



樹德科技大學經營管理研究所

碩士論文

組織學習文化、夥伴關係對新產品發展績效的影響

-以動態能力觀點探討

研究生：張志賢 撰

指導教授：錢士謙 博士

陳思慎 博士

中華民國一〇一年六月

組織學習文化、夥伴關係對新產品發展績效的影響

-以動態能力觀點探討

The Influences between Organizational Learning Culture, Partnerships, and
New Product Development Performance
- Dynamic Capability as a Mediator

研究生：張志賢

指導教授：錢士謙

陳思慎

樹德科技大學
經營管理研究所
碩士論文

A Thesis
Submitted to
Graduate School of Business and Administration
Shu-Te University
In Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of
Master of Business and Administration

June 2012

中華民國一〇一年六月

樹德科技大學
經營管理研究所
論文指導教授推薦書

本校 經營管理研究所 碩士班 張志賢 君

所提論文組織學習文化、夥伴關係對新產品發展績效
的影響-以動態能力探討

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授

民國 101 年 7 月 13 日

張志賢

樹德科技大學
經營管理研究所
學位考試審定書

本校 經營管理研究所 碩士班 張志賢 君

所提論文 組織學習文化、夥伴關係對新產品發展績效
的影響-以動態能力探討

合於碩士水準，業經本委員會評審認可。

口試委員：

方志強

樹德科技大學資訊管理系

戴士謙

樹德科技大學國際企業與貿易系

陳思慎

樹德科技大學國際企業與貿易系

楊池煌

永達技術學院經營管理系

指導教授：

戴士謙

系所主任：

許宏東

中華民國 101 年 7 月

樹德科技大學經營管理研究所

學生：張志賢

指導教授：錢士謙 博士

陳思慎 博士

組織學習文化、夥伴關係對新產品發展績效的影響

-以動態能力觀點探討

摘要

企業發展歷程常須透過企業內部（組織學習文化）與外部環境（夥伴關係）的檢視，進行企業資源的整合與分配，以保持企業的競爭優勢。同時，企業對於外在動態環境的調適能力，往往會影響其在產業中的相對競爭優勢。過去學者研究多偏重在動態調適能力的發展及其對新產品發展績效的影響，較少提及有關內外部資源與動態能力的結合以提升新產品發展績效的論述；因此，本研究嘗試以資源基礎理論、資源依賴理論及 Teece 動態能力理論為基礎，探討內外部環境因素對動態調適能力的影響，進而對於新產品發展績效的關聯，建構一套系統性的分析步驟。本研究採用問卷調查法，以資訊科技產業中1000家企業為研究對象，進行問卷調查，共回收有效問卷313份，應用探索性因素分析、驗證性因素分析、整體模式分析等方法論，研究結果發現1.組織學習文化對動態能力與新產品發展績效皆有正向關係；2.夥伴關係對動態能力與新產品發展績效皆有正向關係；3.動態能力對新產品發展績效直接效果不顯著；4.是以動態能力作為中介變項組織學習文化與夥伴關係透過其對新產品發展績效的間接效果皆不顯著。

關鍵詞： 動態能力、夥伴關係、組織學習文化、新產品發展績效

Graduate School of Business and Administration,
Shu-Te University

The Influences between Organizational Learning Culture, Partnerships, and
New Product Development Performance
- Dynamic Capability as a Mediator

Student : Chih-hsien Chang

Advisors : Dr. Shih-Chien Chien
Dr. Si-shen Chen

ABSTRACT

Enterprise development process, they shall be through internal (organizational learning culture) and the view of the external environment (partnerships), enterprise resource integration and distribution in order to maintain a competitive advantage. The same time, the adaptability of the external dynamic environment will affect the relative competitive advantage in the industry. Scholars put more emphasis in the dynamic adaptive capability of development and its impact on new product development performance, and less mention of the relevant internal and external resources and dynamic capabilities combine to enhance the performance of new product development discourse; Therefore, this study attempts to resource the basic theory, resource dependency theory, and Teece dynamic capabilities theory-based and explore internal and external environmental factors on the dynamic ability to adapt, and thus the association of new product development performance, to construct a systematic analysis of the steps. In this study, questionnaire survey, enterprise information technology industry in 1000, conducted a questionnaire survey, a total of 313 valid questionnaires were applied exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, the overall pattern analysis methodology, findings organizational learning culture has a positive and dynamic capabilities and new product development performance; partnership dynamic capabilities and new product development performance has positive relationship; dynamic capabilities is not significant direct effect on new product

development performance; based on dynamic capabilities as neither a significant intervening variable of organizational learning culture and partnership, through its indirect effect on the performance of new product development.

Keyword: Dynamic capabilities, Partnerships, Organizational learning culture, New product development performance

誌謝

本論文首先感謝錢士謙老師的耐心指導，讓我深刻瞭解治學應有的嚴謹、研究的觀念與態度；也要感謝口試委員楊泄湟老師、陳思慎老師、方志強老師在百忙之中撥冗，給予學生指導與關懷，讓我的論文更趨完整，在此一併致上最深切的感謝與敬意；另外，也謝謝效淳班代，在這學習過程中的督促。

研究所兩年的時間，謝謝我的家人、公司夥伴們，讓我能在忙碌的環境中，抽出一些時間學習。「學問難得今已得，所見所聞長見聞」，完成論文的心情是五味雜陳的，但終究是完成了，再多感謝的話還是一句：謝謝這一段時間曾經幫助過我的人。謝謝你們。

張志賢 謹誌

民國一〇一年六月

目錄

摘要	i
誌謝	iv
目錄	v
表目錄	vii
圖目錄	ix
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	2
1.3 研究目的	4
1.4 研究流程	4
第二章 文獻探討	7
2.1 動態能力	7
2.2 組織學習文化	16
2.3 夥伴關係	23
2.4 新產品發展績效	28
第三章 研究方法	33
3.1 相關理論探討	33
3.2 研究架構與研究假設	36
3.3 研究變數與操作型定義	40
3.4 研究對象與抽樣設計	44
3.5 資料分析方法	57
第四章 研究結果與分析	59
4.1 回收樣本敘述統計分析	59

4.2 信度與效度分析.....	61
4.3 各研究構面之敘述統計.....	69
4.4 研究變數之相關分析.....	74
4.5 各研究構面之整體性分析.....	78
4.6 小結.....	85
第五章 研究結論與建議.....	87
5.1 研究結論.....	87
5.2 研究建議.....	91
5.3 研究貢獻.....	92
5.4 研究限制.....	93
參考文獻.....	94
附錄.....	104

表目錄

表 2-1 動態能力之相關衡量	14
表 2-2 組織學習文化之相關衡量	21
表 2-3 夥伴關係之相關衡量	27
表 2-4 新產品發展績效之相關衡量	31
表 3-1 動態能力之操作型定義	41
表 3-2 組織學習文化之操作型定義	41
表 3-3 夥伴關係之操作型定義	43
表 3-4 新產品發展績效之操作型定義	43
表 3-5 動態能力之信度分析	45
表 3-6 動態能力轉軸後的成份矩陣	46
表 3-7 組織學習文化信度之分析	48
表 3-8 組織學習文化轉軸後的成份矩陣	50
表 3-9 夥伴關係信度之分析	53
表 3-10 夥伴關係轉軸後的成份矩陣	55
表 3-11 新產品發展績效信度之分析	56
表 3-12 新產品發展績效的成份矩陣	57
表 4-1 廠商樣本基本資料分析	60
表 4-2 動態能力量表驗證性因素分析	64
表 4-3 組織學習文化向量表驗證性因素分析	65
表 4-4 夥伴關係量表驗證性因素分析	66
表 4-5 新產品發展績效量表驗證性因素分析	67
表 4-6 各構面契合度分析表	68

表 4-7 區別效度表	69
表 4-8 動態能力之平均值與標準差	70
表 4-9 組織學習文化之平均值與標準差	71
表 4-10 夥伴關係之平均值與標準差	73
表 4-11 新產品發展績效之平均值與標準差	74
表 4-12 所有構念之相關性	75
表 4-13 組織學習文化與動態能力之相關性	76
表 4-14 夥伴關係與動態能力之相關性	76
表 4-15 動態能力與企業績效之相關性	77
表 4-16 組織學習文化與新產品發展績效之相關性	78
表 4-17 夥伴關係與新產品發展績效之相關性	78
表 4-18 整體模式契合度分析表	80
表 4-19 基本的適配標準表	80
表 4-20 模式配適度評鑑結果摘要表	81
表 4-21 潛在變項路徑分析結構模型表	82
表 4-22 本研究假說結果總表	86

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	6
圖 2-1 能力生命週期的分歧	11
圖 3-1 本研究各理論相關構念關聯圖	36
圖 3-2 研究架構圖	37
圖 4-1 整體模式線性結構模型參數值	83

第一章 緒論

企業如何創造並持續維持競爭優勢，一直是策略管理的核心議題。過去研究，大多數學者認為，企業之所以能夠維持高獲利狀態並持續發展，主要原因來自於透過創新性的經營模式，建構了可持續的競爭優勢（Rumelt, Schendel, & Teece, 1994）。因此在建構創新性商業模式的構思中，本研究嘗試探討企業內部環境的組織學習文化與外部環境的夥伴關係對於新產品發展績效的關聯性，以及動態能力對於新產品發展績效的影響，建構一套系統性的分析步驟。本章即依此範疇說明研究背景、研究動機與目的及研究流程等，分述如下：

1.1 研究背景

企業為了維持生存及創造競爭優勢，必須隨時因應來自企業內部與外部環境快速變遷與挑戰；對顧客來說，企業須自問能耐(capacity)來源為何？解決了顧客何種問題？這些問題又對顧客造成多大的影響？是否妥善運用資產與能耐等資源，為顧客創造顯著的價值？（Morris, Schindehutte, & Allen, 2005；Chesbrough, 2003；Afuah, 2004）因此，資源與能力是攸關新創事業長期競爭力並創造價值的重大關鍵（Brush, Greene, & Hart, 2001；李信興、劉常勇，2008）。Teece（1997）提出動態能力觀點，亦認為在不斷變動的市場競爭環境中，組織可以藉由資源基礎的利基，透過學習與外部整合、重組形成競爭優勢。

資訊科技時代，企業如何保持高度競爭力？Barney（1986）認為組織具備本身價值條件、稀有性、不易被模仿性及無可替代性等核心資源與能力時，該組織便能擁有持續的競爭優勢。然而，新產品的發展週期越來越短，企業若僅止於維持原有的核心能力，將無法因應不斷變化的市場，推出新產品上市獲得利潤；企業需具備可整合不同領域的知識並把這些知識運用到新產品發展、改善製程及組

織決策上的能力 (Bierly & Chakrabarti, 1996; 侯嘉政, 2008)。每項新產品的市場策略運用各有不同，且新產品發展是一個複雜的程序，從創意開始發想到商業化模式運作的過程，幾乎涵蓋企業組織內部各個層級 (Moenaert & Souder, 1990)。企業為了創造組織內部獨特的知識價值體系，所產生的學習文化是帶動組織成長，形成競爭優勢的主要來源。

另外，企業在市場環境中並非單獨存在，企業與外部的競爭合作模式，可能直接影響企業的組織績效；Pfeffer and Salancik (1978) 提出資源依賴的概念，認為市場環境中有許多資源，是組織必須極力去爭取的，這些資源是用來維持企業生存的因子。Stanley, Paul, Gregory, James, and Brau (2007) 研究發現，資訊分享 (Information sharing) 可以促成夥伴合作的意願，技術能力的發展更能夠提供協助供應鏈的管理績效。資訊科技的新產品發展往往需要投入龐大的人力、物力與財力，單一企業通常無法獨立面對，在掌握關鍵技術時，企業為了保有本身的競爭力，藉由掌握稀有獨特、不可模仿與不可替代的技術，成為與組織外部發展特定關係的重要因素。Teece (1997) 提出的動態能力觀點，認為企業處於外在環境變動性高的環境中，應該透過組織的動態能力，適應、整合與重組組織內外的技術、資源與能力，使企業產生足夠的能力以因應外部環境的變動。

1.2 研究動機

企業發展策略的成功與創新產品研發的速度，是否與企業擁有資源基礎、核心競爭能力息息相關？企業自我評估優勢 (strength) 與劣勢 (weakness)，以及機會 (opportunity) 與威脅 (threat) 後，是如何透過動態能力的運用，重新建構知識價值，並適應、重組與整合內部條件與外部環境等因素，是本研究的第一個動機。另外，資訊科技產業面對全球化的競爭市場，不斷開發新產品與提供創新的服務，如何與組織外部協同合作，形成夥伴關係或策略聯盟等方式保持競爭優

勢？又是透過何種機制，使企業快速反應市場需求，並且創新思維來發展新的產品？這些問題，形成本研究第二個動機。

學習（learning）對於人類的行為來說，幾乎是與生俱來的本領，個人一生隨著時間與時俱進，在學習過程中成長與發展。組織（organization）是人與人結合而成的群體，企業為了要求生存並獲得成長與發展，也必須透過學習達成目的。組織學習（organization learning）是否成為企業在解決所面對的問題時，提昇企業整體發展與形成競爭優勢不可獲缺的活水源頭？Peter Senge（1990）認為學習型組織的形成，是藉由組織成員持續性的擴充能力，來創造所欲想達成的成果與培養新思維，並且塑造出整體的氣氛，同時持續學習如何向其他成員學習，如此便形成了學習型組織。企業內部文化如果形成一股團隊合作的氛圍，並且共享學習經驗，是否就代表了這個企業能夠藉由組織內部自發性的學習，以因應變動的外部環境？Luo（2000）延伸動態能力觀點認為，能力取得（Capability Possession / Distinctive Resource）是組織取得競爭優勢的來源，能力配置（Capability Deployment / Resource Allocation）是當組織發現機會，組織會調整自身資源搶得先機的一種能力，能力更新（Capability Upgrading / Dynamic Learning）是創造組織優勢的成功要素，這三個構面藉由動態學習創造組織新的優勢資源。綜合上述說明，本研究想要進一步了解，企業所型塑出的組織學習文化深度與廣度，對於新產品發展績效的創新思維會帶來多少的影響，這是研究動機之三。

最後，從資源依賴理論來看，兩個企業可能是互不隸屬的公司，亦可能存在於同一集團下，所屬的兩個關係企業。資訊科技產業中，有許多企業存在於供應鏈體系內，或為垂直的上、中、下游關係，或是水平的合作夥伴，這些關係的模式能否成為新產品發展績效的重要關鍵因素？藉由本研究也希望能探索出，夥伴關係與組織學習文化是如何影響新產品發展績效。

1.3 研究目的

企業的新產品發展與創新服務，不斷快速地出現在市場上，Teece et al. (1997) 認為動態能力是企業賴以生存及維持競爭優勢的重要因素之一，面對競爭激烈的市場環境，企業如何在競爭對手環伺下生存發展並領先對手，是企業必須面對的課題；根據研究動機提出下列研究目的：

- 一、探討組織學習文化對企業動態能力的影響。
- 二、分析夥伴關係對企業動態能力的影響。
- 三、探討動態能力對新產品發展績效的影響。
- 四、分析組織學習文化對新產品發展績效的影響。
- 五、分析夥伴關係對新產品發展績效的影響。
- 六、探討動態能力扮演的中介效果。

1.4 研究流程

本研究的流程規劃有九項步驟，首先透過觀察企業在產品發展的現象，確認研究動機與目的，經由文獻初探訂定研究主題；藉著研讀及彙整國內外相關理論與學者的觀點，找出與研究主題有關文獻做為基礎，進而制訂研究架構及建立研究假設，同時推導與訂定研究方法；接著，進行問卷量表的編排及設計，針對問卷量表進行相關專家的確認與前測，依前測結果進行問卷內容調整與進行問卷發放，最後將回收問卷資料予以彙整分析。

本研究運用 SPSS 統計軟體，針對回收的樣本資料予以敘述性統計分析，藉此確定樣本資料分佈的狀態以及特性，再以 AMOS 統計軟體建立結構方程式模型 (Structural Equation Modeling; SEM) 進行探討；然後透過信效度的分析、驗證性因素分析與線性結構關係模式分析等，對回收樣本進行驗證與檢定，以獲得實質

有效的數據；最後分析結果，整理為研究結論與建議，以做為後續研究者研究的依循與參考方向。本研究的步驟分述如后：

一、擬定研究主題：

透過對於目前企業的實際觀察，蒐集並閱讀有關文獻，與指導教授討論後決定主題，同時草擬研究架構及研究的步驟、研究方法，然後經由指導教授再次修正後實施與進行。

二、蒐集及閱讀相關文獻：

蒐集目前有關動態能力理論、資源基礎理論、資源依賴理論等相關資料詳細閱讀，進一步將本研究的主要構面「組織學習文化」、「夥伴關係」、「動態能力」及「新產品發展績效」等相關文獻與近期學者觀點加以了解，以建構研究範疇與本研究的理論基礎。

三、整理相關理論：

進一步整理動態能力理論、資源基礎理論及資源依賴理論相關資料，找出其中的概念與關聯，加以推論出研究假設，用於探討組織學習文化、夥伴關係、動態能力與新產品發展績效之關聯性。

四、制訂概念性研究架構與研究方法：

依據研究動機與研究目的，將整理過的相關理論、文獻與近期學者的觀點，以組織學習文化、夥伴關係、動態能力及新產品發展績效等四個主要構面，制訂概念性的研究架構，並選定研究方法加以探索各構面之間的關聯。

五、編製問卷調查：

完成研究架構後，透過文獻回顧與探討，分析近期國內外學者有關「組織學習文化」、「夥伴關係」、「動態能力」與「新產品發展績效」的研究向度，並參考現有的量表，據以擬訂問卷架構、內容、題型與題數。

六、問卷前測與專家訪談：

選取三家企業的主管與員工實行先期問卷前測及向專家進行訪談，以檢視問卷品質，將前測結果資料處理與統計分析，驗證問卷的信度與效度，據以修訂並編製正式問卷內容。

七、正式問卷與進行調查：

本研究以資訊科技產業的主管與員工為研究對象，規劃以中華徵信 TOP5000 企業中的資訊科技產業為本研究的母體，採簡單隨機抽樣方式抽出，針對其研發部門主管、工程人員、生產作業人員或部門經理，發放問卷，做為問卷施測調查的樣本。

八、資料整理與統計分析：

問卷回收後先篩選出無效問卷，然後進行資料的校正與建檔，確定資料無誤後，再依研究需要進行信/效度分析、敘述統計分析、驗證性因素分析、線性結構關係模式分析等，完成製表與討論。

九、撰寫研究報告：

依據文獻、研究的目的，以及所回收的問卷調查結果、訪談等等，做成本研究的結論，並提出建議，據以整理論文各章節次，完成本研究之報告。

研究流程圖如圖 1-1：

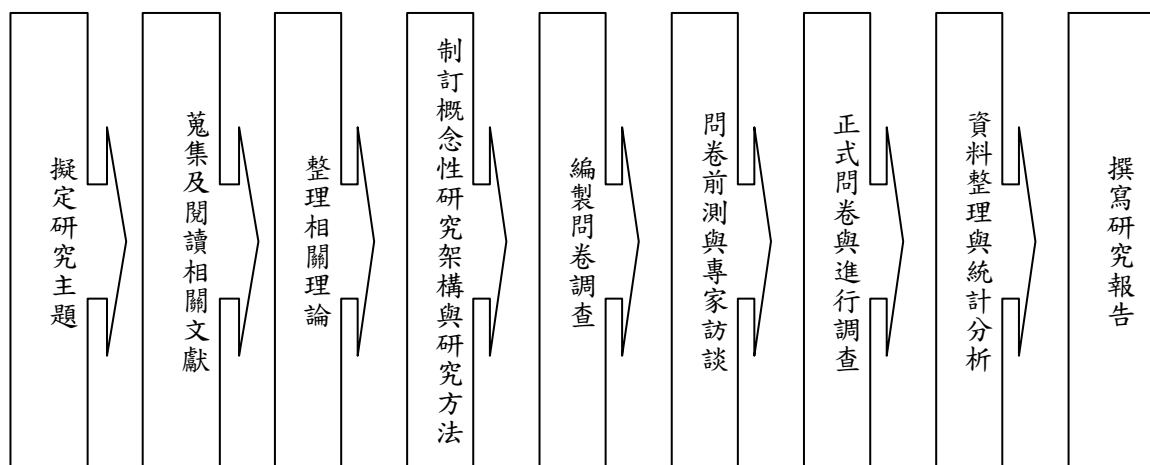


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

企業發展歷程中，經營者經常須透過內部與外部環境的檢視，在現有的資源基礎上建構、重組或整合企業的核心競爭能力，並且不斷進行企業資源的整合與分配，以保持企業的競爭優勢。基於此思維，本研究嘗試探討企業內部活動的組織學習文化（Organizational Learning Culture）與外部環境的夥伴關係（Partnership）對於新產品發展績效（New Product Development Performance）的影響；同時對於學者所提出的文獻加以回顧，探尋動態能力觀點（Dynamic Capability View）自發展過程迄今，所透露與衍生的重要訊息，針對組織學習文化與夥伴關係之間，及其二者與產品發展績效之間等關聯進行文獻探討，建構本研究概念性架構，進一步推論及驗證所推導之研究假設。

2.1 動態能力

一、動態能力的起源

動態能力的研究近年來持續有許多學者提出不同的觀點；回顧動態能力觀點（Dynamic Capability View）的緣起時，主要是起源於 Penrose（1959）的資源基礎觀點（Resource-Base View），該理論認為組織本身足以構成企業的條件，是擁有其他相對於自身企業所無法模仿的「資源」，這些所謂的「資源」，是指包括人力、財力、物力、組織內部、技術等有形系統與無形知識的構面；Wernerfelt（1984）的企業資源基礎論發表宣告資源基礎論的誕生，並認為企業具有不同的有形和無形的資源，這些資源可轉變成獨特的能力；資源在企業間是不可流動的且難以複製的；這些獨特的資源與能力是企業持久競爭優勢的源泉；Barney（1991）認為僅分析外部環境並不足以協助企業取得競爭優勢，企業內部資源的優勢才是決定勝負的關鍵，因為競爭者往往無法獲得此項資訊，所以企業得以低於完全競

爭價格取得未來競爭上的領先；Prahalad and Hamel (1990) 針對資源基礎觀點提出修正，並加入企業核心能力 (Core Capability of Enterprise) 的概念：認為企業核心能力具有適用性、價值性、難以模仿性，是企業競爭優勢的來源；Aveni (1994) 的「超越競爭」文中，闡述動態能力觀點的框架，描繪動態能力 (Dynamic Capability) 是組織為使產品快速上市、有效掌握市場動態，不斷透過建立、調適、重組其內外部的各項資源與智能來達到競爭優勢的一種彈性能力，如此，也詮釋了企業是如何創造商業價值的。

Teece et al. (1997) 建議組織過程，協調整合、學習、重新配置是動態能力的核心要素，發展出動態能力觀點，初步假設組織在形成的過程中，會不斷透過接收外部的市場動態或環境訊息，同時根據組織本身的資源基礎條件，形成建構組織的競爭優勢，並且在時間軸線上，持續學習、調適、對應、重組或改造組織，並與相對的學習網絡，以適應不斷變化的市場與環境動態；Helfat and Peteraf (2003) 認為資源基礎觀點缺乏一種清楚的概念性模式，例如異質性是如何形成的及缺乏對異質性資源與能力來源的了解，因此提出動態能力是一項能夠導入新的產品與製程來適應環境條件變動的能力；Zott (2003) 的研究中探討了企業的動態能力可能會影響不同行業的企業績效，結果發現，即使是小公司之間動態能力上初步的差異，在企業績效的表現是顯著的。近期多位學者開始針對探索動態能力中有關新產品發展進行探討 (Danneels, 2002; Marsh & Stock, 2006; Verona & Ravasi, 2003; Isabel, Elena, & Beatriz, 2009)，認為新產品發展的機制是企業藉由創造 (create)、整合 (integrate)、重組 (recombine) 資源和能力，其本身就是以知識為基礎 (knowledge-based) 的活動，是學習效果的展現和知識發展的過程，足以生產和交付新的產品，動態能力在其間牽涉著轉換的過程，因此，新產品發展與動態能力產生充分的關聯性 (Danneels, 2002)。

綜合以上學者的觀點，觀察企業的內部與外部環境，究竟是外部推動內部改

變，或者是從內部的自我學習發現並向未知的外部發展；以下探討多位學者不同的看法，分析動態能力定義及基本構面的觀點。

二、動態能力（Dynamic Capability）的定義

Teece, D. J., Pisano, G., and Shun, A.(1997)是最早研究動態能力的學者，對於動態能力所下的定義，之後就經常被後續探討與研究者所引用；其定義為「企業用以建造、整合與重新建構內外部的能耐，以符合快速變動環境的能力」，概述如下：

- 1.動態：是指企業更新能耐以配合經營環境的變動的能力，因為當進入市場的時間與時機選擇是關鍵時，技術變動又快速，且未來競爭與市場難以決定時，創新的反應是必要的。
- 2.能力：則是強調適應、整合及重新配置組織內部與外部的技能、資源和功能性能耐，以配合環境變動需求的能力。

Teece et al. (1997) 強調由重複與實驗的學習過程，將可以使工作做得更好更快，也有助於成員更徹底地瞭解整個流程的營運狀況，以及能發展出更為有效的例規。Teece, Pisano, and Shuen (1997)也強調學習（learning）是組織程序所扮演的第二個角色，學習本身便是一種過程，藉由重複與實驗使任務執行更好與更有效率，也可以使新的生產機會被發掘出來，而動態能力觀點為打開組織間相互學習潛力大門的協調管道過程。

Eisenhardt and Martin (2000) 提到許多文獻認為動態能力是透過路徑相依的過程而形成的，然而，事實上將企業過去獨特歷史經驗重新組織編碼成為例規的過程，更適合描述成為一種學習機制，這個學習機制包括了重複的操作、過去的經驗、經驗的編碼活動及犯錯的經驗；他們認為動態能力不像 Teece et al. (1997) 所指稱的具有獨特性、專屬性、不可複製性，因為不同企業的動態能力之間事實上具有共通性，因此，該二學者推論動態能力並非持續性競爭優勢的來源，持

續性競爭優勢應在於經理人運用動態能力所建立、配置的資源價值上，而非動態能力本身。並提出動態能力雖然在其細節上有獨特性，但是動態能力仍然表現出了企業有效地執行共同的特點，這些意涵如下：

