

南華大學出版事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE IN PUBLISHING
GRADUATE INSTITUTE IN PUBLISHING ORGANIZATIONS MANAGEMENT
NAN HUA UNIVERSITY

圖書出版業者之經營策略與經營績效之相關性研究

THE STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN
MANAGERIAL STRATEGY AND PERFORMANCES
ON PUBLISHER INDUSTRY

指導教授： 應立志 博士

ADVISOR : PH.D. LI-CHIH YING

研究生： 陸青美

GRADUATE STUDENT : CHING-MEI LU

中 華 民 國 九 十 三 年 一 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

出版事業管理研究所

圖書出版業者之經營策略與經營績效之相關性研究

研究生：陸育美

經考試合格特此證明

口試委員：萬崇水
應立志
褚麗娟

指導教授：應立志

所 長：應立志

口試日期：中華民國 九十二 年 十二 月 十七 日

謝誌

時光荏苒，終於完成我的碩士學業，對於我能重拾課本，內心的喜悅無可言語，而求學這三年來的甘苦，真的只有自己走過才能體會，很高興自己在學業上又更上層樓。

在南華的日子裡，感謝出版事業管理所的諸位師長，在專業領域上教導我許多，使我在處事的思維上能更加嚴謹成熟；感謝我的指導教授應立志老師，總是在百忙中抽空為我悉心指導論文，有時看到他神情疲憊的模樣，還如此的盡心，使我覺得罷佔了他的休息時間而感到愧對他，如今能順利完成論文，算是對老師的回報；同時也感謝口試委員萬榮水老師與褚麗娟老師，在百忙中撥冗審查我的論文，使我的論文能更加的完善。

感謝我的同學承穎、玉茵，在我情緒低落時，給我關懷與支持，感謝慶汝、慧堅在論文上給我的幫助；感謝好友陽生在資料分析上的鼎力相助，為我解惑，而小菊則是我最好的聽眾，是我情緒宣洩的垃圾桶；感謝二姊的鼓勵，我以她為榜樣，也希望我能成為弟弟的好榜樣。本論文得以完成，真的感謝您們的鼓勵與幫助。

最後要感謝的是我的公公、婆婆與先生，結婚四年多，家裡的大小總有他們扛著，他們總讓我無後顧之憂的去做我想做的事，對我百分百的支持，尤其是婆婆，擔心我要唸書又要工作會累壞身體，對我如女兒般的呵護，使我能無憂的完成學業。

三年多來，感謝大家的支持與幫忙，點點滴滴，永在我心，謹以此成果，獻給我的師長、家人、同學及朋友，謝謝您們！

陸青美 謹誌於南華大學

中華民國九十二年十二月三十一日

南華大學出版事業管理研究所九十二學年度第一學期碩士論文摘要

論文題目： 圖書出版業者之經營策略與經營績效之相關性研究

研究生： 陸青美

指導教授：應立志 博士

論文摘要內容：

由於台灣圖書出版市場太小，再加上進入 WTO，資本強大的集團業者紛紛加入，對台灣的圖書出版業者造成莫大的衝擊，為求生存必需尋求各種經營策略，以期達到良好的經營績效及生存發展空間。

本研究將圖書出版業的出版類別分為一般大眾書、專業工具書、教科書、考試用書、幼兒及兒童讀物、其他類等六種出版類別，以 Miles & Snow (1978)之經營策略類型將各出版類別之圖書出版業者分為分析型、防禦型、前瞻型、反應型四種，再根據 Kaplan & Norton(1990)提出之平衡計分卡(Balanced Scorecard)觀點，以財務、顧客、企業內部流程及學習成長四構面做為績效評估之工具，探究各出版類別之圖書出版業者採用不同經營策略之經營績效其差異為何？對各經營績效指標之重視程度其差異為何？又對經營績效指標之滿意程度其差異為何？資料分析工具使用卡方檢定、單因子變異數分析及 Scheffe 多重比較分析。

本研究所得結論如下：

1. 圖書出版類型、經營策略與投資規模三者之間並無顯著差異。
2. 出版一般大眾書與專業工具書，採用不同之經營策略，對經營績效指標之重視程度差異不顯著；出版其他類書採用不同之經營策略，對經營績效指標之重視程度無顯著差異；出版教科書與考試用書者，採用不同之經營策略，對經營績效指標之重視程度有顯著差異。
3. 出版專業工具書者採用不同之經營策略，對經營績效指標之滿意程度無顯著差異；出版一般大眾書、教科書與考試用書、其他類者，採用不同之經營策略，對經營績效指標之滿意程度有顯著之差異。

關鍵詞：圖書出版業、經營策略、經營績效、平衡計分卡

Title of Thesis : The Study on The Relationship Between Management Strategy
and Performances on Publisher Industry

Name of Institute : Graduate Institute in Publishing Organizations Management,
Nan Hua University

Graduate date : January 2003	Degree Conferred : M.S.
Name of student : Ching-Mei Lu	Advisor : Ph.D. Li-Chih Ying

Abstract

Due to the market share of books in Taiwan does not reach large scale and Taiwan has joined in WTO, the conglomerates come to the market one by one. That has impacted the publishing market in Taiwan significantly. To survive, the publishers have to look for various management strategy to achieve excellent performances.

This research classifies the publishers into six types, i.e. general public, references, textbooks, examination books, children readings and others. With the management strategy issued by Miles & Snow (1978), we group publishes into four types: analyzer, defender, prospector and reactor. And Kaplan & Norton's Balanced Scorecard, which including financial perspectives, internal business process, innovation and learning, customer, is used to explore the differences in their management strategy by Chi-Square test and ANOVA.

Following are conclusions:

1. There is no significant difference between publishing types, management strategy and scale of investment.
2. Publishers of public books and references with distinct management strategy have no significant differences in emphasis of performances. It has the same result in publishing other books, but there are significant differences in textbooks and exam books.
3. Adopting different management strategy for publishing references has no significant differences in satisfaction of performance. But it has significant difference in publishing general public books, textbooks, exam books and others.

Keywords: Publisher industry, Management Strategy , Performance,
Balanced Scorecard

目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
表目錄.....	viii
圖目錄.....	xiii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究問題與研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	3
1.4 研究對象及範圍.....	3
1.5 研究限制.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 圖書出版業.....	5
2.1.1 出版.....	5
2.1.2 出版事業.....	6
2.1.3 圖書出版業.....	6
2.1.4 圖書出版業概況.....	6
2.2 經營策略.....	7
2.2.1 經營策略之定義.....	8
2.2.2 策略之構面.....	11
2.2.3 策略層級.....	13
2.2.4 策略類型.....	13
2.2.5 Miles & Snow 之經營策略型態.....	17
2.3 經營績效.....	19

2.3.1	績效評估意義.....	19
2.3.2	績效評估的測量方法.....	21
2.3.3	績效評估的指標.....	23
2.3.4	傳統績效評估的缺失.....	28
2.4	平衡計分卡.....	32
2.4.1	平衡計分卡之起源.....	32
2.4.2	經營績效平衡計分卡.....	33
2.4.3	平衡計分卡之構面.....	35
2.5	經營策略與經營績效相關理論.....	40
第三章	研究方法.....	42
3.1	研究架構.....	42
3.2	研究變數之定義.....	42
3.2.1	經營策略類型.....	42
3.2.2	經營績效評估指標.....	43
3.2.3	公司基本資料.....	45
3.2.4	受訪者基本資料.....	45
3.3	研究設計.....	45
3.3.1	資料蒐集方式.....	45
3.3.2	問卷內容與衡量.....	46
3.3.3	資料分析方法.....	50
3.3.4	統計方法分析.....	51
3.4	研究假設.....	52
第四章	資料分析.....	54
4.1	基本資料分析.....	54
4.2	圖書出版業之經營策略、圖書出版類別與出版社投資	

規模之相關性分析.....	57
4.2.1 經營策略與圖書出版類別之關係.....	57
4.2.2 經營策略與出版社投資規模之關係.....	59
4.2.3 圖書出版類別與出版社投資規模之關係.....	60
4.3 經營績效指標重視程度之分析.....	60
4.3.1 出版一般大眾書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標重視程度之差異	61
4.3.2 出版專業工具書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標重視程度之差異	65
4.3.3 出版教科書與考試用書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標重視程度之差異.....	71
4.3.4 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標重視程度之差異.....	78
4.4 經營績效指標滿意程度之分析.....	82
4.4.1 出版一般大眾書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標滿意程度之差異	82
4.4.2 出版專業工具書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標滿意程度之差異	88
4.4.3 出版教科書與考試用書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標滿意程度之差異.....	92
4.4.4 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標滿意程度之差異.....	101
第五章 研究結果與建議.....	111
5.1 結果分析摘要.....	111

5.2 研究建議.....	121
5.2.1 對業者之建議.....	121
5.2.2 對後續研究之建議.....	122
參考文獻.....	124
附錄一.....	133

表目錄

表 2.1	2000 年台灣圖書出版業市場.....	7
表 2.2	1995~1999 年台灣圖書出版業市場.....	7
表 2.3	各學者之經營策略定義彙總表.....	10
表 2.4	各學者提出之策略構面之彙總表.....	12
表 2.5	企業各層級之策略.....	13
表 2.6	企業經營策略類型劃分.....	14
表 2.7	Miles & Snow 的經營策略型態類型.....	18
表 2.8	國內學者以 Miles & Snow 之策略分類所提出之研究	19
表 2.9	衡量經營績效的方法與指標.....	26
表 2.10	經營績效指標彙總表.....	27
表 2.11	傳統與衡量指標策略衡量指標系統之比較.....	29
表 2.12	未來績效評估制度應有之特性.....	32
表 2.13	財務構面的策略衡量主題.....	36
表 2.14	顧客構面的五大核心衡量.....	36
表 2.15	學習與成長的特定情況驅動因素.....	39
表 2.16	經營策略與績效之實證研究.....	40
表 3.1	經營績效衡量項目說明表.....	44
表 3.2	李克特五尺度說明表.....	45
表 3.3	問卷之經營策略類型說明表.....	48
表 3.4	本研究概念變數 Cronbach a 係數值.....	50
表 4.1	樣本回收表.....	54
表 4.2	受訪公司基本資料.....	56
表 4.3	受測圖書出版業經營策略類型與出版類別差異性分 析表.....	58

表 4.4	受測公司經營策略與公司資本額差異性分析表.....	59
表 4.5	受測公司圖書出版類別與公司投資規模差異性分析...	60
表 4.6	出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同經營策略 對經營績效指標之重視程度.....	63
表 4.7	出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同經營策略 對經營績效指標之重視程度彙整表.....	64
表 4.8	出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策 略對「新書創新的能力高」指標之多重比較分析.....	65
表 4.9	出版專業工具書之圖書出版業者採用不同經營策略 對經營績效指標之重視程度.....	68
表 4.10	出版專業工具書之圖書出版業者採用不同經營策略 對經營績效指標之重視程度彙整表.....	69
表 4.11	出版專業工具書之圖書出版業者採用不同之經營策 略對「應收款項週轉率高」指標之多重比較分析.....	70
表 4.12	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同經 營策略對經營績效指標之重視程度.....	73
表 4.13	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同經 營策略對經營績效指標之重視程度彙整表.....	74
表 4.14	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經 營策略對「以讀者需求為導向」指標之多重比較分析	75
表 4.15	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經 營策略對「以吸引讀者為導向」指標之多重比較分析	76
表 4.16	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之 經營策略對「對讀者需求的瞭解程度」指標之多重比 較分析.....	76
表 4.17	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經	

	營策略對「新讀者的增加人數」指標之多重比較分析	77
表 4.18	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「給員工的教育訓練機會多」指標之多重比較分析.....	77
表 4.19	出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之重視程度.....	80
表 4.20	出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之重視程度彙整表.....	81
表 4.21	出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度.....	84
表 4.22	出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度彙整表.....	85
表 4.23	出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「高營業額成長率」指標之多重比較分析.....	86
表 4.24	出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「高的淨利率」指標之多重比較分析.....	87
表 4.25	出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「資產報酬率高」指標之多重比較分析.....	87
表 4.26	出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「對讀者需求的瞭解程度」指標之多重比較分析	88
表 4.27	出版專業工具用書之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度.....	90
表 4.28	出版專業工具用書之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度彙整表.....	91
表 4.29	出版專業工具書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「員工的創新力高」指標之多重比較分析.....	92

表 4.30	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度.....	94
表 4.31	出版教科書與考試用書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度彙整表.....	96
表 4.32	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「高營業成長率」指標之多重比較分析..	97
表 4.33	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「高的淨利率」指標之多重比較分析.....	98
表 4.34	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「對讀者需求的瞭解程度」指標之多重比較分析.....	98
表 4.35	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「新讀者的增加人數」指標之多重比較分析	99
表 4.36	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「確實的掌握銷售點的配置量」指標之多重比較分析.....	99
表 4.37	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「精準的存貨控管」指標之多重比較分析	100
表 4.38	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「員工的生產力高」指標之多重比較分析	100
表 4.39	出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「員工的學習力高」指標之多重比較分析	101
表 4.40	出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度.....	103
表 4.41	出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度彙整表.....	104

表 4.42	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「高營業額成長率」指標之多重比較分析.....	106
表 4.43	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「高的淨利率」指標之多重比較分析.....	106
表 4.44	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「應收款項週轉率高」指標之多重比較分析.....	107
表 4.45	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「資產報酬率高」指標之多重比較分析.....	107
表 4.46	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「以讀者需求為導向」指標之多重比較分析.....	108
表 4.47	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「以吸引讀者為導向」指標之多重比較分析.....	108
表 4.48	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「新讀者的增加人數」指標之多重比較分析.....	109
表 4.49	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「新書推出的速度快」指標之多重比較分析.....	109
表 4.50	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「員工的士氣高」指標之多重比較分析.....	110
表 4.51	出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略 對「員工的學習力高」指標之多重比較分析.....	110
表 5.1	經營績效指標重視程度摘要整理.....	113
表 5.2	經營績效指標實際滿意程度摘要整理.....	116
表 5.3	虛無假設項目檢定結果彙總表.....	117

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	3
圖 2.1	績效金字塔模型.....	22
圖 2.2	360 度績效評估模型.....	23
圖 2.3	平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構.....	34
圖 2.4	顧客構面核心量度之因果關係圖.....	37
圖 2.5	顧客價值主張的一般模型.....	38
圖 2.6	企業內部流程價值鏈.....	38
圖 2.7	學習與成長的衡量架構.....	39
圖 3.1	觀念性研究架構圖.....	42
圖 3.2	問卷編制過程.....	46

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

長久以來，出版業一直都被歸屬在延續文化傳承，屬於文化產業的一環，為社會中一個不可或缺的角色；實際上出版業也擁有生產、行銷等的生產過程，為了生存，必需以追求利潤為前提，當然也就無法脫離市場機制而存在。尤以現今社會結構改變、環境快速變遷、資訊科技日新月異、讀者需求多樣化、再加上加入 WTO（世界貿易組織）後的影響，都在在的使出版環境受到強烈的衝擊。

面對這些巨大的衝擊，我國出版業者的反應不儘相同，有些出版業者認為台灣的市場太小，紛紛轉向中國大陸廣大的華文市場，但面對各國強大的出版集團，有些業者又認為應該以大制大，以強制強，所以紛紛尋求聯合；又有些出版業者認為可將台灣的出版市場區隔出不同的小眾市場，只要能建立自己的出版風格、固守出版品質，雖只是間小出版社，卻一樣能穩固自己的市場。就如台灣商務印書館總經理郝明義所說，出版業未來的發展將是「大的愈大、小的愈小」（郝明義，1998）；而像集團出版業者所無法滿足的小眾讀者，可由中小型、專業的出版業者來滿足這些小眾讀者，所以，中小型出版業者也將不會消失，只是受集團的擠壓而愈來愈小、愈來愈專精而已。

在商場上，一個企業的經營策略常牽動著企業整個的經營績效，而經營績效就是企業生存的力量。根據全國新書資訊網的資料，截至民國 92 年 9 月登記立案的出版單位共有 10876 筆。台灣圖書出版市場在僧多粥少、競爭激烈的情勢下，無論是出版集團或是個體出版單位，為了在這利潤微薄的市場中分一杯羹與繼續生存，無不使出渾身解數，以各種不同的經營策略以求生存與發展。

因出版類別的不同，所面對的讀者也不同，然而，是否不同的出版類別可採取相同的經營策略，或是會因出版類別的不同而採取不同的經營策略？採用何種經營策略的經營績效較好？何種又亟需改進？便引發了本研究的動機。再者，經查詢全國博碩士論文資訊網，並無任何有關出版業之經營策略或經營績效方面的研究，因此本研究乃針對此範疇進行研究。

1.2 研究問題與研究目的

為使研究動機轉變成明確的方向，列出下列幾個本研究欲探討的研究問題：

1. 將圖書出版業者依其銷售市場定位，分為一般大眾書、專業工具書、教科書、考試用書、幼兒及兒童讀物、其他等六種出版類別，進而探討此六種出版類別與其所採用的經營策略是否有顯著差異？又此六種出版類別與出版業者之投資規模是否有顯著相關？而不同的經營策略與投資規模是否有顯著相關？
2. 針對上述六種出版類別及採用不同經營策略之圖書出版業者，以平衡計分卡四個構面所引申出來的各項經營績效指標，探討圖書出版業者對經營績效指標之重視程度是否有顯著差異？
3. 針對上述六種出版類別及採用不同經營策略之圖書出版業者，以平衡計分卡四個構面所引申出來的各項經營績效指標，探討圖書出版業者經營績效指標之實際滿意程度是否有顯著差異？

本研究之目的為：

1. 探討圖書出版業者之出版類別、經營策略與投資規模間之差異。
2. 以平衡計分卡為經營績效衡量指標，探討採用不同經營策略之各類圖書出版業者，對經營績效指標重視程度之差異。
3. 以平衡計分卡為經營績效衡量指標，探討採用不同經營策略之各

類圖書出版業者，對經營績效指標滿意程度之差異。

為達成上述之研究目的，將欲研究之問題進行一連串的研究與探討，尋找出最適切的答案，以期研究出之結果，可供後續研究與圖書出版業界做為有用的參考資料，使圖書出版業界更增實際效益。

1.3 研究流程

本研究為達成前述的研究問題與目的，根據所蒐集之文獻探討，建立本研究的觀念性架構，按此架構整理出初步的問卷假設與測試，問卷確定後再進行實際的發放調查，接著將所得到的各項資料及回收問卷進行統計分析與探討，最後做成結論與建議。本研究的研究流程如圖 1.1 所示。

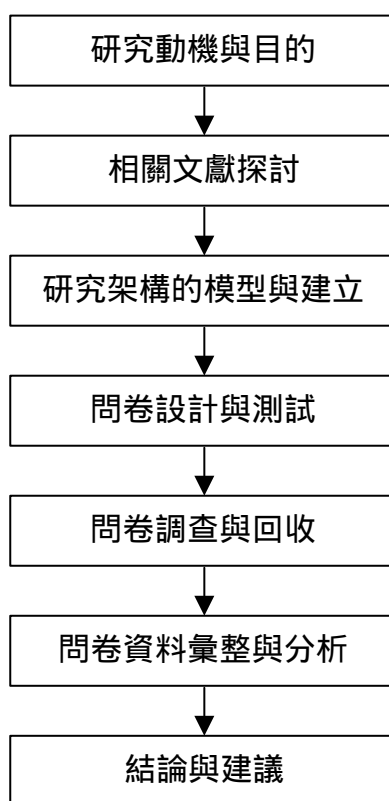


圖 1.1 研究流程圖

1.4 研究對象及範圍

本研究以台灣的圖書出版業為研究對象，樣本的選取以台北市出版商業同業公會會員及全國新書資訊網上截至九十二年七月止所載有出版新

書之出版社，並加以篩選，將出版雜誌、有聲書、非營利性質、等非圖書類之出版社刪除之，共發出問卷 800 份，並以郵寄方式寄出。

1.5 研究限制

本研究在研究架構或研究方法上雖力求客觀與完整，在資料蒐集方面力求充分詳實，但本研究仍存在若干的研究限制如下述：

1. 本研究所探討的經營績效重視程度及實際滿意程度，均為受訪者個人主觀的認知與判斷，故答題時可能受其價值觀、期望或動機等因素之影響，無法完全客觀，而影響資料分析之偏差。
2. 經營策略與經營績效在圖書出版業上之研究或運用並不普遍，本研究對經營策略與經營績效衡量指標的選擇雖力求完整，但難免有遺漏處，有待後續研究者做更正確的修正。
3. 本研究之研究範疇為圖書出版業之經營策略，最適受訪者應為圖書出版業之中高管理階層主管或發行人，但從問卷的回收中，可知有部份問卷並非最適受訪者填寫，使得問卷未能真正的反應圖書出版業者之經營策略情況。
4. 本研究之問卷回收率偏低，故樣本可能不足以代表整個母體。
5. 本研究在出版類別的分類上，因文獻上的分類太過繁雜，為求符合目前的出版情況，於是依據數家圖書出版業者的分類方式，再加以整理而求出的出版類別分類。此分類方式有待後續研究者做更正確的修正。

第二章 文獻探討

本研究以台灣圖書出版業為研究對象，並以圖書出版業的出版類別、經營策略與經營績效指標作為研究範疇。本章之各小節分別探討圖書出版業、經營策略、經營績效、平衡計分卡、經營策略與經營績效之相關文獻。

2.1 圖書出版業

2.1.1 出版

何謂出版(Publishing)?《大英百科全書》(*Encyclopedia Britannica*, 1996)的定義為:「包括選擇(Selection)、製作(Preparation)及銷售(Marketing)印刷品(如圖書、報紙、雜誌)的活動」。《印刷與出版字典》(*Dictionary of Printing and Publishing*, 1997)將出版定義為「印製圖書或報紙,並將之銷售或配送給大眾的行為」。另外,彭建炎在《出版學概論》中定義為:「選擇、整理著作物,通過一定的生產方式,將其複製在特殊載體上,並以出版物的型態,向社會傳播的行為」(彭建炎,1992)

日本出版學者鹽澤實信對出版的定義,為「包括文字、繪畫、攝影、設計的著作物,經過印刷、裝訂的工程而達於書籍或是雜誌的型態,並且透過行銷通路,呈現在讀者眼前的一連串行為的總稱」(林真美譯,1990)。出版的工作若持續以營利的方式進行,就稱為出版業,而負經營責任的人,就稱為出版人、出版者或發行人。

近年來由於電子科技的進步,出版的型態更加多樣,綜合上述各學者對出版的定義,以及對現代出版的瞭解,可將出版做如下解釋:「出版即選擇、製作著作物,經由編輯、印製、發行等過程,以圖書、雜誌、報紙、錄音帶及光碟片等型態為載體,透過行銷通路銷售給社會大眾的行為。」

2.1.2 出版事業

一九九三年出版的《中國大百科全書》，將出版事業定義為：廣義是指出版企業單位（出版、印刷、發行業）、出版事業單位（出版教育、研究部門）和出版行政機關；狹義是指出版企業。

過去之出版法施行細則第五條規定（「出版法」已於一九九九年一月二十五日經由總統公告廢止），出版法所稱之出版業公司，係指一切發行書籍或其它出版品之企業機構，依公司組織法組織者，而書店是指一切出版書籍之獨資或合夥組織者，出版業常以書局、印書館、出版社或其他名稱稱之。此外，出版法第二條將出版品分為三類：1.新聞紙類：新聞紙、雜誌。2.書籍類：指雜誌以外裝訂成本之圖書冊籍。3.其它出版品類：前兩類之外之出版品。

2.1.3 圖書出版業

圖書出版業和其它出版業，主要是以出版產品來區分，本研究所指的圖書出版業僅指出版上述出版法第二條第二項所指的書籍類，即是指出版雜誌以外裝訂成本之圖書冊籍之業者而言。至於其他的各種載體如雜誌、有聲書、光碟等之出版業者，均不在本研究的探討範圍內。

為了區分出版產業和圖書出版業，本文中以「出版業」的文字代表整體出版產業，而以「圖書出版業」五個字出現代表研究主體，以此作為區隔。

2.1.4 圖書出版業概況

根據行政院文化建設委員會在 2001 年對圖書出版市場調查的研究報告顯示，我國圖書出版業市場報社有 445 家、雜誌社 7,145 家、通訊社 260

家、出版社 7,110 家、有聲出版社 2,367 家，年發行 30,871 種與 2 億多冊書籍，其市場值達 555 億元(表 2.1、表 2.2)。

表 2.1 2000 年台灣圖書出版業市場

類別	數量	單位
報社	445	家
雜誌社	7,145	家
通訊社	260	家
出版社	7,110	家
有聲出版社	2,367	家
年發行種類	30,871	家
年發行冊數	2 億	冊
年發行市值	555 億	元(新台幣)

資料來源：行政院文化建設委員會(2001)，「中華民國八十九年臺灣出版市場報告」。

表 2.2 1995~1999 年台灣圖書出版業市場

年代	1995	1996	1997	1998	1999
出版業家數(家)	4,777	5,253	5,826	6,380	
人口(千人)	21,304	21,471	21,683	21,871	22,019
市場值(億元)	\$570	\$581	\$585.3	\$468.6	\$513
GDP(兆元)	\$70,179	\$76,781	\$83,288	\$89,390	\$93,121
平均國民所得(美元)	\$11,276	\$11,635	\$11,950	\$10,855	\$11,644
書籍種類(種)	26,084	24,876	23,801	30,868	30,871

資料來源：行政院文化建設委員會(2001)，「中華民國八十九年臺灣出版市場報告」。

2.2 經營策略

企業面對目前快速變動及競爭激烈的經營環境，經營策略的選擇與建立是刻不容緩，而經營者的工作就是針對企業所面臨的環境加以評估，繼

而勾勒出一套可行的策略並貫徹實施，以求改善公司的績效。如同 Tillers (1963)所提出的：「對一個公司而言，當策略的概念很容易被領悟時，如果擬出一致的陳述予公司，策略對公司未來的成功有基本上的助益。」這也說明了策略的重要性。

2.2.1 經營策略之定義

策略(Stratgy)一詞，源自古希臘字(Strategos)；意指將軍用兵之術(Generalship)。在韋氏字典中定義為，計劃與引導大規模軍事行動的科學(The Science of Planning and Directing the Large Scale Military Operations)。牛津大字典將策略定義為：戰爭的手段，特指將軍隊和船隻移動到合適地點的行動計畫；商業上或政治上之行動或策略計畫。

此一名詞出現在企業文獻上，大約在 1950 年代，由於競賽理論(Game Theory)之發展，且此理論強調策略之使用；策略一詞方被運用在企業活動上。於 1962 年 Alfred Chandler 發表『策略與組織結構』後，使得策略規劃受到逐漸的重視。

吳思華(1993)提出經營策略之意義，認為可從企業營運之資源投入、經營活動、競爭優勢與生存利基等四個觀點來著手。

1. 資源投入

策略具有指導內部重大資源分配的功能，每個企業對於資源運用的方式不盡相同。觀察企業分配資源方式，便大致可以知道企業的策略重點。

2. 經營活動

任何一個企業的經營構想，均需要透過企業內部的系列活動才能具體實現。因此企業目前推動的系列活動，便是該企業採行策略

的具體表徵。

3. 競爭優勢

策略之目的在於建立並維持企業不敗的競爭優勢。因此企業為消費大眾或同業推崇的特點均為企業經營策略的具體表徵。

4. 生存利基

企業處在競爭的環境中，必須要衡量外在環境與本身的條件，循找到一個適當的利基作為生存的條件。

司徒達賢(1995)亦提到，經營策略是根據組織目標、環境特色與趨勢，以及企業本身條件而制定的。而策略本身是在建立企業相對的競爭優勢，但與企業的競爭優勢息息相關，企業所展現出來的策略，必須包含其獨有的競爭優勢在內，而策略運用的重點之一在於能夠充分發揮其具有的競爭優勢。

Michael Porter 認為經營策略的本質就是在競爭過程中所作的取捨，亦即靠執行和對手「不一樣」的活動或用「不同」的方式執行類似的活動(李田樹，1977)。

在分析的程序上，通常經營策略是企業經營最高層次的決策。策略在企業運作上具有很重要的地位，它將引導組織與環境之互動關係，影響組織內部結構，同時也將影響組織的績效(Hambrick，1980)。

雖然經營策略之重要性已被學者廣泛接受，由於學者們對策略界定範圍的廣狹不同，觀察的角度不同或研究重心的差異等原因，因此對於策略的定義有各種不同說法。茲將各學者之論述意見彙總如下(表 2.3)：

表 2.3 各學者之經營策略定義彙總表

作者	年代	定義
Chandler	1962	策略是為達成組織基本目標而設計的一套協調、包含廣泛的整合性計畫方案或政策，表現對重要資源的調配方式；特別是分配有限資源的規劃行動。
Ansoff	1965	策略是由產品 / 市場範圍、成長方向、競爭優勢、綜效等四個要素所組成。
Cannon	1968	策略乃是為了達成公司更具有競爭力之目的而做的領導行為。
Learned, Christenson, Andrews & Guth	1969	策略乃是為了規範公司應如何維持以及將來如何發展，所呈現出來典型的目的、意向或目標，以及主要的政策和計畫。
Schendel & Hatten	1972	策略為組織之基本目標，及為達成這些目標所選出的主要行動方案，以及組織在其所處環境下，所使用的主要資源分配方式。
Uyeterhoeven, Ackerman & Rosenblum	1973	策略提供企業發展方向及團結力，包括下列幾個步驟：策略型態、策略預測、資源審計、策略替代方案、一致性測試、選擇策略。
Paine Naumes	1975	策略是為了達成公司特定目標所採行的主要活動或活動型態。
McCarthy, Minichello & Curran	1975	策略是為了分析公司資源環境，選擇經濟性替代方案，以其方案能與公司的資源與目標配合。
Glueck	1976	策略是為了在環境變動的挑戰下，掌握組織優勢，達到組織基本目的而設計的一套統一的、協調的、全面的以及整合性的計畫。
Steinner Miner	1977	策略是籌劃公司之任務，並配合公司內外部環境，設定公司目標，形成特定政策與策略，並確保妥適執行，以達成目標
Mitaberg	1979	策略是公司與所處環境之間的協調力量，與公司決策之環境具有一致性。
Schendel & Hofer	1979	策略提供達成公司目標之線索，同時也反映出目前環境中的機會與威脅所在。
Porter	1980	企業為了取得產業中較佳的地位，所採取的攻擊性或防禦性的行動。
許士軍	1981	策略是為達成某一特定目的所採用的手段，表現為對重要資源的調配方式。
司徒達賢	1994	策略是指企業的形貌（包括經營範圍與競爭優勢等），以及在不同時間點，這些形貌的軌跡。

資料來源：1. 引自朱文洋(2001)，「中小型醫院經營策略與經營績效之探討-以平衡計分卡觀點分析」，國立中山大學人力資源管理研究所論文。

2. 本研究整理。

綜合上述學者之看法，經營企略乃是公司或組織為了繼續經營之目的，以資源投入、競爭優勢、經營活動、生存利基、成長方向等各觀點著

手，所規劃出一連串的實行方針，包含協調性、整合性、資源調配等，使對內能穩定根基，對外能更具競爭優勢所做的領導行為。

又各學者對經營策略的看法不一致，其原因如 Hambrick (1983)所言，有下列三項因素：(1)策略是多構面的。(2)策略具情境因素。(3)可能隨產業的不同。

總之，對企業整體而言「經營策略」係指組織追求目標時，如何界定它與環境的關係，以及適應環境的挑戰所採取的方式或反應。且一個有效的策略應能使公司的長期利潤最佳化，並且提高公司之競爭能力、生存能力，以及完成其社會責任的能力。

2.2.2 策略之構面

欲瞭解產業中某企業所採行的策略型態，必須先找出該產業主要之競爭構面，經由這些構面，可以將該產業區分成多個策略群組，並顯示出該企業在產業中競爭地位之全貌。張茂坤(1994)認為，策略構面是指策略型態之衡量方式，藉由對策略構面的描述與衡量，即可瞭解企業的特性及對資源的配置方式，分析出廠商間的異同並加以分類，以便能更深入瞭解產業內的競爭與運作。

由於企業策略之廣泛、易受產業環境之限制，且各學者基於不同的研究對象及研究領域，不僅對策略構面的見解不同，也提出不同之策略構面，所強調之重點也不相同。茲將各學者之見解彙整如下（表 2.4）：

表 2.4 各學者提出之策略構面之彙總表

學者	年代	策略構面	
Ansoff	1965	1. 產品 - 市場組合 2. 成長方向	3. 競爭優勢 4. 綜效
Hofer & Schendel	1978	1. 領域投入 2. 資源投入	3. 競爭優勢 4. 綜效
Porter	1980	1. 專業化 2. 品牌認定 3. 行銷推力與拉力 4. 通路選擇 5. 產品品質 6. 技術領先 7. 垂直整合程度	8. 成本地位 9. 售後服務 10. 價格政策 11. 財務或營運槓桿 12. 與母公司的關係 13. 與母國或地主國的關係
Aaker	1984	1. 產品 / 市場規模 2. 投資水準 3. 持續性競爭策略 4. 獨特的競爭能力及資產	5. 策略性目標 6. 功能性政策 7. 資源分配 8. 綜效
Dess & Davis	1984	1. 新產品發展 2. 顧客服務 3. 作業效率 4. 產品品質管制 5. 人員素質 6. 維持高存貨水準 7. 有競爭力的價格 8. 產品範圍 9. 發展 / 改善現有產品 10. 品牌認同 11. 行銷技巧與方法創新	12. 配銷通路之控制 13. 原料取得 14. 自有資金 15. 服務特殊之地理區域 16. 生產特殊產品能力 17. 生產高價格市場的產品 18. 廣告 19. 商譽 20. 市場佔有率預測 21. 製程創新
吳思華	1984	1. 產品線廣度 2. 目標市場 3. 配銷通路 4. 一貫作業系統	5. 相對規模 6. 地理涵蓋區域 7. 多角化程度
司徒達賢	1995	1. 產品線廣度與特色 2. 目標市場之區隆方式與選擇 3. 垂直整合程度之取決	4. 相對規模與規模經濟 5. 地理涵蓋範圍 6. 競爭武器

資料來源：謝淑慧(2001)，「健檢中心之經營策略與經營績效之探討-以平衡計分卡觀點分析」，國立雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。

