

領導行為與組織學習關係之研究-中介與調節變項

The Relationships between Leadership Behavior and Organizational Learning: The mediator and moderator

黃英忠¹ 曾榮豐² 楊晴安³ 程蓓芬²

¹國立高雄大學校長 ²國立中山大學人管所博士候選人

³樹德科技大學行銷系助理教授

摘要

領導行為、組織學習、組織認同與績效管理在研究組織行為中是很重要的議題，甚至於被視為組織競爭優勢的基礎來源。以往研究領導行為對組織學習之影響已獲得證實，但本研究發現組織認同與績效管理分別在兩者間扮演中介與調節的角色，此論點過去少有論述。資料來自國立大學的 755 位正式員工，研究發現，(1) 領導行為對組織認同和組織學習有正向影響；(2) 組織認同對組織學習有正向影響；(3) 領導行為透過組織認同的中介效果，進而影響組織學習；(4) 績效管理在領導行為與組織學習中有調節作用。另外，針對研究結果在管理上的意涵加以討論。

關鍵字：領導行為、組織學習、組織認同、績效管理。

1. 緒論

高等教育被視為全球經濟市場的一種服務性、企業性的產品或生產性組織 (Deem, 2001)，使得國際間大學的競爭更加劇烈。在大學服務的人力屬於知識工作者，知識工作者特性是具備高度專業知識，他們的價值並不在於個人在組織中扮演甚麼角色，而是在於他們所具有的專業知識，知識工作者因而擁有比較高的自主性，組織希望這樣的員工願意為組織自發性的貢獻心力，必須激發他們來自內心的認同組織，才能為組織創造附加價值 (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000；溫金豐，2005)。近幾年，許多學者認為組織認同，不僅是一個能夠反應環境變化的概念，也能夠用來解釋不同層次間，工作動機與工作表現的差異 (Golden-Biddle & Rao, 1997; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004)，所以「組織認同」(organizational identification, OID) 的相關議題在研究組織行為的領域裡就顯得很重要。

二十一世紀，無論在生態環境、科技研發、經濟及社會變遷等議題上，人類面臨了嚴峻的挑戰，此時，組織常會期待睿智的領導者出現，帶領組織邁向高峰；因此，領導理論相關領域的研究，一直受到實務界及學術界的重視。領導者對於環境的看法不同會引發不同的因應行動 (Weick, 1979)，因此，管理者所知覺到之環境中驅動組織學習的力量不同，將會引發不同的組織學習行動。Dodgson (1993)認為組織學習是組織透過架構之設計及策略之應用，以有計畫的方式來激勵學習的行為。在現今科技急速進步、企

業經營競爭激烈的生態環境中，組織及個人唯有透過學習才是成就企業成功之道，倘若能夠進一步將組織內的知識予以累積及應用，則將更強化組織之競爭優勢。另外，績效管理已成為世界各國推動政府再造主要的改革工具，不少國內學政界甚至將之視為提昇行政效率的重要管理手段。績效管理之目的不是創造個別的英雄，而是要創造高績效的團隊，因此，績效管理並不重視個人績效，但卻非常重視機關績效、組織績效或政府績效。各機關依特性自行選擇合適之管理工具進行績效管理，透過不斷學習的過程，將績效管理的觀念內化並孕育成一種注重績效導向的行政文化。

綜上所述，本研究的主要目的是在探討 1.領導行為對組織認同的影響力；2.領導行為對組織學習的影響力；3.組織認同對組織學習的影響力；4.領導行為是否透過組織認同的中介效果而影響組織學習；5.績效管理在領導行為與組織學習中有調節作用。另外，其在管理實務上之所代表之意涵亦將一併討論，並針對研究結果提出建議供國立大學在相關議題上之參考。

2. 文獻探討

2.1 領導行為

Hersy & Blanchard (1977)定義領導 (Leadership) 是指群體中某一特定成員，對群體所要解決的課題、群體目標達成機能和群體過程的維持機能，比其他的成員更為顯著的某種持續而又積極的作用。領導是在一個過程中提供正確的方法引導，而「領導者」則是具有命令權威或影響的人。Robbins (李青芬等譯：2002) 認為領導是：影響團體達成目標的能力。因此，領導可說是組織人員在交互行為下所產生的影響力，使之努力達成共同的目標和任務。Yukl (2001)的研究指出，自 1980 年代後有關領導的研究中，多數以轉換型領導(Transformational Leadership)與交易型領導(Transactional Leadership)為核心概念。不過此兩種領導觀點與早期之理論模式亦有所關聯，例如 Robert & Angelo (1995)將早期的領導理論如特質論、行為論、甚或情境理論等，歸類為交易型領導，認為此類型之領導著重於領導者與部屬間的人際互動，而領導者的作為被視為是維持與部屬間互動品質的行為表現。相對而言，轉換型領導則強調轉化部屬追求組織目標勝於自我利益，藉由領導者願景之建立，並塑造實現願景所需之價值觀、特質、信仰及行為，積極地影響部屬的自我認知。本研究之領導行為著重在領導者或部門之直屬主管能有效的型塑願景並引導努力方向、有效的激勵員工的工作士氣等方面。

