

# 東海大學會計學系碩士班

## 碩士論文

轉換型領導對組織績效之影響：  
學習型組織之中介角色

The Effect of Transformational leadership on  
Organizational Performance  
-The Mediating Role of Learning Organization

指導教授： 黃政仁 博士

研究生： 陳姍姍 撰

中華民國一〇二年七月

## 謝辭

東海時光匆匆而過，還記得剛進研究所時對於新環境的不安與害怕，還好有名傑、岱君的熱心幫忙，在炎炎夏日帶我去各處室辦理手續，並陪我四處奔波找房子，讓我無後顧之憂迎接新生活。

這段時間有幸被許多有著個人特色的老師指導，秀英老師、秀鳳老師、書偉老師、俊儒老師、恩得老師、政仁老師、不光傳受我們知識，更努力教導我們正確的人生態度。

在完成論文的過程中，我遇到很多困難與挫折，曾一度要想要放棄，很感謝我的指導老師政仁老師的包容與體諒。不僅在百忙中花費心力耐心的指導我做論文，還常常鼓勵我用正面樂觀的態度面對困難解決問題。也非常感謝勇智在我人生低潮時，一路陪伴，並適時地提供寶貴意見，如果沒有你們我想我無法順利完成論文。

另外要感謝班上一群可愛又貼心的同學，在這段時間對我的照顧，最後要感謝我的母親，因為有你的無私奉獻才有今天的我。

陳 姍 姍 謹誌  
於 東 海 大 學 會 計 學 系  
民 國 一 〇 二 年 六 月

# 轉換型領導對組織績效之影響：學習型組織之中介角色

指導老師：黃政仁博士

研究生姓名：陳姍姍

研究生學號：G99430129

## 摘要

本研究主要目的即在探討組織是否能藉由轉換型領導對學習型組織產生影響，進而透過學習型組織提升組織的營運績效與創新績效。本研究透過問卷設計，針對台灣高科技產業有設立生產製造部門的中高階主管進行問卷調查，並採用結構方程模式(Structural Equation Model, SEM)與迴歸分析，檢驗轉換型領導、學習型組織、與組織績效之關係。實證結果彙總如下：(1) 轉換型領導會直接影響營運績效，且轉換型領導會間接透過對學習型組織之影響，進而影響營運績效，因此表示組織領導者之風格對於公司營運績效扮演非常重要的角色，且學習型組織是造成營運績效提升的重要媒介；(2) 轉換型領導對創新績效並沒有直接影響，但學習型組織對轉換型領導與創新績效之關係發揮了完全中介的效果，表示轉換型領導並不足以影響公司創新的績效，唯有透過提升組織成員學習之習慣與深度，才能有效提升公司之創新績效。

**關鍵字：**轉換型領導、學習型組織、組織績效。

# **The Effect of Transformational leadership on Organizational Performance-The Mediating Role of Learning Organization**

指導老師：黃政仁博士

研究生姓名：陳姍姍

研究生學號：G99430129

## **Abstract**

The main purpose of this study is to examine whether learning organization plays the mediating role between transformational leadership and organizational performance. In order to test the relationship among transformational leadership, learning organization and organizational performance, we use the survey data from middle and top supervisors in manufacturing division of Taiwan high-tech industry. By Structural Equation Model (SEM) and multiple regression, empirical results are summarized as follows: (1) Transformational leadership will directly affect operating performance, and transformational leadership will also indirectly impact on operating performance through learning organization. Therefore, the style of the leadership plays a very important role on operating performance, and learning organization is an important mechanism to enhance operating performance; (2) Transformational leadership has no direct impact on innovation performance. However, learning organization plays a full mediating role between the relationship between transformational leadership and innovation performance. The empirical results indicate that transformational leadership cannot affect innovation performance alone, but with effective organizational learning can have a positive impact on innovation performance.

**Keyword:** transformational leadership, learning organization, organizational performance.

# 目錄

謝辭 .....	I
摘要 .....	II
Abstract.....	III
目錄 .....	IV
圖目錄 .....	V
表目錄 .....	VI
第壹章 緒論 .....	1
第一節 背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究架構.....	4
第貳章 文獻探討 .....	6
第一節 學習型組織與組織績效之關聯性.....	6
第二節 轉換型領導與學習型組織之關聯性.....	9
第三節 轉換型領導與組織績效之關聯性.....	13
第四節 研究延伸.....	16
第參章 研究設計 .....	17
第一節 假說發展.....	17
第二節 研究架構.....	20
第三節 研究設計.....	21
第四節 研究變數定義與衡量.....	22
第五節 研究分析.....	24
第肆章 分析結果 .....	27
第一節 敘述性統計.....	27
第二節 前測結果.....	30
第三節 探索性因素分析.....	31
第四節 信度與效度分析.....	32
第五節 相關性分析.....	35
第六節 結構方程模式分析.....	36
第七節 迴歸分析.....	39
第伍章 結論與建議 .....	42
第一節 結論.....	42
第二節 研究貢獻與管理意涵.....	43
第三節 研究限制與建議.....	44
附錄一 .....	45
參考文獻 .....	52

## 圖目錄

圖 1-1	研究架構圖 .....	5
圖 3-1	觀念性架構圖 .....	20
圖 4-1	路徑分析 .....	38
圖 4-2	迴歸路徑分析 (應變數為營運績效) .....	40
圖 4-3	迴歸路徑分析 (應變數為創新績效) .....	41



## 表目錄

表 4-1	問卷回收狀況.....	27
表 4-2	主管職位與年資分佈情形.....	28
表 4-3	產業分佈情形.....	29
表 4-4	KMO 與 BARTLETT 檢定.....	31
表 4-5	各研究變項的 CRONBACH'S A 值.....	32
表 4-6	收斂效度.....	33
表 4-7	總體適配度.....	34
表 4-8	相關係數分析.....	35
表 4-9	模型適配度.....	37
表 4-10	結構方程式分析結果.....	38
表 4-11	模型中各自變項對依變項的間接、直接及整體效果.....	38
表 4-12	轉換型領導、學習型組織與營運績效之關係.....	39
表 4-13	轉換型領導、學習型組織與創新績效之關係.....	40
表 5-1	研究假說與實證結果對照表.....	42



## 第壹章 緒論

本章分三節，第一節背景與動機；第二節研究目的；第三節研究架構。

### 第一節 背景與動機

Senge(1990)以五項修練奠定學習型組織的基礎。五項修練包含自我超越(Personal Mastery)、改善心智模式(Improving Mental Models)、建立共同願景(Building Shared Vision)、團隊學習(Team Learning)以及系統思考(Systems Thinking)五個面向。自我超越指認清個人的真正願望、並培養耐心能客觀現實狀況，追求卓越的境界；改善心智模式指改變以過去經驗來處理事務的思維模式；建立共同願景指組織內部所共同持有的意象或景象，並遍布到組織所有的活動中；團隊學習指以一群需要彼此的人相互學習；系統思考指從運用系統的觀點看待組織的發展。Senge 認為學習型組織能培養組織成員系統思考、參與和創新能力機制，為績效最佳、最具競爭優勢的組織。

Drucker(1995)亦指出：「在競爭激烈快速變遷的世界中，只有學習型的組織，才能生存與發展。」持續學習儼然已成為面對競爭環境益發激烈與消費者習慣瞬息萬變的重要能力。實務上也不乏有企業因為成為學習型組織而邁向高峰或浴火重生的例子，如：創立於 1984 年的聯想集團，從一開始 11 人的小公司發展到現到全球第二大個人電腦生產商，與世界第八大手機生產商，第五大智慧型手機生產商，從組織中可以處處看到組織學習的影子。例如自創辦之初，聯想就設定「要把聯想辦成一個長久、有規模的高技術企業」的共同目標，並隨時調整組織結構，從一開始的大船結構到艦隊模式；從眾多的事業部整合成六大子公司等，聯想幾乎每年都在變，不斷改善，追求自我超越(馮奎 2001)。美國福特汽車的電機與燃料處理部在 1991 年虧損 5 千萬美元，為了幫助員工了解事業並有意願參與企業變更方案，福特汽車在 1991 年成立學習實驗室，讓五、六個團隊加入學習實驗室，每星期舉辦實驗室深度會談，以加強員工之間的情誼，並建立信任感，願意分享資訊。並在有一定的成果後，擴大學習範圍，讓更多的團隊加入，其結果在 1996 年獲利 1 億 5 千萬美元，並從原本的三個廠，擴充到十個廠(林益昌與周談輝 2004)。

Burns(1978)提出交易型領導和轉換型領導的理論，交易型領導的目的在於



維持組織的安定性，強調基本的、外在的需求與滿足，其關係建立在契約上。而轉換型領導則是把組織員工提昇至更高的層次，其目的在於激發員工潛在的能力，引導部屬能承擔更大責任，進而達成組織目標以及自我實現，其關係建立在共同目標上。轉換型領導會讓部屬願意為了組織的利益而不計較個人的得失，並將組織目標視為自己的目標。Yang(2007)認為轉換型領導透過鼓勵、獎勵等方式可以提高團隊成員的信心，建立互信關係，願意知識共享。轉換型領導的風格有助於組織學習氣候與文化。轉換型領導亦有助於提升組織績效，Bass and Avoli(2000)研究結果顯示鼓勵、獎勵等方式有助於團隊互動與配合，進而提升組織績效，並幫助組織實現集體目標。Jung, Wu, and Chow(2008)研究顯示轉換型領導能包容錯誤，並鼓勵創新，有助於組織創新績效獲得提升。

八〇年代以來，台灣的電子製造業發展快速，在我國經濟發展中扮演核心角色。近年來，面對中國的急起直追，韓國的強烈競爭，國內廠商的經營壓力不斷提升，比競爭對手更快速、更有效地學習已成為不可或缺的能力。因此，如何透過學習型組織與轉換型的領導型態，促使組織員工更願意分享知識與創新，並進一步影響組織績效，是值得深究且具實務價值的研究議題。



## 第二節 研究目的

基於轉換型領導與學習型組織對於組織學習與創新所扮演的重要角色，以及過去未見關於轉換型領導、學習型組織、與組織績效三者關係之相關研究，本研究擬串聯轉換型領導、學習型組織、與組織績效三者，深入探討其關係，並將研究對象限定在台灣電子業，期能減少國情及產業造成的差異，使研究結果更具實務參考價值。具體而言，本研究目的如下：

