

# 文化類型、強度、均衡性及集群 對經理人工作適應影響之研究

## Cultural Type, Strength, Balance, and Cluster: Relationships to Managers' Work Adjustment

繆敏志\* *Min-Chih Miao*

中國文化大學

Chinese Culture University

### 摘 要

本研究乃統整競值架構及工作適應論的內涵，探討文化類型、強度、均衡性及集群對經理人工作適應的影響。

本研究得到下列四項主要發現：1. 家族、專案、市場或階層文化愈高，則經理人的工作績效、順從行為或工作滿足愈佳。2. 文化強度愈高，則經理人的工作績效、順從行為或工作滿足愈佳。3. 均衡文化的企業，其經理人具有工作滿足、工作績效及順從行為欠佳的特性。4. 弱綜合文化及弱市場導向文化的企業，其經理人具有工作滿足、順從行為及工作績效欠佳的特性。由此可見，企業文化能有效影響經理人的工作適應，但以文化強度的效果較顯著，且對工作滿足的影響較大。

**關鍵詞：**工作適應、工作適應論、企業文化、競值架構

### Abstract

Based on competing values framework and theory of work adjustment, this study was to investigate the relationships between type, strength, balance,

\* 作者感謝匿名評審委員所給予之諸多寶貴意見，特此致謝。

and cluster of corporate culture and work adjustment

The major findings of this study were presented below: 1. There were positive relationships between clan, adhocracy, market or hierarchy culture and managers' job performance, conformance behavior, or job satisfaction. 2. There were positive relationships between cultural strength and managers' job performance, conformance behavior, or job satisfaction. 3. Managers in the balanceable culture intended to have low job satisfaction, job performance and conformance behavior. 4. Managers in the weak-comprehensive culture and weak market-driven culture intended to have low job satisfaction, conformance behavior, and job performance. In summary, managers' work adjustment was strongly influenced by corporate culture. The cultural strength was the major factor of corporate culture to affect managers' job satisfaction.

**Keywords:** Competing Values Framework, Corporate Culture, Work Adjustment, Theory of Work Adjustment

## 壹、緒 論

所謂企業文化係指，「一種共享的基本假定型態，團體在學習如何解決外在適應與內在統整問題時，若其運作良好而被視為有效之後，則會教導新成員以此正確方法來知覺、思考及感受此類問題的關係」(Schein, 1992)。由此可見，企業文化同時具有解決外在適應與內在統整問題的功能，其重要性不言可喻。莫怪自八〇年代以後，有關企業文化的研究如雨後春筍般地層出不窮。

惟企業文化係一抽象概念，論者在從事研究時多將其分類，以使其抽象程度降低。在眾多企業文化分類中，Quinn 等(Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 1999)的競值架構(competing values framework, CVF)，具有釐清知覺上的偏見與盲點、澄化價值、具有動態焦點性質、從互斥到兼容的思考方式、與現有理論並行不悖等優點(江岷欽, 1993)。競值架構係依控制/彈性及內在/外在兩個構面，將企業文化劃分為四種類型：家族文化(clan culture)(彈性/內在)、專案文化(adhocracy culture)(彈性/外在)、市場文化(market culture)(控制/外在)及階層文化(hierarchy culture)(控制/內在)。雖然競值架構素享盛名，國內外亦有不少學者從事此方面的探討。惟有關的實證研究，均集中在企業文化與組織或環境間的關係，僅 Quinn 及 Spreitzer (1991)、Harris 及 Mossholder

(1996)、林信誠(1997)、方建雄(1999)、黃浩杰(2000)的研究曾涉及到其與個體間的關係。而企業文化對個體之影響，亦為企業文化研究的主流之一(Smiricich,1983)。且上述五篇實證研究的重點依次為生活品質、情意結果、工作績效、工作滿足及組織承諾，與本研究的重點工作適應均有所不同。本研究探討企業文化對工作適應之影響，適可彌補相關研究之不足。

至於在工作適應方面，有關工作適應的模式甚少，且僅 Dawis 及 Lofquist (1984)的工作適應論(theory of work adjustment, TWA )是針對工作適應而創建的，其明確指出工作適應的預測指標應包括令人滿足(satisfactoriness)與滿足(satisfaction)兩部份，並視令人滿足至少應包括績效(performance)與順從(conformance)因素二者，則為眾說紛紜的工作適應內涵，提出一明確的界定。而目前國內僅林月琴(1989)一篇研究係根據 R.V.Dawis 等人的理論來進行，惟其僅以工作績效及工作滿足為工作適應之指標，並非如同 Dawis 及 Lofquist(1984)所言，除工作績效與工作滿足之外，工作適應的指標尚應包括順從行為。所以，本研究根據 Dawis 及 Lofquist(1984)的概念來探討工作適應，正可彌補此類研究的不足。

依競值架構(Quinn,1988)的觀點，市場文化注重生產力及工作完成、組織方向及目標清晰度等效能，故其可提昇工作績效；階層文化強調穩定及控制、正式化及資訊管理等效能，故其可增進順從行為；家族文化重視參與及開放、承諾及士氣等效能，故其可激發工作滿足。同時文化強度及均衡性皆有助於提昇工作適應(Ouchi,1981;Athos & Pascale,1982;Deal & Kennedy,1982; Peters & Waterman,1982;Quinn,1988;Quinn & Spreitzer,1991)。而文化集群牽涉到文化類型、強度及均衡性，故文化集群亦會影響工作適應。惟 Quinn 及 Spreitzer(1991)、Harris 及 Mossholder(1996)、林信誠(1997)、方建雄(1999)、黃浩杰(2000)五篇研究，僅 Quinn 及 Spreitzer(1991)的研究涉及到文化集群，餘均將重點放在文化類型上。本研究除探討文化類型對工作適應影響之外，亦分析文化強度、均衡性及集群對工作適應的影響，將可比較出何者較能影響工作適應。

在塑造企業文化時，除高階經理人所建立的規範會貫穿整個企業之外(Schein, 1992;Robbins, 2001)；各階層經理人亦需因應企業文化之不同，而扮演不同的角色(Denison, Houijberg,& Quinn, 1995)。由此可見，雖然企業文化對員工的工作適應有相當地影響，但對經理人的影響最巨。而經理人位居企業要職，日理萬機，若其工作適應惡化，恐將影響企業的經營。

