

東海大學行政管理暨政策學系第三部門

碩士在職專班碩士論文

指導教授：汪志忠 博士

動態能力與服務創新：

以政府社福型機構為例

**Dynamic Capabilities and Service Innovation –
An Empirical Study of Government Social
Welfare Agencies**

研究生：江博文 撰

中華民國 一〇七 年 一 月

東海大學行政管理暨政策學系第三部門

碩士在職專班碩士論文

指導教授：汪志忠 博士

動態能力與服務創新：
以政府社福型機構為例

**Dynamic Capabilities and Service Innovation –
An Empirical Study of Government Social
Welfare Agencies**

研究生：江博文 撰

中華民國 一〇七 年 一 月

東海大學行政管理暨政策學系
第三部門碩士在職專班

研究生 江博文 碩士學位論文

題目：動態能力與服務創新--以政府社福型機構為例

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	江博文	107年1月16日
審查教授：	柯多新	107年1月16日
審查教授：	廖珮文	107年1月16日
所 長：	孫振政	107年1月16日

中華民國一〇七年一月

摘要

行政院運用「政府服務品質獎」，激發政府部門利用創新及創意，來推動及提升政府服務品質的作法，使在第一線為民服務的政府部門，透過競賽、標竿學習機制，形塑行政機關整體服務品質。政府社福型機構為第一線為民服務的政府部門，則是責無旁貸落實該政策。另外，近年政府社福型機構面對民間陸續開辦之各類社福機構，為確保機構本身之競爭優勢達到永續經營，及提升民眾的服務滿意度，服務創新已是政府社福型機構在內、外環境壓力環視下改變自身的必走之路。

Teecc et al.於 1997 提出動態能力理論架構：「程序」、「定位」、「路徑」三大構面，本研究試圖將該企業管理之「動態能力」理論引進政府社福型機構，從政府社福型機構的角度，觀察對服務創新之影響，期能促使政府社福機構進行體質上之改變，是為本研究的目的。

本研究針對衛生福利部所屬 13 家社福機構（含身障、兒少及老人機構）隨機抽樣 240 人進行問卷調查，並回收有效問卷 232 份。

對於樣本不同群組間在動態能力各構面及服務創新之差異性分析，本研究發現如下：

- 一、不同年齡層對動態能力程序構面之協調整合子構面有顯著差異，尤其 51 歲以上明顯大於 31~40 歲年齡層。
- 二、擔任公職年資深淺，對於動態能力程序構面之協調整合、重置轉換子構面、整個程序構面及定位構面有顯著差異，尤其任職 21 年以上的人員明顯大於任職 11~15 年人員。
- 三、機構業務不同，對於動態能力各構面（含子構面）及服務創新均有顯著上的差異，辦理身障業務人員明顯大於辦理兒少及老人業務人員，辦理兒少業務人員

明顯大於辦理老人業務人員。

四、對於動態能力各構面（含子構面）及服務創新不會因為擔任之職務不同而有顯著上的差異。

另由實證分析結果，本研究獲至結論如下：

一、動態能力對服務創新有顯著正向影響。

二、動態能力程序、定位及路徑三個構面對服務創新均有顯著正向影響。

三、動態能力程序構面之三個子構面對服務創新之影響：

（一）協調與整合子構面對服務創新沒有顯著影響。

（二）學習子構面及重置轉換子構面對服務創新有顯著正向影響。

至於，動態能力的三個構面對服務創新的解釋力依序為：定位構面>程序構面>路徑構面，顯示政府社福型機構在政府的編列預算支持、完整的組織制度及透過考試制度進用優秀的公務人力下仍是佔有較高的優勢。另外，政府社福型機構在現今同業的競爭下，營運的策略已不再倚靠過去政府優勢營運的作法。

動態能力程序構面之三項子構面中：學習、重置轉換與服務創新有顯著的正面影響，協調整合子構面對服務創新則無顯著影響。因此，在推動服務創新時，建議應著力於學習與重置轉換二項子構面。

總結，本研究依據研究結果建議政府社福型機構應具備動態能力，其核心能力及資源配合民眾需求與期望之動態市場調整並提升，產出優質的服務措施，再經真誠的服務過程傳遞尊重、關懷，協助民眾解決問題，提升民眾對政府的信任與對國家的向心力。

關鍵字：動態能力、服務創新

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	5
第三節 研究的顯著性與研究限制	7
第四節 研究流程與章節安排	9
第二章 文獻探討	11
第一節 服務創新	11
第二節 動態能力	23
第三節 動態能力與服務創新的關係	42
第三章 研究設計	45
第一節 研究架構與研究假設	45
第二節 研究變項操作性定義與衡量	48
第三節 問卷設計	56
第四節 資料與分析方法	58
第四章 分析結果	63
第一節 樣本特徵分析	63
第二節 信度與效度分析	70
第三節 相關分析	72
第四節 差異性分析	73
第五節 研究假設檢定結果	76
第五章 研究發現與建議	81

第一節 研究發現	81
第二節 管理意涵	82
第三節 後續研究建議	84
參考文獻	87
一、中文部分	87
二、英文部份	89

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	9
圖 2-1 服務創新四個構面	20
圖 2-2 動態能力三大構面關係圖	41
圖 3-1 研究架構	46

表目錄

表 1-1 比較四種競爭優勢觀點	28
表 3-1 動態能力程序構面操作型定義	48
表 3-2 動態能力定位構面操作型定義	49
表 3-3 動態能力路徑構面操作型定義	49
表 3-4 動態能力之各構面衡量變數彙整表	50
表 3-5 動態能力各構面之衡量問項	52
表 3-6 服務創新操作型定義	55
表 3-7 服務創新之衡量問項	55
表 3-8 前測問卷之內部一致性信度分析	57
表 4-1 樣本結構	63
表 4-2 樣本描述性統計分析結果-動態能力各構面與服務創新	65
表 4-3 正式問卷之信度分析	70
表 4-4 Pearson 相關分析	72
表 4-5 性別獨立樣本 T 檢定	73
表 4-6 年齡、任公職年資、機構主要業務、目前擔任職務 ANOVA 檢定	74
表 4-7 動態能力程序構面對服務創新迴歸模式分析結果表	76
表 4-8 動態能力程序構面各子構面對服務創新迴歸模式分析結果表	77
表 4-9 動態能力定位構面對服務創新迴歸模式分析結果表	77
表 4-10 動態能力路徑構面對服務創新迴歸模式分析結果表	78
表 4-11 動態能力各構面對服務創新迴歸模式分析結果表	79
表 4-12 研究假說驗證結果彙整	79

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

隨著科技技術的快速變遷、國際化的競爭趨勢，任何的組織，爲了避免在激烈的競爭過程中被淘汰，都必須主動因應調適環境的變遷，及專注於自身的核心能力，發展出無法輕易取代的競爭力，政府部門自然也不例外。其次，在面對日新月異、創意無限及潛力無窮的知識經濟時代，政府部門也面臨施政決策、公共治理及民眾服務等各層面的嚴酷挑戰，「創新和創意」已成爲政府部門、社會及產業進步的關鍵動力（廖麗娟、黃子華，2012：24）。

創新管理是目前企業喜愛引進及運用的課題，創新可以爲組織帶來重大的改革，實施創新意味著改變，可能包含組織、作業流程、產品、服務或行銷計畫等多層面的創新，更進而創造新的經營模式，帶動整體商機。Pralhad and Hamel（1990）指出核心競爭力是組織內多種技術的整合，而不是實體的資產。它是一種可以「創造顧客核心價值」、「與競爭者差異性」與「進入新市場」的能力。在面對著顧客多元價值觀與服務意識的改變，組織思考如何降低成本、提升效率以及服務品質之際，「服務創新」將成爲組織能否永續經營的一個重要課題。

近十幾年來，由於民意高漲，服務品質的提升已成政府重大施政指標。1996年行政院研究發展考核委員會（以下簡稱研考會）參考英、美、日等先進國家的作法，並引進企業界「全面品質管理」、「顧客導向」之理念，報行

政院訂頒「全面提升服務品質方案」，並頒發「行政院服務品質獎」，帶領機關建立標準服務模式與品質基準，以提供民眾量多質優的政府服務。2007年，研考會為進一步精進服務品質，除了維持品質管理及顧客滿意等作法外，參考歐美先進國家「優質治理（good governance）」理念，在投入整體政府資源最小比例的原則下，尋求最高的服務價值，並要求政府提供服務的責任，導入透明、分權及公民參與的精神，報行政院頒行「政府服務創新精進方案」，以「持續推動民眾滿意服務」、「確保民眾知的權利與資訊使用權」及「鼓勵機關提供創意整合服務」三大核心目標，要求政府的服務要讓民眾的需求在第一時間獲得回應，也重視在不同層級、不同功能機關及業務之間的有效整合，以滿足民眾多元化及日新月異的各種需求（廖麗娟、黃子華，2012：16-17）。

政府為民服務的概念與企業界顧客至上的經營理念是相通的，目前我國政府的服務也逐漸轉變以顧客為主體，積極檢討現有為民服務制度，主動調整合性質重複或有相關聯之服務內容，再徵詢民眾實際之需求，重新設計規劃有創意之加值服務。另外，Ven de（1986）的研究指出，「創新」是1980年代以來，多數公營組織中最重要的管理議題。從行政院歷年推動的為民服務措施，不難瞭解到服務品質創新是政府持續推動多年的政策，也創造了許多具體成果。因此，政府在服務品質的提升，已不是單純作為時代產物變遷的被動因應者，而是能前瞻地、創新地、主動引領未來社會的發展。

貳、研究動機

服務，和產品不同，產品具有實體，但是服務卻是無形的。服務在生產的瞬間即是消費，即使相同的服務，其品質與價值也會因個人感知經驗的差

異而有所區別。實體產品可以儲存在倉庫裏面，但是無形的服務卻是無法被儲存，只要一停止，服務也被揮發掉了（Kotler, 2002）。由於服務具有以上特性，為滿足不同類型顧客的需求，所提供之服務要有所差異，政府作為最大的公共服務提供者，其服務工作與一般服務業均具備所有相同的重要特性，而這些特性也影響著政府其服務品質創新的可能方向。

政府與一般私人企業最大的不同，在於私人企業以追求利潤為目標。但政府不能只追求盈餘。溫肇東（2004）指出，以企業管理來做比擬，政府部門的顧客就是全體人民，謀求人民福祉及支持乃是政府部門成立的宗旨與存在的基礎，政府部門必須具備民間企業的競爭意識、彈性應變的創新組織及管理能力，引進新的科技設備、修正公務人員的價值觀念等。企業管理中的「創新機制」引進至政府部門，是提升政府競爭力的重要關鍵。因此，政府部門應善加運用及發展在企業管理中已成熟的管理理論及作法，提升政府單位在市場競爭機制及政府應有的治理能力。

行政院運用「政府服務品質獎」，激發政府部門利用創新及創意，來推動及提升政府服務品質的作法，使在第一線為民服務的政府部門，透過競賽機制、標竿學習機制，形塑很多優良服務標竿。不僅改善行政機關整體服務品質，民眾的服務滿意度也平均維持在 70% 以上（張寶誠，2012）。

廖麗娟與黃子華（2012）並彙整歷年來獲得「政府服務品質獎」績優機關各種創新整合服務類型與作法，一、簡化服務流程，提供整合性服務。二、導入資通訊科技，提供整合性服務。三、結合社會資源，提供整合性服務。四、運用多元途徑，提供整合性服務。另外，劉坤億、胡龍騰、曾冠球（2012）研究發現，行政院「全面提升服務品質方案」的實施，已將「服務品質管理」的觀念與作為，傳導並紮根於各級和各類行政機關，而近年來接續所施行的

「政府服務創新精進方案」，更藉由結果導向型評獎指標，成功的引導各機關藉由創新、特別是導入 ICT（資通訊科技）的創新方法，提升政府各類服務品質。

但除了行政院所提出的各項服務創新原則與策略等外在激勵因素外，是否尚有使政府部門在服務創新機制更上一層樓、服務創新作法更持續的內在關鍵因素呢？是本研究的主要動機之一。

1994 年，Teece 提出企業競爭優勢理論－「動態能力」，他將動態能力定義為：「公司整合、建立及重新配置內部與外部能力，來滿足環境快速變動的能力」，政府部門一旦有了快速應變能力，必定能增加其競爭優勢。1997 年，Teece et al. 又提出動態能力理論架構，該理論架構有三大構面，分別為「程序」（process）、「定位」（position）及「路徑」（path），進一步將動態能力具體化。蔡翠旭與林育安（2011）研究指出動態能力程序構面－協調整合、學習、重置轉換，是構成服務創新的重要因素，企業必須隨著動態的環境，對內外部的協調整合、學習、重置轉換，才有創新的起因。

由於行政院極力推廣政府服務品質，要求政府機關內部進行改革，加上近年來，民間如雨後春筍般成立眾多的安養、養護、成長遲緩、身心障礙等等照護中心，政府社福機構雖然是以執行社會公益所設立，未以營利為目的，但在內、外在環境的變動下，已面臨是否繼續存在的必要。為驗證運用動態能力內涵，對資源做協調整合、內外部做新事物的學習、資源的重置轉換、以及依循過去的經營策略，進而影響機構的服務創新，是否能讓政府社福機構開闢出另一片藍海，是本研究的主要動機之二。

第二節 研究目的與問題

早期由於資源及醫療缺乏，對於一些民眾的照護工作，係由政府設立社福機構負責照護，近年因為政府補助民間設立社福機構，民間在有心奉獻社會或在有利可圖之誘因及民眾對於照護品質要求下，陸續開辦安養中心、養護中心、身心障礙者照護中心等社福機構。政府社福機構為求組織確保競爭優勢達永續經營，及政府應以身作則，將政府社福機構經營模式，作為民間社福機構的標竿，「服務創新」已是政府社福機構改變自身的必走之路，而本研究試圖將企業管理之「動態能力」理論引進政府社福機構，研究「動態能力」對「服務創新」之影響，進而促使政府社福機構進行體質上之改變，是為本研究的目的。

衛生福利部掌管全國衛生及福利業務，為辦理老人、身心障礙、兒童及少年收容教養業務及依法執行相關福利事項，設有老人、身心障礙、兒童及少年福利機構（以下統稱中央政府社福型機構，及分別簡稱老人、身障及兒少機構）。各社福型機構依其業務性質、適用法規及服務對象不同，分為老人之家及老人養護中心、教養院、兒童之家及少年之家三類。在上述三類不同社福型機構對動態能力及服務創新有無差異性的影響，是本研究的問題之一。

另外，陳家聲（2010）在研究政府機關創新服務樣態發現，雖然從參與政府服務品質獎競賽的機關看到許多基層部門非常主動積極的尋求服務創新，但仍有少數的政府部門仍抱持著行政機關的僵化思維，缺乏在市場、顧客--民眾、產業的清楚認識和觀念！政府雖然號稱為服務業，但仍有不少中央部門是機關衙門的心態，作業程序僵化，抱持落伍不合時宜的法令，宣稱惡法

也是法，不思改進！這種僵化、落伍的思維與不合時宜的法令成爲政府在大力推動服務創新精進過程中的致命阻礙。有鑑於此，動態能力是否會影響機構服務創新，是本研究想要探究的問題之二。

綜上，本研究希冀以動態能力的三個構面：程序、定位、路徑作爲研究的基礎，蒐集並研究相關文獻後，發展出本研究架構，進而結合實證研究，探究各構面對政府社福型機構創新服務的影響，並探究下列問題：

- 一、探討各類社福型機構在動態能力各構面及服務創新之差異性。
- 二、探討「動態能力程序構面」對「服務創新」之影響。
- 三、探討「動態能力定位構面」對「服務創新」之影響。
- 四、探討「動態能力路徑構面」對「服務創新」之影響。

第三節 研究的顯著性與研究限制

壹、研究的顯著性

國內學者對於服務創新的研究，大多在探討影響企業服務創新的因素(蔡翠旭與林育安，2011；鍾岳群，2007)。少部分則著重政府部門服務創新成果外在的類型(陳家聲，2010)。因此，還未有研究嘗試探討影響政府部門服務創新的內在因素，以及驗證動態能力的理論架構對政府部門服務創新的影響。本研究希能藉由研究政府社福型機構動態能力對服務創新影響的結果，對後續研究政府部門服務創新的關鍵因素有助益。

貳、研究限制

本研究有以下幾點限制：

(一) 推論因素之主觀性

僅在探討影響服務創新的內在因素，不涉及外在因素，如使用資訊科技的方式(科技的創新)、組織結構的重新調整和整併(組織的創新)、將原有的服務內容以委外和契約外包方式執行及將經營權予於移轉(市場化的創新)、強化與政府其他部門的協調、合作及結合民間力量一同提供服務(輔助性的創新)。因此，在本研究的關鍵因素動態能力構面上採用余雅文(2003)整理國內外研究動態能力學者之文獻，再經25位國內策略管理學者之內容效度評鑑，所發展具信效度之衡量問項為基礎，除修改問項內容符合政府社福型機構的營運模式，並經過前測並與專家討論刪除不必要問項，但在文獻回顧與解讀過程中難免會受到個人主觀判斷之影響。

