

國內主要集團企業領導風格、企業文化 及組織運作特色之研究

INTERRELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE, CORPORATE CULTURE AND OPERATION MODES FOR THE MAJOR CONGLOMERATES IN TAIWAN

吳萬益¹ 蔡明田² 汪昭芬³ 王世偉⁴

成功大學企業管理學系

Wann-Yih Wu Ming- Tian Tsai

Zhao- Fen Wang Shi-Wei Wang

*Department of Business Administration,
National Cheng Kung University*

摘 要

集團企業表現對國內整體經濟發展有著舉足輕重的影響，然而即使是截然不同的領導者風格、企業文化、組織運作模式、關鍵成功因素、競爭策略，這些集團企業同樣可以獲得傲人的績效，因此究竟是何種因素才是創造良好績效的最重要原因？或是在何種組合搭配之下將導致最佳的成長與獲利呢？這就是本研究所欲探討的目標。

本研究以七大集團為研究範圍，差異分析結果顯示：奇美最傾向和諧倫理型文化。裕隆最傾向穩健回饋型文化，採差異化策略。統一企業形象最佳，著重創新及研發策略。台塑最具低成本及創新團隊型文化，其集權化、正式化及專業化程度最高。宏碁最傾向員工導向，行銷能力最佳，知名度表現最傑出。在互動性方面，企業文化與領導風格對其經營策略有顯著影響，領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素及經營策略等構面均對經營績效有顯著性影響。

關鍵詞：領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素、經營策略

ABSTRACT

The growth and successful operation of Taiwanese conglomerates have tremendous influences on the economic development of Taiwan. Yet, as concluded by many experts, different conglomerates due to the variation on leadership style, tend to operate differently on corporate culture, operation modes, key successful factor (KSF) and competitive strategy.

¹ 成功大學企業管理學系教授兼系主任

² 成功大學企業管理學系副教授

³ 成功大學企業管理學系碩士班研究生

⁴ 成功大學企業管理學系碩士

Furthermore these conglomerate even operate with different leadership style and operation modes, tend to achieve good performance. Thus what are the factors or the combination of these factors to enhance the performances of conglomerates are remained unsolved. The purpose of this study is to evaluate the configuration of business operations among 7 conglomerates in Taiwan. The research factors consist of leadership style, corporate culture, operation modes, KSF and competitive strategy.

The study results indicated that Gi-Mei conglomerate tended to adopt harmonic seniority corporate culture. Yue-Loong conglomerate tended to adopt steady feedback corporate culture and differentiated competitive strategy. President conglomerate tended to perform excellent corporate image with emphasis on innovation and R&D strategy. Formosa Plastic conglomerate tended to achieve overall cost leadership and innovative team culture, with an operation modes of highest centralization, formalization and specialization. Acer conglomerate tended to concentrate on employee orientation with excellent marketing capability and highest reputation.

For the interrelationship between business operation variables, the study found that a conglomerate's culture and leadership style tended to impact on its competitive strategy. Factors of leadership style, corporate culture, operation modes, KSF and competitive strategy are all impact on a conglomerate's management performance.

Key Words: Leadership style, Corporate culture, Operation modes, Key successful (KSF), Management strategy

壹、緒論

近年來，全球政治、經濟情勢不斷的快速變遷，區域經濟逐漸的整合，對各國企業產生了莫大的衝擊，為了因應這種自由化與全球化的經濟發展新潮流，企業逐漸的朝向資金密集、技術密集的型態發展，因此大型化、多元化、專業化的運作模式逐漸成為企業迎接艱鉅挑戰時的新趨勢。企業在追求成長的過程中，不斷的擴充市場規模，或增加產品種類，或提高服務效率，或積極開發新市場，或增加市場佔有率，或分散投資風險，使企業經營達到最大利益，而採取各種垂直、水平或多角化等成長策略，成立新企業或兼併其他企業，因而衍生不少關係企業，形成集團之組織型態。

集團企業的表現對國內整體的經濟發展有著舉足輕重的影響，然而，有關集團企業經營管理模式之研究並不多見，國內集團企業由於創辦人之經營理念不同，集團形成之方式不同，產業環境與競

爭環境均不同，因此，組織運作之方式亦完全不同；然而，即使是截然不同的領導者風格與組織運作模式，不同的經營策略，這些集團企業同樣可以獲得傲人的績效，因此究竟是何種因素才是創造良好績效的最重要原因？或是在何種組合搭配之下將導致最佳的成長與獲利？過去文獻仍然未能針對此方面之議題進行探討，故本研究的研究目的有以下幾點：

- 一、探討不同特色之集團企業在領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素、競爭策略及經營績效等構面因素上之差異性。
- 二、探討集團企業之領導者風格、企業文化及組織運作特色等構面對於其經營策略之影響及互動關係。
- 三、探討集團企業之領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素、競爭策略等構面對於其經營績效之影響及互動關係。

貳、文獻探討

本研究的主要目的在於探討不同特色之集團企業在領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素、競爭策略及經營績效等構面因素上之差異性及其互動關係。以下僅就這幾方面進行文獻探討。

一、國內主要集團企業之經營概況

根據「中華徵信所」之統計資料，台灣地區前 100 大集團企業之年營業額達新台幣 41,608 億元，約佔國內國民生產毛額之 47%。可見集團企業之經營成果對國內經濟之發展具有舉足輕重之影響。然而，由於集團企業數目眾多，限於研究之限制，無法一一列舉，本研究經評估結果先以中鋼、統一、裕隆、東元、宏碁、奇美及台塑等七大集團為研究範圍，將來再逐步延伸至其他集團企業。本研究首先將此七家集團企業之經營概況作一簡述。

中鋼公司成立於民國六十年十二月三日，成立之初為民營型態，其後由於國外合資夥伴撤資，加上國內民間資金裹足不前，乃由政府出資，於六十六年七月一日改制為國營事業。後因政府推動公營事業民營化政策，於八十四年四月依法改制為民營公司。中鋼是國內目前唯一的一貫作業煉鋼廠，品質獲國內外肯定，並於 80 年榮獲「國家品質獎」。中鋼民營化後，基於善用既有資源，發揮專業分工，及朝多角化、集團化、國際化方向邁進之考慮，乃積極發展成為一個以製造業為核心，兼具貿易、運輸、工程、金融、服務與新興科技等事業群的大型國際化集團，民國八十七年集團企業營業額已超過新台幣 1,226 億元。

民國五十六年七月一日，統一企業正式成立於古都台南，本著「嘉惠地方」的創業精神，以員工八十二人，資本額三千二百萬元，為日後的食物王國奠定基礎。儘管時代不斷變遷，統一企業一直堅持著「三好一公道」、「誠實苦幹」、「創新求進」的經營理念，服務社會大眾，並掌握消費趨勢，開發符合消費者與客戶需求的商品和服務，以贏得消費者的喜愛，也得到合作夥伴，協力廠商和股東的完全信賴和全力支持。為了完成經營目標，統一企業分散在海內外各地的工廠、事業單

位、經銷商、物流機構和零售端點，都同心協力，以完美的合作讓統一成為多元化的經營企業集團，民國八十七年營業額已突破新台幣 1,346 億元。在「追求高成長」與「多角化經營」兩大經營策略之下，進一步和國際知名企業共同投資合作，以吸取國際化經營的觀念與技術，使統一企業跨出本土企業領域，並邁向國際化。

從民國四十二年六月嚴慶齡先生本著「發動機救國」的理念創設裕隆公司，七十年董事長吳舜文女士設立工程中心以來，到嚴凱泰副董事長導入現代化經營模式，以「敏銳」、「前瞻」及「速度」的新領導風格，有效掌握市場的趨勢、控制生產效能、多元經營企業，推動汽車工業的前進與改革，與社會共享經濟繁榮的果實。裕隆公司於八十七年十月榮獲「國家品質獎」，民國八十七年集團企業營業額約為新台幣 2,019 億元。

東元電機自創立以來，一直以提昇人類生活品質為宗旨，不斷創造出顧客滿意之產品與服務，時時關懷社會、重視環保，為人類塑造一個清靜，健康的環境而努力不懈。在多年的耕耘下，東元電機從重電，家電領域，邁向一個全球化的高科技企業，從製造，行銷，服務的多向發展，建立一個縱橫世界的國際品牌『TECO』；為擴大服務範圍，東元除了在既有的重電事業，家電事業持續努力之外，另加強產業系統事業，空調事業，零件事業的發展，更積極邁向通信，航太，資訊等高科技的事業領域，民國八十七年集團企業營業額約為新台幣 503 億元。

宏碁集團是全球前十大自創品牌個人電腦廠商，成立於民國六十五年，目前已發展成一個跨國性的高科技企業集團，從事以個人電腦，主機板，週邊設備，半導體，通信產品，消費性電子產品，網際網路與軟體為主的研發，製造、行銷與服務，在全球 37 個國家有 120 家公司，二萬八千名員工，民國八十七年營業額為新台幣 1,373 億元。宏碁的競爭利基在於建立完善的國際行銷管道，擁有兩百多家經銷商與一萬多家零售商，個人電腦市場佔有率在全球位居第十，在拉丁美洲名列第三，在亞太地區(日本除外)位居第四，在美國為第九，在歐洲地區也已進入前十

名。此外，更在十多個國家高居第一。宏碁目前已步入第三階段創業，以「提供各地大眾新鮮的科技」為使命，並且替「人文科技島」的落實做出貢獻。

奇美公司創於民國四十八年，為台灣第一家壓克力板製造商，從五十九年起，經近十年研究與開發，推出苯乙烯 POLYREX, PS, KIBISAN, AS, POLYLAC, ABS 的產品。製造過程的技術突破與生產設備的創新，使奇美在品質與產品價值上建立了世界性的領先地位。奇美仍續秉持提昇卓越與創新之精神，深獲世界各地無數製造商和射出廠之信賴。目前正朝高科技資訊及生化產業發展，民國八十七年集團企業營業額已超過新台幣 365 億元。

台塑企業於民國四十三年創立台灣塑膠公司。四十六年由日產四噸的 PVC 粉工廠開始生產，是當時世界上規模最小的 PVC 粉工廠。但由於產量少、成本高，銷路不好，於是決定增加產量並降低單位成本，同時籌設加工廠消化 PVC 粉，再以加工品拓展外銷。後來於四十七年成立南亞公司從事 PVC 管及膠布等塑膠二次加工的生產，而隨後為消化南亞的二次加工品又成立新東公司生產皮箱、鞋類、窗簾、雨衣、吹氣玩具等三次加工產品。在此種策略運用下，總算解開了 PVC 粉滯銷的困境，並為台灣的經濟發展貢獻良多。台塑關係企業是以塑膠工業為主體，並在纖維、紡織、染整、電子材料、教育、醫療及運輸事業也都佔有相當的份量。台塑主要生產事業有台塑、南亞、台化三公司外，還包括台塑石化、南亞科技、台塑重工等十餘家公司和海外投資事業，公益事業則包括明志技術學院、長庚醫院、長庚大學和長庚護專，是國內最大的民營企業，民國八十七年集團企業營業額約為新台幣 3,382 億元。

二、國內主要集團企業領導者之管理風格與特質

以上所討論的七家均為國內目前最具代表性之集團企業，這些集團企業領導人之管理風格及個人特質，對於企業之發展方向及營運成敗有著密不可分的關係。究竟國內這些主要集團企業之領導人是採用何種領導模式，才使得其帶領之企

業能有如此優異的表現呢？

根據過去之相關文獻回顧，國內主要集團企業之領導人的個人特質，多半是對自己要求相當嚴格，而且自奉甚儉，通常對事業全心全意的付出，絲毫不以為苦，反而樂在其中。而在領導風格上，集團企業之領導人相似的地方是，他們都相當關心、重視員工，大多願意信任並授權給部屬，而且對員工之品行都一致的認同其重要性，同時以身作則以激勵員工。

當然，不同的領導人各有其獨特之領導特色，風格的差異可能是先天的個性造成，也可能是後天的訓練，但卻都能在不同產業中，表現卓越，因此造就了他們今日之成就。例如在傳統石化產業的王永慶是屬於威權強勢、要求嚴厲、中央集權式的領導人，不斷的要求經營管理的合理化與成本的下降（王鈺，1995）；而與其風格幾乎完全相反的是處於產品週期短、環境變化快速之高科技產業的施振榮，他的領導方式是開放、創新，讓員工充分參與，並自我學習、自我要求，以便隨時能彈性因應環境的變動（天下，1996）。而裕隆少主嚴凱泰則是以能力導向，績效第一來振興業績長久不振之裕隆（王鈺，1995）。許文龍的企業共享、重視福利，讓許多優秀的人才願意留下來為奇美的明天共同努力（莊素玉，1993）。而趙耀東、王鍾渝的正直無私、以身作則，更讓過去屬於國營企業的中鋼，十分有效率的經營、運作（郭泰，1992）。

