



從教育績效責任觀點論學校創新經營

黃建翔／臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所博士候選人

一、前言

二十一世紀是全球化競爭與強調知識經濟的時代，而教育發展便需不斷的革新與調適，才能符應社會的快速變遷與確保教育品質的提升。近年來，全面品質管理、創造力、競爭力以及績效責任等相關議題，已成為世界上多數國家改革之方向，先進各國紛紛提出教育改革之相關政策與措施，藉以提升其競爭優勢。由此可知，學校教育之績效責任（accountability）的強調便成為教育革新之焦點，其亦為了邁向預期之教育目標與學校願景，教育行政機關、學校教育人員、社區家長乃至學生本身，都需具備教育績效責任的理念與作為。

美國自1999年通過「學童教育卓越法」（Educational Excellence for All Children Act of 1999），第十一章即明訂「教育績效責任法」（Educational Accountability Act），希冀透過一套績效責任制度，要求學校、學區、教師及學生堅守高的學業標準及確保州及學區提供學生高品質的教育；小布希總統（George. W. Bush）就任後，於2001年再次修正「1965年小學暨中學教育法」並訂定「不讓孩子落後法案」（No Child Left Behind Act of 2001, NCLBA），欲透過績效責任、彈性措施和教育選擇，以縮短不利地位學生之學業成就落差（U.S. Department of Education, 2002）；2009年歐巴馬總統上任後（B. Obama）分別提出「美國投資振興法案」（The American Recovery and Reinvestment Act, ARRA）與「邁向巔峰教育計畫」（Race to the Top program, RTTT），

作為教育之指導方針，並於2010年提出改革白皮書，其核心理念均在強調以績效責任的概念提升學生學習成效，並以測驗之實施來落實績效責任。

英國於2007年發布「兒童計畫：建構更加美好的未來」（The Children's Plan: Building Brighter Futures）報告，其中便勾勒出英國基礎教育之新藍圖，並制定2020年兒童教育發展之目標，包括加強對兒童身心健康之重視、每個兒童都應該為學校之成功作準備，以及通過國家制定之相關學習成功標準（吳清山、王令宜、黃姿寬，2011）；而2010年大選後新成立的聯合政府，其提出鼓勵設立學院（Academies）和自由學校（free school）之主張，強調發揮教育人員專業自主，依據學生與家長之需求負起辦好學校之責任，並要求強化課程與考試，強調以知識與學科（數學、科學、閱讀）為主之核心國家課程，以追上世界水準（DfE, 2010）。故可知教育績效責任的觀點被視為提升教育效能和實現教育目標之重要手段，並逐漸轉變為各國政府教育部門與學校所關注教育議題之一（Kellaghan & Madaus, 2000）。

由於過去學校教育受到過多的保護，即使缺乏品質或績效，也不會面臨被迫關閉的危機，導致學生的學習品質受到影響，但隨著時代的演進，學校面臨教育市場化的挑戰與競爭，造成差異化的競爭優勢，因此教育績效責任理念的提倡不但能促進學校經營的發展，更能使學校在快速變遷的社會中永續發展。吳清山（2002）即指出未來有必要加強教育績效責任的研究，以確保教育品質和學生學習效果。因此，學校領導者除了將企



業管理理論轉化應用於學校經營中，更重要的是不斷致力於學校創新經營，才能符應教育績效責任之要求，而教育績效責任的關注便成為現階段學校教育改革成功之重要關鍵因素。

綜上所述，受到世界各國強調教育績效責任的趨勢影響，有必要探討教育績效責任之觀點，應用在學校創新經營之發展中，以重視學生學習成效、提升教師教學效能、落實教育服務品質，進而在快速變遷的社會中使學校能不斷永續經營發展。是以，本文首先探討教育績效責任之意義與內涵，其次從教育績效責任觀點探討學校創新經營之理念與困境，最後從教育績效責任觀點談學校創新經營之建議。

二、教育績效責任之意義與內涵

績效責任這個名詞，最早由企業管理方面引進而來，是一個「有權必有責，權責要相稱」的觀念。其無論從理論或實務之觀點，績效責任都是一個很複雜的概念或現象（吳清山、黃美芳、徐緯平，2002；蔡菁芝，2006；Rander & Ball, 1996；Wagner, 1989）。然而，績效責任從字義上看，一般認為可以定義為需負責任（accountable）、負有明確之義務（obligations）和責任（answerable），是個人或單位對於職責範圍內的工作成效與成敗負起完全責任，故可知績效責任為影響學校經營管理成敗之關鍵。研究者綜合相關專家學者（江書良，2006；吳清山，2000；吳清山、黃美芳、徐緯平，2002；范熾文，2007；蔡菁芝，2006；Burgess, 1994；Darling-Hammond & Ascher, 1991；Education Week, 2001；Hoy & Miskel, 2005；Kogan,

