

---

# 競值架構應用在組織文化、主管影響力與組織創新關係之研究

## The Research of Application of Competing Value Framework to the Relationship Among the Organization Culture, Director Influence and Organizational Creation

廖建智<sup>1</sup>

---

### 摘要

隨著半導體產業競爭越來越激烈，如何透過創新提升台灣半導體的競爭優勢更是重要的議題。雖然影響創新的因素有很多，但是組織文化與主管影響力對創新的相關探討仍少，因而發表本篇論文。本研究採取問卷調查方式，針對新竹地區半導體業管理階層為研究對象，進行抽樣調查。本研究透過便利抽樣，回收有效問卷共279份，有效回收率為69.75 %。根據統計分析得到研究結果：一、組織文化與管理創新、服務創新和技術創新皆有相關性存在；二、主管影響力與管理創新和技術創新沒有相關，主管影響力只和服務創新有相關。三、組織文化與主管影響力有相關性存在。

**關鍵詞：**競值架構、組織文化、主管影響力、組織創新

### Abstract

As the competition in the semiconductor industry becomes more and more fierce, how to enhance the competitive advantage of Taiwan's Semiconductor through innovation is an important issue. Although there are many factors influencing innovation, there are still few discussions about organizational culture and supervisory influence on innovation, so this paper was published. This study adopts a questionnaire survey method to conduct a sample survey on the management of the semiconductor industry in Hsinchu. In this study, 279 valid questionnaires were collected by convenient sampling, and the effective recovery rate was 69.75%. According to the statistical analysis, the research results are obtained: First, organizational culture and management innovation, service innovation and technological innovation are all related; Second, the supervisory influence is not related to management innovation and technological innovation, and the supervisory influence is only related to service innovation. Third, the organizational culture has a correlation with the influence of the supervisor.

**Keywords:**Competitive Value Structure, Organizational Culture, Supervisory Influence, Organizational Innovation

---

<sup>1</sup>開南大學國際企業學系暨研究所 兼任助理教授

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

由於資訊化、全球化與知識經濟時代的來臨，使得顧客需求偏好快速變動，產品生命週期亦隨之日漸縮短，促使企業面對環境因素的高度不確定性與經營的複雜性，使得企業的競爭與汰換速度越來越快，就企業而言，唯有不斷創新提升自己的競爭力方能保有其競爭與生存優勢。面對科技發展和社會驟變的環境，企業必須持續的創新才可以持續維持競爭優勢(Pilar 等, 2005)。在面對高度不確定性的市場環境下，廠商將環境變動所衍生的競爭威脅轉換為獲利機會的重要市場策略之一，就是發展卓越的創新能力。創新每經歷一個管理世代，就會重新引領風潮，成為帶動企業成長之重要策略。在面臨與日俱增的競爭市場，創新研究是企業前進的引擎，更是產業永續經營的根基與發展。企業需要不斷的創新來提高產品或服務在市場上的競爭力，以建立不敗之利基，而不斷地累積，並求新、求變與廣泛的應用，也同時造就經濟成長的關鍵性因素。

創新議題一直是近年來重要的研究議題，本研究經由文獻檢視，發現過去大量且主要的創新研究皆把焦點放在企業的技術創新，例如創新策略、創造營運模式(Business Model)及如何透過創新改善經營績效等(Pilar 等, 2005)。過去學術上對创新的主要研究議題可分為幾類，包括：(1)創新能力的定義與分類架構，主要研究內容著重於從不同觀點賦予創新能力定義，並予以進行分類與發展衡量方式，例如 Daft(1982)、之研究著作均屬之；(2)創新能力或創新活動對組織績效之影響關係，也就是探討創新能力或創新活動對廠商各種經營績效之影響性，例如 Damanpour and Evan(1984)之研究著作即屬此類。

台灣的半導體發展始於美國 RCA 的技術轉移計畫，後來技術超越母廠的關鍵，在於台灣上下游產業鏈整合完整，專業分工模式獨步全球，打破整合元件製造商 IDM 的產業模式，創舉晶圓代工、IC 封測代工業，以打群架、技術領先的模式，帶動全世界的 IC 設計業蓬勃發展。隨著中國成為全球最大電子系統產品組裝基地，2017 年中國半導體占全球比重已上升至 3 成左右，在政策的扶植下，中國積極發展半導體產業在地化，進一步帶動 IC 產值快速成長，中國 IC 設計業的全球市占率已上升至 1 成左右。隨著競爭越來越激烈，如何透過創新提升台灣半導體的競爭優勢更是重要的議題。

