

# 組織文化、領導風格、組織資本與組織創新之關聯性研究

## -以台灣自來水公司第七區管理處為例

### The Relationship among Organizational Culture, Leadership Style, Organizational Capital and Organizational Innovation – The Case of Taiwan Water Corporation Seventh Branch

楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系副教授

Email Address: minly@kuas.edu.tw

邱禮文

國立高雄應用科技大學企業管理系研究生

Email Address: aries8577@yahoo.com.tw

#### 摘要

台灣自來水公司係經濟部所屬之國營事業機構，肩負供應全台民生用水之重責大任，因近年來工商快速成長、社會環境變遷日新月異，人民對生活品質的要求及對服務滿意度的高度專注，該公司為求企業永續發展，及為邁向作為國際級的自來水企業標竿，須不斷的使企業的組織創新並更具有市場競爭力。公司治理必須強化內部資源的管理與應用，以求永續經營發展，達到提升企業品質與競爭力。因此，本研究嘗試建構以組織文化、領導風格為前因變項探討對組織創新的影響，再以組織資本作為中介變數進行研究。

本研究以台灣自來水公司第七區管理處員工為研究對象，採人員發放問卷的方式來進行實證研究。本研究共收回 314 份有效問卷，由研究結果可以發現組織文化、領導風格對組織創新皆具有顯著正向影響；組織資本對組織文化與領導風格對組織創新皆具有中介效果。

從追求公司永續經營發展的角度來看，必須從如何讓組織所擁有的文化資產能合乎組織需要，改變領導風格來引領工作團隊及厚實組織資本，進而提高員工對組織創新的興趣及投入等著手。本研究結果提供以下建議：一、應鼓勵主管人員多採民主開放式管理。二、深耕組織文化，厚植公司組織資本。三、強化組織創新能力，善盡企業社會責任及提升企業形象。

**關鍵字：**組織文化、領導風格、組織資本、組織創新

**Key Words :** Organizational Culture, Leadership Style, Organizational Capital , Organizational Innovation.

## 1.緒論

### 1.1 研究背景與動機

台灣隨著經濟的發展，造就了許許多多的企業，但是仍有許多企業遭遇景氣循環的影響，在競爭中被淘汰下來，雖然這些企業創業初期投入先進的設備，但往往不到 10 年的期間就失敗了，反觀有的企業卻仍繼續成長壯大。究其原因，雖有很多影響因素，但有幾項因素不易衡量，諸如：知識管理、組織結構、薪酬激勵制度、組織資本、資本與環境、組織文化、工作內容、個人工作滿意度、經營策略與領導風格、與組織創新等。從國內外著名的企業中觀察，凡是成功的企業皆有其公司獨特的組織文化、領導風格、組織資本，進而促使組織創新者，諸如 IBM、Intel、三星、台積電等等。

1997 年 Michael Porter 訪台時也曾提到，台灣的經濟問題首要就在缺乏創新，台灣企業一直是扮演著很好的快速跟隨者，但要創造新品牌、創造獨特的產品，卻尚有一段距離要努力。2002 年英特爾執行長 Craig Barrett 來台灣訪問，也指出台灣的製造業已日漸成熟，面對全球化的競爭，台灣要在製造生產與創新設計兩方面並重，且要以「創新」的概念來思考台灣的未來，以掌握全球因數位經濟興起而日益增加的需求。學者 Hamel 與 Skarzynski (2001) 曾

提出創新經濟第一定律(First Law of the Innovation Economy)：若公司不能持續追求創新，很快就會被環境變化打敗；因此，創新是唯一處理不連續改變的方法。故本研究將對影響組織創新的因素，如組織文化、領導風格、組織資本等因素進行探討，並說明其對組織創新的影響，此乃本研究之主要背景。

Zheng, Yang 與 McLean (2010) 研究指出，大多數的管理階層都認為一個強而有力的組織文化對公司的成功極為重要，但他們亦認為企業適應新環境最大的阻礙就是缺乏適當的組織文化。基於上述讓我們了解一個成功的公司是能有效管理組織文化，將文化與公司的願景結合，成為企業最佳的競爭利器。因此，本研究欲探討組織文化對組織創新的影響，此為本研究動機之一。

韋氏大辭典對領導的注釋為「獲得他人信仰、尊敬、忠誠及合作之行為」。簡單的說，領導可以說是一種影響他人的力量，因此，一個優秀的領導者能夠獲得組織成員的尊重與信任，並激勵組織成員發揮潛能付出更多的心力，以達成組織的目標。領導者能否因應產業內外大環境的變動，進而形塑出全體員工對獲取新知識的企圖心與共享的價值觀。領導者本身的管理風格，以及對知識分享與管理的態度及作為，卻會成為組織文化氛圍與組織成員間的轉化劑(Hult, Hurley & Knight, 2004)，經由強化成員對組織的向心力與認同感，來提昇其分享個人知識的行為意願。因此，領導風格與組織文化都在無形中默默影響著組織成員的行為與企業的發展，而每個企業都有著不同的組織文化，每個領導者也因為個性與成長背景的不同，而產生各式各樣的領導風格。因此，本研究欲探討領導風格對組織創新的影響，此為本研究動機之二。

Nonaka, Byosiere, Borucki 與 Konno (1994) 認為當組織處於一個不停變化的環境之中，組織不應該只是有效率地去處理資訊，更重要的是，組織要能夠去創造資訊及知識。組織知識之創造，其中一個很重要的形式便是創新。創新的意義不僅僅侷限於資訊處理或是問題解決，創新還代表著一種組織創造並定義問題，進而發展出一種新知識去解決此問題的流程。組織資本不僅僅是包含靜態的存量概念，亦包括動態的意義。若組織想要從事創新，提升其創新績效，這樣的機制是相當重要的。藉由溫故知新的動態過程，組織會產生一種正向循環。一方面儲存知識，使其成為組織從事創新的基礎；另一方面藉由這樣的機制產生新的知識，使其知識存量進一步地提升，又再度有助於組織從事創新。故本研究預期，若一個組織擁有愈多的組織資本，則其創新績效表現愈佳。因此，本研究欲探討組織資本對組織創新的影響，此為本研究動機之三。

Drucker (1985) 說：「企業的基本功能僅有兩個- 行銷及創新」。張忠謀(2001)亦曾提及：「創新也許只是一個值得保留競爭優勢，但是對於科技公司而言，它卻是一個必須有的競爭條件。」Sandvik 與 Sandvik (2003) 亦指出組織創新在企業經營上可以區隔與競爭對手之差異並為客戶提供更多價值。江正信(2000)、林義屏(2001)皆指出組織創新對企業營運績效均有正向的顯著關係。因此本研究試圖對組織文化、領導風格、組織資本與組織創新之間的關係，作一相關性的探討，試圖能在其間找到促進組織創新發展的關鍵所在。

## 1.2 研究目的

依據上節之研究背景與動機，本研究之目的係探究組織文化、領導風格、組織資本是否對組織創新有所影響。具體而言，本研究擬達成之研究目的為：

- 一、探討組織文化、領導風格對組織資本之影響。
- 二、探討組織文化、領導風格、組織資本對組織創新之影響。
- 三、探討組織文化、領導風格是否會透過組織資本之中介效果，而間接影響組織創新。

## 2. 文獻探討與研究假設

### 2.1 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。另創新已由早期專注於技術創新、產品創新等偏重於硬體面、實體面及製造面之討論，進入以軟體層面、附加價值性高之服務層面之研究；近年來，人力資源策略也被融入加以討論，

更使創新脫離推動經營績效之附庸角色範疇，而能蛻變為引領經營績效的「看不見的另一隻手」。

所謂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)。Thompson(1965)、Zaltman, Duncan 與 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。因此，綜合上述彙整觀點及主要類型，將由管理層面、服務層面及研發層面來探討與本研究有關之組織創新類型。

