

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

文化差異對學習型組織之影響—以台灣、中國大陸、蒙古等三國
企業為例

THE EFFECT OF CULTURAL DIFFERENCES ON LEARNING ORGANIZATION
— AN EXAMPLE OF COMPANIES IN TAIWAN, CHINA AND MONGOLIA

指導教授：郭東昇 博士

ADVISOR : TUNG-SHENG KUO Ph.D.

研究生：吳允琮

GRADUATE STUDENT : YUN-TSUNG WU

中 華 民 國 九 十 九 年 六 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

文化差異對學習型組織之影響—以台灣、中國大陸、蒙古等
三國企業為例

研究生：吳仁昇

經考試合格特此證明

口試委員：郭東昇

葉錦昆

羅進水

指導教授：郭東昇

系主任：吳仁昇

口試日期：中華民國 九十九 年 六 月 二十四 日

準碩士推薦函

本校企業管理系管理科學碩士班研究生吳允琮君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

- 1、在修業課程方面：吳允琮君已修滿36學分，其中必修科目：數量方法、市場分析、統計分析、決策專題、經營專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。
- 2、在論文研究方面：吳允琮君在學期間已完成下列論文：
 - (1)碩士論文：文化差異對學習型組織之影響—以台灣、中國大陸、蒙古等三國企業為例

本人認為吳允琮君已完成南華大學企業管理系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：文化差異對學習型組織之影響—以台灣、中國大陸、蒙古等三國企業為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：高東昇 簽章

中華民國 99 年 5 月 24 日

誌謝

放下一切煩雜事務，專心一致尋求真知的兩年研究所旅途，對已屆而立之年的我是項奢侈的享受、對一個 10 年前僅具專科學歷的我也是項艱辛的考驗、對一個電子工程系跨企業管理系的我更是項嚴苛的任務；然而在學校各級師長的敦敦教誨、認真努力又活潑可愛的同學相互鼓勵之下，一切原本困難無比的任務，依然如此順利完成了！

首先，當然最要感謝指導教授郭東昇老師，就學期間，數次在為人處事上的指點，讓我得以豁然開朗；論文指導期間，更是每每點出最為關鍵之處，讓本研究得以順利完成；平日相處上，更是親切和藹，讓學生得以沒大沒小、暢所欲言；在此，學生僅向恩師致上最深的敬意與謝忱。其次，論文口試期間，承蒙口試委員羅進水教授及莊鎧溫教授，給予最精闢及寶貴的建議，使本研究得以更加嚴謹及完整，在此致上最深的謝意。第三，認真可愛又喜歡胡搞瞎搞的同學們，有你們的存在，不僅在學術研究得以教學相長，更是讓我抱著愉悅的心情度過這兩年。

最後，僅將這份完成碩士學業的榮耀與喜悅，獻給我最敬愛的母親，感謝您時時刻刻的默默付出，給予我最大的支持與鼓勵，讓我在無後顧之憂的狀況下順利完成學業。

吳允琮 謹誌

南華大學企業管理系管理科學碩士班

民國九十九年六月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

九十八學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：文化差異對學習型組織之影響—以台灣、中國大陸、蒙古等三國企業為例

研究生：吳允琮

指導教授：郭東昇 博士

論文摘要內容：

全球在地球村發展日益成熟的狀況下，以出口為導向的企業逐漸開始積極前往他國建置分(子)公司發展，然而，由於各國地區、風俗、觀念不同及文化上的差異，導致管理成效落差。雖然在 Senge(1990)提倡學習型組織之後，該理論受到無數研究人員的肯定，然而卻較少見到將不同文化因素納入其相關研究中。因此，本研究以不同國家企業員工為研究對象，透過問卷調查探討文化差異對學習型組織的影響，期能填補過去研究之不足，並提供企業實證建議。

本研究以台灣、大陸及蒙古企業員工作為研究對象共寄發 450 份問卷，問卷回收後採用 SPSS 17.0 統計分析軟體，資料分析方法則使用單因子變異數及迴歸分析方法，探討在不同的文化因素下對學習型組織之影響。研究結果顯示：1.三國企業員工間具有顯著文化差異。2.文化差異在三個國家均無法顯著影響員工人格特質。3.文化差異、員工人格特質及主管領導型態均能正向影響學習型組織的建立與運作。4.主管領導型態均為文化差異及人格特質影響學習型組織的建立與運作之中介變數。

關鍵詞：文化差異、人格特質、領導型態、學習型組織

Title of Thesis : The Effect of Cultural Differences on Learning Organization—
An Example of Companies in Taiwan , China and Mongolia

Department : Master Program in Management Sciences, Department of
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2010 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Yun-Tsung Wu Advisor : Tung-Sheng Kuo Ph.D.

Abstract

As the development of the global village has become increasingly sophisticated and mature, export-oriented enterprises gradually began to actively move to other country to build subsidiary companies. However, differences in regions, customs, value and culture lead to management effectiveness gap. Although Senge's concept of the "learning organization" has been widely accepted by numerous researchers since 1990, most studies have not included elements of cultural differences. Focusing on employees from different countries, this study attempts to analyze the impact of cultural differences on learning organization through a questionnaire survey, hoping to fill the gaps of past researches and provide empirical suggestions to enterprises.

In this study, 450 questionnaires were distributed to company employees in Taiwan, China and Mongolia. Using SPSS 17.0 as a tool, statistical methods of ANOVA and regression analysis were used to explore the cultural factors on learning organization. The results showed:

1. Employees of three companies have significant cultural differences.
2. Cultural factors in the three countries do not significantly affect their employees' personality traits.
3. Cultural factors, employee personality traits and leadership styles have positive effects on learning organization.

4. The leadership is the mediation factor as personality traits and cultural differences affect the learning organization.

Keywords : cultural differences, personality trait, leadership style, learning organization

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目 錄.....	iv
表 目 錄.....	vi
圖 目 錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	2
1.4 研究流程.....	3
1.5 論文結構.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 文化差異.....	6
2.2 員工人格特質.....	9
2.3 主管領導型態.....	13
2.4 學習型組織.....	16
2.5 各變項之間的關係.....	21
第三章 研究設計.....	26
3.1 研究架構及假說.....	26
3.2 各變項操作型定義.....	28
3.3 問卷設計與施測.....	32
3.4 資料分析方法.....	33

第四章 研究結果與討論.....	35
4.1 樣本基本資料分析.....	35
4.2 因素與信度分析.....	38
4.3 不同國籍在文化差異上的差異性分析.....	44
4.4 三個國家各變項之迴歸分析.....	47
4.5 三個國家之中介效果驗證.....	50
第五章 結論與建議.....	56
5.1 研究結果與發現.....	56
5.2 管理意涵.....	58
5.3 研究限制及未來方向.....	59
參考文獻.....	61
一、中文部份.....	61
二、英文部份.....	66
附錄 問卷.....	71
個人簡歷.....	74

表 目 錄

表 4.1 樣本基本資料.....	38
表 4.2 文化差異量表之 KMO & Bartlett 球形檢定.....	39
表 4.3 文化差異之因素分析及信度檢定彙整表.....	40
表 4.4 人格特質量表之 KMO & Bartlett 球形檢定.....	41
表 4.5 人格特質之因素分析及信度檢定彙整表.....	41
表 4.6 領導型態量表之 KMO & Bartlett 球形檢定.....	42
表 4.7 領導型態之因素分析及信度檢定彙整表.....	43
表 4.8 領導型態量表之 KMO & Bartlett 球形檢定.....	43
表 4.9 學習型組織之因素分析及信度檢定彙整表.....	44
表 4.10 不同國籍對文化差異認知之單因子變異數分析表.....	45
表 4.11 不同國籍對文化差異認知的 Scheffe 事後分析表.....	46
表 4.12 台灣企業員工各構面迴歸分析結果.....	48
表 4.13 大陸企業員工各構面迴歸分析結果.....	49
表 4.14 蒙古企業員工各構面迴歸分析結果.....	50
表 4.15 台灣企業領導型態在文化因素對學習型組織的中介驗證.....	51
表 4.16 台灣企業領導型態在人格特質對學習型組織的中介驗證.....	52
表 4.17 大陸企業領導型態在文化差異對學習型組織的中介驗證.....	53
表 4.18 大陸企業領導型態在人格特質對學習型組織的中介驗證.....	53
表 4.19 蒙古企業領導型態在文化差異對學習型組織的中介驗證.....	54
表 4.20 蒙古企業領導型態在人格特質對學習型組織的中介驗證.....	55

圖目錄

圖 1.1 本研究流程圖.....	4
圖 3.1 本研究架構.....	26

第一章 緒論

1.1 研究背景

在二十一世紀中，全球化經濟帶來許多的契機與危機，迫使企業組織大幅改善，俾能面對競爭、蓬勃發展和存活(Kotter, 2002)。隨著全球化的趨勢與科技的發展，新的資訊和產品技術持續衝擊著世界各地的各個企業。在面臨與日據增的挑戰下，昔日企業賴以發展的競爭優勢已逐漸消失，傳統企業的經營典範有許多不再能適用於今日的環境，管理者面對的亦不再是穩定的經濟環境，而是來自世界各地的競爭者，以及消費者需求的不斷轉變；Peter(1963)表示：「下一個社會將是知識社會，而知識社會所重視的資本便是知識，所以在競爭激烈而快速變遷的世界中，只有學習型組織才能得到生存與發展」；在全球競爭時代的到來，企業面對內外環境的劇烈變化下，單單擁有適應力仍不足以有效改進企業效能，企業的價值亦不再注重於擁有多少廠房、設備與產品，而是知識產權、客戶信任、商業夥伴合作能力、電信結構與員工創造潛力和技能等；傳統的管理典範已無法解決現今企業所面臨的問題，現在的環境不再是一味的大量生產以降低成本，而是講求專業分工，讓企業獲取最大利潤，藉由知識的創新提昇企業價值，由加值企業資產進而創造企業智慧(Thurow, 1990)。

由上述學者研究可知，知識型員工已成為企業中不可或缺的資本；企業的成功必須透過優秀人才不斷的學習新知並創造高附加價值的產品而獲利，但是，並非企業擁有好員工就一定能夠獲取卓越的績效表現，尤其隨著員工教育程度與期望水準的提高，管理者必須透過有效的領導和營造開明、具彈性的工作環境以激勵員工並提升其工作滿意度。

另一方面，由於國際貿易的競爭及商品成本的降價趨勢，全球工廠的觀念亦為勢在必行；許多企業為了追求更大的生存空間及發展可能，越來越多企業到國外設廠，然而將本國的經營模式移到國外後卻發現不一定能符合當地的情況，因為此時管理者所面對的是不同國情、政策、教育水平下所產生不同特質的員工，必須配合組織型態並透過有實效的領導風格，營造良好的工作環境以激發員工潛能提高工作績效。

1.2 研究動機

根據 Senge(1990)的觀點，學習型組織要經過五個層次的修練才可以真正形成。員工通過個人學習改善認知，然後逐步建立學習型團隊和共享的遠景，再通過團隊學習實現系統的思考，也就是說，每個團隊都要學會站在整個企業的角度考慮問題，只有這樣，整個企業才會轉變為學習型組織，而不斷提高企業在變化環境中的競爭能力。學習型組織的關鍵資產就是由學習、遠景、智慧、創新、資訊、價值觀等因素所組成的，在這種文化管理中，人力資源的獲取整合、保持、控制或開發，藉以準確全面地掌握建立自己的人才庫，為長遠企業發展儲備能量。而在文化資源的整合過程中，企業更要透過主管有效的領導型態，藉以將學習型組織的文化融合到企業文化中，並使企業主要的經營理念和價值取向與員工目標、願景達成共識，追求三贏。

1.3 研究目的

本研究擬在「台灣」、「大陸」及「蒙古」等三個國家中，挑選企業員工作為研究對象，主要探討在不同國家文化背景下對學習型組織的影響，並檢視主管領導型態居中的角色；基本前述研究背景與動機，本研

究具體之目的如下：

- 一、確認各國之間的文化差異。
- 二、探討各國員工人格特質形成是否受到文化差異影響。
- 三、瞭解文化差異、員工人格特質及領導型態對學習型組織的影響。
- 四、檢視主管領導型態是否具有調節文化差異及員工人格特質對學習型組織的影響效果。

1.4 研究流程

本研究首先確立研究主題並依據研究動機及目的，藉由廣泛閱讀國內外相關文獻，包括專書、期刊及博碩士論文等進行文獻探討，歸納出相關的結論作為支持本研究的基礎理論，再根據理論基礎建構本研究之架構；本研究於探討相關文獻後，參考過去學者之研究來設計問卷的衡量項目，透過針對研究對象進行問卷發放來了解實務上的狀況；最後採用 SPSS 17.0 統計軟體分析，並根據結果與發現提出結論與建議。綜上，本研究之研究流程如圖 1.1 所示：

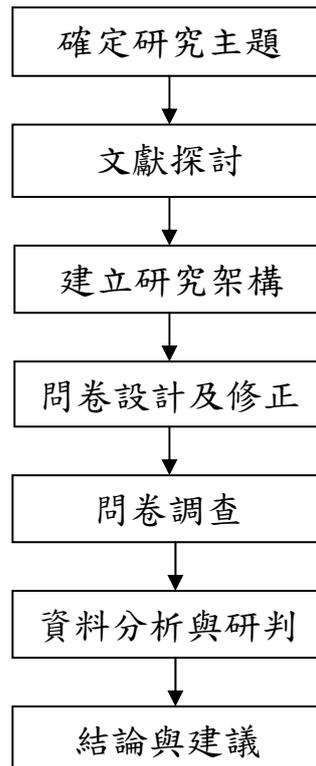


圖 1.1 本研究流程圖

1.5 論文結構

本研究共有五章，茲將各章內容敘述如下：

第一章 緒論

針對本研究背景、研究動機、研究目的、研究範圍、研究流程及論文結構，進行概括型的敘述。

第二章 文獻回顧

針對本研究各變項之相關文獻進行探討，第一節敘述文化因素的相關文獻；第二節說明員工人格特質的相關文獻；第三節介紹主管領導型態的相關文獻；第四節闡述學習型組織的相關文獻；最末一節則針對各研究變項間之關係進行相關文獻之探討。

第三章 研究設計

根據第二章文獻探討回顧建立本研究架構，針對各研究變項之操作定義與衡量進行說明，並設定本研究各項假設及說明研究對象與抽樣方法，最後敘述本研究資料分析使用方法。

第四章 研究結果與討論

透過資料分析方法，針對有效問卷進行實證分析。

第五章 結論與建議

彙整實證發現，期能提供個案公司與後續研究者具體可行建議。

第二章 文獻探討

本章文獻探討之內容主要乃根據本研究之背景、動機、目的，探討文化差異、人格特質及領導型態對學習型組織之影響，並瞭解領導型態在整體架構中具有何種調節效果；共區分五節，第一節敘述文化差異的相關文獻；第二節說明員工人格特質的相關文獻；第三節介紹主管領導型態的相關文獻；第四節闡述學習型組織的相關文獻；最末一節則針對各研究變項間之關係進行相關文獻之探討，以引介出本研究之研究方向，作為理論依據。

