

領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究－以台灣不同國籍製藥廠為例

The Influences of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Commitment and Performance — An Empirical Study of Pharmaceutical Companies with Different Nationalities in Taiwan

企業管理學報
第 71 期 (95 年 12 月)
頁 35-76

吳萬益^{*}

Wu, Wann-Yih

林志成^{**}

Lin, Chih-Cheng

傅貞夙^{***}

Fu, Chen-Su

^{*} 國立成功大學管理學院教授暨院長

^{**} 國立成功大學 EMBA

^{***} 國立成功大學企業管理學系博士生

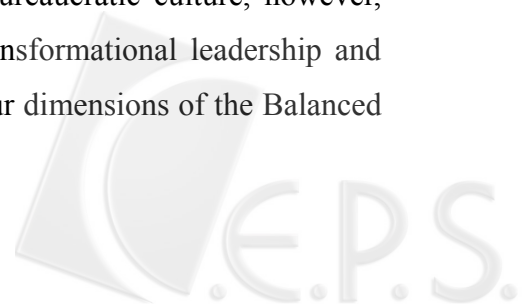


摘要

本研究旨在探討領導型態及組織文化對組織承諾與組織績效之影響，並採「平衡計分卡」分析法評估組織績效的財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面間之關係。本研究以美、日、歐商藥廠在台子公司及國內藥廠為探討對象，共寄發問卷 300 份，回收有效問卷 172 份，經分析結果發現：1).美商與歐商藥廠在轉化型領導、創新型文化，價值承諾與組織績效等構面中得分較高，而日商與國內藥廠則較傾向於交易型領導、官僚型文化，且其組織績效在平衡計分卡之四個構面中之表現也較差。2).轉化型領導與創新型文化對平衡計分卡之四個構面中均有正向且顯著之影響，而交易型領導與官僚型文化則對於上述構面有負向影響；其中交易型領導對財務與內部流程構面有顯著負向影響；官僚型文化則對財務與顧客構面有顯著負向影響。3).平衡計分卡之學習成長構面對內部流程構面與顧客構面有顯著正向影響；內部流程構面對顧客構面與財務構面有顯著正向影響；顧客構面對財務構面有顯著正向的影響。整體而言，本研究之結果顯示，領導型態與組織文化對於組織承諾與平衡計分卡之四項構面均有顯著之影響，本研究之結果可以做為學術界更進一步推導相關理論之基礎，也可做為多國籍企業經理人在推動其組織運作實務之參考。

Abstract

This study examined the effects of leadership style and organizational culture on the relationship between organizational commitment and performance in samples of Taiwanese, American, European, and Japanese pharmaceutical companies in Taiwan. Through the Balanced Scorecard, the organizational performance was further evaluated by four dimensions regarding finance, customer, internal business process and learning-and growing. Out of the 300 questionnaires sent, 172 valid questionnaires were obtained. The analyzing results indicated that 1) America and European pharmaceutical companies obtained higher scores from the Balance Scorecard within the perspectives of transformational leadership, innovative culture, value commitment and organizational performance; Japanese and Taiwanese pharmaceutical companies with transactional leadership and bureaucratic culture, however, had lower scores on their organizational performances. 2) Transformational leadership and innovative culture had positive and significant effects on the four dimensions of the Balanced



Scorecard, transactional leadership and bureaucratic culture, by contraries, had negative effects. In detail, the transactional leadership had significant and negative effects on the financial and the internal business process perspectives. The bureaucratic culture had significant and negative effects on the financial and the customer perspectives. 3) The learning-and-growing perspectives affected the internal business process and the customer perspectives positively and significantly. Moreover, the internal business process had positive and significant influences on the customer and financial perspectives. Furthermore, the customer perspective also had positive and significant impact on financial perspectives. Generally, the results of this study indicated that the leadership style and organizational culture had significant influences on organizational commitment as well as the four perspectives of the Balanced Scorecard. For academic researchers, this study can be used as a base to induce related theories; meanwhile for the managerial people the results of this study can be used as an operation practice for multinational business.

關鍵字

轉化型領導	Transformational Leadership
交易型領導	Transactional Leadership
組織文化	Organizational Culture
組織承諾	Organizational Commitment
組織績效	Organizational Performance
平衡計分卡	Balanced Scorecard



壹. 緒論

台灣藥廠約有 300 家，規模多以中小型藥廠為主。在競爭激烈的藥廠市場中，企業面臨多重的挑戰，因此，如何擬定適宜策略改善其運作績效已為企業創造競爭優勢之首要目標（Jaramillo et al., 2005）。過去企業著重於財務績效之達成，而今日資訊之發展，已將企業競爭之基礎由過去有形之財務績效表現轉化為無形資產及領導績效之表現，因此，奠基於台灣之國內外藥廠，已無法再依恃過去僅以財務性績效衡量指標為其獲利與成長之控管工具，而需納入非財務性指標（如品質、顧客滿意度等）以有效評估企業運作之績效，藉以鞏固其競爭優勢。

今日企業欲同時衡量其財務與非財務性績效之表現時，平衡計分卡(balance scorecard)乃一有效的策略管理工具，因其不僅利用傳統的財務構面指標衡量企業有形資產之績效，更採顧客、內部流程、學習與成長三個構面，來衡量企業無形資產之運作績效，藉由財務與非財務觀點來評核企業有形與無形的組織價值及績效表現（Pinero, 2002；鍾玉科等, 民 93）。事實上，平衡計分卡不僅是一可用以透視組織績效的量測工具，更是一協助企業有效地執行其經營管理策略的有效方法（Kaplan & Norton, 2006）。然而，若企業欲提昇其組織價值與績效表現，管理者之領導模式與組織文化對整體企業運作績效之表現則扮演著舉足輕重之地位。回顧過去文獻探討領導與組織承諾、績效相關課題時，多著重於領導型態對組織承諾與組織績效之影響，或為組織文化對組織承諾與組織績效之影響，甚少討論領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效的關連性，乃至於未考量到領導型態可能是影響管理活動能否順利推行的關鍵性因素。領導型態是否受組織長期累積而形成的某種特質文化所影響呢？抑或是領導者的領導型態，使帶領的組織顯示出不同的文化，進而影響員工之行爲表現？因此本研究乃以在台灣設廠之不同國別的四大藥廠為例，將領導型態、組織文化與組織承諾、組織績效這四個領域予以整合，並利用平衡計分卡評估組織績效之四構面間的關連，深入探討其互動關係與管理內涵，期作為國內外藥廠，研究領導型態及組織文化對組織承諾與組織績效關係之參照。



貳. 文獻探討

一、領導型態

雖早在西元一千三百多年以前就出現領導者 (leader) 一詞 (Bass, 1985)，但領導的定義卻因研究者所立論之觀點不同而產生差異，導致領導理論之發展在不同時期對領導型態之取向也抱持不同的立論依據。因此，在傳統領導理論研究中，依研究者對領導所採之定義與立論觀點，對領導之研究可概分為四種研究取向：特質途徑 (trait approach)、行為途徑 (behavior approach)、權力-影響途徑 (power-influence approach)、情境途徑 (situational approach) (Robbins & Coulter, 2005)。

1940 年以前，領導理論著重心理學之特質論，以特質為取向，研究領導者應具備之特質，強調領導者之天賦能力。1940 年晚期至 1960 年晚期，領導理論偏向社會學之行為論，以行為為取向，認為領導是由環境所決定，強調領導效能與領導者行為的關聯性。1960 年晚期至 1980 年早期，領導理論則結合心理學之特質論與社會學之行為論，以權變為取向，認為領導同時受領導者素質與領導情境之影響，即所謂「人與情境交互影響論」(personal-situational theory)。1980 年後，領導理論則著重新型領導 (the new leadership) 之取向，研究重心則偏向於分析領導者所具有的遠景以及授權與激勵部屬之能力，並對組織所面臨之挑戰能否採取積極前瞻性之作為，以提昇組織營運績效。而后，領導型態出現的轉化型/魅力領導 (transformational /charismatic Leadership) 和遠景領導 (visionary Leadership) 及其他領導相關的概念，如：變化導向 (change - oriented) 的領導研究均被歸類為「新型領導 (new leadership)」(Bryman, 1992)，或稱為「新領導 (neocharismatic)」(Hunt, 1999)。

當代研究領導的學者將研究焦點由過去特質論、行為論與權變的傳統領導理論，轉向於轉化型領導與魅力型領導對部屬的激勵與績效的關聯，以及影響個人領導型態之發展 (Avolio & Luthans, 2006; Silverthorne, 2004; Avolio, 1999 ; Bass & Avolio, 1997 ; Lowe & Gardner, 2000)。而 Avolio (1999) 所提出的新型領導理論稱之為「全方位領導理論」(full-range leadership theory)，其立論依據乃植基於轉化型領導 (transformational leadership) 與交易型領導 (transactional leadership)。所謂轉化型領導是強調領導者運用領導策略，藉由理想化的影響力 (idealized influence/charisma)、個別化關懷 (individualize

consideration)、才智的激發(intellectual stimulation)與心靈的鼓舞(inspirational motivation)的方式,激發部屬提昇工作動機,藉以提昇部屬的工作滿足,引導部屬超越個人利益,提升其需求層次,進而提升部屬對預期結果之價值觀,使組織之績效能超越原來的期望(Masi & Cooke, 2000)。而所謂的交易型領導是以權變報償、例外管理、負回饋及權變負增強等來探討領導行為之內涵。該類型之領導源自於「領導者－成員交易論(leader-member exchange theory)」與「路徑－目標論(path-goal theory)」。「領導者－成員交易論」主張,領導者與部屬間連續不斷地利益協商與交換過程中,領導者與部屬在角色扮演過程中,所展現的良好交換關係可導致較高的領導效能。在協商與交換過程中,領導者得以確認部屬所期望源自工作所獲得報酬之需求,並試圖了解部屬所希望得到和所付出努力之報酬平準點,澄清部屬工作角色,明確告知部屬努力方針,以獲致其所期望之報酬。一旦部屬達成其工作績效,領導者會立即給予部屬應得之利益。領導者借由經濟利益,換取部屬依「契約」提供勞務,透過滿足部屬心理需求與物質慾望,激發部屬之工作動機(Bass & Avolio, 1990)。本研究綜合前述所探討領導型態之定義,以Avolio(1999)所提出的全方位領導理論,以轉化型領導與交易型領導兩大構面,來探討領導型態對部屬的激勵與績效間的關聯。

二、組織文化

組織文化是某一團體經過學習解決外部調適與內部整合而得之行為模式(Schein, 1992);而此一行為模式蘊涵著組織成員共同的信念和價值規範,使得組織結構及控制系統產生交互作用,展現組織共享之行為準則(Gardner, 1985)。Hodgetts 與 Luthans(1997)則認為組織文化乃企業營運價值及哲學之所在,也是組織行為之準則與共同的語言。事實上,組織文化並非一靜態結構而是動態過程,是可透過組織內部管理者加以控制、管理與與改變的。雖然組織文化的定義,學者間的立論觀點不同,但大都以內涵和展現方式加以闡釋(吳萬益與林文寶,民91)。

Wallach(1983)以「組織之氣氛」與「工作環境」二大構面,將組織文化區分為官僚型(bureaucratic)文化、支持型(supportive)文化和創新型(innovative)文化三大類。官僚型文化之組織具相當明確的組織層級與權責劃分且其工作性質也多已標準化與固定化,是屬於層級式的組織類型,此類文化常建構於控制與權力基礎上。支持型文化的

組織非常重視人際關係，組織對員工採取支持、信任、鼓勵、公平與開放的態度，工作環境相當和諧與溫暖且可給予員工安全之感受，此類型文化具有高度互助互信合作之精神。創新型文化尊重組織成員的獨特性，重視成員具挑戰性與創新性思考的能力，其工作也較具鼓勵性、創造性和風險性，容許成員冒險創造以面對多變且激烈競爭的環境。

本研究將組織文化定義為「組織內成員共同特有的行事方法，與共享的價值觀，以及管理者藉以經營企業及管理員工的共同信念」。藥品行銷是屬於非常專業的領域，尤其是外商藥廠在台設立的子公司，大多延用母公司人力資源管理制度，其作業特性與權責劃分相當明確，工作性質大多已標準化和固定化，符合強調制度化之官僚型文化特性。同時各藥廠對員工有高度的支持、公平、鼓勵，重視人性化管理，營造支持型文化特性的人際關係導向工作環境，以提昇銷售業績和服務品質。因此，本研究決定採用 Wallach (1983) 所提組織文化分類：官僚型文化、創新型文化及支持型文化做為本研究變項。

