



國立臺灣大學管理學院碩士在職專班財務金融組

碩士論文

Executive MBA Program in Finance

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

企業動態能力的運作機制

—以 A 保險集團的精實服務流程為例

The Operation Perspective of Dynamic Capability:
The Case of an Insurance Company's Lean Service Process

朱世榮

Shyh-Long Chu

指導教授：李存修 博士

Advisor: Tsun-Siou Lee, Ph.D.

中國民國 104 年 1 月

January, 2015

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書

企業動態能力的運作機制——

以 A 保險集團的精實服務流程為例

The Operation Perspective of Dynamic Capability: The

Case of an Insurance Company's Lean Service Process

本論文係朱世榮君（學號 P01745026）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班財務金融組完成之碩士學位論文，於民國一百〇四年一月二十六日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

李存修

（指導教授）

林存婷

葉銀華

張森林

系主任、所長



摘要

企業經營環境的動態變化對企業策略和組織營運的影響，是管理學理論關切的核心議題之一，也是企業實際運作的關鍵挑戰。在企業面對的諸如 2008 年的全球性經濟危機，以及過去數十年來多次發生的技術飛躍性變革，企業組織因應動態環境變化的組織能力研究，更具有研究價值和時代意義。

本論文的研究目標是釐清企業動態能力的實際運作機制，這是因為有鑒於企業經營環境的激烈變動，企業因應環境動態變化所需要的組織能力日益重要，而支持這種動態能力的運作機制則是更基礎且務實的管理問題。本研究採取的研究方法是質性的案例研究方法，案例的標的是 A 保險集團的精實服務（Lean Service）流程。本研究的結論則包括：第一、本文論證了兼顧與平衡利用與開發、現在與未來的重要性。第二、本文論析精實服務與外界環境和動態能力的關係，以及精實服務在組織運作體系的作用角色。第三、本文提出並論證一個考量精實服務的動態能力組織運作體系模型。

組織運作體系是動態環境中策略管理領域內的重要課題，又由於動態能力的策略觀仍屬新的策略理論，而且本論文由於研究時間與資料的限制，仍然有不足之處，包括：第一，對於動態能力與組織理論等相關理論的梳理和回顧，由於資料繁多可能缺乏全面的視角。所以對於建構的動態能力組織運作體系的考慮層面，難免有所疏漏。第二，由於研究資源與時間的限制，很難對於組織作用機理的內容作出詳細、完善的分析。因此，本研究的著重點只限於分析在一般架構和精實服務的重要管理層面上的作用機理。

最後，根據上述研究不足之處，本研究提出兩點建議和意見，為今後的進一步研究提供思考的方向。第一、進一步完善動態能力組織運作體系概念的操作用研究。第二、考量進行動態能力、組織運作體系與企業績效的實證研究。

關鍵字：動態能力 組織運作體系 精實服務

Abstract



Dynamic of business environment and the influence it has to enterprise strategy and organization is one of the core issues of strategic theory and organization theory, and also it is the key challenge in the real-world business operation.

This research is based on the following facts happening in 21 century: rise-and-fall and replacement of industries and business due to huge change in business environment; discrepancy in the development of strategic theories, revealing the limitation of current strategy and organization theory; failure of the effect of strategic planning caused by lack of support from organization. The approaches employed in this research is case qualitative study approach of an insurance company's lean service process. In the end, three conclusions are reached. 1. Verification of the importance of balancing exploitation and exploration as well as the current and the future. 2. Clarification of the relation among lean service, the environment and dynamic capability, and the role of lean service process in the organization system. 3. To propose and verify a proposition of dynamic capability supported by business operation system containing lean service process.

Deficiencies due to limitation of time and data are: 1. Lack of overall and systematic review of related theories of dynamic capacity and organization. Consequently, overlook of the theories of dynamic capabilities and organization support system may be inevitable. 2. Due to limitation of time and data, analysing the rationale of organization operation thoroughly is out of the question. As a result, this research focuses on analysing crucial rationales in management like lean service process.

Suggestions of future research are: 1. Further research of the detailed theory as to dynamic capability supported by business operation system. 2. Empirical study of dynamic capacity, organization support system and enterprise performance, including using computer simulation model.

Key Words: Dynamic Capability, Business Operation System, Lean Service



目錄

摘要	II
Abstract.....	III
目錄	IV
圖目錄	VI
表目錄	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與目的	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 動機與目的	2
第二節 研究方法	3
第三節 研究架構與流程	4
第二章 文獻探討：動態能力與組織運作體系	7
第一節 動態能力的起源與各種觀點	7
2.1.1 策略觀點的動態能力理論	9
2.1.2 組織觀點的動態能力理論	12
2.1.3 演進觀點的動態能力理論	15
第二節 動態能力的定義與特徵	19
2.2.1 動態能力的操作型定義	19
2.2.2 動態能力的特徵	21
第三節 組織運作體系的 ARC 模型	22
2.3.1 組織營運的邏輯	22
2.3.2 組織營運的 ARC 模式	25



第三章 考量精實思想的動態能力組織營運模型	31
第一節 精實思想的起源與原則	31
3.1.1 精實思想的起源	31
3.1.2 精實思想的原則	32
第二節 精實思想在組織運作體系的角色	34
3.2.1 精實思想對動態能力運作機制的影響	34
3.2.2 精實服務在金融保險業的應用	35
第三節 動態能力組織運作體系模型	36
第四章 A 保險集團的精實服務案例分析	40
第一節 保險產業的現況、展望與挑戰	40
4.1.1 全球保險產業的現況	40
4.1.2 保險產業的展望與挑戰	41
第二節 A 保險集團的精實服務流程	44
4.2.1 實踐精實服務的歷史與成效	44
4.2.2 精實服務的運作邏輯和機制	46
第三節 精實角度的動態能力運作機制	51
4.3.1 保險市場的動態性與動態能力	52
4.3.2 動態能力的組織運作機制	54
第五章 結論與建議	59
第一節 研究結論	59
第二節 研究限制	62
第三節 研究建議	63
參考文獻	64



圖目錄

圖 1.1 研究架構.....	5
圖 2.1 競爭優勢的來源.....	25
圖 2.2 內部環境和競爭優勢的聯結.....	27
圖 2.3 策略的 ARC 營運與連結.....	28
圖 3.1 動態能力組織運作體系圖.....	38
圖 3.2 動態能力的組織運作模型.....	39
圖4.1 動態能力的組織運作模型.....	51
圖 4.2 A 保險集團的精實服務執行藍圖.....	56
圖5.1 動態能力的組織運作模型.....	62



表目錄

表 2.1 Teece, Pisano 和 Shuen 的動態能力構成要素.....	9
表 2.2 動態能力觀念的比較.....	13
表 2.3 動態能力與相關概念的定義與特徵.....	19
表 3.1 大批量生產方式與精實生產方式的比較.....	32
表 3.2 精實理論在服務業中的運用.....	36



第一章 緒論

本文運用組織能力(Organization Capability)、動態能力(Dynamic Capability)、以及精實流程(Lean Process)等理論為基礎，透過案例研究，針對保險業以精實流程因應環境變化產生的動態能力進行系統性研究。藉此，發現其主要的問題，梳清內在邏輯關係，並提出企業應對環境變化達成企業發展目標的總體思路與對策建議。

第一節 研究背景與目的

1.1.1 研究背景

第一、經營環境大幅變動，造成產業和企業的興衰更替。20世紀後期以來，全球化、消費者需求改變、資訊科技發展、新興市場崛起等許多原因，造成全球產業結構的調整和企業經營的挑戰。2008年的金融風暴，更是讓企業面臨前所未有的挑戰，能克服困難與挑戰者不但得以存活，而且也能將挑戰化為機會，甚至在市場中勝出。在企業面對的經濟動盪和過去多次的技術飛躍性變革，企業因應動態環境變化能力的研究，更加具有理論意義和商業價值。由於企業經營環境的高度動盪與不確定性，企業間資源、行動與績效的差異化，以及敵對、合作的動態博弈關係，都會越來越顯著。因此，企業必須發展出動態的組織能力才能夠應付隨時發生的衝擊，並且保持主動出擊以建立獨特的競爭優勢。(Teece, Pisano and Shuen 1997)

第二、策略理論分歧發展，顯示現行策略和組織理論的局限性。策略理論的發展相當分歧。早期的策略管理學者，如Ansoff(1965)與McNichols(1972)等，認為企業經營策略的思考應該要衡量環境及內部資源條件。但從Porter(1980)開始，則轉變為重視產業環境，認為事業單位的超額利潤來自於產業特性與企業在產業中的地位。資源基礎論(Resource Based View, RBV)則是對產業觀點的再反省，主張事業單位的超額利潤來自於企業內部諸多的異質性(heterogeneity)，以及難以交易、難以模仿的資源(Wernerfelt, 1984; Barney,



1986)。能力學派則在研究如何獲得競爭優勢這個策略管理學科的核心研究主題上，將環境動態變化納入研究方法上。因此，策略管理的研究方向，在最近二十年來有很大的轉變。研究的焦點，從以 Michael Porter 為代表的探索產業結構特性所帶來的超額利潤，轉變為重視企業內部的異質資產所帶來的效益，最近更將組織能力視為異質資產的主要來源，並進一步討論在動態環境之下動態能力(dynamic capabilities)的培養，以及動態能力與持續性競爭優勢的關係(Teece, Pisano, and Shuen, 1994; Lado and Wilson, 1994)。這種策略管理研究重心的轉變趨勢相當程度上反映當前產業競爭的特性，以及企業競爭規則的改變。

第三、精實思想的應用從精實生產擴大到精實服務。誕生於汽車製造業的精實生產理論，其應用範圍早已超出汽車製造業甚至是一般製造業，產生於精實生產理論的精實思想被越來越多的引入到服務業當中，特別是金融保險業與醫療服務業。根據渣打銀行的內部資料，早在 2006 起，渣打銀行將減少浪費的思想應用於服務品質過程中，通過優化服務流程，減少顧客等待時間等，早已取得良好的效果。基於金融保險業提升服務品質的強烈需求以及精實思想在金融保險業中的可應用性，本論文即嘗試從精實思想視角來研究 A 保險集團藉由精實服務流程來提升企業動態能力的問題。

本研究是在上述三個研究背景下，將研究的焦點聚焦在以精實流程為重點揭露出動態的組織能力的具體作用與機制的研究上。

1.1.2 動機與目的

就動態的組織能力而言，特別是建立動態能力 (dynamic capabilities)，近年來雖然有大量的相關研究，但有關如何建立具體的動態組織能力的研究仍然不足，因此引發本研究的最初動機。本研究旨在藉由保險業的精實服務 (Lean Service) 的案例分析，揭示組織的動態能力的具體作用和機制，用以指導企業培育動態能力的實踐活動。



由於組織體系是各種策略觀的具體表現方式和實踐手段，所以本文是在動態能力的理論基礎上，針對動態能力的作用和機制發現新的問題並嘗試提出解答。因此，本研究的具體研究目標包括：

第一、釐清環境動態性、動態能力、以及組織運作體系之間的關係，並建構動態能力組織運作體系的理論模型。

第二、釐清精實流程機制與外界環境和動態能力的關係，以及精實流程在建構動態能力的作用角色。

第二節 研究方法

本論文的研究方法包括：整合型文獻研究方法以及質性案例研究方法。

（一）整合型文獻研究方法

進行本研究的過程中，首先運用整合型文獻分析法，回顧國內外有關動態能力、組織理論及其相關理論的期刊論文、會議報告、專著等文獻資料，加以收集、整理、分析和比較。目的是希望通過對相關文獻的回顧，清晰地展示分析問題的方向和解決問題的可能路徑。本研究收集相關文獻的方式，特別是全面檢索管理學研究領域普遍公認的國內外權威學術期刊，包括國外權威學術期刊，例如：Strategic Management Journal、Organization Science、Harvard Business Review 等。

（二）質性案例研究方法

Deshpande (1983) 指出，當一個研究屬於提出新的理論觀點，而非驗證以往研究模式時，質性方法的採用通常是必要的。常用於社會科學研究中的案例研究即屬於一種質性研究方法，它借由小樣本但具深度的歷史文本分析，來提出深入的洞見 (Cooper and Emory, 1995)。本研究進行整合型文獻分析法之後，



再採用案例研究的方法，用實踐中的實例來證明理論上的建構邏輯上或觀念上的架構，進一步確定在實際和經濟實踐中的可操作性。Babbie (2004) 提出，案例研究 (case studies) 是將注意力集中在社會現象的一個或幾個案例上。案例研究的主要目的是描述性的，而針對特定個案的深入研究也可以提供解釋性的洞見。本研究通過一個跨國企業的案例分析，分析精實流程如何具體的構建動態能力的作用機理。

案例研究是一種經驗調查，它是在現實背景下揭示或調查實際現象的一種方法，它針對研究對象，探討影響個人或組織行為的因素，是對研究物件的過程、事件、或事物進行深入全面的研究。本研究採取質性個案研究方法的原因是本論文的研究目的屬於企業策略理論觀點的探討，不適合量化的大規模問卷調查，因此比較適合採用質性研究方法。

第三節 研究架構與流程

本研究的研究架構如圖1.1所示，研究流程包括：確定研究問題的性質、搜集有關資料、分析資料、撰寫報告。本研究第一、二章確立研究的背景、研究主題與理論基礎和依據，接著在第三章整合動態能力、ARC組織運作體系模型、精實思想理論等，來建構考量精實思想的動態能力組織營運模型。第四章則進行A保險集團的精實流程案例研究，分析組織運作體系在精實流程方面的運作機制。最後，本文的研究結論、創新與不足、以及後續研究建議等將在第五章說明。

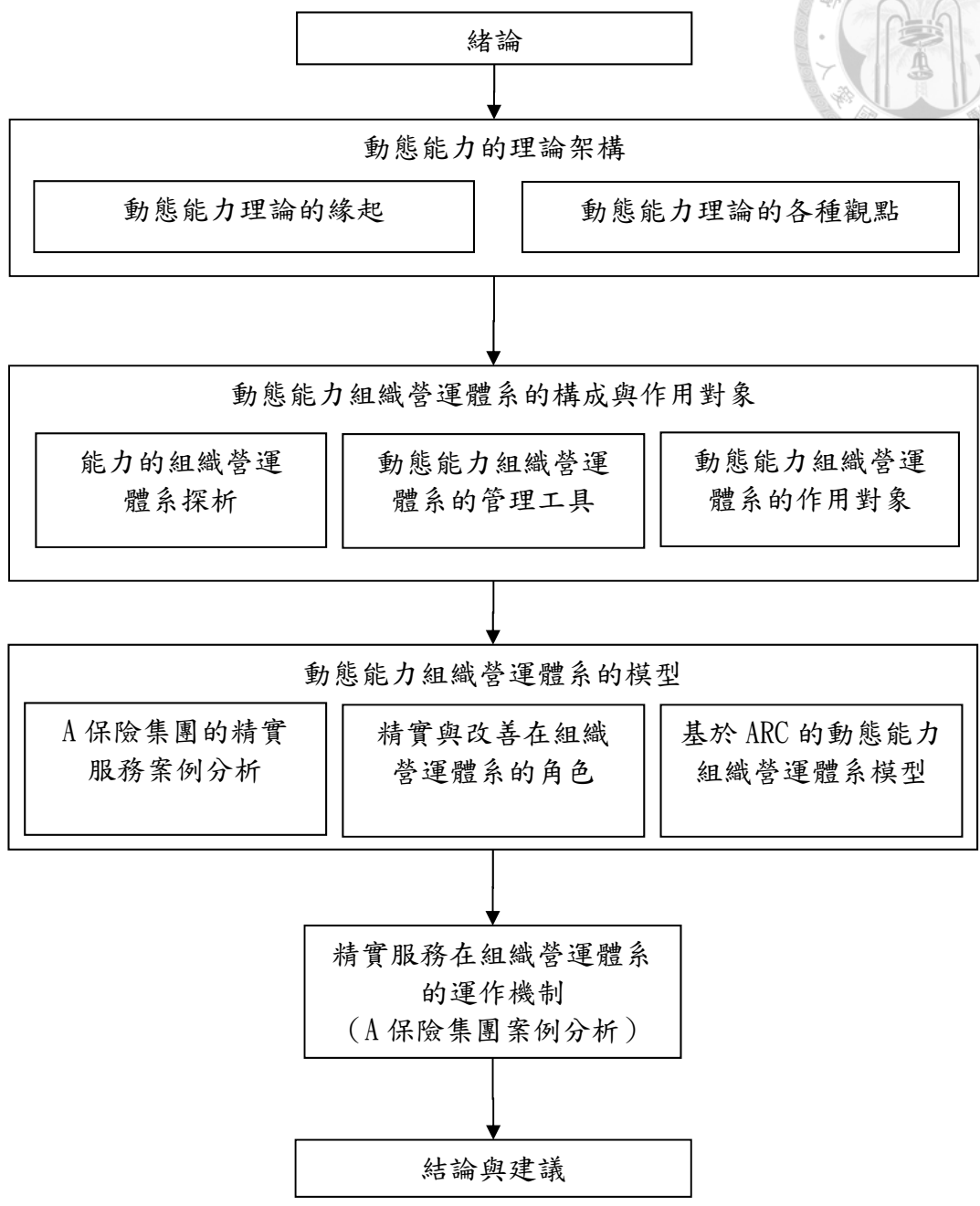
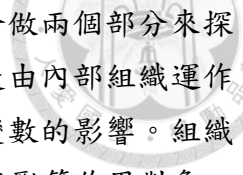


圖1.1 研究架構

資料來源：本研究整理



根據本研究架構，作者認為企業動態能力的來源主要可分做兩個部分來探討：內部的組織運作體系以及外部的環境動態性。動態能力是由內部組織運作體系所支援，但也同時受到來自不可控制的外在環境與市場變數的影響。組織運作體系包括體制、常規、文化等三個工具維度，以及協調與激勵等作用對象。