從過去相關研究發現，探討半導體產業組織文化及主管影響力對與組織創新相關研究相對較少，有鑑於此，為了補足相關議題的完整性及對組織文化及主管影響力對組織創新之關係有更進一步的了解，本研究擬透過競值架構探討組織文化及主管影響力對組織創新之關係。競值架構(Competing Values Framework,CVF)是依照橫軸(內部對外部)與縱軸(彈性對控制)的劃分，透過兩軸彼此交織而形成四個象限(人際關係模式、開放系統模式、理性目標模式與內部過程模式。每個象限各代表一種對組織所持的觀點，雖然觀點各有所偏、大異其趣，但還是可將其視為是關係緊密及彼此是可交織在一起的。之所以被稱為「競值架構」的主因乃是橫軸和縱軸兩端所強調的價值是互相對立的：內部對外部一彈性對控制(吳勁甫, 2012)。本研究動機在於透過競值架構探討組織文化、主管影響力與組織創新之關係。



## 1.2 研究目的

本研究目的在於探討組織文化、主管影響力與組織創新之關係，其具體目的有以下幾點：

- 一、探討組織文化不同與組織創新有無相關。
- 二、探討主管影響力不同與組織創新有無相關。
- 三、探討組織文化與主管影響力有無相關。

## 2. 文獻探討

### 2.1 競值架構

競值架構觀點，此理論架構依一條縱軸與一條橫軸之劃分，兩相交織而形成四個象限(人際關係模式、開放系統模式、理性目標模式與內部過程模式)(Quinn,1988)，每個象限各自代表一種對組織所持的觀點，雖然四個象限各自都有不同的觀點，但還是能被視為關係緊密以及彼此可交織在一起的(Quinn Et Al.,2010)。誠然，之所以被稱為「競值架構」的主因乃是縱軸與橫軸兩端所強調的價值正互相對立，由此交織而生的四種象限各自代表一種理論模式，彼此間透露著互相對立、衝突與競爭的訊息(Quinn Et Al., 2010)，此即稱為競值架構之緣由。在Quinn(1988)所提出的競值途徑優點中，即可清楚地看到競值架構(CVF)在理論、實證與操作上所具有的優勢。

1.它是一個中性的架構，並不提出唯一的最佳解決方法，也無對與錯的批判，只是將各種價值觀點加以排列，使其在認知時更為清晰。

2.競值途徑提供了更廣闊的視野來分析社會現象，避免了非此即彼兩極端的行為假設，可輔助知覺上存在的偏見。

3.對於諸多矛盾詭的現象，可擺脫互斥的態度，而給予兼容的思考模式。

4.競值途徑並不違背現有之理論，對各種相異的內容，更可收到異中求同的功效。

茲將競值架構四個象限的意涵說明如下：

1. 人際關係模式：位於左上象限，強調控制與內部焦點，主要目標結果為凝聚力、士氣與人力資源的發展。

2. 開放系統模式：位於右上象限，強調彈性與外部焦點，主要目標結果為機動性、成長、資源的獲取、外部的支持。

3. 理性目標模式：位於右下象限，強調控制與外部焦點，主要目標結果為目標的設定、計劃、生產力、效率。

4. 內部過程模式：位於左下象限，強調彈性與內部焦點，主要目標結果為資訊的管理與溝通、穩定、控制。

### 2.2 組織文化

組織文化是組織在與外界互動及內部運作中，成員形成共同的基本假定、價值觀與實際感知，使組織藉以解決外部適應與內部整合之問題。而此一共同基本假定、價值觀與實際感知乃是每一組織在運作下的特有產物，且有別於其他組織。其中，「基本假定」



乃指成員在其潛意識中自然而然、習焉不察的認知假定；而「價值觀」，係指組織成員據以判斷人、事、物及情境的評估標準。此二者皆屬「應然」層面；至於「實際感知」，則是指組織成員對實際情境、事物的知覺及感受，其屬於「實然」層面(盧心雨，2001)。組織文化為組織成員所共同抱持的意義體系，而此意義體系是組織所重視的一組重要特質(共包含組織創新與冒險的程度、組織要求精細的程度、組織重視結果的程度、組織重視員工的程度、組織強調團隊的程度、組織要求積極的程度與組織強調穩定的程度七者，因為此種特質之差異而使得組織之間有所不同(Robbins，2001)。