2.2.3 策略層級

由於對策略之內涵、注重之重點與策略在企業經營上所扮演角色的認定的不同，學者對策略層級之劃分亦有差異，如表 2.5 所示：

表 2.5 企業各層級之策略

學者	年代	策略層級的劃分
Hofer & Schendel	1979	* 公司策略(Corporate Strategy) * 經營策略(Business Strategy) * 功能領域策略(functional Area Strategy)
Donald W. Beard, Gregory G. Dess	1981	* 企業層次策略(corporate-Level Strategy) * 事業層次策略(Business-Level Strategy)
Micheal E. Porter	1987	* 企業或公司整體策略(Corporate or Company-wide) * 事業單元或競爭策略(Business Unit or competitive)
Joe G. Thomas	1988	* 企業或組織層及策略(Corporate-Level or Organizational-Level Strategies) * 事業單元策略(Business Unit Strategies) * 功能策略(functional Strategies)
Glenn Boseman, Arvind Phatak	1989	* 社會策略(societal Strategies) * 公司策略(Corporate Strategy) * 事業策略(Business Strategy) * 功能策略(Functional Strategy)

資料來源：引自李裔武(1998)，「台灣資訊服務業經營策略與組織系統流程」，國立政治大學企業管理研究所論文。

2.2.4 策略類型

由於研究之對象與目的不同，使得各學者對策略類型的分類也不同。許多學者嘗試將實務上的策略加以歸納，而形成許多策略類型，茲參考相關研究加以整理，彙總如表 2.6。

表 2.6 企業經營策略類型劃分

學者(年代)	策略類型劃分
Kotler (1967)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 密集性成長策略：市場滲透、市場開發及產品開發。 2. 整合性成長策略：向前整合、向後整合及水平整合。 3. 多角化成長策略：集中式多角化、水平式多角化及集團式多角化。
Ansoff (1968)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場參透(Market Penetration)：以目前產品組合為基礎，力求市場佔有率的增加。 2. 市場開發(Market Development)：替公司現有各項產品，開拓新的市場。 3. 產品開發(Product Development)：創造新產品，以替代公司現有的產品。 4. 多角化營運(Diversification)：公司開發新產品，並開拓新市場。
Canon (1968)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成長策略：藉以提高市場佔有率及利用內部資源和環境機會，以追求業績的不斷成長。 2. 選擇性策略：某些產品市場佔有率或成長率偏低，獲利能力減退，原有設備落後、投資不足時，企業可能淘汰部份產品或縮小經營範圍。 3. 生產力策略：提高生產及行銷方面的效率，以改善經營績效。
Glueck (1972)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 穩定策略：企業依循與過去相同或類似的目標，保持一定的成長率，而不改變原有的服務或產品。 2. 混合策略：根據面對環境的不同，使用不同的策略加以配合，即混合使用成長、穩定、縮減三種策略。 3. 擴張策略：為求獲得更高的目標水準，可能是提高市場佔有率，或是增加銷售額。 4. 縮減策略：僅針對某些功能進行改變，特別是成本的降低方面，可能減少產品或市場。
Buzzell, Gel & Sultan (1975)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立策略(Building)：高度投資以增加市場佔有率的地位。 2. 保持策略(Holding)：以市場的投資標準，保持市場佔有率。 3. 收穫策略(Harvesting)：減少投資以使市場佔有率下降，成本控制以產生現金流量和利潤。
Utterback & Abernathy (1975)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 增加佔有率策略(Performance Maximizing)：強調產品或服務的績效。 2. 銷售最大化策略(Sales Maximizing)：強調行銷以增加總銷售和市場佔有率。 3. 成本最小化策略(Cost Minimizing)：強調技術和 R&D 以降低總生產成本。
Hofer & Snow (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 增加佔有率策略(Share Increasing)：高度投資以增加市場佔有率。 2. 成長策略(Growth)：在擴張的市場，投資超過產業標準。 3. 利潤策略(Profit)：投資達產業標準以成本控制來賺取現金。 4. 市場集中和減少策略(Market Concentration and Asset Reduction)：結合資源以集中在較小的區隔內。 5. 轉向策略(Turnaround)：改善市場型態。 6. 清算策略(Liquidation)：退出市場，以產生現金。
Miles & Snow (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 防禦型策略：求穩定、強調保護既有之市場佔有率。 2. 前瞻型策略：企圖創造不確定的環境，如快速變遷與高成長的市場，尋找與開發新機會。 3. 分析策略：同時存在穩定與不穩定之間，強調兩者之間的平衡。 4. 反應型策略：此型企業基本上已受策略失敗之苦。

表 2.6 企業經營策略類型劃分(續)

學者(年代)	策略類型劃分
Vesper (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 增值策略(Multiplication)：擴張既有市場結構以擴展市場佔有率。 2. 獨佔化策略(Monopolization)：排除競爭，建立進入市場之障礙，並控制資源。 3. 專精化策略(Specialization)：專精於特定產品或製程。 4. 清算策略(Liquidation)：放棄經營，退出市場。
Wissema, Vanderpos & Messer (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 爆發性策略(Explosive)：改善短期競爭的情況，為先鋒者(Pioneer)。 2. 擴張策略(Expansion)：短期間有計畫地提昇競爭，為征服者(Conqueror)。 3. 持續成長策略(Continuous Growth)：維持活力，為高水準的統治者(Level-Headed Ruler)。 4. 協議策略(Slip)：減少開支，為行政管理者(Administrator)。 5. 合併策略(Consolidation)：講究技巧、彈性與藝術，為節約者(Economizer)。 6. 縮減策略(Contraction)：具多變性，為具有外交手腕者(Insistent Diplomat)。 <p>綜合以下特質：言行一致、善交際、具活力、強迫自己實現想法。</p>
Glueck (1976; 1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 穩定策略(Stability Strategy)：公司繼續在相同或相似的產品市場領域內，服務顧客。 2. 內部成長策略(International Growth Strategy)：公司強調顯著地成長，但透過公司內部發展。 3. 外部成長策略(External Acquisitive Growth Strategy)：公司強調顯著地成長，但透過購併、合併或與其他公司聯合發展。 4. 退縮策略(Retrenchment Strategy)：減少產品市場目標以改善績效，或減少投資、降低成本、縮小規模等。
Alan j. Rowe (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主動攻擊策略(Aggressive Strategy)：利用所有機會，尋求在自己或相關的產業可購併的企業，增加市場佔有率，利用競爭優勢，集中資源在產品上。 2. 競爭策略(Competitive Strategy)：尋求財務資源以增加市場衝力，增強銷售能力，擴充或改善生產線，提昇生產力以降低成本。 3. 穩定策略(Conservative Strategy)：準備從市場中撤退，停止獲利率差的產品，積極降低成本、減少產能延後或減少投資。 4. 防禦策略(Defensive Strategy)：保護有競爭力的產品，發展新產品或進入較有吸引力的市場。
Galbraith & Schendel (1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 收穫策略(Harvesting)：減少投資，減弱競爭地位，但求獲利。 2. 扶植策略(Continuity)：加強投資以提昇競爭地位。 3. 孜孜經營策略(Climber)：中低度投資，求持續提昇競爭地位。 4. 利基策略(Niche)：專精於高品質或獨特性產品，求較高之利潤。 5. 利潤提高策略(Cash Out)：力求利潤之最大化，不再投資。 6. 維持策略(Maintenance)：不再投資保持現狀，並適度努力於成本降低。
M. E. Porter (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成本領導策略(Cost Leadership) 當組織希望以低成本與同行競爭時，可提高營運的效率、經濟的規模、科技的創新、便宜的勞工或選擇接近未加工的原料方法。 2. 差異化策略(Differentiation) 主要在使企業的產品或服務與競爭者有所不同，可強調高品質特別的服務、創新的設計、科技的能力、特殊的形象等方式。 3. 集中化策略(Focus) 主要在開發市場中狹小的一部分，可選擇某一特定的產品、購買者、行銷管道、地區等。此項經營策略可與前兩項配合使用。

表 2.6 企業經營策略類型劃分(續)

學者(年代)	策略類型劃分
大前研一 (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成功關鍵因素策略：企業若能辨明關鍵成功因素之所在，而將資源儘可能有效集中的投入到這些關鍵因素上，便能達成可觀的績效。 2. 相對優勢策略：找出本身與競爭對手之間的競爭條件的差異(例如產品技術、銷售方式、資產結構等)，充分利用這種差異造成相對的競爭優勢。 3. 主動攻擊策略：當公司的主要競爭對手已在一成長緩慢的行業中有穩固的基礎時，必須主動攻擊，設法改變競爭規則，以創新或不同的方法來創造競爭優勢。 4. 策略自由度策略：企業家本身利用創新的方法，例如開發全新的產品或開闢全新的市場，避免與競爭者正面競爭，即為一種策略自由度的策略。
吳思華 (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 運用規模經濟：即企業追求適當的規模，透過生產上的效率，使生產成本降至最低，充分發揮規模經濟的效益。 2. 分散風險(包括市場風險與原料來源風險)：藉由分散市場與原料來源的風險，可以避免外在環境的干擾，保障企業的核心技術達到合理的水準與境界。 3. 發揮綜效：透過價值活動的共享或能力的轉移，可以使廠商在所提供的各種產品與市場之間，做適當的配合與互用，而發揮綜效的效果。 4. 創造獨佔力量(包括對市場以及對原料來源的獨佔力量)：不論是產業結構或是產品差異化所造成的獨佔力量，都可以為廠商帶來超額的利潤。廠商可以運用各種方式創造它對市場或原料來源的獨佔力量。 5. 運用獨佔力量：廠商藉由整合上下游，建立自有通路，可以避免上下游市場運作的無效率，確保本身獨佔利益的存在。
Schuler & Jackson (1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成本降低策略(Cost-reduction Strategy)：透過嚴格管制，穩定的生產技術和經濟規模等方式，成為產業中成本最低者。 2. 品質改善策略(Quality-improvement Strategy)：經過品質改善，協助企業獲得顧客良好的口碑，同時藉由減少不必要的浪費增進經營效率。 3. 創新策略(Innovation Strategy)：營造具有創新力與創新條件的環境，透過提供給顧客獨特的產品或服務，而有別於其他競爭者。
司徒達賢 (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行銷策略：內容包括目標市場的選擇、產品與價格、企業網路、促銷方案及行銷資訊等。 2. 生產策略：包括企業網路合作生產、彈性生產、廠址選擇及品質管理等。 3. 技術策略：包括新技術來源、技術資訊及技術優勢等。 4. 財務策略：包括營運資金的來源 5. 成本管理：包括成本控制與成本的節省等。 6. 對政府政策之影響力：包括工商團體及產官學聯繫等。

資料來源：1. 朱文洋(2002)，「中小型醫院經營策略與營運績效之探討-以平衡計分卡觀點分析」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2. 王世志(2002)，「以平衡計分卡的觀點作航運業經營策略與經營績效之關聯性研究」，國立台灣海洋大學航運管理所碩士論文。

3. 本研究加以整理。

2.2.5 Miles & Snow 之經營策略型態

就策略型態的研究而言，以 Miles & Snow(1984)和 Porter(1980)之主張最有名，但 Murray(1988)認為 Porter(1980)策略雖受到相當的重視，但其差異化策略與集中化策略卻易相互混淆，造成研究者的困擾。而 Snow & Hombrick (1980)認為 Miles & Snow(1984)的策略類型在策略的取向上，其涵蓋面最為完整。且 Miles & Snow (1978)在其『Organizational Strategy, Structure and Process』一書中，實地研究大專教科書出版業、電子業、食品加工業及醫療保健業等四個產業。

Miles & Snow(1978)將經營策略區分為四大類型，並提出適應週期 (Adaptive Cycle) 來說明，分為三大成分 (Components)、十一個構面 (Dimensions)。(表 2.7)

Miles & Snow(1978)將企業經營策略歸納以下四種：

1. 前瞻型策略 (Prospector Strategy)：(Consistently Innovation)
因應環境方式：此種類型企業，產品較同業為多，經常推陳出新，通常會較先開發新產品或進入新市場；但利潤並不一定是最高，對環境較敏感，反應迅速，經營重心在開發新產品、進入新市場。
2. 防禦型策略 (Defender Strategy)：(Market Niche Oriented)
因應環境方式：此種類型企業，產品數目較少，變動較不大，並且經由高品質低價位的服務及產品，鞏固現有市場，通常不會先開發新產品，只想在目前的領域追求更好的績效，追求工作績效是經營重心。
3. 分析型策略 (Analysis Strategy)：(Protective of Current Domains)
因應環境方式：追求市場老二策略，一方面有固定產品，亦會謹慎的進入新領域，通常不是第一個，而且是以較低成本及較好服

務來吸引顧客，經營重心在追隨領導者進入具潛力的新市場。

4. 反應型策略(Reactor Strategy)：(Lacking A Consistent Strategy)

因應環境方式：這類企業沒有固定產品或市場，既不維持其市場地位亦不想承擔高風險，經營重心通常只是因應環境壓力才作因應行動。

表 2.7 Miles & Snow的經營策略型態類型

適應週期 成份	構面	策略類型			
		防禦者	前瞻者	分析者	反應者
企業問題 與解決	產品 / 市場領域	窄且集中	寬且不斷擴展	區隔與仔細調整	不均衡且經常變動
	成功表徵	現有市場的表現卓著	主動進行改變創新活動	評估後，再予創新	投機式的驅力與應付的姿態
	監視偵側	現有領域的支配 / 強勢的組織性偵側	市場與環境導向 / 積極蒐集資料	競爭導向，徹底調查	時有時無的事件支配方式
	成長方式	市場滲透及生產力提昇	主導產品市場的開發並進行多角化	經細密研討，而進行滲透及產品市場開發	劇烈快速的變動
工程問題	技術目標	成本效率	彈性與創新	技術綜效	方案的開發與完成
	技術寬度	焦點核心技術 / 基本性的專業技術	多重技術 / 追求技術領導優勢	相關性技術 / 邊緣技術優勢	多變的技術運用 / 易變的
	技術緩衝	標準化，維持性方案	技術員的技巧 / 多角化	增量與綜效原則	具實驗與操弄解決方式的能力
管理問題 解決	支配性聯合	財務與生產	行銷與研發	規劃幕僚	問題發現者
	規劃	內部 / 外部控制支配	尋找問題與機會 / 前瞻性的活動方案	配合有必要的改變作全面性考量	危機導向與雜亂的方式
	結構	功能性 / 直線職權	產品 / 或市場集中	幕僚支配 / 矩陣導向	嚴密正式職權 / 鬆散的作業設計
	控制	集權正式化 / 財務控制	市場績效 / 銷售數量	多重方式 / 仔細的風險計算銷售貢獻	避免問題 / 掌櫃問題保持償債能力

資料來源：Conant et al.(1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", Strategic Management Journal. Vol.11, No5, p.367 (引自林展榮, 1997)

搜尋全國博碩士論文，以 Miles & Snow(1978)之經營策略類型為研究基礎之論文甚多，包含了電子資訊業、休閒旅遊業、金融保險業、農業、自由業等等(見表 2.8)，但尚未有運用在出版業方面的。因此，本研究所

欲探討的圖書出版產業之經營策略類型，即選擇以 Miles & Snow(1978)的四個策略類型作為研究分析之基礎。

表 2.8 國內學者以 Miles & Snow 之策略分類所提出之研究

研究者	研究主題
王振雄(91年)	運動休閒企業的經營策略與經營績效之關係研究
陳韻靜(91年)	醫院策略型態與績效評估指標之現況及其相關性研究 - 以平衡計分卡.....
呂傳吉(90年)	事業策略、人力資源管理策略與組織績效之研究 -以國內汽車零組件....
詹孟樺(90年)	文教基金會經營策略與營運績效之探討- 以平衡計分卡觀點分析
王世志(90年)	以平衡計分卡觀點作航運業經營策略與經營績效之關聯性研究
朱文洋(89年)	中小型醫院經營策略與營運績效之探討-以平衡計分卡觀點分析
楊慧如(88年)	事業策略與任用制度關係之研究--以台灣 500 大服務業為例
張景翔(88年)	企業經營策略與薪資策略關係之研究--以台灣 1000 大製造業為例
王文彥(88年)	事業策略與人力資源策略對組織績效的影響--以金融業為例
程瓊慧(88年)	軟體產品特性與競爭策略之相關研究—以台灣軟體業為例
龔詩哲(87年)	組織文化及經營策略與企業進行電子商務應用關係之研究
金葆玲(87年)	吉園圃標章蔬菜產銷班策略型態之研究
呂碧茹(87年)	高科技產業企業文化、經營策略與人力資源發展及組織績效之關聯性研究
鄒孝威(85年)	策略型態、核心能耐與經營績效之關聯研究- 以新竹科學園區資訊電...
馬隆政(85年)	兩岸三大都會區台商內銷市場經營策略與經營績效關係之比較研究
朱俊樺(83年)	有線電視頻道業者策略形態、行銷作為與績效關係之研究
焦雲生(81年)	連鎖體系策略類型與經營成敗之分析
周澤宜(80年)	我國會計師事務所經營策略與績效之研究

資料來源：本研究整理

2.3 經營績效

2.3.1 績效評估意義

一般而言，績效評估有兩大層次：一是員工的績效評估，即是建立對員工的回饋系統；另一是組織的績效評估，即建立組織的管理系統。兩者必須相互結合以發揮功能。而本文所指的經營績效，意指組織的績效評估。

績效(Performance)，在本質上，即係管理活動中之「控制」功能。這種功能有消極與積極的意義。消極的意義係指了解規劃之執行進度與狀況；積極的意義係指希望藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行

中，對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人的努力目標能與組織的目標趨於一致。

Evans 等(1996)認為績效評估是管理控制的一環，績效評估及績效管理有助於公司能更有效的管理資源，以及衡量並控制目標。所以績效評估制度是一個結合獎酬制度的衡量方式，短期的衡量應具有日常作業性的控制系統及目標修正的功能，長期之下則為策略管理、規劃及達成之工具。

張火燦(1996)則認為，績效評估是一種過程，是組織用來衡量和評鑑員工某一時期的工作表現，與協助員工的成長，評估結果可做為薪酬、職務調整之依據，提供員工工作的回饋，決定訓練的需求，用以改進工作和生涯規劃，以及協助瞭解部屬等。所以績效評估係對各組織的各單位之運作進行評比，除瞭解各單位之效率與效能外，亦藉以在經營過程中，及早發掘缺失，共謀解決之道。

蕭梅苓(1999)根據國際商業研究小組(Business International Research Team, BIRT)對績效評估所訂之定義為：「不論國內性企業或國際性企業，對於組織內各管理階層，為達成企業所賦予的經營管理目標而做之努力情況與結果，加以瞭解與確認，所需要之有效內部績效評估系統。」經由這個系統，企業最高管理決策當局可以執行下列工作：

1. 判斷目前企業經營進行的狀況。
2. 提高企業經營績效。
3. 企業經營目標或經營策略是否正確？是否應加以修正？應果斷地進行必要的決策判斷與採取適當的行動。
4. 從提高企業經營效益的觀點而言，企業是否有效地分配及使用有限的經營資源。
5. 公正評估各級管理者的經營績效。

由上述文獻可知，績效評估乃是為實現組織整體目標，透過一個量化標準或主觀認知，來衡量組織目標的達成程度及資源運用的情形，並作出適當的修正行動。

2.3.2 績效評估的測量方法

陳佩妮(1996)認為組織績效評估的三種方法：比率分析法（Ratio Analysis）、迴歸分析法（Regression Analysis）及資料包絡分析法（Data Envelopment Analysis, DEA）均有其優缺點，在實際運用時端視研究者之目的而採取適當的方法。分別介紹如下：

1. 比率分析法所注重的是兩變項間的關係，以比較不同組織間在此變項上所表現的差異。由於此方法簡單並可判斷組織表現與一般正常值的差異，因此可提供經營者一個快速的評估方法。
2. 迴歸分析法係將一切影響生產力的因素代入一套或數套迴歸模式中，再以模式判定係數和迴歸係數，來計算生產力及其影響因素。
3. 資料包絡分析法是利用線性規劃的方式來比較不同單位的多重投入與多重產出，並找出當中較有效率或較無效率的組織。

范光治（1997）認為企業經營績效評估，一般常用的方法有

1. 全面評價法

此法認為績效評估應考慮企業經營所有層面，而作一全面性評價，將經營活動分成若干類組（Group），並將每一類組稱為主要績效領域（Key Performance Area），透過這些領域來判斷企業整體經營績效。

2. 財務報表分析法

此法認為企業之經營成果及財務狀況大多包含於財務報表中，因此可從財務報表中尋求有用的資訊，用以評價企業管理當局的績效，預測未來的財務狀況及營業結果，從而幫助投資者或授信者從事決策。

Green (1993) 認為績效評估並非自單一部門著手，對於過程中每一環節均需同時進行評估。所以全面評價法比財務報表更能反映組織的全體績效。

Kelvin Cross 與 Richard Lynch (1990)發展出「績效金字塔模型」，將策略性目標轉變成作業標準。其模型如圖 2.1。

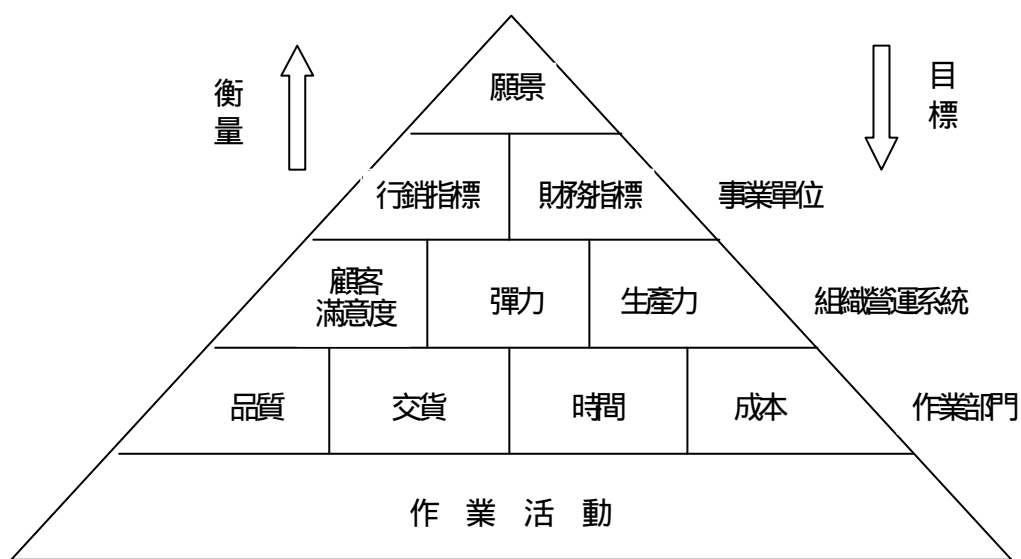


圖 2.1 績效金字塔模型

資料來源：Kelvin Cross and Richard Lynch (1990), "Tailoring Performance Measures to Suit our Business", Journal of Accounting and EDP, spring.

鄭瀛川(1997)指出：英代爾公司以「全方位的觀點」進行人才評估。而依據此觀點所建立的績效評估制度，就是所謂的「360 度績效評估制

度」。透過這種 360 度的績效評估，被評估者不僅可以由自己、上司、部屬、同事、甚至顧客處獲得多種角度的回饋，更可從這些不同的回饋中釐清彼此間不同的期望，進而精確地了解自己需要加強之部份與工作時應特別注意之事項。其模型如圖 2.2。

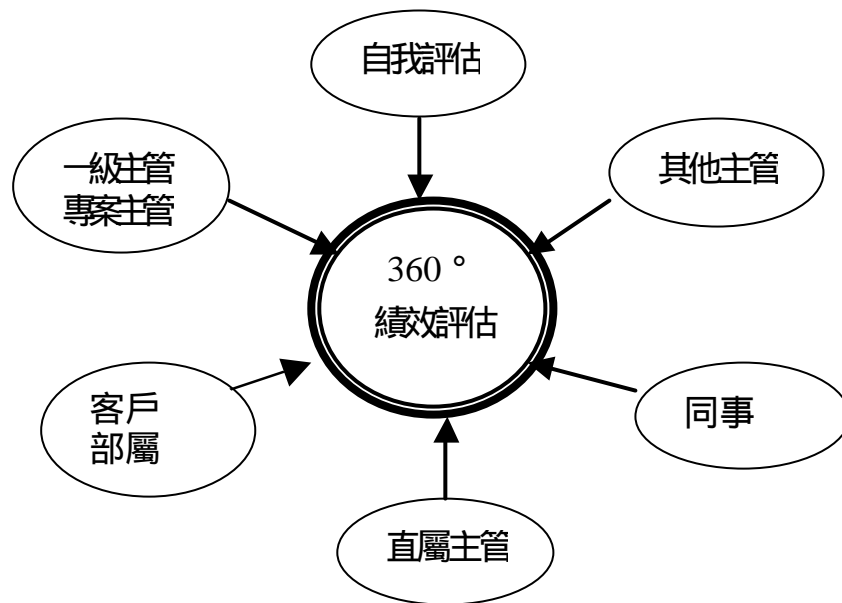


圖 2.2 360 度績效評估模型

資料來源：鄭瀛川、王榮春、曾河嶸(1997)，「績效管理」，世台管理顧問公司。

Kaplan & Norton (1990)提出「平衡計分卡」(Balanced Scorecard；BSC)的觀念，係結合策略、遠景方向與績效評估的一項策略性管理制度。本研究因採用平衡計分卡做為績效評估之基礎，此部份在 2.4 節裡將有詳細的介紹。

2.3.3 績效評估的指標

績效評估的方法有很多種，有人以投資報酬率及獲利率等財務指標作為績效衡量的標準，亦有人以生產力、組織承諾及員工工作滿意度等定性資料來描述組織的經營績效。各學者對績效評估指標的意見也有不同。績

效評估指標常有以下的分類：1.量化與非量化 2.財務與非財務 3.衡量過程與衡量結果。評估指標最好能此三種分類間取得一個平衡。

1. 量化與非量化指標

量化指標就是將所要考評的事物或作業，予以『數量化』，通常可用貨幣、產銷營運量、完成百分比、完成階段、處理件數等來表示。但並非所有評核項目，均能很容易地予以數量化。譬如：研究發展成果、員工士氣及履行社會責任等方面的評估，就很難以數字來加以表達，故常將很難量化者，稱為非量化指標(李建華、方文寶，1996)。

2. 財務與非財務指標

以量化指標而言，若以金額化表示即為財務性指標，反之則為非財務性指標。傳統的績效評估重視財務性指標的衡量，雖然未臻完備，但仍有其重要性。

但在環境及技術的改變下，非財務指標逐漸受到重視。Eccles (1991)就認為下列因素促成了企業越來越重視非財務指標的重要性：

- (1)企業來愈重視品質及顧客服務，因而帶動對品質及顧客滿意度等績效評估指標的新發展。
- (2)競爭標竿的發展促使非財務性績效愈受重視，因為標竿制度給予管理人員一個比較的工具，使其從內部競爭轉移成外部市場的競爭。
- (3)資訊科技在績效評估制度的演進上亦扮演相當重要的角色。

用非財務性績效評估指標並不代表財務結果不重要，應是藉由非財務性之控制方法，來追蹤關鍵成功因素之所在，其結果將

會有利於財務目標之達成。財務性與非財務性指標並無所謂優劣之分，最好同時並用，以發揮績效評估之最大效用。

3. 衡量過程與衡量結果的指標

Anthony & Govindarajan (1998)認為衡量結果的指標顯示出策略執行的結果(如營收的成長或品質改善)。營收的成長金額是企業成功地執行策略的結果，這些指標即是典型的落後指標(Lagging Indicators)，告訴管理當局過去行動的結果。相對的，衡量過程的指標是領先指標(Leading Indicators)，顯示在執行一策略時的關鍵因素。衡量結果的指標僅能指出最終結果，而衡量過程的指標則指出，最終能影響結果漸次的改變。

由於所處的環境與產業的不同，對於企業經營績效的衡量，各學者也有許多不同的看法，大致如下：

(一)Venkatraman & Ramnnujam (1986)將經營績效的衡量區分成三類：

1. 財務績效(Financial Performance)：是指達成企業目標的經濟目標，如銷售成長，獲利率每股盈餘....等，為傳統策略研究最常用的概念化範圍。
2. 事業績效(Business Performance)：為近年來研究所採行的，除了財務績效外，尚包括作業績效(Operational Performance)，如市場佔有率、新產品上市、產品品質、行銷效能、新產品導入及製造附加價值等非財務性的指標。
3. 組織效能(Organization Performance)：是最廣泛的組織績效定義，除包括財務績效、作業績效外，並包括達成組織各種相互衝突的目標及各種利害關係人的目標滿足。

當採用多構面指標時應注意績效構面間相互衝突的問題，如長期

成長與短期獲利性的衝突，就如指出：資源分配應是企業欲追求的績效結果而定。

(二)Charkravarthy(1986)將經營績效的分類及衡量方法分為四大類：

1. 經營目標：指對於企業的營運計劃，例如年度預算、增資、擴廠、合資、併購等所達成的程度。
2. 生產力：指廠房，設備的使用情況。
3. 利潤：指對於企業資金的妥善運用，表現在投資報酬率上，可由獲利成長率的計算得來。
4. 長期優勢資源：指企業得以永續經營，且不斷成長的憑藉。

(三) De Brentani (1989)結合了產品創新與服務行銷的文獻，並以加拿大 115 個各種不同的企業為調查對象，發現用以區別服務和產品的特性，在績效衡量上確定會有所不同，因此，他在提出的十七個衡量變數中，除了主要用一般在製造業中新產品的衡量指標外，又加入了幾個衡量變數。其整理如表 2.9。

表 2.9 衡量經營績效的方法與指標

方法名稱	對應的績效變數
營業收入與市場佔有率的績效	超越預期市場佔有率的目標
	超越預期營收 / 顧客使用水準的標準
	超越預期營收 / 顧客使用成長率的標準
	營收 / 顧客使用水準增加
	市場佔有率提高
	整體獲利力提昇
	對公司形象 / 聲譽有顯著的幫著
競爭性的績效	顧客認為使用的結果比競爭者的好
	顧客認為使用的經驗比競爭者的好
	特有的好處：被視為比競爭者優越之處
	創造公司的競爭優勢
外溢效果	對其他的產品的營收 / 顧客使用產生強化的作用
	對其他的產品的獲利力產生強化的作用
成本績效	實際的降低了公司的成本
	比預期的成本還要低
	為公司達成重要的成本效率

資料來源：1. De Brentani (1989)

2. 東華大學李宜軒(1998)，企業創新策略、經營績效與競爭優勢之研究，頁 34。

由於國內外學者對經營績效所使用的指標提出者繁多，將之簡單彙總，如表 2.10。

表 2.10 經營績效指標彙總表

學者	年代	績效指標
Hogarty	1970	股票市價、收益成長率及資產成長率。
Reimann& Negandhi	1976	銷售與獲利成長率、利潤成長率及利潤穩定力。
司徒堯賢	1979	稅前淨利率、總資產報酬率、固定資產報酬率及目標達成率。
吳思華	1979	獲利力、目標達成度、市場佔有率的改善及規模成長。
Miller	1982	投資報酬率、投資的現金流量、市場佔有率、佔有率穩定性、價本差距及員工生產力。
Woo & Willard	1983	獲利率、相對市場地位、獲利率及現金流量的改變、銷售額與市場佔有率的成長。
Negandhi Eshghi & Yure	1985	營業成長率、毛利率、勞動生產力、投資報酬率、員工流動率、專業人吸引力、高級人力使用。
蔡玟玲	1984	銷售量成長及獲利率。
Venkatman & Ramanujam	1986	財務性績效、作業性績效及組織效能。
Demirag	1987	投資報酬率、市場佔有率、員工生產力、人員發展、員工士氣。
邱隆權	1989	純益率、淨值報酬率及資產報酬率。
蔡淑成	1991	獲利力、成長力及分散風險能力。
Kaplan & Norton	1992	收益之提高、成本之降低及時間落差之降低。
郭晉榮	1993	投資報酬率、純益率、銷售成長率、現金流量比率及市場佔有率。
Bird & Beechler	1994	利潤率、銷貨成長率、員工士氣、服務年資、升遷管道、員工流動率。
許子麟	1995	收益力、安定力、成長力及活動力。
Reed, Lemak & Montgomery	1996	現金流量、銷售成長、營運收入、市場佔有率、銷售成長及普通股權益報酬率。
Youndt, Er al.	1996	機器設備使用率、員工生產力、與顧客配合。
趙必孝	1997	營業成長率、員工士氣、專業人員吸引力、離職情形、高級人力使用。
黃司川	1998	市場佔有率、利潤增長率、投資報酬率、銷售額增長率、銷售利潤、雇員流動率、雇員士氣、整體表現。
吳萬益 陳淑惠	1999	成長力、生產力、獲利力、品牌認知度及企業整體形象。

資料來源：1. 王世志(2002)，「以平衡計分卡的觀點作航運業經營策略與經營績效之關聯性研究」，國立台灣海洋大學航運管理所碩士論文。

2. 本研究整理。

績效評估的方法有很多，端視組織的需要而定。而經營績效採用的評量標準因人或目標而異，其評估的構面也會因此不同。雖大致上分為財務指標及非財務指標，但不管採用任一種，均無法很完整的表達整體的績

效，所以目前在績效的衡量上，均偏向採用多重衡量指標。

2.3.4 傳統績效評估的缺失

傳統績效評估多指以財務報表為評估指標，財務報表為組織內部的表現而無法顯示出外部性，且由財務報表上僅能讓管理者得知實行決策的後果而無法用來預測未來的績效，因此，學者認為傳統績效的評估指標缺失頗多，大致如下：

(一) Lee (1987)認為傳統績效評估的缺失為：

1. 只重視短期利益，忽略長期利益。
2. 只重效率，不重效果。
3. 部門目標與公司整體目標未能融合。
4. 過於重視部門利潤極大化而忽略公司利潤極大化。

(二) Eccles Pyburn (1992) 認為傳統財務性指標的限制：

1. 會計衡量指標是一個落後指標只能告訴管理人員決策作成的後果，而很少用來預測未來的績效。
2. 無法提供決策所需資訊。
3. 財務性指標強調內部性而非外部性，如將實際數與預算數相比，而非與競爭者相比。

(三) Hoffecker & Goldenberg (1994) 也指出傳統以內部會計制度為主的財務性績效評估無法提供顧客與競爭者二個構面資訊，因而喪失了從市場上得到的預警的機會。

(四) 根據李書行(1995)看法，傳統績效評估制度的缺失如下：

1. 重視結果而不重視過程，無法幫助管理者作營運決策
現今的企業所面臨的是全球化競爭的衝擊，因此高品質及低成本為企業的主要競爭武器。然而傳統會計的績效評估指

標，往往著重最終營運成果的評估，而忽略過程之紀錄，故管理當局很難據以作為提高品質，降低成本的決策依據。

2. 缺乏預測未來的能力

如果將企業於市場的競爭比擬成一場選舉，則傳統的績效衡量指標，充其量只能告訴我們每一候選人的得票數，但卻無法看出每一候選人為何當選、為何落選，亦無法作為下次再競選的依據。故這樣的績效評估系統只能反應歷史的資源，而不具任何前瞻性的策略價值。

