

東海大學
企業管理學系碩士班
碩士學位論文

事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與
組織績效之研究 - 以台灣製造產業為例



指導教授：張道釗 博士

研究生：張雅菁 撰

中華民國九五年七月

致謝詞

首先要感謝指導教授張道釗博士在碩士攻讀期間，不斷地教導與鼓勵，使論文得以順利完成，張老師在策略與行銷領域上有深入的研究和見解，特別是在我進行碩士論文研究期間，從研究方向的決定、觀念架構的形成，乃至於論文的鋪陳表達上，都給予我詳細的建議與指導。同時，感謝許書銘教授及胡哲生教授在論文各階段審查中對論文所提出的指教與鼓勵，讓敝作有不斷改進的機會，謹此深表謝意。

這篇論文能夠順利完成，還要感謝所有撥空填答本論文問卷及接受訪問的廠商。若沒有他們在百忙之中撥冗支持，則無法順利取得寶貴的相關研究資料。此外，在兩年碩士求學期間，感謝所上所有師長的教誨、怡君助教的協助、班上同學與教程同學的關懷與支持，以及建宏、建志、書筠和勝煒等學弟妹們的幫助與鼓勵，還有嘉懋、育青與佩蓉在論文撰寫中相互鼓勵與打氣，若我有所迷惑時他們都會給予適時伸出援手，讓個人論文更能順利完成。

最後，要特別感謝我的父母親、家人，以及家中兩個可愛的小寶蛋晴晴和鈞鈞，他們總是無怨無悔地支持我，給我關懷與鼓勵，讓我在二十多年的求學生涯中，能夠毫無後顧之憂地專注於課業上，並順利完成各個求學的過程。僅將本篇論文獻給我最摯愛的家人以及關心我的師長及朋友。

張雅菁 謹識於
東海大學企業管理學系碩士班
中華民國九十五年七月

摘要

外在環境與技術科技快速變化，企業為維持競爭優勢不僅是對傳統作業方式進行再造，對於管理工具與績效衡量也需重新思考，故制定事業策略需適時調整結構和行為，已然成為企業生存之必備條件。Kirca, Jayachandran & Bearden (2005) 市場導向後設研究認為行銷文獻中的前置與後果變項衡量未盡完善；Olson, Slater and Hult (2005) 在市場導向未考量跨功能整合，而在組織績效衡量上也略為不足。因此，本研究探討不同事業策略類型對於行銷組織結構、策略性行為與組織績效之關連性。

經由中華徵信所 2005 年企業經營績效綜合指標 Top4753 之上市櫃公司、台灣經濟研究院產經資料庫及台灣經濟新報資料庫等三階段篩選後，總計挑選 802 家單一產業專精的製造廠商作為研究樣本。透過 65 題問項的問卷進行全面性郵寄調查，期間自 95 年 4 月 1 日至 4 月 22 日，且根據 Dillman (1979) 整體設計方法，回收 128 份問卷，有效回收率 15.96%。其次，透過分項對總項相關係數與探索性因素分析純化衡量工具後，總刪除 19 題問項；接著，運用 Cronbach's α 及驗證性因素分析。128 份總樣本的信度都合乎標準；除組織績效的收斂和區別效度之外，其餘變項的效度都在可接受的範圍之內。再者，128 份總樣本根據 Conant, Mokwa and Varadarajan (1990) 事業策略分類程序分為：探勘者策略 24 家、分析者策略 65 家、防禦者策略 30 家和反應者策略 9 家。且經階層歸分析後得知，當公司採取分析者策略時，其策略性行為之創新導向對行銷組織結構之分權化和行銷績效具有完全中介效果。

透過單因子變異數、Scheffe's 多重比較及路徑模式分析驗證假設。資料分析結果顯示，除專業化之行銷組織結構的程度，會依不同的事業策略而有顯著差異之外，正式化及分權化等兩變項皆無顯著差異；除顧客導向之外，競爭者導向、跨功能整合及創新導向等策略性行為的程度，會依不同事業策略而有顯著差異。其次，當公司採取探勘者策略時，正式化對顧客導向、專業化對競爭者導向和跨功能整合、分權化對創新導向皆具顯著正相關；當公司採取分析者策略時，分權化對顧客導向、競爭者導向和跨功能整合，以及專業化對創新導向皆具顯著正相關；當公司採取防禦者策略時，分權化與專業化皆對行銷績效具顯著正相關。整體而言，面臨科技變化及產業高度不確定性，企業經理人必須適時因應而調整其事業策略類型，同時企業組織結構的設計也應適度的改變以快速回應市場的變化，進而獲得優越組織績效。因此，在現今的產業環境中，沒有最佳的未來市場機會，也沒有最佳的組織能力，唯有兩者相互配適才能極大化公司價值。

關鍵字：事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為、組織績效

Abstract

External environments and technical skills are changed rapidly. Businesses not only reproduce the traditional operations but also reconsider management tools and performance measurement to keep competitive advantages. Business strategy development is the required condition for existence of business to adapt its structure and behavior at the right moment. This research focuses on some similar document developments about the types of business strategy and organization performances. It points out antecedents and consequences in meta-analytic of market orientation, but most of scholars didn't give any judgment (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005) . As market orientation didn't consider cross-functional integration and there was also some shortage on the judgment of organization performance (Olson, Slater and Hult, 2005) . Therefore our research focuses on the connection among marketing organization structure, strategic behavior and organization performance for different business strategies.

There are 802 samples through three steps screening by the Top 4753 companies in operational performance by China Credit Information Service Ltd. 2005, Taiwan Institute of Economic Research Report Database and Taiwan Economic Journal Data Bank. By means of questionnaires raise 65 questions to progress overall analysis during the period through April 1st to 22nd, 2006. Based on Dillman's (1979) total design method, there are 128 valid questionnaires to be recovered, and 15.96% of effective rate of recovery. After through item-total correlation and exploratory factor analysis purifying the measure tools, there are total 19 questions to be deleted following up using cronbach's a and confirmatory factor analysis to examine convergent validity and discriminate validity. Reliability of 128 total samples is all satisfy the criteria. Their convergent validity and discriminate validity both show on the reasonable range except marketing performance and financial performance. Afterward, strategic behavior has completely mediated effect for marketing organization structure and organization performance. Finally, they part samples based on Conant et al., (1990) business strategy guidelines and slight modifications to 24 prospectors, 65 analyzers, 30 defenders and 9 reactors. Following up using hierarchical regression analysis, When they adopted analyzers as their strategy, it has full mediation's results to the decentralization of marketing organization structure and marketing performance that the innovation orientation of strategic behavior.

Examine them via one-way ANOVA, scheffe' s multiple comparison and path analysis. The results show up that there is no notable difference according to the different business strategy for decentralization and formalization except for marketing organization structure of specialization. There are notable differences according to business strategy of prospectors, analyzers and defenders varieties for competitor orientation, cross-functional integration and innovation orientation except competitor orientation. Afterward, prospectors are adopted as their strategy and there are notable positive correlations only on the formalization for competitor orientation, specialization for competitor orientation and cross-functional integration and decentralization for innovation orientation. When they adopted analyzers as their strategy, there are notable positive correlations only decentralization for competitor orientation, competitor orientation and cross-functional integration. When they adopted defenders as their strategy, there is no notable correlation between marketing organization structure and strategic behavior but there are positive correlations for marketing performance from specialization and decentralization. No matter they pick prospectors or analyzers as their strategy, there is no notable correlation for marketing performance and financial performance from marketing organization structure and strategic behavior. Overall, business managers must adapt their types of business strategy follow by the changes immediately since they are facing high uncertainty of industries and technical varieties. At the same time, the design of business organization structure should be adapted to respond the change of the whole market rapidly then to increase their organization performance. Therefore, in today' s business environment there is no best future market opportunity and there is no organization capacity, either. To match these two is the best way to get maximal value of business and it' s the only way, too.

Keywords: business strategy, marketing organization structure, strategic behavior, organization performance

內容目錄

第一章 緒論 -----	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	3
第三節 研究流程.....	4
第四節 研究範圍與對象.....	5
第五節 論文架構.....	6
專有名詞中英文對照及翻譯.....	7
本章結論.....	10
第二章 文獻探討 -----	12
第一節 事業策略.....	13
第二節 行銷組織結構.....	28
第三節 策略性行為.....	35
第四節 組織績效.....	44
第五節 事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效 之相關文獻探討.....	48
第三章 研究設計 -----	52
第一節 研究架構.....	52
第二節 研究假設.....	53
第三節 變項的操作型定義與衡量.....	56
第四節 研究樣本與抽樣方法.....	65
第五節 資料分析法.....	74
本章結論.....	78
第四章 資料分析與結果 -----	79
第一節 純化衡量變數.....	79
第二節 信度與效度分析.....	90
第三節 研究變項之相關分析.....	94
第四節 四種事業策略的樣本分析.....	98
第五節 事業策略類型對行銷組織結構、策略性行為與組織績效 間的關連性假設檢定.....	105
本章結論.....	118
第五章 結論與建議 -----	121
第一節 研究結果與討論.....	121
第二節 管理意涵.....	127
第三節 研究限制及未來研究方向.....	128
參考文獻 -----	131
附錄一 研究問卷.....	137
附錄二 TDM 之五波數據資料分析結果 (N=148).....	143
附錄三 Kolmogorov-Smirnov 檢定.....	145

圖目錄

圖 1-3-1	本研究流程圖	4
圖 2-0-1	本研究相關理論與文獻	12
圖 2-1-1	Michael Porter 之競爭策略類型	20
圖 2-1-2	整合性競爭策略	22
圖 2-3-1	Narver & Slater 之市場導向模型	37
圖 3-1-1	本研究之觀念性架構	52
圖 3-4-1	研究抽樣架構	67
圖 3-5-1	資料分析流程圖	76
圖 4-4-1	Conant et al., (1990) 與本研究的事業策略操作化流程之比較	100
圖 4-5-1	本研究路徑模式之整體假設模型	105
圖 4-5-2	探勘者策略類型之路徑分析結果	111
圖 4-5-3	分析者策略類型之路徑分析結果	113
圖 4-5-4	防禦者策略類型之路徑分析結果	116

表目錄

表 1-4-1	研究範圍	5
表 2-1-1	競爭策略之類型	14
表 2-1-2	Miles & Snow 的適應週期之構面與事業策略類型之特性	16
表 2-1-3	事業策略與範圍、目標、資源部署和綜效之比較	23
表 2-1-4	不同事業策略的環境因素	25
表 2-1-5	三種競爭策略類型之比較分析	26
表 2-2-1	四種基本行銷組織型態與情境	31
表 2-2-2	關於成功執行競爭策略的組織和功能部門間因素	32
表 2-2-3	競爭策略和組織結構類型與其他特性之配合	33
表 2-3-1	三種不同觀點之市場導向比較表	40
表 2-3-2	跨功能整合與內部 / 成本導向間之比較	42
表 2-4-1	探勘者與防禦者之相關績效表現	46
表 2-4-2	各學者相關之組織績效整理	47
表 2-5-1	事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之相關 研究文獻彙總	50
表 3-3-1	Miles & Snow 的適應週期之構面	57
表 3-3-2	事業策略類型之分類程序	59
表 3-3-3	研究構念之操作型定義	64
表 3-4-1	問卷回收情況	69
表 3-4-2	受訪者之部門特性分佈情形	70

表 3-4-3	受訪者之職稱特性分佈情形.....	70
表 3-4-4	抽樣母體與回收樣本分佈情形之比較.....	71
表 3-4-5	樣本特性分佈情形.....	72
表 4-1-1	行銷組織結構衡量問項之相關分析.....	80
表 4-1-2	策略性行為衡量問項之相關分析.....	82
表 4-1-3	組織績效衡量問項之相關分析.....	84
表 4-1-4	行銷組織結構衡量問項之因素分析.....	85
表 4-1-5	策略性行為衡量問項之因素分析.....	87
表 4-1-6	組織績效衡量問項之因素分析.....	88
表 4-2-1	問卷信度及效度分析表.....	90
表 4-2-2	各研究構念之收斂效度分析.....	92
表 4-2-3	標準誤之近似信賴區間判別方法.....	93
表 4-3-1	廠商特性與各因素變項之變異數分析.....	95
表 4-3-2	各衡量變項的敘述統計及相關矩陣.....	97
表 4-4-1	修正後之事業策略類型分類程序.....	99
表 4-4-2	台灣製造產業事業策略類型之分佈情況.....	101
表 4-4-3	各事業類型廠商之樣本特性分佈情況.....	101
表 4-4-4	各事業類型與樣本特性之差異分析.....	102
表 4-4-5	策略性行為對於分權化與組織績效之中介效果.....	103
表 4-5-1	事業策略類型對行銷組織結構之差異分析.....	106
表 4-5-2	事業策略類型對策略性行為之差異分析.....	107
表 4-5-3	事業策略類型對行銷組織結構與策略性行為之假設驗證結果.....	108
表 4-5-4	路徑函數與路徑係數.....	108
表 4-5-5	探勘者策略之路徑模式分析結果.....	110
表 4-5-6	分析者策略之路徑模式分析結果.....	112
表 4-5-7	防禦者策略之路徑模式分析結果.....	115
表 4-5-8	各事業策略類型之三個研究構念間結構模式檢定之分析結果.....	116
表 4-5-9	各事業策略類型之三個研究構念路徑分析的假設驗證結果.....	117
附表 2-1	各究變項之信度分析.....	143
附表 2-2	各究構念之收斂分析.....	143
附表 2-3	標準誤之近似信賴區間判別方法.....	144
附表 3-1	單一樣本 Kolmogorov-Smirnov 檢定.....	145

第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

現今企業處於競爭激烈的多變環境中，隨著經濟的自由化、國際化、顧客需求的多樣化和資訊技術與通訊科技的成熟，使得企業面臨更多競爭，經營也更具挑戰性。由於市場需求變化快速，企業為維持競爭優勢不僅是對傳統作業方式進行再造，對於管理工具與績效衡量方法也需要重新思考。策略是企業營運的核心，若想要擁有優於競爭者的競爭優勢，選擇正確而有效之策略是必要的。然而，採行相同或相似策略的企業卻可能產生不同的經營成果，因為企業縱使有良好的策略，還必須確保該企業有足夠的執行力，組織內部如，結構、行為、績效、激勵及資源等要素也必須與策略作最佳配適，方可達成策略目標，進而獲得良好的組織績效。因此，為因應外在環境與技術科技快速變化，制定事業策略需適時調整組織結構和策略性行為，已然成為企業圖求生存之必備條件。

企業所採行之事業策略必須透過企業所擁有的能力與資源持續推動，將策略化為具體行動，使企業的策略目標得以實現，而策略目標執行的成果，則表現在組織績效上，因此，將策略化為具體行動的執行能力，以及衡量策略成果的績效指標，對於策略目標的達成，更具有重大意義。Olson, Slater and Hult (2005)認為事業策略是指公司如何在產業或市場上競爭，而組織結構是用來協調分工後細小之工作任務。Chandler(1962)提出結構追隨策略理論得知，若策略與結構配適不良，將會影響組織績效。後續學者研究也支持此種看法，認為當策略和組織結構與組織行為能作最佳配適時，組織會有較佳績效。(Vorhies and Morgan, 2003; Olson et al., 2005)。因此，當組織採取不同的事業策略時，其組織結構和其組織行為必將隨之調整。

此外，策略導向是公司策略的方向，透過正確的行為來達成組織優越的績效。Kevin, Gerald, Zhilin and Nan (2005)認為市場導向和創新導向為公司獲得長期成功非常重要的兩項策略導向。Narver and Slater (1990)認為企業為了持續追求卓越績效而藉由創造適宜的行為以執行策略性導向。現今市場導向發展已相當成熟，但研究結果仍然缺少一致性結論 (Langerak, 2003, p.449-456; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005, p.36)。部分學者研究發現市場導向和組織績效具顯著正相關 (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Deshpande and Farley, 1998; Kevin, Gerald, Zhilin, Nan, 2005)，而部分學者研究則認為兩者間無顯著相關 (Siguaw, Simpson, Baker, 1998)。

近年來市場導向研究重點轉變為前置變項與後果變項的探討，由 Kirca et al., (2005)市場導向之後設研究中得知，市場導向包含高階管理者的管理風格、各

部門間的互動與衝突，以及組織系統的集權化、正式化、報酬系統與訓練等前置變項；其也提出如組織績效、顧客回應（如品質、顧客忠誠度、顧客滿意度）、創新回應（創造力與新產品績效）及員工回應（組織承諾、團隊精神、顧客導向、角色衝突、工作滿意度）等後果變項，但在針對市場導向所進行的研究中發現，上述學者僅探討市場導向、顧客忠誠度、顧客滿意度、品質、創造力與組織績效之關連性，亦即市場導向的後果變項之研究，並未將如高階管理者、各部門間及組織系統等因素之前置變項納入研究考量，而在組織績效方面，大多數的學者皆採用行銷績效或財務績效等單一變項的衡量方式，較無同時採用兩種績效變項來衡量。Olson et al., (2005) 認為策略性行為是指組織成員間工作連結之活動。亦即管理當局努力運用行為、產出和投入等控制系統，協助校準組織成員的行動與公司目標相互一致之過程。該學者認為透過事業策略的執行，策略性行為可以潛在創造優越績效，透過顧客導向、競爭者導向、創新導向與內部/成本導向等四變項對策略性行為進行探究，然而，該學者僅只考量顧客導向、競爭者導向，卻未考量跨功能整合。因此，本研究除了結合市場導向的行銷組織結構之前置變項和組織績效（包括行銷績效和財務績效）之後果變項進行研究之外，加入創新導向之變項，進而對策略性行為作更進一步地探究。

綜合上述所言，針對事業策略類型對組織績效之影響進行相關文獻分析，發現Kirca et al., (2005) 後設研究中提出市場導向前置與後果變項，但在多數學者研究中皆未納入衡量，且Olson et al. (2005) 在市場導向中只考慮顧客導向及競爭者導向而未考量跨功能整合，且對於組織績效衡量上也僅採用財務績效來衡量，較無考量行銷績效，故仍有待解決之問題或研究缺口。因此，本研究希望探討公司內部如何將事業策略、行銷組織結構與策略性行為間作最佳的配適，以獲得更高的組織績效。

第二節 研究目的與研究問題

一、研究目的

本研究經由整理事業策略類型、組織績效、行銷組織結構及策略性行為之相關文獻發現，過去文獻對於市場導向之前置（如：高階管理者、各部門間及組織系統）與後果變項（如：組織績效、顧客回應、創新回應及員工回應）皆無廣泛的深入探究。此外，依據 Olson, Slater and Hult (2005) 之觀念性架構為本研究理論之研究基礎，該學者在市場導向中只考慮競爭者導向和顧客導向，並未考量跨功能整合，且在研究中並無實際說明不採用跨功能整合之緣由，以及組織績效衡量僅只考量財務績效而忽略行銷績效。因此，本研究除了結合市場導向的行銷組織結構之前置變項和組織績效（包括行銷績效和財務績效）之後果變項進行研究之外，加入創新導向之變項，進而對策略性行為作更進一步地探究。

然而，企業在策略的採用上，會依據本身的背景、產業情境或競爭對手等因素影響而不同，故企業在執行策略的過程中必需考慮到其它內外環境的因素影響，將組織內部如：結構、行為、績效、激勵及資源等要素與未來市場機會作最佳配適，方可達成策略目標，進而獲得良好的組織績效。因此，本研究採用 Miles & Snow (1978) 的適應性模式策略，將事業策略劃分為探勘者、防禦者、分析者及反應者等四類型，且依據 Olson et al., (2005) 的策略性行為中加入跨功能整合，並且綜合相關研究學者(如：Desarbo, Benedetto, Song, and Sinha, 2005 ; Mullins, Walker, Boyd and Larreche, 2005 ; Walker and Harrison, 2001 ; Vorhies and Morgan, 2003 ; Olson et al., 2005) 所採用包括行銷績效及財務績效之組織績效指標予以衡量，進而探討公司內部如何將所採行的事業策略類型、行銷組織結構與策略性行為作最佳化的配適，以獲得良好的組織績效。

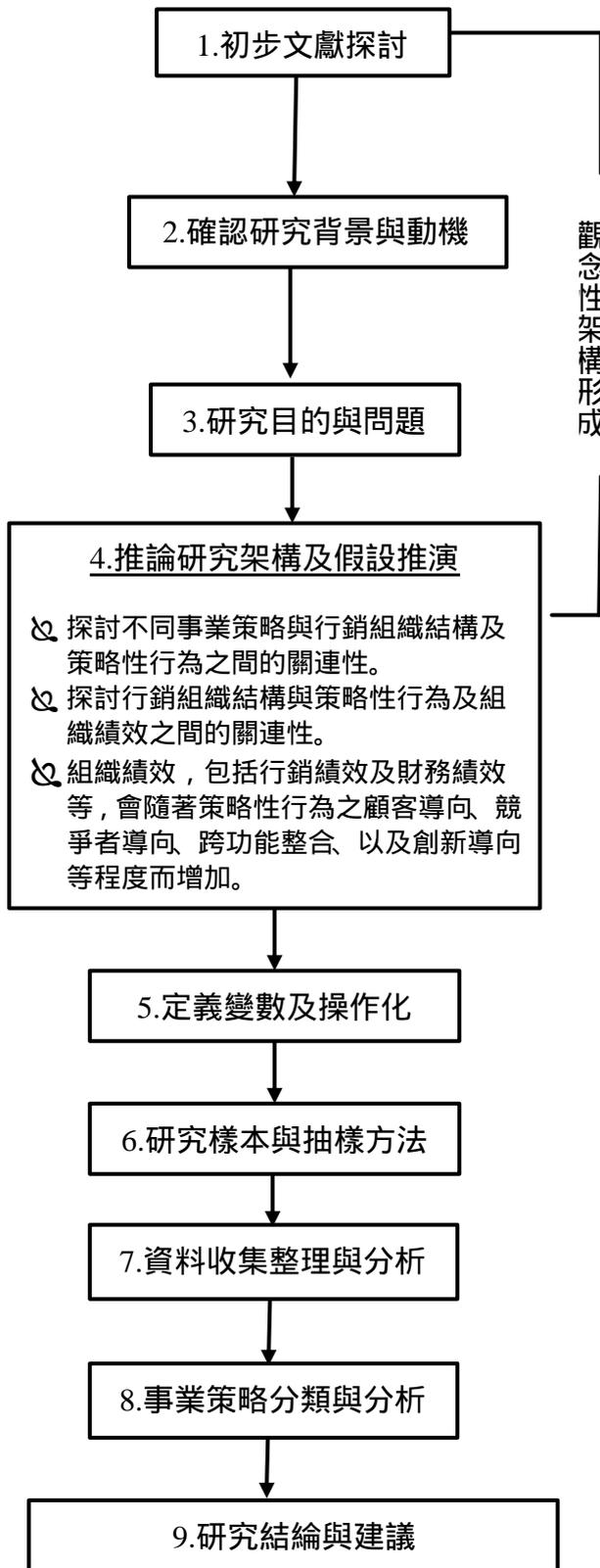
二、研究問題

經由上述研究目的，期望藉由實證資料分析後，獲得下述問題的解答：

- (一) 探討不同事業策略與行銷組織結構之間的關連性。
- (二) 探討不同事業策略與策略性行為之間的關連性。
- (三) 探討行銷組織結構與策略性行為之間的關連性。
- (四) 探討行銷組織結構與組織績效之間的關連性。
- (五) 探討策略性行為與組織績效之間的關連性。

第三節 研究流程

本論文之研究流程如圖 1-3-1 所示：



- 1、進行初步研究，針對事業策略類型對於組織績效之影響進行相關文獻分析，發現 Kirca et al., (2005) 市場導向後設研究中，僅探討市場導向對顧客忠誠度、顧客滿意度、品質、創造力與組織績效之後果變項的相關性，並未將如高階管理者、各部門間的互動與衝突及組織系統等因素之前置變項納入研究考量，且在組織績效方面，多數學者皆未同時採用行銷績效或財務績效等變項的衡量方式。
- 2、Olson et al. (2005) 在市場導向中也未考量跨功能整合，且在組織績效衡量上僅採用財務績效。然而，企業在策略的採用上，會依據本身的背景、產業情境或競爭對手等因素影響而不同，故本研究探討公司內部如何將所採行的策略、組織結構與策略性導向行為之間作最佳配適，進而獲得良好的組織績效。
- 3、企業在執行策略的過程中，唯有將組織內部如，結構、行為、績效、激勵及資源等要素與未來市場機會作最佳配適，方可達成策略目標，進而獲得良好的組織績效。因此，本研究主要探討企業在採行各種事業策略類型時，如何與企業組織結構和策略性導向行為作良好配適，因而有效地提升企業執行能力，以獲得優越的組織績效。
- 4 本研究參考 Matsuno & Mentzer(2000)、Vorhies & Morgan (2003)、Olson, Slater & Hult (2005)、Mullins, Walker, Boyd and Larreche (2005)，以及 Kirca, Jayachandran & Bearden (2005) 相關理論，進而推論形成本研究的理論基礎與觀念性架構。
- 5、從過去相關文獻與理論基礎來定義本研究各構念變項之觀念性定義。在研究所需衡量工具方面，依據相關文獻建立問卷，在進行適當之前測後，作為研究所需之衡量工具。
- 6、抽樣母體為中華徵信所 2005 年企業經營績效綜合指標 TOP4753 之排名，經台經院產業資料庫及台灣經濟新報資料庫篩選後，共計 802 家單一產業專精的台灣製造廠商。
- 7、遵循 TDM 設計方式進行全面性調查。共回收 128 份有效問卷，有效回收率為 15.96%。首先，本研究運用頂總相關分析及探索性因素分析進行資料純化。其次，驗證各構念與變項之 Cronbach's 信度、建構信度、內容效度、準則效度、收斂效度及區別效度。
- 8、運用 Conant et al., (1990) 之分類準則，依後續研究所需將原先準則加以修正後，將事業策略予以分類，並藉由單因子變異數 Scheffe's 多重比較及路徑模式分析來檢定不同事業策略類型之研究假設，以分析各構念的影響效果。
- 9、根據分析結果整理出本研究結論與管理意涵，並提出研究限制及未來研究方向。

圖 1-3-1 本研究流程圖

第四節 研究範圍與對象

本研究主要範圍可分別由理論和實證兩方面來說明：

一、理論研究範圍

本研究著重於事業策略類型和組織績效之探究，將策略性行為作為中介變數，以探討事業策略類型與行銷組織結構、策略性行為和組織績效之間的關連性。

二、實證研究範圍

由於過去已有許多國外學者進行相關研究之探討，本研究經文獻整理後發現，這些研究的實證產業略有所差異，如：製造、銀行、醫療、保險、旅館及運輸等產業進行研究，因此，大略可以分為服務業與製造業兩種類型。藉由 Kirca, Jayachander, Bearden (2005) 對於市場導向與績效間之假設研究得知，服務是無形的、生產與服務消費是同時發生無法分割，且相較於製造業更易腐壞，雖然服務業客製化程度高於製造業，但付出的成本也相對較高，使得生產效率相較製造業更為不佳。因此，製造業相較於服務業之研究結果會更為顯著，故本研究選定台灣製造產業為研究對象。

表 1-4-1 研究範圍

研究構面	研究範圍
研究主題	事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之研究 - 以台灣製造產業為例
研究變數	事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為、組織績效
研究產業	以台灣製造產業為研究主體
研究對象	製造公司中負責事業策略的高階行銷管理者
地理涵蓋度	臺灣
研究工具	問卷調查、驗證性因素分析、階層回歸、單因子變異數、Scheffe's 多重比較及路徑模式之分析

資料來源：本研究整理。

第五節 論文架構

本研究內容分成緒論、文獻探討、研究方法、資料分析與結果，以及結論與建議等五章，其內容說明如下：

第一章：緒論

本章共分成六節，其分別針對本研究背景和動機、研究目的與問題、研究流程、研究範圍、論文架構、以及專有名詞中英文對照等做一詳細說明。

第二章：文獻探討

本章共分成五節，第一節先以「事業策略」觀點為出發點，探討相關文獻、發展演進與實質內涵。第二節探討「行銷組織結構」對於事業策略和組織績效的影響。第三節探討「策略性行為」對於事業策略和組織績效間的影響。第四節說明「組織績效」的文獻與分析衡量方法。第五節對於事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之相關文獻探討。

第三章：研究方法

本章共分成五節，第一節說明本研究之架構；第二節說明研究假設推演；第三節則綜合文獻探討，說明變項的操作型定義與衡量方式；第四節說明研究樣本與抽樣方法；第五節說明資料分析方法。

第四章：資料分析與結果

本章共分成五節，第一節將透過分項對總項相關係數及因數分析進行資料純化，並針對樣本資料進行敘述統計分析，包括各問項之平均數、標準差；第二節進行衡量工具之信度及效度分析；第三節探討各研究構念間之相互關係；第四節進行四種事業策略的樣本分析，並藉由階層²歸之方式檢定不同事業策略類型之策略性行為對於行銷組織結構與組織績效的中介效果；第五節運用單子因變異數分析、Scheffe's 多重比較，以及路徑模式分析驗證本研究之各項假設。

第五章：結論與建議

主要分成三節，第一節根據研究問題和實證結果，提出本研究結論；第二節提出管理上之意涵；第三節說明本研究之研究限制及未來研究方向。

第六節 專有名詞中英文對照及翻譯

一、事業策略 (Business Strategy)

事業策略係指企業為因應外在競爭環境及科技變化,有效運用有限資源來達成公司特定事業目標所採取一系列的決策手段與行動過程。

二、探勘者 (Prospectors)

探勘者係指該事業單位主要專注在透過積極地追尋新產品 - 新市場機會以獲得成長。

Prospector is primarily concerned with attaining growth through aggressive pursuit of new product-market opportunities. (Mullins, Walker, Boyd and Larreche, 2005, P.225)

三、分析者 (Analyzers)

分析者係指該事業單位除了試圖維持其核心產品 - 市場的競爭地位外,也尋求在相關的產品 - 市場上的擴張機會。

Analyzer business attempts to maintain a strong position in its core product-market(s) but also seeks to expand into new - usually closely related - product-markets. (Mullins, Walker, Boyd and Larreche, 2005, p.223)

四、防禦者 (Defenders)

防禦者係指該事業單位致力於維持其已建立的現有產品 - 市場地位,較少著重於新產品的發展。

Defender businesses concentrate on maintaining their positions in established product-markets while paying less attention to new product development. (Mullins, Walker, Boyd and Larreche, 2005, P.223)

五、反應者 (Reactors)

反應者係指該事業單位沒有清楚明確地定義策略。

Reactors are businesses with no clearly defined strategy. (Mullins, Walker, Boyd and Larreche, 2005, p.223)

六、行銷組織結構 (Marketing organization structure)

行銷組織結構係指公司的經營疆界和跨公司部門的任務分派、編組、協調等正式架構,用以協調組織達成策略性目標的方法。

七、分權化 (Decentralization)

分權化係指高階管理者授予職責給中階與低階管理者作決策控制之程度。

Decentralization refers to whether decision authority is closely held by top managers or is delegated to middle-level and lower-level managers. (Olson, Slater and Hult, 2005, p.51)

八、正式化 (formalization)

正式化係指藉由正式規章與程序控制決策與工作關係之程度。

Formalization is the degree to which formal rules and procedures govern decisions and working relationships. (Olson, Slater and Hult, 2005, p.51)

九、專業化 (Specialization)

專業化係指任務和活動在組織中分工之程度，以及員工在執行這些任務和活動過程中所擁有控制之程度。

Specialization refers to the degree to which tasks and activities are divided in the organization and the degree to which workers have control in conducting those tasks. (Olson, Slater and Hult, 2005, p.52)

十、策略性行為 (Strategic behavior)

策略性行為係指管理當局努力運用行為、產出和投入等控制系統，協助校準組織成員的行動與公司目標相互一致之過程。

十一、顧客導向 (Customer Orientation)

顧客導向係指企業充分地瞭解目標顧客，為他們創造持續購買的價值。

Customer orientation is the sufficient understanding of one's target buyers to be able to create superior value continuously. (Kohli & Jaworski, 1990, p.21)

十二、競爭者導向 (Competitor Orientation)

競爭者導向係指企業瞭解企業最重要的現存競爭者與潛在競爭者，分析他們短期的優勢及劣勢和長期可能發展出的能力及策略。

Competitor orientation means that a seller understands the short-term strengths and weaknesses and long-term capabilities and strategies of both the key current and the key potential competitors. (Kohli & Jaworski, 1990, p.21-22)

十三、跨功能整合(Cross-functional Integration)

跨功能整合係指企業應協調公司整體資源的使用，為目標顧客創造優越的價值。

Cross-functional integration is the coordinated utilization of company resources in creating superior value for target customers. (Kohli & Jaworski, 1990, p.22)

十四、創新導向 (Innovation Orientation)

創新導向係指在技術與管理的知識領域中，公司不僅追尋開創新的構想，並且積極主動追隨這些構想。

Innovation orientation indicates that the firm not only is open to new ideas but also proactively pursues these ideas in both its technical and administrative domains. (Olson, 2005, P.52)

十五、組織績效 (Organization Performance)

組織績效係指企業在組織整體營運過程中，透過一個數量化標準或主觀認知，評估公司預期目標達成與經營成果滿意程度，以及資源運用的情形，並作出適當的修正行動。

本章結論

在網路化、全球化的現代經濟社會，全球市場變得前形複雜日趨模糊化，帶來嚴酷的衝擊與無窮機會。亦外在社會環境與科技技術的快速改變，使得許多產業的制度規範產生大幅度的變動，因此，產業的消長與高度不確定性迫使企業經理人必須更深入地思考企業未來的發展方向。Chandler (1962) 結構追隨策略理論認為，公司採取的策略不同，內部組織結構也不盡相同，若策略與組織結構無法相互配適，對於組績效將會造成重大的影響。亦即企業在執行策略的過程中，唯有將組織內部如，結構、行為、績效、激勵及資源等要素與未來市場機會作最佳配適，方可達成策略目標，進而獲得良好的組織績效。因此，當組織採取不同的事業策略時，其組織結構和其組織行為必隨之調整 (Vorhies et al., 2003 ; Rajaratnam et al., 2001 ; Olson et al., 2005)。

針對事業策略對組織績效之影響進行相關文獻分析後發現，多數學者對策略性行為與組織績效之關係持不同的看法，部分學者認為兩者間具顯著正相關 (Narver & Slater, 1990 ; Deshpande et al., 1998)，而部分學者認為兩者無顯著相關 (Siguaw et al., 1998)。Olson et al., (2005) 認為透過事業策略的執行，策略性行為可以潛在創造高度的績效，而顧客導向、競爭者導向、創新導向與內部 / 成本導向對於了解策略性行為是非常重要的，然而該學者僅只考量顧客導向、競爭者導向，卻未考量跨功能整合。Kirca et al., (2005) 市場導向後設研究中提出如高階管理者的管理風格、各部門間的互動與衝突，以及組織系統的集權化、正式化、報酬系統與訓練等前置變項，以及如組織績效、顧客回應、創新回應及員工回應等後果變項，然而上述學者研究中僅探討市場導向、顧客忠誠度、顧客滿意度、品質、創造力與組織績效之關連性，亦即市場導向的後果變項之研究，並未將如高階管理者、各部門間及組織系統等因素之前置變項納入研究考量，而在組織績效方面，大多數的學者皆未同時採用行銷績效或財務績效等變項的衡量方式。因此，本研究除了結合市場導向的行銷組織結構之前置變項和組織績效 (包括行銷績效和財務績效) 之後果變項進行研究之外，加入創新導向之變項，進而對策略性行為作更深入地探究。

此外，在事業策略類型的採用上大多只採取 Porter (1998) 或 Miles & Snow (1978) 之單一架構，但前者無考量新產品 - 市場的發展程度與生命週期階段情況，而後者則無考量市場是廣泛或狹隘的情況。由於本研究是以台灣製造產業為實證對象，該產業最重要的核心競爭力在於規模經濟及低價，在現階段仍著重於低成本，較少致力於產業價值鏈兩端之差異，本研究為因應實證產業之情境，不考量市場為廣泛或狹隘之情況。因此，本研究在事業策略類型構念，採取 Miles & Snow (1978) 的適應性模式策略分類之型態，依據不同事業策略類型及其策略執行結構與行為之間作最佳化的配適。

綜合上述，本研究著重於當企業的事業策略形成後，如何藉由組織結構與控制系統作為執行策略的工具，來獲得優越的組織績效。亦即企業在採行不同的事業策略類型時，行銷組織結構與策略性行為之間作最佳化配置，才得以獲得良好的組織績效，故企業所採行之事業策略必須透過企業所擁有的能力與資源持續推動，將策略化為具體行動，使企業的策略目標得以實現，而策略目標執行的成果，則表現在組織績效上。因此，本研究主要探討事業策略類型與行銷組織結構、策略性行為和組織績效之關連性。此外，經文獻整理後發現，研究的實證產業大略可分為服務與製造業兩種類型。藉由 Kirca et al., (2005) 研究得知，服務是無形的、生產與服務消費是同時發生無法分割，相較於製造業更易腐壞，雖然服務業客製化程度高於製造業，但付出的成本也相對較高，使得生產效率相較製造業更為不佳。因此，製造業相較於服務業之研究結果會更為顯著，故本研究選定台灣製造產業為研究對象，以進行後續研究之分析。

第二章 文獻探討

科技變動、全球經濟不景氣與競爭使組織面臨重大威脅，促使企業策略、組織設計與系統，以及策略性行為必須作適當的整體，使組織更有效率及效能，以因應未來市場的變化。然而，每個組織背景不同，所採取策略也不盡相同，組織如何藉由策略規劃及執行強化競爭優勢，進而極大化組織經濟利益的折現價值？組織係指人們為達成特定目標所結合而成的有機體，透過人員、結構與環境的互動配適完成任務。系統理論認為組織是開放系統，是由目標與價值、技術、社會心理、組織結構，以及管理等五個不同次系統構成的整體，彼此間既相互獨立又必須相互依賴且相輔相成，不斷和外在環境產生互動行為，形成一緊密的整體。Olson, Slater and Hult (2005) 認為權變理論包含一般性與開放性系統觀點，組織就像一個社會系統，由一些相關連的次系統所建構而成，這些次系統透過管理政策與實務相互協調，受到環境相互影響之下，幫助組織達成目標。系統理論強調產出或成果導向，由於系統與環境發生交互作用並受環境影響，在具有殊途同歸 (equifinality) 的特性中，能運用不同的轉換程序，將不同投入轉化成為類似或相同產出，因此，處理任何事物並無永遠的最佳方法，方法是必須依處理的對象、時間及空間等不同因素影響作適當的權變。

企業在實行策略的程序中包含「策略形成」(strategy formulation) 和「策略執行」(strategy implementation)。策略的形成係指策略的內容，探討如何創造與競爭者間的差異、多角化的方向、以成本為主或以品質為主的競爭策略等；而策略的執行則探討如何以組織結構和控制系統作為實現策略的工具。因此，本研究主要探討事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之關連性。本章共分成五節，第一節以「事業策略類型」的觀點為出發點，探討相關文獻、發展演進與實質內涵。第二節探討「行銷組織結構」對於事業策略和組織績效的影響。第三節探討「策略性行為」對於事業策略和組織績效的影響。第四節說明「組織績效」文獻與分析衡量方法。第五節對於事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之相關文獻探討。

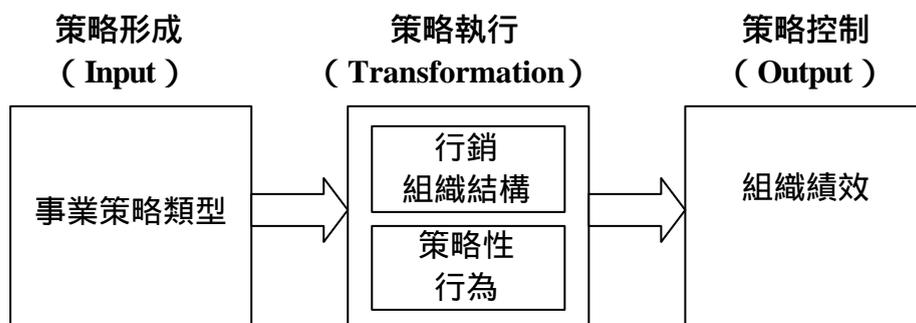


圖 2-0-1 本研究相關理論與文獻

第一節 事業策略 (Business Strategy)

事業策略的高度複雜性和競爭速度不斷的增加，管理者必須面對來自於技術（如電子商務、網際網路）與市場發展的挑戰（如全球競爭的成長）。策略是引導策略性行為的一套決策準則，而策略目的在於戰勝對手，創造公司長期良好績效，因此，必須正確掌握環境的發展趨勢，以便有效運用資源。然而，企業資源有限，故事業策略可說是一個選擇的過程，對於未來的掌握是一項必備的要件。

一、事業策略之定義

組織應致力於策略與結構間的配適，方可透過功能性和組織性資源來創造價值。策略可從功能、事業及公司總體三個不同組織層級來規劃，公司總體策略係指企業的計畫、利用和發展企業核心競能使組織不只能維持和擴大現有市場，還可以擴充進入新市場；事業策略係指組織結合各功能核心競能的計畫，以尋找在市場中最具競爭優勢的定位；功能策略係指組織強化功能性與組織性資源和協調能力的行動計畫（Jones Gareth R., 2004, p.232-233）。一般企業大多採用公司整體、事業及功能等三種策略層級，彼此間相互輔助與支援，唯有將三者有效地整合，才能獲得企業整體績效。因此，企業興衰與策略正確與否息息相關，在詭譎多變的經營環境中，掌握正確的策略，企業才能創造持久的競爭優勢，達成永續經營的目標。

Slater & Olson (2000, p.1055) 認為事業策略係指企業如何獲得競爭優勢。事業策略決定組織內每一個事業單位該如何競爭（Robbins & Coulter, 2002, p.210）。Vorhies & Morgan (2003, p.102) 認為事業策略係指企業在特定市場中追求達成企業的策略性目標所採取一系列的規劃。事業策略主要專注於在特定事業裡如何競爭的策略（Rue & Byars, 2003, p.99）。Olson et al., (2005, p.51) 認為事業策略係指公司如何在產業或市場上競爭。亦即事業策略主要是在既定的產業內，企業應採取何種手段與其他廠商競爭之規劃，也就是應如何在企業從事之產業或特定市場區隔中，提升企業競爭地位之策略。

雖然事業策略之重要性已被學者廣泛接受，由於學者們對事業策略界定範圍、觀察角度或研究重心的不同而有些不同看法。整體而言，事業策略是企業為因應外在競爭環境及科技變化，有效運用有限資源來達成公司特定事業目標所採取一系列的決策手段與行動過程。

二、事業策略之類型

在快速變動及競爭激烈的經營環境中，事業策略的選擇與建立是刻不容緩，而管理者的工作就是針對企業所面臨的環境加以評估，繼而發展出一套可行的策略並貫徹實施，以求改善公司績效。事業策略是根據組織目標、環境特色與趨勢，

以及企業本身條件而制定，在企業運作上具有重要地位，它引導組織與環境之互動關係、影響組織內部結構，同時也影響組織績效。有關策略理論的文獻繁多，由於研究對象與研究目的不同，適用情境也不盡相同，因此，許多學者有不同之主張與見解，如表2-1-1所示。

表2-1-1 競爭策略之類型

研究學者	公司策略類型
Utterback & Abernathy (1975)	績效極大化 (Performance Maximizing)、銷售極大化 (Sales Maximizing)、成本極小化 (Cost Minimizing)
Jauch (1980)	成長 (growth)、穩定 (Stability)、退縮 (Retrenchment)
Galbraith & Schendel (1983)	收穫 (Harvesting)、扶植 (Continuity)、技術經營 (Climber)、利基 (Niche)、利潤提高 (Cashout)、維持 (Maintenance)
大前研一 (1987)	成功關鍵因素 (Key success factor)、相對優勢 (relative superiority)、主動攻擊 (Aggressive initiative)、策略自由度 (Strategic degree of freedom)
William, Rosamm & Frank (1996)	建立策略 (Building)、維持 (Hold)、收割 (Harvest)、清算/退出 (Divest/Liquidate)
研究學者	事業策略類型
Miles & Snow (1978)	防禦者 (Defender)、探勘者 (Prospector)、分析者 (Analyzer)、反應者 (Reactor)
Porter (1980)	成本領導 (cost leadership)、差異化 (differentiation)、集中化 (focus)
Aaker (1984)	市場滲透 (Market Penetration)、產品發展 (Produce Development)、市場發展 (Market Development)、垂直整合成長 (Vertical Integrative Growth)、多角化營運成長 (Diversification Operation Growth)
Miller (1986)	產品創新 (Product Innovation)、市場差異化 (Market Differentiation)、市場廣度 (Market Scope)、成本控制 (Cost Control)
Ansoff (1988)	市場滲透 (Market Penetration)、市場發展 (Market Development)、產品發展 (Produce Development)、多角化 (Diversification)。
Segev (1989)	防禦者 (Defender)、成本領導者 (Cost Leadership)、分析者 (Analyzer)、成本差異者 (Cost Differentiation)、探勘者 (Prospector)
Boyd, Walker and Larreche (1998)	探勘者 (Prospectors)、差異化防禦者 (Differentiated defender)、低成本防禦者 (Low-cost defender)、差異化分析者 (Differentiated analyzer)、低成本分析者 (Low-cost analyzer)、反應者 (Reactors)
Coeurderoy & Durand (2001)	成本領導 (Cost Leadership)、行銷差異化 (Marketing Differentiation)、創新差異化 (Innovative Differentiation)
Hitt Ireland and Hoskisson (2003)	成本領導策略 (Cost Leadership)、差異化策略 (Differentiation)、集中成本領導策略 (Focused Cost Leadership)、集中差異化策略 (Focused Differentiation)、整合成本領導與差異化策略 (Integrated Cost Leadership / Differentiation)

資料來源：本研究整理。

企業面臨不同內、外在環境變化與競爭壓力，在檢視企業內部資源優勢及能力後，將整體資源作最適配置以因應面臨的種種挑戰，因此，不同企業會採取不同事業策略。近年來廣受學界所應用的理論陳述如下：

(一) Miles & Snow(1978)適應性模式策略

Miles and Snow (1978)根據企業對環境變化所產生的反應與解決策略問題的方式，提出適應週期(Adaptive Cycle)來說明：創業問題 - 明確定義組織產品 - 市場領域；工程技術問題 - 著重於組織運用生產和配銷之技術與流程的選擇；行政管理問題 - 包含組織結構的選擇、合理化與發展，以及政策流程，在這三項問題中各包含多重構面（如表2-1-2所示）。Miles and Snow藉由廣泛與詳細分析，依企業所採行之策略特性為分類基準，將事業策略分為四種類型，如下所述：

1.探勘者 (Prospectors)

採此事業策略之組織是在多變環境下持續尋找市場機會，不斷開發新產品 - 市場範圍，試圖成為同業中新產品 - 市場或新技術發展之先鋒。此類型企業處於多變環境中，產品種類較同業繁多且不斷地開發新產品，通常是較早開發新產品或進入新市場，但並非一定能獲得最大利潤，對於環境變化較為敏感且反應迅速，該事業策略著重於開發新產品和進入新市場。

2.分析者 (Analyzers)

分析者介於探勘者與防禦者之間，採此事業策略之組織其產品 - 市場範圍，一者為穩定的產品 - 市場，另一者為變動的產品 - 市場，企業視所處的產品 - 市場領域之環境狀況，而決定採行防禦者或是探勘者策略。在穩定的產品 - 市場中，組織透過正式化結構與流程使營運變得更有效率；在變動的產品 - 市場中，組織會緊密地注意其競爭者的新想法或構想，找尋最有機會的新概念並迅速予以採用，經由產品發展來尋求新市場定位。此類型企業主要追求市場老二策略，一方面有固定產品，另一方面也會謹慎進入新市場領域，但通常不是第一個進入新市場，藉由低成本及良好服務來吸引消費大眾，該事業策略著重於追隨探勘者進入具潛力的新市場。

3.防禦者 (Defenders)

採此事業策略之組織只專注於單一及有限的產品 - 市場範圍，由於範圍狹小，組織較不需要在技術、結構及營運上做大幅度的調整，其主要專注於改善現有營運效率，較少從事新產品之發展與新市場之開拓。此類型企業處於穩定環境中，產品種類少且變動程度小，藉由高品質低價格的產品與服務來鞏固現有市場，該事業策略著重在現有領域中追求更好的績效。

4.反應者 (Reactors)

採此事業策略之組織面對環境改變及不確定時，很難有效予以因應，而採取臨時性的行動，是一種毫無競爭優勢的事業策略類型。此類型企業沒有固定產品或市場，既不維持其市場地位亦不想承擔高風險，該事業策略著重於短期導向，通常只是因應環境壓力才作回應行動。

表2-1-2 Miles & Snow的適應週期之構面與事業策略類型之特性

適應週期要素	構面	事業策略類型			
		探勘者	分析者	防禦者	反應者
創業 問題與解決 (Entrepreneurial problems and solutions)	產品 - 市場領域 (Product-market domain)	廣泛 且持續擴張	區隔與謹 慎調整	狹隘 且集中	不一致且 經常變動
	成功的地位 (Success posture)	改變原始的 活動	評估後予 以創新	現有市場 表現卓越	投機式的 驅力與應 付的姿態
	監視 (Surveillance)	市場與環境 導向 / 積極 調查	競爭導向 與 徹底調查	領域的支 配和謹慎 / 優越的 組織監控	偶發的 事件支配 方式
	成長 (Growth)	主導產品市 場的發展並 進行多角化	細密研 討，進行滲 透及產品 市場開發	謹慎的滲 透及生產 力提昇	快速 的變動
工程技術 問題與解決 (Engineering problems and solutions)	技術目標 (Technological goal)	彈性與創新	技術綜效	成本效率	專案的發 展與完成
	技術幅度 (Technological breadth)	多重技術 / 追求技術領 導優勢	相關性技 術 / 邊緣 技術優勢	著重核心 技術 / 基 礎性的專 業技術	多變的技 術運用 / 易變的
	技術緩衝 (Technological buffers)	技術員的技 巧 / 多樣化	漸進主義 與 協同作用	標準化，維 持性方案	具實驗與 操弄解決 方式的能力
行政管理 問題與解決 (Administrative problems and solutions)	主導聯盟 (Dominant coalition)	行銷與研發	規劃人員	財務 與生產	問題 發現者
	規劃 (Planning)	尋找問題與 機會 / 前瞻 性的(計畫) 方案	配合有必 要的改變 作全面性 考量	內部 / 外部控制 支配	危機導向 與雜亂的 方式

(待續)

表2-1-2 Miles & Snow的適應週期之構面與事業策略類型之特性 (續)

適應週期要素	構面	事業策略類型			
		探勘者	分析者	防禦者	反應者
行政管理 問題與解決 (Administrative problems and solutions)	結構 (Structure)	產品 / 或市 場集中	人員支配 / 矩陣式 導向	功能性 / 直線職權	嚴密的正 式職權 / 鬆散的作 業設計
	控制 (Control)	市場績效 / 銷售數量	多重方法 / 謹慎的 風險計算 銷售貢獻	集權和正 式化 / 財 務控制	避免問題 / 掌握問 題且保持 償債能力

資料來源：Conant Jeffrey S., Michael P. Mokwa, and P. Rajan Varadarajan.(1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures -Based Study", *Strategic Management Journal*, 11 (September), p.367.