1988；Schreiner, 2010；Smith, 2000）等人之研究，析論教育績效責任之意義與內涵如下。

（一）教育績效責任之意義

過去有關績效責任之意涵，大多為企業管理領域之研究範疇，而研究者綜合參酌企業管理與教育領域之相關文獻後，認為教育績效責任係指教育相關組織與人員為了建立權責相稱的理念與機制（吳清山，2000；范熾文，2007；Darling-Hammond & Ascher, 1991；Kogan, 1988），如教育行政機關、學校、教師、家長以及學生等人能各自負起教育和學習成效之成敗責任，進而提升教育成效與達成教育理念目標（蔡菁芝，2006；Education Week, 2001；Smith, 2000），透過系統化、標準化、公開化以及科學化的管理，能即時提供教育績效責任之相關資訊，並且建構具體明確之績效責任指標，對教育相關單位的投入、過程及產出能全面檢視，以進行績效評鑑與獎懲機制的評估程序（江書良，2006；吳清山、黃美芳、徐緯平，2002；Hoy & Miskel, 2005；Schreiner, 2010），進而判斷其達成教育目標之程度，能持續不斷地進行回饋與改善，以提升學校之教育品質與成效。

（二）教育績效責任之內涵

教育績效責任是一套承諾，政策與措施（吳清山，2001），彼此要對績效負責，其主要內涵在於績效改進，而其組成概念則包含責任、標準、評鑑及獎懲等要素，茲就各學者（吳清山、黃美芳、徐緯平，2002；范熾文，2007；Burgess, 1994）之看法，績效責任旨在展現教育相關人員為其工作職責的表現，負起應有責任。其內涵包括了工作職責、回饋改善、獎懲機制、績效評鑑、資訊公布、績效指標等面向，如圖1所示：

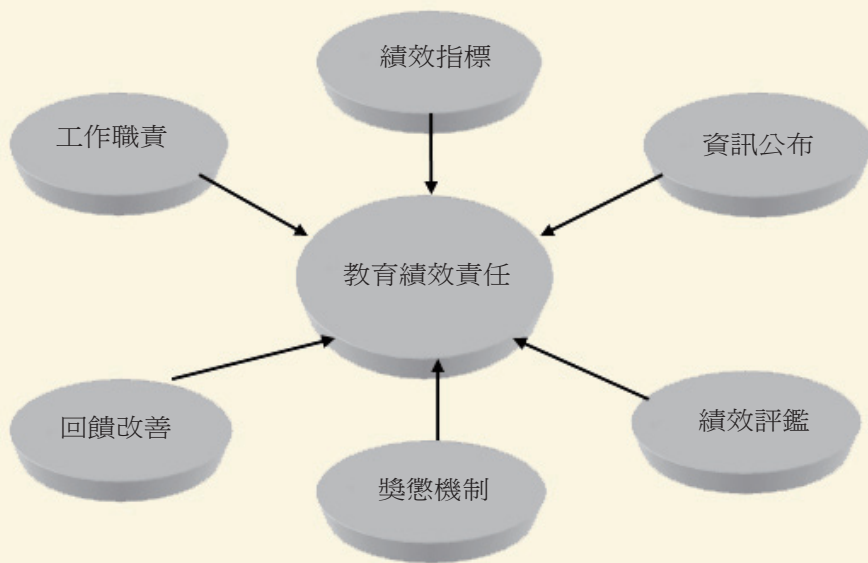


圖1 教育績效責任之內涵

資料來源：修改自吳清山、黃美芳、徐緯平（2002）

研究者統整歸納教育績效責任所涵括之六大內涵，茲說明析論如下：

（一）工作職責

Robbins與Coulter（2009）認為，目的、人員與結構是組織構成之三項核心要素，可知組織為了實現其目的，必須透過結構與人員的有效運作才能竟其功，故人員或組織能依其職責分工，便能確保有效達成目標。故可知教育績效責任的第一個內涵要素，即是要確立組織或個人之工作職責。例如教育行政機關和學校組織在政策上的擬定與執行、教育人員控管和教育經費提供等方面之教育職責，而教師工作職務在於教學與班級經營之職責，學生最主要職責是學習，都應有其明確規範。