基於上述，本研究乃統整競值架構與工作適應論的內涵，探討文化類型、

強度、均衡性及集群對經理人工作適應之影響。而本研究可提供企業界塑造企業文化與改善經理人工作適應之借鏡，並可提供學術界探討相關議題之參考。

## 貳、文獻探討

本文獻探討旨在闡述文化類型、強度、均衡性、集群與工作適應之理論與相關研究，歸納分析與比較國內外有關文獻，以奠定本研究之理論基礎，並作為分析本研究實證部份之依據。總計分為四部份：其一，文化類型與工作適應之關係；其二，文化強度與工作適應之關係；其三，文化均衡性與工作適應之關係；其四，文化集群與工作適應之關係。

### 一、文化類型與工作適應之關係

所謂文化類型 (cultural type) 係指，基於企業文化的基本假定、價值觀及解析之不同，而將其劃分為若干類別 (Cameron & Freeman, 1991)。競值架構係依控制/彈性及內在/外在兩個構面，將企業文化分為下列四種類型 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 1999)：1. 家族文化：係採人群關係模式，藉著人力資源開發及訓練、凝聚力及士氣，以趨向人力的全力投注；2. 專案文化：係採開放系統模式，藉著適應性及敏捷度、外在支持、資源獲得及成長，以趨向擴張及適應；3. 市場文化：係採理性目標模式，藉著生產力及效率、計劃及目標設定，以趨向輸出極大化；4. 階層文化：係採內在過程模式，藉著穩定及控制、資訊管理及溝通，以趨向團結及延續。惟此四種類型係呈競值性質，對角線文化類型的特性相反，遞近文化類型的特性相似 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 1999)。故此四種文化類型只是純粹類型，任何一個組織都會同時蘊含上述四種文化類型的特性，只不過比例權重相異而已。

所謂工作適應 (work adjustment) 係指，個體努力達到並維持與環境適應關係的持續及動態歷程 (Dawis & Lofquist, 1984)。茲因本研究所謂的工作適應，係採 Dawis 及 Lofquist (1984) 工作適應論的觀點，以工作績效、順從行為及工作滿足為衡量工作適應的指標。因此，有關文化類型與工作適應之關係，又可再分為文化類型與工作績效、順從行為、工作滿足之關係。

就文化類型與工作績效之關係而言，因市場文化係採理性目標模式，注重生產力及工作完成、組織方向及目標清晰度等效能 (Quinn, 1988)，故市場文化下

經理人的工作績效應較佳。又因家族文化係採人群關係模式，強調參與及開放、承諾及士氣等效能（Quinn,1988），故家族文化下經理人的工作績效應較差。有關競值架構之文化類型與工作績效的實證研究相當罕見，故亦蒐集競值架構之文化類型與組織效能、組織績效或財務績效的研究來分析。在工作績效方面，林信誠（1997）的研究發現，家族文化下員工的工作績效較佳。在組織效能方面，雖然 Cameron 及 Freeman（1991）、朱沛（1995）的研究較能肯定僅市場文化著重理性目標模式，家族文化著重人群關係模式；但鄭彩鳳（1996）、梁雅婷（1998）、曾慶昌（1998）、林朝夫（2000）的研究則顯示四種文化類型分別與理性目標模式呈正相關。在財務績效方面，雖然 Desphand'e, Farley 及 Webster（1993）、陳俊雄（1994）、林展榮（1997）、方建雄（1999）、陳孟莉（2000）的研究均能肯定市場及專案文化的財務績效較佳；但鄭清祥（1991）、呂碧茹（1999）的研究均發現，文化類型與財務績效無關；賴國茂（1995）的研究指出，階層文化的財務績效較佳。由此可見，文化類型與工作績效之推論未能獲得實證研究的全力支持，尚有爭議。

就文化類型與順從行為之關係而言，因階層文化係採內在過程模式，注重穩定及控制、正式化及資訊管理等效能(Quinn,1988)，故階層文化下經理人的順從行為應較高。又因專案文化係採開放系統模式，強調創新及適應、外在支持及成長等效能（Quinn,1988），故專案文化下經理人的順從行為應較低。惟因目前尚缺乏競值架構之文化類型與順從行為的實證研究，且有關組織效能的研究中，雖然朱沛（1995）的研究能肯定僅階層文化著重內在過程模式，但鄭彩鳳（1996）、梁雅婷（1998）、曾慶昌（1998）、林朝夫（2000）的研究則卻顯示，四種文化類型分別與內在過程模式呈正相關。由此可見，文化類型與順從行為之推論亦未能獲得實證研究的全力支持，尚有爭議。

就文化類型與工作滿足之關係而言，因家族文化係採人群關係模式，注重參與及開放、承諾及士氣等效能(Quinn,1988)，故家族文化下經理人的工作滿足應較佳。又因市場文化係採理性目標模式，強調生產力及工作完成、組織方向及目標清晰度等效能（Quinn,1988），故市場文化下經理人的工作滿足應較差。由於競值架構之文化類型與工作滿足的實證研究並不多見，故亦蒐集競值架構之文化類型與組織效能的研究來分析。在工作滿足方面，Harris 及 Mossholder（1996）的研究表示，家族文化與經理人的工作滿足呈正相關。方建雄（1999）的研究發現，專案及市場文化高的個案公司比階層文化高的個案公司，其員工滿足程度較高。在組織效能方面，Cameron 及 Freeman（1991）、朱沛（1995）

的研究雖能肯定僅家族文化著重人群關係模式；但鄭彩鳳（1996）、梁雅婷（1998）、曾慶昌（1998）、林朝夫（2000）的研究均顯示，四種文化類型分別與人群關係模式呈正相關。由此可見，實證研究雖能支持家族文化可提昇工作滿足之推論，卻未能支持市場文化對工作滿足較為不利之推論。