Fiedler (1984) 強調企業領導的績效必須考慮到組織所屬的情境，而組織工程則藉由改變情境的程序使結構和領導相配合，以追求績效。過去的研究（例如：康志強，1998；蔡雪紅，1998；徐聯恩，1997；Gini，1997）顯示，雖然領導風格迥異，卻一樣創造令人讚嘆的成功；那麼究竟是這些領導人的人格特質恰好適合產業特性，還是他們為了配合經營的需要，而刻意調整本身的領導風格呢？這是相當值得思考的問題。同時我們知道沒有任何一種領導風格是適用於所有的產業、所有的企業，唯有組織運作之模式能與產業特性、環境良好搭配者，便是最佳之領導風格。據此可建立假說：

假說 11: 不同特色的集團企業在領導者風格構面因素方面有顯著差異。

三、國內主要集團企業之企業文化

根據過去之相關文獻對於國內主要集團企業文化之研究，發現國內這些集團企業所共同的特點便是以「人」為中心，唯有素質良好的人才並且願意為公司全力付出，才能為公司創造最佳之產品，以提昇績效（潘建志，1997）。至於要如何才能留住人才為公司效命，這便是企業成敗與否的關鍵；像是奇美強調的員工參與、重視員工福利（宋子敏，1996）。宏碁尊重個人、信任員工，將股權分散給員工，鼓勵他們將宏碁當作自己的公司（古美蓮，1995）。而東元則是十分重視以人為尊的企業文化（徐衍佩，1996）。此外，創新求變、勇於面對挑戰，平實務本、實事求是，建立團隊精神，重視誠信原則也都是國內主要集團企業之企業文化相似的地方。

當然，每家集團企業都有其獨特之企業文化，能與該產業及該集團之特色相互配合，例如台塑十分重視工作倫理，年資是相當重要的升遷依據，所以可以降低員工流動率，創造良好之績效（許士軍，1988）。但是同樣的年資主義卻讓裕隆積弱不振，直到近來打破依年資升遷的企業文化，建構起能力導向的企業文化之後，裕隆才反敗為勝（吳婉瑜，1999）。宏碁集團的風格是銳意成長、放手一搏，因此從台灣到全球，宏碁的子公司一家一家的成立（天下，1996）。迥異於宏碁快速成長的風格，東元從來不想一步登天，而是以經驗的累積及堅持一流品質的傳統，以穩健踏實的作風，經過四十年的努力，登上國內家電產業的領導地位（李瑟，1996）。

O' Reilly（1989），Hofstede & Geert（1998）及許多研究均發現企業文化所能凝聚之精神力量甚為可觀，甚至可成為公司經營成敗之關鍵要素。Schein（1984），林展榮（1997），呂碧茹（1998）及黃文宏（1999）等人亦強調企業文化的培養與塑造是企業領導人責無旁貸之工作，而不同的企業文化將導致不同的組織結構、決策模式、經營策略及經營績效。Peters &

Waterman（1982）認為成功的企業往往隱含著一個強而有力的企業文化。我們雖然可以從這些傑出的集團企業中歸納出許多共同的企業文化，但有更多是其獨特之特色，就像領導風格一樣，由於企業所處的產業環境不同，因此所強調的企業文化也不盡相同，而這些特有之文化特色，是從集團創辦人開始建立，經過環境的淬礪而逐漸調整成今日之企業文化型態，成為凝聚組織成員、強化企業生命的一股巨大力量，但卻不見得適用於其他組織。據此本研究建立下列假說：

假說 12: 不同特色的集團企業在企業文化構面因素方面有顯著差異。

四、集團企業之組織運作特色

歸納國內主要集團企業之組織運作特色，我們可以發現台塑集團，由於領導人較傾向於注意細節、事必躬親的典型，因此組織運作特色為高度中央集權、嚴密的制度和計畫及近乎宗教崇拜的工作倫理（許士軍，1988）。除此之外，大多數的集團企業均屬於開放參與型，信任員工的自主性，例如裕隆實施廠辦合一，這種集體式的「軍營生活」，讓裕隆主管與主管、主管與員工之間，隨時都可做溝通，對解決問題效率大有提升（劉廷揚，1999）。另外，奇美的組織特色是領導者採用人性化管理，階級意識淡薄，尊重員工參與，鼓勵從業人員意見交流，獎勵各種提案制度，遇到問題時不是找責任，而是找答案（王志仁，1994）。而統一則是民主決策過程，充分授權，分層負責，重視基層反應（天下編輯部，1996）。同時由於製造業多半需要藉由標準化及格式化，來訂定一標準之流程設計，大量生產以降低生產成本，例如中鋼領導者願意授權給部屬，並鼓勵參與式的管理模式；在生產上則以創新、承擔風險及開發新製程、新產品的特色著稱，同時不斷的以自動化、標準化來降低製造及營運成本（天下，1996）。至於宏碁其強調的主/從架構管理模式在宏碁集團跨國組織的電腦化管理上，台北總部扮演著「集中控制」的角色，以追求規模經濟，而據點間的連繫則有賴系統的建立，透過確實執行紀律來通盤管理（林綺芬，1994）。東元是採利

潤中心制度，並且適度的集權（林鴻柱，1991），強調經營權與所有權分開，公司用人、升遷，憑考試決定，人事明朗公平，吸引人才留下（李瑟，1996）。因此，本研究歸納後認為國內大多數集團企業都傾向於集權化程度低、自主性程度高、標準化程度高，至於專業化及正式化程度，並無足夠之文獻可證明。

Chandler (1962)，Walker & Ruekert (1987) 及 Porter (1985) 等學者提曾出「組織追隨策略，策略追隨環境」之主張，即一個績效卓越的公司必須根據內外部環境之動態性來設定公司之策略；另外 Dean & Mark (1996) 及 Hurley & G. Tomas (1998) 等學者亦提出應依據經營策略之動態性來調整其組織運作與組織作為。一般對結構的剖析主要有正式化、專業化、集權化和整合性等構面（Walker & Ruekert, 1987）由於研究對象的限制以及本研究歸納文獻後發現國內大多數集團企業都傾向於集權化程度低、自主性程度高、標準化程度高。因此，本研究採用正式化程度、集權化程度即專業化程度三項表現組織運作模式。據此建立假說以進行實證探討。

假說 13: 不同特色的集團企業在組織運作特色構面因素方面有顯著差異。

五、關鍵成功因素

Aaker 研究六個產業發現，不同產業具有不同的關鍵成功因素（key success factors, KSF），且一個產業的 KSF 會隨時間而發生變動，業者必須有能預見此項變動之能力，據以建立持久性的競爭優勢（Aaker, 1986）。此外，Berman 等人引述 Freund 的觀點認為企業經營成功之關鍵因素應具備有下列條件：①有助於達成長期目標②可衡量③個數不多④足以對抗競爭對手⑤在公司具有層級性或部門性（Berman, 1994）。據此，本研究歸納國內主要集團企業之關鍵成功因素，發現絕大部份企業認為品質是最重要之因素，唯有產品品質獲得消費大眾的認同，並且由顧客建立起口碑，才能確保企業具有競爭能力。此外順暢且完整之行銷通路，將是使產品快速攻佔市場的重要因

素，而除了產品品質與行銷通路之外，加上有效率的生產能力及優異的研發設計能力，再配合彈性且適宜之競爭策略，才能建立起持久性的競爭優勢。

影響 KSFs 的因素甚多，至於何種因素對 KSFs 的關連性及影響是最顯著的，目前並無充分的文獻足以證明，不過有相關的文獻如 Collis & Montgomery (1995)，主張企業間競爭之關鍵在於資源，也就是說企業須自視為一個有形或無形的資產及能力的集合體。因此，領導人風格、企業文化及組織運作特色均可能是企業特殊技能或經驗的幕後推動力，甚至成為關鍵成功因素之主要來源。因此，成立本研究下列兩個假說：

假說 14: 不同特色的集團企業在關鍵成功因素構面因素方面有顯著差異。

假說 21: 集團企業之領導者風格對關鍵成功因素間有互動關係存在。

假說 22: 集團企業之企業文化對關鍵成功因素間有互動關係存在。

假說 23: 集團企業之組織運作特色對關鍵成功因素間有互動關係存在。

六、集團企業之競爭策略

綜合許多國內集團企業之競爭策略，本研究歸納出以下幾種大多數集團企業所共同具備之策略類型。

- (一) 成本領導型：如台塑「大量生產、降低成本」的經營策略（郭泰，1991）。中鋼的「合理化、自動化」以降低成本（莊素玉，1992）。奇美採技術導向，追求高品質低成本並薄利多銷（陳惠珍，1987）。這些企業藉由產品生產低成本，以形成成本領導策略。
- (二) 差異化型：如東元對於產品不斷的改革，使得產品能夠具有獨特的功能、特色（天下，1996）。裕隆採差異化策略，設計符合台灣品味的車子（劉廷揚，1999）。這些企業透過創新差異化、品質差異化以獲得競爭上的優勢。
- (三) 集中化型：台塑的「整條產品線縱向發展」策略（郭泰，1991），統一在

進入大陸市場時，十分重視各地區的人文、環境差異，而以不同之產品因應，也就是採用產品線集中、市場區隔集中、差異化集中等策略（天下，1996）。

七、經營績效

有關組織績效的衡量方式，Venkatraman & Ramanujam (1986) 提出三種不同範圍的績效：(1) 財務績效- 如獲利率、銷售額成長率。(2) 企業績效- 作業績效，作業績效是指市場佔有率及產品品質等。(3) 組織效能- 除包括前兩者，還包括達成組織各種互相衝突的目標以及各種關係人之目標滿足在內。國內學者吳思華 (1984) 則將績效構面分為獲利率、目標達成率、市場佔有率之改善及規模成長四部分。潘建志 (1997) 則採用營收成長率、純益率、淨值報酬率及資產報酬率等四項指標。綜合國內外學者的看法，績效構面可以概括分為可量化的財務績效，以及不可量化的無形資產績效（劉尚志，1994）。本研究所採用的可量化財務績效，包含生產力、成長力、獲利力，以及不可量化的無形資產績效，包含企業形象、品牌知名度等。

八、各相關構面與競爭策略及經營績效之互動關係

鄭正當 (1991) 從事集團企業多角化策略及組織與績效之研究，結果發現策略型態的差異除了由於關係企業數、地理分佈、及組織規模所造成之外，在關係企業的決策控制中，授權程度的不同也是影響策略選擇的重要因素。Lee 及 Yoo (1991) 對集團企業的企業價值觀與策略的關係之研究中指出，強烈的組織文化可引導組織的決策與個人行為，而組織文化與組織目標、所處的產業、領導人的管理哲學等均深深的影響集團策略的規劃、發展與執行過程。

陳振森 (1990) 從事台灣地區集團企業經營績效之探測性研究時發現，不論集團企業採行何種擴張策略，只要該策略是依所投入的產業特質及內部資源而定的，都會對集團企業的經營績效產生正面

且相當程度的影響。Meschi 及 Roger (1994) 曾探討國際合資企業之文化，研究發現就像個人特質會影響行為一樣，組織文化也會影響組織中的功能運作及經營績效。賴國茂 (1995) 研究證實不同的產業環境下，企業文化與企業績效的關係，結果發現紡織、石化業之上游產業高績效公司著重任務導向的文化，而食品、百貨、壽險之下游產業高績效公司著重兼具任務導向及人力資源導向之文化。吳萬益 (1996) 研究證實組織績效與集團的特色、決策模式、經營策略等構面因素之間有顯著關係存在。潘建志 (1997) 則研究歸納出不同型態的管理風格與企業文化其所表現的績效將有所不同。

關於集團企業之領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素、競爭策略、經營績效等構面間之互動關係，根據過去的文獻可知，一般認為在不同的領導風格、組織文化及組織運作特色之下，企業將採取不同的競爭策略，所以會造成績效上的差異。因此，成立本研究第三及第四個研究假說：

假說 3：集團企業之領導者風格、企業文化、組織運作特色對其競爭策略有顯著之影響。

假說 4：集團企業之領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素、競爭策略對於其經營績效有顯著之影響。

參、研究設計與研究方法

一、研究架構

綜合以上之理論回顧，本研究以「領導者風格」、「企業文化」、「組織運作特色」、「關鍵成功因素」、「競爭策略」、「經營績效」之整合模型，探討國內各主要集團企業在以上各構面因素上的差異性及互動關係。依據上節之文獻探討，本研究在構面的選擇方面，作了審慎的斟酌，最後構面選定如下：

- (一) 在領導者風格構面上以員工導向、生產導向、威權式、民主式等相關問項，來衡量領導者風格。
- (二) 在企業文化構面方面，以國內各主要集團企業實際運作之企業文化來設計問項，經由因素分析法加以分析，得出創新團隊型、穩健回饋型、和諧倫理型等企業文化類型。
- (三) 在組織運作特色構面方面，則以集權化、正式化、專業化等相關問項來加以衡量。
- (四) 而在關鍵成功因素構面上，則以供給面之研發設計、生產能力、行銷能力，及需求面之價格來衡量。
- (五) 在競爭策略構面上，則選取成本領導策略及差異化策略等相關問項來衡量。
- (六) 而在經營績效構面上，從眾多績效衡

