

組織學習、知識分享、組織認同與經營績效之關聯性研究——以某公股銀行為例

The Association Study Among Organizational Learning,
Knowledge Sharing, Organizational Identification and
Business Performance :

A Case Study in Government-owned Bank

王惠蘭

Hui-Lan Wang

國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所 碩士生

Graduate Student

Graduate Institute of Library & Information Studies

National Taiwan Normal University

陳昭珍

Chao-Chen Chen

國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所 教授

Professor

Graduate Institute of Library & Information Studies

National Taiwan Normal University

【摘要 Abstract】

在知識經濟時代，企業的經營績效仰賴人才與知識，人才必須透過不斷的學習以增加知識，組織學習是促進組織成長的動力，知識分享更能讓此動力有加乘的效果，而組織認同則是組織

員工的內在感覺，此三者對於企業的經營績效有重要的影響。本研究以某公股銀行為例，探討組織學習、知識分享、組織認同與經營績效之關聯性；並分析不同背景變項的公股銀行員工對上述四者認知程度之差異情形。本研究使用文獻分析法、問卷調查法、次級資料分析法，並以 SPSS 進行問卷資料統計分析，以結構方程模式 (SEM) 進行資料因果關係分析，以 AMOS 軟體繪製路徑圖，檢驗資料是否符合所建立的模式。本研究共發放 641 份問卷，回收有效問卷 549 份，有效回收率 85.65%。經 SPSS 及 AMOS 分析後，分別進行樣本分析、敘述性統計分析、人口統計變項分析與各構面間之差異性分析；並運用結構方程模式進行驗證性因素分析以及結構模型分析，以了解各構面之關聯性。研究結果顯示，年齡較大、專科學歷、職等較高、管理部門、管理工作性質、東部地區的員工在多項構面的認知程度都較高。對公股銀行的經營績效而言，影響最大的因素是組織認同，其次是組織學習，而知識分享對公股銀行的經營績效則沒有正向影響。組織學習、知識分享及組織認同三者之間，除了組織認同對組織學習沒有正向影響之外，其餘彼此間皆有正向的直接效果及間接效果。

In the age of the knowledge economy, the business performance of an enterprise depends on both the collective aptitude of its human resources and the general possession of knowledge. Company employees can only gain knowledge through constant studying. A company culture of learning is the impetus behind the growth of the organization, and while sharing knowledge can multiply this effect, close identification with an organization engenders an internal consensus of well-being and commitment. Together, these three elements have an important influence on overall business performance. This study takes the government-owned bank as an example and explores the interrelationships between organizational learning, knowledge sharing, organizational identification and business performance. The study furthermore provides an analysis of the variance in recognizing the aforementioned criteria by government-owned bank staff with different backgrounds. Methods used in this study include literature analysis, secondary data analysis, and survey by questionnaire. The collected data were processed by SPSS, Structural Equation Modeling (SEM) on correlation, and

AMOS software for making path analysis to verify the model. Out of the 641 questionnaires, 549 are valid (85.65%). After the SPSS and AMOS stages, the following were conducted: sample analysis, descriptive statistical analysis, and variance study on the statistical variables of the population. SEM was also used to verify the analyses of different factors and the structural model, so as to understand the correlation thereof. The study results shows that, with regard to factors such as seniority, academic specialization, company position, differing departments, and management traits, the bank staff in the eastern regions held higher awareness of knowledge. The most important factors affecting a government-owned bank's business performance are organizational identification, followed by organizational learning; knowledge sharing, meanwhile, did not appear to have a positive effect. It is worthwhile to note that while organizational identification does not positively affect organizational learning, these two qualities in conjunction with knowledge sharing all have both direct and indirect effects on one another.

【關鍵字 Keywords】

組織學習；知識分享；組織認同；經營績效；結構方程模式
Organizational Learning; Knowledge Sharing; Organizational Identification;
Business Performance; Structural Equation Modeling (SEM)

壹、前言

在知識經濟時代，企業的經營績效仰賴人才與知識，人才必須透過不斷的學習以增加知識，組織學習是促進組織成長的動力，知識分享更能讓此動力有加乘的效果，而組織認同則是組織員工的內在感覺，此三者對於企業的經營績效有重要的影響。在各產業中，金融機構對於國家的經濟發展負有社會的責任，其中銀行業除了提供社會資金中介的橋樑外，更扮演穩定經濟與促進發展的角色，因此銀行業經營績效的好壞就顯得格外重要。面對國內民營銀行及國外經濟情勢的諸多競爭，肩負政府政策性任務的公股銀行，經營面臨極大的挑戰。因此，整合人力資源，發揮最大效益，是公股銀行面臨的重要課題。本研究針對組織學習、知識分享、組織認同與經營績效之關聯性進行分析，並以某公股銀行為例進行深入探討。

近年來，國內外企業界最大的管理變革為導入知識管理，以「學習型組織」為基礎的工作模式逐漸成形，企業建立全新的知識價值觀並落實知識分享，不斷創新及持續學習成為組織決勝的關鍵。在知識經濟潮流的刺激下，政府部門對組織知識的重視已逐漸增加，將組織學習及知識分享視為重要的工作項目。

組織學習是組織不斷進步的重要關鍵，有助於組織運作的改進及開發員工潛能 (Senge, 1998)；Huber (1991) 認為組織學習主要是透過人際間的「互動」，藉由改變資訊處理的方式，以期獲取新的資訊，是知識創造、獲得與轉換的連續性過程。而知識分享則是藉由互動過程創造新的知識及修正現存的知識 (Senge, 1998)，將自己擁有的知識、訊息，傳播出去讓別人瞭解、吸收及運用。員工知識分享意願與組織學習成效有顯著正相關 (林皇成, 2012)，企業實務社群的知識分享與組織學習二者互相影響 (丁導民, 2002)，具備有利於知識分享的企業文化是知識管理成功的重要條件 (Davenport & Prusak, 1998)。在研究組織行為的領域裡，組織學習與組織認同被認為是很重要的議題，甚至於被視為組織競爭優勢的基礎來源 (杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰, 2009)。組織學習成為各企業積極塑造的組織文化，而潛藏在相關管理策略之下，更重要的是員工的組織認同 (陳錦麗、曾榮豐, 2008)。綜上所述，組織學習、知識分享及組織認同三者之關係，可說是相輔相成互為因果。

受到全球金融體系的發展與資訊科技進步的影響，使國內金融組織發生巨大的改變。從公營行庫民營化、第一次金融改革、第二次金融改革，到銀行合併為金控公司，種種金融改革政策，使臺灣金融市場的競爭愈顯激烈；此外，也面臨國際經濟情勢的重大挑戰，臺灣於 2002 年 1 月 1 日正式加入世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO)，銀行業開放外國人投資或設立商業銀行及外國銀行分行，因此有更多外國金融業進入國內市場；2010 年臺灣與中國大陸簽訂「兩岸經濟合作架構協議」 (Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA) 後，大陸銀行業有機會來臺設立分行，或參股甚至併購臺灣地區的銀行。面對國內民營銀行及國外經濟情勢的諸多競爭，肩負政府政策性任務的公股銀行，經營面臨極大的挑戰。因其在經營管理、財務會計與人事晉用等各方面均須依據法令規定限制，在競爭激烈的金融環境中，實在難以維持經營效率與競爭力。因此，因應金融體制問題及金融自由化、國際化之世界潮流，促進金融業的發展並提高競爭力，積極進行組織學習是件刻不容緩的事。現階段銀行經營者應運用

知識管理，加強員工的能力，以提昇所有分支機構的經營績效，才能突破困境永續經營。

回顧以往的國內外文獻，雖有許多分別探討組織學習、知識分享、組織認同、及經營績效的研究，但僅為討論兩兩之間相關性或探討其他研究對象之論述。鑑於組織學習、知識分享及組織認同對於企業提昇競爭力及其經營績效之重要性，且目前尚無同時探討此四者間之關聯性，並以公股銀行為案例之研究，遂引發研究者探討此一主題之動機。期將研究結果提供建議，作為公股銀行經營管理及其從業人員工作之參考。

貳、文獻探討

一、組織學習

國內外學者對於組織學習的定義不一，但大都與個人的認知與學習後的行為改變有關。有許多學者提出組織學習是組織採取有效的行動，透過一個過程讓組織內的個人經由學習以改善其技能，讓個人的行為更符合組織的預期，以調整與發展組織之效能，經由個人學習成效的累積，建立一個連結個人學習與組織學習的架構（Argyris & Schon, 1978; Levitt & March, 1988; Senge, 1998），這種主張強調學習是個體在企業內部系統中的「活動」，存在於組織的系統結構中；而 Huber（1991）認為組織學習和知識的擴張主要是透過人際間的「互動」，藉由改變資訊被處理的方式，以求獲取新的資訊，並比較不同學習方式所造成的影響，是知識創造、獲得與轉換的連續性過程；Olivier（2009）則認為，組織學習是一個組織透過實驗、觀察、分析，去洞悉和了解並願意研究成功和失敗經驗的能力。

Allameh, Nouri, Tavakoli and Shokrani（2011）以 Saderat 銀行的分行員工為研究對象，分析情緒智力、工作滿意度、和組織學習能力的關係。研究結果顯示，組織的學習能力和工作滿意度之間呈正向的關係，組織學習能力和情緒智力之間也呈正向關係。Berberoğlu and Ünar（2011）以一個中等規模的私人銀行進行一個學習型組織的實證研究，並評估其組織學習和組織承諾間是否有關聯性，研究結果發現，員工認同他們的組織成為一個學習型組織；組織承諾與組織學習有正向的關係。Nafei, Khanfar and Kaifi（2012）以阿拉伯的 Saudi 銀行為研究對象，探討領導風格和組織學習的關係，以及員工對領導風格的評價和

組織學習的態度，研究結果發現，員工對領導風格的評價和組織學習的態度有所差異，這項研究建議銀行業加強組織學習，以提昇員工的工作能力，增加競爭優勢，達成組織願景。綜上所述，組織學習能提昇員工的工作能力，提高工作滿意度，並促進組織創新，進而增加競爭優勢。因此，企業應將組織學習的觀念化為行動，透過培訓增進員工學習能力，在學習過程中，協助員工克服學習障礙及害怕改變的惰性，從失敗的經驗中學習，逐步調整組織學習的模式，進而建立具有學習能力及競爭力的組織。

國內外學者在探討衡量組織學習的構面上，所採用的衡量構面因其研究方向及研究對象而有所不同，有的以組織學習的知識來源區分，如 Lyles (1988) 認為組織學習可經由經驗學習 (learning from experience)、模仿學習 (learning from imitation)、或創造學習 (learning from creation)；有以組織學習進行的方式來區分，如 Dixon (1994) 提出的「組織學習循環」：資訊取得 (generate)、資訊整合 (integrate)、資訊解析 (interpret)、授權行動 (act)；另有以組織學習的層次來區分，如 Watkins and Marsick (1993) 將學習型組織分為三個層次：個人層次 (individual level)、團隊層次 (team level)、組織層次 (organizational level)；還有以組織學習的因素來區分，如 Marquardt (1996) 提出「系統性學習型組織模型」，將學習型組織一些重要構面及特性歸納為五個緊密相關的子系統：學習 (learning)、組織 (organization)、人員 (people)、知識 (knowledge)、技術 (technology)；或以組織學習價值來分，如 Baker and Sinkula (1999) 以 Sinkula, Baker and Noordewiers (1997) 所發展的組織學習量表，探討市場導向與組織學習對組織績效的關係，包括學習承諾 (commitment to learning)、開放心智 (open-mindedness)、及分享願景 (shared vision)，各有其特色與值得參考的價值。

由於本研究係以公股銀行為研究對象，考量其為知識專業且具高度競爭性，其組織學習重視組織成員彼此信任、互動，透過分享見解、知識和心智模式來學習，使組織得以過去的經驗來維持或改進學習能力或過程，並將此經驗有制度地內化於整個組織之中，經由個人、團隊進而達到整體組織的學習。因此本研究認為 Sinkula et al. (1997) 所主張的重視組織學習的「價值」，以及 Baker and Sinkula (1999) 探討市場導向與組織學習對組織績效的關係，所提出之「學習承諾」(commitment to learning)、「分享願景」(shared vision)、「開放心智」(open-mindedness) 三個衡量構面較為周延完整且適合本研究之主題，

故選定作為本研究之組織學習構面。

二、知識分享

知識分享是一種交換的活動，透過彼此之間的互動、對談及交流來分享知識（Hendriks, 1999），並藉由互動過程創造新的知識及修正現存的知識（Senge, 1998）。Davenport and Prusak（1998）主張，公司全體員工的知識、公司運用知識的效率、以及獲取與運用新知的敏捷程度，是企業持續維持優勢的唯一命脈，強調「人」與「知識」是企業最重要的資產。在與知識分享相關的理論中，「社會交換理論」將人與人之間的互動視為一種計算得失的行為。「理性行為理論」認為人類一切行為意向皆受『對該行為的態度』與『主觀規範』的影響，二者直接影響行動意願，進而影響其行為表現（Perugini & Bagozzi, 2001）。在知識管理的理論中，日本學者 Nonaka 於 1994 年發表的「知識螺旋理論」（Knowledge Spiral Theory），被視為是提昇員工知識吸收能量、以及組織知識的累積與創新的最佳方法之一，Nonaka 認為組織知識的創造是一種螺旋的過程，是透過內隱與外顯知識互動而得，知識螺旋的運作，讓知識得以有效的交互移轉、創造、與分享，透過組織學習可達到知識分享的效益（Nonaka, 1994）。

