

# 競爭策略、組織文化、產業環境與經營績效之探討研究

潘焯冷、王秦希康

E-mail: 9800803@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究旨在探討中部地區製造業分別對於競爭策略、組織文化、產業環境與經營績效的看法及做法。在研究方法上，以預試問卷經因素分析精簡資料後成為正式問卷，此正式問卷為訪談大綱之題目，以便利抽樣取得中部地區三家製造業公司，共計十二名成員進行深度訪談。本研究結果為公司在面臨策略抉擇時，以盡可能做出符合消費者需求的產品為原則，並增加產品的獨特性，另外，公司也都有建立良好的採購規範、生產流程以及配銷系統，在同業間的聲譽也相當良好；組織成員之間具有團隊精神與互相學習的感覺存在，並以身為公司一份子為榮。公司皆建立及維護良好的企業形象並參與社會責任的付出；在面臨環境不確定中，公司為了求生存與發展，應對競爭者的行動、產業內的競爭程度、市場及技術的變化，甚至是顧客的需求與偏好的改變都要有所警覺，必須不斷地調整運作方式來適應環境的改變；公司近幾年來經營績效有漸好的趨勢，原因來自於人們開始重視健康與環保、公司策略上的改變以及公司形象受到肯定。

關鍵詞：競爭策略、組織文化、產業環境、經營績效

## 目錄

容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		vi 內容目錄	
vii 表目錄		ix 圖目錄	
x 第一章 緒論	1	第一節 研究背景、動機與目的	1
1 第二節 研究範圍	5	第三節 研究流程	5
6 第二章 文獻探討	7	第一節 競爭策略	7
7 第二節 組織文化	15	第三節 產業環境	15
25 第四節 經營績效	32	第三章 研究方法	32
36 第一節 研究架構	36	第二節 研究變項之操作性定義與衡量	36
36 第三節 預試問卷之信、效度分析	42	第四節 研究工具與訪談流程	49
49 第五節 研究對象	51	第六節 資料分析方法	53
53 第四章 研究發現與討論	56	第一節 製造業對於競爭策略的看法及作法	56
56 第二節 製造業對於組織文化的看法及作法	76	第三節 製造業對於產業環境的看法及作法	87
87 第四節 製造業對於經營績效的看法及作法	99	第五章 結論	105
105 第一節 研究結論	105	第二節 後續研究	111
111 參考文獻	112	附錄A 訪談大綱	124
124 附錄B 訪談內容		表 3-1 競爭策略量表	37
37 表 3-2 組織文化量表		表 3-3 產業環境量表	41
41 表 3-4 經營績效量表		表 3-5 競爭策略量表之因素分析及信度係數(N=100)	42
42 表 3-6 組織文化量表之因素分析及信度係數(N=100)	45	表 3-7 產業環境量表之因素分析及信度係數(N=100)	47
47 表 3-8 經營績效量表之因素分析及信度係數(N=100)	49	表 3-9 受訪者基本資料	52
52 表 3-10 受訪者編碼	54	圖目錄 圖 1-1 本研究流程	6
6 圖 3-1 研究架構	36		

## 參考文獻

一、中文部分 Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1984), 企業文化(黃宏義譯), 台北:長河出版社, 31, (原文於1982年出版)。Robbins, S. P. (2006), 組織行為學(李青芬, 李雅婷, 趙慕芬譯), 華泰文化事業公司, 519-520, (原文於1989年出版)。Schein, E. H. (1996), 組織文化與領導(陳千玉譯), 台北市:五南圖書出版公司, 12, (原文於1992年出版)。丁志達(2006), 人力資源管理, 台北市:揚智文化事業股份有限公司, 362-363。大前研一(1984), 策略家的智慧(黃宏義譯), 台北市:長河出版社, 44-48(原文於1982年出版)。天下編輯(2001), 活用波特的競爭策略, 台北市:天下雜誌股份有限公司, 22-88。石淼(2004), 台灣地區金融控股公司經營規模、業務整合度與經營績效關係之研

