

壹、研究動機與目的

策略管理是目前管理領域裡最熱門的主題之一，亦是現今在複雜與多變及競爭異常激烈下，企業為求生存與成長所最重視的要務。有關策略管理方面的理論架構，不論是早期在 1940—1950 年代的產業組織理論的「結構—執行—績效（structure—conduct—performance）模式（Mason, 1949; Bain, 1959），1980 年代初期競爭力（competitive forces）模式（Porter, 1980），1980 年代末期的策略衝突（strategic conflict）模式（Shapiro, 1989），1980—1990 年代的資源基礎（resource—based）模式（Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Prahalad & Hamel, 1990），或是最近的動態能力（dynamic capabilities）模式（Porter, 1990; Grant, 1986; Teece, Pisano & Shuen, 1997），它們的共同目的不外是欲獲得較持久性的競爭優勢以達成組織所訂的目標。雖然這些策略管理的理論模式有所不同，但「內／外環境的分析」、「目標的擬訂」及「高階管理者的價值觀」等三大要素乃是策略訂定的共同前提（Steiner, 1969; Glueck & Jauch, 1984）。雖然如此，在這些模式的相關研究中很少發現有將管理者的價值觀予以特別重視與深入探討的。其實，公司性策略的制定及決定權往往在於高階管理者，因此高階管理者的價值觀理論上是會影響策略的選擇與組織的績效，此乃是不可言喻的。

歷年來雖可看到不少的文獻在探討管理者價值觀方面的議題（如：Kleinschrod, 1970; Posner & Schmidt, 1984; Posner, Kouzes & Schmidt, 1985; Lee, 1988; Howard, 1990; Hitt & Tyler, 1991; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Chusmir & Barbard, 1991; Posner & Schmidt, 1992; Singer, 1994; 陳正平, 1978; 丁虹, 1983; 蔣永芳, 1983; 朴英培, 1988），但對於「價值觀—策略—績效」方面的實証研究文獻卻付諸闕如。尤其是近年來在整個國際社會環境的激烈變動衝擊下，相信對高階管理者的價值觀（或信念）或多或少有所影響與改變，因此實在有必要將這早期就已存在的理論架構予以再探討的必要。

在理論上，儘管高階管理者的價值觀、策略型態與企業績效上有著強烈的關係存在，但實務上實在有必要重新進行實証的探討研究，特別是近年來我國在國際化與自由化浪潮下的全球競爭環境裡，更突顯出該議題的重要性。我國目前在國際經濟市場的競爭裡，最重要且關鍵性的產業非電腦資訊業莫屬，此關鍵性的產業乃是我國欲建立科技島與爭取世界經濟舞台的要角。鑑於此，本研究將針對電腦資訊業進行實証研究，以瞭解「高階管理者價值觀—策略型態—企業績效」間的關係。

透過實證調查研究，本研究的主要目的如下：

- 一、探討高階管理者價值觀與公司策略間的關係。
- 二、探討高階管理者價值觀與公司績效間的關係。
- 三、探討公司策略與公司績效間的關係。

貳、文獻探討

一、價值觀與績效的關係

一個企業的興衰，特別是當它表現特別傑出或突然衰亡時，大眾的焦點大多會放在該企業的負責人（或高階管理者）身上。而接著就會有一些關於他個人的描述或故事出現，在那些描述或故事裡不外是闡述他（她）個人的經營哲學或價值觀。例如，轉敗為勝的克萊斯勒汽車總裁艾科卡、世界首富的微軟公司主持人比爾·蓋茲、及台灣經營之神的台塑集團董事長王永慶等傳奇人物的故事不外均是在述說著他們的價值觀體系。由此可知，一般人大多會將一企業的興衰（績效）與高階管理者的價值觀相提並論。

所謂價值觀（value）乃是一種永續的信念，此信念認為某特定的行為模式或某事情的結果將優於其他的行為模式或事情的結果（Rokeach, 1973:3）。簡言之，價值觀乃指引導一個人決定甚麼是好的？是所期望的？或是所偏愛的之標準。由此定義可知，價值觀可從手段面（即行為模式）或結果面去加以了解。然而，對一件事情而言，往往會有很多不同的手段或結果，因此在那些不同的手段或結果之中將有相對的優先性與重要性存在，而若將那些不同的價值觀依其相對重要性予以排列組合，則乃形成了所謂的價值體系（value system）。因為價值觀是相當穩定且具持久性（Rokeach & Ball-Rokeach; 1989），所以要加以改變可能不容易。但因一個人的價值觀大多是後天環境的影響所逐漸形成的，因此透過個人週遭環境的改變在理論上亦能改變一個人的價值觀（Kleinschrod, 1970）。

Posner & Schmidt 在 1981 年曾針對美國企業高階管理者的價值觀進行調查研究。後來在 1991 年又進行另一次調查研究，結果發現有一些價值觀產生了明顯地改變（如，更重視品質與顧客服務、及個人或家庭的考慮優於雇主的要求），而有一些卻仍維持不變（如，對未來的樂觀看法、及對企業目標的相對重要性）。而早在 1970 年初，Kleinschrod（1970）

在「管理與新人性」的一文中預測在 1970 年代，管理者的價值觀將會產生重大的改變。但另一學者 Lee (1988) 對 1965 至 1986 年期間對管理者的價值觀進行研究，發現在那 21 年間管理者的價值觀並無重大的改變。

