

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 文化與能力之適配對企業活動因果模糊之影響

### The Impacts of Fit between Corporate Culture and Strategic Capability on Causal Ambiguity

計畫編號：NSC 89-2416-H-218-001-SSS

執行期限：88年8月1日至89年7月31日

主持人：黃文宏 南台科技大學行銷與流通管理系

#### 一、中文摘要

本文旨在探討能力特性與優勢持續力所繫之因果模糊間的關聯，因此，將能力特性、企業文化特性、因果模糊整合成一可驗證的架構，是本研究之首要任務。其次，再由分析中整理出能力特性和企業文化是否足堪擔當強化不完全模仿性的大任。

關鍵詞：企業文化、企業能力、因果模糊

#### Abstract

This article examined causal ambiguity from an advantage sustainability perspective. The primary objective was to develop and test a framework, which integrates capability traits, cultural traits, and causal ambiguity. A second objective was to rule out the feasibility of using cultural approach to strengthen the imperfect imitability of strategic capability.

**Keywords:** Corporate Culture, Strategic Capability, Causal Ambiguity

#### 二、緣由與目的

隨著經營環境變化速率的加快，企業建立競爭優勢成了內部分析的一個重點，而深入理解各種資源的特性差異，則是開啟優勢來源的必備之鑰。學理上資源主要區分為資產和能力兩大類，二者間的相對重要性，似以後者為重；此一見解可由組織學習領域中對暗默知(implicit knowledge)的重視略見一斑。能力不僅重要，而且更是不易建立的(Nonaka, 1995)，再加上它有

著較濃厚的無形特質，因此，會與因果模糊有著較大的關聯(Miller & Shamsie, 1996)，而此正是本論文所要深入探究的主題之一。隨著資源本位學說的盛行，策略領域的研究重心隨之轉移，相繼投入在企業知能(competence)和獨特能力(distinctive capability)的探討，不過，針對能力特性與優勢持續力所繫之因果模糊間的關聯，則僅有少數概念性的討論與回顧，實證上的了解則是難得一見，本研究的進行將可使此一缺憾稍形舒緩。

其次，就企業內部運作來看，對整體成員活動給予直接規範的正是企業文化(Ouchi, 1980)，在它的導引下，確立了各種企業活動的可能空間；有人主張它是優勢的來源之一(Barney, 1991)，有人則強調它是一種機構型的阻隔機制(Oliver, 1997)，或是一項由集體屬性總合而成的無形資源造就出各式的企業能力(Hall, 1993)。總括來看，文化真正影響所及是全面性的、泛組織的，有別於個別領域中所展現的企業能力和活動。它在控制上的重要性自無疑義，所承襲的傳統、經驗和基本價值觀，更該是競爭對手不易清楚觀察和仿效的一環；因此，更加深外人對企業活動的迷思，而無法有效掌握各種資源組合結構所能獲得的可能效應(Nonaka, 1995)。不過，在此吾人更要以文化整體特性作為解決組織弔詭(paradox)現象的新方向(Poole & Van de Ven, 1989)，積極探索以文化充任企業向外阻隔機制的可能性。

有鑑於此，本研究將從策略性能力特性、企業文化等概念著手，以求釐清形成因果模糊的可能影響來源，達成下述之目的，使競爭優勢之領域不只在學理上更完備，且提高其實作的價值：

1、對因果模糊在競爭優勢領域中的正

式運作有更明確的認識。

2、增進能力特性的辨認與理解，藉由更完整的資源概念來彌補傳統競爭優勢理論中對優勢來源、優勢和優勢地位等觀念的不足。

3、清楚的掌握企業文化和策略能力之間的互動，提供一個更具全涵性質的資源觀點，以萃煉資源本位學說。

### 三、結果與討論

若要有效了解競爭策略的動態，必須由競爭行動的基本特性來著手，這也是對成就競爭優勢一般理論最為直接的貢獻 (Smith, Grimm, & Gannon, 1992)。茲將文獻歸納所得的主要論點說明如下：

1、企業能力所具備的不可言傳性和網路關係均和能力的模糊效應有關，前者包括可成文性、可授性和可察性，後者則有複雜性和系統相依性。

2、企業文化的影響是全面性的，因此組織所孕育或表現的能力、活動是與文化相通的。文化多元性決定了能力所承受的原則範疇，而在多元化的趨勢下，均衡性的考量亦隨之浮現。

3、位居企業能力活動背景的企業文化，是有可能對能力之模糊效應產生積極的影響。

因此，本研究中有待驗證的研究假設有以下幾點：

H<sub>1</sub>:企業文化的整體特性對不同的能力特性會有顯著的影響。

H<sub>2</sub>:企業文化的整體特性對不同的能力特性會有顯著的影響。

H<sub>3</sub>:能力特性上的差異會顯著影響到該能力所能產生的外部因果模糊。

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，企業文化除外，均以李克 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，回收後再以主成份因素分析、相關分析等方法來確認構面及檢定信度。將相關性太低的指標予以捨棄後，始進行正式之問卷分析工作。各變數之操作定義及衡量方式，茲分述於下。

