

# ECFA經貿轉型之領導風格、組織文化、工作壓力與創新績效關聯性之研究 - 以傳統產業為例

林美淑、蔡源成、王學銘

E-mail: 365405@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

大陸是目前我國最主要的出口地區，亦是台灣最大的貿易順差來源，為了要維持台灣出口競爭力，增進雙邊貿易利益，避免邊緣化效應波及，因此與大陸簽訂經濟合作架構協議，積極突破當前的經貿困境。根據中華經濟研究院在2009年發表的「兩岸經濟合作架構協議之影響評估」報告中指出，簽訂ECFA的整體利益大於整體負面衝擊，但是對於傳統產業、中小企業、內需市場導向之產業即面臨巨大的負面衝擊，有鑑於此，國內傳統產業面對ECFA簽署後經貿自由化及經濟體系全球化之衝擊，又應如何設法維持其產業競爭力，實乃刻不容緩之議題。創新是企業永續發展的根本要素，面對經貿轉型之際，企業生存之道就是要不斷的創新，而領導被視為是組織能否發揮功能，取得競爭優勢的關鍵因素，組織文化對於企業經營與運作有舉足輕重的影響力，工作壓力則會影響工作績效與組織工作氣氛，因此，本研究以傳統產業為例，探討ECFA經貿轉型之領導風格、組織文化、工作壓力與創新績效之關聯性。本研究有效回收問卷208份，並使用SPSS與Amos作為實證分析之工具，透過敘述性統計分析、信效度分析、t檢定、單因子變異數、Scheffe事後比較、皮爾森相關積差分析、結構方程模型配適度檢驗，結果顯示領導風格對組織文化、組織文化對創新績效間皆具有顯著之正向影響，而組織文化對工作壓力、工作壓力對創新績效間則皆具有顯著之負向影響。因此，針對本研究之結論、建議與限制均有進一步討論。

關鍵詞：領導風格、組織文化、工作壓力、創新績效

## 目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
v 致謝辭	vii	內容目錄	vii
viii 表目錄	x	圖目錄	x
xii 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的	4	第二節 研究目的	4
4 第三節 研究流程	6	第二章 文獻探討	6
6 第一節 兩岸經濟合作架構協議	9	第一節 兩岸經濟合作架構協議	6
14 第三節 組織文化	14	第二節 領導風格	9
20 第五節 創新績效	28	第三節 工作壓力	14
35 第三章 研究方法	37	第四節 文獻綜合評論	20
37 第一節 研究架構	37	第一節 研究架構	37
41 第二節 研究假設	38	第二節 研究變數與衡量工具	41
47 第四節 問卷設計	44	第三節 抽樣設計	47
50 第六節 資料分析方法	48	第四章 研究結果與分析	50
55 第一節 基本資料分析	50	第一節 基本資料分析	50
71 第三節 差異性檢定	63	第二節 信度與效度分析	55
77 第五節 結構模型與研究假說驗證	73	第三節 相關分析	71
81 第一節 研究結論	77	第五章 結論與建議	77
81 第三節 管理意涵	82	第一節 研究結論	77
83 參考文獻	85	第二節 研究建議	81
98	85	第三節 研究限制與未來研究之建議	83
		附錄 問卷	98

## 參考文獻

參考文獻 壹、中文部分 丁??(2003)，資訊主管領導風格與部署工作壓力之相關性研究，國立屏東科技大學資訊管理系碩士論文。大前研一(2006)，創新者的思考，台北市：商周。天下雜誌(2012)，2011年製造業千大排名，天下雜誌，496，142-183。中華經濟研究院(2009)，兩岸經濟合作架構協議之影響評估。王健全、林嘉慧、蔡鳳凰(2010)，ECFA對中小企業的影響、輔導資源介紹及政策建議，中小企業發展季刊，15，111-161。司徒達賢(1997)，策略管理。台北：遠流。田蘊祥(2007)，世代因素對公務人員工作壓力影響之實證分析，淡江人文社會學刊，29，61-92。朱明謙(2001)，高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績效之研究，義守大學碩管理科學研究所碩

