



# 人力資源管理：從圖書館 組織文化探究談起

黃麗虹

國立台灣大學圖書資訊學研究所博士生

## 【摘要】

人力資源管理在圖書館管理上是一重要的研究議題，然而多數的文獻是從圖書館的人員編制、任用方式、待遇、升遷、福利措施、在職訓練、工作滿意度等方面綜合探討，本文則從組織文化研究的觀點，說明組織文化的意義及 Schein 的理論和模式，簡述實際從事組織文化分析的步驟，目的不是直接提出對人力資源管理議題的解決方案，而是提供圖書館研擬正式管理制度之前，如何從組織行為的途徑，先瞭解自己的組織文化，再談制度的改進。

## 【 Abstract 】

This paper describes how to explore the organizational culture in a library. The research theory and model are based on Edgar H. Schein's, who is one of the most famous scholars in organizational culture. First, it clarifies the concept of organizational culture. Secondly, the Schein's six dimensions of his basic assumption, which is the core of organizational culture are described and the application of the assumptions in a library is explained, too. Finally, the author concludes that understanding a library's organizational culture is an important issue before design the human resource management system.

關鍵詞：人力資源管理、組織文化、價值觀、組織行為、領導、組織文化研究

Keywords: human resource management, organizational culture, organizational behavior, value, organizational culture research



## 壹、前言

人力資源管理的研究，無論在學術界或實務界都相當受到重視，研究議題如人員遴選、薪資設計、福利制度、績效考核、訓練、工作滿意度、工作安全、保險、生涯規劃、退休…等都不斷在研究提升之中（註1），但從實務的角度來看，正式的管理制度並非萬能丹，足以提供組織晉用合適的人，留住員工或讓員工發揮所長並以所屬組織為榮。此一現象在企業界尤為明顯，以近年來高科技產業的就業環境而言，他們通常以優厚的待遇吸引人才，但其離職率也頗高，只要另外一家公司以更高的福利為條件，往往就能達到挖角的目的；除了優厚的福利制度外，晚近企業求才有一新的趨勢，就是標榜組織文化或領導人的企業經營哲學，翻開報紙的分類廣告，我們不難發現較具規模的企業逐漸以「價值觀」或「理念」為徵才的訴求，如某企業以「學習成長」、「發揮專才」、「滿足成就感」、「專業」、「人性」、「效率」、「挑戰創意」、「發揮潛能」…等為標題，於週日的分類廣告版中，徵求具有相同理念的各類人才（註2）。而許多管理雜誌也經常報導著名企業領導人的經營理念，由此可看出，人力資源管理的典範轉移，對於組織競爭力與永續經營的探討，除了正式的制度外，組織文化的影響因素亦不容忽視。

就國內圖書館而言，大部分圖書館在組織型態上是屬於政府的行政體系，在人力資源管理或人事制度上與企業的管理方式有所差異，企業上許多有效的管理制度或理念無法應用在圖書館經營上。一般圖書館服務人員的遴選，多半是採考試任用制度或約聘雇用制度，取才的條件受限於既有的任用體制，僅能以有限且近乎制式的要求作為徵求館員的條件，如具考試資格、圖書資訊學或相關系所畢業、或有無工作經驗，至於福利也只是比照一般公務人員，並無特殊之處，更遑論會以具有相同圖書館服務理念、價值觀、信念等為徵人的訴求，當然在館員流動方面也較穩定，離職率相較於一般企業顯著較低。然而這是否表示絕大多數圖書館館員都能認同自己所服務的圖書館、以圖書館為榮、關心圖書館的成長、重視自己工作的品質、工作態度負責任有朝氣、與同事相處和諧融洽、樂在工作、經常建議圖書館改善不合理的制度、迅速有效完成主管交付的任務、重視讀者意見與服務、具有解決問題的能力、不斷求新求變、有前瞻性的眼光、重視新知、館方重視館員福利、訓練、升遷、發展…等，圖書館有如此優秀的館員提供服務，而圖書館員也能在理想的圖書館服務，圖書館與圖書館員都能達到契合的目的。我想這是非常困難的，至少在現有圖書館的體制下很難達成的。



鑑於圖書館人力資源管理的重要性，雖然中西文獻多所探討（註3），但甚少從組織文化的觀點加以討論，本文的目的是從組織文化的觀點，提供圖書館在設計人力資源管理制度之前，先瞭解自己的組織文化，更有助於問題的解決。由於組織文化是一抽象而又分歧的概念，不同領域研究學者或不同研究取向對組織文化的定義都不同，為了便於釐清此一抽象的名詞，首先說明組織文化的意義，其次，從實證研究的角度，嘗試提出組織文化研究的步驟，作為個別圖書館探索自身組織文化的參考。

