

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組

碩士論文

Executive MBA Program in Accounting and

Management Decision-Making

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

組織經營策略、執行力及經營績效之關係研究

A Study on the Relationship among Organizational

Business Strategy, Execution and Business

Performance

陳禮琴

Li-Chin Chen

指導教授：林世銘 博士

Advisor: Su-Ming Lin, Ph.D.

中華民國 98 年 6 月

June, 2009

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

組織經營策略、執行力及經營績效之關係研究
A Study on the Relationship among
Organizational Business Strategy, Execution and
Business Performance

本論文係陳禮琴君 (P96744011) 在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組，所完成之碩士學位論文，於民國九十八年五月二十九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：



林世銘

黃美祝

陳國泰

系主任、所長

李書行

誌 謝

光陰似箭，研究所生涯即將告一段落，兩年來忙於課業、工作與家庭，雖然辛苦但卻相當充實，回想過去的點點滴滴，心中除了百感交集外，有著更多的感謝。能在研究所學習過程中接受國內一流老師們的諄諄教誨，並結識來自各方的業界菁英同學，於台灣第一學府享受學術的洗禮，真是備感榮幸。

本論文得以順利完成，首先要感謝恩師林世銘教授細心指導，從論文题目的擬定、研究方向的确立、觀念架構及研究內容的導正，所給予不斷地協助與督促，恩師隆情，永誌難忘；同時也感謝口試委員陳國泰教授及黃美祝教授的悉心斧正，並提供許多精闢見解及建議，使本論文得以更周延完整，謹此致上最誠摯的謝忱。

此外，更要衷心感激大成食品(亞洲)有限公司韓家寰總經理，及台橡公司王紹堉董事長、涂偉華總經理，於本人在職求學期間所給予的支持與鼓勵，使得順利完成學業，沒有您們的體諒、容忍與包涵，本論文無法如期完成。

研究所同學是我在學的良好益友，雖然大家平日工作忙碌，但是經常抽空在一起研討功課並分享工作經驗，令本人收益匪淺，在此亦表達感謝之意，並祝福大夥們工作順心、事事順利、幸福快樂。特別感念鍾金龍同學在論文寫作階段時所給予的建議與教導，並對協助完成論文完稿後的補正作業，衷心表示感謝。

最後，感謝夫婿濟群於進修期間所給予的關懷與體諒，及對愛子威任、愛女維芃的悉心照顧，使得能專注於課業及論文之研究以順利完成學業，溫馨親情，畢生感念；最後謹以此論文獻給我最敬愛的年邁父親大人，及在遙遠天際的母親！

陳禮琴 謹識
于台大管理學院
民國九十八年六月

中文摘要

現今企業處於競爭激烈的多變環境中，企業經營更具挑戰性，經營者必須針對所面臨的內外環境加以評估分析，繼而勾勒出一套可行之策略，並貫徹實施，而策略執行的成果，則表現在經營績效上；因此，將經營策略化為具體行動的執行能力，以及衡量策略成果的經營績效衡量，對於企業的經營良窳及存續發展，具有重大意義。

由於此等均為組織管理所應探討及瞭解的重要課題，因此，本論文乃以個案公司為實證研究對象，探討經營策略、執行力及經營績效相互間之關係，期透過本研究能提供個案公司管理階層瞭解目前公司內經營策略、執行力及經營績效相互間之影響程度及關聯性，以做為組織管理之參考。

本研究問卷包括四種量表，分別為「經營策略量表」、「執行力量表」、「經營績效量表」，以及「個人變項量表」，使用 SAS 電腦統計軟體進行統計分析，所使用的資料分析方法包含敘述性統計分析、單因子變異數分析、零費分析、Pearson 相關分析，及多元迴歸分析。本研究主要結論如下：

- 一、整體而言，本研究個案公司中高階主管對公司所採行之經營策略認同程度頗高（各構面平均數介於 3.35 至 4.13 間）；除執行能力之整合能力，與經營績效之學習成長構面外，中高階主管對公司執行能力（各構面平均數介於 2.74 至 4.41 間）及經營績效（各構面平均數介於 2.62 至 4.25 間）表現，認同程度亦均頗高。
- 二、執行力與經營績效相關性最顯著($r=+0.72$)，其次為經營策略與執行力($r=+0.59$)，再其次為經營策略與經營績效($r=+0.52$)。經營策略之技術服務創新構面與執行力之整合能力構面，相關性最高($r=+0.823$)；經營策略之市場開發，與執行力之組織結構與文化，相關性最低($r=+0.325$)。執行力之作業能力構面與經營績效之內部流程構面，相關性最高($r=+0.942$)；執行力之作業能力與經營績效之學習成長，相關性最低($r=+0.451$)。經營策略之市場開發構面與經營績效之財務構面，相關性最高($r=+0.829$)；經營策略之行銷通路優勢與經營績效之學習成長，相關

性最低($r=+0.258$)。

三、經營策略各構面可解釋執行力之策略發展構面的變異能力最高(45.3%)，其次依序為整合能力(41.2%)、作業能力(35.5%)、資源管理能力(33.8%)、組織結構與文化(31.7%)。執行力各構面可解釋經營績效之內部流程構面的變異能力最高(49.4%)，其次依序為財務(45.7%)、顧客(41.2%)、學習成長(37.3%)。經營策略各構面可解釋經營績效之財務構面的變異能力最高(45.8%)，其次依序為內部流程(42.2%)、顧客(35.6%)、學習成長(31.3%)。



關鍵字：經營策略、執行力、經營績效、平衡計分卡

THESIS ABSTRACT

**EXECUTIVE MBA PROGRAM IN ACCOUNTING AND
MANAGEMENT DECISION-MAKING
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**

NAME : Li-Chin Chen

MONTH/YEAR : JUNE, 2009

ADVISER : Su-Ming Lin, Ph.D.

**TITLE : A Study on the Relationship among Organizational Business Strategy,
Execution and Business Performance**

Enterprises are in an ever-changing competitive environment and corresponding operations are more challenging than ever. Business operators must face the internal and external environments that are to be assessed in the analysis; then outlined with a set of feasible strategies and the outcome of the implemented strategies are reflected in the business performance. Therefore, transferring business strategies into concrete actions as well as measurements on the business performance are significant to the operation of today's enterprises.

As these are the important subjects to be explored and understood in relation to organizational managements, this study is based on the empirical case study which is to explore the business strategy, execution and mutual relevance between business performance; related view through this study can provide cases to the organizational management to understand the current business strategy, execution and related business performance and impacts on the inter-level and relevance within the organization and management as a reference.

Questionnaires of this study include four parts, namely the "Operation Strategy Questionnaire" ,"Execution Measuring Questionnaire" , " Business Performance Questionnaire " , and " Demographic Information Questionnaire" while using the

Statistical Analysis System for statistical analysis. The methods used for data analysis include Descriptive Statistical Analysis, One-way ANOVA, Scheffe's Multiple Comparison Technique, Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation, and Multiple Regression Analysis. This study has found the following main results as follows:

Firstly, on the whole, the case study indicate that enterprise executives adopt a high degree of identity on the company's business strategy (the measure of the average dimensions of between 3.35 to 4.13); in addition to the integration ability dimension of execution, learning and growth dimension of business performance, the executives demonstrate a high level of recognition on the company's execution (the measure of the average dimensions of between 2.74 to 4.41) and business performance (the measure of the average dimensions of between 2.62 to 4.25).

Secondly, the execution and business performance illustrate the most significant correlation ($r = +0.72$), followed by the business strategy and execution ($r = +0.59$), and lasted by the business strategy and business performance ($r = +0.52$); technical service and innovation dimension of business strategy, and integration ability of execution have the highest correlation ($r = +0.823$); market development dimension of business strategy, and organizational structure and culture dimension of execution have the lowest correlation ($r = +0.325$); operational capability dimension of execution, and internal business processes dimension of business performance also exemplify the highest correlation ($r = +0.942$); the operational capability dimension of execution, and, learning and growth dimension of business performance show the lowest correlation ($r = +0.451$); market development dimension of business strategy, and financial dimension of the business performance point up the highest correlation ($r = +0.829$); trade marketing advantage dimension of business strategy, and, the learning and growth dimension of business performance indicate the lowest correlation ($r = +0.258$).

Finally, the various dimensions of business strategy can explain why the strategy development dimension of execution has the highest on the variability (45.3%), followed by integration ability (41.2%), operating ability (35.5%), resource management ability

(33.8%), organizational structure and culture (31.7%). The various dimensions of Execution can further explain why the internal business processes dimension has the highest variability in business performance (49.4%), followed by financial (45.7%), customer (41.2%), learning and growth (37.3%). The various dimensions of business strategy can also explain the reasons on the financial dimension of business performance with the highest variability (45.8%), followed by internal business processes (42.2%), customer (35.6%), learning and growth (31.3%) in accordance.



Keywords: business strategy, execution, business performance, balanced scorecard.

目 錄

口試委員審定書.....	i
誌謝.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	v
目錄.....	viii
圖目錄.....	x
表目錄.....	xi
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究範圍與限制.....	2
第四節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 經營策略意涵與定義.....	4
第二節 經營策略構面與類型.....	9
第三節 經營策略層級與管理流程.....	15
第四節 執行力意涵與定義.....	18
第五節 執行力流程與模式.....	22
第六節 經營績效意涵與定義.....	27
第七節 平衡計分卡.....	31
第八節 經營策略、執行力與經營績效關係.....	40

第三章 研究方法.....	42
第一節 研究架構.....	42
第二節 名詞操作性定義.....	42
第三節 衡量工具度量與效度信度分析.....	44
第四節 研究假設.....	52
第五節 研究樣本.....	53
第六節 資料分析方法.....	56
第四章 實證分析結果.....	59
第一節 研究構面敘述性統計分析.....	59
第二節 個人變項與研究構面單因子變異數分析.....	67
第三節 研究構面相關分析.....	78
第四節 研究構面多元迴歸分析.....	87
第五節 實證結論.....	93
第五章 結論與建議.....	103
第一節 研究結論.....	103
第二節 管理意涵.....	105
第三節 研究建議.....	106
參考文獻.....	109
附 錄.....	116

圖目錄

圖 1-1	本研究流程.....	3
圖 2-1	策略管理程序流程.....	5
圖 2-2	理性規畫與隨機浮現策略間關係	6
圖 2-3	HoferandSchendel 策略層級.....	16
圖 2-4	HillandJones 策略管理流程.....	17
圖 2-5	良好的執行模式.....	25
圖 2-6	策略整合模式.....	25
圖 2-7	KaplanandNorton 平衡計分卡衡量構面.....	34
圖 2-8	顧客構面--核心量度.....	36
圖 2-9	內部流程價值鏈.....	37
圖 2-10	學習與成長衡量架構.....	39
圖 3-1	研究架構.....	43

表目錄

表 2-1	經營策略定義.....	8
表 2-2	經營策略構面.....	10
表 2-3	經營策略類型.....	11
表 2-4	大前研一四種基本競爭策略.....	14
表 2-5	Ansoff 經營策略矩陣.....	14
表 2-6	執行力定義.....	21
表 2-7	執行力層次.....	22
表 2-8	執行力衡量模式因素與定義.....	26
表 2-9	經營績效衡量指標彙總表.....	29
表 2-10	財務性衡量指標.....	35
表 2-11	顧客構面五大核心量度.....	36
表 3-1	經營策略—研究構面與其衡量向度.....	46
表 3-2	執行力—研究構面與其衡量向度.....	47
表 3-3	經營績效—研究構面與其衡量向度.....	48
表 3-4	個人變項表.....	49
表 3-5	經營策略量表信度分析.....	51
表 3-6	執行力量表信度分析.....	51
表 3-7	經營績效量表信度分析.....	52
表 3-8	問卷發出回收統計表.....	54
表 3-9	樣本結構表.....	55
表 4-1	經營策略衡量向度平均數與標準差統計分析.....	59
表 4-2	經營策略各衡量構面平均數與標準差統計分析.....	61

表 4-3	執行力衡量向度平均數與標準差統計分析	62
表 4-4	執行力各衡量構面平均數與標準差統計分析	63
表 4-5	經營績效衡量向度平均數與標準差統計分析	65
表 4-6	經營績效各衡量構面平均數與標準差統計分析	66
表 4-7	不同性別經營策略變異數分析.....	68
表 4-8	不同性別執行力變異數分析.....	69
表 4-9	不同性別經營績效變異數分析.....	69
表 4-10	不同年齡經營策略變異數分析.....	70
表 4-11	不同年齡執行力變異數分析.....	71
表 4-12	不同年齡經營績效變異數分析.....	71
表 4-13	不同教育程度經營策略變異數分析	72
表 4-14	不同教育程度對執行力變異數分析	73
表 4-15	不同教育程度經營績效變異數分析	73
表 4-16	不同服務年資經營策略變異數分析	74
表 4-17	不同服務年資執行力變異數分析	75
表 4-18	不同服務年資經營績效變異數分析	75
表 4-19	不同現任職稱經營策略變異數分析	76
表 4-20	不同現任職稱執行力變異數分析	77
表 4-21	不同現任職稱經營績效變異數分析	77
表 4-22	經營策略與執行力相關分析.....	78
表 4-23	執行力與經營績效相關分析.....	81
表 4-24	經營策略與經營績效相關分析.....	83
表 4-25	經營策略、執行力與經營績效相關分析	85

表 4-26	各研究構面及其各分構面相關分析彙整表	86
表 4-27	經營策略對執行力多元迴歸分析	88
表 4-28	執行力對經營績效多元迴歸分析	90
表 4-29	經營策略對經營績效多元迴歸分析	92
表 4-30	經營策略各衡量構面敘述性統計分析彙整	94
表 4-31	執行力各衡量構面敘述性統計分析彙整	94
表 4-32	經營績效各衡量構面敘述性統計分析彙整	96
表 4-33	不同性別與各研究構面變異數及雪費分析彙整	97
表 4-34	不同年齡與各研究構面變異數及雪費分析彙整	97
表 4-35	不同教育程度與各研究構面變異數分析彙整	98
表 4-36	不同服務年資與各研究構面變異數分析彙整	98
表 4-37	不同現任職稱與各研究構面變異數及雪費分析彙整	99
表 4-38	經營策略與執行力相關分析彙整表	100
表 4-39	執行力、與經營績效相關分析彙整表	100
表 4-40	經營策略、與經營績效相關分析彙整表	100
表 4-41	經營策略對執行力多元迴歸分析彙整表	101
表 4-42	執行力對經營績效多元迴歸分析彙整表	102
表 4-43	經營策略對經營績效多元迴歸分析彙整表	102

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

現今企業處於競爭激烈的多變環境中，面對快速環境變遷及競爭激烈的經營環境，企業經營更具挑戰性，經營策略的選擇與建立刻不容緩。企業經營者必須針對所面臨的環境加以評估、分析，繼而勾勒出一套可行之策略，並適時調整經營策略，貫徹實施，已成了企業圖求生存必須具備的條件。經營策略是企業運作的核心，更是攸關企業面對外在環境的變化以及競爭者的挑戰，有所因應且合宜的重要關鍵。企業經營想要擁有立於不敗的競爭優勢，選擇正確而有效的經營策略為其先決條件。

策略代表企業高層的思考，目的是決定組織未來的目標和達成的方法，策略和執行力之於組織，就如同智慧和技能之於個人，都是能夠提高工作績效的重要因素；執行力是指企業徹底完成組織經營策略的實踐能力，代表企業面對任務挑戰的完成能力，以及遵從企業目標訂定下的整合能力。Zagotta and Robinson(2002)認為策略真正的價值是要透過執行力來呈現。Bossidy and Charan(2003)認為執行力並非屬於企業的戰術層面，執行力應是策略的根本，也唯有衡量組織的執行能力，才能規畫出適合組織的策略，僅著重策略的形成卻不注重策略執行力的環節，結果往往只會造成資源的浪費。Bigler(2001)亦認為策略執行力將是企業能持續保有競爭優勢的主要來源。

策略目標執行的成果，則表現在經營績效上，因此，將策略化為具體行動的能力，以及衡量策略成果的績效指標，對於策略目標的達成，具有重大意義。面對瞬息萬變之商業環境，許多企業為了提昇競爭力莫不致力於績效評估之發展，以期提升企業整體之經營成果，獲取商場上致勝先機，確保本身之競爭優勢。是故，績效評估制度在企業之永續經營發展中扮演著相當重要角色；由於傳統績效評估制度已不能滿足現今企業需求，為了因應當前此一不斷變遷的嶄新經營環境，平衡計分卡(Balanced Score card, BSC)策略管理系統應運而生。BSC發展初期僅是一個內部的績效評估系統，如今已演變成一將策略轉化成具體行動之策略管理系統。平衡計分

卡同時考量財務面與非財務面兩種績效構面，透過各績效指標與策略相互關聯指標的建立，來衡量經營策略具體執行的成效，BSC 不僅是績效衡量制度，更是促進策略行動化的管理制度，由於其各項指標與經營策略、執行成果緊密結合，至今已成為一種有效的策略管理工具。

綜合以上論述：企業經營策略之訂定，與策略執行能力及其經營績效，具有重要關聯性，許多企業常常忽略此一關係，造成營運績效無法達到預期效果；因此，瞭解分析組織經營策略、執行力與經營績效間所涵蓋內容之關係，實值得加以深入探討，以界定其彼此間互動影響的關聯與程度，俾提供企業做為達成組織經營策略與提升經營績效的有效作法；由於此等均為組織管理所應探討及瞭解的重要課題，因此，本論文乃以個案公司為實證研究對象，探討經營策略、執行力及經營績效相互間之關係。

第二節 研究目的

本研究係以個案公司為例，透過問卷調查方式進行，研究目的如下：

- 1.瞭解經營策略與執行力相關影響程度及關係。
- 2.瞭解執行力與平衡計分卡導向經營績效相關影響程度及關係。
- 3.瞭解經營策略與平衡計分卡導向經營績效相關影響程度及關係。
- 4.探討不同個人變相在各研究構面之差異性。

透過上述之研究目的，期能提供個案公司管理階層瞭解目前公司內經營策略、執行力及經營績效相互間之影響程度及關係，以做為組織管理參考。

第三節 研究範圍與限制

橡膠產業位居於石化工業的中、下游，是台灣石化工業中發展最早的一環，本研究個案公司成立於 1970 年代，是亞洲最大合成橡膠生產行銷廠商之一；本研究以問卷抽樣調查方式，對於該公司中高階主管級以上人員進行調查，主要探討該公司經營策略、執行力及以平衡計分卡為導向之經營績效間之關係。

本研究之限制如下所述：

- 1.由於人力、物力及時間限制，本研究未能對橡膠產業內其他公司，或其他產業之企業進行調查研究。
- 2.本研究對經營策略、執行力及經營績效相互間之關聯性衡量，係以問卷為測量工具，故無法避免問卷研究上的一些缺失，亦即本研究所得相關內容，僅限於研究工具內容所涵蓋的範圍。
- 3.本研究範圍僅以個案公司為研究對象，對其進行問卷調查，因此研究結果的代表性、推論及應用，並不能完全擴及至其他產業或本產業之其他公司。
- 4.由於本人任職本研究之個案公司，雖問卷採匿名方式填答，惟仍恐無法避免受到同儕情誼或職位層級等因素干擾，而影響本研究分析結果客觀性。

第四節 研究流程

本論文共分為五章，第一章主要係探討本研究動機及目的、研究範圍與限制；第二章根據研究動機及目的對經營策略、執行力及平衡計分卡績效衡量構面進行相關之文獻回顧；第三章為研究架構、名詞操作性定義、研究假設、效度信度分析及本研究所使用之資料蒐集方法；第四章係針對問卷進行資料彙整分析；最後將研究結論、管理意涵與建議，陳述於第五章。

本研究流程如圖 1-1 所示。

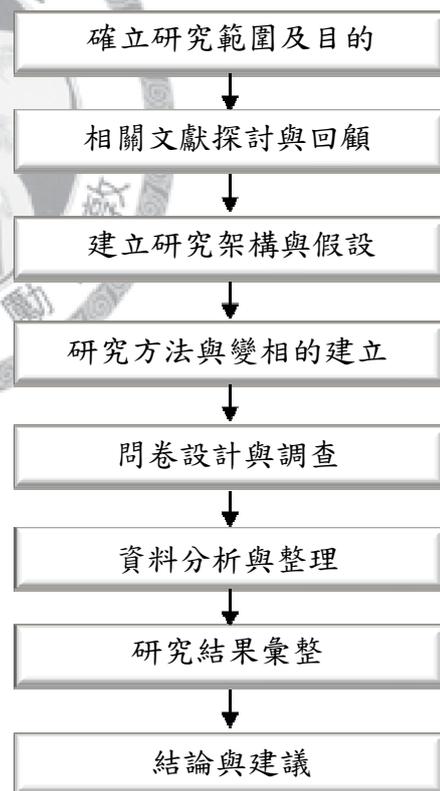


圖 1-1 本研究流程
資料來源：本研究

第二章 文獻探討

方向正確而有效的經營策略是企業立於不敗競爭優勢的先決條件，但是相同或相似策略卻可能產生不同的經營成果與績效，究其原因係各企業所擁有的執行能力互不相同所致，有了良好正確的經營策略，企業還必須要確保有足夠的執行能力，才可以達成策略目標，獲得優異的經營績效。本章就經營策略、執行力及經營績效相關文獻進行探討。

第一節 經營策略意涵與定義

一、經營策略意涵

「策略」(strategy)一詞源自於希臘 strategos，是一種將軍作戰的藝術，意思是將軍或軍隊的指揮官經由有效地運用資源而摧毀敵人(Hart, 1967)，之後，其意義成為將軍或軍隊的指揮官之心理與行為技巧；西元前 450 年左右，策略意義演變為管理技巧，而西元前 330 年左右，其意義變成運用力量對抗競爭且達成勝利的技巧(Lasher, 1999)。Von Neumann and Morgenstern(1947)在其所著的「賽局理論(Theory of games)」書中，首先提及策略一詞，爾後策略觀念即逐漸被運用於企業界。

由於企業或組織所擁有的資源有限，要能夠有效的運用資源，就必須要有一套整體性的思考邏輯。因此思考企業未來的發展方向、策略藍圖、採取適當的經營作為，便成為企業經營者所應關心與重視的課題，而這些作為或決策，便可統稱是企業的「經營策略」。經營策略是公司為了達成其目標所擬定的長期計畫，在擬定經營策略時所要回答的問題，包括在所處的產業或欲進入的產業中，何者才是驅使競爭的因素？分析競爭者可能採取之行動，如何以最佳的方式來因應？面對所處的產業環境之變遷，企業應如何定位才能在長期競爭中生存？因此，企業需充分運用有限資源，選擇「做什麼」，同時也要選擇「不做什麼」(Porter, 1980)。企業的經營策略對企業的影響十分重大，好的經營策略能夠勾勒企業發展的藍圖，主導企業未來努力的方向；尤其是在競爭激烈的年代，企業經營者如果不能綜觀全局，因時、因地採行適當的策略作為，實在

很難使企業在商場上立足(吳思華，1996)。

策略形成通常被稱為策略規畫或長期規畫，就其形成的過程來說，它是分析導向，而非行動導向，形成的過程，包括了對公司的願景、使命、目標、策略及政策的擬訂。而為了使過程進行順利，策略管理者必需偵查內在與外在的環境，以獲得更多有關策略因素的資訊。策略形成的相關因素包含：

(一)理性規畫模式：就學理來說，一套完整的策略管理程序有五項步驟，包括前置作業期間之策略規畫、作業期間之策略執行及控制。圖 2-1 乃策略管理程序的流程(Certo and Peter，1988)：



圖 2-1 策略管理程序流程

資料來源：Certo, S.C., Peter, J. P., Strategic management: Concepts and applications, Random House, Business Division (New York), 1st ed., 1988.

理性規畫分析模式主張在理性規畫的過程中，需考慮內外環境對企業的影響，因為人類的行為或文化是所處環境的產物，不同環境會塑造不同的人類行為或社會文化；對企業組織而言，總體環境及產業經營環境是難以抗衡的，組織必需了解所處的大環境及分析評估產業環境的機會與威脅，以進一步掌握最有利的機會和防範可能的威脅。

(二)策略形成的模式及條件：Mintzberg(1978) 認為策略形成主要有三種模式，分別是一

- 1.企業家模式(entrepreneurial model)－策略由一位強勢的個人所制定，其理念是策略方向的引導，最重要的目標是公司的成長。
- 2.適應模式(adaptive model)－在此模式下，策略形成的特性是反映存在的問題，而不是主動的尋找機會。策略發展的方式是「走一步，看一步」。
- 3.規畫模式(planning model)－在規畫模式下，策略管理者承擔策略形成的絕大責任，他會主動尋求新機會與被動的對存在的問題作反應。策略的發展方式

是基於有系統的分析。

(三)隨機浮現的策略形成：策略的形成大多不是公司所意圖或計畫的，而認為是隨機浮現的，此種策略大多較為成功且比刻意規畫的策略更合適。下圖 2-2 說明了理性規畫與隨機浮現策略間的關係。

由下圖可知，隨機浮現策略之形成並非有事先的理性規畫，故其並非依循著圖 2-1 的步驟形成；惟高階主管仍然需要評估隨機浮現之策略，亦即既使是非規畫之策略，仍需檢視其是否符合組織之目標，並做外部環境的 SWOT 分析，其目的就是要確定隨機浮現之策略能滿足公司需求。

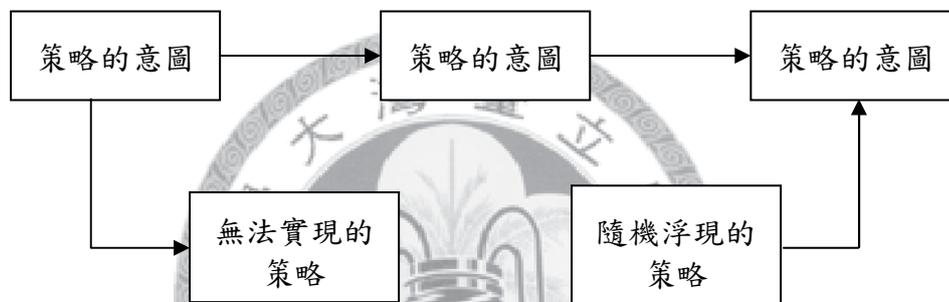


圖 2-2 理性規畫與隨機浮現策略間關係

資料來源：Mintzberg and Mchugh, Strategy Formation in an Adhocracy, Administrative Science Quarterly. 1995.

