

# 目 錄

	頁次
第一章、 研究動機與目的	
第一節、 研究動機	1
第二節、 研究目的與架構	3
第二章、 相關文獻探討與研究假設	
第一節、 市場導向	4
第二節、 企業文化	7
第三節、 網路組織	28
第四節、 企業所有權結構	40
第三章、 研究設計	
第一節、 變數定義及衡量	45
第二節、 樣本調查設計	47
第三節、 資料分析方法	48
第四章、 研究結果	
第一節、 資料回收及分析	50
第二節、 假設驗證	51
第五章、 結論與建議	54
參考文獻	55
附錄	60

## 第一章、研究動機與目的

### 第一節、研究動機

在許多案例研究中，企業文化均被視為是決定經營績效的關鍵因素之一(如洪魁東, 1989; 施振榮, 1996; 吳鄭重譯, 1993; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982 等)，組織成員憑藉文化的引導得以成功面對環境挑戰和機會。有鑑於此，一般企業面對當今經營環境的變化日益激烈，在規劃正式體制時很難期待各種可能的狀況均能事先列入考量，透過企業文化的運作，正可以讓此一缺憾略形緩和，因此，它在管理和組織運作上也就更形重要(丁虹、司徒達賢、吳靜吉, 1988; 張旭利, 1988)。

在企業文化的相關研究中，不論採取認知觀點或生態調適觀點，均是以組織為研究主體(Gordon, 1991; Hofstede, Bond, & Luk, 1993)，也就是說文化是依附在一社會系統之中的，理論上每一社會系統的組成要素不儘相同，進而造成了組織間的文化差異。一般而言，企業絕非獨立於環境之外的一個社會體系，觀念上，它仍是屬於某一較高層次、範圍較廣的社會系統的一部份；因此，個別企業的文化縱有其獨特性，但仍有相當程度是與外界文化體系相通的，國族文化的研究即是反映出此一現象的存在(如 Hofstede & Bond, 1988; Hofstede, 1993; Nakata & Sivakumar, 1996; Pennings & Gresor, 1986; Chatman & Jehn, 1994; 吳萬益, 1994; 陳正男、黃文宏, 1996; 鄭伯壘, 1996)。然而，就企業行為和策略研究來看，企業文化與行為主體是直接關聯的，且不同企業間的文化內涵並非毫無相近之處(陳正男、黃文宏, 1996)，因此，外界文化環境之作用多少已由企業文化本身給予反映。不過，除了文化強度以外，對其他文化整體特性的相關量化研究並不多見，而這也正是企業文化理論第三發展期所強調的(Kotter & Heskette, 1992)。

同樣地，市場導向對經營績效的正面作用一直是為學術界和實務界所認定的(如 Levitt, 1960, 1975; Kotler, 1977; Webster, 1988; Shapiro, 1988; Day, 1994; Hunt & Morgan, 1995 等)，而且在相關實證中得到相當程度支持，如企業獲利力、顧客維繫、行銷效能和進入障礙等受其影響(Narver & Slater, 1990; Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Norburn 等人, 1990)。雖然，Houston(1986)曾提出行銷概念並非在任何情況皆必然採用的一種最佳經營哲學，但是 Jaworski & Kohli(1993)則在實證中發現市場導向和經營績效的關聯是不因市場變遷程度、競爭強度、或技術變遷程度而有所動搖的。令人抱憾的是如何才能有效、有計劃的促長企業的市場導向，則尚未能有具體的結論和驗證。

行銷觀念的倡導代表著企業經營哲學的演化，因此即有人主張它企業文化的一部份，

代表了一組特定的組織價值觀(Slater & Narver, 1995; Deshpande & Webster 1989; Deshpande, Farley, & Webster, 1993);不過,另由競爭優勢的角度來看,市場導向表現出企業對顧客的了解和滿足,均擁有較競爭者更為卓越的技能(Day, 1994),因此,有人主張它應該是指企業對行銷觀念的落實程度(Kohli & Jaworski, 1990),是一些具體表現的行為和運作。可見,企業若要能創造出更好的顧客價值,必須在文化的深層有著「顧客至上,超越對手」的基本信念,而且更要藉以培育出市場洞悉力和顧客聯結力,方足以真正享受到勝利的成果(Day, 1994)。就行為面而言,市場導向要求的是一種整體動員的行動,欲求有效貫徹勢不能忽略對成員行為有規範作用的企業文化;唯有如此,市場導向才得以具有獨特性,不易模仿,而成為可持續的競爭優勢之一(Hunt & Morgan, 1995)。就文化層面來看,企業文化並非是單一構面的,各項價值觀彼此之間亦是對立並存。因此,由文化機制的角度來探討對市場導向的作用,仍是有待進一步釐清的。

台灣的中小企業佔總企業數的 97%。相較於日本及韓國,台灣更凸顯出企業規模偏小的特點(Hamilton & Biggart, 1990),由於公司規模不大,人手不多,每一個人都得完成許多工作項目,即使非常勞力工作,所完成的貨品與勞務的質與量皆很有限,市場佔有率微乎其微,而無法對市場或產品規格做有效的控制,所面對的市場變化風險極高。同時,小公司所掌控的資源較小,容易產生資源依賴的現象(Pfeffer & Salancik, 1978)。因此,中小企業如果要生存下去,似乎唯有蛻變為大型或巨型企業一途(Chandler, 1977)。然而,弔詭的是既然台灣中小企業林立,理論上又有許多競爭劣勢,為何在過去幾十年來,以中小企業為主體的台灣經濟表現卻如此的優異?此或許與網路機構的發展有關(鄭伯壘, 1996)。

Hinterhuber & Levin (1994)認為未來的組織型態會是一種資金(capital)和作業(operation)相結合的策略性網路,而且後者的結合有更受重視的趨勢。在一般與網路結合有關的文化研究中,大多針對不同組織間的文化相似性來著手;不過,依 Snow, Miles, & Coleman(1992)所言,網路必須創造出穿越所有權與國界的組織文化,才能將各家結點企業聯繫一體,以有效完成經濟鏈的團隊工作;而且,義利共生型的網路是華人企業所特有的(鄭伯壘、劉怡君 1996);因此,對身處台、港、中三地的華人企業而言,自身所秉持的企業文化似乎也要考量到所處網路體系的狀態;針對產業研究中普遍存在情境因素的作用(Hambrick & Lei, 1985),而且,產業別對文化效應的節制作用經初步驗證亦是存在的(陳正男、黃文宏, 1996);產業雖是涵蓋個別企業在內的一個較大的社會系統,但它並不像一般企業同樣的具有特定的使命,以及達成該項使命所必需的各種機制運作;相較之下,網路機構與企業之關聯更遠在產業因素之上,因此,在進行企業文化效應的了解時,是有必要將企業所處的網路狀

態加入考量。

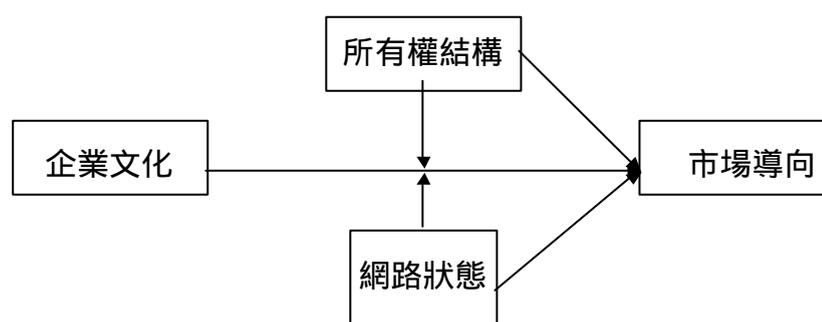
所有權(ownership)乃是任何企業存在的源頭，也是企業權威或影響力之主要來源，它可視為是企業內部網路特質之一：雖然當代管理領域中早已強調經營權與所有權的分立，但是，在華人企業中不乏少數家族主宰整個企業經營動向的情形，此舉可能會使企業成員對企業的投注有所影響，相形之下，企業文化對成員的制約作用亦可能有所變化。因此，在探討企業文化與市場導向之關係時，也有必要將企業所有權型態加以考慮。台灣的上市公司、上櫃公司和未上市也未上櫃的公司間，是否會因所有權公開化或分散化的程度有別，或是資訊公開的程度有別而影響到企業文化？是否也對其市場導向的程度或做法有所影響？

## 第二節、研究目的與架構

基於以上認知，本研究之主要目的有下述幾項，並提出觀念性架構如圖一所示。

- (一)探討不同的文化競值構面是否會對市場導向有不同的影響存在。
- (二)探討企業文化的多元性是否與市場導向有直接的關聯。
- (三)探討企業文化的均衡性是否與市場導向有直接的關聯。
- (四)在加入網路狀態的考量之後，文化與市場導向的關係是否有所改變。
- (五)在加入企業所有權因素之後，文化與市場導向的關係是否有所改變。
- (六)網路狀態和所有權影響文化效應的情境作用是屬於何種性質的。

圖一為本研究針對上述目的所提出的觀念性架構，下文中即根據圖中的變數和關係來逐一說明。



圖一、研究架構圖

## 第二章、相關文獻探討

### 第一節、市場導向

創造滿意的顧客是企業永續生存的不二法門(Drucker 1954)，而顧客對企業滿意程度的認知，則是來自於對各種企業活動的體驗；因此，由行的觀點來探討市場導向，應該是最接近經營績效的一種研究學說。

市場導向概念的發展自然是和行銷觀念密不可分的，然而行銷觀念在不同的時期也面臨著定義上的分歧，受此影響所及，學者間對市場導向的界定也有所出入。早在 King (1965) 提出行銷觀念時，它代表著一種管理哲學，表現在公司整體力量的動員、利用和控制，目的在找尋出一種相容於企業獲利的方法來協助顧客解決特定問題。Barksdale & Darden (1971) 和 McNamara (1972) 則直指其中的三要素為「顧客是企業活動焦點所在」，「跨功能整合行銷活動的必要性」，「要有利潤導向」。整體而言，此一觀點是著重交易雙方的均衡性。不過，亦有人反對此一均衡論點，如 Bell & Emory (1971) 即主張利潤應是顧客導向之果，後者之地位當在前者之上；Day & Wensley (1983) 則認為以往行銷觀念的建構中，似乎並未適切的表達出競爭導向的重要性。

直至今日，市場導向和行銷觀念更被視同同義詞 (Shapiro, 1988 ; Webster, 1988 )，主張它的表現端視企業本身對市場資訊的蒐集和運用。根據這類以資訊為中心的觀點，Kohli & Jaworski (1990) 即提出市場導向為行銷觀念的落實；Kohli, Jaworski, & Kumar (1993) 即以顧客需求、競爭資訊、市場情報和跨功能分享知識等企業活動為領域，而發展出一套市場導向量表。

行銷導向的說法較狹隘，容易讓人會誤以為處理市場活動都是屆於行銷部門獨自負擔的責任；而運用市場導向的觀念，一方面可以使得非行銷部門共同承擔面對市場的變化並加以處理的責任，同時也可以使得觀察市場活動的角度更多元，對於市場中各種因素與力量的運作，以及組織本身應採用何種方法因應，能夠同時納入分析中。

Shapiro(1988)認為市場導向代表著接觸公司所有部門過程的集合，包括有三個特徵：  
1.能將所有影響消費者購買決策的重要訊息，散播到企業內的所有各部門；  
2.能由跨部門的人員制定出所有策略性與戰術性的決策；  
3.各部門能相互協調並承諾徹底執行公司決策。  
Webster(1988)主張企業欲發展市場導向，必需要有五個特性：  
1.高階主管必需支持顧客導向的價值和信念；  
2.對市場和顧客的重視必需整合於策略規劃的過程；  
3.強化行銷經理的能力，以利行銷計劃的發展；  
4.發展以市場的表現為績效衡量指標；  
5.全公司對顧客一致的承

諾。Ames & Hlavacek (1989)則是強調市場導向是從了解顧客的需求出發，對顧客的需求了解後，再評估企業本身所具備的能力，透過企業發揮自己的能力，並整合跨部門的努力，推出具競爭力的產品、商品或服務，滿足顧客的需要，達成企業的目標。McQuarrie & McIntyre(1990)主張執行顧客導向的行銷觀念必需鼓勵決策者親自訪問顧客，組織一個跨部門的訪問小組和執行一個系統性的訪問計劃。

Narver & Slater(1990)視市場導向為行銷管理及行銷策略的核心。即市場導向就是組織文化的一種，它能有效地創造出顧客所需要的優越價值，持續地讓企業擁有卓越的績效。市場導向主要由三個行為成分所組成：顧客導向、競爭者導向及各部門之協調及兩決策準則—長期焦點和利潤。Kohli & Jaworski (1990)則是由情報運作來討論市場導向，它是全組織對於現在及未來的需要進行情報的蒐集，並將情報作出適當的反應。包括了 1.顧客目前及未來需求之市場情報的產生；2.市場情報在組織中的散播；3.組織對市場情報的活動及反應。Ruekert (1992)亦有類似見解，認為市場等向是事業單位獲得顧客的資訊，並加以使用來發展滿足顧客需求的策略，藉由回應顧客的需求與慾望來執行此策略。市場導向的程度必須觀察 1.組織成員能夠從顧客處獲取並使用多少的資訊；2.組織如何發展策略以符合顧客需求；3.組織如何執行策略以符合顧客需求等活動而定。Day(1994)尤其著重企業能力的表現，認為組織在組織是向市場導向時，會學到二項獨特的能力 1.市場敏感度；2.顧客關係的連結。並提出組織發展市場導向能力的六個步驟：1.診斷現有的能力；2.為未來的能力做事先的準備；3.由下而上的重新設計；4.由上而下的指導；5.資訊技術的使用；6.稽核與控制。

從以上的學者對市場導向的看法，可發現到市場導向的精神皆是強調滿足顧客的需要，市場導向中與一般的市場調查，最大的不同就是市場導向除了調查與顧客有關的資訊外，還強調要將收案到的資訊傳播到企業內各部門，讓企業所有的部門能形成共識，將各部門的努力加以整合，以期能對企業的獲利有所貢獻。

表 2-1 市場導向的定義

學者	年代	市場導向
Shapiro	1988	市場等向組織有 3 個特徵：1.能將所有影響消費者購買決策的重要訊息，散播到企業內的所有各部門；2.能由跨部門的人員制定出所有策略性及戰術性的決策；3.各部門能相互協調並承諾徹底執行公司決策。
Webster	1988	企業發展出市場導向的五個特性：1.高階主管必需支持顧客導向的價值和信念；2.對市場和顧客的重視必需整合於策略規劃的過程；3.強化行銷經理的能力，以利行銷計劃的發展；4.發展以市場的表現為績效衡量指標；5.全公司對顧客一致的承諾。

Ames & Hlavacek	1989	市場導向的基本原則：1.了解顧客需求；2.評估企業自身能力；3.透過跨部門努力，發揮企業機能；4.提供具競爭力的商品或服務以滿足顧客需求達成企的目標。
McQuarrie & McIntyre	1990	主張軌行顧客導向的行銷觀念必需鼓勵決策者親自訪問顧客，組織一個跨部門的訪問小組和執行一個系統性的訪問計畫。
Narver & Slater	1990	市場導向是一種行銷管理及行銷策略的核心。即市場導向就是組織文化的一種，它能有效地創造出顧客所需要的優越價值，持續地讓企業擁有卓越的績效。
Kohli & Jaworski	1990	市場導向是全組織對於現在及未來的需要進行情報的蒐集，並將情報作出適當的反應。
Ruekert	1992	市場導向是事業單位獲得顧客的資訊，並加以使用來發展滿足顧客需求的策略，藉由回應顧客的需求與慾望來執行此策略。
Day	1994	組織在組織是向市場導向時，會學到二個區別的能力 1.市場敏感度；2.顧客關係的連結。組織發展市場導向能力的六個步驟：1.診斷現有的能力；2.為未來的能力做事先的準備；3.由下而上的重新設計；4.由上而下的指導；5.育訊技術的使用；6.稽核與控制。

資料來源：本研究整理

Kohli and Jaworski(1990)曾提過，雖然行銷觀念在行銷教育訓練上是一個重要的里程碑，卻少有人去注意如何才能成功地執行此觀念，而行銷觀念基本上是一種企業的哲學，一種典範或是一種政策性的宣示，從它的基木精神上來說，並不去討論如何去加以執行。由於行銷規念並不完整，不包含它的執行面，於是就使用「市場導向」來傳達全面性的概念，其所持的理由為：

1.行銷觀念所牽涉的不僅是行銷功能而已，還應包括其他部門的功能，若只用行銷導向，似乎太狹隘且易有誤導之嫌。

2.市場導向可避免過度膨脹行銷部門的重要性，使行銷部門較易於與其他部門協調及共同分擔責任。

3.市場導向意味著將注意力著重於市場(包括顧客和其他顧客有影響的力量)而不致於僅談顧客。

由此顯示市場導向是以了解顧客為起點，推出具競爭力的產品或服務，進而發揮組織本身的能力，致力於降低成本，並整跨部門的整體努力程序，以達成組織的成長與利潤。當然，組織要變成市場導向的前提是必須改變基本的組織文化，而且必須透過高階層的領等與訓練，從內部企業文化和人文價值觀念的教育上著手作起。

## 第二節、企業文化

組織文化在企業中的重要性已如前述，但究竟應由內蘊層或外顯層來看待它，則尚無

共識。Schein(1986)將組織中的文化現象區分為基本假定、價值觀和人為創作等三個層次。Hofstede 等人(1990)企業文化劃分成可見的和核心的兩大層次，前者包括了儀式、表徵和人物等，總稱之為實務，而後者則是涵蓋面較廣、較不特定的一種情感，由價值觀所組成的。繆敏志(1993)認為基本假定之內涵實質上是與價值取向相同的，因此研究中必須由價值觀著手，以免無法掌握組織文化之具義。Marcoulides & Heck(1993)則藉模式驗證的方法來強調企業文化應以一種較寬廣的角度來加以描述。Kotter & Heskett(1992)在一項長達四年的研究中也主張核心價值觀才是企業文化的主體，外在的共同行為組型只是藉由可見度和變易性的加大，所展現的另一種文化層面。由此可知，在企業文化的研究上，既要掌握深度，又要顧及涵蓋面是不容易做到的。

雖然，在組織文化中實務面的差異可能比價值面的差異要來得顯著，不過，隨著文化層次的擴大，價值觀的作用會愈明顯和重要(Hofstede 等人, 1990)；在國族文化的研究中，即反映出不同的國家間在價值觀上差異存在的(Hofstede & Bond, 1988)。因此，在進行跨企業的文化研究時，由文化價值觀來著手，應是可行的。企業的組織文化雖個有獨特的元素在內，但也該是國家特性、成員人文特徵、產業和市場等因素的寫照；同時，由於考慮到跨企業間欲直接就實務面來進行實質的比較，影響所及的先決變數將較為紛雜，因此，在本研究中，將企業文化視為一企業機構所秉持的基本工作價值觀，並從中探求網路狀態和企業所有權對它的作用。

文化競值模式(Competing Values Model)的觀點是組織文化研究上所採用的分析架構之一(Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Moorman, 1995)，其主要構面有二：內在導向 / 外界導向、正式化支配 / 非正式化支配；不過，此一模式基本上是依照組織對資訊處理的型態而建構的，再加上從中引中出來的四種文化成份，又被視為非互斥的(江岷欽, 1989)，意謂著單一組織是四項文化成份的集合體，充分顯示出文化多元性的本質。此外，儒家動力亦被認為是東亞國家所特有的文化構面(Hofstede & Bond, 1988)，它所具備的「實踐理性」本質自不容加以忽視(黃光國, 1988)。在陳正男 & 黃文宏(1997)的研究中，發現非屬儒家的歐美文化特質亦散布在國內企業中，同樣的，傳統文化中所強調的執兩用中、中道而行等觀點，亦再再彰顯文化多元性是一存在的事實。

## 一、企業文化之定義

在文化人類學中，文化的定義本來就很紛歧，譬知，Kroeber & Kluckhohn(1963)曾經列舉164個以上的文化定義，因此，有關企業文化的定義自然也不少。其中，Pettigrew(1979)強調「信念」與「規範」、Peters & Waterman(1982)強調「價值觀」、Louis(1985)強調「共

享的意義」，Weick(1985)甚至認為文化與策略是兩個重疊性的觀念。而研究者對企業文化的定義不同，自然含影響其操作定義與研究方法(如Martin & Powers, 1983; Hofstede, Neuijen, Ohavy, & Sanders, 1990)。