## 2.2 組織文化與組織創新之關係

由於組織文化是企業之靈魂，是企業可持續發展不竭的力量泉源；優質的組織文化可以增強企業的凝聚力與創造力，並使企業在經濟全球化的激烈競爭中脫穎而出(簡瑞霖，2007)。組織文化可增進組織成員的凝聚力及責任心，使成員對所處環境產生認同感，而願意在清楚的方向引導下，投入心力以達成組織的目標，而對社會也有穩定的功能(林鈺琴、謝瑜玲，2007)。此外組織文化不論在組織的穩定、發展或成員的安全、歸屬上都能發揮莫大之作用，對於整個組織的運作方式也有很重要之影響(李秀珠，1997)。鄭峻文(1995)指出組織文化是一種複雜集合，由價值、信仰、象徵、假設、和規範等所構成透過此一組合，企業得以產生其行為規範，來應付環境及內部整合問題。

鄭伯璜與郭建志 (2001)提出組織文化是一種獨立而穩定的社會單位所具有的一種特質；因此，組織文化是一種組織內的價值分享型態及行為規範，亦會影響組織之發展，也扮演著組織創新發展的重要角色。劉上嘉(2008)在組織文化、主管領導風格與組織創新績效的關係研究中，研究發現組織文化與組織創新有顯著正相關。因此根據上述相關文獻提出假說一。

H1：組織文化對組織創新有顯著影響

H1-1：組織文化之創新精神對組織創新有顯著影響

H1-2：組織文化之團隊合作對組織創新有顯著影響

H1-3：組織文化之傳統保守對組織創新有顯著影響

H1-4：組織文化之層級服從對組織創新有顯著影響

## 2.3 領導風格與組織創新之關係

影響企業未來營運能否成功的各種因素當中，領導者的領導風格可以說是最具關鍵性之因素，如何能夠促使群體和個人做好本職工作，為企業目標的實現做出具體的貢獻，使得個人及群體能為企業目標共同努力，乃是領導者成功與否的關鍵。王郁婷(2011)在組織溝通、激勵制度與領導風格對組織承諾的研究中，認為近年來，領導風格會隨著情境條件的不同，領導行為與其效果都會隨之改變，並將其定義為領導者明確訂定組織目標，並帶領組織成員做「對」的事，讓員工自動自發地朝向組織目標而努力。張振山(2005)認為領導者就組織既定政策，勾勒願景建立目標與發展方向，並依據組織賦予的職位與權力，透過溝通、指揮、協調、制度等手段，透過鼓舞、激勵和運用影響力的作用，引導組織成員，有效運用資源，達成組織既定目標的一種歷程。鄭華清(2008)提到，領導所強調的是人際關係的程序、影響他人的自發行動、有助於達成群體目標三項要件。謝孟均(2009)認為，領導主要意涵乃包括影響力的發揮、倡導行為、具促進合作功能、是信賴的權威、協助達成組織目標的行動。許皓婷(2007)指出領導風格是要結合個人特質與時代發展脈絡，並受組織相關的情境所影響。王鳳鳴(2009)認為領導者將其個人及社會價值觀，在團體的情境中應用智慧與技巧，透過人格、專業、魅力、威權等影響力，以教育或啟迪成員潛能，促成個人、成員及組織願景達成，是達一切無礙之生財立業的互動過程。在管理的運用上，領導者為提升整體組織創新績效，將視部屬的特質、工作動機，來決定領導風格的交互運用方式。也就是成功的領導者，應透過對於部屬特質的了解與工作動機的強烈，來決定領導方式的運用方式，以在組織營運上獲得最佳領導效能。莊鴻專(2011)將領導風格定義為「一種人際關係的互動，在此互動歷程中，管理者藉著影響力來影響組織成員努力的方向，使其同心協力達成組織目標的歷程」。

林義屏(2001)研究發現有三個因素會影響創新，分別為個人、組織、環境。Robbins(2001)彙整多方研究，認為有四點因素會對創新有影響；其中，有機式結構有助於創新，領導者任期長短與領導模式與創新有關聯，組織資源充足才有餘力創新，各單位間良好的溝通，才有利於組織創新。Bougrain 與 Haudeville (2002)在其研究中發現領導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。

H2：領導風格對組織創新有顯著影響

H2-1：領導風格之權威管理型領導對組織創新有顯著影響

H2-2：領導風格之民主開放型領導對組織創新有顯著影響

H2-3：領導風格之放任型領導對組織創新有顯著影響

## 2.4 組織資本與組織創新之關係

所謂組織資本是人力資本的具體化、權力化以及支援性的基礎結構，亦是一種組織的能力，包括用來傳達和儲存智慧材料的有形系統。有關組織資本的相關研究中，多半是將結構(組織)資本當作影響企業競爭力、企業價值與企業績效的前置因素。陳美純 (2001)於影響企業績效研究中指出，企業的結構(組織)資本對企業的績效產生影響。Roos 與 Roos (1997)研究中以智慧資本的概念對公司進行策略分析，研究結果顯示智慧資本可對公司的績效進行有效的衡量，而智慧資本包含：人力資本、結構(組織)資本與社會資本等。林妙雀與鄺芃羽 (2004)則針對台灣電子資訊、化學生技、紡織與機電業的企業價值影響因素之研究中，提出結構資本對企業價值會產生正向的影響。林恩詒、張甫任與陳幸蓉 (2007)在探討高科技產業生產力影響的研究中，點出結構資本對生產力具有高度的相關，企業應該重視並善用結構(組織)資本，方能為企業帶來更多經濟效益。岑淑筱與胡湘苓(2010)針對國際觀光旅館的組織競爭力進行訪談，研究中發現結構資本創造的價值是企業保有競爭力的關鍵。林清同、陳彥彰與康緞(2011)針對學習導向、結構(組織)資本與企業績效間的關聯性進行探討，研究結果顯示，企業欲創造高績效，須藉由結構(組織)資本來提升。

組織資本與組織創新之研究並不多；其中，吳宏志(2007)在其研究中發現認為組織資本會對團隊之創新有影響。林清同等人 (2011)針對學習導向、結構(組織)資本與企業績效間的關聯性進行探討，研究結果顯示，企業欲創造高績效，須藉由結構(組織)資本來提升。因此根據上述相關文獻提出假說三。

H3：組織資本對組織創新有顯著影響

## 2.5 組織文化與組織資本之關係

有多位研究者提出組織文化與組織資本的關係，Flamholtz 與 Randle(1998)認為成功的企業都具有優良的組織文化。林後旭(2003)在組織知識促進因素、組織知識產生要素、組織文化與智慧資本之關聯性研究中，發現組織文化與組織資本兩者之間存在顯著關係。廖婉鈞(2011)在組織文化、智慧資本與組織之績效之關係研究中，發現組織文化與組織資本兩者之間存在顯著關係。綜合上述學者們的研究結果歸納得知，組織文化在組織資本的厚植上扮演著一個相當重要的角色，企業若能塑造出優良的組織文化，則將有助於強化組織資本。故本研究推論組織資本會影響組織資本，並提出假說一與子假說。

H4：組織文化對組織資本有顯著影響

H4-1：組織文化之創新精神對組織資本有顯著影響

H4-2：組織文化之團隊合作對組織資本有顯著影響

H4-3：組織文化之風險規避對組織資本有顯著影響

H4-4：組織文化之層級服從對組織資本有顯著影響

## 2.6 領導風格與組織資本之關係

莊鴻專(2011)定義領導風格係領導者在特定的情境脈絡中，因個人特質並運用其權力及影響力，藉以引導組織成員達成組織目標或改變組織結構的動態歷程。有多位研究者提出領導風格與組織資本的關係，例如蕭佳純(2007)在創造力人格特質、領導風格、組織結構與知識創新關係之研究中，發現領導風格與組織資本兩者之間存在顯著關係。林鈺琴與謝瑜玲 (2007) 在策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究中，發現領導風格型

