

南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

市場導向、創新能力、組織學習及持久性競爭優勢關係之研究

A Study of the Relationships among Market Orientation , Innovation Capability ,  
Organizational Learning and Sustainable Competitive Advantage

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR: LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：陳美莉

GRADUATE STUDENT : MEEI-LEE CHEN

中 華 民 國 1 0 3 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

市場導向、創新能力、組織學習及持久性競爭優勢關係之研究

研究生：陳美莉

經考試合格特此證明

口試委員：何育敏

景國忠

褚麗娟

指導教授：褚麗娟

系主任：景國忠

口試日期：中華民國 103 年 6 月 27 日

## 謝 誌

終身學習是個人一向秉持的信念，回首過去兩年來的學習經歷，心中感慨良多；一份論文的產生，是全方位的支持與付出。這篇研究論文能夠如期的完成，首先要感謝我的指導教授褚麗絹博士，在恩師不辭辛勞、諄諄教誨之下，方能順利完成，此外還有所長黃國忠教授提供統計軟體操作寶貴的意見並由衷感謝口試委員何育敏教授給予指正與審閱，使本論文更為嚴謹完善。還有學長尚哲的鼓勵，業界朋友阿里巴巴電子商務淑娟幫忙做線上問卷的網站，還有我們同窗摯友小組團隊云秀、俐萍、炫宇、致賢、及碧雲精神上的支柱及寫作上的協助，大家互相鼓勵、加油打氣。

當然最後是家人先生復昌、女兒們及高齡父母對我的包容與體諒默默的支持與協助，使得本研究論文能順利完成，如期畢業。謝謝您們一直以來的支持與鼓勵，鼓勵我無後顧之憂的追逐自己的夢想，千言萬語，就是感恩及謝謝所有的師長、同學、朋友及家人，並將這份喜悅與榮耀與大家分享。

陳美莉 謹致

南華大學企業管理系管理科學碩士班

中華民國 103 年 6 月

# 南華大學企業管理系管理科學碩士班

## 102 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：市場導向、創新能力、組織學習及持久性競爭優勢關係之研究

研究生：陳美莉

指導教授：褚麗絹 博士

### 論文摘要內容：

在現今競爭越發激烈的產業環境之中，適者生產、不適者淘汰的法則一直以來都不變，許多知名品牌或企業在無國界的競爭之下都悄悄熄燈，因此企業應該全方位的思考，將資源作有效的配置，以追求最大的利潤。本研究藉由市場導向、創新能力、組織學習對持久性競爭優勢影響的分析，探討如何改善組織經營績效，進而增強企業之持久性競爭優勢。

本研究係以台灣中小企業為研究對象，採用問卷調查法，以統計軟體對調查結果進行分析，並檢驗線性結構模式之配適度。驗證結果顯示，整體模式配適度達檢定水準，表示本研究的理論模式可獲得支持；除了市場導向對持久性競爭優勢的影響效果不顯著外，創新能力、組織學習對持久性競爭優勢皆有正向顯著的影響；組織學習於市場導向與持久性競爭優勢之間具部分中介效果；組織學習於創新能力與持久性競爭優勢之間亦具部分中介效果；創新能力於組織學習間與持久性競爭優勢間存在部分中介效果；創新能力於市場導向、持久性競爭優勢間則具有完全中介效果。

關鍵詞：市場導向、創新能力、組織學習、持久性競爭優勢

Title of Thesis : A Study of the Relationships among Market Orientation,  
Innovation Capability, Organizational Learning and  
Sustainable Competitive Advantage

Department : Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2014

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Meei-Lee Chen

Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

## **Abstract**

The principle of natural selection: those individuals that are best adapt to the prevailing environmental conditions survive while that are not eliminated, is unchanging. As the competition in today's market intensified, many brand names or enterprises went out of business in the wave of globalization for being less competitive than their adversaries. Therefore, to keep and sustainable competitive advantage, the company would need to think inclusively and use resource effectively to maximize the profits. This research explores how to improve the results of organization managements and hence to strengthen a durable competitive advantage by analyzing the effect of market orientation and innovation ability toward the sustainable competitive advantage (it uses organization learning as the intervening variable).

This study is based on Taiwan small and medium enterprises for the study, as a research tool, this study statistical software to analyze the results of the survey used questionnaires and tests with moderate linear structural model.

Validation results show that the overall pattern with moderate level of certification, which means that the theoretical model obtained in this study support; addition to the competitive advantage of market-oriented lasting

impact on the result is not significant, innovation capability, organizational learning have positive significant sustainable competitive advantage effects; organizational learning between market orientation and sustainable competitive advantage and a partial mediating effect; organizational learning on innovation capability and lasting effect also an intermediary between a partial mediating effect sustainable competitive advantage. Innovation capacity in market orientation, sustainable competitive advantage as a mediator between the effect of innovation capacity in a market-oriented, sustainable competitive advantage between fully mediated.

**Keywords:** Market Orientation, Innovation Capability, Organization Learning, Sustainable Competitive Advantage



# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	2
1.4 研究範圍.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 市場導向.....	5
2.1.1 市場導向之定義.....	5
2.1.2 市場導向之分類.....	7
2.2 創新能力.....	7
2.2.1 創新能力之定義.....	8
2.2.2 創新能力之分類.....	9
2.3 組織學習.....	10
2.3.1 組織學習之定義.....	10
2.3.2 組織學習之分類.....	12
2.4 持久性競爭優勢.....	12
2.4.1 持久性競爭優勢之定義.....	13

2.5 相關實證研究.....	14
第三章 研究方法.....	16
3.1 研究架構.....	16
3.2 研究假設.....	17
3.3 研究變項之操作型定義.....	17
3.3.1 市場導向之操作型定義.....	17
3.3.2 創新能力之操作型定義.....	18
3.3.3 組織學習之操作型定義.....	18
3.3.4 持久性競爭優勢之操作型定義.....	19
3.4 問卷發放與研究對象.....	19
3.4.1 研究變數之定義與衡量.....	20
3.4.2 研究變項之因素分析.....	20
3.4.3 研究變項之信度分析.....	26
3.4.4 研究變項之相關分析.....	26
3.5 資料分析方法.....	28
第四章 研究實證結果與分析.....	33
4.1 樣本結構敘述性分析.....	33
4.2 驗證性因素分析.....	35
4.3 區別效度分析.....	37
4.4 整體模式之配適情形.....	38
4.5 研究假設之檢定.....	40
4.6 路徑分析.....	42
4.7 中介效果之驗證.....	43
4.7.1 組織學習於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果.....	43

4.7.2 組織學習於創新能力與持久性競爭優勢之中介效果	44
4.7.3 創新能力於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果	45
4.7.4 創新能力於組織學習與持久性競爭優勢之中介效果	46
第五章 結論與建議.....	48
5.1 結論.....	48
5.2 建議.....	51
參考文獻.....	53
一、中文部份.....	53
二、英文部分.....	55
附錄.....	61



## 表目錄

表 2.1 國內外研究學者對市場導向之定義.....	6
表 2.2 國內外研究者對創新能力之定義.....	9
表 2.3 國內外研究者對組織學習之定義.....	11
表 2.4 國內外研究者對持久性競爭優勢之定義.....	13
表 2.5 研究變項之相關性研究.....	14
表 3.1 市場導向量表之因素分析結果摘要表.....	22
表 3.2 創新力量表之因素分析結果摘要表.....	23
表 3.3 組織學習量表之因素分析結果摘要表.....	24
表 3.4 持久性競爭優勢量表之因素分析結果摘要表.....	25
表 3.5 信度分析表.....	26
表 3.6 各研究變項間之 Pearson 相關分析.....	28
表 4.1 敘述性統計表.....	34
表 4.2 測量模式之驗證性因素分析表.....	36
表 4.3 區別效度檢定表.....	38
表 4.4 本研究整體模式配適分析表.....	39
表 4.5 結構化模式路徑係數彙整表.....	41
表 4.6 持久性競爭優勢之路徑效果分析表.....	42
表 4.7 組織學習於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果分析.....	44
表 4.8 組織學習於創新能力與持久性競爭優勢之中介效果分析.....	45
表 4.9 創新能力於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果分析.....	46
表 4.10 創新能力於組織學習與持久性競爭優勢之中介效果分析.....	47
表 5.1 研究假設內容與驗證結果.....	49

## 圖目錄

圖 1.1 本研究流程圖.....	3
圖 3.1 研究架構.....	16
圖 4.1 整體模式之配適圖.....	40



# 第一章 緒論

本章共分為四小節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的，第三節為研究流程，第四節為研究範圍與對象。

## 1.1 研究背景與動機

為什麼世界名牌企業會犯錯誤，成功企業大企業的超級巨星們一個個企業都陷入 2007 金融海嘯，債信危機，中東戰局動盪不安及中國大陸經濟走緩之下也吹上熄燈號或惡性倒閉的窘狀。即使中央銀行或政府投入巨額資金也無法阻擋金融危機的爆發，接著金融危機在 2008 年 9 月開始失控，導致多間大型企業機構倒閉或政府接手，並引發經濟大衰退。面對這些百年企業持續以創新為宗旨，卻在快速環境變遷之下產業外移，消費者喜好速度隨著 e 化，產品生命週期急速縮短的衝擊之下，名牌大企業陷入困境時，多半責怪於經濟不景氣、員工怠惰等，而依然束手無策。企業如何滿足客戶的需求及知識管理的需求，透過創新策略之擬訂，多方面的探討有效的以市場需求為依據進而產品創新，以提升技術能力，進而經營上達到的全面性境界，追求利益創造企業競爭優勢，是企業界與學術界關注的焦點。

因此，本研究以台灣中小企業為對象，分析企業市場導向、創新能力、組織學習及持久性競爭優勢之關聯性，並探討組織學習是否在市場導向與持久性競爭優勢間，以及創新能力與持久性競爭優勢間產生中介效果，創新能力是否在市場導向與持久性競爭優勢間，以及組織學習與持久性競爭優勢間產生中介效果。

## 1.2 研究目的

本研究以台灣中小企業為調查對象，施以問卷調查，探討企業之市場導向、創新能力及組織學習對其持久性競爭優勢之影響情形，並探討組織學習是否具有中介效果，創新能力是否有中介效果。茲將研究目的彙整如下：

1. 探討市場導向對創新能力、組織學習及持久性競爭優勢之影響情形。
2. 探討創新能力對組織學習及持久性競爭優勢之影響情形。
3. 探討組織學習對持久性競爭優勢之影響情形。
4. 檢驗組織學習於市場導向、持久性競爭優勢之中介效果。
5. 檢驗組織學習於創新能力、持久性競爭優勢之中介效果。
6. 檢驗創新能力於組織學習、持久性競爭優勢之中介效果。
7. 檢驗創新能力於市場導向、持久性競爭優勢之中介效果。

## 1.3 研究流程

本研究流程共分為八個階段，確立研究之主題及方向，進而蒐集閱讀相關文獻及資料；建立研究之架構，並確定研究方法及研究假設，透過文獻探討來定義操作性定義，並選用適當之衡量工具，選取適合對象進行研究，審慎設計問卷；經前測結果分析後，再修訂並寄發正式問卷予受測對象填寫；彙整回收之問卷資料，進行統計分析與驗證；最後，提出本研究之結論與後續建議。茲將本研究過程繪製成研究流程圖，如圖 1.1 所示。

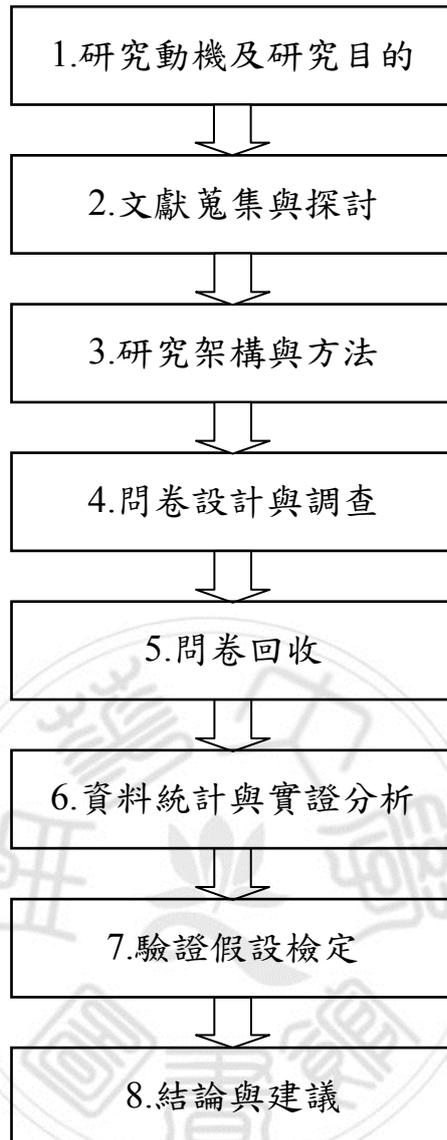


圖 1.1 本研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 1.4 研究範圍

本研究以台灣中小企業為問卷調查對象，採用網頁線上作答或親自送達兩種方式，分別進行資料蒐集。

本研究的範圍從研究地區、研究對象、研究變項及研究內容四方面加以說明。

### 1. 研究地區

本研究以台灣為研究範圍。

### 2. 研究對象

本研究是以台灣中小企業為研究對象，主要填答人員為經理人或高階主管等。

### 3. 研究變項

本研究變項包含「市場導向」、「創新能力」、「組織學習」、及「持久性競爭優勢」四個變項。

### 4. 研究內容

本研究的研究內容是以文獻探討與問卷調查所收集之資料為主，了解台灣中小企業對「市場導向」、「創新能力」、「組織學習」、及「持久性競爭優勢」關係之現況，並針對研究結果提出結論與建議。