不同的人有不同的人格特質，而不同的組織亦有所屬的文化，來影響其組織的運作情形。對於組織文化這個課題近十餘年相關的研究甚多並獲得極可觀的成果，然而對於「組織文化」的定義，始終沒有一致的看法，可以得到所有人的認同。對於此種現象，Smirich(1983)有所解釋，其認為組織文化所以不一致的原因，乃是由於文化在組織的應用上有所不同之故，所以往往由於不同的觀點而有不同見解。茲將學者對於組織文化所下的定義整理如表 2-2：

表2-2 國內外學者對企業文化(或組織文化)的不同看法

學者	年代	組織文化之定義
Schwartz & Davis	1981	文化及是組織成員共享的信仰和期望型態，這些信仰和期望會產生一套決定組織成員行為的規範。
Peters & Waterman	1982	企業文化是所有員工共同遵守的價值觀念，也就是大家都心悅誠服接受的行事法則。
Schein	1983	組織文化是一個群體在學習克服適應外界或內部整合的問題時所發明、發現、或創造出來的基本假設(basic assumptions)的範本。
Pettigrew	1983	組織文化是組織成員所共有的感受，而以符號、意識型態、語言、信念、禮俗、迷思(myth)等方式形諸於日常生活方式中。
Denison	1984	組織文化是一套價值、信念及行為模式，以建立一組織的核心體(core identity)。
Tunstall	1985	企業文化乃是共有的價值觀、行為模式、習俗、象徵、態度及處理事務規範方法之混合物，而可將其與其他公司區別出來。
Board	1985	企業文化就是企業做事的方法。
Dyer	1985	組織文化是一個組織成員所共有的加工品(artifacts)、觀點(perspectives)、價值及假設。
Gardner	1985	企業文化是一套共有的價值與信仰系統，此系統與公司成員、組織結構及控制系統交互作用以產生行為規範。
Martin	1985	企業文化是企業成員共同擁有的態度、價值和信念的組合，它們導引著組織成員行為的規則。
David	1985	企業文化是企業成員共同價值觀和信念的類型，它們賦予制度意義以及提供組織成員行為的規則。
Sethia & Von Glinow	1985	企業文化乃是一個組織內部共有且相當持久的基本價值、信念及假設之型態。
林清茂	民74	企業文化乃是企業成員共同持有的信念、期望與價值觀念的集合體，這些信念、期望與價值觀念，歷代相傳，形成上自總經理下至作業員均可接受的行為規範。

Barney	1986	組織文化是由價值、信仰、假設、象徵所形成的複雜集合，用來指引企業的行為方式。
Lorsch	1986	企業文化乃是高階管理者的共同信念，藉此高階主管知道如何管理自己及員工，並且曉得企業應如何經營。
莊慧秋	民75	企業文化是一個機構所共同遵守的基本信念、最高價值觀以及訴之於文字的一套行為模式。
Hampton, Summer, & Webber	1987	企業文化是組織內成員所持有共有之共同行事方法，所謂共同行事方法是指組織所重視之特質的集合。這些特質表現於7個要素：1.個人的自主權2.結構3.支持4.一致性5.績效-報酬6.衝突的包容力7.風險的包容。
丁虹	民76	企業文化乃是企業組織為了克服外在的適應問題及內部的整合問題，所發明、發現、或發展出來的一套基本假設，且由此假設衍生出一套成員所共同持有的價值及信念系統，這一系統不但將影響組織對成員之意義，同時也提供成員行為的準則及型態。
王台虎	民76	企業文化是管理一個團體所用的精神與理念，適用於團體中的每一個份子，包括治理者與被治理者。
黃明祥	民76	企業文化為企業組織所創造的一種管理風格、作業制度及價值觀。
Wilkins	1988	組織文化是在社會上（或社交上）學得的共同知識，它們具體地表現在一些特定性和一般性組織（參考）相關結構（organizational frames of reference）。
McManis & Leibman	1988	組織文化是管理者及員工做決策及行為時所倚賴的價值觀、標準及假定。
Deshpande & Webster	1989	組織文化是一套幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範的共同價值觀及信念。
Robbins	1989	組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的、能區分組織間的不同處，而且整合了個人、團體和組織的系統變項。
Dobson	1990	企業文化是分配經濟權力的一套系統。
劉清和 & 吳萬益	民81	企業文化是一種價值、信仰通常表現在對組織的認同、授權程度及回饋速度...等方面。
陳正男 & 黃文宏	民84	企業文化是機構中所秉持的基本工作價值觀。
吳萬益 & 鄭峻文	民84	企業文化是一種複雜集合，乃是由價值、信仰象徵、假設、和規範等所構成。透過此一組合企業得以產生其行為規範，以應付在環境及內部整合問題。

資料來源：1.同註1 2.作者整理

綜觀以上我們對組織文化應有下列基本認識，即它是成員對其內部環境之一種認知或知覺，是由信念、價值觀、概念等所構成的，屬於一種持久且穩定的組織特性，從中傳遞重要的假設和典範，而成為價值觀、活動和目標的集合體。

## 二、企業文化之內涵

至於構成企業文化之要素，同樣也是眾說紛云，例如Deal & Kennedy(1982)、Bettinger(1989)和Kono(1990)皆認為企業文化的要素包含了企業成員共同的價值觀。Hampton, Summer, & Weber(1987)則認為企業文化是組織內成員所持有之共同行事方法，所謂共同行事方法是指組織所重視之特質的集合，這些特質表現於7個要素：1.個人的自主權、2.結構、3.支持、4.一致性、5.績效/報酬、6.衝突的包容力及7.風險的包容。Newstrom & Davis(1993)另以八個向度來表現文化的特徵，分別為：1.有特色的(Distinctive)、2.穩定的(Stable)、3.隱含的(Implicit)、4.象徵的(Symbolic)、5.整合的(Integrated)、6.一般所公認的(Accepted)、7.高階主管的寫照(A reflection of top management)、8.強度變化的(Of varying Strength)。

Robbins(1994)亦提出對組織文化的定義，其認為組織文化就是組織成員共同抱持的意義體系，使組織有別於其他組織，可以以十種特徵以顯現出組織文化的本質，十種特徵分別如下：

1.成員認同(Member identity): 組織成員認同於整個組織，而非認同於所屬的特殊工作團體或專技領域的程度。

2.團體強調(Group emphasis): 以團體來組織成工作活動，而非以個人來組成工作活動的程度

3.人員中心(People focus): 管理決策會考慮到組織內人員的產出效果的程度。

4.單位整合(Unit integration): 鼓勵組織內的單位以合作或相互依賴的方式工作的程度。

5.控制(Control): 規定與管制辦法的多寡，以及直接監控員工行為的程度。

6.風險容忍度 (Risk tolerance): 鼓勵員工進取、創新，及冒險的程度。

7.酬賞標準 (Reward criteria): 酬償(指加薪、晉陞等)之分配根據員工績效，而非根據年資、偏愛或其他非績效因素的程度。

8.衝突容忍度 (Conflict tolerance): 鼓勵員工公開爭執與批評的程度。

9.方法目的導向 (Means-ends orientation): 管理以結果或產出為重，或以達成結果之技巧或程序為重。

10.開放系統中心 (Open-system focus): 在外在環境中，組織追縱和回應而改變的程度。

茲將學者們對於構成企業文化的要素所採之論點整理如後：

表2-3 企業文化構成要素

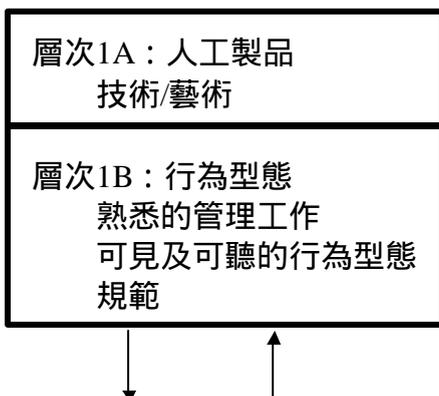
學者	年代	組織文化之構成要素
Pettigrew	1979	1.符號2.語言3.儀式4.意識5.神話
Deal & Kennedy	1982	1.價值觀2.英雄3.儀式與典禮4.文化網路
Aaker	1986	1.一系列的共同價值2.一系列的行為規範3.一種象徵或象徵活動
Amsa	1986	1.信念2.價值3.規範4.傳統

Bettinger	1989	1.對改革的態度2.集中3.標準及價值觀4.支持價值觀之典禮儀式5.關心人群6.報酬及處罰7.公開、溝通及指導8.解決衝突9.市場及顧客導向 10.刺激、自尊和團隊精神11.承諾12.團隊合作
Kono	1990	1.成員所信仰的價值觀2.資訊之收集3.意見之提出4.意見及承擔風險的評價5.協力6.對組織之忠貞7.員工工作價值或成員的士氣
Grey & Gelfond	1990	1.方向的明晰度2.做決策3.組織整合4.管理風格5.績效導向6.組織活力7.報酬8.管理發展9.企業形象
Singh	1990	1.規範2.價值3.信念4.有涵義之符號

資料來源：作者整理

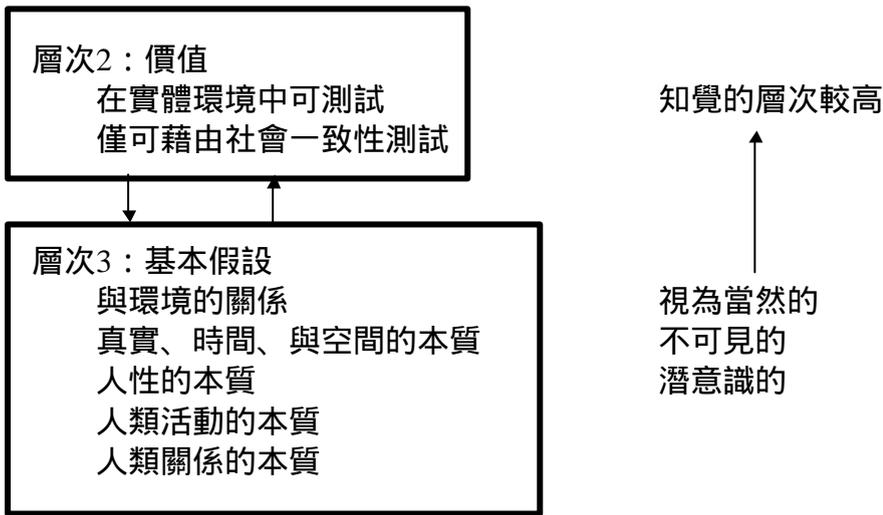
學者們根據由於研究的立場不同，相對的著重於企業文化的不同層次，因此對企業文化所下的定義及構成要素必然產生分歧的狀況，亦即若能釐清研究主題在企業文化上所處的層次，則學者們在企業文化定義及構成要素的認定上，其實是相當接近的。而有關於企業文化的層次問題，Keesing (1974) 描述文化人類學的兩個學派，其一為文化之適應化主義理念(adaptationist concept of culture)，著眼於關於群體成員可被直接觀察到的事物，如人造製品、行為規範與行為型態及語言等。另一為文化之觀念化主義理念(ideationalist concept of culture)，著眼於團體成員內心之共享，如信念、價值、意義、概念及假設等。

Schein(1981)的層次論則是廣為企業文化的研究所引用的一項基礎。他認為企業文化可分為三個層次，分別是容易觀察，但難以解讀的組織結構、制度、技術、實體環境與所有人為器物(artifacts)，可用以解釋公司策略、目標與哲學的價值觀(espoused values)，以及潛意識的、視為當然的信念、思想與基本深層假定(basic underlying assumptions)。不過，雖然他強調文化研究應著重屬於第三層次的基本假設，但一般實證研究卻大多以價值觀和員工對管理實務的認知為主。Hofstede等人(1990)甚至發現，企業文化的差異主要還是存在於員工對管理實務的認知層次上。不過，在陳正男 & 黃文宏(1996)的研究中卻發現企業間的價值差異要比實務差異來得顯著。繼Schein(1981)之後，Martin & Siehl(1983)和Ott(1989)再對文化概念加以修改，使得架構更加完備，結果如圖2-1所示。



可見但通常不可闡釋





資料來源：Ott, J. S., *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove: Richard D. Irwin, p.62., 1989

圖2-1 Ott的組織文化層次及其間之互動

### 三、企業文化之特質

大體而言，企業文化的研究有三個重點，分別是企業文化本身的內涵、企業文化的功能與影響，以及企業文化的演進與管理。前者包括企業文化的定義、層次、內容、強度與次文化等觀念的楚清；後者主要探討企業文化的創造、高階主管的角色與文化改造的過程與方法；而有關企業文化的功能與影響，則包括企業文化對公司策略(Sapienza, 1985; Jenster & Bigler, 1986)、對企業行銷能力(Dunn, Norburn, & Birley, 1985)、對員工紀律、工作投入、組織認同與承諾的影響 (Amsa, 1986; Koberg & Chusmir, 1987; O'Reilly, 1983; Posner, Kouzes & Schmidt, 1985)，以及企業文化對企業績效的影響。

Saffold(1988)認為，我們不妨把企業文化特質的研究視為企業人格(Personality writ large)的研究，他並提出強勢文化與文化特質研究的觀念架構如圖2-2所示。

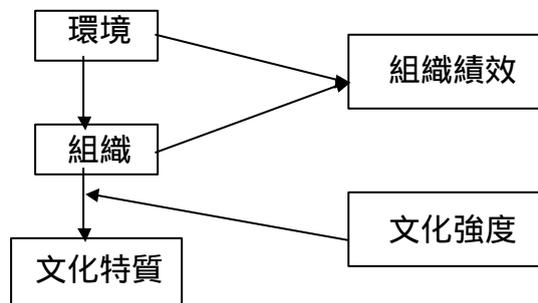


圖2-2 強勢文化與文化特質研究的觀念架構

#### (一)、強勢文化

由於企業文化對企業活動無所不在的影響力，使早期研究者普遍認為強勢的企業文化(成員在信念上的一致性)與企業績效有關，Denison(1984)稱之為強勢文化的假說(the strong

culture hypothesis)。Hofstede(1980)最先指出強勢文化與企業的長期績效有關；Deal & Kennedy(1982)認為強勢文化是美國企業長期成功的主要驅動力；McGoldrick(1984)也認為強勢文化是影響投資銀行成敗的關鍵因素；此外，強勢文化所形成的社會力量幾乎是可以看得到的(Mitorff & Kilmann, 1984)，並能賦予員工綿綿不絕的活力。(Pascale, 1985)

Saffold(1988)認為由於強勢文化假說的觀念簡單、意象生動、便於操作，而且有直覺上的說服力，因此廣泛為學者與實務工作者的接受。Kotter & Heskett(1992)則進一步指出，一般人之所以接受強勢文化的假說，基本上有三個主要理由。第一，強勢文化有助於促成組織目標的整合與集中，其次，強勢文化經由共享的價值觀、組織認同或是工作承諾，有助於激發員工非凡的工作動機，第三，強勢文化可以彌補科層制度的不足，並降低科層制度的成本。

雖然強勢文化是企業文化研究者最先關注的焦點，不過，有關強勢文化與企業績效的實證研究並不多。主要的實證研究大約有Denison(1984)、Calori & Sarnin(1991)、Gordon & DiTomaso (1992)、Kotter & Heskett(1992)與張旭利(1989)等數篇。

Denison(1984)的研究規模甚大，他從25個產業的34家公司獲得4,377份樣本，發現強勢文化(組織內不同群體間對組織實務的認知一致性)與企業目前和短期績效有正相關；Calori & Sarnin(1991)以5家法國成熟產業中採取差異化策略的單一事業公司為對象，獲得280份樣本，發現強勢文化與企業的短期成長有正相關；Gordon & DiTomaso(1992)以11家人壽保險公司為研究對象，平均每家公司獲得77份樣本，同樣發現強勢文化與企業三年的短期績效呈正相關；而Kotter & Heskett(1992)則以22個產業前九大或十大的207家企業為對象，發現強勢文化與十一年間長期的企業績效有正相關。此外，張旭利(1989)也發現強勢文化與企業績效有正相關。

雖然有這些實證研究，但強勢文化與企業績效的關係仍然未能完全釐清。譬如，Denison(1984)的研究同時發現，強勢文化與企業的長期績效呈負相關，他推測可能與強勢文化的企業缺乏環境的調適能力有關；Calori & Sarnin(1991)則發現強勢文化與企業獲利率的關係並不顯著；Gordon & DiTomaso(1992)的研究假設雖然獲得支持，但他們對強勢文化與企業長期績效的關係，仍然呼應Denison(1984)的觀點，並提出權變觀點的解釋；而Kotter & Heskett(1992)同樣也認為，企業文化與企業績效的關係，絕非如強勢文化假說那般簡單。此外，Schein(1986)也認為，強勢文化可能導致企業的崩頹，甚至整個產業的瓦解；Johnson(1987)顯示策略典範(即文化假設)可能造成變革的障礙。

## (二)、卓越文化

企業文化的特質論(the trait approach)可說與強勢文化假說的研究並存。易言之，強勢

文化的研究者除了實證強勢文化與企業績效的關係外，通常也會同時探討文化的意涵與強勢文化中的主要內容。

有關文化特徵的探討，或許最為人所熟知的是Peters & Waterman(1982)所提出的卓越公司八大特徵。可是，有關文化價值內容的研討，恐怕比文化的定義更為紛雜，因為研究者通常根據其個別偏好，尋找某些特定的文化價值及其與績效的關係(Gordon & DiTomaso, 1992)。譬如，Hay Group(1986)指出，產業領導廠商與一般廠商在文化上九項差異，分別是組織生存能力、經營方向、管理發展、績效導向、決策的制定、組織的整合、管理型態、獎酬制度與企業認同；丁虹(1987)則整理出十八項企業文化的分析構面，包括目標、結構、決策、溝通、環境、分工、協調、分權、哲學、激勵、順從、參與、人事、領導、非正式群體、衝突、工作滿足與創新；Gordon & DiTomaso(1992)所使用的文化量表，將組織文化分成八個特徵，包括：策略的清晰度與目標的共享程度、決策的系統化程度、整合與溝通、創新與風險承擔、責任、行動導向、獎酬制度的公平性、內昇與人才培養。此外，Hofstede等人(1990)則經由丹麥和荷蘭各五家企業的二十個單位所獲得的1295份樣本，透過對135條題目所進行的因素分析發現，主要的價值觀為安全需求、工作的重要性以及權威的需求，主要的管理實務特徵為過程導向或成果導向、員工導向或工作導向、偏狹或專業、開放或封閉、寬鬆控制或緊密控制、規範主義或實務主義。

在實證研究方面，Denison(1984)發現，重視人力資源和參與的文化特質都與企業的投資報酬率有正相關；Hensen & Wernerfelt(1989)發現，組織文化因素比經濟因素更能預測企業五年的資產報酬率；Calori & Sarnin(1991)發現，自我實現、傾聽、團隊精神、責任、信任、開放、調適、預測、創業精神、品質與一致性等十一個文化價值，及其他二十個管理實務，與企業成長有關。此外，Kilmann(1990)、Gordon & DiTomaso(1992)、與Kotter & Heskett(1992)則分別指出，唯有重視調適性的價值觀和調適性文化(adaptive culture)，才是企業長期績效的最佳屏障。

### (三)、企業文化的類型

企業文化的特質論雖然有助於吾人深入了解某項文化特徵與員工行為、企業績效之關係，但由於研究者所列舉的文化特質過於龐雜，反令人有不知所以之憾。因此，陸續有研究者提出企業文化的類型論。譬如，Deal & Kennedy(1982)曾根據風險程度與回饋速度的高低，提出硬漢文化、努力工作盡情享樂文化、長期賭注文化與過程文化的類型論；Wallach(1983)提出官僚型、創新型與支持型文化；Scholz(1987)依企業對變革所抱持的態度，提出穩定型、反應型、預測型、探險型與創造型五種文化，並依企業的內部特性，提出生產型、官僚型與專家型三種文化；Petrock(1990)根據彈性與內外部導向，區分家族文

化、階層文化、活潑文化與市場文化四種類型此外，Ouchi(1994)也將組織體質大別為共同體與功能體，共同體的特色在於維持成員的和諧與安定，功能體的特色則在於達成對外的目的，而功能體的共同體化是組織的絕症；江岷欽(1993)根據Quinn & McGrath(1985)的競值學說分析(competing value approach)，提出理性主導、成長調適、共識凝聚與層級節制四種文化類型，而且主張競值學說的分析明顯地較其他分類更為深入。