Conant, Mokwa and Varadarajan (1990) 認為，早期研究學者針對Miles and Snow (1978) 所提出防禦者、探勘者、反應者和分析者等四種事業策略類型採用單一問項之衡量方式過於簡化。該三位學者為了使事業策略類型能更加廣泛的衡量，並且使填答者在填答上較為便利、容易及快速，因此，以多重問項為衡量基礎，發展事業策略類型之操作化衡量方式。該學者採用Miles and Snow (1978) 的適應週期觀點，其中包含創業問題 (產品 - 市場領域、成功的地位、監視和成長) ；工程技術問題 (技術目標、技術幅度和技術緩衝) 行政管理問題 (主導聯盟、規劃、結構和控制) 共11項構面來發展衡量工具 (見表2-1-2所示)。Conant et al., (1990) 主要探討策略導向、行銷能耐和組織績效之關連性，藉由橫斷面 (Cross-sectional) 方式透過單一產業進行實證研究，一般在衡量組織層級類型採用多重資訊者 (Multiple informant) 之衡量方式最為妥當，但該研究由於時間和資源限制下，採用單一資訊者 (Single informant) 之衡量方式予以調查，其發展事業策略類型問項之七步驟，如下所述：

步驟一：定義實證之產業

選擇美國健康照護組織 (Health Maintenance Organization ; HMO) 為研究實證產業。

步驟二：受訪者之選擇和篩選

主要研究對象為美國406家健康照護組織之行銷主管。首先，針對行銷主管在組織和行銷策略正式化上所經常扮演何種角色進行預試；其次，對於美國健康照護組織的首席執行長 (CEO) 具備何種多樣的背景 (例如：醫藥、財務、會計) 和多樣的職責 (例如：醫藥人員的監督、一般性管理)。因此，經由上述兩項方式遴選出合適之受訪者，使研究更能著重於事業層級和行銷策略的問題上。

步驟三：調查之程序

郵寄問卷的實施主要依照Dillman(1978)的整體設計法(total design method; TDM)，在第一波問卷寄出後，另有二波催收調查工作。在第一波將信、問卷和回郵信封寄出。第二波於第一波後第一個星期實施，將寄發明信片給所有的受訪者，感謝已回卷者並提醒尚未回卷者填寫問卷。第三波於第一波後第二個星期實施，將信、問卷和回郵信封寄出，以提醒尚未回卷者填寫問卷，提高郵寄問卷之回收率。

步驟四：操作化及衡量策略類型

首先，根據Miles and Snow(1978)提出的適應週期中所劃分之11構面來發展出11題問項；其次，每題問項依據四種事業策略類型細分出四項選項；最後，由受訪者自行針對組織情況予以選擇出最適當的選項。

步驟五：驗證效度

針對Miles and Snow(1978)提出之三問題共11構面所發展而成的11題問項，以及每題問項中所包含四項選項皆加以驗證其效度。

步驟六：衡量信度和問項純化

首先，針對102位受訪者寄發信件、微幅修改之問卷和回郵信封進行重測；其次，在一星期之後，將寄發明信片給所有的受訪者，總共回收50份問卷，回收率為49%；然後，將其中3份漏填問項之問卷予以刪除，因此，有效問卷為47份，回收率為46%。在重測多重問項之問題中，其信度係數範圍於0.50-0.82，總體平均數為0.63略低於Nunnally(1978)所提出的0.70之衡量信度水準。因此，透過Churchill(1979)所發展問項的衡量方式，藉由純化將不適當的問項予以刪除，小心地評估和發展出11項策略構面來分類組織之型態，其信度係數範圍於0.56-0.82，總體平均數為0.69近似於Nunnally(1978)所提出的0.70之衡量信度水準。

步驟七：事業策略之分類程序

該研究所發展出之問卷屬於名目尺度，依據多數決原則(majority-rule)作分類事業策略類型之基礎。首先，將事業策略劃分為探勘者、防禦者、分析者和反應者等四類型，在問卷中選擇得分數最高的事業策略類型。倘若防禦者策略與探勘者策略和分析者策略分數相同時，則歸類於分析者策略類型；倘若在分數相同的事業策略類型中包含反應者策略，則歸類於反應者策略類型；倘若防禦者策略與探勘者策略分數相同時，則歸類於分析者策略類型。

(二) Porter (1998)競爭策略

Porter (1998)認為在產業中之競爭態勢主要由五項競爭力所牽引與決定，此五項競爭力分別為供應商的議價能力、消費者的議價能力、替代產品的威脅、潛在競爭者的進入威脅，以及現有產業內競爭者的相互競爭。該學者強調策略的訂定與執行取決於產業的競爭程度，為因應產業中五種不同的競爭力，Porter (1998)依據競爭優勢與競爭範疇之兩構面，將事業策略類型劃分為成本領導策略、差異化策略、集中成本領導策略、集中差異化策略，以及整合成本領導與差異化策略等五種競爭策略（如圖2-1-1所示）。

1. 成本領導策略 (Cost Leadership Strategy)

在相同品質下，透過規模、效率及經驗等各方面的努力，以追求成本的降低並加強成本的控制，使企業在不忽略品質及服務之下，能相對於其他競爭者有較低的成本，且透過成本最小化來降低售價，以獲得最大銷售額，求得競爭優勢。

2. 差異化策略 (Differentiation Strategy)

在產業內提供獨一無二的服務或產品。該企業可透過如產品優異品質、獨特設計、良好技術能力與品牌形象之差異化方式為顧客創造更高的附加價值，且得以產生出與其他競爭對手不同的獨特性，以建立競爭優勢，進而形成競爭者的進入障礙。

3. 集中化策略 (Focus Strategy)

著重經營於某一市場區隔、產品線、購買群或地理涵蓋範圍，並針對集中目標採行差異化或低成本領導策略，以獲得競爭優勢，故根據獨特的市場區隔劃分為集中成本領導策略 (Focused Cost Leadership Strategy) 與集中差異化策略 (Focused Differentiation Strategy)。

4. 整合成本領導與差異化策略 (Integrated Cost Leadership / Differentiation)

企業盡可能提供顧客相關低成本與在相同價值上具有不同特性之產品，特別是在全球市場中，企業是否有能力整合成本領導與差異化策略是發展競爭優勢的主要關鍵。當企業能整合成本領導與差異化策略時，則可以獲得較佳的市場地位，且對於環境的改變得以快速地回應，並且能更快速的學習新知識技能，進而更有效率運用其核心能力。

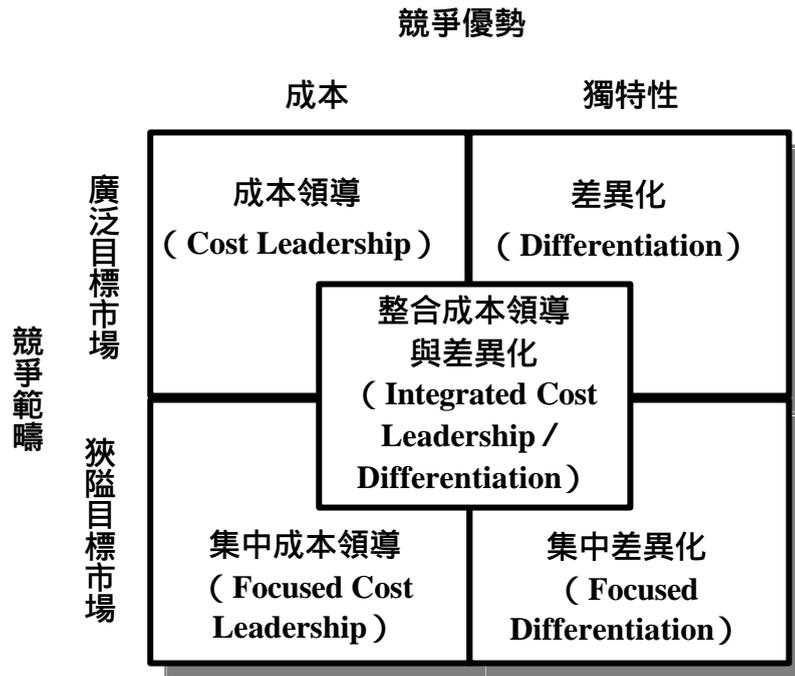


圖2-1-1 Michael Porter之競爭策略類型

資料來源：Hitt Michael A., R. Duance Ireland and Robert E. Hoskisson(2003), *Strategic Management*, 5th ed., South-Western, SW : Thomson Learning, p.119.

(三) Mullins, Walker, Boyd and Larreche (2005) 的整合性競爭策略

Mullins et al., (2005) 認為Porter競爭策略和Mile and Snow適應性模式策略之策略分類方式，無法完整地表達出競爭策略的意涵，例如採取防禦策略的事業單位可以運用如：低成本、品質或服務上的差異化之競爭手法來保護其市場地位，該學者認為唯有整合兩者策略分類，作為競爭策略的兩個維度：事業單位欲在產品 - 市場上發展的程度（與Miles & Snow的分類法一致）；在產品 - 市場上運用的競爭手法（與Porter的分類法一致）。因此，為賦予競爭策略更廣泛、更完整的觀點，將策略分為六個事業策略類型，以及將事業策略與範圍、目標、資源部署和綜效之間作比較，並且了解不同事業策略所適應的環境因素。詳細如下所述（如圖2-1-2所示）。

1. 事業策略之類型

(1) 探勘者 (Prospectors)

探勘者係指該事業單位主要專注在透過積極地追尋新產品 - 新市場機會以獲得成長。

(2) 防禦者 (Defenders)

A. 差異化防禦者 (Differentiated defender)

差異化防禦者係指該事業單位主要專注在成熟期市場上維持一個差異化地位。

B. 低成本防禦者 (Low-cost defender)

低成本防禦者係指該事業單位主要專注在成熟期市場上維持一個低成本地位。

(3) 分析者 (Analyzers)

A. 差異化分析者 (Differentiated analyzer)

差異化分析者係指該事業單位擁有優越的核心事業，且積極地提供差異化之物以尋求擴張至相關的產品 - 市場。

B. 低成本分析者 (Low-cost analyzer)

低成本分析者係指該事業單位擁有優越的核心事業，且積極地提供低成本之物以尋求擴張至相關的產品 - 市場。

(4) 反應者 (Reactors)

反應者係指事業單位沒有清楚定義產品 / 市場發展或是競爭的策略。

整合性競爭策略只有六個事業策略類型而非預期的八種事業策略類型，主要是由於反應者與探勘者事業單位被認為是兩種同質性的類型。反應者在新產品發展或現有產品 - 市場上的競爭，並無明確和一致的方法。換言之，反應者並無明確的競爭策略，因此，在後續研究中予以忽略；而探勘者視為單一事業策略類型，是由於在新產品 - 市場上著重追求快速成長，甚少顧及新產品 - 市場上的競爭問題，並且在市場未穩定建立之前所面對的競爭者非常少，甚至沒有競爭者，所以無須考慮應採取何種競爭方式來區分競爭優勢，因此，僅為單一探勘者策略。此外，在後續研究討論中，由於分析者策略類型介於探勘者與防禦者之間，因此，將低成本分析者和差異化分析者合併一起探討，或是直接省略此兩類競爭策略的討論。

此外，每一個事業策略可以進一步依據該企業的市場範圍劃分為在廣泛的產品 - 市場、或者集中在狹隘的區隔市場，以避免與主要競爭者面對面的競爭 (Porter的集中化策略)。雖然，此種區隔方式是有所助益的，但相較於競爭策略其更適合用於事業目標市場策略的探討，因此，大多數企業無論其市場範圍是廣泛或是集中狹隘，均會以一致的方法在所有的產品 - 市場中進行競爭。

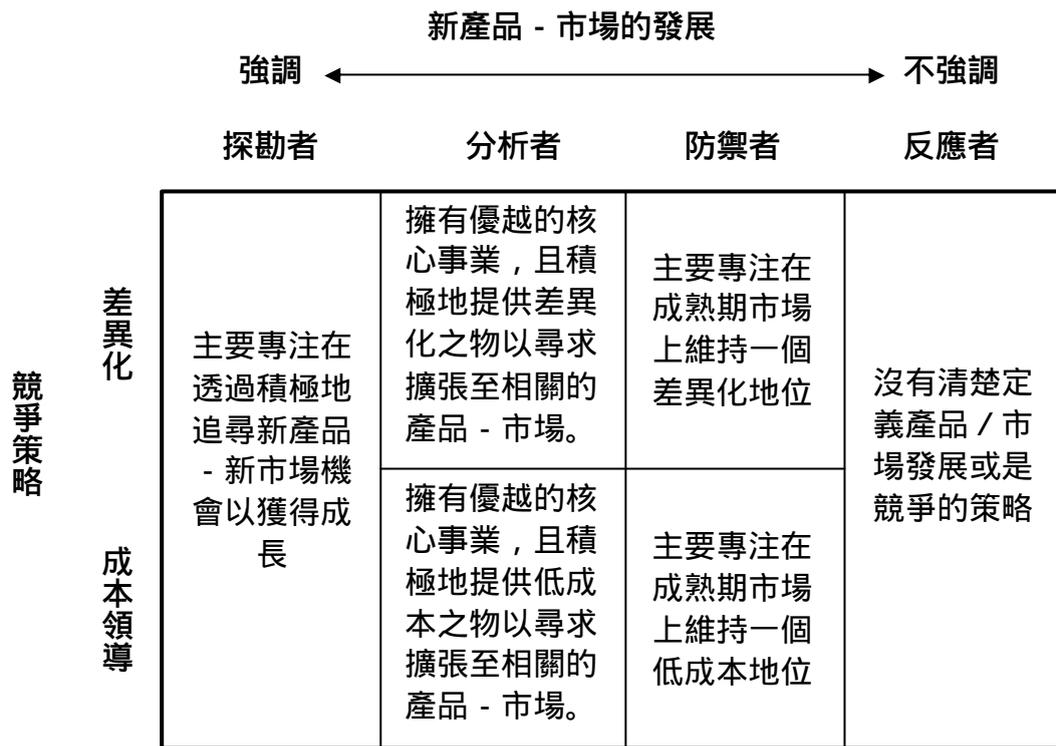


圖 2-1-2 整合性競爭策略

資料來源：Mullins John W., Orville C. Walker, JR., Harper W. Boyd, JR., and Jean-Claude Larreche' (2005), *Marketing Management*, 5rd ed., New York, NY: McGraw-Hill, p.225。

2. 事業策略與範圍、目標、資源部署和綜效之比較

事業策略是由範圍、目的和目標、維持競爭優勢、資源部署和綜效等五個要素或基本構面所組成(Mullins, Walker, Boyd and Larreche, 2005, p.229)。事業策略的類型是依據競爭優勢的差異來予以分類，因此，每一個事業策略在其他四個構面上仍有些重要差異存在，藉由這些差異可以在有效率執行事業策略之過程中，更明確地了解每一個事業策略相對之重要差異(如表2-1-3所示)。

表2-1-3 事業策略與範圍、目標、資源部署和綜效之比較

競爭策略		低成本防禦者	差異化防禦者	探勘者	分析者
構面					
範圍		成熟 / 穩定 / 定義明確的領域；成熟的技术與顧客區隔	成熟 / 穩定 / 定義明確的領域；成熟的技术與顧客區隔	廣泛 / 動態的領域；未明確建立技术和顧客區隔	混合式的防禦者與領者導策略
目的和目標	適應能力（新產品成功）	很少	少	多	混合式的防禦者與領者導策略
	效能（增加市場佔有率）	少	少	多	混合式的防禦者與領者導策略
	效率（ROI）	高	高	低	混合式的防禦者與領者導策略
資源部署		產生超額現金（金牛）	產生超額現金（金牛）	需要現金以進行產品發展（問號或明星）	需要少於探勘者之現金以進行產品發展
綜效		需透過作業綜效以達到效率	需透過作業綜效以達到效率	分享作業設備與計畫具危險性 - 最好是分享技術 / 行銷技能	分享作業設備與計畫具危險性 - 最好是分享技術 / 行銷技能

資料來源：Mullins John W., Orville C. Walker, JR., Harper W. Boyd, JR., and Jean-Claude Larreche' (2005), *Marketing Management*, 5rd ed., New York, NY: McGraw-Hill, p.230.

3. 事業策略與環境之配適

在不同市場領域中，企業會採取不同競爭方法來追求不同目標。亦即使在相同環境下，各種事業策略間仍然存在著顯著差異。因此，在合適的環境情況下採取適合的事業策略類型以追求效率和成功。Mullins et al., (2005) 提出不同競爭策略的環境因素（如表2-1-4所示），該學者認為在市場特性、技術、競爭和事業的相對優勢等四個環境因素下，最有利於成功執行每一個事業策略的情境，如下所述（李文斌, 2003, p.21-22）

（1）適合探勘者策略之情境

探勘者策略適用於因新科技出現、顧客需求改變，或二者兼具的情況下，所產生的不穩定與快速變化的環境。在任一種情況下，該類型企業傾向於生命週期的導入階段，以及提供許多產品 - 市場進入機會。因競爭者少，使企業之相對市場佔有率會隨著新產品導

入或新市場發展而快速變化，故產業結構易因環境變遷而改變。由於探勘者策略強調新產品或新市場的發展，因此，最成功的探勘者通常擁有最優勢或投入充足資源於兩個廣泛的能力上：其一為 R&D、產品工程和其他新科技與轉換新科技為創新性產品的功能領域能力；其二為行銷、行銷研究和銷售，即是辨認與發展新市場機會所需的功能性能力。然而，在某些情況下，採行探勘者策略的企業即使擁有優異的產品發展與行銷能力，但隨著產品 - 市場的成長與新競爭者進入，也許會因為缺乏維持其領先地位的資源而失敗。

(2) 適合分析者策略之情境

分析者策略同時追求兩個目標：一方面專注於防禦，在現有產品或服務上採取低成本或差異化，以取得在一個或更多現有市場上的市場佔有率；另一方面，則注意新產品發展，避免競爭者以更先進的產品或發展出新技術而被競爭者超越。這種雙元發展方式使分析者策略適宜在已發展甚佳的產業中使用之外，同時也可兼顧隨著顧客需求或科技持續改善成長和變化的產業中。

(3) 適合防禦者策略之情境

對擁有一個或更多具獲利性主要市場區隔的企業而言，防禦者策略最適合用於在相對成熟及穩定的產業中。成功的防禦者策略首先以流程改善、產品改善、或延伸產品線來保護及加強現有的市場地位，但相對投入較少的資源在基礎研發或創新性新產品的發展上。因此，在基礎科技不確定性低的產業、或該產業已發展甚佳，以及短期內不會出現劇烈性變化時，防禦者策略會有最佳績效表現。

A. 差異化防禦者策略

採行差異化防禦者策略的企業，必須在特定競爭優勢的關鍵功能領域上，維持擁有優越的資源與能力，才可有效地保護其市場地位。倘若一企業的差異化優勢來自於產品的品質，其關鍵功能領域包括生產、流程工程和品質控制能力，或許也涵蓋了發展產品改善的產品工程能力。實證上發現，優越的產品品質對企業的投資報酬率（ROI）有顯著影響，而這是防禦者策略最重要的績效目標。在不考慮差異化基礎時，行銷是一個有效執行差異化防禦者策略的重要能力。行銷活動可以掌握顧客需求、競爭行動、透過促銷以傳遞產品之獨特性，以及透過銷售人員維持產品知名度和顧客忠誠度等。

B. 低成本防禦者策略

企業必須較其競爭者更有效率，才能成功地執行低成本防禦者策略。對此一事業策略而言，企業必須在產業的早期成長階段時建立基礎，以獲得或維持最低每單位成本，通常這意味著企業

必須在一開始即追求極大數量，透過低價與促銷方式的結合，以取得規模經濟利益。同時也必須投資更多廠房設備以因應未來的成長需求，進而降低生產成本。在這種低毛利和鉅額投資的特性下，企業必須取得母公司對其所需資源的重要承諾，或者與其他企業共享設備、技術和計畫的方式也可行。雖然著重效率與低價格是低成本防禦者策略的主要競爭策略重心所在，但是即使是追求其他事業策略的企業，也必須在所需的功能性活動上，盡可能地達到營運效率。

表 2-1-4 不同事業策略的環境因素

策略因素	探勘者	分析者	差異化防禦者	低成本防禦者
市場特性	產業在生命週期的導入或早期成長階段；許多潛在顧客區隔未被明確定義或發展	產業在生命週期成長或早期成熟階段；目前在主要的區隔市場提供一個或多個產品，但仍有些潛在區隔尚未被發展	產業在生命週期成熟或衰退階段；目前經營所有主要區隔市場；銷售主要來自重覆購買 / 替代需求	
技術	新興技術；許多應用還未被發展	基礎技術發展良好且持續發展；除了產品修正和改善之外，還有新競爭技術的出現	基礎技術完全被發展且穩定；少數重要的修正或大略的改善。	
競爭	少數已建立之競爭者；產業結構平穩發展；單一競爭者擁有主要市場區隔之佔有率	大量的競爭者，但未來可能退出市場；產業結構平穩發展；一個或多個競爭者擁有在主要區隔市場的高佔有率，但由於市場持續成長，使得相對市佔率快速地改變	少至中量建立良好的競爭者；縱然可能發展購併或聯合，但產業結構穩定；成熟的市場表示競爭者相對市佔率隨時間趨於穩定	
事業的相對優勢	SBU（或母公司）擁有優越的研發、產品工程、行銷研究和行銷能力	SBU（或母公司）擁有優越的研發、產品工程和行銷研究能力，但仍未及某些競爭者；在一個或多個區隔市場中，擁有低成本或優越的銷售、行銷、配銷或服務的能力	SBU 在研發或產品工程上無顯著的優勢；成本至少高於某些競爭者；SBU 在流程工程和品質控制和 / 或在行銷、銷售、配銷或顧客服務上無顯著的優勢	SBU 擁有優越的供給來源和 / 或流程工程和生產能力，而能成為低成本生產者；在研發、產品工程、行銷、銷售或服務能力上不及競爭者優越

資料來源：Mullins John W., Orville C. Walker, JR., Harper W. Boyd, JR., and Jean-Claude Larreche' (2005), *Marketing Management*, 5rd ed., New York, NY: McGraw-Hill, p.233.

綜合上述，事業策略的目標是在市場中定位事業，以及運用最有效的策略以和競爭者產生區別。當企業經營領域僅限於某一產業中，其追求生存與發展的方法，如決策內容強調滿足顧客的方式、事業競爭優勢的建立、生存空間的選擇，以及策略決策的內部一致性。事業單位採行的策略亦稱為『事業策略』，包括：成本領導策略、差異化策略、集中成本領導策略、集中差異化策略及整合成本領導與差異化策略，並且在公司策略規範下尋求最佳績效。雖然事業策略有許多不同的類型，最普遍採行的仍然是Porter(1998)的競爭策略和Mile and Snow(1978)的適應性模式策略這兩種分類方式，但大多是採用單一的分類方式。雖然Porter (1998)和Mile and Snow(1978)的事業策略類型已普遍被接受和支持，但是這兩者本身並不完善，例如採取防禦者策略的事業單位可以運用如：低成本、品質或服務上的差異化之競爭手法來保護其市場地位，故Mullins et al., (2005)結合兩位學者的事業策略類型提出整合性競爭策略。因此，本研究將三者分類方式加以整合來進行研究探討（如表2-1-5所示）。

表2-1-5 三種競爭策略類型之比較分析

學者 項目	Porter (1998)	Mile and Snow (1978)	Mullins et al., (2005)
事業策略 類型	成本領導策略、差異化策略、集中成本領導策略、集中差異化策略	探勘者、分析者、防禦者、反應者	探勘者、差異化分析者、低成本分析者、差異化防禦者、低成本防禦者、反應者
適用情況	事業的目標市場策略	新產品 - 市場發展策略	整合性競爭策略 (結合前述兩者)
區分方式	1.競爭優勢 (成本與獨特性) 2.競爭範疇 (廣泛與狹隘目標市場)	新產品 - 市場發展程度	1. 事業單位欲在產品 - 市場上發展的程度(與 Miles & Snow 的分類法一致) 2. 在產品 - 市場上運用的競爭手法(與 Porter 的分類法一致)
環境	有	有	有
組織結構	無	有	有
控制	無	有	有
技術	無	有	有
事業相對優勢	無	無	有
模型缺點	無考量到新產品 - 市場的發展程度與生命週期的階段情況	無考慮市場是屬於廣泛或狹隘	反應者並無明確的競爭策略，因此，在後續的研究中予以忽略

資料來源：本研究整理。

小結：

企業採行的策略是將未來市場機會與組織能力作最佳配適發展而成，一般公司都是以公司策略、事業策略與功能策略等三個層級為主，由於本研究著重事業策略與行銷組織結構和策略性行為之關連性，探討企業經營領域僅限於某一產業範疇內，單一企業個體因素的競爭行為，因此，選擇事業策略層級作為策略發展基礎。在事業策略之相關文獻中，由於研究對象與背景情境的差異，許多學者有不同之主張與見解，綜觀多數學者在相關研究中普遍地仍以Porter (1998) 提出成本領導、差異化、集中成本領導、集中差異化和整合成本領導與差異化之競爭策略，以及Miles & Snow (1978) 提出探勘者、分析者、防禦者和反應者之適應性模式策略進行探究。然而，Mullins et al., (2005) 認為該兩種事業策略類型皆不盡完善：Porter (1998) 競爭策略著重於事業的目標市場策略，較無考量到新產品 - 市場的發展程度與生命週期的階段情況；Miles & Snow (1978) 適應性模式策略則著重於新產品 - 市場發展策略，較無考慮市場是屬於廣泛或狹隘，例如採取防禦策略的事業單位可以運用如：低成本、品質或服務上的差異化之競爭手法來保護其市場地位。因此，Mullins et al., (2005) 結合兩種事業策略類型提出整合性競爭策略，亦即同時考量事業單位欲在產品 - 市場上發展的程度，以及在產品 - 市場上運用的競爭手法。

本研究是以台灣製造產業為實證對象，在產業價值鏈中，左邊是技術與研發，右邊是品牌與行銷，落在中間的是目前台灣製造產業所處的生產與製造，而該產業的基礎在於規模經濟所累積而成的價格優勢，也就是求其大，規模坐大就能降低單位成本，降低單位成本就能壓低價格，而價格就是競爭力。因此，該產業最重要的核心競爭力在於規模經濟及低價格 (蘇元良, 2005)。另外，本研究主要探討單一企業個體因素的競爭行為，經由謹慎評估競爭策略、適應性模式策略，以及整合性競爭策略等三種事業策略類型後，認為Miles & Snow (1978) 提出的適應性模式之策略類型較適合本研究之產業情境。

綜合上述，台灣製造產業在現階段仍著重於低成本，較少致力於產業價值鏈兩端之差異，故本研究因應實證產業之情境，不考量市場是屬於廣泛或狹隘的低成本、差異化及集中化等情況。因此，本研究在事業策略類型上，採取Miles & Snow (1978) 提出的探勘者、分析者、防禦者和反應者等四種事業策略類型。Mullins et al., (2005) 認為反應者在新產品發展或在現有產品 - 市場上的競爭，既無明確和一致的方法，也無明確的競爭策略，所以在事業策略方面上不採取反應者策略，且過去大多數學者在進行事業策略分析探討時，反應者策略所衡量出來的結果也大多不顯著，故在研究上予以刪除 (Matsuno et al., 2000; Vorhies et al., 2003; Frambach et al., 2003)。因此，本研究在事業策略方面將反應者策略暫不納入探究，僅以探勘者、分析者及防禦者等三種事業策略類型作為該構念之研究變項。

第二節 行銷組織結構 (Marketing Organization Structure)

科技快速變革促使企業在事業策略、組織設計及策略性行為上必須作適當的調整，使組織更有效率，以妥善的因應來自經營環境中問題。企業在實行策略的程序中包含「策略形成」和「策略執行」。本研究在先前已探討策略形成之部份，而策略的執行則探討如何以組織結構和控制系統作為實現策略的工具，故本節針對行銷組織結構接續探討策略執行的層面。

一、行銷組織結構 (Marketing Organization Structure)

傳統的組織設計以垂直式的溝通為主，然而，在現今動盪環境中，企業在獲得競爭優勢的過程中，往往需要大量水平式及跨部門間的溝通，主要是因為資訊科技快速變革所造成。近年來，人類社會分工日趨精細，各專業領域的深度大幅提高，彼此間的隔閡也愈來愈大，一個產品的成功，有賴於各領域專家的合作。此外，如網際網路等新科技的出現，意味著組織與顧客互動關係的改變，與顧客間每一個互動都可能需要跨部門間的溝通。凡此種種，使組織結構產生必要的改變。再者，新科技也代表了新營運模式的出現，新營運模式代表了新的策略，依據 Chandler(1962)提出的結構追隨策略理論可知，若策略與結構配適不良，將會影響組織績效。後續學者研究也認為當策略與結構契合時，組織會有較佳的績效 (Rajaratnam and Lawrence, 2001 ; Vorhies and Morgan, 2003 , Olson et al., 2005)。因此，組織為因應其事業策略，其組織結構必將隨之調整。

(一) 組織結構之定義

組織需將未來市場機會和組織能力之間作最佳配適以達成目標。因此，管理者透過分析公司的優勢和劣勢以評估組織是否實行公司策略和目標的能力，什麼目標和策略將適合於公司，並且是否有需要去改變組織以回應市場力量。組織結構係指任務與職權關係的正式系統，組織結構是控制組織成員在達成組織目標的過程中，如何合作與使用資源；是控制協調與激勵，塑造組織成員與組織行為；是為了因應環境、生產科技、與人力資源等情境的變化；是當組織成長與分化時會隨之改變；是可以透過組織設計管理與改變(Jones, 2004, p8-9) Spulber(2004, p.112) 認為組織結構係指公司的經營疆界和跨公司部門的任務分派，而組織結構之目的在於管理者藉由設計公司組織結構以強化公司策略的執行。

Robbins & Coulter(2002, p.276) 認為組織結構是關於工作任務分派、編組、協調等正式架構。他們認為企業藉由結構與設計可以清楚指出那些是該做的；分配工作以避免重複、浪費、衝突與資源誤用等情形；提供邏輯的工作流程；建立溝的管道；提供協調的機制；集中工作努力於實現目標上；增加組織的計劃和控制功能。Rue & Byars (2003, p.163) 組織結構係指界定正式組織的疆界，以及組織內部營運的架構。該學者認為組織結構反映出內部各群體如何競爭資源、利潤

與組織衡量的責任歸屬 資訊如何傳遞, 以及如何作決策 Vorhies & Morgan(2003, p.102) 行銷組織的結構特性係指行銷活動和相關的決策權力應如何配置。Olson et al., (2005, p.51) 認為組織結構是用來協調分工後細小之工作任務。亦即決定如何達成協調特定人員和特定單位完成特定工作, 且行銷責任已擴展至在目前行銷單位間創造更大的分工, 以及面臨更大的協調挑戰。整體而言, 行銷組織結構是公司的經營疆界和跨公司部門之任務分派、編組、協調的正式架構, 用以協調組織達成策略性目標的方法。

(二) 組織結構之要素

Robbins (2001) 認為在組織結構中須考慮六個要素: 工作專業化、指揮鏈、控制幅度、職權與職責、集權與分權, 以及部門化。然而, 在現實環境中, 我們不難發現有些組織傾向所有權集中、正式化, 而有些組織卻強調分權、非正式化。亦即每一企業的情境背景不同, 所採行的策略也不盡相同, 組織結構是一種幫助企業達成策略性目標的手段, 因此, 組織結構應追隨策略作適度的改變, 也會隨權變因素而不同。

Walker and Ruekert (1987) 認為公司採用不同事業策略應配適不同組織設計, 其提出三種結構類型: 正式化、分權化和專業化, 在形成組織或部門績效中普遍受到重視。Vorhies and Morgan(2003) 針對物流產業所進行的研究中發現, 行銷組織、事業策略和績效彼此間具有關連性, 其認為過去文獻定義出許多不同組織結構特性, 然而這些特性中普遍受到重視的仍為正式化、分權化和專業化, 因此, 無論企業是屬於科層型或有機型的組織, 這些結構特性將會被安排於組織行銷活動上。在不同的行銷組織特性中, 或多或少都有不同的事業策略 (Rajaratnam et al., 2001 ; Vorhies and Morgan, 2003 ; Olson et al., 2005) Walker et al., (1987) 認為組織結構對組織或部門績效非常重要。

綜合上述之觀點, 認為組織結構應包含三個構面 (Olson et al., 2005, p.51-52), 分述如下:

1. 正式化 (Formalization)

正式化係指藉由正式規章與程序控制決策與工作關係之程度。亦即公司工作標準化, 以及員工遵循公司條例、規則、指示與標準程序而行使的程度。如果正式化程度高, 組織內會有明確的工作說明書, 以及許多員工必須遵守的組織規範與工作程序, 即工作標準化程度愈高, 員工對如何完成該工作的自主權也就愈低。此外, 在不同組織間, 甚至是同一組織內的不同部門間, 其正式化的程度會有很大的差異。

2. 分權化 (Decentralization)

分權化係指高階管理者授予職責給中階與低階管理者作決策控制之程度。亦即高階管理人員下授的職權愈多, 低階管理人員所做決策

種類及次數增加，則該組織愈傾向於分權化。一個組織絕不可能是完全的集權化或分權化，因此，現今管理者必須選擇集權或分權的比重，以允許他們能夠最佳地去執行其決策，以達成組織目標。

3. 專業化 (Specialization)

專業化係指任務和活動在組織中分工之程度，以及員工在執行這些任務和活動過程中所擁有控制之程度。基本上，並非由一個人完成整個工作，而是將工作拆解成幾個步驟，再由不同的人分段完成，故每位員工只專精於部分活動，而非整個生產活動，使工作更有效率地完成。

一般而言，組織結構隨著策略而定，也會隨著策略的改變而改變。雖然組織結構有數種不同的特性，綜合上述之研究相關文獻，本研究之行銷組織結構構念決定採用集權化、正式化及專業化等三種衡量變項。

(三) 事業策略與行銷組織結構之關連性

行銷組織結構是公司的經營疆界和跨公司部門的任務分派、編組、協調等正式架構，用以協調組織達成策略性目標的方法，企業可藉由組織結構來強化公司策略的執行。Chandler(1962)提出的結構追隨策略理論中指出，事業策略由單一產品，到垂直整合，再到產品多樣性的同時，企業必須隨時發展更精密的組織結構，以配合策略的進行，可得知若策略與結構配適不良，將會影響組織績效。Ruekert, Walker, Roering (1985) 在事業單位的組織結構上，以組織內、外部化活動與三個結構特性 - 集權化、正式化和專業化為矩陣的兩軸，其中正式化與集權化兩者存有正向關係，而專業化與該兩者則呈現負向關係，因此，可類分為四種典型的組織型態，每一種組織類型適用於不同的行銷任務情況，如表 2-2-1 所示。

1. 有機型結構 (Organic Structure)

當環境處於高度不確定時，任務績效的適應能力變得極為重要。由於環境的不確定性使得市場較無效率，組織任務結構應採內部化的方式，而結構特性則傾向於分權、非正式化及專業化。有機型的組織在面臨環境的改變上更具彈性，並且可能隨著時間的變遷維持組織效能。

2. 科層型結構 (Bureaucratic Structure)

科層型在組織任務上採取內部化的方式，且運用分權化、正式化和非專業化的結構特性。當環境處於穩定、任務屬於常態性，並且可以明確衡量時，需要一些特定投資活動以提高效率與效能。在許多功能行銷任務中普遍採用科層型的組織結構，並且使用集權的機制監控以評估組織內的單位績效。然而，當環境屬於變動的情況下，這樣的系統通常不易隨之改變，並且可能會產生不利影響。

3.交易型結構 (Transactional Form)

在效率的基礎上，當市場環境處於穩定（如不需要特定資產、現有許多競爭者及潛在機會低）時，外部組織比內部組織能提供更多優勢。當公司與外部供應商之間的關係是採取集權化、正式化與非專業化的結構特性所組成，這種關係即為交易型關係。此種結構特別適用於具重複性及容易評估的任務，並且是最具有高效率與效能的組織結構類型。

4.關係型結構 (Relational Form)

此種結構類型是透過與外部供應商的關係，以及分權化、正式化與高度專業化的結構特性來組織活動。其適用於具高度的環境不確定性、任務屬性為非例行性、難以評估，以及需要較少專業化投資之情況，因此，較無法以傳統契約交易方式來進行。

表 2-2-1 四種基本行銷組織型態與情境

情境類型	環境特性	結構特性	任務特性	績效特性
內部化 - 有機型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複雜、不確定性高 ■ 市場無效率 ■ 少數潛在供應商 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分權化 ■ 非正式化 ■ 專業化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 非例行性 ■ 績效難以評估 ■ 需要專業化的知識或投資 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 適應能力高 ■ 對非例行性及專業化的任務具有高效能 ■ 效率低
內部化 - 科層型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 穩定、不確定性低 ■ 市場無效率 ■ 少數潛在供應商 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 集權化 ■ 正式化 ■ 非專業化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 例行性與經常性 ■ 績效容易評估 ■ 需要一些專業化的知識或投資 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高效率與高效能 ■ 適應能力低
外部化 - 交易型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 穩定 不確定性低 ■ 處於競爭的市場情況 ■ 具有競爭性的供應商 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 集權化 ■ 正式化 ■ 非專業化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 例行性與經常性 ■ 績效容易評估 ■ 需要少數或無須專業化的知識或投資 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 最有效率 ■ 對適當的任務具高效能 ■ 適應能力低
外部化 - 關係型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複雜、不確定性高 ■ 處於競爭的市場情況 ■ 具有競爭性的供應商 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分權化 ■ 非正式化 ■ 專業化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 非例行性 ■ 需要少數或無須專業化的知識或投資 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 適應能力高 ■ 對非例行性及專業化的任務具有高效能 ■ 效率低

資料來源：1.Ruekert Robert W., Orville C. Walker, Jr., and Kenneth J. Roering (1985), "The Organization of Marketing Activities : A Contingency Theory of Structure and Performance," *Journal of Marketing*, 49 (Winter) , p.20-21.

2.本研究整理。

Ruekert et al., (1985) 透過權變理論針對在事業單位層級中行銷活動績效與結構之關連性，提出四種基本行銷組織型態（如有機型、科層型、交易型與關係

型)與情境(如結構特性、任務特性、環境特性及績效特性)。當結構特性屬於分權化、非正式化與專業化之組織類型為有機型與關係型時,所面臨的環境是趨於複雜且不穩定的情況,並且存在著少數潛在供應商與相互競爭的競爭者。由於其所執行的任務是具有非例規性,故組織在進行績效評估上較為不易,因此,這種類型的組織比較能獲得較高的效能與適應能力,但在效率程度方面較低;當結構特性屬於集權化、正式化與非專業化之組織類型為科層型與交易型時,所面臨的環境是趨於不複雜且穩定的情況,並且存在著少數潛在供應商與相互競爭的競爭者,由於其所執行的任務是具有例規性,故組織在進行績效評估上較為容易,因此,這種類型的組織比較能獲得較高的效能與效率,但在適應能力方面較低。

Miles and Snow (1978) 提出探勘者、分析者、防禦者、反應者等四種事業策略類型。Walker et al., (2003) 認為執行任何競爭策略皆需要對工作任務和活動有充分溝通與協調,且要成功地執行競爭策略,須同時考慮其關鍵的功能性活動。該學者將 Miles and Snow (1978) 的事業策略類型細分成探勘者、低成本分析者、差異化分析者、低成本防禦者、差異化防禦者及反應者等六種事業策略類型,其認為不同的競爭策略強調不同的方法取得競爭優勢,組織的功能性能力可能對某一種競爭策略而言是關鍵成功因素,但是對其他競爭策略則較不重要,例如新產品發展的能力對探勘者而言是最關鍵的能力,但對於低成本防禦者則不然。當企業擁有其策略所需的功能性能力和相對於競爭者擁有充分的資源,包含合適的技術、市場、競爭環境,以及發展合適的協調與解決功能部門間衝突的機制,則具備較能成功地執行該策略的條件,如表 2-2-2 所示(引自李文斌, 2003 : p.23)。

表 2-2-2 關於成功執行競爭策略的組織和功能部門間因素

事業策略因素	探勘者	差異化防禦者	低成本防禦者
事業單位的組織結構	當正式化和集權化程度低、專業化程度高時,在關鍵銷售量和市佔率成長方面有最好的績效	當正式化、集權化和專業化程度適中時,在關鍵的 ROI 方面有最好的績效	當正式化和集權化程度高、專業化程度低時,在關鍵的 ROI 和現金流量方面有最好的績效
功能部門之間的協調和衝突解決機制	事業單位經歷嚴重的功能部門間衝突;當採用參與式解決機制時,在關鍵的銷售量和市佔率成長方面有最好的績效	事業單位經歷適中的功能部門間衝突;當針對關於不同差異化優勢採用參與式解決機制時,且其他(如產品經理與產品改善團隊)使用階層式時,在關鍵的 ROI 方面有最好的績效	事業單位經歷輕微的功能部門間衝突;當衝突解決機制是階層式(如功能式組織)時,在關鍵的 ROI 和現金流量方面有最好的績效

資料來源：1. Walker Orville C., JR., Harper W. Boyd, JR., John Mullins and Jean-Claude Larreche (2003), *Marketing Strategy*, 4th ed., New York, NY: Irwin/McGraw-Hill, p.310.
2.李文斌(2003), p.24。

Chandler(1962)結構追隨策略理論，當組織採取不同的事業策略時，其組織結構和其組織行為必隨之調整。綜合上述，依據不同事業策略類型在主要績效目標、環境特性、衝突與解決機制、產品生命週期，以及組織結構特性下，配合組織類型的特性可進一步了解在不同事業競爭策略下，組織結構的最適形式，如表 2-2-3 所示。

表 2-2-3 競爭策略和組織結構類型與其他特性之配合

結構 \ 策略		探勘者	分析者	差異化防禦者	低成本防禦者	反應者
環境		複雜、不穩定	複雜但漸趨穩定	穩定、不複雜	穩定、不複雜	-
產品生命週期		初生階段	早期成長階段	成熟階段	成熟階段	成熟 - 衰退階段
內部化	有機型		視情況選擇探勘者或防禦者			無明確和一致的方法
	科層型					
外部化	交易型					
	關係型					
正式化程度		低	適中	高	高	
分權化程度		高	適中	低	低	
專業化程度		高	適中	低	低	
跨功能的衝突程度		嚴重	嚴重 - 適中	適中	輕微	
解決機制		參與式	參與式或階層式	參與式或階層式	階層式	
適應能力		高	適中	低	低	-
效率		低	適中	高	高	-
效能		高	適中	低	低	-
關鍵績效		銷售量和市佔率	視情況而定	ROI	ROI 和現金流量	-

資料來源：本研究整理。

當企業採取探勘者策略時，主要專注於刺激和滿足新市場的機會，以求創新及擴充成長，且對於產品 - 市場的定義也較為廣泛。採用此種事業策略之企業由於所面臨的活動較為複雜且不穩定，也較難評估專案計畫的可行性，對於環境的變動十分敏感，企業通常會使用分權化與非正式化的結構型態來進行任務執行，若在新產品發展上常需要專業化的知識或投資時，則以組織內部化 - 有機型的方式來發展，可藉由參與的方式來解決事業單位所面臨的功能部門間嚴重之衝突，更可以有效地協調和控制新產品的發展活動；若在新產品發展上常無需專業化的知識或投資時，則以組織外部化 - 關係型的方式來發展，著重與外部組織建立良好的連結關係，且讓企業保持長期的彈性；而當公司採分析者策略時，主要是介於探勘者和防禦者策略之間，會視情況選擇探勘者或防禦者策略。

當企業採低成本或差異化防禦者策略時，主要專注於現有產業內相對較為穩定的利基市場，較不著重追求創新及擴充成長，其競爭基礎主要為價格、服務、品質與遞送，對於產品 - 市場的定義也較為狹隘。採用此種事業策略的企業由於所面臨的活動較為不複雜且穩定，較容易評估專案計畫的可行性，企業通常會使用集權化與正式化的結構型態來進行任務執行，藉由低成本與差異化的方式來獲取高效率，以維持現有顧客和市場佔有率，故可採行組織外部化 - 交易型與組織內部化 - 科層型的方式來加以發展，藉由參與或階層的方式來解決事業單位所面臨之功能部門間輕微的衝突，以有效地協調和控制企業的發展活動；當公司採反應者策略時在新產品發展或現有產品 - 市場上的競爭，並無明確和一致的方法。

小結：

組織結構隨著策略而定，也會隨著策略的改變而改變。當公司逐漸成長時，策略會變的更為複雜且較難以控制與預測，公司為了在產業中擴張其功能性活動，使得企業必須作垂直整合，而組織結構則必須重新設計以因應策略的改變。若公司技術成長預期著重於產品多元化發展時，則須再次調整組織結構，以提升組織效能，這時所需要的組織結構要能有效分配有形的實體資產與資訊資產等資源，以及明確歸屬績效責任及協調各單位。現今許多學者研究證明，在不同行銷組織特性中或多或少都有不同的事業策略，經實證發現，公司若採取不同事業策略如：Porter (1985)競爭策略 Miles & Snow(1978)適應性模式策略或 Mullins et al., (2005) 整合性競爭策略時，組織結構（如：專業化、正式化及分權化）將跟隨策略作最適當的調整與配適（Rajaratnam & Chonko, 2001；Vorhies and Morgan, 2003；Olson et al., 2005）。因此，當事業策略與組織結構作最佳配適時，不僅可提升公司組織績效，也可以了解將策略化為具體行動的執行能力，以衡量策略成果的績效指標，故對於策略目標的達成，具有重大意義。