第二章 文獻探討：動態能力與組織運作體系

第一節 動態能力的起源與各種觀點

過去 50 年來，一些社會科學的理論進展提供企業理論更為合理務實的基礎。例如，Simon、Cyert 與 March 等提出的有限理性（bounded rationality）、機會主義行為（opportunistic behavior）、以及常規（routines）的論點，都為影響策略管理理論的交易成本經濟學（transaction cost economics）與演化經濟學（evolutionary economics）奠定理論的基礎。加上強調創新、技術改變與演進的 neoschumpeterian 經濟學家的努力，1980 年代策略學者開始體認這些理論的發展，重視瞭解企業行為的重要性。例如 Teece（1984）主張，Nelson 與 Winter 的演進觀點對於企業獨特能力（distinctive competencies）理論有很大的幫助。常規可以被視為組織的技術（skills），而企業則可被視為奠基在現有常規與實體資產的有限能力個體。常規也導致路徑依賴觀念的產生，因為企業能力是由現在與過去的努力所產生，所以企業現在的績效表現是結合在組織內部整體狀況的函數。因此，路徑依賴與技術發展軌跡塑造企業面對的各種機會。

Grant（1991）認為企業能力是將組織的資源配合起來並加以使用的才能。企業資源通常只是各種客觀存在的生產要素，其自身難以創造效率優勢，必須在能力的作用下組合起來使用，才能體現出它們的效率優勢，此論述中已表達出能力對資源的作用關係。Amit（1993）將能力進一步定義為企業為提高資源使用效率，通過各種資源之間長期複雜的作用，而形成基於人力資源的各種資訊化流程，人力資源運用這些流程來配置各種資源以完成各種職能和任務。此論述同樣表明能力對資源的作用，同時資源在能力形成過程中發揮不可或缺的作用。

Leonard-Barton（1992，1995）採用核心能力的概念，針對企業的產品開發進行研究，並提出核心能力（core capabilities）和核心僵化（core rigidities）是一體兩面的觀點。這正顯現能力的動態演進以及經營模式的創新，是對處於超



競爭 (hyper-competition) 動態競爭環境中的企業，必要的生存發展條件。強調組織能力的學者，進一步以流量觀念探討資源，認為資源是從實做中學習而逐步累積的。因此策略不只考慮如何有效運用資源，還要思考與組織發展相關的資源與能力。所以企業經營策略不只發揮既有的優勢，還要思考未來優勢要如何累積 (Itami and Roehl, 1987)，例如知識管理、組織學習都成為動態能力的重要來源 (Shuen, 1994)。

上述研究解釋了競爭優勢更深層次的來源，但 Teece et al. (1997) 指出，上述研究只是分析靜態環境下競爭優勢的來源問題。在越來越動態的環境下，快速的技術創新、管理創新、消費者需求快速變化等因素，都會給企業原有的競爭優勢帶來創造性的破壞。因此企業必須不斷提升能力、進而更新資源優勢，才能不斷保持和擴大競爭優勢，由此引發了對能力進化問題的研究。因此，動態能力是企業整合、建立和再配置內外部資源和能力 (competence) 以適應快速變化環境的能力 (ability)。Teece et al. (1997) 為動態能力理論提出一個有條理的理論框架，該理論框架是建立在 Schumpeter (1934)、Penrose (1959)、Williamson (1975, 1985)、Barney (1986)、Nelson 和 Winter (1982)、Teece (1988, 1994) 的理論基礎之上。他們認為企業競爭優勢來源於企業賴以協調與組合資源的各種獨特流程 (distinctive processes)，這些流程是企業在特有的資產位置 (asset position) 上，通過選擇或繼承的進化路徑 (evolution paths) 逐步塑造而成的。因此必須採取更積極的做法，培養出反應快速、彈性、不斷推陳出新的組織能力，即動態能力 (Teece, Pisano and Shuen, 1997)。所以他主張，企業的持續競爭優勢源自於動態能力。

在動態能力理論十多年的發展歷程中，學者們從不同角度進行逐步的深入研究。作者將動態能力理論分類為策略、組織、演進等彼此互補的三種觀點，並在下一節逐一進行概括性的介紹與比較。



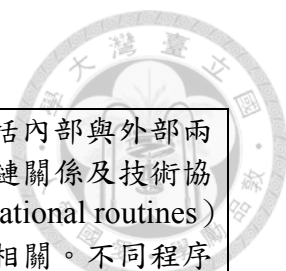
2.1.1 策略觀點的動態能力理論

策略觀點的動態能力理論主要以 Pisano (1994) 及 Teece et al. (1997) 對動態能力的解釋為基礎，主張動態能力是資源基礎論的延伸，是面對動態環境變動所應具備的管理組織內部與外部能力的的能力，也是為應對環境變化經由持續不斷學習過程所累積的能力。Teece et al. (1997) 結合演化經濟學的企業模型和資源觀提出動態能力理論，強調被以前的策略觀忽略的兩個關鍵因素：(1) 企業為了適應不斷變化的市場環境，能力必須能夠不斷的動態更新；(2) 能力對於更新、整合、重構內外部組織能力與資源，以滿足環境變化的要求，具有關鍵的作用。策略性能力 (strategic capabilities) 的特徵包括：能迎合顧客需求以創造營收、具獨特性以避免直接競爭、以及難以複製而能維持長期獲利等。

企業的能力並非反映在資產負債表中，而是顯現在企業的組織結構與管理程序中。組織程序 (organizational processes) 成形於企業的資產位置 (asset positions) 以及演進與共演進路徑 (evolutionary and co-evolutionary paths) 中，並且能夠解釋企業動態能力與競爭優勢的本質。企業競爭優勢來自企業賴以協調與組合資源的各種獨特流程 (distinctive processes)，這些流程是企業在特有的資產位置上，通過選擇或繼承的進化路徑 (evolution paths) 逐步塑造而成的。所以建構動態能力策略框架的三個關鍵要素是：程序 (processes)、位置 (positions) 和路徑 (path)。這些要素的具體內容說明於表 2.1。

表 2.1 Teece, Pisano 和 Shuen 的動態能力構成要素

要素	說明
程序	<p>組織管理程序 (organizational and managerial processes)：指企業處理事情與解決問題的方法、常規 (routines)、實踐 (practice)、與學習等方式。其功能包括協調整合 (coordination/integration)、學習、與重構和轉變 (reconfiguration and transformation)：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 協調整合是靜態的概念。相對於以價格作為經濟市場的運作機制，它是維持企業內部活動運作的重要機制。管理階層在企業內的組織運作方式，是導致不同企業在各個領域出現能力差異的基本原因。能力嵌入獨特的協調和組合方式中，所以企業的組織過程具有高度的一致性 (coherence) 且難以被複製。尤其系統層次或架構性創新，



	<p>通常需要新的常規進行整合與協調。協調和整合包括內部與外部兩個構面，外部構面包括策略聯盟、虛擬企業、供應鏈關係及技術協作等。Nelson&Winter(1982)提出的組織常規(organizational routines)和理性(rationality)與一致性(coherence)等概念相關。不同程序之間以及程序與誘因之間的一致性(congruence)與互補性(complementaries)，是建立組織能力的基礎，也導致新的架構或激烈創新時常發生在新的企業，因為現有企業的組織程序難以支援該創新。</p> <ol style="list-style-type: none">2. 學習是動態的。它通過重複和試驗而能更好且更快完成任務，並幫助發現新的市場機會。學習包括個人和組織的技能，集體學習產生的組織知識，存在於企業的各種活動、常規、組織邏輯、或集體行為中。動態能力的協調特性也促進跨組織學習(interorganizational learning)，協作(collaborations)與結盟(partnership)等作為新的組織學習方式，說明企業確認運作不善的職能常規與避免管理的盲點。3. 重構和轉變是變化的(transformational)。它們在迅速變化的環境中不斷發覺並重構企業的資產結構，並實現必要的內外部轉變。這須要對市場和技術保持高度警覺，並具備採用最佳實踐的意願，例如將標杆競爭(benchmarking)作為實現目標的組織手段。重構和轉變的能力也是學習而來的組織能力，具備這種能力的企業通常被稱為高度彈性(high-flex)的企業。
位置	<p>位置：是企業固有且內生的特殊技術、智慧資本、互補資產、顧客基礎、以及與供應商和互補者的關係。企業策略不僅取決於組織過程，而且取決於有形、無形的特定資產，包括技術資產、互補資產、財務資產、聲譽資產、結構性資產、制度性資產、市場/結構資產、以及組織邊界等。這些資產的策略意義在於它們的企業特定性，很大程度上是企業內生形成的，並且是在企業的經營過程中積累起來的。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 技術資產：通常不具市場交易特性，可能因為企業不願意出售或在市場上難以交易產業知識，而且也可能受到智慧財產權法律的保護。2. 互補資產：是使技術創新產生新產品或服務的相關資產，例如商業化前的活動(prior commercialization activities)需要這些資產的支援。3. 財務資產：現金部位與財務杠杆程度具有策略性意義，大幅度調整需要相當的準備措施。4. 聲譽資產：是無形資產，也是外界對企業的現有資產與位置以及未來可能行為的綜合觀點。由於企業內部可能擁有外部難以獲得的資訊，所以可能有不對稱的情形。5. 結構性資產：是企業的正式與非正式結構以及外部連結，它們可以對企業的創新速度與方向以及能力共同演進造成影響。官僚層級、垂直與水準整合程度都是企業特定結構的構成要素。不同的治理模式(governance modes)，包括多產品整合企業(multiproduct, integrated



	<p>firms)、高柔性企業(high flex firms)、虛擬企業(virtual corporations)、集團企業(conglomerates)等，則會支持不同形式的創新。</p> <p>6. 制度性資產：含蓋環境層面，包括市場、公共政策、法律系統、高等教育、國家文化等。</p> <p>7. 市場/結構資產：著重於產品市場的定位層面。</p> <p>8. 組織邊界：指企業整合的程度，包括垂直、水準與側面(lateral)等構面。邊界不止與企業內部的技術資產和互補資產相關，而且決定內外部協調機制的效益。</p>
路徑	<p>路徑：是企業可獲得的策略性選擇(strategic alternatives)，是目前位置和將來路徑的函數。目前位置一般由其經歷的途徑所形成，企業行為特定領域的執行與表現是由其技術與市場機會決定。企業能力的發展具有路徑依賴(path dependencies)的特性，企業未來的發展機會受制於目前的位置和前方的路徑，目前的位置是由走過的路徑所塑造，所以企業以前的投資和它儲存的常規制約未來的行為。</p> <p>1. 路徑依賴：其作用對企業投資有長遠的影響，因為投資影響企業學習和能力發展的方向。</p> <p>2. 報酬遞增特性：路徑依賴的重要性在市場接受度具報酬遞增特性(increasing returns to adoption)時更顯著，這種需求面的現象會使科技與產品更緊密結合。其原因包括，網路外部性(network externalities)、互補性資產的出現、基礎設施的支持、學習效果、以及生產或通路的規模經濟等。所以優異技術不一定會贏得競爭，因為市場可能被鎖死(lock-in)在技術較差的產品上。造成鎖死效應的轉換成本(switching cost)，受到使用者學習、科技改變速度、競爭環境動亂程度等影響，也會對路徑造成影響。</p> <p>3. 科技機會：它是路徑依賴的重要特性，並對一些產業的發展具有關鍵性的影響。科技機會通常是基礎科學發展與新科技突破速度的落後函數。科技機會不全是產業的外生(exogenous)變項，其本身也是由創新活動所孕育的。對科技機會的認知受到組織結構的影響，因為組織結構將研究發展與事業營運連結在一起。因此，科技機會具有企業組織的特定性。</p>

資料來源：作者整理自 Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 1997, Vol.18 (7) : 509~533

Teece et al. (1997) 指出，導致企業競爭優勢消逝減損的原因，包括：市場需求的穩定性、內在的可複製性(replicability)、以及外在的可模仿性(imitability)等因素。同時，能力要產生競爭優勢的前提，也是基於一組難以被模仿的常規、技術、與互補性資產的組合。模仿產生在企業發現或複製另一家企業的組織常規與流程，或是以其它方式達到相同或更好的功能。策略化(strategizing)是為



了造成競爭者失衡 (off-balance)、提高競爭者成本、或是防阻新進入者等的各種企業行為。Teece et al. (1997) 認為發掘新的機會並以更有效率的方式進行組織化 (organizing)，其效果比策略化更為有效。動態能力觀點認為靜態時點上的策略選擇的效用是有限的，而且競爭成功的部分原因是奠基於早期的策略政策和累積的經驗與效率。因此需要具備不斷重構現有能力和資源的能力，管理者要把注意力集中在企業的內部過程，增強技能、能力和特定資產等策略基礎，透過各種投資決策來決定企業組織能力的發展方向。能力是長期競爭優勢的根源，也是核心競爭力的基礎。從產業結構論、資源基礎論到動態能力的轉折，反應企業經營環境的變動使得企業策略的思考重點，由產品與市場佈局轉變為無形資產的運用發展，進一步拓展為內部知識、能力的累積與運用的理論演化過程。

2.1.2 組織觀點的動態能力理論

從組織理論的觀點來探討動態能力理論以 Eisenhardt & Martin 為代表。Eisenhardt & Martin (2000) 將動態能力定義為一組特定且可確認 (specific and identifiable) 的流程組合，如精實生產或服務、新產品發展、策略決策制定、聯盟、以及購併等。此定義下的動態能力具體清晰。雖然動態能力在細節上是特殊的 (idiosyncratic) 且有路徑依賴的特性，但也具有跨企業的共通性 (commonalities) 或存在最佳實務 (best practice)。這表示動態能力較一般的策略理解，更具有同構 (homogeneous)、可取代 (fungible)、殊途同歸 (equifinal)、以及可替代 (substitutable) 等特性。

細節的特殊性，包括產品發展程序涉及跨功能小組的專業、確保成員之間經驗交流的常規、需要時常與外部聯繫合作的程序等。在共通性方面，以企業購併程序為例，購併前常規 (pre-acquisition routines) 包括評估文化的相似性、遠景的一致性、以及合併的經營價值等程序；購併後常規 (post-acquisition routines) 則包括整合速度、兩家公司資產的策略再運用、以及尋求資源綜效的共演進常規 (routines for coevolving) 等。但動態能力的共通性並不表示任何特定的動態能力都是相似的。例如，雖然企業與外部知識來源的緊密連結是知識創造程序



的成功關鍵，但是連結方式卻包括個人關係、特定促銷方案建立的關係、以及正式聯盟等不同形式。

另外，殊途同歸性(equifinality)是發展某動態能力的起點與途徑雖然不同，但發展出的能力卻具有類似的能力特徵。可替代性(substitutability)是指有效的動態能力即使存在共通性，也會在形式與細節上有差異；可取代性(fungibility)是指跨產業的動態能力具備隱含的共通性。RBV 強調產生持久性競爭優勢的能力應具備 VRIN 特性，即有價值(valuable)、稀少(rare)、不可模仿(inimitable)/不可移動(immobile)、與不可替代(nonsubstitutable)等特性。動態能力是有價值且相對稀少，但殊途同歸性卻表示不同企業可借由不同途徑建立相同能力。此外，動態能力是可替代的，因為動態能力具有重要特徵的共通性與細節的差異性。所以這些特徵表示動態能力本質上是競爭優勢的來源，但並非持久性競爭優勢的來源。傳統與 Eisenhardt & Martin (2000) 動態能力觀點的差異，詳表 2.2。

表 2.2 動態能力觀念的比較

	傳統動態能力觀點	Eisenhardt & Martin 的觀點
定義	學習常規的常規 (routines to learn routines)	經理人改變資源基礎的特定組織與策略程序，例如產品創新、策略決策、聯盟等
異質性	特殊性(idiosyncratic)或企業特定性	具有細節特殊性的共通性，亦即最佳實務
型態	細節的、分析的常規	取決於市場動態性，從細節的、分析的常規，到簡單的、經驗的常規
結果	可預測的	取決於市場動態性，可預測的或不可預測的
競爭優勢	自 VRIN 動態能力產生持久性競爭優勢	有價值、稀少、殊途同歸、可替代、與可取代的動態能力產生競爭優勢
演進	獨特路徑(unique path)	由學習機制形成獨特路徑，包括練習、編碼、錯誤與調整步伐(pacing)等

資料來源：Eisenhardt, K.M, Martin, J.A., Dynamic capabilities, 2000, Dynamic capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21: pp1111



Eisenhardt & Martin (2000) 將動態能力分為三類：(1) 整合資源的動態能力。例如，產品發展常規是企業經理人組合不同技術與職能，創造具收益性的產品與服務；策略決策是經理人彙集不同的事業、職能、人力與專業，選擇塑造企業的策略行動。(2) 重置企業內部資源的動態能力，包括移轉、資源配置、共演化、以及修補等能力。移轉(transfer)包括複製(replication)與經紀(brokering)的常規，經理人特別針對企業內部知識基礎資源，利用它來進行複製(copy)、移轉(transfer)與再組合(recombine)資源的工作。資源配置(resource allocation)用以分配稀有資源，例如集中化資本與製造資產的分配。共演化(coevolving)在策略層面上涉及經理人在企業的不同部分，重複串聯(reconnect)合作網路(webs of collaborations)，以產生協作(synergetic)且新的資源組合的常規。修補(patching)則是一種策略程序，其核心議題是再排列(realign)事業組合(match-up of businesses)的常規，例如增加、組合與分割，以及因應與改變市場機會的相關資源。(3) 取得與釋放資源的動態能力，包括知識創造常規(knowledge creation routines)、聯盟與購併常規(alliance and acquisition routines)、以及退出常規(exit routines)等。

