

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT SCIENCES

NAN HUA UNIVERSITY

傳銷業創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對

組織績效的影響之研究—以台灣多層次傳銷業為例

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION,

COMPETITIVE STRATEGY, ORGANIZATIONAL CULTURE AND

INDUSTRIAL ENVIRONMENT TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

: BASED ON TAIWAN MULTI-LEVEL MARKETING

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D. CHEN MENG-SHIOU

研究生：賴進芎

GRADUATE STUDENT : LAI CHING-CHIUNG

中華民國九十三年六月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

傳銷業創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境對組織績效的影響之研究—以台灣多層次傳銷業為例

研究生：賴進芳

經考試合格特此證明

口試委員：林哲宏

褚麗娟

陳孟修

指導教授：陳孟修

所 長：陳春生

口試日期：中華民國 九十三年 五月 二十六 日

南華大學管理科學研究所九十二學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：傳銷業創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效的影響之研究—以台灣多層次傳銷業為例

研究生：賴進芎

指導教授：陳孟修 博士

論文摘要內容：

全世界有超過 125 個國家引進傳銷，九十一年多層次傳銷事業成長幅度高達 11.94%，超過整體經濟成長率的 3 倍，傳銷通路實有其讓人深入探究的價值存在。

本研究旨在探討傳銷業創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效的影響，以了解不同特徵屬性的受訪者在上述各變項上是否有顯著差異存在及各變項間的相關性與影響性。

樣本資料以 SPSS 統計軟體為統計分析工具，使用之研究方法有：敘述性統計、信度分析、因素分析、T 檢定、單因子變異數分析與事後多重比較、皮爾森相關分析、迴歸分析與集群分析等。

經實證後本研究得到以下結論：

- 1.不同個人特徵變項（學歷）及不同公司特徵變項（成長階段）對創業導向的認知有顯著差異。
- 2.不同公司特徵變項（歷史、參加人數、成長階段）對競爭策略的認知有顯著差異。
- 3.不同公司特徵變項（國籍、歷史、參加人數、成長階段）對組織文化的認知有顯著差異。
- 4.不同公司特徵變項（成長階段）對產業環境的認知有顯著差異。
- 5.不同公司特徵變項（參加人數、成長階段）對組織績效的表現有顯著差異。
- 6.創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效各變項間存在顯著正相關關係。
- 7.承擔風險性、成本領導策略、團隊精神、產業開發性與環境影響性對財務績效有顯著正向影響
- 8.成

本領導策略、差異化策略、企業特性、團隊精神與產業開發性對營運績效有顯著正向影響。9.成本領導策略、團隊精神、社會責任、產業開發性與環境影響性對行為績效有顯著正向影響；市場適應性對行為績效有顯著負向影響。10.競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效有顯著正向影響。11.在競爭策略對財務績效與組織績效的影響上，競爭策略與產業環境之交互效果，達顯著水準；在組織文化對財務績效與組織績效的影響上，組織文化與產業環境之交互效果，達顯著水準。12.不同創業導向集群對競爭策略、產業環境與組織績效的認知有顯著差異；不同競爭策略集群對創業導向、組織文化、產業環境與組織績效的認知有顯著差異；不同組織文化集群對創業導向、競爭策略、產業環境與組織績效的認知有顯著差異；不同產業環境集群對創業導向、競爭策略與組織績效的認知有顯著差異。

以上結論可為傳銷業者或有意投入傳銷產業者作一參考，以及提供未來相關研究者之方向根據。

關鍵詞：傳銷、創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境、組織績效

Title of Thesis : Research ON The Influence Of Entrereneurial Orientation, Competitive Strategy , Organizational Culture And Industrial Environment To Organizational Performance : Based On Taiwan Multi-Level Marketing

Name of Institute : Graduate Institute in Management Sciences, Nan Hua University

Graduate date : June 2004

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Lai Ching-Chiung

Advisor : PH.D. Chen Meng-Shiou

Abstract

There are over 125 countries adopt multi-level marketing . The rate of it's growth triple of the country's in 2002 is 11.94%. It is worth while studying multi-level marketing .

The focuses of the research are to survey entrereneurial orientation 、 competitive strategy 、 organizational culture and industrial environment to organizational performance's Influence,and explore the difference 、 correlation and influence on the target variables above.

This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. The research method are frequency distribution, reliability analysis, factor analysis, T-test analysis, single factor variant analysis (One Way ANOVA) and subsequent inspection, Pearson correlated analysis, regression analysis and cluster analysis.

The major conclusions of this study are as follows : 1. The personal demographic information of examinee(i.e.,scholarship)is significantly difference to entrereneurial orientation and the demographic information of company (i.e.,growth) is significantly difference to entrereneurial orientation . 2. The demographic information of company (i.e., history, members and growth) is significantly difference to competitive strategy. 3. The demographic information of company (i.e.,nationality , history, members and growth) is significantly difference to organizational culture. 4. The demographic information of company (i.e., growth) is significantly difference to industrial environment. 5. The demographic information of company (i.e., members and growth) is significantly difference to organizational performance. 6. Entrereneurial orientation,competitive strategy, organizational culture , industrial environment and organizational performance are significantly positive correlated to each other.

7. Risk taking, cost oriented, team spirit ,frequency of variation and complexity are significantly positive effects on financial performance. 8. Cost oriented, difference, nature, team spirit and frequency of variation are significantly positive effects on operating performance. 9. Cost oriented, team spirit, social responsibility, frequency of variation and complexity are significantly positive effects on conduct performance. Scale of variation is significantly negative effect on conduct performance. 10. Competitive strategy , organizational culture and industrial environment are significantly positive effects on organizational performance.11. Industrial environment interact the effect on entrereneurial orientation, competitive strategy and organizational culture to organizational performance. 12. Different entrereneurial orientation cluster's samples are significantly difference to competitive strategy, industrial environment and organizational performance , different competitive strategy cluster's samples are significantly difference to entrereneurial orientation, organizational culture, industrial environment and organizational performance , different organizational culture cluster's samples are significantly difference to entrereneurial orientation, competitive strategy, industrial environment and organizational performance , different industrial environment cluster's samples are significantly difference to entrereneurial orientation, competitive strategy and organizational performance.

The above findings will be shared with multi-level marketing, relevant scholar, and can be the basis for future relevant studies.

Keywords : Multi-Level Marketing, Entrepreneurial Orientation, Competitive Strategy, Organizational Culture, Industrial Environment, Organizational Performance

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目錄.....	v
表目錄.....	ix
圖目錄.....	xv
第一章 緒論	1
1.1 研究動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究對象.....	4
1.4 研究流程	5
1.5 研究限制	6
第二章 文獻探討	7
2.1 創業導向	7
2.1.1 創業導向定義.....	7
2.1.2 創業導向的觀念性模式	9
2.1.3 創業導向的組成構面	12
2.2 競爭策略.....	16
2.2.1 策略的定義.....	16
2.2.2 策略層級.....	18
2.2.3 競爭策略之類型.....	21
2.3 組織文化.....	24

2.3.1 組織文化的定義	24
2.3.2 組織文化類型	28
2.4 產業環境	33
2.4.1 產業環境定義	33
2.4.2 產業環境分類與構面	34
2.5 組織績效	40
2.6 研究變項之相關研究探討	45
第三章 研究方法	50
3.1 研究架構	50
3.2 研究假設	52
3.3 研究設計	53
3.3.1 預試問卷	53
3.3.2 問卷設計	54
3.4 資料分析與統計方法	65
第四章 研究結果與分析	67
4.1 樣本特性與與各變項之敘述性分析	67
4.1.1 樣本特性分析	67
4.1.2 各研究變項之描述性分析	71
4.2 個人背景變項與公司背景變項在各構面之差異分析	74
4.2.1 T 檢定—性別	74
4.2.2 單因子變異數分析	77
4.3 各構面之相關分析	123
4.3.1 創業導向與競爭策略之相關分析	123
4.3.2 創業導向與組織文化之相關分析	124

4.3.3 創業導向與產業環境之相關分析.....	125
4.3.4 創業導向與組織績效之相關分析.....	126
4.3.5 競爭策略與組織文化之相關分析.....	128
4.3.6 競爭策略與產業環境之相關分析.....	129
4.3.7 競爭策略與組織績效之相關分析.....	129
4.3.8 組織文化與產業環境之相關分析.....	130
4.3.9 組織文化與組織績效之相關分析.....	132
4.3.10 產業環境與組織績效之相關分析.....	132
4.4 迴歸分析.....	135
4.4.1 簡單線性迴歸分析.....	135
4.4.2 多元迴歸分析.....	143
4.5 二因子變異數分析.....	147
4.6 集群分析.....	149
第五章 結論與建議.....	159
5.1 結論.....	159
5.1.1 高階主管與高階傳銷商個人特徵與各變項之差異分析.....	159
5.1.2 傳銷公司特徵與各變項之差異分析.....	160
5.1.3 變項間之相關性分析.....	164
5.1.4 變項間之影響性分析.....	170
5.1.5 交互作用分析.....	171
5.1.6 集群分析.....	172
5.1.7 本研究與相關研究之結論對照.....	174
5.2 建議.....	178
參考文獻.....	180

一、中文部分.....	180
二、英文部分.....	185
附錄一：本研究問卷.....	197
附錄二：個人簡歷.....	203

表目錄

表 2.1 創業導向定義彙整表.....	8
表 2.2 策略的定義彙整表.....	17
表 2.3 策略層級.....	19
表 2.4 組織文化之定義彙整表.....	25
表 2.5 組織績效彙整表.....	42
表 3.1 各量表信度之預試結果彙整表.....	54
表 3.2 創業導向因素分析表.....	56
表 3.3 競爭策略信度分析摘要表.....	59
表 3.4 組織文化信度分析摘要表.....	61
表 3.5 產業環境信度分析摘要表.....	63
表 3.6 組織績效信度分析摘要表.....	64
表 4.1 個人背景基本特性表 (n=410).....	69
表 4.2 公司背景基本特性表 (n=410).....	70
表 4.3 創業導向之描述性分析.....	71
表 4.4 競爭策略之描述性分析.....	72
表 4.5 組織文化之描述性分析.....	72
表 4.6 產業環境之描述性分析.....	73
表 4.7 組織績效之描述性分析.....	74
表 4.8 不同性別在創業導向之差異分析表.....	75
表 4.9 不同性別在競爭策略之差異分析表.....	75
表 4.10 不同性別在組織文化之差異分析表.....	76
表 4.11 不同性別在產業環境之差異分析表.....	76