在組織結構中內部化 - 科層型與外部化 - 交易型是具有高效率與高效能的組織型態，所面臨的環境是較為穩定且不具複雜度，其中，外部化 - 交易型是可以獲取最高效率的組織類型，因此對於專注在成熟期市場上維持一個差異化地位之差異化防禦者策略來說是較為適用；而內部化 - 科層型是可以獲取僅次於交易型的高效率之組織類型，但由於此類形的適應能力不佳，因此對於專注在成熟期市場上維持一個低成本地位之低成本防禦者策略來說是較為適用。至於探勘者策略則端視企業之需求來考量應採行內部化 - 有機型或外部化 - 關係型的組織結構。Olson et al., (2005) 研究結果發現，當公司採取探勘者策略時，具有高度分權化和專業化的行銷組織結構。

整體而言，在行銷組織結構面向，大多學者採用正式化、分權化及專業化三變項衡量，由於本研究為了將事業策略和組織結構作最適連結，故決定依據 Olson (2005) 研究架構採用集權化、正式化及專業化等三種衡量變項，作為本研究在行銷組織結構上之研究變項。

第三節 策略性行為 (Strategic Behavior)

企業在實行策略的程序中包含「策略形成」和「策略執行」。本研究在先前已探討策略形成之部份，以及行銷組織結構之策略執行的工具，故本節針對策略性行為接續探討策略執行的層面。

策略性導向是公司策略的方向，透過正確的行為以達成組織優越的績效。Narver and Slater(1990)認為企業為了持續追求卓越績效而藉由創造適宜的行為以執行策略性導向。Kevin, Gerald, Zhilin and Nan (2005)認為市場導向和創新導向為公司獲得長期成功非常重要的兩項策略導向。Narver & Slater (1990)認為市場導向包含顧客導向、競爭者導向及跨功能整合。Olson et al. (2005, p.52)說明組織行為係指組織成員間工作連結之活動。管理當局努力運用控制系統以影響組織行為。想而言之，協助校準組織成員與公司目標一致，即控制程序。控制理論提出三種如行為控制（如建立和監控一系列的行動）、產出控制（如目標達成度的衡量）和投入控制（如訓練）之主要控制機制型態。行為學派的觀點認為不同的策略需要有不同的組織行為，亦即需要不同組織成員的行動，當策略和行為彼此相互連結時，透過優異的事業策略執行，策略性行為可以創造優越的組織績效。Olson et al. (2005, p.52)提出策略性行為之顧客導向、競爭者導向、創新導向與內部／成本導向等四個變項。整體而言，策略性行為是管理當局努力運用行為、產出和投入等控制系統，協助校準組織成員的行動與公司目標相互一致之過程。

(一) 市場導向(Market orientation)

市場導向的定義是從市場概念形成的觀念所發展出來。市場導向是組織對外在環境變化，所產生的內在因應措施，而且是一種對應的關連，包括顧客層面、競爭者層面及一般環境層面對組織內部反應的刺激及其後續可能發生的特定傾向（林義屏：2001, p.14）。Uncles (2000)提出廣義的市場導向是藉由持續評估顧客的需求，創造和滿足顧客的流程和活動，並且在企業的績效上有明顯及重大的影響。因此，市場導向的概念是一種牽涉到公司各項營運和訂定的決策過程。

從各方面的觀點來對於市場導向作出不同的定義與認知，大略可劃分為Kohli & Jaworski (1990)之市場資訊處理程序觀點、Narver & Slater (1990)之組織文化觀點，以及Deshpandè, Farley (1998)之能力觀點等三種市場導向之觀點，其分述如下：

1. Kohli & Jaworski (1990) 的市場資訊處理程序觀點

Kohli & Jaworski (1990) 探討市場導向模式、研究命題與管理上的意涵，採用過去相關文獻與現場訪談的方式進行研究，針對美國四大城

市中62位行銷與非行銷之管理者（如有33位為公司行銷管理者、15位為公司非行銷管理者，以及14位公司高階管理者）、不同產業及公司規模大小（如從4位職員到數千名職員）進行深入訪談，再與二所大學共十位學者的訪談後推論，市場導向是組織整體產生有關顧客現有和未來需求的市場訊息，且在部門間加以散佈，進而作出回應的過程。Kohli & Jaworski (1990) 建立一個市場導向的觀念架構，在這個架構中，提出影響市場導向的前置變數，包括高階管理者的因素、部門間的互動與組織系統；影響市場導向的結果變數則包括顧客回應、員工回應與組織績效，其中，組織績效受到供給面與需求面的干擾效果影響。

Kohli & Jaworski (1990) 認為市場導向是組織中、行為和活動的集合，並對於市場導向做出定義：「指全組織形成關於現在和未來顧客需求的市場情報蒐集，透過部門間的情報散佈和全組織對於情報的回應」，也說是蒐集顧客與競爭者的情報、將蒐集到的情報進行跨部門間的傳遞，以及根據情報來選擇目標市場與制訂公司的行銷策略，其認為市場導向應被視為是一種程序，該程序即行銷情報收集、情報散佈及情報回應。亦即認為市場導向是以市場資訊為中心所展開的一系列程序。詳述如下（劉益兆，2005，p.10-11）。

(1) 情報蒐集 (Intelligence generation)

針對顧客需求及偏好的情報進行蒐集，並分析影響這些需求及偏好的外部因素，例如：政府法規的限制、競爭者策略、技術的改變等其他環境因素。市場情報包括目標顧客現在與未來的需求，以及影響需求的政府管制與競爭者等外在環境變化的資訊。

(2) 情報散佈 (Intelligence dissemination)

市場情報需經由溝通、散佈給組織中相關的部門或成員，使企業內不同部門能產生一致的行動，並藉由組織內所有部門的參與以有效回應顧客需求。因此市場情報的散佈不一定是由行銷部門負責傳遞給其他部門，也可能由其他部門傳遞給行銷部門。

(3) 情報回應 (Responsiveness)

對蒐集及散佈的情報採取回應的行動。組織若只著重於市場情報的蒐集和散佈，卻忽略了回應市場情報，則市場導向對企業績效的提升成效不佳，因此組織應針對蒐集及散佈的市場情報加以回應，包括選擇目標市場、設計及提供滿足顧客現在和未來需求的產品及服務。

2. Narver & Slater (1990) 的組織文化觀點

Narver & Slater (1990) 針對一家位於美西大公司之森林產品部門中140位獨立策略事業單位 (SBUs) 的經理人，共採取了440題問項，最

後獲得371題有效的問項之回應資料，故問項回收率為84%且無遺漏任何資料，實際樣本數為113位策略事業單位之經理人，其中有36家為民生必需品事業、23家為特殊產品事業、51家為配銷事業、以及3家為出口外銷事業。從策略面來看，認為市場導向包含顧客導向、競爭者導向與跨功能整合等三個因素及長期觀點與獲利等兩個決策準則，企業若要極大化公司長期利潤，則必須持續為目標顧客群創造優越價值，為了要持續創造優越價值給顧客則企業必須著重於顧客導向、競爭者導向及跨功能整合，並建構了一個市場導向與績效的觀念性架構（如圖2-3-1所示）。

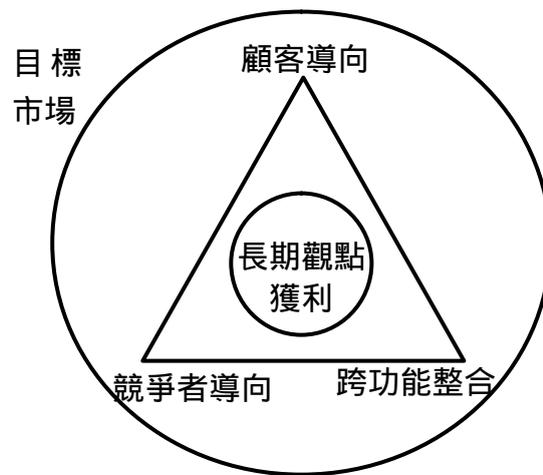


圖2-3-1 Narver & Slater之市場導向模型

資料來源：John C. Narver, and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), p.23.

Narver & Slater (1990) 研究結果發現市場導向與組織績效兩者間具有正向關係，而長期觀點與利潤因Cronbacha值為0.4775及0.1398小於0.7不具信度，因此，將此兩決策準則予以刪除。市場導向是一種組織文化，以最有效率為購買者創造價值提升的行為，並持續為事業創造更優異的績效，而顧客導向、競爭者導向與跨功能整合等三種策略性導向是構成組織內資訊共享的要素。因此，Narver & Slater市場導向的三項因素，分述如下（劉益兆，2005，p.12-13）：

(1) 顧客導向(Customer Orientation)

係指企業充分地瞭解目標顧客，分析目標顧客現在的需求並預測在市場的變化下，未來需求可能產生的改變，為他們創造持續購買的價值。也就是企業對於持續創造目標顧客的卓越價值能有充分的瞭解。

(2) 競爭者導向(Competitor Orientation)

係指企業瞭解最重要的現有競爭者與潛在競爭者，分析他們短期優勢及劣勢和長期可能發展的能力及策略來加以因應。也就是企業具有能夠確認、分析以及回應競爭者行為的能力。

(3) 跨功能整合(Interfunctional coordination)

係指企業內不同部門的功能組合成的價值鏈，是企業為顧客創造價值的所在，因此企業應協調公司整體資源的使用，為目標顧客創造優越的價值。做法是創造各功能部門間一致的目標及信賴感，以及對其他部門的需求很敏感並能快速回應。也就是企業協調組織資源的使用以創造較佳的顧客價值。

顧客導向和競爭者導向包含在目標市場中蒐集顧客與競爭者之資訊，透過企業來加以散佈的所有活動；跨部門協調是以顧客和競爭者的資訊為基礎，結合組織各部門的努力合作，為顧客創造更多優越的價值。總言之，三項市場導向之要素涵蓋市場蒐集、散佈和協調來創造顧客的價值。

3. Deshpandè & Farley (1998) 的能力觀點

Deshpandè and Webster(1989)指出「行銷觀念定義了一個組織的獨特文化，使組織以顧客為中心來思考策略與作業性之方向」。Deshpandè, Farley and Webster(1993)視市場導向為傳統的顧客導向，且將顧客導向當作公司文化的一部分，該學者將顧客導向定義為在不危害其他利益相關人的利益下，以顧客利益為第一優先考量，達成企業長期利潤目標下的一套信念。因此，許多學者以組織文化的觀點來探討市場導向。Deshpandè, Farley and Webster (1996)以Narver & Slater (1990)三個市場導向的衡量為基礎並稍微調整市場導向定義。該學者強調市場導向是透過持續的需求及評估來建立跨功能流程與活動，進而直接地創造和滿足顧客。

然而，Deshpandè and Farley (1998)認為在1980年代之後有三組的研究者皆發展出衡量市場導向的方式，但彼此間的目標存在著部份的差異，如下所述：

- (1) Narver & Slater (1990) 研究中得知，將市場導向發展出15個問項，且使用9種不同的方式來說明投資報酬率，在研究中包含其他因素如買賣雙方的權力、集中且容易進入、市場成長、技術的改變，以及公司規模與成長，針對140位獨立策略事業單位(SBUs)的管理者採取了440題問項，最後獲得371題有效問項之回應資料，研究結果發現市場導向與營利和非營利企業均有顯著正向差異。

- (2) Kohli & Jaworski (1990) 建立20個項目的MARKOR量表來衡量市場導向，該學者在早期的研究中建立影響市場導向因素之概念性的路徑模式，透過非線性因素分析，對於行銷學科學研究院 (Marketing Science Institute; MSI) 成員中222家公司之策略事業單之行銷與非行銷的經理人進行研究調查。
- (3) Deshpande, Farley and Webster (1993) 發展一個顧客導向尺度，其中包含組織文化和創造力對於組織績效的影響，以日本138位經理人為研究對象進行研究，將原本30題問項發展為9題問項，之後也對於如美國、德國、法國、英國、印度、越南、泰國、香港及中國等其它不同的國家進行研究調查。

Deshpandè et al., (1998) 認為衡量市場導向要包含每一個主要研究中之每題問項，並予以相結合。Deshpande et al., (1993) 為了國際間的比較而擴大其研究；Slater & Narver (1994) 著重於探討競爭環境的干擾如何影響市場導向 - 組織績效之關連性；Selnes, Jaworski and Kohli (1995) 則進行跨國間的比較，並且增加一連串的前置變項和績效的衡量。Deshpandè et al., (1998) 認為在市場導向的衡量上應包含穩健性 (robustness) 和普遍性能力 (generalizability)，其中普遍性能力包含主要的普遍性能力與跨國家的適應能力。該學者針對在產品與服務產業中27家美國與歐洲公司之82位管理者，對三種市場導向之衡量尺度進行調查，透過信效度分析及最大變異數轉軸法之因素分析發展出10題問項來衡量市場導向。綜合上述所言，本研究針對三種不同市場導向之觀點來進行彙整比較 (如表 2-3-1 所示)。

Kirca et al., (2005) 認為以市場為導向的公司能夠正確預測顧客需求，並且提供滿足顧客需求的產品與服務，故可藉由市場導向來強化顧客忠誠度與滿意度。Narver and Slater (1990) 發展出的MKTOR量表和Kohli, Jaworski, and Kumar (1993) 發展出的MARKOR量表兩者間難以相互整合，因此，兩個不同的量表適用於不同的研究，MKTOR量表比MARKOR量表有較多的策略意涵，且涉及到組織文化的層面，而MARKOR量表則單純從資訊蒐集、散佈和反應來著眼。此外，Deshpandè & Farley (1998) 結合組織文化、市場資訊處理程序及能力等三種不同的觀點所發展出的定義與KORTN量表，但由於本研究是針對單一國家而非跨國間的調查，因此，決定採取有較多策略意涵的Narver and Slater (1990) 之市場導向觀點如顧客導向、競爭者導向及跨功能整合等三變項來進行研究。

表 2-3-1 三種不同觀點之市場導向比較表

學派	Narver & Slater (1990) 組織文化	Kohli & Jaworski (1990 , 1993) 市場資訊處理程序	Deshpandè & Farley (1998) 能力
研究主題	在組織獲利能力上市場導向的影響	1.市場導向的建構、研究命題和管理意涵 (1990) 2.市場導向之前置與後果變項 (1993)	市場導向的概念性和綜合性之衡量
市場導向定義	係指一種組織文化，以最有效率和效果地為購買者創造價值提升的行為，並持續為事業創造更優異的績效	係指組織形成關於現在和未來顧客需求的市場情報蒐集，透過部門間的情報散佈和全組織對於情報的回應	係指透過持續的需求 - 評估來建立跨功能流程與活動，進而直接地創造顧客並滿足顧客。
研究對象	一家位於美西的某大公司之森林產品部門中 140 位獨立策略事業單位 (SBU) 的經理人	1.美國四大城市中 62 位行銷與非行銷之管理者 (1990) 2.1993 : (1) 樣本一：Dun and Bradstreet Million Dollar Directory Top 1000 家廠商名錄中，選擇 500 家為研究對象，其中 21 家因地址錯誤，故總樣本數為 479 家。 (2) 樣本二：D&B 樣本名錄中隨機抽樣 500 家，其中 13 家因地址錯誤，故總樣本數為 487 家。	Marketing Science Institute (MSI) 資料庫之產品與服務產業中 27 家美國與歐洲公司的 82 位管理者
量表	MKTOR (21 題)	MARKOR (20 題)	MORTN (10 題)
市場導向構面	1.顧客導向 2.競爭者導向 3.跨功能整合 4.長期觀點 5.獲利	1.情報蒐集 2.情報散佈 3.情報回應	1.普遍性能力 2.跨國家的適應能力
資料分析方法	最小平方? 歸分析 (least squares regression analysis)	1.以深入訪談方式進行實地調查 (1990) 2.? 歸分析 (1993)	1.最大變異轉軸法之因素分析 2.? 歸分析
實證結果	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市場導向和資產報酬率有正向關係。 ■ 市場導向對組織績效的影響會受市場競爭強度的不同而有不同程度的影響。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市場導向與績效的關係不受環境因素的影響。 ■ 市場導向與市場佔有率並無顯著關係。 ■ 高階管理者重視市場導向對市場導向有正面的影響。 ■ 部門間的衝突會降低組織市場導向的程度。 ■ 部門間良好的連結可以加強市場導向 ■ 市場基礎的報償系統與分權的決策行為有助於組織強化市場導向。 ■ 發展出來的 32 題市場導向衡量尺度透過分析精簡成 20 題 MARKOR 量表。 ■ 市場導向與企業整體績效之間具有正向的影響關係。 ■ 市場導向的表現程度愈高則員工對組織的承諾及員工的團隊精神也愈高。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 結合 Narver & Slater (1990) 市場導向 15 題、Kohli & Jaworski (1990) 市場導向 20 題，以及 Deshpandè, Farley & Webster (1997) 市場導向 9 題共 44 題，整合發展出更具完整性且專注於顧客的十題問項。 ■ 在美國與歐洲 SBU 進行相關研究結果顯示，藉由此 10 題問項衡量市場導向具有高信度與相關性。 ■ 此 10 題問項相較於其它 34 個問項更能獲得較高的績效。
比較及評論	<ul style="list-style-type: none"> ■ 較具策略意涵，且涉及到組織文化的層面。 ■ 其概念化與操作化上考量了 Kohli & Jaworski 之市場情報蒐集、散播與回應這三項構面。 ■ MKTOR 問卷的信度與效度高於 MARKOR 問卷項目，且對於解釋績效方面也相對較高。 ■ 強調市場導向不是行銷導向，行銷只是企業的一種功能，而市場導向是包括以創造顧客價值為目標的所有過程和活動。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 單純從資訊蒐集、散佈和反應來著眼。 ■ 精確的反應行銷導向(為行銷觀念之執行)多於市場導向(有關於到顧客及競爭者)。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 結合組織文化、市場資訊處理程序及能力等三種不同的觀點所發展而成，主要針對跨國間的調查。 ■ 認為無須特別強調競爭者導向，因為競爭者導向有時會與顧客需求反其道而行 ■ 主張顧客導向為組織優先考慮顧客之信念，且同時兼顧其他利害關係人 (如股東、主管和員工) 的利益，以建立長期獲利的企業。

資料來源：1. Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), " The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, " *Journal of Marketing*, 54 (October) : 20-35.

2. Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), " Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, " *Journal of Marketing*, 54 (April) : 1-18

3. Jaworski Bernard J. and Kohli Ajay K. (1993), " Market Orientation : Antecedents and Consequences, " *Journal of Marketing*, 57 (July) : 53-70.

4. Deshpandè Rohit, John U. Farley (1998), " Measuring Market Orientation : Generalization and Synthesis, " *Journal of Market Focused Management*, 2 : 213-232.

5.本研究整理。

(二) 創新導向 (Innovation orientation)

當企業外部經營環境快速轉變時，企業必須經常依據消費者偏好的變化與競爭對手的特性，重新審視企業定位策略。近年來，面對全球市場競爭，企業決勝關鍵已由效率和成本導向逐漸轉為顧客導向與創新導向，因此，企業應致力於全面創新，以提升競爭力。亦即價值、品質與創新速度將成為企業存亡的先決條件，成功將與不斷革新創造密切結合。經營者必須體認，若只注重成本的降低，而非針對市場反應能力及顧客真正的需求時，進行的任何變革皆不易落實，也無法創造實際績效。因此，組織必須割捨過去成功時相沿成習的作法，毅然進行策略轉換，將現有的資源重新配置，以激發出新的使命感與營造新的經營系統，使公司有能力的因應瞬息萬變的外在挑戰。

Gatignon 及 Xuereb(1997)認為，結合創新及顧客兩種策略導向，才能幫助企業在高度不確定的環境下生存。創新導向對組織而言是一個新的理念或行為的採用，故創新為一種內部所產生或購買的設施、系統、政策、計劃、程序、產品或服務，對採用的組織而言是新的。此外，創新對企業的競爭力亦非常重要，Hurley 與 Hult(1998)認為在市場的動態下，幾乎找不到一種產業不從事創新活動；Porter (1995)認為，企業在動態的環境中競爭，必須不斷創新，才能在競爭者、消費者和立法者等各方面的壓力之下求生存。Olson et al. (2005)認為公司透過漸進或突破式的創新建立以維持競爭優勢。創新導向係指在技術與管理的知識領域中，公司不僅追尋開創新的構想，並且積極主動追隨這些構想。創新導向鼓勵承擔風險並且提升發展新產品的可能性。Moorman(1997)更明確的指出，具備「創業導向」特質的組織，是其「創新」與「變革」動力的主要來源。

綜合上述，策略導向是公司策略的方向，透過正確的行為以達成組織優越的績效。Porter (1980)認為競爭優勢來自於兩項基礎，一者為差異化優勢，公司可以從顧客、競爭者與創新導向中獲得；另一者為成本優勢，公司可以從內部導向中獲得。成本導向係指在產品或服務的關鍵要素上，獲得持久的成本優勢。亦在相同品質下，從規模、效率以及經驗等方面努力追求成本降低，以及加強成本控制，使企業在不忽略品質、服務之下相對於其他競爭者花費較低成本，透過成本極小化來降低售價，以獲得最大銷售額，進而擁有競爭優勢。Narver & Slater (1990)認為市場導向包含顧客導向、競爭者導向及跨功能整合。Kevin, Gerald, Zhilin and Nan(2005)認為市場導向和創新導向為公司獲得長期成功非常重要的兩項策略導向。然而，本研究著重於Olson et al. (2005)所提出的模式架構，認為透過事業策略的執行，策略性行為可以潛在創造優越績效，提出顧客導向、競爭者導向、創新導向與內部/成本導向等四個變項對策略性行為進行探究，然而，該學者只考量顧客與競爭者導向，而非考量跨功能整合而是考量內部導向，因此，本研究試圖將跨功能整合與內部導向兩者間進行比較，以解釋學者採用此作法之原因(如表2-3-2所示)。

表2-3-2 跨功能整合與內部 / 成本導向間之比較

	Olson et al. (2005)	Porter (1980)	Narver & Slater(1990)
觀點	認為策略性行為包含顧客導向、競爭者導向、創新導向與內部 / 成本導向。	競爭優勢來自兩項基礎：一者為差異化優勢，公司可以從顧客、競爭者與創新導向中獲得；另一者為成本優勢，公司可以從內部導向中獲得。	認為市場導向包含顧客導向、競爭者導向及跨功能整合。
定義	內部導向之公司在價值鏈如主要活動之後勤、作業及行銷與銷售，以及支援活動如採購、研究與發展及管理功能之中追求效率，企圖降低成本。	成本導向係指在產品或服務的關鍵要素上，獲得持久的成本優勢。	跨功能整合係指企業內不同部門功能組合而成的價值鏈，是企業為顧客創造價值所在，因此企業應協調公司整體資源的配置，為目標顧客創造優越的價值。
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企圖去降低成本。 ■ 公司希望能藉由低價與低毛利的情況下，獲得更高的銷售額。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在相同品質下，從規模、效率及經驗等方面努力追求成本降低，以及加強成本控制，使企業在不忽略品質下，相對於其他競爭者花費較低成本。 ■ 透過成本最小化降低售價，以獲得最大的銷售額，進而維持競爭優勢。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 創造各功能部門間一致的目標及信賴感，以及針對其他部門的需求能快速回應。 ■ 協調組織資源的配置以創造較佳的顧客價值。
本研究看法	Olson et al., (2005) 和Narver & Slater (1990) 均著重價值鏈，希望藉由價值鏈為組織與顧客創造更大價值。然而，Olson et al., (2005) 提出內部 / 成本導向，主要是藉由價值鏈來降低內部流程之相關成本，以擴大公司價值；Narver & Slater (1990) 提出跨功能整合，則是強調整合組織各部門間之職責，透過適當協調與溝通，合力創造顧客價值，因此，跨部門的整合協調不單只是降低成本，也可提升組織績效，藉由各類資訊情報以作為決策依據。故本研究認為Narver & Slater (1990) 之跨功能整合已涵蓋Olson et al., (2005) 所提出的內部 / 成本導向。		

資料來源：本研究整理。

Narver & Slater (1990) 認為跨功能整合為企業不同部門功能組合而成的價值鏈，為顧客創造價值所在。亦即企業應協調公司整體資源配置，為目標顧客創造優越價值。此目的在於創造各功能部門間一致的目標及信賴感，以及針對其他部門的需求能快速回應。亦企業協調組織資源配置創造較佳顧客價值；而Olson et al., (2005) 認為以內部導向為主的公司在價值鏈中追求效率，例如主要活動如：後勤、作業及行銷與銷售，以及支援活動如：採購、研究與發展及管理功能之中企圖降低成本。公司希望能藉由低價與低毛利獲得更高銷售額。由此可知，兩學者皆著重於價值鏈之部份，期盼企業能藉由價值鏈為組織與顧客創造更大價值。

Olson et al., (2005) 提出內部 / 成本導向，藉由有效運用價值鏈降低公司內部流程之相關成本，創造公司價值；Narver & Slater (1990) 提出跨功能整合，強調整合組織各部門職責，經由適當協調與溝通，避免跨部門間工作效果互相抵銷，合力創造顧客價值。亦即跨部門間資訊的傳遞、交流與分享，不單只是藉由部門協調來降低成本，而是為提升績效所不可或缺的協調活動，藉以確實消化所收集的各類資訊情報，作為決策依據。故本研究認為兩者觀點相似，也認為Narver & Slater (1990) 提出的跨功能整合已涵蓋Olson et al., (2005) 提出的內部 / 成本導向，因此，以跨功能整合替代內部 / 成本導向，作為本研究之研究變項。

小結：

綜合歸納上述文獻，管理者必須尋求並確認對組織有重大影響的權變因子（如：環境、技術、規模、組織結構、組織行為、策略等），加以妥善因應。策略性導向是公司策略性方向，透過正確行為以達成組織優越績效。Kevin et al., (2005) 認為市場導向和創新導向為公司獲得長期成功非常重要的兩項策略導向。在策略性行為方面，根據Narver & Slater (1990) 提出的市場導向包含顧客導向、競爭者導向與跨功能整合。然而，Olson et al. (2005) 只採取了顧客導向與競爭者導向為研究變項，而未採用跨功能整合導向可能有二種原因，一者是由於研究中包含組織結構與組織行為兩個構面，跨功能整合導向可能已含於組織結構中，故不予以考量；二者是由於Narver & Slater (1990) 所提出的跨功能整合是指企業內不同部門的功能組合成的價值鏈，也是企業為顧客創造價值的所在。此觀點與Olson et al. (2005) 研究中所提出的內部 / 成本導向的涵義相符，故不採用跨功能整合，而採用內部 / 成本導向作為研究變項。

Narver & Slater(1990)的市場導向已趨近成熟，相較Kohli & Jaworski(1990)有較多的策略義涵，且涉及到組織文化層面，而Kohli et al., (1990) 單純從資訊蒐集、散佈和反應著眼，且Deshpandè & Farley (1998) 結合組織文化、市場資訊處理程序及能力等三種不同觀點所發展出的定義與KORTN量表，由於本研究針對單一國家而非跨國間的調查，因此，決定採取Narver and Slater(1990)之市場導向觀點作為相關研究議題。此外，Kirca et al., (2005) 探討市場導向之後設研究中，該學者僅探討市場導向、顧客忠誠度、顧客滿意度、品質、創造力與組織績效之關連性，亦即市場導向的後果變項之研究，並未將如高階管理者、各部門間互動與衝突及組織系統等因素之前置變項納入研究考量。本研究除了結合市場導向的行銷組織結構之前置變項和組織績效（包括行銷績效和財務績效）之後果變項進行研究之外，結合Olson et al. (2005) 所提出的創新導向之變項，進而對策略性行為作更進一步地探究。因此，本研究在策略性行為面向以顧客導向、競爭者導向、跨功能整合，以及創新導向等作為該構念之研究變項。

第四節 組織績效 (Organizational Performance)

組織之所以存在是因為創造人們認為有價值的產品和服務，組織運作得愈好，就愈能創造更高價值。隨著競爭環境急劇改變，績效對公司的重要性逐漸增加，現今社會投資大眾在評價企業時，無不以公司是否能帶給其極大利益為投資衡量依據。由於每家公司所面臨的環境與情況不同，採取事業策略也會有所差異，因此，企業在決定如何設計組織結構和組織應採用何種策略性行為上，必須與公司事業策略相配適，以促進公司經營成果的滿意度與預設目標的達成度。

一、組織績效之定義

績效主要是用來衡量組織達成目標的程度，也是評估企業是否為股東創造極大化價值的工具，其有一套衡量的程序檢查組織是否有達到預定目標，進而適度修正組織內部偏差之行動。Robbins & Coulter (2002, p.554) 組織績效是組織全部作業流程與活動所累積的最終結果。組織績效是企業在整體營運過程中，評估預設目標達成與經營成果滿意程度的衡量結果 (李勝雄，2004)。由於一般企業著重追求公司價值極大化，績效衡量應提供公司如何創造價值目標與策略的重要資訊，管理者可藉由這些資訊，評估未來組織能力與市場機會該如何配置以增加價值，因此，績效衡量必須具有前瞻性。整體而言，組織績效係指企業在組織整體營運過程中，透過一個數量化標準或主觀認知，評估公司預期目標達成與經營成果滿意程度，以及資源運用的情形，並作出適當的修正行動。

二、組織績效之衡量

對於組織績效的定義，大多數學者持有相似的觀點，但對於組織績效的衡量，卻有許多不同看法，在企業整體營運過程中，組織績效的衡量基礎，會因企業本身所採取的策略和預期未來所達成目標的不同而有所差異，因此，組織績效很難有一個具體且明確可以數量化的衡量標準。

過去大多以客觀財務性指標為組織績效的衡量標準，這些指標包含銷售成長率、獲利率、投資報酬率、每股盈餘，以及資產報酬率等，企業藉由會計與財務資訊可以瞭解過去公司績效，但是公司未來績效是會被公司營運效率、顧客需求、供應成本、技術改變和競爭者行動所影響。在現今高度競爭的經營環境中，財務性指標已無法完全反映企業實際經營狀況與績效，因此，企業在衡量整體營運績效必須考量其他衡量準則，才能使組織績效的衡量具備完整性。Olson et al. (2005) 認為整體績效不僅包含過去衡量範圍如：資產報酬率、銷售報酬率及銷售成長率等組織績效，也應包含任何可能對於組織非常重要的財務性和非財務性目標。現今許多學者對於組織績效採取不同衡量準則，其不同衡量方式如下所述。

(一) Matsuno and Mentzer (2000) 之績效衡量指標

Matsuno and Mentzer (2000) 採用 Miles and Snow 事業策略類型之架構，以及 Kohli and Jaworski's 市場導向學派，探討市場導向與績效之關連性，此研究以 3,300 家美國製造公司之行銷執行長為研究對象，在績效衡量方面採取 4 個衡量項目，其分述如下：

1. 市場佔有率 (SOM)。
2. 銷售成長率 (SGRO)。
3. 新產品銷售額 / 總銷售額之比率 (PCTNP)。
4. 投資報酬率 (ROI)。

(二) Vorhies and Morgan (2003) 之行銷績效衡量指標

Vorhies and Morgan (2003) 主要探討行銷組織透過權變理論來探究事業策略與行銷績效間配適之關連性，此研究從 2771 家運輸技術服務的資料庫中，隨機抽取 667 家公司之首席行銷管理者為研究對象，將組織績效分為二構面 4 個衡量項目，其分述如下：

1. 行銷效能 (Marketing Effectiveness)
 - (1) 市場佔有率之成長率
 - (2) 銷貨成長率
 - (3) 市場定位
2. 行銷效率 (Marketing Efficiency)
(行銷和銷售費用) / 主要營業收入之比率

(三) Kirca, Jayachandran and Bearden (2005) 之績效衡量指標

Kirca et al., (2005) 市場導向之後設研究中，探討市場導向與顧客忠誠度、顧客滿意度、品質、創造力與組織績效之關連性，針對 2004 年 6 月之前的 ABI/INFORM、Science Direct，以及 Wilson Business Abstracts 等三個電子資料期刊，從 114 項研究報告之 130 個獨立樣本中獲得 418 項研究結果，以 35% 即 147 項研究結果進行實證調查，在績效衡量方面採取 4 個衡量項目，其分述如下：

1. 整體的事業績效。
2. 獲利率。
3. 銷售額。
4. 市場佔有率。

(四) Desarbo, Benedetto, Song, and Sinha (2005) 之績效衡量指標

Desarbo et al. (2005) 針對 Miles and Snow (1978) 事業策略類型之架構，重新檢視策略事業單位之策略能力、環境不確定性與績效三者之關連性探討，以美國、日本及中國這三個國家為研究樣本，共抽取 709 個樣本，在績效衡量方面採取 11 個衡量項目，其分述如下：

1. [(總收入 - 總變動成本) / 總收入] 之比率 (PROFIT)
2. 事業單位過去3年投資報酬率的平均百分比 (POIPEC)
3. 資產報酬率 (ROA)
4. 投資報酬率 (ROI)
5. 相對市場佔有率 (RMS)
6. 銷貨成長率 (SALESGR)
7. 整體顧客保留率 (CUSRET)
8. 主要顧客保留率 (CUSRET2)
9. 整體毛利率相對於事業單位的目標程度 (PERF1)
10. 整體銷售額相對於事業單位的目標程度 (PERF2)
11. 整體投資報酬相對於事業單位的目標程度 (PERF3)

(五) Olson, Slater and Hult (2005)

Olson et al. (2005) 主要探討事業策略、行銷組織結構、策略行為與績效間相互配適之關連性，此研究以員工數超過 500 位之 1,200 家公司高階行銷管理者，在績效衡量方面採取 3 個衡量項目，其分述如下：

1. 去年公司達成預期整體績效。
2. 去年公司所獲得的整體績效超過公司主要競爭者。
3. 高階管理者對於去年公司的整體績效非常滿意。

(六) Mullins, Walker, Boyd and Larreche (2005)

Mullins et al. (2005) 認為整合性競爭策略的績效衡量，主要須考慮三個構面，如表 2-4-1 所示：

1. 效能 (Effectiveness)
2. 效率 (Efficiency)
3. 適應能力 (Adaptability)

表2-4-1 探勘者與防禦者之相關績效表現

策略的類型	績效		
	適應能力 (新產品發展)	效能 (增加市場佔有率)	效率 (ROI)
探勘者	++	+	-
低成本防禦者	--	-	+
差異化防禦者	-	-	++

【註】+ 表相關程度高；- 表相關程度低。

資料來源：Orville C. Walker, and Robert W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51 (3), P.20.

由於這三個績效變項有彼此抵銷的現象，不管競爭策略執行多麼成功，仍然無法兼顧此三個績效變項，使表現達到最佳水準。因此，不同事業策略類型在這三個績效變項分別有不同的表現，如：採取探勘者策略之公司應該在新產品發展與增加市場佔有率上有較佳績效；採取低成本防禦者策略之公司則在投資報酬率上表現相對傑出；而採取差異化防禦策略之公司若能成功地執行差異化策略，避免低成本防禦者須經常面對的價格競爭，則可擁有較佳的投資報酬率。

綜合上述學者所述，可知財務變項經常用來衡量組織績效，但本研究認為單以財務變項來衡量組織績效是有所欠缺的，仍應考量其他如行銷 / 市場或適應能力等變項來加以衡量。因此，本研究接受學者建議(如: Desarbo et al., 2005; Mullins et al., 2005; Walker et al., 2001; Vorhies & Morgan, 2003)，在衡量組織績效時，應採取多元觀點的衡量方式，透過對組織績效文獻類型探討及各學者的分類，本研究將組織績效區分成二種觀點，分別為對(1)行銷績效的評估，如相對市場佔有率、整體顧客保留率、主要顧客保留率及銷貨成長率等衡量指標；(2)財務績效的評估，如投資報酬率、資產報酬率、去年公司達成預期的整體績效及高階管理者對於去年公司的整體績效非常滿意等衡量指標，如表2-4-2所示。

表 2-4-2 各學者相關之組織績效整理

觀點	項目	學者
行銷 績效	1. 相對市場佔有率	Matsuno and Mentzer (2000)
	2. 銷貨成長率	Desarbo, Benedetto, Song, and Sinha(2005)
	3. 整體顧客保留率	Mullins, Walker, Boyd and Larreche(2005)
	4. 主要顧客保留率	Kirca, Jayachandran and Bearden (2005)
財務 績效	1. 資產報酬率	Matsuno and Mentzer (2000)
	2. 投資報酬率	Vorhies and Morgan (2003)
	3. 去年公司達成預期的整體績效	Desarbo, Benedetto, Song, and Sinha(2005)
	4. 高階管理者對於去年公司的整體績效非常滿意	Mullins, Walker, Boyd and Larreche(2005)
	5. 去年公司所獲得的整體績效超過公司主要的競爭者	Kirca, Jayachandran and Bearden (2005)

資料來源：本研究整理。

小結：

由各學者對於績效構念探討得知，一般衡量組織績效所使用之變項仍然是以財務面者居多，但財務面指標大多屬於過去資料，較無法完善衡量出組織績效，因此，本研究除了採取一般學者所使用的財務績效變項之外，同時也採用行銷績效變項進行衡量，且配合公司整體目標獲得組織績效。依據多位學者觀點可知 Desarbo et al., (2005) 學者所提出之11個衡量指標相較於其他學者完善，因此，本研究採用大多數學者所衡量的指標，並依照財務績效及行銷績效作為組織績效衡量之變項。

第五節 事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之相關文獻探討

本研究綜合近年來有關事業策略、行銷組織結構、策略性行為與組織績效等構念關係之相關文獻，依研究主題、研究對象、自/中介/依變數、樣本數、資料分析方法、研究結果及研究缺口彙整如下所述（表 2-5-1 所示）。

一、Matsuno & Mentzer (2000)

探討事業策略類型對市場導向 - 績效關係之影響，此研究根據Miles & Snow (1978) 適應性模式策略之探勘者、反應者、防禦者及分析者為自變項，將外在環境視之為中介變項，對組織績效進行探討，針對3,300家美國製造公司之行銷執行長為研究對象進行實證調查，實際有效樣本數364家，有效回收率為38.76%。運用驗證性因素分析(CFA)及多重群組結構方程模式分析(MSEM)進行資料分析，經實證結果得知：(1)在投資報酬率方面，防禦者優於探勘者與分析者；(2)銷售成長率方面，探勘者優於防禦者與分析者；(3)新產品銷售額/總銷售額之比率方面，探勘者優於防禦者與分析者；(4)市場佔有率方面，探勘者優於防禦者與分析者。

二、Vorhies & Morgan (2003)

探討行銷組織透過權變理論觀點來探討事業策略和行銷績效之關連性，此研究根據Miles & Snow (1978) 適應性模式策略之探勘者、防禦者及分析者為自變項，對市場效能和市場效率的績效之依變項進行探討，透過TTS (Transportation Technocal Services) 資料庫之2771家廠商名錄中，篩選出677家運輸業之首席行銷執行長進行實證調查，實際有效樣本數209家，有效回收率為31%。運用驗證性因素分析(CFA)及理想構型偏離分析法(profile deviation analysis)進行資料分析，經實證結果得知：當企業(1)採取探勘者、防禦者、分析者策略時，經營績效具有行銷效能；(2)採取探勘者、防禦者策略時，經營績效具有行銷效率。

三、Kirca, Jayachandran & Bearden (2005)

探討市場導向：後設研究觀點、前置變項的評估，以及對績效的影響，此研究以市場導向為自變項，將顧客忠誠度、顧客滿意度、品質、創造力視為中介變項，對組織績效進行探討，針對2004年6月之前的ABI/INFORM、Science Direct，以及Wilson Business Abstracts等三個電子資料期刊為研究對象，從114項研究報告之130個獨立樣本中獲得418項研究結果，研究樣本數為35%，共147項研究結果進行實證調查。運用Fisher's z-coefficients及多重路徑分析(multivariate path analysis)進行資料分析，經實證結果顯示：(1)市場導向與組織績效為正相關；(2)市場導向與創新力為正相關；(3)創新力與顧客忠誠度和品質為正相關；(4)顧客忠誠度和品質與組織績效為正相關；(5)市場導向透過創新力、顧客忠誠度和品質之中介變項對於組織績效具正相關。

四、Olson, Slater & Hult (2005)

探討事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之關連性，此研究根據Boyd、Walker and Larreche (1998) 整合性競爭策略之探勘者、低成本防禦者、差異化防禦者及分析者為自變項，將行銷組織結構與策略性行為視為中介變項，對整體事業績效進行探討，針對具有500位以上員工之製造與服務公司中共1,200高階行銷管理者進行實證調查，實際有效樣本數228家，有效回收率為20%。運用驗證性因素分析(CFA)及階層回歸分析進行資料分析，經實證結果得知，若公司是採取：(1)探勘者策略：經營績效與分權化、專業化、顧客導向與創新導向為正相關；而與競爭者導向為負相關；其餘則為無相關。(2)分析者策略：經營績效與顧客導向與競爭者導向為正相關；而與創新導向為負相關；其餘則為無相關。(3)低成本防禦者策略：經營績效與分權化、內部/成本導向與競爭者導向為正相關；與創新導向為負相關；其餘則為無相關。(4)差異化防禦者策略：經營績效與顧客導向與正式化為正相關；其餘則為無相關。

雖然Olson et al. (2005) 事業策略類型中採用Boyd et al. (1998) 整合性競爭策略類型，但學者只考慮其中四種型態，並未完整加以探究，且由於該學者在市場導向中僅採用顧客導向和競爭者導向，未考量跨功能整合。然而，本研究認為學者是以內部/成本導向來取代跨功能整合，且實證結果僅只有在公司採行低成本防禦者策略時才有顯著正相關，其餘均無相關。此外，本研究之實證產業情況並不適用Boyd et al. (1998) 整合性競爭策略類型，因此，綜合上述予以考量，本研究在事業策略類型中，採用Miles & Snow (1978) 提出的探勘者、分析者、防禦者及反應者等四種事業策略；在行銷組織結構和策略性行為則採用Olson et al. (2005) 所提之變項，並加入跨功能整合來取代該學者原先的內部/成本導向，進而探討事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之關連性。

表 2-5-1 事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之相關研究文獻彙總

研究者及年代	Matsuno & Mentzer (2000)	Vorhies & Morgan (2003)	Kirca, Jayachandran & Bearden (2005)	Olson, Slater & Hult (2005)	本研究
研究主題	策略類型對市場導向 - 績效關係之影響	行銷組織透過權變理論觀點來探討經營策略和行銷績效之關連性	市場導向：後設研究觀點、前置變項的評估，以及對績效的影響	事業策略、行銷組織結構、策略性行為與績效間之關連性	事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之研究 - 以台灣製造產業為例
研究對象	3,300 家美國製造公司之行銷執行長為研究對象	透過 TTS 資料庫之 2771 家廠商名錄中，篩選出 677 家運輸業之首席行銷執行長	2004 年 6 月之前的 ABI/INFORM、Science Direct，以及 Wilson Business Abstracts 等三個電子資料期刊為研究對象，從 114 項研究報告之 130 個獨立樣本中，共獲得 418 項研究結果	具有 500 位以上員工之製造與服務公司中共 1,200 高階行銷管理者	中華徵信所 2005 年企業經營績效綜合指標 TOP 4753 家廠商名錄中，篩選出 802 家單一產業之製造商
樣本數	實際有效樣本數 364 家，有效回收率為 38.76%	實際有效樣本數 209 家，有效回收率為 31%	研究樣本數 35%，共 147 項研究結果	實際有效樣本數 228 家，有效回收率為 20%	實際有效樣本數 128 份，有效回收率為 15.96%
資料分析方法	1. 驗證性因素分析 2. 多重群組結構方程模式分析 (MSEM)	1. 驗證性因素分析 2. 理想構型偏離分析法	1. Fisher's z-coefficients 2. 多重路徑分析	1. 驗證性因素分析 2. 階層? 歸分析	1. 驗證性因素分析 2. 階層? 歸分析 3. 多重路徑分析
自變數	探勘者、防禦者、分析者、反應者	探勘者、防禦者、分析者	市場導向	行銷組織結構、策略性行為	行銷組織結構
中介/干擾/控制變數	1. 市場障礙 2. 技術障礙 3. 競爭強度	-	1. 顧客忠誠度 2. 顧客滿意度 3. 品質 4. 創造力	1. 探勘者 2. 低成本防禦者 3. 差異化防禦者 4. 分析者	1. 探勘者 2. 防禦者 3. 分析者 3. 策略性行為
依變數	績效	市場效能、市場效率之績效	組織績效	整體的事業績效	行銷績效及財務績效之組織績效
研究結果	1. 在投資報酬率方面防禦者 > 探勘者與分析者。 2. 銷售成長率方面，探勘者 > 防禦者與分析者。 3. 新產品銷售額 / 總銷售額之比率方面，探勘者 > 防禦者與分析者。 4. 市場佔有率方面，探勘者 > 防禦者與分析者。	1. 企業採取探勘者、防禦者、分析者策略，其經營績效具有行銷效能。 2. 企業採取探勘者、防禦者策略，其經營績效具有行銷效率。	1. 市場導向與組織績效為正相關。 2. 市場導向與創新力為正相關。 3. 創新力與顧客忠誠度和品質為正相關。 4. 顧客忠誠度和品質與組織績效為正相關。 5. 市場導向透過創新力、顧客忠誠度和品質之中介變項對於組織績效具正相關。	1. 採取探勘者策略，其經營績效與分權化、專業化、顧客導向與創新導向為正相關；而與競爭者導向為負相關；其餘則為無相關。 2. 採取分析者策略，其經營績效與顧客導向與競爭者導向為正相關；而與創新導向為負相關；其餘則為無相關。 3. 採取低成本防禦者策略，其經營績效與分權化、內部 / 成本導向與競爭者導向為正相關；與創新導向為負相關；其餘則為無相關。 4. 採取差異化防禦者策略，其經營績效與顧客導向與正式化為正相關；其餘則為無相關。	1. 除專業化之行銷組織結構的程度，會依不同的事業策略而有顯著差異之外，正式化及分權化等兩變項皆無顯著差異。 2. 除顧客導向之外，競爭者導向、跨功能整合及創新導向等策略性行為的程度，會依不同事業策略而有顯著差異。 3. 當公司採取探勘者策略時，正式化對顧客導向、專業化對競爭者導向和跨功能整合、分權化對創新導向皆具顯著正相關。 4. 當公司採取分析者策略時，分權化對顧客導向、競爭者導向和跨功能整合皆具顯著正相關。 5. 當公司採取防禦者策略時，分權化與專業化皆對行銷績效具顯著正相關。
研究缺口	1. 僅著重於 Miles and Snow 策略類型，其本身並不完善。 2. 缺乏市場導向之前置因素。	1. 僅著重於 Miles and Snow 策略類型，其本身並不完善。 2. 無考慮外在環境因素對主要變數間關係之影響。 3. 組織績效未同時考量行銷績效與財務績效。	1. 僅考量市場導向之後果變項，而未將如高階管理者、各部門間衝突及組織系統等因素之前置變項納入探究。 2. 組織績效未同時考量行銷績效與財務績效。	1. 僅著重於組織結構、策略性行為，而缺乏流程系統的考量。 2. 經營績效未同時考量行銷績效與財務績效。 3. 缺乏無考量跨功能整合之原由說明。	1. 僅著重於 Miles and Snow 策略類型，其本身並不完善。 2. 市場導向僅考量行銷組織結構之前置變項與組織績效之後果變項，仍有其它變項未納入探究。 3. 組織績效實證結果較為不佳。

資料來源：本研究整理。

小結：

在傳統權變理論研究大多關注於技術、規模等權變因子的探討，進一步探究權變因子對整體組織結構設計或組織績效的影響，如市場導向 - 策略 - 績效、環境 - 策略、環境 - 策略 - 結構 - 績效等策略權變架構進行探討。Chandler(1962)提出『結構追隨策略理論』，認為一個組織策略與環境有密切關係，而此關係又影響到組織結構，若策略與結構配適不良，將影響組織績效，之後陸續有學者研究也支持此種看法，認為當策略與結構契合時，組織會有較佳績效(Vorhies and Morgan, 2003 ; Olson et al., 2005)。