3. 節省短期成本而犧牲長期的競爭優勢

傳統的衡量指標由於過度強調生產成本的降低，往往造成管理階層不願意從事對公司整體有利，但對短期利潤不利的投資，導致為節省短期成本而犧牲長期的競爭優勢。

李書行(1995)更將傳統衡量指標系統與策略衡量指標系統作一彙整總性的比較，如表 2.11。

表 2.11 傳統與衡量指標策略衡量指標系統之比較

傳統指標系統	策略指標系統
1. 財務導向 過去財務性結果紀錄 有限度的製程彈性 獨立於作業策略外 用來作為財務調整	1. 策略導向 未來顧客需求的滿足 儘量保持製程彈性 結合策略考量 用來作製程的調整
2. 部門 / 個人的最大化 降低成本 垂直溝通	2. 公司整體的最大化 改善績效 平行溝通
3. 資源片面化 成本、產出及品質均被獨立評估 無相互取捨的問題	3. 資源整合 品質、時間、成本均被同時評估 公開討論相互取捨問題
4. 個人學習 提供個人誘因	4. 組織學習 提供群體誘因

資料來源：李書行(1995)，”務實創新的策略性績效評估”，會計研究月刊，第 113 期，頁.19。

(五) Drucker (1995) 認為企業主管必須以永續經營，也就是以「創造財富」為目的。想要達此目標，企業主管一定要想辦法獲得能幫助他做最周詳判斷的資訊。具體言之，企業主管需要四套診斷工具：基礎資訊、生產力資訊、能力資訊，以及與分配稀有資源相關的資訊。

(六) Booth (1996) 認為傳統績效評估的缺失如下：

1. 偏重短期評估而非長期評估，企業易為短期利益而犧牲了長期的競爭優勢。
2. 偏重財務面而忽略企業其他重要的資訊，忽視公司的全貌，如公司只注重每股盈餘，股東權益報酬率等指標，未考慮公司相對於競爭者之產品領導性、運送之可靠性、顧客之滿意度等實際問題。
3. 效率評估多於效果評估，如注重員工的生產力而非其他產出的價值，常會造成員工處於徒勞無功的情形。
4. 經濟評估多於效果評估，僅計算投入 / 產出的效率評估，績效評估也只侷限於資源耗用量的記錄。
5. 功能性評估多於顧客面評估，評估系統只著重於部門績效，而未將滿足顧客需求、增加顧客價值等，與部門活動相連結。

(七) Kaplan & Norton (1996)認為，在資訊時代的今日，企業純粹使用財務量度的做法會產生許多問題：

1. 公司過分追求並維持短期的財務結果，可能會造成過度投資於短期的行動，而對創造長期價值的活動投資不足，尤其對創造未來成長的無形和智慧資產的投資裹足不前。
2. 短期財務績效的壓力會造成企業削減在某些方面的支出，包括新產品的開發、流程的改進、人力資源的培養、資訊科技、

資料庫和系統，甚至顧客和市場的開發工作。

3. 公司管理當局也可能以提高價格和降低服務品質來剝削顧客，以便達成提昇短期的財務績效。
4. 財務量度是落後指標，只可以解釋一些過去的行動，但並非全部，同時它也不能適當地指引公司眼前應該採取哪些行動，以創造未來的財務價值。

由上述的文獻中可得知，策略與績效衡量無法相結合時，將會形成企業執行策略、提升競爭力和獲利能力時的障礙。以往管理者都以財務指標如投資報酬率或每股盈餘等來衡量績效，而忽略非財務性的績效評估方式，如員工、高品質的產品與服務、創新的能力、有效率的內部流程等。只注重財務面指標，在面對今日的競爭環境，已逐漸喪失其管理的意義。

學者 Hoffecker and Goldenberg (1994)也指出，未來績效評估制度應有下列之特性(表 2.12)，才能將組織之績效較完整的表現出來。

由上述文述可知傳統財務評估指標的缺失，再加上學者 Hoffecker and Goldenberg (1994)指出未來績效評估指標應有的特性，可知對一個組織做績效評估應以組織整體做評估，包括財務與非財務。故本研究將運用克普蘭(Robert S. Kaplan)與諾頓(David P. Norton)新發展出的績效管理系統，稱之為平衡計分卡(Balanced Scorecard)做為經營績效評估的分析方法，希望透過平衡計分卡的運用，可以提供機構的經營管理者做全面性的經營狀況分析。有關平衡計分卡的介紹，將會在下節做一完整的介紹。

表 2.12 未來績效評估制度應有之特性

時間面	短期	————→	長期
焦點	內部	————→	外部
構面	作業面	————→	策略面
範疇	區域性	————→	總體整合性
指標數量	很多	————→	少數
時限性	歷史性	————→	即時性
本質	定期	————→	定性
衡量的穩定性	短暫的	————→	永續的
操縱能力	僵固	————→	彈性
與策略的連結	衝突	————→	連結
與獎酬的連結	無連結	————→	強烈連結
資料的正確性	低	————→	高
整合程度	低	————→	高
品質	資料	————→	資訊
效率	低	————→	高
解釋的深度	報導	————→	分析
責任	功能性	————→	全公司
預測能力	低	————→	高

資料來源：John Hoffeecker and Charles Goldenberg (1994), "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measure," Cost Management, Fall.

2.4 平衡計分卡

2.4.1 平衡計分卡之起源

平衡計分卡(Balanced Scorecard, 簡稱 BSC)之概念最早是出現 1988 年時, Apple 電腦公司要『再生』它的幾個主要程序(包括其績效衡量系統), 由 KPMG 幫忙評估而設計出新的績效評估制度因而問世。而後於 1990 年美國 Nolan Norton Institute 資助的一年期研究計劃, 該計劃由美國十二家來自製造、服務、重工業及高科技產業等企業參與, 係由實務界 Nolan Norton 公司之 CEO-David Norton 與學術界哈佛大學教授 Robert Kaplan 二位所負責。Kaplan & Norton 總結這項研究的成果, 於 1992 年

12月號的 Harvard Business Review 發表有關平衡計分卡的第一篇論文，並引起廣大的迴響。

平衡計分卡一開始只是一種績效評估制度，但發展至今，藉由績效評估與策略的連結，已逐漸演變成一個可將策略轉化成具體行動的策略性管理制度。近年來在美國受到不少企業之推崇，也已有不少企業實施得很成功，例如 ECI (Kaplan & Norton, 1992)，及 Rockwater、Apple Computer、AMD、FMC 等(Kaplan & Norton, 1996)；在臺灣，平衡計分卡的觀念也逐漸受到重視與推廣，亦有一些企業已開始導入與實施。

2.4.2 經營績效平衡計分卡

「經營績效平衡計分卡」是一系列的經營指標，將企業的使命和主要策略轉化為有型的目標與衡量指數。它包括四類指標：

1. 財務經營績效指標(Financial Measures)

財務經營績效指標是企業對投資者負責，為股東創造投資利潤的衡量指標。

2. 顧客導向經營績效指標(Customer Measures)

顧客導向經營績效指標是企業服務顧客，為顧客創造消費與接受服務之價值的衡量指標。

3. 企業內部營運及技術指標(Internal Business Process Measures)

企業內部營運及技術指標是公司提昇內部作業、產品品質、技術水準和生產力，以及降低成本和加速交貨之衡量指標。

4. 學習、創新與成長指標(Learning Innovation and Growth Measures)

學習、創新和成長指標為員工與產品創新和增加附加價值之績效衡量指標。

為何稱為『平衡』呢？Kaplan & Norton (1996)認為可以從內部及外部、過去及未來、主觀及客觀之平衡的角度來說明：

1. 外部及內部的平衡：外部衡量強調財務面及顧客面；內部衡量強調企業內部流程及學習與成長面。
2. 過去及未來的平衡：一邊是衡量過去努力成果的量表；另一邊是驅動未來績效的量表。
3. 主觀及客觀的平衡：一邊是主觀的、帶有判斷色彩的績效驅動因素；另一邊是客觀的、容易量化的成果量度。

平衡計分卡以公司的願景與策略為出發點，透過其四個構面，將其轉換成目標(Objectives)與量度(Measures)，即透過可衡量的指標，來引導策略的執行，如圖 2.3。其策略具體行動化的特性，不但可以讓員工更具體了解企業的願景，同時也可讓管理者更易追蹤策略執行的成果。

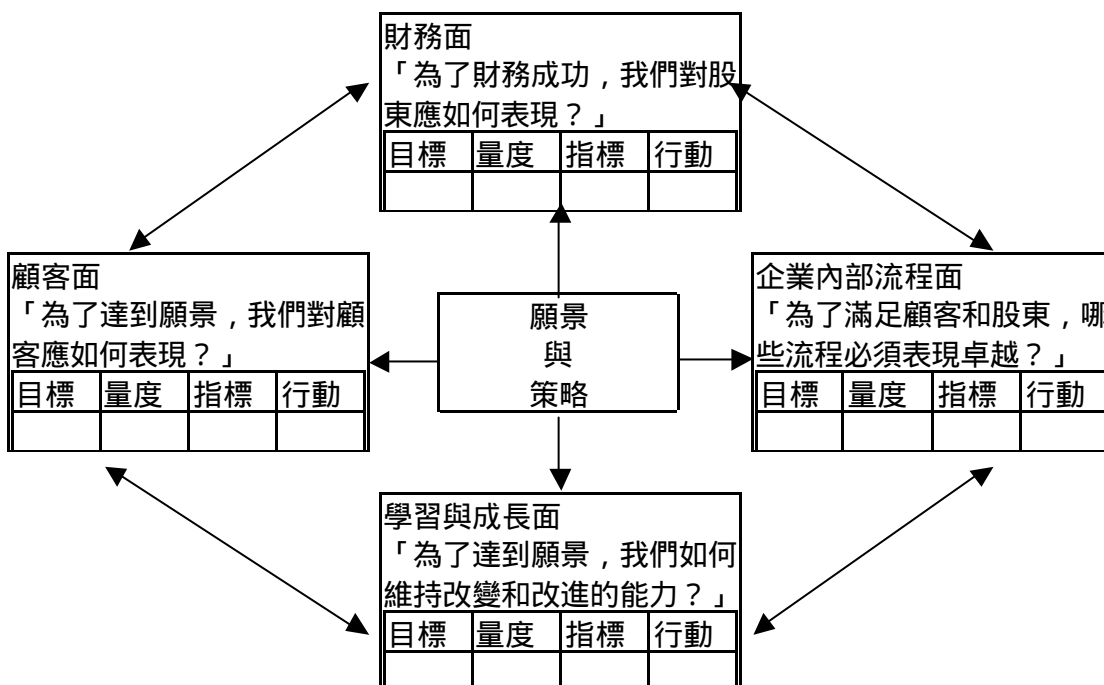


圖 2.3 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構

資料來源：Kaplan, Robert S. & Norton David P.(1996), " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. " Harvard Business Review, Jan-Feb, p.76.

2.4.3 平衡計分卡之構面

Kaplan & Norton (1996)在『The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action』一書中，針對平衡計分卡四大構面：財務、顧客、企業內部流程、學習成長，詳加說明如何透過此四大構面將企業的策略轉化為可衡量的績效指標。

(一)財務構面

財務構面之量度，在於反應過去的績效；而財務績效量度則可以顯示企業策略的實施與執行，以及對於改善營利是否有所貢獻。財務目標通常與獲利能力有關，衡量標準大多是營業收入、資本運用報酬率、附加經濟價值(Economic Value Added, EVA)。財務目標也可能是快速的營收成長或創造現金流量。

Kaplan & Norton (1996)認為，企業的生命週期可簡化為成長期、維持期與豐收期。當公司處於不同的發展階段，其目標及所採行的策略也就不同，所以管理者必須採用不同的衡量指標。

1. 在成長期，公司的目標為開發新市場、開發新的顧客群、新的行銷通路，所以會發生大量投資，且可能出現負現金流量。
2. 到了維持期，公司的目標則是維持既有的市場佔有率、適度的成長，投資目的在於消除瓶頸、擴大產能、加強改進。
3. 到了豐收期，公司的目標為回收前段投資，所以傾向於維持目前產能設備。此階段的主要目標即是擴大現金流量，回饋企業過去所做的一切投資，並消滅對營運資金的需求。

而無論身處何種時期，企業關注的三個財務性議題皆為：營收成

長、成本降低與生產力提高、資產利用與投資策略。企業在決定依生命週期分析自身的策略之後，即可依照表 2.13 找出適合各項財務議題的績效衡量指標。

表 2.13 財務構面的策略衡量主題

議題		財務面議題		
生命期		收益成長與組合	成本降低 / 生產力改進	資產利用 / 投資策略
企業個體的策略	成長	各部門的銷貨成長率來自新產品、新服務及新顧客的收入百分比	每名員工的銷貨收入	投資佔銷貨的百分比 研究發展佔銷貨的百分比
	保持	目標客戶的佔有率 來自開發產品之收益百分比 顧客與生產線的獲利率	與競爭者成本減少率的比較 間接費用佔銷貨的百分比	營運資本比率(現金循環) 重要資產的報酬率 資產利用率
	收割	顧客與生產線的獲利率 不會為事業單位帶來利潤 顧客的百分比	每一產出或每一交易的單位 成本	還本期間 產出

資料來源：Kaplan, Robert S. & Norton David P., The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action. 朱道凱譯(1999)，臉譜文化出版，頁.89。

(二)顧客構面

1. 顧客核心的五大量度

Kaplan & Norton (1996)認為顧客構面的五大核心為：市場佔有率、現有顧客的維繫、新顧客的取得、顧客的滿意度、顧客的獲利力(指顧客對公司獲利能力的影響)。五大核心衡量的意義彙總於表 2.14，而其間的關係以圖 2.4 表示。

表 2.14 顧客構面的五大核心衡量

市場佔有率	由顧客的數量、花費的金額或售出的單位數量來反映公司在既定市場中的銷售比例。
顧客的取得	以絕對或相對的數額衡量一企業個體吸引或贏得新顧客或企業比例。
顧客的維繫	以絕對或相對的數額，追縱一企業個體與其客戶繼續維持既有關係的比例。
顧客的滿意度	依照顧客價值面計劃中的特定績效範疇，評估客戶的滿意度。
顧客的獲利力	在扣除用以支援某客戶的費用後，衡量一顧客或部門的淨獲利。

資料來源：Kaplan, Robert S. & Norton David P., The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action. 朱道凱譯(1999)，臉譜文化出版，頁 110。

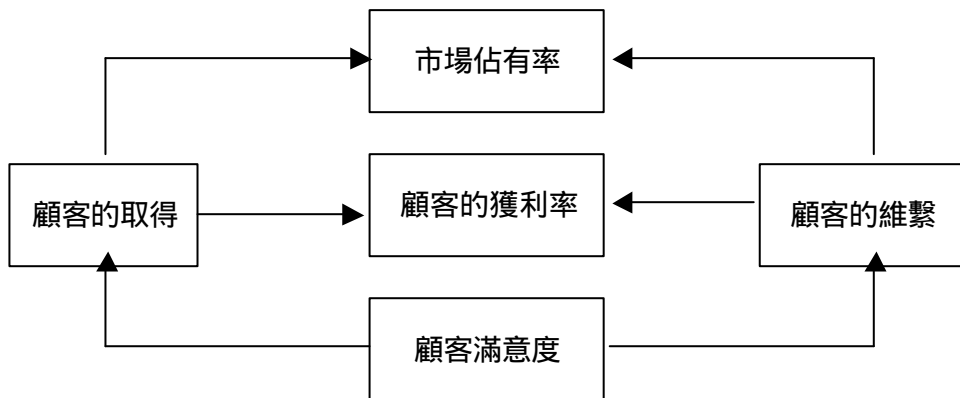


圖 2.4 顧客構面核心量度之因果關係圖

資料來源：Kaplan, Rober S. & David P. Norton, The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action, 朱道凱譯(1999), 臉譜文化出版, 頁 110。

2. 顧客價值主張

在制定顧客構面的目標與量度時，企業應確定希望提供給顧客什麼樣的「價值主張」(Value Proposition)。顧客價值主張代表企業透過產品和服務而提供的『屬性』，目的是創造目標區隔中的顧客忠誠度和滿意度，也是顧客滿意度、爭取率、延續率、市場佔有率等顧客面核心量度的驅動力量。不同的產業有不同的價值主張，甚至同一個產業中不同市場區隔的價值主張也不盡相同。Kaplan & Norton (1996)為顧客價值主張建立了一個一般性模型，其主要內容由產品 / 服務屬性、顧客關係、形象及商譽所組成，如圖 2.5。

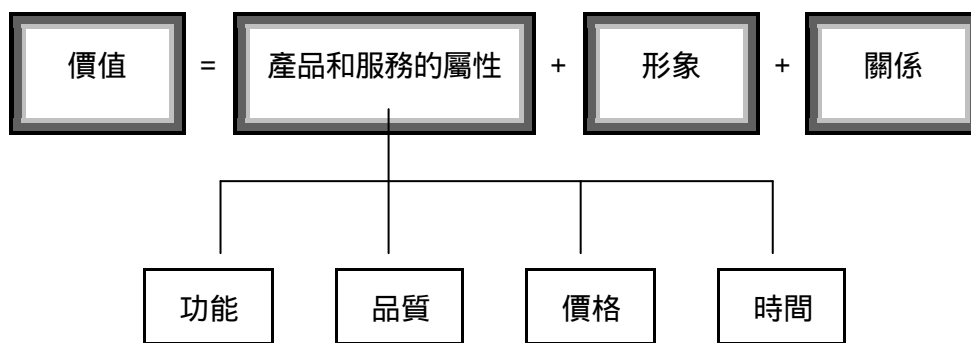


圖 2.5 顧客價值主張的一般模型

資料來源：Kaplan, Rober S. & David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, 朱道凱譯(1999), 臉譜文化出版, 頁 117。

(三)內部企業營運面

內部企業營運面旨在達成財務面及顧客目標,因此在設計績效衡量指標前,應分析企業的價值鏈,從革新程序(Innovation Process)、營運程序(Operation Process) 及售後服務程序(Post-Sale Service)三方面,思考如何滿足顧客的需要,進而建立各種可以達成目標的衡量指標,如圖 2.6

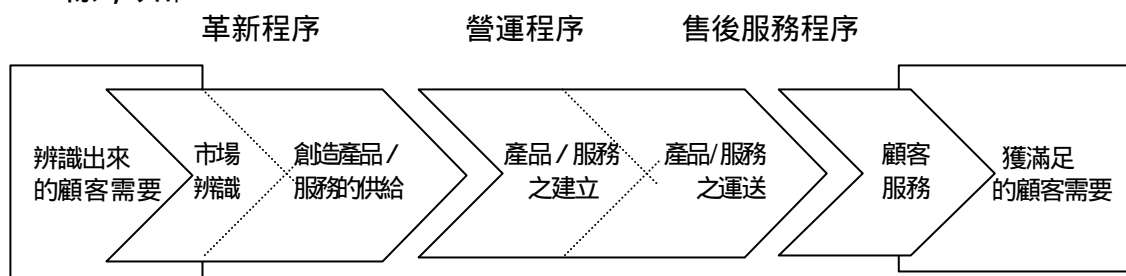


圖 2.6 企業內部流程價值鏈

資料來源：Kaplan, Rober S. & David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, 朱道凱譯(1999), 臉譜文化出版, 頁 146。

(四)學習及成長

依 Kaplan & Norton 為服務業及製造企業建立平衡計分卡的經驗,應利用增強員工的潛能、增強資訊系統能力及增強鼓勵、授權及

目標的一致性等三方面，來思考如何建立學習及成長構面的績效衡量指標。

學習及成長構面之員工潛能的核心衡量指標為：員工滿意度、員工留職率及員工生產力，而其決定因素(即特定情勢動因「Situation-specific Drives」)為：員工的才能、技術的結構或組織及誘導員工行動的氣候。當組織能加強特定情勢動因時，則員工潛能定能發揮並不斷前進。核心衡量指標及特定情勢動因構成了學習及成長構面衡量的架構圖，如圖 2.7，而特定情勢動因所涵蓋的項目則彙總如表 2.15。

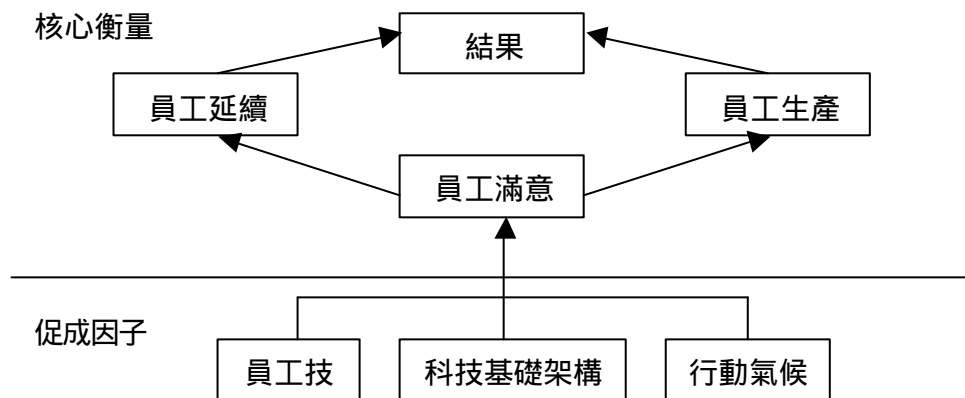


圖 2.7 學習與成長的衡量架構

資料來源：Kaplan, Rober S. & David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, 朱道凱譯(1999)，臉譜文化出版，頁 189。

表 2.15 學習與成長的特定情況驅動因素

員工技能	科技基礎架構	行動氣候
策略性技術	策略性科技	主要決策週期
培訓水準	策略性資料庫	策略焦點
技術發揮	經驗累積	授權員工
	專屬軟體	個人配合度
	專利權、著作權	士氣
		團隊意識

資料來源：Kaplan, Rober S. & David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, 朱道凱譯(1999)，臉譜文化出版，頁 193。

2.5 經營策略與經營績效相關研究

本節彙整經營策略與績效之相關研究，並依時間先後順序，彙整如表

2.16。

表 2.16 經營策略與績效之實證研究

研究者	研究對象	策略構面	重要研究結論
Porter (1973)	美國 42 個消費品產業	* 廣告支出	1. 便利品產業在廣告支出上的差異會增加產業內的抗爭而減少產業的獲利。 2. 非便利品產業廣告支出的差異與產業的獲利不存在此關係
Dess & Davis	美國 22 家油漆製造商	* 21 項競爭策略變數	1. 分成四個策略群組：全面低成本群、差異化群、集中性群及中間群 2. 採行全部低成本策略的群組擁有較高的資產報酬率 3. 採行集中化策略的群組在銷售成長上有顯著差異 4. 各群組之銷售成長率有顯著差異，而資產報酬方面則接近顯著差異
Hawes & Grittenden (1984)	美國 180 家連鎖超市	* 目標市場 * 產品 * 促銷 * 價格 * 購買行為 * 展示陳列	1. 分為四個策略群組：積極帶動群組、保守因應群組、柔順抵抗群組與不參與群組 2. 除不參與群組外，其他三個群組的績效均有顯著差異，而且積極帶動群組的績效最高
Cool & Schendel (1987)	美國 22 家製藥業	* 領域投入：市場區隔範圍、產品型態、地理涵蓋範圍 * 資源投入：研發投入、行銷投入、規模	1. 策略群組結構會隨著時間而改變不同的策略群組間有不同的績效水準 2. 不同的群組具有相同的風險，以及風險調整後的績效水準
Carroll Lewis Thomas (1992)	英國 16 家超級市場零售業	* 商店數目 * 商店平均規模 * 廣告費佔銷售額比例 * 產品線數目 * 自有品牌比例 * 食品銷售額佔超市銷售額比例 * 超市銷售額佔全體銷售額比例	1. 分為七個策略群組 2. 各群組間績效有顯著差異 3. 其於策略構面及策略因素者所形成的策略群組有顯著共同性
Ellis & Calantone (1994)	美國 159 家零售藥局	* 規模 * 推廣差異化 * 推廣效態 * 服務差異化 * 產品差異化	1. 分六個群組 2. 集群分析可有效地將策略及其結果予以分類 3. Miles & Snows 的策略型態及 Porter 的競爭優勢可相互結合
陳南州 (1995)	台灣監視器製造業 (23 家)	* 21 項競爭策略變數	1. 分成四個策略群組 2. 公司組織型態、研發能力與營業純益率、ORM 與平均員工產值等績效準據有關連，而資本額亦與營業額有關連。

表 2.16 經營策略與績效之實證研究(續)

研究者	研究對象	策略構面	重要研究結論
Olusoga Mokwa & Noble (1995)	美國 16 家化妝水及化妝品業	* 商品範疇 * 廣告策略 * 新產品發展策略 * 配銷策略 * 價格策略 * 財務策略 * 製製策略 * 廠商規模	1.1973 年分為 3 群，1982 1984 年分為 5 群 2.各群組在兩期間，在獲利率及市場佔有率上均有顯著差異，以第二群廠商的績效最佳。
張麗慧 (1996)	台灣飲料業 (159 家)	* 產品線廣度及特色 * 目標市場區隔方式及選擇 * 垂直整合程度之取決 * 相對規模與規模經濟 * 地理涵蓋範圍 * 競爭武器	研究發現移動障礙越高之群組績效越高
鍾以勇 (1997)	台灣醫院 (213 家)	* 領域投入 * 資源配置 * 競爭優勢	1.策略群組在三個績效指標上均有顯著差異 2.策略群組間具有移動障礙。
王俊傑 (1997)	生產塑膠成型機廠商 (39 家)	* 八個策略構面	各群組在資產報酬率上有顯著差異，而在獲利率上則接近顯著差異
張麗娟 (1997)	台灣銀行業 (41 家)	* 目標使命 * 組織結構 * 競爭優勢 * 新產品開發過程	1.大多數銀行認為聲譽與形象是非常重要的因素 2.不同的策略群組所重視的目標使命、組織結構、競爭優勢、新產品開發過程均有顯著差異
張采瑜 (1998)	台灣壽險業 (29 家)	* 領域投入 * 資源配置	在四種經營績效指標表現上，四個策略群組均呈現顯著差異
高全德 (1998)	台灣針織工業 (30 家)	* 38 項競爭策略變數	各群組在組織特性、外在環境及經營績效三個構面上有部份變數有顯著差異
魏明得 (1999)	上市上櫃資訊電子業	* 25 項競爭變數	不同的策略群組間其財務績效有差異，但從不同的單一財務績效指標來看，策略群組間只有在資產報酬率上有所差異
王世志 (2001)	航運業者 (307 家)	* Miles & Snow (1978)提出 前瞻型 防禦型 分析型 反應型	1.經營策略類型與航運產業別無顯著相關 2.有兩項績效指標的重視程度會因策類的不同有差異 3.有兩項績效指標的重視程度會因航運別的不同有差異 4.有兩項績效指標的滿意程度會因策類的不同有差異 5.有兩項績效指標的重視程度會因航運別的不同有差異 6.四十二項績效指標中，超過半數的指標有顯著的差異
謝淑慧 (2002)	醫院附設健檢忠及專業健檢中心 (270 家)	* 司徒達顯(1995)提出六構面 * Dess & Davis (1984)提出 21 項構面	1.健檢中心最重視的經營策略前三項衡量變數為服務人員服務態度親切、和善和有禮貌、服務人員熟悉作業流程、醫護人員具有豐富的專業知識。 2.依據經營績效指標之重要程度與滿意度的的差距分析所繪成因果關聯圖，發現要達成財務績效的滿意，最根本之要因是人員之教育訓練。

資料來源：1. 引自謝淑慧(2002)，「健檢中心之經營策略與經營績效之探討-以平衡計分卡觀點分析」，國立雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。
2. 本研究整理。

第三章 研究方法

3.1 研究架構

根據本研究的目的及前述文獻探討之分析,所使用之分析方法有敘述性統計、卡方檢定、ANOVA 分析及 Scheffe 分析等,其觀念性架構如圖 3.1 所示。

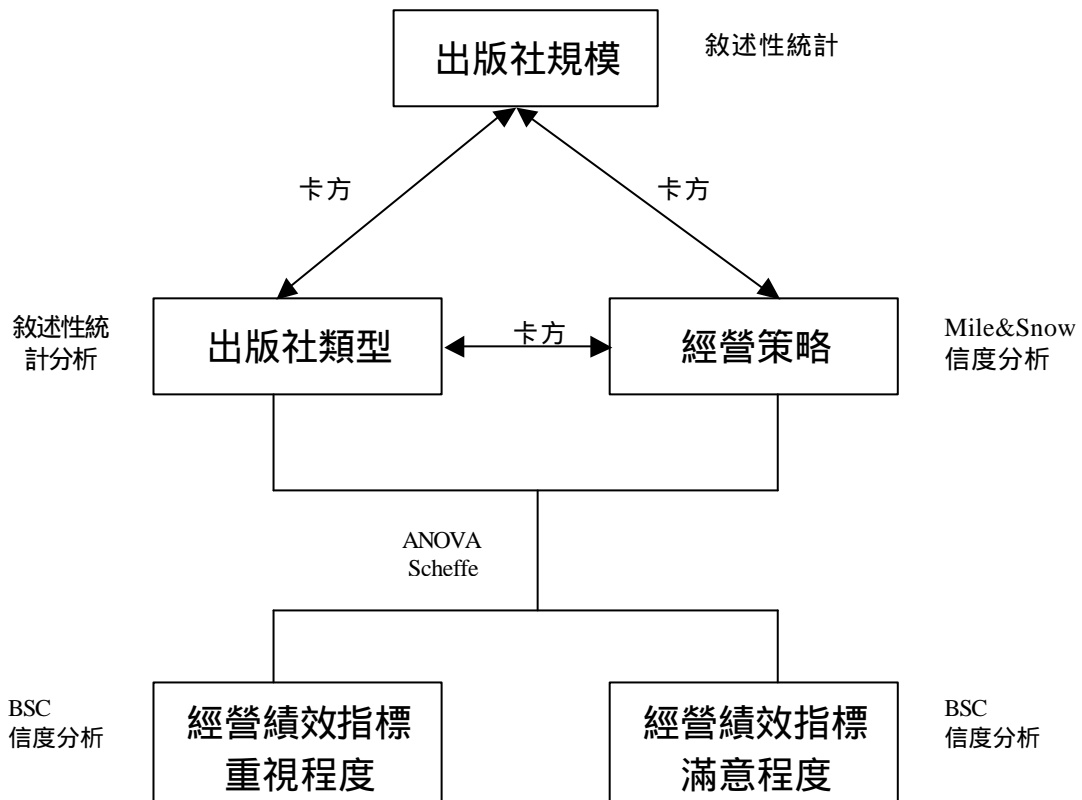


圖 3.1 觀念性研究架構圖

3.2 研究變數之定義

3.2.1 經營策略類型

圖書出版業經營策略之類型是採用 Mile & Snow(1978)所提出之經營

策略的四大策略類型，其操作型定義如下：

1. 前瞻者策略

具有先進的製造技術，擁有旺盛企圖心、主動創意及多角化經營之特質，對環境敏銳、反應迅速；其策略重心在發展新的出版類別或項目及進入新的市場。

2. 防禦者策略

心態上較為保守，以鞏固現有的市場為主，只提供專業及高品質的出版品，追求及改善目前的工作效率及流程，而不願主動向外尋求機會。

3. 分析者策略

追求市場的老二哲學，選擇性投入流行的領域，且審慎評估其他出版業者之成功經驗，並做為自我發展的借鏡。

4. 反應者策略

被動且不願承擔較高的風險，傾向提供成熟的出版路線，通常是因為外在的環境有所改變時，才会有改變的行動。

3.2.2 經營績效評估指標

圖書出版業經營績效之評估方式是採用 Kaplan & Norton (1996)所提出之平衡計分卡，其包含財務面、顧客面、企業內部流程面及學習成長面四大構面，其細分研究變數如表 3.1。而各項目指標對圖書出版業者之重視程度及滿意程度的實際狀況，則以 Likert 五尺度來衡量(表 3.2)。重視程度是客觀上績效指標對組織的重要性，滿意程度是與同業間相較下，其績效表現的優勢。

表 3.1 經營績效衡量項目說明表

平衡計分卡構面	研究變數
財務構面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高的營業額成長率 2. 高的淨利率 3. 應收款項週轉率高 4. 資產報酬率高 5. 經營績效與同業相比顯著較高
顧客構面	<ol style="list-style-type: none"> 6. 以讀者需求為導向 7. 以吸引讀者為導向 8. 對讀者需求的瞭解程度 9. 新讀者的增加人數 10. 原有讀者的忠誠度 11. 對顧客（讀者）的服務 12. 顧客（讀者）的滿意度
企業內部流程構面	<ol style="list-style-type: none"> 13. 優良且完善的版權經營管理 14. 廣告宣傳的經費佔新書成本的比例小 15. 廣告宣傳的效果強 16. 新書創新的能力高 17. 年平均新書的出書量多 18. 新書推出的速度快 19. 新書鋪貨上架的數量多 20. 新書退回的數量少 21. 廣大且流暢的發行通路 22. 確實的掌握銷售點的配置量 23. 新書預測銷售量的掌握精確 24. 精準的存貨控管 25. 建立自己的企業（出版）文化 26. 組織整體表現優良
學習與成長構面	<ol style="list-style-type: none"> 27. 員工對公司的滿意度高 28. 員工的士氣高 29. 員工的流動率低 30. 員工的生產力高 31. 員工的創新力高 32. 員工的學習力高 33. 給員工的教育訓練機會多 34. 給員工的獎賞優渥 35. 公司對專業人員的吸引力 36. 電子資料交換(EDI)系統的應用

資料來源：本研究整理

表 3.2 Likert 五尺度說明表

	對組織的重要程度	績效評估實際狀況
1	非常不重要	非常不滿意
2	不重要	不滿意
3	普通	普通
4	重要	滿意
5	非常重要	非常滿意

資料來源：本研究整理

3.2.3 公司基本資料

此部分的變數包括資本額、近三年之平均出書量、近三年的平均稅後獲利率、員工人數、員工平均年齡、員工性別、員工平均學歷、公司成立年資等。

3.2.4 受訪者基本資料

此部份的變數包括受訪者所屬部門、職稱及服務年資等，俾對受訪者有最基本的瞭解以及確定其是否具有此問卷的填答資格。

3.3 研究設計

3.3.1 資料蒐集方式

本研究採用問卷調查法(Questionnaire Survey)，蒐集相關文獻探討，根據文獻探討及本研究之架構擬訂問卷內容，經由學者專家指正，逐次修正完成。為避免問卷填答者產生困擾，本問卷採用結構式的封閉型問卷(Closed Structured Questionnaire)。問卷編制過程如下(圖 3.2)：