在眾多組織文化的分類中，Quinn(1988)的競值架構(CVF)，不僅能綜合現有理論，還能統整文化與其他組織因素，像是組織文化之競爭取向、組織文化與環境之關係、組織文化與組織之關係、組織文化與個體之關係、組織文化與環境及組織之交互關係。而在組織文化與環境及組織之交互關係方面，可以策略類型或組織效能為依變項進行量化研究(繆敏志，2001；繆敏志，2002)。因此Quinn的競值架構(CVF)觀點，實為組織文化分類之代表，可分為以下四種(孫瑞雲，2002)：

#### 1. 共識型文化：

此種組織文化位於競值架構(CVF)中的左上象限，是組織為增加彈性和關懷員工，而強調內部維繫活動的一種組織文化。由於此類文化重視組織內的凝聚力，是故對組織成員的評估偏重於成員的人際關係。屬於高度彈性與內部導向；強調開放性、承諾與士氣。

#### 2. 發展型文化：

此種文化位於競值架構(CVF)中的右上象限，是組織為增加彈性和關懷員工，而強調外部活動的一種組織文化。這種類型的文化對組織成員的評估，主要視成員努力的程度而定，所以組織成員會傾向於以追求成長為其行為動機。屬於高度彈性與外部導向；重視創新、適應性、成長與資源獲取。

#### 3. 層級型文化：

此種組織文化位於競值架構(CVF)中的左下象限，是組織為了獲致穩定與控制而調整內部維繫活動的一種組織文化。由於這種文化的組織學習是照章行事，一切依法執行，因此其對組織成員的表現是完全按照明文規定的正式標準來評量。屬於高度控制與內部導向；重視文件建檔、資訊管理、穩定與控制。

#### 4. 理性型文化：

此種組織文化類型為在競值架構(CVF)中的右下象限，是組織為了或是穩定與控制而強調外部活動的一種組織文化。在理性型的組織文化之下，其對組織的順從基於彼此的契約，且組織對員工的評估大都僅著重於工作上的表現，而員工的行為動機亦往往為任務取向，只關注目標達成與否，其他則屬次要。屬於高度控制與外部導向；重視目標清晰度、生產力與成就。





## 2.3 主管影響力

領導的權力與影響力如同領導的角色一樣，亦可劃分成四個象限，在理性目標的模式中，領導者或管理者所擁有的權力大都是職位所賦予的正當性權力，他們會試圖透過目標的釐清與理性的信條來影響部屬。在人群關係的模式中，領導者或管理者所擁有的權力主要源於其與組織成員的關係，他們是以團體共同的價值觀來影響組織成員。在內部過程的模式中，專門的技術或專家的意見最具權威，且其對於組織中資訊的控制也較具影響力。在開放系統的模式中，領導者或管理者具有取得、控制與配置資源的能力，或是握有獎懲的權力，即掌握了主要的權力與影響力(江岷欽，1993)。目前，無論在國內或國外有關競值架構的研究中，很少有研究者去探討領導的權力與影響力。

## 2.4 組織創新

創新是現今企業最熱門的議題，在現今快速變遷的全球化市場，競爭激烈，企業須靠持續創新來維持其競爭優勢在快速的科技進步及激烈的全球化市場競爭下，世界各國企業都在大力學習及推動創新管理。創新並非發明，而是在既有的事務上產生新觀念，在產品、流程、管理上靈活應用，經由市場的接受，對公司產生效益；其範圍包含產品、製程與企業相關技術、管理事務等皆是。

組織創新係指企業改變其經營思維、商業模式或是企業流程，並透過組織變革或轉型來創造企業價值的過程；企業要在眾多競爭者中勝出，除了要能夠以現有資源創造比競爭者更多的價值外，更需要透過管理以及技術上創新，將企業核心流程的關鍵知識轉換成創新的產品或服務(Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009)。Zaltman, Duncan and Holbek(1973)將組織創新定義為：「組織創新係指企業改變其經營思維、商業模式或是企業流程，並透過組織變革或轉型來創造企業價值的過程」。一般而言，組織創新涉及到五個構面，包括技術創新、產品創新、流程創新、組織創新與策略創新。Wolfe(1994)提出四個影響創新的因素：人員特質、組織結構、組織氣候與文化、環境。

## 3. 研究設計

### 3.1 研究架構與假設

本研究之研究架構，如圖 1 所示。本研究將組織文化、主管影響力均分成四種類型，並探討在不同的組織文化下與組織創新是否相關，洪春吉與趙皖屏(2012)以不同產業角度切入研究臺灣地區金融業、鋼鐵業與光電業在組織文化與組織創新間之關係，研究發現金融業、鋼鐵業與光電業組織文化對組織創新有正面的影響，故本研究提出組織文化對組織創新有正向的影響，也就是所欲驗證的 H1 假設。