事業策略類型的研究相當多，其所涵蓋的產業範圍非常廣泛，包括：製造業、銀行業、經紀業、醫療業、保險業、旅館業、運輸及服務業等，更突顯出事業策略對於企業的重要性，也因此如何強化企業本身優勢，發展出因應環境的事業策略，實為攸關經營績效的關鍵因素。在事業策略類型中，大多數學者僅只考慮重於 Miles & Snow(1978)適應性模式策略類型(Matsuno & Mentzer, 2000 ; Vorhies & Morgan, 2003)，以及 Porter (1998) 競爭策略類型。由於本研究是以台灣製造產業為實證對象，該產業最重要的核心競爭力在於規模經濟及低價，因此，在現階段仍著重於低成本，較少致力於產業價值鏈兩端之差異，故本研究為因應實證產業之情境，不考量市場為廣泛或狹隘之情況。因此，本研究在事業策略類型上，採取 Miles & Snow (1978) 的適應性模式策略分類之型態，依據不同事業策略類型及其策略執行的組織結構與行為之間作最佳化的配適。在行銷組織結構和策略性行為方面，Olson et al., (2005) 研究結果認為行銷組織結構（如：正式化、分權化、專業化）和策略性行為（如：顧客導向、競爭者導向、創新導向、內部 / 成本導向）對於組織績效有所影響。Kirca et al., (2005) 研究結果指出正式化和分權化皆對市場導向有負面影響。Green, Inman, Brown, and Willis (2005) 只有正式化與市場導向呈現正向關係，而分權化、專業化及整合對市場導向則無顯著相關。Narver & Slater(1990) 實證發現，市場導向對於組織績效具正相關。Kevin et al., (2005) 研究發現市場導向和創新導向與組織績效皆具正相關。

綜合上述，公司將藉由策略的形成與執行來獲得優越的經營成果，倘若策略與其執行能作最佳配適時，組織將有優越的經營績效。本研究以 Olson et al. (2005) 為研究架構。首先，在事業策略面向，採取 Miles & Snow (1978) 所提之探勘者、分析者、防禦者及反應者等四種類型；在行銷組織結構面向，採取 Olson et al. (2005) 所提之正式化、分權化及專業化等三變項；在策略性行為和組織績效面向，除了採用上述學者原先的顧客導向、競爭者導向及創新導向之外，將跨功能整合納入考量以取代先前的內部 / 成本導向，並將過去僅採行銷績效或財務績效等單一衡量方式，進而擴充至同時整合兩種績效類型作為衡量組織績效指標。其次，本研究結合市場導向的行銷組織結構之前置變項和組織績效(包括行銷績效和財務績效) 之後果變項，並加入創新導向之變項，進而探討事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之關連性。

第三章 研究設計

本研究主要探討國內製造產業之事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為及組織績效構念間之差異性及互動關係。本章第一節說明本研究之觀念性架構；第二節進行研究假設推演；第三節綜合文獻探討，說明變項的操作型定義與衡量方式；第四節說明研究樣本與抽樣方法；第五節說明資料分析方法。

第一節 研究架構

根據文獻探討得知，過去許多學者對於事業策略、組織結構、組織行為、外在環境因素、市場導向與組織績效進行相關之探討 (Mstuno et al., 2000 ; Rajaratnam et al., 2001 ; Vorhies et al., 2003 ; Frambach et al., 2003 ; Olson et al., 2005)。由於每一家公司情境背景不同，所採取策略也不同，公司如何將事業策略與組織能力相互配適達成組織績效，並且藉由績效評估了解公司策略的形成、執行與控制是否與公司預期目標相互一致。亦即企業在執行策略的過程中，唯有將組織內部如，結構、行為、績效、激勵及資源等要素與未來市場機會作最佳配適，方可達成策略目標，進而獲得良好的組織績效。因此，本研究依據 Olson, Slater & Hult (2005) 之研究為理論架構，採取 Miles & Snow (1978) 的策略分類，且結合 Kirca et al., (2005) 市場導向之後設研究所提出行銷組織結構的前置變項和包含行銷績效與財務績效之組織績效的後果變項納入研究考量，依據不同事業策略類型及其策略執行結構與行為之間作最佳化的配適。最後，以 Chandler(1962) 所提出『結構追隨策略理論』，作為事業策略類型和組織績效關連性基本假設的支持。本論文研究架構主要分為三部分，首先視事業策略為策略的形成，其次，提出行銷組織結構與策略性行為為策略的執行，最後，評估組織績效為策略的控制。綜合上述，本研究提出如圖 3-1-1 所示之觀念性架構。

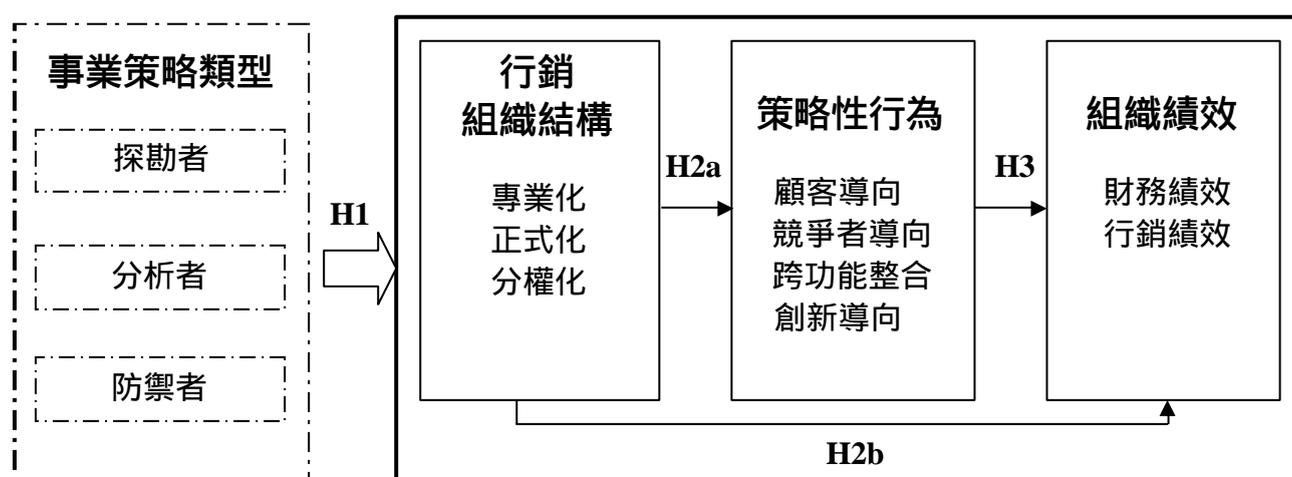


圖 3-1-1 本研究之觀念性架構。

第二節 研究假設

本研究主要探討事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之關連性。在事業策略類型面向中，本研究採用 Miles & Snow(1978)所提出的探勘者、分析者、防禦者和反應者等四種事業策略類型。然而，反應者策略在新產品發展或在現有產品 - 市場上的競爭，並無明確和一致的方法。因此，本研究將反應者策略暫時略過不納入研究考量，並且為驗證第二章所提之文獻，本節推演出下列假設，其陳述如下：

一、事業策略類型與行銷組織結構及策略性行為之關連性

事業策略是企業為因應外在競爭環境及科技變化，有效運用有限資源來達成公司特定事業目標所採取一系列的決策手段與行動過程。行銷組織結構是公司的經營疆界和跨公司部門的任務分派、編組、協調等正式架構，用以協調組織達成策略性目標的方法。Chandler(1962)結構追隨策略理論，當組織採取不同的事業策略時，其組織結構和其組織行為必隨之調整。公司採取不同事業策略其內部如結構、行為及系統等組織設計皆會有所差異 (Walker et al., 1987)。現今許多學者研究證明，在不同行銷組織特性中或多或少都有不同的事業策略，經實證發現，公司若採取不同事業策略如：Porter (1985)競爭策略、Miles & Snow(1978)適應性模式策略或 Mullins et al., (2005) 整合性競爭策略時，組織結構 (如：專業化、正式化及分權化) 將跟隨策略作最適當的調整與配適 (Rajaratnam & Chonko, 2001 ; Vorhies and Morgan, 2003 ; Olson et al., 2005)。

Walker et al., (2003) 認為具集權、正式與非專業化之內部化交易型及外部化科層型組織結構，面對穩定且不具複雜性的環境，可獲取最高效率的組織類型，因此，對於專注在成熟期市場上採取防禦者策略來說是較為適用的；探勘者策略則端視企業需求來考量應採行具分權、非正式與專業化之內部化有機型或外部化關係型的組織結構；分析者策略則介於探勘者策略與防禦者策略之間。Olson et al., (2005) 實證發現，當公司採取探勘者策略時，具有高度分權化和專業化的行銷組織結構。因此，當事業策略與組織結構作最佳配適時，不僅可提升公司組織績效，也可以了解將策略化為具體行動的執行能力，以衡量策略成果的績效指標，故對於策略目標的達成，具有重大意義。

此外，策略性導向是公司策略性方向，透過正確行為以達成組織優越績效。Kevin et al., (2005) 認為市場導向和創新導向為公司獲得長期成功非常重要的兩項策略導向。Olson et al., (2005) 研究結果認為策略性行為係指組織成員間工作連結之活動。亦即管理當局努力運用行為、產出和投入等控制系統，協助校準組織成員的行動與公司目標相互一致之過程。Olson et al., (2005) 主張不同事業策略需有不同行為觀點，如此一來，事業策略與行為相互連結對企業是有所助益的，該學者認為在事業策略類型中，透過如顧客導向、競爭者導向、創新導向與

內部 / 成本導向之策略性行為的執行可以創造優越的組織績效；Narver & Slater (1990) 則認為市場導向包含顧客導向、競爭者導向及跨功能整合。由上述可知 Olson et al., (2005) 與 Narver & Slater (1990) 皆著重於價值鏈之部份，希望企業能藉由價值鏈為組織與顧客創造更大的價值，故本研究認為兩者觀點相似，經審慎分析後決定採取跨功能整合以替代內部 / 成本導向，以進行續後研究調查。Olson et al., (2005) 研究結果顯示：當公司 (1) 採取探勘者策略時，經營績效會隨著顧客導向與創新導向的程度具正向關係，而與競爭者導向具負向關係；(2) 採取分析者策略時，經營績效會隨著顧客導向與競爭者導向的程度具正向關係，而與創新導向具負向關係；(3) 採取低成本防禦者策略時，經營績效會隨著內部 / 成本導向與競爭者導向的程度具有正向關係，而與創新導向具負向關係；(4) 採取差異化防禦者策略時，經營績效會隨著顧客導向的程度具有正向關係。因此，本研究根據相關文獻探討及推演可得以下假設：

H1：不同事業策略與行銷組織結構及策略性行為之間存在顯著的正向關係。

亦即將事業策略依探勘者、分析者及防禦者等策略作區分，則：

H1a：行銷組織結構，包括正式化、分權化、以及專業化等程度，會隨著不同的事業策略而有所差異。

H1b：策略性行為，包括顧客導向、競爭者導向、跨功能整合、以及創新導向等程度，會隨著不同的事業策略而有所差異。

二、行銷組織結構與策略性行為及組織績效之關連性

Kirca et al., (2005) 探討市場導向之後設研究中，認為市場導向之前置變項可劃分為高階管理者的因素（如：管理者的管理風格）、各部門間的互動（如：各部門間的連結、各部門間的衝突）和組織系統（如：集權化、正式化、以市場為基礎之報酬系統、市場導向的訓練）等三種類型。市場導向之組織文化學派 Narver & Slater (1993) 將市場導向分為競爭者導向、顧客導向和跨功能整合。Olson et al., (2005) 實證結果認為行銷組織結構（如：正式化、分權化、專業化）和策略性行為（如：顧客導向、競爭者導向、創新導向、內部 / 成本導向）對於組織績效有所影響。然而，該學者在市場導向上只採用顧客導向和競爭者導向，無考量跨功能整合，而考量內部 / 成本導向，經本研究將跨功能整合與內部 / 成本導向兩者進行比較後認為兩者觀點相近，因此，本研究經審慎評估後決定採取 Narver & Slater (1990) 之跨功能整合來替代 Olson et al., (2005) 提出的內部 / 成本導向。故本研究策略性行為之構念包括顧客導向、競爭者導向、跨功能整合及創新導向等四個變項。Kirca et al., (2005) 研究結果指出正式化和分權化皆對市場導向有負面影響。然而，大多數的學者皆認為行銷組織結構與策略性行為兩者間並無顯著關係，且 Green et al., (2005) 也認為組織結構與市場導向兩者間並無顯著相關，該學者經研究後發現只有正式化與市場導向呈現正向關係，而分權化、專業化及整合對市場導向則無顯著相關。

組織績效係指企業在組織整體營運過程中，透過一個數量化標準或主觀認知，評估公司預期目標達成與經營成果滿意程度，以及資源運用的情形，並作出適當的修正行動。由於每一家公司背景情況不同，為維持產業競爭優勢，不同公司會採取不同事業策略來回應其競爭者。因此，公司將藉由策略的形成與執行來獲得優越的經營成果，倘若策略與其執行能作最佳配適時，組織將有優越的經營績效(Vorhies & Morgan,2003)。Olson et al., (2005) 研究結果顯示：當公司(1) 採取探勘者策略時，經營績效會隨著分權化和專業化的程度而有正向關係；而與正式化無顯著關係(2) 採取分析者策略時，經營績效與正式化、分權化及專業化皆無顯著關係；(3) 採取低成本防禦者策略時，經營績效會隨著分權化的程度而有正向關係，其餘皆無顯著關係(4) 採取差異化防禦者策略時，經營績效會隨著正式化的程度而有正向關係，其餘皆無顯著關係。因此，本研究根據相關文獻探討及推演可得以假設：

H2：行銷組織結構與策略性行為及組織績效之間存在顯著的正向關係。亦即將行銷組織結構依正式化、分權化、以及專業化作區分，則：

H2a：策略性行為，包括顧客導向、競爭者導向、跨功能整合、以及創新導向等，會隨著行銷組織結構的程度而提高。

H2b：組織績效，包括行銷績效及財務績效等，會隨著行銷組織結構的程度而提高。

三、策略性行為與組織績效之關連性

策略性行為係指管理當局努力運用行為、產出和投入等控制系統，協助校準組織成員的行動與公司目標相互一致之過程。組織績效主要用來衡量組織達成目標的程度。Kevin et al., (2005) 研究發現策略導向之市場導向和創新導向與組織績效皆具正相關。Narver & Slater (1990) 實證發現，市場導向對於組織績效具正相關。Olson et al., (2005) 研究結果顯示：當公司(1) 採取探勘者策略時，經營績效會隨著顧客導向與創新導向的程度而有正向關係，而與競爭者導向具負向關係，其餘皆無顯著關係；(2) 採取分析者策略時，經營績效會隨著顧客導向與競爭者導向的程度而有正向關係，而與創新導向具負向關係，其餘皆無顯著關係；(3) 採取低成本防禦者策略時，經營績效會隨著內部/成本導向與競爭者導向的程度而有正向關係，而與創新導向具負向關係，其餘皆無顯著關係；(4) 採取差異化防禦者策略時，經營績效會隨著顧客導向的程度而有正向關係，其餘皆無顯著關係。Kirca et al., (2005) 在市場導向的後設研究結果顯示，市場導向對組織績效具正相關。本研究經比較分析後以 Narver & Slater (1990) 之跨功能整合以替代 Olson et al., (2005) 所提出的內部/成本導向。故本研究根據相關文獻探討及推演可得以假設：

H3：組織績效，包括行銷績效及財務績效等，會隨著策略性行為之顧客導向、競爭者導向、跨功能整合、以及創新導向等程度而增加。

第三節 變項的操作型定義與衡量

本節首先說明針對研究架構所進行的問卷發展；其次，說明研究變項的操作型定義及操作化。

一、研究工具

為確保衡量工具的效度及信度，本研究所採用的問卷量表參考國內外現有文獻，再根據本研究之目的稍作修改，以作為蒐集實證資料之工具。在本研究中的四個構念：事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效的操作型定義和衡量上，採用自國外已發表的學術論文所發展出的量表和問項。首先，藉由研究者將這些量表翻譯成中文；其次，參考國內博、碩士論文已翻譯過的中文量表，進而加以相互比對原意並反覆進行討論；最後，將問卷交由行銷、策略領域教授確認題項翻譯是否與量表原意一致，再依據本研究目的稍作修正設計成初步之問卷。

本研究依據研究架構編製問卷初稿，問卷共分成五個部份總計 65 題（請參見附錄一）。其中，第一部份以事業策略類型構念設計問題，共 11 題；第二部份以行銷組織結構構念設計問題，共 13 題；第三部份以策略性行為構念設計相關問項，共 27 題；第四部份為組織績效構念設計問題，共 9 題；第五部份為公司基本資料，共 5 題。在各變項衡量上，事業策略類型主要為名目尺度，每一問項有四個選項，分別對應探勘者、分析者、防禦者與反應者等事業策略，填答者依據其公司實際狀況勾選出一個最適合的選項；行銷組織結構、策略性行為和組織績效（財務績效變項第 3-5 題）主要為區間尺度，並以李克特（Likert）五點尺度來測量其幅度大小，其分別以非常不同意「1」-非常同意「5」來表示；組織績效（財務績效變項第 1、2 題和行銷績效變項）之衡量為區間尺度，並以 0% - 100% 區分為 11 個區間，其分別以 0% 「0」- 91-100% 「10」來表示。

在問卷正式定稿與測試前，本研究先進行問卷的預試，以評估問卷設計及用詞上的適當性，再根據預試者提供的意見修訂成最後定稿的問卷。本文將所草擬的量表，藉由研究者與大學企管行銷、策略領域教授，確認預試問項與參考來源量表問項原意一致，並逐條修訂預試量表的用語及詞彙且進行反覆研討，以確保受測者與研究者對問項有相同的認知，以免造成嚴重的衡量誤差。

二、變項之操作型定義與衡量

（一）事業策略類型構念之影響因素衡量

過去探討事業策略的文獻大多採用 Miles & Snow(1978)的適應性模式策略或 Porter (1985)的競爭策略。本研究在事業策略方面採用 Miles & Snow(1978) 適應性模式策略，將事業策略區分為探勘者、分析者、防禦者及反應者等策略類型，探勘者策略是在多變環境下持續尋找市場機會，不斷開發新產品 - 市場範圍，以

成為同業中新產品 - 市場或新技術發展之先鋒；分析者策略是介於探勘者和防禦者之間，視所處之產品 - 市場領域的環境狀況，而決定採行防禦者或是探勘者策略；防禦者策略則是專注於改善現有營運效率，較少從事新產品之發展與新市場之開拓；反應者策略是在面對環境改變及不確定時，很難有效予以因應，而採取臨時性的行動。該學者在每種事業略類型之衡量只有採用單一問項，可能產生衡量的偏誤，也較為不甚周延。

然而，Desarbo, Benedetto, Song, and Sinha (2005) 引用 Conant, Mokwa & Varadarajan (1990)所歸結出創業、工程技術及行政管理之問題與解決等三項適應性要素共 11 構面，每一構面皆有一題問項，每一問項有四題選項，分別對應探勘者、分析者、防禦者及反應者等事業策略類型，由此可知，該學者在每一事業策略的衡量上較 Miles & Snow(1978)更為周延，因此，本研究決定採用 Conant et al., (1990) 所提出的衡量方式。茲將此構念的操作型定義和衡量問項陳述如表 3-3-1 所示。

表 3-3-1 Miles & Snow 的適應週期之構面

適應週期要素	構面	題號	問項	選項	類型
創業問題與解決	產品 - 市場領域	1	相對於競爭者，下列那項說明能夠最有效地描述本公司提供給顧客的產品	本公司產品是高度創新，而且持續改變	P
				本公司產品在特定市場維持現狀，但在其他某些市場採行創新	A
				本公司在整體市場中採用相當穩定且一致的產品定義	D
				本公司產品大部份都是回應市場機會和威脅	R
	成功表徵	2	相對於競爭者，下列那項敘述能夠最有效地描繪本公司的市場形象	本公司只提供少數且精選高品質的產品	D
				本公司唯有經過審慎分析之後，才採用新的構想和新的創新	A
				本公司藉由回應市場機會或威脅以維持或強化市場地位	R
				本公司具有創新和創造力的名聲	P
	監視	3	下列那項形容能夠最有效地描述本公司事業單位，監視市場改變和趨勢所花費的時間	持續多次的：本公司持續的監視市場	D
				最小的：本公司沒有花費許多時間以監視市場	P
				平均的：本公司花費適當的時間以監視市場	A
				零星的：本公司有時候花費很多時間監視市場，但是有些時候卻花費很少時間監視市場	R

(待續)

表 3-3-1 Miles & Snow 的適應週期之構面 (續 1)

適應週期要素	構面	題號	問項	選項	類型
創業問題與解決	成長	4	相對於競爭者，下列那項敘述能夠最有效地解釋本公司需求增加或減少的主要原因	本公司的管理實務專注於全面地拓展現有市場	D
				本公司的管理實務藉由承擔些微的市場風險以回應市場壓力	R
				本公司的管理實務積極發展新產品以進入新市場	P
				本公司的管理實務審慎且深入地評估滲透現有市場，同時詳細地檢討市場潛力以發展新產品	A
工程技術問題與解決	技術目標	5	相對於競爭者，下列那項敘述能夠最有效地說明本公司事業單位所專注的最重要目標	控制本公司的成本	D
				審慎分析本公司成本與收入以控制成本績效，而且選擇性地發展新產品或進入新市場	A
				確保本公司人員、資源和設備足夠發展新產品和拓展新市場	P
				確保本公司能夠針對主要威脅採取任何必要的行動	R
	技術幅度	6	相對於競爭者，下列那項形容能夠最有效地描述本公司管理人員所擁有的能耐(技能)	分析的：他們的技能能夠同時辨認市場趨勢，以及發展新產品或新市場	A
				專業的：他們的技能專注於單一或少數特定的領域	D
				廣泛且創新興業的：他們的技能是多元具彈性的，並且能夠啟動變革	P
				彈性的：他們的技能契合市場的短期需求	R
	技術緩衝	7	下列那項敘述能夠最有效地描述本公司不受競爭者影響的能耐(技術)	本公司能夠審慎分析新興的市場趨勢，而且只採行已被證實具有市場潛力的市場趨勢	A
				本公司只能夠將少數的事情做的特別好	D
				本公司能夠回應市場趨勢，即使這些市場趨勢只是具有中度的市場潛力	R
				本公司持續發展新產品和拓展新市場	P
行政管理問題與解決	主導聯盟	8	相對於競爭者，下列那項描述能夠最有效地說明本公司事業單位的管理人員專注的面向	經由成本和品質控制以維持穩健的財務性地位	D
				分析市場機會，只有選擇已被證實具有市場潛力的市場機會，同時維持一個穩健的財務性地位	A
				專注於面對現有市場機會或問題所需的功能性活動	R
				拓展新市場或新市場區隔	P

(待續)

表 3-3-1 Miles & Snow 的適應週期之構面 (續 2)

適應週期要素	構面	題號	問項	選項	類型
行政管理問題與解決	規劃	9	相對於競爭者,下列那項能夠最有效地描繪本公司事業單位策劃未來發展的重點	辨認最佳可能解決方案的未來問題,或是挑戰需要立即回應的問題	R
				辨認市場的趨勢和機會,以創造產業的新產品或拓展新市場	P
				辨認能夠維持與改進本公司現有產品與市場地位的問題	D
				辨認已被競爭者證實具有的長期潛力的市場趨勢,同時也解決本公司現有產品市場與現有顧客需求的問題	A
	結構	10	相對於競爭者,下列那項敘述能夠最有效地描述本公司的組織結構	為功能別組織結構(也就是由行銷別、會計別...等部門所組成)	D
				為產品別或市場別的組織結構	P
				主要是功能別組織結構,但在新產品或主力產品領域同時採用產品別或市場別結構	A
				持續地改變組織結構,促使本公司能掌握市場機會以解決問題	R
	控制	11	相對於競爭者,下列那項描述能夠最有效地說明本公司績效評估程序	鼓勵許多組織成員參與的分權和參與方式	P
				非常強調能立即回應市場需求	R
				高度地集權,主要是高階管理當局的責任	D
				在現有產品領域採用比較集權的方式,但在新產品領域則是採用比較參與的方式	A

【註】防禦者策略 - 「D」；探勘者策略 - 「P」；分析者策略 - 「A」；反應者策略 - 「R」。
資料來源：本研究整理。

此 11 個問項採名目尺度,由填答者依據其公司實際狀況勾選出一個最適合的選項。為檢測問項之有效性,每問項分別對應四種事業策略類型之選項,採取隨機組合排列方式,依據多數決原則 (majority-rule) 作為分類策略類型之基礎,先將事業策略劃分為探勘者、分析者、防禦者和反應者等四種類型後,再選擇問卷中得分數最高的事業策略類型。分類程序如表 3-3-2 所示。

表 3-3-2 事業策略類型之分類程序

情況 \ 策略	探勘者	分析者	防禦者	反應者	歸類
1	次數最高				探勘者
2		次數最高			分析者
3			次數最高		防禦者
4				次數最高	反應者
5	次數相同且最高				分析者
6	同防禦者		同探勘者		分析者
7	次數相同且最高				反應者

資料來源：1. Conant, Mokwa and Varadarajan (1990)。2. 本研究整理。

(二) 行銷組織結構構念之影響因素衡量

行銷組織結構是用以協調組織達成目標的方法，企業藉由組織結構來強化公司策略的執行。亦即公司的經營疆界和跨公司部門的任務分派、編組、協調等正式架構，用以協調組織達成策略性目標的方法。在該構念方面，Rajaratnam and Lawrence (2001) 衡量正式化、分權化及專業化分別採用不同學者的衡量指標，如：正式化與分權化是採用 Aiken and Hage (1986) 所提出的指標，其各為 10 題與 8 題問項；而專業化則採用 John and Martin (1984) 所提出的 4 題問項來予以衡量。由於本研究主要依據 Olson et al., (2005) 來加以發展，且 Rajaratnam and Lawrence (2001) 所提供的衡量方式題數甚多，且考量總問卷題數與受訪者需花費的填答時間，故在正式化、分權化及專業化之衡量指標方面，決定採取 Olson et al., (2005) 較少的衡量指標項目，其中正式化與專業化各 3 題問項，以及分權化 7 題問項，共 13 題衡量問項。

茲將此構念的操作型定義和衡量問項陳述如下：

1. 「正式化」：係指藉由正式規章與程序控制決策與工作關係之程度。
 - (1) 除非決策符合標準作業流程 (SOP)，否則我們很少採取行動。
 - (2) 本公司員工經常認為本公司是一種官僚體制的組織結構。
 - (3) 若本公司員工希望能自己作決策時，他們就會快速地參閱方針手冊。
2. 「分權化」：係指授與職責給高階管理者，或是授權給中階與低階管理者作決策控制之程度。
 - (1) 本公司的決策往往由高階層決定。(反向題)
 - (2) 在選擇達成目標的方法上，本公司員工擁有廣泛的行動自由。
 - (3) 本公司管理者在完成任務的過程中擁有彈性。
 - (4) 本公司員工想要自己作決策時，很快就會感到灰心。(反向題)
 - (5) 在組織中，即使是小事情，員工也須參照上級意見。(反向題)
 - (6) 本公司有許多重要的決策是由當地的分公司來制定，而不是由總公司來制定。
 - (7) 本公司基層主管和中階主管擁有相當的決策自主權。
3. 「專業化」：係指任務和活動在組織中分工之程度，以及員工在執行這些任務和活動過程中所擁有控制之程度。
 - (1) 本公司擁有許多具有行銷特定領域專業技能的行銷專家。
 - (2) 本公司大多數的員工具有可以執行廣泛多樣化的行銷工作的能力。(反向題)
 - (3) 本公司期望我們的行銷人員是一個在他們所負責領域的行銷專家。

本量表採用 Likert 五點尺度作為衡量標準，要求受測者勾選最合適的選項，其分別以非常不同意「1」 非常同意「5」來表示其對行銷組織結構知覺的程度。

而在衡量問項中，分權化的第 1、4、5 題和專業化的第 2 題為反面問項，其分數愈高表示愈不重視分權化或專業化的程度，所以必須要反向編碼。

(三) 策略性行為構念之影響因素衡量

策略性行為係指管理當局努力運用行為、產出和投入等控制系統，協助校準組織成員的行動與公司目標相互一致之過程。在該構念方面，本研究採取 Narver & Slater (1990) 組織文化觀點中之顧客導向、競爭者導向及跨功能整合為研究項目。該學者認為顧客導向和競爭者導向包含在目標市場中蒐集顧客與競爭者之資訊，透過企業來加以散佈的所有活動；跨部門協調是以顧客和競爭者的資訊為基礎並結合組織各部門，為顧客創造更多優越的價值。上述學者針對此三項共發展出 15 題問項加以衡量，並且該研究之衡量項目已趨於成熟。Im & Workman (2004) 研究中之顧客導向、競爭者導向及跨功能整合仍採用 Narver & Slater (1990) 所提出的項目予以衡量。因此，本研究在顧客導向與跨功能整合方面採取 Im & Workman (2004) 所提出之 6 題和 5 題問項來予以衡量，然而，Im et al., (2004) 在競爭者導向中只著重於 Narver & Slater (1990) 所提出的 4 題問項來衡量，其在衡量上並不完善，而 Olson et al., (2005) 所提出的競爭者導向之衡量項目除了包含 Narver & Slater (1990) 所提出的 4 題問項之外，也納入 Porter (1980) 所提出之 7 題問項，此學者在競爭者導向的衡量上較為完善，並且本研究主要是依據 Olson et al., (2005) 來加以發展，故在創新導向和競爭者導向方面，決定直接採取其 5 題和 11 題問項來衡量，而該學者研究中之內部 / 成本導向則由跨功能整合加以取代。因此，本研究在策略性行為構念上共採取 27 題問項加以衡量。

茲將此構念的操作型定義和衡量問項陳述如下：

1. 「顧客導向」：係指企業充分地瞭解目標顧客，為他們創造持續購買的價值。
 - (1) 本公司主要依據顧客滿意制定事業目標。
 - (2) 本公司持續地檢視我們服務顧客需求的經營承諾和經營導向。
 - (3) 本公司依據對顧客需求的了解以制定競爭策略。
 - (4) 本公司依據創造更大顧客價值的信念以制定事業策略。
 - (5) 本公司經常系統地衡量顧客滿意度。
 - (6) 本公司密切地注意售後服務品質。
2. 「競爭者導向」：係指企業瞭解企業最重要的現存競爭者與潛在競爭者，分析他們短期的優勢及劣勢和長期可能發展出的能力及策略。
 - (1) 本公司銷售人員定期與其他部門分享有關於競爭者策略的資訊。
 - (2) 本公司高階管理者定期討論競爭者的強勢和弱勢。
 - (3) 本公司針對市場威脅快速地採取行動以回應競爭者的行動。

- (4) 本公司鎖定具有競爭優勢機會的顧客。
- (5) 本公司全部員工彼此分享競爭者活動的資訊。
- (6) 本公司分析診斷競爭者的目標。
- (7) 本公司持續地追蹤主要競爭者的營運績效。
- (8) 本公司辨識主要競爭者成功或失敗的原因。
- (9) 本公司評估主要競爭者的強勢和弱勢。
- (10) 本公司努力辨識競爭者對於競爭者本身及其產業的假設。
- (11) 本公司尋找避免競爭者威脅的市場機會。

3. 「跨功能整合」：係指企業應協調公司整體資源的使用，為目標顧客創造優越的價值。

- (1) 本公司每一個功能性部門的高階主管都定期地拜訪現有與潛在的顧客。
- (2) 本公司所有事業部門相互坦率地溝通本公司內成功和失敗顧客經驗的資訊。
- (3) 本公司針對服務目標顧客的需求而整合所有的事業功能。
- (4) 本公司所有的管理者都了解本事業單位的每位員工如何創造顧客價值。
- (5) 本公司所有功能性團隊都共同努力徹底地解決問題。

4. 「創新導向」：係指在技術與管理的知識領域中，公司不僅追尋開創新的構想，並且積極主動追隨這些構想。

- (1) 本公司欣然地接受根據研究成果的技術創新。
- (2) 本公司主管積極地尋求創新的構想。
- (3) 本公司欣然地接受專案管理開發過程的創新。
- (4) 本公司對於提出無法實現新構想的公司員工將處於不利的地位。
- (反向題)
- (5) 本公司認為創新過於冒險，應該拒絕創新。(反向題)

本量表採用 Likert 五點尺度作為衡量的標準，要求受測者勾選最合適的選項，其分別以非常不同意「1」 非常同意「5」來表示其對策略性行為知覺的程度。而在衡量問項中，創新導向的第 4、5 題為反面問項，其分數愈高表示愈不重視創新導向的程度，所以必須要反向編碼。

(四) 組織績效構念之影響因素衡量

組織績效係指企業在組織整體營運過程中，透過一個數量化標準或主觀認知，評估公司預期目標達成與經營成果滿意程度，以及資源運用的情形，並作出適當的修正行動。Olson et al., (2005) 認為組織整體績效不僅包含過去衡量範圍如：資產報酬率、銷售報酬率及銷售成長率之組織績效，也應包含任何可能對組

織非常重要的財務性和非財務性目標。Matsuno & Mentzer (2000) 對於績效衡量上採用市場佔有率、銷售成長率、新產品銷售額 / 總銷售額之比率與投資報酬率 (ROI) 等四項指標 ; Walker et al., (2001) 將組織績效分為財務績效、顧客回應績效和創新績效三構念, 其中共包含10個如: 總銷售金額、銷貨成長率、總利潤、投資報酬率、市場佔有率、顧客願意支付的最高金額、顧客對品牌 / 服務提供者之中的選擇傾向、顧客對較佳產品的知覺、新產品上市時間與新產品成功等衡量項目。然而, 這些研究學者, 仍然是以財務性指標如: 市場佔有率、資產報酬率、投資報酬率、銷貨成長率...等衡量方式者居多, 較無考量非財務性如: 整體顧客保留率、整體毛利率相對於事業單位的目標程度...等指標。因此, 本研究為求更客觀衡量公司組織績效, 故綜合各學者(如: Desarbo et al., 2005 ; Mullins et al., 2005 ; Walker et al., 2001 ; Vorhies & Morgan, 2003)所提出之衡量指標依其劃分為財務績效與行銷績效變項予以衡量。

茲將此構念的操作型定義和衡量問項陳述如下 :

1. 「財務績效」: 係指事業的經營目標, 如: 資產報酬率、投資報酬率、預期的整體績效等。
 - (1) 資產報酬率。
 - (2) 投資報酬率。
 - (3) 去年公司達成預期的整體績效。
 - (4) 高階管理者對於去年公司的整體績效非常滿意。
 - (5) 去年公司所獲得的整體績效超過公司主要的競爭者。
2. 「行銷績效」: 係指將指標重心放在行銷 / 銷售及市場成長及佔有率上, 如: 銷售成長率、相對市場佔有率、顧客保留率等。
 - (1) 相對市場佔有率。
 - (2) 銷貨成長率。
 - (3) 整體顧客保留率。
 - (4) 主要顧客保留率。

本量表在財務績效變項中第 3、4、5 題採用 Likert 五點尺度作為衡量的標準, 要求受測者勾選最合適的選項, 其分別以非常不同意「1」、非常同意「5」來表示其對組織績效知覺的程度。而在其他衡量問項中, 將 0% - 100% 劃分為 11 個區間, 要求受測者勾選其認為最合適的選項, 來填選在各項目上 0~10 的其中一個數字, 其分別以 0% 「0」、91-100% 「10」來表示。然而, 為便於後續資料之分析, 故將 11 個區間合併修改成 5 個區間, 其分別以 0-20% 「1」、80-100% 「5」來表示。

表 3-3-3 研究構念之操作型定義

構念	變項	操作型定義	題數	參考文獻
事業策略類型	探勘者	係指該事業單位主要專注在透過積極地追尋新產品 - 新市場機會以獲得成長。	11 題	Conant et al., (1990) Desarbo et a., (2005)
	分析者	係指該事業單位除了試圖維持其核心產品 - 市場的競爭地位外，也尋求在相關的產品 - 市場上的擴張機會。		
	防禦者	係指該事業單位致力於維持其已建立的現有產品 - 市場地位，較少著重於新產品的發展。		
	反應者	係指該事業單位沒有清楚明確地定義策略。		
行銷組織結構	專業化	係指任務和活動在組織中分工之程度，以及員工在執行這些任務和活動過程中所擁有控制之程度。	3 題	Olson et al., (2005)
	正式化	係指藉由正式規章與程序控制決策與工作關係之程度。	3 題	
	分權化	係指授與職責給高階管理者，或是授權給中階與低階管理者作決策控制之程度。	7 題	
策略性行為	顧客導向	係指企業充分地瞭解目標顧客，為他們創造持續購買的價值。	6 題	Im & Workman (2004)
	跨功能整合	係指企業應協調公司整體資源的使用，為目標顧客創造優越的價值。	5 題	
	競爭者導向	係指企業瞭解企業最重要的現存競爭者與潛在競爭者，分析他們短期的優勢及劣勢和長期可能發展出的能力及策略。	11 題	Olson et al., (2005)
	創新導向	係指在技術與管理的知識領域中，公司不僅追尋開創新的構想，並且積極主動追隨這些構想。	5 題	
組織績效	財務績效	係指事業的經營目標，如：資產報酬率、投資報酬率、預期的整體績效等。	5 題	Desarbo et al., (2005) 與 Olson et al., (2005)
	行銷績效	係指將指標重心放在行銷 / 銷售及市場成長及佔有率上，如：銷售成長率、相對市場佔有率、顧客保留率等。	4 題	Desarbo et al., (2005)

資料來源：本研究整理。

小結：

綜合上述，本研究主要參考國內外現有文獻已發展出來的量表，根據本研究之目的稍作修改，以作為蒐集實證資料之工具。衡量問卷共分成五個部份總計 65 題。其中，事業策略類型構念 11 題（詳見表 3-3-1）、行銷組織結構構念 13 題、策略性行為構念 27 題，以及組織績效構念 9 題等四部份共 60 題（詳見表 3-3-3）；最後，公司基本資料共 5 題。其次，本研究透過此衡量工具進行後續之研究。

第四節 研究樣本與抽樣方法

本節首先藉由理論與實證兩方面來界定本研究之對象；其次，透過母體之界定來建立本研究之抽構架構；最後，將回收之有效問卷進行分析，並針對受訪者特質及樣本廠商特性等方面進行分析及說明。

一、研究樣本

(一) 研究對象

本研究選擇台灣製造產業為研究對象主要理由如下所述：

1. 理論方面

過去已有許多國外學者針對事業策略類型、市場導向、組織結構、策略性行為、外在環境變動與組織績效等議題進行相關研究之探討，經由本研究將文獻加以整理後發現，這些研究所實證的產業略有所差異，如：Matsuno & Mentzer(2000)採用美國製造產業；Rajaratnam & Chonko (2001) 採用銀行、經紀、醫療、保險、旅館及運輸等六種跨部門之服務產業；Vorhies & Morgan(2003) 與 Frambach et al., (2003) 採用運輸產業來進行實證調查。因此，大略可以分為服務業與製造業兩種類型。藉由 Kirca, Jayachander, Bearden (2005) 市場導向與組織績效間之後設研究得知，服務是無形的、生產與服務消費是同時發生無法分割，且相較於製造業更易腐壞，雖然服務業的客製化程度高於製造業，但是其必須付出的成本也相對較高，使得生產效率相較製造業更為不佳，因此，可知製造業相較於服務業對於市場導向對組織績效之研究結果將會更為顯著。

2. 實證方面

中華徵信所 2005 年版台灣地區工商業財務總分析之研究顯示：從營收成長率方面，營收成長最快的前 10 大產業中，製造業占有 8 項，而服務僅占 2 項，且針對前 10 大產業對台灣產業重要性，發現製造業的貢獻度遠高於服務業；從毛利率方面，在 500 大製造業和 500 大服務業的家數及比重，服務業為 45 家，比重仍不到 10%，製造業為 50 家，比重達 10%，可知服務業在台灣的產業地位仍不如製造業；從產業重要性方面，製造業六項產業在 500 大製造業間有 95 家，比重占 19%，相較於服務業四項產業在 500 大服務業只占有 38 家，比重只占 7.6%，其總體影響也較高。由此得知，製造業未來的獲利能力還是優於服務業。

綜合上述，本研究經由理論與實證分析後，選定以台灣製造業作為實證研究之對象。

(二) 資料來源

本研究資料來源分為兩個部分。首先進行台灣製造業背景資料蒐集；其次是透過問卷調查以蒐集各研究構念的樣本實證資料。

1. 產業背景資料蒐集

在確定研究目的與問題後，本研究隨即著手進行有關產業概況及背景資料的蒐集，以瞭解台灣製造業現階段發展現況與運作情形。其次，運用如中華徵信所資料庫、台灣經濟研究院產經資料庫，以及台灣經濟新報資料庫進行產業次級資料的蒐集，藉以瞭解台灣製造業發展情形。

2. 樣本實證資料來源

本研究透過問卷調查方式來取得各研究構念所需的實證資料。

二、抽樣方法

本研究主要透過問卷調查以蒐集實證分析中各構念所需的資料。因此，有關本研究問卷調查之抽樣方法說明如圖 3-4-1 所示。

(一) 母體界定

本研究母體之界定，由中華徵信所 2005 年企業經營績效綜合指標^a TOP 4753 家廠商名錄，並參考行政院主計處「中華民國行業標準分類，第八次修訂，95 年 5 月」，將「製造業」定義為：「凡從事以物理或化學方法，將材料或物質轉變成新產品，不論其使用動力機械或人力，在工廠內或在家中作業，均歸入製造業」，包括產品之大修、改型、改造作業、產業機械及設備之維修及安裝、組件之組裝視同製造業；機械設備之專用零組件與其所屬之機械設備主體之製造歸入同一類別；非專用組件如原動機、活塞、電動機、電器配件、活閥、齒輪、軸承等之製造，則以組件本身歸入製造業之適當類別。

(二) 抽樣單位

本研究以台灣製造產業中，「從事以物理或化學方法，將材料或物質轉變成新產品，不論其使用動力機械或人力，在工廠內或在家中作業之製造廠商」作為研究抽樣單位。

^a 企業經營績效綜合指標包括代表企業市場規模的「營收淨額」、企業成長速度的「營收成長率」、企業盈利規模的「稅前純益」、企業獲利能力的「純益率」、企業投資效益的「淨值報酬率」、企業資產運用效率的「資產報酬率」、企業員工產值的「每一員工銷貨額」，以及企業員工生產力的「每一員工純益額」等八項指標。

(三) 抽樣架構

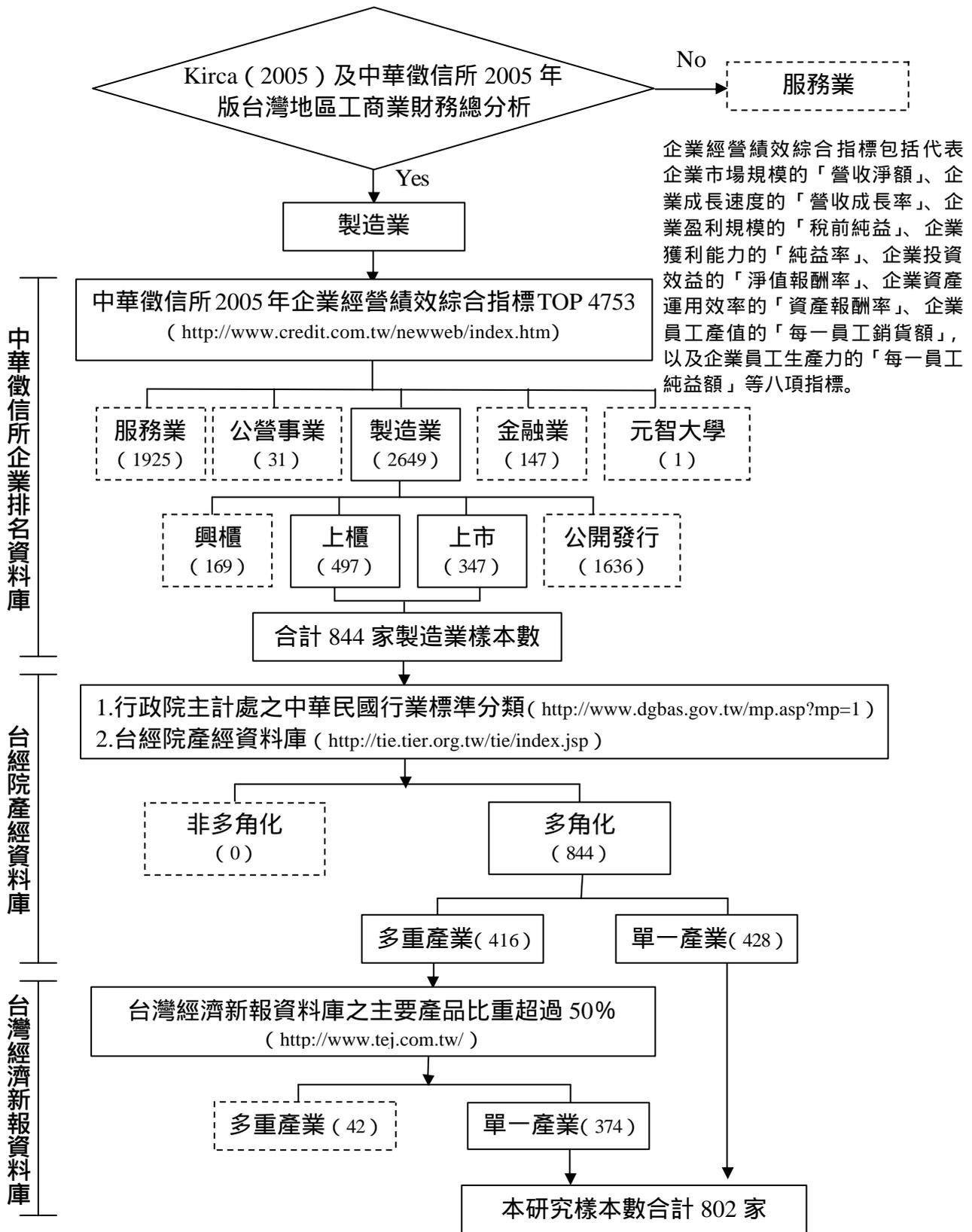


圖 3-4-1 研究抽樣架構

本研究採取分層系統抽樣，首先根據中華徵信所 2005 年企業經營績效綜合指標 TOP 4753 家廠商名錄作抽樣母體，名錄內廠商在企業經營績效綜合指標的衡量評比上皆有良好的成績，並經過嚴格審查的廠商，總計有 4753 家廠商。然而，本研究所設定的研究對象為上市及上櫃的製造廠商，故本文扣除製造產業中興櫃及未公開發行之廠商，共 1805 家。因此，經由上述篩選後，得到 844 家廠商。其次，透過行政院主計處之中華民國行業標準分類及台經院產經資料庫之產業分類，得知 844 家製造廠商中，有 428 家屬於單一產業，而有 416 家屬於多重產業。最後，將 416 家多重產業之廠商，藉由台灣經濟新報資料庫之主要產品比重來加以區分，若廠商主要產品占公司總產品的 50% 以上，本研究則將其視廠商為單一產業，因此，經過篩選後，有 374 家可視為單一產業，而有 42 家為多重產業。本研究針對事業策略所作之相關研究，在樣本的選擇上以單一廠商為抽樣樣本，故經上述三階段篩選過程後，總計得到 802 家（428+374）單一產業之製造商，以作為本研究的抽樣架構。

（四）抽樣設計

由母體名錄再經過篩選後總計得到 802 家樣本廠商，再加上過去以郵寄問卷調查的研究回收率不高。因此，本研究為讓研究更為周延並提升樣本代表性。所以，將以「全面性調查」的方式，針對抽樣架構上全部的製造廠商進行問卷調查。

（五）受訪者

為了確保填卷者擁有足夠的相關知識來填寫問卷，以準確測得所需資料並降低誤差。因此，本研究設定受訪對象為總經理、副總經理或行銷／業務主管之受訪者。此外，本文透過三種方式來檢定並確保受訪者的適當性。首先，在問卷上註明要求將問卷轉交給行銷／業務主管或管理處主管；其次，將問卷直接郵寄給樣本廠商之總經理；其次，在問卷基本資料中詢問受訪者的部門和職稱。

三、問卷調查與回收過程

問卷調查針對抽樣架構上的廠商進行郵寄問卷及 e-mail 網路問卷。郵寄問卷的實施主要依照 Dillman (1978) 之整體設計法 (total design method; TDM)，在第一波將信、問卷和回郵信封寄出後一星期；第二波於第一波後一個星期將寄發 e-mail 給所有的受訪者，感謝已回卷者並提醒尚未回卷者填寫問卷，此外，有些公司若表示未收到問卷則再補寄問卷；第三波於第一波後二個星期實施，以 e-mail 網路問卷的方式發放問卷予樣本廠商，委託各公司總經理、發言人或企業經理人填答後遞交送回，且提醒尚未回卷者填寫問卷，並打電話進行催收。因此，本研究藉由 TDM 的方式提高郵寄問卷之回收率。