## 第二章 文獻探討

本研究將針對市場導向、創新能力、組織學習與持久性競爭優勢等研究變項進行文獻回顧，瞭解其理論、意涵與變項間關係，同時針對相關爭議進行討論，並建立本研究的各項假設。本章共分為五節，第一節：市場導向；第二節：創新能力；第三節：組織學習；第四節：持久性競爭優勢；第五節：相關實證研究。

### 2.1 市場導向

Kohli and Jaworski (1990)是最早提出市場導向完整觀念性架構之學者，其指出市場導向是以顧客為中心的行銷活動，且此種市場導向的行銷活動是透過跨部門的協調運作，為組織創造獲利能力。歸納言之，市場導向的行銷活動即是一種市場資訊情報的產生、傳播與回應的資訊處理過程。學者 Drucker (1982)曾說過，一個公司的主要責任是提供商品或服務給他的顧客，獲利並不是公司的目標，但卻是永續經營的必要條件。一個高市場導向的企業通常比低市場導向的企業具有較佳的市場敏感度及顧客聯結力，這種能力往往為這些企業換取最佳利潤。因此，本節探討市場導向的定義、市場理論與其構面。

#### 2.1.1 市場導向之定義

市場導向(Market Orientation)是一種組織文化，能有效地創造出必要的行為，來為購買者創造較佳的價值，也能持續地為公司創造較佳的績效。Kohli and Jaworski (1990)主張相較於顧客導向，市場情報(Market Intelligence)才是市場導向的重要元素。Baker and Sinkula (1999)則認為，

市場導向是具有一種企業獲得、散播及回應來自顧客、通路與競爭者資訊的特色。市場導向是一種資源，不僅有助於競爭優勢之形成，而且還是持久的競爭優勢。任何企業在維持日常的經營與運作時，都必須存在著一套基本的經營哲學與理念，以成為全體員工共同遵循的原則，並指導公司資源的如何分配。而隨著外在環境的變動，企業的經營哲學亦必須隨之調整，以維持長久的競爭優勢，進而達成組織的目的。換言之，市場導向可以創造企業的持久性競爭優勢，這意謂著在某種程度上，顧客享有最後的決定權。本研究彙整國內、外學者對市場導向之定義，如表 2.1 所示。

表 2.1 國內外研究學者對市場導向之定義

學者	年代	市場導向之定義
魏聖忠	民 91	市場導向是一種組織文化，能夠最有效果以及最有效率地為顧客創造出優越價值，進而為企業創造出持續的優越績效。
Shapiro	1988	認為市場導向是一種組織決策程序是一種決策的基礎。
Kohli & Jaworski	1990	認為市場導向是一系列的特定活動與行為。顧客焦點、協調行銷、獲利。
Narver & Slate	1990	市場導向是一種組織文化，有效率的為顧客創造卓越價值，並持續的為企業創造優異的績效。
Ruekert	1992	事業單位取得顧客的資訊並加以運用，同時藉由回應顧客需求以發展顧客策略。
Deshpandé, Farley & Webster	1993	一系列跨功能的程序與活動，目的在透過持續評估顧客需求，以創造和滿足顧客。
Selnes & Wesenberg	1993	提出對市場資訊的回應即為市場導向。
Hunt & Morgan	1995	市場導向是一種資源，是一種組織運作架構。
Slater & Narver	1995	市場導向是天生企業家，因為一個市場導向的公司能預期並且對客戶潛在和緊急的需要作出回應。

資料來源：本研究整理。

綜合上述的學者的闡述，本研究對市場導向定義為，組織以企業活動及文化為焦點，透過部門來散佈情報、反映情報，透過部門的決策準則，來獲取長期的獲利能力，以增加顧客價值、提高企業利潤、增加企業適應能力，因應市場的快速變化。

### 2.1.2 市場導向之分類

市場導向有各種不同的分類方式，如 Pelham and Wilson (1996)將市場導向區分為了解顧客、顧客滿意及競爭者導向三項構面；Gray et al. (1998)則是結合市場導向的文化及行為基礎，將市場導向區分為：顧客導向、競爭者導向、跨功能協調、利潤導向與市場資訊回應等五項構面。不過，過去研究大多以 Kohli and Jaworski (1990)及 Narver and Slater (1990)為主要引用來源，其中 Harris (2001)則是延續 Narver and Slater (1990)的論點，主張市場導向包含顧客導向，競爭者導向與跨功能協調三項構面。

## 2.2 創新能力

在面臨全球化的競爭環境趨勢下，企業逐漸瞭解到除了品質與成本效益之外，品牌、創意、智慧財產等的創新，將帶來更多的附加價值。在知識經濟時代，創新(Innovation)更是企業提升競爭力的關鍵因素( Hitt, Hoskisson & Kim, 1997; Tidd, 2001 )。Tran (2006)認為，創新是公司在未來成長與生存的關鍵，這個觀念普遍被大家所接受(Wan, Ong & Lee, 2005; Ancona & Caldwell, 1987 )。因此，創新成為公司生存及提升競爭力的決定因素，創新往往被視為一個過程，是偶發事件，它是一種軟實力，可以建立其他能力的基礎上，可以幫助組織在任何環境中保持領先地位。

### 2.2.1 創新能力之定義

創新能力(Innovation Capability)似乎是一個相當棘手的議題，組織需要翻新，要獨特以保持差異性。倘若創新只是天馬行空無法落實，其績效將無法達到預期效果；然而不創新卻只是墨守成規的風險，比創新的風險高很多。因此，企業唯有投入資源放手一搏，透過創新逐步實踐理想，才能回應環境的變遷，達到持久的競爭優勢。

Drucker (1985)指出，企業維持競爭優勢的兩個要素為：行銷和創新。Fuchs, Miller and Whitney (2000)指出，創新能力是一種高度整合的能耐，也就是用這種能耐去塑造及管理多樣能力。Benn and Danny (2001)認為，組織程序中的創新能力具有整合。

黃佑安(民 86)在進行企業創新能力對於產品研發過程影響研究中，將創新能力定義為：「組織在更新知識的過程中，表現於個人、團體、產出與結構等因素之總體知識更新能力。」該研究並指出，組織創新活動並非僅止於技術能力、管理能力或學習能力(學習型組織)單方面的運用，而是組織各項能力的整體運作與表現，因此創新能力的構面應考量組織在技術能力、管理能力及學習能力的綜合呈現。

Tang (1999)認為面對環境的快速變動，組織的創新能力乃成為維持其持續競爭優勢的重要憑恃。然而組織創新能力的衡量相當困難，除了應考慮客觀的創新成果和速率之外，組織高階領導者之承諾與組織文化，也是創新能力衡量很重要的決定因素之一。本研究彙整國內、外學者對創新能力之定義，如表 2.2 所示。

表 2.2 國內外研究者對創新能力之定義

學者	年代	創新能力之定義
黃佑安	民 86	在進行企業創新能力對於產品研發過程影響研究中，將創新能力定義為：組織在更新知識的過程中，表現於個人、團體、產出與結構等因素之總體知識更新能力。
Cervantes	1997	在全球經濟競爭下，就企業體、國家而言，創新能力是使其得以適應新限制及掌握新機會的決定性因子。
Santomero & Trester	1998	認為創新能力就是突破既定模式，以克服大範圍的社會、文化障礙，將新事物予以引進。
Robbins	2001	創新能力是變革的一種，是能改善產品、程序或勞務的新想法；也認為所有的創新能力都會牽涉到變革，但並非所有的變革完全會涉及創新能力。

資料來源：本研究整理。

綜合以上各家學者對創新能力看法，本研究將創新能力定義為創新不光是指技術或產品的創新，還包括了流程、策略、組織體系等，舉凡企業經營活動的內容都涵蓋在內，所以創新可以說是任何層面的新奇表現。

### 2.2.2 創新能力之分類

Miller (1983)將創業導向分為創新性、承擔風險和預應性等三項構面, Lumpkin and Dess (1996)整理創業導向的相關文獻，表示創業導向應包含五項構面，分別為：(1)自主性：個人或團隊導入新點子或使命，並將其完成的獨立行動；(2)創新性：企業投入及支持新點子、新奇、體驗與創意流程的傾向，進而產生新產品、新服務或技術流程；(3)承擔風險：反應組織投入高風險計畫的傾向；(4)預應性：指組織對未來問題、需求或變化的預期行為；(5)競爭積極性：指挑戰競爭者的傾向，以進入或改善市場地位。

產品創新(Production Innovation)是指將新型態的產品引進市(Betz, 2003)使公司跨越競爭，創造進入障礙，建立領導地位，開闢新的銷售通路並爭取新客戶，以改善市場地位。流程創新(Process Innovation)則是改變公司最終產品生產方法或服務，透過傳播或採用創新的流程發展(Zhuang, Williamson & Carter, 1999)。

## 2.3 組織學習

組織的學習必須透過個人的學習，但組織的學習不等於組織成員個人的學習，必須提昇至組織的層面上。Argyris and Schon (1978)於《組織學習：行動觀點理論》一書中提出「組織學習」的理論，引起了組織相當大的衝擊與迴響，而成為組織理論的顯學。

### 2.3.1 組織學習之定義

組織學習(Organization Learning)即是一種透過個人、團體到組織，彼此互動影響的社會化過程，是一種經驗與練習的認知過程，是一種獲得知識並修正組織常規的過程，可以用來提升組織解決問題的能力。Marks and Louis (1999)認為學習將帶來改變，凡是組織持續調整或改變組織原有的認知架構，採納新的行為模式，增強組織因應變局和解決問題的學習過程，就是組織學習。學習型組織(Learning Organization)是指通過培養整個組織的學習氣氛和文化、推動集體學習，使組織中的每個員工不斷的學習，並充分發揮員工的創造能力，不斷改進管理、技術及服務，使組織獲得持續的競爭優勢。在知識經濟時代的今天，員工已成為中小企業最寶貴的資產，也由於知識的快速折舊與不斷創新，員工對於專業知識的持續學習與更新能力，將決定一家中小企業所擁有的競爭實力。

最成功的公司，是那些學習型組織的公司。換言之，學習型組織是企業未來發展的趨勢。一個企業只有當它是學習型組織的時候，才能保證有源源不斷的創新出現，才能具備快速的市場應變能力，也才能充分發揮人力資本和知識資本的作用。因此，中小企業更應建立學習性組織，以因應激烈市場競爭的需要。

國外學者實證研究指出，組織學習是組織管理的核心，是組織任何生產活動的主要本質(Mavondo et al., 2005; Lloréns Montes et al., 2005)。許多研究更進一步發現，領導型態(Lloréns Montes et al., 2005)、人力資源管理(López, Peón & Ordás, 2006)、環境(Tran, 2006; Ismail, 2005; Gomez, 2004; Fenwick, 2003)等對組織學習皆產生影響。然而不同觀點的國外學者對於組織學習所持定義各有不同，本研究彙整國內、外學者對組織學習之定義，如表 2.3 所示。

表 2.3 國內外研究者對組織學習之定義

學者	年代	組織學習之定義
Argyris & Schon	1978	認為組織學習是一種偵測和更正錯誤的程序。
Duncan & Weiss	1979	認為組織學習是一種過程，透過這一個過程可以發展組織行動及成果間關係的知識，並了解環境對此的影響。
Morgan & Ramirez	1983	組織具備必要的多樣性、具有自我反省與修正及最基本的組織設計時，組織學習並不等於個人學習的總和。
Shrivastava	1983	認為組織學習是指組織的知識基礎被發展和型塑的過程。
Stata	1989	組織學習之能力能為組織增強競爭優勢。
Schilling & Kluge	2009	組織學習是一種組織管制的集體學習過程，也是一種集體信息獲取，傳播和儲存的過程。
Cayla	2008	組織學習是促進組織在環境中取得均衡與持續進化的重要關鍵。