(四)組織需要策略的理由：Drucker(1994)在“*The Theory of the Business*”中指出，組織需要策略的理由如下：

- 1.設定方向：組織需要策略以設定方向或帶領組織安全脫離險境；但不能固執於一個事先想好的方向，應該於實際運轉中不斷作調整，以符合當時所面對的情境。
- 2.集中努力：組織的本質在於集體行動，而策略藉著提供方向以凝聚眾人力量。
- 3.提供一致性：策略可減少不確定性及提供一致性，用以提升成員對組織的認知，滿足其內在秩序的需求與提升在穩定狀態下的效率。

(五)經營策略的擬定：企業制定策略可從總體策略、事業策略及功能策略三方面來思考。

- 1.總體策略的制定：多角化經營的企業將會面對總體策略的問題。在分析與制

定總體策略時，需要考慮下列事項：

- (1) 公司的經營領域可以畫分為多少個近似獨立的策略事業單位？
- (2) 各個策略領域之策略單位的比重應該如何？
- (3) 多角化的事業間彼此行動如何互相支援與搭配？

2. 事業策略的制定：單一企業所進行的策略與決策，稱為事業策略，制定事業策略應考慮下列事項：

- (1) 目標市場之區隔方式與選擇。
- (2) 垂直整合程度之取捨。
- (3) 地理涵蓋範圍。
- (4) 相對規模的決定與規模經濟。

3. 功能部門策略的制定：組織中部門所進行的策略與決策，稱為功能策略，其策略層級的範圍比事業策略更狹窄；在實務上，制定部門策略的考慮因素為資源生產力的最大化，如行銷、人力資源、生產、財務等功能部門之整合與協調。

二、經營策略定義

Jauch and Glueck (1989)認為經營策略是一種一致的、綜合的與整合性的計畫，它使公司的優勢與環境的挑戰相關聯，用以確保企業的基本目標能經由組織適當的執行而達成。Chandler(2000)指出經營策略係指企業基本的長期目標，及為達成該目標所執行的行動方案與配置所需資源之決策。Croteau and Bergeron (2001)認為經營策略是決策的結果，是為了要讓組織能依據所面臨之內外環境及影響組織績效的作業流程，做為未來經營方向的準則。司徒達賢(2001)指出經營策略是選擇重點發展方向、界定企業在環境中生存的空間、指導功能性政策的方向，以建立與維持競爭優勢之思考作為，Niven(2002)認為定義經營策略的困難之處，在於它會依據根源的不同，包含了數種不同的意義。茲將學者所提出經營策略的定義彙整如下表 2-1。

由各學者專家的定義，經營策略可謂為組織實現目標的方法，為包含組織、領導、及一群人的運作過程，在領導人一連串決策或行動的過程中，

評估並界定組織的生存利基、建立並維持企業不敗的競爭優勢、達成企業目標的系列重大活動等指導原則，最終目的就是使組織得以持續發展茁壯。

表 2-1 經營策略定義

學 者	經 營 策 略 定 義
Von Neumann and Morgenstern(1944)	廠商為因應某些特殊情勢，所採取之一系列活動。
Ducker(1954)	經營策略是分析目前情勢，如有必要，則將情勢加以改變，包括探詢企業現有的資源或應有的資源。
Ansoff(1965)	將策略視為企業和環境共有的引線，且此引線是由產品/市場範圍、成長方向、競爭優勢、綜效等四個要素所組成。
McNichols(1977)	策略由系列的決策構成，存在於政策制定程序中，是利用技術與資源來達成企業基本目標的科學與藝術。
唐納薩爾(2003)	企業沒有不變的成功方程式，成功更沒有不變的法則，企業容易耽溺於行動慣性，領導人必須設定簡要的目標，並以各種方式表達決心與承諾，以貫徹既定的策略。
Robertson (2003)	建立一個跨文化社會的新道德哲學模式，投資人可在不同的經濟文化制度下通盤考量經理人的相關決策行為。
Porter(1980)	是對外部環境機會與威脅，及內部環境優勢與劣勢的因應，以達到競爭的優勢。
許士軍(1981)	為達成某一特定目的所採用的手段，表現出對重要資源的調配方式。
大前言一(1987)	管理者採取的特殊行動，用來抵銷現有或潛在競爭者的行動;亦即要達成企業的主要目標。
唐富藏(1988)	企業為因應環境變動與競爭情勢，所擬定的一套彼此協調一致的計畫，以指出企業經營方向，並分配資源以達成企業長期基本目標之一種藍圖與步驟方法。
吳思華(1993)	經營策略的本質應是協助企業創造新的價值，而不是打敗敵人。
司徒達賢(1995)	策略是指企業的形貌包含經營範圍及競爭優勢等，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡，並將策略分成總體策略、事業策略及功能策略。

表 2-1 經營策略定義(續)

學 者	經 營 策 略 定 義
吳思華(1996)	企業真正能戰勝競爭對手，存活於社會的方法，是它創造了新的價值，而不是它打敗敵人。換言之，策略是價值創造的藝術，只有不斷的創造與提昇產品本身的價值，廠商才能永遠立於不敗之地。
Chandler(2000)	企業基本的長期目標及為達成該目標所執行的行動方案，與配置所需資源之決策。

資料來源：本研究整理

第二節 經營策略構面與類型

一、經營策略構面

經營策略構面是用來觀察企業經營策略的角度。張茂坤(1994)認為策略構面，是指策略型態之衡量方式，藉由對策略構面的描述與衡量，即可瞭解企業的特性及對資源的配置方式，分析出廠商間的異同並加以分類，以便能更深入瞭解產業內的競爭與運作。因此，欲了解企業所採行的經營策略類型，必須先找出其主要的策略構面，藉由這些構面以了解企業所處的競爭地位與環境。

經營策略構面往往隨著產業的不同而有差異，由於企業策略相當廣泛，許多學者試著找尋適用於各產業的策略構面，以顯示出企業所處的競爭地位，但在提出策略構面時，經常受限於產業環境的限制而有不同的看法。Collis(1995)認為若只以單一變數作為策略分類的構面，容易導致研究結果的偏頗。而Hatten(1987)也認為若選用的分類變數太少，則易使研究陷入主觀的分類，而失去研究策略構面的意義。因此，欲分析策略型態，在策略構面的選取上，必須要能考量產業之特質，在策略構面確定後，即可以此策略構面為分析架構，作為策略型態歸類之基礎。

是以，各學者基於研究對象或研究領域之不同而紛紛提出不同之經營策略構面，雖其所強調之重點不同，但皆可協助企業瞭解產業內之競爭與運作。茲

將各學者所提出之經營策略構面整理如表 2-2 所示。

表 2-2 經營策略構面

學者	經營策略構面
Ansoff(1965)	產品-市場組合、競爭優勢、成長方向、綜效
Hofer and Schendel(1978)	領域投入、競爭優勢、資源投入、綜效
Porter(1980)	專業化程度、成本地位、品牌認定、售後服務、行銷推力與拉力、價格政策、通路選擇、財務或營運槓桿、產品品質、與母公司關係、技術領先、與母國或地主國關係、垂直整合程度
Aaker(1984)	產品／市場規模、策略性目標、投資水準、功能性政策、持續性競爭優勢、資源分配、獨特競爭能力及資產、綜效
Dess and Davis(1984)	新產品開發、配銷通路控制、顧客服務、原料取得、作業效率、自有資金、產品品質管制、服務特殊地理區域、人員素質、生產特殊產品能力、維持高存貨水準、生產高價格產品、有競爭力的價格、廣告、產品範圍、商譽、發展／改善現有產品、市場佔有率、品牌認同、製程創新、行銷技巧與方法創新
Collis(1995)	市場投入、研究發展投入、產品線廣度、行銷投入、地理涵蓋範圍、生產規模
Newman, Logan and Hegarty(1985)	追求的事業領域、差異化優勢、策略的推力
Robbins(1990)	創新、行銷差異化、成本控制
Hax and Majluf(1991)	整合性決策、達成企業目標的方法與程序、企業競爭領域、環境的機會威脅與本身優劣勢、管理上有系統的分工體系、公司對股東的貢獻
司徒達賢(1995)	產品線廣度與特色、規模經濟、目標市場區隔、地理涵蓋範圍、垂直整合程度之取決、競爭方式
吳思華(1996)	產品線廣度、相對規模、目標市場、地理涵蓋區域、配銷通路、多角化程度、一貫作業系統

資料來源：本研究整理

二、經營策略類型

參考許正昇(2000)所整理各學者對經營策略的不同類型並彙整如表 2-3。

表 2-3 經營策略類型

學者	策略類型
Ansoff(1965)	市場滲透、市場開發、產品發展、多角化
Kotler(1976)	密集成長策略、整合成長策略、多角化成長策略
Cannon(1968)	選擇淘汰策略、提高生產力策略、成長策略
Barney(1991)	建立策略、保持策略、收割策略
Glueck(1976)	穩定策略、混合策略、縮減策略、成長策略
Hofer and Schendel(1978)	總體策略、事業策略、功能性策略
Galbraith and Schende(1983)	收穫策略、扶植策略、努力經營策略、利基策略、利潤提高策略、維持策略
謝安田(1980)	行銷政策、生產策略、人事策略、財務政策、公共關係政策
大前研一(1985)	關鍵成功因素策略、相對優勢經營策略、主動攻擊經營策略、自由度策略
Porter(1985)	低成本領導策略、差異化策略、集中化策略
吳思華(1996)	價值說、效率說、資源說、結構說、競局說 統治說、互賴說、風險說、生態說
Aaker(1989)	一般競爭策略、投資成長策略
司徒達賢(2001)	網絡定位策略、總體策略、事業策略
Robins(1990)	發散策略和集中策略對企業多角化經營的持續有效性有關
Wayland(1997)	公司多角化策略與績效的關係通常與國家環境有關，母國的環境因素包括對轉型活動有利或行政機關對轉型的培育活動，都是多角化策略的重要因素

資料來源：本研究整理

除上述學者對經營策略不同之主張與見解，目前廣受學界所應用的分類理論包含如下：

(一)Hofer and Schendel(1978)市場競爭策略

Hofer and Schendel 認為在一個產業中，因不同的產品與市場，會有不同的企業類型和競爭對手，據以區分出六種策略：

- 1.提高市場佔有率策略(share increasing strategy)－透過高度投資與競爭優勢來提升市場佔有率。
- 2.成長策略(growing strategy)－在高度成長的市場中，透過獲取必要的資源，以及發展新的競爭工具，以維持現有的競爭地位。
- 3.利潤策略(profit strategy)－在於增加資源或技術的投資報酬率。
- 4.集中市場和降低資產策略(market concentration and asset reduction)－重新檢討資產的配置，增進短期的利潤與長期的事業展望，在有利基的情形下縮小事業所涵蓋的範圍。
- 5.轉向策略(turnaround strategy)－評估事業現狀，利用現有資源與競爭優勢挽救衰退情勢。
- 6.清算及撤資策略(liquidation and divestiture strategy)－從所涉及的產業中撤資，儘可能地使現金流量增加。

(二)Porter(1980)競爭策略

Porter 認為經理人可自以下三種策略中做一選擇，企業成功與否端視其是否選擇符合組織及組織所屬產業競爭態勢之策略：

- 1.成本領導策略(Cost-Leadership Strategy)－當組織擬以低成本與同業競爭時，可提高營運的效率、經濟的規模、科技的創新、便宜的勞工或選擇接近未加工原料來源等方法，全力達到生產及配銷，成為在產業中成本最低者或達到高市場佔有率。
- 2.差異化策略(Differentiation Strategy)－主要在使企業的產品或服務與競爭者有所不同，可強調高品質、特別的服務、創新的設計、應用科技的能力、特殊的形象等方式成為產業領導者。

3.集中策略(Focus Strategy)—主要在開發市場中狹小的一部份(segment)，可選擇某一特定的產品、購買者、行銷管道、地區等，集中力量於某些區隔市場以追求成本或差異化優勢，此項經營策略可與前兩項經營策略併用之。

(三)Miles and Snow(1984)適應模式策略

Miles and Snow 認為，適應性模型強調策略管理者應著重在組織活動與其所處環境之緊密契合，因此在制定事業策略時，要考慮環境、事業、技術與管理問題。Miles and Snow 並根據企業解決策略問題的方式，將事業策略分為四種類型：

- 1.防禦者策略(Defender Strategy)：指針對全部潛在市場中一個狹窄區域，僅產製有限組合的產品來追求穩定之策略，以產品標準化獲致經濟優勢利基，防止競爭者進入，此策略重視現有產品與市場的維持。
- 2.探勘者策略(Prospectors Strategy)：以發掘、開發新產品及新市場機會來追求創新之策略，公司採行此策略的特徵是藉由快速成長和持續管理與技術人員的佈署，通常彈性是此策略成功的關鍵因素。
- 3.分析者策略(Analyzer Strategy)：追隨已成功競爭者之創新策略來追求風險極小化之策略，進而追求低風險的獲利機會。
- 4.反應者策略(Reactor Strategy)：以不一致且不穩定的決策型態為其特色之策略，沒有明確策略，企業亦不清楚自己應採取何種策略，對經營策略與組織績效具決定性影響之企業的策略定位，亦不明瞭。

(四)大前研一(1987)四種策略型態

- 1.關鍵成功因素策略：確定產業之「關鍵成功因素」，然後把公司資源集中於可以取得競爭優勢的特定領域中。
- 2.相對優勢策略：利用公司和對手之間競爭條件的差異，以得到相對的優勢。
- 3.主動攻擊策略：若主要的競爭對手已經在一個停滯、緩慢成長的行業中有穩固的基礎時，乃主動攻擊、破壞競爭對手所依據的成功關鍵因素。
- 4.自由度策略：係藉發展創新、研發活動，包括開闢新市場和發展新產品而取得競爭優勢。

大前研一的四種策略型態可以表 2-4 表示。

表 2-4 大前研一四種基本競爭策略

	現有產品	創新產品
正面攻擊	關鍵成功因素策略	主動攻擊策略
避免正面攻擊	相對優勢策略	自由度策略

資料來源：大前研一著，黃宏義譯，策略家的智慧，台北長河出版社，民國 86 年。

(五)Ansoff(1988)經營策略

- 1.市場滲透策略—屬於在現行產品市場所採用的成長策略，藉由增加市場佔有率、產品使用率、產品的使用次數等，來進行市場滲透。
- 2.市場發展策略—採用地理區域性的擴張，或以新的市場區隔為目標的策略作法。
- 3.產品發展策略—藉由增加產品特性與從事產品改良、發展新一代的產品、或為現有市場開發新產品，以在產業中取得新的競爭優勢。
- 4.多角化策略—此策略是指新產品新市場的多角化，可以針對與本業具有相關性或不具相關性的產業進行投資。

Ansoff 的經營策略可用下表 2-5 列示。

表 2-5 Ansoff 經營策略矩陣

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透策略	產品發展策略
新市場	市場發展策略	多角化策略

資料來源：Ansoff I. H., The new corporate strategy, 3rd ed., New York: John Wiley and Sons Inc., 1988.

由以上各學者專家的分類，可知經營策略包含的內涵不外乎是積極的外拓、保守的內固，及界於外拓與內固之間的策略等，但不論是何種策略，均為組織在多變的環境中，發展出的一套生存之道或使其永續經營的策略。

第三節 經營策略層級與管理流程

一、經營策略層級

企業策略會因企業組織層級的不同，而有不同層次與內容，Ansoff(1965)將組織決策依據層級高低分為策略性決策、行政性決策與作業性決策等三個層級。Lorange(1980)則依據組織層次高低，區分成三個層級的組織策略，分別為組合策略、事業策略以及策略方案。依 Vancil and Lorange(1975)以及其後之學者 Hofer and Schendel(1978)之觀點，策略大致上可以分為三個層級：

- (一)企業整體策略—為公司整體性策略，主要內容是企業整體的使命、目標以及決定事業的投資組合，包括事業領域的選擇、事業單位間的資源分配，以及綜效的創造。主要是界定各企業集團的策略事業單位之營運模式，及其經營方針與資源分配的方式。
- (二)事業單位策略—主要係公司針對特定產業或產品市場區隔中，決定事業單位的目標、競爭策略及發展方向，以獲得有利的競爭優勢。事業單位策略是在既定的產業內，企業應採取何種手段與其他廠商競爭，也就是說應如何界定策略事業單位的經營範疇，謀求與企業整體一致，並決定各企業單位該如何競爭、創造及維持優勢。
- (三)功能性策略—是指事業單位策略下各部門作業的執行性策略，此一層級策略偏重於日常操作性的營運，如行銷策略、生產策略、財務策略及研發策略等，基本上是配合較高層次的策略來研擬，主要在界定各功能部門如何創造或維持發展競爭優勢的來源，其目的在於促使資源使用之最佳化。

此三種策略中其事業單位策略是由事業單位所制訂，通常又稱為競爭策略，其目的為專注於如何在特殊事業或產品市場中，超越其他同業以建立產品或服務的競爭優勢來獲得企業的長期利潤。在企業規模較小或經營事業項目單純的情形下，企業策略有時與事業單位策略相同。

雖然各層級的策略方向不同，Hofer and Schendel(1978)認為在組織的各層級間，相互間鄰近的層級彼此間需要相互配合。Hofer and Schendel (1978)將策略依據組織層次的高低，把策略規畫分成如圖 2-3 所示之不同層次類別：

- (一)公司層級策略：此一層次係指高階管理者界定組織整體目標及運作規畫多重企業體之整體利益；換句話說，公司層級策略可決定公司投資何種事業，退出何種事業，及如何有效分配公司資源於各事業單位上。
- (二)事業層級策略：此一層級之策略範圍要比公司層級策略來得狹窄，主要在強調企業如何在一特定產業或產品/市場區隔中競爭圖存。
- (三)功能層級策略：依據傳統的企業功能—行銷、生產、財務、人力資源及研發等功能，分別擬定各功能部門之具體目標及政策等規畫過程，以使公司在有限資源下，使其生產能力發揮極大。

二、經營策略管理流程

由於對企業而言，要發展出致勝的策略本來就不是一件容易的事，但是要成功執行這些策略才是最困難的步驟，因此良好的管理流程與執行力才是真正成功的關鍵。策略管理流程可分為6個主要部分如圖 2-4 所示。(Hill and Jones, 1998)



圖 2-3 Hofer and Schendel 策略層級

資料來源：Hofer, C. and Schendel, D, Strategy Formulation: Analytical Concepts. Minnsota, 1978.

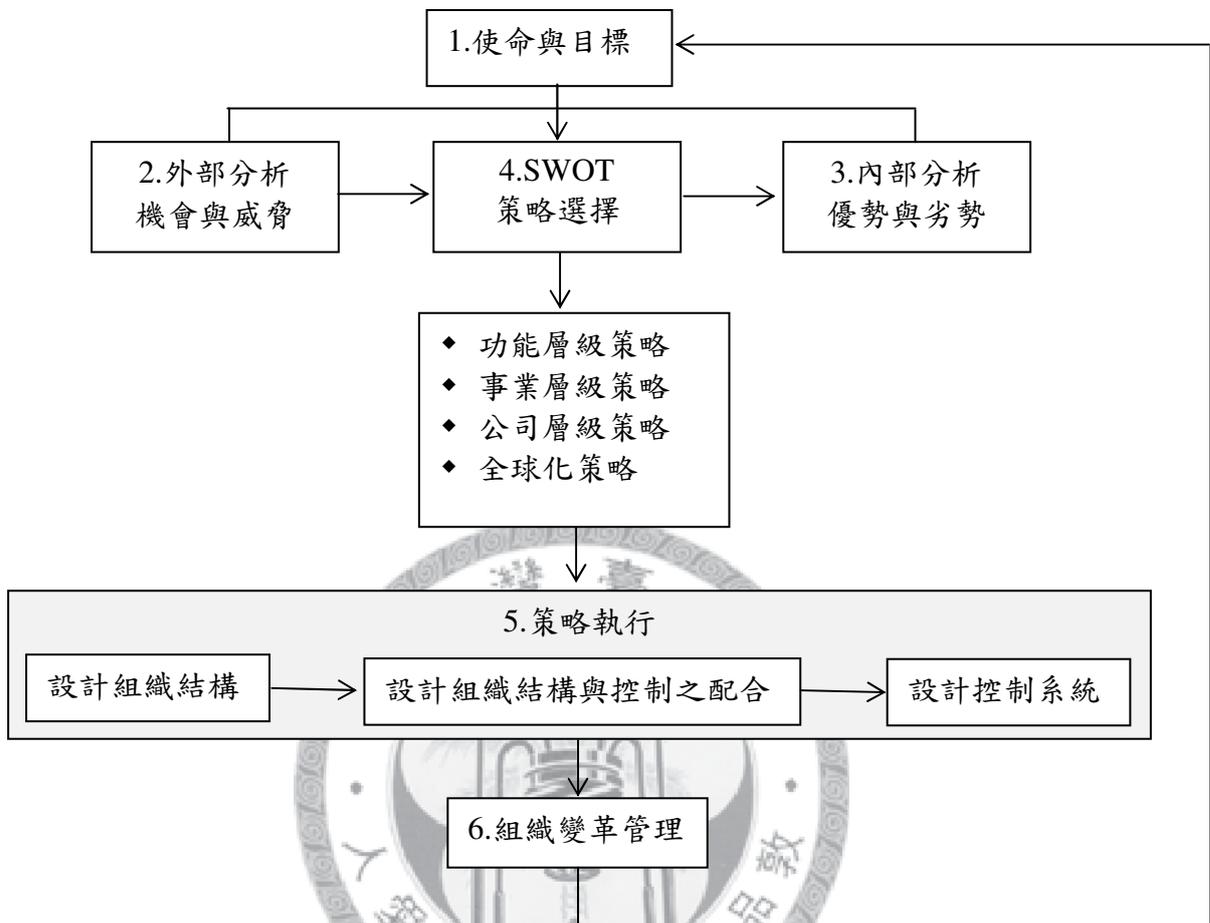


圖 2-4 Hill and Jones 策略管理流程

資料來源：Hill Charles W. L. and Jones Gareth R., Strategic Management Theory, 4th ed., Houghton Mirrlin College, 1998.

1. 企業使命與主要目標的選擇。
2. 分析外部競爭環境以找出機會與威脅。
3. 分析內部環境以找出優勢與劣勢。
4. 策略選擇：此選擇必須建立在組織的優勢上，並能改進劣勢，能利用外部環境中的機會，並克服外部的威脅。
5. 策略執行。
6. 組織變革管理。

第四節 執行力意涵與定義

一、執行力意涵

「Execution」(執行力)在 Oxford Dictionary for the business world 的解釋為「the carrying out of a sentence」或是「the act or an instance of carrying out performing something」，其意為「執行」，從管理上的意義則為有計畫的進行商業活動，以實現公司或組織的目標。「執行」與「執行力」就其在中文的意涵上是有差異的，「執行」是實現既定目標的具體行為過程，而「執行力」為完成執行的能力和手段。

Bossidy and Charan(2003)認為在今天的商業環境中，要想獲取成功，企業必須擁有一種全新的領導理念，新型領導者必須學會創造、激發和維繫一個整合型的企業。在此過程中，係綜合而非各自獨立考量人員、策略和商業營運結果，不只是簡單的環節相加而已，而這也正是執行力的關鍵意義所在。執行力是公司策略與目標的核心部份，也是任何企業領導人的主要工作，且執行力不僅僅是戰術，而是透過發問、分析、追蹤來完成任務的一套系統，也是讓策略與現實相符、人員與目標契合，並達成允諾成果的一種紀律。

(一)Bossidy and Charan(2003)認為「執行」的三項關鍵要點為：

- 1.執行是一種紀律，是策略不可分割的一環：「執行」是一套系統化流程，嚴謹地探討「如何」與「是什麼」、提出質疑、不厭其煩地追蹤進度、確保權責分明。流程中包含對企業環境提出假設、評估組織能力，把策略、營運以及預定執行策略的人員連結起來，讓這些人員能和各項執行紀律同步運作，並將報酬與成效連結。此外，執行流程中還包含能隨環境變遷而更動基本假設，以及提升企業實力的機制，讓企業有能力因應更具挑戰性的策略。
- 2.執行是企業領導人首要的工作：領導人要做好執行的工作，必須管理三項核心流程：挑選各級主管、設定策略方向、主導營運，領導者親自深入參與執行，並設定組織內對話的基調。有執行力的領導者會建立一個執行的架構，營造出有利於執行的文化與流程，獎勵並擢升能迅速完成工作的員工。
- 3.執行必須成為組織文化的核心部分：執行必須納入薪資系統以及員工行為準

則中。執行應由高階主管開始，惟即使並非高階主管，亦應在自己的組織層級內施行，以協助組織建立「執行」文化。

(二) Bossidy and Charan(2003)提出達成執行力的三大重要基石：

1. 領導者的七大重要行為：執行力是一種做事的文化，需要領導者不斷的以言教與身教去建立，且要對企業經營的細節相當清楚，領導人必須建立奠定執行力不可或缺的七項重要行為：(1)了解企業與員工。(2)實事求是。(3)設定明確目標與優先順序。(4)後續追蹤。(5)論功行賞。(6)傳授經驗以提昇員工能力。(7)了解自我。
2. 創造一種執行的文化：企業文化是員工所共享的價值觀、信念與行為規範總和。執行必須融入企業文化中，且成為企業文化的核心成分，因此，要有執行的企業文化，就必須要改變文化，須藉由任何可以進行對話的機會，改變員工的信念與行為，而且必須由改變領導人的行為著手，使領導人能夠以身作則，坦承地參與對話與溝通，並建立共識。除此之外，員工的執行力須與獎懲報酬及績效相結合，如此執行的文化就容易創造與建立。要創造執行的文化，必須清楚地告訴員工希望得到什麼成果，完成目標後給予獎勵，而未達目標時加強指導、撤銷獎勵、調派他職甚或裁員。
3. 用人能適才適所知人善任：經理人必須擺脫個人好惡，全心投入工作，讓人才都能適才適所，並要培養、樹立企業執行力的紀律；另一方面，亦須謹慎選才，延用有執行力的人才，培養個人擔當，鼓勵在其面對問題時能迅速做出正確決定；而領導人亦必須深入分析了解同仁工作性質，並適當授權，使其可當機採取果斷行動。接續則為考慮公司該網羅何種適合公司的人才，此等人才通常需具備幾項能力，包括要能激發員工活力，要懂得透過他人完成任務。

(三)張立(2003)提出造成企業執行不力的原因，概略可分為以下幾點：

1. 企業組織內部層級過多，信息溝通容易失真，以致影響政策的推行。
2. 計畫方案本身的實現性與操作性較差，對問題掌握不足，導致執行過程

中須反覆請示，延緩了落實的進度。

3. 企業內部分工不明確，任務職掌畫分不清楚，造成高層的意圖無法在中下層貫徹。
4. 中階層人員誤解高階層的命令與意圖，在傳達的過程中，經過訊息解碼再傳遞，造成偏誤，而產生不同的理解與不當作為。
5. 企業內部運作流程不順暢，制度化不夠，分配的工作很難順利推行，需另花費時間進行協調才能完成。
6. 部屬能力不足，缺乏執行的技巧與能力，導致目標無法有效達成。
7. 企業內部執行文化未建立，作風渙散，機制不健全，缺乏相對應的獎懲以為激勵。
8. 員工素質參差不齊，對任務認識不一致，致使任務執行過程中各行其是，難以形成聚合力，無法收到預期效果。

二、執行力定義

執行力是過去企業管理界所忽略的重要議題，亦為企業較少注意到的一種整合實踐力，許多相同產業內策略相似的公司，有著截然不同的績效成果，其造成差異的因素，即在於個別企業執行力。茲將執行力的定義彙整為表 2-6。

前奇異董事長 Welch 認為執行力就是務實運作的細節。IBM 執行長 Gerstner 認為執行力就是把策略轉化為行動計畫，並對其結果進行測量。鴻海執行長郭台銘則提出執行力就是速度、準度、精度、深度、廣度的全面貫徹。華航前董事長李雲寧認為，在企業界，以「願景」為理想，「目標」是任務，「策略」講方法，

表 2-6 執行力定義

學者	執行力定義
Jones(1984)	執行是一種將政策付諸實施的活動。
Pressman and Wildavsky(1973)	是目標設定後與為達成目標所採取行動間的互動，或需要與獲致此項需要之方法兩者間的互動過程；乃是一個動態的觀念，意味著不斷的努力，分辨何者應該達成與何者可能達成。
Bossidy and Charan(2003)	是企業長久以來失落的環節，但卻是幫助企業邁向成功的紀律和方法，執行力就是把事情做好的紀律，是一套系統化流程，嚴謹地探討「如何」與「是什麼」、提出質疑、不厭其煩地追蹤進度，確保權責分明。
高希鈞(2003)	把一個對的任務，或者一個對的策略，徹徹底底的完成。
湯明哲(2003)	企業策略要創造差異化，是「make a difference」，執行力是「make it happen」，兩者缺一不可，執行力的關鍵為「文化」、「用人」和「組織程序」。
張立(2003)	執行力是指企業內部員工貫徹經營者戰略思考、方針政策和方案計畫的操作能力和實踐能力，是將意圖與規畫具體現實，執行力的強弱關係著公司經營目標是否順利達成。它包括對方法和目標的縝密討論、質疑、堅持不懈地跟進，以及責任的具體落實。
Larry Bossidy、Ram Charan(2003)	徹徹底底的完成任務就是執行力，把一個對的計畫或策略，徹底的完成，讓企業走向成功的關鍵。
侯明賢(2004)	「執行」是指具強制性、約束性，再依照上級或公眾既定的規定行事，對個人或組織而言是屬於常態性與例行性的付諸行動。「執行力」是個人或組織有紀律的、有決心的、有效率且正確的、徹底的付諸行動並達成策略目標的能力。執行就是實現既定目標的具體行為過程，而執行力就是完成執行的能力和手段。
洪明洲(2005)	執行力不只是行動，還有更多靈魂的部份，它的靈魂不僅只是亟欲行動的熱情，更重要的，它是一套指引努力方向的心智地圖。

資料來源：本研究整理

「營運」重落實，而由「人」來將其內隱的知識轉化成外顯的績效，就是執行力。湯明哲(2003)提出根據其觀察，一間企業的成功，30%靠策略，40%靠執行力，其餘 30%則是運氣，運氣無法教，但策略和執行力卻可以言傳，雷同的策略或經營模式會因不同的執行力而影響績效呈現。

杜善芳(2004)提出「執行力」就是「做」，要做的事因為複雜程度不同，也需要不同的做事能力，執行力有兩個層次，一是個人執行力，另一個是企業執行力，個人執行力整體上表現為「執行並完成任務的能力」，認為在組織中不同層級者需要不同的能力，如表 2-7。