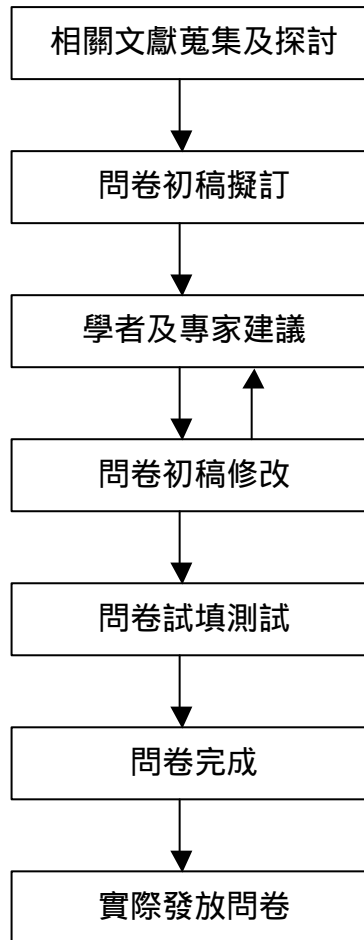


圖 3.2 問卷編制過程

3.3.2 問卷內容與衡量

本問卷分為一個前題及三個部份。前題為圖書出版類別的分類，第一部份為圖書出版業經營策略的歸類，第二部份為衡量圖書出版業經營績效評估之指標及滿意度量表；第三部份為受訪單位及受訪者的基本資料。其量表的來源及衡量方式分述如下：

1. 前題

(1) 量表來源

本研究原以正統的圖書分類方式或以全國新書資訊網的書籍分類方式加以歸類分析，但經詢問數家圖書出版業者及專

家，均認為目前的書籍種類繁雜、重複性極高且不易歸類的很多，若以此方式將很難將各類書籍釐清。因此，本研究便透過電訪的幾家圖書出版業者對目前出版書籍的分類方式，再將其所提供之類別加以歸類整理，大致得出：一般大眾書籍類、專業工具書類、教科書類、考試用書類、幼兒及兒童讀物及其他類等六種類別。此分類方式雖無文獻上的根據，但因採用圖書出版業者的建議，較能符合實務性。

(2) 衡量方式

將圖書類別分為一般大眾書籍類、專業工具書類、教科書類、考試用書類、幼兒與兒童讀物類及其他類等六種類別，由填寫者依其出版社的整體概況加以自行勾選。

2. 圖書出版業經營策略之量表

(1) 量表來源

本量表之來源是根據 Miles & Snow(1978)的經營策略型態特徵，其範圍包含了企業要素、工程要素、管理要素等共十一項指標，以及參考巫永財(2002)之問卷。

(2) 衡量方式

本量表共計 11 題，每題均有四個選項，其選項分別代表分析者策略(Analyzer)、防衛者策略(Defender)、前瞻者策略(Prospector)及反應者策略(Reactor)，由填寫者勾選其中一個最符合該出版社的描述。問卷內容如表 3.3。

策略的歸類是依照『大數法則』(Majority-Rule)，即以勾選次數最多者則歸為該類的策略類型，並使用 Conant(1990)提出的決策規則：若防衛者與前瞻者策略之間發生糾結，則歸類為分析者策略；若

防衛者、前瞻者與分析者策略發生糾結，亦歸類為分析者策略；若反應者與其他三種策略發生糾結，則歸類為反應者策略。

表 3.3 問卷之經營策略類型說明表

題目	選項	策略類型
相較於同業，下列何種敘述最能符合本社圖書出版品的特質：	1. 本社的圖書出版品多具創新性、變化性及多樣性的特質。 2. 本社的圖書出版品部分為創新性，部份為跟隨性的特質。 3. 本社的圖書出版品較具集中性與同質性的特質。 4. 本社的圖書出版品常處於調整的狀態，以備隨時因應圖書出版市場的機會或威脅。	前瞻者 分析者 防禦者 反應者
相較於同業，下列何種敘述最能表達本社在消費者心目中的印象：	1. 提供高品質，但選擇性較少的圖書出版品。 2. 在經過審慎評估與分析後，本社的圖書出版品才會採取新構想和創新。 3. 對圖書出版市場的機會或威脅常做出反應，以確保或強化本社在圖書出版市場的地位。 4. 在圖書出版界裡，本社擁有創新及創造力之聲譽。	防禦者 分析者 反應者 前瞻者
相較於同業，本社花費在調查圖書市場變化及未來趨勢的時間：	1. 長：本社持續的調查圖書市場之變化及趨勢。 2. 短：本社在調查圖書市場的變化及趨勢上，僅花費極少的時間。 3. 適可：本社花費適當的時間調查圖書市場之變化及趨勢。 4. 偶爾：在調查圖書市場的變化及趨勢上，時間的花費有時多有時少。	前瞻者 防禦者 分析者 反應者
相較於同業，本社針對圖書出版市場的需求消長，所採取的因應策略為：	1. 全力專注於現有圖書出版市場的發展。 2. 僅願意承擔較小的風險，來因應圖書出版市場的競爭壓力。 3. 提供新型態的圖書出版品，以積極進入新的圖書出版市場。 4. 深耕現有市場；對新圖書出版市場經審慎評估其潛力後，才會積極的投入開發。	防禦者 反應者 前瞻者 分析者
相較於同業，本社在經營上之首要目標為：	1. 確保成本在掌控之下為首要重視之目標，且不主動進入新的圖書出版市場。 2. 審慎分析成本與收入後，並確定成本在控制下，才會選擇性投入新的圖書出版市場。 3. 確保本社的人力、資源及設備均足夠，以便主動投入新圖書出版市場的開發。 4. 在面臨致命性威脅時，才會主動投入新圖書出版市場的開發。	防禦者 分析者 前瞻者 反應者
相較於同業，本社的管理人員，所具備的管理技術與管理特徵為何：	1. 分析型：具有明辨趨勢及開發新圖書出版品或圖書出版市場的能力。 2. 專業型：僅專注於一個或少許的特殊領域的能力。 3. 企業家型(廣泛型)：具有多樣化、彈性化及因應變革創新的能力。 4. 流動型：具有針對圖書出版市場近期需求的反應能力。	分析者 防禦者 前瞻者 反應者
下列敘述中，何者較能符合本社與其他同業之圖書出版品區隔的策略：	1. 經過審慎評估流行趨勢後，只採用經證實確具潛力的策略。 2. 僅採用少數極好的策略。 3. 只要稍具潛力或可行的策略，皆會列入考慮採行。 4. 採行持續不斷地開發新圖書出版品及圖書出版市場之策略。	分析者 防禦者 反應者 前瞻者

表 3.3 問卷之經營策略類型說明表(續)

題目	選項	策略類型
相較於同業，本社の經營管理著重於下列何者：	1. 重視品質的控制及現有成本的降低，以確保財務健全。 2. 著重審慎評估圖書出版市場之機會及財務的安全性，並選擇性進入有潛力的圖書出版市場。 3. 面對現有之機會及問題時，著重在本社商業功能或活動之調整。 4. 著重發展新圖書出版品並擴展到新圖書出版市場。	防禦者 分析者 反應者 前瞻者
下列敘述中，何者較能符合本社對未來的規劃：	1. 為困境或立即需要注意的挑戰，尋找最佳解決方案。 2. 確認未來的圖書出版市場及機會，提供新圖書出版品或拓展新圖書出版市場。 3. 確認能維持及改善公司現有圖書出版品及圖書出版市場地位的問題，並加以解決。 4. 確認具有長期潛力的圖書出版產業趨勢，並解決現有圖書出版品及顧客需求的問題。	反應者 前瞻者 防禦者 分析者
相較於同業，本社の組織結構傾向於：	1. 屬功能性的組織結構（如：行銷、會計及人事...等）。 2. 屬產品或市場導向的組織結構。 3. 本質上為功能性組織結構，但必要時可採取產品或市場導向的組織結構，以因應圖書出版市場需要。 4. 屬機動性的組織結構，藉以因應圖書出版市場之機會及解決問題。	防禦者 前瞻者 分析者 反應者
下列敘述中，何者較能符合本社之內部管理運作策略：	1. 採取分權式管理，並鼓勵所有成員參與。 2. 以解決急迫問題為主要導向。 3. 高度集權化管理，並由高階管理人員全權掌控與負責。 4. 在原有的圖書出版市場裡採中央集權式管理，而在新進入的圖書出版市場裡則採分權式管理。	反應者 前瞻者 防禦者 分析者

資料來源：本研究整理。

3. 圖書出版業績評估指標量表與滿意度量表

(1) 量表來源

本量表之來源是以 Kaplan & Norton(1996)所提出的「平衡計分卡」做為評估模式。並參考林文雄(1998)的「經營績效平衡卡」及國內其他有關平衡計分卡的文獻與研究。

(2) 衡量方式

本量表分財務、顧客、企業內部流程及學習與成長四個構面，共計 36 題，每題又可分「指標對組織的重要程度」及「績效評估實際狀況」兩部分。採用 Likert 五點尺度來衡

量，將其重要程度由非常不重要給予 1 分至非常重要給予 5 分，及其滿意程度由非常不滿意給予 1 分至非常滿意給予 5 分。

3.3.3 資料分析方法

本研究所搜集之資料，以 SPSS 套裝軟體作為執行分析之工具。採用之統計方法為敘述性統計、卡方檢定、變異數分析(ANOVA)、Scheffe 檢定等方法。

1. 量表信度分析

信度即可靠性(Trustworthiness)，乃是對同一或相似母體重覆測量所得結果之一致程度，即係指測驗結果的一致性(Consistency)或穩定性(Stability)。依據 Nunnally(1978)認為在基礎研究中，信度至少應達於 0.80 才可接受，而探索性研究中，信度值只要達 0.70 即可接受。Wortzel (1979)亦認為該係數介於 0.70 至 0.98 均屬高信度值，低於 0.35 者，即應拒絕使用之。

本研究採用最常見之統計係數 Cronbach α 來衡量同一概念下各項目之一致性。在以 SPSS 執行概念變數之信度分析後，各研究變數之 Cronbach α 係數值如表 3.4，依前述標準檢定，其經營策略變數及經營績指標之 Cronbach α 均達 0.80 以上，符合理論之要求，因此本研究的信度相當良好，具有相當的穩定性與一致性。

表 3.4 本研究概念變數 Cronbach α 係數值

概念變數	Cronbach α
經營績效指標重要程度	0.9677
經營績效指標實際滿意程度	0.9522

資料來源：本研究整理

2. 量表效度分析

效度即正確性，指測驗或其它測量工具確能測出其所欲測量的特質或功能之程度而言。一個測驗的效度愈高，即表示測驗結果愈能顯現其所欲測量對象的真正特徵。

效度分析可分為 1.內容效度(Content Validity); 2.準則相關效度(Criteria-Related Validity); 3.建構效度(Construct Validity)。本研究採用內容效度。

內容效度乃指問卷的內容具有相當高的代表性，包括被衡量建構的所有層面的項目，若問卷內容以理論為基礎，參考以往學者類似研究之問卷內容加以修訂，並與實務或學術專家討論，且進行過預測，即可認為具有相當的內容效度。

本研究問卷內容的各項衡量項目均依據相關文獻之理論基礎，再參考專家學者曾經使用過的量表或衡量項目。因此，本研究之問卷內容應具有相當程度的內容效度，能符合衡量工具效度之要求。

3.3.4 統計方法分析

1. 敘述性統計分析

敘述性統計主要目的，是將蒐集得來之雜亂數字，加以整理、分析、解釋。本研究用以描述各變項的次數分配、加總、平均數、標準差及百分比。

2. 卡方分析(Chi-square Test Analysis)

卡方分析主要目的是探討兩種類別變數之間的關連性。本研究用以分析經營策略、經營績效與圖書出版業者經營規模間之相關

性。

3. 變異數分析(ANOVA)

變異數分析(Analysis of Variance)是用來分析由一個或一個以上的類別預測變數所形成的不同群體在某一計量的準則變數上的差異。本研究用以分析：

- (1)採用不同經營策略對經營績效指標重視程度之差異
- (2)採用不同經營策略對經營績效指標滿意程度之差異
- (3)不同出版類別對經營績效指標重視程度之差異
- (4)不同出版類別對經營績效指標滿意程度之差異

4. 雪費(Scheffe)

對 ANOVA 分析結果有顯著性差異的問題，進一步作多重比較，以瞭解各組之平均數到底有那些存在差異。本研究在 ANOVA 分析後，再對有差異因素之策略類型與出版類別作比較，以瞭解各組間存在那些差異。

3.4 研究假設

本研究所要探討的是研究分析圖書出版業採取不同經營策略對經營績效產生的影響，同時，參考過去之相關文獻提出下列研究虛無假設：

H₁ 圖書出版業者所採用的各種經營策略在各圖書出版類別上無顯著差異。

H₂ 圖書出版業者所採用的各種經營策略與其投資規模無顯著差異。

H₃ 不同圖書出版類別之圖書出版業者，與其投資規模無顯著差異。

H₄ 採用不同經營策略類型之圖書出版業者，對經營績效指標重視程度無顯著差異。

- H₄₋₁ 出版一般大眾書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。
- H₄₋₂ 出版專業工具用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。
- H₄₋₃ 出版教科書與考試用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。
- H₄₋₄ 出版其他類別之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。
- H₅ 採用不同經營策略類型之圖書出版業者，對經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。
- H₅₋₁ 出版一般大眾書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。
- H₅₋₂ 出版專業工具用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。
- H₅₋₃ 出版教科書與考試用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。
- H₅₋₄ 出版其他類別之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。

第四章 資料分析

本研究共發出問卷 800 份，回收 176，回收率 22%，有效問卷 164 份，無效問卷 12 份。樣本回收明細如表 4.1。

表 4.1 樣本回收表

出版類別	有效樣本	無效樣本	合計
一般大眾書	45	6	51
專業工具書	38	2	40
教科書	26	1	27
考試用書	14	0	14
幼兒及兒童讀物	21	0	21
其他	20	3	23
合計	164	12	176

資料來源：本研究整理

本章分五節說明問卷資料分析之結果，包括第 4.1 節基本資料分析，第 4.2 節圖書出版業之經營策略、圖書出版類別與出版社投資規模之相關分析，第 4.3 節經營績效指標重視程度之分析，第 4.4 節經營績效的實際滿意程度之分析。

4.1 基本資料分析

本節主要分析受訪公司的基本資料。本研究先將回收問卷進行基本的描述性統計分析，做成次數分配表，以瞭解研究樣本的基本資料，詳細說明如下，並將其分佈情形彙整於表 4.2。

1. 圖書出版類別

圖書出版類別分一般大眾書、專業工具書、教科書、考試用書、

幼兒及兒童讀物與其他六類；以出版一般大眾書佔最多為 27.4%，專業工具書次之佔 23.2%，最少的是考試用書僅佔 8.5%。

2. 出版社資本額

出版規模以 1500 萬以上佔 26.2% 居多，其次為 200 萬元以下的佔 22.0%，資本額在 200 萬至 500 萬元者、500 萬至 1000 萬元者各均佔 20.7%，規模在 1000 萬至 1500 萬元者最少，僅佔 10.4%。

3. 近三年之平均新書出書量

近三年之平均出書量以不超過 20 本佔 42.1% 最多，其次為 60 本以上佔 26.8%，平均出書量在 20 本至 40 本的佔 14.6%，最少的是 40 至 60 本，僅佔 14.7%。

4. 近三年稅後平均獲利率

近三年稅後平均獲利率最多的是 0%~5% 佔 33.5%，其次為 5%~10% 佔 29.3%，最少的是 -10% 以下，僅佔 4.9%。

5. 員工人數

員工人數以 10 人以下的小規模居冠，佔 53.0%，其次是 10~40 人的規模，佔 22.0%，最少的為 80 人~150 人的規模，僅佔 5.5%，而出版社的員工人數在 150 人以上的也有 13.5% 的比例，不在少數。

6. 員工平均年齡

員工平均年齡為 30 歲~35 歲的佔 47.0% 居冠，其次為 35 歲~40 歲的佔 21.3%，40 歲以上的佔 16.5%，最少的為 20 歲~30 歲佔 14.7%。

7. 員工性別

在圖書出版業裡，以女生為主要工作者之圖書出版社佔 56.7% 為最多，而男女員工人數相近的佔 25.6%，以男性員工居多的圖書出版社僅佔 17.7%。

8. 員工平均學歷

圖書出版業顧用之員工，其平均學歷以大專畢業佔 83.5% 居多，高中畢業者佔 13.4%，而碩博士畢業的只佔 3.0%。

9. 成立時間

圖書出版業以成立 10 年以上佔 62.8% 最多，而新成立在 3 年以下佔 15.2% 為其次，成立 3~6 年的佔 12.8%，而成立 6~10 年的則 9.1%。

表 4.2 受訪公司基本資料

項目	資料分類	樣本數	百分比
出版類別	一般大眾書	45	27.4
	專業工具書	38	23.2
	教科書	26	15.9
	考試用書	14	8.5
	幼兒及兒童讀物	21	12.8
	其他	20	12.2
合計		164	100.0
公司資本額	200 萬元以下	36	22.0
	200 萬元 500 萬元	34	20.7
	500 萬元 1000 萬元	34	20.7
	1000 萬元 1500 萬元	17	10.4
	1500 萬元以上	43	26.2
合計		164	100.0
近三年之年平均新書出書量	20 本以下	69	42.1
	20 本 40 本	27	16.5
	40 本 60 本	24	14.6
	60 本以上	44	26.8
合計		164	100.0
近三年稅後平均獲利率	-10% 以下	8	4.9
	-10% -5%	9	5.5
	-5% 0%	22	13.4
	0% 5%	55	33.5
	5% 10%	48	29.3
	10% 以上	22	13.4
合計		164	100.0

表 4.2 受訪公司基本資料(續)

項目	資料分類	樣本數	百分比
員工人數	10 人以下	87	53.0
	10 人 40 人	36	22.0
	40 人 80 人	10	6.1
	80 人 150 人	9	5.5
	150 人以上	22	13.4
合計		164	100.0
員工平均年齡	20 歲 30 歲以下	25	15.2
	30 歲 35 歲	77	47.0
	35 歲 40 歲	35	21.3
	40 歲以上	27	16.5
合計		164	100.0
員工性別	男性較多	29	17.7
	女性較多	93	56.7
	男女人數相近	42	25.6
合計		164	100.0
員工平均學歷	高中	22	13.4
	大專	137	83.5
	碩博士	5	3.0
合計		164	100.0
成立時間	3 年以下	25	15.2
	3~6 年	21	12.8
	6~10 年	15	9.1
	10 年以上	103	62.8
合計		164	100.0

資料來源：本研究整理。

4.2 圖書出版業之經營策略、圖書出版類別與出版社投資規模之差異性分析

本研究首先針對經營策略類型、圖書出版類型、出版社投資規模作交叉分析，結果如表 4.3、4.4、4.5 所示。詳細說明如下：

4.2.1 經營策略與圖書出版類別之差異性分析

H_1 ：圖書出版業者所採用的經營策略與其圖書出版類別無顯著差異。

本研究的圖書出版類別包括一般大眾書籍、專業工具書、教科書、考

試用書、幼兒及兒童讀物、其他等六類，但以此分類所求出的結果，期望值小於 5 的有 11 個。為了使卡方檢定的結果更具準確性，統計學者均建議每一方格的預期次數必須至少為 5。如果期望值有少於 5 的情況時，以卡方檢定的結果其準確性會有問題。因此，本研究為使其更具準確性，將較相近之出版類型予以合併，如將教科書與考試用書合併，以「教科書與考試用書」表示，幼兒及兒童讀物與其他類合併，以「其他」表示之。而在本研究中後續的討論，若有以圖書出版類型為變數者，均以合併後的圖書出版類型為變數。

本研究以經營策略與圖書出版類別為變數，進行卡方檢定，分析其二變數的差異是否顯著。研究結果顯示，卡方值為 13.437，P 值為 0.144，大於顯著水準 0.05 (見表 4.3)，接受虛無假設，故圖書出版業者所採取之經營策略與其圖書出版類別並無顯著差異。

表 4.3 受測圖書出版業經營策略類型與出版類別差異性分析表

策略類型 圖書出版類別		分析型	防禦型	前瞻型	反應型	合計	卡方值	P 值
一般大眾書籍	家數	16	14	4	11	45	13.437	0.144
	期望值	12.9	18.1	5.8	8.2	45.0		
	總和%	9.8%	8.5%	2.4%	6.7%	27.4%		
專業工具書	家數	6	23	6	3	38		
	期望值	10.9	15.3	4.9	7.0	38.0		
	總和%	3.7%	14.0%	3.7%	1.8%	23.2%		
教科書與考試用書	家數	14	13	6	7	40		
	期望值	11.5	16.1	5.1	7.3	40.0		
	總和%	8.5%	7.9%	3.7%	4.3%	24.4%		
其他	家數	11	16	5	9	41		
	期望值	11.8	16.5	5.3	7.5	41.0		
	總和%	6.7%	9.8%	3.0%	5.5%	25.0%		
合計	家數	47	66	21	30	164		
	期望值	47.0	66.0	21.0	30.0	164.0		
	總和%	28.7%	40.2%	12.8%	18.3%	100.0%		

資料來源：本研究整理

4.2.2 經營策略與出版社投資規模之差異性分析

H₂：圖書出版業者所採用的經營策略與其投資規模無顯著差異。

本研究的投資規模原分為 200 萬元以下、200 萬~500 萬元、500 萬~1000 萬元、1000 萬~1500 萬元、1500 萬元以上等五個區段，但所求出之結果的期望值小於 5 的有 11 個。為使本研究的結果更具準確性，因此，將 200 萬元以下與 200 萬~500 萬元二個區段予以合併，將 500 萬~1000 萬元與 1000 萬~1500 萬元予以合併，再以合併後的三個區段加以研究。而在本研究中後續的討論，若有以投資規模為變數者，均以合併後的投資規模為變數。

本研究圖書出版業者所採用之經營策略與出版社投資規模為變數，進行卡方檢定，分析其二變數之相關性是否顯著。研究結果顯示，卡方值為 8.593，P 值為 0.198，大於顯著水準 0.05 (見表 4.4)，接受虛無假設，故圖書出版業所採用之經營策略與出版社投資規模並無顯著差異。

表 4.4 受測公司經營策略與公司資本額差異性分析表

投資額	策略類型	策略類型					合計	卡方值	P 值
		分析型	防禦型	前瞻型	反應型				
500 萬元以下	家數	19	28	7	16	70	8.593	0.198	
	期望值	20.1	28.2	9.0	12.8	70.0			
	總和%	11.6%	17.1%	4.3%	9.8%	42.7%			
500 萬~1500 萬	家數	12	24	5	10	51			
	期望值	14.6	20.5	6.5	9.3	51.0			
	總和%	7.3%	14.6%	3.0%	6.1%	31.1%			
1500 萬以上	家數	16	14	9	4	43			
	期望值	12.3	17.3	5.5	7.9	43.0			
	總和%	9.8%	8.5%	5.5%	2.4%	26.2%			
合 計	家數	47	66	21	30	164			
	期望值	47.0	66.0	21.0	30.0	164.0			
	總和%	28.7%	40.2%	12.8%	18.3%	100%			

資料來源：本研究整理

4.2.3 圖書出版類別與出版社投資規模之差異性分析

H₃：圖書出版業者之投資規模與圖書出版類別無顯著差異。

本研究以圖書出版業者的投資規模與圖書出版類別為變數，進行卡方檢定，分析其相關性是否顯著。研究結果顯示，卡方值為 6.345，P 值為 0.386，大於顯著水準 0.05 (由表 4.5)，接受虛無假設，故圖書出版業者之投資規模與圖書出版類別並無顯著差異。

表 4.5 受測公司圖書出版類別與公司投資規模差異性分析表

圖書出版類別	投資額	500 萬元以下	500 萬~1500 萬元	1500 萬元以上	合計	卡方值	P 值
		一般大眾書籍	家數	21	16		
	期望值	19.2	14.0	11.8	45.0		
	總和%	12.8%	9.8%	4.9%	27.4%		
專業工具書	家數	17	13	8	38		
	期望值	16.2	11.8	10.0	38.0		
	總和%	10.4%	7.9%	4.9%	23.2%		
教科書與考試用書	家數	15	9	16	40		
	期望值	17.1	12.4	10.5	40.0		
	總和%	9.1%	5.5%	9.8%	24.4%		
其他	家數	17	13	11	41		
	期望值	17.5	12.8	10.8	41.0		
	總和%	10.4%	7.9%	6.7%	25.0%		
合計	家數	70	51	43	164		
	期望值	70.0	51.0	43.0	164.0		
	總和%	42.7%	31.1%	26.2%	100%		

資料來源：本研究整理

4.3 經營績效指標重視程度之分析

本節利用多變量變異數(ANOVA)分析，對檢定各種出版類別之圖書出版業者採用不同之經營策略，對經營績效指標重視程度之差異，對其差異處再以 Scheffe 檢定做多重比較分析。

本節即針對 H₄：採用不同經營策略類型之圖書出版業者，對經營績效

指標重視程度無顯著差異做檢定。

4.3.1 出版一般大眾書類之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標重視程度之差異

以平均數值最大者為最重視之經營績效指標，平均數值最小者為最不重視之經營績效指標，由表 4.6 可知，出版一般大眾書之圖書出版業者，經營策略採用分析型者，在財務構面最重視之經營績效指標為應收款項週轉率高，其次為高的淨利率，最不重視資產報酬率高；在顧客構面最重視之經營績效指標為原有讀者的忠誠度，其次為對顧客(讀者)的服務及顧客(讀者)的滿意度二項，最不重視以吸引讀者為導向；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標為廣大且流暢的發行通路、確實的掌握銷售點的配置量與建立自己的企業(出版)文化三項，其次為組織整體表現優良，最不重視年平均新書的出書量多；在學習與成長構面最重視之經營績效指標為員工的士氣高，其次為員工對公司的滿意度高，最不重視給員工的教育訓練機會多、給員工的獎賞優渥、電子資料交換(EDI)系統的應用。

採用防禦型策略之圖書出版業者，在財務構面最重視之經營績效指標為應收款項週轉率高，其次為高營業額成長率、高的淨利率二項，最不重視經營績效與同業相比顯著較高；在顧客構面最重視之經營績效指標為原有讀者的忠誠度，其次為對讀者需求的瞭解程度，最不重視新讀者的增加人數、顧客(讀者)的滿意度二項；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標為建立自己的企業(出版)文化，其次為優良且完善的版權經營管理，最不重視年平均新書的出書量多；在學習與成長構面最重視之經營績效指標為員工的學習力高，其次是員工的生產力高，最不重視給員工的獎賞優渥、電子資料交換系統的應用。

採用前瞻型策略者，在財務構面最重視之經營績效指標為高營業額成

長率、高的淨利率二項，其次是應收款項週轉率高、經營績效與同業相比顯著較高，最不重視資產報酬率高；在顧客構面最重視之經營績效指標為以讀者需求為導向，其次是新讀者的增加人數、原有讀者的忠誠度二項，最不重視的有以吸引讀者為導向、讀者需求的瞭解程度、對顧客(讀者)的服務、顧客(讀者)的滿意度四項；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標是組織整體表現優良，其次是新書退回的數量少、廣大且流暢的發行通路、建立自己的企業(出版)文化三項，最不重視是廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小；在學習與成長構面最重視之經營績效指標是員工的士氣高、公司對專業人員的吸引力二項，其次是員工的生產力高、員工的創新力高、員工的學習力高三項，最不重視給員工的教育訓練機會多、給員工的獎賞優渥二項。

採用反應型策略者，在財務構面方面最重視之經營績效指標為應收款項週轉率高、資產報酬率高二項，其次是經營績效與同業相比顯著較高，最不重視高營業額成長率；在顧客構面最重視之經營績效指標是原有讀者的忠誠度，其次是以吸引讀者為導向，最不重視對顧客(讀者)的服務；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標為優良且完善的版權經營管理，其次是新書退回的數量少、廣大且流暢的發行通路、新書預測銷售量的掌握精確、建立自己的企業(出版)文化、組織整體表現優良五項，最不重視廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小；在學習與成長構面最重視之經營績效指標為員工對公司的滿意度、員工的士氣高二項，其次是員工的生產力高、員工的創新力高、員工的學習力高三項，最不重視給員工的獎賞優渥、電子資料交換系統的應用二項。

將出版一般大眾書之圖書出版業者所採用不同之經營策略對經營績效指標重視程度之分析，彙整於表 4.7。

表 4.6 出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之重視程度

構面	績效指標	分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
		M	S	M	S	M	S	M	S		
財務構面	1 高營業額成長率	4.06	0.854	3.93	0.730	4.00	1.414	3.82	1.168	0.149	0.930
	2 高的淨利率	4.31	0.704	3.93	0.730	4.00	1.414	4.00	0.775	0.663	0.580
	3 應收款項週轉率高	4.38	0.619	4.14	0.770	3.50	1.000	4.36	0.674	1.801	0.162
	4 資產報酬率高	3.94	0.929	3.79	0.699	3.25	0.957	4.36	0.809	2.012	0.127
	5 經營績效與同業相比顯著較高	4.06	0.854	3.71	0.726	3.50	1.291	4.09	0.831	0.893	0.453
顧客構面	1 以讀者需求為導向	4.38	0.806	4.14	0.770	4.50	1.000	4.45	0.688	0.439	0.727
	2 以吸引讀者為導向	4.13	0.957	4.14	0.770	4.00	0.816	4.64	0.505	1.209	0.318
	3 對讀者需求的瞭解程度	4.38	0.619	4.21	0.579	4.00	1.414	4.55	0.688	0.765	0.520
	4 新讀者的增加人數	4.38	0.619	4.07	0.730	4.25	0.500	4.36	1.027	0.471	0.704
	5 原有讀者的忠誠度	4.56	0.629	4.36	0.633	4.25	0.500	4.73	0.467	1.126	0.350
	6 對顧客(讀者)的服務	4.50	0.632	4.14	0.663	4.00	0.000	4.27	0.786	1.030	0.389
	7 顧客(讀者)的滿意度	4.50	0.516	4.07	0.730	4.00	0.000	4.55	0.688	2.046	0.122
企業內部流程構面	1 優良且完善的版權經營管理	4.38	0.885	4.14	0.535	3.75	0.957	4.55	0.688	1.372	0.265
	2 廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小	3.81	0.911	3.50	0.650	3.25	1.258	3.64	0.924	0.588	0.626
	3 廣告的宣傳效果強	4.00	0.894	3.43	0.852	3.50	1.291	4.00	0.894	1.329	0.278
	4 新書創新的能力高	4.19	0.655	3.29	1.069	4.25	0.957	4.18	0.751	3.667	0.020*
	5 年平均新書的出書量多	3.38	0.885	3.07	1.072	3.75	0.957	3.82	0.751	1.525	0.222
	6 新書推出的速度快	3.88	0.957	3.36	0.842	3.75	0.500	3.82	0.603	1.146	0.342
	7 新書鋪貨上架的數量多	3.81	0.911	3.36	1.151	3.75	0.957	3.73	0.786	0.612	0.611
	8 新書退回的數量少	4.19	0.834	3.93	1.207	4.25	0.257	4.36	0.924	0.420	0.740
	9 廣大且流暢的發行通路	4.63	0.616	4.00	1.109	4.25	0.957	4.36	0.674	1.390	0.259
	10 確實的掌握銷售點的配置量	4.63	0.619	3.93	1.072	4.00	0.816	4.18	0.603	2.075	0.118
	11 新書預測銷售量的掌握精確	4.44	0.629	3.79	1.122	3.75	1.258	4.36	0.809	1.758	0.170
	12 精準的存貨控管	4.44	0.629	3.79	1.188	3.75	0.957	4.27	0.647	1.739	0.174
	13 建立自己的企業(出版)文化	4.63	0.500	4.36	0.842	4.25	0.500	4.36	0.924	0.523	0.669
	14 組織整體表現優良	4.56	0.512	4.00	0.784	4.50	0.577	4.36	0.674	1.968	0.134
學習與成長構面	1 員工對公司的滿意度高	4.50	0.632	4.07	0.730	3.75	0.500	4.27	0.467	2.112	0.114
	2 員工的士氣高	4.63	0.500	4.00	0.784	4.25	0.957	4.27	0.467	2.427	0.079
	3 員工的流動率低	4.19	0.750	4.07	0.829	3.75	0.957	4.00	0.632	0.388	0.763
	4 員工的生產力高	4.38	0.719	4.21	0.699	4.00	0.816	4.18	0.603	0.393	0.759
	5 員工的創新力高	4.38	0.619	4.00	0.784	4.00	0.816	4.18	0.751	0.761	0.522
	6 員工的學習力高	4.38	0.719	4.29	0.726	4.00	0.816	4.18	0.751	0.342	0.795
	7 給員工的教育訓練機會多	4.13	0.957	3.71	0.914	3.50	0.577	3.91	0.831	0.810	0.495
	8 給員工的獎賞優渥	4.13	0.719	3.50	0.855	3.50	0.577	3.73	0.905	1.730	0.176
	9 公司對專業人員的吸引力	4.19	0.655	3.64	0.929	4.25	0.957	3.82	0.982	1.257	0.302
	10 電子資料交換(EDI)系統的應用	4.13	0.806	3.50	0.855	3.75	0.957	3.73	0.905	1.367	0.266

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

表 4.7 出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之重視程度彙整表

經營策略	平衡計分卡構面	最重視	重視程度次之	最不重視
分析型	財務構面	應收款項週轉率高	高的淨利率	資產報酬率高
	顧客構面	原有讀者的忠誠度	對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	以吸引讀者為導向
	企業內部 流程構面	廣大且流暢的發行通路 確實的掌握銷售點的配置量 建立自己的企業(出版)文化	組織整體表現優良	年平均新書的出書量多
	學習與成長 構面	員工的士氣高	員工對公司的滿意度高	給員工的教育訓練機會多 給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用
防禦型	財務構面	應收款項週轉率高	高營業額成長率 高的淨利率	經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	原有讀者的忠誠度	對讀者需求的瞭解程度	新讀者的增加人數 顧客(讀者)的滿意度
	企業內部 流程構面	建立自己的企業(出版)文化	優良且完善的版權經營管理	年平均新書的出書量多
	學習與成長 構面	員工的學習力高	員工的生產力高	給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用
前瞻型	財務構面	高營業額成長率 高的淨利率	應收款項週轉率高 經營績效與同業相比顯著較高	資產報酬率高
	顧客構面	以讀者需求為導向	新讀者的增加人數 原有讀者的忠誠度	以吸引讀者為導向 讀者需求的瞭解程度 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度
	企業內部 流程構面	組織整體表現優良	新書退回的數量少 廣大且流暢的發行通路 建立自己的企業(出版)文化	廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小
	學習與成長 構面	員工的士氣高 公司對專業人員的吸引力	員工的生產力高 員工的創新力高 員工的學習力高	給員工的教育訓練機會多 給員工的獎賞優渥
反應型	財務構面	應收款項週轉率高 資產報酬率高	經營績效與同業相比顯著較高	高營業額成長率
	顧客構面	原有讀者的忠誠度	以吸引讀者為導向	對顧客(讀者)的服務
	企業內部 流程構面	優良且完善的版權經營管理	新書退回的數量少 廣大且流暢的發行通路 新書預測銷售量的掌握精確 建立自己的企業(出版)文化 組織整體表現優良	廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小
	學習與成長 構面	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高	員工的生產力高 員工的創新力高 員工的學習力高	給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用