士論文。何秀蓮(2010), 組織文化認知、主管領導風格與組織創新績效之相關性—以D公司研發部門員工為研究對象, 中原大學企業管理研究所碩士論文。何舒毅、施善月、鄧涵尹(2008), 企業文化對工作壓力與工作滿足間之干擾效應, 2008 國際企業經營管理學術與實務國際研討會。余溪水(2006), 中小企業產學合作與創新績效之研究, 國立中正大學企業管理研究所博士論文。吳思華(1998), 知識流通對產業創新的影響, 第七屆產業管理研討會, 2-42。李明書(1994), 工作壓力及其管理策略之探討, 勞工行政, 74, 22-28。李家聖、陳益世(1999), 高科技產業特性、工作壓力、工作滿意暨離職傾向之相關性研究:以新竹科學園區高科技廠商研發技術人員為例, 人力資源學報, 11, 93-115。李元墩、林育理、陳啟光(2001), 銀行業主管領導型態與部屬人格特質、組織承諾及其生產力關係模式之研究-LISREL分析方法之應用, 人力資源管理學報, 1(2), 1-23。周美華(2010), 組織文化與組織創新績效關聯性之研究-以臺北縣政府稅捐稽徵處為例, 國立政治大學行政管理碩士論文。周芯瑋(2010), 兩岸經濟合作架構協議(ECFA)對台灣經濟影響初探, 國立台灣大學社會科學院經濟學系在職專班碩士論文。林義屏(2001), 市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究 - 以科學園區資訊電子產業為例, 國立中山大學企業管理學系研究所博士論文。林麗娟(2005), 健保局員工工作壓力、領導型態、人格特質與工作績效關係之研究, 國立成功大學企業管理學系專班碩士論文。林靈宏(1992), 組織行為學, 台北:五南。河野豐弘(1992), 改造企業文化:如何使企業展現活力, 變革的企業文化, 台北:遠流。翁芳裕(2006), 組織文化、領導行為與組織創新之關係研究, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。翁萃芳(2002), 台灣地區警察人員的工作壓力, 警學叢刊, 32(5), 33-66。張宦民(2004), 組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響 - 以臺灣上市電線電纜公司為例, 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。張添洲(2003), 學校經營與行政, 台北:五南。張紹勳(2002), 人力資源管理:領導與管理學觀點, 台北:滄海書局。張寶誠(2010), 管理淬鍊, 臺北, 中國生產力公司。梁麗珍、賴靜惠、王文蘭(2010), 組織文化對員工滿意度的影響 - 以工作壓力為中介變數, 績效與策略研究, 17(1), 17-34。莊世杰、王穗敏(2010), 中小企業策略導向與創新績效之研究, 商業現代化學刊, 5(4), 111-129。莊采華(2008), 主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究。 - 台灣地區保險業為例, 大同大學事業經營學系碩士論文。許士軍(1991), 卓越的台灣管理模式, 台北:中華民國管理科學學會。許順旺、林顯邦、張姮燕(2011), 國際觀光旅館客房部門員工壓力源、組織認同與績效表現之相關研究:以調適行為為干擾變項, 人力資源管理學報, 11(1), 1-25。許傳亮(2006), 企業購併下工作壓力對員工組織承諾影響之研究-以台灣某紙業公司為例, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。陳彥惠(2010), 組織創新能力影響因素研究, 國立中山大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。陳券彪、羅文旗(2005), 學校行政人員工作壓力、工作特性與工作滿意之研究, 學校行政雙月刊, 38, 11-30。陳思婷(2006), 激勵、領導風格與工作特性對組織創新績效之關聯性研究 - 以台灣高科技產業為例, 國立成功大學企業管理學系碩士論文。陳寬裕、王正華(2010), 結構方程模型分析實務AMOS的運用, 台北:五南圖書。陳樹(1997), 領導風格與組織文化關聯性之研究, 國立台灣大學商業研究所碩士論文。陸洛(1997), 工作壓力的歷程:理論與研究的對話, 中華心理衛生學刊, 10, 19-51。陸洛、陳豔菁、許嘉和、李季樺、吳紅巒、施建彬(1995), 職業壓力指標之探討 - 以台灣國營企業員工為例, 勞工安全衛生研究季刊, 3(2), 47-72。曾怡錦(2004), 教師工作壓力、組織承諾與學校效能關係之研究-以台南市高級職業學校為例, 國立成功大學企業管理學系碩士論文。湯為國(2011), 臺北市公立國民小學校長知識領導、教師工作壓力與學校創新經營效能關係之研究, 國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文。童振源(2011), ECFA的爭議與成效, 國家發展研究, 11(1), 97-130。黃仁祈(2003), 企業文化、組織學習、組織創新與企業核心能力間之關係研究, 國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。黃芳銘(2002), 結構方程模式理論與應用, 台北:五南。葉子明、白凡芸、張宏帆(2011), 影響製造業創新績效模式的實證研究。創新與管理, 8(3), 99-24。趙安安、高尚仁(2005), 台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯, 應用心理研究, 27, 111-131。劉上嘉(2008), 組織文化、主管領導風格與組織創新績效的關係研究, 國立成功大學經營管理學系碩士論文。劉怡文(2007), 組織創新能力與領導風格對組織創新績效之影響:以電子資訊業為例, 大同大學事業經營學系碩士論文。蔡啟通(1997), 組織創新、組織成員整體創造性與組織創新之關係, 國立台灣大學商學研究所博士論文。蔡源成(2011), 對後ECFA產業之輔導規劃與研析研究報告。中山科學研究院委託業(學)界研究案 (OCU-RD-99-006), 台中:僑光科技大學行銷流通管理系。鄭竣文(1996), 企業文化、管理風格、經營策略及經營績效之關係研究 - 以臺灣及大陸兩地之中美日企業為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。盧麗如(2007), 組織文化、主管領導風格、員工工作滿意度與組織績效之研究, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。賴士葆、王秉鈞、黃佑安(1997), 創新能力與新產品研發過程關係之研究, 科技管理研討會論文集, 90-99。謝金燕(2011), 組織承諾、工作壓力、工作滿足對工作績效之影響 - 以嘉南農田水利會為例, 南華大學企業管理系碩士論文。蘇珍蓉(2003), 地方教育行政機關組織文化, 人員角色壓力, 工作滿意度相關之研究, 國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。貳、英文部分 Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 8(7), 40-47. Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123- 167. Anderson, J. C., & Gerbing, D. G. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(May), 411-423. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London:Macmillan. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation for structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94. Barczak, G. (1995). New Product Strategy, Structure, Process, and Performance in the Telecommunications Industry. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 224-234. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction Insocial Psychological Research: Concep-tual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Per-sonality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expecta-tion*. New York: Free Press. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*(3rd ed.). New York: Free Press. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Baus, R. (1991). An Empirical Examination of Leader-Member Exchange and Transformational Leadership as Predictors of In-novative Behavior. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University. Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness:A Fact Analysis, Model and Literature Review. *Personnel Psychology*, 1(31), 665-699. Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1979). Personal and Organiza-tional Strategies for Handling Job Stress: A

