

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

市場驅動的組織學習和績效

Market Driven Organizational Learning and Business Performance

計畫編號：NSC 89-2416-H-004-033-SSS

執行期限：88年8月1日至89年7月31日

主持人：洪順慶 國立政治大學企業管理學系

計畫參與人員：張玉琳、沈經洪

一、中文摘要

本研究從市場驅動的觀點闡釋組織學習，探討並驗證前置變數、中介變數與結果變數之間的關係；另外，將過去學者甚少著墨的組織記憶納入研究，瞭解其在市場導向組織學習中的重要性。本研究提出完整的市場導向組織學習架構，並針對台灣地區營收淨額超過6億以上製造業與服務業及全部的金融業進行問卷調查，共回收278份有效問卷，經運用 LISREL VIII 進行實證分析，結果顯示：(1) 學習導向這個第二階構念是市場導向組織學習的前置變數，學習導向主要是展現在學習的承諾、開放的心態與共享的願景等三個第一階構念之上；(2) 市場情報蒐集主要是受到組織記憶所影響，市場情報蒐集會影響市場情報傳遞，而組織記憶則是由市場情報的回應所建立；(3) 至於經營績效、組織承諾與工作滿足等結果變數則是受到市場情報的回應所影響。

關鍵詞：組織學習、市場驅動、市場導向

Abstract

This research bases on the view of market driven to explain the organizational learning, explore and verify the relationship among antecedents, mediators and consequences. Additionally, The authors subsume organizational memory seldom mentioned by other academics into the conceptual framework and probe the importance of organizational memory in the market driven organizational learning. This research demonstrates the complete

framework of market oriented organizational learning. The authors select the manufacturing and service industries which sales over 60 million dollars and overall bank industry as research objects. There are 278 valid questionnaires. The result of empirical analysis by means of LISREL VIII shows that (1) Learning orientation which a second order construct is the antecedent of market oriented organizational learning. Learning orientation displays on three first order constructs including commitment to learning, open mindedness, and shared vision. (2) The generation of market intelligence was mainly influenced by organizational memory. The generation of market intelligence affects the dissemination of market intelligence. And the responsiveness of market intelligence is the foundation of organizational memory. (3) The business performance, organizational commitment, and job satisfaction were affected by the responsiveness of market intelligence.

Keywords: organizational learning; market driven; market orientation

二、緣由與目的

近二十年來，由於科技的突飛猛進、專業分工的要求、以及市場和消費者偏好快速改變，使得組織與周圍環境之間的關係變得更加地複雜與多變(Kolter, 1997)。企業面對這樣一個快速變遷的時代，除了必須追求效率、彈性以及持續的創新之外(Achrol, 1991)，惟有不斷地學習，方能適應這瞬息萬變的環境。因此，當學習型

組織與組織學習 (Senge, 1990; Huber, 1991) 在 90 年代提出後，立即掀起狂熱的風潮。一時之間，幾乎所有企業都在談論組織學習，但在這一陣組織學習的浪潮中，有許多企業僅看到組織學習的表象，在勞師動眾實行多年後，仍不得其法。這些失敗的案例多半是因為組織進行盲目學習或缺乏全面的配套措施而導致失敗。

組織學習的來源可能是自發性的內部需求，但市場上變動以及組織績效的追求才是主要的動力所在。最近幾年來，市場導向已經成為學術界和企業界所公認企業經營成功的重要指導方針，最近則又再度引起學術界的關注，(Shapiro 1988; Kohli and Jaworski 1990; Deshpande, Farley and Webster 1993; Horng and Chen 1998)，顯示將行銷觀念透過市場導向徹底執行，並且培養成核心能力，應是當前企業維持長期競爭優勢的關鍵。

市場導向和組織學習具有非常類似的目的，但卻缺乏整合(Sinkula 1994)。所以本研究的目的，在於提出一個探索性的觀念架構，嘗試整合市場導向和組織學習兩種研究流派，而且希望將此觀念架構應用到我國的企業上，並透過實證研究來瞭解：(1)市場導向與組織學習的定義與意涵，以及兩者的異同點。(2)以市場情報處理的程序觀點來闡述市場驅動的組織學習時，其整體架構的運作流程。(3)在市場驅動的組織學習中，組織記憶所扮演的角色與影響。

