

# 主管行為特性、組織文化、組織學習 方式與經營績效關係之研究

吳萬益\* 林文寶\*\*

\*國立成功大學企業管理學系

\*\*南台科技大學資訊管理學系

(收稿日期：89 年 10 月 11 日；第一次修正：89 年 12 月 8 日；  
第二次修正：89 年 12 月 27 日；接受刊登日期：90 年 1 月 3 日)

## 摘要

本研究目的在探討主管行為、組織文化與組織學習方式對於建立學習型組織和經營績效間之關係。透過 169 家企業之問卷調查與資料分析結果顯示，不論是高科技或金融業，主管行為的「作業察覺」因素與組織文化的「創新發展」、「嚴格監督」、「組織認同」有正向且顯著的相關。組織學習方式的採行對於主管行為建立學習型組織的關係是正向且顯著，另外，不論是高科技或金融業，組織文化的「嚴格監督」因素，主管行為的「作業察覺」因素與組織學習方式的「資訊傳遞」因素對於建立學習型組織的影響是正向且顯著。而且組織內部，主管行為的積極性作為和資訊取得與留存方式對於組織形成開放的系統有正向且顯著的影響。不同產業和中大型規模之學習型組織的經驗因素對於經營績效有正向且顯著的影響。

關鍵詞彙：主管行為，組織文化，學習型組織，學習方式，經營績效

## 壹 導論

Senge (1990) 在其所著「第五項修鍊」(The Fifth Discipline) 一書中提出系統性思考 (system thinking) 的方式來看待吾人所處的世界，並且強調建立學習型組織的重要性。Gephart et al., (1996) 曾指出，根據 Maisberger & Partner 顧問公司在 1996 年針對近 200 家德國公司的調查中發現，90% 的公司考慮轉型為「學習型組織」。除了企業之外，政府機構組織的轉型也成為亞洲新興國家努力的目標之一。譬如新加坡政府以遠景、夢想開始以新加坡無限公司來經營，台灣政府近年來的組織再造運動，也具體實現學習型組織的目的之一：給與組織活化與再生的機會。Lessem (1995) 也曾指出，二十一世紀可預見其是「學習型組織」的時代。由此可見，不論是企業或政府，在今日競爭激烈的環境中，如何超越競爭者能力，已非管理者單獨一己之能力所能達成，必須上下共築遠景與學習方式，才能達成永續經營或創造競爭優勢的目標。

根據 Fortune 雜誌的報導：1990 年代最成功的組織將會是「學習型組織」，是一種完全能調適，且所屬員工能自我思考並主動辨認問題與機會，進而掌控時局的組織。針對學習型組織內涵與實際運作的探討，已有不少學者提出不同的見解 (Davis, 1993 ; Dodgson, 1993 ; Hammer, 1993 ; 楊碩英, 1995)，另外，也是相當多的學者提出不同的觀點幫助組織轉型為學習型組織 (Marquardt, 1996 ; Nevis et al., 1995)。Dibella (1995) 認為企業可以採取規範性 (normative) 觀點、發展 (developmental) 觀點和能力 (capability) 觀點這三種角度所衍伸出來的方法幫助企業轉型為學習型組織。不過，從以往學者所採取的觀點大多從企業團體活動以及企業功能配合發展的角度，探討企業內實際運作方式及配合的條件作分析，對於組織內應該存在那些條件才有利於學習型組織的形成，換言之，主管行為特性、組織文化、和學習方式之間應如何搭配才有助於企業之轉型，不僅成為實務界關心的課題，也是未來探討此一主題，值得深入探究的問題。因此本研究動機之一即在探討影響學習型組織的組織內部因素。

綜觀研究文獻得知，大部分探討學習型組織著眼於理論內涵與運作模式 (Garvin, 1993 ; McGill, Slocum and Lei, 1992 ; Torbert, 1994)，對於實施之相關影響因素探討較少，而且實證上大都以個案探討某些變數的關係及鎖定單一產業較多，缺乏主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效完整的架構，以及大樣本的實證分析。此為本研究動機之二。

另外，對於組織學習方式與主管行為、組織文化的構面對於形成學習型組織和對於經營績效的影響為何，也是本研究所欲關心的主題。此為本研究動機之三。

根據上述的研究背景與動機，本研究的目的主要有以下幾點：

1. 探討主管行為、組織文化與學習型組織間的相關性。
2. 探討組織文化、主管行為、組織學習方式構面對於學習型組織的影響。
3. 探討不同產業的學習型組織對於經營績效的影響。

## 貳 文獻探討

很多實證及理論都支持主管積極性的行為構面對組織效能有影響 (Borman and Motowidlo, 1993 ; Motowidlo and Scotter, 1994) , Frese et al., (1996) 也認為組織內須有個人積極性的行為作為引導，以彌補正式規劃不足之處，換言之，個人自發性行為模式對組織效能或經營績效將會有影響。Phillips (1995)

也認為具有積極進取的個人行為能表現在下列的特徵：(一)了解如何幫助組織學習及變革，(二)對意願及目的較清楚，以及表現在對組織的預應 (proactive) 貢獻上。

個人行為的特性是透過人格特質表現出來的。陳潭 (1983) 認為一個人的性格特質不僅決定他的行為，而且也會影響到他的人際關係及工作績效。對於人格特質的討論，很多文獻探討人格特質與組織績效之關係都著眼在內外控取向的討論上。陳義勝 (1980) 則認為企業主管的人格特質表現對於組織效果的影響有顯著的關係。所以，透過上述文獻之回顧，可發現主管行為對於組織學習方式之採行有正向且顯著之相關。

「組織文化」是成員對其內部環境的一種認知或知覺是由其信念、概念、象徵、假設和規範等所構成的一種複雜集合。透過此一組合，企業得以產生其行為規範及定義其經營方式，以應付外在環境及內部整合的問題。組織文化的定義，學者間的定義角度不同，大都以內涵和展現方式加以闡釋 (Robbins, 1990 ; Dyer, 1985 ; 吳萬益, 1996)。組織文化在管理功能與績效上的研究，很多研究大都侷限在組織文化與經營績效或工作滿足、組織氣候、組織承諾等構面之關係 (Denison, 1984 ; 鄭清祥, 1991 ; Deshpande et al., 1993)，另外，學者也普遍認為組織文化所凝聚的共識或價值觀有助於組織成員對於組織學習以及建立學習型組織的意願 (Kim, 1993 ; Huber, 1991 ; Pedler, 1989 ; 巫柏青, 1997)。所以，由上述文獻之回顧，可以發現組織文化對於組織學習方式之採行有正向且顯著之相關。