對於企業文化的類型，學者提出相當多的研究結果，Deal & Kennedy (1982)在考察過數百家企業及其環境後，發現由市場上的兩個因素—企業營運活動所涉及的「風險度」和公司及其員工在決策（或策略）成功之後獲得回饋的速度，可將大部份企業歸屬為四類企業文化：

1.硬漢文化 (the tough-guy/macho culture)：

屬於個人主義者的世界，這種人經常冒大險，所採取的行動不管是對或錯，很快就得到回饋。如建築公司、化粧品公司、廣告公司。

2.努力工作 / 盡情享樂文化(the work hard/play hard culture)：

玩樂與工作並重是這裡的規則，員工喜歡採取低風險、迅速回饋的方式來得到成功；為了得到成功，這種文化會鼓勵員工用高水準去做好風險度低的工作。如汽車經銷商、房地產公司、直銷商。

3.長期賭注文化(the bet-your-company culture)：

決策中包含的賭注極大，卻要幾年之後才知道輸贏。這是一種風險極高，回饋卻緩慢的環境。如石油公司、飛機製造商。

4.過程文化 (the process culture)：

這是一個很少回饋或完全沒有回饋的世界，員工很難衡量自己所做的事，而只能把全副精神放在「如何做」上。當過程失去控制時，我們稱此文化為「官僚」。如水電公司、政府單位。

回饋速度	快	硬漢文化	努力工作 / 盡情享樂文化
	慢	長期賭注文化	過程文化
		高	低
風險程度			

資料來源：Deshpande Rohit & A. Parasuraman, "Linking Corporate Culture to Strategy Planning,"

### 圖2-3 Deal & Kennedy的企業文化類型

Petrock(1990)則根據兩個構面(1)安定性及控制力 / 彈性及個性(2)內在集中 / 外在集中，將企業文化分為四類型態：

1. 家族文化(clan culture) :此類公司是人們共享事物的友善地方，像家庭一般。
2. 階級文化 (hierarchy culture):此類公司非常正式化及結構化，依照程序來管理人們所做之事。
3. 活潑文化 (adhocracy cultur) :此類公司是活力充沛、具有企業家精神及創造力的地方。
4. 市場文化 (market culture) :此類公司是成果導向，其主要觀念是將事情完成。

Byars(1987)提出組織文化格道 (Organizational Culture Grids)，利用人員與活動再構面將企業文化分成四種類型，人員構面指的是在員工和顧客間的互動、關係、溝通的程度，活動構面指的是企業在計劃，組織、決策、執行等過程中是否為主動因應或被動反應環境的。

1. 互動式文化：是一種強烈滿足顧客與員工的文化。
2. 整合式文化：是以創新產品或服務來強烈滿足員工的文化。
3. 企業家文化：注重創新產品或服務，但在計劃、組織、決策、執行等活動過程中傾向不參與。
4. 系統化文化：注重維持現有的活動過程與運作系統，並且面對環境的變動是採被動反應。

Wallach(1983)則在研究中提出三種企業文化類型：

1. 官僚型文化 (Bureaucratic Culture):此型文化其組織層級結構與權責劃分相當明確、清晰，工作性質大都已標準化和固定化；此類文化通常是建立在控制和權力的基礎上，一般較為穩定、成熟的及行事較為謹慎的企業均屬此一類型的文化。

2. 創新型文化(Innovativ Culture):此種企業所面臨的競爭環境通常較為複雜多變，故具有企業家精神或充滿野心的人較容易成功，工作較具有創造性和風險性。

3. 支持型文化 (Supportive Culture):此型的企業文化其組織工作環境相當開放、和諧，具有家庭的溫暖感覺，組織中具有高度的支持與信任，十分重視人際關係導向。

鄭清祥(1991)參考Cameron及 Hofstede等人所使用的衡量構面，以內向 / 外向及彈性 / 控制兩構面形成四種企業文化類型進行研究，其模式如：

1、 支持型文化(Supportive Culture) (內向、彈性)

此類型的企業文化其組織工作環境相當開放、和諧，具有家庭的溫暖感覺，組織中具

有高度支持與信任，尊重員工參與及團隊精神，行事態度較為謹慎保守，不會接受高風險與大變革。

## 2、創新型文化 (Innovative Culture) (外向、彈性)

此類型的企業文化其組織工作環境相當開放，重視員工的創新和挑戰性，組織中也具有高度支持和信任，尊重員工個別的獨特性，容許冒險及嘗試錯誤，同時也十分外向，會追求企業較不熟悉的風險且接受重大變革。

## 3、效率型文化 (Effective Culture) (外向、控制)

此類型的企業文化其組織非常重視成本及績效之控制和達成，非常講究工作效率，個人之間、部門之間的績效都須相互競爭，主要根據風險與收益的權衡行事，經常冒風險，並能接受大的變革。

## 4、官僚型文化 (Bureaucratic Culture) (內向、控制)

此類型的文化其組織層級結構與權責劃分相當明確、清楚，工作性質大都已經標準化和固定化，行事態度較為謹慎保守，規避風險且拒絕重大變革，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。

茲將近幾年學者所提出的企業文化構面及分類結果整理如下：

表2-4 企業文化的類型

學者	年代	組織文化之類型
Deal & Kennedy	1982	1.硬漢文化2.努力工作 / 盡情享樂文化3.長期賭注文化4.過程文化
Wallach	1983	1.官僚型文化2.創新型文化3.支持型文化
Jones	1983	1.生產文化2.官僚文化3.專業文化
Scholz	1987	1.進化 - 歸納構面: (1)穩定型文化(2)被動型文化(3)參與型文化(4)探險型文化(5)創造型文化 2.內部 - 歸納構面: (1)生產型文化(2)官僚型文化(3)專家型文化 3.外部 - 歸納構面: (1)硬漢文化(2)努力工作/盡情享樂文化(3)長期賭注文化(4)過程文化
Byars	1987	1.系統化文化2.企業家文化3.互動文化4.整合文化
Reimann & Wiener	1988	1.企業家文化2.策略文化3.盲目忠誠文化4.排外文化
Lei, Slocum, & Slater	1990	1.管理發展及宗族文化2.管理發展及市場文化3.管理選擇及市場文化4.管理選擇及宗族文化
Petrock	1990	1.家族文化2.階級文化3.活潑文化4.市場文化
Kono	1990	1.活力文化2.跟隨領導者且充滿活力的文化3.官僚文化4.停滯文化5.強勢領導但停滯的文化
Brink	1991	1.冷淡的綠的文化2.熱烈的紅的文化3.忠實的藍的文化4.愚鈍的灰的文化
鄭清祥	民80	1.支持型文化2.創新型文化3.效率型文化4.官僚型
陳正男 & 黃文宏	民85	1.朋黨型2.淡薄型3.專制型4.工作導向型

資料來源：作者整理

由此看來，企業文化類型論的提出仍然與研究者的偏好與研究角度有關。而經由文化特徵的實證歸納，當然也就會得出形形色色的企業文化類型。

#### (四)、企業文化的權變觀點

正如管理思潮的發展，權變觀點很自然使成為企業文化研究的下一個重要階段。Wilkins & Ouchi(1983)指出，組織內不同功能部門或專業團體，含發展出不同的子文化，這種內部文化的差異是組織的必然現象，而且，隨著組織的多角化發展，這種差異會擴大。Gordon(1985)則發現，產業特徵對所謂卓越的企業文化特徵有影響。他拿14家公用事業與18家高度競爭的製造業公司作比較，發現前者較重視穩定的價值觀，在十一項文化特徵上，兩者最大的差異來自後者遠比前者強調組織能力的伸展(organizational reach)與成員的冒險與創新(encouragement of initiative)；此外，他同時又對31家銀行和保險公司進行研究，以1975年至1982年間產業動盪期為例，發現高績效的8家公司其文化特徵與低績效的12家公司顯然不同，前者同樣較重視組織能力的伸展、成員的冒險與創新，以及行動導向。因此，他認為動態環境下的卓越企業文化特徵，應與穩定環境下不同。Gordon(1991)進一步提出產業特徵驅動的企業文化形成模型(a model of industry-driven culture formation)，在觀念上闡述產業特徵對企業文化的影響。他將影響企業文化的產業環境假設，依內涵區分為三個層面，分別是競爭環境(複雜度、穩定度與豐饒度)、顧客要求(可靠度與新穎度)，與社會期望(如對工業安全與環境保護的要求)。

Calori & Sarnin(1991)便秉持權變觀點進行企業文化與績效關係的研究。他認為，管理行動固然是企業文化的決定因素之一(如Johnson(1987)、Schwartz & Davis(1981)與Pettigrew(1979)，但企業文化仍然有管理者不可控的外部權變因素，包括；國家文化(Hofstede, 1980)、產業文化(Gordon & Cummings, 1979)、企業策略所隱含的文化(Schwartz & Davis, 1981; Sayles & Wright, 1985)，以及專業文化(Wilkins & Ouchi, 1983)。Kotter & Heskett(1992)也就文化強度研究樣本中的22家公司為對象，進行深度晤談法，發現12家高績效公司之企業文化與環境要求的配合度，顯然高於另10家低績效公司。此外，賴國茂(1995)以國內上下游產業為例，發現不同產業類型間，高低績效企業的文化內容顯著不同。

當然，權變觀點的企業文化研究，仍然有所侷限，譬如，當權變變數(如產業環境)改變時，企業應如何面對、改造既有的強勢文化呢？Donaldson & Lorsch(1983)的研究結論便充分反映這樣的觀點。他們發現，美國知名大企業的強勢創辦人對企業文化的塑造居決定性地位，因之形成的企業文化有助於企業作一連串複雜的決策以適應環境要求，但是，一

巨環境有了巨大的變化，則既有的企業文化因改變較為緩慢，因而常成為促使企業績效惡化的原凶。換言之，權變觀點的企業文化與績效關係之研究，仍然只反映短期觀點，而非長期觀點。於是，研究者又轉而回到卓越文化特質的追求，探索調適性文化價值的內涵，Kotter & Heskett(1992)則稱之為企業文化研究的第三發展期(Theory III)。

#### 四、企業文化之功能

對於企業文化在管理上究竟具有何種功能的研究，學者提出相當多的研究結果。其中大部份指出與對組織績效有其正面的影響，另外尚有其他如：具有發展創新意念的功能，及有效管理的線索且易於組織規畫的工作....等功能，分別整理如下表。

表2-5 企業文化的功能

學者	年代	企業文化之功能
Donnelly	1981	愈具有共同價值的企業其規畫愈容易，企業愈容易成功。
Deal & Kennedy	1982	強而有力的企業文化是造成企業績效良好主要原因。
Peters & Wateman	1982	傑出的公司，績效好的公司都有一種共有的價值觀。
Wilkins & Ouchi	1983	企業文化和組織績效之間的關係，要視文化是否有效率。
Martin & Siehl	1983	企業文化的反文化具有發展創新意念的功能。
Koprowski	1983	企業文化乃是有效管理的線索。
Denison	1984	組織文化及行為特性對企業的績效有影響。
Donaldson & Lorsch	1984	企業文化將會影響企業的財務決策。
Gordon	1985	企業文化確實與組織績效有關。
Sapienza	1985	透過三種方式影響管理當局之決策，1)共同信念影響經理人如何去知覺法令觀點，2)共同信念影響經理人表明其知覺所使運之語言，3)共同信念及隱喻的現象，創造出對主要事實的反應決策。
Schein	1985	解決企業外在的生存及適應問題及內部的整合問題。
Deshpande, Farley & Webster	1993	企業文化與績效之間確實存在顯著關係。

資料來源：作者整理

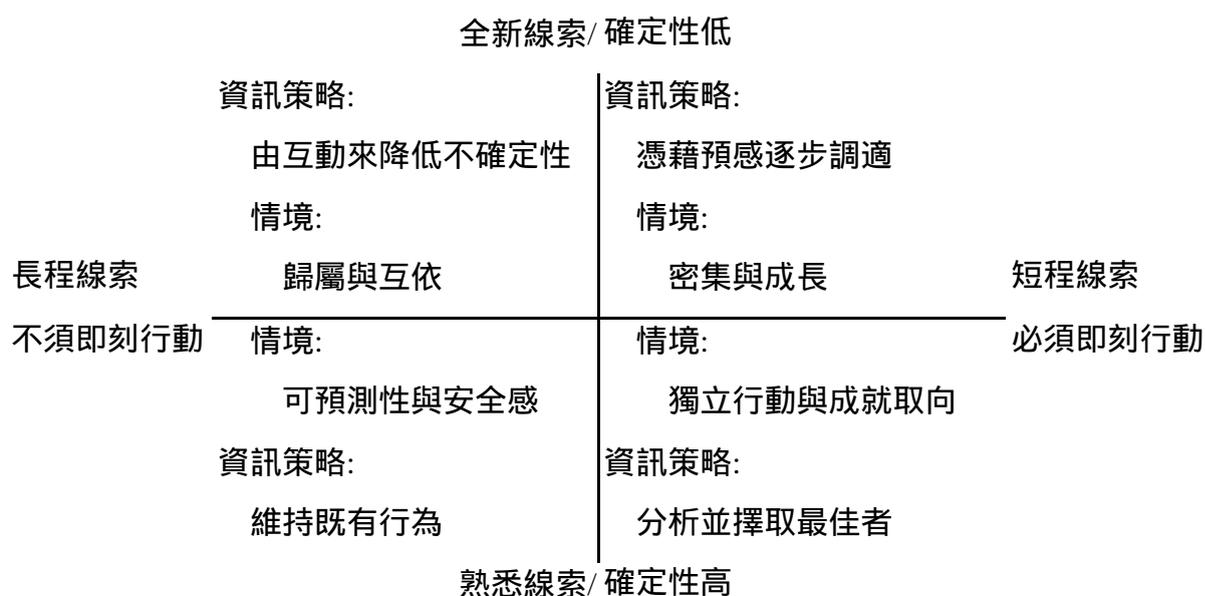
綜合以上的觀點，組織文化至少可以提供以下功能：(1).影響主管當局的決策，(2).具有發展創新、意念的功能，(3).為有效的管理線索，(4).有助於組織規畫的工作，(5).提昇組織經營績效。

#### 五、文化研究的整合學說

組織文化係依附於一個由多元的價值與意義交織而成的網絡體系當中，為成員所共同持有。因此，組織文化的分析，必須超越單一個別情況，才不致陷入過度簡化的窘境，換言之，組織文化的分析必須著眼於整體的知識，以及多元的意義體系，甚至是彼此相左的事象(Morgan, 1981)。在眾多研究方法之中，只有競值學說符合這種處理彼此相左事象的要求(江岷欽, 1989)。此一學說可溯源自早期研究中有關組織目標類型的探討，如Parson(1956)即主張系統的生存端視整合功能、目標達成功能、組型微繫及壓力管理功能、和調適功能

等四大基礎功能的表現；Perrow(1961)也支持此一看法，認為組織內部的協調、接納確保、統御技巧、和確保其他組織之協調與投入等四大議題，正是四種基礎功能所積極追求的；Gross(1969)在實證資料中也確認了來自相互衝突要求對組織所造成的壓力是存在的，諸如管理的目標、產出及地位目標、激勵目標、和條適目標等，均使得組織必須作全面的考量，才得以完成使命。

競值學說(Competing value approach)的假設，與傳統的組織行為大異其趣。歷來，組織行為的理論常從二分法的觀點出發。例如，領導理論的發展係植基在McGregor(1965)的X理論與Y理論的假設上，從而衍生出「民主與權威」、「參與和指導」、「進取與體恤」、以及「關係取向與工作取向」等二分模式的理論內涵。反之，競值學說則採從整體的觀點，調和了二分法的偏頗，彌縫了可能的闕漏，另言之，二分法的觀點係根植於人類所採用的思考方式乃是一種涇渭分明的、非此即彼的判斷(Quinn, 1988)。如果我們認為某一觀點為是，則另一觀點必為非。例如我們若接受X理論，則相對必排拒Y理論，兩者係呈互斥關係。我們很難同時認定兩者皆為正向、可採納的，因為人類需要內在的一致性與秩序(Frost, 1985; Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 1988)。在二分法的觀點下，管理者必須能在「人員與組織」、「手段與目的」、「機械式結構與有機式結構」、以及「關係取向與工作取向」等配對變項中，尋找出在不同情境下的最佳契合，方能增進組織效能(Forst, 1985)。競值學說則根植於兼容並蓄的思考方式，這種思考方式可將兩種顯為矛盾的概念同時納入思考架構，併行不悖，此一現象在業界所表現出來的組織決策行為上也是極容易觀察到的(施振榮, )。



資料來源: 改編自江泯欽(1988), 第49頁

圖2-4 認知體系分化型態

因此，競值學說需要有反直覺的過程才能成立，因為它將「緊張」、「矛盾」、及「弔詭」盡皆納入模式之中，也因具上述特性，故能同時處理「變遷與穩定」、「合作與競爭」、「長程與短程」等概念(江泯欽, 1989)。此一原理，係根據人類的認知體系而建立。人類的認知體系，在掃描環境的過程中，至少會將所接收到的資訊、資料、及線索，分化成兩種結構，如圖三所示(Quinn, 1988)。沿著縱軸所形成的分化，係指環境的辨識(recognition)程度、可預測的程度、以及瞭解的程度；沿著橫軸所形成的分化，係指採取行動的迫切程度。縱橫兩軸，共交織成四種處理資訊的情境與策略。人類對四種情境的偏好不一。成就取向較強的人，偏好的情境是：線索能夠辨識，需要即刻行動；歸屬需要較強的人，偏好的情境是：新的線索較多，行動的時限長些。

根據Mitroff & Mason(1982)的分類，人類的認知體系在處理資訊的型態上，可以歸納為四種：(1)理性型，(2)發展型/適應型，(3)共識型/團體型，(4)層級型。茲將Frost(1985)對不同型態的比較分述如下：

1. 理性化的資訊處理型態偏好短期時程以及高度確定性，講求獨立性及成就感。持有這種態度的人，多半具有目的的傾向(purposive orientation)，倚藉目的與手段的聯鎖概念，釐清目標與結構。決策時集中單一目標，一旦決定作成，即為終局決定。理性化的資訊處理型態，屬於成就取向(achievement-oriented)，側重邏輯導向(logical direction)與採取行動。

2. 發展式的資訊處理型態，偏好短期時程與低度確定性，講求變化(variation)、風險、新奇、與成長。屬於這類型的人具有理想化的傾向，倚藉內在創發的構想、直覺、與靈感處理問題，喜好以未來取向(future oriented)的學說來考慮一切；因此，在分析問題與資訊的過程中，率以動態而縱面(dynamic and longitudinal)的觀點分析事物。決策常有數值重點。決定雖然作成，但仍繼續蒐集資訊，隨時予以修正。發展式的資訊處理型態，趨向創意、風險、與成長，強調適應性與外在的合法性。

3. 共識性的資訊處理型態，偏好長期時程與低度確定性，講求歸屬感與相互依存，傾向情感(feeling)的訴求，認為唯有經由人類的互動過程始能認識世界。因此，互動的過程是發現意義(meaning)的要件，個案重於共通法則，對於自發式的事件與行為以及個別的例外予以較大的寬容。屬於這類型的人，在決策上通常有多元重點，從容地排比分析各種意見與解決辦法，將不同的立場予以整合。共識性的資訊處理型態，趨向歸屬的追求，重視和諧以及個人的考量。

4. 層級式的資訊處理型態，偏好長期時程以及高度的確定性，講求可預測性與安全感。這種觀點傾向經驗主義(empiricism)或是系統化地檢證外界產生的事象，著重以現時取向(present oriented)方式來描述事物，以靜態而橫面的角度分析問題與資訊。屬於這類型態的

人，在決策時，集中於單一重點，以長時間蒐集資料，並予以系統化、科學化的分析，其目標係為找出單一最佳的解答。層級式的資訊處理型態，趨向安全感、秩序、以及慣例化的追求，強調標準以及現狀的延續。

由於人類具有不同的資訊處理型態，因此，乃以不同方式來組織其知察；這些不同的方式，Jones(1961) 稱之為「偏見之軸」(axes of bias)。Quinn & McGrath(1985)則提出了不同的偏見之軸，例如，從個例到通則(idiographic to nomothetic)，從橫面到縱面(cross-sectional to longitudinal)，從描述到規約(descriptive to prescriptive)。這些偏見之軸，不僅有相對的概念，同時也有相近的概念緊鄰而立。而構成了競值學說的基本架構。