表 2-7 執行力層次

要求 層級	策略分解力	標準設定力	時間規畫力	職位行動力	過程控制力	結果評估力
高階管理	*	*	*	*	*	*
中階管理		*	*	*	*	*
低階管理			*	*	*	*
一般員工				*	*	*

資料來源：杜善芳，執行力到底是什麼?，http://www.hr.com.cn/articles/new_eyes/new_detail.php?id=14362，民國93年。

由表中顯示愈高階管理者所需要的技能愈全面，且高階管理者的執行技能要比其他人的執行技能更為重要。

第五節 執行力流程與模式

一、執行力流程

Hammer and Champy(2004)認為企業要追求長期的成長，關鍵不在產品，而在於流程。也就是企業透過對流程間環環相扣，以提供最好的產品或服務給顧客，才能為顧客創造價值。Sull(2003)認為「流程」是組織用來完成工作反覆出現的步驟，其包含了營運步驟(如物流或生產)和管理步驟(如決策制定和資源

配置)。建立正式的流程可以提升效率，促使企業擴大營運規模，並且促成組織內不同部門間的協調。Harper and Porter(2003)提出經理人須以系統的觀點來處理執行面問題，而良好的執行力模式要能具備人員、文化、策略與管理系統四個要素。Bossidy and Charan(2003)認為如要建構且落實執行力，便要妥善的實施三個流程：人員流程、策略流程與營運流程，這三種流程彼此緊密連結，而非各行其是，策略流程會將人員及營運現實納入考量，人員的挑選與升遷會參考策略與營運計畫，營運流程會與策略目標及人力水準相互扣合；最重要的莫過於企業領導人必須親自參與領導，並深度投入這三個流程，而且領導人個人的領導風格須貫徹於此三項核心工作流程中，並且要求成效，因為這是企業根本所在。領導人必須親自主導或改變這三項流程中的文化。

企業是否具有執行力，差別只在於領導人是否能以嚴格周密的態度去推動以下三個流程：(Bossidy and Charan, 2003)

- (一)人員流程：人員流程比策略流程或營運流程都來得重要，因為組織要靠人來判斷市場的變化，並根據這些判斷來制定策略，再將策略轉化為現實的營運；另外，健全人員流程有三項目標：(1)精準而深入地評量每位員工。(2)提供一個鑑別與培養各類領導人才架構，以配合組織未來執行策略的需要。(3)充實領導人才儲備管道，以做為健全接班計畫的基礎。人員流程主要的涵蓋範圍為領導人才培訓、人才評估架構的建立、人力資源管理等，主要是讓人員能夠適才適所。健全的人員流程四項關鍵做法為：(1)人員流程與策略流程、營運流程相連結。(2)建立領導人才儲備的管道並作人才績效與行為評估。(3)處理績效差的員工。(4)人力資源與企業經營成果相連結。
- (二)策略流程：策略流程策略界定了企業的方向與定位。一個良好的策略規畫流程其實真正應注意的不是策略本身，而是當一個策略方向底定了之後如何去執行一個好的策略規畫流程，且需要對策略如何執行的各項問題深入探究解決之道。策略必須由執行人員來制定，且須針對主要競爭對手的強弱勢進行分析。一個健全的策略規畫必須探討下列問題：(1)對外在環境的評量如何。(2)對現有客戶與市場的了解有多少。(3)能兼顧獲利的最佳成長之道為何。(4)

競爭者是誰。(5)企業是否具備執行策略的能力。(6)計畫執行過程中的階段性目標為何。(7)是否能兼顧短期與長期的平衡。(8)企業面對的關鍵性課題為何。(9)該如何在永續性的基礎上追求獲利。

(三)營運流程：營運流程是為人員指出達成目標的方法或途徑，健全的營運流程，須與策略流程及人員流程相連結，以達成目標。要建立有執行力的營運流程須做到：(1)營運計畫要以現實為基礎，考慮如何進行，並跟相關人員討論與確認。(2)依據公司對營運計畫的前提假設進行討論。(3)根據營運計畫編列預算。(4)協調各單位步調，共同達成目標。(5)提供員工接受指導的機會。(6)後續追蹤。

根據 Das and Van de Ven(2000)的定義，策略流程是一系列行動的模式，企業利用此流程來達成企業目標，而策略產出良窳係由流程的執行結果所決定，其認為影響策略流程執行的主要因素為：

1. 規畫策略的關鍵性假設要確實。
2. 明確定義公司經營範疇—公司所希望參與的事業及主要的競技場。
3. 負執行之責的人員需參與策略制定。
4. 領導人參與策略的制定。
5. 訂定計畫執行的階段性目標。
6. 透過策略評估再次測試與驗證策略。

Crosby and Johnson(2001)提出成功地策略執行流程有三個重要的構成要素：(1)清楚地了解策略規畫和策略執行在觀念上和工具之間的差異。(2)清楚地體認策略規畫和策略執行之間關鍵的連結是策略本身。(3)建構一個策略執行實際流程的合理模式。

二、執行力模式

Harper and Porter(2003) 提出「良好的執行模式」(Exceptional Execution Model)，如下圖 2-5 所示，該模式認為經理人須以系統的觀點來處理執行方面的問題，它包含四個重要的構面：人員、文化、策略與管理系統，該模式反映此四個構面的關聯性，因此，良好的執行模式要能具備此四個要素。

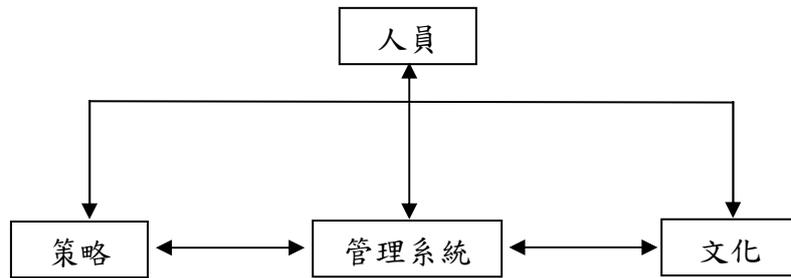


圖2-5 良好的執行模式

資料來源：Harper, S. C. and Porter, T. W., Execution Minefield, Industrial Management, 45(5), 2003.

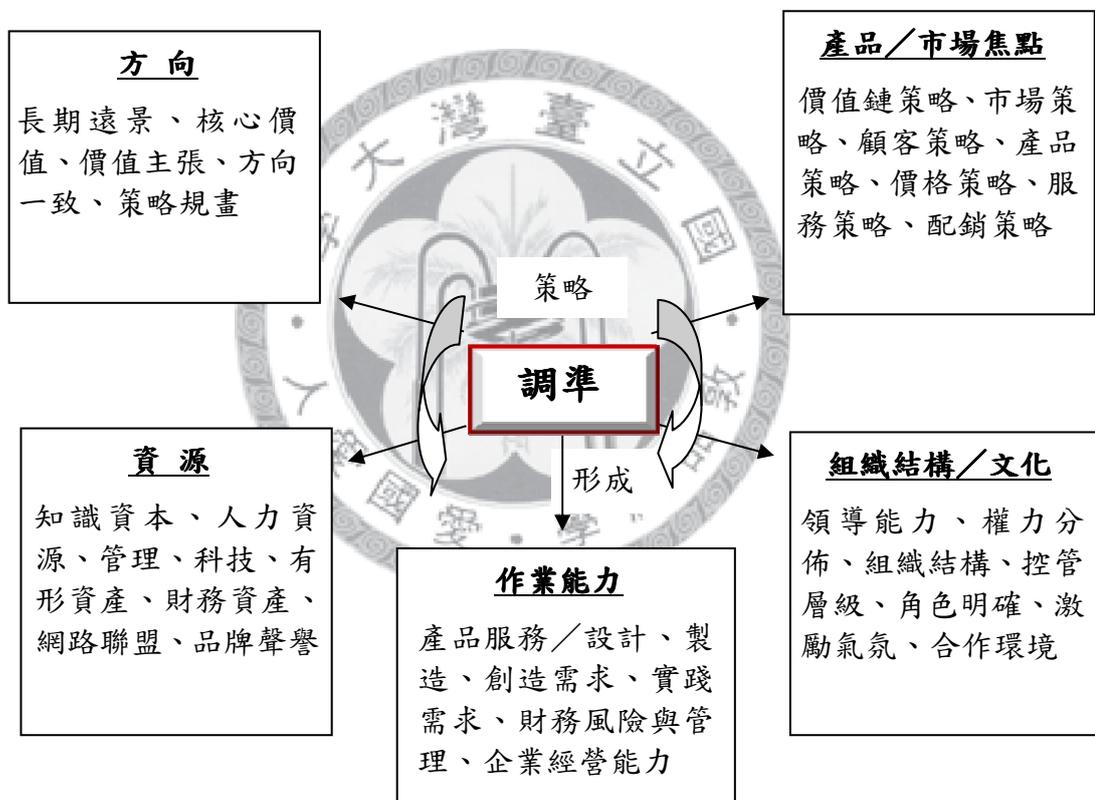


圖2-6 策略整合模式

資料來源：Fuchs P. H., Mifflin K. E., Miller D. and Whitney J. O., Strategic Integration： Comparing in The Age of Capabilities, California Management Review, 42(3), 2000.

Fuchs, Mifflin, Miller and Whitney(2000)提出策略整合模式(Strategic Integration Model)指出執行力群組共有三群，包括資源、作業能力、組織結構/文化，如上圖 2-6 所示。

Fuchs, Mifflin, Miller and Whitney(2000)提出執行能力群組的調準，調準性(alignment)的定義是公司必須組合所有的關鍵要素，使要素彼此間、要素與環境間，產生最大的互補效應。策略整合模式，最重要的不僅是個別的元素，而是這些個別元素如何去組合、調準，當其定位與執行要素彼此互補，而且外在環境的挑戰與機會能予以支援情況下，才會產生良好的執行效果。

劉聰賢(2004)以企業內部的五個項目來衡量策略執行力，其中除了 Fuchs、Mifflin、Miller and Whitney(2000)提出的策略整合模式三群，包括「作業能力」、「組織結構/文化」外，「資源」以「資源管理能力」稱之，執行力群組的調準能力，以「整合能力」稱之；另外，將策略形成程序以「策略發展能力」代表，整理出五個因素，並對其分別定義，彙整於表 2-8。

表2-8 執行力衡量模式因素與定義

因素	定義	相關學者
策略發展能力	組織內部在發展策略時，能有效考量策略主題與調準基礎的優先順序、跨部門間知識與資訊的溝通，並增強本身企業與市場的互動關係。	Fuchs Mifflin, Miller and Whitney(2000)、Bossidy and Charan(2003)、Harper and Porter(2003)
資源管理能力	組織能均衡與有效運用對公司有價值、不易被競爭對手模仿的資源，包括本身信譽、智慧資本、人力資本、技術性資本、財務資本、策略聯盟。	Fuchs, Mifflin, Miller and Whitney(2000)、Bossidy and Charan(2003)、Harper and Porter(2003)
作業能力	組織能以功能性方面的技能，來有效地開發與強化資源。作業能力包括需求產生、需求實現、產品工程、流程工程、製造、行銷、研發、企業精神、風險管理。	Fuchs, Mifflin, Miller and Whitney(2000)、Bossidy and Charan(2003)

表2-8 執行力衡量模式因素與定義(續)

因素	定義	相關學者
組織 結構與文化	組織內部經營的基礎結構與工作氣氛，能有效協助所有的執行活動皆能有創造力、有智慧的實行。其中包括有結合力的文化、激勵員工的領導者、高工作意願的員工，產生高活力的工作環境。	Fuchs, Mifflin, Miller and Whitney(2000)、Bossidy and Charan(2003)、Harper and Porter(2003)
整合 能力	組織內部能有效地整合公司所有的關鍵要素，使要素彼此間、要素與環境間，產生最大的互補效應。包括策略發展能力、資源管理能力、作業能力與組織結構/文化間的互相支援。	Fuchs, Mifflin, Miller and Whitney(2000)、Bossidy and Charan(2003)

資料來源：劉聰賢，策略執行力衡量模式之建構與驗證—考量企業環境變動管理能力與顧客關係管理策略績效之驗證模式，南台科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文，民國 93 年。

第六節 經營績效意涵與定義

現今快速發展與變動的商業環境中，企業為了提昇競爭力莫不使用績效評估，以檢視並提升企業整體績效，並確保本身之競爭優勢，故經營績效對企業之永續經營發展具深遠影響，其在企業中扮演著相當重要角色。經營績效良窳是反映企業日常營運活動的結果，績效評估作業是以量化標準或主觀判斷來度量或評價的系統。企業的績效評估需與員工之績效評估相結合，經由員工個人績效目標的達成，提高企業生產力，並達成整體目標(張英慧，1999)。

Szilagyi(1981)認為經營績效是用以顯現組織運作活動最終結果的一個整體性概念，Carroll and Schneier(1982)指出績效的特性為來自於作業、與作業相關、能相互比較、標準預先設定，與可以衡量。Kast(1985)認為績效應包含效率(產出與投入之比率)、效能(目標的達成程度)與組織成員滿意度。績效是對組織目標達成程度的

一種衡量(Robbins,1990)。

績效評估一般而言，依評估標準或對象可分為「財務性」和「非財務性」指標，及衡量「過程」指標和「結果」指標兩大類型。然績效評估指標的分類，只要能與企業組織結構、文化、策略、管理階層所需資訊配合，即是一良好的績效評估指標。績效評估指標必須由上而下，且與企業之策略、資源及流程相連結。換言之，績效評估指標應在企業裡扮演推動策略的角色，以使組織成員瞭解企業的策略，以及工作與績效是如何與整體策略相互連結。當績效評估指標與企業策略結合時，每一位員工都能產生一致性共識，此一共識意味每個人都會遵循相同的規則，並在相同的規則範疇中作業；唯有組織成員對績效評估指標達成共識，全體成員才能共同致力於執行策略，達成目標，並改善企業績效(張英慧 1999)。

傳統績效評估制度往往僅著重於「結果」，而不重視「過程」，忽略外部環境變化對經營造成之衝擊，未能掌握經營成敗的關鍵因素，以致無法達成「績效評估」的最終管理目的，而漸喪失其管理上的意義。謝淑慧(2002)認為績效是指一個機構及其成員之行為、活動、程序與行動所產生的結果，而且機構與成員期望這個結果是以最少的資源來達成。謝丞顯(2001)研究指出，經營績效可說是企業在整體營運中的產出與投入比，和各個目標達成的程度，以及滿足營運過程中每個參與人員所達到的滿意程度。

綜合以上不同的定義，簡而言之，經營績效是企業在整體營運過程中，用以評估、衡量策略目標達成度，與經營成果滿意程度所呈現的成果。

對於績效的定義，大多數的學者看法相似，但對於企業經營績效的衡量，卻有許多不同的看法，因為在企業經營中，經營績效的衡量基礎，須視企業本身的策略或目標而定，所以經營績效很難有一個具體且明確可以數量化的衡量標準。榮泰生(2001)也指出，企業經營績效是企業在評估及控制企業整體營運效能的指標，績效的衡量是評估及控制的關鍵部分，常見的控制問題是缺乏客觀且量化的目標及績效的衡量標準。績效的改進是策略管理的核心(Venkatraman and Ramnmujam,1986)，因此，適當的選擇評估方法與衡量標準，是審查與改善經營績效所必須具備的條件。

茲將各學者所提出之經營績效衡量指標彙整如表2-9，該表中之學者大都以客觀的財務性指標為經營績效的衡量標準，而Eccles與Pyburn(1992)則指出財務性績效指標的使用限制：

- (一)是一個落後指標，只能告訴管理人員決策作成後的結果，而很難用來預測未來的經營績效。

表 2-9 經營績效衡量指標彙總表

學者	經營績效衡量指標
Hatten, Schendel and Cooper(1987)	獲利力、成長力。
司徒達賢(1979)	稅前淨利率、總資產報酬率、固定資產報酬率、目標達成率。
徐善可(1979)	成長力、收益率、安定力。
吳思華(1979)	獲利力、目標達成率、市場佔有率、規模成長率。
Van de Ven and Diane(1980)	投資報酬率、銷貨收入、獲利力。
Quinn and Rohrbaugh(1983)	組織之焦點：生產力、利潤、工作滿足、成長力等。 組織對結構偏好：彈性和適應力、衝突、凝聚力等。 組織追求之成果：資訊處理和管理、強調訓練與發展、參與及影響力等。
Woo and Willard(1983)	獲利率、相對市場地位、獲利率及現金量的改變、銷售額、市場佔有成長率。
Dess and Robinson(1984)	資產報酬率、銷貨額成長率。
Venkatraman and Ramanujam(1986)	銷貨額成長率、獲利率、市場佔有率、新產品導入、產品品質、行銷效能、製造附加價值。
Miler(1990)	投資報酬率、投資的現金流量、市場佔有率、佔有率穩定性、員工生產力。
Vickery(1991)	稅前資產報酬率、總資產報酬率、市場佔有率、市場成長率。
Dyer and Reeve(1995)	人力資源方面：缺勤率、流動率、團體或個別績效。 組織方面：生產力、品質與服務。 財務方面：資產報酬率、投資報酬率。

學者	經營績效衡量指標
Chenhsl and Langfield(1998)	投資報酬率、純益、營運現金流量、成本控制方法、新產品開發率、銷售額、市場佔有率，開發市場率、員工生涯規畫、參與公眾事務。

資料來源：黎文明，水平結構組織與企業組織學習傾向、創新能力及經營績效之關聯性研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，民國91年。

(二)無法及時提供企業營運所需的資訊。

(三)強調內部性而非外部性，係將實際數與預算數相比，而非與競爭者相比。

Howell and Soucy(1978)強調企業須改變績效衡量的方法，以期達到績效評估的目的，並提出五項非財務性績效評估指標，分別為：品質衡量、存貨衡量、材廢料、設備及維修、運送。Szilagyi(1981)提出一種衡量績效的架構，其認為績效的準則並非單一，而是多重。而 Choi and Mueller(1992)也認為，企業績效的衡量，財務性指標與非財務性指標應該並重，因為非財務性指標對於企業的長期營運也非常重要。可見績效並非僅能從單一指標來衡量，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。

Venkartraman and Ramnmujam(1986)對於經營績效的衡量提出了較完整的架構，認為經營績效可由三個構面來衡量：

(一)財務績效：是指達成企業目標的經濟指標，如銷售成長率，獲利率、每股盈餘...等。

(二)事業績效：涵蓋範圍除了財務績效外，尚包括營運績效，如市場佔有率、新產品上市、產品品質、行銷效能、新產品導入及製造附加價值等非財務性的指標。

(三)組織效能：為一範圍最廣泛的組織績效定義方式，除包括財務績效、營運績效外，並且包括達成組織各種相互衝突的目標，及各種利害關係人的目標滿足程度。

第七節 平衡計分卡

一、平衡計分卡緣由

平衡計分卡是在 1990 年，發展自 KPMG 的研究機構「諾朗諾頓研究院」(Nolan Norton Institute)所贊助進行之名為「未來的組織績效衡量方法」的研究計畫。該計畫由諾朗諾頓研究院最高執行長諾頓(Norton)與哈佛大學教授柯普朗(Kaplan)共同主持。諾頓與柯普朗經過長達一年，針對十二家來自製造、服務、重工業和高科技產業等發展績效衡量的公司，蒐集了許多採用創新績效衡量的個案公司進行研究。其中個案公司模擬設備公司(analog devices)的「企業計分卡」吸引大家注目，它除了傳統財務績效的評估方式外，還包括交貨時間，製程品質和週期時間以及新產品開發效能有關的績效量度。經過不斷的反覆討論，在實際研究中發現組織的管理系統會強烈影響組織成員的行為，且傳統的財務指標亦可能傳達錯誤的訊息，所以補救措施的研究便因運而生，同時也了解到沒有單一指標可以提供企業清楚的績效目標。因此，乃設計出平衡計分卡——一套給予高階主管對企業快速、完整檢視的測量方式，記錄了企業有關顧客價值、內部流程、員工活動及滿足股東期望等之程序。

此計畫於 1990 年底結束，隨後 1992 年，Kaplan and Norton 在哈佛商業評論(Harvard Business Review)發表平衡計分卡的觀念，此觀念是一套包含四個構面的指標和整合性的管理制度，可以協助管理者迅速獲得完整的資訊，以幫助了解企業的狀況。之後，許多的企業導入平衡計分卡並得到良好的回應。諾頓與柯普朗亦發現這些使用平衡計分卡來衡量財務績效的企業，驅動了未來的績效改良，逐漸地，平衡計分卡遂成為全球企業績效衡量的新工具。

二、平衡計分卡意義

從 Kaplan and Norton 所共同發表的研究，包括「平衡計分卡的實踐」(1992)，「平衡計分卡在 FMC 公司的實踐」(1992)，「平衡計分卡在策略管理體系的應用」(1996)，及「策略核心組織以平衡計分卡有效執行企業策略」(2001)等，可了解其整個發展的過程。藉著這些研究，分別將平衡計分卡從四個觀點

審視企業如何在不同組織中連結政策與績效衡量系統。由於現在的經營環境屬動態且高度競爭，所以傳統的績效衡量，財務會計模式，已無法評估企業前瞻性的策略，它只能衡量過去發生的事，無法呈現企業的無形資產及智慧資產價值；然而無形資產與員工知識能等智慧資產是未來競爭環境中致勝的關鍵，若無法在這方面善加管理，企業想要在業界脫穎而出是難上加難。所以一個良好的績效評估，勢必要將傳統的績效衡量方法加以擴張，除了原有的財務績效衡量，也要將公司的非財務績效加以衡量，才是一個理想且有效的管理方法，平衡計分卡即具備此功用，以確保達成組織設定的目標。

平衡計分卡是從組織的願景與策略衍生而來的績效衡量新架構，它透過財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面等四大構面來考核一個組織的績效，促成企業達成願景，它保留過去財務績效衡量的量度，並兼顧直接或間接促成這些財務目標的績效驅動因素，讓公司在追求業績之際，也能考量未來的成長。平衡計分卡將企業之「策略」具體行動化，為行動的全方位管理系統，以達成公司之願景及策略為核心，創造企業之競爭優勢。此四個構面將組織的願景和策略，透過目標和衡量指標組成一個新的績效衡量系統，整合個人、部門、跨部門及全公司的方案與資源，來達成共同的目標，並結合公司策略、願景方向與績效評估的一項策略性績效管理新制度。Niven(2002)認為平衡計分卡是一套來自企業細心挑選的策略衡量工具，讓領導人可以用來對員工與其他利益關係人傳達投資成果，並藉以驅動績效，以達成任務與策略目標；其也認為平衡計分卡兼具衡量系統、策略管理工具及溝通工具三種功能。

Kaplan and Norton(1992)於哈佛管理評論上指出，平衡計分卡是將企業的策略與關鍵性績效評估指標相互結合，尋求長期與短期目標間、財務與非財務度量間、外界與內部績效構面間、落後與領先指標間，以及主觀面與客觀面等具體績效指標間取得平衡之策略性管理工具。Chow and Haddad(1997)研究指出，平衡計分卡主要的特色，在於它能整合組織的策略、架構及願景，同時結合傳統與策略性的績效評估指標，幫助企業將長期的策略、創新與顧客價值等目標，轉換為組織具體的行動。Kaplan and Norton(1996)認為以往企業只重視

短期財務性績效指標，而未考慮營運控制系統的建立，使得企業的長期策略與願景無法實現，為了達成企業的策略及願景，平衡計分卡乃將績效評估指標分為四大類：財務面、顧客面、內部流程面、學習及成長面，因此，平衡計分卡不再將財務性指標視為唯一的衡量工具，只要能輔以此四個管理程序，即可使企業的長期策略目標與短期行動相結合，將企業的遠景與策略轉換為實際的行動。吳安妮(2002)認為平衡計分卡的平衡是來自於外部衡量(財務面及顧客面，即以股東與顧客立場而言)與內部衡量(如內部作業程序、創新、學習與成長)；亦為過去的成果評估與未來的績效動因、客觀面(如成果衡量)與主觀面(如成果衡量的績效動因)，此三者評估間之平衡關係。

面對著競爭激烈及國際化的新環境，傳統的績效評估制度已無法帶領我們面對此一詭譎多變的全球化競爭情勢，平衡計分卡發展初期僅是一個企業內部的績效評估系統，發展至今已逐漸演變成一個將策略轉化成具體行動的策略管理系統工具。

三、平衡計分卡衡量構面

平衡計分卡包含反映過去營運結果的財務性指標，同時再以顧客滿意度、內部流程、組織創新及改善行動等營運性指標，彌補財務性指標的不足。吳安妮(2002)認為平衡計分卡共分為策略系統、衡量系統與執行系統等三大系統，三者環環相扣；平衡計分卡從願景策略開始由上往下展開，從策略性議題、策略性目標、策略性衡量指標、策略性衡量指標下的目標值、策略性行動方案、策略性預算、策略性獎酬，予以整體全面性連結。

Kaplan and Norton(1992)將績效評估指標分為四大構面，並歸納出企業依其自身的策略、願景，在此四大構面內，分別為每個構面設計數個指標，以期能在符合成本效益下建立一策略性績效評估制度，如下圖 2-7。

(一)財務構面

Kaplan and Norton(1996)將企業之生命週期簡化為三個階段：成長期、維持期、豐收期，在每一個階段內都可能追求著不同的財務目標；在成長期的財務目標，是強調在新市場、新顧客、新產品與服務中獲得銷售成長；在維持期

的財務目標是強調傳統的財務衡量標準，如資本運用報酬率、營業收入、銷貨毛利等；在豐收期的財務目標強調的是現金流量，任何的投資必須有確切與穩定的現金收入。企業生命週期不同階段的策略，都受三項財務性的主題所驅使：營收成長與組合、成本降低與生產力提高，以及資產運用與投資策略。財務的主題與企業生命週期策略的配合，產生如表 2-10 的財務構面矩陣。企業在決定依生命週期分析自身的策略後，即可依表找出適合自己策略的財務性衡量指標。

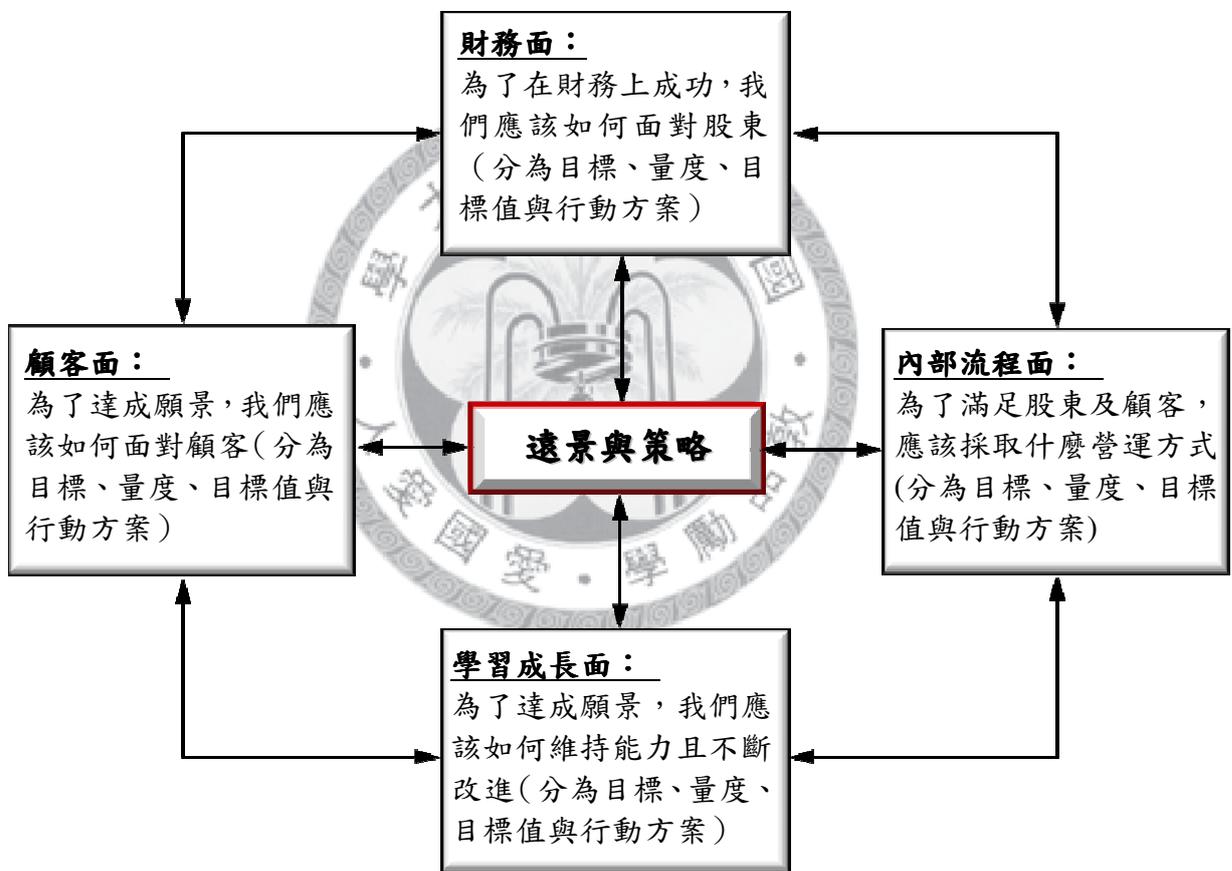


圖 2-7 Kaplan and Norton 平衡計分卡衡量構面

資料來源：Kaplan Robert S. and Norton D. P., The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January/February, 1992

