



組織創新能力對組織績效影響之實證研究-內外部知識分享觀點 An Empirical Study of the Impact for Innovation Capability on Organizational Performance—Internal and External Knowledge

Sharing Perspective

研究生：何文獻

指導教授：陳榮方

摘要

在充滿挑戰的企業環境中，創新不僅代表組織成長與生存的機會，甚至能左右產業未來走向。而透過知識分享可激發出新的觀點與新知識，進而創造出新服務或產品。企業透過跨公司合作進行資源分享和風險分擔已經是非常普遍的現象，企業也往往有機會在長期而密切地與夥伴合作的過程中，因獲得夥伴的知識，或從夥伴處得到啟發而產生創新，或進而將外部知識轉化為內部知識以激發創新能量。同時，組織文化亦會影響內部知識分享；因此，如何使組織文化能正面影響知識分享進而對組織創新有所助益，亦是企業要重視的內部因素。

本研究以組織文化與供應鏈夥伴關係對於知識分享、組織創新能力與組織績效的影響，作一全面性的探討，藉以得到較完整之促進組織創新能力與績效的管理意涵。本研究以內外部知識分享觀點探討組織創新能力對組織績效之影響並以印刷電路板產業作為研究對象，共回收 183 份有效問卷。經實證分析後，得到以下結論：(1) 組織文化對知識分享有顯著影響；(2) 邊緣關係對知識分享有顯著影響；(3) 知識分享對組織創新能力有顯著影響；(4) 組織創新能力對組織績效有顯著影響；(5) 知識分享對組織文化與組織創新能力之關係，具有中介效果；(6) 知識分享對邊緣關係與組織創新能力之關係，具有中介效果。

關鍵字：組織績效,組織創新能力,知識分享,夥伴關係,組織文化





Abstract

In enterprise environment full of challenges, innovation is not only the chance for the growth and existence of organization but also the guideline of industry. Through knowledge sharing, it can spark new perspective and knowledge, and moreover create new service or product. It's a common phenomenon through cooperative resource sharing and sharing responsibility for risk between industry. Also, it has chance to acquire partner's knowledge or get edification for innovation, and moreover to transfer external knowledge into internal knowledge to spark innovation energy through long-term and harmonious relationship. Meanwhile, organizational culture would also affect internal knowledge. Thus, it's an important internal factor for industry about how to make organizational culture positively affect knowledge sharing and helpful for organizational innovation.

The research aimed to comprehensively explore the effect for organizational culture and partnership to the knowledge sharing, organizational innovation, and organizational performance, in order to get complete managerial implication for enhancing organizational innovation, and organizational performance. The research explores the effect for organizational innovation to organizational performance by internal and external knowledge sharing perspective. There are 183 valid questionnaires received from printed circuit board companies. The empirical analysis conclusions show as following:(1) Organizational culture has obvious influence on knowledge sharing.(2) Partnership has obvious influence on knowledge sharing. (3)Knowledge sharing has obvious influence on innovation capability. (4)Innovation capability has obvious influence on organizational performance. (5)The knowledge sharing mediates organizational culture and innovation capability. (6)The knowledge sharing mediates partnership and innovation capability.

Keywords : Organizational Performance, Innovation capability, Knowledge

Sharing, Partnership, Organizational culture



第五章 結論與建議

本章第一節依據研究問題、理論推導、與實證結果，提出本研究的重要結論，第二節則討論研究結果的管理意涵；第三節說明本研究的限制；第四節則對後續研究提出建議。

第一節 研究結果討論與建議

PCB產業在兩岸地區經歷了近四十年的發展，印刷電路板產業已自成一完整供應鏈體系，過程中固然有廠商因種種因素而退出市場，在廠商競爭異常激烈、整體產業利潤率日漸縮小的條件下，現存廠商面對日益惡劣的經營環境該如何來確保企業獲利與競爭力？這時，組織創新所能帶來的效益是確實不容忽視的；因此，企業如何透過知識分享行為取得具有經濟價值之市場知識，並於內部進行知識之整合產生組織的創新，即成為當今實務界間的重要課題之一。本研究以兩岸之印刷電路板產業為研究對象，來探討企業之組織文化、夥伴關係、知識分享對組織創新與經營績效的關係，以提供業界參考。