- 一、探討轉換型領導對學習型組織之影響。
- 二、探討轉換型領導對組織績效之影響。
- 三、探討學習型組織對轉換型領導與組織績效之關係扮演的中介角色。



### 第三節 研究架構

本研究共分五章，茲將本研究之研究架構彙整如圖 1-1 所示，各章內容概述如下：

#### 第壹章 前言

本章分三節，第一節背景與動機；第二節研究目的；第三節研究架構。

#### 第貳章 文獻探討

本章分四節，第一節學習型組織與組織績效之關聯性；第二節轉換型領導與學習型組織之關聯性；第三節轉換型領導與組織績效之關聯性；第四節研究延伸。

#### 第參章 研究設計

本章分五節，第一節假說發展；第二節研究架構；第三節研究設計；第四節研究變數定義與衡量；第五節研究分析。

#### 第肆章 分析結果

本章分七節，第一節敘述性統計；第二節前測結果；第三節探索性因素分析；第四節信度與效度分析；第五節相關性分析；第六節結構方程模式分析；第七節迴歸分析。

#### 第伍章 結論與建議

本章分三節，第一節研究結論；第二節研究貢獻與管理意涵；第三節研究限制與建議。

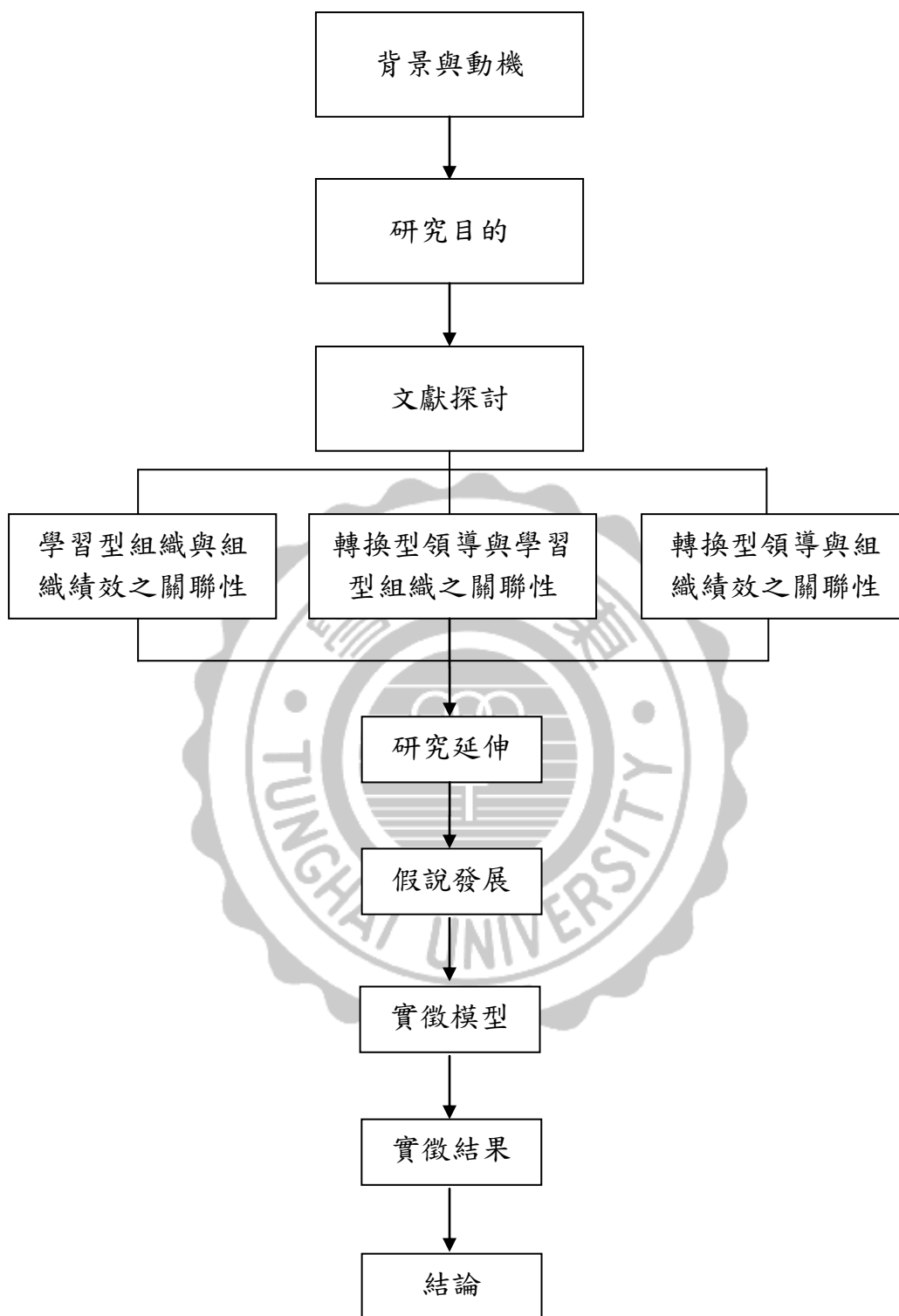


圖 1-1 研究架構圖

## 第貳章 文獻探討

本章分四節，第一節學習型組織與組織績效之關聯性；第二節轉換型領導與學習型組織之關聯性；第三節轉換型領導與組織績效之關聯性；第四研究延伸。

### 第一節 學習型組織與組織績效之關聯性

Senge(1990)認為學習型組織是一種能有效培養組織成員系統思考、熱於參與和創新能力的機制，有助於組織提升績效或創造競爭優勢。

Galbraith and Lawler(1993)認為學習型組織能加快組織設計多樣化的管理實務，幫助組織達到績效要求。Bennett and O'Brien(1994)研究 25 家實行學習型組織的公司，發現這些公司在導入學習型組織的概念或制度後，生產力、營業淨利、市場佔有率以及顧客滿意度都有所提高。

Cannon and Edmondson(2005)認為如果組織可以直接、及時的面對失敗，代表對於未預期事件能開放、彈性地溝通，這樣的組織較能滿足消費者需求與期望，並有較佳的團隊績效。

Garvin, Edmondson, and Gino(2008)指出學習型組織提供較友善的學習環境，較具體的學習流程和方法，並強化組織學習的領導行為，學習型組織有助於較不可預知的未來，比競爭對手更快調適。

Edmondson(2011)指出學習型組織有助於組織瞭解各種各失敗的原因及背景，並從失敗中學習找出致勝的策略。更具體來說當組織發現問題時，能更有效地釐清問題系統分析，為組織提供寶貴的資訊，幫助組織成功。

總而言之，組織在複雜的環境中，若能培養系統性思考、積極學習並樂於分享成功及失敗經驗，將能比競爭者更早發現問題並加以修正失敗，更早發現機會並加以把握，使組織持續成長。

有關學習型組織與組織績效關係之相關文獻彙總如表 2-1：

表 2-1 學習型組織與組織績效之關聯性文獻彙總表

作者	年度	研究目的	研究結果
Senge	1990	提出學習型組織的概念，幫助企業了解學習型組織。	學習型組織是最佳、最具競爭優勢的組織。
Galbraith and Lawler	1993	探討學習型組織對組織管理實務的影響。	學習型組織能加快組織設計多樣化的管理實務，進而促使組織績效達成目標。
Bennett and Q'Brien	1994	探討學習型組織與組織生產力、營業淨利、市場佔有率及顧客滿意度的影響。	研究結果顯示學習型組織對組織生產力、營業淨利、市場佔有率以及顧客滿意度都有明顯提高。
Cannon and Edmondson	2005	探討如何面對失敗。	分享失敗的經驗，有助於團隊績效的提升，分享的信念代表對於開放性溝通、彈性、與對未預期事件回應的態度與行為，如果組織可以直接、及時的面對失敗，則團隊滿足消費者需求與期望的能力就可以提升，因此對於失敗的學習導向信念與團隊績效是相關的。
Garvin, Edmondson and Gino	2008	探討學習型組織對組織適應競爭環境的影響。	學習型組織可以幫助企業適應不可預知的環境，更快調適進而提高競爭力。

Edmonds

2011

探討大部分人面對失敗的反應，以及失敗的型態，以幫助組織制定從失敗中學習的策略。

當組發現問題時，領導人應堅持釐清問題且記錄大小失敗，做有系統的分析，並積極尋找試驗的機會。

---



## 第二節 轉換型領導與學習型組織之關聯性

Burns(1978)提出轉換型領導和交易型領導的理論，交易型領導的目的在於維持組織的安定性，強調基本的、外在的需求與滿足，其關係建立在契約上。而轉換型領導則是把組織員工提昇至更高的層次，其目的在於激發員工潛在的能力，引導部屬能承擔更大責任，進而達成組織目標以及自我實現，其關係建立在共同目標上。

Bass(1985)認為，在現有的體制和文化中，交易型領導傾向規避風險，重視標準化程序與時間效率，如下屬出現過失會給予嚴厲批評，因而對創新行為產生嚴重阻礙。相反的轉換型領導對於下屬通常為鼓勵的方式，有利於型成創新的組織環境和氣氛。

Bennis and Nanus(1985)認為轉換型領導有助於改善上司與下屬間的不平等關係，讓雙方彼此支持，領導者能更加瞭解部屬的需求與慾望，啟發與激勵下屬追求自由與自我實現價值。

Podsakoff, Mckenzie and Bommer(1996)蒐集跨行業，其 1539 名員工的資料分析轉換型領導對組織的影響，研究結果顯示轉換型領導能促進部屬間的信任合作、知識共享，及為共同目標而努力。

Bass and Steidlmeier(1999)認為轉換型領導相較交易型領導更能激勵部屬，並為組織提供方向、激發部屬工作熱情，進而改變組織學習程序。

賴倩慧(2003)探討領導型態對學習型組織的影響，及學習型組織中員工的工作滿足情形，研究結果顯示在轉換型的領導型態、任務型<sup>1</sup>(The Mission Culture)的企業文化下，組織愈有自我超越的學習傾向。在轉換型的領導型態、氏族型<sup>2</sup>(The Clan Culture)與適應型<sup>3</sup>(The Adaptability Culture)企業文化下，組織愈有建立共同願景的學習傾向。

---

<sup>1</sup>任務型文化不強調組織改變，重視達成組織設定的目標 (Danison 1995)。

<sup>2</sup>氏族型文化著重在對員工的照顧，使員工對組織有承諾感，願意參與投入組織事務，並在競爭激烈的環境中迅速反應 (Danison 1995)。

<sup>3</sup>適應型文化重視環境的變化，鼓勵員工創新(Danison 1995)。



陳銘薰與郭莉真(2004)對台灣具有一定規模及知名度的製造業及服務業資訊部門主管發放問卷，透過問卷來分析組織最高管理階層之領導風格、推動學習型組織程度，以及與組織績效間的關係，研究結果顯示轉換型領導與學習型組織之間存在正向關係。

Yang(2007)認為透過鼓勵、獎勵等轉換型領導的表現，可以提高團隊成員的信心，建立互信關係，願意知識共享。進而提升員工學習意願。

戴萬穩與蔣建武(2010)探討學習型組織與領導模式的關係，研究結果顯示當處於穩定發展階段時，組織可透過學習來不斷補足、強化現有知識，交易型領導即可勝任。但當處於變革階段時，組織必須懂得何時需要向前學習，何時需要向後學習，及處理已經制度化的現有知識與未知的知識之間的關係，此時，唯有轉換型領導模式才能使組織有效學習並取代已經制度化、僵化、及過時的知識。

有關轉換型領導與學習型組織關係之相關文獻彙總如表 2-2：



表 2-2 轉換型領導與學習型組織之關聯性文獻彙總表

作者	年度	研究目的	研究結果
Burns	1978	探討領導理論。	系統性提出轉換型領導和交易型領導的理論，認為轉換型領導能提升員工潛在能力達成組織目標與自我實現。而交易型領導則是強調基本的、外在的需求之滿足，其關係建立在契約上。
Bass	1985	探討領導對績效的影響。	轉換型領導能藉由理想化影響、心靈鼓舞、個別關懷、以及智力啟發與引導追隨者，讓下屬願意為了組織的利益而不計較個人的得失，將組織目標視為自己的目標。
Bennis and Nanus	1985	探討好的領導者需具備的能力。	轉換型領導能瞭解下屬需求跟之建立平等關係，創造新的組織制度，激勵下屬追求自由與自我實現價值。
Podsakoff, Mckenzie and Bommer	1996	探討轉換型領導與過去領導行為對組織設置、工作水準的影響。	轉換型領導對組織設置與工作水準的影響大於過去領導行為的影響。
Bass and Steidlmeier	1999	探討轉換型領導者的道德問題	組織發展真正要轉型，必須建立在道德基礎上。