國內外文獻對於知識分享的研究很多，但以銀行業為研究對象之文獻較少。大多數研究結果皆對組織進行知識分享持正面的態度（吳敏卉，2009；沈鳳麗，2006；夏侯欣鵬，1999；陳柏欣，2010；謝素禎，2007；Schulz, 2001）；但也有少數研究對知識分享持負面看法（Bock & Kim, 2002; Kohn, 1993）。由探討公部門知識分享的文獻中發現，大部分的公部門在進行知識分享時仍遇到許多障礙，如文化、信任、激勵因素、人際互動、主管領導風格等（胡龍騰、張鎧文、楊仁鈞，2008；Pardo, Cresswell, Thompson, & Zhang, 2006; Sandhu, Jain, & Ahmad, 2011; Yao, Kam, & Chan, 2007），因此公部門的領導團隊須運用更高的智慧來推動組織的知識分享。

在探討衡量知識分享的構面上，各文獻所採用的衡量構面各有不同的見解，有以知識分享進行的方式區分，如 Davenport and Prusak（1998）認為知識分享包括傳送（transmission）、吸收（absorption）；有以知識分享的態度區分，如 Bock and Kim（2002）將知識分享分為二個構面：知識分享意願（knowledge sharing attitude）、知識分享行為（knowledge sharing behavior）；或以知識分享的型式來區分，如 Orlikowski（2002）與 Zahra, Neubaum and Larraneta（2007）皆認為知識分享可分為「正式

化」(formal)與「非正式化」(informal)二項構面。

由於本研究之研究對象為公股銀行，其工作效率與正確性極為重要，銀行員工對業務知識分享的主動積極態度是銀行業推展知識管理成敗的重要因素，因此本研究認為 Bock and Kim (2002) 所提出之「知識分享意願」(knowledge sharing attitude)及「知識分享行為」(knowledge sharing behavior)二項構面，較符合公股銀行所需要之人格特質，故選定作為本研究知識分享構面之參考。

三、組織認同

組織認同的發生，是基於個體的自尊、愛或歸屬等需求，因此員工所知覺的組織認定與形象，會使其對於組織有不同程度的認同，當組織認定越趨近於員工的自我概念時，對於組織的認同度會越高。國內外對於組織認同的研究大都與個人對組織的認知有關，有的主張組織認同是員工認同組織的過程(陳錦麗、曾榮豐，2008; Cheney, 1983)；或員工自我觀點與組織觀點重疊的程度(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)；或有關組織與他們僱用組織成員關係的討論(Albert, Ashforth, & Dutton, 2000)。國內在組織認同的文獻中探討銀行業之研究，大致可分為銀行民營化前後組織認同之探討(陳玉君，2012)、銀行合併前後組織認同之探討(李呈豐，2011; 黃聿潔，2009; 黃秀珍，2010)等。由文獻中發現，員工對組織的認同受到許多內在及外在因素的影響，如組織結構的改變、各項制度的公平性、或與同事之間的互動等，都會影響員工對組織的態度與行為。

組織認同量表的建構，是一個多重面向的概念(Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004)，Patchen (1970) 提出了組織認同三構面的觀點：成員感(membership)、忠誠度(loyalty)、相似性(similarity)。Cheney (1983) 根據 Patchen (1970) 組織認同三構面的觀點，建構出組織認同的操作性架構，設計了「組織認同問卷」(OIQ: Organizational Identification Questionnaire)；Buchanan (1974) 認為組織認同有三個主要的構面：認同(identification)、投入(involve-ment)、忠誠(loyalty)；Ellemers, Kortekass and Ouwerkerk (1999) 從自我歸類、團體承諾與團體自尊三種構面來編製認同量表，他們認為組織認同包括認知(cognitive)、情感(affective)、評價(evaluative)。

由於本研究之研究對象為公股銀行之分行員工，研究者考量其背景因素、人格特質、價值觀等皆為影響公務人員組織認同之重要因素，因此認為 Patchen (1970) 所提出之「成員感」、「忠誠度」、「相似性」

三個構面來衡量公股銀行之組織認同較為適合，故採用該量表作為本研究之組織認同構面。

四、經營績效

銀行業係以營利為主要目的，其經營績效的好壞不僅關係公司本身的生存，也會影響到整個金融體系的正常運作，甚至影響國家及社會經濟的發展。然而經營績效的評估是一項非常複雜的流程，過去學者們在衡量銀行經營績效時，所採用的績效評估變項不盡相同。國內金融主管機關對「銀行」經營績效的評估，有許多財務性指標來評量；而對於各「分行」的經營績效考核，各銀行則各有其業績考核的目標與規定，以作為評量各分行業績與核發獎勵的標準。

有關國內外專家學者探討銀行經營績效的文獻相當豐富，有以不同銀行間經營績效之比較（曾志榮，2003；黃滇鈺，2002；賴呈昌，2004）；有以某一銀行整體為研究對象（洪麗金，2006；胡湯祥，2011）；也有以單一銀行之分行為研究對象（林昌陞，2010；林崇雄、林宜德，2001；梁榮輝、廖振盛，2008；馮瑜瑾，2007；劉自強、莊嘉建、房利朋，2009；蔡信夫、洪碧霞，1994；魏美君，2011；Maldeni & Jayasena, 2009; Pastor, Lovell, & Tulkens, 2006）。企業在衡量經營績效時所涉及的層面非常廣泛，因此各研究者對於衡量經營績效的構面依其研究方向及研究對象的不同而有所差異。由於公股銀行經營環境特殊，衡量其經營績效宜有一明確之標準，研究其管理與經營績效的關係，更要先確定經營績效的指標。

本研究針對某公股銀行之分行評估其經營績效，須以較客觀的數據來衡量，故以財務性指標作為衡量經營績效的標準。參考研究對象「營業單位經營績效考核項目及配分標準」，考量公股銀行雖具有多項業務之產業特性（如存款業務、放款業務、外匯業務、逾期放款、電子金融業務），但仍以『盈餘』為經營成果的最後衡量依據，且本研究對象之營業單位經營績效考核項目配分亦以『盈餘』為最大權重，故篩選『盈餘』項目共 600 分（包括盈餘額 130 分、目標達成率 10 分、盈餘成長額 110 分、盈餘成長率 110 分、平均每一職員獲利能力 30 分、營運素質 30 分、手續費收入 180 分），做為本研究經營績效之評分標準。

五、組織學習、知識分享、組織認同、與經營績效關係之研究

在組織學習與知識分享相關的文獻中，丁導民（2002）、林佑勳（2011）、林皇成（2012）、Collinson（2004）等認為透過組織學習

會促進員工知識分享的意願，而藉由組織成員分享知識給別人也有助提升組織學習的能力，二者之間互有顯著正向相關。

有關知識分享與組織認同關係的研究不多，吳麗花（2006）認為，知識分享會增加員工彼此間的情感，相對提昇對組織的認同感，而員工對組織的忠誠度也會促使其提高對知識分享的意願。情感性承諾對員工知識分享意願有顯著正向影響，持續性承諾與員工知識分享意願有負向影響。

在組織學習與組織認同相關的文獻中，陳錦麗與曾榮豐（2008）以及杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠與施瑞峰（2009）認為，透過組織學習會增強員工對組織的認同感，員工對組織有成員感也會提昇參與組織學習的意願，二者之間互有顯著正向相關。

有關組織學習與經營績效關係的研究中，並無以銀行為研究對象者，但其他以科技業、醫療業、或是一般企業為對象之研究，大都認為組織學習經營績效有顯著正向的影響。江正信（1999）、吳萬益與林文寶（2002）、劉俊志（2011）、鍾以勇（2003）、Lopez（2005）的研究認為具有較高程度之學習傾向組織，則其在整體創新能力表現上愈佳，並且有較高的經營績效，顯示二者之間互有顯著正向相關。

董家琪（2004）認為，內隱知識分享與外顯知識分享對經營績效中的財務績效均有正向顯著影響；內隱知識分享對經營績效中的工作績效有正向且顯著的影響；該研究者雖未在結論中提出外顯知識分享對經營績效中的工作績效有無影響，但由其迴歸分析表中發現該二者無顯著關係。吳哲宇（2008）、邱俊龍（2010）則認為透過人際間的互動，將知識進行交流與分享，可以為組織創造更的效能，進而提昇組織的經營績效，知識分享對經營績效有顯著正面影響。

有關組織認同與經營績效之關係尚未被探討，然而，從探討組織認同的相關文獻中仍可發現，加強員工對組織的認同，進而引發員工在提供服務時所做出的角色外的行為，可增加組織在同業間的競爭優勢，對經營績效有正面的效果，因此我們可以假設組織認同對經營績效有正向的影響。

參、研究目的與研究設計

一、研究目的

根據研究背景與動機，本研究主要目的乃在：（一）探討不同背

景變項的公股銀行員工對組織學習、知識分享、組織認同、經營績效認知程度之差異情形。(二)分析公股銀行組織學習、知識分享、組織認同、經營績效四者間的關係。(三)基於上述結果，提出提昇公股銀行組織學習、知識分享、組織認同與經營績效之建議。

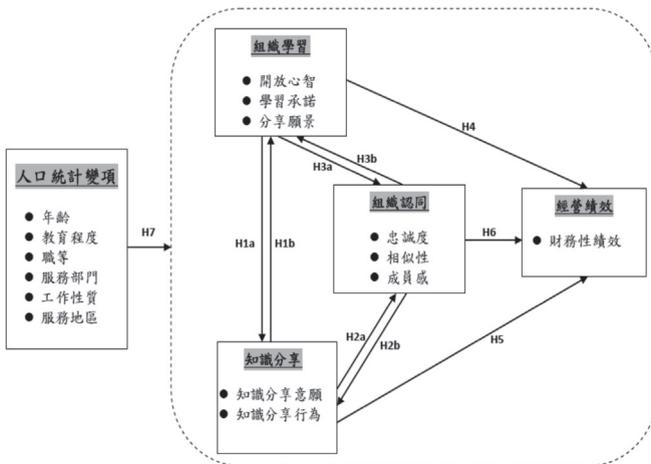
二、研究範圍

本研究以公股銀行為例，在此所稱「公股銀行」係指財政部所屬且政府持股比率 100 % 之銀行。其中「中國輸出入銀行」因專業業務特性，並無一般銀行業務，故不予探討；而臺灣銀行與中央信託局於 2008 年合組為「臺灣金控公司」，其經營業務擴及銀行、壽險、證券、保經，超出本研究之討論範圍；因此僅剩「臺灣土地銀行」為尚未改制之純公股銀行，為本研究之探討範圍。

三、研究架構及研究假設

根據研究目的及文獻探討的結果，本研究架構(圖 1)及研究假設如下：

圖 1 研究架構圖



H1a：組織學習對知識分享有正向影響

H1b：知識分享對組織學習有正向影響

H2a：知識分享對組織認同有正向影響

- H2b：組織認同對知識分享有正向影響
- H3a：組織學習對組織認同有正向影響
- H3b：組織認同對組織學習有正向影響
- H4：組織學習對經營績效有正向影響
- H5：知識分享對經營績效有正向影響
- H6：組織認同對經營績效有正向影響
- H7：不同背景變項的公股銀行員工，對其服務單位之組織學習、知識分享、組織認同、經營績效間的認知程度有顯著差異。

四、研究變數的操作型定義（表 1）

表 1
研究構面彙整表

研究變項	子構面	操作型定義	題數	參考來源
組織學習	開放心智	組織不受限於僅以自己熟悉的方式去思考，能超越成規創新思考。	6	採用 Baker and Sinkula (1999) 根據 Sinkula et al. (1997) 所發展的量表修正而來。
	學習承諾	組織將學習視為公司最主要的基本價值。	6	
	分享願景	組織中的主管會將公司未來發展之願景與員工互相分享。	5	
知識分享	知識分享意願	知識擁有者願意將自己的工作經驗、技術、看法，傳遞給他人的一種心態。	8	依據 Bock and Kim (2002) 以及黃銘廷 (2002) 參考 Davenport and Prusak (1998) 對於「知識分享意願」編製的量表修訂而成。
	知識分享行為	知識擁有者願意將自己的工作經驗、技術、看法，具體化的傳遞給他人，並且希望他人瞭解後能實際應用於工作上的一種行為。	7	依據 Bettencourt, Gwinner and Meuter (2001) 「知識分享行為」量表修訂而成。

研究變項	子構面	操作型定義	題數	參考來源
組織認同	忠誠度	員工對組織的支持，表現為員工忠於組織，對組織的基本目標充滿熱情。	10	參考 Cheney (1983) 所提出的量表。
	相似性	對組織共同特徵的一致性理解，員工遵從共同價值觀和目標，並能用共同特徵來表達認知的相似性。	6	
	成員感	員工對於組織產生的附屬感和情感，源於員工對成員關係的珍惜和作為組織成員的驕傲。	4	
經營績效	財務性績效	包括：(1) 盈餘目標達成率 (2) 業績成長率 (3) 平均每一職員獲利能力 (4) 營運素質 (5) 手續費收入	5	研究者參考研究對象「營業單位經營績效考核項目及配分標準」修改整合而成。

五、研究方法設計

(一) 研究方法及資料分析工具

本研究使用「文獻分析法」、「問卷調查法」、及「次級資料分析法」三種研究方法，以期探討出最客觀的研究結果。問卷內容共分五部分。第一至第四部分分別調查研究對象對其目前所任職公司之組織學習、知識分享、組織認同與經營績效的看法，研究者參考多位學者所提之量表，再修改為適合本研究對象之問卷，以李克特 7 點量表進行衡量，1 到 7 點分別為非常不同意、不同意、有點不同意、普通、有點同意、同意、非常同意；第五部分為基本資料，主要在作統計分析之用，題目乃研究者根據研究對象之人口特性自行設計。本研究以量化分析軟體 SPSS 進行問卷資料統計分析，以結構方程模式進行資料因果關係分析，以 AMOS 軟體進行路徑圖之繪製，檢驗資料是否符合所建立的模式。

(二) 資料蒐集

本研究以臺灣土地銀行為例，於 101 年 9 月下旬至 101 年 12 月在研究場域進行問卷調查。依臺灣土地銀行員工訓練所排定之課程，請各分行於上述期間至員工訓練所受訓之學員進行調查。因各分行派赴受訓人員大多為該課程之主辦人員，故其意見應具代表性。

