

第二章 文獻探討

本研究以幼稚園的組織創新為焦點，試圖釐清幼稚園組織創新之概念，並探究影響幼稚園組織創新的因素，進而描繪幼稚園的組織創新之初步樣貌。本章探討之文獻分為三部分：第一節是探討概念討論組織創新的定義、研究取向、屬性、類型及影響因素；第二節是探討跨組織關係的定義及類型；第三節則探討組織創新與跨組織關係間的關係。

第一節 組織創新

關於組織創新的研究相當多，也累積了大量文獻探討，但許多關於組織創新的問題迄今仍未定。如，組織創新的定義或類型常因學者的研究角度、觀點與論述之相異而不同，致使研究結果難有一致性和推論性(Wolfe,1994)。為一步釐清組織創新的內涵，本節將對組織創新的定義、研究取向、創新屬性、創新類型和影響因素進行探討。

一、組織創新的定義

組織創新一詞的意涵相當廣泛，無論是組織進入新的策略領域，或是改變其對現有顧客或利益關係人的服務型態或方式，均可謂是組織創新(Daft, 1982; Damanpour, 1987, 1991; Pierce & Delbecq, 1977)。組織創新的例子包括：提供新產品、新服務、採用新生產流程、新科技，或採用新的管理方法或修正組織的策略方向(Watkins, Ellinger & Valentine,1999)，換言之，組織創新的面貌是多樣的(Cheng & Van de Ven,1996；林義屏，民 91)。

普遍來說，組織創新的定義可大別為產品觀點、過程觀點、過程與產品觀點、多元觀點等四種觀點(蔡啓通，民 86；賴姿蓉，民 87)，以下將分別介紹：

(一) 產品觀點

該類學者重視的是創新產生的具體產品，強調組織產生或設計出新的產品(Burgess ,1989)，且該產品可以獲取得獎或成功上市(Blau & McKinley ,1979)。此外，Kelm 等人(1995)更具體化創新的定義，他們以華爾街期刊索引的檔案資料為依據，計算組織宣布上市的新產品之成功數量來界定「組織創新」的定義(轉引自賴姿蓉，民 87)。

(二) 過程觀點

持這類觀點的學者認為創新是一種過程，包含了用以創造和採用新的、有用的事務之知識或相關過程(Holt ,1983)，換言之，是以一系列的歷程或階段來衡量創新。Kanter(1988)認為組織創新可包括產生創意、結盟創意、實現創意、創意遷移等四個過程。而 Amabile (1988) 進一步地將過程依序分成設定議程、設定程序、產生創新、創意測試與實施、結果評估等五個階段。

(三) 雙元觀點

產品和過程觀點皆從單一角度定義創新，而雙元觀點則融合上述兩種觀點定義創新。Tushman & Anderson (1986) 指出評斷創新必須以結果和過程為依據，缺一不可，對事業單位而言，組織創新是任何新的產品、或程序的創造。此外，Dougherty & Bowman (1995)認為創新是一項複雜的問題解決過程，涉及範圍廣泛，包括產品設計、產品創新功能、部門協調、公司資源及結構、策略之配合。

(四) 多元觀點

持這類觀點的學者認為上述三種觀點，都只著重在「技術創新」的層次，將焦點置於產品、過程及設備等，而忽略「管理創新」的層次，故主張除了技術創新外，也應將管理層次的系統、政策、方案及服務等納入創新的定義。Damanpour (1991)認為組織創新指的是組織內部自然產生或組織向外購得的某項活動之採用，而該項活動對於採用的組織而言是新的。該項活動可以是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務等。Watkins, Ellinger & Valentine (1999)也認為，組織創

新是採用某種新事物的一種改變的形式，而所謂的新事物可能是一種產品、服務或是一項技術，或者也可以是新的管理或新的行政活動或是組織中其他部分的改變。此外，Oates (1997)更提出創新的原則包含策略、科技及管理三方面，策略創新會提升對顧客滿意度、新產品、新服務及新市場的重視；科技創新代表產品的卓越；管理創新指工作實務、訓練與教育、如何對新意念形成的文化有所貢獻。

幼稚園的本質是教育，Sallis(1993)指出，教育是一種服務而非產品，若將學生視為產品，會忽略學習歷程的複雜性以及每個學生的獨特性。Helburn & Howes(1996)則指出，幼教品質除包含歷程品質與結構品質外，尚須包含幼兒園的成人工作環境的品質，因其將直接影響幼師的工作態度，並間接影響幼兒之幼教歷程經驗。90 年代以來，許多教育學者將全面品質管理(TQM)的觀念應用至教育領域，稱之為全面品質教育(TQE--Total Quality Education)(English & Hill,1994；Sallis,1993)，而台北市幼教評鑑的設計也採用全面品質的概念。因此，本研究乃採用多元觀點定義幼稚園組織創新，「組織創新指的是組織內部自然產生或組織向外購得的某項活動之採用，而該項活動對於採用的組織而言是新的。該項活動可以是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務等」(Damanpour ,1991)。