Bougrain and Haudeville(2002)在其研究中發現主管影響力型態與組織創新之間有關聯性。洪司航(2012)在其領導風格、組織文化與組織創新關係之研究中也發現主管領導風格對組織創新是有影響。因此根據上述相關文獻提出假說二。本研究擬探究在不同主管影響力下與組織創新是否相關，也就是所欲驗證的 H2 假設。

Schein(1992)認為領導風格與組織文化是一體的兩面，組織文化的形成，管理者的領導風格影響深切。洪春吉(1997)針對資訊、紡織及鋼鐵三種產業進行領導型態與組織文化二者差異比較分析，結果發現在影響組織文化之變項中，以領導型態為最重要變項因素，與 Schein 的說法互相呼應。因此，本研究擬探討組織文化與主管影響力是否相



關，也就是所欲驗證的 H3 假設。

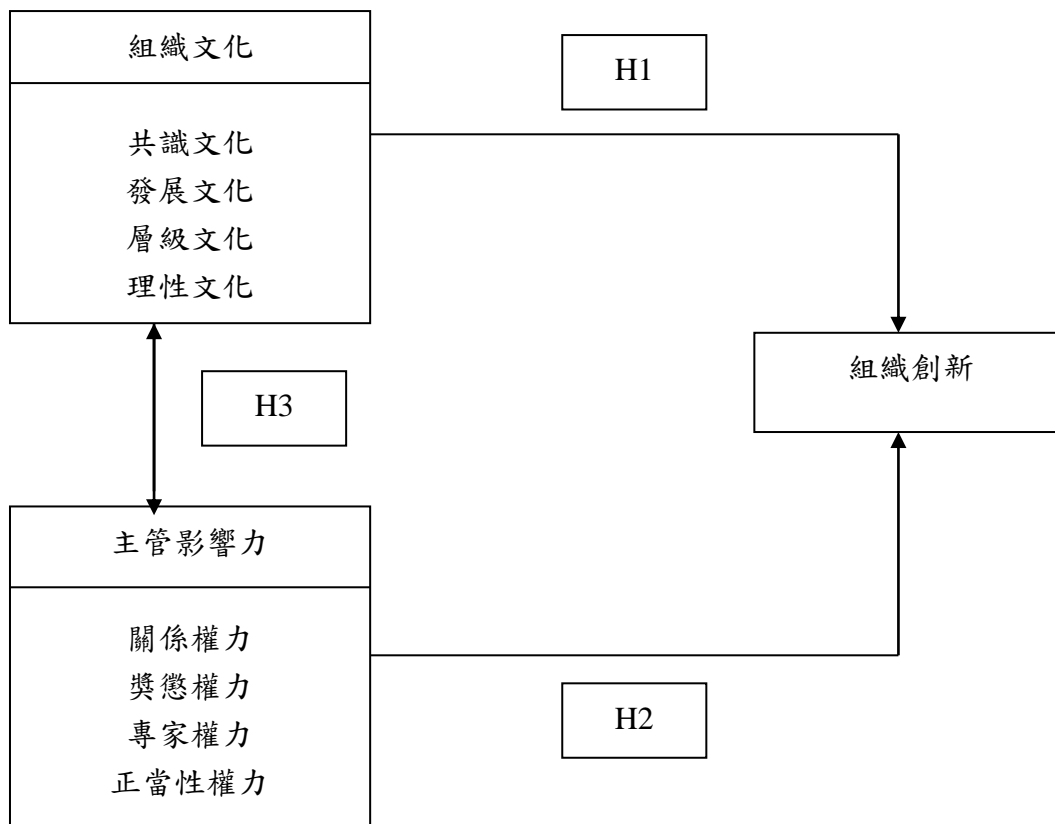


圖 1 研究架構

### 3.1.1 組織文化

組織文化若以競值途徑為基礎，是指組織在和外界互動與內部運作中，成員所形成共同的基本假設、價值觀和實際感知等等，使組織藉以解決外部適應及內部整合的問題。Quinn(1988)提出了四種文化，反映出在組織理論中的四種主要型態，亦可構成競值模式的基礎。這些文化隨著彈性與控制的偏好以及內部與外部的導向而有所不同，分別是理性型、層級型、共識型與發展型性文化等構面。本研究以此四構面為基礎，進行對組織文化的測量，敘述如下：