三、組織承諾

人力資源乃是組織重要之資產，而員工的組織承諾不僅是組織管理學界主要的研究議題，更是業界實務管理者所關注的組織課題。事實上，組織承諾可概分為「態度性承諾」及「行為性承諾」二大類 (Staw, 1977)，所謂「態度性承諾」乃指對組織承諾感強烈的組織成員會對組織展現出價值承諾 (value commitment)、努力承諾 (effort commitment) 與留任承諾 (retention commitment) 三種表徵 (Mowday et al; 1982)；價值承諾乃組織成員對組織目標及價值接受的信念 (belief)，而努力承諾乃為追求組織利益而努力的意願 (willingness)，若組織成員對維持組織成員身份具強烈慾望 (desire) 便展現出其留任承諾。所謂「行為性承諾」乃組織成員受過去行為之影響，而支持其對組織持續投入的一種信念 (Salancik, 1977)。事實上，有關組織承諾的定義，學者之間的看法並不一致，不同的學者因採納不同的學派與理論，而有不同的定義。但由態度來定義組織承諾應屬較為普遍之趨勢 (Spector, 2002; Jaramillo et al., 2005; Schwepker, 2001)。

Allen 與 Meyer (1990)回顧過去有關組織承諾之文獻，發現過去研究對組織承諾之概念雖有不同之定義，但其立論之依據不外乎情感承諾 (affective commitment)、持續性承諾

(continuance commitment)與規範性承諾(normative commitment)三大構面。所謂情感承諾，是指成員對組織的情感依附，此種依附使得組織成員對組織的目標產生認同，並進而內化成組織的價值觀。因此，當個人認同組織時，會以身為組織之一員為榮，而產生個人的價值觀與組織價值觀漸趨一致的現象（O' Reilly & Chatman, 1986）。所謂持續承諾是指個人與組織之間聘雇關係乃依恃物質利益而非情感因素所維持。而規範性承諾乃指組織成員願意留任於組織中，為組織奉獻並非基於個人利益之追求，而是因為個人的理想與組織目標相符，而產生內化的道德規範，自發性地努力使自身的行為能配合組織的目標及利益，以實現自我之理想。Jaramillo 等（2005）進一步整理過去有關組織承諾之文獻，發現組織承諾可以兩大類型之定義加以區分：1. 組織承諾是眾所周知員工願意繼續留在組織工作的意願（Meyer, 1997）；2. 將對組織的忠誠視為一種員工態度，而以組織承諾稱之（Porter et al., 1974）；並視此忠誠之本質為員工與組織間的連結（employee-organization linkage）（Mowday et al., 1982）或是一種員工對組織的依附（attachment），並利用順從（compliance）、認同（identification）及內化（internalization）等描述方式來定義組織承諾（O' Reilly & Chatman, 1986）。

本研究綜合之前所探討組織承諾之定義，認為檢視組織承諾應以組織成員是否強烈地堅信及接受組織的目標與價值、是否願意為組織付出更多的努力，以及是否渴望繼續成為組織之一員為衡量之基準。因此，本研究將組織承諾視為一態度傾向，並將對組織承諾的定義為「組織成員深信且對組織目標與價值觀產生認同，並願意為組織的利益付出額外努力，具有強烈的渴望繼續成為組織的一份子，以協助達成組織目標的態度傾向程度」，並以價值承諾、努力承諾及留職承諾為等三構面，涵蓋「員工的認同、努力及留職與否」做為本研究衡量組織承諾之主要構面。

四、國家文化

文化乃透過語言與其他有意義的符號進行溝通，形成社會成員共同之信念、規範與價值觀(Blackwell et.al., 2006)。文化背景之差異，使社會成員對其所面處之環境與事物持有不同的認知與態度，進而影響其對事情的處理方式與決策。因此，國際企業欲在國際市場爭得一席之地，對各國文化之差異就必須有充份的認知與了解。

Hofstede (1983) 認為文化乃一個國家、民族、區域、或團體中之成員所共有的心智



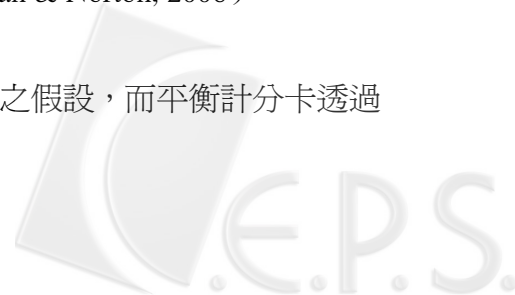
譯碼(Mental Programming)。回顧過去有關國家文化之定義，在分析文化相似性與差異性上，應屬 Hofstede 針對數十個不同國家，所提出之跨國文化研究結果最具影響力(Hofstede, 1983, 1988, 1991, 1997)，並將國家文化之差異歸納成「權力距離(power distance)」、「避免不確定性(uncertainty avoidance)」、「個人主義/集體主義(individualism-collectivism) 」與「男性主義/女性主義(masculinity-femininity) 」四大構面。此文化四大構面提出後，不僅提供後續文化研究者共同比較之基礎，更使得學界與業界對跨國文化之差異有更深刻的了解(Lu et al., 1999)。雖此四大文化構面不斷地被廣泛應用在文化相關議題的研究中，卻也同時地被質疑該四大構面似乎只能代表西方文化的價值觀，是否能適用於全球性之比較則存疑，爾後 Hofstede 與 Bond (1988) 以先前所發展之理論為依據而發展出「長期導向(Long-term Orientation) 」的第五個國家文化構面。「長期導向(Long-term Orientation) 」乃一個文化所強調的價值是以長期為導向（較朝向考慮未來）或是以短期為導向（考慮過去與現在）；即愈具長期導向之文化，則其愈傾向具有高度的儒家動態(Confucian dynamic)思維，著重階層次序的倫理價值觀，具勤儉、有毅力以及長幼有序的羞恥觀（Lu et al., 1999），東方國家如中國、日本及韓國等均是此一文化的代表。而短期導向如加拿大、美國則著重過去及現在的時間觀念，具重視穩定的人際關係、保持面子及尊重傳統的價值觀。

事實上，國家文化差異乃各個國家經長期以來各種不同社會化(socialization)過程所而產生之差異，此一差異便可用以闡述為何企業在不同文化下，其企業經營管理決策行為會產生明顯的差異(Pagell et. al., 2005; Andrew, 2006)，進而影響組織績效之表現。Casimir 等學者(2006) 則進一步指出企業領導者之績效表現會因所處之國家文化而產生差異，因此在衡量領導型態與組織績效表現時，因考量文化脈絡對企業所產生之影響。

五、平衡計分卡之績效評估

績效評核系統之選擇與執行方式對組織成員之行爲與企業績效之表現，有極大的影響力（Robbins, 2003）。近十年來，平衡計分卡（The Balanced Scorecard）對組織行為之發展扮演著極為重要的角色，今日，平衡計分卡不僅提供管理階層有系統性地評核組織之績效表現，更能協助企業有效地執行其經營管理策略（Kaplan & Norton, 2006）。

Kaplan 與 Norton（1996）認為所謂策略乃一連串因果關之假設，而平衡計分卡透過



「策略地圖」中的因果關係來描述和測試這些策略假設，並強調企業之經營管理策略須隨著時間進行必要之修正，以因應瞬息萬變的現實環境。倘若因果關係無法充分地反應於平衡計分卡上，那麼平衡計分卡就無法具體地轉換公司的願景與策略於實際的行動中。換言之，企業為增進其財務績效之表現，則需加強企業員工之學習成長、強化內部營運之效率以及增進與顧客之關係（吳安妮與劉俊儒，民 90）。

Kaplan 與 Norton（2001）進一步指出，企業過度依賴財務向度的指標將導致企業無法朝正確的策略方向發展。概因財務的衡量僅顯示過去營運活動造成的結果，並無法做為創造未來績效的指標，因此財務向度的指標僅能視之為落後指標（lag indicators）。過度強調財務績效將會導致企業只重視短期績效之表現，而忽略長期目標投注與價值創造之能力。因此，平衡計分卡除了原有財務落後指標的衡量之外，還納入了顧客滿意、創新的高效率流程、員工的專業能力與士氣等，所謂的領先指標（lead indicators），用以協助企業找出主要的績效驅動因素（performance drivers），以創造未來整體營運績效之表現。

事實上，平衡計分卡不僅提供企業利用傳統的財務構面指標來衡量企業有形資產之績效，更加入顧客、內部流程、學習與成長三個構面，來衡量企業無形資產之運作績效，藉由財務與非財務觀點來評核企業有形與無形的組織價值及績效表現，近年來，許多研究者都曾針對平衡計分卡之四大構面所應函括的象徵性指標進行相關之研究（Fletcher & Smith, 2004；Banker et al, 2004），本研究參照張淑玲（民 93）之研究，並整理與平衡計分卡相關之學術論文，將平衡計分卡四大構面最常被引用之指標彙整於表一。



表一 平衡計分卡各構面指標之相關研究

作者	財務指標	顧客指標	內部流程	創新與學習
Kaplan and Norton (1992)	投資報酬率 附加經濟價值	滿意度 市場佔有率 顧客忠誠度	品質 回應時間 推出新產品	員工滿意度 資訊系統適用性
Slater et al. (1997)	邊際利潤 週轉率 現金流量	品牌知名度 顧客滿意度	訂貨流程週期 顧客抱怨 顧客回報時間	產品導入市場時間 新產品設計時間
Voelker et al. (2001)	投資報酬率 淨利	顧客利潤 顧客滿意度	循環週期 交貨率 交貨如期	員工滿意度、激勵、賦權、員工生產力、發展機會、訓練率、新產品或服務發展
Olson and Slater (2002)	投資報酬率 銷售額	顧客滿意度、顧客忠誠度、顧客口碑、顧客服務	運送時間 交貨率 交貨如期	市場佔有率、銷售成長率、新產品銷售率、銷售建議
Maltz et al. (2003)	銷售額 利潤成長 收益	顧客滿意度 顧客忠誠度 顧客服務	新產品或服務 上市時間 品質	高階員工流動率、領導品質、對環境變動的參與程度
Younghood and Collins (2003)	作業成本、存貨 成本、存貨	顧客抱怨率 顧客重複率 顧客週轉率	運送比率 交貨率 交貨如期	產能利用率 職能關係 員工訓練時數
Maiga and Jacobs (2003)	銷售成長率、報酬率、投資回報率、營業收入	顧客滿意度、顧客忠誠度、顧客口碑、顧客服務	原料缺損率 損壞率 運送時間	新產品上市時間、新產品上市數、新專利數
Banker et al. (2004)	邊際利潤、銷售額、附加經濟價值	相對競爭者價格、顧客信用、顧客滿意度	品質 品牌認知 品牌忠誠度	員工滿意度 員工建議 員工電腦化程度
Fletcher and Smith (2004)	銷售成長率 存貨週轉率 應收帳款	顧客保留率 創造價值 如期交貨	存貨 產品收益 新產品收益	員工訓練 員工建議 員工流動率

綜上所述，平衡計分卡不僅能將組織的使命和策略整合為一套全方位的績效衡量模式，更能使組織從財務、顧客、企業內部流程、及員工學習與成長四個面向，重新思考績效管理與發展之基準。因此本研究將以平衡計分卡作為評估績效的衡量工具。

參. 研究設計與研究方法

一、研究假設與研究架構

本研究將先針對「領導型態」、「組織文化」、「組織承諾」、與「組織績效」四個構面間的關聯性與相互影響進行探討，最後再納入「國家文化」構面比較其差異。以下將根據文獻彙總說明構面間之互動關係，並據此建立本研究之各項假設。

(一)、領導型態、組織承諾、組織績效之關係

以下就領導型態、組織承諾、組織績效之關聯性研究之文獻彙整如後，本研究之文獻探討主要針對近五年來國外學者的研究進行探討：

1. 領導型態與組織承諾的關係

Jaskyte (2004) 假設組織安排、工作特性、與領導型態會與組織承諾及工作滿意有相關，結果發現領導型態是組織承諾及工作滿意的重要預測因子，證實領導型態與會影響組織承諾。Zhou et al. (2005) 針對中國 180 家公司 2,754 名員工所做的研究顯示，魅力型的領導對於員工的組織承諾、工作滿意、及對公司未來表現的信心有正向影響，證實領導型態與會影響組織承諾。Walumbwa et al. (2005) 針對美國與肯亞這兩種文化下，轉化型領導與組織承諾的關係，結果發現在這兩種文化下，轉化型領導皆對組織承諾有強烈正向的影響，證實領導型態與會影響組織承諾。顯然，領導型態與組織承諾間有正向關係，因此建立本研究假設：

