

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**The Relationship between Organizational
Culture and Enterprises Performance**
組織文化對企業績效的影響機制研究

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理學博士學位

by

Chen Kunxiao
陳坤校

February 2017
二零一七年二月

摘要

組織文化是企業獲得競爭優勢的重要來源，它在很大程度上決定了企業能否長遠發展，而重視文化軟實力已經成為成功企業的共同特徵。時至今日，越來越多的理論研究者和企業管理者意識到，文化是企業的靈魂，沒有文化的企業是無法持續發展的。組織文化有助於企業制定完整的發展戰略，提高企業的管理效率，所以組織文化研究逐漸成為當前的熱門話題。以往研究嘗試從組織文化的不同角度探討它與企業績效之間的關係，但是這二者之間的關係仍不清晰。因此，本研究基於資源基礎理論探討了組織文化對企業績效的影響，從而為解決企業的組織文化問題提供了堅實的理論支援。同時，本研究還探討了組織文化對企業績效影響的邊界條件，從而有助於完善相關理論。最後，我們對研究的理論意義和實踐啟示進行了探討，並指出了研究不足以及未來的研究方向。

本研究以 60 家房地產企業以及相關上下游企業為研究樣本，進行了問卷調查。通過數據分析，研究結論如下：(1) 組織文化對企業績效具有正向影響，其中組織文化的員工發展、和諧、社會責任、創新等維度對企業績效亦具有正向影響；(2) 領導管理技能對組織文化與企業績效之間關係具有調節作用，且領導管理技能正向調節員工發展對企業績效的影響，領導管理技能正向調節社會責任對企業績效的影響，領導管理技能負向調節創新對企業績效的影響；(3) 商業模式對組織文化與企業績效之間關係具有調節作用，且商業模式負向調節員工發展對企業績效的影響，商業模式正向調節和諧對企業績效的影響，商業模式正向調節社會責任對企業績效的影響；(4) 社會網絡對組織文化與企業績效之間關係具有調節作用，且社會網絡正向調節和諧對企業績效的影響。

本研究的理論意在於，健康的組織文化可以有效地促進企業績效的提升。當今迅速發展的商業競爭中，企業文化與企業經營之間的聯繫越來越緊密。企業文化在實踐中逐漸表現出非凡的競爭力，因而在企業核心能力的地位也將越來越高。本研究基於資源基礎理論解釋了組織文化對企業績效的影響，為企業文化研究提供了新視角和理論支援。同時，本文還探討了組織文化對企業績效影響的邊界條件，從而有助於完善相關理論基礎，加深了我們對組織文化與企業績效之間關係的理解。

本文嘗試從組織文化視角探討企業績效的提升路徑，這將有助於挖掘組織文化與企業績效關係的內在機理，也是對組織文化應用延伸的有益嘗試，從而為提升企業績效提供了一條新思路。在企業實踐中，管理者應當注重文化建設、重視文化管理，處理好影響文化的內部和外部因素，幫助企業有效地提升業績。雖然以往眾多有識之士意識這一問題，但一直找不到行之有效的解決方法，本研究希望為此提供有益的借鑒。

關鍵字：組織文化 企業績效 領導管理技能 商業模式 社會網絡

Abstract

Organizational culture is an important source for enterprises to get competitive advantages. Organizational culture largely determines the development of enterprises in the long run, and the culture becomes an important soft power for most successful enterprises. Today, more and more theoretical researchers and business managers have realized that culture is the soul of the enterprises, and enterprise cannot continue without organizational culture. It will help enterprises to develop a complete working strategy, and improve the management efficiency. Therefore, the research on organizational culture has become a hot topic. Previous researches have studied the relationship between organizational culture and enterprise performance, but the conclusions are fuzzy. So, based on the Resource-based theory, the present study proposes the effect of organizational culture on enterprise performance, which can enrich the field of organizational culture to improve enterprise performance.

The study took sixty real estate companies and associated upstream and downstream enterprises as samples. The results are as follows: (1) Organizational culture has a positive effect on enterprise performance. Among them, employee development, harmony, social responsibility, and innovation have positive effect on enterprise performance. (2) Supervisor's managerial skills will moderate the relationship between organizational culture and enterprise performance, included positively moderating the relationship between employee development and enterprise performance, positively moderating the relationship between social responsibility and enterprise performance, and negatively moderating the relationship between innovation and enterprise performance. (3) Business model will moderate the relationship between organizational culture and enterprise performance, included negatively moderating the relationship between employee development and enterprise performance, positively moderating the relationship between harmony and enterprise performance, and positively moderating the relationship between social responsibility and enterprise performance. (4) Social network will moderate the relationship

between organizational culture and enterprises' performance, included positively moderating the relationship between harmony and enterprise performance.