2.1 文化差異

2.1.1 文化的定義

Taylor(1871)將文化定義為一個包括人在社會中所習得的知識、信仰、美術、道德、法律、風俗及任何其他的能力與習慣的整體(引自蔡文輝，民 90)。Hofstede(1980)則將文化定義為一個團體所擁有的共同組合特性，而有別於其他團體的成員，這種共同特性交互作用的集合體，影響該團體對環境的反應。Patrick(2002)認為：文化研究總觀察到一個集合現象，人們學習典範是在於一個特定社會環境，以及一個國家的平常典型下的思考、感受以及潛在行為。因此，文化抽象心理性程序則能表現出一個人部分的預期行為。探究文化之於人類社會的特性，龍冠海(民 75)提出下列五項主要特性：

(1)文化是社會區別的標誌：

一個民族的特徵由文化所表明的，比人類的膚色或任何其他生理特徵所表明的更為有意義。因此，地域或政治疆界更能反映一個社會與眾

不同的特質與文化。

(2)文化使一個社會的價值系統化：

經由文化，人們發現社會與個人生活的意義和目的。個人越徹底瞭解文化，越明白文化是生活計畫的一個總體。

(3)文化對社會團體的團結提供一個最重要的基礎：

愛國家，愛民族，就是欣賞自己文化特點的一種表現。

(4)文化對社會結構提供材料與藍圖：

使社會行為系統化，使個人參與社會活動。從而不必時常重新學習或創新處事方法。

(5)文化是建立與模塑社會人格的主要因素：

文化影響社會中個人的人格，也經由社會化而一代代相傳下去。

綜上，可瞭解文化因素對於各國人民、社會及企業組織的影響是相當重要且深遠的，並且能夠影響到人格特質的形成。

2.1.2 文化差異討論

當組織發展成跨國企業時，常透過合資或併購方式，在當地設立分公司或子公司。故無論是企業內的文化，或者是不同國家間的文化均將出現差異，並對企業經營與管理上產生負面的影響，此一現象可稱之為文化差異。在分析文化差異時，Kluckhohn & Strodtbeck(1961)分別以與環境的關係、時間取向、對人性的看法、活動取向、責任的交點及對空間的概念等六個基本的文化層面來分析文化間的差異；Hofstede(1980)將國家文化價值觀區分為五個構面：

(1)權力距離 (power distance)：

權力距離被引申為人們相信權力和地位不平等分佈的情形，以及接受權力不公平的程度，並已正式的成為社會系統的一部份。

(2)不確定逃避（uncertainty avoidance）：

指社會感受到不確定及模糊狀況的威脅，而欲加以趨避的程度。生活在高度不確定性社會中的人們，會樹立更多正式的規定，不容許脫軌的想法和行為來避免不確定性狀況的發生。

(3)個人主義（individualism）：

個人主義的社會意味著社會結構鬆懈，每個人只關心自己和自己最親近的家人。個人主義沒有好或不好，有些文化很強調它，有些則較注重團體行動。

(4)男性作風（masculinity）：

男性作風的特徵為獨斷孤行、喜好競爭及追求成就，社會價值則重視巧取豪奪的作風，為了賺取金錢與達成目標，而不去關心其他人或是生活的品質。

(5)長期導向（long-term orientation）：

是對生活與工作的態度取向，基本上，具長期導向的國家文化，其價值觀傾向節儉和對目標達成的堅持；而另一方面具短期取向的國家文化，則比較注重個人的穩定、幸福與活在當下。

House(1993)則參考 Hofstede(1980)所建立之構面，發展出一套跨文化比較的模式，其主要的文化構面包括不確定性之避免、權力階層化、個人主義與集體主義、性別差異、未來取向、成就取向、人性與非人性、性別歧視、攻擊性及粗暴與溫和等 10 個構面。

鄭伯壘(民 84)依據楊國樞對社會取向的界定，以及自己對權威取向的研究，編制成一比較社會文化測量表，其主要向度如下：

(1)私義取向：

有關於領導者或家長對部屬或晚輩的照顧、領導者應有的形象，以

及下屬對領導者的信任。

(2)家族主義：

包括繁衍子孫、崇拜祖先、互相依賴、忍耐抑制、謙讓順從、為家奮鬥、長幼有序以及內外有別等行為取向。

(3)權威取向：

指領導者或權威人物與下屬間的權力距離。

(4)人情取向：

描述人情的回報性，顧及交往對象的面子，以及符合個人在社會關係中的角色規範。

(5)他人取向：

代表社會所強調的價值，包括個人為他人著想、顧慮人意，以及照顧自己人或有關係的他人等。

綜合上述國內外相關文獻研討，文化對於該國人民、社會風氣、觀念習慣等具有相當重大的影響，本研究為能全面性瞭解各國文化因素之異同，將參考 Hofstede(1980)將國家文化因素區分為五個構面進行爾後的實證分析。

2.2 員工人格特質

2.2.1 人格的定義

黃麗莉(民 79)認為人格特質是指個人的心理及生理現象，在不同時間及不同情境，表現出獨特的心理特質，來決定適應環境的行為模式及思考方式，使個人在需求、動機、興趣、氣質、性向、態度及外型等各方面有別於他人。人格是代表個體對情境反應時，所出現的結構性質與動態性質；也就是說，人格代表一種有別於他人的持久特性，而形成人

格的成因可能來自文化、社會階層、家庭、遺傳和體型等(Pervin, 1997)。

綜上，能夠瞭解到人格特質係指個體在面對外界環境時，表現出的慣性反應，又因人格特質具有持久及全面的特性，故為影響企業員工各項表現的重要指標。

2.2.2 人格特質理論

人格特質假設人們擁有以特定方式反映的行動傾向，認為人格的結構是由一系列的人格特質所組成(張耀仁，民 92)。在個人人格特質顯著的情況下，人格特質可以預測個人的行為(Barrick & Mount, 1991)。

Eysenck(1975)提出三大人格特質，分別為：

(1)內傾-外傾：

內傾者較安靜，面對人時會有害羞退縮的傾向；善於控制自己的感情，不太容易發脾氣。對日常工作都相當認真，喜歡有規律、有秩序的生活。外傾者則喜歡社交活動，對生活充滿樂觀。喜歡不斷的工作，具進取心，遇事能自作主張。不喜歡獨自研究或閱讀，喜歡冒險和富刺激性的活動。

(2)神經質：

跟情緒穩定性的指標有關，分數高者代表具有情緒不穩定的傾向，經常陷於擔心和焦慮，分數低者則反之。

(3)精神病質：

分數高者，追求感官刺激、不易於激發；對人存敵視態度、具攻擊性。

McCrae & Costa(1987)透過 16 種人格因素問卷萃取出五項人格因素

(1)開放性：

指對新經驗的想像與開放程度。對於內在世界與外在世界都充滿好

奇，喜歡創新與挑戰傳統，具有獨立判斷能力。

(2)嚴謹性：

說明一個人自我節制的程度，嚴謹性者代表自我控制高，積極於規劃組織與執行任務，有目標、意志堅強而有決心、負責任。

(3)外向性：

描述個體的活動性與社交性，外向性者喜歡社交活動，喜歡人群，性格較爽朗與多話。

(4)和善性：

指個體的親和程度，說明是否為可信任、願意助人的人。

(5)神經質：

代表不安全與緊張的程度。低神經質者的特徵為穩定的、平和與冷靜的、放鬆的，因而能夠使組織呈現較為和諧的關係。高神經質者有負面情緒的傾向，不善處理壓力，常處於精神緊繃的狀態。

2.2.3 華人七大人格特質

目前人格特質理論較為常用的為五大因素模型，而支持五大人格的研究依據，是以英文性格特質形容詞的評定資料為主。這類研究取向較能有效反映出「本土性」的性格向度，所以受到重視。

楊國樞與李本華(民 60)從小說、報紙及翻譯西方學者的詞表中求得 557 個中文形容詞作為未來選用適當人格特質形容詞之依據，李亦園與楊國樞(民 61)從民族性對中國人的性格影響開始探討。之後，楊國樞與彭邁克(民 74)接著從這 557 個詞，再分為 9 組隨機得出 150 個詞，萃取出「善良誠樸/陰險浮誇」、「精明幹練/愚蠢懦弱」和「熱情活潑/嚴肅呆版」等三個因素。

楊國樞(民 80)在兩岸重新蒐集 1520 個性格形容詞，刪減掉意義度過

低、熟悉度過低、社會讚許度過高或過低，以及洋化度過高的性格形容詞，編製成「華人性格評量表」(許功餘、王登峰 & 楊國樞，民 90；朱瑞玲，民 91)，該量表萃取出七個因素分別為：精明幹練/愚蠢懦弱、勤儉恆毅/懶散放縱、溫順隨和/暴躁倔強、誠信淡泊/狡猾卑鄙、外向活躍/內向沉靜、豪邁直爽/計較自私、樂觀自在/悲觀善感。

王登峰與崔紅(王登峰、崔紅，民 92；王登峰、崔紅，民 93；王登峰、崔紅，民 94；王登峰、崔紅，民 95)陸續再針對華人人格特質進行一連串的實驗，最後依各因素所反映的特點，將七大人格精簡成：

(1)才幹：

才幹反應個體能力與對待工作任務的態度，代表決斷、堅韌與機敏。高分者敢做敢當、積極與堅持不懈。低分者做事猶豫不決、缺乏主見與容易鬆懈，喜歡迴避困難。

(2)行事風格：

反應個體的行事態度，代表自制、沉穩與嚴謹。高分者踏實認真、謹慎與行事目標明確。低分者則表現出不合常規、不切實際的特點。

(3)人際關係：

表示為個體人際交往的基本態度，代表溫和寬厚與熱情。高分者待人熱情友好、與人為善。低分者代表自我中心、斤斤計較與待人冷漠。

(4)善良：

反應出中國文化中的「好人」特質，代表善良友好，有利他、誠信、重感情的表現。高分者有待人真誠、有同情心、顧及他人的特點，低分者則有對人虛假、利益優先與不擇手段的現象。

(5)情緒性：

指個體的情緒穩定特性，高分者會表現急躁、衝動、難以控制，對

自己情緒不加掩飾。低分者會表現情緒穩定、可控制、平和的態度。

(6)外向性：

代表活躍隨和、開朗熱情與主動親和。外向性高的會有受人歡迎、擅長與人交往、與人溝通和樂觀的特性，外向性低的則會有內向、拘束、被動與不易接近的特性。

(7)處世態度：

指個體對人生與事業的基本態度，代表自信與淡泊。高分者目標堅定、充滿理想。低分者則安於現狀、退縮平庸與不思進取、得過且過。

在實證研究上，許功餘、王登峰與楊國樞(民 90)比較 1441 位台灣與大陸的受訪者之後，發現兩岸的受訪者均為誠信最高，外向活躍與豪邁直爽最低。張倩怡(民 93)研究華人人格特質與領導行為時發現，當主管面對「勤儉恆毅」的部屬，其所表現出來的領導行為傾向德行領導。而當主管的誠信指數越高，部屬的工作滿意度也會相對越高；但若主管的「溫順隨和」越高，其部屬的工作滿意度卻會相對降低。

綜合上述相關文獻探討，由於中國文化比較強調整體性、聯繫性以及評價性，因而造成中國人與西方人行為歸類有所差異，而更深一層的原因則在於中西文化對人性看法的差異。而本研究的研究對象大部分以華人為主體，因此，本研究將採用王登峰與崔紅(民，95)所建構之華人人格特質七大因素來進行探討，另為配合主題，本研究將與學習型組織較為無關之人格特質因素排除，以「才幹」、「人際關係」、「處世態度」、「情緒化」及「外向性」為主。

2.3 主管領導型態

2.3.1 領導的定義

領導是指領導者能夠引導與影響組織成員努力達成某一特定目標的過程(Hersey & Blanchard, 1988)；許士軍(民 78)認為領導是在特定的情境之下，能影響某一人或團體的行為，使其趨向達成群體目標的人際互動過程。領導是設下遠景、目標和指令，讓部屬以自己的詮釋與想法去發揮。領導是指群體或組織中的某一個成員，其所發揮的影響力可影響其他成員，並協助群體或組織順利達成目標(Jennifer & Gareth, 2004)。王榮春(民 90)彙整了近代以來較具代表性學者對領導的定義，共列出 7 個意涵：

- (1)領導式主管引導團體朝共同目標行動的個人行為。
- (2)領導是在某一情境下人與人之間的互動，並透過溝通的方式來引領團體行動，以達成特定目標。
- (3)領導是在期望與互動中建構並維持組織的結構。
- (4)領導不僅在於使成員對組織的例行指導表現出機械式的順從，更應該是影響力的增長。
- (5)領導是影響組織活動，使其朝向達成目標的期望。
- (6)領導是對團體努力賦予使命與意義的過程，進而影響成員願意擴大使命的達成程度。
- (7)領導是指主管被他人期盼與感知，能對社會秩序提供有效貢獻能力的人。

故本研究認為領導為：組織中領導者與追隨者之間互動的過程，藉由權力及影響力的發揮，來引導成員方向並強化渠等對組織的順從，使其制力於達成組織特定目標。

2.3.2 當代領導理論

(1)交易式領導

Hollander(1978)提出，部屬達成目標，主管就滿足其要求，但組織只能獲致邊際績效的改進。換句話說：即領導者藉由明確的任務及角色的需求來引導與激勵部屬完成組織之目標。

(2)轉換式領導

Burns(1978)提出，領導者企圖在轉換的過程中影響追隨者的價值觀或動機，使追隨者提升到較高的層次。Bass(1985)根據 Burns 的概念提出轉換型領導理論，認為轉換型領導係領導者透過改變部屬的價值觀及信念，引領部屬超越其自我利益，以追求更高目標。

(3)魅力型領導

Cobger and Kanunqo(1978)認為，部屬看到特定行為時，會將之歸因為英雄式的領導，此種理論是結合特質理論及歸因理論所發展出來。Yukl(1998)指出經由部屬對領導者行為的個人認同，使其內化為部屬的信念並轉為激勵動機，進而影響工作態度及行為。

(4)無疆界領導理論

全球化及資訊網路的快速發展，改變了企業的經營方式，虛擬團隊亦應運而生。因此未來的領導者必須具備應付全球化的能力，處理多重地點、多重角度、多重文化所牽涉的問題，並與其他組織透過合做進行資訊的溝通、學習及分享。翁惠敏(民 90)認為未來在無疆界的概念中，領導者有五項重要的特質：全球化思考、欣賞不同文化、強調科技重要性、建立夥伴關係及分享領導機會。