H1：主管的領導型態對成員的組織承諾有顯著正向的影響。

2. 領導型態與組織績效的關係

Chen (2004) 研究探討 84 個台灣製造業與服務業的 1451 個員工，轉化型領導與交易型領導下員工的行為，發現在官型與支持型文化中，組織承諾在轉化型領導與工作績效間，具有中介的效果，證實領導型態與會影響組織之績效表現。Chien (2004) 則以人力資源管理策略的角度，進行組織績效應如何改善之研究，結果顯示激勵模式、領導型態、組織文化與環境、工作設計、人力資源政策是影響組織績效的重要因素，由此可知領導型態確實會影響組織績效。Mehia et al. (2006) 研究指出，領導者之聲望與領導型態對員工之工作績效表現會產生正向的影響，進而對組織整體之績效表現產生連帶的影響效果。因此本研究對領導型態與組織績效關係的假設為：

H2：主管的領導型態對組織績效有顯著正向的影響。

(二)、組織文化、組織承諾及組織績效之關係

1. 組織文化與組織承諾的關係

Zhou et al. (2005) 針對中國 180 家公司 2,754 名員工所做的研究顯示，參與型的組織文化有助於發展市場與創新導向，而市場與創新導向又與改善員工組織承諾與工作滿意有強烈地關連，證實組織文化對組織承諾有影響。Lok 與 Crawford (2004) 比較香港與澳洲管理階層之領導型態與組織文化對組織承諾與工作滿意的影響，結果發現澳洲管

理階層在創新與支持型組織文化對組織承諾與工作滿意有較顯著的統計檢定之差異；且發現創新與支持型組織文化結合關懷型的領導型態，會對組織承諾與工作滿意產生正向影響，證實組織文化對組織承諾有影響。因此建立本研究假設為：

H3：組織文化對成員的組織承諾有顯著正向的影響。

2. 組織文化與組織績效之關係

Lopez 與 Crawford (2004) 研究組織文化對組織學習與組織績效的影響，發現在西班牙協同型 (collaborative) 文化對鼓勵組織學習有正向影響，且企業的組織文化也顯著地影響組織之績效表現，證實組織文化對組織績效有影響。Lee 與 Yu (2004) 則針對新加坡的公司進行組織文化與組織績效關係之研究，發現企業之組織文化確實會影響組織營運活動方式，進而影響組織經營績效之表現，因此證實組織文化對組織績效之表現確實有一定程度之影響力，因此推導本研究之假設為：

H4：組織文化對組織績效有顯著正向的影響。

(三)、組織承諾及組織績效之關係

Rashid et al. (2003) 研究組織文化與組織承諾對財務績效的關聯。結果發現馬來西亞公司之組織文化與組織承諾對財務績效顯著地影響效果。而在 Chen (2004) 的研究中，發現組織承諾在支持型與官僚型組織文化中，對於轉化型領導與工作績效之影響有中介效果，Jaramillo et al. (2005) 進一步根據過去 25 年橫跨 14 個國家的 meta-analysis，發現組織承諾與績效間呈正相關，同時也發現在集權式的組織文化中，組織承諾與組織績效間所存在的正向關係，比在分權式的文化中還強，證實組織承諾對組織績效有影響。綜上所述可推導組織承諾及組織績效之關係為：

H5：組織承諾對組織績效有顯著正向的影響。

(四)、國家文化、領導型態、組織文化、組織承諾及組織績效之關係

Hofstede 所提出的國家文化四大構面已廣泛地為各領域之研究學者作為相關研究之基礎 (Nakata & Kumar, 1982; Robert & Wasti, 2002; Spector & Cooper, 2002; Jaramillo et al., 2005)。Yousef (2000) 研究發現在非西方文化之組織體系中，國家文化會干擾領導型態與組織文化，進而影響組織承諾與工作績效，可見在不同之國家文化下，領導型態、組織承諾與組織績效會有差異。而在 Jaramillo et al. (2005) 研究中發現，企業集權主義之國家文化環境下，其組織承諾與工作績效間的關係遠比處於個別主義之國家文化環境中

的企業來得強，概因國家文化對工作績效之衝擊乃透過組織成員對組織規劃、管理型態、管理決策與工作價值觀之認同與信念，員工處在於集權主義的文化中所謂的圈內結合（in-group bond）的氣氛下，員工對公司的承諾會比個別主義的文化的氣氛下之員工更強烈，直接地影響其工作績效，綜上所述，在不同之國家文化下，組織承諾對組織績效的影響會有差異。因此本研究推論：

H6：台、美、歐、日不同國籍之藥廠在台子公司企業在領導型態、組織文化、組織承諾及組織績效等構面因素方面具有顯著性差異存在。

（五）、組織績效之財務、顧客、內部流程、學習成長構面間之關係

1. 學習成長構面與內部流程構面間之關係

Fletcher 與 Smith（2004）認為應該將平衡計分卡整合成一持續前進的系統，從領先指標到落後指標，整合成一因果鏈。Olve et al.（2000）指出平衡計分卡之四個構面因素：財務、顧客、內部流程、及學習與成長構面間，並非互相獨立，而是存在著巧妙的因果關係，學習與成長構面之訓練時數比例會影響內部流程構面之企業績效或品質目標；學習與成長構面之激勵指數會影響內部流程構面之處理時間；學習與成長構面之研發資源佔總資源之比例會影響內部流程構面之企業品質目標。綜合以上相關文獻及本研究之架構與目的，顯然組織績效之學習成長構面與內部流程構面間的關係，越來越受到重視，因此建立本研究假設：

H7：學習成長構面對內部流程構面有顯著正向的影響。

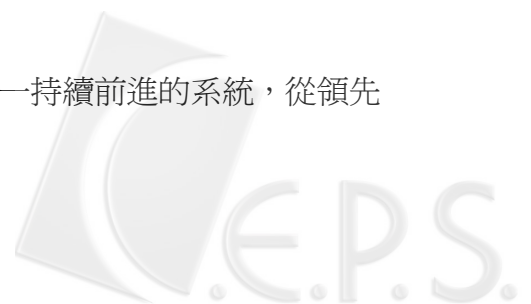
2. 學習成長構面與顧客構面間之關係

Craig 與 Moores（2005）指出平衡計分卡所有策略的基礎都在學習與成長構面，包括員工技術、能力及組織氣候的配合。這些策略目標整合人力資源與技術資訊，而內部流程、價值主張與顧客關係，都要靠學習與成長構面驅動，所以學習成長構面會影響顧客構面。Bryant 與 Widener（2004）利用平衡計分卡針對 125 家公司長達五年的研究，也發現學習與成長構面對顧客構面以及內部流程構面都有顯著影響。綜合以上相關文獻及本研究之架構與目的，顯然組織績效之學習成長構面與顧客構面間的關係，越來越受到重視，因此建立本研究假設：

H8：學習成長構面對顧客構面有顯著正向的影響。

3. 內部流程構面與顧客構面間之關係

Fletcher 與 Smith（2004）認為應該將平衡計分卡整合成一持續前進的系統，從領先



指標到落後指標，整合成一因果鏈，所以內部流程長構面之流程品質與縮短循環時間會影響顧客構面之準時送達。Olive et al. (2000) 指出平衡計分卡之四個構面因素間存在著巧妙的因果關係。換言之，內部流程構面之企業品質目標會影響顧客構面之顧客忠誠度；內部流程構面之企業績效或品質目標會影響顧客構面之顧客滿意度。綜合以上相關文獻及本研究之架構與目的，顯然組織績效之內部流程構面與顧客構面間的關係，越來越受到重視，因此建立本研究假設：

H9：內部流程構面對顧客構面有顯著正向的影響。

4. 內部流程構面與財務構面間之關係

若將平衡計分卡從領先指標到落後指標，整合成一因果鏈，則內部流程長構面之減少重製會影響財務構面之營業費用 (Fletcher & Smith, 2004)。根據平衡計分卡之四個構面因素間存在著巧妙的因果關係，可知內部流程構面之處理時間會影響財務構面之成本佔總資產比 (Olive et al., 2000)。綜合以上相關文獻及本研究之架構與目的，顯然組織績效之內部流程構面與財務構面間的關係，越來越受到重視，因此建立本研究假設：

H10：內部流程構面對財務構面有顯著正向的影響。

5. 顧客構面與財務構面間之關係

Fletcher 與 Smith (2004) 認為在平衡計分卡因果鏈中，顧客構面之顧客滿意會影響財務構面之應收帳款。Olive et al. (2000) 則認為由平衡計分卡之四個構面因素間的因果關係，可知顧客構面之市場佔有率會影響財務構面之營收佔總資產比。綜合以上相關文獻及本研究之架構與目的，顯然組織績效之顧客構面與財務構面間的關係，越來越受到重視，因此建立本研究假設：

H11：顧客構面對財務構面有顯著正向的影響。

本研究之目的在於探討「領導型態」、「組織文化」、「組織承諾」、「組織績效」與「國家文化」之關係，本研究架構如圖 1 所示：



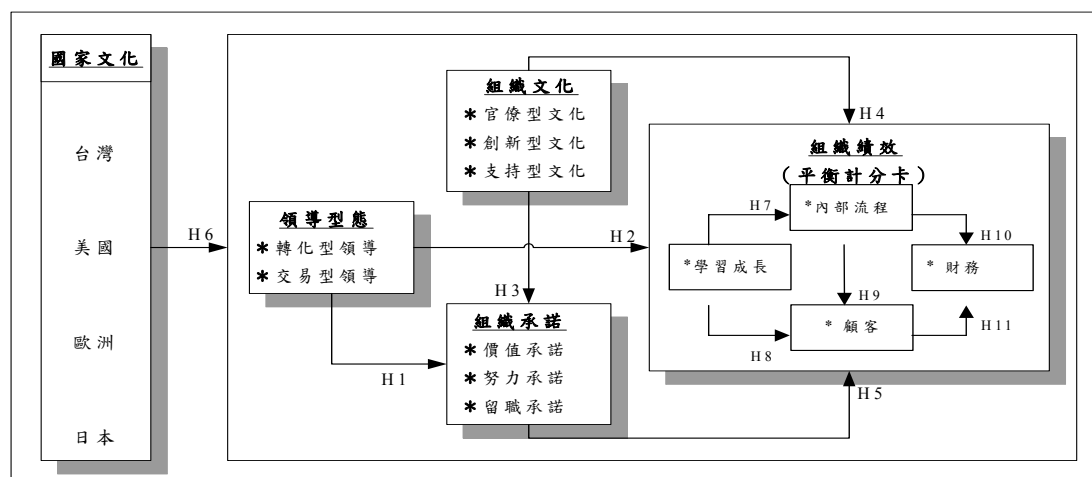


圖 1 研究架構

二、 操作性定義及問卷設計

本研究探討的構面包含領導型態、組織文化、組織承諾、國家文化及組織績效與公司基本資料等六大部分，其構面之變項列示於表三中，各構面之變項衡量方法如下：

(一)、領導型態

本研究參考「多元因素領導問卷」MLQ Form10 (Bass, 1990; Howell & Avoilo, 1993)、MLQ 5X (Bass & Avolio, 1993)、MLQ 5R (Bass & Avolio, 1995)，並考量台灣藥廠之經營型態，經過專家訪談之後認為放任式領導不適合台灣藥廠之經營型態，因此將 MLQ 問卷修改剔除放任式領導因素之問項。修改剔除放任式領導因素後，轉化型領導分為五個因素：理想化的特質影響、理想化的行為影響、鼓舞式激勵、智能的啟發、個別的關懷。交易型領導分為三個因素：論功行賞、主動式例外管理、被動式例外管理，來探討領導型態，所有問項均以 Likert 七等量表計分，從「非常不同意」到「非常同意」，共 15 題問項。

(二)、組織文化

本研究依 Wallach (1983) 以「組織之氣氛」與「工作環境」二大構面，將組織文化區分為官僚型、支持型和創新型三大因素：1. 支持型文化 (supportive culture)：組織工作環境相當開放、和諧類似家庭的溫暖，具安全感，是十分重視人際關係導向的工作環境。2. 官僚型文化 (bureaucratic culture)：組織層級與權責劃分相當明確，工作性質亦多已標準化與固定化。3. 創新型文化 (innovative culture)：重視員工之挑戰性與創新性，