Eisenhardt & Martin (2000) 認為動態能力有三個特點：(1) 動態能力包括特定的策略與組織程序，例如產品發展、聯盟、以及在動態市場中運用資源創造價值來制定策略決策等；(2) 動態能力在高績效企業間具有共通性(commonalities)或最佳實務(best practice)。因此動態能力比傳統的資源基礎論，具有跨企業間較大的殊途同歸性、同質性、以及可替代性；(3) 動態能力的有效型態隨不同的市場動態(market dynamism)而不同。

市場可分為適度動態市場(moderately dynamic market)和高速變化市場(high-velocity market)兩類。在適度動態市場下，穩定產業結構下的變動使得動態能力類似傳統的常規概念。此時，動態能力是複雜(complicated)、細節(detailed)、且分析性(analytic)的程序，並延伸依賴於現有知識而且線性執行可預見的結果。例如，結構化與可分析的新製造程序，以及緩慢演變產業中的策略制定與新商品發展程序。但在高速變化市場中，產業結構模糊不明，動態能力是簡單(simple)而非複雜、經驗化(experiential)而非分析性、反復(iterative)而非線性(linear)的程序。它依賴快速創造的知識，具備調適性(adaptive)而



且反復的執行 (iterative execution)，例如 Yahoo 的聯盟程序與 Intel 的資源配置程序。在適度動態市場中，動態能力的演進強調變異 (variation)，但在高速變化的市場中，動態能力則是強調選擇 (selection)。

2.1.3 演進觀點的動態能力理論

從演進理論的觀點來探討動態能力理論的學者 Winter 為代表。Winter(2003) 指出，一般或零階能力 (ordinary or zero-level capabilities) 是讓企業在短期內生存的能力，而動態能力則是延伸、修正與創造一般能力的的能力，是在邏輯關係上較高階的能力層級 (hierarchy of higher-order capabilities)。能力的策略本質涉及活動的型態化 (patterning)，而且通常需要高額投資來建立與維持這些型態化，例如商品的研發。企業也可以不用階層能力 (order capabilities)，而透過解決特殊問題 (ad hoc problem solving) 方式，來完成變革的目的。是否要創造高階能力，取決於投資成本效益以及有效策略性競爭的博弈層級 (level of the game)。

組織能力是高階常規 (high-level routines) 或常規組合 (collection of routines)，這些常規結合於其執行的投入流，給予管理者針對某特定型態生產重要產出的一組決策選擇。常規是學習的 (learned)、高度型態化 (highly patterned)、反復 (repetitious) 或准反復 (quasi-repetitious)、並且以內隱知識 (tacit knowledge) 為基礎的行為，所以聰明的即席創作 (improvisation) 不是常規。動態能力與一般或作業性能力 (ordinary or operational capabilities) 的差別在於變動。Collis(1994) 主張，動態能力控管一般能力的變動速度，他以數學微分的觀點論述二階與三階動態能力。Winter (2003) 也採用數理表達方式，深入探討高階能力是否存在的問題。動態能力與能力相似，是因為它們都涉及針對特定客體 (specific objectives) 的型態化 (patterned) 活動，但並不保證控管高階變動的組織程序也是高度型態化 (highly patterned)。所以實質上，高階動態能力並不必然存在。

由於能力是複雜、結構化、且多面向的，所以考慮一個處於均衡狀態的假想企業，它持續針對相同的客戶群，以相同規模生產與銷售相同的產品，並因此賺取生存的利潤。在此靜態程序下運作的能力，即是零階能力 (zero-level



capabilities)或是如何賺取目前生存(how we earn a living now)的能力。相對的，改變產品、程序、規模、客戶或市場的能力，則是一階或高階能力。然而，此零階的定義是區域定義的(local defined)，對於擁有研發單位的企業，生產與銷售屬零階活動；但對於獨立的研發機構，發展新產品則屬於零階活動。

就變動而言，變動通常是因為外界環境的不可抗力因素所造成，它可能是可預測或不可預測、也可以是正面或負面的。不論是外界挑戰或是內部高階的自動決策反應，組織通常都需要面對未充分準備的問題。所以企業經常處於戰火狀態(firefighting mode)，這是一個快步調、或有的、機會主義的、與創造性的搜尋解決方法的行為。這可能不涉及動態能力的變動，因為它大多是非重複性的行為。Winter(2003)稱之為解決特殊問題的方法(ad hoc problem solving)，該方式的特性是非常規、非高度型態化、非重複性的，而且主要是面對環境的戲劇性變化或其它相對無法預期的事件。因此，解決特殊問題與運用動態能力是兩類不同的變動方式。然而某些戰火狀態仍有可供學習的型態存在，而且有利於處理的效果，甚至類似於技術或常規。就組織的即席創作而言(如爵士樂團)，創造性的成就通常產生自型態化(patterned)與熟練的(practiced)表現，以及創意重組與排序的微型態(micro-patterns)。高度動態環境的應對方式也可能是高階型態化的，為簡單原則(simple rules)與結構化原則(structural principles)所指導。就成本結構而言，動態能力通常涉及對於特定資源的長期承諾，而且活動的型態化愈普遍且細節，則承諾的成本愈高，所以必須在能力成本與使用需求之間取得平衡。相對而言，解決特殊問題的成本會隨問題的解決而消失。因為解決特殊問題的成本形式，通常以零階能力扮演其它生產性角色的人事機會成本。

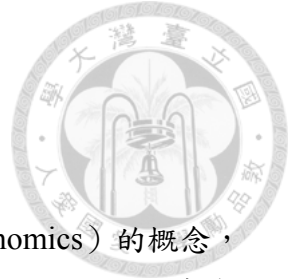
就競爭優勢而論，Winter(2003)主張，企業不必然會因為投資於一階動態能力而取得優勢。如果重要的競爭性變革機會很少而且成本代價很高，則建立動態能力的成本可能高過其效益。即使相對於一般能力加上解決特殊問題，變動環境仍然支援動態能力方式，若眾多企業追求相似的動態能力，也可能讓租隨競爭而消逝。例如，產品市場因競爭者的創新而飽和，或研發人員的薪資成本高升。劣勢的研發動態能力，也可能發生在創新研發的成本效益不及競爭者僅投資於模仿研發時，只有有利且相對缺乏競爭的行為生態(ecology of



behaviors)，才能確保絕對優勢的產生。例如，企業擁有強大的研發能力，但競爭者卻仍缺乏創新與模仿的能力。雖然個別企業可在此生態中運用某些影響力，但仍然難以確認有利與缺乏競爭的利基，或在利用此利基一段時間後維持壟斷的困難。因此，上述建立獲利與優勢的規則缺乏規範性（prescriptive）的價值。

Collis（1994）認為，高階能力的存在反駁了任何階層能力都具有優勢效益的主張。因為總有更高階的能力，優越的較高階能力總是強於較低階的優越性。Winter（2003）主張，解決特殊問題是動態能力的替代方案，而且經濟效益視情況也可能優於動態能力。但 Collis（1994）認為，競爭行動的歷史軌跡有提高能力階層的傾向。例如，策略創新通常以提高階層的方式來改變博弈規則，而強調較高階的變革能力。這個主張是以敘述性層級為訴求，並具有一定的清楚邏輯。知識的累積進展，讓模仿也提供解決方案，而清晰、急迫且經常重複發生的問題，也傾向在相反特性出現前被解決。但這些考慮並不足夠讓朝向較高階的競爭推展具有邏輯的必要性，因為不同階層具有不同能力投資的成本效益考慮。而且，外在變化可能隨時推翻現有的平衡，而使得較低階能力加上解決特殊問題的方式更具有經濟效益。因此，向高階推展的主張缺乏一項假設，亦即限制外在變動的範圍使得較高階能力仍然具有經濟效益。Winter（2003）認為，這些關於動態能力的混淆與誤解，是因為過度緊密連結動態能力、處理變動的整體效益、以及建立持久性競爭優勢的一般方式等概念。事實上，不存在處理所有風險的單一避險方法，也不存在致富的一般性法則。投資於任何階層的能力，都可能只是針對現有能退化的局部避險，只是有時能產生相對的持續優勢。

Winter（2000）主張，組織是否擁有一定的能力，通常只是程度上的問題。針對某特定能力的初期學習階段，組織是否已經具備所需能力而中止學習努力，通常沒有單純直接的答案。Winter（2000）針對這些問題，以滿意原則（satisficing principle）為基礎提出一個簡單的概念模型，並將問題定義為何時要中止公開的學習（overt learning）。公開的學習是指標對獲取能力的工作，可以觀察到的注意力與資源的配置。此模型提供探討在滿意模型中各種渴望水準（aspiration level）的影響因素，也因此研究當學習達到目的並中止時的能力特質。公開學習的努力，也可能因為外在環境變動而提升該能力的渴望水準時，被再次啟動。例如，



發生組織危機或是推行品質管制的制度化方案。

Nelson 和 Winter (1982) 以演化經濟學 (evolutionary economics) 的概念，主張要理解以創新為動力的經濟變遷，經濟理論的分析單位不能像正統經濟學只停留在全域變數上，而必須置於微觀的企業活動上。Zollo & Winter (2002) 則從演化經濟學的角度對能力進化問題做深入研究，主張能力進化過程是企業不斷進行有目的學習 (deliberate learning) 的過程。他們認為企業中存在操作性常規 (operating routine) 和探索性常規 (search routine)，操作性常規是企業已有的各種具體作業流程，用以保持現有的營業收入和獲利水準；探索性常規則是有目的地改進操作程序，以便不斷增強未來獲利水準的程序，而此探索性常規就是動態能力。他們將動態能力定義為：集體學習活動中的一種穩定模式，組織運用該模式能有系統地創造和改進操作程序，從而達到提高效率的目的。

隨後他們通過引入學習機制，分析能力進化的內在過程，並提出學習機制是由經驗積累 (accumulation)、知識表述 (articulation) 和知識編碼 (codification) 等三個相互銜接的活動所構成：經驗積累大多是組織中的個體以半自動化的活動方式，通過重複活動來積累以提高效率的有效經驗。要使個體積累的經驗轉化為可以提高團隊乃至整個企業生產效率的工具，需要對知識表述和知識編碼活動進行有意識的投資 (deliberate investment)。知識表述是將積累的經驗用清晰的語言表達出來，上升為規範化的知識性資源。知識編碼則是將其中的顯形知識轉化為穩定、可重複的操作程序。通過經驗積累、知識表述和知識編碼三個相互銜接的迴圈學習過程，企業可以系統地改進已有的操作程序，企業也因此形成改進操作程序的程序，例如精實生產或精實服務、研究開發流程、重構與再造流程、並購整合流程等，而這些程序就是動態能力。



第二節 動態能力的定義與特徵

2.2.1 動態能力的操作型定義

各學者對於動態能力以及其它相關的能力概念，有各種不同但相關的定義與描述。(表 2.3)

表 2.3 動態能力與相關概念的定義與特徵

學者 (年代)	定義與特徵
Nelson & Winter (1982)	常規 (routines) 是重複性的活動型態 (repetitive pattern of activities)。
Cohen & Levinthal (1990)	吸收能力 (absorptive capacity) 是認知 (recognize)、吸收 (assimilate)、與商業應用 (apply to commercial ends) 新資訊價值的能力。
Prahalard & Hamel (1990)	核心能力 (core competence) 是組織中的群體學習，特別是協調各種不同的生產技能，以及整合不同的技術流。
Henderson & Cockburn (1994)	架構能力 (architectural competences) 是企業從外部資源整合知識的能力，並與研發和生產力相關，衡量基礎如製藥業的專利數量。架構知識 (architectural knowledge) 比成分知識 (component knowledge)，對於企業要在跨階段創新中生存更為重要。
Teece, Pisano, & Shuen (1997)	動態能力 (dynamic capability) 是企業為了因應快速變化的環境，進行整合 (integrate)、建立 (build) 與重組 (reconfigure) 組織內外部能力 (competences) 的能力 (ability)。
Eisenhardt & Martin (2000)	動態能力 (dynamic capability) 是一組特定且可確認 (specific and identifiable) 的流程組合，例如產品發展、策略決策制定、及聯盟。
Kogut & Kulatilaka (2001)	核心能力 (core competence) 是能夠讓企業，以最佳方式回應市場機會的能力選擇 (choice of capabilities)。
Winter (2000)	組織能力 (organizational capabilities) 是高階的常規 (high-level routines) 或常規的組合 (collection of routines)。它結合與執行各項投入流量，並為特定型態的產出，提供管理者決策性的選擇。
Narasimha (2001)	動態能力 (dynamic competence) 是因應環境的動盪 (turbulence)，而產生多樣化的知識特性 (variety-generating characteristic of knowledge)。
Zollo & Winter (2002)	動態能力 (dynamic capability) 是為了改善效益 (effectiveness)，在組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組合型態。它也是針對作業常規 (operating routines) 的發展與適應，

	所進行的常規化活動 (routinized activities)。常規是組織響應複雜多變的內外部刺激的穩定狀態行為，是學習性 (learned)、高度型態化 (highly patterned)、反復或准反復 (repetitious or quasi-repetitious)、並以內隱知識 (tacit knowledge) 為基礎的行為。
Winter (2003)	一般或零階能力 (ordinary or zero-level capabilities) 是讓企業在短期內生存的能力，而動態能力 (dynamic capabilities) 則是延伸、修正與創造一般性能力的的能力。
Zott (2003)	動態能力 (dynamic capability) 是指導企業資源配置 (resource configuration) 演進的常規組合。
Helfat & Peteraf (2003)	能力生命週期 (capability lifecycle) 是用以表達組織能力隨時間演進的一般化型態與路徑。資源是組織在半恒常基礎 (semi-permanent basis) 下，能夠擁有、控制或可接近的生產性資產或投入。組織能力 (organizational capability) 則是組織為了特定目標，使用組織資源來協調工作組合的能力。
Teece (2003) ; Augier & Teece (2004)	動態能力 (dynamic capability) 是企業為了因應技術與市場的快速變化，必須具備的塑造 (shape)、重塑 (reshape)、組合 (configure)、與重組 (reconfigure) 資產的不具模仿性 (non-immitability) 特定能力。

資料來源：本研究整理

由於動態能力的定義不一，各理論從不同的角度與觀點提出不同的動態能力定義。本研究是以動態能力的組織運作體系為研究物件，強調企業因應環境的動態性，在組織內部以各種重要的組織運作的維度與作用，借由建立與維持動態能力，來發展具體的組織作用機制，以獲取企業長期的競爭優勢。所以，本研究採取與組織內部實際運作層面緊密相關的動態能力定義，而避免抽象的定義方式。

因此作者著重在動態能力組織觀點的理論定義，強調組織營運的特性，加強動態能力定義內涵的可操作性，參考 Eisenhardt & Martin (2000)、Zollo & Winter (2002) 與 Winter (2003) 的定義，將動態能力定義為：

動態能力是企業為了獲取持續競爭優勢，在組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組成型態。它延伸、修正與創造一般性能力並表現為一組特定且可確認的流程組合。



2.2.2 動態能力的特徵

作者在本研究中，特別著重動態能力組織觀點的理論定義，強調組織營運的特性，加強動態能力定義內涵的可操作性。本研究將動態能力定義為：企業為了獲取持續競爭優勢，在組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組合型態。它延伸、修正與創造一般性能力並表現為一組特定且可確認的流程組合。在此定義之下，動態能力具有下列特徵：

1. 競爭性：動態能力以獲取競爭優勢為目的，所有外在的環境變化與動態，包括市場、科技、法規以及現存與潛在的競爭者、替代者、互補者的行為等，都在動態能力與其組織運作體系的作用範疇當中。

2. 持續性：雖然 Eisenhardt & Martin (2000) 主張動態能力不是持續性競爭優勢的充份條件而只是必要條件，但動態能力仍然以追求持續性競爭優勢為主要目標，尤其是在動態經營環境中仍有優異的企業可以相當長期的維持優異表現。它在組織內有系統地產生與修改作業常規，並且延伸、修正與創造一般性能力。所以，持續性而非一時性或短期性是其特徵之一。

3. 學習性：本定義強調動態能力在組織內，有系統地產生與修改作業常規的學習性特徵，所以強調學習機制的精實思想是本定義之下的動態能力研究重心之一。

4. 穩定性：由於作業常規的產生與修改是系統化的，也是具有慣性的，所以此動態能力定義也強調穩定性特徵。並且與 Winter (2003) 的主張相同，將聰明的即席創作 (improvisation) 排除在動態能力的範疇之外。

5. 組合性：本動態能力定義強調在組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組合型態。此活動組合表現在動態能力運作體系的不同作用與維度等要素之上，只要這些要素具備齊全並以一致性的方式結合，才



能發揮動態能力的預期效益。

6. 共通性：企業的策略邏輯有一定的因果模糊性，組織的內隱知識也在學習機制與競爭者模仿行為中扮演重要的角色。Nelson 和 Winter (1982) 以演化經濟學的概念，主張要理解以創新為動力的經濟變遷，經濟理論的分析單位不能像正統經濟學只停留在全域變數上，而必須置於微觀的企業活動上。Eisenhardt & Martin (2000) 也指出，動態能力在細節上是特殊並具有路徑依賴的特性，但卻也具有跨企業的共通性或存在最佳實務。此共通性並不表示任何特定的動態能力都是相似的，而是具有殊途同歸與可替代等特性。所以，本研究採納 Eisenhardt & Martin (2000) 的觀點，主張動態能力表現為一組特定且可確認的流程組合，其形態也涵蓋了從細節的、分析的常規，到簡單的、經驗的常規。由於此共通性特徵，可針對企業特定且可確認的流程組合，例如策略決策制定、產品創新發展、企業購併程序、以及聯盟等，進行深入論析。

7. 環境依賴性：Eisenhardt & Martin (2000) 主張動態能力的有效型態隨不同的市場動態而不同。本定義下的動態能力是以獲取持續競爭優勢為目的，各個企業所面對經營環境確實具有程度不一的動態變化性，即使同一企業也可能在不同市場面對不同的環境動態性。因此，環境依賴性為本研究的動態能力定義的特徵之一。