2.2 組織學習

管理者對於環境的看法不同會引發不同的因應行動 (Weick, 1979)，因此，管理者所知覺到之環境中驅動組織學習的力量不同，將會引發不同的組織學習行動。關於組織學習的定義與理論，眾說紛紜，缺乏共識 (Dodgson, 1993; Garvin, 1993; Huber, 1991; Popper & Lipshitz, 2000)。然而，目前組織學習的研究中，不只較缺乏實證研究 (Popper & Lipshitz, 1998)，而且對於如何導入組織學習的介入理論與模式更是相對稀少 (Lipshitz, Popper, & Oz, 1996)。組織學習文化，係指促進知識分享的文化、開放性的組織氣候及促進持續的學習與創新行為。Nonaka & Takeuchi (1995), Sanchez & Heene (1997)等，所謂「學習的管理」，是將企業內的各種學習活動，建立一管理機制。這樣的觀點是與「知識管理」有相當密切的關連，知識是被視為存量，而組織學習則為影響知識流量的主要因素，乃改變知識存量的質與量之過程或活動 (Sanchez & Heene, 1997)。Sanchez & Heene (1997)與Cross & Israelit (2000)則強調，組織學習的管理是要

與組織的策略進行緊密的連結，並可透過策略性核心能力（core competence）之構念來連結。亦即，策略性學習的目標是要增加組織的核心能力，或者提升核心能力的精熟程度。本研究著重在服務機關能事先瞭解同仁的業務需要，並安排訓練課程或推薦有需要的同仁參加訓練、對於創新提案建議者會給予積極的獎勵等。

2.3 組織認同

組織認同（Organizational Identification）是指「員工是否將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入各項管理決策之中」（Miller et al., 2000）。員工對公司在意識形態上的知覺認知與歸屬感，此種自我知覺與組織認知上的連結，稱之為組織認同（Dotton, Dukerich, & Harquail, 1994）。近幾年，許多學者認為組織認同，不僅是一個能夠反應環境變化的概念，也能夠用來解釋不同層次間，工作動機與工作表現的差異（Golden-Biddle & Rao, 1997; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004）。徐瑋伶，鄭伯壘（2003），過去二十年來，組織認同在西方已是個極受重視的課題，然而，在台灣的組織行為領域中，卻幾乎未見組織認定研究之身影，而僅僅在企業形象設計上略有積累。Albert, Ashforth, & Dutton (2000) 提出，認定和認同是強而有力的要素。因為它們對一個實體的定義有很多策略部份，組織創始發展，建立團隊實務和社會化努力的意涵。由管理的觀點，組織認同的概念是非常重要的，其重要性應該超過組織承諾，因為有高度組織認同的員工會對組織做最符合組織利益的決策，即使在沒有監督的情況下也一樣（Miller, et al., 2000）。而這正符合當代的各種管理思潮，如參與管理、全面品質管理、團隊管理及授權賦能等，將決策權力盡量下放到第一線的人員身上，當然，前提是員工必須具有高度的組織認同（溫金豐，2005）。綜上，本研究之組成構念為，以身為服務機關的一份子為榮之價值觀、服務機關的發展與個人生涯的發展間是相輔相成的雙贏關係、未來是否願意繼續在現在的組織服務、願意為做好所擔任的工作而全力以赴、及願意承擔新的工作挑戰等要項為內容。

2.4 績效管理

績效考核（Performance appraisal），係指「衡量員工的工作行為與決定員工在其工作上所達成效果的程度」（Casico, 1982）。林水波（1989），認為在企業組織與政府組織中，人力資源的管理與發展系統主要係為改進組織績效與增進員工個人的潛能，而所涵括的次級系統包括：甄選與任用系統、績效評估系統、獎勵系統、訓練與發展系統以及組織的更新系統。為使組織人力資源得以充分的運用，即須建立一套健全的績效評估制度。關於績效管理的意義，根據國家績效評鑑中的績效衡量研究小組（Performance Measurement Study Team, 1997）的界定，它是指「利用績效資訊協助設定共識的績效目標、進行資源配置與優先順序的排列，以告知管理者維持或改變既定計畫目標，並且報告成功符合目標的管理過程」。依此，績效管理係指蒐集績效資訊、進行績效衡量、設計與執行適當的績效管理系統、推動績效評鑑的整體活動過程。既然績效管理是一個整體性的管理活動過程，就不能單靠領導者本身的強勢權威，而是要以「上下一心、全員參與」的方式才能展現高績效的工作團隊。因此，績效測量不是一種上級對下級的懲罰行動，而是一種正面成果的共同追求；績效測量的設計應與民眾、組織成員與利害關係人共同分享，否則絕對無法實施成功。