1. 即使企業最終達成的動態能力會有相同的重要特徵，但企業會有許多不同路徑來達成相同的動態能力 (Cockburn, Henderson, & Stern, 2000)。
2. 動態能力的共同性，隱藏著無法成為長期競爭優勢的來源；這是依據資源基礎觀點 (Resource Base View) 的內涵來看，長期競爭優勢，產生於假設能力是有價值性與稀少性的，且無法模仿、無法複製與不可替代的前提，而動態能力是有價值的，可能稀少或至少沒有被所有的競爭者所擁有；動態能力是可替代的，因為他們具備有效執行的相同特徵，在細節上有所不同；因此，動態能力可以成為短期競爭優勢來源，但不能成為長期競爭優勢的來源。

Helfat and Peteraf (2003) 將能力分為 1. 操作性 (operational)：指達成一項活動，運用常規的集合以執行與協調任務的多樣性以達成任務；2. 動態性 (dynamic)：指整合、建構與重組的操作性能力，動態性能力並不會直接影響廠商的產出，但是透過操作性能力的影響作用，對於廠商的產出上會有直接的貢獻。其更進一步提出能力生命週期，能力從新的成形、發展、發展停止直到成熟階段；在外部的選擇環境中的要素，包括原物料、科技以及政府政策的需求變化，然後在能力生命週期中，至少會再額外分歧成六個階段：退休 (retirement or death)、緊縮 (retrenchment)、更新 (renewal)、複製 (replication)、重組 (redployment) 與重新結合 (recombination)，這些分歧可能會同時發生。(能力生命週期的分歧如圖 2-1)

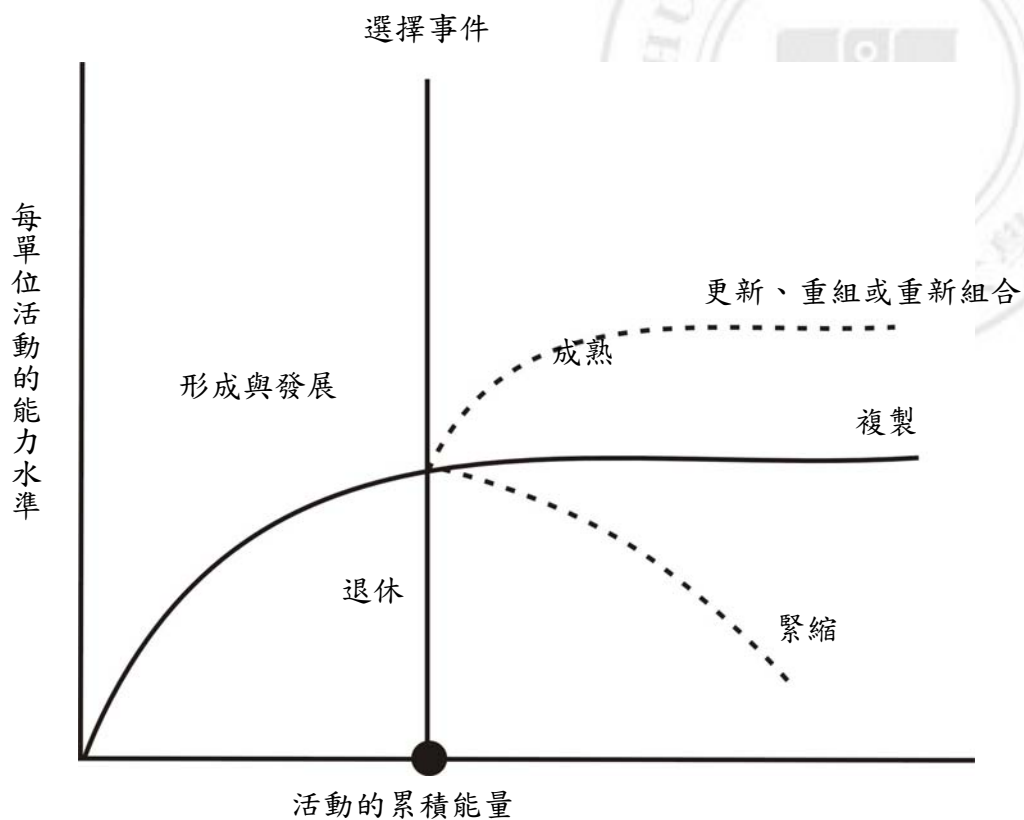


圖 2-1 能力生命週期的分歧

資料來源：Helfat & Peteraf (2003). The dynamic resource-based view: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24(10),1005.

三、動態能力的衡量

Teece et al. (1997) 動態能力觀點架構有三項基本元素：組織與管理的程序 (processes)、企業專屬資源的位置 (positions) 和企業發展的路徑 (paths) 等三個基本構面，概述如后：

1. 組織與管理的程序 (processes)

組織與管理的程序是指企業執行各項活動的方法、過程與步驟，或者與企業目前的例行性工作模式，從事的活動或學習等相關聯的能力；組織程序的運作過程中，包含三種能力扮演成功活絡組織程序的關鍵角色：

(1) 協調與整合 (coordination / integration)：Menon (2008) 認為協調與整

合的主要活動是工作分派、資源共享等管理上的交流模式；組織的日常例行工作或活動均需要利用引導員工，協調員工彼此合作、整合各單位及調整配置內、外部資源。

(2) 學習 (learning)：學習本身就是動態的過程，藉由重複動作與進行實驗來達成任務目標。其過程主要包含：知識的取得、同化吸收及轉換，並有助於開發公司現有的知識去創造新知 (Menon, 2008)。

(3) 重置與轉換 (reconfiguration/ transformation)：在動態能力的概念下，組織應該保持彈性能力來面對外在環境的變動，因此重置與轉換能力在組織程序中扮演相當重要且關鍵的角色，透過創新、模仿或實驗的手法來取得或釋放資源、結合資源與重新配置資源以解決問題 (Menon, 2008)。

2. 企業專屬資源的位置 (positions)

企業專屬資源的位置代表企業所擁有的獨特資產，而組織的資源位置亦關係著廠商掌握多少競爭優勢的籌碼，歸納以下八項：

(1) 技術性資源 (technological assets)：指具有專利保護且經常被善加利用的知識或技術；因為知識、技術本身交換困難，若受相關的法令保護也讓技術性資源在市場上移轉不易；

(2) 互補性資源 (complementary assets)：指企業在面臨技術創新或推行商業化活動過程，須利用某些相關資源或能力，來生產或傳達新的產品與服務，此時，技術創新或商業化活動的價值會隨著其他資產的加入輔助而增加。

(3) 財務資源 (financial assets)：短期的資產負債表與長期的現金流量，皆能代表企業的財務槓桿程度與狀況。

(4) 聲譽資源 (reputational assets)：聲譽主要來自顧客的回應、供應商與競爭者的評價，屬於最好的無形資產，能幫助企業達成各式各樣的目標。

(5) 結構性資源 (structural assets)：指企業裡正式或非正式的結構與組織外

部的連結關係，結構性資源的目的就在於適配企業主要活動的運作。

(6) 制度資源 (institutional assets)：企業在不同文化或地理環境下，造成國家政策、法律規範上等制度有所差異。

(7) 市場/結構資源 (market / structure assets)：科技迅速變遷的環境下，維持市場地位的優勢是脆弱的，市場資源就是企業所屬的產業具吸引力與發展空間。

(8) 組織疆界 (organizational boundaries)：包含組織垂直、側面或水平整合的程度，同時也與技術資源、互補性資源息息相關，不需透過市場，經由組織自身協調的本質便可達成內化的目的。

3. 企業發展的路徑 (paths)

企業發展的路徑是企業過去營運所留下歷史的軌跡，係指某一時間點上所採取的決策與行動，間接地影響到下一個時間點的決策，若面對快速變化的環境，當企業適應的程度越高，代表成功的可能性就愈大，受過去的影響內容包含以下二項：

(1) 路徑相依性 (path dependencies)：企業目前的位置受到過去決策所影響，會反映過去的策略軌跡，而企業具備這樣的歷史經驗將會限制或影響未來的營運決策。

(2) 技術性機會 (technological opportunities)：與路徑相依性相同，過去的技術性機會亦將影響企業在未來特定領域中行為的持續，此外，競爭者的創新與研發活動也會考驗著企業技術性機會的深度與廣度 (余佩燕，2011)。

Luo (2000) 延伸 Teece 的動態能力觀點為動態能力是指企業創造、配置和更新組織基礎的能力，並以企業的「獨特資源」來區分動態能力的組成成份，將之分成三個構面，包括：能力取得 (Capability Possession / Distinctive Resource)、能力配置 (Capability Deployment/Resource Allocation)、能力更新 (Capability



Upgrading/Dynamic Learning) 概述如下：

1.能力取得 (Capability Possession / Distinctive Resource)

企業所擁有的獨特資源，包含有形和無形等資源都是內化於組織中，而這些重要能力是難以模仿的；無形知識為基礎的能力是重要關鍵，擁有這些關鍵的企業特定性資源才得以創造持久競爭優勢。

2.能力配置 (Capability Deployment / Resource Allocation)

為了將知識資產予以最佳化，企業必須知道何種配置方式對於組織知識配置是最有效率的，知識的流通及整合可以幫助組織資源分配，比競爭者更能調整本身資源，並面對挑戰。

3.能力更新 (Capability Upgrading/Dynamic Learning)

能力更新指動態學習和新能力的建立，是組織維持和改善績效的「流程」；競爭優勢不只是依靠取得與分配組織專長，還包含吸收新知識的學習能力，學習能力也是把新概念或創意整合成組織知識的一種能力，可以讓知識在組織內移轉分享，進而轉換成創新產品發展與創新服務。

Ander and Helfat (2003) 提出動態管理能力是管理者建立、整合及重組組織資源及競爭力的能力，而組織的建構、整合與重組是需要高階主管做決策的，其中動態管理能力源於三個基礎因素：1.管理人力資本 (managerial human capital)；2.管理社會資本 (managerial social capital) 與 3.管理認知 (managerial cognition)。

綜合上述動態能力相關衡量彙整如表 2-1：

表 2-1 動態能力之相關衡量

學者(年代)	動態能力之衡量
Teece et al. (1997)	1.組織與管理的程序 (processes) (1) 協調與整合 (coordination / integration) (2) 學習 (learning)

	<ul style="list-style-type: none"> (3) 重置與轉換 (reconfiguration/ transformation) 2. 企業專屬資源的位置 (positions) <ul style="list-style-type: none"> (1) 技術性資源 (technological assets) (2) 互補性資源 (complementary assets) (3) 財務資源 (financial assets) (4) 聲譽資源 (reputational assets) (5) 結構性資源 (structural assets) (6) 制度資源 (institutional assets) (7) 市場/結構資源 (market / structure assets) (8) 組織疆界 (organizational boundaries) 3. 企業發展的路徑 (paths) <ul style="list-style-type: none"> (1) 路徑相依性 (path dependencies) (2) 技術性機會 (technological opportunities)
Luo (2000)	<ul style="list-style-type: none"> 1. 能力取得 (Capability Possession / Distinctive Resource) 2. 能力配置 (Capability Deployment / Resource Allocation) 3. 能力更新 (Capability Upgrading/Dynamic Learning)
Ander and Helfat (2003)	<ul style="list-style-type: none"> 1. 管理人力資本 (managerial human capital) 2. 管理社會資本 (managerial social capital) 3. 管理認知 (managerial cognition)

資料來源：本研究整理

四、小結

動態能力的發展是企業為保持及不斷創造競爭優勢，並因應外部市場環境快速變遷的需要孕育生成的理論，Teece et al. (1997) 的動態能力結合三項構面，強調經由重複與實驗的學習過程將可使工作更好更快，有助於成員了解整個流程的營運狀況，並能發展出更為有效的例規 (Eisenhardt & Martin, 2000)。對組織來說，透過如此學習過程可以培養出個人的技能，也可使組織經由這樣的活動中獲取更多知識，透過內部技術創新，有助於發展新產品的機會。本研究即依據 Teece et al. (1997) 提出動態能力理論的內涵：「組織與管理的程序 (processes)」、「企業專屬資源的位置 (positions)」及「企業發展的路徑 (paths)」三構面為基礎，架構本研究在衡量動態能力的三個構面。



2.2 組織學習文化

一、組織

關於組織（Organizational）的定義，早期學者 Simon（1953）即認為組織是一群互有關係的活動所組成的體系，人是構成組織的核心要素，在整體的運作過程中，為達成共同的目標，而產生相同的價值、理念、文化、學習型態，同時依據組織的大小，進行工作的安排、部門的區分、授權關係、分工作業等，隨著環境變化，組織再重新整合調整結構，合併、重組或解散。Peter Senge（1990）在第五項修練書中提出學習型組織（Learning Organization）的概念，觀察學習（learning）與創新（innovation）是企業維持競爭優勢至為重要的關鍵。Scott and Gerald（1992）則定義組織有幾項特徵：1.組織是由群體所組成的社會群體；2.組織在追求某些與共同的與個人的目標；3.組織會以正式結構來協調活動；4.組織活動不但彼此關聯而且深受所處各種環境影響，並將組織區分為理性系統、自然系統及開放系統三個角度討論組織的不同的面貌。Amit and Schoemaker（1993）認為組織內部所擁有的資源基礎（Resource Base）與核心能力（Capability）均屬於組織內重要的資源，這些能力具有不易交易性、不易模仿性、持續性及專屬性，可成為企業的競爭優勢。Weiser（2000）認為組織調整的過程，是指企業組織妥善的安排每個部門，讓他們一起和諧工作追求組織共同的目標，藉此提高效能和保持競爭優勢。

本研究對於組織（Organization）的定義為：「當二人以上的群體，開始為某個共同的目標做出結構性的運作，有目的、具開放性系統的集合，產生共同的理念與價值、學習、情感、承諾等行為創造共同的利益，同時擁有專屬且不可替代的資源基礎、核心能力與競爭優勢」。以下分別就組織文化與組織學習，以及組織學習文化的定義與衡量等方面加以說明：

二、組織文化與組織學習

1980 年代，組織文化（Organizational Culture）逐漸成為研究的主题，起因於「Z 理論」與「追求卓越」（蔡陽達，2006）；Smircich（1983）認為組織文化是組織成員所共有的特定價值觀（value）與規範的集合，這些價值觀與規範控制組織成員與成員間及組織外界利益關係人之間互動的方式；

Hofstede, Neuijen, Ohayv, and Sander（1990）則認為組織文化是組織成員共享的假定、價值觀與行為規範；Garvin（1993）認為組織學習文化發展於個人學習，並延伸至組織整體學習，且透過於明確的組織目標、分享的文化、組織次系統與結構、文化間的連結，達到組織目標（Hung & Lien, 2005；鄭光惠，2007）；

Volberda（1997）則認為組織文化是一個企業的整體哲學，是一組價值與信念，可以改變員工的想法與行為，扮演黏著的功用，團結成員為一體；組織文化是組織成員共同信奉與遵守的價值觀和行為規範，影響組織成員彼此間及與外部環境的互動行為；組織文化是組織成員用以解決問題時的依據，並被當成教導新進人員如何感覺、知覺與思考問題的正確方式（楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，2009）。

組織文化在組織形成的初期，因擁有獨特的基礎資源與不可取代性，過程中受到外部環境的刺激與感染，逐漸在組織成長的時間軸上，形成一種有別於其他組織的整體行為規範，而這些行為模式的外在表現，同時也透過內部與外部的交替影響，產生核心、內圍與外圍不同層次的主流文化與次級文化，同步展現在組織中的各個層面；組織文化會從企業對外交流展現出來具體的外在行為模式，藉由這個模式逐步發展成企業的品牌形象，或展現在商品的創新理念與設計概念上。

組織學習（organizational learning）能力的展現被認為是重要的競爭優勢；組織基於擁有資源基礎與核心能力而建構組織在市場上競爭的能力，因襲成長與發展的路徑（path），組織藉由學習提昇或轉化組織的異質性（Stata, 1989）；Devos et al.（1998）認為組織學習是一種社會化的過程，使得人與人之間的相處更融洽

，而且是組織中的重要活動；Edmodson（1999）強調組織學習是系統內結構元素中的自行處理訊息或調整組織行為的過程；Preskill and Torres（1999）指出學習型組織（learning organization）的重點是系統、原則，是一種典型獨特的組織集體學習實體，而組織學習聚焦在組織實際學習的過程是如何發生的。Lukas and Bell（2000）也指出組織學習是創新、研發活動的程序；國內學者吳承恩（1999）認為學習（Learning）是個體經由練習或經驗之後，改變其行為且維持較久狀態的歷程；Teece, Pisano, and Shuen（1997）認為動態能力是開啟組織間相互學習潛力大門的協調管道過程，然而，組織學習是一個複雜的過程，藉由發展新的知識改變行為（Huber, 1991; Slater & Narver, 1995），這個過程牽涉到改變個人和組織的行為（Murray & Donegan, 2003），企業發展出健全的學習文化和好的創造、獲取和轉讓知識，不但改正其行為，而且反映出新的知識和洞察力（Huber, 1991; Garvin, 1993）；Dimovski（1994）的研究提供了一個概述，確定組織學習的四個不同的角度，這個模型合併訊息、釋義、戰略和行為的方法；Jones（2000）強調組織學習對組織績效的重要性，定義組織學習是一個過程，通過其經理人員的嘗試，以增加組織成員的能力，以便更好地理解和管理組織和環境；Song and Chermack（2008）認為組織學習需要結合個人的學習過程，才能支持組織學習文化，從而提高組織創新的機會，並改善創新知識及創造實踐相結合，組織是個人結合而成的群體，為達成組織目標必透過組織內部的管理機制創造所需的價值，為能進一步創新知識，組織中領導者與成員的學習動機來源，形成組織學習文化的重要基礎。

三、組織學習文化（Organizational Learning Culture）的定義

Watins and Marsick（1993）強調學習型組織必須有組織學習文化；Dimovski（1994）定義組織學習文化為一個訊息蒐集和訊息解釋的過程，由此產生行為和認知上的變化，並且又對組織績效產生影響；Calderon and Shields（1995）認為

組織學習文化是組織鼓勵成員學習，成員冒險性的學習是被鼓勵與獎勵的，成員不只學習自身應有的知識與技能，而且運用時間去轉換學習其他的知識；Teece et al. (1997) 提出學習有兩個關鍵特性，一是學習涉及組織與個人的技能，二是組織的知識是從新的典型活動、慣例、或組織的新邏輯中產生的。

國內學者吳明烈 (2003) 說明組織學習文化的概念源自於組織學習理論；認為組織中具有繼續學習的文化則稱為組織學習文化；進一步強調，一個適宜組織學習的文化，必然也是一種雁行文化，雁行文化是由雁子飛行時的特徵所引發出的文化，當雁群飛行時，比孤雁單飛增加了 71% 的前進速度；林佳蓁 (2007) 定義組織學習文化為組織提供學習領導策略，建立多重溝通與學習管理管道，讓組織成員能充分學習進而透過不斷地學習追求創新與進步。Song and Chermack (2008) 認為組織學習需要結合個人的學習過程，才能支持組織學習文化，從而提高組織創新的機會，並改善創新知識及創造實踐相結合，組織是個人結合而成的群體，為達成組織目標必透過組織內部的管理機制創造所需的價值，為能進一步創新知識，組織中領導者與成員的學習動機來源，形成組織學習文化的重要基礎。

四、組織學習文化的衡量

Watkins and Marsick (1993, 1996) 對於組織學習文化提出主要的構面如下：

(一) 個人層次 (individual level)

1. 持續學習：組織成員對學習活動非常熱衷，成員間能夠互相鼓勵學習，以達到更高的學習效果。
2. 對話與探詢：組織成員間可以在開放與真誠的回饋系統中交流，當彼此間有意見時，會認真傾聽對方的意見，並提出自己的看法，使的意見得以充分交流。

(二) 組織層次 (organization level)

團隊學習與合作：組織中的團隊能有相當程度的自由去調整其目標，隨時進行資料收集與討論，以修正團隊成員的看法，並取得共識，讓團隊成員透過集體學習的力量，使個人與組織更具效能。

(三) 團隊層次 (team or group level)

1. 建立系統：組織建立所需的溝通系統，以進行交流，並衡量預期績效與現況的落差。藉系統導入，瞭解員工表現水準，保有最新資料，以利日後資料更新與取得。
2. 系統連結：針對各部門之願景作不同層次的規劃，成員間不論階級大小，可彼此分享資源來源，組織也能協調其相關環境。
3. 授權：組織給予員工相當的權力，去支配完成任務所需的資源，利用此權力，員工可以協助組織貫徹執行組織的願景規劃。
4. 策略領導：組織領導者支持學習的相關活動，不斷為組織尋找學習的機會，提供員工指導與協助，瞭解員工培訓的需求，藉以完成個人與組織的發展。(鄭光惠，2007)

連雅慧 (2002) 探討學習型組織構面與組織績效時依 Watkins and Marsick (1993, 1996) 構面發展出組織學習文化的模型，用以評量組織中的學習文化程度，並分成 1. 持續學習；2. 對話與探詢；3. 團隊學習與合作；4. 建立系統；5. 系統連結；6. 賦權；7. 策略領導等七構面進行探討。吳明烈 (2003) 對於組織學習文化的衡量，提出雁行文化的五種特徵：1. 加速實現共同目標的文化；2. 高度團隊凝聚力的文化；3. 責任分擔與共享領導權的文化；4. 彼此鼓勵支持的文化；5. 相互關懷照顧的文化。

Di Xie (2005) 提出七個學習型組織觀點，供學界研究者與業界執行者衡量組織學習文化與其它相關變數，這些觀點與 Senge (1990) 學習型組織的系統思考、自我超越、心智模式、建立共同願景、團隊學習五項原則非常類似：1. 創造

連續不斷的學習；2. 晉升的詢問與對談；3. 鼓勵共同研究與團隊學習；4. 建立獲取及分享學習的系統；5. 授權讓員工邁向共同的願景；6. 連結組織的環境；7. 提供學習領導策略（林佳蓁，2007）。

Kandemir and Hult（2005）為組織學習文化的作用提供好的詮釋，以四個階段的過程包括 1. 訊息獲得（information acquisition）；2. 訊息傳播（information dissemination）；3. 訊息的解釋（information interpretation）；4. 組織記憶的整合可實現卓越的組織性能（organizational memory can provide a better understanding）。

Škerlavaj et al.（2007）的定義用以支持組織學習文化的系統運作和規範價值，透過 1. 訊息的獲得；2. 訊息的傳播；3. 訊息的解釋；4. 組織記憶的整合等行為過程衡量組織學習文化的四個構面。整理學者相關衡量構面如表 2-2：

表 2-2 組織學習文化之相關衡量

學者(年代)	組織學習文化之衡量
Watkins and Marsick (1993, 1996)	1.個人層次（individual level） （1）持續學習 （2）對話與探詢 2.組織層次（organization level） （1）團隊學習與合作 3.團隊層次（team or group level） （1）建立系統 （2）系統連結 （3）授權 （4）策略領導
連雅慧（2002）	1.持續學習。 2.對話與探詢。 3.團隊學習與合作。 4.建立系統。 5.系統連結。 6.賦權。 7.策略領導。
吳明烈（2003）	1.加速實現共同目標的文化。 2.高度團隊凝聚力的文化。 3.責任分擔與共享領導權的文化。 4.彼此鼓勵支持的文化。

	5.相互關懷照顧的文化。
Di Xie (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1.創造連續不斷的學習。 2.晉升的詢問與對談。 3. 鼓勵共同研究與團隊學習。 4.建立獲取及分享學習的系統。 5. 授權讓員工邁向共同的願景。 6. 連結組織的環境。 7.提供學習領導策略。
Kandemir and Hult (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訊息獲得 (information acquisition) 2. 訊息傳播 (information dissemination) 3. 訊息的解釋 (information interpretation) 4. 組織記憶的整合可實現卓越的組織性能 (organizational memory can provide a better understanding)。
Škerlavaj et al.(2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訊息的獲得 (information acquisition) 2. 訊息的傳播 (information dissemination) 3. 訊息的解釋 (information interpretation) 4. 組織記憶的整合 (organizational memory)

資料來源：本研究整理

五、小結

組織學習是一個過程，在快速變動的市場環境下，組織為求創新的實踐，持續保持競爭優勢，組織學習文化可藉由彈性與控制方面的一些元素，提供清晰、結構和正式的參考架構，為企業的成功運作，注入所需要的補充 (Škerlavaj et al., 2007)。組織學習基本上除了個人、團體與組織三個層次外，組織間層次的學習可以說是其他三個層次的知識來源 (楊仁壽等人，2009)。根據 Di Xie (2005) 指出，雖然各界學者定義組織學習有各種不同的方式，但 Watkins and Marsick (1993, 1996) 的組織學習觀點和測量工具 DLOQ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) 被學術界和業界廣泛地用來定義學習問題和測量組織中的組織學習文化，且 DLOQ 是測量組織學習文化時，具有信度和效度的測量工具 (Hernandez & Watkins, 2003; Lien et al., 2002; Yang et al., 2004)，本研究亦參考採用。

2.3 夥伴關係

一、夥伴關係 (Partnership) 的定義

Pfeffer and Salancik (1978a) 提出資源依賴 (resource dependence) 的概念，此概念認為環境中有許多資源，組織必須靠爭取環境資源來維持生存 (李永山、葉莉貞、楊育瑞、吳中信，2006)；資源依賴說明企業本身所擁有的資源基礎與核心能力在發展的過程中，若遇自身能力所不可及的部份，將會尋求企業以外的支援、協助與合作，甚至執行組織外部控制 (external control of organizations)。為了尋求更高的競爭力，企業經常選擇與顧客或供應商建立起長期互惠的夥伴關係，而夥伴關係定義為一群獨立自主卻又彼此相互依賴的公司所組成的合作關係，成員間協調合作、共同努力以達成共同的目標與個別的目標，藉此提升雙方的利益及競爭優勢 (周雅燕、何嘉惠、楊杏翬、蔣丞哲，2001)。然而，面對市場快速的變遷，企業為了生存與發展及保持競爭優勢，一方面掌握自身的資源基礎與核心能力，另一方面又必須找出本身不足的部份向組織外部尋求合作，或者是透過學習再重整組織結構；由於資源是有限的，企業已經無法單純藉由自身的資源與能力，在不受組織外部影響下得以生存和發展，Peffrey and Salancik (1978b) 更提出四項重要的假設：1.組織最關心的是生存；2.為了生存，組織需要資源，而組織自己通常不能生產這些資源；3.組織須與他所依賴的環境中的因素互動，這些因素通常包含其他組織；4.組織生存建立在一個控制自身與其他組織關係的能力基礎上，表明企業自身的資源和其所缺乏的資源相對性的重要。