亦尊重個人的獨特性，容許成員冒險，工作也較具有鼓勵創造性和風險性。所有問項均以 Likert 七等量表計分，從「非常不同意」到「非常同意」，共 12 題問項。

（三）、組織承諾

本研究部份採取 Porter et al. (1974) 的 OCQ 量表，配合本研究修改設計而成組織承諾量表，主要有以下三部份：1. 努力承諾：為組織追求利益並投注高度的努力意願。2. 價值承諾：係指深信並接受組織目標及價值的信念。3. 留職承諾：係指具有強烈維持組織成員身份的慾望。所有問項均以 Likert 七等量表計分，從「非常不同意」到「非常同意」，共 9 題問項。

（四）、組織績效

平衡計分卡希望將組織的使命和策略整合為一套全方位的績效衡量指標，共區分為財務、顧客、企業內部流程、及員工學習與成長四個平衡構面，作為評估企業績效之基礎。本研究參考 Fletcher 與 Smith (2004)，Banker et al. (2004)，以及 Maiga 與 Jacobs (2003) 關於財務、顧客、企業內部流程、及員工學習與成長四個平衡面之指標，共 20 題問項，衡量之計分係以 1.財務構面:新產品和服務對營收的貢獻、新客戶和市場對營收的貢獻、各部門合作或顧客的新關係對營收的貢獻、銷售獲利比率;銷售額成長比率。2.顧客構面:市場和客戶佔有率;顧客延續率、顧客滿意度、產品或服務的品質、企業的形象與商譽。3.企業內部流程構面：明確辨別目標市場、新產品上市速度、遞交產品和服務的時間、售後服務、生產流程的品質。4.員工學習成長構面：員工教育訓練時數、投入新產品研發費用、員工的專業能力、員工士氣激勵程度、採納員工建議。

三、抽樣與問卷發放

本研究以財團法人生物技術開發中心 (2003) 所編著「醫藥產業年鑑 2003」中之台灣區製藥廠商名錄為研究調查母體，該名錄中共包含 330 家國內外藥廠。為確認本研究各項構面衡量變項之適切性，本研究先採行問卷前測，進行變項內容之修正，並藉由前測修正問卷變項結果，擬定正式問卷內容，進行正式問卷調查工作。



四、統計分析方法

本研究除採次數分配表瞭解受訪者之基本特性內容外，並假因素分析(factor analysis)進行變數縮減工作，各項因素構面並以信度檢定其構面之代表性。為瞭解受訪者在不同因素構面間的差異性內容，本研究採二階段集群分析法，配合區別分析檢定分群效力，進行受訪樣本的分群工作。其次，為了探討構面間的關連內容，本研究採 LISREL 線性結構分析方法，瞭解各構面與平衡計分卡衡量組織績效之四大構面（財務、顧客、內部流程與學習成長）的關連內容，藉以檢定本研究之研究假設內容。

肆. 分析結果

一、樣本結構分析

本研究共寄發問卷 300 份，經過電話及函文催收後，總計回收 176 份，扣除無效問卷 4 份，實際回收有效問卷 172 份，有效回收率為 57.33 %。其中國內藥廠共回收 45 份，美商藥廠共回收 43 份，歐商藥廠共回收 41 份，日商藥廠共回收 43 份。回收樣本中由於經營規模分佈於 30 人以下與 500 人以上兩個等級為零，故將 30 人以下改與 31 ~ 50 人之等級合併，歸入 50 人以下等級；將 500 人以上改與 300 ~ 500 人之等級合併，歸入 300 人以上等級，最後只分為五種組織規模等級，顯然本產業中大部分公司的組織規模不大，大致為 500 人以下，如表二所示。回收樣本中由於年度營業額分佈於 60 億元以上之等級極少(10 份以下)，故改與 50 ~ 60 億億元之等級合併，歸入 50 億元以上之等級，最後只分為六種年度營業額等級，顯然本產業中大部分公司的年度營業額大致為 60 億元以下，由於經營歷史分佈於 50 年以上極少（10 份以下），故改與 40~50 年公司等級合併，歸入 40 年以上等級，最後只分為五種經營歷史等級，而 40 年以上歷史的資深廠商即佔回收樣本數的 33.7%之多。



表二 受訪者基本特性

樣本特性	內容層級	樣本數	百分比	樣本特性	內容層級	樣本數	百分比
所屬國別	國內藥廠	45	26.2 %	經營規模	50 人以下	18	10.5 %
	美商藥廠	43	25.0 %		50~100 人	33	19.2 %
	歐商藥廠	41	23.8 %		100~200 人	52	30.2 %
	日商藥廠	43	25.0 %		200~300 人	44	25.6 %
年度營業額：	10 億以下	28	16.3 %	經營歷史	300 人以上	25	14.5 %
	10~20 億	77	44.8 %		10 年以下	16	9.3 %
	20~30 億	24	14.0 %		10~20 年	37	21.5 %
	30~40 億	11	6.4 %		20~30 年	38	22.1 %
	40~50 億	15	8.7 %		30~40 年	23	13.4 %
	50~60 億	17	9.9 %		40 年以上	58	33.7 %

二、 因素分析與信度檢定

本研究就領導型態、組織文化、組織承諾、組織績效等四構面，採用主成分因素分析法及用最大變異數旋轉法旋轉轉軸，以萃取主要之構面因素，進行資料之濃縮。而共同因素的數目則選取特徵值大於 1 的因素，因素選取後其累積解釋總變異量大於 60 %。至於因素負荷量方面，則要求經最大變異數轉軸法旋轉後之因素負荷量之絕對值大於 0.6，且與其他因素負荷量之差異最好大於 0.3 左右(Hair et.al., 2006)。領導型態原 15 個問項中，第 11、12 個問項由於不符合本研究萃取因素之標準，予以刪除，最後萃取出兩個因素，累積解釋變異量為 75.683 %，因素負荷量之絕對值全部大於 0.6。組織文化原 12 個問項均符合本研究萃取因素之標準，萃取出三個因素，累積解釋變異量為 76.466 %，因素負荷量之絕對值全部大於 0.6。組織承諾原 9 個問項均符合本研究萃取因素之標準，萃取出二個因素，累積解釋變異量為 75.307 %，因素負荷量之絕對值全部大於 0.6。組織績效原 20 個問項中，第 20 個問項由於共同性小於 0.5，不符合本研究萃取因素之標準，予以刪除，最後萃取出四個因素。本研究以 Cronbach' s α 係數及分項對總項的相關係數來檢定各因素衡量變數的內部一致性程度； α 值最少必須達到 0.7 的標準，分項對總項相關係數必須大於 0.5。本研究針對領導型態（兩個構面因素）、組織文化（三個構面因素）、組織承諾（二個構面因素）、組織績效（四個構面因素）等各基礎構面因

素進行信度分析。信度分析結果，顯示所有構面因素的 Cronbach' s α 皆高於 0.7 ；至於分項對總項相關係數（item - to - total correlation）皆高於 0.5，經檢定結果說明本研究各構面因素皆具有相當不錯之內部信度。各構面之命名、編號及各項係數值如表三所示。

表三 各構面命名、編號與因素分析、信度檢定彙總

因數與變數	因素 負荷量	Cronb ach's α	Item-to -total Correla tion	因數與變數	因素 負荷量	Cronba ch's α	Item-to -total Correla tion
領導型態	AF1 轉化型領導	0.9604		組織承諾	CF1 價值承諾	0.9334	
	Va8 使我從不同的角度看待問題	0.868	0.8646		Vc3 公司使我發揮最佳潛能	0.827	0.8426
	Va7 尋求不同看法解決問題	0.854	0.8505		Vc5 以身為公司的一份子為榮	0.820	0.8562
	Va10 幫助我發揮我的長處	0.844	0.8388		Vc2 任何工作指派都願意接受	0.803	0.7209
	Va2 贏得每一個部屬的尊敬	0.821	0.8336		Vc4 對朋友誇獎這是家好公司	0.803	0.8417
	Va5 使我對未來更加樂觀	0.818	0.8410		Vc1 付出更多努力協助公司成功	0.803	0.7564
	Va3 達成目標之強烈企圖	0.812	0.8229		Vc6 能工作的公司中最好的	0.795	0.8056
	Va9 花時間在教導與訓練	0.801	0.8115		CF2 留職承諾	0.8293	
	Va6 對於達到目標充滿信心	0.799	0.8215		Vc8 到別家公司服務也無所謂	0.884	0.7653
	Va1 展現出自信	0.790	0.7678		Vc9 很小的改變就會使我離開	0.770	0.7038
	Va4 做決定時會考慮道德和倫理	0.750	0.7705		Vc7 為公司服務是錯誤的選擇	0.764	0.6016
	AF2 交易型領導	0.8853		組織績效	DF1 財務構面	0.934	
	Va15 完成目標給予我適當的報酬	-0.897	0.8185		Vd2 新客戶對營收貢獻	0.927	0.8872
	Va14 滿足需求以爭取對他的支持	-0.857	0.7735		Vd4 銷售獲利比率	0.895	0.7699
	Va13 想得到獎勵就該做好哪些事	-0.822	0.7397		Vd1 新產品對營收貢獻	0.885	0.8196
組織文化	BF1 創新型文化	0.9153			Vd3 各部門合作係對營收貢獻	0.873	0.7963
	Vb11 員工們總是感受到工作壓力	0.908	0.8236		Vd5 銷售額成長比率	0.856	0.8271
	Vb10 極重視工作績效	0.898	0.8359		DF2 顧客構面	0.9388	
	Vb12 工作充滿了挑戰	0.875	0.8240		Vd8 顧客滿意度	0.919	0.8684
	Vb9 鼓勵接受新觀念求創新	0.797	0.7409		Vd7 顧客延續率	0.904	0.8465
	BF2 支持型文化	0.8758			Vd9 產品或服務的品質	0.896	0.8293
	Vb3 成員間彼此相互合作	0.862	0.7704		Vd10 企業的形象與商譽	0.885	0.8113
	Vb4 員工間彼此信賴	0.854	0.7436		Vd6 市場和客戶佔有率	0.878	0.8095
	Vb1 工作能給予人安全感	0.835	0.7044		DF3 內部流程構面	0.8475	
	Vb2 重視員工的個人自由	0.826	0.7062		Vd14 售後服務	0.852	0.7259
	BF3 官僚型文化	0.8528			Vd11 明確辨別目標市場	0.833	0.7007
	Vb8 管理非常嚴格	0.851	0.6867		Vd12 新產品上市速度	0.787	0.6423
	Vb5 注重階級區隔	0.843	0.7480		Vd15 生產流程的品質	0.774	0.6352
	Vb6 作風很保守	0.781	0.6654		Vd13 遞交產品和服務的時間	0.692	0.5596
	Vb7 長官常使用命令語氣	0.702	0.6712		DF4 學習成長構面	0.8850	
					Vd18 員工的專業能力	0.874	0.7906
					Vd16 員工教育訓練時數	0.864	0.8167
					Vd19 員工士氣激勵程度	0.835	0.6389
					Vd17 投入新產品研發費用	0.828	0.7444

三、各構面因素之差異性檢定

爲探討不同群組之組織績效在領導型態、組織文化、及組織承諾等構面因素間之差異性，藉此進一步釐清不同公司在整體運作的表現是否有差異。本研究先以公司「組織績效」之四個構面因素作爲分群變數進行集群分析，再以區別分析以確定分群效力，並針對集群分別加以命名及群組在各構面因素之表現進行差異性分析。本研究先利用華德法來進行集群分析，透過產生之逐次聚合係數加以分析，依此原則，本研究將全體樣本分成三個集群，樣本數分別爲 33，78 及 61。接著再利用非階層分析法（K 組平均數法）分群。不同組織績效之公司在各因素之差異分析如表四所示，由表中可知第一群：在三個組織績效之集群變數中所得之分數偏低，故命名爲「較差之組織績效群」。第二群：在三個集群變數中所得之分數最高，故命名爲「較佳之組織績效群」。第三群：在三個集群變數中所得之分數表現比較中等，故命名爲「普通之組織績效群」。