資料來源：本研究整理。

綜合上述的學者的闡述，本研究定義組織學習為，組織成員彼此透過分享見解、知識和心智模式來學習，以及有效整合與運用後，激發各種創新作為，以建立競爭優勢。

### 2.3.2 組織學習之分類

Huber (1991)認為，組織學習有四個主要的元素：知識獲得、資訊分享、資訊解讀及組織記憶。

Senge (1990)將學習型組織定義為，一群不停提昇其能力以追求其目標的團隊。從管理者的角度來說，Senge (1990)認為管理者的角色是一個設計者、老師、服務員，提出願景並挑戰他人的心智模式，同時負責建構組織的環境，使得成員能夠不停成長。廖述賢、陳海鳴、樂蕙嵐(民 97)亦指出，組織學習為組織成員彼此信任地互動，透過分享見解、知識和心智模式來學習，使組織得以過去的經驗來維持或改進績效的內部學習能力或過程，並將此經驗有制度的內化於整個組織之中。因此，組織學習乃是經由個人、團隊，進而達到整體組織的學習。

綜合上述的學者的闡述，本研究將組織學習分為，分為對學習的承諾(Commitment to Learning)、共享願景(Shared Vision)及開放心智(Open-Mindedness)等三大衡量構面。

### 2.4. 持久性競爭優勢

持久性競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)係指個別市場中企業所具備，且能賦予本身強勢競爭地位的強勢資產(Ansoff, 1965)，亦即根據獨特的資產、技能、資源或活動，以凝聚其核心能力，獲取超越競爭者的經營模式，Porter (1985)定義為公司相對於其他競爭者而言，長期中所具有之獨特且優越之競爭地位。

### 2.4.1 持久性競爭優勢之定義

持久性競爭優勢是指在競爭性市場中，一個企業內部與外部各種資源之間的均衡和協調，具有能夠持續地比其他企業更有效地向市場(消費者，包括生產性消費者)提供產品或服務，並獲得盈利和自身發展的綜合素質。企業持久性競爭優勢決定了企業的長期存在狀態。以中小企業自身特點而言，小企業從創立到發展成為大企業之前，主要障礙有戰略問題、管理轉型問題和沒有核心競爭力問題，那麼中小企業就應解決這些問題，以取得持久性競爭優勢。本研究彙整國內外學者對持久性競爭優勢所下之定義，如表2.4所示。

表 2.4 國內外研究者對持久性競爭優勢之定義

學者	年代	持久性競爭優勢之定義
譚力文 彭志軍 羅韻軒	民 96	創新是企業競爭優勢的源泉，而持續競爭優勢的來源則是不斷的創新。
Wernerfelt	1984	認為企業所擁有的資源與能力，是建構與維繫競爭優勢的要素。
Porter	1985	指出競爭優勢為企業在產業中相對於競爭者言，長期擁有之獨特且優越的競爭地位，此競爭優勢則導源於企業為顧客所創造的價值。
Reed & DeFillippi	1990	只有獨特性的性質，並不足以作為企業在動態的經營環境中競爭優勢的原則，如果沒有再投資，繼續保持競爭行動，損耗效應將導致衰減的障礙模仿。
Hill & Jones	2001	認為競爭優勢主要來自於較佳的效率、品質、創新及回應顧客的能力。
Kumar	2011	認為持久競爭的優勢就是可以競爭的成本。

資料來源：本研究整理

綜合上述的學者的闡述，本研究認為競爭優勢持久性的達成，需要優勢本身能對抗競爭者的行為，主張以成本領導策略和差異化策略，來建構競爭優勢，並透過價值創造，進而長期擁有其獨特且優越的競爭地位。

## 2.5 相關實證研究

整理市場導向相關實證研究的結果發現，並非市場導向與持久性競爭優勢都是顯著正相關，反而出現了分歧的看法。大多數的研究結果顯示，市場導向對於持久競爭優勢有顯著正相關，賴怡蓉(民 96)研究結果指出，創新能力對持久性競爭優勢有顯著正向影響，沈慶龍(民 97)知識創新對持久性競爭優勢有正向影響，關係策略導向對知識創新有正向的影響，但是也有結果顯示二者沒有相關性，或者負相關。以下整理國內近年研究變項相關性之實證研究，如表 2.5 所示。

表 2.5 研究變項之相關性研究

研究者	論文題目	內容重點
賴怡蓉 (民 96)	組織創新氣候與創新能力對持久性競爭優勢影響之研究	創新能力對持久性競爭優勢有顯著正向影響。
杜俊和 (民 96)	企業策略與知識管理適配模式對持久性競爭優勢影響之研究	持久性競爭優勢來自於不同的適配模式，亦即內化與低成本前瞻者、結合化與低成本防衛者、外化與差異化防衛者三種，適配模式均分別對持久性競爭優勢產生顯著的正向影響。
沈慶隆 (民 97)	知識處理能力協同合作能力策略導向對知識創新及持久性競爭優勢之影響	知識創新對持久性競爭優勢有正向影響，關係策略導向對知識創新有正向的影響關係。
廖述賢 張文榮 (民 99)	市場導向創新能力行銷能力與經營績效	實證支持市場導向與創新能力能提升組織競爭力。

資料來源：本研究整理。

探討上述之相關研究可知，多數學者支持市場導向與持久競爭優勢之間有正向關係，創新能力對市場導向之間有正向關係，所以本研究推論市場導向、創新能力、組織學習與持久競爭優勢之間有正向關係。



## 第三章 研究方法

本章依前二章內容擬定研究方法，共分為四節，第一節：研究架構，第二節：研究變項之操作行定義與衡量，第三節：研究對象，及第四節：資料處理與統計方法，作為本研究之進行方法。

### 3.1 研究架構

本研究目的在探討市場導向及組織學習對持久性競爭優勢之研究。依本研究的動機及目的，經由相關文獻探討及分析，作成本研究架構圖，其中以「市場導向」及「創新能力」為自變項，「組織學習」為中介變項，而「持久性競爭優勢」為依變項，探討各變項之間的關聯性，因而彙整成研究架構如圖3.1所示。

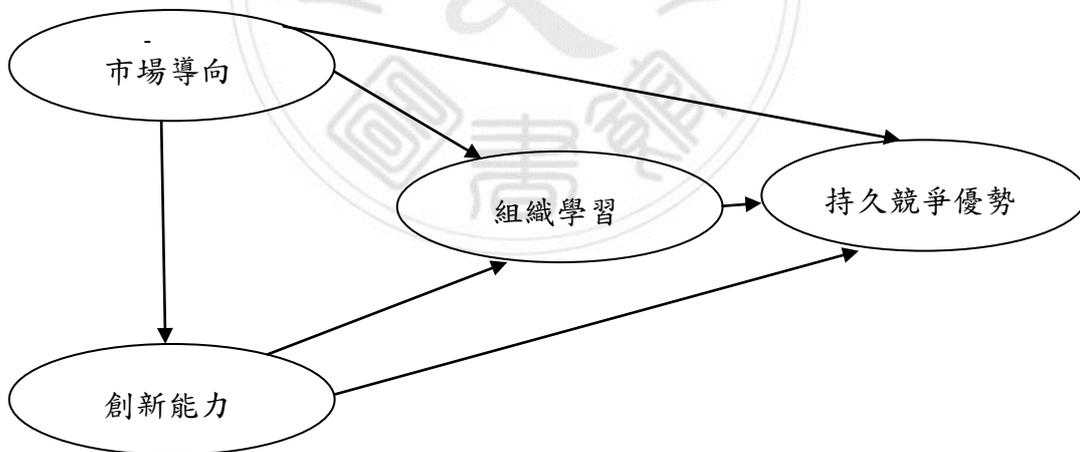


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究假設

此節根據本研究架構及文獻資料探討，提出欲檢驗之研究假設。

- H1：市場導向對創新能力有顯著的正向影響。
- H2：市場導向對組織學習有顯著的正向影響。
- H3：市場導向對持久性競爭優勢有顯著的正向影響。
- H4：創新能力對組織學習有顯著的正向影響。
- H5：創新能力對持久性競爭優勢有顯著的正向影響。
- H6：組織學習對持久性競爭優勢有顯著的正向影響。
- H7：組織學習於市場導向、持久性競爭優勢間具有中介效果。
- H8：組織學習於創新能力、持久性競爭優勢間具有中介效果。
- H9：創新能力於組織學習、持久性競爭優勢間具有中介效果。
- H10：創新能力於市場導向、持久性競爭優勢間具有中介效果。

## 3.3 研究變項之操作型定義

本研究針對前述研究架構中各研究變項，進行操作型定義。茲將各研究變項之操作型定義分述如下：

### 3.3.1 市場導向之操作型定義

本研究引用 Kohli and Jaworski (1990)的觀點，將市場導向定義為以顧客為中心的行銷活動，且此種市場導向的行銷活動是透過跨部門的協調運作，為組織創造獲利能力。繼而參考學者 Narver and Slater (1990)觀點，將市場導向區分為三個構面，即顧客導向、競爭者導向、組織情報構面，探討企業長期的利潤與顧客間的互利關係，並參考 Kohli and Jaworski (1990)量表，修訂而形成本研究之問卷題項。

市場導向分為以下三個構面：

1. 顧客導向：組織充分地瞭解目標顧客心目中產品的獨特價值，分析目標顧客現在的需求，並預測在市場的變化下，未來需求可能產生的改變，為他們創造持續購買的價值。
2. 競爭者導向：瞭解企業的現存競爭者與潛在競爭者，並且分析他們短期的優勢及劣勢，以及長期可能發展出的能力、策略，再據以發展出因應對策。
3. 組織情報：它代表著一種泛組織的情報系統，透過市場情報的蒐集、散佈和回應，而落實了市場導向概念。

### 3.3.2 創新能力之操作型定義

本研究引用Benn and Danny (2001)的看法，將創新能力定義為一種高度整合的能耐，企業得以運用這種能耐去塑造及管理多樣能力。引用Song and Weiss (1998)與Klenischmidt and Cooper (1991)等所發展出的創新能力量表，修訂而成本研究之問卷題項，並分為兩個構面：

1. 產品創新：新產品是運用最新技術，且發展迅速能領先上市，並使顧客感到新奇。
2. 流程創新：組織流程改變迅速，並使用最新科技，且具有競爭力。

### 3.3.3 組織學習之操作型定義

本研究參考 Stata (1989)的觀點，將組織學習定義為組織成員彼此透過分享見解、知識和心智模式來學習，使組織得以過去的經驗來維持或改進績效的內部學習能力或過程。參考 Baker and Sinkula (1999)、Jerez-Gomez et al. (2005)、Sinkula et al. (1997)、林義屏(民 92)與洪順慶、沈經洪(民 92)等之研究，將其組織學習量表之問項加以增修，形成本

研究之組織學習問卷。本量表共分為對學習的承諾、共享願景及開放心智等三大衡量構面：

1. 學習承諾：指學習在組織中被視為最主要的基本價值。
2. 分享願景：指組織中我們共同創造目標及方向，鼓勵個人的願景，再由個人願景創造組織共同願景。
3. 開放心智：指組織鼓勵創新，並能包容不同意見與想法。

### 3.3.4 持久性競爭優勢之操作型定義

本研究參考Hofer and Schendel (1978)的論點，將持久性競爭優勢定義為企業特有的、針對競爭對手發掘的，能給企業帶來持續的超越競爭對手之能力。並延用Porter (1985)的觀點，將持久性競爭優勢分為全面成本領導策略、差異化策略，集中化策略等三個構面，發展出本研究問卷之題項，題項共計14 題：

1. 全面成本領導策略：提供利益給顧客，降低成本以達成競爭優勢。
2. 差異化策略：企業提供產品或服務的獨特性，與其他公司形成差異，創作獨一無二的產品。
3. 集中化策略：針對特定目標，並且透過低成本或差異化的選擇，來滿足特定目標群之需求，以達成競爭優勢。

### 3.4 問卷發放與研究對象

本研究針對台灣中小企業之製造業進行調查，於正式問卷發放前，預先做問卷前測，以研究者的同業即製造業廠商為對象，對其負責人或高階主管進行問卷發放，前測問卷共發放 30 份，有效回收 30 份，有效回收率為 100%。正式問卷則選擇台灣阿里巴巴的製造業客戶，即以網路的線上問卷發放給製造業高階主管，另有 120 份紙本問卷，發放給同業

的中小企業廠商，共發放 560 份問卷，回收後扣除填答不完整問卷 7 份，獲得有效問卷計 145 份，有效問卷率為 26%。

### 3.4.1 研究變數之定義與衡量

本研究問卷共分為五部份，依序為市場導向、創新能力、組織學習、持久性競爭優勢及基本資料，除基本資料外均使用李克特七點尺度 (7 Point Likert Scale) 進行衡量，詢問受訪者對各題項敘述的同意程度，其中 1 分表示「非常不同意」，7 分表示「非常同意」。題項之分配彙整如表 3.1 至表 3.4 所示。

本研究為確保衡量工具符合信效度標準，因此各構念衡量將儘可能使用過去相關文獻所發展量表，依據過去相關文獻將量表翻譯為中文，最後修正設計成初步問卷，在正式施測前再依據前測意見修改，最後完成最終問卷進行大規模問卷發放。

