


私立東海大學企業管理學系碩士班
碩士學位論文

學習導向與市場導向對創新性的影響
—以參加國際資訊展廠商為例



指導教授：張道釗 博士
研究生：卓嘉懋 撰

中 華 民 國 九 十 五 年 七 月

摘要

資訊產業受到產品生命週期縮短、全球分工與產業結構快速變化，決定企業獲利的關鍵也不斷演變—從過去「低廉工資」到現在「成本、速度與品質」優勢。面對經營環境的變遷，台灣業者應該提升產品品質形象及國際競爭力，所以國際性的行銷能力有助提升形象與不斷創新以發展更具創意的產品增加競爭優勢對企業乃是持續獲利的重要關鍵。

企業的行銷能力近來被學者轉化為市場導向的概念，企業營運與發展產品乃以市場需求為主，但是有哪些因素影響企業的市場導向，促使企業回應市場需求的變化，一直為學者所討論且影響市場導向的前因卻是國內鮮少被討論，所以本研究主要乃探討市場導向的前因與後果，針對研究問題探討市場導向、學習導向、創新性之間的關性與影響。

根據研究動機、理論，本研究認為 1.市場導向乃起因於學習導向 2.市場導向與學習導向會影響創新性 3.學習導向會透過市場導向使組織創新。實證部份根據理論為基礎、國內相關研究建立研究架構，抽樣範圍乃以資訊產業為研究範圍，研究對象為參加美國消費性電子展（CES）、德國漢諾威電腦展（CeBIT）、台北國際電腦展（CT）國際性資訊展之廠商，共 586 家樣本進行問卷發放，回收 107 份有效樣本。回收樣本以項目分析資料純化，其次以驗證性因素分析以評估衡量量表之信度與校度，隨後由結構方程模式（SEM）進行本研究整體模式來驗證本研究假設，本研究採用 LISREL 軟體進行參數估計，信度與效度方面在項目信度之 α 係數、收斂效度與區別效度皆大致符合理想，而整體模式配適度評鑑包含絕對配適度、增量配適度與精簡配適度，均達到可接受水準，代表本研究之整體模式配適良好，最後乃進行整體模式之路徑分析與效果分析來驗證假設。

實證結果為學習導向對市場導向有正向影響，市場導向對創新性有正向影響，但是學習導向若直接對組織創新產生影響則為負面影響，若學習導向間接透過市場導向影響創新性則是正面影響，顯示企業要競爭力必須讓組織學習文化紮根，以增強學習市場經驗、感覺市場脈動的行銷能力提高創新能力促使績效上升，競爭力增加。

關鍵字：市場導向、學習導向、創新性

Abstract

Due to the rapid product life cycle, global organization and high-speed change of industry structure which reflect on Information Technology Industry. Now focus on Cost, Speed and Quality are key factors in Profits. To face the rapidly change of operation, we only can do to promote the image of quality and international competition capacity. International marketing and innovative ideas/products will be great help to promote image and competitive strengths.

Scholars convert enterprise marketing power into the concept of market orientation; enterprise operation and developing products will be from customer demand. What factors will influence the market orientation of enterprise? Scholars discuss factors which influence market oriented all the time, but this issue is always ignored by internally. So this research is focus on the cause and effect of market oriented, we will confer with the relationship on market orientation, learning orientation and innovativeness.

According to research motivation and theory, herein result in 3 opinions for this research. 1. Market orientation result from learning orientation. 2. Marketing and learning oriented will influence on innovativeness. 3. Learning orientation will result from market orientation and bring innovations on organization. Proven result from theory and related research internally to setup structure, Statistics sampling range will be the Information Technology Industry, an object of study will be those company who attend CES, CeBIT, and CT etc. any related Information Technology shows. We provide sample copy to 586 companies and return back 107 effective samples copies. We dividend into the purification of analysis data, then to evaluate the hypothetical assumption of this research by proof factors analysis. This research use LISERL software to process estimates , Cronbach's α , convergent validity and discriminant validity on reliability and validity, and the result all achieve our perfection. And overall model fit test including absolute fit test , increment fit test and streamline fit test all achieve the goal. It shows that this research all achieve the original hypothetical assumption.

Proven result is that learning orientation has positive influence on market orientation, and market orientation has positive influence on innovations. But if learning orientation is directly influenced on organization innovation, it will bring negative influence. It shows that enterprises need to root in organization learning culture; it will be great help to strengthen competitive capacity and achievements if we concentrate on learning the market experience and feel customer demands.

Key words: Market Orientation, Learning Orientation, Innovativeness

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與研究動機	1
第二節 研究目的與研究問題	2
第三節 研究流程.....	3
第四節 研究範圍	4
第五節 論文架構.....	5
第六節 專有名詞中英文對照及解釋.....	6
第二章 文獻探討	7
第一節 知識創造與學習導向	8
第二節 市場導向的發展	16
第三節 市場導向前因探討.....	23
第四節 學習導向與市場導向間的關係.....	29
第五節 市場導向與學習導向爭論	33
第六節 組織創新.....	39
第三章 研究設計.....	48
第一節 研究架構與假設推導.....	48
第二節 研究變數操作性定義與量表發展	53
第三節 研究樣本與抽樣方法.....	57
第四節 資料分析方法.....	65
第四章 研究結果分析	68
第一節 純化衡量變數.....	68
第二節 信度與校度分析.....	77
第三節 研究構面間的相互關係	82
第四節 研究變項間之結構模式分析.....	85

第五章 結論與建議	91
第一節 研究結果與討論	91
第二節 研究限制與未來方向	93
參考文獻	94
附錄1:研究問卷	

表目錄

表1-4-1：研究範圍	4
表2-2-1：市場導向分類整理表	17
表2-2-2：影響市場導向之前因分類整理表	18
表2-2-3：實行市場導向之後果分類整理表.....	19
表2-5-1：LO 與MO 的前因後果文獻歸納表比較表	33
表2-6-1：創新之分類	40
表 2-6-2：學習導向與市場導向相關文獻比較表.....	47
表3-3-1：國內相關博士研究論文之抽樣範圍	58
表3-3-2：問卷回收情形	60
表3-3-3：受訪者職稱之分布情形.....	60
表3-3-4：樣本產業別之分布情形	61
表3-3-5：樣本成立年數與員工人數之分布情形	62
表3-3-6：樣本營業額之分布情形	62
表3-3-7：樣本特性與各研究構面之變異數分析	63
表4-1-1：學習導向各衡量問項的相關分析	69
表4-1-2：市場導向各衡量問項的相關分析一	70
表4-1-3：市場導向各衡量問項的相關分析二	71
表4-1-4：市場導向各衡量問項的相關分析三	72
表4-1-5：創新性各衡量問項的相關分析	72
表4-1-6 學習導向各變項因素分析結果	74
表4-1-7：情報蒐集因素分析結果	74
表4-1-8：市場導向各變項因素分析結果	75
表 4-1-9：創新性因素分析結果	76
表4-2-1：各衡量變項Cronbach's α 係數與準則效度整理表	77
表4-2-2：學習導向之收斂效度分析表	79
表4-2-3：市場導向之收斂效度分析表.....	79
表4-2-4：學習導向各變項之區別效度檢定	80
表 4-2-5：市場導向各變項之區別效度檢定	81
表4-3-1 各衡量變數的敘述統計及相關矩陣.....	84

表4-3-2：研究模式配適度分析	86
表4-3-3：研究假設之驗證	88
表4-3-4：研究模式中變項間的直接、間接與總效果.....	89

圖目錄

圖1-3-1 研究流程圖.....	3
圖2-0-1：本研究相關理論與文獻	7
圖2-1-1：三種學習型態	10
圖2-1-2：組織學習的程序.....	11
圖2-2-1：市場導向後設研究之架構圖	21
圖2-3-1：市場導向後設研究之實證後修正模型與缺口對照圖	23
圖2-3-2：在產品發展中代理人、能力與績效的關係.....	24
圖2-3-3：產品發展的資源基礎模型	25
圖2-3-4：市場導向的前因後果	26
圖2-3-5：高層管理因素與市場導向	28
圖2-4-1：市場為基礎的組織學習	31
圖2-4-2：市場導向前因推導圖示	32
圖2-5-1：學習導向與市場導向學習循環.....	37
圖3-1-1：本研究之觀念性架構	49
圖3-3-1：本研究抽樣架構	59
圖3-4-1 資料分析流程圖	66
圖4-3-1：各研究變數間的路徑關係圖	87

第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

台灣加入 WTO，國際化已經是什麼企業都無法避免的課題，尤其當大陸的興起造成台灣產業大量轉移至大陸，資金、技術、設備紛紛搬遷，許多傳統產業式微。其中台灣發展迅速有成的資訊產業，在面對經營環境持續的惡化讓台灣業者體認到台灣產業應該提升整體品質形象及國際競爭力，乃至於應該研發更具創意設計、高附加價值的新產品，以最快速度供應市場以便能對市場上之普及品作區隔，為產業開創向上提升的新局（技術尖兵 No127、129,2005）。

為了因應變化快速的企業環境，許多經理人與學者們紛紛密切地注意企業如何發展以及維持他們的顧客與市場，所以在近代許多行銷文獻當中一致認為企業獲取競爭優勢的與創造優越的顧客價值，不可或缺的條件之一就是發展市場導向。所以現在的企業已不再只是重視短期的銷售業績，它更強調與顧客建立並維持良好的關係，於是資料庫行銷、關係行銷以及市場導向等觀念便應運而生，這顯示未來產業趨勢企業將從產品導向轉為顧客為重的市場導向，重視市場導向則能為企業帶來抵抗競爭者的競爭能力。

市場導向（market orientation；MO）起源於早期的行銷觀念，是當代行銷管理及行銷策略背後的中心構念（蔡明達,2000）。Kirca,Jayachandran,and Bearden(2005)市場導向的後設研究發現，市場導向的缺口有三個：影響市場導向的前因為何？不同文化、營運模式如何影響市場導向？用資訊技術是否能對市場導向中的顧客關係管理（CRM）產生效用？市場導向有待研究的議題，著重在市場導向的前因與後果之發展。

市場導向對於企業是相當具有價值地，因為它不僅使組織專注於持續蒐集目標顧客的需求與競爭者的能力，而且進一步運用所蒐集的資訊來創造優越的顧客價值（Slater and Narver, 1995）；但是當企業進行市場導向作為時，其本身組織的思考方式、組織結構與設計也必須進行適度的調整與學習如何進行調整配合市場變化，方能有效地執行各種行銷方案，於是學者嘗試透過資訊處理的觀點在行銷領域中導入組織學習理論，如Sater&Narver, (1995)、Sinkula,Baker ,and Noordewier, (1997)、Baker & Snkula (1999 a)、Baker & Snkula (2000)、蔡明達（2000）林義屏（2001）等都在探討市場導向與學習導向之間的關係，但是市場導向與學習導向之間的前因後果為一個有爭議的議題。

Kirca,et al., (2005)的研究中認為市場導向會影響組織的創新性，市場導向的行為可以使組織具創新的能力，而組織因素影響市場導向則有待研究。所以，本研究動機對影響市場導向的因素進行研究，認為學習導向為市場導向之前因，而影

響市場導向之後果即Kirca,et al., (2005)所認為的創新性，根據上述本研究欲探討市場導向、組織學習與創新性間的關係。

第二節 研究目的與研究問題

基於上述的市場背景、理論背景，可知市場導向與學習導向之間的前因後果有爭議的議題，但是，國內迄今對此爭議之研究仍付之闕如。所以，本研究動機乃欲了解組織學習與市場導向間的關係。在Kirca, et al., (2005)後設研究的研究架構中，將組織的創新性納入市場導向之後果，因此本研究乃將探討組織學習和組織創新在市場導向的前因後果的關係，以進一步了解組織的市場導向前後影響因素。

本研究認為市場導向會受組織學習與組織創新間接影響績效，亦即將組織學習除對市場導向有直接的影響外，亦會透過影響其組織創新能力，最終影響組織績效。本研究目的，為了解影響市場導向的因素並探討其前因—學習導向與市場導向對組織創新性的影響。

在探討市場導向、組織學習關係之間近年來，學者 Santos-Vijande ,Sanzo-Perez, Alvarez-Gonzarez and Vazquez-Casielles (2005)認為一般組織存在著如組織學習與市場導向的介面，會產生特別的資源像是組織例規、行銷規範等，這些資源的綜效形成組織能力進而提升強組織績效。這議題學術界有許多持續性的研究，而 Santos-Vijande ,et al., (2005)認為組織學習、市場導向一直有兩個關係緊密的問題：市場導向是否源於組織學習？或者是市場導向有能力產生組織學習？本研究依循於研究動機（市場導向起因後果為何？）乃發展下列的研究問題：

- 1.市場導向與學習導向間的相互關連性
- 2.市場導向與學習導向對創新性的影響
- 3.當學習導向影響市場導向，.市場導向對創新性有直接影響

第三節 研究流程

本研究先經由文獻探討來發展研究架構與假設、問卷量表設計，然後寄發給研究對象樣本，取得問卷資料，再經由統計分析，最後提出本研究之結論與建議，其流程圖如下：



圖 1-3-1 研究流程圖

第四節 研究範圍

本研究的主要範圍可分別由理論和實證兩方面來說明：

一、理論研究範圍

本研究的重心在學習導向和市場導向的前後關係，其次探討學習導向、市場導向和創新性之關聯性的影響程度。

二、實證研究範圍

本研究的研究範圍選擇台灣地區的資訊電子產業中參加國際性電腦展的廠商為研究對象因，為參展廠商皆符合學習市場經驗、行銷能力佳、重視創新的特性，符合本研究的研究架構採用故參加國際性資訊展的廠商為本研究對象。

本研究抽樣資料來源根據美國消費性電子展、德國漢諾威電腦展官方網站的網路名錄資料與台北國際電腦展主辦單位出版之名錄為主，母體共有 1,341 家，經過地址調查、篩選適合廠商總計共有 558 家，本研究為了取得較多樣本乃對所有適宜及可聯絡廠商進行普查且在台北春季電腦展進行現場行現場發放問卷 28 家，共抽樣 586 家廠商進行問卷調查研究。

表 1-4-1：研究範圍

研究構面	研究範圍
研究主題	學習導向與市場導向對創新性影響之研究
研究產業	資訊產業
研究對象	參加國際性資訊及電子展覽廠商之行銷主管與專案參與人
時間範圍	2006 年 3 月 31 日~2006 年 5 月 15 日
地理涵蓋度	臺灣
研究工具	問卷調查、ANOVA、Pearson 相關分析及結構方程模式

資料來源：本研究整理

第五節 論文架構

本研究內容分為緒論、文獻探討、研究設計、資料分析與結果及結論與建議共五章，內容簡述如下：

第一章 緒論

本章分成六小節，內容為研究背景與動機、研究目的與問題、研究流程、專有名中英詞照和論文架構等作詳細論述。

第二章 文獻探討

本章分為三大部分：第一部分為第一節學習導向相關文獻整理，第二部分為第二節組織創新觀念的相關文獻整理，第三部分為第三節到第六節主要探討市場導向起源與發展、研究缺口和爭論。

第三章 研究設計

本章分為共四節，第一節為研究架構與假設推導，第二節為研究變數操作性定義與衡量量表之發展，第三節為研究樣本與抽樣方法，第四節則為介紹資料分析方法。

第四章 研究結果分析

本章分為共四節，第一節為將回收資樣本資料做純化分析，刪除不良問項與針對研究變項作因素分析萃取適合研究之因素。第二節為信效度分析，進行信度分析以瞭解衡量構面的一致性，效度則用驗證性 (confirmatory factor analysis) 因素分析來驗證收斂效度 (convergent validity) 與區別效度 (discriminant validity)。第三節為研究構面間的互相關係，Pearson 相關係數與結構方程模式 (SEM) 了解變數間的關係。

第五章 結論與建議

本章主要有兩節，第一節為結果與討論，針對前章之資料分析結果提出本研究之結論，在提出本研究對於實務上之貢獻；第二節為研究限制和未來方向，說明研究當中有所缺失與受限之地方和提出日後學者可研究之方向。

第六節 專有名詞中英文對照及解釋

一、市場導向 (Market Orientation ; MO)

市場導向伴隨的企業或是行為傾向，使企業或其行為都是依照著行銷概念。

Market orientation which firms behave ,or are inclined to behave ,in accordance with the marketing concept. (Kohli & Jaworski, 1990)

市場導向－資訊學派

市場導向使組織蒐集關於現在和未來客戶需求的市場情報、跨部門傳播市場情報，並讓組織能快速回應。

Market orientation is the organizationewide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs , dissemination of the intelligence across department , and organizationewide responsiveness to it . (Kohli & Jaworski, 1990)

二、學習導向 (Learning Orientation ; LO)

學習導向可視為影響企業創造知識並使用知識的傾向的組織價值。

One can conceptualize learning orientation as giving rise to that set of organizational values that influence the propensity of the firm to create and use knowlege . (Sinkula,Baker and Noordewier,1997)

三、創新性 (Innovativeness)

創新性乃是企業進行創新的能力，也就是說把新的程序、產品或是新概念引進組織。

Innovativeness relates to the firm's capacity to engage in innovation ; that is,the introduction of new processes,products,or ideas in the organization (Hult,Hurley,and Knight,2004)

第二章 文獻探討

本章主要是在介紹市場導向的前因後果，首先定義市場導向，其次了解市場導向的發展。本研究採 Kirca,et al., (2005)的後設研究，其認為影響市場導向有三個前因：管理高層、組織部門整合、組織系統；四個後果：組織績效、顧客面、創新面、員工面。Kirca ,et al., (2005)經由以往文獻整理與實證發現市場導向的缺口有三個：影響市場導向的前因為何？不同文化、營運模式如何影響市場導向？用資訊技術（IT）是否能對市場導向中的顧客關係管理（CRM）產生效用？

本研究依循此研究缺口進行發展，而蒐集相關文獻以多種觀點來找尋市場導向的相關議題，首先以資源基礎觀點（Resource Based View；RBV）內視組織的資源與能力。其次，利用Kohli&Jaworski（1990）市場導向的構成要素的研究可知代理人（Agent）為市場導向的構成要素之高層管理者因素，然而，高層管理者因素如何影響市場導向？乃以Sinkula,et al.,（1997）的組織學習程序觀點去看代理人（Agent）所採取的組織行動如何影響發展組織內部有市場的資訊發展規則與外部組織行動，最後歸納出，市場導向的前因是組織學習導向（組織學習）。先前有許多文獻（Sater&Narver,1995；Sinkula ,et al.,1997； Baker & Snkula,1999a；林義屏,2001；Baker & Snkula.,2000；Hult ,Hureley,and Knight,2004）都在探討市場導向與學習導向之間的關係，市場導向與學習導向之間的前因後果仍有爭議的議題，所以本研究為此爭議進行整理探討以再次驗證市場導向的前因是組織學習導向。所以，本章乃將著重在推導學習導向與市場導向間的關係，與市場導向、學習導向之爭議做論述。而下一章乃藉由將學習導向、市場導向與創新性的關係與對組織的影響推導出假設。

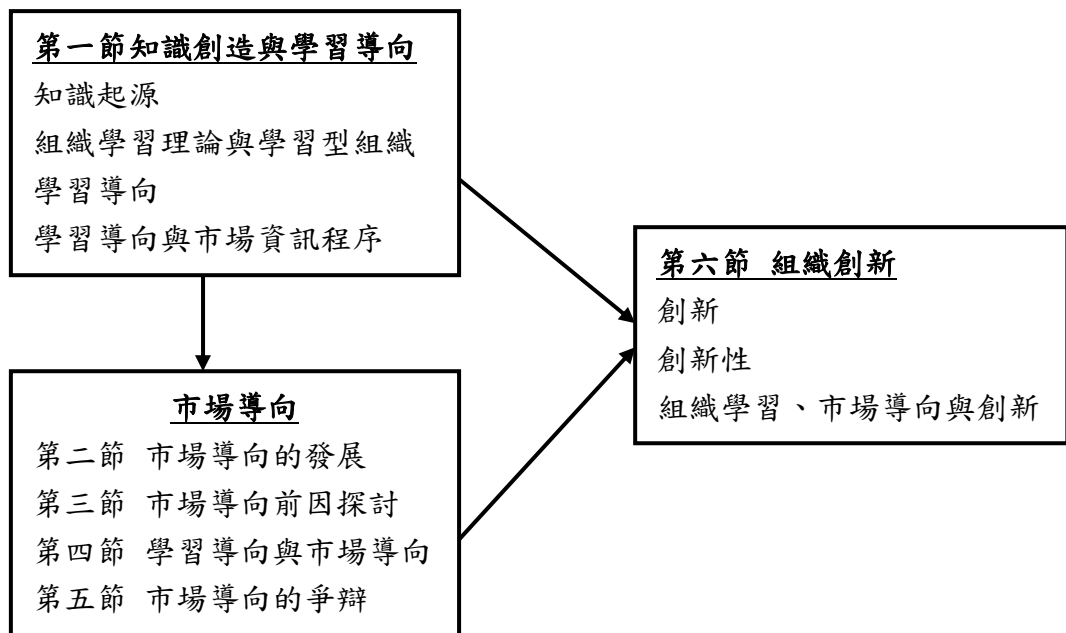


圖 2-0-1：本研究相關理論與文獻

第一節 知識創造與學習導向

本節的重點在首先會描述知識如何被組織創造與傳播進而形成學習的機制，有別於國內相關研究（蔡明達,2000、林義屏,2001、張玉琳,2002）最初以組織學習的文獻上作蒐集、探討，吾人認為起先以組織學習理論來論述會讓廣泛的分類也易混淆研究者的觀念，學者 Morgan Robert E. (2004) 在市場為基礎的組織學習研究中，在組織學習探討方面也是以知識的取得先做探討來推導組織學習與行銷的關係，所以本研究乃以知識管理領域為出發點，先說明組織的資訊如何變成知識與智慧形成組織學習，再說明組織學習與學習導向的關係，最後乃提出學習後組織的資訊處理，以便後續連結行銷領域。

一、知識起源

Nonaka & Takeuchi (1997, 創新求勝) 知識在自古希臘的哲學史上就有所討論，西方哲學兩大主義理性主義與經驗主義共同認為知識是「合理、可接受的真實信仰」，但是兩主義卻對知識的來源與取得定義有所不同：理性主義認為知識是某種心智過程的產物，知識是由心智建構觀念、定律或其他理論「演譯」而來，如數學推論，代表人物為柏拉圖；經驗主義認為知識是感官經驗「歸納」而來，如實驗科學，代表人物為亞里斯多德。這兩個論點成為西方知識論的基礎。

日後康德、黑格爾、馬克思等學者綜合了這演化多年的兩個論點，認為理性主義的邏輯思考和經驗主義的感官知覺下共同運作，學者海洛德更一進步強調人、知識和行為之間的關係，跳脫了以個人與知識之間的關係加入了目標行動，這影響近期哲學上的實用主義。實用主義認為「理論和實務，知識和行為」是融合在一起，認為理論、知識要能變成行動，並且多少能重建、重組人類生活的世界，否則這些觀念將會沒有價值，這也顯示知識論已經從個人的思考、行動進入到與世界的互動。知識論的發展演化與管理論同時具有「科學化」和「人性化」的觀點大同小異，這也讓知識這塊領域融合在管理理論中，發展出知識社會理論、組織學習理論與資源為基礎的策略管理理論 (Nonaka & Takeuchi, 1997, 創新求勝)。

二、組織學習理論與學習型組織

(一) 組織學習

1. 定義

由上述，可以知道組織學習是由人們思考知識的起源漸漸演化到人與團體知識學習的互動發展出來。近年來有些學者，如 Huber(1991)認為組織學習可分為四個部分：知識取得、資訊擴散、資訊解釋，及組織記憶等，Garvin(1993)則認為組織學習是組織創造、獲得與傳遞知識的過程。Nevis, DiBella, and Gould(1995)則將組織學習的過程整合成知識取得、知識分享、及知識的使用三個階段，由知識的論點來看組織學習可為組織知識創造、累積、散播與使用的過程（截取自林義屏,2002,P17）。

2.分類

學者們對於組織學習的型態大致分成兩至三類，Argyris & Schon (1978) 提出組織理論把組織學習分為單循環學習 (single loop learning) 和雙循環學習 (double loop learning)，Slater & Narver, (1995) 認為組織學習可分為兩種活動：適應性學習 (adaptive learning) 和創造性學習 (generative learning)，而除了以上兩種蔡明達 (2000) 引用 Argyris & Schon(1978)、Sinkula (1994) 和 Snell & Chak (1998) 研究認為組織學習有第三種三循環學習 (triple loop)，針對這三類說明如下：

a. 第一種學習類型

第一種學習類型稱為單循環學習 (single loop learning) 也稱適應性學習 (adaptive learning)，其基礎來自於學習而發生於一系列的認知與了解並受限於其所認知與了解 (例如，學習疆界)，組織假想它所處的環境與環境之下的自己。學習疆界起因於組織學習去適應多樣、有順序地學習、增加與集中在組織傳統活動的某議題或機會上。組織能用一個重要且普遍的管理邏輯，也就是把營運概念化的方式進行有效管理且指引核心能力的發展，而這主要的邏輯讓核心能力變成“核心僵化”阻礙了創新，這也被學者稱作“現有服務市場的偏質狂 (tyranny of the served market)” ，因為有限的營運界定會妨礙組織尋找非依慣例的商業機會。

b. 第二種學習類型

第二種學習類型稱為雙循環學習 (double loop learning) 也稱創造性學習 (generative learning)，產生於組織有意願去解決存在於組織使命、顧客、能力或策略的問題。它必須發展一個新的看法，此觀點基於系統性的了解與關鍵議題、事件的關係，進而對政策、目標與規範進行修正。系統性的思考原則能讓組織聚焦於內部關係與改變的動態流程，這勝於在線性的因果關係上進行思考。

舉例來說，時間對組織來說是很重要的因素，在組織裡時間的關鍵在於聯繫製造、銷售與推廣、創新的組織系統。在可行與可服務顧客之下公司改變方法來減少時間聯繫任一個系統的時間。組織成員策略性努力的結果展現在新產品上市的速度與減少製造時間上，這些可以創造出時機與品質優勢。相反的，競爭者只會讓傳統功能更有效率，這樣的適應性學習只單單強化功能性方面會使組織陷入核心僵化。所以，創造性學習比適應性學習更能夠為組織帶來競爭優勢。

實務上，Wal-Mart 認為它在零售業的定位當中是以現金折扣回饋顧客，它專注於此邏輯且將此邏輯運用到資訊科技上有別於傳統的產品線與製造，它的競爭優勢來至於持續不斷的增加投資與改善資訊系統。Toyota 成為品質最高的汽車廠商在於它不斷致力於發展“精實生產 (lean production)” 系統

且 Toyota 不斷地學習精實產生產的方法且引進於組織內部環境。由上述可知，學習可提供一扇競爭優勢的窗，它能使組織經由持續改善打開此窗。終究此窗將會變成有關創新的知識散播給競爭者，所以不斷持續的學習與創新對組織維持它的優勢地位是很重要的。

C. 第三種學習類型

第三種學習類型為Snell & Chak (1998)所提出，認為學習更進一步使組織學習如何學習，組織成員檢討過去影響學習成效的因素，發展新的學習方式與蒐集資訊的方法，以達到最佳的學習效果。Snell & Chak (1998)所提出的三種組織學習的迴路，他們認為單循環的學習就是以成果為目的，所進行的一種調適行為的學習模式；雙循環學習為對既有規範與目標產生懷疑，修正心智模式以創造新的行為與活動之意義；而三循環學習則為發展新的學習程序以建立新的心智模式，進而完成組織的新使命。

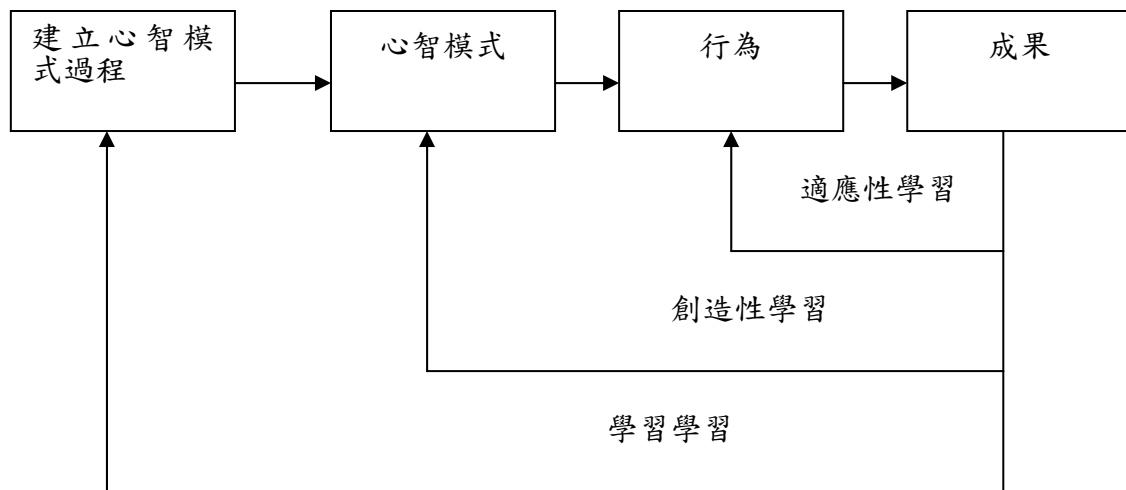


圖2-1-1：三種學習型態

資料來源：蔡明達（2000）引用Snell & Chak (1998)

3. 程序

Slater & Narver (1995) 利用Sinkula (1994) 所提出組織學習是由三個階段的過程所構成：資訊取得(information acquisition)、資訊擴散 (information dissemination) 及分享解釋 (shared interpretation)，融合二類組織學習的活動，加上與其他相關文獻歸納整合，提出一個組織學習的活動與程序的關係，如圖2-1-1所示。

資訊的來源可以是經驗、其他組織的經驗或是組織記憶，而學習曲線或經驗曲可以顯示出這些知識所累積出來的圖形背後是需要靠內部集中經驗（稱作充分利用 exploitation），如製造業上累積產品的影響與顧客經驗；而靠外在經驗（稱作探索 exploration）包含使用大規模論證專案與小規模市場調查。組織必須持續學習

平衡充分利用與探索因為太過於依賴形式就不是創造性學習這也會限制組織發展與創意的產生。

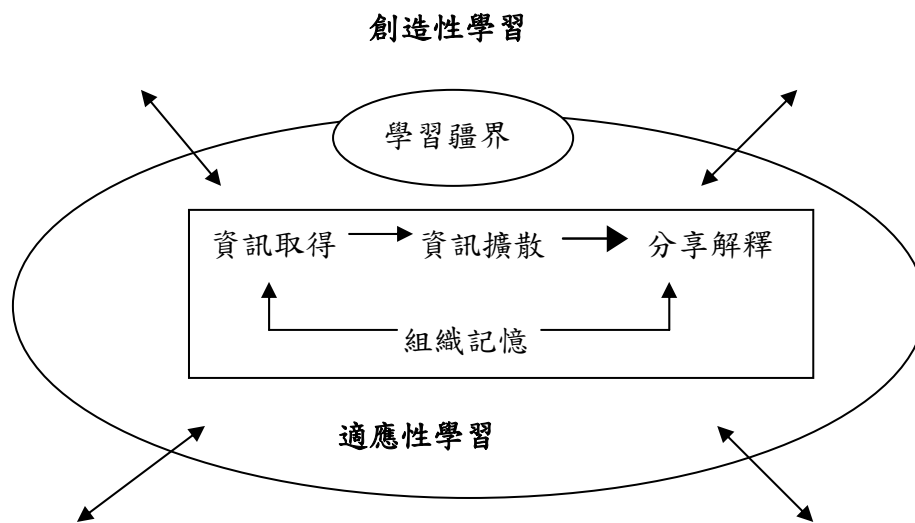


圖 2-1-2：組織學習的程序

資料來源: Slater & Narver (1995)

而有效的管理是建立在內、外部資源與客觀的資訊上 Slater & Narver (1995)。組織會利用學習去找尋組織正式資訊系統以外的資訊，可以避免過多傳統與歷史限制移轉到市場或是組織學習的程序。

Slater & Narver (1995) 認為有意義的學習乃發生在行為產生改變上，新的知識或是步驟的結果會影響未來的行為，例如知識強化能提供一個基礎經由組織記憶的結構（如上圖）來徹底改變行為（像創造性學習）。當行為改變則為學習程序的一部分，長期而言行為的改變能連結學習與績效改善。

（二）學習型組織

學習型組織由Senge (1990) 所提出的觀念，Senge認為許多的組織在學習上有障礙，如無法為公司的複雜問題提出解決方法、採用單一觀點或資訊解決問題、沉醉過往經驗等。乃提出「學習型組織」(learning organization)，認為組織可以從事主動與被動的學習，並成為競爭優勢的來源。建立學習型組織，Senge建議經理人必須要帶領組織做到下列幾點：(1) 採用系統思考 (2) 鼓勵自我超越 (3) 挑戰現有心智模式，改善心智模式 (4) 建立共同願景 (5) 促進團隊學習，做到這五項修練即可讓組織形成學習型組織。其中，系統性思考為Senge所強調，他認為系統性的思考可以融合理論與實務，使組織利用簡單的答案來應付複雜的問題。

Nonaka & Takeuchi (1997, 創新求勝, P65) 對Senge所提出的「學習型組織」認為其對組織知識創造部分認同，但是仍有它的限制：a. 缺少知識發展構成學習的觀點，b. 並未有完整組織學習的全套觀點，c. 強調適應性學習，忽略知識創造，d. 雙循環學習過分傾向組織的發展，發展雙循環學習（讓組織自行履行重建及質疑）是非常困難。

組織學習與學習型組織名詞相近易被大眾所混淆，學者林義屏(2002, P25) 認為學習型組織是描繪整個組織全面性的運作與型態，而組織學習則傾向於描述學習本身的過程與類型，因此學習型組織重視的焦點是組織系統，認為一個學習型組織除了團隊學習外還要有系統性的思考。