Review of Research and Opinion. *Personnel Psychology*, 32, 1-43. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significant tests and good-ness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. Betz, F. (1987). *Managing Technology-Competing through New Ventures, Innovation, and Corporate Research*, New York: Prentice Hall. Blake, R., & Mouton, J. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston: Gulf Publishing Co. Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.). *Testing structural equation models*, 136-162. Newsbury Park, CA: Sage. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975). Effects of work load, role, ambiguity, and personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 7(60), 713-719. Charles W.L., & Gareth R. J. (1998). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*(4th ed.). Boston :Houghton Mifflin Company. Clapham, Maria M. (2000). Employee Creativity: The Role of Leadership. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 138-139. Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152. Colbert, A. E., B. H. Kristof-Brown, B. H. Bradley, and M.R. Barrick (2008). CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81-96. Collinson, S. (2001). Knowledge Management Capabilities in R&D : A UK-Japan Company Comparison. *R&D Management*, 31(3), 335-347. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334. Cooper, R.G., & Kleinschmidt, E.J. (1996). Winning Business in Product Development: The Critical Success Factors. *Research Technology Management*, 39, 18-29. Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*(4th ed.). New York: McGraw-Hill. Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*(4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rite and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison – Wesley. Drucker, P. F. (1986). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row. Ernst, H. (2002). Success Factors of New Product Development: A Review of the Empirical Literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 1-40. Fiedler, F. E. (1974). The contingency Model-New Directions for Leadership Utilization. *Journal of Contemporary Business*, Autumn, 71. Fleming, R. (1984). Toward an Integrative Approach to the Study of Stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 125-135. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Frankel, E. G. (1990). *Management of Technological Change*. New York: Kluwer. Freeman, C.(1982). *The Economics of Industrial Innovation*(2th ed.). Massachusetts: MIT Press. Frohman, A.L. (1998). Building a Culture for innovation. *Research Technology Management*, 41, 9-12. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727. Greenberg, G., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organization*(6th ed.). Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*(3th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International. Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34. Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Leadership Style and Market Orientation: an Empirical Study. *European Journal of Marketing*, 35(6), 744-764. Harris, T. E. (1984). Organizational Cultures and the Role of Professional Communication. ERIC Document Reproduct Service, 260-397. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1998). *Management of Organizational Behavior : Utilizing human resources*(4th ed.). Engle-wood Cliffs, NJ : Prentice Hall. Holt, K. (1988). The role of the user in product innovation. *Technovation*, 12(5), 53-56. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3(3), 64-73. Hurley, R. F., Tomas, G., & Hult M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-45. Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43, 727-738. Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 584. New York: JohnWiley. Kefela, G. T. (2012). Organizational Culture in Leadership and Management. *PM World Today*, 14(1), 1-12. Kinicki, A., & Williams, B. K. (2008). *Management: A Practical Introduction* (3th ed.). New York: McGraw-Hill. Knoben, J. (2009). Localized Inter-organizational Linkages, Agglomeration Effects, and the Innovative Performance of Firms. *The Annals of Regional Science*, 43(3), 757-779. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: The Free Press. Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132. Levin, I. M. (2000). Five Windows into Organization Culture : An Assessment Framework and Approach. *Organization Development Journal*, 18(4), 80-95. Likert, R. (1979). From product and employee centeredness to systems 1-4, *Journal of Management*, 5, 147-156. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. Matteson, A. J., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress*. London: Jossey-Bass. McDonald, R. P., & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analysis. *Psychological Methods*, 7, 64-82. McGrath, J. E. (1976). Stress and Behavior in Organizations. In M. Dunnette. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. Messmer, M. (2001). Capitalizing on corporate culture. *The Internal Auditor*, 58(5), 38-45. Meyer, J. W., & Miller K. D. (1992). Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1196. Mohan T. (2000). Leadership Styles in Information Technology Projects. *International Journal of Project Management*. 18(4), 235-241. Mulaik, S. A., James, L. R., Altine, J. V., Lind, B. S. & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3). 430-445. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93. Robbins, S. P. (1990). *Organizational theory*. New York: Prentice- Hall. Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, contro-vers and application* (6th ed.). New York: Prentice -Hall. 639. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*(9th ed.). NJ: Prentice Hall. Schein, E. H. (1983). *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*.