然而，過去郵寄問卷調查的回收率不高與填答不確實之問題，因此，本研究採取下列措施以避免上述問題的發生：（一）保證本研究調查僅供學術之用，調查結果絕不外洩；（二）隨問卷寄發各公司在 2005 年中華徵信企業經營績效綜合

指標及 2005 年製造業中之排行名次，以提高受訪者填答意願；(三)附上回郵信封；(四)在 e-mail 網路問卷方面，隨信附上學生證掃描圖片，以茲證明確實是學術研究；(五)審慎設計問卷格式、用字淺詞、版面、問題與問項之設計等。

本研究於民國 95 年 4 月 1 日開始寄發問卷，至民國 95 年 4 月 22 日回收截止。經電話及 e-mail 催收後，共回收 128 份問卷(包括：書面、傳真、網路形式)。其中，有兩家廠商地址錯誤而被退回，研究者在更正地址後於 4/12 日重新寄發，因此，實際發放樣本數仍為 802 家廠商。此外，在無效問卷的認定上具三項認定準則：(一)遺漏過多問項；(二)全部勾選相同選項；(三)設有六題反向題加以驗證。經過初步檢查篩選後，有四份遺漏資本資料第一題「受訪者的部門名稱及職稱」；另有 4 家遺漏組織績效第 2 題「銷貨成長率」或第 5 題「資產報酬率」，但該遺漏項資料已經由台灣經濟新報之財務資料而解決。本研究認為不影響整體問卷(共計 65 題)的有效性，故皆認定為有效問卷。因此，實際有效回收問卷為 128 份，有效回收率約 15.96%。問卷回收情況彙整如表 3-4-1 所示。

表 3-4-1 問卷回收情況

階段	期間	回收樣本數	回收率(%)	累計樣本數	累計回收率(%)	退件數
第一波	4/01-4/08	55/802	6.86	55/802	6.86	2
第二波	4/09-4/15	34/802	4.24	89/802	11.10	0
第三波	4/16-4/22	39/802	4.86	128/802	15.96	0

資料來源：本研究整理。

本研究以 TDM 設計方式，採取三星期的問卷資料共 128 份，進行後續的研究分析。此外，在回收問卷五星期後的問卷資料累積共 148 份。然而，Dillman (1978) 認為採取三波之 TDM 設計所獲得的研究結果最為顯著，因此，本研究利用五波的 148 份問卷與三波的 128 份問卷加以驗證，經實證後發現(詳情參見附錄二)，三波(N=128)在信度並無顯著差異，然而在建構效度和整體模式的配適度上較五波(N=148)顯著，因此驗證了 Dillman (1978) 所提出的觀點。

四、樣本描述

在樣本描述部分，本研究將針對受訪者特質及樣本廠商特性等兩部分來加以分析，其說明如下：

(一) 受訪者特質之分析

1. 受訪者之部門

在本研究所回收的 128 份有效問卷中，受訪者部門依據生產、行銷、管理本部、研發、財務予以劃分，其分佈情形為：生產部門 1 位(0.78%)、行銷部門 28 位(21.88%)、管理本部 65 位(50.78%)、研發部門 11

位 (8.59%)、財務部門19位 (14.84%)、未填答者4位 (3.13%)。本研究主要針對行銷部門及管理本部進行研究調查，經回收後發現兩部門占總回收樣本的72.66%，可知樣本回收與本研究相符合。相關樣本分佈情形如表3-4-2所示。

表 3-4-2 受訪者之部門特性分佈情形

部門別	人數 (N)	百分比 (%)
生產	1	0.78
行銷	28	21.88
管理本部	65	50.78
研發	11	8.59
財務	19	14.84
未填答者	4	3.13
總計	128	100

資料來源：本研究整理。

2. 受訪者之職稱

在本研究所回收的128份有效問卷中，受訪者職稱的分佈情形為：總經理16位 (12.5%)、GM1位 (0.78%)、營運長1位 (0.78%)、副總 (經理) 8位 (6.25%)、處長7位 (5.47%)、協理5位 (3.91%)、發言人1位 (0.78%)、董事長或總經理特助7位 (5.47%)、經 (副) 理44位 (34.38%)、總經理秘書2位 (1.56%)、稽核3位 (2.34%)、管理師及助理...等29 (22.66%) 位、未填答者4位 (3.12%)。經回收後發現，受訪者之職稱大多在副總、稽核之間 (60.16%)，相關樣本分佈情形如表3-4-3所示。

表 3-4-3 受訪者之職稱特性分佈情形

職稱	人數 (N)	百分比 (%)	人數合計	合計百分比
總經理	16	12.5		
GM	1	0.78	18	14.06
營運長	1	0.78		
副總 (經理)	8	6.25		
處長	7	5.47		
協理	5	3.91	28	21.88
發言人	1	0.78		
董事長或總經理特助	7	5.47		
經 (副) 理	44	34.38		
總經理秘書	2	1.56	49	38.28
稽核	3	2.34		
管理師、助理...等	29	22.66	33	25.78
未填答者	4	3.12		
總計	128	100	128	100

資料來源：本研究整理。

(二) 樣本廠商特性之分析

為了解本研究所蒐集的廠商基本資料, 下述將針對所回收之 128 份樣本廠商的員工數、成立年數、產業別、營業額等特性進行途述統計分析, 藉以瞭解整體樣本結構。

1. 抽樣母體與回收樣本之地域分佈

本研究針對抽樣母體與回收樣本的所在地區做一比較。由表3-4-4得知, 回收之樣本資料所在地的分佈情形大致與研究母體的分佈情形一致, 大部分的廠商集中在北部42.19%、南部18.75%、中部14.06%、未填答者25%。因此, 可判定本研究回收的樣本資料能代表抽樣母體。

表 3-4-4 抽樣母體與回收樣本分佈情形之比較

地區	抽樣母體		回收樣本		回收總計	百分比 (%)
	N	%	N	%		
北部	台北	355	44.26	38	29.69	
	桃園	118	14.71	6	4.69	
	新竹	118	14.71	8	6.25	54
	苗栗	14	1.75	2	1.56	
	基隆	1	0.13	0	0.00	
中部	台中	54	6.73	13	10.16	
	南投	6	0.75	1	0.78	18
	彰化	19	2.37	2	1.56	
	雲林	5	0.62	2	1.56	
南部	嘉義	4	0.50	2	1.56	
	台南	50	6.23	9	7.03	24
	高雄	54	6.73	13	10.16	
	屏東	3	0.37	0	0.00	
東部	宜蘭	1	0.13	0	0.00	0
	未填答者	-	-	32	25.00	32
	總計	802	100	128	100	128

資料來源：本研究整理。

2. 產業別之分佈情形

廠商產業別分佈情形如表3-4-5所示。大多數廠商的產業別為資訊電子工業63家, 其次分別是金屬機械工業27家、化學工業19家、民生工業17家、其它2家。

3. 成立年數之分佈情形

廠商公司成立年數分佈情形如表3-4-5所示。大部分廠商成立年數為20年以上(53.9%), 其次是10年-20年之間(34.4%)。而低於5年以下只有2家樣本廠商, 5年-10年之間的廠商只有13家。因此, 根據調查結果顯示樣本廠商大部份成立20年以上, 占總有效樣本百分比約53.9%。

4. 員工人數之分佈情形

在員工人數分佈情形如表3-4-5所示。大多數廠商的員工人數高於501人以上（約46.9%）；其中，約有31.3%的廠商員工人數在1000人以上，27.3%的廠商員工人數介於101人-300人之間，只有11家廠商員工人數低於100人。

5. 營業額之分佈情形

廠商營業額分佈情形如表3-4-5所示。大部分廠商營業額集中在10億元-50億元之間，約占47.7%；其次，約25.7%廠商營業額在50億元以上。而營業額低於1億元以下僅只有2家。

表 3-4-5 樣本特性分佈情形

樣本廠商特性	家數 (N)	百分比 (%)	累積 (%)	樣本廠商特性	家數 (N)	百分比 (%)	累積 (%)
產業別				成立年數			
資訊電子工業	63	49.2	49.2	3年以下	0	0	0
金屬機械工業	27	21.1	70.3	3年-5年以下	2	1.6	1.6
化學工業	19	14.8	85.1	5年-10年以下	13	10.2	11.7
民生工業	17	13.3	98.4	10年-20年以下	44	34.4	46.1
其它	2	1.6	100.0	20年以上	69	53.9	100.0
總計	128	100.0		總計	128	100.0	
員工人數				營業額			
20人以下	0	0	0	5千萬以下	1	0.8	0.8
21人-50人	2	1.6	1.6	5千萬-1億元以下	1	0.8	1.6
51人-100人	9	7.0	8.6	1億-5億元以下	9	7.0	8.6
101人-300人	35	27.3	35.9	5億-10億元以下	23	18.0	26.6
301人-500人	22	17.2	53.1	10億-50億元以下	61	47.7	74.3
501人-1000人	20	15.6	68.7	50億元以上	33	25.7	100.0
1000人以上	40	31.3	100.0	總計	128	100.0	
總計	128	100.0					

資料來源：本研究整理。

小結：

本研究藉由理論和實務之驗證後，決定以台灣製造產業為研究對象。在研究樣本與抽樣方法方面，本研究採取分層系統抽樣，首先，透過中華徵信所2005年企業經營績效綜合指標之排名界定上市上櫃之研究母體844家。其次，藉由行政院主計處中華民國行業標準分類及台經院產經資料庫從中篩選出428家為單一產業，以及416家為多產業之公司。最後，經由台灣經濟新報資料庫之主要產品比重50%以上視為單一產業之準則，將416家多重產業之廠商進行篩選後得知，有374家可視為單一產業，以及42家為多重產業，故經由上述三階段篩選過程，總計本研究樣本為802家（428+374）單一產業之台灣製造廠商。此外，在問卷調查方面，本研究運用Dillman（1978）整體設計法（TDM）來進行問卷回收，回收期間為期三星期（95年4月1日至4月22日），總計回收128份有效問卷，有效回收率15.96%。

從受訪者特質與樣本廠商特性分析可知，回收樣本大部分屬於成立20年以上的大型企業，且員工人數多集中於500人以上、營業額介於10億元—50億元之間，可知本研究受訪企業均為成功之大型公司，且也符合台灣上市上櫃製造產業廠商之特性。受訪者多為經（副）理級以上（約74.22%），且多為行銷部門和管理本部（約72.66%），故判斷擁有足夠的知識來填答本研究之問卷。因此，判斷受訪者符合本研究所設定的受訪對象，使得樣本更具有代表性。

第五節 資料分析方法

問卷回收後，本研究使用 SPSS 10.00 版之統計軟體進行資料分析的工具，其資料分析包括：衡量工具的分項與總項相關分析、因素分析、信度分析、敘述性統計、Pearson、單因子變異數分析、階層？歸及路徑模式分析等方式；運用 LISREL 8.54 版之結構方程模式（SEM）驗證收斂效度、區別效度，以及行銷組織結構、策略性行為與組織績效間之結構模式。本研究參考 Churchill (1979) 行銷構念衡量尺度的發展流程，將資料分析步驟繪製如圖 3-5-1 所示：

一、純化衡量工具和信度與效度分析

（一）資料純化

本研究參考 Churchill (1979) 衡量尺度發展流程來進行純化，剔除不良問項以利後續資料分析。首先，進行分項對總項相關係數（Item-Total Correlation）來分析問項的相關程度，如果相關係數低於 0.35，可考慮刪除此問項，以提高問項的信度及一致性（Hair et al., 1995：p.374）。

其次利用因素分析針對各構念進行探索性因素分析（Exploratory Factor Analysis；EFA）。因素分析法測量變數間的相關結構，將變數分類加以檢測是否該構念為單一構面，或符合原理論基礎。本研究利用主成分分析方法來萃取變數，並以最大變異數轉軸法萃取出特徵值大於 1 之因子並予以命名，直交旋轉後之因素負荷量的絕對值必須大於 0.5，且 KMO 值要大於 0.5（Kaiser, 1974）。

（二）信度分析

各變項之間項經資料純化後，針對研究變項進行信度檢定，以了解各變項是否具一致性。本研究運用 Cronbach's α 信度係數檢定問卷內行銷組織結構、策略性行為及組織績效各構念測量值，判斷量表是否符合內部一致性；當信度係數愈高，表示內部一致性和穩定性愈高。一般認為若 Cronbach's α 值大於 0.70 以上，則屬於高信度值；若低於 0.35 者，則應予以拒絕（Nunnally, 1978）。實務上，只要 $\alpha > 0.6$ 就可接受該衡量工具的信度（周文賢, 2002：p.17）。

（三）效度分析

首先，本研究量表內容是以理論為基礎，並參考過去學者類似問卷內容加以修改，以及與實務專家討論過其問項，認為該問卷具一定程度的內容效度。其次，藉由準則效度的檢驗了解測驗及所依據之效標信度之相關性。最後，利用驗證性因素分析，考驗觀察變項與潛在變項之間的區別及收斂之建構效度。

二、總樣本數之多變量分析

（一）敘述性統計分析

本研究將針對有效回收樣本進行基本資料及研究變項分析，藉由各單一變項間之敘述性統計，且以平均數、變異數及百分比比率等方式將變項作概略式描述。

(二) 單變量變異數分析(One-Way ANOVA)

為了解不同企業特性(如員工人數、營業額、產業別、成立年數、部門別及職稱)在行銷組織結構、策略性行為及組織績效等研究變項之差異性,本研究採用一般線性模式(GLM, general linear model)來進行變異數分析。

(三) Pearson 相關分析 (Pearson Correlation Analysis)

以 Pearson's 相關分析進行本研究架構中行銷組織結構、策略性行為及組織績效各變項間的相關性。

三、各事業策略類型之多變量分析

(一) 事業策略之分類準則

在事業策略方面,藉由 Conant et al., (1990) 所提出之分類程序,依產業的特性加以修訂該學者原始之分類程序後,將事業策略予以歸類,以進行後續研究之分析。

(二) 各事業策略之單變量敘述統計

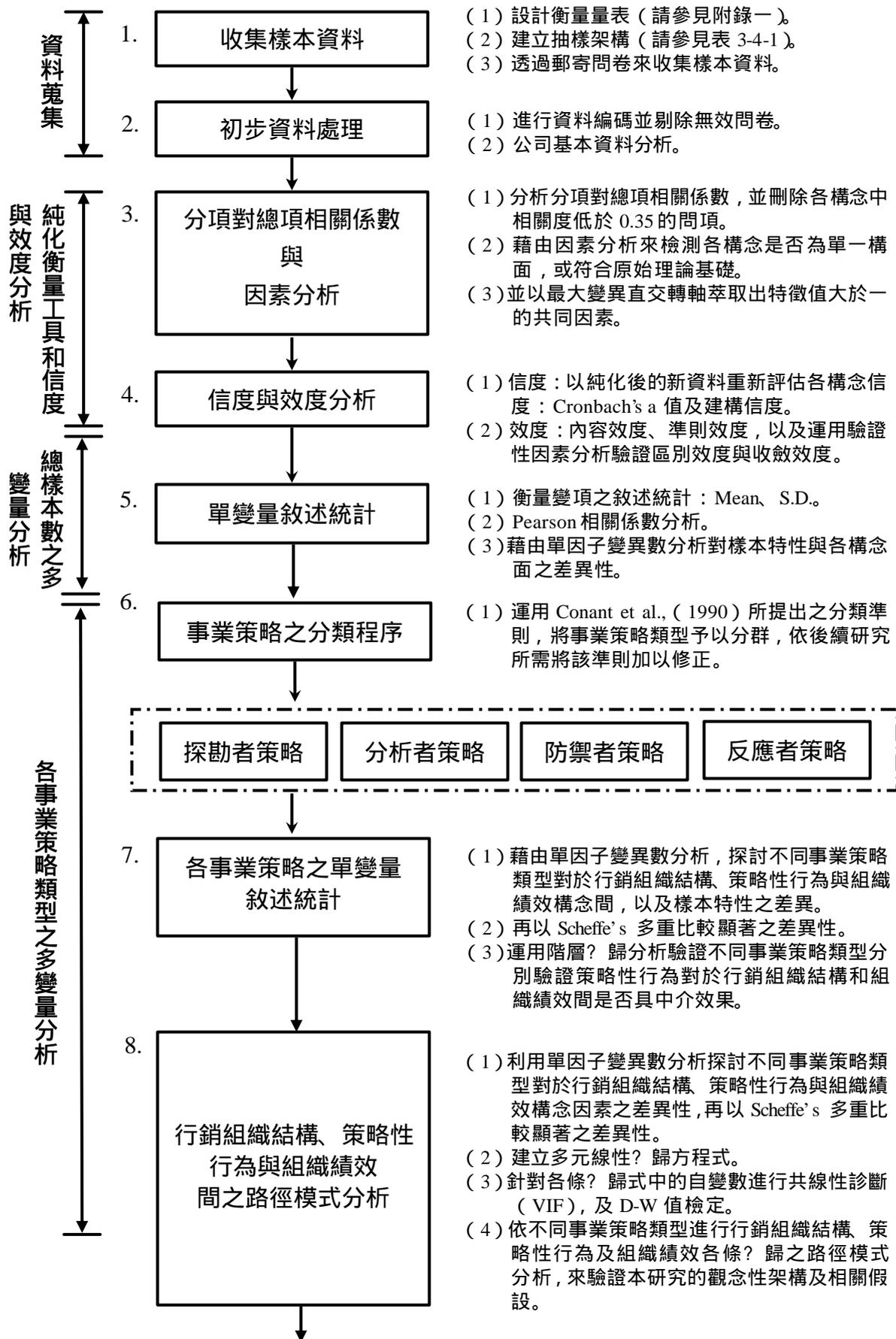
將事業策略予以歸類後,藉由單因子變異數分析來檢定不同事業策略類型在樣本特性及各構念間之差異,若有顯著差異則再以 Scheffe's 多重比較探討各事業策略類型在各變項平均值之差異性。

(三) 階層? 歸分析(Hierarchical Regression Analysis)

主要研究變項間之因果關係,適用於探討各變項的主要影響、中介影響及交互作用影響等,其目的在找出一個線性方程式,用來說明自變項和依變項之間的關係,並了解自變數和依變數的因果關係是否顯著。本研究運用階層? 歸分析,檢測不同事業策略類型之策略性行為對於行銷組織結構與組織績效之中介效果。

(四) 路徑模式分析

本研究利用多元線性? 歸及路徑模式分析,針對不同的事業策略類型分別對行銷組織結構、策略性行為與組織績效間進行結構模式之檢定,以了解各構念及各變項間之影響程度,並驗證研究假設。



(待 續)

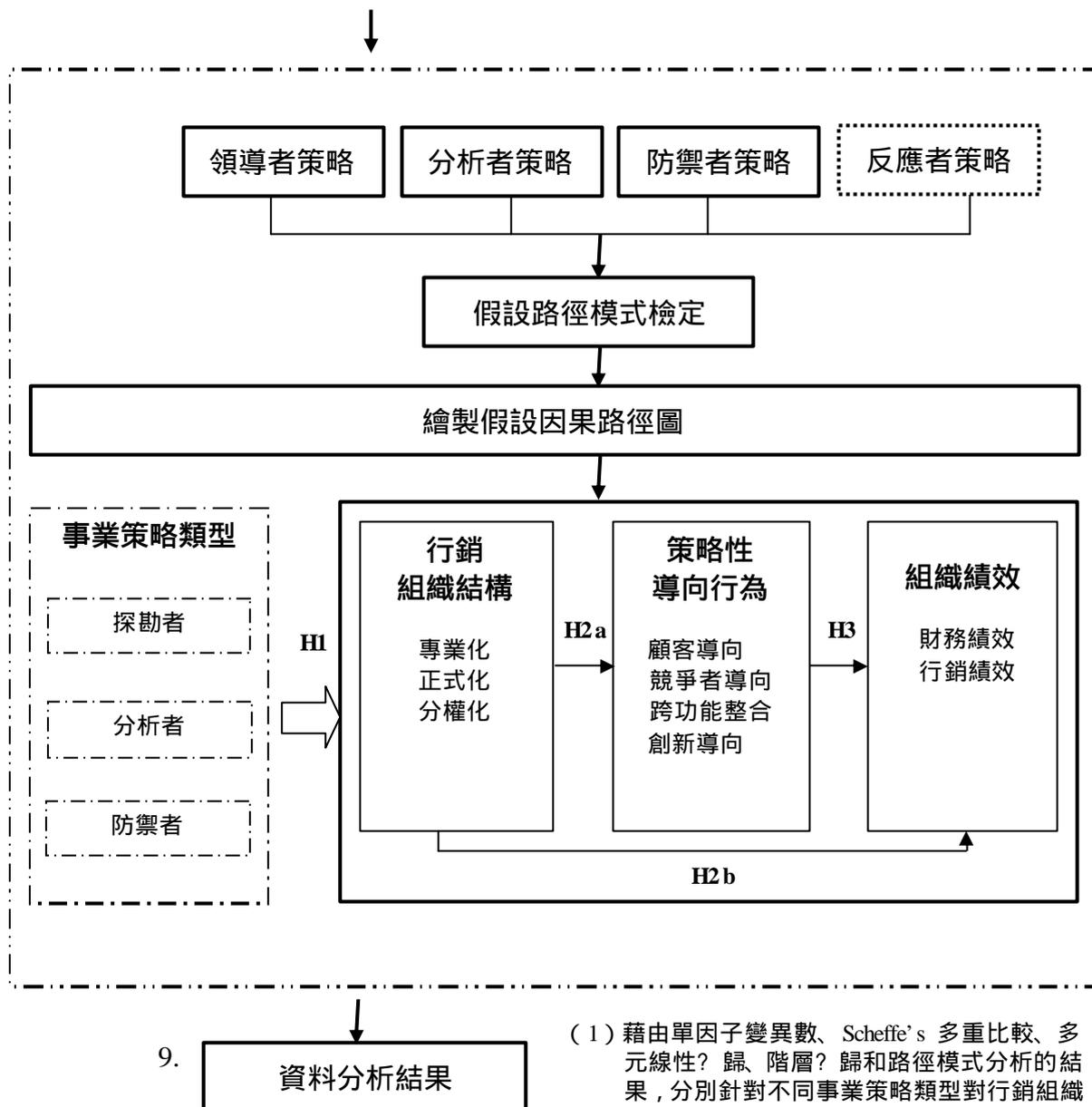


圖 3-5-1 資料分析流程圖

本章結論

本研究主要在探討採取不同事業策略類型的公司，其行銷組織結構和策略性行為對組織績效的差異性。在衡量工具方面，本研究採用 Miles & Snow(1978)所提出的探勘者、分析者、防禦者和反應者等事業策略類型，依據 Conant et al., (1990)所提出的分類程序加以歸類，該構念採名目尺度的衡量共有 11 個問項，每一問項有四選項，分別對應探勘者、分析者、防禦者與反應者等策略；行銷組織結構 13 題、策略性行為 27 題，以及財務績效第 3-5 題皆採用 Likert 五點尺度作為衡量的標準；組織績效之財務績效第 1-2 題及行銷績效 4 題皆採自 Desarbo et al., (2005) 11 個區間之衡量尺度，分別由 0%「0」-91-100%「10」代表，然而，為便於後續研究分析，將原先 11 個區間尺度修正合併為 5 個區間尺度，分別以 0-20%「1」-81-100%「5」來表示。

在研究樣本與抽樣方法上，本研究藉由理論與實證資料分析，決定以台灣製造產業作為實證研究對象。以分層系統抽樣方式，透過中華徵信所 2005 年企業經營績效綜合指標 Top 4753 家廠商名錄界定研究母體後，篩選排名中之上市及上櫃公司共 844 家廠商；其次，透過行政院主計處之中華民國行業標準分類及台經院產經資料庫之產業分類篩選出 428 家單一產業及 416 家多重產業；最後，將 416 家多重產業廠商，經台灣經濟新報資料庫之主要產品比重來加以區分，若廠商主要產品比重佔 50%以上，本研究則視為單一產業，因此，經過篩選後有 374 家可視為單一產業，而有 42 家為多重產業。本研究針對事業策略所作之相關研究，在樣本的選擇上以單一廠商為抽樣樣本，故經上述三階段篩選過程後，總計得到 802 家 (428+374) 單一產業專精之製造商，以此作為本研究的抽樣架構與樣本。

問卷回收採用 Dillman (1978) 之整體設計法 (TDM)，共回收 128 份有效問卷，有效回收率約 15.96%。本研究受訪者有 50%以上任職於管理本部、有 73%為經理級以上之高階管理者、為資訊電子工業者居多、成立 20 年以上、員工數大約為 101-300 人或者 1000 人以上，以及營業額大多為 50 億以上之公司。將回收問卷做初步資料處理後，首先，經由項總項相關係數和因素分析純化衡量工具；其次，驗證工具之信度與效度；第三，針對各研究構念進行單變量和 Pearson 相關係數分析；第四，將事業策略加以分群歸類後，透過單因子變數分析及 Scheffe's 多重比較來檢視各事業策略類型之相關分析，並且運用階層歸分析驗證各事業策略類型之策略性行為的中介效果；最後，運用路徑分析針對不同事業策略類型，其行銷組織結構、策略性行為與組織績效間結構模式之假設驗證。

第四章 資料分析與結果

本章第一節利用分項對總項相關係數及因素分析進行資料純化及單一構念的檢定，並針對樣本資料進行各問項平均數和標準差之敘述性統計分析。第二節進行衡量工具之信度及效度分析。第三節利用相關係數分析及變異數分析對各研究變項間進行不同型態分析。第四節進行四種事業策略類型的樣本分析，並且運用階層？歸分析驗證各事業策略類型之策略性行為的中介效果。第五節運用路徑分析檢測探勘者、分析者及防禦者事業策略對於行銷組織結構、策略性行為與組織績效間之模式進行實證分析並驗證假設。

第一節 純化衡量變數

為了確保各問項的內部一致性，本研究先進行資料純化。在資料純化過程中，本文參考 Churchill (1979) 衡量尺度的發展流程，針對各研究構念進行資料純化及單一構念的檢定，並刪除品質不佳的問項。首先，利用分項對總項相關係數(Item-Total Correlation)分析，刪除相關係數低於 0.35 的問項(Hair et al., 1995 : p.374)。隨後，利用因素分析進行單一構念的檢定。

一、分項對總項相關係數分析

首先藉由各構念分項對總項相關係數之分析，刪除相關係數低於 0.35 的問項；其次進行各問項的敘述性統計分析，包括平均數與標準差。

(一) 行銷組織結構

由表 4-1-1 的資料顯示，正式化平均數的總平均值約 3.07，顯示台灣製造業者認為正式化在行組織結構上的重要程度為普通。在 Fo1 和 Fo3 皆大於平均值，表示公司將會遵循標準化作業程序，且有明確的規則規範公司員工之行為。此外，Fo1 小於平均值表示員工認為公司並非是一種官僚體制的組織結構。本研究認為可能是由於目前科技和產業快速的變遷，使得公司必須具備適度地彈性，才得以因應環境的動態性，因此，公司的結構並非全然的官僚化，而仍然有為因應變遷所具有的彈性。此外，在正式化的項總相關係數方面，只有 Fo1 係數值超過 0.35 予以保留外，其它兩題問項因相關係數不足 0.35 故予以刪除。

分權化平均數的總平均值約 3.60，顯示台灣製造業者認為分權化在行組織結構上的重要程度。除了 D1 問項外，其它問項皆大於平均值，表示公司管理者和員工在完成任務的過程中擁有彈性及廣泛的行動自由，並且部份重要的決策可以由當地分公司的基層或中階主管來制定，而非全然地由總公司的高階主管來制定。因此，使得「D1：本公司的決策往往由高階層決定」之問項低於平均值。此外，在分權化的項總相關係數方面，經第一次計算後有三題問項的係數值小於 0.35，故予以刪除：分別是 D1、D5 和 D6；然而再經第二次計算後又有一問項 D4 的相關係數小於 0.35，故再予以刪除。因此，在分權化保留係數值大於 0.35

的 D2、D3 和 D7 之問項。專業化平均數的總平均值約 3.55，顯示台灣製造業者認為專業化在行組織結構上的重要程度。在專業化之所有問項皆大於平均值，表示公司行銷人員大多具備專業技能，以及可以執行廣泛多樣化的行銷工作的能力，同時也是在所負責領域的行銷專家。此外，在專業化變項中所有問項之相關係數均超過 0.35，故全部予以保留。

表 4-1-1 行銷組織結構衡量問項之相關分析

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation			備註
				項目	刪除後	刪除後	
正式化	Fo1 除非決策符合標準作業流程 (SOP), 否則我們很少採取行動	3.07	0.95	0.4203	-	-	
	Fo2 本公司員工經常認為本公司是一種官僚體制的組織結構	2.59	0.91	0.1906	-	-	刪除
	Fo3 若本公司員工希望能自己作決策時, 他們就會快速地參閱方針手冊	3.27	0.76	0.2221	-	-	刪除
刪除後總題項		3.07	0.95				
分權化	D1 本公司的決策往往由高階層決定	2.17	0.59	0.3353	-	-	刪除
	D2 在選擇達成目標的方法上, 本公司員工擁有廣泛的行動自由	3.51	0.76	0.3957	0.4177	0.4751	
	D3 本公司管理者在完成任務的過程中擁有彈性	3.85	0.64	0.5033	0.5331	0.5984	
	D4 本公司員工想要自己作決策時, 很快就會感到灰心	3.34	0.84	0.4040	0.3134	-	刪除
	D5 在組織中, 即使是小事情, 員工也須參照上級意見	3.25	0.91	0.3070	-	-	刪除
	D6 本公司有許多重要的決策是由當地的分公司來制定, 而不是由總公司來制定	3.02	0.96	0.1673	-	-	刪除
	D7 本公司基層主管和中階主管擁有相當的決策自主權	3.45	0.80	0.5429	0.4911	0.3989	
刪除後總題項		3.60	0.73				
專業化	S1 本公司擁有許多具有行銷特定領域專業技能的行銷專家	3.41	0.88	0.5482	-	-	
	S2 本公司大多數的員工具具有可以執行廣泛多樣化的行銷工作的能力	3.47	0.70	0.3688	-	-	
	S3 本公司期望我們的行銷人員是一個在他們所負責領域的行銷專家	3.77	0.74	0.5951	-	-	
刪除後總題項		3.55	0.77				

資料來源：本研究整理。

（二）策略性行為

在顧客導向方面，根據表 4-1-2 的資料顯示，其平均數的總平均值約 3.91，顯示台灣製造業者認為顧客導向在策略性行為上的重要程度。在所有問項中雖然 Cu1 問項低於平均值，然而其平均數為 3.66 近似 4，表示公司仍然重視依據顧客滿意度制定事業目標。而其它問項均大於平均值，顯示公司會持續的檢視顧客需求及滿意程度，依據對顧客需求的了解制定競爭策略，進而創造更大顧客價值。此外，在顧客導向變項中所有問項之相關係數均超過 0.35，故全部予以保留。

在競爭者導向方面，根據表 4-1-2 的資料顯示，其平均數的總平均值約 3.77，顯示台灣製造業者認為競爭者導向在策略性行為上的重要程度。在 Co2、Co3、Co4 和 Co9 皆大於平均值，表示公司除了專注於鎖定具有競爭優勢機會的顧客之外，內部高階管理者也會定期討論與評估競爭者的強勢和弱勢，進而針對市場威脅快速地採取行動以回應競爭者的行動。而其它問項之所以低於平均值，本研究認為雖然透過競爭者分析有助於公司可針對其可能潛在的策略行動，依據競爭者的策略或公司作最佳回應。然而，競爭者分析卻是非常困難地，因為產業具有動態性，公司的競爭者除了現有及新進者之外，還有來自於不同產業的潛在競爭者，因此，公司要實際的分析出產業競爭者之相關資訊不易。再者，公司內各部門間存在隱藏性資訊的問題，全部員工彼此分享競爭者活動的資訊較為不易，故公司無法整合及正確地評估競爭者的目標和行動方針。此外，在競爭者導向變項中所有問項之相關係數均超過 0.35，故全部予以保留。

在跨功能整合方面，根據表 4-1-2 的資料顯示，其平均數的總平均值約 3.68，顯示台灣製造業者認為跨功能整合在策略性行為上的重要程度。在 Cr3 和 Cr5 皆大於平均值，表示公司針對服務目標顧客的需求而整合所有的事業功能，藉由功能性團隊共同努力徹底地解決顧客問題。而 Cr1、Cr2 和 Cr4 之所以低於平均值，可能是由於公司內各事業部門存有利益衝突之問題，使得部門間相互坦率地溝通公司內成功和失敗顧客經驗的資訊較為不易，且各部門高階主管非第一線接觸顧客群，故對於現有與潛在的顧客和部門員工如何創造顧客價值認知有限。此外，在跨功能整合變項中所有問項之相關係數均超過 0.35，故全部予以保留。

在創新導向方面，根據表 4-1-2 的資料顯示，其平均數的總平均值約 3.86，顯示台灣製造業者認為創新導向在策略性行為上的重要程度。除了 I1 問項外，其它問項皆低於平均值，表示公司容易接受根據研究成果的技術創新。而其他問項雖未達平均值，然而其值高於 3.28，因此可得知台灣製造業者重視且積極發展如產品、流程和交易等創新，以維持公司競爭優勢。此外，在創新導向的項總相關係數方面，經第一次計算後 I4 之問項的係數值小於 0.35，故予以刪除；然而，再經第二次計算後又有一問項 I5 的相關係數小於 0.35，故再予以刪除。因此，在創新導向保留係數值大於 0.35 的 I1、I2 和 I3 之問項。

表 4-1-2 策略性行為衡量問項之相關分析

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation			備註
				項目	刪除後	刪除後	
顧客導向	Cu1 本公司主要依據顧客滿意度制定事業目標	3.66	0.76	0.6025	-	-	
	Cu2 本公司持續地檢視我們服務顧客需求的經營承諾和經營導向	3.99	0.66	0.7533	-	-	
	Cu3 本公司依據對顧客需求的了解以制定競爭策略	3.98	0.55	0.6694	-	-	
	Cu4 本公司依據創造更大顧客價值的信念以制定事業策略	3.93	0.58	0.6741	-	-	
	Cu5 本公司經常系統地衡量顧客滿意度	3.82	0.76	0.7189	-	-	
	Cu6 本公司密切地注意售後服務品質	4.09	0.63	0.6911	-	-	
	刪除後總題項	3.91	0.66				
競爭者導向	Co1 本公司銷售人員定期與其他部門分享有關於競爭者策略的資訊	3.70	0.78	0.6142	-	-	
	Co2 本公司高階管理者定期討論競爭者的強勢和弱勢	3.95	0.70	0.6413	-	-	
	Co3 本公司針對市場威脅快速地採取行動以回應競爭者的行動	3.86	0.62	0.5231	-	-	
	Co4 本公司鎖定具有競爭優勢機會的顧客	4.13	0.55	0.4540	-	-	
	Co5 本公司全部員工彼此分享競爭者活動的資訊	3.48	0.73	0.5549	-	-	
	Co6 本公司分析診斷競爭者的目標	3.59	0.74	0.7454	-	-	
	Co7 本公司持續地追蹤主要競爭者的營運績效	3.73	0.80	0.7350	-	-	
	Co8 本公司辨識主要競爭者成功或失敗的原因	3.73	0.68	0.7932	-	-	
	Co9 本公司評估主要競爭者的強勢和弱勢	3.89	0.63	0.7175	-	-	
	Co10 本公司努力辨識競爭者對於競爭者本身及其產業的假設	3.74	0.67	0.6514	-	-	
	Co11 本公司尋找避免競爭者威脅的市場機會	3.72	0.81	0.4319	-	-	
	刪除後總題項	3.77	0.70				

(待續)

表 4-1-2 策略性行為衡量問項之相關分析 (續)

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation			備註
				項目	刪除後	刪除後	
跨功能整合	Cr1 本公司每一個功能性部門的高階主管都定期地拜訪現有與潛在的顧客	3.61	0.80	0.5668	-	-	
	Cr2 本公司所有事業部門相互坦率地溝通本公司內成功和失敗顧客經驗的資訊	3.59	0.61	0.6678	-	-	
	Cr3 本公司針對服務目標顧客的需求而整合所有的事業功能	3.73	0.66	0.6809	-	-	
	Cr4 本公司所有的管理者都了解本事業單位的每位員工如何創造顧客價值	3.62	0.69	0.7080	-	-	
	Cr5 本公司所有功能性團隊都共同努力徹底地解決問題	3.83	0.62	0.6481	-	-	
刪除後總題項		3.68	0.68				
創新導向	I1 本公司欣然地接受根據研究成果的技術創新	3.84	0.57	0.4791	0.5759	-	
	I2 本公司主管積極地尋求創新的構想	3.91	0.62	0.4145	0.5200	-	
	I3 本公司欣然地接受專案管理開發過程的創新	3.84	0.58	0.3705	0.5419	-	
	I4 本公司對於提出無法實現新構想的公司員工將處於不利的地位	3.28	0.94	0.2071	-	-	刪除
	I5 本公司認為創新過於冒險，應該拒絕創新	3.69	0.97	0.4882	0.2937	-	刪除
刪除後總題項		3.86	0.59				

資料來源：本研究整理。

(三) 組織績效

由表 4-1-3 的資料顯示，行銷績效平均數的總平均值約 4.11，顯示台灣製造業者認為行銷績效在行組織結構上的滿意程度。其中問項 M4 大於平均值，表示公司對於主要顧客之保留情況非常滿意。此外，其它問項小於平均值，顯示公司對於公司相對市場佔有率及銷貨成長率不甚滿意。本研究認為可能是由於產業過度競爭造就微利時代的來臨，使得公司銷售不易，縱使公司可藉由銷貨成長的增加來獲得更高的利益，然而獲利仍然有限，再加上各公司對於相對市場佔有率的認知及定義有所差異，因此，公司為提高獲利水準逐漸著重於創新發展，藉由新產品、流程或交易的創新，增加公司競爭優勢，進而創造出公司更大的附加價值。此外，在行銷績效的項總相關係數方面，M1 和 M2 之問項的係數值小於 0.35，

故予以刪除。

財務績效平均數的總平均值約 3.27，顯示台灣製造業者認為財務績效在行組織結構上的滿意程度。在 Fr1 和 Fr2 之間項顯著低於平均值，表示公司對於資產報酬率和投資報酬率非常不滿意，可能是因為產業的動態和科技的改變，造成公司在營運上較為困難，再加上市場過度競爭，使得獲利不易，造成公司投入和產出間的缺口逐漸擴大。然而，其它問項雖有些未達平均值，然而其值高於 3.23，可知公司對於達成預期的整體績效非常滿意。此外，在財務績效的項總相關係數方面，經第一次計算後 Fr2 之間項的係數值小於 0.35，故予以刪除；然而再經第二次計算後又有一問項 Fr1 的相關係數小於 0.35，故再予以刪除。因此，在創新導向保留係數值大於 0.35 的 Fr3、F4r 和 Fr5 之間項。

表 4-1-3 組織績效衡量問項之相關分析

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation			備註
				項目	刪除後	刪除後	
行銷 績效	M1 相對市場佔有率	1.97	1.08	0.2394	-	-	刪除
	M2 銷貨成長率	1.80	1.27	0.2938	-	-	刪除
	M3 整體顧客保留率	3.90	1.15	0.4257	0.7938	-	
	M4 主要顧客保留率	4.31	1.00	0.4664	0.7938	-	
	刪除後總題項	4.11	1.08				
財務 績效	Fr1 資產報酬率	1.73	1.07	0.3668	0.0867	-	刪除
	Fr2 投資報酬率	1.74	1.10	0.3441	-	-	刪除
	Fr3 去年公司達成預期的整體績效	3.49	0.97	0.5691	0.7050	0.7786	
	Fr4 高階管理者對於去年公司的整體績效非常滿意	3.09	1.02	0.5407	0.6872	0.7984	
	Fr5 去年公司所獲得的整體績效超過公司主要的競爭者	3.23	0.90	0.3852	0.4782	0.5631	
	刪除後總題項	3.27	0.96				

資料來源：本研究整理。

二、因素分析

Churchill (1979) 認為在進行因素分析前，需先進行純化資料的步驟以刪除品質不佳的垃圾問項，因此，本研究為了探討各因素具備單一構念性，先刪除分項對總項相關係數低於 0.35 的問項後，分別對自變數和因變數進行因素分析，並採用主成分分析法 (Principal Component Analysis) 進行最大變異直交轉軸 (Varimax) 的方式，萃取出特徵值大於一的共同因素，且轉軸後的因素負荷量必須大於 0.5 才能成為該因素的因子，且 Kaiser-Meyer-Olkin 的取樣適當性量數 (KMO) 皆大於 0.5 表適合進行因素分析 (Kaiser, 1974)。根據 Zaltman and Burger (1975) 認為若萃取出因素之累積負荷量 40% 以上，其結果為合理範圍。

(一) 行銷組織結構

行銷組織結構包含正式化、分權化及專業化的衡量，此三個構念的衡量問項皆以李克特五點尺度設計。然而，正式化的問項有 3 題，經由剔除分項對總項相關係數低於 0.35 的問項二題 (Fo2 和 Fo3)，只剩下 Fo1 問項，故無法進行因素分析之驗證。因此，本研究藉由因素分析了解分權化及專業化方面之情況。

1. 分權化

由表4-1-4分析結果得知，KMO為0.614大於0.5表適合進行因素分析。分權化共包含三題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取出一個特徵值1.845的單一共同因素。這三個衡量問項之因素負荷量介於0.699 0.856，代表這三題能夠有效衡量該變項，故不需刪除。此外，雖然刪除四題衡量問項(D1、D4、D5和D6)，但仍擁有61.486%的解釋變異量，故具有一定的解釋程度。因此，本研究以原「分權化」命名之。

2. 專業化

由表4-1-4分析結果得知，KMO為0.613大於0.5表適合進行因素分析。專業化共包含三題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取出一個特徵值1.845的單一共同因素。此變項之因素負荷量介於0.658 0.850，表示此衡量工具能夠有效衡量該變項，故不需刪除，而在解釋變異量的部分達61.501%，代表能夠有效解釋該變項。因此，本研究以原「專業化」命名之。

表 4-1-4 行銷組織結構衡量問項之因素分析

變項	衡量問項	因素負荷量	KMO	解釋變異量(%) (特徵值)
分權化	D2 在選擇達成目標的方法上，本公司員工擁有廣泛的行動自由	0.789	0.614	61.486 (1.845)
	D3 本公司管理者在完成任務的過程中擁有彈性	0.856		
	D7 本公司基層主管和中階主管擁有相當的決策自主權	0.699		
專業化	S1 本公司擁有許多具有行銷特定領域專業技能的行銷專家	0.830	0.613	61.501 (1.845)
	S2 本公司大多數的員工具有可以執行廣泛多樣化的行銷工作的能力	0.658		
	S3 本公司期望我們的行銷人員是一個在他們所負責領域的行銷專家	0.850		

資料來源：本研究整理。

(二) 策略性行為

策略性行為包含顧客導向、競爭者導向、跨功能整合和創新導向的衡量，此四個變項的衡量問項皆以李克特五點尺度設計。因此，本研究藉由因素分析了解四個變項之情況。此外，競爭者導向原本是採用 Olson(2005)的 11 題衡量工具，該 11 題問項是結合 Narver & Slater (1990) 的四題問項和 Porter (1980) 的 7 題問項而成。然而，本研究經實證後發現 Narver & Slater (1990) 和 Porter (1980) 的衡量問項對於競爭者導向的解釋變異量分別為 55.413% 和 60.431%，由於兩者的解釋程度相近，因此，為簡化研究的複雜度，本研究在競爭者導向變項僅採行 Narver & Slater (1990) 的四題問項來衡量。

1. 顧客導向

由表4-1-5分析結果得知，KMO 為 0.864 大於 0.5 表適合進行因素分析。顧客導向共包含六題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取一個特徵值 3.744 的單一共同因素。由該結果得知，此六個衡量問項之因素負荷量介於 0.720 - 0.837，代表這六題能夠有效衡量該變項，故不需刪除，而在解釋變異量的部分達 62.399%，代表具有一定的解釋程度。因此，本研究以原「顧客導向」命名之。

2. 競爭者導向

由表4-1-5分析結果得知，KMO 為 0.742 大於 0.5 表適合進行因素分析。競爭者導向共包含四題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取一個特徵值 2.217 的單一共同因素。此變項之因素負荷量介於 0.622 - 0.793，雖然解釋變異量的部分只有 55.413%，但仍具一定的解釋程度。此外，由於因素負荷量大部份都有 0.7 以上，且沒有刪除任何一題問項，故本研究認定仍可有效解釋該變項。因此，本文以原「競爭者導向」命名之。

3. 跨功能整合

由表4-1-5分析結果得知，KMO 為 0.817 大於 0.5 表適合進行因素分析。跨功能整合共包含五題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取一個特徵值 3.116 的單一共同因素。此變項之因素負荷量都有 0.7 以上，表示此衡量工具的共同性高且能有效衡量該變項，而在解釋變異量的部分達 62.319%，代表能夠有效解釋該變項。因此，本研究以原「跨功能整合」命名之。

4. 創新導向

由表4-1-5分析結果得知，KMO 為 0.7 大於 0.5 表適合進行因素分析。分權化共包含三題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取出一個特徵值 2.08 的單一共同因素。該變項之因素負荷量都有 0.8 以上，表示此衡量工具的共同性高且能有效衡量該變項。此外，雖然刪除二題衡量問項 (I4 和 I5)，但仍擁有 69.345% 的解釋變異量，故具有一定的解釋程度。因此，本研究以原「創新導向」命名之。

表 4-1-5 策略性行為衡量問項之因素分析

變項	衡量問項	因素負荷量	KMO	解釋變異量(%) (特徵值)
顧客 導向	Cu1 本公司主要依據顧客滿意度制定 事業目標	0.720	0.864	62.399 (3.744)
	Cu2 本公司持續地檢視我們服務顧客 需求的經營承諾和經營導向	0.837		
	Cu3 本公司依據對顧客需求的了解以 制定競爭策略	0.774		
	Cu4 本公司依據創造更大顧客價值的 信念以制定事業策略	0.786		
	Cu5 本公司經常系統地衡量顧客滿意 度	0.821		
	Cu6 本公司密切地注意售後服務品質	0.795		
競爭 者導 向	Co2 本公司高階管理者定期討論競爭 者的強勢和弱勢	0.793	0.742	55.413 (2.217)
	Co3 本公司針對市場威脅快速地採取 行動以回應競爭者的行動	0.786		
	Co4 本公司鎖定具有競爭優勢機會的 顧客	0.763		
	Co5 本公司全部員工彼此分享競爭者 活動的資訊	0.622		
跨功 能整 合	Cr1 本公司每一個功能性部門的高階 主管都定期地拜訪現有與潛在的 顧客	0.712	0.817	62.319 (3.116)
	Cr2 本公司所有事業部門相互坦率地 溝通本公司內成功和失敗顧客經 驗的資訊	0.794		
	Cr3 本公司針對服務目標顧客的需求 而整合所有的事業功能	0.811		
	Cr4 本公司所有的管理者都了解本事 業單位的每位員工如何創造顧客 價值	0.833		
	Cr5 本公司所有功能性團隊都共同努 力徹底地解決問題	0.791		
創新 導向	I1 本公司欣然地接受根據研究成果的 技術創新	0.817	0.700	69.345 (2.080)
	I2 本公司主管積極地尋求創新的構想	0.834		
	I3 本公司欣然地接受專案管理開發過 程的創新	0.847		

資料來源：本研究整理。

(三) 組織績效

1. 行銷績效

由表4-1-6分析結果得知，KMO為0.5表適合進行因素分析。行銷績效共包含二題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取出一個特徵值1.794的單一共同因素。該變項之因素負荷量都有0.9以上，表示此衡量工具的共同性高且能有效衡量該變項。此外，雖然刪除二題衡量問項（M1和M2），但仍擁有89.689%的解釋變異量，代表能夠有效解釋該變項因此，本研究以原「行銷績效」命名之。

2. 財務績效

由表4-1-5分析結果得知，KMO為0.657大於0.5表適合進行因素分析。顧客導向共包含三題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取一個特徵值2.283的單一共同因素。由該結果得知，此三個衡量問項之因素負荷量介於0.771 0.924，代表這三題能夠有效衡量該變項，故不需刪除，而在解釋變異量的部分達76.091%，代表能夠有效解釋該變項因此，本研究以原「財務績效」命名之。