Bourantas (1989) 提出組織間的相互依賴在於對彼此均有相當需求的資源，而這項資源是兩個組織外所難以取得的，以及兩組織間的其一對該項資源有控制權等三項前提上。Grover, Cheon, and Teng (1994) 也認為影響組織依賴外界資源的程度，取決於三項重要的因素，包括 1.資源重要性的程度；2.資源擁有權的控

制力；3.資源替代性的程度。LaLonde and Cooper (1989) 提出運籌作業的合夥關係，是存在於兩個企業體間的關係，雙方在相互同意的時效內分享利益，以及工作上的負荷。Casciaro and Piskorski (2005) 進一步指出組織要確保生存就必須降低獲取資源的不確定性，某項資源對組織的重要性越高，該項資源受外部控制的程度越高時，組織對該項資源依賴程度越高；若組織間為高度的相互依賴，又處於權力對等，則兩組織間須透過較高的機制相互協調管理依賴的關係；當依賴關係為單向依賴其他組織提供時，產生權力不對等，處於弱勢的一方須設法改變不對等的狀態，或以其他方式換取對等方的支持；資源依賴策略的選擇，要在提高取得資源的確定性與喪失因應環境變動的自主性兩者間取得平衡（俞慧芸，2007）。

Rackham, Frifdman, and Ruff (1995) 認為當雙方同意改變個別的經營方式相互整合，一起控制彼此共有企業體系的某個部分，並共享利益就形成夥伴關係；進一步釐清組織依循資源依賴理論的觀點尋求與組織外部的支援、協助、合作或控制的動機，是為了要增強及保持競爭優勢，集中發展原有的資源、技術核心，將不具能力或資源績效差的生產活動委外執行，擷取外部互補資源，因而衍生相互依存的夥伴關係（Peffrey & Salancik, 1978；Galaskiewicz, 1979；Bourantas, 1989）。另有一部份學者認為，夥伴關係是組織間合作的模式之一，形成夥伴關係的原因有：1.資源能力；2.依賴程度；3.策略重要性（Stuart, 1993；Marco & Garcia, 2004；Akacum & Dale, 1995；Ganesan, 1994）。Lambert, Emmelhainz, and Gardner (1996) 提出更廣的定義，認為夥伴關係是一種坦誠公開、互相信任、風險與報酬共同分享的聯合商業行動，基於此類的關係，則足以產生企業的競爭優勢，它無法經由一家企業單獨去造就的。Doney and Cannon (1997) 認為信任是促使夥伴關係的主因，若夥伴之間的一方所表現的能力及可靠度受到肯定，那麼彼此的信賴程度就會與日俱增。

Lambert and Knemeyer (2004) 則提出「合作夥伴模式」(Partnership Model) 的評量機制，協助企業與夥伴公司展開良好合作關係。在建立緊密的夥伴關係方面，依 Liker and Choi (2004) 指出建立供應商合作夥伴關係的六階段：1. 了解供應商的運作方式；2. 化解與供應商的對立關係並將此轉化為商機；3. 小心監控供應商；4. 協助供應商發展技術能力；5. 有選擇性的與供應商分享資訊；6. 與供應商一起改善流程等六項 (孫儷芳、江伊騰，2004)。

探討夥伴關係 (Partnership) 的過程中，另一項重要的概念需要瞭解的就是策略聯盟 (Strategic Alliance)。企業除專注於自身的核心能力與技術外，在發展策略上，垂直整合 (vertical integration) 的運用亦是合作關係策略性委外的模式之一，藉由上、下游整合，達到長期合作的夥伴關係，使合作雙方共享垂直整合所產生的價值；Das and Teng (1998) 認為策略聯盟可以視為組織間一種合作的安排，寬鬆的型式如合資、權益投資、授權、聯合研發、技術交換、買賣關係等，嚴謹的型式即夥伴之間必須實質的相互連結在一起；國內學者方至民 (2010) 則認為策略聯盟是指企業之間的合作協議，它是一種介於市場及科層組織之間的混合性安排 (hybrid arrangement)，在策略聯盟中，兩個或兩個以上的廠商夥伴之間透過緊密、互惠的協定關係，共享資源、知識和能力，以強化每一位夥伴的競爭地位、達成其個別或共同的目標。策略聯盟可以結合成員的資源以迅速提升聯盟成員的能力。最積極的目的莫過於學習合作夥伴的能力，而且企業通常會隱藏其「學習企圖」，希望在學習夥伴的能力之後可以不用依賴聯盟的資源，使得聯盟沒有繼續存在的必要。Yoshino and Rangan(1995)認為策略聯盟充分必要條件：1. 二個以上的企業聯合起來追求大家同意的目標，個別企業在聯盟形成後仍為獨立的個體；2. 聯盟的利益由成員共享，各企業負責共同分配工作上控制及績效；3. 成員持續地在個別的策略領域上有所貢獻。(巫忠信，2003)

Bronder and Pritzl (1992) 指出夥伴關係發展程序可分為四階段，包括策略決

策、策略組態、夥伴選擇以及管理策略聯盟。在策略聯盟的架構下，企業之間可能形成競爭與合作的不同程度的型態，然而，策略性合作夥伴之間為獲取市場的力量，同時因應共同競爭者的挑戰，聯盟之間互相取得夥伴間的互補行為，共同產生創新產品的綜效，以加速新的產品發展使其快速進入市場。

二、夥伴關係的衡量

Morgan and Hunt (1994) 以信任 (Trust) 與承諾 (Commitment) 兩構面衡量夥伴關係，認為長期夥伴關係的成功，係來自彼此間的信任與承諾，若彼此間信任程度愈高，自然就會放心與對方合作，而承諾則表示會從事一定程度且持續的資源投入，並有持續合作的意願。Mohr and Spekman (1994) 研究認為良好的夥伴關係，主要的特質包括有：1.溝通；2.信任；3.協調；4.承諾的品質水準；5.參與程度；6.共同解決問題的技術。Heikkila (2002) 研究電信業者時，採用了溝通 (Communication)、信任 (Trust)、承諾 (Commitment) 及相互依賴 (Interdependence) 等四個構念定義夥伴關係，並經由個案研究發現，無論是前述四者及持續性的關係發展等，其中任何一個構念，都足夠影響企業與顧客之間，共同合作意願的傾向。Sheu, Yen, and Chae (2006) 透過實證研究得知，影響夥伴關係有溝通、信任、協調、承諾、資訊分享、相互依賴、庫存系統、長期關係導向、協調的供應鏈關係等眾多因素。Stanley, Paul, Gregory, James, and Brau (2007) 研究發現資訊分享足以促成夥伴間的合作意願，而技術能力的發展，亦能夠協助供應鏈的管理效益。Lahiri and Kedia (2011) 最新的研究指出，企業和其供應商之間相關利益的重點，這種密切的合作關係可能包括：客戶滿意度、公平和正義的強化、顧客的忠誠度、滿意度的關係、積極口碑的看法、重複交易和業務連續性 (周江義，2011)。以下就夥伴關係相關衡量彙整如表 2-3：

表 2-3 夥伴關係之相關衡量

學者(年代)	夥伴關係之衡量
Morgan and Hunt (1994)	1.信任 (Trust) 2.承諾 (Commitment)
Mohr and Spekman (1994)	1.溝通 (Communication) 2.信任 (Trust) 3.協調 4.承諾的品質水準 (Commitment) 5.參與程度 6.共同解決問題的技術
Heikkila (2002)	1.溝通 (Communication) 2.信任 (Trust) 3.承諾 (Commitment) 4.相互依賴 (Interdependence)
Sheu, Yen, and Chae (2006)	1.溝通 (Communication) 2.信任 (Trust) 3.協調 4.承諾 (Commitment) 5.資訊分享 6.相互依賴 (Interdependence) 7.庫存系統 8.長期關係導向 9.協調的供應鏈關係
Stanley, Paul, Gregory, James, and Brau (2007)	1.資訊分享 2.技術能力的發展
Lahiri and Kedia (2011)	1.客戶滿意度 2.公平和正義的強化 3.顧客的忠誠度 4.滿意度的關係 5.積極口碑的看法 6.重複交易和業務連續性

資料來源：本研究整理

三、小結

在組織關係的研究中，用來衡量夥伴關係的構念相當多，許多學者皆提出信任與承諾為衡量組織間關係不可或缺之要素 (Anderson & Weitz, 1992; Mohr et al., 1996; Mentzer et al., 2000; Frank & Reed, 2000)。資源基礎的觀點認為企業和

其關係夥伴之間，企業績效的不同，根本上是由於企業資源的異質性（Barney, 1991; Wernerfelt, 1984）。本研究定義夥伴關係為：企業基於自身的資源基礎條件與核心競爭能力，在動態的市場環境下為保持其競爭優勢及市場利益，藉由溝通、信任、協調、承諾、資訊分享、相互依賴、庫存系統、長期關係導向等合作模式，達到客戶滿意與忠誠度、公平和正義的強化、聲譽及口碑、重複交易和業務連續性等目的，使企業與其外部組織形成夥伴的關係，各自達成其企業的績效；本研究參考學者研究構面，採溝通（Communication）、信任（Trust）、承諾（Commitment）做為衡量指標（Morgan & Hunt, 1994；Mohr & Spekman, 1994；Heikkila, 2002；Sheu, Yen & Chae, 2006）。

2.4 新產品發展績效

一、新產品發展績效（New product development performance）的意義

Narver and Slater（1990）即已認為市場導向不只是一種單純的行銷技術而已，它是現代行銷管理及行銷策略的核心，主要是由三個成份所組成：顧客導向、競爭者導向、與部門之間的協調；在快速變動的市場環境下，推出創新產品往往能夠擺脫競爭對手的糾纏，同時獲得市場與利潤，新產品發展過程，一般顧客互動依程度的不同可分為產品導向、生產導向、銷售導向、行銷導向等部分；Brown and Eisenhardt（1995）認為新產品發展績效（new product development performance）是一個多重構面的概念；Kohli and Jaworski（1990）曾對顧客導向作過一個明確的定義：顧客導向是全組織對於現在和未來顧客的需求，進行情報的收集並傳達到各部門，而由全組織作出貼切的反應（曾倫崇、陳禎祥，2006）。

國內在產品發展績效相關研究中，伍家德（1990）認為研發、行銷與製造三大部門於新產品發展的活動中，彼此互動的和諧狀況愈高，其新產品發展的績效

也就愈高；Yap and Souder (1994) 也提出相同觀點，認為組織溝通與開放程度、互動程度及單位部門間之相依性等會影響新產品發展的績效；蔣德愷、謝瑞明 (2003) 研究台灣織布業時，提出組織活化性、領導者的理念、管理者的能力及部門間互動與整合等四個構念，說明新產品開發績效的意義；吳采樺 (2010) 探討動態能力在市場導向對新產品開發績效影響之干擾效應結果發現：執行市場導向會影響新產品開發績效，而動態能力之程序構面（協調/整合、組織學習、重置/轉換）對於企業執行市場導向與新產品開發績效會產生部分顯著的影響；而動態能力、市場導向、新產品開發績效與產業別在整體結構具有干擾效果。

在探討新產品發展績效時，企業應注意兩個重要的原則：滿足顧客需求的最大化，以及上市時間的最小化。而新產品競爭策略可分為早期進入市場（early, first to market）、晚期進入市場（late to market）、市場區隔（market segmentation）三類型（Maidique & Patch, 1982）；依 Teece et al. (1997) 動態能力觀點，強調組織與管理的程序、企業專屬資源的位置和企業發展的路徑等三個基本構面，企業為保持競爭優勢，必須不斷發展出優於競爭對手的創新產品；國內學者曾倫崇、陳禎祥 (2006) 則認為新產品發展績效的速度對於市場先佔的競爭優勢與獲利能力的正面影響，歸納學者研究有：1. 以產品開發的時間來衡量新產品績效；2. 以外部導向的觀點來衡量新產品的銷售水準、獲利能力、市場佔有率、消費者滿意度等績效；3. 以內部導向的角度衡量新產品的性能、品質、單位成本及發展時間等績效；4. 將新產品的績效做為上市前的產品績效及上市後的產品管理績效。何雍慶、楊易淳、周政德 (2007) 探討組織文化、主管影響力與新產品發展績效之關係結果發現新產品發展績效分成三個因素，分別是 1. 市場狀況績效因素；2. 貢獻度績效因素；3. 利潤度績效因素。

二、新產品發展績效的衡量

Hopkins (1981) 運用五項指標來衡量新產品發展能力：1. 財務評價；2. 評價

目標；3.對新產品的速度，佔銷售總額的金額；4.新產品開發成功的百分比；5.新產品發展的整體主觀滿意度；Dwyer and Mellor (1991) 對於新產品發展完整研究中，調查 96 個製造廠的新產品發展能力和新產品發展績效間的關係，研究被用來評估新產品發展成功的四個主觀測量指標分別為：1.評估整體的成敗；2.利潤水平；3.銷售目標；4.可在未來的新產品帶來機會；Song and Parry (1997) 通過四個索引衡量的製造商的新產品作為比較成功的水平：1.整體利潤；2.新產品的銷售相比與競爭對手；3.新的產品與競爭對手相比，盈利率；4.新產品的成功，比預期的利潤；劉美慧 (1999) 認為衡量產品發展績效的指標為：1.新產品準時上市的程度；2.新產品發展超出預算的程度；3.利潤目標達成的程度；4.新產品的品質水準；5.顧客對於此項產品的滿意程度及 6.整體新產品的成功程度等六項；Olson et al. (2001) 研究新產品發展階段中跨部門之間的合作模式，即以效果 (effectiveness) 1.新產品的品質水準；2.相對於最近公司所發展的其他產品；3.經理人對於產品設計；4.績效的滿意程度、銷售目標達成的程度及 5.財務與時間等五個項目衡量，和效率 (efficiency) 1.新產品準時上市的程度。2.新產品符合成本預算的程度衡量專案績效；McDonough, Kahn, and Barczak (2001) 在研究各種跨功能整合方式對新產品開發績效的影響時，對開發專案績效的衡量，是以「預期與實際績效的差距」為衡量基準。另有部份學者均採用 1.是否達到或超越銷售目標；2.利潤目標；3.質量水準；4.技術水準；5.客戶的認同；6.滿意度等六個項目做為衡量新產品發展績效的指標 (Cooper & Kleinschmidt, 2007; Millson & Wilemon, 2002; Souder & Jenssen, 1999)。綜合國內外產品發展績效相關研究的衡量指標，彙整如表 2-4：

表 2-4 新產品發展績效之相關衡量

學者(年代)	產品發展績效之衡量
Hopkins (1981)	<ol style="list-style-type: none"> 1.財務評價。 2.評價目標。 3.對新產品的速度，佔銷售總額的金額。 4.新產品開發成功的百分比。 5.新產品發展的整體主觀滿意度。
Dwyer and Mellor (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1.評估整體的成敗。 2.利潤水平。 3.銷售目標。 4.可在未來的新產品帶來機會。
Song and Parry (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1.整體利潤。 2.新產品的銷售相比與競爭對手。 3.新的產品與競爭對手相比，盈利率。 4.新產品的成功，比預期的利潤。
劉美慧 (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1.新產品準時上市的程度。 2.新產品發展超出預算的程度。 3.利潤目標達成的程度。 4.新產品的品質水準。 5.顧客對於此項產品的滿意程度。 6.整體新產品的成功程度。
Olson et al. (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1.效果 (effectiveness) <ol style="list-style-type: none"> (1) 新產品的品質水準。 (2) 相對於最近公司所發展的其他產品。 (3) 經理人對於產品設計。 (4) 績效的滿意程度、銷售目標達成的程度。 (5) 財務與時間。 2.效率 (efficiency) <ol style="list-style-type: none"> (1) 新產品準時上市的程度。 (2) 新產品符合成本預算的程度。
McDonough, Kahn, and Barczak (2001)	預期與實際績效的差距為衡量的基準。
Cooper and Kleinschmidt(2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1.是否達到或超越銷售目標。 2.利潤目標。
Millson and Wilemon (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 3.質量水準。 4.技術水準。
Souder and Jenssen (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 5.客戶的認同。 6.滿意度

資料來源：本研究整理

三、小結

Hou (2008) 研究發現動態能力對市場導向有正向相關的影響；市場導向能藉由確認、傳播與市場情報的槓桿作用來促進資源重新配置之能力 (Pavlou, 2004)；若要有效地選擇配置結構，必須要先瞭解顧客需求與市場趨勢、環境判斷力、傳播市場情報，以及開始實施與行動為動態能力觀點之核心 (Teece et al., 2007)。本研究依Olson et al. (2001) 所提出的衡量指標，在變項的衡量上將產品發展績效區分為效率 (efficiency) 和效果 (effectiveness) 兩個衡量構面，做為新產品發展績效的衡量模式。

第三章 研究方法

本研究旨在探討變動的市場環境下，企業內部組織學習文化與外部夥伴關係兩者的關聯，及兩者對於產品發展績效的影響，並從資源基礎觀點（Resource-Based View, RBV）、資源依賴理論（Resource Dependence Theory, RDT）以及動態能力理論（Dynamic Capability Theory, DCT）等做為研究基礎，用以建構研究變項間關聯的基本假設。

3.1 相關理論探討

一、資源基礎理論

Penrose（1959）是最早提出資源基礎觀點（Resource-based）的學者，他經由經濟理論的推演，提出「組織不均衡成長理論」；認為企業成長的主要原因在於「組織剩餘」（organization slack）存在不完全市場；為發揮經濟效率，因而改變企業規模，這一概念便成為資源基礎觀點基礎。資源基礎理論是跨研究領域的理論，主要研究領域有各企業間獨特能力的研究、組織經濟學與產業組織分析等，這些研究，都是構建資源基礎理論思考架構的重要因素。

Barney（1991）發表「企業資源與可持續競爭優勢（Firm Resources and Sustained Competitive Advantage）」中指出，當企業具備有 1.價值性資源（Valuable）：即企業的構想和執行企業策略與提高效率 and 效能的基礎；2.稀少性（Rare）：為資源即使再有價值，一旦為大部分的企業所擁有後，也不能帶來競爭優勢或持續性競爭優勢；3.不易模仿性（Imperfectly Imitable）：需同時具備歷史獨特條件、起因模糊和社會責任性；4.不可替代性（Non-Substitutable）：是不能存在一種即可複製又不稀缺的替代品等四項的核心資源及能力時，該企業就擁有持續競爭優勢。

資源基礎的形成，要求具有不可模仿性，隨著市場競爭的加劇，企業可利用資源更加廣泛，單一資源無法創造競爭優勢。企業是各種資源的集合體，不同的企業擁有的資源各不相同，具有異質性，這種異質性決定了企業競爭力的差異。主要論點如下：

1.特殊的異質資源是企業競爭優勢的主要來源

每種資源對於不同的企業而言具有不同的用途，企業的經營決策就是在適當的配置各種資源的特定用途，決策實施後，就不能返復；因此，在任何時空下，企業會擁有基於原先的資源配置基礎上，進行決策後帶來的資源整備，這種資源整備可能限制並影響企業下一項決策。企業要保有競爭優勢，須具備五項資源條件：(1) 有價值性；(2) 稀少性；(3) 不能完全被模仿；(4) 其他資源無法取代；(5) 資源須以低於價值的價格為企業所獲得。

2.資源的不可模仿性使得企業具備競爭優勢的持續性

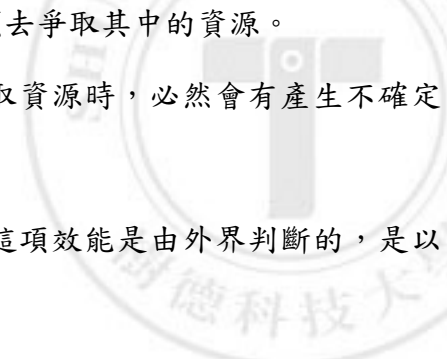
企業競爭優勢植基於企業的特殊資源，這種特殊資源能夠給企業帶來經濟利益，沒有獲得經濟利益的企業肯定會模仿優勢企業，其結果則是企業趨同，利益消弱。因此，企業競爭優勢與經濟利益的存在，說明優勢企業的特殊資源肯定能被其他企業模仿，如此，須透過建立模糊的因果關係、路徑依賴性及模仿成本來阻礙相同企業的模仿，以保持企業競爭優勢的持續性。

3.特殊資源的獲得與資源管理

企業的長期發展方針表明了企業發展的方向，企業管理者的決策通常面臨著許多不確定性和複雜性，企業必須獲取能帶來競爭優勢的特殊資源；具體來說，企業可從組織學習、知識管理和建立外部網絡等三方面著手發展企業獨特的優勢資源。

二、資源依賴理論

Pfeffer and Salancik (1978) 資源依賴的概念，主要提出幾項論點：

- 
- 1.市場環境中有許多資源，企業為了生存就必須去爭取其中的資源。
 - 2.市場環境有許多限制，因此當企業向環境爭取資源時，必然會有產生不確定性。
 - 3.企業是否能夠存續，要靠其是否具備效能；這項效能是由外界判斷的，是以企業仍需要依靠環境的支援才能生存下去。
 - 4.市場環境並非一成不變，因此企業需要隨時去探測對其生存能力的質疑。
 - 5.企業管理者的任務，就是要去發掘對於企業有意義的改變，謀求因應。

Bourantas (1989)則是在歸納了幾位學者看法後，對於依賴提出較為嚴謹的看法；認為組織間的互相依賴，是建立於以下三項前提上：1.企業間的互相依賴，是因為對於彼此有所相當需求的資源。2.這項資源是從這兩個組織外所很難取得的。3.其中一組織對於該資源有相當的控制權。Grover, Cheon, and Teng (1994)則認為影響企業依賴外界資源的程度，取決於三項因素：1.資源重要性的程度；2.資源擁有權之控制力；3.資源替代性的程度。(吳錫民，2003)

三、動態能力理論

Peteraf and Helfat (2003)連結了資源基礎理論、例規基礎觀點 (routine-based view) 與知識基礎觀點，提出了給予動態性資源基礎觀點更全面性看法：能力生命週期，對於動態能力提出評論，而能力生命週期，也說明為何資源基礎觀點最終還是須以「動態」的術語解釋之。他們指出，如果依照 Teece 等學者的定義所述，表示那些「非動態」的能力之變化，需要透過「動態」能力的行動方能完成；他們甚至更質疑地表示，那些非動態的能力並不需要「某些」特別的能力 (即指動態能力) 來幫助完成變動，也就是這些能力不需要動態能力作為中介物就能去學習、變動與適應。

Teece et al. (1997) 認為企業內部與外部的能力包括了組織技能、資源和能力，動態能力置放在其管理和組織過程之中，由 Teece et al.的動態能力理論架構

中可以瞭解，企業的內部（組織學習文化）外部（夥伴關係），依動態能力的三項基本元素：組織流程（process）、資源位置（position）和發展路徑（path）來看，對提升新產品發展績效有顯著的影響，因此，本研究認為經由 Teece et al. 動態能力理論可以推論動態能力、組織學習文化、夥伴關係與新產品發展績效具有關聯。再藉由前述理論的探討，本研究嘗試建構出各變項之關聯性。如圖 3-1 所示；Barney 資源基礎理論與 Bourantas 資源依賴理論探討構面關係以虛線表示；Teece et al. 動態能力理論探討構面關係則以實線表示。

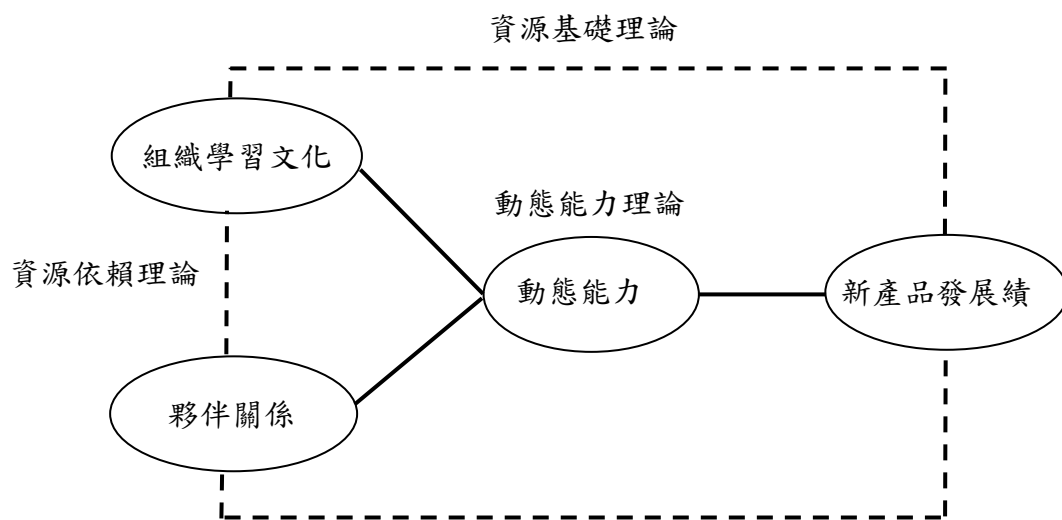


圖 3-1 本研究各理論相關構念關聯圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究架構與研究假設

本研究架構依據研究動機、研究目的、理論基礎及文獻中的相關研究成果建構概念性架構（如圖 3-2 所示），即由組織學習文化與夥伴關係做為動態能力的前項變數，以動態能力理論為本研究的中介變項，彙整先前學者研究的理論與觀點，探討對於新產品發展績效的影響。

