

組織文化、領導型態、員工工作價值觀與知識分享關聯性之研究 —以 TY 電纜集團跨國母子公司為例

A Study of The Relationships Among Organizational Culture, Leadership Styles and Knowledge Sharing — TY Cable Group As An Example

張宦民¹ 吳宗正² 李元墩³

(Received: Aug. 9, 2012 ; First Revision: Sep. 25, 2012 ; Accepted: Dec. 17, 2012)

摘要

企業國際化已是趨勢，企業的組織文化、領導型態與知識分享的相關性結果，預期有助於提昇與發揮企業的競爭力。本研究母體為 1,792 人之跨國企業，經由分層比例隨機抽樣發出 600 份問卷，回收有效問卷 208 份；通過敘述性統計、差異性分析、線性結構關係模式、多群組分析與個人深度訪談進行相關探討。本研究發現：1.各構面間未必互有相關；2.組織文化經由領導型態與知識分享有相關；3.組織文化與員工工作價值觀有相關；4.不同國籍員工對各構面間的因素皆有顯著差異。本研究建議：(1)加速員工的交流，建立一致且穩定的組織文化；(2)加強主管之教育訓練，接受不同國籍主管的領導，以達到知識分享的效果；(3)善用資訊系統建立知識分享平台，連結各國籍員工認同組織文化將知識分享與工作經驗傳承。

關鍵詞：組織文化、領導型態、知識分享

Abstract

Globalization is the trend of business to upgrade the competence. Population of this research is an international business group covering 1,792 employees in Taiwan, China and Vietnam. 600 pieces of questionnaires were issued and 208 pieces collected for analysis through descriptive statistics, ANOVA, LISREL, Multi-Group Analysis and individual in-depth interview. Findings of this research are: 1. Not every aspect is related; 2. Organizational culture is related to knowledge sharing through leadership styles; 3. Some relationship between organizational culture and work value; 4. Aspect is different significantly in consciousness resulting from different nationalities.

Suggestions in management practice are (1) Establish a consistent and stable organizational culture through job rotation and training. (2) Reinforce the education and training of the leaders. (3) Connect various nationalities employees through information technology system for recognition of organizational culture and knowledge sharing.

Keywords : Organization Culture, Leadership Styles, Knowledge Sharing.

¹長榮大學管理學博士、大亞(越南)電線股份公司同奈廠業務協理

²國立成功大學統計系副教授

³長榮大學管理學院教授

1.前言

在知識經濟的時代，傳統產業與高科技產業共存於現行無國界的經濟疆域。臺灣最近十年來雖然在半導體代工、晶圓產業躍居領先地位，但是區域經濟限制(例如，東協)與環境保護協議(例如，京都議定書、中國 RoHS)的成立與實施，對臺灣目前在世界政經舞台上的弱勢，更是雪上加霜，臺灣產業一直在尋找永續經營的機會。為了提昇產業競爭力，企業國際化已是趨勢；面對不同國籍的員工，企業經營團隊必須在組織文化、領導型態與知識分享中找出適合的路徑以達成經營的績效。也就是說，企業必須在面對不同國籍員工運用企業的組織文化與主管領導型態來整合不同國籍的員工，讓彼此工作的經驗、產品製造與技術的知識可以彼此分享來完成企業組織的目標。

2.文獻探討

管理活動所探討與運用的各種方法與工具，其目的就是要組織成員可以達成組織目標發揮個人的潛力，創造組織與個人的績效與效能。在目前組織變革與知識經濟的時代，管理活動已不再是依賴既定的規範與領導者的領導型態，知識的分享已成為傳統管理理念的動力與衡量組織變革與績效的過程。本章將就組織文化、領導型態員工工作價值觀與知識分享的相關文獻與研究做探討，以探究其間之關聯與相互影響以遂行本研究之目的。

2.1 組織文化

組織常是靈魂的牢籠(汪芸 譯, 2005)。組織文化是一種組織成員與組織間互動的規範，也是成員間價值分享。適合的組織文化有助於成員們達成組織目標及分享組織裡的知識與一致的價值觀。

組織文化是組織成員共同可以分享的信念價值觀規範及哲學(Wallach, 1983)。組織文化也是組織內成員間共同分享的信念及價值觀(Robbins & Barnwell, 1994)。就組織成員及組織運作時的安全(safety)的觀點而言，組織文化是一個主要驅動力量。因此組織文化是以開放的態度及激勵前提之誘因，透過組織的學習與知識移轉及分享，將組織成員個人的核心能力包括技術、知識與經驗等成功地融入於組織知識裡(Gupta, Iyer, & Aronson, 2000)。就指導成員而言，組織文化在潛藏層面上會指導著成員在遇到狀況時如何去知覺，思考，感覺與反應(王思峰、林子菽、陳禹辰，2003)。在目前知識經濟的時代，組織文化也被視為知識儲藏體，因為具有儲存與資訊處理能力(Lemon & Sahota, 2004)。組織文化於管理上，就了解成員的行為及完成組織的變革，是一個關鍵架構(Cabrera, Cabrera, & Barajas, 2004)。組織文化於知識創造、分享與移轉上扮演了一個很重要的角色(DeTienne, Dyer, Hoopes, & Harris, 2004)。就組織成員個體的認知層級(individual-level perception level)，組織文化可謂為成員個體對個人經驗的解讀與傳遞及行為規劃的分享(Kwantes & Boglarsky, 2007)。組織文化的探討與研究未因時空演變有所改變，進而一直配合不同的管理學說構面進行探索。吳錦錫(2008)提出企業在高度競爭中遭到失敗的命運究其根本原因乃在過程中未融入自身的組織文化；邱雅萍、莊文隆、



溫淑戀(2010)提出組織文化對知識分享行為有正向的幫助

參酌前述相關學者對於組織文化提出的見解與定義，本研究認為組織文化不僅是組織成員對組織的信念，是對組織規範的認同，因此本研究提出組織文化更是組織成員對組織的信心(confidence)；基於此觀點，無論組織的結構或成員的組成，無論文化是受外來影響或內聚演化形成，只要有信心，組織文化不但形塑而成，更不會受時空影響而持續傳遞。

組織文化的類型經過學者們自不同的角度觀察、研究、探討與實證，主要類型論點基礎係以組織架構之管理制度的彈性與控制強度以及成員與組織互動程度來考慮。這種兼具組織成員與組織本身搭配的論點 Wallach(1983)的研究中一直被強調並提出 24 個組織文化指標(organizational culture index)並分類為三種組織文化類型：1.官僚型(bureaucratic type)、2.創新型(innovative type)、3.支持型(supportive type)。

Sveiby & Simons(2002)提出組織要以協力的支持式組織文化類型(supportive organizational culture)才會有優勢及機會，強調在建置組織文化過程，若能將協力式文化落實，將會有助於組織內知識分享的啟動。相關學者如 Ruggles(1998)，Cameron(2002)，Goh(2002)研究都指出組織文化應是協力式(collaboration)而非競爭式。

組織文化採用 Cooke & Lafferty(1989)發展之 OCI(Organizational Culture Inventory)量表將組織成員對組織文化分為三種類型：1.建設性文化型(constructive culture)：此種組織文化類型以滿足行為(satisfaction behaviors)為方向，包含成就感(achievement)、自我實際化(self-actualizing)、人性鼓勵(humanistic-encouraging)與附屬關係(affiliation)。2.被動防衛型(passive/defensive culture)：此種組織文化類型以人際確保行為(people-security behaviors)為方向，包含認可(approval)、傳統(conventional)、依賴(dependent)與避免衝突(avoidance)。3.積極防衛型(aggressive/defensive culture)。此種組織文化類型以工作確保行為(task-security behaviors)為方向，包含對立(opposition)、權力(power)、競爭(competition)與完美主義(perfection)。該研究發現雖然是不同國籍，無論是對領導型態與組織成員效能，建設性文化型的組織文化都具有顯著性的影響。

如前所述，Wallach(1983)組織文化指標將組織文化分為三種類型，茲說明如下：

1. 官僚型：此種組織文化類型講求層級制與部門化，責任與權限的界線非常清楚。
2. 創新型：此種組織文化類型具備活力與動力，組織成員具有創業家精神與企圖心。
3. 支持型：此種組織文化類型的組織會讓成員感受到溫暖。成員彼此友善、公平、和諧、信任與協力扶持。

組織裡不會僅有一種文化類型只是彼此有不同程度的差異 Wallach(1983)。吳淑鈴(2001)以 OCI 進行企業特性、人力資源管理措施與知識導向文化關係之研究得到之信度(本文採用 Cronbach's α)為 0.9474；吳泓怡、黃文鈴、趙珮玲(2004)探討組織文化知識分享與智慧資本之關係得到之信度為 0.9051，故該量表具有相當之一致性。因此在組織文化上之分類將以 Wallach (1983)組織文化指標(OCI)探討不同國籍員工個人對所處之部門組織文化觀點與看法。



2.2 領導型態

就定義與意涵而言，雖然沒有一個絕對的闡釋，但是在組織行為方面，領導是一種影響團體達成目標的能力(Robbins, 2001)。領導型態是一種匯聚特質(trait)、技巧(skill)與行為(behavior)之組合，領導者加以運用以達與跟隨者互動的目的地。雖然領導型態係基於前述之特質、技巧，但是最重要的是「行為」，因為相對比較之下，它必需和領導者所表現出來的行為模式要一致(Lussier & Achua, 2004)。大多數關於領導的定義都在反應研究者本身所做出的假設，認為領導是一種個人運用其具企圖性質之影響力來指導其他人，以建構及促進團體或組織內之活動與關係(Yukl, 2006)。領導型態之研究一直在管理學界與企業實務被討論與探討。眾所皆知，領導型態對企業組織有各方面的影響，諸如工作滿意度、績效(吳文彬，2007)。

就組織內外環境及領導者與組織成員及部屬間之關聯而言，交易型領導型態適合於現有體制較不變動之組織，而轉換型則適用於面對外部環境常會變化的組織(Bass, 1985)。在瞬息萬變的經濟活動，組織在領導型態方面期許領導者能將交易型與轉換型加以不同的組合，運用於組織以產生最適當的領導型態(Bass, 1985)。基於此點，組織文化類型之 CVF(Competing Value Framework)就能廣泛運用於領導型態(Quinn & McGrath, 1985)。但是此架構是將領導者角色(leadership roles)與 CVF 之主要文化類型做連結以發揮領導效能與組織成員績效。此方面的領導型態研究在目前多變的組織體制與文化下，是可以支持不同程度的知識分享衡量 (Cameron & Quinn, 1999)；Bryant (2003)探討 Bass (1985) 發展之轉換型與交易型領導型態對知識創造分享與開發的研究，發現轉換型之領導型態對知識分享有相當程度的影響，並認為組織成員或員工在受到領導者讚美時會很願意將本身知識予以分享給其他成員，Yang (2007)以某連鎖國際知名觀光旅館員工探討知識分享與組織文化及領導型態關係，發現知識分享與組織文化及領導型態間有關係。

Bass (1985)發展之 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)量表共有 17 個變項將領導類型分類為魅力型(charismatic type)、鼓舞領導型(inspirational leadership type)與智力激勵型(intellectual stimulation type)與個別關懷型(individual consideration type)。Lee and Chang (2006)探討臺灣上市電線電纜公司員工有關領導型態對企業創新能力之影響採用 MLQ；以本研究的目的也將採用 MLQ 量表以探討適合的領導型態。

以領導型態而言，一個領導者在內、外部環境條件影響下採用及反應到組織成員個體感受，與成員付以行動的變數，是沒有一定的最佳模式與型態；可以說為了要能完成組織目標，無論是變革、績效表現、知識管理或建立組織整體與個人之價值觀，領導者之領導型態是不可忽視的也是值得更深入的範疇。

2.3 員工工作價值觀

企業組織的組成是依賴組織成員。成員的工作價值觀對組織的績效與成員工作滿意度及各組織內團體之間的互動都具有影響。組織的文化會自組織成員的工作價值觀反映出來(Drucker, 1988)。員工的工作價值觀會影響員工個人的態度與行為，也是瞭解態度與激勵動機的前提，因此具有重要的地位。

工作價值觀是指組織成員個人對一般性工作的態度，而不是對某一特定工作之態度



(Wollack, Goodale, Wijting, & Smith, 1971)。工作價值觀就組織成員而言，亦是用來衡量與工作相關或工作環境相關的標準，以做為自我認知或評估採取行動或結果的順序或偏好(Dose, 1997)。工作價值觀就一個團隊而言，可以解釋為組織團隊的成員將會互相分享已成型或既定組織文化的相關意義；不僅對團隊或組織的結果有影響，也會對組織或團隊的未來有同樣的影響(Dose & Klimoski, 1999)。工作價值觀主要是反應組織成員或部屬對組織的意念，所以也有信念(belief)的意涵(Brown, 2002)。工作價值觀是一種無論是他或她的組織成員之個人標準，以引導其應有及被期待的表現。由於可視為信念，因此工作價值觀被視為是具有感知、影響以及接近激勵動機的行為，且認為是相關發展上會是具有文化性、社會性與個人特質(White, 2006)。本研究斟酌各相關研究的意涵可知，工作價值觀不僅為組織成員個人對工作的一般態度及對一般工作特質所保持的信念或偏好程度之個人特質，也是一種個人信念且與所處組織或社會有關文化的行為表現。

目前有關工作價值觀的研究，Wollack et al., (1971)所發展的 Survey of Work Values 也常為研究者使用，其研究所得的信度為 0.65-0.76，具一致性。SWV 可以追溯到 PWE(Protestant Works Ethics)亦稱為“清教徒工作倫理”發展出來之量表(scale)，並自個人主義(individualism)的人格特質(personality)出發，經過往後多人的對照與研究發現 SWV 與 PWE 是正相關的(Dose, 1997)。在許多實證研究的結果發現，SWV 最為企業經理人所認同，因為他們認為此量表可以衡量出部屬或組織成員最強調的特定(specific)工作價值觀(Meglino, Ravin, & Adkins, 1992)。基本上可能將工作價值觀分為六個類型：內在價值(intrinsic values)、組織-人的倫理(organization-man ethic)、向上努力(upward striving)、工作的社會地位(social status of job)、傳統倫理(conventional ethics)、對薪酬的態度(attitude toward earning)。

2.4 知識分享

知識分享是個人與個人彼此內隱知識與外顯知識互動的一個過程(Nonaka & Takeuchi, 1995)；當組織成員在向他人學習時，就是在分享他人的知識，可以是一種組織成員彼此的溝通方式(Hendriks, 1999)；將組織成員的知識轉換為組織的資產或資源(Dawson, 2001)；是組織成員將資訊(information)散播出去給彼此(Bartol & Srivastava, 2002)。在知識管理的討論及研究裡，知識分享已經被視為重要的環節(Bock & Kim, 2002)。在知識經濟的時代，知識的產生是相當迅速的，知識的生命週期也就相對短暫(李弘暉, 2003)；因此分享是很重要的。