(二) 人力、時間成本之限制

因研究的範圍，受限於人力及研究時間，僅選擇中央政府社福型機構作為研究對象來進行分析，尚未擴及至地方政府社福型機構，為本研究最大的研究限制。

第四節 研究流程與章節安排

壹、研究流程

本研究從相關文獻回顧中得知理論與研究方法，透過問卷調查取得目前中央政府社福型機構人員運用動態能力與服務創新之現況，將相關研究結果相互驗證，達到理論與實務之結合，提供給政府機構在未來從事發展服務創新之參考依據。本研究之研究流程如圖 1-1。

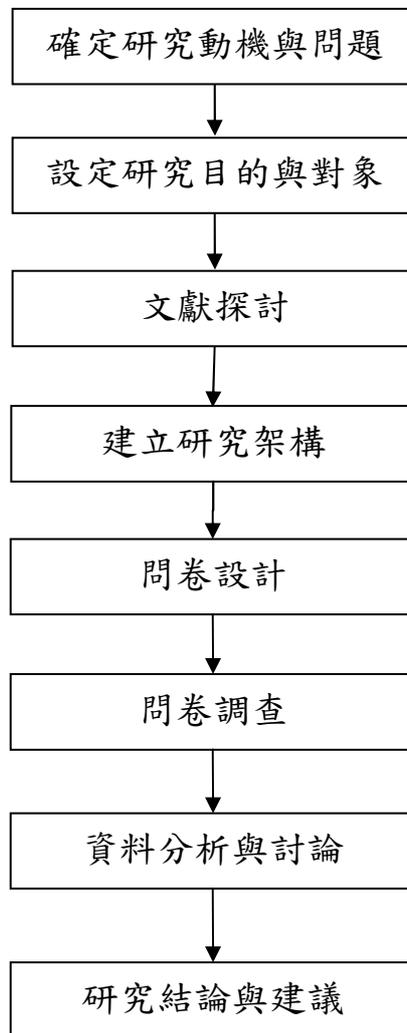


圖 1-1 研究流程圖

貳、章節安排

本研究在章節上共分爲五章，各章內容大致如下：

第一章爲緒論，說明本研究之背景與動機、研究問題與目的、研究流程。

第二章爲文獻探討，包含對服務、創新、服務創新與策略管理典範之演進、動態能力各構面相關之研究。

第三章爲研究設計，透過文獻回顧推論適當研究架構及假設，各變數之操作型定及衡量、問卷設計及依據前測結果修正問卷，並探討本研究之資料分析方法。

第四章爲研究分析與討論，就回收問卷進行樣本特徵分析、各變數相關性分析、探討各類社福型機構之差異及檢定各變數之假設是否成立。

第五章爲研究發現與建議，就本研究之研究結果與研究發現爲一綜合結論並提出具體建議。

第二章 文獻探討

第一節 服務創新

壹、服務的定義與特性

一、服務的定義

服務最早由美國行銷協會 (American Marketing Association, 1960) 定義，是指經由直接銷售或附帶在一般商品之銷售，所提供之活動、顧客利益或滿足。至於，服務的提供可以分為：(一) 可單獨銷售之無形利益。(二) 需經有形財貨提供之無形利益。(三) 附帶於產品購買之服務活動等三種途徑。

Kotler (2002) 則將服務定義為：「服務係指一個組織提供另一個組織的任何活動或利益，其基本上是无形的，且無法產生事物的所有權。服務的生產可能和某種實體產品有關係，但也可能無關。」

Lovelock (2004) 對於服務提出二個觀點：

- (一) 服務是由一方對另一方提供表現行為或是績效。雖然在過程中會涉及到有形的產品，但其本質基本上是无形的，且不會導致任何生產因素的所有權問題。
- (二) 服務是一項經濟活動，可以為顧客於特定地點或時間提供其利益與創造價值。

陳怡之與謝碧鳳 (2004)，指出政府服務與企業服務不同處，主要在政府服務強調「公共」的屬性，其基本差異在於政府對於人民具有法定的義務，

所謂「顧客」--全民，對政府而言，較難以具體描述，而其創造「公共利益」的宗旨亦與私部門追求「營業獲利」的績效目標不同。且經其探究文獻，政府服務大約分為：探求民意的方法、公共利益的觀點、實踐公共利益的判準、公共服務人員之義務，以及公共服務人員之美德等五部份（陳怡之、謝碧鳳，2004）。尤其近年來，更有所謂「優良治理」之政府治理議題在討論，可知，政府部門的服務，強調公共性，並以創造公共利益為宗旨。

二、服務的特性

Kotler（2002）綜整許多學者研究指出，服務有四個主要的特性，分別是無形性（Intangibility）、不可分割性（Inseparability）、可變性（Heterogeneity）及易逝性（Perishability），這些特性對於政府部門在規劃服務策略時會有很大的影響，茲分述如下：

特性	說明
1.無形性	服務是無形的。在購買服務之前是無法看到、嚐到、感覺、聽到或聞到的。
2.不可分割性	實體產品須經由生產製造、儲存、配送、銷售，才完成消費的程序。但服務的生產製造與消費通常是同時進行的。
3.可變性	隨不同的服務提供者或提供服務的時間與地點，會導致服務的內涵與品質有所差異，因此，服務具有高度的可變性。
4.易逝性	服務是無法儲存的，服務的價值只有在服務現場時才存在。

三、小結

綜合上述服務的定義與服務的特性，民眾大部分的衡量標準是以個人感覺為依據，所以無論任何一種服務，只要能讓民眾感到滿意就算是達到提供

良好服務的目的。另外，由上述亦可得知服務是藉由雙方的互動，透過某一種程度的接觸來達到雙方的需求。因此，服務可以說就是在賣一種感覺，是一種無形的體驗。

政府為民眾提供優質服務，是所有政府機關及公務人員的天職。如何在有限的資源下，滿足民眾無限的需求，成為政府公共政策制定及服務提供的挑戰。另外，民眾對政府服務有所要求，政府也一直在改善對民眾的服務方式，而因為服務為無形、是一種互動，如何使民眾從無感到有感，從有感到讓民眾對政府產生好感，應以提供「超越預期的服務（**Serving Beyond the Predictable**）」進行自我要求，以令人感動的服務來獲得民眾的認同與肯定（廖麗娟、黃子華，2012）。

貳、創新之定義與類型

一、創新的定義

最早的創新概念是由古典學派的經濟學家 Schumpeter（1934）所提出，他以經濟學角度將創新定義為：「運用發明與發現，促使經濟發展的概念」。隨後提出「破壞式創新」（**disruptive innovation**）的理論，說明將現狀破壞的創新力量是經濟成長的主要原動力，並且指出「破壞式創新」是運用與以前完全不同的科學技術與經營模式，以創新產品及生產方式之反競爭型態，對市場與產業做出大改造（Schumpeter，1942，轉引自劉淑惠，2011）。

Drucker（1985）則認為創新的考驗並不在於它的新奇性或其科學內涵，而是在於推出市場後的成功程度，也就是能否為大眾創造出新的價值。所以，凡是產品或服務的生產過程及結果，以及生產技術與管理方式等，只要在個

人、團隊、組織等層次中有更新的形式或具體行動，都可以稱為創新（轉引自李大偉，2007）。

在面對未來的不確定性及政府角色的轉變，「創新和創意」是政府部門、社會及產業進步的關鍵動力。莊立民、劉春初與王怡茵（2009）說明創新一直是企業競爭優勢的重要來源。不管是管理創新或是服務創新，創新的幅度愈大、速度愈快，創造競爭優勢的機會就愈大，所獲取的利潤將比預期的更加豐厚；相反地，創新程度有限，甚至於排斥創新的企業，終將被競爭的洪流淘汰。在面對強大的民意要求，創新也是政府部門保持讓人民信任的重要來源。

二、創新的類型

Abemathy and James（1978）從產業發展的不同時期思考，將創新類型分為下列三類：

- （一）特定時期創新（special pattern）：屬於製程上的創新，這個時期運用大規模經濟生產，以製造標準化產品為主，強調生產效率屬於製程的改善而非躍進式破壞性的改變。
- （二）變動時期創新（fluid pattern）：屬於產品性的創新，這個時期消費者扮演非常重要的角色，企業必須確認消費者目前的需求，再重新整合企業資源及目標從事創新性活動，創造出具有獨特與優越的產品，以獲得消費者的青睞。
- （三）轉型時創新（transitional pattern）：企業會隨著內部策略目標及外部競爭環境的不同，隨時調整進行的創新活動。企業為了降低成本，會採用漸進式（incremental）的創新。同時，為了發展新產品，

也亦常採用躍進式（radical）的創新活動。

Marquis（1982）則將創新分為以下三種類型：

- （一）漸進式的創新（incremental innovation）：將產品、服務或製程，作小部分改善的創新。
- （二）系統式的創新（systems innovation）：必須利用較多的時間與花費昂貴的成本進行改善，才能有具體的成果。
- （三）躍進式的創新（radical innovation）：可對整個產業造成影響，甚至可以創造整個產業的創新。

三、創新的技巧

Christensen（李芳齡譯，2012）的研究發現，創造力技巧並非是與生俱來的基因特質。創新者並非只有渾然天成，而也能後天養成。那他們是如何產生優異的新點子呢？其研究發現有五項創新技巧：

- （一）聯想思考（associational thinking）：當大腦試圖對新奇的東西做出綜合與意義建構時，叫做聯想，這種大腦作用幫助創新者，藉由把看似無關的疑問、問題、或點子相連，而發現新的方向。簡單來說，創新的思考者把他人認為不相關的領域、問題、或構想連結起來。
- （二）疑問（questioning）：創新者是一位老練的疑問者，熱衷於提出疑問並探究，且經常質疑現狀。他們的疑問觸發新的洞察、連結、可能性與方向。創新者總是呈現較高的「QA」比例；在談話中，他們提出的疑問（Q）不僅多過解答（A），而且，他們提出的疑問所創造的價值，絲毫不亞於好解答的價值。

(三) 觀察 (observing)：創新者也是一位很細心的觀察者，他們仔細觀察周遭世界，包括顧客、產品、服務、技術與企業，這些觀察幫助他們產生新方法的構想。

(四) 社交 (networking)：創新者會花很多時間與心力，透過背景與觀察廣泛不同的多樣化人脈，尋找與測試創新構想。他們並非只是從事一般性的社交或是透過人脈尋找資源，而是可能與提供和自己觀點與想法全然不同的人相談，積極尋求新點子。

(五) 實驗 (experimenting)：創新者經常嘗試新體驗和試驗新構想，他們不斷地以理性和親身體驗來探究世界、檢驗假設，不受既有信念框限。他們積極造訪新地方、嘗試新事物、尋找新資訊、進行實驗來學習新知。

在認知技巧（聯想）與行為技巧（疑問、觀察、社交與實驗）的結合，構成創新者產生創新構想的法則。至於為何有些人比其他人更常展現這些技巧，更具有創意？Christensen 提到是因為他們有創新的勇氣、願意擁抱追求改變的使命，並且願意冒險以實現改變。為改善產生創新構想的能力，必須進行聯想思考，更常從事疑問、觀察、社交與實驗，而唯有培養創新的勇氣，才會展現這些技巧，幫助您產生創新點子。

四、小結

隨著經濟體系運作邁向全球化，許多有別於以往的商機將應運而生，也開啓了新型態的競爭模式，進而促使政府部門在公共議題及制定政策上，不能只以傳統的作法處理。否則，在高漲民意的主導下，將會導致反效果。創新則可以使政府部門以漸進式或躍進式達到人民的要求，使政府部門在追求

國家經濟發展與降低民怨的兩難局面，運用自己手中握有的有限資源基礎，創造新的價值來服務人民。

創新並不一定是全新或者是前所未有的，只要能與原有事物存在某一種程度的差異而被採行，並非一定需要改變組織之現狀。此外，創新機制是源源不斷創新整合服務的來源，如能瞭解組織創新的過程，與政府組織創新作為擴散成功的關鍵因素，亦能有效幫助政府建立有效的創新機制。

參、服務創新

一、服務創新的定義

服務創新的概念最早起源於 Betz (1987) 在《Managing Technology Competing through New Ventures, Innovation, and Corporate Research》一書中所提出。Betz 說明服務創新並非新技術生產程序的程序創新，亦不是新型態產品的產品創新，而是在競爭市場中引入技術基礎導向的服務。Jan and Christian (2005) 研究論點則指出，服務創新就是企業為因應顧客多樣化需求，而提高產品與服務價值的改善活動。莊立民與段起祥 (2006) 認為，服務創新是以新技術導向作為基礎，開發新產品或是服務，以及針對既有產品與服務進行改善。陳建成 (2009) 採用莊立民與段起祥 (2006) 論點，認為服務創新就是企業為提高利潤以及滿足顧客多樣化需求，進而提供新開發服務或產品，或是針對既有服務或產品進行改善。

1992 年 Osborne and Gaebler 出版「新政府運動」(Reinventing Government) 一書，將「企業家精神」(Entrepreneurship) 引進公共管理領域，並提倡以創新作為推動企業型政府之後，世界各國即掀起一片政府改造風潮。企業型政

府的理論與運用更是風行全世界主要國家，在我國則以政府再造引發政府體系的改變與服務流程的創新。

Tax and Stuaire (1997) 提出兩個定義服務創新的方法，一是依據現有服務系統本身改變的範圍來認定；另一是依據服務操作的過程及參與者的改變。

Djellal and Gallouj (2001) 論點指出，服務創新就是針對新產品的性質、使用的風險進行改變。Vangand and Zellner (2005) 指出服務創新是企業組織因服務改善及因應不同顧客的多樣化需求，進而提高企業之產品或服務價值。

本研究採用莊立民與段起祥之論點，認為服務創新以新技術導向作為基礎，開發新產品或服務，以及針對既有產品與服務進行改善。

二、服務創新的類型

Mernor (2002) 等學者，將服務創新分為以下二類：

(一) 激進式創新 (radical innovation)：表示此項服務對市場而言是尚未被定義的，或是對該企業組織而言是新的服務。

(二) 漸進式創新 (incremental innovation)：代表將目前有的服務進一步的改善，或是服務的擴散。

歐盟報告 (轉引自劉淑惠：2011) 指出服務創新的型態共有五種：

(一) 服務產品之創新：服務內容物的改變。如新服務商品、延伸服務商品、改良服務商品。

(二) 服務過程之創新：生產過程的創新，提供服務之前的前置作業以及傳遞過程的創新，實際提供服務與客戶的過程。

(三) 服務組織之創新：新的管理或組織形式的引進，如全面品質管理 (TQM) 及授權 (加盟)。

(四) 市場之創新：企業對市場的新策略行爲，如尋求新的市場區隔、進入新產業、進入新市場。

(五) 服務客製化之創新：透過顧客與服務提供者的互動，了解顧客的特別需求或問題而產生特別的解決方案。

Hipp, Tether and Miles (2000) 提出三種存在於企業間之服務創新型態，即服務創新、流程創新、組織創新：

(一) 服務創新：將現有的服務進行重大改善。

(二) 流程創新：運用新的或重要的改善方法發展新服務。

(三) 組織創新：進行組織重大變革發展新服務。

三、服務創新的構面

Hertog (2000) 針對服務創新提出四個構面，構面一是新服務概念 (new service concept)，構面二是新顧客介面 (new client interface)，構面三是新服務傳送系統 (new service delivery system)，構面四是技術選擇 (technological options)。四個構面之間彼此相互影響，各構面間也以不同的能力相互連結，新服務概念與新顧客介面間是以「行銷和通路能力」來連結，新服務概念與新服務傳送系統是以「組織能力」來連結，新顧客介面與新服務傳送系統是以「人力資源能力」來連結。如下圖 2-1 所示。

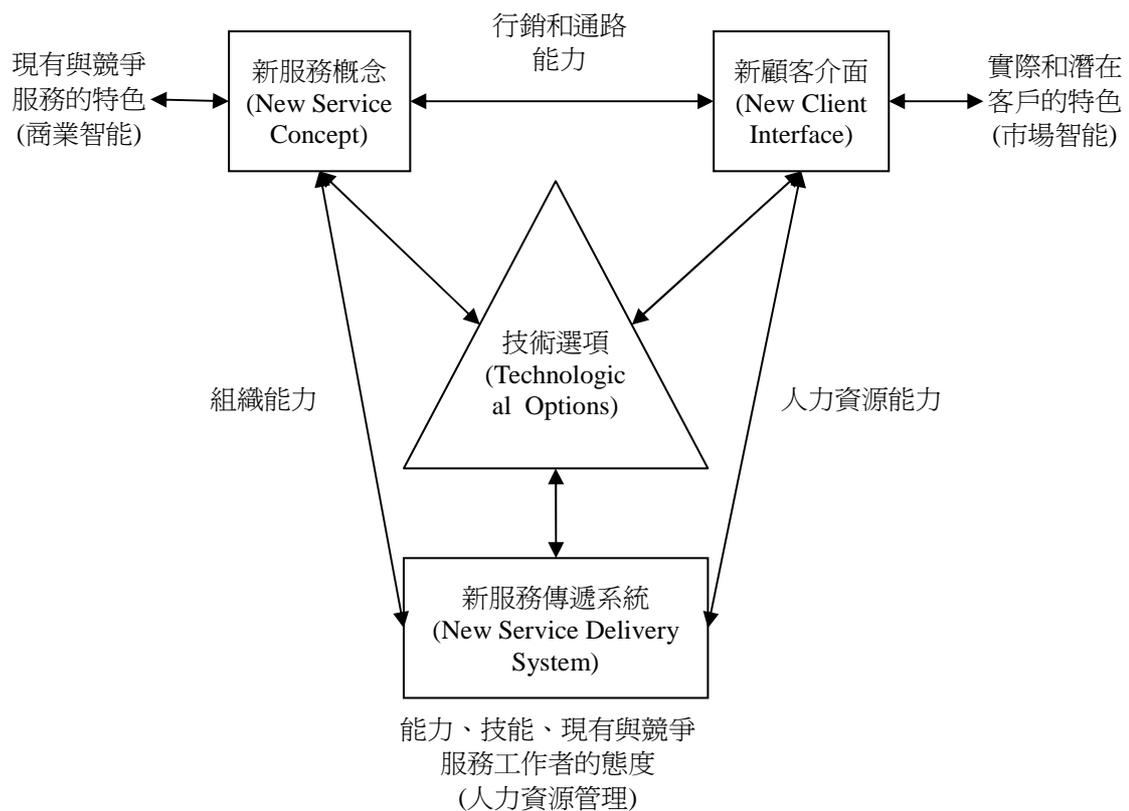


圖 2-1 服務創新四個構面

資料來源：Hertog (2000)