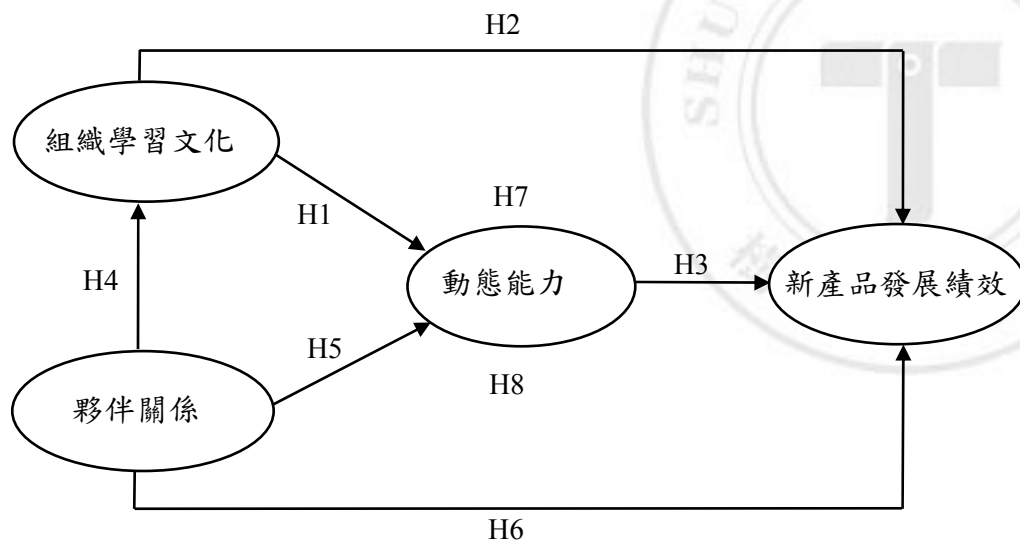


圖 3-2 研究架構圖

一、組織學習文化與動態能力的關聯

Calderon and Shields (1995) 指出組織學習文化是企業鼓勵活躍地學習，員工冒險性的精神是被鼓勵與獎勵的，員工不只是學習本身職位內的知識技能，而是必須時間轉換去學習其它的知識技能 (Barney, 1991; Leonard-Barton, 1992)，組織的學習可以由個人對知識的增加與瞭解，予以轉化為組織對變遷的動態能力的一種程序，並可進而提高組織的競爭優勢 (Foil & Lyles, 1985; Popper & Lipshitz, 1998)，組織學習能力變成為唯一可能使企業保有核心競爭優勢的來源 (Stata, 1989; 林佳蓁, 2007)。Teece, Pisano, and Shuen 也強調學習 (learning) 是組織程序所扮演的第二個角色，學習本身便是一種過程，藉由重複與實驗使任務執行更好與更有效率。藉由文獻分析與探討，我們可以了解組織學習文化對動態能力之影響，所以提出下列假說：

H1：組織學習文化對動態能力有正向的影響

二、組織學習文化與產品發展績效的關聯

Dimovski (1994) 定義組織學習文化為一個訊息蒐集和訊息解釋的過程，由此產生行為和認知上的變化，並且又對組織績效產生影響。伍家德 (1990) 認為

研發、行銷與製造三大部門於新產品發展的活動中，彼此互動的和諧狀況愈高，其新產品發展的績效也就愈高。企業的組織和諧程度，以及組織內成員能透過領導階層帶領，形成獨特的學習文化，在新產品發展的過程中，形成特有的組織學習與文化；藉由文獻分析與探討，我們可以了解組織學習文化對產品發展績效之影響，所以提出下列假說：

H2：組織學習文化對新產品發展績效有正向的影響

三、動態能力與新產品發展績效的關聯

Teece and Pisano (1994) 將動態能力定義為能夠創造新產品和新過程，以及對變化的市場環境做出響應的一系列能力；其可確認企業獨特能力的構面所形成的優勢來源，並解釋能力及資源的組合如何被開發、分配及保護，利用此方法開發已存在的內部與外部的企業獨特能力來滿足變動的環境；Helfat (1997) 提到動態能力為使廠商可以創造新的產品與程序以回應變動市場情況的能力，同時比競爭者更能應對變動、不確定的市場環境，並藉著這樣的能力來維持競爭優勢並增加在市場上的價值 (吳采樺，2010)。企業的新產品發展為了保有市場的競爭優勢，能否透過動態能力的建構、整合與重建強化產品發展績效，藉由文獻分析與探討，我們可以了解動態能力對產品發展績效之影響，所以提出下列假說：

H3：動態能力對新產品發展績效有正向的影響

四、夥伴關係與組織學習文化的關聯

企業為了尋求更高的競爭能力，經常會選擇與供應商建立起長期互惠的夥伴關係；夥伴關係雖可為企業帶來許多利益，但有些企業卻未蒙其利先受其害，也就是夥伴關係還未發揮綜效時，雙方的夥伴關係就中止了 (周雅燕、何嘉惠、楊杏翬、蔣丞哲，2001)。接收外部的組織的訊息時，組織即產生內部活動；方至民 (2010) 則認為策略聯盟可以結合成員的資源以迅速提升聯盟成員的能力，最積極的目的莫過於學習合作夥伴的能力，而且企業通常會隱藏其「學習企圖」，

希望在學習夥伴的能力之後可以不用依賴聯盟的資源，使得聯盟沒有繼續存在的必要；藉由文獻分析與探討，我們可以了解夥伴關係對組織學習文化之影響，所以提出下列假說：

H4：夥伴關係對組織學習文化有正向的影響

五、夥伴關係與動態能力的關聯

Teece et al. (1997)將資源基礎觀點延伸到動態市場上，原因是資源基礎觀點沒有充分的解釋出廠商在快速變動與不可預期的變動環境中，是如何的保有競爭優勢 (Eisenhardt & Martin, 2000)；Mohr and Spekman (1994)認為夥伴關係是指兩家獨立的廠商之間，彼此分享相容的目標、追求相互之間的利益、並且有高度互賴的計畫性策略關係；Dyer and Singh(1998)認為兩個獨立的企業相互結為具有長期導向的夥伴關係，可以為組織間帶來競爭優勢，也將有助於「組織間關係績效」之提昇 (方世榮、張嘉雯與黃識銘，2003；洪靜宜，2004)。企業為了達成本身所設定的企業目標與使命，基於自身的資源基礎條件與核心競爭能力，在動態的市場環境下，為保持其競爭優勢及市場利益，藉由溝通、信任、協調、承諾、資訊分享、相互依賴、庫存系統、長期關係導向等合作模式，達到客戶滿意與忠誠度、公平和正義的強化、聲譽及口碑、重複交易和業務連續性等目的，使企業與其外部組織形成夥伴的關係，各自達成其企業的績效；藉由文獻分析與探討，我們可以了解夥伴關係對動態能力之影響，所以提出下列假說：

H5：夥伴關係對動態能力有正向的影響

六、夥伴關係與新產品發展績效的關聯

Scannell et al. (2000)指出供應鏈夥伴關係可使買方降低成本、改善品質、強化彈性與創新流程；Maloni and Benton (1997)亦指出供應鏈成員若各自為政，將影響企業的成本、品質與效率，造成企業有形和無形的損失 (孫儷芳、江伊騰，2004)；Maidique and Patch (1982)認為在探討新產品發展績效時，企業應注

意兩個重要的原則：滿足顧客需求的最大化，以及上市時間的最小化。夥伴之間的合作過程，如銷售評估、產量預測、品質異常警示等等的資訊分享，甚而彼此的技術資料共享、關鍵零組件的協同訂定等，對新產品發展績效均可能產生影響（周江義，2011）。藉由文獻分析與探討，我們可以了解夥伴關係對動態能力之影響，所以提出下列假說：

H6：夥伴關係對產品發展績效有正向的影響

七、動態能力的中介關係

Teece et al. (1997) 動態能力架構的觀點認為組織與管理的程序 (processes)、企業專屬資源的位置 (positions) 和企業發展的路徑 (paths) 等構面是企業組織中相當重要的基本元素。企業組織的績效，展現在新產品發展與創新服務方面，而新產品發展績效能幫助企業建立持續的競爭優勢；而組織學習文化的建立是否透過動態能力而影響新產品發展績效，另外，外部環境中夥伴關係所扮演的角色，是企業發展過程中必須借助的力量，藉由上述文獻可以發現，企業動態能力的強弱扮演中介關係的特性，可以進而影響企業的績效，因此提出下列假說：

H7：動態能力對於組織學習文化與新產品發展績效關係具有中介效果

H8：動態能力對於夥伴關係與新產品發展績效關係具有中介效果

3.3 研究變數與操作型定義

本研究所探討的變數包含動態能力、組織學習文化、夥伴關係及新產品發展績效等四個構念，首先對各研究變項做一操作型定義，之後針對各變項構面做操作型定義與衡量之標準。

一、動態能力操作型定義

本研究主要參考 Teece et al. (1997) 提出動態能力理論的內涵包含流程、地位、路徑等三個構面為基礎，架構出本研究在衡量動態能力的三個指標，分別是企

業的管理流程、企業具備的能力與企業成長的途徑。動態能力之操作型定義如表 3-1 所示。

表 3-1 動態能力之操作型定義

構念	構面	題數	操作型定義	參考來源
動態能力	管理的流程	4	企業現行做事的方法、程序、規範，包含協調、整合與學習。	Teece et al. (1997)
	具備的能力	7	指形成企業競爭優勢的特定資源或能力，包含研發、製造、行銷與服務。	Teece et al. (1997)
	成長的途徑	10	即企業過去營運所留下軌跡，意指某一時點所採取的決定或行動，將會間接地影響到下一個時點的決策。	Teece et al. (1997)

二、組織學習文化操作型定義

本研究採用 Watkins and Marsick (1993,1996) 的 DLOQ 問卷為主，此量表將組織學習文化分成個人、組織與團隊等三個層次，共七個構面，包括持續學習、對話與探詢、團隊學習與合作、建立系統、系統連結、策略領導、授權等。組織學習文化之操作型定義如表 3-2。

表 3-2 組織學習文化之操作型定義

構念	構面	題數	操作型定義	參考來源
組織學習文化	持續學習	13	組織成員對學習活動非常熱衷，成員間能夠互相鼓勵學習，以達到更高的學習效果。	Watkins and Marsick (1993,1996)
	個人層次 (individual level) 對話與探詢		組織成員間可以在開放與真誠的回饋系統中交流，當彼此間有意見時，會認真傾聽對方的意見，並提出自己的看法，使的意見得以充分交流。	

組織層次 (organization level)	團隊學習 與合作	5	組織中的團隊能有相當程度的自由去調整其目標，隨時進行資料收集與討論，以修正團隊成員的看法，並取得共識，讓團隊成員透過集體學習的力量，使個人與組織更具效能。	Watkins and Marsick (1993,1996)
	建立系統		組織建立所需的溝通系統，以進行交流，並衡量預期績效與現況的落差。藉系統導入，瞭解員工表現水準，保有最新資料，以利日後資料更新與取得。	Watkins and Marsick (1993,1996)
團隊層次 (team or group level)	系統連結	24	針對各部門之願景作不同層次的規劃，成員間不論階級大小，可彼此分享資源來源，組織也能協調其相關環境。	Watkins and Marsick (1993,1996)
	授權		組織給予員工相當的權力，去支配完成任務所需的資源，利用此權力，員工可以協助組織貫徹執行組織的願景規劃。	Watkins and Marsick (1993,1996)
	策略領導		組織領導者支持學習的相關活動，不斷為組織尋找學習的機會，提供員工指導與協助，瞭解員工培訓的需求，藉以完成個人與組織的發展。	Watkins and Marsick (1993,1996)

三、夥伴關係操作型定義

Heikkila (2002) 經由個案研究發現，每個構念及持續性的關係發展，都足夠影響企業與顧客之間，共同合作意願的傾向。本研究採用溝通 (Communication)、信任 (Trust)、承諾 (Commitment) 做為本研究衡量指標。夥伴關係之操作型定義如表 3-3 所示。

表 3-3 夥伴關係之操作型定義

構念	構面	題數	操作型定義	參考來源
	溝通 (Communication)	5	交易雙方資訊內容分享普及，傳遞迅速完整便利。	Mohr and Spekman (1994)
夥伴關係	信任(Trust)	3	交易雙方咸信對方公平對待，以及協調管道順暢。	Mohr and Spekman (1994)
	承諾(Commitment)	11	交易雙方互動愉悅並且互相吸引，表達持續合作的意願。	Morgan and Hunt (1994)

四、產品發展績效操作型定義

本研究依 Olson et al. (2001) 所提出的衡量指標，在變項的衡量上將產品發展績效區分為效率 (efficiency) 以產品發展的品質水準、相對於公司最近所發展的其他產品、經理人對於產品設計以及績效的滿意程度及銷售目標達成的程度；和效果 (effectiveness) 以新產品準時上市的程度及新產品符合成本預算的程度等兩項衡量構面，做為產品發展績效的衡量指標。產品發展績效操作型定義如表 3-4 所示。

表 3-4 新產品發展績效之操作型定義

構念	構面	題數	操作型定義	參考來源
新產品發展績效	效率(efficiency)	2	新產品準時上市的程度及新產品符合成本預算的程度。	Olson et al. (2001)
	效果(effectiveness)	5	產品發展的品質水準、相對於公司最近所發展的其他產品、經理人對於產品設計以及績效的滿意程度及銷售目標達成的程度。	Olson et al. (2001)



3.4 研究對象與抽樣設計

一、研究對象與資料蒐集

本研究針對台灣資訊科技產業為對象，並以中華徵信 TOP5000 企業中，就資訊科技產業為本研究的母體樣本，以問卷調查方式進行。本研究就母體中的樣本以簡單隨機抽樣，針對前述企業採取隨機抽樣的方式做為施測對象，共計發放 1000 份問卷。問卷採直接郵寄方式，依據問卷設計的產業類別，區分電腦週邊、IC 電子、通信及軟體研發等寄發，同時採取以下措施，強化問卷回收率：1.附上回郵信封；2.保證本研究僅供學術研究，調查結果絕不外洩；3.隨問卷寄送感謝函，以提高受訪者填答問卷之意願；4.謹慎設計問卷格式、用字、問題與題次的安排。

二、問卷前測

為提升問卷品質，避免因為語意表達不清或題項相關性低，以致影響問卷信效度，因此本研究採用問卷前測 (Pretest)，做為檢視問卷品質。前測問卷發放對象包括資訊科技產業的主管及員工共計 30 人，前測問卷是採便利抽樣方式，經由熟識的相關業界人士進行發放；同時在受測者填寫問卷時，可以依據問卷內容提出質疑時做為修正的參考。根據前測問卷的回收資料，使用 SPSS 統計軟體進行信度與效度分析，以確認問卷中各項構面是否達到信效度標準。量表的部分，採用李克特 (Likert) 的五點計分法，由「完全不同意」至「完全同意」等五種答案，分別給予 1~5 分。本研究採用 Cronbach's α 係數作為信度判斷的指標，一般調查問卷之信度值若低於 0.7 表示相當不適當；0.8 左右是可以接受的範圍；0.9 以上表示測量結果是穩定、適當的。因素分析 (Factor Analysis) 是針對分析的結果萃取出相同的構面，運用最具代表性的題項進行直接適切的測量，同時檢驗題項的優劣；本研究根據文獻回顧、理論架構及研究設計來決定因素的萃取外

，並以主成份分析法 (principle component analysis)，目的在將許多變數予以減少，使其改變為少數互相獨立的線性組合數，使構面縮減並保留原有訊息，及變異數最大法 (Varimax)，將轉軸後的成份矩陣加以分析，刪除不適合的題項及修改部份文字語意不明的問句，進一步將各相關變數之衡量指標進行內部一致性檢定，相關變項分析如表 3-5 至表 3-12 所示。

在動態能力量表部份的操作型定義有三個構面，包含企業管理的流程、企業具備的能力、企業成長的途徑；首先進行信度分析，動態能力整體量表 Cronbach's α 係數為 0.911，顯示動態能力衡量工具的信度符合內部一致性 (如表 3-5)，接著進行探索性因素分析，以 KMO (KMO, Kaiser-Meyer-Olkin of sampling adequacy) 值判斷資料是否適合進行因素分析，得知動態能力 KMO 取樣適切性量數為 0.707，接著進行主成分分析，得知其各題項轉軸後的成份矩陣發現轉軸後為四個成分 (如表 3-6)，檢視問卷內容將語意不清題項第四個成分題項中的第 1、7 及 8 題予以刪除，同時修改第 5、6 題內容。最後，再做一次檢視，在刪除第 1、7、8 題項後的信度結果，發現動態能力整體量表 Cronbach's α 係數維持在 0.900，仍屬穩定，個別題項刪除後的 Cronbach's α 係數皆在 0.884-0.914 之間，顯示修正後信效度良好。

因此，動態能力的量表問項，依據操作型定義三個構面：管理的流程、具備的能力、成長的途徑，以及轉軸後的主成分分析，將 18 個題項依分析的結果，進行正式問卷調查。

表 3-5 動態能力之信度分析

量表問項	Alpha If Item Deleted	Cronbach's α
1. 貴公司有訂立明確的外部「標竿學習」對象，並持續地學習以提升競爭力	.906	0.911

2. 貴公司從組織外部（如：供應商、顧客、競爭者）獲得新知（如：技術、產品瑕疵、顧客抱怨），能很快地應用到日常工作流程中	.903
3. 貴公司員工由內部獲得的知識，能很快地應用到日常工作流程中，如：產品開發、生產、管理流程	.903
4. 貴公司具有改善量產良率或製程及產品之品質之能力	.903
5. 貴公司具有快速生產不同批量產品之製程彈性	.904
6. 貴公司具有降低生產成本（含原料及人工）之能力	.907
7. 貴公司具有產品開發和功能設計的技術能力	.909
8. 貴公司具備新產品推出或商品化之速度	.907
9. 貴公司具有對顧客需求特性或市場潮流之掌握	.902
10. 貴公司具有從事國際性銷售、維修或服務之經驗	.901
11. 貴公司具有建立及提升國際品牌之經驗或能力	.901
12. 貴公司具有佈建及管理國際性配銷通路之經驗能力	.902
13. 貴公司具有新產品安裝的經驗和能力	.899
14. 貴公司具有價值鏈整合的經驗和能力	.900
15. 貴公司具有提供產品售後服務的經驗和能力	.906
16. 貴公司有意願持續繼續投資成長	.906
17. 資金缺乏是貴公司成長的主要障礙。	.921
18. 人才缺乏（如：缺乏研發、國際化等人才），是貴公司成長的主要障礙	.918
19. 技術的缺乏（如：缺乏關鍵研發、生產等技術），是貴公司成長的主要障礙市場、需求改變	.923
20. 貴公司成長主要是受到外部因素的影響，如：競爭者、市場、需求改變	.910
21. 貴公司成長主要是受到公司的創新能力或基礎研究影響	.916

表 3-6 動態能力轉軸後的成份矩陣

量表問項	重新量尺化			
	成份			
	1	2	3	4
4. 貴公司具有改善量產良率或製程及產品之品質之能力	.843	.270	-.222	.151
13. 貴公司具有新產品安裝的經驗和能力	.811	.478	.087	.145
14. 貴公司具有價值鏈整合的經驗和能力	.809	.269	-.011	.358

5. 貴公司具有快速生產不同批量產品之製程彈性	.808	.196	-.188	.130
15. 貴公司具有提供產品售後服務的經驗和能力	.803	.133	-.128	.059
3. 貴公司員工由內部獲得的知識，能很快地應用到日常工作流程中，如：產品開發、生產、管理流程	.802	.313	-.027	.129
2. 貴公司從組織外部（如：供應商、顧客、競爭者）獲得新知（如：技術、產品瑕疵、顧客抱怨），能很快地應用到日常工作流程中	.774	.159	.077	.327
16. 貴公司有意願持續繼續投資成長	.709	.140	-.114	.200
6. 貴公司具有降低生產成本（含原料及人工）之能力	.608	.076	-.195	.387
11. 貴公司具有建立及提升國際品牌之經驗或能力	.376	.802	.177	.308
12. 貴公司具有佈建及管理國際性配銷通路之經驗能力	.470	.698	.096	.179
10. 貴公司具有從事國際性銷售、維修或服務之經驗	.528	.680	-.087	.310
9. 貴公司具有對顧客需求特性或市場潮流之掌握	.460	.531	-.008	.484
19. 技術的缺乏（如：缺乏關鍵研發、生產等技術），是貴公司成長的主要障礙市場、需求改變	.024	-.346	.851	-.030
17. 資金缺乏是貴公司成長的主要障礙	-.189	.007	.769	-.116
18. 人才缺乏（如：缺乏研發、國際化等人才），是貴公司成長的主要障礙	-.138	.137	.700	.068
21. 貴公司成長主要是受到公司的創新能力或基礎研究所影響	-.089	.344	.639	-.116
20. 貴公司成長主要是受到外部因素的影響，如：競爭者、市場、需求改變	.362	.427	.518	-.359
8. 貴公司具備新產品推出或商品化之速度	.274	.187	-.088	.891
7. 貴公司具有產品開發和功能設計的技術能力	.318	.158	-.378	.707
1. 貴公司訂有明確的外部「標竿學習」對象，並持續地學習以提升競爭力	.365	.305	.174	.497

萃取方法：主成分分析。 旋轉方法：旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。a轉軸收斂於 7 個疊代。

在組織學習文化量表部份，操作型定義中共有七個構面，包含持續學習、對話與探詢、團隊學習與合作、建立系統、系統連結、授權、策略領導等；首先針

對組織學習文化進行信度分析，整體量表 Cronbach's α 係數為 0.979，顯示組織學習文化衡量工具的信度符合內部一致性（如表 3-7）；接著進行探索性因素分析，KMO 值取樣適切性量數為 0.966，各題項轉軸後的成份矩陣結果為八個成分（如表 3-8），其中第 6、7、8 成分中均為一個題項，接著分析題項內容，將語意不清第 5、21、23、26、29、35 題，及「對話與探詢」所屬題項第 8、9、10、11、12、13 題予以刪除，再檢視各題項信度發現，組織學習文化整體量表 Cronbach's α 係數則為 0.974，顯示修正後的組織學習文化衡量工具的信度穩定，個別題項刪除後的 Cronbach's α 係數皆在 0.973-0.975 之間。因此，本研究將「對話與探詢」構面刪除，將「建立系統」與「系統連結」構面合併、「授權」與「策略領導」構面合併，最後修改第 6、7、15、16、18 題項內容。組織學習文化修正後為四個構面：「持續學習」、「團隊學習與合作」、「建立系統與系統連結」及「授權與策略領導」，計有 30 個題項量表進行正式問卷調查。

表 3-7 組織學習文化信度之分析

量表問項	Alpha If Item Deleted	Cronbach's α
1. 貴公司中，同事們會公開地討論錯誤。	.979	.979
2. 貴公司中，同事們會從錯誤中學習。	.979	
3. 貴公司中，同事們會考慮未來工作所需的技能。	.979	
4. 貴公司中，同事們互相學習。	.978	
5. 貴公司中，有提供教育訓練的機會。	.979	
6. 貴公司中，機構支持我們去學習。	.979	
7. 貴公司中，機構提供時間讓我們去學習。	.979	
8. 貴公司中，同事們會把工作中遭遇到的問題視為學習的機會。	.979	
9. 貴公司中，同事們會因學習或應用成果而得到獎賞。	.978	
10. 貴公司中，同事們會互相提供工作上的建議。	.978	
11. 貴公司中，同事們能夠在認真聽取別人的意見後再發言。	.978	

12. 貴公司中，不論其職位高低，同事們敢勇於發問。	.978
13. 貴公司中，每當同事們說出自己的想法時，也會問問其他人的意見。	.978
14. 貴公司中，同事們相互尊重。	.979
15. 貴公司中，同事們願意致力建立相互信任的關係。	.978
16. 貴公司中，會注意到工作的最後目標與工作流程。	.978
17. 貴公司的工作中，各小組或團隊在進行小組討論和蒐集訊息之後，會修正他們的想法。	.979
18. 貴公司的工作中，各小組或團隊會因取得共同成就而得到共同的酬賞。	.978
19. 貴公司已建立所需的溝通系統，以進行交流，並衡量預期績效與現況的落差。	.979
20. 貴公司定期進行雙向交流，例如：使用電子佈告欄進行資訊的交換，或召集公開會議等。	.978
21. 貴公司能夠使人們在任何時候都能迅速又便利地獲得所需要的資訊。	.978
22. 貴機構有幫員工建立近期個人資料庫。	.979
23. 貴機構會定期考核我的工作績效。	.980
24. 貴公司會利用同事過去的學習經歷，來幫助現職員工的學習。	.979
25. 貴公司會針對其所提供的教育訓練資源及訓練後的成效進行評估。	.979
26. 貴公司賞識主動進取及創新的員工。	.978
27. 貴公司在工作分配時，給予員工適當選擇的權力。	.978
28. 貴公司鼓勵員工為組織的願景提出建議。	.978
29. 貴公司支持謹慎小心行事的員工。	.979
30. 貴公司可使各個部門的願景規劃相互結合，達成一致。	.978
31. 貴公司幫助員工兼顧及平衡工作與家庭的關係。	.978
32. 貴公司鼓勵大家從全局和整體的角度來考慮問題。	.978
33. 貴公司鼓勵每一個員工把顧客的意見和觀點融入決策的過程之中。	.978
34. 貴公司考慮每項決策對員工士氣的影響。	.978
35. 貴公司會與周圍社區協調，以滿足共同的需要。	.979

36. 貴公司鼓勵大家從整個組織內尋找問題的答案。	.978
37. 貴公司中，領導者大多支持學習和培訓的要求。	.978
38. 貴我公司中，領導者與員工共同分享有關競爭對手、產業趨勢及組織發展方向的最新資訊。	.978
39. 貴公司中，領導者授予員工權力以幫助貫徹執行組織的願景規劃。	.978
40. 貴公司中，領導者會提供員工指導與協助。	.978
41. 貴我公司中，領導者不斷地為員工尋找學習機會。	.979
42. 貴公司，領導者對員工的要求與組織的價值一致。	.978

表 3-8 組織學習文化轉軸後的成份矩陣

量表題項	重新量尺化							
	成份							
	1	2	3	4	5	6	7	8
38. 貴我公司中，領導者與員工共同分享有關競爭對手、產業趨勢及組織發展方向的最新資訊。	.884	.164	.273	.170	.070	-.074	.086	.078
40. 貴公司中，領導者會提供員工指導與協助。	.837	.228	.223	.097	.116	.183	-.131	.192
39. 貴公司中，領導者授予員工權力以幫助貫徹執行組織的願景規劃。	.788	.266	.160	.030	.174	.179	.260	.193
37. 貴公司中，領導者大多支持學習和培訓的要求。	.787	.267	.113	.316	.136	.172	-.182	.095
42. 貴公司，領導者對員工的要求與組織的價值一致。	.780	.324	.308	.143	.105	.009	.007	.250
34. 貴公司考慮每項決策對員工士氣的影響。	.771	.196	.071	.163	.253	.375	.106	.123
21. 貴公司能夠使人們在任何時候都能迅速又便利地獲得所需要的資訊。	.738	.137	.421	.253	.222	.124	.080	-.117
41. 貴我公司中，領導者不斷地為員工尋找學習機會。	.728	.069	.131	.435	-.028	.123	.322	-.025

