

第九章 組織特徵與組織創新

徐聯恩 政治大學幼教所

學習目標

本章的主要目的，在於扼要說明組織特徵與組織創新的關係，在組織創新的研究分類中，相當於 Wolfe(1994)所謂的組織創新類、Slappendel(1996)所謂的組織類、Tang(1998)所謂的組織與環境特徵類，以及 Van de Ven 等人(1989)所謂的確保有助於組織成功創新的結構安排。

單元綱要

- 一、組織特徵與組織創新的關係
- 二、幹擾變數的影響
- 三、組織創新特徵的重要性

前言

Wolfe(1994)曾經回顧組織創新的相關研究，他將這些研究歸納為創新擴散、組織創新與過程理論三類¹；Slappendel(1996)則將組織創新的研究，歸納為個人、組織與過程互動三種分析角度²；Tang(1998)也將有關組織創新的研究歸納為個人創造力研究、創新過程研究，以及組織與環境特徵的研究。Van de Ven 等人(1989)則認為，創新管理的四個重要研究課題分別是：如何確保組織成員重視創新、組

¹ Wolfe(1994)的原文為創新採用(adoption of innovation)，但他的意思是創新擴散(diffusion of innovation)，Kimberly(1981)則將創新的採用與擴散視為同類。此外，組織創新的過程研究又可大別為階段導向與程式導向兩類，前者如 Pelz(1983)與 Ettlie(1983)，後者如 Dean(1987)、Dyer and Page(1988)與 Schroeder et al.(1989)。Van de Ven and Poole(1989)則指出，組織創新的過程導向研究，在研究方法上不像假設實證型研究那般的有結構性，而處於演進式的階段(remains an “evolving methodology”，p.32)。

² 其中，組織分析角度近年來有逐漸凌駕個人分析角度之勢（但兩者之間仍不宜偏廢），而過程互動的研究對組織創新研究也相當重要。

織如何有效評價創意，以及如何確保有助於組織成功創新的結構安排和策略選擇。

本章的主要目的，在於扼要說明組織特徵與組織創新的關係，在組織創新的研究分類中，相當於 Wolfe(1994)所謂的組織創新類、Slappendel(1996)所謂的組織類、Tang(1998)所謂的組織與環境特徵類，以及 Van de Ven 等人(1989)所謂的確有助於組織成功創新的結構安排。換言之，本章探討的主題，在於與組織創新能力或創新性(innovativeness)有關的組織特徵，而不在於探討組織創新的過程。

所謂組織創新，係指組織採用自行研發而得，或經由外購而得的新設備(device)、新系統(system)、新政策(policy)、新制度(program)、新製程(process)、新產品(product)或新服務(service)。前述所謂的「新」，並不限指產業內之創舉，而是泛指對組織而言是「新」的事物(Damanpour, 1991)。對於組織創新能力或創新性的衡量，通常係以一定期間內，組織所採用的創新數目作為指標。當然，組織的創新能力，也可以用一定期間的產品獲獎數或專利數來衡量。

組織特徵與組織創新的關係

一般認為，影響組織創新的因素包括個人、組織與環境三個層次，而組織特徵是其中最重要的因素(Damanpour, 1991)。事實上，不少學者曾經探討影響組織創新的因素，Downs and Mohr(1976)甚至早在二十多年前就曾經回顧組織創新的研究，並提出研究建議。

為整合相關研究的結果，Damanpour (1991, 1992) 以 meta-analysis 的方法，收集 1960 至 1988 年間學者所進行的研究，歸納出十四個影響組織創新的重要因素，包括七個組織結構特徵、兩個管理者特徵、兩個資源特徵、內外部溝通與組織規模等組織特徵，如表一所示。