2.5 變項間的關係與假設推導

（一）領導行為與組織認同

Tajfel (1978, 1981) 當人們對某種團體認定有所知覺並將自我與其加以強烈連結，亦

即對其加以認同時，會同時產生去個人化（depersonalization）、與團體有命運共同感（common fate）等感受，且會有內團體偏私的行為（Turner, 1987; Hogg & Terry, 2000）。Albert and Whetten (1985)主張組織認定具有時間上的連續性，但他們也認為組織認同並非不可變，而是會隨者組織的生命週期（life cycle），或是組織重大事件的發生（如領導階層之轉換、企業購併、階段使命的完成等）而變化。Ellemers et al. (2004)則發現，透過「組織認同」過程中的自我歸類與社會認同，能夠讓個體與群體表現對目標的共識、合作表現、環境適應力、較佳的士氣等，同時也讓領導者的領導效能變的更好。Runyon (1973)研究發現，參與式與告知式的領導風格分別對組織認同有顯著正向影響。陳瑞忠（2003）研究發現領導型態對組織認同具有正向影響。Bennington & Ashley (2000)的個案研究調查結果分析顯示領導實務和組織認同之間有顯著的關係。是以本研究提出第一個研究假設：

假設一：領導行為對組織認同具有顯著地正向影響

（二）領導行為與組織學習

Levitt et al. (1988)認為，傳統的領導者大部分採用高壓式的管理方式，然而，組織若希望能夠提升競爭力並邁向成功，領導者必須具備以身作則的領導風格，強化組織成員的參與感，激勵組織成員與組織一起實現共同目標。Gilbert & Gordey-Hays (1966)認為在學習型組織中，組織成員是需要被激勵與獎賞的，並藉以強化組織成員面對環境挑戰的意願，因而發現獨裁式的領導風格較不適合。McDermott (2003)以研發團隊的領導者為研究對象，探討領導者的特質對於知識應用及學習成效及組織績效之影響，結果顯示民主式的領導風格對於組織學習與組織績效有正向影響。Kerfoot (2003)提出領導者需和員工及組織一起成長，領導者要扮演學習者和教導者的角色，顯示領導者對組織學習有顯著影響。Vera & Crossan (2004)提出策略領導型態的觀點，組織面對激烈的競爭，領導者必須警惕自己時時刻刻學習，使組織跟者成長學習。故本研究根據上述提出第二個研究假設：

假設二：領導行為對組織學習具有顯著地正向影響

（三）領導行為、組織認同與組織學習

Andrew & Starkey (2000)，組織有自我防禦傾向，例如否定、合理化、理想化、幻想和象徵性符號以維持自尊和持續性認定的存在。當組織變革對他們產生不利影響時，會發生一些不正常的抵制。適應不良的認定維護機制可透過組織學習獲得重要的自我反思和認定焦點的過程以促進才能智慧。Garmon & Michael (2004)為了生存問題，組織必須學習在高度競爭和複雜的商業環境下，學習如何採取更有效動態策略、快速的移動以適應環境，在過去二十年組織學習迅速的成長以回應這些需求（Crossan & Guatto, 1996）。多數研究者將「組織認同」當作一個中介變數，進一步影響到個體的工作態度與行為表現（Dutton et al., 1994; Ellemers et al., 2004; Elsbach & Bhattacharya, 2001）。領導者的領導行為對員工的態度與行為，或者向心力是會有影響的。Gioia, Schultz, & Corley (2000)認為，組織為適應外界環境需求的轉變，其認同應該會具有某種程度的非穩定性，即當外界對組織所形成的印象是負面的或組織環境已改變，而既有的組織認同已不符所需時，組織認同必然會有所調整，進一步會對組織成員的態度與效能產生重要的影響。是以，組織認同的改變會引發員工的學習態度，進而影響組織學習。綜上，本研究認為組織認同對組織學習有影響力，且組織認同對領導行為與組織學習具有中介效果，遂提出第三個研究假設及第四個研究假設：

假設三：組織認同對組織學習具有顯著地正向影響

假設四：領導行為透過組織認同的中介效果，進而影響組織學習

(四) 領導行為、績效管理與組織學習

McDermott(2003)以研發團隊的領導者為研究對象，探討領導者的特質對於知識應用及學習成效及組織績效之影響，結果顯示民主的領導風格對於組織學習與組織績效有正向影響。Kerfoot (2003)提出領導者需和員工及組織一起成長，領導者要扮演學習者和教導者的角色，顯示領導者對組織學習有顯著影響。Vera & Crossan (2004)提出策略領導型態的觀點，組織面對激烈的競爭，領導者必須警惕自己時時刻刻學習，使組織跟者成長學習。在績效評估活動中，最常使用的制度是「標竿學習」(benchmarking learning)，標竿學習是提昇企業生產力、產品品質與滿足顧客需求最佳的管理工具。績效標竿訂定是一種過程，它並非企圖去證明你是最好的，而是學習如何成為最好的；因此，績效標竿設計本身並不會改進績效，但是它卻能提供如何改進績效的資訊。組織有較好的績效管理，考核是公平、公開、公正的，使員工了解工作的目標而激勵其工作與學習動機，以達到組織的目標。是以，領導行為會影響組織學習的成果，但組織的績效管理會在領導行為與組織學習之間產生調解作用。