表 4.12 不同性別在組織績效之差異分析表.....	77
表 4.13 不同年齡在創業導向各構面之差異分析表	78
表 4.14 不同年齡在競爭策略各構面之差異分析表	78
表 4.15 不同年齡在組織文化各構面之差異分析表	79
表 4.16 不同年齡在產業環境各構面之差異分析表	80
表 4.17 不同年齡在組織績效各構面之差異分析表	80
表 4.18 不同婚姻狀況在創業導向各構面之差異分析表.....	81
表 4.19 不同婚姻狀況在競爭策略各構面之差異分析表.....	82
表 4.20 不同婚姻狀況在組織文化各構面之差異分析表.....	83
表 4.21 不同婚姻狀況在產業環境各構面之差異分析表.....	83
表 4.22 不同婚姻狀況在組織績效各構面之差異分析表.....	84
表 4.23 不同年資在創業導向各構面之差異分析表	85
表 4.24 不同年資在競爭策略各構面之差異分析表	85
表 4.25 不同年資在組織文化各構面之差異分析表	86
表 4.26 不同年資在產業環境各構面之差異分析表	87
表 4.27 不同年資在組織績效各構面之差異分析表	87
表 4.28 不同學歷在創業導向各構面之差異分析表	88
表 4.29 不同學歷在競爭策略各構面之差異分析表	89
表 4.30 不同學歷在組織文化各構面之差異分析表	89
表 4.31 不同學歷在產業環境各構面之差異分析表	90
表 4.32 不同學歷在組織績效各構面之差異分析表	91
表 4.33 不同職務在創業導向各構面之差異分析表	91
表 4.34 不同職務在競爭策略各構面之差異分析表	92
表 4.35 不同職務在組織文化各構面之差異分析表	92

表 4.36 不同職務在產業環境各構面之差異分析表	93
表 4.37 不同職務在組織績效各構面之差異分析表	93
表 4.38 不同公司國籍在創業導向各構面之差異分析表	94
表 4.39 不同公司國籍在競爭策略各構面之差異分析表	95
表 4.40 不同公司國籍在組織文化各構面之差異分析表	96
表 4.41 不同公司國籍在產業環境各構面之差異分析表	96
表 4.42 不同公司國籍在組織績效各構面之差異分析表	97
表 4.43 不同公司歷史在創業導向各構面之差異分析表	98
表 4.44 不同公司歷史在競爭策略各構面之差異分析表	99
表 4.45 不同公司歷史在組織文化各構面之差異分析表	100
表 4.46 不同公司歷史在產業環境各構面之差異分析表	102
表 4.47 不同公司歷史在組織績效各構面之差異分析表	103
表 4.48 不同公司參加人數在創業導向各構面之差異分析表	104
表 4.49 不同公司參加人數在競爭策略各構面之差異分析表	105
表 4.50 不同公司參加人數在組織文化各構面之差異分析表	106
表 4.51 不同公司參加人數在產業環境各構面之差異分析表	108
表 4.52 不同公司參加人數在組織績效各構面之差異分析表	109
表 4.53 不同產品類別在創業導向各構面之差異分析表	110
表 4.54 不同產品類別在競爭策略各構面之差異分析表	111
表 4.55 不同產品類別在組織文化各構面之差異分析表	112
表 4.56 不同產品類別在產業環境各構面之差異分析表	113
表 4.57 不同產品類別在組織績效各構面之差異分析表	114
表 4.58 不同公司成長階段在創業導向各構面之差異分析表	115
表 4.59 不同公司成長階段在競爭策略各構面之差異分析表	116

表 4.60 不同公司成長階段在組織文化各構面之差異分析表	117
表 4.61 同公司成長階段在產業環境各構面之差異分析表	118
表 4.62 不同公司成長階段在組織績效各構面之差異分析表	119
表 4.63 差異分析綜合分析表	120
表 4.64 創業導向與競爭策略之相關分析表	124
表 4.65 創業導向與組織文化之相關分析表	125
表 4.66 創業導向與產業環境之相關分析表	126
表 4.67 創業導向與組織績效之相關分析表	127
表 4.68 競爭策略與組織文化之相關分析表	128
表 4.69 競爭策略與產業環境之相關分析表	129
表 4.70 競爭策略與組織績效之相關分析表	130
表 4.71 組織文化與產業環境之相關分析表	131
表 4.72 組織文化與組織績效之相關分析表	132
表 4.73 產業環境與組織績效之相關分析表	133
表 4.74 相關分析綜合彙整表	134
表 4.75 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境個別對財務績效 影響迴歸分析表	136
表 4.76 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境個別對營運績效 影響迴歸分析表	138
表 4.77 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境個別對行為績效 影響迴歸分析表	140
表 4.78 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境個別對組織績效 影響迴歸分析表	142
表 4.79 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境對組織績效各子	

構面迴歸分析表	144
表 4.80 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效各變 項間簡單影響關係彙整表	145
表 4.81 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效各變 項間多元影響關係彙整表	146
表 4.82 創業導向與產業環境對組織績效各構面的二因子變異數分析表	147
表 4.83 競爭策略與產業環境對組織績效各構面的二因子變異數分析表	148
表 4.84 組織文化與產業環境對組織績效各構面的二因子變異數分析表	148
表 4.85 不同創業導向集群之差異性分析表	149
表 4.86 不同創業導向集群在競爭策略、組織文化、產業環境與組織 績效各變項之差異性分析	150
表 4.87 不同競爭策略集群之差異性分析表	151
表 4.88 不同競爭策略集群在創業導向、組織文化、產業環境與組織 績效各變項之差異性分析	152
表 4.89 不同組織文化集群之差異性分析表	153
表 4.90 不同組織文化集群在創業導向、競爭策略、產業環境與組織 績效各變項之差異性分析	154
表 4.91 不同產業環境集群之差異性分析表	155
表 4.92 不同產業環境集群在創業導向、競爭策略、組織文化與組織 績效各變項之差異性分析	156
表 4.93 不同創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境集群之差異 性分析表	157
表 4.94 不同創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境集群在組織 績效各變項上之差異性分析	157

表 4.95 不同分類集群與各構面之差異分析彙整表	158
表 5.1 本研究與相關研究之結果對照彙整表.....	175

圖目錄

圖 1.1 本研究之研究流程圖	5
圖 2.1 環境確定性矩陣	37
圖 3.1 研究架構圖	51

第一章 緒論

根據行政院主計處的調查，台灣地區去年全年經濟成長率為 3.54%，而公平交易委員會最新出爐的「中華民國九十一年台灣地區多層次傳銷事業經營概況調查報告」指出九十一年多層次傳銷事業全年營業總額為 431.77 億元，較前年之 385.73 億元增加 46.04 億元，在台灣整體經濟成長停滯之際，傳銷業成長幅度高達 11.94%，超過整體經濟成長率的 3 倍。

全世界有超過 125 個國家引進傳銷（李久慈，民 87），但傳銷並不是銷售通路的萬靈丹，也有很多業者投入這個領域卻鎩羽而歸。根據「中華民國九十一年台灣地區多層次傳銷事業經營概況調查報告」指出截至九十一年底向公平會報備之多層次傳銷事業計有 729 家，扣除 59 家撤銷報備、304 家停止多層次傳銷活動、114 家未實際進行多層次傳銷，實際上只有 252 家仍以多層次傳銷方式推廣或銷售其公司的商品或勞務。

本研究藉由對傳銷產業一些相關議題的探討，期望能供傳銷業者或有意投入傳銷產業者作一參考。本章共分為五節，第一節為研究動機，第二節為研究目的，第三節為研究對象與範圍，第四節為研究流程，第五節為研究限制。

1.1 研究動機

二十一世紀初以來，多層次傳銷（Multi-Level Marketing）一詞一直活躍在行銷的舞台上，它不僅引導著企業走向顧客，也帶給企業無限的生機和豐碩的利潤。由於台灣地區整個行銷環境的快速變化，帶來了市場的激烈競爭，再加上國外知名直銷公司如雅芳(Avon)、安麗(Amway)和永久(Forever)等公司的加入，其在國內驚人的業績成長，使得此一「獨特的行銷

制度」立刻受到學者專家的重視和業者的跟進，一時之間多層次傳銷公司的設立有如雨後春筍，國內的直銷市場呈現蓬勃發展氣勢。

多層次傳銷為行銷通路的一種，係指企業透過一連串獨立直銷商銷售商品，每一直銷商除可賺取零售利潤外，並可透過自己所招募、訓練的直銷商而建立之銷售網來銷售公司產品，以獲取獎金及其他經濟利益。依據行政院公平交易委員會九十一年台灣地區多層次傳銷事業經營概況調查報告指出：報備之多層次傳銷事業公司至九十一年底計有 729 家，實際從事傳銷事業者計 252 家，參加人總數(未剔除重複計數)為 409 萬 5 千人，傳銷事業參加人經營概況顯示有 25.28% 之參加人曾參加兩個以上多層次傳銷事業，剔除重複計數人數，實際參加人數為 326 萬 9 千人。至九十一年底多層次傳銷事業全年總營業額為新台幣 431 億 7 千 7 百萬元。而全世界有超過 125 個國家引進傳銷，從事傳銷的人口超過三千萬人，年產值高達 750 億美元（李久慈，民 87）。

傳銷的創業驅動是吸引全世界傳銷族的主因，它提供個人創業的充分發揮。彼得杜拉克 (Peter, F. Drucker) 在他的「創新與創業精神」(Innovation and Entrepreneurship) 一書中曾提到「從 1970 年代以後，在美國出現的創業型經濟，為美國創造了 3500 萬個就業機會，其中大部分來自高科技以外的創新行業，創新活動與創業家精神推動了這個時代的進步。」然而在現代社會的現實中，創業的機會並不是公平地賦予每一位有夢想、有才能的人，創業的條件在資金、技術等方面的限制愈來愈高（李久慈，民 87）傳銷相對於所有其他的創業或工作機會很明顯的容易入門多了。探討各傳銷公司的創業導向 (Entrepreneurial Orientation) 為本研究的動機之一。