表一：影響組織創新的組織特徵

| |
|---|
| <p>1. 組織結構特徵</p> <p>1.1 正式化程度 (formalization)</p> <p>1.2 專門化程度 (specialization)</p> <p>1.3 功能分化程度 (functional differentiation)</p> <p>1.4 專業程度 (professionalism)</p> <p>1.5 垂直分化程度 (vertical differentiation)</p> <p>1.6 集權程度 (centralization)</p> <p>1.7 管理密度 (administrative intensity)</p> |
| <p>2. 管理者特徵</p> <p>2.1 管理者任期 (managerial tenure)</p> <p>2.2 管理者對改變的態度 (managerial attitude toward change)</p> |
| <p>3. 資源特徵</p> <p>3.1 技術知識資源 (technical knowledge resources)</p> <p>3.2 寬鬆資源 (slack resources)</p> |
| <p>4. 內部溝通 (internal communication)</p> |
| <p>5. 外部溝通 (external communication)</p> |
| <p>6. 組織規模*(organizational size)</p> |

註：*Damanpour (1992)。Damanpour (1991) 的分析對象包括四十五個與組織特徵和組織創新有關的研究。Damanpour (1992) 的分析對象則包括二十個與組織規模和組織創新有關的研究。

所謂「正式化程度」(formalization)，指的是組織成員工作時，必須依照組織正式的規章與程式來執行的程度，通常是以組織所擁有的規章、手冊與職位說明

書的普及程度來衡量。由於正式化程度高，表示組織成員在工作時較缺乏彈性與實驗機會，因此，一般認為，組織的正式化程度與組織創新呈現負相關。

所謂「專門化程度」(specialization)，是指組織成員的專業類別數，可以用組織內的職稱或職業類別數來衡量。一般認為，如果組織的專門化程度高，表示組織內擁有較多種類的專家，這顯然可以擴展組織的知識基礎，而有助於組織創新。

所謂「功能分化程度」(functional differentiation)，是指組織的水平部門數，通常是以一級單位的數目來衡量。一般認為，不同的部門多半係由不同的專業人員所組成，因此，組織的功能分化程度對組織創新的影響，與專門化程度類似，都有促進的效果。

所謂「專業程度」(professionalism)，是指組織成員所擁有的專業知識，通常是以組織成員的教育程度與經驗，或特定專業人員的比例來衡量。一般認為，由於專業人員受專業團體的影響，其創新傾向較強，因此，當組織的專業程度越高時，也較容易出現組織創新。

以上三個組織結構的特徵，又可以合稱為組織結構的複雜度(complexity)，當研究者無法獲得上述三個組織結構特徵時，有時便以組織的產品種類來代表組織的結構複雜度。

所謂「垂直分化程度」(vertical differentiation)，指的是組織內的階層數。所謂集權度 (centralization)，指的是組織職權的集中於組織高階層的程度，當基層組織成員擁有較多的決策權時，便表示組織的集權度低。一般認為，組織的集權度高對組織創新有壓抑作用，鼓勵員工積極參與的分權管理，才能促進組織成員對創新的敏感度、工作承諾與投入。

所謂「管理密度」(administrative intensity)，指的是組織成員中管理人員的比重，可以管理職員工數佔全體員工數的比例來衡量。學者認為，管理密度有助於

創新，這是因為有效的組織創新需要管理者的支援、領導與協調。

所謂「管理者任期」(managerial tenure)，顧名思義就是管理者在組織任職的年數。管理者任期的長短與組織創新的關係，有兩種不同的看法，第一種看法認為，管理者的任期長有助於組織創新，因為這樣的管理者比較瞭解組織的狀況，也較能克服組織創新的困難，但第二種看法則認為，任期長的管理者容易產生既得利益與怠惰心態，不利於組織創新。

所謂「管理者對改變的態度」(managerial attitude toward change)，指的是管理者對改變的接受程度，通常研究者係採用量表來衡量。管理者對改變的態度當然影響組織創新，如果管理者對改變抱持正面態度，那麼，便會主動克服組織創新過程中所遭遇的阻力，而有益於組織創新。

所謂「技術知識資源」(technical knowledge resources)，指的是組織所擁有的技術資源或潛力，通常係以組織所聘用的技術人員比例來衡量。一般認為，如果組織所擁有的技術知識資源越豐富，就越能配合技術發展，推動組織創新。

所謂「寬鬆資源」(slack resources)，指的是組織維持營運以外所擁有的資源數量，包括財務資源與人力資源。寬鬆資源對組織創新的影響也有兩種觀點，一般認為，組織進行實驗、推動創新時，必然需要適度的寬鬆資源來支援，但是，也有學者主張，組織可能擁有過量的寬鬆資源，以致無視於重要創新的存在，反而不利於組織創新。