## 貳、組織文化的概念

【文化】一詞，經常出現在我們的日常生活中，如中國文化、西方文化、印加文化、青少年文化、飲食文化、宗教文化、出版文化、文化建設…等等，不勝枚舉，幾乎大多數人都承認文化的存在，並且對我們日常生活習慣、語言、行為、乃至思考方式都有一定程度的影響。由於文化是個抽象概念，容易意會但不易言傳，且其牽涉的範圍極為廣泛，很難仔細的審視文化是為何物？對於文化研究者而言，更因各學科研究旨趣不同，對文化的定義亦有差異，A. L. Kroeber 及 C. Kluckhohn 兩位學者曾分析人類學家、社會學家、精神病學家、及其他學者對文化的定

義多達一百六十多個（註4）。由此可知，對於文化的定義並無真正一致性的看法，可視為反映不同學科之特徵，學科不同，重點自然不同。

組織文化的概念是源自文化，組織行為研究者認為組織中也有文化的存在。從字面上看來組織文化有兩個不同但卻相關的意思，首先指的是文化存在於組織中，如同文化存在於社會中，任何一個組織皆有其共有的價值、信念、假設、規範、儀式、人工飾物、及行為模式…等，這些都是無所知覺地存在組織當中，並影響組織成員的外在行為，文化之於組織，如同個性之於個人。我們常說每個人的個性不同，有的人婉約、有的人衝動、有的人懦弱、有的人固執等等，不同的組織亦然，政府機關與私人企業風格不同，東方速食店與西方速食店感覺亦不同，即使同一組織中不同的部門，給外人的感覺也可能有所差異，這就是所謂次文化的存在，也就是一個組織可能存在若干不同的文化。組織文化的另外一個意義是作為觀察和思考組織行為的一種方式，換言之，組織文化可視為一組理論，用以解釋和預測組織或其成員在不同的環境下如何採取行動，而組織或成員如何採取行動則深受其基本假設 (basic assumptions) 所影響，此種基本假設是無所知覺、是被視為理所當然的做事方式，即使外在環境已經改變，此種行



為方式仍持續著，因此組織文化控制著組織行為（註 5）。

上述為組織文化綜合性之意涵，若欲嚴謹定義何謂組織文化，仍是一項十分困難的工作，目前為止未有一致性的定義。由於組織研究者對文化的概念多採用人類

學家對文化之界說，故深受其文化定義的影響，前述文化的定義多達一百六十多種，Ott 曾綜合整理五十八種文獻，包含專書及期刊論文上，有關組織文化的定義，共得到三十八個定義，七十三個關鍵詞或片語（註 6），如表一：

表一：組織文化的定義

Pettigrew(1979)	符號、語言、意識形態、儀式及迷思
Goffman(1959,1967) Van Maanen(1979)	行為的規範
Blake & Mouton(1969)	互動的模式、價值和態度，是由過去的傳統、前人之處習得，在團體中隨處可見
Jongeward(1976)	源自組織創始人或主要領導者而成為組織的文字記錄
Ouchi(1981) Pascale & Athos(1981)	指導組織政策的哲學
Sproull(1981) Morley(1984)	信念、實際的理論、行為的辯解
Harrison(1972) Meyer(1984)	意識形態、做與不做的合理化
Selznick(1957)	決定組織哲學或任務的核心價值
Lippitt(1985) Miles & Schmuck(1971) Tagiuri & Litwin(1968)	組織氣候、工作態度、個人工作負責任的程度
Weick(1979)	認知過程的模式
Evered(1983) Meissner(1976)	談話、溝通模式、語言、非語言的溝通
Cohen(1969)	迷思、先驅者、及故事
Wilkins(1983)	控制組織的故事
Peters & Waterman(1982)	追求卓越的信念與承諾
Buchanan(1975)	組織的倫理