## 二、文化強度與工作適應之關係

所謂文化強度(cultural strength)係指，企業成員對不同觀點企業文化所感受的密度(Yeung et al., 1991; Zammuto & Krakower, 1991)。有關文化強度與工作適應之關係，則可依 Dawis 及 Lofquist(1984)工作適應論的觀點，依工作適應之預測指標不同，將其再分為文化強度與工作績效、順從行爲、工作滿足之關係。

就文化強度與工作績效之關係而言，因競值架構之四種文化類型均有其不同的正面特性 (Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 1999)。同時，強勢文化將有助於增加生產力 (Ouchi, 1981; Athos & Pascale, 1982; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982)。所以，文化強度應與經理人的工作績效呈正相關。雖然目前尚缺乏競值架構之文化強度與工作績效的實證研究，但 Yeung 等(1991)的研究則發現，文化強度愈高的集群其組織績效愈佳。由此可見，無論競值架構的推論或實證研究的結果，均較支持文化強度應與工作績效呈正相關之觀點。

就文化強度與順從行爲之關係而言，因競值架構之四種文化類型均有其不同的正面特性 (Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 1999)。同時，強勢文化將可增加員工的忠誠度與組織承諾 (Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982)。所以，文化強度應與經理人的順從行爲呈正相關。惟因目前尚缺乏競值架構之文化強度與順從行爲的實證研究，故上述推論是否正確，尚難得知。

就文化強度與工作滿足之關係而言，因競值架構之四種文化類型均有其不同的正面特性 (Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 1999)。同時，強勢文化將可增加員工的工作滿足 (Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982)。所以，文化強度應與經理人的工作滿足呈正相關。惟 Quinn 及 Sprietzer(1991)的研究卻發現，文化強度較高的集群，其員工的工作滿足及作事滿足(work satisfaction)未必較高；而文化強度較低的集群，其員工的工作滿足及作事滿足也未必較低。由此可見，文化強度與工作滿足間之推論未能獲得實證研究的全力支持，尚有爭議。

## 三、文化均衡性與工作適應之關係

所謂文化均衡性(cultural balance)係指，企業中各種文化類型的程度相當

(Quinn, 1988)。文化均衡性與文化強度有所不同，企業可能處於強勢均衡文化或弱勢均衡文化，但不可能處於強勢不均衡文化或弱勢不均衡文化。有關文化均衡性與工作適應之關係，則可依 Dawis 及 Lofquist(1984)工作適應論的觀點，依工作適應之預測指標不同，將其再分為文化均衡性與工作績效、順從行爲、工作滿足之關係。

就文化均衡性與工作績效之關係而言，若組織僅著重某一文化類型而忽略其他，則會產生盲點及負面地帶(Quinn, 1988)，並會導致窄化而無法適應環境變遷(Deal & Kennedy, 1982; Quinn & Spreitzer, 1991)，故文化均衡性能確保員工的效能與安寧(Quinn, 1988)。依此推論，若文化均衡性愈佳則經理人的工作績效應愈佳。雖然目前尚缺乏競值架構之文化均衡性與工作績效的實證研究，但 Yeung 等(1991)的研究則發現，文化均衡性較佳的集群(強綜合及弱綜合文化)，其組織績效未必較佳。由此可見，文化均衡性與工作績效間之推論，未能獲得實證研究的全力支持，尚有爭議。

就文化均衡性與順從行爲之關係而言，因前述有關文化均衡性與工作績效間的推論均可適用於此，故文化均衡性愈佳則經理人的順從行爲應愈佳。惟因目前尚缺乏競值架構下文化均衡性與順從行爲的實證研究，故上述推論是否正確，尚難得知。

就文化均衡性與工作滿足之關係而言，因前述有關文化均衡性與工作績效間的推論均可適用於此，故文化均衡性愈佳則經理人的工作滿足應愈佳。Quinn 及 Spreitzer(1991)的研究顯示，在家族/專案導向文化、階層導向文化、弱綜合文化及強綜合文化中，均衡性較佳的文化集群(家族/專案導向文化、弱綜合文化及強綜合文化)比均衡性較差的文化集群(階層導向文化)較能提昇員工的滿足與健康。由此可見，無論競值架構的推論或實證研究的結果，均較支持文化均衡性應與工作滿足呈正相關之觀點。

#### 四、文化集群與工作適應之關係

文化集群(cultural cluster)與文化類型之意義相似，亦是基於企業文化的基本假定、價值觀及解析之不同，而將其劃分為若干類別；只不過二者的劃分標準有所不同而已。根據 Quinn 及 Spreitzer(1991)、Yeung 等(1991)、Zammuto 及 Krakower (1991)之見，此可由受試在四個文化類型的得分為標準，再以集群分析將其劃分為若干個集群。有關文化集群與工作適應之關係，則可依 Dawis 及 Lofquist (1984)工作適應論的觀點，依工作適應之預測指標不同，將其再分為文

化集群與工作績效、順從行爲、工作滿足之關係。

就文化集群與工作績效之關係而言，由前述文化類型、強度、均衡性與工作績效間的推論得知，市場文化、文化強度及文化均衡性均有助於提昇工作績效，故在強綜合文化或強度及均衡性皆佳之市場導向文化下，其經理人的工作績效應較佳。雖然目前尚缺乏競值架構之文化集群與工作績效的實證研究，但 Yeung 等(1991)的研究發現，在強綜合文化、家族導向文化、階層導向文化、專案導向文化及弱綜合文化等集群中，其企業績效亦依此順序排列。且鄭彩鳳（1996）、梁雅婷（1998）、曾慶昌（1998）、林朝夫（2000）的研究亦顯示，四種文化類型程度愈高則四種組織效能愈佳。由此可見，實證研究雖能支持強綜合文化可提昇工作績效的觀點，惟目前尚缺乏強度及均衡性皆佳之市場導向文化與工作績效的相關研究，故未能得知強度及均衡性皆佳之市場導向文化可否促進工作績效。