資料來源：本研究整理。

H_{4.1}：出版一般大眾書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。

由表 4.6 可知，在「新書創新的能力高」此一指標達顯著水準(P<0.05)，拒絕虛無假設，此結果表示此一指標會因經營策略的不同，而對經營績效指標之重視程度有所差異。將「新書創新的能力高」此一指標進一步以 Scheffe 檢定做多重分析，如表 4.8 所示，採用不同經營策略對此一指標之重視程度雖有差異，但差異並不顯著。

表 4.8 出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「新書創新的能力高」指標之多重比較分析

策略類型	平均值(M) & 標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	4.19	3.667	0.020*		0.052	0.999	1.000
	S	0.655						
防禦型	M	3.29			0.052		0.277	0.094
	S	1.069						
前瞻型	M	4.25			0.999	0.277		0.999
	S	0.957						
反應型	M	4.18			1.000	0.094	0.999	
	S	0.751						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

4.3.2 出版專業工具書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標重視程度之差異

以平均數值最大者為最重視之經營績效指標，平均數值最小者為最不重視之經營績效指標，由表 4.9 可知，出版專業工具書之圖書出版業者其經營策略採取分析型者，在財務構面最重視之經營績效指標有高營業額成長率、高的淨利率、應收款項週轉率高三項，其次是資產報酬率、經營績效與同業相比顯著較高二項；在顧客構面最重視之經營績效指標是原有讀者的忠誠度，其次有以讀者需求為導向、以吸引讀者為導向、對顧客(讀

者)的服務、顧客(讀者)的滿意度四項，最不重視的是對讀者需求的瞭解程度、新讀者的增加人數二項；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標有優良且完善的版權經營管理、新書鋪貨上架的數量多、組織整體表現優良三項，次重視的有新書退回的數量少、廣大且流暢的發行通路、新書預測銷售量的掌握精確、精準的存貨控管、建立自己的企業(出版)文化五項，最不重視年平均新書的出書量多；在學習與成長構面最重視之經營績效指標為員工的士氣高，其次有員工對公司的滿意度高、員工的流動率高、員工的生產力高、員工的學習力高、給員工的教育訓練機會多、公司對專業人員的吸引力六項，最不重視員工的創新力高、給員工的獎賞優渥、電子資料交換系統的應用三項。

經營策略採用防禦型者，在財務構面最重視之經營績效指標是高的淨利率，其次是高營業額成長率，最不重視經營績效與同業相比顯著較高；在顧客構面最重視之經營績效指標是以讀者需求為導向，其次有對讀者需求的瞭解程度、原有讀者的忠誠度、顧客(讀者)的滿意度三項，最不重視新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標是建立自己的企業(出版)文化，其次有優良且完善的版權經營管理、廣大且流暢的發行通路二項，最不重視新書推出的速度快；在學習與成長構面最重視之經營績效指標有員工的流動率低、員工的生產力高二項，其次是員工的士氣高，最不重視電子資料交換系統的應用。

經營策略採用前瞻性者，在財務構面最重視之經營績效指標為應收款項週轉率高，其次是資產報酬率高，最不重視經營與同業相比顯著較高；在顧客構面最重視之經營績效指標有以讀者需求為導向、以吸引讀者為導向、對讀者需求的瞭解程度、顧客(讀者)的滿意度四項，其次是原有讀者的忠誠度、對顧客(讀者)的服務二項，最不重視新讀者的增加人數；在企

業內部流程構面最重視之經營績效指標有優良且完善的版權經營管理、新書退回的數量少、精準的存貨控管、建立自己的企業(出版)文化、組織整體表現優良五項，其次是新書創新能力高、新書推出的速度快、確實的掌握銷售點的配置量、新書預測銷售量的掌握精確四項，最不重視廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小、廣告的宣傳效果強二項；在學習與成長構面最重視之經營績效指標為員工的學習力高，其次有員工的士氣高、員工的流動率低、員工的創新力高三項，最不重視電子資料交換系統的應用。

經營策略採用反應型者，在財務構面最重視之經營績效指標有高的淨利率、資產報酬率高二項，其次是高營業額成長率，最不重視應收款項週轉率高；在顧客構面最重視之經營績效指標有對讀者需求的瞭解程度、原有讀者的忠誠度、對顧客(讀者)的服務、顧客(讀者)的滿意度四項，其次是以讀者需求為導向、新讀者的增加人數二項，最不重視以吸引讀者為導向；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標為廣大且流暢的發行通路，其次是新書預測銷售量的掌握精確、建立自己的企業(出版)文化、組織整體表現優良三項，最不重視年平均新書的出書量多；在學習與成長構面最重視之經營績效指標有員工的士氣高、員工的生產力高、員工的創新力高、員工的學習力高、公司對專業人員的吸引力五項，其次是員工對公司的滿意度高、員工的流動率低、給員工的教育訓練機會多三項，最不重視電子資料交換系統的應用。

將出版專業工具書之圖書出版業者所採用不同之經營策略對經營績效指標重視程度之分析，彙整於表 4.10。

表 4.9 出版專業工具書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之重視程度

構面	績效指標	分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
		M	S	M	S	M	S	M	S		
財務構面	1 高營業額成長率	4.67	0.816	3.96	0.767	4.50	0.548	4.33	1.155	1.803	0.165
	2 高的淨利率	4.67	0.816	4.13	0.757	4.50	0.548	4.67	0.577	1.315	0.285
	3 應收款項週轉率高	4.67	0.816	3.91	0.793	4.83	0.408	3.67	0.577	3.883	0.017*
	4 資產報酬率高	4.00	0.894	3.83	0.834	4.67	0.516	4.67	0.577	2.442	0.081
	5 經營績效與同業相比顯著較高	4.00	0.894	3.65	0.832	4.17	0.753	4.00	1.000	0.782	0.512
顧客構面	1 以讀者需求為導向	4.50	0.548	4.26	0.964	4.67	0.516	4.33	0.577	0.430	0.733
	2 以吸引讀者為導向	4.50	0.548	4.09	0.793	4.67	0.516	4.00	0.000	1.503	0.231
	3 對讀者需求的瞭解程度	4.33	0.816	4.22	0.671	4.67	0.516	4.67	0.577	0.971	0.418
	4 新讀者的增加人數	4.33	0.816	3.78	0.902	4.17	0.408	4.33	0.577	1.110	0.359
	5 原有讀者的忠誠度	4.67	0.516	4.22	0.671	4.50	0.548	4.67	0.577	1.207	0.322
	6 對顧客(讀者)的服務	4.50	0.548	4.13	0.626	4.50	0.548	4.67	0.577	1.422	0.253
	7 顧客(讀者)的滿意度	4.50	0.548	4.22	0.600	4.67	0.516	4.67	0.577	1.419	0.254
企業內部流程構面	1 優良且完善的版權經營管理	4.50	0.837	4.17	0.576	4.50	0.548	4.00	1.000	0.843	0.480
	2 廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小	4.00	0.894	3.57	0.992	4.00	0.894	3.33	0.577	0.707	0.554
	3 廣告的宣傳效果強	4.17	0.753	3.57	1.037	4.00	0.632	3.33	0.577	1.036	0.389
	4 新書創新的能力高	4.17	0.753	3.52	0.994	4.33	0.516	4.00	0.000	1.929	0.143
	5 年平均新書的出書量多	3.33	0.816	3.35	0.885	4.17	0.753	3.00	1.000	1.791	0.168
	6 新書推出的速度快	4.00	0.894	3.30	0.822	4.33	0.516	3.67	1.528	2.830	0.053
	7 新書鋪貨上架的數量多	4.50	0.548	3.48	1.082	4.17	0.408	3.67	0.577	2.417	0.083
	8 新書退回的數量少	4.33	0.816	3.87	1.217	4.50	0.548	4.33	0.577	0.789	0.508
	9 廣大且流暢的發行通路	4.33	0.816	4.17	1.029	4.17	0.983	5.00	0.000	0.683	0.568
	10 確實的掌握銷售點的配置量	4.17	0.753	3.91	1.041	4.33	0.816	4.33	0.577	0.457	0.714
	11 新書預測銷售量的掌握精確	4.33	0.816	3.91	0.949	4.33	0.516	4.67	0.577	1.090	0.367
	12 精準的存貨控管	4.33	0.816	3.96	0.928	4.50	0.548	4.00	0.000	0.852	0.475
	13 建立自己的企業(出版)文化	4.33	0.516	4.22	0.795	4.50	0.548	4.67	0.577	0.519	0.672
	14 組織整體表現優良	4.50	0.548	4.00	0.674	4.50	0.548	4.67	0.577	2.197	0.106
學習與成長構面	1 員工對公司的滿意度高	4.33	0.816	4.09	0.596	4.33	0.516	4.00	1.000	0.438	0.727
	2 員工的士氣高	4.67	0.516	4.22	0.671	4.50	0.548	4.33	1.155	0.838	0.483
	3 員工的流動率低	4.33	0.816	4.30	0.703	4.50	0.548	4.00	1.000	0.325	0.807
	4 員工的生產力高	4.33	0.816	4.30	0.765	4.17	0.408	4.33	0.577	0.072	0.974
	5 員工的創新力高	4.17	0.753	4.04	0.767	4.50	0.837	4.33	0.577	0.622	0.605
	6 員工的學習力高	4.33	0.816	4.09	0.793	4.67	0.516	4.33	0.577	1.011	0.400
	7 給員工的教育訓練機會多	4.33	0.816	3.78	0.600	4.17	0.408	4.00	1.000	1.461	0.242
	8 給員工的獎賞優渥	4.17	0.753	3.78	0.736	4.00	0.632	3.67	0.577	0.605	0.616
	9 公司對專業人員的吸引力	4.33	0.816	3.70	0.816	4.17	0.753	4.33	1.155	1.349	0.275
	10 電子資料交換(EDI)系統的應用	4.17	0.753	3.30	1.146	3.67	1.033	3.33	0.577	1.141	0.346

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

表 4.10 出版專業工具書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之重視程度彙整表

經營策略	平衡計分卡構面	最重視	重視程度次之	最不重視
分析型	財務構面	高營業額成長率 高的淨利率 應收款項週轉率高	資產報酬率 經營績效與同業相比顯著較高	
	顧客構面	原有讀者的忠誠度	以讀者需求為導向 以吸引讀者為導向 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	對讀者需求的瞭解程度 新讀者的增加人數
	企業內部流程構面	優良且完善的版權經營管理 新書鋪貨上架的數量多 組織整體表現優良	新書退回的數量少 廣大且流暢的發行通路 新書預則銷售量的掌握精確 精準的存貨控管 建立自己的企業出版文化	年平均新書的出書量多
	學習與成長構面	員工的士氣高	員工對公司的滿意度高 員工的流動率低 員工的生產力高 員工的學習力高 給員工的教育訓練機會多 公司對專業人員的吸引力	員工的創新力高 給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用
防禦型	財務構面	高的淨利率	高營業額成長率	經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	以讀者需求為導向	對讀者需求的瞭解程度 原有讀者的忠誠度 顧客(讀者)的滿意度	新讀者的增加人數
	企業內部流程構面	建立自己的企業出版文化	優良且完善的版權經營管理 廣大且流暢的發行通路	新書推出的速度快
	學習與成長構面	員工的流動率低 員工的生產力高	員工的士氣高	電子資料交換系統的應用
前瞻型	財務構面	應收款項週轉率高	資產報酬率高	經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	以讀者需求為導向 以吸引讀者為導向 對讀者需求的瞭解程度 顧客(讀者)的滿意度	原有讀者的忠誠度 對顧客(讀者)的服務	新讀者的增加人數
	企業內部流程構面	優良且完善的版權經營管理 新書退回的數量少 精準的存貨控管 建立自己的企業出版文化 組織整體表現優良	新書創新的能力高 新書推出的速度快 確實的掌握銷售點的配置量 新書預則銷售量的掌握精確	廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小 廣告的宣傳效果強
	學習與成長構面	員工的學習力高	員工的士氣高 員工的流動率低 員工的創新力高	電子資料交換系統的應用

表 4.10 出版專業工具書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之重視程度彙整表(續)

經營策略	平衡計分卡構面	最重視	重視程度次之	最不重視
反應型	財務構面	高的淨利率 資產報酬率高	高營業額成長率	應收款項週轉率高
	顧客構面	對讀者需求的瞭解程度 原有讀者的忠誠度 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	以讀者需求為導向 新讀者的增加人數	以吸引讀者為導向
	企業內部 流程構面	廣大且流暢的發行通路	新書預測銷售量的掌握準確 建立自己的企業(出版)文化 組織經營表現優良	年平均新書的出書量多
	學習與成長 構面	員工的士氣高 員工的生產力高 員工的創新力高 員工的學習力高 公司對專業人員的吸引力	員工對公司的滿意度高 員工的流動率低 給員工的教育訓練機會多	電子資料交換系統的應用

資料來源：本研究整理。

H_{4.2}：出版專業工具用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。

由表 4.9 可知，只有在「應收款項週轉率高」此一指標達顯著水準 (P<0.05)，拒絕虛無假設，此結果表示此一指標會因經營策略型態的不同，而對重視程度有所差異。將「應收款項週轉率高」指標進一步以 Scheffe 檢定做多重分析，如表 4.11，可知採用不同經營策略對此一指標之重視程度雖有差異，但差異並不顯著。

表 4.11 出版專業工具書之圖書出版業者採用不同之經營策略
對「應收款項週轉率高」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) 標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	4.67	3.883	0.017*		0.198	0.985	0.319
	S	0.816						
防禦型	M	3.91			0.198	0.081	0.961	
	S	0.793						
前瞻型	M	4.83			0.985	0.081	0.195	
	S	0.408						
反應型	M	3.67			0.319	0.961	0.195	
	S	0.577						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

4.3.3 出版教科書與考試用書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標重視程度之差異

以平均數值最大者為最重視之經營績效指標，平均數值最小者為最不重視之經營績效指標，由表 4.12 可知，出版教科書與考試用書之圖書出版業者其經營策略採取分析型者，在財務構面最重視之經營績效指標為高的淨利率，其次為應收款項週轉率高，最不重視經營績效與同業相比顯著較高；在顧客構面最重視之經營績效指標為以讀者需求為導向，其次是新讀者的增加人數、原有讀者的忠誠度、對顧客(讀者)的服務、顧客(讀者)的滿意度四項，最不重視以吸引讀者為導向；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標為優良且完善的版權經營管理，其次是廣大且流暢的發行通路、精準的存貨控管二項，最不重視廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小、年平均新書的出書量多二項；在學習與成長構面最重視之經營績效指標為員工的士氣高，其次是員工的流動率低、員工的生產力高、給員工的教育訓練機會多三項，最不重視電子資料交換系統的應用。

經營策略採用防禦型者，在財務構面最重視之經營績效指標為高營業額成長率，其次為應收款項週轉率高，最不重視資產報酬率高；在顧客構面最重視之經營績效指標有以吸引讀者為導向、對讀者需求的瞭解程度、顧客(讀者)的滿意度三項，其次為以讀者需求為導向，最不重視新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標為建立自己的企業(出版)文化，其次是優良且完善的版權經營管理，最不重視新書推出的速度快；在學習與成長構面最重視之經營績效指標有員工的流動率低、員工的生產力高二項，其次是員工對公司的滿意度高，最不重視電子資料交換系統的應用。

經營策略採用前瞻型者，在財務構面最重視之經營績效指標為高的淨

利率，其次是高營業額成長率、資產報酬率高二項，最不重視應收款項週轉率高、經營績效與同業相比顯著較高二項；在顧客構面最重視之經營績效指標有原有讀者的忠誠度、對顧客(讀者)的服務、顧客(讀者)的滿意度三項，其次是以讀者需求為導向、新讀者的增加人數二項，最不重視的有以吸引讀者為導向、對讀者需求的瞭解程度二項；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標有優良且完善的版權經營管理、建立自己的企業(出版)文化、組織整體表現優良三項，其次是精準的存貨控管，最不重視新書鋪貨上架的數量多；在學習與成長構面最重視之經營績效指標有員工對公司的滿意度高、員工的士氣高、員工的生產力高三項，其次是員工的創新力高、員工的學習力高二項，最不重視電子資料交換系統的應用。

經營策略採用反應型者，在財務構面最重視之經營績效指標為資產報酬率高，其次是應收款項週轉率高，最不重視經營績效與同業相比顯著較高；在顧客構面最重視之經營績效指標為對讀者需求的瞭解程度，其次是原有讀者的忠誠度、對顧客(讀者)的服務、顧客(讀者)的滿意度三項，最不重視以吸引讀者為導向；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標有新書退回的數量少、廣大且流暢的發行通路、組織整體表現優良三項，其次是優良且完善的版權經營管理、精準的存貨控管二項，最不重視廣告的宣傳效果強；在學習與成長構面最重視之經營績效指標為員工的士氣高，其次是員工的生產力高、員工的學習力高二項，最不重視電子資料交換系統的應用。

將出版教科書與考試用書之圖書出版業者所採用不同之經營策略對經營績效指標重視程度之分析，彙整於表 4.13。

表 4.12 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之重視程度

構面	績效指標	分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
		M	S	M	S	M	S	M	S		
財務構面	1 高營業額成長率	4.29	0.994	4.08	1.038	3.83	0.983	3.71	0.756	0.655	0.585
	2 高的淨利率	4.71	0.611	4.00	1.000	4.17	0.753	3.86	0.690	2.636	0.064
	3 應收款項週轉率高	4.50	0.855	4.15	0.899	3.67	1.033	4.00	0.000	1.590	0.209
	4 資產報酬率高	4.29	0.825	3.85	0.899	3.83	0.983	4.14	0.690	0.759	0.524
	5 經營績效與同業相比顯著較高	4.14	1.027	3.92	0.954	3.67	0.816	3.43	0.535	1.087	0.367
顧客構面	1 以讀者需求為導向	4.79	0.426	4.31	0.855	3.83	0.753	4.14	0.378	3.692	0.020*
	2 以吸引讀者為導向	4.36	0.745	4.46	0.660	3.50	1.225	3.71	0.488	3.215	0.034*
	3 對讀者需求的瞭解程度	4.64	0.497	4.46	0.660	3.50	0.837	4.57	0.535	5.219	0.004**
	4 新讀者的增加人數	4.71	0.469	3.92	0.862	3.83	0.753	4.14	0.900	3.392	0.028*
	5 原有讀者的忠誠度	4.71	0.469	4.23	0.832	4.33	0.816	4.43	0.787	1.112	0.357
	6 對顧客(讀者)的服務	4.71	0.611	4.23	0.832	4.33	0.816	4.43	0.535	1.112	0.357
	7 顧客(讀者)的滿意度	4.71	0.611	4.46	0.519	4.33	0.816	4.43	0.535	0.767	0.520
企業內部流程構面	1 優良且完善的版權經營管理	4.71	0.469	4.31	0.751	4.33	0.816	4.14	0.690	1.486	0.235
	2 廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小	3.50	1.092	3.85	0.801	3.50	0.837	3.43	0.535	0.504	0.682
	3 廣告的宣傳效果強	3.64	1.151	3.92	1.038	3.33	0.816	3.29	0.488	0.851	0.475
	4 新書創新的能力高	4.21	0.893	3.85	0.899	3.83	0.983	3.43	0.535	1.355	0.272
	5 年平均新書的出書量多	3.50	1.225	3.85	1.068	3.50	0.837	3.43	0.535	0.373	0.373
	6 新書推出的速度快	3.71	1.139	3.38	0.768	3.50	0.837	3.71	0.951	0.333	0.801
	7 新書鋪貨上架的數量多	3.93	1.207	3.46	1.391	3.17	0.983	3.57	0.787	0.685	0.567
	8 新書退回的數量少	4.07	1.072	3.92	1.441	3.67	1.033	4.29	0.756	0.342	0.795
	9 廣大且流暢的發行通路	4.57	0.646	3.85	1.463	3.83	0.983	4.29	0.756	1.338	0.277
	10 確實的掌握銷售點的配置量	4.50	0.760	3.85	1.463	3.83	0.753	3.86	0.378	1.266	0.300
	11 新書預測銷售量的掌握精確	4.36	0.929	3.92	1.441	3.67	0.816	4.00	1.000	0.641	0.594
	12 精準的存貨控管	4.57	0.646	3.92	1.441	4.00	0.632	4.14	0.378	1.153	0.341
	13 建立自己的企業(出版)文化	4.50	0.650	4.38	1.112	4.33	0.816	4.00	0.816	0.512	0.677
	14 組織整體表現優良	4.43	0.646	4.23	0.832	4.33	0.816	4.29	0.488	0.180	0.910
學習與成長構面	1 員工對公司的滿意度高	4.43	0.646	4.23	0.832	4.50	0.548	4.00	0.577	0.810	0.497
	2 員工的士氣高	4.57	0.514	4.08	0.954	4.50	0.548	4.57	0.535	1.390	0.262
	3 員工的流動率低	4.50	0.650	4.31	0.751	4.00	0.894	3.86	0.690	1.489	0.234
	4 員工的生產力高	4.50	0.650	4.31	0.751	4.50	0.548	4.29	0.756	0.281	0.839
	5 員工的創新力高	4.36	0.497	4.15	0.899	4.17	0.983	4.00	1.000	0.334	0.801
	6 員工的學習力高	4.43	0.514	4.15	0.899	4.17	0.983	4.29	0.756	0.332	0.802
	7 給員工的教育訓練機會多	4.50	0.519	3.77	1.013	4.00	0.894	3.57	0.535	3.040	0.041*
	8 給員工的獎賞優渥	4.21	0.699	3.85	1.144	4.00	0.894	3.71	0.756	0.609	0.613
	9 公司對專業人員的吸引力	4.36	0.745	3.92	1.115	4.00	0.894	4.14	0.900	0.534	0.662
	10 電子資料交換(EDI)系統的應用	4.07	0.616	3.31	1.316	3.67	0.816	3.29	0.756	1.817	0.161

*P<0.05 **P<0.01

資料來源：本研究整理。

表 4.13 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之重視程度彙整表

經營策略	平衡計分卡構面	最重視	重視程度次之	最不重視
分析型	財務構面	高的淨利率	應收款項週轉率高	經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	以讀者需求為導向	新讀者的增加人數 原有讀者的忠誠度 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	以吸引讀者為導向
	企業內部流程構面	優良且完善的版權經營管理	廣大且流暢的發行通路 精準的存貨控管	廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小 年平均新書的出書量多
	學習與成長構面	員工的士氣高	員工的流動率低 員工的生產力高 給員工的教育訓練機會多	電子資料交換系統的應用
防禦型	財務構面	高營業額成長率	應收款項週轉率高	資產報酬率高
	顧客構面	以吸引讀者為導向 對讀者需求的瞭解程度 顧客(讀者)的滿意度	以讀者需求為導向	新讀者的增加人數
	企業內部流程構面	建立自己的企業(出版)文化	優良且完善的版權經營管理	新書推出的速度快
	學習與成長構面	員工的流動率低 員工的生產力高	員工對公司的滿意度高	電子資料交換系統的應用
前瞻型	財務構面	高的淨利率	高營業額成長率 資產報酬率高	應收款項週轉率高 經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	原有讀者的忠誠度 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	以讀者需求為導向 新讀者的增加人數	以吸引讀者為導向 對讀者需求的瞭解程度
	企業內部流程構面	優良且完善的版權經營管理 建立自己的企業(出版)文化 組織整體表現優良	精準的存貨控管	新書鋪貨上架的數量多
	學習與成長構面	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高 員工的生產力高	員工的創新力高 員工的學習力高	電子資料交換系統的應用
反應型	財務構面	資產報酬率高	應收款項週轉率高	經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	對讀者需求的瞭解程度	原有讀者的忠誠度 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	以吸引讀者為導向
	企業內部流程構面	新書退回的數量少 廣大且流暢的發行通路 組織整體表現優良	優良且完善的版權經營管理 精準的存貨控管	廣告的宣傳效果強
	學習與成長構面	員工的士氣高	員工的生產力高 員工的學習力高	電子資料交換系統的應用

資料來源：本研究整理。

H_{4.3}：出版教科書與考試用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。

由表 4.12 所示，在「以讀者需求為導向」、「以吸引讀者為導向」、「對讀者需求的瞭解程度」、「新讀者的增加人數」與「給員工的教育訓練機會多」五項指標達顯著水準(P<0.05)，拒絕虛無假設，此結果表示此五項指標會因經營策略型態的不同，而對經營績效指標之重視程度有所差異。將此五項指標進一步以 Scheffe 檢定做多重分析。

採用不同經營策略對「以讀者需求為導向」此一經營績效指標之重視程度有顯著之差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異以分析型的平均數 4.79 明顯大於前瞻型的平均數 3.83，而與防禦型與反應型則無顯著差異，見表 4.14。

表 4.14 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「以讀者需求為導向」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	4.79	3.692	0.020*		0.307	0.039*	0.215
	S	0.426						
防禦型	M	4.31			0.307	0.531	0.959	
	S	0.855						
前瞻型	M	3.83			0.039*	0.531	0.860	
	S	0.753						
反應型	M	4.14			0.215	0.959	0.860	
	S	0.378						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

「以吸引讀者為導向」此一經營績效指標雖會隨採用不同經營策略而對其重視程度有差異，但經 Scheffe 多重檢定後可知其差異不是非常顯著，見表 4.15。

表 4.15 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「以吸引讀者為導向」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	4.36	3.215	0.034*		0.989	0.178	0.369
	S	0.745						
防禦型	M	4.46			0.989	0.113	0.113	0.251
	S	0.660						
前瞻型	M	3.50			0.178	0.113		0.969
	S	1.225						
反應型	M	3.71				0.989	0.178	0.369
	S	0.488						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

採用不同經營策略對「對讀者需求的瞭解程度」此一經營績效指標之重視程度有顯著之差異，經 Scheffe 多重檢定後可知其差異為分析型的平均數 4.64 大於前瞻型的平均數 3.50；防禦型的平均數 4.46 大於前瞻型；反應型的平均數 4.57 也大於前瞻型。(表 4.16)

表 4.16 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「對讀者需求的瞭解程度」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	4.64	5.219	0.004*		0.899	0.006**	0.996
	S	0.497						
防禦型	M	4.46			0.899	0.003**	0.986	
	S	0.660						
前瞻型	M	3.50			0.006**	0.030**		0.033*
	S	0.837						
反應型	M	4.57			0.996	0.986	0.033*	
	S	0.535						

*P<0.05 **P<0.01

資料來源：本研究整理。

採用不同經營策略對「新讀者的增加人數」此一經營績效指標之重視程度雖有差異，但經 Scheffe 多重檢定後，可知其差異不是很顯著。(表 4.17)

表 4.17 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「新讀者的增加人數」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	4.71	3.392	0.028*		0.067	0.130	0.432
	S	0.469						
防禦型	M	3.92			0.067	0.996	0.938	
	S	0.862						
前瞻型	M	3.83			0.130	0.996	0.902	
	S	0.753						
反應型	M	4.14			0.432	0.938	0.902	
	S	0.900						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

採用不同經營策略對「給員工的教育訓練機會多」此一經營績效指標之重視程度雖有差異，但經 Scheffe 多重檢定可知其差異卻不是很顯著。(表 4.18)

表 4.18 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「給員工的教育訓練機會多」指標之多重比較分析

策略類型			F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	4.50	3.040	0.041*		0.130	0.628	0.100
	S	0.519						
防禦型	M	3.77			0.130	0.947	0.960	
	S	1.013						
前瞻型	M	4.00			0.628	0.947	0.803	
	S	0.894						
反應型	M	3.57				0.130	0.628	0.100
	S	0.535						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

4.3.4 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標重視程度之差異

以平均數值最大者為最重視之經營績效指標，平均數值最小者為最不重視之經營績效指標，由表4.19可知，出版其他類別之圖書出版業者其經營策略採取分析型者，在財務構面最重視之經營績效指標為高的淨利率、應收款項週轉率高二項，其次是高營業額成長率，最不重視經營績效與同業相比；在顧客構面最重視之經營績效指標為顧客(讀者)的滿意度，其次是对顧客(讀者)的服務，最不重視以吸引讀者為導向；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標為建立自己的企業(出版)文化，其次是精準的存貨控管、組織整體表現優良二項，最不重視年平均新書的出書量多；在學習與成長構面最重視之經營績效指標有員工的士氣高 員工的生產力高二項，其次是員工的創新力高，最不重視電子資料交換系統的應用。

經營策略採用防禦型者，在財務構面最重視之經營績效指標為應收款項週轉率高，其次是高的淨利率，最不重視資產報酬率高；在顧客構面最重視之經營績效指標為顧客(讀者)的滿意度，其次是以讀者需求為導向、對讀者需求的瞭解程度、對顧客(讀者)的服務三項，最不重視新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標為優良且完善的版權經營管理，其次是建立自己的企業(出版)文化，最不重視新書鋪貨上架的數量多；在學習與成長構面最重視之經營績效指標有員工對公司的滿意度、員工的流動率低、員工的生產力高三項，其次是員工的士氣高、員工的學習力高二項，最不重視電子資料交換系統的應用。

經營策略採用前瞻型者，在財務構面最重視之經營績效指標有高營業額成長率、高的淨利率、應收款項週轉率高三項，其次是經營績效與同業相比顯著較高，最不重視資產報酬率高；在顧客構面最重視之經營績效指

標為原讀者的忠誠度，其次有以讀者需求為導向、對讀者需求的瞭解程度、新讀者的增加人數、對顧客(讀者)的服務、顧客(讀者)的滿意度五項，最不重視以吸引讀者為導向；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標有精準的存貨控管、組織整體表現優良二項，其次是新書退回的數量少、廣大且流暢的發行通路、建立自己的企業(出版)文化三項，最不重視年平均新書的出書量多；在學習與成長構面最重視之經營績效指標有員工的士氣高、員工的創新力高二項，其次是員工的學習力高，最不重視給員工的獎賞優渥。

經營策略採用反應型者，在財務構面最重視之經營績效指標為資產報酬率高，其次是應收款項週轉率高，最不重視經營績效與同業相比顯著較高；在顧客構面最重視之經營績效指標有對顧客(讀者)的服務、顧客(讀者)的滿意度二項，其次是對讀者需求的瞭解程度，最不重視以吸引讀者為導向、新讀者的增加人數二項；在企業內部流程構面最重視之經營績效指標有優良且完善的版權經營管理、廣大且流暢的發行通路、建立自己的企業(出版)文化、組織整體表現優良四項，其次是新書退回的數量少、新書預測銷售量的掌握精確二項，最不重視新書推出的速度快；在學習與成長構面最重視之經營績效指標有員工的士氣高、員工的生產力高、員工的學習力高三項，其次是員工的創新力高，最不重視給員工的獎賞優渥。

將出版其他類別之圖書出版業者所採用不同之經營策略對經營績效指標重視程度之分析，彙整於表 4.20。

H₄₋₄：出版其他類別之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。

由表 4.19 的 P 值均大於 0.05，接受虛無假設 H₄₋₄，可知在出版其他類別之圖書出版業者對經營績效指標之重視程度，不會因採用經營策略的不同而有顯著差異。

表 4.19 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之重視程度

構面	績效指標		分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
			M	S	M	S	M	S	M	S		
財務構面	1	高營業額成長率	4.27	0.647	3.94	0.998	4.20	0.447	3.44	0.527	2.095	0.118
	2	高的淨利率	4.45	0.688	4.06	0.929	4.20	0.447	3.78	0.441	1.460	0.241
	3	應收款項週轉率高	4.45	0.522	4.19	0.750	4.20	0.837	3.89	0.333	1.316	0.284
	4	資產報酬率高	3.82	0.874	3.69	0.946	3.40	0.548	4.00	0.707	0.604	0.616
	5	經營績效與同業相比顯著較高	3.36	0.924	3.94	0.998	3.80	1.095	3.22	0.667	1.518	0.226
顧客構面	1	以讀者需求為導向	4.55	0.522	4.50	0.730	4.40	0.548	4.33	0.500	0.237	0.870
	2	以吸引讀者為導向	4.36	0.674	4.38	0.719	3.80	0.447	4.11	0.782	1.081	0.369
	3	對讀者需求的瞭解程度	4.55	0.522	4.50	0.516	4.40	0.548	4.44	0.527	0.115	0.951
	4	新讀者的增加人數	4.45	0.820	4.25	0.856	4.40	0.548	4.11	0.928	0.321	0.810
	5	原有讀者的忠誠度	4.64	0.505	4.44	0.727	4.80	0.447	4.33	0.866	0.686	0.566
	6	對顧客(讀者)的服務	4.73	0.647	4.50	0.730	4.40	0.548	4.56	0.527	0.390	0.761
	7	顧客(讀者)的滿意度	4.82	0.405	4.56	0.512	4.40	0.548	4.56	0.527	1.042	0.385
企業內部流程構面	1	優良且完善的版權經營管理	4.36	0.809	4.56	0.512	4.20	0.837	4.33	0.707	0.477	0.700
	2	廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小	3.64	0.674	3.94	0.854	3.80	0.837	3.56	0.527	0.635	0.597
	3	廣告的宣傳效果強	3.91	0.831	4.00	0.894	4.00	0.707	3.56	0.882	0.572	0.637
	4	新書創新的能力高	4.27	1.009	3.81	0.911	4.00	0.707	3.89	0.333	0.709	0.553
	5	年平均新書的出書量多	3.09	0.539	3.63	0.957	3.00	1.000	3.44	0.726	1.304	0.288
	6	新書推出的速度快	3.36	0.505	3.63	0.806	3.60	1.140	3.22	1.093	0.522	0.670
	7	新書鋪貨上架的數量多	3.27	0.786	3.31	1.302	3.80	0.837	3.67	0.707	0.539	0.659
	8	新書退回的數量少	4.27	0.905	3.94	1.289	4.60	0.548	4.22	0.833	0.597	0.624
	9	廣大且流暢的發行通路	4.36	0.809	4.13	1.310	4.60	0.548	4.33	0.707	0.326	0.806
	10	確實的掌握銷售點的配置量	4.00	1.095	4.00	1.317	4.40	0.548	4.00	0.500	0.210	0.889
	11	新書預測銷售量的掌握精確	4.18	0.751	3.88	1.360	4.40	0.548	4.22	0.833	0.451	0.718
	12	精準的存貨控管	4.45	0.688	4.13	1.360	4.80	0.447	4.11	0.601	0.792	0.506
	13	建立自己的企業(出版)文化	4.64	0.674	4.38	1.147	4.60	0.548	4.33	0.500	0.314	0.815
	14	組織整體表現優良	4.45	0.820	4.31	0.704	4.80	0.447	4.33	0.500	0.717	0.548
學習與成長構面	1	員工對公司的滿意度高	4.18	0.603	4.31	0.704	4.00	0.000	3.89	0.782	0.896	0.453
	2	員工的士氣高	4.45	0.688	4.19	0.834	4.60	0.548	4.22	0.833	0.539	0.659
	3	員工的流動率低	4.27	0.786	4.31	0.704	4.20	0.447	3.89	0.601	0.806	0.499
	4	員工的生產力高	4.45	0.522	4.31	0.704	4.20	0.447	4.22	0.833	0.267	0.849
	5	員工的創新力高	4.36	0.674	3.94	0.929	4.60	0.548	4.11	0.782	1.168	0.335
	6	員工的學習力高	4.27	0.647	4.19	0.911	4.40	0.548	4.22	0.833	0.098	0.961
	7	給員工的教育訓練機會多	4.09	0.831	4.13	0.957	3.80	0.447	3.67	0.500	0.797	0.503
	8	給員工的獎賞優渥	3.91	0.831	4.13	0.957	3.20	1.304	3.56	0.527	1.713	0.181
	9	公司對專業人員的吸引力	3.91	0.831	4.06	0.929	4.20	0.447	3.78	0.833	0.364	0.779
	10	電子資料交換(EDI)系統的應用	3.82	1.079	3.56	1.153	3.80	0.837	3.89	0.782	0.247	0.863