表四 分群在組織績效構面之平均值差異檢定

構面	因素名稱	較差之組織 績效群(1) n=33	較佳之組織 績效群(2) n=78	普通之組織 績效群(3) n=61	F	P	Duncan
組織 績效	財務構面	2.6606	5.7000	4.4656	306.5 52	0.000 *	(1,3,2)
	顧客構面	2.9758	5.8667	4.7443	298.8 62	0.000 *	(2,3,1)
	內部流程 構面	3.0424	5.5949	4.4689	270.4 59	0.000 *	(1,3,2)
	學習成長 構面	2.7121	5.9103	4.2705	326.7 27	0.000 *	(1,3,2)

*: $P < 0.001$

四、各變項相關分析

(一)、LISREL 線性結構分析

本研究先將轉化型領導與創新型文化及價值承諾，分別對平衡計分卡衡量組織績效之四大構面（財務、顧客、內部流程與學習成長），進行結構方程模型分析，得出四個結構方程模型，分別爲轉化型領導/創新型文化/價值承諾/組織績效線性結構模式（1）～（4），如圖 2 所示。再將交易型領導與官僚型文化及價值承諾，分別對平衡計分卡衡量組織績效之四大構面，再次進行結構方程模型分析，而得出交易型領導/官僚型文化/價值承諾/組織績效線性結構模式四個結構方程模型（1）～（4），如圖 3 所示。擬經由線性結構分析之結果，檢視本研究所預設的研究假設。



以轉化型領導/創新型文化/價值承諾/財務構面的組織績效線性結構模式為例（如圖 2-（1）所示）：整體模式符合度之各項指標在可接受的範圍（ $\chi^2=25.819$ ； $df=29$ ； $P=0.635$ ； $RMR=0.055$ ； $GFI=0.971$ ； $AGFI=0.945$ ； $NFI=0.980$ ）。轉化型領導與價值承諾和財務構面績效間的標準化路徑係數分別為 0.40（ $p<0.001$ ）與 0.14（ $p<0.05$ ），顯示轉化型領導對組織承諾與財務構面的組織績效有顯著正向的影響，此結構方程模型的分析結果支持 $H1$ 、 $H2$ 。創新型文化與價值承諾和財務構面績效之間的標準化路徑係數分別為 0.40（ $p<0.001$ ）與 0.31（ $p<0.001$ ），顯示創新型文化對組織承諾與組織績效也有顯著正向的影響，此結構方程模型的分析結果支持 $H3$ 、 $H4$ 。價值承諾與財務構面績效之間的標準化路徑係數為 0.55（ $p<0.001$ ），顯示組織承諾對組織績效也有顯著正向的影響，此結構方程模型的分析結果支持 $H5$ 。其餘之轉化型領導/創新型文化/價值承諾/組織績效顧客構面線性結構模式（如圖 2-（2）所示），轉化型領導/創新型文化/價值承諾/組織績效內部流程構面線性結構模式（如圖 2-（3）所示），與轉化型領導/創新型文化/價值承諾/組織績效學習成長構面線性結構模式（如圖 2-（4）所示），各模式符合度之指標亦在可接受的範圍，且轉化型領導與價值承諾以及創新型文化對組織承諾之間的標準化路徑係數均達顯著水準，各結構方程模型的分析結果皆支持 $H1\sim H5$ ，且各模式符合度之指標亦在可接受的範圍內。唯轉化型領導對組織績效顧客構面、內部流程構面、學習成長構面之間的標準化路徑係數分別為 0.11、0.16、0.10，未達 $p<0.05$ 顯著水準，但是轉化型領導對財務構面績效之標準化路徑係數是 0.14（ $p<0.05$ ）。表示轉化型領導搭配創新型文化時，對組織績效有顯著正向的影響，但是對非財務構面以外之組織績效，包括顧客構面、內部流程構面、學習成長構面之組織績效，則須透過轉化型領導對員工產生較高之價值承諾，進而影響非財務構面之組織績效。

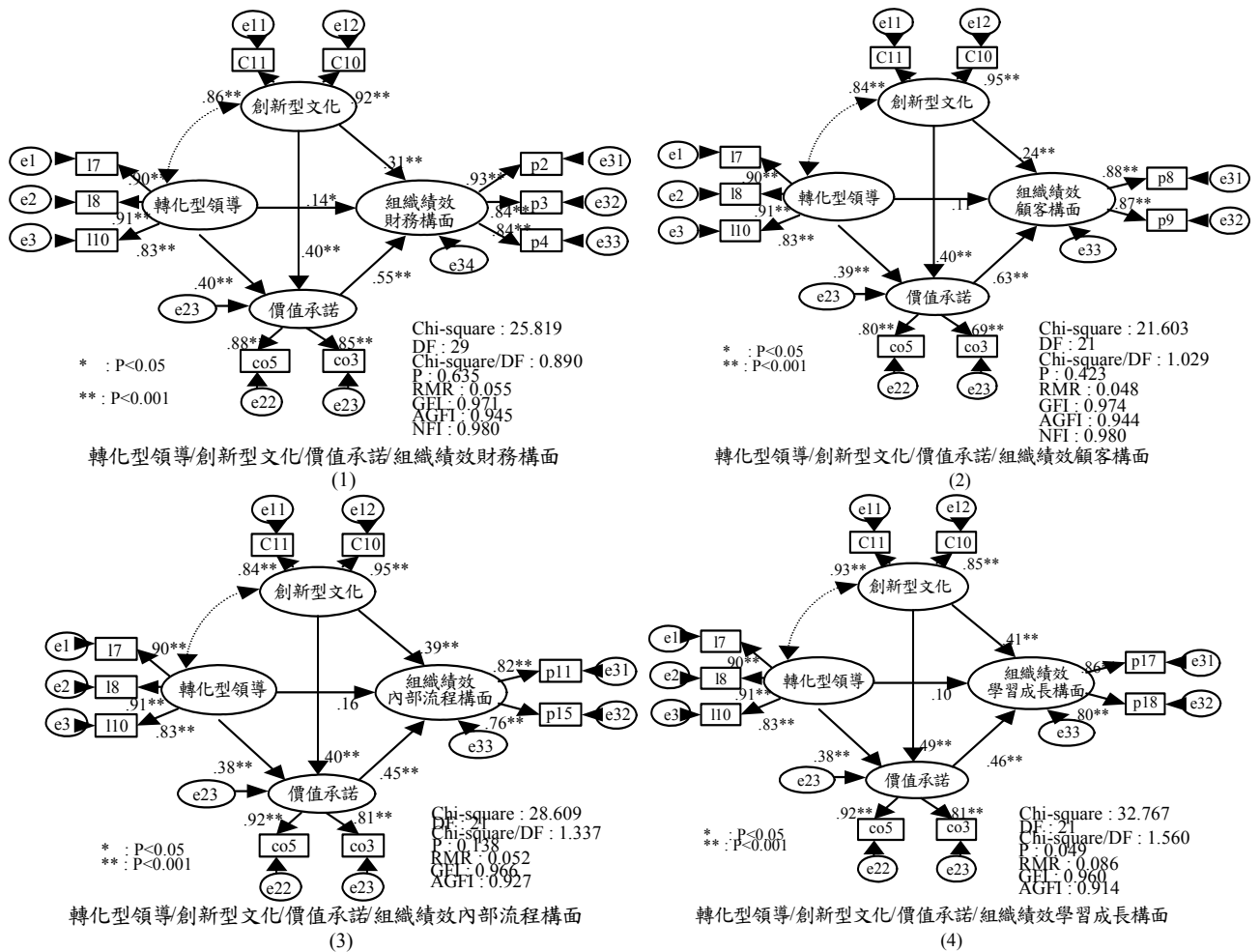


圖 2 轉化型領導/官僚型文化/價值承諾/組織績效線性結構模式

再以交易型領導/官僚型文化/價值承諾/組織績效財務構面線性結構模式為例（如圖 3-（1）所示），模式符合度各項指標在可接受的範圍（ $\chi^2=23.521$ ； $df=14$ ； $P=0.052$ ； $RMR=0.078$ ； $GFI=0.966$ ； $AGFI=0.913$ ； $NFI=0.970$ ）。交易型領導與價值承諾、財務構面績效之間的標準化路徑係數分別為 -0.49 （ $p<0.001$ ）與 -0.15 （ $p<0.001$ ），可知交易型領導對組織承諾與組織績效有負向的影響，此點恰與轉化型領導與價值承諾和財務構面績效之間有顯著正向的影響，恰好完全相反。由此可見，主管的領導型態對成員的組織承諾與組織績效具有顯著的影響力，唯此影響力可能因領導型態不同而產生正向與負向的影響結果。就官僚型文化而言，官僚型文化與價值承諾和財務構面績效之間的標準化路徑係數分別為 -0.21 （ $p<0.05$ ）與 -0.22 （ $p<0.001$ ），顯示官僚型組織文化對組織承諾與組織績效也有顯著負向的影響，而價值承諾與財務構面績效之間的標準化路徑係數為 0.61 （ $p<0.001$ ），組織承諾對組織績效仍有顯著正向的影響，所以此結構方程模型的分析結果支持 H5 假說。其餘之交易型領導/官僚型文化/價值承諾/組織績效顧客構面線性結構模式（如圖 3-（2）所示），交易型領導/官僚型文化/價值承諾/組織績效內部流程構面線性結構模式（如圖 3-（3）所示），交易型領導/官僚型文化/價值承諾/組織績效學習成長構面線性結構模式（如圖 3-（4）所示）。各模式符合度之指標亦在可接受的範圍內；其線性結構模式結果顯示與圖 3-（1）所示相似。

轉化型領導/創新型文化/價值承諾/組織績效之線性結構模式中如圖 2（1）～（4）所示，可以發現創新型文化對組織績效之四個構面皆有顯著正向的影響（ $p<0.001$ ）。但是交易型領導/官僚型文化/價值承諾/組織績效之線性結構模式中（如圖 3（1）～（4）所示）卻發現，官僚型文化對財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面之組織績效之間的標準化路徑係數分別為 -0.22 （ $p<0.001$ ）、 -0.18 （ $p<0.001$ ）、 0.13 、與 -0.17 。可知交易型領導加上官僚型文化對組織績效之財務構面、顧客構面間有顯著負向的影響，但是對於組織績效之內部流程構面卻是正向的影響。而交易型領導對組織績效財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面之間的標準化路徑係數分別為 -0.15 、 -0.07 、 -0.12 、與 -0.18 ，皆未達 $p < 0.05$ 顯著水準。但是交易型領導對價值承諾的負向影響關係，以及價值承諾對組織績效財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面之間的正向影響關係，其標準化路徑係數皆達顯著水準且 $p < 0.001$ 。表示交易型領導對組織績效有負向的影響，是因為交易型領導對員工產生較差之價值承諾，因而影響到組織績效。