表 4-1-6 組織績效衡量問項之因素分析

變項	衡量問項	因素負荷量	KMO	解釋變異量(%) (特徵值)
行銷 績效	M3 整體顧客保留率	0.947	0.500	89.689 (1.794)
	M4 主要顧客保留率	0.947		
財務 績效	Fr3 去年公司達成預期的整體績效	0.913	0.657	76.091 (2.283)
	Fr4 高階管理者對於去年公司的整體 績效非常滿意	0.924		
	Fr5 去年公司所獲得的整體績效超過 公司主要的競爭者	0.771		

資料來源：本研究整理。

小結：

本節主要目的在於剔除品質不佳的不良問項，以提高資料之品質，進而純化樣本資料以便進一步分析。首先，透過分項對總項相關係數刪除相關度低於0.35的問項，總計刪除正式化變項2題問項、分權化變項4題問項、創新導向變項2題問項、行銷績效變項2題問項，及財務變項2題問項，共刪除12題問項；在其他問項中，經由分項對總項相關係數評估後皆具備一定的相關性，可作為後續分析之用。在所刪除的問項中，可能由於翻譯問題或衡量尺度的不同而導致填答者認知不清及填寫不易、問項本身適合度、變項的操作化、相關問項設計不良、或者是因為僅調查過去一年的組織績效，但事業策略對組織績效的影響可能難以在短期內有所成效等種種問題，以致需刪除此問項。因此，後續研究者或許可針對此部份加以改進，使研究得以更加周延。

其次，則是運用因素分析來檢驗衡量工具是否為衡量單一變項。由於正式化變項經刪除不良問項後只餘一題問項，故無法進行因素分析之驗證；而在競爭者導向變項中由於本研究原本是採用Olson (2005) 11題衡量工具，該11題問項是結合Narver & Slater (1990) 的四題問項和Porter (1980) 的7題問項而成，然而，本研究經實證後發現兩者對於競爭者導向的解釋程度相近，其分別為55.413%和60.431%，因此，為簡化研究的複雜度，本研究在競爭者導向變項僅採行Narver & Slater (1990) 的四題問項來衡量，故刪除Porter (1985) 的7題問項來進行因素分析。

本研究問卷經資料純化後，總計刪除19題問項，故由原本49題問項刪減至30題問項。雖然刪除題項可能降低對於變項的解釋量，但資料純化的步驟可以提升樣本的資料品質及題項的適切性。故在此一步驟中，除了正式化和競爭者導向有些微出入外，其餘變項皆如預期結果。此外，研究變項之因素分析結果皆為單一變項之衡量，並同時具有一定的解釋變異量程度。因此，本研究判斷所蒐集的樣本資料品質皆在可接受範圍內，故可進行後續之分析。

第二節 信度與效度分析

從科學的觀點來看，一個良好的衡量工具應具有足夠的信度(Reliability)及效度(Validity)。本節茲就信度與效度這兩項標準來說明本研究所使用衡量工具之合宜程度。

一、信度分析

本研究使用Cronbach's α 值來檢定問項一致性的程度。根據Nunnally (1978)建議可接受0.7以上的水準，當信度係數愈高，表示內部一致性和穩定性愈高。一般認為若Cronbach's α 值大於0.70以上，則屬於高信度值；若低於0.35者，則應予以拒絕。實務上，只要 α 值大於0.6就可接受該衡量工具的信度(周文賢, 2002: p.17)。由於正式化變項只有一個問項，無法衡量Cronbach α 。然而本研究其餘變項之信度皆高於0.6以上，表示問卷的信度可以接受進行後續之分析使用。

此外，王保進(2004, p.326)引用Bagozzi and Yi(1998)認為除了個別顯性變項之係數外，另一個檢定測量模式配適度之指標是潛在因素之建構信度(Construct Reliability; CR)。該學者認為建構信度主要在檢定每一個潛在變項之觀測變項內部的一致性，若潛在變項之CR值愈高，則表示其觀測變項愈能測出該潛在變項，因此，建構信度達到0.5以上，就表示建構信度良好。本研究為求謹將以建構信度值大於0.6為評估準則。經實證後發現，行銷組織結構、策略性行為之潛在因素的CR值均大於0.6，故具內部一致性，但組織績效之潛在因素的CR值未達0.6的標準。

表4-2-1 問卷信度及效度分析表

構念	變項	原始題目			刪除題項後			建構信度 CR
		總題項	準則效度	Cronbach α 值	總題項	準則效度	Cronbach α 值	
行銷組織結構	正式化	3	0.6661	0.4437	1	N/A	N/A	0.6805
	分權化	7	0.8085	0.6537	3	0.8182	0.6695	
	專業化	3	0.8253	0.6812	3	0.8253	0.6812	
策略性 導向行為	顧客導向	6	0.9351	0.8744	6	0.9351	0.8744	0.8588
	競爭者導向	11	0.9454	0.8938	4	0.8478	0.7187	
	跨功能整合	5	0.9178	0.8423	5	0.9178	0.8423	
	創新導向	5	0.7818	0.6112	3	0.8822	0.7783	
組織績效	行銷績效	4	0.7523	0.5660	2	0.9383	0.8804	0.0777
	財務績效	5	0.8256	0.6818	3	0.9177	0.8422	
問卷總題項		49			30			

【註】 $CR = (S \text{ 標準化的負荷量}^2) / [(S \text{ 標準化的負荷量}^2) + S \text{ 各指標的衡量誤差}]$

Ex.行銷組織結構之 $CR = (0.77^2 + 0.66^2) / [(0.77^2 + 0.66^2) + 0.40 + 0.56] = 0.6805$

資料來源：本研究整理

二、效度分析

效度係指問卷之有效程度，亦即能夠真正測得變數性質之程度。其可區分為三大主要類型：內容效度(content validity)、效標關聯效度(criterion-related validity)或稱準則效度(criterion validity)、建構效度(construct validity) (周文賢, 2002: p.20-21)。效度鑑定程序從內容效度到準則效度，再到建構效度，可視為一種累進，即建構效度需要比準則效度更多的信息，準則效度需要比內容效度更多的信息。當效度愈高時，則表示測驗的結果愈能顯現出研究者所欲測量對象的真正特徵 (簡茂發, 1978: p.333)。

(一) 內容效度

內容效度是指衡量工具的代表性或衡量工具對於內容的抽樣適當性。本研究量表內容是以理論為基礎，參考過去學者類似問卷內容加以修改，逐一修訂衡量工具是否能真正測出構念所代表的內涵，並請相關領域實務專家學者加以檢視，故可認為該問卷具一定程度的內容效度。

(二) 準則效度

準則效度是指被假設或定義為有效的測量標準，符合這種標準的測量工具是可以作為測量某一特定現象或概念的效標。測驗之準則效度的高低與測驗及所依據之效標信度有關，並與信度係數有關且效度係數的最高限為信度係數的平方根 (簡茂發, 1978: p.342)，故本研究取Cronbach's α 的平方根作為準則效度。張紹勳(2000: p.143-145)認為若其Cronbach's α 係數的平方根大於0.8，則效度很高。也就是Cronbach's α 係數大於0.64以上。由表4-2-1分析結果可知，本研究除正式化變項經資料純化後，僅餘一問項無法進行效度分析外，其餘變項效度上限皆在0.8~0.9左右，且Cronbach's α 係數均高於0.64，故判斷仍具備相當程度的準則效度。

(三) 建構效度

建構效度係指測量工具能夠測量所建構理論的概念或特質的程度，其產生的結構能符合原先的結構，則有良好的建構效度 (簡茂發: 1978)。本研究在前一節中已利用探索性因素分析驗證各研究變項皆為單一變項，而本節的建構效度分析則是使用LISREL 8.54來進行驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis: CFA)。CFA是因素分析的擴展，是用來對因素負荷及因素間的相關性做檢定工作。邱皓政 (2005: p.ex1.2) 認為CFA可應用在測量工具發展時，用以評估測量工具的因素結構是否恰當，也可探討潛在變項之間的關係，是否與特定理論觀點相符。由於正式化變項經由分項對總項相關係數驗證後，僅餘一問項無外進行CFA外，其餘變項利用二階驗證性因素分析 (Second-Order Factor Analysis) 來測量，評估各變項的結構模式是否配適，研究結果如表4-2-2所示。

1. 收斂效度

收斂效度主要測試以一個變數發展出的多項問項，最後是否會收斂於一個因素中，即檢驗各觀察變數與潛在變數的一致性。王保進(2004：p.326) 引用Raine-Eudy(2000)主張因素負荷量必須 > 0.5才能成為該因素的因子。在變數的平均變異抽取量 (average variance extracted; AVE) 是計算潛在變之各觀察變數對該潛在變數的平均變異解釋力。若潛在變數之AVE愈高，表示潛在變數有愈高的收斂效度，其計算方式為衡量某一潛在變數之各顯現變數R²總和，除以顯現變數之個數，其值應大於0.5 尤佳(王保進，2004：p.326)。Fornel and Larcker(1981)建議其標準值須大於0.5。估計參數的顯著水準是檢定觀察變數對該潛在變數的因素負荷量是否達到顯著水準，它是一個標準化值，因此，當t-value > 1.96時，P<0.05；> 2.58時，P<0.01；> 3.29時，P<0.001(邱皓政，2005：p.ex4.27)。

各研究變項之收斂效度分析結果如表4-2-2所示，表中行銷組織結構和策略性行為各構念的因素負荷量和平均萃取變異 (AVE) 均高於0.5，且t-value值均大於3.29 (p<0.001顯著水準)，顯示模式中此兩變項的收斂效度良好。然而，在組織績效構念之因素負荷量和AVE均低於0.5，且t-value值均小於1.79 (p<0.05顯著水準)，顯示模式中該構念的收斂效度不佳。

表4-2-2 各研究構念之收斂效度分析

構念	變項	標準化 因素負荷量	衡量 誤差	平均萃取變異 (AVE)	T值	符合
行銷組織 結構	分權化	0.77	0.40	0.5172	7.78***	是
	專業化	0.66	0.56		6.85***	
	顧客導向	0.80	0.37		10.22***	
策略性行 為	競爭者導向	0.68	0.53	0.6048	8.30***	是
	跨功能整合	0.85	0.28		11.24***	
	創新導向	0.77	0.41		9.76***	
組織績效	行銷績效	0.10	0.99	0.05	0.62	否
	財務績效	0.30	0.91		0.72	

【註】1.t value 大於 1.96 時，*P<0.05；大於 2.58 時，**P<0.01；大於 3.29 時，***P<0.001。

2.平均萃取變異 (AVE) 和因素負荷量須 > 0.5，則具收斂效度。

3.AVE= (S 標準化的負荷量)² / [(S 標準化的負荷量)² + S 各指標的衡量誤差]

Ex.行銷組織結構之 AVE= (0.77+0.66)² / [(0.77+0.66)²+0.40+0.56] =0.5172

資料來源：本研究整理。

2. 區別效度

區別效度係指同一個建構的數個指標不但都產生一致的結果或趨同，而且測量相反的建構時，全部都得出相異的結果或負相關。黃芳銘(2004，p.286)認為可藉由標準誤來形成真實相關的近似信賴區間，信

賴水準為95%。若信賴區間並沒有包含1，因此可認為這些相關值少於1，具區別效度；若信賴區間的值包含1，表示只要使用單一面向就足夠來涵蓋這些觀察變項的相互關係，而無須採用二面向來涵蓋，則不具區別效度。本研究之研究構念中，行銷組織結構與策略性行為的信賴區間為 $0.65 \pm 1.96 \times 0.08 = (0.4932 \quad 0.8068)$ ，具有區別效度；此外，行銷組織結構與組織績效，以及策略性行為與組織績效的信賴區間均包含1，則不具區別效度。

表 4-2-3 標準誤之近似信賴區間判別方法

構念		信賴區間	判斷準則	符合
行銷組織結構	策略性行為	[0.4932 0.8068]	信賴區間 不包含 1	是
行銷組織結構	組織績效	[-1.976 4.296]		否
策略性行為	組織績效	[-1.8304 4.0104]		否

【註】1.信賴區間 95%。

2.各構面信賴區間計算方式： $\pm 1.96 \times$ 標準誤。

3.判斷準則來源：黃芳銘，結構方程模式：理論與應用，2004，p.286。

資料來源：本研究整理。

除了上述方式得以驗證區別效度之外，仍可採用其它方式加以檢驗。Gaski and Nevin (1985) 提出相關係數判別方法，係指各構念相關係數須具顯著性 ($p < 0.01$)，且兩變項間的相關係數須小於兩變項的 Cronbach's α 值，即具有區別效度，本研究經驗證後發現，行銷組織結構與策略性行為具區別效度，而組織績效不具區別效度（請參見章節註釋一）。Fornell and Larcker (1981) 則提出另一種變異抽取量 (VE) 與相關係數之判別方法，係指每一個變項之變異萃取量須大於各成對變項間之相關係數平方值，可稱為具區別效度，本研究經驗證後發現，各成對研究變項均具區別效度（請參見章節註釋二）。

小結：

在信度方面，各研究變項的 Cronbach's α 值均大於 0.66，顯示本衡量工具皆能符合理論之要求，且可精準的衡量各研究變項，故可從事進一步數據分析。在效度方面，首先，本研究衡量工具是經由參考過去學者的問卷加以修改，並請相關領域實務專家學者加以檢視，故具一定程度的內容效度；其次，由於各變項的 Cronbach's α 係數均大於 0.64 以上，因此本研究測量工具是可以作為測量某一特定現象或概念的效標，故具準則效度；最後，藉由 CFA 方法驗證是否具備建構效度，檢驗結果發現行銷組織結構和策略性行為均同時具有區別及收斂效度，唯有組織績效不具區別和收斂效度。本研究認為可能是由於翻譯問題而導致受訪者認知產生差異，或是問題本身適合度問題所致，因此，後續研究者或許可針對此部份加以改進，使研究得以更加周延。

第三節 研究變項之相關分析

本研究在進行後續資料分析前，先以單一樣本 Kolmogorov—Smirnov 檢定（K-S 檢定）對回收樣本進行常態性檢定(見附錄三)，分析結果顯示所有樣本資料都達到 95%顯著水準，故符合常態分配。在進行單變量敘述統計之前，由於研究構念經因素分析後皆萃取出單一構念。因此，將各構念之衡量問項加總平均以求出受訪者對該構念的整體態度。

一、單變量敘述統計

表 4-3-1 是本研究各變數之敘述統計分析，從表中可以發現正式化平均數的總平均值約 3.07、分權化約 3.60，以及專業化約 3.55，顯示台灣製造業廠商對於正式化、分權化和專業化的重要性程度採正向的評比，依重視程度分別為分權化、專業化和正式化，顯示廠商在行銷組織結構方面較重視分權化，而較不重視正式化。本研究認為可能是由於環境的動態，造成廠商必須因地制宜，各事業單位可針對不同的市場或顧客的需求快速給予回應，因此，過去著重正式化的作業流程以無法因應現時之需，故廠商逐漸採行分權化及專業化的作業程序，一來公司能較具策略彈性；二來也可以提升公司的競爭力。

策略性行為方面，各變項平均數分別為：顧客導向約 3.92、競爭者導向約 3.85、跨功能整合約 3.68，以及創新導向約 3.86，足以顯見台灣製造業廠商對於顧客導向、競爭者導向、跨功能整合，以及創新導向具有高度正向的重要性，依重視程度分別為顧客導向、創新導向、競爭者導向和跨功能整合，顯示廠商在策略性行為方面較重視顧客導向，然而其它變項平均數大於 3.68，故重視程度也非常高。因此，可以得知過去從產品導向到行銷導向，而現階段已從行銷導向逐漸轉變為市場導向，廠商可藉由持續評估顧客的需求來創造和滿足顧客的流程和活動，且持續地進行如交易、產品或流程的創新，以提高組織績效。

組織績效中行銷績效變項滿意程度的平均數為 4.10，而財務績效變項滿意程度的平均數為 3.27，顯示台灣製造業廠商對其在財務及行銷績效的滿意程度上皆持正面肯定的評比，然而對於行銷績效的滿意比財務績效上的滿意更理想，可能是由於產業高度的不確定性，降低廠商獲利水準，且增加廠商營運的困難度，使得資產報酬率、投資報酬率等財務指標不甚理想，反觀市佔率和顧客保留率則較為滿意所致。

二、各因素構念之差異情形

本研究運用單因子變異數分析（ANOVA）探討廠商樣本特性對於研究變項是否具有顯著之差異性。茲分析結果如表4-3-1所示。經實證結果顯示，在員工人數方面，除了對於分權化變項有顯著的差異（ $F=0.2469$ ； $P<0.05$ ）之外，其餘變項皆無顯著差異；在受訪者之部門別方面，除了對於正式化（ $F=2.054$ ； $P<0.1$ ）

和行銷績效($F=2.067$; $P<0.1$)變項有顯著的差異之外,其餘變項皆無顯著差異;在受訪者之職稱別方面,除了對於分權化($F=2.836$; $P<0.05$)、競爭者導向($F=2.745$; $P<0.05$)及行銷績效($F=2.159$; $P<0.1$)變項有顯著的差異之外,其餘變項皆無顯著差異;而在成立年數、產業別及營業額皆對於各研究變項無顯著差異。

表4-3-1 廠商特性與各因素構念之變異數分析

特性	行銷組織結構			策略性行為				組織績效	
	正式化	分權化	專業化	顧額導向	競競者導向	跨功能整合	創新導向	行銷績效	財務績效
	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值
成立年數	1.028	0.573	0.212	1.636	0.944	0.665	0.1766	0.997	2.197
產業別	1.871	1.329	1.091	1.678	0.299	1.152	0.624	0.795	0.310
員工人數	2.020	2.469**	0.757	1.995	2.058	0.787	0.561	1.761	0.797
營業額	0.516	0.788	1.157	0.745	1.653	0.881	0.625	1.985	0.938
部門別	2.054*	0.519	1.189	0.319	0.284	0.755	0.435	2.067*	0.624
職稱	1.788	2.836**	0.651	0.111	2.745**	0.151	1.696	2.159*	0.228

【註】** $p<0.05$ 顯著水準; * $p<0.1$ 顯著水準。
資料來源：本研究整理。

三、Pearson 相關係數分析

本研究針對各構進行 Pearson 相關分析,主要檢定各變項間的相關性,然而相關係數只能辨別各變數間相關程度,並無法判別因果關係。由表 4-3-2 研究結果得知,本研究的變項之間的相關性相當顯著,表示各變項之間有顯著的相互影響關係。在行銷組織結構構念中,分權化與專業化($r=0.514$; $p<0.01$)及正式化與專業化($r=0.201$; $p=0.023$),表示各變項間具正向顯著關係。

在策略性行為構念中,顧客導向與競爭者導向($r=0.631$; $p<0.01$)、跨功能整合($r=0.675$; $p<0.01$)、創新導向($r=0.592$; $p<0.01$)、分權化($r=0.410$; $p<0.01$)、專業($r=0.3374$; $p<0.01$)及正式化($r=0.189$; $p=0.033$),表示台灣製造業廠商在對於顧客導向和對於行銷組織結構與策略性行為的影響有連帶關係,在以顧客需求主體的市場特性中,廠商不論在採取何種形態的組織結構和其他導向行為,仍然具正向顯著關係。市場導向中競爭者導向、顧客導向和跨功能整合三者之間,彼此間存在正向顯著關係($p<0.01$),此研究結果與 Narver and Slater (1990)之研究結果相符合。

在組織績效構念中,行銷績效與正式化($r=-0.224$; $p=0.011$)具負向顯著關係;行銷績效與分權化($r=0.184$; $p=0.037$)具正向顯著關係。本研究認為可能是因為當廠商正式化程度高時,組織內部相對較無彈性,因此也較無法快速的回應市場的需求,故對於市佔率和顧客保留率造成負面的影響。財務績效與分權

化($r=-0.252$; $p=0.004$) 專業化($r=-0.230$; $p=0.009$) 顧客導向($r=0.262$; $p=0.003$) 競爭者導向($r=0.345$; $p<0.01$) 跨功能整合($r=0.330$; $p<0.01$) 等變項具有顯著的正相關，而與正式化和創新導向則無顯著關係。

小結：

綜合上述所言，台灣製造業廠商在行銷組織結構方面傾向分權化和專業化；在策略性行為中，對於顧客導向、創新導向、跨功能整合及創新導向皆非常重視；而在組織績效方面則著重於顧客保留率及市場佔有率的行銷績效。本研究認為可能是由於目前產業競爭激烈，使得企業必須具備更多的策略彈性、資源及能力，才得以在動態且模糊性高的市場上具有競爭優勢，除外，也需不斷的進行產品、流程或交易等創新使競爭優勢得以長久維持，進而極大化公司價值。

其次，透過變異數分析檢測廠商樣本特性與各研究項之相關性，經實證結果得知，除了員工人數對於分權化變項、受訪者之部門別對於正式化和行銷績效變項，以及受訪者之職稱對於分權化、競爭者導向及行銷績效變項皆有顯著的差異之外，其餘變項皆無顯著差異。而在成立年數、產業別及營業額對於各研究變項皆無顯著差異。

最後，運用 Pearson 相關係數分析得知，除了行銷績效變項與其它研究變項較無顯著關係之外，各變項之間大多呈現高度的正向或負向顯著關係。本研究認為造成行銷績效變項各變項較無顯著關係，可能是由於翻譯問題而導致受訪者認知產生差異、問題本身適合度、變項的操作化，或者是因僅調查過去一年的組織績效，但事業策略對組織績效的影響可能難以在短期內成效不彰等問題所導致。因此，後續研究者或許可針對此部份加以改進，使研究得以更加周延。

表4-3-2 各衡量變項的敘述統計及相關矩陣

	敘述統計				Pearson相關係數									
	Min	Max	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.正式化	1.00	5.00	3.0703	0.9490	1.000	-								
2.分權化	2.00	5.00	3.6042	0.5732	0.037	1.000								
3.專業化	1.67	5.00	3.5495	0.6070	0.201*	0.514**	1.000							
4.顧客導向	2.00	5.00	3.9128	0.5178	0.023	0.000	-	1.000						
5.競爭者導向	2.25	5.00	3.8535	0.4825	0.189*	0.410**	0.337**	0.572**	1.000					
6.跨功能整合	2.20	5.00	3.6750	0.5300	0.040	0.000	0.000	0.000	0.533**	1.000				
7.創新導向	2.33	5.00	3.8620	0.4923	0.212*	0.411**	0.364**	0.675**	0.530**	0.686**	1.000			
8.行銷績效	1.00	5.00	4.1055	1.0188	0.116	0.354**	0.311**	0.592**	0.530**	0.686**	0.000	1.000		
9.財務績效	1.00	5.00	3.2734	0.8402	0.191	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.014	1.000	
					-0.224*	0.184*	0.012	0.066	0.102	0.070	0.070	0.014	-	1.000
					0.011	0.037	0.896	0.459	0.253	0.434	0.879	0.879	-	-
					0.097	0.252**	0.230**	0.262**	0.286**	0.330**	0.149	0.030	0.030	1.000
					0.274	0.004	0.009	0.003	0.001	0.000	0.093	0.733	0.733	-

【註】1.**在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著；*在顯著水準為 0.05 時（雙尾），相關顯著。

2. () 中的值為 p-value。

資料來源：本研究整理

第四節 四種事業策略的樣本分析

本節首先說明事業策略之分類程序，將本研究樣本進行策略歸類；最後，針對不同事業策略類型廠商進行樣本特性之分析。

一、事業策略分群

本研究以Miles& Snow (1978)所提出之探勘者、分析者、防禦者及反應者等四種事業策略類型，來區分台灣製造產業所運用之事業策略，經抽樣後依Conant et al., (1990)所提出的大數法則將事業策略類型進行歸類，即勾選次數最多的那一種事業策略類型來決定，若出現其它情況則依照上章如表3-3-2所述之事業策略分類方式加以歸類。然而，本研究經由實證結果發現，由於台灣製造產業的型態與國外產業有所差異，因此，製造產業中以分析者策略類型佔多數，造成在其他事業類型的抽樣樣本數上有顯著差異。由於本研究針對公司事業策略進行調查，其涉及到公司重要資訊不公開的情況、抽樣時間、成本，以及公司高階主管配合意願的影響下，使得本研究在各事業策略類型的樣本數略微不足，其分別為：探勘者19家、分析者70家、防禦者26家和反應者13家。因此，本研究在樣本受限下，將原本Conant et al., (1990)建議之分類程序加以修正，盡可能地將台灣製造產業所運用之事業策略作最適度的分類。

本研究將Conant et al., (1990)所提之三項原始分類程序加以修正：

準則一：當探勘者策略和防禦者策略次數相同且最高時，歸類為分析者策略之準則。

準則二：當探勘者策略或防禦者策略皆與分析者策略次數相同且最高時，歸類為分析者策略之準則。

準則三：當探勘者或防禦者或分析者等策略皆與反應者策略次數相同且最高時，歸類為反應者之準則。

由於Conant et al., (1990)認為分析者策略是介於探勘者策略與防禦者策略之間，其會視公司之現況而判斷採取探勘者或防禦者策略，因此，當探勘者策略與防禦者策略次數相同且最高時，就將其歸類於分析者策略（準則一）或者當探勘者策略或防禦者策略皆與分析者策略次數相同且最高時，就將其歸類於分析者策略（準則二）。然而，此項歸類方式可能會過度集中傾向於分析者策略，較無法真實的反映出公司實際情況，故本研究將該學者之原始分類程序加以修正為：(1) 當探勘者策略與防禦者策略次數相同且最高時，則以分析者和反應者的得分次數來判斷應歸屬之類別，若分析者策略之得分數大於防禦者策略時，則歸類為探勘者策略，反之則歸類為防禦者策略，故修正準則一；(2) 當探勘者策略與分析者策略次數相同且最高時，歸類為探勘者策略，以及(3) 當分析者策略與防禦者策略次數相同且最高時，則以探勘者和反應者的得分次數來判斷應歸屬之類別，若探勘者策略之得分數大於反應者時，則歸類為分析者策略，反之則歸類為防禦者策略，故修正準則二。

其次，Conant et al., (1990) 也認為當反應者策略不管與其它三種任一策略次數相同且最高時，均歸屬於反應者策略（準則三）。然而，此項歸類方式可能會過度集中傾向於反應者策略，較無法真實的反映出公司實際情況，故本研究將該學者之原始分類程序加以修正為：(1) 當分析者、防禦者和反應者等策略次數相同且最高時，則歸屬三者居中的防禦者策略；(2) 當探勘者、防禦者和反應者等策略次數相同且最高時，則歸屬三者居中的防禦者策略；(3) 當防禦者策略和反應者策略次數相同且最高時，則歸屬於防禦者策略，故修正準則三。本研究修定後之分類程序如表4-4-1所示。

表4-4-1 修正後之事業策略類型分類程序

情況	策略	探勘者 (P)	分析者 (A)	防禦者 (D)	反應者 (R)	歸類	家數
Conant (1990)	1	次數最高				探勘者	19
	2		次數最高			分析者	58
	3			次數最高		防禦者	26
	4				次數最高	反應者	9
	5	次數相同且最高				分析者	3
本研究修正	6		次數相同且最高			P > R? 分析者 P < R? 防禦者	4
	7	次數相同且最高				探勘者	4
	8	同 D 和 R	次最低	同 A 和 R	同 A 和 D	防禦者	2
	9		次數相同且最高			防禦者	1
	10	同 D		同 P		A > R? 探勘者 A < R? 防禦者	1
	11			次數相同且最高		防禦者	1

【註】1. Conant et al., (1990) 之分類準則，請參見本研究表 3-3-2 所示。

(1) 原探勘者策略 = 防禦者策略，歸類為分析者策略之準則，本研究予以修訂。

(2) 原(探勘者策略 or 防禦者策略) = 分析者策略，歸類為分析者策略之準則，本研究予以修訂。

(3) 原(探勘者策略 or 防禦者策略 or 分析者策略) = 反應者策略，歸類為反應者策略之準則，本研究予以修訂。

2. 探勘者策略 - 「P」、分析者策略 - 「A」、防禦者策略 - 「D」、反應者策略 - 「R」。

資料來源：本研究整理與修訂。

此外，本研究在事業策略分類程序將原Conant et al., (1990) 分類程序作適度的修正後，針對本研究事業策略操作化之流程與Conant et al., (1990) 所提出的操作程序進行比較（如圖4-4-1所示），以了解兩者操作化流程之差異。

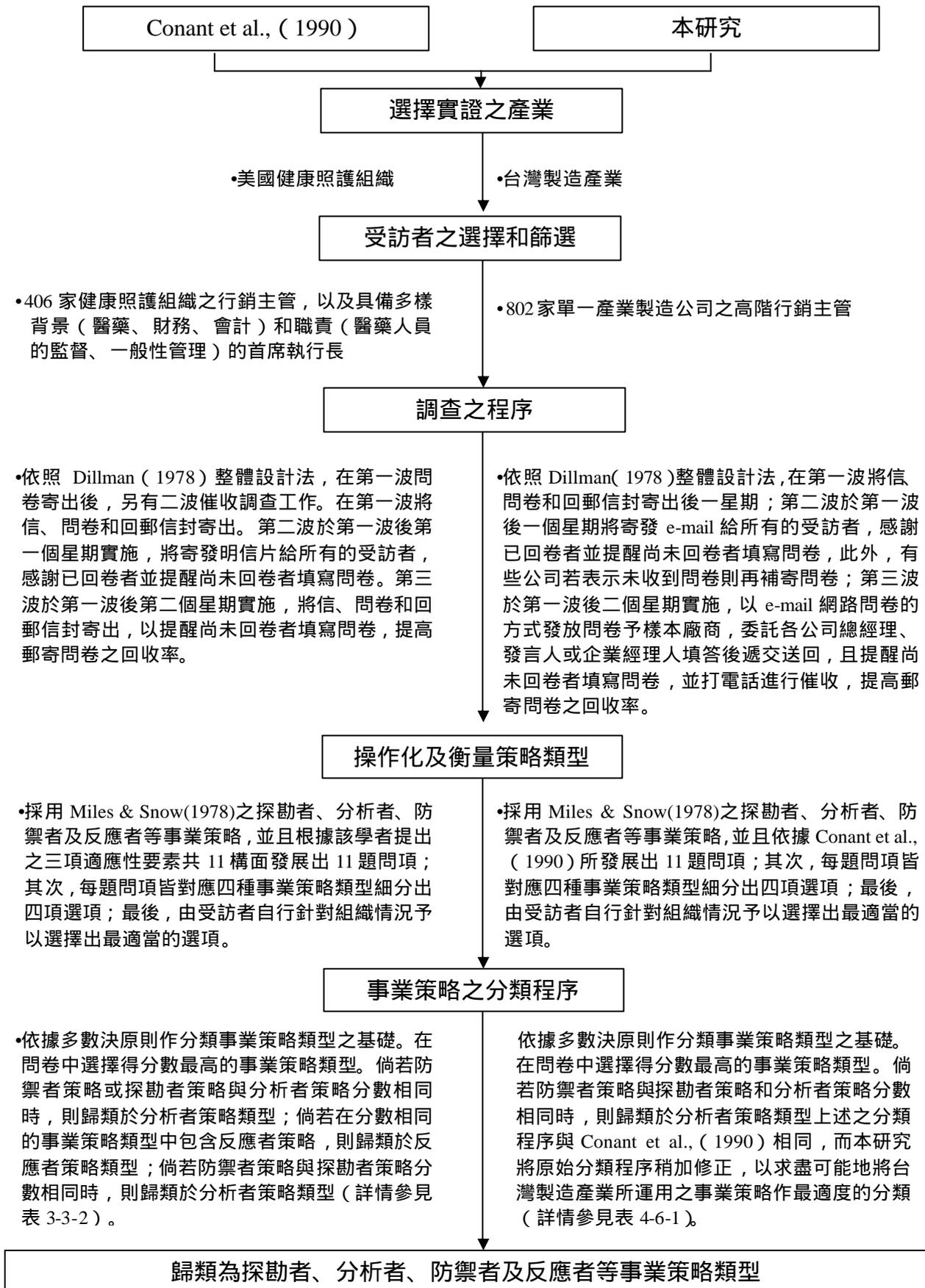


圖 4-4-1 Conant et al., (1990) 與本研究的事業策略操作化流程之比較

研究資料結果顯示，目前台灣製造產業所採取的事業策略，大多為「分析者」約佔50.7%，其次為「防禦者」約佔23.44%，依次為「探勘者」約佔18.75%，最後為「反應者」僅佔7.03%。樣本分佈情況如表4-4-2所示。

表 4-4-2 台灣製造產業事業策略類型之分佈情況

事業策略類型	探勘者	分析者	防禦者	反應者	總計
樣本家數	24 (19)	65 (70)	30 (26)	9 (13)	128 (128)
百分比	18.75	50.78	23.44	7.03	100

【註】1.探勘者策略 - 「P」、分析者策略 - 「A」、防禦者策略 - 「D」、反應者策略 - 「R」。

2.樣本家數的 () 表示事業策略分類程序修正前之樣本分佈。

資料來源：本研究整理。

二、各事業策略類型廠商樣本特性之分析

(一) 樣本特性之分佈情況

各事業策略類型樣本特性分佈如表 4-4-3 所示。在產業別方面，採取探勘者策略分佈情況依序為：資訊電子、民生和金屬機械；分析者、防禦者及反應者等策略分佈情況依序為：資訊電子、化學、金屬機械和民生。在成立年數方面，採行四種事業策略之廠商均成立 10 年以上。在員工人數方面，採行探勘者、分析者和反應者策略之廠商員工人數約 500 人以上；而採行防禦者策略之廠商員工數則約為 101 - 300 人之間。在營業額方面，採行四種策略之廠商皆為 10 億元以上。

表4-4-3 各事業類型廠商之樣本特性分佈情況

特性	事業策略類型		探勘者		分析者		防禦者		反應者		總計 (N=128)
			(N=24)		(N=65)		(N=30)		(N=9)		
	N	%	N	%	N	%	N	%			
產業別											
資訊電子工業	15	62.5	34	52.3	11	36.7	3	33.3			63
金屬機械工業	3	12.5	14	21.5	7	23.3	3	33.3			27
化學工業	0	0	11	16.9	6	20	2	22.2			19
民生工業	6	25.0	6	9.2	4	13.3	1	11.1			17
其它	0	0	0	0	2	6.7	0	0			2
成立年數											
3年 5年以下	0	0	1	1.5	1	3.3	0	0			2
5年 10年以下	3	12.5	7	10.8	3	10.0	0	0			13
10年 20年以下	10	41.7	25	38.5	7	23.3	2	22.2			44
20年以上	11	45.8	32	49.2	19	63.3	7	77.8			69
員工人數											
21人 50人	0	0	1	1.5	1	3.3	0	0			2
51人 100人	1	4.2	6	9.2	2	6.7	0	0			9
101人 300人	3	12.5	15	23.1	15	50.0	2	22.2			35
301人 500人	6	25.0	10	15.4	5	16.7	1	11.1			22
501人 1000人	4	16.7	12	18.5	1	3.3	3	33.3			20
1000人以上	10	41.7	21	32.3	6	20.0	3	33.3			40

(接續)

表4-4-3 各事業類型廠商之樣本特性分佈情況(續)

特性	事業策略類型	探勘者 (N=24)		分析者 (N=65)		防禦者 (N=30)		反應者 (N=9)		總計 (N=128)
		N	%	N	%	N	%	N	%	
		營業額								
5仟萬以下		0	0	1	1.5	0	0	0	0	1
5仟萬元 1億元以下		0	0	1	1.5	0	0	0	0	1
1億元 5億元以下		0	0	8	12.3	1	3.3	0	0	9
5億元 10億元以下		2	8.3	11	16.9	9	30.0	1	11.1	23
10億元 50億元以下		13	54.2	26	40.0	16	53.3	6	66.7	61
5億元以上		9	37.5	18	27.7	4	13.3	2	22.2	33

【註】探勘者策略 - 「P」、分析者策略 - 「A」、防禦者策略 - 「D」、反應者策略 - 「R」。
資料來源：本研究整理。

(二) 各事業類型與樣本特性之相關分析

利用單因子變異數分析檢定不同的事業策略對廠商樣本特性之差異。從表 4-4-4 結果顯示，廠商採取事業策略類型的不同，在產業別、成立年數、受訪者之部門別，以及受訪者之職稱等四項特性上並無顯著差異。而採取事業策略類型的不同，在員工人數與營業額等兩特性上具有顯著差異。進一步以 Scheffe's 檢定作多重比較分析，在員工數方面，採取探勘者策略之廠商對公司員工數的重視程度高於採取防禦者策略之廠商，可能是因為採取探勘者策略之廠商多處於產業萌芽期至成長期中，其著重於創新，伴隨的風險也較大，在成本和收益的考量相對於防禦者周詳，因此重視程度高於防禦者。

表 4-4-4 各事業類型與樣本特性之差異分析

樣本特性	事業策略類型				ANOVA F 值	Scheffe's 法
	探勘者 (N=24)	分析者 (N=65)	防禦者 (N=30)	反應者 (N=9)		
產業別	1.88 (1.30)	1.83 (1.02)	2.30 (1.29)	2.11 (1.05)	1.249	-
成立年數	4.33 (0.70)	4.35 (0.74)	4.47 (0.82)	4.78 (0.44)	1.019	-
員工人數	5.79 (1.25)	5.37 (1.45)	4.70 (1.37)	5.78 (1.20)	3.299**	P > D
營業額	5.29 (0.62)	4.75 (1.13)	4.77 (0.73)	5.11 (0.60)	2.257*	-
部門別	3.70 (1.08)	3.18 (1.06)	3.27 (0.98)	3.33 (1.50)	1.398	-
職稱	2.83 (0.96)	2.89 (1.03)	2.77 (1.01)	3.00 (1.22)	0.165	-

【註】1.Scheffe's 法求得各事業策略類型之平均數、標準差， $p < 0.05$ 顯著水準。

2.* $p < 0.10$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ 。

3.探勘者策略 - 「P」、分析者策略 - 「A」、防禦者策略 - 「D」、反應者策略 - 「R」。

三、各事業策略之策略性行為的中介效果

由於 Kirca et al., (2005) 市場導向之後設研究中認為，組織結構為市場導向之前置變項，而組織績效為市場導向之後果變項。因此，透過階層？歸分析瞭解在不同事業策略類型中，策略性行為對於行銷組織結構和組織績效之中介效果。本研究中介效果檢定之分析方法，採用 Baron & Kenny(1986) 所提出的分析程序，藉由三個步驟之？歸方程式以判斷變項是否具有中介效果，如下所述：

模式一：進行自變項（行銷組織結構）與中介變項（策略性行為）之關係檢定，其？歸係數應顯著。

模式二：進行自變項（行銷組織結構）與依變項（組織績效）之關係檢定，其？歸係數應顯著。

模式三：將中介變項加入模式二中，中介變項與依變項之關係必須顯著，而自變項與依變項關係之 β 值必須比模式二之 β 值為低。

上述三種模式之條件均滿足後，模式三若因中介變項的加入造成自變項對依變項的影響程度變成不顯著，則具有完全中介效果（full mediation）；若對依變項的影響程度仍具顯著，則具有部份中介效果（partial mediation）。

經中介效果檢定後發現，探勘者、防禦者及反應者等事業策略類型，其策略性行為對於行銷組織結構與組織績效皆無顯著的中介效果，僅分析者策略具有中介效果。由表 4-4-5 顯示，當公司採取分析者策略時，模式一：分權化對顧客導向（ $\beta=0.550$ ； $p < 0.01$ ）創新導向（ $\beta=0.520$ ； $p < 0.01$ ）跨功能整合（ $\beta=0.444$ ； $p < 0.01$ ）和創新導向（ $\beta=0.313$ ； $p=0.011$ ）等依變項均具有顯著正相關；模式二：分權化對財務績效有顯著正相關（ $\beta=0.276$ ； $p=0.027$ ），而對行銷績效則無顯著關係；模式三（B）：創新導向（ $\beta=-0.287$ ； $p=0.085$ ）對於財務績效具有顯著負相關，尤其當加入策略性行為後，行銷組織結構之 β 值由模式二的 0.275 下降至 0.081，P-value 由 0.027 提高至 0.589，其顯著程度明顯下降，表示策略性行為之創新導向對於「行銷組織結構之分權化與財務績效」具有完全中介效果，亦即企業分權化的行銷組織結構將會透過創新導向對於企業財務績效有負面的影響。

表 4-4-5 策略性行為對於分權化與組織績效之中介效果

模式	自變項	依變項	標準化 β	F 值	P-value	Adj-R2
模式一	分權化	顧客導向	0.550	27.309	0.000	0.302
		競爭者導向	0.520	23.359	0.000	0.259
		跨功能整合	0.444	15.480	0.000	0.185
		創新導向	0.313	6.847	0.011	0.098
模式二	分權化	行銷績效	0.175	1.999	0.612	0.015
		財務績效	0.275	5.140	0.027	0.075

（待續）

表 4-4-5 策略性行為對於分權化與組織績效之中介效果 (續)

模式	自變項	依變項	標準化 β	F 值	P-value	Adj-R2
模式三 (A)	分權化		0.067		0.674	
	顧客導向		-0.037		0.848	
	競爭者導向	行銷績效	0.299	1.143	0.061	0.011
	跨功能整合		-0.053		0.784	
	創新導向		-0.011		0.950	
模式三 (B)	分權化		0.081		0.589	
	顧客導向		0.159		0.382	
	競爭者導向	財務績效	0.132	2.543	0.379	0.108
	跨功能整合		0.286		0.124	
	創新導向		-0.287		0.085	

資料來源：本研究整理。

小結：

整體而言，台灣製造產業在成熟的市場中，預期邊際利潤較低，故事業策略採行仍以試圖將風險降至最低、獲利機會提至最高的分析者策略為主；其次，以固守現有市場，採取保守成本控制、努力防止競爭者進入的防禦者策略；依次，為開創新市場及維持公司之競爭優勢，採行不斷追求創新以開發新產品、新流程、新交易方式之探勘者策略；最後，對環境改變及不確定時，很難有效予以因應，而採取臨時性行動，是一種毫無競爭優勢的反應者策略。此外，各事業策略的樣本特性分佈情況，皆以資訊電子工業的製造廠者居多、公司成立年數大多在 10 年以上、營業額皆超過 10 億元以上，而員工人數方面皆約 300 人以上。在採取不同事業策略類型廠商之樣本特性方面，在產業別、成立年數、受訪者之部門別，以及受訪者之職稱等四項特性上並無顯著差異；而在員工人數與營業額等兩特性上具有顯著差異。此外，本研究針對不同事業策略類型對於策略性行為中介效果檢定的研究結果顯示，只有分析者策略的策略性行為之創新導向對於「行銷組織結構之分權化與財務績效」具有完全中介效果外，其他三種事業策略類型皆不具中介效果。

然而，本研究藉由事業策略之相關分析結果得知，採取反應者策略的樣本數較為不足僅有 9 家，判斷在未來分析結果的代表性略顯不足，因此，經審慎評估後決定將反應者策略加以忽略，故僅針對探勘者、分析者及防禦者等三種事業策略類型作後續之研究分析。此外，在後續研究假設驗證分析法方面，由於本研究受限於事業策略類型的樣本數皆不到 100-150 個樣本，故無法採用結構方程模式來進行實證分析並驗證假設，而改採用路徑分析的方式來加以驗證。

第五節 事業策略類型對行銷組織結構、策略性行為與組織績效間的關連性假設檢定

本節將以單因子變異數分析、Scheffe's 多重比較法及路徑模式分析來檢定各研究假設，並驗證三個研究構念間之路徑模式。首先，探討不同事業策略類型對於行銷組織結構之差異性；其次，探討不同事業策略類型對於策略性行為之差異性；最後，本研究針對不同事業策略類型進行假設路徑模式之檢定。本研究路徑模式之假設模型如圖 4-5-1 所示。

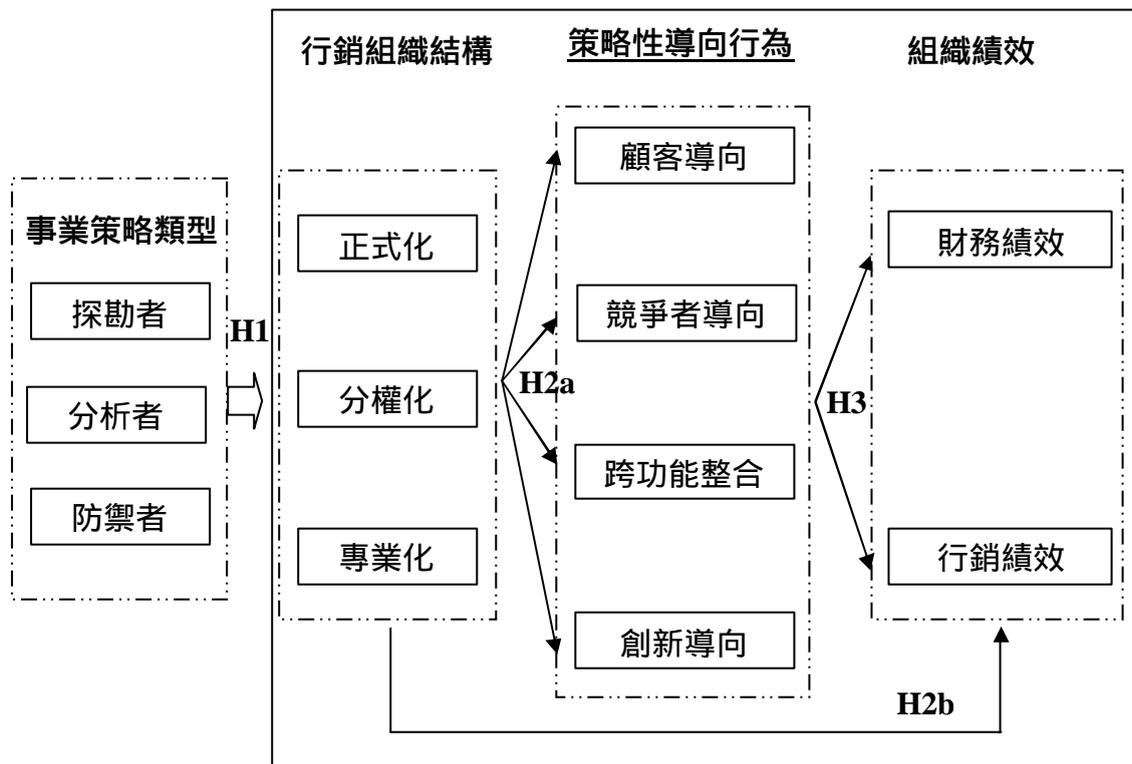


圖 4-5-1 本研究路徑模式之整體假設模型

然而，Mullins et al., (2005) 認為反應者事業策略在新產品發展或在現有產品 - 市場上的競爭，既無明確和一致的方法，也無明確的競爭策略，所以在事業策略方面上不採取反應者策略，且過去大多數學者在進行事業策略分析探討時，反應者策略所衡量出來的結果也大多不顯著 (Matsuno,2000；Vorhies,2003；Frambach et al.,2003)。因此，本研究在後續研究上將反應者予以刪除。

一、事業策略類型與行銷組織結構之差異分析 (H1a)

由表 4-5-1 中得知，從各不同事業策略類型對行銷組織結構各變項之平均數分析得知，當公司採取探勘者策略時，其專業化 (平均數 $M=3.83$) 與分權化 ($M=3.86$) 的程度高，正式化 ($M=3.33$) 的程度則介於普通 高之間；當公司

採取分析者策略時，其分權化（M=3.53）與專業化（M=3.39）程度高，正式化（M=3.12）程度則介於普通 高之間；當公司採取防禦者策略時，其專業化（M=3.76）與分權化（M=3.57）程度高，正式化（M=2.80）程度則介於低 普通之間。

經實證後之假設驗證方面，不同事業策略類型在行銷組織結構上的「專業化」（F=5.646；p<0.01）有顯著差異。其次，藉由平均數分析後得知，採取探勘者策略的公司（M=3.83）在專業化之平均數最高，表示探勘者策略專業化程度較其他三種事業策略類型企業高，較具創造性及風險性，其次依序為防禦者策略和分析者策略。經 Scheffe's 檢定後發現，採取探勘者策略的公司之專業化程度高於採取分析者及反應者之公司，以及採取防禦者策略的公司之專業化程度高於採取分析者策略之公司。

