

國立政治大學企業管理學系

博士論文

指導教授：于卓民 博士

譚丹琪 博士

配適與績效關係之研究

Three essays on the relationship between fit and performance

研究生：陳柏元

中華民國 101 年 3 月 30 日

國立政治大學企業管理學系

陳柏元 君 所撰之博士學位論文

配適與績效關係之研究

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

于卓民

彭生如

黃恆獎

蔡裕傑

譚丹琪

指導教授

譚丹琪

于卓民

系主任

歐維奇

中華民國一〇一年三月三十日

感謝本論文的口試委員

根據政治大學企業管理學系的規定，論文畢業必須歷經三個階段的口試。感謝口試委員在口試不同階段對於本論文提出的建議，讓論文得以更加完備。

博士論文提案口試：民國 99 年 4 月 21 日。範圍：第 1~4 章。

感謝吳學良老師、黃恆獎老師、蔡裕源老師、彭朱如老師、譚丹琪老師、于卓民老師的建議與指導。

博士論文預考：民國 100 年 1 月 19 日。範圍：全文。

感謝吳學良老師、黃恆獎老師、蔡裕源老師、林金賢老師、彭朱如老師、譚丹琪老師、于卓民老師的建議與指導。

博士論文學位考試：民國 101 年 3 月 30 日。範圍：全文。

感謝黃恆獎老師、蔡裕源老師、彭朱如老師、譚丹琪老師、于卓民老師的建議與指導。

由於在博士學位考試當天，適逢吳學良老師在國外進行訪問與研究，而林金賢老師當日有重要會議要主持，無法親臨學生的口試，學生深感可惜，無法在完成博士學位考試的當下向兩位老師表達由衷的感謝。然而兩位老師仍舊透過書面方式，給與學生在論文未來投稿上的建議，學生在此向兩位老師表達最誠摯的感恩。

陳柏元 謹識於

國立政治大學企業管理學系

民國 101 年 6 月 4 日

致謝辭

現在時間快凌晨五點了，天色因為連日來的陰雨，讓原本該翻白透亮的天空，多增添了幾分的惆悵。然而即使如此，想寫的心情卻全然不受影響。

寫之前，練了幾頁的毛筆字，翻閱起的 paper，才剛看完摘要，“靈感”這位老兄就這麼直挺挺的找上門來，想來談兩句。

是時候了！等了一陣子了，可以開始為論文譜下最後一章。

『過程中逐漸明白的一件事』 - 是腦袋裡出現的一段話。我想也許這是最懇切的標題吧！

回想這六年的博班生涯，我想我慢慢的累積了一些能力與體會，消化挫折的能力，以及很多事情必須要反覆不斷的練習，才会有成果的，都是過程中逐漸明白的事。博班的一年級的震撼課程，在每一次上課都被巧幺倒的氛圍下，學習再站起來、學習向學長姐請教、學習正確的閱讀 paper、學習摘要重點、學習聽的懂、學習複述、學習讓自己有想法、學習問對問題、當然也包括學習認識自己。對此，衷心的感恩，企管系給的訓練。

如果說博班的生涯是一段蛻變的歷程，不論在價值觀、自我的認識、以及研究的能量上，我想我都能深切的感受到歷程中的不同。

六年的博班生涯，跟念小學一樣長，這兩者之間是否有些共同之處呢？此刻我並不想細想比較。但我想我的博班生涯，確實過的充實而精彩，有著滿滿的感恩。

感恩，在博士班能夠遇到于卓民老師和譚丹琪老師，兩位老師給予我充分自主的空間獨立摸索與學習，在我遇到問題時給我關鍵的提點，在偏離主題時把我拉回正軌，在我需要協助時給予我直接的支持，讓我在論文撰寫過程中練習理清自己的思路、學習尋找問題的解決方法，這些深切的體會與收穫，是您們給我最好的禮物，老師感恩您。

指導老師之外，另一個要感恩的老師是-彭朱如老師，彭老師從碩班開始就是我的指導老師，沒想到來到政大念博士班後，老師也在幾年後來到政大繼續當我的老師，老師很喜歡散步，常常在散步時鼓勵我、聽了我很

多不成熟的研究想法，並且不厭其煩的分享她的經驗，…「老師，謝謝您，謝謝您的鼓勵與叮嚀」。

還有一位老師，Prof. Yasemin Kor 是美國千里馬期間的指導老師，雖然老師您看不懂中文，但我仍舊想在這裡表達對您的感謝，感謝您在千里馬期間的照顧，給我旁聽、討論的機會，以及您無私的分享做研究的心得，讓我釐清 Penros(1959)企業成長理論中的許多疑問，感恩。

感恩，博班的許多學長姐，謝謝你們願意花時間給予我諸多的建議。敏平學姐，一位我在博一時就曾耳聞的學姐，一直到博班三年級才真正有機會跟學姐接觸，學姐對於研究的態度，以及架構文章的想法一直是我所敬佩的，「寫文章要架構一個舞台，掌控好自己的發言權，…」，是跟學姐做研究過程中告訴我的一句話，現在我還在持續學習您的這句話，學姐，感恩您，感恩您願意讓我跟您一起學習。

芳怡學姐，是個很愛虧我的學姐，但也因為學姐，讓我提早認識到應該要如何規劃博士班生涯，2007年學姐拿到國科會千里馬計畫到 UIUC 進行短期研究，而我也因此有機會跟著學姐與寶宏學長到 UIUC 過了兩週的煮飯洗衣、包水餃的日子，但也因為有這次的經驗，讓我下定決心，有機會我也要試試看，…感恩這位現在還持續在虧我的學姐，當然還有學姐的另一半-寶宏學長。

同學之中，我跟婉鈞是最熟的吧！因為一年級就同一個研究室…很多研究的甘苦，都有你一起分享，感謝你的加油打氣。另外，同研究室的學弟-陳冠仰，在棒球場上的日子，以及對於學術的獨特主張，增添了生活中樂趣，都是我要感恩你的。

最後，我的家人感謝你們，炯廷、昱彰感謝你們兩個無所不在的關心。瑋珍，謝謝你一路默默的陪伴我，給予我最大的包容，感謝你。

老爸、老媽，感謝您們給我的全力支持與付出，畢業的這一年剛好是您們六十歲，我期許自己可以用一輩子當個對學生用心、對研究專心的老師來報答您，爸、媽！感謝您。

陳柏元 謹識於
國立政治大學企業管理學系
民國 101 年 6 月 4 日

摘要

本論文基於尋求解釋權變觀點長久以來存在的問題：『為何實證上配適對績效影響一直沒有一個一致性的定論(mixed empirical support)』，因為根據權變觀點的主張『組織效能決定於組織的特徵(例如：策略、組織結構)與組織所處的情境是否配適(fit)，當兩者配適時則組織會產生較佳的績效』，所以企業追求配適，績效將愈高。由於配適概念具有績效意涵，因此配適在許多理論建構過程中，扮演重要的角色，例如：國際企業領域著名的折衷理論(Eclectic theory)，所以當權變觀點的核心主張『配適有助於提升績效』在實證上不一定成立時，則會影響理論的建構與發展。

為了解配適概念在實證上遇到的問題，本論文透過三個研究進行分析。在第一個研究，本論文針對權變觀點的文獻進行系統性的整理，並採用統合分析(meta-analysis)探討配適與績效的關係。研究結果顯示，配適對績效的效果量(effect size)為正，說明權變觀點的核心主張依舊成立，組織追求配適確實可以產生正向的績效。而影響實證結果不一致的原因則來自於配適的定義與衡量方法、衡量配適的變數個數、以及是否採用時間落差(time lag)三項干擾因子，呼應 Venkatraman(1989)的主張。

接下來，第二個研究本論文採用質性個案研究的方式，探討配適與績效的關係。研究過程中結合動態能力(Dynamic Capability)的概念，透過企業在不同成長階段的營運活動分析，觀察企業如何追求配適、如何調整與轉換既有的配適構型、以及追求配適對企業經營產生哪些影響。第一個研究發現與企業追求配適有關，企業追求配適的前提，必須先擁有有價值的核
心優勢(例如：製造、產品開發)，並以該核心優勢為中心，透過不同價值活動的緊密配合與組合，建立初期的配適構型(configuration)。第二個研究發現與配適的調整與轉換有關，發現為：(1)當企業成功創造初期的配適構型後，企業內部開始產生餘裕資源；(2)隨著企業價值活動的強化，前期的暫時性核心優勢會逐漸轉變為長期性的核心優勢；(3)透過創業家精神與策

略更新，企業開始運用餘裕資源構築多核心優勢的配適構型。第三個研究發現與配適對企業經營之影響有關，發現如下：(1)企業建構配適構型時，當價值活動間關係愈緊密、複雜時，愈容易形成阻隔機制，競爭優勢愈能持久；(2)透過阻隔機制(isolating mechanisms)效果的發揮，以及時間壓縮的不經濟(time compression diseconomies)效果，可增加模仿的困難度並拉開與競爭對手之間的距離，創造績效。

第三個研究則承接研究一與研究二的部分結論，透過實證重新驗證配適與績效的關係，同時對於文獻上餘裕資源效果的爭論提出解釋。研究結果發現：(1)當企業內部存在互補的企業專屬資源以及擁有豐富產業經驗的高階管理團隊，則運用餘裕資源創造配適的效率愈高；(2)藉由調整 TMT 管理團隊的組成方式可以有效避免管理者的代理問題，增加運用餘裕資源創造配適的效率；(3)當企業運用餘裕資源創造配適的效率愈高，則企業運用資產獲利的能力愈強，企業績效也愈高。

總結來說，本論文從實證上配適與績效關係不一致的現象出發，對於實證結果不一致的原因提出說明，並且透過質性個案研究的方式，了解企業追求配適的過程及配適的效果，最後，藉由實證的方式，重新驗證配適與績效的關係，並且為企業如何有效運用餘裕資源提供具體的建議。

關鍵字：權變觀點、配適、動態能力、策略更新、餘裕資源

ABSTRACT

This article aims to interpret the long existing question in contingency theory: mixed empirical support, i.e., no consistency can be found in the empirical relationship between fit and performance. This is intriguing, since according to contingency theory, organizational effectiveness is dependent on the fit between an organization's characteristics (such as strategy and structure) and its existing circumstances, and with such a fit, the organization will have a better performance. Consequently, firms that pursue fit will achieve better performances. Since the concept of fit includes implications on performance, fit plays an important role in the development of many theories, e.g., the well-known eclectic theory. Hence, when contingency theory's core proposition of fit is conducive to performance becomes fallible, overall theory construction and development will be affected.

To further understand the fit issue, three studies are conducted in this thesis. For the first study, contingency theory literature was systematically studied and meta-analyzed with a special focus on the relationship between fit and performance. The findings show that fit has a positive effect size on performance which supports the core proposition of contingency theory in which organizational pursuit of fit does lead to positive performance. The reason for mixed empirical supports originates from three interference indicators of fit measurement methodology, number of variables, and whether the use of time lag. This finding echoes Venkatraman's (1989) viewpoint.

Next, a second study was conducted using qualitative approach to further explore the relationship between fit and performance. By integrating the concept of dynamic capability into the study, the researcher, by analyzing business operation activities in different stages of firm growth, observed how

businesses pursued fit, how existing fit configurations were adjusted or changed, and what effects were created through the pursuit of fit in a firm. Three major study findings were identified. Firstly, in terms of how businesses pursue fit, a pre-requisite is that businesses must possess valuable core competences (e.g., manufacturing, R&D) and, by closely combining and coordinating different value activities to these core competences, initial fit configurations are built. Secondly, in terms of adjusting and changing fit, the findings include: (1) with the business' initial successful fit configuration, slack is produced within the business; (2) as the business strengthens its value activities, previous temporary core competences will gradually transform into long-term core competences; and (3) through entrepreneurship and strategy renewal, the business will utilize its slack create a fit configuration of multiple core competences. Lastly, effects of fit on business management includes: (1) in the process constructing a business' fit mechanisms, as the relationship between value activities become closer and more complex, isolating mechanisms are more easily formed, leading to more sustainable competitive advantages; and (2) by capitalizing on isolating mechanisms and time compression diseconomies, imitation become more difficult and the distance between competitors are widened, thereby creating performance.

The third study adopted the findings of the previous two studies to empirically re-examine the relationship between fit and performance, while also proposing an explanation to the slack resource debate found in past literature. The research findings include: (1) when a business possesses complementary proprietary resources and highly experienced top management team (TMT), it enjoys a higher success rate of using slack resources to create fit exists; (2) agency costs can be reduced and increase in the efficiency of slack resource utilization to create fit can be achieved by adjusting the configuration of the TMT; and (3) with a higher rate of fit

achievement through slack resource utilization comes stronger abilities to generate profits from business assets as well as a higher performance rate.

In conclusion, this thesis started off by providing an explanation to the empirical inconsistency between fit and performance. Moving along, the researcher then used the qualitative case study research method to explore the process of businesses' pursuit of fit and the effects of fit. Lastly, with an empirical study, the relationship between fit and performance is re-examined and specific suggestions are provided on effective business utilization of slack resources.

Keywords: contingency theory, fit, dynamic capability, strategy renewal, slack resources



目錄

章節		
第一章	緒論	1
	第一節 研究背景與動機	1
	第二節 研究目的與研究問題	4
	第三節 全文內容概述	7
第二章	哪些因素干擾實證上配適對績效的影響？－應用 Venkatraman 的論點	8
	第一節 文獻回顧與評述	9
	第二節 假說推論	25
	第三節 研究方法與進行步驟	28
	第四節 實證結果	31
	第五節 結論與建議	38
第三章	動態能力觀點下的企業成長過程－配適的建構與轉換	41
	第一節 文獻探討	41
	第二節 研究方法	52
	第三節 個案發現	58
	第四節 個案小結	69
	第五節 結論與建議	70
第四章	餘裕資源、程序績效與企業成長－配適概念的應用	73
	第一節 文獻探討與假說推論	76
	第二節 研究設計	84
	第三節 實證分析	91
	第四節 結論與建議	95
第五章	綜合討論、結論與建議	101
	參考文獻	107

表目錄

表目		
表 2.1	配適主要文獻整理	24
表 2.2	統合分析文獻	34
表 2.3	統合分析結果	36
表 2.4	統合分析結果—配適類型	36
表 2.5	統合分析結果—配適個數	37
表 2.6	統合分析結果—時間落差	37
表 3.1	受訪企業的基本蒐集來源	54
表 4.1	產業別與樣本分配	85
表 4.2	變數衡量方式與預期方向	89
表 4.3	敘述性統計與相關係數	93
表 4.4	迴歸分析結果	94

圖目錄

圖目

圖 2.1	交互作用在配適表達上可能遇到的限制	19
圖 2.2	權變觀點的演進	23
圖 2.3	統合分析漏斗圖	33
圖 3.1	動態能力與配適	46
圖 3.2	企業成長過程的觀念性架構	51
圖 3.3	G 企業草創初期的核心優勢與配適構型—(1996~1999)	60
圖 3.4	G 企業多核心優勢的配適構型—(2000~2004)	67
圖 4.1	研究架構	84



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

綜觀這幾十年來的管理文獻可以發現少有一個論點可以像權變觀點一樣，被廣泛的應用於許多領域，包含策略管理(e.g., Venkatraman and Camillus, 1984; Zott and Amit, 2008)與組織結構的設計(e.g., Chandler, 1962; Hamilton and Shergill, 1998)等。所謂權變觀點指的是『組織效能決定於組織的特徵與組織所處的情境是否配適(fit)，當兩者配適時則組織會產生較佳的績效』(Donaldson, 2001)，因此權變的主張即是依據不同的情境選擇不同的作法，而且彼此愈配適，績效愈好。然而這樣的主張隨著實證研究的進行不斷的受到質疑，因為實證上配適對績效影響一直沒有一個一致性的定論(mixed empirical support)，使得兩者的關係一直是一個待解的問題(Pennings, 1975; Schoonhoven, 1981; Venkatraman, 1989; Meilich, 2006; Peteraf and Reed, 2007)。至於這個問題之所以重要，以及問題如果沒有妥善的解決又可能產生哪些後果？則必須由配適在理論發展上扮演的角色談起。

文獻上將權變觀點視為是連結理論與實務現象的橋樑 (Venkatraman and Camillus, 1984)，因為許多理論必須透過配適的連結才能更貼切的解釋實務現象及其對績效的影響，例如：以交易成本理論解釋國際企業的進入策略，核心的論點為管理者必須依據外部環境及內部組織的特性，考量有限理性與投機主義的因素下，選擇一個交易成本最低的進入模式，而所謂交易成本最低的衡量準則，即在於該統治機制是否與外部環境及內部組織特性相互搭配，此處指的搭配即是配適的概念，因此透過權變觀點可以有效連結交易成本理論與進入模式的關連，解釋為何在不同的情境下，企業

何以會有不同的進入模式。而這樣的特性正是配適概念在理論與現象連結時的角色位置，也是權變觀點被視為是中階理論(Middle Range Theory)的理由(Venkatraman and Camillus, 1984)。因此，若無法針對『實證上配適(fit)對績效影響沒有一致性結果』的爭論提出合理解釋，勢必造成後續許多實證研究結果的偏誤，進而影響各領域中相關理論的發展。

文獻上探討配適對績效影響的研究，可以概分為兩大主軸：第一，由配適的本質著手探討配適對績效的影響(Schoonhoven, 1981; Venkatraman, 1989; Donaldson, 2001; Burton, Eriksen, Hakonsson, and Snow, 2006)，包含配適的定義、概念以及分析方法等，探討兩者的關係；第二，討論不同配適類型對績效的影響，以及探討組織如何達成配適狀態的過程(Miller, 1992; Siggelkow, 2002b)，這類的研究主要將組織的配適對象依據外部環境以及組織內部特徵區分為外部配適與內部配適兩類，探討組織追求不同類型的配適對績效的影響與組織如何達成配適的過程，大多屬於實證研究。

因此，要解答為何『實證上配適(fit)對績效影響沒有一致性結果』的質疑，這兩大主軸的文獻提供許多可行的指引與進一步探究的機會。舉例來說，對於第一個主軸而言，學者認為配適對績效關係不一致的原因，來自於配適概念定義不清楚(Nadler and Tushman, 1980; Schoonhoven, 1981; Pennings, 1987; Venkatraman, 1989; Donaldson, 2001)和分析方法缺乏共識(Schoonhoven, 1981; Drazin and Van de Ven, 1985; Venkatraman, 1989; Peteraf and Reed, 2007)，因此透過配適概念的界定與分析方法的釐清來解釋兩者關係不一致的現象，然而 Meilich (2006)認為配適與績效的質疑並沒有隨著這些觀點的提出而被有效的解決，因此仍有必要投入持續的關注。

至於主軸二，學者認為過去大多數的配適實證研究主要採用靜態的分析觀點，對於組織達成配適的動態過程著墨甚少(Zajac, Kraatz and Bresser,

2000; Siggelkow, 2001; 2002b)，因此一直以來研究上都將配適的過程視為是黑盒子，當然也就失去進一步瞭解配適如何影響績效的機會(Siggelkow, 2001; 2002b)。為了填補該缺口，近來開始有研究進行一系列的探討，有些採用質性個案探討方式(e.g. Siggelkow, 2001; 2002b)，有些則以實證的方式進行(e.g. Zajac et al., 2000)。在質性研究方面，通常將組織分解成幾個核心因子(core elements)，藉由不同時點的分析，觀察這些核心因子的變動和組合狀態，結果顯示組織追求配適的過程中，核心因子會因為環境的變動而有維持(coasting)、強化(thickening)、創造(patching)及刪除(trimming)四種狀態，因此透過核心因子的變動與重組方式可以了解組織如何達成配適的過程(Siggelkow, 2002b)；至於實證方面，則採用策略變革的觀點解釋動態配適與績效的關係(Zajac et al., 2000)。此外，這些研究同時也點出未來研究可以進一步探討的議題，包含組織該在何時進行配適狀態的調整、組織該培養哪些能力以因應環境的變動，以及組織如何在不同配適類型間進行轉換(Miller, 1992; Zajac et al., 2000)。

透過上述針對兩大配適主軸的回顧與討論，發現縱使不同的配適主軸皆已累積相當的研究成果，卻也存在一些待解的疑問，包含：(1)為何配適對績效影響的實證結果不一致；(2)如何描述企業追求配適的過程，克服權變理論過於靜態的疑慮；而這正是本研究試圖切入的地方。因此透過本論文的進行可使學術界對於配適觀點有更深入的瞭解，並可對實務界在追求配適時，有更多的啟發。

第二節 研究目的與研究問題

由於過去有關權變觀點的探討，甚少針對「為何實證上會存在許多不一致結果」以及「缺乏動態觀點描述企業如何追求配適的過程」進行探討，而形成了一個亟待研究的缺口。因此，本論文提出三個主要的研究議題，分別從不同面向探討配適，希望對於「配適與績效」之間的關係有所貢獻。以下說明各研究議題的主要內涵：

(一) 研究一：哪些因素干擾實證上配適對績效的影響？－應用 Venkatraman 的論點

雖然權變觀點主張配適會為組織帶來正向的績效，然而時至今日實證上卻依舊存在不一致的結論(Peteraf and Reed, 2007; Meilich, 2006)，因此【研究一】期望以過去的文獻為基礎，透過系統性的整理各年代權變觀點的演進與變化，以了解過去文獻對於此一議題的解決方法有哪些？此外，研究中也將提出相關假說，藉由統合分析(Meta-analysis)回答配適與績效的關係，以及尋找干擾實證結果的影響因素。簡言之，研究問題有以下兩點：

1. 配適與績效關係為何？
2. 哪些因素會干擾配適與績效關係的實證結果？

(二) 研究二：動態能力觀點下的企業成長過程－配適的建構與轉換

在第一個研究中，本論文透過統合分析結果發現研究設計(例如：配適的分析方法、衡量配適的變數個數以及配適與績效的衡量時間點是否採用時間落遲)是影響實證結果不一致的原因。但是，我們仍舊無法了解實際上企業如何追求配適、配適對企業產生哪些誘因、以及追求配適對企業間的競爭帶來哪些實質的幫助。

此外，前言中也提及配適的研究應該採用動態觀點詮釋，文獻上雖然已有研究探討動態的配適過程，但仍屬少數，且缺乏理論的依據(Zajac et al., 2000)，近年來動態能力(dynamic capabilities)觀點的提出，正好為靜態的權變觀點帶來一個動態配適的理論基礎，因此【研究二】將透過個案分析的方式，探討追求配適對企業產生的影響為何，瞭解企業成長過程中，創業家如何因應環境的特性結合內部有限的資源與能力，建構初步的配適構型，爾後企業又是如何運用餘裕資源與管理能力轉換原先的配適構型，追求持續的成長。因此，在【研究二】部分，提出以下兩個研究問題：

1. 企業如何在資源有限的情形下，建立配適構型？這類的配適構型又有哪些特徵？
2. 隨著企業的成長，配適構型如何調整與轉換？為何配適構型能夠產生競爭優勢？

透過【研究二】，本論文得到企業建構配適構型的基礎，在於企業內部必須先擁有價值的核心優勢(例如：生產、研發)，爾後隨著配適構型的建立，企業將逐漸累積餘裕資源(例如：現金、技術能力、管理能力等)，而餘裕資源的出現讓創業家有尋求擴張的誘因，而配適的構型會在企業的擴張過程中逐步的變化與調整。然而，研究到此，本論文出現一個新的疑問，既然餘裕資源對於企業追求配適與成長扮演重要的角色，「為何文獻上對於餘裕資源的效果卻存有不同的主張(e.g., Tan and Peng, 2003)」。為了尋求這個問題的解答，因此再進行研究三。

(三) 研究三：餘裕資源、程序績效與企業成長—配適概念的應用

在上一個研究中，本論文發現餘裕資源在企業追求配適與持續成長的過程中扮演關鍵的角色，然而文獻上對於餘裕資源的效果卻存在不同主張，因此本論文進一步針對餘裕資源的效果進行探討，並提出以下兩個研

究問題：

1. 餘裕資源使用效率(策略配適/餘裕資源)受哪些因素影響？
2. 餘裕資源使用效率(策略配適/餘裕資源)對企業成長的影響為何？

此外，由於本論文主要針對配適對績效沒有一致性定論的質疑進行探討，因此【研究三】除了回答上述兩項研究問題之外，另一個目的則希望接續【研究一】在方法上的建議進行實證分析，重新檢驗配適與績效的關係。

經過這三個研究，本論文透過不同面向探討配適與績效的關係，不僅可以在理論層次上對於配適的本質有進一步的了解，在實證上也能夠提供未來相關研究在針對配適議題的探討時，關於配適衡量方法選擇上具體的建議。此外，在實務的管理意涵部分，本論文【研究二】與【研究三】的研究結論，可以作為企業在配適建構與使用餘裕資源時的具體建議。

第三節 全文內容概述

為了探討文獻上配適對績效沒有一致性結論的質疑，本研究在程序上將分成以下幾個步驟完成。在第一章之後，本論文將依以下方式呈現：

首先，第二章，針對【研究一】，本研究將透過權變理論的回顧，探討不同年代對於配適與績效關係的主張，以瞭解本研究議題的可行性與價值，並透過統合分析探討配適衡量方法是否是造成研究結論不一致的原因。其次，第三章，為【研究二】的部分，將採用動態能力觀點解釋企業成長的過程，探討追求配適對企業的影響為何，為求深入瞭解研究內涵，將透過個案深入訪談的方式，依據個案資料結合動態能力觀點與企業成長理論，建立描述企業成長過程中追求動態配適的理論架構，並提出初步的研究架構與發現。最後，第四章，【研究三】的部分，則透過實證分析，重新驗證配適與績效的關係，並且探討企業如何有效發揮餘裕資源的效果。

第五章則為本論文的整體結論，除了簡要說明三個研究的主要結論外，亦將說明本論文對於理論與實務的貢獻，並提出研究限制與未來研究建議。

第二章 哪些因素干擾實證上配適對績效的影響？

一 應用 Venkatraman 的論點

探討配適對績效關係的重要性已於第一章指出，本章首先就理論層次與績效意涵上做說明。

首先在理論層次上，根據 Venkatraman and Camillus (1984)對於權變觀點的探討可知，作者將權變觀點視為中階理論(middle range theory)，然而中階理論的定義又是什麼，在理論上的定位為何？Merton(1968)的意見也許可以提供一些解釋，所謂中階理論並非基礎理論(grand theories)，而是可以用來衍生足以解釋所有社會現象的因果假設(hypotheses)或是一些系統性的假說(assumptions)，而這些功能有助於基礎理論的發展。因此，Stinchombe(1968)認為，中階理論的主要功能在於將衍生於實務現象的實證敘述(empirical statements)轉化為有助於理論建立的理論敘述(theoretical statements)，這正是權變觀點在理論建構上的角色。由此可知，當權變觀點在實證過程中遭遇問題時，必然造成許多基礎理論在實務驗證上的限制，進而阻礙理論的發展。

其次在管理意涵方面，對於權變觀點而言，核心的概念為『配適』，亦即組織因子與權變因子是否能達成一致的狀態(Nadler and Tushman, 1980)；舉例來說，『結構權變理論(structural contingency theory)』主張組織結構與策略相互搭配，而搭配的狀態則稱為『配適』(Donaldson, 2001)。然而配適對組織為什麼重要？因為根據權變觀點，當組織達成配適的狀態會帶來較高的績效(Lawrence and Lorsch, 1967; Pennings, 1992; Peteraf and Reed, 2007)，而這樣的思維正好符合策略管理的核心價值觀，所以在策略、組織以及管理相關領域中，皆以該論點作為研究的主軸，例如：Hamilton

and Shergill (1992)以策略與組織結構為議題探討兩者配適對績效的影響關係。此外配適對績效具有指導與預測的作用，所以在許多規範性研究(normative approach)上，大多透過配適概念作為對績效意涵的闡述。由此可知，權變觀點在管理領域中有其重要性。