在多年前，國內亦有一些在探討高階管理者價值觀的研究文獻，但他（她）們的研究都與策略較無關。例如，丁虹（1983）在探討管理者價值觀與生活型態間的關係；而蔣永芳（1983）則研究管理者的價值觀與領導行為間的關係。另外，雖然陳正平（1978）研究的主題是企業主持人特徵與策略選擇及企業績效間的關係，此與本研究較為類似，但他研究的企業主持人的特徵變數主要是年齡、教育程度及經驗等變數，此與本研究的價值觀大異其趣。當然，本研究主要目的並不是承襲他（她）們的研究，但其研究的一些結果亦將是本研究作為參考比較的基礎。

管理者的價值觀乃是個人及組織生命的無形力量，它亦是個人人格的核心，此將會影響一個人的決策方向及努力程度，特別是在動盪的時代裡，價值觀能賦予方向感及澄清衝突與需求 (Posner & Schmidt, 1992:81)。一些研究亦証實了價值觀會影響一個人或組織的績效 (Posner & Munson, 1979; Posner, Kouzes & Schmidt, 1985; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991)。而 Howard (1990) 透過訪談亦發現價值觀對公司的競爭成功具關鍵性。另有研究亦証實組織文化及是影響組織績效的重要因素之一，而個人的價值觀又是組織文化的函數 (Peters & Waterman, 1982; Drucker, 1988)。由以上之研究論點可知，個人價值觀對個人或組織的績效具直接或間接的影響。

二、價值觀的類型

為方便對價值觀的分析，對於價值觀的類別有加以了解的必要。很多學者針對價值體系提出了不同分類架構。Allport 等人 (1960) 將價值觀分為理論的 (theoretical)、經濟的 (economic)、唯美的 (aesthetic)、社會的 (social)、政治的 (political) 與宗教的 (religious) 等六種；Grave 於 1966 年 (徐木蘭, 1988:102) 將價值體系分成下列七種：生存型 (subsistence)、部落型 (tribalistic)、自我中心型 (egocentric)、順應型 (absolutistic)、控制型 (achieivist)、社會中心型 (sociocentric) 與自覺存在型 (individualistic) 等，其中生存型因認為個人只考慮溫飽而無法顧及他人，因此此型在管理上較無意義而常不予以應用；England (1978) 則將價值觀分成兩大類—不相關或弱式價值觀 (nonrelevant or weak values) 與顯現價值觀 (conceived value)，前者乃指那些對行為很少甚或無影響的價值觀，而後者則能將價值意圖轉換成行為的價值觀。

另外，Rokeach (1973) 亦將價值體系分為兩大類別：目的價值觀 (terminal value) 與

工具價值觀 (instrumental value)。目的價值觀乃表示價值存在結果的最終狀態，此說明了一個人在一生當中想成功的目標；而工具價值觀則指個人所偏愛的行為表現方式或為達到目的價值觀所採行的手段與行為模式。簡言之，前者所強調的是結果，而後者則是過程手段。

在以上的各分類中，由於 Rokeach 的分類最清楚與簡單，而且其量表（簡稱 RVS；Rokeach value Survey）在研究上普遍被採行，使用起來亦較經濟方便（Posner & Munson, 1979），因此本研究亦將用此量表去評量高階管理者的價值體系。

三、價值觀與策略的關係

在 1960 年代末期 Steiner (1969) 發展了一個策略規劃的觀念性模式，該模式指出一企業策略制訂的重要前提之一是高階管理者的價值觀。高績效的高階管理者常能從很多不同的策略方案中選出最適當的方案出來，而這些最有效的策略家常擁有某些個人的特殊哲學，如均能自信地去選擇策略與分配資源 (Ireland, Hitt & Williams, 1992)。一些學者亦指出策略與道德導向（或價值觀）有明顯的關係；亦即管理者的道德觀將會影響策略的選擇 (Hitt & Tyler, 1991; Singer, 1994)。

四、策略的類型

根據上節的論述，可知不同的價值觀將會有不同的策略選擇。為了要進行實證研究，因此有必要確認與選擇所將採用的策略類型模式。

很多學者提出了不同的策略類型模式。例如，Buzzell 等人 (1975) 將策略分成建立 (building)、維持 (holding) 與收穫 (harvesting) 三大類；Miles & Snow (1978) 將之分為陣地防禦型 (defender)、主動攻擊型 (prospector)、步步為營型 (analyzer) 與被動反應型 (reactor) 四類；而 Porter (1980) 則分為成本領導 (cost leadership)、差異化 (differentiation) 與集中 (focus) 三大類；及 Miller (1987) 分成創新 (innovation)、市場差異化 (market differentiation)、寬度－創新 (breadth－innovation)、寬度－穩定 (breadth－stability) 與成本控制 (cost control) 等五種。

以上不論那一種分類法，對於組織行為的研究均有助益，但 Miles & Snow 的分類模式

這幾年來較常被引用，而且界定亦較為簡單明瞭，因此本研究亦將以該模式所提的四種作為策略的類型。

五、組織績效的評量

一組織績效的表現是多方面的，因此不易加以衡量與不易瞭解的（Steers，1975）。雖然如此，但此並不意謂對組織的績效可加以忽視，相反地，此正表示對某一組織績效的評量是深具彈性的。然而，不論是用甚麼指標去評量一企業的績效，但最終的目標乃是所希望達成的財務性成果（Snow & Hrebiniak，1980）。再者，Shetty（1979）針對 82 家大企業進行調查研究，發現利潤率（profitability）是被用來評量一企業績效最常用的指標（約有 89% 的企業使用），其次分別是成長率（82%）、市場占有率（66%）、社會責任（65%）、員工福利（62%）、產品品質及服務（60%）與研究發展（54%）等。在這些指標中，前三項被使用的較多，而且較為客觀與具體，因此常將以此作為評量的準則。但為了使評量更為單純，本研究將僅以總資產報酬率（ROA）作為評量的唯一指標，此理由乃是 ROA 實際上已隱含著成長率與市場占有率的意義與內涵在，此可由下列 ROA 的公式可看出：

$$ROA = \frac{\text{利潤}}{\text{銷貨}} \times \frac{\text{銷貨}}{\text{總資產}}$$

六、價值觀、策略型態與績效的關係

由以上各節的論述可看出有以下的貫連性關係：「高階管理者價值觀 \Rightarrow 策略型態 \Rightarrow 績效」。而此關係更可由以下圖 1、圖 2 及圖 3 的模式獲得佐証。