有實證研究指出在相同連鎖體系之企業，個人經驗擴散於組織內並和連鎖體系其他成員分享，對日常運作的成果影響是具顯著性的，而且分享會被塑造為企業的規範(Baum & Ingram, 1988)。在工作團體內，知識於組織成員個體之間內部流動，是可能幫助成員增加核心能力與產生新知識(Sveiby, 2001)。知識分享不單是知識管理中之困難與挑戰，也是衡量組織學習績效或知識管理的指標(譚大純, 2001)。在組織的知識活動(knowledge activity)例如事故等，知識分享就是一個很重要的程序；而其價值就在於其可為廣泛之知識管理動機其中部份(Kwok & Gao, 2005)。

Senge(1988)提出知識分享是一種學習(learning)，就是意謂挖掘(dig)，吸收(absorb)



以及去應用(apply)。團體綜效的產生係經由有效率的知識分享(Bostrom, 1989)。參考知識管理(knowledge management)重要元素來說明可以瞭解個人(people)與知識(knowledge)透過分享(share)就會具有加乘的效果，亦即 $KM = (P + K)^S$ ，藉以說明知識分享在知識管理中對知識與個人效能的幾何力量。所以知識在被組織成員分享之際，也是同步在引導新知識之醞釀(burgeon)、觀察(observation)、擴散(diffusion)及產出(yield) 本研究萃取這些過程與觀念並發展為“BODY”⁴十字模型如圖 1 以產生綜效(synergy)。

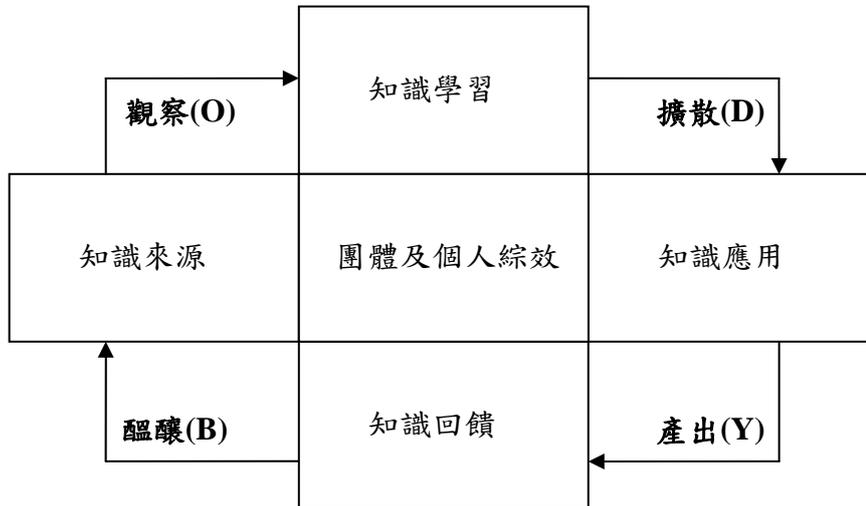


圖 1 知識分享“BODY” 十字模型

資料來源：本研究整理

2.5 構面間關聯性探討

組織是由組織成員所組成的，組織的活動及目的都是以創造組織績效與達成組織既定目標為前提，於是產生了相關的管理活動以確保組織的運作與組織成員的配合與投入。在這樣的過程裡，企業成員會受到企業或組織文化的影響與領導型態的引導進而培養發展出成員個體的工作價值理念或信念，以反應於其對工作或工作環境的滿意程度，以表現於其行為表現與知識的分享。本研究將闡述彼此間關係並建立假設命題，以探索與驗證本研究的目的。

有效的領導型態會導引員工不僅發揮個人的潛能以推動組織成員與組織的核心能力往前(Hogan and Kaiser, 2005)。Kwantes & Boglarsky (2007)認為兩者之間的研究在管理意涵之闡明，大多以有效的領導型態會塑造組織文化為主流，而忽略組織文化可能會影響領導型態。

組織文化會影響組織成員在組織內的行為、信念與工作價值觀。李元墩和鐘志明(2001)參考 1999 年中華徵信所與天下雜誌提供之台灣地區經營績效排名前五十大大企業，採取立意抽樣得八大企業進行探討組織文化與員工工作價值觀、組織承諾關係並建立本土量表，研究發現企業的組織文化與員工工作價值觀具正向顯著的關係。

朴培英、黃俊英、郭崑謨 (1990)，以韓國電子業員工為對象，研究探討員工工作價值觀、組織承諾、領導型態與工作滿足之關係，發現領導型態與員工工作價值觀的互動

⁴取此四個英文字首，簡稱 BODY



有關係，並提出領導型態類型會影響員工工作價值觀認知與表現。

研究指出組織成員在工作價值觀，尤其是道德規範方面若很接近或類似，會增加彼此對信息的分享與溝通(Dose & Klimoski, 1999)。潘怡瑾 (2003)以員工工作價值觀為干擾變項探討知識分享意願之人力資源管理，認為員工工作價值觀對知識分享有關係。

領導者在組織裡扮演著中心的角色。領導型態對領導者不僅是對企業各組織階層的願景、激勵、運作系統有影響更對組織內知識的分享有關係。經由研究，發現轉換型的領導型態對組織內個人、團體到全面組織的知識分享是有顯著影響；交易型的領導型態對知識的開發則有顯著影響(Byrant, 2003)。

就組織文化與知識分享關係，研究指出組織文化是一種可分享的價值，表現於組織架構以及內控系統以產生行為上的規範(Uttal and Fierman, 1983)。因此在「第五項修練」(The Fifth Discipline)一書中提及組織文化需了解團隊學習與進入學習型組織的重要性(郭進隆 譯, 1994, Senge)。Alavi & Leidner (1999)認為在組織中共享知識的經驗與知識管理之成功與組織文化有關聯。Sveiby & Simons (2002)強調在建置組織文化過程，能將協力式文化落實在將會有助於組織內知識分享的啟動。吳泓怡、黃文鈴、趙珮玲 (2004)以台灣 2002 年 1000 大製造業之高科技製造業為對象，研究組織文化知識分享與智慧資本之關係，發現組織文化對知識分享有顯著相關而且支持型組織文化程度愈高，知識分享程度就更好。誠如前述，組織文化與知識分享相互關係探討已相當明確，邱雅萍、莊文隆、溫淑戀(2010)也驗證提出組織文化對知識分享行為有正向的幫助。

誠如前述，領導型態與知識分享相互關係探討已相當明確，研究指出轉換型的領導型態對組織內個人、團體到全面組織的知識分享是有顯著影響；朴培英、黃俊英、郭崑謨 (1990)也驗證提出領導型態對員工工作價值觀有關聯。交易型的領導型態對知識的開發則有顯著影響(Byrant, 2003)。就員工工作價值觀而言，一向以探討員工工作滿意度為主，對知識分享關係的探討仍有空間與驗證之處，陳家聲、方文昌、蔡儀華 (2005) 與廖述賢、黃吳琛、王儀雯 (2006)也驗證提出員工工作價值觀對知識分享有關聯。

誠如前述，組織文化及領導型態相互關係探討已相當明確。王誕生、徐其力 (2003)提出組織文化與知識分享有關聯。Byrant (2003)提出領導型態對知識開發有顯著影響。對於知識分享的個別探討與交錯關係則較為闕如。Yang (2007)以某連鎖國際知名觀光旅館員工探討知識分享與組織文化及領導型態關係，發現知識分享與組織文化及領導型態間有關係，並提出合適的領導型態與角色及協力合作型的組織文化對知識分享有影響。

但是研究本身亦提出兩個限制：1. 問卷回收受到旅遊旺季影響，導致受測者不能仔細回應；2. 雖以特定某全球國際旅館為對象，卻沒有涵蓋該集團之不同國籍員工的探討。

創造一種企業文化來吸引企業組織所重視的人性價值，這是可行的，我們可以將這種企業文化稱之為領導能力(李元墩、陳壁清 譯, 2006, Bennis)，目前將員工工作價值觀加入探討上述之組織文化、領導型態與知識分享關係研究則是闕如，

本研究對象為企業集團內不同國籍、年齡、性別、年資、部門、學歷、職務的員工。朴培英、黃俊英、郭崑謨 (1990)，以韓國電子業員工為對象，探討員工工作價值觀、組織承諾、領導型態與工作滿足之關係；發現員工工作價值觀會因年齡、性別、年資、部門、學歷、婚姻狀態有所差異，但是未說明前述人口統計變量對領導型態有否差異。



Kwantes & Boglarsky (2007)以六個國家地區(加拿大、紐西蘭、香港、南非、英國、美國)員工探討不同國籍員工對組織文化、領導效能與個人效能的認知研究，其研究發現香港與南非的受測者對組織文化類型認知與其他國家受測者有差異。

3.研究方法

相關的研究構面包含組織文化、領導型態、員工工作價值觀與知識分享皆已於探討相關文獻並敘述構面間之關係。本研究以某跨國電線電纜集團員工為範圍藉以研究並探討前述構面之關係，為求研究結果得以周全與貼近實務，研究方法將以定量方法與定性方法雙向進行。包含相關研究架構、研究構面相關變項的操作性定義與衡量、問卷結構說明、抽樣設計、定量研究方法之線性結構關係模式和相對應之資料分析方法及定性研究方法之共同方法變異因應，並逐一說明與敘述。

3.1 研究架構，如圖 2：

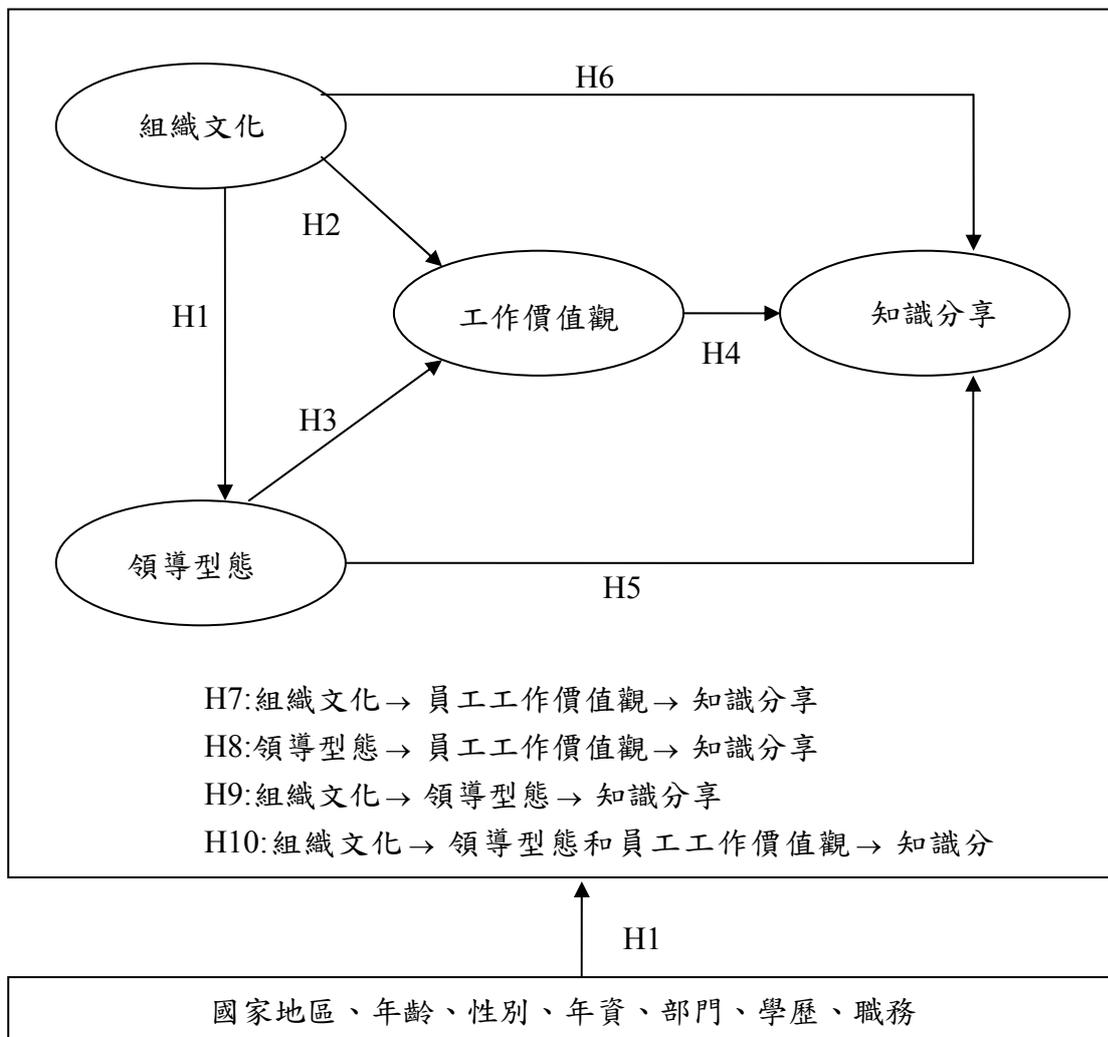


圖 2 研究架構圖



3.2 研究變項及其操作性定義與衡量

3.2.1 組織文化

在組織文化上之類型將以 Wallach (1983)發展之組織文化指標(Organizational Culture Index)量表做為工具。此量表共有 24 個變項且歸納組織文化類型有官僚型(bureaucratic)、創新型(innovative)與支持型(supportive)。茲說明其操作性定義如下：

1. 官僚型：此種組織文化類型講求層級制與部門化，責任與權限的界線非常清楚。工作分配是有組織性與系統化，往往此類型都是建立在權力(power)與控制(control)的基礎上。
2. 創新型：此種組織文化類型具備活力與動力，組織成員往往具有創業家精神與企圖心。工作上具挑戰性與風險。往往此類型都是建立在成果導向(results-oriented)、充滿創造力(creative)與挑戰風險(risk-taking)的基礎上。
3. 支持型：此種組織文化類型的組織會讓成員感受到溫暖。成員彼此友善、公平、和諧、信任與協力扶持。往往此類型都是建立信賴(trusting)、平等對待(equitable)、鼓勵(encouraging)、胸懷開放(open)、情誼導向(relationship-oriented)與協力合作(collaborative) 的基礎上。

Sveiby & Simons (2002)研究指出支持型組織文化將會有助於組織內知識分享的啟動。對於在工作價值觀或領導型態為中介變項的情況下，是否仍具有關係，此為本研究欲探討的方向。

3.2.2 領導型態

在領導型態上之類型將以 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)(Bass, 1985)量表做為工具。此量表共有 17 個變項且歸納領導類型有魅力型(charismatic)、鼓舞領導型(inspirational leadership)與智力激勵型(intellectual stimulation)與個別關懷型(individual consideration)。茲說明其操作性定義如下：