綜觀權變觀點從 1960 年發源以來的相關研究，可以發現權變觀點一直存在一個爭議，亦即配適與績效的關係在實證上，為何總是無法如理論所言，有『組織愈配適則績效愈好』的關係 (Peteraf and Reed, 2007; Meilich, 2006; Pennings, 1992)。而這樣的現象究竟是哪些因素造成的呢？以下將透過文獻整理的方式呈現各年代對於配適概念的質疑，及其提出的解決方式，最後歸納出可能的影響因素。

第一節 文獻回顧與評述

一、60、70 年代：權變觀點的源起與興盛

權變觀點源起於 60 年代(Donaldson, 1995; Hitt, Boyd and Li, 2004)，當時由於環境因素對企業營運的影響日趨顯著，使得管理典範逐漸由封閉系統(closed systems)轉為開放系統觀點(open system)，因此不論在學術領域或實務上都必須開始思考環境變化對組織造成的影響，以及如何設計一個有效的管理流程，例如：Lawrence and Lorsch(1967, 1969)的 *Organization and Environment* 與 Thompson(1967)的 *Organization in Action* 兩本著作，內容中皆導入權變觀點探討組織與環境的關係；因此一般認為 1967 年是權變觀點成為管理領域主流思想的分水嶺(Pfeffer, 1997; Donaldson, 1995; Hitt, Boyd and Li, 2004)，而『配適』的概念也在這期間被提出來。爾後諸多的研究遂開始採用配適概念進行實證探討，例如：探討組織結構與策略執行的關係(Galbraith, 1973; Galbraith and Nathanson, 1978)；另外，在實務運用

上也可以看到權變的主張，例如：麥肯錫顧問公司提出 7S 架構，提供實務建議。

然而隨著大量實證研究的進行，對於配適的定義與描述也越來越多元，這點可以從當時採用的詞彙得到驗證，例如：“appropriate for”(Thompson, 1967)、“conform”(Woodward, 1965)、“consistent with”(Lawrence and Lorsch, 1969)、“congruence”(Perrow, 1970)、“fit”(Perrow, 1970)、“aligned”(Khandwalla, 1974)、“coalignment”(Lawrence, 1975)以及“match”(Tushman, 1978)等，都是當時形容配適的用詞。另外，衡量配適的分析方法也有同樣的現象，從採用實務現象進行詮釋的描述法(Burns and Stalker, 1961)，到統計圖表與資料蒐集但缺乏顯著性檢定(Woodward, 1965; Mhor, 1971)，演變成變異數分析(Pennings, 1975)及後來的相關分析或迴歸分析(Khandwalla, 1974)。

由於用詞的差異，造成定義上缺乏統一的共識，連帶使得分析方法也隨之不斷的演變，因此學者認為配適缺乏完整且清楚的定義，以及過於多元的分析方法，都是導致當時實證結果不一致的原因(Schoohnoven, 1981; Venkatraman, 1989)。在這樣的思維下，遂開啟 80 年代對於配適概念的一連串質疑與爭論，例如：配適的定義為何？(e.g. Nadler and Tushman, 1980; Pennings, 1987; Venkatraman, 1989)、如何利用配適概念建構理論？(e.g. Fry and Smith, 1987)、分析配適的方法有哪些？(e.g. Venkatraman, 1989)，而學者也希望透過這些問題的討論，解釋為何配適與績效關係在實證上缺乏一致性定論的原因(Schoohnoven, 1981; Drazin and Van de Ven, 1985; Venkatraman, 1989)。

小結：如前所述，權變觀點起源於 1960 年，並影響 60 以及 70 年代諸多實證研究的走向，而權變觀點的核心概念『配適(fit)』也在此時被提

出，使得研究者得去探討『配適』這個模糊的概念 (Hitt, Boyd and Li, 2004)。然而在發展初期由於缺乏配適概念的明確定義，因此實證上對於配適的探討並沒有一個統一的用詞與分析方法，而這些因素都是造成實證結果不一致的原因。

上述的現象基本上遵循 Short, Payne and Ketchen(2008)對理論發展的看法，作者認為一個理論發展初期通常會遇到定義界定和用詞混淆的狀況，因此一個理論要能持續發展，必須得釐清這些混淆的詞彙與定義。而 80 年代為了解決這些分歧，學者提出了不同的解決之道。

二、80 年代對於權變觀點的質疑與解決方式

70 年代對於權變觀點的認知來自兩個假設(Galbraith, 1973)，其一為企業經營的情境中並不存在最佳的形式，其二為企業經營在不同的情境下，會有不同的效果；因此權變的主張即是依據不同的情境選擇不同的作法，而且情境與作法彼此愈配適，績效愈好，然而究竟什麼是配適？為何配適會產生高績效？70 年代的實證研究卻很少解釋。

到了 80 年代，學者們為了解決這些問題，以提供一個合理的解釋，說明為何實證上配適對績效沒有一致性的結果，因此展開一系列的探討，包含配適的定義為何(Schoonhoven, 1981; Fry and Smith, 1987)？哪些可行的分析方法可以用來衡量配適(Venkatraman, 1989; Drazin and Van de Ven, 1985)？以及雙變數觀點的配適是否足以解釋配適對績效的關係(Gresov, 1989)？以下分別針對這些議題進行說明。

1. 配適的定義為何？

相關研究指出由於配適缺乏明確的定義，造成研究上無法界定何謂配適，使得配適在表達上產生各種不同的形式(Schoonhoven, 1981; Drazin and

Van de Ven, 1985), 舉例來說, 當配適的定義為“aligned with”、“consonant with”、“fit”以及“be appropriate for”等用語時, 通常是指變數間的交乘關係因此適合採用迴歸的交互作用($Y = (X_1X_2)$)作為配適的表示; 然而當配適的定義指的是“matching”時, 指的卻是變數間的差距, 因此採用距離 (deviations) 的大小($Y = \frac{(1)^2}{|X_1 - X_2|}$)表達配適的程度(Schoohnoven, 1981), 所以不同的配適定義, 背後隱含意義並不相同, 分析分法也不同。

然而究竟要如何定義配適呢? 文獻上最早有共識的看法是, 採用一致性 (congruence) 與交互作用 (interaction) 的概念來定義配適 (Nadler and Tushman, 1980; Schoohnoven, 1981; Fry and Smith 1987; Pennings, 1987), 所謂的一致性指的是『一項組成要素的需求、目標和結構與另一項組成要素的需求、目標和結構達到一致性的程度』(Nadler and Tushman, 1980, p. 45); 而交互作用則是將配適視為交乘項 (interaction term), 認為配適要描述的是權變因子 (e.g., 環境) 與組織因子 (e.g., 組織結構、技術) 兩者彼此的影響關係, 因此可以採用交互作用來定義配適 (Pennings, 1987, p.225)。而上述的看法即是當時為了解決配適缺乏定義, 提出的主張以及解決之道。

2. 探討配適有哪些可行的分析方法?

至於配適的分析方法大多依循配適的定義而來, 前述提及 70 年代的配適研究, 大部分採用“aligned with”、“consonant with”、以及“be appropriate for”等用詞表示兩個變數的關係藉此定義配適, 因此一般認為透過變數的交乘關係可以描述變數間的配適對績效的影響, 所以實證研究通常採用迴歸模型的交互項作為配適探討的分析方法 (Namboodiri, Carter, and Blalock, 1975, p109)。

然而以迴歸模型的交乘項來表達配適, 似乎過於狹隘且無法涵蓋完整的配適概念, 因此開始有研究主張衡量配適可以採用不同的方法, 舉例來

說，Drazin and Van de Ven(1985)認為隨著權變觀點的發展，配適至少有三種分析方法，分別為選擇分析法(selection approaches)、交乘法(interaction approaches)以及系統分析法(systems approaches)，而每一種配適方法都有其適用情境、理論意涵以及對應的分析方法，其中(1)選擇分析法：純粹以探討權變因子與組織因子間的關係為主，並不討論對組織績效的影響，主要精神在驗證環境變數與結構變數間可能存在的關係，因此可以採用相關係數或迴歸係數來表示。(2)交乘法：認為組織績效來自於權變因子與組織因子的交互作用，所以交互項變數對組織績效之影響在 MANOVA 或迴歸模型(regression)的檢定中必須是顯著的，以此來驗證配適的存在。(3)系統分析法：認為配適來自於權變因子、組織因子與績效間的一致性，因此高績效樣本群在某個特性情境下應該存在一個理想的配適型態，若是越偏離此一理想型態，績效就會越差，而偏離的原因則來自於各個因子與理想值的不一致。由此可知探討配適的分析方法，在 Drazin and Van de Ven(1985)的主張中可以初步劃分成三大類。

在上述分類出現後，Venkatraman(1989)進一步針對策略管理領域內相關的配適研究進行整理，利用(1)理論關係明確程度，亦即配適函數形式的明確程度；與(2)配適概念對特定準則變數的依附程度，將配適區分為六種不同概念的分類架構，分別為中介模型(fit as mediation)、調節模型(fit as moderation)、配合模型(fit as matching)、型態模型(fit as gestalts)、構型離差模型(fit as profile deviation)以及共變異模型(fit as covariation)。其中中介模型(fit as mediation)對於配適與否主要以是否具有中介(intervention)效果來判定，可以利用路徑分析來驗證；調節模型(fit as moderation)認為配適呈現的是兩變數間的交互作用對績效變數會產生顯著影響，因此可以透過調節迴歸分析法(moderated regression analysis, MRA)與子群分析法(subgroup analysis)進行分析；在配合模型(fit as matching)的觀點中，配適與

否的判定主要來自理論建議，且根據理論推導變數間的關係，因此並不涉及對績效的探討，然而 Venkatraman (1989) 認為兩變數間是否配合仍可利用其對績效的影響來進行驗證，所以就配合模型觀點而言，強調的是兩變數間的相互配合程度，而研究者若要知道變數的組合搭配是否可改善績效，則必須於事後進一步納入績效變數進行檢定，主要的驗證方法為離差分析法(deviation score analysis)、殘差分析(residual analysis)與變異數分析(ANVOA)；共變異模型(fit as covariation)在於探討一組經由理論衍生的變數呈現的內部一致性現象對績效的影響，因此可將配適定義為『搭配性(coalignment)』，並將搭配性視為隱藏構念(latent construct)，所以可以利用權變因子與組織因子的因素萃取尋找構面背後的因素，再進一步探討該共同因素對績效的影響，主要的分析方法為二階因素分析(second-order factor analysis)；在構型離差模型(fit as profile deviation)方面，首先假設變數間有一理想型態存在，愈是偏離此理想型者會導致較低的績效，一般採用歐幾里德距離法 (Euclidean distance) 衡量各構面值與理想值間的距離，若距離愈大表示愈不配適，則組織績效愈差，因此距離與績效間的相關性應為負相關，藉此描述配適的存在；形態模型(fit as gestalts)係指研究變數間達成一致性的程度，然而此一致性只代表變數間暫時性的平衡關係，意即此關係結構隨時會因為變數間構面值的不同而有所改變，進而產生另一種新的平衡關係，驗證方法為集群分析。

由此可知，研究上探討配適的分析方法，經由 Drazin and Van de Ven(1985)以及 Venkatraman(1989)的分類與整理後，基本上已經解決長久以來的分歧。

3. 雙變數觀點的配適是否足以解釋配適對績效的關係？

前面提到 70、80 年代的權變學者大多採用交乘項來表示配適，並且

透過迴歸模型探討配適對績效的影響，因此變數個數的選擇，大多以雙變數為主。然而企業追求配適的實際狀況通常更為複雜，所以若用雙變數作為描繪配適，不僅無法描繪完整的配適現象，也容易產生不一致的結論(Ginsberg and Venkatraman, 1985; Gresov, 1989)。所以研究中若能採用多權變因子(multiple-contingencies approach)描繪配適現象，將助於解釋單一權變因子(simple approach)無法說明的現象，因為多因子觀點不僅可以涵蓋互補與替代的關係，也可以變數間的衝突效果(Gresov, 1989)，所以一個合宜的權變架構應該是採行系統模型(systems model)，完整納入不同面向的影響效果(Hofer, 1983)，如此才能掌握配適對績效的影響。

小結：Short, Payne and Ketchen(2008)認為理論發展初期通常會遇到定義界定以及詞彙混淆的狀況，因此理論若要持續發展，必須得解決詞彙混淆以及定義不明確的狀況。透過 80 年代的回顧，可以發現本時期的研究確實朝這個方向前進，所以不論在配適的定義和衡量方法上，都已經有共同的分類架構，並期盼透過這些分類架構解決配適對績效影響的不一致現象。

雖然本時期經過學術上的努力，在配適的定義以及分析方法上已有共同的解決之道，然而本時期仍舊存在一些爭議與待解的問題，舉例來說，雖然研究上認為可以採用一致性的概念定義配適，但是對於配適是否會產生高績效卻有截然不同的看法，例如：Nadler and Tushman (1980)與Pennings (1987)認為權變因子與組織因子達成一致性可以產生高績效；但Fry and Smith(1987)卻不這麼認為，Fry and Smith 主張一致性僅能表示配適的狀態，並不意味著一定會有高績效。此外，本時期也提出了一些新的觀點試圖解釋配適對績效的影響關係，例如：非線性的主張，Schoonhoven(1981)認為必須注意變數的非線性本質，如此才能不受線性模型的影響而曲解研究結果；主張應該採用多元配適的觀點詮釋配適的效果

(Gresov, 1989)。而這些新的論點不僅解釋了配適與績效影響不一致的原因，同時也影響 90 年代實證研究的走向，以及對於權變觀點認知的轉變。

三、90 年代對於權變觀點的質疑與解決方式

由於 80 年代對於配適概念的定義以及分析方法都有清楚的界定與共識，因此進入 90 年代大部分的實證研究都能延續這些共識，探討配適與績效的關係。例如：Newman and Nollen (1996)採用配合模型(fit as matching)探討國家文化與管理活動兩者配適對績效的影響，Venkatraman and Prescott (1990)採用構型離差模型(fit as profile deviation)探討環境與策略配適對績效的影響。

另外，本時期也同時承續 80 年代對於配適的主張並進行延伸，舉例來說，80 年代提出以多元配適的觀點替代傳統二因子的配適觀點(Gresov, 1989)，因此到了 90 年代，開始主張應該採用整體性的論點(Holistic perspective)，透過多元變數的方式描述事物複雜的本質，彌補過去以雙因子簡約觀點(Reductionistic perspective)的不足 (Venkatraman and Prescott, 1990)。

此外，80 年代的多元配適觀點也開啟 90 年代對於構型理論的重視 (Meyer, Tsui and Hinings, 1993)。構型理論認為傳統權變觀點採用簡約(reductionism)的觀點，以簡單的線性因果關係探討社會群體的行為，無法說明現實世界中變數間交互影響的特質；因此構型觀點認為事物間的關係必須採用整體性(holistic stance)的角度進行瞭解，而所謂的構型指的是『由不同概念所組成的多構面群(Multidimensional constellation)』(Meyer et al., 1993, p. 1175)，所以構型理論強調變數間的多元關係與效果，例如：非線性關係與綜效，而這些效果都是傳統二元因子的權變觀點無法呈現的；另外，構型理論的諸多主張也與傳統權變觀點有所差異，舉例來說，構型理

論強調殊途同歸性(equifinality)的概念，認為成功的方式並非唯一，亦即能達到高績效組合的元素型態並非僅有一種途徑，組織內存在許多同樣可達到高績效的多種元素組合形態(Doty, Glick, and Huber, 1993; Meyer, Tsui, and Hinings, 1993; Drazin and Van de Ven, 1985)，而這樣的主張正好提供權變觀點無法解釋為何在特定情境下可以有一種以上的途徑達成配適的現象，因此構型理論將權變觀點視為是一種特例。

與傳統權變觀點背道而行，因為權變觀點主張面對不同的情境成功的方式僅有一種，也就是配適的概念(Galbraith, 1973)。

構型理論在本時期的盛行，也可以由眾多的構型研究得到驗證，例如：Doty, Glick and Huber(1993)透過殊途同歸性的概念檢驗 Mintzberg(1983)與 Miles and Snow(1978)建立的構型理論；Ward, Bickford, Leong(1996)透過文獻回顧，發展以製造策略、事業策略、環境和組織結構為主的策略構型；Birkinshaw and Morrison(1995)則以國際企業為議題，建構以環境、國際策略、組織結構為主的國企策略構型。可見構型理論在本時期除了承續 80 年代對於多元配適的主張，同時也影響本時期的研究方向。

小結：透過上述的介紹可知，90 年代對於配適的探討存在兩股潮流，其一為依循 80 年代對於配適的共識進行一系列的實證研究；其二為針對既有配適觀點的不足與限制提出新的主張(例如：構型理論)，企圖透過新的論點彌補傳統權變觀點的不足以求完整詮釋實務現象。總括而言，本時期對於配適與績效關係的質疑，主要是透過構型的觀點提供解釋，並認為傳統主張不同的情境下僅能有一種成功方式的配適概念，會不當扭曲現實社會中真正的現象(Meyer, Tsui, and Hinings, 1993)。

四、2000 年之後對於權變觀點的質疑與解決方式

近年來的實證研究顯示，配適對績效的影響仍舊沒有一致性的結論，例如：Child, Chung, and Davies(2003)採用自然天擇(natural selection)、策略選擇(strategic choice)與權變理論(contingency theories)三種架構探討環境、策略活動與組織三者配適對績效的影響關係，研究結果顯示權變觀點主張的配適概念並無法獲得證實，作者認為解決方法之一，在於發展新的分析方法進行配適與績效關係的驗證。所以 2000 年以來，學者為了回答配適與績效關係的質疑，遂又開啟了一連串對於該問題的討論。以下分別針對各研究的主要論點提出說明。

1. 配適分析方法的質疑

儘管在 80 年代就已出現相關的文章，針對配適的分析方法進行系統性的分類與整理(e.g. Drazin and Van de Ven, 1985; Venkatraman, 1989)，但是近年來仍有研究指出分析方法是造成配適對績效影響結果不一致的主因(Meilich, 2006; Parker and Witteloostuijn, 2010)，舉例來說，Meilich(2006)認為儘管 Venkatraman(1989)針對配適的分析方法提出清楚的分類與整理，然而實證上仍會遇到配適概念界定不清的現象，因此提出多項式迴歸(Polynomial regression)，取代傳統的分析方式(e.g. 交乘法、離差法)，避免因為配適概念的混淆與方法選用的錯誤，造成實證結果的偏誤。

此外，相關研究也認為以迴歸交互作用的形式，探討配適與績效的關係並無法呈現配適對績效真正的影響效果(e.g., Donaldson, 2001)。因為根據配適的原始定義可知，配適指的是組織因子與權變因子達到既定水準時會產生最佳的績效(Nadler and Tushman, 1980; Pennings, 1987)，然而迴歸的交互項不僅無法呈現這樣的關係，還可能造成不當的扭曲(Donaldson, 2001)。舉例來說，假設組織因子與權變因子都可以透過數字表達，根據配適的定

義可知，當組織因子(e.g. 結構)與權變因子位於相同水準時(1*1、2*2、3*3、...)時，會產生該水準下的最佳績效(1、4、9、...)，也就是配適的狀態，然而這樣的現象在迴歸模型的交乘項中，卻會因為交互作用的相乘效果而不當的擴大，使得不配適的績效反而比配適的績效高，例如：(1*2、2*3、3*5、...)為組織因子與權變因子所處的狀況，因此根據定義可知組織並未達配適的狀態，所以績效必須低於當兩因子位於相同水準時(1*1、2*2、3*3)的績效表現(1、4、9)，然而在迴歸的交乘項中不但無法呈現，反而會因為交乘作用而擴大為(2、6、15)，大於原先的績效(如圖 1.1 所示)，而這就是採用交乘法驗證配適對績效影響最大的問題。

由此可知本時期為解決配適實證結論的不一致，領域中的研究者又開始回過頭來反思過去既有方法的缺失，並且嘗試提出新的方法解決既有方法的不足(例如：Meilich(2006)提出多項式迴歸；Parker and Witteloostuijn (2010)提出多構面配適估計法)。

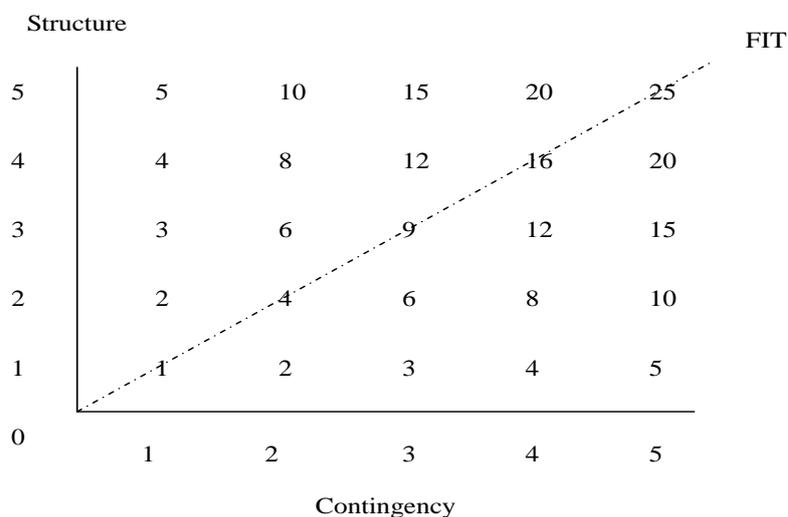


圖 2.1：交互作用在配適表達上可能遇到的限制¹

¹ 參考自 Donaldson (2001)

2. 對配適定義的質疑與釐清

前述提及 80 年代主張採用『一致性』的概念定義配適，然而 80 的學者對於一致性是否能帶來高績效表現，則呈現兩種的看法，一派主張組織達成一致性可以產生好的績效(Nadler and Tushman, 1980; Pennings, 1987)；另一派則認為一致性雖然可以用來定義配適，但是一致性與績效的關係仍須視一致性所處的情境而定，才能判定最終的績效表現，因此一致性與績效並不必然會有高績效，而應該包含正向、負向與曲線三種關係(Fry and Smith, 1987: 123)。

面對 80 年代遺留的爭論，近來的研究則對此提出界定，認為一致性有不同的績效表現的論點(e.g., Fry and Smith, 1987)並不恰當，因為當組織達成一致性的狀態卻沒有產生高績效並不稱為配適(Donaldson, 2001)。當然面對這一主觀認定的問題，Donaldson(2001: 189)同時也認為必須透過後續的實證研究予以探討，才能提供合理的解釋。

3. 配適對績效的影響是否為對稱(symmetry)、等績效(fit as iso-performance)的質疑

前述提及 80 年代學者對於配適與績效的關係是否恆正提出質疑，顯示 80 年代就開始有研究探討『配適對績效關係為何？』此一本質上的問題。而該疑問演變到近年來，逐漸有研究針對上述配適本質的問題嘗試提出解釋，並且進一步將問題重新定義為，『配適與績效的影響是否為恆等(constant)，且彼此對稱(symmetry)?』(Burton, Eriksen, Hakonsson, and Snow, 2006: 157; Donaldson, 2001: 263; Zajac, et al., 2000: 439, 450)。

首先，根據策略變革的觀點可知，組織在變革的過程中，由於經理人有限理性的影響，因此常常無法判定最佳的變革時機、以及變革所需的強度，所以會發生過度變革(excessive change)以及變革不足(insufficient

change)的現象，這些現象在實務上對績效造成的影響並不會相同(Zajac et al., 2000)。因此對於配適而言，組織追求配適的狀態常常也會因為經理人無法具體判斷何謂最適的狀態，而產生過度配適與不足配適的現象(Donaldson, 2001)。對於這些過與不及的配適現象，傳統的權變觀點並未清楚的界定與說明，使得配適對績效的影響始終被假定是恆等且對稱，亦即過度配適與不足配適對績效的影響是相同的。因此為了驗證配適對績效存在不對稱現象(asymmetry)，Zajac et al.(2000)以美國儲蓄機構的策略變革為例，證實過度配適與不足配適對績效的影響確實不同。

其次，傳統權變觀點主張不論權變因子的影響為何，只要組織能達到配適的狀態，則不論何種層次(簡單或複雜)的配適對績效的影響都是相同的，Donaldson(2001)稱之為配適的等績效現象(fit as is-performance)。然而這並不符合實際的現象，因為經由實務現象的觀察可知，組織隨時隨地都在追求不論是規模或核心能力等等的成長，而組織面臨這些成長過程勢必會造成組織所處情境的變化，使得原本權變因子與組織因子間的配適狀態產生變化，因此假若在不同水準下，權變因子與組織因子的配適狀態對績效的影響仍舊呈現等績效現象，則組織不可能有誘因改變目前所處的配適狀態，以追求持續的成長，所以配適與績效的關係必須是不等績效(fit as hetero-performance)，如此才能說明為何組織會不斷的追求成長，並願意打破既有的配適狀態以追求更高層次的配適水準(Donaldson, 2001)。而這些正是 2000 年以來學者重新探討配適的本質後，對於配適與績效關係，提出的解釋方式。

4. 對於完整配適(full fit)的質疑

傳統權變觀點假定管理者為完全理性，因此能夠依據不同的情境精準的判斷最佳的配適條件、水準為何，而這樣的配適狀態稱為『完整配適(full

fit)』(Donaldson, 2001)，然而實際的現象卻是管理者受制於有限理性等因素的影響，造成組織會在『完整配適』狀態附近出現過(overshooting)與不及(undershooting)的偏移，所以組織追求配適的過程只能達到滿意解，而非傳統認知的最佳解，這樣的狀態稱為『准配適(quasi-fit)』(Donaldson, 2001: 257-272)。

類似的觀點在 Dow(2006: 215)的研究也曾提及。所以實證研究採用完整配適的概念，探討配適對績效的影響並不合理，而這可能也是造成結果不一致的原因之一，然而可惜的是雖然文獻上提及准配適的概念，但至今仍無具體的衡量方式，仍舊停留在概念層次的闡述。

小結：配適概念從 60 年代起源至今，不論各年代對於配適的觀點提出的論點為何，核心的議題始終圍繞著『解釋為何配適對績效的影響，在實證上會有不一致的結果？』。儘管各年代學者對此提出不同的主張，然而不一致的現象並沒有隨之解決。因為近年來的研究依舊針對這個既有的質疑與爭議，提出可行的解決辦法。例如：提出多項式迴歸分析法(Meilich, 2006)，多構面配適估計法(Parker and Witteloostuijn, 2010)解決傳統分析方法的限制，提出配適的不等績效現象(Donaldson, 2001)、配適對績效影響的不對稱性(Burton et al., 2006; Zajac et al., 2000)來解釋傳統權變觀點的缺失。

上述的論點除了凸顯配適議題的重要性之外，也表達出針對既有文獻進行整理的必要性，而這正是本研究努力的方向，希望透過文獻的整理與回顧，一方面提供完整的脈絡走向，另一方面期望能夠釐清一些混淆的觀念，並提供一個正確詮釋配適的想法。本研究將各年代的主要文獻進行篩選整理(如表 1.1)，並將權變觀點的演進整理成圖(如圖 1.2)，藉此呈現各年代的主要論點與整體的脈絡。