賴倩慧	2003	探討領導型態與企業文化對學習型組織運作的影響。	在轉換型的領導型態、氏族型與適應型的企業文化下，組織愈有建立共同願景的學習傾向；且在轉換型的領導態、任務型的企業文化下，組織愈有自我超越的學習傾向；轉換型領導與交易型領導、氏族型、官僚型、任務型文化等皆有助於建立組織中的系統化合作。
陳銘薰與郭莉真	2004	評估組織最高管理階層之領導風格對推動學習型組織的程度，以及對組織績效的影響。	學習型組織與組織績效之間、轉換型領導與學習型組織之間，均存在正向關係；而轉換型領導對組織績效之影響是透過學習型組織的中介效果。
Yang	2007	探討組織領導風格對知識共享的影響。	轉換型領導透過鼓勵、獎勵等方式提高團隊成員信心，進而願意知識分享。
戴萬穩與蔣建武	2010	探討與分析交易型領導模式對組織學習的關係。	組織處於穩定發展階段時，交易型領導則能勝任；但當組織處於變革階段時，需要透過組織學習來改變已制度化、僵化、及過時的知識時，組織需要轉換型領導模式。

### 第三節 轉換型領導與組織績效之關聯性

Yukl(1989)指出，轉換型領導相較於交易型領導更受下屬信任以及尊重，轉換型領導者能較有效地改變部屬既有的價值觀，使其個人目標與工作目標相結合，並激發出下屬的潛能，使其表現的比預期更好。

Bass and Avolio(2000)指出轉換型領導有助於改變組織內以個人利益為優先的價值觀，促進團隊建立共同目標，並運用轉換型領導獨特的領導魅力促使員工智力激盪，產生新的想法，將有助於工作目標的達成。

Dvir, Eden, Avolio, and Shamir(2002)測試轉換型領導風格的領導者對於追隨者發展與績效的影響，樣本包括 54 位軍隊領導者、90 名直接追隨者、與 724 名間接追隨者，研究結果發現轉換型領導能藉由擴展及提升部屬的目標以激勵部屬，使部屬展現超越規範或約定之工作表現。

王精文、徐碧慧與李珍玫(2007)以台灣某電子設計製造企業之研發專案之研發人員與其研發主管為主要問卷施測對象，研究結果顯示，轉換型領導與交易型領導對員工績效都具有顯著正向影響，但轉換型領導影響大於交易型領導，且當員工具有創新性人格時，在轉換型領導者的帶領下，有助於員工績效之提升。

Jung, Wu, and Chow(2008)針對 50 家台灣電子與電信業的 CEO 作問卷調查，研究結果顯示 CEO 採轉換型領導風格時會改善組織的創新環境，對於組織創新績效有正向影響。

劉小禹、孫健敏與周禹(2011)研究結果顯示轉換型與交易型領導都可能對創新績效產生影響，但可能因不同的情境或不同的領導方式對創新績效產生不同影響。當團隊情緒氛圍比較積極時，有助於人際溝通與知識共享，此時轉換型領導與團隊創新績效具有正向相關。

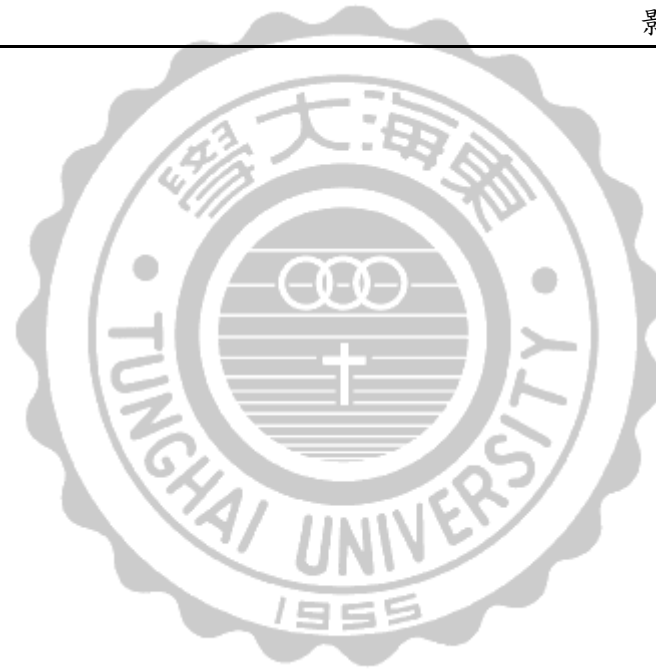
García-Morales et al. (2012)針對西班牙 168 家製造業與汽車業的 CEO 發放問卷，研究發現轉換型領導有助改善組織的學習方式，訂定適合組織現況的商業策略，對組織績效有正向影響。

有關轉換型領導與組織績效關係之相關文獻彙總如表 2-3：

表 2-3 轉換型領導與組織績效之關聯文獻彙總表

作者	年度	研究目的	研究結果
Yukl	1989	領導理論與實證結合，了解領導者的特質與技能、權力與影響力。改善實務界管理方法。	轉換型領導比交易型領導受到下屬信任以及尊重，有助於激勵下屬超額完成任務或工作。
Bass and Avoli	2000	探討轉換型領導與組織績效之關係。	轉換型領導能有效地改變部屬既有的價值觀，激發潛能，使他們表現比預期還好，有助於工作績效的達成。
Dvir, Eden, Avolio, and Shamir	2002	探討轉換型領導人與控制型領導人對直接與間接追隨者的的影響。	轉換型領導能夠藉由擴展及提升部屬的目標來激勵下屬，以期使下屬展現超越規範或蘊含約定之工作表現。
王精文、徐碧與李珍攻	2007	探討創造人格與轉換型領導型態對組織績效的影響。	研究結果顯示當員工具創造型人格時，在轉換型領導者的帶領下，有助於員工績效之提升。
Jung, Wu, and Chow	2008	探討台灣電子業的 CEO 對轉換型領導與組織創新的看法。	台灣電子業的 CEO 對於轉換型領導有助於組織創新大部分表示支持。

劉小禹、孫健敏與周禹	2011	探討轉換型領導、團隊氣氛、知識共享與團隊創新績效的關係。	當團隊氣氛比較積極時，有助於人際溝通與知識共享，轉換型領導有助於組織創新績效的提高。
García-Morales et al.	2012	探討轉換型領導對組織績效的影響。	研究結果顯示轉換型領導有助於改善組織的學習方式，對組織績效有正向影響。



#### 第四節 研究延伸

過去研究多探討轉換型領導、學習型組織及組織績效兩兩間的關係，本研究將三者加以串聯，更深入探討三者之間的關係。此外，本研究為求更深入瞭解學習型組織對轉換型領導與組織績效之關係扮演的中介角色，將績效分為營運績效與創新績效，分別測試轉換型領導透過學習型組織影響營運績效與創新績效之中介效果。

本研究以台灣上市上櫃高科技產業生產/製造部門的中高階主管為研究對象，而沒有如過去研究採研發部門或資訊部門主管為研究對象，主係因本研究認為研發部門應該是公司特別鼓勵學習與創新的單位，若以研發部門為研究對象，可能造成公司間的差異過小，因此本研究採用生產/製造部門中高階主管為研究對象，期能得到更可靠的研究結果。

過去文獻大多只採結構方程模式或只採多元迴歸測試轉換型領導、學習型組織、組織績效間之關係。本研究同時使用結構方程模式與迴歸分析之方式檢視此三者間的關係。



## 第參章 研究設計

本章分五節，第一節假說發展；第二節研究架構；第三節研究設計；第四節研究變數定義與衡量；第五節研究分析。

### 第一節 假說發展

本研究共有三大研究主題：一、探討轉換型領導對學習型組織之影響；二、探討轉換型領導對組織績效之影響；三、探討學習型組織對轉換型領導與組織績效之關係扮演的中介角色。

#### 一、轉換型領導對學習型組織之影響

轉換型領導透過鼓勵的方式能激勵部屬工作熱情並與部屬建立情感聯結，有利於型成創新的組織環境和氣氛，並為了共同使命與目標而努力，進而為了達成目標改變組織學習程序(Bass 1985；Bass 1999；Podsakoff, Mckenzie and Bommer1996)。Bennis and Nanus(1985)認為轉換型領導者能瞭解部屬的需求與慾望啟發與激勵下屬追求自由與自我實現價值。Bass and Steidlmeier(1999)認為轉換型領導能為組織提供方向並激發部屬工作熱情進而改變組織學習程序。賴倩慧(2003)轉換型領導有助於建立組織中的系統化合作。陳銘薰與郭莉真(2004)轉換型領導有助於組織推動學習型組織。Yang(2007)認為轉換型領導可以提高團隊成員的信心，建立互信關係，願意知識共享，進而提升員工學習意願。戴萬穩與蔣建武(2010)轉換型領導模式才能使組織有效學習並取代已經制度化、僵化、及過時的知識。

綜上所述，轉換型領導透過鼓勵、獎勵等方式可以提高團隊成員的信心，建立互信關係，願意進行知識共享。因此，轉換型領導有助提高團隊成員學習意願及工作滿足度。故本研究提出下假說：

H1: 轉換型領導對學習型組織有正面影響。

#### 二、轉換型領導對組織績效之影響



轉換型領導者能較有效地改變部屬既有的價值觀，使其個人目標與工作目標相結合，並激發出下屬的潛能，產生新的想法，使其表現的比預期更好。(Yukl 1989；Bass and Avoli 2000；Dvir, Eden, Avolio, and Shamir 2002)研究結果發現轉換型領導有助於部屬超越規範或約定之工作表現。王精文、徐碧慧與李珍玫(2007)研究結果顯示當員工具有創新性人格時，在轉換型領導者的帶領下，有助於員工績效之提升。Jung, Wu, and Chow(2008)研究結果顯示 CEO 為轉換型領導時會改善組織的創新環境，有助於組織創新績效。劉小禹、孫健敏與周禹(2011)研究結果顯示當團隊情緒氛圍比較積極時，有助於人際溝通與知識共享，有利於團隊創新。García-Morales et al(2012)研究發現轉換型領導有助改善組織的學習方式，訂定適合組織現況的商業策略，有助於組織目標的達成。

綜上所述，轉換型領導者與下屬之間為夥伴關係，能更加瞭解員工需求，提供幫助，並且有助於員工透過創新活動來體現長遠目標。轉換型領導也更容易建立共同目標，激勵員工實現，進而對於組織績效有正面影響。因此本研究提出下列假說：

H2: 轉換型領導對組織績效有正面影響。

### 三、學習型組織對轉換型領導與組織績效之關係扮演的中介角色

學習型組織能有效培養組織成員系統思考能力，並加快組織設計多樣化的管理實務，當面對未來不可預知的競爭環境時，能運用較具體的學習流程與方法，比對手更快適應環境(Senge 1990；Galbraith and Lawler III 1993；Garvin, Edmondson, and Gino 2008)。轉換型領導透過鼓勵的方式能激勵部屬，並提高團隊成員信心，建立互信關係，願意知識共享，將有利於形成創新的組織環境，能為了達成目標改變組織學習程序(Bass 1985；Bass 1999；Podsakoff, Mckenzie and Bommer 1996；Yang 2007)。此外，轉換型領導更能得到下屬信任以及尊重，能有效改變部屬既有的價值觀，促進團隊建立共同目標，並為了達成共同目標而努力，促進組織績效或達成組織目標(Yukl 1989；Bass and Avoli 2000；Dvir, Eden, Avolio, and Shamir 2002)。