1. 魅力型：此種領導類型具有使命感與願景。可獲得組織成員的尊敬、信賴與忠貞；引導組織成員對所欲完成的目標有信心與熱誠。轉換型領導者都具備有此類型的特質。
2. 鼓舞領導型：此種領導類型與魅力型有高度聯結性，藉由溝通與情感上的鼓舞以激勵組織成員達成目標。轉換型領導者在實務上都會運用此類型。
3. 智力激勵型：此種領導類型鼓勵組織成員用新角度與觀點來檢視老問題或舊方法。往往轉換型領導者都會在組織內創造此氣氛來引導產生創造與思維與動機。
4. 個別關懷型：此種領導類型對組織成員會個別關懷並投入個人時間傾聽組織成員的心聲與意見與尊重他們。此類型領導者也會對組織成員的生涯規劃給予關心與協助。



3.2.3 員工工作價值觀

在員工工作價值觀上之類型將以 Survey of Work Values (Wollack et al., 1971) 量表做為工具。此量表共有 18 個變項可分為六個類型-內在價值(intrinsic value)、組織-人的倫理(organization-man ethic)、向上努力(upward striving)、工作的社會地位(social status of Job)、傳統倫理(conventional ethic)、對薪酬的態度(attitude toward earning)。茲說明其操作性定義如下：

1. 內在價值：具有此種工作價值觀類型的組織成員在達成工作目標上是具有內在之企圖心、信念與態度。
2. 組織-人的倫理：具有此種工作價值觀類型的組織成員在組織對工作倫理與工作付出程度有其個人的信念與態度。
3. 向上努力：具有此種工作價值觀類型的組織成員在組織內對工作上可獲得的職務晉升具有其個人的信念與態度。
4. 工作的社會地位：具有此種工作價值觀類型的組織成員在組織內對其個人工作在社會地位上具有其個人的信念與態度。
5. 傳統倫理：具有此種工作價值觀類型的組織成員在組織內對個人所獲得的酬勞所代表之意義態度。
6. 對薪酬的態度：具有此種工作價值觀類型的組織成員在組織內對其個人工作可獲得的酬勞具有其個人的信念與態度。

朴培英、黃俊英、郭崑謨(1990)，以韓國電子業為研究對象時，經萃取後分為四個類型-內在價值、組織-人的倫理、向上努力、工作的社會地位與對薪酬的態度。本研究係以跨國電纜集團為對象，基於產業不同且具跨國性，將予以再探討分析之。

3.2.4 知識分享

知識分享經由對象、過程與類型的運作，其最終目的就是要組織與組織成員產生有效的行動力。本研究係以跨國企業組織成員為對象，所以將採用蔡儀華(2005)以多元方法設計之量表進行。該量表共有 20 個變項，以員工在知識分享方面所重視的程度分為四構面-工作效果、自我效能、團體活動力與社會心理因素。茲說明其操作性定義如下：

1. 工作效果：組織成員在經由知識分享就想得到的是在工作上的實質表現。
2. 自我效能：組織成員在經由知識分享，就實務而言是希望也確實可以得到個人所期待的知識與經驗。
3. 團體活動力：組織成員在經由知識分享，很希望也在意與工作同事的互動效果與工作上的感受。
4. 社會心理因素：組織成員在經由知識分享，希望可以藉此於社會觀感及個人心理有收穫。

3.2.5 公司基本資料

主要為公司成立年數、公司員工人數、國內外生產工廠數、人員服務部門等資料。



3.2.6 人口統計變量

性別、年齡、服務單位、年資等資料。

3.3 問卷設計

本研究問卷結構包含「組織文化」、「領導型態」、「員工工作價值觀」、「知識分享」四構面與受測者「基本資料」共計五部份。為使問卷內容得以符合不同國家地區受測者語文認知，不僅翻譯為簡體中文與越南文，同時考量避免不同國家地區對詞彙的理解與使用會有差異，因此簡體中文問卷邀請當地大學程度人員轉換，並委請上海某台資企業總經理檢查後，再轉送某台資企業中國籍法律顧問檢視用字遣詞後定案；越南文問卷則邀請具大學程度兼具通曉中越文之台資企業翻譯專員進行翻譯，並且同時比對繁體中文、簡體中文與越南文內容有否語意互相符合，以符合本研究之需要。問卷據以進行研究對象之受測，以發展本研究相關構面的主要因素。

除了基本資料之外，所有構面在量表尺度上，採取李克特(Likert)五點尺度量表來衡量，每一問項會有五個空格，讓填問卷者填選，以表達其「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，並給予等距的分數(1,2,3,4,5)以表達看法，其中在採取工作價值觀量表中具有反向題，如有反向題，則將受訪者表達其「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」給予等距分數(5, 4, 3, 2, 1)以與正向題有一致的表達方向。至於基本資料部份，係為填答者的個人基本資料，由受測者自行填寫。

3.4 抽樣方法與對象

本研究資料來源為一特定企業集團於中國、台灣及越南三地的分公司所發放的問卷，依三地各分公司的母體比例發放 600 份問卷，共計回收 208 份有效問卷，問卷回收率為 34.67%。

3.5 資料分析方法

依據研究目的、構面特性及基本資料，回收的問卷將參酌「企業研究方法」(吳萬益、林清河，2000)及採用下列之統計方法並藉助統計軟體 SPSS 12.0 與 AMOS 7.0 等統計軟體做為資料分析之工具，茲敘述本研究所使用的統計方法包括：卡方適合度檢定，此一檢定方法可檢定樣本資料的分配與預期的分配是否一致；敘述性統計分析，此一統計方法用以瞭解樣本結構與基本特性；信度分析，此一統計方法用以檢測問卷是否可信；差異性分析，此一統計方法用來探討不同樣本特性在各構面上是否有差異。線性結構關係模式，此一統計方法用以驗證本研究架構，進而判斷整體模型的配適度，亦即判斷理論架構與觀察資料的配適程度；定性研究，也可稱為質性研究運用定量研究的統計方法外，為了補強相關文獻在探討組織文化、領導型態、員工工作價值觀上對知識分享的發現，因此輔以定性研究並將定量方法研究所得結果共同做比較，以歸納上述各個研究構面的類型與探索出適當的關係路徑模型。



4. 資料分析與解釋

4.1 樣本代表性

針對員工來自國家進行卡方適合度檢定，其結果顯示 P 值為 0.716，在顯著水準下，表示依員工所在的國家所得之樣本比例與實際母體比例沒有顯著差異，即有效問卷之員工所在的國家分布情況與母體一致。

4.2 樣本結構分析

此部分根據受訪員工的服務單位、性別、年齡、學歷、服務年資、職務、服務單位地點及員工來自國家等基本屬性變項，進行樣本結構分析，以了解此次回收樣本之特性。

在服務單位部分，本研究受訪者以製造部門員工佔較多數，共 38.0%，其次為業務部門的員工，佔 26.9%，第三名為品保部門的員工，佔 12.0%。在性別部分，可得知受訪者中男性員工佔多數，比例為 72.1%。年齡部分，以 21 至 30 歲佔較多數，約 49%。另外，在學歷部份，受訪者中高中職與大學畢業之員工比例相當且佔較多數，分別佔 34.1% 和 35.1%，其次，專科畢業之員工也佔 24.0%，可說明此次受訪者學歷主要集中於高中職、大學與專科畢業。年資部分，明顯可看出受訪者中服務年資為 5 年以下的員工佔較多數，為 51.9%。職務與職稱部份，受訪者主要為管理師及工程師，分別佔 37.0% 和 33.2%。服務單位地點與員工來自的國家兩變項於此調查中，所有之受訪者服務單位地點皆與員工來自的國家一致，如員工服務的單位地點是台南，則所處國家則是台灣，故在此以受訪者所處國家的比例為主軸，可得本次受訪者中三個國家員工比例差異不大，皆佔 30% 至 40% 之間，然中國的員工比例佔 38.5%，較台灣及越南略高。

4.3 敘述統計量分析

此部分分別針對本研究之四大構面—組織文化、領導型態、工作價值觀及知識分享進行基本敘述統計量分析，計算受訪者在組織文化、領導型態、工作價值觀及知識分享上各問項的平均得分與標準差。

4.3.1 組織文化量表

由研究結果顯示，組織文化整體平均分數為 3.555 代表此次受訪者認為公司之組織文化架構在普通及同意的範圍中。在組織文化中讓員工最為認同的問項為「本部門同事之間會互相協力合作」，受訪者給予平均數為 4.096，其次為「本部門重視同事間人際關係的和諧」及「本部門同事相處平易近人且融洽友善」，平均數皆為 4。然而，受訪者較不認同的問項為「本部門主管對員工常用命令的口氣說話」，平均數為 2.442。另外，受訪者所持意見差異較大的問項（即標準差最大之問項）為「本部門具冒險進取的精神與動機」，標準差為 1.007。



4.3.2 領導型態量表

由研究結果顯示，整體平均分數為 3.652 顯示受訪者普遍贊同公司中的主管領導方式。在此份量表中，所有的問項平均數皆介於 3 至 4 中，而標準差的差異也不大，代表受訪者回答各問項的差異不大，顯示對於各問項的回答介於普通至同意之間。此外，其中最同意的問項為「大家會對貴單位主管自然而然的去尊重」，受訪者給予平均數為 3.899，其次為「您與貴單位主管相處時會覺得自在」，平均數為 3.808，代表多數受訪者與主管的相處皆相當融洽。

4.3.3 工作價值觀量表

由研究結果顯示，整體平均分數為 3.550 顯示在工作價值觀部分本次研究受訪者之工作價值觀是偏向正面的價值觀。在研究中，受訪者最同意的問項為「最好的工作就是讓員工有事可做」，平均分數為 4.198，代表員工同意最好的工作是讓員工有事可做。然而，受訪者最不同意的問項為「假設您的職位較低，您的朋友就會不太重視您」，平均數為 2.466。另外，在標準差部分，受訪者回答差異較大的問項為「您認為一個人若喜歡目前的工作，他應該要滿足現況，不應該為晉升來努力」，標準差為 1.120。

4.3.4 知識分享量表

由研究結果顯示，整體平均分數為 3.743 顯示在知識分享本次研究受訪者普遍認為公司中的員工中之知識分享是不錯的。在本研究中，根據各問項的平均數與標準差，量表之結果顯示受訪者對各問項所表達的結果皆很接近。然其中最同意的問項為知識分享「可幫助您提高即時解決工作上所遇到問題的可能性」，受訪者給予平均數為 3.942，其次為知識分享「可幫助您將執行工作時的成功率提高」，平均數為 3.928。此外，受訪者回答差異較大的問項為知識分享「可幫助您將執行工作時的程序簡化」，標準差為 0.750。

4.4 信度分析

由研究結果可看出前測問卷的 Cronbach's α 值，介於很可信(0.5)至十分可信(0.9)範圍，因此依據此結果，發放正式問卷。正式問卷之信度分析見表 1，全體問項及組織文化、領導型態、工作價值觀與知識分享量表的 Cronbach's α 值皆介於很可信(0.5)至十分可信(0.9)範圍，代表量表問項間具有一致性，本量表測量可信度高。

表 1 信度分析表

量表	前測之 Cronbach's α 值	正式問卷之 Cronbach's α 值
全體問卷	0.969	0.921
組織文化	0.874	0.833
領導型態	0.948	0.941
工作價值觀	0.619	0.537
知識分享	0.939	0.909



4.5 效度分析

本研究並無法取得效標，因此不討論效標效度，以下利用二階段驗證性因素分析對組織文化、領導型態、工作價值觀及知識分享四個量表，分別討論是否具有足夠的區別效度(Discriminant Validity)與收斂效度(Convergent Validity)。

4.5.1 區別效度

首先，以組織文化量表之官僚與創新兩因素為例，來說明區別效度：當兩因素間的相關係數都不為 1，表示此兩因素是有所區別的。若在量表中任意兩因素間皆具有區別，則代表此份量表具有區別效度。在此，對兩因素進行相關係數檢定，判斷其相關係數是否為 1。在此虛無假設為限制相關係數等於 1 的受限模式，對立假設即為未對相關係數做任何限制之未受限模式。檢定的判斷準則採用卡方檢定，當受限模式與未受限模式的卡方值相差超過 $\chi^2_{1,0.05} = 3.84$ 時，拒絕虛無假設，判斷兩因素相關係數不為 1，此兩因素間是有區別的(陳順宇, 2007)。所以見圖 3 所示，受限模式的卡方值為 446.393，未受限模式的卡方值為 439.245， $\Delta\chi^2$ 為 7.148，大於 3.84，代表官僚與創新兩因素有區別。

在組織文化量表中，官僚、創新及支持三個因素間皆有區別，因此組織文化具有區別效度。而在領導型態部份，由於智力與個別關懷兩因素判斷為無區別，故將此兩因素

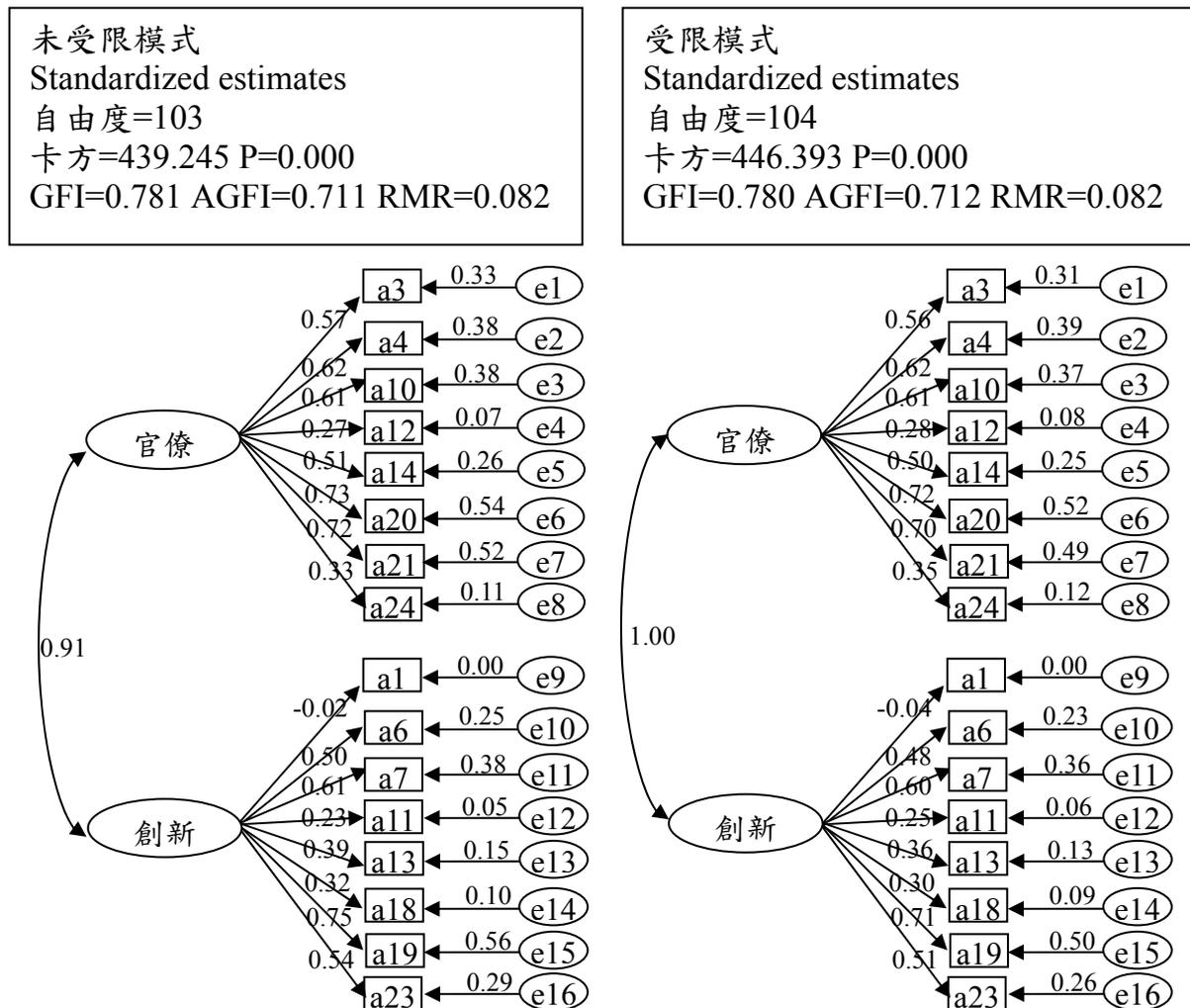


圖 3 組織文化中之官僚與創新構面的區別效度



合併為「智力與個別關懷」。在工作價值觀部分，傳統倫理此因素與其餘五個因素皆無區別，無法合併至某一因素中，故將此因素刪除，結果見表 2，則其餘五個因素間皆有區別。在知識分享部份，因自我效能與團體活動力兩因素無區別，故將其合併為「自我效能與團體活動力」。

