



軟實力

的

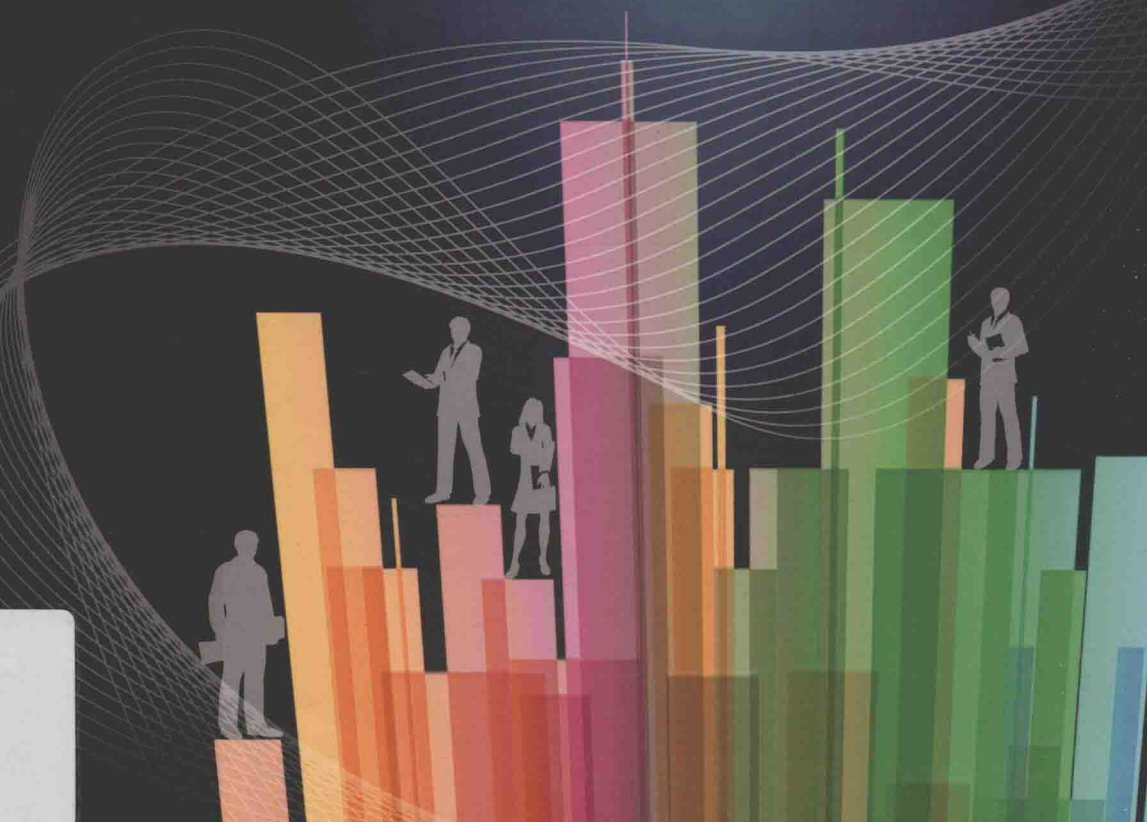
The Power of Culture

A Study on Organizational Cultural Identification in Chinese Context

中國背景下的企業文化認同感研究

底蘊

陳致中◎著



軟實力的

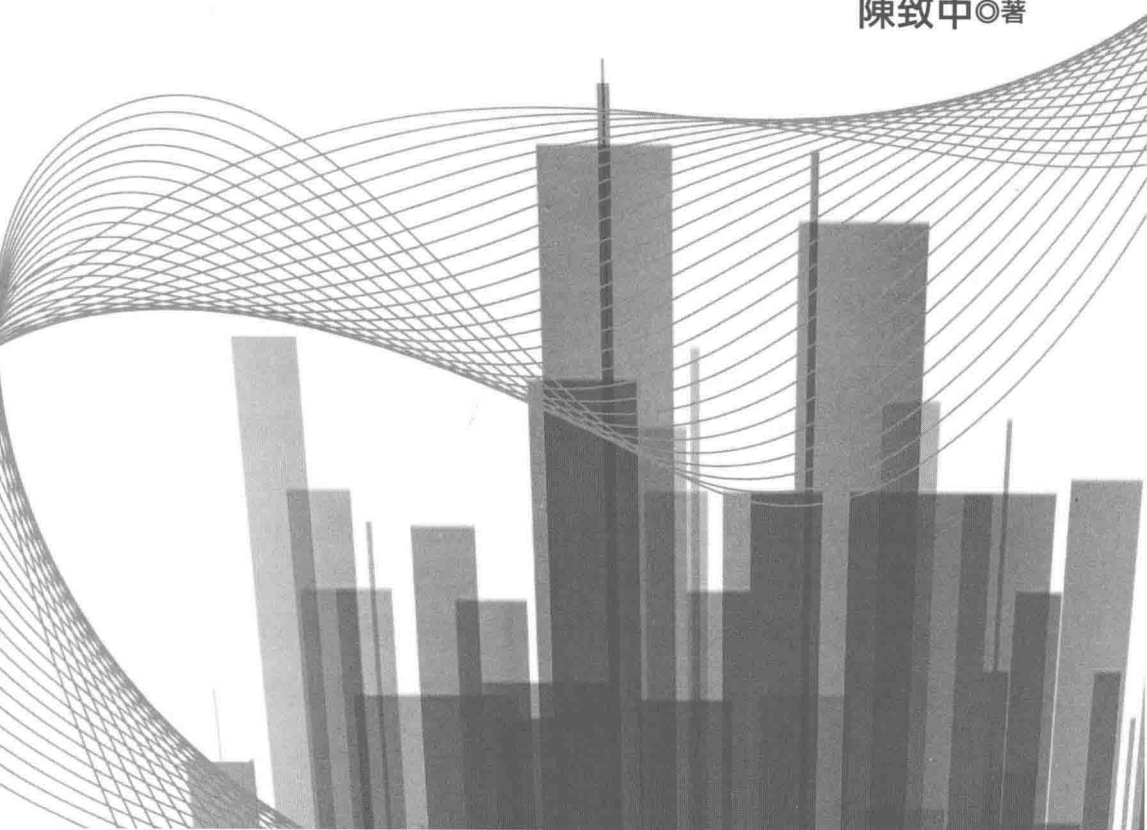
The Power of Culture

A Study on Organizational Cultural Identification in Chinese Context

中國背景下的企業文化認同感研究

底蘊

陳致中◎著



軟實力的底蘊：中國背景下的企業文化認同感研究

作者：陳致中
發行人：陳曉林
出版所：風雲時代出版股份有限公司
地址：105台北市民生東路五段178號7樓之3
風雲書網：<http://www.eastbooks.com.tw>
官方部落格：<http://eastbooks.pixnet.net/blog>
信箱：h7560949@ms15.hinet.net
郵撥帳號：12043291
服務專線：(02)27560949
傳真專線：(02)27653799
封面設計：吳宗潔

法律顧問：永然法律事務所 李永然律師
北辰著作權事務所 蕭雄淋律師
初版日期：2015年3月

ISBN：978-986-352-156-3