本研究實證資料發現，組織之市場績效與新產品績效與企業是否能夠透過內外部知識分享，提升組織創新能力，有非常密切的關係，而在組織文化與夥伴關係促進組織創新能力之提升過程中，知識分享程度扮演著中介的角色，當組織文化與夥伴關係越趨有益創新之面向，則組織創新程度愈高，進而提升企業之經營績效。從檢定結果，可發現本研究架構所提之研究假設獲得支持，以下將分別從八個部份之研究實證結果分別討論如下。



一、組織文化對知識分享之影響

本研究由迴歸分析結果發現，在整體構面上，組織文化對知識分享有正向的影響關係，而不同組織文化構面變項（創新型文化、支持型文化、保守型文化與威權型文化）對知識分享（顧客知識分享、供應商知識分享及組織內知識分享）間的影響程度不一，如創新型文化對知識分享的三個構面（顧客知識分享、供應商知識分享及組織內知識分享）有顯著正向的影響，亦即創新型文化對知識分享有增益效果；而其中保守型文化僅對內部知識分享有增益效果，但其效果仍小於創新型文化。

此一實證結果顯示，創新型文化對組織各層面的知識分享有相當的助益，若組織要使組織之內外知識分享活絡，可將其轉型為創新型文化組織，就能廣泛接受來自各方的技術或資訊，以應付電路板產業日新月異的產品與技術變化。

二、夥伴關係對知識分享之影響

夥伴關係對知識分享之影響方面，整體構面上，夥伴關係對知識分享有正向的影響關係，其中夥伴選擇準則對顧客知識分享與內部知識分享的影響程度高於長期夥伴關係；長期夥伴關係對供應商知識分享的影響程度高於夥伴選擇準則。

以上的實證結果於實務上的意涵表示，當企業與夥伴在一開始的選擇夥伴關係階段時能夠完善了解自身與夥伴的需求並有良好溝通時，其對外與對內的知識分享程度會優於後續長期夥伴關係所影響的知識分享程度。因此若商業夥伴能重視充分的溝通並瞭解彼此的互補性後，以配合雙方基本目標，對知識分享會有相當大的助益效果。而長期夥伴關係則可延續外部知識分享的正面效果，組織亦須重視與夥伴的長期關係建立。



三、知識分享對創新能力之影響

知識分享對創新能力之影響方面，知識分享對創新能力有正向的影響關係，其中供應商知識分享與內部知識分享對創新能力的二個構面（產品創新及管理創新）皆有顯著正向的影響。

由以上的實證結果可得知實務上的意涵，即若有充分的供應商技術與生產成本管控之知識分享，對產品創新與管理創新是有顯著增益的效果；且無庸置疑的，加上轉化外部知識為內部知識分享的活絡，對組織的產品創新與管理創新亦是有顯著增益的效果。

四、組織文化對創新能力之影響

經由迴歸分析，可發現組織文化對創新能力有顯著的影響關係，其中創新型文化與支持型文化對創新能力的二個構面（產品創新及管理創新）皆有顯著正向的影響，其中以創新型文化對創新能力有顯著較大增益的效果。

由以上的實證結果可知，即若組織型態越偏向創新型文化，對產品創新與管理創新是顯著增益的效果；因此組織在追求創新能力的同時，必須要從自身內部體質與觀念作同步的創新轉化，才不致只是流於口號、形式上的創新。

五、夥伴關係對創新能力之影響

經由迴歸分析，可發現夥伴關係對創新能力有顯著的影響關係，其中夥伴選擇準則與長期夥伴關係對創新能力的二個構面（產品創新及管理創新）皆有顯著正向的影響，其中以夥伴選擇準則對創新能力有顯著較大增益的效果。