態與組織資本亦有顯著正相關。因此根據上述相關文獻提出假說五。

H5：領導風格對組織資本有顯著影響

H5-1：領導風格之權威管理型領導對組織資本有顯著影響

H5-2：領導風格之民主開放型領導對組織資本有顯著影響

H5-3：領導風格之放任型領導對組織資本有顯著影響

## 2.7 組織資本之中介效果之關係

林後旭(2003)在組織知識促進因素、組織知識產生要素、組織文化與智慧資本之關聯性研究中，發現組織文化與組織資本兩者之間存在顯著關係。劉上嘉(2008)在組織文化、主管領導風格與組織創新績效的關係研究中，研究發現組織文化與組織創新有顯著正相關。吳宏志(2007)研究中發現認為組織資本會對團隊之創新有影響。根據以上多位學者研究結果可推論組織文化影響組織資本，組織資本又影響組織創新。因此引伸出本研究欲驗證之假說六。

H6：組織文化會藉由組織資本之中介效果，間接影響組織創新

蕭佳純(2007)在創造力人格特質、領導風格、組織結構與知識創新關係之研究中，發現領導風格與組織資本兩者之間存在顯著關係。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領導風格對組織創新是有影響。根據以上多位學者研究結果可推論領導風格影響組織資本，組織資本又影響組織創新。因此引伸出本研究欲驗證之假說七。

H7：領導風格會藉由組織資本之中介效果，間接影響組織創新

## 3.研究方法與設計

### 3.1 研究架構

本研究建構之研究架構如圖 1 所示；主要探討組織文化、領導風格、組織資本與組織創新間的關聯性。

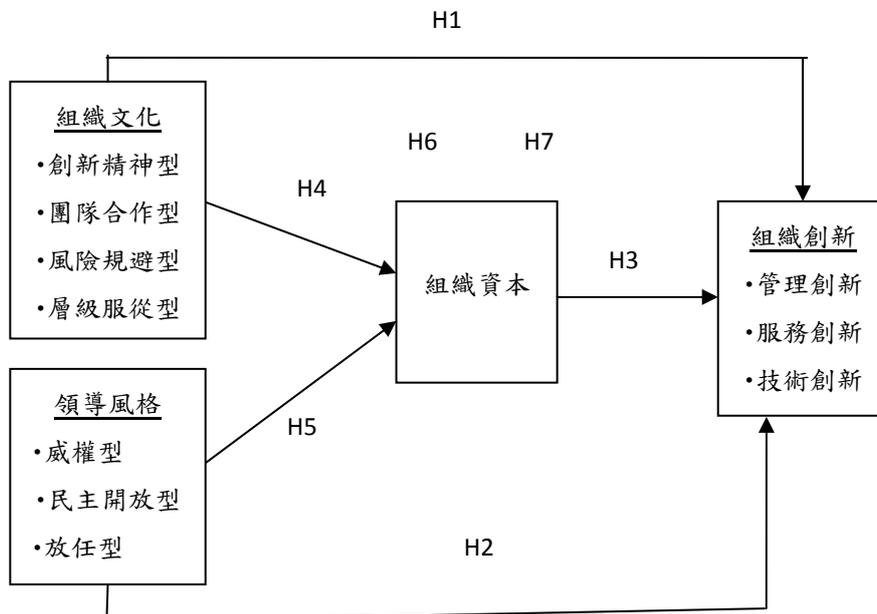


圖 1 研究架構

### 3.2 變項定義與衡量

#### (一) 組織創新

本研究採取的組織創新分類方式，是參考 Carter 與 Jennings (2002)、Porter(1990)、Thompson (1965)、Zaltman et al. (1973)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，並就自來水公司組織特性做語意上之修飾，發展出本研究組織創新之衡量問卷，衡量方

式為李克特七點量表尺度量表衡量予以評分衡量，詳如表 1。

表 1 組織創新之操作性定義與衡量問項

研究構面	操作性定義	問項
管理創新	主要針對組織、用人、領導、控制、規劃方面。	1.公司會推動新管理方法有助於營運成長。
		2.公司會採用新知識來改善活動效率。
		3.公司會鼓勵提出新方法以執行活動。
		4.公司有獲得更新的國際認證或安規。
		5.公司有更新資訊設備及軟體。
服務創新	主要針對服務方式、社會形象等較抽象之觀念方面。	6.公司會以創造新的服務來提高客戶價值。
		7.公司會為客戶提出問題與解決方案。
		8.公司有積極推動與客戶滿意或售後服務活動。
		9.公司在對客戶提出合理要求時會分析後配合。
技術創新	主要是要尋求出在產品、技術上、製程上突破方面。	10.公司在研發方面的投入預算比例高。
		11.公司時常會去改善生產技術以提高效率。
		12.公司有推出新產品於市場。
		13.公司投入資源來培養研發人員。

## (二) 組織文化

本研究主要參考鄭峻文(1995)之定義，將組織文化定義為組織文化是一種複雜集合，由價值、信仰、象徵、假設、和規範等所構成透過此一組合，企業得以產生其行為規範，來應付環境及內部整合問題，並參考其衡量構面，分別為「創新精神型」、「團隊合作型」、「傳統保守型」、「層級服從型」四構面加以衡量並就自來水公司組織特性做語意上之修飾，發展出本研究組織文化之衡量問卷，衡量方式為李克特七點量表尺度量表衡量予以評分衡量，詳如表 2。

表 2 組織文化量表之構面操作性定義與衡量問項

研究構面	操作性定義	問項
創新精神型	鼓勵創新能力，加強組織營運體質以因應變革。	1.公司會積極收集外界相關資訊以追求突破現況。
		2.主管會鼓勵員工思考及提出改善意見。
		3.同事間會主動追求創新，公司亦會重視並獎勵。
		4.公司會嘗試實施新的管理。
		5.公司會對追求產品創新投入資源（如水質改善等）。
團隊合作型	組織強調整體績效，由團隊共同達成組織目標。	6.同事間工作上很樂意彼此幫忙合作。
		7.公司跨部門間會互相主動提供資源並協助。
		8.公司經營績效成果由同仁分享。
		9.公司活動常會由多部門來完成。
傳統保守型	排斥變革，重視傳統價值觀，保守不願改變。	10.公司相當重視傳統承續及工作資歷倫理。
		11.公司很重視客戶關係的處理。
		12.公司會積極尋求多角化經營並告知員工。
層級服從型	組織中規章明確，階層分明。	13.公司是謹慎行事的且作風較保守。
		14.公司極重視工作績效。
		15.公司有相當嚴謹及完善的規章制度。
		16.公司對組織變革會予以支持並全力配合。
		17.公司組織架構由上而下分層明確。

## (三) 領導風格

本研究參考莊鴻專(2011)在校長領導風格與教師工作態度關係之研究，該研究雖屬於教育產業，而本研究單位較歸屬於公務事業，兩者工作保障性高、工作穩定，有一定的共同性，故本研究參考其定義，將領導風格定義為「一種人際關係的互動，在此互動歷程中，管理者藉著影響力來影響組織成員努力的方向，使其同心協力達成組織目標的歷程」。同時參考莊鴻專(2011)之研究構面，比較符合公司員工對領導風格衡量的指標，故本研究將領導風格分為「權威管理型」、「民主開放型」、「放任型」三個構面加以衡量，並就自來水公司組織務特性做語意上之修飾，發展出本研究領導風格之衡量問卷，衡量方式為李克特七點量表尺度量表衡量予以評分衡量，詳如表 3。