由表 2-10 可知諾頓與柯普朗最初的目的，是要打破傳統以財務績效為單一衡量指標，但財務構面在績效衡量上仍具有其重要性。財務構面是從股東的角度來考量，它反映過去的績效，仍有存在的必要。財務績效的量度可以顯示企業策略的實施與執行，對於改善企業的營利是否有貢獻。而各企業對其所處的不同階段的生命週期，應擬定不同的策略方向，無論身處何種階段，都應配合營收成長和生產力的提昇。這也就是說當策略的議題不同時，財務面的衡量內容及重視的重點也就跟著不同。另外，平衡計分卡選擇的每一個量度，都是環環相扣的因果關係鏈中的一環，其終極目標為改善財務績效。

表 2-10 財務性衡量指標

策略主題			
	營收成長和組合	降低成本/生產力提高	資產利用/投資策略
成長策略	市場區隔營收成長率、新產品/服務/顧客佔營收百分比	員工平均收益	投資營收比、研發營收比
維持策略	目標顧客和客戶的佔有率	成本下降率、間接支出佔營收比	營運資金比、主要資產類別的資本運用報酬率、資產利用率
豐收策略	顧客和產品線獲利率、非目標顧客比率	單位成本(各種商品、每次交易)	回收期限、產量

資料來源：Kaplan R.S. and Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

(二)顧客構面

基本上顧客是企業獲利的主要來源，因此滿足顧客的需求便成為企業追求的目標，也就是說如果企業希望達到優良的績效，就需要創造並提供顧客希望的產品與服務。因此企業應先找出市場和顧客之間的區隔，並將顧客構面的策略目標及目標市場和顧客相結合。顧客構面五大核心量度是幾乎所有企業都會

使用的基本量度。Kaplan and Norton(1996)以市場佔有率、顧客爭取率、顧客延續率、顧客滿意度、顧客獲利率，作為顧客構面的核心成果量度，這些量度代表企業的行銷、營運、後勤及產品與服務的開發流程指標，且適用於任何類型組織，企業可依據成長或獲利潛力最大的目標客戶群，以及企業的營運狀況作適度的修正與調整，以建立平衡計分卡的衡量模式。有關核心量度之意義如表 2-11，其間關係如圖 2-8。

表 2-11 顧客構面五大核心量度

市場佔有率	反映一個事業單位在既有市場中所佔的業務比率(以顧客數、消費金額或銷售量來計算)
顧客爭取率	衡量一個事業單位吸引或贏得新顧客或新業務的速率，可以是絕對或相對的數值
顧客延續率	紀錄一個事業單位與既有顧客保持或維繫關係的比率，可以是絕對或相對的數值
顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客的滿意程度
顧客獲利率	衡量一個顧客或一個區隔扣除支持顧客所需的特殊費用後的淨利

資料來源：Kaplan R.S. and Norton D.P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

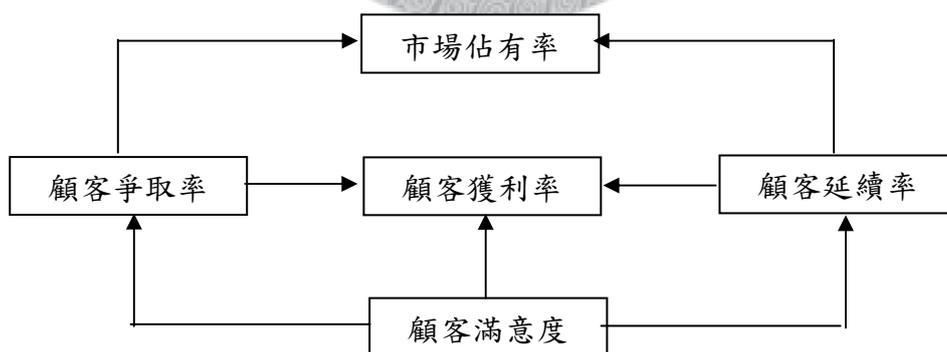


圖2-8 顧客構面--核心量度

資料來源：Kaplan R.S. and Norton D.P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

若企業希望在目標顧客購買的產品和服務中擁有支配性的地位，則市場佔有率是一個明確的指標，而維持或增加市場佔有率的方法，則是挽留既有的顧客，此時延續率可作為指標；在追求業務成長的企業，顧客爭取率可當作企業爭取顧客效率的指標；又滿足顧客的需求可以提高顧客延續率及顧客爭取率，所以顧客滿意度非常重要。

一個不了解顧客需求的企業，是無法在競爭市場中生存，因此必須以市場中的顧客需求為特定目標，辨別市場區隔並選擇競爭的目標市場，提供顧客需求的產品和服務，以達成營收的財務目標。

(三)內部流程構面

發展平衡計分卡的順序，通常是先制定財務構面及顧客構面的目標與量度，然後才制定企業內部流程構面的目標與量度，這樣的程序主要是使企業內部流程衡量標準，能夠達到顧客與股東的目標。設定企業內部流程構面目標與量度的過程，是平衡計分卡與傳統績效衡量系統最大的區別；傳統績效衡量系統，大多著重於監督與改進既有的企業流程；平衡計分卡經由辨認出一些嶄新的流程，以求在顧客滿意和財務目標上能有卓越的表現。

Kaplan and Norton(1996)認為企業在資源有限的情況下，為滿足股東及顧客的期望，必需確認其創造顧客價值的方式，才能有效地運用及發揮內部資源。內部流程績效應是從外界顧客和股東的期待所衍生出來的，其認為在為內部流程設計績效衡量指標之前，應先分析價值鏈，如圖 2-9(朱道凱譯，2000)所示；

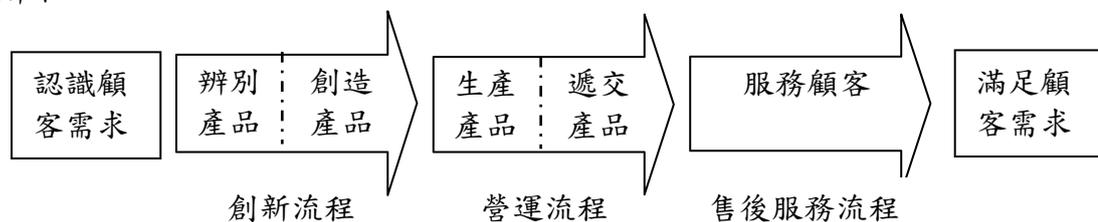


圖 2-9 內部流程價值鏈

資料來源：羅伯.柯普朗、大衛.諾頓(Kaplan Robert S. and Norton David P.)著，朱道凱譯，平衡計分卡，(The Balanced Scorecard)，台北：臉譜文化出版，民國89年。

即從創新流程、營運流程及售後服務流程三個方向思考如何滿足顧客的需求，並建立各種可以達成此目標的衡量指標。

在建立平衡計分卡時，可以先界定一個完整的內部流程價值鏈，成立各種衡量指標，以了解顧客需求，並以創新及應用來設計新的營運流程，以辨別目前與未來顧客的需求，並發展出新的解決方案來滿足顧客。

Kaplan and Norton(1996)建議經理人在建立平衡計分卡時，應先界定一個完整的內部流程價值鏈，包括從認識顧客需求，到滿足顧客需求之間的創新流程、營運流程及售後服務流程，由了解顧客需求以創新並用以設計新的營運流程，而再經由售後服務流程到經由內部價值鏈，來滿足顧客和股東需求，從這三個流程思考如何滿足顧客的需要，並建立各種可以達到此目標的衡量指標。在創新流程，企業必須研究顧客潛在性的需求，然後建立符合需求的生產與服務，此流程重視辨識市場區隔與研發滿足這些市場區隔的產品或服務；營運流程，也就是提供既有的產品和服務給現有的顧客，這部分也是大多數組織績效衡量系統傳統上的焦點所在；而售後服務流程，就是在產品與服務銷售後對客戶所提供的服務，以增加顧客從公司產品或服務中獲得的價值。

(四)學習與成長構面

平衡計分卡強調投資於未來的重要性，設備和研發的投資雖然重要，但只投資在這些傳統的領域是絕對不夠的。若企業希望達到長期財務成長目標，就必須對它的基礎架構作投資，此基礎架構為「人」、「系統」和「程序」；其認為在此三個構面中常會顯示出人、系統和組織程序的實際強度與目標間的落差，為縮小落差，企業必須投資於員工的第二專長訓練、資訊科技和系統的加強，並重視員工的滿意度、延續率等。這些是組織學習與成長追求的目標，用意在於創造一種使組織不斷創新和成長的環境和氣候，使成良性循環。

依據一般企業的構建經驗，通常將衡量的內容，畫分為員工的能力，資訊系統的能力，以及激勵、授權與配合度等三個主要範疇，利用強化三個原則，思考如何去建立學習與成長構面的績效衡量指標；此三原則為(1)在員工的能力上，主要是經由員工潛力的發揮，達到企業的策略目標，藉由員工的思考及創

造力，來激發組織的成長，其主要的衡量方式包括：反映員工對工作、企業整體滿意度的員工滿意度指標；衡量企業員工流失率及員工延續力指標；代表員工的生產量與耗用資源關係之員工生產力指標等。(2)在資訊系統的能力上，強調員工應對企業的目標、策略、流程等由上而下傳遞的資訊，有充分的認知與瞭解，且亦能將工作及任務的實施狀況，以及顧客的需求等相關訊息，透過順暢的溝通管道，傳遞給管理者。(3)在激勵、授權與配合度上，藉由激勵性的獎懲制度，工作權責範圍內的充分授權，使員工的個人目標能與組織目標相配合，以激發員工的工作誘因及士氣。

Kaplan and Norton(1996)認為學習與成長構面之核心衡量標準如圖 2-10 所示，包含員工滿意度、員工延續率及員工生產力，而其促成因素則為員工技能(能力)、科技基礎架構及誘導員工行動的氣候，衡量標準與促成因素構成了學習與成長構面的架構圖(朱道凱譯，2000)。

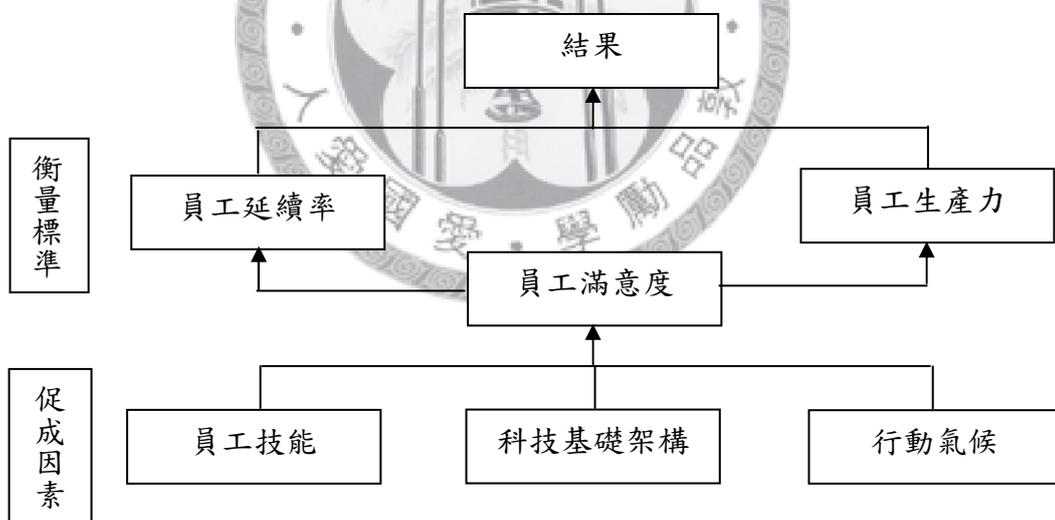


圖 2-10 學習與成長衡量架構

資料來源：Kaplan R.S. and Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

學習與成長構面的成果驅動因素，目前只是一些概括性的量度，發展程度不及其他三個計分卡構面。雖然學習與成長構面缺乏更詳盡的企業績效特定衡量向度，但並不代表平衡計分卡在這構面有所局限，此構面足已反映大多數組織在連結員工、資訊系統、組織配合度和策略目標上所呈現之績效成果。

第八節 經營策略、執行力與經營績效關係

一、經營策略與執行力

執行是一套系統化流程，並持續追蹤執行進度，確保權責分明，執行流程中包含對企業環境提出假設，評估組織能力，把策略、營運以及預定執行策略的人員連結起來，讓這些人員能和各項執行紀律同步運行，並將報酬與成效連結在一起。(Bossidy and Charan, 2003)，可見經營策略的制定必須考慮組織的條件、執行能力及經營績效，才能規畫出有效的策略。Bossidy and Charan (2003)提及策略原本就是為執行而擬定出來的，一個健全的策略規畫必須探討「企業是否具備執行策略的能力」的問題。

陳世穎(2003)研究指出企業策略的訂定，是企業經營者責無旁貸的重要任務之一，且必須要求實際執行者參與策略的訂定，在執行過程中，領導者必須親自參與其中，以便掌握全局，空有好的策略而不落實，就如同空談，毫無經營績效可言。

二、執行力與經營績效

Bossidy and Charan(2003)指出執行力是達成企業競爭力的關鍵所在，認為許多相同產業內的企業策略雖然大致雷同，但是績效卻大不相同的主要因素就在於企業執行力的強弱。Bigler(2001)認為良好的執行是指具有良好的專案管理，也就是企業內部的策略、結構、文化與報酬制度，與執行配適得當。Fuchs et al.(2000)認為策略執行力與策略本身均會對企業績效產生影響。Frigo(2003)的研究則指出，較佳的執行力會產生較好的績效。而 Charan(2004)也認為執行力是企業的成功關鍵。此外，陳世穎(2003)認為執行力乃是企業經營者責無旁貸的重要任務之一，必須要求實際執行者參與策略的訂定，在

執行過程中，領導者必須親自參與其中，以便掌握全局。陳依蘋(2003)研究指出，平衡計分卡是將策略轉換為行動，為貫徹執行力的最佳工具。

三、經營策略與經營績效

Hill and Jones(2004)指出策略是管理者為達成組織目標所採行特定型態的決策，其最重要的目標是獲得卓越的績效。許多學者均認為呈現較高績效的組織，可能源自於組織所採行的策略(Porter,1980;Ward and Webster,1991; Badri and Davis,2000)。在探討創業家精神的研究中，發現策略的範疇與同產業廠商績效間具直接關係(Covin and Slevin,1991)。

張英慧(1999)對國內(不含銀行業、特殊行業)上市上櫃公司等事業策略、績效評估制度及其成效之探討研究指出，採前瞻者策略之組織績效最佳，採分析者策略次之，防禦者策略績效最差。朱文洋(2001)對台灣之中小型地區醫院經營者作問卷調查研究結果為採前瞻者策略之醫院，其「內部營運面」及「學習成長面」之績效明顯高於反應者策略之醫院。王世志(2002)對 307 家航運業者研究指出，經營策略類型與航運產業別無顯著相關，績效指標的重視程度會因航運別的不同有差異。陳美玲(2001)以我國資訊科技業為例，對競爭策略、平衡計分卡與經營績效關聯性之探討結果顯示，較重視財務面、顧客面、學習與成長面之企業，經營績效較佳。謝淑慧(2002)指出經營策略重要程度與經營績效滿意度有顯著正相關。魏明得(1999)研究結果為，不同的策略群組間其財務績效有差異，但從不同的單一財務績效指標來看，策略群組間只有在資產報酬率上有所差異。

經由以上相關文獻回顧顯示，企業要有願景與策略，亦需要有執行力，且必須藉助執行力將願景與策略轉化為經營績效，而平衡計分卡的績效衡量方式即為檢視執行力是否落實，以及是否依照經營策略執行的最佳管理工具。

第三章 研究方法

經由第二章對經營策略、執行力與經營績效之關聯性相關文獻回顧與探討，本章針對各研究變項之間相互關係，提出研究方法。本章分六節，第一節為研究架構，第二節為名詞操作性定義，第三節為有關衡量工具之度量與效度信度分析，第四節則為研究假設，第五節為研究樣本說明，最後第六節為本研究資料之統計分析方法。

第一節 研究架構

本研究主要探討企業的經營策略、執行力與經營績效間關係情形，據此提出研究架構如圖 3-1 所示。

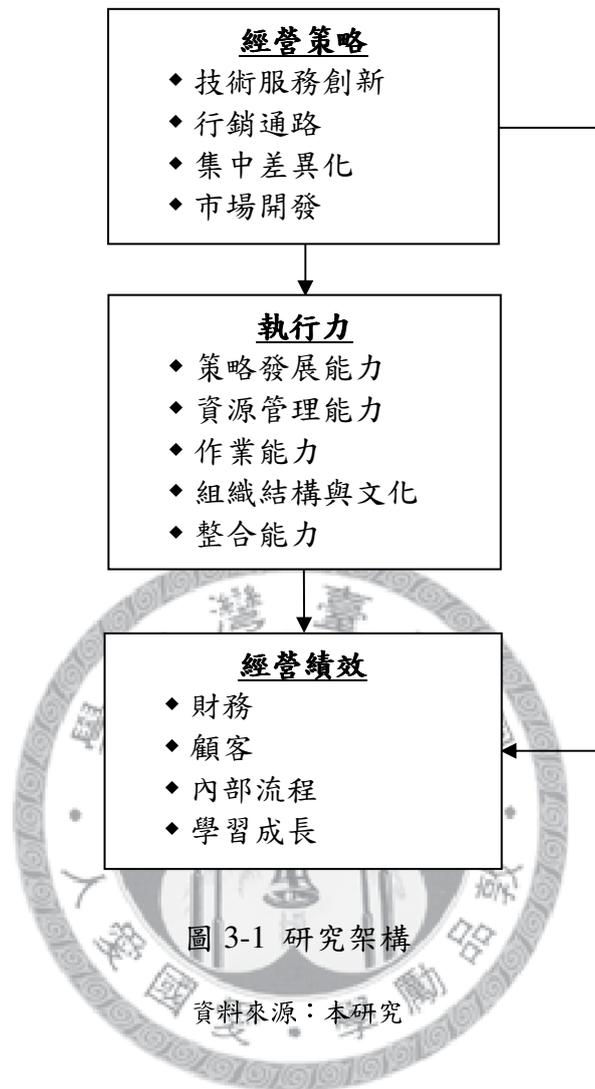
第二節 名詞操作性定義

本研究依據研究目的、文獻探討與研究架構，對於本研究變項之操作性定義說明如下。

一、經營策略：

企業為因應環境變動與競爭情勢，所擬定的一套彼此協調一致的計畫，以指出企業經營方向，並分配資源以達成企業長期基本目標之一種藍圖與步驟方法(唐富藏，1988)。

- 本研究主要參考沈振芳(1999)、陳哲堯(2001)以及謝淑慧(2001)所發展的經營策略量表，再依據橡膠產業特性做適當的修改，將經營策略分為下列四構面：
- (一)技術服務創新：積極開發新產品及新市場，並同時致力改善售後服務及生產效率，重視組織彈性與發展員工潛能及創造力。(Miles and Snow，1978)
 - (二)行銷通路：廠商藉由整合上下游通路，而建立自有行銷通路，增進行銷技術，強化上、下游通路運作的效率，確保企業本身最大利益。(吳思華，1979)
 - (三)集中差異化：企業致力提高生產技術、降低成本，掌握配銷通路，以創造差異化的特質，同時亦將營運力量集中於某特定消費群、產品線或地域市場，開發較小區隔的市場，以滿足特定目標顧客之需求。(Porter，1980)
 - (四)市場開發：以開闢新市場和發展新產品及促銷活動的方式，開發競爭者未觸及到的市場領域，以取得競爭優勢。(大前研一，1985)



二、執行力：

企業內部員工貫徹經營者策略思路、政策方針和方案計畫的操作能力和實踐能力，將意圖與規畫化為現實的具體效果，執行力的強弱關係著公司經營目標是否順利達成(張立，2003)。

本研究係參考採用劉聰賢(2004)「策略執行力衡量模式之建構與驗證-考量企業環境變動管理能力與顧客關係管理策略績效之驗證模式」所發展之策略執行力模式，該模式包含五構面：

- (一)策略發展能力：組織內部在發展策略時，能有效考量策略主題與優先順序、跨部門間知識與資訊的溝通，並增強本身企業與市場的互動關係。(Harper and Porter，2003)

- (二)資源管理能力：組織能均衡與有效運用對公司有價值、不易被競爭對手模仿的資源。包括本身信譽、智慧資本、人力資本、技術性資本、財務資本、策略聯盟。(Bossidy and Charan, 2003)
- (三)作業能力：組織能以功能性方面的技能，來有效地開發與強化資源。作業能力包括產品工程、流程工程、價值鏈及行銷管理。(Fuchs, Mifflin, Miller and Whitney, 2000)
- (四)組織結構與文化：組織內部經營的基礎結構與工作氣氛，能有效協助所有的執行活動，皆能有創造力、有智慧的實行。其中包括有凝聚力的文化、激勵員工的領導者、高工作意願的員工，產生高活力的工作環境。(Harper and Porter, 2003)
- (五)整合能力：組織內部能有效地整合公司所有的關鍵要素，使要素彼此間、要素與環境間，產生最大的互補效應。包括策略發展能力、資源管理能力、作業能力與組織結構/文化間的互相支援。(Bossidy and Charan, 2003)

三、經營績效：

經營績效是用以顯現組織運作活動最終結果的一個整體性概念。

(Szilagyi, 1981)

本研究採用 Kaplan and Norton(1992)所提出之四個構面衡量企業經營績效。

- (一)財務：為了在財務上成功，我們應該如何面對股東。
- (二)顧客：為了達成願景，我們應該如何面對顧客。
- (三)內部流程：為了滿足股東及顧客，應該採取什麼營運方式。
- (四)學習成長：為了達成願景，我們應該如何維持能力且不斷改進。

第三節 衡量工具度量與效度信度分析

本研究採問卷調查法，以問卷為衡量工具，問卷調查內容包括四種量表，分別為第一部份的「經營策略量表」、第二部份的「執行力量表」、第三部份的「經營績效量表」，以及第四部份的「個人變項量表」。

茲分述「經營策略量表」、「執行力量表」及「經營績效量表」之度量方式，及其效度、信度分析說明如下：

一、衡量工具之度量

(一)經營策略量表：本經營策略量表以 4 個經營策略構面進行分析，共有 22 衡量向度如表 3-1。

本量表採用 Likert 五分尺度法來衡量，從受訪者對於目前企業所採行的經營策略，依其實際的感受勾選，由「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，依序給予 1-5 分，每各個構面分量表的總分，分別代表著對該構面的感受分數，整體經營策略的分數即為該四個分量表的總和，分數愈高表示對於企業現今所採行經營策略的認同程度愈高。

(二)執行力量表：本研究執行力量表採五個執行力構面進行分析，共有 27 衡量向度如表 3-2。

本量表採用 Likert 五分尺度法來衡量，從受訪者對於目前企業的執行力，依其實際的感受勾選，由「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，依序給予 1-5 分，每各個構面分量表的總分，分別代表對該構面的感受分數，整體執行力的分數即為該五個分量表的總和，分數愈高表示企業執行力愈佳。

(三)經營績效量表：本研究經營績效量表以 Kaplan and Norton(1992)平衡計分卡四個構面：財務、顧客、內部流程及學習成長，為企業經營績效分析構面，共有 21 衡量向度如表 3-3 所示。

本量表採用 Likert 五分尺度法來衡量，從受訪者對於企業目前的經營績效，依其實際的感受勾選，由「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，依序給予 1-5 分，每各個構面分量表的總分，分別代表著對該構面的感受分數，整體經營績效的分數即為該五個分量表的總和，分數愈高表示對於經營績效的認同程度愈高。

表 3-1 經營策略－研究構面與其衡量向度

構面	衡量向度
技術服務創新	公司能提供完善的售後服務
	公司致力於提昇生產效率
	公司已建立自有品牌知名度
	公司能針對高價位市場，生產高級產品
	公司的製程技術不斷創新
	公司經常投入研發支出，以提昇研發能力
行銷通路	公司有較高的存貨
	公司不斷地改進現有產品功能
	公司對於行銷技術及方法不斷創新
	公司擁有比競爭對手更完善的配銷通路
	公司對於主要原料供應來源掌握良好
	公司市場需求預測能力良好
集中差異化	公司的員工有豐富經驗，技術累積程度高
	公司的產品價格比同業更具競爭力
	公司專心經營一個或少數區隔市場
	公司有能力的生產特殊規格產品
	公司與同業比較擁有較低的營運成本
市場開發	公司重視新產品的開發
	公司能提供更多產品類型，給顧客較多服務
	公司經常利用廣告與參展等促銷活動
	公司經營外銷市場
	公司進行海外設廠開拓市場

資料來源：本研究

表 3-2 執行力－研究構面與其衡量向度

構面	衡量向度
策略發展能力	公司能有效掌握市場環境改變
	公司能即時反應競爭環境變化以修正策略發展方向
	公司在制定策略時，會考量企業優勢、劣勢、機會與威脅
	公司的策略性計畫，能有效地整合到每一個事業單位或部門的業務計畫
	公司擁有有效的策略發展流程，以因應競爭環境的變化
資源管理能力	公司能夠有效管理產品與服務的信譽
	公司能有效管理智慧資本並加以運用
	公司擁有足夠的技術性資產(例如：硬體、軟體、產品、設計系統)，以因應企業發展
	公司具有堅強的聯盟或夥伴關係
	公司的人力、技術與財務資源之間能彼此結合與支援
作業能力	公司在設計與發展／產品製造能力／服務能力上，能有效因應市場發展
	公司在行銷與銷售產品／服務能力上，能有效因應市場發展
	公司具有流暢的供應鏈運作流程，且能有效管理
	公司作業能力能有效因應產業競爭環境
	公司功能性部門的活動能緊密結合，以強化價值鏈功能
組織結構與文化	公司主管領導方式有利組織運作的推動
	公司組織結構能有效支援企業運作流程
	公司具有客觀公平有效的績效管理制度
	公司強化對員工的關心與承諾，以激勵員工向心力與工作潛能
	公司執行跨部門的專案計畫時，各部門單位均能緊密合作
	公司的文化有助組織運作
整合能力	公司人力、技術、實體等資源，具有強化公司整體作業能力
	公司結合並均衡運用人力、技術與信譽資源，以開發並利用外在機會
	公司作業能力能有效支援策略的運作
	公司的組織及文化能有效支援策略的發展與運作
	公司文化能有效支援作業流程的運作
	公司具有一個彈性且合作的工作環境，以協助知識與資源的分享，並提升品質

資料來源：本研究

表 3-3 經營績效－研究構面與其衡量向度

構面	衡量向度
財務	公司營收成長率
	公司營業淨利
	公司整體投資報酬率
	公司現金流量
	公司財務與營運成本控管能力
	公司定價策略能有助營收成長
顧客	公司的市場佔有率高
	公司的顧客滿意度高
	公司注重顧客關係的建立
	公司的產品交貨準時
	公司的產品品質優良
內部流程	公司原物料的存貨降低
	公司產品品質管控嚴格
	公司從事研究發展與產品創新
	公司管控並設法降低生產成本
	公司注重製程能力與員工生產力
學習成長	公司員工教育訓練績效優良
	公司員工擁有專業技能與能力
	公司員工滿意度高
	公司員工與單位間的溝通協調良好
	公司資訊系統的應用能力強

資料來源：本研究

(四)個人變項量表：本研究採用之個人變項，包含性別、年齡、教育程度、服務年資及現任職稱，以其對經營策略、執行力、經營績效及其各個衡量向度敘述性統計做一描述，並探討不同個人變項在各研究變項上是否具顯著差異，若達顯著差異水準，再藉由雪費分析進行事後比較，以進一步發掘其間差異情形。個人變項量表衡量向度如下表 3-4 所示。