1. 理性型文化：是指組織為了獲致穩定與控制，而強調外部活動的一種組織文化。
2. 層級型文化：說明組織為了獲致穩定與控制，而調整內部維繫活動的一種組織文化。
3. 共識型文化：泛指組織為增加彈性和關懷員工，而強調內部維繫活動的一種組織文化。
4. 發展型文化：是指組織為增加彈性和關懷員工，而強調外部活動的一種組織文化。



本研究對於組織文化量表的設計，主要是參酌 Quinn(1988)根據競值架構(CVF)所設計的「組織文化診斷問卷」加以修編而成。將組織文化區分為四種類型，量表中每一類型的文化均有四項問題，共計十六題，量表記分方式採李克特五點尺度，依同意程度與不同意程度給予 5 到 1 的分數，5 分代表完全同意，1 分代表完全不同意，同意程度越高分數越高，反之，分數越低。

### 3.1.2 主管影響力

本研究編製的主管影響力量表主要係依據 Lawrence and Quinn 所提供的「競值經營行為評量工具」(CVF Managerial Behavior Instrument)發展而成。Lawrence 與 Quinn 在發展此份研究工具時，採用的是 360 度的回饋資料(360° Feedback Data)。易言之，採用上述這種類型的資料所進行的是一種 360 度的評量，此種評量方式可用以了解不同樣本(如受試者本身、部屬、同儕及上級等)對此份研究工具的知覺或詮釋之差異。

主管影響力量表乃參考 Newman(2001)所提供的「競值經營行為評量工具」(CVF Managerial Behavior Instrument)。本量表採李克特五點量表(Likert-Five-Point-Scale)之型式，量表中之題目皆為正向題。受試者依個人知覺，在「總是如此」、「時常如此」、「有時如此」、「很少如此」、「從不如此」等五個選項中圈選，計分依次給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。依據 Newman(2001)所提供的「競值經營行為評量工具」(CVF Managerial Behavior Instrument)，將領導行為分為四個面向(Quadrants)：「人際關係」、「領導變革」、「經營過程」以及「注重結果」。每個面向又分為三個分層面。

#### 1. 人際關係

分為「鼓勵參與」、「發展部屬」和「辨認個人的需求」這三個分層面。相當於影響力的競值類型中的關係權力，即以團體價值為影響力。

#### 2. 領導變革

分為「預期顧客的需求」、「發起重大的變革」和「激勵向上超越」這三個分層面。相當於影響力的競值類型中的獎懲權力，即以資源之獲取與配置為影響力。

#### 3. 經營過程

分為「闡釋政策」、「期望工作精確」和「控制計畫」這三個分層面。相當於影響力的競值類型中的專家權力，即以資訊的掌握為影響力。

#### 4. 注重結果

分為「視競爭為焦點」、「展示努力工作的倫理」和「強調速度」這三個分層面。相當於影響力的競值類型中的正當性權力，即以目標的釐清為影響力。

### 3.1.3 組織創新

本研究採取的組織創新分類方式，是參考 Carter and Jennings(2002)所提出的定義與分類，並將組織創新定義為：「組織創新係指企業改變其經營思維、商業模式或是企業流程，並透過組織變革或轉型來創造企業價值的過程」，並將組織創新分為「管理創新」、「服務創新」、「技術創新」三個構面加以衡量，發展出本研究組織創新之衡量問卷，衡量方式為李克特五點量表尺度量表衡量予以評分衡量。



### 3.2 研究範圍與對象

本研究採取問卷調查方式，針對新竹地區半導體業管理階層為研究對象，進行抽樣調查。本研究透過便利抽樣，主要係透過研究者本身認識之公司同仁幫忙發送，或先以電話、電子郵件方式取得對方同意協助後，將問卷送至該單位。對於回收回來的問卷，首先剔除問卷中的無效問卷，隨即在問卷上編上編號，並且依照編號將各筆資料輸入到電腦，先計算各問項間的平均分數後，再以平均分數進行統計分析，總計回收問卷的時間為一個半月。本研究總計發放400份問卷，總回收285份問卷，收回問卷後，進行人工篩檢程序，扣除無填答完整或非正常性作答等無效問卷 6 份，回收有效問卷共279份，有效回收率為69.75 %。

### 3.3 資料分析方法

本研究以 SPSS25.0 中文版套裝軟體進行資料處理與分析，並依據研究目的與變項之測量層次為基礎，選擇適當之資料分析方法。其所使用之統計方法，主要有信度與效度分析、卡方檢定及相關分析等，以對研究假說進行檢定。