（二）回饋改善

Macpherson（1996）認為，教育績效責任應涵蓋規準與過程，以改善表現和服務

之品質。而教育績效責任為一動態循環的過程，依據績效指標的確立來進行績效評鑑，因此回饋改善為教育績效責任之首要目的，績效評鑑與獎懲機制只是手段之一。例如在績效責任評估過程中，若無法達應有之標準，教育行政機關則須進行介入與輔導追蹤，或提供回饋與建議；學校績效表現若未達標準，亦可要求學校提出改進計畫並予以協助改善，而教師績效責任未達標準時，亦能進行協助輔導。

（三）獎懲機制

獎懲機制旨在產生約束和規範的作用，目的在於個人或團體於績效評鑑之後，必須能有一套獎懲機制作為配合，才能發揮績效責任之功效（吳清山、黃美芳、徐緯平，2002）。在獎懲機制上係針對各層級組織或人員之表現予以適當處理，以學校組織單位而言，績效的高低可列入追蹤輔導或標竿學



習的對象、增減經費補助之依據、甚至進行市場機制的競爭，都是屬於教育績效責任所採取之方式。

（四）績效評鑑

秦夢群與吳政達（2006）指出，世界各主要國家均已開始推動績效責任制度，並提出許多指標以供評鑑績效採用。可知在績效責任運動中，績效評鑑即在蒐集個人或組織表現資料，進行質性與量化之描述，能有效評估是否符合其具體指標，以進行價值判斷的過程。例如學校能依據自我與外部評鑑結果，能規劃出優先發展與改善目標，使各層級之組織或個人對於其工作職責進行有效改善，並適切地連結到績效管理系統中，並透過週期性之績效循環管理歷程，以促進學校與個人永續發展的完整體系。

（五）資訊公布

學校各項教育績效資訊的公布包含學生成績表現、出席率、輟學率與升學率、教師專業素質與經歷、學校經費收支以及學校安全等資訊等。而學校各項績效表現應能透過各種管道來公開透明化，並且有系統、公正、客觀地提供利害關係人進行參考與選擇，Sanerivi（2012）即指出公私立教育機構的增長與資訊的流通能提供一個良性競爭的環境，讓學生得以在入學時做出最佳選擇，亦能使相關教育人員、家長、學生以及社區人士能有效了解學校辦學績效表現。

（六）績效指標

指標常會隨著社會趨勢或環境場域而不同，相對於時間之變化情形，它是一種具體化的統計測量，能反應出各項重要層面之主要現象。例如美國在發展績效指標之研究，能依據其發展現況來擬出符合學校層級之行政績效指標，其主要內容分為五大向度，分別為教育成效、教育參與與流動、人力資源與發展、學校組織與學習環境等，共計37項績效指標（秦夢群、吳政達，2006）。因

此，可從教育績效責任指標來具體檢視其相關規範、責任與成效，以有效提升學校績效責任表現。

準此以觀，本文將教育績效責任定義為：相關教育組織與利害關係人為了建立權責相稱的理念與機制，能各自負起教育和學習成效之成敗責任，透過「工作職責」、「回饋改善」、「獎懲機制」、「績效評鑑」、「資訊公布」、「績效指標」等六個向度確保學校教育之績效責任，能運用系統化、公開化以及科學化的管理，即時提供教育績效責任之相關資訊，並且建構具體明確之教育績效責任指標，對教育相關單位的投入、過程及產出能全面進行檢視，以進行績效評鑑與獎懲機制的評估程序，進而判斷其達成教育目標之程度，能持續不斷地進行回饋與改善，以提升學校之教育品質與成效。

三、從教育績效責任觀點探討 學校創新經營之理念與困境

教育績效責任之主要理念係一種增進學校經營成效的重要機制，學校成員能透過共享績效責任的信念價值觀，進而促成學校創新經營之永續成功與發展，以符應社會環境之理念價值。茲從教育績效責任觀點探討學校創新經營之理念與困境如下。

（一）學校創新經營之理念

近年來，歐美國家為了提升國家競爭，開始強調教育績效責任之理念，紛紛著手進行有關學校教育革新之經營策或計畫，其認為過去傳統的學校經營方式必須有所創新，不能再以過去的理論方法來經營學校，而策略與作為亦必須不斷地進行蛻變與創新，才能因應社會環境的快速變遷與挑戰。故學校應透過執行創新經營之策略，使學校在資源的運用上更具彈性，同時提升學