36. 貴公司鼓勵大家從整個組織內尋找問題的答案。	.700	.322	.164	.225	.246	.044	.062	.317
28. 貴公司鼓勵員工為組織的願景提出建議。	.688	.171	.242	.281	.247	.243	.291	-.115
32. 貴公司鼓勵大家從全局和整體的角度來考慮問題。	.684	.195	.030	.298	-.028	.371	.026	.420
31. 貴公司幫助員工兼顧及平衡工作與家庭的關係。	.674	.284	.224	.384	.288	.209	-.015	.125
27. 貴公司在工作分配時，給予員工適當選擇的權力。	.660	.107	.171	.397	.336	.214	.260	-.002
15. 貴公司中，同事們願意致力建立相互信任的關係。	.646	.328	.316	.141	.474	-.059	-.174	-.098
11. 貴公司中，同事們能夠在認真聽取別人的意見後再發言。	.616	.443	.114	.395	.411	-.090	.012	-.124
13. 貴公司中，每當同事們說出自己的想法時，也會問問其他人的意見。	.600	.480	.202	.142	.277	.060	.072	.030
30. 貴公司可使各個部門的願景規劃相互結合，達成一致。	.578	.286	.348	.093	.502	.200	-.082	.289
33. 貴公司鼓勵每一個員工把顧客的意見和觀點融入決策的過程之中。	.536	.489	.313	.341	.171	.241	.002	.006
2. 貴公司中，同事們會從錯誤中學習。	.154	.896	.246	.034	.157	.051	-.006	-.024
1. 貴公司中，同事們會公開地討論錯誤。	.370	.780	.294	.038	-.113	.222	-.073	-.201
3. 貴公司中，同事們會考慮未來工作所需的技能。	.331	.734	.065	.083	.346	.100	.280	.146
4. 貴公司中，同事們互相學習。	.319	.728	.291	.267	.194	-.070	.055	.095
12. 貴公司中，不論其職位高低，同事們敢勇於發問。	.366	.570	.168	.100	.382	.447	.082	.160

10. 貴公司中，同事們會互相提供工作上的建議。	.260	.547	.210	.392	.403	.181	-.083	.302
20. 貴公司定期進行雙向交流，例如：使用電子佈告欄進行資訊的交換，或召集公開會議等。	.320	.258	.813	.124	.058	.277	-.072	.082
24. 貴公司會利用同事過去的學習經歷，來幫助現職員工的學習。	.296	.140	.757	-.012	.143	-.170	.176	.150
25. 貴公司會針對其所提供的教育訓練資源及訓練後的成效進行評估。	.109	.243	.684	.255	.116	.106	.352	.292
18. 貴公司的工作中，各小組或團隊會因取得共同成就而得到共同的酬賞。	.302	.316	.668	.360	.188	-.119	.203	-.093
22. 貴機構有幫員工建立近期個人資料庫。	.219	.304	.665	.216	.281	.020	.316	.266
19. 貴公司已建立所需的溝通系統，以進行交流，並衡量預期績效與現況的落差。	.177	.342	.620	-.156	.346	.419	.119	-.188
16. 貴公司中，會注意到工作的最後目標與工作流程。	.423	.454	.521	-.099	.365	.128	-.248	.188
35. 貴公司會與周圍社區協調，以滿足共同的需要。	.184	.077	.094	.809	.014	.132	.101	.421
7. 貴公司中，機構提供時間讓我們去學習。	.329	.145	.052	.777	.382	.106	-.006	-.088
6. 貴公司中，機構支持我們去學習。	.435	.034	-.016	.764	.005	-.018	-.078	.068
26. 貴公司賞識主動進取及創新的員工。	.525	.044	.451	.576	.139	-.006	-.180	.173
5. 貴公司中，有提供教育訓練的機會。	.031	.442	.443	.566	-.003	.206	.076	-.104
9. 貴公司中，同事們會因學習或應用成果而得到獎賞。	.349	.192	.283	.494	.404	.408	.205	.186
17. 貴公司的工作中，各小組或團隊在進行小組討	.237	.251	.210	.123	.732	.096	.096	.000

論和蒐集訊息之後，會修正他們的想法。									
14.貴公司中，同事們相互尊重。	.426	.239	.310	.288	.571	-.166	-.306	-.070	
8.貴公司中，同事們會把工作中遭遇到的問題視為學習的機會。	.372	.141	.008	.190	.019	.833	-.104	-.029	
23.貴機構會定期考核我的工作績效。	.155	.053	.425	-.025	-.026	-.089	.813	.026	
29.貴公司支持謹慎小心行事的員工。	.341	-.061	.261	.168	-.019	-.056	.031	.605	

萃取方法：主成分分析。 旋轉方法：旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。a 轉軸收斂於 25 個疊代。

在夥伴關係的量表部分，操作型定義有三個構面，包含溝通、信任、承諾等，首先進行信度分析，整體量表 Cronbach's α 係數為 0.889 (如表 3-9)，顯示夥伴關係衡量工具的信度良好，符合內部一致性。接著進行探索性因素分析，KMO 值取樣適切性量數為 0.605，各題項轉軸後的成份矩陣有四個成分 (如表 3-10)，檢視後將第四個成分，以及語意不清的題項，第 3、9、10、11、12、14 題予以刪除，並修改第 13 題內容。最後，再檢視刪除題項後的信度發現，夥伴關係整體量表 Cronbach's α 係數維持在 0.835，個別題項刪除後的 Cronbach's α 係數皆在 0.813-0.836 之間仍屬穩定，顯示修正後信效度良好。修正後夥伴關係依據操作型定義及轉軸後的分析，以三個構面：溝通、信任與承諾，計 14 個題項量表進行正式問卷調查。

表 3-9 夥伴關係信度之分析

量表問項	Alpha If Item Deleted	Cronbach's α
1.貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被立即的傳達。	.882	.889
2.貴公司與該代工廠之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方。	.884	



3. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，無法充分的傳送給對方。	.894
4. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被完整的傳達。	.884
5. 貴公司與該代工廠之間傳達的訊息，是值得雙方信賴的。	.883
6. 貴公司深信該代工廠的任何決策，對公司都是有利的。	.878
7. 貴公司並不認為與該代工廠之間的交易，有任何不公平之處。	.879
8. 貴公司相信與該代工廠之間的關係，具有很高的協調性。	.880
9. 貴公司與該代工廠的合作是愉快的，因此願意繼續合作。	.879
10. 貴公司願意繼續合作，是因為將該代工廠視為一家人。	.879
11. 貴公司持續想成為該代工廠合作夥伴的一員，是因為誠心喜歡彼此的合作。	.877
12. 貴公司持續想成為該代工廠的夥伴原因之一，是因為彼此的互動就像同一家公司。	.878
13. 貴公司繼續與該代工廠的合作，是因為我們被代工廠的某些服務吸引所致。	.876
14. 貴公司認同該代工廠的特質，也想繼續和該代工廠合作。	.882
15. 重新認證其他的代工廠將會耗費許多時間、資源和成本，這是貴公司和該代工廠繼續維持關係的原因。	.886
16. 目前和該代工廠繼續合作有其必要性，因為沒有其他合適的代工廠可以替代及選擇。	.891
17. 移轉對貴公司的投資到其他代工廠，對於貴公司是很困難的，所以貴公司繼續和該代工廠合作。	.889
18. 基於缺乏其他合適的選擇，貴公司很難轉換訂單到其他的代工廠，只好繼續和該代工廠合作，否則貴公司會考慮更換到其他代工廠。	.894
19. 對於貴公司來說，沒有其他的代工廠可以比得上該代工廠，所能夠提供如此大的生產產能。	.890

表 3-10 夥伴關係轉軸後的成份矩陣

量表問項	重新量尺化			
	成份			
	1	2	3	4
8. 貴公司相信與該代工廠之間的關係，具有很高的協調性。	.908	.089	.052	.165
7. 貴公司並不認為與該代工廠之間的交易，有任何不公平之處。	.902	.190	.032	.164
6. 貴公司深信該代工廠的任何決策，對公司都是有利的。	.752	.164	.162	.376
14. 貴公司認同該代工廠的特質，也想繼續和該代工廠合作。	.650	.017	.326	.191
9. 貴公司與該代工廠的合作是愉快的，因此願意繼續合作。	.642	.317	-.097	.449
13. 貴公司繼續與該代工廠的合作，是因為我們被代工廠的某些服務吸引所致。	.545	.317	.206	.483
2. 貴公司與該代工廠之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方。	.035	.913	.125	.170
1. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被立即的傳達。	.107	.896	.098	.238
4. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被完整的傳達。	.345	.793	-.150	.185
5. 貴公司與該代工廠之間傳達的訊息，是值得雙方信賴的。	.485	.705	-.186	.162
18. 基於缺乏其他合適的選擇，貴公司很難轉換訂單到其他的代工廠，只好繼續和該代工廠合作，否則貴公司會考慮更換到其他代工廠。	-.203	-.081	.864	.021
16. 目前和該代工廠繼續合作有其必要性，因為沒有其他合適的代工廠可以替代及選擇。	.052	.326	.840	-.161
17. 移轉對貴公司的投資到其他代工廠，對於貴公司是很困難的，所以貴公司繼續和該代工廠合作。	.210	.023	.791	-.167
3. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，無法充分的傳送給對方。	.293	-.453	.670	.056
15. 重新認證其他的代工廠將會耗費許多時間、資源和成本，這是貴公司和該代工廠繼續維持關係的原因。	-.051	.004	.580	.506

19.對於貴公司來說，沒有其他的代工廠可以比得上該代工廠，所能夠提供如此大的生產產能。	.164	-.034	.521	.134
12.貴公司持續想成為該代工廠的夥伴原因之一，是因為彼此的互動就像同一家公司。	.287	.216	-.004	.887
11.貴公司持續想成為該代工廠合作夥伴的一員，是因為誠心喜歡彼此的合作。	.377	.221	-.023	.865
10.貴公司願意繼續合作，是因為將該代工廠視為一家人。	.358	.223	-.051	.827

萃取方法：主成分分析。 旋轉方法：旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。a 轉軸收斂於 6 個疊代。

在新產品發展績效的量表部分，操作型定義有二個構面：效率、效果，首先進行信度分析，整體量表 Cronbach's α 係數為 0.918 (如表 3-11)，顯示新產品發展績效衡量工具的信度良好，符合內部一致性。接著進行探索性因素分析，KMO 值取樣適切性量數為 0.799，轉軸後各題項的成份矩陣僅為一個成分 (如表 3-12)，經檢視所有問項內容後，保留所有題項，並依據轉軸後的分析結果，將效率與效果合併為一個構面。修正後新產品發展績效即為一個構面：效率與效果，7 個題項量表進行正式問卷調查。

表 3-11 新產品發展績效信度之分析

量表問項	Alpha If Item Deleted	Cronbach's α
1.此項新產品完全合乎預定的品質水準	.920	.918
2.此項新產品達到預定的利潤目標	.920	
3.顧客對於此項產品感到非常滿意	.900	
4.公司對專案的整體績效感到非常滿意	.896	
5.整體而言此項新產品可算是成功	.908	
6.此項新產品符合預定上市的時間	.897	
7.此項新產品開發成本控制在預算之內	.897	

表 3-12 新產品發展績效的成份矩陣

	原始	重新量尺化
	成份	成份
	1	1
4.公司對專案的整體績效感到非常滿意	.842	.900
6.此項新產品符合預定上市的時間	.838	.899
7.此項新產品開發成本控制在預算之內	.795	.889
3.顧客對於此項產品感到非常滿意	.710	.869
5.整體而言此項新產品可算是成功	.704	.820
2.此項新產品達到預定的利潤目標	.467	.653
1.此項新產品完全合乎預定的品質水準	.443	.651

萃取方法：主成分分析。a 萃取了 1 個成份。

3.5 資料分析方法

本研究線性結構方程式分析係以兩階段法來驗證理論所推導的假說，先進行驗證性因素分析，再進行路徑分析以驗證本研究的各項假說，所使用的研究分析方法如下：

1. Cronbach's α 信度係數分析：用以針對各研究變項之衡量進行信度分析，以了解衡量構面的一致性。
2. 描述性統計分析：包含樣本基本資料的描述，作各變數的次數分配及百分比分析，以了解樣本分布情形。此外，以平均數及標準差來描述組織學習文化、夥伴關係、動態能力與新產品發展績效等各個構面，以了解樣本廠商的人員在這些相關變項中的一般知覺。
3. 驗證性因素分析：用以測試各構面衡量問項的信度、聚合效度與區別效度。
4. Pearson 相關分析：為驗證組織學習文化、夥伴關係、動態能力與新產品發展績效間的關係，本研究使用 Pearson 相關分析，來探討組織學習文化、夥伴關係、動態能力與新產品發展績效各構面間的相關程度，以及是否有顯著相關性。

5. 整體模式分析：用以驗證研究架構的合理性，以巢狀模式分析法檢定本研究的各個假說。在模式參數的推估上，採用最大概似法；而在模式的適合度檢定方面，則從基本的適配標準、整體模式適配度及模式內在結構適配度 (Bagozzi & Yi, 1988) 等三方面的各項指標作為判定的依據。

第四章 研究結果與分析

本章於第一節進行回收樣本廠商基本資料分析；第二節進行整體之信度與效度分析；第三節則為各構面之敘述統計分析；第四節則利用皮爾森相關分析探討各變數間之關聯性；第五節將依序探討各構面之間的關係；最後，第六節則總結歸納出本研究所發現之結果。

4.1 回收樣本敘述統計分析

一、問卷回收概況

本研究以資訊科技產業為研究對象，並以中華徵信 TOP5000 企業中資訊科技產業為本研究的母體。本研究採簡單隨機抽樣方式抽出 1000 家企業，針對其研發部門主管、工程師、經理或作業人員發放 1000 份問卷，於 2012 年 4 月 1 日至 5 月 31 日期間進行正式問卷調查，問卷採直接郵寄方式，依據問卷設計的產業類別，區分電腦週邊、IC 電子、通信及軟體研發等寄發，共計回收 319 份問卷，剔除 6 份無效問卷後有效問卷為 313 份，有效問卷回收率為 31.3%。

二、廠商樣本資料分析

經調查後彙整成表 4-1，依本表分析結果可知 313 份有效問卷中，受訪公司目前員工人數以 3000 人以上為 34.82% 佔最多數；受訪公司的資本額以 2 億元以下佔 34.19%，其次是 55 億以上佔 26.52%；受訪公司成立的年數則以成立 10~15 年最多，共計 95 家佔 30.35%；受訪公司的年營業額 5 億元以下為 40.26%，35 億元以上佔 26.2%；受訪公司研究發展經費佔公司銷貨收入之比例以 1.0~1.9% 最多為 24.6%，2.0~2.9% 及 5% 以上的均為 20.13%；受訪公司類型則集中在電腦週邊產業 40.26% 及 IC 電子產業 33.87% 等；而受訪公司則以上市公司最多佔 44.41%；最後問卷填寫人以其他部門工程師級最多佔 47.92%。

表 4-1 廠商樣本基本資料分析

	家數	百分比 (%)	累積百分比 (%)
受訪公司員工人數			
200 人以下	102	32.59	32.59
200~500 人	60	19.17	51.76
500~1000 人	17	5.43	57.19
1000~1500 人	4	1.26	58.45
1500~2000 人	4	1.26	59.71
2000~2500 人	3	1	60.71
2500~3000 人	14	4.47	65.18
3000 人以上	109	34.82	100.0
受訪公司資本額			
2 億以下	107	34.19	34.19
2~5 億	38	12.14	46.33
5~15 億	37	11.82	58.15
15~25 億	18	5.75	63.9
25~35 億	7	2.24	66.14
35~45 億	17	5.43	71.57
45~55 億	6	1.92	73.49
55 億以上	83	26.51	100.0
受訪公司成立年數			
5 年以下	37	11.82	11.82
5~10 年	54	17.25	29.07
10~15 年	95	30.35	59.42
15~20 年	54	17.25	76.67
20~25 年	31	9.91	86.58
25 年以上	42	13.42	100.0
受訪公司年營業額			
5 億以下	126	40.26	40.26
5~10 億	33	10.54	50.8
10~15 億	25	7.99	58.79
15~20 億	13	4.15	62.94
20~25 億	8	2.55	65.49
25~30 億	18	5.75	71.24
30~35 億	8	2.56	73.8
35 億以上	82	26.2	100.0

表 4-1 廠商樣本基本資料分析 (續)

	家數	百分比 (%)	累積百分比 (%)
受訪公司研發費用佔 公司銷貨收入比例			
0.9%以下	58	18.53	18.53
1.0%~1.9%	77	24.60	43.13
2.0%~2.9%	63	20.13	63.26
3.0%~3.9%	40	12.78	76.04
4.0%~4.9%	12	3.83	79.87
5.0%以上	63	20.13	100.0
受訪公司類型			
電腦週邊產業	126	40.26	40.26
IC 電子業	106	33.87	74.13
通信產業	45	14.38	88.51
軟體開發	25	7.99	96.5
其他	11	3.5	100.0
受訪公司為			
上市公司	139	44.41	44.41
上櫃公司	49	15.65	60.06
其他(未上市上櫃、興櫃)	125	39.94	100.0
問卷填寫人的職務			
R&D 部門主管	32	10.22	10.22
其他部門工程師級	150	47.92	58.14
其他部門經理級	38	12.14	70.28
其他生產作業人員	93	29.72	100.0

4.2 信度與效度分析

以下將針對本研究所設計之問卷量表進行信、效度之各項檢驗以判斷其是否具備足夠的信、效度來進行接下來的假說檢驗工作。

一、信度分析

欲瞭解測量結果的穩定性，亦針對驗證性因素分析結果進行信度分析。

Bagozzi & Yi (1988) 提出三種信度類型：(1) 指標信度 (indicator reliability)：

係指欲衡量研究變項所解釋的衡量變數間的變異比率，係為衡量變數對潛在變數的因素負荷量的平方，意指個別衡量變數對潛在變數的解釋能力，合理值須大於 0.5。(2) 構念信度或組成信度 (composite reliability)：係反應衡量同一構面的指標間的內部一致性，類似於 Cronbach's α ，合理值須大於 0.6。(3) 變異抽取估計 (variance extracted estimate)：相對於量測誤差的變異，能為潛在變數所解釋的變異量，合理值須大於 0.5。

二、效度分析

效度 (Validity) 是指根據測量結果推論變項特徵的適切性 (Appropriateness)。Thomas Herzog (1996) 認為信度處理的是有關所有被測量的變項是否都被精確地測量的問題，然而，效度處理的是更為重要的問題，是關於被測量的到底是什麼理論或是建構變項，以及測量得到的變項是否有研究者想要的建構內容。Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill (2008) 也認為一個有效度的問卷能蒐集到準確的資料；討論問卷效度時，研究者常常指內容效度 (content validity)、效標關聯效度 (criterion-related validity) 及構念效度有關聯等 (Blumberg et al., 2005)。在效度的衡量工具部份，本研究以驗證性因素分析進行各構面衡量模型適合度檢定，分析各構面收斂效度、契合度指標與區別效度。以下分別進行說明：

1. 收斂效度分析

SEM測量模式的信度估計基本上是延續了古典測量理論的觀點，將信度視為真實分數所佔的比例，而測量誤差的變異，即為觀察分數當中無法反應真實分數的殘差變異量。對於個別測量題目來說，由於測量變數分數的變動係受到潛在因素與測量誤差的影響，而潛在因素所影響產生的變異即代表真實分數的存在，因此，信度可以以測量變數的變異量可以被潛在變數解釋的百分比 (proportion of variance of a measured variable) 來表示。Fornell and Larcker (1981) 提出了一個非常

類似於內部一致性信度係數 (Cronbach α) 的潛在變數的組合信度 (composite reliability; CR) ; 另外, 測量題目的因素負荷量越高, 表示題目能夠反映潛在變數的能力越高, 因素能夠解釋各觀察變數的變異的程度越大, 因而可以計算出一個平均變異萃取量 (Average Variance Extracted; AVE) 來反映一個潛在變數能被一組觀察變數有效估計的聚斂程度指標 (Fornell & Larker, 1981)。公式如下:

$$CR = (\Sigma\lambda)^2 / [(\Sigma\lambda)^2 + \Sigma\delta]$$

上式中, $(\Sigma\lambda)^2$ 為因素負荷量加總後取平方之數值, $\Sigma\delta$ 為各觀察變數殘差變異數的總和。

$$AVE = \Sigma\lambda^2 / (\Sigma\lambda^2 + \Sigma\delta)$$

上式中, $\Sigma\lambda^2$ 為因素負荷量取平方後加總之數值, $\Sigma\delta$ 為各觀察變數殘差變異數的總和。

組合信度 (CR) 表示構面指標的內部一致性, 信度越高表示這些指標的一致性越高, Fornell and Larker (1981) 建議組合信度值應在 0.60 以上; 平均變異萃取量 (AVE) 指標就是各因素各題因素負荷量平方的平均值, 當大於 0.50, 表示潛在變數的聚斂能力十分理想, 具有良好的操作型定義化 (operationalization) (Anderson & Gerbing, 1988; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。

本研究以驗證性因素分析評估衡量工具是否符合收斂效度在動態能力的構面衡量模型中各構面指標因素負荷量皆為顯著; 此外, 組合信度 (CR) 皆在 0.759 以上, 平均變異萃取量 (AVE) 最低為 0.513, 整體而言, 本研究動態能力衡量工具之收斂效度尚屬良好, 如表 4-2 所示。

表 4-2 動態能力量表驗證性因素分析

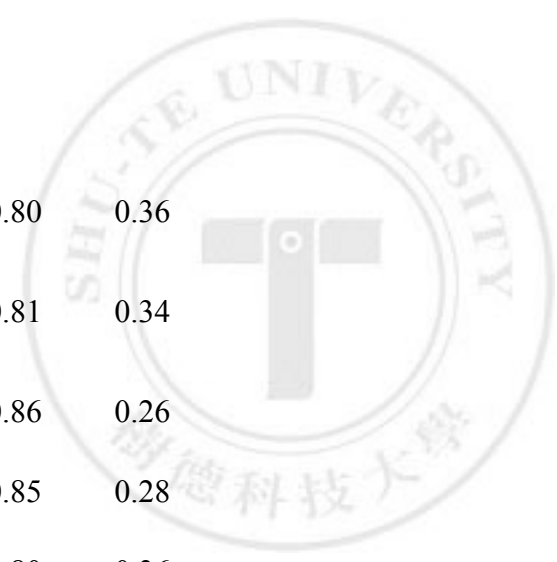
量表問項	MLE 的估計參數		組合信度 CR	平均變異萃取量 AVE
	因素負荷量 (λ)	測量誤差 (δ)		
一階 動態能力				
管理流程			0.895	0.632
Aa3. 貴公司具有改善量產良率或製程及產品之品質之能力	0.81	0.34		
Aa4. 貴公司具有新產品安裝的經驗和能力	0.83	0.31		
Aa5. 貴公司具有價值鏈整合的經驗和能力	0.72	0.48		
Aa6. 貴公司具有提供產品售後服務的經驗和能力	0.83	0.31		
具備的能力			0.832	0.555
Ab8. 貴公司具備生產不同批量產品之製程的能力	0.80	0.36		
Ab9. 貴公司有降低生產成本（含原料及人工）的需求	0.66	0.56		
Ab10. 貴公司具有對顧客需求特性或市場潮流之掌握	0.80	0.36		
成長的途徑			0.758	0.513
Ac14. 資金缺乏是貴公司成長的主要障礙	0.62			
Ac15. 人才缺乏（如：缺乏研發、國際化等人才），是貴公司成長的主要障礙	0.74			
Ac16. 技術的缺乏（如：缺乏關鍵研發、生產等技術），是貴公司成長的主要障礙	0.78			
礙市場、需求改變				
第二階 動態能力			0.811	0.642
管理的流程	0.96	0.08		
具備的能力	0.98	0.04		
成長的途徑	0.21	0.95		

註：因素負荷量為標準化之值

在組織學習文化的構面衡量模型中各構面指標因素負荷量皆為顯著；此外，組合信度（CR）皆在 0.808 以上，平均變異萃取量（AVE）最低為 0.584，整體而言，本研究組織學習文化衡量工具之收斂效度尚屬良好，如表 4-3 所示。

表 4-3 組織學習文化量表驗證性因素分析

量表問項	MLE 的估計參數		組合信度 CR	平均變異萃取量 AVE
	因素負荷量 (λ)	測量誤差 (δ)		
第二階 組織學習文化				
持續學習			0.808	0.584
Ba3. 貴公司中，同事們會考慮未來工作所需的技能。	0.73	0.47		
Ba5. 貴公司中，支持我們掌握學習的機會。	0.76	0.42		
Ba6. 貴公司中，願意提供在職進修的機會。	0.80	0.36		
團隊學習與合作			0.877	0.64
Bb7. 貴公司中，同事們相互尊重。	0.80	0.36		
Bb8. 貴公司中，能建立相互信任的關係。	0.83	0.31		
Bb9. 貴公司重視工作目標之達成。	0.80	0.36		
Bb11. 貴公司重視小組或團隊合作之激勵措施。	0.77	0.41		
建立系統與系統連結			0.856	0.598
Bc13. 貴公司定期進行雙向交流，例如：使用電子佈告欄進行資訊的交換，或召集公開會議等。	0.75	0.44		
Bc14. 貴機構有幫員工建立近期個人資料庫。	0.74	0.45		
Bc15. 貴公司會利用同事過去的學習經歷，來幫助現職員工的學習。	0.78	0.39		
Bc16. 貴公司會針對其所提供的教育訓練資源及訓練後的成效進行評估。	0.82	0.32		
授權與策略領導			0.95	0.654
Bd17. 貴公司在工作分配時，給予員工適當選擇的權力。	0.76	0.42		
Bd20. 貴公司幫助員工兼顧及平衡工作與家庭的關係。	0.80	0.36		
Bd21. 貴公司鼓勵大家從全局和整體的角度來考慮問題。	0.76	0.42		
Bd22. 貴公司鼓勵每一個員工把顧客的意見和觀點融入決策的過程之中。	0.82	0.33		
Bd23. 貴公司考慮每項決策對員工士氣的影響。	0.82	0.33		