第三節 組織運作體系的 ARC 模型

2.3.1 組織營運的邏輯

Saloner et al. (2001) 指出，企業的績效 (performance) 取決於企業採取的行動 (actions) 和實施行動的環境 (context)。行動指獲取和使用企業資產，資產包括技術訣竅、業務流程、工廠和設備、品牌權益、正式與非正式的組織結構、財務資源等；行動包括利用已有資產和獲取新資產。雖然行動的決策多數是日常性和漸進性的，但有些獲取和使用資產的決策可能對企業產生深遠影響。



企業的內部環境包括已有的資產和企業的組織方式；企業的外部環境既包括產業特徵，如實際和潛在的競爭者、買方和供方，也包括非市場因素，如企業運營所處的法規環境、政治環境和社會環境。企業的行動及其面臨的環境共同決定業績。環境和行動共同決定業績的方式，包括管理者採取的行動受所處環境的制約，或企業採取的行動促使環境發生變化。

Saloner et al. (2001) 主張，管理的核心是為企業制定成功的策略，一致性的策略包含：長期目標、企業範圍、競爭優勢、與基本邏輯等四個要素。策略指向一組清晰且長期持久的目標，如市場地位或狀況。目標應具有明確的指向性，是策略所要到達的何處 (where)，為企業準備採取的行動提供指導，並具有對員工的激勵作用與對市場的競爭作用。經營範圍明確定義企業從事的活動，包括產品、市場、地理區域、技術和與相關流程的界定。範圍是策略中的什麼 (what)，它也界定企業不從事的活動，讓企業集中精力做好範圍內的事。競爭優勢是策略中的怎樣 (how)，它說明企業在選定的範圍內怎樣達到長期目標。競爭優勢的潛在來源很多，可歸納為其產品或服務提供給顧客的價值高於競爭對手，或以低於競爭對手的成本提供類似的產品或服務。企業在某方面做得比大部分的現有或潛在競爭對手好，它就在這項活動上佔有優勢，但只在有助於提高企業實現長期目標的能力時，它才會成為競爭優勢。策略的邏輯則回答為什麼 (why) 的問題，要為完整的策略確定對企業及環境的正確假設，企業為什麼會成功的核心論據。除非清晰地說明目標、範圍和競爭優勢怎樣結合在一起為企業的成功提供一致和令人信服的理由，否則僅是列出一系列要素而非策略。

企業必須創造 (create) 價值，並獲取 (capture) 自己所創造的價值。為了創造和獲取價值，企業必須擁有持續的競爭優勢與某種獨特性 (specialness)。否則，對手會模仿企業行為，讓隨之而來的競爭嚴重削弱企業的價值獲取能力。任何特定競爭優勢都來自企業內外部環境，亦即企業的資產、組織、產業和非市場環境，而競爭優勢則是企業本身及其與環境之間的關係的特徵。Saloner et al. (2001) 也主張，競爭優勢可分為兩種類型：基於企業位置 (position) 的競爭優勢和基於企業能力 (capability) 的競爭優勢。能力主要植根於企業內部環境，位置則主要植根於企業外部環境。只有當競爭對手無法效仿而顧客又看重企業



提供的價值時，在內部出現的超強能力才能給企業帶來益處。優勢是相對於競爭者來衡量，並要接受潛在顧客的評估。儘管位置優勢與競爭者相關，有時得益於歷史事件，但往往是某種內部資產的派生物，而且內部資產必須用來捍衛地位。大部分優勢企業同時具備兩種類型優勢，二者之間互相強化。

位置優勢有三種主要形式：具吸引力的產業結構、產業異質性、以及關係網絡等。例如，品牌、客戶關係、政府的保護和支持、地位、分銷管道、地理占位、現有顧客群，產業標準、以及商品或資訊流的關口等。許多位置優勢歸於企業相對於實際和潛在競爭者的率先行動（move first or pre-emption），但企業最有價值的能力往往是其組織特質，而與企業無法分割。專門技能散佈於企業各處，組織則擁有獲取和協調資訊的常規，因而能力是組織的一種特質。個體的經驗能力因素可以發揮一定作用，但組織常規、確定正式權力的層級、團隊為自動執行複雜任務而建立的正式程序和非正式規則更為重要。企業需要在特定環境下運用能力來實現競爭優勢，還要在自身能力超過多數實際和潛在競爭者的市場上施展能力。當企業通過比對手更出色地進行一系列活動而展現競爭優勢時，這種能力的特殊運用就是獨特能力（distinctive competence）。

如果競爭優勢的來源能阻止競爭，則該競爭優勢具有可持續性。能力優勢的可持續性所面臨的主要威脅，是對手可能對競爭優勢進行診斷和複製或使其變得陳舊過時。企業的位置優勢，也可能因為競爭者擠進相同位置或位置本身的價值遭到破壞而喪失。要想持續能力競爭優勢，需要能力難以模仿或在對手趕上之前提升學習能力。難以模仿的關鍵在於因果模糊性（casual ambiguity），組織外部甚至組織內部的人都很難確認是什麼使組織具有該能力競爭優勢。因果模糊性有複雜性（complexity）與隱性知識（tacit knowledge）兩種潛在決定因素：首先，共同構成能力優勢的結構、常規和個別屬性所具有的複雜性，單獨複製某些要素是不夠的，而且要想弄清為達到預期目的的所有因素也很困難，因為很難把握要素間的相互作用。其次，許多能力優勢的基礎知識往往屬於隱性知識或未經整理的知識，而這些知識與行為是內化的。位置和能力往往在相互作用的過程中為企業提供競爭優勢，而且很難確認優勢有多少屬於位置優勢，多少屬於能力優勢。識別競爭優勢來源是要提醒管理層，對不同屬性個別加以保護和利用。而根據位置和能力進行思考，更會影響到企業對所面對機遇的感



知。例如 Prahalad and Hamel (1990) 建議將企業視為由能力界定而非產品界定。

管理者想創造和維持競爭優勢，就要對企業內、外部環境有深刻的理解。因為無論企業的策略優勢是基於位置還是能力，優勢都來源於外部和內部環境。如圖 2.1 所示，公司的內部環境由其資產和資產的組織方式所確定。資產創造競爭優勢的關鍵是組織，最好的組織設計則依賴於策略。而組織設計則成為策略最重要的運作體系。此觀點也更加深動態能力策略需要組織營運的重要性。

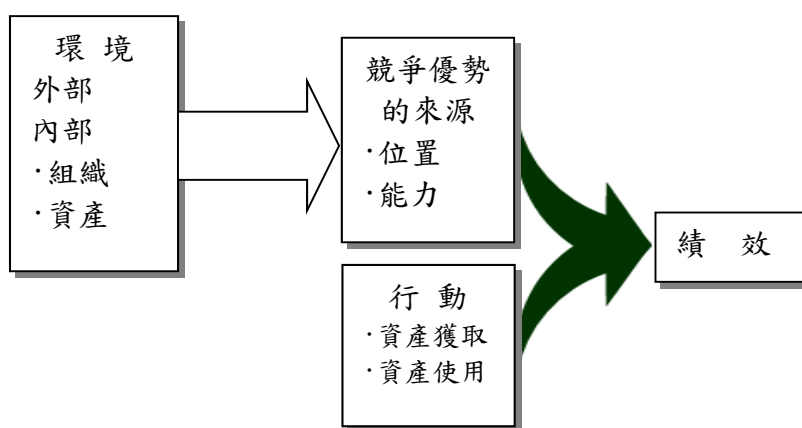


圖 2.1 競爭優勢的來源

資料來源：Saloner G, Shepard A, Podolny J, et al · Strategic Management, John Wiley & Sons, Inc. 2001, p.66

2.3.2 組織營運的 ARC 模式

協調 (coordination) 和激勵 (incentive) 是每個組織必需面對的兩類主要問題，而且兩者是相互關聯的。協調問題指企業獲取和配置它所控制的眾多資產的方式，是讓每個成員都領悟企業目標，並說明企業追求目標。企業存在的理由，是因為企業通過組織協調可能比通過市場協調更有效率。協調活動是企業資產的獲取和配置。無論有形資產或無形資產，都要在恰當的地方得到適當的類型和數量，以保證企業高效率地運營。所以協調問題是確立組織設計，實現企業內的資產流動，從而盡可能高效地達到企業目標。例如，平衡專業化收益



和一體化收益、設計決策流程、以及設計組織內的資訊流動方式。激勵問題是指怎樣使員工採取與企業目標一致的行動，因為企業員工都有自己的目標和願望。激勵問題產生在個人層面和下屬單位層面，是從隱匿資訊(hidden information)和隱匿行動(hidden actions)中得出真正努力的類型和程度，所以也是協助解決協調的問題。Saloner et al. (2001) 主張，解決協調和激勵問題的三種組織設計的管理工具：體制 (architecture)、常規 (routine) 和文化 (culture)，簡稱 ARC。(圖 2.2)

第一、體制：包括企業劃分下屬單位的方式、單位間的彙報關係(reporting)、單位間正式與非正式的聯結機制(linkage)、企業治理(governance)的層級結構(hierarchy)等結構因素(structure)，以及組織不同職位的招聘(recruitment)、薪酬(compensation)政策與資訊系統。結構主要是要解決協調問題，薪酬和資訊系統則主要是解決激勵問題。組織圖描述體制的結構，把員工劃分為團體，通過彙報關係把他們組織到一個管理層級中，並界定單位之間的聯結。一些聯結由彙報關係和彙報管道組成，上級通過這些關係和管道來實施控制並配置資產。水準聯結則是單位間可以通過資訊和資源的共用而達到更高效地運作。因為溝通和資源分享在單位內部比在單位之間容易，所以單位聯結深刻影響企業內的資源流和資訊流。就體制中的薪酬和獎勵而言，隱匿行為和隱匿資訊使管理層不能精確地觀察到單位與個人做過和正在做的事情。企業通過建立恰當的激勵來引導它所期望發生的行為。

第二、常規：是企業被普遍接受的做事方法、程序(procedure or process)與習慣(habit)，是每天從事的大部分活動和制定的大部分決策。許多常規既沒有經過徹底的整理，也不是由任何人理性決定，而是隨時間推移經過大量重複，直到參與者認為理所當然而形成。常規的關鍵在於體現運行過程中相互作用各方建立的介面(interface)。介面是由各方對傳遞物件的共同意願和完成傳遞的約定所組成。常規化能產生協調收益，使員工在某過程中變成專家，而利於實現專業化收益。介面的標準化可以促進跨單位合作也產生資訊效率，減少工作任務在單位間傳遞所需的資訊交流。一旦常規深入人心，就不需要結構關聯機制或管理者的介入。與處理偶發性協調的聯結過程相比，常規是解決重複性協調的辦法。常規也可改進激勵問題，因為常規為獲得更好的績效指標創造機會，而標準化介面也使標準化指標成為可能。



第三、文化：是組織內的個人所共有的價值觀（value）和信念（belief），以及相應的用來制定大小決策的可評價標準（evaluation criteria）。Schein（1990）將文化定義為群體在解決其外在適應與內在整合問題時，學得的一組共用的基本假設，因為運作良好而被視為有效，因此傳授給新成員作為遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法。文化既約束企業可以採取的行動，也促進行動的發生。如果員工們感到某項決策與共同的價值觀和信念相一致，就會支援這項決策，因此文化能引導合作創造機會。一個能促進溝通和資源分享的文化，可以節省實現資源和資訊共用所必需的層級和結構聯結機制。許多企業有意識地結合經濟激勵和文化，以誘發個體績效與合作的平衡。企業及其外部環境的共同信念，也能幫助員工把精力集中在競爭優勢的工作上。有時強有力的文化，可能比金錢激勵更為有效。

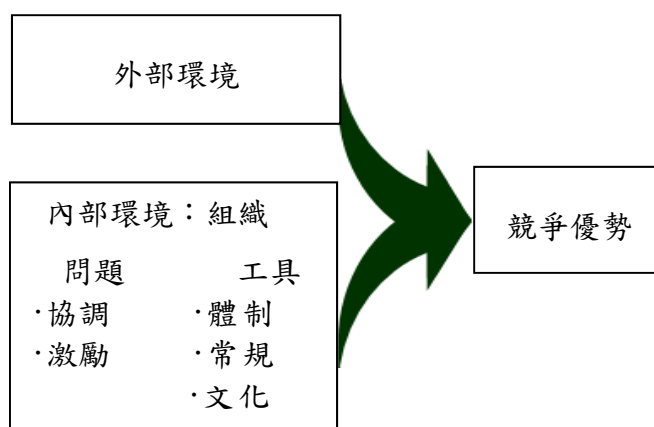


圖2.2 內部環境和競爭優勢的聯結

資料來源：Saloner G, Shepard A, Podolny J, et al · Strategic Management, John Wiley & Sons, Inc. 2001, p.95

ARC 分析框架表示，體制、常規和文化三種組織工具可用來解決組織設計所必須解決的協調與激勵問題。有效的設計需要這三個因素的和諧運作，而協調和激勵問題也是相互關聯的。組織設計包含許多關係複雜的因素，所以優異的組織設計與運作可以產生明顯的競爭優勢。



(三) 策略的 ARC 組織營運系統

組織設計必須對實現企業策略目標起作用，必須與處在企業策略核心地位的競爭優勢相匹配。當企業設計與其競爭優勢匹配時，組織與策略就達到策略性聯結 (strategically aligned)。獲得競爭優勢不是一個靜態目標。即使企業策略不改變，競爭對手的行為往往也會迫使它完善並深化其競爭優勢。當企業環境發生變化或出現新機遇，企業也可能想建立新的競爭優勢。這種變化有時是由產業內的演變，或是經濟上的其它變化強加於企業的。圖 2.2 顯示競爭優勢動態性與策略連結的兩層含義。第一，如果企業要應對競爭的挑戰，則必須持續發展和深化現有優勢，而進行利用競爭優勢的活動。第二，隨著時間流逝，企業可能想改變策略，尋求其它形式的競爭優勢，而進行開發新的競爭優勢的活動。

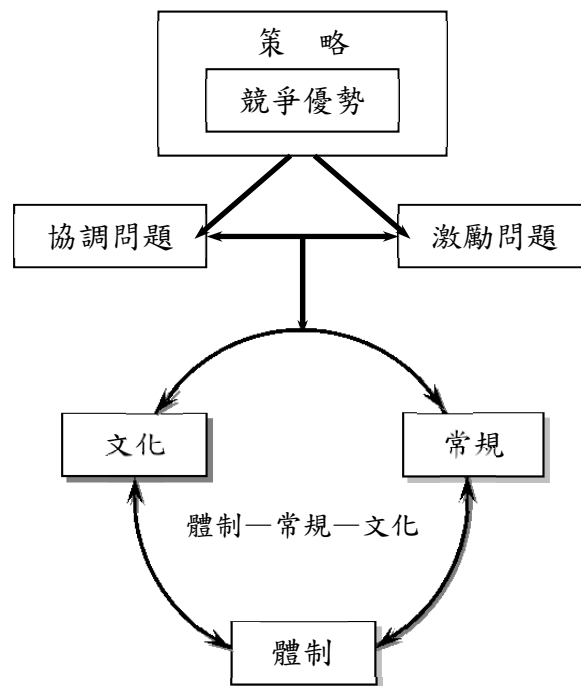


圖2.3 策略的ARC營運與連結

資料來源：Saloner G, Shepard A, Podolny J, et al · Strategic Management, John Wiley & Sons, Inc. 2001, p.96



雖然每個企業都需介入利用和開發兩種活動，但是介入程度不一，往往偏重其一。有些企業像利用者（exploiter），另有些則像開發者（explorer）。環境常會支配哪種模式的活動更容易成功。例如，在成熟穩定產業中，利用方式可能對取得卓越績效更重要。但在大量技術或競爭變化衝擊的產業中，可能更適合採用開發方式。這兩種活動類型對組織設計有不同的含義，支持活動的 ARC 也存在明顯區別。因為典型的企業既要利用又要開發，兩者兼顧（ambidextrous）是很大的管理挑戰，須要在同一企業中把兩套不同的組織設計融合起來。

Chandler（1962）主張組織結構是跟隨策略而變動，組織結構與策略相配合的程序是複雜的，而且必須對現行組織結構的歷史、發展過程及其包含的組織規模環境與技術等變數，進行深入的瞭解。關於環境、策略與組織的關係，Chandler（1962）透過實證而主張：企業會針對市場需求訂定因應策略，並且分配可運用資源以達成預期目標；組織結構受策略影響而改變，然後整合現有資源以支持新策略的運作需求。因此，他提出環境影響策略，策略影響組織的模式。Richardson（1972）使用能力（capabilities）概念強調企業的知識、經驗和技能，並主張企業開展許多的活動需要由具備適當能力的組織來開展運作。

Brown & Eisenhardt（1998）指出，組織需要具備兩種時間導向（temporal orientations），包括現在與未來。就現在而言，利用（exploitation）透過持續的漸進式創新與短期性的學習而居於主導地位，這些創新與學習導正融入於產業的主流設計與漸進式的科技變動之中。相對的，為未來作準備則涉及從實戰經驗中學習、新產品設計、組織設計、架構創新（architectural innovations）、以及發展替代性產品等。利用相對於開發需要在流程與角色和系統方面，具有高度的結構性、緊密的控制性文化、以及更加強調階級制度（hierarchy）。利用活動的時間架構（time frames）相對於開發活動的時間架構短，而且現存廠商的開發活動通常是在大型且歷史悠久的利用型單位中發展。由於強烈的組織慣性（organizational inertia），開發型單位必須與利用型單位予以實體與文化的隔離，並且在誘因結構上採取不同時間長度（time horizons）。要能在多重時間結構下發展各種創新流，並導正融入各種科技週期，組織體制（organizational architectures）必須能包含相互不一致的組成單位。因此，組織能力或能力是需要組織營運系統的支持。