今天在台灣，傳銷產業已是展現一個百家爭鳴的競爭態勢。1990 年代以來，全球化的趨勢促使整體經濟環境快速變遷、各型產業型態變動轉型，

沒有一套完善的因應策略，光憑機會與運氣，要想在傳銷這個領域成就，是不可能的。探討傳銷公司的競爭策略為本研究的動機之二。

多層次傳銷乃是一以人為中心的組織網路，上線與下線間的組織管理關係並不具有強制性，因此一個可適切凝聚組織成員的組織文化，對組織的正常運作是非常重要的。探討傳銷公司的組織文化為本研究的動機之三。

外部環境瞬息萬變，事業的經營受到經濟波動、政府政策、資訊科技、金融服務、網際網路、生物科技、連鎖行銷等多方面的衝擊與影響，不論是組織目標或是個人目標其能否達成，絕對與環境的變化息息相關。探討傳銷公司的產業環境為本研究的動機之四。

市場與消費者才是最終的裁判者。當每個環節都設想周到、每個事物場景都就位妥當、每個人也都在他的崗位上賣力演出，只有在實際市場上，所有的規劃、設計、預算才能顯出它的真值。探討傳銷公司的組織績效及上述因素對組織績效之影響性為本研究的動機之五。

1.2 研究目的

基於上述的研究動機，本研究主要目的在了解傳銷公司的創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效間之差異性、相關性以及創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效有無影響。期望藉此研究對傳銷業者或有意投入此行業者，在經營組織網路時之參考。預計透過問卷調查、收集初級資料並經統計分析後，期望達到下列目的：

1. 探討不同的個人特徵變項在創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效等各變項的差異性。
2. 探討不同的公司特徵變項在創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效等各變項的差異性。

- 3.探討創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效等各變項間的相關性。
- 4.探討創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效的影響。
- 5.探討產業環境在創業導向、競爭策略、組織文化對組織績效影響時的交互作用。
- 6.對於創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境等變項進行集群分析，以了解各集群之特性及在創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效上之差異情形。

1.3 研究對象

本研究對象是以行政院公平交易委員會於九十二年六月所公佈「中華民國九十一年台灣地區多層次傳銷事業經營概況調查報告」中，於九十一年底仍在從事多層次傳銷的252家公司為研究母體，而以公司的經理級以上政主管及高階傳銷商為研究對象，其中營業中傳銷公司主要行銷產品類別如下：營養保健食品、減重食品、美容保養品、清潔用品、淨濾飲水器材、健康器材、衣著飾品、寢具、圖書文具錄音影帶、電腦及週邊商品、廚具餐具、服務類商品等。

本研究問卷以郵寄方式為主，親友協助發放為輔，以便利抽樣方式進行，郵寄方面先以電話拜訪各傳銷公司之負責人，再郵寄至各公司公關部，轉給相關部門之主管及傳銷商填寫，每家公司依其在「傳銷事業經營概況調查報告」中傳銷商參加人數之多寡，發放5~10份問卷，共計發出1600份問卷，問卷的發放及回收期間從92年9月至92年11月底止，透過電話及委由親友催收，回收問卷449份並剔除填答不完全等無效問卷39份，回收有效問卷共計410份，有效回收率為25.6%。

1.4 研究流程

本研究進行之流程如圖1.1所示：

- 1.確定主題：依研究者個人工作背景相關領域之問題，確定研究動機、研究目的及研究主題之可行性。
- 2.文獻探討：蒐集與研究主題相關之文獻資料，並予歸納整理。
- 3.根據研究動機、目的及文獻探討建構出研究架構及研究方法。
- 4.依據研究架構及方法設計問卷並進行問卷調查。
- 5.回收問卷、進行資料之統計分析，並將分析結果加以歸納整理。
- 6.根據統計分析結果，檢討研究得失，最後做成結論與研究建議。

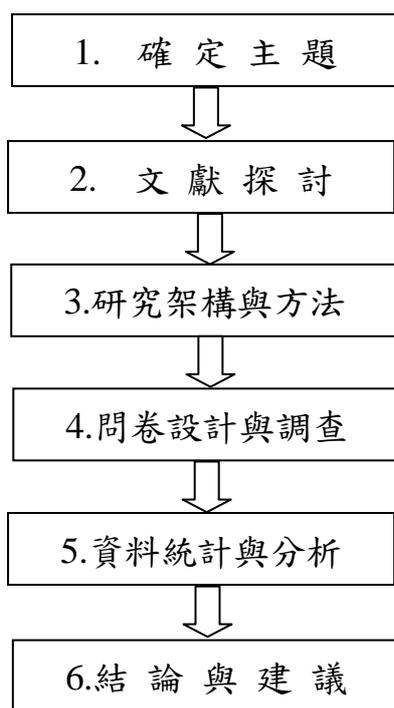


圖 1.1 本研究之研究流程圖

1.5 研究限制

本研究除囿於時間與人力、財力等之限制外，尚有因台灣傳銷產業特有之特性而衍發之以下幾點限制：

- 1.本研究之研究對象為台灣傳銷公司之高階主管與高階傳銷商，因此本研究結果僅以台灣地區為例，無法全部引申推論至國外其它地區的傳銷產業。
- 2.傳銷公司有關其組織策略運用之方式，一般傾向不願向外界批露，因此有些公司並不樂意接受調查，經郵寄其填答意願不高，造成抽樣的代表性可能稍感不足。

第二章 文獻探討

本章主要在蒐集、回顧與探討國內外與本研究議題相關之文獻，對有關研究變項之理論與研究作概要性的彙整，以建構本研究之理論基礎。本章共計分為六節，依序就本研究之五個構面：創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效的定義與相關文獻進行深入之研討，最後再就相關之研究作一彙整，茲將分別敘述如下：

2.1 創業導向

2.1.1 創業導向定義

Drucker (1985) 認為除非具備有創業的能力 (Entrepreneurial Competence)，否則今日的企業，尤其是大企業將無法在此變遷迅速及創新的時代中繼續生存。創業產生新的就業機會，同時也成為企業在變動迅速的環境下必須具備的行為 (Lyon et al., 2000)。

Stopford & Baned-Fuller (1994) 將創業導向 (Entrepreneurial Orientation) 觀念劃分為三個層次：(一) 個人層次的創業導向；(二) 組織層次的創業導向；(三) 產業層次的創業導向。不管「創業導向」發生於那一個層次，它都會產生擴散效果；如果企業主具有「個人創業導向」則會傳導到整個產業，並經由產業規則的破壞，造成 Schumpeter (1934) 所說的產業失衡 (Inequilibrium)，進而引起產業革命。Guth & Ginsberg (1990) 在相關的研究中，也指出上述三個層次的「創業導向」具備不同的特質，因此在探討相關的議題時，需要分別予以論述。

Schumpeter (1942) 認為組織較有能力投入資源於創新活動，創業精神的重心應由個人轉至組織。Covin & Slevin 於 1989 年發現在策略制定過程

的相關文獻中，通常將創業導向視為組織層次的企業家精神；1991年主張創業精神模式的研究，應由傳統之個人層次提升為組織層次，因為創業精神（或創業導向）的最終效能（Effectiveness）是組織層次的現象。

Zahra ,Jennings & Kuratko (1999) 指出許多研究者對公司層次的創業精神「 Firm-level Entrepreneurship 」使用不同的名詞，包括：Entrepreneurship、Corporate Entrepreneurship、Entrepreneurial Posture、Strategic Posture 及 Entrepreneurial Orientation 等等。茲將國內外學者對創業導向的定義或看法，依年代的遠近彙整歸納如表2.1。

表 2.1 創業導向定義彙整表

研究者	運用名詞	組織創業導向的定義
Schumpeter (1934)	創業精神 (Entrepreneurship)	發起與管理經濟資源重分配所需之一連串行為，其目的在於創造經濟價值。
Miller (1983)	創業導向 (Entrepreneurial Orientation)	高階經理人傾向承擔企業相關風險 (Business -Related Risk)、喜好以改變與創新來取得公司競爭優勢及與其他公司競爭的程度。
Stevenson & Jarillo (1990) Timmons (1994)	創業導向	創造、掌握及追求機會的過程，而且在這過程中並不會考慮到目前資源是否足夠。
Covin ,Slevin & Schultz (1994)	創業策略態度 (Entrepreneurial Strategic posture)	由下列三種行為所組成： 1.高階經理人在面對不確定性採取承擔風險的態度。 2.產品的創新傾向—包括廣度、深度及技術指導。 3.積極主動地與對手競爭。

表 2.1 創業導向定義彙整表 (續)

研究者	運用名詞	組織創業導向的定義
Lumpkin & Dess (1996)	創業導向	導致新進入行為 (New Entry) 所引起的程序、實務與決策活動；這些程度包括了獲取產品—市場的新機會、願意嘗試新科技及願意接受風險。他們亦指出創業導向可視為創業精神表現的過程
劉常勇 (民90)	創業精神	存在一個組織之內部，以群體力量追求共同願景，從事組織創新活動並進而創造組織的新面貌。
陳建宇 (民91)	創業精神	承擔風險或不確定性，整合獨特的資源積極於市場辨識、運用機會，以從事新事業組合並創造新價值的過程或行為。

資料來源：1.部分引自黃明賢 (民90)，社會資本、組織創新、創業導向暨組織績效之實證研究，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。

2.部分由本研究補充整理。

2.1.2 創業導向的觀念性模式

Covin & Slevin (1991) 提出組織層次之創業導向觀念性模式，主張創業導向與產業環境、策略、內部組織變數有互動關係並交互影響企業績效，如圖2.1所示：