針對四個構面以及互相連結的能力，分別說明如下（劉淑惠，2011：9）：

（一）新服務概念（New Service Concept）

服務大多是無形的，且大都是如何解決一個特定問題的新點子或是新觀念。所以服務的創新無法用具體的產品或是可見的特徵來呈現。有時這樣新的服務概念已存在於相似的市場之中，但重要的是，它是一個針對特定市場的新服務應用，對於想要應用的市場而言，它具備有新穎性。只要能提出新穎且符合顧客需求的服務，就可以藉由顧客的回應來反應出服務創新所創造效益與結果。

（二）新顧客介面（New Client Interface）

本構面是服務提供者與顧客之間的互動介面，通常是針對顧客客製化後的系統，可以提供顧客大量的企業資訊，讓顧客掌握產品或服務的最新狀況。在這個互動介面中，服務提供者可以提供創新的支援服務，但在共同研發（Co-design）或是共同生產（Co-production）的過程很難去判斷創新一定在服務提供者端或是顧客端。因此，服務提供者在和顧客的互動過程，吸取顧客端的知識，有時是服務提供者一個創新的來源。

（三）新服務傳送系統（New Service Delivery System）

服務傳送系統是將服務傳給顧客的歷程，具有生產與消費的特性。新顧客介面指的是外部形式的介面，而新服務傳送系統指的是內部組織的改變。服務的執行力一般與企業內部的人力資源以及組織配置能力有關，因此新服務傳送系統與新顧客介面與新服務概念的連結關係上，Hertog 是以組織能力連結新服務概念，以人力資源能力連結新顧客介面。

（四）技術選擇（Technological Options）

服務創新，並不一定需要具備新的技術，有時沒有新技術的創新亦是一個好的創新服務。但若以客觀的角度來看待技術與服務兩者的關係，有越來越多實證顯示服務的創新還是需要以技術作為後盾，構面四的技術選擇包含在其他三個構面共同連結的位置，就是希望新的技術能帶動服務創新，並進而增強其他三個構面的服務能力。

綜合上述 Hertog 的四個服務創新構面的意涵，深入探究任何一項服務的創新都是這四個構面的特定組合。惟在實務運用，因為不同的服務需要投入的資源不盡相同，並且還需透過企劃、市場、管理方法與技術等種種因素相互配合，才能發揮每一構面的功能，俾達到真正實現服務創新。

四、小結

公部門之特性與私部門不同，公部門創新管理的原則，較之私部門需要涵蓋更寬廣的層面，且其衝突影響的範圍更大。因此，政府部門服務創新之作爲，需要面對許多的挑戰，可想而知。在四個服務創新的面向中，「技術選擇」與「新顧客介面」是較容易學習的部分，而「新服務概念」及「新服務遞送系統」的創新則較爲複雜，其中公務人員的態度與思維是決定各構面創新的最根本關鍵要素。

公務人員創新思維與工作、組織文化息息相關，民眾的需求或工作生活中遭遇到問題或是民眾的抱怨都能成爲服務創新的來源。訓練自己可以從日常生活工作中培養對周遭人、事、物的敏感性，並以正向思考感謝別人的抱怨或工作上的問題，因爲它是刺激我們創新思考和學習的機會，可以讓我們有機會培養和鍛鍊新的技能。另一方面，組織可以重新審視服務流程與介面，進而整合個別的服務作爲提升效率和效能，尋求服務的創新與改善，建立組織內部的創新機制。

第二節 動態能力

壹、策略管理典範之演進

Andrews (1971) 所著「企業策略之概念」一書提出策略架構，定義「策略」為一個公司所能做的（組織的優勢與弱點）與在環境中能夠做（環境的機會與威脅）這兩者之間的調適（轉引自 Collis & Montgomery, 1995），從此引發學者從各個不同角度來解釋企業如何達成及維持競爭優勢。演化至今，依照時間的順序，最受到重視的主要典範為：（1）五力分析模型（Porter, 1980, 1985, 1990, 1991）（2）資源基礎觀點（Wernerfelt, 1984; Barney, 1991）（3）能耐基礎觀點（Prahalad & Hamel, 1990）（4）動態能力觀點（Teece et al., 1994, 1997），以下本研究將針對這些策略管理典範做更進一步的探討。

一、五力分析模型（Five Forces Model）

五力分析由 Porter (1980) 提出，它是分析某一產業結構與競爭對手的一種工具。五力分析模型，重點在於定義出主要的產業結構和市場區隔特徵，這些特徵決定競爭動力的力量。Porter 使用五種競爭力量：「新加入者的威脅」、「替代性產品或勞務的威脅」、「購買者的議價力量」、「供應商的議價能力」、「現有企業的競爭強度」來分析、瞭解產業競爭強度與獲利能力。亦即 Porter 利用產業內外的五種競爭動力：供應者、購買者、潛在進入者、替代者及同業競爭者，來描述個別的產業情況，並分析每一競爭動力的根本來源後，發掘企業的強弱點，察覺產業變動趨勢下，所將帶來的機會與威脅，有助於企業在產業內重新定位，並擬定產業中企業的策略。

Porter 所謂的五種競爭力量是：

- (一) 新加入者的威脅：由於新加入者的威脅，企業被迫做出一些有競爭力的回應，因此不可避免的要耗掉一些資源，而降低了利潤。
- (二) 替代性產品或勞務的威脅：如果市場上出現可以替代企業的產品或勞務，那麼企業的產品或服務價格就會受到限制。
- (三) 購買者的議價力量：如果購買者有議價的優勢，他們絕不會猶豫，直接造成利潤降低，企業獲利能力因而受影響。
- (四) 供應商的議價能力：如果供應商企業佔優勢，他們會以提高價格的方式進行議價，對企業的獲利能力產生不利的影響。
- (五) 現有企業的競爭強度：外部環境的競爭導致企業必需在行銷、研究與開發或價格方面做更多的努力，這也將影響利潤。

Porter 五力分析模型受限於外部市場力量與產業結構分析所帶來企業競爭優勢外部觀點，這樣的觀點受到許多策略學者的挑戰，因為藉由定位所產生的優勢是暫時的 (Grant, 1996)。學者 Grant (1991) 發現企業策略與企業內部的資源與技術之間的連結被忽略了，認為企業內部具有某些獨特的資產或能力，所以企業基本上都是異質性的 (heterogeneous)，也才是持續性競爭優勢的主要原因。許多學者為凸顯此問題著手進行許多研究，強調企業本身將是競爭優勢來源之內部觀點 (internal perspective)，鼓勵企業發展資源和能力以形成競爭優勢 (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1990; 1997)。為著重企業「內部」的觀點，形成了之後的思想主流：資源基礎觀點 (resource-based view)。

二、資源基礎觀點 (Resource-Based View, RBV)

資源基礎觀點在 1984 年由學者 Wernerfelt 首先提出，認為企業被視為資

產和能力的組合，其競爭優勢是經由累積策略性資產和能力所取得。沒有兩家企業擁有相同的經驗、取得相同的資產與技術或是建立相似的組織文化（Collis and Montgomery, 1995）。企業所持有的獨特資產與能力就是策略性資源（strategic resource），也因此造成所有企業在創造競爭優勢上的差異（吳錦錫，2005）。這個概念與五力分析模型－產業結構和市場區隔為競爭要素，完全相反，資源基礎觀點可說是一種「由內而外」的思考邏輯。

資源基礎觀點將競爭優勢看成一種企業獨特差異的能力，企業因為擁有這種優勢以致於能夠勝過它的競爭者（Barney, 1986a, 1986b）；成功的企業就是一個擁有某種獨特資源與能力的組合體，若是能有效運用將促進組織成長並創造市場地位（Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984）。企業擁有這些無形資產與能力的累積與部署即為持續性競爭優勢的主要來源（Ghemawat, 1986）。

所謂資產指的是企業所擁有或可控制的要素存量，能力則指企業建構與配置資源的能力（吳思華，1993）。換言之，企業在策略執行與從事組織活動時所需用到的資源即是策略性資源，包括組織資產與能力（Barney, 1991）；另外，舉凡企業所能控制的資產、生產力、製程、企業特性、資訊或知識等等，都將使企業在擬定策略並執行經營活動時，得以改善企業本身的成果與效率。因此，管理應該將焦點放在培養和開發這些策略性資源（吳錦錫，2005）。

資源基礎觀點在指出持續性競爭優勢來源為企業所擁有的異質資源與能力後，進一步探討究竟形成競爭優勢的策略性資源，應具備何種特性。Amit and Schoemaker（1993）認為資源與能力必須擁有互補性（complementarity）、稀少性（scarcity）、不易交易（low tradeability）、不易模仿性（inimitability）、持續性（durability）、專屬性（appropriability）、有限替代性（limited substitut

ability)、與策略性產業因素重疊 (overlap with strategic industry factors) 八個特性,使資源及運用資源能力產生差異性,才是決定企業體質強弱的關鍵。

總結而言,資源基礎觀點強調企業的競爭優勢來自於策略性資源,企業能依據八個特性,有效的選擇及累積出符合企業專屬的資產與能力。接著再根據企業自己擁有的專屬的資產與能力,決定在那個市場這些資源可以贏得最高的經濟租 (Teece et al, 1997)。

三、能耐基礎觀點 (Competence-Based View, RBV)

Prahalad and Hamel (1990) 是首先提出能耐的學者,對能耐的描述為:「能耐是組織整體學習的累積效果,特別是學習如何協調分散各處的生產技術及整合多元的科技,涉及到組織運作的系統和價值的傳遞」。兩位學者認為可以時間長短區分競爭力來源:

(一) 企業短期競爭力,來自於產品價格及績效的結構,能夠在世界競爭下存活下來的,不論是西方或是日本皆是因為專注於產品的標準化,以維持品質和成本,減少持續競爭的障礙,但是缺少了差異化優勢的來源。

(二) 長期來看,企業競爭力則是因為比競爭對手更有效率且快速地建立能耐之能力。

因此,競爭優勢的真正來源,在於管理者是否有能力結合企業現有掌握的科技與生產技術的能力,並賦予企業快速適應外部環境變遷的機會。能耐通常為集體學習 (collective learning) 過程的結果,以及在企業活動和程序中被呈現出來。能耐就是獨特的能力,通常能超越市場上多種產品。與資源基礎理論相比,能耐基礎觀點強調與企業長期成功有關之正確能耐的發展 (吳

錦錫，2005)。

根據能耐基礎觀點，Winterschied (1994) 則指出能耐是企業整合一群有形與無形資產的組合，並貫穿了企業中個體和總體的組織，使特定的行為能夠執行。Markides and Williamson (1994) 將能耐視為經驗、知識和系統的組合，存在於企業之中，能有效減少產生一個全新的及策略性資產 (strategic assets) 或是擴張既有的資產所需的時間和成本；能耐將會促進策略性資產的累積，並幫助企業適應及整合該資產。Marino (1996) 將企業能耐定義為具有技術或是知識基礎的成分，通常是科技和生產技術混合的結果，並深植於企業程序和法則之中，涉及到個體和結構交互作用的複雜現象，難以被仿效。所以企業能耐如同一群知識的組合，提供競爭優勢並賦予差異化。

總而言之，資源基礎觀點雖將資產、能力或能耐視為「存量」的概念，但是這些競爭優勢並非預先存在，應該是經由學習過程而產生的一個漸增的資產 (Peter, 1995; Lynskey, 1999)。此外，根據資源基礎理論可以看出，企業由於累積企業自身差異產生的實體資產，所以企業在本質上是呈現獨特的特徵。而這種差異，是因為企業經由不同的學習途徑而獲得的組織資產和組織法則，續而發展和應用來自於資產和能力之集合的能耐，所以能造成每個企業在本質上是獨特的。

四、動態能力觀點 (Dynamic capability View, RBV)

Teece et al. (1997:509) 認為：「策略理論裡充斥著關於維持及保護競爭優勢之公司層級 (firm-level) 策略的分析，但是對公司為什麼或如何建立競爭優勢來處理快速變動的了解卻少有幫助。僅擁有、累積有價值的資產，並不真正算是一種競爭優勢，應將資源基礎觀點架構在一個動態的背景。全

球市場的贏家是那些可以即時反應、快速與彈性從事產品創新，及其管理能力能有效協調與配置內部及外部能力的企業。」(轉引自余雅文，2003)，在此認知下建構出動態能力架構 (dynamic capability framework)，其進一步指出為因應環境快速變動情形，企業必須建構出以程序、定位、路徑三個構面所組成的動態能力，才能為企業取得競爭優勢。

因此，動態能力觀點 (Teece, Pisano & Shuen, 1990; 1997) 認為競爭優勢來自於企業獨特性程序 (process) (協調與結合方式)、特定的資產狀態 (position) (難以交易的知識資產與互補性資產之組合)、以及所採用或接替的演進路徑 (path)。其中，企業獨特性程序意味著企業處理事情的方式或是例行程序，以及目前實務與學習的形式；特定的資產狀態則是表示結合科技、智慧財產、互補性資產、顧客來源、以及與供應商和競爭者之內、外部關係等特定秉賦；最後，演進路徑是企業可以取得的策略方案 (吳錦錫，2005)。

表 1-1 比較四種競爭優勢觀點

理論名稱	五力分析模型 (five forces model, 1980s)	資源基礎理論 (resource-based view, RBV, 1980s)	能耐基礎觀點 (competence-based view, CBV, 1990s)	動態能力觀點 (dynamic capability view, DCV, 1990s~)
企業組成	經由分析產業結構與市場區隔特徵所塑造的系統。 屬於外部組織活動	為策略性資源 (資產和能力) 的組成，屬於存量概念，包括： 1. 有形資產 2. 無形資產 3. 能力 屬於組織活動	來自於學習過程的漸進系統，屬於存量和流量概念，包括： 1. 有形資產 2. 無形資產 3. 能力 屬於管理程序	經由持續地重新安排其資源和例行程序所塑造的系統，包括： 1. 有形資產 2. 無形資產 3. 能力 屬於組織活動和管理程序兼具

環境概念	企業外部環境	企業內部環境	企業內部環境，並且開始重視外部環境	聯結企業內部和外部環境
競爭優勢來源	來自 5 種外部競爭力量： 1. 新加入者的威脅 2. 替代性產品或勞務的威脅 3. 購買者的議價力量 4. 供應商的議價力量 5. 現有企業的競爭強度	由資產和能力所組成的策略性資源	由資產和能力集合而成的能耐	核心能耐，乃是嵌入於能耐的動態能力
競爭優勢屬性	強調獨特性	除了價值性之外，也強調獨特性（稀少、不能模仿、難以取代）	在價值性與獨特性前提下，強調集合性	結合價值性、獨特性與集合性，強調動態性
競爭優勢手段	分析每一競爭力量的根本來源後，發掘企業的強弱點，重新定位企業在產業位置	部署、控制和開發策略性資源（資產和能力）	發展和應用來自於資產和能力之集合的能耐	逐漸發展嵌入於企業能耐的動態能力，以適應改變

學者	1. Michael Porter(1980) 2. Brandenburger & Nalebuff(1995) 3. Coyne & Subramaniam (1996) 4. Hunger & Wheelen(2003) 5. McGahan(2004)	1. Bamey(1986a, 1986b, 1991) 2. Lippman & Rumelt(1982) 3. Rumelt(1984) 4. Wernerfelt(1984) 5. Dierickx & Cool(1989) 6. Collis(1991) 7. Grant(1991) 8. Hall(1992, 1993) 9. Mahoney & Pandian(1992) 10. Amit & Schoemaker(1993)	1. Prahalad & Hamel(1990) 2. Dosi, Teece & Winter(1992) 3. Bogner & Thomas(1994) 4. Hamel(1994) 5. Lado & Wilson(1994) 6. Markides & Williamson(1994) 7. Winterschied(1994) 8. Peter(1995) 9. Marino(1996) 10. Sanchez & Heene(1997) 11. Briance, Alope & Mamnon(1998) 12. Lynskey(1999) 13. Miyazaki(1999)	1. Hofer & Schendel(1978) 2. Dierickx & Cool(1989) 3. Teece, Pisano & Shuen(1997) 4. Reed & DeFillippi(1990) 5. Leonard-Barton(1992) 6. Helleloid & Simonin(1994) 7. Eisenhardt & Kathleen(2000) 8. Teece & David(2007) 9. Cordes-Berszinn & Philip(2013)
----	--	--	---	---