市場驅動的組織學習主要可分為以下兩個觀點：一為資訊處理程序觀點，主要從資訊的角度出發，認為市場驅動的組織學習其過程具有階段性，而過程中的階段數目與內容則有三階段與四階段之說。Sinkular, Baker and Noordewier(1997)就認為市場驅動的組織學習應該具有市場情報取得、資訊傳播、以及資訊解釋與分享三階段，而 Huber (1991) 則更認為應該再加入組織記憶階段才算完整，另一個觀點則為組織文化觀點，認為不管市場導向或者學習導向其實都是組織文化的一部份，而且組織在進行學習的過程中也都

受到組織文化的引導與影響(Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1995)。

本研究的觀念架構(如圖 1)將先前有關市場導向與組織學習的相關理論加以整合，故決定採取資訊處理程序的觀點，並且以大多數學者所認可的三個步驟(情報蒐集、傳播與反應)來描述市場導向的過程(Jaworski and Kohli 1993)。為使觀念更加完整，本研究加入 Huber (1991)所提及的組織記憶概念，以數量、可接近性與內容種類等三個構念來加以衡量。此外，為了強調整個資訊處理流程中組織學習的觀念與所扮演的角色，本研究也參酌 Sinkular et al. (1997)的整合性實證架構將學習導向的概念加以導入，並將之列為前置變數以藉此來影響整個資訊處理的過程，至於結果變數方面，則保留 Jaworski and Kohli (1993)實際績效變數指標以及組織承諾與工作滿足等構念。

本研究主要探討影響企業市場導向的組織學習程度的變數，以及市場導向的組織學習對企業的影響。觀念架構可分為前置變數、中介變數與結果變數三部分。前置變數(學習導向)為一個二階虛擬構念，主要觀念來自於 Sinkula et al. (1997)，學習導向是由學習的承諾、共享的願景與開放的心態等三項內生構念所組成，而學習導向對學習的承諾、共享的願景及開放的心態等三項內生構念均具有正向的影響。

組織記憶、情報蒐集、情報傳遞與情報反應等中介變數間的關係代表完整的組織學習的概念，本研究認為中介變數的各個變數除了受到學習導向的正向影響外，中介變數彼此間亦存在相互影響的關係，即情報蒐集影響情報傳遞，而情報傳遞影響情報反應，最後情報反應的結果將回饋到組織記憶，而組織記憶又成為情報蒐集的基礎。此外，本研究也認為所有的結果與產出都必定發生在組織針對市場情報採取相對回應行動之後，所以企業是透過資訊處理的最後一段流程(情報反應)對經營績效、員工組織承諾與工作滿足產生正向影響。