Tichy & Ulrich(1984) Hall(1977)	價值和規範
Hayakawa(1953)	符號、語言、藝術
Wharton (1983)	規範、規則、團體態度、習慣和角色等的來源
Etzioni(1975)	一般價值看法一致性的程度、組織目標、方法、政策、策略、組織承諾、績效、認知
Barnard(1938,1968)	組織非正式場合中的名人、軼事
Schein(1968) Ritti & Funkhouser(1977) Van Maanen(1976)	組織中和睦相處的遊戲規則
Allaire & Firsirotu(1985)	感覺與感情的領域、出自組織歷史或領導者而至今仍為管理政策所支持的基本價值、假設與期望、同時也是世界觀、信念、意義、歷史遺跡、傳統和習慣
Gold(1982)	組織特有的品質，用以區分和其他組織的不同
Siehl & Martin(1984)	組織文化可視為組織的膠黏劑，藉由共享的意義模式將組織黏在一起，文化的焦點在於組織成員共享的價值、信念、和期望
Martin & Siehl(1983)	熟悉的管理事務或實務
Edelman(1977) Hirsch(1980) Pondy(1978)	語言或術語
Martin(1982b) Wilkins(1978,1983) Clark(1970)	組織中的故事或文字記錄
Jaques(1952)	思考和行為的習慣及傳統方式
Gephart(1978) Smircich(1983)	典禮和儀式
Edelman(1971) Steele & Jenks(1977)	物理性的安排
Davis(1984)	共享的信念和價值模式，成為組織成員的做事規則，每一個組織有其術語用以描述文化，如：核心、氣質、意識形態、獨特性、態度、模式、哲學、目的、精神、風格、遠景、方式等等



Deal & Kennedy(1982)	價值、英雄、典禮、儀式、溝通
Clark(1970)	價值、規範和知識
Sathe(1985)	一組成員所共享的重要假設
Schein(1985)	基本假設的模式，作為適應外在環境及整合內部之用
Sergiovanni & Corbally (1984)	價值、符號和共享方法的系統，文化包含習慣、傳統、傳說、規範、期望、儀式、共享的假設
Bates(1984)	文化把語言、隱喻、儀式和特定的社會觀點或迷思慶祝連結起來，文化是把迷思轉化為行動和關係
Duncan & Weiss(1979)	社會建構的真實性、組織成員共同知覺到組織的環境因素

資料來源：J. Steven Ott, *The Organizational Culture Perspective* (Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing, 1989, P.70-73; 作者自行製表

綜合這些定義，大致可將組織文化的內容歸納為外顯的，如語言、儀式、典禮、習慣…等，以及內隱的，如信念、價值、期望、態度、哲學…等，而其中價值觀是最被普遍提到的項目。在眾多研究組織文化學者中，以美國麻省理工學院 (MIT) 史隆管理研究所 (Sloan School of Management) 的管理學教授 Edgar H. Schein 對組織文化之定義最為詳盡，他是組織心理學領域的創建者之一，著有組織文化與領導 (Organizational Culture and Leadership) 一書，Schein 將組織文化定義為：當組織學習克服外在的環境及整合內部的問題時，所發明、發現、或發展出來的一套基本假定 (basic assumption)，由於這套基本假定運作良好，且被視為有效，因

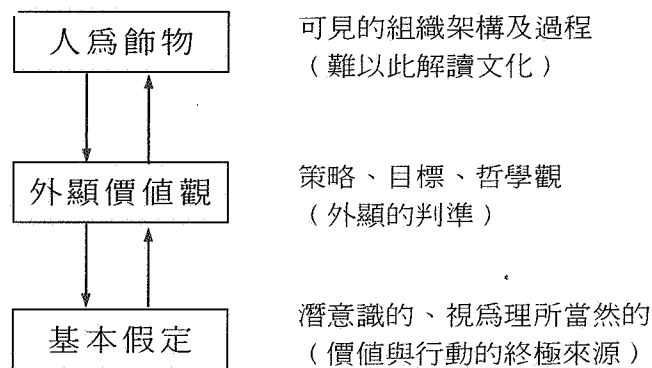
此傳授給新進的成員，當新成員遇到這些問題時，如何去思考、知覺及感覺的正確方法 (註 7)。Schein 也曾綜合整理各種定義後，找出十個類目以描述組織文化，如下：1. 人們互動時可觀察到的行為準則，2. 群體規範，3. 外顯的價值，4. 正式的哲學，5. 遊戲規則，6. 氣候，7. 深植的技巧，8. 思考的習慣、心智模式和語文的典範，9. 共享的意義，10. 根本隱喻或整合符號 (註 8)，這與前述 Ott 所綜合的三十八個定義有異曲同工之處。

Schein 將個人多年來在教學及實際從事跨國顧問的經驗，集結成書，書中他對組織文化的意義與功能、文化的向度、文化的研究與解析等有詳盡的說明與舉例。Schein 除了對組織文化的概念有完整而深