### 3.4.2 研究變項之因素分析

本研究先進行 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 取樣適當性檢定及 Bartlett 的球形檢定與共同性指數之檢驗，以判斷是否適合進行因素分析。學者 Kaiser (1974) 提出，當 KMO 值小於 0.5 時，較不適宜進行因素分析；當 KMO 值愈大時，表示變項間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析。

本研究之市場導向之量表之 KMO 值為 0.903，創新能力之量表之 KMO 值為 0.918，組織學習之量表之 KMO 值為 0.898，持久性競爭優勢之量表之 KMO 值為 0.897。而 Bartlett 球形檢定結果，其市場導向近似卡方分配值為 1030.126，創新能力近似卡方分配值為 1341.139，組織學習近似卡方分配值為 1136.311，持久性競爭優勢近似卡方分配值為 1781.061 均達顯著水準，表示其適合進行因素分析。

本研究之因素分析是以主成分分析法(Principal Component Analysis)萃取特徵值大於 1 的因素，再以最大變異法(Varimax Method)進行直交轉軸(Orthogonal Rotation)，以獲得轉軸後之因素負荷量，根據 Hair, Anderson, Tatham and Black (1998)及吳萬益(民 100)研究指出，因素負荷量 0.50 以上可視為非常重要的變項，故本研究 0.50 作為各因素的選取標準。而累積解釋變異量主要是說明因素分析所萃取的因素，能夠解釋整體變項的能力。

市場導向量表之 KMO 值為 0.903，且 Bartlett 球形檢定結果，其近似卡方分配值 1030.126，達顯著水準，表示其適合進行因素分析。進行因素分析後，各題項之因素負荷量均高於 0.5，萃取出 3 個因素，命名為「市場導向」、「競爭者導向」，與「組織情報」，累積解釋變異量為 73.410%，具有良好之建構效度，如表 3.1 所示。

表 3.1 市場導向量表之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
顧客導向	我們公司各部門皆了解如何幫助顧客創造價值。	0.796			
	我們每季都召開跨部門會議以檢討市場趨勢與發展。	0.749			
	我們公司所有部門對於目標市場的需求，能提供整合的服務。	0.694	3.061	27.824	27.824
	我們每年會對消費者做產品品質及服務的調查。	0.651			
	我們會迅速回應競爭者的威脅。	0.640			
競爭者導向	當顧客對公司服務品質不滿意時，我們會立即修正。	0.795			
	我們的競爭優勢就是了解顧客的需求。	0.723	2.580	23.452	51.276
	的拜訪現有或潛在顧客。我們公司各部門高階主管會不定期。	0.720			
組織情報	我們企業目標以顧客滿意為導向。	0.819			
	我們比競爭者更重視顧客。	0.700			
	我們每年會與顧客見面，並了解未來其對產品或服務的需求。	0.635	2.435	22.134	73.410
KMO 值		0.903			
近似卡方分配		1030.126			
自由度		55			

資料來源：本研究整理

創新能力量表之 KMO 值為 0.918，且 Bartlett 球形檢定結果，其近似卡方分配值為 1341.139，達顯著水準，表示其適合進行因素分析。進行因素分析後，各題項之因素負荷量均高於 0.5，萃取出 2 個因素，命名為「產品創新」與「流程創新」，累積解釋變異量為 84.157%，具有良好之建構效度，如表 3.2 所示

表 3.2 創新力量表之因素分析結果摘要表

面 構	題 項	因素負 荷量	特徵值	解釋變異 量	累積解釋變 異量
產 品 創 新	我們是產品技術新穎的公司。	0.854	4.403	48.920	48.920
	我們的新產品對公司而言，是全新的生產線產品。	0.853			
	我們的新產品對整個產業造成重大改變。	0.847			
	我們新產品的研發技術對公司而言，是全新的技術。	0.811			
	我們常常引進新的技術。	0.787			
	我們在引進新製程作業上，居於領先地位。	0.650			
流 程 創 新	我們常常創新產品。	0.890	2.928	32.537	81.457
	我們設計的新產品是過去在市面上從未見過。	0.754			
	我們對於競爭者的新技術我們能巧妙回應。	0.699			
KMO 值		0.918			
近似卡方分配		1341.139			
自由度		36			

註:資料來源：本研究整理

組織學習量表之 KMO 值為 0.898；且 Bartlett 球形檢定結果，其近似卡方分配值為 1136.311，達顯著水準，表示其適合進行因素分析。進行因素分析後，各題項之因素負荷量均高於 0.5，萃取出 3 個因素，命名為「學習的承諾」、「共享願景」，與「開放心智」，累積解釋變異量為 84.154%，具有良好之建構效度，如表 3.3 所示。

表 3.3 組織學習量表之因素分析結果摘要表

面 構	題 項	因素負 荷量	特徵值	解釋變 異量	累積解釋 變異量
學習 的 承 諾	我們「將學習視為改善的關鍵」 是公司的基本價值觀。	0.804	2.904	32.262	32.262
	主管們認為公司的學習能力是 我們競爭優勢的關鍵。	0.792			
	我們將員工的學習視為投資而 不是費用。	0.757			
	我們將學習視為組織生存的必 要條件。	0.713			
分 享 願 景	我們各層級、各部門都認同公司 共同的願景。	0.861	2.764	30.709	62.970
	所有員工都致力於公司目標。	0.821			
	我們公司的目標一致。	0.758			
開 放 心 智	我們勇於接受顧客的批判與 質疑。	0.826	1.907	21.184	84.154
	我們公司員工都明白在這市場 要面對不斷的被質疑。	0.729			
KMO 值		0.898			
近似卡方分配		1136.311			
自由度		36			

資料來源：本研究整理

持久性競爭優勢量表之 KMO 值為 0.897；Bartlett 球形檢定結果，其近似卡方分配值為 1781.061，達顯著水準，表示其適合進行因素分析。進行因素分析後，各題項之因素負荷量均高於 0.5，萃取出 3 個因素，命名為「成本領導策略」、「差異化策略」，與「集中化策略」，累積解釋變異量為 76.819%，具有良好之建構效度，如表 3.4 所示。

表 3.4 持久性競爭優勢量表之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變量	解釋變異量
全面成本領導策略	我們公司產品技術績效優於競爭者。	0.791			
	我們公司在技術創新方面一直領先競爭對手。	0.779			
	我們公司新產品上市總是比同行快。	0.773			
	我們公司擁有品質優於競爭者的產品。	0.772			
	公司新產品的銷售業績遠超出預期目標。	0.768	5.399	38.565	38.565
	公司擁有良好的成本控制能迫使競爭者退出市場。	0.762			
	我們公司的產品較競爭產品更高品質，高精密度，持久耐用且更值得信賴	0.727			
	公司擁有良好的成本控制，能迫使競爭者退出市場。	0.693			
	我們公司產品是獨一無二的。	0.658			
差異化策略	我們公司產品會鎖定目標在某些特殊市場。	0.809			
	我們公司會專注於某些特殊產品的研究或生產。	0.782	3.037	21.691	60.256
	我們公司非常重視新產品的研究和發展。	0.741			
集中化策略	我們公司非常重視業務成本的降低。	0.852			
	我們公司以降低生產成本為目標，因而時常改變生產流程。	0.776	2.319	16.563	76.819
	KMO 值	0.897			
	近似卡方分配	1781.061			
	自由度	91			

資料來源：本研究整理

### 3.4.3 研究變項之信度分析

本研究對各研究變項及其構面進行信度分析(Reliability Analysis)，採用 Cronbach's  $\alpha$  係數值來檢定各變數之衡量問項間的內部一致性。由表 3.5 可知，各變數之 Cronbach's  $\alpha$  值介於 0.703~0.931。根據 Wu and Chang (2005) 的觀點，Cronbach's  $\alpha$  大於 0.6 時，該問卷的信度可符合合格標準。因此，本研究所使用之量表有好的信度。分析結果顯示，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆達到 0.7 以上，而整體變項之 Cronbach's  $\alpha$  值皆達到 0.9 以上，顯示本研究在各構面及整體變項的問卷題項皆具有高度的內部一致性，其分析結果整理如表 3.5。

表 3.5 信度分析表

變項	構面	構面信度	整體信度
市場導向	顧客導向	0.720	0.925
	競爭導向	0.749	
	組織情報	0.896	
創新能力	產品創新	0.923	0.955
	流程創新	0.915	
組織學習	開放心智	0.917	0.943
	學習的承諾	0.931	
	分享願景	0.799	
持久性的 競爭優勢	全面成本領導策略	0.894	0.972
	差異化策略	0.928	
	集中化策略	0.703	

資料來源：本研究整理

### 3.4.4 研究變項之相關分析

本研究係以 Pearson 相關係數，來探討各構面之間是否具有關聯性。相關係數的強度大小與意義如下：r 值代表相關程度之高低，在正負 0.1 之間(即 0.1 至 -0.1 之間)稱為低度相關；在正負 0.1-0.4 之間(即指介於 0.1 至 0.4，-0.1 至 -0.4 之間)稱為中度相關；正負 0.4 至 0.7 之間(即指在 0.4 至

0.7, -0.4 至 -0.7 之間)則稱為高度相關;正負 0.7 至 1.0 間(即指在 0.7 至 1.0, -0.7 至 -1.0 之間)則稱為極高度相關, 正負 1.0(即指 1.0 或 -1.0)則稱為完全相關。

#### 1. 創新能力與持久性競爭優勢之相關情形

在創新能力與持久性競爭優勢間的相關分析中, 相關係數  $r=0.841$ , 呈高度正相關, ( $P=0.000 < 0.001$ )達顯著水準, 即創新能力與持久性競爭優勢有顯著相關性。

#### 2. 市場導向與持久性競爭優勢之相關情形

市場導向與持久性競爭優勢相關分析中, 相關係數  $r=0.536$ , 呈中度正相關, ( $P=0.000 < 0.001$ )達顯著水準, 即市場導向與持久性競爭優勢有顯著相關性。

#### 3. 市場導向與組織學習之相關情形

市場導向與組織學習的相關分析中, 相關係數  $r=0.650$ , 呈中度正相關, ( $P=0.000 < 0.001$ )達顯著水準, 即市場導向與組織學習有顯著相關性。

#### 4. 組織學習與持久性競爭優勢之相關情形

在組織學習與持久性競爭優勢間的相關分析中, 相關係數  $r=0.605$ , 呈中度正相關, ( $P=0.000 < 0.001$ )達顯著水準, 即組織學習與持久性競爭優勢有顯著相關性。

#### 5. 市場導向與創新能力之相關情形

在市場導向與創新能力的相關分析中, 相關係數  $r=0.622$ , 呈中度正相關, ( $P=0.000 < 0.001$ )達顯著水準, 即市場導向與創新能力有顯著相關性。

## 6. 創新能力與組織學習之相關情形

創新能力組織學習之相關分析中，相關係數  $r=0.529$  呈高度正相關，( $P=0.000 < 0.001$ )達顯著水準，即創新能力與組織學習有顯著相關性。

研究結果顯示，各研究變項間之相關分析皆達顯著水準，且相關係數皆大於 0，即各研究變項間皆為正向相關，分析結果整理如表 3.6 所示。

表 3.6 各研究變項間之 Pearson 相關分析

研究變項	市場導向	創新能力	組織學習	持久性競爭優勢
市場導向	1	0.622*** (0.000)	0.650*** (0.000)	0.536*** (0.000)
創新能力	0.703*** (0.000)	1	0.529*** (0.000)	0.841*** (0.000)
組織學習	0.760*** (0.000)	0.625*** (0.000)	1	0.605*** (0.000)
持久性競爭優勢	0.644*** (0.000)	0.862*** (0.000)	0.697** (0.000)	1

註：\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$ 達顯著水準

資料來源：本研究整理。

## 3.5 資料分析方法

本研究以次數分配(Frequency Distribution)瞭解樣本的分佈情形，使用 SPSS 統計軟體進行樣本結構之描述性分析，並採用結構方程模式統計軟體 AMOS，以驗證性因素分析進行問卷的個別構面信度、變項組合信度及平均變異抽取量之建構效度分析，再依本研究觀念性架構所建立之各觀察測量變項，進行研究假設之檢定分析。

根據Anderson and Gerbing (1988)及Williams and Hazer (1986)等學者的建議，進行結構方程模式分析時應分兩階段法：

1. 先針對各研究構面及其衡量題項進行分析，瞭解個別構面之信度、收斂效度及區別效度。
2. 再將多個衡量題項縮減為少數衡量指標，然後運用線性結構關係發展模式加以分析，以驗證研究中的各項假設檢定。分析測量模式主要可分為四個步驟：

#### (1)敘述性統計分析

敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)係將台灣中小企業基本資料，有關員工人數、公司資本額、公司成立時間、公司成立方式、公司的客戶對象，運用 SPSS 統計軟體進行分析，針對研究各變項及其構面進行次數分配、百分比、平均數與標準差分析，有助於樣本資料結構之瞭解，即樣本呈現在各變項及其構面之分佈情形。