表 2-1-1 組織創新定義的四種觀點

產品觀點：創新產生的具體產品	
提出者	創新定義
Blau & McKinley (1979)	組織生產或設計的新產品可以獲取得獎或成功上市
Burgess (1989)	組織生產或設計新的產品
Kelm, et.al. (1995)	以華爾街期刊索引的檔案資料為依據，計算組織宣布上市的新產品之成功數量
Kochhar, et.al. (1996)	以美國 PTS NPA 的檔案資料為依據，計算組織宣布上市的新產品、新科技等之發展數量
過程觀點：創新是一種歷程	
提出者	創新定義
Kimberly (1981)	組織在創新過程中，所採取的新活動
Kanter (1983)	創新是種過程，它帶來任何新的解決問題構想創新是新

	構想、程序、產品或服務的產生、接受與執行。
Holt (1983)	創新是一種過程，該過程包含用以創造和採用新的、有用的事務之知識或相關過程。
Druck (1985)	創新是一個經濟性或社會性用語。他是有組織的、有系統的、有目的的尋求改變，亦是改變資源給予消費者的價值與滿足。
Amabile (1988)	是一種過程，這個過程包含了五個階段，依序是設定議程、設定程序、產生創新、創意測試與實施、結果評估。
Johannessene & Dolva(1994)	知識和相關資訊的運用過程、目的在創造及引進新的及有用的事物。
Scott & Bruce (1994)	從問題發現、尋求資金支持、完成問題解決等多階段過程來界定。
雙元觀點：創新是產品也是歷程	
提出者	創新定義
Tushman & Anderson (1986)	對事業單位，任何新的產品、或程序的創造。
Dougherty & Bowman (1995)	複雜的問題解決過程。它涉及活動包括產品設計、產品創新功能、部門協調、公司資源及結構、策略之配合。
Lumpkin & Dess(1996)	反應了公司對於新意念、實驗性及創造過程的經營及支持，而其結果將產生新的產品、新的服務及新的科技。
多元觀點：創新不只是技術創新，應包含管理創新	
提出者	創新定義
Damanpour (1991)	是指組織內部自然產生或組織向外購得的某項活動之採用，而該項活動對於採用的組織而言是新的。該項活動可以是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務等。
Russell (1995)	以過去三年內公司產品、市場、過程、系統等方面激進的及非線性的改變數量來界定。
Robbins (1996)	創新是一種新的意念，可以應用再啓動或增進某項產品、過程或服務。組織創新同時是包括產品創新、新的生產過程技術、新的結構及管理系統、新的計畫及管理方案。
Oates (1997)	創新的原則含策略、科技及管理三方面。策略上創新會提升對顧客滿意杜、新產品、新服務及新市場的重視。科技創新代表產品的卓越。管理創新指工作實務、訓練與教育、如何對新意念形成的文化有所貢獻。
Tidd, Bessant &	著重科技變革，這種變革以兩種形式呈現，一種是組織

Pavitt (1997)	提供及改變的產品服務，第二種是新奇性涉入程度的多寡。
---------------	----------------------------

資料來源：本研究整理自蔡啓通（民 86）和賴姿蓉（民 87）。

二、組織創新的研究取向

Wolfe(1994)回顧、整理組織創新相關文獻，歸納出三種研究取向，分別為組織的擴散研究取向、組織的創新性研究取向、歷程理論研究取向等三大主流，且每一種取向關切的研究問題、研究模式、分析單位及主要的資料收集方式均不同。以下就 Wolfe(1994)和蔡啓通(民 86)對組織創新研究取向的看法說明之。

（一）創新擴散(diffusion of innovation)研究取向

創新擴散指的是經由一群潛在的採用者，將創新的產品透過某些方式擴展散佈出去。主要的研究焦點是解釋及預測在組織中創新的潛在採用者其採用創新時的擴散型態及速率。換言之，即是以 logistic growth model 探討研究者假設的創新擴散模式是否能符合實際的擴散情況。分析的單位是創新本身，且以橫斷面的問卷調查、專家判斷和次級資料的檔案為主要的資料蒐集方法。