Bd24. 貴公司鼓勵大家從整個組織內尋找問題的答案。	0.80	0.36		
Bd26. 貴我公司中，領導者與員工共同分享有關競爭對手、產業趨勢及組織發展方向的最新資訊。	0.81	0.34		
Bd28. 貴公司中，領導者會提供員工指導與協助。	0.86	0.26		
Bd29. 貴我公司中，領導者不斷地為員工尋找學習機會。	0.85	0.28		
Bd30. 貴公司，領導者對員工的要求與組織的價值一致。	0.80	0.36		
第二階 組織學習文化			0.965	0.875
持續學習	0.92	0.15		
團隊學習與合作	0.93	0.14		
建立系統與系統連結	0.97	0.06		
授權與策略領導	0.92	0.15		

註：因素負荷量為標準化之值

在夥伴關係的構面衡量模型中各構面指標因素負荷量皆為顯著；此外，組合信度 (CR) 皆在 0.836 以上，平均變異萃取量 (AVE) 最低為 0.565，整體而言，本研究夥伴關係衡量工具之收斂效度尚屬良好，如表 4-4 所示。

表 4-4 夥伴關係量表驗證性因素分析

量表問項	MLE 的估計參數		組合信度 CR	平均變異萃取量 AVE
	因素負荷量 (λ)	測量誤差 (δ)		
第一階 夥伴關係				
溝通			0.895	0.74
Ca1. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被立即的傳達。	0.83	0.31		
Ca2. 貴公司與該代工廠之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方。	0.87	0.24		
Ca3. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被完整的傳達。	0.88	0.23		
信任			0.836	0.631
Cb5. 貴公司深信該代工廠的任何決策，對公	0.76	0.42		

司都是有利的。				
Cb6. 貴公司並不認為與該代工廠之間的交易，有任何不公平之處。	0.78	0.39		
Cb7. 貴公司相信與該代工廠之間的關係，具有很高的協調性。	0.84	0.29		
承諾			0.838	0.565
Cc9. 重新認證其他的代工廠將會耗費許多時間、資源和成本，這是貴公司和該代工廠繼續維持關係的原因。	0.67	0.55		
Cc10. 目前和該代工廠繼續合作有其必要性，因為沒有其他合適的代工廠可以替代及選擇。	0.77	0.41		
Cc11. 移轉對貴公司的投資到其他代工廠，對於貴公司是很困難的，所以貴公司繼續和該代工廠合作。	0.74	0.45		
Cc13. 對於貴公司來說，沒有其他的代工廠可以比得上該代工廠，所能夠提供如此大的生產產能。	0.82	0.33		
第二階 夥伴關係			0.866	0.686
溝通	0.81	0.34		
信任	0.94	0.12		
承諾	0.72	0.48		

註：因素負荷量為標準化之值

在新產品發展績效的構面衡量模型中各構面指標因素負荷量皆為顯著；此外，組合信度（CR）皆在 0.89 以上，平均變異萃取量（AVE）最低為 0.72，整體而言，本研究新產品發展績效衡量工具之收斂效度尚屬良好，如表 4-5 所示。

表 4-5 新產品發展績效量表驗證性因素分析

量表問項	MLE 的估計參數		組合信度 CR	平均變異萃取量 AVE
	因素負荷量 (λ)	測量誤差 (δ)		
新產品發展績效				
效率與效果			0.914	0.682
Da2. 此項新產品達到預定的利潤目標	0.83	0.31		
Da3. 顧客對於此項產品感到非常滿意	0.84	0.29		

Da4.公司對專案的整體績效感到非常滿意	0.89	0.21
Da5.整體而言此項新產品可算是成功	0.83	0.31
Da7.此項新產品開發成本控制在預算之內	0.73	0.47

註：因素負荷量為標準化之值

2. 契合度指標分析

此指標是用來評估觀察資料的配適程度，此方面的適合度衡量有許多指標，如卡方值除以自由度 (χ^2/df , CMIN/DF)、適合度指標 (GFI)、調整的適合度指標 (AGFI)、平均近似值誤差平方根 (RMSEA)、基準的配合指標 (NFI) 和比較配合指標 (CFI) 等。由表 4-6 可知，本研究各構面的 GFI 值與 AGFI 值皆超過 0.8；根據 Browne and Cudeck (1993) 研究指出，GFI 值與 AGFI 值二項指標若達 0.8 以上，各構面契合度的適配可接受。

表 4-6 各構面契合度分析表

	動態 能力	組織學 習文化	夥伴 關係	新產 品發 展績 效	建議值	文獻支持
χ^2	122.76	451.226	122.42	8.844	越小越好	Jöreskog and Sörbom (1996)
χ^2/df	2.407	2.439	3.826	1.769	< 5	Hair et al. (1998)
CFI	0.964	0.948	0.95	0.996	>0.9	Hair et al. (1998)
AGFI	0.906	0.855	0.868	0.967	>0.8	Browne and Cudeck (1993)
NFI	0.94	0.915	0.934	0.991	>0.9	Hair et al. (1998)
GFI	0.938	0.884	0.923	0.989	>0.8	Browne and Cudeck (1993)
RMSEA	0.067	0.068	0.095	0.05	<0.08	Browne and Cudeck (1993)

3. 區別效度分析

區別效度將不相同之兩概念進行測量，將其結果進行相關分析，如其相關程度很低則代表兩個概念之間具有區別效度 (吳萬益、林清河，2001)。兩個不同概念間的相關係數應小於每一個概念的平均解釋變異量 (AVE) 之平方根 (Hair, et al, 1998)，整理如下表 4-7。

由表 4-7 可知，本研究所有成對的變項相關係數大部份均小於該概念的平方解釋

變異量 (AVE) 之平方根，因此本研究之變項的區別效度尚屬良好。

表 4-7 區別效度表

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)管理的流程	0.795										
(2)具備的能力	0.819	0.745									
(3)成長的途徑	0.340	0.333	0.716								
(4)持續學習	0.640	0.584	0.325	0.764							
(5)團隊學習與合作	0.667	0.638	0.313	0.801	0.8						
(6)建立系統與系統連結	0.642	0.661	0.329	0.741	0.830	0.773					
(7)授權與策略領導	0.678	0.685	0.341	0.757	0.788	0.834	0.809				
(8)溝通	0.627	0.614	0.301	0.590	0.655	0.674	0.735	0.86			
(9)信任	0.488	0.497	0.295	0.540	0.565	0.563	0.619	0.607	0.794		
(10)承諾	0.396	0.467	0.382	0.415	0.462	0.537	0.549	0.511	0.568	0.752	
(11)效率與效果	0.647	0.659	0.324	0.644	0.720	0.755	0.812	0.706	0.586	0.575	0.826

註：對角線使用陰影的部份為平均解釋變異量 (AVE) 之平方根；非對角線部份為各構面間的相關係數。

4.3 各研究構面之敘述統計

本節彙整問卷的各項資料，對各項構面作敘述性統計分析，以平均數及標準差說明各研究構面整體之概觀或傾向，分述如下：

一、動態能力

動態能力方面，在表 4-8 中顯示出各問項之平均值、標準差及平均值排序，從表 4-8 可得到各問項的平均值大於 2.99，其中以「貴公司有意願持續繼續投資成長」之平均值 (3.76) 最高，顯示企業為了持續成長及擴大公司規模，會有意願繼續投資；其次是「貴公司有降低生產成本 (含原料及人工) 的需求」之平均值 (3.71)，顯示企業會以改善產品品質與降低生產成本來因應；最低的為「資金缺乏是貴公司成長的主要障礙」之平均值為 (2.99)，顯示大部份企業對於資金的來源與需求並不是造成企業成長的主要障礙。本研究認為資訊科技產業的經理級

與研發人員均為該產業的專精人士，學歷與經歷、專業素養較高，資訊科技公司對於持續成長也願意繼續投資，資金亦非最大的成長障礙。綜合上述，以平均值來看皆達 2.99 以上（接近平均值 3），顯示企業對於動態能力的建立與看法抱持正面的態度。

表 4-8 動態能力之平均值與標準差

量表問項	平均值	標準差	排序
Aa1. 貴公司從組織外部（如：供應商、顧客、競爭者）獲得新知（如：技術、產品瑕疵、顧客抱怨），能很快地應用到日常工作流程中。	3.45	.894	10
Aa2. 貴公司員工由內部獲得的知識，能很快地應用到日常工作流程中，如：產品開發、生產、管理流程。	3.53	.927	8
Aa3. 貴公司具有改善量產良率或製程及產品之品質之能力。	3.57	.918	6
Aa4. 貴公司具有新產品安裝的經驗和能力。	3.56	.890	7
Aa5. 貴公司具有價值鏈整合的經驗和能力。	3.40	.868	14
Aa6. 貴公司具有提供產品售後服務的經驗和能力。	3.70	.923	3
Aa7. 貴公司有意願持續繼續投資成長。	3.76	.909	1
Ab8. 貴公司具備生產不同批量產品之製程的能力。	3.59	.933	4
Ab9. 貴公司有降低生產成本（含原料及人工）的需求。	3.71	.961	2
Ab10. 貴公司具有對顧客需求特性或市場潮流之掌握。	3.58	.899	5
Ab11. 貴公司具有從事國際性銷售、維修或服務之經驗	3.53	1.056	8
Ab12. 貴公司具有建立及提升國際品牌之經驗或能力。	3.48	1.047	9
Ab13. 貴公司具有佈建及管理國際性配銷通路之經驗能力。	3.43	1.039	12
Ac14. 資金缺乏是貴公司成長的主要障礙。	2.99	1.206	17
Ac15. 人才缺乏（如：缺乏研發、國際化等人才），是貴公司成長的主要障礙。	3.29	1.010	15
Ac16. 技術的缺乏（如：缺乏關鍵研發、生產等技術），是貴公司成長的主要障礙市場、需求改變。	3.17	.935	16
Ac17. 貴公司成長主要是受到外部因素的影響，如：競爭者、市場、需求改變。	3.42	.907	13

Ac18.貴公司成長主要是受到公司的創新能力或基礎研究 所影響。	3.44	.960	11
-------------------------------------	------	------	----

二、組織學習文化

組織學習文化方面，在表 4-9 中顯示出各問項之平均值、標準差及平均值排序，從表 4-9 可得各問項之平均值大於 3.27，其中以「貴公司重視工作目標之達成」之平均值為最高 (3.73)，表示對於團隊學習與合作的高度重視，其次為「貴公司中，支持我們掌握學習的機會」及「貴公司中，能建立相互信任的關係」之平均值 (3.65)，顯示企業在建立系統與系統連結上，對於員工學習的與相互之間的信任程度越高，是企業內部整體發展重要的因子；最低為「貴公司考慮每項決策對員工士氣的影響」之平均值為 (3.27)，顯示大部份企業認為在授權與策略領導、制定決策的制定時，員工士氣的影響是需要再加以重視的部份；本研究認為組織發展的過程中，在個人、組織及團隊的三個層次學習上均有不同的考量，企業強調持續學習與團隊學習和合作，是企業發展的重要因子。總結，以平均值來看皆達 3 以上，顯示企業對組織學習文化的看法抱持正面的態度。

表 4-9 組織學習文化之平均值與標準差

量表問項	平均值	標準差	排序
Ba1.貴公司中，同事們會公開地討論錯誤。	3.53	.934	10
Ba2.貴公司中，同事們會從錯誤中學習。	3.61	.931	4
Ba3.貴公司中，同事們會考慮未來工作所需的技能。	3.57	.856	7
Ba4.貴公司中，同事們互相學習。	3.61	.829	4
Ba5.貴公司中，支持我們掌握學習的機會。	3.65	.921	2
Ba6.貴公司中，願意提供在職進修的機會。	3.56	1.014	8
Bb7.貴公司中，同事們相互尊重。	3.65	.869	2
Bb8.貴公司中，能建立相互信任的關係。	3.65	.887	2
Bb9.貴公司重視工作目標之達成。	3.73	.889	1
Bb10.貴公司的工作中，各小組或團隊在進行小組討論和 蒐集訊息之後，會修正他們的想法。	3.58	.836	6
Bb11.貴公司重視小組或團隊合作之激勵措施。	3.53	.920	10

Bc12. 貴公司已建立所需的溝通系統，以進行交流，並衡量預期績效與現況的落差。	3.53	.997	10
Bc13. 貴公司定期進行雙向交流，例如：使用電子佈告欄進行資訊的交換，或召集公開會議等。	3.56	.946	8
Bc14. 貴機構有幫員工建立近期個人資料庫。	3.48	1.013	14
Bc15. 貴公司會利用同事過去的學習經歷，來幫助現職員工的學習。	3.62	.926	3
Bc16. 貴公司會針對其所提供的教育訓練資源及訓練後的成效進行評估。	3.62	.944	3
Bd17 貴公司在工作分配時，給予員工適當選擇的權力。	3.43	1.063	18
Bd18 貴公司鼓勵員工為組織的願景提出建議。	3.50	.978	12
Bd19 貴公司可使各個部門的願景規劃相互結合，達成一致。	3.44	.962	17
Bd20 貴公司幫助員工兼顧及平衡工作與家庭的關係。	3.29	1.017	19
Bd21 貴公司鼓勵大家從全局和整體的角度來考慮問題。	3.60	.942	5
Bd22 貴公司鼓勵每一個員工把顧客的意見和觀點融入決策的過程之中。	3.46	.873	15
Bd23 貴公司考慮每項決策對員工士氣的影響。	3.27	.980	20
Bd24 貴公司鼓勵大家從整個組織內尋找問題的答案。	3.45	.908	16
Bd25 貴公司中，領導者大多支持學習和培訓的要求。	3.53	.981	10
Bd26 貴我公司中，領導者與員工共同分享有關競爭對手、產業趨勢及組織發展方向的最新資訊。	3.44	.986	17
Bd27 貴公司中，領導者授予員工權力以幫助貫徹執行組織的願景規劃。	3.46	.940	15
Bd28 貴公司中，領導者會提供員工指導與協助。	3.51	.964	11
Bd29 貴我公司中，領導者不斷地為員工尋找學習機會。	3.49	.984	13
Bd30 貴公司，領導者對員工的要求與組織的價值一致。	3.54	.957	9

三、夥伴關係

夥伴關係方面，在表 4-10 中顯示出各問項之平均值、標準差及平均值排序，從表 4-10 可得各問項之平均值大於 3.23，其中以「貴公司與該代工廠之間傳達的訊息，是值得雙方信賴的」之平均值最高 (3.55)，其次為「貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被立即的傳達」之平均值為 (3.54)，顯示企業外部與夥伴之

間的關係是保持彼此相互信任與溝通良好的狀態；最低的為「移轉對貴公司的投資到其他代工廠，對於貴公司是很困難的，所以貴公司繼續和該代工廠合作」之平均值為（3.23），顯示大部份企業並不認為更換代工廠能獲得立即的好處，與現有的夥伴持續保持良好的關係發展，對於公司整體利益更具有優勢；本研究認為資訊科技產業強調與重視分工，因此夥伴關係對於產業中的企業而言是具有相當重要程度的發展關鍵。總結，以平均值來看皆達 3 以上，顯示企業對夥伴關係的看法抱持正面的態度。

表 4-10 夥伴關係之平均值與標準差

量表問項	平均值	標準差	排序
Ca1. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被立即的傳達。	3.54	.950	2
Ca2. 貴公司與該代工廠之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方。	3.51	.852	3
Ca3. 貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被完整的傳達。	3.50	.833	4
Ca4. 貴公司與該代工廠之間傳達的訊息，是值得雙方信賴的。	3.55	.883	1
Cb5. 貴公司深信該代工廠的任何決策，對公司都是有利的。	3.40	.908	7
Cb6. 貴公司並不認為與該代工廠之間的交易，有任何不公平之處。	3.38	.839	8
Cb7. 貴公司相信與該代工廠之間的關係，具有很高的協調性。	3.50	.801	4
Cb8. 貴公司繼續與該代工廠的合作，是因為該代工廠提供良好服務。	3.43	.706	6
Cb9. 重新認證其他的代工廠將會耗費許多時間、資源和成本，這是貴公司和該代工廠繼續維持關係的原因。	3.35	.912	9
Cb10. 目前和該代工廠繼續合作有其必要性，因為沒有其他合適的代工廠可以替代及選擇。	3.48	1.044	5
Cb11. 移轉對貴公司的投資到其他代工廠，對於貴公司是很困難的，所以貴公司繼續和該代工廠合作。	3.23	.932	12
Cb12. 基於缺乏其他合適的選擇，貴公司很難轉換訂單到其他的代工廠，只好繼續和該代工廠合作，否則貴公司會考慮更換到其他代工廠。	3.27	.957	10

Cb13.對於貴公司來說，沒有其他的代工廠可以比得上該代工廠，所能夠提供如此大的生產產能。	3.25	1.044	11
---	------	-------	----

四、新產品發展績效

新產品發展績效方面，在表 4-11 中顯示出各問項之平均值、標準差及平均值排序，從表 4-11 可得各問項之平均值大於 3.44，其中以「此項新產品達到預定的利潤目標」之平均值最高 (3.49)，其次為「顧客對於此項產品感到非常滿意」之平均值為 (3.48)，顯示企業較對於新產品開發大多能達成利潤目標且客戶的滿意度高；此外，最低的為「此項新產品完全合乎預定的品質水準」與「公司對專案的整體績效感到非常滿意」之平均值為 (3.44)，顯示企業認為新產品的發展仍有努力的空間，本研究認為新產品發展的效率與效果，利潤與客戶滿意度是企業相當重視的環節，大部份企業對於新產品發展上都保持繼續發展研究與創新的機會。總結，以平均值來看皆達 3 以上，顯示企業對新產品發展績效的看法抱持正面的態度。

表 4-11 新產品發展績效之平均值與標準差

量表問項	平均值	標準差	排序
Da1.此項新產品完全合乎預定的品質水準。	3.44	0.846	6
Da2.此項新產品達到預定的利潤目標	3.49	0.888	1
Da3.顧客對於此項產品感到非常滿意	3.48	0.877	2
Da4.公司對專案的整體績效感到非常滿意	3.44	0.842	6
Da5.整體而言此項新產品可算是成功	3.47	0.847	3
Da6.此項新產品符合預定上市的時間	3.46	0.839	4
Da7.此項新產品開發成本控制在預算之內	3.45	0.905	5

4.4 研究變數之相關分析

相關是用來檢驗兩兩隨機配對之變數間的關係，為了探討動態能力、組織學習文化、夥伴關係及產品發展績效間的相關程度，本研究採用 Pearson 相關係數檢驗兩兩隨機配對之變數間的相關程度。

一、動態能力、組織學習文化、夥伴關係及新產品發展績效相關分析

由表 4-12 得知動態能力、組織學習文化、夥伴關係及新產品發展績效間的兩兩相關程度如下：(1) 動態能力與組織學習文化、夥伴關係及新產品發展績效等構面均有顯著正相關，相關係數分別為：0.742、0.661、0.679；(2) 組織學習文化與夥伴關係、新產品發展績效均有顯著正相關，相關係數分別為 0.753、0.815；(3) 夥伴關係及新產品發展績效均有顯著正相關，相關係數為 0.741。

表 4-12 所有構念之相關性

變數	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 動態能力	3.48	0.633	1			
(2) 組織學習文化	3.53	0.719	0.742**	1		
(3) 夥伴關係	3.41	0.657	0.661**	0.753**	1	
(4) 新產品發展績效	3.46	0.731	0.679**	0.815**	0.741**	1

註：(**) $p < 0.01$

二、組織學習文化與動態能力相關分析

由表 4-13 可知組織學習文化四個構面與動態能力三個構面間的兩兩相關程度為：(1) 持續學習與團隊學習與合作、建立系統與系統連結、授權與策略領導、管理的流程、具備的能力、成長的途徑均有顯著正相關，相關係數分別為 0.801、0.741、0.757、0.64、0.584、0.325；(2) 團隊學習與合作和、建立系統與系統連結、授權與策略領導、管理的流程、具備的能力、成長的途徑均有顯著正相關，相關係數分別為 0.830、0.788、0.667、0.638、0.313；(3) 建立系統與系統連結和授權與策略領導、管理的流程、具備的能力、成長的途徑均有顯著正相關，相關係數分別為 0.834、0.642、0.661、0.329；(4) 授權與策略領導和管理的流程、具備的能力、成長的途徑均有顯著正相關，相關係數分別為 0.678、0.685、0.341；(5) 管理的流程和具備的能力、成長的途徑均有顯著正相關，相關係數

分別為 0.819、0.340；(6) 具備的能力和成長的途徑均有顯著正相關，相關係數為 0.333。

表 4-13 組織學習文化與動態能力之相關性

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 持續學習	1						
(2) 團隊學習與合作	0.801**	1					
(3) 建立系統與系統連結	0.741**	0.830**	1				
(4) 授權與策略領導	0.757**	0.788**	0.834**	1			
(5) 管理的流程	0.640**	0.667**	0.642**	0.678**	1		
(6) 具備的能力	0.584**	0.638**	0.661**	0.685**	0.819**	1	
(7) 成長的途徑	0.325**	0.313**	0.329**	0.341**	0.340**	0.333**	1

註：(**) $p < 0.01$

三、夥伴關係與動態能力相關分析

由表 4-14 可知夥伴關係三個構面與動態能力三個構面間的兩兩相關程度為：

(1) 溝通與信任、承諾、管理的流程、具備的能力、成長的途徑均有顯著正相關，相關係數分別為 0.607、0.511、0.627、0.614、0.301；(2) 信任與承諾、管理的流程、具備的能力、成長的途徑均有顯著正相關，相關係數分別為 0.568、0.488、0.497、0.295；(3) 承諾與管理的流程、具備的能力、成長的途徑均有顯著正相關，相關係數分別為 0.396、0.467、0.382。

表 4-14 夥伴關係與動態能力之相關性

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) 溝通	1					
(2) 信任	0.607**	1				
(3) 承諾	0.511**	0.568**	1			

(4) 管理的流程	0.627**	0.488**	0.396**	1		
(5) 具備的能力	0.614**	0.497**	0.467**	0.819**	1	
(6) 成長的途徑	0.301**	0.295**	0.382**	0.340**	0.333**	1

註：(**) $p < 0.01$

四、動態能力與產品發展績效相關分析

由表 4-15 可知動態能力三個構面與新產品發展績效一個構面間的兩兩相關程度為：(1) 管理流程與具備的能力、成長的途徑、效率與效果均有顯著正相關，相關係數分別為 0.819、0.340、0.647；(2) 具備的能力與成長的途徑、效率與效果均有顯著正相關，相關係數分別為 0.333、0.659；(3) 成長的途徑與效率與效果有顯著正相關，相關係數為 0.324。

表 4-15 動態能力與新產品發展績效之相關性

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 管理的流程	1			
(2) 具備的能力	0.819**	1		
(3) 成長的途徑	0.340**	0.333**	1	
(4) 效率與效果	0.647**	0.659**	0.324**	1

註：(**) $p < 0.01$

五、組織學習文化與產品發展績效相關分析

由表 4-16 可知組織學習文化四個構面與新產品發展績效一個構面間的兩兩相關程度為：(1) 持續學習、團隊學習與合作、建立系統與系統連結、授權與策略領導、效率與效果均有顯著正相關，相關係數分別為 0.801、0.741、0.757、0.644；(2) 團隊學習與合作和建立系統與系統連結、授權與策略領導、效率與效果均有顯著正相關，相關係數分別為 0.830、0.788、0.720；(3) 建立系統與系統連結、授權與策略領導、效率與效果均有顯著正相關，相關係數分別為 0.834、0.755；(4) 授權與策略領導、效率與效果有顯著正相關，相關係數為 0.812。

表 4-16 組織學習文化與新產品發展績效之相關性

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) 持續學習	1				
(2) 團隊學習與合作	0.801**	1			
(3) 建立系統與系統連結	0.741**	0.830**	1		
(4) 授權與策略領導	0.757**	0.788**	0.834**	1	
(5) 效率與效果	0.644**	0.720**	0.755**	0.812**	1

註：(**) $p < 0.01$

六、夥伴關係與產品發展績效相關分析

由表 4-17 可知夥伴關係三構面與新產品發展績效一個構面間的兩兩相關程度為：(1) 溝通與信任、承諾及效率與效果均有顯著正相關，相關係數分別為 0.607、0.511、0.706；(2) 信任與承諾及效率與效果均有顯著正相關，相關係數分別為 0.568、0.586；(3) 承諾及效率與效果有顯著正相關，相關係數為 0.575。

表 4-17 夥伴關係與新產品發展績效之相關性

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 溝通	1			
(2) 信任	0.607**	1		
(3) 承諾	0.511**	0.568**	1	
(4) 效率與效果	0.706**	0.586**	0.575**	1

註：(**) $p < 0.01$

4.5 各研究構面之整體性分析

一、整體模式評估

本研究利用 AMOS 統計軟體建立結構方程式模型 (Structural Equation Modeling; SEM)，檢定變數的路徑係數是否為顯著，藉以驗證研究假說。本研究

之初始模型分析結果顯示如表 4-18、表 4-19、表 4-20、表 4-21 所示。一般而言，當卡方值 (χ^2) 大時，表示模型適配度不佳，然而在線性結構模型分析中所顯示的卡方值對大樣本數非常敏感，因此樣本數多時將會造成大的卡方值，導致顯著的 P 值 (陳順宇，2000)。有關模式配適度的評估，Bagozzi and Yi (1988)認為必須從基本的配適標準 (Preliminary Fit Criteria)、模式內在結構配適度 (Fit of Internal Structure Model)、整體模式配適度 (Overall Model Fit) 等三方面加以評估；本研究將依此三方向，以及潛在變項路徑分析等四點對所提出的理論模式說明。

1. 整體模式契合度

此指標是用來評估整個模式與觀察資料的配適程度，此方面的適合度衡量有許多指標，如卡方值除以自由度 (χ^2 / df , CMIN/DF)、適合度指標 (GFI)、調整的適合度指標 (AGFI)、平均殘差平方根 (RMSR)、平均近似值誤差平方根 (RMSEA)、基準的配合指標 (NFI) 和比較配合指標 (CFI) 等。本研究中採用各指標的理想建議值，係根據以下學者的建議：Hayduk (1987) 認為 χ^2 / df 小於 3，可視為良好之配適；Gefen et al. (2000) 及 Hair et al. (1998) 建議，若 GFI, NFI, CFI 指標大於 0.90，AGFI 指標大於 0.8，被認為提供可接受的模型適合度；此外，Bagozzi and Yi (1988) 提出 RMSR 指標的理想值小於 0.05 是可接受的；Browne and Cudek (1993) 指出 RMSEA 之理想值小於 0.08 即可接受。由表 4-18 可知，本研究各項契合度指標皆合於標準，整體模式的適配為可接受。