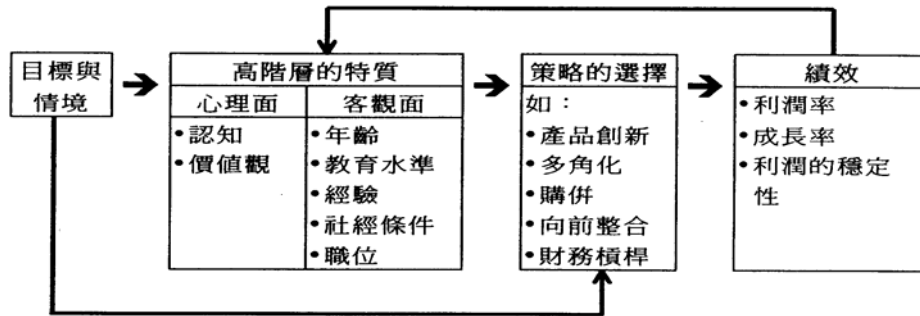


圖 1 Hambrick & Mason 模式

資料來源：摘要自 Hambrick & Bason, "Upper Echelons: The Organization as A Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, 1984, p.198.

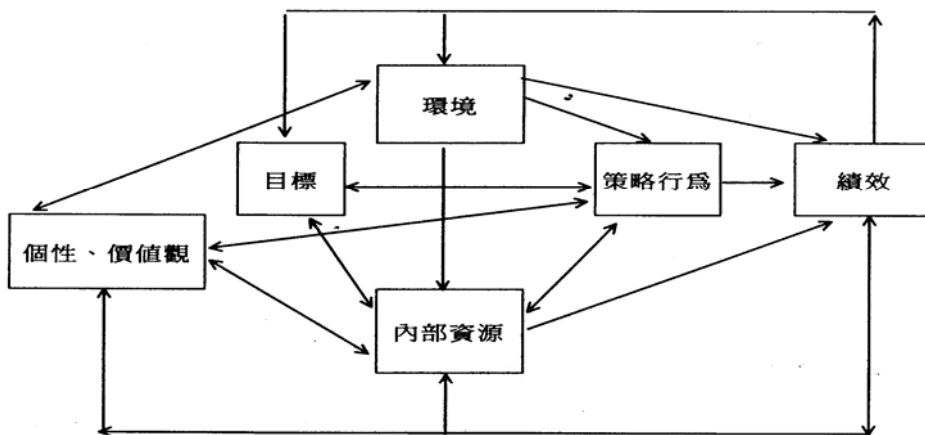


圖 2 Bamberger 模式

資料來源：Bamberger, I., "Values and Strategic Behaviour," *Management International Review*, Vol.26, No.4, 1986, p.61.

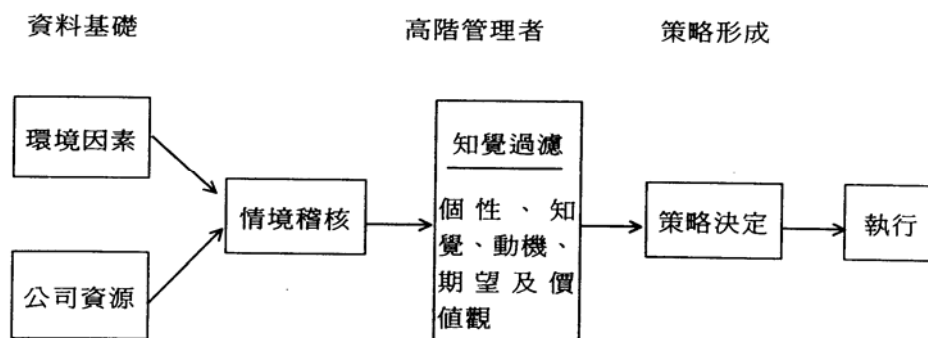


圖 3 Ibrahim & Kelly 模式

資料來源：Ibrahim & Kelly, "Leadership Style at the Policy Level," *Journal of General Management*, Vol.11, No.3, 1986, p.40.

參、研究設計

一、研究範圍與對象

本研究以電腦資訊業為研究範圍，母體為被收錄在台北縣電腦同業公會（THCA）1996年廠商目錄內的資訊產品相關廠商。而樣本則選擇名錄中所列資本額超過新台幣一千萬元的廠商為調查研究對象，其理由如下：

- （一）電腦資訊業普遍被認為是現今面對環境變動最激烈的產業之一，因此在策略上較具敏感性與重要性。
- （二）一般而言，規模較大的廠商決策較為理性，因此較有策略上的考量。
- （三）以在大台北地區有連絡處（包括總公司或工廠）的廠商進行調查研究較經濟且方便。
- （四）電腦資訊業是我國目前最重要的產業，在國際市場上亦是最能代表我國經濟成就的產業；同時，亦是我國政府欲建立台灣為科技島中最支持輔導的產業之一。
- （五）只選擇單一的資訊產業為研究對象，乃是盡量避免受到更多外在環境的干擾；亦即這些廠商所面對的外在環境較為同質性，此可提高本研究的信度，此亦可謂本研究乃假設廠家們在策略擬訂時，在外在環境上較無顯著的差異。
- （六）針對單一產業進行研究，乃可提供往後可能進行追蹤比較的縱段面研究（longitudinal study）。