The main theoretical contribution is that healthy organizational culture can improve the enterprise performance effectively. With the rapid development of business environment, the relationship between organizational culture and management is much closer. Organizational culture has shown the remarkable competitiveness in management practice, so it will become more important for core competence of enterprise. Based on resource-based theory, the study explores the relationship between organizational culture and enterprise performance, and provides a new perspective and theoretical support for organizational culture research. At the same time, we also discuss the boundary conditions, which help to enrich the theoretical basis and our understanding about the relationship between organizational culture and enterprise performance.

The study attempts to discuss the path to improve enterprise performance from the perspective of organizational culture. It will help to explore the internal mechanism of the relationship between organizational culture and enterprise performance. According to the study, managers should pay more attention on cultural construction and cultural management, try to deal with the internal and external influence factors of organizational culture, and help to improve the performance effectively. Although many people have realised this problem, they have not been able to find effective solutions. Therefore, the study is trying to solve it.

Keywords: Organizational Culture, Enterprise Performance, Supervisor's Managerial Skill, Business Model, Social Network.

目 录

摘要	i
Abstract	iii
Qualifying Panel and Examination Panel	v
致 謝	vi
圖目錄	viii
表目錄	ix
1 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究意義	3
1.4 文章結構	4
2 文獻綜述	6
2.1 組織文化的定義	6
2.2 組織文化的測量	8
2.3 組織文化的影響結果	17
2.4 組織文化文獻述評	29
3 理論模型與研究假設	32
3.1 理論模型	32
3.1.1 資源基礎理論的基本觀點	32
3.1.2 資源基礎理論的主要內容	34
3.1.3 資源基礎理論的發展趨勢	37
3.1.4 理論模型的提出	38
3.2 研究假設	39
3.2.1 主效應假設	39
3.2.2 調節作用假設	41
4 研究設計與數據分析	49
4.1 研究設計	49
4.1.1 數據獲取	49
4.1.2 測量工具	52
4.2 假設檢驗	58
4.1.1 描述性統計	58
4.1.2 回歸分析	60
5 研究結論與展望	78
5.1 研究結論	78
5.2 貢獻和不足	79
5.2.1 理論貢獻	79
5.2.2 實踐啟示	81
5.2.3 研究局限性和未來展望	83
參考文獻	84

附錄 調查問卷.....93

圖目錄

圖 2-1 Quinn 和 Cameron 的組織文化類型模型.....	10
圖 2-2 Denison 的組織文化特質模型.....	11
圖 2-3 Hofstede 的組織文化層次結構模型.....	13
圖 3-1 研究模型.....	38
圖 4-1 領導管理技能對組織文化與企業績效之間關係的調節示意圖.....	63
圖 4-2 領導管理技能對員工發展與企業績效之間關係的調節示意圖.....	65
圖 4-3 領導管理技能對社會責任與企業績效之間關係的調節示意圖.....	66
圖 4-4 領導管理技能對創新與企業績效之間關係的調節示意圖.....	67
圖 4-5 商業模式對組織文化與企業績效之間關係的調節示意圖.....	69
圖 4-6 商業模式對員工發展與企業績效之間關係的調節示意圖.....	71
圖 4-7 商業模式對和諧與企業績效之間關係的調節示意圖.....	72
圖 4-8 商業模式對社會責任與企業績效之間關係的調節示意圖.....	73
圖 4-9 社會網絡對組織文化與企業績效之間關係的調節示意圖.....	75
圖 4-10 社會網絡對和諧與企業績效之間關係的調節示意圖.....	77

表目錄

表 3-1 資源的概念與構成	33
表 4-1 研究樣本人口與統計學分析	51
表 4-2 量表的信度分析	54
表 4-3 組織文化量表的驗證性因子分析 (CFA)	55
表 4-4 領導管理技能量表的驗證性因子分析 (CFA)	55
表 4-5 商業模式量表的驗證性因子分析 (CFA)	57
表 4-6 社會網絡量表的驗證性因子分析 (CFA)	57
表 4-7 企業績效量表的驗證性因子分析 (CFA)	57
表 4-8 研究變量的均值、標準差和相關係數矩陣	59
表 4-9 主效應回歸分析表	60
表 4-10 組織文化分維度主效應回歸分析表	61
表 4-11 領導管理技能對組織文化與企業績效關係的調節作用分析表	62
表 4-12 領導管理技能對組織文化各維度與企業績效關係的調節作用分析表	64
表 4-13 商業模式對組織文化與企業績效關係的調節作用分析表	68
表 4-14 商業模式對組織文化各維度與企業績效關係的調節作用分析表	70
表 4-15 社會網絡對組織文化與企業績效關係的調節作用分析表	74
表 4-16 社會網絡對組織文化各維度與企業績效關係的調節作用分析表	76