Senge(1990)認為學習型組織能有效培養組織成員系統思考、熱於參與和創新能力，有助於組織提升績效或創造競爭優勢。Galbraith and Lawler(1993)亦認為學習型組織能因應環境變化，設計多樣化的管理實務，幫助組織達到績效要求。Bennett and O'Brien(1994)研究顯示導入學習型組織概念或制度的公司，

在生產力、營業淨利、市場佔有率以及顧客滿意度都有明顯提高。Edmondson(2011)指出學習型組織能幫助組織瞭解各種各失敗的原因及背景，釐清問題並做系統分析，修正失敗並從錯誤中學習，為組織提供寶貴的資訊，幫助組織成功。

綜上所述，本研究歸納下列關係：一、轉換型的領導風格有助於學習型組織的推行；二、學習型組織對組織績效有正向影響。因此，本研究認為學習型組織是轉換型領導與組織績效關係的中介變數。因此本研究提出以下假說：

H3: 轉換型領導會透過對學習型組織之影響，進而增加組織績效。



## 第二節 研究架構

本研究主要為探討轉換型領導是否會透過「學習型組織」的中介效果，對營運績效與創新績效產生影響，研究架構如圖 3-1 所示。探討轉換型領導對學習型組織之影響；轉換型領導對組織績效之影響；以及探討學習型組織對轉換型領導與組織績效之關係扮演的中介角色，轉換型領導為自變項、學習型組織為中介變項，組織績效分為營運績效與創新績效，並做為依變項。

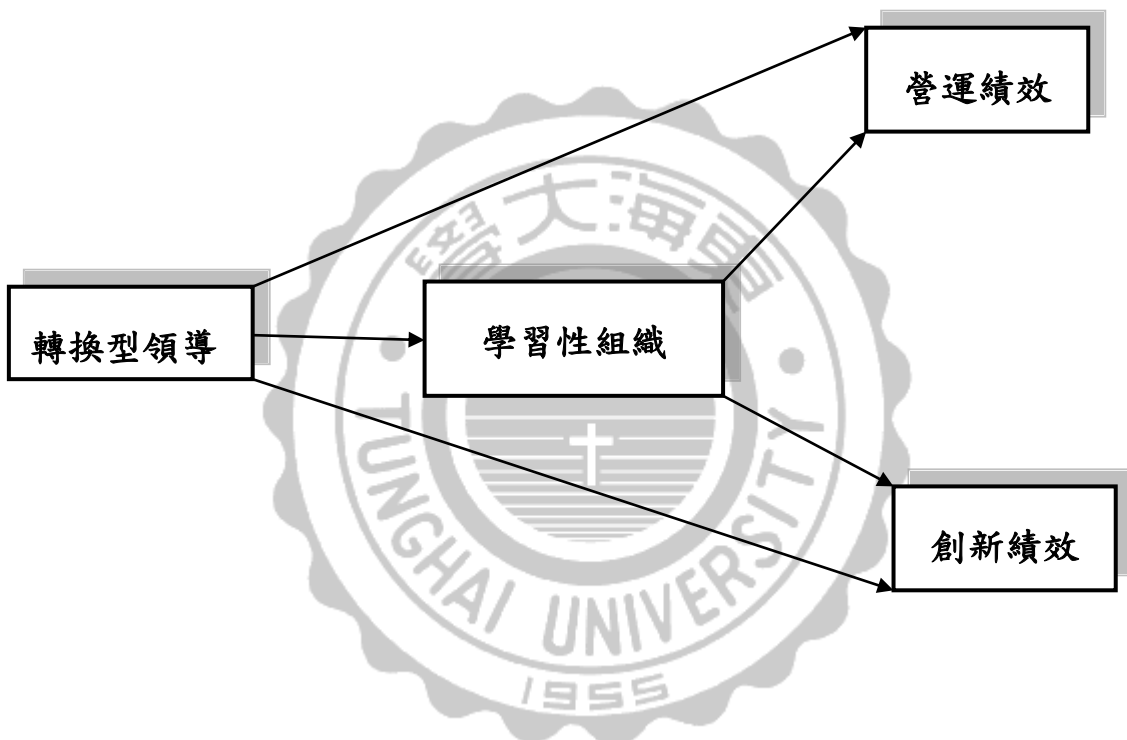


圖 3-1 觀念性架構圖

### 第三節 研究設計

本節分三個部分，問卷設計、研究對象與調查方式及資料蒐集程序，說明如下。

#### 一、問卷設計

本研究之問卷係參考過去相關文獻形成，問卷共分四部分，第二部為主管的基本資料，包含公司基本資料(公司名稱、產業別、及個人基本資料(包括：職位別、公司年資、行業累計年資)，一、三、四部分各變項之衡量方式以李克特(Likert)七點順序尺度來衡量，1 代表為非常不同意，4 為沒意見(或中立)7 為非常同意。各變項之內容及參考來源將於本章第四節詳述。本研究問卷列示於附錄一。

#### 二、研究對象與調查方式

本研究以台灣上市上櫃高科技產業生產/製造部門的中高階主管為研究對象，發放予施測者之前會先向對方詳細解釋問項的意義，再由符合資料蒐集條件的對象進行填答。而為了提高問卷填答者與問卷寄回的意願，採用下列措施：(1)問卷前言簡要說明本研究之研究目的，並懇請其協助填答 (2)充分告知填答者問卷資料嚴格保密，僅供學術研究 (3)充分表達研究者誠意。

#### 三、資料蒐集的程序

本研究問卷必須由上市上櫃高科技產業生產/製造部門的中高階主管填答。故為符合條件，先找出上市上櫃高科技產業，再交由全國意向顧問股份有限公司進行全查。

本研究透過下述方式來進行問卷調查：(1)先以 E-mail 進行聯繫，再不定期催傳真(3) 電話訪問(4)郵寄。本問卷為了確認可信度，故先用 30 份有效樣本數做前測，確認問卷可信度後再做全查。

## 第四節 研究變數定義與衡量

本節針對各變數：轉換型領導、學習型組織、營運績效、創新績效，進行定義與衡量。

### 一、轉換型領導

Bennis and Nanus(1985)認為，轉換型領導者與下屬之間應為夥伴關係，領導者能瞭解下屬的需求與慾望，並將組織員工的需求提昇至更高的層次以激發員工潛在的能力，引導部屬能承擔更大責任，進而努力達成組織目標以及自我實現。

本研究根據 Garvin, Edmondson and Gino(2008)及透過驗證性因素分析萃取出下列問項：

在我的公司擔任生產製造部門監督職位的主管...

1. 會鼓勵下屬在討論中表達意見
2. 鼓勵多方面的意見
3. 提供時間、資源、及場所來辨認問題及挑戰
4. 願意承認自己在知識、資訊或專業上的限制
5. 是學習與改進的好典範
6. 提供時間、資源、及場所來改善過去的績效

### 二、學習型組織

Senge(1990)認為學習型組織能培養組織成員系統思考、參與和創新能力機制，為績效最佳、最具競爭優勢的組織。本研究根據 Cannon and Edmondson(2005)及 Edmondson(2008)，並透過探索性因素分析篩選出下面問項：

在我的公司...

1. 獎勵並認可員工從失敗和錯誤中學習
2. 獎勵員工從成功和傑出表現中學習
3. 透過公平和建設性的評估，鼓勵員工從錯誤與失敗中學習
4. 透過公平和建設性的評估，鼓勵員工從成功和傑出表現中學習

### 三、組織績效

#### (一) 營運績效

本研究透過驗證性因素分析後篩選出以下面問項，衡量受試公司相對於同產業的營運績效如何。

1. 市場佔有率
2. 市場佔有率的成長率
3. 營運效率(產出/投入)
4. 營運效率的成長率
5. 員工生產力
6. 員工生產力的成長率

#### (二) 創新績效

本研究透過驗證性因素分析後篩選出以下面問項，衡量受試公司相對於同產業的創新績效如何。

1. 新產品或服務占銷售百分比
2. 新產品或服務占銷售比的成長率
3. 研發新產品或服務的能力
4. 新產品或服務上市的速度
5. 研發合作的頻率

## 第五節 研究分析

本研究以 SPSS 20.0 版與 AMOS20.0 版統計分析軟體，針對蒐集的資料進行分析與檢驗研究假設。本研究將使用之統計方法包括敘述統計分析(Descriptive Statistics)、信度分析與效度分析(Reliability and Validity Analysis)、因素分析(Factor Analysis)、結構方程模式(Structural Equation Modeling, SEM)及迴歸分析(Regression Analysis)。

### 一、敘述性統計分析

針對受訪者之各因素採用敘述性統計分析方法，說明各因數的中位數、眾數、平均數、共變異、標準差，以描述各因素分數分配之情形。

### 二、探索性因素分析

為了使資料易於分析，利用因素分析，將相關程度較高之變數，抽離出背後潛在概念，並檢驗各問項之優劣，將複雜的共變性結構簡化成幾個特定同質性類別，萃取出構面因素，以使結構單純化。

Bartlett 的球型檢定(Bartlett test)用以檢定變數間的相關係數是否顯著，核定結果若 p 值小於 0.05 即代表顯著，但需要注意的是 Bartlett test 容易受到樣本數的影響，通常在樣本增加時 Bartlett test 很容易呈現顯著的結果。

取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO)值介於 0 到 1 之間，若 KMO 等於 1 表示非每一變數均可被其他變數完全預測；若  $KMO \geq 0.9$  表示資料非常適合； $0.9 > KMO \geq 0.8$  表示很適合； $0.8 > KMO \geq 0.7$  表示還不錯； $0.6 > KMO \geq 0.5$  表示不太適合； $KMO < 0.5$  表示資料不適合做因素分析。

### 三、信度與效度分析

#### 1. 信度(Content Validity)

為了檢驗問卷的可靠性與有效性，並確定各因素屬於核心內容，以 Cronbach 可靠性  $\alpha$  係數來檢定各因素， $\alpha$  值越大，則顯示該因素之間的相關係數越大，則內容一致性愈高。Cronbach(1951)曾提出 Cronbach ( $\alpha$  係數之值取捨標準為， $\alpha$  值大於 0.7 為高信度，小於 0.35 為低信度。而實務上，只要  $\alpha$  大於等於 0.6，即可宣稱問卷題目之信度可接受。

效度是指此衡量工具能有效正確衡量所欲衡量之特質或功能的程度。本研究採用內容效度(Content Validity)與建構效度(Construct Validity)作為效度指標，下列分別敘述之。

## 2. 內容效度

內容效度主要是指衡量工具是否能涵蓋研究主題。本研究所使用的衡量工具為國外學者基於相關理論基礎，進行驗證後而發展的問題。問卷初稿完成後，與指導教授進行討論，經過多次修正成為最終之問卷，因此本研究之問卷具有一定程度的內容效度。

## 3. 建構效度

本研究以驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)檢定量表之建構效度，建構效度係指問卷能測得抽象概念或特質的程度。本研究採標準化項目負荷量>Loading)、平均變異抽取量(Average Variance Extracted, AVE)與組合