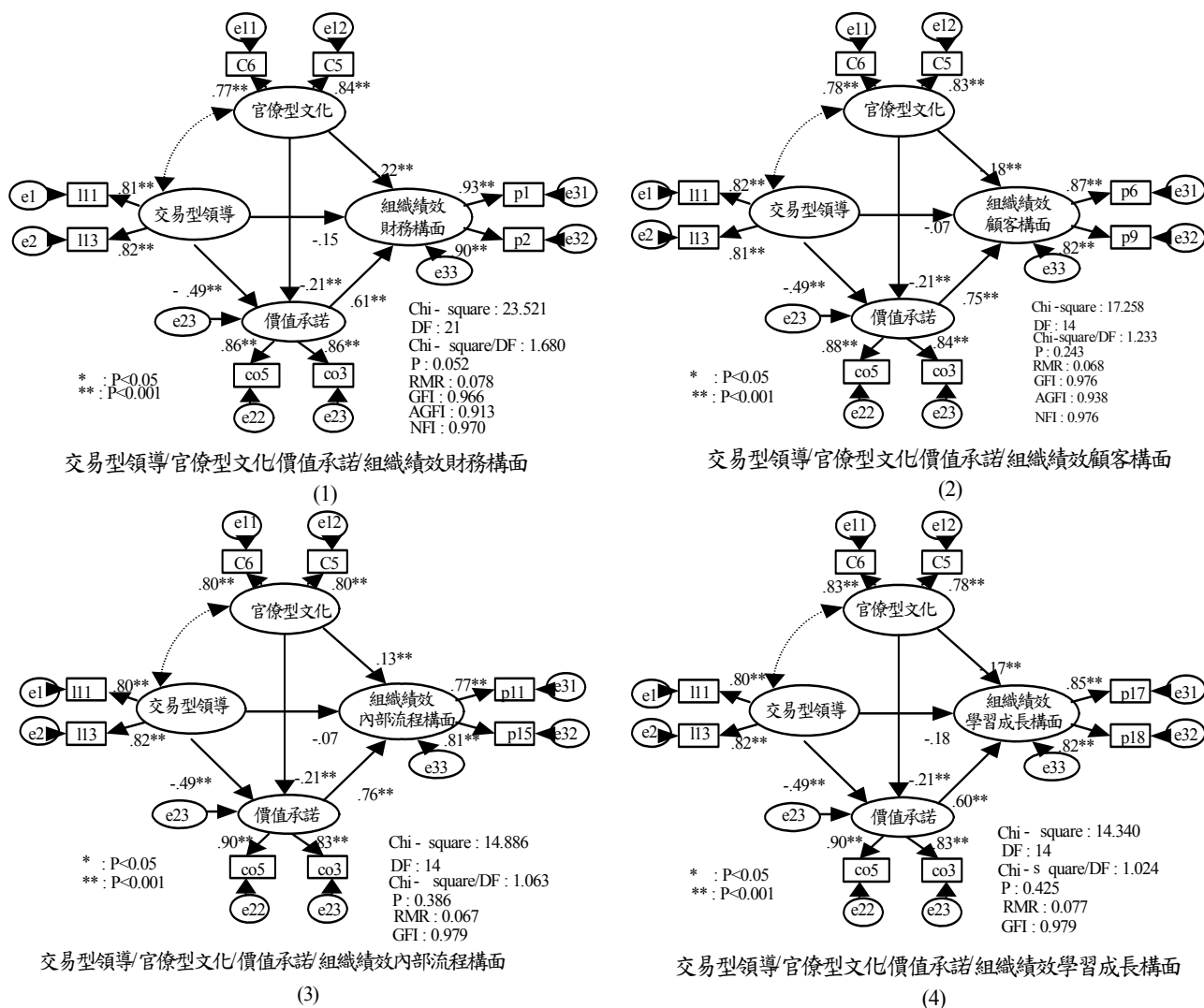


圖 3 交易型領導/官僚型文化/價值承諾/組織績效線性結構模式

(二)、不同國家文化之企業在各研究構面因素之差異性分析

為探討台、美、歐、日不同國籍之藥廠在台子公司企業在領導型態、組織文化、組織承諾及組織績效等構面因素方面是否具有顯著性差異存在，本研究利用多變量變異數分析（MANOVA）及 Duncan 多重檢定法來檢定兩兩間之差異。如表五中各構面之因素值係將所包含之變數值加總平均而得，此平均值也是變異數分析之基本比較單位。在領導型態方面，美商與歐商藥廠之領導型態較傾向於「轉化型領導」（ $F=7.401$ ， $P=0.000$ ），而日商與國內藥廠之領導型態較傾向於「交易型領導」（ $F=6.106$ ， $P=0.001$ ）。這可以反映相同產業會因其國家文化之不同，在領導型態構面上，有顯著的差異性存在，與研究假設相符，尤其是「轉化型領導」更是美商與歐商藥廠領導者能夠激勵部屬，在競爭激烈的市場中，最具效能的領導型態。此外，由組織文化方面來比較，美商與歐商藥廠之組織文化較傾向於「創新型文化」（ $F=27.191$ ， $P=0.000$ ）；而日商與國內藥廠之組織文化較傾向於「官僚型文化」（ $F=21.216$ ， $P=0.000$ ）。由此可知相同產業會因其國家文化之不同，在組織文化構面上，有顯著的差異性存在，尤其是「創新型文化」更是美商與歐商藥廠能夠求新求變，在競爭激烈的市場中，屹立不搖的主要原因之一。此外，在組織承諾方面來比較，美商與歐商藥廠有較高之「價值承諾」（ $F=15.211$ ， $P=0.000$ ）與「留職承諾」（ $F=17.317$ ， $P=0.000$ ）；而日商與國內藥廠則否。由此可知相同產業會因其國家文化之不同，在組織承諾構面上，有顯著的差異性存在。尤其是「價值承諾」更使得美商與歐商藥廠員工認同公司，在競爭激烈的市場中，願意為公司效勞，並以身為公司一份子為榮。在組織績效方面，美商與歐商藥廠不論在「財務構面」、「顧客構面」、「內部流程構面」與「學習成長構面」間，皆是表現最佳之族群（ $F=16.998 \sim 31.783$ ， $P=0.000$ ）。而日商與國內藥廠之表現次之。由此可知相同產業會因其國家文化之不同，在組織績效構面上，有顯著的差異性存在，尤其是美商與歐商藥廠，對於組織績效成長的重視度較高。綜合以上領導型態、組織文化、組織承諾及組織績效四大構面之比較，可以證實台、美、歐、日不同國籍之藥廠在台子公司在各研究構面因素上，確實具有顯著性差異存在，故結果支持 $H6$ 。



表五 不同國家文化之企業在各構面的變異數分析

研究構面	因素名稱	國內樂廠 n=45	美商樂廠 n=43	歐商樂廠 n=41	日商樂廠 n=43	F	P	Duncan
領導型態	轉化型領導	4.2289	5.3116	5.2537	4.6256	7.410	0.000	(14,32)
	交易型領導	4.2222	2.8605	3.3252	4.1395	6.106	0.001	(23, 41)
組織文化	創新型文化	3.7111	6.1802	5.8415	4.5814	27.191	0.000	(1,4,32)
	支持型文化	4.3944	4.6047	4.7866	4.4593	0.761	0.518	1432
	官僚型文化	5.7778	4.1453	3.9939	5.2791	21.216	0.000	(32,41)
組織承諾	價值承諾	4.2444	5.5698	5.0732	4.1008	15.211	0.000	(14,32)
	留職承諾	3.6444	5.3023	5.1626	3.7519	17.317	0.000	(14,32)
組織績效	財務構面	3.8578	5.5674	5.1756	4.1767	24.669	0.000	(14,32)
	顧客構面	4.2000	5.6279	5.3463	4.5349	16.998	0.000	(14,32)
	內部流程構面	4.0222	5.3442	5.2537	4.2605	22.814	0.000	(14,32)
	學習成長構面	3.7111	5.6686	5.3963	4.1682	31.783	0.000	(14,32)

(三)、平衡計分卡評估組織績效之四構面間之關係

為探討平衡計分卡四個構面因素間之關係，本研究利用迴歸分析探討學習成長構面對於其他構面的影響程度，以學習成長構面為自變數，分別以內部流程構面、顧客構面、財務構面為依變數，建構 P1、P2、與 P3 迴歸模式。以內部流程構面為自變數，分別以顧客構面、財務構面為依變數，建構 P4 與 P5 迴歸模式。其建立之迴歸模型如下：

$$P1: \text{內部流程構面} = 1 + 1 * (\text{學習成長構面}) + e1$$

$$P2: \text{顧客構面} = 2 + 2 * (\text{學習成長構面}) + e2$$

$$P3: \text{顧客構面} = 3 + 3 * (\text{內部流程構面}) + e3$$

$$P4: \text{財務構面} = 4 + 4 * (\text{內部流程構面}) + e4$$

$$P5: \text{財務構面} = 5 + 5 * (\text{顧客構面}) + e5$$

各式中： i = 截距； i = 斜率； ei = 殘差

表六顯示，「學習成長構面」與組織績效之「內部流程構面」、「顧客構面」因素之間，對全部因素存在顯著之相互影響關係（ $\text{Adj } R^2 = 0.647 \sim 0.736$ ， $F=313.916 \sim 477.572$ ， $P=0.000$ ， $D - W = 1.611 \sim 2.163$ ），確定變數間有線性關係存在，且均達顯著水準，且誤差項之間無自我相關存在，可以證明「學習成長構面」與組織績效之「內部流程構面」、「顧客構面」因素間相互影響且呈正向線性關係。「內部流程構面」與組織績效之「顧客構面」、「財務構面」因素之間，對全部因素存在顯著之相互影響關係（ $\text{Adj } R^2 = 0.684 \sim 0.747$ ， $F=371.519 \sim 507.128$ ， $P=0.000$ ， $D - W = 1.576 \sim 1.803$ ），確定變數間有線性關係

存在，且均達顯著水準，且誤差項之間無自我相關存在，可以證明「內部流程構面」與組織績效之「顧客構面」、「財務構面」因素間相互影響且呈正向線性關係。「顧客構面」與組織績效之「財務構面」因素之間，存在顯著之相互影響關係（Adj $R^2 = 0.742$ ， $F = 491.969$ ， $P = 0.000$ ，D - W = 1.900），確定變數間有線性關係存在，且達顯著水準，誤差項之間無自我相關存在，可以證明「顧客構面」與組織績效之「財務構面」因素間相互影響且呈正向線性關係。此外，表六呈現平衡計分卡各因素之間均呈正相關，且達顯著水準（ $p < 0.001$ ），此結果顯示支持 $H7$ 至 $H11$ 。

表六 組織績效各構面間之迴歸分析

模式	P1	P2	P3	P4	P5
依變數 自變數	內部流程 構面	顧客 構面	顧客 構面	財務 構面	財務 構面
學習成長構面	0.859*	0.805*			
內部流程構面			0.865*	0.828*	
顧客構面					0.862*
Adj R^2	0.736	0.647	0.747	0.684	0.742
F	477.572	313.916	507.128	371.519	491.969
P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
D-W	2.163	1.611	1.803	1.576	1.900

* : $P < 0.05$

綜上分析結果顯示，本研究共 11 項研究假設皆成立，其研究假設成立之意涵將於下節結論中說明。

表七 研究假設驗證結果

	假設	結果
H1	主管的領導型態對成員的組織承諾有顯著正向的影響。	支持
H2	主管的領導型態對組織績效有顯著正向的影響。	支持
H3	組織文化對成員的組織承諾有顯著正向的影響。	支持
H4	組織文化對組織績效有顯著正向的影響。	支持
H5	組織承諾對組織績效有顯著正向的影響。	支持
H6	台、美、歐、日不同國籍之藥廠在台子公司企業在領導型態、組織文化、組織承諾及組織績效等構面因素方面具有顯著性差異存在。	支持
H7	學習成長構面對內部流程構面有顯著正向的影響。	支持
H8	學習成長構面對顧客構面有顯著正向的影響。	支持
H9	內部流程構面對顧客構面有顯著正向的影響。	支持
H10	內部流程構面對財務構面有顯著正向的影響。	支持
H11	顧客構面對財務構面有顯著正向的影響。	支持

伍. 結論與後續研究建議

本研究之目的在於探討領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效之關係研究，以及不同國籍藥廠間構面因素之差異，並且進一步延伸探討組織績效之財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面間之關係。本研究之結論可歸納為以下幾項：

1. 領導型態之應用愈好，對組織承諾的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證顯示領導型態對於組織承諾的確有顯著正向的影響：轉化型領導對於組織承諾之價值承諾及留職承諾有顯著正向的影響，而交易型領導則與留職承諾有顯著

負向的影響。也就是說領導型態愈傾向轉化型領導，其對於員工組織承諾的提昇將有顯著正向的影響，而此結果也符合相關學者(Zhou et al., 2005; Lok & Crawford, 2004; Walumba et al., 2004; Pillai & Willaims, 2004; Chen, 2004)的推論與研究。

2. 領導型態之應用愈好，對組織績效的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證顯示領導型態對於組織績效的確有顯著正向的影響：轉化型領導在組織績效之財務、顧客、內部流程、學習成長構面皆有顯著正向的影響，而交易型領導則與組織績效之財務與內部流程構面有顯著負向的影響。也就是說領導型態愈傾向轉化型領導，其對於員工組織績效的提昇將有顯著正向的影響，而此研究結果與相關學者(Chen, 2004; Chien, 2004; Dionne et al., 2004; Pillai & Willaims, 2004)的推論與研究結果相符。

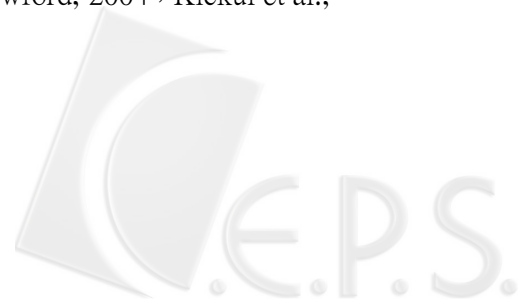
3. 組織文化之應用愈好，對組織承諾的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證顯示組織文化對組織承諾的確有顯著正向的影響：創新型文化對組織承諾之價值承諾及留職承諾有顯著正向的影響；而官僚型文化對組織承諾之留職承諾有顯著負向的影響；支持型文化則是對組織承諾之價值承諾有顯著正向的影響。也就是說組織文化愈傾向創新型文化，其對於員工組織承諾的提昇將有顯著正向的影響，而此研究結果也符合相關學者(Zhou et al., 2005; Lok & Crawford, 2004; Silverthorne, 2004; Kontoghiorghes & Bryant, 2004; Kickul et al., 2004)的推論與研究。