就文化集群與順從行爲之關係而言，由前述文化類型、強度、均衡性與順從行爲間的推論得知，階層文化、文化強度及文化均衡性均有助於提昇順從行爲，故在強綜合文化或強度及均衡性皆佳之階層導向文化下，其經理人的順從行爲應較佳。雖然目前尚缺乏競值架構之文化集群與順從行爲的實證研究，但鄭彩鳳（1996）、梁雅婷（1998）、曾慶昌（1998）、林朝夫（2000）的研究均顯示，四種文化類型程度愈高則四種組織效能愈佳。由此可見，實證研究雖能支持強綜合文化可提昇順從行爲之推論，惟目前尚缺乏強度及均衡性皆佳之階層導向文化與順從行爲的相關研究，故未能得知強度及均衡性皆佳之階層導向文化可否促進順從行爲。

就文化集群與工作滿足之關係而言，由前述文化類型、強度、均衡性與工作滿足間的推論得知，家族文化、文化強度及文化均衡性均有助於提昇工作滿足，故在強綜合文化或強度及均衡性皆佳之家族導向文化下，其經理人的工作滿足較佳。而 Quinn 及 Spreitzer(1991)的研究顯示，在家族/專案文化、階層導向文化、弱綜合文化及強綜合文化等集群中，其員工工作滿足的程度依次爲弱綜合文化、家族/專案導向文化、強綜合文化、階層導向文化，其員工工作事滿足的程度依次爲家族/專案導向文化、弱綜合文化、強綜合文化、階層導向文化。此外，鄭彩鳳（1996）、梁雅婷（1998）、曾慶昌（1998）、林朝夫（2000）的研究則發現，四種文化類型程度愈高則四種組織效能愈佳。由此可見，實證研究雖能支持強度及均衡性皆佳之家族導向文化可提昇工作滿足的推論，卻未能充份支持強綜合文化可促進工作滿足之推論。

## 參、研究方法

本研究係先探討有關文獻，作為分析、建立研究假設之依據，並採問卷調查法進行實地資料之蒐集。以下將敘述本研究所採行的方法，共分為四部份：其一，研究假設；其二，研究樣本；其三，研究工具；其四，資料分析。

### 一、研究假設

基於上述文獻探討，本研究將考驗下列四項研究假設：

研究假設 1：企業文化類型與經理人的工作適應有顯著相關。

研究假設 2：企業文化強度與經理人的工作適應有顯著相關。

研究假設 3：企業文化均衡性能依經理人的工作適應予以有效地區別。

研究假設 4：企業文化集群能依經理人的工作適應予以有效地區別。

### 二、研究樣本

本研究係以中華民國管理科學學會會員中所有經理人為母群體，總計 788 人，以簡單隨機取樣法抽取一半人數作為研究樣本（如抽到在相同企業服務者，則僅保留第一位，另以簡單隨機取樣法抽取等額之數補足）。俟正式問卷寄發五天後，則寄發問卷催收名信片，再扣除因地址更動退回給研究者的 11 份問卷，實得研究樣本 383 人。俟第一次問卷寄發三週後，則針對尚未寄回問卷之樣本，重新寄發問卷。俟第二次問卷寄發五天後，則施以打電話跟催。總計回收問卷 221 份，回收率達 57.7%。回收問卷經初步整理，捨棄資料殘缺嚴重者及填答有明顯作假現象者，實得有效樣本 215 份，有效問卷回收率達 56.1%。

### 三、研究工具

本研究係以問卷作為實證研究資料蒐集的工具，使用的變項衡量工具共有下列兩種：企業文化問卷及工作適應問卷。茲將其說明如下：

#### (一)企業文化問卷

本問卷係研究者根據 Quinn 等(Quinn & McGrath,1985; Quinn,1988; Cameron & Quinn,1999) 競值架構之精髓，並參考 Cameron 及 Freeman(1991)、R.E. Quinn (cited in Quinn & Spreitzer,1991)、賴國茂(民 84) 之問卷自編而成的。本問卷初稿與預試問卷均為 32 題，惟正式問卷則刪為

24 題。至於記分方式則採 Likert 五點尺度，依序為非常不同意、不同意、不能確定、同意及非常同意，均為正向記分，分別給予 1、2、3、4 及 5 分。

本問卷的預試結果係以主成份分析抽取共同因素，這 24 題的因素分析結果(詳如表 1)，共抽得專案、家族、階層及市場文化等四個共同因素。各因素的特徵值在 1.11 ~ 12.97 之間，累積解釋變異數量達 75.0%。

基於下列三項理由可見本問卷的信度及效度良好：其一，本問卷係根據競值架構之精髓，並參考若干問卷自編而成的。且曾邀請學術界及實務界專家各八位，針對問卷初稿惠賜修正意見，故其應具內容效度。其二，本預試問卷的因素分析結果頗佳，且不論因素的數目或各因素所包含的題目，均與原先的設計相符，故其又具建構效度。其三，本問卷各因素的 Cronbach's alpha 位於 .83~.96 之間，均遠超過 Nunnally(1978)所建議的 .70 以上，故其內部的一致性良好。

## (二)工作適應問卷

本問卷係研究者根據 Dawis 及 Lofquist(1984)工作適應論的精髓之外，在工作績效方面，尚參考 Gibson, Weiss 及 Lofquist(1970)、Williams 及 Anderson (1991)之問卷；在順從行為方面，尚參考 Gibson 等 (1970) 之問卷；在工作滿足方面，尚參考許士軍(1977)、Price 及 Mueller (1986)之問卷自編而成的。本問卷初稿與預試問卷均為 20 題，惟正式問卷則刪為 19 題。至於計分方式則採 Likert 五點尺度，依序為非常不同意、不同意、不能確定、同意及非常同意，除 14~18 題為反向計分，餘均為正向計分。正向計分題分別給予 1、2、3、4 及 5 分，反向計分題則相反。

本問卷預試結果係以主成份分析抽取共同因素，這 19 題因素分析結果(詳如表 2)，共抽得工作滿足、工作績效及順從行為等三個共同因素。各因素的特徵值在 1.78~5.96 之間，累積解釋變異量達 54.1%。

基於下列三項理由可見本問卷的信度及效度良好：其一，本問卷係根據工作適應論之精髓，並參考若干問卷自編而成的；且曾邀請學術界及實務界各八位，針對問卷初稿惠賜修正意見，故其應具內容效度。其二，本預試問卷的因素分析結果頗佳，且不論因素的數目，或各因素所包含的題目，均與原先設計相符，故其又具建構效度。其三，本問卷各因素的 Cronbach's alpha 位於 .78~.86 之間，均遠超過 Nunnally(1978)所建議的 .70 以上，故其內部一致性良好。