吾人由知識論可以發現組織學習與學習型組織它們都是源自於知識論領域，個人知識擴充到組織，也就是團體間互動來創造知識、散播、分享知識為組織學習；學習型組織乃是把知識理論與管理方面融合，但是也是注重在個人、團體知識上的散播、分享、創造，可以推估組織學習應包含了學習型組織。所以，本研究則是把焦點放在組織學習，認為組織學習範圍包含甚廣也融於管理，可將組織市場導向轉化為創新的動力。

(三) 學習導向

學習導向 (Learning Orientation ; LO) 指的是組織重視學習，視學習為有價值之活動，此重視學習的態度是一項組織文化，影響組織成員將學習成為日常的工作重點，以學習來尋求改進績效、提昇公司競爭力的方法。同時，學習導向影響組織創造並使用知識的傾向，是故組織對學習的承諾，使組織形成一股學習的文化，促進組織成員對環境的瞭解與認識(Sinkula, et al., 1997)。所以，學習導向的概念也可以說為影響組織並使組織滿意的心智模式和支配邏輯，或多或少可用於組織在商業活動上並帶來一系列的價值 (Sinkula & Baker, 1999a)。

蔡明達(2000)認為組織學習是由五個因素所組成 (1) 學習導向，(2) 共享願景，(3) 團隊合作，(4) 開放心態，(5) 經驗分享。Sinkula, et al. (1997)指出組織學習的三個過程的促進因素為組織價值、市場資訊處理行為、組織行動，其中組織價值即為學習導向。所以，可知學習導向乃不只組織學習的構成要素與促進學習因素。

(1) 學習導向與組織價值

影響廠商創意的習性與知識的利用乃稱為組織價值，Sinkula, et al., (1997) 認為學習導向乃是學習導向是由一系列的組織價值所組成，所以學習導向它能影響組織在商業上的心智模式與支配邏輯。三個組織價值經由廠商學習的傾向而來一對學習的承諾、分享願景、.開放心智。此三個因素乃為學習導向的核心組成要

素，依序如下列說明：

a. 對學習的承諾 (Commitment to Learning)

對學習的承諾此為組織學習導向的中心是**基本價值**，它讓組織去學習像是推廣學習文化。Sinkula et al., (1997)舉了多位學者說明對學習的承諾為組織學習的**基本價值**，Senge's (1990)談及的學習原則(學習活動產生的價值視為公理)，Tobin's (1993)“思考閱讀能力”的觀念(如，思考能力與理解能力對組織來說是一項價值的公理)與 Galer & Heijden's (1992)相信“文化是順從著學習”是組織能力改善所處環境的先決條件，Shaw & Perkin (1991)一個有效學習的組織能經由了解需求發生的原因與他們行動造成的影響來創造價值。

b. 開放心智 (Open-mindedness)

心智模式 (Mental model) 乃是深植在人們心中，對於週遭世界如何運作的看法與價值觀，而它會影響人們如何採取行動。過去的成功與失敗可以形成有關於如何進行商業活動的心智模式。隨著時間久遠，這些心智模式很多以不適用於當下環境但仍然被執行以致於導致錯誤而有開放心智模式的議題產生，而開放心智模式乃是連結清除過往的觀念事物的觀點，當組織質疑長期所有的例規、假設與信念，他們會清除過往的記憶與事物。清除過往的觀念事物通常產生於組織核心發生改變，而開放心智是組織的價值，價值在於為了清除過往的觀念事物致力開誠佈公讓組織成員知曉以往的觀念是錯誤的。

c. 分享願景 (Shared Vision)

分享願景有別於學習的承諾、開放心智，它乃影響組織學習的方向，學習的承諾、開放心智是影響學習的程度。許多學者認為分享願景乃為組織學習的基礎因為它可以提供一個的方向一聚焦來促進組織成員之間的活力、溝通。若沒有分享願景，個人是不知道組織的期望、結果用什麼去衡量、用什麼原理去執行。若沒有分享願景，組織會導致有多元的“思維世界”。當員工在團對工作，他們選擇性解釋會使他們產生功能性的短視症使公司內部有許多不同的思維世界。例如，專案的參與者被問及一個新汽車方法概念的意指什麼，有些人會回答科技；其他的人會說是績效；另一群人會說顧客目標；剩下的會依他們個人的想法而有所異。這樣的分歧或衝突是會削減管理團隊專注回應市場趨勢或環境衝擊的能力，此能力的展現乃可測試出組織的產能，也代表沒有分享願景最後會影響組織的產能與產出的結果。

(四) 學習導向與市場資訊程序

學習導向為重視學習的態度、一項組織文化而學習文化應建立持續學習的價值觀，而持續學習有賴於正確的資訊和責任歸屬(accountability)，因為組織學習乃藉由資訊轉化成為知識，所以正確的資訊對於學習的成果是相當重要的；責任歸屬有助於避免學習障礙，使每位成員對自己的行為負責，並從行動成果獲得知識與教訓（蔡明達,2000）。

Sinkula, et al. (1997)認為市場資訊程序是組織學習必要條件，因為它的程序是經由資訊轉換成知識，許多組織學習的學者認為市場資訊程序包含四個基本要素：資訊產生(information generation)、資訊散播(information dissemination)、資訊解釋(information interpretation)與記憶(organizational memory)。資訊產生是資訊蒐集的程序；資訊散播是資訊經由垂直地與水平地分享與擴散到組織的程序；資訊解釋是資訊給予一個或是更多一般性能被了解的意義的程序；組織記憶是知識被儲存、有形地或是實際經驗地，為了未來可以使用的程序。

a. 資訊產生、資訊散播與資訊解釋

而資訊產生與資訊散播是公開，組織資訊程序的關鍵方向。資訊產生按理說是市場資訊程序最重要的要素因為如果沒有它就無法跟上與顧客與競爭者環境。

而組織在行動之前資訊必須要被產生與散播，而它們必須被解釋。管理者的心智模式會去解釋資訊。而有效的市場資訊程序是要看心智模式解釋出來的資訊是否可被使用於市場與行動和結果之間的關鍵關係是精確無誤且分享於全組織。舉例，汽車製造商蒐集顧客要求得知要經濟上可以購買、舒服、時尚與耐久的車子。然而，管理者心智模式有缺失使致行動在舒適與時尚兩個關鍵因素當經濟能力與耐久是被市場需求所重視，錯誤的資訊導致錯誤的學習使組織行動錯誤。

b. 組織記憶

組織記憶集結了一個組織的知識、共享的心智模式、資訊資料庫、正式化步驟跟例規，與正式化的文化影響行為。組織的淵源能夠被儲存、變成歷史，組織會用組織記憶來維持一個穩定且用過往建立起來的長期學習之能力如師徒制，老成員把組織的經驗、記憶經由解釋分享給其他人傳承組織經驗。若是沒有有效的組織記憶，廠商會陷入在持續學習產生長期的行銷動能但是長期的市場績效改善卻是失敗的陷阱因為組織會陷入“走兩步，退一步”的泥沼。

c. 有形知識與無形知識的對組織行動影響

然而可以從上述注意到，資訊產生與資訊散播是公開、明確、有形可見，相對而言資訊的解釋與組織記憶通常卻是暗含、私密、無形不可見，但是資

訊的解釋有部分乃是可見，還可以藉由溝通被拿來執行任務。例如，一個汽車製造商說明他以往利用正式與非正式系統來收集與共享有針對設計汽車的相關資訊，要傳遞心智模式、認知性過濾是很遠且很難，但是它們會影響資訊程序的儲存與組織記憶的建立，導致組織執行汽車設計時會在無意識情況下影響部分汽車的設計。可說，藉由推演資訊解釋與學習組織記憶的影響更勝於直接的調查研究資料！

Sinkula, et al., (1997) 認為組織需要兩種資訊系統：**邏輯性系統**來**管理或控制**資訊的產生與散播；另一個為**解釋系統**用來**協調與解釋**資訊，這可以說是市場資訊程序行為的“**基本要素**”。而市場資訊程序行為包含了大量的自然情況下認知與質性分析，由上述可以知市場資訊程的架構乃是學習的程序，而在資訊產生與散播依序配適於組織學習架構下的市場資訊程序，資訊解釋與組織記憶乃普遍性、互惠的關係存在於組織價值、組織行動甚至市場資訊程序行為 (Sinkula et al., 1997)，所以學習導向乃會影響組織的資訊處理行為。

小結

知識、組織學習等名詞現已常為經理人與學者所討論，而本節即在整理知識起源鋪設組織如何進行學習的過程。先從知是論談起，在希臘時期哲學家就在討論知識的產生來源，以理性（強調自我心智、推論）與經驗主義（強調經驗、實驗科學）為主，日後學者整合起來加上行動成為實用主義，知識理論漸漸成熟現今融合了企業管理則為組織學習。

而組織學習定義眾多，以知識觀點可以看成組織創造、累積、散播與使用的過程。組織學習可以分為三種型態：第一為稱單循環學習或適應性學習，是依據環境改變作學習，依照自己的認知去解決問題，如：依成功慣例找商機；第二為稱雙循環學習或創造性學習，是發展一個新方法去解決問題，系統性的了解事情，如：開創新領域找新商機；第三為稱三循環學習或學習學習，是回到學習的根本，發展新的學習方法，有別第一、二的依照既有或修正心智模式而是創造新的的心智模式。

組織學習的過程乃如同組織學習定義，資訊的取得、散播與分享解釋，此過程可以形成組織記憶，此組織記憶就能改進成員的行為，如師徒制，老成員把組織的經驗、記憶經由解釋分享給新人。組織學習難免會發生如盲目學習、侷限思考這時學習型組織就被提出，乃為利用系統思考簡化複雜的組織問題。而近年來，有學者把組織重視學習的態度稱為學習導向，認為其乃是組織價值（由學習承諾、開放心智與分享願景構成），而組織學習必須要有知識轉換進行學習，企業處於市場，所以市場的資訊處理便是知識重要的來源，而資訊處理乃受組織學習所影響。

第二節 市場導向的發展

一、市場導向的定義

過去學者大多數將行銷觀念的執行稱為行銷導向，亦有人將其稱為市場導向，而有些研究甚至僅以顧客導向來代表行銷導向（林義屏,2001）。學者（Kohli & Jaworski,1990，）認為行銷導向的說法過於狹隘，並且容易讓人產生誤導作用，使人誤以為處理市場活動都是屬於行銷部門獨自負擔的責任。而市場導向則不是僅侷限於業務部門和行銷部門的一種銷售理念，而是要求每一部門均積極參與的一種整體經營理念。Kohli & Jaworski(1990)認為市場導向為行銷導向係指廠商的行為，或是行為傾向均伴隨著行銷觀念。近年來有不少學者相繼以市場導向為研究發進行發展，如下：

（一）資訊處理學派

Kohli & Jaworski (1990) 企圖了解市場導向概念，包括其產生原因、內涵及結果，並發展出一套可測試的主張。經過他們與四個城市中的 62 位資深經理（包括行銷與非行銷部門）的深度訪談，研究的結果證實「以顧客為焦點」為市場導向的核心概念，顧客至上絕不僅只是一種承諾，而是必須了解顧客的需要及偏好，但是利用當時顧客的意見來決定生產與銷售什麼產品並不恰當，因此他們提出一種更廣泛的「市場情報的策略觀念（strategic concept of marketintelligence）」，意指市場導向是指全組織形成關於現在和未來顧客需求的市場情報蒐集，透過部門間的情報散佈和全組織對於情報的回應。他們將市場導向概念分為以下三個元素：

1. 顧客目前及未來需求之市場情報（market intelligence）的產生；
2. 市場情報在組織中的散播（Intelligence dissemination）；
3. 組織對市場情報的活動及反應（Response）。

（二）組織文化學派

Narver & Slater (1990) 則是研究一家位於美西的大公司之森林產品部門，他們聯繫了140個獨立事業單位的經理人，包括有配銷業務（紙商）、特殊產品（櫥櫃、門、屋頂構架系統）生產者、及林製品（木材、合板、木片、木頭）等，共收集了四百多位經理的回應資料。他們以市場導向為中心概念，在回顧文獻後發現有五個相關的概念：

1. 顧客導向（customer orientation）：指組織對目標市場能充分地瞭解他們心目中產品的獨特價值為何及預測顧客需求所會產生的改變。
2. 競爭者導向（competitor orientation）：指組織對競爭者短期內的優缺點及長期能力與策略的瞭解。

3. 功能間的協調 (interfunctional coordination)：指協調組織資源的使用以創造較佳的顧客價值。
4. 長期觀點 (long-term horizon)：指組織對投資的回收與企業的營運採長期觀點。
5. 利潤導向 (profit emphasis)：指對各部門的績效評估以利潤為導向。

他們認為為使組織長期績效最大，它必須建立並維持與顧客間長期且互利的關係。從競爭優勢的觀點來看，市場導向是達成這種關係最有效率及效果的組織文化。

(三) 組織能力學派

Day (1994) 認為在組織的運作過程中，每一個組織都會學到許多能力，使他們能藉由價值鏈執行其產品及服務傳遞的活動。能力是技能和累積學習 (collective learning) 之複雜的組合，經由組織運作程序的練習而產生，藉由這些能力可整合組織的活動及利用他們的資產。在組織的能力中，有些能力具有相對稀少、相對固定性及難以瞭解與學習等特色，這種獨特能力 (distinctive capability) 可以維持該組織的競爭優勢及較佳的績效，並成為組織的關鍵成功因素。而組織在走向市場導向時，會學到下列二種獨特能力：

1. 市場敏感度：強調市場導向的組織具有從顧客、競爭者及通路成員身上學習的能力，以及在市場資訊收集、解釋及使用的程序上比其競爭者更有系統、完整且深入。
2. 顧客關係的連結：在面對供應商時，組織通常會付出額外的努力，希望在價格或品質上獲得更好的條件，但在面對顧客時這份關心似乎是少了些。現在的顧客越來越有希望與供應商尋求密切及合作關係的傾向，藉由這種合作的關係取代以往敵對的立場，以尋求整體系統的最低成本，在產品上做持續性的改良或減少上市的時間。

透過這些能力，組織的功能性活動與業務會比競爭者更能因應變動的市場需求，產生較優越的顧客價值，並因此建立競爭優勢，獲得較佳的績效。

表 2-2-1：市場導向分類整理表 (資料來源：本研究整理)

學派	代表性學者	主要觀點	衡量市場導向之問卷
資訊處理學派	Kohli & Jaworski (1990)	市場導向是指組織發展關於現在和未來顧客需求的市場情報蒐集，且透過部門間的情報散佈和組織對於情報的回應。	MARKOR，該份問卷著重在組織對於情報蒐集與回應所採行的活動，而不是組織的哲學。

(待續)

組織文化學派	Narver & Slater (1990)	市場導向是達成這種關係最有效率及效果的組織文化。	MKTOR 量表，該份問卷著重在組織對於內部功能協調與競爭者所採行的活動。
組織能力學派	Day (1994)	能力經由組織運作程序的練習而產生，藉由這些能力可整合組織的活動及利用組織的資產。	

二、市場導向的發展

(一) 市場導向的影響因素

Kirca, et al., (2005) 觀察近年來關於市場導向的發展文獻，發現市場導向與組織績效之間有正相關(根據 Jaworski&Kohli 1993; Slater&Narver 1994a 的研究結果); 另外，有文獻顯示市場導向與組織績效之間不顯著或是負相關(根據 Agarwal,Erramilli,and Dev 2003; Bhuian 1997; Sandvik&Sandvik 2003 的研究結果)。然而，Kirca et al., (2005) 根據 Slater&Narver(1994a)及 Grewal&Tansuhaj (2001) 研究得知市場導向與組織績效之間有中介變項，有變數影響市場導向與組織績效之間的關係。這顯示市場導向與組織績效之間關係有不一致情形，也了解有因素影響市場導向與組織績效之間關係。

Kirca et al., (2005) 乃針對市場導向與組織績效之間做後設研究 (Meta-Analytic)，後設研究可以提供研究實證與樣本特質來窺視的市場導向與組織績效間關係上不一致且能給予一般化的關係。Kirca et al., (2005) 把影響市場導向的因素分為前因與後果做與文獻的整理、歸納、探討，整理如下：

1. 市場導向的前因

Jaworski&Kohli (1993) 研究結果，市場導向的前因分為三類—管理高層因素、組織部門整合因素、組織系統。

表 2-2-2：影響市場導向之前因分類整理表

影響 MO 前因	因素子項目與內容	對市場導向的影響	實證研究之學者
管理高層因素	管理高層	管理者與組織導向有重大關係且管理高層的強調市場導向對組織的市場導向有正向影響。	(Webster 1988; Day 1994; Slater&Narver 1990)
組織部門整合因素	內部部門連結	內部部門連結或是透過正式化與非正式跨部門進行資訊共享與使用能強化市場導向。	(Kennedy, Goolsby and Arnould 2003)

(待續)

	內部部門衝突	內部部門衝突來自於部門間目標的衝突，阻礙了對市場需求的回應而減弱了市場導向。	(Jaworski&Kohli 1993)
組織系統	正式化	組織的角色定義、程序與職權經由規定而來，所以與市場導向有密切關係因為廠商的資訊利用與市場發展快速回應力能改變廠商在市場上的活動。	(Jaworski&Kohli 1993)
	集權化	組織給予人員有限的市場決策權，是會與市場導向有負面的影響因為會限制廠商的資訊分類與利用。	(Matsuno,Mentzer and Ozsomer 2002)
	市場基礎的報酬系統	用市場導向的行為發薪酬給員工，激勵員工的行動強化市場導向。	(Rueker 1992)
	市場導向的訓練	為訓練員工對顧客需求的敏感度且行動要與市場導向要求一致。	(Rueker 1992)

(資料來源：本研究參考 Kirca, et al., (2005)之 Meta-Analytic 整理而成)

2.市場導向的後果

Jaworski&Kohli (1996) 將市場導向的後果分為四類：組織績效、顧客面、創新面、員工面。

表 2-2-3：實行市場導向之後果分類整理表

實行 MO 之後果	因素子項目與內容	對市場導向的影響	實證研究之學者
組織績效	能力	市場策略的文獻假定市場導向能給予廠商市場知覺與顧客連結的能力因而對組織績效有助益。	(Day 1994 ; Hult&Ketchen 2001)
	組績效的衡量可以分為：成本基礎、收入基礎	成本基礎的組織績效可顯示組織執行低成本策略而做的衡量，如獲利率。	(Jaworski&Kohli 1993)
		收入基礎的組織績效可顯示組織執行不是採用低成本策略而做的衡量，如銷售與市佔率。	(Jaworski&Kohli 1993)
顧客面	產品品質或服務	市場導向能增強廠商的產品品質或服務來幫助主要的顧客創造價值。	(Brady&Cronim 2001)
	顧客忠誠度	市場導向能增強顧客滿意度與忠誠程度因為市場導向的廠商能有效預料到顧客的需	(Slater&Narver 1994a)

(待續)

	顧客對廠商提供的產品品質或服務之滿意度	求且提供產品、服務來滿足顧客需求。	
創新面	廠商的創造力	廠商的創造力為廠商的能力可以創造與實行新創意、產品、流程(Hult&Ketchen 2001)與提升新產品績效(如,成功的新產品之市佔率、銷售、投資報酬率與獲利率)(Im&Workman 2004)。市場導向應該可以增強組織的創造力與新產品績效因為它驅動一個持續且積極的傾向去接觸顧客的需求且強調資訊的使用。	(Atuahene-Gima 1996; Han, Kim, and Srivastava 1998)
員工面	組織的溝通	Jaworski&Kohli (1990)認為員工面就是員工之間的成就感與互相信任,市場導向可以增強組織的溝通(如,為組織貢獻的意願),團隊精神,顧客導向(如,員工滿足顧客需求的動機)與工作滿意。另外市場導向能減少角色衝突。	(Jaworski&Kohli, 1990; Siguaw, Brown, and Widing, 1994)
	團隊精神		
	工作滿意		
	角色衝突		

(資料來源：本研究參考 Kirca, et al., (2005)之 Meta-Analytic 整理而成)

(二) 市場導向的前置變項

Kirca, et al., (2005)之市場導向後設研究 (Meta-Analytic) 集結了近年來關於市場導向的發展文獻歸納了影響市場導向的因素與產生的結果(如上表), 其中影響市場導向的前置因素有: 管理高層是否重視市場導向, 組織內部整合的因而產生的衝突與協調, 組織內部的結構設計(正式化、複雜化、集權化、薪資與人才訓練)三大因素; 而組織採行市場導向所產生的結果有: 組織績效的提升、顧客的忠誠度及滿意度增加, 增加創造力進而使新產品績效良好, 促進組織的溝通、團隊精神、工作滿意及解決角色衝突, 四個結果(如圖 2-2-1)。

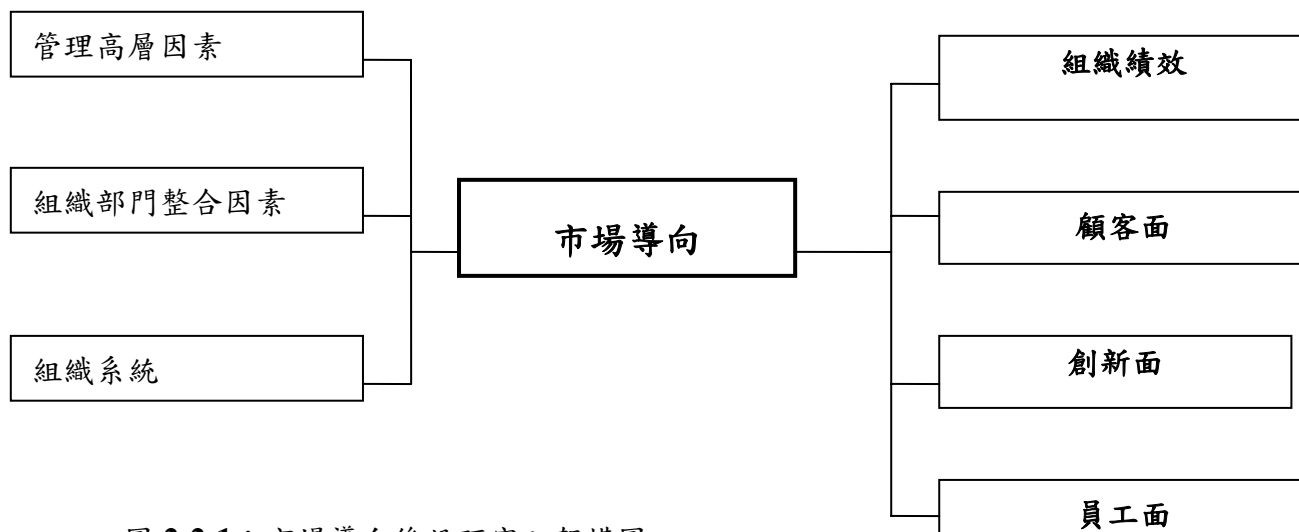


圖 2-2-1：市場導向後設研究之架構圖

資料來源：截取自 Kirca,et al., (2005)

影響市場導向得前因後果是環環相扣，市場導向有眾多個前因，而市場導向所產生的結果也會隨著不同的前置因素影響市場導向進而使組織各方面績效。而 Kirca,et al., (2005)經由以往文獻整理與實證發現，市場導向的缺口有三個：

1. 影響市場導向的前因為何？
2. 不同文化、營運模式如何影響市場導向？
3. 用資訊技術（IT）是否能對市場導向中的顧客關係管理（CRM）產生效用？

市場導向與學習導向之間的關係後續學者研究均有不同之看法：把學習導向當市場導向的前因，認為學習導向可將增強廠商市場導向，使廠商行銷能力提升，能對開發市場需求、創造顧客價值有助益（Sinkula, et al.,(1997)；Hult,Hurley and Knight,(2004)；Santos-Vijande et al. (2005)）；另外，也有把學習導向當市場導向與組織績效的中介變數，認為市場導向應該可以增強組織的行銷能力驅動一個持續且積極的傾向去接觸顧客的需求進而提升產品績效與組織績效（Baker & Sinkula (1999a)；林義屏（2001）；Lee&Tsai (2005)）。

可以看出，市場導向與學習導向之間誰先影響誰然是具爭議的議題。所以，後續的重點乃在推導學習導向與市場導向間的關係與探討市場導向與學習導向之爭論。本研究針對影響市場導向的前因這項缺口進行研究，欲探討組織學習與市場導向間的關係。

小結

市場導向是由早期行銷觀念的概念化提出，所以可以說行銷觀念是市場導向的基礎，而市場導向則是行銷觀念的執行。而市場導向可以分為三類：資訊學派—市場導向是指全組織形成關於現在和未來顧客需求的市場情報蒐集，透過部門間的情報散佈和全組織對於情報的回應；文化學派—認為市場導向可藉由組織文化達成維持與顧客間長期且互利的關係；能力學派—市場導向的擁有市場敏感度及顧客關係的連結的獨特能力。

市場導向發展已久早已有各家論述與研究結果，Kirca,et al (2005)之後設研究 (Meta-Analytic) 經由以文獻整理與實證研究發現，市場導向的缺口有三個：影響市場導向的前因為何？不同文化、營運模式如何影響市場導向？用資訊技術 (IT) 是否能對市場導向中的顧客關係管理 (CRM) 產生效用？乃致於本研究依循此研究缺口進行發展。

第三節 市場導向前因探討

一、以後設研究之研究架構來看市場導向的前置變項

Kirca,et al (2005)之市場導向後設研究(Meta-Analytic)集結了近年來關於市場導向的發展文獻歸納了影響市場導向的因素與產生的結果，其中影響市場導向的前置因素有：管理高層是否重視市場導向，組織內部整合的因而產生的衝突與協調，組織內部的結構設計（正式化、複雜化、集權化、薪資與人才訓練）三大因素；而組織採行市場導向所產生的結果有：組織績效的提升、顧客的忠誠度及滿意度增加，增加創造力進而使新產品績效良好，促進組織的溝通、團隊精神、工作滿意及解決角色衝突，四個結果。

市場導向有眾多個前因，而市場導向所產生的結果也會隨著不同的前置因素影響市場導向進而使組織各方面績效。而 Kirca,et al (2005)經由以往文獻整理與實證發現，市場導向的缺口有三項，乃致於本研究依循此研究缺口進行後續探討與發展，三項缺口及後設研究之架構圖與實證圖整理如下（圖 2-3-1）：

- 缺口 1.影響市場導向的前因為何？，
- 缺口 2.不同文化、營運模式如何影響市場導向？
- 缺口 3.用資訊技術（IT）是否能對市場導向中的顧客關係管理（CRM）產生效用？

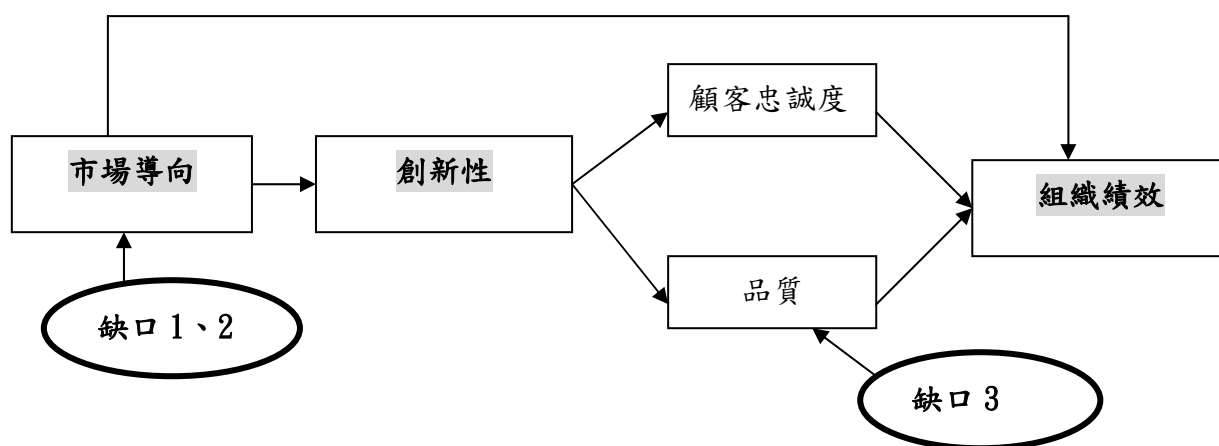


圖 2-3-1：市場導向後設研究之實證後修正模型與缺口對照圖

資料來源：Kirca,et al., (2005)

二、以資源基礎觀點看市場導向的前因

在產品發展過程中不同組織的能力對組織的流程會有正向影響，而組織的產能乃出自於自身能力的執行，多元的執行者（代理人 Agent）運用組織能力執行組織任務會影響組織績效，可說代理人（Agent）對組織績效改善也有所影響而組織不同代理人的行為會影響團隊成員、專案經理、高層管理者甚至顧客及供應商，代理人乃就是組織中具有影響力的人。舉例而言，專案經理通常具備組織內部的管理技巧，他知道如何能讓整體產品發展流程有效率並且依據成員的能力去引導團隊成員的創造力，進而持續改善產品發展最終的產出成效（Verona,1999）。

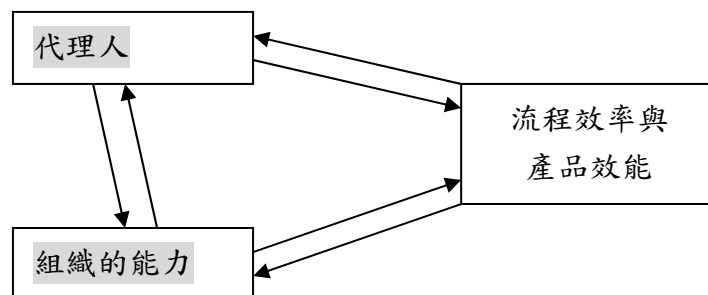


圖 2-3-2：在產品發展中代理人、能力與績效的關係

資料來源：Verona (1999)

以資源為基礎觀點（Resource –Based View；RBV）來內視組織，組織的資產分為有形與無形的資產。這些資產均有不同的用途，而組織的能力基本上是由長時間累積而成，組織的能力大多由無形的知識組成，例如：組織的例規（Verona,1999）。然而，組織知識的“泉源”就是學習。舉例來說，當組織的前景與有效的績效有缺口而產生的問題，組織為了發展解決問題的策略的過程中就能引發學習。

藉由學習產生能力，再由能力有效運用組織資源進而產生經濟租（rent），所以組織的能力能為其帶來效益。組織內部的能力具有功能性而這些能力來自於代理人（Agent）的活動，這些活動使生產流程更有效率（減少閒置時間和增加生產力）與產品具備效能（符合市場需求與有品質）（Verona,1999）。換言之，隨著不斷循環的學習產生影響產品績效的能力，會使流程比競爭者更快更有效率，然後藉著產品品質與符合市場需求為顧客創造價值。綜合上述所言，代理人的活動造就了組織的能力，此能力可以創造有價值的知識。有價值的知識跨越組織部門的疆界到處分散，經由時間累積，組織整合所累積的經驗形成決策、例規、專業知識使組織成員能不斷持續改善產品績效。本研究認為以資源基礎觀點（RBV）來正視組織內部，組織代理人的活動形成具功能性、整合性的能力促使產品發展產生效率、效果為組織創造經濟租，簡言之代理人對組織能力與績效有正向的影響。

組織能靠內在能力使生產有效率，但是如何能環視市場需求？Verona(1999)認為組織內部有四種能力：**技術能力**、**內部及外部整合能力**、**行銷能力**（如圖 2-3-3）。四種能力當中的行銷能力能總攬市場需求，從市場調查中得到的市場資訊能顯示有價值的知識。以組織的行銷能力來說，組織的銷售、服務經驗形成價格、通路、廣告的決策例規而這些例規放入管理系統形成規範、策略使整體品質上升，進而帶來經濟租。所以，市場導向係指廠商的行為或是行為傾向均伴隨著行銷觀念，乃可以說資源基礎觀點的行銷能力即為組織的市場導向，而組織的能力受代理人影響換言之市場導向受代理人影響。

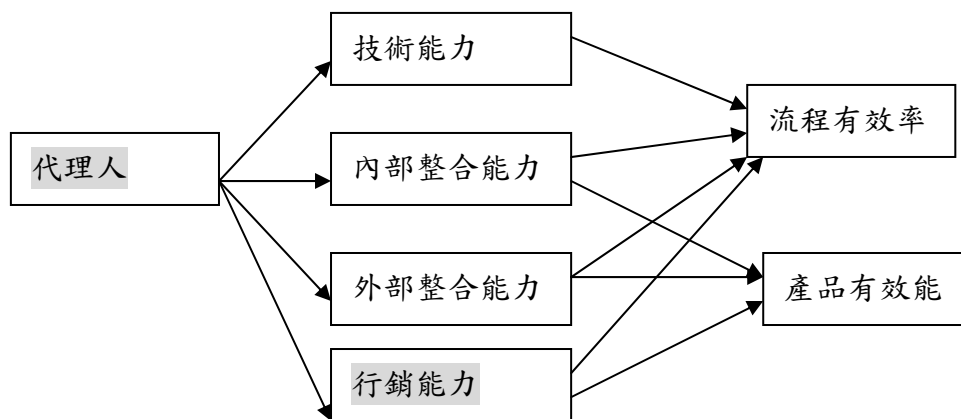


圖 2-3-3：產品發展的資源基礎模型

資料來源：截取自 Verona (1999)

三、市場導向的構成要素展開前因的變數

Kohli&Jaworski (1990)，為了解市場導向的構成要素，尋找市場導向地位與其管理意含針對市場導向的構成要素，對市場導向進行質性研究。Kohli et al., 學者經過文獻回顧與對美國 62 位管理者進行深度訪談後，推導出影響市場導向的前因與組織實行市場導向過程的干擾因素、其所產生的後果（見圖 2-3-4）。

