

# 第二章 組織文化的理論基礎 與相關研究

組織文化可提供組織運作秩序，並解釋組織成員的生活經驗，並從脈絡中做為決策執行與修正上的參考，本章針對組織文化的理論與相關研究進行探究，共分為五節，分別為：

第一節 組織文化的意義與特色：探討文化、組織文化的意義及組織文化的特色。

第二節 組織文化的內涵、測量與分類：探討組織文化的層次內涵、測量組織文化的工具介紹及組織文化的各種分類類型。

第三節 競值架構的組織文化：從教育行政方法論的改變孕育了組織文化的競值架構，並進一步探討競值架構組織文化的理論內涵。

第四節 組織文化的相關研究：針對文獻在組織文化上的相關研究，及背景環境變項研究上對組織文化的差異情形。

第五節 組織文化文獻探討總結：綜合以上在組織文化上的相關研究，研究者提出總結分析。

## 第一節 組織文化的意義與特性

本節擬先從文化的意義進行探討，對文化意涵具有基本認識後，接著就組織文化的定義與組織文化的特性來加以論述。

### 壹、文化的定義

文化的概念來自於人類學，從人類學的立場上來看，文化是人類因營生所需而創造出來的東西，營生所需是多方面的，有些是身體生存下去所必須的，有些是群體生存下去所必須的（Vijay,1983）。

Keesing (1974) 描述文化人類學 (cultural anthropology) 中有兩大學派對文化概念有重要影響，分述如下：

(1) 文化適應學派 (adaptationist concept of culture)：強調文化是可直接從社會成員身上觀察到的事物，如人造物品、社會成員的行為規範 (behavioral norms) 與行為型態 (patterns of behavior) 及語言 (language) 等。

(2) 文化觀念學派：認為文化是社會成員所共有的心智精神狀態，也就是指信念 (beliefs)、價值 (values)、概念 (ideas)、假定 (assumptions) 等主觀及潛意識的層面。

由於兩派學者著重的焦點不同，往往導致文化論者的爭辯，以下列舉部分學者對文化的定義論述如下：

Vijay (1983) 認為文化是社會共同的重要假設，而這些假設可分為信念 (beliefs) 和價值觀 (values)。這些信念和價值是已經內化的，並非人們可知覺到或口語上的信念和價值觀。

Pettigrew (1983) 認為文化是在某一時間、某一群體內運作，而被公開且集體接受的意義系統。

Steers (1985) 認為文化為一個群體成員不同於另一個群體成員思維程序的集合體，以及相互作用共同特徵，會影響一個族群對外界的反應。

Kilmann, Saxton 和 Serpa, (1985) 認為文化是共同的哲學思想、意識型態、價值觀、信念、假設和規範。文化是隱藏在組織中具體可見的事物背後，一股看不到的力量，會影響著人類行為。

Schein (1992) 認為文化是：(1) 一套基本假設 (2) 由特定群體發明、發現或發展而來 (3) 學習而來應付組織外部適應與內部統合的問題 (4) 傳授予新成員 (5) 針對上述問題修正其知覺、思考及感覺的方式。

吳焰修 (1987) 認為文化是人類由交互關係與勞動生活而產生之延續累積的結果，其中包括物質與非物質的產物，舉凡人工製造所得的實物，一切制度，生活樣式或思想樣式，都是文化，所以文化不是個人特殊的產品，而是社會的產物。

綜合以上，研究者認為文化的定義是隨著社會學、人類學的發展而來，是包括思想、言論、行動以及現象在內的人類行為綜合模式，有賴於人的學習知識，把知識傳遞給後代的能力，在文化的定義上，研究者分析文獻資料，大致從下列不同的觀點切入來定義：

- (1) 規範性的：這一類定義強調文化是一種具有特色的生活方式，其具有動力的規範觀念及其影響層面。
- (2) 歷史性的：強調文化的社會一流性與傳統性，認為文化就是社會延續性的遺傳。
- (3) 心理性的：認為文化是滿足欲求、解決問題、適應環境以及人際關係的制度，是調適、學習和選擇的過程。
- (4) 結構性的：從每一文化系統的性質與隔離的文化現象之間所具有共同結構因素的關聯為核心。

綜合國內外文獻的研究，研究者認為，「文化是人類與環境互動的運作模式，具有共同的特徵，是群體思維程序的進行與反應，包括兩大部分，一是從外顯行為所觀察到的，如：語言、人造物、規範等；二是潛藏於內在的心智狀態，不易被發覺，如：基本假定、價值、信念、潛意識等」。

## 貳、組織文化的意義

表 2-1 文化理論及組織理論的交集表

人類學的「文化」概念	組織與管理研究主題	組織理論的「組織」概念
文化是滿足人類生物及心理需求的工具。如 Malinowski 的功能論(functionalism)	跨文化 或比較管理	組織是達成工作任務的社會性工具。如：古典管理理論 (Classical management theory)
文化的功能就如適應的機制一樣，將個人統一於社會結構中。如：Radcliffe-Brown 的結構功能論(Structural-functionalism)	企業文化	組織是一具有適應力的有機體，透過與環境交接的過程，而得以存在。如：情境理論 (Contingency theory)
文化是一共享的認知系統，人類心智藉由有限數量的規則產生文化。如 Goodenough 的民族學 (ethnoscience)	組織認知	組織是一知識系統。組織存在於主觀意義的網路中，其中組織成員共享的程度不同，並以一種規則的態度呈現其主觀功能。如：認知的組織理論(Cognitive organization theory)
文化是一共有象徵及意義的系統。象徵式的行動需要被翻譯、判讀、及解釋後才能被了解。如：Geertz 的符號人類學 (Symbolic anthropology)	組織象徵	組織是象徵行為的形式。組織經由象徵形式(如：語言)促進共有的意義及事實來維持之。如象徵式的組織論(symbolic organization theory)
文化是心靈的集體潛意識結構的反射體。如：Levi-Strauss 的結構論(Structualism)	潛意識的過程及組織	組織的型態及運作是潛意識過程的外顯作用。如：轉換式的組織論。(Transformational organization theory)

資料來源：引自“Concepts of culture and organization analysis”, by L. Smircich, 1983,

*Administrative Science Quarterly*, 25, p.350.

組織文化的意涵雖與一般文化意涵具有共通性，但兩者所涵蓋的範疇與研

究重點卻不盡相同。Smircich (1983) 將組織文化的意義限制在較小的領域中，從比較管理、組織認知、組織象徵和潛意識等面向分析文化理論與組織理論的交集 (如表 2-1 所示)。

這樣的限制是相當有意義的，首先組織文化並不如一般的文化有無所不包的特性，而是具有一定的範圍，其次這些範圍的內容或類別是可以被了解、控制、管理、甚至改變的，因此若一個組織真能瞭解其整體文化及次文化，則可運用此洞察力所獲的結果供組織策略擬定的參考。

在文化理論與組織理論的交集中，在比較管理上將文化視為組織之外在變項，探討不同國家的管理行為與員工態度；在企業文化上的研究將文化視為組織之內在變項，是可以改變、控制及管理的，並探討其策略、變革、績效、員工效能間的關係；在組織認知上的研究將文化視為組織的原始暗喻，研究組織內共有的認知體系與規則；在組織象徵上的研究亦將文化視為一種隱喻。

組織文化是近年來管理學界了解組織各類現象或問題的重要途徑之一，雖然管理學者發現組織的制度與規定，形成了組織運作的依循標準，然而在不同的組織文化內涵下，同一套的制度或規定卻可能表現出不同的結果，換句話說，組織文化在組織各項的管理活動中，確實具相當重要的地位。想要瞭解組織文化是一難且雜的工作，但是當我們瞭解組織文化後，組織內許多不理性與迷思 (myth)，都將豁然開朗 (Schein, 1985)。

組織文化來自人類學，少部分來自社會學 (Smircich, 1983)，但是從人類學、社會學和管理學之文獻對「文化」觀念與定義皆不同，導致「組織文化」的概念與界定莫衷一是，研究者針對不同學者的定義中可瞭解其中的分歧，分別論述如下：

Ouchi (1981) 認為組織文化是一套象徵物、儀式和傳說，組織藉此將基本價值和信仰傳輸給成員。

Pascale 和 Athos (1981) 認為組織文化是指導組織關於組織成員政策和顧

客政策的哲學。

Deal 和 Kennedy (1982) 認為組織文化即為組織所信奉的主要價值觀。

Peters 和 Waterman (1982) 認為組織文化是組織成員所信奉一套具有支配性與連貫性的共享價值。這套共享價值藉著故事、傳說、傳奇、口號、軼聞等象徵性方法傳輸給成員。

Pettigrew (1983) 認為組織文化是組織成員所共有的感受，而以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活當中。而這些生活方式的誕生乃是開創者的心力，並經由後續者的承諾，隨著時間的經過與事件的發生與解決，逐漸累積而成。

Barney (1986) 認為組織文化廣義地包括了人們對於什麼該做，什麼不該做的信念，一個團體的信念包括了從日常習慣的操作實務、價值觀及假設。

Robbins (1990) 認為組織文化不僅表達組織有不同的溫度，也表示組織有其傳統、價值、習慣常規和社會化過程，它持續相當時間，並能影響其成員的態度和行為。組織文化為組織成員對所屬組織的認知，及對組織成員在所屬組織中應有什麼樣表現的認知。

Schein (1992) 認為組織文化為某一團體在學習解決外部適應與內部問題時，所創造、發現或發展出來的一套基本假定模式，以應付其外部適應（如：策略、目標、手段、績效評估和修正等），及內部整合（如：語言、界限、權力階層、酬賞及懲罰、意識形態等）的問題，若此套假設運作良好且有效，將傳授給新成員，以便其在遭遇問題時，去認知、接受、思考及感覺的正確方法。

河野豐弘 (1992) 認為組織文化是組織中共通的價值觀、想法、意見決定的方式及行為模式。

張德銳 (1990) 認為組織文化是組織成員所共享的一套基本假設前提和價值，以及由這套價值衍生而來的行為規範和行為期望；組織的價值不但可能被組織成員視為當然的，而且具有指導成員行為的作用，藉著故事、傳說、儀式、典禮等象徵性手段將價值傳輸給成員。

王美惠 (1995) 認為組織文化是使組織凝聚為一整體的社會或規範的黏著

劑，其為組織大多數成員所共同持有的價值、信念、態度、意識形態等組合的系統，此一系統與領導型態、組織成員、組織結構交互作用，以產生各種行為準則。

邱馨儀（1995）認為組織文化是一個既存的組織，為維持其內在系統運作與外在環境適應，經過長時間所累積發展出來的信念、價值觀、規範、態度期望、儀式、符號、故事、迷思、傳說與行為模式等屬於該組織獨特的產物，成員間會共享其意義且自然而然表現在日常生活中。