有關組織學習的定義，學者看法不盡相同，大體上是從組織如何進行學習的「學習過程」(process of learning) 以及「學習的目的或結果」(outcome of learning) 兩方面進行。Huber (1991) 認為組織學習乃是透過資訊的處理過程以改變行為的影響力以及獲得有用的資訊。Slater (1995) 則認為組織學習是一種促使組織改善其行為績效的學習，而且能增進組織對新知識或觀察力的開發。

組織學習的方式，學者往往從學習的對象來源與知識儲存方式加以闡述 (Lyles, 1988 ; Huber, 1991)。Locke (1995) 則修正 Huber 關於組織學習的描述，將組織學習過程整合成三個階段：知識的取得 (內部發展或外部取得)、知識儲存 (個人學習機會、建立技術備忘錄、工程知識庫)、知識擴散 (正式與非正式管道)。除此之外，Dodgson (1993) 不僅強調組織學習可提升創新活動的效能和效率，並且因應組織內外部的變化，Levinthal and March (1993) 也強調組織學習方式有助於資訊的吸收與同化。經由上述文獻之回顧，可以發現組織學習方式的採行對於主管行為建立學習型組織有正向且顯著的關係。

楊碩英 (1995) 定義學習型組織為「在此組織中，其成員得以不斷突破自己能力的上限，創造內心真正嚮往的結果，並且培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負，並不斷地與其他成員一起學習如何共同學習」。Garvin (1993) 則對學習型組織下了一個較明確的定義：「一個學習型組織乃是一組織其具有良好的知識建立、獲取及轉移能力，同時能修正自身的行為以反應新的知識與觀察力」。雖然學者間之定義不盡相同，不過，大都強調學習的過程以及學習環境的塑造。所以，有關學習型組織的特徵，主要表現在系統思考的呈現和促進學習的組織氣候等方面。Watkins and Marsick (1993) 認為，學習型組織將組織視為一學習系統，強調批判反思，問題設定與問題解決。Tobin (1994) 則認為學習型組織與傳統型組織內的員工最大的差異乃在於學習型組織的員工必須具備因應例外、解決問題、不規避風險、具創造力、與他人合作、自衝突中學習等特質，而且不同產業學習型組織之建立有賴於主管個人與組織文化正面積極的作用方能成形。所以，不同產業的主管行為與組織學習方式之採行對於建立學習型組織有正向且顯著之影響。

在組織經營績效衡量準據的選擇上，主要有兩種不同方式：一種是僅選用單一準據 (univariate effectiveness measure)，另一種則是採用多項準據，但由於單一準據週延性不足，無法用以衡量部門各層面之績效且選擇時常失之主觀，而多項準據可增進衡量的週延與客觀性，改善單一準據的缺失。因此許多學者發展出多項準據的績效衡量方式 (Venkatraman and Ramanujam 1986; Dess and Robinson 1984)。Zahar and Covin (1993) 也建議當無法採取客觀的衡量指標時，若採取主觀的自我評量方式來發展其績效指標問項，則其實證結果一致指出評量主觀績效與客觀績效有強烈的正相關。

本研究對於組織經營績效的觀點，採取吳萬益、鄭伯壖等一般學者的看法，將「經營績效」視為組織各種目標達成程度的一種衡量。在經營績效指標的選擇上，本研究參考吳萬益 (1996)、Delaney and Huselid (1996) 的作法，選擇出十種主觀相對市場衡量指標與組織績效指標。

有關學習型組織的研究，以往大都偏重於學習型組織的內涵與運作模式，或是組織成員對學習型組織態度的認知方面 (林建安，1996；巫柏青，1997；Marquarde, 1996)。對於影響學習型組織的前因變項之探討較少。林鈺欽 (1997) 曾以新竹科學園區的六大產業為對象，利用結構方程模式 (structural equation models) 以檢驗組織文化、個人行為與學習型組織間之關係，分析結論認為支持性的組織文化有助於學習型組織的塑造，另外，支持性的組織文化也有益於個人積極性行為的產生。

至於組織學習方式之研究，大都侷限於影響組織學習方式之因素，研究發現主要可歸納四個因素：組織文化、策略、組織結構與環境 (Fiol and Lyles 1985；Dodgson 1993；McGill, Slocum and Lei, 1992；高協聖，1996)。

主管積極的行為特徵不僅在目標指導及行動導向上將個人目標轉化成組織的目標，也有益於組織內部的學習以及成長的激勵。Marquardt (1996) 也強調學習型組織之建立不僅要靠組織學習方式的建立，組織內部文化所形成的共同價值觀和主管行為的催化作用也是重要的影響因素。有些相關實證也強調學習型組織的建立有助於經營績效的提升，而且認為產業實施學習型組織有助於經營績效的提升，不過多集中在某一產業以及大規模企業或集團之探究 (Marcus and Nichols, 1989；Carroll, 1998)，幾乎很少對於不同產業間作比較性的實證調查。所以，透過上述文獻之回顧，發現不同產業與規模學習型組織之建立對於經營績效有正向且顯著的影響。

總之，過去許多文獻對於組織學習以及形成學習型組織方面有諸多探討，然而，仍存在下列之問題點：

1. 過去的研究，大都偏重學習型組織的內涵與形成要素方面的探討，對於主管行為以及組織文化與組織學習加入這些構面，對於學習型組織的建立以及績效如何，探討較為缺乏。
2. 過去的研究，大多偏重外在環境的衝擊對於學習型組織建立的影響，較少探究組織內部、主管個人行為、組織文化對於建立學習型組織的影響。

所以本研究乃針對不同產業在相關構面的互動關係上作探討。

## 參 研究方法

### 一、研究架構與假設

本研究宗旨在探討不同產業間主管行為特性與組織文化、組織學習方式與經營績效間的關係，並了解影響學習型組織形成的前因與其對經營績效之影響。依據研究目的與文獻探討的推論，本研究乃綜合 Frese et al., (1996) 與林鈺欽 (1997) 的研究觀點，提出本研究的研究架構，企圖以組織文化、主管行為特性和學習方式為自變項，探討不同產業之學習型組織的相關與差異性及其對經營績效的影響。本研究的研究架構如圖一所示。根據此一觀念性架構，本研究提出下列假設加以驗證：