二、研究架構

根據前面研究動機與目的及文獻的探討結果，提出本研究的研究架構如下圖 4 所示。

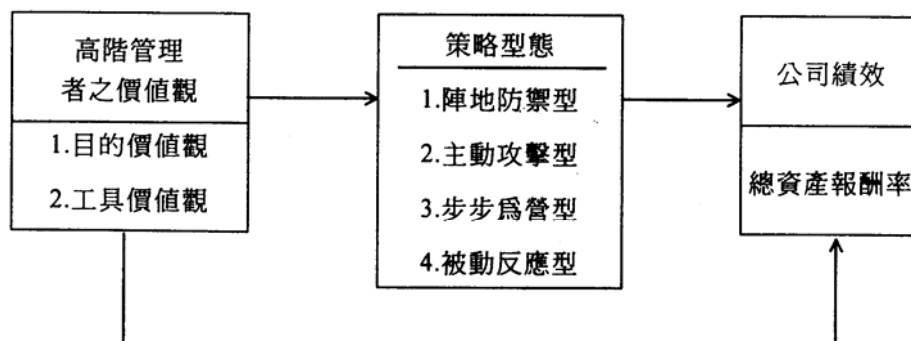


圖 4 本研究之研究架構

三、研究目的與假設

本研究的目的已在研究動機與目的一節中提出，在此不再贅述而僅針對為達成以上的目的提出相對應的三項假設，以作為本研究欲驗證的根據。

假設一：高階管理者的個人價值體系與公司所選用的策略型態有顯著的關係存在。

假設二：公司所選用的策略型態與公司績效有顯著的關係存在。

假設三：高階管理者的個人價值體系與公司績效有顯著的關係存在。

四、變數的觀念性定義與衡量（操作性定義）

由圖 4 的研究架構可知，本研究包括三大變數：高階管理者之價值觀、策略型態與公司績效。它們的觀念性及操作性定義分述於下表 1。

表1 本研究變數之定義

變數	觀念性定義	操作性定義（衡量）
高階管理者之價值觀	乃指某高階管理者對某特定行為方式或某事情結果的相對偏好的信念；可分為工具價值觀與目的價值觀兩種。	利用 Rokeach 量表為評量工具，以七點李克尺度由「最重要」至「最不重要」分別對包含 18 項的工具價值觀與 18 項的目的價值觀予以評量，然後再依重要程度加以排列，則可得出整個個人的價值體系。
策略型態	乃基於某公司對其產品或市場的應變速度之程度，可分成陣地防禦型、主動攻擊型、步步為營型與被動反應型四種。	根據 Miles & Snow (1978) 對四大策略的界定，利用敘述方式讓高階管理者去勾選認為自己的公司是採行那一種策略。（細部描述，請見附錄）
公司績效	以總資產報酬率為績效指標	$ROA = \frac{\text{利潤}}{\text{總資產}}$

五、研究方法

（一）問卷設計

本研究使用問卷調查方式去收集資料，問卷內容分為三大部分。第一部分包括高階管理者的個人基本資料及公司過去三年（民國 83、84 及 85 年）的公司人數、總銷售額、總資產、銷售報酬率及總資報酬率等。第二部分乃是 Miles & Snow (1978) 的四種策略的敘述句，此為一名目尺度量表，用來判斷過去三年該公司所使用的策略偏向那一種。第三部分是用來衡量高階管理者的價值體系，以 RVS 量表（徐木蘭，民 77:113-115）利用七點李克尺度去評量包括工具價值觀與目的價值觀兩大類群共 36 項的價值項目。

(二) 抽樣設計

本研究的母體對象是列在 1996 年 THCA 名錄中的 547 家電腦資訊相關產品的廠商。本研究將這些廠商仿資本額大小分成三群（如表 2）。原先以集群抽樣法（cluster sampling）選資本額 5,000 萬以上的那群共 69 廠商進行調查，但經過一個月的催收共只回收 22 份（占 30%）而有效問卷僅 16 份，此樣本顯得不太夠。因此，再將調查對象增加一群，再針對資本額 1,000—5,000 萬共 117 家進行第二階段的調查，在此階段結果共回收 36 份，有效問卷 28 份。經過這兩階段問卷調查的回收狀況如表 3 所示。

表 2 母體的分群狀況

資本額	廠商數
5,000 萬以上（含）	69
1,000 萬—5,000 萬（不含）	117
1,000 萬以下（不含）	361
總計	547

表 3 樣本回收狀況

調查階段	集群母體數	回收卷數	有效卷數
第一階段 （第一集群）	69	22 (32%)*	36 (23%)**
第二階段 （第二集群）	117	36 (30%)*	28 (24%)**
總計	186	58 (31%)*	44 (23.6%)**

註（）* 內的數字表示回收率

（）** 內的數字表示有效問卷占總調查問卷數的比率

(三) 分析工具 (方法)