## 4.研究結果

### 4.1 樣本結構分析

在有效問卷 279 份中，在性別分佈上，男性佔的比例較高，為 56.27%。在年齡分佈上，31-40 歲所佔比例最高達 35.48%，其次是 21-30 歲佔 29.03%。婚姻狀況以已婚的比例最高，佔 58.07%。教育程度大學比例最高，佔 68.81%。擔任職務以基層幹部比例最高，合計佔 76.33%。工作年資以 6~15 年比例最高，佔 61.64%，其次是 1~5 年佔 24.37%。

### 4.2 信效度分析

究針對組織文化、主管影響力及組織創新進行信度分析，問卷題項Cronbach's  $\alpha$ 都超過0.7高信度水準，代表量表具有高信度。效度分析部分主要是採內容效度分析及構念效度分析雙方面進行，以力求嚴謹。內容效度分析參考專家學者對於組織文化、主管影響力及組織創新的相關文獻，了解構面設計問卷量表。構念效度分析部分本研究運用KMO及Bartlett檢定，本研究量表所有構面KMO值都大於0.6，顯著性都小於0.01（如表1）。接下來運用因素分析之主成份分析法，將因素負荷量小於0.5之題目刪除。而本研究各變項特徵值均大於1，表示可獨立一個變項，整體構面解釋變異量都超過50%，表示構面題項具有解釋力，且各變項之題項因素負荷量均超過0.5，表示具有構念效度。





表1 信效度分析表

變數	構面	Cronbach's $\alpha$	KMO與Bartlett檢定
組織文化	理性型文化	0.908	KMO=0.762 Bartlett顯著性=0.000
	層級型文化	0.916	
	共識型文化	0.913	
	發展型文化	0.914	
主管影響力	人際關係	0.915	KMO=0.812 Bartlett顯著性=0.000
	領導變革	0.911	
	經營過程	0.917	
	注重結果	0.915	
組織創新	管理創新	0.919	KMO=0.798 Bartlett顯著性=0.000
	服務創新	0.917	
	技術創新	0.916	

資料來源:本研究整理

### 4.3 假設檢驗

#### 4.3.1 組織文化與組織創新關係

本研究因為研究樣本為獨立，且有關組織文化與組織創新之分析，是根據問卷求出其每一樣本各種不同類型之分數，每一樣本根據其代表類型不同，使用名目尺度來表示，所以分析不同類型組織文化在組織創新有無相關時，採用卡方檢定。

經由卡方檢定發現組織文化與市場狀況績效因素、貢獻度績效因素和利潤度績效因素有相關，顯著水準為 0.1，結果如下表 2。

表 2 組織文化與組織創新之績效卡方檢定結果

	管理創新	服務創新	技術創新
組織文化	P 值 0.025*	P 值 0.036*	P 值 0.073*

\*表示達顯著水準 0.1

資料來源：本研究整理。

為了解釋組織文化(理性文化、層級文化、共識文化、發展文化)與組織創新(管理創新、服務創新、技術創新)之間的關係，本研究以無母數相關的Spearman等級相關來檢視其相關情形，茲分述如下：



表3 組織文化與組織創新相關係數表

組織文化 \ 組織創新	管理創新	服務創新	技術創新
理性文化	0.516**	0.454**	0.552**
層級文化	0.568**	0.433**	0.411**
共識文化	0.447**	0.362**	0.370**
發展文化	0.461**	0.527**	0.382**

\*\*在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究整理

從表3可知，「管理創新」與「層級文化」的關聯性最高(0.568>0.516>0.461>0.447)、  
「服務創新」與「發展文化」的關聯性最高(0.527>0.454>0.433>0.362)、「技術創新」  
與「理性文化」的關聯性最高(0.552>0.411>0.382>0.370)。

#### 4.3.2 主管影響力與組織創新關係

本研究因為研究樣本為獨立，且有關主管影響力與組織創新之分析，是根據問卷求  
出其每一樣本各種不同類型之分數，每一樣本根據其代表類型不同，使用名目尺度來表  
示，所以分析不同類型主管影響力在組織創新有無相關時，採用卡方檢定。

經由卡方檢定發現主管影響力與服務創新有相關，顯著水準為 0.1，在管理創新和  
技術創新則未達顯著水準，結果如下表 4：

表 4 主管影響力之績效卡方檢定結果

	管理創新	服務創新	技術創新
主管影響力	P 值 0.146	P 值 0.080*	P 值 0.401

\*表示達顯著水準 0.1

資料來源：本研究整理。

由於主管影響力與管理創新和技術創新並無顯著性差異，因此在此不予以討論。為  
了解釋主管影響力(關係權力、獎懲權力、專家權力、正當性權力)與組織創新(服務創新)  
之間的關係，本研究以無母數相關的 Spearman 等級相關來檢視其相關情形，茲分述如  
下表 5：