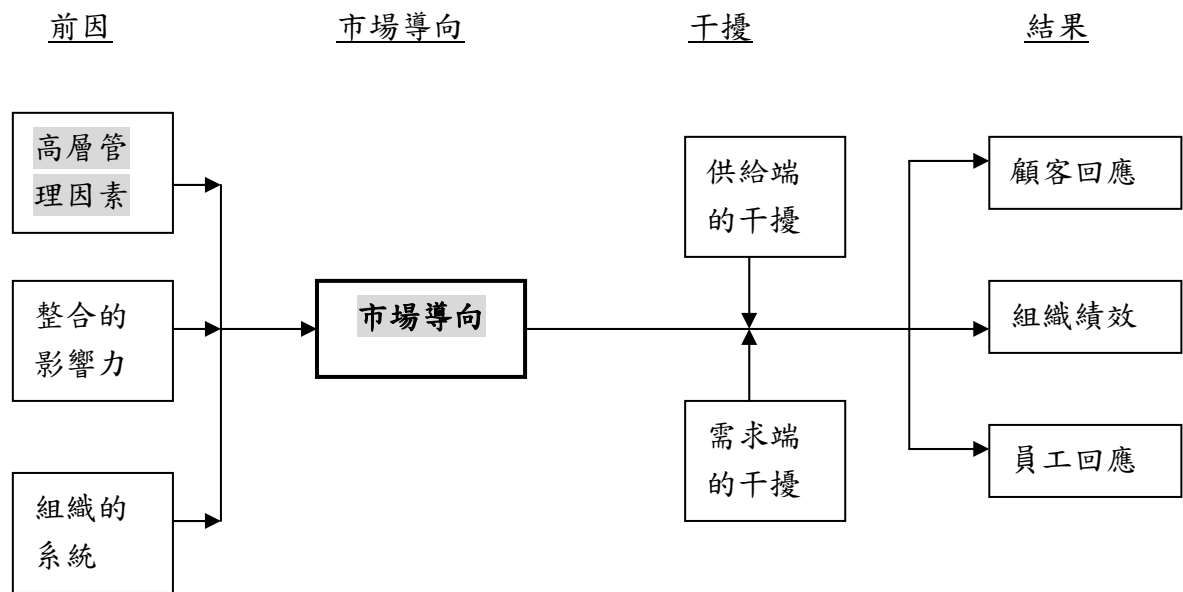


圖 2-3-4：市場導向的前因後果

資料來源:Kohli&Jaworski (1990)

由上圖所呈現，可知影響市場導向的前因：高層管理因素、整合的影響力、組織的系統均會對市場導向有影響；在市場導向的組織會因為供給端、需求端的干擾影響組織產出的結果；最後乃歸納出組織實行市場導向的產出分為三大部分顧客回應、組織績效、員工回應。

Kohli ,et al (1990) .,學者對市場導向三大前因（高層管理因素、整合的影響力、組織的系統）做展開，以便了解三大部分細部內容的因素對於市場導向的影響做探討與推演命題。其中高層管理因素可細分為一高層管理者的溝通-活動間缺口、高層管理者的風險趨避程度、高層管理者的升遷可能性與教育程度、高層管理者對變革的態度傾向與行銷主管能力贏得非行銷主管的信任五項，利用這五項探討高層對市場導向有何影響（見圖 2-3-5），說明如下：

(1) 高層管理者的溝通-執行間缺口

在進行管理活動時通常組織存在一個關鍵的因素就是存在於高層與中、基層管理者的缺口，此缺口乃是經由高層的溝通與活動間所產生的，例如當高層高唱市場導向，但是大量刪除市場研究發現且不鼓勵改變。若高層的期望與實際作為是一致的，且中、基層管理者也能推斷高層的想法則會使組織有高度的市場導向，反之若高層的期望與實際作為是不一致，中、基層也難以推斷高層的想法與配合，這缺口隨著時間劇增使組織只有低度的市場導向。所以，高層管理者的溝通-執行間缺口越大容易使中基層的角色模糊且對市場導向有負面影響。

(2) 高層管理者的風險趨避程度

市場導向包含組織對於市場情報的回應，引進創新產品與服務需要與需求配適。在引進新或修正方案難免會有失敗的風險存在。高層對於創新方案的回應可以明顯左右這方案是否能成功，假使高層對於創新方案願意去冒著失敗風險進行，就能對於顧客的需求進行引進新方案或改變；假使高層是風險趨避者，對於創新方案不願意冒險且不願意針對顧客的需求進行回應與改變。可知，**高層管理者的風險趨避程度越大會使組織有低度的市場導向。**

(3) 高層管理者的升遷可能性與教育程度

由於市場導向會隨著顧客需求做回應來發展創新方案與策略，也代表市場導向的廠商通常存在著一個持續創新行為的觀點。一個組織的高層管理者如果年輕大多會受過廣泛的正式化教育、社會經驗少且升遷可能性高，會喜愛追求冒險與創新的策略，年齡並非一定是主要因素但是經由創新文獻可發現升遷可能性與教育程度對於創新是有很重要的關聯。所以，**高層管理者的升遷可能性與教育程度越大代表組織有高度的市場導向。**

(4) 高層管理者對變革的態度傾向

市場導向的組織有一個特點它會因為顧客與市場趨勢分析下意願去適應、改變行銷方案。若組織高層有開放的態度願意去接受新主意與接受變革的觀點，使組織有正向積極的態度及意願去創新。所以，**高層管理者對變革的態度傾向接受度越廣代表有高度市場導向的組織。**

(5) 行銷主管能力贏得非行銷主管的信任

每個部門主管都有他的特質，而市場導向的組織在進行整合難免會產生整合上的衝突。整合上的衝突產生於兩個或者更多部門間的實際或是期望上的歧見。而若組織當中有行銷代言人出面協調衝突，經由他的協調能力能讓部門間進行合作，減少衝突進而產生市場導向。可知，**若行銷主管能力贏得非行銷主管的信任就能減輕部門間衝突使組織有高度的市場導向。**

由上述可以知道，當高層管理者有高教育程度且升遷可能性高，喜愛冒險，對變革的開明態度可以增加組織對創新的意願與接受度跟推廣，使組織會隨著顧客需求做回應來發展創新方案與策略，願意去接受新主意與接受變革的觀點讓組織成為高度市場導向的組織。一個人的行為往往會受他的人格特質、所處環境所影響，所以本研究認為管理者受過廣泛的正式化教育且未來升遷的機會性大，這受過教育通常具有自己的見解，容易具有創新的行為，因為升遷的機會性大使其對事業有積極性、熱情，積極跟熱情使其對於涉足新事物抱持冒險精神有就是風險趨避程度小，才會喜愛冒險與勇於創新的精神，對於臨時的變化也能坦然接受，有開放的心胸接受的組織變革，乃高層管理者因素進當中有一項（高層管理者的

風險趨避程度、高層管理者的升遷可能性與教育程度、高層管理者對變革的態度傾向) 高層管理者所含的特色含均有對於組織的創新有助益，乃對組織的市場導向提升有所正向的影響。

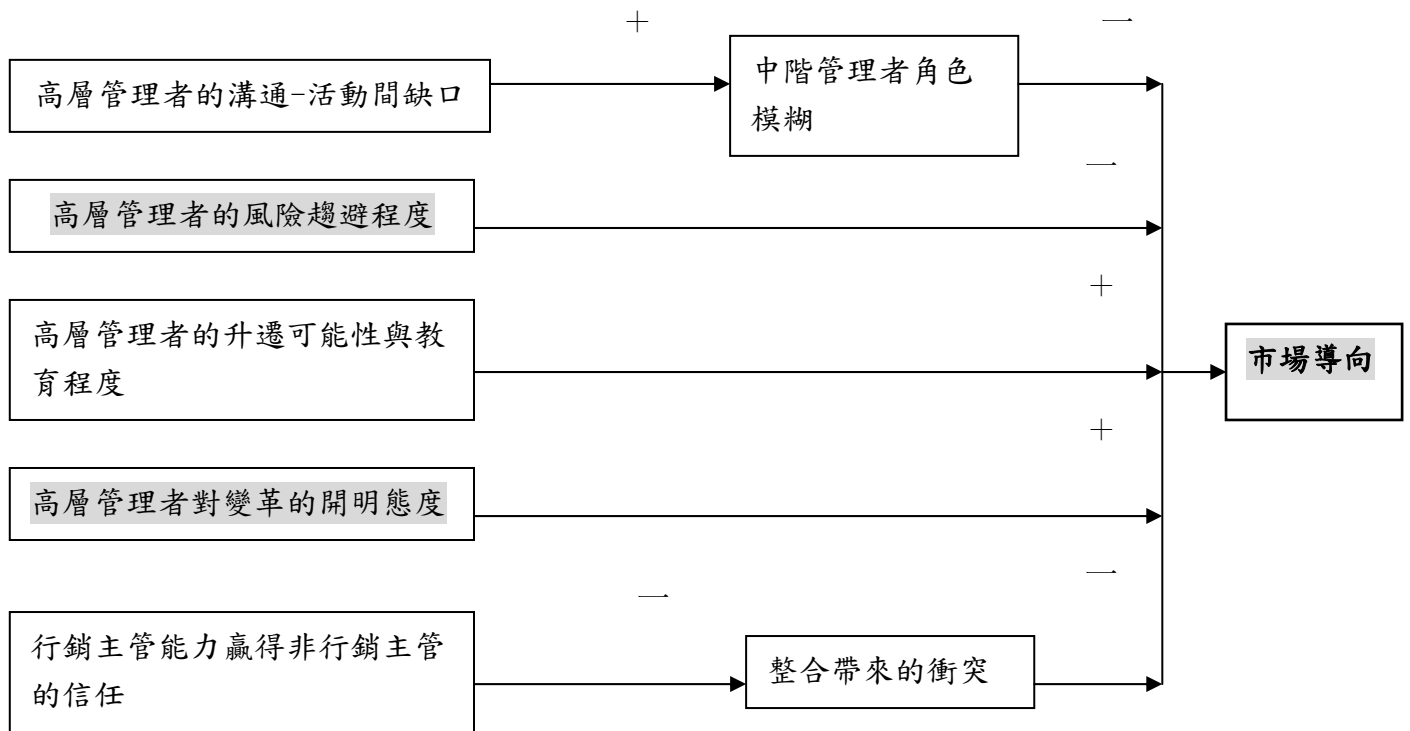


圖 2-3-5：高層管理因素與市場導向

資料來源:Kohli&Jaworski (1990)

小結

Kirca, et al.,(2005)之市場導向後設研究 (Meta-Analytic) 可以得知市場導向的前因後果，且有三個缺口有待研究與探討。本研究利用資源基礎觀點 (RBV) 來綜觀組織內部的資源，可知代理人是會影響組織的能力，Verona(1999)認為組織內部有四種能力當中的行銷能力相當於組織策略性資源所形成的能力廣義來說乃是市場導向，推演得知代理人會影響市場導向。代理人 (Agent) 乃相當於組織中有影響力的人，組織的高層管理者也可以說是代理人，在 Kohli et al., (1990) 對市場導向進行質性研究發現三個前置影響因素有三項，高層管理者包含其中。Kohli et al., (1990) 高層管理者因素進行展開，可細分為一高層管理者的溝通-活動間缺口、高層管理者的風險趨避程度、高層管理者的升遷可能性與教育程度、高層管理者對變革的態度傾向與行銷主管能力贏得非行銷主管的信任五項。當中有三項 (高層管理者的風險趨避程度、高層管理者的升遷可能性與教育程度、高層管理者對變革的態度傾向) 可以經由市場導向產生創新活動或產品符合後設研究實證架構含有創新的觀念、行為。總結上述，本研究依尋後設研究缺口乃以 RBV 來看組織內部，重視市場導向前因中的高層管理者因素。

第四節 學習導向與市場導向間的關係

一、市場為基礎的組織學習程序觀點

Sinkula, et al., (1997) 以組織學習概念研究市場為基礎的組織學習，假設市場為基礎的組織學習存在一個特定的程序。Sinkula et al., 認為一個組織在市場上學習捕捉市場的感覺，經由組織內部有關於市場的資訊發展規則（如，組織規範、政策、訓練方案）與外部組織行動（如，產品促銷、通路、價格策略與戰略）。所以，組織可以看似一個學習體且以市場為學習環境進行學習，乃本研究以學習程序觀點看市場導向前因。

（一）組織學習程序的結果前推原因

若一個組織能夠有適當的學習過程，能學習組織的核心競爭力以創造或維持競爭優勢。Sinkula, et al., (1997) 認為組織的學習發生在組織成員學習代理人（Agent，即高層主管）所採取的組織行動，去回應內外部環境造成的變化。所以，組織學習過程是具循環性，可以藉由個別的行動（代理人）來導致組織行動促使組織成員的信念。一般來說，多數學者贊同組織學習乃為經由學習過程中的資訊來改變潛在行為 Deshpande & Webster 在 1989 年提出有關組織學習的認知架構，此認知過程為管理團隊改變它們共同的心智模式。Sinkula, et al., 引用 Garvin (1993) 的研究，Garvin 把組織學習分為三個核心要素：**組織價值、市場資訊程序的行為、組織的行動**（如第一節述），以下為組織學習核心要素說明與彼此間之關係。

（1）組織的行動

組織的行動有很多形式，舉例來說 Kohli & Jaworski (1990) 的市場基礎的行動。組織的行動存在著組織學習，而組織的行動是組織的價值與市場資訊程序的擴大，因為組織行動可以達到學習的形式（如，克來斯勒生產駕駛座之前事先經過設計因為得知嬰兒潮出生的人重視汽車內部的舒適感）與使新的學習變容易（如，雜誌出版社研究不同的雜誌訂閱促銷方案的反應率來評定它的雜誌價值，這方法非常成功）。

如何衡量組織行動與學習成效的關聯呢？在行銷環境下，行銷方案的動態（Marketing Program Dynamism）（如，方案修正的頻率）大多適用於短期衡量組織學習。但是市場績效是長期的，短期績效衡量靠觀察行銷方案的動態勝於組織學習行為所產生的能力，因為改變市場績效的原因不是單靠組織學習的功能。原因有二：首先，假如市場績效變化是能被預期，但是改善程度往往要超過原先預期市場績效變化（如，一個汽車製造商想要改善 10% 的汽車剎車能力，但是前提為顧客要能夠注意到改變且對於改變做回應，而 25% 的改善是必須的因為 10% 的汽車剎車能力顧客是感受不到的），所以學習雖然會影響新產品開發（改善）的動態而對市場績效沒有直接明顯的影響。第二，假如市場績效改變

可預期，組織的學習率至少要與競爭者相同（如，一個汽車製造商增加汽車有效的燃料效率且要比競爭者還快如果能增加注重燃料效率的顧客的市佔率，此廠商的汽車就必須要比競爭者還有燃料效率）。依據以上原因，在短期下市場績效也許可以衡量且可以經由學習力得到改善。

長期而言，組織學習必須至少要等於環境改變如果廠商能發展與維持核心能力在市場上就有價值。舉例來說，半導體廠商引進一系列新的一般產品且有陡峭的學習曲線，假若其他生產者引進新產品線能更快速與成本更低，然後公司的市場動態就會因為廠商長期的學習能力而產生錯誤衡量，因為沒有考慮競爭環境且越學習成本越高，所以只看公司在市場的行銷方案動態是不適切地，它只能用來衡量短期。因此，學習活動的成功應該是藉由長期績的效評估來衡量才看出來。

由上述可知**組織的行動衡量**是藉由**組織價值與市場資訊程序**使學習結果衡量更容易，短期是可以從行銷方案的動態作評估。但是因為學習會受時間的影響，長期才能看出學習活動的成功，所以說學習的衡量長期更勝於短期且可藉由市場績來衡量。而只看行銷方案的動態乃可看短期**組織的行動的結果**，在短期下觀察行銷方案的動態優於市場績效。乃礙於實驗性工作通常是短期，所以在短期下觀察行銷方案的動態優於市場績效。所以，要調查組織學習結果還是要靠長期的市場績效，但是不用績效是因為一般究調查乃屬短期，所以 Sinkula et al.,用行銷方案的動態觀察組織行動結果，利用短期行動去看長期學習結果，稱不上最好但是可以短期的看出組織經由學習產生出來的能力。

(2) 市場資訊程序行為 (Market Information Processing Behavior)

市場資訊程序是經由資訊轉換成知識，許多組織學習的學者認為市場資訊程序包含四個基本要素：**資訊產生**(information generation)、**資訊散播**(information dissemination)、**資訊解釋**(information interpretation)與**記憶** (organizational memory)。**資訊產生**是資訊蒐集的程序；**資訊散播**是資訊經由垂直地與水平地分享與擴散到組織的程序；**資訊解釋**是資訊給予一個或是更多一般性能被了解的意義的程序；**組織記憶**是知識被儲存、有形地或是實際經驗地，為了未來可以使用的程序（詳述可見第一節）。

(3) 組織價值

組織價值為影響廠商創意的習性與知識的利用，Sinkula, et al., (1997)認為**學習導向**乃是由一系列的組織價值所組成，學習導向能影響組織在商業活動上的心智模式與支配邏輯。三個組織價值經由廠商學習的傾向而來—**對學習的承諾、分享願景、.開放心智**，此三個因素乃為學習導向的核心組成要素（詳述可參第一節）。

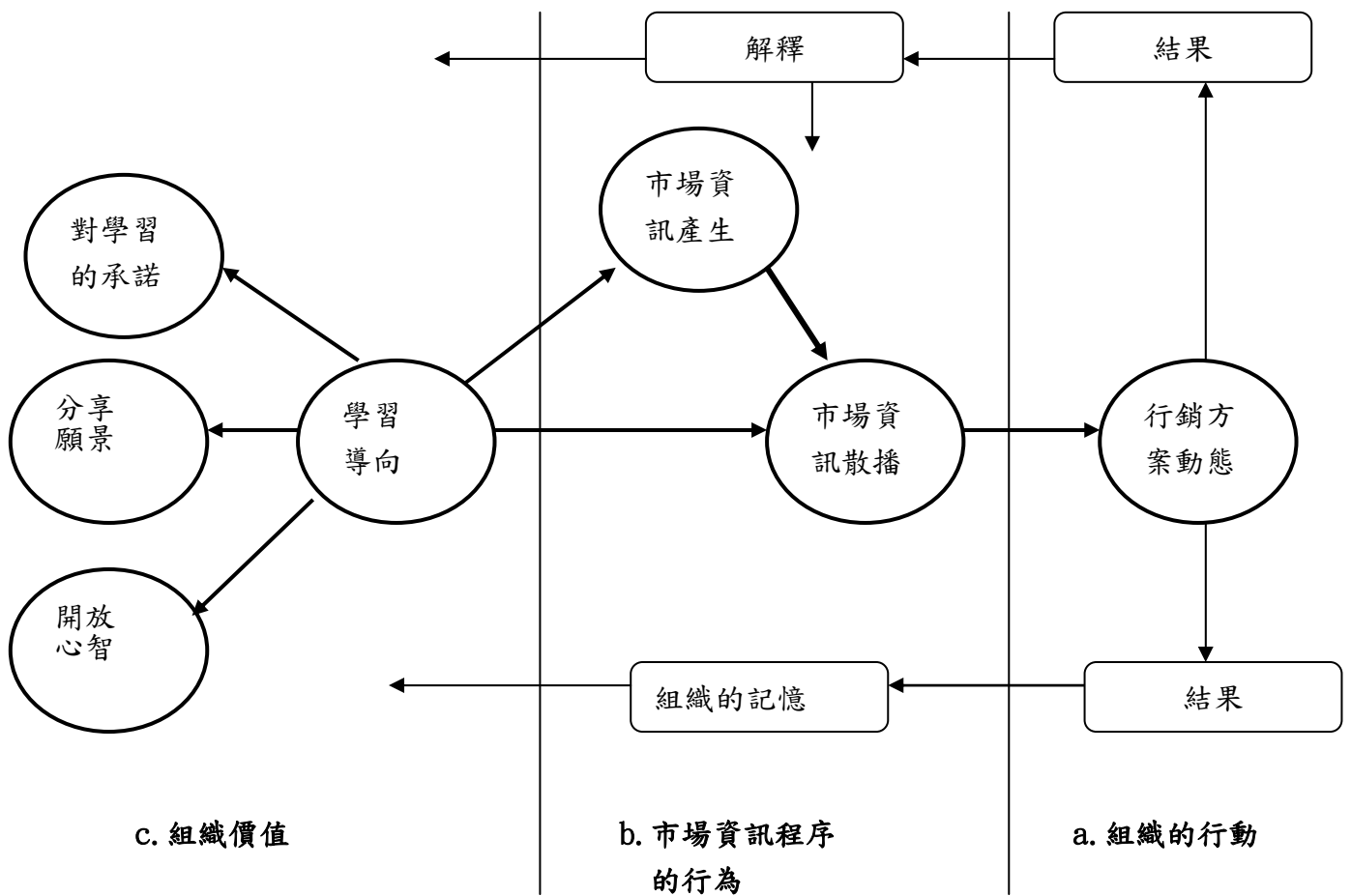


圖 2-4-1：市場為基礎的組織學習

資料來源:Sinkula et al., (1997)

Sinkula, et al., (1997) 歸納他們的模型推論，在短期下增加組織的學習導向會提升組織的市場資訊程序的行為中的資訊產生與散播的質與量進而間接對行銷方案動態有正向影響；在長期下增加組織的學習導向會提升組織的市場資訊程序的行為中的資訊解釋與組織記憶的功能進而間接對行銷方案動態有正向影響。這也顯示出，組織經由學習來增強組織能力與產能，短期雖然也能提升組織績效但是卻不能維持長久，必須要持續的學習形成組織價值影響組織的商業活動行為，長久下來才能真正持續提升組織的產能創造競爭優勢。

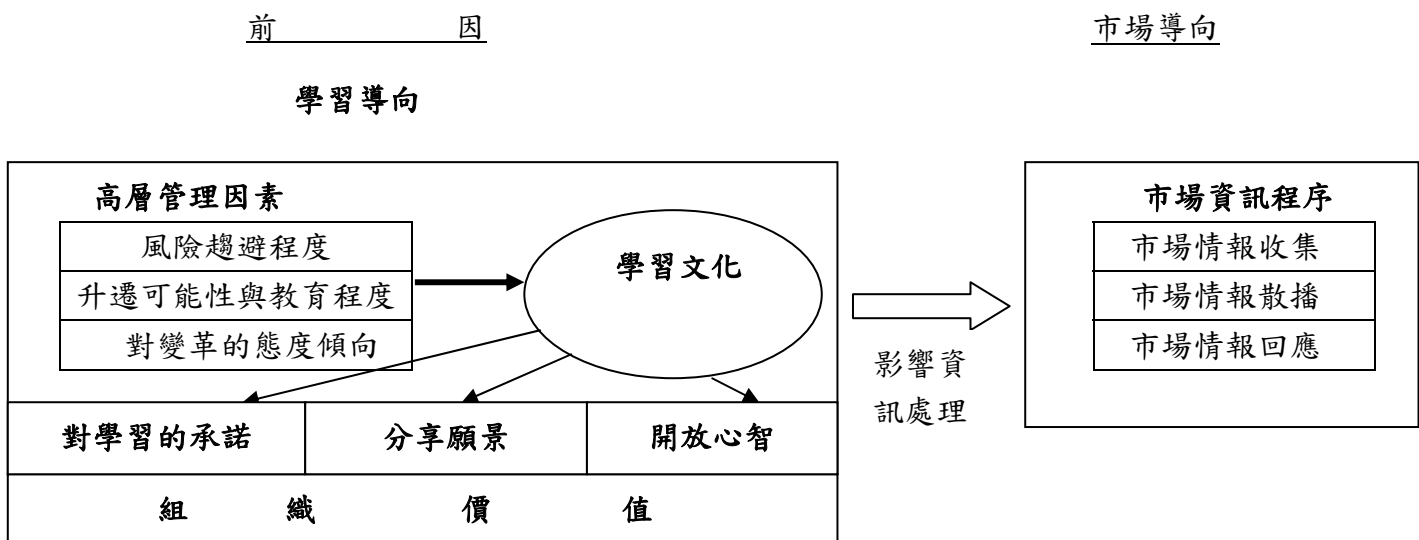
小結

綜合上述可以了解市場資訊可藉由正式與非正式系統來收集而產生組織的市場資訊，再經由共享達到資訊散播此方面是有形的知識可以公開、被大家所看見，但是在散播的過程中管理者的心智模式會去解釋資訊，這讓組織成員去學習、揣摩所得到的解釋並且同時被組織儲存形成組織記憶此方面式無形的知識是私密、無形不可見，有形與無形的知識在資訊程序被產生進而影響組織行動。

組織成員如何去學習、揣摩所得到的解釋並且同時被組織儲存形成組織記憶得靠組織經由學習而創造的組織價值。影響廠商創意的習性與知識的利用乃稱為組織價值，在組織進行學習會產生三個價值：對學習的承諾、分享願景、.開放心智，管理者對學習的承諾使組織形成組織文化，讓組織有意願去學習；在經由分享願景擬定成員共同努力的方向；而為了適應時間、環境帶來的改變組織內要有開放心智使組織能接納創新與變革。而這與高層管理因素—風險趨避程度、升遷可能性與教育程度、對變革的態度傾向會形成勇於涉足新事物，對於臨時的變化有開放的心胸接受的管理者心智模式相符合。

所以可以推導出受管理者影響而形成的學習文化經長期演進下產生組織價值影響組織的商業活動行為，在組織進行市場資訊活動時受組織文化無形影響而去解釋資訊與記憶組織知識，甚至間接的影響組織產出的結果，如下圖所示。

圖 2-4-2：市場導向前因推導圖示



資料來源:本研究整理

第五節 市場導向與學習導向爭論

一、學習導向與市場導向前因後果之文獻比較

Santos-Vijande, et.al,(2005)認為市場導向 (MO) 以資源基礎觀點 (RBV) 來看如同一項資源，換言之市場導向視為一項策略性資源。然而，先前有許多文獻 (Sater&Narver,1995；Sinkula, et al.,1997； Baker&Snkula,1999a；林義屏,2001； Baker et al.,2000；Hult et al.,2004) 都在探討市場導向與學習導向之間的關係，例如：市場導向是否能形成創造性學習、市場導向與學習導向對組織績效的關係是直接或間接等。市場導向與學習導向之間的關係後續學者研究均有不同之看法：其一乃認為學習導向為市場導向的前因，認為學習導向可將增強廠商市場導向，使廠商行銷能力提升，能對開發市場需求、創造顧客價值有助益 (Sinkula, et al.,1997；Santos-Vijande, et al.,2005)；另外，也有認為學習導向為市場導向與組織績效的中介變數，認為市場導向應該可以增強組織的行銷能力驅動一個持續且積極的傾向去接觸顧客的需求進而提升產品績效與組織績效 (Slater et al.,1995；Baker & Sinkula,1999a；林義屏，2001)。

表 2-5-1：LO 與 MO 的前因後果文獻歸納表比較表

	支持 LO 為前因的文獻	支持 LO 為後果的文獻	LOMO 同時為影響績效
文獻	Sinkula et al., (1997) Santos-Vijande, et.al , (2005)	Slater et al., (1995) Baker, et al., (1999a) 林義屏 (2001)	Baker, et al., (2000) Hult, et al., (2004)

資料來源本研究整理

二、學習導向與市場導向前因後果之爭議

Baker & Sinkula (1999a) 認為市場導向對組織而言是必需，但不是充分的條件，除非組織有強勢的學習導向與市場導向同時發生就可以產生高度的組織學習。Slater & Narver (1995) 認為組織文化可以影響組織學習而市場導向乃為組織文化的要素之一，變成在產生組織學習之前的條件，但卻不是唯一的關鍵因為還有其他因素 (企業家精神 entrepreneurship) 讓高度學習產生 (即創造性學習)。由上述二學者觀點可以看出市場導向似乎對組織來說是不能達到真正的學習。但是 Santos-Vijande, et.al , (2005) 認為組織的學習能力要比競爭者快才能創造永續競爭優勢 (sustainable competitive advantage；SCA) 的源頭。

Slater & Narver (1995) 認為組織學習是不易被衡量，很難發現組織是否真的在學習，所以用間接的方式去衡量企業的學習，乃利用學習導向的程度去衡量而學習導向的程度則是組織學習能力所帶來的價值，學習與市場導向是緊密聯繫地，甚至會影響績效。Baker & Sinkula (1999a) 認為市場導向與學習導向為組織兩個不同獨特因素，分別影響組織對於市場資訊過程 (Market Information

Processing；MIP 即資訊取得、散播與解釋）的活動，市場導向影響的是 MIP 的範疇而學習導向影響的是 MIP 的方法（如，挑戰組織的形式與行銷典範的移轉）。但是，Slater & Narver（1995）與 Baker & Snkula（1999a）學者並未從它們的研究中證實市場導向與學習導向有任何的因果關係但是他們證實市場導向與學習導向間接與直接影響組織績效增強 SCA 達成。Santos-Vijande, et.al, (2005)認為在市場導向與學習導向之間，學習導向是前因還是後果在學術的論點上仍未明顯證實出來，所以市場導向與學習導向之間模糊關係是值得被討論。

本研究蒐集過相關文獻後針對市場導向與學習導向之間模糊關係做探討與論點描述，主要分為兩部分：第一部分 論述市場導向是否能創造組織的創造性學習？若市場導向能創造高度學習則代表它就能為組織創造無形的智慧，帶來有價值的能力應該是為組織發展的第一順位，則市場導向為學習導向前因。第二部分經由第一部分結論出來的‘前因’，這前因如何去創造知識、智慧，使組織有高度的學習，以下融合 Slater & Narver（1995）、Bker & Snkula（1999a）與 Sntos-Vijande, et.al,(2005)觀點作論述。

（一）市場導向進行學習的缺失

1. 過度依賴現有市場機會

Slater & Narver（1995）認為組織學習有五個部分所組成一兩個文化的要素：市場導向與企業家精神，三個氣候的要素：有機式組織、促進式領導與分權式的策略規劃，這五個要素會影響組織學習。所以，組織文化要成功市場導向是不可或缺的要素，但是仍然不足以發生組織學習，組織文化建立了組織在市場上的文化，而組織的文化上還包含許多其他文化要素，如企業家精神，所以單單考慮市場導向文化是很危險。

然而當組織商業機會需要面對極大的風險，市場導向通常是不會鼓勵去冒險，市場導向會陷入“現有服務市場的偏執狂”所以，企業市場發展會偏愛較窄的特定市場區塊，只注意顧客當前的需要且排除了現有的競爭者威脅。此時組織學習為適應性學習，在此情況下市場導向的企業是不會深入了解當前與新顧客的潛在需求，只在意當前的狀況，有限的營運界定會妨礙組織尋找新顧客、採用新產品與機會在新市場。所以，市場導向的組織文化在面對風險時往往是風險趨避者，會讓組織侷限在適應性學習而不能產生創造性學習。

2. 當組織的市場導向低時，組織重視學習時會過度偏離市場需求

Bker & Snkula（1999a）認為市場導向的行為會限制組織的學習。Bkere, et al., 認為在有限市場導向下（也就是組織有弱勢的市場導向）的 MIP 會限制組織的 MIP 使組織的設想或相互爭議激發的智慧，市場導向的廠商會因為過去的成功而陷入

自我滿足狀態讓分散、不完美的資訊最後會依照組織以往的成功慣例優先選取忽略部分重要資訊，這現象普遍存在；在有限市場導向下（也就是組織有強勢的學習導向與弱勢的市場導向）發展突破性創新會因為創新產品的發源是來自學習活動產生並非顧客需求，導致不能“全盤了解顧客（the overt self-explicated customers）”的需求，反之市場導向乃強勢但是學習導向為弱勢會限制突破性的創新與積極的行為，如廠商配合市場的需求而不採行積極開發市場需求的行為，只會產生適應性的創新，所以要搭配高度的組織學習讓組織產生創造性學習來改變組織的行為方能為組織帶來有效益的創新改善組織績效。

過度依賴現有市場機會降、專注過往經驗會降低企業面臨轉型或市場環境改變時應變能力與速度、重研發與新產品、技術等開發雖然能產生很多新的技術與產品但是無法與市場需求作結合，使這些新產品技術無法充分發揮價值，這些缺失都會使組織無法進入創造性學習，只能停留在適應性學習。

（二）學習導向透過市場導向使組織高度學習

Sntos-Vijande et.al,(2005)的評論去論證學習導向為市場導向前後因果，可以發現 Slater & Narver (1995) 與 Baker & Sinkula (1999a) 都因為把市場導向當成學習導向的前置因素，但是市場導向實行時會限制組織行為與創新讓組織無法高度學習增加組織績效，所以 Slater & Narver (1995) 與 Baker & Sinkula (1999a) 均認為再加上學習當作中介變項則能提升組織的學習效果。但是，Sntos-Vijande et.al,(2005) 認為組織要形成市場導向還是必須要先透過學習才能產生，且當組織具備市場導向的資源、能力還是要靠學習持續技術研發與探索市場現今需求，所以整體來說市場導向的廠商可看似一個學習型組織，市場導向的組織在時機對的情況下憑藉資訊行動並採用一致方法、慣例也會經由開放心胸地去調查，相互傳遞資訊作形式上的整合且變成組織記憶，精準地回應行動用來維持或吸引顧客就如同**組織學習程序**，而組織經由組織學習程序使組織能創造**適應性與創造性學習**。

本研究以 Sntos-Vijande et.al,(2005)觀點融合學習導向與市場導向文獻說明組織必須先有學習機制才能以市場導向來為組織創新，本研究認為組織在進行學習能力培養時往往會有學習障礙，因為許多因素而使學習障礙限制組織的行動而 Slater & Narver (1995) 與 Baker & Sinkula (1999a) 認為組織需要學習使行銷能力更強進而增進績效，但是組織容易因為學習機制的不完整而有學習障礙，所以要克服學習的障礙才能為組織帶來高度學習，說明如下：

1. 市場導向為前因為使企業對學習盲目無先見

當企業以市場導向為前因會使企業對學習產生短視只看見目前狀況，因為當企業蒐集到某些潛在的危機與機會或發現公司目標與現況有差距才時，才會引發學習或壓力進而進行學習，無法看出趨勢或差距使企業變的自滿而安逸於現狀，

造成 Slater & Narver (1995) 所說“現有服務市場的偏執狂”的缺點只見現狀忽略環境改變。Yeung, Ulrich, Nason and Glinow (2001) 稱此為盲目 (blindness) 的學習障礙，企業必須要清楚認知現狀與潛在的危機或機會，而組織學習的**學習承諾**讓成員因為互相信任、學習的文化無私地分享資訊，**開放心智**可以消除企業的情性，容納所有質疑，鼓勵創新、變革，**分享願景**使成員獲得共識以進行創新行動。

