Choi, F. D. S., and G. G. Mueller (1992), *International Accounting* (2nd ed.), London: Prentice-Hall International.
13. Clark, J. and K. Guy (1998),” Innovation and Competitiveness: A Review,” *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), pp.363-395.
14. Damanpour, F. (1991),” Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators,” *Academy of Management Journal*, 34(3), pp.555-590.
15. Daneels, E. and E. J. Kleinschmidt (2001),” Product Innovativeness from The Firm’s Perspective: Its Dimensions and Their Impact on Project Selection and Performance,” *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), pp.357-373.
16. DeTienne, K. B. and L. W. Lewis (2005),” The Pragmatic and Ethical Barriers to



- Corporate Social Responsibility Disclosure: The Nike Case,” *Journal of Business Ethics*, 60(4), pp.359-376.
17. Ferrell, O. C., J. Fraedrich and L. Ferrell (2005), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Boston: New York.
 18. Friedman, M. (1970),” The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits,” *New York Time Magazine*, 13, p.32.
 19. Gold, A. H., A. Malhotra and A. H. Segars (2001),” Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective,” *Journal of Management Information System*, 18 (1), pp.185-214.
 20. Goll, I. and G. A. Abdul (2004),” The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance,” *Journal of Business Ethics*, 49, pp.41-45.
 21. Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5th ed.), New Jersey: Prentice Hall.
 22. Hayek, R. (1960),” Social Responsibility of Business Manager,” *Academy of Management Journal*, 7(1), pp.135-143.
 23. Hult, G. T. M., O. C. Ferrell and R. F. Hurley (2002),” Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance,” *Journal of Business Research*, 55(5), pp.377-387.
 24. Hurley, R. F. and T. Hult (1998),” Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination,” *Journal of Marketing*, 62(3), pp.42-54.
 25. Kanter, R. M. (1988),” When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations,” In B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, pp.123-167.
 26. Lee, H. and B. Choi (2003),” Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination,” *Journal of Management Information Systems*, 20(1), pp.179-288.
 27. MacCoby, M. (2003),” The Seventh Rule: Create a Learning Culture,” *Research Technology Management*, 46(3), pp.59-60.
 28. Mahapatra, S. (1984),” Investor Reaction to Corporate Social Accounting,” *Journal of Business, Finance and Accounting*, 11, pp.29-40.
 29. Maignan, I. and O. C. Ferrell (2001),” Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: an Investigation of French Businesses,” *Journal of Business Research*, 51, pp.37-51.
 30. McWilliams, A. and G. Siegel (1997),” The Role of Money Managers in Assessing Corporate Social Responsibility Research,” *Journal of Investing*, 6, pp. 98-107.
 31. Miler, S. M. (1990),” The Strategic Management of Technological R&D – An Ideal Process for the 1990’s,” *International Journal of Technology Management Journal*, 40(1), pp.88-171.



32. Milliman, J., S. Taylor and A. J. Czaplewski (2002),” Cross-cultural Performance Feedback in Multinational Enterprises: Opportunity for Organizational Learning,” *Human Resource Planning*, 25(3), pp.29-43.
33. Mone, M. A., W. McKinley and V. L. Barker (1998),” Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework,” *Academy Management Review*, 23(1), pp.115-132.
34. Montes, F. J., A. R. Moreno and G. M. Victor (2004),” Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination,” *Technovation*, 25(10), pp.1159-1172.
35. Morgan, R. E. and C. R. Turnell (2003),” Market-Based Organizational Learning and Market Performance Gains,” *British Journal of Management*, 14(3), pp.255-274.
36. Nevis, Edwin N. C., A. J. DiBella and G. M. Janet (1995),” Understanding Organizations as Learning Systems,” *Sloan Management Review*, 4, pp.73-85.
37. O’Neill, H. M., C. B. Saunders and A. D. McCathy (1989),” Board Members, Corporate Social Responsiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary?” *Journal of Business Ethics*, 8, pp.353-357.
38. Popper, M. and R. Lipshitz (2000),” Organizational learning,” *Management Learning*, 31(2), pp.181-196.
39. Porter, M. E. and R. K. Mark (2003),” The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,” *Harvard Business Review*, 80(12), pp.5-16.
40. Robbins, S. P. (1986), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
41. Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
42. Slater, S. F. and J. C. Narver (1995),” Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, 59(3), pp.63-74.
43. Stanwick, P. A. and S. D. Stanwick (1998),” The Relationship between Corporate Social Responsibility, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination,” *Journal of Business Ethics*, 17, pp.195-204.
44. Susana, P. L., M. M. Jose and J. O. Camilo (2005),” Organizational Learning as A Determining Factor in Business Performance,” *The Learning Organization*, 12, pp.227-245.
45. Tagiuri, R. and G. L. Litwin (1968), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
46. Tippins, M. J. and R. S. Sohi (2003),” IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link,” *Strategic Management Journal*, 24(8), pp.745-761.
47. Tushman, M. L. and D. Nadler (1986),” Organizing for Innovation,” *California*



Management Review, 28(3), pp.74-92.

48. Vance, S. C. (1975),” Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risk,” *Management Review*, 64, pp.18-24.
49. Van de Ven, A. H. and D. L. Ferry (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley.
50. Wild, R. S., K. A. Griggs and T. Downing (2002),” A Framework for E-learning as A Tool for Knowledge Management,” *Industrial Management and Data Systems*, 102(7), pp.371-380.
51. Wokutch, R. E. and B. A. Spencer (1987),” Corporate Sinners and Saints: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance,” *California Management Review*, 29, pp.62-77.
52. Yeo, R. (2003),” Linking Organizational Learning to Organizational Performance and Success: Singapore Case Studies,” *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), pp.70-83.