表 2 各構面之區別效度分析表（調整後）

構面	成對變項	未受限模式		受限模式		$\Delta\chi^2$	
		卡方值	自由度	卡方值	自由度		
組織文化	官僚	創新	439.245	103	446.393	104	7.148
		支持	373.005	103	454.965	104	81.96
	創新	支持	364.419	103	374.581	104	10.162
領導型態	魅力	鼓舞	163.878	43	170.634	44	6.756
		智力與 個別關懷	171.846	53	188.315	54	16.469
	鼓舞	智力與 個別關懷	134.842	43	142.870	44	8.028
工作價值 觀	內在價值	倫理觀念	0.871	1	75.410	2	74.539
		向上努力	11.867	4	52.220	5	40.353
		社會地位	51.006	13	57.097	14	6.091
		薪酬	13.863	8	38.798	9	24.935
	倫理觀念	向上努力	6.048	4	73.498	5	67.45
		社會地位	41.742	13	54.530	14	12.788
		薪酬	12.155	8	34.340	9	22.185
向上努力	社會地位	61.070	14	134.616	15	73.546	
	薪酬	55.866	8	111.117	9	55.251	
知識分享	工作效率	自我效能與 團體活動力	414.137	134	472.351	135	58.214

4.5.2 收斂效度

收斂效度部分，以每一構面下的各因素之負荷量大小為依據，判定標準為構面內各問項之標準化路徑係數都大於 0.5，且 t 值超過 2 時（Fornell and Larcker, 1981），表構面具有收斂效度。組織文化構面為例，問項之二階段驗證性因素分析結果及路徑圖。



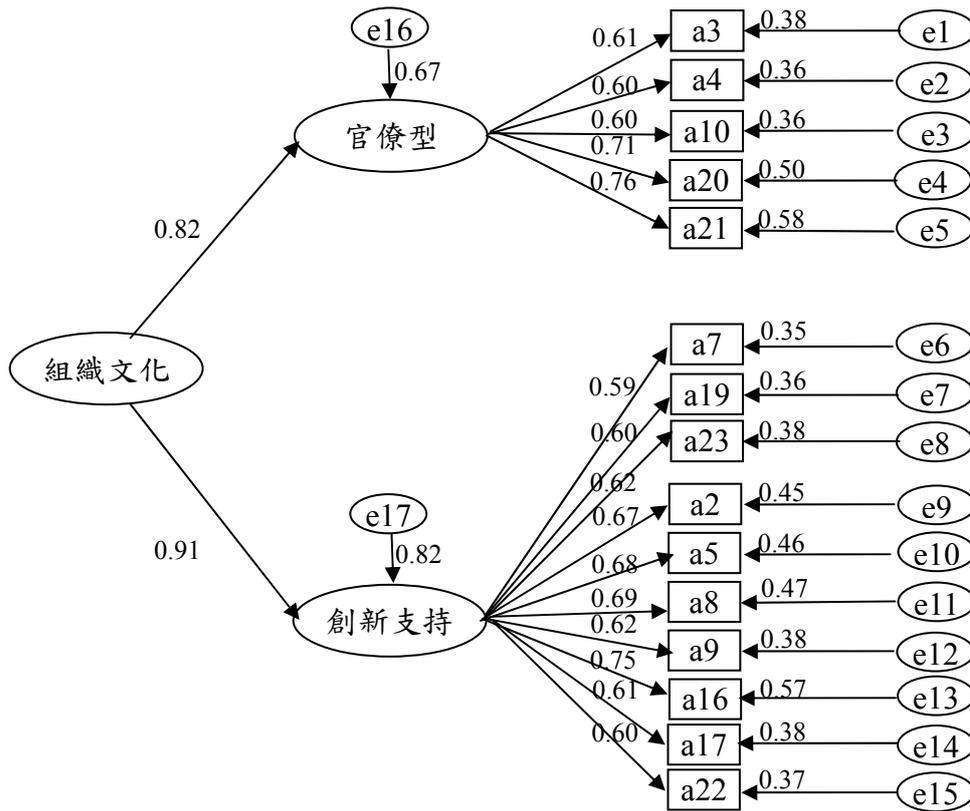


圖 4 組織文化收斂效度圖

組織文化量表中，問項 1、6、11、12、13、14、15、18、24 的負荷量太低(小於 0.5)，因此將刪除上述 9 個問項，再進行區別效度分析。然而發現創新與支持兩因素無區別，故將此兩因素合併為「創新與支持」，調整後的組織文化構面即具有區別效度。接著再次進行收斂效度分析見表 3，由此表顯示，各問項之負荷皆大於 0.5，t 值亦大於 2，此調整後之組織文化構面亦具有收斂效度；此外，組織文化之結構信度與 Cronbach's α 值皆大於 0.7，顯示調整後之組織文化構面具有內部一致性。

表 3 組織文化之收斂效度 (調整後)

因素名稱	問項	負荷	t-value	結構信度	萃取變異數	Cronbach' α 值
官僚	3	0.614	---	0.793	0.436	0.788
	4	0.603	6.956			
	10	0.603	6.950			
	20	0.706	7.784			
	21	0.759	8.138			
創新與支持	7	0.608	---	0.876	0.415	0.873
	19	0.657	7.061			
	23	0.596	7.213			
	2	0.689	7.665			
	5	0.709	7.709			
	8	0.676	7.797			
	9	0.647	7.212			
	16	0.767	8.287			
	17	0.598	7.178			
	22	0.602	7.111			



在領導型態構面部分，根據區別效度分析，此構面調整後，具有三個因素分別為「魅力」、「鼓舞」及「智力與個別關懷」，因素間皆有區別，則領導型態具有區別效度。接著再對調整後的領導型態進行收斂效度分析，見表 4 之結果，由於各問項之負荷量皆大於 0.5，t 值亦大於 2，故此領導型態構面具有收斂效度。另外，結構信度與 Cronbach's α 值皆大於 0.8，表示領導型態量表具有內部一致性。

表 4 領導型態之收斂效度（調整後）

因素名稱	問項	負荷	t-value	結構信度	萃取變異數	Cronbach's α 值
魅力	2	0.689	---	0.879	0.549	0.876
	3	0.786	10.438			
	4	0.627	8.456			
	5	0.781	10.376			
	7	0.789	10.466			
	11	0.758	10.097			
鼓舞	6	0.726	---	0.860	0.552	0.856
	10	0.683	9.644			
	12	0.758	10.749			
	13	0.737	10.44			
	17	0.805	11.447			
智力與個別關懷	8	0.606	---	0.818	0.431	0.811
	9	0.611	7.358			
	14	0.779	8.779			
	1	0.544	6.711			
	15	0.698	8.135			
	16	0.674	7.926			

在員工之工作價值觀構面部分，根據區別效度分析，此構面調整後，具有五個因素分別為「內在價值」、「倫理觀念」、「向上努力」、「社會地位」及「薪酬」。然再對工作價值觀構面進行收斂效度分析，發現「社會地位」此因素各問項之負荷量皆小於 0.5，故將社會地位此因素刪除。且「內在價值」因素的問項 2 之負荷量為 0.459 略小於 0.5，但若刪除此問項，則內在價值因素將僅剩一個問項，因此將問項 2 予以保留。經由上述調整後，表 5 列出工作價值觀之收斂效度分析結果。另外，「內在價值」與「倫理觀念」因素的結構信度與 Cronbach's α 值介於 0.4 至 0.5 之間，因工作價值觀為文化性質之構面，故結構信度表現會較差。

表 5 工作價值觀之收斂效度

因素名稱	問項	負荷	t-value	結構信度	萃取變異數	Cronbach's α 值
內在價值	2	0.459	---	0.441	0.287	0.429
	3	0.603	3.5			
倫理觀念	5	0.59	2.124	0.482	0.317	0.479
	6	0.535	---			
向上努力	7	0.667	---	0.645	0.378	0.673
	8	0.589	5.659			
	9	0.586	5.647			
薪酬	16	0.726	---	0.732	0.478	0.729
	17	0.674	6.777			
	18	0.672	6.774			



在知識分享構面，根據區別效度分析，此構面調整後，僅有兩個因素分別為「工作效率」及「自我效能與團體活動力」。再對知識分享進行收斂效度分析，表 6 為知識分享之收斂效度分析結果，顯示各問項之負荷量皆大於 0.5，t 值亦也大於 2，故知識分享具有收斂效度。另外，結構信度與 Cronbach's α 值皆大於 0.8，表示知識分享量表具有內部一致性。

表 6 知識分享之收斂效度

因素名稱	問項	負荷	t-value	結構信度	萃取變異數	Cronbach's α 值
工作效率	1	0.576	---	0.831	0.414	0.822
	2	0.664	7.29			
	3	0.725	7.709			
	4	0.596	6.771			
	5	0.562	6.483			
	6	0.69	7.35			
	13	0.672	7.076			
自我效能 與團體活 動力	7	0.739	---	0.874	0.412	0.872
	8	0.709	9.946			
	14	0.732	7.397			
	15	0.534	8.634			
	16	0.619	9.671			
	17	0.691	7.472			
	10	0.511	7.076			
	11	0.607	8.45			
	12	0.596	8.3			
	18	0.639	8.916			

4.6 差異性分析

4.6.1 服務部門

於本研究結果中，在組織文化的構面下，各部門對「官僚」及「創新支持」因素的反應皆沒有顯著差異。而在領導型態的構面下，各部門對「智力與個別關懷」因素的反應有差異，由於此因素下填答分數越高表示該部門之主管對員工的關懷程度越高，Kruskal-Wallis H 檢定可看出，業務部門、製造部門與管理採購之主管的關懷程度優於品保部門，而管理採購之主管的關懷程度高於管理財務與人資管理。在工作價值觀的構面下，各部門對「薪酬」的因素的反應有所差異，此因素之填答分數越高表示該部門員工對薪資的重視程度越高，Kruskal-Wallis H 檢定可看出，製造部門員工重視薪資高於業務部門，而業務部門高於資訊及管理財務部門。在知識分享的構面下，各部門對「自我效能與團體活動力」的因素的反應有所差異，此因素之填答分數越高表示該部門之員工認為知識分享越能凝聚團體活動力，可看出管理採購的員工對知識分享在團體活動力的認同高於管理財務與人資管理，而製造部門與管理庶務的認同高於管理財務。



4.6.2 性別

於本研究結果中，不同性別的員工在各構面下的反應均無顯著的差異，僅在工作價值觀構面下，「倫理觀念」的因素有所差異，此因素之填答分數越高表示該部門之員工越重視工作上的倫理道德，可看出女性員工的倫理觀念高於男性員工。

4.6.3 學歷

於本研究結果中，不同學歷的員工在組織文化、領導型態與知識分享構面下的因素的反應皆無顯著差異。然在工作價值觀構面下，不同學歷的員工對「薪酬」的反應有所差異，此因素之填答分數越高表示該員工對薪資的重視程度越高，可以得到學歷高的員工重視薪資的程度越高；在知識分享構面下，不同學歷的員工對「工作效率」的反應有所差異，分數越高表示員工認為知識分享越能縮短工作執行的時間，可以發現學歷高的員工越認為知識分享能有效增加工作效率。

4.6.4 職務及職稱

於本研究結果中，不同職務的員工在組織文化、領導型態與知識分享構面下之因素的反應皆無顯著差異。然在工作價值觀構面下，不同職務的員工對「向上努力」的反應有所差異，此因素之分數越高表示員工對職位晉升的意圖越強烈，可看出課長的晉升意願最低；此外，員工對「薪酬」的反應也有所差異，可看出管理師對薪資的重視程度最高。在知識分享的構面下，員工對「工作效率」的反應也存在差異，發現管理師最為認同知識分享對於工作效率的助益。

4.6.5 來自國家

於本研究結果中，來自不同國家的員工對各構面下的因素皆有顯著差異。在組織文化構面下，「官僚」的反應值越高代表員工認為組織的規章架構越明確，而「創新支持」的反應值越高代表員工認為組織內部越和諧友善，其中台灣的員工分數顯著低於越南與中國，即台灣員工認為組織內部的規章架構較不明確，且和諧度較低。而在領導型態構面下，台灣員工亦在「魅力」、「鼓舞」及「智力與個別關懷」因素的分數明顯較低，表示台灣員工對於主管的崇拜魅力較低、認為主管激勵部門的程度較低，且主管對員工的關懷程度較少。

在工作價值觀的構面下，越南員工明顯在各因素的分數皆較高，表示越南員工對在工作上對自我要求、道德倫理、工作晉升及薪資的重視程度較高。而在知識分享的構面下，不同國家的員工對「工作效率」的反應存在差異，發現台灣員工較認為知識分享可以提升工作效率。

4.7 線性結構關係模式

本研究將運用線性結構模式分析，針對之前所發展出的研究架構所提出的四個構面訂出測量系統，建立模式路徑圖。進一步探討公司的組織文化、領導型態、員工工作價值觀對知識分享的影響。根據驗證性因素分析結果，各構面測量系統之問項，如表 7 所示。