入的介紹外，他對組織文化的實證研究也有重要的貢獻，許多學者多採用他的研究模式與研究步驟探索組織文化。為便於研究，Schein 將抽象的組織文化概念，區分出三個不同的層次，由具體可見的到抽象而不可見的。圖一是他對文化的示意，此圖亦經常為其他研究者所引用。

第一層人為飾物是組織文化中最顯而易見的層次，指的是組織中可見的，包括建築、語言、技術、產品、服飾、創作品、談吐、與組織有關的傳說、神話、故事…等，此部份是顯而易見，但卻難以由此解讀，需要在組織中停留夠久的時間，方能瞭解組織的文化。第二層為外顯的價值觀，指的是組織標榜於外的策略、目標、哲學，一般多為組織創辦人或重要領導者的價值觀，組織成員學習或反映這些

價值觀，當遇到某些事情時，組織成員會說我們「應該」採用何種方式才是恰當的，如果成員對這些價值觀未曾親身經歷而只是聽教，則外人很容易預測組織成員會說些什麼，但卻無法預知成員會表現出什麼樣的行為，此一層次是未經認知轉型，尚未成為成員共享的基本信念，就可見度而言大多數的價值觀仍是可觀察的，且可明確表達出來。第三層次為基本假定，當某一種解決問題的方式可以持續有效地解決問題時，則此一解決之道就會被視為理所當然，最初它可能只是某種信念或理論，後來則發展成為不容置疑的真理，不知不覺中告訴成員如何去思考及知覺事情，組織文化研究者若能進入第三層次，將基本假定挖掘出來，則原本令人疑惑的現象，便可透過基本假定迎刃而解。



圖一：Schein 文化的層次

資料來源：Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership* 2nd ed.  
San Francisco: Jossey-Bass, 1992, p.12



Schein 以為價值要經過長期的驗證才能成為基本假定，他另以相當多的篇幅著墨基本假定，分別從關於真理、真相、時間與空間，關於人性、人類活動與關係的假定全面性來解讀某一組織的文化，這樣的架構可作為研究者全面性分析組織文化的基礎，避免個人研究重點不同，產生對組織價值觀研究上的偏頗。

### 參、圖書館組織文化之實證研究初探

組織文化的研究與解讀基本上基於兩個原因：一是以科學的方法建立理論，二是為了行動研究的理由，幫助領導者及所有成員瞭解自己組織的文化，由瞭解而進一步採取必要的措施。以下是基於後者的目的，嘗試以 Schein 的理論與研究取向，簡要提出從行動上如何進行圖書館組織文化的探索，首先要介紹 Schein 基本假定的各個向度（註 9），及應用在圖書館之意義：

#### 一、就組織與環境的關係

主要是探討組織對其基本身份與角色的認定及假設，因此，要討論的問題包括：圖書館的主要任務或基本功能為何？為何圖書館能存在？其存在的主要原因為何？圖書館所面對的外在環境（如經濟的、政治的、科技的、社會文化的）有那些？圖書館與外在環境的關係如何？是否兩方面都能和諧相處？圖書館的發展是操

在外在環境的手裡，或是圖書館自己可以主宰或控制外在的環境？

#### 二、就事實、真理本質及決策的基礎而言

主要是探討組織對事實或真理的基本假設，瞭解組織成員採取行動、蒐集資料、及下決策的方式，因此要討論的問題包括：圖書館在做決策時，主要是根據何種精神來做的？例如客觀的標準、集體的共識、或是主觀的經驗？當圖書館成員對某項決策產生強烈衝突時，圖書館是如何處理的？

#### 三、就人性的本質而言

主要是探討組織對人性的基本假設，以及這些假設在組織人性管理上的應用，主要討論的問題包括：圖書館對館員人性的假設如何？較偏 X 理論？Y 理論？認為館員在圖書館服務的主要動機為何？圖書館在招募館員及晉升館員的標準為何？圖書館考核館員績效的標準為何？

#### 四、就人類活動的本質而言

主要是探討採取行動的假設，這種假設能凸顯人類與其周遭環境適當而自然的相對關係，例如有些組織假設人定勝天、主動解決問題、及實踐取向、沒有什麼事不可能；有的組織則強調人類臣服於自然、接受命運安排的假定；也有的組織認為人類在自然之中，必須充分發展自己的天賦才能。因此主要討論的問題包括：圖書館對館員之自我發展、自我實現或發揮