資料來源：修改自吳錦錫（2005）

五、小結

從 1985 年 Porter 認為競爭的程度深深根植於產業的既有結構，他所提出的五力分析模型，重點就在於定義出主要的產業結構和市場區隔特徵，這些特徵能決定競爭的力量。再藉由延伸市場區隔與增加利用產業結構，使得外部市場力和產業結構成為影響企業取得競爭優勢的主要因素。

相對於五力分析模型的外部觀點，當我們在探討企業之競爭優勢時，除了市場區隔與產業結構外，企業自身的資源和能力是不是企業競爭的優勢來源？許多學者為凸顯此問題已進行許多研究，強調企業自身將是競爭優勢來源的內部觀點，鼓勵企業發展資源和能力以形成競爭優勢（吳錦錫，2005）。

從五力分析模型、資源基礎觀點、能耐基礎觀點到動態能力觀點，我們可以見到策略管理領域學者們解釋企業競爭優勢原因的轉變，這些典範是互補，還是彼此排斥。正如 Teece et al. (1997:526) 所述：「我們並不能說只有某一個架構才具有價值，事實上，像解釋企業競爭優勢這樣複雜的問題，可以從所有我們確認出來的典範見解獲得答案，技巧在於使用適當的架構處理當下所面對的問題，盲從一個典範而忽略其它的，只會陷入策略的盲點，因為工具本身會產生策略弱點。」因此，我們確有必要深入研究每個策略典範的深層的用意，才能在不同的情況下善用不同的典範，提升企業的競爭力量。

貳、動態能力的定義

動態能力理論由 Iansiti and Clark (1994) 提出了定義，他們認為組織除需要持續的去培養、教育、適應並且重新產生具有知識基礎的能力外，也要去發展跟保留得以轉換知識基礎成為可實行行動的原有組織能力，將新舊的組織能力相互結合，使得創新能夠適應環境變動。

動態能力區分為「動態」(dynamic) 與「能力」(capability)。其中「動態」指組織能力的更新，以期能在不斷變化的市場環境中獲得平衡，因此，當競爭市場存在不確定性時，企業回應市場的創新反應就成為主要的成功關鍵。另外「能力」強調企業協調、整合、重新配置組織內部及外部的技能、資源、能力，以符合市場變動的需求 (Teece, Pisano & Shuen, 1997)。改變以往資源基礎理論學者的觀點，不在只是依靠著企業所擁有的內、外部資源，來取得同業間的競爭優勢，有了大量的資產、技術，仍需要有因應環境變動的能力，才能即時、快速對於管理上，或是產品服務上有所協調與配置。

Luo (2000) 以他研究多國籍企業為例，定義「動態能力」為在國內、外

市場有持續性的競爭優勢機會，企業有創造資源的能力、有效部署資源的能力、與能持續提升、創造大量新資源與知識的能力，亦即動態能力需要從現有資源中取得經濟利益並發展出新的能力。Eisenhardt and Martin（2000）認為動態能力是當市場浮現、衝突、分裂、成長與死亡時，可以整合、重建、獲取與釋放資源的過程。

Zollo and Winter（2002）提出由學習產生效能改善，透過組織系統地產生與修正營運例規的一種學習與共同活動穩定模式，並認為動態能力來自於學習，它們為修正營運例規組成企業的系统化方法。Zott（2003）則認為「動態能力」鑲嵌於組織流程之中，並決定資源的型態及組織的營運例規。

Verona and Ravasi（2003）認為企業將組織競爭力與能力整合，使組織創造新產品與流程，以因應動態的市場環境。Blayer and Coff（2003）指出「動態能力」為創造「暫時」性的優勢，組織會去增加、減少、與重置資源，而在整體上則為可持續性競爭優勢。Helfat and Peteraf（2003）認為營運或動態能力雖都含有執行及協調個別任務的例規，而動態能力更能處理適應、學習與改變的程序。Lopez（2005）認為「動態能力」扮演一個能使企業維持競爭且適應外在複雜變化之組織流程的角色。

綜上所述，從各學者所提出的理論得知，動態能力強調企業因應外部環境變動，透過學習（learn）從事內部整合（integrate）、配置（deploy）、重組（reconfigure）、更新（renew）、回應（response）等關鍵性能力。

參、動態能力理論架構

動態能力理論架構是由 Teece et al.（1994,1997）所提出，他發現許多企業累積大量固定資產及有價值的技術，卻仍然沒有發展出有用的能力以應付

快速變動環境的狀況。因此他們認為，唯有可以即時反應、快速與彈性地從事產品創新及管理能力能有效協調與配置內部及外部能力的公司，才是最後的贏家。因此，建議採用動態能力方法可用來確認成爲具有優勢來源之公司獨特能力的構面，並合理解釋能力及資源的組合是如何被發展、部署及保護，並利用動態能力方法來開發已存在的內部與外部的公司獨特能力滿足變動的環境。並將「動態能力」定義爲：「企業爲因應快速變動內、外環境的能力，而整合、建立及重新配置內部與外部的能力。」（余雅文，2003）。

Teece et al. (1997) 所提出的動態能力理論架構有三大構面，分別爲企業的「程序」(process)、「定位」(position) 及「路徑」(path)。三大構面的定義如下：「『程序』指的是企業執行各項活動的方法、過程、步驟或是與它的例規、現在所從事的活動或學習有關聯；『定位』爲企業所擁有的獨特技術資產、智慧資產、互補性資產及企業與供應者及互補者的外部關係；『路徑』爲企業可選擇的策略，與增加報酬及路徑延續性的存在或不存在。」在這三大構面不斷交互作用下，爲企業創造永續的競爭優勢。換言之，企業的定位、資產與過去發展的路徑會影響企業的發展，這種影響呈現在組織的流程與例規上，並且過去的路徑演變也同時影響到現有的企業定位與決策 (Teece et al., 1997)。

以下說明動態能力的三大構面之內涵，茲詳述如下：

一、組織程序 (process)

Teece et al. (1997) 認爲組織程序是企業執行各項活動的方法、過程、步驟或是與它的例規、與現在所從事的活動或學習有關聯，爲組織能力之所在。組織程序除可以促使組織完成各項公司活動外，如果進一步觀察、檢視程序

的本質，可以發現在組織程序完成各項公司活動的過程中，同時扮演了三個重要的角色，分別為協調與整合、學習及重置與轉換。其中協調與整合是一種靜態的概念，學習是一種動態的概念，重置與轉換則是一種轉換的概念。下列將就各角色予以探討。

（一）協調（coordination）與整合（integration）

Iansiti and Clark（1994）指出以問題解決的能力為根本，內、外部整合知識的能力，可以促使績效與動態能力的生成。Teece et al.（1994,1997）亦指出企業間的能力差異，有研究發現是內部自行組織的生產方式及程序，組織達成活動的程序，包含引導員工、協調員工分工合作、整合各部門活動及分派配置資源的本質，當組織程序比競爭者更能有效的協調整合內外部資源、資訊及員工，將為組織在市場上帶來更大的競爭力。

Teece et al.（1994, 1997）舉例 Garvin（1988）針對十八家室內空調設備競爭者的研究指出，品質績效與資本投資或設備自動化程度無關。相反的，品質績效是起因於獨特的組織例規、慣例，為收集與處理資訊、連結與整合顧客經驗與工程設計選擇、協調工廠與供應者能力…等的組織例規。Clark and Fujimoto（1991）也以汽車產業專案發展研究為例，說明協調活動所扮演的角色。他們的研究發現不同的企業如何協調一個新模型從概念到上市之間的各種活動，具有相當的差異性，這些協調的例規與能力上的差異似乎對績效變數如發展成本、發展領先時間及品質有重大影響。

此外，也有許多學者在研究中也提到組織的協調跟整合能力的重要：

Kogut and Zander（1996）認為協調、認知與學習是組織最重要的價值；Grant（1996）認為組織關鍵能力在整合內外部知識跟資源，使企業更有競爭優勢；Tripsas（1997）認為外部整合能力與不同地理位置的研發中心，是影響企業

應變外在動態能力之重要因素。

(二) 學習 (learning)

Teece et al. (1994,1997) 認為學習是一種過程，藉由不斷地重複與實驗的動作，使任務執行更快速與最佳化，並能夠發現新的機會，而動態能力是組織相互學習而產生的協調管理過程。

Huber (1991) 認為組織學習為知識獲取、資訊分配、資訊解釋及組織記憶。Zollo and Winter (2002) 指出動態能力源於組織學習，經由經驗累積、知識結合與編碼過程來學習演化而成。Zott (2003) 指出並非動態能力直接帶來績效，是由其所運用時機、成本、學習之配置結果帶來影響。

余雅文 (2003) 更藉由過去所有關於組織學習文獻的探討，得到七個衡量組織學習內涵的指標：A.從事知識管理、B.向內外部標竿學習、C.向策略聯盟學習、D.內外部偵測與適應、E.事件詮釋及經驗累積、F.發現問題及解決問題機制、G.單循環與雙循環學習。

綜上所述，由於組織的核心能力會面臨僵化的問題，唯有藉由不斷的從事組織學習才能確保組織的改變，更新組織的核心能力，以適應內外部快速的變動。

(三) 重置 (reconfiguration) 與轉換 (transformation)

Teece et al. (1994,1997) 指出察覺到需要重新配置公司資源與資產結構的能力，與達成必要的內部與外部轉移，在變動的環境下是明顯有價值的。亦即公司是否具有重組本身資產的能力，並完成內部與外部的轉換，是企業在變動的環境中，相當重要的能力之一 (Amit & Schoemaker, 1993; Langlois,1994)。

公司能根據所檢視的環境結構，例如市場組成及競爭者類型，並快速加以重新組織及轉換內外部的結構，以面對環境的改變，才能產生高度的策略彈性。

二、定位 (position)

除了組織流程之外，特殊的資產也可造成不同的策略定位，這些資產包括有形與無形的資產。Teece et al. (1997) 定義「定位」為企業所擁有的獨特資產，並將可能成為企業獨特定位的資產分為八大類，分別為技術性資產、互補性資產、財務性資產、聲譽資產、結構性資產、制度性資產、市場性資產及組織範疇。

依據 Teece et al. (1997) 對於定位的定義，清楚地可以見到動態能力架構採用了資源基礎的觀點。該觀點認為企業所擁有的資源包括了資產及能力，而不易模仿、移轉不易的資產與能力，為企業競爭優勢的來源（余雅文，2003）。

茲將 Teece et al. (1997) 對於各項資產定位的描述整理如下：

(一) 技術性資產 (technological assets)

技術資產是企業所具備獨特的特殊技能或知識，技術資產之所以寶貴是因為在市場上交易技術是困難的，且企業多不願意交易，使得許多技術無法進入市場(Teece, 1980)。這些資產由於常常無法完全受到智慧財產法的保護，因此企業對於技術資產所有權的保護與技術資產的利用，便造成企業之間的關鍵差異。

(二) 互補性資產 (complementary assets)

技術的創新需要某些相關資產以生產或傳遞出新產品或服務，而互補性資產是將技術性資產轉化成可商品化產品的媒介。互補性資產基本上位於生產過程中的下游階段，並在商品化初期特別需要建立互補性資產，以支援商品發展，且對其他活動亦有助益 (Teece, 1986)。Amit and Schoemaker (1993) 亦認為企業的資產可以更進一步在部署、調度及應用上展示出互補性；也就是每個資產相對的價值可能隨著其它資產的增加而增加。

此外，余雅文 (2003) 認為企業與外部企業策略聯盟，常尋求與自身互補的資源相結合，這樣的連結關係，亦可說是一種互補性的資產。Harrison et al. (1991) 更認為企業從其它公司取得相似資源的績效表現不比那些去取得相異且互補資源的表現好，相異且互補的資源使公司可以獲得範疇經濟、創造綜效並發展新資源與跟隨而來的技術。

(三) 財務性資產 (financial assets)

在短期，企業的現金狀況與槓桿程度都具有策略意涵。沒有任何東西更能取代現金，因此企業必須經由傳達重要訊息給潛在投資者，以由外部市場獲取資金。因此企業短期的活動常受到資產負債表的影響。但在長期，現金流量對企業才是更具決定性的。

(四) 商譽資產 (reputational assets)

商譽可視為使企業去達成各種目標的無形資產，是供應商、顧客與競爭者間對企業回應資訊綜合的結果。聲譽主要價值是外部性的，聲譽最關鍵的地方在於它能描述企業現有資產與位置及未來的可能行為。因為企業內部所知道的與外部所知道的資訊之間存在著強烈不對稱性，聲譽比真實的狀態更

加明顯，在這種情況下，僅能以他們所知的（而非可知的）來做反應。

（五）結構性資產（**structural assets**）

組織的正式、非正式結構與它們外部的連結關係，對於創新的速度與方向佔有重要影響，也對能力間的共同演化有著重大的關聯性(Argyres, 1995)。此外，組織層級、垂直水準及側向整合程度，造成了不同的組織結構，而這些不同的組織形式造就了不同的創新類型。例如，虛擬架構適合自主性的創新活動，而整合性的架構則較適於系統性的創新。

（六）制度性資產（**institutional assets**）

企業的運作需與整體環境相配合，其所處的環境不能僅由市場一詞來加以定義，政府的公共政策也是影響企業的一個重要因素。如政府的管制系統、智慧財產權制度、侵權法、反托辣斯法、教育系統與國家文化也都是環境的一部份。這些制度性資產的差異不僅僅是地理位置因素所造成 (Nelson, 1994)。因此，制度性資產對企業的影響並非特定單一性，而是在不同國家或是不同地理區的企業，因其制度或政策的不同而有不同制度資產。

（七）市場性資產（**market/structure assets**）

Teece, Pisano and Shuen（1997）認為，雖然產品在市場的位置相當重要但被過度強調了，他們認為產品市場位置對於企業於外部環境中的情勢並非決定性的。這是因為在技術快速變化的環境下，市場位置是極易被改變的。因此，策略應以公司績效的本質做規劃，而策略的本質就在企業的能力與能耐之中，並受到定位與過去路徑所影響。在市場性資產除了表現在市場佔有率之外，也會影響本身的創新研發方向、定位與表現。

(八) 組織範疇 (organizational boundaries)

組織範疇為「定位」的一個重要構面，意指企業整合的程度，不論是垂直、側面及水平的整合，也包括組織技術與互補性資產，及與內部自製或由市場取得之協調本質有關。

綜合 Teece et al. (1997) 對於「定位」所含八類型資產的描述，雖囊括多數領域的主題，但我們會發現仍有一些重要資產未被包含在內，或者並未被提及及歸類在那一類，如組織文化、人力資源、……等。

三、路徑 (path)

Teece et al. (1997) 定義「路徑」為企業可選擇的策略，與漸增報酬及路徑依賴性的存在或不存在。因此，企業發展的「路徑」可以說是從過去到現在營運的軌跡。在某一時點所採取的策略或行動，可能受到上一時點所做決策或是當時技術機會的影響，而最後所做的決定或所採取的行動，亦將可能間接影響下一時點的行動或策略 (余雅文，2003)，亦即現在的定位會受到過去發展的軌跡所影響。

Teece et al. (1997) 分別以路徑依賴與技術機會來解釋企業的現有行為之限制及所受之影響。

(一) 路徑依賴 (path dependencies)

Teece et al. (1997) 認為一個企業當下能做的為現有定位與過去路徑的函數，而現有的定位常是由過去的路徑形塑而成。因此，現在的定位及組織流程，也將會依循路徑相依效果而影響未來的定位。企業先前的投資和其所有的組織例規將會限制企業未來發展的行為與方向，因此必須重視過去的歷史事件。

Amit and Schoemaker (1993) 認為企業專屬的能力是慢慢的經由演化路徑發展而成的。Miyazaki (1994) 實證研究亦發現建立新的技術能力是一個累積的路徑依賴過程。Mahoney (1995) 更是清楚的指出經理人過去的決策、決策法則與來自經驗的內隱體驗為企業所擁有的基因，競爭優勢因此是一個歷史路徑依賴的過程。也正因企業行為及能力有路徑依賴特性的緣故，企業面臨核心能力可能僵固或是營運總是因循舊規而必須創新以維持競爭力的情況 (余雅文，2003)。亦即企業若處在快速改變的環境中，許多變數同時發生改變，企業將會因仍以過去的因果架構而降低了學習效率，以致受限於過去的行爲與資產。

而在漸增報酬 (increasing returns) 的形成過程中，路徑相依扮演一個很重要的角色。當市場對於某一個技術的接受度越高，越容易形成漸增報酬。這是因為技術的適應與使用，將增加技術對市場的吸引力，隨著吸引力增加，又將引發更多的周邊新技術的研發與應用，而技術也在這種交互發展的路徑過程中，形成了漸增報酬 (雍惟奮，2005)。

(二) 技術機會 (technological opportunities)

Teece et al. (1997) 認為一個獨特領域的產業活動能多遠與多快被發展，是因為它之前的技術機會。技術機會不一定完全來自外部，也可能存在於企業本身所從事的研發活動或創新活動中。此外，這些機會的認定也受到組織結構所影響。若企業本身領域具有長遠發展，以往所累積的資產、深具效率的組織例規與路徑依賴效益都將使企業的發展更具效率。因此，技術機會的存在可以成為企業的特色，企業除了在本身專注的領域之外，也應該發展不同領域的技術機會，以掌握組織策略上的彈性。