張慶勳（1996）認為組織文化是組織成員為解決組織內部統整與外在適應問題，透過各種具有象徵性意義的人工製品（例如：器皿建築、藝術、行為..），而予以認知形成共識並內化為成員的價值及假定，進而作為組織成員所運用的規範，因此，組織文化其實是組織成員的「知」與「行」的結合，而其目的在於解決問題。

鄭彩鳳（1998）認為組織文化是一種基本假定的型模，或經由創意、發現或發展而成，也是團體學習如何解決外部適應與內部整合問題時的重要歷程。

司徒達賢（1997）認為組織文化是組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向（王世偉，1998）。

吳清山（1997）認為組織文化是一個組織經過其內在環境變化的互動下，所長期累積發展的各種產物：信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等，組織成員共同分享這些產物的意義後，會自然地表現於日常生活中，形成組織獨特的現象。

秦夢群（2000）認為組織文化結合了成員相同的信仰、期望與價值觀，形成一種常模。在運作上，組織必須聆聽個人的需求，以創造一個符合成員人格特質的環境；另一方面，個人必須經由社會化的過程，使自己行為符合組織的常模。

林朝夫（2000）認為組織文化是組織成員共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體，使組織有別於其他組織的獨特現象。

鄭伯壩等（2001）認為組織文化是組織在處理外在的適應與內部整合問題之基本假設的一個模式，必須經由此模式教導成員的認知、思考與知覺的方式。

針對組織文化的定義，Schein（1992）就有關組織文化眾多的說法，歸納出

十類主要的定義，論述如下：

- (1) 成員互動時可觀察到的行為準則，包括了組織中所使用的語言、習慣、傳統和儀式。
- (2) 團體規範，是指組織中隱而不察的標準和價值觀。
- (3) 信奉的價值觀，是指組織所公開表達及公告的方針與價值觀。
- (4) 正式的哲學，是指組織的政策及理想的背後理念。
- (5) 遊戲規則，是指要在組織中生存及成功，成員所需遵守的隱而不見的規則。
- (6) 組織氣候，是指成員對組織的知覺及感覺。
- (7) 思考習慣、心理模式、語言典範，是指組織成員所共有的認知型技術，組織成員無需依靠書面的記載，就能代代相傳的方式。
- (8) 組織結構，是指組織成員依照命令或其他規定而組合的形式。
- (9) 共享意義，是指組織成員間對事物顯現出共同的了解。
- (10) 原始暗喻、整合的象徵，是指組織成員所發展出來的想法、感覺與印象。

研究者綜合國內外文獻的研究，對組織文化大致有兩種看法。

第一種是狹義的，認為組織文化是意識範疇，僅包括組織的思想、意識、習慣、感情等領域，將組織文化限定在精神部分，組織文化有自己的一套要素、結構和運行方式，其中價值觀是組織文化的核心，典禮及儀式是傳輸和強化組織文化的重要形式，文化網絡是傳播組織文化的通道。

第二種是廣義的，認為組織文化是指組織在創業和發展的過程中所形成的物質文明和精神文明的總和，包括組織管理中的軟體與硬體、外顯文化與內隱文化。即組織文化除了非物質文化外尚有物質文化，外顯的人員的構成狀況與實際運作行為皆屬組織文化的一環，凡通過後天的學習所掌握的各種思想和技巧，以及用這種思想和技巧創造出來的物質文明與制度文明。

針對上述國內外學者在組織文化上的定義，從各種不同觀點來詮釋組織文化，研究者分析組成定義結構的要素，包括下列幾種：「強調象徵符號」、「著重於組織功能」、「重視集體認知」、「強調潛意識性質」、「借用比喻突顯特性」、「描



述構成要素」等。

綜合以上，研究者將組織文化定義為：「為因應組織內、外在環境改變，並維持組織的穩定與創新，將長期累積下來的共有基本假定、價值、信念、規範和人造物，提供作為成員最高目標、價值標準、基本信念及行為規範的準則，是組織理念形態、物質形態和制度形態文化的複合體，為組織一種獨特的現象」。

### 參、組織文化的特性

從組織文化的定義內涵，發現各學者專家分別從不同的角度詮釋之，同樣的對於組織文化的特性也有著不同的看法，研究者分析林朝夫（2000）；蔡進雄（2000）；Robbins（1998）；邱馨儀（1995）等人的看法，綜合探討認為組織文化所具有的特性如下：

#### 一、普遍性

文化是人類為求生存所製造的產品，組織文化也是因應組織求生存的需要而產生的，因此，沒有一個團體組織是沒有文化的，每一個組織都存在有某種程度的組織文化，換言之，組織文化具有普遍存在組織的特性。

#### 二、穩定性

文化是長期累積經驗的產物，歷經組織內外問題的考驗，提供成員確定感與安全感，作為解決問題的基本模式，對抗危機與衝突，維持組織的生存與安定，且其基本假設將被轉化為成員的潛意識，而被組織成員內化，因此，經過時間的考驗，組織文化具有穩定的特性。

#### 三、特殊性

每個組織基於不同的成長經驗、互動歷程、歷史傳統、組織成員、內外在

環境、遭遇的問題等，因此所表現的目標、觀念、規範、價值、語言、結構也會跟著不同，於是孕育出不同於其他組織的文化的風格。

#### 四、連續性

組織文化具有歷史傳統，綿延不斷的特性，是創辦人與後繼者的奉獻及努力，組織文化將隨著時間及事件的解決，逐漸形成組織成員認同的表徵，因此組織文化具有連續傳承的特性。

#### 五、規範性

組織文化可以提供並協助組織成員順利了解組織的目標發展、運作方式、規範、制度等功能，對於群體及個人的行為能夠發揮規範的力量，受其規範及影響不至於產生偏頗乖離的結果，因此組織文化具有規範的特性。

#### 六、動態性

組織文化的形成是組織經過其內在的系統與外在的適應系統互動後，所發展出的一套基本假設，接著需經過成員的知覺、思考與感覺而形成一組織獨特價值信念的綜合產物，是循環互動的結果，因此組織文化具有動態平衡破壞後為再求平衡，進行動態適應的特性。

#### 七、主觀性

組織文化是一種心理的、意識的判斷及價值的偏好，藉由故事、傳說、儀式、典禮等選擇性的象徵性活動來教育組織成員以利其學習，因此文化的傳遞是經過組織主觀選擇的結果，因此組織文化具有主觀的特性。

#### 八、共有性

組織文化是一套約定成俗的基本假設、價值與信念，因此這套基本假設、價值與信念將成為組織成員所共同享有、接受並利用，經過不同方式的擴散、傳

播的過程，使組織成員多數接受為止，顯示出對成員而言，組織文化具有高度同質性和共有性，沒有共有價值，組織文化就不存在。

## 九、混合性

雖然每種組織文化類型各有其獨立性和特徵，但組織文化是具有整體感的；換言之，大部分的組織文化都同時具有數種不同的文化類型，只是在部分的文化類型上較具有支配性，並不是一類優於另一類，而是部分獨特情境較適合於某一類的文化，因此參雜不同類型，共同存在組織當中，是組織文化具有的混合特性。

## 十、隱晦性

組織文化雖然有人造物、規範、態度等外顯表象，但核心的基本假設是一種內化統整的結果，經過成員長時間的潛移默化，造成即使是容易顯見的外顯層次，亦不易清楚解讀蘊含的真正意義，所以組織文化具有隱晦不明難以意識的特性。

## 十一、持久性

每個組織文化形成的過程中，均需要一段相當長的時間，然後內化為組織成員的心理當中，然後成員才能自然而然地表現出特定行為，表現出此特定行為後，亦能持續長遠的時間，因此組織文化具有持久的特性。

## 十二、發展性

組織文化面對不同時間與環境，須不斷的變革與創新，才能適應內外環境的變化，以塑造組織成員的新行為作為適應，換言之，透過不同的環境、不同時間，為達到組織新的目標，組織文化亦須生生不息的與時俱進，因此組織文化站在時空的立足點上具有發展的特性。

研究者針對以上文獻資料，歸納組織文化認為具有：共同性、獨特性、混合性、變動性、發展性與長遠性等六個特性，分別論述如下：

## 一、共同性

是一個組織約定俗成的基本假設，價值及信念的綜合產物，以這套基本假設、價值及信念是否為組織內成員所共同享有、接受及利用，就成為組織文化是否能夠形成或存在的關鍵。在內容上的表現，就是組織成員之價值或行為趨於相同性，在同一組織之內的不同成員，遇到相同的事件，大抵會作成相同的反應，因為他們共有相同的基本假設及價值。

## 二、獨特性

每一個組織文化中所展露的價值、信念、理想、行為型態、故事、期望和基本假設等方面，均與其他組織文化有所區隔，均有不同的獨特意義，與組織成員的成長經驗、參與動機和認知程度有關，更與組織本身的所處情境、經歷背景和其他組織的互動狀態相關，沒有兩個完全相同的組織文化。

## 三、混合性

組織文化類型雖各有其獨立性和特徵，但組織文化是具有整體感的，大部分的組織文化都同時具有數種不同的文化類型，只是在部分的文化類型上較具有支配性，因此參雜不同類型共同存在組織當中。

## 四、變動性

每個組織文化的形成，是組織經過其內在的統整系統與外在的適應系統的互動後，所發明、發現或發展出來的一套基本假設，再透過組織成員的知覺、思考及感覺的結果，逐漸形成一個組織獨特的價值與信念的綜合產物，故組織文化是成員與環境互動的結果，具有變動的性質。

## 五、發展性

組織存在的目的，即在於永續的經營與發展。組織文化本身會不斷的變革與成長，引導或塑造成員新的價值、信念和行為、生生不息、綿延不斷，所以組織文化具有不斷發展與成長的性質。組織作為需視組織內部的各種條件而定，才能使組織的生存和發展，在安定中求生存，在穩健中求發展，在發展中求精進。

## 六、長遠性

每個組織文化形成的過程中，均需經過一段相當長的時間孕育。對過去而言，文化是一種累積，後繼者的投入奉獻或尊重，亦是文化綿延的要素，文化將隨著時間的過去與事件的發生、解決，逐漸累積、演化形成組織成員認同的表徵。

# 第二節 組織文化的內涵、測量與分類

瞭解組織文化意義與特性後，本節將針對組織文化的內涵、測量與分類情形加以論述。

## 壹、組織文化的內涵

組織文化需要經過一段時間的發展，才能成為具有重要而深入的意義，Rousseau 將組織文化的內涵分為：人造物、行為模式、行為規範、價值與基本假設五個層次（丁導民，2001）。

Ott 指出組織文化的內涵有三個層次，第一層是可觀察到的例行過程，為人工物和行為模式；第二層是尚能觀察到的價值觀，為組織的價值與信仰；第三層為不能直接觀察須間接察覺的價值觀，即為組織的基本假設（丁導民，2001）。