Saloner et al. (2001) 主張企業的競爭優勢根植於環境，無論企業的策略優勢是基於位置還是能力，優勢都來源於它的外部 and 內部環境。內部環境是由資產和資產的組織方式所確定，而且資產創造競爭優勢的關鍵是組織，所以企業的競爭優勢是必須要有組織基礎的。能力作為競爭優勢的主要來源之一，這也表示能力需要組織的支持。本研究即是以 ARC 架構，作為組織運作體系的理論框架。

針對組織運作體系的工具維度以及作用物件與機制，基於本研究對重要相關文獻的綜合論述以及案例企業的深入解析，證實動態能力確實需要組織運作體系的支援，而且該組織運作體系可以體制維度、常規維度、文化維度等三個工具維度，以及協調作用與激勵作用作為該體系的核心架構元素。體制、常規、文化等三個工具維度是企業組織可以相當程度上自主規劃運作和調整的工具。它們彼此之間有緊密的聯繫與相互因果關係。這些工具維度透過協調與激勵等作用機制，對於企業的日常運作、策略執行、組織發展和能力演進等都產生關鍵性的影響。



第三章 考量精實思想的動態能力組織營運模型

建構動態能力組織運作體系模型的目的，是描述動態能力在企業組織內部的具體運作機制。本章將整理與分析精實思想的程序和應用，並將之融入前一章論述的動態能力理論與 ARC 組織運作體系模型，來建構出考量精實思想與應用的動態能力組織運作體系模型。

第一節 精實思想的起源與原則

3.1.1 精實思想的起源

“精實”的概念源自於 1980 年代美國麻省理工學院進行的國際汽車研究計畫。在 1990 年，由 James P. Womack 等人為國際汽車計畫撰寫出版的介紹豐田生產方式的全球暢銷書《改造世界的機器 The Machine That Changed the World》中，正式將豐田生產方式稱為“精實生產（Lean Production）”。精實生產是對豐田生產方式的等日本生產管理進行深入研究後得出的管理原則和思維，是比豐田生產方式使用範圍更寬的生產方式。精實生產是一種生產管理技術，它能夠大幅度減少閒置時間、作業切換時間、庫存、低劣品質、不合格的供應商、產品開發設計週期。它是繼大量生產方式之後，對人類社會和生活方式影響巨大的一種生產方式。精實生產的實現過程不追求擁有大量的尖端科技設備，而是首先進行企業管理的思維革新，在產品設計方式、企業組織模式、計畫與控制方式、供銷體系、品質保證方式、人力資源管理、工廠佈置等方面進行創新。

其中，改善（Kaizen）起源於 Toyota 在生產、機械和商務管理中持續改進的管理方法。目前已經應用在更多的領域，如金融服務、保險、醫療、政府機構等的採用。在商業中使用的時候，改善（Kaizen）可應用於所有的運營流程如供應鏈與服務流程，而且公司各層級的員工都應據備此管理觀念，包括從公司執行長到第一線的基層員工。改善（Kaizen）的目的在於用科學的方法來消除浪費，是針對日常流程，具體目的是超越簡單的生產力提升，同時讓工作氛圍和



諧、減少勞苦的工作時間。改善是一種人性化的生產管理方法，不但提高生產力也提高人力資源的參與性，鼓勵工人參與改善。

所以，精實生產的核心是消除一切無效的勞動和浪費，它把目標確定在持續改善上，通過不斷地降低成本、提高品質、增強生產靈活性、實現無廢品和零庫存等手段確保企業在市場競爭中的優勢，同時，精實生產把責任下放到組織結構的各個層次，採用小組工作法，充分調動全體職工的積極性和聰明才智，把缺陷和浪費及時地消滅在每一個崗位。精實生產方式的優越性不僅體現在生產製造系統，同樣也體現在產品開發、協作配套、行銷網路以及經營管理等各個方面。精實生產與傳統的大批量生產方式相比較，則如表 3.1 所示。

表 3.1 大批量生產方式與精實生產方式的比較

	大批量生產方式	精實生產方式
產品生產	標準化，品種單一	系列化，多品種
設備	專用、高效、昂貴	彈性高、效率高
分工與工作內容	簡單、重複	多技能、豐富
操作人員	單一技能	多項技能
庫存水準	高	低
製造成本	低	更低
產品品質	高	更高
適用的市場條件	賣方市場	買方市場

資料來源：作者整理

3.1.2 精實思想的原則

1996 年 James Womack 和 Daniel Jones 的《精實思想 (Lean Thinking)》一書問世，標志著“精實”跨出製造業，而成為普遍的管理哲理在各個行業傳播和應用，它首先成功地在建築設計和施工中應用，之後陸續在服務行業、民航和運輸業、醫療保健領域、通信和郵政管理以及軟體發展和程式設計等應用中產生很大的貢獻。精實思想的應用範圍不再局限於製造型企業的生產系統，而是逐漸向生產行業的整個產業鏈乃至服務業延伸。



Womack & Jones (1996) 歸納精實思想在不同行業的應用經驗之後，提出出精實思想的基本原則包括：

1. **顧客確定價值 (Customer value)**。精實思想的關鍵出發點是顧客價值。價值只能由最終用戶來確定；而價值也只有由具有特定價格、能在特定時間內滿足使用者需求的特定產品或服務來表達時才有意義。
2. **識別價值流 (Value stream mapping)**。價值流是使一個特定產品（不論是一個商品、一項服務，或者是商品和服務的結合）通過任何一項商務活動的三項關鍵性管理任務時所必須具備的一組特定活動。這三項任務是：(1). 從概念設想，通過細節設計與工程，到投產過程中解決問題的任務；(2). 從接訂單到制定詳細進度到送貨過程中的資訊管理任務；(3). 在從原材料製成最終產品，送到使用者手中的物質轉化任務。
3. **價值流動 (Value flow)**。一旦精確地確定了價值，需要企業完整地制定出某一特定產品或服務的價值流動圖，消滅明顯的浪費步驟，要使保留下來的、創造價值的步驟流動起來。Henry Ford 等美國汽車業先進是最先真正認識到流動潛力的人，他們建立了流水線，但是只適用於大批量生產方式；而日本的大野耐一則在精實生產中實現了少量生產條件下的連續流動。
4. **拉動 (Pulling)**。從“部門”和“批量”轉化到“生產團隊”和“流動”，其明顯的成效是：從概念到投產、銷售到送貨以及原材料到用戶所需的時間大大地減少，顧客不斷變化的需求能得到及時滿足，因此可以實現用戶需求拉動生產或服務。
5. **盡善盡美 (Perfection)**。當企業能精確地確定價值、識別出整個價值流、使得為特定產品（或服務）創造價值的各個步驟連續流動起來，並且讓用戶從企業拉動價值時，就能提供出更接近使用者真正需要的產品或服務，企業在無止境地不斷減少付出的努力、時間、場地、成本和錯誤。

第二節 精實思想在組織運作體系的角色



3.2.1 精實思想對動態能力運作機制的影響

Teece et al. (1997) 指出，常規 (routines) 或程序 (processes) 是動態能力的重要成分，但是必須區分維持現行運作的生產常規 (production routines)，以及追求改善的學習常規 (learning routines)。Winter (2000) 主張，組織能力 (organizational capabilities) 是高階的常規 (high-level routines) 或常規的組合 (collection of routines)。它結合與執行各項投入流量，並為特定型態的產出，提供管理者決策性的選擇。Zollo & Winter (2002) 指出，動態能力 (dynamic capability) 是為了改善效益 (effectiveness)，在組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組合型態。Winter (2003) 認為，一般或零階能力 (ordinary or zero-level capabilities) 是讓企業在短期內生存的能力，而動態能力 (dynamic capabilities) 則是延伸、修正與創造一般性能力的的能力。

很顯然的，精實思想正是強調持續改善的一種學習常規，也是一種延伸、修正與創造一般性能力的高階的學習性能力。精實思想運用在製造生產就是精實生產 (Lean Production) 的管理概念，它運用在服務流程則是精實服務 (Lean Service) 的管理方法。所以，精實思想也是產生動態能力的來源之一。Teece et al. (1997) 結合演化經濟學的企業模型和資源觀提出動態能力策略觀，並以三個關鍵要素建構動態能力的策略框架，包括：程序、位置和路徑。組織管理程序是指企業處理事情與解決問題的方法、日常規則、或實踐與學習的方式。Teece et al. (1997) 並指出學習為動態的概念，是通過重複和試驗而能夠更好且更快完成任務，並幫助發現新市場機會的過程。學習包括個人和組織的技能，由集體學習產生的組織知識，存在於企業的各種活動、常規、組織邏輯、或集體行為中。動態能力的協調特性也促進跨組織學習 (interorganizational learning)，協作 (collaborations) 與結盟 (partnership) 等方式作為新的組織學習方式，說明企業確認運作不善的職能常規與避免管理的盲點。學習性是精實思想的重要特性之一，因此精實思想的妥善利用正可以為企業建構必要的動態能力。



3.2.2 精實服務在金融保險業的應用

誕生於汽車製造業的精實生產理論，其應用範圍早已超出汽車製造業甚至是一般製造業，產生於精實生產理論的精實思想被越來越多的引入到服務業當中，特別是金融保險業與醫療服務業。根據渣打銀行的內部資料，早在2006起，渣打銀行將減少浪費的思想應用於服務品質過程中，通過優化服務流程，減少顧客等待時間等，早已取得良好的效果。基於金融保險業提升服務品質的強烈需求以及精實思想在金融保險業中的可應用性，本論文即嘗試從精實思想視角來研究A保險集團藉由精實服務流程來提升企業動態能力的問題。

針對精實服務的內涵，Cynthia Karen Swank 在領導的Jefferson Pilot Financial (JPF) 公司中實施精實服務，雖然回避了對精實服務的概念界定，而是在公司業務處理中實際的運用精實思想中的精實小組、看板管理、價值流管理等方法。對於“精實服務是在服務中引入精益的思想、原則、方法”沒有太大爭議，重點是如何將精實有效的應用於服務業中。客戶參與是服務業的一大特徵，參與使客戶面臨更多的選擇機會，但客戶卻必須為選擇承擔更多的責任和花費更多的時間，這被James P. Womack等人稱作“21世紀消費者所處的困境”。針對這一困境，James P. Womack & Daniel T. Jones (2005) 提出的“精實消費 (Lean Consumption)”概念，主張在消費和供給的現場將精實原則運用在消費端，去除其中的浪費。因為很少有企業體認到，消費也是一種流程——即解決問題的流程，以一系列緊密連結的商品及服務，讓消費者滿意。他們基於顧客視角提出了精實消費的原則：第一，商品或服務能完全解決顧客的問題；第二，不會浪費顧客的時間；第三，為顧客準備好想要的商品或服務；第四，在顧客需要的地點提供需要的商品或服務；第五，在客戶需要的時間提供需要的商品或服務；第六，持續整合方案以減少顧客的選擇。

James P. Womack 與Daniel T. Jones 除了提出精實消費以外，還在《精實解決方案——公司與顧客共創價值與財富》一書中提出“精實供應”，認為“如果真正的精實供應能夠與真正的精實消費密切結合，這能使消費者更好，使員工更滿意、供應商更能提高獲利”。精實消費的提出使金融保險機構更準確的把握客戶需求和價值成為可能。而定義客戶價值正是提升金融保險零售服務品質的出



發點。精實思想在服務領域的應用為零售消費產品的服務品質的提升提供具有可借鑒性的原則和方法。雖然精實已經在服務行業開始應用，但引入時間相對較短，無論在應用的廣度上還是深度上都有待加強。關於在服務領域如何具體應用精實思想，提出的還比較少，具體的精實服務操作實務如表3.2所示。

表 3.2 精實理論在服務業中的運用

公司	精實運用	效果
Jefferson Pilot Financial (JPF)	1. 精實小組（業務處理單元） 2. 價值流管理 3. 縮短交貨期（服務週期） 4. 看板管理；	1. 服務週期縮短 70% 2. 人工成本降低 26% 3. 瑕疵品修復減少 40%
美國第一銀行	1. 員工培訓與建立專案團隊 2. 價值流管理 3. 流程再造	1. 服務週期縮短 30%以上 2. 部分行政流程由 20 分鐘縮短到 12 分鐘 3. 投訴流程從 30 天降至 8 天
Stanford 醫院	1. 跨部門團隊協作 2. 消除浪費	1. 每年節約物資成本 2500 萬美元 2. 病人看護小時數減少 35.8%
Tesco 的精益消費	以精實思想五項原則的“定義價值為基礎”，深入挖掘顧客需求	根據顧客購買習慣資料，分析出單身男人的“足球俱樂部”、年輕母親的“媽媽俱樂部”，並根據不同的俱樂部制定、提供有針對性的促銷雜誌。還為女性推出瘦身購物車。

資料來源：A 保險集團內部資料，經作者整理

第三節 動態能力組織運作體系模型

企業策略是企業在競爭環境中，為了適應未來的發展變化以求得長期的生存與發展，或在極度激烈變動的環境下追求短期優勢，而進行的整體性決策與思考邏輯。不同企業面對的經營環境以及從事的市場與產品特性各不相同，所以適合採取的策略決策與思考邏輯也是同中有異、異中存同，因而有不同策略學派的多元化發展。然而，環境因素變化的不確定性形成了動態環境。根據 Gerloff 等人的研究，環境變化反復無常程度可分別以環境變化的速度快慢和幅



度大小來衡量。Emery & Trist 針對企業環境，依照複雜性（complexity）和動態（dynamics）兩項因素進行分類。複雜性是指企業組織規模越大，其面對的複雜程度就越大。動態則是指環境結構（configuration）經過時間的改變速度。當商業環境非常複雜，變化速度非常快時，經營環境的動盪使得競爭者之間的有序行為，變得更加艱難。面對動態環境的企業組織，即是以持續競爭優勢為其策略的終極目標。Teece et al.（1997）指出，在越來越動態的環境下，快速的技術創新、管理創新、消費者需求快速變化等因素，都會給企業原有的競爭優勢帶來創造性的破壞。因此企業必須不斷提升能力、進而更新資源優勢，才能不斷保持和擴大競爭優勢。

Eisenhardt & Martin（2000）也主張，動態能力的有效型態隨不同的市場動態而不同。他們將市場分為適度動態市場和高速變化市場兩類。在適度動態市場下，穩定產業結構的變動使動態能力類似傳統的常規概念。此時動態能力是複雜（complicated）、細節（detailed）、且分析性（analytic）的程序，並延伸依賴于現有知識而且線性執行（linear execution）可預見的結果。例如，結構變化市場中的產業結構模糊不明，動態能力是簡單（simple）而非複雜、經驗化（experiential）而非分析性、而且反復（iterative）而非線性（linear）的程序。它依賴快速創造的知識，具備調適性（adaptive）而且反復的執行（iterative execution）。在適度動態市場中，動態能力的演進強調變異（variation），但在高速變化的市場中，動態能力則強調選擇（selection）。

本研究強調組織營運的特性，加強動態能力定義內涵的可操作性，參考 Eisenhardt & Martin（2000）、Zollo & Winter（2002）與 Winter（2003）的定義，將動態能力定義為：企業為了獲取持續競爭優勢，在組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組合型態。它延伸、修正與創造一般性能力並表現為一組特定且可確認的流程組合。所以動態能力不能脫離組織的運作，動態能力確實需要組織運作體系的支持，這也是本研究的核心部分。另外，根據 A 保險集團的案例分析，它的精實服務流程是企業組織為因應外界環境的動態性，在組織內部透過相關組織程序機制的營運所建立起來的。所以，不論由學術研究成果、具體案例分析、或是直覺的商業判斷，都支持推論出外部的環境動態性以及內部的組織運作體系共同影響和建構起企業的動態能力。（參考

圖 3.1)

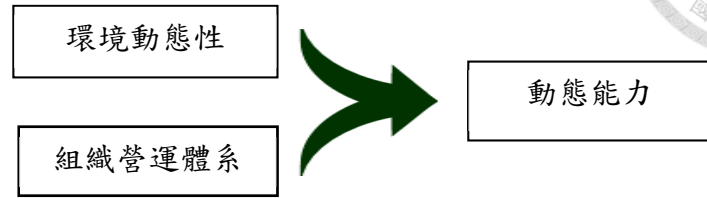


圖 3.1 動態能力組織運作體系圖

資料來源：本研究整理

針對組織運作體系，Saloner et al. (2001) 提出的 ARC 分析框架已表示，體制、常規和文化三種組織工具可用來解決組織設計所必須解決的協調與激勵問題。他們主張，有效的設計需要這三個因素的和諧運作，而協調和激勵問題也是相互關聯的。組織設計包含許多關係複雜的因素，所以優異的組織設計與運作可以產生明顯的競爭優勢。(參考圖 3.2)

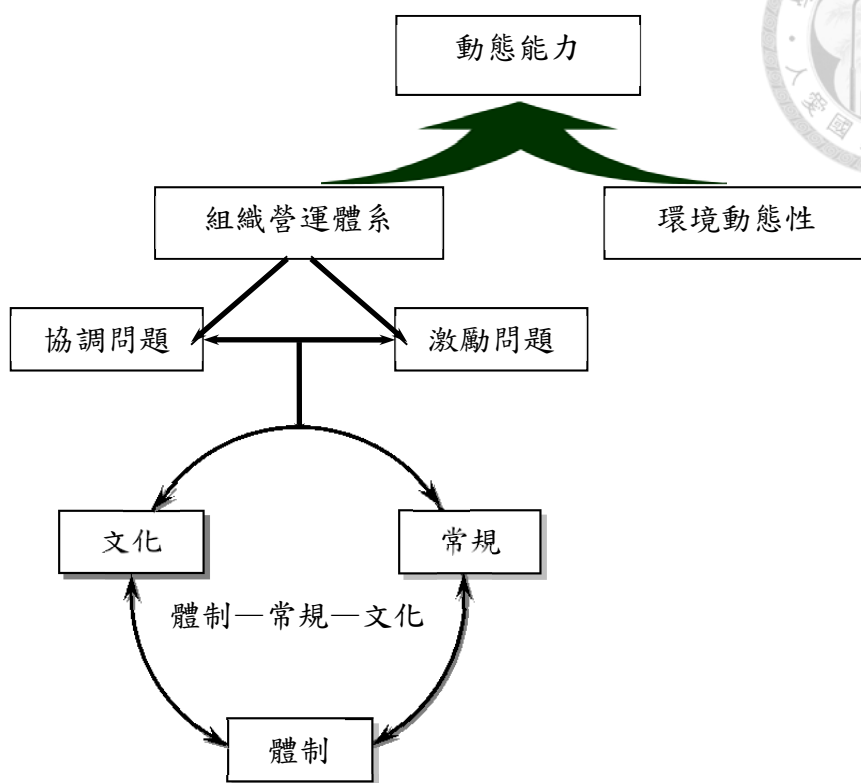


圖3.2 動態能力的組織運作模型

資料來源：本研究整理

本論文係針對金融保險機構運用精實思想以提升其企業動態能力作為研究主題，以本文提出的動態能力組織運作體系為理論架構，透過 A 保險集團的精實服務程序案例分析，解析企業動態能力的運作機制。