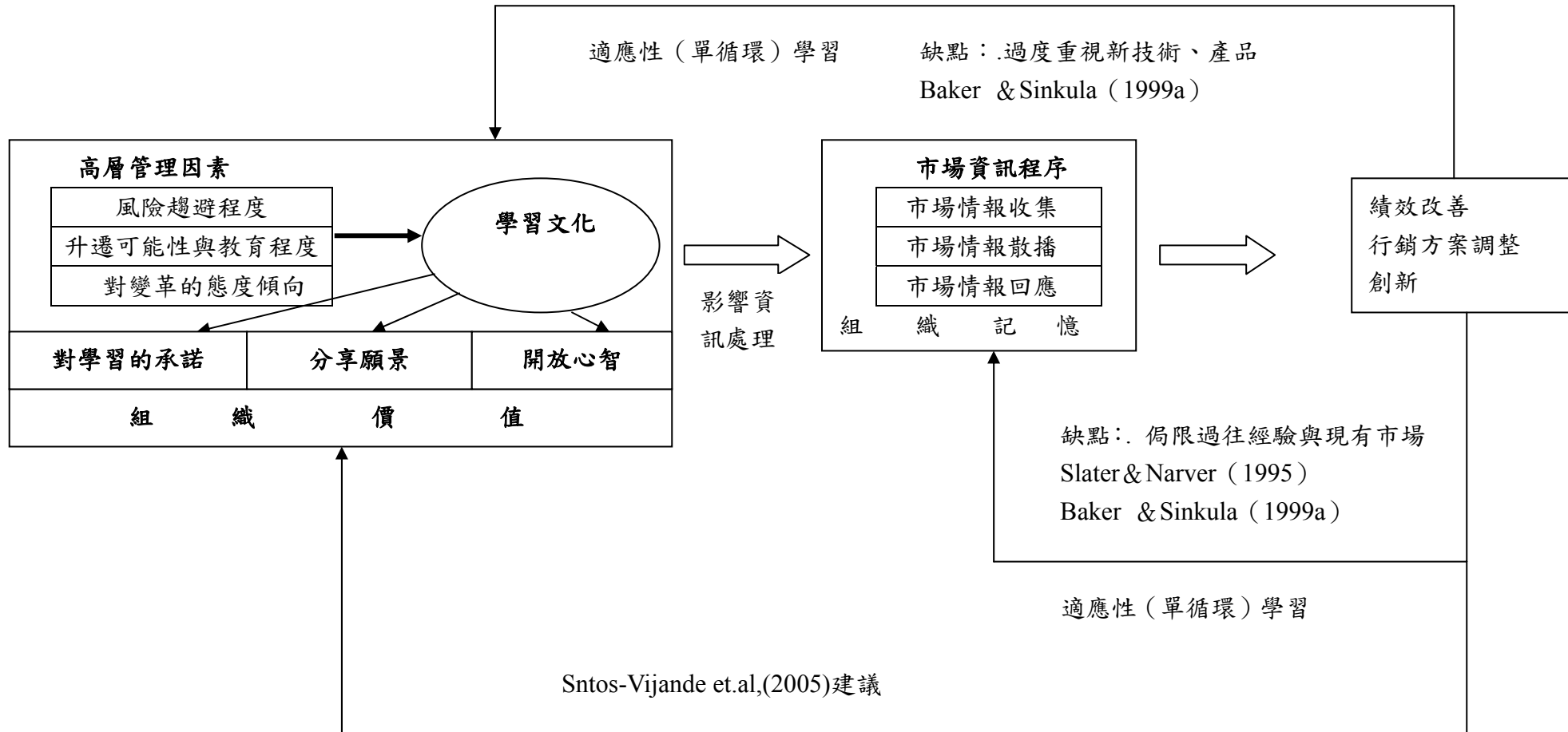
2. 當組織市場導向低卻又迷信學習則會過度學習

組織市場導向低，組織只會把蒐集過往的資料與經驗經過評估、總結儲存並給於其他部門運用，又強調學習認為只要利用這些資訊進行新產品開發與技術升級，就可以創新。這樣往往會造成學習思考模式的錯誤，只鑽研學習忘卻市場需求改變造成迷信學習 (superstitious learning) 的學習障礙 (Yeung, et al., 2001)，就如 Baker & Sinkula (1999a) 所說的不能“全盤了解顧客需求”的缺點，所以組織要克服片段思考，使資訊傳播、解釋更為深入市場需求，乃要建立組織的共識，可以利用組織學習的**開放心智模式**融入多元的思考，如市場調查、人口特性趨勢，強化成員主動、勇於蒐集更多的市場資訊及高層主管對成員**分享願景**讓成員了解在組織裡所扮演的角色及組織未來目標進而方向進行學習，使成員了解行動的價值對組織願景許下承諾進行學習 (**學習的承諾**)，促成組織學習文化來影響組織處理資訊的行為。

心 智

行 為

成 果



雙循環（創造性）學習

（善用組織的價值改變資訊處理行為）

圖 2-5-1：學習導向與市場導向學習循環（本研究整理）

小結

本節乃主要在介紹市場導向與學習導向的爭論，開始先彙整市場導向與學習導向的相關文獻，其次乃藉由 Sntos-Vijande et.al,(2005)的評論去論證學習導向為市場導向前後因果，可以發現 Slater& Narver (1995) 與 Baker & Sinkula (1999a) 都因為把市場導向當成學習導向的前置因素，他們認為市場導向會限制組織行為與創新要加上學習的因素方可讓組織高度學習增加組織績效。Sntos-Vijande et.al,(2005)反駁他們並認為組織要形成市場導向還是必須要透過學習才能產生，且當組織具備市場導向的資源、能力還是要靠學習持續技術研發與探索市場現今需求，所以整體來說市場導向的廠商可看似一個學習型組織。

Sntos-Vijande et.al,(2005)認為市場導向能為組織帶來永續的競爭優勢 (SCA)，市場導向像是組織的資源、能力，它是經由策略性資源如學習而產生乃以 RBV 觀點來看學習導向與市場導向；而市場導向的組織在時機對的情況下憑藉資訊行動並採用一致方法、慣例也會經由開放心胸地去調查，相互傳遞資訊作形式上的整合且變成組織記憶，精準地回應行動用來維持或吸引顧客就如同組織學習程序，而組織經由組織學習程序使組織能創造適應性與創造性學習。

本研究與 Sntos-Vijande et.al,(2005)的研究推論一致，且認為若是市場導向在先然後進行學習容易造成組織過度偏於現有市場或產品開發而忘卻其他因素變動，使組織學習造成障礙，限制組織行為。所以要利用學習導向，讓產生學習能力然後依靠組織學習文化影響組織的記憶使組織資訊處理能夠更有應變與彈性能力。

第六節 組織創新

一、創新

(一) 創新定義

管理大師 Peter Drucker (1985, 創新與創業精神) 最早曾對創新 (innovation) 下定義並加深入探討, 他認為創新是賦予資源創造財富的新能力, 使資源變成真正的資源, 他並且以完整和系統化的形式討論創新, 反對所謂創新是「靈機一動」的想法, 認為創新是可以訓練、可以學習的。Drucker 一方面強調系統化創新的必要, 並提出創新機會的七大來源為: 1. 意料之外的事件; 2. 不一致的狀況; 3. 基於程序的需要; 4. 產業或市場結構突然的改變; 5. 人口結構的變動; 6. 認知、情緒和以及意義上的改變; 7. 新知識— 包括科學的與非科學的。因此, 創新乃是指使用新的知識, 提供顧客所需新的服務及產品。它包括了發明 (invention) 及商業化 (commercialization), 所以 Porter 解釋道: 「商業化乃是指使用新的方法 (發明), 而創新的過程則不能與企業策略和競爭環境分開」。

Holt (1988) 認為創新是一種運用知識或關鍵資訊而創造或引入有用的東西; Betz (1987) 與 Frankle (1990) 二位學者認為創新是修正或發明一項新的概念, 以使其符合現有或未來潛在的需求, 並藉由改進與發展使其原有之功能達到商業化目的; Gattiker (1990) 認為創新活動乃是經由個人、群體及組織努力及活動所形成的產品或程序, 該過程包含了用以創造和採用新的、有用事物之知識及相關資訊; Damanpour (1991) 則認為創新可能是一種新的產品或服務、一種新的製程技術、一種新的管理系統及結構或是一種組織成員的新計劃。Nonaka 與 Takeuchi (1995) 從組織創造知識理論的觀點, 提出他們對創新的新看法, 他們認為創新是: 透過知識螺旋的運作; 當組織的內隱知識和外顯知識發生互動時, 所獲致得的结果 (莊立民, 2002)。

(二) 創新的動機

組織在創新的動機方面, Hunt & Morgan (1996) 則主張創新可分為兩種, 一為主動創新, 指廠商在未受競爭壓力下所產生之創新; 另一種為被動創新, 指廠商創新乃為因應競爭所採行不得不然的措施。而他們指出績效較佳的廠商通常都能夠主動創新, 在市場尚未為競爭者所威脅時, 就能夠推出符合消費者所需的創新產品或服務 (蔡明達, 2002)。

(三) 創新分類

創新的分類非常寬廣, 創新可以從許多不同的觀點來加以研究, 關於創新分類的文獻, 蔡明達 (2000) 從文獻回顧, 整理出下表表 2-6-1 將各學者對於創新的分類作一彙整, 使我們瞭解到創新的各項層面所包含的理論意義有相當大的差異性。

表2-6-1：創新之分類

學者	分類焦點	創新分類
Afuah (1998)	技術新穎程度	漸進式創新、革命性創新
Atuahene-Gima(1996)	與市場上既有產品的差異程度	重組新產品、原創性的新產品
Chandy & Tellis(1998)	技術新穎性、滿足顧客需求	漸進式創新、市場突破、技術突破、革命性創新
Damanpour (1991)	程序與結果	產品創新、程序創新
Han, et al. (1998)	技術與管理	技術創新、行政創新
Hunt & Morgan(1996)	廠商主動性	主動創新、被動創新
Hurley & Hult (1998)	組織文化與能力	創新性、創新能力
林靈宏(1993)	策略選擇	整合性創新、技術性創新、行銷性創新、成本性創新

資料來源：摘錄自蔡明達（2000）

可知創新的分類在學術上相當多樣，但仍有相似之處主要以三種分類且每一類均有兩種相對的類型，分別是：行政（管理）與技術創新；產品與程序創新；革命式與漸進式創新。

二、創新性

組織或產品的創新大多用 innovation（創新）一辭來發展研究，鮮少人用 innovativeness（創新性）來衡量組織或產品的創新，逐漸有學者對 innovativeness（創新性）來進行組織或產品創新的研究。一般過往文獻把 innovativeness 認為 innovation 是‘newness’（嶄新）的程度（Garcia & Calantone, 2002），也說明組織或產品的創新近來延伸發展出一種嶄新程度來衡量組織或產品創新，來更精確的衡量無形且概念化的創新。Garcia & Calantone（2002）談及創新性指出：廣義（macro perspective）的創新性是指一個嶄新的創新能力去創造一個典範移轉到產業的科學與科技與/或市場結構；狹義（micro perspective）的創新性為一個嶄新的創新能力去影響廠商在現存的行銷資源，科技資源，技術，知識，能力或策略。

Hurley & Hult (1998)則提出創新的二項構念：(1)創新性(innovativeness)：指公司文化中對新想法的開放程度，即創新導向。其前置因素如強調學習、參與式決策、支援與合作、權力分享等，為組織從事所需具備的基本之特性。(2)創新能力(capacity to innovate)：指組織能夠成功採行新的創意、程序、產品或服務的能力。他們認為公司具備此二種層次的創新，而創新能力除了受創新性影響，也同時受到學習導向、市場導向等組織文化，以及組織資源與作業程序所影響（蔡明達, 2000）。所以，創新能力與創新性不同，而創新性乃是廠商的能力產生創新的驅動力，像是把新流程、產品或是創意引進組織（Hult, Hurley, Knight, 2004）。

三、學習導向、市場導向與創新

(一) 市場導向與創新

許多學者近來發現創新在市場導向的研究中被忽略了(例如Jaworski & Kohli, 1996; Han, et al., 1998)。而有關市場導向與創新的關係越來越受重視，本文引用蔡明達(2000)對市場導向與創新之文獻整理，如下述：

Atuahene-Gima (1996) 指出市場導向和創新間的關係一直備受爭議，有些學者認為市場導向和產品創新有負面的關係，因為過於市場導向的企業傾向從事模仿的產品開發而非真正原創性的創新(Bennett & Cooper, 1981)；在另一方面，也有許多學者倡言市場導向有助於成功的創新，例如Despande, et al. (1993)、Han, et al. (1998)。許多學者認為採行行銷觀念將阻礙原創性新產品的發展與行銷，而傾向致力於產品的改良與修正，如同Slater & Narver (1998)所提到的顧客主導理念一樣，其背後的邏輯在於消費者無法明確說出他們的未來需求，因為潛在需求乃超越消費者既有的消費經驗，是故行銷導向的廠商為降低開發新產品的風險，不易發展出突破性的創新。

Gatignon & Xuereb (1997)認為在高度不確定的市場環境下，顧客導向有助於使創新獲得商場上的成功，因為蒐集顧客資訊可降低不確定性，而競爭者導向反而有害。當市場需求的確定性增加，則競爭者導向則對新產品的上市較有效，因為可幫助廠商更精確地為新產品作市場定位。因此市場導向不只包含顧客導向，也包含競爭者導向，而競爭者導向在創新策略上也扮演相當重要的角色。雖然如此，企業若將市場導向誤以為是競爭者導向，過分強調與競爭者一分高下，以市場佔有率為爭奪的目標，在決策的過程當中，會傾向選擇對公司長期不利的策略，也將導致無法發展滿足潛在需求的創新活動(Armstrong & Collopy, 1996)。在Han, et al. (1998)的實證研究發現在Narver & Slater (1990)所定義市場導向的三項行為要素(即顧客導向、競爭者導向、部門協調)中，顧客導向為影響組織創新的主要因素，而競爭者導向與部門間協調則較無相對顯著的影響力。

Atuahene-Gima (1996)的研究證實市場導向有助於創新一行銷搭配(innovation-marketing fit)，但市場導向與創新一技術搭配(innovation-technology fit)的關係並不顯著。所謂創新一行銷搭配指的是創新的產品或服務能夠運用公司既有的行銷能力與資源，由此可見，具有市場導向的廠商由於廣泛地蒐集市場資訊，以評估外在環境與自身能力，可將創新與本身的行銷能力結合在一起，以謀求創新產品/服務在市場上獲致良好的成果。相對地，市場導向由於以市場需求為依據，在創新與既有技術上的搭配比較不那麼重視，因此市場導向與創新一技術搭配的關係並不顯著。Atuahene-Gima (1996)也發現市場導向有助於創新專案組織的團隊合作，而且更將創新過程中的經驗與收穫，例如效率的提昇、技術和能力等，影響至組織的其他專案和部門。市場導向是透過創新作為中介變數，而形成對於市場成功的正面影響。

從以上的文獻探討，可發現市場導向與創新間的關係有許多相衝突的實證結論與理論架構，因為觀點立場的不同而造成對於創新的影響也不一致，可顯示也許市場導向是不能單一存在而是有其他因素影響市場導向進行創新，乃越來越多的學者將市場導向理論與組織學習整合，試圖對創新作一整合性的探討(例如 Hurley and Hult, 1998; Sinkula, et al. 1997; Slater& Narver, 1995)，有助於吾人對組織處理市場資訊程序背後的學習過程有更進一步的瞭解。下一段本研究將介紹組織學習和創新之間的關係。

(二) 組織學習與創新

蔡明達(2000)認為在組織學習的理論中探討到創新的構成因素，有二個部分：(1)組織與環境產生互動，並吸收新的資訊作為產品開發的決策依據；(2)組織對環境的認知模式產生改變。

在創新發展的過程當中，組織學習運用市場的新資訊改變企業對顧客和市場的既有知識，此既有知識通常稱之為心智模式(DeGues, 1988)，為決策者擬定策略、戰術和行銷活動的基本依據。此心智模式包括了顧客、競爭者、通路以及其與行銷活動的關係之假設、信念與認知。事實上，心智模式描述了企業競爭市場、顧客區隔、消費者行為的種種特性，為企業市場知識與決策模式的基礎。若各部門主管的心智模式同質性越高，則部門間的協調與共同決策將更和諧，但是卻不見得能幫助企業做出正確的決策和反應，因為市場的環境隨時間而改變，心智模式若不能隨時更新，容易產生防衛性例行公事(defensive routine)，反而阻礙了組織的學習(Argyris, 1993)，無法反應市場的需求與變化，進行創新活動。

在學習的過程當中，有一些組織障礙降低組織創新的傾向，使組織學習陷入學習僵化的陷阱。組織經由資訊蒐集、資訊傳播、資訊理解等三項程序(Huber 1991; Slater & Narver, 1995)來進行學習，在資訊的蒐集方面，由於組織為了更有效率地處理市場相關資訊，排除其他無關的資訊，組織經由學習發展出一套資訊蒐集的方法或處理程序，然而此種現象將促使組織倚賴所謂的重要資訊，傾向以簡捷、易懂的方式蒐集資訊，為了就是避免模糊的資訊為組織在處理上帶來困擾，影響資訊處理的效率，但是此種現象有礙於激發創意，無法蒐集到真正有益於創新的資訊(Adams, et al., 1998)。

在資訊的傳播上，組織部門化的結果導致各部門指重視本身的目標和績效，導致重要資訊在傳播上的障礙與盲點，不同部門對資訊的重要程度認知不一，影響資訊傳播的效果。除了正式的傳播途徑外，非正式的人員溝通也在資訊傳播扮演著相當重要的角色，因此組織成員的團隊合作精神對於資訊傳播也有正面影響。組織任務的設計將一項工作劃分給不同部門的人員處理，就容易形成所謂片段式思考(compartmentalized thinking)，不同任務的人員只瞭解所分派的任務，而對整體的目標欠缺認識，如此對於資訊的傳播與理解會產生相當大的障礙(Adams, et al., 1998)。

在理解資訊的階段，由於組織機構化所產生的惰性，將使組織成對資訊的解釋傾向於作為支持組織預期的證據，而對於不符合組織成員意圖的資訊，則傾向以批判的態度予以忽視(Deshpande & Zaltman, 1982)，將資訊的解釋作為證實預設立場的工具，如同Menon & Varadarajan (1992)所謂的知識的象徵性運用。此種現象妨礙了組織共同對重要資訊的解析，可能使各部門的成員各行其事，無法對市場環境變化作具體、一致的反應，分散了組織的力量，更無法達到學習和創新的目的。為克服以上在組織學習過程中所產生的障礙，使組織更具創新能力，Adams, et al. (1998)針對15家美國大廠商134位參與新產品發展人員進行訪談，發現下列幾項因素有助於組織學習與創新的程序：

1. 將蒐集資訊的模糊程度降低，以克服組織對模糊資訊的恐懼，使組織逐漸適應不確定性。主管可增加組織成員參與蒐集資訊的行列，或運用跨組織的團隊，並使蒐集資訊成為每日工作的一部份。當組織成員也是資訊的蒐集者而非僅是接受者，對相關資訊的瞭解增加，有利於降低資訊的模糊程度。另外，主管對蒐集模糊性資訊的支持也有助於組織成員勇於掃描相關的市場資訊，並主動提出作為組織參考。
2. 要克服片段性思考，消弭部門間的成見，使資訊能夠充分傳播，就必須要建立組織共識，讓組織成員瞭解共同目標所在與個人所扮演的角色，並對組織願景下承諾。其中一種方式，就是組成跨部門的團隊，授權由任務團隊自負成敗責任，使各部門專才協調合作，共同完成任務目標。
3. 消除組織惰性有賴於組織成員去除預設立場，建立資料提供者與使用者間的信任，與鼓勵創新、變革的環境，使組織對資訊的解析，在相互信任的情況下共同討論，使組織成員獲致共識以作為創新行動的依據。而就組織記憶在產品創新所產生的影響，Moorman & Minor(1997)針對91個新產品開發專案的實證研究指出，組織記憶越豐富對產品創造力並不具有顯著的負面影響，此結論不符合Sinkula (1994)和Moorman & Minor (1997)事前的論點，因此，組織知識的豐富與否可能不如組織如何有彈性地運用知識來得重要，或者應考慮其他組織文化等因素，才能更深入瞭解組織記憶對創新的影響。而組織記憶的擴散性越大，也就是組織成員共同分享組織信念、知識技能和例行作業的程度越高，對於產品創造力越有正面的作用，顯示組織擴散性較豐富程度對創新更具有顯著的影響力。

從以上的探討，我們發現創新需仰賴較高層次的學習，也就是創造性的組織學習，才能夠使組織學習的各個階段能克服創新的障礙，發揮組織的創新能力。組織越能夠有共享的願景和心智模式、以開放的心態充分合作，則越容易提高其創新績效。這在許多學者的研究(例如Day, 1994; Hurley & Hult, 1998; Sinkula, et al.,

1997)也有相當多的討論，也可顯示既然市場導向和組織學習都和創新有相當密切的關係，值得本文做研究。

小結

創新似乎已成為企業成功的必要條件，不論是產品、營運方法、行銷手法均談及創新。本節乃介紹創新與創新性，和創新與學習導向、市場導向的關聯。本文認為創新乃是一種新的產品或服務、一種新的製程技術、一種新的管理系統及結構或是一種組織成員的新計劃（Damanpour (1991)，已經能被組織執行而創新能力與創新性則為创新的前置因素，創新性乃公司對創新無形的思想與態度，如 3M 公司文化 “You shall not kill a new product idea”，隱喻員工不要批評、扼殺別人的構想、也代表公司願意接納創新構想的態度；創新能力是指公司能夠讓新構想形成商品化的資源，如龐大資本、高層支持、研發能力強等。由於創新性鮮少人去談及，因為概念抽象不易衡量大多用創新與組織的市場導向與學習導向作連結，所以本文乃採用蔡明達（2000）的觀點對創新與組織的市場導向與學習導向關係做論述。

市場導向對創新方面市場導向和創新間的關係一直備受爭議，有些學者認為市場導向和產品創新有負面的關係，在另一方面，也有許多學者倡言市場導向有助於成功的創新，因為觀點立場的不同而造成對於创新的影響也不一致，可顯示也許市場導向是不能單一存在而是有其他因素影響市場導向進行創新，乃越來越多的學者將市場導向理論與組織學習整合，試圖對创新作一整合性的探討(例如 Hurley & Hult, 1998; Sinkula, et al. 1997; Slater& Narver, 1995)。

學習導向對创新方面發現创新需仰賴較高層次的學習，也就是創造性的組織學習，才能夠使組織學習的各個階段能克服创新的障礙，發揮組織的创新能力，所以組織越能夠有共享的願景以開放的心態充分合作，則越容易提高組織创新。

本章結論

本章主要分為三大部分，第一部分為組織學習，此部分整理組織學習的文獻，談述組織如何進行學習的過程。因為組織學習定義眾多，以知識觀點可以看成組織創造、累積、散播與使用的過程。組織學習可以分為三種型態：第一為稱單循環學習或適應性學習；第二為稱雙循環學習或創造性學習；第三為稱三循環學習或學習學習。組織學習的過程乃如同組織學習定義，資訊的取得、散播與分享解釋，此過程可以形成組織記憶。組織學習難免會發生如盲目學習、侷限思考這時學習型組織就被提出，乃為利用系統思考簡化複雜的組織問題。而近年來，有學者把組織重視學習的態度稱為學習導向，認為其乃是組織價值（由學習承諾、開

放心智與分享願景構成)，而組織學習必須要有知識轉換進行學習，企業處於市場，所以市場的資訊處理便是知識重要的來源，而資訊處理乃受組織學習所影響。

第二部分市場導向是由早期行銷觀念的概念化提出，所以可以說行銷觀念是市場導向的基礎，而市場導向則是行銷觀念的執行。而市場導向可以分為三類：資訊處理學派、組織文化學派、組織能力學派。Kirca,et al (2005)之後設研究 (Meta-Analytic) 經由以文獻整理與實證研究發現，市場導向的缺口有三個缺口，本研究依循此研究缺口進行發展，探討市場導向的前因後果，且有三個缺口有待研究與探討。

本研究利用資源基礎觀點 (RBV) 來綜觀組織內部的資源，可知代理人是會影響組織的能力，且Kohli et al., (1990) 對市場導向進行質性研究發現三個前置影響因素有三項，高層管理者包含其中所以認為重視市場導向前因中的**高層管理者因素**。

而要創造組織的行銷能力，主管支持與學習是不可或缺的要素，而組織成員如何去學習、揣摩所得到的解釋並且同時被組織儲存形成組織記憶得靠組織經由學習而創造的組織價值：對學習的承諾、分享願景、.開放心智，而這與高層管理因素—風險趨避程度、升遷可能性與教育程度、對變革的態度傾向會形成勇於涉足新事物，對於臨時的變化有開放的心胸接受的管理者心智模式相符合。所以可以推導出受管理者影響而形成的學習文化經長期演進下產生組織價值影響組織的商業活動行為，在組織進行市場資訊活動時受組織文化無形影響而去解釋資訊與記憶組織知識，甚至間接的影響組織產出的結果。

市場導向與組織導向向來有所爭論，以 Slater & Narver (1995) 與 Baker & Sinkula (1999a) 觀點來看把市場導向當成學習導向的前置因素，他們認為市場導向會限制組織行為與創新要加上學習的因素方可讓組織高度學習增加組織績效。但是 Sntos-Vijande et.al,(2005)認為組織要形成市場導向還是必須要透過學習才能產生，且當組織具備市場導向的資源、能力還是要靠學習持續技術研發與探索市場現今需求，所以整體來說市場導向的廠商可看似一個學習型組織，且認為若是市場導向在先然後進行學習容易造成組織過度偏於現有市場或產品開發而忘卻其他因素變動，使組織學習造成障礙，限制組織行為。所以要利用學習導向，讓產生學習能力然後依靠組織學習文化影響組織的記憶使組織資訊處理能夠更有應變力。

第三部分為創新，創新乃是一種新的產品或服務、一種新的製程技術、一種新的管理系統及結構或是一種組織成員的新計劃 (Damanpour (1991))，已經能被組織執行而創新能力與創新性則為创新的前置因素，創新性乃公司對創新無

形的思想與態度；創新能力是指公司能夠讓新構想形成商品化的資源，如龐大資本、高層支持、研發能力強等。越來越多的學者將市場導向理論與組織學習整合，試圖對創新作一整合性的探討，有許多學者倡言市場導向有助於成功的創新，學習導向對創新方面發現創新需仰賴較高層次的學習，也就是創造性的組織學習，所以可知學習導向與市場導向對創新是有一定的影響。

本章附錄

表 2-6-2：學習導向與市場導向相關文獻比較表

	MO 為 LO 的前因		MO、LO 共同影響績效	LO 為 MO 的前因		
研究者	Slater & Narver (1995)	Baker, et al., (1999a)	Hult, et al., (2004)	Sinkula, et al., (1997)	Santos-Vijande, et al., (2005)	本研究
研究主題	市場導向與組織學習	在組織績效上市場導向與學習導向互相影響	創新性：它的前因與對組織績效的影響	市場為基礎的組織學習之架構：連結價值、知識與行為	組織學習與市場導向：相互影響與影響組織績效	學習導向與市場導向對創新性影響—以參國際資訊展廠商為例
研究性質	質化研究	量化研究	量化研究	量化研究	量化研究	量化研究
市場導向衡量表	無	市場資訊學派量表 (MARKOR)	組織文化學派量表 (MKTOR)	市場資訊學派量表 (MARKOR)	市場資訊學派量表 (MARKOR)	市場資訊學派量表 (MARKOR)
學習導向衡量表	無	Sinkula, et al., (1997)	Sinkula, et al., (1997); Baker & Sinkula, (1999a); Hult & Thomas (1998)	對學習的承諾: Garratt (1987) Galer & Heijden's (1992), 分享願景: Senge (1990, 1992) Tobin's (1993), 開放心智: Senge (1990, 1992) Slater & Narver (1994)	Sinkula, et al. (1997), Baker, et al., (1999a)	Santos-Vijande, et al., (2005)
研究對象	無	各產業經理人	各產業每年營業額超過 100 百萬美元的公司之行銷主管	根據美國行銷聯盟成員名單隨機挑選，研究對象多樣產業的管理者	製造產業	參加國際資訊展之廠商
研究結果	企業家精神與市場導向所形成的組織氣候可以產生學習型組織。組織可以靠學習的程序產生新知識改善組織績效。	廠商要同時有強勢的學習與市場導向才能經由適應性學習與創造性學習來回應確定與不確定的環境。	創新性的前因與市場動盪有關，學習導向與創新性有關但是與組織績效沒有顯著關係，市場導向在市場動盪高的情況下會高度影響創新性。	學習導向（價值為基礎）對市場導向（知識為基礎）有正向直接影響，且對於組織在行銷策略的改變有直接程度的影響。	學習導向能激發市場導向行為且與組織績效有正相關	市場導向前因為學習導向，學習導向會透過市場導向會間接影響組織的創新性。
對市場導向、學習導向關係之貢獻	認為市場導向為組織文化一部份，需要靠學習改善組織績效。	市場導向與學習導向的強弱關係會影響績效改善。	認為市場導向、學習導向可以影響組織的創新性。	市場資訊處理程序的組織進行組織學習可以促進短期績效改善。	探討市場導向與學習導向的爭辯，認為學習導向為市場導向前因。	認為學習導向為市場導向前因，且學習導向透過市場導向可讓組織產生創新，實務研究貢獻發現參加國際展具行銷能力之廠商，組織學習對其而言為相當重要，可藉學習間接增進組織創新。

第三章 研究設計

經過確認研究動機、問題與目的，再透過第二章的文獻蒐集、推導而本研究基本觀念已有雛型。接下來，本章將把本研究構念予以具體、操作化，第一節主要介紹本研究架構的假設與融合第二章簡略說明本研究架構的推導，之後介紹本研究進行調查前的操作化，本章最後一節，第三節乃說明本研究的研究對象、與抽樣理由、過程和調查後樣本的特性。

第一節 研究架構與假設推導

一、研究架構

組織學習理論擴展的學習導向與行銷觀念演化的市場導向這兩個發展成熟的領域，近來年在 Sater&Narver, (1995)、Sinkula, et al., (1997) 學者之研究結合兩項領域開始有所討論、發展，但是這兩者也因為有各自成熟的理論基礎，而有兩種研究結果：市場導向並非影響組織能力、績效的充分條件，市場導向必須要伴隨著組織學習，學習市場的脈動與發展進而能改進組織績效 (Slater, et al., (1995); Baker, et al., (1999a)、林義屏 (2001))；組織要有競爭優勢的能力，必須要靠學習來發展組織的資源達到競爭優勢，所以學習能激發組織的市場導向，讓組織能回應市場變化進行有效的調整行動 (Sinkula, et al., (1997); Santos-Vijande, et al., (2005))。這兩種結果的探討，經過文獻推導本研究支持後者，並且認為學習導向、市場導向是對組織的創新有正向影響，此節乃會簡述研究架構觀念與操作化，有便於後續實證調查。

本研究的研究架構分為三大部分 (見圖 3-1-1)。第一部分市場導向部分，主要是在探討組織的市場導向它的發展、問題。市場導向是由行銷觀念所演變而來。主要分為三個學派，資訊學派一意指市場導向是指全組織形成關於現在和未來顧客需求的市場情報蒐集，透過部門間的情報散佈和全組織對於情報的回應 (Kohli & Jaworski, 1990)；文化學派一組織建立並維持與顧客間長期且互利的關係、運用資源回應競爭者行動與市場變遷重點在組織文化；能力學派一組織藉由運作，產生獨特能力 (市場敏感度、顧客關係的了解)，運用這獨特能力因應變動的市場需求，產生較優越的顧客價值與競爭力 (Day, 1994)。本研究乃參考 Kirca, et al., (2005) 市場導向之後設研究的研究缺口做研究動機、問題的發展，研究目的在尋找市場導向的前因，經過第二章的文獻推論發現市場導向的前因乃是跟組織學習有關，而衍伸對市場導向與組織學習關係作探討。

Sinkula, et al., (1997) 認為學習導向能改進組織對於市場資訊處理的行為。所以，本研究的市場導向重點在資訊學派，認為組織對與市場情報的處理能力對產品發展、行銷計畫的調整有相當大的影響，資訊學派的市場導向分為三個重點情報收集、情報散播、情報回應。組織對於蒐集到與舊有的資訊會形成有形的資訊，會議紀錄、市場調查、慣例，供組織成員參考。但是市場情報化為有形的資訊，但是組織成員得要靠自己解讀資訊的內容，對於價格過高的資訊行銷部門、生產部門的解讀不一定會相同，對於資訊的截取也會不一樣，組織成員可以利用組織慣用的思考模式 (借用以往成功經驗的思路、處理程序) 解讀資訊回應市場情報。

第二部分為學習導向方面也就是市場導向的前因，主要在探討組織如何靠學習創造組織價值。組織的資訊、情報經由知識轉換的學習過程中產生價值，而知識學習在組織產生就是組織學習，而組織學習應用到管理、解決組織思考僵化的問題乃有 Senge (1990) 的學習型組織，組織融合學習文化、系統化解決問題乃形成學習導向的雛型。學習導向為組織有學習意願，進行組織學習，進而創造有價值的學習能力。以 Sinkula, et al., (1997) 的觀點來看學習導向，學習導向乃為組織的價值，可以經由對學習的承諾、開放心智、分享願景來構成組織價值—組織推展對學習的承諾就形同推廣學習成為公司的文化，透過學習來了解市場需求發生的原因與他們行動造成的影響來創造價值；開放心智乃為對組織就有的慣例作質疑、反省，乃為組織對於舊有的成規作懷疑、更新避免組織思考僵化；分享願景即是組織提共組織成員一個共同思考的概念與方向，如松下開發麵包機提出「閒逸和豐饒」的產品概念，避免員工因為多維的思考偏離組織目標。