假設五：績效管理在領導行為與組織學習中有調節作用

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究根據相關文獻整理分析，提出本研究之架構圖，如圖 1 所示。本研究以「領導行為」為自變項，「組織學習」為依變項，並以「組織認同」為中介變項，「績效管理」為調節變項，分別探討領導行為對組織認同與組織學習的影響；組織認同對組織學習的影響；組織認同對領導行為與組織學習的中介效果；績效管理在領導行為與組織學習的調節作用。

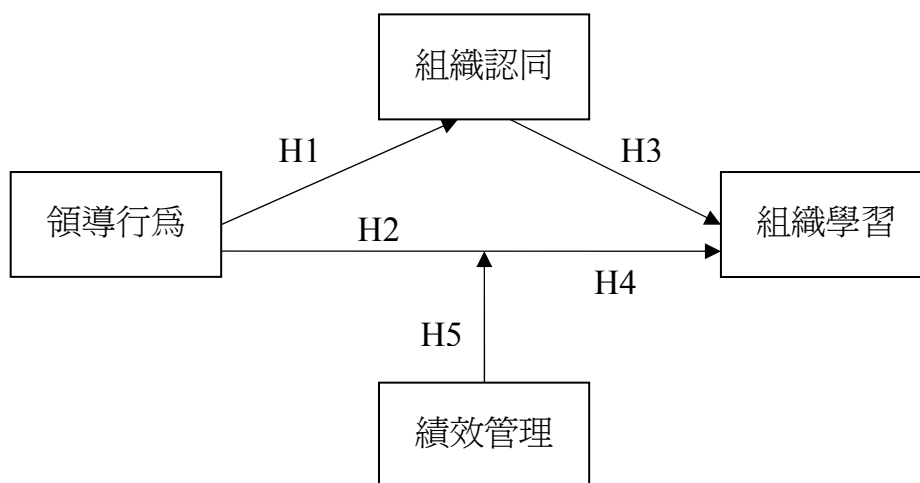


圖 1 研究架構

3.2 研究對象及分析方法

本研究以台灣區國立綜合大學為研究範圍，並以台灣大學、中興大學、中正大學、中山大學與高雄大學等 5 所綜合型大學內的正式編制公務人員為樣本，該 5 所大學分布在台灣的北、中、南部，地理位置分散，學校規模亦大、中、小型不同，其同質性較低，較能兼顧所得研究結果的客觀性。本研究問卷回收後，即進行資料篩選、編碼、登錄及統計分析工作，並採取迴歸方程式進行資料統計分析。

3.3 信度與效度

本研究問卷之設計係根據行政院人事行政局研擬之「公務人力資本衡量問卷調查表」為基礎，擷取本研究所欲探討之相關構念題項，為進一步增進問卷之信效度，經由項目分析刪除部分不適宜之題項後所得之問卷，在研究變項與衡量構念上具有一定之效度。本研究的主要變項包括領導行為、績效管理、組織認同及組織學習；領導行為題項如，引導員工勇於嘗試革新與業務改良等方面。組織認同方面如，未來是否願意繼續在現在的組織服務等題項。組織學習方面如，服務機關能事先瞭解同仁的業務需要，安排訓練課程或推薦有需要的同仁參加訓練等。各構面之 Cronbach's α 值分別為 0.90, 0.90, 0.89 及 0.90，表示內部一致性達到可接受水準。其次，本研究對內在結構適配之檢定結果，其個別觀察變項之信度大於 0.20；個別潛在變項（領導行為、績效管理、組織學習及組織認同）的建構信度（Construct Reliability, CR）分別為 0.69, 0.69, 0.83, 與 0.78，及整體建構信度值為 0.77，皆在標準值 0.60 以上。另外，潛在變項的平均萃取變異量（Average Variance Extracted, AVE）分別為 0.43, 0.43, 0.56, 及 0.54，整體平均萃取變異量接近 0.5 之標準值。整體而言，本研究主要變項之建構信度與萃取變異量具有良好的聚合效度（Convergence Validity）與內部模式品質。

3.4 共同方法變異

彭台光、林鈺琴（2006），以自陳式量表蒐集單一受測者的認知資訊，極可能導致共同方法變異（Common Method Varieties, CMV）的偏誤，共同方法變異會不當地膨脹，也有可能減弱了變項間的關係，致使統計上的顯著性增高或降低，影響了所欲檢驗的假設之成立或拒絕。本研究以 Harman's 單因素檢定法（Harman's one-factor test）進行研究變項共同方法變異的檢定（Podsakoff & Organ, 1986）。本研究把問卷資料 28 個題項一起做因素分析，在未轉軸情況下，抽出 6 個特徵值大於 1 的因素，累積解釋變異量為 64.3%，第一個因素的解釋變異量為 16.96%。其基本原理是，未旋轉的第一個主成份最適於反映 CMV 的量。如果此一測試僅得一因子，或得到數個因子，但其中第一個是“綜合”因子，也就是說，它解釋了自變項和依變項的主要變異量，則此研究有嚴重的 CMV，因為人為的共變具體存在。因此本研究採用自陳式量表來蒐集單一受測者的認知資訊並無嚴重的共同方法變異問題。