然而，不同事業策略類型在行銷組織結構上的「正式化」（F=1.626；p>0.01）和「分權化」（F=2.084；p>0.01）上皆無顯著差異。因此，經實證後發現，除了專業化之行銷組織結構的程度，會依不同的事業策略而有顯著差異之外，正式化及分權化等兩變項皆無顯著差異，故假設 H1a 在正式化及分權化面向不成立，而在專業化面向則成立。

表 4-5-1 事業策略類型與行銷組織結構之差異分析

行銷組織結構	事業策略類型				ANOVA F 值	Scheffe's 法
	探勘者 (N=24)	分析者 (N=65)	防禦者 (N=30)	反應者 (N=9)		
正式化	3.33 (1.01)	3.12 (0.91)	2.80 (0.96)	2.89 (0.93)	1.626	
分權化	3.86 (0.48)	3.53 (0.56)	3.57 (0.67)	3.59 (0.40)	2.084	
專業化	3.83 (0.72)	3.39 (0.53)	3.76 (0.45)	3.26 (0.81)	5.646***	P > A, D > A, P > R

【註】1.Scheffe's 法求得各事業策略類型之平均數、標準差，p<0.05 顯著水準。

2.*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01。

資料來源：本研究整理。

二、事業策略類型與策略性行為之差異分析（H1b）

由表 4-5-2 中得知，從各不同事業策略類型對策略性行為各變項之平均數分析得知，當公司採取探勘者策略時，其顧客導向（M=4.12）、競爭者導向（M=4.10）、跨功能整合（M=3.93）和創新導向（M=4.07）的程度非常高；當公司採取分析者策略時，其顧客導向（M=3.89）、競爭者導向（M=3.83）、跨功能整合（M=3.703）和創新導向（M=3.89）的程度高；當公司採取防禦者策略時，其顧客導向（M=3.80）、競爭者導向（M=3.68）、跨功能整合（M=3.47）和創新

導向 (M=3.69) 的程度高。

經實證後之假設驗證方面,不同事業策略類型在策略性行為上的競爭者導向 (F=3.482; p<0.05)、跨功能整合 (F=4.029; p<0.01) 和創新導向 (F=3.179; p<0.05) 等皆有顯著差異。其次,藉由平均數值分析後得知,採取探勘者策略的公司在競爭者導向、跨功能整合及創新導向之平均數均最高,表示其競爭者導向、跨功能整合及創新導向的程度較其他三種事業策略類型企業高,可能是組織處於在多變環境下持續找尋市場機會,不斷開發新產品與新市場,對於環境變化較敏感且反應迅速。而採取防禦者策略之公司在競爭者導向、跨功能整合及創新導向上之平均數均最低,表示該公司在競爭者導向、跨功能整合及創新導向的程度上相較偏低,可能是由於該事業策略類型著重專精於該組織的有限領域中,但仍傾向於尋找所處領域之外的產品機會,通常他們會將注意力集中在提高專業領域中之效能,改善現有作業效率,提高生產率,穩定成本和市場滲透等策略故各變項重視程度較低於其它三種事業策略類型。經 Scheffe's 檢定後發現,採取探勘者策略的公司在競爭者導向、跨功能整合和創新導向之程度皆高於採取防禦者策略之公司。

然而,不同事業策略類型在策略性行為上的「顧客導向」無顯著差異。因此,經實證後發現,除了顧客導向之外,競爭者導向、跨功能整合及創新導向等策略性行為的程度,會依不同的事業策略而有顯著差異,故假設 H1b 在顧客導向面向不成立,而在競爭者導向、跨功能整合及創新導向等三面向成立。

表 4-5-2 事業策略類型與策略性行為之差異分析

策略性行為	事業策略類型				ANOVA F 值	Scheffe's 法
	探勘者 (N=24)	分析者 (N=65)	防禦者 (N=30)	反應者 (N=9)		
顧客導向	4.12 (0.64)	3.89 (0.48)	3.80 (0.51)	3.93 (0.37)	1.821	
競爭者導向	4.10 (0.58)	3.83 (0.44)	3.68 (0.42)	3.97 (0.51)	3.482**	P > D
跨功能整合	3.93 (0.52)	3.70 (0.49)	3.47 (0.52)	3.49 (0.58)	4.029***	P > D
創新導向	4.07 (0.56)	3.89 (0.47)	3.69 (0.41)	3.70 (0.54)	3.179**	P > D

【註】1.Scheffe's 法求得各事業類型之平均數、標準差, p < 0.05 顯著水準。

2.*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01。

資料來源:本研究整理。

綜合上述分析,茲將研究結果彙整於表 4-5-3 中。分析結果顯示,在不同事業策略類型對行組織結構之假設 H1a,在正式化和分權化面向不成立,在專業化面向則成立;對策略性行為之假設 H2b,在顧客導向面向不成立,在競爭者導向、跨功能整合及創新導向等三面向成立。

表 4-5-3 事業策略類型對行銷組織結構與策略性行為之假設驗證結果

假設	變項關係	內容	結果
H1		不同事業策略與行銷組織結構及策略性行為之間存在顯著的正向關係。亦即將事業策略依探勘者、分析者及防禦者等策略作區分，則：	
H1a	事業策略? 行銷組織結構	行銷組織結構，包括正式化、分權化、以及專業化等程度，會隨著不同的事業策略而有所差異。	成立（專業化） 不成立 （正式化及分權化）
H1b	事業策略? 策略性行為	策略性行為，包括顧客導向、競爭者導向、跨功能整合、以及創新導向等程度，會隨著不同的事業策略而有所差異。	不成立（顧客導向） 成立（競爭者導向、跨功能整合及創新導向）

資料來源：本研究整理。

三、路徑模式之檢定（H2 和 H3）

（一）路徑模式分析

路徑分析（Path Analysis）是同時採用雙變量與多元線性回歸技術，以檢定模式中各變項之間單向因果關係的一種技術。本研究利用路徑分析來驗證本文所提出的觀念性架構及相關假設。本研究路徑分析的歸方程式與路徑模式共分為六條，研究者事先根據文獻而建立的研究假設，最好使用強迫進入法來做假設驗證（陳正昌，2003）。本研究路徑函數與路徑模式如表 4-5-4 所示。

表 4-5-4 路徑函數與路徑係數

模式	路徑函數	路徑模式
M1	$F4=f(F1, F2, F3)$	$F4=P_{41}*F1+P_{42}*F2+P_{43}*F3$
M2	$F5=f(F1, F2, F3)$	$F5=P_{51}*F1+P_{52}*F2+P_{53}*F3$
M3	$F6=f(F1, F2, F3)$	$F6=P_{61}*F1+P_{62}*F2+P_{63}*F3$
M4	$F7=f(F1, F2, F3)$	$F7=P_{71}*F1+P_{72}*F2+P_{73}*F3$
M5	$F8=f(F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7)$	$F8=P_{81}*F1+P_{82}*F2+P_{83}*F3+P_{84}*F4+P_{85}*F5+P_{86}*F6+P_{87}*F7$
M6	$F9=f(F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7)$	$F9=P_{91}*F1+P_{92}*F2+P_{93}*F3+P_{94}*F4+P_{95}*F5+P_{96}*F6+P_{97}*F7$

【註】1. P_{ij} 表路徑係數（依變數為 F_i ，自變數為 F_j ）。

2. F_1 =正式化； F_2 =分權化； F_3 =專業化； F_4 =顧客導向； F_5 =競爭者導向； F_6 =跨功能整合； F_7 =創新導向； F_8 =行銷績效； F_9 =財務績效。

為了檢定本研究各種不同事業策略類型之路徑模式是否符合路徑分析的基本假設，故對各應變數的歸模式進行 Durbin-Watson 檢定。Durbin-Watson 檢定，係指檢定殘差(residual)是否獨立，獨立的殘差才表示該歸模型已經截取了資料中所有的資訊。Durbin-Watson 檢定統計量若趨近於 2，表示殘差間是獨立無相關的(陳景堂，2004)，由表 4-5-5 4-5-7 可知，D.W.值經查表後發現殘差項

並無自我相關的情形發生，故各事業策略類型之路徑模式符合殘差獨立性的假設。

在進行複？歸分析時，須考量共線性（multicollinearity）問題，利用變異膨脹因子（Variance Inflationary Factor, VIF）予以檢定。當 VIF 值等於 1 時表各變項間無相關性，值高於 5 時則代表各變項間高度相關（Studenmund, 2001 :p.258），而本研究在探勘者策略之 VIF 值略高，可能有部分共線性的情況；在分析者及防禦者策略之 VIF 值低於 3，表示各變數間的線性重合問題並不嚴重。此外，本研究亦利用 T 統計量來檢驗？歸係數是否為 0，並且藉由樣本判定係數來表示？歸方程式的解釋能力，其係指？歸方程式解釋的變異量佔總變異的比例，若判定係數為 0，表示？歸方程式無解釋能力。茲將各事業策略類型之？歸分析結果整理於表 4-5-5 4-5-7 所示。

（二）假設之路徑模式檢定

本研究針對所提出的觀念性架構與各項研究假設以複？歸技術進行路徑分析，並驗證本文所提出之各項假設，茲將所得之不同事業策略類型的研究結果彙整於表 4-5-5 4-5-7 與圖 4-5-2 4-5-4 所示。其中，P 係數為標準化路徑係數之值。

1.探勘者策略

茲將研究假設的檢定結果利用表4-5-5對探勘者策略類型之六條？歸方程式分述如下：

（1）行銷組織結構與策略性行為具有顯著的互動關係（M1 M4）

由？歸分析結果得知，顧客導向（ $F=11.757^{***}$ ）競爭者導向（ $F=4.612^{**}$ ）跨功能整合（ $F=5.610^{***}$ ）創新導向（ $F=3.304^{**}$ ）等四變項分別與正式化、分權化及專業化之？歸方程式的路徑分析模式配適度皆達顯著水準。此外，本研究在判定係數皆高於0.3以上，具高度的解釋能力。整體而言，本？歸模式的配適度與解釋力頗佳，故在可接受範圍內（周文賢，2002：p.89）。

經實證後發現，當公司採取探勘者策略時，正式化會正向顯著影響顧客導向（ $T=1.254^{***}$ ）分權化會正向顯著影響創新導向（ $T=2.169^{**}$ ）專業化會正向顯著影響競爭者導向（ $T=1.956^{*}$ ）及跨功能整合（ $T=1.789^{*}$ ）。亦即正式化對顧客導向、專業化對競爭者導向和跨功能整合、分權化對創新導向皆具顯著正相關，故在假設H2a成立之外，其餘變項在假設H2a皆不成立。Kirca et al., (2005)認為組織結構為市場導向之前置變項，故兩者之間具有顯著互動關係的影響，本研究結果與該學者研究發現一致。

(2) 行銷組織結構與策略性行為會正向影響組織績效 (M5 M6)

經實證結果發現，不論是行銷組織結構或策略性行為皆對於組織績效無顯著關係 ($P>0.1$)，故假設並未獲得支持。本研究認為可能是由幾項因素所造成：A. 樣本數略嫌不足；B. 衡量尺度不同而造成受訪者填寫不易及認知不清；C. 可能是變項操作化、相關問項設計不良或有其他潛在因素所導致；D. 僅調查過去一年的組織績效，但策略對組織績效之影響可能難以在短期內看出成效。因上種種問題造成本研究在組織績效與各變項的顯著性較為不佳，故假設H2b及H3不成立。然而，各變數之間雖未達顯著水準，仍具微弱的正負向關係。綜合上述，歸分析與路徑估計及檢定結果彙整於圖4-5-2中。

表 4-5-5 探勘者策略之路徑模式分析結果

模式	依變數	自變數	P 係數	T 值	F 值 (R ²)	D.W.	VIF 值
M1	顧客導向 (F4)	正式化 (F1)	0.778	1.254***	11.757*** (0.638)	1.477	1.398
		分權化 (F2)	0.195	1.710			1.269
		專業化 (F3)	0.275	1.545			1.390
M2	競爭者 導向 (F5)	正式化 (F1)	0.553	1.565	4.612** (0.409)	1.774	1.398
		分權化 (F2)	0.039	0.243			1.269
		專業化 (F3)	0.491	1.956*			1.390
M3	跨功能 整合 (F6)	正式化 (F1)	0.381	1.016	5.610*** (0.457)	1.727	1.398
		分權化 (F2)	0.286	1.674			1.269
		專業化 (F3)	0.476	1.789*			1.390
M4	創新導向 (F7)	正式化 (F1)	0.259	0.666	3.304** (0.331)	2.429	1.398
		分權化 (F2)	0.387	2.169**			1.269
		專業化 (F3)	0.123	0.468			1.390
M5	行銷績效 (F8)	正式化 (F1)	-0.184	-0.682	0.579 (0.202)	2.134	2.123
		分權化 (F2)	-0.088	0.109			2.002
		專業化 (F3)	0.020	0.007			1.993
		顧客導向 (F4)	0.001	1.372			5.095
		競爭者導向 (F5)	0.329	-1.225			4.269
		跨功能整合 (F6)	-0.243	-0.257			3.398
		創新導向 (F7)	-0.048	-0.156			3.750
M6	財務績效 (F9)	正式化 (F1)	-0.228	-0.708	0.794 (0.247)	1.948	2.123
		分權化 (F2)	-0.158	-1.059			2.002
		專業化 (F3)	0.064	0.289			1.993
		顧客導向 (F4)	0.334	1.054			5.095
		競爭者導向 (F5)	-0.020	-0.075			4.269
		跨功能整合 (F6)	0.104	0.490			3.398
		創新導向 (F7)	0.022	0.094			3.750

【註】1.P 係數為標準路徑係數之值。2.* $p < 0.10$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究整理。

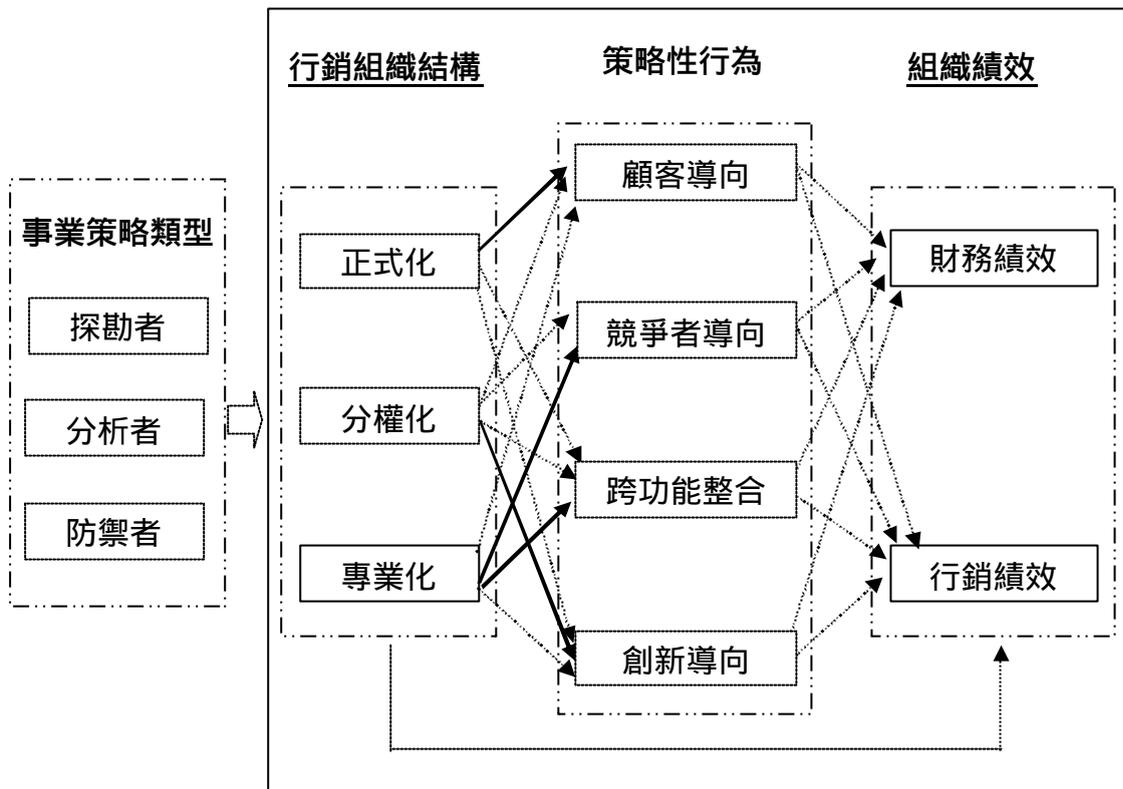


圖4-5-2 探勘者策略類型之路徑分析結果

2.分析者策略

茲將研究假設的檢定結果利用表4-5-6對分析者策略類型之六條歸方程式分述如下：

(1) 行銷組織結構與策略性行為具有顯著的互動關係 (M1 M4)

由歸分析結果得知，顧客導向 (F=10.572^{***})、競爭者導向 (F=7.834^{***})、跨功能整合 (F=6.696^{***})、創新導向 (F=3.397^{**}) 等四變項分別與正式化、分權化及專業化之歸方程式的路徑分析模式配適度皆達顯著水準。此外，本研究在判定係數皆大於0.14以上，具相當的解釋能力。整體而言，本歸模式的配適度與解釋力頗佳，故可被接受。

經實證後發現，當公司採取分析者策略時，分權化會正向顯著影響顧客導向 (T=3.664^{***})、競爭者導向 (T=3.661^{***})、跨功能整合導向 (T=2.576^{**})；專業化會正向顯著影響創新導向 (T=1.792^{*})。Kirca et al., (2005) 認為組織結構為市場導向之前置變項，故兩者之間具有顯著互動關係的影響，本研究結果與該學者研究發現一致。本研究認為可能是由於分析者策略融合了探

勘者策略與防禦者策略，兼顧探勘者採取發展產品/市場策略，以及防禦者採取提高生產效率策略，因此，具有三種特性：一是在決策訂定上偏向分權化，且採用參與式的管理方式；二是將作業活動集中於產品及市場部門；三是較注重獲利層面，為求快速反應市場需求，通常採用分權化控制結構。此外，採分析者事業策略類型之企業所提供的大部分產品都相當穩定，但少部份產品則較具創新性，通常藉著提供類似但成本較低的產品，來因應產業中的創新；而對於有遠景的創新，都經過審慎的評估後方予採用。整體而言，分權化對顧客導向、競爭者導向及跨功能導向，以及專業化對創新導向皆具顯著正相關，故在假設H2a成立之外，其餘變項在假設H2a皆不成立。

(2) 行銷組織結構與策略性行為會正向影響組織績效 (M5 M6)

實證結果發現，不論是行銷組織結構或策略性行為皆對於組織績效無顯著關係 ($P>0.1$)，故假設並未獲得支持。本研究認為可能是由幾項因素所造成：A.樣本數略嫌不足；B.衡量尺度不同而造成受訪者填寫不易及認知不清；C.可能是變項操作化、相關問項設計不良或有其他潛在因素所導致；D.僅調查過去一年的組織績效，但策略對組織績效之影響可能難以在短期內看出成效。因上種種問題造成本研究在組織績效與各變項的顯著性較為不佳，故假設H2b和H3不成立。然而，各變數之間雖未達顯著水準，仍具微弱的正負向關係。綜合上述，歸分析與路徑估計及檢定結果彙整於圖4-5-3中。

表 4-5-6 分析者策略之路徑模式分析結果

模式	依變數	自變數	P 係數	T 值	F 值 (R ²)	D.W.	VIF 值
M1	顧客導向 (F4)	正式化 (F1)	0.188	0.943	10.572*** (0.342)	2.433	1.021
		分權化 (F2)	0.524	3.664***			1.385
		專業化 (F3)	0.208	1.523			1.410
M2	競爭者 導向 (F5)	正式化 (F1)	-0.073	-0.320	7.834*** (0.278)	2.277	1.021
		分權化 (F2)	0.598	3.661***			1.385
		專業化 (F3)	0.121	0.774			1.410
M3	跨功能 整合 (F6)	正式化 (F1)	0.238	1.152	6.696*** (0.248)	2.079	1.021
		分權化 (F2)	0.383	2.576**			1.385
		專業化 (F3)	0.211	1.487			1.410
M4	創新導向 (F7)	正式化 (F1)	-0.061	-0.266	3.397** (0.143)	1.790	1.021
		分權化 (F2)	0.216	1.301			1.385
		專業化 (F3)	0.284	1.792*			1.410

(待續)

表 4-5-6 分析者策略之路徑模式分析結果 (續)

模式	依變數	自變數	P 係數	T 值	F 值 (R ²)	D.W.	VIF 值
M5	行銷績效 (F8)	正式化 (F1)	-0.198	-1.510	1.183 (0.127)	1.937	1.092
		分權化 (F2)	0.011	0.102			1.858
		專業化 (F3)	0.060	0.665			1.499
		顧客導向 (F4)	-0.006	-0.061			2.383
		競爭者導向 (F5)	0.133	1.720			1.616
		跨功能整合 (F6)	-0.002	-0.019			2.496
		創新導向 (F7)	-0.035	-0.380			2.013
M6	財務績效 (F9)	正式化 (F1)	0.007	0.053	1.786 (0.180)	1.559	1.092
		分權化 (F2)	0.072	0.653			1.858
		專業化 (F3)	-0.040	-0.428			1.499
		顧客導向 (F4)	0.094	0.888			2.383
		競爭者導向 (F5)	0.070	0.880			1.616
		跨功能整合 (F6)	0.170	1.519			2.496
		創新導向 (F7)	-0.157	-1.637			2.013

【註】1.P 係數為標準路徑係數之值。

2.*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01。

資料來源：本研究整理。

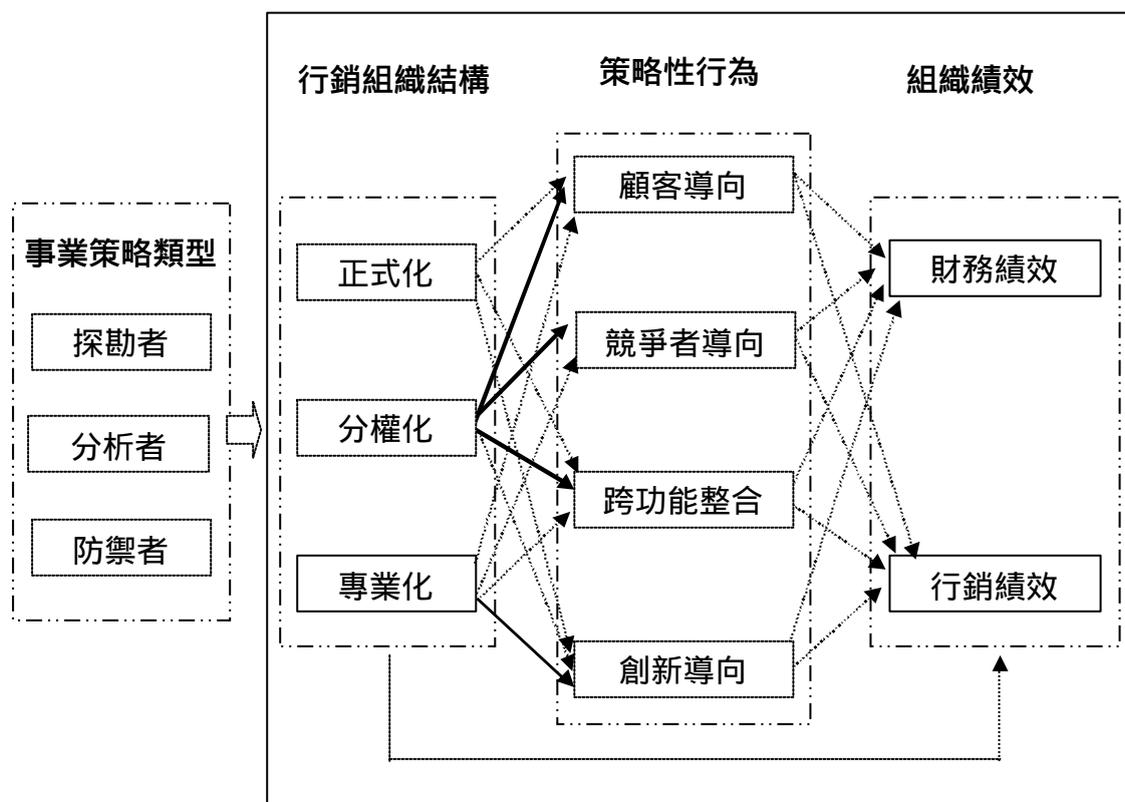


圖4-5-3 分析者策略類型之路徑分析結果

3.防禦者策略

茲將研究假設的檢定結果利用表4-5-7對分析者策略類型之六條？歸方程式分述如下：

(1) 行銷組織結構與策略性行為具有顯著的互動關係 (M1 M4)

本研究在判定係數皆大於0.03以上，具適當的解釋能力。整體而言，本？歸模式的配適度與解釋力適當，故可被接受。由？歸分析結果得知，顧客導向、競爭者導向、跨功能整合、創新導向等四變項分別與正式化、分權化及專業化之？歸方程式的路徑分析模式配適度皆沒有達顯著水準，故假設H2a不成立。本研究認為分析者主要著重在相對穩定的產品或領域中維持利基，相較於競爭者提供較少的服務或產品組合，並且致力於有限的產品組合以追求最好的績效；且常藉著提供較高品質與較低價格的產品，來維護其所營運的環境。此類型公司並不是處於發展的先佔者，同時傾向於忽略產業的改變，只盡力於目前有限領域內的發展。

(2) 行銷組織結構與策略性行為會正向影響組織績效 (M5 M6)

實證結果發現，行銷組織結構 ($F=3.721^{***}$) 與行銷績效之？歸方程式的路徑分析模式配適度達顯著水準。當公司採取反應者策略時，分權化 ($T=3.252^{***}$) 會正向顯著影響行銷績效；而專業化 ($T=-3.008^{***}$) 會負向顯著影響行銷績效。此外，不論是行銷組織結構或策略性行為均對於財務績效無顯著關係 ($P>0.1$)，故假設H2b除了分權化之成立外，行銷組織結構及策略性行為之其它各變項皆不成立，而假設H3則全部不成立。

本研究認為可能是由幾項因素所造成：A.樣本數略嫌不足；B.衡量尺度不同而造成受訪者填寫不易及認知不清；C.可能是變數操作化、相關問項設計不良或有其他潛在因素所導致；D.僅調查過去一年的組織績效，但策略對組織績效之影響可能難以在短期內看出成效。因上種種問題造成本研究在財務績效與各變項的顯著性較為不佳。然而，各變數之間雖未達顯著水準，仍具微弱的正負向關係。綜合上述？歸分析與路徑估計及檢定結果彙整於圖4-5-4中。

表 4-5-7 防禦者策略之路徑模式分析結果

模式	依變數	自變數	P 係數	T 值	F 值 (R ²)	D.W.	VIF 值
M1	顧客導向 (F4)	正式化 (F1)	-0.553	-1.408	1.881 (0.178)	1.292	1.349
		分權化 (F2)	0.095	0.275			2.143
		專業化 (F3)	-0.245	-1.071			2.055
M2	競爭者 導向 (F5)	正式化 (F1)	0.425	0.846	0.673 (0.072)	1.977	1.349
		分權化 (F2)	0.251	0.571			2.143
		專業化 (F3)	0.089	0.303			2.055
M3	跨功能 整合 (F6)	正式化 (F1)	-0.193	-0.477	0.685 (0.073)	1.420	1.349
		分權化 (F2)	0.334	0.943			2.143
		專業化 (F3)	-0.151	-0.639			2.055
M4	創新導向 (F7)	正式化 (F1)	0.068	0.130	0.307 (0.034)	1.935	1.349
		分權化 (F2)	0.381	0.829			2.143
		專業化 (F3)	-0.088	-0.289			2.055
M5	行銷績效 (F8)	正式化 (F1)	-0.241	-1.469	3.721*** (0.542)	1.776	1.669
		分權化 (F2)	0.431	3.252***			2.249
		專業化 (F3)	-0.271	-3.008***			2.244
		顧客導向 (F4)	-0.084	-0.801			2.478
		競爭者導向 (F5)	0.108	1.395			1.939
		跨功能整合 (F6)	0.065	0.629			2.230
		創新導向 (F7)	-0.063	-0.733			2.549
M6	財務績效 (F9)	正式化 (F1)	-0.506	-1.484	1.151 (0.268)	2.010	1.669
		分權化 (F2)	-0.205	-0.748			2.249
		專業化 (F3)	0.233	1.247			2.244
		顧客導向 (F4)	-0.351	-1.610			2.478
		競爭者導向 (F5)	0.123	0.769			1.939
		跨功能整合 (F6)	0.314	1.470			2.230
		創新導向 (F7)	-0.139	-0.776			2.549

【註】1.P 係數為標準路徑係數之值。

2.*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01。

資料來源：本研究整理

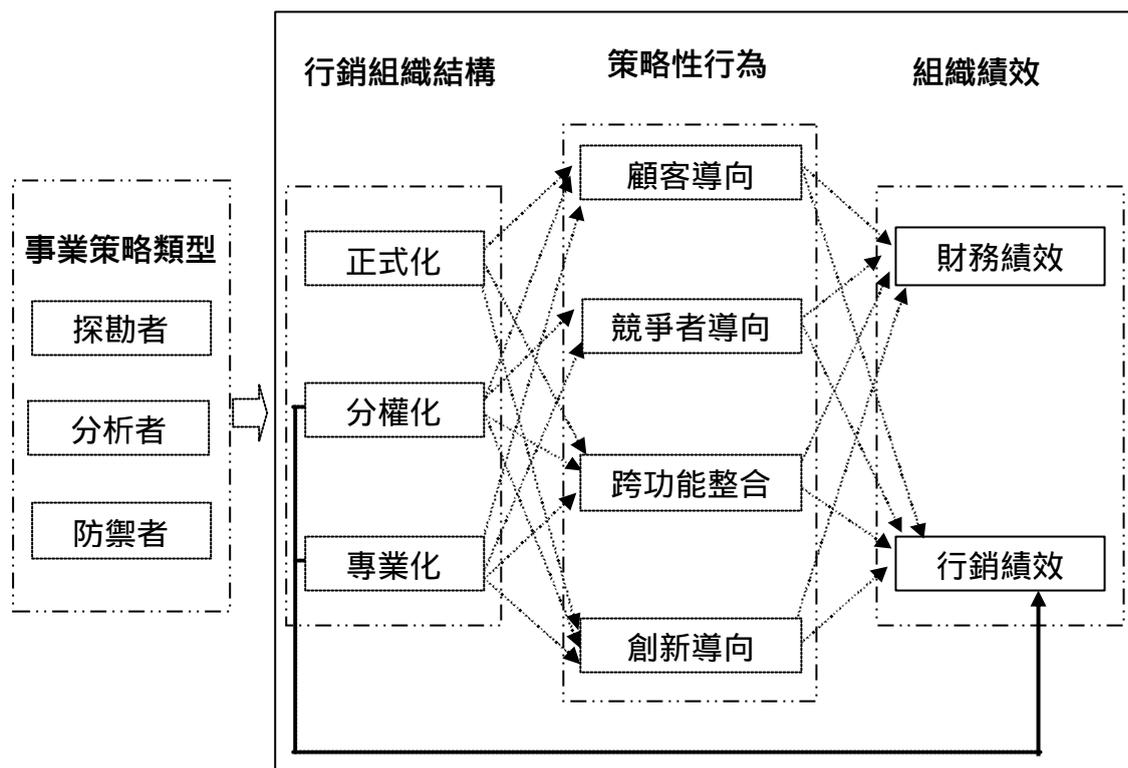


圖 4-5-4 防禦者策略類型之路徑分析結果

綜合上述三種事業策略類型之？歸分析與路徑估計及檢定結果彙整於表 4-5-8及4-5-9中。

表 4-5-8 各事業策略類型之三個研究構念間結構模式檢定之分析結果

		行銷組織結構			策略性行為			
		正式化	分權化	專業化	顧客導向	競爭者導向	跨功能整合	創新導向
探勘者 N=24	正式化				1.254***	1.565	1.016	0.666
	分權化				1.710	0.243	1.674	2.169**
	專業化				1.545	1.956*	1.789*	0.468
	行銷績效	-0.682	0.109	0.007	1.372	-1.225	-0.257	-0.156
	財務績效	-0.708	-1.059	0.289	1.054	-0.075	0.490	0.094
分析者 N=65	正式化				0.943	-0.320	1.152	-0.266
	分權化				3.664***	3.661***	2.576**	1.301
	專業化				1.523	0.774	1.487	1.792*
	行銷績效	-1.510	0.102	0.665	-0.061	1.720	-0.019	-0.380
	財務績效	0.053	0.653	-0.428	0.888	0.880	1.519	-1.637
防禦者 N=30	正式化				-1.408	0.846	-0.477	0.130
	分權化				0.275	0.571	0.943	0.829
	專業化				-1.071	0.303	-0.639	-0.289
	行銷績效	-1.469	3.252***	-3.008***	-0.801	1.395	0.629	-0.733
	財務績效	-1.484	-0.748	1.247	-1.610	0.769	1.470	-0.776

【註】*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01。

資料來源：本研究整理。

表 4-5-9 各事業策略類型之三個研究構念路徑分析的假設驗證結果

假設	變項關係	內容	驗證結果		
			領導	分析	防禦
H2	行銷組織結構與策略性行為及組織績效之間存在顯著的正向關係。亦即將行銷組織結構依正式化、分權化、以及專業化作區分，則：				
H2a	行銷組織結構? 策略性行為	策略性行為，包括顧客導向、競爭者導向、跨功能整合、以及創新導向等，會隨著行銷組織結構的程度而提高。	部份 ^a 支持	部份 ^b 支持	不成立
H2b	行銷組織結構? 組織績效	組織績效，包括行銷績效及財務績效等，會隨著行銷組織結構的程度而提高。	不成立	不成立	部份 ^c 支持
H3	策略性行為? 組織績效	組織績效，包括行銷績效及財務績效等，會隨著策略性行為之顧客導向、競爭者導向、跨功能整合、以及創新導向等程度而增加。	不成立	不成立	不成立

【註】 a.僅正式化對顧客導向、專業化對競爭者導向和跨功能整合、分權化對創新導向等假設 H2a 成立外，其餘變項在假設 H2a 皆不成立。

b.僅分權化對顧客導向、競爭者導向和跨功能整合等假設 H2a 成立外，其餘變項皆不成立。

c.僅分權化與專業化對行銷績效等假設 H2b 皆成立外，其餘變項在假設 H2b 不成立。

資料來源：本研究整理。

小結：

在不同事業策略與行銷組織結構和策略性行為之關連性方面，經實證結果顯示，除了專業化之行銷組織結構的程度，會依不同的事業策略而有顯著差異之外，正式化及分權化等兩變項皆無顯著差異，故假設H1a在正式化及分權化面向不成立，而在專業化面向則成立；除了顧客導向之外，競爭者導向、跨功能整合及創新導向等策略性行為的程度，會依不同的事業策略而有顯著差異，故假設H1b在顧客導向面向不成立，在競爭者導向、跨功能整合及創新導向等面向成立。

行銷組織結構與策略性行為對組織績效之關連性方面，經實證後得知，當公司採取探勘者策略時，僅正式化對顧客導向、專業化對競爭者導向和跨功能整合、分權化對創新導向皆具顯著正相關，故在假設H2a成立之外，其餘變項皆不成立，而行銷組織結構和策略性行為之各變項皆與組織績效無顯著關係，故假設H2b和H3皆不成立；當公司採取分析者策略時，僅分權化對顧客導向、競爭者導向和跨功能整合，以及專業化對創新導向皆具顯著正相關，故在假設H2a成立之外，其餘變項皆不成立，而行銷組織結構和策略性行為之各變項皆與組織績效無顯著關係，故假設H2b和H3皆不成立；當公司採取防禦者策略時，僅分權化與專業化皆對行銷績效皆具顯著正相關，故在假設H2b成立之外，其餘變項皆不成立，而行銷組織結構對策略性行為，以及策略性行為對組織績效皆無顯著關係，故在假設H2a和H3不成立。由於Kirca et al., (2005)認為市場導向和組織績效之關係會受到環境及技術不確定性與競爭程度的影響而有不同結果，部份學者支持兩者呈正向關係；部份學者則支持負向關係；而多數學者皆認為兩者間無顯著關係，故本研究在探勘者和分析者事業策略中，策略性行為對組織績效之結果與此論點相一致。

本章結論

面對環境快速變遷、技術快速改變及全球化的競爭壓力，廠商如何有效取得競爭優勢已成為迫切思索的重要議題。事業策略是組織實現目標的一種方式，主導組織未來經營方向與組織結構，最終影響組織之績效。本研究為確保各問項的內部一致性，本研究先進行資料純化。首先，利用分項對總項相關係數分析，刪除相關係數低於0.35的問項，共刪除8題問項，包括正式化Fo2及Fo3等兩題、分權化D1、D4、D5和D6等四題及創新導向I4和I5等兩題。其次，利用探索性因素分析進行單一變項的檢定，經研究後得知除了競爭者導向為兩變項因子之外，其餘變項皆為單一變項。本研究競爭者導向之衡量問項Narver & Slater (1990) 的四題問項與Porter (1980) 的11題問項所組成，經實證後發現，兩者對於競爭者導向的解釋程度相近，因此，為簡化研究的複雜度，本研究在競爭者導向變項僅採取Narver & Slater (1990) 的四題問項來衡量，再者，本研究各變項之衡量問項的因素負荷量均高於0.6、KMO皆高於0.5，以及各變項的累積解釋變異量皆高於55%以上，該研究結果均在可接受範圍內。

透過分項對總項相關係數與探索性因素分析純化衡量工具後，總刪除 19 題問項；其次，運用 Cronbach's α 及驗證性因素分析。128 份總樣本的信度都合乎標準，而除組織績效的收斂效度和區別效度之外，其餘變項的效度都在可接受的範圍之內；第三，本研究運用變異數分析檢測廠商特性與各因素構念之相關性，經實證結果得知，除了員工人數對於分權化變項、受訪者之部門別對於正式化和行銷績效變項，以及受訪者之職稱對於分權化、競爭者導向及行銷績效變項皆有顯著的差異之外，其餘變項皆無顯著差異。而在成立年數、產業別及營業額皆對於各研究構念無顯著差異。其次，透過 Pearson 相關係數分析得知，本研究變項間有顯著的影響關係。再者，將 128 份總樣本根據 Conant et al., (1990) 事業策略分類程序分為：探勘者策略 24 家、分析者策略 65 家、防禦者策略 30 家和反應者策略 9 家。且經階層歸分析後得知，當公司採取分析者策略時，其策略性行為之創新導向對行銷組織結構之分權化和行銷績效具有完全中介效果。

運用路徑分析驗證假設，經單因子變異數及 Scheffe's 多重比較分析之實證後發現，不同事業策略類型在行銷組織結構之專業化程度有顯著差異，而在正式化及專業化程度皆無顯著差異。經 Scheffe's 檢定後發現，採取探勘者策略之公司，其專業化程度會高於採取探勘者策略及反應者策略之公司；採取防禦者策略之公司，其專業化程度會高於採取分析者策略之公司。其次，藉由平均數值得知，採取探勘者策略的公司專業化程度較其他三種事業策略類型企業高，較具創造性及風險性，其次依序為防禦者策略及分析者策略。經實證後發現，除了專業化之行銷組織結構的程度，會依不同的事業策略而有顯著差異之外，正式化及分權化等兩變項皆無顯著差異，故假設 H1a 在正式化及分權化面向不成立，而在專業

化面向則成立。

不同事業策略類型在策略性行為中，除了顧客導向無顯著差異之外，其它如競爭者導向、跨功能整合和創新導向等變項皆有顯著差異。經 Scheffe's 檢定後發現，採取探勘者策略的公司在競爭者導向、跨功能整合和創新導向之程度皆高於採取防禦者策略之公司。其次，藉由平均數值得知，採取探勘者策略的公司在競爭者導向、跨功能整合及創新導向之平均數均最高，而採取防禦者策略之公司的平均數均最低。因此，經實證後發現，除了顧客導向之外，競爭者導向、跨功能整合及創新導向等策略性行為的程度，會依探勘者、分析者及防禦者等不同的事業策略而有顯著差異，故假設 H1b 在顧客導向面向不成立，而在競爭者導向、跨功能整合及創新導向等三面向則成立。

在行銷組織結構與策略性行為之關連性方面，當公司採取探勘者策略時，僅正式化對顧客導向、專業化對競爭者導向和跨功能整合、分權化對創新導向皆具顯著正相關，故在假設H2a成立之外，其餘變項在假設H2a皆不成立；當公司採取分析者策略時，僅分權化對顧客導向、競爭者導向和跨功能整合，以及專業化對創新導向皆具顯著正相關，故在假設H2a成立之外，其餘變項在假設H2a皆不成立；當公司採取防禦者策略時，行銷組織結構對策略性行為無顯著關係，故假設H2a不成立。

此外，在行銷組織結構與策略性行為對組織績效之關連性方面，當公司採取探勘者策略或分析者策略時，行銷組織結構和策略性行為之各變項皆與組織績效無顯著關係，故假設H2b和H3皆不成立；當公司採取防禦者策略時，僅分權化與專業化皆對行銷績效具顯著正相關，故在假設H2b成立之外，其餘變項在假設H2b皆不成立，而在策略性行為對組織績效間無顯著關係，故假設H3不成立。本研究在組織績效構念方面，除了當公司採取防禦者策略時，專業化及分權化之結構程度對行銷績效具顯著關係外，其它如探勘者與分析者等不同事業策略及各變項皆對組織績效無顯著關係。本研究認為可能是由於各事業策略類型的樣本數略嫌不足、變數操作化、相關問項設計不良或有其他潛在因素所導致，或者是因為僅調查過去一年的組織績效，但策略對組織績效之影響可能難以在短期內看出成效等種種問題造成本研究在組織績效與各變項的顯著性較為不佳，因此，後續研究者或許可針對此部份加以改進，使研究得以更加周延。

章節註釋

註一：Gaski and Nevin (1985) 之相關係數判別方法

構念	變項 (Cronbach's a)		相關係數	符合
組織結構	分權化 (0.6695)	專業化 (0.6812)	0.514**	是
		競爭者導向 (0.7187)	0.572**	是
策略性 行為	顧客導向 (0.8744)	跨功能整合 (0.8423)	0.675**	是
		創新導向 (0.7783)	0.592**	是
	競爭者導向 (0.7187)	跨功能整合 (0.8423)	0.533**	是
		創新導向 (0.7783)	0.530**	是
跨功能整合 (0.8423)	創新導向 (0.7783)	0.686**	是	
組織績效	行銷績效 (0.8804)	財務績效 (0.8422)	0.030	否

【註】判斷準則：1. 相關係數須具顯著性，**在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

2. 兩變項間的相關係數 < 兩變項的 Cronbach's a 值。

資料來源：本研究整理。

Gaski and Nevin (1985) 提出相關係數判別方法，係指各變項相關係數須具顯著性 ($p < 0.01$)，且兩變項間的相關係數須小於兩變項的 Cronbach's a 值，即具有區別效度，本研究經驗證後發現，行銷組織結構與策略性行為具區別效度，而組織績效不具區別效度。

註二：Fornell and Larcker (1981) 之變異抽取量與相關係數判別方法

構念	變項 (VE)		相關係數 ²	符合
組織結構	分權化 (0.5971)	專業化 (0.4375)	0.2642	是
		競爭者導向 (0.4659)	0.3272	是
策略性 行為	顧客導向 (0.6337)	跨功能整合 (0.7207)	0.4557	是
		創新導向 (0.5912)	0.3505	是
	競爭者導向 (0.4659)	跨功能整合 (0.7207)	0.2841	是
		創新導向 (0.5912)	0.2809	是
跨功能整合 (0.7207)	創新導向 (0.5912)	0.4706	是	
組織績效	行銷績效 (0.01)	財務績效 (0.09)	0.0009	是

【註】1. 判斷準則：兩變項間的相關係數之平方值 < 每一個變項之 VE。

2. $VE = (S \text{ 標準化的負荷量})^2 / [(S \text{ 標準化的負荷量})^2 + S \text{ 各指標的衡量誤差}]$

資料來源：本研究整理。

Fornell and Larcker (1981) 則提出另一種變異抽取量 (VE) 與相關係數之判別方法，係指每一個變項之變異萃取量須大於各成對變項間之相關係數平方值，可稱為具區別效度，本研究經驗證後發現，各成對研究變項均具區別效度。

第五章 結論與建議

首先，本章將根據第三章所建立的研究假設及第四章的研究結果進行分析。其次，說明管理上的意涵。最後，說明本研究限制及未來研究方向。

第一節 研究結果與討論

科技快速變革促使企業在策略、組織設計及策略性行為上必須作適當的調整，使組織更有效率，以妥善因應來自經營環境中的問題。現今企業處於競爭激烈的多變環境中，隨著經濟的自由化、國際化、顧客需求的多樣化和資訊技術與通訊科技的成熟，使得企業面臨更多競爭經營也更具挑戰性。由於市場需求變化快速，企業為維持競爭優勢不僅是對傳統標準化作業程序進行再造，對於管理工具與績效衡量方法也需要重新思考。在不同市場領域中，企業也會採取不同競爭方法來追求不同目標，故必須在適合的環境情況下採取適合的事業策略類型以追求優越的績效。亦即採行相同或相似策略的企業卻可能產生不同的經營成果，因為企業縱使有良好的策略，還必須確保該企業有足夠的執行力，組織內部如，結構、行為、績效、激勵及資源等要素也必須與策略作最佳配適，方可達成策略目標，進而獲得良好的組織績效。

近年來市場導向研究重點轉變為前置變項與後果變項的探討，Kirca et al., (2005) 市場導向之後設研究中，僅探討市場導向、顧客忠誠度、顧客滿意度、品質、創造力與組織績效之關連性，亦即市場導向的後果變項之研究，並未將如高階管理者、各部門間及組織系統等因素之前置變項納入研究考量。因此，本研究除了結合市場導向的行銷組織結構之前置變項和組織績效(包括行銷績效和財務績效)之後果變項進行研究之外，加入創新導向之變項，進而對廣義的策略性行為作更進一步地探究。整體而言，本研究首先視事業策略為策略的形成，其次，提出行銷組織結構與策略性行為為策略的執行，最後，評估組織績效為策略的控制，並以台灣製造產業為例，進而探討不同的事業策略類型對行銷組織結構、策略性行為和組織績效之關連性。

在問卷衡量工具方面，本研究主要參考國內外現有文獻已發展出來的量表，根據本研究之目的稍作修改，以作為蒐集實證資料之工具。衡量問卷共分成五個部份總計 65 題，其中，事業策略類型構念 11 題、行銷組織結構構念 13 題、策略性行為構念 27 題，以及組織績效構念 9 題，以及公司基本資料共 5 題。其次，以中華徵信所 2005 年企業經營績效綜合指標 Top4753 企業排名作為抽樣母體後。首先，篩選出上市和上櫃的製造業 844 家公司，其次，經台經院資料庫篩選出單一產業之企業，最後，藉由台灣經濟新報資料庫之主要產品比重來加以區分，若廠商主要產品占公司總產品的 50% 以上，本研究則將其視廠商為單一產業，因此，經上述三階段篩選過程後，總計得到 802 家單一產業專精之製造商，透過問卷抽樣方式共 65 題問項來進行全面性郵寄調查，研究期間始於 95 年 4 月

1 日終至 4 月 22 日，且依據 Dillman(1979) 整體設計法 (TDM) 提高問卷之回收率與資料品質，回收有效問卷 128 份，有效回收率約為 15.96%。

在資料分析流程上，本研究參考 Churchill (1979) 衡量尺度的發展流程進行資料純化、信度及效度的檢測，以及各變項間相關及變異數分析。首先，透過分項對總項相關係數與因素分析純化衡量工具後，總刪除 19 題問項。其次，運用 Cronbach's α 及驗證性因素分析。128 份總樣本的信度都合乎標準，而除組織績效的收斂和區別效度之外，其餘變項的效度都在可接受的範圍之內。再者，將 128 份總樣本根據 Conant et al., (1990) 事業策略分類程序分為：探勘者策略 24 家、分析者策略 65 家、防禦者策略 30 家和反應者策略 9 家。且經階層歸分析後得知，當公司採取分析者策略時，其策略性行為之創新導向對行銷組織結構之分權化和行銷績效具有完全中介效果。最後，透過單因子變異數、Scheffe's 多重比較及路徑分析等統計方式，依據不同的事業策略類型來檢定及驗證研究假設，並將研究結果整理於表 4-5-3 和 4-5-8 所示。