表 3-4 個人變項表

屬性名稱	結構類別
性別	男
	女
年齡	未滿30 歲
	30~39 歲
	40~49 歲
	50 歲以上
教育程度	國中以下
	高中職
	大專
	研究所以上
服務年資	3 年以內
	3~5 年
	6~10 年
	11~15 年
	16 年以上
現任職稱	副總經理以上
	協理(顧問、稽核)
	經理
	課長

資料來源：本研究

二、衡量工具效度與信度分析

良好的測量工具必須擁有良好的效度(Validity)與信度(Reliability)，唯有講求效度與信度的問卷，才能真正成為一個優良的測量工具，所分析的結果也才具有可靠的結論。效度的衡量是講求問卷所測量出結果正確的程度；信度的衡量係講求問卷是否具備穩定性與一致性。

(一)效度分析

效度即正確性，指測驗或其他測量工具能測出所欲測量的特質或功能的程度而言；換言之，效度是表示衡量工具能真正測量到它所要測量的能力程度，要能達到測量的目的才算是有效的測驗，此種有效的程度就稱為效度。一個測驗的效度愈高，即表示測驗的結果愈能顯現其所欲測量對象的真正特徵。效度分析包含內容效度(content validity)－可分為抽樣效度及表面效度；效標關聯效度(criterion-related validity)又稱準則(關聯)效度－可分為預測效度及同時效度；建構效度(construct validity)又稱構念效度－可分為收斂效度及區別效度。一般學術研究中，以內容效度衡量一問卷是否具效度，倘問卷的內容係以理論為基礎，並參考以往學者之類似問卷的內容，且依本身研究需求加以修訂，與實務或學術專家討論過，即可認為該研究問卷具有相當的內容效度。本研究問卷採用內容效度衡量方法，問卷中有關經營策略、執行力與經營績效平衡計分卡之衡量項目，或植基於相關文獻之理論基礎，或參考學者專家之相關研究所使用之衡量構面與題項，並經學術專家核可，因此本研究所使用之三份問卷，應具有相當程度的內容效度，符合衡量工具效度之要求。

(二)信度分析

信度又稱為可靠性，係衡量工具的正確性(accuracy)或精確性(precision)。信度分析包含複本信度(alternate forms reliability)、再測信度(test-retest reliability)、折半信度(split-half reliability)又稱內部一致性信度(internal consistency reliability)、Cronbach's 係數(Cronbach's α)及庫李信度(Kuder-Richardson reliability)；簡言之，信度可謂是指對同一或相似母體前後幾次測量所得結果是否一致的程度，一般學術研究中，以 Cronbach's α 值檢驗各問項之間的內

部一致性，而 Cronbach's α 值一般而言最少應在 0.50 至 0.60 以上，其量表之內部一致性的信度方可接受。

本研究測得經營策略量表、執行力量表、經營績效量表，及其各分構面量表信度分述如下。

表 3-5 經營策略量表信度分析

量表名稱	Cronbach's α 值
經營策略總量表	0.5823
技術服務創新分量表	0.5927
行銷通路分量表	0.6106
集中差異化分量表	0.6241
市場開發分量表	0.5925

資料來源：本研究

經由上表 3-5 分析，顯示本研究經營策略量表及其各分量表 Cronbach's α 值在 0.5823~0.6241 之間，故本研究問卷具有良好的信度，問卷整體的內部一致性程度高。

表 3-6 執行力量表信度分析

量表名稱	Cronbach's α 值
執行力總量表	0.5960
策略發展能力分量表	0.6047
資源管理能力分量表	0.6192
作業能力分量表	0.5942
組織結構與文化分量表	0.5910
整合能力分量表	0.6131

資料來源：本研究

經由表 3-6 分析，顯示本研究執行力量表及其各分量表 Cronbach's α 值在 0.5910~0.6192 之間，故本研究問卷具有良好的信度，問卷整體的內部一致性程度高。

表 3-7 經營績效量表信度分析

量表名稱	Cronbach's α 值
經營績效總量表	0.6359
財務分量表	0.6484
顧客分量表	0.6006
內部流程分量表	0.6199
學習成長分量表	0.6308

資料來源：本研究

經由表 3-7 分析，顯示本研究經營績效量表及其各分量表 Cronbach's α 值在 0.6006~0.6484 之間，故本研究問卷具有良好的信度，問卷整體的內部一致性程度高。

是故，本研究所採用之三種衡量工具，經營策略量表、執行力量表及經營績效量表，及其各分構面量表，均具有可靠之信度，符合衡量工具信度之要求。

第四節 研究假設

根據本研究所欲探討之研究目的提出本研究假設：

- 一、瞭解經營策略與執行力相關影響程度及關係。
 - ◆ 假設 1：經營策略與執行力之間有相關。
 - ◆ 假設 2：經營策略對執行力有顯著正向影響。
- 二、瞭解執行力與平衡計分卡導向經營績效相關影響程度及關係。
 - ◆ 假設 3：執行力與平衡計分卡經營績效之間有相關。
 - ◆ 假設 4：執行力對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。
- 三、瞭解經營策略與平衡計分卡導向經營績效相關影響程度及關係。
 - ◆ 假設 5：經營策略與平衡計分卡經營績效之間有相關。
 - ◆ 假設 6：經營策略對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。
- 四、探討不同個人變項在各研究變項之差異性。

- ◆ 假設 7：不同性別在各研究變項上有顯著差異。
 - 假設7-1：不同性別在經營策略有顯著差異。
 - 假設7-2：不同性別在執行力有顯著差異。
 - 假設7-3：不同性別在經營績效有顯著差異。
- ◆ 假設 8：不同年齡在各研究變項上有顯著差異。
 - 假設8-1：不同年齡在經營策略有顯著差異。
 - 假設8-2：不同年齡在執行力有顯著差異。
 - 假設8-3：不同年齡在經營績效有顯著差異。
- ◆ 假設 9：不同教育程度在各研究變項上有顯著差異。
 - 假設9-1：不同教育程度在經營策略有顯著差異。
 - 假設9-2：不同教育程度在執行力有顯著差異。
 - 假設9-3：不同教育程度在經營績效有顯著差異。
- ◆ 假設 10：不同服務年資在各研究變項上有顯著差異。
 - 假設10-1：不同服務年資在經營策略有顯著差異。
 - 假設10-2：不同服務年資在執行力有顯著差異。
 - 假設10-3：不同服務年資在經營績效有顯著差異。
- ◆ 假設 11：不同現任職稱在各研究變項上有顯著差異。
 - 假設11-1：不同現任職稱在經營策略有顯著差異。
 - 假設11-2：不同現任職稱在執行力有顯著差異。
 - 假設11-3：不同現任職稱在經營績效有顯著差異。

第五節 研究樣本

本研究對象為台灣區橡膠產業某個案公司，對該公司位於台北市公司、高雄縣大社鄉及岡山鎮 2 工廠，課長級以上職稱之員工進行問卷調查，共計發放 60 份問卷，分別使用事前聯繫、電話追蹤等方法以提高並加快回件速率，回收問卷為 49 份，經檢視問卷作答情形，剔除答題不全、抄襲、亂填等廢卷，可供研究之有效問卷共計 41 份，有效問卷回收率為 68.33%，詳如表 3-8 所示。

表 3-8 問卷發出回收統計表

項目	份數	百分比
發出問卷	60	100.00
回收問卷	49	81.67
有效問卷	41	68.33

資料來源：本研究

由回收之 41 份有效問卷進行百分比分析，可對本研究問卷受測者個人背景加以了解。依受測者個人基本資料，得本研究樣本結構如表 3-9。由該表得知本研究個案公司：

- 一、課長級主管以上員工七成八(78.05%)均為男性，女性不及二成二(21.95%)，得知該橡膠產業公司，中高階主管以男性為主。
- 二、課長級主管年齡以 40~49 歲與 50 歲以上最多，分別佔 53.66%及 21.95%，合計已超過七成，其次為 30~39 歲佔 19.51%，而未滿 30 歲者，佔 4.88%，為數最少。
- 三、教育程度以大專程度最多，佔 46.34%，其次是高中職及研究所以上，分別佔 41.46%及 9.76%，國中以下者最少，佔 2.44%；由於大專程度以上合計約 57%，顯示該個案公司中高階主管之教育程度在高等教育以上者佔多數。
- 四、服務年資以 16 年以上最多，佔 41.46%，其次為 11~15 年、6~10 年，分別佔 34.15%及 19.51%，3~5 年者僅佔 4.88%；若統計 11 年以上則佔 75%，推論其原因可能是橡膠產業屬於傳統產業，人員流動率低，也顯示課長級以上主管大多能認同公司經營理念。
- 五、受測樣本中現任職務中以課長最多，佔 43.91%，其次是經理佔 34.15%、協理(顧問、稽核)佔 14.63%，再其次是副總經理級以上，佔 7.31%。

表 3-9 樣本結構表

屬性名稱	結構類別	觀察值	百分比
性別	男	32	78.05
	女	9	21.95
	合計	41	100
年齡	未滿30歲	2	4.88
	30~39歲	8	19.51
	40~49歲	22	53.66
	50歲以上	9	21.95
	合計	41	100
教育程度	國中以下	1	2.44
	高中職	17	41.46
	大專	19	46.34
	研究所以上	4	9.76
	合計	41	100
服務年資	3年以內	0	0
	3~5年	2	4.88
	6~10年	8	19.51
	11~15年	14	34.15
	16年以上	17	41.46
	合計	41	100
現任職稱	副總經理以上	3	7.31
	協理(顧問、稽核)	6	14.63
	經理	14	34.15
	課長	18	43.91
	合計	41	100

資料來源：本研究

第六節 資料分析方法

本研究根據研究目的、研究架構與研究假設，對問卷所蒐集的資料，使用 SAS 電腦統計軟體進行統計分析，所使用的資料分析方法如下：

一、敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)：

敘述性統計主要目的是將蒐集得來的資料加以整理、分析，以了解各變項的次數分配及百分比狀況，同時計算出各變項的平均數與標準差，用以描述樣本結構，主要目的為瞭解各變項間的分布情形，並獲知單一變項的重要性看法或一致性。

本研究亦以敘述性統計次數分配、平均數、標準差及百分比等方法，分別對個人變項之性別、年齡、教育程度、服務年資及現任職稱，其對經營策略、執行力、經營績效及其各個衡量向度之敘述性統計描述。

二、信度分析(Reliability Analysis)：

信度是對同一或相似母體重複測量所得結果的一致性程度，它的功用在於檢驗測量本身是否具有穩定性。

本研究就經營策略量表、執行力量表、經營績效率表，及其各分構面量表，以 Cronbach's α 值檢驗其內部一致性，藉以檢驗問卷中量表之內部一致性信度。

三、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)：

該分析係針對兩組以上的樣本資料，以檢定其樣本平均數是否具顯著性差異。

本研究以單因子變異數分析檢定不同個人屬性之性別、年齡、教育程度、服務年資及現任職稱，分別在經營策略、執行力及平衡計分卡經營績效，及其各分構面上，是否存在差異。單因子變異數分析用以檢定下列假設：

- ◆ 假設 7：不同性別在各研究構面上有顯著差異。

假設 7-1：不同性別在經營策略有顯著差異。

假設 7-2：不同性別在執行力有顯著差異。

假設7-3：不同性別在經營績效有顯著差異。

- ◆ 假設 8：不同年齡在各研究構面上有顯著差異。

假設8-1：不同年齡在經營策略有顯著差異。

假設8-2：不同年齡在執行力有顯著差異。

假設8-3：不同年齡在經營績效有顯著差異。

- ◆ 假設 9：不同教育程度在各研究構面上有顯著差異。

假設9-1：不同教育程度在經營策略有顯著差異。

假設9-2：不同教育程度在執行力有顯著差異。

假設9-3：不同教育程度在經營績效有顯著差異。

- ◆ 假設 10：不同服務年資在各研究構面上有顯著差異。

假設10-1：不同服務年資在經營策略有顯著差異。

假設10-2：不同服務年資在執行力有顯著差異。

假設10-3：不同服務年資在經營績效有顯著差異。

- ◆ 假設 11：不同現任職稱在各研究構面上有顯著差異。

假設11-1：不同現任職稱在經營策略有顯著差異。

假設11-2：不同現任職稱在執行力有顯著差異。

假設11-3：不同現任職稱在經營績效有顯著差異。

四、雪費分析(Scheffe's Multiple Comparison Technique)：單因子變異數分析檢定不同個人變項分別在經營策略、執行力及平衡計分卡經營績效，及其各分構面上結果若達顯著差異水準，則以雪費分析法進行事後比較，進一步瞭解各不同個人變項與各個研究構面間差異的情形。

五、Pearson 相關分析(Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation)：Pearson 相關分析是研究兩變數間相關的方向與關係的程度，Pearson 相關係數的大小可指出兩變數關係的密切程度，相關係數愈高，兩變數關係愈密切，愈低表示愈不相關。

本研究對於經營策略、執行力、平衡計分卡經營績效，及其各分構面，以 Pearson 相關分析法分析各個變項相互間的相關程度，以探討各構面間彼此相

關的方向性，與相關程度的大小。Pearson 相關分析用以檢定下列假設：

- ◆ 假設 1：經營策略與執行力之間有相關。
- ◆ 假設 3：執行力與平衡計分卡經營績效之間有相關。
- ◆ 假設 5：經營策略與平衡計分卡經營績效之間有相關。

六、多元迴歸分析(Multiple Regression Analysis)：多元迴歸分析是探討各研究變項間之影響方向、強度，並藉以瞭解哪些自變數對依變數具解釋能力。

本研究利用多元迴歸分析，以探討經營策略、執行力、平衡計分卡經營績效，及其各分構面間，是否具顯著差異水準。多元迴歸分析用以檢定下列假設：

- ◆ 假設 2：經營策略對執行力有顯著正向影響。
- ◆ 假設 4：執行力對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。
- ◆ 假設 6：經營策略對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。



第四章 實證分析結果

本章根據第三章之研究假設，針對回收有效問卷資料以適當的統計方法進行分析，並對各種統計分析結果加以彙整。共分為五節，第一節為各研究構面特性之敘述性統計分析，係針對各研究變項之最小值、最大值、平均數與標準差，作一概括性描述；第二節為個人變項與各研究構面之關係，以單因子變異數分析法，探討不同個人變項在各研究構面是否有具顯著差異；第三節以 Pearson 相關分析瞭解經營策略、執行力及經營績效，及其各分構面之間的相關情形；第四節則以多元迴歸分析探討各研究構面間之影響方向、強度，並藉以瞭解哪些自變數對依變數具解釋能力；第五節為本研究實證結論彙整。

第一節 研究構面敘述性統計分析

一、經營策略

本研究問卷回收之資料以敘述性統計，對經營策略及其各分構面變項之平均數與標準差分析如下表 4-1 及表 4-2。

表 4-1 經營策略衡量向度平均數與標準差統計分析

題號	衡量向度	最小值	最大值	平均數	標準差
1	公司能提供完善的售後服務	3	5	4.63	0.57
2	公司致力於提昇生產效率	2	5	3.65	0.79
3	公司已建立自有品牌知名度	3	5	4.87	0.43
4	公司能針對高價位市場，生產高級產品	2	5	4.55	0.76
5	公司的製程技術不斷創新	2	5	3.88	0.61
6	公司經常投入研發支出，以提昇研發能力	2	5	3.12	0.49
7	公司有較高的存貨	3	5	4.27	0.41
8	公司不斷地改進現有產品功能	2	5	3.18	0.65
9	公司對於行銷技術及方法不斷創新	2	5	3.29	0.52

題號	衡量向度	最小值	最大值	平均數	標準差
10	公司擁有比競爭對手更完善的配銷通路	3	5	4.35	0.68
11	公司對於主要原料供應來源掌握良好	4	5	4.66	0.58
12	公司市場需求預測能力良好	3	5	3.42	0.76
13	公司的員工有豐富經驗,技術累積程度高	3	5	4.28	0.55
14	公司的產品價格比同業更具競爭力	2	5	3.58	0.49
15	公司專心經營一個或少數區隔市場	2	5	3.22	0.72
16	公司有能力的生產特殊規格產品	3	5	4.26	0.64
17	公司與同業比較擁有較低的營運成本	2	5	2.85	0.82
18	公司重視新產品的開發	2	4	2.11	0.42
19	公司能提供更多產品類型,給顧客較多服務	2	5	2.37	0.62
20	公司經常利用廣告與參展等促銷活動	2	4	2.69	0.47
21	公司經營外銷市場	3	5	4.78	0.32
22	公司進行海外設廠開拓市場	4	5	4.96	0.48

資料來源：本研究

由下表 4-2 得知，在經營策略方面，各構面平均數介於 3.35 至 4.13 之間，均高於平均數中間值(2.5)，標準差介於 0.48 至 0.77 之間，顯示個案公司中高階主管對於公司所採行經營策略的認同程度頗高。

經由分析得知，個案公司在技術服務創新方面，能提供完善的售後服務，並致力於提升生產效率，同時亦已建立自有品牌知名度，且生產技術不斷創新，惟對於公司經常投入研發支出，以提昇研發能力方面，認同程度相對較低。

表4-2 經營策略各衡量構面平均數與標準差統計分析

構面	題號	平均數	標準差
技術服務創新	1、2、3、4、5、6	4.13	0.74
行銷通路優勢	7、8、9、10、11、12	3.84	0.77
集中差異化	13、14、15、16、17	3.71	0.74
市場開發	18、19、20、21、22	3.35	0.48

資料來源：本研究

此外行銷通路優勢構面顯示，個案公司有較高的存貨水準，此點推測與其所屬產業特性有關，其次對於主要原料供應來源掌握良好、公司擁有比競爭對手更完善的配銷通路，及市場需求預測能力佳，中高階主管認同度較高，而對於不斷地改進現有產品功能，認同度相對較低。

在集中差異化方面，該公司員工有豐富經驗技術累積程度高，有能力生產特殊規格產品，產品價格比同業更具競爭力，但是中高階主管認為與同業比較，未能擁有較低的營運成本。

有關市場開發，顯示該公司已從事經營外銷市場及進行海外設廠開拓市場，但是對於新產品的開發及提供更多產品類型的認同程度較低，且該公司較少利用廣告與參展等促銷活動，推論原因可能係該公司成立較久，在業界與客戶中已具知名度及商譽，故不經常從事廣告與參展等之促銷活動。

整體而言，對於經營策略各構面認同度均值高低依序為：技術服務創新(4.13)、行銷通路優勢(3.84)、集中差異化(3.71)及市場開發(3.35)。

二、執行力

本研究問卷回收之資料以敘述性統計，針對執行力及其各分構面變項之平均數與標準差分析如下表 4-3 及表 4-4。

由表 4-4 得知，在執行力方面，各構面平均數介於 2.74 至 4.41 之間，其中整合能力之執行力(2.74)較低，惟各分構面均高於平均數中間值(2.5)，顯示橡膠產業個案公司大部份中高階主管均認為公司整體執行能力尚稱良好。

表4-3 執行力衡量向度平均數與標準差統計分析

題號	衡量向度	最小值	最大值	平均數	標準差
1	公司能有效掌握市場環境改變	4	5	4.52	0.60
2	公司能即時反應競爭環境變化以修正策略發展方向	3	4	4.41	0.47
3	公司在制定策略時，會考量企業優勢、劣勢、機會與威脅	2	5	4.68	0.64
4	公司的策略性計畫，能有效地整合到每一個事業單位或部門的業務計畫	2	5	3.82	0.71
5	公司擁有有效的策略發展流程，以因應競爭環境的變化	2	3	3.03	0.45
6	公司能夠有效管理產品與服務的信譽	3	4	3.28	0.47
7	公司能有效管理智慧資本並加以運用	3	5	3.22	0.68
8	公司擁有足夠的技術性資產(例如：硬體、軟體、產品、設計系統)，以因應企業發展	2	4	3.51	0.71
9	公司具有堅強的聯盟或夥伴關係	4	5	4.06	0.35
10	公司的人力、技術與財務資源之間能彼此結合與支援	2	4	3.12	0.49
11	公司在設計與發展／產品製造能力／服務能力上，能有效因應市場發展	4	5	4.31	0.47
12	公司在行銷與銷售產品／服務能力上，能有效因應市場發展	3	5	4.94	0.39
13	公司具有流暢的供應鏈運作流程，且能有效管理	3	5	4.60	0.52
14	公司作業能力能有效因應產業競爭環境	2	4	3.29	0.61
15	公司功能性部門的活動能緊密結合，以強化價值鏈功能	2	5	4.82	再 0.47
16	公司主管領導方式有利組織運作的推動	3	5	3.76	0.88
17	公司組織結構能有效支援企業運作流程	3	5	3.41	0.54
18	公司具有客觀公平有效的績效管理制度	2	4	2.95	0.91

題號	衡量向度	最小值	最大值	平均數	標準差
19	公司強化對員工的關心與承諾，以激勵員工向心力與工作潛能	2	4	3.17	0.78
20	公司執行跨部門的專案計畫時，各部門單位均能緊密合作	3	4	3.05	0.56
21	公司的文化有助組織運作	2	4	2.44	0.43
22	公司人力、技術、實體等資源，具有強化公司整體作業能力	2	4	3.29	0.58
23	公司結合並均衡運用人力、技術與信譽資源，以開發並利用外在機會	2	4	3.40	0.49
24	公司作業能力能有效支援策略的運作	3	5	3.21	0.55
25	公司的組織及文化能有效支援策略的發展與運作	2	5	3.57	0.81
26	公司文化能有效支援作業流程的運作	2	5	3.07	0.58
27	公司具有一個彈性且合作的工作環境，以協助知識與資源的分享，並提升品質	2	4	2.97	0.73

資料來源：本研究

表4-4 執行力各衡量構面平均數與標準差統計分析

構面	題號	平均數	標準差
策略發展能力	1、2、3、4、5	4.15	0.55
資源管理能力	6、7、8、9、10	3.46	0.55
作業能力	11、12、13、14、15	4.41	0.48
組織結構與文化	16、17、18、19、20、21	3.28	0.66
整合能力	22、23、24、25、26、27	2.74	0.64

資料來源：本研究

在策略發展能力方面，該公司能有效掌握市場環境改變，並能即時反應競爭環境變化以修正策略發展方向，且在制定策略時會考量企業本身優勢、劣勢、機會與威脅，公司的策略性計畫，能有效地整合到每一個事業單位或部門的業務計畫；但是對於公司擁有有效的策略發展流程，以因應競爭環境的變

化，則其執行力相對略感不足。

在資源管理能力方面，個案公司具有堅強的聯盟或夥伴關係，擁有足夠的技術性資產以因應企業發展，且能夠有效管理產品與服務的信譽，亦能有效管理智慧資本並加以運用；惟對於公司的人力、技術與財務資源之間能彼此結合與支援，個案公司中高階主管認為其執行力則相對較弱。

在作業能力方面，顯示個案公司在設計與發展／產品製造能力／服務能力／行銷與銷售產品方面能有效因應市場發展，亦具有流暢的供應鏈運作流程、各功能性部門的活動能緊密結合等執行力較佳；而對於公司作業能力能有效因應產業競爭環境，則其執行力相對較弱。

有關組織結構與文化，個案公司主管領導方式有利組織運作的推動，公司組織結構能有效支援企業運作流程，公司強化對員工的關心與承諾以激勵員工向心力與工作潛能，公司執行跨部門專案計畫時各部門均能緊密合作等執行力較佳；惟較缺乏執行一客觀公平有效的績效管理制度，且認為公司的文化對組織運作助益較弱。

有關整合能力，個案公司人力、技術、實體等資源具有強化公司整體作業能力，公司結合並均衡運用人力技術與信譽資源以開發並利用外在機會，公司的作業能力／組織及文化能有效支援策略的發展與運作，公司文化能有效支援作業流程的運作等方面執行能力較好；惟有關於具有一個彈性且合作的工作環境，以協助知識與資源的分享並提升品質，中高階主管認為執行力稍嫌不足。

整體而言對於執行力各構面均值高低依序為：作業能力(4.41)、策略發展能力(4.15)、資源管理能力(3.46)、組織結構與文化(3.28)、整合能力(2.74)。

三、經營績效

本研究問卷回收之資料以敘述性統計，針對經營績效及其各分構面變項之平均數與標準差分析如下表 4-5 及表 4-6。

表4-5 經營績效衡量向度平均數與標準差統計分析

題號	衡量向度	最小值	最大值	平均數	標準差
1	公司營收成長率	2	4	2.51	0.87
2	公司營業淨利	2	4	3.04	0.82
3	公司整體投資報酬率	2	3	2.77	0.43
4	公司現金流量	2	5	3.10	0.85
5	公司財務與營運成本控管能力	2	5	3.98	0.55
6	公司定價策略能有助營收成長	3	5	3.79	0.70
7	公司的市場佔有率高	2	4	4.23	0.65
8	公司的顧客滿意度高	3	5	4.24	0.61
9	公司注重顧客關係的建立	3	5	4.33	0.52
10	公司的產品交貨準時	3	5	3.98	0.71
11	公司的產品品質優良	3	5	4.37	0.48
12	公司原物料的存貨降低	2	4	2.76	0.68
13	公司產品品質管控嚴格	2	5	4.26	0.71
14	公司從事研究發展與產品創新	2	4	3.53	0.87
15	公司管控並設法降低生產成本	2	5	3.21	0.68
16	公司注重製程能力與員工生產力	2	5	3.65	0.70
17	公司員工教育訓練績效優良	2	4	2.55	0.89
18	公司員工擁有專業技能與能力	2	5	3.10	0.62
19	公司員工滿意度高	2	5	2.52	0.83
20	公司員工與單位間的溝通協調良好	2	4	2.67	0.78
21	公司資訊系統的應用能力強	2	4	2.41	0.52

資料來源：本研究

表4-6 經營績效各衡量構面平均數與標準差統計分析

構面	題 號	平均數	標準差
財務	1、2、3、4、5、6	3.26	0.72
顧客	7、8、9、10、11	4.25	0.52
內部流程	12、13、14、15、16	3.49	0.74
學習成長	17、18、19、20、21	2.62	0.75

資料來源：本研究

由表 4-6 得知，在經營績效方面，各衡量構面平均數介於 2.62 至 4.25 之間，其中學習成長構面(2.62)較低，惟各構面均高於平均數中間值(2.5)，顯示橡膠產業個案公司中高階主管認為公司整體經營績效尚稱良好。

在財務績效方面，個案公司的營業淨利、現金流量、財務與營運成本控管能力、定價策略能有助營收成長等績效表現良好；惟營收成長率及整體投資報酬率，個案公司中高階主管認為績效有待提升。

在顧客構面績效，對於市場佔有率、顧客滿意度、注重顧客關係的建立、公司的產品交貨準時及產品品質優良等之績效，均頗獲中高階主管認同。

有關內部流程，對於產品品質管控嚴格、從事研究發展與產品創新、管控並設法降低生產成本、注重製程能力與員工生產力等經營績效表現相對較佳；而認為對於原物料的存貨降低績效，則亟待加強。

有關學習成長方面，除公司員工擁有專業技能與能力績效表現尚稱良好外，對於員工教育訓練、員工滿意度、員工與單位間的溝通協調，及資訊系統的應用能力等方面績效表現均需加強。

整體而言個案公司對於績效表現的滿意程度，依序為顧客構面(4.25)、內部流程構面(3.49)、財務構面(3.26)、學習成長構面(2.62)。

第二節 個人變項與研究構面單因子變異數分析

本節針對問卷回收之資料採用單因子變異數分析，探討不同個人變項在各研究構面是否具顯著差異，單因子變異數分析用以檢定下列假設：

- ◆假設 7：不同性別在各研究構面上有顯著差異。
 - 假設7-1：不同性別在經營策略有顯著差異。
 - 假設7-2：不同性別在執行力有顯著差異。
 - 假設7-3：不同性別在經營績效有顯著差異。
- ◆假設 8：不同年齡在各研究構面上有顯著差異。
 - 假設8-1：不同年齡在經營策略有顯著差異。
 - 假設8-2：不同年齡在執行力有顯著差異。
 - 假設8-3：不同年齡在經營績效有顯著差異。
- ◆假設 9：不同教育程度在各研究構面上有顯著差異。
 - 假設9-1：不同教育程度在經營策略有顯著差異。
 - 假設9-2：不同教育程度在執行力有顯著差異。
 - 假設9-3：不同教育程度在經營績效有顯著差異。
- ◆假設 10：不同服務年資在各研究構面上有顯著差異。
 - 假設10-1：不同服務年資在經營策略有顯著差異。
 - 假設10-2：不同服務年資在執行力有顯著差異。
 - 假設10-3：不同服務年資在經營績效有顯著差異。
- ◆假設 11：不同現任職稱在各研究構面上有顯著差異。
 - 假設11-1：不同現任職稱在經營策略有顯著差異。
 - 假設11-2：不同現任職稱在執行力有顯著差異。
 - 假設11-3：不同現任職稱在經營績效有顯著差異。