#### (一)、策略性能力特性

策略性能力是指與價值創造、資源掌控和管理技術有關之企業活動中表現最傑

出者；共包括可成文程度、可授性、複雜性、系統相依性和可察性等構面。可成文程度指的是活動內容和程序在人為努力下，可以標準化編纂成輯的。可授性代表對活動新手的訓練的可能性。複雜性涵蓋了不同專業知識或功能領域的參與活動。系統相依性則是指活動能力不可分和整體性。可察性代表活動對外人士的公開程度。各項構面分別用 3 道題目來衡量，再參酌 Zander & Kogut(1995)之問項，並修改成以策略性能力為主體的 15 題來衡量。

#### (二)、因果模糊

就管理決策程序來看，了解決策攸關變項是很重要的，但是能否更進一步掌握變項間的關係結構，則是理性決策者所不可忽略的。Mosakowski (1997)根據因果結構和投入的可知悉性，將因果模糊區分為四大類，所強調的是因果模糊本身是有程度之分的，而且會隨著資訊的擴散而逐漸有消退降低的情形。Szulanski (1996)以知識深度來操作因果模糊，另根據 Lippman & Rumelt (1982)的看法，在一構念在本質上是對競爭活動的要素和成果上的一種不確知狀態。因此，本研究將之定義成行為主體對獲致活動成果之攸關資訊的認知水平，又可區分成兩大構面，一是對活動投入要素及其變動的認知，二是對要素與活動成果關聯性的認知，共發展出 7 道題目。

#### (三)、企業文化

由於價值觀較接近組織核心原則，再加上可意識程度較高 (Calori & Sarin, 1991)，可避免因實務層次外顯性過高所造成的混淆現象 (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990；陳正男 & 黃文宏, 1997)。因此，在本研究中將企業文化定義為企業內部由成員所共享的、與任務有關的價值觀。此一價值觀在競值之架構下，即反映出企業對各種手段和目的的追求 (Quinn & Rohrbaugh, 1983)。

經分別參考 Moorman (1995) 及 Deshpande, Farley, & Webster (1993) 用來衡量競值文化所用之 16 道問項，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 (0~10)，以使文化多元性得以適當表示。根據競值理論中兩組對立的構面一層級 / 發展、朋黨 /

市場，本研究採用類似雷達圖分析的方式 (Petrock, 1990)，將文化多元性定義為兩組對立構面在文化空間所佔的範圍，即兩組對立構面評點和的乘積，經此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。文化均衡性則定義為四項文化成份空間中最小者與最大者之相對比值，此一數值將落在 0 和 1 之間，愈接近 1，表示愈具有均衡性。

研究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 人以上者。此外，再根據 10 年來各業別銷售指數之高低及變異程度分為四群，同時亦將服務業納入。共抽選出 1090 家，刪除 3 份無效回件後，共得 189 份可用樣本，問卷有效回件率為 17.34%。若依照原定採樣計劃之產業分配比例加以比較，檢定結果顯示回收樣本之分布情形與原定採樣比例並無顯著差異( $\chi^2=6.691$ ,  $P=0.245$ )。

相關構念除了競值文化有現成完整量表指標可供援用，其餘構念均有待制定出合乎信度與效度要求的衡量指標。每一構念大致上均需經過探索型因素分析、Cronbach's  $\alpha$  係數和分項與總合相關係數、確認型因素分析等三道關卡，以確定相關指標的合適性。同時在收斂效度和區別效度上也均接受相關準則的檢驗 (Bagozzi & Phillips, 1982; Jaccard & Wan, 1996)。