(5)華人組織家長式領導理論

過往華人企業對於領導理論的實證研究中，多以西方學者所編製的研究工具來進行衡量，但近年來，華人企業的管理哲學逐漸受到研究者的矚目(Redding, 1990; Whitley, 1992; Wong, 1998；楊相中，民 92)。

家長式領導係指領導者所展現出來的領導風格既非全然的民主式，亦非全然的威權式，而是介於兩者之間。組織領導者會展現出一種既威權又仁慈的獨特領導風格；另外，受到文化因素的影響，部屬也較會傾向接受此一上對下的領導模式(蔡秉峰，民 93)，故此領導風格在華人企業中擁有非常清晰與鮮明的領導特色。

樊景立與鄭伯壘(民 89)的研究中指出，家長式領導雖擁有不少成分，但主要的領導作風區分為「仁慈領導」、「德行領導」及「威權領導」。鄭伯壘與樊景立(民 90)以中國大陸企業組織的實證研究顯示，家長式領導三元素對部屬反應與態度均具有正向主要效果，對華人部屬而言，恩威並濟的領導方式還是具有良好的效果，而能引發部屬對主管的忠誠(鄭伯壘、周麗芳 & 黃敏萍，民 91)。

綜和上述文獻探討，本研究認為領導型態是組織中領導者與追隨者之間的互動關係，透過不同類型的領導方式引導組織成員正確的方向，並透過影響關係讓成員的目標與組織目標逐漸一致，進而改變成員的價值觀及信念，最終完全組織目標。

2.4 學習型組織

面對越來越多的競爭者，產品生命週期越來越短，代表產品開發或引進速度要不斷加快、製程要更快、呈現在顧客面前的速度要快，且不僅要快，內容亦必須是創新、獨特的。但若是企業和其中的員工一昧的沿用舊有手法，是絕對無法滿足現況的，因此，這就是學習對於組織與個人都相同重要的原因。組織與個人都必須透過學習，並藉此調整、改善做事的方法，不斷提升解決問題的能力。

2.4.1 學習型組織的定義

Senge(1990)認為學習型組織是一個不斷創新、進步的組織。在這種組織中，大家得以不斷突破自己的能力上限，創造真心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負，以及不斷一起學習如何共同學習。

Marsick & Watkins(1993)認為，學習型組織是一種不斷學習與轉化的組織，學習是一種策略性且與工作相結合的過程，從成員個人、工作團隊到組織全體皆參與學習；學習的結果將引起知識、信念與行為的改變，並強化組織成長與創新能力。學習型組織係指一個組織能夠不斷學習，以及運用系統思考模式嘗試各種不同的問題解決方案，進而強化及擴充個人的知識和經驗並改變整體組織行為，以增進組織的適應及革新能力(吳清山、林天佑，民 86)。

綜合各方學者說法，本研究對學習型組織的定義如下：「學習型組織的核心概念是學習和改變，是一個富於創造和充滿學習文化的組織，組織具有鼓勵學員學習與發展的氣氛，培養組織成員創造思考能力，結合個人與組織的發展目標，經由團隊學習、系統思考與知識的創新轉換來達成共同願景」。

2.4.2 學習型組織的重要性

個人及團體學習的能力，與組織是否能快速且有效地因應變革的需求，有密切的關係，此能力已逐漸被美、英、歐洲等地國家視為公司的核心能力。管理者不再為所有變革負直接的責任，因為環境中的改變既複雜且快速，組織中每個人都應該評估環境改變對自己所負責的工作衝擊，且自發性的採取必要的改變，並進一步檢驗改變的有效性，因此學習型組織和工作團隊有密切的關係。學習型組織之概念，透過實驗和賦

權，使組織得以創新、改革及具有彈性。

理想的學習型組織應建立一種文化，在此文化之中，成員極力擴張達成他們所想要成果的能力，孕育新的思考方式，自由開展集體的抱負，持續地學習如何和他人一起學習。歸納過往文獻對此文化的討論如下：

- (1)組織應重視並獎勵有效的學習(Beckham, 1992)
- (2)須對新技術和知識的產生和移轉有強烈投入(Hodgetts & Luthans, 1993)
- (3)採取系統式思考(Senge, 1990)
- (4)對員工灌能列為優先事項(Lank & Lank, 1995)
- (5)成立發展自足式工作團隊(Pinchot, 1990)
- (6)分享願景、有效的心智模式並認知到個人學習的優勢(Senge, 1990)

2.4.3 學習型組織的模式

Marguardt(1996)提出系統性學習型組織模型，將學習型組織的構面及特性歸納為五個緊密相關的子系統，分別是學習、組織、人員、知識及技術。五個子系統互有重疊，且相互支援彼此互補。學習子系統是學習型組織的核心系統，學習的氣候發生在個人、團隊及組織學習層次中，其他子系統的配合能夠強化學習的品質與效用，是建立、維持與延續學習與生產力所不可或缺的條件(Marguardt, 1996)。本研究將五個子構面概述如下：

(1)學習子系統

分為層次、類型及技能三個構面。學習層次包括個人、團隊及組織學習三個層次。學習類型包括適應型、預期型、程序型與行動型四個學習類型。技能包括 Senge(1990)提出的五項修練：系統思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習與深度匯談等六項技能。

(2)組織子系統

分為組織願景、組織文化、組織結構及組織整體策略等四個構面。組織願景是為組織打造生命共同體。組織文化則鼓勵成員團隊合作、創新知識及分享學習經驗。組織結構扁平化，以適應共同學習的環境競爭。組織策略具彈性，且配合組織學習與組織目標的達成。

(3)人員子系統

包括領導者、員工、顧客、策略聯盟夥伴、組織所在社區及供應商等六個構面。學習型組織必須延伸學習文化，推廣至組織的群體中，鼓勵創造分享學習經驗與知識。

(4)知識子系統

包括知識的取得、創造、儲存及轉換等四個構面。藉由知識管理過程，即收即有價值的資訊，有系統的創造新知，將創新知識分類編碼，及擴散新知識。促使組織具有能力，在經歷時空變遷後，組織仍保有學習的成果。

(5)技術子系統

包括以科技為基礎的學習、資訊技術、支援系統三各構面。組織充分應用先進科技來加強學習，可加速建立學習型組織之成效。

2.4.4 學習型組織的內涵

Senge(1990)將團隊管理、組織學習、創造原理、認知科學、群體深度討論與模擬演練等相互融合，發展出學習型組織的理論與實務，其五項核心修練為：自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習與系統思考。分別說明如下：

(1)自我超越

自我超越是要擴展個人的能力，突破極限的自我實現，並客觀的觀

察實況。自我超越是學習型組織的精神基礎。

(2)改善心智模式

心智模式是根深蒂固於心中，影響我們如何瞭解這各世界，以及如何採取何種行動的許多假設、成見，或甚至圖像、印象。學習如何將我們的心智模式攤開，並加以檢視、改善，有助於改變心中對於周遭世界的既有認知。

(3)建立共同願景

共同願景就是組織成員所共同持有的願望理想、遠景或目標的能力。共同願景的建立為學習提供的焦點與能量，即產生創造型的學習，而非適應型的學習。

(4)團隊學習

團隊學習係指團隊成員共同相互的學習。團隊學習有三個面向，1. 團體面對複雜議題時，要學習如何粹取出高於個人智力的團隊智力；2. 需具有創新性而又協調一致的行動；3. 不可忽視團隊成員在其他團隊中所扮演的角色與影響。因此團隊學習是發展團隊力量，使團體力量超乎個人力量加總的技術。

(5)系統思考

系統思考是一套思考的架構，可幫助我們確認問題，認清整個變化型態及解是複雜的情境，有效的掌握變化。系統思考強化其他四項修練，融合整體能得到大於各部份加總的效果。

學習型組織的真諦是透過學習，重新創造自我，能夠做到從未能做到的事情，以及擴展創造未來的能量。因此，建立學習型組織，調整觀念、作法及思考方式，才能掌握環境的變化，確保組織的成長，跟上組織成長的腳步。本研究根據實證資料分析結果將學習型組織之核心思想

再次萃取為以下三個構面：

(1)全體願景

全體願景所指組織全體成員所共同持有的願望理想、遠景或目標的能力。其建立可為學習提供的焦點與能量，即產生創造型的學習，而非單純適應型的學習。

(2)團隊合作

團隊合作是指團隊成員之間相互的學習及合作。團隊合作為發展團隊力量，使團體力量超乎個人力量加總的技術，並透過不同體系的合作，可協助我們多面向確認問題，有效的掌握變化。

(3)自我超越

自我超越是要擴展個人的能力，突破極限的自我實現，並客觀的觀察實況。自我超越是學習型組織的精神基礎。

2.5 各變項之間的關係

本節將敘述統整過往學者對「文化差異」、「員工人格特質」、「主管領導型態」及「學習型組織」等構面間之相關研究，並藉以作為建構本研究之研究架構的文獻依據。

2.5.1 文化差異與各變項

形成人格的成因可能來自文化、社會階層、家庭、遺傳和體型等(Pervin, 1997)。Silin(1976)以台灣企業為研究對象，探究儒家、法家及家族觀念對組織領導與價值塑造的影響，歸納出一套有別於西方文化的領導觀點，領導現象本身雖具普遍性，但並不意味著穿越不同文化環境的領導風格會是相類似的(Levine, 1992)。綜上，本研究推論在文化差異得以影響員工人格特質的形成及主管領導型態的採行。

Simy(2009)分析來自於7個不同國家共553名受訪者發現，在不同的文化下，受訪者對於知識分享的傾向均不同；Niles(1995)以在澳洲大學的澳洲學生及中國學生作為研究對象發現，來自不同文化的學生對於激勵其學習的方式具有顯著差異。綜上，本研究推論在文化差異對於企業員工進行學習及知識分享具有顯著影響。

2.5.2 員工人格特質與各變項

許雅棣(民 90)以 234 位保險業務員為研究對象，發覺主管的領導風格應與員工人格特質相互配合，才能對員工的績效有所影響。林玫玫(民 85)研究指出內控型員工在面對參與式領導風格的組織承諾最高，外控型員工在面對說服式的領導風格下的組織承諾最高。范成榮(民 86)研究指出在參與式的領導風格下，內外控取向不同的員工對組織承諾有顯著差異。周惠莉(民 91)的研究指出勤勉正直性越高的個體越具有轉換型領導中的智力啟發特質，而外向性與轉換型領導有顯著的相關。綜上，本研究推論員工人格特質或許能夠影響到主管領導型態。

Organ & Lingl(1995)研究發現，和善性越高的人，越容易與他人相處或合作，因此在人際關係方面的滿意度會較高。Judge(1998)認為，改善工作特性並不會對所有工作者能產生正面的效果，當工作越有正面的核心價值觀，即高度自我尊重、越相信自己的能力、內控傾向高的人，才會更加感到滿意；相反的，越有負面核心價值觀者，即高度神經質者，會感到不滿意。在越需要合作的工作中，和善性越高者，會感到較為滿意(Judge, 1999)。

孫君儀(民 91)研究顯示：

- (1)具有主動、積極、有活力、喜好冒險等人格特質的員工在工作上表現的較專業及熱忱，甚至會接下額外的職務。

- (2)具有情緒穩定性人格特質的員工較能與同事和主管協調合作。在服務顧客時也較熱心，也能對自己的職務、公司所提供的學習環境及考績制度滿意。
- (3)具有工作認真、負責等人格特質的員工在工作上表現得較有責任心，也能與同事及主管協調合作。
- (4)人格特質的情緒穩定性對工作表現的構面影響最多。其次為勤勉審慎性。

Hogan(1997)指出：

- (1)外向性的人具有強烈的熱情，無窮的精力，及多方的興趣，且待人友善，是一個容易交朋友與人相處融洽的人。遇到困境或問題時，比較不容易焦慮;基本上，外向的人是非常主動的人，他們能很快的適應變化，生活較多采多姿，喜好挑戰，負野心且努力工作與積極。
- (2)情緒較敏感且勤勉正直的人，比較有健康上的顧慮，但在學習上及事業上，都比較具有成功的表現。
- (3)開放學習性的人，通常他們比較能夠忍受不確定及模擬兩可的情境，他們具有相當大的吸收資訊的能量，且相當專注;另開放學習性強的人，擅於處理不熟悉的事物，且能夠處理複雜的細節及事物。
- (4)親和力強的人，較有樂於助人的傾向，而且比較順應社會期望，他們尋求的是與人之間建立起親近的關係，在團體中傾向團結合作的行為。
- (5)勤勉正直的人，傾向於追求成功，持續力強，思考上具有系統組織的能力，且責任心強，是一種自發性強的個性。許雅婷(民 91)以製造業研發團隊為研究對象，經過層級迴歸研究結果顯示，人格特質確實會影響個人知識分享的意願，當情緒敏感性越低，外向性、開放的學習性、親和性及勤勉正直性越高時，其知識分享意願越高。

綜上，本研究認為不同的人格特質將對學習型組織產生不同的顯著性影響。

2.5.3 主管領導型態與學習型組織

很多學者在影響組織學習方式因素的探究上，大都認為主管或個人的積極行為或者組織文化對於組織學習方式的採行有顯著相關，而且認為開放較鬆散的組織文化與主管個人行為有益於組織學習方式的進行(Dixon, 1994)。

Marquardt(1996)指出：過去所被接受的領導風格，將不再被未來發展學習型組織時所接受，管理者的角色必須由控制轉換成賦權；從一個指揮管轉換成一個學習的嚮導者，從一個過渡時期的管理者轉變成轉型領導者。根據賴倩慧(民 92)的研究中指出，轉換型領導有助於企業學習型組織之建立。張耀宗(民 92)以某技術學院為例，進行轉換型領導對學習型組織建構之研究，其結果發現轉換型領導可以做為提升部屬的自我成就、自我管制及自我控制，而這些均是建構學習型組織的重要關鍵因素，因此，此研究者認為轉換型領導和學習型組織有相關。郭莉真(民 93)研究策略領導對組織績效之影響，以學習型組織作為中介變數，此研究者認為轉換型領導之精神和策略領導相近，因此，以轉換型領導作為策略領導的替代變項，研究結果指出學習型組織與組織績效之間、策略領導與學習型組織之間均呈現正相關。

洪茂森(民 92)研究領導行為、學習型組織、知識管理、企業文化對組織績效之影響，以五家台灣地區中小企業為母體進行研究，其研究結果發現，領導行為與學習型組織有互動關係。King(2002)的研究結果指出，轉換型領導與 Senge 五項修練中的分享共同願景、改變心智模式與團隊合作有顯著之相關。Alan & Anthony(1998)針對英國的會計師進行研

究，結果指出學習型組織必須採納更多的轉換型領導的類型，並且強調開始進行螺旋式的發展以及增加領導的類型和部屬的導向性學習。故，本研究認為主管領導型態與學習型組織運作息息相關，對組織是否能夠成為學習型組織佔有很重要的角色。