總經銷：成信文化事業股份有限公司
地址：新北市新店區中正路四維巷二弄2號4樓
電話：(02)2219-2080

行政院新聞局局版台業字第3595號
營利事業統一編號22759935
©2015 by Storm & Stress Publishing Co. Printed in Taiwan

定價：300元

 版權所有 翻印必究

◎ 如有缺頁或裝訂錯誤，請退回本社更換

國家圖書館出版品預行編目資料

軟實力的底蘊：中國背景下的企業文化認同感研究 / 陳致中著. — 臺北市：風雲時代，2015.01

面；公分

ISBN 978-986-352-156-3(平裝)

1.組織文化 2.文化認同 3.中國

494.2

104000484

序

隨著閱歷的增加，以及對人類社會和管理學理論研究的深入，我越來越相信：競爭是生命存在的方式，所謂「物競天擇，適者生存」。曾幾何時，恐龍是最強大的動物，但是這個「巨無霸」卻無法適應地球的變遷，最終走向滅絕；螞蟻很小，經不住人們手捏、腳踩，但它們卻頑強地生存下來，並生機勃勃。爲什麼？一是螞蟻具有團隊作戰的特點，一群螞蟻通力合作，可以搬走一個花生皮，也可以應對其他的挑戰；二是螞蟻具有旺盛的生殖能力，在大量「減員」的同時，又大量繁殖出後代。這樣的例子屢見不鮮。看似龐然大物，卻無法持續生存；看似不值一提，卻能生機勃勃。這是由不同動物的行爲適應性和遺傳基因決定的，這雖談不上「文化」，卻有與人類文化相似的因素在起作用。