表 3 領導風格量表之構面操作性定義與衡量問項

研究構面	操作性定義	問項
權威管理型	所有政策由領導者決定，部屬唯有奉命行事，沒有參與討論或提供意見的機會。工作分派、工作績效之考核多由領導者單獨決定，和屬下較少接觸。	1.主管在對工作上的分配，常直接指示或下達命令，沒有商量餘地。
		2.主管喜歡事事掌權，沒有分層授權。
		3.主管的政策是由上而下，不與同仁溝通。
		4.主管對工作績效的考核單獨決定。
民主開放型	主要政策均經由群體討論與決定，透過團體討論，使大家瞭解掌握內容及步驟，經由團體分派工作，領導者採取鼓勵與協助的態度，工作考核則按客觀標準來評估。	5.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。
		6.主管能以積極工作態度投入公司事務，並以才德服人。
		7.主管能激勵同仁發揮專長，展現個人專業能力。
		8.主管會運用行政裁量權，與同仁積極互動。
放任型	工作者個人或群體有完全之決策權，領導者盡量不參與其事；領導者僅負責供應其他人員所需之資訊，工作進行幾乎全依賴個人自行負責。	9.主管對同仁的言行作為，睜一隻眼、閉一隻眼。
		10.主管僅負責供應同仁所需之資訊，工作進行全依賴個人自行負責。
		11.只要事情進行平順，主管從不嘗試去做任何改變。
		12.主管從不過問我本身職務以外的事情。

#### (四) 組織資本

本研究參考周宜樺(2013)之研究，將組織資本定義為：「公司解決問題與創造價值的整體系統、流程與結構能力」加以衡量，並就自來水公司組織特性做語意上之修飾，發展出本研究組織資本之衡量問卷，衡量方式為李克特七點量表尺度量表衡量予以評分衡量，詳如表 4。

表 4 組織資本之構面操作性定義與衡量問項

研究構面	操作性定義	問項
組織資本	公司解決問題與創造價值的整體系統、流程與結構能力	1.公司具有健全的資訊基礎建設
		2.公司有建構良好的資料庫系統以供諮詢
		3.公司透過科技相互連結組織內部流程
		4.公司整體的運作流程是順暢的
		5.公司具有智慧財產管理制度
		6.公司具有知識分享與交流的文化

#### 3.3 研究範圍與對象

本研究採取問卷調查方式，針對台灣自來水公司第七管理處之員工為母體，進行抽樣調查。員工數約 1000 人，在 95%信心水準及 5%標準誤差下，計算出所需樣本數 278 份。本研究問卷之發放，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 330 份問卷，總回收 330 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 16 份，回收有效問卷共 314 份，有效回收率為 95.15%，

#### 3.4 資料分析方法

本研究以 SPSS21.0 中文版套裝軟體進行資料處理與分析及 AMOS 5.0 進行驗證性因素分析，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、驗證性分析、敘述性統計分析、相關分析、迴歸分析等，以對研究假說進行檢定。

## 4. 研究結果

#### 4.1 敘述統計分析

本研究針對回收之 314 份有效問卷進行分析，在性別方面，男、女性受訪者分別佔 62.42%、37.58%；在年齡方面，以 31-40 歲受訪者佔 33.12%，其次是 41-50 歲以下受訪者佔 28.98%；在婚姻狀況，已婚、未婚與單身有子女的受訪者分別佔 73.25%、26.11%、0.64%；在學歷方面，以大學受訪者居多佔 41.08%，其次是專科受訪者佔

33.12%；在年資方面，年資為 20 年以上受訪者佔 31.21%，其次為年資 11-15 年的受訪者佔 21.34%；在單位方面，工程單位受訪者佔 30.57%，生產單位之受訪者佔%；在職稱方面，營運士或技術士之受訪者佔 65.29%、其次為業務員或工程員或課員佔 32.48%。

#### 4.2 信度分析

為了確保各構面問項間的一致性與穩定水準，本研究採用信度分析。Cuieford (1965)認為 Cronbach's  $\alpha$  係數大於 0.70 屬於高信度值，介於 0.35-0.70 之間為中信度，若低於 0.35 則屬低信度。以下將檢定各相關變數之衡量指標的內部一致性，如表 5 所示，各變數之量表整體信度皆大於 0.70 以上，代表本問卷量表具有一定程度的穩定性及內部一致性。

表 5 各變數之信度分析表

變數	構面	Cronbach's $\alpha$	變數	構面	Cronbach's $\alpha$
組織文化	創新精神型	0.861	組織資本	組織資本	0.865
	團隊合作型	0.808		組織創新	管理創新
	傳統保守型	0.765	服務創新		0.860
	層級服從型	0.816	技術創新		0.858
領導風格	權威管理型	0.786			
	民主開放型	0.794			
	放任型	0.751			

#### 4.3 效度分析

當一個構面以幾種不同的方法測量，若所得到多個測量變數均具有高度相關時，亦表示以構面內所有測量變數的標準化路徑係數都很大，就稱此構面具有收斂效度。在衡量效度部份，本研究以驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)來進行各構面衡量適合度檢定，分析各構面收斂效度與區別效度，說明如下。

##### 1. 收斂效度分析

依據 Fornell and Larcker (1981)評估收斂效度的標準，其中所有的標準化因素負荷量(factor loading)要大於 0.50，且 t 值須達到顯著水準。在組合信度(CR)方面，應為 0.60 以上，而平均解釋變異量(AVE)須大於 0.50 以上的標準。

由表 6 各變數之驗證性因素分析之結果，組織文化、領導風格、組織資本與組織創新各問項的標準化因素負荷量皆大於 0.5 以上，且 t 值皆有達到顯著水準。在組合信度部份，其各構面皆大於 0.60，故符合標準，代表研究模式內部一致性良好。平均解釋變異量中，其值皆達到 0.50 以上之標準。綜合上述，可知本問卷中各變數之題項具有一定程度的收斂效度。

表 6 各變數驗證性因素分析結果

變數	構面	題項	標準化因素負荷量	測量誤差	t 值	組合信度(CR)	平均解釋變異量(AVE)
組織文化	創新精神型	題 1	0.820	0.51	9.792***	0.882	0.604
		題 2	0.861	0.366	8.686***		
		題 3	0.846	0.394	9.166***		
		題 4	0.789	0.455	10.346***		
		題 5	0.647	0.736	11.581***		
	團隊合作型	題 6	0.72	0.562	10.663***	0.843	0.575
		題 7	0.853	0.331	7.736***		
		題 8	0.851	0.41	7.786***		
		題 9	0.74	0.54	10.425***		
	傳統保守型	題 10	0.885	0.096	2.734***	0.798	0.572
		題 11	0.701	0.077	8.035***		
		題 12	0.567	0.072	10.794***		
	層級服從型	題 14	0.629	0.606	10.962***	0.857	0.600
		題 15	0.869	0.362	4.5***		
		題 16	0.818	0.403	6.352***		
		題 17	0.805	0.453	9.843***		
	領導風格	權威管理型	題 1	0.951	0.14	3.084***	0.832
題 2			0.799	0.452	9.981***		
題 3			0.512	0.987	12.219***		
題 4			0.681	0.501	10.833***		
民主開放型		題 5	0.817	0.406	8.475***	0.846	0.584
		題 6	0.825	0.36	8.213***		
		題 7	0.820	0.51	9.269***		
		題 8	0.787	0.34	9.792***		

表 6 各變數驗證性因素分析結果(續)

變數	構面	題項	標準化因素負荷量	測量誤差	t 值	組合信度(CR)	平均解釋變異量(AVE)	
領導風格	放任型	題 9	0.586	0.637	10.803***	0.821	0.540	
		題 10	0.84	0.337	4.373***			
		題 11	0.761	0.573	6.838***			
組織資本		題 1	0.661	0.661	0.548***	0.901	0.603	
		題 2	0.766	0.766	0.477***			
		題 3	0.841	0.841	0.346***			
		題 4	0.826	0.826	0.379***			
		題 5	0.78	0.78	0.44***			
		題 6	0.793	0.793	0.46***			
組織創新	管理創新	題 1	0.800	0.402	9.505***	0.876	0.639	
		題 2	0.865	0.313	7.417***			
		題 3	0.838	0.328	8.431***			
		題 4	0.662	0.531	11.245***			
	服務創新	題 5	0.828	0.363	9.717***	0.871	0.630	
		題 6	0.861	0.294	8.771***			
		題 7	0.89	0.277	7.614***			
		題 8	0.772	0.466	10.657***			
	技術創新		題 9	0.786	0.475	10.333***	0.855	0.665
			題 10	0.893	0.277	7.06***		
			題 11	0.871	0.400	8.033***		