校的自主性，才能妥善地規劃各項教育革新方案，充分發揮學校教育的本質和功能。

我國受到校園民主思潮、全球化、多元化以及少子化之衝擊，學校經營面臨轉型之關鍵時期，如何掌握社會趨勢脈動與相關組織再造之契機，必須從學校組織成員之共同體認來開始著手。而過去歐美國家對於績效責任之理念推動，即透過工作職責的確立、資料訊息的公布、績效指標的建構、績效評鑑的診斷、獎懲機制的運用以及回饋改善的動態歷程，希冀能符應社會趨勢的發展，以確保學校教育品質之績效與卓越，促使學校永續經營發展；並在強調教育市場化之競爭下與權力鬆綁之同時，能更加強化與重視績效責任之分享，以提昇學校成員自我負責的信念與承諾；藉此爭取社會大眾對學校教育的支持認同，以獲得更多元之教育相關資源，提高學生學習成就、提昇學校品質績效。

有鑑於此，學校創新經營之推動發展，便是透過個人與組織之學習與合作，並運用創新的科技與工具來建置良好的溝通平臺與環境，以鼓勵成員建立知識分享與溝通的習慣與氛圍，並建立家長、社區人士與相關人員之夥伴關係，並藉由教育績效責任理念之推動，提供成員增權賦能與學校自主發展，鼓勵並檢視學校重視經營創新之成效，以符應社會、家長及學生的期待與需求，提升學校教育之品質與績效，進而達成學校創新經營與永續發展之目標。

（二）學校創新經營之困境

隨著企業界推倡創新管理之改革風潮與InnoSchool全國學校創新經營獎之推動倡導，現已開始有許多學校推動學校創新經營之理念，在實施過程中難以避免遭遇實務現場之困境，而教育績效責任理念的提倡即是希冀能檢核其學校是否達成應盡之職責，以實踐並證明學校創新經營之品質績效。綜合

相關學者之研究（王如哲，2006；吳清山、賴協志，2006；洪啟昌，2006；張明輝、顏秀如，2005；Corrie & Andy, 2006；Wolfe, 1994），研究者析論學校創新經營之困境如下。

1.個人成員方面

校長是學校經營方向的掌舵者，要能進行突破性的創新必須先具備創新領導知能，方能擬定學校之目標願景與推行方針，以有效帶領教育成員執行學校創新經營。因此，校長若缺乏創新領導知能和單一權威的領導作風，將可能會使創新策略流於表面化之形式；而教師的慣性思維習慣、相關知識背景不足、害怕革新與變革等，皆可能是創新動力不足而使然。故校長與教師若缺乏相關創新知能、彼此信任以及溝通合作，則可能喪失教學承諾感與缺乏自我檢視之能量，將無法有效推動學校創新經營發展與符應教育績效責任之理念。

2.學校組織方面

學校組織運作在學校創新經營中是相當重要之關鍵因素，亦為影響學校創新氛圍之要因，而學校組織運作在創新經營之困境大多為學校體制科層化、教育經費不足、缺乏創新文化、學校缺乏整合力量等，例如在學校組織體制方面，其過度繁瑣、僵化之科層體制容易削弱創新策略之執行成效；在教育經費補助預算方面，若經費資源補助的減少亦會迫使教育組織採取開源節流之方式；在學校組織文化方面，若學校組織在缺乏創新氣氛的環境下，成員則會較缺乏創新價值知覺。故教育行政組織或學校若無法賦予教育人員之權能、營造績效責任之氛圍以及設立學校績效責任之獎懲，則學校經營創新將無法有效落實。

3.外部環境方面

學校應針對各地區環境之特性，建立學校特色與夥伴關係並評估其發展之可行性，



訂定學校創新經營目標和實施策略，才能符合社會環境趨勢與相關人員之期望與需求。因此，在相關行政組織方面，法令的限制或朝令夕改、人事資源的不足，都將造成學校無法彈性自主運作；在相關利害關係人方面，家長或社區人士若對於學校經營的創新抱持懷疑、不信任的態度，亦間接造成學生對於學校改革的看法有所疑慮，將使得學校創新經營過程面臨阻力及困境。故相關行政組織若無完善之相關法令與明確之關鍵績效指標，則可能形成學校在創新經營時將無責可循或未能有效實踐運作，而社會大眾亦無法有效獲取學校經營成效之資訊。