4. 研究結果

4.1 基本資料及敘述性統計分析

本研究以國立綜合大學為研究範圍，並以北、中、南等 5 所大學內正式編制公務人員為樣本，依學校之規模比率抽樣調查。本研究共發放 1,200 份問卷，透過各校之人事單位之協助及催收，扣除無效問卷外，有效問卷計回收 755 份，回收率約 63.92%。研

究樣本大多數為女性有 489 人 (64.8%)、男性 260 人 (34.4%)。年齡方面以 30 到 49 歲為主有 595 人 (74%)。教育程度以大專院校程度為多有 496 人 (65.7%)。現任機關任職年資 1-10 年者有 310 人 (41.1%) 為最多。所擔任之職務，以資深非主管人員居多有 452 人 (59.9%)；另外，本研究各研究變項間之平均數、標準差與各變項之相關係數如表 4-1。其中各研究變項標準差 (SD) 皆在 0.5 以上，各變項間之皮爾森積差相關係數 (Person's Correlations) 皆達顯著水準 (詳如表 4-1)。

表 4-1 平均數、標準差與相關係數表

變 項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1年齡	3.63	.945						
2任職年資	3.59	1.78	.640**					
3領導行為	3.62	.840	.017	-.002	(.90)			
4績效管理	3.32	.784	.097**	.016	.516**	(.91)		
5組織學習	3.47	.719	.041	.002	.514**	.552**	(.90)	
6組織認同	3.96	.692	.140**	.131**	.427**	.408**	.464**	(.89)

*p<.05, **p<.01 ; N=755

4.2 迴歸分析

首先，本研究以迴歸分析進行領導行為對組織認同、組織學習之影響；接著，進行組織認同對組織學習之影響 (如表 4-2)。(1) 領導行為對組織認同的 β 值為 .426， $p < .000$ ， $R^2 = .204$ ，F 值為 63.962；(2) 領導行為對組織學習的 β 值為 .513， $p < .000$ ， $R^2 = .266$ ，F 值為 90.637；(3) 組織認同對組織學習的 β 值為 .471， $p < .000$ ， $R^2 = .219$ ，F 值為 70.285。結果顯示領導行為對組織認同、組織學習有正向之影響力，假設 1 與假設 2 成立；組織認同對組織學習有正向之影響力，假設 3 亦成立。

表 4-2 領導行為對組織認同、組織學習迴歸分析

自變數↓	依變數→ β	組織認同		組織學習	
		模式一	模式二	模式一	模式二
年齡		.096*	.083	.067	.051
服務年資		.070	.079	-.040	-.029
領導行為			.426***		.513***
F		8.679***	63.962***	.991	90.637***
△F		8.679***	170.613***	.991	269.222***
R ²		.023	.204	.003	.266
△R ²		.023	.181	.003	.263
年齡				.067	.022
服務年資				-.040	-.073
組織認同					.471***
F				.991	70.285***
△F				.991	208.246***
R ²				.003	.219
△R ²				.003	.217

*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

其次，檢驗組織認同在領導行為與組織學習的中介效果（如表 4-3）。在模式二中，領導行為對組織學習的 β 值為 .513，p<.000，R²=.266，F 值為 90.637；在模式三中，領導行為對組織學習的 β 值為 .384，p<.000；組織認同對組織學習的 β 值為 .304，p<.000，R²=.339，F 值為 96.261；結果顯示組織認同在領導行為與組織學習有部分的中介效果，假設 4 成立。

表 4-3 領導行為對組織認同、組織學習層級迴歸分析

自變數↓	依變數→ β	組織學習		
		模式一	模式二	模式三
年齡		.067	.051	.026
服務年資		-.040	-.029	-.053
領導行為			.513**	.384***
組織認同				.304***
F		.991	90.637***	96.261***
△F		.991	269.222***	83.328***
R ²		.003	.266	.339
△R ²		.000	.263	.073

*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

最後，進行績效管理在領導行為與組織學習中調節作用之檢驗（表 4-4）。（1）模式二中，領導行為對組織學習的 β 值為 .513， $p < .000$ ， $R^2 = .266$ ，F 值為 90.637；模式三中， β 值為 .312， $p < .000$ ；模式四中， β 值為 .338， $p < .000$ ；（2）模式三中，績效管理對組織學習的 β 值為 .391， $p < .000$ ， $R^2 = .376$ ，F 值為 113.051；模式四中， β 值為 .399， $p < .000$ ；（3）模式四中，領導行為與績效管理的交互作用， β 值為 .099， $p < .001$ ；結果顯示，績效管理在領導行為與組織學習中有調節作用，假設 5 成立。