根據Quinn & Rohrbaugh (1983)對組織效能所在的實證分析結果，歸納出利用兩大價值主軸：(1)彈性(Flexibility)與控制(Control) - 彈性強調的價值是創新、適應及改變，控制強調的價值是穩定、秩序及可預測性；(2)內部(Internal)與外界(External) - 前者強調組織本身之社會及技術系統的維繫的感覺，因此，組織內部程序的掌控和人力資源的經營是較受重視的。這兩大價值主軸形成四種文化類型，提出了競值模式。因為在價值觀組群中複製出與Jung(1923)的人格心理類型類似的構面，使得組織文化對組織的關聯如同人格與個人之關係一樣的見解，獲得更進一步的證實。有了競值模式，吾人可以依據不同公司在主要組織屬性、領導風格、凝聚機制和整制策略重心等各類共享信上的差異，從而掌握文化差異所在。綜言之，競值學說在理論上具有如下幾個優點：

- 1.從互斥到兼容的思考方式提供了更廣的架構來分析社會行動，使我們免於「非此即彼」式的行為假設，擺脫互斥決策的羈絆，彌縫了兩極化的差距。

- 2.以並排競列的方式處理價值觀，使我們對各種價值的認識更為清明。競值學說以正向的觀點，考量所有的價值觀，它是中性的架構，既不認定唯一最佳的方法，亦無對錯的判斷意含在內，比權變理論更具彈性與包容性(江泯欽, 1988)。

- 3.具有動態焦點性質。競值學說比起其他組織理論上的應用學說，更能夠針對緊張、矛盾、與弔詭，作動態的分析(Quinn & Cameron, 1988)。相較之下，更能有效地指陳多面向的組織行為，並予以定位。

如前所述，競值學說係依循四項資訊處理的型態而建構；準此，企業文化在競值學說中亦可經由這四種觀點來研究。Quinn & Kimberly(1984)指出，競值學說的四種觀點非常適用於探尋企業文化中的深層結構，包括領導型態、動機、決策、服從的原因、組織的型態等。在競值學說下的文化，可以分類為：(1)理性的文化，(2)發展的文化，(3)共識的文化，(4)層級的文化，茲就四者，分述如下：

- 1.理性的文化。在理性的文化中，個別式的資訊處理(例如釐清目標、邏輯的判斷、方

向的設定)係提昇績效(例如效率、效果、營利)的手段。人員所以順從乃基於契約，其背後的動機是知能(competence)，領導型態則為效率與目標取向的領導，其績效標準為「效率之追求與爭論之弭除」，其組織型態為市場，其目標為生產力、效率、以及資源之獲得。

2.發展的文化。在發展的文化中，直覺式的資訊處理(例如洞見、發明、發現)係達到再生(revitalization)目的(例如外在的支持、資源的獲得、以及成長)之手段。其順從之基礎係為意識型態，其背後的動機是成長，其領導型態為創發式的、冒險式的領導，其績效的標準為「適應性與外在的合法性」，其組織型態為臨時組合(adhocracy)，其目標為追求成長與資源。

3.共識的文化。在共識的文化中，集體式的資訊處理(例如討論、參與、以及共識)係達到凝聚(cohesion)目的(例如士氣與團隊)之手段。其順從之原因，係基於歸屬感之需要，其背後動機為依附感(attachment)，其領導方式為關懷型與支持型，績效則依據「參與以及支持」而衡量，其組織型態近乎「朋黨」(Clan)，目標為人群的發展(development of human)。

4.層級的文化。在層級文化下，正式化的資訊處理(例如紀錄、計算、以及評估)是達到廣續(continuity)目的(例如穩定、控制、以及協調)之手段。其順從之原因，係基於法規；其背後動機係為安全感之需要，其領導型態為保守而謹慎的方式，其績效標準為史證(documentation)與責任(accountability)，其組織型態為層級節制，其目標在追求穩定與控制(Kimberly & Quinn, 1984)。

表2-6 競值學說下文化類型的特徵

文化類型	領導風格	行為動機	提升績效方法
理性主導文化	果斷/成就	任務取向	目標的釐清/方向的設定
成長調適文化	創業/冒險	成長	創造發明/革新
共識凝聚文化	長親/教誨	歸屬感	討論參與/共識的達成
層級節制文化	協調/管理	安全感	檔案記錄/計算評估

資料來源：改編自Cameron & Freeman(1991) 和Quinn(1988)

上述四種組織文化，係為純粹類型，其特徵如圖五所示。然而，沒有任一組織純粹只培育出一種組織文化而矣；每一組織均蘊藏著各種價值觀，從而孕育出各種價值觀綜合而成的組織文化，如圖五所示。我們必須注意的是，每一個組織皆會反映上述四種組織文化，只是著重的向度不同而矣。圖五所示的箭頭，意謂每一種文化的自然趨勢。例如，理性文化因受市場型態之影響，會趨向最大輸出之追求；層級文化因為科層式組織的本質，會趨向穩定、控制、與責任之追求。競值學說無疑地為組織文化的研究，另闢出一條蹊徑，提供了一個更廣寬的研究架構。

組織文化的研究促使我們質疑許多習焉不察的假定，引發不少有關組織系絡與意義上的論題，並且使得眾多隱而不明的價值結構逐漸浮現。以組織文化作為分析的工具，可以讓我們體認到，無論是組織理論的探尋抑或企業管理的實務，皆屬文化的形式，係為特定社會歷史系絡之產品，奠基於對特定價值之投注(Ouchi and Wilkins, 1985)。進而言之，以組織文化作為分析組織現象的工具，不但將許多主觀的象徵意義納入考慮，豐富了組織分析的內容，更兼及組織中的共有價值、共有規範、共有意識型態、共有意義體系等的探究，提供了嶄新的學說俾益組織行為之創發。此外，組織文化的研究亦使組織論者，能夠重新詮釋許多傳統的管理概念、管理程序、以及組織和環境之間的互動與變遷意含等(Morgan, 1986)。然而，就功能學派觀點而論，以組織文化為分析組織工具，亦有其潛在的負面作用。例如，過份強調組織文化的結果，會使管理的藝術轉化為意識型態控制的過程，以塑造強勢文化為要務，形成目標移置(goal displacement)的現象；或者視文化為一片斷、表象、而具體的變項，可經由模仿、操弄(manipulation)等工具性質之手段而轉移，忽略了文化本身的獨特性與相容性；更有甚者，僅以組織文化為組織分析之主要考慮，相對地疏忽了組織中的政治以及權力現象。

Deshpande & Webster(1989)針對上百篇有關組織行為、社會學和人類學的研究報告加以整理，從中定義出組織文化是“共享價值觀和信念的組型，可協助個人去瞭解組織的機能運作，而且藉此提供組織內行為規範”。此二人更根據Smircich(1983)所提出的架構來比較在文化研究上的五種不同的典範和其在行銷研究上特有的涵意。在這其中，認知學派在正式概念架構的發展、變數的規格和量表的操作上是最為豐富的。此一立足於認知組織理論(Weick, 1985)的研究學說，和消費者行為中的認知學派是很相近的；此一觀點強調的是管理資訊處理和視組織為一知識系統，因此，不僅可用來瞭解一公司的文化，而且也可窺知它所隱含的行銷能力表現，如Kohli & Jaworski(1990)即以此資訊處理的角度來剖析市場導向。

此一模式中的兩大構面：彈性 / 控制、內部 / 外界，整合了組織行為理論中的兩大學派：系統結構派和交易成本學派(Deshpande, Farley, & Webster, 1993)，正好可收相互擷長補短之效。由這兩大構面進而孕育出四大類的文化成分和特性，其中市場文化是強調競爭和目標的完成(Cameron & Freeman, 1991)，並透過市場機制來支配交易的進行(Ouchi, 1980)，以追求生產力為主；然而，朋黨文化則是相反而行，它藉由參與來確保成員的承諾，組織凝聚和個人滿足則比財務目標或市場占有要來得受重視。專案文化則是看重創業精神、創意和調適力，彈性和容忍的信念可在新市場的尋找和追求新成長方向中浮現出來。層級文化則是強調秩序、規則和規定，每一交易均經過縝密的控制、評價和指揮，企業所追求的

是明文規定之目標的達成和一致性。根據Deshpande, Farley, & Webster(1993)對50家日本企業所做的調查，雖然並未直接探討各文化構面對顧客導向的作用，不過，由區別函數的負荷係數來看，市場文化和專案文化與顧客導向應有正相關，而且市場文化之作用要比專案文化來得大；朋黨文化和層級文化則與顧客導向呈負相關，其中，層級文化的負向作用是較強的。為進一步確認企業文化之不同成份，對企業之市場導向所造成的影響，因此，本研究提出研究假設一及研究假設二如下：

H<sub>1</sub>：企業文化之組合中，若是市場文化成份或發展文化成份愈高，則企業所表現的市場導向會愈強烈；兩種成份之間又以前者之作用為高。

H<sub>2</sub>：企業文化之組合中，若是朋黨文化成份或層級文化成份愈高，則企業所表現的市場導向會愈低落；兩種成份之間又以後者之作用為高。

## 六、文化多元性

在競值學說之基礎上，多元性自然成為企業文化整體特質中不可或缺的一項。此外，在所謂調適性文化的觀點中，除了重視管理者領導能力以外，也同樣強調兼顧顧客、股東、員工等各方面需求的價值觀(Kotter & Heskett, 1992)，一如競值學說所主張的成功的組織要能滿足各種不同的、對立的、甚至相矛盾的標準；Gordon & DiTomaso(1992)則以行動導向與創新、風險承擔來衡量其所謂的重視調適性價值觀；兩者分別發現重視調適性的價值觀和調適性文化，與企業的績效有正相關。而Kilmann(1990)則認為調適性文化包含風險承擔、信任和積極主動(proactive)等特徵，究其直接效應乃是在於能更成功的達到企業所要的變化境界。此一類似動態契合(dynamic fit)的觀念，亦指出了企業可以借由文化領域的擴大，來避免強勢文化假設下所可能引發的文化僵化現象，此舉除了可在跨國企業之管理上略見一斑，人類社會隨著文明的進展也可發現有此傾向。雖然，文化多元性和國際化績效的關係尚未定論，不過，由此也凸顯出組企業文化本身的多元化會比成員組合的多元化要來得重要。如今企業內外環境的多元化已成趨勢所在(Wright & Noe, 1996)，文化多元性更是管理者所不可輕忽的

有人主張國際性多角化對企業經營績效是有正面效應存在的（如Grant 1987； Grant, Jammine, & Thomas, 1988; Geringer, Beamish, & daCosta, 1989等），雖然仍有異議（如Michel & Shaked, 1986; Shaked 1986; Buhner 1987; Kim, Hwang, & Burgers, 1989等），不過可以確定的是全球運籌似乎成為潮流趨勢所在，此時企業成員多元化的現象亦不能免，從而有人撞擊狹隘主義和種族主義等大一統文化觀點，針對此一現象，Geringer, Beamish, & daCosta(1989)

即指出高度的文化多元性也是造成管理不易的可能原因之一，亦即是在同一公司之中各個組合事業之間，若是文化異質性很高，則會抵銷了原先所預期的經濟利益，因而無法觀察到國際化與企業經營績效之間的直線正向關係。

在不同的文化脈絡下，因為各種業務的分享和綜效的形成會變得較無效率，所以一般管理專長和技術秘訣較不容易施展開來（Bartlett 1986; Bartlett & Ghoshal 1992; Jain 1989）。根據Davidson & McFetridge(1985)的實證顯示，文化關聯程度是可以提昇全球化企業在不同事業體之間的技术流動，研究中所調查的32家美籍公司在技術移轉時，較傾向選擇語言和宗教類似的國家地區。此一現象。與當前台灣地區許多業者亟亟於進入大陸市場，頗為神似，經營者對文化多元性的好惡昭然可見。由於文化層面並不侷限國族文化一環而已，企業文化對經營績效的影響，相較之下是更直接的；根據競值理論，文化中並存著不同的對立價值觀若是常態，企業文化呈現多元性勢不可免，不論是否涉及全球運籌活動，它在管理上的作用是值得再進一步探討的。

在創新領域中，代表隊(champions)的存在對創新的本身和擴散是有幫助的(Venkatraman, MacMillan & McGrath, 1992)。Shane (1995)在實證中亦發現不同國家的創新代表所扮演的角色是因文化而異的，因此，文化障礙會使組織創新的移轉減慢。再就組織在投入與產出的轉換程序來看，文化內容愈是相近，對人力的運用可拜簡化程序之故，而獲得較有效率的利用(Keller & Chinta, 1990)。基於人力資源的觀點，此類策略可降低人力成本和訓練費用；更因此而可使各種資源的運用技巧更熟練，進一步可提昇生產力(Plenert, 1990)。

在多元的文化脈絡中，不同的決策者可能會受挫於較多的衝突和磨擦，或因缺乏凝聚力，或因誤解所致，也可能會在資訊結點上出現較多的斷訊現象（Adler, 1991; Boyacigiller, 1990；Harris & Morgan, 1992; Hendon, Hendon, & Herbig, (1996)，而此也正與認知多元化所觀察到的結果是一致的（GLick, Miller, & Huber, 1993）。總言之，因文化差異所形成的人際障礙可能會妨礙到人力資源和有效協調，同時也使整體組織想要達成的精確的資訊流動變得更加困難。根據Nohria & Ghoshal (1994)、Kogut & Singh(1988)和Roth & O'Donnell(1996)在探討總部與分支機構的代理人關係時亦得出，代理成本正乃是文化距離所構成的增函數，由此也可看出文化多元性對控制制度是有負面作用的。當然，有人也許會主張藉由制度上的因地制宜措施，可以消弭上述文化多元性所帶來的潛在威脅，不，此一可行性仍需考慮到是否可能掌握到足夠的，可靠的相關文化資訊，要不然制宜的範圍和程度是無法界定的。Gomez-Mejia & Palich(1997)對文化多元化效應進行一項長達10年資料的比較，卻發現它的潛在負面影響並不顯著；由此顯示出文化多元化所伴隨的包羅性(Comprehensiveness)對決策品質的正面作用(Miller, 1990)，極有可能會沖淡其它的負作用，而呈現正向淨效應的一面。為

進一步確認企業文化之多元性，對企業之市場導向所造成的影響，因此，本研究提出研究假設三如下：

H<sub>3</sub>：企業文化之多元性程度愈高，則企業所表現的市場導向會愈強烈。

### 第三節 網路組織

網路理論起源於社會學的領域，在管理學的研究中，此一概念尚屬萌芽時期。所以本節將整理各學者對網路組織的定義及其相關研究進行探討。

#### 一、網路之定義

Tichy, Tushman & Fombrun(1979)論及網路概念發源，認為可回溯至三個學科 社會學、人類學及角色理論。社會學強調的是人際之間的溝通與互動模式，並以此為出發點做為研究社會關係的基礎；人類學則是以交換理論為基礎，研究連結個人關係中所包含的內容；角色理論則定義組織為互動的個體，如網中的各個節點，此則隱含了網路的概念。

直到近年來組織理論學者才逐漸有此方面的研究。由於研究目的與研究範圍的不同，各學者在研究網路時對其所下的定義亦各不同，本部分歸納數位學者對網路的定義整理如下。

Thorelli(1986)將網路視為由節點(nodes)及連結(links)所構成，Jarillo(1988)則認為網路關係是有目的的結合，目的乃為創造競爭優勢以應對劇變的外部環境。Johanson & Mattsson (1984)則認為網路係由一群彼此依賴之企業個體結合而成，其結合關係中隱含專業分工的利益，而其協調方式則是藉由網路的互動行為。互動的行為包括交換(exchange)與適應(adaptation)。交換的目的在取得外部之資源、銷售企業產品之通路與獲得知識、技術；適應之目的則是解決網路中各企業體的利益衝突，其中亦隱含了網路關係重新調整的概念，同時也說明了網路中同時存在互補與競爭的關係。

Jarillo(1988)對網路的定義與Thorelli類似，認為網路是兩個或兩個以上組織間的長期關係，在研究中利用關係導向 ( approach to the relationship ) 與法定型式 ( legal form ) 兩個構面來將經濟組織分為四種類型。由此可知組織型態的分類方式由典型的法定形式加入一關係導向構面後，可將組織型態分為四種，網路組織之型態介於傳統的市場模式與官僚組織模式之間，其法定形式屬於外部化而關係導向屬於合作性。

Miles & Snow(1992)則認為網路是由一些企業組織或一些經由市場機制而非傳統組織命令型式而結合之特殊單位所構成。文章中回顧過去數十年間企業組織型態的演變，約略可分為：功能式組織、部門式組織與矩陣式組織。Miles & Snow認為下個世紀初企業組織之趨勢將會是網路式組織。且認為網路組織在以下數個層面與過去三種組織型態有所不同：

1.功能式組織、部門式組織與矩陣式組織傾向使用內部生產的方式，而網路型組織則偏好組織間共有之資源。2.網路型組織對於組織間資源的流動及交易活動傾向利用市場機制而非命令式的控制。3.網路型組織與日本之Keiretsu頗為相似，而後者乃由一群互相持股之供應商、生產者與經銷商所組成。4.網路組織成員傾向於較積極的角色，而非單純完成合約所約定的任務。

許育誠(民82)則定義網路係「涵括組織間所有的互動關係，資源與組織構成網路的兩大主體，組織個體期望藉由網路的運作以取得關鍵性資源，同時增進、改善或強化其相對優勢」。

綜觀以上的研究結果，本研究將過去學者對網路的定義匯整如表2-7。

表2-7 各學者對網路之定義

學者	年代	網路之定義
Cook & Emerson	1978	二個或二個以上組織的連結交換關係
Pfeffer & Salancik	1978	提出「族群一生態」之模式
Tichy, Tushman & Fombrun	1979	一群人之間特定的連結方式
Aldrich & Whetten	1981	包含組織間所有的互動關係，係一人為的架構
Astley & Sachdeva	1984	組織權力主要來自該組織在網路中之位置
Johanson & Mattson	1984	網路為企業體間互動關係之表徵，以網路概念定義產業環境
Miles & Snow	1984	動態網路」為最有效率之組織型態
Thorelli	1986	網路具有三個觀念層次
Johanson	1987	主張跨組織之網路行為，係創業家追求成長的主要動力
Jarillo	1988	網路是兩個以上組織間所形成的長期關係認為組織
Hakansson & Snehota	1989	績效決定於「網路地位」與「策略地位」，故績效高低是組織與環境互動(interact)來決定。
Oliver	1990	網路關係有個人會晤、資源交換、董監聯絡、合作計畫和書面契約等五種
Furukawa, Teramoto & Kanda	1990	網路組織屬Williamson(1975)所稱的關係式契約統治
Williamson	1991	統治的混合形式，位於市場與層級式組織的連續帶上，結合兩者特質
吳思華	民81	介於市場與內部組織間一種混合的交易形式，是一群獨立運作且相互依賴的實體
Miles & Snow	1992	網路是由一些企業組織或一些經由市場機制而非傳統組織命令形式而結合之特殊單位所成
許育誠	民82	涵括組織間所有的互動關係，資源與組織構成網路的兩大主體，組織個體期望藉由網路以取得或強化資源，同時增進、改善或強化其相對優勢
Kamann & Otrijker	1992	歸納出六種分類方式
呂惠茹	民85	提出類似網路組織的概念 「虛擬組織」

資料來源：呂惠茹(民85)，部份經本研究整理

綜合以上多位學者的研究，學者對於「網路」一詞，係泛指組織間各種形式的連結關係，而個別網路成員期望藉由此種連結關係獲取資源以建立競爭優勢，以完成組織之使命與目的。因此本研究將網路一詞定義為：「一群獨立運作且互為依賴的組織，基於知覺目標的一致性，藉由網路維持資源交換的長期交易關係，實體間具有專業分工，資源互補的利益，建立起網路之競爭優勢以達成組織成員的任務」。

## 二、網路之成因及運作

Miles & Snow(1992)認為網路式組織是下個世紀組織形態的主流，且依據功能式組織、部門式組織及矩陣式組織的運作方式分為以下三種網路組織型態，茲將其結果歸納成表 2-8。

### 1. 穩定型網路組織

穩定型網路組織為許多獨立之企業圍繞一核心企業所形成，類似功能式組織之運邏輯，適用於變動不大之市場環境。各企業體彼此間緊密連結、專業分工。可能的擴張錯誤來自於核心企業基於自身利益，過份使用上下游資源，使得網路組織之其它成員無法適應市場競爭，喪失其專業技術的能力與調整彈性，成為核心企業的負擔。而可能的修正錯誤則源自於核心企業与其它網路成員過成緊密的連結，不自覺中核心企業介入上游或下游成員運作的程度過高，而完全依賴核心企業，與完全內部化的部門無異，變成核心企業的負擔與包袱。