圖 2.2 權變觀點的演進

表 2.1 配適主要文獻整理

作者	題目	配適概念或方法	實證與否	主要論點或研究結論
Schoonhoven (1981)	Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency “Theory”	概念與方法	Yes	說明傳統配適研究常犯的五個問題，並以 Galbraith(1973)的研究架構重新驗證，藉此說明五個問題的重要性。
Venkatraman and Camillus (1984)	Exploring the Concept of Fit in Strategic Management	概念	No	針對策略領域各學派的配適概念進行分類。
Ginsberg and Venkatraman (1985)	Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research	概念與方法	No	提出兩層次架構，回顧策略領域中權變觀點的實證研究，並認為應該採用系統觀點作為權變理論的探討。
Van de Ven and Drazin (1985)	The Concept of Fit in Contingency Theory	概念與方法	Yes	提出三種配適的分析方法。
Fry and Smith (1987)	Congruence, Contingency, and Theory Building	概念	No	說明權變理論在理論建構方面應該注意的地方。
Venkatraman (1989)	The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence	概念與方法	No	提出六種配適的分析方法。
Gresov (1989)	Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies	概念	Yes	提出以多元配適的觀點，解釋配適與不配適的現象。
Meyer, Tsui and Hinings (1993)	Configurational Approach to Organizational Analysis	概念	No	提出以構型理論作為配適的探討。
Milgrom and Roberts (1995)	Complementarities and fit –Strategy, structure, and organizational change in manufacturing	概念	No	採用經濟學互補的觀點說明配適的概念。
Donaldson(2001)	The Contingency Theory of Organizations	概念與方法	No	提出新權變理論(neo-contingency theory)觀點，彌補傳統結構情境理論的不足。
Meilich (2006)	Bivariate Models of Fit in Contingency Theory-Critique and a Polynomial Regression Alternative	方法	Yes	提出多項式迴歸(Polynomial regression)作為雙因子的配適分析方法。
Burton, Eriksen, Hakonsson, and Snow (2006)	Organization Design- the evolving state-of-the-art	概念與方法	No	探討組織因子與環境因子等的配適概念。
Parker and Witteloostuijn (2010)	A General Framework for Estimating Multidimensional Contingency Fit	概念與方法	No	提出多元構面分析法，以捕捉不同層次的配適現象。

第二節 假說推論

經由文獻回顧可知，實證上配適對績效影響沒有一致性結果的質疑，是開啟一連串研究的起源。而前述文獻也提及造成結果不一致的原因，主要來自於配適概念的定義、配適的分析方法、以及是否採用多元觀點探討配適等等的因素。因此本研究認為若要根本解決此項質疑，應該回歸最基本的討論，也就是釐清何謂配適。對此本研究目的不在於提出新的配適定義，而是希望追本溯源把既有的定義釐清，界定究竟配適指的是什麼，以及何種定義衍生出來的方法對實證研究結果所造成的偏誤最少，因此以下嘗試透過三個假說推導來說明。

一、由不同定義衍生之分析方法對實證產生的干擾效果

根據前述的探討可知，配適的概念在 80 年代為了解決定義混淆的現象，因此學者提出，以『交互作用』與『一致性』作為配適概念的定義(Nadler and Tushman, 1980; Schoohnoven, 1981; Fry and Smith 1987; Pennings, 1987)。衍生而來的分析方法就是交乘項(interaction approach)與距離(profile deviation)的衡量方式，因為『交互關係』強調的是權變因子與組織因子相互影響後對於績效的影響，所以迴歸模型交乘項就成為一種最直接的衡量方式；另外『一致性』的概念強調的是權變因子與組織因子達成一致性的程度，所以距離的表示就成為最貼切的衡量。

然而配適的概念究竟該以交互作用或是一致性的概念表示，經由前述文獻探討可知，採用交互作用表示的配適，會因為交乘項而不當擴大配適對績效的效果，因而容易造成實證結果的偏誤(Donaldson, 2001)；反之，一致性的概念呈現的是權變因子與組織因子兩者搭配的狀態，因此透過距離的方式呈現兩者配適的狀態，顯然是一個比較合適的表達方式，因為透

過距離的衡量可以清楚呈現組織因子需要改變多少才能符合權變因子的需求狀況，所以不容易因為配適衡量的偏誤，造成對實證結果的扭曲。因此本研究推導出 H1。

H1：研究中採用一致性表達的配適與績效關係(meta-analytic 的估計效果量)會強於採用交互作用的研究。

二、多元配適對績效的影響關係

自從 80 年代後期，開始有學者主張傳統雙因子觀點的配適概念並無法完整的涵蓋配適的效果(Ginsberg and Venkatraman, 1985; Gresov, 1989)，因此建議採用多元因子觀點詮釋配適現象。而近年來的研究也指出，影響組織達到配適狀態，可能的因素包含環境、組織結構、組織文化、領導者特徵等(Beer et al., 2005)，顯見多元因子的配適觀點比較能夠呈現具體的實務現象。

此外，因為不同因子間可能存在互補(complements)與替代(substitutes)關係(Siggelkow, 2002a)，所以採用多因子可以考量包含衝突(conflict)與綜效(synergy)在內的多種效果(Gresov, 1989)，但是雙因子卻只能呈現其中一種形式。因此本研究認為多因子呈現的配適關係相對於二因子，由於能夠考量更多的效果，因此更能確切的表達配適與績效的關係，藉此本研究推導出 H2。

H2：研究中採用多元因子表達的配適與績效關係會強於使用雙因子的研究。

三、績效的時間落差效果

由於配適本身是一個動態的過程，因此配適對績效的影響會出現時間落差(time lag)的現象，特別是以橫斷面分析為主要的研究設計(Hamilton and

Shergill, 1992)。Donaldson(2001)認為實證研究中關於配適模型的驗證必須考量兩個議題，一為配適與績效的因果推論(causal inference)，另一為配適與績效關係的衡量。其中在因果的推論方面，Donaldson(2001)特別強調配適的衡量與績效的衡量兩者的時間點應該不同，此外為了驗證因果關係，配適的衡量時間點應該在前，績效在後。至於時間落差的幅度文獻上雖然沒有一個明確的界定，但一般認為兩年的期間可以觀察出配適對績效影響效果(Donaldson, 1987; Hoffman, Carter, and Cullen, 1994)。因此，本研究認為研究上使用時間落差設計衡量的配適與績效關係，能夠清楚的呈現配適的現象及其對績效的影響效果，藉此堆導出 H3。

H3：研究中使用時間落差設計表達的配適與績效關係會強於沒有時間落差設計的研究。

第三節 研究方法與進行步驟

為了回答研究(一)：『哪些因素會干擾實證上配適對績效的影響-Venkatraman 論點的驗證』本研究預計採用統合分析法(Meta-analysis)，驗證本研究所提出的三項假說。

一、樣本

參酌過去與統合分析相關文章(例如：Damanpour, 1991; Ketchen et al., 1997; Daniel, Lohrke, Fornaciari and Turner, 2004; Dalton and Dalton, 2005; Crook, Ketchen, Combs, and Todd, 2008)的作法，本研究採用 Venkatraman(1989)對於配適詞彙的界定，設定以文章標題、關鍵字、摘要出現“contingency”、“fit”、“matching”、“contingent”、“consistent”、“congruence”、“congruent”、“coalignment”，以及內文中出現“contingency theory”，作為樣本蒐尋的依據，為了確定文章屬於策略領域的文章，因此本研究鎖定以刊登於 *Strategic Management Journal* 的文章為主，蒐集 1990~2009 間的資料共 77 篇，初步排除理論性文章後，以 32 篇作為後續的分析基礎。

二、資料分析

本研究採用 Schmitt and Klimoski(1991)的統合分析步驟，以相關係數 r 作為效果量(effect size)的表示，並以本研究假說所涉及的變數作為樣本資料 coding 的依據。配適的衡量方法包含六種方式，而本研究僅對常用的 fit as moderation 以及 fit as profile deviation 進行分析，由於 fit as profile deviation 可以透過歐基理德距離的衡量方式計算配適值(Venkatraman, 1989)，因此可獲得配適與績效的相關係數值；然而 fit as moderation 則以

交乘項的方式表達配適，並無法獲得配適與績效的相關係數值(效果量)。所以本研究採用 Peterson and Brown (2005: 180)的 β 係數轉換法，將交乘項的標準化係數轉換成 r 值，並搭配 Rosenthal (1991)建議的 P 值法²、 t 值法，將表達配適的係數轉成效果量(r)。以下列出本研究採用的統合分析流程：

- (1) 依據理論界定問題
- (2) 列出相關研究
- (3) 閱讀文章、探討可能的干擾變數、形成假設
- (4) 發展編碼法則與編碼表
- (5) 進行實際編碼
- (6) 分析資料與撰寫結果

在資料分析過程中，由於某些研究缺乏具體的轉換數據(例如： p 值、 t 值、標準化 β 係數)，因此進一步排除缺乏明確數據的樣本以及並非以公司為分析單位(共 22 篇)，以 10 篇³研究進行編碼。以下說明初步的編碼法則，(1)當研究中為了 robustness 的要求，蒐集兩筆資料進行驗證，則本研究將其視為兩筆樣本(例如：Venkatraman and Prescott (1990))；(2)若研究中以兩種配適衡量方式(fit as moderation⁴, fit as profile deviation)分析配適

² P 值法： $r = \frac{Z}{\sqrt{N}}$ ，由 P 值查表獲得 Z 值； N 樣本數。

T 值法： $r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + df}}$ ， t 為迴歸係數的檢定值， df 為自由度。

β 轉換法： $r = \beta + 0.05\lambda$, where λ is an indicator variable that equals 1 when β is nonnegative and 0 when β is negative.

³ 統合分析的目的在於瞭解變數間的效果量，因此為了避免選樣造成的誤差，一般採用漏斗圖的樣本分佈是否對稱，說明選樣誤差對於分析結果的影響性，而非僅由樣本數多寡決定。

⁴ 根據 Venkatraman(1989)關於 fit as moderation 的界定，驗證 moderation 的方式有兩類，包含 strength 以及 form 兩種形式，其衍生的方法為 subgroup 與 interaction，其中 subgroup 的驗證方式，在於將結果分兩群進行判定，因此在求算效果量時，由於缺乏標準誤、樣本等數據進行相關係數的判定，因此本研究排除以 subgroup 進行 fit as moderation 驗證的研究。

與績效關係，且以不同的方程式進行驗證，則視為兩筆獨立樣本(例如：Powell (1992))；(3)當研究中以不同的方式衡量績效(例如：ROA, ROS)，且以不同的方程式進行驗證，則視為多筆獨立樣本；(4)若研究中關於自變數的表達以多面向表示，例如：策略構面以 Prospector 以及 Defender 表示，且以獨立的方程式進行假設驗證，則視為多筆獨立樣本(例如：Thomas, Litschert, Ramaswamy (1991))。透過上述的編碼方式，本研究共獲得 36 筆資料進行統合分析。



第四節 實證結果

依據上述的分析流程，本研究將收錄的各篇實證研究編碼結果呈現於表 1.2，包含作者(年代)、樣本大小、配適的形式、衡量配適的變數個數、是否有時間落差(time lag)以及配適內涵。

資料分析結果列於表 1.3 中首先，關於配適對績效影響關係，透過統合分析結果發現，配適對績效的效果量為.182(Z: 15.905)，且達到統計顯著，說明配適對績效存在正向的效果。其次，關於影響配適與績效關係是否存在干擾因素，則由異質性檢定 Q 值高達 281.972(P-value: .000)，且達統計顯著，說明配適對績效的影響確實存在干擾因素。

接下來本研究針對 36 筆資料進行各項假設干擾因子的初步檢定(表 1.3)首先，在 H1 的部分，本研究認為採用 fit as moderation 的方式會不當的扭曲配適與績效的影響，因此當研究採用 fit as profile deviation 的距離衡量方式分析配適對績效的影響時，其效果量會大於 moderation 的衡量方式，統合分析結果顯示實證文章中採用 deviation 衡量到的效果量(.278)，明顯大於 moderation 的部分(.054)，而針對 deviation 與 moderation 兩群資料進行的 Q 檢定量 98.550(.000)也達到統計顯著，因此支持 H1。其次，在 H2 的部分，本研究認為透過多變數捕捉的配適現象，相對於雙變數而言，能夠描述更多的效果(例如互補、替代、衝突、綜效等)，而分析結果也顯示，採用多變數衡量的配適對績效關係(.257)，其效果量明顯大於雙變數的衡量結果(.058)，而判定兩群是否差異的 Q 統計值 75.67(.000)也達到顯著，因此支持 H2。最後，在 H3 的部分，本研究認為配適對績效的影響存在因果關係，必須先達到配適後，緊接著績效才會提升，因此當研究中描述配適與績效關係時，在衡量上必須採用時間落差(time lag)的方式，所以本研究認為採用時間落差的配適與績效關係，其效果量應該明顯大於沒有時間落

差的研究，然而統合分析結果顯示，沒有時間落差的效果量(.247) 大於採用時間落遲的效果量(.101)，且達到統計顯著(Q：42.779)，因此初步結果顯示 H3 不成立。

由於上述的分析結果並沒有控制其它的影響因素，例如：分析不同配適類型對於績效的影響，並不是在相同的配適個數與時間落遲的基準上進行比較。因此為了排除其它因素的潛在影響效果，本研究進一步針對相同的比較基準，進行配適類型(表 1.4)、配適個數(表 1.5)、時間落差(表 1.6)三項干擾因素的假說檢定。其分析結果說明如下：首先，關於不同配適類型對於績效的影響效果，分析結果顯示不論控制的基準為何，fit as profile deviation 表達的效果量皆大於 fit as moderation，其中在配適個數與時間落差固定為(多變數、有落差)的比較基準上，兩群衡量的效果量達到統計顯著(6.854(.009))，因此支持 H1，顯示衡量配適時，採用一致性定義的距離衡量方式，相對於交乘項的衡量方式，在配適的衡量上效果較佳。

其次，在配適個數對績效的影響效果分析中，結果顯示採用多變數的配適概念在配適效果量的表達上皆高於雙變數的配適概念，其中在配適類型與時間落差固定為(Deviation, 有落差)的比較基準上，檢定兩群是否存在差異的 Q 檢定值(4.611(.032))達到顯著，說明在配適衡量上應該採用多變數方式，以掌握存在變數間的各種效果(例如：互補、替代、綜效等)，因此支持 H2。

最後，在時間落差的比較上(表 1.6)，分析結果顯示排除配適類型以及配適個數的影響效果後，採用時間落差的效果量大多強於沒有時間落差的效果量，且在配適類型與配適個數控制在(Moderation, 雙變數)時，兩群的 Q 值檢定達到顯著(7.939(.005))，說明採用時間落差所能捕捉的配適效果確實優於沒有時間落差的效果，因此支持 H3。

由於統合分析，常會因為樣本挑選過程的限制，造成選樣的偏誤，因此必須透過漏斗圖的判定方式，確認偏誤的情形是否過於嚴重。透過漏斗圖分析發現，樣本大致呈現左右對稱的分佈狀態，因此由樣本偏誤造成結論偏頗的機會並不高(Borenstein, Hedges, Higgins and Rothstein, 2009: 283)。

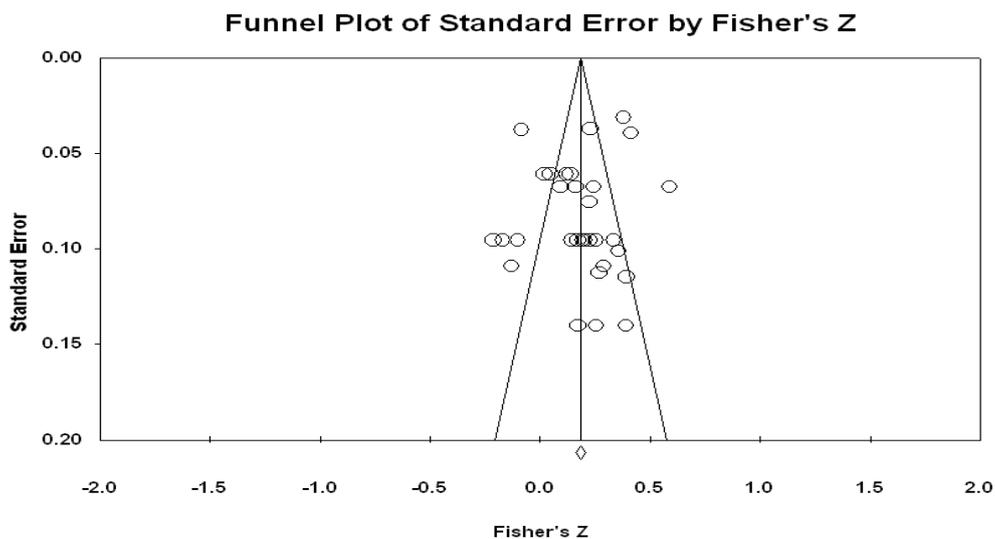


圖 2.3 統合分析漏斗圖

表 2.2 統合分析文獻

作者(年代)	樣本	配適類型	配適個數	時間落差	配適內涵	區分獨立樣本的準則
Brush and Artz (1999)-1	717	Moderation	2(雙因子)	0(無落遲)	Environment*resource	Sample
Brush and Artz (1999)-2	79	Moderation	2	0	Environment*resource	
Katsikeas, Samiee and Theodosiou (2006)	736	Deviation	3(多因子)	0	Environment*strategy	
Li, Poppo and Zhou (2008)-1	101	Moderation	2	1(有落遲)	Environment*ties	Sample
Li, Poppo and Zhou (2008)-2	179	Moderation	2	1	Environment*ties	
Lin and Gemain (2003)-1	274	Moderation	3	1	Context*structure	Context
Lin and Gemain (2003)-2	274	Moderation	3	1	Context*structure	
Lin and Gemain (2003)-3	274	Moderation	3	1	Context*structure	
Lin and Gemain (2003)-4	274	Moderation	3	1	Context*structure	
Naman and Slevin (1993)	82	Deviation	3	1	Environment*style*structure	
Nohria and Ghoshal (1994)-1	54	Deviation	3	1	Environment*resource*structure	performance
Nohria and Ghoshal (1994)-2	54	Deviation	3	1	Environment*resource*structure	
Nohria and Ghoshal (1994)-3	54	Deviation	3	1	Environment*resource*structure	
Parthasarthy and Sethi (1993)-1	87	Moderation	2	1	Technology*context	context
Parthasarthy and Sethi (1993)-2	87	Moderation	2	1	Technology*context	
Powell (1992)-1	113	Deviation	2	1	Environment*structure	Profitability、環境、結構特徵
Powell (1992)-2	113	Moderation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-3	113	Moderation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-4	113	Moderation	2	1	Environment*structure	

作者(年代)	樣本	配適類型	配適個數	時間落差	配適內涵	區分獨立樣本
Powell (1992)-5	113	Moderation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-6	113	Moderation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-7	113	Deviation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-8	113	Deviation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-9	113	Deviation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-10	113	Deviation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-11	113	Deviation	2	1	Environment*structure	Overall performance、環境、 結構特徵
Powell (1992)-12	113	Moderation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-13	113	Moderation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-14	113	Moderation	2	1	Environment*structure	
Powell (1992)-15	113	Moderation	2	1	Environment*structure	
Thomas, Litschert, Ramaswamy (1991)-1	224	Deviation	3	0	Manager*strategy	Performance
Thomas, Litschert, Ramaswamy (1991)-2	224	Deviation	3	0	Manager*strategy	
Thomas, Litschert, Ramaswamy (1991)-3	224	Deviation	3	0	Manager*strategy	
Thomas, Litschert, Ramaswamy (1991)-4	224	Deviation	3	0	Manager*strategy	
Venkatraman and Prescott (1990)-1	1035	Deviation	3	0	Environment*strategy	Period
Venkatraman and Prescott (1990)-1	654	Deviation	3	0	Environment*strategy	

表 2.3 統合分析結果

假設	樣本數	效果量	Z 統計值 (p-value)	95% Confidence Interval	Q 統計值(p-value)
配適與績效	36	.182	15.905(.000)	.160~.203	281.972(.000)
配適形式					98.550(.000)
Interaction	19	.054	18.485(.000)	.020~.088	
Deviation	17	.278	3.135(.002)	.250~.306	
變數個數					75.67(.000)
雙變數	21	.056	3.033(.002)	.020~.093	
多變數	15	.257	17.873(.000)	.230~.284	
時間落差					42.779(.000)
無	9	.247	16.158(.000)	.218~.276	
有	27	.101	5.889(.000)	.067~.134	

表 2.4 統合分析結果—配適類型

假設 (控制：個數與落差)	樣本數	效果量	Z 統計值	95% Confidence Interval	Q 統計值
配適形式(2,0)					
Interaction	2	-.039	-1.090(.276)	-.108~.031	
Deviation	0				
配適形式(2,1)					.186(.666)
Interaction	13	.086	3.257(.006)	-.029~.191	
Deviation	6	.106	2.732(.001)	.034~.137	
配適形式(3,0)					
Interaction	0				
Deviation	7	.312	18.520(.000)	.280~.342	
配適形式(3,1)					6.854(.009)
Interaction	4	.081	4.116(.000)	.021~.139	
Deviation	4	.264	2.662(.008)	.141~.379	

表 2.5 統合分析結果－配適個數

假設 (控制：類型與落差)	樣本數	效果量	Z 統計值	95% Confidence Interval	Q 統計值
變數個數(M, 0)					
雙變數	2	-.039	-1.090(.276)	-.108~.031	
多變數	0				
變數個數(D, 0)					
雙變數	0				
多變數	7	.312	18.52(.000)	.280~.342	
變數個數(M, 1)					
雙變數	13	.086	3.257(.001)	.034~.137	0.017(.897)
多變數	4	.081	2.662(.008)	.021~.139	
變數個數(D, 1)					
雙變數	6	.106	2.732(.006)	.030~.181	4.611(.032)
多變數	4	.264	4.116(.000)	.141~.379	

表 2.6 統合分析結果－時間落差

假設 (控制：類型與個數)	樣本數	效果量	Z 統計值	95% Confidence Interval	Q 統計值
時間落差(M, 2)					
無	2	-.039	-1.090(.276)	-.108~.031	7.939(.005)
有	13	.086	3.257(.001)	.034~.137	
時間落差(D, 2)					
無	0				
有	6	.106	2.732(.006)	.030~.181	
時間落差(M, 3)					
無	0				
有	4	.081	2.662(.008)	.021~.139	
時間落差(D, 3)					
無	7	.312	18.520(.000)	.280~.342	.586(.444)
有	4	.264	4.116(.000)	.141~.379	

第五節 結論與建議

權變觀點自從 1960 年代提出以來，歷經 50 年的演進，累積許多的研究成果，因此文獻對於權變觀點有兩點定位。首先，權變觀點被視為連接理論(fundamental theory)(eg., TCE, RBV)與實務現象的中階理論，舉例來說，資源基礎觀點主張當組織的資源擁有 VRIN 四種特性時，則資源可以為組織帶來競爭優勢(Barney, 1991)，然而資源基礎論點並無法獨立使用，因為 VRIN 的判定必須視情境而定(Wernefelt, 1984; Hunt, 2000: 77)，因此資源基礎觀點必須連結權變觀點，才能解釋為何資源在特定情境下，可以因為 VRIN 的特性而產生競爭優勢；而這正是權變觀點在理論與實務現象連結時所扮演的角色。其次，權變觀點擁有規範(normative)的特性，有助於初始理論的發展；由於權變觀點的核心概念-配適，對於績效具有指導性的意涵，因此對於初始發展的理論而言，提供一個進一步發展成規範性(normative)準則的立論依據，舉例來說，國際企業著名的折衷理論(Eclectic theory)，在發展初期為了辯證理論本身擁有規範性(normative)，因此 Brouthers, Brouthers and Werner (1999)透過權變觀點的配適概念，說明在不同情境下，企業可以透過 OLI (ownership; location; Internalization)的準則選擇合適的進入模式，所以當進入模式與情境配適且產生較佳的績效時，表示折衷理論具有規範性，藉此提升理論的可應用程度，使得折衷理論得以在國企領域中持續發展。

透過上述的討論可以發現，權變觀點在學術領域中扮演一個關鍵的角色，因此當權變觀點的核心主張『配適有助於提升績效』不一定成立時，則有必要對此進行探究。由於權變觀點發展至今已累積了一定程度的實證研究，有助於運用統合分析法(meta-analytical approach)進行量化的分析，探討配適對績效的真實效果。因此本研究依循 Venkatraman(1989)及相關配

適文獻的主張，探討三項(配適類型、變數個數、時間落差)可能影響配適對績效關係的干擾因子是否存在。

整體而言，統合分析結果顯示，配適對績效的效果量為正，說明權變觀點的核心主張依舊成立，組織追求配適確實可以產生正向的績效。另外在干擾因子的分析中，結果顯示採用不同的配適類型，呈現的配適效果確實不同，而採用距離的分析方式由於不會造成配適效果的不當扭曲，因此相對於交乘項而言，是一個較佳的詮釋方式。在配適變數的選擇上，統合分析結果也顯示採用多因子捕捉的配適效果，由於較能掌握因子間存在的各種互補、替代等關係，因此明顯優於雙因子的分析方式。至於時間落遲的分析，在控制其它影響因素的情形下，統合分析結果顯示採用時間落差的效果量明顯優於未採用時間落差設計的實證分析，顯示配適對績效的影響本質上就存在因果關係，因此分析時採用時間落差的衡量方式會是較佳的選擇。

本研究貢獻主要有三點。首先，本研究透過統合分析為文獻上(e.g., Schoonhoven, 1981; Venkatraman, 1989; Meilich, 2006; Parker and Witteloostuijn, 2010)主張『配適與績效的關係不一致可能來自於研究方法的分歧』的論點，提供一個驗證的基礎；一直以來文獻上就有從研究方法的角度，提供解決『配適與績效的關係存在不一致的現象』的論點，然而卻缺乏從實證的角度，為這樣的論述提供一個驗證的機會，因此本研究首要的貢獻在於補足該缺口，驗證文獻主張的真切性。

其次，本研究為爾後的實證研究提供分析配適與績效關係時，在方法選擇上的具體建議；透過三個主要干擾因子的假設驗證，本研究建議探討配適與績效關係時，應該採用『一致性(congruence)』的定義，而非交互作用的概念來定義配適，因此在研究方法上建議採用 fit as profile deviation

的距離衡量方式，表達配適與績效的關係；在變數個數選擇上，本研究建議採用多變數的觀點詮釋配適對績效的影響；此外配適與績效存在因果關係，因此本研究建議採用時間落差的分析方式較能呈現配適對績效的影響效果。

最後，為了進行統合分析，本研究在文獻探討的過程中，針對權變觀點在各年代的主張進行整理與比較，因此發掘了許多的研究缺口，有助於縮短未來相關實證研究在配適議題探討上探索時間。舉例來說，權變觀點在 2000 年以來，就有學者提出配適對績效關係存在不對稱性(asymmetry) 或不等績效性(fit as hetero-performance) (Zejac et al., 2000; Donaldson, 2001)，以及許多新的研究方法(Meilich, 2006; Parker and Witteloostuijn, 2010)，但後續卻僅有少數甚至沒有研究針對這些特性進行分析，而這些缺口都可能是未來權變觀點運用至各個領域時的研究契機。