究, 中原大學企業管理學系未出版之碩士論文, 32。司徒達賢(2001), 策略管理新論 - 觀念架構與分析方法, 台北:智勝文化事業有限公司, 13。司徒達賢(1997), 策略管理, 台北市:遠流出版事業股份有限公司, 48。吳思華(1999), 策略九說 - 策略思考的本質, 台北市:臉譜文化事業股份有限公司, 294-295。吳雅雯(2006), 產業環境對管理才能與組織績效關係之干擾影響研究-以物流業中階主管為例, 中國科技大學商業自動化與管理研究所未出版之碩士論文, 28-29。吳萬益, 吳志正(1996), 台美日企業在台灣及大陸企業經營環境及競爭策略之研究, 台大管理論叢, 7(1), 49-84。吳萬益, 陳品靜(1994), 我國鋼鐵相關產業經營策略之研究, 管理與系統, 創刊號, 15-32。吳龍山(2001), 全球資訊網對企業競爭策略及經營績效之探討, 淡江大學資訊管理學系未出版之碩士論文, 14-15。周瑛琪(2005), 人力資源管理, 台北市:全華科技圖書股份有限公司, 26。李建華, 方文寶(1996), 企業績效評估理論與實務, 超越企管顧問股份有限公司, 100。李順騫(2004), 企業經營策略與產業聚群關係之研究 - 以蘇州地區台商印刷電路板產業為例, 中原大學企業管理學系未出版之碩士論文, 14-36。河野豐弘(1990), 改造企業文化:如何使企業展現活力(彭德中譯), 台北市:遠流, 26-57(原文於1989年出版)。何雍慶, 吳文貴, 余溪水(2006), 台灣企業行銷研究活動之研究, 輔仁管理評論, 13(1), 57-84。林公孚(2003), 品質獎探索系列之(10)塑造組織文化動力之源:談理念、願景、價值觀、使命、目標、與策略, 品質月刊, 39(12), 31-35。林妙雀(2005), 企業之智慧資本與分享組織文化對組織管理績效影響之實證研究, 管理評論, 24(1), 55-81。許士軍(1994), 管理學, 台北:東華書局, 114-116。許朝欽(2000), 組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究 - 台灣某一商業銀行之個案研究, 私立朝陽科技大學工業工程與管理系研究所未出版之碩士論文, 46。郭英峰, 陳邦誠(2007), 企業導入行動商務之實施策略、應用類型與經營績效之關係, 資訊管理學報, 14(4), 185-210。陳丁雲(2006), 組織文化與組織創新對組織績效之影響-以高雄地區為例, 國立中山大學企業管理學系研究所碩士在職專班未出版之碩士論文, 44。陳文龍(2004), 臺灣中部地區製鞋業競爭策略分析以四家個案公司為例, 臺中健康暨管理學院經營管理研究所未出版之碩士論文, 22-23。陳志遠, 陳俊宏(2000), 環境、國際策略、國際財務策略與績效關係之研究 - 以台灣赴外投資企業為例, 科技學刊, 9(4), 275-291。陳柏楓(2006), 運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、組織學習、工作滿足、組織承諾以及組織績效之關係 - 以台灣地區人壽保險業為例, 國立東華大學企業管理學系碩士在職專班未出版之碩士論文, 13。陳建郎(2001), 外在環境變異認知、生涯導向與離職意願關係之研究 - 以台北縣都市型基層農會為例, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文, 10。張文菁(2001), 企業特性、人力資本、產業環境與組織績效之相關性研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文, 21-33。張文菁, 凌雅慧, 陳穎峰, 張健豪(2006), 產業環境影響下企業人力資本系統與組織創新績效關係之研究, 人力資源管理學報, 6(1), 101-122。張忠謀(2001), 閱讀張忠謀:半導體教父的成功傳奇, 台北:商周編輯顧問股份有限公司出版, 23-24。張淑昭, 王素玲(2006), 影響創新策略與創新績效之研究, 朝陽商管評論, 5(2), 21-52。張殿文(2005), 虎與狐:郭台銘的全球競爭策略, 台北市:天下遠見, 65。曾華正(2006), 組織文化、組織變革與組織績效關係之研究 - 以中華電信南區分公司為例, 國立成功大學工學院工程管理碩士在職專班未出版之碩士論文, 18-19。游惠光(2006), 壽險業組織文化、經營策略、工作滿足對組織績效之相關研究 - 以中部壽險業者為例, 朝陽科技大學保險金融管理系未出版之碩士論文, 10-11。董林洲(2006), 領導型態、組織文化、工作環境、與經營績效之關係研究 - 以台灣區傳統汽機車相關產業及光電產業為例, 國立成功大學高階管理碩士在職專班未出版之碩士論文, 21。楊慧華(2002), 企業文化、企業願景、經營策略與經營績效之關係研究 - 以台灣國際觀光旅館為實證, 國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文, 50。齊德彰(1999), 人力資源管理, 台北市:三民書局股份有限公司, 309-330。湯宗泰, 劉文良, 湯宗益(2006), 行動商務創新採用與企業經營績效之相關研究, 電子商務學報, 8(1), 1-24。蔡明田, 張淑昭, 永真, 廖曜生(2001), The moderating effects of resources and control systems on the relationship between di-versification strategy and performance, 輔仁管理評論, 8(2), 197-221。羅培文(2004), 中小企業CEO特質、廠商資源、產業環境與產品創新之關係, 國立東華大學企業管理研究所未出版之碩士論文, 23。蘇國楨, 陳榮德(2003), 服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究, 人力資源管理學報, 3(4), 65-91。二、英文部分 Aldag, R. J., & Stearns, T. M. (1988). Issues in research methodology. *Journal of Management*, 14(2), 253-276. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51-60. Chow, C. W., Haddad, K. M., & Wu, A. (2003). Corporate culture and its relation to performance: A comparative study of Taiwanese and U.S. manufacturing firms. *Managerial Finance*, 29(12), 65-76. Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73. Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577-585. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. Frohman, A. L. (1998). Building a culture for innovation. *Research Technology Management*, 41(2), 9-12. Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173. Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 369-415. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. Harris, T. E. (1984). Organizational cultures and the role of professional communication. *ED260397*, 125-138. Hitt, G. (1979). A simultaneous equation analysis of the structure and performance of the united states petroleum refining industry. *Journal of Industrial Economics*, 28(1), 89-104. Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14. Hitt, M. A., Duane, R. I., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management Competitiveness and Globalization* (4th ed.). South-Western College Publishing. Im, S., & Workman Jr., J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132. Jauch, L. R., Osborn, R. N., & Glueck, W. F. (1980). Short term financial success in large business organizations: The environment strategy connection. *Strategic Management Journal*, 1(1), 49-63. Koo, C. M., Koh, C. E., & Nam,