#### 4.4 各變數敘述性分析

由表 7 各變數之敘述性分析結果可發現，在組織文化變數之各問項的平均數，介於 2.39 到 4.87 之間，整體而言對受訪者組織文化變數屬於中度認同。在組織文化變數問項平均數中，受訪者認同度較高者為層級服從型構面之「公司組織架構由上而下分層明確」問項，平均數為 4.87，由此可知受訪者比較認同公司組織由上而下分層明確。問項平均值較低者為層級服從型構面之「公司對組織變革會予以支持並全力配合」問項，平均數為 2.39，由於公司是公務部門，大部份的職員都是屬於基層人員，受訪者與主管間的溝通是屬於下行溝通，故認為公司組織是僵固性的，在四個構面中以團隊合作型的平均數最為中等，由本實證結果可發現，受訪者大致認為公司較屬團隊合作型。

由領導風格變數各問項的平均數可發現，受訪者認同度較高者為民主開放型構面之「主管能以積極工作態度投入公司事務，並以才德服人」問項，平均數為 5.40，由此可知受訪者認為公司主管大都能以積極工作態度投入公司事務，並以才德服人，故民主開放型的領導風格對受訪者較能接受。另外，受訪者認同度較低者為放任型構面之「主管僅負責供應同仁所需之資訊，工作進行全依賴個人自行負責」問項，平均數為 4.59，由此可發現受訪者認為公司主管大都不僅負責供應同仁所需之資訊，且會協助工作進行。

組織資本變數各問項的平均數可發現，受訪者認同度較高者為「公司具有知識分享與交流的文化」問項，平均數為 5.45，由此可知受訪者認為公司具有知識分享與交流的文化。另外，受訪者認同度較低者為「公司整體的運作流程是順暢的」問項，平均數為 5.06，由此可知受訪者對於公司整體的運作流程還不是很順暢的。此外，從表 7 資料結果發現，從受訪者的角度，他們認為建構良好的資料庫系統及科技相互連結組織內部流程等為公司具有的組織資本。

組織創新變數各問項平均數中，受訪者認同度較高者為服務創新構面之「公司在對客戶提出合理要求時會分析後配合」問項，平均數為 5.38，由此可知受訪者認為公司對客戶的建議及觀感很重視。受訪者認同度較低者為技術創新構面之「公司投入資源來培養研發人員」問項，平均數為 4.84，由此可知受訪者認為公司對培養研發人員所投入資源不足。另外，由表 7 分析結果可發現，技術創新問項之平均值皆較低，顯示受訪者認為公司技術創新的推動付出相對是較低的。

表 7 各變數敘述性分析結果

變數	構面	問項題目	平均數	標準差	排序
組織文化	創新精神型	1.公司會積極收集外界相關資訊以追求突破現況。	3.05	1.866	12
		2.主管會鼓勵員工思考及提出改善意見。	3.25	1.840	11
		3.同事間會主動追求創新，公司亦會重視並獎勵。	3.81	1.548	8
		4.公司會嘗試實施新的管理。	3.76	1.458	9
		5.公司會對追求產品創新投入資源（如水質改善等）。	3.94	1.609	7
	團隊合作型	6.同事間工作上很樂意彼此幫忙合作。	4.02	1.479	5
		7.公司跨部門間會互相主動提供資源並協助。	4.17	1.145	3
		8.公司經營績效成果由同仁分享。	4.05	1.596	4
		9.公司活動常會由多部門來完成。	3.59	1.948	10
	傳統保守型	10.公司相當重視傳統承續及工作資歷倫理。	4.25	1.280	2
		11.公司很重視客戶關係的處理。	3.95	1.858	6
		12.公司會積極尋求多角化經營並告知員工。	2.46	2.301	13
	層級服從型	14.公司極重視工作績效。	2.46	2.412	14
		15.公司有相當嚴謹及完善的規章制度。	2.42	2.335	15
		16.公司對組織變革會予以支持並全力配合。	2.39	2.371	16
		17.公司組織架構由上而下分層明確	4.87	1.644	1
	領導風格	權威管理型	18.主管在對工作上的分配，常直接指示或下達命令，沒有商量餘地。	4.70	1.421
19.主管喜歡事事掌權，沒有分層授權。			4.84	1.371	8
20.主管的政策是由上而下，不與同仁溝通。			4.90	1.446	7
21.主管對工作績效的考核單獨決定。			4.73	1.175	9
民主開放型		22.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。	5.27	1.026	2
		23.主管能以積極工作態度投入公司事務，並以才德服人。	5.40	1.165	1
		24.主管能激勵同仁發揮專長，展現個人專業能力。	4.99	1.032	5
		25.主管會運用行政裁量權，與同仁積極互動。	5.11	1.118	3
放任型		26.主管對同仁的言行作為，睜一隻眼、閉一隻眼。	5.01	1.420	4
		27.主管僅負責供應同仁所需之資訊，工作進行全依賴個人自行負責。	4.59	1.167	11
	28.只要事情進行平順，主管從不嘗試去做任何改變。	4.94	1.297	6	
組織資本		30.公司具有建全的資訊基礎建設	5.09	1.032	5
		31.公司有建構良好的資料庫系統以供諮詢	5.29	1.057	3
		32.公司透過科技相互連結組織內部流程	5.41	1.099	2
		33.公司整體的運作流程是順暢的	5.06	1.029	6
		34.公司具有智慧財產管理制度	5.21	1.126	4
		35.公司具有知識分享與交流的文化	5.45	1.066	1
組織創新	管理創新	36.公司會推動新管理方法有助於營運成長。	4.92	1.272	10
		37.公司會採用新知識來改善活動效率。	5.25	1.101	4
		38.公司會鼓勵提出新方法以執行活動。	5.26	1.129	2
		39.公司有獲得更新的國際認證或安規。	5.26	1.118	3
	服務創新	41.公司會以創造新的服務來提高客戶價值。	4.96	1.239	8
		42.公司會為客戶提出問題與解決方案。	4.98	1.247	7
		43.公司有積極推動與客戶滿意或售後服務活動。	5.07	1.173	6
		44.公司在對客戶提出合理要求時會分析後配合。	5.38	1.081	1
技術創新	46.公司時常會去改善生產技術以提高效率。	4.96	1.254	9	
	47.公司有推出新產品於市場。	5.08	1.225	5	
		48.公司投入資源來培養研發人員。	4.84	1.292	11

#### 4.5 相關分析

本研究利用 Pearson 相關係數之檢定各變數之關係，由表 8、表 9 相關分析表可知，組織文化、領導風格、組織資本與組織創新，及其各構面兩兩變數間的關係程度為正向相關，且為中高度相關。

表 8 組織文化、領導風格、組織資本與組織創新之相關分析表

變數	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)
(1)組織文化	3.57	1.47	1.000			
(2)領導風格	4.98	0.87	.669 **	1.000		
(3)組織資本	5.10	0.95	.152**	.228 **	1.000	
(4)組織創新	5.07	0.75	.204 **	.519 **	.748**	1.000