本研究仍有三點研究限制。首先，本研究僅針對單一期刊進行樣本蒐集，雖然獲得初步的研究結果，仍舊建議後續研究可以針對多本期刊進行探討，以增加結論的一致性(robustness)。其次，本研究限於樣本結構的不足，無法對於研究設計等問題進一步進行討論，舉例來說，當樣本多元性夠大時，可以透過本研究的分析模式，提供最適落差期間以及變數個數的判定，為實證研究提供更具體的建議。最後，本研究受限於各實證文章資訊揭露的限制(例如：缺乏明確的 p-value)，因此最後僅收錄 10 篇文章、共 36 筆樣本進行探討，雖然本研究提供漏斗圖(funnel plot)，說明樣本並不存在選樣的誤差(bias)，以及研究結論的可信度，仍舊建議後續研究可採用本研究的研究方法進行該議題的分析，以驗證結論的堅韌性(robustness)。

第三章 動態能力觀點下的企業成長過程

一 配適的建立與轉換

本論文主要在瞭解『配適與績效的關係』，透過第二章的統合分析(Meta-analysis)回答配適對績效的影響效果以及干擾因素。本章則接續文獻上對於傳統權變理論過於靜態的批評(Zajac et al., 2000)，希望透過動態能力觀點解釋企業成長過程如何達到配適、為何產生不配適、以及配適構型的演進方式，為靜態的權變理論提供一個動態的詮釋途徑。

為達上述目的，本章採用個案研究方式，探討新創企業在面臨初始環境時，創業家如何運用既有資源與外部關係，快速達成與內外部環境配適的營運模式，以跨越存活的門檻；爾後隨著企業逐漸掌握得以生存的營運模式，開始累積些許的餘裕資源後，創業家又是如何運用餘裕資源，厚實生存技能與競爭優勢。本研究提出以下兩個研究問題：第一，企業如何在資源有限的情形下，建立配適構型？這類的配適構型又有哪些特徵？第二，隨著企業的成長，配適構型如何調整與轉換？為何配適構型能夠產生競爭優勢？

由於本研究以企業成長作為探討配適形成與轉換的情境，因此將回顧Penrose(1959)企業成長理論的核心概念與潛在的研究缺口；其次，說明動態能力與配適構型、及其對成長的影響；最後，搭配個案訪談連結動態能力詮釋企業成長過程，建立初步的理論架構與研究發現。

第一節 文獻探討

一、企業成長理論的簡述與研究缺口

Penroe 撰寫於 1959 年的企業成長理論(*The growth of the firm*)一書，導

因於作者認為傳統經濟理論解釋的企業成長現象並無法詮釋企業成長的本質。所謂的成長，根據成長理論可以有兩種內涵，其一為數量上的增長，例如：產量、銷售量；其二為規模的擴大或是品質的改善，類似自然界生物生長的現象，是生物體內由於內部變化而導致外部特徵改變的過程。但這些現象並非傳統經濟分析關注的重點，經濟理論關注的是在特定規模下企業所能獲得的淨利(net advantages)，藉此解釋為何企業從一個規模移往另一個規模的過程。因此，對於經濟理論而言，成長僅僅是因為在給定條件下的規模調整，而忽略內部變化導致的成長，特別是忽略人類的動機(human motivation)與決策意識在成長過程中的意義(Penrose, 1959: 1,2)。

然而脫離經濟觀點後，企業究竟為什麼會成長？Penrose 認為應該從企業的『內部』著手，因為 Penrose 觀察到企業內部存在許多有意義的要素與活動(包含管理能力、企業家精神、溝通協調、管理者對報酬的渴望)，而這些因素正是 Penrose 解釋企業成長的基本架構。

Penrose 為了讓企業成長理論得以順利解釋成長的現象，除了重視『內部』因素外，也做了許多的假設，包含假定管理者是對企業的長期利益負責，並且對於企業營利性業務的擴張感興趣(Penrose, 1959: 27, 29)。在這些假定之下，追求利潤被視為是擴張或成長的必要條件，因此成長也就成為管理者對利潤感興趣的一個主要原因。

此外，Penrose 為了關注企業內部資源對於成長的影響，因此並不強調『環境』因素，Penrose 的理由是『環境』是一組企業家與管理者感知的投資和成長機會的集合體，而投資機會的認知則受到企業內部資源稟賦的影響。因此成長理論主要聚焦於企業『內部』，將重心放在企業內部資源以及由資源衍生而來的生產性服務，如此才能解釋成長的本質(Penrose, 1959: 5)。

然而企業為何會不斷的成長呢？Penrose 認為『企業家精神(entrepreneurship)』與『餘裕資源(unused productive services)』是企業成長的兩個驅動力。由於企業家對於未來報酬的渴望，驅使企業家尋求任何可能提供有生產性服務的機會(productive opportunity)，透過生產性服務的提供獲取價值與報償；另一方面企業體內存在各式各樣的餘裕資源(包含管理者的想法(ideas)、經驗、知識以及有形的廠房、設備、土地等等)，因此餘裕資源的存在代表企業體內存在一種擴張的誘因、及競爭優勢的來源，因為企業可以在成本低廉的條件下，獲得擴張所需的資源，以創新的方式結合內、外部資源，追求綜效，提供未來發展的機會(例如，多角化(Penrose, 1959: 85; Kor and Mahoney, 2004; Kor and Leblebici, 2005: 968))，因此企業家精神與餘裕資源就成為驅動企業成長的兩個基本的驅力。

至於企業如何決定擴張的方向呢？Penrose 認為資源特性決定成長方向，因為企業內體存在許多大大小小繼承而來的資源，而資源運用、累積與開發的過程存在路徑相依的特性，造成使用時的不可分割性，因而限制資源的應用彈性。因此對於企業而言，前期累積的餘裕資源(underutilized resources)，將導引企業未來的成長模式(Kor and Mahoney, 2004)。所以在 Penrose 的觀點下，企業成長的方向與資源的特性息息相關。

回顧企業成長理論可以發現，企業成長的其中一種方式是內生性成長，而 Penrose 也透過企業家精神與餘裕資源做了清楚的論述，並且彌補經濟觀點所遺留的缺口，使得後續研究對於企業成長的內生性動力來源有進一步的認識。Kor and Mahoney (2004)認為企業成長理論對於策略管理的發展，至少提供以下的貢獻，包含：(1)提供解釋競爭優勢的產生(creation)；(2)提供解釋競爭優勢的維持(sustaining)；(3)阻隔機制的建構；(4)解釋競爭優勢以及經濟租間的關係。此外，Penrose 的諸多論點也成為許多研究探討的主軸，舉例來說，餘裕資源的概念被廣泛應用於許多的議題上，包含餘

裕資源對於績效(Tan and Peng, 2003)、技術創新(Nohria and Gulati, 1996)、國際化程度(Tseng, Tansuhaj, Hallagan, and McCullough, 2007; Lin, Cheng, and Liu, 2009)的影響，這些研究的貢獻在於將餘裕資源劃分成許多的類型，分別探討其效果。藉由這些研究的啟發，本研究認為雖然 Penrose 提出餘裕資源是促進企業成長的動力之一，但是作者卻未針對餘裕資源的類型進行劃分，並針對不同的類型探討對成長的影響為何？而這正是本研究認為企業成長理論可以進一步擴展的方向之一。

由於 Penrose 偏重於內生性成長的論述，並假設資源稟賦是影響企業家對於環境知覺的因素，所以忽略外部環境對於企業成長影響的探討，其結果將限制我們對於企業成長全貌的瞭解。舉例來說，雖然 Penrose 認為資源稟賦會影響企業家對於環境的認知，然而這並不能表示考量資源稟賦的因素就可以排除環境的影響，例如：環境中競爭對手的反應也可能是影響企業成長的因素之一。再者，研究上也希望能夠瞭解究竟資源稟賦如何影響環境的認知，亦即資源稟賦的哪些特性有助於降低環境的負面影響，因此本研究認為加入環境因素，將助於瞭解企業成長的完整邏輯，解決企業成長理論過度重視內生性成長的批評。

歸結上述關於餘裕資源與環境的討論，可以發現企業成長理論缺乏對於餘裕資源類型在成長過程中扮演角色的探討，以及忽略環境因素對成長的影響，因此本研究認為以企業成長理論核心論點為基礎，可以進一步衍生出以下三項與餘裕資源有關的議題：第一，餘裕資源的類型有哪些；第二，企業成長過程中，不同類型餘裕資源的產生係受到何種因素影響；第三，不同的餘裕資源特性，如何驅動企業成長的方向。此外，企業成長理論納入環境因素的考量後，衍生的問題為：當餘裕資源驅動企業成長方向後，是否因為環境特性的差異對於成長的績效有不同的影響？

上述衍生的問題牽涉到環境因素對於企業成長的影響，以及組織如何透過資源的創造、重新部屬等方式追求成長，與動態能力探討的現象一致，因此本研究認為可以藉由動態能力觀點，為上述問題提供初步的解答。

二、動態能力、配適與企業成長

文獻上對於動態能力(dynamic capabilities)概念的提出，起源於策略領域各學派對於競爭優勢來源的探討(Teece, Pisano and Shuen, 1997)，為了解釋為何企業在變動的環境下仍舊可以持續擁有競爭優勢，因此提出動態能力的概念(Eisenhardt and Martin, 2000)，認為動態能力是一種能夠持續回應環境變動的能力。根據定義『動態(dynamic)』指的是企業擁有依據環境變動，進而重塑(renew)能耐(competences)使其與環境達成一致(congruence)的能力(capacity)；而『能力(capabilities)』則是企業能夠透過策略管理的方式將組織內外部的技術(skills)、資源與功能能耐(functional competences)進行整合、重構(reconfiguring)以適應環境的需求(Teece et al., 1997)。

根據定義可以發現，動態能力指的是一種適應環境變化與環境共同演化的能力，強調配適(fitness)的重要性(Helfat et al., 2007: 7; Pettus, Kor, and Mahoney, 2009)。然而動態能力如何驅動組織達成配適與成長，則可以從動態能力的特性進行探討，由於動態能力強調學習的重要性(Teece et al, 1997; Augier and Teece, 2009; Pettus et al., 2009)，包含知覺建構(sensemaking)以及資源重組(reconfiguring)兩個部分，所以當環境產生變化時，組織可以透過知覺建構的過程，吸收、判讀與消化環境的資訊，包含顧客偏好、競爭威脅、供應商狀態、政府法規與技術的變遷，並依據現有的資源組合，塑造預期的策略型態，當預期的策略型態與實際的策略型態產生落差時，則組織可以透過資源重組的方式調整現有的資源基礎，或引進外部的互補性資源以彌補因為兩者落差造成的不配適，讓企業達到與環

境持續配適的狀態(圖 3.1)。

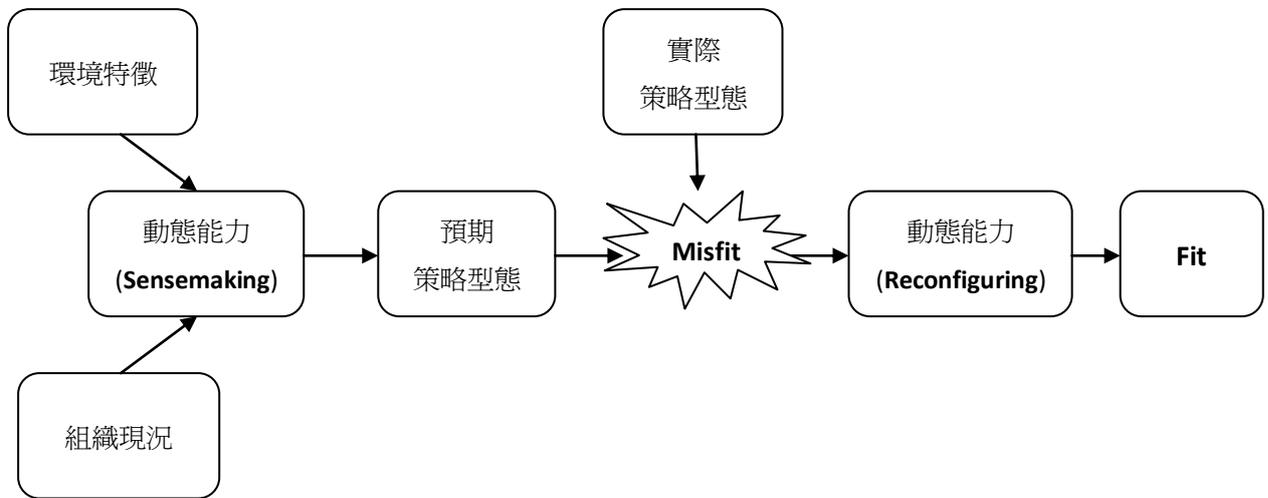


圖 3.1 動態能力與配適

一般而言，組織為了適應環境變動的需求，必須具備以下幾種能力：感知(sense)機會的能力、利用(seize)機會的能力、以及重組(reconfiguring)企業有形與無形資產以持續維持競爭優勢的能力(Teece, 2007; Augier and Teece, 2009)，企業藉由這些能力調整現況，追求對內與對外的配適，其中對內的部分重視品質的提升與成本的降低，強調組織的營運效率，稱為技術性配適(Technical fitness)；而對外的部分則重視競爭優勢的維持以及市場需求狀況的掌握，藉此維持組織的存活與成長，稱為演化性配適(Evolutionary fitness)(Helfat et al., 2007)。

因此當組織透過動態能力追求與外部環境的演化性配適時，首先，組織必須瞭解組織現有的資源狀態，並且在快速變動的環境中察覺機會以及預測改變後的結果，透過調整與重構本身的專屬性資產持續回應環境的變化，以維持持久性的競爭優勢，這樣的過程可以為組織創造利潤，提升存

活與成長的機會。這樣的論點正好呼應企業成長理論的主張，認為一個企業獲利(rents)與否，並非來自資源的多寡，而在於企業如何善用資源(Penrose, 1959: 54; Mahoney and Pandian, 1992)；因此若將動態能力觀點納入企業成長理論的探討中，正好彌補企業成長理論缺乏對於外在環境變化關注的疑慮。

至於餘裕資源如何產生，以及為何會分化出不同類型，可以透過動態能力觀點與企業成長理論的結合提出以下的解釋。首先，企業成長理論主張餘裕資源產生於提供生產性服務的過程中，由於企業擴張時管理團隊(management team)負責資源運用的規劃以及生產性機會(productive opportunity)的選擇，所以過程中管理團隊必須進行知識的傳遞、新知的學習與吸收、獲得新的經驗，甚至引入新的團隊成員與資源，當這些新增加的生產品服務，未隨著企業擴張被有效運用時，於是產生餘裕資源(Penrose, 1959: 54)。當然餘裕資源也可以是企業執行成功的策略造成績效提升後，累積而來的剩餘資源(surplus)(Cyert and March, 1963, Chakravarthy, 1982; Lengnick-Hall and Beck, 2005)。

然而餘裕資源如何分化出不同的類型，藉由動態能力觀點可以得到以下的解釋，由於動態能力強調組織流程必須要有學習與經驗傳承的功能(Teece, et al., 1997)，並且透過管理者進行資源的重組與更新(Pisano, 1994; Foss, 1996; Helfat et al., 2007; Pettus et al., 2009)，因此當組織透過動態能力追求配適的過程，會因為追求配適類型的差異(eg., 演化性配適 or 技術性配適)，面臨到不同的問題，進而培養出不同型態的餘裕資源。舉例來說，當企業感知外在環境相對穩定時，企業可以透過長遠的策略規劃進行資源配置，穩定的環境代表顧客喜好的變化、產品技術的演進等環境特徵相對平穩且可以預測，所以在資源與優勢的利用上，將著重深化策略(exploitation)的運用(Voss, et al., 2008; March, 1991)，透過資源運用效率的

提升，追求產品品質與成本的控制，強調的是技術性配適，傾向以增加產線設立與人員訓練的方式來運用資源，其結果有助於培養出與營運效率有關的餘裕資源(例如：專業技能、廠房設備、存貨等)；反之，當企業感知環境相對變動不可預測時時，企業利用資源的方式會著重於探索(exploration)，以因應多變的市場需求，強調追求演化性配適，因此傾向以增加產品開發與創新、廣告投資、重視與外部顧客關係的方式提供生產性服務，其結果有利於培養出與營運彈性有關的餘裕資源(例如：現金、顧客關係、企業聲譽)。

由此可知企業的動態能力，除了有助於組織適應環境促進企業成長外(Pettus et al., 2009)，同時隨著配適的追求也會影響餘裕資源的產生(Lengnick-Hall and Beck, 2005: 740)。至於餘裕資源的類型如何驅動不同形式的企業成長，本研究認為策略更新(strategic renewal)扮演著重要的角色，接下來將說明餘裕資源、策略更新與企業成長的關連性。

三、餘裕資源、策略更新(strategic renewal)與企業成長

企業成長理論，『將企業視為是一組生產資源的組合體(The firm as a collection of productive resources)，隨著管理決策(administrative decision)的不同影響資源部屬與運用方式』(Penrose, 1959, : 24)，由此可知企業的成長與資源息息相關。爾後隨著時間的變遷，管理者在公司發展的不同階段，可能基於現有資源基礎的考量(Wernerfelt, 1984)，或基於不同策略意圖的驅動(Hamel and Prahalad, 1993)，選擇不同的成長策略(洪世章、譚丹琪、廖曉青，2007)，因此透過餘裕資源使用方式的描繪，有助於瞭解企業成長的過程。

一般而言，企業創立初期，資金的來源通常來自於創業基金以及銀行的借貸(Henderson, 1999)，因此並不存在餘裕資源，由於草創初期，企業

以存活為首要目標，使得企業通常以特定的利基市場，做為產品與服務的提供對象，透過快速回應市場需求，提高存活的機會，然而草創期由於資源有限，因此企業成長並不是靠餘裕資源的運用而來的，反倒是透過僅有的資源力求滿足市場的需求，藉此提升存活的機會；爾後隨著企業成功的存活下來，並且獲得生存的正當性(Legitimacy)以及顧客基礎後，如此一來企業才得以透過提供顧客所需的產品，提升營運績效，逐漸累積餘裕資源，企業也才開始構築以餘裕資源為基礎的自發性成長模式，並且在經理人員在報酬誘因的驅使下，想盡辦法為餘裕資源尋找可能的使用機會(Penrose, 1959; Sirmon and Hitt, 2009)。因此隨著企業年齡愈來愈大，企業存活的技巧會逐漸提升，這些技巧包含如何取得、創造、與運用餘裕資源，使自己維持一個存活所需的餘裕資源組合(Wholey and Brittain, 1986)。

然而企業擁有餘裕資源是否代表企業就擁有較多的租(rents)，Penrose(1959)認為租的多寡必須視企業如何善用資源而定，因此策略更新(strategic renewal)即是運用餘裕資源的一種途徑(Ravasi and Lojacono, 2005; Agarwal and Helfat, 2009)。根據定義策略更新指的是「企業為了改善績效(economic performance)而採行一連串有關資源型態(pattern)與策略方向移轉的價值活動」(Ravasi and Lojacono, 2005)，因此對於企業而言，策略更新包含目標市場的選定、營運範圍的抉擇、資源配置的取捨等等的策略作為，而這些策略作為調整的過程，除了可能為企業帶來地理營運疆界的擴張外，也可能是營運規模的提升、或是產品品質、技術水平的升級，而這些正是企業成長的具體表現(Penrose, 1959)。由此可知策略更新是企業運用內部餘裕資源，適應環境變動以追求持續成長的重要過程(Floyd and Lane, 2000; Agarwal and Helfat, 2009)。

四、文獻小結

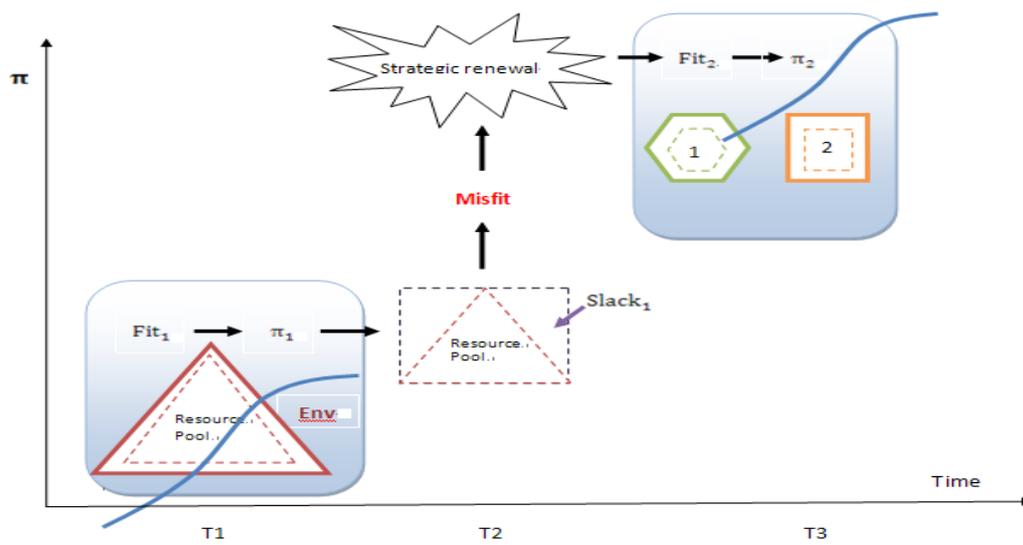
本研究綜合企業成長理論、動態能力觀點以及策略更新的概念，建立一個以配適為基礎的觀念性架構，用以(圖 3.2)用以描繪企業成長過程。

企業在 T1 期，透過管理者的動態能力追求環境、策略與資源彼此達成一致的配適狀態以跨越生存的門檻，追求績效的提升。爾後隨著績效的產生與生產性服務提供的過程中，企業必須透過學習與經驗的傳承解決成長時面臨的問題，使得企業逐漸累積餘裕資源(包含有形的財務資源、機器廠房、人員的技術與能力)。

然而當企業累積過多的餘裕資源而未充分運用時，可能會造成企業營運成本的提升與資源浪費，例如：餘裕資源的產生會造成內部利益團體的鬥爭，提高代理問題發生的可能性(Love and Nohria, 2005; Kor and Mahoney, 2005)，使得管理者不再以最適的資源配置決策進行資源的部屬，進而影響企業原有的配適狀態，讓企業產生不配適的現象。此外企業為了運用餘裕資源掌握外部機會以提供不同的生產性服務時，也可能出現暫時性的不配適狀態(Chakravarthy, 1982)，例如：進入新市場缺乏合適的通路、或是開發新產品產生的技術瓶頸等等。

因此 T2 期企業的不配適狀態，對企業而言有兩層意義：其一為過多的資源未善加利用與配置而產生的不配適(例如：代理問題造成資源配置無效率)，其二為因為缺乏成長所需的互補資產(complementary asset)而來的不配適(例如：進入新市場時缺乏產品通路)。而這兩種現象都是誘發策略更新(strategic renewal)的潛在機會。舉例來說，對於第一種類型的配適狀態，企業可以透過擴大營運的地理範圍、進行垂直整合、或是多角化的方式，善用餘裕資源，降低代理問題發生的可能性，以達到 T3 期的配適；另外，對於第二種類型缺乏互補資源的不配適而言，企業可以利用現有的

餘裕資源作為尋找合作伙伴的籌碼，以策略聯盟或購併的方式取得潛在的互補資源，或者透過企業自行發展的方式，彌補現有資源缺口，重新達到配適的狀態，以追求下一階段的成長。



圖示說明：

- 、、 實線表示外在環境特性，虛線表示資源配置狀態。當兩者形狀一致時，表示環境與資源相互配適的狀態。
-  斜曲線表示組織達成配適後，績效的表現。

圖 3.2 企業成長過程的觀念性架構

第二節 研究方法

一、研究取向

本研究透過動態能力觀點重新詮釋企業成長的過程，為成長過程提供一個動態配適的理論基礎。文獻回顧的部分帶入動態能力觀點與策略更新的概念，結合企業成長理論進行探討，以建構初步的觀念性架構(圖 3.2)。為了瞭解觀念性架構的實質內涵，質性的個案研究是較為合適的研究方式，因此本研究期望藉由深度的訪談資料，歸納出可供分析的線索與發現。

二、研究對象與個案選擇

本章節採用動態能力觀點詮釋企業成長過程，希望為靜態的權變理論提供一個動態配適的理論基礎。因此分析時將圍繞在企業成長的情境上，探討不同成長階段的營運重心，與主要價值活動彼此的關連性。

由於探討的焦點是企業成長過程，因此個案企業的發展歷史必須要有明確的記載、或是能夠追溯。再者關於餘裕資源的使用方式與策略更新牽涉到高層的決策制訂，所以訪談的過程中除了要能接觸資深員工以瞭解企業的成長歷史外，還必須要能夠接觸到願意分享意見的決策高層。此外，由於本研究探討的是配適的建立與轉換，因此如何界定企業是否達到配適的狀態，即成為選樣的重點。對此，本研究採用 Venkatraman(1989)的建議，以產業中績效表現最佳的企業作為界定是否達到配適的準則。G 企業自從跨入地工材料產業以來，在台灣一直都是該產業的龍頭，其相關的策略思維也都是其它競爭對手模仿的方向。

此外，1990 年左右，強調生態工法的地工材料產業在台灣屬於新興萌芽的產業，因此對於企業而言，必須面臨產業鏈中客戶因為產品知識不足而不願意使用的市場環境，再加上國內並無相關產品的規範、施工程序以

及生產技術可供參考，而國內的自然環境地形又相當的複雜，使得產業中的領導廠商必須時時因應政府法規與施工地形的多樣性，進行產品的設計與修改。而這些環境特徵正好適合用於探討企業如何運用動態能力，適應環境的變化。因此，根據這些條件本研究選擇地工材料產業的 G 公司作為個案分析的樣本。

訪談過程中，訪員以首先接觸的對象為基礎，先對企業整體的營運內容與成長歷史進行瞭解，接下來請對方推薦一位資深且為公司決策高層的人員作為訪談對象，進行策略決策等相關問題的訪談，另外本研究也透過不同層級對象的訪談，並輔以次級資料的蒐集校正，以類似三角驗證的方式，進行資料的比對，以確認訪談內容的信、效度。

三、資料收集與分析

資料蒐集方式(表 3.1)包含深度訪談、報章及公開報導資料(eg., 工商時報)、內部文件與檔案、企業網站。訪談之前訪員先對個案相關的次級資料進行分析，對個案企業有初步的了解，接著透過每人約 2~8 個小時的訪談，過程中進行錄音、並針對相關的問題進行追問，結束後完成訪談內容逐字稿的紀錄，並與部分受訪者進行逐字稿內容的確認與修正，以此作為後續的分析基礎。

表 3.1 受訪企業的基本蒐集來源

資訊來源	訪問次數	時間	資歷	資料角色
總經理	2	2	15 年	確認策略決策的思維
協理	3	8	8 年	瞭解企業發展歷史與 主要事件的發展關係
業務部經理	2	3	2 年	瞭解具體的作法、驗證 個案資訊
土木服務團 隊成員	1	1	7 年	瞭解具體的作法、驗證 個案資訊
次級資料	未出版論文、公司內部 文件與檔案、報章及公 開報導資料、企業網站			提供對個案公司的初 步瞭解、補充個案資 訊、以及驗證個案資訊

訪員先依據事前次級資料以及前述提及的研究問題與觀念性架構為基礎，擬定初步的問題，訪談問題如下：(1)首先說明訪談的目的與方向；(2)請受訪者說明目前在公司負責的主要事物與經歷；(3)詢問公司成立初期的環境狀況與營運模式；(4)公司採用哪些作法後開始轉虧為盈？轉虧為盈後為公司帶來哪些有形或無形的效益？(5)公司有哪些競爭優勢？這些優勢如何產生？(6)公司成立至今產品線有哪些調整？或是營運範圍的擴張？公司憑藉哪些優勢或資源進行這些活動？(7)為何公司選擇進行產品線的調整與營運範圍的擴張？這些作法為公司帶來哪些效益？訪談的過程中，訪員會根據問題回答的完整性與受訪者所能提供的資訊，進行深入的詢問，並請受訪者說明主要的原因與背後的決策邏輯。