#### (2)驗證性因素分析

驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)是對潛在變數(Latent Variable)與觀察變數(Manifest Variable)間的關係做出合理的假設，並對假設進行統計檢驗之統計方法。在本研究中，以衡量模式進行模式的適合度檢定，以檢定各構面是否具有足夠的收斂效度(Convergent Validity)和區別效度(Discriminant Validity)。收斂效度和區別效度合稱建構效度(Construct Validity)，是衡量模式內在品質重要指標。收斂效度可測試以一個變數發展出的多題問項，最後是否會收斂於一個構面中。收斂效度必須同時滿足下列準則：

- (i)變項之構面的因素負荷量必須超過0.5，且於t檢定時顯著。
- (ii)組合信度或稱建構信度,組合信度必須大於0.6 (Fornell & Larcker,

1981; Bagozzi & Yi, 1988)。為潛在構面的信度指標，衡量潛在變數之指標項目一致性，信度愈高，表示指標項目一致性愈高。

(iii)每個潛在變數的平均變異抽取量必須大於0.5 (Fornell & Larcker, 1981)。

區別效度的概念是不同構面間的題項，其相關程度應該要低。區別效度是指對兩個不同的構面進行測量，若此兩個構面經相關分析後，其相關程度很低，則表示兩個構面具有區別效度(Churchill, 1979; Anderson & Gerbing, 1988)。

### (3)結構模式分析

運用 AMOS 統計軟體建立結構方程模式(Structural Equation Model, SEM)，進行研究變項之關聯性分析，以衡量變項之間的相互因果關係與方向性，並驗證本研究前述之各項假設。SEM 完整模式(Full Model) = 測量模式(Measurement Model) + 結構模式(Structure Model)，由於潛在變數是無法直接測量，必須藉由觀察變數間接推測得知，而測量模式主要用來說明潛在變數與觀察變數之間的關係，其分為兩個方程式來描述，一個方程式說明潛在應變數與觀察應變數之間的關係，另一個方程式則是說明潛在自變數與觀察自變數之間的關係。

本研究除了採納學者 Hu and Bentler (1995)、Mueller (1996)及 Wan (2002)建議之指標，包含卡方檢定、CFI、GFI、RMR 及 RMSEA 外，另外在增加 NFI 等指標作為整體模式之驗證，應更能展現其配適之理想性(Hair et al., 1998)。

### (4)檢驗模式配適度

測量模式必須由蒐集的資料驗證其配適度。評鑑模式優劣與否，是驗證性因素分析的重要內容。配適度衡量有許多類型，Hairs, Anderson,

Tatham and Black (1995)將其分為三種類型：絕對配適檢定(Absolute Fit Measures)、增量配適檢定(Incremental Fit Measures)及精簡配適檢定(Parsimonious Fit Measures)等。茲將此三種類型分述如下：

### 1. 絕對配適度指標

Hair et al. (1998)認為，以  $\chi^2$  (Chi-square)檢定測量模式，會因樣本數過大而低估檢定力，因而建議改以 $\chi^2/df$ 值作為模式配適度(Goodness of Fit)的主要評估指標。P為顯著性，是卡方值與自由度計算出的機率值， $P > 0.05$ 即模式與資料配適度良好， $P < 0.05$ 代表模式與資料配適度不佳。學者Bagozzi and Yi (1988)認為，卡方值與自由度之比值宜介於1~5之間，最好是小於3；另Schumacker and Lomax (1996)則認為，卡方值與自由度之比值小於5即可接受該模式之研究。

殘差均方根(Root Mean Square Residual, RMR)是測量殘差的均方根，RMR是種衡量誤差的指標，值愈小表示模式配適度愈佳，通常以 $RMR < 0.08$ 為接受標準。

近似誤差平方根(Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)或稱平均概似平方誤根係數。RMSEA係用以比較預設模式與完美契合的飽和模式之差距程度。數值愈大，代表模式愈不理想；數值愈小，代表模式契合度愈理想。RMSEA  $< 0.05$ 時，表示模式配適度佳； $0.05 < RMSEA < 0.08$ 時，表示模式配適度良好， $0.08 < RMSEA < 0.1$ ，表示模型處灰色、模糊地帶，不滿意可接受。RMSEA  $> 0.1$ 時，表示模式配適度差。

配適度指標(Goodness of Fit Index, GFI)代表模式可以解釋觀察資料之變異數和共變數的比例，GFI值愈接近1，表示模式配適度愈佳，通常採GFI  $> 0.9$ 為基本門檻值本研究以GFI值作為檢驗量表是否具有建構效度之標準。

調整後的配適度指標(Adjust Goodness of Fit Index, AGFI)是調整自由度後的GFI值，其值愈接近1，表示模式配適度愈佳，研究通常採AGFI > 0.9為基本門檻值。

## 2. 增量配適度指標

規範配適度指標(Normed Fit Index, NFI)為基準配適度指標，代表假設模式比起最糟糕模式的改善情形，即比較了假設模式與獨立模式之卡方值差異；NFI值會介於0與1之間，NFI值愈大，表示模式與資料的配適度愈佳。

相對配適度指標(Relative Fit Index, RFI)，RFI的值在0與1之間，當資料完全配適模式時，RFI=1，通常採RFI > 0.9為門檻值。

比較配適度指標(Comparative Fit Index, CFI)反應了預設模式與無任何共變關係之獨立模式的差異程度，也考慮到預設模式與中央卡方分配的離散性，CFI值在0與1之間，當資料完全配適模式時，CFI=1，通常採CFI > 0.9為門檻值。

## 3. 精簡配適度指標

本研究整體理論模式的精簡配適度指標包含簡要的基準適合指標(Parsimony-Adjusted Normed Fit Index, PNFI)與簡要的適合度指標(Parsimony Goodness of Fit Index, PGFI)，此二種指標考慮了模型當中估計參數的多寡，可以用來反應SEM假設模式的簡約程度(Degree of Parsimony)。PNFI 及PGFI 指標愈接近1，顯示模式愈簡單；PNFI 及PGFI 指標大約在0.5以上都是可接受的，顯示此整體模式的簡要配適度良好。

## 第四章 研究實證結果與分析

本章針對台灣中小企業之市場導向、創新能力、組織學習、持久性競爭優勢進行調查，並將有效樣本資料輸入 SPSS 及 AMOS for Windows 版統計軟體中，使用適當的統計方法進行資料分析，針對各統計分析結果加以解釋與討論，以驗證第三章之研究架構與假設。

### 4.1 樣本結構敘述性分析

本研究針對台灣中小企業之製造業進行調查，共發放 560 份問卷，回收問卷 152 份，扣除填答不完整問卷 7 份，獲得有效問卷計 145 份，有效問卷率為 26%。茲將回收樣本之基本資料分佈情形統計如表 4.1 所示，並說明如下：

#### 1. 公司年資

受訪者所屬之中小企業年資未滿五年者，佔 9.66 %；滿五年～未滿十年者，佔 9.66%；滿十年～未滿十五年者，佔 15.86%，滿十五年～未滿二十年者，佔 14.48%；滿二十年以上者，佔 50.34%。

#### 2. 公司員工人數

受訪者所屬之中小企業公司員工人數，未滿 200 人者，佔 60.6.9%；200～999 人者，佔 25.52%；1000 人以上者，佔 13.79%。

#### 3. 公司資本額

受訪者所屬之中小企業公司資本額未滿 8000 萬元者，佔 59.31%；8000～未滿 10 億元者，佔 27.59%；8000～未滿 10 億元者，佔 13.10%。

#### 4. 決策背景單位

受訪者任職於中小企業行銷部門者，佔 62.76%；任職於製造部門者，佔 24.14%；任職於研發部門者，佔 6.90%；任職於財務部門者，佔 3.4%；任職於人資者，佔 0.69%；其他者，佔 2.06%。

#### 5. 公司銷售產品的對象

受訪中小企業的銷售產品對象為消費大眾者，佔 22.76%，對象為製造業、零售業、通路商者，佔 55.18%，以上皆是者佔 20.00%；其他者，佔 2.06%。

#### 6. 公司型態

受訪者所屬之中小企業為獨資者，佔 58.00%；合夥者，佔 40.00%；其他者，佔 1.38%。

表 4.1 敘述性統計表

	類別	人數	百分比%
公司年資	(1)未滿五年	14	9.66
	(2)滿五年~未滿十年	14	9.66
	(3)滿十年~未滿十五年	23	15.86
	(4)滿十五年~未滿二十年	21	14.48
	(5)滿二十年以上	73	50.34
公司人數	(1)未滿200人	88	60.69
	(2)200~999人	37	25.52
	(3)1000人以上	20	13.79
公司資本額	(1)未滿8000萬元	86	59.31
	(2)8000~未滿10億元	40	27.59
	(3)滿10億元	19	13.10
決策背景單位	(1)行銷	91	62.76
	(2)製造	35	24.14
	(3)研發	10	6.90
	(4)財務	5	3.45
	(5)人資	1	0.69
	(6)其他	3	2.06
銷售對象	(1)消費大眾	33	22.76
	(2)製造業、零售業、通路商	80	55.18

	類別	人數	百分比%
	(3)以上皆是	29	20.00
	(4)其他	3	2.06
公司型態	(1)獨資	85	58.62
	(2)合夥	58	40.00
	(3)其他	2	1.38

資料來源：本研究整理。

## 4.2 驗證性因素分析

本研究使用驗證性因素分析法，檢回收斂效度與區別效度，根據觀察變數的標準化迴歸加權係數(標準化因素負荷量)，計算組合信度(Composite Reliability)與平均變異抽取量(Average Variance Extracted，簡稱 AVE 值)後，再據以輔助判斷量表是否具有建構效度。首先，將研究架構所建構的四個變項共 11 構面，一起進行驗證性因素分析，以評鑑模式的內外在品質，結果如表 4.2 所示。

分析結果顯示，本模式各變項信度(Cronbach's  $\alpha$ )均達 0.7 以上標準，組合信度 CR 值亦達 0.6 以上標準，決斷值(CR 值)達顯著水準者( $p < 0.05$ )予以保留(吳明隆，民 89)。而因素負荷量與平均變異抽取量大多符合 0.5 以上之門檻要求，顯示模式內在品質達到理想的水準。

表 4.2 測量模式之驗證性因素分析表

構面	測量變數	標準因素 負荷量	個別變項 信度	組合信度	平均變異抽取 量
顧客導向			0.72	0.73	0.47
	mo1-1	0.73			
	mo1-2	0.63			
	mo1-3	0.70			
市場導向	競爭導向		0.75	0.76	0.52
	mo2-1	0.71			
	mo2-2	0.72			
	mo2-3	0.73			
組織情報			0.90	0.90	0.64
	mo3-1	0.77			
	mo3-2	0.75			
	mo3-3	0.86			
	mo3-4	0.85			
	mo3-5	0.77			
創新能力	產品創新		0.92	0.93	0.72
	In1-1	0.73			
	In1-2	0.80			
	In1-3	0.95			
	In1-4	0.84			
	In1-5	0.94			
	流程創新		0.92	0.92	0.73
	In2-1	0.89			
	In2-2	0.89			
	In2-3	0.85			
In2-4	0.78				
組織學習	對學習的承諾		0.92	0.92	0.74
	ol1-1	0.83			
	ol1-2	0.87			
	ol1-3	0.91			
	ol1-4	0.82			
	分享願景		0.93	0.93	0.87
	ol2-1	0.94			
	ol2-2	0.93			
開放心智			0.80	0.79	0.56
	ol3-1	0.88			
	ol3-2	0.66			
	ol3-3	0.68			

表 4.2 測量模型之驗證性因素分析表(續)

構面	測量變數	標準因素 負荷量	個別變項 信度	組合信度	平均變異抽取量
	全面成本領導		0.89	0.90	0.75
	ca1-1	0.89			
	ca1-2	0.90			
	ca1-3	0.82			
	差異化策略		0.93	0.93	0.69
持	ca2-1	0.87			
久	ca2-2	0.86			
性	ca2-3	0.91			
競	ca2-4	0.74			
爭	ca2-5	0.86			
優	ca2-6	0.75			
勢	ca2-7	0.69			
	集中化策略		0.70	0.70	0.39
	Ca3-1	0.52			
	Ca3-2	0.89			
	Ca3-3	0.49			
	Ca3-4	0.51			

註 1：\*表示在  $\alpha=0.05$  時，達統計之顯著水準  
資料來源：本研究整理

### 4.3 區別效度分析

區別效度的檢驗方式為每一構面的 AVE 平方根值，應超過它與其他構面間相關值，參考 Hairs, Anderson, Tatham and Black(1998)的論點，區別效度之判斷準則為，每一個構面的 AVE 平方根值應超過所有其它構面間相關係數 75%以上。市場導向、創新能力、組織學習及持久性競爭優勢之 AVE 平方根值分別為 0.625~0.935，接近於各構面間的相關係數 75%以上。因此，證明測量模式的內在品質尚可接受，檢驗結果如表 4.3 所示。

