

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

組織特徵與組織創新：以幼教產業為例 (I)

Organizational Characteristics and Organizational Innovation: A Contingency Framework-based Empirical Study

計畫編號：NSC 90-2511-S-004-005

執行期限：90 年 8 月 1 日至 91 年 10 月 31 日

主持人：徐聯恩 國立政治大學幼教所

一、中文摘要

本研究根據 Damanpour(1991, 1992) 有關組織創新 meta-analysis 的結果，以產業類型和組織類型為主要干擾變數，再參酌 Woodman, Sawyer, and Griffin (1993), Slappendel(1996), Nohria and Gulati(1996), Kessler and Chakrabarti(1996), Sanchez (1997), Goes and Park(1997)所強調的變數關係，綜合提出研究計畫與假設，以實證組織特徵與組織創新的權變關係。由於幼教產業中公私立組織並存，不但組織類型最為明顯，研究結果又相當富有政策意涵，因此，第一年研究以國內幼稚園為實證對象。

關鍵詞：組織創新、組織特徵、幼教產業、幼稚園

Abstract

This research empirically test several important propositions about the relationship of organizational characteristics and organizational innovation, which basically follows the logic and results of two meta-analysis researches (Damanpour, 1991, 1992). Organizational characteristics and organizational innovations of sample kindergartens are collected. The results have both theoretical and policy implications.

Keywords: Organizational Characteristics, Organizational Innovation, Early

Childhood Education Industry,
Kindergarten

二、緣由與目的

一般說來，文獻上對「組織創新」的定義相當廣泛，譬如 Damanpour and Evan (1984) 認為，只要對組織而言是屬於新的，如新產品開發或新生產流程，儘管已先被競爭者所採用，都可視為組織創新。Daft (1982) 則認為唯有組織進入新的策略領域，或是改變企業現有顧客或利益關係人的服務型態或方式才可謂是組織創新。蔡啟通 (1997) 回顧組織創新相關文獻，歸納出產品、過程、過程與產品、多元等四種定義組織創新的觀點。

不少學者曾試圖去分析組織中影響創新的主要關鍵因素，唯因為採用的研究樣本，涉及組織規模與類型的不同、進行的創新類型與範疇亦有異，所獲得的研究結果自然也就大相逕庭。Wolfe (1994) 甚至說：「組織創新研究的特色之一是研究結果的不一致」。

為消弭因研究設計所造成的結果偏誤，Damanpour (1991) 以 meta-analysis 的方法，收集 1960 至 1988 年學者曾進行的四十五個研究，針對十三個影響組織創新的主要決定因素（包括組織結構、運作過程、資源與文化有關的組織因素），驗證其與組織創新的相關性，並找出四個會

影響兩者關係變化的干擾變數。

Damanpour (1991) 分析結果顯示，與組織創新呈正相關的組織因素包括專門化程度、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、寬鬆資源以及內部和外部溝通等九個因素；集權程度與組織創新呈負向關係，此外，正式化程度、管理者任期以及垂直分化程度則與組織創新無顯著關係。

Damanpour(1991)進一步分析存在於組織因素與組織創新之間關係的干擾變數，結果發現組織類型與組織創新範疇是組織因素與組織創新之間重要的干擾變數。

本研究根據 Damanpour(1991, 1992) 有關組織創新 meta-analysis 的結果，以產業類型和組織類型為主要干擾變數，再參酌 Woodman, Sawyer, and Griffin (1993), Slappendel(1996), Nohria and Gulati(1996), Kessler and Chakrabarti (1996), Sanchez (1997), Goes and Park(1997)所強調的變數關係，綜合提出研究計畫與假設，以便實證組織特徵與組織創新的權變關係。