### 假設 1：組織文化、主管行為與組織學習方式間具有顯著相關性

假設 1-a：組織文化對於組織學習方式之採行有正向且顯著之相關

假設 1-b：主管行為對於組織學習方式之採行有正向且顯著之相關

### 假設 2：組織學習方式的採行對於主管行為建立學習型組織有正向且顯著的關係

### 假設 3：不同產業的組織文化、主管行為與組織學習方式對於建立學習型組織有正向且顯著的影響

假設 3-a：不同產業的組織文化對於建立學習型組織有正向且顯著的影響

假設 3-b：不同產業的主管行為對於建立學習型組織有正向且顯著的影響

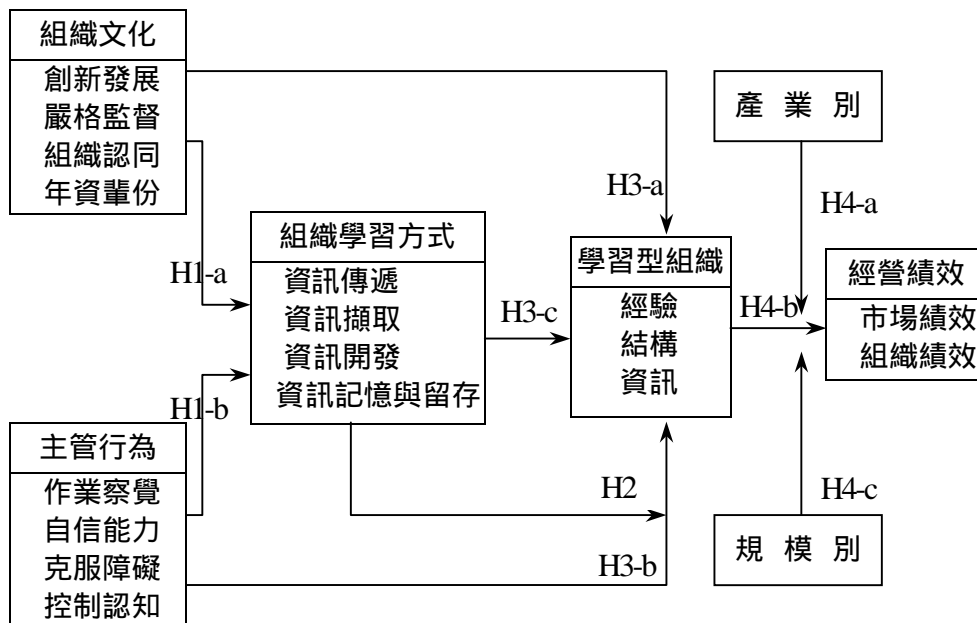
假設 3-c：不同產業的組織學習方式對於建立學習型組織有正向且顯著的影響

### 假設 4：不同產業與規模的學習型組織對於經營績效有正向且顯著的影響

假設 4-a：高科技產業的學習型組織對於經營績效有正向且顯著的影響

假設 4-b：金融業的學習型組織對於經營績效有正向且顯著的影響

假設 4-c：不同規模的學習型組織對於經營績效有正向且顯著的影響



圖一 研究架構

## 二、變項之定義及衡量

### (一)主管行為：指主管在處事或遭遇困難時，展現出來的積極進取以及主動解決問題的程度

- 1.作業察覺：指在工作過程中，主動發覺問題，改善運作方式以及目標具體實現的積極程度。
- 2.克服障礙：指工作遇到瓶頸，設備遇到故障，面對新工作任務或挑戰時，主動完成工作目標的程度。
- 3.自信能力：指主觀評估在執行專業範圍內的任務時，對個人自信的判斷。
- 4.控制認知：指在決策判斷上的主動控制認知的程度。

主管行為的量表依據 Parker (1993)、Frese et al., (1996) 的觀點建立而成，共二十題，以李克特七點量表測量，可分成四個因素，量表的  $\alpha$  值分別為 0.83, 0.65, 0.74 與 0.54。

### (二)組織文化：指成員對組織內部環境的一種認知或知覺,主要由信念、價值觀、概念等所構成

- 1.組織認同：指組織中成員對於組織認可程度，常表現於態度及決策上。
- 2.創新發展：指組織在面對瞬息萬變的經營環境時，以追求卓越為原則，不斷創新，保持組織的活力與衝勁，進而掌握市場優先。
- 3.嚴格監督：指組織中對於管理規章及獎賞懲罰的規定，非常明確且嚴格執行。
- 4.年資輩份文化：指組織中升遷常以年資長短為考量的依據而言。

組織文化的量表依據鄭伯壘 (1996)、吳萬益 (1996)、Flood and Scott (1978)、鄭永忠 (1995) 的觀點建立而成，共十四題，以李克特七點量表測量，可分成四個因素，量表的  $\alpha$  值分別為 0.76, 0.83, 0.75 與 0.85。

### (三)組織學習方式：指組織中個人、群體、公司各個階層，獲得工作資訊或技巧的過程

- 1.資訊的擷取：指獲得資訊的程序，可經由各種不同方式而獲得資訊的過程。

2. 資訊的傳遞：指共享不同來源的資訊，以及對於新的資訊接受或了解程度。
3. 資訊的開發：指給予資訊意義的過程，及解釋事件的程序。
4. 資訊的記憶與留存：指知識被儲存，以備將來取用之處理。

組織學習方式的量表依據 Huber (1991)、沈秀芬 (1998) 的觀點建立而成，共十七題，以李克特七點量表測量，可分成四個因素，量表的  $\alpha$  值分別為 0.73, 0.78, 0.69, 0.82。

#### **(四)學習型組織：指強調組織成員共同參與及持續創造精神之組織型態**

「學習型組織量表」係參考 O'Neil (1995) 之觀點修訂而成。由於 O'Neil 以經驗、結構、文化、資訊四構面衡量，然而，本研究將文化獨立出來為一自變項，其原因為過去的文獻顯示組織文化應自行獨立為一個變項較為合理，因為學習型組織是組織運作的結果，而且組織文化往往是影響組織轉型和經營績效的前因變項 (Marquardt, 1996; 鄭永忠, 1995)，所以，只採用三個構面衡量，共十五題，採李克特七點量表測量，可分成三個因素，分別為經驗：指共同知識的創造以培養組織能力；結構：指人與工作結構關係是開放系統；資訊：指資訊是有意義的被創造及執行。量表的  $\alpha$  值分別為 0.75, 0.74, 0.86。

#### **(五)經營績效**

指透過填答者主觀的判斷，衡量在形成學習型組織後對於質化的組織績效與量化的市場績效予以評估。

「經營績效量表」參考 Delaney and Huselid (1996) 和吳萬益 (1996) 的觀點建立而成。共十題，以李克特七點量表測量，分成兩個因素，量表的  $\alpha$  值分別為 0.82 與 0.75，都高於 0.60 的信度最低值。

### **三、抽樣設計與樣本特性**

#### **(一)抽樣**

本研究針對台灣地區高科技產業，包括電腦資訊業、電信通訊業、半導體業以及金融服務業，包括銀行業（含基層金融機構，譬如：合作社、農會）、證券業、保險業等作為研究母體，選取這兩個產業原因為高科技產業是台灣目