Hunt 從剝洋蔥的觀點提出組織文化有四個層次，第一層是飾物、技術與藝

術；第二層為行為模式，包括：熟悉的管理工作、表現的行為、規範等；第三層是價值觀與信念；第四層為基本假定，包括：與環境的關係、現實、真理、時間、空間的本質、人性的本質、人類活動的本質、人際關係的本質等。（蔣玉嬋，2001）

Hofstede 等（1990）認為組織文化有兩個層次，一是管理實務（practice），包括：象徵、傳奇人物、儀式；另一為價值觀。此四個可以代表文化的構面，其中「象徵」指的是有特殊文化涵意的字彙、手勢、圖片或物品；「傳奇人物」是不論存歿與否、真實存在或想像出來的，其人格特質在此文化中享有極高評價，因此被奉為標準的行為模式；「儀式」是一種在技術上不必要，但有社會核心意義的集體活動。此三種構面在層度上由淺而深，分別是象徵、傳奇人物及儀式，三者可概括稱為管理實務。此外，文化的核心是由「價值觀」所形成的，是一種很少被討論的潛意識感受、無法觀察，但會由行為表現出來。如圖 2-1 所示。

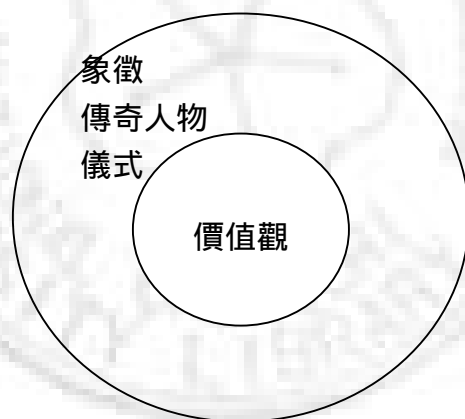


圖 2-1 文化由淺至深的層次顯現圖

資料來源：引自” Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases”, by Hofstede, Neuijen, Ohayv, and Sanders, 1990, *Administrative Science Quarterly*, 53, p.297.

組織文化的內涵以 Schein（1992）所提出的層次架構，最受學者引用，本節在探討組織文化的內涵時即以 Schein（1992）的組織文化層次論為架構，再佐以其他相關學者的見解來探析。Schein（1992）將組織文化的內涵依抽象程度分

為基本假設、信奉價值及人造物品三個層次，如圖 2-2 所示，並分別論述如下：

## 一、基本假設 ( basic assumption )

基本假設是組織文化的核心精髓，是組織成員對其周遭的人、事、物及組織本身所持有的，是一種潛意識的運作，原本只是根據預感或價值所支持的假設，經過一再重複使用，以解決問題時，該假設逐漸被視為是一種事實( reality )，這種基本假設被認為是一種「理所當然」的方式，來觀察組織本身和外在環境，以引導組織成員認知、思考和感覺事物，其在組織單位內很少有變化，倘若一個群體持有某種堅定的基本假設，則成員的行為就不可能為其他前提所影響 Schein ( 1992 )。

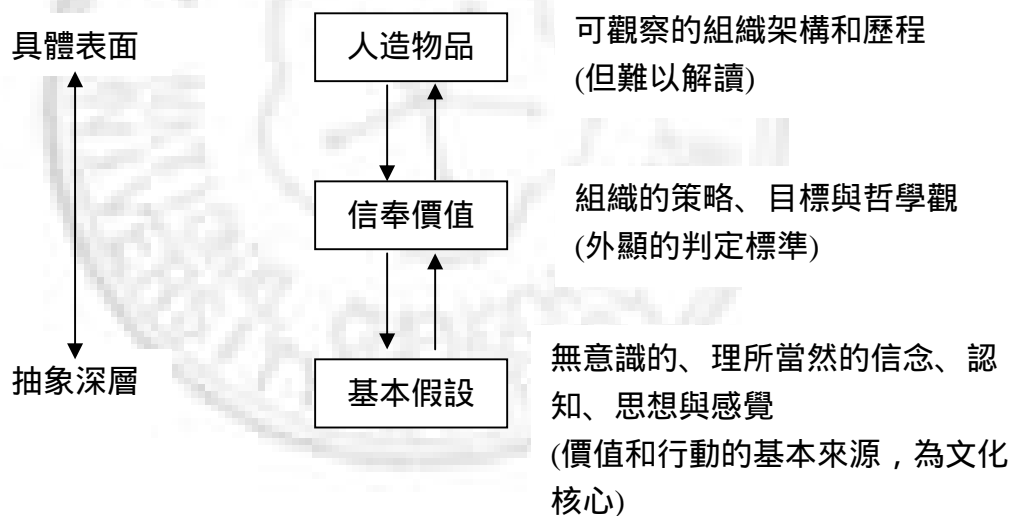


圖 2-2 組織文化的層次圖

資料來源：引自 *Organizational Culture and Leadership* (p.35), by E. H.Schein, 1992, CA: Jossey-Bass.

張潤書 ( 2000 ) 認為基本假設可分為五個面向，分項討論如下：

1. 與環境的對待關係：將組織與其環境的關係看成是和諧的、穩定的，還是衝突的、變動的。

- 2.對事實、真理本質的看法：事實的真假如何判定？真理的判準又是什麼？如何掌握真理，並促其實現，時空的條件又扮演何種角色。
- 3.對人性本質的假定：人類的原始本性為何？性善還是性惡？主動還是被動？
- 4.對人類活動本質的假定：人類活動所追求者為何？其意義何在？人類發展的前景是什麼？是被決定的還是主動創造出來的？
- 5.對人群關係本質的假定：人與人之間的交往互動為何？應該如何？是合作互助還是競爭衝突？是真誠相待，還是虛偽欺瞞？

陳聖謨（1995）指出當解決某問題的指導原則與方法一直都有效，此原則與方法將被視為理所當然而進入潛意識裡。以往只是憑直覺或價值而來的假設會逐漸被視為事實，組織成員相信組織就是這樣運作，是不容質疑與爭辯的。

簡而言之，基本假設乃係指組織的成員主觀地視為理所當然，而不需要檢驗其真偽者。

## 二、信奉的價值（value）

價值是組織文化屬於知覺較高的層次，可在物理環境中驗證，或只能於社會共識中驗證。所以「價值」常指組織成員用來判斷情境活動、目的及人物評估的基礎，具有規範的意味，所以可提供組織成員行為的準繩，這些價值不一定有書面文字，但卻在成員腦海中成為一種價值觀，能夠約束成員的行為（吳清山，1992）。

Sathe（1983）認為這一層次的組織文化顯示組織成員如何溝通、解釋、合理化與判斷他們在團體中的言行，也就是組織成員所賦予人造物品層次的意義，也包括了組織中普遍流行的哲學觀、意識型態、倫理與道德律，以及成員的態度。

Schein（1992）認為所有組織文化學習，最後都反應出某些人的基本價值觀，認為遇到某些事情「應該」採用某種形式才是最恰當的，但是除非團體成員已經共同享有成功經驗，否則團體成員便不具有同等程度的信念，無法經過「認知轉



型」(cognitive transformation)而發展成基本假設。因此，就價值觀層次而言，是指未經認知轉型，成為全員共享的基本信念。就明顯度而言，大多數的價值仍然維持在可察覺的層面，並且還可以明顯表達出來。由於價值觀具有規範的功能，可引導成員一些關鍵的問題，一旦價值能夠有效地處理問題，成功達成組織任務，變成為一種信念 (beliefs)，這種信念將組織成員視為理所當然，而內化在每個成員之中，成為深層、非意識的基本假設。

簡而言之，價值乃係指個體或群體認為重要，因而企圖擁有，並成為組織成員行為規範的準繩。

### 三、人造物品 (artifacts and creation)

Lundbery (1985) 認為人造物品是組織成員共有文化的實質層面，由一些言辭、行為及物質上的現象所組成，是屬於組織文化顯現於外之特徵表象 (張潤書, 2000)。

人造物品是組織文化最明顯的層次，指的是組織內明顯的物理環境與社會環境，包括具體的空間布置、科技產品、文化與口語、藝術作品以及組織成員的外顯行為。雖然此一部分是顯而易見的，但不同的觀察者會選擇不同的事物來描述，導致文化本質相當龐雜，難以解讀，尤其對初次接觸此組織文化的人而言，是無法瞭解其背後的成因。一般而言大致可分成三類 (陳聖謨, 1995)：

- 1.言辭上的人造品：如符號、故事、迷思、隱喻、語言等。
- 2.行為上的人造品：如儀式、慶典、行為規範等。
- 3.物質上的人造品：如建築物、服飾、宣傳品等。

簡而言之，人造物乃係指舉凡生活中可觀察或知覺到的言行或實體，屬於組織文化的外顯表層部分。

以上三種層次的文化內涵間存在著互動的情形彼此影響，而 Schein (1992) 認為只有基本假設才是真正的組織文化，後面兩個層次只是它的衍生物罷了。

Hawkins(1997)以水蓮圖(water-lily)，來統合組織文化的的層級與內涵。依據

水蓮的外顯性與內隱性，將其區分成花、葉、莖及根等四個部份，用來代表組織文化的四個層級概念，如圖 2-3 所示。茲將各層次要點論述如下：

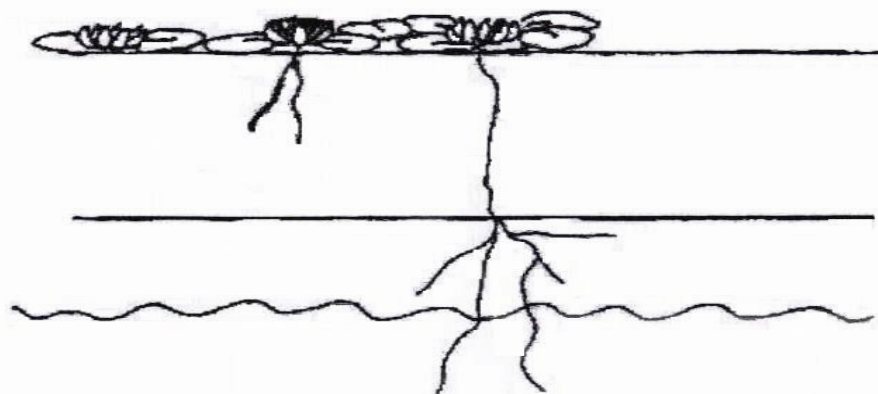


圖 2-3 組織文化水蓮圖

資料來源：引自” Organizational culture : Sailing between evangelism and complex economic growth”, ( p.15 ) by G. Hawkins, 1997, *Organizational Dynamics*,16.