表 4.3 區別效度檢定表

構面	相關係數										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A. 顧客導向	<b>0.688</b>										
B. 競爭導向	0.733*	<b>0.720</b>									
C. 組織情報	0.671*	0.835*	<b>0.801</b>								
D. 產品創新	0.462*	0.690	0.706*	<b>0.846</b>							
E. 流程創新	0.497*	0.657*	0.688*	0.886*	<b>0.854*</b>						
F. 對學習的承諾	0.528*	0.727*	0.746**	0.616*	0.592*	<b>0.858</b>					
G. 分享願景	0.537*	0.639*	0.692*	0.532*	0.577*	0.776*	<b>0.747</b>				
H. 開放心智	0.553*	0.641*	0.674*	0.517*	0.533*	0.757*	0.830*	<b>0.935</b>			
I. 全面成本領導策略	0.337*	0.585*	0.628*	0.770*	0.789*	0.593*	0.602*	0.524*	<b>0.832</b>		
J. 差異化策略	0.457*	0.651*	0.727*	0.842*	0.845*	0.686*	0.655*	0.631*	0.824*	<b>0.625</b>	
K. 集中化策略	0.374*	0.479*	0.499*	0.619*	0.684*	0.536*	0.529*	0.511*	0.741*	0.658*	<b>0.864</b>

註 1：對角線之值為 AVE 平方根，應大於非對角線之值。

資料來源：本研究整理

#### 4.4 整體模式之配適情形

模式適配度主要是在評量模式與觀察資料的適配程度，可說是模式的外在品質。本研究除了採納學者 Hu and Bentler (1995)、Mueller (1996) 及 Wan (2002) 建議之指標，包含卡方檢定、CFI、GFI、RMR 及 RMSEA 外，另外再增加 AGFI、NFI 等指標作為整體模式之驗證，應更能展現其配適之理想性(Hair et al., 1998)。

整體衡量模式之外在品質指標評鑑結果顯示，其中  $\chi^2$  值為 60.69、df 值 35、 $\chi^2/df$  值 1.734、其中 GFI 值為 0.928、CFI 值為 0.984、NFI 值為

0.964、NNFI 值為 0.975、RFI 值為 0.943、IFI 值為 0.984，均大於 0.9 以上，RMR 值小於 0.05、PNFI 0.613 大於 0.05、RMSEA 值小於 0.08、 $\chi^2/df$  值為 1.734 值小於 3 的標準，顯示結構衡量模式之配適度為可接受之水準。模式內在品質分析結果，如表 4.4 所示。

表 4.4 本研究整體模式配適分析表

配適度指標	檢定結果數據	適配標準	建議來源	適配判斷
<b>絕對配適度指標</b>				
$\chi^2$	60.69		-	
$\chi^2/df$	1.734	<3	Bagozzi & Yi (1988)	符合
RMR	0.036	<0.05	Hair et al. (1998)	符合
RMSEA	0.071	<0.08	Browne & Cudeck, (1993)	符合
GFI	0.928	>0.9	Bagozzi & Yi (1988)	符合
<b>增量配適度指標</b>				
NFI	0.964	>0.9	Hair et al. (1998)	符合
NNFI	0.975	>0.9	Bagozzi & Yi (1988)	符合
RFI	0.943	>0.9	Bagozzi & Yi (1988)	符合
IFI	0.984	>0.9	Bollen (1989)	符合
CFI	0.984	>0.9	Browne & Cudeck (1993)	符合
<b>精簡配適度指標</b>				
PNFI	0.613	>0.5	Hair et al. (1998)	符合

資料來源：本研究整理

在模式配適度評估方面，本研究採用 AMOS 統計軟體進行結構方程式之分析，模式內在結構配適度主要在評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，乃是分析模式之內在品質。

評估模式的適合度前，必須先行檢定各項變項與構面的信度與效度。在收斂效度方面，Hair et al. (1998) 認為必須考量個別項目信度、潛在變項組成信度與潛在變項的平均變異萃取等三項指標，若此三項指標均符合，即表示具有收斂效度。茲彙整本研究之測量模式，如圖 4.1 所示。

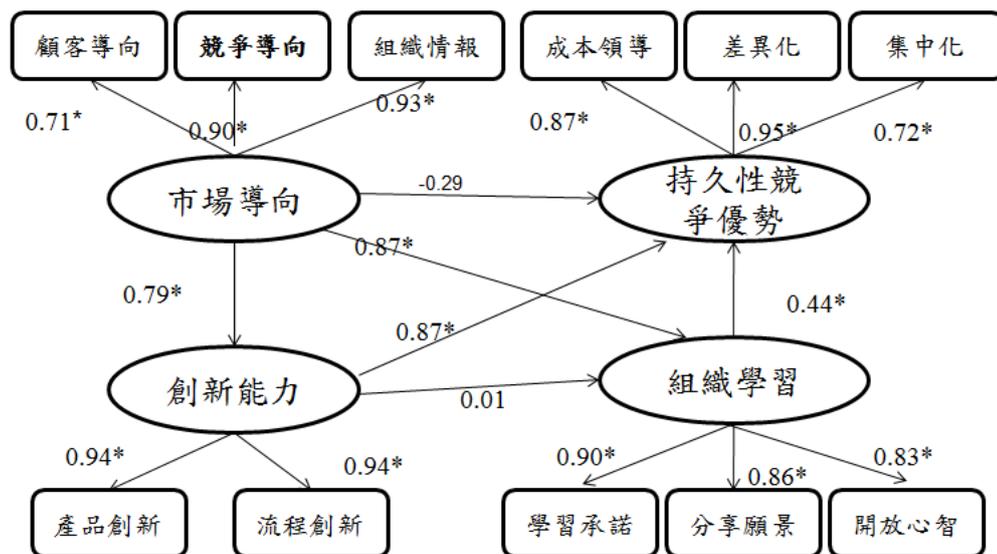


圖 4.1 整體模式之配適圖

資料來源：本研究整理

## 4.5 研究假設之檢定

在模式內在品質達理想水準及模型配適度皆符合所建議的標準之後，針對研究假設H1~H6進行檢驗。

本研究假設之檢定結果如下：

1. H1：市場導向至創新能力之路徑係數為0.79\*\*\* (P<0.001)達顯著水準，顯示市場情報對企業的創新能力具有顯著的正向影響。因此，研究假設H1成立。
2. H2：市場導向至組織學習之路徑係數為0.87\*\*\* (P<0.001)達顯著水準，顯示市場導向對企業的組織學習具有顯著的正向影響。因此，研究假設H2成立。
3. H3：市場導向至持久性競爭優勢之路徑係數為-0.29 (P=0.050)未達顯著水準，顯示市場導向對企業的持久競爭優勢，未具顯著的正向影響。因此，研究假設H3不成立。

4. H4：創新能力至組織學習之路徑係數為0.01 (P=0.931)未達顯著水準，顯示創新能力對企業的組織學習未具有顯著的正向影響。因此研究假設H4不成立。
5. H5：創新能力至持久性競爭優勢之路徑係數為0.87\*\*\* (P<0.001)達顯著水準，顯示創新能力對持久性競爭優勢具有顯著的正向影響。因此，研究假設H5成立。
6. H6：組織學習至持久性競爭優勢之路徑係數為0.44\*\*\* (P<0.001)達顯著水準，顯示組織學習對企業的持久性競爭優勢具有顯著的正向影響。因此，研究假設H6成立。

本研究假設之檢定結果除假設H3、H4不成立外，其他假設皆成立，路徑關係檢定如表4.5所示。

表 4.5 結構化模式路徑係數彙整表

假設	路徑	假設關係	路徑值	P 值	假設成立與否
H1	市場導向→創新能力	H1	0.79*	***	成立
H2	市場導向→組織學習	H2	0.87*	***	成立
H3	市場導向→持久性競爭優勢	H3	-0.29	0.050	不成立
H4	創新能力→組織學習	H4	0.01	0.931	不成立
H5	創新能力→持久性競爭優勢	H5	0.87*	***	成立
H6	組織學習→持久性競爭優勢	H6	0.44*	***	成立

註：\*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

資料來源：本研究整理

## 4.6 路徑分析

路徑分析(Path Analysis, PA)是結合傳統的路徑分析與驗證性分析之測量模式。影響效果可分為直接效果、間接效果與總效果，總效果是直接效果與間接效果的加總(林震岩，民 95)。由表 4.6 可知，市場導向、創新能力、組織學習對持久性競爭優勢的總效果為 0.788、0.878 與 0.435，顯示持久性競爭優勢透過創新能力與學習組織的影響效果高於市場導向、創新能力或組織學習的總效果，而組織學習只有直接效果為 0.435，因此總效果為 0.435 是最低的。

1. 市場導向對持久性競爭優勢的直接效果路徑值為-0.285，間接效果路徑淨值為1.073，整體效果路徑值為0.788。
2. 創新能力對持久性競爭優勢的直接效果路徑值為0.874，間接效果路徑淨值為0.004，整體效果路徑值為0.878。
3. 組織學習對持久性競爭優勢的直接效果路徑值為0.435，間接效果路徑淨值為0.000，整體效果路徑值為0.435。

表 4.6 持久性競爭優勢之路徑效果分析表

潛在自變數	直接效果	間接效果	總效果
市場導向	-0.285	1.073	0.788
創新能力	0.874	0.004	0.878
組織學習	0.435	0.000	0.435

資料來源：本研究整理

本研究證實，創新能力對持久競爭優勢的總影響效果，高於市場導向或組織學習對持久競爭優勢的影響效果，顯示企業欲建立持久性競爭優勢，應從強化創新能力著手，可獲得之效果最為顯著。

## 4.7 中介效果之驗證

根據 Baron and Kenny (1986) 的論點，中介效果的檢驗方法包括三個步驟：第一步驟，自變項對中介變項之迴歸分析，但不包括依變項；第二步驟，自變項對依變項之迴歸分析，中介變項對依變項之迴歸分析；第三步驟，自變項與中介變項同時對依變項之迴歸分析。當上述條件均成立時，則可宣稱具有中介效果。若自變項對依變項的影響力效果為 0，則為完全中介(Full Mediation)；若自變項對依變項的影響效果下降，但仍具顯著性，則為部分中介(Partial Mediation)。

### 4.7.1 組織學習於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果

本研究針對組織學習於市場導向與持久性競爭優勢間是否存在中介效果加以檢驗，結果如表 4.7 所示。

模式 1 分析結果顯示，市場導向對持組織學習之迴歸係數  $\beta=0.760$  ( $P<0.001$ )，表示市場導向對組織學習有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示市場導向對持久性競爭優勢之迴歸係數  $\beta=0.697$  ( $P<0.001$ )，表示對市場導向對持久性競爭優勢有顯著的正向影響；組織學習對持久性競爭優勢之迴歸係數  $\beta=0.644$  ( $P<0.001$ )，表示組織學習亦對持久性競爭優勢有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，市場導向與組織學習對持久性競爭優勢迴歸分析後，其迴歸係數  $\beta$  值分別為 0.271 及 0.491，其 F 值皆達顯著水準；

市場導向對持久性競爭優勢有顯著的正向影響，自變項市場導向與依變項持久性競爭優勢之關係，會因為中介變項組織學習的加入而減弱，但仍呈現顯著。所以，本研究之組織學習於市場導向與持久性競爭優勢間有部分中介效果，即市場導向除了直接對持久性競爭優勢有所影響，亦會透過組織學習對持久性競爭優勢產生影響。因此，研究假設 H7 成立。

表 4.7 組織學習於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	組織學習	持久競爭優勢	持久競爭優勢	持久競爭優勢
市場導向	0.760***	0.697***		0.271**
組織學習			0.644***	0.491***
R <sup>2</sup> 值	0.578	0.485	0.415	0.516
調整後 R <sup>2</sup> 值	0.575	0.482	0.411	0.510
F 值	195.496***	134.894***	101.344***	75.837***

註：\*表示 P<0.05, \*\*表示 P<0.01, \*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.7.2 組織學習於創新能力與持久性競爭優勢之中介效果

本研究針對於組織學習於創新能力與持久性競爭優勢是否存在中介效果加以檢驗，如表 4.8 所示。

模式 1 分析結果顯示，創新能力對組織學習之迴歸係數  $\beta=0.625$  ( $P<0.001$ )，創新能力對組織學習對有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，創新能力對持久性競爭優勢是否之迴歸係數  $\beta=0.862$  ( $P<0.001$ )，表示創新能力對持久性競爭優勢有顯著的正向影響；組織學習對持久性競爭優勢之迴歸係數  $\beta=0.697$  ( $P<0.001$ )，表示組織學習對持久性競爭優勢亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，創新能力與組織學習對持久性競爭優勢迴歸分析後，其迴歸係數  $\beta$  值分別為 0.700 及 0.259，兩者 P 值皆小於 0.001，

其 F 值皆達顯著水準；創新能力對持久性競爭優勢有顯著的正向影響，自變項創新能力與依變項持久性競爭優勢之關係，會因為中介變項組織學習的加入而減弱，但仍呈現顯著。所以，本研究之組織學習於創新能力與持久性競爭優勢間有部分中介效果，即創新能力除了直接對持久性競爭優勢有所影響，亦會透過組織學習對持久性競爭優勢產生影響。因此，研究假設 H8 成立。