依變異解釋程度的高低而言，企業文化對能力正式化程度的影響最大 ( $R^2=0.1515$ ,  $P<0.001$ )，依次分別是複雜性 ( $R^2=0.1143$ ,  $P<0.001$ )，系統相依性 ( $R^2=0.0478$ ,  $P<0.01$ ) 和可察性 ( $R^2=0.0348$ ,  $P<0.01$ )。文化多元性對能力特性之正式化、複雜性和系統相依性均有顯著之正向作用， $\beta$  值分別是 0.313 ( $P<0.01$ )、0.420 ( $P<0.01$ ) 和 0.280 ( $P<0.01$ )，且在此三項迴歸式中均高於文化均衡性，唯一例外是在可察性上，但文化多元性的作用並不顯著 ( $\beta=-0.092$ ,  $P=0.292$ )。反觀文化均衡性除了對能力可察性則是有顯著的正向作用 ( $\beta=0.250$ ,  $P<0.01$ )，對複雜性也有顯著的負向影響 ( $\beta=-0.182$ ,  $P<0.05$ )。整體來看，文化多元性對能力特性之影響，要比文化均衡性來得更普遍。

投入產出模糊方面，不同能力特性構面中，僅正式化一項呈顯著正向作用

( $\beta=0.124$ ,  $P<0.05$ )。此反映出企業能力若是具有高度正式化，透過它對投入產出模糊的正向影響，可使企業所憑恃的策略能力變得更能抗拒競爭的侵蝕。此外，可察性 ( $\beta=-0.085$ ,  $P=0.120$ )、複雜性 ( $\beta=-0.106$ ,  $P=0.079$ ) 和系統相依性 ( $\beta=-0.033$ ,  $P=0.479$ ) 均未達顯著水準。

結構性模糊方面，主要作用來自能力複雜性 ( $\beta=0.576$ ,  $P<0.001$ ) 和系統相依性 ( $\beta=0.255$ ,  $P<0.001$ )，兩者的增進皆有助於結構性模糊的營造。能力正式化程度 ( $\beta=-0.076$ ,  $P=0.271$ ) 和可察性 ( $\beta=0.011$ ,  $P=0.873$ ) 的驗證顯示，兩者均無顯著結構性模糊效應。此意謂著企業可以藉由正式化來達到內部擴散或研習的積極功能，而且又無礙於對外的阻隔。

企業文化對因果模糊的直接效應是薄弱的，僅有文化多元性呈現出顯著的負向投入產出模糊效應 ( $\beta=-0.163$ ,  $P<0.05$ )，文化多元性對結構性模糊的作用並不顯著 ( $\beta=-0.047$ ,  $P=0.566$ )。此外，由於文化均衡性在兩個迴歸式中係數均未達顯著水準 ( $\beta$  分別是 -0.002 和 0.013,  $P=0.975$  和 0.852)，因此並未能支持文化均衡性的預期看法。

#### 四、成果自評

策略性能力所能產生的投入產出模糊主要是來自於正式化程度的變化，此一發現除了呼應以往學者對組織學習所抱持的正面評價外 (如 Day, 1994; Fiol, 1994)，也更突顯出企業不能因能力的暗默本質而放棄了正式化的努力。在結構性模糊效應上的發現，則可視為是理論命題的一大證實。複雜性和系統相依性的重要地位，可見諸不同的討論 (如 Reed & DeFillippi, 1990; Grant, 1990; Barney, 1991; 吳思華, 1996; 林晉寬, 1995)，但它所能獲致的正向結構性模糊效應，雖然在 Zander & Kogut (1995) 的研究中未到支持性的結論，在本研究中卻是給予肯定的。策略性能力的複雜性愈高，則會有更佳的結構性模糊效應。

有關能力特性與因果模糊之關係可以彙整如下：策略性能力若是具有高度複雜性、高度系統相依性和高度正式化，則可以為企業在競爭上帶來有利的阻絕效果。

就競爭阻隔的角度來看，文化的直接效益是相當有限的，文化本身的模糊特性並不具備會有渲染的效果。

根據前述結論提出下列幾項原則，謹供業界作為在安排策略性能力管理相關事宜的參考：(1)企業透過能力本身的強化或調整，其實對投入產出模糊所能達成自主控制程度是極為有限的。依直接影響來看，較高水平的能力正式化或是較低水平的文化多元性均可促成有利的模糊效應。(2)文化在運作上宜引進異類價值觀，諸如反向思考的決策態度、兼容多方利益的決策準則等，均能有益於能力特性朝良性結果滋長。(3)必須留意在多元文化中，若是過度強調不同價值間的平衡，反而會抵銷了原先所期待來自文化多元性的正面效應。能力可以是攻守兼備的，事前主動預設防護網，會是事後發生阻隔效應的最佳保證。企業只要能在能力成形的累積過程中，作出合乎理想的特性組合，還是有助於掌握在競爭中取得主動先制地位的契機。