表 4-4 領導行為、績效管理對組織學習層級迴歸分析

自變數↓	依變數→ β	組織學習			
		模式一	模式二	模式三	模式四
年齡		.067	.051	.000	-.004
服務年資		-.040	-.029	-.003	-.004
領導行為			.513**	.312***	.338***
績效管理				.391***	.399***
領導行為×績效管理					.099**
F		.991	90.637***	113.051***	93.755***
ΔF		.991	269.222***	132.635***	10.713**
R^2		.003	.266	.376	.385
ΔR^2		.003	.263	.110	.009

由圖2可發現，高績效管理，其領導行為越高，組織學習也越高；而低績效管理，其領導行為越高，組織學習也越高；但是高績效管理與低績效管理，領導行為影響組織學習均為正向關係，其差異不大，不論領導行為高或低，高績效管理均比低績效管理所表現的組織學習來的高，因此，高績效管理與高領導行為可以獲得較好的組織學習。綜合上述分析，本研究之假設驗證結果如下：

- H1: 領導行為對組織認同具有顯著地正向影響，驗證結果獲得支持。
- H2: 領導行為對組織學習具有顯著地正向影響，驗證結果獲得支持。
- H3: 組織認同對組織學習具有顯著地正向影響，驗證結果獲得支持。
- H4: 領導行為透過組織認同的中介效果，影響組織學習，驗證結果獲部份中介效果。
- H5: 績效管理在領導行為與組織學習中有部份調節作用，驗證結果獲得支持。

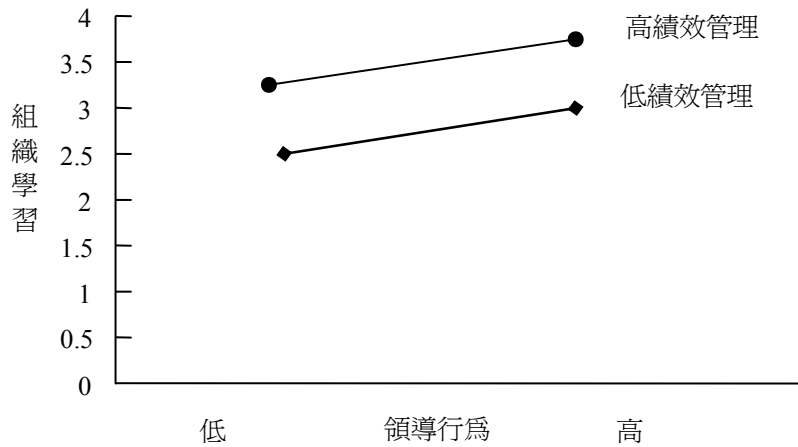


圖2 績效管理對領導行為與組織學習的調節作用

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究探討領導行為、績效管理、組織認同及組織學習四項變數之關係及影響，不論在學術上或實證研究方面，將這四個構面一起整合討論者，皆較少觸及。本研究結果驗證所有假設，其中發現，組織認同對領導行為與組織學習具有部分中介效果，績效管理在領導行為與組織學習中有調節作用，此結論在管理意涵上有其意義。一個組織的領導行為對組織學習的影響，學者相關研究已有證實，但透過組織認同的中介效果，進而影響組織學習的成效則是本研究重要的發現。組織面對複雜多變、價值多元及意識自主的環境，學校領導的功能愈來愈難發揮，學校領導者愈來愈難為。未來大學面臨的更大挑戰及沉重的壓力，因此，面對今後多變複雜的時代，「改變觀念、求新求變」，學校領導者「自我成長、自我調適」，更是學校經營「突破困難、提升效能」的關鍵所在。身為學校領導階層，必須突破領導的困境。

主管之領導行為會影響員工之組織認同，組織認同會促進組織學習效果之提昇。組織要增進其人力資源管理上的競爭優勢，要能留得住人才並讓他們能為了公司整體的利益，全力付出，需要增進員工知覺受到公司的器重，並且為公司重要的一份子，組織認同是很重要的一個影響因素。這個研究結果亦顯示領導者領導行為的重要性，其對組織認同及組織學習有一定的影響力。另外，要提升組織學習的動力，加強員工對組織的認同度是必要的措施，以提高員工的向心力，繼而增進整體競爭能力。最後，領導行為與績效管理的交互作用會影響組織學習的效果；員工如知覺高領導行為與組織的高績效管理實務，則對提高組織學習有正向之影響。

5.2 建議

(一) 領導行為方面：研究顯示領導行為對員工組織認同及組織學習有顯著影響。綜觀我國行政機關的領導方式，大部分屬於家長式或權威式的領導，領導者握有絕對的決策權，國立大學雖是教授治校之理念，但因校長須經選舉方式產生，在領導行為方面或與一般行政機關之首長性質上有些差異。一個優勢的領導，必須能善盡督導之責，並且能在管理技巧、專業能力、道德上都作表率。大學為服務性之教育機關，與行政或企業機關有別，其主要功能為對被服務的人群為學生，提供專門知識的有