表 7 測量系統問項表

構面	因素	量測	問項題號
組織文化	官僚	X1	3、4、10、20、21
	創新與支持	X2	2、5、7、8、9、16、17、19、22、23
領導型態	魅力	Y1	2、3、4、5、7、11
	鼓舞	Y2	6、10、12、13、17
	智力與個別關懷	Y3	1、8、9、14、15、16
工作價值觀	內在價值	Y4	2、3
	倫理觀念	Y5	5、6
	向上努力	Y6	7、8、9
	薪酬	Y7	16、17、18
知識分享	工作效率	Y8	1、2、3、4、5、6、13
	自我效能與團體活動力	Y9	7、8、10、11、12、14、15、16、17、18

4.7.1 結構方程式的探討

可觀測變數是可直接測量的變項，即構面下的各項因素，而潛在變數則是本研究中的構面，如組織文化、領導型態、工作價值觀以及知識分享。本研究之結構關係模式以路徑圖的方式表示，見圖 5，其中可觀測變數分別為表 7 的各因素，則可建構出本研究的路徑圖，以 AMOS 7.0 進行分析。

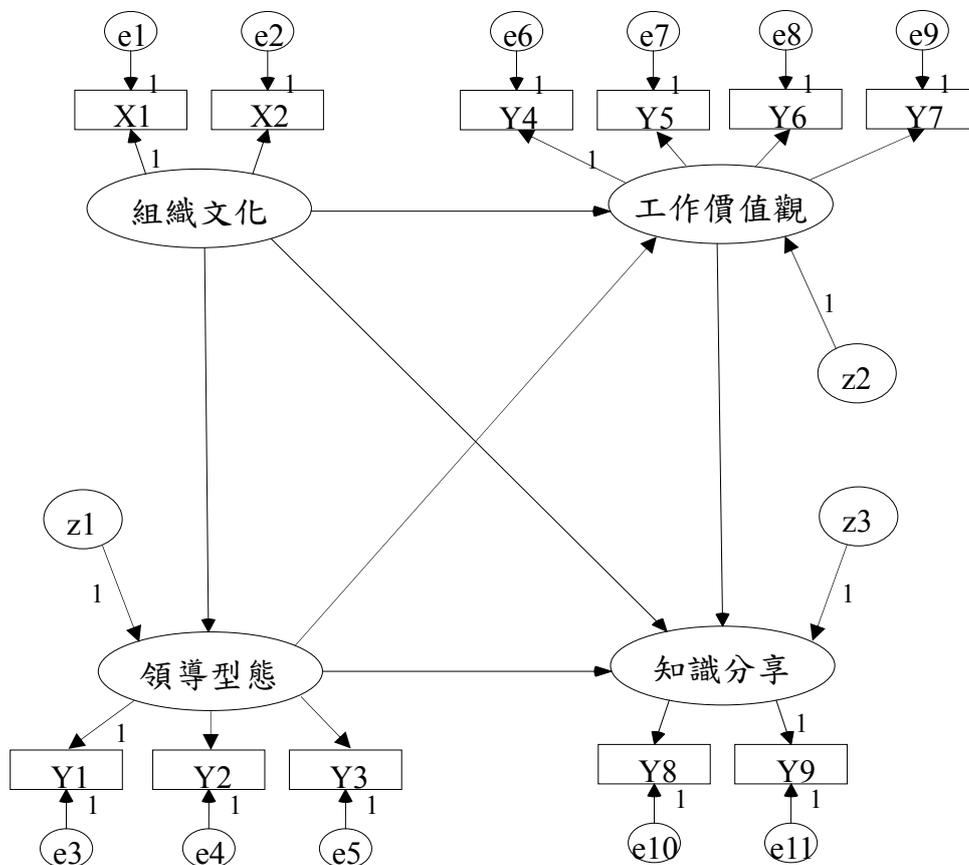


圖 5 初始模式路徑圖



4.7.2 初始模式評估

由於卡方檢定容易受樣本數目而產生波動，當樣本數大時，將會產生顯著的結果，故本研究根據 Hair 等人(2006)所建議之模式評估標準，卡方值除以自由度之比例、適合度指標 (GFI)、調整的適合度指標 (AGFI)、平均近似值誤差平方根 (RMSEA)、比較配適指標(CFI)及增值配適指標(IFI)，此六種指標來評估整體模式對資料的配適情形。將 Hair 等人(2006)建議之模式評估標準，比較初始模式所得的結果整理至表 8，顯示初始模式之 RMR 和 RMSEA 指標未達到標準，因此將進行路徑係數檢定與影響關係的驗證，對初始模式進行修正後，再討論修正模式的評估指標。

表 8 初始模式之評估指標

評鑑指標	建議要求標準	分析結果
χ^2/df	<3	2.790
GFI	>0.9	0.915
AGFI	>0.8	0.856
RMR	<0.05	0.689*
RMSEA	<0.08	0.093*
CFI	>0.9	0.932
IFI	>0.9	0.933

*表示未達標準

4.7.3 修正模式的評估

4.7.3.1 模式適合度評估

首先，根據 AMOS 軟體提供的修正指標(Modification Indices)，發現無法增加有意義的路徑。因此對初始模式進行路徑係數檢定，將不顯著的路徑結果呈現於表 9。將路徑不顯著者刪除(P 值大於 0.05)，故在依序刪除領導型態對工作價值觀、組織文化對知識分享、工作價值觀對知識分享、工作價值觀對 Y7 此四條路徑，進行修正模式(1)的評估，結果見圖 6。由圖 6 顯示六個指標值，RMR 和 RMSEA 依然未達小於 0.05 與 0.08 之標準。所以，再利用修正指標的建議增加路徑，所以加入 e1—e8 以及 e3—e10 此兩條路徑，建立修正模式(2)其結果見圖 7，此模式與修正模式(1)，兩者之構面與構面間關係均一致，然修正模式(2)的 RMSEA 指標已達標準，但 RMR 指標依然未達標準，但對 Hair 等人(2006)建議之模式其餘五個評估指標皆符合標準，顯示修正模式(2)的模式配適度尚可接受。

表 9 路徑係數檢定結果

		Estimate	S.E.	C.R.	P 值
領導型態	→ 工作價值觀	-.116	.067	-1.725	.084
組織文化	→ 知識分享	.085	.316	.269	.788
工作價值觀	→ 知識分享	-.193	.376	-.513	.608
工作價值觀	→ Y7	-.227	.220	-1.032	.302



修正模式(1)

Standardized estimates

卡方=92.063 自由度=32 P=0.000 RMR=0.721

GFI=0.924 AGFI=0.870 RMSEA=0.095 CFI=0.941 IFI=0.942

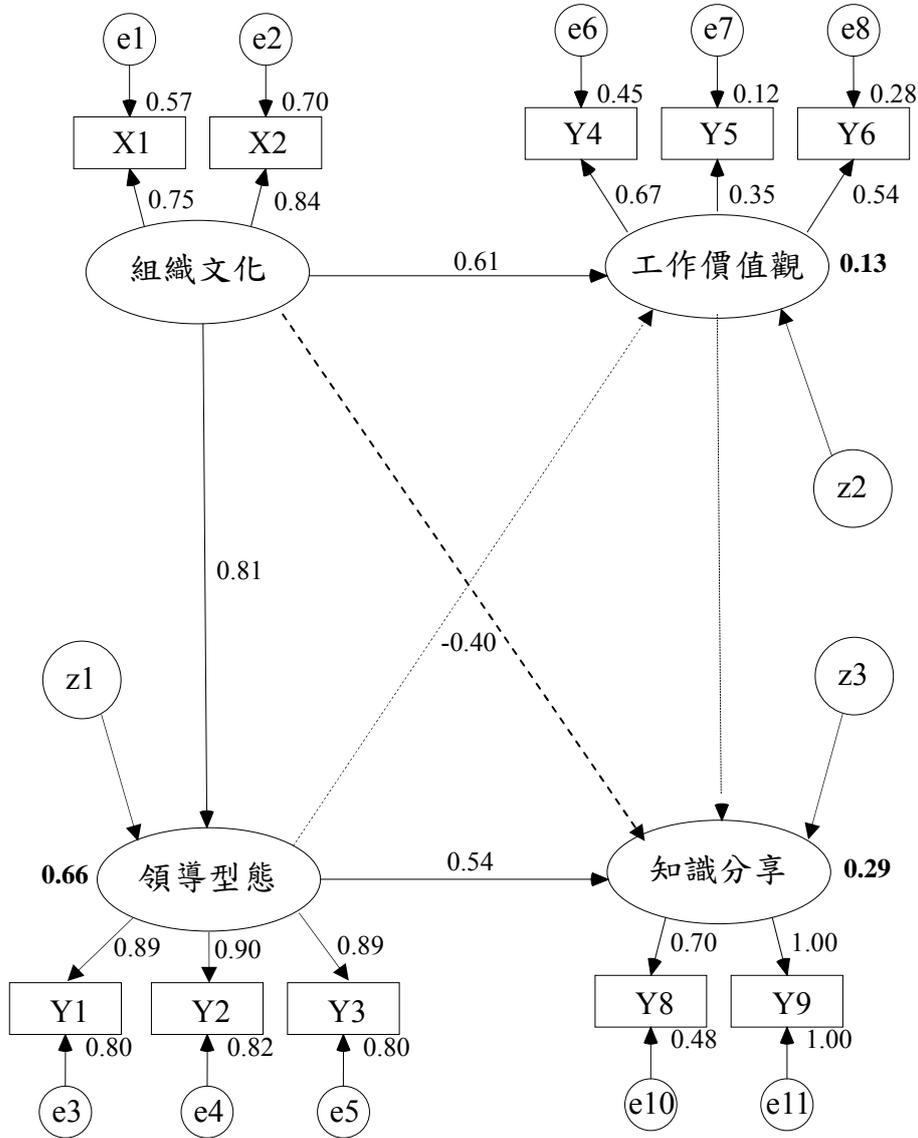


圖 6 修正模式(1)路徑係數圖



修正模式(2)

Standardized estimates

卡方=68.947 自由度=30 P=0.000 RMR=0.732

GFI=0.942 AGFI=0.894 RMSEA=0.079 CFI=0.962 IFI=0.962

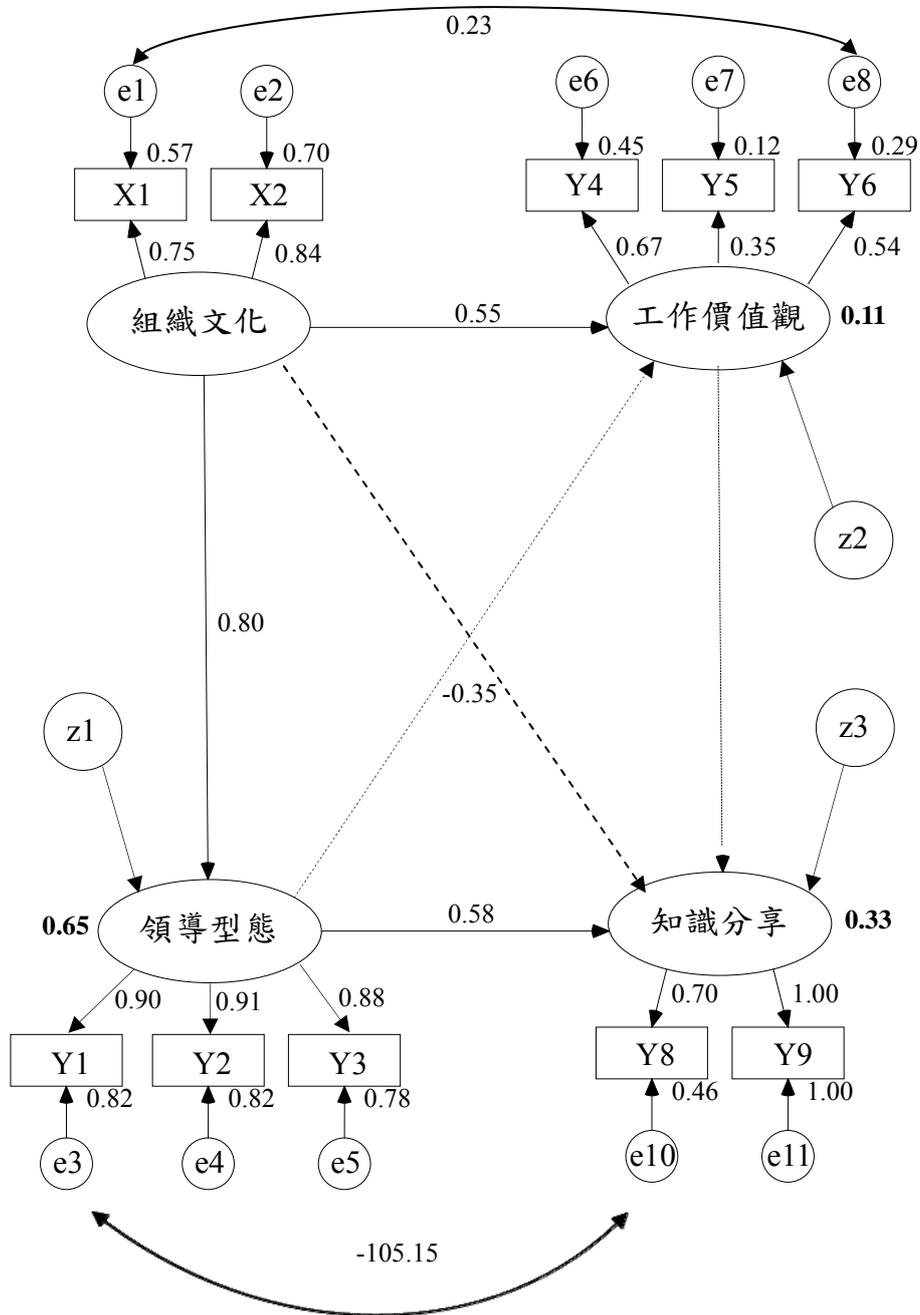


圖 7 修正模式(2)路徑係數圖



4.7.3.2 測量模式評估

進行測量模式評估見表 10，首先，模式符合測量誤差非負值的假設。標準化路徑係數(即負荷)中組織文化、領導型態與知識分享皆大於 0.7，結構信度大於 0.7，萃取變異數大於 0.5，以及構面測量之信度大於 0.7，顯示此三構面在模式中是符合標準的。然工作價值觀部份屬文化性質之構面，可能易受其他干擾因素影響，造成結果較差，但在可接受範圍內。根據上述結果，表示此測量模式尚可。

表 10 測量模式評估表

構面	量測	負荷	測量誤差	結構信度	萃取變異數	Cronbach's α 值
組織文化	X1	0.75	0.44	0.77	0.63	0.70
	X2	0.84	0.30			
領導型態	Y1	0.90	0.19	0.92	0.80	0.92
	Y2	0.91	0.19			
	Y3	0.88	0.22			
工作價值觀	Y4	0.67	0.55	0.53	0.29	0.50
	Y5	0.35	0.88			
	Y6	0.54	0.71			
知識分享	Y8	0.68	0.54	0.84	0.73	0.79
	Y9	1	0.00			