個案訪談之後，先將資料整理成逐字稿，並根據資料內容摘要出主要的概念，且與三位專家(一位教授和兩位博士班學生)進行討論與辯證，以

獲得初步的個案核心觀念與發現。過程中若發現資訊不足的狀況，會再與個案的受訪者聯絡進行再次的訪談。此外，若有無法對應的論點或有新觀念的產生，則繼續進行訪談，透過個案資訊交互印證的方式獲得最終的研究發現。

為了瞭解組織如何達到配適的過程，因此在配適的描述上，本研究採用系統觀點，將組織達成的配適狀態視為一致性的系統(coherent system)或是一群活動的組合體(bundle of practices)(MacDuffie, 1995; Delery and Doty, 1996; Delery, 1998)，當系統內各要素間存在交互作用(interaction)或相互增強(reinforcement)的現象時，則表示存在配適的現象。而所謂的交互作用指的是『A 要素價值的產生必須依賴 B 要素的存在』，而相互增強則是指『A 要素價值的增加必須依賴 B 要素的存在，A、B 為彼此互補的兩要素』。因此研究中可以透過探討不同成長階段的事件分析，界定事件彼此的關係，以描述不同階段的配適構型(Siggelkow, 2002b)。

四、個案介紹

個案介紹包含說明公司的現況(產業、主要產品)、企業演進的歷史、主要與其它輔助價值活動的關係。

大地工程材料產業，在台灣屬於新興產業，然而在歐美等地則屬於成熟產業，國外主要的廠商有 TENSA、TENAX 以及 HUESKER。所謂大地工程材料指的是一種由高分子聚合物製成的產品，能夠與岩石、土壤以及其它土木工程材料搭配使用，作為山坡地、海岸等各類地形的防護之用。而大地工程材料主要的產品包含大地工程排水管、大地工程複合材料、大地工程織物、大地工程格網、大地工程止水膜、大地工程皂土毯、大地工程沙腸袋、大地工程排水網。過去台灣大地工程的施工方式主要以鋼筋、水泥、以及碎石等材料作為主要的施工實材，容易受到地形的限制、而且施工後

對於環境的防護效果有限，然而國內的工程單位受限於對大地工程材料產品知識的限制，以及施工技術的缺乏，因此大部分仍以傳統的施工方式為主，僅有少數廠商願意嚐試使用，至於產品需求主要仰賴經銷商引進，1990年代初期國內並沒有大地工程材料的生產廠商。

個案 G 公司成立於 1996 年，初期仍舊承襲家族事業以生產農業用網、目光網等農用產品為主，為國內第三大的廠商。由於台灣農業體系中農會為農民資金與資訊的主要來源管道，因此 G 企業為了產品推廣的需要，必須常常與農會體系打交道，藉此穩定銷量、開拓客源，因此許多的通路與人際關係就在這過程中自然而然的建立起來。也正因為這些關係，間接使得 G 企業進入大地工程材料產品的生產；在當時由於台灣經銷商為了穩定地工格網的原料供應，避免受制於外國廠商數量與價格的限制，因此開始尋找在地的供應商，而 G 企業由於擁有農業用網的紡織生產技術以及先前累積的人脈關係，透過介紹引入德國的地工格網生產機台，遂開啟地工格網的生產業務。

草創初期(1996~1999)為了克服技術障礙、符合交貨品質，即透過生產農業用網時期累積的紡織業人脈關係挖角專業的技術人才，藉由不斷的探索與試誤，逐漸摸索出產品的生產方式，並將製程中各項調整數據予以記錄以及標準化其生產流程，以供日後生產同型訂單的參考依據，藉此降低錯誤成本，而這樣的循環過程無形中也為 G 企業打造出難以模仿的生產技術與核心能力，並且率先同業成立台灣第一條加勁格網自動化生產線，隨後也獲得 IS9001 的認證。至於產品銷售方面，草創期地工格網的產品主要交由國內經銷商進行銷售，出口外銷的部分仍舊以利潤較低的農業用網、目光網為主。

2000~2004 年成長期間，G 公司除了專注於地工格網的生產外，為了

擺脫經銷商的束縛，提升產品毛利，於是決定跳過經銷商直接進行產品的銷售。因此從 2002 年開始吸收專業的土木人才，建立能夠肩負產品推廣與開發的專業土木服務團隊，一方面透過土木服務團隊瞭解國內的工程生態、建立與產業的關係，同時透過土木服務團隊為缺乏設計經驗的工程顧問公司提供施工規劃、設計、與相關的技術支援，並且將大地工程材料的產品知識，推廣至工程顧問公司，增加顧問公司對於生態工法的認識，藉此建立長期的合作關係。而 G 企業也因此得以透過土木服務團隊與客戶(工程顧問公司)的直接接觸，跨越經銷商進行產品銷售，藉此掌控產品獲利率。這樣的運作方式除了為公司創造獲利外，無形中也累積了土木服務團隊的專業能力、工程經驗、以及瞭解如何克服產品的應用限制，因此對於肩負產品研發的土木服務團隊而言，也有助於累積日後產品的開發能力。

2004 年以後的海外擴張階段以及產品多元化階段，個案公司除了因為生產技術不斷提升而開始穩定獲得國外大廠穩定的代工訂單外，也透過國外代理商的銷售方式，將產品銷售到海外。同時，由於國內已經成功累積了多年的土木團隊營運模式，因此決定將該模式移植到海外使用，鎖定東南亞等開發中國家為主要的目標市場，藉此將營運範疇拓展到海外，使得 G 企業正式進入海外擴張的成長階段。另一方面，隨著國內業務量的累積，以及廠商的信賴，客戶也希望 G 企業能夠嘗試提供施工過程的相關資材，而這些資材開發的試煉，無形中也提升研發人員產品開發的能力，以及針對既有技術進行組合以開發新產品的能力，例如：近年來 G 企業將既有的編織技術以及披附技術應用於開發漁業用養殖網。由此可以發現 2004 年以後 G 企業由於運用餘裕資源的能力日漸成熟，因此開啟以餘裕資源為主的成長方式，並且透過策略更新追求持續的成長。

第三節 個案發現

依據訪談問題進行的個案訪談與資料分析，可以將訪談結論針對本研究提出的觀念性架構提供對應的研究發現。

一、草創期(T1)透過動態能力追求配適構型

企業成立初期，資金的來源通常來自於創業基金以及銀行的借貸(Henderson, 1999)，並不存在餘裕資源，必須透過創業家對於環境的感知與機會的掌握，結合僅有的技術、經驗與資源，追求技術性配適(Technical fitness)與演化性配適(Evolutionary fitness)方能存活與成長(Helfat et al., 2007, p7)，所以企業為了存活，通常選定特定的利基市場，作為產品與服務的提供對象，決策權集中於創業家以求快速回應市場需求(Miller and Friesen, 1984)。然而也因為成長初期缺乏資源，因此企業為了存活往往以構築簡單且能迅速達成的配適型態為主。

一般而言，動態能力的組成包含流程中的例規(routine)與個人(Helfat, et al., 2007, Augier and Teece, 2009, Pettus et al., 2009)兩個部分，然而有些研究卻主張應該由管理者個人的角度詮釋動態能力(e.g., Augier and Teece, 2009)，因為管理者可以透過管理能力與策略規劃能力進行資源的配置、協調，而這些活動都不能僅僅透過組織例規的設立就可以達成。因此本研究採用 Augier and Teece(2009)的主張，將管理者在組織中扮演的角色視為是組織動態能力的來源。

此外企業創立初期通常缺乏完整的組織例規與管理流程，因此初期的動態能力通常來自於創業家的管理能力，透過創業家感知環境的變化、機會、與威脅，隨時調整與更新資源、使得企業的核心優勢與環境保持一致(congruence)，提供符合市場需求的生產性服務，建構初期的配適構型，進

而產生租(rent)(Blyler and Coff, 2003)，若能如此，則草創期的企業便得以跨越生存的門檻。

例如 G 企業表示：

「早期加勁格網是靠經銷商進口的，因為早期他跟國外進口了很多加勁格網進來賣，還有其它的附屬材料，不織布這些，反正這些統稱生態工法的材料，都是他進口來賣的。那總經理認識這個人以後，總經理就認為這個市場是有前途的，因為國外這個東西已經算是成熟的產品，只有台灣不知道，那就毅然決然的覺得這個東西好用，一定要用。那一年他跟一個朋友去看一台機器，那看了以後他就覺得這跟原來的紡織技術是可以 mapping 的，就覺得我要做這個東西」---說明創業家擁有感知環境變化與機會的能力

「那當時的技術，在農業用網跟工業用網畢竟技術還是有段差距，...而紡織在台灣算是很成熟的，所以這種技術在紡織界找人並不困難，那從紡織跨足到工業格網這個技術是靠自己養成，靠什麼，靠新光來的技術長，從中興紡織來的那兩位工程師，加上總經理，這幾個人慢慢的試，總經理其實我覺得他是一個很聰明的人，也就是說他早期也從不懂，就慢慢的玩，玩那些紡織機械跟烤箱，跟前面的張力器，剛開始我們是不會有生產線的，就是一段一段的機器，所以在生產上花了很多時間，所以早期是這樣分段分段做，沒有一貫作業...因為他認為分段的生產方式是很笨的，因為沒有效率，所以就去找一個機械商來把機器配合，改成一條生產線，讓我可以從上紗之後，可以進到織造，完成後可以進到泡漿，上來後可以透過傳動的方式進烘烤，然後下來可以變成整捲」---說明創業家擁有調整、重組以及更新資源的能力

透過上述個案內容的摘要，可以發現由於 G 企業的創業家察覺市場的機會，因此決定進入地工材料產業，成立初期僅僅依靠農業用網的生產技術與資金，卻缺乏地工格網的專業技術，因此在經銷商品質與交期的壓力

下，創業家以組織內部既有的資源為基礎(農用網的生產技術)、透過關係引進外部的互補性資源(引進專業紡織人才)，透過不斷的試誤過程建立起以生產為主的暫時核心優勢。此外，為了讓生產優勢得以發揮品質與成本的加乘效果，G 企業透過自行開發自動化生產設備、擴增產線、以及導入 ISO9001 認證等價值活動，讓暫時性核心優勢得以透過價值活動的緊密連結發揮效果，建構符合環境(經銷商)需求的配適構型(如圖 3.3)。因此，

個案發現 1：企業追求配適構型的前提，必須先建立有價值的核心優勢，然後透過價值活動間的緊密搭配，傳達核心優勢的效果。

個案發現 2：在草創階段，企業由於缺乏資源，因此僅能建構以暫時性單一核心優勢為主的配適構型。

個案發現 3：影響績效的效果，包含資源要素或核心優勢本身的效果，以及配適構型中各個價值活動間彼此連結產生的效果(例如：互補、替代、綜效)。

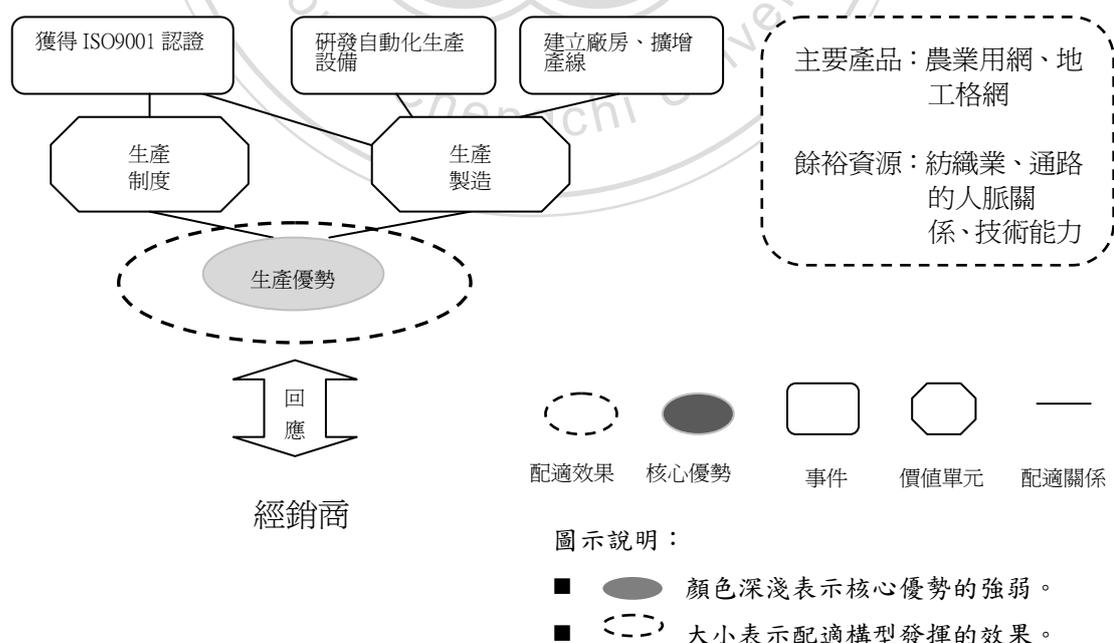


圖 3.3 G 企業草創初期的核心優勢與配適構型—(1996~1999)

二、餘裕資源的累積與創造

企業成長理論主張餘裕資源的累積，來自於成長過程中管理者為了達成策略目標往往需要引進新的資源(e.g., 員工、設備、廠房)，或是透過學習、吸收新知、經驗傳承的方式解決問題，然而這些資源、知識、經驗往往因為當下策略目標已經達成或策略選擇的限制，未被充分的運用，因而積存於組織體中，形成餘裕資源(Penrose, 1959; Capron and Mitchell, 2009)。至於餘裕資源的形式則視當下的策略目標、與遭遇的問題型態而定；因此當企業目標在改善內部營運效率，以求達到技術性配適，過程中遭遇的問題可能是產線如何自動化、品質良率如何提升，生產管理制度如何建立等，形成的餘裕資源以偏向員工技能、管理知識、廠房設備等等的類型。同樣的，當企業目標在於快速回應環境需求，以求達到演化性配適，則企業必須瞭解客戶的需求形式、通路型態、並且與外部顧客建立良好的關係，藉此提供符合市場需求的產品與服務以提升績效，因此過程中累積的餘裕資源則會傾向關係、人脈、市場知識等等的類型。

舉例來說，G 企業在進入地工材料產業前，主要以生產農業用網為主，而農會是農民資金與資訊的主要來源管道，因此 G 企業為了追求與外部環境一致的演化性配適，必須常常與農會體系打交道，藉此穩定銷量、開拓客源，而許多的人際關係就在這過程中自然而然的建立起來。同樣的，G 企業也在追求技術性配適的過程中，累積大量的生產經驗以及員工的技術能力。例如：G 企業表示：

「一直到現在我們產品上有兩個主軸，一個還是維持做農業用網，那是我們養成技術的來源，因為農業用網要做得很精緻，技術要很好，所以我們是靠農業用網來養成地工格網的生產技術，...」---技術性配適產生技術相關的餘裕資源

顯示 G 企業為了提升農業用網的產品品質，透過技術的不斷精進，間

接累積出地工格網的生產技術。由此可知，G 企業為了達到內部的技術性配適，提升組織的生產效率，在農業用網生產階段，無形中累積的生產技術卻成為日後生產地工格網的初步技術，當正式跨入地工格網生產後，也是透過農業用網的技術養成、以及不斷反覆實驗的過程中克服技術難題，逐漸累積經驗，而這些累積而來的經驗與人脈關係都成為日後 G 企業成長擴張的基礎。因此

個案發現 4：在草創階段，企業建立配適構型的過程中，有助於餘裕資源(包含財務性餘裕資源、機器廠房、管理能力以及員工技能)的累積。

三、餘裕資源、策略更新與成長

企業成長理論不僅將企業視為是一個管理性組織，也是個生產性資源的集合體(a collection of productive resources)，企業的目標就是將擁有的資源與外部所能獲得的資源予以組合，透過產品與服務的提供獲得利潤(Penrose, 1959, p31)，因此餘裕資源對於企業而言，代表的是可能性服務的組合體(a bundle of possible services)，而組織可以透過管理團隊為餘裕資源尋找可能的使用方式，因此策略更新就成為運用餘裕資源，追求持續成長的關鍵。

Agarwal and Helfat (2009)認為策略更新是餘裕資源的使用方式之一，也是企業成長的一個途徑，而策略更新可以分為漸進式更新(incremental renewal)與間斷式更新(discontinuous transformations)兩種形式，所謂漸進式更新指的是企業以既有優勢為基礎，事先預知外部環境的變動進行優勢與資源的調整，同時形塑環境使其與優勢達成一致；而間斷式更新指的是企業在遭遇產品市場趨於成熟或衰退的情形，在擅長的領域中

(ambidexterity)藉由企業營運模式的大幅轉換，創造新的獲利來源，藉此延續企業的成長。

舉例來說，個案 G 企業從傳統的農業用網跨進工業用的地工格網的生產，便是在遭遇產品市場成熟後為了避免營收下滑的情況下，進行的策略轉換，屬於間斷式更新。至於跨入地工格網的生產後，為因應台灣對於生態工法的認知尚屬萌芽期階段的工程環境，客戶對於產品認知有限、且缺乏產品使用時的設計、規劃能力，因此一方面透過與學術界合作舉辦研討會推廣生態工法，同時建立技術團隊輔助工程顧問公司進行現地勘查、地質分析、施工規劃等工作，克服工程顧問公司因為產品知識不足而不願採用的疑慮，透過這些方法讓 G 企業得以改變外部環境對於生態工法的認知。當生態工法的施工方式逐漸受到政府與工程單位的重視後，G 企業也因為參與國內幾個主要的興建案因而知名度大開，顧客對於產品的接受度也越來越高，遂開始透過土木服務團隊進行產品開發，拓展產品應用的範圍，漸漸的成為地工材料業的領導廠商，而產品的設計與施工方式也成為國內工程業界施工時認定的規格標準與參考依據。因此透過土木服務團隊推廣營運的方式，改變的材料供應商與工程顧問公司的互動模式，使得後進廠商也開始採行土木團隊的營運模式進行產品銷售，而這些策略作為即是漸進式策略更新。

近年來，由於土木服務團隊的營運模式在國內已經成功累積了多年的經驗，因此當 G 企業的管理階層開始思索，如何進一步擴張的過程中，發現土木團隊營運方式得以成功的原因在於產業環境為萌芽期，客戶對於產品知識認識有限，因此透過土木團隊除了可以彌補顧客對於產品知識的不足外，同時也提高顧客對於土木團隊的依賴性。因此 G 企業為了成長的需要，決定將土木團隊的營運模式移植到與當時台灣產業環境相似的國家中，例如泰國、越南等國。

「總經理想要把國內的模式，複製到國外去，因為他認為在國內做對的事情，在國外也會是對的，而且這樣的模式在國內是很成功的，所以他那一年(2005)，找了一批來自高鐵的工程師... 那年因為殷琪蓋高鐵，我們高鐵不是請了很多國外優秀的工程師，那這些工程師呢，因為他需要國內的人當作媒介，所以高鐵又養成了一批懂英文有懂土木的工程師... 否則你要讓土木的人懂英文，真的很難，... 所以那一年找人，只要是做過高鐵的，然後有實際操作過的現地工程師也好，品管工程師也好，我們都把他們找進來... 然後 2005 年找了一個 XXX，這個人主要負責高鐵神岡工程那一段，因為蓋完了，所以就被我們找來了，然後總經理就帶他去泰國，然後告訴他，他想要把台灣這樣子的經驗，複製到泰國去...」---引進外部互補資源結合既有餘裕資源進行策略更新，驅動企業成長

個案發現 5：餘裕資源與創業家精神可驅動策略更新，在配合外部互補資源的運用，會導引企業成長與擴張的方向。

四、策略更新與配適構型的轉換

至於餘裕資源如何透過策略更新，重新達到配適的狀態，也可以由 G 公司的例子中得到驗證。舉例來說，2000 年時當 G 企業發現產品獲利主要受制於經銷商的控制，因此儘管自身累積了多年的生產技術與經驗，產品做的再好也無法提高獲利率，因此決定改變原先以生產為主的模式，跨入以生產與銷售同時兼顧的營運方式，然而在產品銷售上除了必須要懂土木專業知識外、也需要克服工程顧問公司對於產品知識有限，缺乏規劃能力的限制，而這些都是 G 公司跨入銷售後不足的地方。因此為了解決這些外在環境的限制，個案公司決定成立專業的土木服務團隊以因應當時客戶對於產品知識的限制，並且採行以下的作法進行產品銷售與推廣，首先，在土木知識累積方面，由於個案公司前一階段以經銷商為主的銷售模式，多

少也經由經銷商的介紹建立與工程顧問公司的關係，因而得以從顧問公司挖角專業人才，藉此引進瞭解專業的土木知識。其次、在人才招募方面，由於工程顧問公司進行工程投標與規劃時，或多或少都需要與學術界的教授接觸，因此當 G 企業從顧問公司引進專業人才時，也直接建立起個案公司與學術界的連結，而 G 企業也透過產學合作的方式維持與學界的關係，此後學術界不僅成為引進土木人才的重要管道，也成為獲得土木新知的重要媒介。第三，在產品推廣方面，由於學術界擁有領先的大地工程材料的產品運用知識，而且畢業的學生廣佈於國內工程業界(例如:政府單位、工程顧問公司、營造廠)，因此 G 企業透過贊助學校舉辦研討會的方式，將產品應用知識與技術推廣到產業界，藉此引起產業界對於大地工程材料的重視。最後，在產品銷售上，當產品知識經由研討會以及土木團隊推廣後，提升工程顧問公司對於產品的瞭解，然而工程顧問公司依舊缺乏產品應用的實際經驗，限制工程顧問公司的使用意願，個案公司為了克服問題，遂開始提供現地勘查、施工規劃、設計等完整的技術報告以及相關服務給工程顧問公司，並實際參與施工過程的監工與建議，以提高顧問公司對於產品的使用意願與信任，藉此提昇產品的銷售。例如：G 企業表示

「當我們決定自己銷售後，沒想到這個市場這麼難推，是因為自己非土木相關，就是說總經理自己錯估了這個市場到底要怎麼去賣，他就認為經銷商可以賣，那當然我也可以賣，可是他發現這個東西還真的需要那麼點竅門，因為根本無法說服顧問公司，我的東西其實是好的，因為那時候還是鋼筋混泥土的天下，因為九二一的關係市場開始回歸到重視生態的角度，那到底什麼是生態，並沒有人知道，所以總經理這時候才想說，自己做錯了一件事，應該在早期就要培養大家什麼叫生態，應該要從根紮起，為什麼我要靠經銷商，經銷商有我就有，經銷商跑去跟別人買，我還是沒有，我這邊做的要死要活的，他卻騙我他一米平方只賣 20、30 塊，...」——創業家感知環境機會後，透過營運模式調整以掌握機會

「所以就因為這樣子，他慢慢的就想培養一群工程團隊，開始來推廣這些東西，我只要有我自己的土木團隊，就可以打進那個台灣的工程生態，那這一個部分我就可以不用靠經銷商，...由於這樣的作法在當時並沒有人採用，因此很多人在笑我們，砸那麼多錢，建什麼土木服務團隊，...為了不要讓我燒錢燒太久，總經理也建立獎金制度，營收的5%，他一開始撥就是希望能夠在03、04年把營收衝出來」---創業家進行重組資源，另行培養核心能力，以求掌握環境的機會

「那剛開始業界都不知道會這樣子(土木服務團隊)玩，那我們第一年這樣子玩的時候，OO那個王老闆，在笑說，就在市場上放風聲，笑我們養這麼多人，成本那麼高，怎麼有可能拼的贏別人，但是總經理就不信邪，因為他認為要創造差異化，只有透過這個途徑才能成功...那後來有了這樣的團隊以後，有了我們前面幫顧問公司作了這些服務以後，這也是因為顧問公司偷懶，想撿便宜，撿現成的，而且我們東西又做得很優秀，所以我們這樣方式的努力，再加上 Donier 的紡織機跟自己的技術，讓我們做到別人不能做的產品，比如說一出來我們就做200Kn 那市場上沒有人能做，...而我們的產品就是貴，但是品質也真的好，所以作我們的東西很輕鬆，不會偷工減料，但是就是比人家貴一成、或兩成。所以你就知道那個差異就慢慢出來了」---創業家結合既有的核心優勢，改變既有配適構型以採行新的營運模式

「我們平常利用閒置的產能來生產庫存，我自己要做多少，就做多少，我要放多少庫存就放多少庫存，都賣的掉。...因為這要牽扯到我們所培養的那一支土木團隊(技術團隊)，培養那支土木團隊以後，規格都控制在手上...」

經由上述個案資料的說明可知，土木服務團隊的營運模式除了成功為顧客創造附加價值，無形中也增進顧客對於G企業的依賴。雖然有些客戶(工程顧問公司、營造公司)為了成本考量，選擇向其它大地工程材料廠商購買產品，企圖取代G企業的產品，然而卻受限於產品規格與品質無法達

到施工的單位的要求，因此仍舊得向 G 企業購買產品，顯示 G 企業將生產技術與土木服務團隊營運模式連結所創造的配適構型(圖 3.4)，確實有利於績效的提升。

個案發現 6：企業追求配適的構型會隨著企業的擴張與成長的需要而改變，企業需要的核心優勢將會不斷的增加，並且逐漸由追求單一核心優勢的配適類型轉向追求多核心優勢的配適構型。

個案發現 7：前期暫時性的核心優勢(例如：生產優勢)，隨著企業價值活動的強化，將逐漸轉變成長期性的核心優勢。

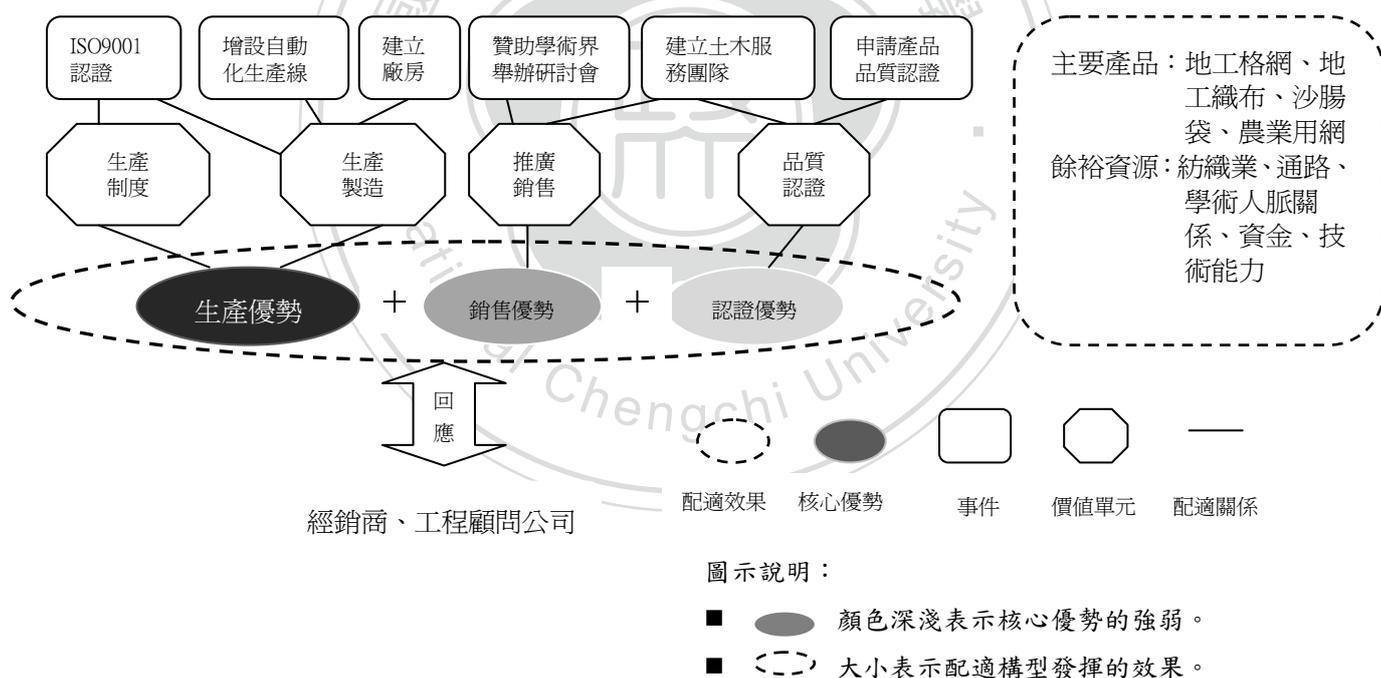


圖 3.4 G 企業多核心優勢的配適構型—(2000~2004)