綜和上述文獻探討發現，過往學者對於文化因素能影響受訪者對於知識分享的意願雖得到實證的支持，然而知識分享與否僅為組織是否能成為學習型組織的其中一環節，並無法全面代表，因此，本研究即為填補這方面漏洞的實證研究；其次，從文獻中瞭解主管領導型態為影響學習型組織的建立與運作之重要因素之一，故本研究將透過在不同國家文化之下，主管領導型態是否依然為影響學習型組織的重要因素，期能再次補強此方面之相關研究；最後，主管領導型態係直接影響組織成為學習型組織的重要因素之一，然而影響學習型組織的因素仍有不少，本研究即根據文獻採用了文化因素及員工人格特質等兩項因素來進行探討，同時，本研究亦欲瞭解主管領導型態在其他影響學習型組織的因素之間係如何的調節效果。

第三章 研究設計

本章研究設計之內容首先主要是根據第一章的研究背景與動機以及第二章文獻探討的理論基礎，建立本研究之架構與假說，其次是本研究各變項之操作型定義，第三為本研究問卷設計與施測，最後敘述本研究採用之資料分析方法。

3.1 研究架構及假說

本研究以文化因素對員工人格特質的影響和員工人格特質、主管領導型態對學習型組織的影響為探討基礎，參考第二章的文獻探討進而發展出研究架構與假說，並作為實證分析的依據。本研究架構主要以文化因素、員工人格特質為自變項，主管領導型態為調節變項，學習型組織為依變項，探討主管領導型態在架構中是否具有調節效果。

綜上，本研究所建立之研究架構如圖 3.1 所示：

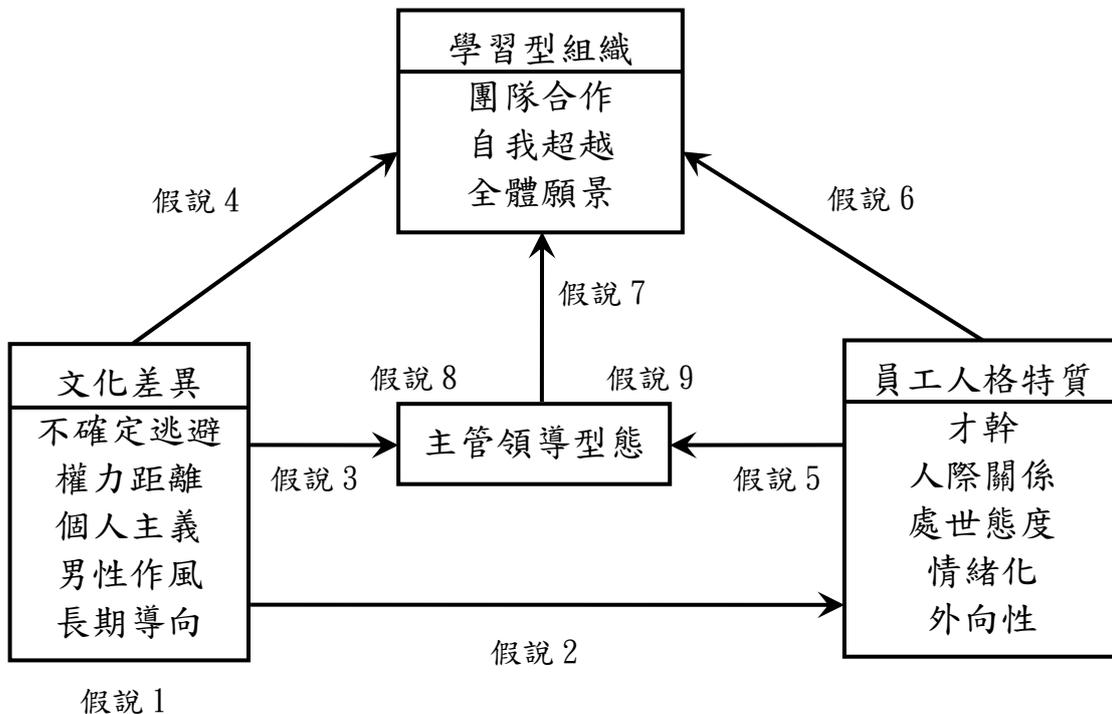


圖 3.1 本研究架構

根據本研究之目的、文獻探討及架構，建立假說整理如下：

假說 1：台、中、蒙等三國在文化因素上具有顯著差異。

假說 1-1：台、中、蒙等三國在個人主義上具有顯著差異。

假說 1-2：台、中、蒙等三國在權力距離上具有顯著差異。

假說 1-3：台、中、蒙等三國在男性作風上具有顯著差異。

假說 1-4：台、中、蒙等三國在不確定逃避上具有顯著差異。

假說 1-5：台、中、蒙等三國在長期導向上具有顯著差異。

假說 2：文化差異對人格特質具有顯著影響。

假說 2-1：台灣地區之文化差異對人格特質具有顯著影響。

假說 2-2：中國地區之文化差異對人格特質具有顯著影響。

假說 2-3：蒙古地區之文化差異對人格特質具有顯著影響。

假說 3：文化差異對領導型態具有顯著影響。

假說 3-1：台灣地區之文化差異對領導型態具有顯著影響。

假說 3-2：大陸地區之文化差異對領導型態具有顯著影響。

假說 3-3：蒙古地區之文化差異對領導型態具有顯著影響。

假說 4：文化差異對學習型組織具有顯著影響。

假說 4-1：台灣地區之文化差異對學習型組織具有顯著影響。

假說 4-2：大陸地區之文化差異對學習型組織具有顯著影響。

假說 4-3：蒙古地區之文化差異對學習型組織具有顯著影響。

假說 5：人格特質對領導型態具有顯著影響。

假說 5-1：台灣企業員工的人格特質對領導型態具有顯著影響。

假說 5-2：大陸企業員工的人格特質對領導型態具有顯著影響。

假說 5-3：蒙古企業員工的人格特質對領導型態具有顯著影響。

假說 6：人格特質對學習型組織具有顯著影響。

假說 6-1：台灣企業員工的人格特質對學習型組織具有顯著影響。

假說 6-2：大陸企業員工的人格特質對學習型組織具有顯著影響。

假說 6-3：蒙古企業員工的人格特質對學習型組織具有顯著影響。

假說 7：領導型態對學習型組織具有顯著影響。

假說 7-1：台灣企業員工的領導型態對學習型組織具有顯著影響。

假說 7-2：大陸企業員工的領導型態對學習型組織具有顯著影響。

假說 7-3：蒙古企業員工的領導型態對學習型組織具有顯著影響。

假說 8：領導型態對文化因素影響學習型組織具有中介效果。

假說 8-1：台灣企業員工的領導型態對文化因素影響學習型組織具有中介效果。

假說 8-2：大陸企業員工的領導型態對文化因素影響學習型組織具有中介效果。

假說 8-3：蒙古企業員工的領導型態對文化因素影響學習型組織具有中介效果。

假說 9：領導型態對人格特質影響學習型組織具有中介效果。

假說 9-1：台灣企業員工的領導型態對人格特質影響學習型組織具有中介效果。

假說 9-2：大陸企業員工的領導型態對人格特質影響學習型組織具有中介效果。

假說 9-3：蒙古企業員工的領導型態對人格特質影響學習型組織具有中介效果。

3.2 各變項操作型定義

依據本研究之研究目的與架構，茲將本研究之研究變項予以操作型定義，包含以下四項：「文化差異」、「員工人格特質」、「主管領導

型態」及「學習型組織」，分別說明如下：

3.2.1 文化差異

本研究之文化差異為台灣、中國大陸及蒙古等三國企業員工對自身國家文化之認知，問卷量表乃依據 Hofstede(1980)所提之國家文化價值觀量表，其中包括個人主義、權力距離、對不確定性逃避、男性主義及長期導向等 5 個構面，問卷乃修改李佳霖(民 95)的跨文化因素量表發展而成。茲分別說明 5 個構面：

(1)個人主義：

個人主義的社會意味著社會結構鬆懈，每個人只關心自己和自己最親近的家人。個人主義沒有好或不好，有些文化很強調它，有些則較注重團體行動。

(2)權力距離：

權力距離被引申為人們相信權力和地位不平等分佈的情形，以及接受權力不公平的程度，並已正式的成為社會系統的一部份。

(3)不確定逃避：

指社會感受到不確定及模糊狀況的威脅，而欲加以趨避的程度。生活在高度不確定性社會中的人們，會樹立更多正式的規定，不容許脫軌的想法和行為來避免不確定性狀況的發生。

(4)男性作風：

男性作風的特徵為獨斷孤行、喜好競爭及追求成就，社會價值則重視巧取豪奪的作風，為了賺取金錢與達成目標，而不去關心其他人或是生活的品質。

(5)長期導向：

是對生活與工作的態度取向，基本上，具長期導向的國家文化，其

價值觀傾向節儉和對目標達成的堅持；而另一方面具短期取向的國家文化，則比較注重個人的穩定、幸福與活在當下。

3.2.2 員工人格特質

本研究測量華人員工人格特質乃採用王登峰與崔紅(民 94)根據楊國樞與王登峰(民 88)針對華人人格特質所發展的華人人格形容詞評定量表(簡稱 QZPAS)，將人格特質區分為七個構面，分別為：1.才幹；2.行事風格；3.人際關係；4.善良；5.情緒性；6.外向性及 7.處世態度。

本研究為避免施測時間過長，依據 QZPAS 中構面因素負荷量較高的題項抽取 5 題，共計 25 題來進行測量；若遇到題項中負面性格題時，以 8 分扣除原始分數進行轉換；以下分別針對本研究所採用之 5 個構面之定義說明：

(1)才幹

才幹反應個體能力與對待工作任務的態度，代表決斷、堅韌與機敏。高分者敢做敢當、積極與堅持不懈。低分者做事猶豫不決、缺乏主見與容易鬆懈，喜歡迴避困難。

(2)外向性

代表活躍隨和、開朗熱情與主動親和。外向性高的會有受人歡迎、擅長與人交往、與人溝通和樂觀的特性，外向性低的則會有內向、拘束、被動與不易接近的特性。

(3)人際關係

表示為個體人際交往的基本態度，代表溫和寬厚與熱情。高分者待人熱情友好、與人為善。低分者代表自我中心、斤斤計較與待人冷漠。

(4)處世態度

指個體對人生與事業的基本態度，代表自信與淡泊。高分者目標堅

定、充滿理想。低分者則安於現狀、退縮平庸與不思進取、得過且過。

(5)情緒化

指個體的情緒穩定特性，高分者會表現急躁、衝動、難以控制，對自己情緒不加掩飾。低分者會表現情緒穩定、可控制、平和的態度。

3.2.3 主管領導型態

本研究主管領導型態之衡量，「交易型領導」及「轉換型領導」主要參考 Bass 的 MLQ 量表，並經王佳玉(民 89)及胡美琳(民 90)之研究量表修改而成。

本研究將主管領導型態定義為：組織中領導者與追隨者之間互動的過程，藉由權力及影響力的發揮，來引導成員方向並強化渠等對組織的順從，使其制力於達成組織特定目標。

3.2.4 學習型組織

本研究認為學習型組織的建立是基於平等、開放的資訊、較少的官僚形式、鼓勵適應性與參與性的學習文化等條件所共同組成。故衡量量表乃參考馮君宜(民 86)、謝鳴鳳(民 90)、張瑤華(民 91)等碩士論文有關學習型組織的量表修改而成。

經因素分析萃取出三個子構面，以下依序對本研究所採用之子構面進行說明：

(1)全體願景

全體願景所指組織全體成員所共同持有的願望理想、遠景或目標的能力。其建立可為學習提供的焦點與能量，即產生創造型的學習，而非單純適應型的學習。

(2)團隊合作

團隊合作是指團隊成員之間相互的學習及合作。團隊合作為發展團隊力量，使團體力量超乎個人力量加總的技術，並透過不同體系的合作，可協助我們多面向確認問題，有效的掌握變化。

(3)自我超越

自我超越是要擴展個人的能力，突破極限的自我實現，並客觀的觀察實況。自我超越是學習型組織的精神基礎。

3.3 問卷設計與施測

本研究採用問卷調查方式進行，第一部分首先衡量主管領導型態之認知，共計有 10 個題項，分別為第 1~10 題，其次為受訪者對文化因素的認知衡量，共計有 17 個題項，分別為第 11~27 題，最後則為學習型組織之衡量，共計有 19 個題項，分別為第 28~46 題；第二部份則為衡量受訪者對本身人格之認知，共計有 25 個題項；最後一部份為受訪者之基本資料，區分為性別、年齡、教育程度、職位及工作年資等 5 個題項，整份問卷共計有 76 題；本問卷量表之測量均採用李克特 7 點量表，依受試者填答問題之同意程度，從「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「無意見」、「稍微不同意」、「不同意」及「非常不同意」等七個等級，分別給予 7、6、5、4、3、2、1 的分數。

本研究之問卷前測於 2009 年 11 月間，對台灣、中國大陸企業員工發放預式問卷共 45 份，扣除無效問卷，共計有 43 份有效問卷，回收率為 96%。問卷進行項目分析刪除 CR 值未達顯著之題項後，進行各構面信度分析，經分析結果得到文化差異、主管領導型態、員工人格特質、學習型組織之 Cronbach's α 值分別為 0.8、0.8、0.7、0.9，各構面之 Cronbach's α 係數均達標準值 0.7 以上，因此發放正式問卷。

鑒於本研究旨在探討不同文化因素下對學習型組織的影響，另以主管領導型態作為中介變數時，其三者間的變化關係。根據上述，本研究以來自於台灣、中國大陸、蒙古等三國企業之員工作為研究對象。本研究問卷發放方式採便利抽樣，研究對象分別為台灣地區 DRAM 製造廠，員工約 700 餘名，大陸地區 LED 生產及封裝廠，員工約 500 餘名及蒙古地區出口貿易商，員工約 500 餘名等三國當地企業員工。

問卷發放前，研究者先行以電話及電子郵件與各公司聯絡人聯繫，獲得同意之後，協請其收到問卷後在公司內代發(收)，為確保各企業主管亦能參與本研究之調查，要求聯絡人至少需將問卷發放予基層主管(含)以上層級佔 15%；本研究對各國均寄發 150 份問卷，共寄出 450 份問卷，回收 280 份，回收率為 62%，經剔除無效問卷 13 份後，有效問卷共 267 份，有效回收率為 95%。

3.4 資料分析方法

本研究根據研究之目的及驗證研究假設之需要，在問卷回收後先整理，將填答不完整、填答意願低落(選答均同一選項)及個人資料不全之問卷予以刪除，再將資料建檔。本研究採用 SPSS 17.0 統計分析套裝軟體作為實證分析之工具，以下將採用之資料分析方法說明如下：