本研究對三個假設的求証所使用的分析方法以下圖 5 說明之。

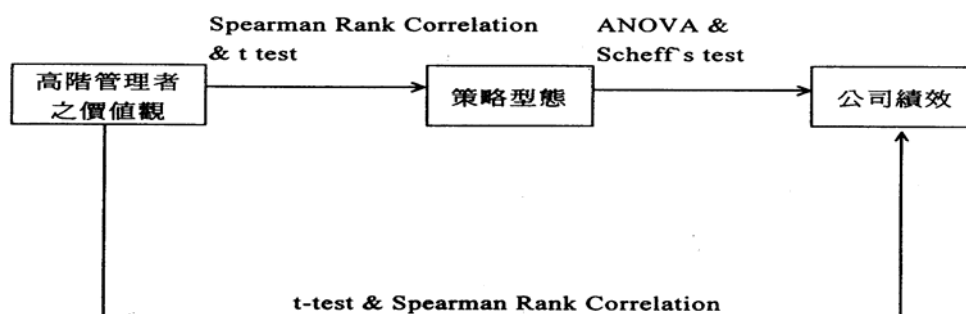


圖 5 本研究之分析方法

肆、資料分析與解釋

一、電腦資訊業的特性—回收樣本之描述

所回收的 44 份有效樣本的特性如表 4 所示。由表中可知，樣本中的廠商的高階管理者年齡在 41 到 45 間占了 50%，而 50 歲以內的占了 78%。由此可知，在資訊業中的企業高階管理者年紀並不大乃屬中生代，因此在活力及鬥志方面仍很強。他（她）們的學歷都是大專水準以上（包括專科畢業），此也許是資訊業是屬於高科技、高知識的產業之緣故。在職位的取得方面，61% 仍是創始者本身繼續在經營掌舵，9% 已是第二代以後的接班人，由此可知該產業的生命仍屬於年青成長期。

也許資訊業是屬於一種較新興與專業化的產業，所以公司規模均不大，約有 82% 廠商的員工人數少於 500 人。在資產報酬率方面，接近 60% 的廠商均超過 6%，而約 40% 的廠商超過 9%，此相對其他產業而言乃屬於高獲利的產業，此現象可由國內近年來在資訊相關產業方面的高度成長而看出端倪。至於其他的資料，可詳見表 4。

表 4 樣本特性

特 性	樣本數	百分比 (%)
年齡：		
35 以下	2	4.6
36-40	4	9.1
41-45	22	50.0
46-50	6	13.6
51-55	4	9.1
55 以上	6	13.6
教育程度：		
高中(職)以下	0	0.0
專科	10	22.7
大學	23	52.3
碩士	7	15.9
博士	4	9.1
職位取得方式：		
創業者	27	61.4
接班人	4	9.1
外部羅致	3	6.8
內部升遷	10	22.7
員工人數：		
150 人以下	26	59.1
151-500 人	10	22.7
500 人以上	8	18.2
年平均銷售額：		
5 千萬以下(不含)	13	29.6
5 千萬-1 億(不含)	13	29.6
1 億-3 億(不含)	6	13.6
3 億-5 億(不含)	3	6.8
5 億以上	9	20.4
年平均總資產：		
5 千萬以下(不含)	6	13.6
5 千萬-1 億(不含)	16	36.4
1 億-3 億(不含)	5	11.4
3 億-5 億(不含)	7	15.9
5 億以上	10	22.7
年平均銷售額酬率		
0% 以下	3	6.8
0% -2% (不含)	4	9.1
2% -4% (不含)	5	11.4
4% -6% (不含)	6	13.6
6% -8% (不含)	8	18.2
8% -10% (不含)	6	13.6
10% 以上	12	27.3
平均資產報酬率		
0% 以下	4	9.1
0% -3% (不含)	6	13.6
3% -6% (不含)	8	18.2
6% -9% (不含)	8	18.2
9-12% (不含)	7	15.9
12% 以上	11	25.0

二、高階管理者的價值體系

表 5 顯示資訊業高階管理者依重要順序排列的目的與工具兩種價值體系。就目的價值觀而言，他（她）們最重要的前五個價值觀依序為智慧（wisdom）、家庭安全（family security）、成就感（a sense of accomplishment）、刺激的生活（an exciting life）以及自我尊重（self-respect）；就工具價值觀言，最重要的前五個價值觀依序為氣量恢宏（broadminded）、誠實正直（honest）、負責可靠（responsible）、勇敢擔當以及雄心萬丈。而智慧與氣量恢宏這兩個最受重視的價值觀已不同於十三年前丁虹（民 72）所做的研究中最被認為重要的兩個價值觀——國家安全與負責可靠。不過丁虹所做的研究之樣本母體包括化工業、電子業和金融業等，不同於本研究只研究資訊業。除了兩研究的產業不同可能造成價值觀不同外，有些原因和歷史背景也可能造成此種差異。

如表 5 所示，智慧是資訊業經營者覺得最重要的價值觀。資訊業是一個高科技、市場變化快速且競爭激烈的產業，無怪乎他們覺得要很高的智慧才能在此產業立足。此外，本研究和丁虹的研究顯示都覺得普渡眾生和舒適的生活以及忠順服從和興致蓬勃最不important。

然而，一般而言，目的價值體系和工具價值體系的各個價值觀在兩個研究中的重要順序並沒有改變太大，尤其是工具價值觀。這樣的結果和 Rokeach（1973）的見解一樣——價值系統是持久不變的信念。

表 5 全部價值體系的排序

排名	目的價值觀	平均數	排名	工具價值觀	平均數
1	智慧	6.310	1	氣量恢宏	6.429
2	家庭安全	6.286	2	誠實正直	6.310
3	成就感	6.238	3	負責可靠	6.262
4.5	刺激的生活	6.143	4	勇敢擔當	6.119
4.5	自我尊重	6.143	5.5	雄心萬丈	6.024
6	國家安全	6.048	5.5	富於想像	6.024
7	自由	6.024	7	自我約束	5.976
8	內心的和諧	5.976	8	才幹過人	5.929
9.5	快樂	5.952	9.5	寬恕饒人	5.857
9.5	愉快	5.952	9.5	獨立自主	5.857
11	真正的友誼	5.881	11	優越聰明	5.714
12.5	和平的世界	5.643	12	樂於助人	5.619
12.5	成熟的愛	5.643	13	合於邏輯	5.452
14	社會的認可	5.500	14	溫文有禮	5.405
15	平等	5.452	15	乾淨清潔	5.214
16	美的世界	5.238	16	具有愛心	5.119
17	普渡眾生	5.000	17	忠順服從	4.952
18	舒適的生活	4.833	18	興致蓬勃	4.595