效服務事項。而提供知識的專門人員即為教師，在人格修養、學術造詣、價值標準、事業觀念，以及社會對他們的角色期望，與其他機關的從業人員大不相同。另外，現代公務人員由於教育水準提高，學習能力較強，故傾向於平權主義，較難接受權威式的領導，而較以往要求在組織的決策過程中，機關首長應建立參與式領導風格，讓員工有更多的參與。所以提昇領導行為使管理者運用其思想溝通、人格感召、知能表現，並適應部屬的心意與需要，以使部屬努力奉獻心力，達成組織目標。

- (二) 組織學習方面：係指促進知識分享、開放性的組織氣候及促進持續的學習與創新行為。本研究建議，(1) 學校應依「型塑學習型政府行動方案」所列之具體步驟與措施，建立學習型組織，以提昇組織與個人學習能力及競爭力。(2) 學校應替內部員工審慎規劃適當之進修管道及訓練課程，以提供員工自我超越之機會，同時有關訓練資源之配置，並應將訓練成效列入績效評估，以強化機關內部員工之學習成果。(3) 學校藉由適當機制之設計，如參與建議制度、改善提案制度、工作圈、品管圈等，以增加員工對政策之參與度，並透過團隊學習之方式，有效建立機關共同願景。(4) 學校得運用知識管理方法，組成知識社群，建構知識平台，並輔以管考、評比、競賽與獎勵措施，以有效建置、運用、分享及管理知識。
- (三) 員工組織認同方面：增強員工認同感及員工敬業程度，使員工對組織之認同感、工作態度及積極性能有所提昇。本研究顯示員工對組織之認同感及對工作投入之積極度，多持肯定、正向之態度，其對業務之推動亦有正面之貢獻。如能持續對其內部員工運用有效之激勵管理方式（如模範公務人員、績優人事人員選拔等及陞遷、行政獎勵、績效獎金、文康活動、公開表揚……等），並強化員工對組織之認同感及工作之接受度及積極度，將可獲致更高效益。
- (四) 績效管理方面：(1) 積極推動績效獎金制度，落實「績效評核」之精神，以激發員工之工作潛能，進而提高為民服務及政府施政品質。另視各機關特性得自行選擇合適之各種管理工具（如平衡計分卡、目標管理等）進行人事管理措施，透過不斷學習的過程，孕育成一種注重績效導向的行政文化。(2) 建立以績效為導向的考績與升遷制度，由調查結果可發現，員工對於人力的配置與升遷結果之認同度分數最低，顯示員工感覺本單位工作量較之其他單位重，升遷也並未根據工作績效。現有制度為講求形式上的公平，加上中國重人情的文化，公平與績效的激勵制度一直流於形式，應建立以績效為導向的考績及升遷制度，才能達到激勵的效果，真正達到提升生產力的目標。(3) 依其業務屬性，審慎評估並選定其內部員工所需具備之核心能力，同時輔以績效導向原則，員工訓練發展體系納入整體人事管理措施計畫中，使組織之績效目標、預算配置及訓練發展作策略性結合，以有效強化並提昇員工之專業知能。

5.3 研究限制

本研究雖力求嚴謹，但還是存在某些限制，首先，本研究所採樣本來自台灣國立大學內的正式編製公職人員，公務機關或大學之領導行為、績效管理、組織學習及組織認同所測的之資料性質較為一致，代表性只能顯示政府機關之特性，與私人公司之性質不甚相同，故研究所得有其侷限。其次，本研究之資料雖無嚴重 CMV 問題，但資料來源均為同一受測人答覆，客觀性較為不夠，建議後續研究可以多層級分析方法為之。最後，本研究之問卷內容非採用既有之量表，而參考行政院人事行政局所編制之問卷，雖經項目分析後篩選信效度較高之題項測試，但恐有不足，建議後續之研究一併考量上述之限制而改善之。

5.4 管理意涵

首長及各階層主管是否支持與鼓勵學習活動，往往影響該機關及單位的參與學習人數，建議加強鼓勵措施，如為業務所需或為增進工作知能者，多予以公假或補助鼓勵學習，並針對各層主管加強宣導，就所屬的學習行為積極支持，以建構完善的學習環境。建立學習型組織，以提昇組織與個人學習能力及競爭力，並透過團隊學習之方式，有效建立共同願景並提升員工對組織之認同感，透過組織認同進而影響組織學習。一個卓越的學校領導者應具備高超的領導智慧、優良的人格特質、卓越的領導能力。同時能以民主型的領導風格，愛護、激勵部屬，邀請部屬參與決定，並加強對部屬的平時考核。其次，能以情境領導的觀點，適應部屬的個別差異現象，並發展部屬的工作能力和意願。最後，必須具有遠見，善於溝通，堅定立場，不畏失敗，勇於授權。相信這樣的學校組織領導者，定能提升組織的效能，確保組織成員的福祉，奠定組織萬年不朽的根基。