（二）組織的創新性(organizational innovativeness)研究取向

組織的創新性研究取向之研究焦點是探討影響組織傾向創新的決定因素。分析的單位是組織，利用變異數分析和迴歸分析來衡量，且以橫斷面的問卷調查為主要的資料蒐集方式。

（三）歷程理論(process theory)研究取向

歷程理論研究取向之研究焦點是探討組織在執行創新時的過程，也就是探究創新如何(how)和為何(why)會浮現、發展、成長和結束。分析的單位是創新歷程，利用階段/歷程模式(stagr/process model)來探討「組織創新」

的歷程，並瞭解各歷程的影響因素。資料的收集是以橫斷面的回溯調查及深度實地訪談方法為主。

本研究是以幼稚園為研究對象，主要在探討幼稚園組織創新，及探討影響組織創新的因素有哪些，是屬於組織創新性的研究。

表 2-1-2 組織创新的主要取向

研究取向		問題	分析單位	自變項	依變項	研究模式	主要資料的蒐集方式
擴散 diffusion		在組織中创新的潛在採用者其採用创新的擴散型態及速率為何？	創新 (extra-organizational focus)	組織特徵 創新特徵 促進者特徵	擴散形式 擴散範圍 擴散速度	邏輯成長模式(logistic growth model)	代表性調查 二手資料
創新 innovativeness		影響組織创新性的決定因素為何？	組織	組織特徵 創新特徵 管理特徵 環境特徵	创新的性質 -數量或是採用的速度	變異數 迴歸模式	代表性調查
歷程 process	階段 stage	組織在執行创新時所經歷的階段為何？	創新歷程 (intra-organizational focus)	創新特徵	階段 -existence、sequence	階段模式	代表性回顧調查
	歷程 process	在創新執行過程中影響創新執行的決定因素為何？	創新歷程 (intra-organizational focus)	前導 組織脈絡-策略、結構、資源、技術強度 組織的政治	結果 創新歷程 (階段、順序、相異和形同的路徑、回饋)	歷程模式	深度研究

資料來源：本研究整理自 Wolfe(1994)

三、組織创新的屬性

Wolfe(1994)明確地指出釐清創新屬性，將有助於研究的累積與實際經驗發現與理論發展間的對照，倘若未賦予創新屬性和創新類型具體化定義，則會造成結果的混淆並影響結果的推論性，而研究知識的累積也會受到限制，換言之，沒有

創新屬性的知識是不能進行有系統或有意義的比較。

據表 2-1-3 所示，創新屬性包含適應性(adaptability)、結構上的影響(architectural impact)、主要性(centrality)、相容性(compatibility)、複雜性(complexity)、成本(cost)可分割性(divisibility)、持久性(duration)、規模性(magnitude)、可觀察性(observability)、組織的焦點(organizational focus)、說服性(pervasiveness)、實體性(physical properties)、激進性(radicalness)、相對優勢(relative advantage)、風險(risk)、地位(status)、和不確定性(uncertainty)等 18 項。

然而因過去缺乏幼稚園組織創新之研究，需先探討創新屬性，才能更清楚界定幼稚園的組織創新，也將更有力於知識的累積。因此，釐清幼稚園組織創新的屬性乃是首要之務。據幼稚園的特性，本研究將以主要性(centrality)作為幼稚園組織創新的創新屬性的定義，主要性指的是創新涉及組織日常主要的工作與對關鍵的組織績效影響的程度(Nord & Tucker,1987)。換言之，將以組織創新對幼稚園的影響程度為起點，以探究幼稚園組織創新。

表 2-1-3 組織創新的屬性

創新屬性	定義	分類	相似名詞
適應性 (adaptability)	創新可根據使用者的需求與目的加以改良、推敲、和修正的能力。	彈性的(flexible) vs.非彈性的 (inflexible)	可逆性(reversibility) 終止性(terminality) 明確性(definition) 可試用性(trialability)
結構上的影響 (architectural impact)	創新的產生對已經存在於公司結構內的知識之影響程度	整體的 (architectural) vs.組合式的 (modular)	
主要性 (centrality)	創新涉及組織日常主要的工作與對關鍵的組織績效影響的程度	主要的(central) vs.枝節的 (peripheral)	
相容性 (compatibility)	創新與潛在採用者現存的價值、過去的經驗、與需求的一致程度		象徵的(symbolic)相容性 功能的(functional)相容性