本研究進一步討論組織的學習導向為何能影響市場導向，乃認為組織在進行學習的過程可以讓組織若如果以市場導向為前因進行組織學習容易因為資訊處理行為或思考模式偏差而產生學習障礙。所以要以學習導向產生組織價值改變資訊處理行為讓組織有對市場有學習的意願、行動，深入研究市場潛在的需求，以及當組織遇到市場變遷或公司產品開發有問題、組織的高度學習（創造性學習）會讓組織找尋解決問題的新知識（向市場、顧客進行學習），使組織行為因為學習而調整、改善，進而創造組織獨特能力、資源達成競爭優勢。

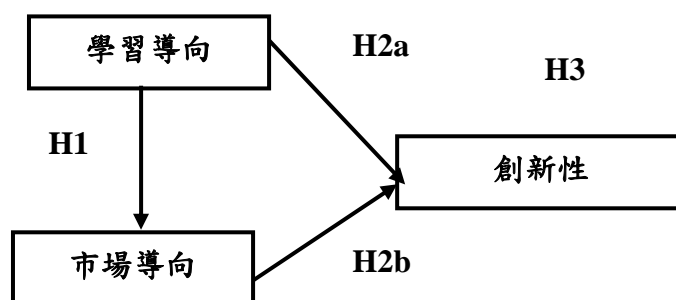


圖 3-1-1：本研究之觀念性架構

第三部分，依照後設研究市場導向可以使組織產生創新性，本研究乃針對創新領域作探討，把組織裡的創新分為三個層次：創新性、創新能力、創新。創新性乃是指公司文化中對新想法的開放程度，即創新導向。其前置因素如強調學習、參與式決策、支援與合作、權力分享等。這與創新能力有何不同？創新能力指組織能夠成功採行新的創意、程序、產品或服務的能力而創新能力除了受創新性影響，也同時受到學習導向、市場導向等組織文化，以及組織資源與作業程序所影響（蔡明達,2000）。簡言之，創新性是創新能力的概念，如同‘idea’，有了驚奇的主意與想法才能進行創新，組織有能力（研發、製造、行銷能力）把‘idea’加以執行稱創新能力。當組織將知識或關鍵資訊而創造或引入有用的東西，即將創意商品化即為創新。綜合上述，創新性為組織創新的開端而組織內部的資源，如學習能力、市場導向可以幫助組織有創新的思維使組織創新。

二、研究假設推導

(一) 學習導向與市場導向的關係

根據 Kirca, et al., (2005)對市場導向所作的後設研究的研究缺口發現市場導向的前因有待探討。本研究以三種觀點追尋市場導向的前因。首先，以資源基礎觀點內視組織資源的產生，Verona (1999)發現代理人(組織的高階主管)代理人的活動造就了組織的能力，此能力可以創造有價值的知識，使組織產生種能力：技術能力、內部及外部整合能力、行銷能力的發展。當中的行銷能力能總攬市場需求，從市場調查中得到的市場資訊能顯示有價值的知識。以組織的行銷能力來說，組織的銷售、服務經驗形成價格、通路、廣告的決策例規而這些例規放入管理系統形成規範、策略使整體品質上升。所以，市場導向係指廠商的行為或是行為傾向均伴隨著行銷觀念，乃可以說資源基礎觀點的行銷能力即為組織的市場導向，而行銷能力為代理人的活動所造就，本研究認為以資源基礎觀點(RBV)來正視組織內部，組織代理人的活動對市場導向有正向的影響。

第二，以 Kohli&Jaworski (1990) 市場導向的構成要素的研究可知構成市場導向的前因有：高層管理因素、整合的影響力、組織的系統，而高層管理者因素進當中有三項(高層管理者的風險趨避程度、高層管理者的升遷可能性與教育程度、高層管理者對變革的態度傾向)高層管理者有高教育程度且升遷可能性高，對變革的開明態度可以增加組織對創新的受度高，使組織會隨著顧客需求做回應來發展創新方案與策略，願意去接受新主意與接受變革的觀點讓組織成為高度市場導向的組織。高層管理者所含的特色含均有對於組織的創新有助益，乃對組織的市場導向提升有所正向的影響。由以上兩個觀點可以確認組織的高層對於市場導向影響甚大。

最後，以組織學習程序的觀點看市場導向的前因。Sinkula et al., (1997)認為組織的學習發生在組織成員學習代理人(Agent)所採取的組織行動，去回應內外部環境造成的變化。所以，組織學習過程是具循環性，可以藉由個別的行動(代理人)來導致組織行動促使組織成員的信念。上述可以推估組織高層可讓組織進行學習影響成員的行動形成信念、文化，當成員進行市場活動時這些無形的信念、文化影響的成員行為，可知學習導向是會影響市場導向。Garvin (1993)的研究，組織學習分為三個核心要素：組織價值、市場資訊程序的行為、組織的行動。組織的價值乃由組織學習導向所產生，創造組織學習文化影響成員心智模式；成員心智模式會影響他們在處理市場資訊程序的行為，而市場資訊程序乃猶如市場導向的資訊學派；組織的行動是組織的價值與市場資訊程序的擴大因為組織行動可以達到學習的形式與使新的學習變容易，如在行銷環境下，行銷方案的動態調整就是組織行動的具體化。由上述的層層觀點推導可以確認學習導向是市場導向前因，也就是學習導向影響市場導向。所以本研究假設如下：

H1 學習導向正向影響市場導向

(二) 學習導向與市場導向對於創新性的關係

Hult, et al., (2004) 認為學習導向與創新性在組織來說有內部關係，能藉由學習導向的認知去找出創新性。Hurley & Hult (1998) 提及創新性需要其前置因素如強調學習、參與式決策、支援與合作、權力分享等，這些為組織運作所需具備的基本之特性，來幫助組織創新。且由文獻整理出 (Adams, et al., 1998; Day, 1994; Hurley & Hult, 1998; Sinkula, et al., 1997) 學習導向對創新方面發現創新需仰賴較高層次的學習，也就是創造性的組織學習，才能夠使組織學習的各個階段能克服創新的障礙，發揮組織的創新能力，所以組織越能夠有共享的願景以開放的心態充分合作，則越容易提高組織創新，所以可以知道，學習導向對組織創新都有相當正向的影響，可以推論出以下假設：

H2a 學習導向正向影響創新性

由前述了解 Kohli & Jaworski (1990) 構成市場導向的前因有：高層管理因當中有三項（高層管理者的風險趨避程度、高層管理者的升遷可能性與教育程度、高層管理者對變革的態度傾向）高層管理者有高教育程度且升遷可能性高，對變革的開明態度可以增加組織對創新的受度高，使組織會隨著顧客需求做回應來發展創新方案與策略，願意去接受新主意與接受變革的觀點讓組織成為高度市場導向的組織。所以可知，市場導向構成因素的特色對於組織的創新有助益。

市場導向對創新方面市場導向和創新間的關係一直備受爭議，有些學者認為市場導向和產品創新有負面的關係，在另一方面，也有許多學者倡言市場導向有助於成功的創新，因為觀點立場的不同而造成對於創新的影響也不一致，Kirca, et al., (2005) 集結各家市場導向學派的文獻 (Meta-Analytic)，利用市場導向對創新性影響進而績效作實證研究成立，乃說明市場導向與創新性的確是有關係，且還能使組織有良好的績效，可以推論出以下假設：

H2b 市場導向正向影響創新性

市場導向的組織應該深入了解顧客實際的需求，蒐集相關的行銷情報，將情報藉由內部行銷與跨部門傳遞來獲取共識，然後再結合全組織的力量，針對不同目標市場的需求提供差異化的行銷組合。這些相關的情報訊息經過組織成員消化理解之後，蓄積成為組織重要的知識來源，而此種重視蒐集、處理、吸收資訊的工作，就是重視組織學習的內涵，因此培養組織學習的內涵，對於市場導向的執行過程與品質，具有相當重要的影響。而透過學習改善市場導向行為的品質間接影響績效，且經由創造性的學習產生在產品、程序、和系統上的創新而直接影響組織的績效 (林義屏, 2001)。

在實證方面越來越多的學者將市場導向理論與組織學習整合，試圖對創新作一整合性的探討 (例如 Hurley & Hult, (1998); Sinkula, et al. (1997); Slater & Narver, 1995)。Hult, et al., (2004) 對 181 資訊家廠商作實證研究，可證實出市場導向、學習導向與創新性有關。學者 Kirca, et al., (2005) 在研究中將組織創新納入為解釋市場導向對組織績效影響關係之中介變數，並實證出創新可以透過市場導向行為的品質間接影響組織績效。由上述可知學習導向、市場導向對創新性是有正面的影響，所以可以推論出本研究假設：

H3 當學習導向正向影響市場導向，市場導向對創新性有直接正向影響促進績效改善

小結

本節重點在推導假設與架構。第一部為分市場導向部分，主要是在探討組織的市場導向它的發展、問題。第二部分為學習導向方面也就是市場導向的前因，主要在探討組織如何靠學習創造組織價值。第三部分，為組織創新性，而創新性為組織創新的開端而組織內部的資源，如學習能力、市場導向可以幫助組織有創新的思維讓組織創新。

學習導向與市場導向關係以資源基礎觀點、市場導向的構成要素、組織學習程序的觀點三種觀點追尋市場導向的前因，本研究認為可以藉由個別的行動（代理人）以導致組織行動促使組織成員的信念，使組織高層可讓組織進行學習影響成員的行動形成信念、文化，當成員進行市場活動時這些無形的信念、文化影響的成員行為，可知學習導向是會影響市場導向，也就是學習導向影響市場導向，所以本研究假設為**學習導向正向影響市場導向**。

學習導向與市場導向對於創新性的關係，學者認為學習導向對創新方面發現創新需仰賴較高層次的學習，也就是創造性的組織學習，所以**學習導向正向影響創新性**；Kirca, et al., (2005) 認為市場導向與創新性之間有關係且市場導向影響創新性，所以**市場導向正向影響創新性**。

近來許多的學者將市場導向理論與組織學習整合，試圖對創新作一整合性的探討但是也有許多前因後果關係的探討，認為透過學習改善市場導向行為的品質間接影響績效，且經由創造性的學習產生在產品、程序、和系統上的創新而直接影響組織的績效，且創新可以透過市場導向行為的品質間接影響組織績效。由上述可知學習導向、市場導向對創新性是有正面的影響，所以可以推論出本研究假設**當學習導向正向影響市場導向，市場導向對創新性有直接正向影響促進績效改善**

第二節 研究變數操作性定義與量表發展

一、研究工具

在市場導向、學習導向、及創新性等構念的操作性定義及衡量方法上，主要採用自國內、國外已發表的學術論文，藉由對照、翻譯的方法，先由對照國內學者已發展出來的問項，再參照國外學者的問項加以對照，若無國內文獻研究者將國外量表經過翻譯成中文，再經由與相關研究的教授比對原意與反覆討論，再依據本研究的目的稍作修正設計成初步的問卷。在問卷正式定稿與施測前，本研究先進行問卷的預試請社會工作人士與學術上學者進行填答，以評估問卷設計及用詞上的適當性，再根據預試者提供的意見修訂成最後定稿的問卷。

二、研究變數操作性定義與衡量

(一) 學習導向

學習導向為學習導向看似能影響企業創造知識並使用知識的傾向的組織價值 (Sinkula, et al., 1997)。組織學習的變項操作性定義與衡量以Hult & Ferrell(1997)與Sinkula, et al.,(1997)這兩組學者所發展的量表，對組織學習的內容之衡量最為完整與全面性，而本研究旨在探討市場導向、組織學習和創新間的關係，在Sinkula, et al., (1997) 所發展的量表乃是從探討市場資訊流程(market information processing)活動的觀點中發展出來的，且Baker & Sinkula (1999 a) 亦採用此量表來探討市場導向與組織學習對組織績效的關係 (林義屏, 2001)，在近期Santos-Vijande et al., (2005) 學者參照Sinkula, et al., (1997) 改寫學習導向量表，經過原本對照本研究發現Santos-Vijande, et al., (2005)的學習導向量表與Sinkula, et al., (1997) 的量表，構面與意思相符但衡量變項表達的文辭更具體也較為通俗、易懂，有助於學習導向衡量，所以本研究採用Santos-Vijande, et al., (2005)的量表進行研究，操作性定義則採用林義屏 (2001)。

本研究衡量組織學習的量表係來自Santos-Vijande, et al., (2005)的量表根據Sinkula, et al., (1997) 所發展的衡量組織學習量表修正而來，其中包含三個構面的13 個問項，該量表將組織學習視為由「對學習的承諾(commitment to learning)」(4 問項)、「分享願景(shared vision)」(4 問項)、及「開放心智(open-mindedness)」(5 問項)等三個構面所組成。茲將此三個構面的操作性定義與衡量變項列述如下：

A. 學習導向操作性定義與衡量

參考文獻：Sinkula, et al., (1997)；林義屏 (2001)；Santos-Vijande, et al., (2005)

1. 「對學習的承諾」：係指組織將學習視為公司最主要的基本價值，其衡量變項為：
 - CL1、我們公司主管認為能力是由於學習（由於某些經驗或過去發生的事件而改變個人的行為）而來，而且學習能力是達到競爭優勢的關鍵因素。
 - CL2、我們公司全體員工都認為學習是管理改善與效率提升的主要方法。
 - CL3、我們認為員工的學習是一項投資而不是一項支出。
 - CL4、我們認為停止組織學習將危及公司長期生存。

- 2、「開放心智」：係指組織不能受限於僅以自己熟悉的方式去思考，能超越成規創意思考，其衡量變項為：
- OM1、我們不介意質疑或反省公司營運的傳統假定或信念。
 - OM2、我們重視開放心智模式以包容接納公司營運的不同解決方案。
 - OM3、我們公司非常重視原創性構想。
 - OM4、我們公司的組織文化強調流程和行動的持續性創新。
- 3、「分享願景」：係指組織中的主管會將公司未來發展的願景與員工互相分享，其衡量變項為：
- SV1、我們清楚地界定公司定位及長期發展目標。
 - SV2、所有的員工都完全投入於公司目標的達成。
 - SV3、所有員工都投入於設計公司未來發展的方向。
 - SV4、我們公司的高層主管會與低階員工分享他們對於公司未來發展的觀點。
 - SV5、我們公司全體員工都分享公司未來發展的方向與目標。

本量表採用Likert 五點尺度，要求受測者在1~5 的數字中勾選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度，本研究將各項變項分數加總算出平均數來衡量作為組織進行學習的程度。

(二) 市場導向

市場導向乃使組織蒐集關於現在和未來客戶需求的市場情報、橫跨部門傳播情報，並讓組織能快速來面對它(Kohli & Jaworski, 1990)。關於市場導向的衡量變項，乃採市場導向中的資訊處理學派，資訊處理學派最早衡量問項由 Jaworski & Kohli (1993) 發展而來，因本研究乃著重學習導向與市場導向之間關係探討，遂找尋探討學習導向與市場導向相關的文獻中的問卷。Baker et al., (1999a) 與 Santos-Vijande, et al., (2005) 對於市場導向的衡量問項有較為完整的發展，其中本研究認為 Santos-Vijande, et al., (2005) 採用 A´lvarez-Gonza´lez, Santos-Vijande, & Va´zquez-Casielles, (2000)...等學者所彙整的市場導向衡量問項，說明仔細、問項的衡量也符合本研究之研究架構與假設乃參考採用，操作性定義則採用劉益兆 (2005) 所整理之定義。Santos-Vijande, et al., (2005) 的市場導向操作化分為「情報蒐集 Intelligence generation」(14 個問項)、「情報散播 Intelligence dissemination」(9 個問項)、「情報回應 Response」(7 個問項) 三個構面，共 30 個問項。整理如下：

B. 市場導向操作性定義與衡量

一參考文獻：Baker, et al., (1999)；Santos-Vijande, et al., (2005)；劉益兆 (2005)

- 1、「情報的蒐集」：市場導向的第一步是市場情報的蒐集，而市場情報不僅包括了顧客現在與預期未來的需求與偏好，還包含了影響這些需求與偏好的種種外部因素，其衡量變項為：
- IG1、我們非常了解我們的競爭者而且持續地分析競爭者的行動。
 - IG2、我們藉由獲得顧客的構想以改進我們的產品。
 - IG3、我們經常調查顧客未來所需的產品與服務。
 - IG4、我們公司所有功能性主管定期拜訪我們的現有顧客與潛在顧客。
 - IG5、我們將市場調查的結果作為行銷決策的資訊來源。
 - IG6、我們做定期顧客調查，以了解顧客對於我們產品與服務品質的認知。

- IG7、我們定期蒐集市場資料直接應用於我們新產品發展計畫。
 - IG8、我們公司發展偵測產業重大改變的資訊系統。
 - IG9、我們快速地偵測顧客的偏好改變。
 - IG10、我們鼓勵顧客對於我們的產品與營運管理提供意見與批評，這將能幫助我們提供更好的產品與服務。
 - IG11、我們定期分析我們競爭者的行銷計畫。
 - IG12、我們公司定期審視企業環境的改變對於顧客可能產生的影響。
 - IG13、我們定期評估公司顧客的服務水準。
 - IG14、我們會時常分析我們的服務顧客需求的承諾水準與發展方向。
- 2、「情報散播」：有效率的將市場情報經由溝通、散佈給組織中相關的部門或個人，進而產生一致的行動，其衡量變項為：
- ID1、我們公司舉行跨部門會議討論市場現況與未來發展趨勢。
 - ID2、當我們公司的顧客發生重大事情時，全公司很快速知道此項資訊。
 - ID3、我們定期提供市場競爭情況與未來發展趨勢的報告給不同的部門或人員。
 - ID4、我們公司當任何功能性領域察覺競爭者的新行動時，他們立即將此資訊與全公司共享。
 - ID5、我們公司高階主管定期討論競爭者優缺點及其策略。
 - ID6、我們公司所有的功能性領域（生產、銷售、人資...等部門）都分享顧客資訊與商業往來的成功與失敗的資訊。
 - ID7、我們公司銷售人員定期與公司分享競爭者策略的資訊。
 - ID8、我們公司功能性之間（如，產銷之間）流暢地交換意見以決定如何回應競爭者策略。
 - ID9、我們公司有關顧客滿意的資料定期傳達至公司所有階層。
- 3、「情報回應」：對蒐集及散佈的情報採取有效回應的行動，其衡量變項為：
- RE1、我們藉由顧客的回應改善品質。
 - RE2、在規劃和發展新產品中，我們首先考慮為顧客創造價值。
 - RE3、我們信守對我們顧客的承諾。
 - RE4、我們經常檢討產品開發活動以確保這些活動符合顧客的期望與需求。
 - RE5、我們能立即關注顧客的抱怨。
 - RE6、當顧客對於我們產品和服務做出負面評價時，我們將採取必要的修正。
 - RE7、我們基於對顧客需求的了解以積極努力達成競爭優勢。

本量表採用Likert 五點尺度，要求受測者在1~5 的數字中勾選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度，本研究將各項變項分數加總算出平均數來衡量作為組織市場導向的程度。

（三）、創新性（Innovativeness）

創新性乃是企業創新的能力，也就是說把新的程序、產品或是新概念引進組織(機構)裡(Hult,te al.,2004)。關於創新性衡量問項，本研究乃參考 Hureley&Hult, (1998 P48) 對於創新性衡量所作的量表，採用 Hureley&Hult, (1998) 理由為本研究的整體架構是由 Kirca,et al., (2005) 後設研究發展而來，Kirca,et al., (2005) 對於創新性的文獻引用 Hureley&Hult, (1998) 研究作敘述，所以本研究乃採用 Hureley&Hult, (1998) 的量表作為創新性構念的衡量變項，共有 5 個衡量問項。整理如下表：

C. 創新性操作性定義與衡量

—參考文獻：Hureley&Hult, (1998)

1、「創新性」：創新性乃是廠商的能力產生創新的能力，像是把新流程、產品或是創意引進組織，其衡量變項為（R：為反向問項）：

INN1、我們公司欣然地接受根據研究成果的技術創新。

INN2、我們公司主管積極地尋求創新的構想。

INN3、我們公司欣然地接受專案管理開發過程的創新。

INN4、提出無法實現新構想的公司員工將處於不利的地位。(R)

INN5、我們公司認為創新過於冒險，應該拒絕創新。(R)

本量表採用Likert 五點尺度，要求受測者在1~5 的數字中勾選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度，本研究將各項變項分數加總算出平均數來衡量作為組織創新的程度。

小結

此節乃本研究主要構念之操作化，學習導向部分的操作性定義乃參考林義屏(2001)：對學習的承諾係指組織將學習視為公司最主要的基本價值、分享願景係指組織中的主管會將公司未來發展的願景與員工互相分享、開放心智係指組織不能受限於僅以自己熟悉的方式去思考，能超越成規創意思考、分享願景係指組織中的主管會將公司未來發展的願景與員工互相分享。學習導向衡量變項乃主要參考Santos-Vijande, et.al, (2005)，對學習的承諾4題、開放心智4題、分享願景5題，共有13題測量問項。

市場導向部分的操作性定義乃參考劉益兆(2005)：情報的蒐集是指市場導向的第一步是市場情報的蒐集，而市場情報不僅包括了顧客現在與預期未來的需求與偏好，還包含了影響這些需求與偏好的種種外部因素、情報散播是指有效率的將市場情報經由溝通、散佈給組織中相關的部門或個人，進而產生一致的行動、情報回應是指對蒐集及散佈的情報採取有效回應的行動。市場導向衡量變項乃主要參考Santos-Vijande, et.al, (2005)，情報的蒐集14題、情報散播9題、情報回應7題，共有30題測量問項。

創新性部分操作性定義乃與衡量變項乃主要參考Hureley&Hult, (1998)：創新性乃是廠商的能力產生創新的驅動力，像是把新流程、產品或是創意引進組織，其衡量問項有5題，所以本研究之構念衡量問項共有48題。

第三節 研究樣本與抽樣方法

本節主要是介紹抽樣過程，首先可由國內過往實證與本研究之理論架構中找出適當的抽樣對象，其次乃界定本研究的研究範圍與抽樣架構，最後將回收之有效問卷作樣本特性之敘述及分析。

一、抽樣對象

本研究為了探討市場導向、學習導向與創新性的關係，研究範圍選擇台灣地區的資訊產業，由於資訊產業在國內近年來迅速發展，且產品多為外銷、再加上生命週期較為短暫、競爭也激烈，受環境之影響廠商必須創新才能生存因此在組織創新上較其他產業有更亮眼的表現，而研究對象為了符合研究架構，乃在資訊產業廠商中挑選參加國際性資訊展的廠商，國際性資訊展以世界最大的消費性電子展CES (Consumer Electronics Show, 美國消費性電子展) 2006年、世界最大的電腦展CeBIT (德文“Centrum für Büro und Informationstechnik” 語意即為英文“Center for Office and Information Technology”之意，德國漢諾威電腦展) 2006年、世界第二大的電腦展CT (Computex Taipei, 台北國際電腦展) 2005年及台北春季電腦展2006年，本研究選擇參加國際性資訊展的廠商原因如下：

(一) 相關研究實證之抽樣範圍

本研究參考國內作組織學習與市場導向之相關研究中 (見下表 3-3-1)，蔡明達 (2000) 與張玉琳 (2002) 均用製造業、服務業為研究範圍，而林義屏 (2001) 以資訊產業為研究範圍。吾人認為資訊產業為國內發展有成的產業，不論是製造或內、外銷國內均有相當完整之發展，且因為資訊產業因為技術日益飛進產品生命週期短暫、廠商競爭激烈，學習能力與創新以為廠商生存重要之利基，乃採與林義屏 (2001) 相同採用資訊產業，但是資訊產業定義廣泛，本研究參考經濟部工業局的定義：資訊科技 (information technology) 狹義地包含電腦硬體及軟體產業，廣義則擴大至電子相關高科技產業如電腦、通訊、消費電子等領域。本研究的資訊產業包含電腦週邊業與電子相關高科技領域。

(二) 符合本研究架構之研究對象

本研究的架構主要以市場導向為主體，找尋市場導向之前因且它們對創新性的影響，經過國內相關研究本研究認為資訊產業適合為本研究之研究範圍。但是，資訊產業範圍廣泛所以抽取樣本有困難，乃依循研究架構推估資訊產業廠商近年來在國外市場上嶄露頭角，開始重視對國際市場推銷台灣自有品牌產品與製造能力，而能聚集有實力之廠商與給予廠商有國際發展機會的舞台即為各大國際性資訊電子展覽。本研究以參加國際性之資訊電子展為研究對象理由如下：

a. 高層主管重視，行銷能力佳

國際性資訊展吸引了全球科技界的高級主管 (微軟創辦人比爾蓋茲，hp 執行長菲奧莉娜，英特爾執行長奧特里尼，松下電器大坪文雄等) 與各業界最專業的工作者參與。而許多參加國際性資訊展廠商 (明基、歌林、東元、聲寶、微星、鍊德、華碩等) 的產品經由參展打開知名度在國際市場漸漸獲得較高的接受度，也易獲得實質利益的回饋 (資料來源為台灣區電機電子工會網站新聞)，近年來展覽越辦越盛大，國際性資訊展也如同國際性的市集。因為全球市場大、商機無限參

展廠商主管會重視此展覽所以會致力推動組織進行市場活動且因為展覽可以吸取、學習市場經驗與增加行銷能力。

b.創新研發能力佳、產品為市場主流趨勢

國際性資訊展也成為年度新產品的發表場所，新研發的產品與開發技術藉由展會發表，參展廠商多會發表未來趨勢的新產品、技術互相較勁或用搶眼的展覽展示、促銷吸引世界各地的專業買主，而國際性資訊展成為商品設計,技術,市場未來發展的重要參考指標，也顯示參展廠商引領未來市場需求，針對客戶潛在需求開創新領域的商機。

從以上兩點可以發現參展廠商皆符合學習市場經驗、行銷能力佳、重視創新的特性，符合本研究的研究架構採用故參加國際性資訊展的廠商之參與產品發展專案人員與行銷主管為本研究對象。

表 3-3-1：國內相關博士研究論文之抽樣範圍

	產業	對象	寄出家數	回收	回收率
蔡明達,2000	製造、服務業	1999/2000 年中華徵信所資料庫之營業額 1 億以上員工 100 人以上之合法企業之製造、金融業行銷主管。	968	203	19.83%
林義屏,2001	資訊產業	科學園區（新竹、台南）出版之名錄的行銷業務主管。	201	155	77.10%
張玉琳,2002	製造、金融與服務業	2002 年中華徵信所資料庫之營收淨額 1 億以上之製造、金融與服務業之經理人。	4013	335	8.35%
本研究	資訊電子產業	參加 CES、CeBIT、CT 及台北春季電腦展廠商之行銷主管與專案參與人。	586	107	18.26%

資料來源：本研究整理

二、抽樣資料來源

本研究抽樣資料來源根據美國消費性電子展、德國漢諾威電腦展官方網站的網路名錄資料與台北國際電腦展主辦單位出版之名錄為主，母體共有 1,341 家，由於所有名錄之聯絡方式均為英文，本研究經過產業名錄查詢、104 人力銀行與公司網站多次比對查詢中文公司名稱、校對公司地址找出可連絡之公司，因為還參雜不適宜的公司樣本故刪除辦展覽的仲介廠商與媒體、貿易廠商，挑選出名錄上營業項目標有製造、研發及內外銷之具有研發與銷售能力之廠商，經層層考慮與過篩選過程後總計共有 558 家參加國際性資訊展的廠商作為本研究樣本，本研究為了取得較多樣本乃對所有適宜即可聯絡廠商進行普查且增加參加台北春季電腦展之廠商樣本，由於參加展廠商有分原廠即品牌公司及其經銷商一起參展，不像之前名錄已經扣除經銷商，所以台北春季電腦展之廠商只算原廠公司，扣除經銷商後共有 110 家進行現場發放問卷，抽樣架構流程為次頁圖所示。

三、抽樣架構

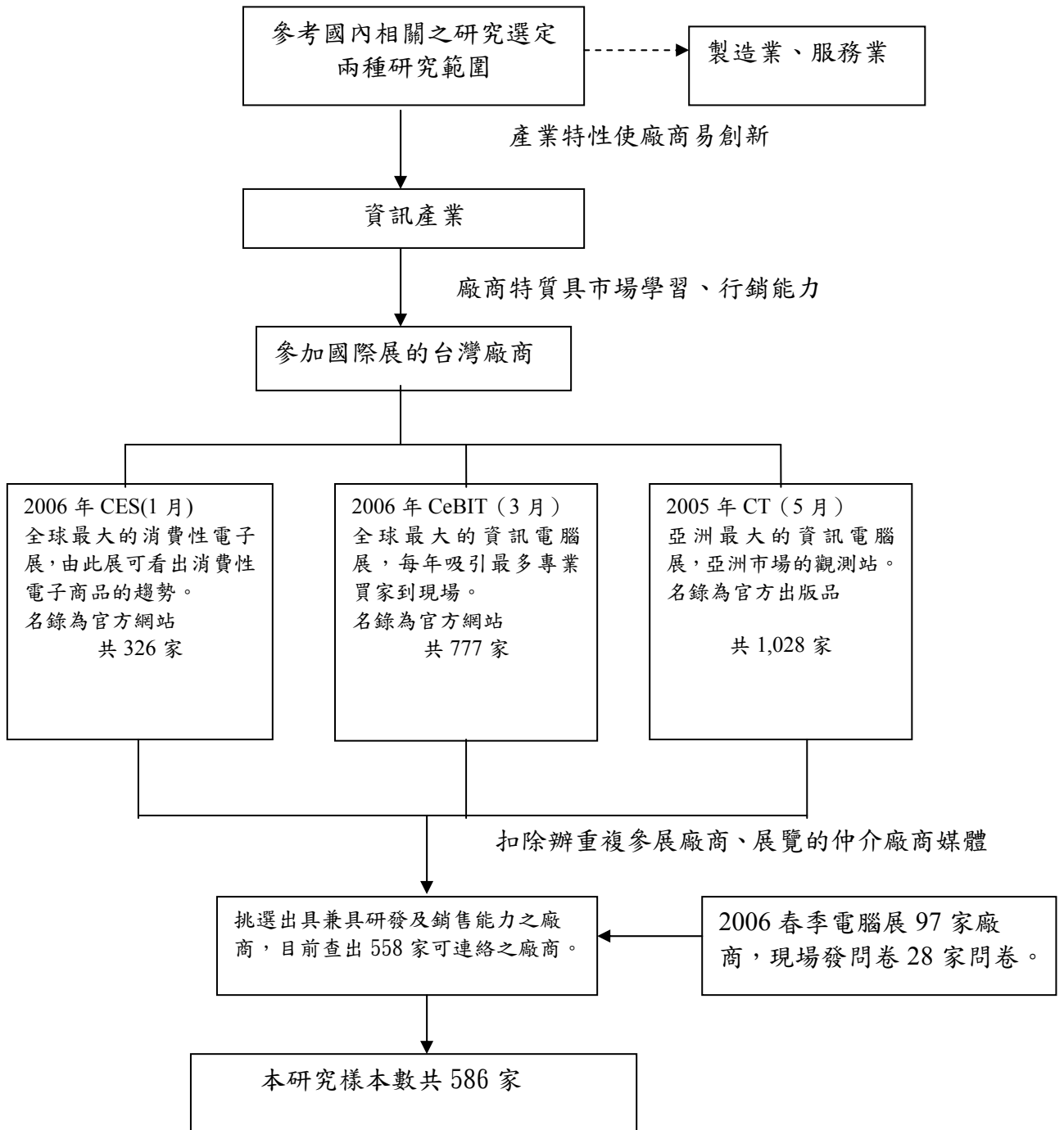


圖 3-3-1：本研究抽樣架構

四、問卷回收過程

本研究抽樣可以分為名錄上的系統抽樣與現場發放問卷之便利抽樣兩種，且由於名錄為英文地址需經過時間查證，乃回收問卷過程無法以整體設計法（total design method；TDM）之標準列出，但對研究數據蒐集並無影響。名錄抽樣部分，經過篩選扣除重複參展之廠商與媒體，在篩選合法且有生產、研發能力與地址可查證之廠商 558 家，558 家郵寄，經過 mail、電話催收，回收卷 71 封回信,19 封 mail 共 90 封，經過刪除填答無效問卷 9 封，故有 81 封有效問卷；台北春季電腦展參展廠商 110 家，現場願意填寫 28 家，回收 26 家，回收有效問卷共 107 家。本研究回收過程如下列：

- (一) 查詢確認名錄地址後，分三週寄發(3/31~4/19)
- (二) 自第一批寄出後，寄發後第四、五週進行所有廠商問卷的 mail 與電話催收，然後再次進行補寄信函與 mail 給對方（4/22~5/6）
- (三) 第六週進行現場發放問卷，結束問卷回收（5/11~15）
- (四) 共發放 558+28=586 家，回收有效問卷 107 封，107/586 回收率 18.259%

表 3-3-2：問卷回收情形

	總樣本數 586		總合
	有效樣本	無效樣本	
回收樣本數	107	9	116
回收樣本率	18.26% (107/586)		

資料來源：本研究整理

國內相關研究多屬廣範圍的蒐集研究對象資料，如蔡明達（2000），張玉琳（2002）以製造業、金融業與服務業為範圍，回收率為 19.83% 與 8.35%，本研究在限定資訊產業為範圍情況下又挑選參展廠商母體縮小加上抽取資訊產業公司多有製造能力公司人員未必在公司服務處而是工廠，所以比照國內相關研究回收率為 18.26% 乃尚可接受。

五、樣本描述

（一）受訪者特性

下表 3-3-3 為本研究所蒐集樣本受訪者特性，可知在受訪職位上大多為基層主管如研發及業務主管、專案經理、管理師、工程師等共 41 位，佔總數 38.31%，其次為其他 37 位佔總數 34.63%，再來為中階主管有 22 位佔總數 20.60%，高層主管較少為 5 位佔總數 6.60%，本研究主要是要求產品發展專案人員與行銷主管填寫，而填答者基層主管、中階主管共 63 位過半，受訪者職位多半與本研究相符。