### 2. 內部網路組織

此種網路組織之目的在於稀有資源的共享以及持續性的管理計劃與技術知識交換，類似矩陣式組織之運作結構與邏輯，前提為企業已具有或可創造一內部市場。可能的擴張錯誤來自於過度的成長或擴充，而使得原有的管理機制無法勝任負荷。常見的修正錯誤則來自於管理當局干預組織內部資源流動與交易價格，使得內部組織網路間的資源流動效率較市場運作效率更低。

### 3. 動態性網路組織

此種網路組織的目的在使每一個合作廠商都能取得最近的市場動態與技術，各網路成員間的連結相當鬆散且合作頻次相當高。此種網路形態存在的必要條件為各生產活動均有許多生產廠商，而類似部門式組織的運作結構與邏輯。可能的擴張錯誤來自於過份的專業化，使得其它廠商有替代的機會；而修正錯誤則源於網路成員為避免投機主義，而傾向於與少數特定廠商維持較緊密的連結關係。將使得原先預設於每次合作中取得最新市場動態與技術的目的無法達成。

表2-8 三種網路組織及失靈原因

組織型態	穩定型網路組織	內部型網路組織	動態型網路組織
運作邏輯	核心廠商與有限的上下游廠商進行連結	市場機制分配共有的生產資源與要素	於眾多潛在廠商中選擇並建立企業所需的短期合作對象
主要運用	需大規模資本投入之成熟產業，不同所有權結構產生不同風險	需大規模資本投入之成熟產業，需內單位可以市價進行交易與績效評估	高科技產業或低技術層次但產品生命週期較短的產業(如電子與生物技術產業)
延伸的失靈	過度運用上下游廠商資源，而使其高依賴核心廠商	資產過度擴張，導致內部市場與評估制度不能負荷	高度專業化而有被其他廠商替代的威脅
修正的失靈	對合作的高度預期將限制網路成員的創造力	管理當局以強制性手段干預內部網路成員的作業	過度預防投機主義而導致只與特定廠商而導致只與特定廠商維持合作關係

資料來源：Miles & Snow(1992)

Oliver(1990)整理以往之研究文獻，發現有六個網路形成的原因：(1)基於環境的史要性，(2)基於權力與資源控制的不對稱性，(3)基於相互的互惠性，(4)基於組織內部的效率性，(5)基於組織適應的穩定，(6)基於組織的穩定性。上述原因相互間亦有互動與增強的功能。六個成因的內容分述如下：

1. 必要性：有些組織限於法令或群體的規範，必須與其他組織互動而形成網路，這些法令或群體規範，可能是政府行政機構、司法機構，也可能是產業的遊戲規則。

2. 不對稱性：有些組織藉由權力的運作或控制其他組織的資源，強制其他組織與其形成互動而形成網路，這是權力的不對稱所形成。

3. 互惠性：互惠性與不對稱性不同。不對稱性強調掌握、影響與控制，互惠性注重合作、同步與協調，目的是為增強共同的利益，此種互動是出自於理性與自發。

4. 效率性：效率性導向是考量組織內部的效率而非外部，組織為了降低成本或提高生產力，主動與其他組織互動而形成網路。

5. 穩定性：組織所處環境極度複雜與不確定，整個組織若不穩定，組織績效必不佳，為使組織有較佳適應力，必須與其他組織連結以形成網路，以應對環境的複雜與不確定性。

6. 法定性：組織為證實其產出及活動均屬合法，必須與其他組織相連結，並說服其他相關組織，本組織的產出與活動都符合其要求的規範與期望。

Oliver(1990)另舉出六種網路類型來驗證，這六種網路形成原因及其內容如下表。

表2-9 網路型態及成因

網路			網路成因		
----	--	--	------	--	--

類型	不對稱性	互惠性	效率性	穩定性	法定性
工會	遊說取締者	集體促銷產品	獲得經濟優勢	降低法令的不確定性	強化成員的印象
聯盟	提高籌募資金的集中權力	統合網路成員	募捐和捐款分配的經濟性	對成員的穩定捐贈	對成員的穩定的可見性
合資公司	增加行銷力和進入障礙	獲得技術整合及知識分享	增加規模經濟	分擔進入新市場的風險	提昇產業外觀
合作活動	運用對資源通路的控制	促進顧客或人事交換	降低社會服務的運送成本	分擔採用新方案的風險	說明合作規範
財務流通	影響資金來源	分享知識及資訊	降低尋找資金的成本	選舉財務代理人	設計財務發展計劃
代理關係	增加對其他代理商的相關	促進資訊交換	合理化資金的獲得	降低資金流程的不穩定性	增加代理商的身份與名望

資料來源：Oliver(1990)

由以上各學者對網路組織成因的看法，不外乎降低交易成本取得關鍵性資源、分散風險、降低環境之不確定性與提昇競爭力等。如同Penning(1981)認為組織間進行交易的三個動機：(1)效率導向，(2)競爭導向，(3)資源導向的觀點。

Jarillo(1988)認為網路存在的經濟性理由是因為：「交易成本」加上「外部成本」大於「內部成本」。Jarillo認為交易成本是結構性因素，產業內所有的企業都面臨交易成本的問題，藉由組織間對長期關係的投資可使交易成本下降。外部成本係指價值活動外包時，供應商所收取的價格，而自製的成本稱為內部成本。若交易成本加上外部成本的「總外部成本」大於內部自製的成本時，所有的生產活動將會整合或內部化。

Osborn & Hunt(1973)對環境複雜性與組織效能的研究中，即採用如下的觀點來定義組織的環境複雜性，可分為：(1)環境風險，(2)環境相依，(3)組織間互動三項因素，由此可見組織間的互動在現代管理決策範疇中是很重要的。Pfeffer & Salancik(1978)從資源依賴的觀點認為當組織間的競爭態勢不明確時，組織企圖將與外部環境的要素相連結，並利用連結所得之資源來穩定產出以避開環境變化的衝擊。且發現相互連結的類型有下表三種。

表2-10 網路運作方式

區分方式	網路運作方式
以產出與行為區分	組織在決定自身的產出後，價格卻受到整個產業產出的影響，而組織間的利潤受彼此產出所影響，此稱為產出依賴。而行為依賴則指A的行為必須與B的行為共同發生才會生效，即本身的活動依賴其他成員的行動
以競爭與共生區分	競爭相依是指組織間相互競爭所形成的零合關係；共生關係則指的是A組織產出成為B組織的投入，彼此間形成互補的關係，如上下游關係

以對稱與不對稱區分	組織間的相互依賴可以是均衡的、對稱的，也可以是不均衡、不對稱的依賴
-----------	-----------------------------------

資料來源：Pfeffer & Salancik(1978)，部份經本研究整理

Barnard(1968)認為組織能夠存在必須符合效能(effectiveness)與效率(efficient)兩個條件。以此觀點來檢視網路關係能夠維持的條件，Barnard則認為：「合作關係之效率係指合作關係本身所能達成各成員之滿足程度」，如此之推論可直接移轉至組織間之關係運作(Farmer & MacMillan 1976)。

Jarillo(1988)指出網路組織欲符合效能及效率二條件，必須實現二點要求，第一，網路體系所獲取的成果要比個別成員的產出高(因為假設網路體系具有效能，所以有更大的餅(pie)可以分享)，第二，分配的機制必須達到公平(fair)。除此之外，Williamson(1975)認為在市場交易時，一些成本的發生使市場無效率，這些成本的發生基於以下四項原因：

- 1.有限理性
- 2.未來之不確定性
- 3.有些交易操控於少數成員
- 4.部份成員的投機行為(opportunistic behavior)

此四項因的存在，使組織關係間缺乏互信(mutual trust)的情況有了合理的解釋，亦即產生了夥伴關係間可能造成之不確定性。所以如何建立起關係成員間的互信，以降低夥伴關係之不確定性成為企業領導者所需具備最基礎的能力，亦能使得網路關係從經濟學理角度來解釋而且合理的存在。

Thorelli(1986)定義信任(trust)為「A廠商對如下情形的假設：當A廠商或B廠商在履行交易的義務上碰上問題，且此時B廠商之資源被A廠商把持住，B廠商對A廠商行為的期望」。信任即是解除這種雙方自行決策所造成不可預測結果的輔助，故信任可視為在網路關係運作上極為重要之影響因素。

同樣的觀點亦為其他的學者所支持。例如，Barnes(1981) & Driscoll(1978)發現可信任的環境在工作滿意上比在決策參與上更重要。Zand(1972) & Boss(1978)亦發現在信任氣氛的情況下，通常問題可以被有效率地解決原因在於，信任氣氛下資訊可以自由地交換，而且更多的解決方案被發掘，決策者不用預防其他人的投機行為。這些研究發現是從組織內的觀察所得，但可供簡單地應用至網路組織的研究，如同Williamson(1979)所說：「事情都是公平的，強調信任關係的特定資產交易將持續存在並展現更靈活的適應性」。

如何產生信任呢？這是研究網路關係最重要的問題之一。Jarillo(1988)提出以下三種建議來增進或維持彼此間的信任：

1.慎選夥伴；最好選擇價值觀相近的廠商做為關係建構的目標。

2.實際觀察運作情形；將以往雙方合作的情形紀錄，具企業家的誠實行為將繼續雙方的關係。

3.重視長期關係；因為雙方都重視長期合作，投機性行為將被視為不智之舉。

如同代理理論(agency theory)的精神，長期的契約比短暫契約更容易維持(Fama, 1980 ; Lambert, 1983 ; Radner, 1981 1985)。同時此觀點亦可解釋未來價值的遊戲(future valuable games)之情形(如果表現的好，可以繼續執行新契約)，在此情況下可順利修正「囚犯的兩難」(prisoner's dilemma)的困境，使雙方達成合作解(Jarillo & Ricart 1987)。由於雙方所重視的結果是在長期，故在每一個時點中相對而言就比較沒有那麼重要，如此亦可順利地解決合理分配的衝突，可期見雙方彈性調整各自的需求，以達成長期合作之目的。

藉由雙方對此合夥關係的投資(Johanson & Mattson 1988)，使得雙方至少在短期嘗以協調的方式試著維繫關係運作，而非以離開來處理此合作關係(Hirschman 1970)。從此亦可看出組織間之關係維持，必須透過合作成員投資時間、精力或資金於此關係上，才有可能構建有效率及效能的網路體系。

Pfeffer & Salancik(1978)「資源依賴論」認為，在內部資源有限下，為取得外部環境的資源，組織必須設法與外部環境建立關係，藉此取得所需之資源。故當所需要的重要資源被其他組織所操縱時，組織就必須與此組織建立關係以降低風險。Pfeffer & Salancik認為決定組織依賴其他組織的三個重要因素：

1.資源的重要性: 從兩個構面來看，一為資源的相對規模，另一為資源的關鍵性。

2.支配或使用能力: 對其他組織所擁有資源的支配或使用能力，當資源愈稀少時，此種能力愈重要。

3.資源控制的集中程度: 當貨源被少數組織控制時，容易造成組織對貨源控制者的依賴。

Bensaou & Venkatraman(1995)則認為夥伴關係之不確定性源於以下三項因素：

1.自身之資產特殊性(asset specificity)

2.夥伴廠商之資產特殊性

3.互信(mutual trust)關係的程度

這些不確定性的來源與組織理論中對資源相依的觀念具有一致性(Pfeffer & Salancik, 1978)，而且與交易成本的看法不謀而合(Williamson, 1985)。特別是在本身的資產特殊性及夥伴的資產特殊性，表示雙方都大量投資於關係的合作上以贏得對方的認同，便於建立長期的合作(Anderson, 1985 ; Heide & John, 1990)。同樣的道理，互信是另外一個能夠減低夥伴

進行投機行為動機的重要因素，亦即能降低夥伴關係之不確定性(Axelrod, 1984; Dore, 1983; Ouchi, 1980)。例如，Reve & Stern(1976)引入交易氣候(transaction climate)的觀念，「對於交易雙方之間所存在的感情，這種感情的存在是因為交易在互信的基礎之上進行，交易雙方間感受一種命運共同體的共識」。

司徒達賢(民83)在觀察台灣中小企業網路時，有加下描述，「中小企業由於規模與資金的限制，不易從事一貫作業的生產，因此多選擇上下游加工程序易於分割的產業。加上產業的進入障礙不高，於是形成若干產業中，各個階層的生產都遍佈著為數眾多的中小企業。就總體面來看，是一趨於完整的產業體系，就個體面來看，這些複雜的上下游關係，形成了企業產銷網路的基礎」。而所形成企業網路的合作生產，是指一群上下游的廠商，彼此連結，形成一完整的產銷體系。這些廠商之間存有相當穩定的交易關係，有時互相持有股份、互相投資，但並非必要條件。交易時多半沒有正式的契約關係，而是靠著彼此的社會網路關係來維繫信用與交易的穩定。有些產業中外包廠商，過去即是中心工廠的員工，因此在人際關係與作業方法方面早有良好的默契。

此種企業網路，在上下游之間，非屬同一企業集團之下，亦非純粹的市場交易關係，而是維持一長期穩定的合作關係，此種買賣關係往往伴隨人際之間的社會關係。而網路的密切程度，在不同的產業或不同體系之間，亦各有特色。

陳介玄(民81)在研究台灣中小企業的經濟結構與社會特質時，以紡織、機械、製鞋，資訊業為探討對象，叫「彈性化協力企業組合結構」描述台灣企業界中心工廠與協力廠之間深層的互動結構。所謂的「彈性化協力組合」，其特質有三，第一是「彈性化」。意指企業與企業間的連結不只靠單純的契約來規範，事實上其連結方式相當社會化。與其把此連結看做是企業體間的連結，不如將之視為企業主間的關係。在台灣大部份中心工廠與協力廠間的合作，主要靠人際間的口頭承諾，即使在少數情形下有文字契約，亦不是以文字契約作為彼此承諾的基礎。當有少數人破壞契約時，鮮少企業主會依契約的規定去約束對方，通常是採取人際協調來解決問題。「協調是有彈性的，而彈性正是維持長期關係的不可或缺條件之一」。第二是「協力關係」，係指在經濟活動、專業分工上的合作。此生產方式與多數中小企業的規模、技術、能力有良好的配合。「只要配合及協調上沒有問題，在生產成本的降低、技術的專業化、彈性反應等方面都能發揮其小的優點」。第三是「組合」關係，企業認為這張合作網路具有長期的穩定性，彼此之間不但有分工的互賴，同時也有人情的關係。之所以稱為一種組合，乃因為組合的界限相當有彈性，愈是靠近邊緣的廠商其合作關係愈不穩定。也正因為這種邊緣界限的模糊性，加上網路本身的彈性以及非正式化運作，所以企業均認為台灣中小企業的網路不是一種正式化的組織型態，亦非金字

塔型的層級組織，而是一種與人際關係相輔相成的彈性組合。

馬凱(民83)對民國70年以後在台灣的企业網路有如下的描述：「國內的產業除了與若干先進國家，尤其是日本保持密切的垂直合作關係外，本身已形成一個佈局完整、橫行與縱向靈活而周密配合的網狀組織，雖然企業本身多保持中小企業的規模，但眾多在國外大型企業所進行的複雜生產過程，反而能在此一完整的產業網路中以更靈活而有效的方式完成」。

吳思華(民85)剖析台灣企業實務中常見的產業合作網路，大致可以歸納成表2-11所列出的數種類型。

表2-11 產業合作網路的類型與成因

網路體系類型	成因	範例
人際核心型	降低(資金)交易成本/提高競爭地位/規模經濟利益	集團企業
產品核心型	降低交易成本/提高競爭地位/分散風險	中衛體系
顧客核心型	範疇經濟利益/提高競爭地位	婚姻產業合作網路
地域核心型	取得關鍵資源/範疇經濟利益/規模經濟利益	科學園區 異業合作
活動核心型	分散風險/提高競爭地位	研發策略聯盟
網路核心型	取得關鍵資源/網路經濟利益	物流公司 / 貿易公司 旅行社 國際會議公司

資料來源：吳思華(民85)，策略九說，第200頁

另外，司徒達賢(民83)進一步指出台灣中小企業網路所能得到的利益有如下描述：「這種網路關係，可簡化企業每次尋找客戶或尋找貨源所做之努力，彼此有交情以支持相互的信賴，不像大企業非得向自己公司的事業部進貨不可。這種彈性，形成中小企業經營活力與彈性的基礎」。

由以上各學者對台灣中小企業的研究中不難發現，中小企業的企業網路，彼此相互依賴、相互適應並有效運用網路內部的資源，同時透過各種人際關係的維繫，保持長期的夥伴關係，補足中小企業天生資源不足，擴大貨源基礎以提昇競爭優勢。「彈性」亦是其特色之一，企業網路間以一種充滿隨機應變的彈性方式運作進行互相的調適。每次調適的過程中，網路成員學習如何與其他廠商互相合作，故當發生意外事故時，均能以最短的時間進行調整，在每一次的合作後，企業網路的結合力與競爭力更形強大。因此，個別企業所處之網路狀態不同，形成不同內涵的夥伴關係，對企業策略行為自有其影響力存在。

### (三)網路狀態

Miles & Snow(1994)稱網路乃是不同於傳統上「樣樣自己來」的一種新興組織形式，基本型態約可分為三大類：動態型、穩定型和內在型。Hinterhuber & Levin(1994)則是依據網路

發展與企業事業領域的相關性，而區分為垂直型、水平型和對角型等，同時也主張網路是可存在於組織內外的。其實，早在二次大戰之前，日本經濟社會中的財閥體系即已具備網路結盟的成分在內，戰後，它蛻變成系列 (Keiretsu) ，及至今日，此種網路組織更是凸顯日本企業在競爭行為上所不同於歐美的一項特色，甚至成為美國汽車業者師法的對象 ((Dyen 1996) ，有關文化與網路組織的關聯，由此可略見端倪。

網路代表著不同群體之間為追求持續性合作關係而形成的一種結構機制，藉此個別群體可獲致下列優勢：(1) 促成規模經濟、增強對市場的影響力；(2) 核心能力各有所司，展現專業優勢；(3) 使成本鎖定(Target Costing)成為可能、增強價格競爭力((Dyen 1996；鄭伯壠 1996)。

在台灣地區最常見的網路結構，恐非中衛體系莫屬。姑且不論此類企業間結合的嚴密程度，它的基本架構仍是以公司核心行銷系統為主幹的。在許多通路和議價研究的文獻中，常可發現互動之雙方對權力結構的知覺，會影響網路成員所選擇的衝突處理機制(Deutsch 1973; Kahn et al. 1964; Stern & Reve, 1980) ，認為若是處於權力不均或感受權力小的企業成員，會傾向採取低風險性和分散式的行為模式(Day & Klein 1987; Dwyer & Walker 1981; McAlister, Bazerman, & Fader 1986) ，而且，當個別公司對網路其他成員的依賴性愈高時，愈可能加深權力不均的現象，則會更傾向從事較不具協調性的行為(Dwyer & Walker 1981) 。不過，成員若是感受到網路關係是具有信賴性、富於協調、和開明溝通的交換型態，他們也較可能從事高風險性的協調行為來化解衝突(Dwyer, Schun, & Oh 1987; Slusher, 1978) 。凡此，均可看出網路關係狀態對風險的接受性是有影響的。

有關於通路成員的關係對企業活動的影響，也可以藉由參考群體的觀點來加以探討。在一具有相當認同水平的集群中，成員之間在行事方式、規範和價值觀上是共享的，由此更提供規性和比較性等二大功能(Kelley, 1965) 。因為個別表現是由群體來加以評量的，因此規範性功能足以引發成員對群體所訂立目標規範的渴望。此外，它更是提供了一個比較基準點，使個體得以在互動過程中易於自我評價和評量其他成員。此一見解早見諸消費者行為理論，在此，吾人亦認為用來釐清網路成員關係，亦有其可行性。

根據 Kaufmann & Stern(1988)的說法，吾人可將成員關係的內涵簡化成三項契約式規範：穩固(Solidarity)、角色整合(Role Integrity)和互助(Mutuality) ，而這三者也是一般用來探討整合型交換關係常見的一種分類架構(Dwyer, Schun, & Oh, 1987)。

穩固的性質是用來表達關係成員對於置身交換關係的重視程度。關係狀態愈是穩固，愈傾向採用關聯式的統御，更隱含了交換關係的連續性，因此，會造成成員愈加仰仗信賴

和未來的合作意願(Kaufmann & Stern, 1988; Macneil, 1980; 1981)。由此可見，它會影響到網路成員在經營上所抱持的時間觀的長短，進而決定企業對市場導向的支持程度。