表 5 主管影響力與服務創新相關係數表

主管影響力 \ 組織創新	服務創新
關係權力	0.427**
獎懲權力	0.509**
專家權力	0.479**
正當性權力	0.568**

\*\*在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究整理。

從表5可知，「服務創新」與「正當性權力」的關聯性最高(0.568>0.509>0.479>0.427)。

#### 4.3.3 組織文化與主管影響力關係

本研究因為研究樣本為獨立，且有關組織文化與主管影響力之分析，是根據問卷求出其每一樣本各種不同類型之分數，每一樣本根據其代表類型不同，使用名目尺度來表示，經由卡方檢定，發現有相關存在，達顯著水準 0.1，結果如表 6：

表 6 組織文化與主管影響力之卡方檢定

	P值
檢定結果	0.027**

\*\*表示達顯著水準0.1

資料來源：本研究整理。

為了解釋組織文化(理性文化、層級文化、共識文化、發展文化)與主管影響力(關係權力、獎懲權力、專家權力、正當性權力)之間的關係，本研究以無母數相關的Spearman等級相關來檢視其相關情形，茲分述如下表7：

表7 組織文化與主管影響力相關係數表

主管影響力 \ 組織文化	關係權力	獎懲權力	專家權力	正當性權力
理性文化	0.431**	0.532**	0.539**	0.601**
層級文化	0.360**	0.396**	0.568**	0.405**
共識文化	0.579**	0.584**	0.638**	0.550**
發展文化	0.633**	0.694**	0.660**	0.650**

\*\*在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究整理。



從表 7 可知，「理性文化」與「正當性權力」的關聯性最高(0.601>0.539>0.532>0.431)、「層級文化」與「專家權力」的關聯性最高(0.568>0.405>0.396>0.360)、「共識文化」與「專家權力」的關聯性最高(0.6538>0.584>0.579>0.555)、「發展文化」與「獎懲權力」的關聯性最高(0.694>0.660>0.650>0.633)。研究結果說明組織文化與主管影響力是息息相關的，研究結果與 Schein(1992)研究一致，Schein(1992)認為領導者對組織文化的影響是最為深遠的，他認為領導者對組織文化的影響最深。

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結論

#### 5.1.1 組織文化與組織創新

經由卡方檢定，發現組織文化與管理創新、服務創新、技術創新皆有相關性存在，再以 Spearman 等級相關得知，管理創新與層級文化的關聯性最高，與共識文化的關聯性最低；服務創新與發展文化的關聯性最高，與共識文化的關聯性最低；技術創新與理性文化的關聯性最高，與共識文化的關聯性最低。

本研究建議半導體應重視創新文化之形成，因組織創新的根本，在於如何適當、有效地塑造良好的組織文化，而優質的組織文化對組織創新及創新績效會產生顯著正向的影響。因此企業組織在進行創新時，除了強調創新能力之外，亦須要關注企業本身創新文化之塑造與培養，以增進組織成員參與創新活動之意願，形塑出組織之優質創新文化。

#### 5.1.2 主管影響力與組織創新

經由卡方檢定，發現主管影響力與管理創新和技術創新沒有相關，主管影響力只和服務創新有相關，再以 Spearman 等級相關得知，服務創新與正當性權力的關聯性最高，與關係權力的關聯性最低。

經實證結果發現，主管影響力對組織創新呈現正向效果，建議主管經常利用機會或會議時，和同仁進行工作上意見的溝通，尤其能以積極工作態度投入公司事務，並以才德服人，來激勵同仁發揮專長，展現個人專業能力，並運用行政裁量權，與同仁積極互動。

#### 5.1.3 組織文化與主管影響力

經由卡方檢定，可以發現組織文化與主管影響力有相關性存在，再以 Spearman 等級相關得知，在理性文化中，正當性權力的關聯性最高，關係權力的關聯性最低；在層級文化中，專家權力的關聯性最高，關係權力的關聯性最低；在共識文化中，專家權力的關聯性最高，正當性權力的關聯性最低；在發展文化中，獎懲權力的關聯性最高，關係權力的關聯性最低。