一、基本資料分析

(1)敘述性統計分析

針對問卷填答者之人口統計變數採用敘述性統計分析方法，藉以說明各變數的平均數、百分比、次數分配表等，俾利瞭解受測樣本基本資料及分佈概況。

(2)因素分析

透過因素分析方法，得以釐清各構面潛在特質的內在結構，將複雜的共變結構簡化成較少的特定類別。本研究採取主成份分析法及最大變異數轉軸法，萃取文化因素、主管領導型態、員工人格特質及學習型組織等構面之因素，取其共同性大於 0.5、特徵值大於 1(吳萬益，民 92)，因素負荷量須大於 0.5(榮泰生，民 95)。

(3)信、效度分析

本研究信度分析是以 Cronbach's α 檢定各量表。根據 Guelford(1965) 提出 Cronbach's α 係數之取捨標準，大於 0.7 為高信度， $0.7 > \alpha > 0.35$ 為中信度，小於 0.35 則信度過低，不宜使用。

一般而言，效度可區分為內容效度、專家效度與建構效度等，本研究採內容效度，內容效度即研究者依主觀判斷所選取之衡量工具能夠涵蓋研究主題的程度。

二、各構面因素之差異性檢定

變異數分析

本研究為瞭解台灣、中國大陸及蒙古企業是否具有不同的文化因素，並進而探討三國之文化因素的子構面程度，故採用此方法加以驗證。

三、各構面因素之互動性使用方法

迴歸分析

根據本研究假說檢定，探討文化因素、員工人格特質、主管領導型態與學習型組織等構面之影響程度，故採用迴歸分析來探討兩兩之間的影响關係是否顯著，並透過簡單迴歸及複迴歸之運用探討研究架構裡中介效果是否存在。

第四章 研究結果與討論

本研究經問卷發放回收，將資料彙整建檔後採 SPSS 17.0 統計軟體進行分析，將數據及解釋於下列各節詳細介紹：

第一節 樣本基本資料分析：針對本研究回收問卷中受訪者的基本資料進行敘述性統計分析，藉以瞭解樣本結構。

第二節 因素與信度分析：針對各研究構面進行因素分析及信度分析，以精簡構面之因素並探討個因素所包含變項之內部一致性。

第三節 國籍與文化因素間之差異性分析：採用變異數分析來檢定不同國籍在文化因素上是否具有差異性。

第四節 研究構面之迴歸分析：透過迴歸分析探討各構面間的影響程度。

第五節 各國領導型態中介效果分析：使用迴歸分析瞭解領導型態在文化因素及人格特質對學習型組織之影響間具有何種中介效果。

4.1 樣本基本資料分析

本節依據問卷回收之樣本基本資料，分別對三個國家之樣本進行概略的描述，包含性別、年齡、教育程度、工作層級及工作年資等，整理如表 4.1。

4.1.1 台灣企業員工基本資料

(1) 性別

台灣企業員工樣本在性別方面，男性佔 91%，而女性僅佔 9%，受測者數目上差距如此大主要原因乃本研究所挑選之企業為半導體製造業，在該產業中女性大部分必須於生產線上工作，較無法配合問卷之施測。

(2)年齡

台灣企業員工樣本在年齡方面，受測者年齡分佈於 31~40 歲佔 57% 居多，21~30 歲佔 34% 為次，最後為 41~50 歲以上佔 8%，顯示台灣企業員工以青壯年為主，此點符合產業常態。

(3)教育程度

台灣企業員工樣本在教育程度方面，大學以上程度佔 84%，大學以下僅佔 15%，顯示該產業學歷普遍較高，此點與台灣教育程度較高相符。

(4)工作層級

台灣企業員工樣本在工作層級方面，基層員工佔 72%，基層主管佔 25%，中高階主管佔 2%。

(5)工作年資

台灣企業員工樣本在工作年資方面，以 2~10 年佔 82% 最多，10 年以上佔 15%，顯示該企業員工流動率並不高，且與樣本年齡及教育程度相符。

4.1.2 大陸企業員工基本資料

(1)性別

大陸企業員工樣本在性別方面，男性佔 41%，女性佔 59%，顯示該企業樣本性別差異不大。

(2)年齡

大陸企業員工樣本在年齡方面，受測者年齡分佈於 21~30 歲佔 63% 居多，31~40 歲佔 23% 為次，20 歲以下佔 11%，顯示大陸企業員工以青年為主，此點符合大陸常態。

(3)教育程度

大陸企業員工樣本在教育程度方面，專科/高中(含)以下程度佔

60%，大學程度佔 39%，顯示學歷普遍較低，此點與大陸教育程度較低相符。

(4)工作層級

大陸企業員工樣本在工作層級方面，基層員工佔 78%，基層主管佔 22%

(5)工作年資

大陸企業員工樣本在工作年資方面，以 2~5 年佔 46%最多，1 年以下佔 21%次之，顯示與樣本年齡及教育程度相符。

4.1.3 蒙古企業員工基本資料

(1)性別

蒙古企業員工樣本在性別方面，男性佔 59%，女性佔 41%，顯示該企業樣本性別差異不大。

(2)年齡

蒙古企業員工樣本在年齡方面，受測者年齡分佈於 21~30 歲佔 55%居多，31~40 歲佔 32%為次，最後為 41~50 歲以上佔 8%，顯示蒙古企業員工以青壯年為主，此點符合產業常態。

(3)教育程度

蒙古企業員工樣本在教育程度方面，專科/高中(含)以下程度佔 47%，大學程度佔 41%，顯示該產業員工學歷普遍較平均。

(4)工作層級

蒙古企業員工樣本在工作層級方面，基層員工佔 85%，基層主管佔 6%，中高階主管佔 9%。

(5)工作年資

蒙古企業員工樣本在工作年資方面，以 2~5 年佔 55%最多，1 年以下

及 6~10 年各佔 19%，顯示該企業員工流動率並不高，且與樣本年齡及教育程度相符。

表 4.1 樣本基本資料

地區別 變項名稱		台灣地區	大陸地區	蒙古地區
	組別			
性別	男性	77(91%)	41(41%)	49(59%)
	女性	7(9%)	59(59%)	34(41%)
年齡	20 歲以下	0(0%)	11(11%)	3(3%)
	21~30 歲	29(34%)	63(63%)	46(55%)
	31~40 歲	48(57%)	23(23%)	27(32%)
	41 歲以上	7(8%)	3(3%)	7(8%)
教育程度	專科/高中(含)以下	13(15%)	60(60%)	39(47%)
	大學	49(58%)	39(39%)	34(41%)
	研究所(含)以上	22(26%)	1(1%)	10(12%)
工作層級	基層員工	61(72%)	78(78%)	71(85%)
	基層主管	21(25%)	22(22%)	5(6%)
	中(高)階主管	2(2%)	0(0%)	7(9%)
工作年資	1 年以下	2(2%)	21(21%)	16(19%)
	2~5 年	37(44%)	46(46%)	46(55%)
	6~10 年	32(38%)	16(16%)	16(19%)
	10 年以上	13(15%)	17(17%)	5(6%)

資料來源：本研究整理

4.2 因素與信度分析

本節將依據第三章所描述之分析方法，運用統計方法中的因素、信度分析方法，針對本研究個構面的題目予以分析。

4.2.1 因素分析

本研究先以 KMO & Bartlett 球行檢定來判斷問項是否適合進行因素

分析，KMO 值越接近 1 時表示變項之間共同因素越多，越適合進行因素分析，若 KMO 值小於 0.5 則不宜進行因素分析(榮泰生，民 95)。本研究之因素分析採主成分分析，並運用最大變異轉軸法進行萃取，取其共同性大於 0.5，特徵值大於 1(吳萬益，民 92)，因素負荷量須大於 0.5(榮泰生，民 95)。

4.2.2 信度分析

本研究對各構面信度分析，採用分項對總項相關係數以檢驗各構面題目與構面之相關程度，並以 Cronbach's α 值來考驗量表信度，另，本研究以大於 0.7 為高信度， $0.7 > \alpha > 0.35$ 為中信度，小於 0.35 則信度過低，不宜使用為標準。

4.2.3 各構面因素、信度分析

(1)文化差異量表之因素及信度分析

該構面之 KMO 值為 0.740，表示適合進行因素分析，如表 4.2。此構面中，原設計問卷題項共有 17 題，經因素分析後，刪除 1 題不符合標準之問題，共萃取出五個因素，分別為「個人主義」由 3 個題項構成、「權力距離」由 4 個題項構成、「男性作風」由 4 個題項構成、「不確定逃避」由 3 個題項構成及「長期導向」由 2 個題項構成，如表 4.3 所示。

表 4.2 文化差異量表之 KMO & Bartlett 球形檢定

KMO與Bartlett檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin	取樣適切性量數。	.740
Bartlett	的球形檢定	884.232
	Df	120
	顯著性	.000

資料來源：本研究整理

表 4.3 文化差異之因素分析及信度檢定彙整表

因素與變項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	Cronbach's α 值
個人主義	3.242		13.206	0.611
我認為單獨行事比團體合作好。		0.782		
我認為個人的成就比公司的成功更重要。		0.722		
我會避開自己不熟悉的工作。		0.601		
權力距離	2.442		25.164	0.662
我很少參予公司的決策。		0.760		
公司階級劃分的非常明確。		0.707		
我不敢反對長官的意見。		0.626		
公司大部分的事是由長官決定。		0.551		
男性作風	1.466		37.094	0.610
我認為在公司裡表現比別人傑出是很重要的		0.785		
我認為有升遷機會的工作是重要的。		0.785		
我重視個人成就感。		0.517		
我會對自己在工作上的不當行為感到罪惡感		0.510		
不確定逃避	1.266		48.877	0.641
如果工作職責不明確，我會感到不安。		0.761		
我喜歡各項工作要求都有詳細規定。		0.735		
我覺得清楚詳細的規定是必要的。		0.525		
長期導向	1.062		59.238	0.516
我會為了公司目標去服從他人。		0.726		
我覺得美德與羞恥心是重要的。		0.664		
文化因素				0.714

資料來源：本研究整理

(2) 人格特質量表之因素及信度分析

該構面之 KMO 值為 0.849，表示適合進行因素分析，如表 4.4。此構面中，原設計問卷題項共有 25 題，經因素分析後，刪除 6 題不符合標準

之問題，共萃取出五個因素，分別為「才幹」由 5 個題項構成、「外向性」由 3 個題項構成、「人際關係」由 4 個題項構成、「處世態度」由 4 個題項構成及「情緒化」由 3 個題項構成，如表 4.5 所示。

表 4.4 人格特質量表之 KMO & Bartlett 球形檢定

KMO與Bartlett檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.849
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	2087.903
	df	171
	顯著性	.000

資料來源：本研究整理

表 4.5 人格特質之因素分析及信度檢定彙整表

因素與變項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	Cronbach's α 值
才幹	5.915		18.937	0.846
思慮周密		0.773		
有恆心的		0.738		
積極的		0.729		
深謀遠慮的		0.720		
有毅力的		0.644		
外向性	2.652		32.075	0.856
合群的		0.830		
隨和的		0.813		
樂觀的		0.696		
人際關係	1.373		43.475	0.706
衝動的		0.787		
冷漠的		0.726		
自私的		0.664		
軟弱的		0.621		
處世態度	1.180		54.746	0.766
老實的		0.741		
誠實的		0.695		

誠懇的		0.622		
守規矩的		0.606		

表 4.5 人格特質之因素分析及信度檢定彙整表(續)

因素與變項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	Cronbach's α 值
情緒化	1.169		64.673	0.657
沉默的		0.821		
優柔寡斷的		0.748		
多愁善感的		0.662		
人格特質				0.827

資料來源：本研究整理

(3) 領導型態量表之因素及信度分析

該構面之 KMO 值為 0.818，表示適合進行因素分析，如表 4.6。此構面中，原設計問卷題項共有 10 題，經因素分析後，刪除 5 題不符合標準之問題，如表 4.7 所示。

表 4.6 領導型態量表之 KMO & Bartlett 球形檢定

KMO與Bartlett檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。	.818
Bartlett 的球形檢定	617.903
近似卡方分配	
df	10
顯著性	.000

資料來源：本研究整理

表 4.7 領導型態之因素分析及信度檢定彙整表

因素與變項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	Cronbach's α 值
領導型態	3.237		64.741	0.861
我的主管能夠激勵部屬。		0.879		
我的主管能指出單位的願景，並讓我們感到振奮。		0.817		
當我工作遇到困擾時，主管會指導我。		0.796		
我的主管能協助達成同仁們的需求。		0.792		
在我表現優異時，我的主管會公開給予獎勵		0.732		

資料來源：本研究整理

(4)學習型組織量表之因素及信度分析

該構面之 KMO 值為 0.911，表示適合進行因素分析，如表 4.8。此構面中，原設計問卷題項共有 19 題，經因素分析後，刪除 5 題不符合標準之問題，共萃取出三個因素，分別為「全體願景」由 7 個題項構成、「團體合作」由 4 個題項構成、「自我超越」由 3 個題項構成，如表 4.9 所示。

表 4.8 領導型態量表之 KMO & Bartlett 球形檢定

KMO與Bartlett檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.911
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	2010.871
	df	120
	顯著性	.000

資料來源：本研究整理

表 4.9 學習型組織之因素分析及信度檢定彙整表

因素與變項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	Cronbach's α 值
全體願景	6.687		30.645	0.863
本公司會經常修訂不合時宜的規定。		0.770		
本公司同仁會說出自己的想法與感受。		0.726		
本公司在學習時是以團隊為主要單位。		0.709		
本公司所有同仁都瞭解公司的願景。		0.675		
本公司同仁會共同討論未來的發展。		0.669		
本公司能視發展現況調整願景。		0.607		
本公司有明確的計畫讓願景逐步實現。		0.599		
團體合作	2.097		46.815	0.793
本公司同仁能明確知道各種職位的工作內容。		0.842		
本公司會注意部門間在工作上的合作。		0.645		
本公司各部門能共同合作，化解彼此的溝通障礙。		0.622		
本公司同仁即使意見不同，也能視對方為工作夥伴。		0.531		
自我超越	1.002		61.165	0.780
當工作上遇到困境時，我會自己克服並尋求解決方法。		0.852		
我會以過去失敗的經驗和教訓引以為鑑，力求改進。		0.822		
我會隨時檢討自己的工作成果。		0.768		
學習型組織				0.904