表 1 企業文化問卷之因素分析

問 題	專案	家族	階層	市場
9.公司特別強調創新，以研發新產品或服務。	.74			
10.員工都想研發新事物，所以對公司有向心力。	.79			
11.公司相當有彈性，隨時準備迎接新挑戰。	.89			
12.高階主管相當擅長變革與冒險。	.88			
13.各階層主管的作風相當富有創意。	.90			
14.公司通常採用富有創見的看法作成決策。	.91			
15.員工均勇於嘗試新的改變。	.82			
16.公司相當重視不斷嘗試新事物的員工。	.87			
1.公司特別強調激勵員工，以開發人力資源。	.67			
2.員工都視公司為大家庭，所以對公司有向心力。	.92			
3.公司相當融洽，大家互信互賴。	.95			
4.高階主管相當擅長關懷與支持。	.94			
5.各階層主管相當關心員工的需求。	.82			
6.公司通常由員工共同參與作成決策。	.80			
7.員工均熱心參與公司活動，形同家人。	.89			
8.公司相當重視人際關係和諧的員工。	.71			
21.公司特別強調按部就班，以永續經營。			.87	
22.員工都有遵循規則的工作理念，所以對公司有向心力。			.87	
23.公司相當保守，各項作業均依規定辦理。			.78	
24.公司相當重視年資久的員工。			.59	
17.公司特別強調市場競爭，以完成既定目標。				.85
18.公司相當講求競爭，大家相互比較。				.75
19.高階主管相當擅長工作目標的設定，並促使員工達成。				.70
20.各階層主管相當關心生產力。				.72
特徵值	12.97	2.46	1.50	1.11
累積變異量百分比	54.0	64.2	70.4	75.0
Cronbach's alpha	.83	.95	.84	.96

表 2 工作適應問卷之因素分析

問 題	工作滿足	工作績效	順從行爲
12.我從工作中可以找到真正的樂趣。	.71		
13.我比一般人更喜歡自己的工作。	.71		
14.我的工作相當乏味。	.68		
15.我有一種勉強自己去上班的感覺。	.80		
16.我會盼望著趕快下班。	.80		
17.我後悔擔任目前的工作。	.75		
18.對我來說，目前的工作除了可以拿到薪水外，就沒有其他意義了。	.76		
19.就算能找到條件相當的工作，我也不會考慮辭職。	.47		
1.我的工作品質相當好。		.70	
2.我的工作效率相當高。		.79	
3.我會盡責地完成工作。		.61	
4.在同事中，我的工作表現在水準之上。		.72	
5.我所執行的工作，能達到上司的期望。		.79	
6.我能達到工作目標的要求。		.67	
7.我能遵循公司的政策(經營方向)。			.72
8.我能遵循公司的慣例(不成文規定)。			.68
9.我能遵循公司的工作規則(如差假勤惰辦法)。			.81
10.我能接受上司的指示。			.79
11.我從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的工作。			.60
特徵值	5.96	2.53	1.78
累積變異量百分比	31.4	44.7	54.1
Cronbach's alpha	.82	.78	.86

## 四、資料分析

茲因本研究所採用的企業文化問卷，其四個文化類型的題數不等，故在進行統計分析前，均先將其轉化為標準分數。本研究係以受試在企業文化問卷各因素所得之標準分數總分，作為文化類型的指標。再將上述各文化類型的指標累加起來，作為文化強度的指標(Quinn & Rohrbaugh, 1981)。並以各文化類型指標的中數為標準，將其劃分為高、低分組，若四種文化類型的得分均屬於高分組或均屬於低分組，則將其劃分為均衡文化(計有 38 家企業，其文化強度為-1.44)；若否，則將其劃分為不均衡文化(計有 177 家企業，其文化強度為.31)。然後再以各文化類型的指標為標準，以集群分析劃分出下列三項文化集群：1. 弱市場導向文化：係由在市場文化中標準分數，但其他文化類型低分數之企業所構成的，計有 28 家企業，其文化強度為 -3.47；2. 弱綜合文化：係由在所有文化類型低標準分數之企業所構成的，計有 25 家企業，其文化強度為-5.09；3. 家族導向文化：係由在家族文化高標準分數，但其他文化類型中分數之企業所構成的，計有 162 家企業，其文化強度為 1.44。最後則以受試在工作適應問卷各因素所得之總分，作為工作適應的指標。

為考驗上述研究假設，本研究首先採用皮爾森積差相關來考驗研究假設 1(企業文化類型與經理人的工作適應有顯著相關)及研究假設 2(企業文化強度與經理人的工作適應有顯著相關)。然後採用區別分析來考驗研究假設 3(文化均衡性能依經理人的工作適應予以有效地區別)及研究假設 4(文化集群能依經理人的工作適應予以有效地區別)。而本研究的統計分析均設定在.05 顯著水準為差異考驗。

## 肆、結果與討論

本結果與討論將呈現資料所得與統計分析之結果，並逐一加以討論。總計分為四部份：其一，文化類型與工作適應之關係；其二，文化強度與工作適應之關係；其三，文化均衡性與工作適應之關係；其四，文化集群與工作適應之關係。