4. 組織文化之應用愈好，對組織績效的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證顯示組織文化對組織績效的確有顯著正向的影響：創新型文化對組織績效之財務、顧客、內部流程、學習成長構面皆有顯著正向的影響；而官僚型文化對組織績效之財務與顧客構面有顯著負向的影響；支持型文化則對組織績效之財務、顧客、內部流程、學習成長構面皆有顯著正向的影響。也就是說組織文化愈傾向

創新型文化與支持型文化，其對於員工組織績效的提昇將有顯著正向的影響，此研究結果也符合相關學者（Lopez et al., 2004；Lee & Yu, 2004；Chien, 2004；Rashid et al., 2003；Pool, 2000）的推論與研究。

5. 組織承諾之應用愈好，對組織績效的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證顯示組織承諾對組織績效的確有顯著正向的影響：組織承諾之價值承諾對組織績效之財務、顧客、內部流程、學習成長構面皆有顯著正向的影響；而留職承諾對組織績效之財務構面有顯著正向的影響，對顧客、內部流程、學習成長構面則是呈正相關。也就是說組織承諾愈傾向價值承諾，其對於員工組織績效的提昇將有顯著正向的影響，此研究結果也符合相關學者(Jaramillo et al., 2005；Chen, 2004；Rashid et al., 2003；Suliman et al., 2000)的推論與研究。

6. 不同國家文化之企業在領導型態、組織文化、組織承諾及組織績效等構面因素方面具有顯著性差異存在。實證結果顯示：美商與歐商藥廠之領導型態較傾向於「轉化型領導」，而日商與國內藥廠之領導型態較傾向於「交易型領導」。這可以反映相同產業會因其國家文化之不同，在領導型態構面上，有顯著的差異性存在。此外，美商與歐商藥廠之組織文化較傾向於「創新型文化」；而日商與國內藥廠之組織文化較傾向於「官僚型文化」。美商與歐商藥廠有較高之「價值承諾」與「留職承諾」；而日商與國內藥廠則否。由此可知相同產業會因其國家文化之不同，在組織承諾構面上，有顯著的差異性存在。再者，美商與歐商藥廠不論在「財務構面」、「顧客構面」、「內部流程構面」與「學習成長構面」間，皆是表現最佳之族群。而日商與國內藥廠之表現次之。由此可知相同產業會因其國家文化之不同，在組織績效構面上，有顯著的差異性存在，而以上之研究結果也符合相關學者（Jaramillo et al., 2005；Glazer et al., 2004；Lok & Crawford, 2004；Kickul et al., 2004；Chen, 2002）的推論與研究。

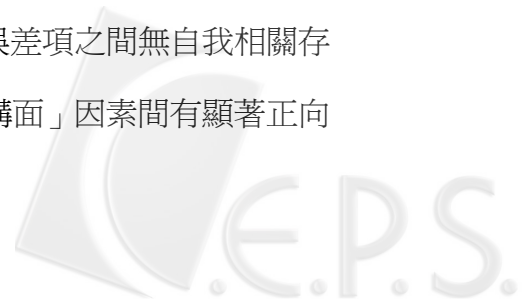


7. 學習成長構面之應用愈好，對內部流程構面的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證結果顯示：「學習成長構面」與「內部流程構面」因素之間，存在顯著之相互影響關係，變數間有線性關係存在，且達顯著水準，誤差項之間無自我相關存在，可以證明平衡計分卡之「學習成長構面」對「內部流程構面」因素間有顯著正向的影響。而此研究結果也符合相關學者（Fletcher & Smith, 2004；Bryant et al., 2004；Olve et al., 2000）的推論與研究。

8. 學習成長構面之應用愈好，對顧客構面的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證結果顯示：「學習成長構面」與「顧客構面」因素之間，存在顯著之相互影響關係，變數間有線性關係存在，且達顯著水準，誤差項之間無自我相關存在，可以證明平衡計分卡之「學習成長構面」對「顧客構面」因素間有顯著正向的影響。而此研究結果也符合相關學者（Craig & Moores, 2005；Bryant et al., 2004）的推論與研究。

9. 內部流程構面之應用愈好，對顧客構面的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證結果顯示：「內部流程構面」與「顧客構面」因素之間，存在顯著之相互影響關係，變數間有線性關係存在，且達顯著水準，誤差項之間無自我相關存在，可以證明平衡計分卡之「內部流程構面」對「顧客構面」因素間有顯著正向的影響。而此研究結果也符合相關學者（Fletcher & Smith, 2004；Bryant et al., 2004；Olve et al., 2000）的推論與研究。

10. 內部流程構面之應用愈好，對財務構面的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證結果顯示：「內部流程構面」與「財務構面」因素之間，存在顯著之相互影響關係，變數間有線性關係存在，且達顯著水準，誤差項之間無自我相關存在，可以證明平衡計分卡之「內部流程構面」對「財務構面」因素間有顯著正向



的影響。而此研究結果也符合相關學者（Fletcher & Smith, 2004；Bryant et al., 2004；Olve et al., 2000）的推論與研究。

11. 顧客構面之應用愈好，對財務構面的提昇愈有助益，且有顯著正向的影響。實證結果顯示：「顧客構面」與「財務構面」因素之間，存在顯著之相互影響關係，變數間有線性關係存在，且達顯著水準，誤差項之間無自我相關存在，可以證明平衡計分卡之「顧客構面」對「財務構面」因素間有顯著正向的影響。而此研究結果支持相關學者（Fletcher & Smith, 2004；Bryant et al., 2004；Olve et al., 2000；Berman & Hagan, 2006；Langford & Schulz, 2006）的推論與研究。

綜合本研究之實證分析結果與前述分析結論，領導者不能完全依賴物質誘因或懲罰手段來激勵部屬達成目標，而應致力於組織文化與組織承諾的轉化，使組織成員能創新的思考與學習，塑造其不斷自我超越的信念。轉化型領導者本身應具有理想化的特質、理想化的行為、鼓舞式激勵、智能的啟發、個別的關懷，並以開放的胸襟廣納多元意見，規劃出理想的願景，鼓勵創造性的思考來解決困難的問題，授權部屬以激發並創造其學習經驗，尊重部屬與重視人性化管理，進而強化部屬對組織認同的承諾。

從實務功能方面來看，任何企業或組織都希望透過最有效率的方式，達成組織目標與提昇組織績效。而轉化型領導有助於透過與創新型文化的組合，提昇員工對組織的承諾，領導者改變員工的價值觀及心智，激勵其為組織願景全力以赴，提昇組織績效。同時經由鼓勵員工創新與思考，以及員工對組織順從、認同、內化的承諾後，也將可減低生產過程中有形與無形成本的浪費，也對提昇組織績效有幫助。

針對本研究結果在管理實務上之建議，依美商藥廠與歐商藥廠、國內藥廠與



日商藥廠分別提出建言如下：

對美商藥廠與歐商藥廠之建議：研究發現，美商藥廠在轉化型領導、創新型文化、價值承諾、留職承諾以及組織績效之財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面等因素上，其平均值在四類藥廠中都是最高。最高轉化型領導與最高創新型文化搭配的結果，使得美商藥廠在價值承諾、留職承諾以及組織績效之財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面等因素上，均排名第一，非常值得探討。歐商藥廠在支持型文化之平均值在四類藥廠中最高。其餘之轉化型領導、創新型文化、價值承諾、留職承諾以及組織績效之財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面等因素上，其平均值皆僅次於美商藥廠。所以對歐商藥廠而言，高轉化型領導與高支持型文化的搭配下，也是會有不錯的組織承諾與組織績效。建議美商與歐商藥廠之領導者，當公司之組織文化是傾向於創新型文化時，可以考慮搭配使用轉化型領導，因本研究實證發現，轉化型領導與創新型文化搭配，可以使員工有較高之價值承諾、留職承諾以及較佳之組織績效不論是在財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面等因素上，都有優異的表現。

對日商藥廠而言，情況與國內藥廠十分類似，因為本研究發現高交易型領導與高官僚型文化的搭配下，無法得到較好的組織承諾與組織績效。建議國內藥廠與日商藥廠從領導型態與組織文化兩方面著手，培養主管具有強烈的企圖心與使命感，以理想化的特質影響、理想化的行為影響、鼓舞式激勵、智能的啟發、個別的關懷等轉化型領導之領導型態，來提昇員工之組織承諾及組織績效。並且透過組織調整及文化改革，鼓勵員工創新與思考，亦尊重個人的獨特性，容許成員冒險，朝向創新型文化發展，以提昇員工之組織承諾及組織績效。

本研究問卷調查寄發對象係依財團法人生物技術開發中心（2003）編著之醫藥產業年鑑 2003，所列之台灣區製藥廠商名錄，共 330 家國內外藥廠為研究母



體，應可足夠推論整個台灣地區製藥業母體。但實際問卷回收中在有限樣本下，經營歷史為 10 年以下的年輕企業只佔 9.3 %，而 40 年以上的資深企業卻佔有 33.7 %，可能造成結構上的偏差。本研究依國家文化之不同，區分為美、日、歐商藥廠在台子公司及國內藥廠等四大族群，比較各研究構面的差異，但僅單純針對四大類之藥廠做多變量變異數分析，未深入比較各國國家文化之差異。建議後續研究者可考慮將 Hofstede (1983) 所提出之國家文化四大構面：權力距離、避免不確定性、個人主義/集體主義、男性主義/女性主義，以及 Hofstede (1997) 所提之第五構面：長短期導向，列入問卷題項，將各國國家文化差異做個別探討。影響員工組織承諾與組織績效成長的構面因素很多，本研究僅以領導型態、組織文化與國家文化等構面作為建構組織承諾與組織績效的要素，並建立線性結構關係模式。類似的模式架構，未來則可考慮加上其他構面，例如工作滿足 (Schwepker, 2001)、角色模糊 (Low et al., 2001)、角色衝突 (Babakus et al., 1999) 等，皆是現階段值得研究的主題。本研究以多項統計分析方法完整分析各構面因素之差異性檢定及相互間之互動性檢定，最後並以線性結構關係模式檢定結構模式的適合性；但是本研究係採用橫斷面之研究設計，所收集獲得資料只能瞭解各研究變項在某一時期的相關情形，無法瞭解各變項在不同時期或行業景氣循環變動所帶來的影響，其成效的表現大都是需經長期運作下才能顯現。因此時間面研究的縱深不夠實為本研究的限制之一。如時間及成本許可，宜作更延伸的追蹤探討，建議後續研究者可考慮採縱斷面的研究方式，進一步瞭解其變化趨勢與驗證變項間的真正因果關係。



參考文獻

一、中文文獻

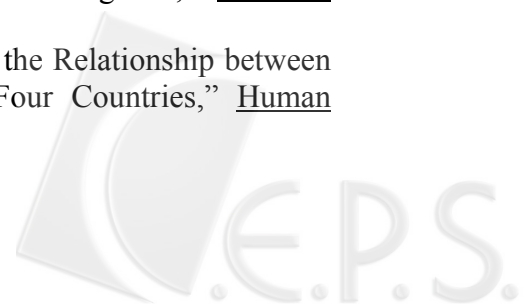
1. 吳安妮、劉俊儒，「員工面、內部營運面、及顧客面對財務績效影響之實證研究」，臺灣管理學刊，第一卷第一期，民國 90 年，125-150 頁。
2. 吳萬益、林文寶，「主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究」，輔仁管理評論，第九卷第一期，民國 91 年，71-94 頁。
3. 財團法人生物技術開發中心，醫藥產業年鑑 2003，臺北市，生物技術開發中心，民國 92 年。
4. 張淑玲，「併購動機、整合機制與績效評估-以平衡計分卡為例」，成功大學企業管理研究所博士論文，民國 93 年。
5. 鍾玉科、戴軒廷、馬恆、張紹勳，「公部門組織績效衡量指標之建構－平衡計分卡之應用」，中華管理評論，第七卷第一期，民國 93 年，66-82 頁。

二、英文文獻

6. Allen D. G., Shore, L. M. and Griffeth, R. W., "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process," Journal of Management, Vol. 29, No. 1, 2003, pp. 99-118.
7. Allen, N. J. and Meyer, J. P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, No. 1, 1990, pp. 1-18.
8. Andrew, J. M., "Culture, Identity, and Motivation: The Historical Anthropology of a Family Firm", Culture & organization, Vol. 12, Issue 2, 2006, p169-183.
9. Avolio, B. J. Full range leadership: Building the vital forces in organizations. CA: Sage, 1999
10. Avolio, BJ & Luthans, FL. The High Impact Leader: Moments Matter in Authentic Leadership Development. NY: McGraw-Hill, 2006.
11. Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N. and LaForge, R. W., "Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness," International Journal of Research in Marketing, Vol. 13, 1999, pp. 345 - 363.
12. Banker, R. D., Chang, H. and Pizzini, M. J., "The Balanced Scorecard Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy," The Accounting Reviews, Vol. 79, 2004, pp. 1 - 23.
13. Bass, B. M., Leadership and Performance beyond expectations, New York: The Free Press, 1985.
14. Bass, B. M., Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, New York: Free Press, 1990.