1. 預試樣本資料蒐集

在預試人數方面，涂金堂（2012）建議探索性因素分析所需人數最好不要低於 100 人；吳明隆（2011）主張預試人數以問卷中最多題項之分量表的 3-5 倍人數為原則，如本研究以「組織認同」量表 20 題為最多，故預試人數以 60-100 人為宜。依據上述原則，本研究預試共發送 106 份問卷，回收問卷 87 份（回收率 82%）；有效問卷 85 份（有效問卷率 80%）。

2. 正式樣本資料蒐集

經過問卷預試之後，將問卷資料以 SPSS 進行分析，依據因素分析、信度分析的結果，修改問卷初稿成為正式問卷。再以正式問卷針對研究對象於資料蒐集期間至員工訓練所受訓之員工繼續進行問卷調查。依據吳明隆（2011）的建議，樣本人數至少應有母體人數的 10%。因研究對象員工總人數至 101 年 12 月底止共計約 5,753 人，故本研究選定 8 個受訓班級進行正式問卷調查。全部樣本共 641 份，回收問卷 581 份（回收率 90.64%），有效問卷 549 份（有效問卷率 85.65%）。

(三) 因素分析與信度及效度分析

本研究先以預試樣本進行預試問卷的探索性因素分析、信度分析及效度分析，依預試結果刪除及調整題項後成為正式問卷，再進行正式樣本訪問，並重新進行分析，以確認問卷之可信度及有效性，詳細說明如下：

1. 因素分析

(1) 決定是否適合作因素分析

以 KMO 與 Bartlett 檢定來判斷，預試結果顯示，四個構面之 KMO 值皆大於 0.7，且 Bartlett 球形檢定顯著性皆小於 α 值 0.05，表示母體相關矩陣間有共同因素存在，可知四構面之原始變數皆適合進行因素分析。

(2) 刪除因素負荷量過低的題項

本研究將預試樣本分別針對組織學習、知識分享、組織認同、經營績效等四構面進行因素分析，均以「主成份分析法」進行分析，並

以單一因素的原始負荷量來輔助判斷，將所萃取的因素設定為 1。結果顯示，組織學習問卷第 5 題及組織認同問卷第 2 題因其因素負荷量小於 0.5，故於正式問卷刪除此二題；知識分享及經營績效各題項之因素負荷量皆大於 0.5，故此二構面之所有題項皆保留。

(3) 因素萃取

將預試問卷原始題項，應用「主成份分析法」進行因子分析，並以最大變異法進行轉軸以萃取主要構面因素，設定特徵值大於 1 以及因素負荷量大於 0.5 為萃取因素的標準。預試樣本的四項構面因素萃取結果，組織學習共萃取出 3 個構面，合計共解釋了 73.56 的變異量；知識分享共萃取出 2 個構面，合計共解釋了 76.963 的變異量；組織認同共萃取出 3 個構面，合計共解釋了 64.863 的變異量；經營績效萃取出 1 個子構面，解釋了 65.372 的變異量。

2. 信度分析

預試樣本的四項構面執行信度分析後，組織學習之 Cronbach's α 原為 0.938，若刪除第 5 題之後其 Cronbach's α 會提昇為 0.939；另對照「組織學習成份矩陣」之分析結果，第 5 題因素負荷量小於 0.5 應刪除，二者分析結果相同，故該題予以刪除。知識分享之 Cronbach's α 為 0.961，若刪除第 6 題後 Cronbach's α 提昇為 0.962，但因該題修正的項目總相關 0.561 大於 0.3，且另對照「知識分享成份矩陣」第 6 題之因素負荷量 0.619 大於 0.5，考量該題項「如果同事樂意有所回饋，我願意與同事分享知識」可測量出受訪者進行知識分享的真實意願，故該題仍予以保留。組織認同之 Cronbach's α 為 0.933，若刪除第 2 題之後其 Cronbach's α 值仍為 0.933；另對照「組織認同成份矩陣」之分析結果，因第 2 題因素負荷量未顯示（表示小於 0.5），為提昇問卷品質，故該題予以刪除。經營績效之 Cronbach's α 為 0.864，且全部題目之修正的項目總相關皆大於 0.3，故經營績效全部題目予以保留。

3. 效度分析

(1) 內容效度 (Content Validity)

本研究問卷係以理論為基礎，參考國內外學者的問卷內容及衡量項目，並針對研究對象的特性加以修改而成，再經由三位銀行資深人員對內容審慎評估，繼而進行預試及修正，因此本研究所使用之衡量工具應能符合內容效度的要求。

(2) 效標關聯效度 (Criterion-related Validity)

本研究效標關聯效度之測量，採用簡茂發 (1989) 之衡量標準，根據 Cronbach's α 係數的平方根即為最大效度係數來作為效度的判斷

依據。因預試之信度分析結果顯示本研究四構面之 Cronbach's α 係數皆大於 0.8，表示信度良好，因此其平方根約為 0.895 即為最大效度係數，表示本研究之效標關聯效度良好。

(3) 建構效度 (Construct Validity)

本研究預試問卷採用因素分析中解說總變異量之轉軸平方和負荷量累積百分比表示各量表之建構效度，其中組織學習為 73.56%，知識分享為 76.963%，組織認同為 64.863%，經營績效為 65.372%，皆大於標準值 0.6，故預試問卷之建構效度良好。

(四) 預試結果

本研究預試問卷經因素分析及信度、效度分析後，共刪除 2 個題項，即組織學習第 5 題及組織認同第 2 題，研究者參考文獻探討及依據問卷題項所代表的意涵，將保留題項各組子構面分別命名。「組織學習」萃取出三個子構面：分別命名為「開放心智」、「學習承諾」及「分享願景」。「知識分享」萃取出二個子構面：分別命名為「知識分享意願」及「知識分享行為」。「組織認同」萃取出三個子構面：分別命名為「忠誠度」、「相似性」及「成員感」。「經營績效」5 題皆有關盈餘成長之議題，故命名為「財務性績效」。

最後整理預試問卷各構面的因素內容及信度、效度值。分析結果顯示，四項構面之 Cronbach's α 值皆大於 0.8；且其各項子構面之 Cronbach's α 值除組織認同之子構面「成員感」為 0.796 較低外，其餘子構面之 Cronbach's α 值皆大於 0.8，表示預試資料之整體信度是可接受的；保留的每一題項因素負荷量皆大於 0.5，可解釋的總變異量亦達 60% 以上，顯示本研究預試問卷具有相當不錯的建構效度。

(五) 正式資料之因素分析與信度及效度分析結果

預試問卷依因素分析及信度、效度分析結果，刪除因素負荷量小於 0.5 的題項共 2 題，並修正部份題項中不合適的文字後，產生正式問卷。將有效問卷 549 份再進行正式資料之因素分析及信度、效度分析。分析結果顯示，組織學習、知識分享、組織認同、經營績效四個構面之 KMO 值皆大於 0.8，且 Bartlett 球形檢定顯著性皆小於 α 值 0.05，表示母體相關矩陣間有共同因素存在，四構面之原始變數皆適合進行因素分析；因素萃取結果，部分題項之子構面分組與預試比較略有調整；正式問卷四項構面所有題項之因素負荷量皆大於 0.5，可解釋的總變異量亦達 60% 以上，表示正式問卷之建構效度良好。最後整理正式

問卷各構面的因素內容及信度、效度值，分析結果顯示，每一題項之因素負荷量皆大於 0.5，四項構面之 Cronbach's α 值皆大於 0.9，且其各項子構面之 Cronbach's α 值亦皆大於 0.8，表示本研究正式問卷之整體信度良好。

六、研究對象簡介

臺灣土地銀行為百分之百公股之不動產專業銀行，其組織系統包括董事會、監察人、總行及分行。為強化銀行監理制度，將稽核處改隸屬董事會，下置總稽核 1 人。總行置總經理 1 人，副總經理 5 人，下設 23 個總行部門；並以任務編組方式成立 6 個區域中心。國內營業單位至 101 年底止共計 150 家分行及 1 家國際金融業務分行（OBU）；國外分支機構有洛杉磯、新加坡、香港、上海及紐約等 5 家海外分行。其員工至 101 年 12 月底止共計約 5,753 人（臺灣土地銀行，2014），最近五年員工人數增減情形不大，但年齡、年資及學歷有逐年提昇的趨勢。

在國內分行的營運模式方面，除了傳統分行辦理的存款、放款、匯兌、票據託收、卡片業務、電子金融等業務外，尚有開辦證券經紀業務、保管箱服務，及全年無休的自動化服務（無人銀行），也可依客戶需求提供合適的產、壽險商品，為社會大眾提供各類企業金融、個人金融、財富管理等多元化創新金融服務。而其「區域中心」的經營模式，更可發揮專業分工提高作業效率。

在特殊業務方面，臺灣土地銀行奉財政部指定為不動產信用銀行兼辦農業信用業務，配合政府政策辦理許多政策性貸款，從上游土地貸款、中游建築融資、土地信託，帶動營建業下游廠商融資、不動產證券化及房屋貸款等，提供完整的不動產金融服務。土地融資、建築融資及房屋貸款居國內領導地位，具有發展不動產信託、不動產證券化、金融資產證券化之優勢，擔任證券化受託機構及不動產信託業務，均居業界領先地位（臺灣土地銀行，2014）。其經營績效的好壞對國家經濟有重要影響，因此本研究擇定以臺灣土地銀行之分行作為研究範圍。

肆、資料統計與分析

一、樣本分析

本研究參考其他以銀行業為研究對象之相關文獻（吳桂林，2003；洪春吉、汪璟儒，2011；董家琪，2004），並考量研究對象之行業特性與對本研究主題之重要性，整合篩選以下六項為人口變項分析項目。樣本分析說明如表 2：年齡以 41-50 歲 33.7 % 最多，教育程度以大學 70.5% 最多，職等以 9-10 職等 31% 最多，服務部門以存款部門 40.6% 為最多，工作性質以櫃臺作業 30.6% 最多，服務地區以北區 39.9% 最多。

表 2

研究對象樣本結構分析表

人口變項	問卷數	預試樣本 (106 人)		正式樣本 (641 人)	
		有效問卷 (85 人)		有效問卷 (549 人)	
		無效問卷 (2 人)		無效問卷 (32 人)	
		未收回問卷 (19 人)		未收回問卷 (60 人)	
		人數	佔有效問卷 (%)	人數	佔有效問卷 (%)
年齡	20 歲 (含) 以下	0	0	0	0
	21-30 歲	20	23.5%	80	14.6%
	31-40 歲	35	41.2%	177	32.2%
	41-50 歲	23	27.1%	185	33.7%
	51-60 歲	7	8.2%	100	18.2%
	61 歲 (含) 以上	0	0	7	1.3%
教育程度	高中職	3	3.5%	12	2.2%
	專科	7	8.2%	62	11.3%
	大學	66	77.6%	387	70.5%
	碩士	9	10.6%	86	15.7%
	博士	0	0	1	0.2%

人口變項		預試樣本 (106 人)		正式樣本 (641 人)			
		問卷數		有效問卷 (85 人)		有效問卷 (549 人)	
				無效問卷 (2 人)		無效問卷 (32 人)	
				未收回問卷 (19 人)		未收回問卷 (60 人)	
		人數	佔有效問卷 (%)	人數	佔有效問卷 (%)		
職等	4 (含) 以下	1	1.2%	2	0.4%		
	5-6	27	31.8%	110	20.0%		
	7-8	37	43.5%	168	30.6%		
	9-10	17	20.0%	170	31.0%		
	11-12	3	3.5%	92	16.8%		
	13 以上	0	0	7	1.3%		
服務部門	存款部門	40	47.1%	223	40.6%		
	放款部門	26	30.6%	213	38.8%		
	外匯部門	8	9.4%	35	6.4%		
	管理部門	3	3.5%	60	10.9%		
	其他	8	9.4%	18	3.3%		
工作性質	櫃臺作業	51	60.0%	168	30.6%		
	內部管理	9	10.6%	102	18.6%		
	外勤徵信	8	9.4%	149	27.1%		
	理財專員	2	2.4%	111	20.2%		
	其他	15	17.6%	19	3.5%		
服務地區	北區	37	43.5%	219	39.9%		
	桃竹苗	12	14.1%	84	15.3%		
	中區	11	12.9%	86	15.7%		
	東區	2	2.4%	21	3.8%		
	南區	23	27.1%	132	24.0%		
	外島	0	0	7	1.3%		

資料來源：本研究整理

為了解各分行派赴受訓之人員比例，研究者統計各區分行家數及佔全行比例：北區 52 家（佔 34.6%），桃竹苗 24 家（16%），中區 28 家（18.7%），南區 37 家（24.7%），東區 6 家（4%），外島 3 家（2%）。與上述樣本分析比較發現，研究樣本與各區分行數比例很接近，表示各分行派赴受訓之員工人數相當平均。

二、敘述性統計分析

組織學習問卷題項共 16 題，其中開放心智子構面以同意佔較多，平均數介於普通至有點同意之間，差異值在三個子構面算較大；學習承諾子構面以同意為最多，差異值在三個子構面為最小；分享願景子構面以普通佔較多。整體而言，受訪銀行員工大致認為在組織中員工的學習是公司的競爭優勢，也是公司永續經營的必要條件，但對於接納員工意見及公司願景的分享則持中立態度。知識分享問卷題項共 15 題，其中知識分享意願子構面以同意佔較多，平均數介於有點同意至同意之間，差異值較小；知識分享行為子構面亦以同意為最多，差異值較大。整體而言，受訪銀行員工大都願意與同事分享知識，並從中獲得自我肯定與建立良好的人際關係，但實際進行知識分享的行為則比意願稍低。組織認同問卷題項共 19 題，其中忠誠度子構面皆以同意為最多，平均數介於有點同意至同意之間，差異值在三個子構面算較小；相似性子構面以普通及同意各一半，平均數介於普通至有點同意之間，差異值在三個子構面為最大；成員感子構面以同意佔較多，平均數介於普通至有點同意之間。表示受訪銀行員工大都關心公司未來的發展並有相當高的忠誠度，但對受到公司的關心程度則表示普通。經營績效問卷題項共 5 題，各題項之平均數介於 4.61 ~ 5.05 之間，表示受訪者大都有點同意所服務的分行盈餘目標達成率績效良好。