Organizational Dynamics, 2, 13-28. Schein, E. H. (1989). How Culture Forms, Develops, and Change. In Ralph H. Kilmann et. al.(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Scott, J. (1994). In proceedings of the Fifteenth International Conference on Information system, Vancouver. The measurement of information system effectiveness: evaluating a measuring instrument, 17.

Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill Book. Shanker, M., & Sayeed, O. B. (2012). Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on Organizational Climate. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 470-484.

Siegrist, J., & Peter, R. (2000). The effort-reward imbalance model. *Occupational Medicine*, 15(1), 83-87.

Sonnenfeld, J. A. (1989). *Managing Career Systems Channeling The Flow of Executive Careers*. Homewood, IL: Irwin.

Stogdill, R. M. (1948). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1950). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Research Monograph, 88, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Tepper, B. J., & Percy, P. M. (1994). Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational & Psychological Measurement*, 54(3), 734-744.

Trifan, E. L., Guica, R. I., & Micu, C. A. (2012). Innovation Management and Technology Transfer Within a Model of Innovation Center at the University Politechnica of Bucharest. *Problems of Management in the 21st Century*, 4, 74-85.

Tushman, M. L., & Nadler, D.A. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.

Tushman, M. L., & Reilly, C. A. (1997). *Winning through Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Utterback, J. M., (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press.

Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training Journal*, 37, 29-36.

White, R. & R. Lippert. (1953). Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates, In Cartwright D. and Zander A. eds. *Group Dynamics: Research and Theory*, 385-611. N. Y.: Harper & Row.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (2nd Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Zahra, S. A., Neubam, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in Medium- Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Marketing*, 26(5), 947-976.