4.7.3.3 結構方程式評估

對結構方程式評估，是以每個內生變數被其他變數解釋變異數的比例(R^2)來衡量，每個 R^2 越大越好，超過 0.3 表示解釋能力佳(陳順宇，2007)。由圖 7 標準化路徑係數圖可看出，組織文化對領導型態的 R^2 為 0.65，表示對領導型態的解釋能力佳。領導型態對知識分享的 R^2 為 0.33，表示對知識分享的解釋能力佳。然組織文化、領導型態對工作價值觀之 R^2 僅 0.11，表示對工作價值觀的解釋能力不好。

4.7.4 路徑係數的檢驗

根據本研究之結果，各構面之間的關係模式路徑圖繪製如圖 8：

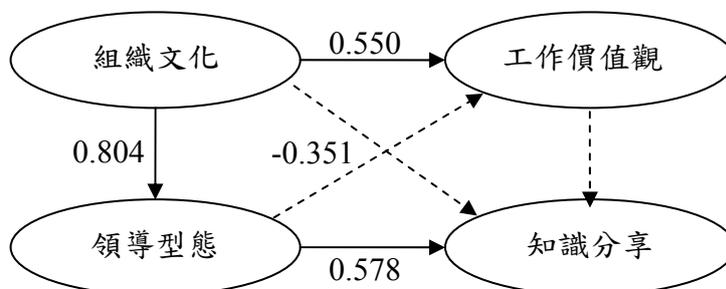


圖 8 結構路徑係數圖



本研究各構面之間的標準化路徑係數，整理見表 11。根據下表顯示直接影響之路徑係數中僅領導型態對工作價值觀(P 值為 0.08)不顯著外，其組織文化對領導型態、組織文化對工作價值觀、領導型態對知識分享皆為顯著正向關係。此外，間接影響的部分，於模式中僅組織文化透過領導型態對知識分享有間接影響，為正向的關係(間接路徑係數為 0.804×0.578 等於 0.465)。由下表可得知，各構面對知識分享的影響不只直接影響，還包括組織文化透過領導型態之間接影響。

表 11 模式路徑係數

路徑	路徑係數	檢定結果
組織文化 → 領導型態	0.804*	支持
組織文化 → 工作價值觀	0.550*	支持
領導型態 → 知識分享	0.578*	支持
組織文化 → 領導型態 → 知識分享	0.465*	支持

*表 P 值<0.05

4.7.5 效果分析

各構面之影響效果分析，可分為直接效果、間接效果與總效果三部份，如表 12 所示。首先，在直接效果部份，本研究整理如下表，組織文化對領導型態之直接效果為 0.804，組織文化對工作價值觀之直接效果為 0.550，領導型態對工作價值觀之直接效果為 -0.351，領導型態對知識分享之直接效果為 0.578。在間接效果上，組織文化透過領導型態對知識分享之間接效果為 0.465。在總效果部份，組織文化對領導型態之總效果為最大。

表 12 效果分析

構面	效果	領導型態	工作價值觀	知識分享
組織文化	直接效果	0.804	0.550	----
	間接效果	----	----	0.465
	總效果	0.804	0.550	0.465
領導型態	直接效果	----	-0.351	0.578
	間接效果	----	----	----
	總效果	----	-0.351	0.578

4.8 多群組結構方程模式比較

本研究將採用 AMOS 7.0 的 Multiple-Group Analysis 針對多群組結構方程模式討論各種型態的不變性 (invariant)，亦即討論不同國家是否影響此次所建立之模式。AMOS 內設有 8 種巢型的模式，分別討論 (a) 測量路徑 (b) 測量截距 (c) 結構路徑 (d) 結構截距 (e) 結構平均數 (f) 結構共變異數 (g) 結構誤差 (h) 測量誤差等 8 種不變性。

由於本研究之路徑圖沒有測量截距、結構截距與結構平均數，故以下只討論 5 種巢型模式 (陳順宇, 2007)：



- (1) 測量路徑係數相同 (measurement weights)
- (2) 結構路徑係數相同 (structural weights)
- (3) 結構共變異數相同 (structural covariances)
- (4) 結構誤差相同 (structural residuals)
- (5) 測量誤差相同 (measurement residuals)

探討不同國家此變項，是否會干擾整體的結構方程模式。

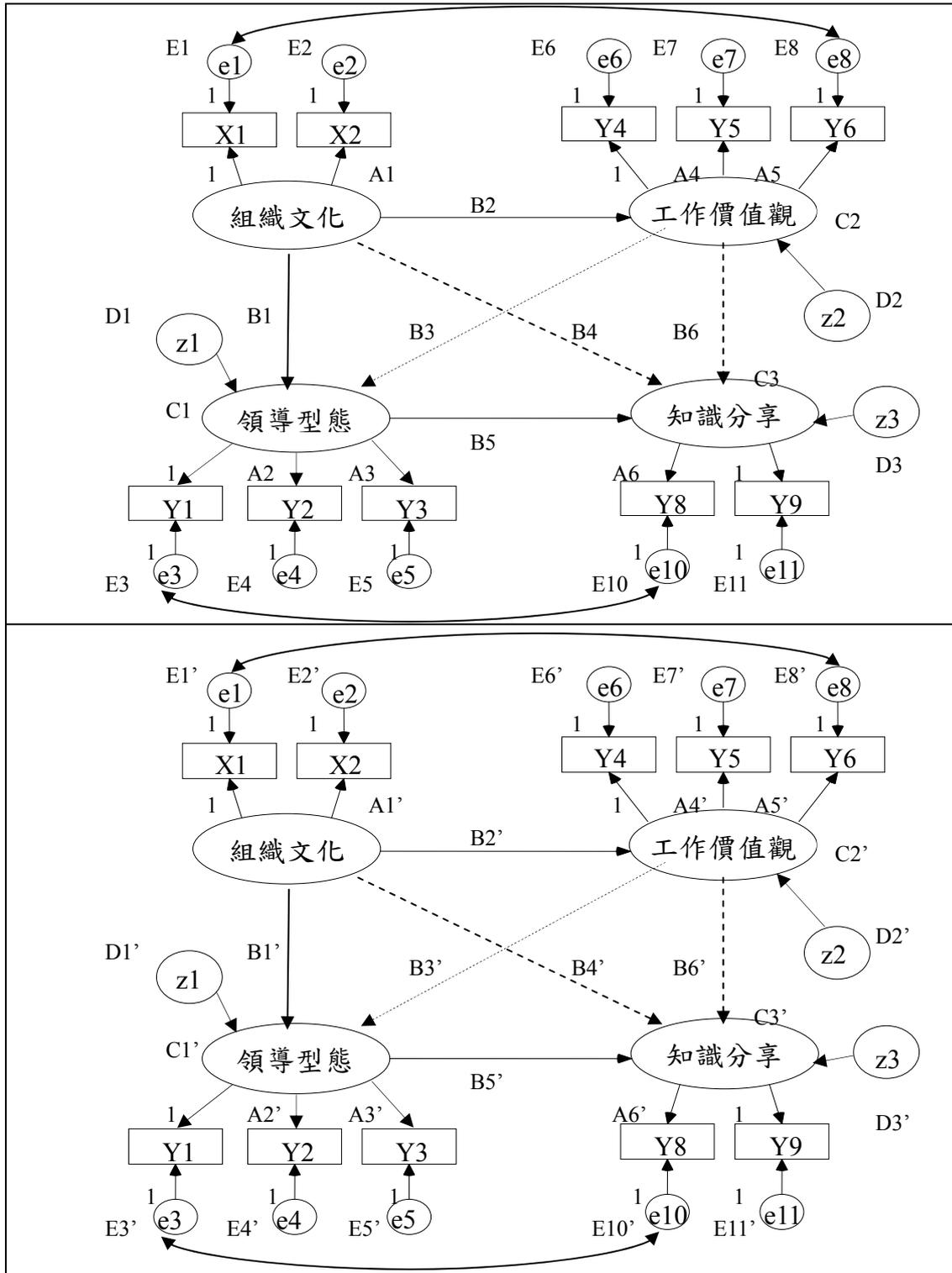


圖 9 中國與台灣兩群路徑



首先，此次問卷對象，主要分為三個國家，分別為中國、台灣與越南，在此，將三個國家兩兩進行群組比較。接著，以中國與台灣兩群路徑圖為例，圖 9 中，A1~A6 表示中國模式的測量路徑係數，A1'~A6' 表示台灣模式的測量路徑係數。B1~B6 表示中國模式的結構路徑係數，B1'~B6' 表示台灣模式的結構路徑係數。C1~C3 表示中國模式的結構共變異數矩陣，C1'~C3' 表示台灣模式的結構共變異數矩陣。D1~D3 表示中國模式的結構誤差，D1'~D3' 表示台灣模式的結構誤差。E1~E11 表示中國模式的測量誤差，E1'~E11' 表示台灣模式的測量誤差。

在上述的 5 種巢型模式不變性，是直接假設在檢驗範圍內的所有待估計的係數都相等，再將 5 種巢型模式不變性型態的限制模式，與未受限模式進行巢型檢定。

由表 13 的模式比較結果可知，中國與台灣兩群的結構路徑係數相同及結構誤差相同的模式，與未受限模式有顯著差異，代表中國與台灣兩國家會影響整體的結構方程模式。

表 13 中國與台灣兩群模式比較

模式	卡方值	自由度	卡方值差	自由度差	P 值
未受限模式	111.947	60	----	----	----
測量路徑係數相同	123.960	66	12.013	6	0.062
結構路徑係數相同	112.430	66	0.483	6	0.001*
結構共變異數矩陣相同	112.087	61	0.140	1	0.708
結構誤差相同	120.359	63	8.412	3	0.038*
測量誤差相同	123.483	71	11.536	11	0.399

註：Assuming model Unconstrained to be correct

*表示 P 值 < 0.05，代表統計上的顯著

由表 14 的模式比較結果可知，中國與越南兩群的結構路徑係數相同及測量誤差相同的模式，與未受限模式有顯著差異，代表中國與越南兩國家會影響整體的結構方程模式。

表 14 中國與越南兩群模式比較

模式	卡方值	自由度	卡方值差	自由度差	P 值
未受限模式	180.826	85	----	----	----
測量路徑係數相同	192.171	91	11.345	6	0.078
結構路徑係數相同	106.082	91	25.256	6	<0.001*
結構共變異數矩陣相同	183.451	86	2.625	1	0.105
結構誤差相同	184.639	88	3.813	3	0.282
測量誤差相同	195.278	96	14.452	11	0.018*

註：Assuming model Unconstrained to be correct



*表示P 值<0.05，代表統計上的顯著

由表 15 的模式比較結果可知，台灣與越南兩群的測量路徑係數相同、結構路徑係數相同及結構共變異數相同的模式，與未受限模式有顯著差異，代表台灣與越南兩國家會影響整體的結構方程模式。

表 15 台灣與越南兩群模式比較

模式	卡方值	自由度	卡方值差	自由度差	P 值
未受限模式	187.718	85	----	----	----
測量路徑係數相同	203.685	91	15.967	6	0.014*
結構路徑係數相同	208.119	91	20.401	6	0.002*
結構共變異數矩陣相同	191.741	86	4.023	1	0.045*
結構誤差相同	191.230	88	3.512	3	0.319
測量誤差相同	202.025	96	14.307	11	0.216

註：Assuming model Unconstrained to be correct

*表示P 值<0.05，代表統計上的顯著

於本研究結果可以發現中國與台灣兩群的結構路徑係數相同及結構誤差相同的模式，與未受限模式有顯著差異，代表中國與台灣兩國家會影響整體的結構方程模式；中國與越南兩群的結構路徑係數相同及測量誤差相同的模式，與未受限模式有顯著差異，代表中國與越南兩國家會影響整體的結構方程模式；台灣與越南兩群的測量路徑係數相同、結構路徑係數相同及結構共變異數相同的模式，與未受限模式有顯著差異，代表台灣與越南兩國家會影響整體的結構方程模式。

4.9 定性研究

經由各地員工受訪者對組織文化、領導型態、員工工作價值觀和知識分享各構面間的關係所表達的意見，本研究將進行歸納並整理結果，了解在公司中員工受訪者對上述四構面間之直接關係與間接關係的意見，以及員工受訪者認為不同背景之員工是否會影響上述四構面的想法及意見之一致性如下表。

第一部分，先彙整員工受訪者對組織文化、領導型態、員工工作價值觀和知識分享各構面間之直接關係的意見。由研究中，可明確看出大多數員工受訪者均認同組織文化對領導型態、組織文化對員工工作價值觀、領導型態對工作價值觀、領導型態對員工工作價值觀之直接關係有顯著之影響。然在員工工作價值觀對知識分享、組織文化對知識分享的影響關聯中，發現員工受訪者對於構面間受影響的方向有兩種不同的看法，以工作價值觀及知識分享為例，一部分員工認為工作價值觀對知識分享有直接影響，體會工作價值觀的員工，願意自發性的分享其經驗與知識；而另一部分受訪者，認為其影響關係是知識分享會對工作價值觀造成變化，有助於員工的成長，累積經驗，提升員工之工



作價值觀。此部分的員工受訪者認為知識分享會對員工工作價值觀產生影響，且知識分享也帶動公司的組織文化有良好的發展。

第二部分，欲了解員工受訪者之組織文化、領導型態及員工工作價值觀是否對知識分享有間接影響，例如組織文化是否經由員工工作價值觀對知識分享有關係。而受訪者所提出的解釋原因，大多數是說明兩者直接關係間的影響，藉由直接關係的影響來說明間接關係，亦表達出各間接關係影響之強度會越來越低。以組織文化經由員工工作價值觀對知識分享之關係為例，受訪者認為組織文化能直接影響員工工作價值觀，而員工工作價值觀會影響其對知識分享的態度。在此部分間接影響的回答中，可發現受訪者對組織文化經由領導型態對知識分享的影響關係，有較一致的看法，認為良好的組織文化會提升領導者的領導型態，使得領導者成為知識分享的率領者與推動者，進而可促進知識分享的建立。然受訪者對於其餘構面對於知識分享的間接影響，無法得到較一致或明顯的支持意見。

第三部分，對於不同背景員工是否會對組織文化、領導型態、員工工作價值觀和知識分享間產生影響，大多數的受訪者皆認為是有關係的，因為不同的環境會培養出不同的人格特質，造成各人所持的看法與態度因人而異。受訪者建議，需透過完善的組織機能與公司制度，找出組織內成員間的契合點並加以引導，才能拉進彼此的差異，促進企業發展。