複雜性 (complexity)	創新被瞭解與使用的程度	高 ——▶ 低	複雜化(sophistication)
成本(cost)	採用此創新，從最初的財務投資至後續支出的成本		
可分割性 (divisibility)	創新可分別獨立被採用的程度		包裹性(packaging) 技術的複雜性(technical complexity)
持久性 (duration)	創新可應用和持續的期間		
規模性 (magnitude)	創新被採用時，對已經存在的組織結構、人員和財物資源等改變的程度		分裂性(disruptiveness) 組織的複雜性
可觀察性 (observability)	創新結果可顯而易見的程度		可論證性 (demonstrability) 能見性(visibility) 可溝通性 (communicability)
組織的焦點 (organizational focus)	創新在組織中最受重視的部分	技術的 (technical) vs. 管理的 (administrative)	技術上的(technological) vs. 管理的 (administrative)
說服性 (pervasiveness)	組織中期望被創新所影響的行為，所發生的部分佔全部行為的比例		在人員關係間的影響及範圍、廣度(breadth)、深度(depth)
實體性 (physical properties)	創新在社會、計畫性、或程序上有無實體的分類	硬體(hard) vs.軟體(soft)	形式(form) 物質的(material) vs.社會的(social)
激進性 (radicalness)	創新表現在技術上的改變且因此對組織的次系統與人員的影響程度	高 ——▶ 低	變化(variation)vs.再教育 (reorientation) 創新性(innovativeness) 增量的(incremental)vs. 綜合的(synthetic)vs.不連續的(discontinuous)

相對優勢 (relative advantage)	創新被知覺優於原來 理念的程度		
風險(risk)	採用創新的組織被暴 露的風險程度		
地位(status)	創新的採用是由於追 求聲望而不是組織的 利潤或效率的程度	高 ——▶ 低	閒置(slack)
不確定性 (uncertainty)	關於連結創新的投 入、過程、和產出之知 識的程度	高 ——▶ 低	科學上的狀態(scientific status)

資料來源：引自 Wolfe(1994)，林義屏(民 90)。

四、組織創新的類型

本研究的研究目的是探討幼稚園的組織創新，及探討影響幼稚園組織創新的因素，且分析單位為幼稚園，對照 Wolfe 歸納出的三大研究取向，本研究的研究取向與「組織的創新性」之研究取向較相近。然而在該研究取向組織創新易受到採用不同的創新類型和不同創新特質之影響(Damanpour, 1991；Wolfe, 1994)。因此探討組織創新的類型有其必要性。

Damanpour(1996)在組織複雜性與創新(organizational complexity and innovation)一文中，將創新分成四個面向：管理與科技、產品及過程、激進與漸進、起始及執行。

(一) 技術創新(technical innovation)與管理創新(administration innovation)

技術創新指的是產品、服務及生產程序有關的技術，他們通常和基本工作活動相連，重點在於產品或生產程序；管理創新則包含組織結構和管理程序，附屬於組織結構、管理程序及人力資源(Damanpour & Evan, 1984)，通常不直接和基本生產活動有直接關係，而是和組織的管理比較有關(Kimberly& Evanisko, 1981)。

(二) 產品創新(product innovation)與過程創新(process innovation)

產品創新指的是，新的產品或是服務，是用以滿足使用者或是外在市場的需求；過程創新指的是在組織生產程序或服務運作上，引進新的要素，是針對組織內部的創新。在組織創新類型中有提及產品創新或過程創新類型的學者有 Knight(1967), Betz(1987)和 Chacke(1988)(蔡啓通, 民 86)。

(三) 激進創新(radical innovation)與漸進創新(incremental innovation)

創新會造成對組織結構或功能的改變，因此，創新可以依據他們在組織造成改變的程度有多大，來進行分類。激進創新會破壞組織相關架構，故平均來說激進創新較少被使用，且大型組織實行激進創新比小型組織更容易成功，因為激進創新需要大量的技術知識、資源和支持，大型組織比較容易獲得這些資源。漸進創新則是一種持續性的變革，較為一般組織接受。這種以改變程度來進行分類的有，Frankel(1990)以創新對消費型態改變的影響程度，將創新分為連續性創新、動態連續性創新、非連續性創新等三類。

(四) 創新的起始階段(initiation)與實施階段(implementation)

創新的起始階段包括對問題的認知與瞭解、相關資料的搜尋、觀念態度的形成、評估以及決定是否採用。而實施階段則包括在組織和創新本身的修正、最初的使用以及日後長期的使用。

經上述文獻探討，發現組織創新類型的分類因學者們的觀點及研究重點的差異而不同。且由於創新本身具複雜多變的特性，所以組織在創新時可能會包含技術及管理、激進及漸進、產品及程序等面向。幼稚園的主要功能即是教育，教學即是主要的基本工作，行政的目的在支持教學，是間接地與教學有關。技術創新與管理創新最大的不同是由組織裡不同部分開始以及不同的採用過程(Daft,1978)，且技術創新與組織的基本工作活動有關，而管理創新則是間接與基