表 3-3-3：受訪者職稱之分布情形

	填達者職稱	人數 (N)	佔總數之百分比 (%)	
高階主管	總經理	3	2.80%	6.60
	副總經理	2	1.90%	
	協理及資深經理	2	1.90%	

中階主管	部門經理、副經理	20	18.70%	20.60
	幕僚長、資深主任	2	1.90%	
基層主管	研發及業務、專案經理	15	14.01%	38.31
	管理師、工程師等	26	24.30%	
其他	會計、業務等	16	15.00%	34.63
	未填達者	21	19.63%	

資料來源：本研究整理

(二) 回收樣本公司基本資料

1. 產業別之分布情形

本研究的產業分類乃參照電機電子工會與資訊產業工會的分類作問項設計，把資訊產業加以細分，可以知道回收樣本公司所屬產業多為電腦週邊設備的廠商有 54 家，其他有 21 家再來為電機電子業 12 家、通信器材業 8 家、半導體業 6 家、光電業 3 家、家電業 2 家、未填答 1 家。

表 3-3-4：樣本產業別之分布情形

	家數 (N)	佔總數百分比 (%)
電機電子業	12	11.2
半導體業	6	5.6
家電業	2	1.9
光電業	3	2.8
通信器材業	8	5.7
電腦週邊業	54	50.5
其他	21	19.6
未填答	1	0.9

資料來源：本研究整理

2. 成立年數之分布情形

公司成立年數大多在 10 年到 20 年間 39 家佔總數 36.4%，其次 20 年以上 27 家佔總數 25.2%、5 年到 10 年有 16 家佔總數 15%、3 年到 5 年間 14 家佔總數 13.1%、3 年以下有 6 家佔總數 5.6%、未填答 5 家，可知樣本公司成立有一定年數，公司運作有一定的完整性。

3. 員工人數之分布情形

回收樣本公司所雇員工人數最多為 21 人至 50 人有 25 家，其次 51 人至 100 人有 21 家、20 人以下有 18 家、101 人至 300 人與 1000 人以上同為 14 家、501 人至 1000 人有 5 家、未填答 6 家，所以樣本公司人數多屬小中型企業。

表 3-3-5：樣本成立年數與員工人數之分布情形

	家數 (N)	佔總數百分比 (%)
公司成立年數		
3 年以下	6	5.6
3 年以上~5 年以下	14	13.1
5 年以上~10 年以下	16	15.0
10 年以上~20 年以下	39	36.4
20 年以上	27	25.2
未填答	5	4.7
公司員工人數		
20 人以下	18	16.8
21 人~50 人	25	23.4
51 人~100 人	21	19.6
101 人~300 人	14	13.1
301 人~500 人	4	3.7
501 人~1000 人	5	4.7
1000 人以上	14	13.1
未填答	6	5.6

資料來源：本研究整理

4.營業額之分布情形

公司在 2005 年的營業額，1 億元至 5 億元以下佔多數有 28 家佔總數 26.2% ，其次 5000 萬元以下有 19 家佔總數 17.8% 、5000 萬元至 1 億元以下有 15 家佔總數 14.0% 、5 億元至 10 億元以下與 50 億元以上的同為 11 家佔總數 10.3% 、未填答 10 家，中小型企業的營業額在多 1 億元至 5 億元可算高營業額。

表 3-3-6：樣本營業額之分布情形

	家數 (N)	佔總數百分比 (%)
公司 2005 年營業額		
5000 萬元以下	19	17.8
5000 萬元~1 億元以下	15	14.0
1 億元~5 億元以下	28	26.2
5 億元~10 億元以下	11	10.3
10 億元~50 億元以下	13	12.1
50 億元以上	11	10.3
未填答	10	9.3

資料來源：本研究整理

5.各研究構念與樣本特性之差異

本研究利用單因子變異數分析(ANOVA)分析不同的廠商特性對本研究之各研究構面是否具有在 $\alpha=0.05$ 下有顯著性差異。本研究之分析結果如表3-3-7，顯示學習導向之「學習承諾」與營業額(F=2.892)有顯著關係，表示不同的營業額影響學習承諾而可能會有不同的看法；「開放心智」與產業別(F=3.454)、員工數(F=2.130)及營業額(F=3.253)有顯著關係，表示不同的產業別、員工數及營業額會影響開放心智而可能導致不同的認知；「分享願景」與產業別(F=2.418)有顯著關係，表示不同的產業別影響分享願景而可能會有不同的觀點。市場導向之「情報蒐集」與產業別(F=2.368)，表示不同的產業別會影響情報蒐集而可能導致不同的資訊蒐集方式；「情報散播」無任何顯著代表產業特性不影響它；「情報回應」與產業別(F=2.662)有顯著關係，表示不同的產業別會影響情報回應而可能導致不同的資訊回應方式。創新性部分與產業別(F=2.577)、成立年數F=0.876)有顯著關係，表示不同的產業別、成立年數會影響情報回應而可能導致不同的創新性。整體上，產業類別與構念之各變項顯著性最多也顯示不同產業別是會影響學習導向、市場導向與創新性的看法，其次是營業額，不同營業額是會影響學習導向。

表3-3-7：樣本特性與各研究構面之變異數分析

表中值為F值，**p<0.05

特性 \ 構面	學習導向			市場導向			創新性
	學習承諾	開放心智	分享願景	情報蒐集	情報散播	情報回應	
產業別	2.044	3.454**	2.418**	2.368**	1.986	2.662**	2.577**
成立年數	1.936	1.436	0.568	0.380	0.632	0.960	0.876**
員工數	0.656	2.130**	0.831	0.397	0.828	0.799	0.100
營業額	2.892**	3.253**	1.452	1.269	0.792	1.173	0.729

小結

本節主要是介紹抽樣過程，首先可由國內過往實證與本研究之理論架構中找出適當的抽樣對象，本研究研究範圍選擇台灣地區的資訊產業，由於資訊產業在國內近年來迅速發展，生命週期較為短暫、競爭激烈，廠商必須創新才能生存因此在組織創新上較其他產業有更亮眼的表現。研究對象為資訊產業廠商中參加國際性資訊展的廠商之參與產品發展專案人員與行銷主管，因為這些廠商有學習市場經驗、行銷能力佳、重視創新的特性。抽樣資料來源根據美國消費性電子展、德國漢諾威電腦展官方網站的網路名錄資料與台北國際電腦展主辦單位出版之名錄為主，母體共有 1,341 家，共有 568 家參加國際性資訊展的廠商作為研究樣本，回收有效問卷共 107 家，回收率為 18.26%。

樣本受訪者特性，可知在受訪職位上大多為基層主管，回收樣本公司所屬產業多，公司成立年數大多在 10 年到 20 年間，員工人數多為 21 人至 50 人有 25 家屬小中型企業，營業額在 1 億元至 5 億元以下佔多數。

其次，利用單因子變異數分析分析不同的廠商特性對本研究之各研究構面是否具有顯著性差異，整體上，產業類別與構念之各變項顯著性最多也顯示不同產業別是會影響學習導向、市場導向與創新性的看法，其次是營業額，不同營業額會影響學習導向。

第四節 資料分析方法

本研究將回收之問卷使用SPSS10.0版之統計軟體進行統計分析方法，資料分析方法有：分項與總項相關分析、因素分析、信度分析、Person等方式進行資料的純化與變項間關係的分析，其次以LISREL8.7版之統計軟體進行結構方程模式（SEM）驗證測量工具的收斂效度、區別效度和結構模式分析，詳細步驟如下：

一、資料純化

本研究參考Churchill（1979）衡量尺度發展流程來進行衡量工具的純化，刪除不良問項以利後續分析。所以先進行分項對總項相關係數（Item-Total Correlation）的評估，刪除掉係數低於0.35的問項；並針對各構念進行探索性因素分析

（Exploratory Factor Analysis；EFA），利用主成分分析的方法來萃取變數並以最大變異數轉軸法來取出特徵值大於1 的因素予以命名，且轉軸後之因素負荷量與KMO值要大於0.5，檢定出測量問項的適切性。

二、信度分析

以針對各研究變項之衡量變項進行信度分析，以瞭解衡量構面的內部一致性。乃利用Cronbach's α 值與折半信度(Split-Half)係數來作為內部一致性的檢定，若其值越高，代表衡量的結果會愈一致，一般認為若Cronbach's α 值大於0.7 以上，就屬於高信度值，若低於0.35 者，則代表低信度(周文賢, 2002: p.17)

三、效度分析

效度可分為三種模式：第一、內容效度方面本研究以理論為基礎，並參考過去相關研究學者所使用之問卷加以修定，所以問卷具有一定的內容效度；其次，效標效度方面則採準則效度進行檢驗，以Cronbach's α 之平方根作為準則效度；第三、建構效度方面乃採驗證性因素分析（confirmatory factor analysis；CFA）：用以測試各構面衡量問項的信度、聚合效度與區別效度。

四、描述性統計分析

包括對樣本基本資料的描述並受訪對象的職業與所屬產業類別、成立年數年數、營業規模與營業額的分佈情形。並透過平均數和標準差的數值來觀察受訪者對於各研究變數的認知情況。

五、變異數分析與相關係數分析

變異數分析（Analysis of Variance, ANOVA）通常是用來考驗三個或三個以上母體平均數的差異顯著性。而本研究則欲探討不同產業別、不同成立年數、不同員工人數、不同營業額之廠商特性對變項的影響。了解樣本特質與變項間關係，再利用Pearson相關係數以了解構念的各變項關係。

六、結構方程式模式（structural equations modeling；SEM）分析

先依據理論所建立之架構來建立結構方程式模型，以最大概似估計法（Maximum Likelihood Estimation, MLE）為衡量方法，再對模型之適配度進行檢定，以驗證整體模式的適配度及變數的因果關係。在適配度檢定方面，可分別從絕對配適檢定、增量配適檢定以及精簡配適檢定，作為判斷的依據，並對研究架構中的自變相與依變項之因果關係作計算，最後探討構念間的關係以驗證各假設。

七、資料分析流程

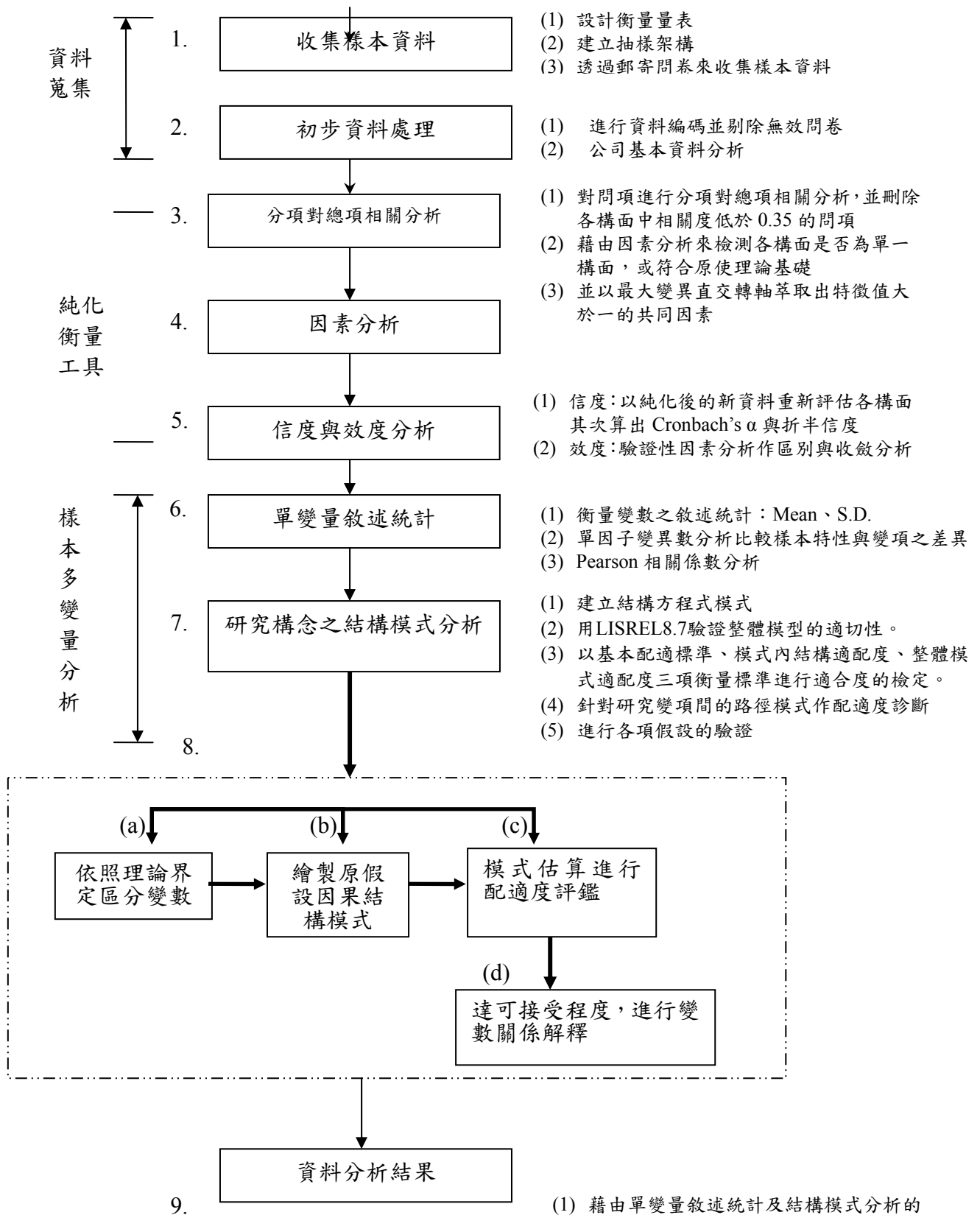


圖 3-4-1 資料分析流程圖

本章結論

本章組要是把研究架構加以操作化、具體化，在第一節部分為本研究的研究架構與假設推導，主要內容乃歸納整理第二章導出三個假設：H1學習導向正向影響市場導向、H2學習導向與市場導向正向影響創新性、H3學習導向正向影響市場導向時，市場導向會直接正向影響創新性促進績效改善。

在研究構念做操作性定義與量表發展上，本研究主要構念定義分別為：學習導向為學習導向看似一系列的組織價值，這些組織價值能影響企業創造知識並使用知識的傾向；市場導向乃使組織蒐集關於現在和未來客戶需求的市場情報、橫跨部門傳播情報，並讓組織能快速來面對它；創新性乃是企業創新的能力，也就是說把新的程序、產品或是新概念引進組織(機構)裡。

本研究的學習導向操作性定義主要參考林義屏(2001)分為三個研究變項：學習承諾、開放心智及分享願景，而學習導向的量表發展則參考Santos-Vijande et.al, (2005)所發展之量表共有13題，市場導向部分操作性定義與量表主要參考Baker et al., (1999a)與Santos-Vijande, et al., (2005)，兩位學者所發展的量表分為三個研究變項：情報蒐集、情報散播及情報回應共有30題；創新性則採用Hureley&Hult, (1998)所發展之問項共有5題，所以整體共有48題問項，問卷乃放至於附錄。

在研究樣本與抽樣方法方面，本研究參考以往國內研究以競爭激烈、產品生命週期短易刺激廠商創新的資訊產業為範圍，但為力求與研究架構相符乃挑選參加國際資訊電子展之廠商，吾人認為其廠商特質具學習與創新能力，為補足問卷樣本乃加上台北春季電腦展現場發放問卷篩共有586家廠商進行問卷調查之工作，總計回收107封有效回問卷，回收率為18.26% 本研究與其他相關研究相比回收率尚可接受。其次，乃將回收之資料做樣本特性分析，顯示填達者多為企業中、基層主管，回收廠商多從事電腦週邊商品製造銷售，且員工在21到50人之間算規模小型之企業，營業額為1~5億算高營收公司。

後續資料分析之方法，主要分第一純化衡量工具：利用項目分析刪除相關係數低於0.35之垃圾問項、其次使用因素分析萃取特爭執大於1之可用因素、最後以驗證性因素分析做信度與效度分析衡量工具的純化過程即完成，第二為變項間的關係驗證：採用ANOVA了解樣本特性與各變項之相關性和使用Pearson相關係數觀察各變項間之關係，再以結構模式分析構面間的因果關係，總結，本章重點在推導假設與研究架構之操作化以便後續資料的分析。

第四章 研究結果分析

本章第一節主要是進行資料純化，將透過分項與總分間的相關係數及因素分析來進行資料純化及構念的檢定，並針對樣本資料進行各問項之平均數和標準差的敘述統計分析；第二節進行衡量工具之信度與效度分析，採驗證性因素分析計算信度與效度；第三節運用Pearson 相關係數來探討各研究構念間的相互關係；第四節運用結構方程模式（SEM）分析，以LISREL發展結構模式，驗證整體模型的適切性，並對各假設進行檢定，探討各假設中構念間的存在關係與變項間的效果。

第一節 純化衡量變數

研究者純化衡量問項取決於研究模型的衡量工具，本文參考 Churchill (1979) 衡量尺度的發展流程，針對各研究構念進行資料純化及單一構念的檢定，並剔除品質不佳的問項。首先，透過項目與總分間相關係數（Item-Total Correlations）分析，刪除相關度過低的不良問項問項以提高衡量問項的信度和效度。

一、項目與總分間相關係數

本部分首先藉由分析各研究構念中個別問項與總分間的相關係數，並刪除相關度過低的問項。項目與總分間相關係數是每一個題目與其他題目加總後的總分的相關係數，以清楚的辨別某一個題目與其他题目的相對關聯性，而項目與總分間相關係數一般要求在 0.30 以上（邱皓政, 2002, p14-2、14-3），本研究乃採用 Hair et al., (1995, p374) 的標準，刪除相關度低於 0.35 的問項。

(一) 學習導向

下頁表 4-1-1 為學習導向構念之衡量問項的敘述統計與相關分析，結果顯示企業在學習導向的「對學習承諾」問項平均數在 4.20~4.045 之間，對學習承諾變項平均 4.13 屬高平均值，代表企業相當重視組織學習文化認為學習對組織來說是非常重要，企業的學習文化是在組織中被公開認同與傳遞。標準差方面，除了 CL4：停止學習將危及公司生存之標準差達 0.8 以外，其他三問項都在 0.65 左右變異不大，表示廠商對 CL4 之問項看法有差異。問項的項目與總分間相關係數在 0.3860~0.4959 之間合乎標準，所以無刪除問項。

在學習導向的「開放心智」方面平均數在 3.68~3.84 之間，對開放心智變項平均 3.77 接近 4 屬高平均值，顯示企業對組織各方聲音具有一定的包容性，企業大多會傾聽的質疑觀點，項目與總分間相關係數在 0.4618~0.5905 之間合乎標準，所以無刪除問項。

學習導向的「分享願景方面」平均數在 3.34~4.135 之間接近 4 屬高平均值，項目與總分間相關係數 SV2：員工投入於公司目標的達成、SV3：員工投入公司未來發展的方向相關度為 0.1697、0.3349，低於 0.35 所以予以剔除。在刪除問項後之開放心智平均數從 3.70 降低為 3.68 標準差為 0.91 降低為 0.8 表示刪除問項之後變異變小，但是整體上「開放心智」方面廠商反應差異較大。

在學習導向構念之問項的項目與總分間相關係數大多高於 0.4，除了在分享願景子構面下的 SV2、SV3 兩題相關度低於 0.35 予以刪除，本研究認為此兩題有可能是因為因為願景可能過於遙不可及且一般員工大多是參照具體績效目標或是論獎酬而投入一詞也並未具體表現出參與公司目標的辭彙，所以語意模糊造成填答人填答上的誤差，可作日後研究之改善，所以學習導向構念問項共 13 題刪除兩題剩 11 題。

表 4-1-1：學習導向各衡量問項的相關分析

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-to-Total Correlations		備註
				刪除前	刪除後	
學習程諾	CL1 能力是由於學習而來	4.18	0.60	0.3860	—	
	CL2 學習可改善與提升效率	4.04	0.69	0.4959	—	
	CL3 學習是一項投資	4.20	0.65	0.4295	—	
	CL4 停止學習將危及公司生存	4.10	0.80	0.4666	—	
問項總題項		4.13	0.48			
開放心智	OM1 不介意質疑公司的傳統信念	3.79	0.66	0.4618	—	
	OM2 重視開放心智模式	3.84	0.69	0.5462	—	
	OM3 公司非常重視原創性構想	3.76	0.81	0.5905	—	
	OM4 組織文化強調持續性創新	3.68	0.85	0.4939	—	
問項總題項		3.77	0.56			
分享願景	SV1 界定公司定位及長期發展目標	3.85	0.93	0.4130	0.6330	
	SV2 員工投入於公司目標的達成	4.13	0.88	0.1697	—	刪除
	SV3 員工投入公司未來發展的方向	3.34	0.88	0.3349	—	刪除
	SV4 高層主管分享對發展公司的觀點	3.61	0.89	0.4904	0.7697	
	SV5 員工分享公司發展方向與目標	3.59	0.92	0.5172	0.7565	
刪除問項前總題項		3.70	0.91			
刪除問項後總題項		3.68	0.80			

資料來源：本研究整理

(二) 市場導向

1. 情報蒐集

由表 4-1-2 為市場導向構念的情報蒐集之衡量問項的敘述統計與相關分析，情報蒐集問項的平均值為 3.35~4.07 之間整體平均 3.77，其中 IG2：獲得顧客的構想以改進產品（4.07）與 IG10：鼓勵顧客提供意見與批評（4.00）之平均值較高，代表企業非常重視顧客對改進產品的建議來幫助他們做產品的改善，而主動性鼓勵顧客提供批評和意見，所以廠商是以顧客資訊為產品發展與改進的重心，而比較下來平均值較低的問項為 IG8：發展偵測產業改變的資訊系統（3.35）與 IG11：定期分析競爭者的行銷計畫（3.56），可知企業不會因為要蒐集情報就發展資訊系統吾人推估可能企業對於市場情報多來自於與市場的直接接觸立即觀察市場變化，也可看出在情報蒐集方面競爭者的資訊反而不如客戶資訊，情報蒐集對象乃以顧客為主，以接觸市場作市場變化觀察來發展公司方向。標準差方面 IG8：發展偵測產業改變的資訊系統值為 0.91，偏高代表廠商對於發展資訊系統來觀察市場變化的理念有差異。

市場導向構念的「情報蒐集」之項目與總分間相關係數大多高於 0.35，值都在 0.6 左右所以無刪除問項，這代表情報蒐集之問項與其他問項的相關性均很高也代表問項品質都很好，也顯示每各問問相關度都很高實屬同一變項，用來衡量廠商的市場導向是適切地。

表 4-1-2：市場導向各衡量問項的相關分析一

構念	衡量問項	平均數	標準差	Item-to-Total Correlations		備註
				刪除前	刪除後	
情報蒐集	IG1 了解競爭者且分析競爭者行動	3.90	0.80	0.6354	—	
	IG2 獲得顧客的構想以改進產品	4.07	0.64	0.4384	—	
	IG3 調查顧客所需的產品與服務	3.82	0.68	0.6838	—	
	IG4 公司主管定期拜訪現有、潛在顧客	3.72	0.84	0.6144	—	
	IG5 將市調結果作為行銷決策的資訊	3.71	0.73	0.6146	—	
	IG6 了解顧客對產品與服務品質認知	3.69	0.73	0.7083	—	
	IG7 蒐集市場資料應用於新產品發展	3.82	0.71	0.6313	—	
	IG8 發展偵測產業改變的資訊系統	3.35	0.91	0.5187	—	
	IG9 速地偵測顧客的偏好改變	3.54	0.74	0.6938	—	
	IG10 鼓勵顧客提供意見與批評	4.00	0.78	0.5657	—	
	IG11 定期分析競爭者的行銷計畫	3.56	0.81	0.6589	—	
	IG12 審視企業環境改變對顧客的影響	3.63	0.75	0.6938	—	
	IG13 定期評估公司顧客的服務水準	3.73	0.75	0.6621	—	
	IG14 分析服務顧客承諾與發展方向	3.69	0.78	0.6962	—	
問項總題項		3.73	0.76			

資料來源：本研究整理

2. 情報散播

下頁表 4-1-3 為市場導向構念的情報散播之衡量問項的敘述統計與相關分析，在情報散播之平均值 3.48~3.79 之間，其中平均值較高的為 ID1：舉行跨部門會議討論市場現況與趨勢（3.79）與 ID2：顧客發生重大事情，公司快速知道（3.75）這兩問項，代表為了要散播資訊跨部門會議對組織來說是具重要性地，而當顧客發生重大事件時公司也會快速散播此訊息讓公司立即知道此訊息來做處理，也顯示危機狀況的資訊散播對企業來說也是相當重要。在平均值較低的問項部分有 ID6：功能性部門分享商業的成功與失敗的資訊（3.48）與 ID3：提供競爭情況與發展報告給部門或人員（3.54），顯示企業對於成功與失敗的資訊散播較不重視，競爭情況的散播也較不重視，所以在情報散播的部分是與情報蒐集相同都是以顧客的資訊為重。標準差方面 ID5：高階主管定期討論競爭者優缺點及其策略之值為 0.94，偏高代表廠商定期討論競爭者資訊方面做法有差異，但情報散播整體標準差為 0.6 差異不大。

市場導向構念的情報散播之項目與總分間相關係數大多高於 0.35，值都在 0.7 左右，這代表情報蒐集之問項與其他問項的相關性均高也代表問項品質都很好，在情報散播是沒有問項被刪除，顯示每各問問相關度都很高實屬同一變項，用來衡量廠商的市場導向是適切地。

表 4-1-3：市場導向各衡量問項的相關分析二

構念	衡量問項	平均數	標準差	Item-to-Total Correlations		備註
				刪除前	刪除後	
情報散播	ID1 舉行跨部門會議討論市場現況與趨勢	3.79	0.84	0.6621		
	ID2 顧客發生重大事情，公司快速知道	3.75	0.73	0.5038	—	
	ID3 提供競爭情況與發展報告給部門或人員	3.54	0.77	0.6829	—	
	ID4 部門察覺競爭者的新行動資訊立即共享全公司	3.63	0.78	0.7752	—	
	ID5 高階主管定期討論競爭者優缺點及其策略	3.64	0.94	0.7067	—	
	ID6 功能性部門分享商業的成功與失敗的資訊	3.48	0.85	0.7713	—	
	ID7 銷售人員定期與公司分享競爭者策略的資訊	3.64	0.74	0.7314	—	
	ID8 功能性部門間交換意見以決定回應競爭者策略	3.67	0.75	0.6476	—	
	ID9 有關顧客滿意的資料定期傳達至公司所有階層	3.59	0.82	0.5864	—	
問項總題項		3.64	0.60			

資料來源：本研究整理

3. 情報回應

表 4-1-4 為市場導向構念的情報回應之衡量問項的敘述統計與相關分析，在情報散播之平均值在 3.91~4.16，其中平均值較高的問項 RE5：能立即關注顧客的抱怨（4.16）與 RE3：信守對我們顧客的承諾（4.10）顯示企業非常重視顧客的抱怨與資訊也針對此資訊作回應，也非常重視對顧客的承諾認為作出承諾也會給予回應，而平均值較低的有 RE2：規劃和發展新產品首先考慮顧客價值（3.91）因為與其他問項差異非常小，所以產品發展的規劃在情報回應部分是重視比其他重要性略低一點，吾人推估也許在發展新產品還有許多技術上、成本上的考量所以不能完全考慮，但整體而言情報回應部分對於顧客仍是相當看重。標準差方面情報回應在 0.68~0.81 之間，當中 RE2：規劃和發展新產品首先考慮顧客價值標準差為 0.81，表示廠商在規劃和發展新產品考慮因素不一樣。市場導向構念的情報回應之項目與總分間相關係數大多高於 0.35，值都在 0.6 左右，這代表情報回應之問項與其他問項的相關性均高也代表問項品質都很好，在情報散播是沒有問項需要被刪除的，顯示每各問項相關度都很高實屬同一變項，用來衡量廠商的市場導向是適切地。

由上述可知，在市場導向構念上問項在平均值為 4 以上，正向程度高且其中不論是情報蒐集、情報散播與情報回應只要針對顧客資訊部分都為企業重視，有別以往觀念企業蒐集資訊著重在競爭者的動向與對競爭者行動作回應，所以抽樣的企業多會以顧客為主去發展資訊處理的程序，而項目與總分間相關係數全部均能夠被接受，都有 0.35 以上甚至大多高達 0.6 以上，代表各別問項均有良好的品質。市場導向問項共 30 題無被刪除，這結果顯示市場導向之問項在各研究變項都具有相關性，也顯示問項本身衡量市場導向是很適宜，也可知填答人明確清楚問項內容使問項沒有被刪除較無學習導向有題意的偏誤，簡言之市場導向的問項品質佳。

表 4-1-4：市場導向各衡量問項的相關分析三

構念	衡量問項	平均數	標準差	Item-to-Total Correlations		備註
				刪除前	刪除後	
情報回應	RE1 藉由顧客的回應改善品質	3.96	0.69	0.6976	—	
	RE2 規劃和發展新產品首先考慮顧客價值	3.91	0.81	0.6785	—	
	RE3 信守對我們顧客的承諾	4.10	0.71	0.6863	—	
	RE4 確保產品活動符合顧客期望與需求	3.97	0.75	0.6034	—	
	RE5 能立即關注顧客的抱怨。	4.16	0.68	0.6085	—	
	RE6 顧客對產品和服務做出負評採取修正	4.09	0.68	0.6369	—	
	RE7 對顧客需求了解以努力達成競爭優勢	4.07	0.69	0.7333	—	
問項總題項		4.04	0.54			

資料來源：本研究整理

(三) 創新性

在組織創新方面共有 5 題問項有兩項反向題，平均數部分在 2.20~4.00 之間，當中值較高為 INN2：主管積極地尋求創新的構想（4.00）代表主管對於創新都是非常的積極，較低的為反項問項 INN5：創新過於冒險應該拒絕創新（2.20）。標準差方面 INN4、INN5 值為 1.14、0.94 可知廠商對於這兩問項差異性非常高。

創新性構念之項目與總分間相關係數在第一次項目分析中刪除了 INN4：提無法實現構想將處於不利，之後第二次進行項目分析 INN5：創新過於冒險，應該拒絕創新被刪除，經過兩次計算共刪除 2 題，在問項刪除前後平均數從 3.40 增高到 3.90 標準差 0.88 降低到 0.62。而本研究推測 INN4：提無法實現構想將處於不利、INN5：創新過於冒險應該拒絕創新，此 2 題為問卷當中的反向問項，可能是因為前述均是正向問題容易帶來慣性填答，當填答人填寫完之前正向問項，對於反向問項易起混淆造成偏誤，如 INN4 對整個創新構念應屬反向語意，但是反向語氣表達不強烈，很容易會使填答人認為沒有實現創新即對創新無益的思維造成偏誤，INN5 亦是如此，可作日後研究改進。經過兩次刪除創新性剩下 3 題，但是題數仍屬可分析。

表 4-1-5：創新性各衡量問項的相關分析

構念	衡量問項	平均數	標準差	Item-to-Total Correlations			備註
				項目	刪除第一次	刪除第二次	
創新性	INN1 公司根據研究成果的技術創新	3.90	0.75	0.4191	0.5125	0.5280	
	INN2 主管積極地尋求創新的構想	4.00	0.74	0.4383	0.5213	0.5969	
	INN3 接受專案管理開發過程的創新	3.81	0.79	0.4272	0.5404	0.6407	
	INN4 提無法實現構想將處於不利	3.01	1.14	0.3785	0.2638	—	刪除
	INN5 創新過於冒險應該拒絕創新	2.20	0.94	0.0894	—	—	刪除
刪除問項前總題項		3.40	0.88				
刪除問項後總題項		3.90	0.62				

資料來源：本研究整理

二、因素分析

因素分析的目的在於簡化一群繁雜的測量，找出存在於觀察變項背後的因素結構更明確，增加解釋變項的理解度。而因素分析可以分為兩種：傳統因素稱為探索性因素分析 (exploratory factor analysis; EFA) 是企圖找出最少的因素來代表所有觀察變項，因此研究者必須在因素數目與可解釋變異量 (explained variance) 兩者之間取平衡；第二為由結構方程模式 (structural equation modeling; SEM) 發展出的驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis; CFA)，乃為考驗經由理論提出的因素結構之適切性 (邱皓政,2002, p15-3、15-4)。本研究運用探索性因素分析選取適合的因素數目使整體題項解釋量提高，利用驗證性因素分析來驗證本研究測量量表的效度。

在進行傳統因素分析本研究利用主成分分析法(Principal Component Analysis)進行因素分析，透過最大變異法的轉軸法方式，萃取特徵值大於1 之因素，且轉軸後的因素負荷量 (Factor Loading) 必須大於0.5 才能成為該因素的因子，並根據 Kaiser(1974) 之觀點，若取樣適切性係數 (Kaiser-Meyer-Olkin; KMO) 的值未達0.5 以上，不宜進行因素分析；而Zaltman &Burger(1975)之研究指出，若萃取因素之累積解釋變異量在40% 以上其結果方為合理範圍。

(一) 學習導向

本研究針對學習導向各變項進行因素分析，見表4-1-5 列出分別萃取出因素內容、因素負荷量、特徵值、KMO 值和可解釋變異量。在各變項之中，進行因素分析萃取特徵值大於1 之因素，而各變項中分別萃取出一個因素。

1. 對學習的承諾

對學習得承諾其特徵值為1.99與萃取之因素與原始變項一致，因此以原本的名稱命名，稱為「學習承諾」，問項的因素負荷量都大於0.5，代表問項均能夠有效衡量該構面，所以沒有刪去任一問項。KMO 值為0.68大於理論要求的0.5，故適宜進行本部分的因素分析。在累積解釋變異量方面，對學習的承諾為49.77%，累積解釋變異量均超過40%，故判斷衡量工具可以有效解釋該變項。

2. 開放心智

開放心智特徵值為2.22，與萃取之因素與原始變項一致，乃原本的名稱命名，問項的因素負荷量都大於0.5，代表問項均能夠有效衡量該變項，所以沒有刪去任一問項。KMO 值為0.71大於理論要求的0.5，故適宜進行本部分的因素分析。在累積解釋變異量方面，開放心智為55.57%，累積解釋變異量均超過40%，故判斷衡量工具可以有效解釋這變項。