### (一) 水蓮花

指涉組織可見性最高的人工製品，反映在組織的物理表徵及文化活動中，諸如組織政策陳述、使命說明、服飾外觀、辦公傢俱、建築物、年度報告、及口號標語，可視為組織揭示之文化(espoused culture)。

### (二) 水蓮葉

指涉組織的行為型態，對組織外的人而言，具有可觀察性，諸如成員的所言所行、酬賞的行為標的、衝突解決的方式、處理錯誤的方法、決策及協調溝通等，因此諸如英雄事蹟、傳奇軼事、典禮或儀式皆屬之，可視為組織實際的生活文化(lived culture)。

### (三) 水蓮莖

則指涉組織之心靈集合(mindset)，是無法直接觀察的，只能藉由對物理環境、人工製品或行為型態的檢驗、推論或詮釋來知悉，如組織之信念系統、價值系統、或意識型態等，為組織文化內隱的部分。

#### (四) 水蓮根

則指涉組織之基本假設，是成員視為理所當然的部份，屬於不可見、不可觀察之潛意識面，內容包括對環境關係、真理、時間、空間、人性、人類活動、人際關係等基本假設(Schein,1992)。

藉由組織文化水蓮圖分析，我們可突顯出文化的深度(depth)、可接近性(accessibility)、及可變性(malleability)，反映文化的主觀-客觀、理性-非理性、意識-潛意識等面向。

水蓮的花與葉漂浮在水面，可被他人直接觀察，具有可接近性與可變性，因此文化深度較淺，反映出文化的客觀、理性及意識特性，它代表組織集體自我的公開表徵，視為組織外顯的人格特質，因此稱之為組織揭示之文化(espoused culture)。

水蓮的莖位於水中，難以直接觀察，需穿透水面才能見之，即需經由語言或非語言的媒介才能理解，假若成員具有相互主觀性，則此層級具有相當程度的客觀、理性及意識特性，稱之為組織主動意識文化(enacted conscious culture)。

水蓮的根埋於泥土中，無法直接觀察得知，除非將泥土挖開，顯示基本假設是無法藉由思考而知曉的集體經驗，無法以語言來表達，且無法藉由意識反應來瞭解，此成分具有主觀、非理性及潛意識特性，稱之為組織潛意識文化(unconscious culture)。

文化水蓮圖可用來說明組織文化的發展歷程，水蓮由根、莖、葉、花依序成長，就如 Schein(1992)的文化發展概念，組織文化的核心為基本假設，當這些基本假設有效地解決組織內外問題時，成員將之視為理所當然，並作為成員知覺、思考和感覺之基礎。這些基本假設可型塑組織的策略、目標及哲學觀，衍生出組織價值、信念及意識型態，最後反映在行為規範及人工物品上。

綜合文獻資料，研究者認為組織文化可分成精神層次、制度層次和物質層次三種層次內涵，分述如下：

## 一、精神層次

精神層次是指組織領導和員工共同信守的基本信念、價值標準、職業道德與精神風範，是組織文化的核心和靈魂，也是形成物質層次與制度層次的基礎和原因，是不可見的和潛意識的層面，是內隱的，平日不易察覺得到。研究者認為可歸納成以下 6 個部分：

### （一）組織的目標

它是組織全體員工所共同追求，有了明確的最高目標就可以充分發動組織的各級幹部與員工，增強他們的積極性、主動性和創造性，轉化成員工的具體責任。

### （二）組織的哲學

它是組織領導者為實現組織目標而在整個管理活動中的基本信念，是領導者對組織長遠發展目標，發展策略的哲學思考，是組織基本的思想與發展依據。

### （三）組織的精神

它是組織有意識的倡導，培養成員群體的優良精神風貌，是對組織現有的觀念亦是、傳統習慣、行為方式的正面因素進行總結倡導的結果，是全體員工有意識所表現出來的。

### （四）組織的風氣

是指組織及其成員在活動中逐步形成的一種帶有普遍性、重複出現且相對穩定的行為心理狀態。

### （五）組織的道德

是指組織同仁共同工作生活及其行為的準則和規範。與制度不同沒有強制性，是解決合理的問題而非合法的問題。

### （六）組織的宗旨

是指組織存在的價值及其作為一社會單位對於社會的承諾，組織對內對外

都承擔任著義務。

## 二、制度層次

是組織文化的中間層次，主要是對組織與員工的行為產生規範性、約束性影響的部分，他表現組織文化的物質層次和精神層次對員工與組織行為的要求，制度層次規定了組織成員在共同的組織運作活動中應當遵守的行為準則，研究者認為包括下列 3 個部分：

### （一）一般制度

是指組織中存在的帶有普遍意識的工作制度和管理制度，以及各種責任制度，這些成文的制度約定即不成文的組織規範和習慣，對組織員工起了約束的作用。

### （二）特殊制度

主要是指組織中的非程序化制度，如：評議制度、對話機制、特殊獎勵機制等。

### （三）組織風俗

是指組織長期延續約定成俗的典禮、儀式、行為習慣、節日和活動等，與一般和特殊制度不同，不是表現在準確的文字形式上，也不需要強制執行，完全依靠組織的習慣與偏好維持。

## 三、物質層次

屬於組織文化的表層部分，它是組織創造出來的物質文化，是外顯在組織文化上的，從物質層次的表現上會反映出組織的管理哲學、工作作風和審美意識上，研究者認為可從組織外貌、自然環境、建築風格、生活設施、傳播網絡、名稱、標誌等加以審視。

綜合上述，組織文化的 3 個層次是緊密關聯的，物質層次是組織的外在表現，而制度層次則約束和規範著物質層次與精神層次的實現，沒有明確的規章制

度，組織文化的建設無從談起，精神層次是形成物質層次和制度層次的思想基礎，也是組織文化的核心和靈魂。

## 貳、組織文化的測量

組織文化的層次，基本上可以區分為外顯的人工飾物(artifacts)、管理實務(Practice)、規範(norm)及內隱的價值觀(value)，本研究針對國內外學者在組織文化不同層次上的測量進行探討。茲將文獻上所討論的組織文化量表，論述如下：

### 一、Allen 和 Dyer (1980)的規範診斷指標量表

Allen 和 Dyer (1980) 採用美國人力資源協會所發展之文化調查項目，發展出規範診斷指標(Norms Diagnostic Index, NDI)量表，其構面包括促進績效(performance facilitation)、工作投入(Job involvement)、職業訓練 (training)、互動關係(leader-subordinate interaction)、政策及程序(policies and procedures)、面對問題(confrontation)、支持性氣候(supportive climate)等七個構面，共 86 個題項的問卷 (劉慧琳，2002)。

### 二、Cooke 和 Szumal (1983)的組織文化量表

Cooke 和 Szumal (1983) 以規範觀點(norms)探討組織文化，並且以「規範性信念」及「共同行為期望」為核心概念，發展出完整的「組織文化量表」(OCI, Organizational Culture Inventory)。此量表共分為十二個構面，包括人性鼓勵(humanistic -encouraging)、親密關懷(affiliative)、認同接納(approval)、傳統保守(conventional)、凡事依賴(dependent)、迴避推諉(avoidance)、對立抗衡(oppositional)、權力控制(power)、強調競爭(competitive)、完美主義(perfectionistic)、追求成就(achievement)、及自我實現(self-actualization)等 (劉慧琳，2002)。

### 三、Cooke 和 Rousseau (1988) 的組織文化量表

Cooke 和 Rousseau (1988) 認為觀察組織對其成員之期望，有助於了解組織文化。他們以組織文化量表(OCI)的十二項構面為基礎，發展出價值觀層次之三大文化導向，分別是關心人員/安全文化(people/security culture)、滿足需求文化(satisfaction culture)以及關心工作/安全文化(task/ security culture)三大部分。

#### 四、O'Reilly, Chatman 和 Caldwell (1991) 的組織文化剖析量表

O'Reilly, Chatman 和 Caldwell (1991) 發展出「組織文化剖析」(organizational culture profile OCP)量表，分別是創新精神(innovation)、注重細節(attention to detail)、成果導向(outcome orientation)、積極進取(aggressiveness)、團隊導向(team orientation)、尊重人員(respect for people)、工作穩定(stability)等七個構面 (劉慧琳, 2002)。

#### 五、鄭伯壘 (1990) 的組織文化價值量表

鄭伯壘 (1990) 進行組織文化價值觀之實證研究，以 Schein(1985)對組織文化假設的五個向度來發展團體面談表(group interview sheet)，五個向度包括：組織與環境的關係、事實真理的本質及決策的基礎、人性的本質、人類活動的本質、及人類關係的本質。針對五個向度分別發展出分構面，分述如下：

- (1) 根據「組織與環境的關係向度」，發展出社會責任、敦親睦鄰及顧客取向。
- (2) 根據「事實真理的本質及決策的基礎向度」，發展出科學求真構面。
- (3) 依據「人性的本質向度」，發展出正直誠信及表現績效構面。
- (4) 依據「人類活動的本質向度」，發展出卓越創新向度。
- (5) 依據「人類關係的本質向度」，發展出甘苦與共及團隊精神構面。

即總括九項組織文化的價值觀，包括科學求真、顧客取向、卓越創新、甘苦與共、團隊精神、正直誠信、表現績效、社會責任、敦親睦鄰等項。量表的信度方面，各分量表的 Cronbach  $\alpha$  值約在 0.70 及 0.89 之間，大於 0.70，屬於高信度，在效度方面，係根據 Schein(1985)的理論而來，具有一定程度的建構效度

(construct validity)。在各構面之間，社會責任及敦親睦鄰兩項，為此研究所獨有，其它各項則與國外學者的文化價值觀構面具有高度一致性，例如，「卓越創新」、「團隊精神」、「顧客取向」三構面與 Peters 及 Waterman、Miller、以及 O'Reilly, Chatman & Caldwell 等學者發展的價值觀量表構面一致。此份量表是國內目前發展較完整之文化價值觀量表。

## 六、Cameron 和 Quinn (1999) 的競值架構組織文化量表

Cameron 和 Quinn (1999) 問卷的內容以競值途徑之組織理論模式為基礎，從「組織的成員特徵」、「組織領導者特徵」、「管理風格」、「組織凝聚力」、「策略導向」、「成功的標準」的組織行為切入，將組織分成四種類型，分別為「共識文化」、「發展文化」、「理性文化」及「層級文化」，共計 24 題（如表 2-2 所列），本量表為目前評量組織文化最完整之量表，且經過多次修訂，信度相當高。