經由單因子變異數分析檢定上列各假設結果若達顯著差異水準($p < 0.05$)，則以雪費(Scheffe's)分析法進行事後比較，進一步瞭解各不同個人變項與各個研究構面間的差異情形。

一、不同性別在各研究構面差異

(一)經營策略：以變異數分析不同性別在經營策略各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-7。

表4-7 不同性別經營策略變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
技術服務創新	3.29	0.203	0.052	未達顯著差異
行銷通路	0.50	0.482	0.013	未達顯著差異
集中差異化	0.57	0.352	0.021	未達顯著差異
市場開發	2.81	0.231	0.042	未達顯著差異

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司中高階主管男性與女性對於經營策略，不論是技術服務創新、行銷通路、集中差異化及市場開發，公司所採行策略的認同程度，均無顯著差異。

是故，拒絕本研究假設 7-1：不同性別在經營策略有顯著差異。

(二)執行力：以變異數分析不同性別在執行力各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-8。

分析結果顯示，個案公司中高階主管男性與女性對於執行力，除資源管理能力及作業能力外，對於策略發展能力、組織結構與文化及整合能力，均無顯著差異；再就具有顯著差異之資源管理能力及作業能力構面以 Scheffe's 分析進行事後比較，結果顯示男性中高階主管在此兩構面公司執行力表現的認同程度，較女性中高階主管顯著。

表 4-8 不同性別執行力變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
策略發展能力	0.32	0.112	0.038	未達顯著差異
資源管理能力	4.02	0.049*	0.061	男性 > 女性
作業能力	4.60	0.031*	0.072	男性 > 女性
組織結構與文化	0.22	0.235	0.021	未達顯著差異
整合能力	2.73	0.075	0.056	未達顯著差異

註：*表示 $p < 0.05$

資料來源：本研究

是故，不拒絕本研究假設 7-2：不同性別在執行力有顯著差異。

(三)經營績效：以變異數分析不同性別在經營績效各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-9。

表 4-9 不同性別經營績效變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
財務	9.82	0.003*	0.113	男性 > 女性
顧客	3.32	0.067	0.052	未達顯著差異
內部流程	0.29	0.588	0.009	未達顯著差異
學習成長	4.31	0.049*	0.071	男性 > 女性

註：*表示 $p < 0.05$

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司中高階主管男性與女性對於經營績效認同程度，除財務構面及學習成長構面外，對於顧客構面及內部流程構面，無顯著差異；再就具有顯著差異之財務構面及學習成長構面以 Scheffe's 分析進行事後比較，結果顯示男性中高階主管在此兩構面經營績效的認同程度，較女性中高階主管顯著。

是故，不拒絕本研究假設 7-3：不同性別在經營績效有顯著差異。

本研究假設 7 檢定分析結果顯示，個案公司之不同性別，整體而言，對於經營策略、執行力及經營績效的認知與感受，大都不會因橡膠產業該個案公司之中高階主管的性別差異，而有顯著的差異，僅少部分分構面具有顯著差異，因此假設 7：不同性別在各研究構面上有顯著差異，未全部拒絕。

二、不同年齡在各研究構面差異

(一)經營策略：以變異數分析不同年齡在經營策略各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-10。

表 4-10 不同年齡經營策略變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
技術服務創新	2.61	0.045*	0.145	50 歲以上 > 30~39 歲
行銷通路	0.79	0.621	0.081	未達顯著差異
集中差異化	0.42	0.795	0.066	未達顯著差異
市場開發	0.58	0.686	0.073	未達顯著差異

註：*表示 $p < 0.05$

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司不同年齡中高階主管對於技術服務創新構面，具顯著差異，而行銷通路、集中差異化及市場開發，公司所採行策略的認同程度，則均無顯著差異。再就具有顯著差異之技術服務創新構面以 Scheffe's 分析進行事後比較，結果顯示 50 歲以上中高階主管對公司所採行技術服務創新策略的認同程度，較 30~39 歲中高階主管顯著。

是故，不拒絕本研究假設 8-1：不同年齡在經營策略有顯著差異。

(二)執行力：以變異數分析不同年齡在執行力各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-11。

表 4-11 不同年齡執行力變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
策略發展能力	0.36	0.501	0.021	未達顯著差異
資源管理能力	0.78	0.330	0.051	未達顯著差異
作業能力	0.65	0.341	0.037	未達顯著差異
組織結構與文化	0.97	0.255	0.065	未達顯著差異
整合能力	1.99	0.102	0.088	未達顯著差異

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司中高階主管不同年齡層對於執行力各構面，均不具顯著差異，表示個案公司不同年齡層中高階主管，對於策略發展能力、資源管理能力、作業能力、組織結構與文化、及整合能力等的執行力認知與感受無顯著差異。

是故，拒絕本研究假設 8-2：不同年齡在執行力有顯著差異。

(三)經營績效：以變異數分析不同年齡在經營績效各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-12。

表 4-12 不同年齡經營績效變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
財務	2.68	0.042*	0.260	50歲以上 > 30~39歲
顧客	1.68	0.229	0.213	未達顯著差異
內部流程	1.01	0.526	0.061	未達顯著差異
學習成長	1.42	0.255	0.098	未達顯著差異

註：*表示 $p < 0.05$

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司不同年齡層中高階主管對於經營績效認同程度，除財務構面外，對於顧客構面、內部流程構面、及學習成長構面，均無顯著差異；再就具有顯著差異之財務構面以 Scheffe's 分析法進行事後比較，結果顯示 50 歲以上中高階主管對於公司財務構面績效認同程度，較 30~39 歲中高階主管顯著。

是故，不拒絕本研究假設 8-3：不同年齡在經營績效有顯著差異。

本研究假設 8 檢定分析結果顯示，個案公司之不同年齡，整體而言，對於經營策略、執行力及經營績效的認知與表現，大都並不會因個案公司之中高階主管的年齡不同而有認知上的顯著差異，僅少部分分構面具有顯著差異，因此假設 8：不同年齡在各研究構面上有顯著差異，未全部拒絕。

三、不同教育程度在各研究構面差異

(一)經營策略：以變異數分析不同教育程度在經營策略各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-13。

表 4-13 不同教育程度經營策略變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
技術服務創新	0.47	0.701	0.031	未達顯著差異
行銷通路優勢	0.57	0.673	0.042	未達顯著差異
集中差異化	1.85	0.297	0.144	未達顯著差異
市場開發	0.61	0.605	0.068	未達顯著差異

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司不同教育程度中高階主管對於經營策略各構面均無顯著差異，表示不同教育程度的中高階主管，對於技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發等的執行力認知與感受無顯著差異。

是故，拒絕本研究假設 9-1：不同教育程度在經營策略有顯著差異。

(二)執行力：以變異數分析不同教育程度在執行力各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-14。

表 4-14 不同教育程度對執行力變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
策略發展能力	0.51	0.887	0.032	未達顯著差異
資源管理能力	0.69	0.815	0.048	未達顯著差異
作業能力	0.81	0.672	0.053	未達顯著差異
組織結構與文化	1.52	0.376	0.089	未達顯著差異
整合能力	0.99	0.613	0.064	未達顯著差異

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司不同教育程度中高階主管對於執行力各構面均無顯著差異，表示不同教育程度的中高階主管，對於策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、及整合能力等的執行力認知與感受無顯著差異。

是故，拒絕本研究假設 9-2：不同教育程度在執行力有顯著差異。

(三)經營績效：以變異數分析不同教育程度在經營績效各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-15。

表 4-15 不同教育程度經營績效變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
財務	0.87	0.545	0.071	未達顯著差異
顧客	0.68	0.679	0.042	未達顯著差異
內部流程	0.61	0.701	0.039	未達顯著差異
學習成長	0.76	0.612	0.058	未達顯著差異

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司不同教育程度中高階主管對於經營績效各構面均無顯著差異，表示不同教育程度的中高階主管，對於財務構面績效、顧客構面績效、內部流程構面績效及學習成長構面績效的認知與感受無顯著差異。

是故，拒絕本研究假設 9-3：不同教育程度在經營績效有顯著差異。

本研究假設 9 檢定分析結果顯示，個案公司之不同教育程度，整體而言，對於經營策略、執行力及經營績效的認知與感受，並不會因橡膠產業該個案公司之中高階主管的教育程度差異，而有顯著的差異，因此拒絕假設 9：不同教育程度在各研究構面上有顯著差異。

四、不同服務年資在各研究構面差異

(一)經營策略：以變異數分析不同服務年資在經營策略各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-16。

表 4-16 不同服務年資經營策略變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
技術服務創新	1.97	0.102	0.195	未達顯著差異
行銷通路優勢	0.64	0.744	0.075	未達顯著差異
集中差異化	0.81	0.523	0.090	未達顯著差異
市場開發	1.75	0.142	0.176	未達顯著差異

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司中高階主管不同服務年資對於經營策略各構面，均不具顯著差異，表示個案公司不同服務年資中高階主管，對於技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化，及市場開發等的經營策略認知與感受無顯著差異。

是故，拒絕本研究假設 10-1：不同服務年資在經營策略有顯著差異。

(二)執行力：以變異數分析不同服務年資在執行力各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-17。

分析結果顯示，個案公司中高階主管不同服務年資對於執行力各構面，均不具顯著差異，表示個案公司不同服務年資中高階主管，對於策略發展能力、資源管理能力、作業能力、組織結構與文化、及整合能力等的執行力，認知與感受無顯著差異。

表 4-17 不同服務年資執行力變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
策略發展能力	0.61	0.821	0.071	未達顯著差異
資源管理能力	1.58	0.199	0.160	未達顯著差異
作業能力	0.92	0.538	0.101	未達顯著差異
組織結構與文化	1.23	0.398	0.123	未達顯著差異
整合能力	0.78	0.636	0.098	未達顯著差異

資料來源：本研究

是故，拒絕本研究假設 10-2：不同服務年資在執行力有顯著差異。

(三)經營績效：以變異數分析不同服務年資在經營績效各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-18。

表 4-18 不同服務年資經營績效變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
財務	1.32	0.512	0.120	未達顯著差異
顧客	1.65	0.263	0.149	未達顯著差異
內部流程	0.96	0.552	0.103	未達顯著差異
學習成長	1.88	0.239	0.157	未達顯著差異

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司中高階主管不同服務年資對於經營績效各構面，均不具顯著差異，表示個案公司不同服務年資中高階主管，對於財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習成長構面等的經營績效，認知與感受無顯著差異。

是故，拒絕本研究假設 10-3：不同服務年資在經營績效有顯著差異。

本研究假設 10 檢定分析結果顯示，個案公司之不同服務年資，整體而言，對於經營策略、執行力及經營績效的認知與感受，並不會因橡膠產業該個案公司之中高階主管的服務年資差異，而有顯著的差異，因此拒絕假設 10：不同服

務年資在各研究構面上有顯著差異。

五、不同現任職稱在各研究構面差異

(一)經營策略：以變異數分析不同現任職稱在經營策略各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-19。

表 4-19 不同現任職稱經營策略變異數分析

構面	F 值	P 值	R-square	Scheffe's 分析
技術服務創新	0.73	0.598	0.031	未達顯著差異
行銷通路優勢	0.10	0.978	0.009	未達顯著差異
集中差異化	0.52	0.711	0.019	未達顯著差異
市場開發	1.34	0.213	0.075	未達顯著差異

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司中高階主管不同現任職稱對於經營策略各構面，均不具顯著差異，表示個案公司不同現任職稱中高階主管，對於技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化，及市場開發等的經營策略認知與感受無顯著差異。

是故，拒絕本研究假設 11-1：不同現任職稱在經營策略有顯著差異。

(二)執行力：以變異數分析不同現任職稱在執行力各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-20。

分析結果顯示，個案公司不同現任職稱對於公司執行力認同程度，除組織結構與文化，及整合能力兩構面具顯著差異外，對於策略發展能力、資源管理能力及作業能力，均無顯著差異；再就具有顯著差異之組織結構與文化，及整合能力兩構面以 Scheffe's 分析法進行事後比較，結果發現，副總經理級以上主管對於組織結構與文化執行力認同程度，大於經理級主管；且副總經理級以上主管對於整合能力的執行力認同程度，亦大於課長級主管。

表 4-20 不同現任職稱執行力變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
策略發展能力	0.30	0.726	0.010	未達顯著差異
資源管理能力	0.57	0.627	0.057	未達顯著差異
作業能力	0.82	0.573	0.071	未達顯著差異
組織結構與文化	1.32	0.346*	0.122	副總經理以上 > 經理
整合能力	1.68	0.128*	0.138	副總經理以上 > 課長

註：*表示 $p < 0.05$

資料來源：本研究

是故，不拒絕本研究假設 11-2：不同現任職稱在執行力有顯著差異。

(三)經營績效：以變異數分析不同現任職稱在經營績效各分構面是否具顯著差異，分析結果如下表 4-21。

表 4-21 不同現任職稱經營績效變異數分析

構面	F值	P值	R-square	Scheffe's分析
財務	0.73	0.488	0.023	未達顯著差異
顧客	2.62	0.081	0.187	未達顯著差異
內部流程	0.56	0.572	0.018	未達顯著差異
學習成長	0.43	0.655	0.014	未達顯著差異

資料來源：本研究

分析結果顯示，個案公司不同現任職稱中高階主管對於經營績效各構面均無顯著差異，表示不同現任職稱的中高階主管，對於財務構面績效、顧客構面績效、內部流程構面績效及學習成長構面績效的認知與感受無顯著差異。

是故，拒絕本研究假設 11-3：不同現任職稱在經營績效有顯著差異。

本研究假設 11 檢定分析結果顯示，個案公司之不同現任職稱，對於經營策略、執行力及經營績效的認知與感受，均並不會因橡膠產業該個案公司之中高階主管的現任職稱差異，而有顯著的差異；唯有對於執行力中之組織結構與

文化、及整合能力兩構面，中高階主管認知與感受具顯著差異，因此假設 11：不同現任職稱在各研究構面上有顯著差異，不全部拒絕。

第三節 研究構面相關分析

本節藉由 Pearson 相關分析瞭解經營策略、執行力與經營績效之間的相關情形，以驗證本研究下列假設：

- ◆ 假設 1：經營策略與執行力之間有相關。
- ◆ 假設 3：執行力與平衡計分卡經營績效之間有相關。
- ◆ 假設 5：經營策略與平衡計分卡經營績效之間有相關。

一、經營策略與執行力相關分析

經由 Pearson 相關分析探討經營策略(技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化、市場開發)與執行力(策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、整合能力)之各個構面間之相關程度如表 4-22 所示。

表4-22 經營策略與執行力相關分析

相關係數		執行力				
		策略發展	資源管理	作業能力	組織結構與文化	整合能力
經營策略	技術服務創新	0.652***	0.722***	0.462***	0.508***	0.823***
	行銷通路優勢	0.740***	0.566***	0.397**	0.452***	0.532***
	集中差異化	0.765***	0.673***	0.585***	0.488***	0.598***
	市場開發	0.378**	0.421**	0.390**	0.325**	0.477***

註： **表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究

經由上述分析顯示：

- (一)技術服務創新與執行力：技術服務創新策略對於執行力的「策略發展」、「資源管理」、「作業能力」、「組織結構與文化」、「整合能力」等五個構面，相關係數分別為 0.652、0.722、0.462、0.508、0.823，屬於中等程度以上正

相關，且全部具顯著性($p < 0.001$)，所以技術服務創新策略與執行力各構面，具有顯著正相關。

採行「技術服務創新」策略，以提供完善的售後服務、致力於提昇生產效率、建立自有品牌知名度、針對高價位市場生產高級產品、製程技術不斷創新、及經常投入研發支出提昇研發能力，皆與執行力所屬各構面之策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、及整合能力，具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為整合能力、資源管理、策略發展、組織結構與文化、作業能力。

(二)行銷通路優勢與執行力：行銷通路優勢策略對於執行力的「策略發展」、「資源管理」、「作業能力」、「組織結構與文化」、「整合能力」等五個構面，相關係數分別為 0.740、0.566、0.397、0.452、0.532，屬於中等程度正相關，且全部具顯著性($p < 0.01$ 或 $p < 0.001$)，所以行銷通路優勢策略與執行力各構面，具有顯著正相關。

採行「行銷通路優勢」策略，包含不斷地改進現有產品功能、對於行銷技術及方法不斷創新、擁有比競爭對手更完善的配銷通路、主要原料供應來源掌握、市場需求預測能力等，皆與執行力所屬各構面之策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、及整合能力，具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為策略發展、資源管理、整合能力、組織結構與文化、作業能力。

(三)集中差異化與執行力：集中差異化策略對於執行力的「策略發展」、「資源管理」、「作業能力」、「組織結構與文化」、「整合能力」等五個構面，相關係數分別為 0.765、0.673、0.585、0.488、0.598，屬於中等程度正相關，且均具顯著性($p < 0.001$)，所以集中差異化策略與執行力各構面，具有顯著正相關。

採行「集中差異化」策略，對於員工豐富經驗技術累積程度、產品價格比同業更具競爭力、專心經營一個或少數區隔市場、有能力生產特殊規格產品、與同業比較擁有較低的營運成本等，皆與執行力所屬各構面之策略發展、資

源管理、作業能力、組織結構與文化、及整合能力，具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為策略發展、資源管理、整合能力、作業能力、組織結構與文化。

(四)市場開發與執行力：市場開發策略對於執行力的「策略發展」、「資源管理」、「作業能力」、「組織結構與文化」、「整合能力」等五個構面，相關係數分別為 0.378、0.421、0.390、0.325、0.477，屬於中等程度正相關，且全部具顯著性($p < 0.01$ 或 $p < 0.001$)，所以市場開發策略與執行力各構面，具有顯著正相關。

採行「市場開發」策略，包含重視新產品的開發，提供更多產品類型、經常利用廣告與參展等促銷活動、經營外銷市場及海外設廠開拓市場，皆與執行力所屬各構面之策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、及整合能力，具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為整合能力、資源管理、作業能力、策略發展、組織結構與文化。

(五)整體而言，經營策略之技術服務創新構面與執行力之整合能力構面，相關性最高($r = 0.823$)；經營策略之市場開發構面與執行力之組織結構與文化構面，相關性最低($r = 0.325$)。

由以上分析可知，經營策略與執行力呈現正相關，故不拒絕本研究假設 1：經營策略與執行力之間有相關。

二、執行力與經營績效相關分析

經由 Pearson 相關分析探討執行力(策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、整合能力)與經營績效(財務、顧客、內部流程、學習成長)之各個構面間之相關程度如表 4-23 所示。

經由該表分析顯示：

(一)策略發展與經營績效：策略發展對於經營績效的「財務」、「顧客」、「內部流程」及「學習成長」等四構面績效，相關係數分別為 0.585、0.601、0.892、0.812，屬於中等程度以上正相關，且均具顯著性($p < 0.001$)，所以策略發展之執行力與經營績效各構面，具有顯著正相關。

該公司與策略發展相關執行力，包含制定決策能有效掌握市場環境改變、即時反應競爭環境變化以修正策略發展方向、會考量企業優勢劣勢機會與威脅、能有效地整合到每一個事業單位或部門的業務計畫、擁有有效的策略發展流程，皆與經營績效所屬各構面之財務、顧客、內部流程及學習成長等構面具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為內部流程、學習成長、顧客、財務。

表4-23 執行力與經營績效相關分析

相關係數		經營績效			
		財務	顧客	內部流程	學習成長
執行力	策略發展	0.585***	0.601***	0.892***	0.812***
	資源管理	0.682***	0.735***	0.713***	0.647***
	作業能力	0.860***	0.751***	0.942***	0.451***
	組織結構與文化	0.687***	0.482***	0.571***	0.479***
	整合能力	0.704***	0.699***	0.903***	0.726***

註：***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究

(二)資源管理與經營績效：資源管理對於經營績效的「財務」、「顧客」、「內部流程」及「學習成長」等四構面績效，相關係數分別為 0.682、0.735、0.713、0.647，屬於中等程度以上正相關，且均具顯著性($p < 0.001$)，所以資源管理之執行力與經營績效各構面，具有顯著正相關。

該公司資源管理相關執行力，包含能夠有效管理產品與服務的信譽、能有效管理智慧資本並加以運用、擁有足夠的技術性資產以因應企業發展、具有堅強的聯盟或夥伴關係、人力技術與財務資源之間能彼此結合與支援，皆與經營績效所屬各構面之財務、顧客、內部流程及學習成長等構面具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為顧客、內部流程、財務、學習成長。

(三)作業能力與經營績效：作業能力對於經營績效的「財務」、「顧客」、「內部流程」及「學習成長」等四構面績效，相關係數分別為 0.860、0.751、0.942、0.451，屬於中等程度以上正相關，且均具顯著性($p < 0.001$)，所以作業能力之執行力與經營績效各構面，具有顯著正相關。

該公司作業能力相關執行力，包含在設計與發展／產品製造能力／服務能力／行銷與銷售產品上能有效因應市場發展、具有流暢的供應鏈運作流程且能有效管理、能有效因應產業競爭環境、功能性部門的活動能緊密結合以強化價值鏈功能，皆與經營績效所屬各構面之財務、顧客、內部流程及學習成長等構面具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為內部流程、財務、顧客、學習成長。

(四)組織結構與文化與經營績效：組織結構與文化對於經營績效的「財務」、「顧客」、「內部流程」及「學習成長」等四構面經營績效，相關係數分別為 0.687、0.482、0.571、0.479，屬於中等程度正相關，且均具顯著性($p < 0.001$)，所以組織結構與文化之執行力，與經營績效各構面，具有顯著正相關。

該公司組織結構與文化，包含主管領導方式有利組織運作的推動、組織結構能有效支援企業運作流程、具有客觀公平有效的績效管理制度、強化對員工的關心與承諾以激勵員工向心力與工作潛能、執行跨部門的專案計畫時各部門單位均能緊密合作、公司的文化有助組織運作，皆與經營績效所屬各構面之財務、顧客、內部流程及學習成長等構面具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為財務、內部流程、顧客、學習成長。

(五)整合能力與經營績效：整合能力對於經營績效的「財務」、「顧客」、「內部流程」及「學習成長」等四構面績效，相關係數分別為 0.704、0.699、0.903、0.726，屬於中等程度以上正相關，且均具顯著性($p < 0.001$)，所以整合能力之執行力與經營績效各構面具有顯著正相關。

該公司整合能力，包含公司人力技術實體等資源整體作業能力、結合並均衡運用人力技術與信譽資源、作業能力能有效支援策略的運作、組織及文化能有效支援策略的發展與運作、公司文化能有效支援作業流程的運作、具有一

個彈性且合作的工作環境以協助知識與資源的分享並提升品質，皆與經營績效所屬各構面之財務、顧客、內部流程及學習成長等構面具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為內部流程、學習成長、財務、顧客。

(六)整體而言，執行力之作業能力構面與經營績效之內部流程構面，相關性最高($r=0.942$)；執行力之作業能力構面與經營績效之學習成長構面，相關性最低($r=0.451$)。

由以上分析可知，執行力與經營績效呈現正相關，故不拒絕本研究假設 3：執行力與平衡計分卡經營績效之間有相關。

三、經營策略與經營績效相關分析

經由 Pearson 相關分析探討經營策略(技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化、市場開發)與經營績效(財務、顧客、內部流程及學習成長)之各個構面間之相關程度如表 4-24 所示。

表4-24 經營策略與經營績效相關分析

相關係數		經營績效			
		財務	顧客	內部流程	學習成長
經營策略	技術服務創新	0.498***	0.536***	0.592***	0.433**
	行銷通路優勢	0.502***	0.473***	0.381**	0.258*
	集中差異化	0.635***	0.482***	0.627***	0.455***
	市場開發	0.829***	0.280*	0.345**	0.432**

註：*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ，***表示 $p<0.001$

資料來源：本研究

經由上述分析顯示：

(一)技術服務創新與經營績效：技術服務創新策略對於經營績效的「財務」、「顧客」、「內部流程」、「學習成長」等四個構面，相關係數分別為 0.498、0.536、0.592、0.433，屬於中等程度正相關，全部具顯著性($p<0.01$ 或 $p<0.001$)，所以技術服務創新策略與經營績效各構面，具有顯著正相關。

採行「技術服務創新」策略，以提供完善的售後服務、致力於提昇生產效率、

建立自有品牌知名度、針對高價位市場生產高級產品、製程技術不斷創新、及經常投入研發支出提昇研發能力，皆與經營績效所屬各構面之財務、顧客、內部流程、及學習成長，具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為內部流程、顧客、財務、學習成長。

(二)行銷通路優勢與經營績效：行銷通路優勢策略對於「財務」、「顧客」、「內部流程」、「學習成長」等四個構面，相關係數分別為 0.502、0.473、0.381、0.258，屬於中等程度正相關，且全部具顯著性($p < 0.05$ 或 $p < 0.01$ 或 $p < 0.001$)，所以行銷通路優勢策略與經營績效各構面，具有顯著正相關。

採行「行銷通路優勢」策略，包含不斷地改進現有產品功能、對於行銷技術及方法不斷創新、擁有比競爭對手更完善的配銷通路、主要原料供應來源掌握、市場需求預測能力等，皆與經營績效所屬各構面之財務、顧客、內部流程、學習成長，具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為財務、顧客、內部流程、學習成長。

(三)集中差異化與經營績效：集中差異化策略對於經營績效的「財務」、「顧客」、「內部流程」、「學習成長」等四個構面，相關係數分別為 0.635、0.482、0.627、0.455，屬於中等程度正相關，且均具顯著性($p < 0.001$)，所以集中差異化策略與經營績效各構面，具有顯著正相關。

採行「集中差異化」策略，對於員工豐富經驗技術累積程度、產品價格比同業更具競爭力、專心經營一個或少數區隔市場、有能力生產特殊規格產品、與同業比較擁有較低的營運成本等，皆與經營績效所屬各構面之財務、顧客、內部流程、學習成長，具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為財務、內部流程、顧客、學習成長。

(四)市場開發與經營績效：市場開發策略對於經營績效的「財務」、「顧客」、「內部流程」、「學習成長」等四個構面，相關係數分別為 0.829、0.280、0.345、0.432，屬於中等程度正相關，且均具顯著性($p < 0.05$ 或 $p < 0.01$ 或 $p < 0.001$)，所以市場開發策略與經營績效各構面，具有顯著正相關。

採行「市場開發」策略，包含重視新產品的開發，提供更多產品類型、經常

利用廣告與參展等促銷活動、經營外銷市場及海外設廠開拓市場，皆與經營績效所屬各構面之財務、顧客、內部流程及學習成長等構面具有顯著正相關；而所呈現正相關程度大小依序為財務、學習成長、內部流程、顧客。

(五)整體而言，經營策略之市場開發構面與經營績效之財務構面，相關性最高($r=0.829$)；經營策略之行銷通路優勢構面與經營績效之學習成長構面，相關性最低($r=0.258$)。

由以上分析可知，經營策略與經營績效呈現正相關，故不拒絕本研究假設 5：經營策略與平衡計分卡經營績效之間有相關。

四、經營策略、執行力與經營績效相關分析

經由 Pearson 相關分析探討經營策略、執行力與經營績效之間相關程度如表 4-25 所示。

表4-25 經營策略、執行力與經營績效相關分析

	經營策略	執行力	經營績效
經營策略	1.00		
執行力	0.59***	1.00	
經營績效	0.52***	0.72***	1.00

註：***表示 $p<0.001$

資料來源：本研究

由上表分析得知：

- (一)「經營策略」與「執行力」具顯著的正相關($r = 0.59$)，顯示個案公司採行經營策略的認同程度與執行能力的發揮，兩者存在顯著同向變動關係。
- (二)「執行力」與「經營績效」具有顯著的正相關($r = 0.72$)，顯示個案公司執行能力強弱與經營績效表現好壞，兩者存在顯著同向變動關係。
- (三)「經營策略」與「經營績效」具有顯著的正相關($r = 0.52$)，顯示個案公司經營策略愈好，則經營績效表現將愈佳，兩者存在顯著同向變動關係。
- (四)其中以「執行力」與「經營績效」相關性最顯著，其次為「經營策略」與「執行力」，再其次為「經營策略」與「經營績效」。