前重點發展的產業，而金融服務業是國家產業發展資金供需調節的產業。以中華徵信所編製「中華民國八十七年廠商名錄」為依據，採取系統抽樣法抽取樣本，以名冊中的排序為連續序列，有系統地每隔 2 家就抽取一家，高科技產業抽取 467 家，金融業抽取 336 家，採用此方法的原因有二，第一個原因為節省成本，第二個原因為抽樣手續簡便易行，總計抽取 803 份做為樣本。

本研究於 88 年 8 月 12 日起陸續將問卷寄給各廠商之行銷或業務相關部門的主管，平均每家廠商有 3 個受試者。問卷於 88 年 8 月 19 日後陸續回收，截至 88 年 9 月 20 日，共計高科技產業回收有效問卷 100 份；金融服務業回收有效問卷 69 份，合計 169 份，整體問卷回收率約為 21%。

### 1. 回收樣本特性

回答問卷之廠商大多數都是中大型企業，其中員工人數在 500 人以上的廠商總計有 83 家，201 人至 499 人的廠商總計有 41 家，200 人以下的廠商總計有 45 家。填此問卷的廠商大多為中基層主管，合計約 79.9%，協理以上的高層主管為 20.1%。本研究母體與樣本的基本資料如表一所示。由表中可看出母體數與所抽樣本數之分佈比例相當，可見樣本具有相當的代表性。

表一 抽樣基本特性

特徵	類別	家數 (人數)		百分比	
		母體	樣本	母體	樣本
產業別	高科技業	467	100	45.8%	40.8%
	金融業	336	69	54.2%	59.2%
規模	小型	246	45	30.7%	26.6%
	中型	218	41	27.2%	24.2%
	大型	339	83	42.1%	49.2%
職別	高階主管 (協理以上)	124	18	15.4%	10.6%
	中階主管 (襄理 副理 經理)	520	91	64.7%	53.8%
	基層主管	159	60	19.9%	35.6%

## 四、因素分析與信度及效度分析

本研究針對主管行為、組織文化、組織學習方式、學習型組織及經營績效等五部份分別進行因素分析，均以主成份分析法 (principal component factor analysis)，再將分析結果以最大變異法 (varimax) 進行轉軸後來萃取主要構面因素。萃取特徵值大於 1，因素負荷量為 0.45 以上，且因素與另一因素負荷之差異量在 0.3 以上的變數，並進行 Cronbach's Alpha 內部一致性分析，以確認

各因素之信度。就因素分析之因素負荷量而言，Cuiford (1965) 和 Hair, et al., (1998) 曾建議負荷量在 $\pm 0.3$ 以上視為可以接受， $\pm 0.4$ 以上應視為顯著， $\pm 0.5$ 以上應視為相當顯著，同時若因素內之題項愈多，則因素負荷量可能會愈低，因此本研究各因素之負荷量雖然有少數幾題未達 0.5，但仍然在可以接受之範圍內。就各變數的標準化 Alpha 值而言，都合乎信度的最低標準 0.60 以上 (Nunnally, 1978)；甚至大部分變數的信度在 0.70 以上，就基礎研究而言，應相當良好，至於內容效度方面，本研究採用內在效度指數 (intrinsic index) 來衡量各個變數的效度值，其值可從個別變數信度的平方根加以推算，全部的值都在 0.8 以上，可見效度達一定水準。各相關構面的因素內容及信度與效度值如表二所示。

表二 各構面的因素及變數

相關構面	因素與變數	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量 (%)	Cronbach's 值	內容效度值
主管行為	BEAVF1 作業察覺					
	BEAV1.工作上若發生運作不正常現象，我會主動找出原因	0.75	7.85	39.25	0.83	0.91
	BEAV2.工作上若發現問題，我會主動商討或開會研究解決	0.67				
	BEAV3.解決工作問題時，我不只著眼於目前問題的解決，我更在意其對未來工作的影響	0.64				
	BEAV4.即使不是我份內的工作，若有改善方法，我會主動提出	0.52				
	BEAV5.工作目標訂定後，我會主動將其轉換為行動計劃並積極實現	0.67				
	BEAV6.別人在工作上草率敷衍，導致我必須以額外的努力加以彌補	0.43				
	BEAV7.工作所需的設備如遭遇故障，我會設法解決	0.52				
	BEAV8.我會設法突破工作上遇到的瓶頸	0.69				
	BEAV11.我喜歡在工作過程的改善上提出建議	0.55				
	BEAVF2 克服障礙					
	BEAV12.我自認為我有很強的能力	0.68	4.32	60.85	0.65	0.80
	BEAV13.即使困難重重，我決不放棄，直到達成任務為止	0.60				
	BEAV14.當我計劃完成一項任務時，我經常能成功	0.63				
	BEAV15.假如我突然失業，我自信能很快找到另一項工作	0.44				
	BEAV19.我喜歡控制自己的工作並承擔責任	0.48				
	BEAV20.假如能自己做決策，工作將會變得很有趣	0.55				
	BEAVF3 自信能力					
	BEAV9.如果我知道即將解雇，我會覺得前途黯淡	0.51	1.21	66.9	0.74	0.86
	BEAV10.當我面對新的任務時，我常常認為自己沒有足夠能力完成	0.54				
BEAV18 我比較不喜歡具變化性的工作	0.81					
BEAVF4 控制認知						
BEAV16.我比較喜歡別人告訴我事情該如何做	0.59	0.72	70.5	0.61	0.83	
BEAV17.我依據命令行事，以免被責備	0.58					

表二 各構面的因素及變數 (續)