\*\*表示 p 值 < 0.05 (雙尾)，相關顯著。

表 9 各變數之構面相關性分析表

變數	構面	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
組織文化	創新精神型	3.60	1.43	1.00										
	團隊合作型	3.99	1.27	0.65 **	1.00									
	傳統保守型	3.59	1.55	0.64 **	0.63 **	1.00								
	層級服從型	3.08	1.89	0.64 **	0.64 **	0.65 **	1.00							
領導風格	權威管理型	4.82	1.16	0.63 **	0.64 **	0.66 **	0.60 **	1.00						
	民主開放型	5.21	0.92	0.26 **	0.28 **	0.28 **	0.30 **	0.37 **	1.00					
	放任型	4.97	0.91	0.65 **	0.66 **	0.68 **	0.68 **	0.70 **	0.70 **	1.00				
	組織資本	5.10	0.95	0.12 **	0.15 **	0.12 **	0.15 **	0.06 **	0.40 **	0.20 **	1.00			
組織創新	管理創新	5.17	0.89	0.13 **	0.17 **	0.16 **	0.18 **	0.32 **	0.56 **	0.46 **	0.49 **	1.00		
	服務創新	5.10	0.95	0.16 **	0.15 **	0.12 **	0.15 **	0.06 **	0.54 **	0.20 **	0.31 **	0.50 **	1.00	
	技術創新	.96	1.05	0.38 **	0.40 **	0.40 **	0.43 **	0.40 **	0.49 **	0.50 **	0.29 **	0.50 **	0.29 **	1.00

\*\*在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。\*在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

#### 4.6 迴歸分析

由 Pearson 相關分析的結果，組織文化、領導風格、組織資本與組織創新變數間均呈現顯著正向相關。本節將進一步利用迴歸分析法，來探究「組織文化」、「領導風格」、與「組織創新」三個變數之間的因果關係與影響，並檢定「組織資本」的中介效果。

##### (一) 組織文化對組織創新之迴歸分析

由表 10 與由表 11 分析結果顯示，以迴歸分析的結果發現，組織文化對組織創新之 F 值為 24.54，adj-R<sup>2</sup> 值為 0.4，P 值為 0.00，表示其迴歸模型達顯著水準。在各構面間的關係，組織文化之「創新精神型」、「團隊合作型」、「傳統保守型」、「層級服從型」對組織創新皆有顯著正向的影響，其中又以「層級服從型」較為顯著，表示組織文化愈歸屬層級服從，將有助於組織創新的提升。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H1 與子假說 H1-1、H1-2、H1-3、H1-4 均成立。

表 10 組織文化對組織創新之迴歸分析

變數	組織創新					
	β 值	t 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
組織文化	0.204	4.953 ***	24.536	0	0.42	0.40

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

表 11 組織文化各構面對組織創新之迴歸分析

構面	組織創新						
	$\beta$ 值	t 值	VIF	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
創新精神型	0.19	1.77 **	6.72	7.528	0	0.51	0.44
團隊合作型	0.08	0.76 **	6.74				
傳統保守型	0.09	0.89**	5.60				
層級服從型	0.23	1.88**	8.94				

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

### (二) 領導風格對組織創新之迴歸分析

由表 12 與由表 13 分析結果顯示，以迴歸分析的結果發現，領導風格對組織創新之 F 值為 209.9，adj-R<sup>2</sup> 值為 0.27，P 值為 0.00，表示其迴歸模型達顯著水準。在各構面間的關係，領導風格之「權威管理型」、「民主開放型」、「放任型」對組織創新只「民主開放型」有顯著正向的影響，表示主管領導風格採用民主開放型，將有助於組織創新的提升。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H2 與子假說 H2-2 成立。

表 12 領導風格各構面對組織創新之迴歸分析

變數	組織創新					
	$\beta$ 值	t 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
領導風格	0.52	14.49 ***	209.8	0	0.27	0.27

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

表 13 領導風格對組織創新之迴歸分析

構面	組織創新						
	$\beta$ 值	t 值	VIF	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
權威管理型	0.128	1.45	7.08	111.45	0	0.37	0.367
民主開放型	0.537	9.18 ***	3.09				
放任型	0.01	0.09	9.47				

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

### (三) 組織資本對組織創新之迴歸分析

由表 14 分析結果顯示，以迴歸分析的結果發現，組織資本對組織創新之 F 值為 724.78，adj-R<sup>2</sup> 值為 0.559，P 值為 0.00，表示其迴歸模型達顯著水準。在構面間的關係，組織資本對組織創新有顯著正向的影響，表示愈厚植組織資本，將有助於公司組織創新的提升。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H3 成立。

表 14 組織資本對組織創新之迴歸分析

變數	組織創新					
	$\beta$ 值	t 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
組織資本	0.748	26.92 ***	724.78	0	0.56	0.56

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

### (四) 組織文化對組織資本之迴歸分析

由表 15 可知，以迴歸分析的結果發現，組織文化對組織資本之 F 值為 13.38，adj-R<sup>2</sup> 值為 0.21，P 值為 0.000，表示其迴歸模型達顯著水準。在各構面間的關係，由表 16 可發現組織文化之「創新精神型」、「團隊合作型」、「傳統保守型」、「層級服從型」對組織資本皆有顯著正向的影響，其中又以「創新精神型」較為顯著，表示組織文化愈歸屬創新精神型越好，將有助於組織資本的厚植。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H4 與子假說 H4-1、H4-2、H4-3、H4-4 均成立。

表 15 組織文化對組織資本之迴歸分析

變數	組織資本					
	β 值	t 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
組織文化	0.152	3.66***	13.38	0	0.23	0.21

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

表 16 組織文化各構面對組織資本之迴歸分析

變數	構面	組織資本						
		β 值	t 值	VIF	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
組織文化	創新精神型	0.135	1.250***	6.759	3.98	0	0.28	0.21
	團隊合作型	0.059	0.548***	6.748				
	傳統保守型	0.099	1.006***	5.614				
	層級服從型	0.063	0.503***	8.935				

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

### (五) 領導風格對組織資本之迴歸分析

由表 17 迴歸分析的結果發現，領導風格對組織資本之 F 值為 31.36，adj-R2 值為 0.5，P 值為 0.00，表示其迴歸模型達顯著水準。在各構面間的關係，由表 18 可發現，領導風格之「權威管理型」、「民主開放型」、「放任型」對組織資本只「民主開放型」有顯著正向的影響，表示領導風格採取民主開放型，將有助於組織資本的提升。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出領導風格的假說 H5 與子假說 H5-2 成立。

表 17 領導風格對組織資本之迴歸分析

變數	組織資本					
	β 值	t 值	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
領導風格	0.23	5.6***	31.36	0	0.52	0.50

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

表 18 領導風格各構面對組織資本之迴歸分析

變數	構面	組織資本						
		β 值	t 值	VIF	F 檢定	Sig.	R <sup>2</sup>	adj-R <sup>2</sup>
領導風格	權威管理型	0.019	0.18	7.08	40.50	0	0.176	0.172
	民主開放型	0.52	7.76***	3.09				
	放任型	0.18	1.38	9.47				

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

### (六) 組織資本之中介效果分析

對於中介變項的分析，採用 Baron 與 Kenny (1986) 所提出的分析流程，即藉由四個迴歸方程式模式來判斷變數是否具有中介效果。

#### (1) 組織資本對組織文化與組織創新之中介效果分析

模式一：由表 19 所示，組織文化對組織創新的整體解釋度(β=0.204、P=0.00、adj-R2=0.4)，達顯著水準。

模式二：組織文化對組織資本的整體解釋度(β=0.152、P=0.00、adj-R2=0.21)，達顯著水準。

模式三：組織資本對組織創新的整體解釋度(β=0.748、P=0.00、adj-R2=0.56)，達顯著水準。

模式四：置入組織資本變數後，組織文化整體解釋度(R<sup>2</sup>)為 0.66，而ΔR<sup>2</sup> 為 0.259，較模式 1 有微幅的增加，比較四個模式可以看出，組織文化因為置入了組織資本後，對組織創新的迴歸係數由 0.204(P<0.05)升為 0.323(P<0.05)有些微上升，但仍達顯著水準。組織文化透過組織資本產生的間接效果為 0.114(0.152×0.748)，總效果為 0.318(0.204+0.114)。組織資本對組織文化與組織創新來說，具有部分中介效果，驗證了本研究所提出的假說 H6 成立。