此實證結果於實務上的意涵表示，若夥伴能在充分的溝通並瞭解彼此的需求及雙方可互補的方向後，雙方即可進行有效率的技術與資訊交流，對雙方的創新能力會有顯著增益的效果。亦即跨公司合作可以有促進創新的好處（Sivadas & Dwyer, 2000）。

六、創新能力對組織績效之影響

創新能力對組織績效之影響方面，可發現創新能力對組織績效有顯著的影響關係，其中產品創新能力對新產品/服務服務績效有顯著正向的影響；而管理創新則同時對組織績效的兩個構面（新產品/服務績效及市場績效）皆有顯著增益的效果。

此實證結果於實務上的意涵表示，不同的創新可以改善不同方面的組織績效（Yamin, 1999），雖然產品創新易於獲得較大且具吸引力的市場（Baer & Frese, 2003），但本研究發現若要增進全面性的組織績效，必須從根本的管理創新層面，即從組織本質的創新轉型去著手才能收最大之成效。

七、知識分享對組織文化、夥伴關係與創新能力的影響

本研究利用層級迴歸分析發現，組織文化與知識分享同時進入迴歸方程式時，在產品與管理創新能力方面，除解釋總變異量增加外，創新型文化與支持型文化對創新能力的影響亦同時變小。

而在夥伴關係方面，夥伴關係與知識分享同時進入迴歸方程式時，在產品與管理創新能力方面，除解釋總變異量增加外，夥伴選擇準則與長期夥伴關係對創新能力的影響亦同時變小。

由以上的實證結果可得知實務上的意涵，在追求增進組織創新能力



http://dba.kuas.edu.tw





時，除從自身內部體質與觀念作同步的創新轉化與強化與夥伴間的溝通及建立長期關係外，更要思考如何強化內外部知識分享的傳遞途徑與方式並使其活絡，才能在增進組織創新能力方面得到好成效。

八、企業特徵差異分析結果建議

(一) 規模相較於業界較大之公司仍須不斷灌注創新能量於組織中，其具體作法可獎勵創新提案，舉辦年度創新競賽。

(二) 穩定追求營運利潤固然重要，然若要永續生存並與業界齊頭並進，管理者不能忽略創新的管理理念。

(三) 為求維持組織內的創新氣氛，組織在穩定成長的同時，亦須重視與夥伴維持相當程度的緊密關係，這可使組織成員與夥伴有活絡的聯繫，亦可促進外部知識的分享，並進而轉化為內部知識分享。

(四) 目前台灣之印刷電路板在產品創新領域仍略勝大陸一籌，因此台灣業界應把握此一優勢，不斷培植研發人才，推出創新之產品技術，以維此一競爭優勢。



http://dba.kuas.edu.tw





第二節 管理實務意涵

一、組織文化、夥伴關係與知識分享增進組織創新能力發展

Quinn (1993) 曾強調知識分享的重要性，因為智慧資產愈使用，其價值愈高。因此，有成功的知識分享，方有超越其他競爭者的創新能力表現。然而，一個創新概念要成為可行的新技術或產品，經常需要透過顧客、供應商、合作夥伴及企業本身共同合作來完成，企業新知識的創造可藉由供應鏈網絡中不同的成員互動而形成，而創新概念的產生與創新能力的增進是建構在企業本身、上下游及合作夥伴所提供的知識、創意點子與貢獻上（林明杰, 2009），因此組織在追求創新能力時，須能規劃知識分享的傳遞途徑與方式，以確保組織能達成有效的知識分享，進而促進組織創新能力。

在目前競爭激烈的印刷電路板產業中，若想要超越競爭同業，須特別重視知識分享層面。印刷板電路產業屬冗長且複雜之製程且具較多化學反應之濕製程，導致良率常居低不高，因此在追求製程技術的創新以改善良率方面，是有迫切需求的，但印刷電路板產業對其自家製程技術一直以來皆採封閉保護政策，若廠商要追求技術上的創新突破，必須尋求與原料或設備供應商夥伴作技術交流及自有工程研發能力發展而來。