四、從教育績效責任觀點提出學校創新經營之建議

教育績效責任之核心價值即在於確保教育品質與辦學績效，可知教育績效責任的倡導有助於保障教育品質和學生學習成效。因此，如何有效將教育績效責任之理念應用在學校創新經營中，實為促進學校創新經營與永續發展之重要成功因素。研究者試以教育績效責任觀點提出對學校創新經營之建議如下。

（一）對教育行政主管機關之建議

1. 訂定學校績效責任法令，做為實施權責依據

透過教育績效責任法制化過程，能有效規範教育行政機關、學校、教師以及家長對於學校教育之績效責任，使其能有責可循並作為獎懲之依據。例如明訂學校績效責任之依據以及建構相關教育關鍵績效指標，包括學校創新經營應達到之績效品質、學校創新經營之評鑑方式、學生學習成就之基本水準、辦學成效之獎懲，以及相關補救教學或輔導措施，並作為教育行政機關有效規範師資、經費以及其他相關資源之依據。

2. 提出年度績效報告卡，呈現學校創新經營成效

隨著民主社會的開展，學校必須與社會大眾建立良性互動，教育行政機關應設計學校年度績效報告卡，並要求各校在學年度結束時提出報告。例如能將各校創新經營績效與各類教育成果公布周知，一方面讓家長了解學校辦學績效與特色，能鼓勵父母關心子女受教情形；一方面亦能發揮教育市場化機制，將各校辦學資訊公開透明化，發揮公眾監督改善教育之力量，並使教育消費者能有其選擇權，選擇最適合自身就讀之學校，激勵學校創新經營發展。

3. 挑選標竿楷模學校，引領學校本位創新發展

教育主管機關應建立學校創新經營績效指標，每年公布標竿楷模學校名單，以針對辦學績效卓著或優異之學校進行公開表揚，予以相關教育經費或資源之獎勵補助，促使各校能進行辦學經驗交流或楷模學習。例如各校能參照標竿楷模學校，從中觀摩學習並開拓學校成員經營校務之視野，促進校際間之知識分享、經驗交流與對話，再依其教育目標與學校特色來訂定學校發展計畫，便能減少錯誤或摸索，促進學校本位之創新經營發展。

（二）對學校及教育人員之建議

1. 建置績效責任公布平臺，並長期追蹤控管

學校應能清楚掌控並知悉其創新經營之運作發展，建置公開性與互動性之學校績效責任公布平臺，以即時提供公開透明之學校相關發展資訊，做為學生及家長在學校選擇之依據。因此，各校若能善用網際網路來建立「學校績效責任公布平臺」之互動溝通工具，即時回應公眾所關注之學校創新經營發展或重要事務焦點，並透過公開學校辦學成效與比較性，激勵其他辦學績效不佳之學校，能投入更多之改善策略與資源，提升個人及學校創新之績效表現。



2. 塑造學校績效責任文化，鼓勵學校創新經營

教育績效責任絕對不是只有校長的責任，而是由學校成員共同承擔之責任，為了發揮學校創新經營之績效，身為學校領導者必須以身作則，培養績效責任之意識與知能，透過激勵和授權之創新領導風格來營造學校成員之績效責任氛圍，學校創新經營之願景價值才能在學校場域中逐漸形成。由此可知，學校成員若擁有教育績效責任之價值觀，便能展現在教學專業中，學校有了教育績效責任之文化，學校便能永續創新經營發展。

3. 建立教師專業學習社群，形塑學習型學校

形塑學校為學習型學校，對於改變學校成員慣性思維、建立團隊和互信文化、提升人員改變動力等方面有著積極之作用，亦是確保學校創新經營成效關鍵所在。因此，學校若能積極成立不同專業領域之教師專業社群，設定共同的專業動主軸，透過組織學習進行教學工作之交流分享，行政與教學之相互協助合作，並藉由教學觀摩與標竿學習來提升集體之專業創新知能，才能促使學校創新經營能夠有效落實發展。

（三）對家長之建議

1. 參與親職教育，建立彼此良好夥伴關係

政府機關應在法令上明確規範與保障家長參與校務內容與程序，以健全社區人士、家長參與學校教育的權利和義務，若家長能與學校建立良性互動關係，便能及時掌握學生學習成效與需求，提供孩子們更加良善的學習環境與氛圍。因此，家長應該多協助學校業務的推動，以及參與親職教育活動，培養相關親職教育知能，彼此建立良性互動關係，以積極維護學生受教權為目標，亦能協助推動學校創新經營發展。