四、小結

Eisenhardt and Martin (2000) 在探討動態能力本質的研究時，是以資源基礎觀點（應具不可模仿性、不可替代性、不可移動性）討論動態能力的本質。而 Teece et al. (1997) 認為資源基礎觀點的資產與能力的本質是鑲嵌在組織的程序中，也就是說組織最後的競爭優勢是呈現於它獨特的運作程序或已成形的例規之中，這些程序、例規得以獨特地形成而後運作，是因為它所擁有的資產與過去的路徑所影響而成的。而組織演化的路徑除了會影響組織程序的形成外，也會影響企業的資產累積 (Amit & Schoemaker, 1993)，即企業的定位。三者間的關係可以下圖表示：

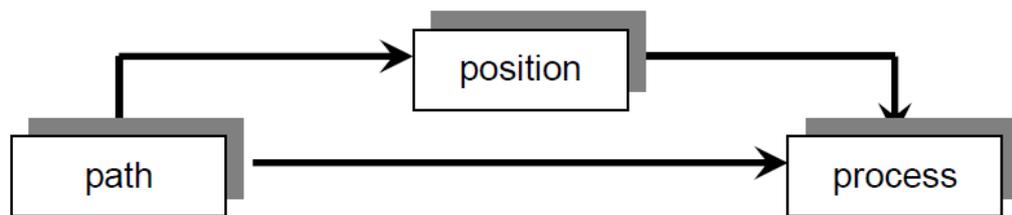


圖 2-2 動態能力三大構面關係圖

資料來源：雍惟畚 (2005)

本節根據過去文獻探討動態能力的理論觀點與相關構面，本研究認為在動態能力中的程序構面，包括協調/整合、學習與重置/轉換三個子構面，政府部門能夠透過不斷的整合內部資源協調各部門的運作，並以學習的過程發現新的機會將組織的資源與流程進行重新配置，轉換成政府部門的核心能力。因此，本研究推論政府部門在學習的過程進行組織內部的流程改造，可以發展出屬於政府部門服務創新能力，進而影響政府部門的行政效能。

第三節 動態能力與服務創新的關係

Teece et al (1994) 對動態能力理論架構提出定義：「為公司整合、建立及重新配置內部與外部來滿足快速變動環境的能力。」說明動態能力會同時利用到內部與外部的資源與能力。

在整合、建立與重新配置內部資源與能力，Zeithaml and Bithner (2000) 認為推出新服務時，要排除不易溝通、分割、複雜、不具相容性因素，須著重在適合的促銷上，來增加顧客使用的機會。Deeds et al. (2000) 指出企業能持續的開發出新產品或服務，是導因於企業所擁有之動態能力。Damanpour (1991) 則指出創新為產品、服務、新生產技術與新組織管理架構或流程，或是人員重新規劃跟分配，以改變公司績效。

在整合、建立與重新配置外部資源與能力，Person (1991) 服務創新的價值可以讓企業進入新市場，接觸新客戶，還有新的市場策略。Keskin (2006) 公司有創新能力可以在市場有領導者的地位。Voss (1992) 指出服務創新競爭力可以帶來競爭優勢、高的市場占有率、較佳的顧客成長率。Pavlou and Sawy (2004) 指出創造性能力與好的環境能使資源重新配置，構成競爭優勢。

陳冠璋 (2007) 研究發現越重視人員創造力、組織結構正式化程度越高、能掌握環境不確定性與複雜性，透過服務創新對於組織績效與人員創造力、組織結構、環境特性所形成的中介因果關係，提升組織的績效。蔡翠旭、林育安 (2011) 研究發現動態能力程序構面對服務創新有正向影響，其中重置轉換子構面對服務創新影響最大，並針對研究結果，提出動態能力程序構面，是構成服務創新的重要因素，企業必須隨著動態的環境，對內外部的協調整合、學習、重置轉換，才有創新的起因。另外，動態能力程序構面不能直接

去提升市場績效，而是需要透過其他因素，才能有所發揮，其研究發現透過服務創新，能使績效明顯成長。

盧正壽（2002）研究證實程序、位置、路徑之間的關係正如 Teece et al.（1994,1997）理論所述，組織程序受到資產定位及組織演進路徑影響，而資產定位亦受到組織演進路徑之影響。Eisenhardt and Martin（2000）提到許多文獻認為動態能力透過路徑依賴的過程形成，但事實上將廠商過去獨特歷史經驗編碼成例規的過程，更適合描述成爲一種學習機制，這個學習機制包括了重複的操作、過去的經驗、經驗的編碼活動及犯錯的經驗。

當政府部門發展一項服務的過程，在民衆的需求日趨多樣化，且目前客製化的時代來臨，從民衆獲取知識已經成爲不可或缺的過程，如何與民衆互動、溝通而取得民衆需求，幫助政府部門重新設計服務的流程，民衆也能對政府的服務產生高度的滿意度。政府部門在取得民衆的需求後，透過路徑依賴的過程，以過去取得的經驗，將內部與外部的資源進行整合並與政府部門各部門流程、組織例規進行結合。經過協調整合、學習的過程，讓各部門的資源進行重新配置與轉換，才能因應民衆不同種類的需求即時作出反應，再回饋至組織不斷改進組織流程，可以避免組織僵化的問題產生。另一方面透過資訊科技系統將產生的民衆需求散佈到各部門，各部門在此過程中經過學習產生一種以顧客導向爲主的組織文化，幫助政府部門重新思考服務的趨勢。

綜上，本研究認為動態能力理論架構的實務運作對政府部門服務創新有正向的影響。

第三章 研究設計

本研究的目的是在探討政府社福型機構如何在快速變化的環境下，運用動態能力理論架構，進而達到服務創新的目標，最終使機構能永續經營。因此，為廣泛瞭解多數政府社福型機構內部人員實際經營狀況，以問卷調查方式，並抽樣足夠的樣本數，分析動態能力與服務創新的因果關係，俾能作為政府社福型機構在經營上之參考。

本章首先根據第二章文獻探討所取得相關構面研究資料，發展本研究之研究架構與研究假設，定義各衡量構面之操作型定義及相關問項，設計研究問卷，再透過中央政府社福型機構 3 位資深實際從業人員修正問項及選擇一家中央政府社福型機構進行前測及信、效度分析，最後，說明研究對象與資料分析方法。

第一節 研究架構與研究假設

一、研究架構

本研究依研究動機、目的與問題，並以第二章文獻探討作為理論基礎，發展研究架構與研究假設。本架構主要驗證動態能力「程序」、「定位」、「路徑」三個構面對政府社福型機構之影響，研究架構如圖 3-1 所示。

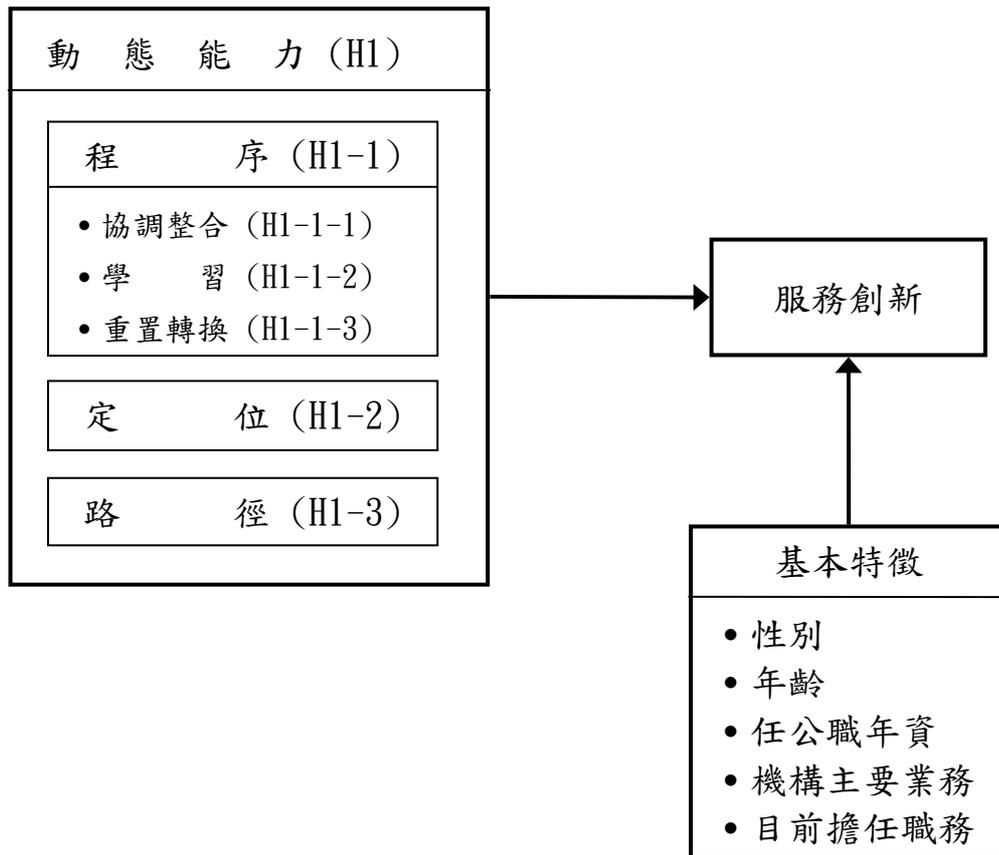


圖 3-1 研究架構

二、研究假設

Eisenhardt and Martin (2000) 認為動態能力以本身的能力去創造、整合、合併、及釋放資源，是企業為了配合或創造市場變動而整合、重組資源的一種流程。Teece et al. (1997) 定義動態能力是指企業整合、建立及重新配置內部與外部能力，來滿足快速變動環境的能力。因此「動態能力」被視為一項新興的整合方法來了解競爭優勢的來源。

創新能集結內部與外部顧客想法，並且整合創意擬定出對於企業和顧客有價值的產品或服務。Luo (2000) 則提出動態能力為使企業可以創造新的產品與程序以回應變動市場情況的能力，同時比競爭者更能應對變動、不確定的市場環境，並藉著這樣的能力來維持競爭優勢並增加在市場上的價值。侯

嘉政（2008）研究指出動態能力之首要構成因素為市場導向之感應能力，此市場感應能力就是企業感覺環境之變化、了解顧客之需要之市場回應能力。蔡翠旭、林育安（2011）針對動態能力程序構面、服務創新與市場績效的研究也指出，動態能力程序構面，是構成服務創新的重要因素，企業必須隨著動態的環境，對內外部的協調整合、學習、重置轉換，才有創新的起因。

綜上文獻得知，動態能力強調的是企業因應外部競爭環境變動的適應能力，當產業或者技術變動幅度提升，企業可以整合內外資源創造新的產品或服務來因應市場的變動。本研究想要了解動態能力要如何發展創新服務的能力，但因政府部門本身在定位構面，其資產、組織編制及預算等較為固定，無太大彈性及在路徑構面，政府社福型機構無太多技術機會，故不考慮再分析定位與路徑之子構面。因此，提出動態能力與服務創新的假設如下：

H1：動態能力對服務創新有正向影響。

H1-1：動態能力之程序構面對服務創新有正向影響。

H1-1-1：動態能力程序構面之協調整合子構面對服務創新有正向影響。

H1-1-2：動態能力程序構面之學習子構面對服務創新有正向影響。

H1-1-3：動態能力程序構面之重置轉換子構面對服務創新有正向影響。

H1-2：動態能力之定位構面對服務創新有正向影響。

H1-3：動態能力之路徑構面對服務創新有正向影響。

第二節 研究變項操作性定義與衡量

一、動態能力之操作型定義與衡量

(一) 動態能力之操作型定義

根據 Teece et al.於 1997 所提出之動態能力包含三個構面，分別為企業的「程序」(process)、「定位」(position)、「路徑」(path)，本研究依據 Teece et al. (1997) 與余雅文 (2003) 對於動態能力的各構面的定義，再從公部門的角度修正其定義，以符合公部門的特性。

「程序」構面，包含協調整合、學習、重置轉換三個子構面，其操作型定義如表 3-1：

表 3-1 動態能力程序構面操作型定義

程序構面	操作型定義	參考文獻
協調整合	機構處理內外部資訊、資源的能力	Teece et al.(1997)，余雅文 (2003)
學習	機構不斷偵測內外部環境，以改善自身能力	
重置轉換	機構更新、配置資源的能力	

資料來源：本研究整理

「程序」構面，包含技術性資產、互補性資產、財務性資產、商譽資產、結構性資產、制度性資產、市場性資產、組織範疇八個子構面，其操作型定義如表 3-2：

表 3-2 動態能力定位構面操作型定義

定位構面	操作型定義	參考文獻
技術性資產	機構不易被模仿之獨特服務方式	Teece et al.(1997), 余雅文 (2003)
互補性資產	協助機構主要活動執行之相關資產及能力	
財務性資產	機構短期的經費狀況與槓桿的程度	
商譽資產	良好的聲譽	
結構性資產	利於機構運作之正式與非正式結構及制度	
制度性資產	利於機構經營之政府政策、獎勵制度及法規	
市場性資產	機構所處福利服務領域之吸引力	
組織範疇	機構之整合程度 (垂直、側面及水平)	

資料來源：本研究整理

「路徑」構面，包含路徑依賴及技術機會二個子構面，其操作型定義如

表 3-3：

表 3-3 動態能力路徑構面操作型定義

路徑構面	操作型定義	參考文獻
路徑依賴	機構現在的作為受到機構過去經營決策之影響	Teece et al.(1997), 余雅文 (2003)
技術機會	機構所屬福利服務領域服務發展的狀況	

資料來源：本研究整理

(二) 動態能力之衡量

本研究在量表的發展上，參考余雅文 (2003) 對於動態能力進行之文獻探討與專家意見調查。

程序構面之下的內因潛在變項包括協調整合、學習與重置轉換三個子構面，而協調整合可利用「整合效率」、「整合範圍」、「整合彈性」及「協調能力」四個內因觀察變項來衡量，計有 17 題問項；學習可利用「知識管理」、「標竿學習」、「向策略聯盟學習」、「內外部偵測適應」、「事件詮釋」、「發現解決問題機制」、「雙循環學習」七個內因觀察變項來衡量，計有 11 題問項；重置轉換可利用「營運彈性」、「結構彈性」、「策略彈性」三個內因觀察變項來衡量，計有 11 題問項。因此在動態能力之程序構面中共計有 39 題。

定位構面之下可利用「技術資產」、「互補資產」、「財務資產」、「名譽資產」、「結構資產」、「制度資產」、「市場資產」、「組織疆界」八個內因觀察變項來衡量，計有 19 題。

路徑構面之下可利用「技術機會」、「路徑依賴」二個內因觀察變項來衡量，計有 6 題。

以上各構面衡量變數，整理如表 3-4。

表 3-4 動態能力之各構面衡量變數彙整表

內因 潛在 變項	內因 潛在 變項	觀察變項	文獻支持	題數
程序	協調整合	整合效率、 整合範圍、 整合彈性、 協調能力	Grant(1996), Iansiti and Clark(1994).	17 題

	學習	知識管理、 標竿學習、 向策略聯盟 學習、內外 部偵測與適 度、事件詮 釋、發現問 題及解決問 題機制、雙 循環學習	Andersen and Pettersen(1996), Argyris and Schon(1978,1995); Barkema, Shenkar, Vermeulen and Bell(1997); Baum, Calabrese and Silverman(2000); Camp(1989); Dixon(1994); Dyer(1997); Garvin(1993); Hitt, Bierman, Shimizu and Kochhar(2001); Huber(1991); Jelinek(1979); March(1981); Meyers(1990); Nicolini and Mezner(1995); Spendolini(1992); Bendell, Boulter and Kelly(1993).	11 題
	重置 轉換	營運彈性、 結構彈性、 策略彈性	Ansoff(1965); Volberda(1998).	11 題
定位		技術資產、 互補資產、 財務資產、 名譽資產、 結構資產、 制度資產、 市場資產、 組織疆界	Teece et al. (1981, 1986, 1994, 1997); Helfat (1997); Amit and Schoemaker (1993); Dierickx and Cool (1990); Dollinger et al. (1997); Fombrun (1996); Hall (1992); Deephouse (2000); McMillan and Joshi (1997); Roberts and Dowling (1997).	19 題
路徑		技術機會、 路徑依賴	Kimberly (1987); Tucker et al. (1990); Leonard-Barton (1992); Amit and Schoemaker (1993); Miyazaki (1994); Mohoney (1995), Teece et al. (1994, 1997).	6 題
總題數				64 題

資料來源：整理自余雅文（2003）

在動態能力之各構面，根據專家意見刪除不適用於政府社福型機構的問
項共計 4 題（協調整合 1 題、重置轉換 3 題），最後在動態能力程序構面之

衡量量表共計 35 題，包括協調整合 16 題、學習 11 題與重置轉換 8 題；定位構面之衡量量表計 19 題；路徑構面之衡量量表計 6 題，合計 60 題。衡量問項如表 3-5 所示。