量標準中選擇生產力、成長力、獲利力、企業形象及品牌知名度。

本研究之研究架構如圖 1 所示。

二、構面因素之操作性定義與衡量

本研究參考照過去文獻對於集團企業經營特性之定義，建立各構面之操作性定義如表 1 所示：

- (一) 領導者風格部份：共 12 題問項。
- (二) 企業文化部份：共 12 題問項。
- (三) 組織運作特色部份：共 9 題問項。
- (四) 關鍵成功因素部份：共 11 題問項。
- (五) 經營策略部份：共 7 題問項。
- (六) 經營績效部份：共 6 題問項。
- (七) 集團及受訪者基本資料

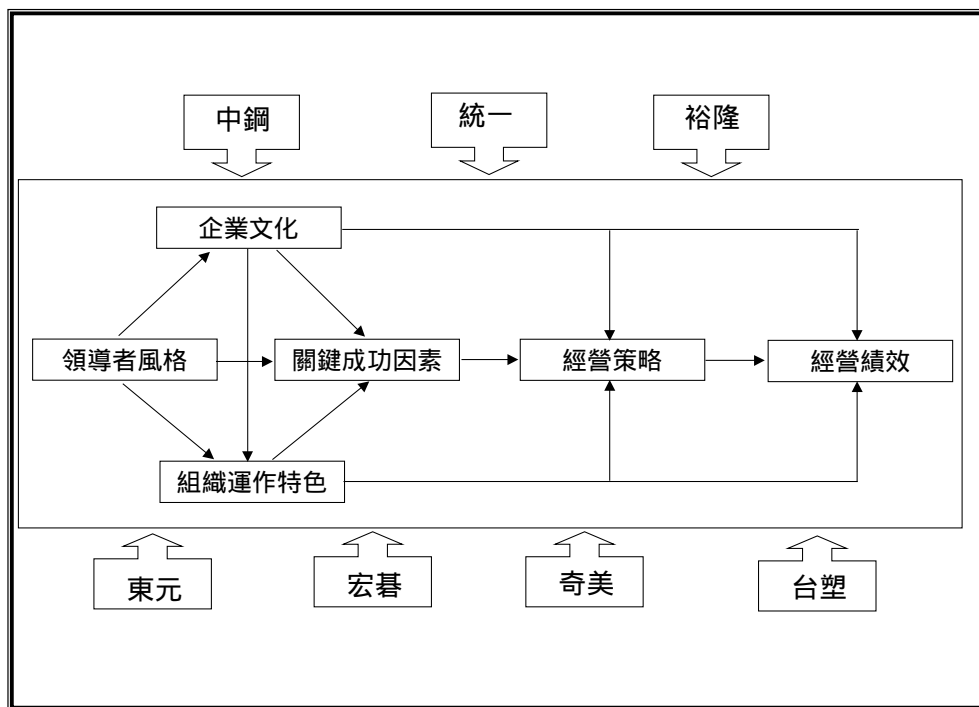


圖 1 研究架構圖

三、研究假設

根據本研究所欲探討的研究目的以

及文獻回顧的結果，本研究所形成的研究假設如下所示：

假設 11:不同特色之集團企業在領導者風格構面因素方面有顯著差異

假設 12:不同特色之集團企業在企業

文化構面因素方面有顯著差異

其經營績效構面具有顯著之影響

假設 13:不同特色之集團企業在組織運作特色構面因素方面有顯著差異

假設 14:不同特色之集團企業在關鍵成功因素構面因素方面有顯著差異

假設 21:集團企業之領導者風格對其關鍵成功因素構面具有顯著之影響

假設 22:集團企業之企業文化對其關鍵成功因素構面具有顯著之影響

假設 23:集團企業之組織運作特色對其關鍵成功因素構面具有顯著之影響

假設 3: 集團企業之領導者風格、企業文化及組織運作特色對其經營策略構面具有顯著之影響

假設 4: 集團企業之領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素及經營策略對

四、問卷設計

本研究之問卷設計是參考過去學者的研究結論，並針對本研究之需要進行問卷設計，同時採用多指標 (multiple index) 之方式發展而成。問卷共分為八大部份，其問項之操作性定義如表 1 所示。

當問卷初稿設計完成，經三位策略管理專長之學者及四位博士班高年級學生多次指正並修改之後，始進行試測 (pilot test)，試測的對象為成功大學企業管理學系之在職進修班學員，選擇目前在統一企業、奇美企業、東元公司、大成長城等國內著名集團企業中服務之課長級以上學員共 58 人，協助進行問卷之前測。前測問卷回收之後，曾進行因素分析及內部一致性分析，以確定操作變項之信度，並針對語意不清及不適宜之題目進行修改，期望能夠讓受測者充分明瞭問項之意義，才完成最終之定稿並進行國內各集團企業之問卷調查。

表 1 本研究之變數操作性定義

| 構面 | 衡量變數 | 量表 | 文獻來源 |
|-----------------------|----------------------|---------|--------------------------|
| 領 導 者 風 格 | •lead1 採行人性化管理 | 李克特七點量表 | 何美玥 (1986) 吳萬益 (1996) |
| | •lead2 視員工為工作伙伴 | | |
| | •lead3 充分授權、信任部屬 | | |
| | •lead4 最重視員工品德 | | |
| | •lead5 最重視員工能力 | | |
| | •lead6 強調成本的控制與降低 | | |
| | •lead7 要求嚴厲 | | |
| | •lead8 允許員工嘗試，由錯誤中學習 | | |
| | •lead9 威權強勢 | | |
| | •lead10 謹慎保守 | | |
| | •lead11 事必躬親,授權不夠 | | |
| | •lead12 公正無私 | | |
| 企 業 | •cul1 創新求變，勇於迎接挑戰 | 李克特七點 | 鄭伯燾 (1990) |
| | •cul2 強調團隊精神的重要性 | | |
| | •cul3 重視建立明確的願景與目標 | | |
| | •cul4 重視誠信原則 | | |
| | •cul5 重視倫理，升遷多半依資歷決定 | | |

| 構面 | 衡量變數 | 量表 | 文獻來源 |
|--------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 文化 | •cul6 凡事有追根究底的精神 | 點 量 表 | 劉怡君 (1994) 吳萬益 (1996) |
| | •cul7 強調依環境變化來彈性應變 | | |
| | •cul8 強調和諧第一 | | |
| | •cul9 強調以客為尊 | | |
| | •cul10 強調勞資一體、利潤共享 | | |
| | •cul11 強調先求穩健,再求成長 | | |
| | •cul12 強調善盡社會責任 | | |
| 關鍵成功因素 | •key1 新產品之設計開發能力 | 李 克 特 七 點 量 表 | Aaker (1986) 何明城 (1994) |
| | •key2 新產品之研究開發時間 | | |
| | •key3 生產製程之效率 | | |
| | •key4 原物料之取得成本 | | |
| | •key5 生產技術能力 | | |
| | •key6 上下游體系之融洽度 | | |
| | •key7 行銷通路之完整性 | | |
| | •key8 廣告及促銷之能力 | | |
| | •key9 產品及服務之品質 | | |
| | •key10 公司及產品之形象 | | |
| | •key11 產品價格之合理性 | | |
| 組織運作特色 | •org1 高度中央集權—高度地方分權 | 李 克 特 七 點 量 表 | 劉怡君 (1994) 吳萬益 (1997) |
| | •org2 詳細監督—只重大方向 | | |
| | •org3 手冊及規章相當詳細—手冊及規章很少使用 | | |
| | •org4 溝通多以正式書面方式—溝通少以正式書面方式 | | |
| | •org5 任務的指派相當明確—任務的指派很少是明確的 | | |
| | •org6 相當重視專業知識—專業知識並非最重要 | | |
| | •org7 部門責任區分相當明確—部門責任並無明確區分 | | |
| | •org8 管理者常自行決定—管理者讓有關部門全權負責 | | |
| | •org9 授權的程度相當低—授權的程度相當高 | | |
| 經營策略 | •stra1 以降低生產成本來取得優勢 | 李 克 特 七 點 量 表 | 鄭正當 (1993) 吳萬益 (1996) |
| | •stra2 以規模經濟來達成成本之下降 | | |
| | •stra3 以優良之產品品質來勝過競爭者 | | |
| | •stra4 以創新及快速切入來勝過競爭者 | | |
| | •stra5 以強勢之行銷活動來達成產品差異 | | |
| | •stra6 集中資源及能力在特定的市場 | | |
| | •stra7 以各種優惠措施來回饋顧客 | | |
| 經營績效 | •perf1 生產力 | 李 克 特 七 點 量 表 | 劉尚志 (1994) 吳萬益 (1996) |
| | •perf2 成長力 | | |
| | •perf3 獲利力 | | |
| | •perf4 企業形象 | | |
| | •perf5 品牌知名度 | | |
| | •perf6 員工向心力 | | |

表 2 回收樣本之集團分佈情形

| 集團企業 | 樣本數 | 回收數 | 百分比(%) | 裕隆集團 | 100 | 36 | 36.00 |
|------|-----|-----|--------|------|-----|----|-------|
| 宏碁集團 | 100 | 33 | 33.00 | 台塑集團 | 100 | 28 | 28.00 |
| 中鋼集團 | 100 | 42 | 42.00 | 東元集團 | 100 | 31 | 31.00 |
| 統一集團 | 100 | 39 | 39.00 | | | | |

| | | | |
|------|-----|-----|-------|
| 奇美集團 | 100 | 33 | 33.00 |
| 合計 | 700 | 242 | 34.57 |

五、抽樣方法

本研究的研究範圍界定在國內之主要集團企業，而集團企業則是由中華徵信所出版之『臺灣地區 100 大集團企業研究』（1997/1998 年版）中挑選。

本研究考慮到 100 大集團企業間之差異性極大，遂先選定台塑、裕隆、奇美、中鋼、統一、宏碁、東元等七大集團企業，做為本研究樣本，然後再由這 7 家集團企業的員工名錄中隨機抽取廠長及高級專員以上人員每一集團各 100 份為樣本以寄發問卷。

六、問卷回收及樣本結構

（一）問卷回收

本研究共寄發問卷 700 份，經兩次電話催收之工作，最終回收之有效問卷共計為 242 份，有效回收率為 34.57%，詳如表 2。

（二）回收樣本結構

本研究針對有效問卷部份，分別以填答問卷者之性別、婚姻、年齡、學歷、年資、職位等為分類基礎，將回收樣本之分佈狀況整理列表，如表 3 所示。

從各集團的樣本來看，在性別方面則以男性（91.8%）為主，而且樣本中絕大部份都已婚（86.5%），年齡方面以 41-45 歲（31.0%）及 46-50 歲（25.7%）為最多，已經佔了超過一半的比率，學歷方面則以擁有大學（55.5%）學歷者為最多，年資方面則大部份的樣本都已經服務十年以上（69.6%），而在職位方面則以高階層

表 3 回收樣本結構資料表

| | 分類 | 人數 | 百分比 (%) |
|----|----------|-----|---------|
| 性別 | 男 | 222 | 91.8 |
| | 女 | 20 | 8.2 |
| 婚姻 | 已婚 | 209 | 86.5 |
| | 未婚 | 33 | 13.5 |
| 年齡 | 30 歲以下 | 21 | 8.8 |
| | 31-35 歲 | 25 | 10.5 |
| | 36-40 歲 | 21 | 8.8 |
| | 41-45 歲 | 75 | 31.0 |
| | 46-50 歲 | 62 | 25.7 |
| | 51-55 歲 | 23 | 9.4 |
| | 56-60 歲 | 10 | 4.1 |
| | 61 歲以上 | 5 | 1.8 |
| 學歷 | 國中以下 | 0 | 0.0 |
| | 高中(職) | 8 | 3.5 |
| | 專科 | 41 | 17.0 |
| | 大學 | 133 | 55.0 |
| | 研究所以上 | 60 | 24.6 |
| 年資 | 未滿一年 | 14 | 5.8 |
| | 一年以上未滿三年 | 14 | 5.8 |
| | 三年以上未滿五年 | 16 | 6.4 |
| | 五年以上未滿十年 | 23 | 12.3 |
| | 十年以上 | 168 | 69.6 |
| 職位 | 高階層人員 | 129 | 53.2 |
| | 中階層人員 | 67 | 27.5 |
| | 基層管理人員 | 24 | 9.9 |
| | 其他 | 22 | 9.4 |

（53.2%）及中階層（27.5%）佔了相當大的比率。

肆、研究結果

一、構面因素分析及信度檢定

（一）因素分析：

本研究為濃縮構面並探討各因素所包含變項之內部一致性，將領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素、競爭策略等構面進行因素分析。本研究採用主成份因素分析法，而萃取的準則

是依 Hair、Anderson、Tathama and Black (1998) 等人的建議，取出特徵值大於 1 的因素，再以最大變異數 (Varimax) 轉軸旋轉法旋轉，旋轉後的因素負荷量 (Factor Loading) 之絕對值必須大於 0.5，且與其他因素負荷量之差必須大於 0.3，才能成為組成該因素之因子，最後參考組成該因素之因子的文意及負荷量分別予以命名。茲將本研究所萃取的構面因素內容、因素負荷量、特徵值及累積解釋變異量及 Cronbach's α 值列示於表 4。