自我潛能的要求如何？面對外力阻礙或其他各種問題時，圖書館會採取何種措施？這種措施是否反映圖書館某種深層假設或取向？圖書館的創立者或現有的領導者對於自己與周遭環境的相對位置如何？

### 五、就人類關係本質而言

主要是探討組織內人際關係與權力關係的基本假設，以期能有效管理組織之親和、自尊等社會需求。所要討論的問題包括：在管理上，圖書館強調競爭或合作的重要性？做決策時，圖書館較偏向個人決策或集體決策？圖書館內的權力如何分配？領導者的領導作風偏向專斷或授權？館員是否有參與決策的機會？

除了組織文化主要的探討問題外，對於由誰負責？如何進行？也是有趣而重要的一環。由組織中挑選研究人員或外聘顧問進行，各有不同的觀點，而主要的考慮點是研究者的角色扮演與主觀性。由組織內的成員擔任，自然在資料的蒐集上較為容易，且其本身就是文化的參與者、創造者、表現者，對組織的瞭解較能感同身受，相反的也容易見樹不見林，或對組織文化研究的訓練不足而失去客觀性；若由外聘顧問進行，其組織文化理論與實證研究經驗良好，但對圖書館的經營不甚瞭解，同時因屬局外人，容易被排拒於外，對於資料的蒐集不若組織內的成員容易，因此對於研究人選的角色與客觀性是相當

重要的，一般而言仍以外聘顧問或研究人員協助為佳。在進行的步驟方面，則大致可依此進行（註 10,11）：

#### 步驟一：獲得領導者的支持

由於組織文化的研究或解讀經常會被視為干預、評估組織的缺失指標，因此必須取得領導者的完全瞭解與承諾，換言之，圖書館領導者要清楚明瞭為何想要做文化分析，通常是在目標、價值觀或業務優先順序上要調整但面臨了困難，領導者可以聘請顧問或研究者協助文化的分析，由顧問或研究者帶領一群人進行會議的討論，而會議參加者的選取，從開放與信任的程度本身似乎就是反映該館的文化，雖然是文化的分析，此時仍應將重點放在所要解決的問題或課題上，而非放在文化分析上，因為文化分析只是促進問題解決的手段罷了，並不是為了文化分析而分析，所以領導者的認同與認識是成敗的重要關鍵之一。

#### 步驟二：舉行大團體的討論

由領導者召開一所有參與者的團體會議，說明此次會議的目的及要解決的問題或議題，同時也介紹顧問或研究者的角色，雖是外聘，但應視為館內的一份子，不是要研究或評估本館的缺失，而是要共同解決本館的問題。接著顧問或研究者以專題演講的方式，說明組織文化的意義，它是圖書館成員共享的歷史，是一組學習



而來的假定，為所有館員所共享並存在於意識之外。這些假定透過三個層次顯示出來：(1)人為飾物的層次，如圖書館的空間擺設、圖書館中流傳的故事、圖書館的各項典禮或儀式、圖書館的英雄人物事蹟、圖書館員的服飾…等有形的、外在的呈現；(2)價值觀層次，如圖書館領導者或館員口中的理念、信條、圖書館文件中的宗旨、甚至貼於圖書館布告欄或牆上的標語，這些領導者口中或行諸文字的抽象價值，雖然不見得都付諸實現，或被館員認同，但至少是標榜出來的，是努力的目標；(3)基本假定的層次，是大多數館員無所知覺的表現，同時被視為理所當然的，如探討目前大多數圖書館都重視且迅速回答讀者 BBS 上的問題，是基於何種的基本假定？這些都是藉由引發圖書館員對圖書館人為飾物的描述，在描述過程中，刺激較深的思考層次，如由「實際發生了什麼事情？」來引發人為飾物，若欲瞭解外顯的價值觀，則應探究「為什麼要這樣做」？如此反覆在人為飾物及外顯價值觀的描述與討論上。

#### 步驟三：檢驗潛藏的共享假定

除了找出外顯的價值觀，然而此價值觀或信念是否真能解釋所有的人為飾物，或是所描述的事實並未得到清楚的解釋，或是價值觀之間存在著衝突時，研究者要進一步推論潛藏的基本假定，舉例而言，