3. 分享願景

分享願景的特徵值為2.31，所萃取之因素與原始變項一致，因此以原本的名稱命名，稱為「分享願景」。因為每個問項因素負荷量都大於0.5，這代表分享願景的問項均能夠有效衡量該變項，無刪去問項。而KMO值為0.70大於理論要求的0.5，故適宜進行因素分析。在累積解釋變異量方面，分享願景為77.04% 由於累積解釋變異量均超過40%，故判斷分享願景的問項衡量工具可以有效解釋該變項。

學習導向 KMO 達 0.80 以上算是良好的，所以變項間關係優良，每個變項的特徵值均有 1 以上，解釋變異量均 40% 以上，代表衡量工具均可解釋該變項，也就是學習導向的問項均可解釋組織學習。

表 4-1-6 學習導向各變項因素分析結果

學習導向各變項 之因素分析	對學習的承諾		開放心智		分享願景	
	題項	負荷量	題項	負荷量	題項	負荷量
	CL2	0.76	OM3	0.79	SV4	0.91
	CL4	0.73	OM2	0.77	SV5	0.90
	CL3	0.68	OM4	0.71	SV1	0.82
	CL1	0.65	OM1	0.70	—	—
特徵值	1.99		2.22		2.31	
解釋變異量	49.76%		55.57%		77.04%	
KMO	0.69		0.73		0.70	

資料來源：本研究整理

(二) 市場導向

1. 情報蒐集

情報蒐集經由因素分析萃取出3個特徵值大於1的因素，由於如果因素數目過多將會造成後續分析的複雜度所以為了符合研究之構念的變項數所以從3個因素中取解釋變異量最大的因素再進行一次因素分析檢驗（見下頁表4-1-8）它的因素負荷量、特徵值、KMO 值和可解釋變異量看是否可以適合衡量該變項。情報蒐集的特徵值為4.05大於1，每個問項因素負荷量都大於0.5，無刪去問項。而KMO 值為0.90大於理論要求。在累積解釋變異量方面，情報蒐集為57.09% 由於累積解釋變異量均超過40%，故判斷所萃取之因素的問項衡量工具可以有效解釋該變項，也因萃取之因素與原變項內容一致故以「情報蒐集」命名之。

表4-1-7 情報蒐集因素分析結果

情報蒐集轉軸 後萃取之因素	因素 1		因素 2		因素 3	
	題項	負荷量	題項	負荷量	題項	負荷量
	IG13	0.81	IG8	0.85	IG2	0.89
	IG14	0.80	IG11	0.71	IG3	0.49
	IG5	0.66	IG9	0.69	—	—
	IG4	0.66	IG1	0.64	—	—
	IG10	0.61	IG7	0.58	—	—
	IG12	0.57	—	—	—	—
	IG6	0.56	—	—	—	—
	IG13	0.81	—	—	—	—
特徵值	3.67		3.31		2.01	
解釋變異量	26.24% (取用)		23.61% (捨棄)		14.37% (捨棄)	
KMO	0.91					

資料來源：本研究整理

2. 情報散播

情報散播其特徵值為5.103與萃取之因素與原始變項一致，因此以原本的名稱命名，稱為「情報散播」，問項的因素負荷量都大於0.5，代表問項均能夠有效衡量該構面，所以沒有刪去任一問項。KMO 值為0.90大於理論要求的0.5，故適宜進行本部分的因素分析。在累積解釋變異量方面，情報散播為56.71% ，累積解釋變異量均超過40%，故判斷衡量工具可以有效解釋該變項。

3. 情報回應

情報回應的特徵值為 4.07 與萃取之因素與原始變項一致，因此以原本的名稱命名，稱為「情報回應」，問項的因素負荷量都大於 0.5，代表問項均能夠有效衡量該變項，所以沒有刪去任一問項。KMO 值為 0.82 大於理論要求的 0.5，故適宜進行本部分的因素分析。在累積解釋變異量方面，情報回應為 58.15%，累積解釋變異量均超過 40%，故判斷衡量工具可以有效解釋該變項。

表 4-1-8：市場導向各變項因素分析結果

	情報蒐集（萃取成分後）		情報散播		情報回應	
	題項	負荷量	題項	負荷量	題項	負荷量
市場導向各變項之因素分析	IG14	0.823	ID4	0.837	RE7	0.817
	IG13	0.810	ID6	0.832	RE1	0.793
	IG12	0.760	ID7	0.800	RE2	0.778
	IG6	0.759	ID5	0.781	RE3	0.777
	IG4	0.730	ID3	0.758	RE6	0.744
	IG5	0.725	ID1	0.741	RE5	0.713
	IG10	0.708	ID8	0.731	RE4	0.709
	—	—	ID9	0.676	—	—
	—	—	ID1	0.590	—	—
	特徵值	4.05		5.10		4.07
解釋變異量	57.09%		56.71%		58.15%	
KMO	0.90		0.90		0.82	

資料來源：本研究整理

市場導向各變項 KMO 值係數接近達 0.9 算是極佳的，所以變項間關係優良，每變項的特徵值均有 1 以上，解釋變異量均 40% 以上，代表衡量工具均可解釋該變項，也就是市場導向的問項均可解釋組織市場行為。但是，其中情報蒐集變項又可分為三個成分，但是如前述研究者必須在因素數目與可解釋變異量兩者之間取平衡，若因素數目太多會造成後續分析之繁雜所以本研究乃採取解釋變異量最大之成分（包含問項有 IG14、IG13、IG12、IG6、IG4、IG5、IG10），由於問項內容也屬情報蒐集一部分所以不予以更名，所以市場導向問項 30 題會刪除其餘 8 題問項，留下 7 題，市場導向問項共有 22 題。

（三） 創新性

創新性特徵值為 2.02，與萃取之因素與原始變項一致，乃原本的名稱命名，問項的因素負荷量都大於 0.5，代表問項均能夠有效衡量該變項，所以沒有刪去任一問項。KMO 值為 0.67 大於理論要求的 0.5，故適宜進行本部分的因素分析。在累積解釋變異量方面，創新性為 67.41%，累積解釋變異量均超過 40%，代表衡量工具均可解釋該變項，也就是創新性的問項均可解釋組織創新。

表 4-1-9 創新性因素分析結果

研究構念	衡量項目	因素負荷量	特徵值	解釋變異量(%)	KMO
創新性	INN3	0.857	2.02	67.41%	0.67
	INN2	0.829			
	INN1	0.776			

資料來源：本研究整理

小結

此節為資料純化，先對問項作敘述統計與項目分析來刪除不良問項，經由分析結果在學習導向部分平均在 4 左右，可知企業對學習導向皆有正向認同情況，而分項與總分間相關係數則因 SV2、3 值為符合 0.35 之標準而刪除，可能是因為語意模糊造成偏誤，13 題問項剩 11 題。市場導向各變項之問項平均值接近 4，大體上企業對市場導向皆有正向認知情況，而分項與總分間相關係數方面全問項皆符合 0.35 之標準不予刪除保留原有題項 30 題，代表市場導向問項品質良好偏誤少。創新性方面平均近 4 左右，大體上企業對創新性皆有正向認知情況，項目與總分間相關係數經過二次分析第一次刪掉 INN4、第二次則刪除 INN5，吾人推測是因為填寫正向問項轉為反向造成的偏誤，所以剩 3 題進行分析。所以原有 48 題刪除 4 題，共有 44 題問項進行因素分析。

在學習導向各變項之因素分析方面，KMO 值在 0.68~0.71 均符合標準而每各變項間的特徵值為 1.99、2.22、2.31 大於 1，解釋變異量在 49% ~77% 之間超過 40%，所以該構念之問項可解釋組織學習。在市場導向方面，因為情報蒐集分為 3 因子而取其中解釋變異量最大之因子當情報蒐集之問項所以取 7 題刪除 8 題，刪除後之後 KMO 值在 0.90 均符合標準而每各變項間的特徵值為 4.05 大於 1，解釋變異量 57% 之間超過 40%，而其餘情報散播與回應特徵值為 5.10、4.07，解釋變異量 56%、58%，均合乎標準，所以該構念之問項可解釋組織市場行為。創新性 KMO 值 0.66、特徵值 2.02 解釋變異量 67% 乃顯示構念之問項可解釋組織創新。總結，純化部份原有題項 48 題，項目分析刪 4 題，因素分析刪 8 題共 36 題作後續分析。

第二節 信度與校度分析

一、信度分析

信度 (reliability) 即是測量的可靠性，是指測量結果的一致性或穩定性，信度有很多衡量標準，最常為Cronbach's α 。而Cronbach's α 值為各種信度中較嚴謹，也被稱為信度最低限，可以說是目前，採行最廣的一種信度指標 (邱政,2002,p3-10)，一般認為若Cronbach's α 值大於0.70 以上，則屬於高信度值；介於0.7~0.35 間為中信度，低於0.35 者代表低信度。項目分析是在考驗一個量表個別题目的可靠度，信度分析則是評估整個量表的可靠度，本研究的信度分析如下表。

表 4-2-1 : 各衡量變項 Cronbach's α 係數與準則效度整理表

衡量變項	原題數	刪除問向前 Cronbach's α	刪除題 數	刪除後總 題數	刪除問向後 Cronbach's α	準則效度
一、學習導向						
對學習承諾 (CL)	4	0.6604	0	4	0.6604	≤ 0.8126
開放心智 (OM)	4	0.7286	0	4	0.7286	≤ 0.8536
分享願景 (SV)	5	0.4308	-2	3	0.8491	≤ 0.9215
二、市場導向						
情報蒐集 (IG)	14	0.9142	-8	7	0.8769	≤ 0.9561
情報散播 (ID)	9	0.9023	0	9	0.9023	≤ 0.9499
情報回應 (RE)	7	0.8785	0	7	0.8785	≤ 0.9373
三、創新性						
創新性 (INN)	5	0.5717	-2	3	0.7577	≤ 0.8705
總合	48	—	-12	36	—	

資料來源：本研究整理資料

在學習導向的構念中，刪除問項前包含對學習的承諾、開放心智與分享願景三個研究變項，其Cronbach's α 值分別為0.4308，未達到0.7 的標準屬中信度，而分享願景在刪除問項後Cronbach's α 值提高為0.8491，超過0.7的標準屬高信度。因此，在刪除問項不良後此部分衡量工具的內部一致性可被接受。

在市場導向的構念中，包含情報蒐集、情報散播與情報回應三個研究變項，其Cronbach's α 值分別為0.9142、0.9023與0.8785，但情報蒐集再因素分析後刪除了8題後Cronbach's α 值降為0.8769，均超過0.7的標準屬高信度因此本部分衡量工具的內部一致性可被接受。

在創新性的構念中，刪除問項前其 Cronbach's α 值為 0.5717 未達到 0.7 的標準屬中信度，而創新性在刪除問項後 Cronbach's α 值提高為 0.7577，超過 0.7 的標準屬高信度。因此，在刪除問項不良後此部分衡量工具的內部一致性可被接受。

所以可以知道，學習導向與創新性經過刪除問項後信度均提高，有到達 0.35 以上皆接受甚至超過 0.7 以上屬高信度。所以，本研究之三個構念信度方面皆有一定水準，代表該構念之衡量問項有良好的一致性有利於幫助後續的研究。

二、效度分析

效度 (validity) 即為測量的正確性，指測驗或其他測量工具確能測得其所欲測量的特質或功能之程度。效度可分為三種不同模式 (邱皓政,2002,p 3-14~3-16)：

(一) 內容效度：

反應測量工具本身內容廣度的適切程度，本研究測量量表為參考相關研究的量表發展所以具有一定內容效度。

(二) 效標關聯效度：

效標關聯效度以測驗分數與特定效標之間的相關係數，表示測量工具之有效性，效標關聯度最關鍵的問題在於效標 (測量分數有效性與意義度的參照標準)，本研究之效度係數採用簡茂發 (1978,p342) 之衡量標準，以效度係數為信度係數平方根作為效標關聯效度也稱準則效度且效度係數不大於信度係數平方，本研究的效標如上頁表 (表 4-2-1) 值均在可接受的範圍，代表研究工具能測出研究對象的特質。

(三) 建構效度

建構效度係指測量工具能測得一個抽象概念或特質的程度，建構效度的檢驗必須建立在理論之上，它可查核測量結果是否符合理論假設的內涵。近年來伴隨結構方程模式 (SEM) 的發展，驗證性因素分析 (CFA) 漸漸被重視因為結構方程對於所使用之因素有嚴格限制，驗證性因素分析可以先進行因素結構的適切性檢驗可說是結構方程的基礎 (邱政皓,2002,p16-6)，本研究先以驗證性因素分析 (CFA) 進行收斂與區別效度之檢驗，本研究採用 LISREL8.7 版進行建構效度分析與結構方程模式。本研究構念當中的創新性因為只有一個變項不能做建構效度分析故接下來將只學習導向與市場導向。

a.收斂 (聚合) 效度

收斂效度採用驗證性因素分析方法模組化估算測量問項與的關係與研究變項間的關係的數值，再以 T 值來檢驗這些係數的顯著性，黃芳銘 (2003) 認為若 T 值的絕對值大於 1.96 代表該估計參數已達 0.05 的顯著水準，T 值得絕對值大於 2.58 表示該估計參數已達 0.01 的顯著水準，若達以上水準顯示測量問項與研究變項之間是有顯著性的關係。

本研究採衡量收斂效度以平均變異抽取量 (average variance extracted ; AVE) 值評鑑，AVE 是計算構念之各衡量問項對該變項的平均變異解釋力，若平均變異抽取量越高，代表該構念或變項有越高的信度和收斂效度，而 AVE 基本上應該要大於 0.5 (黃芳銘,2003,p188，引自 Bagozzi&Yi,1988)，本研究收斂效度分為二階的構念與一階的研究變項作收斂效度的檢驗。

學習導向方面效度結果如表 4-2-2 本研究的所有參數 T 值均達 2.58 以上均達 0.01 的顯著水準，代表該構念與研究變項關係顯著。而研究變項的 AVE 值方面學習導向的對學習的承諾 0.33 不到 0.5 所以不具收斂效度，開放心智的值為 0.41 接近收斂，分享願景為 0.67 大於 0.5 具收斂效度。在整體構念方面學習導向之 AVE 值為 0.52 大於 0.5 具收斂效度，所以學習導向與其研究變項均有收斂效度。

表 4-2-2：學習導向之收斂效度分析表

一階研究變項	測量變項	標準化之因素 負荷量	測量變數標 準誤	T 值	平均變異抽取量 (AVE)
對學習的承諾	CL1	0.55	0.70	5.31	0.33
	CL2	0.67	0.55	6.67	
	CL3	0.54	0.71	5.21	
	CL4	0.53	0.72	5.05	
開放心智	OM1	0.55	0.69	5.64	0.41
	OM2	0.61	0.63	6.34	
	OM3	0.71	0.49	7.69	
	OM4	0.67	0.55	7.07	
分享願景	SV1	0.70	0.51	7.88	0.67
	SV2	0.87	0.24	10.65	
	SV3	0.87	0.24	10.64	
二階研究變項					
學習導向	CL	0.57	0.67	6.12	0.52
	OM	0.67	0.55	7.49	
	SV	0.88	0.22	10.73	

※AVE= (∑標準化負荷量)² / [(∑標準化負荷量)² + ∑各指標的衡量誤差]

資料來源：本研究整理

市場導向方面效度結果如表4-2-3，本研究的所有參數T值均達2.58以上均達0.01的顯著水準,代表該構念與研究變項關係顯著。而研究變項的AVE值情報蒐為0.51大於0.5所以具收斂效度、情報散播為0.52大於0.5具收斂效度、情報回應為0.51具收斂效度，可知市場導向的三個研究變項都有0.5以上具收斂效度。在整體構面方面市場導向之AVE值為.69大於0.5具收斂效度，所以市場導向與其研究變項均有收斂效度。

表 4-2-3：市場導向之收斂效度分析表

一階研究變項	測量變項	標準化之因素 負荷量	測量變數標 準誤	T 值	平均變異抽取量 (AVE)
情報蒐集	IG4	0.67	0.54	7.60	0.51
	IG5	0.66	0.56	7.45	
	IG6	0.71	0.50	8.12	
	IG10	0.66	0.57	7.33	
	IG12	0.70	0.51	7.95	
	IG13	0.77	0.41	9.09	
	IG14	0.81	0.34	9.83	
情報散播	ID1	0.70	0.51	8.04	0.52
	ID2	0.54	0.71	5.79	
	ID3	0.73	0.47	8.51	
	ID4	0.83	0.31	10.26	
	ID5	0.75	0.44	8.86	
	ID6	0.79	0.37	9.57	
	ID7	0.75	0.44	8.86	

	ID8	0.68	0.53	7.81	
	ID9	0.66	0.57	7.39	
情報回應	RE1	0.72	0.47	8.34	0.51
	RE2	0.79	0.37	9.48	
	RE3	0.73	0.46	8.48	
	RE4	0.67	0.55	7.49	
	RE5	0.61	0.63	6.59	
	RE6	0.66	0.56	7.36	
	RE7	0.79	0.37	9.48	
二階研究變項					
市場導向	IG	0.84	0.30	10.30	0.69
	ID	0.88	0.22	11.17	
	RE	0.77	0.41	9.03	

資料來源：本研究整理

b. 區別校度

區別效度是指理論體系中某一變項與其他變項在特質方面的差異程度，有差異代表不同變項間確實有差異能衡量不同特質。本研究的區別效度採用 χ^2 差異性檢定，依據Ahire, Golhar and Waller (1996) 與Hatcher (1994) 建議的區別效度採用驗證性因素分析，將兩兩變項成對，經由檢定成對變項的巢狀驗證性因素分析模式 (nested CFA model) 之間 χ^2 差值 ($\Delta\chi^2$) ($\alpha=0.05$) 是否具顯著性，其中未受限模式將二變項之間的相關關係由LISREL自由估計，受限之模式為將兩變項間的相關關係設定為1， χ^2 差值為未受限之二變項之間的 χ^2 值與受限之二變項之間的 χ^2 值的相減所得之差異，若 $\Delta\chi^2$ 顯著則代表兩變項之間有顯著差異具有區別效度 (林義屏, 2001, p90; 許忠義 & 余泰魁, 2006, p263)。

學習導向方面的區別效度結果如表 4-2-6，首先為學習導向構念未受限制模式的卡方值為 83.38，其次為學習導向研究變項兩兩間的未受限制與受限制的卡方值相減若差異值有顯著則代表兩研究變項間的衡量是可以被區別，在「學習承諾對開放心智」卡方差異值為 4.56 達 0.05 顯著水準所以具區別效度、「開放心智對分享願景」卡方差異值為 19.38 達 0.05 顯著水準所以具區別效度、「分享願景對學習承諾」卡方差異值為 8.71 達 0.05 顯著水準所以具區別效度，顯示在學習導向的研究變項：對學習的承諾、開放心智與分享願景間彼此均有差異，具區別效度。

表 4-2-4：學習導向各變項之區別效度檢定

模式	未受限制之 χ^2 值	受限制之 χ^2 值	$\Delta\chi^2$
未受限之學習導向模式	83.38	—	—
學習承諾-開放心智	30.50	35.06	4.56**
開放心智-分享願景	35.23	55.06	19.38**
分享願景-學習承諾	23.99	32.70	8.71**

**為代表 $P < 0.05$

市場導向方面的區別效度結果如表 4-2-7，首先為市場導向構念未受限制模式的卡方值為 384.38，其次為市場導向研究變項兩兩間的未受限制與受限制的卡方值相減若差異值有顯著則代表兩研究變項間的衡量是可以被區別，在「情報蒐集對情報散播」卡方差異值為 56.7 達 0.05 顯著水準所以具區別效度、「情報回應對情報蒐」集卡方差異值為 97.4 達 0.05 顯著水準所以具區別效度、「情報回應對情報蒐集」卡方差異值為 62.64 達 0.05 顯著水準所以具區別效度，可以知道在市場導向的情報蒐集、情報散播與情報回應對間彼此均有差異，具區別效度。

表 4-2-5：市場導向各變項之區別效度檢定

模式	未受限制之 χ^2 值	受限制之 χ^2 值	$\Delta \chi^2$
未受限之學習導向模式	384.38	—	—
情報蒐集-情報散播	152.12	208.82	56.7**
情報散播-情報回應	227.65	325.05	97.4**
情報回應-情報蒐集	133.08	195.72	62.64**

(**為代表 $P < 0.05$)

小結

經過項目分析後本節內容乃是主要將刪除不良問項後的資料作信效度分析，首先將資料作信度分析以 Cronbach's α 值來衡量樣本的信度，Cronbach's α 需大於 0.35 標準才予以接受，本研究構念再經過刪除不良問項後（學習導向-分享願景 2 題，創新性 2 題）分享願景與創新性之 Cronbach's α 值從原本 0.4308、0.5717 提升為 0.8491、0.7577 為 0.7 以上算高信度之衡量工具，其次用因素分析進行變項萃取，其中市場導向之情報蒐集取一因子乃刪除 8 題，Cronbach's α 值從原本 0.9142 降為 0.8769，吾人推估可能因為題項減少所以信度會受影響但仍算高信度之衡量工具，所以，48 題共刪除 12 題，以剩餘之 36 題進行分析，而創新性因為只有構念與問項無法進行區別效度與收斂效度分析，以市場導向與學習導向為主進行效度分析。

效度分析方面，效度分析分為三類：內容效度、效標關聯與建構效度，本研究衡量工具均採用以往學者所作相關研究之題項所以具內容效度，效標關聯效度則 Cronbach's α 值的平方根計算可之效度值，建構效度則用驗證性因素分析(CFA)計算區別效度與收斂效度。在收斂效度部份採用平均變異抽取量(AVE)標準來衡量，AVE 值要大於 0.5 而結果顯示一階部分學習導向中的對學習承諾 AVE 值為 0.33 不符標準不具收斂效度，其餘是開放心智與分享願景還有市場導向各變項均大於 0.5 具收斂效度，而二階的學習導向與市場導向均合乎收斂效度標準 AVE 值為 0.52、0.69。

區別效度則採用卡方差異值檢定，把各構念下的研究變項兩兩以受限模式與非受限模式比較，當差異卡方值顯著就代表變項之間有差異，本研究把學習導向與市場導向的各變項兩兩做差異性檢定在 $\alpha = 0.05$ 顯著水準下均顯著代表均有顯著區別性，在學習導向部分-學習承諾、開放心智與分享願景兩兩變項卡方差異值均顯著均有區別效度顯示變項的衡量工具能被區別，在市場導向的各變項-情報蒐集、情報散播與情報回應間卡方差異值均顯著代表衡量工具是具區別性，也顯示學習導向與市場導向有鑑別各變項的能力。

第三節 研究構面間的相互關係

一、單變量敘述統計

(一) 學習導向

表4-3-1為各變數之敘述統計分析，從表中可發現學習導向變項的標準差值均在0.8以下表示對學習導向看法少有偏離、差異，其中分享願景為0.8顯示在分享願景上公司看法有差異。平均值部分，對學習的承諾平均數4.13，開放心智平均數為3.77，分享願景平均數為3.68，顯示台灣資訊業廠商對於組織學習中的對學習的承諾、開放心智與分享願景的重要性均採正向的評比，依重視程度為對學習的承諾、其次為開放心智、分享願景，顯示廠商最重視對學習的承諾較不重視分享願景。本研究推估樣本廠商認為學習對於組織是非常重要的，認為學習是會影響組織的競爭力若沒有學習的文化存在組織中會危及組織生存，所以學習概念要深植於組織中變成組織文化的一部分。而分享願景變異較大平均較低，可能為願景定義為較遠大、模糊，顯示企業雖推動企業願景但在組織願景並非像是數字績效等具體化能被實行成效能被顯著看見，組織成員也未必了解組織的期望，所以較難以看出組織中對於分享願景有強烈的認同與成效程度，所以可能導致廠商填答人對分享願景看法的不一致。

(二) 市場導向

從表4-3-1中可發現市場導向變項的標準差值均0.54~0.60,表示對廠商市場導向看法多一致，變異小。平均值部分情報蒐集平均數3.74，情報散播平均數為3.64，情報回應平均數為4.04，顯示台灣資訊業廠商的市場資訊處理行為方面之情報蒐集、情報散播與情報回應的重要性均採正向的評比，依重視程度為情報回應、其次為情報蒐集、情報散播，顯示廠商最重視情報回應較不重視情報散播。本研究推估樣本廠商對於情報回應非常的重視也代表企業對於資訊處理方面認為除了對於市場所發生的現況作資訊蒐集更能要對市場資訊所產生的訊息作回應產生行為才能提升組織的行銷能力。情報散播之所以較為沒有這樣重視，可能是因為資訊散播如果靠正式的會議與書籍之類傳遞給員工可能時間過於長，這會導致組織會延遲反應市場的時間，乃對情報散播並非不重視只是相對於回應市場，組織會把重點放在回應市場的需求，若任一部門發現市場變化的資訊第一時間是把因應對策給做好而不是花時間靠正式化散播情報，也可能廠商所處的產業特質因為在資訊產業產品與技術變化瞬息競爭也激烈，企業最重要的乃隨時加強彈性應變能力回應市場才能在市場上有一席之地。

(三) 創新性

從表4-3-1顯示創新性標準差為0.62、平均數為3.90，代表台灣資訊業廠商對於組織創新的重要性採正向的評比，顯示企業對於創新仍是相當重視，企業主管們都接受創新的構想，研發結果對於技術創新與同管理過程的創新對組織是有益處。所以企業對組織創新是不會排斥且有一定程度的認同，一致認為創新對組織的產品及管理均有重要的貢獻，應當被組織重視。

二、Pearson 相關係數分析

在進行因果分析之前，本研究先針對各研究構念進行Pearson 相關分析，以檢定各構念間是否存在相關性，但相關係數只能判斷變數間的相關程度，並無法判定是否具有因果關係。從表4-3-1 中可看出本研究的構面之間的相關性相當顯著，表示各構面之間有顯著的相互影響關係。

(一) 學習導向

在學習導向的研究變項的相關性，分享願景與開放心智相關係數為 0.60，代表組織的學習導向中開放心智與分享願景有高度相關，可推測組織在進行開放心智接納各種質疑與說法同時會影響組織的願景，而學習承諾與分享願景相關性較低相關係數為 0.442，可能為學習承諾為組織學習意願的程度，分享願景為大方向且學習意願較容易被衡量，願景分享是組織的期望屬於無形所以很難衡量對於其他研究變項相關度才會低。

(二) 市場導向

在市場導向的研究變項的相關性，相關係數較高的為情報蒐集與情報散播相關係數 0.734，代表組織的市場導向中情報蒐集與情報散播有高度相關，可推測組織在進行資訊處理時先對市場情報作收集，然後才對組織所得的資訊作散播與傳遞，所以組織的情報蒐集與情報散播相關度會如此高。

(三) 學習導向、市場導向與創新性

學習導向變項對於其他構面的變項之相關性：市場導向部分以分享願景與的情報散播的最明顯相關係數為 0.763 也顯示組織在進行情報散播可能會受公司願景所影響，散播組織的期望與文化訊息，相關度低的為學習承諾與情報蒐集，因為情報大多來自組織外部所以對屬於組織內部特性學習導向相關性就較低；創新部份以分享願景與創新性相關度 0.606 最高，代表高層的願景與理想是可以幫助組織有創新構思的產生。

而市場導向變項對於其他構念的變項之相關性除了前述與學習導向的分享願景相關係數為 0.763 對於創新性也有高度的相關，如情報蒐集對創新性相關係數為 0.710、情報散播與創新性相關係數為 0.702、情報回應與創新性為 0.700，這些結果顯示組織組織在進行資訊處理與創新高度相關，如組織因為資訊蒐集、散播而研發新資訊系統所做的技術創新，為了迅速回應市場情報所作的組織管理過程調整產生的管理創新，且創新可能也因為資訊處理過程中引發驚奇的主意而產生創新，所以組織的資訊處理過程與創新相關性高。相關度低除了前述學習承諾與情報蒐集，則有情報回應對學習導向的學習承諾只有 0.459，可知學習的意願與回應市場彼此的連結可能不是很高，彼此影響很低。

整體來說，可以看出創新對其他構面的相關性對於市場導向相關係數均 0.7 以上高於學習導向的相關係數，可代表創新性與市場導向間關係較密切而與學習導向的關係較低，本研究推估學習導向對創新性仍有一定的影響但是組織創新要有執行創新的意願與能力，市場導向是處理資訊行為接近組織行動比較為無形與內化的市場導向衡量較容易，所以易發現市場導向與創新性間的關係，相較之下學習導向關聯度就低。

表 4-3-1 各衡量變數的敘述統計及相關矩陣

變項	Mean	S.d.	Pearson 相關係數							
			1	2	3	4	5	6	7	
1.對學習的承諾	4.13	0.48	1.00							
2.開放心智	3.77	0.56	0.568*** (0.00)	1.00						
3.分享願景	3.68	0.80	0.442*** (0.00)	0.600*** (0.00)	1.00					
4.情報蒐集	3.74	0.58	0.430*** (0.00)	0.460*** (0.00)	0.681*** (0.00)	1.00				
5.情報散播	3.64	0.60	0.475*** (0.00)	0.496*** (0.00)	0.763*** (0.00)	0.734*** (0.00)	1.00			
6.情報回應	4.04	0.54	0.459*** (0.00)	0.482*** (0.00)	0.601*** (0.00)	0.683*** (0.00)	0.654*** (0.00)	1.00		
7.創新性	3.90	0.62	0.505*** (0.00)	0.503*** (0.00)	0.606*** (0.00)	0.710*** (0.00)	0.702*** (0.00)	0.700*** (0.00)	1.00	

附註：1、***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。2、() 中的值為 p 值

第四節 研究變項間之結構模式分析

一、結構方程模式與驗證性因素分析

結構方程模式 (SEM) 最早由 Jöreskog 發展而成，結構方程模式整合了「因素分析」與「路徑分析」等統計概念，而結合電腦技術則成為 LISREL 之應用。結構方程模式最重要的概念由兩個部分組成：第一是測量模型 (measurement model)，反應了觀察變項與潛在變項之間的關係，其構成的數學模型為驗證性因素分析 (CFA)；第二是結構關係的假設考驗，透過結構模型 (structure model) 使潛在變項間的關係可以以路徑分析的概念進行討論 (邱皓政,2003,p1.2、p1.8)。兩者之間差異為結構方程模式最大的特點是進行模組化的檢驗與分析，一個典型的 SEM 模型包括了測量模型與結構模式兩部分，前者是指實際觀察值與其背後的潛在特質或因素的相互關係 (即為驗證性因素分析)，後者則是因素與因素間的關係 (非常相近路徑分析) (邱皓政,2002,p16-5)。

結構方程模式在界定過程中能夠處理潛在變項的估計與分析，具高度的理論先驗性，因此如果研究者對於前在變項的內容與性質有具體理論基礎，提出適當的測量變項組成的測量模型，(即 CFA)，經由 SEM 的分析程序可以對潛在變項的結構或影響關係進行有效分析。SEM 中對潛在變項的估計程序即是考驗研究者先前提出的因素結構的適切性 (信度與效度、模式配適度之檢驗)，一旦測量基礎確立，潛在變項的因果關聯就可以進一步透過結構模型加以探究 (邱皓政,2003,p9.16)。

由上述 SEM 分析程序可知，驗證性因素分析為結構方程模式的一個次模型，驗證性因素分析的數學原理與統計程序都是結構方程模式的一種特殊應用，也是進行整合性結構方程模式分析的前置步驟或基礎架構。

二、各研究變數間的路徑關係

本部分即在利用結構模式來檢驗本研究變項間的關係，而因為 SEM 所處理的變項多較複雜，因此為了不違反統計假設，必須使用較大樣本數，同時樣本數大小也牽動著 SEM 分析的穩定性與各指標的適用性，一般來說低於 100 之時 SEM 分析會較不穩定 (邱皓政,2003,p1.18)，所以最少應該在 100 到 150 之間，不宜超過 400 至 500 之間 (參考許忠義 & 余泰魁,2006,p262 引用自 Ding, Velicer, Harlow, 1995、Marsh, Balla & McDonal, 1988 之標準)，所以本研究樣本數乃符合此標準。

在進行 SEM 分析時先界定研究變項，模式中的變項除了直接觀察測量的測量變項 (manifest variables)，還有潛在變項 (latent variables) 乃為假設或未被觀察的觀念，僅能由可觀察或可衡量的變項加以估計，如本研究的「學習承諾」、「開放心智」及「分享願景」做為潛在變項「學習導向」的測量變項；「情報蒐集」、「情報散播」及「情報回應」做為潛在變項「市場導向」的測量變項；「研究結果而成的技術創新」、「追求創新構想」及「流程創新的接受度」做為潛在變項「創新性」的測量變項。

以結構方程模式看變項因果關係之前，要先看此結構模式整體適切性乃利用整體模式的配適度了解觀察資料與推估的理論模式互相配適的情況，所以整體模式的配適度可說是模式的外在品質檢定。一般來說衡量 SEM 配適度之標準有很多種，主要分成三種類型：絕對配適檢定、增量配適檢定以及精簡配適檢定，本研究主要參考王保進（2003, p.392~393）整理的契合度指數比較，結果與說明分別如下：

表 4-3-2：研究模式配適度分析

評鑑項目		評鑑標準	本研究結果	評鑑結果
絕對配適檢定	χ^2 值/df-卡方自由度	<3	46.49/24=1.94	符合
	GFI-配適度指數	>0.9	0.91	符合
	RMR-殘差均方根	越小越好	0.018	符合
	RMSEA-平均近似值誤差平方根	<0.05 優良，0.05~0.1 適中，0.1 以上不良	0.092	適中
增量配適檢定	AGFI 修正後適合度指標	>0.9	0.84	接近
	NFI 基準配是指標	>0.9	0.96	符合
	IFI-增值適配	>0.9	0.98	符合
	NNFI-非基準是配指標	>0.9	0.97	符合
	CFI-比較是配指標	>0.9	0.91	符合
	RFI-相對擬合指數	>0.9	0.94	符合
精簡配適檢定	PNFI-精簡化配適指數	>0.5	0.64	符合
	PGFI-模式精簡合適度指標	>0.5	0.49	接近