## 四、相關性分析

本研究針對各變項進行 Pearson 與 Spearman 相關分析，初步分析各變項間之相關強度與正負關係。此外相關分析可檢定各自變項間的相關程度，避免資料受貢獻性影響無法呈現出正確結果。

## 五、結構方程模式分析

結構方程模式是一種用來處理因果關係模式的統計方法，可同時處理一系列或多組自變項與應變項之間關係。本研究將採用結構方程模式來探討轉換型



領導、學習型組織、創新績效、營運績效之間的因果關係。

## 六、迴歸分析

迴歸分析，主要是處理依變數與自變數之間關係的統計方法。本研究將採用迴歸分析探討轉換型領導、學習型組織、創新績效、營運績效之間的關係。



## 第肆章 分析結果

本章分七節，第一節敘述性統計；第二節前測結果；第三節探索性因素分析；第四節信度與效度分析；第五節相關性分析；第六節結構方程模式分析；第七節迴歸分析。

### 第一節 敘述性統計

#### 一、 樣本描述

本研究問卷委請全國意向顧問股份有限公司發放問卷，共發放給 882 家台灣上市上櫃高科技產業，其中有 188 家無生產部門；1 家停業；87 家拒絕接受調查；44 家有聯絡電話但無人接聽；102 家 email 未回覆；65 家傳真未回；34 家主管剛好在忙；57 家有窗口聯絡方式但沒接觸到主管本人；140 家有其他狀況無法回收；共成功回收 164 份，問卷回收率為 18.59%。扣掉 8 份資料不全者，有效問卷為 156 份。為了確保問卷的品質，全國意向顧問股份有限公司針對 20% 問卷結果抽查並監聽電訪內容。茲將問卷回收狀況彙總於表 4-1。

表 4-1 問卷回收狀況

問卷回收狀況	家數
全部樣本家數	882
減：無生產部門	188
減：停業	1
減：拒訪	87
減：無人接聽	44
減：email 未回復	102
減：傳真未回	65
減：本人在忙	34
減：有窗口聯絡方式但沒接觸到本人	57
減：其他狀況	140
減：資料不全	8
有效問卷	156

本研究利用敘述統計的次數分析，統計回收樣本之個人與公司統計變項的分布情形，包括回收樣本的職位、在該公司的工作年資、進入職場至今累積的工作年資。

由表 4-2 可以看出員工目前職位，以中階經理/主管居多，佔 62.8%；高階經理/主管佔 37.2%；在目前職位任職小於 5 年的為 65.4%；6-10 年為 24.4%；11-15 年為 6.4%；大於 16 年為 3.8%；在這家公司任職小於 5 年的為 26.3%；6-10 年為 29.5%；11-15 年為 22.4%；大於 16 年為 21.8%。

表 4-2 主管職位與年資分佈情形

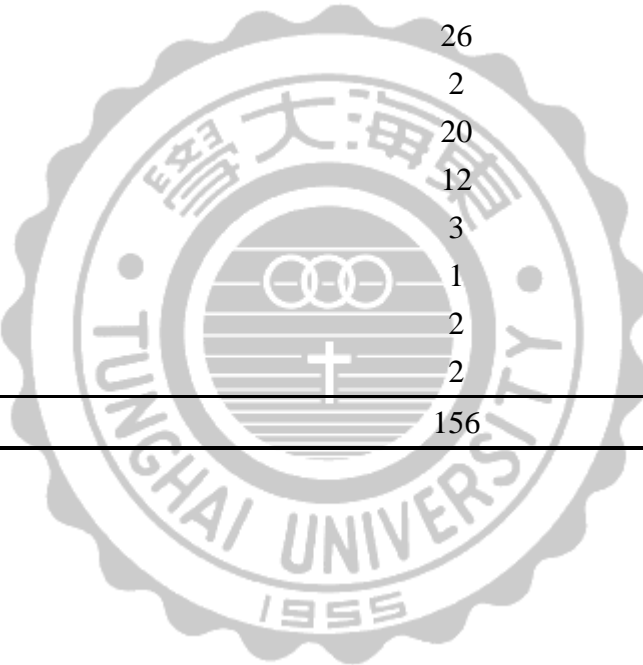
項目	類型	樣本數(人)	百分比(%)
職位	中階經理/主管	98	62.8
	高階經理/主管	58	37.2
在目前公司擔任此職位的年資	小於 5 年	102	65.4
	6-10 年	38	24.4
	11-15 年	10	6.4
	大於 16 年	6	3.8
在目前公司的年資	小於 5 年	41	26.3
	6-10 年	46	29.5
	11-15 年	35	22.4
	大於 16 年	34	21.8

## 二、研究產業分佈情形

本研究之研究對象以需要高度技術密集的高科技產業為主，包括：生物、醫藥、電子產業等。其中比例最高的是光電/IO 產業(21.79%)，其次是電子零組件(16.67%)及主機板(14.1%)。

表 4-3 產業分佈情形

TEJ 產業名	次數	百分比(%)
M13A 石化	2	1.28
M13B 塑膠製品	1	0.64
M17B 染料及顏料	1	0.64
M17C 醫藥	10	6.41
M17F 樹脂	4	2.56
M17G 醫療耗材	7	4.49
M17H 生物科技	1	0.64
M17Z 其他化學	6	3.85
M23B 主機板	22	14.1
M23C 光電/IO	34	21.79
M23D 電子零組件	26	16.67
M23E 網路設備	2	1.28
M23G 半導體	20	12.82
M23H 電子設備	12	7.69
M23K 通訊設備	3	1.92
M23T 資訊通路	1	0.64
M23U 消費性電子	2	1.28
M23Z 其他電子	2	1.28
總和	156	100



## 第二節 前測結果

為確保問卷之可行性與可信度，本研究先用30份有效樣本做為前測樣本，調查時間為2012年03月08日至03月14日，調查方式採用傳真、郵寄、e-mail問卷輔以電話訪問的方式進行。

在Q1~Q4的量表部分，經信度分析後，發現Q1~Q4題組的Cronbach's  $\alpha$ 值分別為0.7801, 0.9530, 0.8753, 0.8697，皆高於0.7。根據Hair et al.(1998)，Cronbach's  $\alpha$ 係數 $\geq 0.7$ ，代表高信度，故本次前測調查中，在Q1~Q4題組的信度皆高於0.7的情形下，代表各個題組的問項間有相當高的一致性，再測性良好，可繼續進行正式調查。



### 第三節 探索性因素分析

本研究以因素分析來建構量表的效度，在進行因素分析前需要檢視資料，以判斷是否適合進行因素分析。

KMO 是 Kaiser-Meyer-Olkin 的取樣適當性衡量量數，當 KMO 值愈大時，表示變數間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析。根據 Kaiser 觀點，如果  $KMO > 0.9$  (很棒, marvelous)、 $KMO > 0.8$  (很好, meritorious)、 $KMO > 0.7$  (中等, middling)、 $KMO > 0.6$  (普通, mediocre)、 $KMO > 0.5$  (粗劣, miserable)、 $KMO < 0.5$  (不能接受, unacceptable) 時，較不宜進行因素分析。本研究之 KMO 值為 0.855，表示很適合作因素分析。

Bartlett's 球形檢定可以用來判斷資料是否是多變量常態分配，也可以用來檢定相關係數矩陣是否適合進行因素分析。本研究計算其值為 2498.616，自由度為 6，達顯著水準，代表母群體的相關知陣間有共同因素存在，適合進行因素分析。

表 4-4 KMO與Bartlett檢定

檢定		數值
Kaiser-Meyer-Olkin	取樣適切性量數	0.855
	近似卡方分配	2498.616
Bartlett 的球形檢定	df	210
	顯著性	0

## 第四節 信度與效度分析

### 一、信度分析

本研究藉由問卷蒐集各構面資料，故需考慮信度與效度問題。在信度方面以 Cronbach's  $\alpha$  來檢定問卷指標是否具有內部一致性。研究結果顯示各變項的 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.7，表示本研究之問卷具高度的信度(Nunnally, 1978)。變項之衡量題項數與 Cronbach's  $\alpha$  整理於表 4-5。

表 4-5 各研究變項的 Cronbach's  $\alpha$  值

變項	題項數	Cronbach's $\alpha$
轉換型領導	6	0.90
學習型組織	4	0.88
營運績效	6	0.90
創新績效	5	0.89

### 二、內容效度分析

內容效度主要是指衡量工具是否真正能涵蓋研究主題。本研究使用國外學者 Garvin, Edmondson and Gino(2008)、Cannon and Edmondson (2005)、Edmondson(2008)觀念基於理論基礎所設計的問題，進一步與指導教授討論經過多次修改成為最終問卷，因此本研究之問卷具有一定程度的內容效度。

### 三、建構效度分析

建構效度主要是指衡量工具所能測量建構之理論概念和特質的程度。本研究採用處理測量變項與在變項關係之驗證性因素分析(Confirmatory factor analysis, CFA)，針對收斂效度(Convergent Validity)與區別效度(Discriminant Validity)進行檢測，研究結果如下所述。

## 1. 收斂效度

收斂效度指的是用二種或以上的方式衡量相同構念時相關的程度，若相關程度越高，則收斂效度越高。Fornell and Larcker (1981)建議採用標準化項目負荷量、組合信度值(Composite Reliability, CR)與平均變異抽取量(Average Variance Extracted, AVE)三項指標來評估收斂度，若所有標準化項目負荷量皆大於 0.5 且達顯示水準，CR 值大於 0.7 及 AVE 大於 0.5，符合收斂效度之標準。研究結果於表 4-6 所示。

表 4-6 收斂效度

變項	題項編號	Loading	t 值	AVE	CR
轉換型領導	tl1	1.00	14.21	0.78	0.96
	tl2	0.97	14.95		
	tl3	0.91	10.46		
	tl4	0.88	8.94		
	tl5	0.84	8.67		
	tl6	0.90	11.23		
學習型組織	lo1	0.81	7.49	0.50	0.79
	lo2	0.87	8.64		
	lo3	1.42	16.28		
	lo4	1.32	14.17		
營運績效	op1	0.79	7.81	0.73	0.94
	op2	0.97	10.61		
	op3	1.20	15.19		
	op4	1.21	14.99		
	op5	0.80	9.52		
	op6	0.72	8.13		
創新績效	ip1	1.33	15.27	0.71	0.92
	ip2	1.27	14.37		
	ip3	0.92	8.67		
	ip4	1.06	10.25		
	ip5	0.73	6.20		



## 2. 區別效度

驗證性因素分析探討建構間的相關，並討論量表的效度。驗證性因素分析是探索性因素分析的擴展，可用來對因素負荷及因素間的相關性做檢定工作。本模式遵從 MI 指標修正後，總體適配度於表 4-7 呈現。

本模型以卡方值進行檢定，P 值沒有大於 0.05，但是卡方統計量容易受樣本大小影響，因此除了卡方統計量外，還須同時參考其他配適度指標。卡方值與其自由度比值來檢定模式為 1.47 小於 3 為標準內，另 GFI、AGFI 分別為 0.87、0.83 都大於 0.8，而 IFI、NFI、CFI 分別為 0.97、0.97、0.9 都大於 0.9，RMSEA 小於 0.1。由表可知，本研究 CFA 各項指標皆達到標準值。因此本研究 CFA 整體模式適配度良好，適合做驗證性因素分析。