三、策略之採行

在 44 家廠商中，採行步步為營型策略的比例最多（占 43%），其次是主動攻擊型策略（占 30%），剩下的是採行陣地防禦型策略。巧的是，沒有任何廠商採用被動反應型的策略，此正如 Miles & Snow（1978）所言：「就長期而言，被動反應型的策略不能使公司生存太久。與其他三個策略相比，被動反應型的策略經常容易出現管理上的缺失。」表 6 列出採行策略的分佈情形。

表 6 策略型態採用之分配

策略型態	障地防禦型	主動攻擊型	步步為營型	被動反應型
廠家數	12	13	19	0
比率	27%	20%	43%	0%

四、價值觀與策略之關係

經過 Spearman 相關檢驗，得知「假設一：高階管理者的價值體系與策略型態的選擇有顯著相關」被否定；亦即無論高階管理者採行那種策略，他（她）們的價值體系無明顯的差異。表 7 及表 8 列出在目的價值體系與在工具價值體系下，各策略間呈高度的相關存在（ $p < 0.05$ ）；此乃謂管理者的價值體系與所採行的策略之間相互獨立，而無顯著相關。也許有一理由可解釋此現象，即他（她）們的個人信念對進入此相同的行業的影響遠超過對策略的選擇；換言之，價值觀與行業的選擇有關而與策略的選擇較無關。此可能意謂著尚有其他的重要因素影響著策略的選擇，而價值觀影響程度卻較小。由此看來，在策略管理的三大前提中（即內／外環境、目標及高階管理者價值觀），環境因素對策略選擇的影響應該最大。

儘管經營者的價值體系有高度的相似性，我們以 t -test 來檢定採用不同策略的管理者對每一個價值觀的重視程度是否有差異？如表 9 所示，只有部分價值觀在配對比較時顯示出有顯著差異，這可能是由於他們的價值觀太相近的緣故。主動攻擊型比障地防禦型樂於助人。而障地防禦型比步步為營型重視普渡眾生，但是較不重視誠實和富有想像。另外，主動攻擊型比步步為營型認為重要的價值觀為具有雄心和獨立自主，但較不重視具有愛心。

表 7 策略配對間在目的價值體系上相關性

策略配對	Spearman 係數	P 值
陣地防禦型／主動攻擊型	0.843***	0.0001
陣地防禦型／步步為營型	0.827***	0.0001
主動攻擊型／步步為營型	0.816***	0.0001

*** $p < 0.005$

表 8 策略配對間在工具價值體系上的相關性

策略配對	Spearman 係數	P 值
陣地防禦型／主動攻擊型	0.686***	0.0017
陣地防禦型／步步為營型	0.699***	0.0012
主動攻擊型／步步為營型	0.730***	0.0006

*** $p < 0.005$

表 9 不同策略下價值觀之比較

價值觀	陣地防禦型		主動攻擊型		t 值
	平均值	標準差	平均值	標準差	
樂於助人	5.32	0.81	6.00	0.85	-1.83*
	陣地防禦型		步步為營型		t 值
	平均值	標準差	平均值	標準差	
普渡眾生	5.36	0.81	4.74	1.19	1.71*
雄心萬丈	6.36	0.67	5.68	1.00	2.21**
誠實正直	5.73	1.49	6.63	0.50	-1.95*
富於想像	5.55	1.21	6.26	0.56	-1.85*
	主動攻擊型		步步為營型		t 值
	平均值	標準差	平均值	標準差	
雄心萬丈	6.25	0.45	5.68	1.00	2.14**
獨立自主	6.25	0.75	5.63	1.16	1.79*
具有愛心	4.45	1.08	5.32	1.16	-1.79*

*p<0.1

**p<0.05

註：本表僅列出具顯著差異的價值觀

五、策略與公司績效之關係

以各高階管理者對過去三年來（民國 83-85）該公司對產品與市場的應變速度之知覺去決定該公司所採行的策略型態（見附錄之四種策略的敘述句）。由表 10 的變異數分析可知，策略的不同在績效上確實有顯著的差異。而以 Scheffe 事後檢定，發現採行陣地防禦型策略的公司之績效（ $X=16.57\%$ ）顯著地優於採行主動攻擊型策略的公司之績效（ $X=2.01\%$ ）。

以上乃証實了假設二：公司所選用的策略型態與公司績效有顯著的關係存在。

表 10 策略與績效變異數分析結果

變異來源	自由度	平方和	均方和	F 值	P 值
組間變異	2	1230.1	615.1	7.52***	0.0023
組內變異	41	3354.7	81.8		
總變異	43	4584.8			

***P<0.005

六、高階管理者價值觀與公司績效之關係

利用 Spearman 相關係數檢定高階管理者價值觀與公司績效關係，發現兩者之間並無顯著相關存在；亦即不論公司績效是高或低，高階管理者的價值體系彼此均非常相近。我們以所有公司績效的中位數為基準，將 44 家廠商分成高績效的 22 家與低績效的 22 家，則經檢定得知在兩種價值體系內，高績效的公司與低績效的公司相關很高（分別是 0.911 與 0.906），見表 11 所示。

雖然高階管理者的價值體系相當接近，但若再以 t-test 去檢定高績效與低績效公司的管理者對每一價值觀（共 36 項）的重視程度是否有差異，則由表 12 可發現低績效公司的高階管理者比高績效的還重視雄心萬丈及寬恕饒人。