相關構面	因素與變數	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)	Cronbach's 值	內容效度值
組織文化	CULF1 組織認同					
	CUL1.員工常以擔任公司工作為榮	0.65	1.42	10.14	0.75	0.87
	CUL2.強調個人目標與公司目標之結合	0.64				
	CUL3.主管對於上層之決策具有堅定之認同與共識	0.73				
	CUL4.各級主管做決策,常常持某些核心信念,作為遵循之準則	0.69				
	CULF2 創新發展					
	CUL5.不斷地嘗試,發展新的產品或服務	0.84	1.91	23.78	0.76	0.87
	CUL6.不斷地引進新的管理方式以保持組織的潛力	0.83				
	CUL7.勇於面對新的競爭者的挑戰	0.88				
	CULF3 嚴格監督					
	CUL8.主張嚴格監督,賞罰分明的績效管理	0.64	1.49	34.42	0.83	0.91
	CUL9.管理規定及獎懲的規定相當詳細	0.67				
	CUL10.經營理念非常明確	0.68				
	CUL11.各部門的營運目標非常明確	0.78				
CULF4 年資輩份						
CUL12.升遷重視長幼有序的師徒制(學長制)	0.74	1.23	43.21	0.82	0.89	
CUL13.主管人員很少更換或久久更換一次	0.62					
CUL14.重年資勝於重能力	0.79					
組織學習方式	TYPEF1 知識傳遞					
	TYPE1.常重視各種知識或資源的來源	0.44	8.32	48.94	0.73	0.85
	TYPE5.對於專業知識/實務技能的學習,偏好以正式的教育訓練來傳遞經驗	0.46				
	TYPE7.對於專業知識/實務技能的學習,偏好以團隊合作的方式,傳授給其他成員	0.59				
	TYPE8.對於作業項目,制定標準化作業程序	0.68				
	TYPE9.已建立電腦化或一般資料庫,使成員可以利用資料查詢	0.63				
	TYPE11.對於所傳遞的資料均有一定的處理方式	0.55				
	TYPE12.對於資料的處理時效,均有一定的規定與作業程序	0.73				
	TYPE13.對於資料的解釋,常有特定的個人或部門來負責	0.56				
	TYPE15.知識為專案團隊成員所共有,少數人的離開不會造成知識大量流失	0.65				
	TYPE16.對於主要工作內容,皆已建立明確的規則手冊	0.86				
	TYPE17.對於專業知識以及過去經驗,多以書面的文件保留	0.74				
	TYPEF2 資訊擷取					
	TYPE3.常進行挖角或以資金向外界購得所需的知識或資訊	0.72	0.97	54.64	0.78	0.88
	TYPE4.常為了某種策略目的,與其他組織達成技術合作	0.76				
	TYPEF3 資訊開發					
	TYPE2.所需知識或資訊,大多由組織內部的成員所研究開發而得	0.57	0.85	59.64	0.69	0.83
TYPE10.對蒐集的資料,經常可直接採用,無需經過討論	0.75					
TYPEF4 資訊記憶與留存						
TYPE6.對於專業知識的學習,偏好以師徒相傳方式教授成員	0.82	0.59	63.11	0.82	0.91	
TYPE14.知識為特定人員所了解,當該人員離職將影響本公司累積知識	0.50					

表二 各構面的因素及變數 (續)

相關構面	因素負荷量	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)	Cronbach's 值	內容效度值
學習型組織	LEARF1 資訊學習型					
	LEAR10.組織結構的設計有益於激發員工創意	0.64	5.15	34.33	0.75	0.87
	LEAR11.員工尋求自己專業域外的資訊	0.54				
	LEAR12.制度的建立著眼於方便學習	0.48				
	LEAR13.公司吸取來自顧客、供應商及社區的有用資訊	0.60				
	LEAR14.員工知道如何適時適量的獲取與運用資訊	0.85				
	LEAR15.內部的資訊流動暢通	0.55				
	LEARF2 結構學習型					
	LEAR5.員工能經由工作來學習某種知識、技能	0.50	1.72	45.8	0.74	0.86
	LEAR6.學習促使組織結構轉型、工作程序改變	0.66				
	LEAR7.工作規範、政策及表格的設計有助於員工的學習	0.67				
	LEAR8.組織結構的設計有益於員工的共同學習	0.60				
	LEAR9.公司積極宣導同部門中成員的雙向溝通	0.46				
	LEARF3 經驗學習型					
	LEAR1.錯誤被視為學習的機會	0.46	0.93	52.0	0.86	0.93
LEAR2.提供充分的資源支持各種學習活動	0.56					
LEAR3.主管鼓勵嘗試及實驗	0.59					
LEAR4.不只注重行動，也會在行動後檢討得失	0.62					
經營績效	PERF1 市場績效					
	PER1.提高員工生產力	0.73	5.23	52.3	0.82	0.91
	PER4.降低缺勤與人事流動率	0.82				
	PER5.提升產品品質	0.78				
	PER6.縮短內部作業程序的時數	0.56				
	PERF9.提升對目標支持的程度	0.59				
	PERF10.提高整體績效	0.58				
	PERF2 組織績效					
	PER1.提升員工士氣	0.59	1.47	67.0	0.75	0.87
	PER3.提升員工對公司的認同感	0.62				
PER7.提升內部參與溝通或討論的機會	0.92					
PER8.適應變遷或革新的程度	0.62					

## 肆 研究結果與討論

本研究針對研究假設，以回收問卷之金融業與高科技產業相關資料，進行統計分析與驗證，利用相關性分析，多元迴歸分析與多變量變異數分析及 Duncan 事後檢定等方法進行分析，茲將結果加以討論如下：

### 一、組織文化、主管行為與組織學習方式間的相關性

為了驗證假設 1，乃探討組織文化、主管行為與組織學習方式三個構面間的相關性，本研究運用 Pearson 相關性分析與檢定，由表中可看出，「組織文化、主管行為與組織學習方式」之間有正向的相關 (p 值=0.0001)。不過，比

較主管行為與組織學習方式間關係與組織文化與組織學習方式間關係,可知組織文化對於組織學習方式有較強烈的正向關係。假設 1-a 與 1-b 獲得支持。可見,組織內部文化的陶冶對於組織成員的學習方式有密切的相關性,譬如:華泰電子等高科技產業近年來為了因應環境之變化,透過中高階主管資訊科技工具之運用,以及組織內部文化的凝聚,逐漸影響組織學習方式的採行。

表三 組織文化、主管行為與組織學習方式間關係

	組織文化	主管行為	組織學習方式
組織文化	1		
主管行為	0.622***	1	
組織學習方式	0.607***	0.558***	1

註：顯著水準：\*\*\* $p < 0.001$

## 二、組織學習方式的採行對於主管行為建立學習型組織的加強關係

為了進一步探討主管行為與建立學習型組織間相關性之高低是否受組織學習方式之影響。分別對主管行為與建立學習型組織的相關係數和主管行為、學習方式與建立學習型組織的相關係數作比較,而後再檢定有無加入組織學習方式之因素對於主管行為和建立學習型組織相關性之影響,由表四發現,組織學習方式的採行對於主管行為與學習型組織間互動關係有影響。(p 值=0.0025)

表四 組織學習方式的加入與否對於主管行為和建立學習型組織的相關性

組織學習方式	主管行為和學習型組織相關係數	相關係數 P 值	P value
Partial	0.557 <sup>a</sup>	0.001**	0.0025**
No partial	0.288 <sup>b</sup>	0.001**	

註：顯著水準：\*\* $p < 0.01$

a：表示未加入學習方式變項

b:表示有加入學習方式變項

由此可知,組織學習方式的採行對於主管行為與建立學習型組織的互動關係有正向的加強關係。所以,假設 2 獲得支持。此部分可由近年來高科技產業和傳統等相關產業,譬如:飛利浦電子公司,紛紛探討轉型建立學習型組織獲得印證。