### 一、文化類型與工作適應之關係

分別進行家族、專案、市場或階層文化與經理人的工作績效、順從行為或工作滿足之皮爾森積差相關(詳如表 3)。由表 3 得知，家族、專案、市場或階

層文化分別與工作績效、順從行為或工作滿足呈顯著正相關。此即表示，家族、專案、市場或階層文化愈高，則經理人工作績效、順從行為或工作滿足愈佳。

就工作績效方面而言，由於本研究發現，家族、專案、市場或階層文化愈高，則經理人工作績效愈佳，且其相關係數依次為家族、市場、專案及階層文化。故未能支持競值架構有關市場文化下經理人工作績效較佳，但家族文化則相反之推論。但與林信誠（1997）的研究結果（家族文化下員工的工作績效較佳）相似，亦與鄭彩鳳（1996）、梁雅婷（1998）、曾慶昌（1998）、林朝夫（2000）的研究結果（四種文化類型分別與理性目標模式呈正相關）近似。但與 Cameron 及 Freeman（1991）、朱沛（1995）的研究結果（僅市場文化著重理性目標模式），或與 Desphand'e 等（1993）、陳俊雄（1994）、林展榮（1997）、方建雄（1999）的研究結果（市場及專案文化的財務績效較佳），或與鄭清祥（1991）的研究結果（文化類型與財務績效無關），或與賴國茂（1995）的研究結果（階層文化的財務績效較佳）均有所不同。至於本研究未能符合競值架構推論之可能理由有三：其一，公司係付薪資給員工工作的，基於心理契約的原則，個體可能會忽略文化類型，不致影響其工作績效。其二，文化類型與工作績效之關係，尚需視競爭環境、長期目標及領導風格等干擾變項的關聯而定（Cameron & Quinn,1999）。其三，競值架構之四種文化類型均有其不同的正面特性（Quinn,1988；Cameron & Quinn,1999），而正面特性的文化即可提高員工的工作績效，並非僅限於某種類型的文化才有此功效。

表 3 文化類型與工作適應之相關分析

文化類型	工作適應		
	工作績效	順從行為	工作滿足
家族文化	.29*	.23*	.47*
專案文化	.24*	.24*	.37*
市場文化	.25*	.28*	.29*
階層文化	.20*	.21*	.30*

註：\* $p < .05$

就順從行為方面而言，由於本研究發現，家族、專案、市場或階層文化愈高，則經理人順從行為愈佳，且其相關係數依次為市場、專案、家族及階層文

化。故未能支持競值架構有關階層文化下經理人順從行爲較佳，但專案文化則相反之推論。但與鄭彩鳳(1996)、梁雅婷(1998)、曾慶昌(1998)、林朝夫(2000)的研究結果(四種文化類型分別與內在過程模式呈正相關)相似，惟與朱沛(1995)的研究結果(僅階層文化著重內在過程模式)有所不同。至於本研究未能符合競值架構推論之可能理由有三：其一，公司係付薪資給員工工作的，基於心理契約的原則，個體可能會忽略文化型類型，不致影響其順從行爲。其二，文化類型與順從行爲之關係，尚須視適用目的等干擾變項之關聯而定(Etzioni,1975)。其三，競值架構之四種文化類型均有其不同的正面特性(Quinn,1988;Cameron & Quinn,1999)，而正面特性的文化即可提高員工的順從行爲，並非僅限於某種類型的文化才有此功效。

就工作滿足方面而言，由於本研究發現家族、專案、市場或階層文化愈高，則經理人工作滿足愈佳，且其相關係數依次為家族、專案、階層及市場文化。故能支持競值架構有關家族文化下經理人的工作滿足較佳，市場文化下經理人的工作滿足較差之觀點，但市場文化與工作滿足仍呈正相關。並與 Harris 及 Mossholder(1996)的研究結果(家族文化下員工的工作滿足較佳)，或與 Cameron 及 Quinn(1991)、朱沛(1995)的研究結果(僅家族文化著重人群關係模式)，或與鄭彩鳳(1996)、梁雅婷(1998)、曾慶昌(1998)、林朝夫(2000)的研究結果(四種文化類型分別與人群關係模式呈正相關)均有部份雷同；但與方建雄(1999)的研究結果(專案及市場文化比階層文化更易促進員工的工作滿足)有所不同。本研究在家族文化方面，若依競值架構之觀點來解釋，係因家族文化係採人群關係模式，注重參與及開放、承諾及士氣等效能(Quinn,1988)，故家族文化下經理人的工作滿足應較佳。本研究在市場文化方面，若依競值架構之觀點來解釋，係因市場文化係採理性目標模式，強調生產力及工作完成、組織方向及目標清晰度等效能(Quinn,1988)，故市場文化下經理人的工作滿足應較差。惟因競值架構之四種文化類型均有其不同的正面特性(Quinn,1988;Cameron & Quinn,1999)，而正面特性的文化即可提高員工的工作滿足，並非僅限於某種類型的文化才有此功效，致使市場文化與經理人的工作滿足仍呈正相關。

## 二、文化強度與工作適應之關係

分別進行文化強度與工作績效、順從行爲、工作滿足間之皮爾森積差相關，其相關係數分別為 .30、.30 及 .44，均達顯著水準。此即表示，文化強度愈高的企業，其經理人的工作績效、順從行爲或工作滿足愈佳。

本研究頗能支持文化強度與工作適應間的推論(文化強度可提昇工作適應)。且在工作績效方面，與 Yeung 等(1991)的研究結果(文化強度愈高的集群其組織績效愈佳)近似。在順從行爲方面，則因目前尚缺乏競值架構之文化強度與順從行爲的實證研究可資佐證，故無法與其他研究結果相互比較。在工作滿足方面，則與 Quinn 及 Spreitzer(1991)的研究結果(文化集群的強度與員工的工作滿足及作事滿足間未必有關)不同。

本研究能支持文化強度與工作適應間的推論，則有下列兩項可能理由：其一，競值架構之四種文化類型均有其不同的正面特性 (Quinn,1988;Cameron & Quinn, 1999)，而文化強度愈高則四種文化類型的程度愈高，故能提昇經理人的工作績效、順從行爲或工作滿足。其二，強勢文化將可增進員工的生產力、忠誠度、組織承諾及工作滿足(Ouchi,1981;Athos & Pascale,1982;Deal & Kennedy,1982; Peters & Waterman, 1982)。

### 三、文化均衡性與工作適應之關係

所有樣本的文化均衡性依照經理人工作適應分組的區別分析結果詳如表 4。由表 4 得知，無論就學理或統計結果達顯著水準而言，均只有一條區別函數，因此僅採用此條區別函數來解釋即可。至於二類組被正確預測屬於某一組別的分組命中率為 66.1%，可見其具有某些程度的預測效果。函數 1 的工作滿足(.78)、工作績效(.37)及順從行爲(.13)可顯著地區分均衡文化(-.74)。由此可見，均衡文化的企業，其經理人具有工作滿足、工作績效及順從行爲欠佳的特性。