資料來源：本研究整理。

表 4.20 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之重視程度彙整表

經營策略	平衡計分卡構面	最重視	重視程度次之	最不重視
分析型	財務構面	高的淨利率 應收款項週轉率高	高營業額成長率	經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	顧客(讀者)的滿意度	對顧客(讀者)的服務	以吸引讀者為導向
	企業內部 流程構面	建立自己的企業(出版)文化	精準的存貨控管 組織整體表現優良	年平均新書的出書量多
	學習與成長 構面	員工的士氣高 員工的生產力高	員工的創新力高	電子資料交換系統的應用
防禦型	財務構面	應收款項週轉率高	高的淨利率	資產報酬率高
	顧客構面	顧客(讀者)的滿意度	以讀者需求為導向 對讀者需求的瞭解程度 對顧客(讀者)的服務	新讀者的增加人數
	企業內部 流程構面	優良且完善的版權經營管理	建立自己的企業(出版)文化	新書鋪貨上架的數量多
	學習與成長 構面	員工對公司的滿意度高 員工的流動率低 員工的生產力高	員工的士氣高 員工的學習力高	電子資料交換系統的應用
前瞻型	財務構面	高營業額成長率 高的淨利率 應收款項週轉率高	經營績效與同業相比顯著 較高	資產報酬率高
	顧客構面	原有讀者的忠誠度	以讀者需求為導向 對讀者需求的瞭解程度 新讀者的增加人數 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	以吸引讀者為導向
	企業內部 流程構面	精準的存貨控管 組織整體表現優良	新書退回的數量少 廣大且流暢的發行通路 建立自己的企業(出版)文化	年平均新書的出書量多
	學習與成長 構面	員工的士氣高 員工的創新力高	員工的學習力高	給員工的獎賞優渥
反應型	財務構面	資產報酬率高	應收款項週轉率高	經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	對讀者需求的瞭解程度	以吸引讀者為導向 新讀者的增加人數
	企業內部 流程構面	優良且完善的版權經營管理 廣大且流暢的發行通路 建立自己的企業(出版)文化 組織整體表現優良	新書退回的數量少 新書預測銷售量的掌握精確	新書推出的速度快
	學習與成長 構面	員工的士氣高 員工的生產力高 員工的學習力高	員工的創新力高	給員工的獎賞優渥

資料來源：本研究整理。

4.4 經營績效指標滿意程度之分析

本節利用多變量變異數(ANOVA)分析檢定各種出版類別之圖書出版業者採用不同之經營策略，對經營績效指標滿意程度之差異，對其差異處再以 Scheffe 檢定做多重比較分析，求出結果詳述如下。

本節即針對 H_5 ：採用不同經營策略類型之圖書出版業者，對經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異做檢定。

4.4.1 出版一般大眾書類之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標滿意程度之差異

以平均數值最大者為最滿意之經營績效指標，平均數值最小者為最不滿意之經營績效指標，由表4.21可知，出版一般大眾書之圖書出版業者，經營策略採用分析型者在財務構面最滿意之經營績效指標為應收款項週轉率高，其次是經營績效與同業相比顯著較高，最不滿意的有高營業額成長率、高的淨利率二項；在顧客構面最滿意之經營績效指標為以讀者需求為導向，其次是顧客(讀者)的滿意度，最不滿意新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是建立自己的企業(出版)文化，其次是優良且完善的版權經營管理，最不滿意新書退回的數量少；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標是員工的士氣高，其次是員工對公司的滿意度高，最不滿意的有給員工的教育訓練機會多、給員工的獎賞優渥、電子資料交換系統的應用三項。

經營策略採用防禦型者，在財務構面最滿意之經營績效指標是應收款項週轉率高，其次是經營績效與同業相比，最不滿意高營業額成長率、高的淨利率二項；在顧客構面最滿意之經營績效指標是顧客(讀者)的滿意度，其次是對顧客(讀者)的服務，最不滿意新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是建立自己的企業(出版)文化，其次是

優良且完善的版權經營管理，最不滿意的有新書鋪貨上架的數量多、新書預測銷售量的掌握精確二項；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標是員工的學習力高，其次是員工的生產力高，最不滿意的是給員工的獎賞優渥、電子資料交換系統的應用二項。

經營策略採用前瞻性者，在財務構面最滿意之經營績效指標是高營業額成長率，其次是高的淨利率、資產報酬率高二項，最不滿意經營績效與同業相比顯著較高；在顧客構面最滿意之經營績效指標是以讀需求為導向、對讀者需求的瞭解程度二項，其次是以吸引讀者為導向、新讀者的增加人數二項，最不滿意原有讀者的忠誠度；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是組織整體的表現優良，其次是建立自己的企業(出版)文化，最不滿意精準的存貨控管；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標有員工的士氣高、公司對專業人員的吸引力二項，其次是員工的生產力高、員工的創新力高、員工的學習力高三項，最不滿意的有給員工的教育訓練機會多、給員工的獎賞優渥。

經營策略採用反應型者，在財務構面最滿意之經營績效指標為高營業額成長率，其次是高的淨利率、經營績效與同業相比顯著較高二項，最不滿意資產報酬率；在顧客構面最滿意之經營績效指標為顧客(讀者)的滿意度，其次是以吸引讀者為導向、對顧客(讀者)的服務二項，最不滿意新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標為優良且完善的版權經營管理，其次是建立自己的企業(出版)文化，最不滿意新書退回的數量少；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標有員工對公司的滿意度高、員工的士氣高二項，其次是員工的生產力高、員工的創新力高、員工的學習力高三項，最不滿意的是給員工的獎賞優渥、電子資料交換系統的應用二項。

表 4.21 出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之滿意程度

構面	績效指標	分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
		M	S	M	S	M	S	M	S		
財務構面	1 高營業額成長率	2.88	0.885	2.64	0.633	4.25	0.500	3.27	0.905	4.793	0.006**
	2 高的淨利率	2.88	0.885	2.64	0.633	4.00	0.816	3.18	0.874	3.276	0.030*
	3 應收款項週轉率高	3.38	0.719	3.07	0.616	3.75	0.500	3.09	1.136	1.024	0.392
	4 資產報酬率高	3.00	0.730	2.71	0.469	4.00	0.816	2.91	1.044	2.997	0.042*
	5 經營績效與同業相比顯著較	3.13	0.719	3.00	0.392	3.50	0.577	3.18	0.874	0.605	0.616
顧客構面	1 以讀者需求為導向	3.81	0.403	3.50	0.519	4.25	0.500	3.45	0.934	2.292	0.092
	2 以吸引讀者為導向	3.69	0.704	3.57	0.756	4.00	0.816	3.64	0.674	0.376	0.771
	3 對讀者需求的瞭解程度	3.44	0.629	3.43	0.514	4.25	0.500	3.27	0.467	3.225	0.032*
	4 新讀者的增加人數	3.25	0.577	3.00	0.784	4.00	0.816	3.09	0.539	2.511	0.072
	5 原有讀者的忠誠度	3.63	0.885	3.57	0.852	3.25	0.500	3.18	0.874	0.756	0.525
	6 對顧客(讀者)的服務	3.69	0.793	3.64	0.633	3.50	1.000	3.64	0.674	0.070	0.976
	7 顧客(讀者)的滿意度	3.75	0.856	3.71	0.611	3.50	0.577	3.73	0.647	0.133	0.940
企業內部流程構面	1 優良且完善的版權經營管理	3.69	0.704	3.57	0.514	3.75	0.957	4.00	0.632	0.918	0.440
	2 廣告宣傳的經費佔新書的成本	3.44	0.814	3.36	0.497	3.50	1.000	3.27	0.647	0.164	0.920
	3 廣告的宣傳效果強	3.00	0.730	3.21	0.426	3.75	0.957	3.09	0.539	1.617	0.200
	4 新書創新的能力高	3.31	0.793	3.43	0.646	4.00	0.816	3.18	0.603	1.383	0.261
	5 年平均新書的出書量多	3.19	0.655	2.93	0.829	3.50	0.577	3.09	0.701	0.751	0.528
	6 新書推出的速度快	3.25	0.775	2.86	0.535	3.75	0.500	3.18	0.751	2.011	0.127
	7 新書鋪貨上架的數量多	3.06	0.772	2.79	0.579	3.50	0.577	3.36	0.674	2.034	0.124
	8 新書退回的數量少	2.81	0.834	3.14	0.949	4.00	1.155	3.00	1.000	1.757	0.170
	9 廣大且流暢的發行通路	3.13	0.885	3.00	0.784	4.00	0.816	3.09	1.044	1.361	0.268
	10 確實的掌握銷售點的配置量	3.44	0.814	3.00	0.784	3.75	0.957	3.18	0.982	1.116	0.354
	11 新書預測銷售量的掌握精確	3.31	0.793	2.79	0.699	3.75	0.957	3.18	0.751	2.108	0.114
	12 精準的存貨控管	3.31	0.793	3.07	0.616	3.25	0.500	3.18	1.079	0.229	0.876
	13 建立自己的企業(出版)文化	3.75	0.775	3.71	0.914	4.25	0.957	3.64	0.674	0.583	0.629
	14 組織整體表現優良	3.50	0.632	3.43	0.756	4.50	0.577	3.55	0.820	2.469	0.075
學習與成長構面	1 員工對公司的滿意度高	4.50	0.632	4.07	0.730	3.75	0.500	4.27	0.467	2.112	0.114
	2 員工的士氣高	4.63	0.500	4.00	0.784	4.25	0.957	4.27	0.467	2.427	0.079
	3 員工的流動率低	4.19	0.750	4.07	0.829	3.75	0.957	4.00	0.632	0.388	0.763
	4 員工的生產力高	4.38	0.719	4.21	0.699	4.00	0.816	4.18	0.603	0.393	0.759
	5 員工的創新力高	4.38	0.619	4.00	0.784	4.00	0.816	4.18	0.751	0.761	0.522
	6 員工的學習力高	4.38	0.719	4.29	0.726	4.00	0.816	4.18	0.751	0.342	0.795
	7 給員工的教育訓練機會多	4.13	0.957	3.71	0.914	3.50	0.577	3.91	0.831	0.810	0.495
	8 給員工的獎賞優渥	4.13	0.719	3.50	0.855	3.50	0.577	3.73	0.905	1.730	0.176
	9 公司對專業人員的吸引力	4.19	0.655	3.64	0.929	4.25	0.957	3.82	0.982	1.257	0.302
	10 電子資料交換(EDI)系統的	4.13	0.806	3.50	0.855	3.75	0.957	3.73	0.905	1.367	0.266

*P<0.05 **P<0.01

資料來源：本研究整理。

將出版一般大眾書之圖書出版業者所採用不同之經營策略對經營績效指標滿意程度之分析，彙整於表 4.22。

表 4.22 出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度彙整表

經營策略	平衡計分卡構面	最滿意	滿意程度次之	最不滿意
分析型	財務構面	應收款項週轉率高	經營績效與同業相比顯著較高	高營業額成長率 高的淨利率
	顧客構面	以讀者需求為導向	顧客(讀者)的滿意度	新讀者的增加人數
	企業內部 流程構面	建立自己的企業(出版)文化	優良且完善的版權經營管理	新書退回的數量少
	學習與成長 構面	員工的士氣高	員工對公司的滿意度高	給員工的教育訓練機會多 給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用
防禦型	財務構面	應收款項週轉率高	經營績效與同業相比顯著較高	高營業額成長率 高的淨利率
	顧客構面	顧客(讀者)的滿意度	對顧客(讀者)的服務	新讀者的增加人數
	企業內部 流程構面	建立自己的企業(出版)文化	優良且完善的版權經營管理	新書鋪貨上架的數量多 新書預測銷售量的掌握精確
	學習與成長 構面	員工的學習力高	員工的生產力高	給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用
前瞻型	財務構面	高營業額成長率	高的淨利率 資產報酬率高	經營績效與同業相比顯著 較高
	顧客構面	以讀者需求為導向 對讀者需求的瞭解程度	以吸引讀者為導向 新讀者的增加人數	原有讀者的忠誠度
	企業內部 流程構面	組織整體表現優良	建立自己的企業(出版)文化	精準的存貨控管
	學習與成長 構面	員工的士氣高 公司對專業人員的吸引力	員工的生產力高 員工的創新力高 員工的學習力高	給員工的教育訓練機會多 給員工的獎賞優渥
反應型	財務構面	高營業額成長率	高的淨利率 經營績效與同業相比顯著較高	資產報酬率高
	顧客構面	顧客(讀者)的滿意度	以吸引讀者為導向 對顧客(讀者)的服務	新讀者的增加人數
	企業內部 流程構面	優良且完善的版權經營管理	建立自己的企業(出版)文化	新書退回的數量少
	學習與成長 構面	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高	員工的生產力高 員工的創新力高 員工的學習力高	給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用

資料來源：本研究整理。

H₅₋₁：出版一般大眾書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。

由表 4.21 所示，在「高營業額成長率」、「高的淨利率」、「資產報酬率高」、「對讀者需求的瞭解程度」此四項經營績效指標達顯著水準 (P<0.05)，拒絕虛無假設，此結果表示此四項指標會因經營策略型態的不同，而對實際滿意程度有所顯著差異。並進一步以 Scheffe 多重檢定分析其差異。

「高營業額成長率」此一經營績效指標，會因採用不同經營策略對此指標之實際滿意程度有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定，可知其差異為前瞻型的平均數 4.25 明顯高於分析型的平均數 2.88 與防禦型的平均數 2.64 (見表 4.23)

表 4.23 出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「高營業額成長率」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	2.88	4.793	0.006**		0.887	0.033*	0.655
	S	0.885						
防禦型	M	2.64			0.887	0.011*	0.291	
	S	0.633						
前瞻型	M	4.25			0.033*	0.011*	0.235	
	S	0.500						
反應型	M	3.27			0.655	0.291	0.235	
	S	0.905						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

「高的淨利率」此一經營績效指標，會因採用不同經營策略對此指標之實際滿意程度有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定，可知其差異為前瞻型的平均數 4.00 明顯高於防禦型策略的平均數 2.64。(表 4.24)

表 4.24 出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策略
對「高的淨利率」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	2.88	3.276	0.030*		0.891	0.118	0.814
	S	0.885						
防禦型	M	2.64			0.891		0.044*	0.440
	S	0.633						
前瞻型	M	4.00			0.118	0.044*		0.399
	S	0.816						
反應型	M	3.18			0.814	0.440	0.399	
	S	0.874						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

「資產報酬率」此一經營績效指標，會因採用不同經營策略對此指標之實際滿意程度有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定，可知其差異為前瞻型的平均數 4.00 明顯高於防禦型策略的平均數 2.71。(表 4.25)

表 4.25 出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策略
對「資產報酬率高」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.00	2.997	0.042*		0.789	0.155	0.993
	S	0.730						
防禦型	M	2.71			0.789		0.043*	0.939
	S	0.469						
前瞻型	M	4.00			0.155	0.043*		0.128
	S	0.816						
反應型	M	2.91			0.993	0.939	0.128	
	S	1.044						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

「對讀者需求的瞭解程度」此一經營績效指標，會因採用不同經營策略對此指標之實際滿意程度有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定，可知其差異為前瞻型的平均數 4.25 明顯高於反應型的平均數 3.27。(表 4.26)

表 4.26 出版一般大眾書之圖書出版業者採用不同之經營策略
對「對讀者需求的瞭解程度」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.44	3.225	0.032*		1.000	0.087	0.898
	S	0.629						
防禦型	M	3.43			1.000		0.088	0.919
	S	0.514						
前瞻型	M	4.25			0.087	0.088		0.036*
	S	0.500						
反應型	M	3.27			0.898	0.919	0.036*	
	S	0.467						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

4.4.2 出版專業工具書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標滿意程度之差異

以平均數值最大者為最滿意之經營績效指標，平均數值最小者為最不滿意之經營績效指標，由表4.27可知，出版專業工具書之圖書出版業者，經營策略採用分析型者在財務構面最滿意之經營績效指標為應收款項週轉率高，其次是經營績效與同業相比顯著較高，最不满意高營業額成長率、高的淨利率二項；在顧客構面最滿意之經營績效指標是以讀者需求為導向，其次是顧客(讀者)的滿意度，最不满意新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是建立自己的企業(出版)文化，其次是優良且完善的版權經營管理，最不满意新書退回的數量多；在學習與成長構面最滿意之經營策略為員工的士氣高，其次是員工對公司的滿意度，最不满意給員工的教育訓練機會多、給員工的獎賞優渥、電子資料交換系統的應用三項。

經營策略採用防禦型者，在財務構面最滿意之經營績效指標為應收款項週轉率高，其次是經營績效與同業相比顯著較高，最不满意高營業額成長率、高的淨利率二項；在顧客構面最滿意之經營績效指標為顧客(讀者)的滿意度，其次是对顧客(讀者)的服務，最不满意新讀者的增加人數；在

企業內部流程構面最滿意之指標是建立自己的企業(出版)文化，其次是優良且完善的版權經營管理，最不滿意的是新書鋪貨上架的數量多、新書預測銷售量的掌握精確二項；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標為員工的學習力高，其次是員工的生產力高，最不滿意給員工的獎賞優渥、電子資料交換系統的應用二項。

經營策略採用前瞻性者，在財務構面最滿意之經營績效指標為高營業額成長率，其次是高的淨利率、資產報酬率高二項，最不滿意經營績效與同業相比顯著較高二項；在顧客構面最滿意之經營績效指標是以讀者需求為導向、對讀者需求的瞭解程度二項，其次是以吸引讀者為導向、新讀者的增加人數二項，最不滿意原有讀者的忠誠度；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是組織整體的表現優良，其次是建立自己的企業(出版)文化，最不滿意精準的存貨控管；在學習與成長構面最滿意的是經營績效指標是員工的士氣高、公司對專業人員的吸引力二項，其次是員工的生產力高、員工的創新力高、員工的學習力高三項，最不滿意給員工的教育訓練機會多、給員工的獎賞優渥二項。

經營策略採用反應型者，在財務構面最滿意之經營績效指標是高營業額成長率，其次是高的淨利率、經營績效與同業相比顯著較高二項，最不滿意資產報酬率高；在顧客構面最滿意之經營績效指標為顧客(讀者)的滿意度，其次是以吸引讀者為導向、對顧客(讀者)的服務，最不滿意新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標為優良且完善的版權經營管理，其次是建立自己的企業(出版)文化，最不滿意新書退回的數量少；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標是員工對公司的滿意度、員工的士氣高二項，其次是員工的生產力高、員工的創新力高、員工的學習力高三項，最不滿意給員工的獎賞優渥、電子資料交換系統的應用二項。

表 4.27 出版專業工具用書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之滿意程度

構面	績效指標	分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
		M	S	M	S	M	S	M	S		
財務構面	1 高營業額成長率	3.17	1.169	2.70	0.765	3.67	1.033	3.33	1.155	2.156	0.111
	2 高的淨利率	3.33	1.211	2.70	0.926	3.33	1.033	3.00	1.000	1.091	0.366
	3 應收款項週轉率高	3.17	0.753	2.91	0.848	3.50	1.049	3.00	0.000	0.814	0.495
	4 資產報酬率高	3.17	0.983	2.74	0.810	3.67	1.033	3.00	1.000	1.863	0.155
	5 經營績效與同業相比顯著較	3.17	0.408	3.09	0.733	3.83	0.753	3.33	1.528	1.523	0.226
顧客構面	1 以讀者需求為導向	3.83	0.408	3.70	0.559	3.83	0.753	4.00	0.000	0.357	0.784
	2 以吸引讀者為導向	3.67	1.033	3.35	0.487	3.83	0.753	3.33	0.577	1.148	0.344
	3 對讀者需求的瞭解程度	3.33	0.516	3.35	0.573	3.83	0.753	3.67	1.528	0.949	0.428
	4 新讀者的增加人數	3.17	0.753	2.87	0.757	3.33	0.816	3.00	0.000	0.739	0.536
	5 原有讀者的忠誠度	3.33	0.816	3.43	0.590	3.67	0.816	3.67	1.155	0.326	0.807
	6 對顧客(讀者)的服務	3.50	0.837	3.43	0.728	3.67	0.816	3.33	1.155	0.172	0.914
	7 顧客(讀者)的滿意度	3.67	0.816	3.52	0.665	4.33	0.816	4.00	0.000	2.356	0.089
企業內部流程構面	1 優良且完善的版權經營管理	3.67	0.816	3.74	0.689	3.83	1.329	3.67	0.577	0.049	0.985
	2 廣告宣傳的經費佔新書的成本比	3.50	0.837	3.30	0.703	3.50	1.378	3.33	0.577	0.141	0.935
	3 廣告的宣傳效果強	3.17	1.169	3.09	0.668	3.50	1.049	3.00	0.000	0.457	0.714
	4 新書創新的能力高	3.00	1.095	3.30	0.822	3.83	1.169	3.67	0.577	0.988	0.410
	5 年平均新書的出書量多	2.67	0.816	2.78	0.736	3.67	0.816	3.33	0.577	2.737	0.059
	6 新書推出的速度快	2.83	0.753	2.83	0.650	3.50	1.049	3.67	0.577	2.288	0.096
	7 新書鋪貨上架的數量多	3.00	1.265	2.96	1.022	3.17	0.753	3.00	1.000	0.067	0.977
	8 新書退回的數量少	3.33	1.211	3.00	0.798	3.33	0.516	3.00	1.000	0.419	0.740
	9 廣大且流暢的發行通路	3.50	1.378	3.00	0.739	3.17	0.408	3.00	1.732	0.498	0.686
	10 確實的掌握銷售點的配置量	3.50	1.049	2.91	0.668	3.33	1.033	3.67	1.528	1.350	0.275
	11 新書預測銷售量的掌握精確	3.50	1.049	3.04	0.638	3.33	1.033	3.33	1.155	0.633	0.599
	12 精準的存貨控管	3.00	0.632	3.35	0.885	3.33	1.033	3.00	1.000	0.349	0.790
	13 建立自己的企業(出版)文化	3.67	0.816	3.87	0.626	4.00	0.894	3.33	1.528	0.606	0.616
	14 組織整體表現優良	3.67	0.816	3.48	0.593	3.83	1.169	3.67	1.528	0.347	0.792
學習與成長構面	1 員工對公司的滿意度高	3.67	0.516	3.61	0.783	4.00	0.894	4.00	1.000	0.547	0.654
	2 員工的士氣高	3.33	1.506	3.57	0.728	3.83	0.983	4.00	1.000	0.479	0.699
	3 員工的流動率低	3.33	1.366	3.74	0.864	3.83	0.753	4.00	1.000	0.450	0.719
	4 員工的生產力高	3.50	1.049	3.30	0.703	4.00	0.632	3.67	0.577	1.451	0.245
	5 員工的創新力高	3.17	0.983	3.17	0.388	4.00	0.894	3.00	1.000	2.949	0.047*
	6 員工的學習力高	3.50	1.049	3.17	0.576	3.67	1.033	3.00	1.000	0.944	0.430
	7 給員工的教育訓練機會多	3.33	0.816	3.00	0.674	3.33	1.033	3.67	1.155	0.913	0.445
	8 給員工的獎賞優渥	2.83	1.472	3.17	0.778	3.67	0.816	3.67	0.577	1.100	0.363
	9 公司對專業人員的吸引力	3.17	1.169	3.04	0.767	3.50	1.049	3.67	0.577	0.766	0.521
	10 電子資料交換(EDI)系統的應	2.83	0.753	2.96	0.706	3.00	1.095	2.67	0.577	0.170	0.916

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

將出版專業工具書之圖書出版業者所採用不同之經營策略對經營績效指標滿意程度之分析，彙整於表 4.28。

表 4.28 出版專業工具用書之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度彙整表

經營策略	平衡計分卡構面	最滿意	滿意程度次之	最不滿意
分析型	財務構面	應收款項週轉率高	經營績效與同業相比顯著較高	高營業額成長率 高的淨利率
	顧客構面	以讀者需求為導向	顧客(讀者)的滿意度	新讀者的增加人數
	企業內部流程構面	建立自己的企業(出版)文化	優良且完善的版權經營管理	新書退回的數量少
	學習與成長構面	員工的士氣高	員工對公司的滿意度高	給員工的教育訓練機會多 給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用
防禦型	財務構面	應收款項週轉率高	經營績效與同業相比顯著較高	高營業額成長率 高的淨利率
	顧客構面	顧客(讀者)的滿意度	對顧客(讀者)的服務	新讀者的增加人數
	企業內部流程構面	建立自己的企業(出版)文化	優良且完善的版權經營管理	新書鋪貨上架的數量多 新書預測銷售量的掌握精確
	學習與成長構面	員工的學習力高	員工的生產力高	給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用
前瞻型	財務構面	高營業額成長率	高的淨利率 資產報酬率高	經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	以讀者需求為導向 對讀者需求的瞭解程度	以吸引讀者為導向 新讀者的增加人數	原有讀者的忠誠度
	企業內部流程構面	組織整體表現優良	建立自己的企業(出版)文化	精準的存貨控管
	學習與成長構面	員工的士氣高 公司對專業人員的吸引力	員工的生產力高 員工的創新力高 員工的學習力高	給員工的教育訓練機會多 給員工的獎賞優渥
反應型	財務構面	高營業額成長率	高的淨利率 經營績效與同業相比顯著較高	資產報酬率高
	顧客構面	顧客(讀者)的滿意度	以吸引讀者為導向 對顧客(讀者)的服務	新讀者的增加人數
	企業內部流程構面	優良且完善的版權經營管理	建立自己的企業(出版)文化	新書退回的數量少
	學習與成長構面	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高	員工的生產力高 員工的創新力高 員工的學習力高	給員工的獎賞優渥 電子資料交換系統的應用

資料來源：本研究整理。

H_{5.2}：出版專業工具用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。

由表 4.27 所示，在「員工的創新力高」此一指標達顯著水準(P<0.05)，拒絕虛無假設，此結果表示此一項指標會因經營策略型態的不同，而對其實際滿意程度有所差異。將「員工的創新力高」經營績效指標進一步以 Scheffe 檢定做多重分析，由表 4.29 可知，採用不同經營策略對此一指標之滿意程度雖有差異，但其差異並不是很顯著。

表 4.29 出版專業工具書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「員工的創新力高」指標之多重比較分析

策略類型	平均收(M) 與標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.17	2.949	0.047*		1.000	0.192	0.987
	S	0.983						
防禦型	M	3.17			1.000	0.068	0.978	
	S	0.388						
前瞻型	M	4.00			0.192	0.068	0.207	
	S	0.894						
反應型	M	3.00			0.987	0.978	0.207	
	S	1.000						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

4.4.3 出版教科書與考試用書類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標滿意程度之差異

以平均數值最大者為最滿意之經營績效指標，平均數值最小者為最不满意之經營績效指標，由表4.30可知，出版教科書與考試用書之圖書出版業者，經營策略採用分析型者在財務構面最滿意之經營績效指標為應收款項週轉率高、經營績效與同業相比顯著較高二項，其次是高營業額成長率，最不满意高的淨利率、資產報酬率高二項；在顧客構面最滿意之經營

績效指標是以讀者需求為導向，其次是原有讀者的忠誠度，最不滿意以吸引讀者為導向；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是建立自己的企業(出版)文化，其次是優良且完善的版權經營管理、組織整體表現優良二項，最不滿意新書退回的數量少；在學習與成長構面最滿意之經營策略為員工的學習力高，其次是員工對公司的滿意度，最不滿意電子資料交換系統的應用。

經營策略採用防禦型者，在財務構面最滿意之經營績效指標為應收款項週轉率高，其次是經營績效與同業相比顯著較高，最不滿意高的淨利率；在顧客構面最滿意之經營績效指標為顧客(讀者)的滿意度，其次是對讀者需求為導向、以吸引讀者為導向二項，最不滿意新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最滿意之指標是廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小，其次是建立自己的企業(出版)文化，最不滿意的是確實的掌握銷售點的配置量；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標為員工的流動率低，其次是員工對公司的滿意度高、員工的士氣高二項，最不滿意電子資料交換系統的應用。

經營策略採用前瞻性者，在財務構面最滿意之經營績效指標為高的淨利率，其次是高營業額成長率、應收款項週轉率高二項，最不滿意資產報酬率高；在顧客構面最滿意之經營績效指標是以讀者需求為導向、新讀者的增加人數、原有讀者的忠誠度三項，其次是以吸引讀者為導向、對讀者需求的瞭解程度、對顧客(讀者)的服務、顧客(讀者)的滿意度四項；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是新書創新的能力高、建立自己的企業(出版)文化二項，其次是優良且完善的版權經營管理、精準的存貨控管二項，最不滿意廣大且流暢的發行通路；在學習與成長構面最滿意的是經營績效指標是員工的士氣高，其次是員工對公司的滿意度、員工的流動

率低二項，最不滿意電子資料交換系統的應用。

經營策略採用反應型者，在財務構面最滿意之經營績效指標是高營業額成長率，其次是資產報酬率高，最不滿意高的淨利率、應收款項週轉率高、經營績效與同業相比顯著較高三項；在顧客構面最滿意之經營績效指標是以讀者需求為導向，其次是對讀者需求的瞭解程度、對顧客(讀者)的服務二項，最不滿意的是以吸引讀者為導向、新讀者的增加人數、原有讀者的忠誠度三項；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標為整體組織表現優良，其次是優良且完善的版權經營管理、精準的存貨控管二項，最不滿意廣告的宣傳效果強、新書退回的數量少二項；在學習與成長構面最滿意之經營績指標是員工的士氣高，其次是員工對公司的滿意度、員工的生產力高二項，最不滿意電子資料交換系統的應用。

將出版教科書與考試用書之圖書出版業者所採用不同之經營策略對經營績效指標滿意程度之分析，彙整於表 4.31。

表 4.30 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度

構面	績效指標	分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
		M	S	M	S	M	S	M	S		
財務構面	1 高營業額成長率	3.21	0.579	2.46	0.776	3.50	0.548	3.57	0.535	0.463	0.001**
	2 高的淨利率	3.07	0.917	2.38	0.768	3.67	0.516	3.14	0.378	4.578	0.008**
	3 應收款項週轉率高	3.43	0.852	3.15	0.376	3.50	0.548	3.14	1.069	0.568	0.640
	4 資產報酬率高	3.07	0.829	2.85	0.376	3.00	0.632	3.29	0.488	0.791	0.507
	5 經營績效與同業相比顯著較高	3.43	0.852	2.92	0.277	3.33	0.516	3.14	0.378	1.778	0.169
顧客構面	1 以讀者需求為導向	3.93	0.829	3.46	0.877	3.83	0.408	4.00	0.000	1.252	0.305
	2 以吸引讀者為導向	3.36	0.929	3.46	0.877	3.50	0.548	3.29	0.488	0.116	0.950
	3 對讀者需求的瞭解程度	3.50	0.650	3.15	0.555	3.50	0.548	3.86	0.378	2.442	0.080*
	4 新讀者的增加人數	3.50	1.019	2.62	0.650	3.83	0.753	3.29	0.488	4.275	0.011*
	5 原有讀者的忠誠度	3.79	0.893	3.00	0.707	3.83	0.753	3.29	0.756	2.802	0.054
	6 對顧客(讀者)的服務	3.43	0.852	3.15	0.555	3.50	1.378	3.86	0.378	1.174	0.333
	7 顧客(讀者)的滿意度	3.57	1.089	3.54	0.660	3.50	1.378	3.71	0.488	0.071	0.975

表 4.30 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之滿意程度(續)