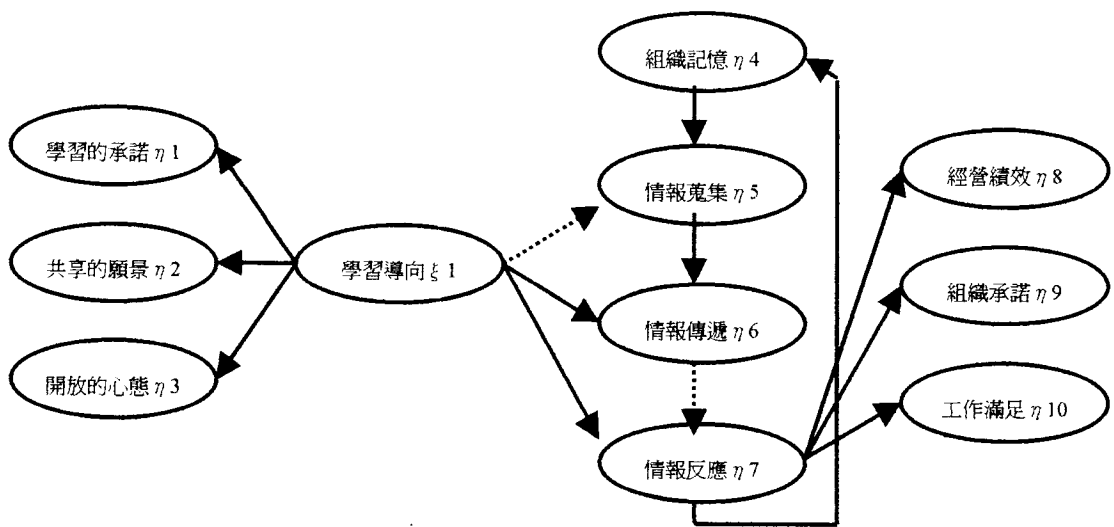


圖 1 本研究之觀念架構

三、資料蒐集與分析

本研究從中華徵信所 1999 年全國企業排名資料庫中選擇營收淨額在 6 億以上的製造業、服務業以及全部的金融業進行研究，共選出 2321 家企業做為樣本，進行研究問卷的郵寄對象，總共回收 285 份，扣除資料填答不全者，得到 278 份有效問卷，其中製造業 141 份，服務業 73 份，金融業 64 份。經整理樣本公司之總平均資本額為 27 億、總平均營業額為 51 億、總平均員工人數為 717 人、總平均成立時間 29 年。

本研究先針對各項構念進行驗證性因素分析修正多重負荷或無負荷之問項，以確定各構念具有可接受之匯聚效度；依據各構念之相關係數計算信賴區間以確定具有可接受之鑑別效度；另外針對各構念計算信度係數以檢測各構念問項之內部一致性。實證結果顯示各構念皆具有顯著之匯聚效度與鑑別效度；至於各構念的信度分別為學習的承諾(0.87)、共享的願景(0.80)、開放的心態(0.73)、組織記憶(0.76)、情報蒐集(0.87)、情報傳遞(0.73)、情報反應(0.54)、經營績效(0.78)、組織承諾(0.84)與工作滿足(0.86)。

學習導向作為第二階構念的各項配適指標、因素負荷量及其相對應之 t 值，其中模式整體的配適指標： $\chi^2=26.31$ 、 $p=0.34$ 、 $RMSEA=0.019$ 、 $GFI=0.98$ 、 $CFI=1.00$ ，各項指標皆達到顯著水準(Hair et al. 1998)。

顯示學習的承諾、共享的願景與開放的心態等第一階因素的可匯聚成一個更高層次的第二階因素。

本研究假設之結構模式之整體配適度相當高， $\chi^2(311)=492.28$ 、 $p=0.00$ 、 $RMSEA=0.046$ 、 $GFI=0.89$ 、 $CFI=0.90$ 。其中 $RMSEA<0.08$ 且 $CFI=0.90$ 皆已達顯著水準(Hair et al. 1998)，而 $GFI=0.89$ 則屬於邊際可接受範圍(Hair et al. 1998)，因此可宣稱模式與資料具有適中的配適度。

前置變數對中介變數之影響中，除了學習導向對情報蒐集之影響($\gamma_{51}=0.02$, $t=0.07 < 1.96=t_{0.05}$)不顯著外，其餘學習導向對學習的承諾($\gamma_{11}=0.58$)、學習導向對共享的願景($\gamma_{21}=0.92$)、學習導向對開放的心態($\gamma_{31}=0.89$)、學習導向對情報傳遞($\gamma_{61}=0.65$)、學習導向對情報反應($\gamma_{71}=0.96$)等五項假設皆獲得支持。

至於中介變數間的相互影響，除了情報傳遞對情報反應之影響($\beta_{76}=0.02$)不顯著外，組織記憶對情報蒐集($\beta_{54}=0.70$)、情報蒐集對情報傳遞($\beta_{65}=0.42$)、情報反應對組織記憶($\beta_{47}=0.93$)等三項假設皆獲得支持。

中介變數對結果變數之影響中，情報反應對經營績效($\beta_{87}=0.56$)、情報反應對組織承諾($\beta_{97}=0.83$)、情報反應對工作滿足($\beta_{10.7}=0.84$)等三項假設皆獲得支持。

四、結果與討論

本研究假設檢定結果顯示學習導向對情報蒐集與情報反應具有顯著的正面影響，但對情報蒐集的影響則未達顯著水準。其次，組織記憶對情報蒐集、情報蒐集對情報傳遞與情報反應對組織記憶均有顯著的正面影響效果，唯獨情報傳遞對情報反應的影響未達顯著水準。至於情報反應對經營績效、組織承諾與工作滿足的影響皆如預期般具有顯著的正面效果。

綜合上述分析結果，得出下列企業實務經營的涵義：首先，有關學習導向的建立，由於學習導向對於情報蒐集、情報傳遞與情報反應具有正面影響因此企業要建立市場導向組織學習的機制可從組織文化著手，利用柔性的組織文化讓組織成員建立學習的承諾、共享的願景與開放的心態。