所謂「內部溝通」(internal communication)，指的是組織部門間或群體間的溝通程度，其衡量的方式較多，包括組織內委員會的數量、委員會開會的頻率、或不同部門間合作制訂決策的程度。顯然，組織內部溝通質量的增進，既有助於新觀念的內部流通，也能促進不同部門與專業人員間對問題的多面向瞭解，因此，組織的內部溝通質量有助於組織創新。

所謂「外部溝通」(external communication)，指的是組織與外部環境接觸與

偵測環境變化的能力，通常以組織成員參與外部專業社團的程度來衡量。一般而言，組織的環境偵測活動，以及組織成員積極參加外部專業團體的活動，都有助於讓組織發現並帶進新觀念，因此，學者都認為，組織外部溝通的質量，與組織創新有關。

Damanpour (1991) 的分析結果顯示，與組織創新呈正相關的組織因素包括專門化程度 (specialization)、功能分化程度 (functional differentiation)、專業程度 (professionalism)、管理密度 (administrative intensity)、管理者對改變的態度 (managerial attitude toward change)、技術知識資源 (technical knowledge resources)、寬鬆資源 (slack resources) 以及內外部溝通 (external and internal communication) 等九個因素；集權程度 (centralization) 與組織創新呈負向關係，以上結果都驗證了 Damanpour (1991) 事前所提出的研究假設。不過，正式化程度 (formalization)、垂直分化程度 (vertical differentiation)，以及管理者任期 (managerial tenure)，則與組織創新無顯著關係，如表二所示。

表二：影響組織創新的組織特徵

| 組織特徵 | 與組織創新的關係 |
|---|----------|
| 1. 組織結構特徵 | |
| 1.1 正式化程度 (formalization) | 無關 |
| 1.2 專門化程度 (specialization) | 正相關 |
| 1.3 功能分化程度 (functional differentiation) | 正相關 |
| 1.4 專業程度 (professionalism) | 正相關 |
| 1.5 垂直分化程度 (vertical differentiation) | 無關 |
| 1.6 集權程度 (centralization) | 負相關 |
| 1.7 管理密度 (administrative intensity) | 正相關 |
| 2. 管理者特徵 | |

| | |
|---|-----|
| 2.1 管理者任期 (managerial tenure) | 無關 |
| 2.2 管理者對改變的態度 (managerial attitude toward change) | 正相關 |
| 3. 資源特徵 | |
| 3.1 技術知識資源 (technical knowledge resources) | 正相關 |
| 3.2 寬鬆資源 (slack resources) | 正相關 |
| 4. 內部溝通 (internal communication) | 正相關 |
| 5. 外部溝通 (external communication) | 正相關 |
| 6. 組織規模*(organizational size) | 正相關 |

*Damanpour (1992) meta-analysis 的結果。

Schumpeter(1934)曾經指出，由於創新需要龐大財力，因此只有大型組織才有財力負擔創新的成本，而 Teece (1992)更認為，只有大型組織才有實力掌握組織創新之後的果實，然而，近十餘年來，由於突破性科技創新似乎多由小型組織所創建，大型組織卻反而只以縮減規模為能事，人們遂開始質疑或擔心大型組織的創新能力(Markides, 1998; Sharma, 1999)。在此同時，有關組織規模與組織創新的研究結果，亦似尚未有所定論，由於組織規模與組織創新的關係在實務上似乎更受矚目，因此，Damanpour(1992)也以 meta-analysis 探究組織規模與組織創新的關係。結果發現，組織規模與組織創新呈正相關，如表二所示。

干擾變數的影響

也有不少組織創新的研究者先確認組織創新的類型 (type of innovation)，再來探討特定組織創新類型與組織特徵的關係，較受矚目的組織創新類型，包括技術創新與管理創新(Kimberly and Evanisko, 1981; Damanpour and Evan, 1984)、產品創新與製程創新(Utterback and Abernathy, 1975)、小幅創新與大幅創新(Dewar and