假設 1：在幼教產業，組織規模與組織創新起始和創新執行的關係，因組織類型而有異。

假設 1.1：在私立幼稚園中，組織規模與組織的創新起始和創新執行都呈正相關

假設 1.2：在公立幼稚園中，組織規模與組織的創新起始和創新執行都無關。

推論：既有的研究顯示，組織規模與組織創新有關，但公立幼稚園由於受限於當前政府政策，組織規模並無差異，因此，應無法觀察到此項關係，暫提出以上假設。

假設 2：在幼教產業，組織的結構複雜度和集權度，與組織創新起始和創新執行

的關係，因組織類型而有異。

假設 2.1：在私立幼稚園中，組織的結構複雜度與組織的創新起始呈正相關；集權度組織的創新執行呈正相關。

假設 2.2：在公立幼稚園中，組織的結構複雜度和集權度，與組織的創新起始和創新執行都無關。

推論：既有的研究多半顯示，組織的結構複雜度與組織的創新起始呈正相關，集權度組織的創新執行呈正相關，但公立幼稚園的組織結構特徵應該雷同，因此，暫提出以上假設。

假設 3：在幼教產業，組織寬鬆資源與組織創新起始和創新執行的關係，因組織類型而有異。

假設 3.1：在私立幼稚園中，組織寬鬆資源與組織的創新起始和創新執行都呈正相關

假設 3.2：在公立幼稚園中，組織寬鬆資源與組織的創新起始和創新執行都無關。

推論：一般認為，組織寬鬆資源與組織創新呈正相關(Cohen and Levinthal, 1990; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993)，但 Nohria and Ranjay(1996)的研究結果支持其間呈倒 U 字型關係，亦即寬鬆資源過多過少均不利於組織創新。本研究以為，公立幼稚園的組織寬鬆資源應該無顯著差異，因此在公立幼稚園中，無法觀察到其與組織創新的關係。

假設 4：在幼教產業，組織外部關係與組織創新起始和創新執行的關係，因組織類型而有異。

假設 4.1：在私立幼稚園中，組織外部關係與組織的創新起始和創新執行都呈正相關

假設 4.2：在公立幼稚園中，組織外部關係與組織的創新起始和創新執行都無關。

推論：Cohen and Levinthal(1990)指出，

組織善用外部資訊的能力（吸納能力 absorptive capacity），對組織創新有重大影響。Woodman, Sawyer and Griffin (1993) 也認為，限制組織與外部的關係將不利於組織創新。由於公立幼稚園的組織外部關係，大致接受縣市教育局的規範，因此，在實證上，吾人預期無法觀察到公立幼稚園組織外部關係與組織創新的關係。

假設 5：在幼教產業，組織類型與組織的創新類型有關。

假設 5.1：私立幼稚園傾向於教學創新，公立幼稚園傾向於行政創新。

假設 5.2：私立幼稚園優於創新起始，公立幼稚園優於創新執行。

三、研究方法

由於幼教產業中公私立組織（公立幼稚園和私立幼稚園）並存，不但組織類型最為明顯，研究結果又相當富有政策意涵（如公私立幼稚園孰較富創新性？可提供幼稚園公立化政策之思考），因此，第一年計畫係以國內幼教產業中之幼稚園為實證對象。

抽樣設計：以分層系統抽樣，分北中南都會區（假設有地區差異）抽取公私立幼稚園共 315 家樣本。本研究經過兩次全面性的電話催收，共回收有效問卷 174 份，回收率 55%。回收樣本分佈相當符合抽樣設計。

資料取得方法：訪問或郵寄樣本組織之主要經營者，填答問卷。

變數定義：（1）組織類型：公私立幼稚園。（2）組織規模：幼生人數。（3）結構複雜度與集權度：根據相關文獻編製五點量表（Meyer and Goes, 1988；蔡政達, 2001）。（4）創新起始：主動提出問

題，提出解決方案（Rogers, 1983）；以一定期間的創新數量來決定樣本組織在創新起始方面的表現。（5）創新執行：自外部引進創新觀念或活動（Rogers, 1983）；以一定期間的創新數量來決定樣本組織在創新執行方面的表現。（6）組織寬鬆資源：預算與幼師工作時間縮減對組織例行事務之影響（Nohria and Gulati(1996)）。（7）組織外部關係：園長參與專業社團與研討會數目與時間；幼稚園與社區參與以及合辦活動的次數（Goes and Park, 1997）。

（8）創新類型：教學創新與行政創新（Kimberly and Evanisko, 1981；Damanpour and Evan, 1984；莊立民, 2002）；小幅創新與大幅創新(Dewar and Dutton, 1986；莊立民, 2002)。