本工作活動相關，與管理活動直接有關。因此本研究主張幼稚園組織創新包含教學創新與行政創新。

五、影響組織創新的因素

影響組織創新的因素，可大別為組織內部因素與組織外部因素兩大類。譬如，Drucker(1986)指出，組織創新有七個來源或機會，分別是：(1) 未曾預料的事件，包括意想不到的成功、失敗或意外事件；(2) 不協調的事件，如對事情發展的推斷與實際的結果不一致；(3) 基於產銷過程需要的創新；(4) 市場及產業結構突然地改變；(5) 人口結構的改變；(6) 知覺觀點的改變；與(7) 情緒和意義上的改變。前四種創新機會源自組織內部，後三種創新機會則存在於組織外部。

此外，影響組織創新的因素也可分為個人變項、組織變項及環境脈絡變項(Damanpour,1984, 1987, 1991；Wolfe ,1994；King & Anderson, 1995；賴姿蓉，民87)。其中，以組織變項對組織創新的具有較高的解釋力(蔡啓通，民86)。在實證研究較常被提出的組織內部因素，則有組織規模、專門化程度、功能分化程度、專業程度、管理者對改變的態度、科技知識資源、行政支持度、寬鬆資源、內部溝通和外部溝通、集權程度、正式化程度、管理者任期以及垂直分化程度。其中，規模、專門化程度、功能分化程度、員工專業程度、管理者對改變的態度、科技知識資源、行政人員密度、寬鬆資源與內部和外部溝通等十個因素，與組織創新呈正相關；集權程度與組織創新呈負相關，而正式化程度、管理者任期與垂直分化程度則與組織創新無顯著關係(Damanpour, 1991; 1992)。

為瞭解有哪些不同的因素會影響組織比其他組織更具創新性，本研究將促進或是妨礙組織進行創新的因素，歸類為兩大類，即組織內部因素(包含組織類型、規模、管理者任期)與組織外部因素。且將簡述我國目前的幼兒教育現況，以便釐清該影響因素在幼稚園的影響狀況。

(一) 組織內部因素

1. 組織規模

在實務方面，組織規模大小對組織創新的影響向來是關注的焦點，但這兩者的關係是正向抑或是負向則眾說紛紜，遲遲未有定論。一般認為，規模大的組織有足夠的資源，易有較多的創新機會(Goes & Pork,1997；D'Aunno & Vaughn,1999；Friedman & Goes,2000)。

Damanpour(1992)更以 meta-analysis 檢驗組織規模與組織創新間的關係，發現組織規模與組織的創新起始和創新執行都成正相關，且大型組織有利於創新的執行。但在探究組織創新績效與組織規模之關係上，部分研究結果顯示規模大小與創新為負相關(Teece,1986；汪昭芬，民 89)。Teece(1986)認為小型組織較有創新傾向，但大型組織因有資源上的優勢，例如較多的技術專業人員、生產設備等，可將小型組織的研發成果稍加整合，並利用其行銷或優勢攻佔據潛力的市場。

台灣地區幼稚園呈現小規模化趨勢

目前，台灣地區公私立幼稚園以中小型組織規模為主，如翁麗芳與熊秉真(民 89)發現，台北市近九成的公幼與八成以上的私幼學生數不到 60 人。但在五年前，陳伯彰等人(民 84)卻發現，超過 60 人以上的幼稚園達 69.9%，顯示短短五年之間，無論是公私幼組織，都呈現規模縮小的趨勢。而徐聯恩與李忻蓓(民 91)也發現，台灣地區幼稚園每園平均學生數，已由民國 81 年的 96 人，下降到 90 年的 76 人，減少 20 人 (-21%)。可見，無論是公私立幼稚園，現階段都面臨激烈的競爭壓力。

2. 組織類型

Damanpour(1991)在檢驗組織規模與組織創新關係時，發現組織類

型是這兩者之重要干擾變項。一般來說，組織類型的大多以所有權來區分，例如 Goes & Pork (1997)將醫院的組織類型，分為財團法人的 (voluntary not-for-profit)(也包括教會附屬的)，私人的和公立的等三類型，其研究結果發現財團法人醫院在創新上比私立醫院來的多，但是公立醫院與財團法人醫院以及與私立醫院間則無顯著差異。Friedman & Goes(2000)則發現在採用新科技方面，公立醫院因受限於預算及階層制度，比私立醫院慢得多。但是，D'Aunno & Vaughn(1999)在公私立醫院使用 HIV 預防方案的研究中，發現公立醫院比私立醫院更常使用 HIV 預防方案，推測可能的原因是受到公私立醫院的組織任務不同，故而影響經營者和醫護人員對創新的支持。由上述可知，組織類型是研究組織創新時，不可忽略的重要變項。