### 三、不同產業之預測變項對於建立學習型組織之影響

本研究為了實證研究假設 3 有關「主管行為」、「組織文化」與「組織學習方式」對於建立學習型組織的影響，以多元迴歸進行分析。

由表五可知，在高科技產業的情況下，「監督控制」、「組織認同」對於建立學習型組織的影響程度達到顯著水準。然而在金融業的情況，則以「嚴格監督」對於建立學習型組織的影響程度達到顯著水準。所以，假設 3-a 獲得大部份支持。

表五 不同產業的組織文化對於建立學習型組織的影響

產業	自變數 X	依變數 Y	學習型組織	
		產業	高科技產業	金融業
高科技或金融業	創新發展		0.03	-0.004
	嚴格監督		0.38***	0.36***
	組織認同		0.25**	0.11
	年資輩份		0.06	-0.025
R <sup>2</sup>			0.673	0.339
F 值			32.87	12.22
p 值			0.000	0.000

顯著水準：\*p<0.05，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001

另外，對於不同產業的主管行為對於建立學習型組織的影響，由表六可知，在高科技產業的情況下，「作業察覺」、「克服障礙」、「自信能力」對於建立學習型組織的影響程度達到顯著水準。尤其，「作業察覺」此項主管行為因素，對於建立學習型組織的影響為最大。在金融業的情況下，仍然只有「作業察覺」此項因素，對於建立學習型組織的影響為最顯著。所以，假設 3-b 獲得大部份支持。尤其今日籠罩在發生金融風暴的陰影下，作業察覺更突顯其重要性。

表六 不同產業的主管行為對於建立學習型組織的影響

產業	自變數 X	依變數 Y 產業	學習型組織	
			高科技產業	金融業
高科技或金融業	作業察覺		0.52***	0.43**
	克服障礙		0.38**	0.06
	自信能力		0.16**	0.05
	控制認知		-0.027	0.07
R <sup>2</sup>			0.591	0.208
F 值			23.11	6.22
p 值			0.000	0.000

顯著水準：\*p<0.05，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001

至於不同產業的學習方式對於學習型組織的影響，由表七可知，不論在高科技或金融產業的情況下，「資訊傳遞」對於學習型組織的影響程度達到顯著水準。所以，假設 3-c 獲得部份支持。尤其在今日高科技工具普遍引用和提升作業效率的要求情形下，此點因素有其重要性。

表七 不同產業的學習方式對於學習型組織的影響

產業	自變數 X	依變數 Y 產業	學習型組織	
			高科技產業	金融業
高科技或金融業	資訊傳遞		0.059***	0.52***
	資訊擷取		0.038	0.057
	資訊開發		-0.005	0.097
	資訊記憶與儲存		0.05	-0.058
R <sup>2</sup>			0.609	0.358
F 值			24.87	13.23
p 值			0.000	0.000

顯著水準：\*p<0.05，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001

## 四、不同產業與規模的學習型組織對於經營績效之影響

本研究為了驗證假設 4，了解不同產業與規模對於經營績效之影響程度，首先採用層次集群法 (hierarchical method) 中之最小變異數法 (minimum variance method)，又稱為華德法 (ward's method) 來進行集群分析，並且由半偏判定係數 (semipartial R-squared) 的增量判斷最佳集群數目。然後再以交叉列表檢定分群之準確度，三群各命中率高達 85%，顯示分群的效果良好，分別命名為「經驗」、「結構」、「資訊」學習型組織，分群的目的在了解學習型組織的不同內涵對於經營績效的影響性。

### (一)不同產業的學習型組織對於經營績效之迴歸分析

由表八可知，不論在高科技產業和金融業，經驗此項構面對於市場績效的影響為正向且顯著。換言之，組織內部學習別人的經驗，以及學習的機會多寡對於市場績效的提升是有正向且相當顯著的影響。

另外，在組織績效方面，組織內部的經驗與結構對於金融業的組織績效有正向且顯著的影響，然而在高科技產業方面，仍然以經驗對於組織績效有正向且顯著的影響。所以，假設 4-a 與 4-b 獲得部份支持。

表八 不同產業之學習型組織對於經營績效之迴歸分析

自變數 X	依變數 Y 產業	市場績效		組織績效	
		高科技產業	金融業	高科技產業	金融業
經驗學習型組織		0.477***	0.442***	0.511***	0.413***
結構學習型組織		0.238	0.196	0.073	0.398**
資訊學習型組織		0.143	0.213	0.115	0.114
R <sup>2</sup>		0.576	0.476	0.378	0.564
F 值		43.982	35.763	48.356	47.385
p 值		0.000	0.000	0.000	0.000

顯著水準：\*p<0.05，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001

### (二)不同規模的學習型組織對於經營績效之影響

由表九可知，在中、大型規模的學習型組織中，經驗此項因素不論對市場績效與組織績效皆有正向且顯著的影響，然而，在小型規模的學習型組織



中，結構此項因素不論對於市場績效與組織績效有正向的影響作用。由此可知，假設 4-c 獲得部分支持。

表九 不同規模的學習型組織對於經營績效之迴歸分析

依變數 Y 規模 自變數 X	市場績效			組織績效		
	小規模 (N=45)	中規模 (N=41)	大規模 (N=83)	小規模 (N=45)	中規模 (N=41)	大規模 (N=83)
經驗	0.368	0.742**	0.551***	0.089	0.538**	0.582***
結構	0.503	0.135	0.129	0.601**	0.338	0.209
資訊	0.085	0.080	0.271	0.237	0.055	0.135
R <sup>2</sup>	0.623	0.573	0.672	0.485	0.563	0.356
F 值	62.314	53.358	63.783	46.785	513682	38.513
P 值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

顯著水準：\*p<0.05，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001

綜合以上討論的結果將研究假設檢定結果如表十所示。

表十 本研究的研究假設檢定結果

假設	本研究的研究假設檢定結果	成立與否
H1-a	組織文化對於組織學習方式之採行有正向且顯著的關係	成立
H1-b	主管行為對於組織學習方式的採行有正向且顯著之關係	成立
H2	組織學習方式的採行對於主管行為建立學習型組織有正向且顯著的關係	成立
H3-a	不同產業的組織文化對於建立學習型組織有正向且顯著的影響	部分成立
H3-b	不同產業的主管行為對於建立學習型組織有正向且顯著的影響	部分成立
H3-c	不同產業的組織學習方式對於建立學習型組織有正向且顯著的影響	部分成立
H4-a	高科技產業的學習型組織對於經營績效有正向且顯著的影響	部分成立
H4-b	金融業的學習型組織對於經營績效有正向且顯著的影響	部分成立
H4-c	不同規模的學習型組織對於經營績效有正向且顯著的影響	部分成立