資料來源：王保進,多變量分析,2003, p.392~393

（一）絕對配適檢定：用來確定整體模式可以預測共變數和相關矩陣的程度，主要參考指標卡方統計值、適合度指標（GFI）、與殘差均方根（RMR）等。本研究結果，在絕對適合度衡量檢定分別為： $\chi^2=46.94$, $df=24$, $GFI=0.91$, $RMR=0.018$ 。其中 χ^2/df 為 $1.94 < 3$ ， $RMR < 0.05$ 符合標準， GFI 達到 0.90 之標準值，基本上本研究之絕對適合度為接受範圍。

（二）增量配適檢定：此衡量是比較所發展的理論模型和虛無模型二者的契合度，主要衡量指標如調整的適合度指標（AGFI）、比較配適指標（CFI）與增量配適指標（IFI）等。本研究結果， $AGFI=0.84$ 、 $CFI=0.91$ 與 $IFI=0.98$ ，其中 IFI 和 CFI 達到接受標準， $AGFI$ 只略低於 0.9 標準一點，因此本研究模式 $AGFI=0.84$ 值為仍在可接受範圍。

（三）精簡配適檢定：主要是調整適合度衡量，方能比較不同估計係數數目的模式，來決定每一估計係數所獲得的適合程度，其衡量指標有簡要的基準配合指標（PNFI）和簡要的適合度指標（PGFI）。 $PNFI=0.64 > 0.5$ 符合要求標準而 $PGFI=0.49$ 相當接近 0.5 所以仍屬可接受標準。

整體而言，在絕對配適衡量、增量配適衡量及精簡配適衡量的評鑑結果顯示本研究結構模式的配適度指標均在學者建議之範圍，因此本研究之結構模式的觀察資料與理論模式之間配合情況為可接受。

三、研究假設之驗證與效果分析

下圖（圖4-3-1）為經由LISERL計算來之結構模式分析結果，圖中的數值為標準化的估計值為項間關係之係數。

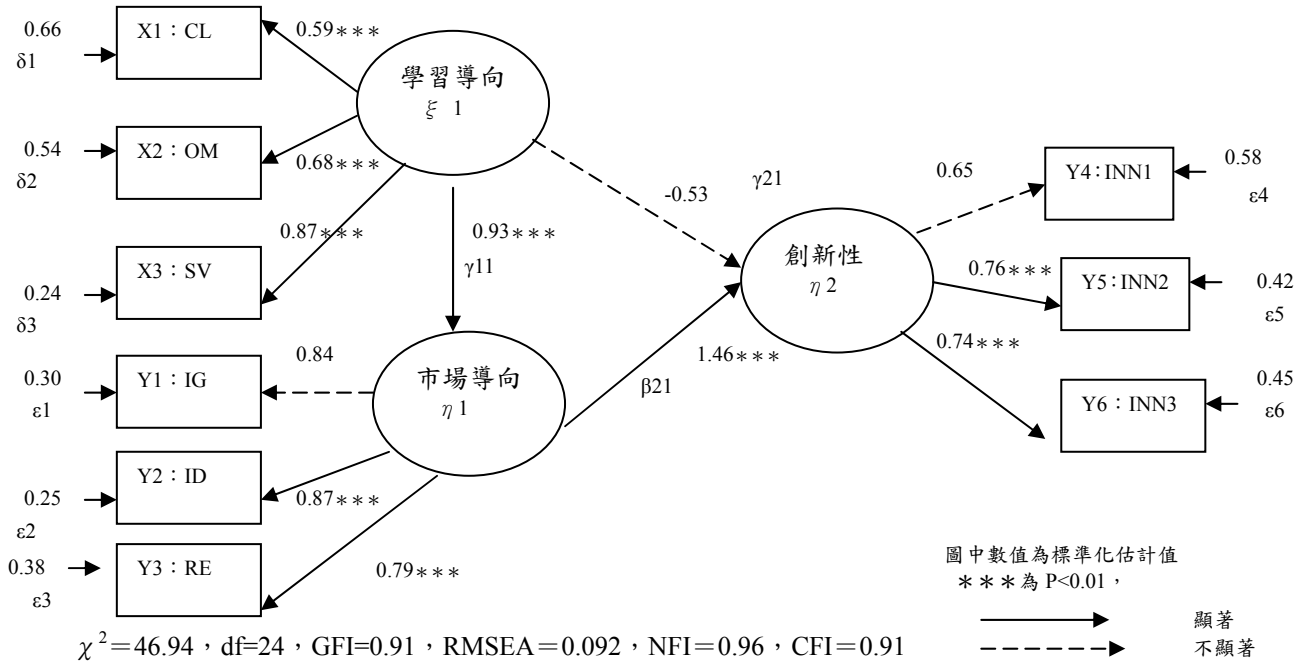


圖 4-3-1：各研究變數間的路徑關係圖

（一）研究假設之驗證

經過配適度檢驗之後，接下來可以用由 LISERL 計算出來之結構模式分析結果，來驗證研究假設，由圖 4-3-1 可以看出變項間關係值，更可利用其值作 T 檢定了解彼此關係是否具顯著性。

學習導向方面，學習導向構念對學習的承諾（CL）標準化估計值為 0.59（ $T=6.27$ ）具顯著性；學習導向對開放心智（OM）標準化估計值為 0.68（ $T=7.57$ ）具顯著性；學習導向對分享願景（SV）標準化估計值為 0.68（ $T=10.54$ ）具顯著性，可知學習導向與其變項均有關係，代表組織要產生組織學習意願必須要有對學習的承諾來發揚組織學習文化與開放心智來接受外來觀念對既有觀念的質疑，及組織高層對成員分享組織未來的願景，這三個因素與組織進行學習是息息相關地。

市場導向方面，市場導向構念對情報蒐（IG）標準化估計值為 0.84 不具顯著性；市場導向對情報散播（ID）標準化估計值為 0.87（ $T=11.11$ ）具顯著性；市場導向對情報回應（RE）標準化估計值為 0.79（ $T=9.64$ ）具顯著性，可知市場導向除了情報蒐集，其餘變項均有顯著關係，吾人推估情報蒐集對組織而言並非重要的資訊處理行為，代表組織的市場活動與情報散播、情報回應較為重要，組織資訊處理程序經過資訊蒐集後情報隨著組織正式或非正式管道傳遞到公司各處會對公司的市場行動有所影響，而蒐集與散佈之情報公司會對其資訊採取行動處理，所以情報散播與情報回應與組織進行市場活動是息息相關地。

創新性方面，創新性構念對研究開發使技術創新（INN1）標準化估計值為 0.65 不具顯著性；創新性對追求創新構想（INN2）標準化估計值為 0.76（ $T=6.55$ ）具

顯著性；創新性對流程創新接受度（INN3）標準化估計值為 0.74（T=6.39）具顯著性，可知創新性除了 INN3，其餘題項均有顯著關係，技術創新與創新性關係不顯著吾人推測技術創新乃為已實踐的創新與組織創新性關係較小，而創新性（組織對創新之概念）與對追求創新的積極性、創新接受程度有相當大關係，所以對創新的接納對組織創新是息息相關地。

(1) 學習導向與市場導向關係

資料結果顯示，學習導向對市場導向之路徑係數為 0.93 具顯著性，假設 H1 成立，學習導向對市場導向是有正向影響，可以證實假設的推論，所以市場導向是會學習導向的影響而且其影響是正向影響，這也顯示當組織學習導向程度越高，產生的組織市場導向也越高。

(2.) 學習導向、市場導向關係與創新性關係

H2 部分不成立，在學習導向對創新性關係方面值為-0.53 是不顯著的，且影響為負面，代表當組織的學習程度越高而創新性程度越低；市場導向對創新性關係值是 1.46 相當顯著的，代表市場導向程度越高則組織創新性也越高。但是，從路徑係數上來看不能看出學習導向對創新性是否有間接影響，所以 H3 假設是否被驗證無法得知。所以，SEM 在解釋模型因果關係時不只看係數是否具顯著，還可以經由效果分析來看直接、間接效果與總效果來解釋模式因果關係，如同迴歸方程式一般，表 4-3-4 即為本研究之直接、間接效果與總效果。

表 4-3-3：研究假設之驗證

假設	路徑關係	資料結果	
		路徑係數	假設成立
H1 學習導向影響市場導向	學習導向 → 市場導向	0.93***	成立
H2a 學習導向影響創新性	學習導向 → 創新性	-0.53	不成立
H2b 市場導向影響創新性	市場導向 → 創新性	1.46***	成立
H3 學習導向對創新之間接影響	學習導向 → 市場導向 → 創新性	由效果分析驗證，成立	

***為 P<0.01

資料來源：本研究整理

(二) 效果分析

結構模式的可以看出變項間的關係，每條關係路徑就猶如一條迴歸分析，若以迴歸分析的角度來看若每一條路徑箭頭上的值就像回歸係數，箭頭的係數達顯著則代表該因果變項間有**直接效果**（如表 4-3-3 由路徑係數看出直接效果），未顯著代表沒有直接效果。除了直接效果還有**間接效果**，乃兩變項間可能具一個或多個中介變項，而變項間的直接效果均要顯著，若任一直接效果不成立則間接效果就無法成立（邱皓政,2003,p10.11）。直接效果可看路徑係數，間接效果可以由兩兩變項關係之估計值（及路徑係數）相乘算出間接效果，間接效果與直接效果相加即為總效果，本研究結果如表 4-3-4。

(1) 直接效果

本研究的變項的其顯著的直接效果部分：學習導向與市場導向的直接效果為 0.93（9.10）具顯著性，所以可知「市場導向」受到「學習導向」的正向影響，組織學習程度越高對影響市場導向就越大、而市場導向與創新性的值街效果為 1.46

(2. 69) 具顯著性，代表「創新性」受到「市場導向」的正向影響，可說當組織市場導向越強則組織創新也越強、其中學習導向與創新性的直接效果為-0.53 且沒有顯著，代表「創新性」受到「學習導向」負向影響，組織學習會減弱創新性。

(2) 間接效果

本研究的學習導向透過市場導向間接對創新性產生的間接效果為 1.35 (2.51) 具顯著性，而學習導向、市場導向與創新性整體的總效果為 0.82 (5.96) 具顯著性，可顯示「創新性」受到「學習導向」的正向的間接正向影響，且以學習導向與市場導向對創新性之路徑關係總效果為正向，可以知道組織的學習導向要透過市場導向可以增加組織創新程度。

本研究由結果可知學習導向對市場導向有正向影響所以 H3 成立，市場導向對創新性有正向影響，但是學習導向若直接對組織創新產生影響則為負面影響，若學習導向間接透過市場導向影響創新性則是正面影響，所以直接影響比間接大。

表 4-3-4：研究模式中變項間的直接、間接與總效果

研究變項		市場導向	創新性
學習導向	直接效果	0.93*** (9.10)	-0.53 (-1.04)
	間接效果	N.A.	1.35** (2.51)
	總效果	0.93*** (9.10)	0.82*** (5.96)
市場導向	直接效果		1.46*** (2.69)
	間接效果		N.A.
	總效果		1.46*** (2.69)

P<0.05, *為 P<0.01, () 數字為 T 值, N.A. 為無此值

本章結論

本章為資料分析結果，本研究為確保問項一致性先對問項作純化，利用項目分析刪除垃圾問項，刪除箱關係數低於 0.35 之問項，共刪除 4 個問項留下 44 問項做下一階段分析。其次，使用因素分析萃取其特徵大於 1 之可用之因素後 44 題刪除 8 題最後剩剩 36 題，再做信效度分析衡量工具的純化過程即完成，信度分析首先將資料作以 Cronbach's α 值來衡量樣本的信度，Cronbach's α 需大於 0.35 標準才予以接受，本研究構面再經過刪除不良問項後 Cronbach's α 值多為 0.7 以上算高信度之衡量工具。接下來進行效度分析，效度分析分為三類：內容效度、效標關聯與建構效度，本研究衡量工具均採用以往學者所作相關研究之題項所以具內容效度，效標關聯效度則用 Cronbach's α 值的平方根計算可之效度值，建構效度則用驗證性因素分析 (CFA) 計算區別效度與收斂效度。在收斂效度部份採用平均變異抽取量 (AVE) 標準來衡量，AVE 值要大於 0.5 而本研究在學習導向中的對學習承諾不具收斂效度其餘開放心智與分享願景還有市場導向各構面均大於 0.5 具收斂效度。

區別效度則採用卡方差異值檢定，把各構念下的研究變項兩兩以受限模式與非受限模式比較，當差異卡方值顯著就代表變項之間有差異，本研究把學習導向

與市場導向的各變項兩兩做差異性檢定，在 $\alpha=0.05$ 顯著水準下均顯著代表均有顯著區別性，顯示學習導向與市場導向的各變數間衡量工具是具區別性，有鑑別各變項的能力。

下一部份為變項間的關係驗證：將各研究變項間進行 Pearson 相關性檢定，以檢定各構念間是否具有相關性。其中，分享願景與情報散播、情報蒐集與情報散播、情報蒐集與創新性、情報散播與創新性的 Pearson 相關係數 0.763、0.734、0.710、0.702 係數值都相當高，代表學習導向與市場導向是有關係，情報蒐集與散播高度相關代表也顯示情報蒐集對情報散播有一定的重要性對公司來說情報蒐集與散播都是對市場導向而言是重要的，創新性與情報蒐集、散播有高度相關，代表市場導向與創新性是有緊密的關係。其他值相關性有都有顯著，代表本研究的結果與本研究前述論點一致，學習導向、市場導向與創新性都是有一定程度的相關性。

了解變項間關係，最後以結構模式分析構面間的因果關係，經由 LISREL 跑出來之結構模式分析結果，要注意在看變項因果關係之前，要先看此結構模式整體是否適切。乃要看整體模式的配適度，一般來說衡量 SEM 配適度之標準有很多種，本研究參考相關文獻與方法論書籍（王保進,2003）選定出最常用的配適度評見標準絕對配適檢定、增量配適檢定以及精簡配適檢定且與本研究資料結果作檢驗，結果得知結構模式配適度良好，可以知道此結構模式是適當的，乃可以利用此模式進行假設驗證。

資料結果顯示，學習導向對市場導向之值為 0.93 具顯著性，假設 H1 成立，學習導向對市場導向是有正向影響；H2 部分不成立，在學習導向對創新性關係方面值為 -0.53 是不顯著的，市場導向對創新性關係值是 1.46 相當顯著的。H3 成立由效果分析看出 1.46—創新性受到市場導向、學習導向的正向影響，間接效果為 1.35，總效果為 0.82 具顯著性。

綜合以上結果可知學習導向對市場導向有正向影響，市場導向對創新性有正向影響，但是學習導向若直接對組織創新產生影響則為負面影響，若學習導向間接透過市場導向影響創新性則是正面影響，顯示企業要競爭力必須讓組織學習文化紮根，以增強學習市場經驗、感覺市場脈動的行銷能力提高創新能力促使績效上升，競爭力增加。

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，提出本研究的結論並討論此結果的實務意涵。其次，第二節說明本研究限制及對後續研究提出建議。

第一節 結果與討論

一、本研究實證結果之發現

本研究的目的是為主要探討學習導向與市場導向之因果與學習導向、市場導向對創新性之影響。因此，本研究經過文獻探討作推導以建立本研究之研究架構，首先為學習導向會影響市場導向而學習與市場導向對組織創新有直接的影響，學習導向也會透過市場導向對創新性有間接的影響。本研究依研究架構選擇參加國際展之廠商作為研究對象，實證資料經過信效度的嚴謹檢測過後採用 LISREL 軟體作 SEM 模式的分析作適合度檢定，顯示本研究整體理論模式配適度符合檢定標準，代表本研究的研究架構可獲得支持。所以，本研究認為學習導向、市場導向與創新性間確實存在關係，而這結論與 (Hult et al., 2004) 所做的結果一致，再論學習導向與市場導向間的關係本研究實證出學習導向為市場導向之前因與 Santos-Vijande, et al., (2005) 論點一致。另外，本研究的整體架構是由 Kirca et al., (2005) 後設研究發展的缺口 (影響市場導向之前因) 而來，本研究也首次證實學習導向會透過市場導向對組織的創新性有正向影響，讓市場導向之研究更為完整。

(一)、學習導向對市場導向之影響

本研究的實證結果發現學習導向對市場導向有直接、正向的影響。Kirca et al., (2005) 市場導向後設研究的明確指出市場導向仍受很多因素所影響，本研究發現的主要涵義為確認了市場導向的前因。學習導向是由對學習的承諾、開放心智、分享願景所組成，可以看出多與組織高層主管思維與組織文化有相當大的關係，市場導向為情報蒐集、情報散佈與情報回應所組成，多與組織對市場資訊處理之行為，而這之間的關係可由 Sinkula et al., (1997) 的研究乃說明，學習導向 (價值為基礎) 對組織資訊行為 (知識為基礎) 有正向直接影響，且對於組織在行銷策略的改變有直接程度的影響也代表本研究發現在概念上與 Sinkula et al., (1997) 相同，組織價值也就是組織整體的思維會影響組織的行動。組織有了整體學習的思維就乃有了組織整體的價值，但是企業畢竟是在市場生存，要適應生存環境的資訊就相當重要，市場資訊對於企業來說就如同空氣與人一般必須要隨時地吸收與處理，但是過多的資訊並非全對組織有用，所以組織必須靠學習市場變遷、需求與商業活動的經驗中去體會特定的市場、環境該如何用特定的資訊讓資訊變為知識創造優勢環境。這種市場資訊運用的過程就是 Nonaka & Konno (1998) 所提出知識轉換與 '場' (情境) 的觀念。所以，不論在理論或實證上都可說明學習導向對市場導向有直接、正向的影響且學習導向為市場導向之前因。

(二)、學習導向與市場導向對創新性之影響

本研究的實證結果發現市場導向對創新性有直接、正向的影響，但是學習導向對創新性卻沒有正向顯著的影響。市場導向對創新性有直接、正向的影響在 Kirca et al., (2005) 之後設研究當中就可以明確被證實，國內研究林義屏 (2001) 也證實市場導向對組織學習與組織創新有正向關係，組織創新與組織績效有直接

影響關係。這也代表一個組織進行創新時資訊是非常重要的，它可從市場資訊中探索、開發新的構想演化成商品化來符合市場需求，也隨時因應市場變動作調整。

學習導向對組織創新性呈現不顯著、負向的影響。隱含對組織來說，創新性與組織學習是沒很明確的直接影響，Baker et al., (1999a) 的研究發現廠商要同時有強勢的學習與市場導向才能經由適應性學習與創造性學習來回應確定與不確定的環境，也代表學習導向單獨因素可能無法影響回應環境變化甚至組織的創新，需要靠市場導向。

(三)、學習導向與創新性之間接影響

前述說明學習導向可能無法對組織創新有直接影響，Baker, et al., (1999a) 的研究發現認為同時有強勢的學習與市場導向才能回應環境。本研究的實證也確實證明學習導向是無法單獨影響組織進行創新要搭配市場導向，也就是學習導向對創新性的影響是間接效果，這也與 Kirca,et al., (2005) 之後設研究相符，市場導向對組織創新性有影響。所以，本研究發現乃與文獻探討的理論推導一致，也說明市場導向前因為學習導向，學習導向與市場導向會間接、直接影響組織的創新性。

二、對實務意涵

本研究理論與實證結果可提供給實務界人士以下四項涵意：

(一) 學習導向（即組織的高階學習）能提升助組織市場行銷能力

實證可知組織學習對組織的市場導向（處理市場資訊程序）有正面之影響，這種情形意味著組織只要能進行學習，對於組織處理市場問題的能力、組織創新等皆會有正面的幫助，即組織學習對於組織新產品之成功與對環境之應變能力會有特別明顯的提升，而且也會增加組織在不確定環境之下的生存能力，因此本研究建議資訊產業的廠商在快速變化的環境中除了靠本身的行銷能力擴展國際業務，為了達成創新與永續經營之目標，企業更該應注重學習以增加對市場需求的敏感度與組織創新程度。

(二) 組織創新的關鍵在於市場導向（市場資訊處理程序）

本研究發現組織學習對於組織的創新性沒有顯著之直接關係存在，必須透過市場導向之中介才能對組織的創新性構面有正面之影響。關於這觀點與 Kirca,et al., (2005) 研究相同，此研究集結眾多文獻與探討許多因素發現市場導向對於組織的創新性有正面之增強效果。因此，當廠商試圖進行創新性、承擔風險與市場預應來追求組織績效之成長時，必須透過市場情報之蒐集傳播與反應等市場導向程序之落實與執行，才能達成預期的目標。

第二節 研究限制與未來方向

一、研究限制

在研究時間與經費，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) 衡量上的限制

由於本研究在各變數的衡量上係採用李克特量表 (Likert Scales) 的方式來衡量公司中行銷主管在各相關變數項目上組織學習、市場行為與組織创新的情形，受測者係基於主觀判斷導致不為實際客觀的資料，因此所收集的資料可能會發生某種程度的偏差或扭曲。此外，在問卷發放過程中，本研究指定行銷主管與參與專案人員為問卷填答對象與，但為了提高問卷的回收率，並未全部當面請行銷主管填答，而是請其填答完後郵寄回來，因此是否會發生行銷主管請其秘書或其他人代填，而產生代理資訊的現象，在本研究中則無法得知，此亦為本研究的衡量限制之一。

(二) 研究問題及範圍上的限制

本研究僅專注於討論市場導向、組織學習、組織創新間關係的探討，乃有關於組織內部，對於組織間與研究對象的背景因素（如廠商的規模與類型）及環境的因素可能對主要變數間關係所產生的影響並未加以討論，是本研究在模型上的限制。

二、研究未來方向

(一) 考慮群體間或情境變數對本研究變數間的影響

本研究模型主要是用於組織內可以如Santos-Vijande, et.al,(2005)再增加使用顧客或合作之組織等群體因素，或考慮外部環境對模式中主要變數關係的影響，如市場及技術的動盪性、競爭的密集程度、及市場的成長等因素，對學習導向與市場導向組織績效間關係可能有調節效果，因此將這些變數加入本研究的模式中，值得進一步加以探討與更多實證資料的驗證。

(二) 本研究模型在其他產業的適用性與比較

本研究為學習導向與市場導向對創的影響，特別選擇創新比較高的高科技產業作為研究對象，在本研究中乃將產業視為控制變項，如果將此控制變項移除，則未來的研究可嘗試將創新強弱不同的各種產業，驗證本研究的模式，以瞭解本研究模型在其他產業的適用性，甚至作不同產業間的比較，則可驗證本研究結果的一般化推論程度。

(三) 學習導向與市場導向的關係

本研究實證組織學習對向對市場導有直接正向的影響，且林義屏（2001）則對市場導向對組織學習有直接正向的影響得到了實證的支持，國內卻沒有如Baker & Sinkula（2000）的實證指出市場導向與學習導向對組織績效有互為綜效的效果的研究，因此值得未來研究進一步的探討。

參考文獻

中文

1. 蕭富峰、李樹田譯, Drucker P 著 (1995), 創新與創業精神作者, 臉譜出版
2. 楊子江、王美音譯, Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka 著 (1997), 創新求勝, 台北: 遠流出版
3. 蔡明達 (2000), 市場資訊處理程序與組織記憶對行銷創新影響之研究, 國立政治大學企業管理學系博士論文
4. 劉復苓譯, Yeung Arthur K, Ulrich David O, Nason Stephen W, Glinow Mary Ann 著 (2001), 組織學習能力, 台北: 聯經出版
5. 林義屏 (2001), 市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究--以科學園區資訊電子產業為例, 國立中山大學企業管理學系博士論文
6. 莊立民 (2002), 組織創新模式建構與實證之研究---以台灣資訊電子業為例, 國立成功大學企業管理學系博士論文
7. 邱皓政 (2002), 量化研究與統計分析: SPSS 中文視窗版資料分析範例解析, 台北: 五南圖書出版
8. 張玉琳 (2003), 組織創業精神傾向、市場導向以及組織學習類型對組織績效之關係探討, 國立政治大學企業管理研究所博士學位論文
9. 黃銘芳 (2003), 結構方程模式: 理論與應用, 台北: 五南圖書出版
10. 邱皓政 (2003), 結構方程模式: LISREL 的理論技術與應用, 台北: 雙業書廊出版
11. 王保進 (2004), 多變量分析: 套裝程式與資料分析, 高等教育出版社
12. 劉益兆 (2005), 市場導向對創造力與新產品發展績效的影響, 私立東海大學企業管理學系碩士論文
13. 經濟部 (2005), 技術尖兵 7 月號 NO127, 經濟部技術處出版
14. 經濟部 (2005), 技術尖兵 9 月號 NO129, 經濟部技術處出版
15. 許義忠與余泰魁 (2006), 教育心理學報 37 卷 3 期 257-274 頁, 國立台灣師範大學出版

西文

1. Baker, W.E & Sinkula J.M. (1999a), The Synergistics Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.25, no4, p411-427.
2. Baker, W.E & Sinkula J.M. (1999b), Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, 4, p295-308.
3. Baker, W.E & Sinkula J.M. (2000), Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market Focused Management*, 5, p5-23.
4. Churchill, G A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, p 64-73.
5. Day, George S. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, October, p37-52.
6. Garcia Rosanna, Calantone Roger (2002), A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, p110-132.
7. Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William

- C.Black(1998),Multivariate Data Analysis,5thed.Upper Saddle River,NJ : Prentice Hall.
8. Hult G Tomas M,Hureley Rober F.,Knight Gary A (2004) ,Innovativeness:its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, 33,p429-438.
 9. Kaiser,H. F., (1974) ,Aa Index of Factorial Simplicity,*Psychometrika*,39,p31-36.
 10. Kirca Ahmet H.,Statish Jayachandran,and William O.Bearden(2005),Mart Orientation : A Meta – Analytic Review and Assessment oh Its Antecedents and Impact on Performance,*Journal of Marketing*,Vol.69,p24-41.
 11. Kohli, Ajay K. and Jaworski Bernard J. (1990) , Market Orientation: The Construct,Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol.54,April, p1-18.
 12. Narver, John C. and Slater Stanley F. (1990) , The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol.54, October, p 20-35.
 13. Nonaka Ikujiro and Konno Noboru (1998) ,The concept of ‘ba’ : building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* Vol.40,No3,p40~79
 14. Morgan,Robert E. (2004) , Market-Based Organizational Learning-Theoretical Reflections and Conceptual Insights. *Journal of Marketing Management*, 20,p67-103.
 15. Ritter, T., Gemünden HG. (2004) The impact of a company’s business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, ,Vol. 57,p 548-556.
 16. Santos-Vijande,M.L.,Sanzo-Perez,M.J.,Alvarez-Gonzalez,L.I.,Vazquez-Casielles,R (2005) , Organizational learning and market orientation : interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management* 34,p187-202.
 17. Senge,Peter M(1990),The Fifth Discipline.*New York:Doubleday*
 18. Shapiro, Benson P. (1988), What the Hell is ‘Market oriented’ ?, *Harvard BusinessReview*, November,December, p 119-125.
 19. Shrivastava, Paul (1983), A Typology of Organizational Learning Systems, *The Journalof Management Studies*, Vol.20, Iss.1,p7 -28
 20. Sinkula,J.M. & Baker, W.E., and Noordewier T. (1997),,A framework for market-based organizational learning : linking values ,knowledge,and behavior.*Journal of Academy of Marketing Science*,Vo.125,no4,p305-318.
 21. Slater,Stanley F (1995) ,Market Orientation and the Learning Organization.*Journal of Marketing*,Vol.59,p63-74.
 22. Verona Gianmario (1999) ,A Resource-Based View of Pproduct Development.*Academy of Management Review*,Vol. 24,no1,p132-142.
 23. Zaltman,G. and Burger,P.C (1975) ,Marketing Research : Fundamentals Dynamics.*New York : The Free Press*.

附錄一、研究問卷

親愛的企業經理人：

您好！這是一篇有關「學習導向與市場導向對創新性的影響」之問卷，主要目的在於了解組織在新產品開發過程是否可由組織學習了解市場脈動進而創新。本研究十分需要貴公司的支持，以使本研究得以順利進行分析及完成，懇請撥空協助。並惠請貴公司行銷、業務部門主管或產品發展專案負責人在百忙中撥冗填答，如填答時有任何不清楚之處，歡迎隨時撥電話詢問，並懇請您於一週內摺疊此問卷，免貼郵票寄回。本問卷內所填答之各項資料僅供學術研究之用，只做整體性之探討，絕不個別對外披露或作其它用途，敬請放心填答，謹此敬致謝忱！

敬祝

步步高升 鴻圖大展

東海大學 企業管理研究所
指導教授 張道釗 博士
研究生 卓嘉懋

敬上

(請沿線對折)

寄件人

廣告回信

台中郵局登記號

台中廣字第 418 號

信函

4 0 7 6 4

台中市西屯區福瑞街 168 號 8F-1

卓嘉懋小姐啟

(裝訂線)

第一部分：學習導向

以下是有關 貴公司在組織學習上的敘述。請依據您的認知和瞭解來評估對下列各陳述句子的同意程度，請依貴公司之實際情況，在您所認為答案「□」打√。

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1、我們公司主管認為能力是由於學習（由於某些經驗或過去發生的事件而改變個人的行為）而來，而且學習能力是達到競爭優勢的關鍵因素。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、我們公司全體員工都認為學習是管理改善與效率提升的主要方法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、我們認為員工的學習是一項投資而不是一項支出。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、我們認為停止組織學習將危及公司長期生存。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、我們不介意質疑或反省公司營運的傳統假定或信念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、我們重視開放心智模式「註1」以包容接納公司營運的不同解決方案。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、我們公司非常重視原創性構想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、我們公司的組織文化強調流程和行動的持續性創新。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、我們清楚地界定公司定位及長期發展目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、所有的員工都完全投入於公司目標的達成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、所有員工都投入於設計公司未來發展的方向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、我們公司的高層主管會與低階員工分享他們對於公司未來發展的觀點。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、我們公司全體員工都分享公司未來發展的方向與目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

「註1」心智模式：深植在人們心中，對於週遭世界如何運作的看法與價值觀，而它會影響人們如何採取行動。

第二部分：市場導向

以下是有關 貴公司在市場導向行為上的敘述。請依據您的認知和瞭解來評估對下列各陳述句子的同意程度，請依貴公司之實際情況，在您所認為答案「□」打√。

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1、我們非常了解我們的競爭者而且持續地分析競爭者的行動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、我們藉由獲得顧客的構想以改進我們的產品。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、我們經常調查顧客未來所需的產品與服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、我們公司所有功能性主管定期拜訪我們的現有顧客與潛在顧客。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、我們將市場調查的結果作為行銷決策的資訊來源。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、我們做定期顧客調查，以了解顧客對於我們產品與服務品質的認知。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
7、我們定期蒐集市場資料直接應用於我們新產品發展計畫。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、我們公司發展偵測產業重大改變的資訊系統。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、我們快速地偵測顧客的偏好改變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、我們鼓勵顧客對於我們的產品與營運管理提供意見與批評，這將能幫助我們提供更好的產品與服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、我們定期分析我們競爭者的行銷計畫。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、我們公司定期審視企業環境的改變對於顧客可能產生的影響。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、我們定期評估公司顧客的服務水準。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、我們會時常分析我們的服務顧客需求的承諾水準與發展方向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、我們公司舉行跨部門會議討論市場現況與未來發展趨勢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16、當我們公司的顧客發生重大事情時，全公司很快速知道此項資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17、我們定期提供市場競爭情況與未來發展趨勢的報告給不同的部門或人員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18、我們公司當任何功能性領域察覺競爭者的新行動時，他們立即將此資訊與全公司共享。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19、我們公司高階主管定期討論競爭者優缺點及其策略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20、我們公司所有的功能性領域（生產、銷售、人資...等部門）都分享顧客資訊與商業往來的成功與失敗的資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21、我們公司銷售人員定期與公司分享競爭者策略的資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22、我們公司功能性之間（如，產銷之間）流暢地交換意見以決定如何回應競爭者策略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23、我們公司有關顧客滿意的資料定期傳達至公司所有階層。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24、我們藉由顧客的回應改善品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25、在規劃和發展新產品中，我們首先考慮為顧客創造價值。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26、我們信守對我們顧客的承諾。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27、我們經常檢討產品開發活動以確保這些活動符合顧客的期望與需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28、我們能立即關注顧客的抱怨。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29、當顧客對於我們產品和服務做出負面評價時，我們將採取必要的修正。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30、我們基於對顧客需求的了解以積極努力達成競爭優勢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：組織創新

以下是有關 貴公司在組織創新上的敘述。請依據您的認知和瞭解來評估下列各項，請依貴公司之實際情況，在您所認為答案「」打✓。

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1、我們公司欣然地接受根據研究成果的技術創新。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、我們公司主管積極地尋求創新的構想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、我們公司欣然地接受專案管理開發過程的創新。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、提出無法實現新構想的公司員工將處於不利的地位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、我們公司認為創新過於冒險，應該拒絕創新。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部分：公司基本資料

以下是有關 貴公司在基本資料的敘述。請依據您的認知和瞭解來評估下列各項，請依貴公司之實際情況，在您所認為答案「」打√。

1、請問 您目前的部門名稱：_____ 職稱：_____

2、請問 貴公司屬於：

- 電機電子業 半導體業 家電業 光電業
通信器材業 電腦及其週邊設備業 其他_____

3、請問 貴公司的成立年數為：

- 3年以下 3年以上~5年以下 5年以上~10年以下
10年以上~20年以下 20年以上

4、請問 貴公司目前的雇用員工人數約有：

- 20人以下 21人~50人 51人~100人 101人~300人
301人~500人 501人~1000人 1001人以上

5、請問 貴公司2005年的營業額為新台幣：

- 5000萬元以下 5000萬元(含)以上~1億元以下 1億元(含)以上~5億元以下
5億元(含)以上~10億元以下 10億元(含)以上~50億元以下 50億元(含)以上

本問卷到此結束，麻煩您再檢查一下是否有任何問題漏答。

請將本問卷儘速寄回，謝謝 您的熱心協助！