表 4-7 總體適配度

適配指標	判定標準	結果
卡方值(Chi-square)	越小越好	252.57
P 值	>0.05	0.00
卡方值與其自由度(degrees of freedom)的比值	<3.00	1.47
漸近誤差均方根(root mean square error of approximation, RMSEA)	<0.10	0.06
適配度指標(goodness of fit index, GFI)	>0.80	0.87
調整後的適配度指標(adjusted goodness of fit index, AGFI)		0.83
基本適配度指標(normed fit index, NFI)		0.90
比較適配度指標(comparative fit index, CFI)	>0.90	0.97
增值適配度指標(incremental fit index, IFI)		0.97

## 第五節 相關性分析

表 4-8 為各構面間之相關性分析結果，右上角為 Pearson 相關係數；左下角為 Spearman 相關係數。從表可以得知，學習型組織對營運績效、創新績效都具有顯著的正向相關性。而轉換型領導與學習型組織也具有顯著正向相關性，表示假說一初步獲得支持。轉換型領導對營運績效、創新績效都具有顯著的正向相關性，表示假說二初步獲得支持。

表 4-8 相關係數分析

變項	轉換型領導	學習型組織	營運績效	創新績效
轉換型領導		0.573**	0.451**	0.274**
學習型組織	0.511** <sup>a</sup>		0.453**	0.335**
營運績效	0.436**	0.491**		0.559**
創新績效	0.291**	0.361**	0.601**	

<sup>a</sup>. 本表上方為 Pearson 相關係數；下方為 Spearman 相關係數。\*\*\*、\*\*與\*分別表示 1%、5%及 10% 的顯著水準。

## 第六節 結構方程模式分析

本研究之假說，主要以結構方程模型及線性迴歸檢測。本節說明結構方程模式之分析結果。本研究以結構模型(Structural Model)估算模型之解釋力。再用路徑分析圖來解釋各變項之間的關係。

本研究分別以營運績效與企業績效作為應變數，藉由 AMOS 模型來進一步分析轉換型領導與學習型組織的直接與間接關係，以檢定研究假說是否受到實證資料的支持。本研究採用 AMOS 20.0 分析驗證研究假設，首先確認整體模式，最後再以結構模式來驗證研究假設。

本研究之結構適配度分析乃以研究模式與觀察資料之間無顯著差異作為虛無假設，因此當卡方值越大或 p-value 越小則代表模式的適配度越差。但是卡方值易受到樣本數大小的影響，因此 Bagozzi and Yi (1988)建議將樣本大小的問題加以考量，以卡方值與其自由度比值(Degrees Of Freedom) 來檢定模式適配度，以不超過 3 為標準(Chin and Todd, 1995)。此外，亦應考量 SEM 其他重要相關統計指標(Joreskog and Sorborm, 1993)，包括研究模式的適配度分析與研究模式的解釋力。Hair, Black, Anderson, and Thatam (2006) 與 Kline (2005)認為 GFI 值最好大於 0.9，而 AGFI 值應大於 0.8，但並無絕對標準值來判定觀察資料與模式間的適配度。Baumgartner and Homburg (1996)的研究指出，GFI 與 AGFI 低於 0.9 的文獻比例分別為 24%及 48%，且 Hair et al. (2006)與 Bollen (1989)皆指出 GFI、AGFI 大於 0.8 即可。

本模型卡方值與其自由度比值來檢定模式為 1.55 小於 3 為標準內，另 GFI、AGFI 分別為 0.86、0.81 都大於 0.8，而 IFI、NFI、CFI 都大於 0.9，RMSEA 小於 0.1。本研究適配度指標，整體而言，本研究模式適配度佳。資將結果彙總於表 4-9。

表 4-9 模型適配度

適配指標	判定標準	結果
卡方值(Chi-square)	越小越好	270.18
P 值	>0.05	0.00
卡方值與其自由度(degrees of freedom)的比值	<3.00	1.55
漸近誤差均方根(root mean square error of approximation, RMSEA)	<0.10	0.06
適配度指標(goodness of fit index, GFI)	>0.80	0.86
調整後的適配度指標(adjusted goodness of fit index, AGFI)		0.81
基本適配度指標(normed fit index, NFI)		0.90
比較適配度指標(comparative fit index, CFI)	>0.90	0.96
增值適度指標(incremental fit index, IFI)		0.96

從圖 4-1 及表 4-10 可以看出轉換型領導對學習型組織顯著正向影響(0.551,  $t=6.806$ )，支持假說 1。轉換型領導對營運績效的直接效果有顯著正相關(0.185,  $t=1.969$ )。轉換型領導對創新績效的直接效果正相關但不顯著(0.039,  $t=0.394$ )，因此部分支持假說 2。

從表 4-10、4-11 可以看出轉換式領導對營運績效的整體效果為 0.406，直接效果為 0.185，間接效果為 0.221，代表組織學習環境能解釋 54.43%的轉換式領導對營運績效的影響，故學習型組織對營運績效有中介效果。而轉換型領導對營運績效的整體效果為 0.207，直接效果 0.039，間接效果為 0.168，代表組織學習環境能解釋 81.16%的轉換型領導對創新績效的影響，學習型組織對創新績效有中介效果，支持假說 3。

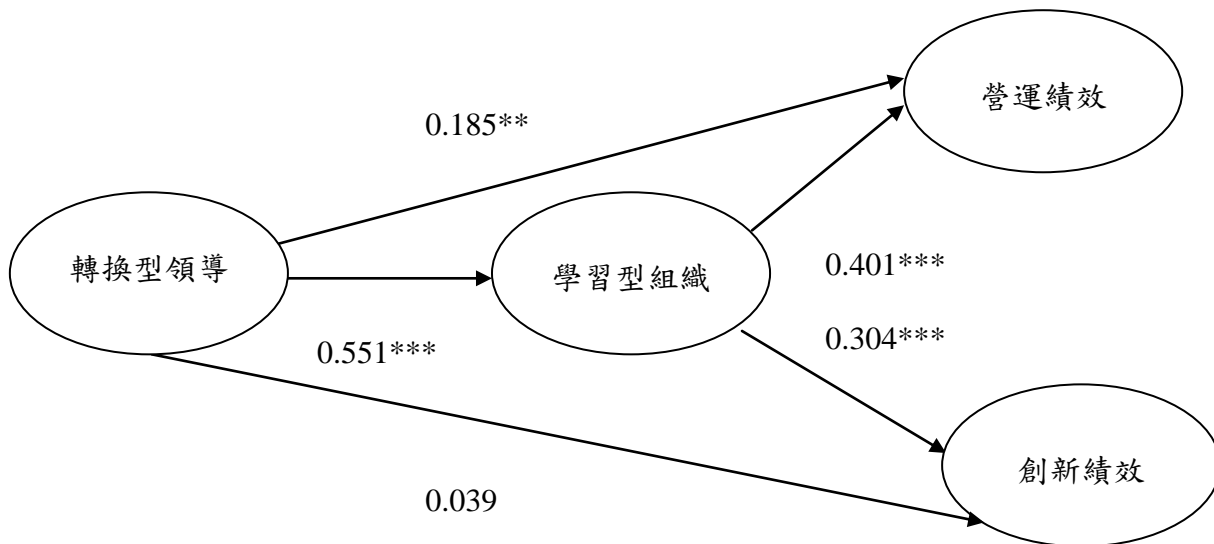


圖 4-1 路徑分析

表 4-10 結構方程式分析結果

路徑	路徑係數	非標準化因素負荷量	S.E.	t 值
轉換型領導 → 學習型組織	0.551*** <sup>a</sup>	0.799	0.117	6.806
學習型組織 → 營運績效	0.401***	0.24	0.06	4.008
學習型組織 → 創新績效	0.304***	0.305	0.098	3.124
轉換型領導 → 營運績效	0.185**	0.16	0.081	1.969
轉換型領導 → 創新績效	0.039	0.057	0.145	0.394

<sup>a</sup>. \*\*\*表示達 1% 顯著水準; \*\*表示達 5% 顯著水準; \*表示達 10% 顯著水準。

表 4-11 模型中各自變項對依變項的間接、直接及整體效果

依變項	自變項	間接效果	直接效果	整體效果
營運績效	轉換型領導	0.221	0.185	0.406
創新績效	轉換型領導	0.168	0.039	0.207

## 第七節 迴歸分析

本研究進一步使用 Baron 與 Kenny (1986) 提出的方式檢測中介效果，首先探討自變數與應變數之關係，其次探討自變數與中介變數之關係，最後探討自變數、中介變數、與應變數之關係，透過它們之間的關係來觀測中介效果。

根據表 4-12 之分析結果顯示，轉換型領導與學習型組織亦具有顯著正相關之關係(0.573, t=5.600)，支持假說 1。轉換型領導與營運績效顯著正相關(0.451, t=4.323)，支持假說 2。當檢視轉換型領導與學習型組織共同對營運績效之影響時，兩者係數皆呈現正向且顯著(0.285, t=1.757; 0.290, t=4.013)，但轉換型領導之係數下降，顯示學習型組織對轉換型領導與營運績效之關係具有部分中介效果。如圖 4-2 所示。

4-12 轉換型領導、學習型組織與營運績效之關係

變數 <sup>a</sup>	預期 <sup>b</sup> 符號	模型(1)		模型(2)		模型(3)	
		係數 <sup>c</sup>	t 值	係數	t 值	係數	t 值
TL	+	0.573***	5.600	0.451***	4.323	0.285*	1.757
OL	+					0.290***	4.013
樣本數		156		156		156	
		F=75.134***		F=39.239***		F=26.789***	
Adj R <sup>2</sup>		0.324		0.198		0.250	

<sup>a</sup>. TL 為轉換型領導以李克特(Likert)七點順序尺度來衡量，根據 1-7 分來給分。1 代表為非常不同意，4 為沒意見(或中立)7 為非常同意；OL 為學習型組織以李克特(Likert)七點順序尺度來衡量，根據 1-7 分來給分。1 代表為非常不同意，4 為沒意見(或中立)7 為非常同意；OP 為組織營運績效以李克特(Likert)七點順序尺度來衡量根據 1-7 分來給分。1 代表為非常不同意，4 為沒意見(或中立)7 為非常同意。

<sup>b</sup>. \*\*\*表示達 1% 顯著水準;\*\*表示達 5% 顯著水準;\*表示達 10% 顯著水準。

<sup>c</sup>. 表中係數以標準化係數呈現。

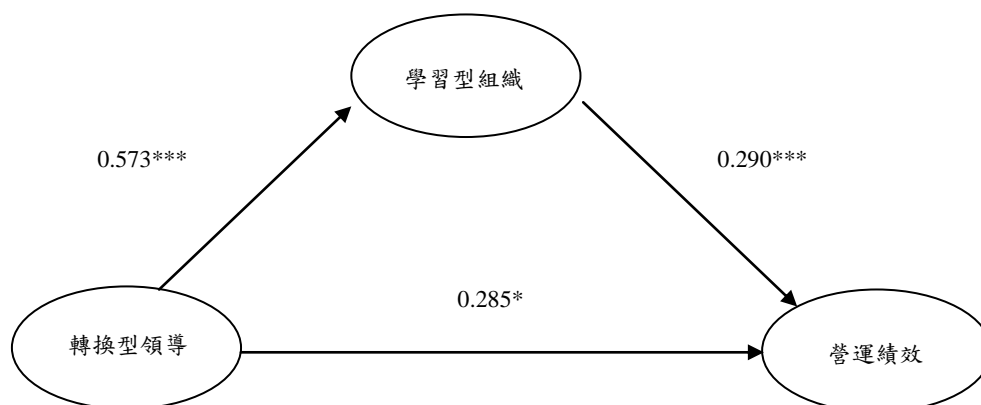


圖 4-2 迴歸路徑分析 (應變數為營運績效)