角色整合規範則是用來估量成員必備角色的本質，雙方是否必須藉助明文制定，來確保合作關係所要求的基本可預測性(Macneil, 1980)；一般而言，持續而長遠的交換關係較需要複雜的角色來應付各種商業和非商業性質的互動，因此，較不可能作過於詳盡的條文約束，而行為的適當性則反映出成員本身對調適回應的重視程度。

互助的規範是用來衡量成員對網路關係是否期待著正面的報償(Macneil, 1980)；身處離散式的交易關係中，每一個別交易均需要對報償的授受加以嚴謹的關切和監控，因為，對於未來潛在交易的互補程度是被忽略的；反之，在關係式的情境中，因為特定交易的報償和系列交易所產生的累積報償，相較之下是微不足道的，因此，在交易過程中較需要有彈性的監控系統，而不是僵化的。

總括來看，這三項行為規範是可以掌握住交換關係中，關係意向的程度高低(Dant & Schul, 1992)。雖然，它們和市場導向之間的關聯尚缺乏直接的驗證，不過，由上述所討論的內容來看，它們會導致成員公司在風險接受、調適性和彈性上有不同程度的表現。Benson(1975)指出組織之間的均衡，必須依靠規範的共識和彼此尊重，才能夠有高度的協調、合作性的互動出現，研究上可由四大構面來判定均衡的程度，包括了領域共識(Domain Consensus)，意識共識(Ideological Consensus)、正面評價(Positive Evaluation)和工作協調(Work Coordination)。其中可以看出共識性是均衡互動關係的源頭，也就是說成員彼此對任務領域和工作角色在認知上的一致程度，以及對於任務性質和工作手段的選擇上必須有相近的看法，由此而孕育出不同類型的網路狀態。因此，本研究將共識性而亦列入網路狀態構面之一，和規範一併探討和市場導向的關係。

在一般通路體系中，經常會出現規模較大或權力較強的一方，對其他成員的目標設定或經營方向，施展出規範性的影響；在 Gassenheimer & Calantone(1994) 所研究的系統及家具業者中，即發現供應商的建言對經銷商是有策略性影響力的。因此，網路關係可視參考群體的另類。準此言之，企業身為網路成員之一，其他成員所秉持的策略意向和情報系統運作等作為，基於爭取他方之善意，可能會使企業傾向於採用相近似的意向或系統；整體而言，網路關係若是愈能相互信任、彼此合作、共同承諾，則此種規範力量會愈強。

同時，網路成員也必須就自己的表現和別人的表現來進行檢討，以作為彼此合作行為的標竿和導引，此種相對受益的評定，也有賴網路整體所能提供的比較性功能。一般而言，成員之間若是分量相近，更容易觀察到此一功能的運作(HBR, 1996)。Assael(1995)即發現供

應商所提供的基準是經銷商用來評量自己的一個重要依據，再從中引發調適和認同的現象。

Siguaw, Simpson, & Baker(1998)針對通路成員之間市場導向的作用進行雙向的探討，從中測定供應商之市場導向對經銷商之市場導向與通路關係狀態是否有影響。在 179 組資料中，顯示出供應商的市場導向愈強，經銷商的市場導向也會相對的增強，而且更能增進經銷商的承諾，此外，經銷商本身的市場導向強弱，也對通路的合作狀態、彼此信賴有正向作用，進而左右了經銷商對財務績效的滿意程度。

上述研究雖然僅在成對資料中對主要變項作單向影響的驗證，不過，就網路狀態的構成而言，相依關係中的角色要求極可能會受到成員間能力或專長的不同，以及決策議題的焦點不同，而產生角色變換或地位互替的情形；再加上網路關係狀態是理論架構中雙方互動的一項中介變項，因此，以網路狀態為中心，將其可能效應擴及所有成員之上，是有存在之可能。

雖然，網路狀態會受成員個別市場導向之影響，不過，正如同結構、管理風格和經營績效等組織變項在策略領域中所處的轉承地位一樣(Ginsberg & Venkatraman, 1985)，網路狀態自然也可視為探討策略形成第三類聯結決策情境的變項之一，來了解此一外在情境(Hatch, 1997)對其他管理操弄變數所可能造成的節制作用。

Ring & Van de Ven (1992) 認為在交易隨著時間的急迫、資訊和控制力的降低，而變得風險更大時，若交易的雙方愈能倚重彼此的信賴，則雙方合作關係會傾向採關係合同(Relational Contract) 的形成；由於此一關係合同的建立並非純粹仰仗法律或市場制裁來維繫，更重要的是源自此種結合狀態而生成的私誼，作為節制和規範雙方的主要手段。因此，就其效應上來看，是和 Day(1995)所提出的顧客聯結的觀念是相通的。日本系列組織所表現出來的長期策略導向、流暢的協調、快速的危機反應等(De Leon & Stubbart, 1993) ，亦說明了網路與市場導向之間的可能關係。另外，Morgan & Hunt(1994)在一項全國性輪胎零售商的研究生中，也發現共享價值觀對信賴和承諾兩個網路領域中的重要構念是有顯著的直接效果，同時，也對關係的結局有其間接效果存在。依日本和其他東亞國家在主要文化構面上的排名來看(Hofstede, 1980)，日本企業對網路運作的成熟度，極可能是與其高度規避不確定性的文化特徵有關的。而且，當前所重視的長遠交換關係的維繫，絕非是僅由單一交易的利弊得失所能衡量的，此時，道德價值觀在指導互利行為的過程中，自有其重要性存在。有鑑於此，在探討企業文化與市場導向之關係時，也有必要將網路狀態加以考慮。綜言之，網路關係愈穩固時，企業之各項作為愈能依長程角度來決定；網路關係中角色整合若較要求明確，相對地表現出企業與外界往來是較沒有彈性的；網路成員之間愈能相互支援，同

時也成就企業個體的市場回應能力，以及長期交易關係的維繫；網路成員共識性愈高，彼此對往來對象的事前認知會愈充分，則會愈專注在既有活動領域當中，對契機的探索可能會較遲緩。總括各網路狀態構面之作用，經因素分析共得出網路向心力、依賴性、角色共識與信任以及角色整合等四項因素，分別提出研究假設四研究假設五及如下：

H<sub>4</sub>：網路向心力和依賴性對市場導向有正面影響，而且若是網路向心力愈強，依賴性愈密切，則會對企業文化的效應有正面作用。

H<sub>5</sub>：網路之角色共識與信任以及角色整合對市場導向有負面影響，而且若是角色共識與信任程度愈高，角色整合程度愈高，則會對企業文化的效應有負面作用。

#### 第四節、企業所有權結構(Ownership Structure)

有關企業所有權型態對企業文化與市場導向之研究文獻並不多見，但由大陸與台灣所出版的許多企業文化的案例中可發現，當企業所有權型態不同時，所顯現的企業文化也會有不同的面貌。有些學者也曾對特定所有權型態的企業文化加以分析，例如李宗義、李麓(1996)曾指出：「鄉鎮企業的員工，絕大多數是本地農村人，甚至本村本族人，有些企業內部存在著十分複雜的宗族關係。這一方面可以因天然的親密感而淡化人際磨擦產生的心理衝突，促使企業形成較強烈的團隊精神和凝聚力。另一方面，親密關係也會產生依賴感減弱人們的責任感。這種親密的環境，容易使人們對錯誤行為表示寬容與旁觀，從而等致企業紀律鬆馳，各種制度難以執行，使企業行為紊亂。」

表 2-12 所有權結構主要研究彙總

學者	年代	可能之作用
Vance	1955,1964	顯著影響淨利、營業額
Pfeffer	1972	顯著影響營業利益、ROE
Schmidt	1975	無顯著影響
Lloyd, Jahera, & Goldstein	1986	無顯著影響
Ksener	1987	無顯著影響
Kim, Lee, & Francis	1988	顯著影響股價、本益比
Schellenger, Wood, & Tashakori	1989	顯著影響 ROA、ROE、ROI
Oswald & Jahera	1991	影響 ROA、ROE、超額報酬
Hambrick & Finkelstein	1995	影響對 CEO 加薪哲學
Wright, Ferris, Sarin, & Awasthi	1996	內部人士和機構法人會影響公司之風險性行為
Lin & Liu	1997	影響對 CEO 之報償方式

資料來源:整理自(1) Sharon L. Oswald & John S. Jahera, Jr.(1991), "Research Notes and Communications the Influence of Ownership on Performance: An Empirical Study," Strategic Management Journal, 12(4), May, 321-326. (2)本研究.

研究發現指出公司內部經理人的財富投資組合會影響到公司的冒險行為程度(Wright, Ferris, Sarin, & Awasthi, 1996), 此一見解或可追溯至經理人與發行公司之間, 基本上是有著代理人關係的特性, 而成為許多財務和策略相關文獻中, 內部經理人和公司利益衝突的根源。經營權和所有權的畫分, 是現代公司體制的一項特色(Berle & Means, 1932), 但也因此一分界而使得經理人所下的決策不定然會與股東財富最大化的決策相吻合(Jensen & Meckling, 1976)。

代理人衝突的影響, 涵蓋了撤資策略(Wright & Ferris, 1997)、多角化策略(Agrawal & Mandelker, 1987; Amihud & Lev, 1981; Hill & Snell, 1988; Kroll, Wright, Toombs, & Leavell, 1996)、股利政策(Easterbrook, 1984; Lang & Litzenger, 1989)、接收抗拒(Stulz, 1988)和企業再造(Bethel & Liebeskind, 1993; Johnson, Hoskisson, & Hitt, 1993), 由此可見, 所有權的問題對決策行為的影響是相當廣泛的。再者, 內部經理人的決策直接決定了公司的競爭力, 更關係到企業的生存; 而且, 專業投資機構在當代經濟體系中的比重愈加突出, 他們也可能透過行便頗占份量的表決權, 來對公司行為加以約束, 甚至對內部經理人強烈要求應有的反應力。凡此, 均可看出所有權結構對公司行為是有必然的作用, 尤其是在相關決策面臨較大風險之時, 更亦發覺其影響力; 在市場導向的內涵中, 不乏對創新進取的擁戴, 因此, 所有權結構對市場導向是有其潛在作用的。

理論上, 多數的產業投資人是較偏向積極成長類型的, 他會為了財富最大化的目標, 而可容忍、甚至偏好高風險性的活動。但是, 此一心態在某些情況下, 卻可能與內部經理人的好惡背道而馳。就是算在分紅制度上設法使兩者的利害相一致, 內部經理人亦可能會因為本身職位的利弊得失, 發自防衛的才能, 而自我抑制冒險行為。如同 Wright & Ferris(1997)和 Jensen & Murphy (1990)所見, 成長機會或有益於股東, 但在新事業和新技术中所伴隨的高度不確定性, 會使經理人望之卻步, 尤其是在缺乏適當獎勵的情況下, 更易發生這種降低個人決策成本的局面。當然, 有許多研究也進一步發現, 透過適當的獎勵, 可使內部經理人在開發成長機會時, 也同時浮現個人的受益程度, 進而提昇風險行為(Jensen & Meckling, 1976; Jensen & Murphy, 1990; Kroll et al., 1996)。亦即是透過權益提供, 使內部經理人和股東利益更合為一體, 愈有機會降低兩者之間的衝突。因此, 內部經理人的持股狀況被認為是與公司冒險行為有正向關聯的。不過, 就在內部經理人持股達較高水平時, 極可能形成財富反多角化的不利作用, 而使風險行動停滯, 因為個人財富過度集中單一公司, 行事上將更為戒慎恐懼。純作經濟因素的考量, 股東與內部經理人的立場, 似乎是很容易相互一致的, 但是, 決策情境下的個人動機或政治性力量仍有相當的驅動力量, 因此, 所有權與決

策風險行為間是不太可能以單純的線性關係來加以看待。

Jensen & Meckling (1976)即主張內部經理人之持股提高時，代理人成本會下降，進而公司的價值也提昇了。Hill & Snell(1988)也發現內部經理人的所有權和股權集中度，僅對公司多角化活動有些微的影響，也就是說即使他們的獎勵與股東利益不一時，也會進行額外的多角化。Johnson, Hoskisson, & Hitt(1993)也發現高層人員的權益投注程度是和其對價值極大化策略的涉入有負相關的，尤其是在企業面臨改造之際。由此可知，內部經理人又所有權和提昇公司價值策略之間是有接關係的。

此外，有人主張此種正向關係僅存在於內部經理人擁有少數股權的狀況，一旦投注加大，可能會因為對保障就業影響力的加大，而變得更保守(Demstz, 1983; Fama & Jensen, 1983; Gibbs, 1993)。此似乎顯露出內部經理人的高持股，對公司權益反有不利作用。再加上許多研究也一再指出所有權結構和公司價值的關係並非是呈收斂型的，如 Stulz (1988)即指出公司的市場價值最初會隨著內部所有權的增加而增加，但往後則反而下跌。McConnell & Servaes(1990)也提出類似的非單調性的影響關係，Morck, Shleifer, & Vishny(1988)亦然。

除了內部經理人所有權，投資機構者也可發揮其對管理決策的影響，進而使公司價值產生變化。Bethel & Liebeskind (1993)發現主要大股東在公司改造時遊說高層主管，而影響公司價值。Mikkelson & Ruback(1991)、Holderness & Sheehan (1985)和 Barclay & Holderness (1990)也同樣得出機構投資者和大股東正面影響公司價值的結論。以上均再再顯投資者和大股東正面影響公司價值的結論。以上均再再顯示出公司價值和某些可辨認的外部高持股股東是有正向關係的。

關於所有權對公司冒險行為的正面作用，就如 Amihud & Lev(1981)所發現的，在內部經理人持有少量股份時，企業集團合併的動機是在降低風險，也就是說，因為個人就業收入和公司價值有某種程度的聯繫，公司報酬的變異加大也正代表個人就業收入的風險提高，因此，會樂於進行合併以規避此一局面。反之，在高持股的情況下，則較不會在評量合併時機時作出規避此一局面。反之，在高持股的情況下，則較不會在評量合併時機時作出規避風險的考量。

Agrawal & Mandelker(1987)更進一步支持此一見解，研究中的公司在從事購併時，內部經理人有較高持股時，是較不會去從事降低公司風險的活動。Hill & Snell (1988)發現內部經理人所有權增加時，公司的多角化活動減少，進而使公司的整體風險水平提高。Johnson & Colleagues(1993)也指出在內部經理人權益比重高時，會傾向於進行改造而非多角化。由上述得知，內部經理人所有權的影響性質，不見得是單調正向的。

Pound(1988)在他的有效率監控假說中，提出了大股東會傾向支持可提昇公司價值的管理決策，且會反對損及自身權益的策略。Mikkelson & Ruback(1991)在實證中也支持此種大股東對權益有正面影響的主張。如前所述，Hill & Snell(1988)隱含著股權集中度會限制經理人對風險降低策略的採用（如多角化策略）；Bethel & Liebeskind(1993)也認為風險降低策略會減少股東的潛在利得，因此大股東會制止管理階層的這類傾向。Shleifa & Vishny(1988)更主張大股東是可藉由促成企業風險行為，來力促價值最大化。因此，基本上，大股東的存在會對公司的風險行為給予正面鼓舞的。

就機構投資者而言，雖然，在 Chaganti & Damanpour(1991)和 Lowenstein(1991)均指出機構法人並未定扮演重要的監督角色；不過，基本上，它仍是反對有害股東利益的管理決策的(Brickley, Lease, & Smith, 1988)。Hill & Snell (1988) 也指發現機構所有權與研究發展支出是有正相關的。因此，機構法人對管理行為的影響，可視為是與大股東一致的。總括來看，兩種股權的存在是對經營階層的管理裁量權有抑制作用的，但卻又能積極促成經營階層掌握各個可能的擴張機會。根據不同所有權成員對企業管理行為的影響，企業文化做為管理上可操控變數之一，自無法獨立於外，故本研究提出研究假設六、七如下：

H<sub>6</sub>：當企業股權結構中有主要股東存在時，該類股權的比率愈高，則會使企業表現出較高程度的市場導向，但企業文化對市場導向的正面效應反而會降低。

H<sub>7</sub>：當企業股權結構中經營團隊擁有股權的比率愈高，或有主要股東參與經營，則會使企業表現出較低程度的市場導向，但企業文化對市場導向的正面效應會增強。

### 第三章、 研究設計

#### 第一節、變數定義及衡量

本研究中各變數衡量係根據文獻探討及參考有關研究之問卷，並採取多指標（Multiple Index）之方式發展而成，以李克7點尺度為主體，問卷初稿設計完成後，先經修改再進行預試，回收後再以相關分析、主成份因素分析等方法檢定信度。對於相關性太低的指標（變數）予以捨棄後，始進行正式之問卷分析調查工作。各變數之操作定義及衡量方式，茲分述於下。

##### 一、市場導向

在 Narver & Slater(1990)對市場導向內涵所作的研究中，包括了顧客等向、競爭等向和功能間協調等三項行為成分，以及長期著眼和獲利力等兩項決策準則在內，不過，兩項決策準則因信度偏低，故實際在研究中所討論的仍是以行為面為主，同時，也發現此種界定在構念效度上是可以接受的。Deng & Dart (1994)也根據此三項行為成分再加上利潤等向作為研究中的構念範疇，用來發展市場導向的量表，在 248 家加拿大廠商的資料中，亦證實了由行為面來衡量市場導向的合宜性。Kohli & Jaworski(1990)即是基於此種落實行為的觀點，將市場導向視為一種泛組織的情報系統的運作狀況，而根據不同企業在市場情報的蒐集、散佈和回應等構面上的表現，來判斷企業在市場導向上的差異。不過，此一定義並未充分反映出一個市場驅動型組織所應具備的對外能力的特色。根據 Day(1994)的分類，組織能力可分為對外、對內和跨越等三大過程，其中對外的能力更是肩負著通告和引導另外兩類能力的任務。

情報系統的建立代表者市場洞悉力的運作，其重點不只在於對最終顧客的掌握，還包括了對通路的約束和對產業科技的監控，如此不光是挖掘出機會，而且還確保有能力對新興機會快速地作出必要的回應；也正因它需要主動地迎合市場上的變動，強而有效的創新力是必備的，而整體組織若對風險抱持著高度的接納將會是促成此一能力的一大激勵因子。

因此，在本研究中將市場導向分別由泛組織情報系統的運作、產業技術的關注和顧客聯結等構面來加以探討，根據陳正男、黃文宏(民 86)所制定的市場導向量表，依因素負荷之高低，共取 8 道題目，以求對市場導向作更精簡的衡量。

##### 二、企業文化

早期研究對於企業文化幾乎皆採取非數量性的方法，一直到Glick(1985)企圖將組織文化和組織氣候分類後，研究人員才將注意力集中在數量的方法，以下是各研究人員利用因

素分析方法對文化萃取衡量方法之比較，如下表所示：

表3-1 企業文化之衡量構面

學者	年代	企業文化之衡量構面
Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders	1990	價值：1.安全需求2.工作至上3.權威需求 實務：1.過程vs結果導向2.員工vs工作導向3.狹隘的vs專業的4.開放vs封閉系統5.鬆散vs嚴厲控制6.規範的vs實際的
O' Reilly, Chatman, & Caldwell	1991	1.創新2.注重細節3.成果導向 4.積極進取5.支援性6.強調獎賞7.團隊導向 8.果斷
Denison & Mishra	1995	1.涉入2.一致性3.調適性4.使命
Xenikou & Furnham	1996	1.滿足需求2.任務導向的組織成長3.員工導向4.文化儀式和價值觀5.正面的社會關係
鄭伯壘	民79	1.社會責任2.敦親睦鄰3.顧客取向4.科學求真5.正直誠信6.表現績效7.卓越創新8.甘苦與共9.團隊精神
吳萬益	民83	1.組織認同 2.回饋社會 3.風險趨避 4. 勇於創新
劉怡君	民83	1.社會vs任務導向2.獨特vs一致性3.不鼓勵vs鼓勵冒險4.個人vs團體報償 5.個人vs共同決策 6.分權vs集權7.隨機應變vs事先規劃8.穩定vs創新9.競爭vs合作10.外部 vs內部導向
Moorman	1995	1.朋黨2.層級3.市場4.專案
陳正男 & 黃文宏	民86	1.安全需求2.工作至上3.權威需求4.宗族主義

資料來源：本研究整理

本研究參考Moorman(1995)及Deshpande, Farley, & Webster(1993)用來衡量競值文化所用之問卷,共16道問項,請受訪者依照各項敘述與公司之相近程度來作答;再根據Buenger, Daft, Conlon, & Austin(1996)所提議的量表修正方式,將原有之相對比率尺度變更為個別評價之11點尺度,以使文化多元性得以適當表示。另外,文化多元性則是企業在各個文化成份的總合表現。根據競值理論中兩組對立的構面一層級/發展、朋黨/市場,本研究將文化多元性定義為兩組對立構面在文化空間的距離乘積,經此一公式計算出的文化多元性將落在0和1之間,愈接近1,表示愈具多元性。公式如下：

$$\text{文化多元性} = [ (|\text{層級成份}| + |\text{發展成份}|) \times (|\text{朋黨成份}| + |\text{市場成份}|) ] \div (20 \times 20)$$

### 三、網路狀態

本研究主要採用 Kaufmann & Stern(1988)對網路成員關係的界定,也就是說企業所處之網路狀態乃是他對外部往來公司在穩固性、角色整合程度、相互支援程度和共識性等各種網路規範的認知。穩固性是代表達成員之間對於所屬交換關係的重視程度,角色整合程度則是用來估量成員彼此在制定雙方角色時藉助明文約束的程度,互助性是反映出成員在網路關係中逐筆交易期待正面報償的必然性,共識性則是成員彼此對目標、任務領域、工作角色和工作手段的認知一致程度。除參考 Kaufmann & Stern(1988)之問卷外,並依定義分別

發展出 4、4、4 和 3 道問項來加以衡量。

#### 四、企業所有權結構

根據下表所示，相關研究對所有權結構的界定是相當一致的，因此，本研究中的所有權結構意指不同類型的主要投資人和經營團隊之持股比率。衡量上直接以專業投資法人、一般民營機構、公營機構和公司主要經理人等四大類來判定，重要股東之有無則依証管會所定之10%做為門檻。

表 3-2 所有權結構主要定義彙總

學者	年代	所有權結構之衡量
Vance	1955,1964	管理階層之經理人及董事持股
Pfeffer	1972	同上
Schmidt	1975	董事持股
Lloyd, Jahera, & Goldstein	1986	執行主管及董事持股
Ksener	1987	董事及直系親屬持股
Kim, Lee, & Francis	1988	執行主管及董事持股
Schellenger, Wood, & Tashakori	1989	董事持股
Oswald & Jahera	1991	執行主管及董事持股
Hambrick & Finkelstein	1995	有無 5% 以上單一大股東
Wright, Ferris, Sarin, & Awasthi	1996	內部人士、機構法人和大股東持股
Lin & Liu	1997	10% 以上單一大股東是否執事

資料來源:整理自(1) Sharon L. Oswald & John S. Jahera, Jr.(1991), "Research Notes and Communications the Influence of Ownership on Performance: An Empirical Study," Strategic Management Journal, 12(4), May, 321-326. (2)本研究.