台灣幼教組織型態以私立幼稚園為主體

私立幼稚園自民國 50 年後，逐漸成為幼教機構的主體，負責提供多數幼兒教育的機會，至今如是(洪福財，民 88)。不過，徐聯恩與李忻蓓(民 91)發現，近十年來，公幼學生數逐漸有所成長，私幼學生數卻呈現衰退現象。公私幼學生比由十年前的一比三，轉變為今日的一比二，而公私幼園數比則由十年前的三比七，轉變為今日的四比六。但私幼的數量仍為公幼的 1.5 倍之多。

現行幼稚園據設立主體可分為公立和私立兩種，按照設置型態又有專設與附設之分(王靜珠，民 81)。然公、私立幼稚園的設置型態有強烈差異，在私立的幼稚園中，單獨設立佔 94.5%，私立學校機構及基金會附設者佔 5.5%；在公立幼稚園方面，則是以學校附設為多佔 95.4%，專設的佔 4.6%(民 91，全國幼兒教育普查研究計畫)。

3. 管理者任期

Damanpour(1991)以後設分析探討管理者任期與組織創新，其研究結果發現，沒有直接證據可支持管理者的任期與組織創新成正相關。但這有可能是因為，具備新想法與新觀點的全心領導者，較具改革的魄力與決心，且無組織內部的包袱與限制，會較長期在位的領導者更有助於組織創新。

幼稚園園長之任期

幼稚園園長角色因設置型態不同而出現差異，原則上國小附設的公立幼稚園是由國小校長兼任園長，但大部分的附幼是由老師兼任園長，負責幼稚園的行政事務。且公立幼稚園的園長除負責行政事務外，仍需要帶班，而私立幼稚園的園長是不需要帶班的(陳伯璋、王筱篁、高傳正、張孝筠和石明英，民 84)。在任期方面，公幼園長人選的產生方式多以教師輪流擔任園長，且以兩年為一任(許明珠，民 91)。而私幼園長多為專任園長，任期也較公幼園長來的長。但無論是公幼園長或私幼園長，園長都是幼稚園對外的主要溝通橋樑。

(二) 外在環境因素

1. 競爭

Souder(1998)發現在創新的過程中，環境因素對組織創新有顯著影響。其中，環境因素包含，顧客、供應商、政府、競爭者、公會及壓力團體等。在開放系統中，組織為降低環境帶來的威脅，不得不與外界進行溝通，以獲取重要資源或降低不確定性。換言之，環境因素是影響組織創新的重要因素。Utterback & Hill(1979)也指出，市場競爭會促使企業採用新科技，來建立競爭優勢。此外，當同業競爭較激烈或所屬的市場規模愈大時，企業會傾向於採用新技術(Kimberly &

Evanisko, 1981)。換言之，市場競爭的程度會影響組織進行組織創新。

幼兒教育的競爭激烈

翁麗芳、熊秉真(民 89)針對台北市的幼教機構進行研究，結果發現，台北市的幼稚園、托兒所、托育中心附托三類型幼兒機構法規依據互異，但在收托對象、經營策略、服務內容方面具高度重疊性。換言之，幼稚園不僅面對同業之間的競爭，也同樣接來自對於相同性質的機構的挑戰。

台灣的幼教機構以私立幼稚園為主，但在學區規劃方面只考慮到公立幼稚園，並未對私立幼稚園的數量做任何的限制。因此，每一個城市或鄉村的幼稚園，甚至是北、中、南區的幼稚園所面臨的競爭和壓力也絕對不同。

2. 跨組織關係

跨組織關係是組織爲了適應環境變動與不確定性所形成的組織與組織間關係。然而，組織與外部機構的接觸與溝通質量會影響組織創新的能力，良好的外部關係，可讓組織獲得進行創新所需要的資源，且透過跨組織活動，組織也較容易藉此激發新的想法(Jervis,1975；Miler & Friesen,1982；Damanpour,1991)。隨著環境不確定性增加，越來越多組織致力於發展跨組織關係，試圖透過組織間的合作來提高創新能力與經營績效(Miler & Friesen, 1982；Powell, 1990；Nohria & Eccles, 1992；Pennings & Harianto, 1992；Goes & Park, 1997)。換言之，良好的跨組織關係將有助於組織進行組織創新。跨組織關係與組織創新的關係爲本研究研究重點之一，將於第三節詳述。

第二節 跨組織關係

一、跨組織關係的定義

在跨組織關係中，資源依賴理論(resource dependence)認為，組織需要透過與外界的交換，以取得必需資源，而組織爲了降低環境的不確定性，會提高組織權力，改變組織互賴的關係，以減少對單一重要資源的交換(Pfeffer,1987)。而組織進行跨組織關係的目的，即在獲得權力和控制必要資源以減少對組織自主性的威脅(Cummings,1984)。但是，隨著全球逐漸邁入國際化及全球化，組織越來越難單以競爭來獲得利益或資源。因此，合作網路(collaborative networks)提出以合作代替競爭的論點，主張跨組織關係是一種合作關係，也就是組織間透過共同合作和擴張市場力量來產生利益。目前，在各產業中，組織不只運用單一的合作策略或競爭策略，而是結合競爭和合作的概念，利用各種類型的網路模式以協調跨組織間的活動，或經營混亂的環境和合理化互相依賴性(Nielsen,1988)。