五、配適構型、阻隔機制與持久性競爭優勢

當企業構築配適構型時，各項價值活動間(例如：生產活動、土木團隊營運模式)彼此關係愈緊密複雜時，競爭者愈無法窺視其間的關係(Porter, 1996)，因此容易形成高度的因果模糊性(causal ambiguity)，再者價值活動間彼此關係愈緊密，代表活動彼此相嵌的程度愈高，也愈容易形成高度的資產專屬性(specialized assets)，使得競爭對手無法透過挖角專業土木團隊或模仿的方式，取得 G 公司的競爭優勢。由此可知，企業在建構配適構型的過程中，由於價值活動間存在因果模糊性以及資產專屬性，使得競爭對手無法在短期間窺視營運活動間的全貌與因果關係，無形中形成阻隔機制(isolating mechanisms)以及時間壓縮的不經濟現象(time compression diseconomies)(Dierickx and Cool, 1989; Mahoney and Pandian, 1992)。如此，則不僅企業的核心優勢得以延續，甚至可能因為配適構型中各價值活動的緊密連結，產生另一種由阻隔機制形成的持久性競爭優勢 (Porter, 1996; Kor and Mahoney, 2004, 2005)。舉例來說，G 企業表示：

「當我們開始利用土木團隊進入市場時，業界也實在沒有人可以做的到，因為只有模仿是沒有用的，...，我們也不怕會有人(土木團隊成員)想離開，因為就算離開他也找不到更好的環境、去發揮...」---價值活動間緊密連結產生阻隔機制

個案發現 8：企業建構配適構型時，當價值活動間關係愈緊密、愈複雜時，愈容易形成阻隔機制，競爭優勢愈能持久。

個案發現 9：配適對績效的影響效果包含兩種：(1)學習上時間壓縮不經濟的效果；(2)因為價值活動間彼此緊密連結，形成阻隔機制後的效果。

第四節 個案小結

本章旨在透過動態能力解釋企業成長過程，並藉由個案訪談的方式，瞭解企業在成長過程中如何達到配適、累積餘裕資源、以及透過策略更新運用餘裕資源，以對應本研究提出的觀念性架構。

研究結果顯示，企業成長初期由於資源不足，因此必須快速建立暫時性且有價值的核心優勢，並且建立單一核心優勢的配適構型，讓核心優勢得以透過價值活動間的配適發揮效果，例如 G 企業創立初期以追求生產效率為主的技術性配適為主。然而隨著單一核心優勢配適構型的達成，企業開始獲利並且逐漸累積餘裕資源，使得企業得以進入下一階段的成長。當管理者感知到環境中的機會時，企業會尋求以既有能力、資源為基礎，搭配餘裕資源的使用，透引進外部的互補資源(例如：土木人才)，進行資源的重組，使得企業可以構築多元核心優勢的配適構型，以提升企業的競爭優勢。因此每當 G 企業進入新一階段的成長時，為了競爭與存活，前一階段配適構型往往已經無法提供生存所需的績效，使得企業開始透過策略更新使用餘裕資源，構築以多元核心優勢為主的配適構型，透過配適構型內價值活動的緊密結合形成阻隔機制，以創造持久性競爭優勢。

第五節 結論與建議

本研究透過個案分析，瞭解企業成長過程中如何透過管理者的動態能力建立初期的配適構型，並且隨著企業不斷的成長，初期的配適構型無法面對環境改變與以及企業對於績效的渴望，因此企業家又重新開始尋找機會，利用既有的核心能力配合互補性資源的引進，重新建構配適構型。使得企業由單一核心優勢的配適構型轉換成多核心優勢的配適構型。因此企業的成長正如本研究架構所言，創立初期透過配適構型的追求，使得企業績效得以提升，累積餘裕資源，爾後隨著企業家對於報酬的渴望，開始尋求利用餘裕資源掌握外部機會，並且藉由策略更新進行資源的重組與配置。由此可知，若由配適的角度詮釋企業成長，則企業成長即是一種在配適與不配適間不斷轉換的過程，透過創業家的管理能力建構配適構型，並隨著餘裕資源的產生，使得原始的配適構型不再符合企業家的預期，因此產生既有配適構型與未來成長目標的差距(不配適)，此時必須透過策略更新的方式重組與配置資源，進行配適構型的轉換以符合未來成長的需求(Lengnick-Hall and Beck, 2005: 740)。

本研究貢獻有以下三點：首先，本研究運用動態能力觀點連結配適的概念解釋企業成長的現象，為靜態的權變觀點，提供一個動態的解釋基礎。權變觀點最為人詬病的部分，即是過於靜態的描述(Zajac et al., 2000)，因此本研究帶入動態能力觀點說明在企業成長的不同階段，配適構型如何產生與轉換，以及各階段配適構型的特色，以呈現動態的配適過程。

其次，本研究透過個案分析區別配適對績效不同層次的影響效果，彌補過去對於配適與績效主張的不足。經由個案分析結果發現，配適對績效的效果包含三類，其一為傳遞核心優勢的價值效果，因此配適被視為是傳遞效果的媒介，例如：G 企業創立階段的生產優勢，必須透過設立廠房、

生產設備、導入 ISO 系統等價值活動，讓生產優勢發揮成本與品質的效果。其二為價值活動間彼此因為互補與替代關係對績效產生的效果(Milgrom and Roberts, 1995)，例如：擁有強勢品牌的企業，可以透過通路的搭建，創造互補的加乘的效果；其三為價值活動間彼此緊密連結，形成阻隔機制與時間壓縮的不經濟現象(time compression diseconomies)(Dierickx and Cool, 1989; Mahiney and Pandian, 1992)對績效產生的效果。這三項的效果是過去探討配適的文獻鮮少區分的，因此經由本研究提出後，有助於後續研究在探討配適與績效關係時的界定依據，因為不同的效果不僅代表不同的配適意涵，且對於策略思維也不相同。

最後，本研究結論有助於連結配適與核心優勢兩者的關係。傳統權變觀點的配適研究，大部分都是採用分類(typology)的觀點進行探討，透過不同構面的對應關係探討配適與績效的關係，例如：利用 Porter 的策略分類(低成本、差異化)對應組織結構的分類方式(機械式、有機式)，呈現配適的現象，並以此探討配適對績效的關係。然而，這類的研究僅能呈現上述配適對績效的第二種層次效果，並且假設核心優勢已經存在。透過本研究的個案發現，建構配適的前提在於組織必須先擁有核心優勢，否則僅靠第二層次的效果並無法獲得長久的績效。此外，透過配適構型的建構，有助於將暫時性的核心優勢轉換成長久性的核心優勢，因為在追求配適構型的過程中，經由價值活動的不斷執行，有助於經驗的累積與錯誤的調整，使得核心優勢經過試煉得以累積成長久性的優勢。

在研究限制方面，由於本研究的個案企業，正處於產業萌芽階段並且屬於持續成長的企業，因此本研究觀察到各種現象，容易因為個案企業的特質產生偏頗。舉例來說，本研究的個案企業在不同的成長階段，皆以創造或強化核心優勢為主，並以此建構不同形式的配適構型；然而，企業的優勢也可能因為不符合環境的需求(如產業成熟或法令驟變時)，必須淘汰

甚至弱化，使得企業必須調整原有的配適構型。

未來研究方向有兩點建議。首先，本研究建議後續研究可以觀察處於衰退產業中的企業或正在轉型中的企業，如何調整其策略構型，以因應環境的需求，藉此彌補本研究因為樣本現象不足，造成研究結論類推性的限制。其次，本研究提出配適對績效存在三種層次的效果，建議後續研究可以進一步探討這三種層次的配適效果對績效的影響大小，以提供實務上策略思考的意涵。



第四章 餘裕資源、程序績效與企業成長

一 配適概念的應用

本章接續第二章統合分析與第三章質性研究的結論進行延伸。首先，本章將採用統合分析的結論，採用構型離差(fit as profile deviation)模型作為衡量配適概念的方法；其次，本研究接續個案研究的結論，進一步將與餘裕資源以及配適有關的部分研究發現，發展成假說並透過實證方式進行驗證。

根據第三章質性研究結果可知，企業內部的餘裕資源是企業用於追求配適的關鍵資源，而 Penrose 的成長理論也主張企業內部存在未使用的資源，是企業營運常見的現象，也是驅動企業成長的關鍵因素，因此特別看重「管理者對於餘裕資源使用方式」的探討。然而，文獻上對於餘裕資源(slack resource)的討論存在許多的爭議，並非所有的學者皆認為餘裕資源對企業存在正向的效果，例如：採行代理理論觀點的研究者，認為企業體內的餘裕資源將造成企業內部不同利益團體間的對立與鬥爭，並且容易誘發管理者的自利行為，因此餘裕資源的存在反而不利於企業的營運(Tan and Peng, 2003)。

近來 RBV 已經成為管理領域的重要理論，許多研究利用 RBV 的論點探討對企業績效的影響，然而這些研究幾乎都以企業的最終整體績效(例如：財務績效、創新)作為探討的重心，顯少針對「程序績效(effectiveness of business processes)」進行探討(Ray, Barney and Muhanna, 2004)。回歸資源基礎觀點的精神，可以發現 RBV 本身強調的是透過資源特性構建難以模仿的營運模式，透過這層阻隔機制，建立持久性競爭優勢，進而為企業帶來最終整體績效的提升(Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984)，因此資

源特性並非直接影響企業最終的整體績效，而是與內部營運流程的效率有更直接的關係，所以在實證分析上採用程序績效相對於最終整體績效更為適合。

根據動態能力觀點，企業為了適應環境必須透過調整不同內部流程以達到配適的狀態，例如：管理者透過調整資源運用的方式，讓不同特質的資源間形成互補(complementary)或是共專屬(co specialized)的現象，即是一種資源配適的狀態(Augier and Teece, 2006, 2009; Holcomb et Al., 2009)，而企業透過這些配適狀態的達成可以為企業帶來競爭優勢與績效(Black and Boal, 1994; Porter, 1996)，因此從動態能力觀點可知，配適可視為企業內部一種重要的程序績效(Siggelkow, 2001)。

根據上述論點，可知雖然本論文的研究二發現，運用餘裕資源追求配適是促進企業成長的關鍵因素，符合企業成長理論(Penrose, 1959)的主張，然而代理理論對於餘裕資源的效果卻有不同的論點。對於兩個全然不同的詮釋，本研究認為解決之道並非採用對立假設(competing hypothesis)的方式解決理論孰是孰非的爭論，亦即不應該著眼於理論衝突點的驗證，反而應該採用互補而非替代的視角(lens)，來理解與詮釋兩個理論對於現象的闡述，因為實務上可以看到有些企業確實運用餘裕資源創造企業的成長，有些企業則受制於餘裕資源引發的代理問題而造成績效下滑，兩種現象共存的狀況。

由於餘裕資源也是資源的一種，因此若採用前述 RBV 的主張，應該以程序績效的方式探討資源是否發揮效率，而非採用整體績效的方式驗證 RBV。因此，本研究將文獻上對於餘裕資源存在的爭論，結合程序績效的概念，從效率的觀點提出餘裕資源使用效率的概念，探討為何有些企業可以發揮餘裕資源的價值，有些企業則否？並提出以下兩項研究問題：

(1) 餘裕資源使用效率(策略配適/餘裕資源)受哪些因素影響？

(2) 餘裕資源使用效率(策略配適/餘裕資源)對企業成長的影響為何？

以下將分為三個部分進行說明：第一，針對研究問題，透過文獻探討進行假說推論；第二，說明研究設計、包含變數衡量、樣本選擇與資料分析方法；第三，分析結果說明與討論。



第一節 文獻探討與假說推論

一、理論基礎

根據 Penrose(1959)的主張『存在於企業體內未使用的餘裕資源與管理能力』是企業成長的驅動因子，由於 Penrose 假設『管理者渴望報酬』(Penrose, 1959: p. 27)，因此當組織內部存在餘裕資源時，管理者將致力於把餘裕資源轉化成各種可能的生產性服務，以滿足顧客的需求換取必要的報酬，而成長即是過程中自然而然的現象。然而，在其它條件不變的情形下，『管理者渴望報酬』的假設與『未使用的生產性服務(餘裕資源)』真的可以帶來企業成長嗎？

對此，代理理論有全然不同的詮釋。代理理論主張管理者將以自利的作法，滿足對於報償的渴望，因此在運用餘裕資源時，不會以企業整體利益做為首要的考量；再者，代理理論將組織視為是契約的結合體(Jensen and Meckling, 1976; Mahoney, 2005)，所以組織是由許多利益團體組成，因此組織內部的利益團體會彼此爭奪資源以維持團體的存續(March and Simon, 1958)，尤其當組織存在餘裕資源時，不僅不會促進企業成長，反而會加深利益團體間的鬥爭，增加代理成本。由此可知，相同的假設與條件，透過不同理論觀點的解讀，卻導引出截然不同的結果。

因此對於餘裕資源的真正效果為何？本研究認為不應該採用對立假設(competeting hypothesis)的方式探討餘裕資源的效果，而應該將問題調整為探討為何有些企業擁有餘裕資源能夠有更佳的績效表現，而有些企業擁有餘裕資源卻反而績效更差。對此，本研究認為可以分別擷取企業成長理論與代理理論的核心觀點進行解釋。

首先，根據企業成長理論可知，企業是資源的組合體，不同的資源組

合可以創造不同價值，說明餘裕資源要能發揮價值，必須視企業內部是否存在讓餘裕資源發揮價值的互補資源與管理團隊。第二，根據代理理論，企業是契約的組合體，在管理者自利動機的驅使下，並不存在完美的契約，因此必須解決餘裕資源使用過程中的代理問題，餘裕資源的價值才能完整實現。以下將從企業成長理論的價值創造觀點以及代理理論的成本控制觀點進行假設推導：

二、假說推論

當企業處於動態的環境中，餘裕資源扮演著緩衝(buffer)外部衝擊的角色(Thompson, 1967)，讓企業在對抗競爭以及追求成長時可以無後顧之憂(George, 2005)，讓企業得以在變動的環境中，追求持續而穩定的運作(Cyert and March, 1963)。然而，餘裕資源並非僅有緩衝環境衝擊的特性，還包含創造價值，追求企業成長的特質。

Penrose(1959)主張企業成長是一連串發掘餘裕資源與運用餘裕資源的過程，因此餘裕資源可以為企業帶來許多擴張的機會，當餘裕資源獲得充分有效利用時，企業便可以持續的成長。再加上，餘裕資源具有不可分割性，當企業擁有餘裕資源時，無法透過市場交易獲取價值(Penrose, 1959; Mahoney and Pandian, 1992)，所以在不願意浪費資源的前提下，企業內部的管理者將有更高的誘因，運用餘裕資源來創造價值，追求成長。

企業成長理論主張，企業是異質性資源的組合體(bundles of heterogeneous resources)，包含有形的與無形資產，然而企業擁有這些資源並不表示企業就能擁有租(rent)，而必須視企業如何善用資源才能決定(Penrose, 1959: 54; Mahoney and Pandian, 1992: 365)。至於企業如何運用資源，主要來自於管理者與企業內部資源的互動方式而定(Helfat, et al., 2007)，而管理者如何決定資源的使用，則來自於管理者背景與經歷所形成的主導

邏輯(dominant logic)(Prahalad and Bettis, 1986; Mahoney, 1995)。由於管理者的知識與學習能力愈高，愈能從未使用資源(unused resources)中發掘潛在的生產性服務(Penrose, 1959)，而產業背景是影響管理者知識與學習能力的關鍵因素(Hambrick and Mason, 1984)，因此本研究認為管理團隊的產業背景愈多元，愈能夠發揮餘裕資源的使用效率。據此，推得 H1。

H1：管理團隊(Top management team, TMT)的產業背景愈多元，餘裕資源的使用效率愈高。

餘裕資源的價值能否發揮，除了前述個人層次的知識與經驗之外，還應包含組織層次專屬的互補知識與能力。Teece(1986)認為資源要能夠完整發揮價值，企業內部必須要有互補資源，在企業生產經營活動中發揮作用，才能創造綜效。然而並非所有的互補資源都可以為企業內部資源帶來價值，一般而言，互補資源類型有三種不同的類型，包含一般性(generic assets)、專屬性(specialized assets)、共專屬性(cospecialized assets)三類，由於一般性的互補資產，可以透過市場交易獲得，因此創造的價值常常無法成為競爭優勢的來源(Rotheaermel and Hill, 2005)；而專屬性以及共專屬的互補資產，由於具有單邊依賴(unilateral dependence)與雙邊依賴(bilateral dependence)的特性，使得產生的價值可以保留在企業內部，是建構重要競爭優勢的來源。

一般而言，企業專屬的互補知識與能力是一組技能與集體學習的複雜組合，可以藉由組織流程運作，幫助企業協調活動與運用資產以創造價值(Day, 1994)。而企業內部的專屬的互補能力主要來自於研發與行銷兩項價值活動(Rotheaermel, 2001; Rotheaermel and Hill, 2005)。企業投入研發，可以為內部既定的資源組合形式，尋找創造新的價值空間(Tripsas, 1997)，例如：新產品功能的開發；而行銷能力則代表企業掌握外部資訊與解讀資訊的獨特能力，是一種企業協調內部資源以滿足顧客需求的一種能耐

(capacity)，讓企業透過市場知識得以瞭解顧客喜好，提供滿足市場需求的產品組合(Rotheaermel and Hill, 2005)。

由於研發與行銷活動這類的專屬知識與能力，是由許多組織內部例規與程序交織而組成，這些例規與程序必須經過組織成員間長期互動與學習而建立起來，具有路徑相依與獨特性等特質(Teece et al., 1997)，因此這類型的資源通常是有價值且難以模仿的，構成持續性競爭優勢的來源(Barney, 1991)。由此可知，企業內部若僅僅擁有餘裕資源，卻缺乏與之互補的能力與資源，企業將難以發揮餘裕資源的潛在價值。此外，餘裕資源的潛在價值若要成功保留在企業內部，則與之互補的能力與資源本身必須具備某種程度的專屬性，避免其他的利害團體的競租行為而造成餘裕資源價值雖然產生，卻無法專享(appropriateing profits)的狀況(Ray, et al., 2004)。因此企業內部必須具有可以讓餘裕資源發揮價值的互補能力與資源，如此一來才能創造較高的程序績效，並將經濟租保留在企業內部。據此，推得 H2、H2-1、H2-2。

H2：企業專屬的互補能力愈高，餘裕資源的使用效率愈高。

H2-1：企業內專屬的行銷能力愈高，餘裕資源的使用效率愈高。

H2-2：企業內專屬的研發能力愈高，餘裕資源的使用效率愈高。

過去對於餘裕資源採取負面觀點的研究，大多以代理理論作為論述的基礎。根據代理理論點，管理者在自利動機的驅使下，使得決策的制訂不一定會以整體組織利益為考量；再者，組織內若存在餘裕資源不僅不會促進企業成長，反而會因為主理人與代理人的目標不一致，以及組織內部利益團體彼此爭奪資源，而加深代理問題的嚴重性(Tan and Peng, 2003)，例如：企業內部營運資金以及保留盈餘過多，讓代理人有機會不當運用資源累積

個人外部網絡，極易產生企業所有者與代理人間的代理成本。

由此可知，雖然餘裕資源在本質上有利於組織的發展(Singh, 1986)，然而代理理論主張餘裕資源不僅會誘發管理者的自利行為，也會造成組織內各群體間對於資源的爭奪，因此當餘裕資源愈多，則內部各團體將花更多時間在資源的爭奪上而造成組織內部的混亂，使得組織營運無效率，並不有利於企業成長(Jensen and Meckling, 1976)。

由於企業內部的管理者通常擁有企業部分股權，因此要進一步解決代理問題必須採行適度的監督機制。一般解決代理問題的方法，可以採用行為(behavior-based control)或結果控制(outcome-based control)的方式(Eisenhardt, 1989)，其中讓代理人擁有剩餘利潤的共享權，例如：股權分享，是一種結果控制機制，也是一般常見的方式。

然而本研究認為除了上述方法之外，透過設計良好的高階團隊組成方式，以行為控制的方式監督與控制團隊成員的決策行為，也可以作為預防代理問題發生的方法。本研究認為管理團隊的組成可以考量以下兩種方式，以減低代理問題發生的可能性，第一，透過企業專屬能力的建立與累積，降低代理問題；第二，增加管理團隊兼任董事的人數，提升企業所有者對管理團隊監督的可能性，降低代理問題。

首先，管理團隊的知識與技能可以分成三類，分別為一般性能力(generic skill)、產業專屬能力(industry-related skill)、企業專屬能力(firm-specific)，其中企業專屬能力創造的經濟租屬於准租(quasi-rent)(Monteverde and Teece, 1982)，因此離開企業後通常無法再產生同樣的價值甚至不具有價值。由於企業專屬能力必須透過管理者在企業內部長期工作逐漸形成的，當管理者進入企業之後，在組織的內部分工體系中從事特定的工作任務，不斷累積與該工作任務相關的知識與經驗，造成管理者的能

力與經驗僅能在該企業中使用，一旦離開企業特定的工作環境後，價值通常難以維持(Wang, He and Mahoney, 2009)，因此當管理者累積企業專屬能力之後，管理者會有誘因將資源做最有效利用，以追求企業利潤最大化，如此一來，則可以有效降低代理問題發生的機會(Castanias and Helfat, 1991)。所以當企業內部存在餘裕資源，而管理團隊的能力具有高度企業專屬性造成高度的移動障礙時，管理者會將企業目標視為自己的目標，以尋求企業利潤最大化的條件下，將餘裕資源做最有效的運用。據此，推得 H3。

H3：TMT 管理團隊年資愈高，餘裕資源的使用效率愈高。

其次，管理團隊的組成方式，也會影響資源的使用效率。隨著企業成長，為了追求生產效率而進行專業分工，使得企業內部逐漸成為一個龐大的多部門組織，內部的資訊也就自然而然的散佈在各個部門中，而發生資訊不對稱的現象；此外，資訊不對稱的現象，除了因為組織專業分工產生的資訊不對稱外，投入與產出關連的模糊性愈高，也是資訊不對稱現象的來源。而資訊不對稱現象的存在，將進一步促進代理問題發生的機會(Mahoney, 2005)，由於代理人(agent)通常是決策任務的制訂與執行者，擁有的資訊也比較多(Pratt and Zeckhauser, 1985)，所以在資訊不對稱的情形下，將造成代理人操弄資訊的機會，並且在自利動機的驅使下，要讓代理人與主理人的經濟利益達成一致，通常不太可能發生，於是就產生代理成本(agency loss or agency costs)(Eisenhardt, 1989)。

另外，主理人與代理人對於風險偏好不同，也會加深代理問題發生的可能性。一般而言，主理人通常為企業擁有者，偏重企業的長期利益，因此願意放棄短期收益改而追求企業的長期績效，屬於風險偏好者；然而代理人由於任期不一定，因此必須在短期內讓企業獲利與成長，藉此提升自我的價值，偏重短期利益的決策，而忽視長期而言對企業有利的投資機會，屬於風險趨避者(Eisenhardt, 1989; Latham and Braun, 2009)。所以在主理人與代理人對於風險態度不同的情形下，於是就容易產生代理問題。

由於管理團隊通常來自企業內部不同的部門，提供管理團隊壟斷資訊的機會，再加上所有者與管理團隊的風險偏好不同，因此當企業內部存在餘裕資源，在管理團隊自利動機驅使下，將偏重短期且立即見效的策略，而忽略長期對企業有利的成長機會。

前述提及解決代理問題有以下兩種方式：行為控制(behavior-oriented)與結果控制(outcome-oriented)(Eisenhardt, 1989);其中結果控制是透過股票選擇權、報酬分享的方式控制代理問題，是企業內部常用的方法；至於行為控制則是透過層級統治(hierarchical governance)的方式進行控制，由於TMT 高階團隊的成員來自於組織內部不同的部門，相對於企業所有者(principal)而言，掌握更多的資訊，管理者很難透過程序化(programmability)的流程監督 TMT 團隊的決策過程。因此，若藉由讓部分 TMT 團隊成員兼任董事的方式，可以增加對其他 TMT 成員的決策行為進行監督，避免因為資訊不對稱造成的代理問題；此外，讓 TMT 成員兼任董事，也可以增加對於主理人經營理念與風險偏好的瞭解，降低雙方的目標衝突而降低代理問題。據此，推得 H4。

H4：TMT 管理團隊兼任董事人數愈多，餘裕資源的使用效率愈高。

Penrose 在解釋企業成長的同時，亦指出三個可能形成企業成長限制的因素：管理能力(managerial ability)、產品或要素市場(product or factor market)、不確定性與風險(uncertainty and risk) (Penrose, 1959:43)。Penrose(1959)認為管理能力是存在於企業內部的限制；產品或要素市場則是來自於外部的限制；不確定性與風險則是來自於管理者對外部情境的認知，是內部態度與外部情境的結合。

而 Penrose(1959:43-44)對企業成長限制之討論著重於內部管理之限制，

Penrose (1959:45) 認為管理者或管理團隊實際能處理的事務有一定限制，由於企業擴張時，勢必有一些活動是與現有營運無關者，管理者或管理團隊必須花費額外心力以獲取管理經驗。當管理者或管理階層獲取經驗的速度趕不上企業成長的速度，企業擴張後可能造成管理效率的降低，企業擴張的速度因而減緩。即使企業引進新的管理者，由於新管理者需要花時間來學習企業中各種情境下最佳做事方式 (Penrose, 1959:52)，而新管理者的培育也須花費現有管理者的心力，因此會影響管理效率，以及企業擴張的速度。而管理者所認知之不確定性與風險所帶來的影響，亦可能影響管理者擴張之決策，造成企業擴張速度之減緩。

Penrose(1959:53)主張管理者必須透過經驗累積而學習。而組織內部的學習包含低階學習(lower-level learning)與高階學習(higher-level learning) (Fiol and Lyles, 1985)。低階學習的目標是在重複性或例規性操作中，學習如何發現與更正錯誤，低階學習通常發生於明確可控制之情境下；另一方面，高階學習的目標是調整既定的原則與規範以因應情境的變化，高階學習通常發生於模糊、定義不清的情境下，因此在此情境下進行重複性的行為是無意義的，所以對於高階學習而言，通常發生於企業的(高階)管理者。

由於管理者在追求配適的過程中，管理者面對的情境通常是模糊、不確定的，而這些情境對於管理經驗的累積與學習通常存在正向的效果，因此企業內部的程序績效愈高，顯示管理者學得的專屬知識與經驗愈多，有助減低企業成長過程中因為管理能力不足而限制企業成長的問題，並且有機會發掘出更多有效運用資源的方式與新的生產性服務的機會(Penrose, 1959)。據此，本研究推得 H5：