#### 第二節、樣本調查設計

本研究採郵寄問卷方式，對國內中大型企業的經理人進行調查。抽樣構架為美商鄧白氏公司出版之工商名錄，取樣標準為員工人數100人（含）以上者，此一限制主要在掌握該公司之主要經營活動是以團隊運作為主體；此外，為顧及不同產業所面臨之不確定性不見得一致，再根據經濟統計年報中，10年來銷售指數之高低及變異程度，將全體製造業廠商分為四群，取樣設計如下表：

表3-2 取樣集群及樣本分布

產業集群	產業別 銷售變動	採樣產業之 SIC分類	樣本數

製造業I	食品業(*) 92 110	紡織業 98 113	塑膠製品業 87 100	食物與類似產品	89
製造業II	化學材料業(*) 100 160	金屬基本工業 100 156	石油及煤製品業 100 154	化學物與相關產物	156
製造業III	金屬製品業 100 127	機械業(*) 100 122	運輸工具業 100 121	工商機器與電腦設備	292
製造業IV	電力及電子器材業(*) 100 203			電子與其他電力設備及組件，電腦設備除外	450
服務業	房地產業(*)			同左	8
	企業服務(*)				39
	工程、會計、研究、管理及相關服務(*) (N. A.)				56

1.(\*)註記者為各群之取樣產業

第一群包括食品業(92 110)、紡織業(98 113)和塑膠製品業(87 100)，第二群有化學材料業(100 160)、金屬基本工業(100 156)和石油及煤製品業(100 154)，第三群有金屬製品業(100 127)、機械業(100 122)和運輸工具業(100 121)，第四群則是電力及電子器材業(100 203)，各群中再分別選出食品、化學材料業、機械業和電力及電子器材業作為代表。同時為考慮產品基本特性的差異，另將服務業中的房地產業、企業服務和工程、會計、研究、管理及相關服務等納入，主要是以產業服務為主體。各行業之SIC分類及調查家數分別是:20(89家)、28(156家)、35(292家)、36(450家)、65(8家)、73(39家)和87(56家)等代碼，共抽選出1090家。

每份問卷均附上一紙信函，說明研究對本人之價值，同時回件亦採先行貼上回郵的作法，以提高受訪之意願。發出問卷後，收件人來電查詢之狀況主要為研究者之身份及受訪之合宜性，亦有告知問卷題目表達方式比過去所見更清楚，以及主動要求對關係企業也進行調查之情事。

### 第三節、資料分析方法

本研究依據研究目的及檢定研究假設之需要，使用SAS統計套裝軟體來進行資料分析，可分為以下二部分：

#### (一) 問卷信度之檢定

##### 1、分項對總項相關 (Item to Total Correlation)

係用以確定變項是否屬於某一構面之核心內，對於分項對總項相關係數太低的變項，則予以刪除。

##### 2、因素分析法 (Factor Analysis)

為進行資料壓縮，對於相關程度較高之變數，採用主成份因素分析法及最大變異數（varimax）旋轉法之方式萃取主要之構面因素。共同因素的數目則取特徵值（Eigenvalue）大於1的因素。

## （二）研究假設驗證

針對本研究先前所提之各項假設，分別採用分析方法如下：

表3-3 研究假設與分析方法

項次	研究假設	分析方法
H <sub>1</sub>	企業文化之組合中，若是市場文化成份或發展文化成份愈高，則企業所表現的市場導向會愈強烈；兩種成份之間又以前者之作用為高。	複迴歸分析 主效果
H <sub>2</sub>	企業文化之組合中，若是朋黨文化成份或層級文化成份愈高，則企業所表現的市場導向會愈低落；兩種成份之間又以後者之作用為高。	複迴歸分析 主效果
H <sub>3</sub>	企業文化之多元性程度愈高，則企業所表現的市場導向會愈強烈。	複迴歸分析 主效果
H <sub>4</sub>	網路向心力和依賴性對市場導向有正面影響，而且若是網路向心力愈強，依賴性愈密切，則會對企業文化的效應有正面作用。	複迴歸分析 互動效果
H <sub>5</sub>	網路之角色共識與信任以及角色整合對市場導向有負面影響，而且若是角色共識與信任程度愈高，角色整合程度愈高，則會對企業文化的效應有負面作用。	複迴歸分析 互動效果
H <sub>6</sub>	當企業股權結構中有主要股東存在時，該類股權的比率愈高，則會使企業表現出較高程度的市場導向，但企業文化對市場導向的正面效應反而會降低。	複迴歸分析 互動效果
H <sub>7</sub>	當企業股權結構中經營團隊擁有股權的比率愈高，或有主要股東參與經營時，則會使企業表現出較低程度的市場導向，但企業文化對市場導向的正面效應會增強。	複迴歸分析 互動效果

## 第四章、研究結果

### 第一節、資料回收及分析

所有問卷均附上一份面函，強調受訪者意見的重要和可能受益情況；此外，各部份題項的編碼回答方式，則分別在各大題之前以明顯之段落來加以說明。經再次催收，共計回收 149 份，剔除回答不完整 12 份，有效樣本共有 137 份，實質回收率 12.6%。

在研究中所涉及的每一構念主要是採用了過去研究中所制定的多項式量表，回答的類型由 1（非常不符合）至 7（非常符合）為準，不過，在企業文化的衡量上則是以相似程度作 0-10 的 11 點尺度來進行。每一量表中的個別問項予以加總後，取其平均數作為該構念之最終表示。

為了確保量表之信度、效度和單一構面，均透過下列程序來加以驗證和淨化。首先，進行各項之彼此相關分析，然後計算其分項對總和的相關，視相關程度剔除定義不良之問題，從而決定可用的個別問題。茲將不同構念的量表驗證結果分述如下：

#### 一、市場導向

8 道題項之  $\alpha$  值合為 0.88，且根據分項與總和之相關分析題示，相關係數均在 0.6-0.7 之間，沒有必要進一步剔除之項目出現。

#### 二、網路狀態

此一部份由於缺乏現成量表，故先就構念領域發展出來的 15 道題目進行因素分析，以萃取主要成分。經由特性值 1 以上和陡梯測試的決定準則，共得出 4 項因素，累積變異解釋量達 68.66%，再依轉軸後的因素負荷量大於  $\pm 0.5$  以上來決定變項與因素之歸屬。第一因素包含第 13、10、9、15、4、12 等題，其中第 12 題與原意相反，予以剔除，第二因素則有第 6、5、11、3、14 等題次，第之因素有 1 和 2 兩題，第四因素則有 7、8 兩題，詳見表 4-1。

再經相關分析剔除第 4 題，將第一因素命名為角色共識與信任， $\alpha$  值為 0.92，第二因素稱之為向心力， $\alpha$  值為 0.75，第三因素為依賴性， $\alpha$  值為 0.54，第四素名為角色整合， $\alpha$  值為 0.44，兩者皆低於 0.7。

企業文化之衡量由於直接譯自現成量表，故不再進行題目淨化。此三項構念除了以各題平均數代表外，為便於互動效果之精確表示，亦進一步加以中央化（Centering），以原始得分與構念平均數之差分做為後續分析之用。

表 4-1 因素負荷表

因素	因素一	因素二	因素三	因素四
題號				
13	94			
10	88			
9	87			
15	86			
4	58			
12	57			
6		80		
4		74		
11		72		
3		69		
14		54		
2			85	
1			-74	
8				75
7				-73
特性值	5.389	2.095	1.785	1.031
累計解釋變異	35.93%	69.89%	61.79%	68.66%

## 第二節、假設驗證

根據研究架構，將研究結果分為三大部份加以說明。

### 一、企業文化與市場導向之關係

由逐次迴歸分析結果可知，企業文化四大構面中，除了發展型文化，其餘三項均可用來說明企業文化對市場導向的影響（見表 4-2），特別是文化多元性在迴歸係數上的表現是最強的一項。總言之，企業文化中朋黨成分愈高，對市場導向愈有抑制的作用（ $\beta = -0.300$ ），市場戶分愈高，也同樣會削弱企業之市場導向（ $\beta = -0.221$ ）；文化多元性愈高，更能大幅提高市場導向的表現（ $\beta = 1.044$ ）。模式整體解釋能力依  $R^2 = 0.5069$  而言，是相當有力的。

發展型成分未能發揮對市場導向的影響，是值得再加探討的；此或許是因為前瞻性作為並未能確實反映出企業滿足市場的服務能力，而且也透靈出創意執行層面的重要性；獨具冒險家（Prospector）策略的特價，可能會因為疏於市場資訊的分析整理，從而無法作出具有實效的概念轉化工作。不過，由文化多元性所表現出來的影響力來看，各種文化成分是不宜偏廢的，若僅是朝著某一特定文化成分上努力，則所能獲得效益仍是極為有限的；相較之下，在經由文化途徑來操弄企業之市場導向時，如何避免朋黨成分和市場成分之負面影響，而又不損及文化之多元性，將是管理上的一大課題。

就本研究先前所提出之研究假設而言， $H_1$  並未獲得支持，且市場文化成分的效果是與假設方向相反的； $H_2$  則局部獲得支持，主要的差異是在層級文化成分的影響是與假設方向

相反；H<sub>3</sub>則是獲得肯定性的支持。

表 4-2 假設驗證結果

	模式 1			模式 2		
	$\Delta R^2$		Prob> T	$\Delta R^2$		Prob> T
朋黨文化	0.0121	-0.300	0.0704	0.0207	-0.379	0.0161
發展文化						
層級文化	0.0214	0.287	0.1125*			
市場文化	0.0154	-0.221	0.0077	0.0210	-0.400	0.0011
文化多元性	0.4726	1.044	0.0004	0.4726	1.348	0.0001
角色共識與信任				0.0250	0.165	0.0060
經調整之 R <sup>2</sup>	0.5069			0.5255		
F 值 (Rrob>F)	46.029 (0.0001)			38.648 (0.001)		

\*未達顯著水準。

## 二、網路狀態對企業文化與市場導向之關聯的作用

以企業文化為主體的迴歸模式，在加四項網路狀態因素後，原先所呈現的層級文化正向效應不復存在，其餘的朋黨成分和市場成分的負向影響仍是顯著的，而文化多元性的作用亦未見減退，詳見表 3-2 中的模式 2。整體模式的解釋能力由 0.5039 進一步提高到 0.5255，主要是因為加入了角色共識與信任因素一項（ $\beta=0.165$ ），對市場導向發揮正面的影響。其他因素如向心力，依賴性和角色整合等均未達 0.1 以上的顯著水準，顯示出與網路內部運作有關的構念是與市場導向無關的，不過，當網路以一個整體去面對外部經營領域時，即有正面作用產生，此或許是網路的價值認定在基本上是任務導向的，就如同陳正男和黃文宏（民 86）在企業文化的分析中，發現工作中心構面才是企業文化影響市場導向和經營績效的主要源頭。

研究假設四、五兩項經驗證結果，H<sub>4</sub>是未獲證實，而 H<sub>5</sub>中有關角色共識與信任程度的作用，由於互動效果不顯著，同樣亦未能予以支持，不過主效果的正向影響卻是顯著的，此點是與假設方向相反的。

## 三、所有權結構的作用

本研究針對公司是否有持股 10 份有限公司以上的大股東，以及此者是否參與公司運作為所有權結構之第一項構面，此外，公司主要經營團隊的持股比率多寡作為第二項構面，分別探討它是否會影響到企業文化與市場導向的關係強度。

模式驗證結果顯示，所有權結構的兩大構面均未達顯著性，對表 4-2 中的模式 1 和模式 2 均無影響，故研究假設六和假設七，均未能獲得支持。基本上，所有權結構雖是組織人文特性之中極為根本的一項差異，性質上較偏向組織內部的硬性變項，因此，對其他軟性變項如企業文化、市場導向等所能造成的影響是較為間接的，實際上可能是透過其他管

理機制的變化來發揮作用的，如經營團隊的酬庸方式等。

## 第五章 結論與建議

經由軟性的文化機制來探尋提昇企業之市場導向，以求進一步改善經營績效，是可行之途。在本研究中所觀察到的文化多元性的作用，更是將企業文化的運作模式指出了一項務實的方針，它代表著凡是能兼容並蓄，讓企業文化內涵更豐富的企業，自可展現其文化強度而有所效益，只不過這時候的文化強度並非依附在單一文化特質之上，也更突顯出文化整體特性對管理的重要性。

朋黨成分的負面作用則顯示出家族氣氛雖有助於人員的穩定，但是卻是對組織有害的，尤其是在加入網路關係之後，它可能成的封閉性對市場導向有更大的衝擊。

市場成分所積極標榜的效率和競爭，相較之下亦是無益市場導向的，此或許是過度的功利取向造成了企業缺乏了必要的糊模性，和面對市場所應秉持的耐性。它的影響大致上是和朋黨成分相當的，此二者可能是吾人在塑造文化時必須小心應付的，如何使不傷及文化多元性，而又無損市場導向；它在文化內涵中所應有的最低限度是值得再深入研究的。

網路是當代企業不可免的一項環境因子，由研究中也可知它對企業的內部運作是有顯著作用的；不過，依市場導向之本質而言，它是一種由外而內的程序，是以市場和長遠交易為著眼點的，因此，僅是透過網路內在關係的調整尚無法直接影響市場導向，更積極的將網路視為一個任務個體，由任務的共識和遵奉，而對市場導向有正面的作用，應該是企業在尋求和建立網路體系時，所必須具備的一種基本立場。

由所有權結構之分析中所得的結論，更是表現出不論企業之基本架構為何，文化作為一項影響市場導向的變均是同等可行的。

為求更有效的運用文化來積極提昇經營績效，未來研究可就文化的整體特性再作深入探討，如文化的均衡性、各種文化成分的最低限度，以及文化多元性是否會造成管理上的模糊地帶，而影響了企業的行為傾向等。

以國內企業作為研究主體似乎無法擺脫事不關己的低涉入回應，本研究嘗試著由更直接的回饋來引起共鳴，似乎是可有效消弭受訪者對某些深入企業內部問題的戒心，以及接受較長時段的訪問，不過，整體回收率的提昇仍相當不易，值得再努力。

## 參考文獻

### (一)中文部份

- 1.丁虹、司徒達賢、吳靜吉(1988),「企業文化與組織承諾之關係研究」,管理評論,(7月),第173-198頁。
- 2.江泯欽(1989),「組織文化研究學說之分析」,中國行政,46期(8月),第36-61頁。
- 3.李忠義、李麓(1996),「鄉鎮企業文化建設論析」,中外企業文化,16期(8月),第10-11頁。
- 4.吳萬益(1994),中美日在台企業組織文化、管理風格、組織結構及經營績效之關係研究,國科會專題研究計劃成果報告。
- 5.吳鄭重譯(1993),Noel M. Tichy & Stratford Sheman 合著,奇異傳奇,台北:智庫文化。
- 6.洪魁東(1989),企業文化—運作與管理,台北:宏碁科技管理教育中心。
- 7.施振榮(1996),再造宏碁,台北:天下文化。
- 8.郭佳境等詳(1984),日本:迷惘的大國,台北:世界地理。
- 9.許士軍、楊逢泰、雷動天詳(1974),管理:任務、責任、實務,台北:地球。
- 10.陳正男、黃文宏(1996),企業文化與市場導向之關係—台灣產業間之比較研究,華人企業組織暨管理研討會論文集,台大工商管理學系等主辦。
- 11.黃光國(1988),儒家思想與東亞現代化,台北:巨流。
- 12.黃國隆(1995),台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較,本土心理學研究,第4期,92-147。
- 13.張旭利(1988),企業策略、企業文化及企業績效關係之研究,淡江大學管理科學研究所管理科學組碩士論文。
- 14.楊國樞(1992),「中國人的社會取向:社會互動的觀點」,載於楊國樞、余妄邦(編):中國人的心理與行為-理念及方法篇,台北:桂冠。
- 15.鄭伯壘(1996),台灣企業網絡中的對偶關係:關係形成與關係效能,華人企業組織暨管理研討會論文集,台大工商管理學系等主辦。
- 16.鄭伯壘(1995),台灣與大陸企業文化之比較實證研究,財團法人信義文化基金會。
- 17.樊景立(1996),華人社會道德初探,華人企業組織暨管理研討會論文集,台大工商管理學系等主辦。
- 18.繆敏志(1993),「組織文化之探討」,國立政治大學學報,下冊(10月),第133-1162頁。
- 19.戴西君、張家銘(1989),「臺灣中小企業發展之研究」,收錄於臺灣中小企業發展論文集,陳明璋主編,台北:聯經。

## (二)英文部份

1. Anderson, James C., Hakan Hakansson, & Jan Johanson(1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, 58(October), I- 1 5.
2. Badovick, Gordon J. & Sharon E. Beatty(1987), "Shared Organizational Values: Measurement & Impact upon Strategic Marketing Implication," *Journal of the Academy of Marketing Science*, I(Spring), 19-26.
3. Blink, T.L.(1991), "Corporate Cultures: A Color Coding Metaphor," *Business Horizons*, 34(5), 39-44.
4. Byars, Lloyd L.(1987), *Strategic Management Planning & Implementation: Concepts & Cases*. N. Y.: Harper & Row.
5. Chatman, Jennifer A. & Sigal G. Barsade(1995), "Personality, Organizational Culture, & Cooperation: Evidence from a Business Simulation," *Administrative Science Quarterly*, 40(September), 423-443.
6. \_\_\_\_\_ & Karen A. Jehn(1994), "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics & Organizational Culture: How Different can You be ? " *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.
7. Conner, Patrick E. & Bofis w. Becker(1975), "Values & the Organization-Suggestions for Research," *Academy of Management Journal*, 18(3), 550-561.
8. Day, George S.(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
9. Deal, Terrence E & Allen E. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites & Rituals of Corporate Life* Reading, MA: Addison-Wesley.
10. Deng, Shengliang & Jack Dart(1994), "Measuring Market Orientation: a Multi-Factor, Multi-Item Approach," *Journal of Marketing Management*, 10,725-742.
11. Deshpande, Rohit & Frederick E. Webster, Jr.(1989), "Organizational Culture & Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53(January), 3-15.
12. Drucker, Peter F.(1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row Publishers Inc.
13. Dyer, Jeffrey H.(1996), "How Chrysler Created an American Keiretsu," *Harvard Business Review*, 74(4), July/August,42-56.
14. Emerson, Richard M.(1972), "Exchange Theory, Part I: Exchange Relations & Network

Structures," in *Sociological Theories in Progress*, 2, Morris Zelditch & Bo &erson, eds. Boston: Houghton Mifflin, 58-87.