表 3-5 動態能力各構面之衡量問項

變項	研究構面	衡量問項	參考文獻
程序	協調整合	1.機構與外部相關單位擁有良好溝通管道（如學術單位）	余雅文 (2003)
		2.機構能將相關合作對象所提供之物品或服務加以整合	
		3.機構內有專責單位負責蒐集、處理及評估外部資訊	
		4.組織架構有利於科室之間的合作與溝通	
		5.科室間具有資訊流通及合作之機制	
		6.機構能運用跨科室團隊來執行機構的專案計畫	
		7.機構對於可能發生的問題有建立一套問題解決的機制	
		8.機構有蒐集其他機構動態、技術及顧客之資訊	
		9.機構有投入經費與機構核心能力互補的技術或資產	
		10.機構有舉行跨科室會議討論及反應機構之問題	
		11.機構能嘗試將不同績效面向的能力加以整合（如低成本與高品質）	
		12.機構能將新的能力整合於原來的核心能力中	
		13.機構從外部獲得的新資訊能很快地加以利用	
		14.員工由內部獲得的知識，能很快應用到日常工作中	
		15.機構能重新組合機構的知識以應付環境的變動	
		16.跨科室間有一套行政慣例使各科室之間得以有效合作	
	學習		
2.機構所有文件皆具標準格式以利歸檔			

		3.機構有建立資訊交流機制，讓員工迅速獲得新資訊並分享經驗	
		4.機構有舉辦內部教育訓練或小組討論，使員工獲得相關技能	
		5.機構有從事「標竿學習」以提昇競爭力	
		6.機構能從內部挑選表現傑出單位，以供其它單位學習	
		7.機構能藉由策略聯盟學習其他機構的核心能力或經驗	
		8.機構能依環境需求調整機構的學習重點，以改進機構不足處	
		9.機構會持續探討行動成功或失敗之間的因果關係	
		10.機構會重視內部發生的問題，並建立解決問題的機制	
		11.機構遭遇問題會深入機構的規範或價值觀來進行修正	
	重置轉換	1.機構能快速的調整、推出新的服務組合以滿足服務對象需求	
		2.機構能使用專案團隊	
		3.機構能依據不同之任務需求調整員工工作內容	
		4.機構能依據環境變動或競爭之所需，調整組織結構	
		5.機構能依據環境變動或競爭之所需，調整內部運作程序	
		6.機構與外部合作對象有建立良好的關係網絡	
		7.機構能快速產生不同的應對策略，以應付環境變動	
		8.機構能快速改變所提供的服務組合，以應付環境變動	
定位	技術資產	1.機構擁有獨特不易模仿的服務方式	
		2.機構擁有專屬的服務	
	互補性資產	3.機構能與服務對象保持良好的關係	
		4.機構能與合作對象保持良好的信任關係	
		5.機構所欠缺技術可獲得合作對象支援	
		6.機構推出新服務時，相關科室能給予有效的支援	

	財務 資產	7.機構可即時取得所需的經費
		8.機構比競爭對手擁有更多的經費
	名譽 資產	9.機構具有良好的形象
		10.機構具有高知名度
	結構 資產	11.機構之組織結構有助於核心能力的發展或服務的創新
		12.機構之組織運作例規有利於各項業務的推行，且是不易模仿的
		13.機構之組織文化有利於各項業務的推行，且是不易模仿的
	制度 資產	14.機構所處經營環境中的制度有助於核心能力之建立
		15.機構所處行業的政府政策與獎勵制度有利於機構的營運
	市場 資產	16.機構所處福利服務領域仍擁有很大的擴展空間
		17.機構所處福利服務領域相較於其他行業是否具吸引力
	組織 疆界	18.機構能進行垂直整合（與上、下級機關間）
		19.機構能進行多元化經營
	路 徑	路徑 相依
2.機構目前經營之狀況為過去決策的結果		
3.機構擬定策略常受過去成功或失敗經驗的影響及限制		
4.機構能持續發展過去成功的服務		
5.機構能累積過去的成功經驗在未來加以應用		
技術 機會		6.機構會持續進行服務技術研發，當技術機會出現時可以快速採用

資料來源：修改自余雅文（2003）

二、服務創新之操作型定義與衡量

(一) 服務創新之操作型定義

本研究依據莊立民與段起祥（2006）對服務創新的定義：「組織現有產品會隨著市場競爭者的增加，利潤也隨之降低，導致組織必須發展新產品/服務予以因應，以及針對既有產品與服務進行修正與改善」，配合公部門特性將定義修改如表 3-6：

表 3-6 服務創新操作型定義

構面	操作型定義
服務創新	機構現有服務會隨著福利服務領域競爭者的增加，住民收容率也隨之降低，導致機構必須發展新服務予以因應，以及針對既有服務進行修正與改善。

(二) 服務創新之衡量

本研究參考莊立民與段起祥（2006）所發展之台灣服務業組織創新量表，經專家意見修正對題意不適合公部門的問項進行修正，共計 8 題衡量問項，如表 3-7。

表 3-7 服務創新之衡量問項

變項	衡量問項	參考文獻
服務創新	1.機構創新服務或技術被服務對象接受的程度很高	莊立民與段起祥（2006）
	2.機構的創新服務在福利服務領域上創造出許多服務機會	
	3.機構推出的創新服務總是領導同業發展的方向	
	4.機構的創新服務經常得到創新方面的獎項	
	5.機構在去年內創新服務佔服務系列的比例很高	
	6.機構能經常形成新的點子，來幫助開發新服務	
	7.機構具有推出豐富而多樣化的服務	
	8.機構會依服務對象需求，改變服務項目與改善服務方式	

第三節 問卷設計

一、問卷設計

本研究以問卷為測量工具，採用結構性問卷調查，共分為五部分：第一部分為研究對象個人基本資料，包含性別、年齡、服務年資、任職機構屬性、是否曾經轉換機關或單位及目前擔任職務。本部分試圖瞭解，在不同任職機構屬性間之從業人員，其年齡分布情形、性別比率、服務年資及從業穩定性是否有差異，可資不同屬性之機構用人參考；第二部分為動態能力「程序」構面，內容包含協調整合、學習及重置轉換；第三部分為動態能力「定位」構面；第四部分為動態能力「路徑」構面，內容包含路徑依賴性及技術機會；第五部分為服務創新。

問卷採用李克特五點尺度量表作為計分方式。在動態能力各構面之衡量，1 代表「從未如此」，2 代表「偶而如此」，3 代表「有時如此」，4 代表「通常如此」，5 代表「總是如此」；在創新服務之衡量，1 代表「非常不同意」，2 代表「不同意」，3 代表「有點同意」，4 代表「同意」，5 代表「非常同意」。

二、前測

初步發展之問卷內容，經過與專家討論且修正相關用詞及語意後，將針對問卷進行前測與再測。前測部分由 13 家中央政府社福型機構中選定 1 家之職員為對象，該機構 103 年度預算職員數 72 人，主管以上人員 11 人。本次前測發放問卷 30 份，為使各變數在主管與非主管人員獲得較可信的研究結果，主管人員抽樣至少 50%，其餘為非主管人員，亦即主管人員抽樣 6 人以上，非主管人員抽樣 24 人。發放問卷結果回收 27 份，有效問卷 27 份，有效回收

率為 90%。

以前測後之結果檢視本研究變數之信度，在內部一致性信度部分，經由分析結果發現各構面之 Cornbach's α 係數均在 0.7 以上（如下表 3-8 所示）。

另外，分析刪除各變數問項後之 Cornbach's α 係數，發現少數問項信度超過各變數之總信度，但其幅度相當有限，故均保留原問項。分析結果初步顯示本研究之量表具有良好之內部一致性信度。

表 3-8 前測問卷之內部一致性信度分析

變項	衡量構面	題數	內部一致性信度 (Cronbach's α 值)
動態能力之「程序」構面	資源整合與協調	16	0.905
	從事組織學習	11	0.908
	重新配置與轉換	8	0.911
動態能力之「定位」構面		19	0.909
動態能力之「路徑」構面		6	0.829
服務創新		8	0.897

資料來源：本研究整理

第四節 資料與分析方法

本研究為探討政府社福型機構在變動的環境之下，運用動態能力發展機構之服務創新。因此，本研究之受測母體以中央政府社福機構人員為主，研究對象其工作內容應以依靠專業知識解決並改善機構服務措施。因此，選定以主管中央社會福利業務之主管機關－衛生福利部，所隸屬 13 家社會福利機構主管、職員、約聘僱人員為研究對象。

衛生福利部所屬 13 家社會福利機構 103 年度預算職員數 542 人，約聘僱人員 63 人，總人數 605 人，其中二級主管以上人員約 100 人。

另為使各變數在主管與非主管人員獲得較佳的研究結果，因樣本數與總人數比例約 40%，將從主管抽樣 40%，其餘為非主管人數，亦即主管人員抽樣 40 人以上，其餘非主管人員約 200 人。

以下說明分析方法：

一、信度分析 (Reliability Analysis)

信度有兩方面的意義：穩定性 (Stability) 以及一致性 (Consistency)。因此，為了解問卷的可靠性，需要進行信度分析。信度分析的衡量包括再測信度 (Retest Stability)、折半信度 (Split Half Reliability)、Cronbach's α 係數等。本研究採 Cronbach's α 係數來檢定各研究變數其衡量問項的信度。Cuieford (1965) 曾提出 Cronbach's α 係數的信度準則， α 係數越大顯示構面中各問項間的相關性越大，亦即內部一致性越高，當 α 係數大於 0.7 者為高信度，若介於 0.7 與 0.35 間的信度尚可，而小於 0.35 者為低信度。

二、效度分析 (Validity Analysis)

效度是指測驗或其他測量工具確能測得其所欲測量的特質或功能之程度，效度愈高，表示測量的結果愈能顯現其所欲測量對象的真正特徵。效度包括以下三種類型：

- (一) 內容效度 (Content Validity)：指衡量內容的代表性或抽樣的適切性，此為一種定性的效度。
- (二) 效標關聯效度 (Criterion-Related Validity)：指衡量結果與所欲衡量的特質間之相關程度，「效標」為足以代表所欲衡量特質之變數。
- (三) 建構效度 (Construct Validity)：指問卷能夠測量到理論上的構念或特質之程度。建構效度包含收斂 (Convergent Validity) 及區別效度 (Discriminate Validity)，收斂效度是指問卷中衡量相同構念之間的相關程度；區別效度亦指問項間的相關程度，若衡量不同構念的問項間之相關程度太高，表示兩問項間無差異，應視為同一構念之問項。

三、描述性統計分析 (Replace Missing Value and Descriptive Analysis)

根據樣本回收之基本資料，先將個案中有缺失值 (Missing Value) 問項以該題目平均值取代，再對整理後之各個變項進行資料描述性統計，求得各研究變項之平均數及標準差，藉以判斷樣本資料之分配情況與特性。

四、差異分析 (Compare Means)

(一) 獨立樣本 t 檢定 (Independent-Samples t test Analysis)

利用獨立樣本 t 檢定對個人基本資料中類別變數屬性類別為二項者，以檢定不同「性別」與「是否曾經轉換過機關或單位」是否對「服務創新」有顯著差異。

(二) 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA Analysis)

利用單因子變異數分析 (One-way ANOVA) 分析個人基本資料中之類別變數屬性類別大於二項者，以檢定在不同的「年齡」、「公職年資」、「任職機構屬性」及「目前擔任職務」等變項之類別是否對「服務創新」有顯著影響。另外檢定不同「任職機構屬性」類別是否對動態能力程序構面、定位構面及路徑構面有無顯著影響。因為在此部分之單變數變異數分析均已達三個以上，故應配合進一步做 Bonferroni 多重比較 (Bonferroni's Multiple Comparison)，據以分析兩兩類別之差異狀況。

五、迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸分析主要用在檢定兩個數值型態變數的因果關係，至於因果關係的建立是依照人類的邏輯思維，並非靠迴歸去建立，迴歸只是協助我們驗證自己所提出的假設是否成立 (李德治、童惠玲，2009)。迴歸的分類，以自變數個數區分為簡單線性迴歸與多元迴歸。

(一) 簡單線性迴歸 (Simple Regression Analysis)

簡單線性迴歸主要用於檢定單一自變數對一個依變數是否具影響力或預測力。本研究使用簡單線性迴歸來檢定動態能力程序構面及其子構面協調整合、學習、重置轉換及定位、路徑構面個別對服務創新的影響。

(二) 多元迴歸 (Multiple Regression Analysis)

多元迴歸主要用在探討一組自變數對一個依變數是否具影響力或預測力。多元迴歸可用來彌補簡單線性迴歸解釋力太弱 (R 平方太小) 的問題。在使用多元迴歸前, 可用皮爾森積差相關分析 (Pearson's product-moment correlation), 初步檢定自變數與依變數間是否有關聯。對迴歸而言, 若沒有發生線性重合的問題, 自變數越多, R 平方就會越大, 因此必須調整 R 平方。本研究使用多元迴歸來檢定動態能力程序構面及其子構面協調整合、學習、重置轉換及定位、路徑構面同時對服務創新的影響。

第四章 分析結果

本章第一節將針對回收情況及樣本特徵進行描述，第二節針對各變項進行信、效度分析，第三節至第五節則進行相關統計分析、差異性分析並進一步驗證本研究之假設是否成立。

第一節 樣本特徵分析

本研究共計發出 240 份問卷，回收 237 份，扣除資料不全之無效問卷 5 份，有效問卷共 232 份，有效回收率為 96.67%。

本研究樣本結構資料整理如表 4-1 所示：

表 4-1 樣本結構

項目	基本資料	有效問卷	百分比 (%)
性別	男	53	22.8
	女	179	77.2
	小計	232	100
年齡	20~30 歲	28	12.1
	31~40 歲	86	37.1
	41~50 歲	76	32.8
	51 歲以上	42	18
	小計	232	100
公職年資	5 年以下	71	30.6
	6~10 年	36	15.5
	11~15 年	37	15.9
	16~20 年	33	14.2
	21 年以上	55	23.7
	小計	232	100

主要業務	兒少	83	35.8
	身障	77	33.2
	老人	72	31.0
	小計	232	100
換過單位	是	110	47.4
	否	122	52.6
	小計	232	100
擔任職務	主管	45	19.4
	職員	157	67.7
	約聘僱人員	30	12.9
	小計	232	100

資料來源：本研究整理

從表 4-1 得知，性別女性 77.2%、男性 22.8%，顯示樣本大多數集中在女性。年齡主要集中於 31~40 歲 37.1%，其次為 41~50 歲 32.8%，顯示樣本大多數在中壯年階段。任公職年資集中在 5 年以下 30.6%，其次為 21 年以上 23.7%，分布在本問項的二個極端，顯示樣本集中在很資淺或是很資深的人員。主要業務分別為兒少 35.8%、身障 33.2%、老人 31%，顯示樣本有平均分佈在各個業務。是否有換過單位，沒有換過單位 52.6%，有換過單位 47.4%，顯示樣本二者之差距不大。擔任職務，主管 19.4%、職員 67.7%、約聘僱人員 12.9%，顯示樣本集中在職員。

針對樣本回收資料進行敘述性統計分析，各衡量變數之平均數與標準差如下表 4-2 所示：

表 4-2 樣本描述性統計分析結果-動態能力各構面與服務創新

變項		問項	平均數	標準差	變項平均數	
動態能力	程序	協調整合	1.機構與外部相關單位擁有良好溝通管道（如學術單位）	3.95	0.692	3.79
		2.機構能將相關合作對象所提供之物品或服務加以整合	3.94	0.655		
		3.機構內有專責單位負責蒐集、處理及評估外部資訊	3.79	0.931		
		4.組織架構有利於科室之間的合作與溝通	3.85	0.830		
		5.科室間具有資訊流通及合作之機制	3.93	0.824		
		6.機構能運用跨科室團隊來執行機構的專案計畫	3.83	0.839		
		7.機構對於可能發生的問題有建立一套問題解決的機制	3.92	0.791		
		8.機構有蒐集其他機構動態、技術及顧客之資訊	3.62	0.834		
		9.機構有投入經費與機構核心能力互補的技術或資產	3.44	0.896		
		10.機構有舉行跨科室會議討論及反應機構之問題	4.07	0.797		
		11.機構能嘗試將不同績效面向的能力加以整合(如低成本與高品質)	3.59	0.853		
		12.機構能將新的能力整合於原來的核心能力中	3.70	0.835		
		13.機構從外部獲得的新資訊能很快地加以利用	3.68	0.757		
		14.員工由內部獲得的知識，能很快應用到日常工作中	3.84	0.787		
		15.機構能重新組合機構的知識以應付環境的變動	3.74	0.716		
		16.跨科室間有一套行政慣例使各科室之間得以有效合作	3.80	0.794		
	學習	1.機構具有鼓勵學習的組織文化	4.13	0.713	3.84	
2.機構所有文件皆具標準格式以利歸檔		4.18	0.768			