根據表 4-13 之分析結果顯示，轉換型領導與創新績效顯著正相關(0.274,  $t=4.323$ )，支持假說 2。轉換型領導與學習型組織亦具有顯著正相關之關係(0.573,  $t=5.600$ )，支持假說 1。當檢視轉換型領導與學習型組織共同對創新績效之影響時，學習型組織之係數呈現正向且顯著(0.266,  $t=2.875$ )，但轉換型領導之係數變成不顯著(0.122,  $t=1.319$ )，顯示學習型組織對轉換型領導與營運績效之關係具有完全中介效果，如圖 4-3 所示。

表 4-13 轉換型領導、學習型組織與創新績效之關係

$OL = \beta_0 + \beta_1 TL + \varepsilon \dots (4)$							
$IP = \beta_0 + \beta_1 TL + \varepsilon \dots (5)$							
$IP = \beta_0 + \beta_1 TL + \beta_2 OL + \varepsilon \dots (6)$							
變數 <sup>a</sup>	預期 <sup>b</sup> 符號	模型(4)		模型(5)		模型(6)	
		係數 <sup>c</sup>	t 值	係數	t 值	係數	t 值
TL	+	0.573***	5.600	0.274***	3.535	0.122	1.319
OL	+					0.266***	2.875
樣本數		156		156		156	
		F=75.134***		F=12.498***		F=10.677***	
Adj R <sup>2</sup>		0.324		0.069		0.111	
<sup>a</sup> . TL 為轉換型領導以李克特(Likert)七點順序尺度來衡量，根據 1-7 分來給分。1 代表為非常不同意，4 為沒意見(或中立)7 為非常同意；OL 為學習型組織以李克特(Likert)七點順序尺度來衡量，根據 1-7 分來給分。1 代表為非常不同意，4 為沒意見(或中立)7 為非常同意；OP 為組織營運績效以李克特(Likert)七點順序尺度來衡量根據 1-7 分來給分。1 代表為非常不同意，4 為沒意見(或中立)7 為非常同意。							
<sup>b</sup> . ***表示達 1% 顯著水準；**表示達 5% 顯著水準；*表示達 10% 顯著水準。							
<sup>c</sup> . 表中係數以標準化係數呈現。							

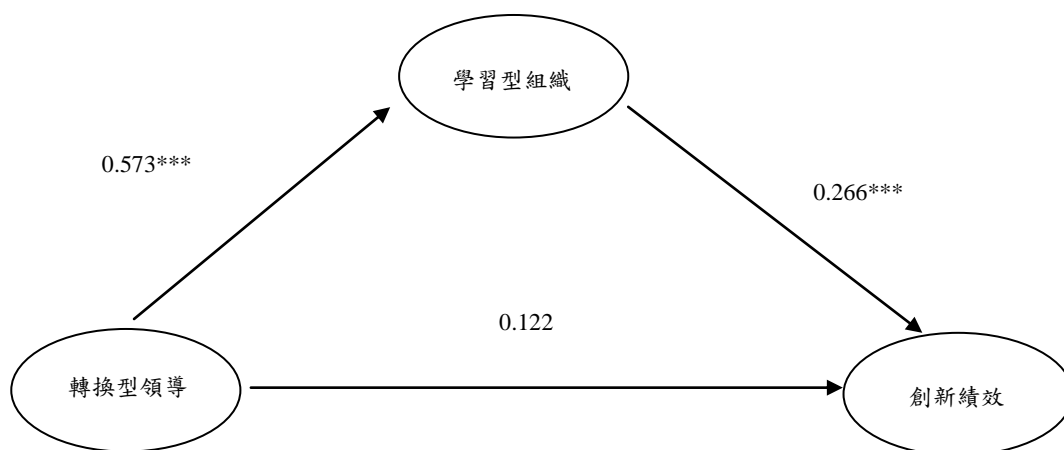


圖 4-3 迴歸路徑分析 (應變數為創新績效)





## 第五章 結論與建議

本章分三節，第一節結論；第二節研究貢獻與管理意涵；第三節研究限制與建議。

### 第一節 結論

本研究整合 Garvin, Edmondson and Gino(2008) 、Cannon and Edmondson (2005) 、Edmondson(2008)之研究，以台灣上市上櫃高科技產業生產/製造部門的中高階主管為研究樣本，針對轉換型領導、學習型組織、營運績效、創新績效進行實證研究，結果如表 5-1。

轉換型領導有助於組織營運績效之提高，轉換型領導也有助於形成良好的組織學習環境，對於導入學習型組織有正面影響。而轉換型領導也會透過學習型組織進而提升組織的營運績效與創新績效。

表 5-1 研究假說與實證結果對照表

研究假設	實證結果
H1: 轉換型領導對學習型組織有正面影響	支持
H2: 轉換型領導對組織績效有正面影響	部分支持
H3: 轉換型領導會透過對學習型組織之影響，進而增加組織績效	支持

## 第二節 研究貢獻與管理意涵

### 一、研究貢獻

- (一) 過去研究多為探討轉換型領導對組織績效、學習型組織對組織績效，較少研究這三者之間的交互關係，本研究可以彌補這方面文獻之不足。
- (二) 本研究以台灣上市上櫃高科技產業生產/製造部門的中高階主管為研究對象，以實證研究方式來觀察台灣高科技產的學習效果，以及轉換型領導對組織成為學習型組織，以及對組織績效之影響，本研究整體分析架構，經實證檢驗結果具高度解釋力，且研究概念都獲得證實，對後續研究極具參考價值。
- (三) 過去研究沒有明確細分組織績效為營運績效與創新績效，本研究能更清楚顯示學習型組織對組織績效的影響。若想提升組織的營運績效與創新績效，除了領導型態之外，還需要導入學習型組織。

### 二、管理意涵

- (一) 對管理實務而言，本研究結果顯示轉換型領導會直接影響營運績效，且轉換型領導會間接透過對學習型組織之影響，進而影響營運績效，因此表示組織領導者之風格對於公司營運績效扮演非常重要的角色，且學習型組織是造成營運績效提升的重要媒介。
- (二) 轉換型領導對創新績效並沒有直接影響，但研究結果顯示學習型組織對轉換型領導與創新績效之關係發揮了完全中介的效果，表示轉換型領導並不足以影響公司創新的績效，唯有透過提升組織成員學習之習慣與深度，才能有效提升公司之創新成果。

### 第三節 研究限制與建議

#### 一、研究限制

本研究屬於社會科學類之學術研究，因此在設計問卷用詞上可能無法真正符合實務上的用語。

本研究以問卷方式進行，雖力求問卷之文意簡潔，也盡量解釋使受訪者能瞭解問項真正意涵，但仍無法確認全部主管都能瞭解問項真正意涵後，作出符合真實情況的回應。

本研究採用的樣本為台灣上市上櫃高科技產業生產/製造部門的中高階主管，因此盡管為全查，但因為實務上拒答與性質不符之情況，造成實際上回收的有效樣本仍有限。

#### 二、研究建議

本研究樣本為台灣上市上櫃高科技產業生產/製造部門的中高階主管，一家公司 CEO 可能會影響到公司文化，進而影響組織學習，之後的研究或許可以 CEO 為研究對象，並探討公司文化對於組織學習與組織績效之影響。

本研究之研究對象為台灣上市上櫃高科技產業生產/製造部門，未來研究可以擴大樣本至其他產業之公司。

回答下面問題時，請根據貴公司目前實際運作的狀況，而非您希望運作的狀況。另外，任何問題並無正確或不正確的答案，最能反映您真實感受的答案就是最好的答案。

Q1:

此部分問題目的在於反映貴公司生產部門績效評估、獎勵制度、及員工的學習行為。請您針對每一敘述勾選一個數字，並用 1-7 分給分，非常不同意為 1 分，沒意見(或中立)為 4 分，非常同意為 7 分，其他情況酌情打分。若您覺得自己對某項的資訊不足，請勾選「不知道」；不適用則勾選「不適用」，並請根據順序回答而不要回到前面修改答案。	不 知 道	沒 意 見							非 常 同 意	不 適 用
	NK	1	2	3	4	5	6	7	NA	
<b>在我的公司生產製造部門...</b>										
(1) 新進的員工會獲得足夠的培訓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(2) 有經驗的員工會獲得定期且跟上時代的專業訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(3) 有經驗的員工在轉入新部門時，會獲得在職訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(4) 生產上推出新的產品專案時，有經驗的員工會獲得在職訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(5) 在職訓練是被部門所重視和支持的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(6) 員工能無拘束地講出心裡話	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(7) 從失敗和錯誤中學習是被納入績效評估的一部分	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(8) 員工獲得人際關係技巧的訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(9) 員工獲得解決問題的訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(10) 每個職位都有嚴格的規定什麼可以做，什麼不可以做	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(11) 員工如果犯錯，常會受到指責	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(12) 員工向上級提交工作報告時有嚴格規定的層級次序	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(13) 部門內的新點子若不是已出現了一段時間，是不會有人想聽的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(14) 員工與別人不同的意見是被接受的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(15) 績效評估所重視的是效率與效果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(16) 員工經常會尋求工作程序的改進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(17) 部門內工作流程的設計阻礙了發現問題及找出問題的根源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(18) 績效與獎勵制度使得部門及個人間相互競爭	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(19) 員工可以輕易從公司資訊系統獲得從錯誤與失敗中學習的資訊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<p>此部分問題目的在於反映貴公司生產部門績效評估、獎勵制度、及員工的學習行為。請您針對每一敘述勾選一個數字，並用 1-7 分給分，非常不同意為 1 分，沒意見(或中立)為 4 分，非常同意為 7 分，其他情況酌情打分。若您覺得自己對某項的資訊不足，請勾選「不知道」；不適用則勾選「不適用」，並請根據順序回答而不要回到前面修改答案。</p>	不知道	非常不同意			沒意見			非常同意	不適用
(20) 員工根本沒有時間去反省自己的錯誤	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(21) 員工願意考慮其他更好的工作方法	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(22) 員工想要晉升的話，最好不要隨便透露自己的想法或計畫	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(23) 員工傾向不告知同事或上級，私自解決工作上的問題	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(24) 部門之間有清楚的工作範圍界線	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(25) 時間的壓力影響了工作的品質水準	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(26) 績效衡量包含了領先指標(如生產技術、訓練時數)與落後指標(如生產量)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(27) 績效衡量包含了財務(如生產成本)與非財務指標(如瑕疵率)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(28) 績效衡量只使用財務指標	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(29) 可以輕易從公司資訊系統(任何系統皆可)獲得從成功和傑出表現的資料	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>

Q2:

<p>此部分問題目的在於反映貴公司生產部門學習的環境。請您針對每一敘述勾選一個數字，並用 1-7 分給分，非常不同意為 1 分，沒意見(或中立)為 4 分，非常同意為 7 分，其他情況酌情打分。若您覺得自己對某項的資訊不足，請勾選「不知道」；不適用則勾選「不適用」，並請根據順序回答而不要回到前面修改答案。</p>	不知道	非常不同意			沒意見			非常同意	不適用
<p><b>我的公司生產製造部門...</b></p>	NK	1	2	3	4	5	6	7	NA
(1) 有系統地收集競爭對手的資訊	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(2) 有系統地收集科技發展趨勢的資訊	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(3) 從不同角度來評量績效，例如：顧客滿意度、內部營運、學習成長	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(4) 設立資料庫有系統地收錄員工的專業知識和工作經驗	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(5) 有系統地持續追蹤員工的成功和傑出表現	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(6) 有一個分析員工成功和傑出表現的系統	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>