Dutton, 1986), 漸進式創新與激進式創新 (Daft, 2001), 以及技術創新、產品創新、結構創新與文化創新 (Daft, 2001)。此外, 也有學者區別創新採用階段, 進而探究組織特徵與創新採用的關係。所謂創新採用階段(stage of adoption), 通常指創新起始 (initiation) 與創新執行(implementation)兩個階段。

譬如, Daft (2001) 便指出, 有機式組織有利於創新的起始, 機械式組織有助於創新的執行, 他因此倡議建立兼具機械式與有機式特質的「雙性組織」(ambidextrous organization), 以便兼顧組織創新兩階段的要求。Daft (1978) 同時也認為, 機械式組織結構有助於促進行政創新, 有機式組織結構有利於科技創新, 而組織係由上層管理與下層技術兩個核心所構成, 因此, 他倡議管理者應建立機械式的上層結構, 有機式的下層結構, 他稱之為促進組織創新的雙核心模式(dual-core model of organizational innovation)。Damanpour (1988) 則進一步指出, 有機式組織有助於科技創新的起始, 機械式組織則對行政創新的執行階段具正面影響。

另一方面, Dewar and Dutton(1986)認為, 管理者對改變的態度和技術知識資源, 有利於組織的大幅創新, 而 Ettlie 等人 (1984) 則認為, 結構複雜性與分權, 僅有利於組織的小幅創新。

因此, Damanpour(1991, 1992)也分析可能存在於組織特徵與組織創新之間的幹擾變數。結果發現, 過去被研究者認為較有影響的組織創新類型與創新採用階段, 其實應非上述組織特徵與組織創新的重要幹擾變數, 相對的, 創新範疇(scope of innovation) 與組織類型 (type of organization) 才是組織特徵與組織創新關係的重要幹擾變數³。

譬如, Damanpour(1991, 1992) 並未發現創新類型在組織規模與組織創新之間

³ 他也指出, 實證分析的結果較支援有關機械式與有機式組織與組織創新的關係, 以及組織創新的雙核心模式, 較不支援組織創新的雙性組織論點。但這只能算是初步的發現或理解(Damanpour, 1991: 581)。

產生干擾效果，因此，他認為，具有創新能力的組織應該會採取各種類型的創新，換言之，創新類型應該不是組織特徵與組織創新之間重要的干擾變數。同時，他也發現，組織特徵與組織創新的關係，並不受組織創新階段的影響。譬如，組織規模與組織的創新起始和創新執行都呈正相關，具體而言，大規模組織不但比小規模組織更有能力執行創新，也更有能力起始創新，組織創新階段不會干擾組織規模與組織創新的關係。

此外，對於特定的組織創新（或小範疇的組織創新）而言，組織特徵與該項組織創新的關係較為微弱，反之，對於大範疇的組織創新而言，組織特徵與組織創新的關係便相當顯著。換言之，組織特徵與組織創新的關係，受研究者所定義的組織創新範疇的影響，創新範疇是組織特徵與組織創新之間的干擾變數。

有關組織類型的分類，依學者的研究重點而有所不同。譬如，Damanpour(1991)分別以製造業／服務業，以及營利／非營利組織兩種方式，來分類組織，並認為有利於製造業創新執行的標準化管理方式，與有利於服務業創新執行的主管監督式不同；此外，Miller and Friesen(1982)將企業區分為「創業型」(entrepreneurial)與「保守型」(conservative)，並主張這兩類組織在新產品發展上的組織特徵不同；而Hull和Hage(1982:567)也指出，「傳統型」、「機械式」、「有機式」與「混合式」的組織，其組織結構特徵與組織創新的關係並不相同。

有關組織類型干擾組織特徵與組織創新關係的論點，還包括：(1)組織規模與組織創新的關係因產業而異(Pavitt, Robson and Townsend, 1989)：由於產業環境特徵不同，在某一產業，小組織可能比大組織更有創新性，在另一產業，大組織可能比小組織更有創新性；(2)組織規模與組織創新的關係因公私立而有不同(Dewar and Dutton, 1986; Ettlie et al., 1984; Aiken et al., 1980; Bingham, 1976)，如隨著組織規模的增加，組織的創新誘因降低、正式化程度提高，這種情形對公立組織而言將更為不利。