## 伍 結論

本研究實證結果顯示，一般而言，組織文化對於學習型組織有顯著且正面的影響，組織必須具備某些環境條件，學習型組織才能塑造成功。這樣的結果支持了規範性學派的觀點 (Dibella, 1995)，也就是學習型組織是環境條件的

函數。另外，組織學習方式與主管行為對於學習型組織的影響方面，實證結果顯示不論是高科技或金融業，主管行為的「作業察覺」對於學習型組織的經驗構面影響最大，換言之，主管行為的「作業察覺」對於共同知識的創造及累積以培養組織能力及因應變革的影響為最大。此點與 (Frese et al., 1996; Howard, 1995) 的看法一致。尤其，近年來金融風暴引起的弊端事件時有所聞，主管更應加強作業察覺與嚴格監督的能力。然而高科技產業較重視資訊傳遞方式和主管的克服障礙能力，才有助於學習型組織的建立。另外，主管行為的「作業察覺」和「自信能力」此兩項因素與組織學習方式的「知識的擷取」、「組織的記憶」兩個因素對於學習型組織的結構面均有正向且顯著的影響，換言之，在組織內部，主管行為的積極性作為以及組織資訊的取得與留存方式對於組織形成開放的系統有正向且顯著的影響。另外，主管行為的「自信能力」以及資訊的取得與留存方式對於組織的資訊運用與擴散能力有正向且顯著的影響。

另外，針對不同產業的學習型組織構面對於經營績效的影響而言方面，實證結果顯示，不論是高科技產業或金融業，學習型組織的內部共同知識與人員經驗的創造與累積能力對於市場績效或是組織績效都有正向且顯著的影響，由此可見，組織內部開放的環境與作風，不僅有助於員工自我能力的提昇，而且有助於經營績效的提昇，此點結論與 Senge (1990) 與 Watkins and Marsick (1993) 的觀點大致吻合。就不同規模的學習型組織對於經營績效的影響性而言，較大規模的學習型組織運作，由於資源較完備，對於經營績效有正向的影響作用。

## 陸 研究貢獻與建議

### 一、本研究的貢獻

1. 過去文獻中，討論學習型組織大都著眼於理論上之探究，較少以實證資料作驗證，而且產業間的比較分析更是少見，希望藉由本研究補足學術上的空隙。
2. 經由實證證明，組織內部共同知識的創造及累積以培養組織能力，不論對於高科技產業或金融業的經營績效有顯著的影響，顯示出組織內部的學習與能力的培養對於提升績效的重要性。
3. 很多實證及理論都支持主管個人積極性行為對組織效能有影響。本研究的實證結果不僅認為主管的個人行為對於經營績效有顯著的影響，而且

組織內須有開放、鼓勵員工學習方式活動的進行，對於經營績效也會有助益。不僅驗證支持以往文獻論點，而且也有補足以往實證資料較少的缺憾。

## 二、實務上的建議與管理的涵意

綜合本研究結果在學習型組織的形成與運作上含有以下幾項涵意：

- 1.由實證結果得知，不論在高科技或金融業方面，組織文化的「嚴格監督」與主管行為的「作業察覺」對於學習型組織的形成有正向且顯著的影響。此結論可能與一般管理者的觀點認為管理寬鬆或員工自我管理式的哲學較有益於學習型組織之塑造不同。反而認為不管是金融業或高科技業，主管行為或組織文化的監督行為反而有益於形成學習型組織。
- 2.從實證結果也得知，不論是金融業或高科技產業，或是中型與大型規模，組織如何提供充分的資源支持學習活動，鼓勵嘗試與行動經驗的學習型組織對於市場績效與組織績效都有正面且顯著的影響。此結論建議業者若欲塑造學習型組織，以經營績效而言，應該在組織內部形成足夠的資源、鼓勵員工不斷學習與勇於認錯。換言之，給予的學習空間愈大，對於經營績效有正面的影響。
- 3.從實證結果也得知，組織學習方式的採行對於主管行為與學習型組織之間的關係為正向且顯著的。由此可知，除了主管本身的嚴格監督行為外，主管對於資訊的取得、傳遞與留存方式更也會間接影響學習型組織的形成，所以，建議業者除了注意主管行為的構面外，也應注意資訊的取得、傳遞與留存方式。

## 三、研究限制與未來研究方向

本研究因涵蓋範圍較廣，實證的構面較多，缺乏深入的探討，後續研究者也可基於本研究之架構，選取其他的變數加以探討，譬如：組織學習的不同階段。以了解實務界所面臨的問題。未來也可將研究範圍鎖定在單一產業內，探討單一產業內不同部門在各構面間的差異，以深入了解何種部門或規模較易形成學習型組織。由於本研究的變項構面內容大多參考以往的研究文獻，而且學習型組織構面內容的選取，學者莫衷一是，可藉由學理上的資料搜集與實務上的深入訪談，可嘗試建構更客觀的指標，對學理上的貢獻可能更大。

## 參考文獻

- 江家欣，「組織遠景與組織承諾關係之研究」，淡江大學管理科學研究所碩士論文，1996 年。
- 吳萬益，「中美日企業在台灣及大陸企業經營環境及競爭策略之比較研究」，行政院國家科學委員會專題研究計劃，1996 年。
- 巫柏青，「成員對學習型組織概念的態度之研究」，國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文，1997 年。
- 沈秀芬，「企業策略類型與組織學習方式關聯之研究」，國立交通大學管理科學研究所未出版碩士論文，1998 年。
- 林建安，「組織學習能力對企業引進全面品質管理之影響」，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文，1996 年。
- 林鈺欽，「個人創越、組織氛圍與學習型組織關係之研究」，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，1997 年。
- 高協聖，「高科技事業組織學習類型與環境回應能耐關聯之研究」，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文，1996 年。
- 陳義勝，「企業主持人人格、組織結構與組織效果關係之研究」，國立政治大學企業管理研究所博士論文，1980 年。
- 陳潭，「人格特質與績效檢驗關係之探討」，國立台灣工業技術學院工程技術研究所博士論文，1983 年。
- 楊碩英，「組織學習核心課題之研究：提升組織對動態性複雜的了解與管理」，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，1995 年。
- 鄭永忠，「大型醫院組織文化、組織運作、經營管理及經營績效關係之研究」，國立成功大學碩士論文，1995 年。
- 鄭伯壖，「組織網路的形成及其相關因素的探討」，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，1996 年。
- 鄭清祥，「企業文化類型、企業策略與財務績效之關係研究」，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文，1991 年。
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J., "Expanding the Criterion to Include Elements of Contextual Performance", In N. Schmitt and W. C., Borman (Eds), *Personnel Selection in Organizations*, 7, 1993, pp.98-112.
- Carroll, John. S., "Organizational Learning Activities in High-Hazard Industries: The Logics Underlying Self-Analysis", *Journal of Management Studies*, 35 (6), 1998, pp.698-717.
- Cuieford, J. P., "Fundamental Statistics in Psychology and Education", 4<sup>th</sup> ed., N. Y.: McGraw-Hill, 1965.
- Davis, T. R. V., "Reengineering in Action", *Planning Review*, July/August, 1993, pp.49-54.