以上乃可否定假設三；亦即高階管理者價值觀與公司的績效並無很明顯的直接關係存在。

表 11 各價值觀體系內高／低績效公司間之相關性

	Spearman 係數	P 值
目的價值體系		
高績效／低績效	0.911***	0.0001
工具價值體系		
高績效／低績效	0.906***	0.0001

* **P<0.001

表 12 不同公司績效間之價值觀比較

價值觀	高績效公司		低績效公司		t 值
	平均值	標準差	平均值	標準差	
雄心萬丈	5.810	0.225	6.238	0.118	-1.698*
寬恕饒人	5.524	0.928	6.190	0.750	-2.560**

*P<0.1

**P<0.05

註：本表僅列出具顯著差異的價值觀項目

伍、結論及建議

一、結論

本研究以這三年來處於甚為多變及競爭激烈環境下的電腦資訊業為研究對象，對「高階管理者價值觀－策略－績效」之理論模式進行實證調查研究，以驗證在該模式內三大變數間的關係，重要結果、發現與可能的原因如下：

- (一) 在所調查的資訊廠家中之高階管理者甚為年青化，大多屬於中生代年齡層，而且他（她）們的教育水準均為大專程度以上。除此之外，這三年來（民國 83－85）該行業的平均投資報酬率相當不錯（約 60% 的廠商超過 6%）。可能原因：此現象的原因有：（1）資訊業在台灣是屬於較新興的行業之一，資訊廠商成立的歷史較短，而且近十年來高等教育的開放與受重視；（2）資訊業是高科技的行業，所需的人才常是高學歷的專業人士；（3）資訊業是屬一高附加價值的行業，因此報酬率相對會較高。
- (二) 樣本中的資訊廠商的高階管理者前五項最重要的「目的價值觀」分別是智慧、家庭安全、成就感、刺激的生活及自我尊重；而在「工具價值觀」方面，則分別為氣量恢宏、誠實正直、負責可靠、勇敢擔當及雄心萬丈（或富於想像）。

可能原因：由以上的排行榜來看，可能是因資訊業是屬於高科技性、風險性較大、競爭較激烈及重視團隊與創新的行業，因此一些價值觀如智慧、成就感、刺激的生活、氣量恢宏與勇敢擔當等受到較高的重視，此乃是不言而喻的。

- (三) 在 Miles & Snow 的四個策略型態中，沒有一家廠商採行「被動反應型」的策略，而採用最多的是穩紮穩打的「步步為營型」策略（約占 43%），其次分別是主動攻擊型（約 30%）與陣地防禦型（27%）。

可能原因：在競爭激烈的資訊業中，是不准許採用被動的策略，此乃因若有此作法，將會坐失商機，而且不易獲得高附加價值的超額利潤。也許在不敢冒大風險的中國文化下，採用中庸式的「步步為營」可能是較佳的策略，此可由我國一些知名的大資訊廠家（如宏碁）的「老二」經營哲學看出端倪。

- (四) 高階管理者的價值體系與策略型態的選用無顯著的相關。

可能原因：本研究所調查的對象是公司內的某一高階管理者，但畢竟他（她）個人的價值觀並不能代表其他高階決策者的價值觀，因此無顯著相關乃是合理的。

- (五) 公司所選用的策略型態與公司的績效（ROA）有顯著的相關；亦即，採行陣地防禦型策略的公司之績效顯著優於採行主動攻擊型策略的公司。

可能原因：本研究利用近三年的 ROA 作為評量績效的指標。然而，因高科技產品的生產製造常需投資很大的資本設備，從少則數百萬，高至數千億。因此，雖然採主動攻擊型的公司會投資一些生產力與附加價值較高的資本設備，但因本研究僅針對三年來的績效進行評估，因此短期內採用主動攻擊型的公司，在 ROA 上顯然會較低。此乃能解釋為何一高科技的公司在設立初期（3~5 年間）一直處在虧損的情況。

- (六) 高階管理者的價值體系與公司的績效並無很明顯的直接關係存在；然而，低績效公司的高階管理者在「雄心萬丈」與「寬恕饒人」兩項價值觀卻比高績效公司的高階管理者來得還要強。

可能原因：本研究的架構是價值觀透過策略去影響績效，由此模式可直接看出，價值觀對績效的影響應是不會很大的，更何況影響績效的因素尚有很多，

例如公司的制度、員工的素質與無形的企業形象等均會造成影響。

二、管理上的意義

由以上的研究發現及可能原因的推論，在實務的經營管理上可得到下列的意涵：

- (一) 高科技人才的羅致與培育是電腦資訊業生存與成長的關鍵因素之一，所以應特別予以重視。
- (二) 雖然高階管理者的價值觀對策略與績效的影響並不直接與明顯；然而，在資訊業中的高階管理者應具有高度智慧、成就導向、氣量恢宏、勇於負責與冒險的價值特性。
- (三) 資訊公司欲長期在國際市場中屹立不搖與出類拔萃，則高階管理者應將眼光放在中長期，而不要過於短視。
- (四) 因高階管理者的價值觀對策略與績效的影響不夠明顯，此意謂著在資訊業中，可藉由其他的替代性變數（或作法）如文化的塑造、團隊的強調、與制度的健全等方面去提升公司的經營績效。