三、人口統計變項與各構面間之差異性分析

本研究採用「單因子變異數分析」來檢定不同的人口變項在各構面間之差異性。由分析結果判斷，當顯著性小於 0.05 時，表示觀察變數的平均數有顯著差異，需再進行「事後檢定」（Post Hoc），以進一步確認各水準的差異狀況。

本研究考量銀行業經營績效與分行所在地區之區域發展性及業務屬性有關，因此研究者將受訪對象依其任職分行區分為北區、桃竹苗、中區、東區、南區、外島等六個區域，期能提昇研究結果之客觀性。

因問卷僅代表受訪者個人觀感，為確實驗證研究結果與分行實際經營績效之差異性，研究者另參考「臺灣土地銀行營業單位經營績效考核得分表」作為本研究之次級資料，以進一步驗證問卷結果與各分行實際經營績效之關係。

本研究在經營績效問卷方面，係指「公股銀行員工自我認知之經營績效」，故問卷結果僅代表受訪者個人觀感，並非實際之經營績效。為確實驗證問卷分析結果與分行實際經營績效之差異性，另參考研究對象「營業單位經營績效考核項目及配分標準」，並篩選該表之『盈餘』項目做為本研究經營績效之評分標準。為公平客觀，將該行之分行依年度經營績效考核項目及配分比重，計算最近3年之經營績效，並依序按70%、20%、10%之權數，核算各分行排名，將全行分為五組；再將各組分行以101年『全年度盈餘成長率』分組排名；並依該銀行對其營業單位之分區標準，設定各分行之『地區別』。本問卷基本資料有「目前服務的分行」一項，因在549份有效問卷中，僅300份有回答其所服務分行，佔有效問卷比例54.6%。考量該比例偏低，若以填答服務的分行直接對應其經營績效，資料並不完整，故採用目前服務分行所在『地區』，以各區平均盈餘成長率來進行分析。結果顯示：除第三組之第一名及最後一名為同一區之外，其餘四組之第一名及最後一名皆為不同地區。顯示問卷調查分析結果「不同服務地區的公股銀行員工對經營績效的認知程度有顯著差異」與次級資料分析結果大部分相同。將人口統計變項與各構面間之差異性分析整理如表3。

表 3
人口統計變項與各構面之差異性分析彙總表

構面	年齡 (歲)	教育程度	職等	服務部門	工作性質	服務地區
組織學習	41-50, 51-60	專科 >	11-12 >	管理 > 外匯	管理 > 櫃臺	桃竹苗, 東, 南, 中 > 外島
	>21-30, 31-40	大學、碩士	5-6, 7-8			
開放心智	51-60, 61 以上	專科 > 碩士	11-12 >	管理 > 存款、放款、外匯	管理 > 櫃臺	東, 南, 中 > 外島
	>21-30		5-6, 7-8			
學習承諾	41-50, 51-60	專科、大學 >	11-12 >	管理 > 外匯	管理 > 理事	東 > 外島
	>21-30, 31-40	碩士	5-6			
分享願景	61 以上 > 21-30	專科 > 碩士	—	—	—	東, 中 > 外島
知識分享	51-60, 61 以上	專科 > 大學	9-10, 11-12 >	放款、管理 >	管理、外勤 >	東 > 外島
	>21-30		5-6, 7-8	外匯	櫃臺	
知識分享意願	41-50, 51-60	—	9-10, 11-12	管理 > 外匯	—	—
	>21-30, 31-40		>7-8			
知識分享行為	41-50, 51-60, 61 以上 > 21-30, 31-40	專科 > 大學	9-10, 11-12, 13 以上 > 5-6, 7-8	放款、管理 >	管理、外勤 >	東 > 外島
				外匯	櫃臺	
組織認同	41-50, 51-60	專科 > 大學、碩士	9-10, 11-12 >	管理 > 外匯	管理、外勤、	南 > 北
	>21-30, 31-40		5-6, 7-8		理事專 > 櫃臺	
忠誠度	51-60 > 21-30	專科 > 大學、碩士	9-10, 11-12 >	管理 > 外匯	管理 > 櫃臺	東, 南 > 北
			5-6, 7-8			
相似性	61 以上 > 21-30, 31-40	專科 > 大學、碩士	11-12 > 5-6, 7-8	管理 > 外匯	管理、外勤、	南 > 北
成員感	41-50 > 31-40	—	9-10 > 7-8	—	理事專 > 櫃臺	—
經營績效	—	—	11-12 > 7-8	—	—	註 北 > 外島 > 桃竹苗 > 中 > 南 > 東
財務性績效	—	—	11-12 > 7-8	—	—	註 北 > 外島 > 桃竹苗 > 中 > 南 > 東

資料來源：本研究整理

註：服務地區經營績效之差異性分析以次級資料分析結果為準

四、構面之關聯性分析

依據 Anderson and Gerbing (1988) 的建議，進行結構關係分析應分為兩個階段：第一階段應針對各研究構面及其衡量題項進行驗證性因素分析 (CFA: Confirmatory Factor Analysis)，以了解各構面的收斂效率及區別效率；第二階段再將多個題項縮減為少數衡量指標，運用結構模型加以分析，以驗證研究的各項假設。

(一) 驗證性因素分析

由於本研究之四個構面包含 1-3 個子構面，且每個子構面各有若干問項，因此其驗證性因素分析圖為二階。

1. 常態性檢定

本研究採用 Bollen (1989) 「比較 Mardia 係數與觀察變數的數量法」，當 Mardia 係數小於 $p(p+2)$ (p 為觀察變數個數)，即認為資料樣本具有多元常態性。經檢驗本研究四項構面皆符合標準，表示本研究之資料樣本具有多元常態性。

2. 違犯估計檢驗

經過一階及二階驗證性因素分析後，由 AMOS 的輸出內容整理出「違犯估計評鑑表」(附錄一)，本研究構面所有題項之標準化係數皆未超過 0.95，無超過或太接近 1 之情形；並無負的誤差變異數存在；且無太大的標準誤。表示本研究之二階模式未有違犯估計之現象。

3. 模型配適度檢驗

「絕對配適度指標」方面：四構面的二階模式之卡方值皆過大，主要是因為樣本數過大時，很容易使卡方值相對增加，所以一般透過 SEM 分析時，會另外檢測 χ^2/df 的值，若此值小於 5 仍屬可接受範圍；此外，四個構面之 GFI 皆符合配適標準；但組織學習之 RMR 未符合標準，其餘三個構面配適度良好；知識分享之 RMSEA 符合標準，其餘三構面尚須修正。「增值配適度指標」方面：四個構面除 NFI 皆符合標準值外，組織學習及組織認同之 AGFI、CFI、RFI、IFI 等指標均略低於標準值，表示尚有改善空間。「精簡配適度指標」方面：組織學習、知識分享、組織認同三構面之 PNFI 及 PGFI 皆符合標準，表示其精簡程度良好。經營績效則未符合標準，尚須修正。

由於本研究四個構面之二階結構原始配適度有部分項目未達可接受範圍，表示潛在變數間存在某些問題導致配適度不佳，應該進行模式調整，因此依據 AMOS 提供之修正指標再進行模型修正。各構面經

過多次修正再反覆執行，直至各項配適度指標皆符合標準值為止；惟其中經營績效之精簡配適度指標 PNFI 及 PGFI 雖未達 0.5 之標準值，但已相當接近，而其他配適度指標均已達到良好的配適範圍內。

4. 收斂效度檢驗

整理本研究二階模式四構面之建構信度及平均變異數抽取量如表 4，並依收斂效度準則觀察研究結果，各題項的標準化因素負荷量皆超過 0.5，且 t 值皆大於 1.96，故皆呈顯著；所有子構面之建構信度介於 0.742 ~ 0.959 之間，皆大於 0.6；平均變異數抽取量介於 0.501 ~ 0.746 之間，皆大於 0.5，表示本研究量表具有良好的收斂效度。

表 4
建構信度檢定表

構面	子構面	題數	建構信度	平均變異數抽取量
組織學習	開放心智	7	0.945	0.712
	學習承諾	5	0.865	0.566
	分享願景	4	0.902	0.698
知識分享	知識分享意願	8	0.959	0.746
	知識分享行為	7	0.939	0.689
組織認同	忠誠度	10	0.928	0.568
	相似性	6	0.916	0.646
	成員感	3	0.742	0.501
經營績效	財務性績效	5	0.912	0.677

資料來源：本研究整理

5. 區別效度檢驗

依據區別效度的判斷準則，先以 SPSS 進行各子構面 Pearson 相關係數分析，並由建構信度驗證表計算平均變異抽取量之平方根，整理出本研究之區別效度檢定表如表 5，各構面之平均變異數抽取量的平方根介於 0.708 ~ 0.864 之間，且均大於各構面間的相關係數，符合區別效度的驗證標準，表示本研究之量表具有良好的區別效度。

表 5
區別效度檢定表

構面	題數	相關係數								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
A 開放心智	7	0.844								
B 學習承諾	5	0.403**	0.752							
C 分享願景	4	0.762**	0.443**	0.836						
D 知識分享意願	8	0.381**	0.613**	0.378**	0.864					
E 知識分享行為	7	0.518**	0.539**	0.452**	0.704**	0.830				
F 忠誠度	10	0.524**	0.570**	0.479**	0.664**	0.658**	0.754			
G 相似性	6	0.695**	0.399**	0.628**	0.478**	0.545**	0.735**	0.804		
H 成員感	3	0.420**	0.314**	0.400**	0.506**	0.477**	0.608**	0.610**	0.708	
I 財務性績效	5	0.357**	0.251**	0.332**	0.302**	0.341**	0.379**	0.469**	0.345**	0.823

資料來源：本研究整理

註 1：取變數之平均數為量表中各構面之所有題項的加總平均值。

註 2：對角線之值為該變數之平均變異抽取量的平方根，該值應大於非對角線之值。

註 3：**在顯著水準 $\alpha=0.01$ 時，變數間之相關係數達顯著水準。

(二) 結構模型分析：以 AMOS 軟體繪製本研究之整體結構模型圖並進行檢驗

1. 整體模型達犯估計檢驗

本研究整體模型各子構面之標準化迴歸加權係數皆未超過 0.95，無超過或太接近 1 之情形；並無負的誤差變異數存在；且無太大的標準誤，表示本研究之整體模型未有違犯估計之現象，因此可進行整體模型配適度之檢驗。

2. 整體模型配適指標評鑑

配適度衡量有多種指標，學者 Hair, Anderson, Tatham and Black (1998) (引自陳寬裕、王正華，2010) 所提出，可分為絕對配適度指標、增值配適度指標、精簡配適度指標三類，本研究在「絕對配適度指標」方面：整體模型之卡方值過大，因此另檢測 χ^2/df 的值，原始模型檢定結果大於標準值 5 尚須修正；GFI 及 RMR 皆符合標準；但 RMSEA 未符合標準，尚須修正。「增值配適度指標」方面：整體模型除 NFI 符合標準值之外，其餘 AGFI、CFI、RFI、IFI 等指標均略低於標準值，表示尚有改善空間。「精簡配適度指標」方面：整體模型之 PNFI 及 PGFI 皆未符合標準，尚須修正。

由於本研究整體模型之原始配適度有部分項目未達可接受範圍，因此依據 AMOS 提供之修正指標再進行模型之修正(圖 2)。各構面經過多次修正至各項配適度指標皆符合標準值為止；惟其中精簡配適度指標 PGFI 雖未達 0.5 之標準值，但已相當接近，而其他指標均已達良好配適範圍(表 6)。

圖 2 修正後之整體結構模型圖

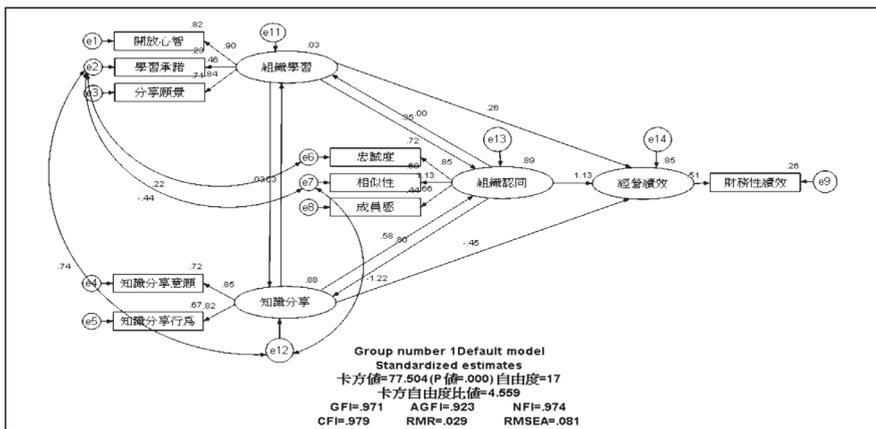


表 6
整體結構模式配適度指標檢定表

統計檢定量	配適標準 臨界值	原始模型 檢定結果	模式配適 判斷	修正模型 檢定結果	模式配適 判斷	
絕對配適度 指標	χ^2	愈小愈好	518.010	否	77.504	是
	χ^2/df	1-5	24.667	否	4.559	是
	GFI	大於 0.8	0.801	是	0.971	是
	RMR	小於 0.1	0.078	是	0.029	是
	RMSEA	小於 0.1	0.208	否	0.081	是
增量配適度 指標	AGFI	大於 0.9	0.573	否	0.923	是
	NFI	大於 0.8	0.824	是	0.974	是
	CFI	大於 0.9	0.829	否	0.979	是
	RFI	大於 0.9	0.698	否	0.944	是
	IFI	大於 0.9	0.830	否	0.979	是
精簡配適度 指標	PNFI	大於 0.5	0.480	否	0.501	是
	PGFI	大於 0.5	0.474	否	0.498	否