第四章 A 保險集團的精實服務案例分析

第一節 保險產業的現況、展望與挑戰

4.1.1 全球保險產業的現況

1. 全球產險市場現狀

根據瑞士再保險公司的研究分析，在 2014 年，全球的財產及意外險市場發展具有高度不確定性。在費率長期疲軟的條件下，市場正在徘徊中尋找方向，其中一些業務和險種的費率略有上升，但另一些則走低。投資收益較低，保險價格又相對平穩，這些都使得盈利水準疲弱。雖然釋回賠款準備金可以緩解盈利壓力，但目前產險市場的情況比較尷尬。一方面，因為保險公司有盈利，從而無法提高保險價格或要求嚴格的承保條件，而另一方面，這一盈利水準又不足以使得保險公司放寬其整體承保條件和降低資本要求。這正是目前的總體環境導致這種情況的出現。低利率水準使得盈利水準較低，而一般公認會計準則 (GAAP) 計算的資本金水準較高。理賠額度增幅較低使得賠款準備金得以釋回，並導致費率長期的疲弱。保險精算師們正在尋找新的定價和準備金的計算因子。

綜上分析，自 2008 年以來，產險市場的總體特徵就是盈利疲弱，主要原因即為承保業績不佳，並且投資收益低迷。2012 年，新興市場占全球產險保費的比例升至 17.4% (2011 年為 16.3%)。瑞士再保險公司預計到 2023 年，此比例將增至 28%。而亞洲新興市場所占份額最大，預計將達到 15% (2012 年為 7.1%)。就絕對金額而言，2013 至 2023 年期間，亞洲新興市場預計將貢獻約 3,500 億美元的新增產險保費，相當於全球同期新增保費的四分之一。

2. 全球壽險市場現狀

2012 年，全球壽險保費增長停滯不前，保費收入約為 24,650 億美元。已開發國家市場的保費收入下降 0.1% (扣除通脹後) 至 20,890 億美元。其中，北美



洲保費下降約 2.4%，西歐下滑 3.6%，大洋洲則減少 5.9%。值得慶幸的是，發達經濟體中的日本和香港取得強勁增長，增幅分別為 8% 和 6.6%。新興市場保費增長了 3.6% 至 3,760 億美元。其中，拉丁美洲的增長非常強勁，達到 17.7%，非洲和東歐也有所改善，分別為 3.5% 和 3.3%。亞洲新興市場的保費收入卻出現下滑（-0.1%），主要原因是中國和印度的壽險保費收入縮水了 2.0% 左右。自 2009 年底以來，壽險業盈利水準出現緩慢下滑。由於保費增長疲弱、投資收益較低，目前全球綜合性和大型壽險樣本公司的平均股本回報率 (RoE) 低於 10%。

由於金融市場有所改善，同時很多國家（包括美國、荷蘭、丹麥、瑞典、義大利、西班牙和瑞士等）的監管機構予以支持，危機後壽險公司的資本狀況有所恢復。此外，因為低利率導致資產市值增加，而負債則通常以帳面價值計價，所以現行會計準則下的股東權益水準暫時升高。長期的低利率環境、監管約束和盈利壓力使得很多壽險公司嘗試將非核心或表現不佳的業務剝離出去。在一些成熟市場，有些保險公司已經剝離了某些經營機構，以便專注於核心市場或為高增長新興市場的策略性投資提供資金。鑒於歐債危機和低利率環境所帶來的挑戰和風險，去年評級機構下調很多保險公司的評等，並將一些歐洲、美國和加拿大公司的發展前景調減為負面。

4.1.2 保險產業的展望與挑戰

1. 全球產險市場展望

由於預期保費費率上升且經濟環境改善，今後幾年保險公司的收入和盈利水準將預計得以改善，雖然幅度可能很小。然而，即使央行開始調高利率，投資收益率仍然較低。因此，保險業將在一段時間內受困於低盈利的狀況。為改善盈利，保險公司必須全面提高營運效率，包括改善商業模式、削減分銷成本、提升資產管理並改善資本管理水準。較長期而言，投資收益上升會改善營業利潤。而回歸正常的利率水準將有助於長尾意外險業務的發展。傷害與健康險市場則是保費下跌，但具體狀況因不同市場而異。



2. 全球壽險市場展望

2013 年，工業化國家保費預計將增長 2.4%，2014 年之後增長預計將提高至 3% 左右。2014 年新興市場保費增長出現反彈，而後直至 2018 年預計將保持在 8-9% 左右的水準。壽險業目前正處於發展的十字路口：

一、產品組合：低利率、對於長期保證產品較高的監管資本要求、以及避險成本增加等，都將影響保證型投資產品的發展。壽險公司將繼續從儲蓄/累積型業務轉型並：(1). 更加注重保障型和健康險業務，因為這些業務的盈利來源較少依賴於投資收入；(2). 推動投資連結型產品的開發，這些產品是傳統儲蓄業務的替代品，並具有更高的資本效率；(3). 提供時間更短、形式更靈活的新型保證產品，可以在市場條件變化時得以重新定價。

二、市場結構：成熟市場今後將會出現更多整合和資產剝離的活動，而高增長市場將繼續保持其增長態勢。此外，在美國設有經營機構的歐洲公司可能會面臨競爭劣勢，因為在第二代償付能力規定（Solvency II）框架下的資本成本較高，此外，如果美國的監管政策被視為“不對等”，這些公司也很可能會退出該市場。

三、新資產類別：保險公司正尋求新的資產類別，以便與其長期負債相匹配，並且在經濟/風險償付能力框架下更具有資本效率。目前，長期基礎設施投資項目更具有吸引力，因為銀行已經從中撤離，而且政府在基礎設施融資方面有壓力。據 30 國集團估計，到 2020 年基礎設施投資需要新增資金 7.1 萬億美元。2011 年保險業的投資達到 25.5 萬億美元，如果基礎設施的資本費用不太高，保險業將來很可能會在這一方面大顯身手。

四、盈利能力：在中短期，盈利能力不太可能取得明顯改善。來自低需求、低收益率和監管方面等的壓力將會繼續對壽險公司的經營造成沉重的負擔。

雖然壽險公司的發展前景很具挑戰性，但是商業保險解決方案依然將大行其道。在全球人口老齡化和退休融資責任逐漸轉向個人的大背景下，商業性儲



蓄和退休產品將擁有大量的需求空間。對風險型產品（諸如死亡、失能和長期護理保障等）的需求依然很旺盛。因此，總體而言，經濟基本面還是比較穩健的，有利於那些反應迅速、手段高明的壽險公司將挑戰轉換為機遇。

3. 全球產壽險市場的挑戰

不論是產險或壽險，在全球各地的保險市場都面臨嚴峻的獲利壓力，尋找新的市場機會、嚴謹的資產負債管理、有紀律的成本控制、滿足客戶需求的同時尋求以更有效率的營運方式等措施，成為各保險業者生存發展的基礎。具體而論，雖然全球總體經濟環境的漸趨穩定與改善但仍在某些區域有相當的風險，資訊科技的進步與消費者行為的改變，以及金融保險市場的全球化發展等趨勢，都是全球保險業面對的共同機會與挑戰。其中，資通訊科技的進步與消費者行為的改變是促成本論文的研究主題——精實服務程序如何創造保險業動態能力——的外在環境動態變化原因。資通訊科技的進步以及消費者運用科技的方式都改變消費者購買保險產品的方式，這引發保險業者的業務與成本改變也創造了新的商業機會，隨後保險業者必須發展更價格透明且更具成本效益的營運模式來提供保險產品與服務。

大數據技術（Big Data）的發展，使得保險業者可以針對具有複雜風險性質的業務，發展更具體細緻的風險模型，以增強公司的競爭優勢。不同的市場區隔，如大型商業、中小型企業、個人客戶等，在世界各地不同法規與競爭環境的影響下，也都受到不同的影響。例如，在企業保險的市場中，保險購買的決策有協調式集中化（centralization and coordination）的趨勢，企業客戶與保險經紀人也有產壽險和結合購買或服務的趨勢，其優勢是透過單一接觸點與平台產生客戶營運流程簡化（operational simplification）的效益，保險業者也可以有更完整的資訊來進行風險評估與訂價策略。企業保險市場的中間商也配合這些趨勢的發展而調整他們的經營策略。中小型的企業保險客戶也由關係導向而趨向於資料分析導向的採購決策模式，零售的消費者市場也逐漸採用類似的分析工具來進行保險購買決策。保險業者與中間商也因此必須投資進行這些營運模式與流程的改變，以迎合這些變化趨勢，來改善客戶風險的選擇並吸引更多優質的目標客戶。



產壽險市場的零售業務(或個人業務)的特性是強調地區性與高度競爭性，它受到科技的強烈影響。科技的影響是客戶期待透過多通路管道獲得服務，包括人員接觸、電話、網路、與大眾媒體等。保險業者的挑戰就是要在日益嚴謹的法規要求下，運用科技與行銷方法尋找具規模的獲利性業務與客戶區隔，透過更有效率的營運模式與作業流程為他們提供保險商品服務。精實服務流程就在這樣的環境背景下，日益產生明顯的實際效益。

第二節 A 保險集團的精實服務流程

4.2.1 實踐精實服務的歷史與成效

身為全球前幾大的保險集團，A 保險集團著眼於上述全球保險市場的現況、展望與挑戰，調整其資本投資和科技運用、創新模式和流程改善等能夠創造規模經濟效益的專案項目上。全球的整體市場規模讓 A 保險集團，可以藉由有經濟效益的模式提供跨國客戶與中間商更全面性的服務，為終端客戶提供完整的服務以創造更大的商業利益。A 保險集團也因此得以在面對日益動態變化的環境下，提升其動態能力，以創造其持續的競爭優勢。精實服務程序就是在 A 保險集團中，扮演關鍵推動角色的重要營運模式與工具。

在 A 保險集團中，精實的意義是指在最大化資源運用效益的前提下，能促成客戶價值極大化的思考方式。它可以藉由進行持續改善以盡力去除“浪費”來達成。(Lean is a philosophy that helps us to maximize value for our customers, with the most efficient use of resources. This can be achieved through a relentless drive to eliminate ‘waste’ through continuous improvement.) 精實服務 (Lean Service) 是精實思想 (Lean Thinking) 從製造業向服務業的延伸。在 A 保險集團的實務操作中，精實思想基本上是從顧客要素、流程要素、介面要素和員工要素等方面展開精實服務研究與應用的。雖然多數研究和應用主要是從流程導向出發來進



行精實服務流程，但如果缺乏對服務業背景下對顧客價值的把握則容易導致失敗。所以，實務操作上很強調精實服務應該結合顧客角度與運作導向，以提升精實改進的效果和效率。

在 2000 至 2008 年期間，A 保險集團內只有零星的精實服務專案，例如歐洲早期的品質改善計畫。2007 年美國子公司則開始進行營運流程改善計畫，透過 e-learning 推廣小規模與較單純的立即執行項目 JDI (Just do it)，也進行較複雜的改善活動 (Kaisen event)，同時展開綠帶 (Green belt) 和黃帶 (Yellow belt) 的中階和基礎的員工精實服務專業認證。2008 年，集團財務長正式將精實服務流程納入集團策略討論中。在 2011 年，集團正式將精實服務納入集團策略中，在美國與英國的子公司大幅度增加精實服務的推廣，日本與部分歐洲大陸市場也開始展開精實專案，在美國與歐洲也開始推動最高專業級別的黑帶認證 (Black belt)。到了 2012 年，精實服務計畫則正式推廣到拉丁美洲、中東與地中海地區、亞洲太平洋地區、以及德國與俄羅斯市場等。

對於執行成果聚焦於服務品質 (quality)、遞送時效 (delivery)、成本效益 (costs)、和員工滿意 (staff satisfaction) 等具體結果的改善情況。A 保險集團定義了七個標準的衡量指標來評估精實服務專案的具體成效，包括：衡量服務品質的(1).客戶價值比率 (customer value ratio) 的改善程度、(2).首次處理正確性 (customer value ratio) 的改善程度；衡量成本效益的(3).生產力 (customer value ratio) 的提升幅度、(4).週期時間 (cycle time) 的降低幅度；衡量遞送時效的(5).及時送達 (on time delivery) 的改善幅度、(6).前置時間 (lead time) 的改善幅度；以及衡量員工滿意的(7).專案計畫的回饋分數 (event / project feedback score) 等。根據 A 保險集團的內部資料，截至 2013 年為止，執行完成的精實服務專案的具體整體成效約為：服務品質提升 42%、成本效益提升 37%、遞送時效改善 12%、員工滿意則上升 91%。

與保險業相近的銀行業中，精實服務可以定義為：以服務客戶為中心，通過精實思想為創造價值提升服務品質和競爭力而實施的全員消除浪費的持續改進過程。這一定義的要點包括：第一、以客戶為中心並不是單純的理念或口號，而是一系列嚴格的工作實踐；第二、以價值流分析為基本工具；第三、以創造



價值、提升服務品質和競爭力為目標；第四、實施全員參與的浪費消除；是一個過程，需要不間斷地持續改進。

根據 A 保險集團的內部資料，渣打銀行為精實思想在銀行中的優良應用案例。渣打銀行以精實思想五原則為基礎，藉由深入挖掘客戶需求，準確定義客戶價值開始，運用精實思想中的價值流分析法，消除流程中的浪費環節，提高客戶滿意度。渣打銀行一切流程的優化都是從最基礎的資料獲取分析開始做起的。針對典型的零售業務，渣打銀行零售服務的價值流改善流程包括：(1).確定完成業務的員工。(2).每個員工獨立描述完成業務的流程和時間。(3).將所有流程描述和時間匯總討論可以消除的浪費步驟和時間。(4).營業廳測量服務流程時間、發現可能的改進空間。(5).提出改進方案。(6).評估改進方案。(7).執行與驗收成果。銀行的呼叫中心業務中，一般有 30%~40%的業務通過 IVR(Interactive Voice Response，即互動式語音應答)自動語音應答系統完成；渣打銀行對流程優化以後，有 94%的業務是通過 IVR 實現的，只有剩下的 6%需要人工坐席參與，大大提高了效率，降低了系統的整體運營成本。

4.2.2 精實服務的運作邏輯和機制

1. 精實服務相對於精實生產的著重點

營運模式的發展在一定程度上反映出產業演進的過程。1970 年代之前，製造業是經濟的主導，學者們習慣以製造企業作為研究物件，服務業並未受到廣泛關注。進入 1970 年代，服務業開始快速興起，但在早期卻面臨著生產效率低下、產出品質較差等許多問題，學者們圍繞服務管理模式的研究相對緩慢，沒有形成清晰的研究路徑。在這種背景下，服務業可以從以效率為導向的大規模生產方式中受益，以福特汽車公司發明的流水線生產方式為代表，涵蓋對成本、效率和品質等多方面關注的生產方式，可以明顯改善服務企業的經營狀況。早期服務業研究與運用精實思想的思路，是將製造業中的範式、理論、方法等引入服務業中。之後，精實服務研究就被注入了濃重的運作色彩。在實際運用上，企業大多將服務企業視為服務工廠，將複雜的、涉及顧客要素的服務系統，抽



象為簡單的、突出職能的服務運作流程，計算並優化每一個可能浪費顧客時間的環節，最終形成一條精實的價值流。這一模式幾乎貫穿在所有精實服務的研究和應用中，使得精實服務改進看上去就像是若干生產運作管理技術的綜合應用。服務與生產的差異也幾乎沒有體現。

雖然運作導向的精實服務取得一定程度的效果，但顧客對產品的需求與對服務的需求相比存在很大的差異。在製造業中，確保品質（符合標準），降低成本，同時快速地傳遞給顧客，對顧客具有很大的意義，如果再可以按照顧客需求做出一些定制化的產品（如戴爾電腦的經營模式），則會很大程度上提高顧客的滿意度，這些都離不開運營能力的提升。而如價值流圖、載荷平衡等精實工具運用到服務環境中，雖然會提升運營效率，但也只是滿足了顧客對標準服務的需求，人員要素對服務體驗的影響並不能靠精實工具的使用來改善。

此外，製造業的生產線方法更適用於標準服務，這體現品質就是“符合標準”的理念，即將顧客需求視為穩定不變的因素，忽略其主觀性、波動性的存在，以一套標準解決一切問題，或者用一種方式應對顧客可能出現的不同需求。在 Taco Bell 的案例中，可以將精實改進的成效以餐廳和廚房的空間比例變化和供餐方式的改變呈現出來，並引用公司執行長的話“我們做的不是製造食物的生意，我們是把顧客餵飽的公司”，佐證精實思想為公司帶來的改變。實際上，在對顧客個性化和其他與服務傳遞效率相關的標準化程度較高要素（如供餐速度、可選種類、餐品質量等）的權衡中，當時對精實的認識明顯傾向於後者。