相關議題如不同層次的企業能力是否也有相似的模糊效應、加入競爭對手回應策略的考量、動態性衡量資源優勢的存續、其他組織程序對能力特性管理的影響、能力開發過程中可能影響建立阻隔機制的因子等均是值得再深入探討的。

## 五、參考文獻

- [1] 吳思華(1996)，「策略九說：策略思考的本質」，臺北市：臉譜文化。
- [2] 林晉寬(1995)，「從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係」，政大企研所博士論文。
- [3] 陳正男 & 黃文宏(1997)，「市場導向之企業文化根源的探討」，輔仁管理評論，第四卷，第一期，3月，79-110。
- [4] Bagozzi, Richard P. & Lynn W. Phillips(1982), "Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal," Administrative Science Quarterly, 27(3), September, 459-489.
- [5] Barney, Jay(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, 17(1), March, 99-120.
- [6] Buenger, Victoria, Richard L. Daft, Edward J. Conlon, & Jeffrey Austin(1996), "Competing Values in Organizations: Contextual Influences and Structural Consequences," Organization Science, 7(5), September-October, 557-576.
- [7] Calori, Roland & Philippe Sarnin(1991), "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study," Organization Studies, 12(1), 49-74.
- [8] Day, George S.(1994), "the Capabilities of Market-driven Organizations," Journal of Marketing, 58(4), October, 37-52.
- [9] Deshpande, Rohit, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr.(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quardard Analysis," Journal of Marketing, 57(1), January, 23-37.
- [10] Fiol, C. Marlene(1994), "Consensus, Diversity, and Learning in Organizations," Organization Science, 5(3), August, 403-420.
- [11] Grant, Robert M.(1990), "The Nature and Basis of Competitive Advantage: A dynamic Approach," The Tenth Annual Strategic Management Society Conference, Stockholm, September, 1-18.
- [12] Hall, Richard H.(1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage," Strategic Management Journal, 14(8), November, 607-618.
- [13] Hofstede, Greet, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, & Geert Sanders(1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases," Administrative Science Quarterly, 35(2), 286-316.
- [14] Jaccard, James & Choi K. Wan(1996), Lisrel approach to Interaction Effects in Multiple Regresson(Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no. 07-114). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [15] Lippman, S. A. & R. P. Rumelt(1982), "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition," The Bell Journal of Economics, 13(2), Autumn, 418-438.
- [16] Miller, Dany & Jamal Shamsie(1996), "The Resource-based View of the Firm in two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965," Academy of Management Journal, 39(3), June, 519-543.
- [17] Moorman, Christine(1995), "Organizational Market Information Process: Cultural Antecedents and New Product Outcomes," Journal of Marketing Research, 32(3), August, 318-335.
- [18] Moorman, Christine & Anne S. Miner(1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product performance and Creativity," Journal of Marketing Research, 34(1), February, 91-106.
- [19] Mosakowski, Elaine(1997), "Strategy Making under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence," Organization Science, 8(4), July-August, 414-442.
- [20] Nonaka, I.(1995), The Knowledge Creating Company. NY: Oxford University Press, Inc.
- [21] Oliver, Christine(1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based views," Strategic Management Journal, 18(9), October, 697-713.
- [22] Ouchi, W. G.(1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," Administrative Science Quarterly, 25(1),

- March, 129-141.
- [23] Petrock, Frank(1990), "Corporate Culture Enhances Profits," HR Magazine, November, 64-66.
  - [24] Poole, Marshall Scott & Andrew H. Van De Ven (1989), "Using Paradox to Build Management and Organization Theories," Academy of Management Review, 14(4), 562-278.
  - [25] Quinn, Robert E. & John Rohrbaugh(1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," Management Science, 29(3), March, 363-377.
  - [26] Reed, Richard & Robert J. DeFillippi(1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," Academy of Management Review, 15(1), January, 88-102.
  - [27] Smith, Ken G., Curtis M. Grimm, Martin J. Gannon(1992), *Dynamics of Competitive Strategy*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
  - [28] Szulanski, Gabriel(1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," Strategic Management Journal, 17, special issue, 27-43.
  - [29] Zander, Udo & Bruce Kogut(1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," Organization Science, 6(1), January-February, 76-92.

# 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

## 文化與能力之適配對企業活動因果模糊之影響

計畫類別： ˘ 個別型計畫          整合型計畫

計畫編號：NSC 89-2416-H-218-001-SSS

執行期間：88年8月1日至89年7月31日

計畫主持人：黃文宏

共同主持人：

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：南台科技大學行銷與流通管理系

中 華 民 國 89 年 9 月 6 日