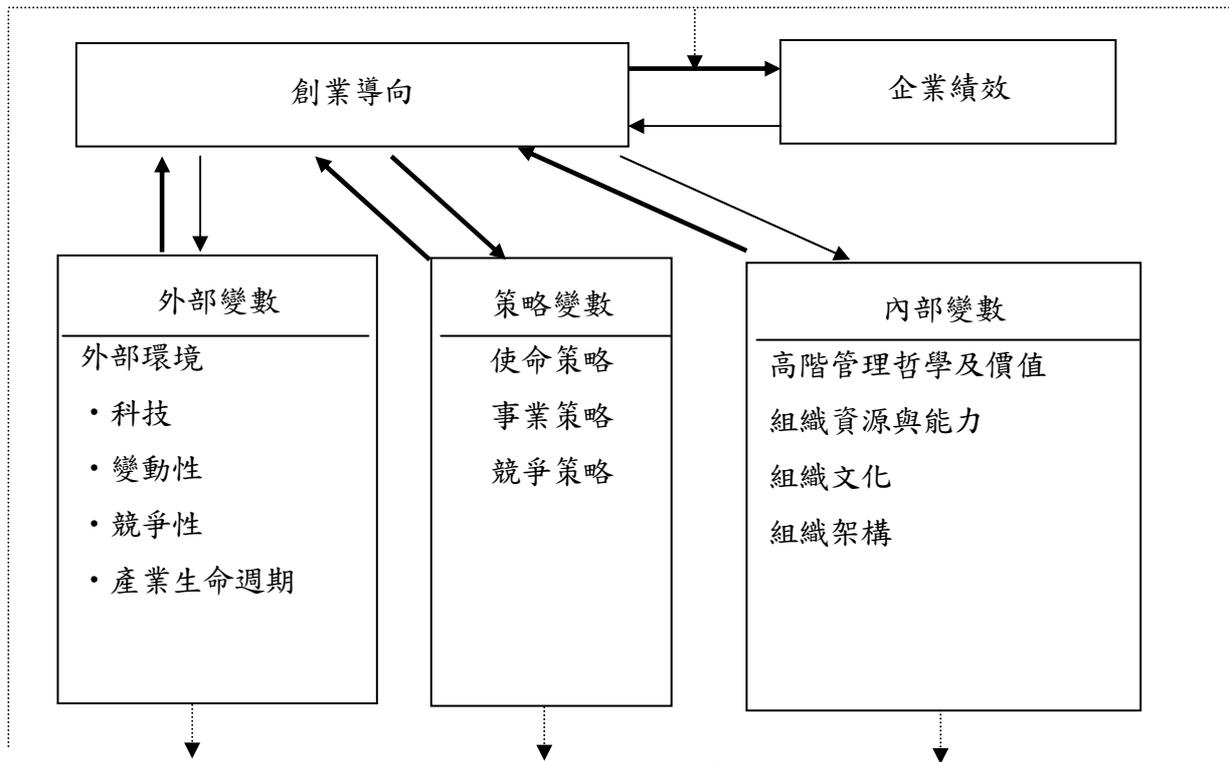


圖 2.1 組織創業導向行為觀念性模式

- ▶ 干擾效果
- ▶ 強烈直接影響效果
- ▶ 輕微直接影響效果

資料來源：Covin & Slevin (1991)，A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior。

Lumpkin & Dess (1996) 強化了 Miller (1983) 的創業導向構面原始概念，提出連結創業導向與企業績效的觀念性架構（如圖2.2所示）同時建議可用其他模式（干擾、中介、獨立、交互等效應）以實證創業導向與企業績效間的關係。

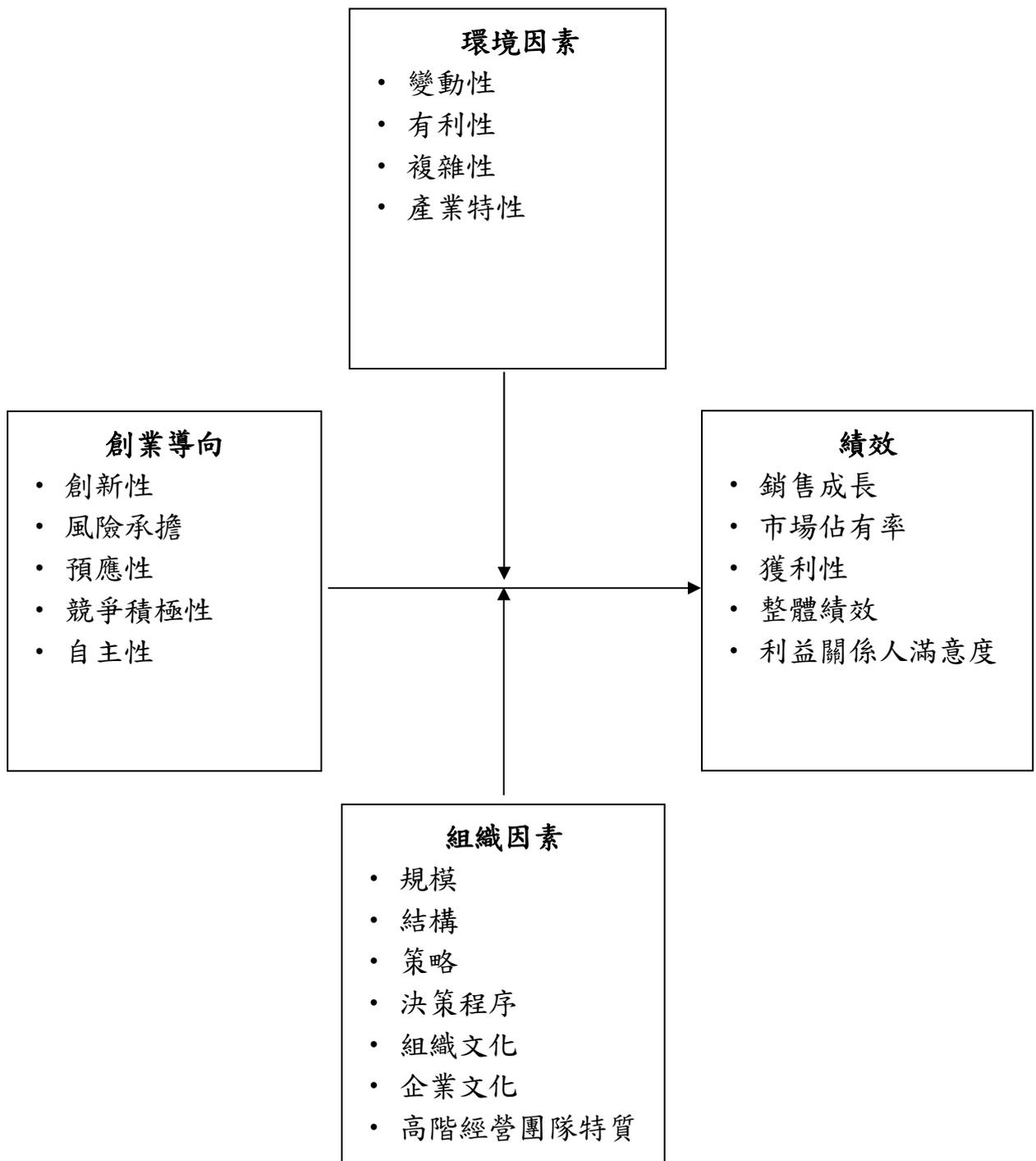


圖 2.2 創業導向觀念性模式

資料來源:Lumpkin & Dess(1996),Clarifying the Entrepreneurial Orientation

Construct and Linking it to Performance。

2.1.3 創業導向的組成構面

由表2.1創業導向定義彙總表可知，即使學者們所使用的名詞多有不同但大多數的學者仍沿用Miller 及 Friesen (1982) 所建議的定義與衡量標準或其修正的版本 (Covin & Slevin, 1988; Covin et al, 1990 ; Miles et al, 1993) 但對於何種特質構成組織創業導向，迄今尚無定論且呈現眾說紛紜的局面 (Zahra , Jennings & Kuratko , 1999) 。

Lumpkin and Dess (1996) 彙總學者Covin and Slevin (1989) 、Miller (1983) 之看法認為創業導向包含了五個構面：競爭積極性 (Competitively Aggressive Behaviors) 、預應性 (Proactive) 、承擔風險性 (Risk-taking) 、創新性 (Innovative) 及自主性 (Autonomous) ，茲闡述如下：

1、競爭積極性

積極競爭是指在相同產業內公司優於競爭對手的努力程度 (Lumpkin and Dess , 1997) ，即一個公司傾向於直接且強烈的挑戰競爭對手以成功進入市場或改善競爭地位，也就是Covin 主張的毀滅競爭者 (Undo-the-competitors) 而非井水不犯河水 (Live-and-let-live) 之態勢。

由於新事業較既存的企業要來得容易失敗，因此許多學者認為採取積極的態度及強烈的競爭行為對於新進入者成功、存活與否是非常重要的 (MacMillan , 1982 ; Porter , 1985) 。

競爭積極性另一方面可以視為運用非傳統的競爭方式之意願。例如採用非傳統的戰術挑戰市場領導者 (Cooper et al. , 1986) 、分析及鎖定目標對手的弱點 (MacMillan & Jones , 1984) 和發展高附加價值的產品 (Woo & Cooper , 1981) 。

Porter (1985) 亦指出若要積極追趕現有的公司就必須「將事情做得不一樣」(Doing Things Differently) 如：改變組織內涵、重新裝配(Reconfiguration)、改變結構—重新定義產品或服務及所屬的通路及市場、超越產業領導者等。

2、預應性

Miller and Friesen (1978) 以回答下列問題來判定一個公司的決策是否具有預應性，這個問題是：是否以導入新產品、新科技與新的管理方式來形成環境，或者公司只是單純反應而已。

Venkatraman (1989) 認為預應性是指預期未來需求變化所可能帶來的機會，而率先有所行動的傾向。例如領先同業推出新產品或服務、引進新科技、或策略性地退出處於成熟或衰退階段的事業。

學者們對預應性的定義，多取Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1992) 的定義(Lumpkin & Dess, 1997; 呂良添, 民87)：對「未來」問題、需求與變遷之「預期」與「行動」。