表 2-2 學校文化取向量表

一、組織成員特徵	
A	1. 本校是非常個人化的空間，就像家庭的一部份。成員看起來能相互分享心得與想法。
B	2. 本校屬動態與企業型組織，成員具有冒險的精神。
C	3. 本校為成果導向，強調工作的完成，成員間競爭心態強烈，且具成就傾向。
D	4. 本校為結構化與上級主導的組織，成員依照正式程序辦事。
二、組織領導者特徵	
A	5. 本校校長具教育熱忱並能主動協助與關愛教師。
B	6. 本校校長具有企業家精神，重視革新與冒險。
C	7. 本校校長作風嚴謹、富進取心並重視成果。
D	8. 本校校長重視協調、工作安排，與組織平順地運作。
三、管理風格	
A	9. 本校強調團隊合作、共識之達成和成員之參與。
B	10. 本校重視成員個人冒險精神、革新、自由與獨特性的展現。
C	11. 本校重視成員之競爭力並對其提出高度要求，重視任務達成。
D	12. 本校重視成員的工作保障，及其順從性、可預測性與穩定性。
四、組織凝聚力	
A	13. 本校組織的凝聚力在於成員的忠誠與相互信任。
B	14. 本校組織的凝聚力在於革新與發展。
C	15. 本校組織的凝聚力強調目標的達成，進取心與勝利最常被提及。
D	16. 本校組織的凝聚力出自正式規範與政策，保持組織正常運作是重要的。
五、策略導向	
A	17. 本校組織強調人性發展、高度信任、開放性與持續參與。
B	18. 本校組織重視新知識的獲取與迎接新挑戰，嘗試新事物與尋找機會受高度評價。
C	19. 本校組織強調競爭行為與成就，達成更多的目標與在教育市場中獲得勝利是最重要的。
D	20. 本校強調穩固與安定，並重視組織效能、控制與順利運作。
六、成功的標準	
A	21. 本校將成功植基於人力資源發展、團隊合作、成員的承諾與對成員的關心。
B	22. 本校認為成功就是培育出具有高學習成就表現的學生，以符合教育市場的期望。
C	23. 本校認為成功就是在同級學校中獲得勝利與超越他校。
D	24. 本校認為成功植基於效能、平順進行的學校計畫，以及以低教育成本的運作模式。

\*表中 A 表示共識文化、B 表示發展文化、C 表示理性文化、D 表示層級文化。

資料來源：引自 *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework* (p.22), by K. S. Cameron R.E.Quinn, 1999, MA : Addison-Wesley.

## 參、組織文化的分類

組織文化是一龐雜而抽象的概念，為了研究上的需要，學者將組織文化予以分類，期望讓抽象程度降低，容易理解。江岷欽（1993）指出將組織文化予以分類具有下列之優點：（1）適當的將組織文化分類可以突顯各類型文化的特色；（2）清晰而有條理的分類，有助於研究者指出研究的重點方向；（3）藉著分類工作，可以將不同的組織理論結合在一起；（4）藉著各文化型態與類型，可以進一步預知組織效能的可能情形。換言之，將組織文化歸類具有管理上的意義，然而在學術上分類的方式眾多，下面就列舉各學者專家對組織文化的分類方式，最後再提出本研究綜合各家擬採用的分類方式。

### 一、Harrison 的分類

Harrison（1972）依據不同組織決策所強調的重點，利用四種組織原理將組織文化分成四類：

#### （一）權力導向(power orientation)

組織文化強調「控制」的觀念，認為有權力者總是盡力維持其對部屬的絕對控制權，並企圖打倒一切反對力量。

#### （二）角色導向(role orientation)

組織強調職位角色的期望與規範，因此會盡可能地希望組織能在理性與秩序下運作，故將注意力置於法定性、合法性與責任感之上。

#### （三）任務導向(task orientation)

以達成組織目標為最高價值，在評估組織的結構、功能與行動的價值時，均依據其對達成目標所作之貢獻而定。

#### （四）個人導向(person orientation)

此種組織主要是因應組織內員工的需求而存在，員工透過所設計之組織，藉以達到個人所無法滿足的需求。

## 二、Ansoff 的分類

Ansoff (1979) 從組織演化或發展導向之角度，以組織文化因應變遷之程度與組織在各階層中所履行的任務是否具連續性為分類標準，將組織文化分為下列五種：

### (一) 穩定型文化(stable culture)

其組織內員工具有內向與偏向過去取向之性格，不喜好冒險與改變。

### (二) 被動型文化(reactive culture)

其組織內員工具有內向但偏向現在取向之性格，員工很難接受改變，但可以接受逐步的改變。

### (三) 參與型文化(anticipating culture)

其組織內員工特徵為允許接受相當的風險，其價值係有計畫且可接受漸進的改變。

### (四) 探索型文化(exploring culture)

其組織內員工個性極度外向，其特徵是考慮風險與利益間之轉換，此文化主張迎接大規模的改變。

### (五) 創造型文化(creative culture)：

其組織內員工特徵為喜愛冒險與不斷地追求改變。

## 三、Wallach 的分類

Wallach (1983) 依據組織內員工互動的情形，將組織文化分成下列三類：

### (一) 科層型文化 (bureaucratic culture)

通常建立在控制和權力的基礎上，組織層級結構與權責劃分非常明確，工作性質大多標準化或固定化，此類組織較為成熟、穩定行事謹慎。

### (二) 創新型文化 (innovative culture)

面臨競爭環境比較複雜、多變、激烈、動態，工作充滿創造性與風險性，重視員工挑戰性與創新性，並尊重個人的獨特性，容許員工冒險的文化。

### (三) 支持型文化 (supportive culture)

工作環境通常比較開放、和諧，具有家庭溫馨的感覺，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，重視員工的參與、團隊精神與人際關係導向的工作環境，是種強調合作的文化。

#### 四、Deal 和 Kennedy 的分類

Deal 和 Kennedy (1982) 依據兩個軸面將組織文化分成四類，其採用的兩個軸面為：「組織營運的風險度」和「員工在決策完成後執行時所獲得回饋的速度」。

##### (一) 硬漢文化 (The tough-guy macho culture)

特徵為經常要冒大風險，所採取的行動不論對錯很快就可得到回饋。

##### (二) 努力工作/盡情享樂文化 (The work hard/play hard culture)

玩樂與工作是通行的規則，員工承擔極小的風險，決策執行後所獲得的回饋速度快。

##### (三) 長期賭注文化 (The bet-year-company culture)

決策情境為決策常含有極高的風險，決策執行後成果也非立即可見，是一種高風險、回饋慢的文化。

##### (四) 過程文化 (The process culture)

決策情境之風險低，且獲得回饋的速度相當慢，員工很難以實際回收衡量自己所做之事的價值。

#### 五、Cameron 的分類

Cameron (1985) 依據組織內員工互動的情形與組織決策之模式，以「組織內向/外向」和「決策彈性/控制」兩個構面分成四種類型：

##### (一) 內向、控制的官僚型文化

建立在控制與權力上，層級結構與權責劃分清楚，工作內容經常標準化或文件化，規避風險且拒絕重大變革。

##### (二) 內向、彈性的支持性文化

重視員工的參與，強調團隊精神與人際關係。

### (三) 外向、彈性的創新型文化

此類組織十分外向，面對不熟悉風險樂於接受改變，充滿著挑戰性，容許組織內員工嘗試錯誤。

### (四) 外向、控制的效率型文化

講求工作效率，重視成本的控制與績效的達成，組織內個人與單位間相互競爭，權衡風險與利益來決策。

## 六、Handy 和 Aitken 的分類

在 Handy 和 Aitken( 1986 )合著的《瞭解學校及組織》( *Understanding schools as organizations* ) 一書中，指出四種主要的文化運用在解釋學校組織上，分別以四個希臘的神來當代表，包括：宙斯( Zeus ) 阿波羅( Apollo ) 雅典娜( Athena ) 和酒神( Dionysus )，以下就這四種隱喻文化說明如下：

### (一) 宙斯俱樂部的文化

宙斯是希臘眾神之王，是恐懼、尊敬與愛的化身，代表著衝動性的父系傳統，有時是非理性的，擁有愛和恨的權力，具有領袖魅力的性格，建構的組織如蜘蛛網，在網中央瞭解每件事的進行，隨時拉緊網繩做必要的控制，宙斯所依賴的是控制的樞紐和內圈的智囊團，一但被相中進入內圈就成為決策參與成員，享有優越的待遇，然而在內圈外的成員就相當辛苦難熬。

### (二) 阿波羅角色的文化

阿波羅是屬於秩序與規則之神，這種文化下成員的角色與責任用理性來區分與固定，類似機械工程，部份零件組成合乎邏輯的秩序，換言之，個人不是被獎賞的主體，明確界定任務的表現與完成程度，這種型態文化類似科層體制的特點，但在時間的壓力下組織經常不具有預測的能力( unpredictability )，組織文化與制度之間可能無法整合。

### （三）雅典娜女神的文化

雅典娜女神是卓越的問題解決者，基本上側重的是不斷的問題解決，包括問題的界定、資源的分配、讓專業小組走在前面。工作表現是依據任務專業小組的目的與結果來評定，換言之，有賴於組織中技術幕僚對工作任務的認識清楚，組織成員的專業須明確知道如何來完成任務。

### （四）酒神生活的文化

酒神生活相對於雅典娜女神的專業化，它是自發動機，自己動手的個體，組織成員往往視組織的界定範圍內，追求自我設定的目標，尋求自我的獨立，成員與組織的關係是一種租賃關係，受雇於組織的專家，不屬於組織的任何人，除非成員同意否則難以運作，每個成員都有權否決，組織文化通常是一系列無止境的談判與協商。

## 七、Sonnenfeld 的分類

Sonnenfel (1989) 對組織文化的分析，有助於瞭解組織文化的不同級組織內成員與文化適切搭配的重要性。他將組織文化分成四類：

### （一）學院型 (academy)

這些組織喜歡剛畢業的新鮮人，施以訓練，再分配到各功能部門。

### （二）俱樂部型 (club)

十分重視適才適用，重視員工忠誠度及行為約束，組織對成員的年資、年齡、經驗相當重視。

### （三）棒球隊型 (baseball team)

常雇用各種年齡及經驗不同的有能力之士，依其能力來論報酬，喜歡冒險創新的人適合在此組織中工作。

### （四）堡壘型 (fortress)

為保有組織剩餘的財富，對員工提供的保障與福利不多。

## 八、Petrock 的分類

Petrock (1990) 依據組織內成員互動的情形，以下列二個軸面將組織文化分成四類：(1) 安定性及控制力/彈性及個性；(2) 內在集中/外在集中。Petrock 對組織文化的分類，同時考慮了組織內部管理的特質及組織對環境的重視程度。此四類文化型態，其特性如下：

### (一) 家族文化

工作環境非常開放、和諧，像家庭一般，組織中具有高度的支持及信任，重視員工參與和團隊精神，行事態度較為謹慎、保守，且較不願意接受改變和冒險。

### (二) 階級文化

較為正式與結構化，依照程序來管理員工，一般較為穩定、成熟，且行事較為謹慎、保守。

### (三) 活潑文化

工作環境相當開放，重視員工的創新性與挑戰性，尊重員工個別的獨特性，容許冒險與嘗試錯誤，且願意接受重大改變。

### (四) 市場文化

此類組織為成果導向，非常重視成本與績效之控制與完成，講究工作效率，組織中個人與部門間競爭激烈，主要依據風險與利益的考量行事，願意接受重大改變。

## 九、河野豐弘的分類

河野豐弘 (1992) 以組織擁有何種價值觀、如何蒐集情報、如何產生構想、如何評析危機、如何互相協助等政策決定的過程，建立了一套組織文化測量模式，其研究結果可將組織文化分成：