表 16 定性分析結果

假設	訪談結果	意見一致性
H1:組織文化與領導型態有相關	組織文化是基本架構 領導型態應隨之調整	一致
H2:組織文化與員工工作價值觀有相關	組織文化會影響員工工作價值觀	一致
H3:領導型態與員工工作價值觀有相關	領導型態會直接影響工作價值觀(有一位受訪者提出在高效運行的組織，公司內部的章程制度完備，單因為領導者的變化對公司運作及員工工作價值觀影響不大)	一致
H4:員工工作價值觀與知識分享有相關	各地員工均認為工作價值觀與知識分享有關係的，但受影響的方向有兩種看法	不一致
H5:領導型態與知識分享有相關	大多數受訪者皆認為領導型態對知識分享是有關係的(有一受訪者認為領導型態對知識分享是沒有關係的，只要建立好完善的知識庫體系，便能有知識分享之功能)	一致
H6:組織文化與知識分享有相關	大多數受訪者認為組織文化與知識分享是有關係的，但是影響的方向分成兩種看法	不一致



假設	訪談結果	意見一致性
H7:組織文化經由員工工作價值觀對知識分享有相關	1.一部分員工明確認為組織文化決定著員工工作價值觀的取向，藉由提升員工工作價值觀 2.另一部分受訪者以知識分享的優點出發，透過知識分享可促進組織文化的發展，提升員工的素質，即知識分享也會影響組織文化形成良性的循環	不一致
H8:領導型態經由員工工作價值觀對知識分享有相關	1.多數的受訪者認為領導型態經由員工工作價值觀對知識分享是有關係的，也有部分員工受訪者認為關係不大。 2.從受訪者的意見中發現，領導型態經由員工工作價值觀對知識分享是有關係的，但此間接關係影響有限。	不一致
H9:組織文化經由領導型態對知識分享有相關	根據大多數受訪者的反應，皆一致認為組織文化經由領導型態對知識分享有影響存在。	一致
H10:組織文化經由領導型態及員工工作價值觀對知識分享有相關	受訪者皆認為組織文化經由領導型態及員工工作價值觀對知識分享有關係，但關係可能會逐漸遞減，越來越沒有顯著的影響	一致
H11:人口統計變數對於組織文化、領導型態、員工工作價值觀、知識分享有差異	大多數受訪者認為不同的國家地區、年齡、性別、年資、部門、學歷、職務、婚姻狀態的員工對於組織文化、領導型態、員工工作價值觀、知識分享有差異，因為不同的環境會培養出不同的人格特質，造成各人所持的看法與態度因人而異。	一致

5. 結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 各地員工沒有完全支持組織文化、領導型態、員工工作價值觀與知識分享互相有相關進行了解與研究

1. 組織文化與領導型態有相關

因 Kwantes 和 Boglarsky(2007) 提出大部份相關研究忽略了組織文化可能會影響領導型態，故在本研究中驗證出組織文化是否會對領導型態產生影響。所以，在第四章定量研究中，利用線性關係結構模式說明組織文化對領導型態具有正向關係，即良好的組織文化會使主管有較好的領導型態。此外，在定性研究中，受訪者均一致認為公司中的組織文化亦會對主管領導的方式產生影響。由上述可得知，不論在定量研究或定性研究下，本研究驗證並認為組織文化與領導型態有相關之假設獲得支持。

2. 組織文化與員工工作價值觀有相關



在李元墩和鐘志明(2001)研究發現企業的組織文化與員工工作價值觀具正向顯著的關係，但是研究亦提出自身限制，其中述及受訪者以公司管理者為主且相關問卷採用郵寄，難免有無法完全掌控與受訪者特質差異之憾。本研究以問卷發至受測者(定量研究)並整合定性研究對企業員工做訪談以彙編出更具體與客觀的結論。根據以上敘述，在第四章線性關係結構模式中可明確說明組織文化對員工工作價值觀有關係，且具有正向關係，即好的組織文化會使員工具有較好的工作價值觀。在定性研究中，受訪者一致認同組織文化對員工工作價值觀的影響關係，受訪者認為好的組織文化會改善員工之工作價值觀。經由定量與定性之結果，本研究驗證並認為組織文化與員工工作價值觀有相關之假設獲得支持。

3. 領導型態與員工工作價值觀有相關

雖然由線性關係結構模式中，可得出領導型態與員工工作價值觀無相關之結果；但是第五章定性研究此問項時，大多數受訪者都認為有相關；在朴培英、黃俊英、郭崑謨(1990)研究中認為有相關。本研究認為雖然定量與定性結果不一致，但是推論假設可以成立，因為訪談過程及記錄獲得大多數的支持。因此本研究支持領導型態與員工工作價值觀有相關。

4. 員工工作價值觀與知識分享沒有相關

根據員工工作價值對知識分享影響之相關文獻，員工工作價值觀對知識分享關係的探討仍有空間與驗證之處，本研究提出此假設驗證，但根據線性關係結構模式之結果，呈現出員工工作價值觀並不會對知識分享有顯著的影響，且在定性研究中，可發現在此問項中，部分受訪者認為員工工作價值觀對知識分享有影響關係，但另一部份受訪者主張知識分享對員工工作價值觀有關係，由此可得知，受訪者的意見並不一致。因而，根據定量與定性之結果，本研究認為員工工作價值觀與知識分享有相關之假設不獲得支持。

5. 領導型態與知識分享有相關

經由研究，發現轉換型的領導型態對組織內個人、團體到全面組織的知識分享是有顯著影響；交易型的領導型態對知識的開發則有顯著影響(Byrant, 2003)。本研究進行此假設之驗證，故在第四章線性結構關係模式中，可明確看出領導型態對知識分享會有顯著的關係。此外，在第五章定性研究部分，大多數受訪者皆一致認同領導型態對知識分享有影響關係，僅一位受訪者持不同意見，其認為建立好完善的知識庫體系，便能有知識分享之功能，不需要員工具有好的工作價值觀才能有好的知識分享。經由定量與定性研究之結果，本研究驗證並認為領導型態與知識分享有相關之假設獲得支持。

6. 組織文化與知識分享沒有相關

本研究想利用定量與定性之方法驗證組織文化對知識分享有相關此假設，但根據線性結構關係模式之結果，可明確看出組織文化對知識分享無明顯關係。在定性研究中，部份員工認為良好的組織文化可以有效營造知識分享的平台，但有另一部份員工則認為透過知識分享與交流，可以規範並調整員工的行為模式，即知識分享有助於塑造目



標一致的組織文化，由此可得知受訪者意見不一致。根據定量與定性研究之結果可發現，本研究驗證並認為組織文化與知識分享有相關之假設獲得支持。

7. 組織文化經由員工工作價值觀對知識分享沒有相關

本研究以員工工作價值觀為中介變數，探索組織文化對知識分享之關係。首先，根據線性結構關係模式之結果，明確呈現組織文化經由員工工作價值觀對知識分享無關係。且在第定性研究中，部份受訪者認為組織文化決定著員工工作價值觀的取向，藉由提升員工工作價值觀，促使員工更有意願學習並分享知識經驗，但另一部份受訪者以知識分享的優點出發，認為透過知識分享可促進組織文化的發展，提升員工的素質，由定性研究之結果可得知，受訪者針對組織文化經由員工工作價值觀對知識分享之關係持不同意見。經由定量與定性結果可得知，本研究認為組織文化經由員工工作價值觀對知識分享有相關之假設不獲得支持。

8. 領導型態經由員工工作價值觀對知識分享沒有相關

本研究欲探索員工工作價值觀對知識分享之關係，即在以員工工作價值觀為中介變數假設下，領導型態對知識分享是否會因此而有所影響與關係。根據線性結構關係模式之結果，明確看出無領導型態經由員工工作價值觀對知識分享之間接關係。此外，在定性研究中，部份受訪者認為領導者就像是組織或企業的代表及榜樣，會讓底下的員工有仿效的作用，促進員工的工作價值觀，使得員工會願意並自動地去分享自己的知識。然有部分受訪者，則認為關係不大，從受訪者的意見中發現，領導型態經由員工工作價值觀對知識分享是有關係的，但此間接關係影響有限。經由定量與定性研究可得知，本研究認為領導型態經由員工工作價值觀對知識分享有相關之假設不獲得支持。

9. 組織文化經由領導型態對知識分享有相關

在 Yang (2007)研究提出兩個限制：1. 問卷回收受到旅遊旺季影響，導致受測者不能仔細回應；2. 雖以特定某全球國際旅館為對象，卻沒有涵蓋該集團之不同國籍員工的探討。本研究雖亦以某特定跨國企業為對象，但是在研究期間以避免產業生產尖峰期與採取定性與定量方式探討涵蓋不同國籍員工之觀念為目標，提出此假設以驗證之。根據線性結構關係模式之結果，可明確看出組織文化透過領導型態對知識分享有正向顯著的關係。此外，在定性研究中，受訪者皆一致認為組織文化經由領導型態對知識分享有影響存在。根據線性結構模式與定性研究之結果，本研究認為組織文化經由領導型態對知識分享有相關之假設獲得支持。

10. 組織文化經由領導型態及員工工作價值觀對知識分享沒有相關

創造一種企業文化來吸引企業組織所重視的人性價值，這是可行的，我們可以將這種企業文化稱之為領導能力(李元墩、陳璧清 譯，2006, Bennis)，本研究欲將員工工作價值觀加入探討上述之組織文化、領導型態與知識分享有否相關。依據線性關係模式之結果，組織文化經由領導型態及員工工作價值觀對知識分享無相關。根據定性研究之結果，可得知受訪者皆認為組織文化經由領導型態及員工工作價值觀對知識分享有關係，但關係可能會逐漸遞減，越來越沒有顯著的影響。所以，根據此結果，本研究認為組織



文化經由領導型態及員工工作價值觀對知識分享有相關之假設不獲得支持。

5.1.2 各地員工在不同人口統計變項與不同構面情況之下有差異存在

首先，依據差異性分析，可說明上述目的之結果，由研究結果可明確看出來自不同國家的員工對各構面下的因素皆有顯著差異。在組織文化構面下，台灣員工認為組織內部的規章架構較不明確。在領導型態構面下，台灣員工對於主管的崇拜魅力較低、認為主管激勵部門的程度較低，且主管對員工的關懷程度較少。在員工工作價值觀構面下，越南員工對在工作上對自我要求、道德倫理、工作晉升及薪資的重視程度較高。在知識分享構面下，發現台灣員工較越南與中國員工認為知識分享可以提升工作效率。即不同背景的員工對於組織文化、領導型態、員工工作價值觀、知識分享，所持的看法與態度有差異存在。

5.2 研究發現

5.2.1 組織文化，領導型態，員工工作價值觀，知識分享各構面間未必互有相關。

5.2.2 組織文化經由領導型態對知識分享有相關。

5.2.3 量化方法得到組織文化經由領導型態及員工工作價值觀與知識分享無相關之結論，雖然獲得定性方法受訪者的支持，但是受訪者認為相關性會逐漸遞減。

5.2.4 不同國家員工在不同人口統計變項下與不同構面情況下有差異。

5.3 研究建議

5.3.1 對研究對象所屬產業之建議

根據本研究結論可得知，不同背景的員工對於組織文化、領導型態、員工工作價值觀、知識分享，所持的看法與態度有差異存在。所以，建議透過完善的組織機能與公司制度，找出組織內成員間的契合點並加以引導，透過教育訓練與不同國籍員工間互相交流，拉進彼此的差異，促進企業發展。

本研究主要探討目的為各地員工對於組織文化、領導型態、員工工作價值觀與知識分享的關係，根據本研究整理得知，認為組織文化與領導型態有相關、組織文化亦也與員工工作價值觀有相關、領導型態與工作價值觀雖然無相關，但是獲得受訪員工對此論點的支持，領導型態與知識分享有相關。因此，如此產業若想提升領導型態與員工工作價值觀，須從公司組織文化著手，建立良好、完善之公司人力資源運用與培育的制度。此外，建立良好領導型態將有助於提升員工工作價值觀，與促進員工間的知識交流、傳承與分享，以增進員工之工作效率。

本研究因係對跨國母子公司之員工做分析研究，整體看來組織文化的類型以"創新支持"類型對領導型態的"智力個別關懷"類型，工作價值觀的"內在價值"類型，知識分享"自我效能團體活動力"有較高的相關性。雖然根據前述結論-受訪者認為組織文化，領導



型態，經由員工工作價值觀與知識分享的關聯會遞減但是並非完全沒關聯，因此建議發展"創新支持"類型的組織文化，運用 "智力個別關懷"類型的領導型態，透過"內在價值"類型的員工工作價值觀來達到"自我效能團體活動力"類型的知識分享。

不同國家的員工對研究架構各構面方面，可發現不同的國家有其差異性。因此建議各地的經營管理團隊要因地制宜，以能在整體利益 層面下，有個別的經營管理方式來建立符合當地的組織文化，領導型態以影響員工工作價值觀來達到與知識分享有關聯的目的。

在各種主客觀環境條件都允許下，建議後續研究者應可朝研究對象為服務於同一國際性企業集團，但是屬於不同產品線事業體或利潤中心制員工之方向思考驗證本研究結論並檢視。並針對不同國家分別建立模型來探討不同國家在不同路徑下的因果關係。

5.3.2 對經營團隊之建議

本研究於管理實務領域上之建議: 1. 加速透過不同國籍員工工作機會的交流，以建立並延續一致性且穩定踏實的組織文化及員工工作價值觀; 2. 加強主管人員領導型態之教育訓練，以使不同國籍員工可以接受不同國籍主管的領導並發揮最佳工作狀態，以達到知識分享的功能; 3. 善用資訊工具以連結不同國籍員工對組織文化的認同，對企業使命的認知; 同步藉由資訊管理系統建立知識分享平台以助主管領導與工作經驗與價值觀的傳承。

研究發現越南籍員工相較於中國與台灣員工在各因素間之表現更有顯著差異，就是越南員工對在工作上對自我要求、道德倫理、工作晉升及薪資的重視程度較高，建議經營團隊可以運用激勵方法來提高績效; 台灣員工則較沒有顯著差異，因此建議該集團需加強對台灣員工的關懷以發揮人力資源與運用的效益。