Lumpkin & Dess (1996) 認為預應能力是個體或組織透過自身行動塑造所處環境。廠商透過市場研究，掃描環境以發現機會和先發行動(如在競爭者之前導入新產品/服務)，以獲取市場機會。有預應能力的新興企業會以發展新市場區隔或以新產品/服務取代現有廠商而成為先發者(Christensen, 1997)。

根據Miller & Camp (1985) 在一項針對84個策略事業單位的調查中，發現排名第二順位進入者的預應性並不輸第一進入者。第二位進入新市場的企業，亦可能因具有預應性及行動快速，而如同領先者一樣獲致相當的成就。因此，具有預應性的組織，在掌握新機會上展現出領導者的前瞻性及意志，而非一追隨者(無能力把握機會或領導市

場)。

對現有廠商的組織成員尤其是現有廠商的中階主管，較會抗拒收割現有事業進入新興事業，因為策略創新另外的意思就是他們即將失去權力、侵蝕人力資本和生涯事業的結束，相對地有預應能力的新興廠商便可以在現有廠商回應之前，採取先發行動而獲取超額報酬。

3、承擔風險性

風險的來源包括了對控制、資訊及時間的缺乏 (MacCrimmon, Stanbury & Wehrung, 1988)。

任何創新在可商品化之前都涉及相當大的不確定性根據新發現和創新所開始的新事業也意味著大量的風險前五年的失敗率大約從50%到80% (Dun and Bradstreet, 1967)

Cantillon (1734) 為第一個正式使用Entrepreneurship 這一字眼的學者，他指出，創業家之所以與其他一般員工不同，在於他們所承擔的不確定性與風險 (Lumpkin & Dess, 1996)。

就風險這個概念，學者也常因研究的主題與目的的不同，予以風險不同的詮釋 (Lumpkin & Dess, 1996)，如Miller & Friesen (1978) 將風險承擔視為「個人願意對龐大且具有風險性資源做出承諾的程度」。Brockhaus (1980) 對「風險性傾向」的定義為：獲酬的知覺機率。Baird & Thomas (1985) 則將風險劃分為三種：1.未知的風險；2.投入大量資源的風險；3.承擔借貸的風險。

Drucker (1985) 認為創業並不代表高度風險，成功的創業家們嘗試著界定所必須承擔的風險，然後盡量降低風險；雖然其中仍可能存有失敗的風險，但即使是中度成功，其報酬就足以抵銷所涉及的風險。

4、創新性

Drucker (1985) 指出，創新是必然的一條路，創業家藉著有系統化、有目的的創新，改變了資源的產出價值，創造出新的消費者需求。唯有靠創新，才能在某領域中獲利。

Porter (1985) 認為具有價值的產品或服務創新，能使企業在產業內獨樹一格，與競爭者形成差異化而取得較佳的產品價格，如果產品溢價大於差異化所需的成本，則可創造出高於產業平均的利潤；而引進重要的技術、製程或作業方式創新，可以讓企業提升效率、降低成本，甚至有助於形成差異化。