人類與一般動物有本質的不同，人有思想，有感情，有辯證思維，人類社會的競爭紛繁複雜，既有與自然環境變遷相適應的挑戰，也有與社會環境變遷相適應的挑戰。不同的種族，不同的國家，不同的社會群體，在這種殘酷的競爭中悟出一個道理：要在競爭中生存下來，單打獨鬥是不行的，必須靠群體的力量，萬眾一心地去爭生存，爭發展。而要凝聚成千上萬的人，必須建立一個共同的目標，必須培養合作的願望，必須建立良好溝通的管道，必須制定形成合力的群體規範，必須形成共同遵循的價值觀念……一言以蔽之，必須建立完善的文化。

縱觀人類社會，大體上可分爲 4 個主要的文化圈：

- 1、天主教文化圈：主要在歐美發達國家
- 2、儒學文化圈：主要在中國、日本、韓國等東亞地區
- 3、佛教文化圈：主要在印度、泰國、緬甸等南亞地區
- 4、伊斯蘭教文化圈：主要在中東、北非、南亞地區，阿拉伯人，馬來人聚居的國家

我不是社會學家，也不是人類學、宗教學家，但從管理學角度來看，地球上存亡興替的過程，無不與這四個文化圈的消長興衰有關。

儒學文化圈曾經在中國造就了強大的漢、唐、明朝，它們在當時的世界，不僅在政治、軍事和文化上是先進的，而且在經濟上也是先進的。那麼，為什麼從明末開始迅速走下坡，甚至淪為西方列強瓜分和欺凌的對象呢？歸根結底，是由於儒家文化的局限性。例如，「重農輕商」的傳統妨礙商品經濟的發展；「重義輕利」的傳統進一步扼殺了人們經濟活動的進取心；「述而不作」、「祖宗之制不可改」等理念不利於人們創新精神的發揚，特別是不利於技術和政治制度的創新；而重農輕商的傳統，使經濟活動主要局限在農業領域，限制了科學技術、工業和商業的發展。在西方的科學技術革命、工業革命和資產階級革命面前，在由此形成的堅船利炮面前，中國屢屢敗下陣來。歷史證明，一種先進的文化可以造就一個民族和國家的振興，反之，一種落後的文化可以帶來一個民族和國家的災難。文化是人類社會競爭的一把利器，文化的傳承和更新是人類進步的強大動力。

在儒家文化圈中，日本最先崛起，因為他們搞了明治維新，吸收了西方文明中的有益元素。改革開放以來，中國經濟連續三十年高速成長，同樣是由於我們擺脫了儒家文化中消極因素的束縛，大膽借鑒了西方的市場經濟、科學技術和現代管理之長，補自己之短，而且明智地發揚了儒家文化的精華——勤勞節儉、追求和諧、重視群體、致富興國的傳統，成為中國經濟崛起的獨有動力。

隨著中國的崛起，越來越多的中國人認識到：無論是國家之間，還是企業之間的競爭，不僅是硬實力的較量，也是軟實力的比拼。改革開放三十年，中國的經濟得到高速成長，硬實力為世界矚目，但很少有人講到中國軟實力的優勢。

2009年11月5日美國總統奧巴馬訪問中國，美國《時代》雜誌亞洲版刊登了一篇封面文章——《美國要向中國學習的五件事》：

第一件：進取心——中國實踐「我能」精神。美國人發明了「我能」的口號，而中國人多年以來一直實踐著一種「我能」的精神，一種「勇敢向前」的

精神。

第二件：重視教育——中國提供聰明勞動力。中國的識字率已經超過 90%，而美國只有 86%；中國的家庭對教育非常看重；中國提供的不是廉價勞動力，而是聰明勞動力。

第三件：敬老——養老是整個家庭的責任。在中國，這樣的社會契約貫徹曆幾千年：父母撫養子女，子女瞻仰父母，這種家庭模式為文化的傳承和社會的融合建立了紐帶。而美國老人很多都居住在養老機構中，對老年人的照顧不周可能會導致美國社會的倒退。