表 4.8 組織學習於創新能力與持久性競爭優勢之中介效果分析

依變數 自變數	模式 1	模式 2		模式 3
	組織學習	持久競爭優勢	持久競爭優勢	持久競爭優勢
創新能力	0.625***	0.862***		0.700***
組織學習			0.697***	0.259***
R <sup>2</sup> 值	0.391	0.743	0.485	0.784
調整後 R <sup>2</sup> 值	0.387	0.741	0.482	0.781
F 值	91.855***	413.388***	134.894***	257.406***

註：\*表示 P<0.05, \*\*表示 P<0.01, \*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.7.3 創新能力於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果

本研究針對創新能力於市場導向與持久性競爭優勢間是否存在中介效果加以檢驗，如表 4.9 所示。

模式 1 分析結果顯示，市場導向對創新能力之迴歸係數  $\beta=0.703$  ( $P<0.001$ )，市場導向對創新能力有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，市場導向對持久性競爭優勢之迴歸係數  $\beta=0.644$  ( $P<0.001$ )，表示市場導向對持久性競爭優勢有顯著的正向影響；創新能力對持久性競爭優勢之迴歸係數  $\beta=0.862$  ( $P<0.001$ )，表示創新能力對持久性競爭優勢亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，市場導向與創新能力對持久性競爭優勢迴歸分析後，其迴歸係數  $\beta$  值分別為 0.076 及 0.809，兩者 P 值皆大於 0.05，其 F 值達顯著水準；創新能力對持久性競爭優勢有顯著的正向影響，自變項市場導向與依變項持久性競爭優勢之關係，會因為中介變項創新能力的加入而呈現不顯著。所以，本研究之創新能力於市場導向與持久性競爭優勢間有完全中介效果。即市場導向需透過創新能力對持久性競爭優勢產生影響。因此，研究假設 H9 成立。

表 4.9 創新能力於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	創新能力	持久競爭優勢	持久競爭優勢	持久競爭優勢
市場導向	0.703***	0.644***		0.076
創新能力			0.862***	0.809***
R <sup>2</sup> 值	0.494	0.415	0.743	0.746
調整後 R <sup>2</sup> 值	0.490	0.411	0.741	0.742
F 值	139.337***	101.344***	413.388***	208.428***

註：\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.7.4 創新能力於組織學習與持久性競爭優勢之中介效果

本研究針對創新能力於組織學習與持久性競爭優勢間是否存在中介效果加以檢驗，如表 4.10 所示。

模式 1 分析結果顯示，組織學習對創新能力之迴歸係數  $\beta = 0.625$  ( $P < 0.001$ )，表示組織學習對創新能力有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示組織學習對持久性競爭優勢之迴歸係數  $\beta = 0.697$  ( $P < 0.001$ )，表示對組織學習對持久性競爭優勢有顯著的正向影響；創新能力對持久性競爭優勢之  $\beta = 0.862$  ( $P < 0.001$ )，表示對創新能力對持久性競爭優勢有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織學習與創新能力對持久性競爭優勢迴歸分析後，其迴歸係數  $\beta$  值分別為 0.259 及 0.700，其 F 值皆達顯著水準；對持久性競爭優勢有顯著的正向影響，自變項組織學習與依變項持久性競爭優勢之關係，會因為中介變項創新能力的加入而減弱，但仍呈現顯著。所以，本研究之創新能力於組織學習與持久性競爭優勢間有部分中介效果，即組織學習除了直接對持久性競爭優勢有所影響，亦會透過創新能力對持久性競爭優勢產生影響。因此，研究假設 H10 成立。

表 4.10 創新能力於組織學習與持久性競爭優勢之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	創新能力	持久競爭優勢	持久競爭優勢	持久競爭優勢
組織學習	0.625***	0.697***		0.259***
創新能力			0.862***	0.700***
R <sup>2</sup> 值	0.391	0.485	0.743	0.784
調整後 R <sup>2</sup> 值	0.387	0.482	0.741	0.781
F 值	91.855***	134.894***	413.388***	257.406***

註：\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

綜合上述得知，本研究除了檢驗組織學習於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果，組織學習於創新能力與持久性競爭優勢之中介效果，亦檢驗創新能力於市場導向與持久性競爭優勢之中介效果，創新能力於組織學習與持久性競爭優勢之中介效果。分析結果顯示，組織學習於市場導向與持久競爭優勢之間，組織學習於創新能力與持久性競爭優勢之間，以及創新能力於組織學習與持久性競爭優勢之間皆有部分中介效果，而創新能力於市場導向與持久性競爭優勢之間則有完全中介效果。此結果說明，市場導向策略無法為企業直接創造持久性競爭優勢，必須藉由企業本身創新能力的提昇，才能為企業帶來持久性競爭優勢。

## 第五章 結論與建議

以下就本研究之主要發現歸納成結論，並據以提出建議供台灣中小企業經理人參考，經常推出新產品，改變管理方法，提高工作效率，領先競爭對手取得持久的競爭優勢。

### 5.1 結論

本研究以台灣中小企業，採用線性結構模式驗證市場導向、創新的能力、組織學習及持久的競爭優勢等研究變數之間的因果關係，且進一步判斷整體模式的配適度。在模式中的10條路徑假設中，有8條達顯著水準；並由分析結果可推估出，本次模式是一個整體配適度佳的理論模式。

另外，本研究結果顯示，市場導向、創新的能力、組織學習對持久性競爭優勢呈現正向顯著影響，驗證台灣中小企業應積極推動市場導向策略，使得企業可藉由市場導向、創新能力、組織學習等各方面的努力，而取得持久的競爭優勢。驗證結果彙整如表5.1所示。

表 5.1 研究假設內容與驗證結果

研究假設內容	驗證結果
H1：市場導向對創新能力有顯著的正向影響。	成立
H2：市場導向對組織學習有顯著的正向影響。	成立
H3：市場導向對持久性競爭優勢有顯著的正向影響。	不成立
H4：創新能力對組織學習有顯著的正向影響。	不成立
H5：創新能力對持久性競爭優勢有顯著的正向影響。	成立
H6：組織學習對持久性競爭優勢有顯著的正向影響。	成立
H7：組織學習於市場導向、持久性競爭優勢間具有中介效果。	成立 (部分中介)
H8：組織學習於創新能力、持久性競爭優勢間具有中介效果。	成立 (部分中介)
H9：創新能力於市場導向、持久性競爭優勢間具有中介效果。	成立 (完全中介)
H10：創新能力於組織學習、持久性競爭優勢間具有中介效果。	成立 (部分中介)

資料來源：本研究整理。

依據本研究的實證分析結果，提出下列管理意涵，希望提供中小企業經理人參考：

#### 1. 市場導向對創新能力之影響情形

市場導向對創新能力有顯著的正向影響。此結果顯示，當企業愈傾向市場導向時，其創新能力往往也愈高。

#### 2. 市場導向對組織學習之影響情形

研究結果顯示，市場導向對組織學習有顯著之正向影響。此結果說明，當企業若能在顧客至上、迅速回應競爭者有所體認，將有助於組織學習能力的養成。

### 3. 市場導向對持久性競爭優勢之影響情形

研究結果顯示，市場導向對持久性競爭優勢未有顯著之正向影響。此結果說明，在競爭激烈的環境中，企業無法藉由市場導向的策略作為即產生持久性競爭優勢，仍需透過其他途徑以促進其持久性競爭優勢。

### 4. 創新能力對組織學習之影響情形

研究結果顯示，創新能力對組織學習未有顯著之正向影響。此結果說明，創新「主宰一切」的印象是現在企業經營的困惑。實證結果顯示，創新能力對組織學習並無影響關係，即是值得省思的問題。

### 5. 創新能力對持久性競爭優勢之影響情形

研究結果顯示，創新能力對持久性競爭優勢顯著的之正向影響。此結果說明，創新是存在組織內部價值鏈的組織能力，當企業創新能力愈高時，相對也會提升績效，而達成持久性競爭優勢。

### 6. 組織學習對企業持久性競爭優勢之影響情形

研究結果顯示，組織學習對持久性競爭優勢有顯著之正向影響。此結果說明，當企業組織學習能力愈高時，持久性競爭優勢也愈高。

### 7. 市場導向、組織學習對持久性競爭優勢之影響情形

組織學習於市場導向與持久性競爭優勢間存在部分中介效果，亦即市場導向會透過組織學習的中介效果，而對持久性競爭優勢產生正向影響。此結果說明，就中小企業而言，有良好的市場導向策略，也必須強化組織學習，內外部的結合才能有效提升持久性競爭優勢。

### 8. 創新能力、組織學習對持久性競爭優勢之影響情形

組織學習於創新能力與持久性競爭優勢間存在部分中介效果，亦即創新能力會透過組織學習中介效果，而對持久性競爭優勢產生正向影響。此結果說明，就中小企業，提升創新能力，以及增強企業的組織學

習，能夠維持持久性競爭優勢。

#### 9. 市場導向、創新能力對持久性競爭優勢之影響情形

創新能力於市場導向與持久性競爭優勢間具完全中介效果，此結果說明，市場導向策略無法為企業直接創造持久性競爭優勢，必須藉由企業本身創新能力的提昇，才能為企業帶來持久性競爭優勢。

#### 10. 組織學習、創新能力對持久性競爭優勢之影響情形

創新能力於組織學習間與持久性競爭優勢間存在部分中介效果，亦即組織學習會透過創新能力中介效果，而對持久性競爭優勢產生正向影響。此結果說明，就中小企業而言，企業推動組織學習固然可以創造持久性競爭優勢，而透過企業創新能力的提昇，更能強化持久性競爭優勢。

## 5.2 建議

依據實證分析所得的結論，提供以下建議：

### 1. 落實市場導向概念，回應市場需求

依據本研究結果顯示，市場導向對於創新能力與組織學習均有極顯著影響。換言之，員工若能回應顧客的需求及服務，掌握競爭者的情報與最新的市場資訊，其組織學習與創新能力也會越高。故中小企業高階主管需不斷與迅速收集市場情報，並定期開會討論如何回應市場需求。

### 2. 提供資源，鼓勵創新

創新貴在有效的執行，企業內成員擁有共同願景與目標，管理者帶動組織成員共同學習，並成功地執行新知識、新服務，可為整個組織創造績效，延續持久的競爭優勢。因為本研究結果顯示，企業致力於組織學習、員工的創新管理、新產品的引進、新生產方法的引用，皆能夠有效地提升持久性競爭優勢。

### 3. 激勵組織學習，持續創新，以提升經營績效

組織學習是組織開發新知識的能力，員工應該有開放的態度，願意溝通與協調，且目標一致，才会有高績效的表現。因為本研究結果顯示，建立良好的組織學習，可以讓企業快速適應內外環境的變遷，是經營管理的核心能力，也是企業能否長期維持競爭優勢的關鍵。

### 4. 精進員工的專業能力，創造並強化持久性競爭優勢

依據本研究結果顯示，企業推動組織學習對持久性競爭優勢有極顯著影響。換言之，員工除了要在自己專業領域不斷精進，視學習為組織生存的必要條件，所有部門各層級都致力於公司目標之達成，則企業得以擁有持久性競爭優勢。



## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 吳明隆(民98)，SPSS 操作與運用：問卷統計分析實務，臺北：五南。
2. 杜俊和、沈慶龍、曾俊容(民96)，企業策略與知識管理適配模式對持久性競爭優勢影響之研究，美和技術學院學報，第26卷第2期，54頁。
3. 沈慶隆(民97)，知識處理能力協同合作能力策略導向對知識創新及持久性競爭優勢之影響，科技管理學刊，第13卷第4期，87-117頁。
4. 黃佑安(民89)，創新能力與新產品研發過程關係之研究，中華民國科技管理研討會論文，90-99頁。
5. 陳秀玲(譯)(民90)，克拉克精選：個人篇，(原著者：Peter Drucker)著，台北市：天下文化。
6. 楊宗儒(民96)，市場導向、創業導向、產品創新與組織績效間關係，東華大學企業管理研究所博士論文，花蓮縣。
7. 廖述賢、張文榮(民99)，市場導向、創新能力、行銷能力與經營績效關聯性之研究，商略學報，第2卷第2期，87-107頁。
8. 廖述賢、陳海鳴、樂蕙嵐(民97)，組織文化、知識取得、組織學習與組織創新之關聯性研究，第12屆科際整合管理研討會論文集，東吳大學，466-487頁。
9. 賴怡蓉(民96)，組織創新氣候與創新能力對持久性競爭優勢影響之研究，屏東科技大學企業管理研究所碩士論文，屏東市。
10. 譚力文、彭志軍、羅韻軒(民96)，現代企業戰略調整的成本與效益—從核心能力躍遷和持續競爭優勢動態演化的視角，經濟管理，第17期，69-75頁。

11. 魏聖忠(民91)，當代行銷觀念新思維－市場導向理論的回顧與評價，管理評論，第23卷第1期，129-153頁。



## 二、英文部分

1. Adams, J. S. (1963), Motivation and Work Behavior, NY: McGraw-Hill.
2. Joaquin Aldas-Manzano, I. Küster & Vila, N. (2005), Market Orientation and Innovation: an Inter-relationship Analysis, European Journal of Innovation Management, Vol.8, No.4, pp.437-452.
3. Alderfer, C. P. (1972), Existence, Relatedness, and Growth, New York: Free Press.
4. Argyris, C. & Schön, D. (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley.
5. Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999), Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Modes of Organizational Performance, Journal of Market Focused Management, Vol.3, No.4, pp.295-308.
6. Benn, L. & Danny, S. (2001), Developing of Innovation Capability of Organization: Adynamic Capabilities Approach, International Journal of Innovational Management, Vol.5, No.3, pp.377-400.
7. Betz, Frederick. (2011), Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change, New York: John Wiley & Sons, Wiley Interscience.
8. Burgelman, R. A., Kosnik, T. J. & Poel, M. (1998), Toward an Innovation Capabilities Audit Framework, in Burgeman, R. A. and Maidique, M. A. (eds.), Strategic Management of Technology and Innovation, Illinios: Irwin, p.41.
9. Champion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993), Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups, Personnel Psychology, Vol.46, pp.823-850.