K. (2004). An examination of Porter's competitive strategies in electronic virtual markets: A comparison of two on-line business models. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(1), 163-180.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

McManis, G. L., & Leibman, M. S. (1988). Corporate culture: What it can and cannot do. *Personnel Administrator*, 33(12), 24-29.

Messmer, M. (2001). Capitalizing on corporate culture. *The Internal Auditor*, 58(5), 38-45.

Miller, A. (1988). A taxonomy of technological settings, with related strategies and performance levels. *Strategic Management Journal*, 9(3), 239-254.

Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.

Mitchell, M. A., & Yates, D. (2002). How to use your organizational culture as a competitive tool. *Nonprofit World*, 20(2), 33-34.

Nickell, S. J. (1996). Competition and corporate performance. *Journal of Political Economy*, 104(4), 724-746.

Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45(1), 33-46.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.

Ruekert, R. W., Walker, O. C., & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.

Segev, E. (1989). A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, 10(5), 487-505.

Singh, M., Mathur, I., Gleason, K. C., & Etebari, A. (2001). An empirical examination of the trend and performance implications of business diversification. *The Journal of Business and Economic Studies*, 7(2), 25-51.

Spital, F. C., & Bickford, D. J. (1992). Successful competitive and technology strategies in dynamic and stable product technology environments. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9(1), 29-60.

Stivers, B. P., & Joyce, T. (2000). Building a balanced performance management system. *SAM Advanced Management Journal*, 65(2), 22-29.

Subbanarasimha, P. N. (2001). Strategy in turbulent environments: The role of dynamic competence. *Managerial and Decision Economics*, 22(4-5), 201-212.

Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.

Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-173.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.