第四件：儲蓄——經濟想豐收，儲蓄是種子。2005 年時，美國個人儲蓄率降到 0，當前為 4%，不久可達到 6%。而在中國家庭儲蓄率已達到 20%。久而久之，高儲蓄率帶來投資的增加，進而促進生產力的發展、創新和就業率的增加。

第五件：眼界——中國人有更偉大的追求。政府搞基建不光是為了擴大就業，孩子們努力學習也不是為了好玩，他們都有更偉大的追求。中國的驕傲來自於，今天的努力工作，意味著幾十年後後人將享受今人創造的幸福生活。對於面對 26 年來最嚴重衰退的美國人來說，這才是最應該學習的東西。

該篇文章講的就是中國崛起的重要原因——軟實力的增長。當然，我們必須看到：中國在軟實力方面仍然存在著許多問題，有些問題還十分嚴重。簡言之，一些中國人的膽子太大：醉酒也敢開車，住人也敢拆房，學者敢指鹿為馬，媒體敢無中生有，球員敢屢打假球，裁判敢大吹黑哨，官員敢買官賣官，員警敢刑訊逼供……一句話，各行各業都有不少的人敢於突破底線——道德底線、法律底線；各行各業往往都把賺錢擺在第一位，而缺乏對高尚境界的追求。在共同信仰上的倒退，在價值觀念上的混亂，以及在文化品位上的迷失，極大地阻礙著我國軟實力與硬實力的同步增長。

最近中央公佈了國家核心價值觀，這是一件好事。但要真正踐行核心價值觀，則需要家庭、學校、企業、政府、文化事業單位的共同的、堅持不懈的努力。筆者相信，隨著中國家庭文化、學校文化、機關文化、企業文化的進一步

提升，中國的國家凝聚力和競爭力必將迎來新一輪的增長。

2014年4月1日，習近平總書記在比利時布魯日歐洲學院講演中指出：「中國是有著悠久文明的國家。2000多年前諸子百家的許多理念，至今仍然深深影響著中國人的生活。中國人看待世界、社會、人生，有自己獨特的價值體系。中國人獨特而悠久的精神世界，讓中國人具有很強的民族自信心，也培育了以愛國主義為核心的民族精神。」他還強調：「脫離了中國的歷史，脫離了中國的文化，脫離了中國人的精神世界，脫離了當代中國的深刻變革，是難以正確認識中國的。」毫無疑問，習近平強調了中國文化的特殊性，強調了文化識別的重要性，以及研究文化的重要意義。

文化是這樣重要和富有魅力，吸引著許多學者研究文化，但文化研究是十分困難的，因為有許多錯綜複雜的因素在影響著文化，而文化本身又有許多隱形的、難以測量和幾乎無法準確表述的內容。我和我的弟子們，在近三十年的時間中，致力於組織文化的研究，取得了一些有益的成果。陳致中副教授的這本專著，就是這些研究的最新成果。這本專著為我們提供了許多新理念、新視角：

第一， 提供了組織文化認同度這一新的研究視角。作者開發出「組織文化認同度」量表，它分為認知、情感、行為和社會化四個維度，除了遵循心理學的認知原則外，這也體現了文化認同的過程。一般情況下，員工是先瞭解、記住組織文化，才會對文化產生情感上的歸屬，進而以實際行動來支持文化建設，並把組織的價值體系內化到自己心靈。

第二， 有助於讀者正確理解組織文化的作用。作者主要在探討組織文化認同度的概念結構和作用機制。經過實證分析，發現組織文化認同度確實有助於提高員工的組織承諾，降低員工的離職意向。這就證明了組織文化建設對組織效能有所助益，至少它能夠提高員工對組織的投入感、向心力和責任感，並降低員工離職的可能性。