- Dibella, A. J., "Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective", *Academy of Management of Management Journal*, 38 (4), 1995, pp.289-290.
- Dess, Gregory G. and Robinson, Richard B., "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Jul/Sep, 5 (3), 1984, pp.265-274.
- Delaney, John T. and Huselid, Mark A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Aug, 39 (4), 1996, pp.949-967.
- Denison, B. G., "Bring Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, Autumn, 13 (2), 1984, pp.4-23.
- Deshpande, Rohit and Farley, John, U. and Webster, Frederick, E., "Corporate Culture Customer Orientation and Innovativeness", *Journal of Marketing*, Jan, 57 (1), 1993, pp.23-34.
- Dodgson, M., "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, 1993, pp.375-393.
- Dyer, W. G., "The Cycle of Culture Evolution in Organization", In Ralph. Kilmann et al., *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Fiol, C. M. and Lyles, M. A., "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10 (4), 1985, pp.803-813.
- Flood, A. B. and Scott, W. R., "Hospital Structure and Performance", Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1978.
- Frese, Michael. and Kring, Wolfgang. and Soose, Andrea. and Zempel, Jeannete., "Personal Initiative at Work: Difference Between East and West Germany", *Academy of Management Journal*, 39(1), 1996, pp.37-63.
- Garvin, D. A., "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review*, 1993, pp.78-91.
- Gephart, M. A. and Marsick, V. J. and Van, Buren. "Learning Organizations Come Alive", *Training & Development*, Dec, 50 (12), 1996, pp.34-45.
- Hair, Jr. Joseph, F. and Anderson, Rolph, E. and William, C. Black, "Multivariate Data Analysis", Prentice-Hall, New Jersey, 1998.
- Hammer, M. and Champy J., "Reengineering the Corporation-A Manifesto for Business Revolution", New York: Harper Collins Publishers, Inc., 1993.
- Howard, A., "A Framework for Work Change In a Howard (ed.), *The Changing Nature of Work*", San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Huber G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organizational Science*, 2 (1), 1991, pp.88-115.
- Kim, D. H., "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall, 1993, pp.37-50.
- Levinthal, Daniel, A. and March, James, G., "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp.95-112.

- Lessem, Ronnie and Gatley, Stephen. "Enhancing the Competitive Advantage of Transcultural Business", *Journal of European Industrial Training*, 19 (9), 1995, pp.3-12.
- Locke, Edwin, A., "The Micro-Analysis of Job Satisfaction: Comments on Taber and Alliger", *Journal of Organizational Behavior*, Mar, 16 (2), 1995, pp.123-126.
- Lyles, M. A., "Learning Among Joint Venture Sophisticated Firms" *Management International Review*, Special Issue, 1988, pp.85-96.
- Marcus, A. A., Bromiley, P. and Nichols, M., "Organizational Learning in High Risk Technologies: Evidence From the Nuclear Power Industry", Minneapolis: U. Minnesota Strategic Management Research Center, Discussion paper #138, 1989.
- Marquardt M. J., "Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improve", N. Y.: McGraw-Hill, 1996.
- McGill, M. E, Slocum, J. W. and Lei, D., "Management Practice in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, 1992, pp.5-16.
- Motowidlo, S. J. and Scotter, J. R., "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, pp.475-480.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J. and Gould, J. M., "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan management Review*, 36 (2), 1995, pp.73-85.
- Nunnally, J. C., "Psychometric Theory", (2<sup>nd</sup> ed.), New York: McGraw-Hill, 1978.
- O'Neil, J., "Four Lessons Through Which to View a Learning Organization", ASTD, 1995.
- Parker, L. E., "When to Fix It and When to Leave", *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, pp.949-959.
- Pedler, M., Boydell T. and Burgoyne J., "Toward the Learning Company", *Management Education and Development*, 20 (1), 1989, pp.1-8.
- Phillips, A., "Learning How to Take the Initiative", *People Management*, 24, 1995, pp.32-35.
- Robbins, S. P., "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application", New York, Ist, edition, Inc, 1990.
- Senge, P. M., "The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization", Doubleday a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc, 1990.
- Slater, S. F., "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (3), 1995, pp.63-474.
- Tobin, D. R., "Re-Educating the Corporation: The 17-Day Learning Program", New York: Harper & Row, 1994.
- Torbert, W. R., "Managerial Learning, Organizational Learning: A Potentially Powerful Redundancy", *Journal of Management Learning*, 1, 1994, pp.57-70.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11, 1986, pp.52-73.

Watkins, K. E. and Marsick, V. J., "Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change", San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1993.

Werner, M. A., "The Interrelationships Between Organizational Climate, Culture, and Managerial Priorities", Ph. D. Dissertation, De Paul University, 1993.

Zahra, S. A. and Covin, J. G., "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp.451-478.

## **Study with Relationship Among Executive Behavior, Organizational Culture, Organized Way to Learn with Organization's Performance**

**WANN-YIH WU\*, WEN-BAO LIN\*\***

*\*Department of Business Administration, Cheng-Kung University*

*\*\*Department of Information Management, Southern Taiwan University of Technology*

### **ABSTRACT**

The study is to probe into the executives' behaviors, organizational culture, organized way to learn as well as the relationship between the establishment of the learning-oriented organization and management performance. The questionnaire survey with 169 enterprises and data analysis results yielded the findings which are highlighted: In either high-tech or banking lines, the "operation perception" of the executives show significant positive relationship with "innovating development", "rigid monitoring" and "organizational recognition". The adoption of organized way to learn is positive and significant toward the relationship between executive behaviors and building up learning-oriented organization. Besides, disregarding high-tech or banking lines, the "rigid monitoring" factor and "information dissemination" factor in organized culture shows positive and significant influence on the learning-oriented organization. Besides, inside the organization, the positive attitude taken in the executive behaviors and the way to obtain and retain information show positive and significant influence on the open-up organizational system. The learning-oriented organizations of different industries and scales with experience factor is positive and significant influence on the market performance and organization's performance.

**Keywords:** executive behavior, organizational culture, learning organization, organized way to learn, organization's performance