至於關鍵成功因素部份，由於經過因素分析之後，「研發設計能力」與「生產能力」的問項多數集結成同一因素，而關於「品質」方面之問項其因素負荷量則未符合上述之要求；探討其原因，可能是研發能力與生產能力之關連性太高，而且這些主要集團企業其產品品質都有一定水準，比較無明顯差異。因此本研究決定放棄採用因素分析之結果，而是參考 Hambrick 之分類方式將關鍵成功因素分成研發設計、生產能力、行銷能力、及價格等四大部份。

(二)信度檢定

本研究對於信度的量測，以分項對總項 (item to total) 相關係數與 Cronbach's α 值來衡量因素的信度及變數間聚集的效果，Cronbach's α 值越高表示信度越佳，通常 Cronbach's α 值被要求在 0.6 以上，而 item to total 的值也以大於 0.6 為佳，最低不宜低於 0.35 (Hair et al., 1995)。如表 4 所示，本問卷絕大部份之 item to total 及 Cronbach's α 值均大於 0.6，表示本問卷問項，經由因素分析選取出因素後，構面之信度已達一定水準。

二、不同特色之集團企業在各研究構面之差異分析

本節採用一般線性模式 (GLM) 來檢定不同特色之集團企業在各構面上之差異，若差異存在，則再用 Duncan 多重比

較來檢定究竟是哪些集團間有顯著性差異。表 5 顯示出假說 11~14，不同特色之集團企業在各研究構面因素方面有顯著差異之實證結果普遍被支持 ($F=1.22\sim 14.74$; $P=0.0001\sim 0.3$)。說明如下：

由表 5 可知，在領導風格方面，以裕隆、統一及宏碁集團最重視員工導向。中鋼集團的領導風格較傾向於員工導向，歷任董事長均秉持過去中鋼一貫的領導風格『仁愛敬業、正直無私』的胸襟領導員工 (天下, 1996)。其企業文化偏向穩健回饋型，其文化之本質主要來自馬紀壯擔任董事長時所揭示的「團隊、企業、踏實、求新」四大精神，另外「中鋼人」的樸拙、幹勁、合作、踏實、自信、效率與廉明，也是中鋼特有的企業文化 (郭泰, 1992)。在正式化及集權化程度上稍微偏高，中鋼嚴格的紀律及不斷追求合理化、標準化、自動化來降低成本 (莊素玉, 1992)。另外在有形的經營績效，生產力、獲利力以及無形績效品牌知名度等方面也都有優異的表現，但是在成長力上中鋼可能還需以多角化的方式來加強，依據文獻，多角化正是中鋼民營化之後所努力的方向 (莊素玉, 1992)。

而奇美集團領導風格同時傾向於員工導向及生產導向，許文龍的經營風格是物色適合的人選，充分的授權，並藉完善的制度和設施，讓組織營運順暢，於是他有餘暇從事垂釣、拉小提琴，採用老莊式的管理哲學 (翁石水, 1996)。在企業文化方面比較傾向和諧倫理型及穩健回饋型，即相當強調公司中的和諧，及工作倫理與年資以增加成員的向心力 (郭大微, 1992)。另外其正式化程度偏高，以電腦整合管理再創高峰 (曾令瑛, 1993)。至於在成本領導方面，奇美以往均採用大量生產以降低生產成本，不過由於近年來國際許多大廠紛紛投入 ABS 市場削價競爭，使得奇美逐漸將成本領導策略改變成產品多元化發展 (江明憲, 1999)。

表 4 各構面之因素及變數與信度檢定表

| 構面 | 因素與變數 | 因素 負荷量 | 特徵值 | 累積解釋 變異量 | item to total |
|-----------------|-------------------|-----------|--------|-------------|------------------|
| 領導者風格 | 員工導向 | | 2.4122 | 0.8041 | 0.8767 |
| | 1.採行人性化管理的領導者 | 0.9286 | | | 0.8189 |
| | 2.視員工為工作伙伴的領導者 | 0.8300 | | | 0.8221 |
| | 3.重視員工品德的領導者 | 0.8277 | | | 0.6536 |
| | 生產導向 | | 2.0104 | 0.5061 | 0.6459 |
| | 1.最重視員工能力的領導者 | 0.8432 | | | 0.6721 |
| | 2.強調成本的控制與降低的領導者 | 0.8156 | | | 0.6183 |
| | 3.要求嚴厲的領導者 | 0.6817 | | | 0.6030 |
| | 威權式 | | 2.0716 | 0.5639 | 0.6033 |
| | 1.威權強勢的領導者 | 0.8805 | | | 0.6203 |
| | 2.比較謹慎保守的領導者 | 0.8029 | | | 0.5776 |
| | 3.事必躬親,授權不夠的領導者 | 0.6214 | | | 0.6087 |
| | 民主式 | | 2.4087 | 0.7462 | 0.8300 |
| | 1.充分授權、信任部屬的領導者 | 0.8712 | | | 0.7004 |
| | 2.允許員工嘗試錯誤中學習的領導者 | 0.8679 | | | 0.6697 |
| 3.處事正直、公正無私的領導者 | 0.8524 | | | 0.6948 | |
| 企業文化 | 創新團隊型 | | 3.7586 | 0.4824 | 0.9190 |
| | 1.創新求變,勇於迎接挑戰 | 0.91231 | | | 0.8231 |
| | 2.強調團隊精神的重要性 | 0.84850 | | | 0.8043 |
| | 3.重視建立明確的願景與目標 | 0.84137 | | | 0.7771 |
| | 4.凡事有追根究底的精神 | 0.82113 | | | 7236 |
| | 5.強調依環境變化來彈性應變 | 0.69085 | | | 0.8271 |
| | 穩建回饋型 | | 1.8061 | 0.6246 | 0.6977 |
| | 1.強調以客為尊 | 0.80356 | | | 0.5846 |
| | 2.強調先求穩健,再求成長 | 0.77756 | | | 0.6188 |
| | 3.強調善盡社會責任 | 0.63461 | | | 0.6325 |
| | 和諧倫理型 | | 1.8061 | 0.7088 | 0.6437 |
| | 1.重視倫理,升遷多半依資歷決定 | 0.91345 | | | 0.6033 |
| 2.強調和諧第一 | 0.64477 | | | 0.6033 | |
| 組織運作特色 | 集權化程度 | | 2.3029 | 0.3203 | 0.8357 |
| | 1.高度中央集權 | 0.85610 | | | 0.6377 |
| | 2.管理者常自行決定 | 0.84761 | | | 0.7522 |
| | 3.授權的程度相當低 | 0.80098 | | | 0.7040 |
| | 正式化程度 | | 1.9619 | 0.5694 | 0.6792 |
| | 1.手冊及規章相當詳細 | 0.78984 | | | 0.6580 |
| | 2.溝通多以正式書面方式 | 0.76986 | | | 0.6823 |
| | 3.任務的指派相當明確 | 0.71143 | | | 0.6377 |
| | 專業化程度 | | 1.3143 | 0.7033 | 0.5919 |
| | 1.詳細監督 | 0.87435 | | | 0.5837 |
| 2.相當重視專業知識 | 0.60280 | | | 0.5837 | |
| 關鍵成功因素 | 研發設計 | * | * | * | 0.8674 |
| | 1.新產品之設計開發能力 | | | | 0.7658 |
| | 2.新產品之研究開發時間 | | | | 0.7658 |
| | 生產能力 | * | * | * | 0.7269 |
| | 1.生產製程之效率 | | | | 0.6840 |
| | 2.原物料之取得成本 | | | | 0.6230 |
| | 3.生產技術能力 | | | | 0.6550 |
| | 行銷能力 | * | * | * | 0.7488 |
| | 1.上下游體系之融洽度 | | | | 0.6987 |
| | 2.行銷通路之完整性 | | | | 0.6739 |
| 3.廣告及促銷之能力 | | | | 0.6124 | |
| 價格 | * | * | * | N/A | N/A |
| 1.產品價格之合理性 | | | | | |

| 構面 | 因素與變數 | 因素 負荷量 | 特徵值 | 累積解釋 變異量 | item to total |
|------|-------------------|-----------|--------|-------------|------------------|
| 競爭策略 | 成本領導 | | 1.6322 | 0.4904 | 0.7995 |
| | 1.以降低生產成本來取得優勢 | 0.91662 | | | 0.6660 |
| | 2.以規模經濟來達成成本之下降 | 0.78512 | | | 0.6660 |
| | 差異化 | | 2.6322 | 0.4904 | 0.8102 |
| | 1.以優良之產品品質來勝過競爭者 | 0.85666 | | | 0.6387 |
| | 2.以創新及快速切入來勝過競爭者 | 0.81990 | | | 0.7653 |
| | 3.以強勢之行銷活動來達成產品差異 | 0.75308 | | | 0.6017 |
| | 4.集中資源及能力在特定的市場 | 0.67535 | | | 0.6128 |

註：* 關鍵成功因素之變項係直接歸類，並未做因素分析。

資料來源：本研究

表 5 不同特色之集團企業在各構面上之比較

| 構面 名稱 | 因素名稱 | 中鋼 N=42 | 奇美 N=33 | 東元 N=31 | 裕隆 N=36 | 統一 N=39 | 台塑 N=28 | 宏碁 N=33 |
|----------|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 領導者風格 | 員工導向 | 5.936 | 5.444 | 4.997 | 6.390 | 5.873 | 5.026 | 6.800 |
| | 生產導向 | 4.909 | 5.528 | 5.436 | 5.519 | 5.651 | 6.051 | 4.400 |
| | 威權式 | 3.879 | 4.417 | 4.641 | 3.907 | 3.857 | 4.974 | 1.778 |
| | 民主式 | 4.848 | 4.972 | 4.615 | 6.185 | 5.587 | 5.308 | 6.533 |
| 企業文化 | 創新團隊型 | 4.555 | 5.250 | 4.923 | 5.811 | 5.562 | 5.908 | 5.893 |
| | 穩健回饋型 | 5.439 | 5.417 | 5.077 | 6.444 | 5.841 | 5.564 | 5.400 |
| | 和諧倫理型 | 4.455 | 5.458 | 4.615 | 5.056 | 5.286 | 5.038 | 4.033 |
| 組織運作 | 集權化程度 | 6.712 | 6.083 | 5.897 | 4.333 | 5.190 | 6.846 | 2.378 |
| | 正式化程度 | 5.227 | 5.000 | 4.718 | 5.852 | 6.238 | 6.974 | 4.289 |
| 特色 | 專業化程度 | 4.500 | 4.408 | 4.462 | 4.917 | 5.405 | 6.077 | 4.483 |
| 關鍵成功因素 | 研發設計 | 5.477 | 5.417 | 4.500 | 6.222 | 4.810 | 5.077 | 5.667 |
| | 生產能力 | 5.439 | 5.028 | 5.002 | 5.685 | 5.698 | 6.103 | 5.733 |
| | 行銷能力 | 5.091 | 5.250 | 4.513 | 5.907 | 5.794 | 5.000 | 6.089 |
| | 價格 | 5.591 | 5.750 | 5.469 | 5.944 | 5.619 | 5.615 | 5.933 |
| 競爭策略 | 成本領導 | 5.727 | 5.125 | 5.192 | 6.083 | 5.952 | 6.346 | 5.867 |
| | 差異化 | 4.750 | 5.083 | 4.365 | 5.958 | 5.536 | 5.192 | 5.550 |
| 經營績效 | 生產力 | 6.000 | 5.500 | 4.385 | 6.167 | 5.619 | 5.615 | 5.667 |
| | 成長力 | 4.864 | 5.250 | 4.538 | 6.278 | 5.190 | 5.308 | 5.200 |
| | 獲利力 | 5.955 | 4.917 | 4.776 | 6.444 | 5.286 | 5.307 | 5.133 |
| | 企業形象 | 5.909 | 5.583 | 5.846 | 5.778 | 6.333 | 5.462 | 6.067 |
| | 品牌知名度 | 6.000 | 5.750 | 5.462 | 5.567 | 6.381 | 5.077 | 6.533 |