參考文獻

1. 王誕生、徐其力 (2003),「組織文化與知識分享動機對知識分享之影響研究」, 中山管理評論, 秋季號, 第十一卷第三期, 409-431 頁。
2. 王思峰、林于菽、陳禹辰 (2003),「組織文化如何影響知識分享之探索性個案研究」, 臺大管理論叢, 六月, 第十三卷第二期, 59-99 頁。
3. 王喻平(2008),「越南員工工作價值觀與離職傾向關係之研究-管理公平性的調節作用」, 人力資源管理學報, 九月, 第八卷第三期, 49-72 頁。
4. 王念孟(2006),「運用結構方程式探討領導型態、組織文化、組織承諾、組織學習、知識管理與組織績效之關係-以保險金融業為例」, 國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
5. 古永嘉譯, Cooper, D. R. & Schindler, P. S. 著(2003),「企業研究方法」, 初版, 台北市: 美商麥格羅希羅國際股份有限公司 臺灣分公司。
6. 江滿堂(2008),「國民小學校長多元領導型態、團體動力、學校組織文化特質與學校效能關係之研究」, 國立屏東教育大學教育行政研究所博士論文。
7. 朴培英、黃俊英、郭崑謨 (1990),「工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以韓國電子業為例」, 管理評論, 七月, 第九卷, 53-87 頁。
8. 吳泓怡、黃文鈴、趙珮玲 (2004),「組織文化知識分享與智慧資本之關係研究—以高科技製造業為例」, 2004『管理思維與實務』學術研討會, 銘傳大學。
9. 吳萬益、林清河合著 (2000),「企業研究方法」, 初版, 台北市: 華泰書局。
10. 吳統雄(1990),「電話調查: 理論與方法」, 第二版, 台北市: 聯經出版社。
11. 吳文彬(2007),「服務利潤鏈之實證與影響因素之探討」, 國立東華大學企業管理研究所博士論文。
12. 吳錦錫(2008),「組織變革與文化重塑最適模式之研究-以 G 公司為例」, 國立彰化師範大學工業與教育技術學系博士論文。
13. 吳淑鈴(2001),「企業特性人力資源管理措施與知識導向文化關係之研究」, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
14. 李元墩、陳璧清譯, Bennis, W. (2003),「領導者該做些什麼」, 台北市: 大是文化有限公司。
15. 李元墩、鐘志明 (2001),「企業文化 員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究-以台灣地區主要集團為例」, 長榮學報, 第四卷第二期, 1-18 頁。
16. 李弘暉 (2003),「知識經濟下領導新思維」, 台北市: 聯經。
17. 李芳齡(2002)譯, Drucker, P. F. 著(1974),「管理的使命」, 台北市: 天下雜誌股份有限公司。
18. 汪芸譯, Handy, C. (2002),「大師論大師: 韓第解讀 13 位管理大師」, 台北市: 天下遠見出版股份有限公司。
19. 汪金城 (2000),「研發機構知識分享機制之研究-以工研院光電所研發團隊為例」, 政治大學公行所碩士論文。



20. 邱雅萍、莊文隆、溫淑戀 (2010),「物流業知識分享之研究」,企業管理學報,三月,第八十四期,1-40 頁。
21. 林麗娟(2003),「知識分享效能之研究-從資訊處理觀點」,銘傳大學資訊管理研究所碩士論文。
22. 洪育忠譯(2005), Tiwana, A.(2003)著,「知識管理」,台北市:華泰文化事業股份有限公司。
23. 許士軍 (1990),「管理學」,台北市:東華書局。
24. 陳方元 (2006),「臺灣地區航空公司顧客關係利益與忠誠度關係之研究」,國立成功大學交通管理科學系博士論文。
25. 陳順宇 (2007),「結構方程模式」,台北:心理出版社。
26. 陳杏綺 (2007),「理財專員的人格特質、時間管理與工作績效之關聯性研究-以台南市為例」,國立成功大學統計研究所碩士論文。
27. 陳向明(2002),「社會科學質的研究」,初版,台北:五南圖書。
28. 陳家聲、王文昌、蔡儀華 (2005),「企業員工知識分享效能之質性研究-以知識接收者的觀點」,人力資源管理學報,三月,第五卷第一期,29-51 頁。
29. 郭進隆譯(1994), Senge, P. M.著(1990),「第五項修練」,臺北市:黎明圖書股價有限公司。
30. 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006),「管理研究中的共同方法:變異問題本質、影響、測試和補救」,管理學報,第二十三卷第一期,77-98 頁。
31. 張宦民、吳宗正、溫敏杰 (2005),「組織文化對創新能力之影響-以臺灣地區電線電纜上市公司為例」,經營管理論叢,第一卷第二期,59-74 頁。
32. 張火燦、劉淑寧(2002),「從社會網路理論探討員工知識分享」,人力資源管理學報,秋季號,第二卷第三期,101-113 頁。
33. 甄立豪譯(2003), Manfred K. de V.著(2001),「當佛洛依德遇上總裁」,臺北市:臺灣培生教育出版股份有限公司。
34. 蔡儀華 (2005),「企業員工知識分享效能之研究-以多元方法設計」,國立台北大學企業管理學系博士論文。
35. 廖述賢、黃吳琛、王儀雯(2006),「信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究」,人力資源管理學報,九月,第六卷第三期,23-44 頁。
36. 潘怡瑾 (2003),「促進知識分享意願之人力資源管理 -以員工工作價值觀為干擾變項」,雲林科技大學企業管理碩士班碩士論文。
37. 鄭伯璦、郭建志(2001),「組織文化-員工層次分析」,臺北市:遠流出版事業股份有限公司。
38. 譚大純 (2001),「知識管理文獻之回顧與前瞻」,管理評論,第二十卷第四期,93-135 頁。
39. Alavi, M. and Leidner, D.E.(1999), "Knowledge management systems: issues, challenges and benefits," *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), pp.1-37.



40. Alrawi, K. (2007), "Knowledge management and the organization's perception: a review," *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(1), March.
41. Argyris, C. and Schon, D. A. (1978), *Organizational Learning: Reading*, M.A.: Addison-Wesley.
42. Bartol, K. M. and Srivastava, A. (2002), "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), pp. 64-76.
43. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Print.
44. Baum, J. A. and Ingram, P. (1988), "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry," *1898-1980. Management Science*, 44(3), pp. 996-1016.
45. Blass, F. R. and Ferris, G. R. (2007), "Leadership reputation: the role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation," *Human Resource Management*, Spring, 46(1), pp. 5-19.
46. Bock, G. W. and Kim, Y. G. (2002), "Breaking the myths of rewards," *Information Resources Management Journal*, 15(2), pp. 14-21.
47. Boldero, J. and Francis, J. (2002), "Goals, standards, and the self: Reference values serving different functions," *Personality and Social Psychology Review*, 6(3), pp. 232-241.
48. Bostrom, R.P. (1989), "Successful application of communication techniques to improve the systems development process," *Information and Management*, 16(5), pp. 279-295
49. Brown, D. (2002), "The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction and success: a theoretical statement," *Journal of Counseling and Development*, 80(1), pp. 48-56.
50. Burns, J. M. (1988), *Leadership*, New York: Harper & Row.
51. Bryant, S. E. (2003), "The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploring organizational knowledge," *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), pp. 32-44.
52. Cabrera, A., Cabrera, E. F. and Barajas, S. (2004), "The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change," *International Journal of Information Management*, 21, pp. 245-261.
53. Cagna, J. D. (2001), "The Power of Knowledge Sharing in Organizations," *Information Outlook*, May, 5(5), pp. 21. Academic Research Library.
54. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing the Changing Organizational Culture*, M.A.: Addison-Wesley.
55. Cameron, P. D. (2002), "Managing knowledge assets: the cure for an ailing structure," *CMA Management*, 76(3), pp.20-23.
56. Cochran, W. G. (1977), *Sampling Techniques*, New York: John Wiley & Sons, Inc.



57. Cooke, R.A. and Lafferty, J.C. (1989), *The organizational culture inventory*, Human Synergistics International, Plymouth, MI, US.
58. Dawson, R. (2001), "Knowledge capability as the focus of organizational development and strategy," *Journal of Knowledge Management*, 4(4), pp. 320-327.
59. Denison, D. R. and Spreitzer, G. M. (1991), "Organizational culture and organizational development: A competing values approach," *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp.1-21.
60. DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoops, C. and Harris, S. (2004), "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and CKOs," *Journal of Leadership and organizational Studies*, 10(4), pp.26-43.
61. Dose, J.J. (1997), "Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 219-240.
62. Dose, J. J. and Klimoski, R. J. (1999), "The diversity of diversity: work values effects on formative team processes," *Human Resource Management Review*, 9(1), pp. 83-108.
63. Drucker, P. F. (1988), "Management and the world's work," *Harvard Business Review*, 66, pp.65-76.
64. Dubrin, A. J. (2001), *Leadership: research findings, practice, and skills, 3rd ed*, Houghton Mifflin Company, U.S.A.
65. Fornell. C. and Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(3), pp. 39-50.
66. Glaser, B. and Strauss, A. (1968), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, London: Weidenfeld and Nicolson.
67. Glomseth, R., Gottschalk, P. and Saether, H. S. (2007), "Occupational culture as determinant of knowledge sharing and performance in police investigations," *International Journal of the Sociology of Law*, 35, pp. 96-107.
68. Goh, S. C. (2002), "Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications," *Journal of Knowledge Management*, 6(1), pp. 22-30.
69. Gupta, B., Iyer, L. S. and Aronson, J. E. (2000), "A study of knowledge management practices using grounded theory approach," *Journal of Scientific Research*, 59(4), pp.668-672.
70. Gregory, N. S., McFadden, C. R. and Gowen, C. R. (2007), "Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors," *International Journal of Production Economics*, 106, pp. 368-393.
71. Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E. and Black, W. (2006), *Data Analysis with Reading, 7th ed*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.



72. Hegney, D., Plank, A. and Parker, V. (2006), "Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing," *Journal of Nursing Management*, 14(4), pp. 271-281.
73. Hendriks, P. (1999), "Why share knowledge? the influence of ICT on the motivation for knowledge sharing," *Knowledge and Process Management*, 6(2), pp. 91-100.
74. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. (2001), "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resourced-based perspective," *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13-28.
75. Hofstede, G., Bond, M.H. and Luk, C., (1993), "Individual perceptions of organizational culture: a methodological treatise on levels of analysis," *Organizational Studies*, 14, pp.483-503.
76. Hogan, R. and Kaiser, R. (2005), "What we know about leadership," *Review of General Psychology*, 9, pp. 169-180.
77. House, R. J. (1971), "A path goal theory of leadership effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp.321-339.
78. Jones, M. C., Cline, M. and Ryan, S. (2006), "Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework," *Decision Support Systems*, 41, pp.411-434.
79. Judge, T., Piccolo, R. and Ilies, R. (2004), "The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research," *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.36-51.
80. Kaiser, F. H. (1974), "An Index of Factorial Simplicity," *Psychometrika*, 39(1), pp.31-36.
81. Kwantes, C. T. and Boglarsky, C. A. (2007), "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries," *Journal of International Management*, 13, pp. 204-230.
82. Kwok, S. H. and Gao, S. (2005), "Attitude towards knowledge sharing behavior," *Journal of Computer Information Systems*, 46(2), pp. 45-51.
83. Lemon, M. and Sahota, P. S. (2004), "Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity," *Technovation*, 24, pp.483-498.
84. Lee, Y. D. and Chang, H. M. (2006), "Leadership styles and innovation ability: an empiric study of Taiwanese wire and cable companies," *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, September, 9(2), pp. 218-222.
85. Levy, M., Loebbecke, C. and Powell, P. (2003), "SEMs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information system," *European Journal of Information System*, 12, pp. 3-17.
86. Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2004), *Leadership: theory, application, skill development*, 2nd ed, South-Western College publish.
87. Meglino, B. M., Ravlin, E. C. and Adkins, C. L. (1992), "The measurement of work



- value congruence: a field study comparison,” *Journal of Management*, 18(1), pp. 33-43.
88. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
89. Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park: Sage.
90. Pless, N.M. (2007), “Understanding responsible leadership: Role Identity and Motivational Drivers,” *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 437-456
91. Plowman, D. A., Sloansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkani, M. and Travis, V. (2007), “The role of leadership in emergent, self organization,” *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 341-356.
92. Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, New York: Doubleday & Company.
93. Porfeli, E. J. (2007), “Work values system development during adolescence,” *Journal of Vocation Behavior*, February, 70(1), pp. 42-60.
94. Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983), “A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis,” *Management of Science*, 29, pp.367-377.
95. Quinn, R. E. and McGrath, M. R. (1985), *The transformation of organizational culture: A competing values perspective*, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin (Eds), *Organizational culture*. California, Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
96. Robbins, S. P. and Barnwell, N. (1994), *Organization Theory in Australia, 2nd ed*, New York, U.S.A: Prentice Hall of Australia Pty Ltd.
97. Robbins, S. P. (2005), *Organizational Behavior, 11th ed*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New York, 07458.
98. Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*, New York: The Free Press.
99. Ropo, A. and Parviainen, J. (2001), “Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking,” *Scandinavian Journal of Management*, 17, pp. 1-18.
100. Ruchlin, H. S., Dubbs, N. L. and Callahan, M. A. (2004), “The role of leadership in instilling a culture of safety: Lessons from the literature,” *Journal of Healthcare Management*, 49(1), pp. 47-59.
101. Ruggles, R. (1998), “The state of notion: Knowledge management in e-business,” *Journal of Knowledge Management*, 4(1), pp. 7-15.
102. Schein, E. H. (1990), “Organizational Culture,” *American Psychologist*, 45, pp.109-119.
103. Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987), “Toward a universal psychological structure of human values,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), pp. 550-562.
104. Senge, P. M. (1988), “Sharing knowledge,” *Executive Excellence*, 15(6), pp.11-12.
105. Sobel, M. E.(1982), ”Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects inStructural



- Equations Models,” *Sociological methodology*, 13, pp. 290-312.
106. Sveiby, K. E. (2001), “A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation,” *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), pp. 344-358.
107. Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of the literatures*, New York: Free Press.
108. Super, D. E. (1962), “The structure of work values in relation to status, achievement, interests, and adjustment,” *Journal of Applied Psychology*, 46(4), pp. 231-239.
109. Sveiby, K. E. and Simons, R. (2002), “Collaborative climate and effectiveness of knowledge work-An empirical study,” *Journal of Knowledge Management*, 6(5), pp. 420-433.
110. Uttal, B. and Fierman, J. (1983), “The corporation culture cultures,” *Fortune*, 108(8), pp. 66-72.
111. Wallach, E. J. (1983), “Individuals and Organizations: The culture match,” *Training and Development Journal*, February, pp. 29-36.
112. Wang, K. and Fulop, L. (2007), “Trust in subordinates and work values: Chinese managers, in International Joint Ventures in China,” *Journal of International Management*, 13, p.p. 151-167
113. White, C. (2006), “Towards an understanding of the relationship between work values and cultural orientations,” *Hospitality Management*, 25, pp. 699-715.
114. Winter, P. A., Newton, R. M. and Kirkpatrick, R. L. (1999), “The influence of work values on teacher selection decisions: The effects of principal values, teacher values, and principal-teacher values interactions,” *Teaching and Education*, 14(4), pp. 385-400.
115. Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P. and Smith, P. C. (1971), “Development of the survey of work values,” *Journal of Applied Psychology*, 55, pp. 331-338.
116. Yang, J. T. (2007), “Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture,” *Tourism Management*, 28, pp. 530-543.
117. Yang, J. T. and Wan, C. S. (2004), “Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation,” *Tourism Management*, 25, pp. 593-601.
118. Yukl, G. A. (2006), *Leadership in Organizations, 6th ed*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New York, 07458.
119. Zaccaro, S.J. and Horn, Zachary N.J. (2003), “Leadership theory and practice: Forstering an effective symbiosis,” *The Leadership Quarterly*, 14(6), pp.769-806.