2. 建立溝通管道，滿足利害關係人之需求

教育革新是否會產生助力或阻力，有一部分是來自於社會大眾與家長對於學校教育看法之影響。因此學校經營必須跟隨時代的變化來做調整，積極宣導創新教育之理念，例如透過大眾媒體製作相關教育宣導與教化之節目，使教育消費者能從更多面向與多元化地方式了解學校創新經營以及是否符應教育績效責任，並建立相關溝通活動或說明會，以重視家長、學生們之意見與需求，調整學校的行政與教學來滿足顧客需求，形成教育共識，達成學校創新經營之目標。



參考文獻

- 王如哲（2006）。知識經濟的學校經營策略。研習論壇，68，5-9。
- 江書良（2006）。完全中學學校績效責任指標及學校績效責任報告卡之建構。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山、林天祐（2003）。教育小辭書。臺北市：五南。
- 吳清山（2000）。學校績效責任的理念與策略。學校行政雙月刊，6，6，3-13。
- 吳清山（2002）。學校行政研究的重要課題與未來方向。教育研究月刊，100，23-31。
- 吳清山、黃美芳和徐緯平（2002）。教育績效責任研究。臺北市：高等教育。
- 吳清山、賴協志（2006）。國民中小學學校創新經營成效、阻力與因應途徑之研究。教育研究月刊，141，58-74。
- 吳清山、王令宜、黃姿霓（2011）。國民教育階段關鍵績效指標之初步建構。教育研究月刊，209，4-16。
- 洪啟昌（2006）。活力北縣，創意無限：從學校創新經營談起。教育研究月刊，145，5-13。
- 范熾文（2007）。教育績效責任：市場模式及其啟示。中等教育，58（3），1-17。
- 秦夢群、吳政達（2006）。國民教育階段學校行政績效指標體系建構之研究。教育資料與研究，68，43-62。
- 蔡菁芝（2006）。英美兩國學校績效責任及其對我國的啟示。臺北市立教育大學國民教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 顏秀如、張明輝（2005）。學校創新經營的意涵與實施計畫。中等教育，56（3），28-52。
- Burgess, R. G.(1994). Accountability to whom? Researchers and researched in education. In D. Scott (Ed.), *Accountability and control in sectional settings* (pp.137-146). London : Cassell.
- Corrie, G. & Andy, H.(2006). The sustainability of innovative school as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly*, 42, 124-156.
- DfE(2010). *Weeks after Academies Act passed 142 schools to convert to academy status*. Retrieved from <http://www.education.gov.uk/inthenews/inthenews/a0064203/142-schools-to-convert-to-academy-status-weeks-after-academies-act-passed>.
- Darling-Hammond, L., & Ascher, C.(1991). *Creating accountability in big city schools*. (ERIC Document Reproduction Services No. ED 334339.)
- Education Week.(2001). *Quality counts 2001: A better balance*. Retrieved from <http://www.edweek.org/sreports/qc01>
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G.(2005), *Educational administration: Theory, research, and practice* (7th ed), Boston, MA: McGraw-Hill.
- Kellaghan, T. & Madaus, G. F.(2000). Outcome evaluation. In G. F. Madaus, D. L. Stufflebeam, & T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (2nd ed.) (pp. 97-112). Norwell, MA: Kluwer Academic.
- Kogan, M.(1988). *Educational accountability: An analytical overview*. London: Hutchinson.

- Macpherson, R. J. S.(1996). *Educative accountability: Theory, practice, policy and research in educational administration*. Oxford, OH : Pergamon.
- Rander, H. A. & Ball, S. J.(1996). *Local education authorities: Accountability and control*. Stoke-on-Trent, Staffordshire: Trentham.
- Robbins, S. P., & Coulter, M.(2009). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson Hall.
- Sanerivi, L. L.(2012). *Achieving learning outcomes through internal quality assurance*. Retrieved from http://www.apqn.org/files/forum/paper_258.doc
- Schreiner, E.(2010). *Key performance indicators for schools*. Retrieved from http://www.ehow.com/list_6738575_key-performance-indicators-schools.html
- Smith, M.L.(2000). Validity and accountability in high-stakes testing. *Journal of Education*, 51(5), 334-345.
- U.S. Department of Education(2002). *No child left behind act of 2001*. Retrieved from <http://www2.ed.gov/policy/elsec/leg/esea02/107-110.pdf>
- Wagner, R. B.(1989). *Accountability in Education: A philosophical inquiry*. London: Routledge.
- Wolfe, R. A.(1994). Organizational innovation : Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3),405-430.



專 論