15. Bass, B. M. and Avolio, B. J., Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
16. Bass, B. M. and Avolio, B. J., Transformational Leadership: A Response to Critiques Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, San Diego, CA: Academic Press, 1993.
17. Bass, B. M. and Avolio, B. J., The Multifactor Leadership Questionnaire, Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.
18. Bass, B. M. and Avolio, B. J., Full Rang Leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, 1997.
19. Berman, S.J., Hagan, J., "How technology-driven Business Strategy Can Spur Innovation and Growth," Strategy & Leadership, Vol. 34, No. 2, 2006, pp. 28.
20. Blackwell, Roger D., Miniard, Paul W. and Engel, James F., Consumer Behavior. Beauceville, QC: Thomson Wouth-Western. 2006.
21. Bryant, L., Jones, D. A. and Widener, S. K., "Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures," Journal of Management Accounting Research, Vol. 16, 2004, pp. 107-131.
22. Bryman, A., Charisma and leadership in organizations, London: Sage Publications, 1992.
23. Casmir, G., Waldman, D.A., Bartram, T., and Yang, S., "Trust and the Relationship between leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China," Journal of Leadership & Organizational Study, Vol. 12, No. 3, 2006, pp. 68-85.
24. Chen, L. Y., "An Examination of the Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment at Steel Companies," Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol. 7, No. 2, 2002, pp. 122 - 142.
25. Chen, L. Y., "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan," Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 5, No.1/2, 2004, pp. 432-438.
26. Chen, Z. X., Tsui, A. S. and Farh, J. L., "Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment; Relationship to Employee Performance in China," Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 75, 2002, pp. 339-356.
27. Chien, M. H, "A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM," Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 4, No. 1/2, 2004, pp. 289-301.
28. Craig, J. and Moores, K., "Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms," Family Business Review, Vol. 18, No. 2, 2005, pp. 105-122.
29. Dionne, S. D., Yammarino, F. J. Atwater, L. E. and Spangler, W. D., "Transformational Leadership and Team Performance," Journal of Organizational Change Management, Vol. 17, No. 2, 2004, pp. 177-193.
30. Fletcher, H. D. and Smith, D. B., "Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard in Strategic Planning," Journal of Business Strategies, Vol. 21, 2004, pp.1-17.
31. Gardner, M. P., "Creating a Corporate Culture for the Eighties," Business Horizons, Vol. 28, 1985, pp. 59-63.
32. Glazer, S., Daniel, S. C. and Short, K. M., "A Study of the Relationship between Organizational Commitment and Human Values in Four Countries," Human Relations, Vol. 57, No. 3, 2004, pp. 323-345.



33. Hair, J.F., Anderson, R. E., Tatham, R.L., and Black, W.C. Multivariate Data Analysis, Upper Saddle river, NJ: Printice Hall, 2006.
34. Hodgetts, R. and Luthans, F., Managing Organizational Culture and Diversity, International Management, McGraw-Hill, 1997.
35. Hofstede, G., "National Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations," International Studies of Management and Organization, Vol. 13, No.1-2, 1983, pp. 46-75.
36. Hofstede, G., Cultures on Organizations, Software of the Mind, McGraw-Hill, London, 1991.
37. Hofstede, G., Cultures and Organizations, Software of the Mind, McGraw-Hill Press, 1997.
38. Hofstede, G. and Bond, M. H., "The Confucius Connection: From Cultural Coots to Economic Growth," Organizational Dynamics, Vol. 16, No. 4, 1988, pp. 4-21.
39. Howell, J. M. and Avolio, B. J., "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support Innovation: Key Predictor of Consolidated-business Unit Performance," Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 6, 1993, pp. 891-902.
40. Hunt, J. G., "Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay," The Leadership Quarterly, Vol. 10, 1999, pp. 129-144.
41. Jaramilo, F., Mulki, J. P. and Marshall, G. W., "A Meta-analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research," Journal of Business Research, Vol. 58, No. 6, 2005, pp.705 - 725.
42. Jaskyte, K., "Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations," Nonprofit Management and Leadership, Vol. 15, No. 2, 2004, pp. 153-168.
43. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., Balance Scorecard Hall of Fame Report Collection 2004-2006, Harvard Business Press, 2006.
44. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "The Balanced Scorecard-measures That Drive Performance," Harvard Business Review, Vol. 70, 1992, pp. 70-79.
45. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management system," Harvard Business Review, Vol. Jan/Feb, 1996, pp. 75-85.
46. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I," Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, 2001, pp. 87-104.
47. Kickul, J., Lester, S. W. and Belgio, E., "Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach: A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese," International Journal of Cross Cultural, Management, Vol. 4, No. 2, 2004, pp. 229-252.
48. Kontoghiorghes, C. and Bryant, N., "Exploring Employee Commitment in A Service Organization in the Health Care Insurance Industry," Organization Development Journal, Vol. 22, No. 3, 2004, pp. 59-73.
49. Langford, R. and Schulz, K., "Gaining 3-D Customer Insight to Drive profitable Growth," Strategy and Leadership, Vol. 34, No. 2, 2006, pp. 21-42.
50. Lee, S. K. J. and Yu, K., "Corporate Culture And Organizational Performance," Journal of managerial Psychology, Vol. 19, No. 4, 2004, pp.340-359.
51. Lok, P. and Crawford, J., "The Effect of Organisational Culture And Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: a Cross-national Comparison," The Journal of Management Development, Vol. 23, No. 3/4, 2004,

- pp. 321-338.
52. Lopez, S. P., Peon, J. M. M. and Ordas, C. J. V., "Managing Knowledge: the Link between Culture and Organizational Learning," Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 6, 2004, pp. 93-104.
 53. Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. and Moncrief, W. C., "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout," European Journal of Marketing, Vol. 35, 2001, pp.587- 611.
 54. Lowe, K. B. and Gardner, W. L., "Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future," The Leadership Quarterly, Vol. 11, 2000, pp. 459-514.
 55. Lu, L. C., Rose, G. M. and Blodgett, J. G., "The Effects of Cultural Dimensions on Ethical Decision Making in Marketing: An Exploratory Study," Journal of Business Ethics, Vol. 18, 1999, pp. 91-105.
 56. Maiga, A. S. and Jacobs, F. A., "Balanced Scorecard, Activity-based Costing and Company Performance: An Empirical Analysis," Journal of Managerial Issues, Vol. 15, No. 3, 2003, pp. 283-301.
 57. Maltz, A. C., Shenhar, A. J. and Reilly, R. R., "Beyond the Balanced Scorecard," Long Range Planning, Vol. 36, 2003, pp. 187-204.
 58. Masi, R. J. and Cooke, R. A., "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity," International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8, No. 1, 2000, pp. 16-47.
 59. Mehia A., Dixon, A.L., Brass, D.J., and Robertson, B., "The Social network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader reputation," Organization Science, Vol. 17, No. 1, 2006, pp. 64-82.
 60. Meyer J. P., "Organizational Commitment. In: Cooper CI, Robertson IT, Editors," International review of industrial and organizational psychology, Vol. 12, 1997, pp. 175-225.
 61. Mowday, R., Porter, L. M. and Steers, R. M., Employee-organizational Linkages, the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press, 1982.
 62. Nakata, C. and Kumar, S. K., "Instituting the Marketing Concept in A Multinational Setting : the Role of National Culture," Journal of the Academy of marketing Science, Vol. 29, 1982, pp. 255-275.
 63. Olson, E. M. and Slater S. F., "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance" Business Horizons, Vol. 45, 2002, pp. 11-16.
 64. Olve, N.G., Roy, J. and Wetter, M., Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, J. Wiley, New York, NY/Chichester, 2000.
 65. O'Reilly, C. and Chatman, J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 1986, pp.492- 499.
 66. Pagell, M., Katz, J.P. and Sheu, C., "The importance of national culture in operations management research", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 No. 4, 2005, pp. 371 – 394.
 67. Pillai, R. and Willaims, E. A., "Transformational Leadership, Self-efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance," Journal of Organizational Change Management, Vol. 17, No. 2, 2004, pp. 144-159.
 68. Pinero, C.J., "The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model to Health Care Management," Journal of Health Care Finance, Vol. 28, No. 4, 2002, pp. 69-80.

69. Pool, S. W., "Organizational Culture And Its Relationship between Job Tension in Measuring Outcomes among Business Executives," The Journal of Management Development, Vol. 19, No. 1, 2000, pp. 32-48.
70. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover among Psychiatric Technicians," Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 5, 1974, pp. 603-609.
71. Rashid, Z. A., Sambasivan, M., and Johari, J., "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance," The Journal of Management Development, Vol. 22, No. 7/8, 2003, pp. 708-728.
72. Robbins, S. P., Organizational Behavior, International Edition, Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2003.
73. Robbins, P. S., and Coulter, M. Management (8th ed.). NJ: Prentice Hall, 2005.
74. Robert, C. and Wasti, S. A., "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of A Measure," Journal of Management, Vol. 28, No. 4, 2002, pp. 544-566.
75. Salancike, G. R., Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, New Directions in Organizational Behavior, Chicago: St. Clair. Press, 1977.
76. Schein, E. H., Organizational Culture And Leader, 2th ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
77. Schwepker, C. H., "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turn Over in the Sales Force," Journal of Business Research, Vol. 54, 2001, pp. 39-52.
78. Silverthorne, C., "The Impact of Organizational Culture and Person - Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan," Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25, No. 7/8, 2004, pp. 592-599.
79. Slater, S. F., Olson, E. M. and Reddy, V. K., "Strategy-based Performance Measurement," Business Horizons, Vol. 40, 1997, pp. 37-44.
80. Spector, P. E. and Cooper, C. L., "The Pitfalls of Poor Psychometric Properties : A Reply to Hofstede's Reply to Us," Applied Psychology : An International Review, Vol. 51, 2002, pp.174-178.
81. Staw, B. M., "The Escalation of Commitment to a Course of Action," American Management Review, Vol. 6, 1981, pp.577-587.
82. Suliman, A. and Iles, P., "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment - Performance Relationship: A New Look," Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 5, 2000, pp. 407.
83. Voelker, K. E., Rakich, J. S. and French, G. R., "The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology," Hospital Topics: Research and Perspective on Healthcare, Vol. 79, 2001, pp. 13-24.
84. Wallach, E. J., "Individuals and Organizations: The Cultural Match," Training and Development Journal, Vol. 37, No. 2, 1983, pp. 29-36.
85. Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J., "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms," Human Resource Development Quarterly, Vol. 16, No. 2, 2005, pp.235-256.
86. Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. and Shi, Kan., "The Role of Collective Efficacy in the Relations between Transformational Leadership and Work Outcomes," Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 77, No.

- 4, 2004, pp. 515-530.
87. Youngblood, A.D. and Collins, T.R., "Addressing Balanced Scorecard Trade-off Issues between Performance Metrics Using Multi-attribute Utility Theory," Engineering Management Journal, Vol. 15, 2003, pp. 11-17.
88. Yousef, D. A., "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in A Non-western Country," Journal of Managerial Psychology, 15, 2000, pp. 6-28.
89. Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z. and Zhou, N., "Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations," Journal of Business Research, Vol. 58, No. 8, 2005, pp. 1049-1067.