H5：餘裕資源的使用效率愈高，企業的成長愈快。

第二節 研究設計

本章從 TMT 團隊特質與程序績效的觀點，探討企業在成長過程中該如何有效運用餘裕資源的價值，進而創造企業成長的機會。根據上述的假設推論可以得到以下的研究架構(如圖 4.1)，以下說明各研究變數的衡量方式以及採用的分析方法。

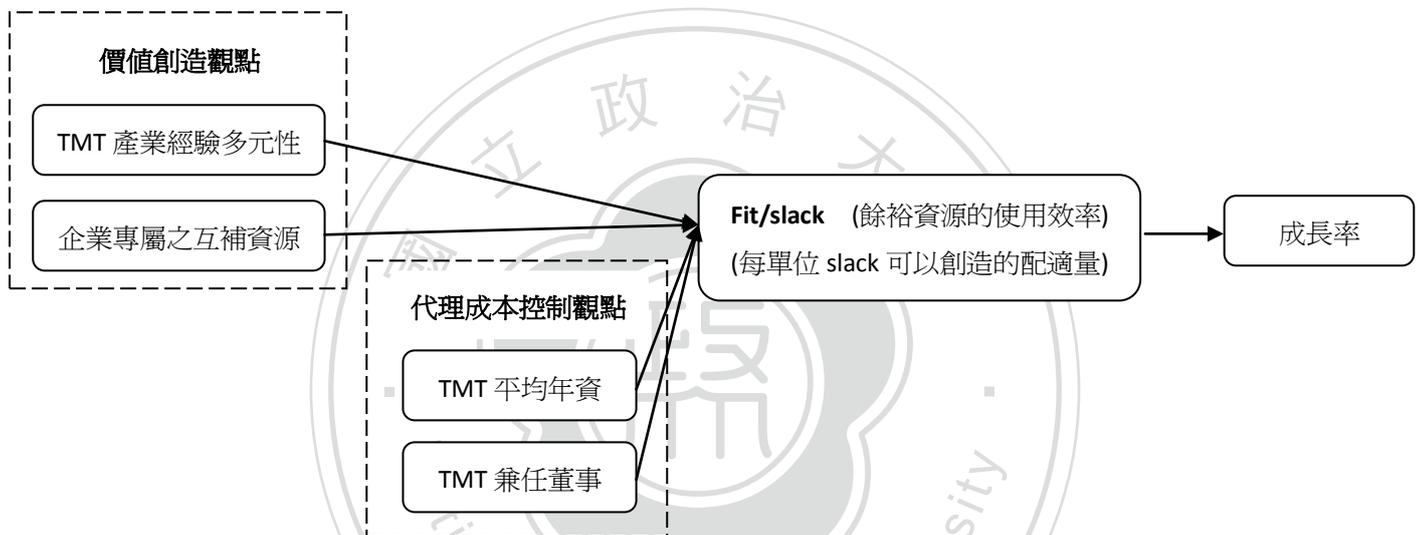


圖 4.1 研究架構

一、樣本

本研究以 2004 年台灣經濟新報資料庫之上市(櫃)之公司為研究對象，資料蒐集過程中將資料記錄不齊全，導致無法有共同比較基礎的企業，以及無法判定產業型態的企業予以剔除。此外，本研究也剔除金融相關產業，有鑑於台灣金融產業由於近年來政府法令的鬆綁，使得金融業間彼此相互整併，轉為金控公司，造成許多資料的蒐集上無法達到資料的連貫性，因此予以刪除。再者，台灣管理領域的相關研究，大多以科技產業作為研究對象(e.g., Lin, Cheng, and Liu, 2008)，因此學術上對於科技產業的瞭解明顯

高過於非科技產業，對此本研究特以非科技相關產業作為研究主體，以求對於非科技產業的成長方式有進一步的瞭解。據此，本研究共收集 14 個產業 280 家企業作為最終的分析基礎(如表 1)。

表 4.1 產業別與樣本分配

產業別	樣本家數	百分比
水泥業	7	2.5%
食品業	17	6.07%
塑膠業	20	7.14%
玻璃陶瓷	6	2.14%
造紙工業	6	2.14%
汽車工業	4	1.43%
橡膠工業	5	1.79%
營造建築	45	16.07%
電機機械	43	15.36%
紡織纖維	37	13.21%
電器電纜	10	3.57%
鋼鐵工業	31	11.07%
化學	34	12.14%
生技醫	15	5.36%
合計	280	

二、變數定義與衡量

在變數衡量方面(表 4.2)，包含程序績效(fit：環境與策略配適)、餘裕資源、TMT 產業經驗的多元性、TMT 平均年資、TMT 兼任董事人數、組織內部專屬資源、企業成長率。

首先，在程序績效部分，本研究以環境與策略的配適程度進行衡量，依據第二章的研究建議，採用 Venkatraman(1989)的構型離差(fit as profile deviation)進行配適程度的計算。由於程序績效包含環境與策略兩個部分，

在環境部分，本研究依據產業類別進行劃分並採用 Dess and Beard(1984)、Keats and Hitt(1988)、Rasheed(2005)等人的建議方式，以各產業營業收入淨額(net sales)作為衡量基礎，將產業環境特性區分為環境豐富性(Munificence)、環境變動性(Dynamism)兩類⁵。在策略的部分本研究採用 Finkelstein and Hambrick(1990：p.491)的計算方式，將策略透過六項指標進行衡量：包含：advertising intensity(廣告費用/營收)、research and development intensity(研發費用/營收)、plant and equipment newness(固定資產的變化量)、nonproduction overhead (一般管理費用/營收)、inventory levels (存貨/營收)、financial leverage(debt/equity)。

在餘裕資源部分，早期的文獻將餘裕資源視為『資源總和(total resource)與需求總和(total necessary payments)的差異』(Cyert and March, 1963: 36)，後續的定義也都以此為主，例如：Nohria and Gulati(1996: 1246)將餘裕資源定義為『扣除組織為了產出所需後的資源總和』。因此本研究採用 Penrose(1959)的主張，以企業內部的保留盈餘代表餘裕資源，因為保留盈餘是企業內部扣除各項支出後剩餘的資源，同時也是企業內最基本、成本最低廉的一種未使用資源。而本研究採用效率的概念，將配適值與餘裕資源標準化後相除，衡量每筆樣本的餘裕資源使用效率。

關於 TMT 團隊特性的各項變數，則包含管理團隊的產業背景多元性、管理團隊平均年資、以及管理團隊兼任董事會人數。在管理團隊的產業背景多元性方面，本研究以 2004 的企業年報為基礎，針對年報中揭露主要管理團隊曾經待過的產業進行衡量(Finkelstein, 1992、Finkelstein and Hambrick, 1996; Hambrick and Chen, 1996)，計算管理團隊的產業背景多元性。至於管理團隊的年資則採用 Kor and Mahoney(2005)建議的方式，依據年報中揭露的工作年資加總平均進行衡量；至於管理團隊兼任董事會人數

⁵ 詳細衡量方式，請見 Keats and Hitt (1988)的文章(pp.596-957)。

則計算管理團隊成員中兼任董事的人數作為表示。

在企業內部專屬的互補能力方面，本研究將其區分為行銷能力與研發能力兩部分，其中研發能力指的是企業內部進行研發投資以改善產品的功能與設計模式或改善製造流程的能耐，因此本研究以研發密集度(研究發展支出對營收的佔比)衡量研發能力(Kor and Mahoney, 2005)。至於行銷能力，指的是企業內部進行行銷、廣告支出，以獲取市場知識以滿足市場或顧客需求的能耐，因此本研究以廣告密集度(廣告、行銷支出對營收佔比)衡量行銷能力(Caves, 1996)。

另外，在企業成長率部分，文獻上用來衡量成長率的變數包含以營收(sales revenues)、員工(employees)、總資產(assets)為基礎的衡量方式(Tan and Mahoney, 2005; Helfat et al., 2007)；然而本研究主要探討如何提升餘裕資源的使用效率，因此與企業內部資產的使用程度高度相關；此外，管理者為了個人名聲與地位的提升，常透過不當的購併與投資增加企業規模，卻對企業實質的獲利沒有幫助，因此本研究排除過去常用的指標，選擇總資產報酬成長率作為企業成長率的衡量基礎。

最後，在控制變數部分，年齡與企業規模在組織研究中通常被視為影響績效與成長的重要變數，首先，相關研究顯示隨著企業年齡愈來愈大，企業存活的技巧會逐漸提升，這些技巧包含如何取得、創造、與運用餘裕資源，使自己維持一個存活所需的餘裕資源組合(Wholey and Brittain, 1986)，因此為了避免分析過程中可能的影響，有必要對企業年齡進行控制，本研究以廠商的成立年數(years since incorporation)作為控制變數。其次，在規模的部分，相關研究顯示企業本身常會自發性的擴張規模，因為規模大往往代表企業擁有較大的市場競爭力與主導力，使得企業得以操弄市場的價格以及產量，以抵禦環境變遷的影響(Thompson, 1967)，並且影響餘裕資源

的潛在價值，因此有必要針對規模進行控制，本研究採用總資產取自然對數作為衡量方式。由於研究樣本橫跨 14 個產業，有必要針對產業特性進行控制，本研究依據產業別採用虛擬變數的方式進行控制。

此外，由於本研究假設主要以 TMT 團隊的特性進行探討，而管理團隊的規模大小，將影響內部管理資源的多寡，而且管理團隊規模愈大管理者意見紛歧的機會愈高，形成高額的協調成本，影響資源的使用效率，因此有必要針對管理團隊規模進行控制，本研究選擇高階管理團隊的人數作為管理團隊規模的衡量。至於代理問題方面，企業為了解決管理團隊的代理問題，企業通常會採用分享股票所有權的方式，降低代理問題發生的機會，而本研究假設 3 與 4 主要針對代理問題提出不同的解決方法，因此必須將管理團隊持有股權的效果於模型中排除，本研究以 TMT 團隊的持股比例作為衡量方式(Kor and Mahoney, 2005; Mahoney et al., 1997)。本研究雖然著重於高階管理團隊進行探討，然而實際決策的執行必須仰賴企業內部中、基層主管與員工，因此本研究一併控制企業內部為了解決不同管理階層與員工代理問題而採行的獎酬制度，研究中採用年報揭露之員工分紅佔比作為控制變數。

表 4.2 變數衡量方式與預期方向

變數項目	衡量方式
自變項	
TMT 產業背景多元性	TMT 成員產業背景加總
AD	廣告費用/營業收入
RD	研發費用/營業入
TMT 平均年資	TMT 成員年資加總平均
TMT 兼任董事人數	TMT 成員兼任董事會人數
依變數	
程序績效	採用 fit as profile deviation 計算環境與策略配適程度
餘裕資源	保留盈餘
餘裕資源的使用效率(fit/slack)	程序績效/保留盈餘
總資產報酬成長率	(2004ROA-2003ROA)/2003
控制變數	
組織年齡	(當期年度-設立年度)
企業規模	總資產取自然對數
產業特性	虛擬變數
員工分紅	員工分紅佔比
TMT 持股比例	TMT 持股比例
TMT 規模	高階管理團隊人數

三、實證方法

本章主要探討如何發揮餘裕資源的使用效率以及餘裕資源的使用效率對企業的影響，並且從 TMT 團隊的特質切入，因此在假設驗證的模型建構上存在兩個依變數。為了驗證本研究假說，本研究採用兩個實證模型，說明如下：

模型一：

$$\begin{aligned}
 \text{fit/slack} = & \beta_0 + \beta_1 \text{產業 Dummy} + \beta_2 \text{Age} + \beta_3 \text{規模} + \beta_4 \text{員工分紅} \\
 & + \beta_5 \text{TMT 持股比例} + \beta_6 \text{TMT 規模} + \beta_7 \text{AD} + \beta_8 \text{RD} \\
 & + \beta_9 \text{TMT 產業背景多元性} + \beta_{10} \text{TMT 平均年資} \\
 & + \beta_{11} \text{TMT 兼任董事} + \varepsilon
 \end{aligned}$$

模型二：

Growth rate₂₀₀₄

$$\begin{aligned} &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{產業 Dummy} + \alpha_2 \text{Age} + \alpha_3 \text{規模} + \alpha_4 \text{員工分紅} \\ &+ \alpha_5 \text{TMT 持股比例} + \alpha_6 \text{TMT 規模} + \alpha_7 \text{AD} + \alpha_8 \text{RD} \\ &+ \alpha_9 \text{TMT 產業背景多元性} + \alpha_{10} \text{TMT 平均年資} \\ &+ \alpha_{11} \text{TMT 兼任董事} + \alpha_{12} \text{fit/slack} \end{aligned}$$

其中，模型一用於檢定 H1 到 H4 等四個假設，而模型二部分，本研究則將模型一中用於檢驗假設的變數視為控制變數，用於檢定 H5。



第三節 實證分析

在敘述統計部分，表 4-3 為相關係數矩陣、以及個別變數的平均數與標準差等樣本資訊。由於相關係數矩陣顯示有些變數間相關係數高達.50 以上，呈現相關程度偏高，因此分析過程中必須計算 VIF 值進行共線性檢定。

在假說檢定部分，本研究分別針對不同階段採用階層迴歸方式進行之(如表 4.4)，其中 model 1 至 model 6 主要用於驗證 H1 至 H4，model 7 用於驗證 H5。首先，在 model 1 的部分主要用於探討控制變數的效果；其次，model 2 至 model 5 主要呈現假設推論中各項變數的主效果；最後，model 6、7 則為完整模型，用於檢定本研究各項假說是否成立的模型。此外，為了檢定本研究各項模型是否符合模型建構時的各項標準，包含共線性、自我相關等，本研究分別針對各模型計算 VIF 值與 DW 檢定。研究結果顯示各模型的 VIF 值最高為 2.56，皆未超過 10 的判定水準，顯示本研究各項模型受共線性影響而造成估計偏誤的程度並不高。在自我相關檢定上，各項模型的 DW 值位於 2.0~2.333 之間，顯示模型中除 model 7 之外，並沒有嚴重的自我相關問題。

在本研究假說檢定方面，首先，由 model 2 與 model 6 的估計係數顯示 TMT 管理團隊產業背景的多元性對於每單位餘裕資源創造的程序績效有正向的影響，且達統計顯著(1.22, $p < .1$ ；model 6)，可知 TMT 管理團隊中成員的產業背景愈多元，愈能夠發揮餘裕資源的使用效率，因此 H1 獲得支持。其次，在企業專屬資源對餘裕資源使用效率的影響方面，研究中分別從廣告密集度與研發密集度兩項不同類型的企業專屬資源進行探討，由 model 3 與 model 6 的分析結果中可知，廣告密集度與研發密集度能夠正向提升每單位餘裕資源所能創造的程序績效，且達統計顯著(AD: 1.87, $p < .01$;

RD: 1.74, $p < .05$: model 6), 由此可知當企業內部的專屬資源愈多, 愈能發揮餘裕資源的使用效率, 產生更高的程序績效, 因此 H2 獲得支持。

再者, 本研究認為 TMT 團隊的年資愈高, 以及 TMT 團隊中兼任董事人數愈多, 可以有效降低代理問題, 避免餘裕資源使用的無效率, 此假說可由 model 4、model 5 以及 model 6 驗證。首先, 在 TMT 團隊年資的部分, model 4 與 model 6 的迴歸係數中可以發現, TMT 管理團隊平均年資愈高對確實可以因為降低代理問題而增加餘裕資源的使用效率, 但卻未達統計顯著, 因此 H3 未獲支持。然而, 在 TMT 管理團隊兼任董事部分, 由 model 5 與 model 6 中 TMT 兼任董事的估計係數顯示(.121, $p < .1$: model 6), TMT 管理團隊中若成員兼任董事人數愈多, 則管理者愈能從企業整體觀點尋求餘裕資源的使用方式, 並且增加對其他管理團隊成員的監督效果, 避免因為自利動機而濫用餘裕資源, 降低餘裕資源的使用效率, 因此 H4 獲得支持。

最後, 在 H5 的驗證部分, 由 model 7 的分析結果可以發現, 每單位餘裕資源的使用效率(Fit/slack)對 ROA 成長率呈現正向影響且達到統計顯著(.139, $p < .05$), 顯示當企業內部每單位餘裕資源所能創造的程序績效愈高, 愈有利於企業內部資產報酬率的提升, 因此 H5 獲得支持。

表 4.3 敘述性統計與相關係數

項目	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Growth rate(ROA)	-.789	8.611	—											
2. Fit/slack	-.478	8.904	.154	—										
3. Age	31.679	10.891	.035	.128	—									
4. 規模	10542841.0	25653054.2	-.018	-.031	.268	—								
5. 員工分紅	13.814	55.885	-.028	.005	.192	.809	—							
6. TMT 持股比例	5.603	8.280	-.047	.022	-.187	-.162	-.103	—						
7. TMT 規模	7.583	4.025	-.031	.087	.183	.274	.279	.049	—					
8. AD	.008	.0304	.057	.161	-.041	-.035	-.047	.086	.035	—				
9. RD	.011	.020	.032	.114	-.031	-.077	.013	.205	.219	-.044	—			
10. TMT 產業背景多元性	.617	.453	.033	.114	.050	-.061	-.139	.087	.155	-.005	-.031	—		
11. TMT 平均年資	5.441	3.622	-.096	.067	.009	-.065	-.011	.323	.014	.073	.070	.040	—	
12. TMT 兼任董事	1.698	1.213	-.055	.137	.117	.253	.142	.210	.194	.028	-.002	-.011	.193	—

本表各項相關係數皆採用原始為經轉換的資料。

$p < .005$ for $r > .117$ and $p < .001$ $r > .155$

表 4.4 迴歸分析結果

	Model 1	Model2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Age	.167* (.062)	.157* (.062)	.166* (.061)	.162* (.062)	.157* (.061)	.141* (.061)	-.026 (.060)
規模(總資產取 log)	-.243** (1.590)	-.225* (1.599)	-.220* (1.592)	-.241** (1.592)	-.257** (1.587)	-.207* (1.599)	-.085 (1.562)
員工分紅	.070 (.011)	.083 (.011)	.065 (.011)	.069 (.011)	.056 (.011)	.065 (.011)	.029 (.011)
TMT 持股比例	-.016 (.071)	-.028 (.071)	-.043 (.070)	-.033 (.075)	-.051 (.073)	-.101 (.076)	-.043 (.073)
TMT 規模	.117+ (.154)	.089 (.159)	.086 (.155)	.118+ (.154)	.103 (.154)	.035 (.161)	-.025 (.155)
TMT 產業多元性		.100+ (1.280)				.122+ (1.267)	-.004 (1.233)
AD			.187** (18.070)			.187** (17.946)	.030 (17.657)
RD			.158+ (37.480)			.174* (37.347)	-.044 (36.411)
TMT 平均年資				.051 (.159)		.025 (.157)	.035 (.152)
TMT 兼任董事					.124+ (.483)	.121+ (.482)	-.038 (.469)
Fit/slack							.139* (.063)
F	1.777*	1.812*	2.244**	1.713*	1.886*	2.295**	2.420***
R-square	.117	.125	.159	.119	.130	.184	.200
Adjust R-square	.051	.056	.088	.050	.061	.104	.117
VIF	1-2.21	1-2.25	1-2.53	1-2.22	1-2.21	1-2.56	1-2.56
D-W	2.109	2.093	2.113	2.112	2.125	2.103	2.333

註: (1) model 7 之依變數為 ROA 成長率，其他模型則以 fit/salck 作為依變數；(1)括號內的數值為標準誤；(2)本表各模型分析皆包含產業虛擬變數，但未揭露於本表中。

第四節 結論與建議

本章主要為接續第二章統合分析的建議與第三章質性個案的部分結論進行實證分析，包含運用第二章的結論採用構型離差模型(fit as profile deviation)作為配適的衡量工具，同時也運用第三章的個案發現將餘裕資源與策略配適視為是企業追求成長的重要途徑，並以此為基礎推導假設進行實證分析。

此外，本章進一步延續動態能力與資源基礎觀點將策略配適視為組織內部重要的程序績效(Augier and Teece, 2009; Ray, Barney and Muhanna, 2004)，並針對文獻上對於餘裕資源存在的爭論，提出兩項研究問題進行探討：(1)餘裕資源的使用效率受到哪些因素影響？(2)餘裕資源的使用效率對企業成長的影響為何？以下分別針對實證結果討論、理論貢獻及未來研究方向進行說明。

一、實證結果討論

首先，對於研究問題一而言，本研究分別從企業成長理論的價值創造觀點，以及代理理論的成本控制機制提出說明。研究結論顯示，第一，當企業內部的互補資源愈多且為高度專屬時，餘裕資源的使用效率愈高；第二，當企業內部愈能控制代理成本時，餘裕資源的使用效率愈高。

從企業成長理論的價值創造觀點可以發現，企業內部餘裕資源能否發揮效用的關鍵在於兩個因素：TMT 管理團隊的能力、以及企業內部是否存在與餘裕資源互補的企業專屬資源。當管理團隊的知識與經驗愈豐富愈有機會發現有效運用餘裕資源的使用方式，則餘裕資源能夠創造的程序績效愈高，呼應 Penrose(1959)的主張。再者，組織內部若存在專屬且互補的資源時，則餘裕資源的使用方式愈多元，愈能有效提升餘裕資源的使用價值，

創造更高的程序績效。

在代理理論方面，本研究提出兩項建議，說明如何從 TMT 團隊的組成方式降低使用餘裕資源時的代理成本，分別為(1)選擇年資較高的管理者組成高階管理團隊；(2)讓管理團隊成員兼任董事提高監督效果。研究結果顯示透過管理團隊成員兼任董事的方式，可以增加董事會對管理團隊其他成員的監督效果，降低代理成本，避免餘裕資源濫用的情形。

由於企業專屬知識創造的經濟租屬於 quasi-rent，若轉移到其他企業情境中使用並無法發揮原本的價值，所以一旦管理團隊累積企業專屬知識與能力後，產生沈沒成本，則可以有效提高管理者的移動障礙(Castanias and Helfat, 1991)。如此一來，管理者與企業兩者將成為利益共同體，因此管理者會尋求餘裕資源的最佳配置方式，以追求企業利潤最大化為主，減少因為自利動機造成的代理成本，但是研究結果顯示上述推論並未獲得支持。對此，本研究認為可能因為年資存在其他的影響效果，而造成假設無法獲得支持，例如：管理者年資愈高，決策過程中容易產生思考僵化的現象(Hambrick, 1994; Virany, Tushman and Romanelli, 1992)，使得餘裕資源無法達到最佳配置，而抵減因為降低代理成本後產生的正向效益。

其次，對於研究問題二而言，本研究主張運用餘裕資源的使用效率愈高，愈能促進企業資產報酬率的成長，研究結果顯示兩者確實存在正向的關連性。一般而言，人們學習的知識的方式有兩種，一種是通過傳授或教導的方式獲得；另一種則必須透過個人經驗累積的方式學習獲得。第一種方式的學習通常可以訴諸於文字，是一種比較『客觀』的知識，不容易產生競爭優勢，而第二種知識，通常可以被稱為『經驗知識』，這種經驗知識通常無法有效移轉，而且一旦產生則對個人在吸收知識與運用知識的能力將因此提升(Penrose, 1959)。因此，一旦管理者成功的運用組織內部的餘

裕資源創造更高的程序績效，管理者在營運過程中獲得的知識與經驗將逐步增加，而這些知識與經驗的增加經常是企業流程改善的基礎，也為企業帶來更多新的生產服務機會，促進企業內部資源的使用效率。

二、理論貢獻

由於【研究三】主要在延續第二章與第三章的部分研究結論進行實證分析，將策略配適視為程序績效，探討不同企業間是否因為內部條件的不同(eg., TMT 管理團隊的特質)，造成餘裕資源使用效率的差異。因此，本研究對於理論而言，主要有以下幾點貢獻。

首先，本研究針對餘裕資源的效果(effect)提供一個完整性的解釋，彌補過去研究僅採用對立假設(eg., Tan and Peng, 2003)或是曲線關係(Nohria and Gulati, 1996)驗證餘裕資源對績效的影響。餘裕資源對績效的影響效果是長久以來存在的爭論，然而回顧文獻可以發現相關研究大多採用對立假設的方式，以一種孰是孰非的方式處理爭論，然而這樣的方法並無法說明餘裕資源真正的效果，亦即當對立假設的一方成立時，並不能表示另一方的效果不存在。為了避免採用對立假設方式處理爭論可能產生的疑義，後續研究進一步採用曲線關係說明餘裕資源對績效的影響，同時處理餘裕資源的正向與負向效果，認為餘裕資源對績效的影響其決定因素視餘裕資源的總量而有不同的效果，雖然這種方法已進一步改善對立假設的缺失，然而採用曲線關係的研究，仍舊不符合實務的現象，因為實際上我們仍看到很多擁有龐大存量餘裕資源的企業，仍舊持續獲利且成長。對此，本研究認為應該重新審視看問題的視角，將研究問題修正為『同樣擁有餘裕資源，為何某些企業可以發揮餘裕資源的效果、有些則否？』替代過去探討『餘裕資源對績效影響為何？』的研究問題。

因此，本研究分別從企業成長理論的價值創造觀點，以及代理理論的

成本控制機制提出說明，主張餘裕資源之所以在某些企業可以創造價值，是因為該企業內部存在得以讓餘裕資源發揮效果的互補資源、知識與能力，另外該企業也擁有設計良好的治理機制以控制餘裕資源可能誘發的代理問題。因此透過本研究的理論架構，得以將兩個原本對餘裕資源存在歧見的理论(資源基礎理論與代理理論)，予以修正，提供一個合理且貼近實務現象的解釋方式，促進兩個理論間的對話。

其次，本研究呼應 Penrose 在 1995 年第三版*企業成長理論*的論點，認為企業成長理論應該納入代理問題的討論，因為忽略代理問題將無法瞭解企業運用資源的全貌(Kor and Mahoney, 2005)。在 Penrose 於 1959 年出版的*企業成長理論*中，可以發現 Penrose 並未針對管理者運用資源過程中可能存在代理問題進行探討，對此本研究從第一版的文章中獲得一些推論，由於 Penrose 希望解決經濟文獻將企業視為黑盒子，而不關注企業內部運作過程的缺失，因此 Penrose 在*企業成長理論*爭論的本質(The nature of the argument)此一章節中，重新將研究問題定義為：『假定企業能夠成長，則是什麼因素支配他們的成長，以及這些企業可以成長多快，成長多久？或者當經濟體中存在擴張的機會時，是什麼因素決定某些企業將取得先機？』

對於這些重新定義的問題，Penrose 認為答案在於企業內部的資源以及富有進取心的管理者身上，並且認為管理者可以透過企業內部的利潤分享機制滿足對於報酬的渴望(例如：特權、薪水、職位、滿足感)。因此本研究認為，Penrose 當時在探討企業成長的問題時，由於其選擇的企業本身已具有良好的激勵機制，並不存在嚴重的代理問題，使得 Penrose 在第一版的*企業成長理論*中，對於代理問題並沒有更多的著墨。

然而，Penrose(1959)*企業成長理論*的核心論點為「管理者與資源互動的過程」是企業成長的動力來源，由於涉及管理者的討論因此後續以

Penrose(1959)企業成長理論為出發點的相關研究皆認為有必要納入代理問題、道德危機等議題，才能完整瞭解管理者運用資源的過程(e.g., Kor and Mahoney, 2005; Pitelis and Teece, 2009)。