第三， 提供了人際和諧這一新的研究視角和研究工具。作者通過嚴謹的紮根理論方法，開發出「組織人際和諧量表」，量表分為同事和諧、上下級和諧、整體和諧三個維度，體現了不同的人際關係和不同的和諧內涵，有助於讀者更深入地瞭解本組織中哪一類和諧表現較好、哪一類和諧需要改善，從而明確和諧文化的建設方向。

第四， 從文化視角研究變革型領導。作者對變革型領導的作用機制，及其和組織文化認同度的關係進行了探索，證明變革型領導有助於提高員工的文化認同度，以及組織內的人際和諧氣氛。換句話說，本書從文化視角證明變革型領導是相當有效的領導方式。

第五， 提供了文化診斷的新工具。作者開發出的「組織文化認同度量表」，可以作為組織文化建設的考核工具。而「組織人際和諧量表」可以作為組織衡量內部和諧狀況、考核和諧文化建設成效的工具。

第六， 有助於傳媒集團的管理者更加深入地探索本身的組織文化與員工行為。

過去，傳媒行業由於本身體制和經營模式上的特殊性，加上傳媒集團本身通常規模較小、人員結構也不及其他產業的企業集團那般複雜，因此傳媒集團的經營管理相對較為依賴經驗，較少利用現代化、科學化的管理工具和手段來優化自身的經營模式與管理方法。特別在對內部人員的管理方面，雖然許多傳媒集團領袖（如南方報業集團的領導班子，和廣州日報集團領導班子等）已經意識到組織文化內聚人心、外塑品牌的作用和重要性，也有意識想打造強勢的組織文化，但卻苦於缺乏足夠的理論和方法支持，顯得有心無力。

而本研究通過自行建構的組織文化認同度量表（OCIS）和組織人際和諧量表（OIHS），加上組織文化類型、組織承諾、離職意向等規範的組織行為研究工具，針對《聯合報》和《南方都市報》兩家有代表性的報業集團進行調研，證實了這些組織文化和組織行為研究工具、量表同樣適用於針對傳媒集團的研究；本研究並通過實證分析，指出了《聯合

報》和《南方都市報》兩家報業集團在組織文化類型、文化認同度、組織承諾等方面的不足之處。這些內容對於其他傳媒集團同樣具有借鑒作用。

第二次世界大戰後，美國取代英國而成爲世界第一強國，研究美國成爲世界的熱點；上世紀 70 年代，日本經濟崛起，80 年代全球形成了研究日本的熱潮；當今中國的經濟崛起，又吸引了全世界的眼球，在一次中國人力資源管理研討會上，一位美國教授大聲疾呼：「現在到了全世界研究中國的時候了！」

我把本書推薦給那些想研究中國，研究中國文化，研究中國經濟崛起，研究中國企業振興之路的人們，以及那些致力於打造優秀的企業文化、不斷提升企業競爭力的企業家和職業經理們，祝願他們從本書中吸取智慧，奉獻出更新的研究成果和實戰業績，推動中國企業的持久地繁榮，推動中華民族的偉大復興，推動當今的世界變得更加美好。

張德（清華大學經濟管理學院教授、博士生導師）

2014 年 5 月 7 日於清華

內容提要

文化（Culture）是什麼？這是個我們每天都聽到，但很可能沒有多少人名白其意義的辭彙。Culture 這個字源於拉丁文 Cultura（耕耘、耕種），含有某種特定的行動、關照事物及與自然界互動的方式之意。在二十世紀以前，「文化」是帶有社會階層含義的，人們把文化與高尚的修養、禮儀，乃至於文學、繪畫、雕刻、歌劇等藝術聯繫在一起，用來區分「有文化」和「沒文化」的不同階層。

不過到了二十世紀，社會學和人類學研究中的「文化」則逐漸變成了中性辭彙，代表一個族群（或群體、民族、國家）所共同享有的知識、信仰、藝術、道德、法律、習慣，以及其他人類作為社會的成員而獲得的種種能力、習性的一種複合整體；換言之，文化就是人類在社會歷史發展過程中，所創造的物質財富和精神財富的總和。

而組織，作為一種有明確目的的、有系統地集合起來的人類群體，自然也有著自身的文化，自從佩蒂格魯（Andrew Pettigrew）教授 1979 年明確提出「組織文化」一詞後，文化管理的風潮就此席捲了大半個管理學界。學者張德（2003）因此認為，1980 年代以後，管理學從「科學管理」轉向了「文化管理」的時代。