		3.機構有建立資訊交流機制，讓員工迅速獲得新資訊並分享經驗	3.88	0.816	
		4.機構有舉辦內部教育訓練或小組討論，使員工獲得相關技能	4.25	0.731	
		5.機構有從事「標竿學習」以提昇競爭力	3.72	0.886	
		6.機構能從內部挑選表現傑出單位，以供其它單位學習	3.25	1.073	
		7.機構能藉由策略聯盟學習其他機構的核心能力或經驗	3.55	0.910	
		8.機構能依環境需求調整機構的學習重點，以改進機構不足處	3.75	0.873	
		9.機構會持續探討行動成功或失敗之間的因果關係	3.78	0.849	
		10.機構會重視內部發生的問題，並建立解決問題的機制	3.90	0.846	
		11.機構遭遇問題會深入機構的規範或價值觀來進行修正	3.81	0.882	
	重置轉換	1.機構能快速的調整、推出新的服務組合以滿足服務對象需求	3.68	0.818	3.63
		2.機構能使用專案團隊	3.63	0.967	
		3.機構能依據不同之任務需求調整員工工作內容	3.56	0.905	
		4.機構能依據環境變動或競爭之所需，調整組織結構	3.34	1.011	
		5.機構能依據環境變動或競爭之所需，調整內部運作程序	3.50	0.912	
		6.機構與外部合作對象有建立良好的關係網絡	3.94	0.768	
		7.機構能快速產生不同的應對策略，以應付環境變動	3.72	0.846	
		8.機構能快速改變所提供的服務組合，以應付環境變動	3.68	0.889	
	定位	1.機構擁有獨特不易模仿的服務方式	3.51	0.858	3.64
		2.機構擁有專屬的服務	3.83	0.884	
		3.機構能與服務對象保持良好的關係	4.23	0.667	

		4.機構能與合作對象保持良好的信任關係	4.07	0.761	
		5.機構所欠缺技術可獲得合作對象支援	3.61	0.782	
		6.機構推出新服務時，相關科室能給予有效的支援	3.69	0.825	
		7.機構可即時取得所需的經費	3.17	0.938	
		8.機構比競爭對手擁有更多的經費	3.16	1.110	
		9.機構具有良好的形象	4.17	0.724	
		10.機構具有高知名度	3.97	0.845	
		11.機構之組織結構有助於核心能力的發展或服務的創新	3.69	0.878	
		12.機構之組織運作例規有利於各項業務的推行，且是不易模仿的	3.50	0.837	
		13.機構之組織文化有利於各項業務的推行，且是不易模仿的	3.44	0.851	
		14.機構所處經營環境中的制度有助於核心能力之建立	3.66	0.800	
		15.機構所處行業的政府政策與獎勵制度有利於機構的營運	3.45	0.910	
		16.機構所處福利服務領域仍擁有很大的擴展空間	3.73	0.820	
		17.機構所處福利服務領域相較於其他行業是否具吸引力	3.53	0.948	
		18.機構能進行垂直整合（與上、下級機關間）	3.55	0.943	
		19.機構能進行多元化經營	3.23	1.068	
	路 徑	1.針對特定問題機構常參考過去的解決模式	3.84	0.666	3.89
		2.機構目前經營之狀況為過去決策的結果	3.79	0.767	
		3.機構擬定策略常受過去成功或失敗經驗的影響及限制	3.76	0.734	
		4.機構能持續發展過去成功的服務	4.08	0.663	
		5.機構能累積過去的成功經驗在未來加以應用	4.09	0.681	

		6.機構會持續進行服務技術研發，當技術機會出現時可以快速採用	3.78	0.843	
服務 創 新	1.機構創新服務或技術被服務對象接受的程度很高	3.79	0.769	3.52	
	2.機構的創新服務在福利服務領域上創造出許多服務機會	3.61	0.840		
	3.機構推出的創新服務總是領導同業發展的方向	3.54	0.872		
	4.機構的創新服務經常得到創新方面的獎項	3.19	0.969		
	5.機構在去年內創新服務佔服務系列的比例很高	3.22	0.931		
	6.機構能經常形成新的點子，來幫助開發新服務	3.34	0.907		
	7.機構具有推出豐富而多樣化的服務	3.57	0.890		
	8.機構會依服務對象需求，改變服務項目與改善服務方式	3.91	0.748		

資料來源：本研究整理

從表 4-2 得知各衡量變項及問項之敘述性統計值，各衡量變項之平均數介於 3.52 至 3.89 之間。在動態能力之程序構面部分以「學習」(3.84) 平均數最高，其次為「協調整合」(3.79)、「重置轉換」(3.63)。在動態能力各構面，以「路徑」構面 (3.89) 平均數最高，其次為「程序」構面 (3.75)、「定位」構面 (3.64)，此結果初步顯示，就動態能力整體而言，政府社福型機構都有相當程度的重視，其中以「路徑」構面最受重視，「定位」構面相較之下略顯較低，應該是在官僚型體制下，造成政府機關依循過去成功或失敗經驗，來決策目前或未來的經營，而另一方面政府機關的資源來自每年編列預算，不是政府機關自負盈虧，及在政府機關俗稱「鐵飯碗」缺乏淘汰機制下，相對較不重視資源與能力。在「程序」構面，以「學習」最受重視，「重置轉換」相較之下略顯較低，應是政府大力推動公務人員終身學習機制，造成一股學

習的風潮，而另一方面政府機關訂有標準工作流程，公務人員習慣於照本宣科的制式工作，對於本身工作也就相對缺乏去改變的動力。

最後，在服務創新平均分數為 3.52，顯示政府社福型機構對服務創新亦有相當程度的重視，不過相對動態能力是稍微偏低。但也顯見政府機關在近年，積極推動服務創新政策，是有相當的進展，不過在政府機關層級節制及公務員慣於服從命令下，尚有發展的空間。

第二節 信度與效度分析

一、信度分析

信度是在衡量測量結果的一致性(Consistency)程度。根據 Guelford(1965)所提出之 Cronbach's α 值的信度準則， α 值越大顯示構面各問項間的相關性越大，亦即內部一致性越高，當 α 值大於 0.70 即代表高信度，而 α 值大於 0.60 代表問卷中問項信度尚可被接受。

本研究正式問卷之信度檢測結果整理如表 4-3：

表 4-3 正式問卷之信度分析

變項	衡量構面	題數	內部一致性信度 (Cronbach's α 值)	
動態能力之「程序」構面	協調整合	16	0.944	0.972
	學習	11	0.926	
	重置轉換	8	0.935	
動態能力之「定位」構面		19		0.946
動態能力之「路徑」構面		6		0.823
服務創新		8		0.923

資料來源：本研究整理

由表 4-3 得知，動態能力之「程序」構面整體之 Cronbach's α 值為 0.972，其下各子構面 Cronbach's α 值分別為「協調整合」0.944、「學習」0.926、「重置轉換」0.935。動態能力之「定位」構面 Cronbach's α 值為 0.946。動態能力之「路徑」構面 Cronbach's α 值為 0.823。服務創新 Cronbach's α 值為 0.923。各變數的 Cronbach's α 值皆大於 0.8，代表具有高信度，顯示本研究各變數內部一致性相當良好。

二、效度分析

效度是指測量工具能夠測出研究者所欲測量事物的程度，即根據研究目的、內容及範圍來檢視研究所作的測量是否有效即稱之為效度，效度越高，表示量測的結果越能顯現所欲測量對象的真正特徵。本研究採用內容效度（Content Validity）來檢視本研究之間卷的效度。

內容效度主要反映測量工具本身內容範圍廣度的適切程度。本研究在發展量表上主要參考相關論文（余雅文，2003；莊立民與段起祥，2006）之測量變項為基礎，加以適當修改，再經過與專家學者討論修正或引用各構面與變項之測量量表，經過修訂及測試後才制定，問卷符合內容效度。

建構效度為測量工具能測得一個抽象概念或特質的程度(邱皓政,2006)，本研究將 Teece et al.(1997)提出之動態能力理論架構以化為實際問項來呈現，問卷設計之構面與理論文獻支持相當一致，顯示具有良好的建構效度。

第三節 相關分析

本研究主要在驗證動態能力理論架構各構面與服務創新兩者之因果關係，及各構面要素間的相關影響程度，因此本研究先進行以皮爾森積差相關分析來進行各項重要構面間相關分析之檢定，其相關係數如表 4-4 所示。

表 4-4 Pearson 相關分析

變項	協調整合	學習	重置轉換	定位	路徑
服務創新	.573**	.622**	.600**	.709**	.418**

註：*：p<0.05； **：p<0.01； ***：p<0.001

資料來源：本研究整理

邱皓政（2006）指出相關係數（Coefficient of Correlation）是用來檢定兩個變數線性相關的統計技術，其數值為一標準化分數，介於+1 與-1 之間，不受變數特性的影響。其相關係數越接近+1 時，表示變數關聯性屬正向相關；相關係數越接近-1 時，表示變數關聯性屬負向相關。當係數等於+1 時為完全正相關，絕對值介於 0.70~0.99 之間為高度相關，0.40~0.69 之間為中度相關，0.10~0.39 之間為低度相關，0.10 以下為微弱或無相關。

由表 4-4 數據可知，服務創新與動態能力程序構面之協調整合、學習、重置轉換子構面及路徑構面相關係數在 0.418~0.622 之間，屬於中度相關。與定位構面相關係數在 0.709 以上，屬於高度相關，且以上兩兩變面間皆為顯著正相關。

第四節 差異性分析

不同樣本群組間欲比較其間的平均數差異，可以採用 t 檢定或變異數分析 (Analysis of Variance ; ANOVA)。應用上之差別在於需要比較之樣本群數目多寡，t 檢定適用樣本群數目為二組時的比較檢定，ANOVA 則適用樣本群數目在二組以上的情形。

表 4-5 為性別對於動態能力各構面（含子構面）及服務創新之獨立樣本 T 檢定摘要表，分析結果顯示各項變數不會因為性別不同而有顯著上的差異。

表 4-5 性別獨立樣本 T 檢定

因子	變數						
	協調整合	學習	重置轉換	程序構面	定位構面	路徑構面	服務創新
性別	t=0.111	t=0.721	t=0.297	t=0.408	t=0.189	t=1.116	t=1.170

註：*：p<0.05；**：p<0.01；***：p<0.001

資料來源：本研究整理

接著探討不同年齡、任公職年資、機構主要業務、目前擔任職務對動態能力各構面（含子構面）及服務創新之差異性。

李德治與童惠玲（2007：97）說明事後檢定方法各有其優缺點，以人文社會學最常用的方法，檢定力的大小依序為：LSD > Bonferroni > Scheffe，Scheffe 法因經常發生全體檢定顯著，但卻找不到哪兩組有顯著差異，比較不鼓勵使用，本研究選擇 Bonferroni 法就顯著性差異之變數進行事後檢定，如表 4-6。

表 4-6 年齡、任公職年資、機構主要業務、目前擔任職務 ANOVA 檢定

因子	變數						
	協調整合	學習	重置轉換	程序構面	定位構面	路徑構面	服務創新
年齡	F=3.224* 31~40 歲 < 51 歲以上	F=2.386	F=1.194	F=2.336	F=1.677	F=0.137	F=0.067
任公職年資	F=2.570* 11~15 年 < 21 年以上	F=1.887	F=2.551* 11~15 年 < 21 年以上	F=2.619* 11~15 年 < 21 年以上	F=2.841* 11~15 年 < 21 年以上	F=2.014	F=0.757
主要業務	F=8.688 *** 身障>老人	F=16.550 *** 兒老>老人 身障>老人	F=11.495 *** 兒少<身障 兒少>老人 身障>老人	F=14.076 *** 兒少<身障 兒少>老人 身障>老人	F=8.337 *** 兒少<身障 身障>老人	F=4.429 * 身障>老人	F=4.645 * 身障>老人
目前擔任職務	F=0.191	F=0.015	F=0.185	F=0.105	F=0.028	F=1.684	F=0.074

註：*：p<0.05；**：p<0.01；***：p<0.001

資料來源：本研究整理

從表 4-6 得知，不同年齡層對動態能力程序構面之協調整合子構面有顯著差異，尤其 51 歲以上明顯大於 31~40 歲年齡層。

擔任公職年資深淺，對於動態能力程序構面之協調整合、重置轉換子構面、整個程序構面及定位構面有顯著差異，尤其任職 21 年以上的人員明顯大於任職 11~15 年人員。

機構主要業務不同，對於動態能力各構面（含子構面）及服務創新均有顯著上的差異，辦理身障業務人員明顯大於辦理兒少及老人業務人員，辦理

兒少業務人員明顯大於辦理老人業務人員。

最後，目前擔任之職務，分析結果顯示對於動態能力各構面（含子構面）及服務創新不會因為擔任之職務不同而有顯著上的差異。

第五節 研究假設檢定結果

根據相關分析的結果，顯示各構面自變數均與依變數存在顯著的關係，以下進一步運用迴歸分析說明變數間之影響程度。

一、程序構面對服務創新的影響

本研究為驗證先前假設 1-1 及其各子假設是否成立，將分別採取簡單迴歸及多元迴歸方式檢定。從表 4-7 動態能力程序構面對服務創新迴歸模式分析結果可以發現，動態能力之程序構面與服務創新，迴歸式調整後之 R^2 為 0.412，F 檢定達顯著水準 ($P<0.001$)，表示此迴歸方程式之解釋力為 41.2%。

表 4-7 動態能力程序構面對服務創新迴歸模式分析結果表

獨立變數	標準化係數 β 分配
動態能力之程序構面	0.643***
Adjusted $R^2=0.412$	

註：a.獨立變數：動態能力之程序構面

b.依變數：服務創新 (* $P<0.05$ ，** $P<0.01$ ，*** $P<0.001$)

資料來源：本研究整理

另外，由表 4-8 動態能力程序構面各子構面對服務創新迴歸模式分析結果可知，動態能力之程序構面各子構面對於服務創新，迴歸式調整後之 R^2 為 0.414，F 檢定達顯著水準 ($P<0.001$)，表示此迴歸方程式之解釋力為 41.4%。三項自變數（協調整合、學習、重置轉換）之 β 係數均正向，其中學習、重置轉換達顯著水準 ($P<0.01$)，表示學習、重置轉換對於服務創新而言具有正向顯著影響。至於，協調整合對服務創新則無顯著影響。此三項子構面之影

響程度依序為：學習>重置轉換>協調整合。

表 4-8 動態能力程序構面各子構面對服務創新迴歸模式分析結果表

獨立變數	標準化係數 β 分配	變異數膨脹因素 (VIF)
協調整合	0.058	3.869
學習	0.363***	3.620
重置轉換	0.270**	3.128
Adjusted $R^2=0.414$, D-W=1.474		

註：a.獨立變數：協調整合、學習、重置轉換

b.依變數：服務創新 (* $P<0.05$, ** $P<0.01$, *** $P<0.001$)

資料來源：本研究整理

二、定位構面對服務創新的影響

本研究為驗證先前假設 1-2 是否成立，採取簡單迴歸方式檢定。從表 4-9 動態能力定位構面對服務創新迴歸模式分析結果可以發現，動態能力之定位構面與服務創新，迴歸式調整後之 R^2 為 0.500，F 檢定達顯著水準 ($P<0.001$)，表示此迴歸方程式之解釋力為 50.0%。

表 4-9 動態能力定位構面對服務創新迴歸模式分析結果表

獨立變數	標準化係數 β 分配
動態能力之定位構面	0.709***
Adjusted $R^2=0.500$	

註：a.獨立變數：(常數)、動態能力之定位構面

b.依變數：服務創新 (* $P<0.05$, ** $P<0.01$, *** $P<0.001$)

資料來源：本研究整理

三、路徑構面對服務創新的影響

本研究為驗證先前假設 1-3 是否成立，採取簡單迴歸方式檢定。從表 4-10 動態能力路徑構面對服務創新迴歸模式分析結果可以發現，動態能力之路徑構面與服務創新，迴歸式調整後之 R^2 為 0.171，F 檢定達顯著水準 ($P < 0.001$)，表示此迴歸方程式之解釋力只有 17.1%。

表 4-10 動態能力路徑構面對服務創新迴歸模式分析結果表

獨立變數	標準化係數 β 分配
動態能力之路徑構面	0.418***
Adjusted $R^2=0.171$	

註：a.獨立變數：(常數)、動態能力之路徑構面

b.依變數：服務創新 (* $P < 0.05$ ，** $P < 0.01$ ，*** $P < 0.001$)

資料來源：本研究整理

四、動態能力對服務創新的影響

本研究為驗證先前假設 1 是否成立，採取多元迴歸方式檢定。從表 4-11 動態能力各構面對服務創新迴歸模式分析結果可知，動態能力之各構面（程序構面、定位構面、路徑構面）對於服務創新，迴歸式調整後之 R^2 為 0.508，F 檢定達顯著水準 ($P < 0.001$)，表示此迴歸方程式之解釋力為 50.8%。其中程序構面、定位構面之 β 係數均正向，且達顯著水準 ($P < 0.01$)，表示程序構面、定位構面對於服務創新而言具有正向顯著影響，二者對服務創新的影響程度依序為：定位構面大於程序構面。至於，路徑構面之 β 係數呈現負向，且對服務創新無顯著影響。

表 4-11 動態能力各構面對服務創新迴歸模式分析結果表

獨立變數	標準化係數 β 分配	變異數膨脹因素 (VIF)
程序構面	0.197*	3.177
定位構面	0.572***	3.365
路徑構面	-0.041	1.621
Adjusted R ² =0.508，D-W=1.783		