Lumpkin & Dess (1996) 認為在眾多學者中，Schumpeter (1934) 最先肯定創新在創業歷程與經濟發展中所扮演角色。Schumpeter (1942) 以「創造性破壞」來陳述經濟發展的過程：

~~~~經濟財富之創造起源於當既存市場制新產品或服務的引進而被破壞時。在這個過程中，處於舊市場的公司的資源被轉移到新產品或服務之生產上，使新公司能持續的維持成長。~~~~~

衡量公司的創新有許多形式，廣義來說創意的發生是持續性的，從簡單的願意去嘗試新產品線或實驗一個新的廣告創意到對新產品與新科技的強烈承諾 (Lumpkin & Dess, 1996)。

「創新」是二十一世紀企業最重要的策略，美國矽谷的成功經驗不是電子商務，而是「創新」 (Hamel, 2000)。Robert (1999) 亦指出長期持續性的利潤是來自於不斷的創新。

#### 5、自主性

Lumpkin & Dess (1996) 認為，自主性指的是個人或團體從概念的產生到實現的獨立行為 (不受上級的影響)。換句話說，自主性代表

了追求機會時，自我導向的能力與意願。即使受到環境因素（例如資源的可用性、競爭者的行動或組織內部因素等）的限制，亦能獨立地、不受拘束地行動及作決策。

自主性的層次可能因組織的規模、管理風格或所有權而異。中小企業的決策權通常集中於高階領導人或企業主，此層次的自主性被視為「獨裁」（Shrivastava & Grant，1985）。

在Miller（1983）的研究中發現，越具有創業導向的企業，其領導者越傾向於自主性。Hart（1992）及 Bourgeois & Brodwin（1984）均認為組織的策略是透過個人的創業精神所產生。而刺激新事業興起的因素通常發生在組織的低層（Bower，1970）。

本研究旨在探討組織層次的創業導向，上述Lumpkin and Dess（1996）所提出創業導向的五個構面，實已包含了所有國內外諸學者對創業導向定義（表2.1）的內涵，故本研究亦沿用Lumpkin and Dess（1996）之看法，將創業導向分為：競爭積極性、預應性、承擔風險性、創新性及自主性五個構面。

## 2.2 競爭策略

### 2.2.1 策略的定義

1947年 Von Neumann & Morgensterny 在其合著的賽局理論（Game Theory）中使用策略概念，是將策略概念使用於企業界的第一批現代學者。Chandler（1962）於其著作「策略與組織結構」（Strategy and Structure）中提出，開始受到廣泛的重視（鄭玟珺，民89）。

茲將歷年來中外學者對策略的定義彙整，如表2.2所示。

表 2.2 策略的定義彙整表

| 學 者                             | 策 略 的 定 義                                                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Von Newman & Morgenstern (1947) | 廠商為因應某些特殊情勢，所採取的一系列活動。                                                      |
| Chandler (1962)                 | 策略是企業長期的基本目標與目的的決定，以及為了達成這些目標所採取的行動方案和資源分配。                                 |
| Ansoff (1965)                   | 策略是由產品/市場範圍、成長方向、競爭優勢和綜效等四要素所交織成的共同脈絡。                                      |
| Andrews (1971)                  | 策略是達成目標的政策或計劃。                                                              |
| Hofer & Schendel (1978)         | 策略是尋求組織與環境配合的根本手段。                                                          |
| Glueck (1980)                   | 策略是保障企業達成基本目標時所應採行的一致性、廣泛性及整體性的計畫。                                          |
| Porter (1980)                   | 策略是公司、事業在環境中定位的藝術。                                                          |
| Mintzberg (1990)                | 策略是一連串決策或行動的型態，是組織與環境的調和力量，也就是組織應付環境的決策，不強調策略必然是理性規劃下的產物。策略包括計劃計謀、模式、地位與展望。 |
| 吳思華 (民83)                       | 策略界定企業的生存利基，策略的主要功能為思考並尋找企業的生存憑藉。                                           |
| 司徒達賢 (民85)                      | 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，這些形貌改變的軌跡。                                  |

表 2.2 策略的定義彙整表 (續)

| 學 者                              | 策 略 的 定 義                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) | 策略為組織在明瞭競爭與外部環境力量之衝擊後，對組織使命、目標與目的以及為達成該目標所欲採取行動方案的形成。                    |
| Hill & Jones (1998)              | 策略為管理者為獲致卓越的績效所採行特定型態的決策與行動。                                             |
| Hitt, Ireland & Hoskisson (2001) | 策略是組織為開發核心競爭力，並獲取競爭優勢所採行的整合性與協調性的行動組合，而所謂的核心競爭力係指相較於其他競爭者組織競爭優勢來源的資源與才能。 |

資料來源：1.部分引自鄒孝威（民86），策略型態、核心能耐與經營績效之關聯研究，輔仁大學管理研究所碩士論文。

2.部分引自蔡文祥（民91），創業導向、策略導向、國際化程度與經營績效之實証研究，雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。

3.部分由本研究補充整理。

### 2.2.2 策略層級

依企業經營的角度觀之，策略亦有其層級，一般學者將其區分為企業層次策略（Corporate Strategy）、事業策略（Business Strategy）、功能策略（Functional Area Strategy）三個層次（鄭玟珺，民89），茲將其重點內涵說明如表2.3。

表 2.3 策略層級

| 分類<br>學者                | 企業總體層次                                                                                    | 事業部門層次                                                                       | 功能部門層次                                                                                  |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Ansoff (1965)           | <p>策略性決策<br/>(Strategy Decision)</p> <p>產品組合與市場之選擇，使公司與環境緊密結合。</p>                        | <p>行政性策略<br/>(Administrative Decision)</p> <p>結構公司擁有的資源以使公司績效潛能最大化。</p>      | <p>作業性策略<br/>(Operating Decision)</p> <p>促使公司資源轉換程序效率極大化。</p>                           |
| Hofer & Schendel (1978) | <p>企業策略<br/>(Corporate Strategy)</p> <p>評估不同事業領域之吸引力，已決定公司應進入何種領域內競爭，並在這些領域間作資源的合理配置。</p> | <p>經營策略<br/>(Business Strategy)</p> <p>著眼於在既定的事業領域內，如何選擇適當的方式以形成有利的競爭態勢。</p> | <p>功能領域策略<br/>(Functional Strategy)</p> <p>功能部門的計劃方案，以決定組織內各部門的短期競爭戰術，並促使組織資源生產力最大。</p> |

表 2.3 策略層級 (續)

| 分類<br>學者       | 企業總體層次                                                      | 事業部門層次                                                  | 功能部門層次                                              |
|----------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Lorange (1980) | <p>組合策略</p> <p>主要關心策略性資源在各個不同的事業單位之配置運用，以形成最佳品質的事業組合策略。</p> | <p>經營策略</p> <p>針對特定事業單位研究如何增強其競爭地位，如何選擇較具吸引力的區隔市場等。</p> | <p>策略方案</p> <p>各功能部門依經營策略所發展的策略執行方案，以促使經營策略之成功。</p> |
| 司徒達賢 (民84)     | <p>總體策略</p> <p>決定各事業部門間資源分配，創造共同競爭優勢或綜效，進入新事業等問題。</p>       | <p>事業策略</p> <p>指在單一產業中經營的企業，其求生存與發展的方法。</p>             | <p>功能策略</p> <p>指在將策略的構想與實際的行動結合在一起。</p>             |

資料來源：張蓮生 (民85)，企業從傳統產業轉入高科技產業之考量因素，  
國立政治大學科技管理研究所碩士論文。

### 2.2.3 競爭策略之類型

在策略相關文獻上的諸多研究，對競爭策略（Competitive Strategy）類型有許多不同的看法，茲說明如下：

1. Miles & Snow（1978）依企業對環境變化的反應，將競爭策略區分為以下四種類型：

(1)探勘者策略（Prospector）：企圖創造或順應不穩定的環境，不斷的尋找產品和市場的新機會，同時持續的在對新興起的市場趨勢的潛在反應做試驗。重視行銷與R&D及產品與市場的創新，包括了不同的產品線、多樣的技術、在產品或地理上做區隔的策略、較佳的研發技術及市場調查等。

(2)防禦者策略（Defender）：力求穩定，強調保護既有的市場佔有率，完全以成本控制的觀點來衡量績效，很少調整組織、程序及生產技術，也吝於從事新產品研發及市場發展活動，將注意力集中在提高專業領域中的效能、單一且致力於資本密集、成本控制。

(3)分析者策略（Analyzer）：介於穩定與不穩定環境之間，在穩定環境時會採取防禦者策略，在不穩定環境則採取前瞻者策略，並強調兩者間的平衡。

(4)反應者策略（Reactor）：以不一致且不穩定的決策型態為特色之策略。反應者策略只隨著外在環境的改變而盲目反應，毫無競爭優勢的策略型態可言。

2. Glueck（1980）將競爭策略分為四種型態：

(1)穩定策略（Stability Strategy）：企業繼續於原產品市場領域，有效確保市場佔有率。

(2)內部成長策略 (Internal Acquisitive Growth Strategy)：透過內部發展以求企業顯著成長。

(3)外部成長策略 (External Acquisitive Growth Strategy)：透過外部購併、合併或與其它公司聯合發展以求企業顯著成長。

(4)退縮策略 (Retrenchment Strategy)：減少投資、降低成本、縮小規模或減少產品市場目標以改善績。

3.Hofer & Schendel (1978) 根據在一產業中產品/市場演變的不同階段，分別區隔出企業與其他競爭對手間，相互競爭的六個事業策略：

(1)增加市場佔有率 (Share-increased Strategy)：通常會透過高度投資和強大的競爭優勢來獲得市場佔有率的提高。

(2)成長策略 (Growth Strategy)：高度成長的市場中，經由獲取必要的資源，同時也發展新的競爭優勢以維持現有的競爭地位。

(3)利潤策略 (Profit Strategy)：提高資源或技術上的投資報酬率。

(4)市場集中和資產降低策略 (Market Concentration and Asset Reduction Strategy)：重新檢討資產的分配，來增進短期利潤和長期的事業發展，同時縮小事業於利基市場所涵蓋的範圍。

(5)轉向策略 (Turnaround Strategy)：評估現行事業現況，利用現有資源和競爭優勢來挽回衰退的命運。

(6)清算和撤資策略 (Liquidation and Divestiture Strategy)：自涉及的產業中撤資，盡可能的得到正的現金流量。

4.Walker & Ruekert (1987) 結合了Porter 之一般競爭策略與Miles & Snow 之策略分類，以產品/市場發展與競爭優勢為兩構面，發展成一種混合性的策略，產品市場發展構面包含Miles & Snow 的探勘者、分析者與防禦者三種策略，而競爭優勢則採用Porter 所提出以低成本或差異化之定

位來提供較高品質或較好之服務與產品。而此種分類的好處是可將企業的能力與其外部環境與策略之型態得到良好的配適。

5. Schuler (1987) 認為企業選擇事業策略的目的，是要在競爭中超越對手，而他提出的策略分類分別具有人力資源管理的意涵和相互對應，Schuler 的策略類型分類如下：

- (1) 成本降低策略 (Cost-reduction Strategy)：透過嚴密的控制、穩定的生產技術，以及規模經濟等方法，以成為產業中成本最低的生產者。