在全球化及知識經濟的時代，政府為回應內、外在環境的變化與需求，須不斷的調整組織結構、回應公共價值；大學也一樣，在面對激烈的競爭、出生人口數劇減、政策的改變以及台灣學生大量往海外移動的現狀，為求提升大學競爭力，大學裡的公務員須不斷的提升工作能力、調整工作態度及價值觀，才能符合未來的需求。國立大學為了能在這場競賽中搶得先機、拔得頭籌，學校的管理需將焦點放在建立員工良好的工作態度及正確的價值觀，加強關心員工的學習需求，建構完善學習機制。經過員工及學校雙方面的努力，方能營造學習型組織及相互信任的組織文化，進而提升組織整體之競爭能力。

6. 參考文獻

- 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，2002，組織行為學，臺北：華泰文化，340-383。
- 林水波(1988)。 The Problem of Distributive Injustice in Appraisal : The Search for Equity in an Organization，行政學報，20：70。
- 徐瑋伶、鄭伯壘，2003，「組織認定與企業倫理效益」，應用心理研究，20：115-138。
- 陳瑞忠，2003，主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，23(1)：77-98。
- 溫金豐，2005，「新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同之關係-工作經驗與成長需求強度的干擾效應」，臺大管理論叢，15(2)：143-164。
- Albert, S., & Whetten, D.A. 1985. Organizational Identity. In L.L. Cummings & B.M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8:263-295.
- Albert, S., Ashforth, B.E., & Dutton, J.E. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1):13-17.
- Andrew D. Brown, Ken Starkey. 2000. Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective, *Academy of Management Review*, 25(1): 102-120.
- Bennington, Ashley Jane, 2000. A Case Study Exploration of Leadership, Communication,

- and Organizational Identification, *The University of Texas*, p.119.
- Cascio, W. F. (1982). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Kent, Boston, MA.
- Cross, R., Israelit, S. 2000. Strategic Learning in a Knowledge Economy: Individual, Collective and Organizational Learning Process, Butterworth Heinemann, Boston, MA.
- Crossan, M., & Guatto, T. 1996. Organizational learning research profile. *Journal of Organizational Change Management*, 9:107-112.
- Deem, R. (2001). "Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities; is the local dimension still important?" *Comparative Education* 37(1): 7-20.
- Dodgson, M. 1993. Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3): 375-394.
- Dutton, J.E., Dukerich, J. M., & Harquail, C.V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39:239-263.
- Ellemers N, Gilder D.D., Haslam, S A. 2004. Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3):459-478.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. 2001. Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4):393-413.
- Garmon, Michael S. 2004. The relationship between organizational learning, culture, image, identity and identification: An empirical study. *Touro University International*, P.276.
- Garvin, D.A. 1993. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August:8-91.
- Gilbert & Gordey-Hays, M. 1996. Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. *Technovation*, 16 (6):301-312.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1):63-81.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. 1997. Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organizational Science*, 8 (6):593-611.
- Hershey, P., & Blanchard, K. H. 1977. *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hogg, M.A. & Terry, D. J. 2000. Social identity and self-categorization process in organization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1):121-140.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, 2:88-115.
- Kerfoot, K. 2003. Learning organizations need teachers: The leader's challenge. *Nursing*

- Economic*, 21(3):148-150.
- Levitt, B, & March, J.G. 1988. Organizational Learning. In W. R. Scott, & J. F. Short (Eds.), *Annual review of sociology*, 14: 319-340.
- Lipshitz. R , Popper, M & Oz, S. 1996. Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- McDermott. S Sarin, C. 2003. The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams. *Decision Sciences*, Blackwell Synergy.
- Miller. J, D. Job, & Vassilev. V. 2000. Principles in the evolutionary design of digital circuits - part I. *Genetic Programming and Evolvable Machines*, 1: 7-36.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. London: Oxford University Press.
- Podsakoff, PM, Organ, DW. 1986. Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects , *Journal of Management*, 12(4):531-544.
- Popper, M., & Lipshitz, R. 1998. Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2):161-179.
- Popper, M., & Lipshitz, R. 2000. Organizational learning: Mechanisms, culture and feasibility. *Journal of Management Learning*, 31:181-196.
- Robert & Angelo. 1995. Organizational Behavior 3th ed, Richard D. Irwin, Inc.
- Runyon. Kenneth. 1973. Some Interactions between Personality Variables And Management Styles. *Journal of Applied Psychology*, 57:288-295.
- Sanchez, R. Heene, A. 1997. Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. *European Management Journal*, 15(3):303-317.
- Tajfel, H. 1978. The achievement of group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), Differentiation between social groups: *Studies in the social psychology intergroup relations*, 77-98.
- Tajfel, H. 1981. Human groups and social categories: Studies in social psychology. New York: Cambridge University Press.
- Turner, J.C. 1987. Rediscovering the social group: A self-categorization theory. New York: Blackwell.
- Vera & Crossan. 2004. Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management review*, 29(2):222-240.
- Weick. K. 1979. The Social Psychology of Organizing. Mc-Graw-Hill Publishing Co.
- Yukl. G. 2001. Leadership in Organizations (5th)[M] . Prentice-Hall, Inc.