表 19 組織資本對組織文化與組織創新之中介效果分析

研究變數	組織創新(Y)			組織資本(M)
	模式一 (X→Y)	模式三 (M→Y)	模式四 (X+M→Y)	模式二 (X→M)
組織文化(X)	0.204 ***		0.323 ***	0.152 ***
組織資本		0.748 **	0.795 ***	
F 檢定	24.536	724.78	546.7	13.38
Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00
R2	0.42	0.56	0.661	0.23
adj- R2	0.40	0.559	0.659	0.21
ΔR2			0.259	

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01；(括號內為顯著水準)

## (2)組織資本對領導風格與組織創新之中介效果分析

模式一：由表 20 所示，領導風格對組織創新的整體解釋度( $\beta=0.52$ 、 $P=0.00$ 、 $\text{adj-R}2=0.27$ )，達顯著水準。

模式二：領導風格對組織資本的整體解釋度( $\beta=0.23$ 、 $P=0.00$ 、 $\text{adj-R}2=0.50$ )，達顯著水準。

模式三：組織資本對組織創新的整體解釋度( $\beta=0.748$ 、 $P=0.00$ 、 $\text{adj-R}2=0.56$ )，達顯著水準。

模式四：置入組織資本變數後，領導風格整體解釋度(R2)為 0.69，而 $\Delta R2$ 為 0.417，較模式 1 有微幅的增加，比較四個模式可以看出，領導風格置入了組織資本後，對組織創新的迴歸係數由 0.52( $P<0.05$ )降為 0.368( $P<0.05$ )皆有明顯下降，但仍達顯著水準。領導風格透過組織資本產生的間接效果為 0.17( $0.23 \times 0.748$ )，總效果為 0.69( $0.52 + 0.17$ )，依據評估準則，組織資本對領導風格與組織創新來說，具有部份中介效果，驗證了本研究提出的假說 H7 成立。

表 20 組織資本對領導風格與組織創新之中介效果分析

研究變數	組織創新(Y)			組織資本(M)
	模式一 (X→Y)	模式三 (M→Y)	模式四 (X+M→Y)	模式二 (X→M)
領導風格	0.52 ***		0.368 ***	0.23 ***
組織資本		0.748 **	0.665 ***	
F 檢定	209.9	724.78	627.256	31.36
Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00
R2	0.27	0.56	0.688	0.52
adj-R2	0.27	0.559	0.687	0.50
ΔR2			0.417	

\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01，(括號內為顯著水準)

## 5.研究結論與建議

### 5.1 研究結論

#### (一) 組織文化對組織創新之影響

本研究實證結果發現，組織文化對組織創新具有顯著正向影響。表示受訪者認為公司的組織文化會對組織創新產生直接的影響力。本研究呼應了鄭伯壘與郭建志(2001)所提出組織文化是一種獨立而穩定的社會單位所具有的一種特質；因此，組織文化是一種組織內的價值分享型態及行為規範，亦會影響組織之發展，也扮演著企業創新能力發展的重要角色之觀念相符。本研究結果與之前多位學者(鄭峻文，1995；李秀珠，1997；簡瑞霖，2007；林鈺琴、謝瑜玲，2007)提出的研究結果相呼應。

#### (二) 領導風格對組織創新之影響

本研究實證結果發現，領導風格對組織創新具有顯著正向影響。表示受訪者認為公司的領導風格會對組織創新產生直接的影響力。本研究結果與之前多位學者(Robbins，2001；張振山，2005；謝孟均，2009；王郁婷，2011；洪司航，2012)提出的研究結果相呼應。

### (三) 組織資本對組織創新之影響

本研究實證結果發現，組織資本對組織創新具有顯著正向影響。表示受訪者認為公司的組織資本會對組織創新產生直接的影響力。即組織可透過解決問題與創造價值的整體系統、流程與結構能力等組織資本影響公司的組織創新。本研究結果與之前多位學者(Roos & Roos, 1997; 陳美純, 2001; 林妙雀、鄺芃羽, 2004; 吳宏志, 2007; 林清同等人, 2011; 周宜樺, 2013)提出的研究結果相呼應。

### (四) 組織文化對組織資本之影響

本研究實證結果發現，組織文化對組織資本具有顯著正向影響。表示受訪者認為公司的組織文化會對組織資本產生直接的影響力。當企業愈深耕組織的文化上，其公司的組織資本也會更雄厚。本研究結果與之前多位學者(林後旭, 2003; 廖婉鈞, 2011; 岑淑筱、郭家毓, 2011)提出的研究結果相呼應。

### (五) 領導風格對組織資本之影響關係

本研究實證結果發現，領導風格對組織資本具有顯著正向影響。表示受訪者認為公司的組織文化會對組織資本產生直接的影響力。組織中因領導者個人特質及其運用權力及影響力，可引導組織成員達成組織目標或改變組織的結構與組織的資本。本研究結果與之前多位學者(蕭佳純, 2007; 林鈺琴、謝瑜玲, 2007; 莊鴻專, 2011)提出的研究結果相呼應。

### (六) 組織資本之中介效果

本研究以路徑分析結果驗證組織資本對組織文化、領導風格與組織創新之中介效果。本研究實證結果發現，受訪者認為組織文化的內涵會影響整個組織資本，亦會影響組織創新的強度。換句話說，不論是團隊合作型或傳統保守型及層級服從型的組織文化，會透過組織資本來強化組織創新。亦發現受訪者對領導風格的認同亦會透過組織資本影響組織創新。受訪者對於民主開放型的領導風格較感認同，認為以身作則、以德服人的領導方式能更累積組織資本，亦會提昇員工對組織創新的投入與提高興趣。本研究結果與學者提出的研究結果相呼應(蕭佳純, 2007; 林鈺琴、謝瑜玲, 2007; 廖婉鈞, 2011)。

本研究由路徑分析結果可發現，組織資本對組織文化、領導風格對組織創新皆具有中介效果，其總效果皆大於其直接效果，亦即可以透由組織文化與領導風格營造出受訪者期望的組織資本，來提昇員工對組織創新的強度。

## 5.2 研究建議與限制

### (一) 研究建議

#### 1. 應鼓勵主管人員多採民主開放式管理

本研究之對象為台灣自來水公司第七區管理處員工，經實證結果發現，其領導風格對組織資本與組織創新呈現正向效果，尤其以民主開放式領導更有助於員工在厚植組織資本與增強組織創新上的表現。研究同時發現，受訪者喜歡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。透過工作溝通及工作成就的讚揚，並適時給予表達意見的機會，自然能擄獲人心，營造良好組織文化，讓員工發揮所長，提高其對組織的信賴與工作上的投入。

#### 2. 深耕組織文化，厚植公司組織資本

實證結果發現，受訪者對於團隊合作型的問項較支持，認為公司中同事間工作上很樂意彼此幫忙合作，公司跨部門間會互相主動提供資源並協助，及公司經營績效成果會由同仁分享且公司活動常會由多部門來完成。由於組織文化是企業之靈魂，是企業可持續發展不竭的力量泉源；優質的組織文化可以增強企業的凝聚力與創造力，並使企業在經濟全球化的激烈競爭中脫穎而出(簡瑞霖, 2007)。因而厚植公司組織資本增進組織成員的凝聚力及責任心，使成員對所處環境產生認同感，而願意在清楚的方向引導下，投入心力以達成組織的目標，而對社會也有穩定的功能(林鈺琴、謝瑜玲, 2007)。此外組織文化不論在組織的穩定、發展或成員的安全、歸屬上都能發揮莫大之作用，對於整個組織的運作方式也有很重要之影響，進而建立有效率的優秀行政團隊。