A 保險集團認為精實服務與精實生產是一脈相承的。它們都以徹底杜絕浪費為管理目標，以精實思想五項原則為改進方向，以實現顧客價值為根本動力。當然，服務業與製造業的區別也決定了精實服務相比於精實生產對某些要素有更多的關注。這包括：

第一、顧客要素。在保險服務中，顧客既是消費者也是生產者，其雙重角色要求服務企業在精實改進中不僅要關注顧客的產出需求，更要關注顧客的過程需求。為了延續與發揮精實思想，鼓勵員工提出精實解決方案，研究保險服務的營運流程如何為顧客在消費過程中節省時間、金錢、精力等成本，這可以



視為對顧客產出需求的回應。實際上，消費過程中的體驗性、情感滿足也是顧客關注的價值點，理應為精實服務的過程產出，實務上可以顧客滿意度的提升作為衡量精實服務改進效果的標準。

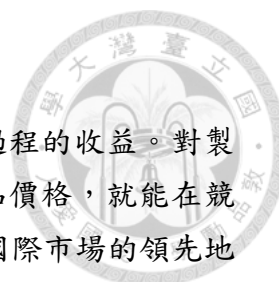
第二、流程要素。流程要素是精實服務改進的重點，也是金融保險業向顧客傳遞價值的管道。對於流程要素，首先應當樹立顧客導向的價值思想，圍繞顧客需求區分價值與浪費，設計運營流程，對操作程序進行標準化改造。精實服務的關鍵在於提高效率，具體而論，精實服務主要體現在工作流程的暢通和簡化，以及工作時間的壓縮兩個方面。顧客的等待時間是服務浪費的主要形式，其問題往往產生在流程設計中，精益服務改進的重點是面向顧客的服務流程和企業內部的協調流程。

第三、介面要素。介面是顧客發生服務的環境、背景，承載與整合流程。服務介面的主要功能是企業通過服務流程，辨別、理解和管理各個顧客接觸點。保險服務改進的直觀產出就是為顧客提供便利、高效、舒適的服務介面。在精實生產中，實踐者用看板、自動化等工具和技術來提高生產介面的效率，為員工創造便利。在金融保險業的精實服務中，這一介面既是員工介面，又是顧客介面，因此需要感官要素的恰當融入，如介面的專業性服務、環境設計、便利性、即時性、甚至感觀設計等。

第四、員工要素。員工是服務企業的最重要的資產，在精益服務的改進和實踐中發揮著至關重要的作用。讓員工參與精實改進，加大員工培訓的支持力度，及時瞭解第一線員工對服務系統的意見，是精實服務成功落實的關鍵。為賦予組織中各級員工技能和系統思考的方式更是精實改進的基礎。根據 A 保險集團在歐洲的實踐經驗，精實改進要更加貼近內部員工，通過積極溝通充分釋放員工的創新活力，引導員工在精實策略下為公司更加努力地工作。

2. 顧客導向的精實服務

從運作導向到顧客角度的轉換具有十分重要的意義。消費者在服務體驗過程中的關注點並不僅僅是時間成本、金錢成本、精力成本、風險成本等各類利



失要素的損失，還包括情感價值、互動品質等來自服務體驗過程的收益。對製造業而言，在確保品質標準的前提下，控制成本進而降低產品價格，就能在競爭中佔據優勢地位，以 Toyota 為代表的日本汽車以此贏得了國際市場的領先地位，而服務企業如果僅僅關注成本與價格，則很容易失去對顧客價值的全面關注。

過去精實思想太過於強調消除浪費，強調運營效率，這些都會導致企業對價值的片面認知，形成一種工程師角度下的價值，與顧客角度的價值相去甚遠。除了理性的、工程師角度的價值，品牌價值的高低很大程度上受到無形要素的影響。目前普遍存在的問題是，便於統計的指標構成了評價員工績效的主要方面，這些指標往往是容易測量的，但並不是重要的。服務績效的測量太過於偏重生產效率與成本控管，但沒有在服務品質上多加強調。在 A 保險集團中，從客戶觀點的價值可以將業務活動分為三種：“客戶加值活動 (Customer value added activities)”、“無加值活動 (Non value added activities)”、以及因為法規或集團政策規定的“必要的無加值活動 (Required non value added activities)”。

在 A 保險集團中，精實改進的第一步就是識別顧客眼中的價值。價值從低到高，應當包括基本要素、表現要素和驚喜要素；隨著時間的推移，高表現要素將會變成與基本要素一樣的標準要素，而驚喜要素則成為表現要素的一部分；企業應當用動態的眼光關注價值，而不僅僅是節約成本的角度。降低成本、節約成本是流程的任務和職能，供應鏈應該用更低的成本確保顧客價值的傳遞，而不是降低價值。在 A 保險集團中，強調精實服務五個消費者的視角：

- 第一、流程效率 (Process efficiency)：在確保公司市場地位與成長能力的前同時，關注以較低的成本與前置時間滿足客戶需求。
- 第二、績效管理 (Performance management)：積極地衡量團隊與個人層面的績效以確認可以改進績效的機會。
- 第三、心態與行為 (Mindsets and behaviors)：員工在視客戶為企業核心的前提下攜手合作。
- 第四、組織與技能 (Organization and skills)：設計組織體制、善用管理幅度與職責、建立組織能力，以求能在最佳的成本結構求滿足客戶需求。



第五、客戶聲音 (Voice of the customer)

精實服務要追求“成本—效率—品質”三方面的均衡，顧客角度下的精實服務可以通過三種路徑實現：

第一、“成本—效率”路徑，即通過檢查並消除服務系統運作中存在各種浪費，節約服務成本，提高企業各部門之間內部服務以及企業對外部客戶提供服務的效率，打造高效、快捷的服務形象。這種路徑並非不關注作為產出的服務品質，只是將其視為一種相對穩定的系統性產出，而更關注提供這種產出的過程。這種路徑適用於顧客對時間、速度要求較高的服務，如銀行業、保險業等。

第二、“品質—成本”路徑，即通過深刻挖掘顧客感知服務品質的影響因素，尤其關注那些可以打動顧客情感的要素，以此為重點設計服務的核心產品和輔助產品，優化服務流程與服務介面，同時注意控制成本。這種路徑強調充分發揮員工服務對顧客的影響，同時將作為產出的品質借助獨特的服務介面呈現出來。這種路徑適用於顧客對服務內容要求較高的行業，如飯店業、娛樂業等。

第三、“效率—品質”路徑，即通過大量客戶服務方案的累積，根據顧客需求特徵改進服務系統的回應性，提高設計顧客服務解決方案的效率和服務傳遞的效率，為顧客在第一時間提供合適的服務產品。這種路徑較非不關注成本要素，只是將其置於對效率和品質的考慮之後，更強調通過服務滿足顧客最直接的需​​求。這種路徑適用於顧客對效果和效率兼顧的服務，如顧問服務、醫療服務等。

從精實生產向精實服務的轉變，可以發現作為精實生產基礎的 Toyota 生產方式，其根本目的是按照顧客需求的種類和速度來生產汽車，由此而生的各類精益管理工具都是基於這一目標的。每一個考慮使用精實工具的企業都應當先審視自己：是否也要解決同樣的問題。在此基礎上，金融保險業要考慮的是：我們是否充分認識了顧客需求？

運作導向曾經是精實服務研究與運用的主流，它的理念、技術和工具在一定程度上提高了服務業精實改進的效率。顧客角度是服務業經營與管理的出發



4.3.1 保險市場的動態性與動態能力

1. 全球保險市場的動態性

根據前面文獻探討所述，動態能力的有效型態隨不同的市場動態（market dynamism）而不同。市場可分為適度動態市場（moderately dynamic market）和高速變化市場（high-velocity market）兩類。在適度動態市場下，穩定產業結構下的變動使得動態能力類似傳統的常規概念。此時，動態能力是複雜（complicated）、細節（detailed）、且分析性（analytic）的程序，並延伸依賴于現有知識而且線性執行可預見的結果。例如，結構化與可分析的新製造程序，以及緩慢演變產業中的策略制定與新商品發展程序。但在高速變化市場中，產業結構模糊不明，動態能力是簡單（simple）而非複雜、經驗化（experiential）而非分析性、反復（iterative）而非線性（linear）的程序。它依賴快速創造的知識，具備調適性（adaptive）而且反復的執行（iterative execution），例如 Yahoo 的聯盟程序、Intel 的資源配置程序、或金融保險業面臨金融危機時尋求脫困的危機處理過程。在適度動態市場中，動態能力的演進強調變異（variation），但在高速變化的市場中，動態能力則是強調選擇（selection）。

不論是產險或壽險，過去曾面臨如 2008 年金融危機下尋求脫困的危機處理過程，那是在高速變化的金融市場中，需要動態能力是簡單、經驗化、反復的程序，依賴快速創造的知識，具備調適性且反復的執行。相對的，在一般情況下，以精實服務的基礎的動態能力屬於較強調細節的、具分析性的、較線性漸進改善的程序。所以，以精實服務為基礎的動態能力較適宜因應適度動態市場，例如 A 保險集團目前面臨的市場動態性。

在全球各地的保險市場都面臨嚴峻的獲利壓力，尋找新的市場機會、嚴謹的資產負債管理、有紀律的成本控制、滿足客戶需求的同時尋求以更有效率的營運方式等措施，成為各保險業者生存發展的基礎。具體而論，雖然全球總體經濟環境的漸趨穩定與改善但仍在某些區域有相當的風險、資通訊科技的進步與消費者行為的改變，以及金融保險市場的全球化發展等趨勢，目前是全球保險業必須因應的適度動態的市場，也是全球保險業面對的共同機會與挑戰。



2. 個案保險公司的動態能力

“動態能力是企業為了獲取持續競爭優勢，在組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組合型態。它延伸、修正與創造一般性能力並表現為一組特定且可確認的流程組合。”A 保險集團為全球前幾大的保險集團，著眼於全球保險市場的動態性，策略上積極調整資源，強調以客戶為中心的科技運用，投入創新營運模式和流程改善等能創造規模效益的專案項目。在 A 保險集團中，精實服務正是在最大化資源運用效益的前提下，幫助促成客戶價值極大化的思考方式。它可以藉由盡力去除浪費進行持續改善來達成。其目的正是為了獲取持續性的競爭優勢，在集團組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組合型態。精實服務正是延伸、修正與創造公司的一般性的作業能力，並且表現為一組特定且可確認的流程組合。A 保險集團也因此得以在面對日益動態變化的環境下，提升其動態能力，以創造持續的競爭優勢。藉由改善產品與服務的品質提升客戶的滿意度，以差異化的方式競爭而贏得市占率，從而改善公司的獲利率並支持業務的持續成長。

A 保險集團的精實服務是該集團的全球性的流程持續改善計畫，它藉由改變工作的方式或思考的模式，以增加客戶價值為主要目標，所以是集團策略的核心管理工具。精實服務是整體與持續的一整套管理工具和方法，藉由強調客戶滿意度來增強業務成長動力。精實服務就是將精實思想運用到服務實踐的過程，作者認為可以從兩個方面認識服務中的“精實”。“精”是站在企業角度，即挖掘和識別顧客在接受服務過程中的需求，追求精湛的服務品質；“實”是站在客戶角度，整個服務的提供是否為顧客創造實質的利益。透過實施精實服務，A 保險集團明顯的改善工作品質，降低作業流程的錯誤率，因而降低了整體的營運風險。



4.3.2 動態能力的組織運作機制

1. 體制工具

如前面文獻探討所述，體制（architecture）包括企業劃分下屬單位的方式、單位間的彙報關係（reporting）、單位間正式與非正式的聯結機制（linkage）、企業治理（governance）的層級結構（hierarchy）等結構因素（structure），以及組織不同職位的招聘（recruitment）、薪酬（compensation）政策與資訊系統。組織結構主要是要解決協調問題，薪酬和資訊系統則主要是解決激勵問題。組織圖描述體制的結構，把員工劃分為團體，通過彙報關係把他們組織到一個管理層級中，並界定單位之間的聯結。一些聯結由彙報關係和彙報管道組成，上級通過這些關係和管道來實施控制並配置資產。水準聯結則是單位間可以通過資訊和資源的共用而達到更高效率地運作。

在 A 保險集團中，執行精實服務包含有四個組織運作機制的支柱，包括：組織結構的支持（Sponsorship and Structure）、組織能力（Capability）的提升、管理方法（Methodology）的運用、以及結果導向（Results Driven）的強調等，以確保公司的組織運作機制可以跟集團的整體策略相互配合。其中，組織結構支持（Sponsorship and Structure）和組織能力（Capability）是屬於組織體制層面的支柱。

第一支柱——組織結構的支持（Sponsorship and Structure）：精實服務是由集團總部的營運長（The Group Head of Operations）擔任總負責人在整個保險集團中推動個事業體的規劃與執行，集團同時也設立了精實服務的優秀員工委員會（Lean Champions Council）以及全球精實服務專業團隊（Global Lean Expert Network），這些委員會與團隊是用來支持在全世界各地針對執行精實服務的專業諮詢服務，以達到擴散和加深相關知識經驗的管理，並且加強散布在全世界各地事業體的執行力道。

第二支柱——組織能力（Capability）的提升：在公司組織內部訓練精實服務專案的實踐者（practitioners），並在他們成功地完成精實服務專案時給予集團內部的專業認證。精實服務的認證包括：



第一、初級的黃帶（Yellow Belts）認證，取得黃帶認證的員工可以在所屬事業體中從事較小規模且簡易的“立即執行計畫（Just Do It）”，參與“改善計畫（Kaizen Event）”，以及學習黑帶和綠帶的工作成果等；

第二、中級的綠帶（Green Belts），他們的可以參與甚至主導“改善計畫（Kaizen Event）”，撰寫與存檔精實個案，學習黑帶的工作成果等；

第三、高級的黑帶（Black Belts）認證者則是主導復雜的精實服務專案。

2. 常規工具

常規（routine）是企業被普遍接受的做事方法、程序（procedure or process）與習慣（habit），是每天從事的大部分活動和制定的大部分決策。許多常規既沒有經過徹底的整理，也不是由任何人理性決定，而是隨時間推移經過大量重複，直到參與者認為理所當然而形成。常規的關鍵在於體現運行過程中相互作用各方建立的介面（interface）。介面是由各方對傳遞物件的共同意願和完成傳遞的約定所組成。常規化能產生協調收益，使員工在某過程中變成專家，而利於實現專業化收益。介面的標準化可以促進跨單位合作也產生資訊效率，減少工作任務在單位間傳遞所需的資訊交流。一旦常規深入人心，就不需要結構關聯機制或管理者的介入。與處理偶發性協調的聯結過程相比，常規是解決重複性協調的辦法。常規也可改進激勵問題，因為常規為獲得更好的績效指標創造機會，而標準化介面也使標準化指標成為可能。

在 A 保險集團的日常作業流程上，精實服務就是要持續地改善與簡化作業流程與系統。精實服務同時也強調作業流程與系統平台上要以客戶中心。A 保險集團執行精實服務的第三支柱——管理方法（Methodology）的運用，就是指精實服務的執程序與方法已經在集團內部獲得許多成功的成供應用經驗。依據精實服務專案的資源投入程度與預期產生的效益，可以將分為四類專案，依據具體的成本效益分析，各事業體分別以不同的管理方式來執行精實服務流程。（見圖 4.2）



圖 4.2 A 保險集團的精實服務執行藍圖

↑ 預期效益 (Impact)	改善計畫 (Kaizen Event) 約 30 個工作天	黑帶精實計畫 60 個工作天以上
	立即執行計畫 (Just Do It) 數個工作天以內	乎略不作 (Don't Do It)
	資源投入 (Impact) →	

資料來源：A 保險集團內部資料

3. 文化工具

文化(culture)是公司組織內的個人所共有的價值觀(value)和信念(belief)，以及相應的用來制定大小決策的可評價標準(evaluation criteria)。Schein(1990)將文化定義為群體在解決其外在適應與內在整合問題時，學得的一組共用的基本假設，因為運作良好而被視為有效，因此傳授給新成員作為遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法。文化既約束企業可以採取的行動，也促進行動的發生。如果員工們感到某項決策與共同的價值觀和信念相一致，就會支援這項決策，因此文化能引導合作創造機會。一個能促進溝通和資源分享的文化，可以節省實現資源和資訊共用所必需的層級和結構聯結機制。許多企業有意識地結合經濟激勵和文化，以誘發個體績效與合作的平衡。企業及其外部環境的共同信念，也能幫助員工把精力集中在競爭優勢的工作上。有時強有力的文化，可能比金錢激勵更為有效。

在 A 保險集團內部，精實服務不但提供了一個結構性的方法使公司成為客戶管理的領導企業，精實思想也藉由團隊合作(teamwork)來提升我們的價值觀(value)，讓跨組織的單位以企業文化來整合在一起。精實服務教育員工讓他們了解營運效率(operational efficiency)的真實意義，同時讓員工培養持續改善公司營運流程的正確心態。精實服務在企業文化上的具體成效，包括：讓員工與經理人更主動地投入創造客戶價值的業務活動、大幅度地改善員工的公作參



與感、以及同時明顯的改善員工的工作環境與工作氣氛。

4. 協調作用

協調 (coordination) 問題指企業獲取和配置它所控制的眾多資產的方式，是讓每個成員都領悟企業目標，並說明企業追求目標。企業存在的理由，是因為企業通過組織協調可能比通過市場協調更有效率。協調活動是企業資產的獲取和配置。無論有形資產或無形資產，都要在恰當的地方得到適當的類型和數量，以保證企業高效率地運營。所以協調問題是確立組織設計，實現企業內的資產流動，從而盡可能高效地達到企業目標。例如，平衡專業化收益和一體化收益、設計決策流程、以及設計組織內的資訊流動方式。