資料來源：本研究整理

綜合上述分析，全體構面量表信度均為中高信度，適合進行後續統計分析，並根據分析結果彙整作為結論。

4.3 不同國籍在文化差異上的差異性分析

本節乃根據本研究假說 1 之驗證，探討三國之間是否具有顯著的文化差異，採單因子變異數分析來檢驗，其分析結果如表 4.10 所示，首先，不同國籍在文化因素的認知上，具有顯著差異存在($F=4.215, p<0.05$)，因此，本研究假說 1 受到支持；進一步以 Scheffe 分析法進行事後比較的檢驗，其事後分析結果如表 4.11，可以發現蒙古企業員工在整體文化差異的認知上最高。其次，針對文化差異各子構面檢驗三國企業員工在認知上的差異性，其中在「個人主義」構面上具有顯著差異($F=5.849, p<0.05$)，進一步以 Scheffe 分析法進行事後比較的檢驗，可發現蒙古企業員工在個人主義得分上最高，其次為大陸員工，因此，本研究假說 1-1 受到支持；在「權力距離」構面上具有顯著差異($F=5.076, p<0.05$)，進一步以 Scheffe 分析法進行事後比較的檢驗，可發現台灣企業員工在個人主義得分上最高，其次為蒙古員工，因此，本研究假說 1-2 受到支持；在「男性作風」構面上具有顯著差異($F=5.818, p<0.05$)，進一步以 Scheffe 分析法進行事後比較的檢驗，可發現台灣企業員工在個人主義得分上最高，其次為蒙古員工，因此，本研究假說 1-3 受到支持；在「不確定逃避」構面上不具有顯著差異($F=1.043, p>0.05$)，因此，本研究假說 1-4 未受到支持；在「長期導向」構面上具有顯著差異($F=3.453, p<0.05$)，進一步以 Scheffe 分析法進行事後比較的檢驗，可發現蒙古企業員工在個人主義得分上最高，其次為台灣員工，因此，本研究假說 1-5 受到支持。

表4.10 不同國籍對文化差異認知之單因子變異數分析表

構面名稱		平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
文化差異	組間 (組合)	1.568	2	.784	4.215	.016
	組內	49.090	264	.186		
	總和	50.657	266			
個人主義	組間 (組合)	6.346	2	3.173	5.849	.003
	組內	143.221	264	.543		

總和	149.567	266			
----	---------	-----	--	--	--

表 4.10 不同國籍對文化差異認知之單因子變異數分析表 (續)

構面名稱	平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性	
權力距離	組間 (組合)	4.893	2	2.446	5.076	.007
	組內	127.236	264	.482		
	總和	132.128	266			
男性作風	組間 (組合)	5.177	2	2.588	5.818	.003
	組內	117.460	264	.445		
	總和	122.637	266			
不確定逃避	組間 (組合)	1.213	2	.607	1.043	.354
	組內	153.600	264	.582		
	總和	154.814	266			
長期導向	組間 (組合)	4.569	2	2.284	3.453	.033
	組內	174.639	264	.662		
	總和	179.207	266			

資料來源：本研究整理

表 4.11 不同國籍對文化差異認知的 Scheffe 事後分析表

依變數	(I) 國籍	(J) 國籍	平均差異 (I-J)	標準誤	95% 信賴區間	
					下界	上界
文化差異	台灣(1)	大陸(2)	.13364	.06382	-.0235	.2908
	大陸(2)	蒙古(3)	-.17570*	.06403	-.3333	-.0181
	蒙古(3)	台灣(1)	.04205	.06674	-.1222	.2063
	(3)>(1)>(2)					
個人主義	台灣(1)	大陸(2)	-.26142	.10901	-.5298	.0069
	大陸(2)	蒙古(3)	-.11816	.10937	-.3874	.1511
	蒙古(3)	台灣(1)	.37958*	.11399	.0990	.6602
	(3)>(2)>(1)					
權力距離	台灣(1)	大陸(2)	.32201*	.10275	.0691	.5749
	大陸(2)	蒙古(3)	-.19974	.10308	-.4535	.0540
	蒙古(3)	台灣(1)	-.12227	.10744	-.3868	.1422
	(1)>(3)>(2)					

表 4.11 不同國籍對文化差異認知的 Scheffe 事後分析表(續)

依變數	(I) 國籍	(J) 國籍	平均差異 (I-J)	標準誤	95% 信賴區間	
					下界	上界
男性作風	台灣(1)	大陸(2)	.33252*	.09872	.0895	.5755
	大陸(2)	蒙古(3)	-.10427	.09904	-.3481	.1395
	蒙古(3)	台灣(1)	-.22825	.10323	-.4824	.0259
	(1)>(3)>(2)					
不確定逃避	台灣(1)	大陸(2)	.04059	.11289	-.2373	.3185
	大陸(2)	蒙古(3)	-.15959	.11326	-.4384	.1192
	蒙古(3)	台灣(1)	.11900	.11805	-.1716	.4096
	(3)>(1)>(2)					
長期導向	台灣(1)	大陸(2)	.23452	.12038	-.0618	.5309
	大陸(2)	蒙古(3)	-.29673	.12077	-.5940	.0006
	蒙古(3)	台灣(1)	.06221	.12588	-.2477	.3721
	(3)>(1)>(2)					

資料來源：本研究整理

4.4 三個國家各變項之迴歸分析

本節乃根據研究假說 2~7 進行驗證，採用迴歸分析找出一個線性方程式，藉以分析自變數對依變數之間是否具有相關性，並從中瞭解其方向及強度，本研究以線性迴歸分析來探討三個不同國家在各構面間的關係，包含了文化因素、人格特質、領導型態及學習型組織。

4.4.1 台灣企業員工各變項之迴歸分析

首先檢驗本研究假說 2-1~假說 4-1，以文化差異作為自變數，依序以人格特質、領導型態及學習型組織為依變數進行迴歸分析，其次驗證假說 5-1、6-1 以人格特質為自變數，依序以領導型態及學習型組織為依變

數進行迴歸分析，最後則為驗證假說 7-1，以領導型態為自變數，學習型組織為依變數進行迴歸分析，驗證結果彙整如表 4.12。

根據分析結果顯示，首先，文化差異對人格特質並無顯著影響關係 ($b=0.118$ ， $p>0.05$)，而對領導型態及學習型組織具有顯著影響關係 ($b=0.215$ ， $p<0.05$ 、 $b=0.429$ ， $p<0.001$)；其次，人格特質對領導型態及學習型組織均達顯著影響關係 ($b=0.333$ ， $p<0.01$ 、 $b=0.468$ ， $p<0.001$)；最後，領導型態對學習型組織達顯著影響關係 ($b=0.563$ ， $p<0.001$)。綜上，除研究假說 2-1 未受支持外，假說 3-1~7-1 均受到支持。

表 4.12 台灣企業員工各變項迴歸分析結果

依變數 自變數	人格特質	領導型態	學習型組織
文化差異	0.118(0.14,1.158)	0.215*(0.046,3.984)	0.429*** (0.184,18.471)
人格特質		0.333** (0.111,10.210)	0.468*** (0.219,23.051)
領導型態			0.563*** (0.317,38.098)

*表 $p<0.05$ ；**表 $p<0.01$ ；***表 $p<0.001$ ；()內容為 R^2 、F 值；表中係數為標準化係數

資料來源：本研究整理

4.4.2 大陸企業員工各變項之迴歸分析

首先檢驗本研究假說 2-2~假說 4-2，以文化差異作為自變數，依序以人格特質、領導型態及學習型組織為依變數進行迴歸分析，其次驗證假說 5-2、6-2 以人格特質為自變數，依序以領導型態及學習型組織為依變數進行迴歸分析，最後則為驗證假說 7-2，以領導型態為自變數，學習型組織為依變數進行迴歸分析，驗證結果彙整如表 4.13。

根據分析結果顯示，首先，文化差異對人格特質並無顯著影響關係 ($b=0.008$ ， $p>0.05$)，而對領導型態及學習型組織具有顯著影響關係 ($b=0.355$ ， $p<0.001$ 、 $b=0.289$ ， $p<0.01$)；其次，人格特質對領導型態及學

習型組織均達顯著影響關係($b=0.266, p<0.05$ 、 $b=0.325, p<0.001$)；最後，領導型態對學習型組織達顯著影響關係($b=0.628, p<0.001$)。綜上，除研究假說 2-2 未受支持外，假說 3-2~7-2 均受到支持。

表 4.13 大陸企業員工各變項迴歸分析結果

依變數 自變數	人格特質	領導型態	學習型組織
文化差異	0.008(0.000,0.007)	0.355*** $(0.126,14.161)$	0.289** $(0.083,8.916)$
人格特質		0.266* $(0.071,7.435)$	0.325*** $(0.105,11.554)$
領導型態			0.628*** $(0.394,63.790)$

*表 $p<0.05$ ；**表 $p<0.01$ ；***表 $p<0.001$ ；()內容為 R^2 、F 值；表中係數為標準化係數

資料來源：本研究整理

4.4.3 蒙古企業員工各變項之迴歸分析

首先檢驗本研究假說 2-3~假說 4-3，以文化差異作為自變數，依序以人格特質、領導型態及學習型組織為依變數進行迴歸分析，其次驗證假說 5-3、6-3 以人格特質為自變數，依序以領導型態及學習型組織為依變數進行迴歸分析，最後則為驗證假說 7-3，以領導型態為自變數，學習型組織為依變數進行迴歸分析，驗證結果彙整如表 4.14。

根據分析結果顯示，首先，文化差異對人格特質及領導型態並無顯著影響關係($b=0.055, p>0.05$ 、 $b=0.151, p>0.05$)，而對學習型組織具有顯著影響關係($b=0.579, p<0.001$)；其次，人格特質對領導型態並無顯著影響關係($b=0.185, p>0.05$)而對學習型組織達顯著影響關係($b=0.238, p<0.05$ 、 $b=0.325, p<0.001$)；最後，領導型態對學習型組織達顯著影響關係($b=0.449, p<0.001$)。綜上，研究假說 2-3、3-3 及 5-3 未受到支持，而研究假說 4-3、6-3 及 7-3 受到支持。

表 4.14 蒙古企業員工各變項迴歸分析結果

依變數 自變數	人格特質	領導型態	學習型組織
文化差異	0.055(0.003,0.247)	0.151(0.023,1.901)	0.579***(0.336,40.951)
人格特質		0.185(0.034,2.879)	0.238*(0.057,4.877)
領導型態			0.449***(0.202,20.500)

*表 $p < 0.05$ ；**表 $p < 0.01$ ；***表 $p < 0.001$ ；()內容為 R^2 、F 值；表中係數為標準化係數

資料來源：本研究整理

4.5 三個國家之中介效果驗證

本節乃根據研究假說 8、9 進行驗證，探討領導型態在整體架構中是否具有調節效果，為完成此驗證，本研究乃根據 Baron & Kenny(1986)所提出的中介效果驗證模式，區分為三個步驟，第一步驟為自變數對中介變數須達顯著影響，第二步驟為自變數、中介變數均須對依變數達顯著影響，第三步驟為將自變數及中介變數均納入對依變數的迴歸式中，在依照此迴歸式中自變數對依變數的顯著性及標準化係數的改變進行檢驗，如果迴歸式中自變數對依變數轉為未達顯著效果，說明中介變數具有完全中介效果；若自變數對依變數依然達顯著效果但迴歸係數低於第一步驟之迴歸係數，說明中介變數具有部分中介效果。

4.5.1 台灣企業員工中介效果驗證

(1)台灣企業員工的領導型態對文化差異影響學習型組織中介效果驗證

根據 Baron & Kenny(1986)中介效果驗證要求，驗證結果如表 4.15 所示，首先第一步驟文化差異對領導型態達顯著影響($b=0.215$, $p < 0.05$)，其次第二步驟文化差異及領導型態均對學習型組織達顯著影響($b=429$,

$p < 0.001$ 、 $b = 0.563$ ， $p < 0.001$)，最後第三步驟同時將文化差異及領導型態納入對學習型組織的迴歸式中，兩者均達顯著效果($b = 0.322$ ， $p < 0.001$ 、 $b = 0.494$ ， $p < 0.001$)，而文化差異迴歸係數較第二步驟呈現減弱效果，表示領導型態具有部分中介效果，因此，本研究假說 8-1 受到支持。

表 4.15 台灣企業領導型態在文化因素對學習型組織的中介驗證

自變數 \ 依變數	領導型態	學習型組織	
	步驟一	步驟二	步驟三
文化差異	0.215*	0.429***	
領導型態		0.563***	
文化差異 +			0.322***
領導型態			0.494***
R ²	0.046	0.184/0.317	
Adj R ²			0.402
F 值	3.984	18.471***/38.098***	
			28.897***

*表 $p < 0.05$ ；**表 $p < 0.01$ ；***表 $p < 0.001$ ；表中係數為標準化係數

資料來源：本研究整理

(2) 台灣企業員工的領導型態對人格特質影響學習型組織中介效果驗證

驗證結果如表 4.16 所示，首先第一步驟人格特質對領導型態達顯著影響($b = 0.333$ ， $p < 0.01$)，其次第二步驟人格特質及領導型態均對學習型組織達顯著影響($b = 0.468$ ， $p < 0.001$ 、 $b = 0.563$ ， $p < 0.001$)，最後第三步驟同時將人格特質及領導型態納入對學習型組織的迴歸式中，兩者均達顯著效果($b = 0.316$ ， $p < 0.001$ 、 $b = 0.458$ ， $p < 0.001$)，而人格特質迴歸係數較第二步驟呈現減弱效果，表示領導型態具有部分中介效果，因此，本研究假說 9-1 受到支持。

表 4.16 台灣企業領導型態在人格特質對學習型組織的中介驗證

自變數 \ 依變數	領導型態	學習型組織	
	步驟一	步驟二	步驟三
人格特質	0.333**	0.468***	
領導型態		0.563***	
人格特質 +			0.316***
領導型態			0.458***
R ²	0.111	0.219/0.317	
Adj R ²			0.391
F 值	10.210**	23.051***/38.098***	27.685***

*表 p<0.05；**表 p<0.01；***表 p<0.001；表中係數為標準化係數

資料來源：本研究整理

4.5.2 大陸企業員工中介效果驗證

(1)大陸企業員工的領導型態對文化差異影響學習型組織中介效果驗證

根據 Baron & Kenny(1986)中介效果驗證要求，驗證結果如表 4.17 所示，首先第一步驟文化差異對領導型態達顯著影響(b=0.355，p<0.05)，其次第二步驟文化差異及領導型態均對學習型組織達顯著影響(b=289，p<0.001、b=0.628，p<0.001)，最後第三步驟同時將文化差異及領導型態納入對學習型組織的迴歸式中，文化差異轉變為無顯著影響(b=0.0.075，p>0.05)，表示領導型態具有完全中介效果，因此，本研究假說 8-2 受到支持。

表 4.17 大陸企業領導型態在文化差異對學習型組織的中介驗證

自變數 \ 依變數	領導型態	學習型組織	
	步驟一	步驟二	步驟三
文化差異	0.355***	0.289**	
領導型態		0.628***	
文化差異 +			0.075
領導型態			0.601***
R ²	0.126	0.083/0.394	
Adj R ²			0.387
F 值	14.161*	8.916***/63.790***	
			32.227***