一、事業策略類型對行銷組織結構與策略性行為之差異分析 (H1)

(一) 事業策略類型對行銷組織結構之關連性 (H1a)

本研究經實證後發現，當公司採取探勘者策略時，公司傾向於提供較廣泛的產品組合，不斷尋找產品和市場之新機會，且密切注意市場的變化與趨勢，同時持續對新興市場及顧客需求之潛在反應進行試驗，並且能迅速反應營運環境中任何機會徵象。因此，該類型公司在行銷組織結構方面，較傾向於分權化 ($M=3.86$) 和專業化 ($M=3.83$)，使事業策略能更具彈性因應市場所需，而正式化 ($M=3.33$) 的程度相對較低，此結果與 Walker et al., (2003) 的研究發現一致。

此外，Mile & Snow (1978) 認為分析者是介於探勘者和防禦者之間，故當公司採取分析者策略時，對於現有產品 - 市場會透過結構與流程使得營運變得更有效率；在新產品 - 市場則會緊密地注意其競爭者的新想法或構想，找尋最有機會的新概念並迅速予以採用，經由產品發展來尋求新市場定位。因此，該類型的企業會追隨探勘者進入具潛力的新市場，從中找尋有別於探勘者的利基市場。故該類型公司在行銷組織結構方面，較傾向於分權化 ($M=3.53$) 和專業化 ($M=3.39$)，使事業策略能更具彈性因應市場所需，故正式化 ($M=3.12$) 的程度相對較低，此結果與 Walker et al., (2003) 的研究發現一致。

當公司採取防禦者策略時，由於該事業策略類型著重專精於該組織的現有領域中，因此組織內正式化程度會相對於探勘者和分析者高，且專業化的能力較為低 (Walker et al., 2003)。然而，經實證研究後發現採取防禦者策略之公司，較傾向於分權化 ($M=3.57$) 和專業化 ($M=3.76$)，而正式化 ($M=2.80$) 的程度則較低，該論點與上述學者不一致的原因，可能是因為過去產業的不確定性較低，對於防

禦者來說維持現有產品市場足以讓企業永續經營，然而，產業的動態及技術的變遷，造就競爭激烈的環境，因此，若公司的組織能力無法和未來的市場機會作最佳配適時，組織的競爭優勢會逐漸被稀釋；再加上研究產業別的不同或樣本數的大小所導致，但其可能的真正原因仍待後續研究者進一步釐清與探究。

經實證結果（如表4-5-1所示）得知，不同事業策略類型在行銷組織結構上的專業化程度（ $F=5.646$ ； $p<0.01$ ）有顯著正向差異，而在正式化及分權化程度則不具顯著差異。經Scheffe's 多重比較檢定後發現，採取探勘者策略之公司，其專業化程度會高於採取分析者策略及反應者策略之公司；採取防禦者策略之公司，其專業化程度會高於採取分析者策略之公司。本研究認為當企業採取探勘者策略時，其主要專注於相激以求創新及擴充成長，對於產品 - 市場的定義也較為廣泛，由於所面臨的活動較為複雜且不穩定，也較難評估專案計畫的可行性，故採用此種事業策略的企業對於環境的變動十分敏感，且企業通常會使用分權化的結構型態來進行任務執行，若在新產品發展上常需要專業化的知識或投資時，可藉由參與的方式來解決事業單位所面臨的功能部門間嚴重之衝突，更可以有效地協調和控制新產品的發展活動；若在新產品發展上常無需專業化的知識或投資時，則與外部組織建立良好的連結關係，讓企業保持長期的彈性。

然而，當企業採取防禦者策略時，主要專注於現有產業內相對較為穩定的利基市場，較不著重追求創新及擴充成長，其競爭基礎主要為價格、服務、品質與遞送，對於產品 - 市場的定義也較為狹隘。採用此種事業策略的企業由於所面臨的活動較為不複雜且穩定，較容易評估專案計畫的可行性，企業通常會使用集權化的結構型態來進行任務執行，藉由低成本與差異化的方式來獲取高效率，以維持其現有的顧客和市場佔有率，並藉由參與或階層的方式來解決事業單位所面臨的功能部門間輕微之衝突，以有效地協調和控制企業的發展活動。經由上述所言，探勘者策略類型之公司在分權化及專業化結構程度皆相對高於其它事業策略類型。

故整體而言，除了專業化之行銷組織結構的程度，會依不同的事業策略而有顯著差異之外，正式化及分權化等兩變項皆無顯著差異，故假設H1a在正式化及分權化面向不成立，而在專業化面向則成立。

（二）事業策略類型對策略性行為之關連性（H1b）

當公司採取探勘者策略時，組織處於在多變環境下持續找尋市場機會，不斷開發新產品與新市場，對於環境變化較敏感且反應迅速。故傾向於提供較廣的產品組合，並且在產業中居於領導創新的地位，此種事業策略通常是變革的創造者，其較為採用產品創新、流程創新、交易創新及市場創新等策略，所以需持續密切注意市場的變化與趨勢，且組織內也要具備開發和洞察大環境情況、變化趨

勢和實踐的能力，才能迅速反應營運環境中任何機會，故組織的策略彈性及創新能力對於此種型態之公司是成功的重要關鍵之一。因此，當公司採取探勘者策略時，其顧客導向（ $M=4.12$ ）競爭者導向（ $M=4.10$ ）跨功能整合（ $M=3.93$ ）與創新導向（ $M=4.07$ ）程度高。

此外，Mile and Snow (1978) 認為分析者是介於探勘者和防禦者之間，其一方面極小化風險，同時也追求利潤極大化。因此，該類型的公司通常是跟隨在比它規模更小但更具創新精神的競爭對手後面，進入競爭對手已經證實具有良好前景的市場 - 產品領域，然後推出性能比競爭對手更優越的同類產品；另一方面會維持現有的產品、市場和顧客。若該事業策略型態之公司要想獲取利潤，則必須比為探勘者之競爭者更快速地回應，同時還必須保持現有市場的營運效率。一般來說，分析者的邊際利潤會低於探勘者，但其效率會較高，故組織的策略彈性對於此種型態之公司是成功的重要關鍵之一，如此一來，才能夠對已經明確的市場機會作快速的回應。因此，當公司採取分析者策略時，其顧客導向（ $M=3.89$ ）競爭者導向（ $M=3.83$ ）跨功能整合（ $M=3.70$ ）與創新導向（ $M=3.89$ ）程度高。

當公司採取防禦者策略時，由於該事業策略類型著重專精於該組織的有限領域中，但仍傾向於尋找所處領域之外的產品與顧客機會，該類型的企業認為將生產與服務系統的效率極大化是公司成功的重要關鍵之一，因此，通常會將注意力集中在提高專業領域中之效能、改善現有作業效率、提高生產率、穩定成本和市場滲透等策略。雖然防禦者採取較為保守的事業策略，然而，面對產業不確定性及科技的改變的影響下，若公司只採取保守的防禦策略是無法在變化的環境中生存，唯有不斷的進行創新企業才得以長久地永續經營，所以縱使是防禦者仍然也需具備創新的能力。因此，當公司採取防禦者策略時，其顧客導向（ $M=3.80$ ）競爭者導向（ $M=3.68$ ）跨功能整合（ $M=3.47$ ）與創新導向（ $M=3.69$ ）程度高。

經實證後（如表4-5-2所示）得知，不同事業策略類型在策略性行為上的「競爭者導向」（ $F=3.482$ ； $p<0.05$ ）跨功能整合（ $F=4.029$ ； $p<0.01$ ）和創新導向（ $F=3.179$ ； $p<0.05$ ）等皆有顯著正向差異，而在策略性行為的「顧客導向」無顯著差異。經Scheffe's 檢定後發現，採取探勘者策略之公司，其競爭者導向、跨功能整合及創新導向之程度皆相對高於採取防禦者策略之公司。在策略性行為之顧客導向、競爭者導向、跨功能整合和創新導向等四個變項的程度高低依序皆為探勘者、分析者及防禦者。本研究認為採取探勘者策略之公司在策略性行為的程度較其它事業策略類高，可能是由於該類型組織大多處於在多變環境下必須不斷找尋未來市場機會，不斷開發新產品與新市場，對於環境變化較敏感且反應迅速，因此，不管在顧客、競爭者、跨功能整合或創新導向，其重視的程度皆會高於其它事業策略類型。而採取防禦者策略之公司專精於該組織的有限領域中，通常將注意力集中在提高專業領域中之效能，改善現有作業效率，提高生產率，因

此，各變項重視程度相較低於其它事業策略類型。

整體而言，除了顧客導向之外，競爭者導向、跨功能整合及創新導向等策略性行為的程度，會依探勘者、分析者及防禦者等不同的事業策略而有顯著差異，故假設H1b在顧客導向面向不成立，而在競爭者導向、跨功能整合及創新導向等三面向成立。

二、行銷組織結構與策略性行為之關連性（H2a）

Kirca et al., (2005) 探討市場導向之後設研究中，認為組織結構和市場導向兩者間具有顯著的互動關係，其研究結果指出正式化和分權化皆對市場導向有負面影響。然而，大多數的學者皆認為行銷組織結構與策略性行為兩者間並無顯著關係，且Green et al., (2005) 也認為組織結構與市場導向兩者間並無顯著相關，該學者經研究後發現只有正式化與市場導向呈現正向關係，而分權化、專業化及整合對市場導向則無顯著相關。本研究經實證後發現，當公司採取探勘者策略時，正式化與顧客導向具顯著正相關、專業化和競爭者導向與跨功能整合皆具顯著正相關、分權化與創新導向具顯著正相關，其餘的部份皆無顯著關係；當公司採取分析者策略時，分權化和顧客導向、競爭者導向、跨功能整合，以及專業化對創新導向皆具顯著正相關、專業化與創新導向具顯著正相關，其餘的部份皆無顯著關係；當公司採取防禦者策略時，行銷組織結構對策略性行為無顯著關係。

綜合上述，當公司採取探勘者策略時，僅正式化對顧客導向、專業化對競爭者導向和跨功能整合、分權化對創新導向皆具顯著正相關，故假設H2a成立之外，其餘變項在假設H2a皆不成立；當公司採取分析者策略時，僅分權化對顧客導向、競爭者導向和跨功能整合皆具顯著正相關，故假設H2a成立之外，其餘變項在假設H2a皆不成立；當公司採取防禦者策略時，行銷組織結構對策略性行為無顯著關係，故在H2a皆不成立。本研究結果與Green et al., (2005) 的研究發現呈現部份不一致地情形，本文認為可能是研究產業別的不同或樣本數的大小所導致，但其可能的真正原因仍待後續研究者進一步釐清與探究。

三、行銷組織結構與策略性行為對組織績效之關連性（H2b、H3）

Olson et al., (2005) 認為行銷組織結構（如：正式化、分權化、專業化）和策略性行為（如：顧客導向、競爭者導向、創新導向、內部／成本導向）對於組織績效有所影響，該學者經研究結果發現：當公司採取探勘者策略時，分權化、專業化、顧客導向與創新導向皆對於組織績效具正相關；當公司採取分析者策略時，而創新導向對於組織績效則具負相關；當公司採取低成本防禦者策略時，分權化、內部／成本導向與競爭者導向皆對於組織績效具正相關，而創新導向對於組織績效則具負相關；當公司採取差異化防禦者策略時，顧客導向與正式化皆對於組織績效具正相關。Green et al., (2005) 研究結果得知市場導向對於財務績效和行銷績效具顯著正相關。Narver and Slater (1990) 認為顧客導向、競爭者導向

和跨功能整合皆對於組織績效具顯著正相關。

本研究經實證後發現，當公司採取防禦者策略時，僅分權化與專業化皆對行銷績效具顯著正相關，故在假設H2b成立之外，其餘變項在假設H2b皆不成立，而策略性行為對組織績效無顯著關係，故在假設H3不成立；不論公司採取探勘者或分析者策略時，行銷組織結構及策略性行為均對於行銷績效和財務績效無顯著關係，故在假設H2b和H3皆不成立。Kirca et al., (2005,p.36)一文中可知，市場導向和組織績效之關係會受到環境及技術不確定性與競爭程度的影響而有不同結果，有部份學者支持兩者間呈現正向關係；另有一部份學者支持兩者間呈現負向關係；然而，大多數的學者皆認為兩者之間是無顯著關係，本研究在探勘者和分析者策略類型之結果與此一論點相一致。

本研究整體而言，在組織績效方面顯著性較低，推測可能是由於各事業策略類型的樣本數略嫌不足、相關問項設計不良或有其他潛在因素所導致、衡量尺度不同而造成受訪者填寫不易及認知不清、變數操作化、相關問項設計不良或有其他潛在因素所導致，或者是因為僅調查過去一年的組織績效，但事業策略對組織績效之影響可能難以在短期內看出成效等種種問題造成本研究在組織績效與各變項的顯著性較為不佳。然而，各變數之間雖未達顯著水準，仍具微弱的正負向關係，部份則具有顯著正負向關係。

綜合上述，面臨資訊科技快速發展、產業不確定和模糊性日益增加，企業經理人必須適時因應而調整其事業策略類型，同時企業組織結構的設計也應適度的改變以快速回應市場的變化，進而獲得增加組織績效。因此，在現今的產業環境中，沒有最佳的未來市場機會，也沒有最佳的組織能力，唯有兩者相互配適才能極大化公司價值。

第二節 管理意涵

國內外環境變化迅速，自由化、全球化與國際化的趨勢為企業界帶來嚴酷的衝擊和無數的機會，因此，企業主必須更深入地思考企業的未來發展方向。然而，隨著產業別特性之不同，每個企業都有許多功能政策上的選擇，當企業決定某項策略時，組織內的結構也會隨之調整。Chandler(1962)提出的結構追隨策略理論得知，若策略與結構配適不良，將會影響組織績效。故本研究目的在發展並討論企業採取不同策略時，行銷組織結構與策略性行為應如何調整，進而提升組織績效。就研究層面而言，在組織結構與市場導向的相關文獻中，普遍都認為兩者之間是無顯著的關係（Green et al.,2005）。再者，過去探討相關議題之學者只認為兩者之間存在部份正負向關係（Kirca et al., 2005）。因此，本研究以權變理論的觀點來分析影響市場導向之行銷組織結構的前置因素及組織績效的後果變項，並提出一個關係特定模型，經實證後發現，當公司採取探勘者策略或分析者策略時，行銷組織結構與策略性行為兩構念間具有顯著正向關係。

此外，Green et al., (2005)認為組織結構與市場導向無因果關係，該學者認為當公司採取市場導向時，對於財務績效和行銷績效皆具有顯著的正相關，因此，建議公司不管在以顧客導向、競爭者導向或跨功能整合等市場導向為主，不一定需結合組織結構。Kirca et al., (2005, p.36)文中提及市場導向與組織績效之關係會受到競爭程度、環境不確定性及技術不確定性等因素影響而有不同結果，部份學者認為兩者具正相關；部份學者認為兩者具負相關；而大多數學者則認為兩者為無相關。因此，本研究驗證不同事業策略類型之策略性行為在行銷組織結構與組織績效是否具有中介效果，經實證後發現，探勘者、防禦者及反應者等事業策略類型皆無顯著的中介效果，僅分析者策略中策略性行為之創新導向對於「行銷組織結構之分權化與財務績效」具有完全中介效果，亦即企業分權化的行銷組織結構將會透過創新導向對於企業財務績效有負面的影響。

另一方面，國內外學者在研究對象的選擇上，多集中在銀行、經紀、醫療、保險、旅館、運輸、資訊電子、金屬機械等產業上，因而，往往因為產業別的不同而造成部分研究差異。因此，本研究選擇製造產業，其中以「中華民國行業標準分類，第八次修訂，95年5月」之準則來界定製造產業的範疇後，藉由中華徵信所、台經院和台灣經濟新報等三大資料庫來嚴格且逐一篩選母體樣本，並經由全面性調查的方式進行探究，經由實證結果，可提供學術界就探討事業策略類型對行銷組織結構、策略性行為和組織績效之相關研究的依據，進而彌補因產業別所造成的研究限制。而在本研究問卷設計方面，本研究遵循Dillman (1978)之TDM(total design method)設計，進行為期三週的樣本調查，共回收有效樣本128份。該學者認為三週的回收樣本資料的解釋程度最佳，因此，本研究將五週共148份與三週共128份之有效問卷進行實證資料的比較，發現確實是三週的樣本資料品質較佳，因此，驗證了Dillman (1978)的論點。

第三節 研究限制及未來研究方向

一、理論與操作化限制及未來研究方向

(一) 事業策略類型方面

1. 限制

在事業策略類型的研究中，學者大多採用 Miles and Snow (1978) 策略類型或 Porter (1998) 策略類型之單一類型。本研究事業策略類型採用 Mile & Snow (1978) 之探勘者、分析者、防禦者及反應者等四種類型。然而，該學者未考量市場是廣泛或狹隘，故在衡量較為不完善；而另一學者 Porter (1998) 競爭策略無考量新產品 - 市場的發展程度與生命週期階段之情況。由於兩種事業策略類型皆非完善，故可能造成研究上的偏誤。

2. 未來研究方向

後續研究者可採用 Mullins et al., (2005) 結合 Porter 和 Mile & Snow 之事業策略類型所提出的整合性競爭策略，其事業策略包括探勘者、低成本分析者、差異化分析者、低成本防禦者、差異化防禦者及反應者等六種類型，再針對此一議題作更深入的探討。

(二) 行銷組織結構之正式化構念方面

1. 限制

本研究在正式化結構面向經純化後僅餘一題問題來衡量，可能會造成實證結果的偏誤，且變項的代表性也相對較低。

2. 未來研究方向

本研究在正式化的衡量上較為不佳，可能由於翻譯問項及受訪者的認知誤差及不清、變項操作化、相關問項設計不良或有其他潛在因素所導致，故後續研究者可再針對此一議題作更深入的探討以瞭解真正的原因。

(三) 策略性行為的衡量方面

1. 限制

雖然本研究所提出的觀念性模型有納入市場導向之行銷組織結構的前置變項，以及組織績效的後果變項，但是本觀念模型仍有其它潛在前置變項及後果變項尚未考慮，故本研究對於市場導向的研究並不健全。

2. 未來研究方向

由 Kirca et al., (2005) 市場導向之後設研究中得知，市場導向包含高階管理者的管理風格、各部門間的互動與衝突，以及組織系統的集權

化、正式化、報酬系統與訓練等前置變項；其也提出如組織績效、顧客回應（如品質、顧客忠誠度、顧客滿意度）、創新回應（創造力與新產品績效）及員工回應（組織承諾、團隊精神、顧客導向、角色衝突、工作滿意度）等後果變項，故後續研究者可再針對此一議題作更深入的探討。

（四）組織績效的操作化方面

1.限制

本研究在行銷績效及財務績效之組織績效面向，經實證分析後結果非常的不顯著，可能是由於衡量組織績效的方式與過去多數學者研究的方式不逕相同，同時採用兩種不同的衡量尺度，使受訪者填寫不易及認知不清，以及未探究共方法變異等問題，造成實證結果不佳；另一方面策略對組織績效之影響可能難以在短期內看出成效。（共方法變異）

2.未來研究方向

建議後續研究者在組織績效的衡量尺度能趨於一致，以免造成受訪者填答之認知偏誤，此外，若在不影響填答意願之情況下，收集較長時間之客觀組織績效，或者在資料分析可採用 Desarbo et al., (2005) 所採用數學公式之分析方法，得以使研究結果更加完善，對於企業會更具參考價值。

二、研究設計限制及未來研究方向

（一）研究樣本方面

1.限制

本研究量表題項的最適受訪者為公司高階層管理者及經營決策階層者，從回收問卷中發現，可能是由於某些上市櫃企業對行銷主管界定模糊，因此，有部份問卷非中高階層管理或經營決策階層者所填，恐對事業策略部份較不清楚而影響研究結果，亦可能產生代理資訊的問題。其次，問卷中大部份由企業的總經理或高階主管主觀判斷所填答，而非以實際客觀資料的衡量，無可避免會有某種程度的偏誤。再者，本研究雖經由系統化方式界定出研究母體，但受限於時間與經費的考量，因此無法進行人員親訪，僅只採行郵寄問卷及 e-mail 等方式進行研究調查，因此，使得樣本回收數略嫌不足。

2.未來研究方向

建議後續研究者，應明確地界定受訪者為一級單位主管或經營者，或者在時間的允許之下，若能以人員親訪方式來確保受訪者為本研究最適之受訪對象，如此可對事業策略、行銷組織結構、策略性行為及組織績效之相關資訊有更符合實際的實證資料，並且樣本回收不足的情況也

得以改善。

(二) 實證分析的驗證工具方面

1. 限制

本研究針對行銷組織結構、策略性行為與組織績效構念間進行路徑模式之分析，由於本研究受限於事業策略類型的樣本數皆不到 100 150 個樣本的限制，故無法採用較為周延的結構方程模式來進行實證分析並驗證假設，而改採用路徑分析的方式來加以驗證。然而，在使用路徑分析時仍有以下幾點限制：(1) 規劃的問題（如，何時使用、模型中變數是否適當、變數間的因果關係等）；(2) 認定的問題，指所使用的資料是否足以用來估計因果模型之參數問題；(3) 衡量誤差的問題，指實證測量與理論架構之間是否可能產生誤差，包含人為與非人為因素（葉啟政, 1978：pp.859~905）。

2. 未來研究方向

若後續研究者能擴大至 100 個樣本數以上，則可進一步以結構方程式（structure equation modeling; SEM）進行數據驗證與模型的檢定，使實證結果得以更加周延。

參考文獻

一、中文部份

1. 王保進，2004。 *多變量分析：套裝程式與資料分析*，高等教育出版社。
2. 李文斌，2003。 *競爭策略與新產品發展流程之關聯性研究*，私立東海大學企業管理研究所未出版碩士論文。
3. 李勝雄，2004。 *經營策略、執行力與平衡計分卡導向經營績效之研究---以橡膠產業為例*，國立義守大學管理研究所未出版碩士論文。
4. 周文賢，2002。 *多變量統計分析 SAS / STAT 使用方法*，台北：智勝文化。
5. 邱皓政，2005。 *結構方程模式*，台北：雙葉書廊。
6. 林義屏，2001。 *市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究--以科學園區資訊電子產業為例*，國立中山大學企業管理學系未出版博士論文。
7. 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵，2003。 *多變量分析方法 - 統計軟體應用*，台北：五南圖書公司。
8. 陳景堂，2004。 *統計分析 SPSS FOR WINDOWS 入門與應用*，台北：儒林圖書公司。
9. 張紹勳，2000。 *研究方法*，台中：滄海，p.143-145。
10. 黃芳銘，2005。 *結構方程式理論與應用(三版)*，五南出版。
11. 葉啟政，1978。 *因徑分析*，於楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園主編，*社會及行為科學研究法*，初版，台北：東華書局，p.859-905。
12. 劉益兆，2005。 *市場導向對創造力與新產品發展績效的影響*，私立東海大學企業管理研究所未出版碩士論文。
13. 簡茂發，1978。 *信度與效度*，於楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園主編，*社會及行為科學研究法*，初版，台北：東華書局，p.324-351。
14. 蘇元良，2005。 *嗥啤蒼狼*，台北：財訊出版。

二、英文部份

1. Aaker, David A. (1984), "*Strategic Marketing Management*," New York : Wiley.
2. Ansoff, H (1988), "*The New Corporate Strategy*," New York : John Wiley and Sons.
3. Baron, Rueben M. and David A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6) : 1173-1182.
4. Boyd, Walker and Larreche (1998), *Marketing Management*, 3rd ed., New York, NY : Irwin/McGraw-Hill, p.216.
5. Chandler, A.D. (1962) , "*Strategy and Structure: Chapters in the History of*

Industrial Enterprise”, MIT Press, Cambridge, MA.

6. Churchill, Gilbert A., Jr. (1979), ”A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs,” *Journal of Marketing Research*, 16 (February) : 64-73.
7. Coeurderoy, R. et Durand, R. (2001), “Age, Order of Entry, Strategic Orientation and Organizational performance,”*Journal of Business Venturing*,16(5) : 471-474.
8. Conant, Jeffrey S., Michael P. Mokwa, and P. Rajan Varadarajan (1990) ,”Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study”, *Strategic Management Journal*,11 (September) : 365-383.
9. Desarbo, Wayne S., C. Anthony Di Benedetto, Michael Song, and Indrajit Sinha (2005) ,”Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework : Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 26 (May) : 47-74.
10. Deshpande’ Rohit, John U. Farley (1998) ,”Measuring Market Orientation : Generalization and Synthesis,” *Journal of Market Focused Management*, 2 : 213-232.
11. Dillman D. A. (1978) ,”*Mail and Telephone Surveys : the Total Design Method*,”New York : 375.
12. Frambach, Ruud T., Jaideep Prabhu, and Theo M.M. Verhallen (2003) ,”The Influence of Business Strategy on New Product Activity : The Role of Market Orientation,” *International Journal of Research in Marketing*, 17 (March) : 377-397.
13. Fornell, C. and Larcker, D.F.(1981) ,”Evaluating Structural Equation Models with Unobservables and Measurement Error , ” *Journal of Marketing Research*, 18 : 39-50.
14. Galbraith Craig and ban Schendel (1983) ,”An Empirical Analysis of Strategy Types, ” *Strategic Management Journal*,4, p.54.
15. Gaski, John F. and John R. Nevin (1985),” The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel,”*Journal of Marketing Research*, 22(2):130-142.
16. Gatignon, Hubert and Jean-March Xuereb (1997) ”Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance,” *Journal of Marketing Research*, 34 (February) : 77-90.

17. Green Jr., Kenneth W.; Inman, R. Anthony; Brown, Gene; Willis, T. Hillman. (2005) ,”Market orientation: relation to structure and performance,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (6) : 276-284.
18. Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black (1998) ,”*Multivariate Data Analysis*, “ 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
19. Hitt Michael A., R. Duance Ireland and Robert E. Hoskisson (2003) ,*Strategic Management*, 5th ed., South-Western, SW : Thomson Learning.
20. Hurley, Robert F., and G.. Tomas M. Hult(1998) , “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination, ” *Journal of Marketing*,62 (July) : 42-54.
21. Im Subin & John P. Workman (2004) ,”Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms,” *Journal of Marketing*, 68 (April) : 114-132.
22. Jauch, L.R. e W.F Glueck(1980) ,”*Business Policy and Strategic Management*,” McGraw-Hill, 5^a ed.
23. Jaworski Bernard J. and Kohli Ajay K.(1993) ,”Market Orientation : Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, 57 (July) : 53-70.
24. Jones, Gareth R. (2004) , *Organizational Theory, Design, and Chance*, Prentice Hall, 4th Ed, p.8-9.
25. Kevin Zheng Zhou, Gerald Yong Gao, Zhilin Yang, and Nan Zhou (2005) ,”Development Strategic Orientation in China : Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations, *Journal of Business Research*, 58 : 1049-1058.
26. Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, and William O. Bearden (2005) ,”Market Orientation : A Meta - Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,” *Journal of Marketing*, 69 (April) : 24-41.
27. Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990) , ”Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*,54 (April) : 1-18.
28. Kaiser, H. F., (1974) ,”An Index of Factorial Simplicity,” *Psychometrika*, 39 : 31-36.

29. Langerak Fred (2003) ,”An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation,” *European Management Journal*, 21 (August) : 447-464.
30. Matsuno Ken, and John T. Mentzer (2000) ,”The Effect of Strategy Type on the Marketing Orientation - Performance Relationship,” *Journal of Marketing*, 64 (October) : 1-16.
31. Miles, Ramond E. and Charles C. Snow (1978) ,*Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York : McGraw-Hill.
32. Miller, Danny (1986) ,”Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis,” *Strategic Management Journal*, 7 (May) : 233-249.
33. Moorman, Christine and Anne S. Miner. (1997) ,”The impact of organizational memory in new product performance and creativity,” *Journal of Marketing Research*,(34) : 91-106.
34. Mullins John W., Orville C. Walker, JR., Harper W. Boyd, JR., and Jean-Claude Larreche’ (2005) , *Marketing Management*, 5rd ed., New York, NY : McGraw-Hill, p.225-233.
35. Narver ,John C. and Stanley F. Slater(1990) ,”The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*,54 (October) : 20-35.
36. Nunnally, Jum C.(1978) ,*Psychometric Theory*, 2nd ed, New York : McGraw-Hill Book Company.
37. Olson, Eric M., Stanley F. Slater, and G. Tomas M. Hult(2005) ,”The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior,” *Journal of marketing*, 69 (July) : 49-65.
38. Porter, Michael E. (1980) ,*Competitive Strategy*, New York : Free Press.
39. Porter, Michael E. (1985) ,*Competitive Advantage: Creating and Use Training Superior Performance*, New York : Free Press.
40. Porter, Michael E. (1998) ,*Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*,New York .: Free Press.
41. Rajaratnam Daniel and Lawrence B. Chonko (2001) ,”The Effect of Business Strategy Type on Marketing Organization Design, Product-Market Growth Strategy, Relative Marketing Effort, and Organization Performance,” *Journal of marketing*, p.60-75.
42. Robbins, Stephen P., and David A. DeCenzo (2001) , *Fundamentals of Management*, 3rd ed., Prentice-Hall, p.155-165.

43. Robbins, Stephen P., and Coulter Mary (2002) , *Management*, 7th ed., Prentice-Hall.
44. Rue Leslie W. and Byars Lloyd L. (2003) , *Management*, 10th ed., Prentice-Hall.
45. Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, Jr., and Kenneth J. Roering (1985) ,”The Organization of Marketing Activities : A Contingency Theory of Structure and Performance,” *Journal of Marketing*, 49 (Winter) : 13-25.
46. Segev, Eli (1989) ,”A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies,” *Strategic Management Journal* : 487-504.
47. Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker (1998) ,”Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship : The Distributor Perspective,” *Journal of Marketing*, 62 (July) : 99-111.
48. Slater Stanley F. and Olson ERIC M. (2000) ,”Marketing ‘ s Contribution to the Implementation of Business Strategy : an Empirical Analysis,” *Strategic Management Journal*, 22 : 1055-1067.
49. Slater Stanley F. and Olson ERIC M. (2001) ,”Strategy Type and Performance : the Influence of Sales Force Management,” *Strategic Management Journal*, 21 : 813-829.
50. Spulber, Daniel F. (2004) , *Management Strategy*, New York, NY : Irwin/McGraw-Hill, p.121.
51. Studenmund AH.(2001) , *Using Econometrics :A Practical Guide*, 4thed, Addison Wesley Longman : 310-336.
52. Uncles Mark (2000) ,”Market Orientation,” *Australian Journal of Management*,25 (September) : 1-9.
53. Utterback, J.M., Abernathy, W.J.(1975),”A Dynamic Model of Process and Product Innovation, “*Omega, The Int. Jl of Mgmt Sci.*, 3 (6) : 639–656.
54. Vorhies, Douglas W. and Neil A. Morgan (2003) ,”A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance,” *Journal of marketing*, 67 (January) : 100-115.
55. Voss, Glenn B., and Zannie Giraud Voss (2005) ,”Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment,” *Journal of Marketing*, 64 (January) : 67-83.

56. Walker, Boyd, Mullins and Larreche (2003) , *Marketing Strategy*, 4th ed., New York, NY : Irwin/McGraw-Hil.
57. Walker, L. Jean Harrison (2001) ,”The Measurement of a Market Orientation and its Impact on Business Performance”, *Journal of Quality Management*, 6 (September) : 20-35.
58. Walker, Orville C. and Robert W. Ruekert (1987) ,”Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework, ”*Journal of Marketing*, 51 (3) : 15-33.
59. Zaltman, G. and Burger, P.C (1975) ,*Marketing Research : Fundamentals Dynamics*, New York : The Free Press.

附錄一 研究問卷

親愛的企業經理人：

您好！這是一篇有關「事業策略類型與行銷組織結構、策略性導向行為和組織績效之關連性研究 - 以台灣製造產業為例」之研究問卷。本研究十分需要 貴公司的支持，以使本研究得以順利進行分析及完成，懇請撥空協助。並惠請 貴公司高階行銷部門主管撥冗填答，並用本頁回郵直接寄回即可。

如填答時有任何不清楚之處，歡迎隨時撥電話詢問，並懇請 您於一週內摺疊此問卷寄回。本問卷內所填答之各項資料僅供學術研究之用，只做整體性之探討，絕不個別對外披露或作其它用途，敬請放心填答。倘若 您對本研究結果有所興趣，將奉寄一份研究結果摘要以供參考。最後，再次懇請惠予協助，謹此敬致謝忱！

敬祝

鴻圖大展 步步高升

聯絡電話：(04) 2325-3083

行動電話：0910-577-524

E-mail：g934102@thu.edu.tw

聯絡地址：40758 台中市西屯區大安西街 61 巷 12 號

東海大學

指導教授

研究生

企業管理研究所

張道釗 博士

張雅菁

敬上

(請沿線對折)

寄 件 人

廣 告 回 信

台 中 郵 局 登 記 號

台 中 廣 字 第 號

信 函



張 雅 菁 小 姐 啟

(裝訂線)

填卷說明：

1. 請將本問卷惠請 貴公司負責事業略之推行的高階行銷主管填寫。
2. 各問項皆為單選，請 您詳閱各項問題後，勾選() 貴公司在下列活動的實際執行情況。

第一部分：事業策略類型

下列描繪一些策略性事業單位的特性，請您選擇最適合的選項以描述貴公司的事業單位，在您所認為答案「1」上填寫「1-4」。

- 1.相對於競爭者，下列那項說明能夠最有效地描述本公司提供給顧客的產品：
 - (1) 本公司產品是高度創新，而且持續改變。
 - (2) 本公司產品在特定市場維持現狀，但在其他某些市場採行創新。
 - (3) 本公司在整體市場中採用相當穩定且一致的產品定義。
 - (4) 本公司產品大部份都是回應市場機會和威脅。
- 2.相對於競爭者，下列那項敘述能夠最有效地描繪本公司的市場形象：
 - (1) 本公司只提供少數且精選高品質的產品。
 - (2) 本公司唯有經過審慎分析之後，才採用新的構想和新的創新。
 - (3) 本公司藉由回應市場機會或威脅以維持或強化市場地位。
 - (4) 本公司具有創新和創造力的名聲。
- 3.下列那項形容能夠最有效地描述本公司事業單位，監視市場改變和趨勢所花費的時間：
 - (1) 持續多次的：本公司持續的監視市場。
 - (2) 最小的：本公司沒有花費許多時間以監視市場。
 - (3) 平均的：本公司花費適當的時間以監視市場。
 - (4) 零星的：本公司有時候花費很多時間監視市場，但是有些時候卻花費很少時間監視市場。
- 4.相對於競爭者，下列那項敘述能夠最有效地解釋本公司需求增加或減少的主要原因：
 - (1) 本公司的管理實務專注於全面地拓展現有市場。
 - (2) 本公司的管理實務藉由承擔些微的市場風險以回應市場壓力。
 - (3) 本公司的管理實務積極發展新產品以進入新市場。
 - (4) 本公司的管理實務審慎且深入地評估滲透現有市場，同時詳細地檢討市場潛力以發展新產品。
- 5.相對於競爭者，下列那項敘述能夠最有效地說明本公司事業單位所專注的最重要目標：
 - (1) 控制本公司的成本。
 - (2) 審慎分析本公司成本與收入以控制成本績效，而且選擇性地發展新產品或進入新市場。
 - (3) 確保本公司人員、資源和設備足夠發展新產品和拓展新市場。
 - (4) 確保本公司能夠針對主要威脅採取任何必要的行動。

6.相對於競爭者，下列那項形容能夠最有效地描述本公司管理人員所擁有的能耐（技能）：

- （1）分析的：他們的技能能夠同時辨認市場趨勢，以及發展新產品或新市場。
- （2）專業的：他們的技能專注於單一或少數特定的領域。
- （3）廣泛且創新興業的：他們的技能是多元具彈性的，並且能夠啟動變革。
- （4）彈性的：他們的技能契合市場的短期需求。

7.下列那項敘述能夠最有效地描述本公司不受競爭者影響的能耐（技術）：

- （1）本公司能夠審慎分析新興的市場趨勢，而且只採行已被證實具有市場潛力的市場趨勢。
- （2）本公司只能夠將少數的事情做的特別好。
- （3）本公司能夠回應市場趨勢，即使這些市場趨勢只是具有中度的市場潛力。
- （4）本公司持續發展新產品和拓展新市場。

8.相對於競爭者，下列那項描述能夠最有效地說明本公司事業單位的管理人員專注的面向：

- （1）經由成本和品質控制以維持穩健的財務性地位。
- （2）分析市場機會，只有選擇已被證實具有市場潛力的市場機會，同時維持一個穩健的財務性地位。
- （3）專注於面對現有市場機會或問題所需的功能性活動。
- （4）拓展新市場或新市場區隔。

9.相對於競爭者，下列那項能夠最有效地描繪本公司事業單位策劃未來發展的重點：

- （1）辨認最佳可能解決方案的未來問題，或是挑戰需要立即回應的問題。
- （2）辨認市場的趨勢和機會，以創造產業的新產品或拓展新市場。
- （3）辨認能夠維持與改進本公司現有產品與市場地位的問題。
- （4）辨認已被競爭者證實具有的長期潛力的市場趨勢，同時也解決本公司現有產品市場與現有顧客需求的問題。

10.相對於競爭者，下列那項敘述能夠最有效地描述本公司的組織結構：

- （1）為功能別組織結構（也就是由行銷別、會計別...等部門所組成）。
- （2）為產品別或市場別的組織結構。
- （3）主要是功能別組織結構，但在新產品或主力產品領域同時採用產品別或市場別結構。
- （4）持續地改變組織結構，促使本公司能掌握市場機會以解決問題。

11.相對於競爭者，下列那項描述能夠最有效地說明本公司績效評估程序：

- （1）鼓勵許多組織成員參與的分權和參與方式。
- （2）非常強調能立即回應市場需求。
- （3）高度地集權，主要是高階管理當局的責任。
- （4）在現有產品領域採用比較集權的方式，但在新產品領域則是採用比較參與的方式。

第二部分：行銷組織結構

以下是有關 貴公司在行銷組織結構上的敘述。請依據您的認知和瞭解來評估對下列各陳述句子的同意程度，請依貴公司之實際情況，在您所認為答案「 1 5」上打「√」。

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1、除非決策符合標準作業流程（SOP），否則我們很少採取行動					
2、本公司員工經常認為本公司是一種官僚體制的組織結構					
3、若本公司員工希望能自己作決策時，他們就會快速地參閱方針手冊					
4、本公司的決策往往由高階層決定					
5、在選擇達成目標的方法上，本公司員工擁有廣泛的行動自由					
6、本公司管理者在完成任務的過程中擁有彈性					
7、本公司員工想要自己作決策時，很快就會感到灰心					
8、在組織中，即使是小事情，員工也須參照上級意見					
9、本公司有許多重要的決策是由當地的分公司來制定，而不是由總公司來制定					
10、本公司基層主管和中階主管擁有相當的決策自主權					
11、本公司擁有許多具有行銷特定領域專業技能的行銷專家					
12、本公司大多數的員工具有可以執行廣泛多樣化的行銷工作的能力					
13、本公司期望我們的行銷人員是一個在他們所負責領域的行銷專家					

第三部分：策略性行為

以下是有關 貴公司在策略性行為上的敘述。請依據您的認知和瞭解來評估對下列各陳述句子的同意程度，請依貴公司之實際情況，在您所認為答案「 1 5」上打「√」。

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1、本公司主要依據顧客滿意度制定事業目標					
2、本公司持續地檢視我們服務顧客需求的經營承諾和經營導向					
3、本公司依據對顧客需求的了解以制定競爭策略					
4、本公司依據創造更大顧客價值的信念以制定事業策略					
5、本公司經常系統地衡量顧客滿意度					
6、本公司密切地注意售後服務品質					

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
7、本公司銷售人員定期與其他部門分享有關於競爭者策略的資訊					
8、本公司高階管理者定期討論競爭者的強勢和弱勢					
9、本公司針對市場威脅快速地採取行動以回應競爭者的行動					
10、本公司鎖定具有競爭優勢機會的顧客					
11、本公司全部員工彼此分享競爭者活動的資訊					
12、本公司分析診斷競爭者的目標					
13、本公司持續地追蹤主要競爭者的營運績效					
14、本公司辨識主要競爭者成功或失敗的原因					
15、本公司評估主要競爭者的強勢和弱勢					
16、本公司努力辨識競爭者對於競爭者本身及其產業的假設					
17、本公司尋找避免競爭者威脅的市場機會					
18、本公司每一個功能性部門的高階主管都定期地拜訪現有與潛在的顧客					
19、本公司所有事業部門相互坦率地溝通本公司內成功和失敗顧客經驗的資訊					
20、本公司針對服務目標顧客的需求而整合所有的事業功能					
21、本公司所有的管理者都了解本事業單位的每位員工如何創造顧客價值					
22、本公司所有功能性團隊都共同努力徹底地解決問題					
23、本公司欣然地接受根據研究成果的技術創新					
24、本公司主管積極地尋求創新的構想					
25、本公司欣然地接受專案管理開發過程的創新					
26、本公司對於提出無法實現新構想的公司員工將處於不利的地位					
27、本公司認為創新過於冒險，應該拒絕創新					

第四部分：組織績效

一、請問公司在過去一年的主要市場區隔中，其事業單位的績效相較於競爭者之比率為何？請依據您的認知和瞭解來評估下列各項，請依 貴公司之實際情況，在您所認為答案「__」上填寫「代碼 0 10」。

代碼	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
比率	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

- | | |
|------------------|------------------|
| 1、相對市場佔有率：_____。 | 2、銷貨成長率：_____。 |
| 3、整體顧客保留率：_____。 | 4、主要顧客保留率：_____。 |
| 5、資產報酬率：_____。 | 6、投資報酬率：_____。 |

二、以下是有關 貴公司在財務績效上的敘述。請依據您的認知和瞭解來評估下列各項，請依貴公司之實際情況，在您所認為答案「 」上打「✓」。

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1、去年公司達成預期的整體績效					
2、高階管理者對於去年公司的整體績效非常滿意					
3、去年公司所獲得的整體績效超過公司主要的競爭者					

第五部分：公司基本資料

以下是有關 貴公司在基資料上的敘述。請依據您的認知和瞭解來評估下列各項，請依貴公司之實際情況，在您所認為答案「 」上打「✓」。

- 請問 您目前的部門名稱：_____ 職稱：_____
- 請問 貴公司屬於：

資訊電子工業 金屬機械工業 化學工業 民生工業

其他_____
- 請問 貴公司的成立年數為：

3年以下 3年（含）以上 5年以下 5年（含）以上 10年以下

10年（含）以上 20年以下 20年（含）以上
- 請問 貴公司目前的雇用員工人數約有：

20人以下 21人 50人 51人 100人 101人 300人

301人 500人 501人 1000人 1001人以上
- 請問 貴公司94年度的營業額為新台幣：

5000萬元以下 5000萬元（含） 1億元以下 1億元（含） 5億元以下

5億元（含） 10億元以下 10億元（含） 50億元以下 50億元（含）以上

**本問卷到此結束，麻煩您再檢查一下是否有任何問題漏答。
且郵資已付，請將本問卷對折後儘速寄回，謝謝 您的熱心協助！**

若 您對本研究結果有興趣，請留下您的聯絡方式，俾寄上研究成果作為參考。
再一次感謝您，謝謝您的合作！！

姓名：_____ 電話：_____ E-mail：_____

附錄二 TDM 之五波數據資料分析結果 (N=148)

一、信度分析

附表2-1 各究變項之信度分析

構念	變項	N=148			N=128		
		總 題項	準則 效度	Cronbach a 值	總 題項	準則 效度	Cronbach a 值
行銷組織 結構	正式化	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A
	分權化	3	0.8275	0.6748	3	0.8182	0.6695
	專業化	2	0.8176	0.6685	3	0.8253	0.6812
策略性 行為	顧客導向	6	0.9349	0.8741	6	0.9351	0.8744
	競爭者導向	4	0.9402	0.8894	4	0.8478	0.7187
	跨功能整合	5	0.9149	0.8371	5	0.9178	0.8423
	創新導向	3	0.8781	0.7711	3	0.8822	0.7783
組織績效	行銷績效	2	0.9441	0.8914	2	0.9383	0.8804
	財務績效	5	0.8486	0.7202	3	0.9177	0.8422
問卷總題項		31			30		

資料來源：本研究整理

二、建構效度分析

1. 收斂效度

附表2-2 各究構念之收斂分析

構念	變項	因素負荷量	T值	平均萃取變異	符合
行銷 組織結構	分權化	0.71	7.59***	0.4841	否
	專業化	0.68	7.61***		
策略性 行為	顧客導向	0.73	9.68***	0.5590	是
	競爭者導向	0.68	8.78***		
	跨功能整合 創新導向	0.84 0.77	11.85*** 10.35***		
組織績效	行銷績效	0.16	1.35	0.085	否
	財務績效	0.38	1.61		

【註】1.t value 大於 1.96 時，P<0.05；大於 2.58 時，P<0.01；大於 3.29 時，P<0.001。

2. 平均萃取變異 (AVE) 和因素負荷量須 > 0.5，則具收斂效度。

3. $AVE = (S \text{ 標準化的負荷量})^2 / [(S \text{ 標準化的負荷量})^2 + S \text{ 各指標的衡量誤差}]$

資料來源：本研究整理。

2.區別效度

附表2-3 標準誤之近似信賴區間判別方法

構念		信賴區間	判斷準則	符合
行銷組織結構	策略性行為	[-0.1612 1.6812]	信賴區間 不包含 1	否
行銷組織結構	組織績效	[0.6128 0.8872]		是
策略性行為	組織績效	[-0.1296 1.8696]		否

【註】1.信賴區間 95%。

2.各構念信賴區間計算方式： $\pm 1.96 \times$ 標準誤。

3.判斷準則來源：黃芳銘，結構方程模式：理論與應用，2004，p.286。

資料來源：本研究整理。

附錄三 Kolmogorov-Smirnov 檢定

附表3-1 單一樣本 Kolmogorov-Smirnov 檢定

	Fo1	D2	D3	D5	S1	S2	S3	Cu1	Cu2	Cu3	Cu4
個數	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
常態參數	平均數	3.07	3.51	3.85	3.45	3.41	3.47	3.77	3.66	3.99	3.98
	標準差	0.95	0.76	0.64	0.80	0.88	0.70	0.74	0.76	3.66	0.55
最大差異	絕對	0.211	0.303	0.365	0.252	0.215	0.269	0.320	0.344	0.356	0.368
	正的	0.206	0.205	0.299	0.214	0.212	0.257	0.250	0.250	0.323	0.350
	負的	-0.211	-0.303	-0.365	-0.252	-0.215	-0.269	-0.320	-0.344	-0.356	-0.368
K-S Z 檢定	2.391	3.418	4.130	2.854	2.435	3.042	3.621	3.886	4.031	4.168	3.907
漸近顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Cu5	Cu6	Co2	Co3	Co4	Co5	Cr1	Cr2	Cr3	Cr4	Cr5
個數	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
常態參數	平均數	3.82	4.09	3.95	3.86	4.13	3.48	3.61	3.59	3.73	3.62
	標準差	0.76	0.63	0.70	0.62	0.55	0.73	0.80	0.61	0.66	0.69
最大差異	絕對	0.320	0.317	0.304	0.363	0.372	0.299	0.313	0.338	0.360	0.297
	正的	0.258	0.317	0.274	0.301	0.372	0.207	0.226	0.246	0.273	0.229
	負的	-0.320	-0.300	-0.304	-0.363	-0.316	-0.299	-0.313	-0.338	-0.360	-0.297
KMO Z 檢定	3.624	3.583	3.445	4.102	4.204	3.378	3.543	3.821	4.072	3.358	3.983
漸近顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	I1	I2	I3	M3	M4	Fr3	Fr4	Fr5			
個數	128	128	128	128	128	128	128	128			
常態參數	平均數	3.84	3.91	3.84	3.90	4.31	3.49	3.09	3.23		
	標準差	0.57	0.62	0.58	1.15	1.00	0.97	1.02	0.90		
最大差異	絕對	0.371	0.365	0.364	0.277	0.316	0.199	0.193	0.204		
	正的	0.301	0.315	0.300	0.169	0.246	0.194	0.193	0.204		
	負的	-0.371	-0.365	-0.364	-0.277	-0.316	-0.199	-0.174	-0.201		
KMO Z 檢定	4.194	4.127	4.116	3.138	3.577	2.255	2.184	2.311			
漸近顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			

資料來源：本研究整理。