五、各研究構面及其各分構面相關分析

本研究各研究構面及其各分構面相關係數彙整如表 4-26 所示。

表4-26 各研究構面及其各分構面相關分析彙整表

		策略	策略	策略	策略	執行	執行	執行	執行	執行	績效	績效	績效	績效
		a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d
經營策略	技術服務創新(策略a)	1.00	0.672**	0.593**	0.546***	0.652**	0.722**	0.462**	0.508**	0.823**	0.498**	0.536**	0.592**	0.433**
	行銷通路優勢(策略b)		1.00	0.457**	0.436***	0.740**	0.566**	0.397*	0.452**	0.532**	0.502**	0.473**	0.381*	0.258*
	集中差異化(策略c)			1.00	0.429***	0.765**	0.673**	0.585**	0.488**	0.598**	0.635**	0.482**	0.627**	0.455**
	市場開發(策略d)				1.00	0.378*	0.421*	0.390*	0.325*	0.477**	0.829**	0.280*	0.345*	0.432*
執行力	策略發展能力(執行a)					1.00	0.713**	0.787**	0.564**	0.814**	0.585**	0.601**	0.892**	0.812**
	資源管理能力(執行b)						1.00	0.767**	0.635**	0.621**	0.682**	0.735**	0.713**	0.647**
	作業能力(執行c)							1.00	0.723**	0.762**	0.860**	0.751**	0.942**	0.451**
	組織結構與文化(執行d)								1.00	0.435**	0.687**	0.482**	0.571**	0.479**
	整合能力(執行e)									1.00	0.704**	0.699**	0.903**	0.726**
經營	財務(績效a)										1.00	0.732**	0.701**	0.562**

		策略 a	策略 b	策略 c	策略 d	執行 a	執行 b	執行 c	執行 d	執行 e	績效 a	績效 b	績效 c	績效 d
績效	顧客 (績效 b)											1.00	0.334*	0.622*
	內部 流程 (績效c)												1.00	0.604*
	學習 成長 (績效d)													1.00

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究

第四節 研究構面多元迴歸分析

經由上一節之 Pearson 相關分析研究結果顯示，本研究之各研究構面間具相關性，本節將再進一步以多元迴歸分析法，探討經營策略對執行力、執行力對經營績效，以及經營策略對經營績效之影響，以驗證下列假設：

- ◆ 假設 2：經營策略對執行力有顯著正向影響。
- ◆ 假設 4：執行力對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。
- ◆ 假設 6：經營策略對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。

一、經營策略對執行力的影響

經由多元迴歸分析探討經營策略(技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化、市場開發)與執行力(策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、整合能力)之影響如表 4-27 所示。

表4-27 經營策略對執行力多元迴歸分析

自變數 \ 因變數		執行力				
		策略發展	資源管理	作業能力	組織結構與文化	整合能力
經營策略	技術服務創新	0.389*	0.416*	0.312	0.341*	0.445**
	行銷通路優勢	0.424*	0.360	0.287	0.310	0.348
	集中差異化	0.433**	0.401*	0.371*	0.332	0.379*
	市場開發	0.263	0.298	0.286	0.231	0.323
	常數項	-0.279	0.042	0.672	0.629	0.546
F-Value		14.599***	11.797***	12.323**	11.657**	13.284***
p-Value		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
R-square		0.453	0.338	0.355	0.317	0.412

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究

分析結果顯示：整體迴歸模型達顯著水準，故以經營策略各構面解釋執行力，應具相當程度的正確性。就經營策略分構面觀察：

- (一)經營策略各構面對於執行力的策略發展構面具影響程度，且經營策略各構面可解釋策略發展構面的變異能力為 45.3%。公司策略發展執行力對於經營策略之技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發，有增強作用，其中又以對技術服務創新、行銷通路優勢及集中差異化增強作用達顯著水準；對於市場開發，則未達顯著水準。而公司採用技術服務創新策略時，對於執行力的策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、整合能力之執行力表現有增強作用，其中又以對整合能力、資源管理、策略發展、組織結構與文化，增強作用達顯著水準；對於作業能力，則未達顯著水準。
- (二)經營策略各構面對於執行力的資源管理構面具影響程度，且經營策略各構面可解釋資源管理構面的變異能力為 33.8%。公司資源管理執行力對於經營策

略之技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發，有增強作用，其中又以對技術服務創新及集中差異化增強作用達顯著水準；對於行銷通路優勢及市場開發，則未達顯著水準。而公司採用行銷通路優勢策略時，對於執行力的策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、整合能力之執行力表現有增強作用，其中又以對策略發展構面，增強作用達顯著水準；對於其他各構面，則未達顯著水準。

(三)經營策略各構面對於執行力的作業能力構面，具影響程度，且經營策略各構面可解釋作業能力構面的變異能力為 35.5%。公司作業能力執行力對於經營策略之技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發，有增強作用，其中又以對集中差異化增強作用達顯著水準；對於技術服務創新、行銷通路優勢及市場開發，則未達顯著水準。而公司採用集中差異化策略時，對於執行力的策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、整合能力之執行力表現有增強作用，其中又以對策略發展、資源管理、作業能力、整合能力，增強作用達顯著水準；對於組織結構與文化，則未達顯著水準。

(四)經營策略各構面對於執行力的組織結構與文化構面，具影響程度，且經營策略各構面可解釋組織結構與文化構面的變異能力為 31.7%。公司組織結構與文化執行力對於經營策略之技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發，有增強作用，其中又以對技術服務創新增強作用達顯著水準；對於行銷通路優勢、集中差異化及市場開發，則未達顯著水準。而公司採用市場開發策略時，對於執行力的策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、整合能力之執行力表現有增強作用，惟均未達顯著水準。

(五)經營策略各構面對於執行力的整合能力構面，具影響程度，且經營策略各構面可解釋整合能力構面的變異能力為 41.2%。公司整合能力執行力對於經營策略之技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發，有增強作用，其中又以對技術服務創新及集中差異化增強作用達顯著水準；對於行銷通路優勢及市場開發，則未達顯著水準。

因此不拒絕本研究假設 2：經營策略對執行力有顯著正向影響。

二、執行力對經營績效的影響

經由多元迴歸分析探討執行力(策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化、整合能力)與經營績效(財務、顧客、內部流程、學習成長)之影響如表 4-28 所示。

表4-28 執行力對經營績效多元迴歸分析

自變數 \ 因變數		經營績效			
		財務	顧客	內部流程	學習成長
執行力	策略發展能力	0.371*	0.381*	0.523***	0.441**
	資源管理能力	0.399*	0.423*	0.418*	0.385*
	作業能力	0.468**	0.428*	0.576***	0.309
	組織結構與文化	0.407*	0.330	0.368*	0.326
	整合能力	0.413*	0.411*	0.538***	0.420*
	常數項	0.681	1.464	1.245	0.236
F-Value		16.078***	12.652***	18.366***	10.012***
p-Value		0.000	0.000	0.000	0.000
R-square		0.457	0.412	0.494	0.373

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究

分析結果顯示：整體迴歸模型達顯著水準，故以執行力各構面解釋經營績效，應具相當程度的正確性。就執行力分構面觀察：

- (一)執行力各構面對於經營績效的財務構面具影響程度，且執行力各構面可解釋財務構面的變異能力為 45.7%。公司執行力之策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化及整合能力，對於財務經營績效具有增強作用，且增強作用均達顯著水準。而當公司對於策略發展具執行力時，將對經營績效的財務、顧客、內部流程、學習成長等績效的表現，有增強作用，且增強作用均達顯著水準，具直接的影響。

- (二)執行力各構面對於經營績效的顧客構面具影響程度，且執行力各構面可解釋顧客構面的變異能力為 41.2%。公司執行力之策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化及整合能力，對於顧客構面經營績效具有增強作用，且除組織結構與文化外，增強作用均達顯著水準。而當公司對於資源管理具執行力時，將對經營績效的財務、顧客、內部流程、學習成長等績效的表現有增強作用，且增強作用均達顯著水準，具直接的影響。
- (三)執行力各構面對於經營績效的內部流程構面具影響程度，且執行力各構面可解釋內部流程構面的變異能力為 49.4%。公司執行力之策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化及整合能力，對於內部流程經營績效具有增強作用，且增強作用均達顯著水準。而當公司對於作業能力具執行力時，將對經營績效的財務、顧客、內部流程及學習成長績效的表現有增強作用，且除學習成長外，增強作用均達顯著水準，具直接的影響。
- (四)執行力各構面對於經營績效的學習成長構面具影響程度，且執行力各構面可解釋學習成長構面的變異能力為 37.3%。公司執行力之策略發展、資源管理、作業能力、組織結構與文化及整合能力，對於學習成長經營績效具有增強作用，且對於策略發展、資源管理及整合能力增強作用達顯著水準；對於作業能力、組織結構與文化則未達顯著水準。而當公司對於組織結構與文化構面具執行力時，將對財務、顧客、內部流程及學習成長績效的表現有增強作用，且對於財務及內部流程之增強作用達顯著水準，具直接的影響；而對於顧客及學習成長績效，則未達顯著水準。
- (五)個案公司對於整合能力具執行力時，將對經營績效的財務、顧客、內部流程及學習成長績效等之表現有增強作用，且增強作用均達顯著水準，具直接的影響。

因此不拒絕本研究假設 4：執行力對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。

三、經營策略對經營績效的影響

經由多元迴歸分析探討經營策略(技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化、市場開發)與經營績效(財務、顧客、內部流程、學習成長)之影響如表 4-29

所示。

表4-29 經營策略對經營績效多元迴歸分析

因變數 自變數		經營績效			
		財務	顧客	內部流程	學習成長
經營策略	技術服務創新	0.352	0.367*	0.380*	0.297
	行銷通路優勢	0.362*	0.336	0.272	0.197
	集中差異化	0.418*	0.342	0.397*	0.312
	市場開發	0.451**	0.223	0.254	0.295
	常數項	0.187	0.301	1.753	0.236
F-Value		16.675***	12.367***	14.578***	11.998***
p-Value		0.000	0.000	0.000	0.000
R-square		0.458	0.356	0.422	0.313

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$ ，p 為機率值

資料來源：本研究

分析結果顯示：整體迴歸模型達顯著水準，故以經營策略各構面解釋經營績效，應具相當程度的正確性。就經營策略分構面觀察：

- (一)經營策略各構面對於經營績效的財務構面具影響程度，且經營策略各構面可解釋財務構面的變異能力為 45.8%。公司技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發等經營策略，對於財務經營績效具有增強作用，且除技術服務創新策略外，增強作用均達顯著水準。而公司採用技術服務創新策略時，對於經營績效的財務、顧客、內部流程及學習成長等績效表現有增強作用，其中除財務及學習成長績效外，增強作用均達顯著水準。
- (二)經營策略各構面對於經營績效的顧客構面具影響程度，且經營策略各構面可解釋顧客構面的變異能力為 35.6%。公司技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發等經營策略，對於顧客經營績效具有增強作用，惟除技術服務創新策略外，其增強作用均未達顯著水準。而公司採用行銷通路優勢

策略時，對於經營績效的財務、顧客、內部流程、學習成長等績效表現有增強作用，其中又以對財務績效增強作用達顯著水準；對於顧客、內部流程及學習成長等構面績效，則未達顯著水準。

(三)經營策略各構面對於經營績效的內部流程構面具影響程度，且經營策略各構面可解釋內部流程構面的變異能力為 42.2%。公司技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發等經營策略，對於內部流程經營績效具有增強作用，其中技術服務創新及集中差異化策略，其增強作用達顯著水準；行銷通路優勢與市場開發則未達顯著水準。而公司採用集中差異化策略時，對於經營績效的財務、顧客、內部流程、學習成長等績效表現有增強作用，其中又以對財務及內部流程兩構面績效，增強作用達顯著水準；對於顧客及學習成長構面績效，則未達顯著水準。

(四)經營策略各構面對於經營績效的學習成長構面具影響程度，且經營策略各構面可解釋學習成長構面的變異能力為 31.3%。公司技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發等經營策略，對於學習成長經營績效具有增強作用，惟其增強作用均未達顯著水準。而公司採用市場開發策略時，對於經營績效的財務、顧客、內部流程、學習成長等績效表現有增強作用，其中又以對財務構面績效，增強作用達顯著水準；而其他構面績效，則均未達顯著水準。

因此不拒絕本研究假設 6：經營策略對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。

第五節 實證結論

本研究以台灣橡膠產業某個案公司為研究對象，採問卷調查方式，對於該公司中高階主管級以上人員進行問卷調查，主要探討該公司經營策略、執行力及以平衡計分卡為導向之經營績效間之關係。本章根據研究目的、架構與研究假設，對所蒐集的資料，使用 SAS 電腦統計軟體進行統計分析，所使用的統計資料分析方法包含敘述性統計分析、單因子變異數分析、雪費分析、Pearson 相關分析及多元迴歸分析。

一、研究構面敘述性統計分析

以敘述性統計對於經營策略及其各分構面之平均數與標準差分析結果彙整如下表 4-30。

表4-30 經營策略各衡量構面敘述性統計分析彙整

構面	分析結果
經營策略	1.對於公司所採行經營策略整體而言認同程度頗高。 2.認同度高低依序為技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發。
技術服務創新	1.對於能提供完善的售後服務，並致力於提升生產效率，同時亦已建立自有品牌知名度，且生產技術不斷創新，中高階主管認同度較高。 2.對於公司經常投入研發支出，以提昇研發能力方面，認同程度相對較低。
行銷通路優勢	1.公司對於主要原料供應來源掌握良好，擁有比競爭對手更完善的配銷通路，市場需求預測能力佳等，中高階主管認同度較高。 2.而對於公司不斷地改進現有產品功能，認同度相對較低。
集中差異化	1.公司員工有豐富經驗技術累積程度高，有能力生產特殊規格產品，產品價格比同業更具競爭力，中高階主管認同度較高。 2.與同業比較未能擁有較低的營運成本。
市場開發	1.公司已從事經營外銷市場及進行海外設廠開拓市場。 2.對於新產品的開發及提供更多產品類型的認同程度較低，且該公司較少利用廣告與參展等促銷活動。

資料來源：本研究

以敘述性統計對於執行力及其各分構面之平均數與標準差分析結果彙整如下表 4-31。

表4-31 執行力各衡量構面敘述性統計分析彙整

構面	分析結果
執行力	1.對於公司執行力表現除對整合能力，中高階主管認同程度相對較外，其餘各構面認同程度均頗高。 2.認同度高低依序為作業能力、策略發展能力、資源管理能力、組織結構與文化、整合能力。

表4-31 執行力各衡量構面敘述性統計分析彙整(續)

構面	分析結果
策略發展能力	1.該公司能有效掌握市場環境改變，並能即時反應競爭環境變化以修正策略發展方向，在制定策略時會考量企業本身優勢、劣勢、機會與威脅，公司的策略性計畫能有效地整合到每一個事業單位或部門的業務計畫，此等公司執行力較佳。 2.對於公司擁有有效的策略發展流程，以因應競爭環境的變化，則其執行力相對略感不足。
資源管理能力	1.公司具有堅強的聯盟或夥伴關係，擁有足夠的技術性資產以因應企業發展，且能夠有效管理產品與服務的信譽，亦能有效管理智慧資本並加以運用，公司執行力較佳。 2.對於公司的人力、技術與財務資源之間能彼此結合與支援，中高階主管則認為執行力相對較弱。
作業能力	1.公司在設計與發展／產品製造能力／服務能力／行銷與銷售產品方面能有效因應市場發展，具有流暢的供應鏈運作流程，各功能性部門的活動能緊密結合等，公司執行力較佳。 2.對於公司作業能力能有效因應產業競爭環境，其執行力較弱。
組織結構與文化	1.公司主管領導方式有利組織運作的推動，公司組織結構能有效支援企業運作流程，公司強化對員工的關心與承諾以激勵員工向心力與工作潛能，公司執行跨部門專案計畫時各部門均能緊密合作等，公司執行力較佳。 2.較缺乏客觀公平有效的執行績效管理制度，而公司的文化對組織運作助益較弱。
整合能力	1.公司人力、技術、實體等資源具有強化公司整體作業能力，公司結合並均衡運用人力技術與信譽資源以開發並利用外在機會，公司的作業能力／組織及文化能有效支援策略的發展與運作，公司文化能有效支援作業流程的運作等，公司執行能力較好。 2.有關於具有一個彈性且合作的工作環境，以協助知識與資源的分享並提升品質，中高階主管認為執行力稍嫌不足。

資料來源：本研究

以敘述性統計對於經營績效及其各分構面之平均數與標準差分析結果彙整如下表 4-32。

表4-32 經營績效各衡量構面敘述性統計分析彙整

構面	分析結果
經營績效	1.對於公司經營績效表現除學習成長構面之認同相對較低外，整體經營績效認同程度頗高。 2.認同度高低依序為顧客構面、內部流程構面、財務構面、學習成長構面。
財務	1.公司的營業淨利、現金流量、財務與營運成本控管能力、定價策略能有助營收成長等績效表現良好。 2.對於營收成長率、整體投資報酬率，個案公司中高階主管認為該等績效有待提升。
顧客	舉凡市場佔有率、顧客滿意度、注重顧客關係的建立、公司的產品交貨準時及產品品質優良等之績效，均頗獲中高階主管認同。
內部流程	1.對於產品品質管控嚴格，從事研究發展與產品創新，管控並設法降低生產成本，注重製程能力與員工生產力等績效表現相對較佳。 2.對於原物料的存貨降低績效，中高階主管則認為亟待加強。
學習成長	除公司員工擁有專業技能與能力績效表現尚稱良好外，對於員工教育訓練、員工滿意度、員工與單位間的溝通協調，及資訊系統的應用能力等方面績效表現均須再加強。

資料來源：本研究

二、個人變項與研究構面分析

針對問卷回收之資料採用單因子變異數分析，探討不同個人變項在各研究構面是否具顯著差異，若達顯著差異水準，則再以雪費(Scheffe's)分析法進行事後比較，以進一步瞭解各不同個人變項與各個研究構面間差異的情形。

- (一)不同性別：以單因子變異數及雪費分析不同性別在經營策略、執行力及經營績效各構面是否具顯著差異，分析結果彙整如表 4-33。
- (二)不同年齡：以單因子變異數及雪費分析不同年齡在經營策略、執行力及經營績效各構面是否具顯著差異，分析結果彙整如表 4-34。
- (三)不同教育程度：以單因子變異數分析不同教育程度在經營策略、執行力及經營績效各構面是否具顯著差異，分析結果彙整如表 4-35。

表4-33 不同性別與各研究構面變異數及雪費分析彙整

研究假設		驗證內容	檢驗結果
假設7： 不同性別在各研究構面上有顯著差異。	假設7-1： 不同性別在經營策略有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設7-1
	假設7-2： 不同性別在執行力有顯著差異。	男性認為公司於資源管理能力及作業能力構面之執行力，較女性感受為佳。	不拒絕假設7-2
	假設7-3： 不同性別在經營績效有顯著差異。	男性認為公司財務構面及學習成長構面之績效表現，較女性感受為佳。	不拒絕假設7-3

資料來源：本研究

表4-34 不同年齡與各研究構面變異數及雪費分析彙整

研究假設		驗證內容	檢驗結果
假設8： 不同年齡在各研究構面上有顯著差異。	假設8-1： 不同年齡在經營策略有顯著差異。	50歲以上主管對於技術服務創新策略認同程度大於30~39歲之主管。	不拒絕假設8-1
	假設8-2： 不同年齡在執行力有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設8-2
	假設8-3： 不同年齡在經營績效有顯著差異。	50歲以上主管對於財務構面經營績效表現認同程度大於30~39歲之主管。	不拒絕假設8-3

資料來源：本研究

表4-35 不同教育程度與各研究構面變異數分析彙整

研究假設		驗證內容	檢驗結果
假設9： 不同教育程度在各研究構面上有顯著差異。	假設9-1： 不同教育程度在經營策略有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設9-1
	假設9-2： 不同教育程度在執行力有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設9-2
	假設9-3： 不同教育程度在經營績效有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設9-3

資料來源：本研究

(四)不同服務年資：以單因子變異數分析不同服務年資在經營策略、執行力及經營績效各構面是否具顯著差異，分析結果彙整如表 4-36。

表4-36 不同服務年資與各研究構面變異數分析彙整

研究假設		驗證內容	檢驗結果
假設10： 不同服務年資在各研究構面上有顯著差異。	假設10-1： 不同服務年資在經營策略有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設10-1
	假設10-2： 不同服務年資在執行力有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設10-2
	假設10-3： 不同服務年資在經營績效有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設10-3

資料來源：本研究

(五)不同現任職稱：以單因子變異數及雪費分析不同現任職稱在經營策略、執行力及經營績效各構面是否具顯著差異，分析結果彙整如表 4-37。

表4-37 不同現任職稱與各研究構面變異數及雪費分析彙整

研究假設		驗證內容	檢驗結果
假設11： 不同現任職稱在各研究構面上有顯著差異。	假設11-1： 不同現任職稱在經營策略有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設11-1
	假設11-2： 不同現任職稱在執行力有顯著差異。	副總經理級以上主管對於組織結構與文化認同程度較經理級主管為佳，且副總經理級以上主管對於整合能力構面執行力認同程度較課長級主管為佳。	不拒絕假設11-2
	假設11-3： 不同現任職稱在經營績效有顯著差異。	未達顯著差異	拒絕假設11-3

資料來源：本研究

三、經營策略、執行力與經營績效相關分析

(一)以 Pearson 相關分析瞭解經營策略與執行力相關情形，分析結果彙整如下表 4-38。

(二)以 Pearson 相關分析瞭解執行力與經營績效相關情形，分析結果彙整如下表 4-39。

(三)以 Pearson 相關分析瞭解經營策略與經營績效相關情形，分析結果彙整如下表 4-40。

表4-38 經營策略與執行力相關分析彙整表

研究假設	驗證內容	檢驗結果
假設1： 經營策略與執行力之間有相關。	1.經營策略與執行力呈現正相關。 2.經營策略之技術服務創新構面與執行力之整合能力構面，相關性最高；經營策略之市場開發構面與執行力之組織結構與文化構面，相關性最低。	不拒絕假設1

資料來源：本研究

表4-39 執行力與經營績效相關分析彙整表

研究假設	驗證內容	檢驗結果
假設3： 執行力與平衡計分卡經營績效之間有相關。	1.執行力與經營績效呈現正相關。 2.執行力之作業能力構面與經營績效之內部流程構面，相關性最高；執行力之作業能力構面與經營績效之學習成長構面，相關性最低。	不拒絕假設3

資料來源：本研究

表4-40 經營策略與經營績效相關分析彙整表

研究假設	驗證內容	檢驗結果
假設5： 經營策略與平衡計分卡經營績效之間有相關。	1.經營策略與經營績效呈現正相關。 2.經營策略之市場開發構面與經營績效之財務構面，相關性最高；經營策略之行銷通路優勢構面與經營績效之學習成長構面，相關性最低。	不拒絕假設5

資料來源：本研究

(四)藉由 Pearson 相關分析瞭解經營策略、執行力與經營績效相關情形，分析結果彙整說明如下：

1. 「經營策略」與「執行力」具顯著的正相關。
2. 「執行力」與「經營績效」具顯著的正相關。
3. 「經營策略」與「經營績效」具顯著的正相關。

其中「執行力」與「經營績效」相關性最顯著，其次為「經營策略」與「執行力」，再其次為「經營策略」與「經營績效」。

四、經營策略、執行力與經營績效多元迴歸分析

本研究以多元迴歸分析探討各研究變項間之影響方向、強度，並藉以瞭解哪些自變數對依變數具解釋能力。

(一)經營策略對執行力影響以多元迴歸探討分析結果彙整如下表 4-41。

表 4-41 經營策略對執行力多元迴歸分析彙整表

假 設	驗證內容	結 果
假設2： 經營策略對執行力有顯著正向影響。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整體迴歸模型達顯著水準，故以經營策略各構面解釋執行力，應具相當程度的正確性。 2. 經營策略各構面可解釋執行力策略發展構面的變異能力為45.3% 3. 經營策略各構面可解釋執行力資源管理構面的變異能力為33.8% 4. 經營策略各構面可解釋執行力作業能力構面的變異能力為35.5% 5. 經營策略各構面可解釋執行力組織結構與文化構面的變異能力為31.7% 6. 經營策略各構面可解釋整合能力構面的變異能力為41.2% 	不拒絕假設2

資料來源：本研究

(二)執行力對經營績效影響以多元迴歸探討分析結果彙整如下表 4-42。

(三)經營策略對經營績效影響以多元迴歸探討分析結果彙整如下表 4-43。

表 4-42 執行力對經營績效多元迴歸分析彙整表

假 設	驗證內容	結 果
假設4： 執行力對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。	1. 整體迴歸模型達顯著水準，故以執行力各構面解釋經營績效，應具相當程度的正確性。 2. 執行力各構面可解釋財務構面的變異能力為45.7% 3. 執行力各構面可解釋顧客構面的變異能力為41.2% 4. 執行力各構面可解釋內部流程構面的變異能力為49.4% 5. 執行力各構面可解釋學習成長構面的變異能力為37.3%	不拒絕假設4

資料來源：本研究

表 4-43 經營策略對經營績效多元迴歸分析彙整表

假 設	驗證內容	結 果
假設6： 經營策略對平衡計分卡經營績效有顯著正向影響。	1. 整體迴歸模型達顯著水準，故以經營策略各構面解釋經營績效，應具相當程度的正確性。 2. 經營策略各構面可解釋財務構面的變異能力為45.8% 3. 經營策略各構面可解釋顧客構面的變異能力為35.6% 4. 經營策略各構面可解釋內部流程構面的變異能力為42.2% 5. 經營策略各構面可解釋學習成長構面的變異能力為31.3%	不拒絕假設6

資料來源：本研究

第五章 結論與建議

本研究第一章為經由研究背景與動機的探究，指出本研究目的主要為探討個案公司經營策略、執行力及經營績效相互間之影響程度及關係；第二章就研究構面相關文獻做一探討，包含意涵與定義、構面與類型或模式、相互間關係；第三章說明本研究名詞操作性定義、衡量工具之度量與效度信度分析、本研究假設與樣本說明、及資料分析之方法；第四章針對回收有效問卷資料以適當的統計方法進行分析，並對各種統計分析結果加以說明及彙整。本章對本研究做一總結，再根據研究結論提出建議，以為個案公司及未來相關研究之參考。

第一節 研究結論

本研究個案公司成立於 1970 年代，是亞洲最大合成橡膠生產行銷廠商之一，主要研究該公司經營策略、執行力及經營績效間之關係，研究目的如下：

- 瞭解經營策略與執行力相關影響程度及關係。
- 瞭解執行力與平衡計分卡導向經營績效相關影響程度及關係。
- 瞭解經營策略與平衡計分卡導向經營績效相關影響程度及關係。
- 探討不同個人變項在各研究構面之差異性。

本研究問卷工具包括四種量表，分別為「經營策略量表」、「執行力量表」、「經營績效量表」，以及「個人變項量表」，以此四種量表對該個案公司位於台北市公司、高雄縣大社鄉及岡山鎮 2 工廠，針對中高階主管級以上人員發放問卷進行調查，共計發放問卷 60 份，回收問卷為 49 份，可供研究之有效問卷共計 41 份，有效問卷回收率為 68.33%，經由使用 SAS 統計套裝軟體進行統計分析，所使用的資料分析方法包含敘述性統計分析、信度分析、單因子變異數分析、雪費分析、Pearson 相關分析，及多元迴歸分析。本研究主要結論如下：

一、以敘述性統計對於經營策略、執行力及經營績效之敘述性統計分析結果顯示。

- (一) 經營策略：整體而言，中高階主管對公司所採行之經營策略認同程度頗高；認同度高低依序為技術服務創新、行銷通路優勢、集中差異化及市場開發。

(二)執行力：除整合能力認同程度相對較低外，中高階主管對公司執行能力其他各構面之認同程度均頗高；認同程度高低依序為作業能力、策略發展能力、資源管理能力、組織結構與文化，最後為整合能力。

(三)經營績效：經營績效表現除學習成長構面認同程度相對較低外，平衡計分卡導向經營績效其他構面，中高階主管對其績效表現認同程度均頗高；而認同程度高低依序為顧客構面、內部流程構面、財務構面、學習成長構面。

二、個人變項與經營策略、執行力及經營績效分析

(一)不同性別：經營策略未達顯著差異；執行力構面顯示，男性認為公司於資源管理能力及作業能力構面之執行力，較女性感受為佳；在經營績效方面，男性認為公司財務構面及學習成長構面之績效表現，較女性感受為佳。

(二)不同年齡：經營策略方面顯示，50歲以上中高階主管對公司所採行技術服務創新策略的認同程度，較30~39歲中高階主管顯著；執行力則均未達顯著差異水準；在經營績效方面，50歲以上中高階主管對於公司財務構面績效認同程度，大於30~39歲中高階主管。