在這股風潮下，愈來愈多的組織認識到組織文化的重要性，並紛紛投入到組織文化建設中來。然而，不得不承認的是，文化這個概念的內容太過廣泛而複雜，以至於迄今為主，仍一個完全公認的、令所有人都滿意的文化定義。雖然三十多年來，有無數學者投身到對組織文化定義、結構、作用、影響等方面的研究中，但直到今天，仍然沒有人敢宣稱自己已經徹底瞭解「文化」——畢竟，文化代表了一群人所共用的信仰、價值觀、知識、道德和習慣等，一切又一切的總和，當你研究文化時，你已經身在文化當中，不斷被文化所影響，以至於往往研究的越多，迷茫之處也越多。

這形成了十分詭譎的困境：一方面是文化建設熱火朝天，另一方面，人們越是研究文化，越是發現自己無法完全弄懂文化。無疑，由於理論的不夠完善、方法的不夠系統、研究工具的不夠全面等因素，組織「文化建設」的難度遠比

一般人想像中更大。

在傳媒研究領域，情況也是如此。目前已經有許多學者注意到打造傳媒自身文化的重要性，如南方都市報、廣州日報等報業集團均在一定程度上重視自身的文化提煉和建設。然而目前在學術界，對於傳媒組織文化的研究幾乎還是一片空白，學術和實踐之間巨大的落差，使得國內的傳媒集團在文化建設方面總有「不知該從何著手」之憾。而這也是本書寫作的動力所在：畢竟，社會科學研究總是源於對現實問題的認知，以及解決問題的渴望，最終，我們希望對組織文化的研究能夠「從實踐中來，到實踐中去」。

作為嚴謹的學術研究，本書並不奢望徹底瞭解「組織文化」這一複雜和包羅萬象的概念，而是選擇了相對集中的視角——「小題大做」式的研究，正是嚴謹的社會科學所崇尚的研究方式——本書對組織文化的探討，主要集中在「文化認同度」這個主題上。文化是作用在員工身上的，因此如何提高員工對文化的認同程度，可以說是文化建設的核心內容。基於此，本研究首先構建了組織文化認同度的概念與維度結構，進而探討了組織文化認同度的作用機制，揭示了變革型領導、組織人際和諧通過組織文化認同度，而影響組織效能的過程模型。

接下來，本書對於兩家企業，和兩家報業集團分別進行了實證研究，分析其組織文化方面的表現、優勢和不足，並提出了改進建議。通過這樣的研究過程，完成了從理論到實證，從資料到案例分析的完整脈絡，真正做到「從實踐中來，到實踐中去」。

本研究主要進行的工作包括：（1）探索研究。通過對 10 家企業、52 名管理者的深度訪談和開放式問卷調查，直觀瞭解了組織文化認同的內涵與影響。根據紮根理論思想，提煉出組織文化認同度的維度結構，並根據專家意見，提煉出組織人際和諧這一新概念，編制出組織文化認同度、組織人際和諧量表，並對 117 名 MBA 學生進行預測試，完成量表的修訂。（2）實證研究。對 8 家企業、480 名員工進行問卷調查，驗證了組織文化認同度的二階四維結構、組織人際和諧的二階三維結構。採用回歸分析、偏相關分析和結構方程模型，驗證了變革型領導、組織人際和諧通過組織文化認同度而影響組織承諾、離職意向的過程模型。（3）案例研究。以本書研究結論為基礎，對兩家企業進行文化診斷並提出對策建議。（4）傳媒研究。通過本研究開發的組織文化認同度、組織人際和諧、變革型領導等研究工具，對兩家報業集團（臺灣地區《聯合報》及