構面	績效指標	分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
		M	S	M	S	M	S	M	S		
企業內部流程構面	1 優良且完善的版權經營管理	3.71	0.726	3.38	0.506	3.67	1.033	3.71	0.488	0.650	0.588
	2 廣告宣傳的經費佔新書的成本比	3.29	0.611	3.77	0.725	3.33	0.516	3.57	0.535	1.509	0.229
	3 廣告的宣傳效果強	3.14	0.770	3.00	0.577	3.17	0.408	3.14	0.378	0.175	0.913
	4 新書創新的能力高	3.36	1.082	3.15	0.376	3.83	0.983	3.29	0.488	1.000	0.404
	5 年平均新書的出書量多	3.36	1.008	2.69	0.480	3.33	0.516	3.43	0.535	2.566	0.070
	6 新書推出的速度快	3.21	0.802	2.85	0.689	3.17	0.408	3.43	0.535	1.285	0.294
	7 新書鋪貨上架的數量多	3.14	0.949	2.69	0.480	3.17	0.408	3.43	0.787	1.809	0.168
	8 新書退回的數量少	2.86	1.027	2.62	0.650	3.17	0.408	3.14	0.690	1.011	0.399
	9 廣大且流暢的發行通路	3.43	0.756	2.77	0.599	3.00	1.095	3.43	0.535	2.252	0.099
	10 確實的掌握銷售點的配置量	3.64	0.929	2.46	0.519	3.50	0.548	3.29	0.951	5.842	0.002**
	11 新書預測銷售量的掌握精確	3.21	0.893	2.77	0.599	3.50	0.548	3.43	0.535	2.162	0.110
	12 精準的存貨控管	3.36	0.745	2.85	0.555	3.67	0.516	3.71	0.756	3.624	0.022*
	13 建立自己的企業(出版)文化	3.93	0.917	3.69	0.630	3.83	0.753	3.57	0.535	0.432	0.731
	14 組織整體表現優良	3.71	0.825	3.31	0.480	3.50	0.837	3.86	0.378	1.345	0.275
學習與成長構面	1 員工對公司的滿意度高	3.57	0.514	3.15	0.689	3.50	1.225	3.71	0.488	1.230	0.313
	2 員工的士氣高	3.36	1.082	3.15	0.76	3.83	0.408	3.86	0.378	2.131	0.113
	3 員工的流動率低	3.50	1.454	3.69	1.032	3.50	0.548	3.57	0.787	0.077	0.972
	4 員工的生產力高	3.36	1.008	3.08	0.494	4.17	0.408	3.71	0.488	3.588	0.023*
	5 員工的創新力高	3.07	0.730	3.08	0.494	3.33	0.516	3.29	0.488	0.463	0.710
	6 員工的學習力高	3.64	0.497	3.08	0.494	3.50	0.548	3.29	0.488	3.056	0.041*
	7 給員工的教育訓練機會多	3.36	0.929	2.85	0.555	3.17	1.169	3.29	0.488	1.000	0.404
	8 給員工的獎賞優渥	3.07	1.072	2.85	0.801	3.17	1.169	3.43	0.787	0.581	0.631
	9 公司對專業人員的吸引力	3.14	1.027	2.69	0.630	3.17	1.169	3.57	0.535	1.662	0.192
	10 電子資料交換(EDI)系統的應	3.00	0.961	2.38	0.650	2.83	1.169	2.57	0.535	1.300	0.289

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

表 4.31 出版教科書與考試用書類之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之滿意程度彙整表

經營策略	平衡計分卡構面	最滿意	滿意程度次之	最不滿意
分析型	財務構面	應收款項週轉率高 經營績效與同業相比顯著較高	高營業額成長率	高的淨利率 資產報酬率高
	顧客構面	以讀者需求為導向	原有讀者的忠誠度	以吸引讀者為導向
	企業內部 流程構面	建立自己的企業(出版)文化	優良且完善的版權經營管理 組織整體表現優良	新書退回的數量少
	學習與成長 構面	員工的學習力高	員工對公司的滿意度高	電子資料交換系統的應用
防禦型	財務構面	應收款項週轉率高	經營績效與同業相比顯著較高	高的淨利率
	顧客構面	顧客(讀者)的滿意度	以讀者需求為導向 以吸引讀者為導向	新讀者的增加人數
	企業內部 流程構面	廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小	建立自己的企業(出版)文化	確實的掌握銷售點的配置量
	學習與成長 構面	員工的流動率低	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高	電子資料交換系統的應用
前瞻型	財務構面	高的淨利率	高營業額成長率 應收款項週轉率高	資產報酬率高
	顧客構面	以讀者需求為導向 新讀者的增加人數 原有讀者的忠誠度	以吸引讀者為導向 對讀者需求的瞭解程度 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	
	企業內部 流程構面	新書創新的能力高 建立自己的企業(出版)文化	優良且完善的版權經營管理 精準的存貨控管	廣大且流暢的發行通路
	學習與成長 構面	員工的士氣高	員工對公司的滿意度高 員工的流動率低	電子資料交換系統的應用
反應型	財務構面	高營業額成長率	資產報酬率高	高的淨利率 應收款項週轉率高 經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	以讀者需求為導向	對讀者需求的瞭解程度 對顧客(讀者)的服務	以吸引讀者為導向 新讀者的增加人數 原有讀者的忠誠度
	企業內部 流程構面	組織整體表現優良	優良且完善的版權經營管理 精準的存貨控管	廣告的宣傳效果強 新書退回的數量少
	學習與成長 構面	員工的士氣高	員工對公司的滿意度高 員工的生產力高	電子資料交換系統的應用

資料來源：本研究整理。

H_{5.3}：出版教科書與考試用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。

由表 4.30 所示，在「高營業額成長率」、「高的淨利率」、「對讀者需求的瞭解程度」、「新讀者的增加人數」、「確實的掌握銷售點的配置量」、「精準的存貨控管」、「員工的生產力高」、「員工的學習力高」此八項經營績效指標達顯著水準(P<0.05)，拒絕虛無假設，此結果表示此八項指標會因經營策略型態的不同，而對滿意程度有所差異。並進一步以 Scheffe 多重檢定分析其差異。

對「高營業額成長率」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為分析型的平均數 3.21 明顯高於防禦型的平均數 2.46；前瞻型的平均數 3.50 明顯高於防禦型；反應型的平均數 3.57 也明顯高於防禦型。可知採用防禦型策略之圖書出版業者對「高營業額成長率」此一經營績效指標的實際滿意程度最低。(表 4.32)

表 4.32 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「高營業成長率」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) & 標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.21	0.463	0.001**		0.039*	0.841	0.696
	S	0.579						
防禦型	M	2.46			0.039*		0.023*	0.008**
	S	0.776						
前瞻型	M	3.50			0.841	0.023*		0.998
	S	0.548						
反應型	M	3.57			0.696	0.008**	0.998	
	S	0.535						

*P<0.05 **P<0.01
資料來源：本研究整理。

對「高的淨利率」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策

略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 3.67 明顯高於防禦型的平均數 2.38。(表 4.33)

表 4.33 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「高的淨利率」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.07	4.578	0.008**		0.149	0.458	0.998
	S	0.917						
防禦型	M	2.38			0.149		0.015*	0.217
	S	0.768						
前瞻型	M	3.67			0.458	0.015*		0.667
	S	0.516						
反應型	M	3.14			0.998	0.217	0.667	
	S	0.378						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

「對讀者需求的瞭解程度」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異並非很顯著。(表 4.34)

表 4.34 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「對讀者需求的瞭解程度」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.50	2.442	0.080*		0.481	1.000	0.608
	S	0.650						
防禦型	M	3.15			0.481		0.677	0.090
	S	0.555						
前瞻型	M	3.50			1.000	0.677		0.734
	S	0.548						
反應型	M	3.86			0.608	0.090	0.734	
	S	0.378						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「新讀者的增加人數」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 3.83 明顯高防禦型的平均數 2.62。(表 4.35)

表 4.35 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「新讀者的增加人數」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.50	4.275	0.011*		0.055	0.864	0.952
	S	1.019						
防禦型	M	2.62			0.055		0.035*	0.372
	S	0.650						
前瞻型	M	3.83			0.864	0.035*		0.679
	S	0.753						
反應型	M	3.29			0.952	0.372	0.679	
	S	0.488						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「確實的掌握銷售點的配置量」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為分析型的平均數 3.64 明顯高防禦型的平均數 2.46。(表 4-36)

表 4.36 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「確實的掌握銷售點的配置量」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.64	5.842	0.002**		0.004**	0.986	0.801
	S	0.929						
防禦型	M	2.46			0.004**		0.076	0.177
	S	0.519						
前瞻型	M	3.50			0.986	0.076		0.969
	S	0.548						
反應型	M	3.29			0.801	0.177	0.969	
	S	0.951						

*P<0.05

**P<0.01

資料來源：本研究整理。

對「高營業額成長率」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，但經 Scheffe 多重檢定可知其差異並非很顯著。

(表 4.37)

表 4.37 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「精準的存貨控管」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.36	3.624	0.022*		0.274	0.819	0.715
	S	0.745						
防禦型	M	2.85			0.274	0.115	0.115	0.065
	S	0.555						
前瞻型	M	3.67			0.819	0.115		0.999
	S	0.516						
反應型	M	3.71			0.715	0.065	0.999	
	S	0.756						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「員工的生產力高」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 4.17 明顯高於防禦型的平均數 3.08。(表 3-38)

表 4.38 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「員工的生產力高」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.36	3.588	0.023*		0.793	0.166	0.762
	S	1.008						
防禦型	M	3.08			0.793	0.036*	0.322	
	S	0.494						
前瞻型	M	4.17			0.166	0.036*		0.732
	S	0.408						
反應型	M	3.71			0.762	0.322	0.732	
	S	0.488						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「員工的學習力高」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，但經 Scheffe 多重檢定，可知其差異並非很顯著。(表 4.39)

表 4.39 出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用不同之經營策略對「員工的學習力高」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.64	3.056	0.041*		0.050	0.952	0.509
	S	0.497						
防禦型	M	3.08			0.050		0.416	0.852
	S	0.494						
前瞻型	M	3.50			0.952	0.416		0.898
	S	0.548						
反應型	M	3.29			0.509	0.852	0.898	
	S	0.488						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

4.4.4 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標滿意程度之差異

以平均數值最大者為最滿意之經營績效指標，平均數值最小者為最不满意之經營績效指標，由表4.40可知，出版其他類別之圖書出版業者，經營策略採用分析型者在財務構面最滿意之經營績效指標為高營業額成長率、應收款項週轉率高、資產報酬率高、經營績效與同業相比顯著較高四項，最不满意的有高的淨利率；在顧客構面最滿意之經營績效指標原有讀者的忠誠度，其次是以讀者需求為導向，最不滿意新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是建立自己的企業(出版)文化，其次是組織整體表現優良，最不滿意廣告的宣傳效果強；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標是員工的士氣高，其次是員工的學習力高，最不滿意的是電子資料交換系統的應用。

經營策略採用防禦型者，在財務構面最滿意之經營績效指標是應收款項週轉率高，其次是資產報酬率高、經營績效與同業相比顯著較高二項，最不滿意高營業額成長率、高的淨利率二項；在顧客構面最滿意之經營績效指標是顧客(讀者)的滿意度，其次是以讀者的需求為導向，最不滿意新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是建立自己的企業(出版)文化，其次是優良且完善的版權經營管理，最不滿意新書推出的速度快；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標是員工的流動率低，其次是員工對公司的滿意度高、員工的士氣高，最不滿意的是電子資料交換系統的應用。

經營策略採用前瞻性者，在財務構面最滿意之經營績效指標是應收款項週轉率高，其次是高營業額成長率，最不滿意高的淨利率、資產報酬率高、經營績效與同業相比顯著較高三項；在顧客構面最滿意之經營績效指標是以讀需求為導向，其次是以吸引讀者為導向、新讀者的增加人數二項，最不滿意的有對顧客(讀者)的服務、顧客(讀者)的滿意度二項；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標是組織整體的表現優良，其次是新書推出的速度快、建立自己的企業(出版)文化二項，最不滿意的是新書退回的數量少；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標有員工的士氣高，其次是員工對公司滿意度高，最不滿意的是給員工的教育訓練機會多。

經營策略採用反應型者，在財務構面最滿意之經營績效指標是應收款項週轉率高，其次是高營業額成長率、高的淨利率、經營績效與同業相比顯著較高三項，最不滿意資產報酬率；在顧客構面最滿意之經營績效指標為顧客(讀者)的滿意度，其次是以讀者需求為導向、對顧客(讀者)的服務二項，最不滿意新讀者的增加人數；在企業內部流程構面最滿意之經營績效指標為優良且完善的版權經營管理、建立自己的企業(出版)文化二項，

其次是精準的存貨控管、組織整體表現優良二項，最不滿意新書創新的能力高、年平均新書的出書量多、新書推出的速度快、廣大且流暢的發行通路、確實的掌握銷售點的配置量五項；在學習與成長構面最滿意之經營績效指標員工的流動率低，其次是員工的士氣高，最不滿意電子資料交換系統的應用。

表 4.40 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略對經營績效指標之滿意程度

構面	績效指標		分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
			M	S	M	S	M	S	M	S		
財務構面	1	高營業額成長率	3.18	0.751	2.56	0.814	3.80	0.447	3.11	0.928	3.572	0.023*
	2	高的淨利率	3.09	0.831	2.56	0.727	3.60	0.894	3.11	0.601	2.926	0.046*
	3	應收款項週轉率高	3.18	0.405	3.19	0.655	4.20	0.837	3.67	0.500	4.864	0.006**
	4	資產報酬率高	3.18	0.405	2.81	0.403	3.60	0.548	3.00	0.500	4.457	0.009**
	5	經營績效與同業相比顯著較高	3.18	0.063	2.81	0.544	3.60	1.140	3.11	0.333	2.280	0.095
顧客構面	1	以讀者需求為導向	3.73	0.467	3.44	0.512	4.20	0.447	3.78	0.441	3.497	0.025*
	2	以吸引讀者為導向	3.64	0.505	3.25	0.447	4.00	0.000	3.33	0.500	4.331	0.010*
	3	對讀者需求的瞭解程度	3.45	0.522	3.06	0.680	3.60	0.548	3.67	0.500	2.538	0.071
	4	新讀者的增加人數	3.18	0.603	2.81	0.655	4.00	0.707	3.00	0.500	4.851	0.006**
	5	原有讀者的忠誠度	3.91	0.831	3.06	0.998	3.80	0.837	3.44	0.527	2.445	0.079
	6	對顧客(讀者)的服務	3.45	0.688	3.38	0.619	3.40	0.548	3.78	0.441	0.942	0.430
	7	顧客(讀者)的滿意度	3.64	0.674	3.63	0.719	3.40	0.548	3.89	0.333	0.716	0.549
企業內部流程構面	1	優良且完善的版權經營管理	3.55	0.688	3.44	0.512	3.40	0.548	3.67	0.500	0.394	0.758
	2	廣告宣傳的經費佔新書的成本比例	3.27	0.905	3.25	0.931	3.40	0.548	3.22	0.667	0.053	0.984
	3	廣告的宣傳效果強	2.91	0.539	3.06	0.772	3.20	0.837	3.33	0.500	0.714	0.550
	4	新書創新的能力高	3.45	0.820	3.06	0.680	3.60	0.548	3.11	0.601	1.256	0.304
	5	年平均新書的出書量多	3.27	0.467	2.81	0.544	3.20	0.447	3.11	0.601	1.907	0.145
	6	新書推出的速度快	3.00	0.632	2.56	0.512	3.80	0.837	3.11	0.782	4.953	0.005**
	7	新書鋪貨上架的數量多	3.09	0.539	2.75	0.577	3.20	1.304	3.22	0.833	1.056	0.379
	8	新書退回的數量少	3.18	1.079	2.88	0.719	2.80	1.789	3.22	0.667	0.426	0.736
	9	廣大且流暢的發行通路	3.09	1.044	2.81	0.834	3.40	1.140	3.11	0.928	0.568	0.640
	10	確實的掌握銷售點的配置量	3.27	0.647	2.75	0.683	3.00	1.225	3.11	0.928	0.989	0.409
	11	新書預測銷售量的掌握精確	3.36	0.809	2.81	0.655	3.40	1.140	3.22	0.667	1.504	0.229
	12	精準的存貨控管	3.45	0.820	3.00	0.730	3.60	0.548	3.44	0.726	1.431	0.249
	13	建立自己的企業(出版)文化	3.91	0.539	3.50	0.730	3.80	0.837	3.67	0.500	0.918	0.442
	14	組織整體表現優良	3.73	0.467	3.31	0.479	4.00	1.000	3.44	0.726	2.097	0.117

表 4.40 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之滿意程度(續)

構面	績效指標		分析型		防禦型		前瞻型		反應型		F 值	P 值
			M	S	M	S	M	S	M	S		
學習與成長構面	1	員工對公司的滿意度高	3.55	0.522	3.25	0.775	4.00	0.707	3.33	0.500	1.859	0.154
	2	員工的士氣高	3.82	0.751	3.25	0.447	4.20	0.837	3.56	0.527	3.876	0.017*
	3	員工的流動率低	3.55	0.934	3.38	0.885	3.80	0.837	3.67	0.500	0.448	0.720
	4	員工的生產力高	3.55	0.688	3.00	0.516	3.80	0.837	3.33	0.707	2.662	0.062
	5	員工的創新力高	3.36	0.674	3.13	0.500	3.60	0.894	3.11	0.601	1.009	0.400
	6	員工的學習力高	3.73	0.647	3.13	0.500	3.80	0.837	3.22	0.441	3.482	0.025*
	7	給員工的教育訓練機會多	3.45	0.934	2.94	0.854	2.80	0.447	2.89	0.601	1.346	0.274
	8	給員工的獎賞優渥	3.00	0.894	3.13	0.885	3.20	0.447	3.22	0.441	0.159	0.923
	9	公司對專業人員的吸引力	3.00	0.775	3.00	0.730	3.40	0.894	3.22	0.667	0.508	0.679
	10	電子資料交換(EDI)系統的應用	2.82	0.603	2.63	0.619	3.40	0.548	2.78	1.202	1.280	0.296

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

將出版其他類別之圖書出版業者所採用不同之經營策略對經營績效指標滿意程度之分析，彙整於表 4.41。

表 4.41 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之滿意程度彙整表

經營策略	平衡計分卡構面	最滿意	滿意程度次之	最不滿意
分析型	財務構面	高營業額成長率 應收款項週轉率高 資產報酬率高 經營績效與同業相比顯著較高		高的淨利率
	顧客構面	原有讀者的忠誠度	以讀者需求為導向	新讀者的增加人數
	企業內部 流程構面	建立自己的企業(出版)文化	組織整體表現優良	廣告的宣傳效果強
	學習與成長 構面	員工的士氣高	員工的學習力高	電子資料交換系統的應用
防禦型	財務構面	應收款項週轉率高	資產報酬率高 經營績效與同業相比顯著較高	高營業額成長率 高的淨利率
	顧客構面	顧客(讀者)的滿意度	以讀者需求為導向	新讀者的增加人數
	企業內部 流程構面	建立自己的企業(出版)文化	優良且完善的版權經營管理	新書推出的速度快
	學習與成長 構面	員工的流動率低	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高	電子資料交換系統的應用

表 4.41 出版其他類別之圖書出版業者採用不同經營策略
對經營績效指標之滿意程度彙整表(續)

經營策略	平衡計分卡構面	最滿意	滿意程度次之	最不滿意
前瞻型	財務構面	應收款項週轉率高	高營業額成長率	高的淨利率 資產報酬率高 經營績效與同業相比顯著較高
	顧客構面	以讀者需求為導向	以吸引讀者為導向 新讀者的增加人數	對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度
	企業內部 流程構面	組織整體表現優良	新書推出的速度快 建立自己的企業(出版)文化	新書退回的數量少
	學習與成長 構面	員工的士氣高	員工對公司的滿意度高	給員工的教育訓練機會多
反應型	財務構面	應收款項週轉率高	高營業額成長率 高的淨利率 經營績效與同業相比顯著較高	資產報酬率高
	顧客構面	顧客(讀者)的滿意度	以讀者需求為導向 對顧客(讀者)的服務	新讀者的增加人數
	企業內部 流程構面	優良且完善的版權經營管理 建立自己的企業(出版)文化	精準的存貨控管 組織整體表現優良	新書創新能力高 年平均新書的出書量多 新書推出的速度快 廣大且流暢的發行通路 確實的掌握銷售點的配置量
	學習與成長 構面	員工的流動率低	員工的士氣高	電子資料交換系統的應用

資料來源：本研究整理。

H₅₋₄：出版其他類別之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。

由表 4.40 所示，在「高營業額成長率」、「高的淨利率」、「應收款項週轉率高」、「資產報酬率高」、「以讀者需求為導向」、「以吸引讀者為導向」、「新讀者的增加人數」、「新書推出的速度快」、「員工的士氣高」、「員工的學習力高」此十項指標達顯著水準(P<0.05)，拒絕虛無假設，此結果表示此十項指標會因經營策略型態的不同，而對滿意程度有所差異。並進一步以 Scheffe 多重檢定分析其差異。

對「高營業額成長率」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同

的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 3.80 明顯高於防禦型的平均數 2.56。(表 4.42)

表 4.42 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「高營業額成長率」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.18	3.572	0.023*		0.281	0.560	0.998
	S	0.751						
防禦型	M	2.56			0.281		0.039*	0.441
	S	0.814						
前瞻型	M	3.80			0.560	0.039*		0.497
	S	0.447						
反應型	M	3.11			0.998	0.441	0.497	
	S	0.928						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「高的淨利率」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，但經 Scheffe 多重檢定可知其差異並非很顯著。(表 4.43)

表 4.43 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「高的淨利率」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.09	2.926	0.046*		0.373	0.668	1.000
	S	0.831						
防禦型	M	2.56			0.373		0.082	0.394
	S	0.727						
前瞻型	M	3.60			0.668	0.082		0.717
	S	0.894						
反應型	M	3.11			1.000	0.394	0.717	
	S	0.601						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「應收款項週轉率高」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為尤以前瞻型的平均數 4.20 明顯高於分析型的平均數 3.18 與防禦型的平均數 3.19。

(表 4.44)

表 4.44 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「應收款項週轉率高」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.18	4.864	0.006**		1.000	0.027*	0.355
	S	0.405						
防禦型	M	3.19			1.000		0.019*	3.000
	S	0.655						
前瞻型	M	4.20			0.027*	0.019*		0.462
	S	0.837						
反應型	M	3.67			0.355	0.300	0.462	
	S	0.500						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「資產報酬率高」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 3.60 明顯高於防禦型的平均數 2.81。(表 4.45)

表 4.45 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「資產報酬率高」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.18	4.457	0.009**		0.229	0.395	0.841
	S	0.405						
防禦型	M	2.81			0.229		0.014*	0.794
	S	0.403						
前瞻型	M	3.60			0.395	0.014*		0.137
	S	0.548						
反應型	M	3.00			0.841	0.794	0.137	
	S	0.500						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「以讀者需求為導向」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 4.20 明顯高於防禦型的平均數 3.44。(表 4.46)

表 4.46 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「以讀者需求為導向」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.73	3.497	0.025*		0.504	0.354	0.997
	S	0.467						
防禦型	M	3.44			0.504		0.034*	0.417
	S	0.512						
前瞻型	M	4.20			0.354	0.034*		0.484
	S	0.447						
反應型	M	3.78			0.997	0.417	0.484	
	S	0.441						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「以吸引讀者為導向」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 4.00 明顯高於防禦型的平均數 3.25。(表 4.47)

表 4.47 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「以吸引讀者為導向」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.64	4.331	0.010*		0.208	0.533	0.533
	S	0.505						
防禦型	M	3.25			0.208		0.025*	0.978
	S	0.447						
前瞻型	M	4.00			0.533	0.025*		0.090
	S	0.000						
反應型	M	3.33			0.533	0.978	0.090	
	S	0.500						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「新讀者的增加人數」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 4.00 明顯高於防禦型的平均數 2.81。(表 4.48)

表 4.48 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「新讀者的增加人數」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.18	4.851	0.006**		0.513	0.128	0.933
	S	0.603						
防禦型	M	2.81			0.513	0.007**	0.911	
	S	0.655						
前瞻型	M	4.00			0.128	0.007**	0.052	
	S	0.707						
反應型	M	3.00			0.933	0.911	0.052	
	S	0.500						

*P<0.05 **P<0.01
資料來源：本研究整理。

對「新書推出的速度快」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 3.80 明顯高於防禦型的平均數 2.56。(表 4.49)

表 4.49 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「新書推出的速度快」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.00	4.953	0.005**		0.411	0.176	0.986
	S	0.632						
防禦型	M	2.56			0.411	0.008**	0.268	
	S	0.512						
前瞻型	M	3.80			0.176	0.008**	0.322	
	S	0.837						
反應型	M	3.11			0.986	0.268	0.322	
	S	0.782						

*P<0.05 **P<0.01
資料來源：本研究整理。

對「員工的士氣高」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，經 Scheffe 多重檢定可知其差異為前瞻型的平均數 4.20 明顯高於防禦型的平均數 3.25。(表 4.50)

表 4.50 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「員工的士氣高」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.82	3.876	0.017*		0.147	0.717	0.819
	S	0.751						
防禦型	M	3.25			0.147		0.038*	0.694
	S	0.447						
前瞻型	M	4.20			0.717	0.038*		0.321
	S	0.837						
反應型	M	3.56			0.819	0.694	0.321	
	S	0.527						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

對「員工的學習力高」經營績效指標之實際滿意程度，會因採用不同的策略型態而有明顯差異，但經 Scheffe 多重檢定，可知其差異並不很顯著。(表 4.51)

表 4.51 出版其他類別之圖書出版業者採用不同之經營策略對「員工的學習力高」指標之多重比較分析

策略類型	平均數(M) &標準差(S)		F 值	P 值	Scheffe 檢定(P 值)			
					分析型	防禦型	前瞻型	反應型
分析型	M	3.73	3.482	0.025*		0.086	0.997	0.300
	S	0.647						
防禦型	M	3.13			0.086		0.175	0.983
	S	0.500						
前瞻型	M	3.80			0.997	0.175		0.371
	S	0.837						
反應型	M	3.22			0.300	0.983	0.371	
	S	0.441						

*P<0.05

資料來源：本研究整理。

第五章 研究結果與建議

5.1 結果分析摘要

本研究針對圖書出版業之經營策略與經營績效之探討，吾人將受測之圖書出版業者分為分析者、防禦者、前瞻者及反應者四種策略類型，原將圖書出版類別分為一般大眾書、專業工具書、教科書、考試用書、幼兒及兒童讀物、其他等六類，經統計分析後因期望值小於 5 的數量過高，而將圖書出版類別合併為一般大眾書、專業工具書、教科書與考試用書、其他等四類，再以平衡計分卡的觀念測試何種圖書出版類別採取何種經營策略對經營績效指標重視程度與實際滿意程度之差異。本研究所獲致結果如下：

一、基本分析

本研究共回收有效問卷 164 份，圖書分類及採用經營策略為：

1. 出版一般大眾書類有 45 家，其中採分析型策略 16 家、防禦型 14 家、前瞻型 4 家、反應型 11 家。顯示出版一般大眾書類之圖書出版業者採用分析型策略者最多，採用前瞻性策略的明顯較少。
2. 出版專業工具書類有 38 家，採用分析型策略 6 家、防禦型 23 家、前瞻型 6 家、反應型 3 家。顯示出版專業工具書類之圖書出版業者採用防禦型策略的較多，採用反應型策略的最少。
3. 出版教科書與考試用書有 40 家，採用分析型策略 14 家、防禦型 13 家、前瞻型 6 家、反應型 7 家。顯示出版教科書與考試用書之圖書出版業者採用分析型與防禦型策略者稍多，採用前瞻型與反應型策略者較少。
4. 出版其他類有 41 家，採分析型策略 11 家、防禦型 16 家、前瞻型

5 家、反應型 9 家。顯示出版其他類之圖書出版業者採用防禦型策略的最多，採用分析型與反應型居中，採用前瞻型策略者最少。

二、圖書出版類別與經營策略之差異性

研究結果得知，圖書出版業之出版類型與其經營策略並無顯著差異。對此發現，其原因可能是因為實際上圖書出版業者不可能只出版單一類別的圖書，例如出版一般大眾書類者之出版業者，也可能會出版其他類的圖書，且其出版類別的比例相差並非很大，再者台灣的圖書出版業多為小型出版社，在人力有限的情況下，很少再有多餘的人力去分別處理不同類別的圖書，只能選擇以一概全的策略方式來做決策，因此才會致使圖書出版類別與採行的經營策略類型無顯著的差異。

三、經營策略與出版社投資規模之差異性

由研究結果得知，圖書出版業者所採用的經營策略與其投資規模並無顯著差異。探究其原因如上述，因台灣的圖書出版社多為資本額不高，如研究資料顯示資本額在 1500 萬元以下的就佔了 73.8%，再加上一家出版社可能同時出版多種類別之圖書，在財力、人力、物力有限下，只能選擇一種經營策略而較無多餘的能力做不同策略的處理。

四、圖書出版類別與出版社投資規模之差異性

由研究結果得知，圖書出版業者之出版類別與其投資規模並無顯著差異。以目前的出版市場來看，因為出版業的利潤微薄，為了生存，只得跟著流行趨勢走，只要有一本書暢銷，其他的業者便會一窩蜂的跟進，雖台灣圖書出版業者多為小額投資，但出版一本書的成本也並非很高，所以，造成哪裡有錢賺就往哪裡走，而出版社本是出版哪類的圖書便已不是很重要了。

五、經營績效指標重視程度之分析

表 5.1 經營績效指標重視程度摘要整理

出版類別	經營策略	最重視之經營績效指標			
		財務構面	顧客構面	企業內部流程構面	學習與成長構面
一般大眾	分析型	應收款項週轉率高	原有讀者的忠誠度	廣大且流暢的發行通路 確實的掌握銷售點的配置量 建立自己的企業(出版)文化	員工的士氣高
	防禦型	應收款項週轉率高	原有讀者的忠誠度	建立自己的企業(出版)文化	員工的學習力高
	前瞻型	高營業額成長率 高的淨利率	以讀者需求為導向	組織整體表現優良	員工的士氣高 公司對專業人員的吸引力
	反應型	應收款項週轉率高 資產報酬率高	原有讀者的忠誠度	優良且完善的版權經營管理	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高
專業工具書	分析型	高營業額成長率 高的淨利率 應收款項週轉率高	原有讀者的忠誠度	優良且完善的版權經營管理 新書鋪貨上架的數量多 組織整體表現優良	員工的士氣高
	防禦型	高的淨利率	以讀者需求為導向	建立自己的企業(出版)文化	員工的流動率低 員工的生產力高
	前瞻型	應收款項週轉率高	以讀者需求為導向 以吸引讀者為導向 對讀者需求的瞭解程度 顧客(讀者)的滿意度	優良且完善的版權經營管理 新書退回的數量少 精準的存貨控管 建立自己的企業(出版)文化 組織整體表現優良	員工的學習力高
	反應型	高的淨利率 資產報酬率高	對讀者需求的瞭解程度 原有讀者的忠誠度 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	廣大且流暢的發行通路	員工的士氣高 員工的生產力高 員工的創新力高 員工的學習力高 公司對專業人員的吸引力
教科書與考試用書	分析型	高的淨利率	以讀者需求為導向	優良且完善的版權經營管理	員工的士氣高
	防禦型	高營業額成長率	以吸引讀者為導向 對讀者需求的瞭解程度 顧客(讀者)的滿意度	建立自己的企業(出版)文化	員工的流動率低 員工的生產力高
	前瞻型	高的淨利率	原有讀者的忠誠度 對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	優良且完善的版權經營管理 建立自己的企業(出版)文化 組織整體表現優良	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高 員工的生產力高
	反應型	資產報酬率高	對讀者需求的瞭解程度	新書退回的數量少 廣大且流暢的發行通路 組織整體表現優良	員工的士氣高
其他	分析型	高的淨利率 應收款項週轉率高	顧客(讀者)的滿意度	建立自己的企業(出版)文化	員工的士氣高 員工的生產力高
	防禦型	應收款項週轉率高	顧客(讀者)的滿意度	優良且完善的版權經營管理	員工對公司的滿意度高 員工的流動率低 員工的生產力高
	前瞻型	高營業額成長率 高的淨利率 應收款項週轉率高	原有讀者的忠誠度	精準的存貨控管 組織整體表現優良	員工的士氣高 員工的創新力高
	反應型	資產報酬率高	對顧客(讀者)的服務 顧客(讀者)的滿意度	優良且完善的版權經營管理 廣大且流暢的發行通路 建立自己的企業(出版)文化 組織整體表現優良	員工的士氣高 員工的生產力高 員工的學習力高

資料來源：本研究整理

由表 4.6、4.9、4.12、4.19 可知，除出版教科書與考試用書在採取不同經營策略會對經營績效指標重視程度稍有差異外，其他三種圖書出版類別不因採用不同經營策略就對經營績效指標的重視程度而有所差異，將表 4.6、4.9、4.12、4.19 簡略彙總成表 5.1，由表 5.1 可看出如下結果：

在財務構面，除教科書與考試用書外，其餘三種出版類別不論採何種經營策略，大部份最重視的之經營績效指標是「應收款項週轉率高」。觀察圖書出版業現況，由於下游書店關閉者甚多，導致出版社的呆帳甚為嚴重，從出貨至票據到期約為 90 天 120 天，尤其在景氣低迷的時期，更令圖書出版業擔憂跳票事件發生，因此，大部份的圖書出版業者對「應收款項週轉率高」此一經營績效指標特別的重視。

在顧客構面，出版一般大眾書之圖書出版業者，不論採行何種經營策略，其最重視的經營績指標大部份是「原讀者的忠誠度」，探究其原因可能是因一般大眾書類，不論任何年齡或任何階層之讀者均可包含在內，也就表示會購買的對象其不確定性非常高，也較難掌握，一般來說，開拓新客戶的成本比維持舊客戶的成本高很多，而舊客戶的維持率只要增加 5%，獲利就可提升 60%~80% (NCR 資訊系統公司，1999)，對出版一般大眾書之圖書業者來說，掌握舊有讀者就是最重要的且比開拓新讀者較容易。出版專業工具書及教科書與考試用書之圖書出版業者對顧客面最重視之經營績效指標較多項且平均。探究其原因可能是因為此二種出版類別有其特定的讀者群，銷售的目標清楚就容易掌握，要進入似乎比較容易，但其競爭也就特別激烈，因此，對自己銷售對象的任何資訊都必需瞭若指掌才是其生存之道，所以，出版專業工具書及教科書與考試用書此二類之圖書出版業者，對整個顧客構面之經營績效指標均視為重要之指標。出版其他類之圖書出版業者最重視之經營績效指標是「顧客(讀者)的滿意度」。

在企業內部流程構面，整個圖書出版業者大部份均較重視「建立自己的企業(出版)文化」、「優良且完善的版權經營管理」及「組織整體表現優良」三項經營績效指標，探究其原因，出版業屬智慧財產類產業，本就不該侵佔他人的心血智慧，再加上目前對智慧財產保護法的重視，若不小心處理便容易有侵犯他人智慧財產之虞，因此，出版業者對此版權管理問題也就特別重視；再者，無論任何企業，想要永續經營，建立屬於自己的文化是非常重要的，更何況出版業者更是以文化人自居，連自己的出版社所應有的文化傳承都做不好，何論傳承其他的各種文化了，所以，圖書出版業者整體來說，對「建立自己的企業(出版)文化」此一經營績效指標也就特別重視。