綜上所述可知，組織爲避免外部環境的快速變遷對組織產生重大衝擊，經常以降低對外部環境的需求及依賴，或透過組織設計來管理外部環境(Kotter,1979)；或是爲獲得資源、政治利益，取得大眾支持，而進行組織間合作(Galaskiewicz,1985)。換言之，跨組織關係(interorganizational relationship)是組織爲了適應環境變動與不確定性所形成的組織與組織間關係。跨組織關係所形成的關係型式，係介於市場關係與科層組織關係之間(Williamson, 1975；Thorelli, 1986；Jarillo,1988；彭朱如, 1998)。它既不屬於開放市場、也不屬於垂直整合，跨組織關係是一種混合式的組織，反映出公司對於掌握環境變動的努力。下表是各學者對跨組織關係所下之定義：

表 2-2-1 跨組織關係之定義

學者	定義
Schermerhorn (1975)	具有不同自主性的組織之間共同聯合完成個別的營運目標之一種關係的展現
Aldrich (1979)	認為組織與外界建立關係主要的目的即在取得資源，這些資源如設備、原料、產品、資金、資訊等，而跨組織關係則為兩個以上組織之間有資源交換行為即是，其目的在於藉由集體的力量，共同完成單獨無法達成的目標
Bresser (1988) & Torelli (1986)	認為跨組織關係涉及兩個或更多組織的合作，共同採取集體的(collective)策略以利用產生的機會，並用以管理環境的不確定性
Oliver (1990)	跨組織關係是指一個組織在所處環境中與另一個或更多組織之間所發生相對上較持久的交易、流動(flow)及連結

資料來源：彭朱如，民 87。

二、跨組織關係之類型

跨組織關係之類型錯綜複雜，其所呈現的型式端視合作雙方之協議而定，各家學者因切入角度不同，故分類上亦不同，切入的角度大約可分成下列幾種，雙方的相互依賴程度、權益結構、合作對象是垂直合作或是水平合作、合作關係的正式化程度、資源交換的性質、合作關係對組織自主權的影響程度等（彭朱如，民 87）。

Pennings(1981)從組織間的互賴角度，區分跨組織關係為為水平互賴(horizontal interdependence)、垂直互賴(vertical interdependence)與共生互賴(symbiotic interdependence)三種類型。Hall(1987)依合作對象的多寡，將跨組織關係區分為雙邊、組合和網路三種關係。

Schopler (1987)依據團體的來源和外在環境影響工作結構的程度將團體間的關係分為四大類，如表 2-2-2 所示。團體來源指的是團體建立的原因，一是規定性(mandated)，即遵循法律的命令或經營上的規定來建立團體；二是自願性，為滿足外再組織需求而逐漸形成團體。而外部的的工作結構程度的高低，指的是代理

人給予團體的目標，高程度的團體爲了實現必須的團隊任務通常有特殊的目標和清晰的架構例如成員角色、責任、活動，成本及利益的承諾都需要清晰的具體化；而低程度的團體通常是一般性的目標，且指導方針少。

表 2-2-2 團體間的關係

組織來源	外部的結構	
	高	低
規定的	I 可信賴的順從 reliable compliance	II 挫敗的 vs.有反應的 frustrated vs. responsive
自願的	III 引導的 vs.內部衝突 directed vs. inner conflict	IV 創造承諾 creative commitment

資料來源：本研究整理自 Schopler, Janice H. (1987) Interorganizational groups: Origins, structure, and outcomes. *Academy of Management Review*. 12, 4,702-713。

Contractor & Lorange(1988)依關係密切程度由低至高，將跨組織關係區分成八種類型：1.技術訓練 / 開發前協助之協定；2.生產 / 裝配 / 購回協議；3.專利授權；4.特許加盟；5.Know-how 授權；6.管理 / 行銷協議；7.不涉及權益的合作協議；8.合資。

從權益結構的角度分析，跨組織關係可分爲涉及所有權合作的單一所有權關係(single ownership)，與不涉及所有權合作的多所有權關係(multiple ownership)；其中，單一所有權關係又可分爲分權式與集權式，多所有權關係則可分爲協會、聯合分擔服務、契約管理以及合約服務等(彭朱如，民 87；鄭夙惠，民 89)。