廣州地區《南方都市報》)進行實證調查,剖析報業集團的組織文化、員工文化認同度等組織行為方面的表現,明確其優勢和不足。

主要研究結論包括:(1)組織文化認同度可以通過認知層面、情感層面、行為層面和社會化層面四個維度來解釋;(2)組織人際和諧可以通過同事和諧、上下級和諧、整體和諧三個維度解釋;(3)組織文化認同度對組織承諾有正向影響,對離職意向有負向影響。組織人際和諧對組織文化認同度有影響,且會通過組織文化認同度而影響組織承諾、離職意向。因此,員工對文化的認同程度,以及組織的人際和諧氛圍,都會影響組織的效能(4)變革型領導會通過組織人際和諧、組織文化認同度而影響組織承諾、離職意向。(5)年資較深、年齡較大的員工,對組織文化的認同程度較高。(6)組織文化認同度、組織人際和諧、組織承諾等變數結構,及變數間的互動關係,在傳媒組織當中同樣存在,因此對於傳媒集團而言,打造自身的組織文化,並提高員工對組織文化的認同,乃當務之急。

在主要內容方面,本書共有 8 章,主要圍繞組織文化認同度的結構及其影響而進行,主要內容如下:

第一章,序論。提出了研究問題、研究目標與研究意義,並明確了本書的研究方法、基本思路,及其主要研究內容。

第二章,文獻綜述。對國內外文獻進行回顧和總結,界定了組織文化認同度、組織承諾、離職意向、變革型領導等相關概念,分析現有研究的貢獻和不足,並明確了本書的研究方向。

第三章,探索性研究。通過訪談、開放式問卷調查和文獻抽取三管齊下的方式,直觀瞭解組織文化認同度的概念、衡量方式及影響。根據紮根理論的思想,對收集到的資料進行歸納和抽取,提取出員工組織文化認同度的 4 個維度,編制出相應的量表條目。同時,根據專家討論的結果,又提出了組織人際和諧這一全新概念,並編制出相應量表。通過對 117 名 MBA 學生的預測試資料,完成量表的修訂和員工組織文化認同度、組織人際和諧結構的探索性因子分析。

第四章,在探索性因子分析的基礎,驗證組織文化認同度、組織人際和諧兩者的結構,為下一步的研究奠定基礎。驗證性因子分析發現,組織文化認同度可以被分解為認知、情感、行為、社會化等 4 個維度,而且這三個維度從屬於一個二階的潛變數。組織人際和諧則可以通過同事和諧、上下級和諧、員工和諧等 3 個維度來解釋,且這 3 個維度從屬於一個二階的潛變數。

第五章，變革型領導、組織人際和諧、組織文化認同度、組織承諾和離職意向之間的關係驗證。通過收集大樣本資料，採用方差分析驗證員工特質與組織文化認同度的關係；採用回歸分析驗證組織文化認同度、組織人際和諧與組織承諾、離職意向的關係，及變革型領導對組織文化認同度和組織人際和諧的影響；採用層次回歸分析、結構方程模型驗證變革型領導通過組織人際和諧、組織文化認同度而影響組織承諾、離職意向的作用機制。

第六章，案例分析。以實證研究結論為基礎，對兩家企業的組織文化進行診斷，並提出了相應的建設企業文化的對策與建議。

第七章，針對傳媒組織的考察。特別選擇《南方都市報》和臺灣的《聯合報》為對象，探討兩報的組織文化類型、文化認同度、組織承諾等方面的表現，提出改進建議，同時檢驗本研究所開發的量表在傳媒研究中的適用性。

第八章，結論與建議。對本書的主要研究工作與研究結論進行總結，提煉出本書主要創新點，並指出本書研究不足以及今後的研究方向。

陳致中 2014年5月於暨南大學

Abstract

It is broadly considered that the 21st century is the age of cultural management. More and more organizations regard culture as a critical issue for their survival and continuous development, and have begun to place building and renewing culture as key items in their agendas. However, due to the lack of theoretical indications, especially the theory about how to evaluate employees' identity for culture, and the effect of cultural identity on organizational effectiveness, it is extremely difficult for organizations to build a suitable culture, or enhance their performance by implementing culture. Therefore, this research tries to explore the structure and mechanism of organizational cultural identity, and to build and test a model that transformational leadership and organizational harmony affecting organizational effectiveness through cultural identity.