在學習與成長構面，圖書出版業者整體上特別重視「員工的士氣高」及「員工的生產力高」二項經營績效指標，不論何種事業，想要營業額高成長、利潤提昇，面對激烈的競爭市場，相信維持員工的高士氣是絕對重要的，圖書出版業者也需生存，對員工的士氣高的維持，當然也不能例外；而員工的生產力高，便能減低成本，尤其在利潤微薄的圖書出版市場裡，對任何可以降低成本的事都必需要錙珠必較的，而出版一本書其流程與成本幾乎都已經是固定的一個模式了，想要再從中降低成本似乎不太容易，唯有轉而寄望在員工能提高生產力上。

六、經營績效指標滿意程度之分析

將表 4.21、4.27、4.30、4.39 對經營績效指標實際滿意程度之分析結果簡略彙整於表 5.2。由表 5.2 可得知，圖書出版業經營績效實際滿意程度，在財務構面，整體而言，均對「應收款項週轉率高」此一指標很滿意，與最重視之經營績效指標相較符合，而大部份採取前瞻者與反應者策略之圖書出版業者，對「高營業額成長率」此一經營績效指標最滿意；在顧客

構面最滿意之指標大部份為「以讀者需求為導向」與「顧客(讀者)的滿意度」二項經營績效指標，在「顧客(讀者)的滿意度」此一指標與其重視程度相符合，而由另一最滿意指標「以讀者需求為導向」，此與目前出版趨勢相符，與李政毅(2002)之研究結果「出版業者於經營管理上採市場導向程度較高」相符；在企業內部流程構面，整體上對「建立自己的企業(出版)文化」此一經營績效指標滿意程度最高，與重視的指標相符，但在「優良且完善的版權經營管理」及「組織整體表現優良」此經營績效指標上則需再加強；在學習與成長構面，整體上對「員工的士氣高」此一經營績效指標最滿意，與其最重視程度之指標相符合，而對最重視的經營績效指標之一「員工的生產力高」此一指標並非很滿意，但實際上，出版業並非像製造業一樣有一定的生產模具，可不斷的大量複製，它必須經過作家、出版社所有人員費盡心思、絞盡腦汁，才有可能孕育出來的一本作品，所以，在「員工的生產力高」此一經營績效指標上若要達成最滿意的程度，似乎較困難。

表 5.2 經營績效指標實際滿意程度摘要整理

出版類別	經營策略	最滿意之經營績效指標			
		財務構面	顧客構面	企業內部流程構面	學習與成長構面
一般大眾	分析型	應收款項週轉率高	以讀者需求為導向	建立自己的企業(出版)文化	員工的士氣高
	防禦型	應收款項週轉率高	顧客(讀者)的滿意度	建立自己的企業(出版)文化	員工的學習力高
	前瞻型	高營業額成長率	以讀者需求為導向 對讀者需求的瞭解程度	組織整體表現優良	員工的士氣高 公司對專業人員的吸引力
	反應型	高營業額成長率	顧客(讀者)的滿意度	優良且完善的版權經營管理	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高
專業工具	分析型	應收款項週轉率高	以讀者需求為導向	建立自己的企業(出版)文化	員工的士氣高
	防禦型	應收款項週轉率高	顧客(讀者)的滿意度	建立自己的企業(出版)文化	員工的學習力高
	前瞻型	高營業額成長率	以讀者需求為導向 對讀者需求的瞭解程度	組織整體表現優良	員工的士氣高 公司對專業人員的吸引力
	反應型	高營業額成長率	顧客(讀者)的滿意度	優良且完善的版權經營管理	員工對公司的滿意度高 員工的士氣高

表 5.2 經營績效指標實際滿意程度摘要整理(續)

出版類別	經營策略	最滿意之經營績效指標			
		財務構面	顧客構面	企業內部流程構面	學習與成長構面
教科書與考試用書	分析型	應收款項週轉率高 經營績效與同業相比顯著較高	以讀者需求為導向	建立自己的企業(出版)文化	員工的學習力高
	防禦型	應收款項週轉率高	顧客(讀者)的滿意度	廣告宣傳的經費佔新書的成本比例小	員工的流動率低
	前瞻型	高的淨利率	以讀者需求為導向 新讀者的增加人數 原有讀者的忠誠度	新書創新的能力高 建立自己的企業(出版)文化	員工的士氣高
	反應型	高營業額成長率	以讀者需求為導向	組織整體表現優良	員工的士氣高
其他	分析型	高營業額成長率 應收款項週轉率高 資產報酬率高 經營績效與同業相比顯著較高	原有讀者的忠誠度	建立自己的企業(出版)文化	員工的士氣高
	防禦型	應收款項週轉率高	顧客(讀者)的滿意度	建立自己的企業(出版)文化	員工的流動率低
	前瞻型	應收款項週轉率高	以讀者需求為導向	組織整體表現優良	員工的士氣高
	反應型	應收款項週轉率高	顧客(讀者)的滿意度	優良且完善的版權經營管理 建立自己的企業(出版)文化	員工的流動率低

資料來源：本研究整理。

七、虛無假設項目統計分析結果

將本研究虛無假設共 11 題之統計分析結果彙總於表 5.3。

表 5.3 虛無假設項目檢定結果彙總表

假設編號	虛無假設	拒絕	接受	有顯著差異之項目	差異性
H ₁	圖書出版業者所採用的各種經營策略在各圖書出版類別上無顯著差異。		v		
H ₂	圖書出版業者所採用的各種經營策略與其投資規模無顯著差異。		v		
H ₃	不同圖書出版類別之圖書出版業者，與其投資規模無顯著差異。		v		
H ₄	採用不同經營策略類型之圖書出版業者，對經營績效指標重視程度無顯著差異。				
H ₄₋₁	出版一般大眾書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。	v		1新書創新的能力高	
H ₄₋₂	出版專業工具用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。	v		1應收款項週轉率高	

表5.3 虛無假設項目檢定結果彙總表(續)

假設編號	虛無假設	拒絕	接受	有顯著差異之項目	差異性
H4-3	出版教科書與考試用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。	v		1以讀者需求為導向 2以吸引讀者為導向 3對讀者需求的瞭解程度 4新讀者的增加人數 5給員工的教育訓練機會多	分析型>前瞻型 分析型>前瞻型 防禦型>前瞻型 反應型>前瞻型
H4-4	出版其他類別之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之重視程度無顯著差異。		v		
H5	採用不同經營策略類型之圖書出版業者，對經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。				
H5-1	出版一般大眾書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。	v		1高營業額成長率 2高的淨利率 3資產報酬率高 4對讀者需求的瞭解程度	前瞻型>分析型 前瞻型>防禦型 前瞻型>防禦型 前瞻型>防禦型 前瞻型>反應型
H5-2	出版專業工具用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。	v		1員工的創新力高	
H5-3	出版教科書與考試用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。	v		1高營業額成長率 2高的淨利率 3對讀者需求的瞭解程度 4新讀者的增加人數 5確實的掌握銷售時的配置量 6精準的存貨控管 7員工的生產力高 8員工的學習力高	分析型>防禦型 前瞻型>防禦型 反應型>防禦型 前瞻型>防禦型 前瞻型>防禦型 分析型>防禦型 前瞻型>防禦型
H5-4	出版其他類別之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對其經營績效指標之實際滿意程度無顯著差異。	v		1高營業額成長率 2高的淨利率 3應收款項週轉率高 4資產報酬率高 5以讀者需求為導向 6以吸引讀者為導向 7新讀者的增加人數 8新書推出的速度快 9員工的士氣高 10員工的學習力高	前瞻型>防禦型 前瞻型>分析型 前瞻型>防禦型 前瞻型>防禦型 前瞻型>防禦型 前瞻型>防禦型 前瞻型>防禦型 前瞻型>防禦型 前瞻型>防禦型

資料來源：本研究整理。

根據研究資料顯示，在經營績效指標重視程度上，出版一般大眾書類之圖書出版業者，採不同的經營策略對經營績效指標之重視程度僅在「新書創新的能力高」此一指標有差異，但其差異並不顯著；出版專業工具書之圖書出版業者，採用不同的經營策略也僅對「應收帳款週轉率高」此一經營績效指標之重視程度有差異，而其差異也並不顯著；出版其他類之圖書出版業者對經營績效指標的重視程度則無差異；而出版教科書與考試用書之圖書出版業者對經營績效指標之重視程度，在「以讀者需求為導向」、「以吸引讀者為導向」、「對讀者需求的瞭解程度」、「新讀者的增加人數」及「給員工的教育訓練機會多」五項指標上有差異，其差異性在「以讀者需求為導向」此一經營績效指標上之重視程度為採用分析型策略之圖書出版業者顯著大於採用前瞻型策略者，在「對讀者需求的瞭解程度」此一經營績效指標之重視程度為採用分析型、防禦型及反應型三種經營策略之圖書出版業者，均顯著大於採用前瞻型策略者，其他三項經營績效指標之差異性並不顯著。

在經營績效實際滿意程度方面，出版一般大眾書之圖書出版業者，採用不同的經營策略，在「高營業額成長率」、「高的淨利率」、「資產報酬率高」及「對讀者需求的瞭解程度」四項指標上有顯著之差異，且很明顯的可知採用前瞻型策略之圖書出版業者，其經營績效指標之滿意度均較其他三種策略者為高；出版專業工具書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，除「員工的創新加高」此一經營績效指標顯示有差異性外，但其差異性並不十分顯著，其餘經營績效指標均無差異性；出版教科書與考試用書之圖書出版業者，採用不同之經營策略，對經營績效指標實際滿意程度，在「高營業額成長率」、「高的淨利率」、「對讀者需求的瞭解程度」、「新讀者的增加人數」、「確實的掌握銷售點的配置量」、「精準的存貨控管」、「員工的生

產力高」及「員工的學習力高」八項經營指標上有差異性，其差異性均以採取防禦型策略的圖書出版業者之實際滿意程度顯著低於採取前瞻型與分析型策略之圖書出版業者；出版其他別之圖書出版業者，採用不同之經營策略對經營績效實際滿意程度在「高營業額成長率」、「高的淨利率」、「應收款項週轉率高」、「資產報酬率高」、「以讀者需求為導向」、「以吸引讀者為導向」、「新讀者的增加人數」、「新書推出的速度快」、「員工的士氣高」及「員工的學習力高」此十項經營績效指標有差異性，而其差異性均為採取前瞻型策略之圖書出版業者其經營績效實際滿意程度高於採取防禦型策略之圖書出版業者。

由上述可得知，整體來說，圖書出版業者採用不同的經營策略，在對經營績效指標的重視程度上並無很明顯的差異性，但在經過營運後，其對經營績效指標之實際滿意程度卻有很顯著的差異，最顯著之差異為採用前瞻性策略之圖書出版業者其經營績效指標之實際滿意程度均大於採用防禦型策略者，而採用分析型與反應型策略者則介於前瞻型與防禦型二者間，此研究結果與其他以 Miles & Snow 為研究基礎之研究結果相符合。

分析其原因如下：

1. 在資訊爆炸的時代，對一個現代人來說，快速吸收資訊是很重要，而對一個營運單位來說，搶先機也是賺取高額利潤的重要關鍵。採取前瞻者策略之圖書出版業者，其基本的特徵就是對環境敏銳、反應迅速、擁有旺盛的企圖心，雖然風險較高，但利潤通常也會較高，採取此經營策略者，不僅能抓住讀者的需求，亦能規劃多樣化、吸引讀者為導向的新書。尤以最需跟的上流行腳步之一般大眾書及其他類更為明顯。
2. 採防禦型策略之圖書出版業者，其基本上所抱持的經營心態較為

保守，以鞏固現有市場為主，較不願主動向外尋求機會，但以圖書出版市場來說，不論出版何種類別的圖書出版品，均需要創新求精，原本台灣的圖書出版市場就很小，再加上進入 WTO 後外來強大勢力的入侵，因不願尋求更多的機會，不但喪失更多的利潤，甚至連原有的固有市場也是慢慢的被侵蝕，使企業走向死胡同。

5.2 研究建議

5.2.1 對業者之建議

1. 建立績效評估制度

台灣的圖書出版業者多為小型規模，有建立經營績效評估制度者更是少之又少，一般來說均以利潤來評估自己的績效是否優良，而忽略了其他方面的績效評估，因此，建議圖書出版業者可依據出版社本身的需求，建立一個適合自己出版社的績效評估制度，以隨時可以評量自己的需求、是否達成績效及需改善之項目，使組織在任何時刻都能保持在最好的狀態，所謂知己知彼，才能百戰百勝。而本研究正可提供圖書出版業者做為參考。

2. 試著改變經營策略

由研究資料得知，圖書出版業者其經營策略採用防禦型策略的佔大多數，採用前瞻型策略的佔少數，但很明顯的可知，除了出版專業工具書類之圖書出版業者，採用何種經營策略對其經營績效實際滿意程度較無影響外，其餘三種出版類別之圖書出版者，採用前瞻型策略者的經營績效實際滿意程度較高，反而是採用防禦型策略的經營績效實際滿意程度較低，採用分析型策略與反應型策略者居中。因此建議採用

防禦型策略之圖書出版業者可以試著改變其經營策略之方式，考慮自身的條件與環境因素，漸漸的轉向前瞻型策略的方式經營，應可提升自身的競爭能力與經營績效。

3. 重視員工的教育訓練

由研究資料得知，圖書出版業者均較重視「員工的生產力高」及「員工的士氣高」此二項經營績效指標，對「給員工的教育訓練機會多」此一經營績效指標似乎較不重視。然而，圖書出版產業是屬於智慧財產、文化的產業，要出版高品質、多樣化或是專精的學術性圖書，首先都需要有良好的學術涵養，才能創造或掌控更優良的圖書品質。優秀的員工除了自己本身的才能素養，自己不斷的求新求進外，想挽留或吸引優秀的員工，公司本身也必需能提供更多的學習機會，讓員工有自我成長的機會，員工的素質提高，自然就能提昇企業的形象、創造更優良的圖書，也將是公司最穩固的財富。

而在企業內部的控管，想要有精準的預測、庫存控管、流暢的發行通路、建立優良的出版文化、等，在在都需仰賴優良的管理，專業的人才，所以，加強員工的教育訓練，成本的控制也將有效的發揮。

5.2.2 對後續研究之建議

1. 本研究之經營策略是選擇以 Miles & Snow 的經營策略型態做為研究基礎，建議後續研究者可以其他的策略型態作研究。
2. 在經營績效指標上的選取，可能無法完全涵蓋圖書出版業之所需，建議後續研究者可再蒐集更多的資料，做更詳整且深入的研究。
3. 本研究是以問卷調查方式做初探性的研究，無法深入，建議後續研究者可以個案的方式做深入的探究，使學術與實務配合，提供更有價值的參考資料。

4. 本研究針對圖書出版業者為研究對象，而出版產業包含甚廣，建議後續研究者可針對其他非圖書出版類別（如雜誌、有聲書等）做研究，使整個出版業界的研究更為詳整。
5. 本研究對於具有差異性的問題只進行初探性的研究，建議後續研究者可進行更深入的探討，以提供業者更具實用性的建議。

參考文獻

1.中文部份

- NCR 資訊系統公司 (1999), “ 整合企業經營策略與顧客關係管理 ” , 電子化企業：經理人報告 , 20-25 頁 , 11 月。
- 中華大百科全書編委會 (1993), “ 中國大百科全書 ” , 台北：錦繡書局。
- 王世志 (2002), “ 以平衡計分卡的觀點作航運業經營策略與經營績效之關聯性研究 ” , 國立台灣海洋大學航運管理所碩士論文。
- 司徒達賢 (1995), 策略管理 , 遠流出版社。
- 司徒達賢 (2001), 策略管理新論 , 智勝文化。
- 台灣中華書局 (1988), “ 大英百科全書 ” , 台北：中華書局。
- 朱文洋 (2001) “ 中小型醫院經營策略與營運績效之探討-以平衡計分卡觀點分析 ” , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 朱道凱譯 (1999) Robert S. Kaplan & David P. Norton 著 , 平衡記分卡：資訊時代的策略管理工具 , 臉譜文化出版社。
- 行政院文化建設委員會 (2001), “ 中華民國八十九年臺灣出版市場報告 ” , 台北 , 行政院文化建設委員會。
- 吳安妮 (2001), “ 策略為焦點的組織--平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(一) ” , 會計月刊 , 184 期 , 120-127 頁 , 3 月。
- 吳安妮 (2001), “ 策略為焦點的組織--平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(二) ” , 會計月刊 , 185 期 , 127-135 頁 , 4 月。
- 吳安妮 (2001), “ 策略為焦點的組織--平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(三) ” , 會計月刊 , 186 期 , 126-137 頁 , 5 月。
- 吳安妮 (2001), “ 策略為焦點的組織--平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(四) ” , 會計月刊 , 187 期 , 121-129 頁 , 6 月。

- 吳安妮 (2001), “策略為焦點的組織--平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(五)”, 會計月刊, 188 期, 113-121 頁, 7 月。
- 吳安妮 (2001), “策略為焦點的組織--平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(六)”, 會計月刊, 189 期, 108-115 頁, 8 月。
- 吳安妮, 「平衡計分卡轉換策略為行動(上)」, 會計研究月刊, 134 期, 133-139 頁。
- 吳安妮, 「平衡計分卡轉換策略為行動(中)」, 會計研究月刊, 135 期, 110-115 頁。
- 吳明隆 (2001), SPSS 統計應用實務, 松崗電腦。
- 吳思華 (1996), 策略九說--策略思考的本質, 麥田出版社。
- 吳萬益、林清河, 企業研究方法, 華泰文化事業。
- 巫永財 (2002), “經營策略類型與經營績效關連性之研究--電子資訊業為例”, 國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。
- 李田樹 (1997), 什麼是策略(上)、(下), 世界經理文摘, 125、126 期。
- 李宜軒 (1998), “企業創新策略、經營績效與競爭優勢之研究”, 國立東華大學碩士論文。
- 李建華、方文寶 (1996), “績效評估理論與實務”, 超越企管股份有限公司。
- 李書行 (1995), 務實創新的策略性績效評估, 會計研究月刊, 113 期, 15-23 頁。
- 李裔武 (1998), “台灣資訊服務業經營策略與組織系統流程”, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 林文雄 (1996), “淺談企業經營績效評核與控制”, 會計研究月刊, 133 期, 17-23 頁。

- 林文雄 (1998/06), “經營績效平衡表”, 管理會計, 45 期, 1-12 頁。
- 林真美譯 (1990), 鹽澤實信著 “日本的出版世界”, 台北: 東販出版社。
- 林榮展(1997), “企業文化與經營策略之配適與經營績效關係之研究”, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 范光治 (1997), “企業經營績效評估模式之研究--以電子業為例”, 國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 郝明義 (1998.8.12), “出版將邁入第三波”, 聯合報十四版。
- 高翠霜譯(2000), Robert S. Kaplan & David P. Norton 著, “績效評估--哈佛商業評論 (以平衡計分卡推動績效)”, 天下遠見出版股份有限公司。
- 高翠霜譯(2000), Robert S. Kaplan & David P. Norton 著, “績效評估--哈佛商業評論 (讓平衡計分卡發揮效用)”, 天下遠見出版股份有限公司。
- 張火燦 (1996), “績效評估的模式及相關理論”, 人事管理。
- 張茂坤 (1994), “策略群組與環境認知群組關係之研究以臺汽車業為例”, 國立台灣大學研究所碩士論文。
- 陳佩妮 (1996), “醫療品質與經營績關係之研究”, 國立台灣大學公衛所醫管組碩士論文。
- 彭建炎 (1991), “出版學概論”, 長春: 吉林大學出版社。
- 彭若青 (2000) “教育訓練為企業與員工創造雙贏”, 管理雜誌, 128-146 頁, 6月。
- 黃同圳(1998), “人力資源策略化程度與組織績效關係探討”, 輔仁管理評論, 第五卷第一期, 1-18 頁。
- 黃宏義譯 (1989), 大前研一著, “策略家的智慧”, 長河出版社。

廖梅馨 (1999), “圖書出版產業類型之探析”, 中國文化大學新聞研究所論文。

趙必孝 (1997), “台商在大陸的人力資源策略、控制與績效之研究”, 勞資關係論叢, 第六卷第六期, 1-43 頁。

鄭瀛川、王榮春、曾河嶸 (1997), 績效管理, 世台管理顧問公司。

蕭梅苓 (1999), “物流中心績效指標之研究”, 國立中興大學會計學系研究所碩士論文。

謝淑慧 (2001), “健檢中心之經營策略與經營績效之探討-以平衡計分卡觀點分析”, 國立雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。

2.英文部份

Anthony W.P., Perrewe P.L. & Kacmar K.M. (1996), "Strategic Human Resource Management", Texas : The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.

Bird A. & Beechler S. (1994), "Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.Based Japanese Subsidiaries: An empirical investigation. " Journal of International Business Studies 26(1), pp.23-46.

Booth R. (1996), "Accountants Do It by Proxy", Management Accounting.

Chandler Alfred D. Jr. (1962), "Strategy and Structure", Cambridge : M. I. T. Press.

Conant J. S., Mokwa M. P. & Varadarajan P. R.(1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies And Organizational Performance." A Multiple Measures-Based Study, Strategic Management Journal, 11(5), pp.365-383

Corrigan J.(1996), "The Balanced Scorecard--the New Approach to Performance Measurement", Australian Accountant, August.

Dalton D.R., Todor W.D., Spendolin M.J., Fielding G.J. & Porter L.W. (1980), "Organization Structure and Performance : A Critical Review", Academy of Management Review, Vol.5.

De Brentani U.(1989), "Success and Failure in New York Industrial Services", Journal of Product Innovation Management, 1989, pp239-258.

Demirag I.S. (1987), "How UK Companies Measure Overseas Performance",

Accountancy, March ,pp.101-103

Dess G. & Davis P. (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies As Determinants of Strategic Group Membership and Organization Performance", Academy of Management Journal.

Drucker P.F. (1995), "The Information Executives Truly Need", Harvard Business Review, Jan-Feb, p54-62.

Eccles R.G. & Pyburn P.J. (1992) , "Creating A Comprehensive System To Measure Performance", Management Accounting, 74(4), p41-44.

Evans, Hugh, Ashworth G., Chellew M., Davidson A. & Towers D. (1996), "Exploiting Activity-Based Information : Easy as ABC", Management Accounting, London.

Green Chris (1993), "Well-Designed Performance Measurement is The Strategy Tool for Controlling Your Business Objectives", Manager Canadian, pp24-27.

Hambrick D. C. (1980), "Operationalizing The Concept Of Business-Level Strategy In Research", Academy Of Management Review, 5(4), pp.567-575.

Hambrick D. C. (1983) , "Some Test Of The Effectiveness And Functional Attributes Of Miles & Snow's Strategic Types", Academy Of Management Review, 26(1):5-26.

Hoffecker J. & Goldenberg C. (Fall 1994) , "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measure", Journal of Cost Management, p5-17.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992), "The Balanced Scorecard Measures That

- Drive Performance”, Harvard Business Review, Jan-Feb.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1993), ”Putting the Balanced Scorecard to Work”, Harvard Business Review, pp.134-147.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996), ”Link the Balanced Scorecard to Strategy,” California Management (Fall), pp.53-79.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996), ”The Balanced Scorecard Strategy into Action”, Harvard Business School Press .
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996), ”Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, pp.75-85, January/February.
- Kelvin C. & Lynch R. (1990), ”Tailoring Performance Measures to Suit Your Business”, Journal of Accounting and EDP (Spring).
- Lee & John Y. (1987), ”Management Accounting Changes for the 1990s”, California : McKay Business Systems, 1987, pp70-72.
- Miles R.E & Snow C.C. (1978), ”Organizational Strategy, Structure and Process”, Mc Graw-Hill, New York.
- Murray A. (1988), ”A Contingency View of Porter’s Generic Strategies”, Academy of Management Review, vol.13,no.3.,pp390-400.
- Negandhi A.R. , Eshghi G.S. & Yuen E.C.(1985), ”The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas”, California Management Review, vol.27, no.4, pp.93-105
- Nunnally J.C. (1978), ”Psychometric Theory”, N.W. : Mc Graw Hill. 2nd edition.
- Porter M. E. (1985), ”Competitive Strategy”, New York : Free Press.

- Porter M.E. (1980), "Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors", N.Y. : Free Press.
- Snow C.C.& Hombrick D.C.(1980), "Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical And Methodological Problems", Academy Of Management Review, 5(5), p527-538.
- Snow C.C.& Hambrick D.c. (1980), "Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical And Methodological Problems", Academy Of Management Review, p.527-538.
- Tillers S. (1963), "How to Evaluate Corporate Strategy, Harvard Business Review", July-August.
- Venkatraman N. & Ramannujam V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, Vol.11, pp801-814.
- Wortzel L. (1979), "New Life-Style Determinants of Women's Food Shopping Behavior", Journal of Marketing.
- Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. & Lepak D.P. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.836-866

3.網路資料

<http://www.ncl.edu.tw> 全國新書資訊網，2003/7/1。

<http://www.taipeipublishers.org.tw> 出版品產業資訊網，2003/7/1。

<http://www.diwan.com.tw> 致遠管理顧問股份有限公司，2003//9。

<http://www.cca.gov.tw> 出版法，1999。

附錄一

敬啟者：

您好！我是南華大學出版研究所的學生陸青美，目前在應立志教授的指導下，進行「圖書出版業者之經營策略與經營績效之相關性研究」，並以 Kaplan & Norton 所提出的「平衡計分卡」做為評估模式。

因圖書出版業競爭激烈，本研究期望對台灣圖書出版業的各銷售市場類型之經營策略與經營績效之關係做一探討，希望結果能提供業界做為參考。您的參與將是本研究是否能順利進行的重要關鍵，而您所提供的各項資料，僅供學術上之研究，絕不單獨對外發表，敬請放心。

由於您的協助，將使本研究能獲得具體成果，若您對本研究有興趣，將於研究結束後，寄送研究結果給您。對於您的熱心協助，再次致上十二萬分謝意。

此 順頌

萬事如意 鴻圖大展

南華大學出版學研究所
指導教授：應立志 博士
研究生：陸青美

-----請沿虛線對折並釘妥後，直接投入郵筒後即可，謝謝！-----

廣 告 回 信

雲林郵局登記證

廣字第 14 號

633

雲林縣土庫郵局 88 號信箱
南華大學出版事業管理研究所

陸 青 美 同 學 收

前題：

請問您將貴社之主要的圖書出版品，定位在下列哪一類？（單一勾選）

一般大眾書 專業工具書 教科書 考試用書 幼兒及兒童讀物 其他

請根據貴社所定位的圖書出版品作為衡量標準，回答下列第壹部分與第貳部分各項問題中最符合貴社目前情境的答案，只能單一勾選。

第壹部分 圖書出版業經營策略之衡量

1. 相較於同業，下列何種敘述最能符合本社圖書出版品的特質：
本社的圖書出版品多具創新性、變化性及多樣性的特質。
本社的圖書出版品部分為創新性，部份為跟隨性的特質。
本社的圖書出版品較具集中性與同質性的特質。
本社的圖書出版品常處於調整的狀態，以備隨時因應圖書出版市場的機會或威脅。
2. 相較於同業，下列何種述敘最能表達本社在消費者心目中的印象：
提供高品質，但選擇性較少的圖書出版品。
在經過審慎評估與分析後，本社的圖書出版品才會採取新構想和創新。
對圖書出版市場的機會或威脅常做出反應，以確保或強化本社在圖書出版市場的地位。
在圖書出版界裡，本社擁有創新及創造力之聲譽。
3. 相較於同業，本社花費在調查圖書市場變化及未來趨勢的時間為：
長：本社持續的調查圖書市場之變化及趨勢。
短：本社在調查圖書市場的變化及趨勢上，僅花費極少的時間。
適可：本社花費適當的時間調查圖書市場之變化及趨勢。
偶爾：在調查圖書市場的變化及趨勢上，時間的花費有時多有時少。
4. 相較於同業，本社針對圖書市場的需求消長，所採取的因應策略為：
全力專注於現有圖書出版市場的發展。
僅願意承擔較小的風險，來因應圖書出版市場的競爭壓力。
提供新型態的圖書出版品，以積極進入新的圖書出版市場。
深耕現有市場；對新圖書出版市場經審慎評估其潛力後，才會積極的投入開發。
5. 相較於同業，本社在經營上之首要目標在於：
確保成本在掌控之下為首要重視之目標，且不主動進入新的圖書出版市場。
審慎分析成本與收入後，並確定成本在控制下，才會選擇性投入新的圖書出版市場。
確保本社的人力、資源及設備均足夠，以便主動投入新圖書出版市場的開發。
在面臨致命性威脅時，才會主動投入新圖書出版市場的開發。
6. 相較於同業，本社的管理人員，所具備的管理技術與管理特徵為何：
分析型：具有明辨趨勢及開發新圖書出版品或圖書出版市場的能力。
專業型：僅專注於一個或少許的特殊領域的能力。
企業家型（廣泛型）：具有多樣化、彈性化及因應變革創新的能力。
流動型：具有針對圖書出版市場近期需求的反應能力。
7. 下列敘述中，何者較能符合本社與其他同業之圖書出版品區隔的策略：
經過審慎評估流行趨勢後，只採用經證實確具潛力的策略。
僅採用少數極好的策略。
只要稍具潛力或可行的策略，皆會列入考慮採行。
採行持續不斷地開發新圖書出版品及圖書出版市場之策略。

8. 相較於同業，本社的經營管理著重於下列何者：
 重視品質的控制及現有成本的降低，以確保財務健全。
 著重審慎評估圖書出版市場之機會及財務的安全性，並選擇性進入有潛力的圖書出版市場。
 面對現有之機會及問題時，著重在本社商業功能或活動之調整。
 著重發展新圖書出版品並擴展到新圖書出版市場。
9. 下列敘述中，何者較能符合本社對未來的規劃：
 為困境或立即需要注意的挑戰，尋找最佳解決方案。
 確認未來的圖書出版市場及機會，提供新圖書出版品或拓展新圖書出版市場。
 確認能維持及改善公司現有圖書出版品及圖書出版市場地位的問題，並加以解決。
 確認具有長期潛力的圖書出版產業趨勢，並解決現有圖書出版品及顧客需求的問題。
10. 相較於同業，本社的組織結構傾向於：
 屬功能性的組織結構（如：行銷、會計及人事．．．等）。
 屬產品或市場導向的組織結構。
 本質上為功能性組織結構，但必要時可採取產品或市場導向的組織結構，以因應圖書出版市場需要。
 屬機動性的組織結構，藉以因應圖書出版市場之機會及解決問題。
11. 下列敘述中，何者較能符合本社之內部管理運作策略：
 採取分權式管理，並鼓勵所有成員參與。
 以解決急迫問題為主要導向。
 高度集權化管理，並由高階管理人員全權掌控與負責。
 在原有的圖書出版市場裡採中央集權式管理，而在新進入的圖書出版市場裡則採分權式管理。

第貳部份 圖書出版業經營績效評估的重要程度及滿意程度之衡量表

對組織的重要程度					績效評估的實際狀況				
非常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	非 常 不 滿 意	不 滿 意	普 通	滿 意	非 常 滿 意

【一】財務構面

1. 高的營業額成長率 $\left[\frac{\text{本期營業額} - \text{上期營業額}}{\text{上期營業額}} \right]$
2. 高的淨利率（淨利營業額）
3. 應收款項週轉率高
 $\left(\frac{\text{銷貨淨額}}{\text{各期平均應收款項總額}} \right)$
4. 資產報酬率高（淨利平均資產總額）
5. 經營績效與同業相比顯著較高

對組織的重要程度

非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
-----------------------	-------------	--------	--------	------------------

績效評估的實際狀況

非 常 不 滿 意	不 滿 意	普 通	滿 意	非 常 滿 意
-----------------------	-------------	--------	--------	------------------

【二】顧客構面

1. 以讀者需求為導向
2. 以吸引讀者為導向
3. 對讀者需求的瞭解程度
4. 新讀者的增加人數 (如會員人數的增加、上網瀏覽網站的人數增加...等)
5. 原有讀者的忠誠度(如對新書的支持、給予建議、會員的持續購買....等)
6. 對顧客(讀者)的服務(如提供新書資訊、回覆讀者的問題、抱怨處理...等)
7. 顧客(讀者)的滿意度(如讀者對新書的內容滿意與否、對詢問所得的答覆與態度、退換書的處理...等)

【三】企業內部流程構面

1. 優良且完善的版權經營管理
2. 廣告宣傳的經費佔新書成本的比例小
3. 廣告宣傳的效果強
4. 新書倉庫的能力高
5. 年平均新書的出書量多
6. 新書推出的速度快
7. 新書鋪貨上架的數量多
8. 新書退回的數量少
9. 廣大且流暢的發行通路
10. 確實的掌握銷售點的配置量
11. 新書預測銷售量的掌握精確
12. 精準的存貨控管(包括少的庫存量、庫存書的擺置與管理...等)
13. 建立自己的企業(出版)文化
14. 組織整體表現優良

對組織的重要程度					績效評估的實際狀況				
非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	非 常 不 滿 意	不 滿 意	普 通	滿 意	非 常 滿 意

【四】學習與成長構面

1. 員工對公司的滿意度高(如對公司的環境、薪資結構、未來發展...等的滿意度)
2. 員工的士氣高
3. 員工的流動率低(離職員工數/員工總數)
4. 員工的生產力高(營業額/員工數)
5. 員工的創新力高
6. 員工的學習力高
7. 給員工的教育訓練機會多(如新進人員訓練、在職進修...等)
8. 給員工的獎賞(慶屋)
9. 公司對專業人員的吸引力
10. 電子資料交換(EDI)系統的應用

第參部份 基本資料

1. 貴公司資本額為：

200萬元以下	200萬元	500萬元	500萬元	1000萬元
1000萬元	1500萬元	1500萬元以上		
2. 貴公司近三年之年平均出書量為：

20本以下	20本	40本	40本	60本	60本以下
-------	-----	-----	-----	-----	-------
3. 貴公司近三年的稅後平均獲利率：

-10%以下	-10% ~ -5%	-5% ~ 0%
0% ~ 5%	5% ~ 10%	10%以上
4. 貴公司員工人數：

10人以下	10人~40人以下	40人~80人
80人~150人	150人以上	
5. 員工平均年齡約：

20歲~30歲以下	30歲~35歲	35歲~40歲	40歲以上
-----------	---------	---------	-------
6. 員工性別多為：

男性較多	女性較多	男女人數相近
------	------	--------
7. 員工平均學歷為：

高中	大專	碩博士
----	----	-----
8. 貴公司成立至今：_____年
9. 您所屬的部門：_____
10. 您的職稱：_____
11. 您的服務年資：_____

本問卷至此已全部結束，謝謝您！若您對研究結果有興趣，請留下您的電子信箱，本研究完成後，我們將會把研究結果摘要寄到您的電子信箱。

姓名：_____

電子信箱：_____