由以上討論可知，如果組織創新的研究者能夠先建立組織特徵與組織創新關係的權變架構模型，再深入探討兩者之間的關係，將可以更清楚瞭解兩者之間的關係，也可以讓組織創新的理論發展更富有實證依據。

組織創新特徵的重要性

雖然 Damanpour(1991)發現，在有關組織特徵與組織創新的研究中，組織創新類型可能不是重要的幹擾變項，但他卻同時發現，組織創新範疇是重要的幹擾變項，然而，無論是創新類型或創新範疇，都可說是組織創新的特徵。那麼，組織創新特徵在組織創新的研究中是否重要呢？

Wolfe (1994) 在回顧組織創新的研究文獻後也指出，研究者若不重視他們所要探究的組織創新類型或特質，會妨礙實證發現與理論發展間的對照，因為這些研究的依變項(即組織創新)涵蓋了組織中廣泛的現象；當組織創新的特徵(類型或屬性)未被具體定義時，一方面會造成研究發現的混淆，另一方面也不利於吾人就研究成果進行有系統或有意義的比較，組織創新的知識自然也無法累積。因此，在進行組織創新的研究前，事先確定所要決定的創新特徵或屬性是必要的。

表三列示組織創新學者可能關心的組織創新特徵：

表三：組織創新特徵

| 創新特徵 | 定義 | 分類 | 相似名詞 |
|----------------------------|------------------------------|---|---|
| 1. 適應性 (adaptability) | 創新可根據使用者的需求與目的加以改良、推敲、和修正的程度 | 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) |
| 2. 結構衝擊 (architectural) | 創新的產生對現有公司結構的影響程度 | 整體的 (Architectural) | |

| | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|---|--|
| impact) | | vs.組合式的 (Modular) | |
| 3. 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) | |
| 4. 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 |
| 5. 複雜度 (complexity) | 創新被瞭解與使用的程度 | 高 → 低 | 複雜化 (sophistication) |
| 6. 成本 (cost) | 採用該創新，從最初投資到後續支出的成本 | | |
| 7. 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) |
| 8. 持久性 (duration) | 創新可應用和持續的期間 | | |
| 9. 改變幅度 (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 | | 顛覆程度 (disruptiveness) |
| 10. 可觀察度 (observability) | 創新結果可顯而易見的程度 | | 可展示性 (demonstrability) 能見度 (visibility) 易溝通性 (communicability) |
| 11. 組織焦點 (organizational focus) | 創新在組織中最受重視的部分 | 技術的 (technical) vs. 管理的 | 技術上的 (technological) vs. 管理的 |

| | | | |
|----------------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| | | (administrative) | (administrative) |
| 12. 廣泛性 (pervasiveness) | 組織內行為受該創新所影響的部分，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) |
| 13. 實體性 (physical properties) | 創新在社會、計畫性、或程式上的實體特徵 | 硬體 (Hard) vs. 軟體 (soft) | 形式 (form) 物質的 (material) vs. 社會的 (social) |
| 14. 激進度 (radicalness) | 創新在技術上的改變，以及因此對組織次系統與人員的影響程度 | 高 → 低 | 小幅變化 (variation) vs. 大幅轉向 (reorientation) 創新性 (innovativeness) 漸進的 (incremental) vs. 綜合的 (synthetic) vs. 不連續的 (discontinuous) |
| 15. 相對優勢 (relative advantage) | 創新被知覺優於原來理念的程度 | | |
| 16. 風險 (risk) | 採用該創新可能遭受的損失程度 | | |
| 17. 地位 (status) | 採用該創新係基於追求聲望，而不是利潤或效率的程度 | 高 → 低 | 寬鬆資源 (slack) |

| | | | |
|---------------------------|-------------------------|-------|-------------------------------|
| 18. 不確定性 (uncertainty) | 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：Wolfe(1994)與林義屏（2001）。

小結

本章的目的在於扼要介紹有關組織特徵與組織創新的關係。表一列示影響組織創新的十四個重要組織特徵，表二則列示了這些組織特徵與組織創新的實證後關係。我們發現，組織特徵與組織創新的關係基本上是穩定的，或者說，組織特徵與組織創新確實是有關的。