資料來源：本研究

表 5 不同特色之集團企業在各構面上之比較 (續)

| 構面名稱 | 因素名稱 | F 值 | P 值 | Duncan 檢定 |
|--------|-------|-------|--------|--|
| 領導者風格 | 員工導向 | 10.41 | 0.0001 | 75,72,71,76,73,42,41,46,43,51,56,53,23 |
| | 生產導向 | 5.97 | 0.0001 | 61,67,51,57,27,47,37 |
| | 威權式 | 14.74 | 0.0001 | 64,61,65,67,37,27,47,17,57 |
| | 民主式 | 8.20 | 0.0001 | 75,76,72,71,73,46,42,41,43,53 |
| 企業文化 | 創新團隊型 | 5.48 | 0.0001 | 63,61,73,71,43,41,51 |
| | 穩健回饋型 | 4.85 | 0.0002 | 45,46,41,42,47,43,53 |
| | 和諧倫理型 | 3.66 | 0.0024 | 23,21,27,51,57,47,67 |
| 組織運作特色 | 集權化程度 | 8.86 | 0.0001 | 65,64,67,14,17,24,27,37,57,47 |
| | 正式化程度 | 8.80 | 0.0001 | 61,62,63,67,52,53,57,47,17,27,37 |
| | 專業化程度 | 4.79 | 0.0002 | 65,64,61,63,67,62,52 |
| 關鍵成功因素 | 研發設計 | 6.49 | 0.0001 | 46,45,43,73,13,23,63,53 |
| | 生產能力 | 5.24 | 0.0001 | 62,63,72,73,53,43,13 |
| | 行銷能力 | 5.61 | 0.0001 | 72,71,76,73,41,46,43,56,53,23 |
| | 價格 | 2.11 | 0.0578 | 43,73,23,53,63,13 |
| 競爭策略 | 成本領導 | 2.94 | 0.0108 | 63,62,43,42,53,52 |
| | 差異化 | 6.16 | 0.0001 | 46,42,41,43,71,73,51,53,63,23 |
| 經營績效 | 生產力 | 4.40 | 0.0005 | 43,13,73,53,63,23 |
| | 成長力 | 3.04 | 0.0087 | 46,42,47,45,41,43 |
| | 獲利力 | 6.80 | 0.0001 | 46,45,47,42,43,12,13,63,53,73,23 |
| | 企業形象 | 1.22 | 0.3020 | |
| | 品牌知名度 | 3.69 | 0.0023 | 74,73,76,54,53,56,16 |

資料來源：本研究

註 1: 中鋼。 2:奇美。 3:東元。 4:裕隆。 5:統一。 6:台塑。 7:宏碁。
例如:75 表示宏碁與統一,以 Duncan 檢定有顯著差異。

東元集團的管理風格是較傾向於生產導向的領導，衝鋒陷陣的黃茂雄，嚴格、清廉，凡事以身作則且大公無私。東元十分重視標準，因此連創意、效益等一般難以量化的內容都強調可以格式化、標準化（徐衍佩，1996）。而在經營績效上的表現似乎較其他集團略低，本研究認為造成績效欠佳的原因，可能是東元近來重新投入電子資訊領域，仍有許多困難需克服，尚未達到回收期；此外，東元人較為保守的企業文化，對於快速變化電子資訊產業經營環境之掌握能力可能相對較低。

在過去的印象中裕隆往往是與良好的品質、服務無法畫上等號的，但是隨著近年來的努力改革，已經使得裕隆逐漸擺脫過去不佳之形象；裕隆的領導者是傾向

於員工導向、民主開放式，而文化上是屬於穩健回饋型（吳婉瑜，1999）。另外在研發設計、行銷能力、價格上也都擁有優異的競爭力，在策略上則傾向於使用成本領導及差異化策略，在績效表現上（生產力、成長力、獲利力）也都有相當程度的進步。此種現象與近年來裕隆副董事長嚴凱泰之銳意改革有相當大的關係（劉廷揚，1999）。

統一是同時傾向於員工導向及生產導向，高清晰的魅力是「帶人如帶心」，充分授權與信任部屬，員工都願意為他做事（天下，1996）。而在企業文化上是傾向和諧倫理型，統一企業一直堅持著「三好一公道」、「誠實苦幹」、「創新求進」的經營理念，服務社會大眾，「三好一公

道」即品質好、信用好、服務好、價錢公道。在組織運作方面正式化程度、專業化程度都偏高，而生產能力、行銷能力更是統一經過多年努力，所累積出來的競爭優勢，此外統一常採用行差異化策略以取勝競爭者，經營績效上統一的企業形象、品牌知名度都獲得良好的評價。

台塑領導者較傾向於威權式、生產導向的管理風格，典型的「組織家型」企業家，極度要求合理化，不容許組織內有含混、曖昧的情況發生(天下, 1996)。企業文化則是屬於創新團隊型，求新求變、勇於面對挑戰，實事求是，建立團隊精神(天下, 1996)。台塑集權化程度、正式化程度、專業化程度都偏高，強勢領導作風表現於凝聚員工的向心力，及貫徹上層決策的執行，但也使得決策時間拖長，員工習於揣摩上意，聽命行事(郭大微, 1993)。另外有效率的生產能力，及成本領導策略更是台塑成功的關鍵因素及競爭優勢之所在。

宏碁在領導者風格上是傾向於員工導向、民主開放，施振榮認為人是企業的重要資源，投資人才，就是給他責任，給他做錯事的機會。有了志同道合，相互信任工作夥伴，企業才有希望，也才能走得遠(施振榮, 1989)。企業文化是創新團隊型，鼓勵員工提出創意，帶動研究風氣，自動自發學習，這正是高科技產業最需要具備之因素(歐錫昌, 1994)。而在研發設計、生產能力、行銷能力、價格等方面都具有優異的競爭力，經營績效上則以企業形象及品牌知名度表現的最為傑出，這正是宏碁積極建立全球行銷、生

產體系所獲得的成果。

三、領導者風格、企業文化、組織運作特色與關鍵成功因素之互動關係

(一)領導者風格與關鍵成功因素構面之互動關係

由表 6 之典型相關分析可知，領導者風格較傾向員工導向及民主式的集團企業，其行銷能力越佳(CAN R-square=0.5627, F=9.9432, P<0.0001)；亦即假說 21，集團企業之領導者風格對關鍵成功因素構面具有顯著之影響，部份獲得證實之支持。例如最強調員工民主自治領導者風格的宏碁集團，就擁有迅速回饋及彈性應變的行銷能力(歐錫昌, 1994)。領導者風格與關鍵成功因素兩構面間之關係如圖 2 所示。

表 6 領導者風格與關鍵成功因素之典型相關因素負荷量表

| 變數 | 典型相關因素負荷量 |
|--------|---------------|
| 領導者風格 | 員工導向 0.5915 * |
| | 生產導向 0.2253 |
| | 威權式 -0.1105 |
| | 民主式 0.4500 * |
| 關鍵成功因素 | 研發設計 0.2709 |
| | 生產能力 0.1125 |
| | 行銷能力 0.5221 * |
| | 價格 0.2612 |

資料來源：本研究

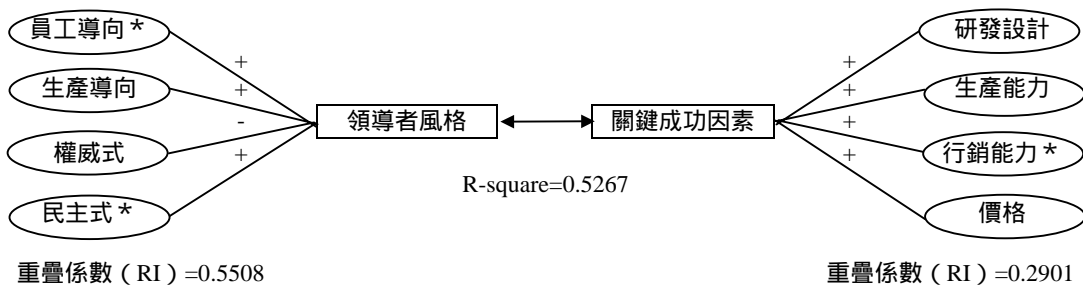


圖 2 領導者風格與關鍵成功因素之互動關係

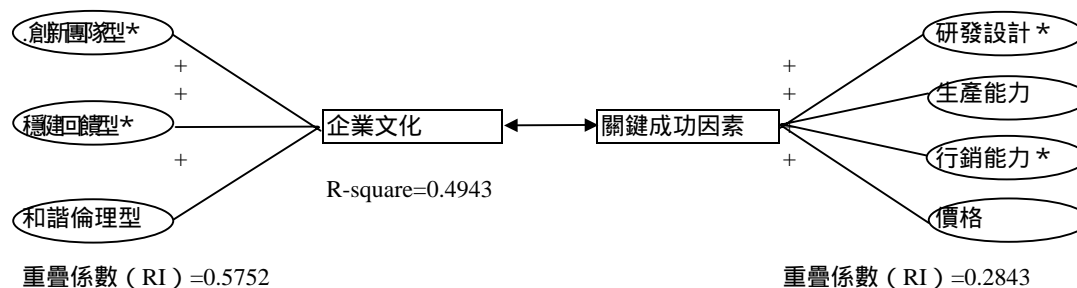


圖 3 企業文化與關鍵成功因素之互動關係

表 7 企業文化與關鍵成功因素之典型相關因素負荷量表

| 變數 | 數 | 典型相關因素負荷量 |
|--------|-------|-----------|
| 企業文化 | 創新團隊型 | 0.5242 * |
| | 穩健回饋型 | 0.5914 * |
| | 和諧倫理型 | 0.0865 |
| 關鍵成功因素 | 研發設計 | 0.5467 * |
| | 生產能力 | 0.1889 |
| | 行銷能力 | 0.6157 * |
| | 價格 | 0.2229 |

資料來源：本研究

(二)企業文化與關鍵成功因素構面之互動關係

由表 7 之典型規則相關分析可知，通常越傾向於創新團隊型及穩健回饋型企業文化之集團企業，其研發設計與行銷能力越優異（CAN R-square=0.4943，F=12.8565，P<0.0001）；亦即假說 22，集團企業之企業文化對關鍵成功因素構面具有顯著之影響，普遍獲得證實之支持。如較傾向於創新團隊型文化的宏碁，及較傾向於穩健回饋型文化的裕隆，在研究開發以及行銷新產品的能力上都相當傑出（吳婉瑜，1999）。企業文化與關鍵成功因素兩構面間之互動關係如圖 3 所示。

(三)組織運作特色與關鍵成功因素構面之互動關係

本研究進行組織運作特色與關鍵成功因素之典型規則相關分析時發現有兩組典型規則相關係數符合選擇之標準，由表 8

可知，在組織運作特色中，通常集權化程度越低、正式化程度越高、專業化程度越高的集團企業，其生產能力越佳（CAN R-square=0.3105，F=8.5826，P<0.0001）；亦即假說 23，集團企業之組織運作特色對關鍵成功因素構面具有顯著之影響，獲得證實之支持。如宏碁、裕隆在正式化及專業化都偏高，而在集權程度上則相當低，其生產能力都有相當良好的表現（蘇豔文，1996）。另外集權化、正式化及專業化程度越高的集團企業，其生產能力越優異，但是行銷能力則越不理想（CAN R-square=0.1605，F=5.5205，P<0.0001），最典型的代表便是台塑集團，在王永慶的帶領下，集權化程度、正式化程度、專業化程度都偏高，其生產能力表現得非常突出，但是在行銷產品的靈活度上則稍嫌不夠（郭大微，1993）。組織運作特色與關鍵成功因素兩構面間之互動關係如圖 4 所示。

表 8 組織運作特色與關鍵成功因素之典型相關因素負荷量表

| 變數 | 數 | 典型相關因素負荷量 |
|--------|-------|--------------------|
| 組織運作特色 | 集權化程度 | -0.6961 * 0.7281 * |
| | 正式化程度 | 0.4991 * 0.5157 * |
| | 專業化程度 | 0.4276 * 0.5270 * |
| 關鍵成功因素 | 研發設計 | -0.0273 -0.0647 |
| | 生產能力 | 0.8418 * 1.2699 * |
| | 行銷能力 | 0.0802 -1.1326 * |
| | 價格 | 0.1901 -0.4781 * |

資料來源：本研究

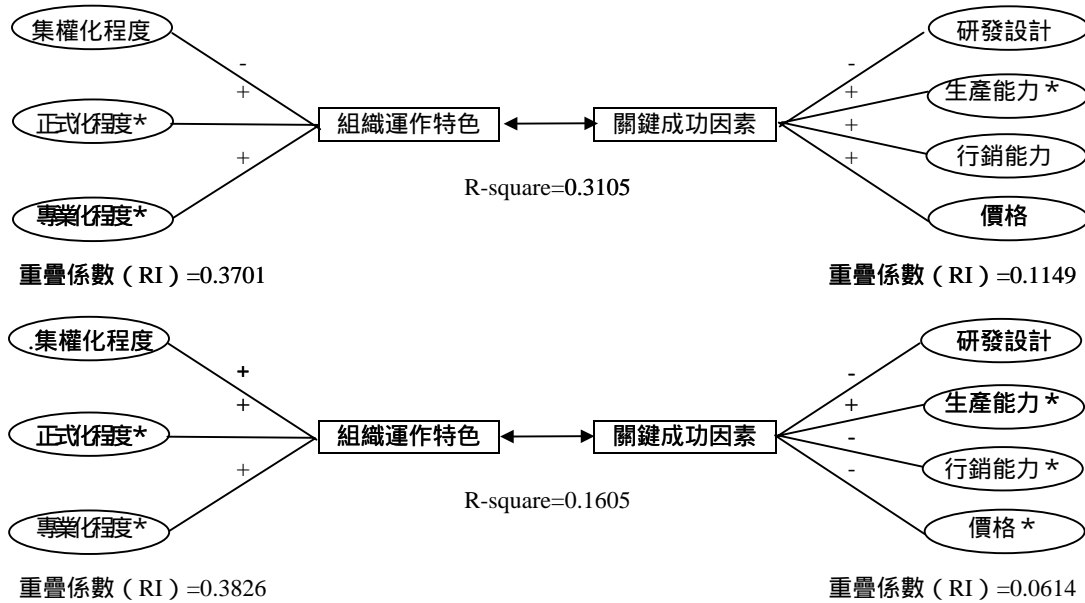


圖 4 組織運作特色與關鍵成功因素之互動關係

四、領導者風格、企業文化及組織運作特色對經營策略之迴歸分析

針對領導者風格、企業文化及組織運作特色對經營策略間構面因素之互動關係，本研究採用多元迴歸分析，建立以下之迴歸模型。

$$\begin{aligned}
 M1: STRA1 &= \alpha_1 + \beta_{11}LEADF1 + \beta_{12}LEADF2 + \beta_{13}LEADF3 + \beta_{14}LEADF4 + e_1 \\
 M2: STRA2 &= \alpha_2 + \beta_{21}LEADF1 + \beta_{22}LEADF2 + \beta_{23}LEADF3 + \beta_{24}LEADF4 + e_2 \\
 M3: STRA1 &= \alpha_3 + \beta_{31}CULF1 + \beta_{32}CULF2 + \beta_{33}CULF3 + e_3 \\
 M4: STRA2 &= \alpha_4 + \beta_{41}CULF1 + \beta_{42}CULF2 + \beta_{43}CULF3 + e_4 \\
 M5: STRA1 &= \alpha_5 + \beta_{51}ORGF1 + \beta_{52}ORGF2 + \beta_{53}ORGF3 + e_5 \\
 M6: STRA2 &= \alpha_6 + \beta_{61}ORGF1 + \beta_{62}ORGF2 +
 \end{aligned}$$