本研究與根據競值架構所作的推論(均衡文化可提昇經理人的工作適應)正好相反，並與 Quinn 及 Spreitzer(1991)的研究結果(在均衡性較佳的文化集群下，員工的滿足與健康較佳)相反；但與 Yeung 等 (1991) 的研究結果 (文化均衡性較佳的集群，其組織績效未必較佳)部份相似；惟因目前尚缺乏競值架構之文化均衡性與順從行爲的實證研究，故難以與其他研究結果相互比較。至於本研究與競值架構推論正好相反之可能理由如下：因均衡文化多係由弱綜合文化集群所組成的 (佔 73.7%)，其文化強度僅-1.44，遠低於不均衡文化的.31。而根據本研究前述的發現，文化強度愈高的企業其經理人的工作適應愈佳，故連帶使均衡文化未能有預期地功效。

表 4 工作適應與文化均衡性之區別分析

函數	特徵值	累積變異量%	典型相關	最大概似 函數比例	自由度	F
1	.12	100.0	.89	.89	3	8.43*

函數 1

變 項	區別函數係數	單變項 F
工作績效	.37	12.93*
順從行爲	.13	5.06*
工作滿足	.78	21.69*
組 別	型心	分組命中率%
均衡文化	-.74	66.1
不均衡文化	.16	

註：\*P<05

#### 四、文化集群與工作適應之關係

所有樣本的文化集群依照經理人工作適應分組的區別分析結果詳如表 5。由表 5 得知，雖然就學理而言，可產生兩條區別函數，但僅第一條區別函數之 F 值達顯著水準，且其累積解釋變異量已達 90.3%，因此可僅採用一條區別函數來解釋。至於三類組被正確預測屬於某一組別的分組命中率為 56.3%，可見其具有相當程度的預測效果。函數 1 工作滿足(.90)、順從行爲(.27)、工作績效(.12)可顯著地區分弱綜合文化(-.85)、弱市場導向文化(-.59)。由此可見，弱綜合文化及弱市場導向文化的企業，其經理人具有工作滿足、順從行爲及工作績效欠佳的特性。

由於弱綜合文化係強綜合文化的相反，故本研究即代表著，強綜合文化的企業，其經理人具有工作適應良好的特性。而本研究雖能支持文化集群與工作適應間的部份推論(強綜合文化企業可提昇工作適應)，卻未能支持文化集群與工作適應間的另一些推論(強度及均衡性皆佳之市場導向文化可提高工作績效，強度及均衡性皆佳之階層導向文化可增進順從行爲，強度及均衡性皆佳之家族導向文化可激發工作滿足)。本研究並與 Yeung 等 (1991)、鄭彩鳳 (1996)、梁雅

婷(1998)、曾慶昌(1998)、林朝夫(2000)的研究結果(強綜合文化的組織績效及組織效能較佳)相似;但與 Quinn 及 Spreitzer(1991)的研究結果(家族/專案導向文化下員工工作滿足雖較佳,但強綜合文化下員工工作滿足卻較差)有所不同。

本研究能支持強綜合文化推論的可能理由有二:其一,競值架構之四種文化類型均有其不同的正面特性,故組織應維持文化類型的均衡性,方足以確保個人的效能與安寧(Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 1999)。其二,強勢文化將可增進員工的生產力、忠誠度、組織承諾及工作滿足(Ouchi, 1981; Athos & Pascale, 1982; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982)。本研究未能支持強度及均衡性皆佳之市場、階層及家族導向文化推論的可能理由有二:其一,在本研究的文化集群分類中,並沒有強度及均衡性皆佳之市場及階層導向文化,故無法考驗此類推論的正確性。其二,在本研究的文化集群分類中,雖可區分出強度及均衡性皆佳之家族導向文化,且其與工作滿足之關係,就方向性而言,亦為正數,只不過家族導向文化的組型心平均數尚未達.40之標準。

表 5 工作適應與文化集群之區別分析

函數	特徵值	累積變異量%	典型相關	最大概似 函數比例	自由度	F
1	.17	90.3	.38	.84	6	6.51*
2	.02	100.0	.13	.98	2	1.95

  

變 項	函數 1	
	區別函數係數	單變項 F
工作績效	.12	6.94*
順從行爲	.27	4.61*
工作滿足	.90	16.59*

  

組 別	型心	分組命中率%
弱市場導向文化	-.59	
弱綜合文化	-.85	56.3
家族導向文化	.23	

註: \*P<.05

## 伍、結論與建議

本研究係根據有關競值架構與工作適應論，來探討文化類型、強度、均衡性及集群分別與工作適應之關係。基於上述的結果與討論，得到下列四項主要發現：1.家族、專案、市場或階層文化愈高的企業，其經理人的工作績效、順從行爲或工作滿足愈佳。2.文化強度愈高的企業，其經理人的工作績效、順從行爲或工作滿足愈佳。3.均衡文化的企業，其經理人具有工作滿足、工作績效及順從行爲爲欠佳的特性。4.弱綜合文化及弱市場導向文化的企業，其經理人具有工作滿足、順從行爲及工作績效欠佳的特性。

由上述第一、二項主要發現得知，文化強度可促進經理人的工作適應；同時第三、四項主要發現亦代表著，文化強度較差的企業，其經理人的工作適應較差。所以，在文化類型、強度、均衡性及集群中，以文化強度對經理人工作適應最具影響力。此外，不論從第一、二項主要發現的相關係數來看，或從第三、四項主要發現的組型心平均數來看，均顯示組織文化對工作滿足的影響最巨。所以，在工作績效、順從行爲及工作滿足中，組織文化對工作滿足的影響最大。

若將上述四項主要發現與競值架構之推論相對照，則顯示在家族文化與工作滿足、文化強度與工作適應、強綜合文化與工作適應之關係，均與競值架構之推論相符。但卻意外發現，四種文化類型均與工作適應呈正相關，且均衡文化的企業，其經理人具有工作適應欠佳的特性。而研究者以爲造成四種文化類型均與工作適應呈正相關之可能理由有二：其一，競值架構之四種文化類型均有其不同的正面特性，故組織應維持文化類型的均衡性，方足以確保個人的效能與安寧（Quinn,1988;Cameron & Quinn,1999）。其二，強勢文化將可增進員工的生產力、忠誠度、組織承諾與工作滿足（Ouchi,1981;Athos & Pascale,1982;Deal & Kennedy, 1982;Peters & Waterman,1982）。此外，研究者以爲造成均衡文化企業的經理人具有工作適應欠佳特性之可能理由，係因樣本企業的均衡文化大多係由弱綜合文化所組成的，故其文化強度低，導致經理人工作適應欠佳。