其次是組織記憶的重要性，研究結果顯示情報蒐集主要是受到組織記憶的影響，而學習導向對情報蒐集的影響則不顯著，這表示本研究提出企業遭遇問題時可能會從現有資料或經驗中蒐集情報的看法獲得支持，因此企業應建立完善的行動與檢討記錄，將從組織內外學到的寶貴經驗存在各種文字或影音媒體中，並在部門內與跨部門間建立情報取得與交流的管道，讓需要的員工都能夠方便地取得。另外，有關情報蒐集的開放性方面，情報蒐集的範圍不應侷限在組織既有的記憶中，隨著環境的快速變化，舊有知識淘汰的速度也逐漸增快，企業必須拓展情報蒐集的來源與管道，不斷向外學習以掌握最新的趨勢與知識。

最後是市場導向組織學習的推動，觀察企業實務發現，企業在推行組織學習的過程中常發生上熱下冷（高階主管興致高昂但基層人員興趣缺缺）或各行其是（單一部門極力推行但其他部門卻不願配合）的現象，使得組織學習的成效大打折扣。組織學習並非是單一部門或高階主管的工作，必須結合全體成員的力量，才能真正做到市場導向的組織學習，而要得到公司全體員工的配合，就必須先從建立學習的

承諾、共享的願景與開放的心態來著手，讓公司所有成員具備正確的學習導向，再配合前述績效獎勵制度與公司結構的調整，必能確保市場導向組織學習的成功，進而提升企業內部（組織承諾與工作滿足）與外部（經營績效）績效。

本研究為未來有志於從事相關領域研究的學者開啟數個深具研究潛力的方向：(1)學習導向對於建構市場導向組織學習具有關鍵性的影響力，未來可針對組織結構與程序因素（部門化程度、正式化程度、集權程度與績效獎勵制度）對市場導向組織學習機制之影響進行探討。(2)過去學者對於組織記憶的影響一向侷限於觀念性的探討，本研究初次將組織記憶納入組織學習架構之中並進行實證，獲得相當的成果，未來可持續探討組織記憶的內涵及對其他情報處理流程的影響。(3)就新創企業而言，本身並沒有完整的組織記憶可供利用，在此情況下如何達成組織學習以獲致成功亦是值得未來研究的議題。

五、計畫成果自評

本研究以市場驅動的組織學習為主題，經由文獻探討與創意構思發展出完整的觀念架構，將過去學者甚少著墨但卻非常重要的組織記憶構念納入研究。並以實證研究驗證學習導向對市場情報處理流程以及市場情報回應對經營績效、組織承諾與工作滿意之影響，研究結果不僅提供企業經營者許多寶貴的建議，也對未來有志從事相關領域的學者有所啟發。因此，本計畫之研究成果已達成先前研究計畫之預期效益。

六、參考文獻

- [1] Achrol, Ravi S. "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, Vol.55, Oct. 1991, pp: 77-93.
- [2] Deshpande, Rohit, John U. Farley and Frederick E. Webster, Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal*

- of Marketing*, Vol. 57, January 1993, pp.23-37.
- [3] Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William G. Black, *Multivariate Data Analysis*, 5th Ed., NJ: Prentice-Hall, Inc, 1998.
- [4] Horng, Shun-Ching & Arthur C. H. Chen, "Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan," *Journal of Small Business Management*, July 1998, pp. 79-85.
- [5] Hult, G. Thomas M. and O.C. Ferrell, "A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing," *Journal of Business Research*, Vol. 40, 1997, pp.155-166.
- [6] Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, July 1993, pp.53-70.
- [7] Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, April 1990, pp.1-18.
- [8] Kotler, Philip, *Marketing Management - Analysis, Planning, Implication and Control*, 9th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- [9] Narver, John C. and Stanley F. Slater, "The Effect of A Market Organization on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, October 1990, pp.20-35.
- [10] Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: the art and purpose of the learning organization*, 1st Edition, New York: Doubleday/Currency, 1990.
- [11] Shapiro, Benson P., "What the Hell is Market Oriented?" *Harvard Business Review*, Vol.66, November-December 1988, pp.119-125.
- [12] Sinkula, James M., "Marketing Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, Vol.58, January 1994, pp.35-45.
- [13] Sinkula, James M., William E. Baker, and Thomas Noordewier, "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 1997, pp.305-318.
- [14] Slater, Stanley F. and John C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol.59, July 1995, pp.63-74.