The works of this study include:

(1) Exploratory research. By interviewing 52 managers in 10 companies, we collected a lot of intuitive data about culture identity. Then through grounded theory, four dimensions of cultural identity were extracted. We asked some experts to evaluate these dimensions, and extracted a whole new concept of 「organizational interpersonal harmony」 according to experts' opinions. Finally, the scales of organizational cultural identity and organizational interpersonal harmony were established. By pre-testing on 117 employees, the final version of scales was proposed.

(2) Empirical research. Gathering data from 480 employees of 8 enterprises, we tested the two hierarchies-four dimensions structure of organizational cultural identity, and the two hierarchies-three dimensions structure of organizational interpersonal harmony. Using hierarchical regression, partial correlations and structural equation model (SEM), we built the influential model of transformational leadership and interpersonal harmony on organizational commitment and turnover intention, intermediated by cultural identity. Through these processes, the structure and mechanism of organizational cultural identity were revealed.

(3) Case study. According to the conclusion of empirical research, we did cases studies on two enterprises, and some advices for building organizational culture were proposed.

(4) Media study. We did cases studies on two newspaper groups (Taiwan: United Daily News, Guangzhou: Southern Metropolis Daily News), analyzed their performance in cultural dimensions, cultural identification, organizational commitment and turnover intention. After that, some advices for building organizational culture in these media were proposed.

The conclusions of this study include: (1) Organizational cultural identity consists of four dimensions: cognitive, affective, behavioral, and social. (2) Organizational interpersonal harmony consists of three dimensions: colleague harmony, leader-member harmony, and total harmony. (3) Organizational cultural identity has positive influence on organizational commitment, and negative influence on turnover intention. Organizational interpersonal harmony has influence on organizational cultural identity, and could affect organizational commitment and

turnover intention through organizational cultural identity. (4) Transformational leadership could affect organizational commitment and turnover intention through the intermediation of organizational cultural identity and organizational interpersonal harmony. (5) Employees' age and work experience would affect their cultural identity toward the organization

目 錄

序	II
內容提要	VIII
Abstract	XI
第 1 章 序論	1
1.1 選題背景	1
1.2 主要研究問題與研究框架	3
1.2.1 主要研究問題	3
1.2.2 研究框架	7
1.3 選題意義	8
1.3.1 理論意義	8
1.3.2 實踐意義	9
1.4 研究方法與研究過程	11
1.4.1 研究方法	11
1.4.2 研究思路與過程	11
第 2 章 文獻綜述	13
2.1 組織文化文獻綜述	13
2.1.1 文化的概念與層次	13
2.1.2 組織文化的概念	14
2.1.3 組織文化的類型與測量	18
2.1.4 小結	23
2.2 組織文化認同文獻綜述	23
2.2.1 組織認同概述	24
2.2.2 人與組織匹配文獻綜述	28
2.2.3 文化認同文獻綜述	33
2.3 變革型領導文獻綜述	39
2.3.1 變革型領導的意義與特質	39

2.3.2 變革型領導維度與相關變數	40
2.4 組織承諾文獻綜述	43
2.4.1 組織承諾之定義與維度	43
2.4.2 組織承諾相關變數	45
2.5 離職意向文獻綜述	46
2.5.1 離職意向概念界定	46
2.5.2 離職意向影響因素	47
2.6 變革型領導、組織文化認同度、組織承諾與離職意向之相關研究	47
2.7 關於傳媒組織文化的文獻綜述	48
2.8 本章總結	58
第 3 章 探索性研究與組織人際和諧概念的提出	60
3.1 研究目的	60
3.2 研究過程	61
3.2.1 訪談研究	61
3.2.1.1 訪談對象	61
3.2.1.2 訪談提綱	62
3.2.1.3 訪談初步結論	62
3.2.2 文獻提取	63
3.3 變數維度歸納	63
3.4 變數維度歸納結果與組織人際和諧概念的提出	65
3.4.1 維度歸納結果	65
3.4.2 專家討論	65
3.4.3 組織人際和諧概念的提出	66
3.4.4 組織人際和諧維度歸納	69
3.5 預測試	71
3.5.1 問卷編制	71
3.5.2 預測試樣本	73
3.5.3 信度分析	74
3.5.4 探索性因子分析	76
3.5.4.1 組織文化認同度探索性因子分析	76
3.5.4.2 組織人際和諧探索性因子分析	82