A 保險集團運用客戶的心聲 (voice of the customer) 作為衡量客戶需求的指標以利跨單位的溝通，並且定期以市場調查的方式評估各種客戶滿意度或抱怨因素的量化與質化分析。這些客戶的心聲是協調各相關部門單位以客戶滿意為主要目標，並管理各項資源投入的重要依據。客戶的心聲 (voice of the customer) 的衡量指標與協調機制，在 A 保險集團中已經逐步擴展到散布全球的各個事業體中，包括產險與壽險事業體，也包括零售個人業務與商業團體的各種產品線管理單位中。

A 保險集團同時鼓勵精實思想成為集團企業文化的核心，並且讓員工具備持續改善的各種必要的技能，因此提出“3S 原則 (rule of 3's)”，亦即，

第一、整個集團在三年之內讓 30% 的 18,000 全體員工透過線上訓練系統或實地課程，了解精實服務的意義和功效；

第二、3% 的員工獲得相關的專業認證，集團的精實專業認證分為黑帶 (Black Belts)、綠帶 (Green Belts) 和黃帶 (Yellow Belts) 等三個等級，讓這些貨的專業認證的員工可以帶領他們的工作團隊推廣執行精實服務流程；以及

第三、0.3% 的員工成為精實專家 (Lean experts) 或認證為黑帶的專家。



5. 激勵作用

激勵 (incentive) 問題是指，怎樣使員工採取與企業目標一致的行動，因為企業員工都有自己的目標和願望。激勵問題產生在個人層面和下屬單位層面，是從隱匿資訊 (hidden information) 和隱匿行動 (hidden actions) 中得出真正努力的類型和程度，所以也是協助解決協調的問題。例如，A 保險集團將組織的關鍵績效指標 (KPI) 直接連結到客戶需求的滿足和價值主張 (value proposition) 的傳遞。

A 保險集團執行精實服務的第四支柱——結果導向 (Results Driven) 的強調是指，對於執行成果聚焦於服務品質 (quality)、遞送時效 (delivery)、成本效益 (costs)、和員工滿意 (staff satisfaction) 等具體結果的改善情況。A 保險集團定義了七個標準的衡量指標來評估精實服務專案的具體成效，包括：

第一、衡量服務品質的(1).客戶價值比率 (customer value ratio) 的改善程度、(2).首次處理正確性 (customer value ratio) 的改善程度；

第二、衡量成本效益的(3).生產力 (customer value ratio) 的提升幅度、(4).週期時間 (cycle time) 的降低幅度；

第三、衡量遞送時效的(5).及時送達 (on time delivery) 的改善幅度、(6).前置時間 (lead time) 的改善幅度；以及

第四、衡量員工滿意的(7).專案計畫的回饋分數 (event / project feedback score) 等。

根據 A 保險集團的內部資料，截至 2013 年為止，執行完成的精實服務專案的具體整體成效約為：服務品質提升 42%、成本效益提升 37%、遞送時效改善 12%、員工滿意則上升 91%。



第五章 結論與建議

本研究針對動態能力的組織運作體系，運用策略理論、營運管理、以及動態能力理論等為基礎，透過 A 保險集團的精實服務案例分析，進行系統性的研究。在發生 2008 年全球經濟危機之後，對於強調應對動盪環境的動態能力理論的研究，更顯得具有理論與實踐的研究價值。本章提出本研究的結論、研究的限制、以及後續的研究建議等。

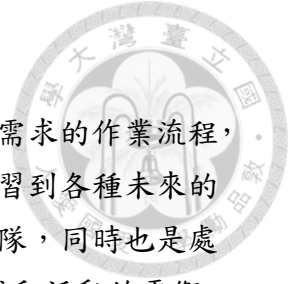
第一節 研究結論

本研究獲得下列幾項研究結論如下：

一、本文論證兼顧與平衡利用與開發、現在與未來的重要性。

本文根據理論文獻的彙整以及本研究的精實服務案例分析，證實企業必須兼顧和平衡利用與開發兩種經營範式和活動。長期而言，純粹的開發型企業和純粹的利用型企業都無法倖存。雖然每個企業都得介入這兩種活動，但是介入兩種活動的程度不一樣，往往在某一期間偏重某一種經營模式和活動，而且環境常會支配某種模式的活動更容易成功。所以這兩種活動的開展雖然在時間上有相當的重迭，但是在不同時間階段或組織內部的不同單位之間有不同程度的側重和要求。根據 A 保險集團的案例研究，精實服務在最大化資源運用效益的前提下，幫助促成客戶價值極大化的思考方式。它可以藉由盡力去除浪費進行持續改善來達成。它基本上是從顧客要素、流程要素、介面要素和員工要素等方面展開精實服務的應用。精實思想對於利用與開發的營運活動都具有非常重要的啟發和應用。

策略目標和動態能力都需要組織具備現在與未來兩種時間導向。就現在而言，利用持續的漸進式創新與短期性的學習而居於主導地位，這些創新與學習正融入於產業的主流設計與漸進式的環境變動之中。就未來而論，不論是透過組織內部執行、外部聯盟與購併運作，管理者會從開發新的關鍵經營技術，例



如 A 保險集團運用精實服務與資通訊科技來發展更能滿足客戶需求的作業流程，在科技不連續性和持續演進科技週期下的各種創業活動中，學習到各種未來的可能發展情況。時間領導所建立的動態能力根植於資深管理團隊，同時也是處理現在與未來各種議題的能力。因此，利用與開發兩種經營範式和活動的平衡，也展現在兼顧現在與未來兩種時間導向上。

二、本文論析精實服務與外界環境和動態能力的關係，以及精實服務在組織運作體系的作用角色。

組織能力是競爭優勢的根源，從某個角度而言它是組織內的針對客戶價值的提升所進行持續改善的集體學習，特別是協調不同生產技術與整合多重技術領域的能力。本研究著重在動態能力組織觀點的理論定義，強調組織運作體系的特性，加強動態能力定義內涵的可操作性，參考 Eisenhardt & Martin (2000)、Zollo & Winter (2002) 與 Winter (2003) 的定義，將動態能力定義為：企業為了獲取持續競爭優勢，在組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組合型態。它延伸、修正與創造一般性能力並表現為一組特定且可確認的流程組合。

在 A 保險集團中，執行精實服務包含有四個組織的支柱，包括組織結構支持 (Sponsorship and Structure)、組織能力 (Capability)、管理方法 (Methodology)、以及結果導向 (Results Driven) 等，以確保公司的運作機制可以跟公司的策略相配合。精實服務包括一組特定且可確認的管理方法與流程組合，它也正是延伸、修正與創造公司的一般性能力。在組織內部 ARC 的支援方面，本研究的案例分析證實，企業可以在組織結構、薪酬獎勵等組織體制方面獲得精實服務的支持；或者借由組織常規，尤其是探索性常規，來進行精實服務的推展；同時企業也可以企業文化因素，包括願景、價值觀、基本假設等，來鼓勵推廣精實服務的運用。



三、本文提出並論證一個考量精實服務的動態能力組織運作體系模型。

本研究參考 Saloner et al. (2001) 主張的 ARC 模型，將體制 (architecture)、常規 (routine) 和文化 (culture) 作為組織知運作體系的工具維度，再將 Saloner et al. 提出協調和激勵這兩個組織都要面對的主要問題，作為組織知運作體系的作用物件，另外再根據案例分析加入精實服務與外界環境和動態能力的關係，以及精實服務在組織運作體系中的作用角色，在第三章提出了動態能力組織運作體系模型，企圖揭示動態能力組織運作體系的運作機制。綜觀動態能力的相關文獻，都尚未對動態能力的組織運作體系這個重要的問題，進行深入的研究，所以這也是本研究的一項創新的研究成果。

本研究強調組織營運的特性，加強動態能力定義內涵的可操作性，參考 Eisenhardt & Martin (2000)、Zollo & Winter (2002) 與 Winter (2003) 的定義，將動態能力定義為：企業為了獲取持續競爭優勢，在組織內有系統地產生與修改作業常規的一種學習性且穩定的活動組合格態。它延伸、修正與創造一般性能力並表現為一組特定且可確認的流程組合。所以動態能力不能脫離組織的運作，動態能力確實需要組織運作體系的支持，這也是本研究的核心部分。另外，根據 A 保險集團的案例分析，它的精實服務流程是企業組織為因應外界環境的動態性，在組織內部透過相關組織程序機制的營運所建立起來的。所以，不論由學術研究成果、具體案例分析、或是直覺的商業判斷，都支持推論出外部的環境動態性以及內部的組織運作體系共同影響和建構起企業的動態能力。(參考圖 5.1)

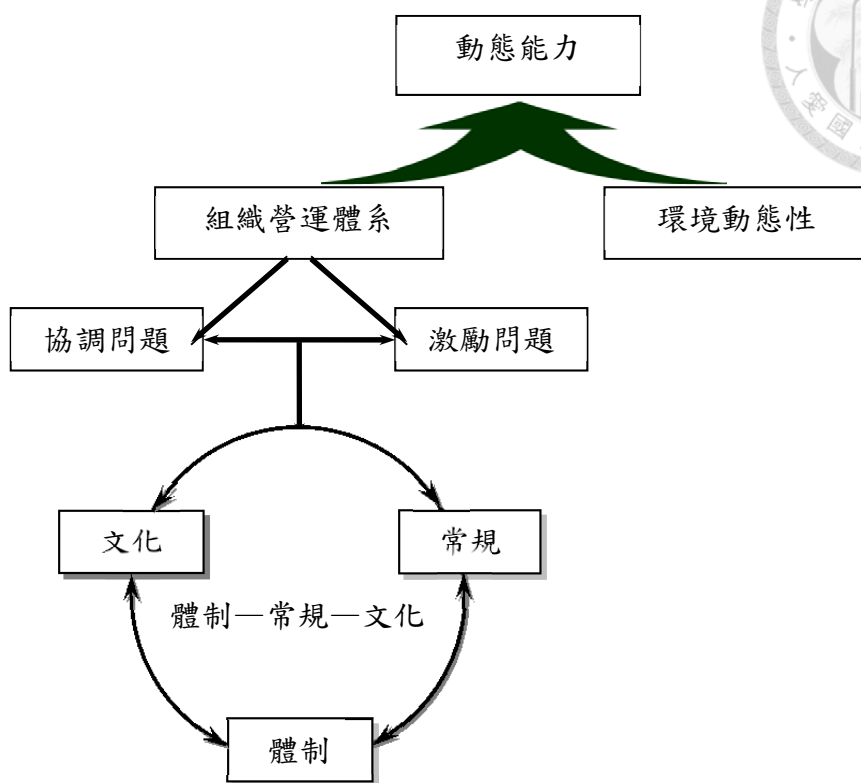


圖5.1 動態能力的組織運作模型

資料來源：本研究整理

第二節 研究限制

總結以上的研究結論，本研究在某些方面有研究成果的創新，包括：第一、分析動態能力組織運作體系的結構、特徵與內涵，並且提出並論證動態能力組織運作體系模型。第二、梳理精實服務與外界環境和動態能力的關係，以及精實服務在組織運作體系中的作用角色。

組織運作體系是動態環境中策略管理領域內的重要課題，又由於動態能力的策略觀仍屬新的策略理論，所以本論文限於篇幅和研究時間，有以下幾點限制和不足之處：



第一，對於動態能力與組織理論等相關理論的梳理和回顧，由於資料繁多可能缺乏全面的視角。所以對於建構的動態能力組織運作體系的考慮層面，難免有所疏漏。

第二，由於研究資源與時間的限制，很難對於組織作用機理的內容作出詳細、完善的分析。因此，本研究的著重點只限於分析在一般架構和精實服務的重要管理層面上的作用機理。

第三節 研究建議

根據上述研究不足之處，本研究試圖提出以下兩點建議和意見，為今後的進一步研究提供思考的方向。

第一、進一步完善動態能力組織運作體系概念的操作化研究。組織運作體系與作用機理概念的操作化研究，是要解決動態能力與組織運作發展的可衡量性問題。這需要探索一套簡便、準確的方法，不僅能夠比較不同企業之間動態能力的差異，也能夠比較同一企業在不同時期動態能力的差異，以便於研究造成這些差異的原因。

第二、考量進行動態能力、組織運作體系與企業績效的實證研究。Zott(2003)以電腦模擬研究，認為同一產業的企業績效的差異，是因為動態能力的三個屬性，即配置資源的時機，配置資源的成本和配置資源的學習。企業之間在動態能力這三個屬性方面的差異，引起企業之間的績效差異，但這種差異沒有長期性。這是一個頗具有啟發意義與操作價值的研究範式。未來的實證研究可以參考此研究範式，針對動態能力組織運作體系與企業績效和策略彈性之間的關係進行實證研究或模擬分析。

參考文獻



“2013 年世界保險業：走向復甦”，Sigma，2014 年第三期，瑞士再保險公司，1~30

朱世榮 (2009)，物流企業動態能力構成要素探討，《物流技術》，vol . 28 (6)：57~59

李興旺、王迎軍 (2004)，企業動態能力理論綜述與前瞻，當代財經，2004 (10)：103~106

Augier, M., David Teece, (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance, *Organization Science*, vol. 20(2): 410~421

Bahador, A., (2003). Telecommunication's Lean Management Information System for the Utility Industry. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, (4): 693-715.

Chesbrough, H., Richard S. Rosenbloom. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, Vol . 11 (3): 529~555

Day, J.D., Mang P.Y. & Richter A. & Roberts J. (2002). The innovation organization: when new ventures need more than a room of their own, *A McKinsey Quarterly Reader*, May 2002, 17~27

Dierickx, I., (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, vol. 35(12): 1504~1511

Eggers, J. P., (2009). Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change, *Organization Science*, Vol. 20(2): 461~477

Eisenhardt, K. M., Martin, J.A.,(2000). Dynamic capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, (21): 1105~1121

Foss, N.J., Klein P.G. & Kor Y.Y. & Mahoney J.T.,(2008). Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Toward a new synthesis, *Strategic Entrepreneurship Journal*, (2): 73~94



- Grant, R.M., (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 114~135
- Helfat, C.E., Peteraf, M.A., (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, (24): 997~1010
- Heracleous, L., (1996). Strategic Change and Organizational Culture at Hay Management Consultants, *Lang Range Planning*, (29): 485~494
- Holcomb, T. R., Holmes Jr. R. M. & Connelly B. L., (2009). Making the most of what you have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation, *Strategic Management Journal*, (30): 457~485
- Courtney, Hugh G., Jane Kirkland & Patrick S. Viguerie, (1997). Strategy under uncertainty, *Harvard Business Review*, November–December 1997
- Jacobides, M.G., (2009). How Capability Differences, Transaction Costs and Learning Curves Interact to Shape Vertical Scope, *Organization Science*, vol. 19(2): 306~326
- Kiff, J. S. (2000). The lean dealership-a vision for the future: from hunting to farming. *Marketing Intelligence & Planning*, (18): 112-126.
- Krackhardt, D., Hanson J.R., (1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart, *Harvard Business Review*, July-August 1993
- Kumar, V., (2006). Using simulation to understand and optimize a lean service process. *Simulation Series*, 38(2): 242-250.
- Lamberg, J.-A., (2009). Competitive Dynamics, Strategic Consistency and Organizational Survival, *Strategic Management Journal*, (30): 45~60
- Lee, G.K. (2008). Relevance of Organizational Capabilities and its Dynamics : What to Learn from Entrants, Product Portfolio about the Determinants of Entry Timing, *Strategic Management Journal*, (29): 1257~1280
- Leonard, Barton (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13



(Special Issue): 111~125

Magretta, J., (2002). Why Business Model Matter, Harvard Business Review, May-June, 3~8

Mahoney, J. T., (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, Strategic Management Journal, (12): 363~380

March J., (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science, (1): 71~87

Narasimha, P.N.S., (2001). Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence, Managerial And Decision Economics Manage, Depts. Econ., (22): 201~202

Max, A., Stephen Corbett (2002). Shifting to lean service: stealing a play from manufacturers' playbooks, Journal of Organisational Excellence, (2): 45-54.

O'Reilly, C., (1997). Tushman M., Winning through innovation – a practical guide to leading organization change and renewal, Harvard Business School Press

Pfeffer, J., (1992). Managing with Power: Politics and Influence in Organizations, Boston: Harvard Business School Press, 165~185

Pfeffer, J., (1999). Knowing “what”to do is not enough: turning knowledge into action. California Management Review, vol . 42(1): 83~108

Piercy, N., (2009). Lean transformation in the call service centre. International Journal of Operations and Production Management, 2009, 29 (1): 54-76.

Prahalad, C.K., Hamel G., (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, 1990, 75~91

Prahalad, C.K., Hamel G., (1993). Strategy as Stretch and Leverage, Harvard Business Review, March-April, 1993

Puranam, P. (2009). Chaudhuri S., Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)necessary, Organization Science, vol. 20(2): 313~328



Quinn, J. B., Philip A. & F. Syndey, (1996). Managing Professional Intellect: Marking the Most of the Best, Harvard Business Review, Mar-Apr, 1996

Quintas, P., (1997). Knowledge management: a strategic agenda, Long Range Planning, vol. 30(3): 385~391

Rajiv, L. (1999). Sarvary, Knowledge management and competition in the consulting industry, Marketing Science, Linthicum, Vol. 18(4): 485

Robbins, S. P., (1986). Organizational Behavior, 3th&6th Press, NJ: Prentice-Hall

Robinson, Morley (2006). Call Center management: responsibility and performance. International Journal of Service Industry Management, 17 (3/4): 284-300.

Swank, C., (2003). The lean service machine. Harvard Business Review, (10): 123-129.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 1997, Vol.18 (7) : 509~533

Zollo, M., & Winter, S. G., (2002). Deliberate learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, May-June 2002, vol. 13(3): 339~351

Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities and The Emergence of Intra industry Differential Firm Performance: Insights From A Simulation Study strategic Management Journal Strategic Management Journal, 24:104