資料來源：配適標準之臨界值：學者 Hair, Anderson, Tatham and Black (1998) (引自陳寬裕、王正華, 2010) 所提出；檢定結果：本研究整理

3. 模型參數估計檢驗

本研究整體模型之參數估計狀況如表 7，以下就各參數估計值進行說明：在組織學習方面：以「開放心智」之迴歸加權係數 0.739 最大，為該構面最重要的因素，其多元相關平方 0.547 大於 0.5 表示具解釋能力；其次為「分享願景」0.690，而「學習承諾」0.634 則較低。此結果顯示，若要提昇銀行的組織學習，員工主動學習的開放心態以及超越成規創新思考是最主要的關鍵因素。在知識分享方面：以「知識分享行為」之迴歸加權係數 0.845 最大，為該構面最重要的因素，其多元相關平方 0.713 大於 0.5 表示具解釋能力；而「知識分享意願」0.770 則較低。此結果顯示，若要提昇銀行的知識分享，知識擁有者將自己的工作經驗、技術、看法，具體化地傳遞給他人的行為是主要的關鍵因素。在組織認同方面：以「相似性」之迴歸加權係數 0.865 最大，為該構面最重要的因素，其多元相關平方 0.748 大於 0.5 表示具解釋能力；其次為「忠誠度」0.857，而「成員感」0.687 則較低。此結果顯示，若要提昇銀行員工對組織的認同，則員工遵從共同價值觀和目標，

並能用共同特徵來表達認知是主要的關鍵因素。在經營績效方面：「財務性績效」之多元相關平方 0.633 大於 0.5，表示具解釋能力；由「違犯估計評鑑表」（附錄一）發現，經營績效共有 5 個題項，依標準化迴歸係數（即因素負荷量）顯示，以「業績成長率績效」之因素負荷量 0.926 最大為該構面最重要的因素；其次為「盈餘目標達成率」0.904，而「手續費收入」0.696 則較低。表示要提昇銀行的經營績效，「業績成長率績效」及「盈餘目標達成率」是關鍵因素。

表 7
整體模型參數估計表

參數		迴歸加權係數 (Estimate)	標準誤 (S.E.)	t 值 (C.R.)	誤差變異數	t 值	多元相關平方
開放心智	<-- 組織學習	0.739*	0.071	15.964	0.343	8.599	0.547
學習承諾	<-- 組織學習	0.634*	0.044	13.066	0.377	15.357	0.402
分享願景	<-- 組織學習	0.690			0.390	10.496	0.476
知識分享意願	<-- 知識分享	0.770			0.204	10.385	0.593
知識分享行為	<-- 知識分享	0.845*	0.068	18.638	0.187	7.503	0.713
忠誠度	<-- 組織認同	0.857*	0.055	17.881	0.177	10.370	0.734
相似性	<-- 組織認同	0.865*	0.076	17.760	0.302	9.666	0.748
成員感	<-- 組織認同	0.687			0.550	14.825	0.472
財務性績效	<-- 經營績效	0.795			0.488		0.633
知識分享	<-- 組織學習	0.838*	0.242	2.506	—	—	—
組織認同	<-- 組織學習	0	0.864	0	—	—	—
經營績效	<-- 組織學習	0.045	0.584	0.086	—	—	—
組織學習	<-- 知識分享	0.178	0.154	1.595	—	—	—
組織認同	<-- 知識分享	0	0.551	0	—	—	—
經營績效	<-- 知識分享	-0.081	0.418	-0.304	—	—	—
組織學習	<-- 組織認同	0.790*	0.168	5.318	—	—	—
知識分享	<-- 組織認同	0.059	0.278	0.174	—	—	—
經營績效	<-- 組織認同	0.650*	0.417	1.987	—	—	—

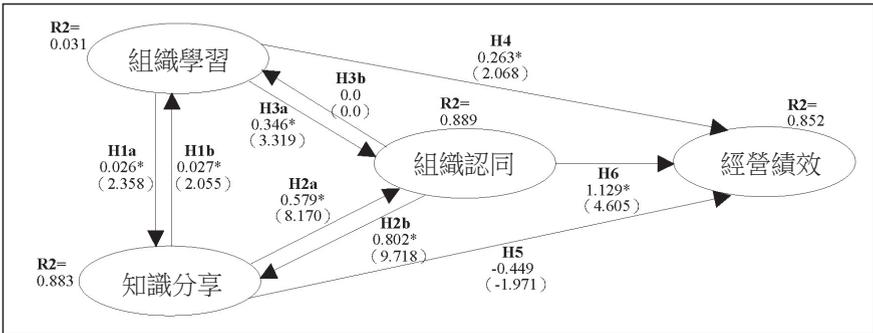
資料來源：本研究整理

註：* 顯著水準 0.05 時（即 t 值 >1.96）顯著；「—」表示無估計值

4. 假設檢定及影響效果分析

本研究經由實證分析與檢定結果，將修正後之整體模型配適圖繪製如圖 3。另以整體模型修正後的結果進行研究假設檢定；並依據 AMOS 產生之標準化直接影響、標準化間接影響、以及標準化總影響，整理本研究整體模型各變項之路徑關係假設檢定及整體模型影響效果，如表 8：

圖 3 修正後之整體模型配適圖



註：* 顯著水準 0.05（即 t 值大於 1.96）時顯著

表 8

整體模型各變項之路徑關係假設檢定及整體模型影響效果表

假設	路徑	假設關係	路徑值	t 值	假設成立與否	直接效果	間接效果	總效果
H1a	組織學習 → 知識分享	正向	0.026*	2.358	成立	0.026*	0.550	0.576
H1b	知識分享 → 組織學習	正向	0.027*	2.055	成立	0.027*	0.024	0.051
H2a	知識分享 → 組織認同	正向	0.579*	8.170	成立	0.579*	0.537	1.116
H2b	組織認同 → 知識分享	正向	0.802*	9.718	成立	0.802*	0.718	1.520
H3a	組織學習 → 組織認同	正向	0.346*	3.319	成立	0.346*	0.339	0.685
H3b	組織認同 → 組織學習	正向	0.000	0.000	不成立	0.000	0.041	0.041
H4	組織學習 → 經營績效	正向	0.263*	2.068	成立	0.263*	0.519	0.782
H5	知識分享 → 經營績效	正向	-0.449	-1.971	不成立	-0.449	0.871	0.422
H6	組織認同 → 經營績效	正向	1.129*	4.605	成立	1.129*	0.338	1.467

資料來源：本研究整理

註：* 顯著水準 0.05（即 t 值大於 1.96）時顯著

由表 8 所示，大部分的路徑係數已達統計顯著水準，本研究中有 7 項假設獲得驗證。由研究結果發現，對公股銀行的經營績效而言，

影響最大的因素是組織認同，其次是組織學習，而知識分享對公股銀行的經營績效則沒有正向影響。另外，組織學習、知識分享及組織認同三者之間，除了組織認同對組織學習沒有正向影響之外，其餘彼此皆有正向的直接效果及間接效果，其中以組織認同與知識分享相互間的影響效果最大；而組織學習對知識分享、以及組織學習對經營績效之間接效果皆大於直接效果，表示本研究之中介變數具有影響力，即組織學習透過組織認同，可增加對知識分享以及經營績效的影響。由此研究結果顯示，管理者要重視組織認同。

伍、結論與建議

一、研究結論

(一) 不同背景變項的公股銀行員工對各構面認知程度之差異性

本研究發現，不同年齡、教育程度、職等、服務部門、工作性質、服務地區的公股銀行員工對組織學習之開放心智及學習承諾、以及對知識分享行為、與對組織認同之忠誠度及相似性的認知程度都有顯著差異；但分享願景並不會因職等、服務部門、工作性質而有所差異。對知識分享意願的認知程度並不會因教育程度、工作性質、服務地區而有所差異；成員感則不會因教育程度、服務部門、服務地區而有所差異；而經營績效不會因年齡、教育程度、服務部門、工作性質而有所差異。

由以上結果推測：公股銀行員工隨著年齡的增長及職位的晉升，與公司累積了許多榮辱與共的情感，對其營業單位的經營績效負有管理督導的責任，可能對於學習活動較能以一種開放的心態去看待，也較能以豁達成熟的心態與部屬或同仁分享知識，對組織學習、知識分享、組織認同、以及對組織的盈餘成長關心程度都較高。而專科學歷者可能因其在公務機關升等較慢，因此更願意學習並與同事分享工作經驗來增強能力，更珍惜公家機關穩定的工作，故較忠於組織。管理部門可能因工作性質係統籌辦理該分行業務計畫之擬定、辦公處所設備管理、以及員工獎懲、輪調、升遷、福利等管理類事項，因此較能以全面性的角度思考並與同事分享知識；理財專員可能因其專業證照係以其所服務之銀行為代表機構，因此對組織更具有成員感。東部地區可能由於距離訓練中心較遠，故較珍惜參與組織學習的機會，藉由

與同事間的知識分享以彌補空間的限制。

(二) 公股銀行組織學習與知識分享互有正向影響；知識分享與組織認同互有正向影響；組織學習對組織認同有正向影響，但組織認同對組織學習無正向影響

公股銀行為了提昇競爭力、配合政府政策及增加對民眾與企業的服務，經常開發新種金融商品以提供大眾的需求，組織的人力資源及專業知識必須不斷充實，因此組織專業知識的學習顯得格外重要。公股銀行組織龐大且分工細密，透過組織團隊合作會使個人知識有加乘的效果。由樣本分析得知，研究樣本之教育程度以大學 70.5% 為最多，因此其員工基本上應具備相關專業知識；而在知識及工作經驗的分享過程中，在一個共同的主題下集思廣益，為共同的組織凝聚向心力。因此其知識分享與組織認同是互有正向影響。公股銀行的員工在進入組織後，會接受許多教育訓練，以學習所需之銀行工作技能，在其工作職涯中學習到許多金融相關知識，與組織共同成長，可能在無形中產生榮辱與共的認同感，因此公股銀行之組織學習對組織認同有正向影響。另外，由整體模型各變項之路徑關係假設檢定表中得知，本研究假設 H3b 組織認同對組織學習之路徑值為 0.0，且 t 值為 0.0，未達顯著水準，不具統計學上之解釋能力。但由修正後之整體結構模型圖中發現，組織學習之學習承諾子構面與組織認同之忠誠度及相似性子構面的誤差變數有共變關係，其中學習承諾與忠誠度是正相關，而學習承諾與相似性是負相關；由敘述性統計分析發現，公股銀行員工大都關心公司未來的發展並有相當高的忠誠度，但對於受到公司的關心程度則表示普通，且對於公司接納員工意見持中立態度。因此研究者推測，受訪的公股銀行員工內心對組織有所期待但卻又感到失落，可能會對進行學習的態度轉為消極。故「公股銀行之組織認同對組織學習沒有正向影響」應為合理的推測；惟此部分有待未來研究者做進一步的探討。

(三) 公股銀行之組織學習及組織認同對經營績效有正向影響；但知識分享對經營績效沒有正向影響

公股銀行的業務推陳出新，經常推展許多整合性的金融商品，以提供客戶日常生活各項財務需求。由於其組織龐大分工細密且輪調頻繁，因此對於員工的在職訓練不遺餘力，員工也需要在不斷的學習中獲得專業知識。因為具備豐富的專業知識，在與客戶的洽談中便能充

分發揮其專業，提供客戶滿意的服務，客戶自然安心與該銀行往來，甚至口耳相傳介紹更多親友，間接提昇銀行的形象及業績，因此公股銀行的組織學習對其經營績效有正向的影響。由本研究之敘述性統計分析發現，組織認同問卷中「忠誠度」子構面以同意為最多，差異值在三個子構面算較小，表示公股銀行的大部分員工對其組織之忠誠度很高。銀行業由於業務性質特殊，員工在提供服務時若能自發性做出的角色外的行為，對經營績效會有正面效果。由整體模型各變項之路徑關係假設檢定表中得知，本研究假設 H5 知識分享對經營績效之路徑值出現負數為 -0.449，惟 t 值為 -1.971，未達顯著水準，不具統計學上之解釋能力。但由本研究之敘述性統計分析發現，受訪公股銀行員工實際進行知識分享的行為比意願低。董家琪（2004）的研究指出，各行業中以高科技產業對於知識分享行為的注重程度稍微高於其他產業。因此本研究結果「公股銀行進行知識分享對經營績效無正向影響」應屬合理之推測；惟此部分有待未來研究者做進一步的探討。

二、管理意涵

本研究依結構方程模式分析結果，呈現二項假設不成立的結論。因此研究者針對公股銀行既有的特質與限制，進行進一步的探討：

（一）在各項制度方面：公股銀行薪資獎金結構及升遷考核制度較缺乏彈性

公股銀行各項制度及規定受其主管機關之管轄，其薪資結構以考試晉用為基礎，以年資累積薪點薪給；績效獎金依「財政部所屬事業機構經營績效獎金實施要點」（財政部，2013a），按員工個人薪資乘以相同月數分別發給；升遷以學歷、年資、考績、獎懲等項目之總分進行評分；考績依「財政部所屬國營金融保險事業機構人員考核辦法」（財政部，2013b），按比例分配不同考核等級的人數。而民營銀行之薪資獎金結構及升遷考核制度則依個人業績表現而定。公股銀行許多齊頭式平等的制度，長期下來可能會降低員工進行組織學習與知識分享的意願以及對組織的認同。

（二）在人力資源方面：公股銀行人力任用來源及招考學歷資格已逐漸改變

近年來公股銀行為節省用人費率，對於人員之晉用已由高普考招募改為委由金融研訓院辦理招考較低職等人員；而民營銀行則大多獨立對外徵才，依學歷高低有不同起薪。由本研究之樣本交叉分析發現，