10. Cayla, D. (2008), Organizational Learning: A Process between Equilibrium and Evolution, Journal of Economic Issue, Vol.42, No.2, pp.553-559.
11. Cervantes, M. (1997), Difficusing of Technologize of Industrial, OECD Oberserer, Vol.207, pp.20-23.
12. Chang, S. C. & Lee, M. S. (2007), The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan, The Business Review, Vol.7, No.1, pp.295-301.
13. Drucker, Peter, F. (1982), The Changing World of the Executive, London: Heinemann.
14. Duncan, R. & Weiss, A. (1979), Organizational Learning: Implications for Organizational Design (ed.), Research in Organizational Behavior, pp.75-123.
15. Deshpande', R., Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovations in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, Journal of Marketing, Vol.57, No.1, pp.23-37.
16. Fiol, M. C. & Lyles, M. A. (1985), Organizational Learning, Academy of Management Review, Vol.10, pp.803-813.
17. Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D. & Whitney, J. O. (2000), Strategic Integration: Comparing in The Age of Capabilities, California Management Review, Vol.42, No.3, pp.118-147.
18. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998), Multivariate Data Analysis, 5th ed., NJ: Prentice-Hall.
19. Harris, L. C. (2001), Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies, Journal of Management Studies, Vol.38, No.1, pp.17-43.
20. Hill, C. W. L. & Jones, C. R. (2001), Strategic Management: An

Integrated Approach, Fifth Edition, Boston: Houghton Mifflin.

21. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Kim, H. (1997), International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-diversified Firms, Academy of Management Journal, Vol.10, No.5, pp.399-411.
22. Hofer, C. W. & Shendel, D. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, Minnesota. West Publishing Co.
23. Huber, G. P. (1991), Organizational Learning: The Contributing Process and The Literatures, Organization Sciences, Vol.2, No.1, pp.88-115.
24. Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, Journal of Marketing, Vol.59, pp.1-15.
25. Kaiser, H. F. (1974), An Index of Factorial Simplicity, Psychometrika, Vol.39, No.1, pp.31-36.
26. Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol.54, No.2, pp.1-18.
27. Lawson, B. & Danny, S., (2001), Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach, International Journal of Innovation Management, Vol.5, No.3, pp.377-400.
28. López, S. P., Peón, J. M. M. & Ordás, C. J. V. (2006), Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning, Management Learning, Vol.37, No.2, pp.215-239.
29. Lumpkin. G. T. & Dess. G. G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, Academy of Management Review, Vol.21, No.1, pp.135-172.
30. Marks, H. M. & Louis, K. S. (1999), Teacher Empowerment and the Capacity for Organizational Learning, Educational Administration Quarterly, Vol.35, No.5, pp.707-750.

31. Miller, D. (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, Management Science, Vol.29, No.7, pp.770-791.
32. Morgan, G. & Ramirez, R. (1983), Action Learning: A Holographic Metaphor for Guiding Change, Human Relationship, Vol.37, No.1, pp.1-28.
33. Mu, J., Peng, G. & MacLachlan, D. L. (2009), Effect of Risk Management Strategy on NPD Performance, Technovation, Vol.29, pp.170-180.
34. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, Vol.54, No.4, pp.20-35.
35. Pelham, A. M. & Wilson, D. W. T. (1996), A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small- Firm Performance, Journal of Marketing Science, Vol.24, No.1, pp.27-43.
36. Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.
37. Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990), Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, Academy of Management Review, Vol.15, No.1, pp.88-102.
38. Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior 9th ed., Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
39. Ruekert, R. W. (1992), Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective, International Journal of Research in Marketing, Vol.9, pp.225-245.
40. Santomero, A. M. & Trester, J. J. (1998), Financial Innovation and Bank Risk Taking, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.35, No.1, pp.25-37.
41. Selnes, G. & Wesenberg, P. (1993), Organizational Processes in

- Becoming More Market-oriented, Marketing Theory and Applications, Vol.4, pp.22-31.
42. Shapiro, B. P. (1988), What the Hell is Market Oriented, Harvard Business Review, Vol.66, pp.119-125.
  43. Shrivastava, P. (1983), A Typology of Organizational Learning Systems, Journal of Management Studies, Vol.20, No.1, pp.7-28.
  44. Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995), Market Orientation and Learning Organization, Journal of Marketing, Vol.59, No.3, pp.63-74.
  45. Stata, R. (1989), Organizational Learning: The Key to Management Innovation, Sloan Management Review, Vol.34, pp.63-74.
  46. Tang, H, K. (1999), An Inventory of Organizational Innovativeness, Technovation, Vol.19, No.1, pp.41-51.
  47. Tran, T. T. (2006), A Conceptual Model of Learning Culture and Innovation Schema, Competition Forum, Vol.4, No.1, pp.116-124.
  48. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R. P. (2011), Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing, Journal of Marketing, Vol.75, No.1, pp. 16-30.
  49. Wan, D., Ong, C. H. & Lee, F. (2005), Determinants of Firm Innovation in Singapore, Technovation, Vol.25, No.3, pp.261-268.
  50. Webster Jr, F. E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, Journal of Marketing, Vol.56, No.4, pp.1-17.
  51. Weerawardena, J., O'Cass, A. & Julian, C. (2006), Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance, Journal of Business Research, Vol.59, No.1, pp.37-45.
  52. Wernerfelt, B. (1984), A Resources-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5, pp.171-180.
  53. Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T. & Roath, A. S. (2007),

Overcoming Export Manufacturers' Dilemma in International Expansion,  
Journal of International Business studies, Vol.38, No.2, pp.283-302.

54. Zhuang, L., Williamson, D. & Carter, M. (1999), Innovate or Liquidate-  
Are All Organizations Convinced? A Two Phased Study into the  
Innovation Process, Management Decision, Vol.37, No.1, pp.57-71.



## 附錄

### 問卷

各位業界先進，您好！

這是一份學術性的研究問卷，目的在探討市場導向、創新能力、組織學習如何影響持久性的競爭優勢。希望透過您的協助，順利完成問卷調查工作。

本問卷採用不記名方式填答，敬請依照貴公司的實際狀況來填答。由於合乎資格的公司樣資料不多，您的協助填答將使本研究獲得莫大的幫助，貴公司所提供的意見與資料僅作為本研究分析之用，不個別對外發表，敬請安心填答。

由衷地感激您的撥冗協助與支持，研究成果將依您的需要寄回。對於您的熱情幫助，本人在此再一次致上十二萬分謝意！

敬祝

鴻圖大展 萬事如意

南華大學企業管理系管理科學碩士在職專班

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：陳美莉 敬上

#### 第一部份：市場導向

此部份想了解 貴公司在最近一年有關市場導向的實際做法，請您就貴公司最近一年有關市場導向的做法，在以下問項的□中勾選您的認同程度，每個問項均為單選題。(下列數字由 7~1，數字越大代表越同意)

市場導向	非常同意	同意	稍為同意	普通	稍為不同意	不同意	非常不同意
1.我們企業目標以顧客滿意為導向。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2.我們每年會與顧客見面，並了解未來其對產品或服務的需求。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3.我們每年會對消費者做產品品質及服務的調查。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4.我們會迅速回應競爭者的威脅。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5.當顧客對公司服務品質不滿意時，我們會立即修正。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
6.我們比競爭者更重視顧客。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7.我們公司各部門皆了解如何幫助顧客創造價值。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
8.我們公司各部門高階主管會不定期的拜訪現有或潛在顧客。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
9.我們的競爭優勢就是了解顧客的需求	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
10.我們公司所有部門對於目標市場的需求，能提供整合的服務。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
11.我們每季都召開跨部門會議以檢討市場趨勢與發展。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

## 第二部分：創新能力

此部份想了解 貴公司在最近一年有關創新能力的實際做法，請您就貴公司最近一年有關創新能力的做法，在以下問項的中勾選您的認同程度，每個問項均為單選題。(下列數字由 7~1，數字越大代表越同意)

創新能力	非常同意	同意	稍為同意	普通	稍為不同意	不同意	非常不同意
1. 我們常常創新產品。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2. 我們設計的新產品是過去在市面上從未見過。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3. 我們新產品的研發技術在公司而言是全新的技術	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4 我們的新產品對公司而言是全新的生產線產品。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5 我們是產品技術新穎的公司。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
6. 我們的新產品對整個產業造成重大改變。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7.我們常常引進新的技術。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
8.我們在引進新製程作業上，居於領先地位。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
9.我們對於競爭者的新技術我們能巧妙回應。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

### 第三部分：組織學習

此部份想了解 貴公司在最近一年有關組織學習的實際做法，請您就貴公司最近一年有關組織學習的做法，在以下問項的中勾選您的認同程度，每個問項均為單選題。(下列數字由 7~1，數字越大代表越同意)

組織學習	非常同意	同意	稍為同意	普通	稍為不同意	不同意	非常不同意
1.主管們認為公司的學習能力是我們競爭優勢的關鍵。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2.我們「將學習視為改善的關鍵」是公司的基本價值觀。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3.我們將員工的學習視為投資而不是費用。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4.我們將學習視為組織生存的必要條件。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5.我們公司的目標一致。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
6.我們各層級、各部門都認同公司共同的願景。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7.所有員工都致力於公司目標。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
8.我們勇於接受顧客的批判與質疑。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
9.我們公司員工都明白在這市場要面對不斷的被質疑。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

#### 第四部分:持久性競爭優勢

此部份想了解 貴公司在最近一年有關持久性競爭優勢的實際做法，請您就 貴公司最近一年有關持久性競爭優勢的做法，在以下問項的□中勾選您的認同程度，每個問項均為單選題。(下列數字由 7~1，數字越大代表越同意)

持久性競爭優勢	非常同意	同意	稍為同意	普通	稍為不同意	不同意	非常不同意
1.公司新產品的利潤遠超出預期目標。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2. 公司新產品的銷售業績遠超出預期目標。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3 我們公司產品技術績效優於競爭者。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4 我們公司的產品較競爭產品更高品質、 高精密度，持久耐用且更值得信賴。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5.我們公司新產品上市總是比同行快。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
6.我們公司在技術創新方面一直領先競爭 對手。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7.我們公司非常重視新產品的研究和發 展。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
8.我們公司擁有品質優於競爭者的產品。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
9.我們公司產品是獨一無二的。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
10.我們公司會專注於某些特殊產品的研 究或生產。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
11 我們公司產品會鎖定目標在某些特殊 市場。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
12 公司擁有良好的成本控制能迫使競爭 者退出市場。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
13.我們公司非常重視業務成本的降低。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
14.我們公司以降低生產成本為目標.因而 時常改變生產程。	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

### 第五部份基本資料

1.請問貴公司成立至今已有多少年

- 未滿 5 年 5 年以上~未滿 10 年 10 年以上~未滿 15 年  
15 年以上~未滿 20 年 20 年以上

2.請問貴公司目前的員工人數約為

- 未滿 200 人  200 人~999 人  1000 人以上

3.請問貴公司資本額約為

- 未滿 8000 萬元 新台幣 8000 萬元以上~未滿 10 億元  
新台幣 10 億元以上

4.貴公司訂定決策主管者，大部分的經驗背景為

- 行銷/銷售 製造 研發 財務 人資 其他\_\_

5.公司的主要客戶對象為

- 一般消費大眾 下游加工製造廠商、零售業者、通路商 以上皆是  
其他\_\_

6.公司設立的方式

- 獨資成立公司 合夥設立公司(包含合資、國外子公司) 其他\_\_

~本問卷到此結束，煩請您檢查是否有遺漏之處，再次感謝您的參與和協助~