### (一) 有活力的組織文化。

- (二) 追隨獨裁者、有活力的的組織文化。
- (三) 官僚的組織文化。
- (四) 僵化的組織文化。
- (五) 追隨獨裁者、僵化的組織文化。

## 十、Cameron 和 Quinn 的分類

Cameron 和 Quinn (1999) 根據人類的認知體系建立一個整體性的研究架構「競爭價值途徑，簡稱競值途徑」( competing values approach, CVA ) 作為分析組織文化類型的工具。其認為人類的認知體系會對環境作辨識，此辨識可反應其預測能力及了解程度，以縱軸表示；另以橫軸表示組織成員在環境辨識了解後，整體認定所需採取行動和迫切程度，此兩軸劃分出四個象限。

## 十一、鄭伯壘等的分類

鄭伯勳等 (2001) 根據 Schein (1989) 之理論基礎，將組織文化的基本假設彙整出下列五個向度，分別是：組織與環境之價值觀、組織內決策基礎之價值觀、組織內人性本質之價值觀、人類活動本質的價值觀與人際關係本質的價值觀。並以下列九項效標來分析組織文化，分別是：社會責任、敦親睦鄰、顧客取向、科學求真、正直誠信、表現績效、卓越創新、甘苦與共與團隊精神等。

綜合以上，發現組織文化的評量工具，大多偏於企業界方面，主要用來測量組織領導風格、成員特徵、績效創新、制度程序、支持氣氛、與環境關係、人性本質、活動本質、關係本質等層面進行測量，針對教育行政機關的組織文化，僅林朝夫 (2000) 針對縣市教育局作過研究，其測量的層面因素包括：溝通、創新、參與決定、激勵、組織結構、領導、計畫與評鑑等，教育行政領域的組織文化評量工具，仍屬於萌芽發展階段。

參考文獻各測量層面之內涵歸納，研究者認為教育行政機關屬公務行政的一環，組織文化表現的成效，主要可以從「人性面」、「績效面」、「制度面」和「結



構面」來表現，因此，歸納分成「關懷合作」、「績效競爭」、「控制主導」和「科層穩定」四個主要層面來探討，茲將不同層面趨向分析歸納之結果，整理如表 2-3。

表 2-3 組織文化層面文獻探討分析歸納表

研究者	組 織 文 化 層 面 分 析				
	關懷合作	績效競爭	控制主導	科層穩定	其他層面
鄭伯壖 (1990)	甘苦與共 團隊精神 敦親睦鄰	顧客取向 卓越創新 表現績效	科學求真		正直誠信 社會責任
Allen & Dyer(1980)	互動關係 支持性氣候 工作投入	促進績效	職業訓練	政策與程序	工作投入
Cooke & Szumal (1983)	人性鼓勵 親密關懷 認同接納	強調競爭 完美主義 追求成就 自我實現	權力控制 傳統保守 凡事依賴	迴避推諉	對立抗衡
Wallach (1983)	支持型文化	創新型文化		科層型文化	
Cooke & Rousseau (1988)	關心人員文化	關心工作文化			關心需求文化
O'Reilly, Cha tman & Caldwell (1991)	尊重人員 團隊導向	創新精神 積極進取	注重細節 成果導向	工作穩定	
Schein (1992)			人造物品		基本假設 信奉價值
Cameron & Quinn (1999)	共識文化	發展文化	理性文化	層級文化	

資料來源：研究者自行整理

### 第三節 競值架構的組織文化

組織文化的內涵有的是從「內隱」與「外顯」的層次觀點論述，另有一學派試圖從同一軸面，兩個彼此互斥的相對概念出發論述組織文化的內涵，本節將

從方法論的改變談起，最後，論述競值架構的組織文化的內涵。

## 壹、方法論改變孕育組織文化的競值架構

教育行政方法論在 1970 年代有了很大的轉變，當時 Greenfield 對傳統實證論提出批判和指責，其認為教育行政為一複雜學科，內容充滿歧異非同質性，無法用單一的方法進行研究，在方法論上質化與量化之爭由來已久。以下針對質量之爭歸納如下（秦夢群、黃貞裕，2001；Evers & Lakomski,1991）

### 一、研究典範間有不可共量性且互不相容

由於各方法的開展植基於對認識論的認知，當認識論基礎不同，研究典範間的分野也越明顯分隔分野，典範之間無法對一個合理的方法進行檢驗，故在相同領域經常發生競爭，此稱為差異對抗論點（oppositional diversity thesis）。

此時量化研究者批評質化研究缺乏客觀、不嚴謹沒有科學控制；質化研究者反駁研究不能只是進行統計推理與建立因果關係，知識的來源是主觀的建構，科學方法容易破壞人類真實面向，批判論者更直言量化取向無法捕捉價值的本質，使得彼此關係日益惡化。

### 二、不可共量性但卻兼具互補性

1980 年代後，多元典範的氣勢逐漸形成，大多數學者認為彼此之間雖存在差異性與不可共量性，但在方法上卻可以互補，讓實體更趨完整，此稱為差異互補論（complementary diversity thesis）實證典範與詮釋典範雖然在方法上觀點互斥，但在研究結果的分析上卻可提供彼此的不足，相互互補。

### 三、主張統合彼此合諧共存

部分學者如 Keeves（1988）反對方法論之認識論間存在著差異，並對典範

之間存在不可共量性提出批判，主張典範之間仍然具有共享的概念、檢驗標準、意義與事實。Evers 和 Lakomski 發展出連貫論 (Coherentism) 即持此論點。強調若一味強調不可共量性與不可比較性，那真理、意義、適當性、詮釋、典範等就不具有溝通的功能，學術研究將失去進步的機制，彼此之間是可以比較的。

組織文化的研究上在當時科學哲學趨向多元主義時，遂有競值架構的產生。競值架構深具「後設理論架構」(meta-theoretical framework) 為出發點，從宏觀取向，整合多元的組織理論，重視組織中文化向度問題的分析，並適當處理「非此即彼」之判斷(either-or judgment)，代之以「兼容並包之思考模式」(janusian thinking)，採整合的途徑，將矛盾對立的概念同時納入思考架構，能有效分析組織文化(鄭彩鳳，1998)。此架構能幫助管理者了解組織環境，不再尋找唯一的解答，而是提供管理者作為組織創新學習可運用的機制。

## 貳、競值架構的理論內涵

### 一、競值架構理論的認知基礎

競值的原理是根據對認知的差異，從可認知掌握的預期了解程度，及接受到的確定性高低及收到訊息後長短時間回應的快慢兩個向度出發，發展出四個資訊處理型態(江岷欽，1993；Quinn & McGrath,1985)，如圖 2-4 所示：

#### 1. 理性資訊處理方式 (the rational information processing style)

以短程時間回應與高度確定性為偏好，相當依賴又具有成就取向，而且仰賴鮮豔邏輯，重視目標與結構之澄清，做決策只針對單一焦點，並快速做出決策，決定後不再改變，此類型屬於任務取向，並偏向邏輯與行動。如圖 2-4 之第四象限。

#### 2. 發展或適應性資訊處理方式 (the development or adaptive information processing style)

以短程時間回應與低度確定性為偏好，需要變化、冒險與成長。具有理想

主義取向仰賴本身的創意思維、直覺與遠見，做決策時將數個焦點一起檢視，決定雖快速，但同時也不斷蒐集資料對原有決定進行修正，此類型屬創意冒險與成長取向，傾向適應性與外部賦予的合法性。如圖 2-4 之第一象限。



圖 2-4 競值架構之資訊處理策略與情境圖

資料來源：引自 *The transformation of organizational cultures: A competing value perspective* (p.318), by R. E. Quinn & M.R. McGrath, 1985, CA: Sage.

### 3. 共識或團體資訊處理方式 (the consensual or group information processing style)

以長程時間回應與低度確定性為偏好，相當需要歸屬感與相互依賴，重視感情因素，相信透過人際互動才能了解外界意義，做決策時將數個焦點一起檢視，會投入時間廣徵意見，以整合多種解決方案與立場，此類型重視歸屬感，強調和諧與個人因素的考量。如圖 2-4 之第二象限。

#### 4.層級資訊處理方式 ( the hierarchical information processing style )

以長程時間回應與高度確定性為偏好，需要可預設性與安全感，其態度與觀點傾向經驗主義，以系統檢驗外部產生的事實，做決策只針對單一焦點，用長時間來進行系統性和科學性的分析，此類型採安全、秩序與常規化，重視標準化與維持現狀。如圖 2-4 之第三象限。

## 二、競值架構的組織文化類型

Cameron 和 Quinn ( 1999 ) 的競值架構是經由長時間的研究建立而成，早期歸納成 39 個指標用來測量組織效能，後來進行統計分析後歸納成 4 個群組，而有了競值架構的雛形，統計分析的結果分層兩大層面，每個層面各有兩個觀點，分述如下：

### (一) 第一個效率層面

分成兩個觀點，其一為強調「彈性與自由裁量」，其二為強調「穩定、秩序與控制」，兩者具有相對關係。從此層面就能明白，為何某些組織將能適應變遷具有機動性質，列為組織效率的指標，而有些組織認為穩定性、機械性與可預測性才是組織效率的展現。

### (二) 第二個效率層面

分成兩個觀點，其一為「內部導向」強調「整合與一致」，其二為「外部導向」強調「分化與競爭」，兩者具有相對關係。部份組織認為內部和諧被視為有效率，部份組織則將焦點放在組織外部，認為與其他組織競爭交涉為有效率的表現。

當組織將焦點置於內部時，對於當地環境變化能掌握，但其它地區就無能為力，反觀雖對於外部之大環境或景氣變化能及時掌握，卻可能因未及時整合與凝聚組織內部之思維與意見而造成分裂或各自為政。因此領導者在兩者之間應取

得平衡。依層面的交叉，可分成四大核心價值，這些價值顯示出相對與競爭的假定，每個核心價值都為一個連續體，連續體的兩端為相同層面的兩個極端，即「彈性與穩定」、「內部與外部」產生價值相互矛盾與相互競爭的四大象限，如圖所示

左上角第二象限強調內部與彈性，右下角第四象限強調外部與控制，而右上角第一象限強調外部與彈性，左下角第三象限強調內部與控制，此為競值架構名稱之由來，針對此四大主要組織文化類型，分述如下(江岷欽, 1993; Cameron & Quinn, 1999), 如圖 2-5 所示：