$$\beta_{63}ORGF3 + e_6$$

式中

- LEADF1 = 員工導向 LEADF2 = 生產導向
- LEADF3 = 權威式 LEADF4 = 民主式
- CULF1 = 創新團隊型 CULF2 = 穩健回饋型
- CULF3 = 和諧倫理型
- ORGF1 = 集權化程度 ORGF2 = 正式化程度
- ORGF3 = 專業化程度
- STRA1 = 成本領導策略 STRA2 = 差異化策略
- α_i = 截距 β_{ij} = 斜率
- e_i = 殘差項

實證之結果由表 9 可知，越是採用威權式領導風格之集團企業，將越傾向於採用成本領導策略 ($R^2=0.3909$, $F=12.996$, $P\text{-value}=0.0001$)。在企業文化方面越是傾向於和諧倫理型之集團企業，將越傾向於採用成本領導策略 ($R^2=0.4163$, $F=16.611$, $P\text{-value}=0.0001$)。組織運作特色對成本領導策略並無顯著的影響 ($R^2=0.3747$, $F=13.951$, $P\text{-value}=0.0001$)。

領導風格上越是不傾向於生產導向之集團企業，將越可能採用差異化策略 ($R^2=0.2726$, $F=7.590$, $P\text{-value}=0.0001$)。在企業文化方面越是傾向於穩健回饋型、且越傾向創新團隊型之集團企業，將越可能採用差異化策略 ($R^2=0.3109$, $F=10.508$,

P-value=0.0001)。組織運作特色對差異化策略並無顯著的影響。綜合觀之，假說3，集團企業之領導者風格、企業文化及組織運作特色對經營策略構面具有顯著之影響，實證結果呈現部分支持。集團企業與領導者風格、企業文化及組織運作特色之互動關係如圖5所示。

以上之實證結果具有下列兩項管理上的涵意。首先，過去學者均強調組織文化可引導組織的決策與個人行

為，而組織文化與組織運作特色、領導人的管理哲學等均深深的影響集團的策略規劃。本研究之結果顯示，重視公司和諧及倫理之權威式領導者，傾向採用成本領導策略。強調回饋穩健及注重創新團隊之企業，傾向採用差異化策略。由此一結果看來，本研究與過去研究之論點應頗為吻合。

表9 領導者風格、企業文化及組織運作特色對經營策略之迴歸分析

| 模型 | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 |
|----------------|--------|----------|-----------|-----------|--------|---------|
| 依變數 Y | 成本領導策略 | 差異化策略 | 成本領導策略 | 差異化策略 | 成本領導策略 | 差異化策略 |
| 自變數 X | | | | | | |
| 領導者風格 | 員工導向 | 0.0318 | -0.0130 | | | |
| | 生產導向 | 0.0922 | -0.1520** | | | |
| | 威權式 | 0.2238** | 0.0829 | | | |
| | 民主式 | 0.1929 | 0.1747 | | | |
| 企業文化 | 創新團隊型 | | 0.1201 | 0.2018** | | |
| | 穩健回饋型 | | 0.1248 | 0.2592*** | | |
| | 和諧倫理型 | | 0.1619* | 0.0818 | | |
| 組織運作特色 | 集權化程度 | | | | 0.0797 | -0.0722 |
| | 正式化程度 | | | | 0.0637 | 0.0633 |
| | 專業化程度 | | | | 0.0290 | -0.0894 |
| R ² | 0.3909 | 0.2726 | 0.4163 | 0.3109 | 0.3747 | 0.2620 |
| F | 12.996 | 7.590 | 16.611 | 10.508 | 13.951 | 8.267 |
| P-value | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 |

註：1. "*" 表示顯著水準達 P<0.1 2. "**" 表示顯著水準達 P<0.05
 3. "***" 表示顯著水準達 P<0.01

資料來源：本研究

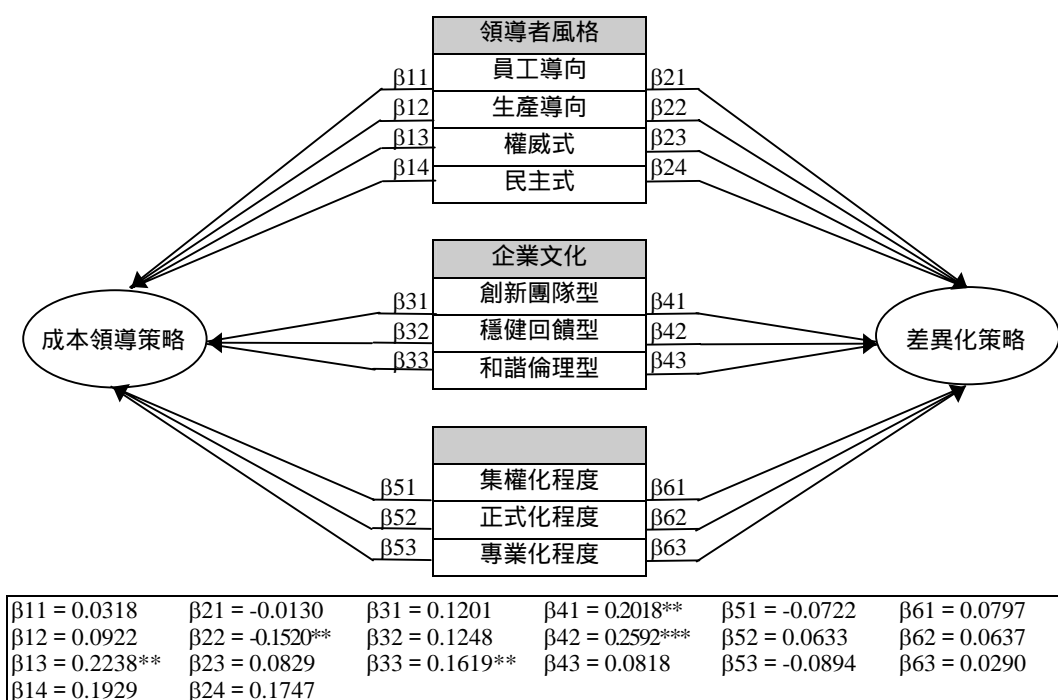


圖5 領導者風格、企業文化及組織運作特色對經營策略之關係圖

五、各構面因素對經營績效之迴歸分析

針對領導者風格、企業文化、組織運作特色、經營策略及關鍵成功因素對經營績效間構面因素之互動關係，本研究採用多元迴歸分析，建立以下之迴歸模型。

$$\begin{aligned}
 M1 : \text{PERF1} &= \alpha_1 + \beta_{11}\text{CULF1} + \beta_{12}\text{CULF2} + \beta_{13}\text{CULF3} + e_1 \\
 M2 : \text{PERF2} &= \alpha_2 + \beta_{21}\text{CULF1} + \beta_{22}\text{CULF2} + \beta_{23}\text{CULF3} + e_2 \\
 M3 : \text{PERF3} &= \alpha_3 + \beta_{31}\text{CULF1} + \beta_{32}\text{CULF2} + \beta_{33}\text{CULF3} + e_3 \\
 M4 : \text{PERF1} &= \alpha_4 + \beta_{41}\text{ORGF1} + \beta_{42}\text{ORGF2} + \beta_{43}\text{ORGF3} + e_4 \\
 M5 : \text{PERF2} &= \alpha_5 + \beta_{51}\text{ORGF1} + \beta_{52}\text{ORGF2} + \beta_{53}\text{ORGF3} + e_5 \\
 M6 : \text{PERF3} &= \alpha_6 + \beta_{61}\text{ORGF1} + \beta_{62}\text{ORGF2} + \beta_{63}\text{ORGF3} + e_6 \\
 M7 : \text{PERF1} &= \alpha_7 + \beta_{71}\text{LEADF1} + \beta_{72}\text{LEADF2} + \beta_{73}\text{LEADF3} + \beta_{74}\text{LEADF4} + e_7 \\
 M8 : \text{PERF2} &= \alpha_8 + \beta_{81}\text{LEADF1} + \beta_{82}\text{LEADF2} + \beta_{83}\text{LEADF3} + \beta_{84}\text{LEADF4} + e_8 \\
 M9 : \text{PERF3} &= \alpha_9 + \beta_{91}\text{LEADF1} + \beta_{92}\text{LEADF2} + \beta_{93}\text{LEADF3} + \beta_{94}\text{LEADF4} + e_9 \\
 MA : \text{PERF1} &= \alpha_A + \beta_{A1}\text{STRAF1} + \beta_{A2}\text{STRAF2} + \beta_{A3}\text{KEYF1} + \beta_{A4}\text{KETF2} + \beta_{A5}\text{KETF3} + \beta_{A6}\text{KETF4} + e_A \\
 MB : \text{PERF2} &= \alpha_B + \beta_{B1}\text{STRAF1} + \beta_{B2}\text{STRAF2} + \beta_{B3}\text{KEYF1} + \beta_{B4}\text{KETF2} + \beta_{B5}\text{KETF3} +
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &\beta_{B6}\text{KETF4} + e_B \\
 MC : \text{PERF3} &= \alpha_C + \beta_{C1}\text{STRAF1} + \beta_{C2}\text{STRAF2} + \beta_{C3}\text{KEYF1} + \beta_{C4}\text{KETF2} + \beta_{C5}\text{KETF3} + \beta_{C6}\text{KETF4} + e_C
 \end{aligned}$$

式中

PERF1 = 生產力績效 PERF2 = 成長力績效
 PERF3 = 獲利力績效
 STRAF1 = 成本領導 STRAF2 = 差異化
 CULF1 = 創新團隊型 CULF2 = 穩健回饋型
 CULF3 = 和諧倫理型
 ORGF1 = 集權化程度 ORGF2 = 正式化程度
 ORGF3 = 專業化程度
 LEADF1 = 員工導向 LEADF2 = 生產導向
 LEADF3 = 權威式 LEADF4 = 民主式
 KEYF1 = 研發設計 KEYF2 = 稱產能力
 KEYF3 = 行銷能力 KEYF4 = 價格

各研究構面因素間之互動關係如表 10 及圖 7 所示。由表 10 可知，在影響生產力因素方面，越不傾向創新團隊型文化及正式化程度越高之集團企業，其生產力績效越佳 ($R^2=0.4991\sim0.5229$, $F=8.859\sim9.822$, $P\text{-value}=0.0001$)。採用生產導向領導風格之集團企業其生產力績效越高 ($R^2=0.4978$, $F=8.859$, $P\text{-value}=0.0001$)。傾向採用成本領導策略，而且擁有越強的研發設計能力及生產能力之集團企業，其生產力績效越高 ($R^2=0.4843$, $F=13.669$, $P\text{-value}=0.0001$)。

在影響成長力因素方面，越傾向創新團隊型或和諧倫理型文化及正式化程度越高且越傾向生產導向而不傾向威權式領導風格之集團企業，其成長力績效越高 ($R^2=0.5262\sim0.5458$, $F=9.225\sim12.118$, $P\text{-value}=0.0001$)。越是傾向採用成本領導及差異化策略，並且擁有越好行銷能力之集團企業，其成長力績效越高 ($R^2=0.5000$, $F=16.333$, $P\text{-value}=0.0001$)。

在影響獲利力因素方面，越不傾向創新團隊型文化，正式化程度越高且同時採用員工導向及生產導向之集團企業，其獲利力績效越高 ($R^2=0.4094\sim0.4401$, $F=8.109\sim11.059$, $P\text{-value}=0.0001$)。越是傾向採用差異化策略，並且擁有越強研發