圖書館的外顯價值觀上標示出讀者優先的描述，但是我們在借還書的櫃臺旁或參考諮詢臺上看到暫停服務的牌子，而此時館員可能在服務台旁接電話或忙於主管交辦事項而讓讀者等候，此一現象經館員進一步討論，發現大家真的能將讀者優先付諸行動的寥寥無幾，所以在討論之後，館員認為他們有一更深層的假定運作，「只考慮目前」為其最佳的註解，一旦有此假定，將會引發館員更多支持此一假定的事例與討論。

#### 步驟四：探究式訪談

除了團體式的討論外，亦可進行個別訪談，當顧問或研究者與館內同仁建立良好的信賴或互動關係後，便可開始進行個別訪談，訪談的基本原則是不要直接問價值觀與基本假定，因為一般受訪者也很難回答這樣的問題，較可行的方式是問一些會引發真實故事之問題，可以時間序列的方式趨近受訪者的想法和記憶，如「圖書館是在何時建立自己的網站？」、「由那些人參與？」、「在開始建立階段遇到什麼重大的困難？」、「當時所抱持的基本想法是什麼？」、「當時館員的感受如何？」、「採取什麼行動？」、「結果如何？」、「採取的行動有效嗎？之後館員的感受如何？有無繼續採用此種處理方式？」，藉由受訪者回答事件、感覺、做了什麼事及如何產生作用等問題之後，找



出潛藏的價值觀或假定。

#### 步驟五：記錄資料的內容分析

團體討論或個別訪談資料蒐集完成後，即對組織文化基本假定的五個向度進行內容分析，內容分析時主要是對價值觀進行分析，並將獲得之價值觀撰寫為陳述句，一一條列出來，作為檢驗或修正的根據。

#### 步驟六：不斷的修正與校準

隨者顧問或研究者與圖書館員間更多的互動與瞭解，圖書館員會告訴顧問或研究者更多他所觀察到出人意表事件背後的真正意涵；若是顧問或研究者有自己的直覺判斷，館員也可給予修正或說明。或是透過問卷的方式，讓更多無法參與討論或受訪的館員，也對分析整理出的價值觀陳述，寫出自己的看法，顧問或研究者由這些不同的意見，再深入探究。

組織文化探究不是一促可成，也不是顧問或研究者單方面可進行的，其成功與否？可信度如何？有效程度如何？有許多的關鍵因素，綜合言之，文化分析是從瞭解圖書館本身的基本假定為何？進而能解決問題，而不是一味移植別的組織或別的圖書館的文化，就期望能解決問題。

#### 肆、結論

誠如 Schein 所言，組織文化分析只是手段，最重要還是解決組織的問題，由此

引申，對圖書館人力資源管理課題而言，筆者試圖提出圖書館組織文化的概念與探索步驟，目的不在直接探討人力資源管理制度之解決方案，而是期望由制度以外，從組織文化的途徑，先瞭解圖書館本身，進而思考人力資源管理上的相關課題。但是組織文化探索是一費時費力且不易進行的分析與解讀，其成效也不如建立業務系統顯而易見，但組織文化分析的價值則可對組織成員的行為或外人對組織的迷思與不解，提供合理的解釋，由此，圖書館在探討人力資源管理上的若干問題時，可應用組織文化的探索步驟，設定與人力資源管理相關的向度，研擬問題，或由館內組成小組或聘請對組織文化研究有經驗的研究者，共同策劃分析，如此不僅是瞭解自己、解決問題，同時也能增加館內許多互動、溝通的機會。



伍、附註

- 註 1：林欽榮譯，人力資源管理，（台北：前程企業管理，民 86 年），頁 18-19.
- 註 2：見自由時報 八十八年九月十二日星期日 46、47、48 版
- 註 3：齊德彰，公共圖書館人力資源管理系統之探討，國立台灣大學圖書館學研究所碩士論文（民 83 年），頁 3-11.
- 註 4：芮逸夫主編，雲五社會科學大辭典 第十冊 人類學，（台北：台灣商務，民 78 年），頁 18-19.
- 註 5：J. Steven Ott, The Organizational Culture Perspective, (Pacific Grove, CA : Brooks/Cole Publishing Co., 1989), p.1
- 註 6：Ibid , p.53,70
- 註 7：Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), P.12
- 註 8：Ibid , p.8-10
- 註 9：鄭伯壘，「組織文化價值觀的數量衡量」，中華心理學刊 32 卷（民 79 年），頁 35.
- 註 10：Ibid, p.36.
- 註 11：陳千玉譯 鄭伯壘總校訂，組織文化與領導，（台北：五南，民 86 ），頁 152-156.