本研究結果證實組織文化與主管影響力是息息相關的，Schein (1992)認為領導者對組織文化的影響是最為深遠的。他認為領導者對組織文化的影響最深，因為他們會將自身之價值觀與假設灌輸於團體中，並引進或訓練與其同一理念者共同塑造組織文化，尤





其當團體須解決外部適應與 內部整合之重大問題或危機時，領導者就是左右組織未來之關鍵因素。

## 5.2 建議

企業應思索自己所追求組織創新為何，再來調整最合適的組織文化及主管影響力類型。例如在組織文化是層級文化類型下，管理創新會較佳；組織文化是發展文化類型下，服務創新會較佳；組織文化是理性文化類型下，服務創新會較佳。此外主管影響力是正當性權力類型下，服務創新會較佳。

## 5.3 研究限制與未來研究方向

### 5.3.1 針對其他研究範圍

本研究只針對半導體產業，後續研究可用深度訪談等質性研究對其他產業作更深入的探討。

### 5.3.2 時間的靜態表現

本研究採橫斷式的問卷調查，因此只反應研究對象當時的情形，而每個工作部門隨公司政策的不同而有不同的階段性任務，或正進行某些改變，這些情況都會影響填答者對組織文化、主管影響力與組織創新的認知。因此建議在後續的研究中可以採取縱貫式分析

### 5.3.3 從其他變數著手

影響組織創新的因素很多，後續研究者可以對一些尚未被探討的變數來進行分析。

## 參考文獻

1. 江岷欽(1993)，「競值途徑在組織研究中之應用」，中國行政，第55期，29-66頁。
2. 何雍慶、楊易淳、周政德(2007)，「應用競值架構探討組織文化、主管影響力與新產品發展績效之關係」，中華管理評論國際學報，第十卷第三期。
3. 吳勁甫(2012)，「國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織效能之關係：競值架構的觀點」， $\alpha\beta\gamma$ 量化研究學刊，第四卷第一期，69-97頁。
4. 洪司航(2012)，「領導風格、組織文化與組織創新關係之研究—以台灣科技產業為例」，逢甲大學經營管理研究所未出版論文。
5. 洪春吉(1997)，「資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較」，管理學報，第十四卷第三期，331-358頁。
6. 洪春吉、趙皖屏(2012)，「組織文化與組織創新之關係—以金融業、鋼鐵業、光電業實證研究」，臺灣銀行季刊，第六十卷第三期，96-116頁。
7. 孫瑞雲(2002)，「競值架構下領導型態、組織文化與組織效能之研究：以台灣地區技術學院為例」，國立台北大學博士論文。
8. 盧心雨(2001)，「政府體育行政組織文化與組織效能之研究」，國立台灣師範大學



碩士論文。

9. 繆敏志(2001), 「從組織文化相關量化研究評析競值架構」, 國立政治大學學報, 第八卷第十三期, 157-195頁。
10. 繆敏志(2002), 「環境不確定性與組織文化類型、強度、均衡性及集群關係之研究」, 企業管理學報, 第五十五期, 83-111頁。
11. Bougrain, F., & Haudeville, B. (2002), "Innovation, Collaboration and SMEs Internal Research Capacities," *Research Policy*, 31(5), pp. 735-747.
12. Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002), "Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 145- 180.
13. Daft, R.L. (1978), "A Dual-Core Model of Organization Innovation, " *Academy of Management Journal*, 21, pp.193-210.
14. Damanpour, F., & Evan, W.E. (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, " *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.392-409.
15. Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009), "A Capability Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity, " *Journal of Management*, 46(8), pp. 1315- 1338.
16. Newman, C. B. (2001), "The Perceptions of Elementary Principals Regarding The relationship between Leadership and School Culture, " *Unpublished doctoral dissertation*, Saint Louis University.
17. Pilar Jerez-Góomez, José Céspedes-Lorente, & Ramón Valle-Cabrera (2005), "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, " *Journal of Business Research*, " 58, pp.715-725.
18. Quinn, R. E. (1988), "*Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes And Competing Demands of High Performance*, " San Francisco.
19. Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & St. Clair, L. S., (2010), "*Becoming a Master Manager: A Competing Values approach*, " New York: John Wiley & Sons.
20. Robbins, S. P. (2001), "*Organization Behavior*. " New Jersey, Prentice Hall Inc.
21. Schein, E. H. (1992), "*Organizational culture and leadership*(2nd ed.), " San Francisco: Jossey-Bass.
22. Wolfe, R. A. (1994), "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions, " *Journal of Management Studies*, 31(3), pp.405- 430.
23. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973), "*Innovations and organizations*, " New York: John Wiley and Sons