註：a.獨立變數：動態能力之程序構面、定位構面、路徑構面

b.依變數：服務創新（*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001）

資料來源：本研究整理

綜合以上檢定與分析，本研究假說驗證結果整理如表 4-12 所示。

表 4-12 研究假說驗證結果彙整

假說	內容	檢定結果
假說 1	動態能力對服務創新有顯著正向影響。	獲得支持
假說 1-1	動態能力之程序構面對服務創新有顯著正向影響。	獲得支持
假說 1-1-1	動態能力程序構面之協調整合子構面對服務創新有顯著正向影響。	未獲得支持
假說 1-1-2	動態能力程序構面之學習子構面對服務創新有顯著正向影響。	獲得支持
假說 1-1-3	動態能力程序構面之重置轉換子構面對服務創新有顯著正向影響。	獲得支持
假說 1-2	動態能力之定位構面對服務創新有顯著正向影響。	獲得支持
假說 1-3	動態能力之路徑構面對服務創新有顯著正向影響。	獲得支持

資料來源：本研究整理

第五章 研究發現與建議

本章共分為三節，第一節將依據本研究結果提出適當之結論，第二節則對政府社福型機構提出管理上的建議，第三節則對未來從事相關研究者之研究方向，提出建議研究方向。

第一節 研究發現

在實證過程發現，於樣本不同群組間在動態能力各構面及服務創新之差異性分析，政府社福型機構任職人員的性別、年齡及擔任的職務，對動態能力及服務創新均無顯著差異，表示動態能力及服務創新的觀念已落實在政府社福型機構任職人員的日常工作中。至於不同主要業務的政府社福型機構，實證發現對於動態能力及服務創新的觀念，身障機構均優於兒少機構及老人機構，老人機構最弱，因本研究未探討其中原因，僅能推測可能身障機構任職人員需極盡巧思引導身心障礙者從事活動及照顧其日常生活所致。在任公職年資部分，發現越資深者對動態能力及服務創新的觀念相較資淺者更加重視與落實。

另本研究探討動態能力之程序構面、定位構面、路徑構面對服務創新之影響，經實證分析獲得以下具體結論：

- 一、動態能力對服務創新有正向影響假設成立。
- 二、動態能力三個構面對服務創新影響：
 - (一) 程序構面對服務創新有正向影響假設成立。
 - (二) 定位構面對服務創新有正向影響假設成立。
 - (三) 路徑構面對服務創新有正向影響假設成立。

三、動態能力程序構面之三個子構面對服務創新影響：

- (一) 協調整合子構面對服務創新有正向影響假設不成立。
- (二) 學習子構面對服務創新有正向影響假設成立。
- (三) 重置轉換子構面對服務創新有正向影響假設成立。

在實證過程發現動態能力三個構面，分別對服務創新進行檢定時均有顯著正向影響，但以整體動態能力對服務創新進行檢定時，本研究發現雖然動態能力對服務創新仍有顯著正向影響，但其路徑構面相較於程序構面及定位構面對於服務創新就變得沒有顯著影響，顯示政府社福型機構在現今同業的競爭下，營運的策略已不再倚靠過去政府優勢營運的作法。

另外，動態能力的三個構面對服務創新的解釋力依序為：定位構面>程序構面>路徑構面，表示政府社福型機構在政府的編列預算支持、完整的組織制度及透過考試制度進用優秀的公務人力下仍是佔有較高的優勢。

透過以上各樣檢定得知，動態能力程序構面之三項子構面中：學習、重置轉換對服務創新有顯著的正面影響，協調整合與其他二項子構面－學習、重置轉換相較下，對服務創新的影響較不顯著，顯示透過學習與本身資源重置轉換對服務創新是有較大的影響力，符合蔡翠旭、林育安（2011）以合作金庫銀行為研究對象之研究結果，動態能力程序構面之學習、重置轉換子構面對於服務創新有顯著正向影響，協調整合子構面對服務創新沒有顯著關係。因此，在推動服務創新時，建議應著力於學習與重置轉換二項子構面。

第二節 管理意涵

本研究之管理上的意涵為，在變動的民眾需求環境下，政府社福型機構組織成員面對服務創新時，如何運用動態能力理論，配置其資源並透過建置

相關流程、充實設備形成其核心能力。換言之，透過本研究的結果，提供政府社福型機構瞭解於推動服務創新時，組織必須協助成員推廣動態能力的有利因素，進而來達成組織的整體的服務績效。

在問項及研究過程中發現動態能力程序構面之學習(組織學習)子構面，顯著影響著政府社福型機構服務創新，任職人員認為在組織內部如果要進行改變，必須要不斷的學習來改善組織流程與制度，建立一套符合目前環境的經營方式，否則，組織的核心能力會面臨僵固性的問題。

在動態能力程序構面之協調整合子構面，則未顯著影響政府社福型機構服務創新，原因可能在政府組織架構已經過審慎的分工，在整合與協調機制上可以無縫接軌，不用花太多時間在溝通與協調上。但研究也發現另一方面政府社福型機構又需要重置與轉換的能力，原因可能在政府組織架構一但經考試院核備後，即不再變動，在應付多變的市場環境，會使任職之人員感到組織缺乏彈性，因此，需要重置與轉換的能力。

服務創新本身不是目的而是一種手段(劉坤億等人，2012：102)。在馬斯洛的需求層次理論，將人類的需求從較低的層次逐級向上，分為生理的需要、安全的需要、社交的需要、受尊重的需要及自我成就的需要。民眾所需求的資訊或服務，隨著基本需求的滿足，會追求更上層次的需要。政府面對未來的不確定性，以及民眾要求政府角色的改變，「創新和創意」已成為政府及社會、產業進步的關鍵動力(廖麗娟、黃子華，2012)。唯有持續不斷的激發創新服務，才能滿足民眾的需求。相對地，民眾的需求、工作生活遭遇到問題或是民眾的抱怨等都是服務創新的來源。

服務創新已經不只是一種工具，而是運用在組織上的一種策略和手段，若組織擁有之動態能力構成要素越強，服務創新的能力也會越成功，進一步

對組織的營運績效也會產生正面的影響。

行政文化是政府的靈魂，也是驅動政府服務創新、進步的基石；公務人員的理念、價值觀、行爲、心態及思考模式，更是落實感動服務的關鍵（何全德，2012）。把提升競爭力當作是自我的突破與挑戰，建立積極、主動、負責的工作態度，政府服務創新工作必能落實。

在行政院運用「政府服務品質獎」，試圖激發政府部門利用創新及創意，來推動及提升政府服務品質的作法，說明政府服務創新重視讓被服務的民眾能夠感受到被尊重，及覺得政府真正是以民眾的立場爲民服務，讓民眾達到感動的服務，而創新的方法不在於是否創設新的制度，或者投入多少人力、金錢。只要能用心，利用現有人力或資源，嘗試先從現有制度稍作改變，亦可產生讓民眾認同政府的創新服務。

最後，組織若能積極提供組織成員正向的、合宜的創新機制與規範，必能提升組織之服務績效，特別當大多數民眾對公部門效率普遍有不好印象之際，若能藉著提升服務多元化之氛圍，而帶來服務績效之改善或提升，威信必能改善公部門單位之形象。

第三節 後續研究建議

一、近年來，網際網路及無線通信技術的快速發展與創新應用，對於政府的組織運作、行政管理、爲民服務、資訊公開、教育訓練，乃至國際交流互動，都帶來相當深遠的衝擊。全面實施政府 e 化，多元化的與即時的資訊，創新服務流程，加強與民眾溝通互動，降低服務成本，提升施政決策品質，成爲主要國家推動政府改造，躍升國家競爭力的策略動力（林嘉誠，2004）。爲能使研究符合時勢的潮流，建議未來研究者納入新的關鍵因素，例如：資

訊科技因素。

二、影響服務創新的關鍵因素除了動態能力各構面之外，服務地區的外部因素也是個別服務成功因素，例如：社會型態、風俗習慣、人口結構與政府政策等皆會影響。再例如：台灣北部以工業為主，南部以農業為主，服務態度同樣親切外，北部可能要加上效率，南部可能要加上地方鄉土味。因此，建議未來進行創新服務研究者能將類似外部因素納入考量，以獲得更符合實際的研究成果。

三、本研究因限於時間、人力與物力，未針對 Hertog (2000) 對服務創新所提出之四個構面：新服務概念、新顧客介面、新服務傳送系統、技術選擇進行研究，建議後續相關研究可以深入探究，繼而歸納比較出個案研究之同異，找出未來發展方向。

四、本研究僅就中央政府社福型機構進行探討，建議未來可以擴大個案數量及取材廣度，納入其他政府機構，以獲得更全面且深入的研究成果。另外本研究未與實務人士進行深度訪談，了解機構實際運作服務創新之方式與作法，未來有興趣研究政府機構服務創新的研究者，可朝進行深度訪談，讓理論與實務能夠互相結合。

參考文獻

一、中文部分

余雅文（2003）。**企業動態能力之探究與衡量**。國立嘉義大學管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。

余佩珊（譯）（1996）。**非營利機構的經營之道**（Drucker, P. F.原著）。台北：遠流。

李大偉（2007）。**企業組織因素對組織創新氣候與組織創新影響之研究**。國立臺灣師範大學工業科技教育學系博士論文，未出版，台北。

李芳齡（譯）（2012）。**5 個技巧，簡單學創新**（Clayton M. Christensen 原著）。台北：天下雜誌。

李德治、童惠玲（2009）。**多變量分析－專題及論文常用的統計方法**。台北：雙葉。

吳沛珊、林蕙雅、林晉寬（2011）。**動態創新能力之衡量及其與績效之關係：比較個案法**。第三屆管理創新與行銷專案研討會，高雄。

吳思華（1993）。策略九說－總論：策略管理的內涵。**世界經理文摘**，85。

吳錦錫（2005）。從資源基礎、能耐基礎與動態能力觀點探討企業持續性競爭優勢構面－以台灣代工製造公司為例。**東海管理評論**，7（1），137-166。

何全德（2012）。改變與感動的力量－電子化政府服務創新策略。**研考雙月刊**，36（5），55-70。

林嘉誠（2004）。加速推動 e 政府，創新服務新典範。**研考雙月刊**，28（1），18-29。

邱皓政（2006）。**量化研究與統計分析（3 版）**。台北：五南。

- 侯嘉政 (2008)。企業動態能力與創業管理之研究。 **創業管理研究**，3 (2)，1-28。
- 陳怡之、謝碧鳳 (2004)。推動政府組織再造：服務與創新的策略思維。 **科技發展政策報導**，SR9311，885-899。
- 陳家聲 (2010)。政府機關創新服務樣態之探討。 **研考雙月刊**，34 (5)，30-38。
- 陳冠璋 (2007)。 **銀行業服務創新脈絡模式之研究－兼論對組織績效之影響**。長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 溫肇東、許牧彥 (2004)。 **創新機制在政府部門之應用**。行政院研究發展考核委員會委託研究報告 (編號：RDEC-RES-092-006)，未出版。
- 莊立民 (2002)。 **組織創新模式建構與實證之研究－以台灣資訊電子業為例**。國立成功大學企業管理學研究所博士論文，未出版，台南。
- 莊立民、段起祥 (2006)。臺灣服務業組織創新量表發展之研究。 **產業論壇**，8 (2)，65-83。
- 莊立民、劉春初、王怡茵 (2009)。建構服務創新衡量模式之研究－以台灣國際觀光旅館業為例。 **中小企業發展季刊**，14，177-206。
- 雍惟奮 (2005)。 **以動態能力觀點探討明基的興起**。國立清華大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 廖麗娟、黃子華 (2012)。政府機關精進創新整合服務之策略。 **研考雙月刊**，36 (5)，15-26。
- 廖偉伶 (2003)。 **知識管理在服務創新之應用**。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 蔡翠旭、林育安 (2011)。動態能力、服務創新與市場績效之研究－以合作金庫銀為例。 **中華理論結構模式 LISREL 學會**，4 (2)，1-33。

張宏帆 (2010)。知識吸收能力、企業動態能力與創新績效之間的網絡關係。

經營管理學刊，**2 (3)**，93-109。

張寶誠 (2012)。政府創新服務整合策略—第一線服務機關。**研考雙月刊**，**36**

(5)，81-90。

劉坤億、胡龍騰、曾冠球 (2012)。政府服務創新類型與策略引導。**研考雙月**

刊，**36 (5)**，91-104。

劉淑惠 (2011)。**服務創新關鍵成功因素與經營績效之研究**。國立政治大學商

學院經營管理碩士學程資管組碩士論文，未出版，台北。

二、英文部份

Abernathy, W. and James M. U. (1978). Patterns of Industrial Innovation.

Technology Review, June-July, 41-48.

Amit, R. and P. J. H. Schoemaker (1993). Strategic Assets and Organizational Rent.

Strategic Management Journal, **14**, 33-46.

Argyres, S. N. (1995). Technology strategy, governance structure and

interdivisional coordination. **Journal of Economic Behavior and**

Organization, **28(3)**, 337-358.

Betz, F. (1993). **Strategic Technology Management**. New York: McGraw-Hill

Inc.

Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1995). Competing on Resources: Strategy in

the 1990s. **Harvard Business Review, July-August**, 118-128.

Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis Effects

of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, **34(3)**,

555-990.

Deeds, D. L., D. Decarolis and J. Coombs (2000). Dynamic Capabilities and

- NewProduct Development in High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firms. **Journal of Business Venturing**, 15(3), 211-229.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation, **International Journal of Innovation Management**, 4(4), 491-528.
- Dillman, Don A. (2000). **Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Methods**. New York: John Wiley & Sons.
- Eisenhardt, M. K. and Martin, A. J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 21, 1105-1121.
- Grant, R. M.(1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration.**Organization Science**, 7(4), 375-387.
- Harrison, J. S., M. A. Hitt and R. E. Hoskisson (1991). Synergies and Post-acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations. **Journal of Management**, 17, 173-190.
- Hipp, Tether and Miles(2000). The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany. **International Journal of Innovation Management**, 4(4), 417-453.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing process and the literatures. **Organization Science**, 2(1), 88-115.
- Iansiti, M. and K. B. Clark(1994). Integration and Dynamic Capabilities: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. **Industrial and Corporate Change**, 3(3), 557-605.
- Johnson, S. P., L. J. Menor, A. V., and R. B. Chase. (2000). **A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and**

- service design, In: Fitzsimmons, J A., and M. J.Fitzsimmons (eds.), New service development: creating memorable experience.** California: Sage Publications.
- Kelly, D., and C. Storey (2000). New service development: initiation strategies, **International Journal of Service Industry Management**, **11**(1), 45-62.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs, **European Journal of Innovation Management**, **9**(4), 396-417.
- Kogut, B. and U. Zander (1996). What Firms Do? Coordination, Identity and Learning. **Organization Science**, **7**(5), 502-518.
- Kotler, P. (2002). **Marketing Management**(11thEd.).New Jersey: Prentice Hall.
- Langlois, R. (1994). **Cognition and capabilities: Opportunities seized and missed in the history of the computer industry.** New York: Presented at the conference on Technological oversight and Foresight.
- Lovelock, Christopher H. and Wirtz. Jochen, (2004). **Service Marketing: People, Technology, Strategy**(5thEd.).New Jersey: Prentice Hall.
- Luo, Y. (2000), Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, **35**(4), 335-378.
- Mahoney, J. T. (1995). The Management of Resources and the Resource of Management. **Journal of Business Research**, **33**, 91-101.
- Marquish, D. G. (1982). **The Anatomy of Successful Innovation.** Cambridge: Winthrop Publishers.
- Martins, E. C., and Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, **6**(1), 64-74.
- Miyazaki, K.(1994). Search, Learning and Accumulation of Technological

- Competences: The Case of Optoelectronics. **Industrial and Corporate Change**, **3**, 631-654.
- Nelson, R. R. (1994). The co-evolution of technology, industrial structure, and supporting institutions. **Industrial and Corporate Change**, **3**(1), 47-63.
- Pavlou, P. A. and O. A. El Sawy(2004). Understanding the 'Black Box' of Dynamic Capabilities: A Missing Link to the Strategic Role of IT in Turbulent Environments? **A revised submission to Management Science**.
- Person, G.(1991). Achieving competitiveness through logistics. **International Journal of Logistics Management**, **2**(1), 1-11.
- Prahalad, Coimbatore K. and Gary Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, **68**(3), 79-92.
- Schumpeter (1934). **The Theory of Economic Development**. New York: Springer US.
- Schumpeter (1942). **Capitalism socialism and democracy**. Global: Routledge.
- Tax, S. S. and F. I. Stuart (1997). Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems. **Journal of Retailing**, **73**(1), 105-134.
- Teece, D. J. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Industrial and Corporate Change**, **5**(3), 537-556.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. **Strategic Management Journal**, **18**, 509-553.
- Tripsas, M. and G. Gavetti (2000). Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging. **Strategic Management Journal**, **21**, 1147-1161.
- Van de Ven, Andrew H. (1986). **Approaches to innovation and organizing. in Readings in the Management of Innovation: approaches to innovation and organizing**. Cambridge: Mas. Ballinger Publishing Company.

- Vang, J. and Zellner, C. (2005). Introduction: innovation in services. **Industry and Innovation**, **12**(2), 147-152.
- Voss, C. A. (1992). Measurement of Innovation and Design Performance in Service. **Design Management Journal**, **3**(1), 40-46.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. New York: McGraw-Hill Inc.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, **13**, 39-51.
- Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities and The Emergence of Intra-industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study. **Strategic Management Journal**, **24**, 97-125.