15. Gordon, George G. (1991), "Industry Determinants of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.

16. Hair, Jr. Joseph F., Rolph E. &erson, Ronald L. Tatham, & William C. Black (1992), *Multivariate Data Analysis*, 3rd ed., N.Y.: Macmillan Publishing Company.

17. Hambrick, Donald C. & David Lei (1985), "Toward & Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy," *Academy of Management Journal*, 28(4), 763-788.

18. Enterhuber, Hans H. & Boris M. Levin (1994), "Strategic Networks-The Organization of the Future," *Long Range Planning*, 27(3), 43-53.

19. Hofstede, Greet (1993), "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive*, 7(1), Feb., 81-94.

20. \_\_\_\_\_ (1980), "Motivation, Leadership & Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, 8(2), Summer, 42-63.

21. \_\_\_\_\_ & B. Neuijen, d. Ohayv, & G. Sanders (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative & Quantitative Study across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, 35(June), 286-316.

22. \_\_\_\_\_ & Michael Harris Bond (1988), "The Confucious Connection: From Cultural Root to Economic Growth," *Organizational Dynamics*, 16(4), Spring, 4-21.

23. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, & Chung-Leung Luk (1993), "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis," *Organization Studies*, 14(4), 483-503.

24. Houston, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept: What It is & What It is Not," *Journal of Marketing*, 50(April), 81-87.

25. 25. Hunt, Shelby D. & Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59(April), 1-15.

26. Hunt, Shelby D., Van R. Wood, & Lawrence B. Chonko (1989), "Corporate Ethical Values & Organizational Commitment in Marketing," *Journal of Marketing*, 59(July), 79-90.

27. Jaworski, Bernald J. & Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation-Antecedents & Consequences," *Journal of Marketing*. 57(July), 53-70.

28. \_\_\_\_\_ & John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture,

- Customer Orientation & Innovativeness in Japanese Firms: a Quadard Analysis," *Journal of Marketing*, 57(January), 23-27.
- 29.Johne, Frederick A. & Patricia Snelson(1988), "Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature," *Journal of Product Innovation Management*, 5(June), 1 14-128,
- 30.Keeley, Michael(1983), "Values in Organization Theory & Management Education," *Academy of Management Review*, 8(3), 376-386.
- 31.Koch, James L. & Colin L. Fox(1978), "The Industrial Relations Setting, Organizational Force & the Form & Content of Worker Participation," *Academy of Management Review*, 3(3), 572-583.
- 32.Kohli, Ajay K. & Bemald J. Jaworski(1990), "Market Orientation the Construct, Research Propositions, & Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(April), I- 1 8.
33. \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , & Ajith Kumar(1993), "MARKOR:A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30(November), 467-477.
- 34.Kotter, John P. & James L. Heskett(1992), *Corporate Culture & Performance*, New York: Free Press.
- 35.Levitt,Theodore(1960),"Marketing Myopia," *Harvard Business Review* ,38(Jul/Aug), 45-56.
- 36.\_\_\_\_\_ (1975), "Marketing Myopia: Retrospective Commentary," *Harvard Business Review*, 53(Sep/Oct), 177-181.
- 37.Lewis,P.V.(1985), "Defining Business Ethics: Like Nailing Jello to a Wall," *Journal of Business Ethics*, 4, 377-383.
- 38.Marcoulides, George A. & Ronald H. Heck(1993), "Organizational Culture & Performance: Proposing & Testing a Model," *Organization Science*, 4(May), 209-225.
- 39.McGrath, Rita Gunther, Ian C. MacMillan, & S. Venkatraman(1995), "Defining & Developing Competence: A strategic Process Paradigm," *Strategic Management Journal*, 16(4), May, 251-275.
- 40.Menon, Anil & P. Rajan Varadarajan(1992), "A Model of Marketing Knowledge Use within Firms," *Journal of Marketing*, 56(October), 53-71.
- 41.Moorman, Christine(1995), "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents & New Product Outcomes," *Journal of Marketing Research*, 32(August), 318-335.
- 42.Kotler, Phillip(1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness," *Harvard Business Review*, 55(6), 67-75.
- 43.Nakata, Cheryl & K. Sivakumar(1996), "National Culture & New Product Development: An Integrative Review," *Journal of Marketing*, 60(1), January, 61-72.

44. Narver, John C. & Stanley F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
45. Norburn, David, Sue Birley, Mark Dunn & Adrian Payne(1990), "A Four Nation Study of the
46. 62. Jansen, Erik & Mary Ane Von Gilnow(1985), "Ethnic Ambience & Organizational Reward Systems," *Academy of Management Review*, 10(4), 814-822.
47. The Economist(1995), *Business Ethics: Hard Graft in Asia*, May 27th, Issue 61.
48. Thurstone, Louis(1947), *Multiple Factor Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
49. Webster, Jr., Frederick E.(1988), "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizon*, 31(May/June), 29-39.

# 附 錄

## < 第一單元 >

本段落目的在瞭解貴公司在情報搜集、運用與顧客聯繫等方面的作法，請分別就下列各項敘述與貴公司實際狀況的符合程度，用 1、2、...、6、7 等數字來表示。1 代表完全不符合公司現況，7 則代表完全符合現況，餘類推。

	完 全 不 符 合 < ----- 0 ----- > 符 合						
1. 針對產品品質和可信度的改善，貴公司、供應商和配銷通路三者均有著相互的承諾和期許。	1	2	3	4	5	6	7
2. 公司的每一工作單位均能以為顧客開創價值或為顧客減省成本為職志。	1	2	3	4	5	6	7
3. 公司已累積了相當水準的知識和技能，足以用來維繫顧客關係。	1	2	3	4	5	6	7
4. 公司隨時注意著同業競爭對手的行銷活動，以適時調整自己的策略。	1	2	3	4	5	6	7
5. 針對同業間在各種產銷技術上的進步，公司能及時加以洞悉，並評估可能的影響層面。	1	2	3	4	5	6	7
6. 公司內部會定期分送與顧客需求有關的資料，提供相關部門作決策參考。	1	2	3	4	5	6	7
7. 公司在決策時會針對市場研究的結果，以顧客需求為主要導向。	1	2	3	4	5	6	7
8. 公司內部不同部門的業務，均能彼此配合、協調及合作，以追求營業目標的達成。	1	2	3	4	5	6	7

## < 第二單元 >

本段落旨在對貴公司的內部整體運作，作全面性的說明。下列各項敘述並無優劣是非之分別，根據所知，大多數的公司均可能是其中多項敘述的綜合體。你認為下列敘述與貴公司實際狀況有幾分的相似呢？請分別在右方空格處填入 1、2、...、9、10 等數字。如果該項敘述與貴公司實際狀況 100% 完全相同的話，請填答 10；反之，若是完全不一樣的話，請填答 0；餘類推。

	相似程度 (0~10)
1. 貴公司是一個非常有人情味的地方，它就像是個大家庭，每個人都儘可能將所知或所有與他人分享。	_____
2. 貴公司是一個動態的、富有創業精神的地方，同仁們均勇於引領前瞻，樂於承擔風險。	_____
3. 貴公司是一個非常講求正式化和結構化的地方，同仁的作為均受到各種辦法和規章的支配。	_____
4. 貴公司是一個非常生產導向的地方，主要關注的是怎樣把工作做好，而又不涉入太多的個人情感。	_____
5. 貴公司的領導階層有著導師、聖者、或父母般的形象。	_____
6. 貴公司的領導階層像是一群創業家、革新派和冒險家。	_____
7. 貴公司的領導階層像是一群協調者、指揮家和管理員。	_____
8. 貴公司的領導階層像是一群生產者、技師和做事不帶感情的人。	_____
9. 同仁對公司有很強的承諾，忠誠和傳統將大家緊緊的凝聚在一起。	_____
10. 公司強調要走在同業的前端，對創新和開發的執著是凝聚同仁的要素。	_____
11. 公司強調要制定出一套能平順運作的規章制度，這正是凝聚同仁的黏膠。	_____
12. 強調任務和目標的達成是凝聚同仁的黏膠，大家普遍抱持著生產導向。	_____
13. 貴公司很重視人力資源，尤其強調團結和工作士氣。	_____
14. 貴公司很重視成長和取得新資源，以備隨時迎接新的挑戰。	_____
15. 貴公司重視工作表現和穩定性，在營運上要維持效率和平順。	_____
16. 貴公司強調競爭行動和成就，因此很重視可衡量的目標。	_____

## < 第三單元 >

競爭環境是由公司在原料供應市場和產品配銷市場中所遭遇到的競爭對手所組成的，身為公司的一分子，您認為貴公司所面臨的競爭環境如何呢？下列各敘述旨在衡量公司競爭環境的不確定性，請依貴公司實際狀況，分別用 1、2、...、6、7 等數字來加以判定。如果你同意該項敘述完全符合貴公司的實際競爭環境，請圈選 7；反之，則請圈選 1，代表該項敘述完全不符合貴公司的實際競爭環境；餘類推。

	完 全 不 符 合	< -----0----- >	完 全 符 合				
1. 貴公司經常保存著相當充裕的競爭環境資訊，以供決策上的需要。	1	2	3	4	5	6	7
2. 貴公司若要取得一些必要的競爭環境資訊，常常是一件困難的事。	1	2	3	4	5	6	7
3. 競爭環境有變化徵兆時，貴公司通常可在一個月內取得資訊回饋，以判定可能遭受的影響。	1	2	3	4	5	6	7
4. 貴公司經常無法預知公司決策對競爭環境的影響，或是競爭環境將有何回應。	1	2	3	4	5	6	7
5. 在考量與特定競爭方案有關的決策中，貴公司經常可以做到將各種行動備案都納入比較。	1	2	3	4	5	6	7
6. 絕大多數情況下，貴公司可以辨認出競爭方案是否對整體績效表現有正面或負面的效果。	1	2	3	4	5	6	7

7. 整體而言，貴公司未來經營的成敗會受到競爭環境影響的可能性有多少？（本題請用百分率 0~100 來作答）

(1) 平均可能性 \_\_\_\_\_ % (0~100)

(2) 最高可能性 \_\_\_\_\_ % (0~100)

(3) 最低可能性 \_\_\_\_\_ % (0~100)

## < 第四單元 >

在整體產銷結構中，會有某些上游供應商或下游配銷通路與貴公司有較密切的往來（以下稱為 Z 公司），本段落旨在瞭解貴公司與 Z 公司之間所維持的關係性質。請針對下列各項敘述用來表達此種關係性質的合適性，分別用 1、2、...、6、7 等數字來表示。如果敘述內容與關係性質完全不符合，請圈選 1；反之，若是完全符合，則圈選 7；餘類推。

	完 全 不 符 合	< -----0----- >	完 全 符 合				
1. 貴公司可以輕易的找到其他合作者來取代 Z 公司。	1	2	3	4	5	6	7
2. 如果現在或不久將來和 Z 公司分手的話，貴公司會蒙受重大損失。	1	2	3	4	5	6	7
3. 彼此之間有很高的互補性。	1	2	3	4	5	6	7
4. 貴公司非常重視如何去維繫和 Z 公司現有的關係。	1	2	3	4	5	6	7
5. 貴公司和 Z 公司的關係有著很穩固的基礎。	1	2	3	4	5	6	7
6. 彼此之間是有長期合作意願存在的。	1	2	3	4	5	6	7
7. 貴公司和 Z 公司的合作，並不僅止於現有的營業領域。	1	2	3	4	5	6	7
8. 貴公司和 Z 公司的合作，只是單純的商業往來。	1	2	3	4	5	6	7
9. 貴公司和 Z 公司之間，彼此是很有默契的。	1	2	3	4	5	6	7
10. 貴公司和 Z 公司之間，彼此是互相信任對方的。	1	2	3	4	5	6	7
11. 貴公司和 Z 公司之間，彼此是可以隨時相互支援的。	1	2	3	4	5	6	7
12. 透過正式的合作約定書和定期性的作業檢討，是確保履行彼此任務的最佳工具。	1	2	3	4	5	6	7
13. 彼此之間對於各自應扮演的角色有相當一致的看法。	1	2	3	4	5	6	7
14. 彼此之間對於合作領域的界定有相當一致的看法。	1	2	3	4	5	6	7
15. 彼此之間對於任務性質的了解並沒有落差存在。	1	2	3	4	5	6	7

## < 第五單元 >

本段落目的在探討公司所具備的策略性能力，請依貴公司在最近一年的運作狀況來回答下列各題。

一. 您認為在最近一年來，貴公司在下列各種不同活動領域中，相較之下表現最傑出的是那一項？(請勾選)

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 1. 新技術的開發取得     | 6. 獲取與產業動態有關的知識  |
| 2. 原有技術水平的提昇    | 7. 充裕活動經驗，強化決策品質 |
| 3. 爭取在同業競爭上的主導權 | 8. 提升組織結構的彈性和效能  |
| 4. 獲取具競爭性的資源    | 9. 其他（請說明）_____  |
| 5. 強化外界機構對公司的支援 |                  |

以下各題將您所選出的傑出領域統稱為 “X 活動”

二. 您認為貴公司從 X 活動中可獲得那些成果？請依公司實際狀況，分別用 1、2、...、6、7 等數字來表明您是否同意下列敘述。如果你同意該項敘述 完全符合 X 活動的實際成果，請圈選 7；反之，則請圈選 1，代表該項敘述 完全不符合 X 活動的實際成果；餘類推。

	完 全 不 符 合	< -----o----- >	完 全 符 合				
1. X 活動可以使市場能用更低於主要對手的成本來取得公司產品和服務。	1	2	3	4	5	6	7
2. X 活動可以使公司提供更優於主要對手的價值給市場。	1	2	3	4	5	6	7
3. 主要競爭對手不可能以更快的速度來推展類似的活動。	1	2	3	4	5	6	7
4. 從策劃到執行的整個過程中，進行的速度是很快的。	1	2	3	4	5	6	7
5. 讓公司更接近市場，更掌握脈動。	1	2	3	4	5	6	7
6. 讓公司的整體產銷結構變得更能協調，更有競爭力。	1	2	3	4	5	6	7

## < 第六單元 >

本段落旨在瞭解在整個 X 活動的策劃和推動過程中，它所表現出來的各項特性。請針對下列各項敘述與實際狀況相符合的程度，分別用 1、2、...、6、7 等數字來表示您的看法。如果敘述內容與 X 活動的特性完全不符合，請圈選 1；反之，若是完全符合，則圈選 7；餘類推。

	完 全 不 符 合	< -----0----- >	完 全 符 合				
1. 只要投入時間和精神，是可以將 X 活動的整個過程整理出一份有用的手冊。	1	2	3	4	5	6	7
2. 在 X 活動的整個過程中，大多是運用一些標準化的控制機能。	1	2	3	4	5	6	7
3. 貴公司準備了相當分量的文件，用來讓參與的同仁能理解推展 X 活動的各個重要階段。	1	2	3	4	5	6	7
4. 透過資深人員的說明，可以讓未曾參與的同仁學習到推動 X 活動的技巧。	1	2	3	4	5	6	7
5. 透過一套完整的說明書，可以讓未曾參與的同仁學習到推動 X 活動的技巧。	1	2	3	4	5	6	7
6. 訓練新手來加入 X 活動的進行是一件既快速又輕鬆的工作。	1	2	3	4	5	6	7
7. X 活動中會牽涉到很多不同領域的專業知識。	1	2	3	4	5	6	7
8. X 活動會運用到各種專業領域中較深入的知識。	1	2	3	4	5	6	7
9. X 活動必須結合很多不同功能部門的同仁來參與。	1	2	3	4	5	6	7
10. 單靠少數幾個人是不太可能得知 X 活動的整個推展過程。	1	2	3	4	5	6	7
11. 要了解 X 活動的細部品質，必須和各個工作成員定期的接觸。	1	2	3	4	5	6	7
12. X 活動的細部作業是可以獨立進行的，不用擔心會彼此影響工作品質。	1	2	3	4	5	6	7
13. 外界人士可以輕易的得知 X 活動的內容和推展狀況。	1	2	3	4	5	6	7
14. 公司是在公開場合進行 X 活動。	1	2	3	4	5	6	7
15. 外界人士必須要費一番功夫，才可能得到與 X 活動有關的資訊。	1	2	3	4	5	6	7

## < 第七單元 >

本段落旨在瞭解在整個 X 活動的策劃和推動過程中，貴公司和主要競爭對手彼此之間對它是否有認知差異存在。請針對下列各項敘述與實際狀況相符合的程度，分別用     （代表貴公司）、 × （代表主要對手）在同一敘述上指出 1、2、...、6、7 等數字，來表示您的看法。如果敘述內容與實際狀況完全不符合，請圈選 1；反之，若是完全符合，則圈選 7；餘類推。

一. 針對和 X 活動類似的相關活動來說，你認為貴公司(用      代表) 和主要競爭對手(用 × 代表) 的權責單位對它的認知程度分別如何？

	完 全 不 符 合	< ----- 0 ----- >	完 全 符 合				
1. 很清楚進行活動所需的人力和和物力的種類及數量。	1	2	3	4	5	6	7
2. 能在活動中掌握不同的投入資源，作最有效的搭配。	1	2	3	4	5	6	7
3. 在活動中遭遇問題時，甚至到事後也難以釐清真正的原因是什麼。	1	2	3	4	5	6	7
4. 能準確地算計出達成預期成果所需投入的資源種類和數量。	1	2	3	4	5	6	7
5. 完全瞭解不同行動得到各種不同成果的可能性。	1	2	3	4	5	6	7
6. 能精確說明參與活動的每個成員應擔負的任務職掌。	1	2	3	4	5	6	7
7. 完全瞭解資源的增減變動，對最終成果的可能影響。	1	2	3	4	5	6	7

二. 就目前的競爭態勢來看，你認為貴公司(用      代表) 和主要競爭對手(用 × 代表) 對相關經驗和知識的吸收，分別有何表現？

	完 全 不 符 合	< ----- 0 ----- >	完 全 符 合				
1. 公司有一套明確的運作機制，可用來分享公司在不同活動中所學到的經驗和知識。	1	2	3	4	5	6	7
2. 公司會針對失敗案例作全盤檢討，並且讓所有同仁都能從中得到的教訓。	1	2	3	4	5	6	7
3. 公司有各種對話和交流場合，讓每一同仁都能隨時更新、補強過去所學到的知識和經驗。	1	2	3	4	5	6	7

4. 公司有一套正式的作業程序，用來發掘出在各個活動中的前提假設和相關見解是否出了差錯。

1 2 3 4 5 6 7

---

## < 第八單元 >

一. 貴公司現有股東結構中，是否有持股 10% 以上的單一股東（不論法人或自然人）？

是（請續答下題）

否（請跳答第 3 題）

二. 該股東是否也參與實際的經營管理？

是

否

三. 在貴公司的股東結構中，下列各種類型的投資者持股分別占多少百分率？

1. 專業投資法人 \_\_\_\_\_ %

2. 一般民營機構 \_\_\_\_\_ %

3. 公營機構 \_\_\_\_\_ %

4. 公司主要經理人 \_\_\_\_\_ %

四. 貴公司之資產總額 NT\$ \_\_\_\_\_ 萬元

近三年平均營業額 NT\$ \_\_\_\_\_ 萬元

成立於西元 \_\_\_\_\_ 年，主要產品是屬於那一種產業的範圍：\_\_\_\_\_

員工總數 \_\_\_\_\_ 人，近三年來，每年在研究發展和教育訓練上的投入，平均約占營業支出總額的百分之幾？ \_\_\_\_\_ %

五. 請問您任職貴公司的 \_\_\_\_\_ 部門，擔任職務是 \_\_\_\_\_。

您在貴公司服務年資有 \_\_\_\_\_ 年。

六. 如果您願意留下通訊資料，本研究在完成之後將會依指示寄上貴公司之個別分析和研究之主要結論。

公司全銜： \_\_\_\_\_

地 址： \_\_\_\_\_

收 件 人： \_\_\_\_\_ 聯絡電話： \_\_\_\_\_

感謝您對本研究的支持，請將填妥的問卷投入郵筒寄回即可，郵資已付，請不必再貼郵票。謝謝！ 祝 萬事如意！