表 4-18 整體模式契合度分析表

評鑑結果	結果	評判標準	符合標準	文獻支持
χ^2 值 (p-value)	2241.93 (0.000)			
CMIN/DF	2.304	<3	有	Hayduk (1987)
GFI	0.763	>0.9	可接受	Gefen et al. (2000); Hair et al. (1998)
AGFI	0.736	>0.8	接近	Gefen et al. (2000); Hair et al. (1998)
RMSEA	0.065	<0.08	有	Bagozzi and Yi (1988)
NFI	0.97	>0.9	有	Gefen et al. (2000) Hair et al. (1998)
CFI	0.886	>0.9	接近	Gefen et al. (2000); Hair et al. (1998)

2.基本的配適標準

此標準是用來檢測模式之系列誤差、辨認問題或輸入有無錯誤等，這可從衡量指標的衡量誤差不能有負值及因素負荷量不能低於 Sharma (1996) 所建議的門檻值0.6，且是否均達顯著水準來加以衡量。由表4-19中資料顯示，本研究在各個潛在構面的衡量標準之因素負荷量均達顯著水準，顯示本研究整體而言屬可接受範圍。

表 4-19 基本的配適標準表

	參數	因素負荷	p-value	符合標準	
基本配適度	動態能力	管理的流程	0.98	***	
		具備的能力	0.99	a	有
		成長的途徑	0.221	***	
	組織學習文化	持續學習	0.91	a	有
		團隊學習與合作	0.92	***	
		建立系統與連結	0.96	***	

	授權與策略領導	0.94	***	
夥伴 關係	溝通	0.89	a	
	信任	0.84	***	有
	承諾	0.72	***	

註：1. * $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $P < 0.001$

2. a 表示在線性模型中設定值為 1 無 p value 值

3. 表中係數為標準化係數

3. 模式內在結構配適度

此配適度是在衡量模式內估計參數的顯著程度、各指標及潛在變項的信度等，這可從個別項目的信度 (Individual Item Reliability) 是否在 0.5 以上，p-value 是否顯著來加以評估。根據表 4-20 顯示，除了動態能力對新產品發展績效及夥伴關係對動態能力沒有顯著影響外，其他皆有顯著影響。

表 4-20 模式配適度評鑑結果摘要表

	參數	係數	p-value	符合標準
內 在 配 適 度	組織學習文化→新產品發展績效	0.54	***	有
	組織學習文化→動態能力	0.7	***	有
	夥伴關係→動態能力	0.12	0.316	無
	夥伴關係→組織學習文化	0.86	***	有
	夥伴關係→新產品發展績效	0.4	***	有
	動態能力→新產品發展績效	-0.041	0.35	無
	組織學習文化→動態能力→新產品發展績效	-0.028	0.57	無
	夥伴關係→動態能力→新產品發展績效	-0.047	0.316	無

註：1. 註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $P < 0.001$ 2. 表中係數為標準化係數

4. 潛在變項路徑分析

由於整個模型當中同時包含了測量模型與結構模型，因此在整理數據時應採用完全標準化的數值，使得所有的參數均具有慣用的標準化性質（數值介於-1 至 +1 之間）詳如表 4-21，並詳細說明各假設實證分析。

表 4-21 潛在變項路徑分析結構模型表

自變項	依變項 (內衍潛在變項)						
	組織學習文化		動態能力		新產品發展績效		
	Effet	p-value	Effet	p-value	Effet	p-value	
夥伴關係							
外 衍 變 項	直接效果	0.86	***	0.12	0.316	0.4 -0.047 (0.12*-	***
	間接效果					0.04+0.86*0.54*- 0.04+0.86*0.7*- 0.04)	0.316
	整體效果	0.86	***	0.12	0.316	0.4	***
組織學習文化							
內 衍 變 項	直接效果			0.7	***	0.54	***
	間接效果					-0.028(0.7*-0.04)	0.57
	整體效果			0.7	***	0.54	***
	動態能力						
	直接效果					-0.04	0.35
	間接效果						
整體效果					-0.04	0.35	

註：1.t-value 大於 1.96 時，*p<.05；大於 2.58 時，**p<.01

2. 表中係數為標準化係數

由上述整體模式分析相關係數值達到適配如圖 4-1 所示。

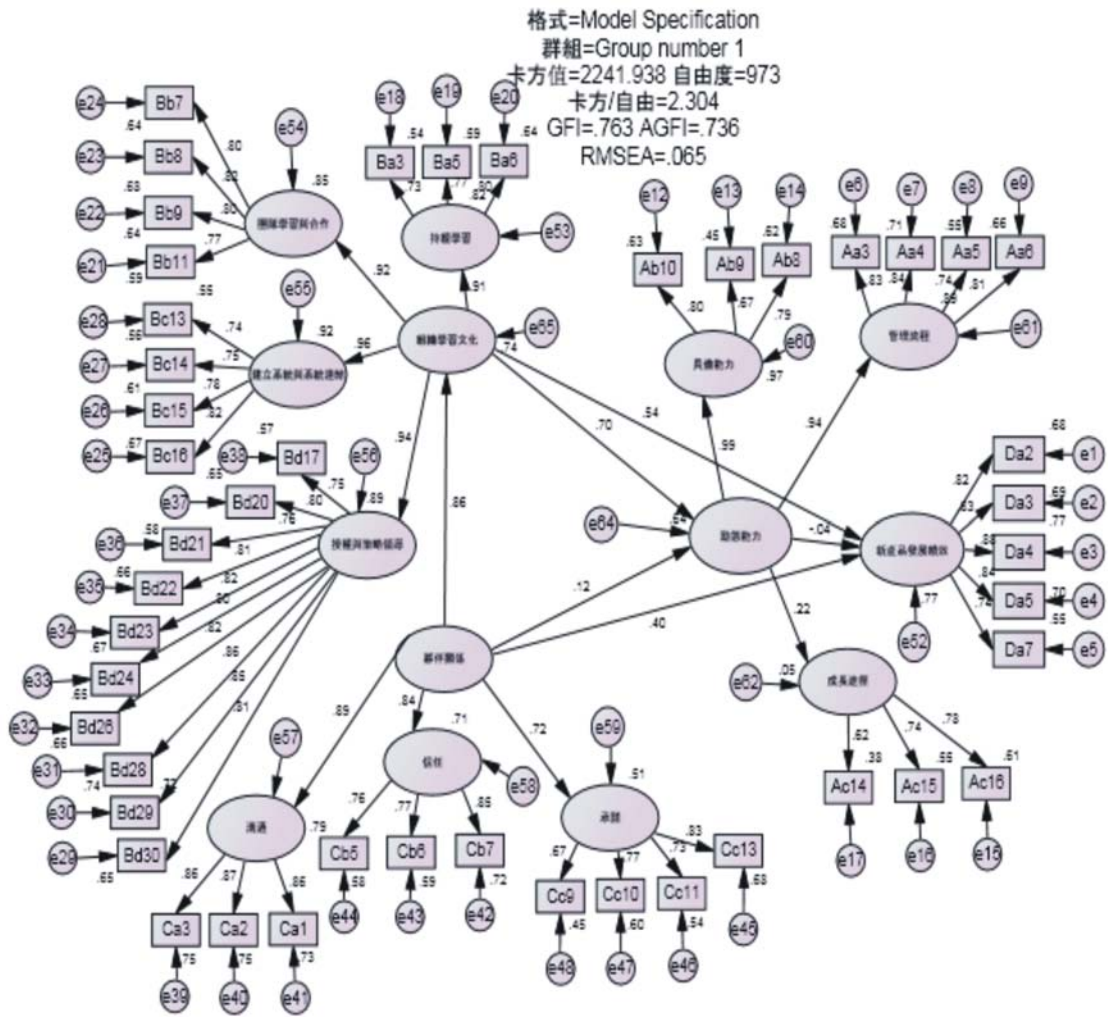
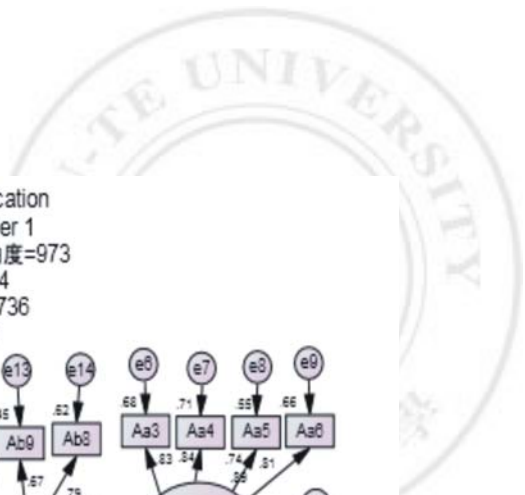


圖 4-1 整體模式線性結構模型參數值

二、以線性結構關係模式之路徑分析

1.組織學習文化與動態能力間之直接效果驗證

在線性結構關係模型之路線分析中，可量測到組織學習文化與動態能力之路徑係數為 0.7，且 p 值具顯著效果，故本研究認為組織學習文化與動態能力之間具有直接影響效果存在。

2.組織學習文化對新產品發展績效之直接效果驗證

在線性結構關係模型之路線分析中，可量測到組織學習文化對新產品發展績效之路徑係數為 0.54，且 p 值具顯著效果，故本研究認為組織學習文化對新產品

發展績效之間具有直接影響效果存在。

3.動態能力與新產品發展績效間之直接效果驗證

在線性結構關係模型之路線分析中，可量測到動態能力與新產品發展績效之路徑係數為-0.04，且 p 值為 0.57，不具顯著效果，故本研究認為動態能力與新產品發展績效之間不具有直接影響效果存在。在實證上表示動態能力尚未成為台灣資訊科技產業組織氣候的一種表現，其新產品開發的型態與委託國外大廠的關係，可以觀察動態能力的需要，尚無法直接影響新產品發展績效的成長。

4.夥伴關係對組織學習文化之直接效果驗證

在線性結構關係模型之路線分析中，可量測到夥伴關係對組織學習文化之路徑係數為 0.86，且 p 值具顯著效果，故本研究認為夥伴關係對組織學習文化之間具有直接影響效果存在。

5.夥伴關係對動態能力之直接效果驗證

在線性結構關係模型之路線分析中，可量測到夥伴關係對動態能力之路徑係數為 0.124，且 p 值為 0.316，不具顯著效果，故本研究認為夥伴關係對動態能力之間不具有直接影響效果存在。

6.夥伴關係對新產品發展績效之直接效果驗證

在線性結構關係模型之路線分析中，可量測到夥伴關係對新產品發展績效之路徑係數為 0.4，且 p 值具顯著效果，故本研究認為夥伴關係對新產品發展績效之間具有直接影響效果存在。

7.動態能力對組織學習文化與新產品發展績效間之中介效果驗證

在線性結構關係模型之路線分析中，可量測到組織學習文化與新產品發展績效之路徑係數為 0.54，但藉由模式驗證動態能力之中介效果顯示，由組織學習文化起始經動態能力之中介後而至新產品發展績效之路徑係數相乘，其路徑數值為 $0.7 \times -0.04 = -0.028$ ；此路徑係數絕對值小於前者且不顯著，表示動態能力對組織

學習文化與新產品發展績效之間並不具有中介效果，故本研究認為動態能力對組織學習文化與新產品發展績效之間不具有中介效果存在。在實證上表示動態能力尚未成為台灣高科技產業組織氣候的一種表現，因此，組織學習文化無法藉由動態能力的中介效果影響新產品發展績效的成長。

8.動態能力對夥伴關係與新產品發展績效間之中介效果驗證

在線性結構關係模型之路線分析中，可量測到夥伴關係與新產品發展績效之路徑係數為 0.4，但藉由模式驗證動態能力之中介效果顯示，由夥伴關係起始經動態能力之中介後而至新產品發展績效之路徑係數相乘，其路徑數值為-0.047 ($0.12 * -0.04 + 0.86 * 0.54 * -0.04 + 0.86 * 0.7 * -0.04$)；此路徑係數絕對值小於前者且不顯著，表示動態能力對夥伴關係與新產品績效之間不具中介效果，故本研究認為動態能力對夥伴關係與新產品發展績效之間不具有中介效果存在。在實證上表示動態能力尚未成為台灣資訊科技產業組織氣候的一種表現，因此，夥伴關係無法藉由動態能力的中介效果影響新產品發展績效的成長。

4.6 小結

根據上述各構面之線性結構方程式分析結果，發現組織學習文化、夥伴關係、動態能力與新產品發展績效之各項假說，整理如下表 4-22。

表 4-22 本研究假說結果總表

假說	內容	結果
假說一	組織學習文化對動態能力有正向的影響	成立
假說二	組織學習文化對新產品發展績效有正向的影響	成立
假說三	動態能力對新產品發展績效有正向的影響	不成立
假說四	夥伴關係對組織學習文化有正向的影響	成立
假說五	夥伴關係對動態能力有正向的影響	不成立
假說六	夥伴關係對新產品發展績效有正向影響	成立
假說七	動態能力對於組織學習文化與新產品發展績效關係具有中介效果	不成立
假說八	動態能力對於夥伴關係與新產品發展績效關係具有中介效果	不成立

第五章 研究結論與建議

本章根據各項研究假設的推論與實證研究的結果，歸納出組織學習文化、夥伴關係、動態能力與新產品發展績效之各項影響因素在實證研究上的結果，並提出研究貢獻在管理上的意涵，最後針對後續研究之可行方向作出建議。

5.1 研究結論

本研究針對台灣資訊科技產業中電腦週邊、IC 電子、通信產業與軟體研發等製造業，調查 1000 家企業為研究對象，探討組織學習文化、夥伴關係、動態能力與新產品發展績效之關係。研究結果顯示，除了動態能力與新產品發展績效之關係較弱之外，其他大致上與原先研究假說符合；整體而言，組織學習文化對新產品發展績效有直接的影響效果，夥伴關係對新產品發展績效亦有直接影響效果，因此，企業內部的組織學習文化與外部的夥伴關係聯繫確實能有效提升新產品發展績效的成長；另外，企業可透過組織學習文化與夥伴關係的觀點正向影響動態能力的建構；最後，由於動態能力對新產品發展績效無直接的影響效果，導致組織學習文化與夥伴關係均無法透過動態能力有效地提升新產品發展績效。以下將針對各部份結果作逐一說明：

一、組織學習文化對新產品發展績效之影響關係

根據本研究敘述統計結果可知，目前企業的組織學習文化概況以「貴公司重視工作目標之達成」之平均值最高，其次為「貴公司中，支持我們掌握學習的機會」及「貴公司中，能建立相互信任的關係」，顯示資訊科技產業中的企業為了持續成長及擴張公司的規模，會強調工作目標的達成率及員工學習與相互信任的關係，來提升新產品發展的績效；最低的為「貴公司考慮每項決策對員工士氣的影響」之平均值，顯示大部份企業認為在授權與策略領導、制定決策的制定時，

員工士氣的影響是需要再加以重視的部份；本研究認為組織發展的過程中，在個人、組織及團隊的三個層次學習上均有不同的考量，企業強調持續學習與團隊學習和合作，是企業發展的重要因子，歸納上述觀點，顯示資訊科技產業中的企業對組織學習文化的看法抱持正面的態度。

本研究線性結構分析結果可知，當企業組織學習文化之持續學習（ λ_1 值為 0.91）、團隊學習與合作（ λ_2 值為 0.92）、建立系統與系統連結（ λ_3 值為 0.96）及授權與策略領導（ λ_4 值為 0.94）程度越高時，將有助於提升新產品發展績效之整體表現（ γ_1 值為 0.54）。這表示要有效提升新產品發展績效，企業的組織學習文化須創造連續不斷的學習能力與提供學習的策略領導，此研究支持 Škerlavaj et al. (2007) 的論點，認為組織學習是一個過程，在快速變動的市場環境下，組織為求創新的實踐，持續保持競爭優勢，組織學習文化可藉由彈性與控制方面的一些元素，提供清晰、結構和正式的參考架構，為企業的成功運作，注入所需要的補充。所以，從企業所採行的組織學習型態，將可以清楚看出該企業如何獲得、分配及使用資源，進而提高新產品發展績效。

二、夥伴關係對新產品發展績效之影響關係

根據本研究敘述統計結果可知，目前企業的夥伴關係概況以「貴公司與該代工廠之間傳達的訊息，是值得雙方信賴的」之平均值最高，其次為「貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被立即的傳達」，顯示企業均相當重視外部與業界的接觸，並且保持良好的互動關係；最低的為「移轉對貴公司的投資到其他代工廠，對於貴公司是很困難的，所以貴公司繼續和該代工廠合作」，顯示大部份企業對於目前的夥伴關係可能因為資金或成本考量，被迫與目前的代工廠維持繼續合作的模式與關係；本研究認為企業均重視與夥伴的關係，並且透過某種程度的互動，以取得雙方彼此的信任與承諾。整體顯示，企業對夥伴關係的看法抱持正面的態度。

本研究線性結構分析結果可知，當企業外部夥伴關係之溝通（ λ_5 值為 0.89）、信任（ λ_6 值為 0.84）與承諾（ λ_7 值為 0.72）反應程度越高時，將有助於提升新產品發展績效之整體表現（ γ_2 值為 0.4）。這表示要有效提升新產品發展績效，企業的外部夥伴關係須注意連結的對象與連結的強度，此研究支持許多學者的論點，提出信任與承諾為衡量組織間關係不可或缺之要素（Anderson & Weitz, 1992; Mohr et al., 1996; Mentzer et al., 2000; Frank & Reed, 2000）。資源基礎的觀點認為企業和其關係夥伴之間，新產品發展績效的不同，根本上是由於企業資源的異質性（Barney, 1991; Wernerfelt, 1984）。因此，企業未來所需的重要技術與資源必須仰賴企業外部提供，欲提升新產品發展績效，策略聯盟及建立夥伴關係是必須的。

三、動態能力對新產品發展績效之影響關係

根據本研究敘述統計結果可知，目前企業的動態能力概況以「貴公司有意願持續繼續投資成長」之平均值最高，其次為「貴公司有降低生產成本（含原料及人工）的需求」，顯示企業為了持續成長及擴大公司規模，會以改善產品品質與降低生產成本來因應，最低的為「技術的缺乏（如：缺乏關鍵研發、生產等技術）」，是貴公司成長的主要障礙市場、需求改變」，顯示大部份企業尚未自我警覺技術缺乏是企業成長的主要障礙，本研究認為大部份資訊科技產業生產模式均牽涉專利或技術，而技術無法獲得突破將造成公司繼續成長的關鍵因子。整體而言，顯示企業對動態能力的看法抱持正面的態度。

本研究中，線性結構分析可知，動態能力的潛在構面衡量標準，其因素負荷量均達顯著水準：管理的流程（ λ_8 值為 0.94）、具備的能力（ λ_9 值為 0.99）與成長的途徑（ λ_{10} 值為 0.22），然而，量測動態能力對新產品發展績效之路徑係數為-0.04，且 p 值為 0.57，不具顯著效果，說明動態能力對於提升新產品發展績效之整體表現無直接影響。雖然，在前章探討中，以企業的動態能力對新產品發

展績效的影響的文獻裏，國內外亦有學者驗證（Isabel M. Prieto, Elena Revilla and Beatriz Rodríguez, 2008；吳采樺，2010），多位學者認同企業的動態能力可提升新產品發展績效，然而，本研究卻發現不一致的結果。可能是因為台灣資訊科技產業對動態能力存有認知上的落差，相對無法直接影響新產品發展績效的成長。同時，本研究的對象為資訊科技產業的樣本，跨國性企業不多，IT 產業代工製造僅需運用精實的製造技術、生產管理與品質管理的能力即能做為獲利的核心，因此，動態能力講究的整合與重新構置內外部的能耐（capacity），以符合快速變動環境的能力將不是那麼重要，亦可能造成動態能力與新產品發展績效關連性低的原因，而產生的原因可能因為面臨不同產業、不同企業或不同的產品時，存有認知上的落差。資訊科技產業著重技術創新與研發生產的急迫性，相較於傳統代工生產模式對於新產品開發卻無此壓力的存在，也因而導致研究結果產生此項落差，本研究亦訪談相關業界人士如日月光半導體、台積電等員工，大都認為台灣資訊科技產業少有自己的品牌，也較少自創產品的能力，雖然擁有大量有價值的技術資產，代工企業卻仍然無法突破現狀，只能依例而循；此外，台灣資訊科技產業少有跨國性公司，因為惟有大規模的企業才有可能出現整廠複製、生產線複製的情況，且價值鏈的整合方面，除了像鴻海集團的大企業能有辦法做到，台灣大部份的資訊科技產業大都無法達到；因此，本研究認為資訊科技產業中，動態能力無法直接影響新產品發展績效。

四、動態能力之中介效果

此部份研究結果發現：組織學習文化、夥伴關係等因素均會影響企業動態能力的構建，然而卻無法透過動態能力因素，進而有效影響新產品發展績效的提升（組織學習文化對新產品發展績效路徑數值為-0.028(0.7*-0.04)，間接效果之 p 值為 0.57；夥伴關係對新產品發展績效路徑數值為-0.0048(0.12*-0.04)，間接效果之 p 值為 0.316)。組織學習文化、夥伴關係無法透過動態能力有效直接影響新產品

發展績效的提升，此研究實證結果顯示台灣資訊科技產業在組織學習文化的制定與夥伴關係的聯繫上皆能直接影響企業動態能力的擬定，但卻無法透過動態能力影響新產品發展績效的提升，本研究認為其主要原因在於動態能力無法直接影響新產品發展績效，是以動態能力無法發揮中介效果。

本研究認為儘管如此動態能力對於台灣資訊科技產業仍有其重要性，因為企業環境會隨著動態競爭加劇，必須面對內外部環境的調適能力。企業除了於外部佈建完善緊密的夥伴關係，內部組織亦應擬定適合企業之策略與發展方向，如能加上即時反應、快速與彈性的從事產品創新及管理能力的有效協調與配置內部與外部的能力，應更能據以提升新產品發展績效。

5.2 研究建議

本研究之實證結果可以提供資訊科技產業中，企業管理者對於如何有效提升新產品發展績效，提出可能的解決方案，以下為對企業界之幾點建議：

- 1.台灣資訊科技產業中的企業類別分工細密，整體環節的專業度相當高，組織內從經理、主管、工程師乃至作業人員，對於持續學習、團隊學習與合作等建構程度，將影響組織創造企業價值的重要關鍵，因為組織學習文化有助於企業執行動態能力之核心活動，透過核心活動之執行可據以提升企業營運之績效，因此，本研究強烈建議資訊科技產業中的相關產業，應持續重視組織學習文化的培養與建構。

- 2.本研究第二項建議是認為，企業外部除了重視夥伴關係的建立外，同時應著重在創造與維持產業內的接觸，與產業內供應鏈成員之間保持良好且緊密的關係，經由企業內部的建立系統與連結，有效地反應夥伴之間的溝通、信任與承諾，以強化市場競爭，達到提升新產品發展績效及獲取競爭優勢。

- 3.動態能力是影響新產品發展績效重要的因素之一，雖然實證研究得出台灣

資訊科技之各企業中，其動態能力無法直接影響新產品發展績效，經由實地訪談產業人士得知其原因在於，台灣資訊科技產業多為代工類型的公司或封裝廠，組織型態較為封閉，較不須應付快速的環境變動，因此，也不須擁有產品創新及管理能力，然而，在此也必須建議資訊科技產業的企業，在快速變動的全球市場環境，不能輕忽動態能力對於台灣資訊科技產業的重要性；因此，企業若能即時反應、快速與彈性的從事產品創新發展及管理能力、有效協調與配置內部與外部的能力，並且構築企業外部良好的夥伴關係，以及企業內部組織學習文化的創新策略上，才能有效地發揮動態能力管理之應用，進而提升新產品發展績效，提升企業永續競爭的優勢。

5.3 研究貢獻

一、學術方面：

1.在過去以動態能力議題之相關研究，以企業面向的角度探討動態能力之前因與結果的相關議題不多，透過本研究的結果可促使學術界能夠更進一步了解台灣目前資訊科技產業中，有關組織學習文化、夥伴關係、動態能力與新產品發展績效之關聯性，以供未來類似研究參考之用。

2.在整體架構方面，本研究首先嘗試建構以組織學習文化、夥伴關係、動態能力為前因與新產品發展績效為結果，探討以動態能力為主軸的分析架構，以供未來類似研究參考之用；本研究實證分析發現，組織學習文化與夥伴關係對新產品發展績效均有顯著的影響，表示企業內部文化與外部資源的整合，加以動態的即時反應、快速的從事產品創新及管理能力的可促進新產品發展績效的提升，進而提高企業的利潤及競爭優勢。

二、實務方面：

1. 本研究結果顯示，台灣資訊科技產業夥伴關係之間的溝通、信任與承諾等

相依程度，是企業能夠在全球化競爭市場立足的重要因子，若能增加動態能力的企業文化，同時建立組織學習文化的管理模式，如此，對於提升新產品發展績效的影響具有顯著效果。這項發現，可提供台灣資訊科技產業經營管理者，在管理過程中，對於建立動態能力的企業文化及連結強大的夥伴關係時的決策參考。

2. 本研究結果確立了企業的核心概念，內部的組織學習文化與外部的夥伴關係之間關聯的重要性，證明了組織學習文化與夥伴關係是企業提升其新產品發展績效不可或缺的因子。這項發現，可提供台灣資訊科技產業在管理的過程中，加入組織學習文化與夥伴關係，據以提升新產品發展績效，做為建立企業內部及外部營運方向的決策參考。

3. 本研究以台灣資訊科技產業之企業為探討對象，發現組織學習文化與夥伴關係是企業建構其動態能力不可或缺的因子。若企業重視動態能力的建構，並且根據企業實際的經營動態，從管理的流程、具備的能力與成長的途徑加以改善，能夠提升新產品發展績效，因此，藉由本研究發現，可提供資訊科技產業中相關企業對於提升動態能力管理與新產品發展績效上重要參考依據。

5.4 研究限制

1. 本研究的研究對象以台灣資訊科技產業中 1000 家企業中，針對電腦週邊產業、IC 電子業、通信產業及軟體研發等企業為探討的對象，因此本研究所獲致的結論在適用對象方面，只適合說明部份對象，此為研究限制之一。