不過，正如 Damapour(1991, 1992)所指出的，組織特徵與組織創新的關係，可能還受到組織類型與創新範疇的幹擾，譬如，組織規模與組織創新的關係可能因產業不同而有異，在某一產業，小組織可能比大組織更有創新性，在另一產業，大組織可能比小組織更有創新性；此外，組織規模與組織創新的關係也可能因公私立而有不同，大規模組織雖然有利於組織創新，但是，公立大規模組織可能因集權度提高，而不利於組織創新。

我們認為，在探究組織創新與組織特徵的關係時，吾人不但應該考慮幹擾

變數（包括創新類型、創新階段、組織類型、創新範疇）的影響，在一定的範圍下探究影響組織創新的組之因素，還應該確實考慮所探究的組織創新特徵，譬如，人們可能對影響重要組織創新的組織特徵有興趣，而不是對影響所有組織創新的組織特徵有興趣；而重要的組織創新，顯然與創新的成本、複雜度、相容性、結構衝擊程度、風險、不確定性，以及組織焦點等創新特徵有關。此外，當組織創新的定義涵蓋過於廣泛，而與「改善」或「微幅改進」難以區分時，便會混淆並弱化了組織創新研究的獨特性與貢獻。

最後，吾人簡述對組織創新未來研究的幾點看法：

(一) 在國外，有關組織特徵與組織創新的研究似乎以 Damanpour(1991)的 meta-analysis 為分水嶺，有關組織結構特徵與組織創新的研究已逐漸減少，研究者所探究的組織特徵，似乎以組織間關係或組織的環境特徵為主，如 Gose and Park (1997)。但無論是組織結構特徵或組織環境特徵與組織創新的關係，雖然國內近年來的博碩士論文顯著增加，但似乎仍缺乏足夠的研究數量與研究之間的對話。

(二) 組織創新雖然一般認為是組織在面對內外環境改變時，所進行的績效改善活動，但由於創新的執行通常會在組織中帶來爭議，或是創造了不確定性，或是需要跨組織各單位的協調配合，因此，相較於一般例行性的管理活動，創新在組織中相對稀少 (Kanter, 1988)。McKinley, Mone, & Barker (1998) 進而指出，並非所有的創新都能成功改善組織績效，因此，組織對應於衰退所進行的創新，並不同於組織績效的大幅改善。換言之，組織創新與組織績效的關係值得研究者關注。

(三) 如今，國外的組織創新研究者似乎正朝組織創新過程的研究而努力，如 Poole 等人(2000)。另一方面，近年來「策略創新」似乎也引起策略管理研究者的興趣，如 Pitt(1998)與 Markides(1998)。

(四) 此外，組織創新與組織變革(organizational change or strategic change)的理論與研究如何援引互動，或許也值得國內組織創新研究者的注意與關心。

回顧練習

- 一、試述組織特徵與組織創新的關係為何
- 二、試述組織創新特徵的重要性
- 三、試述「正式化程度」(formalization)之意義
- 四、試述「專門化程度」(specialization)之意義

- 五、試述「功能分化程度」(functional differentiation)之意義
- 六、試述「專業程度」(professionalism)之意義
- 七、試述「垂直分化程度」(vertical differentiation)之意義
- 八、試述「管理密度」(administrative intensity)之意義
- 九、試述「管理者任期」(managerial tenure)之意義
- 十、試述「管理者對改變的態度」(managerial attitude toward change)之意義
- 十一、試述「技術知識資源」(technical knowledge resources)之意義
- 十二、試述「寬鬆資源」(slack resources)之意義
- 十三、試述「內部溝通」(internal communication)之意義
- 十四、試述「外部溝通」(external communication)之意義
- 十五、影響組織創新的組織特徵有哪些？
- 十六、哪些組織因素與組織創新呈正相關？

問題探討

- 一、試著針對不同形式的組織，進行『組織特徵』與『組織創新』關係之探討。
- 二、團隊學習、領導與『組織特徵』之形成有何關係？
- 三、在組織創新的影響因素中，『團隊』與『領導』扮演了什麼樣的角色？

小組活動與個案研討

- 一、以小組為單位，找一創新組織並作組織特徵之分析