(三)不同教育程度：經營策略、執行力及經營績效，該公司中高階主管認同程度，均未達顯著差異水準。

(四)不同服務年資：經營策略、執行力及經營績效，認同程度亦均未達顯著差異水準。

(五)不同現任職稱：經營策略未顯著差異；執行力方面，副總經理級以上主管認為該公司擁有具執行力的組織結構與文化之認同程度，大於經理級主管，且副總經理級以上主管對於整合能力的執行力認同程度，亦大於課長級主管；經營績效，則未達顯著差異水準。

三、經營策略、執行力及經營績效之相關分析

(一)經營策略與執行力呈正相關，執行力與經營績效呈正相關，經營策略與經營績效亦呈現正相關。

(二)執行力與經營績效相關性最顯著，其次為經營策略與執行力，再其次為經營策略與經營績效。

四、經營策略、執行力及經營績效之多元迴歸分析

- (一)經營策略對執行力整體迴歸模型達顯著差異水準，顯示經營策略對執行力有顯著正向影響，以經營策略解釋執行力具相當程度正確性。
- (二)執行力對經營績效整體迴歸模型達顯著差異水準，顯示執行力對經營績效有顯著正向影響，以執行力解釋經營績效具相當程度正確性。
- (三)經營策略對經營績效整體迴歸模型達顯著差異水準，顯示經營策略對經營績效有顯著正向影響，以經營策略解釋經營績效具相當程度正確性。

五、綜合本研究相關分析及多元迴歸分析顯示：

- (一)經營策略與執行力之間呈現顯著且正向關係。表示公司致力於提昇技術服務創新、擁有比競爭對手更完善的行銷技術與通路優勢、採行集中差異化及重視市場開發策略，則會增強企業內部的策略發展流程、有效率的資源管理能力及作業能力、具執行力的組織結構與文化、以及互補效應的整合能力；因此企業的經營策略愈佳，對組織執行力會有較佳影響。
- (二)執行力與經營績效之間呈現顯著且正向關係。表示企業內部具有完善的策略發展流程、有效率的資源管理能力、強大的作業能力、具執行力的組織結構與文化，以及互補效應的整合能力，能有效地提升財務、顧客、內部流程及學習成長等之經營績效；因此企業的執行力愈佳，對組織的經營績效會有較佳影響。
- (三)經營策略與經營績效之間呈現顯著且正向關係。表示公司致力於提昇技術服務創新、擁有比競爭對手更完善的行銷技術與通路優勢、採行集中差異化及重視市場開發策略，將能有效地提升財務、顧客、內部流程及學習成長等之經營績效表現；因此企業的經營策略愈佳，對組織的經營績效會有較佳影響。
- (四)經營策略、執行力與經營績效彼此間呈現顯著且正向關係。表示公司若能採取正確且有效的經營策略，而執行能力若也能配合經營策略做適切的調整因應、且貫徹實施並予以提升，則將可於經營績效上顯現出優良成效。

第二節 管理意涵

針對本研究範疇，提出下列幾項一般性管理意涵，可作為企業界在制定經營策略、提升執行力以及從事經營績效衡量時之參考：

- 一、經營策略必須展開至具體可行的細部計畫，方能有利於策略的執行，倘空有策略卻不知如何執行，對於經營績效無所助益。
- 二、公司同一期間可能採行幾個不同的經營策略，因此企業必須考量各經營策略間的協調性與輕重緩急順序。
- 三、企業執行能力強並不代表經營績效一定較好，唯有適切、且方向正確的經營策略，再加上確切落實的執行能力，才能提高經營績效。
- 四、經營策略必須與績效衡量相配合，而績效衡量項目的訂定，亦須依據經營策略擬訂，執行力為跨越在經營策略與經營績效間的橋樑，擔當著將適切的經營策略轉化成優異的經營績效之重任。
- 五、在執行力實踐過程中，應隨時檢視所執行之做為，是否確實能與公司的策略相配合，且在執行的同時，也必須將實務層面執行經驗與成果，加以檢討並回饋至經營策略，以驗證經營策略的正確性與可行性，且於必要時做一修訂，如此才能達到卓越的經營績效。
- 六、平衡計分卡包含財務、顧客、內部流程及學習成長等四構面，應足以涵蓋一般組織績效所需衡量的項目；且此四構面可因產業特性或個別公司經營模式而調配不同的權重占比。此外，依據企業不同績效衡量需求，任何績效評估的衡量指標或方法，均可將其納入績效衡量指標項目內，一併用以評估企業經營績效。

第三節 研究建議

一、個案公司建議

本研究係以國內某合成橡膠生產行銷廠商為研究對象，經問卷實證研究後由管理實務層面，嘗試提出下列建議事項，期能提供個案公司管理階層瞭解目前公司內經營策略、執行力及經營績效相互間之影響程度及關係，以做為組織管理參考。

- (一)經營策略「技術服務創新構面」中，有關該公司經常投入研發支出以提昇研發能力，及經營績效「內部流程構面」中從事研究發展與產品創新績效之表

現，中高階主管認同程度均較低。建議研究個案公司應應深化研究發展，持續開發推行各項研發策略，增加研究發展投入，研發新的製造技術、配方技能、開發新橡膠材料、或原料升級，改善製程自動化或創新製程，以提升製程能力，提高生產效率，改良現有產品或開發新產品，並提高生產製程品質，及產品的附加價值，以提升公司競爭能力與經營績效。

(二)經營策略衡量向度中「公司經營外銷市場」及「公司進行海外設廠開拓市場」之基本統計量分析顯示，中高階主管認同度頗高。建議個案公司持續與國際大廠或與大陸橡膠產業加強合作，包含技術移轉或人員交流，充分運用國際分工模式，根據市場需求，共同研發產品，或進行設備與技術的交流，以降低生產成本，並以台灣所具有的世界行銷經驗，開拓國際市場。

(三)個案公司對於擁有有效的策略發展流程，中高階主管認為其執行力相對略感不足。建議該公司包含製程管制、生產技術、品質控管或是產品開發，均應保有堅強、確切，且果決的執行力，唯有確實擁有執行能力，才能使生產技術更為純熟精良，提高生產效率，提升產品品質，並將公司資源適切投入於產品、技術、品質等項目中，以使企業能有良好經營績效，俾能永續經營。

(四)本研究結果顯示該公司作業能力能有效因應產業競爭環境之執行能力較弱。建議該公司可積極掌握市場趨勢與技術脈動，開發產業所需之橡膠製程技術，譬如精密滾輪與導電橡膠，或是開發軌道車輛運輸產業所須之橡膠製品，如防震橡膠元件與氣墊橡膠，或是開發醫療科技、電子通訊使用之橡膠製品，抑或開發生產高性能、環保、省能源的綠色產品，以因應產業競爭環境，開拓新市場。

(五)個案公司中高階主管認為，與同業比較該公司營收成長率及整體投資報酬率有待提升。建議該公司應擬訂計畫分期分階段進行生產成本與企業營運成本降低方案，從原物料改良、採購成本、生產流程、銷售訂價、各項費用控制等方面著手，以提升投資報酬率。

(六)個案公司中高階主管認為員工教育訓練之學習成長經營績效表現尚有提升空間。建議該公司應確實建立教育訓練制度，加強員工教育訓練，並計畫性培

育各項專業人才；由於學術界並無橡膠產業專業訓練課程，相關技術人力均需倚靠橡膠業廠商自行培育，所以為了培養員工專業技術能力，使人員素質得以提升，該公司應該建立一套人員培訓計畫，鼓勵員工接受訓練，並確實考核培訓成果。

二、後續研究建議

對於欲從事與本研究相關研究範疇之後續研究者，謹提供以下建議：

- (一)本研究探討經營策略、執行力及經營績效相互間之關係，由於執行力可能會產生中介效果，導致經營策略可能會透過執行力居間作用，而影響經營績效之良窳；此一層面本研究並未加以探討，建議後續研究者可對此議題做一探究，以充實本研究內容完整性，使研究結果更臻完備。
- (二)本研究採橫斷面分析，探討各研究構面在某一時點的相互關係，並未從縱斷面對各構面間關係加以探究，致無法瞭解各研究構面在不同時點的變化情形，及其因果關係；建議後續研究者可由縱斷面切入分析，以時間序列軸探討各研究構面變化情形，並亦可從事趨勢分析，以更進一步了解驗證各研究構面間之因果關係。
- (三)本研究係以問卷調查法量化分析個案公司經營策略、執行力與經營績效之關係，建議後續研究者可利用個案分析法，以質的分析方式深入探討各研究構面的影響及關聯情形。
- (四)由於時間限制，本研究僅以國內橡膠產業某個案公司為例加以分析，無法對國內整個橡膠產業進行全面性探討。建議後續研究者可以整體橡膠產業為研究對象，或以其他產業為例進行研究，或從事不同產業別相互間之比較分析，並蒐集更多樣本數，則應可更客觀驗證本研究各研究構面之相互關係。

參考文獻

1. 大前研一著，黃宏義譯，策略家的智慧，台北：長河出版社，民國86年。
2. 王世志，以平衡計分卡觀點作航運業經營策略與經營績效之關連性研究，國立海洋大學航運管理研究所碩士論文，民國91年。
3. 司徒達賢，台灣企業之環境分析，企銀季刊，第3卷，第1期，民國68年。
4. 司徒達賢，策略管理，台北：遠流出版事業股份有限公司，民國84年。
5. 司徒達賢，策略管理新論—觀念架構與分析方法，智勝文化事業有限公司，民國90年。
6. 朱文洋，中小型醫院經營策略與營運績效之探討—以平衡計分卡觀點分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民國90年。
7. 杜善芳，執行力到底是什麼？，http://www.hr.com.cn/articles/new_eyes/new_detail.php?id=14362，民國93年。
8. 沈振芳，台灣地區國際航空客運業策略群組與營運績效關係之研究，國立海洋大學航運管理研究所碩士論文，民國88年。
9. 吳安妮，績效評估之新方向，主計月報社，第530期，民國91年。
10. 吳思華，企業策略的權變理論，政治大學企業管理研究所碩士論文，民國68年。
11. 吳思華，迎接由競爭邁向合作的時代，世界經理文摘，第83期，7月，民國82年。
12. 吳思華，策略九說：策略思考的本質，麥田出版社，民國85年。
13. 洪明洲，抓緊商機，哈佛商業評論中文版，第45期，6月，民國94年。
14. 侯明賢，台灣中小企業組織執行力衡量指標之建構，國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，民國93年。
15. 唐納.薩爾(Donald N.Sull)著，李田樹、李芳齡譯，成功不墜-最適者再生，(revival of the fittest)，天下雜誌，民國92年。
16. 唐富藏，企業政策與策略，大行出版社，民國77年。
17. 徐善可，企業策略與企業績效關係之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文，民國68年。
18. 陳世穎，領導、策略、執行力及 Jim Collins 之刺蝟原則對企業經營績效之影響—以 A 科技公司為例，元智大學管理研究所碩士論文，民國92年。
19. 陳美玲，環境、競爭策略、平衡計分卡與經營績效關連性之探討—以我國資訊

- 科技業為例，淡江大學會計學系研究所碩士論文，民國90年。
20. 陳依蘋，平衡計分卡與執行力，會計研究月刊，第 211 期，民國92年。
 21. 陳哲堯，台灣地區電子商務業者策略群組與策略聯盟夥伴選擇之研究，淡江大學國際貿易學系研究所碩士論文，民國90年。
 22. 許士軍，管理學，東華書局，民國70年。
 23. 許正昇，我國製藥產業經營策略之研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民國89年。
 24. 湯明哲，填補管理最大的黑洞，台北市：天下文化，民國92年。
 25. 張立，如何提高企業執行力，人民郵電報社，民國92年。
 26. 張茂坤，策略群組與環境認知群組關係之研究—以臺灣汽車業為例，國立台灣大學商學研究所碩士論文，民國83年。
 27. 張英慧，事業策略、績效評估及其成效之探討—以平衡計分卡觀點分析，淡江大學會計學系研究所碩士論文，民國88年。
 28. 榮泰生，策略管理。台北：華泰文化事業公司，民國90年。
 29. 劉聰賢，策略執行力衡量模式之建構與驗證—考量企業環境變動管理能力與顧客關係管理策略績效之驗證模式，南台科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文，民國93年。
 30. 謝安田，企業經營策略，台北：成龍圖書，民國69年。
 31. 謝丞顯，不同策略群組下教育訓練與組織績效之關聯性研究，靜宜大學企業管理學系碩士論文，民國90年。
 32. 謝淑慧，健診中心之經營策略與經營績效之探討—以平衡計分卡觀點分析，雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文，民國90年。
 33. 賴利.包熙迪、瑞姆.夏藍(Larry Bossidy & Ram Charan)著，李明譯，執行力，(Execution)，台北：天下遠見出版股份有限公司，民國92年。
 34. 羅伯.柯普朗、大衛.諾頓(Kaplan Robert S. and Norton David P.)著，朱道凱譯，平衡計分卡，(The Balanced Scorecard)，台北：臉譜文化出版，民國89年。
 35. 魏明得，我國資訊電子業策略群組與財務績效關聯性之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國88年。
 36. 黎文明，水平結構組織與企業組織學習傾向、創新能力及經營績效之關聯性研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，民國91年。
 37. Aaker, D. A., Strategic Market Management, New York: John Wiley and Sons, 1984.

38. Aaker, D. A., Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage, *California Management Review*, 31(2), 1989.
39. Ansoff, I. H., *Corporate strategy*, New York: McGraw-Hill Press, 1965.
40. Ansoff, I. H., *The new corporate strategy*, 3rd ed., New York: John Wiley and Sons Inc., 1988.
41. Badri, M. A., and Davis D., Operations strategy, environment uncertainty and performance: A path analytic model of industries in developing countries, *The International Journal of Management Science*, 28(1), 2000.
42. Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1991.
43. Bigler, W. R., *The New science of Strategy Execution: How Incomes Become Fast, Sleek Wealth Creators*, *Strategy and Leadership*, 29(3), 2001.
44. Pat, Robertson, *Bring it on*, Thomas Nelson Inc, 2003.
45. Cannon, J. T., *Business strategy and policy*, New York: Harcourt Brace of World, 1968.
46. Carrol, S. J. and Schneier, C. E., *Performance Appraisal and Development of Performance in Organizations*, Glenview Illinois: Scott Foresman, 1982.
47. Certo, S. C., Peter, J. P., *Strategic management: Concepts and applications*, Random House, Business Division (New York), 1st ed., 1988.
48. Certo, S. C., Peter, J. P. *Selected Cases in Strategic Management*, Richard D. Irwin Publication, 1995.
49. Chandler, A. D. Jr., *Strategy and structure*, Cambridge MA: M.I.T. Press, 2000.
50. Chenhsl, J. C. and Langfield, S., *Companies: A Comparative Longitudinal Analysis*, *International Journal of Technology Management*, 15, 1998.
51. Choi, F. D. S. and Mueller, What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Application, *Journal of Applied Psychology*, Vol., 78, 1992.
52. Chow, W. C. and Haddad, M., *Applying the Balanced Scorecard to Small Companies*, *Management Accounting*, August, 1997.
53. Collis, D. J. and Montgomery, C. A., *Competing on resources : strategy in the 1990's*, *Harvard Business Review*, 73(4), 1995.
54. Covin, J. G. and Slevin, D. P., *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior* *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Entrepreneurship Theory and*

- Practice, 16(1), 1991.
55. Crosby, L. A. and Johnson, S. L., Friend or Foe to Customer Relationships?, *Marketing Science*, 28, 2001.
 56. Croteau, A. M. and Bergeron, F., An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.10, Iss. 2, 2001.
 57. Das, S. S. and Van de Ven, A. H., Computing with New Product Technologies: A Process Model of Strategy, *Management Sci.*, Vol. 46, No.10, 2000.
 58. Dess, G. and Davis, P., Generic Strategies as Determinant of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *The Academy of Management Journal*, vol.27, 1984.
 59. Dess, G. C. and Robinson, R. B. Jr., Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures , *Strategic Management Journal*, Vol.5(3), 1984.
 60. Drucker, P. F., *The Theory of the Business*, *Harvard Business Review*, Sep. 1, 1994.
 61. Dyer, L. and Reeves T., Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go? , *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.8 (3), 1995.
 62. Eccles, R. B. and Pyburn, P. J., Creating A Comprehensive System To Measure Performance, *Management Accounting* , Vol. 74, No.4, 1992.
 63. Frigo, M. L., Strategy or execution, *Strategic Finance*, 84(9), 2003.
 64. Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D. and Whitney, J. O., Strategic Integration : Comparing in The Age of Capabilities, *California Management Review*, 42(3), 2000.
 65. Galbraith, C. and Schendel, D., An Empirical Analysis of Strategy Types, *Strategic Management Journal*, 1983.
 66. Glueck, W. F., *Business Policy, Strategy Formulation and Management Action*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill, 1976.
 67. Hammer, M. and Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harpercollins, 2004.
 68. Harper, S. C. and Porter, T. W., Execution Minefield, *Industrial Management*, 45(5), 2003.

69. Hart, B. H., *Strategy*, New York: Praeger, 1967.
70. Hatten, K. J., Schendel, D. E. and Cooper, A. C., A Strategic Model of the U. S. Brewing Industry: 1952-1971, *Academy of Management Journal*, Vol.21(4), 1987.
71. Hax, A. C. and Majluf, N. S., *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991.
72. Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., *Strategic Management Theory*, 4th ed., Houghton Mifflin College, 1998.
73. Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., *Strategy Management*, Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.
74. Hofer, C. and Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts* Minnesota, 1978.
75. Howell, R. A. and Soucy, S. R., *The New Manufacturing Environment: Major Trend for Management Accounting*, *Management Accounting*, Jul., 1978.
76. Jauch, L. and Glueck, W. F., *Strategy Management and Business Policy*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1989.
77. Jones, C. O., *An Introduction to the Study of Public Policy*, California: Wadsworth Inc., 1984.
78. Kast, F. E., *Organization and Management*, New York: McGraw-Hill Book Co., 4th ed., 1985.
79. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January/February, 1992.
80. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
81. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.
82. Kotler, P., *Marketing Management, Analysis, Planning and Controls*, New Jersey: Prentice-Hall, 1976.
83. Lasher, William, *Strategic thinking for smaller businesses and divisions*, Blackwell, Malden, Mass., 1999.
84. Lorange, P., *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1980.

85. McNichols, T. J., *Executive Policy and Planning*, 1st edition, McGraw-Hill, New York, 1977.
86. Miler, S. M., *The Strategic Management to Technological Rand - An Ideal Process for the 1990's*, *International Journal of Technology Management*, Vol.5(2), 1990.
87. Miles, R. E. and Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.
88. Miles, R. E. and Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill, 1984.
89. Mintzberg, Henry, *Patterns of Strategy Formation*, *Management Science*, 24, 1978.
90. Newman, W. H., Logan, J. P., and Harvey, H., *Strategy, Policy and Central Management*, 9th,ed., 1985.
91. Mintzberg, H., McHugh, A., *Strategy formation in an adhocracy*, *Administrative Science Quarterly*, 1995.
92. Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 1st ed., John Wiley and Sons, March 15, 2002.
93. Porter, M. E., *Competitive Strategies*, New York: Free Press, 1980.
94. Porter, M. E., *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980.
95. Porter, M. E., *Competitive advantages: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press, 1985.
96. Pressman, J. L. and Wildavsky, A. B., *Implementation*, Berkeley: University of California Press, 1973.
97. Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J., *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis*, *Management Science*, Vol. 29(3), 1983.
98. Richard, F., Vancil, Peter Lorange, *Strategic Planning in Diversified Companies*, *Harvard Business Review*, 1975.
99. Robbins, S. P., *Organization Theory: Structure, Design and Application*, Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall Inc. 3rd ed., 1990.
100. Sull, Donald N., *Managing by Commitment*, *Harvard Business Review*, June 2003.
101. Szilagyi, A. D. Jr., *Management and Performance*, California: Guodyear Publishing Company Inc., 1981.

102. Van de Ven, Andrew H. and Diane, L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations*, New York: John Wiley and Sons, 1980.
103. Venkartraman, N. and Ramnmujam, V., *Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approaches*, *Academy of Management Review*, Vol., 11, No.4, 1986.
104. Vickery, Shawneek, *A Theory of Performance Competence Revisited*, *Decision Science*, Vol.3, 1991.
105. Von Neumann, John and Oskar, Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton Univ. Press Princeton NJ., 1944.
106. Ward, S. and Webster, F. E., *Organization Buying Behavior in Handbook of Consumer Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
107. Wayland, Robert E. and Paul, M. Cole, *Customer Connections: New Strategies for Growth*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
108. Woo, and Willard, *Performance Representation in Business Policy Research: Discuss and Recommendation*, Paper presented at the 23rd Annual National Meetings of the Academy of Management, 1983.
109. Zagotta, R. and Robbinson, D., *Keys to Successful Strategy Execution*, *Journal of Business Strategy*, 23(1), 2002.

附 錄

親愛的女士、先生：您好！

這是一份研究「組織經營策略、執行力及經營績效之關係研究」的問卷，懇請您依實際的感受，就公司現況，惠予填寫。您所填寫的資料僅供學術研究，資料內容絕對保密，請您安心作答。本研究是否成功端賴您的支持，祈望您能在百忙之中抽空填寫，謹此衷心感謝！

敬祝
身體健康
萬事如意

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組
指導教授：林世銘 博士
研 究 生：陳禮琴

填寫說明：請您依據自己的看法與感受，就公司目前實際狀況，在下列各題目後的選項中，選擇一個您認為最適當的答案，並請在該答案中□內打✓。

第一部份：經營策略量表

非 不 普 同 非
常 同 意 意 常
不 同 同 意 意
同 意 通 意 意
意 意 通 意 意

技術服務創新

- | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 公司能提供完善的售後服務..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. 公司致力於提昇生產效率..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. 公司已建立自有品牌知名度..... | <input type="checkbox"/> |
| 4. 公司能針對高價位市場，生產高級產品..... | <input type="checkbox"/> |
| 5. 公司的製程技術不斷創新..... | <input type="checkbox"/> |

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意
6. 公司經常投入研發支出，以提昇研發能力行銷通路.....	<input type="checkbox"/>				
7. 公司對有較高的存貨.....	<input type="checkbox"/>				
8. 公司不斷地改進現有產品功能.....	<input type="checkbox"/>				
9. 公司對於行銷技術及方法不斷創新.....	<input type="checkbox"/>				
10. 公司擁有比競爭對手更完善的配銷通路.....	<input type="checkbox"/>				
11. 公司對於主要原料供應來源掌握良好.....	<input type="checkbox"/>				
12. 公司市場需求預測能力良好集中差異化.....	<input type="checkbox"/>				
13. 公司的員工有豐富經驗，技術累積程度高.....	<input type="checkbox"/>				
14. 公司的產品價格比同業更具競爭力.....	<input type="checkbox"/>				
15. 公司專心經營一個或少數區隔市場.....	<input type="checkbox"/>				
16. 公司有能力的生產特殊規格產品.....	<input type="checkbox"/>				
17. 公司與同業比較擁有較低的營運成本市場開發.....	<input type="checkbox"/>				
18. 公司重視新產品的開發.....	<input type="checkbox"/>				
19. 公司能提供更多產品類型，給顧客較多服務.....	<input type="checkbox"/>				
20. 公司經常利用廣告與參展等促銷活動.....	<input type="checkbox"/>				
21. 公司經營外銷市場.....	<input type="checkbox"/>				
22. 公司進行海外設廠開拓市場.....	<input type="checkbox"/>				

(請續下頁)

第二部份：執行力量表

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意
策略發展能力					
1. 公司能有效掌握市場環境改變	<input type="checkbox"/>				
2. 公司能即時反應競爭環境變化以修正策略發展方向	<input type="checkbox"/>				
3. 公司在制定策略時，會考量企業優勢、劣勢 、機會與威脅	<input type="checkbox"/>				
4. 公司的策略性計畫，能有效地整合到每一個事 業單位或部門的業務計畫	<input type="checkbox"/>				
5. 公司擁有有效的策略發展流程，以因應競爭環境 的變化資源管理能力	<input type="checkbox"/>				
6. 公司能夠有效管理產品與服務的信譽	<input type="checkbox"/>				
7. 公司能有效管理智慧資本並加以運用	<input type="checkbox"/>				
8. 公司擁有足夠的技術性資產(例如：硬體、軟體、 產品、設計系統)，以因應企業發展	<input type="checkbox"/>				
9. 公司具有堅強的聯盟或夥伴關係	<input type="checkbox"/>				
10. 公司的人力、技術與財務資源之間能彼此結合與 支援作業能力	<input type="checkbox"/>				
11. 公司在設計與發展／產品製造能力／服務能力上， 能有效因應市場發展	<input type="checkbox"/>				
12. 公司在行銷與銷售產品／服務能力上，能有效因應 市場發展	<input type="checkbox"/>				
13. 公司具有流暢的供應鏈運作流程，且能有效管理	<input type="checkbox"/>				
14. 公司作業能力能有效因應產業競爭環境	<input type="checkbox"/>				
15. 公司功能性部門的活動能緊密結合，以強化價值 鏈功能組織結構與文化	<input type="checkbox"/>				
16. 公司主管領導方式有利組織運作的推動	<input type="checkbox"/>				
17. 公司組織結構能有效支援企業運作流程	<input type="checkbox"/>				
18. 公司具有客觀公平有效的績效管理制度	<input type="checkbox"/>				

- | | 非
常
不
同
意 | 不
同
意 | 普
通
意 | 同
意 | 非
常
同
意 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19. 公司強化對員工的關心與承諾，以激勵員工向心力
與工作潛能 | <input type="checkbox"/> |
| 20. 公司執行跨部門的專案計畫時，各部門單位
均能緊密合作 | <input type="checkbox"/> |
| 21. 公司的文化有助組織運作整合能力 | <input type="checkbox"/> |
| 22. 公司人力、技術、實體等資源，具有強化公司整
體作業能力 | <input type="checkbox"/> |
| 23. 公司結合並均衡運用人力、技術與信譽資源，
以開發並利用外在機會 | <input type="checkbox"/> |
| 24. 公司作業能力能有效支援策略的運作 | <input type="checkbox"/> |
| 25. 公司的組織及文化能有效支援策略的發展與運作 | <input type="checkbox"/> |
| 26. 公司文化能有效支援作業流程的運作 | <input type="checkbox"/> |
| 27. 公司具有一個彈性且合作的工作環境，以協助知識
與資源的分享，並提升品質 | <input type="checkbox"/> |

(請續下頁)

第三部份：經營績效量表

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
財務構面					
1. 公司營收成長率.....	<input type="checkbox"/>				
2. 公司營業淨利.....	<input type="checkbox"/>				
3. 公司整體投資報酬率.....	<input type="checkbox"/>				
4. 公司現金流量.....	<input type="checkbox"/>				
5. 公司財務與營運成本控管能力.....	<input type="checkbox"/>				
6. 公司定價策略能有助營收成長顧客構面.....	<input type="checkbox"/>				
7. 公司的市場佔有率高.....	<input type="checkbox"/>				
8. 公司的顧客滿意度高.....	<input type="checkbox"/>				
9. 公司注重顧客關係的建立.....	<input type="checkbox"/>				
10. 公司的產品交貨準時.....	<input type="checkbox"/>				
11. 公司的產品品質優良內部流程構面.....	<input type="checkbox"/>				
12. 公司原物料的存貨降低.....	<input type="checkbox"/>				
13. 公司產品品質管控嚴格.....	<input type="checkbox"/>				
14. 公司從事研究發展與產品創新.....	<input type="checkbox"/>				
15. 公司管控並設法降低生產成本.....	<input type="checkbox"/>				
16. 公司注重製程能力與員工生產力學習成長構面.....	<input type="checkbox"/>				
17. 公司員工教育訓練績效優良.....	<input type="checkbox"/>				
18. 公司員工擁有專業技能與能力.....	<input type="checkbox"/>				
19. 公司員工滿意度高.....	<input type="checkbox"/>				
20. 公司員工與單位間的溝通協調良好.....	<input type="checkbox"/>				
21. 公司資訊系統的應用能力強.....	<input type="checkbox"/>				

(請續下頁)

第四部份：基本資料(請在□內打✓)

1. 性別：男 女
2. 年齡：未滿30歲 30~39歲 40~49歲 50歲以上
3. 教育程度：國中以下 高中職 大專 研究所以上
4. 服務年資：3年以內 3~5年 6~10年
11~15年 16年以上
5. 現任職稱：副總經理以上 協理(顧問、稽核) 經理
課長



本問卷至此結束，敬請確認所有問題均已填寫，感謝您的支持！

敬祝

萬事如意