<p>此部分問題目的在於反映貴公司生產部門學習的環境。請您針對每一敘述勾選一個數字，並用 1-7 分給分，非常不同意為 1 分，沒意見(或中立)為 4 分，非常同意為 7 分，其他情況酌情打分。若您覺得自己對某項的資訊不足，請勾選「不知道」；不適用則勾選「不適用」，並請根據順序回答而不要回到前面修改答案。</p>	不知道	非常不同意						沒意見	非常同意	不適用
(7) 有系統地把員工由成功和傑出表現得到的學習啟發輸入資訊系統之中	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(8) 有系統地把員工由錯誤和失敗得來的教訓輸入資訊系統之中	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(9) 部門經常拿自己的業績與外部競爭對手比較	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(10) 部門經常拿自己的業績與標竿組織比較	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(11) 部門快速且精確地把新知識傳遞給主要決策者	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(12) 部門週期性地進行一般結案後的事後檢討與審核	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(13) 部門空出時間給教育和培訓活動	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(14) 有一個持續追蹤與報導錯誤與失敗的系統	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(15) 有一個分析錯誤與失敗的系統	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(16) 部門傾向私下解決意見分歧，避免事情公開	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(17) 部門獎勵並認可員工從失敗和錯誤中學習	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(18) 部門獎勵員工從成功和傑出表現中學習	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(19) 有正式的機制與程序以評估新的試驗	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(20) 有正式的機制與程序以幫助發掘創新的想法	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(21) 部門刻意安排員工有互相觀摩與學習的機會	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(22) 透過公平和建設性的評估，鼓勵員工從錯誤與失敗中學習	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(23) 透過公平和建設性的評估，鼓勵員工從成功和傑出表現中學習	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(24) 請問部門與以下所列對象，有學習的聚會嗎? A. 內部其他部門專家 B. 外部專家 C. 客戶 D. 供應商	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(25) 部門週期性與公司內部專家分享資訊	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(26) 部門週期性與公司外部專家分享資訊	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(27) 有協助員工從錯誤中學習的機制(如錯誤案例分享)	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	
(28) 經常把有專長的員工在不同部門之間輪調，增加其他員工與他們的交流	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>	

<p>此部分問題目的在於反映貴公司生產部門學習的環境。請您針對每一敘述勾選一個數字，並用 1-7 分給分，非常不同意為 1 分，沒意見(或中立)為 4 分，非常同意為 7 分，其他情況酌情打分。若您覺得自己對某項的資訊不足，請勾選「不知道」；不適用則勾選「不適用」，並請根據順序回答而不要回到前面修改答案。</p>	不知道	非常不同意	沒意見	非常同意	不適用				
(29) 有協助員工從成功和傑出表現中學習的機制	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>

Q3:

<p>此部分問題目的在於反映貴公司生產部門員工的學習行為。請您針對每一敘述勾選一個數字，並用 1-7 分給分，非常不同意為 1 分，沒意見(或中立)為 4 分，非常同意為 7 分，其他情況酌情打分。若您覺得自己對某項的資訊不足，請勾選「不知道」；不適用則勾選「不適用」，並請根據順序回答而不要回到前面修改答案。</p>	不知道	非常不同意	沒意見	非常同意	不適用				
<p>在我公司生產製造部門工作的員工...</p>	NK	1	2	3	4	5	6	7	NA
(1) 通常可以無顧慮地討論問題與分歧的意見	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(2) 有興趣發掘較佳的工作方式	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(3) 熱心分享可行與不可行方法的資訊	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(4) 在工作上面對很大的壓力	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(5) 通常會對沒有試過的方法有所抗拒	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(6) 失敗或犯錯時會受到嚴厲批評	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(7) 在工作上經常嘗試創新的概念和方法	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(8) 在工作上經常嘗試創新的產品或服務	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(9) 忙到沒有時間學習與改進	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(10) 重視創新的想法	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(11) 願意分享成功的經驗	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(12) 願意承認錯誤	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(13) 在工作上願意尋求他人的協助	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(14) 儘管工作量很多，仍然願意花時間去檢討工作的進度	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(15) 在討論中對不同的意見總是不予理會	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(16) 在討論時會有建設性的辯論	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(17) 在討論時會主動尋找不同的觀點	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(18) 在討論時會檢討過去普遍被接受的觀點	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
(19) 經常會辨認及檢討能影響主要決策的前提	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>

(20) 可以輕易從公司資訊系統汲取其他員工工作經驗	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Q4:**

<p>此部分問題目的在於反映貴公司生產部門主管對學習的看法與行為。請您針對每一敘述勾選一個數字，並用 1-7 分給分，非常不同意為 1 分，沒意見(或中立)為 4 分，非常同意為 7 分，其他情況酌情打分。若您覺得自己對某項的資訊不足，請勾選「不知道」；不適用則勾選「不適用」，並請根據順序回答而不要回到前面修改答案。</p>	不知道	非常不同意	沒意見					非常同意	不適用
	NK	1	2	3	4	5	6	7	NA
<b>在我的公司擔任生產部門監督職位的主管...</b>									
(1) 會鼓勵下屬在討論中表達意見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) 會向下屬發問	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) 專心傾聽下屬的意見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) 鼓勵多方面的意見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) 提供時間、資源、及場所來辨認問題及挑戰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) 願意承認自己在知識、資訊或專業上的限制	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) 是學習與改進的好典範	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) 批評與自己不同的意見(正面或負面意見皆可)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) 提供時間、資源、及場所來改善過去的績效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q5:**

<p>在過去三年，貴公司的績效與同產業相比較如何？(請為每個項目圈選一個數字)請您針對每一敘述勾選一個數字，並用 1-7 分給分，遠低於平均為 1 分，遠高於平均為 7 分，其他情況酌情打分。若您覺得自己對某項的資訊不足，請勾選「不知道」；不適用則勾選「不適用」，並請根據順序回答而不要回到前面修改答案。</p>	不知道	遠低於平均	平均					遠高於平均	不適用
	/NK								/NA
(1)市場佔有率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)市場佔有率的成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)營運效率(產出/投入)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4)營運效率的成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5)員工生產力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6)員工生產力的成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



(7)新產品或服務占銷售百分比	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8)新產品或服務占銷售比的成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9)研發新產品或服務的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10)新產品或服務上市的速度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(11)營運方式的改進度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(12)研發合作的頻率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(13)專利權核准數	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q6：請從下面各類別中選出最符合您的描述。**

現在職位 <input type="checkbox"/> (1)總經理 <input type="checkbox"/> (2)副總經理 <input type="checkbox"/> (3)協理 <input type="checkbox"/> (4)經理 <input type="checkbox"/> (5)副理 <input type="checkbox"/> (6)襄理 <input type="checkbox"/> (7)處長 <input type="checkbox"/> (8)主任 <input type="checkbox"/> (9)其他：_____	現在階層 <input type="checkbox"/> (1)高階經理/主管 <input type="checkbox"/> (2)中階經理/主管	擔任目前職位的年資 <input type="checkbox"/> (1) < 5 年 <input type="checkbox"/> (2) 6-10 年 <input type="checkbox"/> (3) 11-15 年 <input type="checkbox"/> (4) > 16 年	在目前公司的年資 <input type="checkbox"/> (1) < 5 年 <input type="checkbox"/> (2) 6-10 年 <input type="checkbox"/> (3) 11-15 年 <input type="checkbox"/> (4) > 16 年
---	--	---	--

**Q7：您有多大信心您對這問卷的回答可以準確地反映貴公司目前的工作狀況？**

完全沒信心		一般			非常有信心	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

\*\*\*\*\*問卷到此結束，再次感謝您的大力協助\*\*\*\*\*

## 參考文獻

- 王精文、徐碧慧與李珍玫，2007，創造力人格、領導型態與績效關係之探討，*臺大管理論叢*，第 17 卷第 2 期：159-182。
- 林益昌與周談輝，2004，*知識管理－學習型組織建構與案例*，台灣：全華科技圖書有限公司。
- 陳銘薰與郭莉真，2004，策略領導對組織績效之影響－以學習型組織為中介變數，*企業管理學報*，第 63 期(4 月)：27-66。
- 馮奎，2001，*學習組織在中國*，香港：經要文化出版有限公司。
- 劉小禹、孫健敏與周禹，2011，變革/交易型領導對團隊創新績效的權變影響機制－團隊情緒氛圍的調節作用，*管理學報*，第 8 卷第 6 期(6 月)：857-864。
- 賴倩慧，2003，*領導型態、企業文化對學習型組織運作與員工工作滿足之關聯性研究*，國立成功大學企業管理系碩士論文。
- 戴萬穩與蔣建武，2010，交易領導與組織學習過程，*管理學報*，第 7 卷第 9 期：1291-1296。
- Bagozzi, R.P., and T.Yi. 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1): 74-94.
- 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(June): 1173-1182.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M., and B. J Avoli .2000. *Technical Report for the MLQ* (2nd ed.). Redwood, CA: MindGarden.
- Bass, B. M., and P. Steidlmeier. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*. 10: 181-217.
- Baumgartner, H., and C. Homburg. 1996. Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing* 13(April) : 139-161.
- Bennett, J. K., and M. J. O'Brine. 1994. The building blocks of the learning organization. *Training* 31(June): 41-49.

- Bennis, W., and B. Nanus. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, NY: Harper and Row
- Bollen, K. A. 1989. *Structural Equations with Latent Variables*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Cannon, M. D., and A. C. Edmondson. 2005. Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning Journal* 38(June): 299-319.
- Chin, W. W. and P. Todd. 1995. On the use, usefulness, and ease of use of structural equation modeling in MIS Research: a note of caution. *MIS Quarterly* 19 (June): 237-246
- Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16(3): 297-334.
- Drucker, P. F. 1995. *Managing in a Time of Great Change*. New York, NY: Penguin.
- Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio, and B. Shamir. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(August): 735-744.
- Edmondson, A.C. 2008. The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review* 86(July): 1-9.
- Edmondson, A.C. 2011. Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review* 89(April): 49-55.
- Fornell, C. R., and F. F. Larcker. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(August): 39-51.
- Galbraith, J. R., and E. E. Lawler. 1993. *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- García-Morales, V. J., M. M. Jiménez-Barrionuevo, and L. Gutiérrez-Gutiérrez. 2012. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research* 65(July): 1040–1050.
- Garvin, D. A., A. C. Edmondson, and F. Gino. 2008. Is yours a learning organization? *Harvard Business Review* 86(March): 1-9.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham. 2006.

Multivariate Date Analysis: Prentice Hall.

- Joreskog, K. G., and D. Sorborm.1993. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language.*: Lawrence Erlbaum Assoc Inc
- Jung, D., A. Wu, and C. Chow. 2008. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs'transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly* 19(October): 582-594.
- Kline, R. B. 2005. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* . New York, NY : Guilford Press.
- Nunnally, J.C. 1978.*Psychometric Theory*.New York, NY : McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., S. M. Mackenzie, and W. H. Bommer. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*. 22 (April): 259-298.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Yang,T.T. 2007.Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*.28(April):530-543.
- Yukl, G. A. 1989. Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management* 15(June):251-289.