- (2) 品質改善策略 (Quality-improvement Strategy)：經由品質的改善來協助企業在客戶間有良好口碑，同時透過減少不必要的浪費，以增進經營效率。
- (3) 創新策略 (Innovation Strategy)：樹立具創造力、創新的條件和環境，經由提供客戶獨特的產品及服務來和其他競爭者有所區別。

6. Porter (1980) 在其著作「競爭策略」一書提出一個產業內的競爭態勢主要受五個競爭動力的影響，此「五力」分別是新競爭者的加入、替代品的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力和現有產業內競爭者間的對抗。認為企業應評估此五種力量並檢視本身優弱勢後，進而採取適當的競爭策略，茲將其一般性競爭策略說明如下：

(1) 成本領導策略 (Cost Leadership)

通常只有市場佔有率最高的廠商才會採行此種策略，且會因產品的同質性相當高，使得顧客在選購該項產品時，將售價視為一重大的考量因素，因此，企業可在不忽略其他功能的情況下，經由提供產業中最低的成本結構，取得競爭優勢，其中包括有積極從事規模設備的建立、自經驗中追求成本的下降、嚴密控制成本、提高產能利用率、建立有效率的採購系統、生產流程與分銷系統等，

並儘量減少研發的投資及銷管費用，一切用意皆在達成比競爭者更低、更具競爭力的生產成本。

### (2) 差異化策略 (Differentiation)

此策略重在利用品牌形象、產品、服務等特性，讓顧客認知到其產品的獨特性，以使產品的價值更為提升，但並非忽視成本，只是成本不是其主要策略目標，因此，企業會投資大量的研發、廣告及促銷費用，加強對通路的掌控、對顧客的服務，以持續創造產品品質差異化的特性。

### (3) 集中策略 (Focus)

集中策略可分為成本集中策略與差異化集中策略，其出發點在針對特定目標市場、產品類型或地理區域，選擇上述兩種策略之一來滿足此特定顧客群的需求，以獲得競爭優勢。

本研究所探討傳銷公司的競爭策略是屬於企業總體層次的競爭策略，主要在探討傳銷公司如何在整個傳銷產業內擊敗競爭對手取得競爭優勢，Porter的一般性競爭策略正是企業綜合評量其新競爭者、替代品、購買者、供應商和現有產業內競爭者的情況後所採取因應的競爭策略，故本研究亦採用Porter的觀點，將競爭策略分為成本領導策略、差異化策略和集中策略。

## 2.3 組織文化

### 2.3.1 組織文化的定義

「組織文化」(Organizational Culture)是一種很抽象的名詞，很容易意會卻難言傳，時時顯現在組織內外，組織文化影響組織成員的信念、行為態度及價值觀，當組織面臨環境改變等問題產生時，組織成員便依某種思考模式，包括：認知、情意等，而採取應有的行為表現，由此看來，組織文

化的健康與否，對於組織發展應具相當關鍵影響（劉秀瑛，民88）。

儘管學者們對文化這一方面領域的研究已經超過25年，但是對於清楚界定組織文化的概念化模型，卻仍缺乏明確的定義(Moran and Volkwein, 1992)。茲整理國內外學者對組織文化的定義如表2.4。

表 2.4 組織文化之定義彙整表

| 學 者                    | 組 織 文 化 之 定 義                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Pascale & Athos (1981) | 組織文化是指導組織關於組織成員政策和顧客政策的哲學。                                          |
| Ouchi (1988)           | 組織文化是象徵性符號、儀式與神話，藉著他們將組織的價值與信念和成員溝通。                                |
| Smircich (1983)        | 組織文化反應了組織共有的價值觀，每一組織都會有其特有類型的信仰、象徵、儀式、神話及慣例，而這些信仰、象徵、儀式、神話及慣例一再被提起。 |
| Schein (1983)          | 組織文化是群體在學習克服、適應外界或內部整合的問題時，所發明、發現或創造出來的基本假設的範本。                     |
| Pettigrew (1983)       | 組織文化是組織成員共有的感受以符號、意識形態語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活中。                       |
| Denison (1984)         | 組織文化是一套價值、信念及行為模式，以建立組織的核心體。                                        |
| Dyer (1985)            | 組織文化是一組織內成員所共有人為產物、觀點、價值及假設。                                        |
| David, S.M.(1985)      | David 定義，價值觀乃是“什麼是重要的”而信念則是“什麼是真的”。                                 |

表 2.4 組織文化之定義彙整表 (續)

| 學 者                              | 組 織 文 化 之 定 義                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| David, S.M.(1985)                | 企業文化是企業成員共同價值觀和信念的類型，它們賦予制度意義以及提供組織成員行為的規則。David 認為每個組織都有它們自己的語言、文字來說明和表現文化，例如：本質、精髓、文化、風氣、認同、意識形態、行為習慣、源、精神、遠景和作風等。對許多經營者而言，這些名詞都代表同一件事，而且他們也不會去區分「價值觀」和「信念」。 |
| Barney (1986)                    | 組織文化是由價值、信仰、假設、象徵所形成的複雜集合，用來指引企業的行為方式。                                                                                                                         |
| Beyer, J.M. & Trice, H.M. (1987) | 組織文化不只是共同具有的知識、規範和價值觀的混合體；為了要建立和維繫一種文化，這些知識、規範和價值觀必須藉著某些具體的方式，使組織成員能夠確認和溝通。這些文化的具體部分稱為「文化的形式」，這些文化的形式是文化的展現。                                                   |
| Deshpande & Webster (1989)       | 組織文化是一套幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範的共同價值觀及信念。                                                                                                                             |
| Robbins (1989)                   | 組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的、能區分組織間的不同處而且整合了個人、團體和組織的系統變項。                                                                                                  |
| 丁虹(民76)                          | 企業文化乃是企業組織為了克服外來的適應問題及內部整合問題，所發明、發現、或發展出來的一套基本假設，且由此假設衍生出一套成員所共同持有的價值及信念系統，這一系統不但將影響組織對成員之意義同時也提供成員行為的準則及型態。                                                   |

表 2.4 組織文化之定義彙整表 (續)

| 學 者       | 組 織 文 化 之 定 義                                                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 吳焰修(民76)  | 組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定所長期累積下來的產物（如典章制度、法令規章、行為習慣、信念及價值等），並經由其成員從日常生活經驗中學習後，以一種自然而然的行為方式表現出來，而形成每個組織的獨特現象。        |
| 鄭伯堦(民79)  | 企業文化為組織在處理外在的適應與內部整合問題時之基本假設的一個模式，並經由此模式可教導新成員的認知、思考與知覺方式。                                                           |
| 黃英忠(民87)  | 組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範以及管理方法，並表達組織中的共同任務。                                                                           |
| 賴振昌(民87)  | 組織文化是一單位共同的價值觀、共同的行為準則，一個判斷的標準；組織文化強調它是一敘述用語，而不是評價用語。                                                                |
| 林志成 (民88) | 組織文化係指在過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下，組織成員所共同享有之組織哲學基本假定、價值觀念、思考方式、行為規範、組織制度運作暨人造器物。                                             |
| 蔣基萍 (民88) | 組織文化就是組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。                                                                                    |
| 彭塞雲 (民89) | 組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設、前提和價值，以及由這套價值衍生出來的行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用；藉著事蹟、案例、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值傳承給成員。 |

資料來源：1.部分引自楊偉霖（民91），公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究，南華大學碩士論文。

2.部分由本研究補充整理。

### 2.3.2組織文化類型

1. Ansoff (1979) 從組織發展導向的角度，以策略觀點將組織文化區分為：

- (1) 穩定型文化 (Stable Culture)：逃避風險，不接受任何改變。
- (2) 被動型文化 (Reactive Culture)：接受最小的風險，幾乎不接受改變。
- (3) 參與型文化 (Anticipating Culture)：允許接受相當的風險，接受額外改變。
- (4) 探索型文化 (Exploring Culture)：考慮風險與利益之間的轉換，接受許多改變。
- (5) 創造型文化 (Creative Culture)：喜歡冒不熟悉的風險，不停追求新奇的改變。

2. Deal & Kennedy (1982) 指出企業環境、價值觀、英雄、儀式與禮儀、文化網路構成了企業文化，而企業文化可分為四種類型：

- (1) 硬漢文化 (Tough-guy, Macho culture)：個人主義掛帥、喜歡風險高且挑戰性工作、反應速度快、工作要求盡善盡美，使得人事流動率相當高。是一種風險程度高的文化。
- (2) 努力工作/盡情享樂文化 (Work Hard, Play Hard Culture)：享受工作與娛樂同時進行的生活，對工作抱持堅持到底的態度。員工喜歡採取低風險、迅速回饋的方式以求取成功。是風險程度低的文化。
- (3) 以公司為賭注文化 (Bet Your-company)：決策中包含的賭注很大，要經過幾年才知到輸贏不隨便作決策。因影響層面廣是一種風險極高，而回饋卻緩慢的環境。
- (4) 重視過程文化 (Process Culture)：員工只知按照規定程序及手續辦事，凡事採取消極態度，不主動開創新局，所冒的風險相當低。此

類企業文化又稱為官僚作風。

### 3. Wallach (1983) 提出三種組織文化類型：

- (1) 官僚型文化 (Bureaucratic Culture)：權責劃分相當明確，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。通常此類企業較為成熟、穩定且行事謹慎。
- (2) 創新型文化 (Innovative Culture)：其組織面臨的競爭環境較為複雜多變、激烈及動態性，工作也較具有創造性和風險性。在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，重視成員的挑戰性與創新性，容許成員冒險的文化。
- (3) 支持型文化 (Supportive Culture)：工作環境通常相當開放、和諧，具有類似家庭的溫暖。組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視人際關係導向的工作環境。

### 4. Sonnenfeld (1989) 針對組織文化的不同，以及組織成員搭配的重要性。

將文化分成四類：

- (1) 學院型 (Academy)：這些公司喜歡剛畢業的新鮮人，施以訓練，再分配到各功能單位。
- (2) 俱樂部型 (Club)：這些組織十分重視適才適用，重視員工忠誠度及行為約束，在這裡年資、年齡及經驗都非常重要。
- (3) 棒球隊型 (Baseball Team)：這一類型的組織常雇用各種年齡及經驗不同的有才之士，依他們的功能來論報酬，喜歡冒險及創新的人，適合在這類組織中工作。
- (4) 堡壘型 (Fortress)：這類組織指其保有組織剩餘的財富，對員工提供的保障不多。

Sonnenfeld 發現許多組織無法單純地歸為四類中的任何一類，部份是因

為它們有混合型文化，但也可能是因為組織文化正在轉型。

5.河野豐弘（1992）將組織文化歸為五大類型：