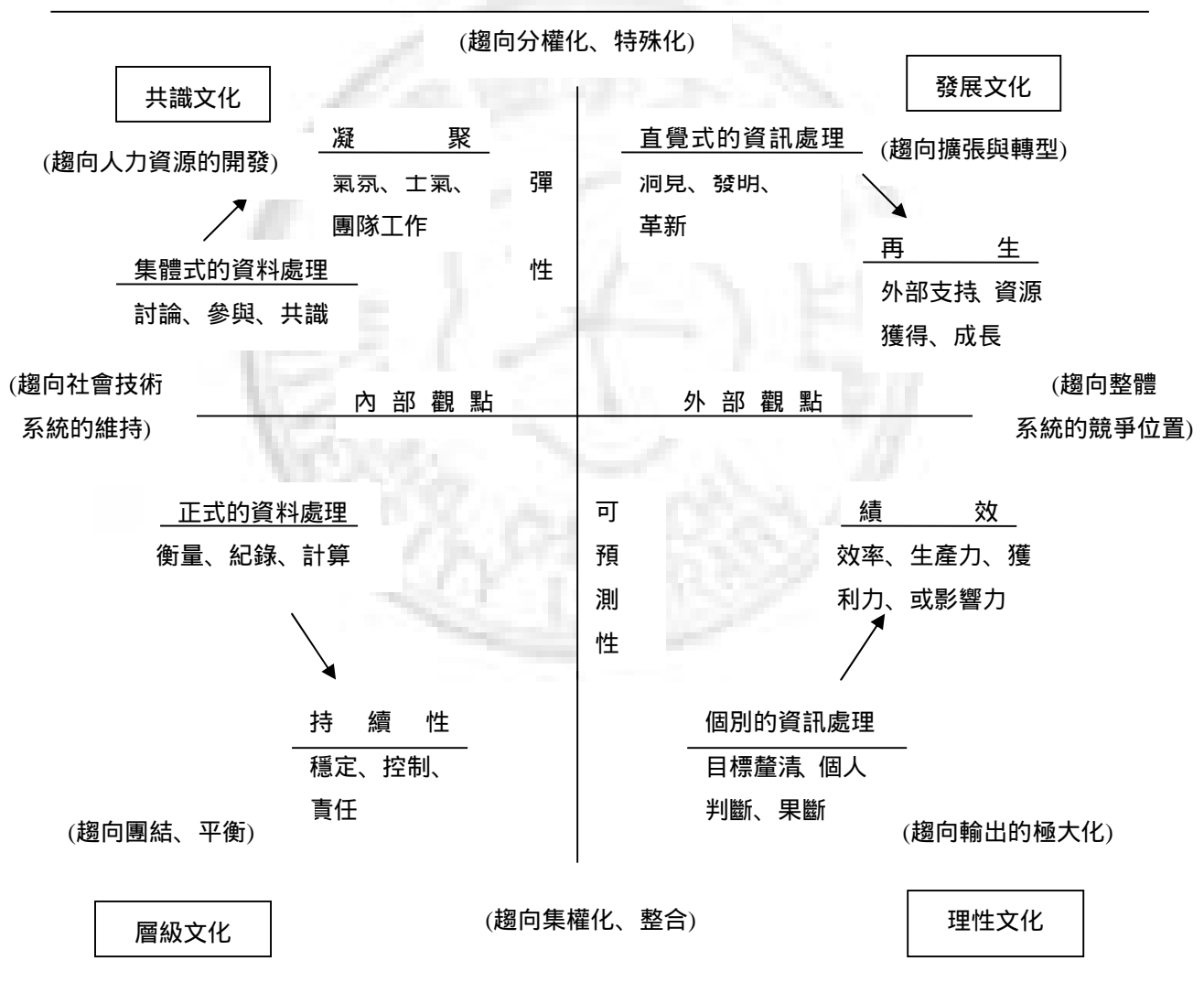


圖 2-5 組織文化的競值途徑圖

資料來源：引自 *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the*

*competing values framework* (p.15), by K. S. Cameron & R.E.Quinn ,  
1999, MA : Addison-Wesley.

### 1. 發展文化

「發展文化」(developmental culture) 係指「創造未來」、「征服環境」與「理想主義」為基本假設的組織文化。其目的在追求創新、冒險與成長，而其特徵為強調企業精神，能夠不斷的創新以適應外在環境的變遷。且假定直覺式資訊處理過程(如：創意、直覺與革新)是達成組織活化(包括外界支持、資源獲得與組織成長)此一目標的手段。

領導風格傾向創新與願意承擔風險。組織型態偏好採取臨時組合，以能不斷的獲取新的資源與資訊，適時實施機動的調整，應付隨時可能出現的危機與風險，故又稱為「權變文化」(adhocracy culture)。而組織的權力大多由精神領袖所掌握，而員工因本身意識形態與領導者相近，而願意遵從組織的規範與領導。組織對員工的評估以其努力的程度為基準，員工的動機較傾向於追求成長。

### 2. 共識文化

「共識文化」(consensual culture) 係指以「人際關係」、「關懷支持」與「和諧共處」為基本假設的組織文化。其目的在追求集思廣益與多元參與，而其特徵為重視組織的凝聚力及員工間和諧關係的維持，員工彼此間能共擔責任、共享成果。且假定集體式資訊處理的過程(如：討論、參與、共識)是達成凝聚組織(包括組織氣候、士氣與團隊合作)此一目標的手段。

領導風格較傾向於關懷與支持，並重視個人的感受。組織型態類似家庭團體，或是因共同利益與目標而密切結合的朋黨，故又稱為「團隊文化」(clan culture)。組織的權力並非完全來自於所擔任的職位，而是由員工在互動中所扮演的角色為主，決策亦由員工參與而制定。而此種文化的組織內員工因對組織的認同感與歸屬感，而願意服從組織，產生願意為組織奉獻心力的動機。而在員工的評估方面，則偏重於員工的人際關係。

### 3. 層級文化

「層級文化」(hierarchical culture) 係指以「依法行事」、「階層控制」與「力求安定」為基本假設的組織文化。其目的在執行法規與穩定控制，而其特徵為高度的正式化與嚴密的結構化。且假定正式化的資訊處理過程（如：檔案紀錄、計算與評估）是達成維繫組織（包括穩定、控制與協調）此一目標的手段。

領導風格傾向保守與謹慎，且組織型態為層級節制的官僚體制，一切遵循已定的法令規章為主。組織決策的過程，通常將適時與過去的經驗加以分析後再做成決定。此種文化的員工主要因為法令規章的規定而服從組織（員工乃受明文規章所約制）。因此，組織員工均依法辦事，以安全不犯錯為主要考量；而在員工的評估方面，則完全按照規定的正式標準來衡量。

### 4. 理性文化

「理性文化」(rational culture) 係指以「講求效率」、「追求客觀」與「工作導向」為基本假設的組織文化。其目的在追求生產力與效率，而其特徵為成果導向，並假定個人式資訊處理的過程（如：目標的釐清、方向的確定及決策的果斷）是達到改善績效（包括效率、生產力與利潤）此一目標的手段。

領導風格偏向於效率取向與目標取向，組織型態傾向於市場形態（公司型態或企業型態），故又稱為「市場文化」(market culture)。組織的權力大多繫於層峰，決策權亦然。而就組織內員工而言，其對組織的順從係基於彼此的契約，且組織對員工的評估大多著重於工作上的表現。因此，組織內員工的行為動機往往為任務取向，只重視目標是否達成，其他則屬次要。

在競值途徑中每一個模型反應了不同的訊息處理的取向。而在每一個象限的二個效標中均隱含「目的-手段」的理論，且與各種型態的組織相關聯。一個組織中所持續面對的要求與期待，是一個具多面向功能的結構，此種狀況可以由競值途徑加以反應。此模式之所以稱為競爭價值模型架構，乃因為其效標似乎在基本上具有衝突性的訊息，包括：組織具適應性、彈性與組織穩定發展之衝突、



期待能以任務取向具成本效益與期待人群取向、展現對員工關心的衝突等。此競值模式認為各種取向能並存於一個實際的系統中，甚至主張這些效標、價值與假設，存在我們的思考當中，有時是彼此相異的，有時更被假定為相互排斥的。

張潤書（2000）試圖從九個組織項目出發，包括：組織目標、績效標準、權威所在、權力基礎、決策型態、領導風格、人員順從、人員考評、動機誘因等來分析探討 Quinn 競值架構的四種組織文化間彼此的差異，相當明確，如表 2-4 所示。

表 2-4 組織文化的類型表

類型 項目	理性的 組織文化	發展的 組織文化	共識的 組織文化	層級的 組織文化
組織目標	客觀的標準	廣泛的目的	團體的維繫	法規的執行
績效標準	效率、生產力	外部資源的取得	凝聚力與士氣	遵循法規的程度
權威所在	主管人員	個人的領導魅力	成員共享	法規職權
權力基礎	個人能力	價值觀念	非正式影響力	專業知能
決策型態	果決的判斷	直覺與洞察力	人員參與	事實的分析
領導風格	目標取向	創新冒險取向	關懷支持取向	保守謹慎的
人員順從	契約式合意	特定價值的承諾	參與過程的滿足	監督與控制
人員考評	明確的產出	努力的程度	人際關係的和諧	固定的工作標準
動機誘因	個人成就	個人成長	社會交誼	基本安全

資料來源：行政學（頁 241），張潤書，2000，台北：三民。

以上四大類型的組織文化有其一定之脈絡，四種分類只是理論上的類型分類，在實際組織中不可能出現單一類型，每個組織都蘊藏各種組織文化的特性，只不過比例權重的差異罷了。

## 第四節 組織文化的相關研究

本節首先針對國內外組織文化的相關研究，接著針對國內在本研究架構之

人口環境變項在組織文化上的差異進行討論。

## 壹、國內外組織文化的相關研究

Anderman (1991) 研究教師承諾和工作滿足：學校組織文化和校長領導角色，以問卷調查美國 758 位教師，針對「成就取向」、「認可」、「權力」、「組織氣氛的力量」與「結盟」等層面進行研究，發現學校組織文化會影響校長領導與教師工作滿意承諾，且能預測教師工作滿意和承諾。

Edwards (1996) 研究學校文化調查的因素分析，以問卷調查美國西部教育改革補助者，針對「專業作風」、「管理者專業態度」與「合作行為」層面進行研究，發現在高社經與低社經學校的教師在學校文化的表現上較為積極。

Smart 和 John (1996) 研究高等教育中組織文化與組織效能的關係，以問卷調查大學學生，針對「黨派文化」、「委員會文化」、「科層文化」及「市場文化」為研究內涵，發現組織效能在四種文化類型上有顯著差異。

Cavanaugh 和 Dellar (1997) 以問卷調查研究西澳三所中學學校文化，從「教師效能」、「強調學習」、「同儕互動」、「合作學習」、「分享計畫」與「轉換領導」六個層面為研究內涵，發現三所中學在組織文化的六個層面表現有顯著不同，學校文化測量的結果能提供給學校做為改進計畫的參考。