表 10 各構面因素對經營績效之迴歸關係分析

| 模式 | MA | MB | MC | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 |
|----------------|--------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| 依變數 Y | 生產力 | 成長力 | 獲利力 | 生產力 | 成長力 | 獲利力 | 生產力 | 成長力 | 獲利力 | 生產力 | 成長力 | 獲利力 |
| 自變數 X | | | | | | | | | | | | |
| 競爭策略 | 成本領導 | 0.2461 *** | 0.1843 *** | 0.0085 | | | | | | | | |
| | 差異化 | -0.0159 | 0.3645 **** | 0.2148 ** | | | | | | | | |
| 關鍵成功因素 | 研發設計 | 0.3186 *** | 0.0420 | 0.4012 **** | | | | | | | | |
| | 生產能力 | 0.1794 * | -0.0416 | 0.0568 | | | | | | | | |
| | 行銷能力 | 0.0673 | 0.2371 ** | 0.0424 | | | | | | | | |
| | 價格 | 0.0604 | 0.0581 | 0.0583 | | | | | | | | |
| 企業文化 | 創新團隊型 | | | | -0.2679 *** | 0.2226 *** | -0.3390 **** | | | | | |
| | 穩健回饋型 | | | | 0.0099 | -0.0206 | 0.1250 | | | | | |
| | 和諧倫理型 | | | | 0.0648 | 0.1455 ** | -0.0029 | | | | | |
| 組織運作特色 | 集權化程度 | | | | | | | 0.0354 | -0.1089 | 0.0901 | | |
| | 正式化程度 | | | | | | | 0.1242 * | 0.1656 *** | 0.1697 ** | | |
| | 專業化程度 | | | | | | | -0.0696 | 0.0069 | -0.0793 | | |
| 領導者風格 | 員工導向 | | | | | | | | | -0.0281 | 0.0334 | 0.2775 ** |
| | 生產導向 | | | | | | | | | -0.169 | 0.2368 *** | 0.1221 * |
| | 威權式 | | | | | | | | | -0.0932 | -0.1376 ** | -0.0521 |
| | 民主式 | | | | | | | | | -0.0173 | -0.1542 | 0.1825 |
| R ² | 0.4843 | 0.5000 | 0.3796 | 0.5229 | 0.5414 | 0.4401 | 0.4991 | 0.5262 | 0.4094 | 0.4978 | 0.5458 | 0.4098 |
| F | 13.669 | 16.333 | 13.726 | 11.605 | 12.118 | 11.059 | 9.822 | 9.868 | 9.402 | 8.859 | 9.225 | 8.109 |
| P-value | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 |

註：1. "*" 表示顯著水準達 P<0.1 2. "**" 表示顯著水準達 P<0.05
3. "***" 表示顯著水準達 P<0.01 4. "****" 表示顯著水準達 P=0.0001

資料來源：本研究

設計能力之集團企業，其獲利力績效越高（ $R^2 = 0.3796$ ， $F = 13.726$ ， $P\text{-value} = 0.0001$ ）。綜合觀之，假說 4，集團企業之領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素及經營策略對其經營績效構面具有顯著之影響，實證結果呈現普遍支持。

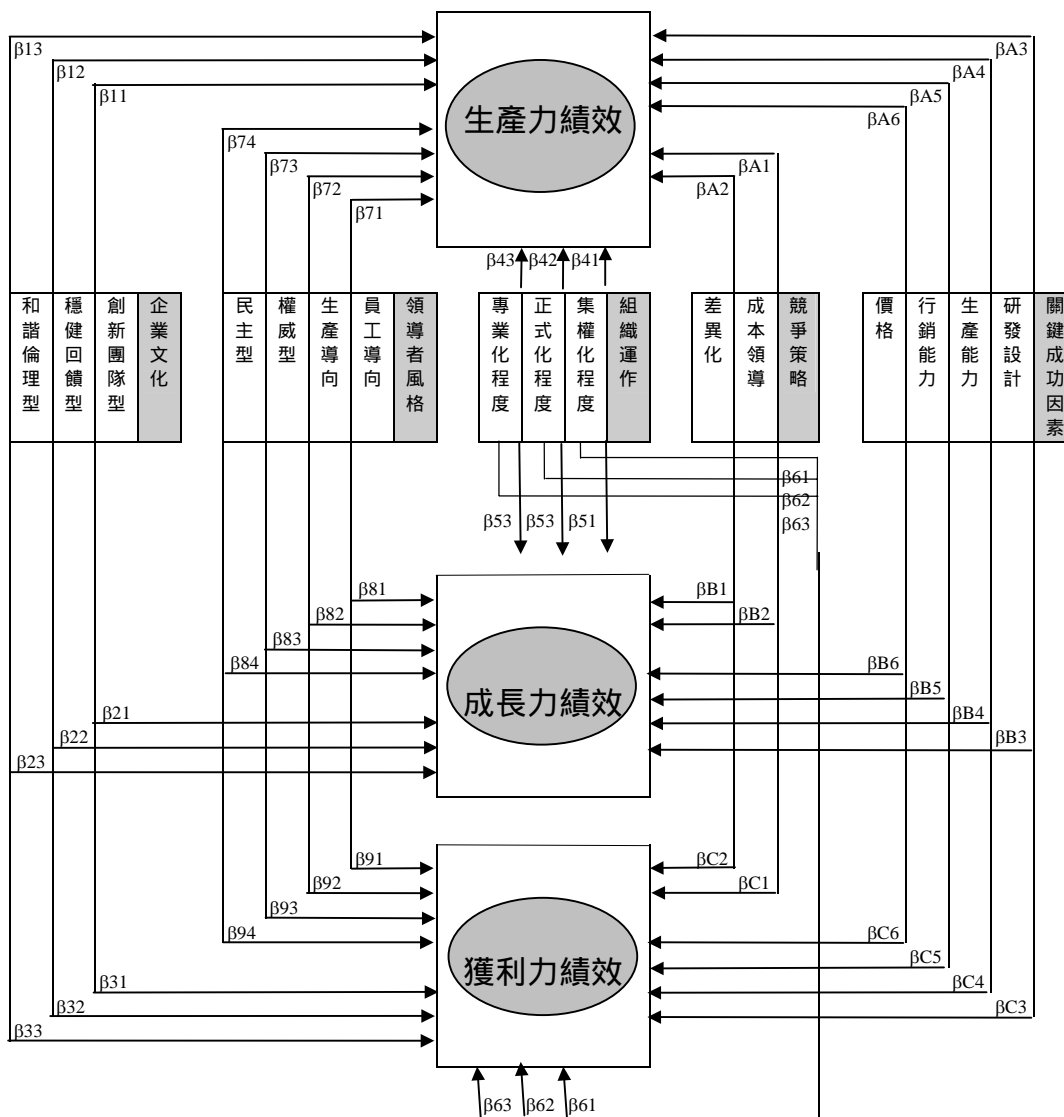
伍、結論與建議

一、研究結論

研究結果摘要如表 11：
據此，本研究之結論說明如下：

(一)不同特色之集團企業在各研究構面之差異分析

在集團企業之領導者風格方面，不同集團企業在員工導向、生產導向、威權式、民主式等因素上皆有顯著的差異。以宏碁及裕隆最傾向於員工導向，而且其領導者最為民主開放，台塑的領導者較傾向於威權式及生產導向之領導模式。在集團企業之企業文化方面，不同集團企業在創新團隊



| | | | | | |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| β11 = -0.2679*** | β21 = 0.2226*** | β31 = -0.339*** | β41 = 0.0354 | β51 = -0.1089 | β61 = 0.0901 |
| β12 = 0.0099 | β22 = -0.0206 | β32 = 0.1250 | β42 = 0.1242* | β52 = 0.1656*** | β62 = 0.1679** |
| β13 = 0.0648 | β23 = 0.1455** | β33 = -0.0029 | β43 = -0.0696 | β53 = 0.0069 | β62 = -0.0793 |
| β71 = -0.0281 | β81 = 0.0334 | β91 = 0.2775** | βA1 = 0.2461*** | βB1 = 0.1843*** | βC1 = 0.0085 |
| β72 = -0.1691 | β82 = 0.2368*** | β92 = 0.1221* | βA2 = -0.0159 | βB2 = 0.3645*** | βC2 = 0.2148** |
| β73 = -0.0932 | β83 = -0.1376** | β93 = -0.0521 | βA3 = 0.3186*** | βB3 = 0.0420 | βC3 = 0.4012*** |
| β74 = -0.0173 | β84 = -0.1542 | β94 = 0.1825 | βA4 = 0.1794* | βB4 = -0.0416 | βC4 = 0.0568 |
| | | | βA5 = 0.0673 | βB5 = 0.2371** | βC5 = 0.0424 |
| | | | βA6 = 0.0604 | βB6 = 0.0581 | βC6 = 0.0583 |

圖 7 領導者風格、企業文化及組織運作特色對經營績效之關係圖

型、穩健回饋型、和諧倫理型等因素上皆有顯著的差異。其中台塑及宏碁最傾向於創新團隊型，而裕隆及統一在穩健回饋型的同意程度最高，奇美和統一最傾向於和諧倫理型。在集團企業之組織運作特色方面，不同集團企業在集權化程度、正式化

程度、專業化程度等因素上皆有顯著的差異。台塑及中鋼的集權化程度最高，而正式化程度及專業化程度以台塑及統一較高。在集團企業之關鍵成功因素方面，不同集團企業在研發設計、生產能力、行銷能力等三因素上有顯著的差異。以裕隆及

宏碁的研發設計最優異，台塑的生產能力最佳，在行銷能力方面，以宏碁表現最為出色，而在價格的合理性方面，大致上這七家集團企業都有良好的表現，而其中又以宏碁及裕隆最佳。在集團企業之競爭策略方面，不同集團企業在差異化策略因素上有顯著的差異。以台塑及裕隆最傾向於使用成本領導的策略，而在差異化策略上，以宏碁及統一之同意度較高。在集團企業之經營績效方面，不同集團企業在生產力、成長力、獲利力、品牌知名度等四個因素上有顯著的差異。在生產力方面以裕隆及中鋼表現最佳，在成長力及獲利力的表現上，以裕隆表現的最為突出，在企業形象上，以統一所獲得的評價為最高，在品牌知名度上，以宏碁為最佳。

(二) 領導者風格、企業文化及組織運作特色對關鍵成功因素構面間之互動分析

在領導者風格與關鍵成功因素方

面，領導者風格較傾向員工導向及民主式的集團企業，其行銷能力越佳。在企業文化與關鍵成功因素方面，越傾向創新團隊型及穩健回饋型企業文化之集團企業，其研發設計與行銷能力越優異。在組織運作特色與關鍵成功因素方面，集權化程度越低、正式化程度越高、專業化程度越高的集團企業，其生產能力越佳。

(三) 領導者風格、企業文化及組織運作特色與競爭策略構面間之互動分析

越是採用威權式領導風格，在企業文化方面越是傾向於和諧倫理型之集團企業，將越傾向於採用成本領導策略。領導風格越是不傾向於生產導向，在企業文化方面越是傾向於穩健回饋型及創新團隊型之集團企業，將越可能採用差異化策略。

表 11 本研究實證結果與假設驗證

| 研究假設 | 實證結果 |
|--|------|
| 假說 11：不同特色之集團企業在領導者風格構面因素方面有顯著差異 | 普遍支持 |
| 假說 12：不同特色之集團企業在企業文化構面因素方面有顯著差異 | 普遍支持 |
| 假說 13：不同特色之集團企業在組織運作特色構面因素方面有顯著差異 | 普遍支持 |
| 假說 14：不同特色之集團企業在關鍵成功因素構面因素方面有顯著差異 | 普遍支持 |
| 假說 21：集團企業之領導者風格對其關鍵成功因素構面具有顯著之影響 | 部份支持 |
| 假說 22：集團企業之企業文化對其關鍵成功因素構面具有顯著之影響 | 普遍支持 |
| 假說 23：集團企業之組織運作特色對其關鍵成功因素構面具有顯著之影響 | 支持 |
| 假說 3：集團企業之領導者風格、企業文化及組織運作特色對其經營策略構面具有顯著之影響 | 部分支持 |
| 假說 4：集團企業之領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素及經營策略對其經營績效構面具有顯著之影響 | 普遍支持 |

(四) 各構面因素對經營績效構面間之互動分析

越不傾向創新團隊型文化、正式化程度越高，採用成本領導策略，而且擁有越強的研發設計能力及生產能力之集團企業，其生產力績效越高。傾向創新團隊型或和諧倫理型文化、正式化程度越高、不傾向威權式領導風格，採用差異化策略，

並且擁有越好行銷能力之集團企業，其成長力績效越高。越不傾向創新團隊型文化、正式化程度越高、同時採用員工導向及生產導向及採用差異化策略，並且擁有越強研發設計能力之集團企業，其獲利力績效越高。

二、討論

依據本研究之結果，下列發現與議題值得進一步討論。首先，迴歸分析顯示領導者風格的確可以解釋經營績效；但實證結果指出，領導者風格對於生產力績效之相關性並不顯著，卻與成長性與獲利性績效相關。本研究推論，這可能是由於集團企業高層主管之管理行為乃在界定組織之展發方向，因而其管理作為對成長力與獲利力績效等較具前瞻性之事件有較明顯的影響。至於生產力績效，主要由中層之功能性或事業部主管主導，與高層主管相關性較低。因此，相較於成長與獲利，集團企業高層主管之領導風格對於作層面之生產力績效較不具解釋能力。後續研究者應可針對此一議題再做進一步的探討。