現職員工專科學歷者其年資都較資深，洪欣潔（2010）的研究指出，教育程度較高者對其目前工作有能力剩餘的情況，會有較低的工作滿意度。高學歷者的知識可能太過學術性，不適合應用到實際的工作上（Davenport & Prusak, 1998）。另外，公股銀行採單一薪俸制，並未辦理銓敘，若轉調至其他公家行政單位，各項現實的條件對專科學歷者來說可能望之卻步，因此更珍惜目前的工作，對組織的認同感較高。

（三）在區位因素方面：公股銀行對其各分行盈餘目標的分配依區域而有不同

公股銀行為達成業務目標，於穩定成長、業務推展及均衡發展之原則下，考量各分行之區域發展性、業務屬性、近年成長率等因素，對不同區域的分行有不同的盈餘目標分配。「區位因素」與經營績效具有密不可分的關係，如高度的都市化、快速的知識發展、及同性質的金融業，都會影響銀行的經營績效（洪娟娟，2005）。因此由研究結果推測，不同地區分行員工的工作壓力可能會有所不同，對參與組織學習及進行知識分享的行為與對組織的忠誠度也會有所差異。

（四）在業務承攬方面：公股銀行以穩健為原則

公股銀行基於風險考量，不論對企業貸款或是個人貸款，均採嚴格審核之穩健原則，以減少逾放呆帳比率，維持績效穩定成長；且長期配合政府政策辦理各類政策性貸款，因此客源穩定，業績壓力較小。由於工作安定具有保障，可能導致員工安於現狀停止學習。

除了上述公股銀行既有的特質與限制外，公股銀行與民營銀行也有許多相同之處，例如：對新進員工的條件方面，同時都對英文能力及金融證照的要求提高；在人才培訓方面，也都要求持續進行在職訓練及輪調制度；另外，在營運模式方面，二者皆逐漸以「區域中心」取代傳統分行的經營模式，以發揮專業分工及提高作業效率，達到釋出分行人力及協助分行轉型為銷售點等目標，並加強釋出分行人力的銷售訓練，進而提升分行通路及行員之價值。這些相同之處或許可增加本研究結果對其他類型銀行的推論性。

三、研究建議

（一）對公股銀行經營者的建議

建議公股銀行舉辦內部教育訓練前，先確定培訓需求，再制定相

關訓練計劃，並建立客觀的評估機制，以確保員工充分運用在工作上。同時建議公股銀行建立學習型組織，並針對組織的關鍵事件進行組織記憶，探究問題根因以避免重覆發生類似事件。建議發揮企業內部網路平台的功能，積極建立知識管理系統。進行知識管理時應搭配 IT 工具，採用漸進式導入方式，並持續強化知識內容的深度及廣度。建議建立一個公平合理的薪資制度及績效獎金制度，依經營績效及人員貢獻程度提撥計給之獎勵措施；並建立各種知識分享制度，提供知識分享的內在或外在報酬。

(二) 對公股銀行內部主管的建議

建議公股銀行的主管，應充分授權分層負責，以團隊整體的力量共同完成任務，才能在作業過程中培養未來的幹部，激發部屬的潛能，讓組織的人才承先啟後；運用組織各項人力及知識資源，以開放的心態進行經驗傳承，鼓勵同仁參與建議、分享知識創造知識。依據公務人員平時考核要點，確實對其所屬人員進行考核，對於表現優異者或具有發展潛力者，負有保薦晉升任用之責，並應依有關規定予以培育；並建議朝向人力資源活化方式管理，增進行員職務歷練發揮所長，適時調整人力，運用於前台展業或輪調至其他單位服務，形成適才適所正向的人員流動。

(三) 對公股銀行基層員工的建議

面對國內外經濟的雙重壓力，公股銀行員工應加強其專業能力及工作態度，積極進行自我開發主動學習，成為公司不可或缺的重要人才，才能提昇在組織的價值。建議公股銀行員工應積極參與實務社群，利用協同合作模式進行知識分享，以促進知識的創新與流動，讓組織的知識與經驗得以傳承。由員工自動自發，以 Bottom-up 的方式來推動知識管理，可補充公股銀行組織龐大管理困難之不足。

(四) 對未來研究的建議

建議未來的研究者，可在既有的量表問卷之外，另外輔以質性訪談傾聽更多銀行從業人員的心聲，擴大研究對象的訪問範圍，在不影響銀行人員工作的情形下，與營業單位相關業務人員進行深入訪談，增加研究樣本的廣度，可能增加研究結果的可信度。另建議國內學者專家能配合國內企業狀況，設計符合國內實情的量表，供後續研究者使用，則可補充參考量表之不足。由於影響銀行業的經營績效涉及多種因素，建議未來的研究者可更深入探討銀行員工的行為模式，進而

探索出更多的影響構面及因果模型，以提高研究的深度和寬度。

綜上所述，本研究經過多次修正而提出的研究模型，除可了解公股銀行透過組織學習、知識分享、及員工對組織的認同與其經營績效之關聯性外，亦可提供公股銀行應用於實務作業之參考。例如：公股銀行導入知識管理系統時，應根據銀行業務實際需求來規劃設計，與工作流程結合，從核心需求開始，再逐漸擴大其規模與功能；進行組織學習時，應依銀行實務作業設計教育訓練課程及時數，以確實達到學習成效；在推動組織的知識分享時，應考量各種知識分享制度的建立，提昇員工在分享行為上的實質報酬，才能激勵員工為組織的經營績效努力；在考核各單位經營績效時，應評估地區性等各種客觀因素。而由本研究模型顯示，對公股銀行的經營績效而言，影響最大的因素是組織認同；組織學習透過組織認同，可增加對知識分享以及經營績效的影響，因此公股銀行要特別重視組織認同，傾聽員工的心聲。另外，本研究模型也可提供學術界進行後續研究之參考。

參考文獻

- 丁導民（2002）。企業實務社群的知識分享與組織學習關係之研究（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 江正信（1999）。高階經營團隊與企業策略決策模式、組織學習傾向、創新能力及經營績效之關係研究（未出版之碩士論文）。國立成功大學，臺南市。
- 吳明隆（2011）。論文寫作與量化研究 = Quantitative research & thesis writing。臺北市：五南。
- 吳哲宇（2008）。知識分享、組織學習能力、智慧資本與經營績效關係之研究（未出版之碩士論文）。大葉大學，彰化縣。
- 吳桂林（2003）。組織學習、組織創新與組織績效關聯性之研究－以臺灣土地銀行為例（未出版之碩士論文）。屏東科技大學，屏東縣。
- 吳敏卉（2009）。銀行業知識創造型態、知識分享與人力資本關係之探討（未出版之碩士論文）。中國文化大學，臺北市。
- 吳萬益、林文寶（2002）。主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究。輔仁管理評論，9（1），71-94。
- 吳麗花（2006）。由組織認同感探討員工知識分享意願（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。

- 李呈豐（2011）。購併後之工作保障感對組織認同之影響—以 A 銀行為經驗（未出版之碩士論文）。銘傳大學，臺北市。
- 杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰（2009）。領導行為、組織學習與組織認同關係之研究。管理實務與理論研究，3（1），45-67。
- 沈鳳麗（2006）。銀行業理財專員關係行銷及知識分享（未出版之碩士論文）。世新大學，臺北市。
- 林佑勳（2011）。轉型領導對知識分享與組織創新之影響：以教練制和溝通、組織學習為中介變項之跨層次分析（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園縣。
- 林昌陞（2010）。臺灣銀行之分行經營績效之研究（未出版之碩士論文）。國立交通大學，新竹市。
- 林皇成（2012）。自我導向學習、知識分享意願與組織學習成效之關係—以高雄一百貨業者為例（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 林崇雄、林宜德（2001）。以資料包絡分析法來探討一個區域銀行的各分行經營績效評鑑之研究。亞太經濟管理評論，4（2），101-115。
- 邱俊龍（2010）。探討知識資產與知識分享效益對經營績效之影響（未出版之碩士論文）。亞洲大學，臺中市。
- 洪欣潔（2010）。教育與職業不相稱對工作滿意度的影響（未出版之碩士論文）。世新大學，臺北市。
- 洪春吉、汪璟儒（2011）。組織學習對價值創新之影響—以 A 銀行為例。臺灣銀行季刊，62（3），1-19。
- 洪娟娟（2005）。區位因素與經營績效關係之研究—台灣銀行之實證（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。
- 洪麗金（2006）。經濟附加價值解釋金融產業經營績效—以第一商業銀行為例（未出版之碩士論文）。國立高雄第一科技大學，高雄市。
- 胡湯祥（2011）。合作金庫商業銀行—國營銀行民營化前後經營績效研究（未出版之碩士論文）。國立高雄大學，高雄市。
- 胡龍騰、張鐙文、楊仁鈐（2008）。你，願意分享嗎？—公部門組織成員知識分享行為之底蘊。東吳政治學報，26（3），57-114。
- 夏侯欣鵬（1999）。權力與信任對組織內知識分享意願影響之研究—以銀行放款部門主管為例（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

- 財政部（2013a，10月31日）。財政部所屬事業機構經營績效獎金實施要點【財政部主管法規查詢系統】。檢自：<http://law-out.mof.gov.tw/LawQuery.aspx>
- 財政部（2013b，10月31日）。財政部所屬國營金融保險事業機構人員考核辦法【財政部主管法規查詢系統】。檢自：<http://law-out.mof.gov.tw/LawQuery.aspx>
- 涂金堂（2012）。量表編製與 SPSS。臺北市：五南。
- 梁榮輝、廖振盛（2008）。臺灣地區外商銀行在臺分行經營績效因素之研究－灰關聯分析之應用。績效與策略研究，5（1），33-48。
- 陳玉君（2012）。公營行庫民營化後員工組織認同與行為之研究－以彰化商業銀行為例（未出版之碩士論文）。國立臺北大學，臺北市。
- 陳寬裕、王正華（2010）。論文統計分析實務：SPSS 與 AMOS 的運用。臺北市：五南。
- 陳柏欣（2010）。整合 TRA 與 TAM 理論探討銀行從業人員對知識分享行為之研究（未出版之碩士論文）。國立成功大學，臺南市。
- 陳錦麗、曾榮豐（2008，9月）。績效管理、組織認同與組織學習關係之研究－以國立大學公務人員為例。屏東教育大學學報-教育類，31，129-156。
- 曾志榮（2003）。本國銀行與外國銀行在台分行經營績效與智慧資本之比較分析（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 馮瑜瑾（2007）。高雄銀行營業分行經營績效評估之實證研究（未出版之碩士論文）。國立成功大學，臺南市。
- 黃聿潔（2009）。合併後社會化戰術、雙重組織認同與工作滿足之關聯性研究－以某銀行為例（未出版之碩士論文）。銘傳大學，臺北市。
- 黃秀珍（2010）。銀行併購下員工個人因素、人格特質、工作環境改變與組織認同之關係（未出版之碩士論文）。逢甲大學，臺中市。
- 黃滇鈺（2002）。銀行業經營績效之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 黃銘廷（2002）。公務人員知識分享意願、組織信任與組織文化之關係研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣科技大學，臺北市。
- 董家琪（2004）。組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效之相關性分析（未出版之碩士論文）。國立交通大學，新竹市。
- 臺灣土地銀行（2014，2月23日）。土銀簡介【土地銀行】。檢自：

<http://www.landbank.com.tw/>

- 劉自強、莊嘉建、房利朋 (2009)。應用資料包絡法評估 C 銀行簡易型分行之經營績效。萬能商學學報，14 (7)，279-290。
- 劉俊志 (2011)。奧萬大自然教育中心組織學習與經營績效之研究 (未出版之碩士論文)。國立中興大學，臺中市。
- 蔡信夫、洪碧霞 (1994)。本國銀行營業單位經營績效與服務品質之實證研究。管理與系統，1 (1)，89-104。
- 賴呈昌 (2004)。臺灣地區金控銀行與非金控銀行績效之評估－DEA 方法之應用 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 謝素禎 (2007)。社會網絡、社會資本、知識社會化對知識分享影響之研究－以銀行業為例 (未出版之碩士論文)。國立成功大學，臺南市。
- 鍾以勇 (2003)。臺灣醫院組織知識管理策略、組織學習與經營績效之研究－策略群組觀點。東海管理評論，5 (1)，181-220。
- 簡茂發 (1989)。信度與效度。載於楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園 (主編)，社會及行為科學研究法 (上冊，324-351 頁)。臺北市：東華書局。
- 魏美君 (2011)。公股銀行合併後分行經營績效之探討－以合作金庫銀行與農民銀行為個案之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Allameh, S., Nouri, B., Tavakoli, S., & Shokrani, S. (2011). Studying of the relation between emotional intelligence and job satisfaction with due regard to regulative role of organizational learning capability. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 347-364.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Boston, MA : Addison-Wesley.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance.

- Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Berberoğlu, A., & Ünar, E. (2011, January). Relation between organizational learning and organizational commitment: Case study of a private bank in North Cyprus. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 87-93.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards : An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY : Wiley.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- Collinson, V. (2004). Learning to share, Sharing to learn: Fostering organizational learning through teachers' dissemination of knowledge. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 312-332.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge : How organizations manage what they know*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Dixon, N. M. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Hampshire, England: Gower.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *The Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.

- Ellemer, N., Kortekass, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2/3), 371-389.
- Hendriks, P. (1999). Why sharing knowledge? The influence of ICT on the motivation of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Kohn, A. (1993, September). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54-63.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 1(14), 319-340.
- Lopez, S. P. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Lyles, M. A. (1988). Learning among joint venture sophisticated firms. *MIS Quarterly*, 16(5), 85-97.
- Maldeni, M., & Jayasena, S. (2009, January). Effects of ICT on bank branch performance: a Sri Lankan case study. *Proceedings of the European Conference on Information Management*, 322-327.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. London, England: McGraw-Hill.
- Nafei, W., Khanfar, N., & Kaifi, B. (2012). Leadership styles and organizational learning an empirical study on Saudi banks in Al-Taif Governorate Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management & Strategy*, 3(1), 2-17.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Olivier, S. (2009, December). A primer on organizational learning. knowledge solutions. *Asian Development Bank*, 1-6.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Pardo, T. A., Cresswell, A. M., Thompson, F., & Zhang, J. (2006).

- Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. *Information Technology & Management*, 7(4), 293-313.
- Pastor, J. T., Lovell, C. A. K., & Tulkens, H. (2006). Evaluating the financial performance of bank branches. *Ann Oper Res*, 145(1), 321-337.
- Patchen. (1970). *Participation, achievement and involvement on job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Perugini, M., & Bagozzi, R. P. (2001). The role of desires and anticipated emotions in goal-directed behaviours: Broadening and deepening the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 40(1), 79-98.
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, I. U. K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organization learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.
- Senge, P. (1998). Sharing knowledge. *Executive Excellence*, 15(6), 11-12.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector : The case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 51-69.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larraneta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079.

附錄一

違犯估計評鑑表

變 項	因素負荷量	標準誤	t 值	測量誤差變異數
第一階 (組織學習)				
開放心智				
16. 主管鼓勵員工超越成規創意思考。	0.864			0.553
17. 公司重視開創新觀點。	0.885	0.034	29.419	0.460
15. 員工對於主管的決策有所質疑時，可以提出來進一步討論。	0.803	0.038	23.953	0.752
13. 公司進行決策時包容接納各種不同的聲音。	0.875	0.036	27.409	0.479
14. 組織文化強調持續創新。	0.881	0.035	27.928	0.456
10. 主管會以開放的心態與員工互相討論組織及個人願景。	0.814	0.037	24.056	0.646
12. 公司有一個清楚明確的願景。	0.776	0.035	22.201	0.650
學習承諾				
2. 學習是公司永續經營的一項必要條件。	0.802			0.205
1. 學習能力是公司的競爭優勢。	0.780	0.059	20.024	0.328
4. 將學習視為改進的主要方法是公司的一項基本價值。	0.813	0.057	19.238	0.226
3. 公司將員工的學習視為資產而非費用。	0.782	0.066	18.316	0.343
6. 「知識一日千里，一旦停止學習，便會被市場所淘汰」，這是公司員工的共識。	0.553	0.084	12.403	0.902
分享願景				
8. 公司全體員工均了解公司的共同願景。	0.890			0.373

變 項	因素負荷量	標準誤	t 值	測量誤差變異數
9. 公司的所有員工均投入於工作目標的達成。	0.896	0.034	30.308	0.360
7. 公司員工對公司未來在市場上的發展及定位有清楚認知。	0.751	0.039	21.854	0.806
11. 公司員工皆覺得對公司未來的發展負有一份責任。	0.796	0.038	23.350	0.640
第一階 (知識分享)				
知識分享意願				
2. 如果能提昇我的人際關係，我樂於與同事分享知識。	0.861			0.182
3. 如果對公司有益，我樂於與同事分享知識。	0.914	0.035	31.106	0.120
7. 我願意分享自己的知識，因為分享會讓我自我肯定。	0.888	0.037	29.032	0.164
4. 我希望未來能有更多的機會能與同事分享我的知識。	0.918	0.037	31.044	0.132
1. 當知識分享給其他同事，會使我心情愉快。	0.880	0.037	28.707	0.170
8. 同事如有需要，我已有的知識願意分享給他。	0.839	0.035	26.086	0.184
5. 我願意嘗試以更有效率的方式來分享我的知識。	0.880	0.039	28.393	0.188
6. 如果同事樂意有所回饋，我願意與同事分享知識。	0.713	0.048	20.055	0.467
知識分享行為				
11. 我常常提供建設性的意見，以幫助同事提昇服務水準。	0.860			0.320
12. 我常常幫助同事解決問題。	0.842	0.035	25.678	0.299
10. 我常常鼓勵同事提出好的看法及建議，以提昇整體服務水準。	0.857	0.036	26.937	0.318

變 項	因素負荷量	標準誤	t 值	測量誤差變異數
13. 我常常與同事分享新的知識。	0.853	0.034	26.074	0.266
14. 對於不易說明的事，我會為同事示範。	0.803	0.036	23.615	0.353
15. 在撰寫文件時，我願意將知道的記錄下來供同事參考。	0.776	0.036	22.248	0.385
9. 我常常協助同事與客戶溝通，以建立良好的關係。	0.814	0.033	24.100	0.294
第一階 (組織認同)				
忠誠度				
14. 我很關心公司未來的發展。	0.832			0.263
13. 我覺得我對公司的忠誠度很高。	0.879	0.044	26.404	0.241
15. 公司在社會上的形象與我休戚相關。	0.786	0.046	22.103	0.386
12. 我願意將未來的職業生涯與目前的公司度過。	0.842	0.049	24.292	0.344
11. 我聽到別人批評公司時，我會感到不愉快。	0.648	0.057	16.788	0.738
19. 我覺得公司在社會上的識別度很高。	0.613	0.050	15.603	0.594
10. 我願意投注超出一般預期的努力，以完成公司交辦的工作。	0.707	0.053	18.688	0.583
1. 身為公司的員工，我感到與有榮焉。	0.755	0.048	20.421	0.433
9. 在一般情況下，我視公司的問題為自己的問題。	0.726	0.055	19.300	0.601
8. 我很高興我選擇了目前的公司，而不是另一家公司。	0.703	0.057	18.428	0.670
相似性				
20. 我認為公司的員工有共同的目標。	0.791			0.684

變 項	因素負荷量	標準誤	t 值	測量誤差變異數
17. 我覺得我的價值觀和公司的價值觀非常類似。	0.874	0.045	23.303	0.384
18. 我感覺公司像一個大家庭，大多數成員感到一種歸屬感。	0.838	0.048	22.074	0.546
16. 我覺得公司是一個可以實現理想的公司。	0.822	0.048	21.443	0.595
6. 我覺得公司關心我。	0.762	0.046	19.349	0.667
7. 我對於目前工作的公司，我感到溫暖的感覺。	0.726	0.049	18.081	0.806
成員感				
4. 我喜歡告訴別人關於我在公司的工作項目。	0.616			1.202
3. 我在這個公司工作，與其他不同領域的人有所不同。	0.635	0.074	12.096	0.870
5. 我向我的朋友談論關於公司是一家優良的公司。	0.836	0.085	13.501	0.421
第一階 (經營績效)				
財務性績效				
1. 我認為我所服務的分行盈餘目標達成率績效良好。	0.904			0.322
2. 我認為我所服務的分行業績成長率績效良好。	0.926	0.029	35.313	0.247
3. 我認為我所服務的分行平均每一職員獲利能力良好。	0.805	0.038	24.493	0.668
4. 我認為我所服務的分行營運素質良好。	0.759	0.036	22.044	0.669
5. 我認為我所服務的分行手續費收入良好。	0.696	0.039	19.314	0.879
第二階				
組織學習				

變 項	因素負荷量	標準誤	t 值	測量誤差變異數
開放心智	0.867			0.404
學習承諾	0.444	0.029	8.563	0.297
分享願景	0.916	0.091	10.924	0.229
知識分享				
知識分享意願	0.991			0.010
知識分享行為	0.751			0.396
組織認同				
忠誠度	0.886			0.127
相似性	0.867	0.090	15.164	0.286
成員感	0.850	0.090	11.910	0.204
經營績效				
財務性績效	0.644			0.848

資料來源：本研究整理

The Association Study Among Organizational Learning, Knowledge Sharing, Organizational Identification and Business Performance:

A Case Study in Government-owned Bank

Hui-Lan Wang

Graduate Student

Graduate Institute of Library & Information Studies

National Taiwan Normal University

Chao-Chen Chen

Professor

Graduate Institute of Library & Information Studies

National Taiwan Normal University

Introduction

In the age of the knowledge economy, the business performance of an enterprise depends on the collective aptitude of its human resources and the general possession of knowledge. Company employees can only gain knowledge through continual learning. A company culture of lifelong learning is the impetus behind organizational growth, and while sharing knowledge multiplies this effect, close identification with an organization engenders an internal consensus of well-being and commitment. Together, these three elements have an important influence on overall business performance. This study considers the government-owned bank of Taiwan as an example and explores interrelationships among organizational learning, knowledge sharing, organizational identification and business performance. The study also explores analysis of the variance in recognizing the aforementioned criteria by government-owned bank staff from diverse backgrounds.

Research Purposes

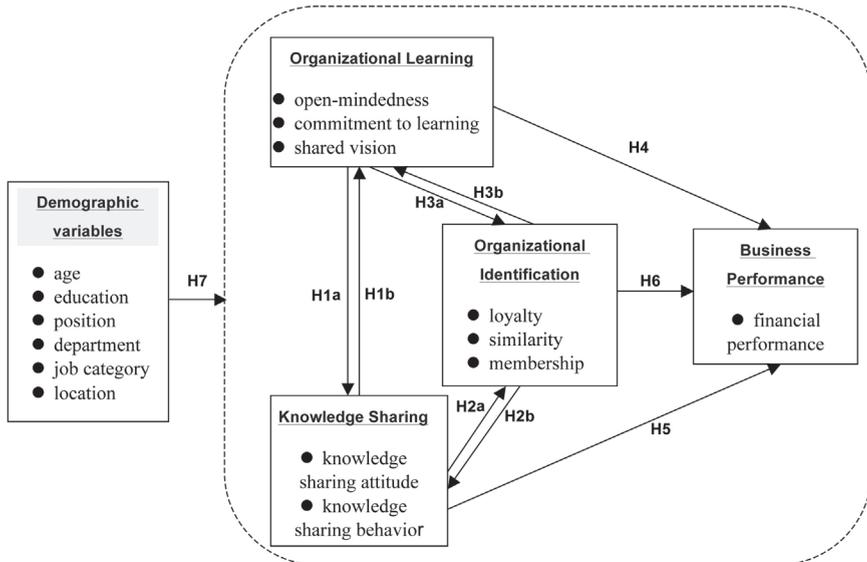
The purposes of this study are:

1. In order to understand the differences of cognition degree among organizational learning, knowledge sharing, organizational identification and business performance in the different background variables for employees of a government-owned bank.
2. To analyze the relationships among organizational learning, knowledge sharing, organizational identification and business performance in a government-owned bank.
3. Based on the above results, propose some suggestions that can enhance organizational learning, knowledge sharing, organizational identification and business performance for the government-owned bank.

Methodology

The architecture diagram of this study is shown in Figure 1.

Figure 1 Study architecture diagram



The relevant hypotheses of this study are:

Hypothesis 1a: Organizational learning will have a positive impact on knowledge sharing.

Hypothesis 1b: Knowledge sharing will have a positive impact on organizational learning.

Hypothesis 2a: Knowledge sharing will have a positive effect on organizational identification.

Hypothesis 2b: Organizational identification will have a positive impact on knowledge sharing.

Hypothesis 3a: Organizational learning will have a positive impact on organizational identity.

Hypothesis 3b: Organizational identification will have a positive impact on organizational learning.

Hypothesis 4: Organizational learning will have a positive impact on business performance.

Hypothesis 5: Knowledge sharing will have a positive impact on business performance.

Hypothesis 6: Organizational identification will have a positive impact on business performance.

Hypothesis 7: There are significant differences in the degree of cognitive load among organizational learning, knowledge sharing, organizational identification and business performance in different demographic variables government-owned bank employees.

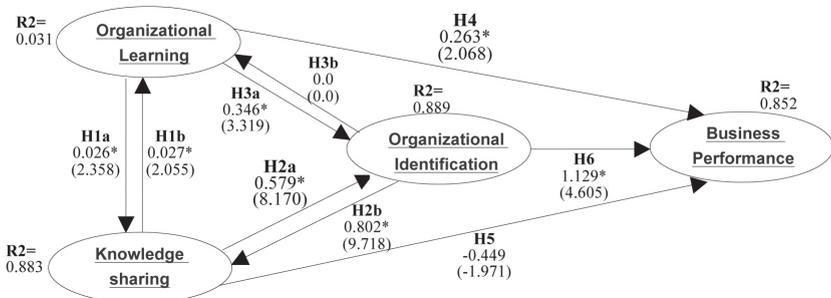
The research methods of this study are:

1. Methods used in this study include literature analysis, secondary data analysis, and survey by questionnaire. The collected data were processed by SPSS, Structural Equation Modeling (SEM) on correlation, and AMOS software for making path analysis to verify the model.
2. Out of the 641 questionnaires, 549 are valid (85.65%). After the SPSS and AMOS stages, the following were conducted: sample analysis, descriptive statistical analysis, and variance study on the statistical variables of the population.
3. SEM was also used to verify the analyses of different factors and the structural model, so as to understand the correlation thereof.

Results

The overall fit model of this study after being adjusted is shown in Figure 2

Figure 2 Overall fit model figure after being corrected



Note: "*" indicates significant at the 0.05 level of significance (i.e., t values greater than 1.96)

1. The study results show that, with regard to factors such as seniority, academic specialization, company position, differing departments, and management traits, the bank staff in the eastern regions held higher awareness of knowledge.
2. The most important factors affecting a government-owned bank's business performance are organizational identification, followed by organizational learning; while knowledge sharing did not appear to have a positive effect.
3. It is worthwhile to note that while organizational identification does not positively affect organizational learning, these two qualities in conjunction with knowledge sharing all have both direct and indirect effects on one another.
4. According to SEM analysis of the results of this study, two hypotheses were shown not true. The researchers focused on the characteristics and limitations of the government-owned bank for further discussion:
 - (1) In the institution: The salary and bonus structure and promotion appraisal system were lacking inflexibility.
 - (2) In the human resources: Human resources and recruitment requirements for academic qualifications had gradually changed.

- (3) In the location factors: The surplus target allocation of branches were different by region.
- (4) In the canvass business: The government-owned bank adopts conservatism and steady principle.
5. There were some common features between government-owned bank and private banks: for example: all new employees were requested to improve English levels and pursue financial certification, unceasing training and job rotation. Both of these two kind of banks were gradually adopting "regional centers" to replace the traditional branch business model. These similarities may increase the inference of the results of this study to other types of banks.