2. 本研究的問卷設計，係針對資訊科技產業中不同企業之研發、主管與作業人員，其填答時所造成認知與感受上之誤差，不在本研究討論範圍，此為本研究限制之二。

參考文獻

中文部份

- 丁馥萱 (2001)。電子市集夥伴關係影響之探討。未出版之碩士論文，國立中山大學企業管理學系，高雄市。
- 方世榮、張嘉雯、黃識銘 (2003)。組織間關係長期導向之影響因素的探討：中小企業特質的干擾作用。台灣管理學刊，3 (1)，101-124。
- 王呈文 (2009)。探討台灣精密機械產業中小型企業產品創新發展過程：從資源基礎理論觀點。未出版之碩士論文，國立暨南國際大學國際企業學系，南投縣。
- 王振光 (2005)。組織學習機制對動態能力的影響。未出版之碩士論文，私立東海大學企業管理學系碩士班，台中市。
- 行政院主計處 (2004)。我國資訊科技產業發展概況分析，台北：行政院主計處。
- 何雍慶、楊易淳、周政德 (2007)。應用競值架構探討組織文化、主管影響力與新產品發展績效之關係。中華管理評論國際學報，10 (3)，1-31。
- 余佩燕 (2011)。高科技產業策略導向、社會網絡與企業績效關聯研究：以動態能力為中介變項探討。未出版之碩士論文，樹德科技大學經營管理研究所，高雄市。
- 吳承恩 (1999)。分享式人力資源管理。台北市：翰蘆圖書。
- 吳明烈 (2003)。組織學習文化的意涵與發展。載於組織學習與學習型學校 (頁 4-9)，台北市：吳明烈出版。
- 吳采樺 (2010)。探討動態能力在市場導向對新產品開發績效影響之干擾效應。未出版之碩士論文，南台科技大學行銷與流通管理研究所，台南市。
- 吳壽進、方文昌 (2008)。心理距離、夥伴關係成因、特徵與合作程度之研究：以大陸市場買方夥伴關係為例。商管科技季刊 9 (3)，315-348。
- 吳錫民 (2003)。台灣地區加入 WTO 後，台灣菸酒公司流通事業部因應策略探討：以資源基礎、網絡關係與資源依賴理論整合觀點。未出版之碩士論文，國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班，高雄市。
- 巫忠信 (2003)。台灣中部地區製造產業策略聯盟概況之研究。未出版之碩士論文，朝陽科技大學工業工程與管理系，台中縣。
- 李信興、劉常勇 (2008)。系統性「商業模式」之觀念架構。創業管理研究，3 (3)，119-145。
- 李奕錡 (2009)。策略夥伴關係與組織學習對策略聯盟的影響。未出版之碩士論文，國立雲林科技大學企業管理系碩士班，雲林縣。

- 周江義 (2011)。台灣半導體產業之服務品質與夥伴關係之關聯：以前置因素觀點探討。未出版之碩士論文，樹德科技大學經營管理研究所，高雄市。
- 周雅燕、何嘉惠、楊杏翬、蔣丞哲 (2001)。夥伴關係生命週期、關係前置因素與關係績效關聯性之研究。遠東學報十九期，台南市。
- 林佳蓁 (2007)。人力資源發展策略對智慧資本之影響：組織學習文化的中介效果。未出版之碩士論文，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所，台南市。
- 林義屏、李巧如、黃鳳英 (2009)。組織間關係學習與動態能力之探討：以 A 公司為例。專題報告，國立高雄海洋科技大學管理學院運籌管理系，高雄市。
- 邱瑞淙 (2006)。供應鏈協同之策略性夥伴之研究-以國內汽車製造業為研究對象。未出版之碩士論文，私立靜宜大學管理碩士在職專班，台北市。
- 侯嘉政 (2008)。企業動態能力與創業管理之研究。創業管理研究，3 (2)，1-28。
- 侯嘉政、白如玲 (2007)。企業策略創業程序之個案研究：動態能力理論。創業管理研究，2 (4)，89-112。
- 俞慧芸 (2006)。組織的外部控制：資源依賴觀點經典譯注計劃。期末報告，雲林科技大學企管系，雲林縣。
- 信明堂、張志強、曹俊喜、方世榮合著 (民 86)。企業概論。台北市：五南。
- 洪茂森 (2003)。領導行為、學習型組織、知識管理、企業文化對組織績效之實證研究。未出版之碩士論文，國立成功大學企業管理研究所，台南市。
- 洪靜宜 (2004)。企業動態能力對夥伴關係持續影響之研究。未出版之碩士論文，私立靜宜大學企業管理研究所，台北市。
- 胡政源 (2004)。企業研究方法-SPSS 的應用實例。台北：鼎茂書局。
- 孫嘉琪 (2004)。組織學習、組織創新與企業核心競爭優勢關係之研究：以台灣發光二極體產業為例。未出版之碩士論文，南華大學管理科學研究所，嘉義縣。
- 孫儷芳、江伊騰 (2006)。台灣地區中小企業供應鏈夥伴關係模式之研究。2006 電子商務與數位生活研討會，明志科技大學工程管理研究所，台北縣。
- 張昭仁 (2000)。國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。
- 許梅芳譯 (D' Aveni, Richard A. & Gunther, Robert 原著)(1998)。超優勢競爭：新時代的動態競爭理論與應用。台北市：遠流出版社。
- 連雅慧 (2002)。學習型組織構面與組織績效：以台灣一科技公司為例。商管科技季刊，3 (4)，337-358。

- 陳木雄 (2003)。技術合作夥伴關係對發展策略、競爭力影響之研究。未出版之碩士論文，國立中央大學企業管理研究所，桃園縣。
- 陳叡智、林瓊芬 (2006)。供應鏈夥伴關係、整合策略與經營績效之關連性之研究：以我國某 3C 製造商為例。2006 電子商務與數位生活研討會，私立淡江大學會計學研究所，台北縣。
- 曾倫崇、陳禎祥 (2006)。LCD TV 新產品競爭策略與開發過程策略對新產品績效之影響：以焦點團體訪談法探究。遠東學報，23 (2)，63-84。
- 楊仁壽、卓秀足、俞慧芸 (2009)。組織理論與管理：個案、衡量與產業運用。台北市：雙葉書廊。
- 廖彥傑 (2005)。動態能力、競爭策略與持續性競爭優勢建構之研究：台灣 IC 設計業之個案分析。未出版之碩士論文，逢甲大學企業管理研究所，台中市。
- 榮泰生 (2007)。管理學。台北市：三民書局。
- 劉明修 (2008)。以夥伴關係管理概念建構一 SOA 之電子化採購系統。未出版之碩士論文，大同大學資訊經營研究所，台北市。
- 劉美慧 (1999)。新產品發展各階段跨部門互動類型之研究。未出版之碩士論文，國立中央大學企業管理研究所，桃園縣。
- 蔡陽達 (2006)。醫院組織文化、中國式領導、學習型組織、知識管理機制與整合品質管理結構對其組織績效影響之研究。未出版之碩士論文，南華大學管理科學研究所，嘉義縣。
- 蔣德煊、謝瑞明 (2003)。技術能力、組織特性與新產品發展績效之研究：以台灣織布業為例。商管科技季刊，4 (3)，281-307。
- 鄭光惠 (2007)。國營機構的組織學習文化與員工的訓練遷移動機對訓練遷移影響之研究。未出版之碩士論文，國立中正大學成人及繼續教育研究所，嘉義縣。

英文部份

- Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*, New York: McGraw-Hill.
- Akacum, A., and Dale, B. G. (1995). Supplier partnering: case study experiences. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(1), 38–44.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 41, 33-46.
- Ander, R. and Helfat, C.E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities, *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Anderson, E., and Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Bagozzi, R. P, and Youjiae, Yi (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), 74-94.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, (11)3, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bierly, P.E. and A.K. Chakrabarti, M. (1996). Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43 (4), 368-380.
- Blumberg, B., Cooper, D.R and Schindler, P.S. (2005) *Bussines Research Methods*, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Bourantas, D.(1989). Avoiding dependence on suppliers and distributors, *Long Range Planning*, 22, 140-149.
- Bronder, C. and Pritzl, R. (1992) . Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful cooperation, *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1995). Product development : past research, present findings, and future direction. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Brush, C.G., Greene, P.G. and Hart, M.M. (2001). From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 15(1), 64-80.
- Calderon, L. Y., and Shields, J. (1995). Global learning organizations. De la rosa university.
- Casciaro, T. and Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence and

- constraint absorption: a closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 167-199.
- Chandran, J. P. (2004). Managing new industry creation: Global knowledge formation and entrepreneurship in high technology, Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 29(2), 303.
- Chesbrough, H. W. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cockburn, I. M, Henderson, R. M, and Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10-11),1123-1145
- Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research Technology Management*, 50(3), 52–66.
- D'Aveni, R. A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manuvering. New York: Free Press.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competence. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Das, T. K. and Bing-Sheng Teng (1998) .Between Trust And Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliance, *Academy of Management Reviews*, 23(3) , 491-512.
- Devos, G., Broeck, H. V., and Vanderheyden, K. (1998). The concept and practice of a school-based management contest: integration of leadership development and organizational learning. *Educational Administration Quarterly*, 34(Supplemental), 700-717.
- Di Xie, M. S. (2005). Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service quality in a sport organization. The Ohio State University, Unpublished doctoral dissertation, Ohio State.
- Dimovski, V., (1994) . Organizational learning and competitive advantage. Ph.D. Thesis, Cleveland.
- Doney, P. M., and Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Dwyer, L., and Mellor, R. (1991). Organizational environment new product process activities, and project outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 8(1),39–48.
- Dyer, H.J. and H. Singh. (1998).The relational view : Cooperative strategy and sources

- of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, (23)4, 660-679.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, M. K., and Martin, A. J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.
- Foel, C. M., and Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Frank L. Jeffries and Richard Reed. (2000) .Trust and Adaptation in Relational Contracting, *Academy of Management Review*,(25)4, 873-882.
- Galaskiewicz ,J.(1979). *Exchange Networks and Community Politics*. New York, Academic Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* *Tuly-August*, 78-91.
- Grover, V., Cheon, M. J. and Teng, J.T.C.(1994). Decisions to Outsourcing Information Systems, Testing A Strategy-Theoretic Discrepancy Model, *Decision Sciences*, 26(1), Dec,75-103.
- Heikkila, J. (2002). From supply to demand chain management: Efficiency and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 20(6), 747-767.
- Helfat and Peteraf (2003). The dynamic resource-based view:capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1020.
- Helfat, E. C. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 339 -360.
- Hernandez, M., and Watkins, K. E. (2003). Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. *Human Resource Development International*, 6(2), 187-196.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures:a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Quarterly Science*, 35, 286-316.
- Hou, J. H. (2008). Toward a research model of market orievtaion and dynamic capabilities. *Society for Personality Research*, 36(9), 1251-1268.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*,2(1), 88-115. International, 41/08A.
- Hung, R. Y. Y., and Lien, B. Y. H. (2005). An empirical investigation of organization learning culture through dynamic capabilities. *Asia Conference of Academic of*

- Human Resource Development (TAHRD) 2005 Fourth Conference*, Taipei, Taiwan
- Jones, G.R., 2000. *Organizational Theory*, 3rd ed. Prentice-Hall, New York.
- Isabel M. Prieto, Elena Revilla and Beatriz Rodríguez Prado. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter?. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 313-326.
- Isabel M. Prieto, Elena Revilla and Beatriz Rodríguez. (2008). Building Dynamic Capabilities in Product Development: The Role of Knowledge Management. *IE Business Working Paper*, WP,08-14.
- Kandemir, D., and Hult, G.T.M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international jointventures. *Industrial Marketing Management*, 34, 430–439.
- Kohli, A. K., and Jaworski, B.J. (1990). Market orientation:the construct, research proposition, and managerial implication. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A.K. and B. J. Jaworski.(1993).MARKOR:A Measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(11), 467-477.
- Lahiri, S., and Kedia, B.L. (2011). Determining quality of business to business relationships: A study of Indian IT-enabled service providers. *European Management Journal*, 29, 11–24.
- LaLonde, B. J., and Cooper, M. C. (1989). Partnerships in providing customer service: a third- party perspective, oak brook. *IL: Council of Logistics Management*.
- Lien, B. Y., Yang, B., and Li, M. (2002). An examination of psychometric properties of the Chinese version of the dimensions of the learning organization questionnaire inthe Taiwanese context. In T. M. Egan (Ed.), *2002 Academy of Human ResourceDevelopment Conference Proceedings* , Bowling Green, OH: Academy of Human Resource Development. 854-861.
- Luo, Y. (2000), Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Maloni, M.J. and Benton, W.C. (1997) Supply chain partnerships: opportunities for operations research. *European Journal of Operational Research*, 101, 419-29. *Management Review*, 30(1), 64-73.
- Marco, L.B., and Garcia, L.F. (2004). SMEs and supplier alliances use: an empirical analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 7-85.
- Mark Saunders , Philip Lewis and Adrian Thornhill (2008) .*Research Methods for Bussiness Students*. Pearson Education,Inc.,Upper Saddle River,New Jersey.
- Menon, A. G. (2008). Revisiting dynamic capability (Award winning student essay,

- Reprint No 08102). *IIMB Management Review*, 20(1), 22-33.
- Moenaert, R. K. and Souder, W. E. (1990). An information transfer model for integrating marketing & R&D personnel in new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 7, 91-107.
- Mohr, J., and Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnerships attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6) , 726-735.
- Murray, P., and Donegan, K. (2003) . Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10, 51-62.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 11 (12), 96-104.
- Olson, E.M., Walker Jr., O.C., Ruekert, R.W. and Bonner, J.M. (2001). Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: implications for project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4) , 258-271.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Pfeffer , J. and Salancik, G.R . (1978). *The External Control of Organization: A Resource Dependency Perspective*, NY: Harper and Row 20.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Rackham Neil, Lawrence Fridman and Richard Ruff. (1995). *Getting partnering right : how market leaders are creating long-term competitive advantage*, McGraw-Hill Int'l Enterprises Inc.
- Richard A. D'Aveni and Robert Gunther. (1994). *Hyper-Competition-Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press.
- Rumelt, R., Schendel, D. and Teece. (1994). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.
- Scannell, T. V., Vickery, S. K., and Droge, C. L. (2000). Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 23-51.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning*

- organization*. New York :Doubleday.
- Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., and Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture–The missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 35(3), 346–367.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Song, J.H., and Chermack, T. (2008). A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organization culture. *Human Resource Development Review*, 7(4), 424–442.
- Stanley, E., Paul, O., Gregory, M., James, C., and Brau, M. (2007). Information sharing and supply chain performance: The role of connectivity and willingness. *Supply Chain Management*, 12(5), 358-363.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan*
- Stuart, F. Ian.(1993). Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, fall.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33, 35-54.
- Teece, D. J., and Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shun, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thomas (1996) *.Research Methods and Data Analysis in the Social Sciences*, New York.
- Verona, G., and Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Volberda, H. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning*, 30(2), 169-183.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). In action: Creating the learning organization. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Watkins, K. E., and Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art science of systemic change. SF: Jossey-Bass Publishers.
- Watkins, K., and Marsick, V. J. (2003). Demonstrating the value of an organization's

- learning culture: The dimensions of the learning. *Organization Questionnaire, Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Yang, B., Watkins, K.E., and Marsick, V.J. (2004). The construct of learning organizations: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 31-55.
- Yoshino, M. and Rangan, R. (1995). Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization, 19.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24 (2), 97-125.

附錄

研究問卷量表

組織學習文化、夥伴關係對新產品發展績效的影響

-以動態能力觀點探討

您好，感謝您的支持與參與：

本研究問卷旨在探討資訊科技產業的組織學習文化與夥伴關係對新產品發展績效的影響；景仰 貴企業經營績效卓著並願意襄贊學術研究，期望透過您的協助問卷填寫後，探索動態能力前置變項與兩者關聯的影響，期能對資訊科技產業發展有所貢獻。

本問卷所得之資料，將僅供學術性分析研究之用，絕不對外單獨發表，亦願意將研究成果提供給 貴企業分享，懇請撥冗填答！感謝您的幫忙！填寫完畢後，煩請將問卷折疊、裝訂（免貼郵票），並請您撥空儘速於「一週內」寄回，感謝您的幫忙！

敬祝

鴻圖大展、生意興隆

樹德科技大學經營管理研究所

論文指導教授：錢士謙 博士

陳思慎 博士

EMBA研究生：張志賢

第一部份：動態能力

定義：動態能力是公司創造或因應市場變化，運用其現有或特定資源來協調、整合、研發、製造及決策的過程。共有三個構面：「管理的流程」、「具備的能力」及「成長的途徑」。

【填答說明】

下列 18 個題目旨在了解 貴公司實施動態能力的情形，每題後面有五個由「完全不同意」到「完全同意」的連續選項供您填選，請您詳細閱讀題目敘述後，依照 貴企業實際的情形，在適當的□中打「✓」，敬請逐一填答。

	完全不同意	大部份不同意	部份同意	大部份同意	完全同意
	1	2	3	4	5
Aa1. 貴公司從組織外部（如：供應商、顧客、競爭者）獲得新知（如：技術、產品瑕疵、顧客抱怨），能很快地應用到日常工作流程中-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aa2. 貴公司員工由內部獲得的知識，能很快地應用到日常工作流程中，如：產品開發、生產、管理流程-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aa3. 貴公司具有改善量產良率或製程及產品之品質之能力-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aa4. 貴公司具有新產品安裝的經驗和能力-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aa5. 貴公司具有價值鏈整合的經驗和能力-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aa6. 貴公司具有提供產品售後服務的經驗和能力-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aa7. 貴公司有意願持續繼續投資成長-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ab8. 貴公司具備生產不同批量產品之製程的能力-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ab9. 貴公司有降低生產成本（含原料及人工）的需求-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ab10. 貴公司具有對顧客需求特性或市場潮流之掌握-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ab11. 貴公司具有從事國際性銷售、維修或服務之經驗-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ab12. 貴公司具有建立及提升國際品牌之經驗或能力-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ab13. 貴公司具有佈建及管理國際性配銷通路之經驗能力-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ac14. 資金缺乏是貴公司成長的主要障礙-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ac15. 人才缺乏（如：缺乏研發、國際化等人才），是貴公司成長的主要障礙-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Ac16. 技術的缺乏（如：缺乏關鍵研發、生產等技術），是貴公司成長的主要障礙市場、需求改變-----
- Ac17. 貴公司成長主要是受到外部因素的影響，如：競爭者、市場、需求改變-----
- Ac18. 貴公司成長主要是受到公司的創新能力或基礎研究所影響

第二部份：組織學習文化

定義：組織學習是一個過程，在快速變動的市場環境下，組織為求創新的實踐，持續保持競爭優勢，組織學習文化可藉由彈性與控制方面的一些元素，提供清晰、結構和正式的參考架構，為企業的成功運作，注入所需要的補充；組織學習文化分成個人、組織與團隊等三個層次，共四個構面，包括「持續學習」、「團隊學習與合作」、「建立系統與系統連結」及「策略領導與授權」等。

【填答說明】

下列 30 個題目旨在了解 貴公司組織學習文化情形，每題後面有五個由「完全不同意」到「完全同意」的連續選項供您填選，請您詳細閱讀題目敘述後，依照貴企業實際情形，在適當的□中打「√」，敬請逐一填答。

- | | | 大
部
份
不
同
意 | 大
部
份
同
意 | 大
部
份
同
意 | 完
全
同
意 |
|---------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ba1. 貴公司中，同事們會公開地討論錯誤。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ba2. 貴公司中，同事們會從錯誤中學習。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ba3. 貴公司中，同事們會考慮未來工作所需的技能。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ba4. 貴公司中，同事們互相學習。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ba5. 貴公司中，支持我們掌握學習的機會。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ba6. 貴公司中，願意提供在職進修的機會。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bb7. 貴公司中，同事們相互尊重。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bb8. 貴公司中，能建立相互信任的關係。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bb9. 貴公司中，重視工作目標之達成。----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bb10. 貴公司的工作中，各小組或團隊在進行小組討論和蒐集訊 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 息之後，會修正他們的想法。-----
- Bb11. 貴公司重視小組或團隊合作之激勵措施。-----
- Bc12. 貴公司已建立所需的溝通系統，以進行交流，並衡量預期
績效與現況的落差。-----
- Bc13. 貴公司定期進行雙向交流，例如：使用電子佈告欄進行資
訊的交換，或召集公開會議等。-----
- Bc14. 貴機構有幫員工建立近期個人資料庫。-----
- Bc15. 貴公司會利用同事過去的學習經歷，來幫助現職員工的學
習。
貴公司會針對所提供的教育訓練資源及訓練後的成效進行
評估
- Bd17 貴公司在工作分配時，給予員工適當選擇的權力。-----
- Bd 18 貴公司鼓勵員工為組織的願景提出建議。-----
- Bd 19 貴公司可使各個部門的願景規劃相互結合，達成一致。--
- Bd 20 貴公司幫助員工兼顧及平衡工作與家庭的關係。-----
- Bd 21 貴公司鼓勵大家從全局和整體的角度來考慮問題。-----
- Bd 22 貴公司鼓勵每位員工把顧客的意見和觀點融入決策的過程
之中
- Bd 23 貴公司考慮每項決策對員工士氣的影響。-----
- Bd 24 貴公司鼓勵大家從整個組織內尋找問題的答案。-----
- Bd 25 貴公司中，領導者大多支持學習和培訓的要求。-----
- Bd 26 貴我公司中，領導者與員工共同分享有關競爭對手、產業
趨勢及組織發展方向的最新資訊。-----
- Bd 27 貴公司中，領導者授予員工權力以幫助貫徹執行組織的願
景規劃-----
- Bd 28 貴公司中，領導者會提供員工指導與協助。-----
- Bd 29 貴我公司中，領導者不斷地為員工尋找學習機會。-----
- Bd 30 貴公司，領導者對員工的要求與組織的價值一致。-----

第三部份：夥伴關係

定義：企業基於自身的資源基礎條件與核心競爭能力，在動態的市場環境下為保持其競爭優勢及市場利益，藉由溝通、信任、協調、承諾、資訊分享、相互依賴、庫存系統、長期關係導向等合作模式，達到客戶滿意與忠誠度、公平和正義的強化、聲譽及口碑、重複交易和業務連續性等目的，使企業

與其外部組織形成夥伴的關係，各自達成其企業的績效。共有三個構面：
「溝通」、「信任」及「承諾」。

【填答說明】

下列 13 個題目旨在了解 貴公司夥伴關係，每題後面有五個由「完全不同意」到「完全同意」的連續選項供您填選，請您詳細閱讀題目敘述後，依照 貴企業實際的情形，在適當的□中打「✓」，敬請逐一填答。

		完全 不同 意	大 部 份 不 同 意	部 份 同 意	大 部 份 同 意	完 全 同 意
		1	2	3	4	5
Ca1.	貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被立即的傳達。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ca2.	貴公司與該代工廠之間，彼此都能夠正確的將訊息傳送給對方。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ca3.	貴公司與該代工廠之間的溝通內容，可以被完整的傳達。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ca4.	貴公司與該代工廠之間傳達的訊息，是值得雙方信賴的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cb5.	貴公司深信該代工廠的任何決策，對公司都是有利的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cb6.	貴公司並不認為與該代工廠之間的交易，有任何不公平之處	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cb7.	貴公司相信與該代工廠之間的關係，具有很高的協調性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cc8	貴公司繼續與該代工廠的合作，是因為我們被代工廠的某些 服務吸引所致。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cc9	重新認證其他的代工廠將會耗費許多時間、資源和成本，這 是貴公司和該代工廠繼續維持關係的原因。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cc10	目前和該代工廠繼續合作有其必要性，因為沒有其他合適的 代工廠可以替代及選擇。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cc11	移轉對貴公司的投資到其他代工廠，對於貴公司是很困難的 ，所以貴公司繼續和該代工廠合作。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cc12	基於缺乏其他合適的選擇，貴公司很難轉換訂單到其他的代 工廠，只好繼續和該代工廠合作，否則貴公司會考慮更換到 其他代工廠。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cc13	對於貴公司來說，沒有其他的代工廠可以比得上該代工廠， 所能夠提供如此大的生產產能。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：新產品發展績效

定義：新產品發展績效可以從效率（efficiency）：以產品發展的品質水準、相對於公司最近所發展的其他產品、經理人對於產品設計以及績效的滿意程度及銷售目標達成的程度；和效果（effectiveness）以新產品準時上市的程度及新產品符合成本預算的程度等做為產品發展績效的衡量指標。

【填答說明】

下列 7 個題目旨在了解 貴公司提升新產品發展績效的情形，每題後面有五個由「完全不同意」到「完全同意」的連續選項供您填選，請您詳細閱讀題目敘述後，依照 貴企業實際的情形，在適當的□中打「✓」，敬請逐一填答。

	完全不同意	大部份不同意	部份同意	大部份同意	完全同意
	1	2	3	4	5
【以下請以最近一項或單項產品做為回答的依據】					
1. 此項新產品完全合乎預定的品質水準-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 此項新產品達到預定的利潤目標-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 顧客對於此項產品感到非常滿意-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 公司對專案的整體績效感到非常滿意-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 整體而言此項新產品可算是成功-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 此項新產品符合預定上市的時間-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 此項新產品開發成本控制在預算之內-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部份：基本資料

1. 貴公司目前員工人數：

- 200人以下 200~500人 500~1000人 1000~1500人
1500~2000人 2000~2500人 2500~3000人 3000人以上

2. 貴公司資本額：

- 2億以下 2~5億 5億~15億 15億~25億
25~35億 35億~45億 45億~55億 55億以上

3. 貴公司成立的年數：

- 5年以下 5~10年 10~15年 15~20年 20~25年
25年以上

4. 貴公司年營業額：

- 5億以下 5~10億 10億~15億 15億~20億
20~25億 25億~30億 30億~35億 35億以上

5. 貴公司研究發展費用佔公司銷貨收入之比例為何：

- 0.9%以下 1.0%~1.9% 2.0%~2.9%
3.0%~3.9% 4.0%~4.9% 5.0%以上

6. 貴公司類型：

- 電腦週邊產業 IC 電子業 通信產業 軟體研發
其他

7. 貴公司為：

- 上市公司 上櫃公司 其他（未上市上櫃、興櫃）

8. 問卷填寫人的職務：

- R&D部門主管 其他部門工程師級 其他部門經理級 其他生產作業人員

本問卷到此結束，請您再檢查一遍，是否有漏答之處。

謝謝您的寶貴意見！