四、分析結果與討論

第一年度研究的重要工作之一為發展幼教產業組織創新的衡量。在組織創新的定義與衡量方面，本研究主要參考劉春初、蔡明田與莊立民（2001）與莊立民（2002）新近建構的組織創新衡量模式（該衡量模式將組織創新大別為技術創新與管理創新，其中，技術創新又區分為產品創新與製程創新，管理創新區分為人員創新、行銷與市場創新，以及組織結構與氣氛創新），轉化為幼教組織情境適用之概念與用詞，並兼採主觀與客觀（採 Goes and Park(1997)的精神，請受訪者列舉具體的組織創新項目）的方式，來建構組織創新問卷。本研究受主持人更換服務機構與問卷設計進度落後影響，原訂結案日期延後。

初步分析結果包括：（一）在幼教產業，組織規模與組織創新的關係，因組織類型而有異：公幼的組織規模（幼生人數）與其教學創新、行政創新之相關未達顯著；而私幼的組織規模（幼生人數）與其教學創新（ $r=.25, p<.05$ ）、行政創新（ $r=.26,$

$p < .05$) 皆呈顯著。(二) 在幼教產業，結構複雜度與組織創新的關係，因組織類型而有異：公幼的結構複雜度與其教學創新、行政創新之相關皆未達顯著；而私幼的結構複雜度與其教學創新呈顯著正相關 ($r = .28, p < .05$)。(三) 在幼教產業，集權化程度與組織創新的關係，因組織類型而有異：公幼的集權化程度 ($r = -.33, p < .01$) 與其教學創新 ($r = -.23, p < .05$) 呈顯著負相關；而私幼的集權化程度與其教學創新、行政創新之相關皆未達顯著。(四) 在幼教產業，正式化程度與組織創新的關係，因組織類型而有異：公幼的正式化程度與其教學創新呈顯著正相關 ($r = .24, p < .05$)；而私幼的正式化程度與其教學創新 ($r = .51, p < .01$)、行政創新 ($r = .34, p < .01$) 皆呈顯著正相關。(五) 在幼教產業，外部關係與組織創新的關係，因組織類型而有異：公幼的外部關係與其教學創新、行政創新之相關未達顯著；而私幼的外部關係與其教學創新呈顯著正相關 ($r = .24, p < .05$)。(六) 在幼教產業，寬鬆資源與組織創新的關係，並未因組織類型而有異：無論公私幼，寬鬆資源與教學創新、行政創新之相關皆未達顯著。(七) t 檢定結果顯示，私立幼稚園的教學創新 ($t_{(172)} = -3.2, p < .01$)、行政創新 ($t_{(172)} = -4.34, p < .01$) 得分均顯著高於公立幼稚園；在行政創新中，私幼的行銷創新 ($t_{(172)} = -2.38, p < .05$)、制度創新 ($t_{(171)} = -5.77, p < .01$) 得分均顯著高於公幼。

由於組織創新階段係請答卷者以列舉方式填答，有效問卷減少 44 份 (四分之一)，因此分析進度略受影響。本研究目前仍在分析組織特徵與組織創新階段的關係。此外，後續分析工作有二：(一) 探討以主觀與客觀不同方式衡量組織創新的可能問題。(二) 以質性研究的精神，探討目前幼教組織創新的項目，及其與組織

特徵的關係。

五、參考文獻 (部分)

- [1] 莊立民 (2002)，組織創新模式建構與實證之研究：以台灣資訊電子業為例，成大企管所未發表博士論文。
- [2] 翁麗芳與熊秉真 (2000)，台北市幼稚園與托兒所現況評議研究，台北市政府教育局委託研究成果報告。
- [3] 劉初春、蔡明田與莊立民 (2001)，「台灣高科技企業組織創新衡量模式建構之研究」，人力資源管理學報，第一卷第一期，頁 53-71。
- [4] Damanpour, F. (1987), "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovation: impact of organizational factors", *Journal of Management*, 13, 675-688.
- [5] Damanpour, F. (1988), "Innovation type, radicalness, and the adoption process", *Communication Research*, 15, 545-567.
- [6] Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- [7] Hage, J. T. (1999), "Organizational Innovation and Organizational Change," *Annual Review of Sociology*, 25: 597-622.
- [8] Wolfe, R. A. (1994), "Organizational Innovation: Review, Critical, and Suggested Research Direction," *Journal of Management Studies*, 31(3): 405-431.