Conclusion and Future Work

1. Suggestions for the managers of the government-owned bank:

- (1) Before the organization conducts internal training courses, first determine training demands, and then establish an objective evaluation mechanism.
- (2) Establish a learning organization. Conduct organizational memory for the key events of the organization. Explore the root cause of problems in order to avoid repetition of similar incidents.
- (3) Develop intranet platform functions. Establish a knowledge management system with IT tools. Use incremental import mode, and continue to strengthen the depth and breadth of knowledge content.
- (4) Establish a fair and reasonable salary and bonus system. Establish various knowledge sharing systems.

2. Suggestions for the cadres of the government-owned bank:

- (1) Fully authorize and decentralize. Train future cadres and inspire employees' potential.
- (2) Use the organization's human resources and knowledge to pass on experience. Encourage employees to participate with suggestions and to share knowledge and to create knowledge.
- (3) Assess staff indeed. Give commendation, promotion and actively

cultivate employees for outstanding performance or development potential.

- (4) Human resource management towards activation mode. Talent should be used appropriately. The most important work is to place talent into appropriate positions.

3. Suggestions for the junior employees of the government-owned bank:

- (1) Enhance professional skills and work attitudes. Conduct active learning and positive self-development.
- (2) Participate in communities of practice. Use collaborative modes to conduct knowledge sharing for promoting the flow and innovation of knowledge.
- (3) Use Bottom-up models to promote knowledge management. Provide assistance to help the government-owned bank through difficulties in management of a large organization.

For follow-up research, this study proposes the following future research directions:

1. Suggestions for domestic scholars and experts in Taiwan:

According to domestic business conditions, design suitable questionnaires of domestic situations for use by future researchers.

2. Suggestions for future researchers:

- (1) In addition to the existing questionnaire, supplement with qualitative interviews. This may increase the reliability of the results.
- (2) More thoroughly research the behavior of bank employees, and then explore more impact facets and causal models to improve the depth and width of the study.

In summary, the research model of this study went through several amendments in addition to understanding the relevance among organizational learning, knowledge sharing, organizational identification and business performance of the government-owned bank, but also provide practical reference for the government-owned bank to use in operations.

In addition, the research model may also provide a reference for future academic research.

Reference

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Allameh, S., Nouri, B., Tavakoli, S., & Shokrani, S. (2011). Studying of the relation between emotional intelligence and job satisfaction with due regard to regulative role of organizational learning capability. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 347-364.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Berberoğlu, A., & Ünar, E. (2011, January). Relation between organizational learning and organizational commitment: Case study of a private bank in North Cyprus. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 87-93.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: Wiley.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative*

Science Quarterly, 19(4), 533-546.

- Chen, C. L., & Tseng, J. F. (2008, September). The relationships among performance management, organizational identification and organizational learning: An empirical study of public officers in national university. *Journal of National Pingtung University of Education-Education*, 31, 129-156. [Text in Chinese].
- Chen, K. Y., & Wang, Z. H. (2010). *Advanced statistical analysis using SPSS and AMOS*. Taipei, Taiwan: Wu nan. [Text in Chinese].
- Chen, P. S. (2010). *Integrating TAM and TRA theory to discuss the behavior of bank service personnel toward knowledge sharing* (Unpublished master's thesis). National Cheng Kung University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Chen, Y. C. (2012). *Study of employee's organizational identification and behavior after privatization of the state-owned bank: a case of Chang Hwa commercial bank* (Unpublished master's thesis). National Taipei University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- Chiou, C. L. (2010). *Knowledge assets, knowledge-sharing effectiveness and firm performance: An empirical investigation* (Unpublished master's thesis). Asia University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Chung, Y. Y. (2003). An empirical study on the KM strategic groups, organizational learning and performance in Taiwan's healthcare industry. *Tunghai Management Review*, 5(1), 181-220. [Text in Chinese].
- Collinson, V. (2004). Learning to share, sharing to learn: Fostering organizational learning through teachers' dissemination of knowledge. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 312-332.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. M. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Hampshire, England: Gower.
- Du, P. L., Zeng, R. F., Huang, Y. Z., & Shi, R. F. (2009). The relationships among leadership behavior, organizational identification and

- organizational learning. *Journal of Management Practices and Principles*, 3(1), 45-67. [Text in Chinese].
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *The Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Ellemers, N., Kortekass, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2/3), 371-389.
- Fen, Y. G. (2007). *An empirical study on the branch performance evaluation of bank of Kaohsiung* (Unpublished master's thesis). National Cheng Kung University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Hendriks, P. (1999). Why sharing knowledge? The influence of ICT on the motivation of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hong, C. C. (2005). *A study of relationship between location factors and performance: A case study of bank of Taiwan* (Unpublished master's thesis). National Dong Hwa University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Hong, C. J., & Wang, J. R. (2011). The influence between organizational learning and value innovation: A case study of A bank. *Taiwan Bank Quarterly*, 62(3), 1-19. [Text in Chinese].
- Hsieh, S. C. (2007). *The impact of social networks, social capital, knowledge socialization on knowledge sharing: the banking industry in Taiwan as an example* (Unpublished master's thesis). National Cheng Kung University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Hu, L. T., Zhang, D. W., & Yang, R. Q. (2008). Would you like to share what you know?: Exploring underlying factors of knowledge sharing in public organizations. *Soochow Journal of Political Science*, 26(3), 57-114. [Text in Chinese].
- Huang, C. Y. (2002). *Yin hang ye jing ying ji xiao zhi yan jiu* (Unpublished master's thesis). National ChengChi University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Huang, H. C. (2010). *The relation between personal factors, personality*

- traits, working environment change and organization identification of employees under bank merger* (Unpublished master's thesis). Feng Chia University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Huang, M. T. (2002). *The research of relationship between civil servants willingness of knowledge sharing, organizational trust and organizational culture* (Unpublished master's thesis). National Taiwan University of Science and Technology, Taiwan. [Text in Chinese].
- Huang, Y. C. (2009). *A study on the relationships between social tactics, dual organizational identification and job satisfaction after mergers and acquisitions* (Unpublished master's thesis). Ming Chuan University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hung, H. C. (2010). *The influence of mismatch between education and occupation on job satisfaction* (Unpublished master's thesis). Shih Hsin University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Hung, L. C. (2006). *Evaluating the operation performance of finance industry by economic value added index: Taking FCB as example* (Unpublished master's thesis). National Kaohsiung First University of Science and Technology, Taiwan. [Text in Chinese].
- Hwu, T. S. (2011). *Taiwan cooperative bank: The research on operating efficiency of privatized state owned bank* (Unpublished master's thesis). National University of Kaohsiung, Taiwan. [Text in Chinese].
- Jian, M. F. (1989). Xin du yu xiao du. In G. S. Yang, C. Y. Wen, C. X. Wu, & Y. Y. Li (Eds.), *She hui ji xing wei ke xue yan jiu fa.* (Vol. 1, pp.324-351). Taipei, Taiwan: Dong hua shu ju. [Text in Chinese].
- Jiang, J. S. (1999). *Interrelationships between top management team, strategy-making mode, organizational learning, innovation, and performance* (Unpublished master's thesis). National Cheng Kung University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54-63.
- Lai, C. C. (2004). *Taiwan di qu jin kong yin hang yu fei jin kong yin hang ji xiao zhi ping gu: DEA fang fa zhi ying yong* (Unpublished master's thesis). National Chung Cheng University, Taiwan. [Text in Chinese].

- Land Bank of Taiwan. (2014, February 23). *Land bank introduction* [Website]. Retrieved from <http://www.landbank.com.tw/> [Text in Chinese].
- Lee, C. F. (2011). *The influence of perceived job security on organization identification after mergers & acquisitions: From A bank's experience* (Unpublished master's thesis). Ming Chuan University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 1(14), 319-340.
- Liang, R. H., & Liao, Z. S. (2008). A study on performance factor of foreign banks in Taiwan: An application of grey relation analysis. *Journal of Performance and Strategy Research*, 5(1), 33-48. [Text in Chinese].
- Lin, C. S. (2010). *A study on the branch performance of bank of Taiwan* (Unpublished master's thesis). National Chiao Tung University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Lin, C. X., & Lin, Y. D. (2001). On the efficiency measurement in each branch of a local bank by using DEA method. *Asia-Pacific Economic and Management Review*, 4(2), 101-115. [Text in Chinese].
- Lin, H. C. (2012). *The study on self-directed learning, knowledge sharing willingness and organizational learning: An example of one department store in Kaohsiung* (Unpublished master's thesis). National Chung Cheng University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Lin, Y. H. (2011). *The influence of transformational leadership to knowledge sharing and organizational innovation: the cross-level analysis by using coaching, communication and organizational learning as mediating variables* (Unpublished master's thesis). National Central University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Liu, C. C. (2011). *A study of organizational learning and operation performance at Aowanda Nature Center* (Unpublished master's thesis). National Chung Hsing University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Liu, Z. Q., Zhuang, J. J., & Fang, L. P. (2009). Ying yong zi liao bao luo fa ping gu C yin hang jian yi xing fen hang zhi jing ying ji xiao. *Wan Neng Shang Xue Xue Bao*, 14(7), 279-290. [Text in Chinese].
- Lopez, S. P. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *Learning Organization*, 12(3), 227-245.

- Lyles, M. A. (1988). Learning among joint venture sophisticated firms. *MIS Quarterly*, 16(5), 85-97.
- Maldeni, M., & Jayasena, S. (2009, January). Effects of ICT on bank branch performance: A Sri Lankan case study. *Proceedings of the European Conference on Information Management*, 322-327.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. London, England: McGraw- Hill.
- Ministry of Finance, R.O.C. (2013a, October 31). *Cai zheng bu suo shu guo ying jin rong bao xian shi ye ji gou ren yuan kao he ban fa* [Laws and Regulations Retrieving System]. Retrieved from <http://law-out.mof.gov.tw/LawQuery.aspx> [Text in Chinese].
- Ministry of Finance, R.O.C. (2013b, October 31). *Cai zheng bu suo shu shi ye ji gou jing ying ji xiao jiang jin shi shi yao dian* [Laws and Regulations Retrieving System]. Retrieved from <http://law-out.mof.gov.tw/LawQuery.aspx> [Text in Chinese].
- Nafei, W., Khanfar, N., & Kaifi, B. (2012). Leadership styles and organizational learning an empirical study on Saudi Banks in Al-Taif governorate Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management & Strategy*, 3(1), 2-17.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Olivier, S. (2009, December). A primer on organizational learning. Knowledge solutions. *Asian Development Bank*, 1-6.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Pardo, T. A., Cresswell, A. M., Thompson, F., & Zhang, J. (2006). Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. *Information Technology & Management*, 7(4), 293-313.
- Pastor, J. T., Lovell, C. A. K., & Tulkens, H. (2006). Evaluating the financial performance of bank branches. *Ann Oper Res*, 145(1), 321-337.
- Patchen (1970). *Participation, achievement and involvement on job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Perugini, M., & Bagozzi, R. P. (2001). The role of desires and anticipated emotions in goal-directed behaviours: Broadening and deepening the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 40(1), 79-98.
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, I. U. K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organization learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.
- Senge, P. (1998). *Sharing knowledge. Executive Excellence*, 15(6), 11-12.
- Shen, F.L. (2006). *Relationship marketing and knowledge sharing for banks' financial specialists* (Unpublished master's thesis). Shih Hsin University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Ting, T. M. (2002). *Linking knowledge sharing and organizational learning in business communities of practice* (Unpublished doctoral dissertation). National Taiwan Normal University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Tsai, H. F., & Horng, B. S. (1994). An empirical study of domestic bank performance and service quality. *Journal of Management & Systems*, 1(1), 89-104. [Text in Chinese].
- Tseng, C. J. (2003). *Ben guo yin hang yu wai guo yin hang zai tai fen hang jing ying ji xiao yu zhi hui zi ben zhi bi jiao fen xi* (Unpublished master's thesis). National Sun Yat-sen University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Tu, J. T. (2012). *Liang biao bian zhi yu SPSS*. Taipei, Taiwan: Wu nan. [Text in Chinese].
- Tung, C. C. (2004). *A study on interrelationship between organizational learning, knowledge sharing, organizational culture and performance* (Unpublished master's thesis). National Chiao Tung University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization:*

- Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wei, M. J. (2011). *The branches performance of the public owned bank after merger: a case study on TCB and FBC* (Unpublished master's thesis). National Cheng Chi University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Wu, G. L. (2003). *A study on the relationships of organizational learning, organizational innovation and organizational performance: The case of Land Bank of Taiwan* (Unpublished master's thesis). National Pingtung University of Science and Technology, Taiwan.[Text in Chinese].
- Wu, J. Y. (2008). *A study on the relationship among knowledge sharing, organizational learning capability, intellectual capital and corporation's performance* (Unpublished master's thesis). Da Yeh University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Wu, L. H. (2006). *A study on relationship between organizational identity and knowledge sharing* (Unpublished master's thesis). National Sun Yat-sen University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Wu, M. H. (2009). *The assessing knowledge creation model , knowledge sharing and human capital of bank industry* (Unpublished master's thesis). Chinese Culture University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Wu, M. L. (2011). *Quantitative research & thesis writing*. Taipei, Taiwan: Wu nan. [Text in Chinese].
- Wu, W. Y., & Lin, W. B. (2002). Study with relationship among executive behavior, organizational culture, organized way to learn with organization's performance. *Fu Jen Management Review*, 9(1), 71-94. [Text in Chinese].
- Xia, H. X. P. (1999). *Quan li yu xin ren dui zu zhi nei zhi shi fen xiang yi yuan ying xiang zhi yan jiu: Yi yin hang fang kuan bu men zhu guan wei li* (Unpublished master's thesis). National ChengChi University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 51-69.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larraneta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079.