三、研究限制與建議

- (一) 本研究選特定的資訊業作為研究對象，用意是儘量控制住外在環境變數的衝擊。但影響一公司策略型態與績效的因素，除了外在環境及高階管理者的價值觀外，可能尚有其他因素，例如公司文化、公司政策與目標、產品組合、及員工能力等。因此，如何處理那些可能影響的變數乃是值得陸續深入的探討。
- (二) 本研究以郵寄問卷方式收集資料，由於高階管理者工作較繁忙，填答者可能是他（她）們本身，此易造成資料可信度的問題。因此，最好的方法是以當面訪談方式去深入了解，此是不容易但似乎是必需加以克服的難題。
- (三) 以 ROA 作為判定績效的指標，似有偏頗與不足之處，特別是僅三年間的績效並不一定能含蓋某特定策略的真實表現；此即某一策略的績效可能需五年或更長的時間始可看出端倪。
- (四) 本研究只針對某特定產業某期間內進行研究，此並不能予以概化（generalization）。因此，可建議數年後再進行縱斷面的比較研究或橫斷面

產業間的比較研究。

參考文獻

《中文部份》

- 台北縣電腦商業同業公會出版（1996）：《1996 年台北縣電腦商業同業公會會員名錄（THCA）》。
- 丁虹（1983）：〈民營企業經理人員價值觀與生活型態之研究〉，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 朴英培（1988）：〈工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究－以韓國電子業為例〉，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 徐木蘭（1988）：《行為科學與管理》，台北：三民書局。
- 陳正平（1978）：〈企業主持人特徵與策略選擇及企業績效之研究〉，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔣永芳（1983）：〈國營事業經理人員領導型態與其價值觀、生活型態關係之研究〉，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

《英文部份》

- Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1960). Study of values (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Bain, J. S. (1959). Industrial organization. New York : Wiley.
- Bamberger, I. (1986). Values and strategic behavior. Management International Review, 26(4), 57-69.
- Chusmiv, L. H., & Barbard, P. (1991). Gender and situational differences in managers' values: A look at work and home lives. Journal of Business Research, 23, 325-335.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, 35(12), 1504-1511.
- Drucker, P. (1988). Management and the world's work. Harvard Business Review, 66, 65-76.

- England, G. W. (1978, Summer). Managers and their value system : A five-country comparative study. Columbia Journal of World Business, 35-44.
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1984). Strategic management and business policy (2nd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. Organization Science, 7(4), 375-387.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons : The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193-206.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models : Integrating different perspectives. Strategic Management Journal, 12, 327-351.
- Howard, R. (1990). Values make the company : An interview with Robert Haas. Harvard Business Review, 68, 132-144.
- Ibrahima, A. B., & Kelly, J. (1986). Leadership style at the policy level. Journal of General Management, 11(3), 37-46.
- Kleinschrod, W. A. (1970, January). Management and the new humanism. Administrative Management, 24-25.
- Lee, J. A. (1988, July-August). Changes in managerial values : 1965-1986. Business Horizon, 29-37.
- Mason, E. (1949). The current state of the monopoly problem in the U.S.. Harvard Law Review, 62, 1265-1285.
- Meglino, B., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture : A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. Journal of Applied Psychology, 74(3), 424-432.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organization, structure, and process. New York : McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture : A q-sort approach to assessing person-organization fit. Academy of Management

Journal, 34(3), 487-516.

- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence. New York : Harper.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. New York : Free Press.
- _____. (1990). The competitive advantage of nations. New York : Free Press.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H.(1984). Values and the American manager : An update. California Management Review, 26(3), 202-216.
- _____. (1992). Values and the American manager : An update updated. California Management Review, 34(3), 80-94.
- Posner, B. Z., & Munson, J. M. (1979). The importance of values in understanding organizational research. Human Resource Management, 18(3), 14.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference : An empirical test of corporate culture. Human Resource Management, 24(3), 293-310.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York : Free Press.
- Rokeach, M., Ball-Rokeach, S. J. (1989, May). Stability and change in American value priorities, 1968-1981. American Psychologist, 775-784.
- Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. RAND Journal of Economics, 20(1), 125-137.
- Shetty, Y. K. (1979). New look at corporate goals. California Management Review, 22, 71-79.
- Singer, A. E. (1994). Strategy as moral philosophy. Strategic Management Journal, 15(3), 191-213.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 25, 317-335.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness.

Administrative Science Quarterly, 20, 546-558.

Steiner, G. A. (1969). Top management planning. New York : Macmillan.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.

附錄

策略型態的評量準則

策略型態	評量準則
陣地防禦型	<p>本公司企圖要在一相對上穩定的產品或服務領域上，設置並且維持一個安穩的利基（niche），我們傾向於提供一個比其競爭者窄的產品或服務範圍，而且爲了要保衛這個範圍，我們會提供高的品質、優良的服務及低的價格等等。本公司不是該產業的領導者—我們不重視對目前營運領域沒有直接影響的因素，而是集中力量盡量的做好有限領域的工作。</p>
主動攻擊型	<p>本公司在較寬廣的產品範圍營運，且該範圍每段時間均會有不同的定義。我們希望成爲新產品和新市場領域「先入者」(first in)，而不管所有努力是否能有高的獲利能力。我們對於有關機會的早期訊號反應快速；而且這些反應經常導致一連串新的競爭活動。但我們並不會在所有的領域中均維持住市場競爭力。</p>
步步爲營型	<p>本公司企圖維持住一穩定有限的產品線或服務範圍，在這同時，也會快速的去跟隨一組慎選的、更有發展希望的產業。我們不希望第一個進入新的產品和服務領域。而且我們會謹慎的監督在穩定的產品市場中主要競爭者的活動，且經常以更有成本效率的產品或服務成爲市場的第二進入者。</p>
被動反應型	<p>本公司並沒有顯現出穩定不變的產品／市場導向。我們在維持已建立的產品／市場時，並不像某些競爭者那麼有攻擊力，且願意去承擔風險。再者，我們被環境壓力逼迫時，是會有所反應的。</p>