Peterson、West、Lawthom 和 Nickell (1997) 在學校組織文化的研究，

四人的研究中將競值架構應用在學校文化上，分成四種：

- (1) 人際關係模式：重視歸屬、信賴參與的價值，促動因素為成員情感與凝聚力。層面包括：關注成員福祉、自治、對訓練之重視、督導性支持等 4 個層面。
- (2) 開放系統模式：重視變革、創新、成長、資源獲取與適應的價值，促動因素為成長、變異性與內外刺激。層面包括：外向型態、彈性創新、目標檢視等 3

個層面。

(3) 理性目標模式：追求並達成設定良好之目標，關注生產力、表現、目標達成與成就感之價值，促動因素為競爭、達成預定目標。層面包括：願景、重視品質、產出壓力、回饋等 4 個層面。

(4) 內部過程模式：重視穩定性、內部組織以及對規則的遵循，價值取向為追求效能、協調一致性，促動因素為安全需求、秩序需求、成規需求。層面包括：形式化規則流程、效率、傳統 3 個層面。

鄭彩鳳 (1998) 將競值途徑應用在校長領導角色、學校組織文化與組織效能之研究獲得下列結論：

(1) 競值途徑具有兼容特性，適於組織行為的整合研究：能釐清知覺上的偏見與盲點，能澄清價值，具有動態焦點性質，且能兼容思考方式與現行理論並行不悖。

(2) 以競值途徑進行組織診斷，並展現均衡的組織行為：有效的領導需同時具備構思與表現多元、相互矛盾的角色之能力，領導者越具複雜性與均衡性，組織效能上越有顯著的正向影響。

(3) 可藉由組織行為之配適程度，來提高學校組織效能。

Kanungo, Sadavarti 和 Srinivas (2001) 研究 IT 與組織文化的關係，以問卷調查印度的 72 個公部門，針對「科層式文化」、「支持式文化」與「創新式文化」為層面內涵，發現「創新式文化」與 IT 策略存在著必然的相關，而「科層式文化」則阻止革新的 IT 策略。

Obenchain (2002) 以問卷調查法研究公私立高等教育的組織文化與組織革新關係，以競值架構為研究內涵，發現組織文化在組織決定當中有其影響力，扮演結果與過程的角色，且組織文化應與外部運作環境二者相融合，並期待革新的具體作為應與文化類型相結合。

Harris (2003) 研究一所學校組織文化的知覺描述，以觀察與訪談法進行研究，發現從學校參與學習型組織的成員描述，探知到學校組織文化具有恐懼、不公平、不擅溝通、缺乏合作和緊張關係等特質。

## 貳、組織文化與環境個人背景變項探討之研究

有關不同個人背景變項在知識管理的表現程度差異的探究，以下舉出與本研究有關的國內知識管理相關研究，包含性別、服務年資、擔任職務以及組織規模等項。

### 一、性別與組織文化

許祝瑛 (1999) 研究台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係，針對台灣省中區七個縣市公私立國民中學學校人員為研究樣本，發現男性對於學校組織文化評價較高。

蔡進雄 (2000) 研究國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係，以台灣地區國中教師為研究樣本，發現男性所知覺的學校組織文化各類型表現較高。

林朝夫 (2000) 研究教育局組織文化與組織效能之關係，以台灣地區教育行政人員為研究樣本，發現男性在對教育局理想文化與現有文化上的表現優於女性，且在部分類型上達顯著差異。

羅錦財 (2001) 研究國中校長領導角色與學校組織文化競值途徑，以桃園縣市國中教師為研究樣本，發現男性校長、男性教師在整體文化上的表現優於女性，且達顯著差異。

蔡榮福（2003）研究國民中學學校組織文化與組織變革支持度，發現性別不同對於組織文化的知覺有顯著差異。

## 二、服務年資與組織文化

邱馨儀（1995）研究國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係，針對台北縣市桃園縣、金門縣及連江縣之公立國民小學教育人員為樣本對象，結果發現教師與校長年資不同在學校組織文化上具有顯著差異。

許祝瑛（1999）研究台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係，針對台灣省中區七個縣市公私立國民中學學校人員為研究樣本，發現服務年資較長對於學校組織文化評價較高。

蔡進雄（2000）研究國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係，以台灣地區國中教師為研究樣本，發現服務年資長者所知覺的學校組織文化各類型表現較高。

羅錦財（2001）研究國中校長領導角色與學校組織文化競值途徑，以桃園縣市國中教師為研究樣本，發現任教 20 年以上年資之教師在組織文化上的表現優於年資 20 年以下教師，且達顯著差異。

蔡榮福（2003）研究國民中學學校組織文化與組織變革支持度，發現服務年資不同對於組織文化的知覺有顯著差異。

## 三、擔任職務與組織文化

許志強（1990）研究組織文化對組織承諾之影響研究，針對台灣私營企業組織為研究對象，研究結果發現擔任的職位不同，對於組織文化的認知上有顯著的差異。

陳培文（1995）研究中部地區工業類科學校組織文化與組織效能關係，針對台灣中部地區高職工業類科學校學校人員為研究樣本，研究結果發現擔任的職位不同，行政人員、教師、學生對於組織文化的知覺上有顯著的差異。

許祝瑛（1999）研究台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係，針對台灣省中區七個縣市公私立國民中學學校人員為研究樣本，發現兼任行政人員對於學校組織文化評價較高。

蔡進雄（2000）研究國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係，以台灣地區國中教師為研究樣本，發現兼任組長與主任之教師所知覺的學校組織文化各類型表現較高。

羅錦財（2001）研究國中校長領導角色與學校組織文化競值途徑，以桃園縣市國中教師為研究樣本，發現兼任主任之教師所知覺的學校組織文化各層面知覺表現較高。

李應宗（2002）研究組織文化與知識分享之關係，以台北縣國民小學學校行政人員為研究樣本，發現不同職務在組織文化類型知覺上有顯著差異。

蔡榮福（2003）研究國民中學學校組織文化與組織變革支持度，發現擔任職務不同對於組織文化的知覺有顯著差異。

Whelan（2002）研究紐澤西州小學學校組織文化與校長及教師的潛在教師領導知覺，發現校長在學校的文化知覺上表現高於教師。

#### 四、學歷與組織文化

張慶勳（1996）研究國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組

織效能，以高雄市、台南市、高雄縣及屏東縣的國小校長與教師為研究樣本，發現教師背景變項與學校環境變項在學校組織文化上有所差異。

許祝瑛（1999）研究台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係，針對台灣省中區七個縣市公私立國民中學學校人員為研究樣本，發現專科以下學歷之教師對於學校組織文化評價較高。

林朝夫（2000）研究教育局組織文化與組織效能之關係，以台灣地區教育行政人員為研究樣本，發現教育相關研究所與師範院校畢業在對教育局理想文化上的看法優於一般大學畢業，且達顯著差異。

Whelan（2002）研究紐澤西州小學學校組織文化與校長及教師的潛在教師領導知覺，發現高學歷碩士學位以上者在學校的文化知覺上表現較佳。

## 五、組織規模與組織文化

胡瓊文（1998）研究學校組織成員屬性、組織文化、組織變革支持度，針對台北市公私立國民中小學教師為研究樣本，發現教師背景變項與學校環境變項在學校組織文化上有所差異。

黃芳謙（2003）研究綜合高中組織文化、組織承諾與組織變革態度，發現學校規模大小不同對於組織文化的知覺有顯著差異。

## 六、組織地區與組織文化

邱馨儀（1995）研究國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係，針對台北縣市、桃園縣、金門縣及連江縣之公立國民小學教育人員為樣本對象，結果發現不同學校所在地在學校組織文化上具有顯著差異。

張品芬（1995）研究高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾之關係，顯示出不同的學校環境特性在學校組織文化的一致性與差異性具有顯著差異。

章珮瑜（2000）研究學校組織文化與教師組織承諾及工作滿意關係，針對台北縣市、桃園縣、金門縣及連江縣之公立國民小學教育人員為樣本對象，結果發現不同學校所在地在學校組織文化上具有顯著差異。

李應宗（2002）研究組織文化與知識分享之關係，以台北縣國民小學學校行政人員為研究樣本，發現不同學校地區在組織文化類型知覺上有顯著差異。

林朝夫（2000）研究教育局組織文化與組織效能之關係，以台灣地區教育行政人員為研究樣本，發現一般縣與東部及離島在對組織文化類型上，表現出不同趨向。

## 七、組織類型與組織文化

黃芳謙（2003）研究綜合高中組織文化、組織承諾與組織變革態度，發現學校類型大小不同對於組織文化的知覺有顯著差異。



## 本章小結

綜合以上的研究文獻，在組織文化的研究上顯現出部分問題，研究者分析如下：

### 一、研究對象

發現在文化教育上針對組織文化的研究，大多偏重於學校層級，包括：國民小學、國民中學、高中職與大學為主，目前僅林朝夫（2000）針對縣市教育局之教育行政人員為研究樣本，國內對於教育行政機關少有實證的研究成果。

### 二、研究變項

從研究的「教師背景變項」與「學校環境變項」上發現在：「性別」、「年資」、「職務」、「學歷」、「規模」、「地區」與「類型」的不同在組織文化的研究上有著不同的結果。

### 三、研究方法

大多數國內的研究皆以問卷調查法為主要研究方法，進行量化分析，國外則以量化與質化研究的比例相當。

### 四、研究內容

有些以 Schein 的理論為架構，針對文化三個層次進行分析；有些以組織文化的強度和內容兩個取向來探討；而最多的是以組織文化的類型來作為研究的向度。

### 五、相關研究主題

與組織文化相關的研究領域，分別是：組織承諾、組織變革、學校效能、工作滿意、知識分享、轉型互易領導、教師工作士氣等領域。

基於此，研究者以「教育行政機關」為對象，研究工具採用「問卷調查法」與「訪談法」來進行，並分成「關懷合作」、「績效競爭」、「控制主導」和「科層穩定」四個主要層面來探討。並針對以上文獻探討主要差異之背景變項：「性別」、「年資」、「職務」與「學歷」；環境變項：「規模」、「地區」與「類型」來進行差異考驗。如表 2-5 所示組織文化在不同背景環境變項研究分布情形。

表 2-5 組織文化在不同背景環境變項研究分布彙整表

變項	研究者	性別	年資	職務	學歷	規模	地區	類型
組織文化	許志強 (1990)		√	√				
	邱馨儀 (1995)		√	√	√	√	√	
	張品芬 (1995)		√	√			√	
	陳培文 (1995)		√	√	√	√		
	張慶勳 (1996)	√	√	√	√	√		
	胡瓊文 (1998)		√	√		√		
	許祝瑛 (1999)	√	√	√	√			
	蔡進雄 (2000)	√	√	√				
	林朝夫 (2000)	√			√		√	
	章珮瑜 (2000)		√		√	√	√	
	羅錦財 (2001)	√	√	√		√		
	李應忠 (2002)		√	√		√	√	
	Whelan (2002)			√	√			
	蔡榮福 (2003)	√	√	√				
	黃芳謙 (2003)		√		√	√		√
次數		6	13	12	8	8	5	1

資料來源：研究者自行整理