對此，本研究從 TMT 管理團隊的背景與組成方式將代理問題帶入企業成長理論中進行探討，嘗試為企業成長理論提供一個結合代理理論的方向。一方面呼應企業成長理論的核心論點，認為資源的價值主要奠基於管理者的知識與能力，因此一個擁有多元產業背景的管理團隊，有助於為企業內部的餘裕資源尋求新的使用管道，創造資源的價值；另一方面從 TMT 管理團隊組成方式，提出透過 TMT 管理團隊成員組成的設計與安排有助於降低管理團隊運用餘裕資源時的代理問題，提高餘裕資源的使用效率。

第三，本研究呼應 Ray et al. (2004)的論點，研究中採用『程序績效』而非整體績效(e.g., 財務績效)來探討餘裕資源的使用效率。過去用於驗證 RBV 觀點的研究大多採用整體績效當作預測變數，卻忽略 RBV 的基本論點在於強調如何透過資源的運用發揮內部流程的營運效率(Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984)。由此可知，資源基礎觀點強調的並非僅止於最終整體績效的提升，更重視的是如何透過內部的流程結合資源的特性，發揮資源的效果，並累積在最終的整體績效上；舉例來說，企業內部原本就存在許許多多不同型態的流程，某些資源特性僅適合用於某些流程，例如：研究設備不會配置於行銷流程中，而財務人才不會負責生產線上的工作。因此運用 RBV 觀點時，更貼切的作法應該採用程序績效的衡量方式，作為探討資源是否發生效果的評量依據。本研究根據動態能力觀點將策略配適視為企業內部重要的程序績效，同時驗證策略配適是否能夠為企業帶來整體績效的提升，為 RBV 論點，提供另一種實證的方式。

三、未來研究方向

在未來研究方面，本研究有以下建議，首先，在餘裕資源方面，本研究採用 Penrose(1959)的論點，以保留盈餘作為餘裕資源的衡量，然而企業內部不僅僅只有保留盈餘這類財務性的餘裕資源，還包含人力性的餘裕資源、生產性的餘裕資源等不同型態的餘裕資源，因此本研究建議，未來研究可以針對不同類型的餘裕資源進行探討，以瞭解本研究推論是否具有類推性。其次，企業內部的程序包含許多不同型態，本研究呼應 Porter(1996), Helfat et al. (2007)的主張，將策略配適視為組織內部的重要程序績效，然而企業內部的配適方法，依據不同流程而有不同的型態，因此未來研究亦可針對不同的配適型態進行探討，以瞭解在不同的配適型態下本研究結論是否相同。



第五章 綜合討論、結論與建議

一、綜合討論與結論

本研究導因於『實證上配適(fit)對績效影響沒有一致性結果』的質疑，並且透過三個獨立的研究，分別從不同面向進行探討，尋求解釋的途徑。

【研究一】，透過一系列的文獻回顧與統合分析結果，發現配適的衡量方法是導致實證結果不一致的影響因素。然而，本研究認為除了衡量方法會影響結論不一致外，更應該從企業追求配適的動機進行探討，瞭解企業為何以及如何追求配適，因此藉由【研究二】，發現企業透過配適的達成可以建構難以模仿的阻隔機制，獲得持久性競爭優勢，有效提升企業的經營績效。而【研究三】，則藉由實證的方式採用研究一的結論以 fit as profile deviation 的方式衡量配適，並結合【研究二】的部分結論，重新檢驗配適對績效的效果，實證結果顯示，企業愈能運用餘裕資源創造更高的配適，則企業的績效(成長率)愈高。以下分別針對各研究內容進行簡要說明。

研究一：哪些因素干擾實證上配適對績效的影響？－應用 Venkatraman 的論點

本研究透過系統性回顧權變觀點的發展，發現不同時期研究上對於『配適』的關注重點並不相同，從 60 年代初期配適的概念被提出之後，研究上開始針對配適進行定義，到 80 年代開始有大量的研究採用配適的概念進行實證分析，因此產生許多不同形式的配適分析方法與定義，然而這些多元分析工具與定義的出現，反而造成研究者選擇合適分析工具與定義的混淆(Venkatraman, 1989)，因此 Venkatraman 為了解決該現象，遂針對配適的定義與分析方法發表兩篇文章，分別為 1984 年針對配適在策略領域的應用區分成六大學派，以及 1989 年針對配適的分析方法與定義進行

釐清並提出六種分析方式。然而這些整合性文章的提出，並沒有有效解決「配適在實證上分析結論的不一致現象」，於是到了 90 年代甚至是 2000 年以後，研究上仍舊有學者針對該問題進行探討，例如：90 年代提出構型理論說明在某些特定情境下組織達成配適的途徑並非唯一(Meyer et al., 1993)，將權變觀點視為是構型理論的一種特例；2000 年提出准配適(quasi-fit)的概念，說明管理者受制於有限理性的影響，在追求配適僅能達到滿意解，而無法達到『完整配適(full fit)』，以及組織在不同環境條件下，達成配適後產生的績效並不相同，推翻過去認為只要達成配適的狀態其績效水平都是一致的主張，因而提出不等績效(fit as hetero-performance)。

對於這些不同年代對於配適概念提出的建議，是否真得解決配適在實證上不一致的現象，答案顯然是否定的(Peteraf and Reed, 2007; Meilich, 2006)，因此本研究針對各年代的文獻整理，並且依循 Venkatraman(1989)的主張，分別從定義與分析工具、變數個數、以及是否採行時間落遲三個方法上的議題，提出三個假說，透過統合分析驗證這些議題是否是影響實證結果的干擾因子。研究結果顯示，採用歐基理德距離衡量『配適』的 fit as profile deviation 相較於以交乘項詮釋『配適』的 fit as moderation 而言，有較佳的詮釋能力(統合分析的效果量較高)；再者，採用多變數表達的配適概念相對於雙變數而言，也有較佳的詮釋能力；最後，採行時間落遲的研究設計相對於未採行時間落遲的研究，前者較容易呈現配適對績效的效果。此外，除了上述干擾因子的探討之外，統合分析的結果也顯示配適與績效的效果量為正，顯示組織追求配適確實能帶來高績效。

雖然【研究一】的結果已經回答本研究提出的問題，然而本研究仍舊期望從不同的角度與面向，企圖詮釋配適與績效的關係，因此在【研究二】中採用個案研究的方式，試圖探討組織如何達到配適的狀態，以及為何配適可以為組織帶來高績效。

研究二：動態能力觀點下的企業成長過程－配適的建構與轉換

在【研究二】的個案分析中，本研究挑選地工材料產業中，營運績效最佳的企業作為個案分析樣本，透過該企業在不同成長階段的營運活動分析，觀察該企業如何建構配適，並且進行配適構型的轉換。首先，在建構配適方面，本研究有以下兩點發現，(1)企業追求配適的前提，必須先建立有價值的**核心優勢**(例如：製造、產品開發)，(2)以該**核心優勢**為中心，透過不同價值活動的緊密配合與組合，建立初期的配適構型。其次，在配適的轉換方面，發現如下，(1)當企業成功創造初期的配適構型後，企業開始產生**餘裕資源**；(2)隨著企業價值活動的強化，前期的暫時性**核心優勢**會逐漸轉變為**長期性的核心優勢**；(3)透過**創業家精神**與策略更新，企業開始運用**餘裕資源**構築多**核心優勢**的配適構型。最後，在配適與績效關係方面，發現如下：(1)企業建構配適構型時，當價值活動間關係愈緊密、複雜時，愈容易形成**阻隔機制**，競爭優勢愈能持久；(2)透過**阻隔機制**效果的發揮，以及時間壓縮的**不經濟效果**，創造模仿的困難度拉開與競爭對手之間的距離，提升績效。

研究三：餘裕資源、程序績效與企業成長－配適概念的應用

接下來在【研究三】的部分，則承接【研究一】與【研究二】的部分結論，採用實證方法驗證配適與績效的關係，同時針對 RBV 的程序績效觀點以及**餘裕資源**效果的爭論提出解釋。研究發現如下：(1)當企業內部存在**互補的企業專屬資源**以及擁有**豐富產業經驗的高階管理團隊**，則**餘裕資源**的使用效率愈高；(2)藉由調整 TMT 管理團隊的組成方式可以有效避免管理者的代理問題，增加運用**餘裕資源**創造程序績效的效率；(3)當企業運用**餘裕資源**創造程序績效的效率愈高，則企業運用**資產獲利**的能力愈強，因此**總資產報酬成長率**也愈高。

總結三個研究的論述，配適與績效的關係可能因為不同的分析工具造成分析結果的不一致，而統合分析的結論可知，運用 fit as profile deviation、採用多變數而非雙變數、以及採用時間落遲的方式衡量配適，比較不容易受到分析方法的干擾而影響研究結論。另外，企業建構配適的基礎，必須先建立有價值的核心優勢，並以該核心價值活動作為建構配適構型的基礎，爾後隨著餘裕資源的累積持續構建具有阻隔能力的配適構型，藉此提升營運績效。最後，當企業運用餘裕資源追求策略配適時，必須注意企業內部是否擁有互補資源與有經驗的 TMT 管理團隊，並且藉由讓管理團隊兼任董事的方式監督 TMT 管理團隊的決策行為，提高餘裕資源的使用效率，一旦企業能夠有效運用餘裕資源追求配適時，則企業的營運績效也會不斷提升，進而持續成長。

二、理論貢獻與後續研究建議

從近十幾年來的管理文獻可以發現，少有一個論點可以像權變觀點一樣，被廣泛的應用於許多領域，雖然實證結果的不一致現象，驅使後續許多的學者投入其中，但系統性的針對配適文獻進行整理與回顧的文獻始終缺乏，因此本研究試圖從三個不同的研究進行分析，經由一系列的探討，分別在理論層次與實證分析上得到具體的結論，以下提供後續研究可行的建議。

首先，對於【研究一】而言，有以下三點貢獻與兩點建議，在貢獻方面：(1)本研究透過系統性的文獻回顧，針對不同年代的主要文獻進行探討，其結果可以縮短後續研究在配適領域上文獻蒐集所需的時間；(2)本研究奠基於過去的實證研究，透過統合分析證實，配適與對績效的效果量為正，顯示組織追求配適確實可以提升績效，解開研究上對於配適與績效是否存在正相關的疑慮；(3)本研究進一步針對研究方法上的議題(配適的定義與分

析方法、變數個數、時間落遲)進行統合分析，研究結果顯示這些因素確實會干擾配適對績效的結果，其結果可作為後續研究在方法上的參考。

在建議方面：(1)由於本研究僅針對單一期刊(*Strategic Management Journal*)進行 1990~2009 年的文獻資料蒐集，因此樣本量上略顯不足，雖然本研究透過漏斗圖的輔助，判定研究結論並不會受到選樣的偏誤造成結論的偏頗，但仍舊建議後續研究可以進行大樣本的蒐集以增加結論的穩定性。(2)本研究為了回答配適對績效的影響，因此僅從方法層次進行討論，然而後續研究可以針對配適的運用進行探討(例如：探討不同類型的配適對於績效的影響)，如此則可以提供企業界更具體的實務建議。

其次，在【研究二】方面，主要有以下兩點貢獻：(1)本研究透過個案訪談的方式，探討企業追求配適的過程，為靜態權變觀點(Zajac et al., 2000)提供一個動態的解釋方式，讓實務界瞭解企業該如何追求與建構配適；(2)透過個案分析說明配適對績效的效果來自於價值活動間緊密連結後，因為形成阻隔機制(isolating mechanisms)與時間壓縮的不經濟現象(time compression diseconomies)而來的效果，說明配適對績效為何存在正向效果的質疑。

在未來研究建議上，由於本研究選擇的企業屬於持續成長的企業，因此觀察到的各種現象，容易因為企業特質產生偏頗，因此建議為來研究可以觀察位於不同生命週期階段的企業，或正在轉型中的企業，如何調整策略構型，以彌補本研究的不足。

最後，在【研究三】的部分，則透過實證的方式說明企業如何藉由 TMT 管理團隊的組成方式提升運用餘裕資源追求策略配適的效率，並且證實運用餘裕資源追求配適的效率愈高，企業的成長率也會隨之提升。以下為三點貢獻與未來研究建議，在貢獻方面：(1)本研究透過餘裕資源與策略配適

的結合，分別從企業成長理論的價值創造觀點以及代理理論的成本控制觀點，說明企業如果要發揮餘裕資源的效果必須同時考量企業內部是否擁有互補資源與經驗豐富的 TMT 團隊、以及降低代理成本的監督機制，為文獻上對於餘裕資源效果的爭論提供一個解釋的方法。(2)本研究呼應文獻上認為 Penrose(1959)的企業成長理論應該納入代理觀點的主張(Kor and Mahoney, 2005; Pitelis and Teece, 2009)，因此研究中針對 TMT 管理團隊的討論，說明藉由 TMT 管理團隊成員的組成方式可以有效降低代理成本，增加資源的使用效率，將代理成本透過 TMT 團隊的連結納入企業成長理論中進行討論。(3)本研究呼應 Ray et al. (2004)認為 RBV 應該採用程序績效進行實證的主張，將策略配適視為程序績效，為相關研究提供另一種實證的方式。

在未來建議方面，由於本研究僅採用單一類型的餘裕資源與策略配適型態進行實證，因此未來研究可以依據本研究的推論，採用不同類型的餘裕資源與策略配適型態進行分析，以驗證本研究結論的類推性。

參考文獻⁶

- 洪世章、譚丹琪、廖曉青，2007，「企業成長、策略選擇與策略改變」，*中山管理評論*，第十五卷第一期：11-35。
- Aldrich, H. E. (1979). **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Agarwal, R., and Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. **Organization Science**, 20, 281-293.
- Augier, M., and Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, 20, 410-421.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120.
- Beer, M. Voelpel, S. C., Leibold, M., and Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Development fit and alignment through a disciplined process. **Long Range Planning**, 38, 445-465.
- Birkinshaw, J. M., and Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, 26, 729-753.
- Black, J. A. and Boal K. B. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 15, 131-148.
- Blyler, M., and Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. **Strategic Management Journal**, 24, 677-686.
- Borenstein, M. Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., and Rothstein, H. R. (2009). **Introduction to Meta-Analysis**. NY: John Wiley and Sons, Ltd.
- Bourgeois, J. L. (1981). On the measurement of organizational slack. **Academy of Management Review**, 26, 29-39.
- Bourgeois, J. L., and Singh, J. (1983). Organizational proliferation and density dependent selection. In J. Kimberly and R. H. Miles (Eds.), **The organizational life cycle** (pp. 291-338). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model. **Strategic Management Journal**, 11, 419-430.
- Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: A contingency model. **Strategic Management Journal**, 16, 301-312.
- Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., and Werner, S. (1999). Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative? **Journal of International Business Studies**, 30, 831-844.

⁶ *表示統合分析使用到的文章樣本

- *Brush, T. H., and Artz, W. (1999). Toward a contingency resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veteran medicine. *Strategic Management Journal*, 20, 223-250.
- Burns, T., and Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burton, R. M., Eriksen, B., Hakosson D. D., and Snow, C. C. (2006). *Organization design- The evolving state-of-the-art*. New York: Springer Science+Business Media.
- Capron, L., and Mitchell, W. (2009). Selection capability: how capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, 20, 294-312.
- Carpenter, R. E., and Petersen, B. C. (2002). Is the growth of small firms constrained by internal finance? *The Review of Economics and Statistics*, 84, 289-309.
- Castanias, R. P. and Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17, 155-171.
- Cave, R. E. (1996). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7, 35-44.
- Cheng, J. L. C., and Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23, 1-18.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Child, J., Chung, L., and Davies, H. (2003). The performance of cross-border units in China: a test of nature selection, strategic choice and contingency theories. *Journal of International Business Studies*, 34, 242-254.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., and Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 1141-1154.
- Cyert, R. C., and March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New York: Prentice-Hall.
- Dalton, D. R., and Dalton, C. M. (2005). Strategic management studies are a special case for meta-analysis. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 31-63.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, R., and Turner, A. (2004). Slack resource and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57, 565-574.

- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Delery, J. E., and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configuration performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Dess, G. G., and Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dierickx, I., and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defense of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 24, 1-24.
- Donaldson, L. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A critique of paradigm proliferation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Doty, D., Glick, W., and Huber, G. (1993). Fit, equifinality and organizational-effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36, 1196-1250.
- Dow, D. (2006). Adaptation and performance in foreign markets: evidence of systematic under-adaptation. *Journal of International Business Studies*, 37, 212-226.
- Drazin, R., and Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Journal*, 14, 57-74.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35, 505-538.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. West Publishing: St Paul. MN.
- Fiol, C.M., and Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Floyd, S. W., and Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25,

- 154-177.
- Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approach to the theory of the firm: some critical comments. *Organizations Science*, 7, 470-476.
- Fry, L. W., and Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency and theory building. *Academy of Management Review*, 12, 117-132.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. R., and Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. St. Paul, MN: West Publishing.
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48, 661-676.
- Ginsberg, A., and Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10, 421-434.
- Gander, J.P. (1991). Managerial intensity, firm size and growth. *Managerial and Decision Economics*, 12, 261-266.
- Gresov, C. (1989). Exploring fit and misfit with multiple contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 34, 431-453.
- Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51, 476-494.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management group: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Research in Organizational Behavior*, 16, 171-213.
- Hambrick, D. C. and Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch, *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 75-84.
- Hamilton, R. T., and Shergill, G. S. (1992). The relationship between strategy-structure fit and financial performance in New Zealand: Evidence of generality and validity with enhanced controls. *Journal of Management Studies*, 29, 95-113.
- Hay, D.A., and Morris, D.J. (1991). *Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence*. New York: Oxford University Press.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell.
- Henderson, A. D. (1999). Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. *Administrative Science*

- Quarterly*, 44, 281-314.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.
- Hitt, M. A., Boyd, B. K., and Li, D. (2004). The state of strategic management research and a vision of the future. *Research Methodology in Strategy and Management*, 1, 1-31.
- Hofer, C. W. (1983). ROVA: a new measure of assessing organizational performance. In Lamb, Robert (ed.), *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 2, 43-56.
- Hoffman, J. J., Carter, N. M., and Cullen, J. B. (1994). The effect of lag-structure identification when testing for fit. *Organization Studies*, 15, 829-848.
- Holcomb, T. R., Holmes, R. M. and Connelly B. L. (2009). Making the most of what you have: Mangrial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30, 457-485.
- Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition*. Sage Publications, Inc.
- Hunter, J., and Schmidt, F. (1990). *Methods of meta-analysis*. Newbury Park: Sage Publicaions.
- Jensen, M., and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kahneman, D., and Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- *Katsikeas, C. S., Samiee, S., and Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27, 867-890.
- Keats, B. W., and Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environment dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31, 570-598.
- Ketchen, D. R., Combs, J. G., Russell, C. J., and Shook, C. (1997). Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 40, 223-240.
- Khandwalla, P. N. (1974). Mass output orientation of operations technology and organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 19, 74-97.
- Kor, Y. Y., and Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firm's financial performance? *Strategic Management Journal*, 16, 967-985.
- Kor, Y. Y., and Mahoney, J. T. (2000). Penrose's resource based approach: the process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 37, 109-139.

- Kor, Y. Y., and Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41, 183-191.
- Kor, Y. Y., and Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26, 489-496.
- Kraatz, M. S., and Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence. *Organization Science*, 12, 632-657.
- Latham, S. F., and Braun, M. (2009). Managerial risk, innovation, and organizational decline. *Journal of Management*, 35, 258-281.
- Lawrence, P. R. (1975). *Strategy: A new conceptualization*. In L. S. Sproull (ed.), *Seminars on Organizations at Stanford University*, 2, 38-40.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1969). *Organization and Environment*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lengnick-Hall, C. A., and Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31, 758-757.
- *Li, J. J., Poppo, L., and Zhou, K. Z. (2008). Do managerial ties in china always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, 29, 383-400.
- Lin, W. T., Cheng, K. Y., and Liu, Y. S. (2009). Organizational slack and firm's internationalization: a longitudinal study of high-technology firms. *Journal of World Business*, 44, 397-406.
- *Lin, X., and Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation, and performance: lessons from Chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 24, 1131-1151.
- Love, E. G., and Nohria, N. (2005). Reducing slack: the performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-1993. *Strategic Management Journal*, 26, 1087-1108.
- Lowendahl, B. (1997). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance organizational logic and flexible production systems in the world auto Industry. *Industrial and Labor relations review*, 48, 197-221.

- Mahoney, J. M., Sundaramurthy, C., and Mahoney, J. T. (1997). The effects of corporate antitakeover provisions in long-term investment: empirical evidence. *Managerial and Decision Economics*, 18, 349-365.
- Mahoney, J. T. (2005). *Economic foundations of strategy*. Sage Publications, Inc.
- Mahoney, J. T., and Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Marino, K. E., and Lange, D. R. (1983). Measuring organizational slack: a note on the convergence and divergence of alternative operational definitions. *Journal of Management*, 9, 81-92.
- Meilich, O. (2006). Bivariate models of fit in contingency theory- Critique and a polynomial regression alternative. *Organizational Research Methods*, 9, 161-193.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- Meyer, A., Tsui, A., and Hinings, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.
- Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978). *Organization strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Milgrom, P., and Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179-208.
- Miller, D. (1992). Environment fit versus internal fit. *Organization Science*, 3, 159-178.
- Miller, D., and Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30, 1161-1183.
- Mintzberg, H. T. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., and Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25, 1179-1197.
- Mohr, L. B. (1971). Organizational Structure and organizational technology. *Administrative Science Quarterly*, 16, 444-459.
- Monteverde, K. and Teece, D. J. (1982). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *The Bell Journal of Economics*, 13, 206-213.
- Nadler, D., and Tushman, M. L. (1980). A congruence model for diagnosing organizational behavior. In R. Miler (Ed.), *Resource book in macro organizational behavior* (p. 30-49). Santa Clara, CA: Goodyear.

- *Naman, J. L., and Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- Namboodiri, N. K, Carter, L. R. and Blalock, Jr. H. M. (1975). *Applied Multivariate Analysis and Experimental Designs*. New York: McGraw-Hill.
- Newman, K. L., and Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27, 753-779.
- *Nohria, N. and Ghoshal, S. (1994). Differentiation fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15, 491-502.
- Nohria, N., and Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39, 1245-1264.
- Orser, B.J., Hogarth-Scott, S., and Riding, A.L. (2000). Performance, firm size, and management problem solving, *Journal of Small Business Management*, 49, 42-58.
- Parker, S. C., and Witteloostuijn, A. V. (2010). A general framework for estimating multidimensional contingency fit. *Organization Science*, 21, 540-553.
- *Parthasarthy, R., and Sethi, S. P. (1993). Relating strategy and structure to flexible automation: a test of fit and performance implications. *Strategic Management Journal*, 14, 529-549.
- Peng, M. W. (1997). Firm growth in transitional economies: three longitudinal cases from China, 1986-96. *Organization Studies*, 18, 385-413.
- Pennings, J. M. (1975). The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 30, 393-410.
- Pennings, J. M. (1987). Structural contingency theory: A multivariate test. *Organization studies*, 8, 223-240
- Penning, J. M. (1992). Structural contingency theory: A reappraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14, 267-309.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Wiley: New York.
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Peteraf, M. A. (1993). The competitive advent: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-192.
- Peteraf, M. and Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28, 1089-1112.
- Peterson, R. A., and Brown, S. P. (2005). On the use of beta coefficients in meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 90, 175-181.
- Pettus, M. L., Kor, Y. Y., and Mahoney, J. T. (2009). A theory of change in turbulent

- environments: the sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation. *International Journal of Strategic Change Management*, 1, 186-211.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pisano, G. P. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15, 85-100.
- Pitelis, C. N. (2007). A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science*, 18, 478-490.
- Pitelis, C. N. and Teece, D. J. (2009). The nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6, 5-15.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November/December.
- *Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 119-134.
- Pratt, J. W., and Zeckhauser, R. J. (1985). *In principals and agents: the structure of business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rasheed, H. S. (2005). Foreign entry mode and performance: the moderating effect of environment. *Journal of Small Business Management*, 43, 41-54.
- Ravasi, D., and Lojcono, G. (2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long Range Planning*, 38, 51-77.
- Ray, G., Barney, J. B. and Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resources-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23-37.
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-Analytic Procedures for Social Research*. Sage Publications, Inc.
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, 22, 687-699.
- Rothaermel, F. T. and Hill, C. W. L. (2005). Technological discontinuities and complementary assets: a longitudinal study of industry and firm performance. *Organization Science*, 16, 52-70.
- Schmitt, N. W., and Klimoski, R. J. (1991). Summarizing and interpreting human resource research using meta-analyses. In *Research methods in human resources management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency "theory." *Administrative Science Quarterly*, 26, 349-377.
- Shane, S.A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for

- firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39, 216-234.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., and Tansik, D. A. (1988). Antecedents of organizational slack, *Academy of Management Review*, 13, 601-614.
- Short, J. C., Payne, G. T., and Ketchen Jr. D. J. (2008). Research on organizational configurations: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 34, 1053-1079.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44, 838-857.
- Siggelkow, N. (2002a). Misperceiving interactions among complements and substitutes: Organizational consequences. *Management Science*, 48, 900-916.
- Siggelkow, N. (2002b). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47, 125-159.
- Singh, J. (1986). Performance, slack and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 562-585.
- Sirmon, D. G., and Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 1375-1394.
- Stinchcombe, A. L. (1968). *Constructing social theories*. New York: Harcourt, Brace, and World.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tan, D., and Mahoney, J.T. (2005). Examining the Penrose effect in an international business context: the dynamics of Japanese firm growth in U.S. industries. *Managerial and Decision Economics*, 26, 113-127.
- Tan, D., and Mahoney, J.T. (2007). The dynamics of Japanese firm growth in U.S. industries: the Penrose effect. *Management International Review*, 47, 259-279.
- Tan, J., and Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285-305.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-553.
- *Thomas, A. S., Litschert, R. J., and Ramaswamy, K. (1991). The performance impact

- of strategy-manager coalignment: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, 12, 509-522.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, R.S. (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24, 207-218.
- Tripsas, M. (1997). Unraveling the process of creative destruction: complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic Management Journal*, 18, 119-142.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Tseng, C. H., Tansuhaj, P., Hallagan, W., and McCullough, J. (2007). Effects of firm resources on growth in multinationality. *Journal of International Business Studies*, 38, 961-974.
- Tushman, M. L. (1978). Technical communication in R. & D. laboratories: The impact of project work characteristics. *Academy of Management Journal*, 22, 624-645.
- Van de Ven, A., and Drazin, R. (1985). The concept of fit in contingency theory. In Cummings, L. L. and B. M. Staw (eds). *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, New York , 7, 333-365.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14, 423-444.
- Venkatraman, N., and Camillus J.C. (1984). Exploring the concept of "fit" in strategic management. *Academy of Management Review*, 9, 513-525.
- *Venkatraman, N., and Prescott, J. E. (1990). Environment strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.
- Virany, B., Tushman, M. L., and Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: an organization learning approach. *Organization Science*, 3, 72-91.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., and Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51, 147-164.
- Wang, H. C., He, J., and Mahoney, J. T. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30, 1265-1285.
- Ward, P. T., Bickford, D. J., and Leong, G. K. (1996). Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. *Journal of Management*, 22, 597-626.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-base view of the firm, *Strategic Management*

Journal, 5, 171-180.

Wholey, D. R., and Brittain, J. W. (1986). Organizational Ecology: Findings and Implications. *Academy of Management Review*, 11, 513-533.

Wilkund, J. and Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40, 1919-1941.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Zajac, E. J., Kraatz, M. S., and Bresser R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21, 429-453.

Zott, C. and Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.