*表 p<0.05；**表 p<0.01；***表 p<0.001；表中係數為標準化係數

資料來源：本研究整理

(2)大陸企業員工的領導型態對人格特質影響學習型組織中介效果驗證

驗證結果如表 4.18 所示，首先第一步驟人格特質對領導型態達顯著影響(b=0.266，p<0.01)，其次第二步驟人格特質及領導型態均對學習型組織達顯著影響(b=0.325，p<0.001、b=0.628，p<0.001)，最後第三步驟同時將人格特質及領導型態納入對學習型組織的迴歸式中，兩者均達顯著效果(b=0.170，p<0.05、b=0.583，p<0.001)，而人格特質迴歸係數較第二步驟呈現減弱效果，表示領導型態具有部分中介效果，因此，本研究假說 9-2 受到支持。

表 4.18 大陸企業領導型態在人格特質對學習型組織的中介驗證

自變數 \ 依變數	領導型態	學習型組織	
	步驟一	步驟二	步驟三
人格特質	0.266**	0.325***	
領導型態		0.628***	
人格特質 +			0.170*
領導型態			0.583***

表 4.18 大陸企業領導型態在人格特質對學習型組織的中介驗證(續)

自變數 \ 依變數	領導型態	學習型組織	
	步驟一	步驟二	步驟三
R ²	0.071	0.105/0.394	
Adj R ²			0.409
F 值	7.435**	11.554***/63.790***	35.285***

*表 p<0.05；**表 p<0.01；***表 p<0.001；表中係數為標準化係數

資料來源：本研究整理

4.5.3 蒙古企業員工中介效果驗證

(1) 蒙古企業員工的領導型態對文化差異影響學習型組織中介效果驗證

根據 Baron & Kenny(1986)中介效果驗證要求，驗證結果如表 4.17 所示，首先第一步驟文化差異對領導型態未達顯著影響(b=0.151, p>0.05)，由於未符合上述要求，表示此中介效果驗證無法達成，因此，本研究假說 8-3 未受到支持。

表 4.19 蒙古企業領導型態在文化差異對學習型組織的中介驗證

自變數 \ 依變數	領導型態	學習型組織	
	步驟一	步驟二	步驟三
文化差異	0.151	0.579***	
領導型態		0.449***	
文化差異 + 領導型態			0.523*** 0.370***
R ²	0.023	0.336/0.202	
Adj R ²			0.456
F 值	1.901	40.951***/20.500***	35.425***

*表 p<0.05；**表 p<0.01；***表 p<0.001；表中係數為標準化係數

資料來源：本研究整理

(2) 大陸企業員工的領導型態對人格特質影響學習型組織中介效果驗證

驗證結果如表 4.20 所示，首先第一步驟人格特質對領導型態未達顯著影響($b=0.151$, $p>0.05$)，由於未符合上述要求，表示此中介效果驗證無法達成，因此，本研究假說 9-3 未受到支持。

表 4.20 蒙古企業領導型態在人格特質對學習型組織的中介驗證

自變數 \ 依變數	領導型態	學習型組織	
	步驟一	步驟二	步驟三
人格特質	0.185	0.238*	
領導型態		0.449***	
人格特質 +			0.161
領導型態			0.420***
R ²	0.034	0.057/0.202	
Adj R ²			0.208
F 值	2.879**	4.877***/20.500***	

*表 $p<0.05$ ；**表 $p<0.01$ ；***表 $p<0.001$ ；表中係數為標準化係數

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究依據研究主題首先進行相關文獻之探討，繼而建立本研究架構，之後設定研究假說，再透過問卷蒐集實證資料後進行研究分析獲取實證結果，最後根據實證結果提出結論。本章第一節將針對研究結果進行說明；第二節則說明本研究之管理意涵，第三節是說明研究限制及為未來研究提出建議，期能提供未來研究者進行後續研究之參考。

5.1 研究結果與發現

5.1.1 三國企業員工在文化上的差異

根據實證資料顯示，三國企業員工在文化差異上確實具有顯著差異，就子構面分析發現，在「個人主義」構面以蒙古員工得分最高，台灣員工最低，根據 Hofstede(1990)對文化價值觀的解釋，顯示蒙古企業員工較重視個人本身的成就，而台灣企業員工則較注重團隊的合作；就「權力距離」構面以台灣員工得分最高，大陸員工最低，顯示台灣企業員工認為在社會上較具地位的人相對的具有較高的權利，且對於如此狀況也選擇接受；就「男性作風」構面為台灣員工得分最高，大陸員工最低，表示台灣企業員工在工作上表現較為強勢，對於自身的目標清楚；而大陸企業員工可能是受政治體系影響，對於工作目標及成就動機觀念較為薄弱；就「長期導向」構面則為蒙古員工得分最高，大陸員工最低，顯示蒙古、台灣企業員工對於完成企業目標較為堅定，且對於未來較有想法。

5.1.2 三國企業在各構面間的影響關係

(1)文化差異對各構面之分析結果

根據實證資料分析顯示，文化差異均無法顯著影響企業員工人格特質的形成，此點與先前學者所述不符，究其原因也許是因為人格特質的養成，受到家庭因素、學校教育、成長背景等原因較深，而對於文化的影響較弱所致。

文化差異對於主管領導型態之影響在台灣及大陸企業員工方面受到支持，表示台灣及大陸的文化差異對於主管領導型態具有正向的預測力，雖然就本研究分析結果發現文化差異並無法影響人格特質的形成，然而或許企業領導人能夠透過瞭解該國文化特性，進而施行具有實效之領導風格，使企業獲取更佳之執行力；另外，在蒙古企業的分析中，文化差異對主管領導型態並無顯著影響關係，究其原因可能為領導風格此理論以行之有年，較不會受到文化差異的影響所致。

文化差異對於學習型組織的建立與運行在三國企業的分析中均具有正向顯著之預測力，表示強化文化特性能夠有效提升學習型組織的建立及運用。

綜上，本研究所獲取之資料顯示，文化差異或許無法有效影響員工人格特質的形成，但卻能透過文化差異特性強化主管領導型態與學習型組織之建立與運行。

(2)人格特質對領導型態及學習型組織之分析結果

根據結果顯示，在台灣與大陸企業中員工人格特質能夠有效預測主管領導型態之採行，其原因可能是因為台灣屬於海島國家，較能根據環境變化而改變各類行事風格，而企業領導者亦能根據企業內不同員工特質而改變其領導方針，在大陸企業方面，則可能是由於近年來大陸政策

的開放，各國外資的投入，導致各種不同資訊及管理方式進入，進而讓大陸企業領導者不得不隨著變化而改變其領導風格；但是在蒙古企業方面，員工人格特質並無法顯著預測主管領導型態，其原因可能是由於蒙古相較於其他兩國情境，屬於較為穩定之企業環境，因此企業領導者可依循過往的領導方式來達成企業目標，而較少受到不同員工人格特質的影響。

其次，在三個國家均能有效預測學習型組織的建立與運作，表示瞭解員工人格特質的組成將能夠協助企業領導者建立學習型組織的目標。

(3) 領導型態對學習型組織之分析結果

根據資料顯示，主管領導型態對於學習型組織之建立與運作在三個國家企業中均達顯著正向的預測力，表示企業領導者若能採行得當之領導方針，對於企業建立學習型組織或是運行均具有正面的協助。

5.1.3 領導型態在架構中的中介效果

由於蒙古企業的兩項中介效果驗證均未達 Baron & Kenny(1986)之要求，故無法進行分析之外，其餘在台灣及大陸企業中，領導型態之於文化差異、人格特質對學習型組織之建立與運行均為部分(完全)中介變數，表示主管領導型態對於學習型組織之建立與運行是一項重要的影響變數，即使在文化差異及人格特質組成不利於學習型組織的狀況下，只要企業領導者能夠採行正確且具有實效的領導方式，引領企業員工，依然能夠使學習型組織順利建立或運行。

5.2 管理意涵

近年來，全球化所帶來許多的機會及危機不斷衝擊企業，在激烈的

競爭下及全球工廠的觀念催化下，許多企業開始到國外尋求更為低廉的生產成本，進而在國外建置分公司；其次，過去的管理理念主要重視有形的資源，在策略的規劃上則強調產品價格的競爭，而在今日這資訊時代中，管理理念偏重無形的知識管理，策略的規劃上轉變為強調差異化、創新化，為追求永續經營的理念，學習型組織的建構運行以普遍成為企業追求的目標。依據本研究動機及實證分析結果提出以下建議：

- (1)無論國與國之間是否具有相似背景、共用語言或是交往是否密切，在文化因素上仍具有差異，因此，若企業領導者能夠確切的瞭解國家文化特性，以及企業員工對於工作、生活、成長的認知，進而訂定甚或是修改企業或主管本身的管理及領導方針，而非單單將本國經驗完全複製到他國員工身上，相信終能消除隔閡，提高組織績效與員工忠誠。
- (2)無論在哪個企業中，企業主管應確切瞭解員工個人特質上的不同，並根據企業目標對不同特質的員工進行不同方法的管理與領導，方能做到適材適用、知人善任的效果。
- (3)過往學者對於學習型組織研究中均認為，組織及主管的支持為成就學習型組織的重要關鍵因素，而從本文研究結果亦顯示，領導型態為部分(完全)中介因素，故企業主管應主動支持員工自主學習，並隨時鼓勵員工能夠提出創新、自我想法，並應該做到確實賦權予員工，消除上下之間的權力距離，引導整個組織邁向學習型組織，確實做到永續經營的理念。

5.3 研究限制及未來方向

由於時間、資源、語言限制等因素，本研究上有許多未達圓滿之處，下列提出幾點本研究所受之限制，並提出相關建議予未來研究者在相關

研究上進行探討、驗證。

(1) 華人人格特質衡量量表方面

本研究乃根據王登峰與崔紅(民 94)所建立之華人人格量表進行施測，惟題項上均以形容詞讓受訪者填答，由於中文形容詞包羅萬象，不同受測者對於不同形容詞或許有不同想法，有可能造成衡量偏誤，建議後續研究者在使用華人人格量表時，可將題項更為具體化，以減少受訪者對題意之誤解。

(2) 研究樣本方面

本研究之研究對象採便利抽樣，分別挑選台灣及大陸高科技公司及蒙古貿易公司各一間作為樣本母體，因此樣本並無法達到普及化，建議爾後研究者可先集中某一產業進行調查，再逐漸擴大樣本母體，使研究更加完整。

(3) 研究變項方面

得以影響學習型組織建立與運行的因素甚多，本研究僅以文化差異、人格特質及領導型態來分析，仍顯不足，建議後續研究者能夠結合更多相關因素進行討論，以獲取更佳之結論。

參考文獻

一、中文部份

1. 王榮春(民 90)，部屬對主管領導行為知覺、相關情境因素兩者與部屬對主管反應及工作行為的關係，國立政治大學心理學研究所博士論文。
2. 王佳玉(民 89)，轉換型領導與領導效能關聯之研究—以台北市政府為個案分析，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
3. 朱瑞玲(民 91)，從中國人的性格到華人性格心理學：三十年的轉折，台北：遠流圖書出版公司。
4. 李亦園、楊國樞(民 61)，中國人的性格，台北：桂冠圖書公司。
5. 李佳霖(民 95)，跨文化因素予人力資源管理策略對組織績效之交互作用，僑光技術學院管理研究所碩士論文。
6. 吳萬益(民 91)，企業研究方法(第三版)，台北：華泰文化。
7. 吳清山、林天佑(民 86)，組織變革，教育資料與研究，18 期，62 頁。
8. 林孜孜(民 85)，領導風格對組織承諾之影響-以組織氣候及內外控為中介變項，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
9. 周惠莉(民 94)，五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
10. 洪茂森(民 92)，領導行為、學習型組織、企業文化對組織績效之實證研究，國立成功大學企業管理管研究所版碩士論文。
11. 胡永和(民 94)，海峽兩岸文化差異對台商企業文化及經營策略影響之研究，淡江大學商學院暨管理學院高階主管管理碩士學程碩士論文。
12. 胡美琳(民 90)，非營利事業機構組織文化、轉換型領導予員工工作態度關係之研究-以南部七縣市政府為例，長榮管理學院經營管理所碩

- 士論文。
13. 范成榮(民86)，領導型態、員工內外控取向對組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
 14. 孫君儀(民 91)，主題遊樂園基層服務人員人格特質、情緒智力與工作表現關係之研究—以劍湖山世界為例，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
 15. 許士軍(民 63)，管理：規劃與創新，台北：地球出版社。
 16. 許士軍(民 78)，管理學，台北：東華書局。
 17. 許功餘、王登峰、楊國樞(民 90)，台灣與大陸華人基本性格向度的比較，本土心理學研究，第 16 期，185-225 頁。
 18. 許雅棣(民 90)，主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效，國立東華大學企業管理研究所碩士論文
 19. 許功餘(民 91)，華人性格與行為關連性的內隱理論，國立台灣大學心理學研究所博士論文。
 20. 崔紅、王登峰(民 95)，西方大五人格結構模型的建立和適用性分析，心理科學，第 3 卷，第 27 期，545-548 頁。
 21. 崔紅、王登峰(民 94)，性別角色類型與心理社會適應的關係研究，中國臨床心理學雜誌，第 4 卷，第 13 期，411-413 頁。
 22. 崔紅、王登峰(民 97)，中國人人格形容詞評定量表(簡式)的信度與效度，第四軍醫大學學報，第 4 卷，第 27 期，294-296 頁。
 23. 崔紅、王登峰(民 94)，中國人人格結構的確認與形容詞評定結果，心理與行為研究，第 2 卷，第 1 期，89-95 頁。
 24. 陳啟光、顧忠興、李元墩、于長禧(民 94)，從跨文化觀點探討外籍勞工管理制度之建構—以塑化業泰籍勞工為例，人力資源管理學報，第

2 卷第 3 期，57-74 頁。

25. 郭莉真(民 93)，策略領導對組織績效之影響—以學習型組織為中介變數，台北大學企業管理研究所博士論文。
26. 郭李靖(民 94)，人格特質與品牌個性對品牌偏好的影響，交通大學管理科學研究所碩士論文。
27. 黃麗莉(民 79)，組織行為學，台北：揚智出版。
28. 黃富順(民 89)，學習型組織緣起、意義、特性與實施，成人教育，第 53 期，8-17 頁。
29. 張介真(民 84)，多國性領導行為與管理實務：台灣地區研究計劃(一)，國科會專題研究成果報告書，譯自 House. R. J. (1993)，The Global Leadership and Organizational Effectiveness research programs。
30. 張倩怡(民 93)，部屬性格、主管性格、家長式領導及其對部屬效能之影響，佛光人文社會學院心理學研究所碩士論文。
31. 張瑤華(民 91)，國立大學圖書館成員對學習型組織知覺之調查研究，國立中興大學圖書資訊學研究所碩士論文。
32. 張耀宗(民 92)，台灣原住民教育史研究—從外來者的殖民教化談起，國立台灣師範大學博士論文。
33. 張耀仁(民 94)，人格特質科技消費型態對網路消費決策過程之影響，國立交通大學管理科學研究所論文。
34. 馮君宜(民 86)，組織學習與領導型態對高科技產業員工工作壓力與滿足影響研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
35. 曾暉(民 95)，漢聲廣播電台員工組織變革認知、工作滿足與離職傾向之關聯性研究，銘傳大學傳播管理研究所碩士在職專班碩士論文。
36. 楊國樞(民 83)，中國人的社會取向：社會互動的觀點，中國人的心理