基於研究的主要發現，則可對管理實務及後續研究提出若干建議：

就對管理實務的建議而言，由於在文化類型、強度、均衡性及集群中，以文化強度對經理人工作適應的影響最巨。但在國內企業的三組文化集群中，即使是強度最高的家族導向文化，其經理人亦未能具有工作適應良好的特性，而強度較差的弱綜合文化及弱市場導向文化，其經理人則具有工作適應欠佳的特

性。故管理者應力求充實四種文化類型的強度，方能提昇經理人的工作適應。

就對後續研究的建議而言，後續研究者除可針對上述文化類型與工作適應之關係，作更進一步的研究，以考驗競值架構的正確性。亦可針對文化均衡性與工作適應之關係，作更深入的探討，以瞭解當均衡文化中強綜合與弱綜合文化比例相當時，能否如同競值架構之推論，以均衡文化較能促進工作適應。

## 參考文獻

- 方建雄，1999，中日合資與本土公司之經營策略、企業文化、經營績效之個案比較—以大億交通、TYC 公司為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 江岷欽，1993，組織分析，台北：五南圖書公司。
- 朱沛，1995，組織之環境、策略、文化、結構及效能關係之研究—從競值途徑觀之，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 呂碧茹，1999，高科技產業企業文化、經營策略與人力資源發展及組織績效之關聯性研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 林月琴，1989，企業內技術層級與工作適應之相關研究，文化大學勞工研究所碩士論文。
- 林信誠，1997，企業文化與全面品質管理的推動及員工績效關係之探討—以台灣國際觀光旅館為例，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 林展榮，1997，企業文化與經營策略之適配與經營績效關係之研究，淡江大學企業管理研究所碩士論文。
- 林朝夫，2000，縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究，台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 許士軍，1977，「工作滿足、個人特徵與組織氣候—文獻探討及實證研究」，國立政治大學學報，35 期：13~56。
- 梁雅婷，1998，競值途徑在醫療機構之應用—以台北市立醫院為例，台灣大學醫療機構管理研究所碩士論文。
- 黃浩杰，2000，會計師事務所組織文化、員工工作價值觀與組織承諾關係之研究，淡江大學會計研究所碩士論文。
- 陳孟莉，2000，外在環境、企業文化與組織再造之互動對於經營績效之影響研究—以國內電子資訊業為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳俊雄，1994，企業文化、經營策略與績效關係之探討—以電子資訊業為研究對象，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 曾慶昌，1998，台北市政府組織文化與組織效能之探討—競爭價值的觀點，政

治大學公共行政研究所碩士論文。

鄭彩鳳，1999，競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究，高雄師範大學教育研究所碩士論文。

賴國茂，1995，企業文化、產業類型與企業績效之研究，中正大學企業管理研究所碩士論文。

鄭清祥，1992，企業策略與財務績效之關係研究—台灣製造業實證研究，中山大學企業管理研究所碩士論文。

Beatty, S. E. 1988. An exploratory study of organizational values with a focus on people orientation, *Journal of Retailing*, 64(4):405-425.

Cameron, K.S., and S.J.Freeman. 1991. Cultural congruence, strength, and type : Relationships to effectiveness. in. R. W. Woodman and W. Pasmore (Eds.). *Research in organizational change and development*, 5:23-58.Greenwich, C T: JAI.

Cameron, K.S., and R.E.Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework*, New York: Addison-Wesley.

Dawis, R.V., and L.H. Lofquist. 1984. A psychological theory of work adjustment : An Individual-differences model and its applications, *Minneapolis*, University of Minnesota Press.

Deal, T.E., and A.A. Kennedy. 1982. Corporate cultures: The rites and ritual of cooperate life, *Reading*, MA: Addison-Wesley.

Denison, D.R.,R. Hooijberg, and R.E. Quinn. 1995. Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5):524-540.

Desphand'e R., J.U. Farley, and F.E. Webster. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadard analysis. *Journal of Marketing*, 57(1):23-27.

Etzioni, A. 1995. *A comparative analysis of complex organizations*, (2Eds), New York: Macmillan.

Gibson, D.L.,D.J. Weiss, D.V. Dawis, and L.H. Lofquist. 1970. *Manual for the Minnesota satisfactoriness scales*, Rehabilitation Monograph No.17. Minnesota University.

Harris, S.G., and K.W. Mossholder. 1996. The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22(4):527-547.

Nunnally, J. 1978. *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.

Odom, R.Y., W.R. Boxx, and M.G. Dunn. 1990. Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14(2): 157-169.

Ouchi, W. 1981. Theory Z, *Reading*, MA: Addison-Wesley.

- Peters, T., and R. Waterman. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Quinn, R.E. 1988. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., and R.M. McGrath. 1985. The transformation of organizational cultures : A competing values perspective. in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin (Eds.). *Organizational culture*, 315-334, Newbury, CA : Sage.
- Quinn, R.E., and J. Rohrbaugh. 1981. A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, June:122-140.
- Quinn, R.E., and G.M. Spreitzer. 1991. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. in R.W. Woodman and W. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, 5:115-142, Greenwich, CT: JAI.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational behavior*, (9Eds), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*, (2Eds.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, L. J., and S.E. Anderson. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3):601-617.
- Yeung, A. K. O., J. W. Brockbank, and D.O. Ulrich. 1991. Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. in R. W. Woodman and W. Pasmore(Eds.), *Research in organizational change and development*, 5:59-81, Greenwich, CT: JAI.
- Zammuto, R.F., and J.Y. Krakower. 1991. Quantitative and qualitative studies of organizational culture. in R. W. Woodman and W. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, 5:83-114, Greenwich, CT: JAI.