#### 3. 強化組織創新能力，善盡企業社會責任及提升企業形象

實證結果發現，受訪者認為公司要能強化組織創新能力，尤以服務創新方面要做到，應以創造新的服務來提高

客戶價值，會為客戶提出問題與解決方案，積極推動與客戶滿意或售後服務活動，能在對客戶提出合理要求時會分析後配合，以應付近年來工商快速成長、社會環境變遷日新月異，人民對生活品質的要求及對服務滿意度的高度專注，公司為求企業永續發展，及為邁向作為國際級的自來水企業標竿，須不斷的使企業的組織創新並更具有市場競爭力，從而做到善盡企業社會責任及提升企業形象。

## (二) 研究限制

本研究針對台灣自來水公司第七區管理處員工為研究對象，雖然在便利抽樣及實證推論結果已具有相關的代表性，然而未能包含所有人員，會造成推論上些微的誤差，故對於國營企業台灣自來水公司而言，本研究結果無法全面適用。另外在問卷填答上，可能會因為填答者個人之主觀認知等因素的不同會造成對衡量問卷認知上有所差異，產生衡量上的誤差。

## (三) 未來研究建議

本研究以為台灣自來水公司第七區管理處員工受訪對象，依據資料分析結果，實證組織文化、領導風格與組織資本對組織創新之關聯性，未來若能擴大研究對象，如以整體國營企業或其他團體作為研究對象，可驗證本研究核心構念之適用性。影響組織資本與組織創新變數的前因可能隨著時間與空間的不同而不斷的改變，因此值得後續研究者不斷進行評估與研究，以探討影響企業組織創新演變之情況。

## 參考文獻

### (一) 中文部分

- 王郁婷(2011)。組織溝通、激勵制度與領導風格對組織承諾之關聯研究-以組織氣候為中介變數(未出版碩士論文)。國立高雄應用科技大學企業管理研究所，高雄。
- 王鳳鳴(2009)。會計主管領導風格與領導效能之研究-以高雄市政府所屬機關學校為例(未出版碩士論文)。高雄師範大學成人教育研究所，高雄市。
- 江正信(2000)。高階經營團隊與企業策略決策模式，組織學者傾向，創新能力及經營績效之關係研究(未出版碩士論文)。國立成功大學企業管理研究所，台南。
- 吳宏志(2007)。人力資本彈性與組織資本對組織創新績效的影響-以知識產業為例(未出版碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
- 岑淑筱，胡湘苓(2010)。國際觀光旅館其組織競爭力與智慧資本指標之研究，人力資源管理學報。10(1)，79-104。
- 岑淑筱，郭家毓(2011)。組織策略、智慧資本、組織創新與組織營運績效之研究-以連鎖咖啡餐飲業之台商為例。東海管理評論，13(1)，225-253。
- 李秀珠(1997)。組織文化與組織決策之相關性研究：以媒體組織為例。1997年傳播研討會之發表文章，中華傳播學會。
- 周宜樺(2013)。人力資本、結構資本與關係資本對創業績效之影響-以創業機會辨識為中介變數(未出版碩士論文)。國立高雄應用科技大學企業管理研究所，高雄。
- 林妙雀，鄺芃羽(2004)。人力資本，結構資本與關係資本對企業價值影響之研究-以台灣地區電子資訊，化學生技，紡織，機電業加以實證。高應科大人文社會科學學報，1，233-249。
- 林後旭(2003)。組織知識促進因素、組織知識產生要素、組織文化與智慧資本之關聯性研究(未出版碩士論文)。國立成功大學工業管理研究所，台南。
- 林恩詒，張甫任，陳幸蓉(2007)。智慧資本對生產力影響之探討-以台灣高科技產業為例。華人前瞻研究，3(2)，61-79。
- 林清同，陳彥彰，康緞(2011)。學習導向對企業績效的影響-以結構資本為中介變項。育達科大學報，28，57-76。
- 林義屏(2001)。市場導向、組織學習、組織創新、組織績效間關係研究-以科學園區資訊電子產業為例(未出版博士論文)。國立中山大學企業管理學系研究所，高雄。
- 林鈺琴，謝瑜玲(2007)。策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究。Journal of Humanities and Social Sciences, 3(1), 1-15。

- 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(未出版碩士論文)。逢甲大學經營管理研究所，台中。
- 張忠謀(2001)。張忠謀自傳，第一版，臺北市：天下遠見出版股份有限公司，頁200。
- 張振山(2005)。組織文化和領導風格對組織承諾，工作滿足與工作行為之影響-以雲林縣政府地政機關為例(未出版碩士論文)，南華大學管理科學研討所，嘉義。
- 莊鴻專(2011)。校長領導風格與教師工作態度之關係研究以南投縣國小為例(未出版碩士論文)。玄奘大學國際企業學系研究所，花蓮。
- 許士軍(1990)。管理學，第十版，臺北市：東華書局。
- 許皓婷(2007)。澎湖縣國民小學女性校長領導型態與學校效能關係之研究(未出版碩士論文)。國立臺南大學教育經營與管理研究所，台南。
- 陳美純(2001)。資訊科技投資與智慧資本對企業績效影響之研究(未出版博士論文)。國立中央大學資訊管理研究所，桃園。
- 廖婉鈞(2011)。組織文化、智慧資本與組之績效之關係-知識應用能力之干擾效果研究(未出版博士論文)。國立政治大學企業管理研究所，台北。
- 劉上嘉(2008)。組織文化、主管領導風格與組織創新績效的關係研究(未出版碩士論文)。國立成功大學經營管理研究所，台南。
- 鄭伯璫、郭建志合著(2001)。組織文化—員工層次分析(初版)，臺北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 鄭峻文(1995)。企業文化、管理風格、經營策略及經營績效之關係研究—以臺灣及大陸兩地之中美日企業為例(未出版碩士論文)。國立成功大學企業管理研究所，台南。
- 鄭華清(2008)。行銷管理。台北：全華科技。
- 蕭佳純(2007)。創造力人格特質、領導風格、組織結構與知識創新關係之研究：以成人教育機構為例。教育經營與研究集刊，3，51-79。
- 謝孟均(2009)。主管與部屬對領導風格認知差異之研究-以我國壽險業為例(未出版碩士論文)。朝陽科技大學保險金融管理系，台南。
- 簡瑞霖(2007)。以知識管理基礎設施探討影響顧客知識管理之因素。明新學報，33，1-25。

## (二)西文文獻

- Baron, R. M., & Kenny, D. A., (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bougrain, F., & Haudeville, B. (2002). Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy*, 31(5), 735–747.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Logistics social responsibility: An integrative framework. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 145-180.
- Cuieford, J. P. (1965), *Fundamental statistics in psychology and education* (4th ed), New York: Mcgraw Hill.
- Drucker, P.F. (1985), *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. *Empirical Economics*, 21(3), 401-426.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (1998) *Changing the game: Organizational transformations of the first, second and third Kinds*. New York: Oxford University Press.
- Fornell, C., & Larcker, V. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Hamel, G., & Skarzynski, P. (2001). Innovation: the new route to wealth. *Journal of Accountancy-New York*, 192(5), 65-70.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., & Knight, G.A (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33, 429-238.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing

Absorptive Capacity, *Journal of Management*, 46(8), 1315-1338.

Nonaka, P Byosiene, Borucki, CC., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review* , 68, 73-93

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Roos, G. , & Roos, J. (1997). Measuring Your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.

Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovatives and business performance, *Internatioanal Journal of Research in Marketing*.20,355-376.

Schein, E. (1992) . *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Josey-Bass.

Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5, 1-20.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-430.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973), *Innovations and organizations*. New York: John Wiley and Sons.

Zheng, W., Yang, B., & McLean,G.N.(2010) Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.