Oliver(1990)指出，不同情境會造就不同的跨組織關係，並提出產業公會、自願性聯盟、合資、合作計畫、財務聯結，以及機構和贊助者聯結(agency-sponsor linkages)六大類型。Pennings and Harianto(1992)也認爲，由於產業特性不同，不同產業會形成特有的跨組織關係類型。

Goes and Park(1997)依據醫院的產業特性，將醫院的跨組織關係分爲正式關係的結構連結、行政連結、體制連結，以及非正式關係的資源連結四類。所謂結構連

結，指的是樣本醫院是否加入多醫院系統(MHS¹)；行政聯結指的是，樣本醫院與其他醫院之間是否有經營契約；體制連結指的是，樣本醫院是否正式加入協會，並以捐款金額來衡量連結程度；資源連結則是指，樣本醫院與所有權或行政方面與其有關的醫院之間所進行的交易行為，亦以交易金額來衡量連結程度。

第三節 組織創新與跨組織關係

關於跨組織關係與組織創新的研究，大多在探討產業或網路的組織創新擴散，很少有以組織為研究對象，探討跨組織關係對組織進行組織創新的影響及結果；雖然跨組織關係的類型繁多，但許多研究卻只注意一種連結形式，且簡單化組織的任務，忽略跨組織關係類型的複雜性，致使研究結果出現不一致性(Aldrich & Whetten,1981；Goes & Park, 1997)。如 Pennings & Harianto(1992)發現組織與組織進行連結是有助於銀行界的服務創新。此外，Goes & Park,(1997)也發現醫院的結構、體制與資源連結，都與醫院的服務和醫療技術創新有關。但是，Kotabe & Swan(1995)卻沒有發現任何證據可以支持彼此相互合作的公司會促進產品創新。因此，在實證研究方面支持跨組織關係是否有利於組織創新，缺乏一致性、長時間、大範圍的研究(Sofaer & Myrtle,1991；Thmoas & Trevino,1993；Goes & Park,1997)。

一個創新型的組織在與外部環境互動的過程中，可有效交換持續進行創新所需的資訊，也就是良好的跨組織關係可讓組織獲得進行創新所需要的資源與資訊，而跨組織活動也會激發組織產生新想法(Jervis,1975；Tushman,1977；Miler & Friesen, 1982；Damanpour, 1991)。隨著環境不確定性增加，越來越多組織致力於發展跨組織關係，試圖透過組織間的合作來提高創新能力與經營績效。(Miler & Friesen, 1982；Powell, 1990；Nohria & Eccles, 1992；Pennings & Harianto, 1992；Goes & Park, 1997)。換言之，外部組織的溝通與接觸質量會影響組織創新的能力。

¹MHS (multihospital system) 指的是有兩個或更多的醫院在經營、所有權上部分或完全屬於同一個法人組織架構。

由於產業特性不同，不同產業會形成特有的跨組織關係類型(Pennings & Harianto,1992)，且不同情境會造就不同的跨組織關係(Oliver,1990)。因此，依據研究對象的產業特性，進行跨組織關係的分類是重要且必要的(Gose & Park ，1997)。

一般來說，組織為符合產業規範、慣例、信念或外界期望，會以參與產業協會、團體或模仿其他組織的成功策略等方式，來提高組織的合法性，並維持組織的地位和聲望，及降低不確定性(Goes& Park,1997)。Pennings(1981)認為這是一種預測策略，是一種模仿行為，也就是領導者藉由預測相互依賴的組織的行為來降低不確定性。換言之，就是利用體制連結來監控領導者的行為，使其符合共同的標準和流行的趨勢(McKinney, Kaluzny, & Zuckerman,1991)。在臺灣地區的幼稚園與外界的互動，多以園長為代表人物。幼稚園園長常藉由參與研討會、研習會等活動，來擴大對環境的清晰度，分享新的觀念及知識，和獲得制度合法性及重要資源。因此，本研究假設體制連結會影響幼稚園組織創新。

此外，組織間的交易大都蘊含著高度的資源交換，高的資源交換會增加互動，而互動又會助長轉換互補和相互依賴的能力。換言之，組織間相互依賴的關係會促使組織交易和流動，也會增進創新的能力。而這種非正式化的關係即是資源連結，係指組織與其他組織進行資源分享的程度(Goes & Park, 1997)。與幼稚園交流最密切的外部組織還有社區，社區與幼稚園常會以不同的方式進行資源分享，例如社區辦理園遊會請幼稚園參加，或是幼稚園和社區共同舉辦演講，或是幼稚園開放園內圖書館給社區的民眾入內閱讀等。因此，本研究假設資源連結會影響幼稚園組織創新。