在組織文化影響知識分享方面，組織若能創造一種「鼓勵學習」的文化，則組織成員就較易與他人分享本身之經驗與知識。再者，若是一個組織能夠鼓勵員工多做嘗試、能夠接受員工的試誤，則「創新」的文化就能夠產生 (Kimball, 1998)。因此，本研究建議若要促進組織知識分享，則可先審視現行之組織文化，再朝創新型組織文化方向轉變。在此同時，激勵員工思考也是朝向創新文化的方法之一，因為組織成員有高的工作滿足時會提高知識分享的交流，也因提高知識分享的交流可有效提升組織成員



相關能力的水準，組織成員因為水準的提升，對工作的滿足會有所改變，因而會再對組織所給予的報酬與自身的貢獻所衡量，進而對組織創新能力有正向的顯著影響（吳建平，2006）。故企業可以擬定並建立一完善的知识分享考核制度，方可有效提升組織成員相關能力的提升，因而可激發成員知識分享的交流以提升組織創新能力。

在夥伴關係影響知識分享方面，在兩岸電路板印刷產業中，多數公司廠商素以機動性及彈性著稱，並多以OEM/ODM的角色與供應鏈夥伴互動與合作，但在網絡中並非位處中心廠商，因此本研究建議廠商應整合企業的資訊系統和客戶關係管理與外部合作夥伴的系統，建立電子溝通管道、電子佈告欄、線上技術論壇、網上產品測試、線上問卷及虛擬實務社群等線上互動機制，並透過定期舉辦相關之小型技術研討會與講座、產品發展研習活動、新產品發表會及動腦會議等面對面的會議與活動，強化並擴大推動與上下游夥伴之間的良好關係，藉由供應鏈關係的提昇進而增強企業的競爭優勢，讓自己成為供應鏈網絡中不可或缺的重要關鍵角色。

二、組織創新能力增進組織績效

面對印刷電路板產業科技不斷進步與產品不斷更新演進的經濟環境，常導致企業所經營的方法與理念，必須伴隨著市場環境的不同，不斷地加以調整與改變，才不會遭受競爭環境淘汰的命運；而在現今多變的經營環境當中，誰能有效的取得與運用組織內外之知識管理資本，創造出較高的經濟價值，誰就能夠擁有持續的競爭優勢（方世杰，2008）；因此，取得有利的外部知識與組織本身具有的內部知識後，才能將組織所擁有的技術能力與管理技能運用的比競爭者更有效率與效果，發揮創新的能力，創造出組織更佳的績效。



http://dba.kuas.edu.tw





第三節 研究限制

在研究時間以及個人學識的限制上，雖然本研究在研究設計上力求符合科學的原則，然而仍受到以下數項的研究限制，使得研究結果作一般化的解釋受到限制。

一、衡量的限制

由於本研究在各變數的衡量上係採受測者基於主觀認知作判斷，尤其是在組織創新與績效的衡量上非以實際客觀的營運財務資料來衡量，因此所收集的資料可能會有某種程度的偏差。而在一組織中只由單一主管填答來代表整個公司的組織文化、夥伴關係、知識分享、創新能力及組織績效的程度，則可能無法完全與真實的情況相符。

此外，問卷採郵寄或發放的方式進行施測，本研究雖然指定管理者為問卷填答對象，但受訪者或受測者的身分仍不容易掌握，因此是否會發生管理者請其他人代填，因此受訪者或受測者的身分較不容易掌握，恐有部分受測者對研究問題認知上的差異之疑慮，此亦為本研究的衡量限制。

二、實證資料的限制

本研究在實證研究上，受到資源的限制，無法以縱斷面的研究方式來收集資料以探討變數間的因果關係，而採用橫斷面的資料作為實證的依據。

三、研究問題及範圍上的限制

本研究專注於組織文化、夥伴關係、知識分享、創新能力及組織績效間關係之探討，而對於企業背景因素（如企業規模與產業類別）可能對主要變數間關係會產生的影響，於本研究架構中未加以考慮及討論。

http://dba.kuas.edu.tw