其次，在本研究諸多外生構念中，組織運作特色對於經營績效之解釋力最低。可能的原因有二：第一，多項研究結果(如 Robins, 1993)指出集權化程度、正式化程度及專業化程度具高度共線性。因此，若其中一項之影響力弱，其他二項亦將隨之較弱。第二，集團企業一般為歷史較悠久之大型企業，其組織運作已大多由制度及典章取代個人化之組織運作。因此其對經營績效之效果亦可能已被其他因素平滑掉，因而造成關係較不顯著。

再者，在企業文化對經營績效之關係中，「穩健回饋傾向」及「和諧倫理傾向」之解釋力較「創新團隊傾向」弱。Schein (1985) 將組織文化依可知覺之程度分為三個層次，而穩健回饋傾向及和諧倫理傾向屬知覺層次較低者。本研究採問卷調查法，由於受測者對於知覺層次較低因素之感知效果較弱，而可能造成本研究實證結果關係不顯著。因此，建議後續研究可採深度訪談或田野調查法對此議題進行更進一步之探討。

最後，關鍵成功因素中之價格因素對於經營績效之影響並不顯著。諸多研究顯示大型企業之競爭力主要來自品質與速度，價格優勢反而較不明顯。而在本研究中研發、生產及行銷能力均對企業競爭力有直接或間接關係，唯有價格因素與其無關。這可能是造成本研究實證結果關係不顯著之原因。

三、建議

(一)對企業界之建議

隨著自由化、全球化的發展趨勢，集團企業逐漸的大型化、多元化，因此該進入何種產業，比較適合原有之企業特色，或是進入新產業後該如何調整組織文化及運作模式，將是非常重要的課題。

由於不同的產業別，其產業環境相差甚鉅，例如：高科技之電子業，需要快速、彈性的反應市場變動；民生工業則強調確切、迅速的回饋顧客及社會；石化產業特別重視工作倫理、年資制度，以增強員工向心力。所以首先要正確的界定產業所需之關鍵成功因素，然後積極培養本身的競爭能力，以創造持久之競爭優勢。

然而，增強競爭能力只是其中的一部份而已，唯有搭配合乎該產業所需的企業文化、管理風格、組織運作模式，並且能夠彈性因應環境變動而採取適當之競爭策略，才能為企業帶來成長與獲利。

本研究透過國內這些表現傑出之集團企業做為研究對象，以探討領導者風格、企業文化、組織運作特色、關鍵成功因素、競爭策略、經營績效等構面在不同的產業間之差異，以及這些構面的互動關係，以明瞭究竟何種產業需要何種企業文化、管理風格、競爭策略等等，並且在哪一種組合之下，將產生最佳之營運績效，研究結果應可做為國內外集團企業營運運作之參考。

(二)對後續研究者之建議

1. 本研究問卷之發放對象是以集團企業之高階經理人為主，但是在回收上發現部分高階經理人由於工作忙碌，將問卷交給較低階層之員工填寫，因此這些受訪者可能較無法全盤性的瞭解公司營運狀況，而造成偏差，未來可增加以訪談高階主管的方式來收集資料。
2. 本研究的研究對象為集團企業中之製造業，未來可擴大至前 100 大集團企業，並可針對服務業或其他中小企業進行研究，以比較其差異。

3. 本研究採橫斷面之研究設計，但是企業領導人及組織運作型態等因素對於績效之影響可能會產生時間之落差，因此影響績效之眾多原因無法由單一橫斷面之研究可以完全決定，後續研究者可採用縱斷式時間序列之研究以突破此方面之限制。
4. 由於本研究所涵蓋之範圍較大，對於變數之選取必須有所取捨，無法廣泛的考慮企業經營運作之全部因素，此乃實證研究中難以避免之限制，建議後續研究者可針對此次之研究結果做進一步詳盡之探討與發展。
13. 何明城 (1994)，以關鍵成功因素探討服務傳送系統之內涵，政治大學企業管理研究所碩士論文。
14. 何美玥 (1986)，主管領導風格之研究，工業資訊，16，1-6。
15. 吳思華 (1982)，企業經營策略之選擇，管理評論，(1)，92-100。
16. 吳思華 (1996)，產業特徵與企業經營策略關係研究，政大企研所博士論文。
17. 吳婉瑜 (1999, 4)，裕隆必須有衝勁有創意，天下雜誌就業升學專刊。
18. 吳萬益 (1996)，集團企業組織文化、決策模式與經營策略之研究 - 中美日德韓墨主要集團企業運作模式之實證分析，行政院國家科學委員會專題研究計劃。
19. 吳萬益，吳志正 (1996)，台美日企業在台灣及大陸企業經營環境及競爭策略之研究，台大管理論叢。
20. 吳萬益，侯安璐 (1995, 7-1996, 2)，國內集團企業組織文化、決策模式、經營策略與財務績效之關係研究，大專學生參與專題研究計劃成果報告，成功大學企管系。
21. 吳萬益，黃文宏 (1997)，企業組織文化、策略模式與經營策略之研究 - 中鋼與台塑運作模式之實證分析，亞太管理評論，1(2)。
22. 呂碧茹 (1998)，高科技產業企業文化、經營策略與人力資源發展及組織績效之關聯性研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
23. 宋子敏 (1996, 9)，迴歸人性以人才作核心利基，統領雜誌。
24. 李瑟 (1996, 12)，馬達巨人的轉變 - 東元進軍資訊，天下雜誌。
25. 林展榮 (1997)，企業文化與經營策略之配適與經營績效關係之研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
26. 林綺芬 (1994, 10)，宏碁國際跨國資訊化重視適域管理，資訊傳真。
27. 施振榮 (1996, 5)，再造宏碁，天下文化出版。
28. 施振榮 (1989, 9)，發揮發揮集體創業的智慧與力量，企業經理月刊。
29. 徐衍佩 (1996, 3)，東元電機深耕品質四十載，管理雜誌。
30. 徐聯恩 (1997)，大型企業領導者更迭

陸、參考文獻

一、中文部分

1. 中華徵信所 (1997-1998)，台灣地區企業經理人名錄。
2. 天下編輯 (1996)，他們為什麼成功 - 中鋼，天下雜誌出版社。
3. 天下編輯 (1996)，他們為什麼成功 - 台塑，天下雜誌出版社。
4. 天下編輯 (1996)，他們為什麼成功 - 宏碁，天下雜誌出版社。
5. 天下編輯 (1996)，他們為什麼成功 - 統一，天下雜誌出版社。
6. 王志仁 (1994, 12)，奇美分工兩岸逐鹿國際，天下雜誌。
7. 王沁 (1985)，推行全公司品質 - 裕隆志在千里，管理雜誌，131，111-115。
8. 王鈺 (1997)，台塑的人才訓練術，管理雜誌，276。
9. 王鈺 (1996, 10)，追根究底 - 王永慶與台塑式管理，耶魯文化。
10. 古美蓮 (1995, 5)，兩千億網路市場大餅引爆激烈爭奪戰，商業週刊。
11. 史蒂華 (1996)，動力東元，天下文化。
12. 江明憲 (1999, 3)，奇美實業赴大陸投資之研究，第二屆企業國際化個案研討會論文集。

- 之研究，32，台北：華泰文化事業公司。
31. 翁石水 (1996, 7), 許文龍改寫石化業排行榜, 管理雜誌。
 32. 康志強 (1998), 領導者一成員交換理論與領導風格對組織績效的影響之模擬, 國立中正大學資訊管理研究所碩士論文。
 33. 莊素玉 (1993, 5), 要好命就把錢散出去, 天下雜誌。
 34. 莊素玉 (1998), 嚴凱泰反敗為勝, 天下雜誌出版社。
 35. 許士軍 (1988, 3), 台塑管理與中國式管理, 統領雜誌。
 36. 郭大微 (1993, 5), 台塑巨人應變記, 天下雜誌。
 37. 郭大微 (1992, 6), 奇美第一的傳奇, 天下雜誌。
 38. 郭泰 (1989), 公營企業革命 - 趙耀東與中剛奇蹟, 3, 香港遠流出版公司。
 39. 郭泰 (1991), 王永慶談中國式管理, 遠流出版社。
 40. 郭泰 (1992), 王永慶奮鬥史, 2, 遠流出版社。
 41. 郭泰 (1992), 趙耀東的經營魅力, 3, 遠流出版社。
 42. 陳希沼, 台灣地區集團企業之研究, 台銀月刊, 3(27)。
 43. 陳振森 (1995), 台灣地區集團企業經營績效之探測性研究, 東吳大學管企研所碩士論文。
 44. 陳惠貞 (1987, 1), 灰姑娘晉升大皇后, 工商時代。
 45. 曾令瓊 (1993, 1), 1993年新挑戰與新作法, 管理雜誌。
 46. 黃文宏 (1999), 企業文化、策略性能力與外部因果模糊之關係--競爭優勢持續觀點的研究, 國立成功大學企業管理研究所博士論文。
 47. 劉廷揚 (1999, 3), 裕隆汽車之風雲再造, 第四屆台灣本土個案研討會論文集。
 48. 劉尚志 (1994), 我國貿易商經營環境、競爭策略與經營績效之關係研究, 成大企研所碩士論文。
 49. 劉怡君 (1994), 企業文化與人事制度控制型態之關係研究, 中山大學企研所碩士論文。
 50. 歐錫昌 (1994, 9), 一種發明兩種路, 天下雜誌。
 51. 潘建志 (1997), 集團企業領導人領導風格與經營績效之關係, 成功大學企業管理研究所碩士論文。
 52. 蔡雪紅 (1998), 企業文化、領導型態與企業績效關係之研究 - 以臺灣地區國際觀光旅館為例, 逢甲大學企業管理研究所碩士論文。
 53. 鄭正當 (1993), 研究台灣地區集團企業多角化策略, 組織結構與績效之關係, 成功大學企業管理研究所碩士論文。
 54. 鄭伯壘 (1990), 組織文化價值觀的數量衡鑑, 中華心理學刊, (32), 31-49。
 55. 賴明政 (1993), 集團企業之策略性組織關連研究, 中興大學企業管理研究所碩士論文。
 56. 賴國茂 (1995), 企業文化、產業類型與企業績效之研究, 中正大學企業管理研究所碩士論文。
 57. 羅虞村 (1986), 領導理論研究, 文景出版社。
 58. 蘇豔文 (1996), 創新矩陣策略分析模式之研究 - 以宏碁電腦公司為個案研究, 交通大學科技管理研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Aaker, David A (1996). Strategic Market Management.
2. Ansoff, H. Igor (1971). Strategic Portfolio Management. Journal of General Management, .13-29.
3. Berman, Evan, Eduardo Vasconcellos, and William B, Werther, Jr (1994). Executive Levers for the Strategic Management of Technology, Business Horizons 37,.1, 33-39.
4. Chandler, A. D. Jr. (1962). Strategy and Structure, Cambridge, Mass : M. I . T. Press.
5. Collis, David J. & Cynthia A. Montgomery (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, 73(4), 118-128.

6. Dean, James W., Jr. & Mark P. Sharfman (1996, 4). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-making Effectiveness. Academy of Management Journal, 39(2), 368-396.
7. Fiedler, Fred E (1984). Improving Leadership Effectiveness. New York: John Wiley.
8. Gini, A. (1997). Moral Leadership - An Overview. Journal of Business Ethics, 16(3), 323-330.
9. Joseph F. Hair Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black (1998). Multivariate data analysis with readings. New York: Maxwell MacMillan I-nternational.
10. Hofstede, Geert (1998). Attitudes, Value and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. Organizational Studies, 19(3), 477-492.
11. Hurley, Robert F. & G. Tomas M. Hult (1998, 7). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing, 62(3), 42-24.
12. Lee, Sang M., Sangjin Yoo, and Tosca M. Lee (1993). Korean Chaebols : Corporate Values and Strategies. Organizational Dynamics, 19(4), 36-45.
13. Meschi, Pierre-Xavier and Alain Roger (1994, 3). Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures. Management International Review, 34, 197-215.
14. O' Reilly, Charles(1989). Corporations, Culture, and Commitment : Motivation And Social Control in Organizatio. California Management Review, 31(4), Summer, 9-25.
15. Peter, Thomas J, & Robert H. Waterman (1982). Jr. In Search Of Excellence. New York: Harper and Rpw.
16. Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
17. Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industry and Competitors(pp.40). N.Y. : The Free Press.
18. Robbins, Stephen P. (1993). Organizational Behavior : Concept, Controversies and Application. N. J: Prentice-Hall.
19. Schein, Edgar (1985). Organization Culture and Leadership. San Francisco: Josseybass, 14.
20. Venkatraman, N. & Vasudevan Ramanujam (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, 11.
21. Walker, Orville C., Jr. & Robert W. Ruekert (1987, 7). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. Journal of Marketing, 51, 15-33.

1999年11月30日收稿
1999年12月07日初審
2000年02月29日複審
2000年03月22日接受