與行為-理念與方法篇，台北：桂冠。

37. 楊國樞、彭邁克(民 74)，「中國人描述性格所採用的基本向度：一項心理學研究中國化的實例」，現代化與中國化論集，台北：桂冠圖書公司。
38. 楊國樞、李本華(民 82)，557 個中文人格特質形容詞之好惡度、義意度及熟悉度，國立台灣大學心理學系研究報告，第 13 期，36-57 頁。
39. 楊國樞、余安邦、葉明華(民 80)，中國人的個人傳統性與現代性：概念與測量，台北：桂冠圖書公司。
40. 榮泰生(民 97)，SPSS 與研究方法(第二版)，台北：五南圖書出版股份有限公司。
41. 蔡文輝(民 92)，社會學，台北：三民書局。
42. 蔡秉峰(民 95)，領導行為與因應策略之評估-以家長式領導風格為例，國立新竹師範學院職業繼續教育研究所碩士論文。
43. 樊景立、鄭伯璦(民 89)，華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析，本土心理學研究，第 13 期，127-180 頁。
44. 樊景立、鄭伯璦(民 89)，家長式領導：三元模式的建構與測量，本土心理學研究，第 14 期，3-64 頁。
45. 鄭伯璦(民 95)，華人領導-理論與實際，台北：桂冠圖書。
46. 鄭伯璦(民 84)，家長權威與領導行為之關係-一個台灣民營企業主持人的個案研究，中央研究院民族學研究所集刊，第 79 期，105-159 頁。
47. 鄭伯璦、黃敏萍、周麗芳(民 91)，家長式領導及其效能:華人企業團隊的證據，華人心理學報，第 1 卷，第 3 期，85~112 頁。
48. 鄭國棟(民 96)，文化因素與領導型態關係之研究—以台灣、大陸友嘉

- 公司為例，世新大學行政管理學系碩士學位論文。
49. 樓靜波(民 84)，中國大陸青年透視—關於下一代人的價值觀演變研究，北京：北京出版社。
 50. 賴倩慧(民 92)，領導型態、企業文化對學習型組織運作與員工工作滿足之關聯性研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
 51. 龍冠海(民 75)，社會學，台北：三民書局。
 52. 謝鳴鳳(民 90)，國民小學學習型組織與學校組織氣氛關係之研究，國立新竹師範學院進修推廣部教育研究學校未出版行政碩士論文。

二、英文部份

1. Alan, F. C. & Anthony, J. B. (1998), Transformational Leadership and Learning Orientation, Leadership & Organization Development Journal, Vol.19, No.3, pp.164-172.
2. Barrick & Mount (1991), The Big Five personality dimensions And job performance: A meta-analysis, Personnel Psychology, Vol.44, No.1, pp.1-26.
3. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: Free Press.
4. Bruns, J. M. (1978), Leadership, N. Y. : Harper & Row.
5. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, pp.1173-1182.
6. Barrick, M. R., Parks, L. & Mount, M. K. (2005), Self-Monitoring as A Moderator of The Relationships between Personality Traits and Performance, Personnel Psychology, Vol.58, No.3, pp.745-767.
7. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987), Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership, San Francisco : Jossey-Bass, pp.91
8. McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1987), Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers, Journal of Personality & Social Psychology, Vol.52, pp.81-90.
9. Conger, J.A. & Kanungo, R. N. (1988), Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. conger, R. N. Kananga and associates, Charismatic Leadership, San Francisco:Jossey-Bass.
10. Dixon,N.(1994), The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively, New York :McGraw-Hill.

11. Eysenck, H.J. & Eysenck, S.B.G. (1975), Manual of Eysenck Personality Inventor, San Diego, California: EDITS.
12. Guilford, J.P. (1965), Fundamental Statistics in Psychology and Education, 4th Edition, New York: McGraw-Hill International Edition.
13. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988), Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5th ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
14. Hofstede, G. (1980), Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad, Organizational Dynamics, Vol.8, No.1, pp.42-63.
15. Hofstede, G. & Bond, M.H. (1988), The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, Organizational Dynamics, Vol.16, No.4, pp.4-21.
16. Hofstede, G. (1990), Managerial Culture and Work-Related Values in India, Organization Studies, Vol.11, No.1, pp.106
17. Hollander, E.P. (1978), Leadership dynamics : A practical guide to effective Relationships, New York : Free Press.
18. Hogan, R., Johnson, J. & Briggs, S. (1997), Handbook of personality psychology, CA: Academic Press.
19. Hodgetts, R.M. & Luthans F. (1993), U.S. Multinational's Expatriate Compensation Strategies, Compensation and Benefits Review, Vol. 25, No. 1, pp.57-62.
20. Holton, R.H. (1990), Human Resource Management in the Republic of China, Management International Review, pp.121-136.
21. Hofstede, G. (1991), Cultures and organization: Software of the mind, London: McGraw-Hill.
22. Hofstede, G. (1993), Cultural dimensions in people management. In V. Pucik, N. M. Tichy, & C. K. Barnett(Eds.), Globalizing management ,

New York: Wiley , pp.58-139.

23. Judge, T. A. & Locke, E. A. (1993), Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction, Journal of Applied Psychology, Vol.78, pp.475-490.
24. Judge, T. A. & Cable, D. M.(1997), Applicant personality, organizational culture, and organization attraction, Personnel Psychology , Vol.50, pp.359-394.
25. Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997), The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach, Research in Organizational Behavior, Vol.19, pp. 151- 188.
26. Judge, T. A., Locke, E. A.& Durham, C. C. (1998), Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations, Journal of Applied Psychology, Vol.83, pp.17-34.
27. Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999), The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span, Personnel Psychology, Vol.52, pp.621-652.
28. Jennifer, M. G. & Gareth, R. J. (2004), Understanding and managing organizational behavior, Pearson Education, Inc.
29. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002), The heart of change :Real-life story of how people change their organizational, Boston: Harvard Business School.
30. Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. L. (1961), Variations in value orientations, Evanston, Ill:Reteron.
31. King, D. (2002), The changing shape of leadership, Educational Leadership, Vol.59, No.8, pp.61-63.
32. Lank, A. & E. Lank (1995), Legitimizing the Gut Feel: The Role of Intuition in Business, Journal of Management Psychology, Vol.10, No.5, pp.18-25.

33. Levine, D. U. (1992), An interpretive review of US research and practice dealing with unusually effective schools. In D. Reynolds & P. Cuttance (Eds.), School effectiveness: Research, policy and practice, pp.25-47. London: Villiers House.
34. Watkinsm, K. E. & Marsick, V. J. (1993), Sculpting the learning organization, San Francisco: Jossey Bass.
35. Marquardt, M. J. (1996), Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success, New York: McGraw- Hill.
36. Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory, 2nd Edition , New York: McGraw-Hill International Edition.
37. Niles (1995), Cultural differences in learning motivation and learning strategies: a comparison of overseas and Australian students at an Australian university, Int. J. Intercultural Rel., Vol.19, No.3, pp.369-385.
38. Organ, D.W. & Lingl, A. (1995), Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior, The Journal of Social Psychology, Vol.135, pp.339-350.
39. Peter, D. (1963), Managing for Business Effectiveness, Harvard Business Review.
40. Pervin, L. A. & John, O. P. (1997), Personality: Theory and research, New York: John Wiley.
41. Pinchot, G. & Pinchot, E. (1990), The Intelligent Organization, Executive Excellence, December.
42. Patrick, Y. K. (2002), Cultural Differences in The Online Behavior of Consumers, Communication of The ACM 2003, pp.2-4.
43. Porter (1985), Competitive Advantage, New York: The Free Press.
44. Redding, S. G. (1990), The spirit of Chinese capitalism, New York: Walter de Gruyter.

45. Senge, P. M. (1990), The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday.
46. Silin, R. H. (1976), Leadership and value: the organization of large-scale Taiwan enterprises, M.A.: Harvard University.
47. Simy (2009), Are there cultural differences in learning style, International Journal of Intercultural Relations, Vol.33, pp.69-85.
48. Thurow, L. C. (1990), Building Wealth : the New Roles for Individuals, Companies, and Nation in a Knowledge Based Economic.
49. Taylor, B. E. (1871), Primitive Culture, London: J. Murray, Vol.2, pp.7.
50. Taylor, M. S. (1987), American Manager in Japanese Subsidiaries: How Cultural Differences Are Affecting the Work Place, Human Resource Planning, Vol.14, pp.43-49.
51. Whitley, R. (1992), Business systems in East Asia: Firms, markets and societies, London: Sage.
52. Wong, S. L. (1998), Emigrant entrepreneurs: Shanghai industrialists in Hong Kong, Hong Kong: Oxford University.
53. Yukl, G. A. (1998), Leadership in Organization, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.

附錄 問卷

第一部份	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
1. 我的主管能協助達成同仁們的需求。	<input type="checkbox"/>						
2. 當我工作遇到困擾時，主管會指導我。	<input type="checkbox"/>						
3. 我的主管能夠激勵部屬。	<input type="checkbox"/>						
4. 我的主管能指出單位的願景，並讓我們感到振奮。	<input type="checkbox"/>						
5. 只要我們達成目標，我的主管會實現保證過的事。	<input type="checkbox"/>						
6. 我的主管會清楚讓我知道有什麼表現就有什麼獎賞。	<input type="checkbox"/>						
7. 在我表現優異時，我的主管會公開給予獎勵。	<input type="checkbox"/>						
8. 我的主管會要求我完全服從他。	<input type="checkbox"/>						
9. 我工作缺乏的能力，我的主管會給予適當的訓練。	<input type="checkbox"/>						
10. 我的主管不會偏袒與自己親近的人。	<input type="checkbox"/>						
11. 我喜歡各項工作要求都有詳細規定。	<input type="checkbox"/>						
12. 如果工作職責不明確，我會感到不安。	<input type="checkbox"/>						
13. 我覺得清楚詳細的規定是必要的。	<input type="checkbox"/>						
14. 我會避開自己不熟悉的工作。	<input type="checkbox"/>						
15. 公司大部分的事是由長官決定。	<input type="checkbox"/>						
16. 我不敢反對長官的意見。	<input type="checkbox"/>						
17. 我很少參予公司的決策。	<input type="checkbox"/>						
18. 公司階級劃分的非常明確。	<input type="checkbox"/>						
19. 我認為個人的成就比公司的成功更重要。	<input type="checkbox"/>						
20. 我認為單獨行事比團體合作好。	<input type="checkbox"/>						
21. 我重視個人成就感。	<input type="checkbox"/>						
22. 我認為有升遷機會的工作是重要的。	<input type="checkbox"/>						
23. 我認為在公司裡表現比別人傑出是很重要的。	<input type="checkbox"/>						
24. 我認為能夠提供高薪的工作是很重要的。	<input type="checkbox"/>						

25. 我會對自己在工作上的不當行為感到罪惡感。	<input type="checkbox"/>						
26. 我覺得美德與羞恥心是重要的。	<input type="checkbox"/>						
第一部份	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
27. 我會為了公司目標去服從他人。	<input type="checkbox"/>						
28. 我的主管在領導員工時會以身作則。	<input type="checkbox"/>						
29. 我會以過去失敗的經驗和教訓引以為鑑，力求改進。	<input type="checkbox"/>						
30. 當工作上遇到困境時，我會自己克服並尋求解決方法。	<input type="checkbox"/>						
31. 我會隨時檢討自己的工作成果。	<input type="checkbox"/>						
32. 本公司同仁會以開放的態度和別人進行溝通。	<input type="checkbox"/>						
33. 本公司會經常修訂不合時宜的規定。	<input type="checkbox"/>						
34. 本公司同仁會說出自己的想法與感受。	<input type="checkbox"/>						
35. 本公司所有同仁都瞭解公司的願景。	<input type="checkbox"/>						
36. 本公司同仁會共同討論未來的發展。	<input type="checkbox"/>						
37. 本公司能視發展現況調整願景。	<input type="checkbox"/>						
38. 本公司有明確的計畫讓願景逐步實現。	<input type="checkbox"/>						
39. 本公司在學習時是以團隊為主要單位。	<input type="checkbox"/>						
40. 本公司同仁即使意見不同，也能視對方為工作夥伴。	<input type="checkbox"/>						
41. 本公司各部門能共同合作，化解彼此的溝通障礙。	<input type="checkbox"/>						
42. 本公司支持並改進各種團隊的學習活動。	<input type="checkbox"/>						
43. 本公司在處理突發事件時，會分析事件因果及影響範圍。	<input type="checkbox"/>						
44. 本公司會注意部門間在工作上的合作。	<input type="checkbox"/>						
45. 本公司進行決策時會整合多人的意見。	<input type="checkbox"/>						
46. 本公司同仁能明確知道各種職位的工作內容。	<input type="checkbox"/>						

第二部分：請在下列有關您性格的描述填寫 1~7 的數字，分數越高表示您越同意。

1. 樂觀的____	10. 沉默的____	19. 溫柔的____
2. 合群的____	11. 多愁善感的____	20. 冷漠的____
3. 隨和的____	12. 善解人意的____	21. 老實的____
4. 有威嚴的____	13. 誠實的____	22. 自私的____
5. 純樸的____	14. 誠懇的____	23. 有恆心的____

6. 守規矩的____	15. 刻苦耐勞的____	24. 軟弱的____
7. 有毅力的____	16. 衝動的____	25. 有魅力的____
8. 深謀遠慮的____	17. 思慮周密的____	
9. 優柔寡斷的____	18. 積極的____	

基本資料

1. 性 別：男女
2. 年 齡：20歲以下21~30歲31~40歲41~50歲51歲以上
3. 教育程度：專科/高中(含)以下大學研究所(含)以上
4. 職 位：基層員工基層主管中(高)階主管
5. 工作年資：1年以下2~5年6~10年11~15年16年以上

本問卷到此全部結束

因不完整之問卷無法分析，煩請再次檢查是否有漏答，最後請將問卷封訂，感謝您的協助！

個人簡歷

姓名：吳允琮

學歷：

南華大學企業管理系管理科學碩士班

黎明工專電子工程系

經歷：

南亞科技 CMP 設備工程師

陸軍第六軍團保防安全組上尉保防官

著作：

郭東昇、吳允琮(2010)，文化差異對學習型組織之影響—以台灣、中國大陸企業為例，2010 台灣長榮—企業管理暨經營決策學術研討會企業社會責任與企業倫理教育，長榮大學。

郭東昇、吳允琮(2010)，文化差異對學習型組織之影響—以台灣、蒙古企業為例，2010 第四屆創新管理學術與實務研討會，萬能科技大學。