- （1）活力型文化：此類公司挑戰精神極為旺盛，無畏失敗；上下距離短、溝通良好，員工對工作責任感強。
- （2）獨裁活力型文化：此種類型多發生在企業草創的時期，領導者具有革新取向，全體就有活力，並且信賴領導者。
- （3）官僚型文化：此類公司的組織文化呈現組織導向、過度謹慎的行為模式。政府機關及歷史悠久的大型企業，大都符合此類型。
- （4）僵化型文化：在此類型的組織文化當中，成員只做習慣性、既有的行動，具有習慣導向、安全第一的價值觀。
- （5）獨裁僵化型文化：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化。由於獨裁者政策決定不符合環境需要，組織成員喪失士氣，行為模式十分僵化。

6. Harris (1984) 從組織成員間的互動區分成三種類型的企業文化：

- （1）科層式文化：組織的結構和權責劃分相當清楚，文化是建立在權力的基礎。
- （2）支持型文化：重視人際關係導向，員工彼此間和諧且具高度信任。
- （3）創新型文化：這樣的組織文化常發生在面臨快速變動的企業中，他們具有旺盛的企圖心和上進心，工作具有高度的創造性和風險性，時常需要新的想法來滿足市場上新的需求。

7.Kotter and Heskett (1992) 將組織文化分成調適型組織文化和非調適型組織文化兩種：

- （1）調適型組織文化：意謂著高度重視顧客、股東與員工；且自主推動更大價值的變革行動。

(2) 非調適型組織文化：只重視組織的最大利益，並避免不必要的變動，以降低風險。

8. Bass and Szumal 於1993 年提出建設性文化、消極/防禦性文化和積極/防禦性文化三大類 (陳樹，民87)，其定義如下：

(1) 建設性文化：組織中的成員樂於與他人分享、互動，在工作中也會互相幫忙，並且追求更高層次的滿足。建設性文化包含成就的追求、自我的實現的滿足、相互鼓勵與關懷四個子構面。

(2) 消極/防禦性文化：組織成員只是為了鞏固自己在公司的地位，所以只是聽命行事，沒有創新突破的動機，且當錯誤產生時，也不願承認和反省，遇事推諉迴避。此一文化類型包含認同接納、傳統保守、凡事依賴、推諉迴避四個子構面。

(3) 積極/防禦性文化：組織成員彼此挑戰，重視公平競爭，追求最好的表現希望努力可以獲得獎賞，並保有目前的職位。此一文化類型包含對立抗衡、控制權力、強調競爭、完美主義四個子構面。

9. 王世偉 (民87) 研究國內主要集團企業的領導類型，將其類型分成創新團隊文化、回饋型文化、和諧倫理文化三大類，研究結果發現：

(1) 創新團隊型文化：需要快速、彈性的反應市場變動，以電子電器業最傾向於此型文化。

(2) 穩健回饋型文化：以穩健成長並重視回饋顧客，以社會民生工業最為明顯。

(3) 和諧倫理型文化：以強調工作倫理、年資制度的石油化學業最為適宜。

10. Aycan, Kanungo and Sinha (1999) 認為組織內部工作文化是由員工本質和員工行為所形成的，並且建立在一般的管理假設下，透過下列七項基本假設將組織文化分成任務導向文化和員工導向文化兩大類：

- (1) 控制的軌跡：組織內的成員是否可控制自己行為所產生的結果。
- (2) 順從：員工的本質是否可以被改變。
- (3) 未來導向：員工是否站在未來的角度去計畫他們自己的行動方針。
- (4) 行動力：為因應外在的變化，員工是否可採取快速且有效率的行動來達成組織的目標。
- (5) 責任的追尋：在工作中是否接受或試圖去尋找責任。
- (6) 參與：組織中的成員是否願意一起討論關於他們自己的事情。
- (7) 義務：員工是否感到有必要去執行他們的責任，並且認為他們的工作是有助於工作中的其他人。

12.許朝欽 (民89) 將Robbins 在1996年對組織文化的七項代表性構面加以修正為三項構面，包含創新積極文化、服務品質文化、團隊導向文化。

- (1) 創新積極文化：企業以不斷創新的精神，從事開發新產品和制定高效率、品質佳的務方式，面對瞬息萬變的經營環境，所採用的積極態度。
- (2) 服務品質文化：顧客對於期望服務與實際服務程度間的符合水準。
- (3) 團隊導向文化：組織員間建立團隊共識，認同公司文化，彼此相互扶持，同心協力創造高品質、高效率的運作方式。

經由組織文化定義彙整表 (表 2.4) 可知組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定所長期累積下來的產物，藉著它們將組織的價值與信念和成員溝通，不但被組織成員視為理所當然且有指導成員行為的作用。由於傳銷是一個以人為中心的組織網路，在這環境中的組織文化著重在人與人之間的溝通、互動、責任、榮譽與信念的凝聚，因此本研究擷取 Deal & Kennedy (1982)、Wallach (1983) 及許朝欽的觀點將組織文化分為企業特性、團隊精神、英雄式文化、儀式與典禮及社會責任等五個構面。

## 2.4 產業環境

### 2.4.1 產業環境定義

產業環境 (Industrial Environment) 係指組織以外的任何事物，而這些事務會影響組織的目標、結構與工作任務 (許恆勝，民87)。Daft(1999)將組織環境(Organizational Environment)定義為：任何存在組織範圍以外，且對組織全部或一部份有潛在的影響因素，都可歸屬於組織環境。

Simon (1960) 視組織為一種開放系統 (Open System)，他認為組織與環境間保持一種交換關係，在開放系統的概念下，企業組織從環境取得投入 (Input)，經過處理 (Process)，轉換為產出 (Output)，再輸出予環境。

Robbins(1992)認為要清楚界定組織環境的意義相當困難，因為每個組織所面對的環境並不相同，其所包含的事物並非都很明確。Pfeffer & Salancik(1978)從決策者對環境的認知來解釋環境的意義，同樣地指出環境並非實體，環境乃是透過管理者的「認知」與「解釋」而存在，管理者可能基於對職務與資訊收集對象的不同，而對環境產生不同的認知。Miles & Snow (1978) 認為組織對外在的環境的認知會影響組織的產品/市場策略行為，而外在環境是由許多因素所組成，包括產品、原料、人力、金融市場的供需情況，產業內顧客及競爭情形，政府的法規管制等。組織的生存有賴於內部因素 (如產品市場策略的選擇、技術能力、組織架構及作業流程等) 是否能與外在環境的匹配 (Fit)。企業是社會環境的一員，而且不斷受到社會環境的影響，因此企業必須瞭解任務環境與總體環境變數的變化及潛在變遷(蔡泰生，民81)。

## 2.4.2 產業環境分類與構面

對於企業環境的分類方式與組成構面，學者們各有其不同的看法，茲分述如下：

- 1.Litvak & Banting (1968) 曾歸納出七個環境因素：政治穩定性、市場機會、經濟發展與成果、文化一元性、法令阻礙、實質阻礙以及地理和文化差異等因素。
- 2.Hall (1972) 將企業環境分成一般環境及特殊環境。一般環境包括有技術、法律、政治、經濟、人口、生態、以及文化，均為所有組織共同面對的情況。特殊環境則是指直接與組織發生互動關係之其他組織，與組織之決策和轉換過程有關。
- 3.Duncan (1972) 將環境區分為內部環境和外部環境，其中，內部環境因素包括組織成員、組織部門及組織層級，外部環境因素則包括顧客、供應商、競爭者、法令/政策和科技。
- 4.Kast & Rosenzweig (1974) 與Hall 持相同的看法，亦將企業環境分成一般環境及特殊環境（任務環境）。其中，一般環境包括有經濟、社會、人口、自然資源、法律、政治、教育、科學及文化。特殊社會環境則包括顧客、社會政策、供應者以及競爭者。
- 5.Newsman & Logan (1976) 認為企業所面臨的環境可分為兩部分：第一部分是一般環境因素的評估，第二部分則為產業環境因素分析。
- 6.Glueck (1976) 認為環境因素是指企業外界的一些特性，這些特性包括：一般環境因素、供應商因素及市場因素。
- 7.Porter (1980) 認為影響產業競爭及決定獨占強度的結構因素共有五項，包括潛在進入者的威脅、購買者的議價能力、供應者的議價能力、替代

品的威脅、產業內現有廠商的競爭，這些力量愈弱，對企業而言則可視為機會，因為將導致企業能賺取較大的利潤。這就是眾所周知的架構—五力模式(Five Forces Model)此五個力量決定了產業結構與產業吸引力。

8.Miller & Friesen (1982) 提出組織面對的環境可由以下三項構面予以闡述

(1) 變動性：顧客偏好或需求、產品推陳出新、生產技術、競爭行為等之難以預料之改變 (Unpredictable Changes) 速度。(2) 異質性：顧客購買習性、產品品質要求、通路型態及競爭策略等之差異性。(3) 競爭性：同業間價格、產品品質或技術、通路等之競爭程度，原料或勞力供應之議價力量，法令管制之影響程度。

9. Aaker (1984) 以技術、人口、文化、經濟及政府等五個構面探討環境。

10.Kolter (1990) 將企業環境分成個體環境及總體環境。個體環境與Porter所提的五力相類似，包括了企業本身、供應者、行銷中介機構、顧客、競爭者及公眾。總體環境則包括有人口、經濟、自然環境、技術、政治及文化。他認為總體環境會造成影響公司成敗的機會與威脅，公司對於總體環境亦較沒有控制的能力，因此必須加以注意並謀求因應之道。

11.Aldag & Stearns (1991) 將環境分為六個領域和六個構面，分別是 (1) 經濟、政治、社會、科技、競爭及天然六大領域；(2) 寬厚度、穩定度、複雜度、集中度、動亂及一致性六大構面。他認為有些組織會具備每個領域的因素，但有些只具備某些領域因素，而六個構面則展現組織環境領域內因素的安排。

12.Miller (1993) 將環境確定性分為總體環境與產業環境兩層次，並細分為政府政策、總體經濟政策、資源與服務、產品市場與需求、產業技術與競爭者等六項構面。而Zahra & Neubaum (1998) 指出對於新創企業而言，環境的不利性 (Adversity) 是一雙面性的，一方面對企業的利潤產生威

脅，另一方面又給予創新、冒險與競逐市場的機會。該兩位學者並主張將經營環境的不利性分為四種，總體因素、市場因素、競爭因素與科技因素：

- (1) 總體環境：政治、法律、管制、總體經濟等因素可能影響企業的策略制定與經營的自由度，進而限制企業的成長與獲利。
- (2) 市場環境：產業結構的演變與變動性影響著產業內所有企業的營運，不利的供需情況（Unfavorable Supply-demand Conditions）及五種產業結構力量（Porter，1980）的消長可能促使企業的利潤與成長受到抑制。
- (3) 競爭因素：指產業內同業間競爭的激烈程度。過度的競爭將促使企業利潤降低。
- (4) 科技因素：科技變動、產品創新、製程技術更新等因素可能會改變競爭的態勢，致使部份企業被淘汰。

13. Robbins（1994）也將企業環境分為一般環境及特殊環境。一般環境是指組織以外的一切因素，包含經濟、政治、社會、科技。而特定環境則是指會直接影響到企業目標達成的因素，包含供應商、顧客、競爭者、政府及壓力團體等等。Robbins 從改變程度及複雜程度兩構面提出環境的不確定性矩陣，如圖2.1所示。



of Uncertainty)：能夠取得多少準確資訊以作適當的企業決策。(2) 易變性(Volatility)：環境改變的頻率。(3) 變動性(Magnitude of Change)：環境改變程度的大小。(4) 複雜性(Complexity)：環境中有多少不同的要素會影響組織、個人或兩者。

16.Hill & Jones (1998) 表示，總體環境因素包括了政治與法律環境(Political and Legal Environment)、總體經濟環境(Macroeconomic Environment)、社會環境(Social Environment)、科技環境(Technological Environment)及人口環境(Demographic Environment)等因素。

17. Porter (2001) 認為基於競爭的考量下，產業環境必須分析產業結構、產品技術與策略的不確定、時間、補貼、原料因素、基礎設施、客戶、商譽、政府法規等。

18.余朝權(民83)表示，影響產業因素的主要內容大致可以分為競爭/市場因素、供給因素、財務因素、人事因素、料源因素、配銷因素、慣性因素及政府因素等八個。

19.施純堯(民84)認為，環境被視為是直接影響組織決策之實體因素及社會因素的集合體。在組織範圍內直接影響決策單位的環境因素稱為內部環境因素；屬於組織範圍外，直接影響決策單位的環境因素則稱為外部環境因素。

20.崔延紘(民85)認為產業環境包含了產品狀況分析，例如產品線與產品線相關程度、產品類型、久品、非耐久品與服務、便利品、選購品與特殊品、原材料、資本財與附屬物料、替代品等；競爭狀況分析，要考慮產業內廠商競爭狀況、產業結構、產能利用率、產品差異程度及潛在競爭者的加入。

21.詹炳坤(民86)提及產業環境是由產業上下游的流程、技術、供需力量、

產業生命週期、競爭者的策略與型態所組成，且產業環境受大環境影響而變化。

- 22.張緯良（民87）將產業環境的分析面向分為產業結構、產業集中度、產業範圍及產品生命週期，以及競爭者、產能、成本、產品差異性與戰略價值等其他因素。
- 23.李秀玉（民88）表示，外部環境可分為總體環境與產業環境，其中，總體環境包括了總體經濟面、政治與法律面、科技面及社會面，產業環境則包含了產業變化、產業結構、產品效能、產業網路及共生產業的變化。
- 24.陳雲專（民88）在對廠商因應垂直及水平競爭之最適策略進行分析時表示，影響企業策略之環境變數包括外部環境與內部環境，其中，內部環境包括企業價值觀、經營者之能力、企業組織、企業文化、財務能力、行銷能力、生產製造能力、研發能力、人力資源、股東、人員／工會、組織結構／組織氣候及制度；外部環境則可分為基本環境和產業環境，基本環境包括經濟、文化、科技、政治、法律、社會、人口及政府基礎建設，產業環境則是包含了供應商、顧客；替代品、潛在進入者及外部競爭者。

根據上述學者對環境分類的看法，配合Porter在其「競爭策略」一書中所提到的五個競爭動力：新競爭者的加入、替代品的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力和現有產業內競爭者間的對抗，本研究選擇Gomez-Mejia, Balkin & Cardy（1995）的觀點，對企業所面臨環境著重在對競爭對手、產品與技術方面之描述而將產業環境分為環境確定性、產業開發性、市場適應性與環境影響性等四個構面。

## 2.5 組織績效

### 2.5.1 組織績效之定義

所有組織性質的概念化均和組織績效的本質有關（湯昇玉，民80）組織績效（Organizational Performance）也一直是組織理論研究的焦點（湯昇玉，民80；張苙雲，民79；吳聰賢，民75；Katz and Kahn，1978）。

Kassem（1987）指出「組織績效」為管理者對於其職務上各種工作目標的達成程度，亦即企業每執行一項新策略，必有其預期之目標，而也唯有透過衡量組織績效，才得以知曉企業策略執行之成效。

Hatten（1987）提出「績效是對組織目標達成程度的一種衡量」，可以下列三點說明：

1. 績效的衡量以確立組織目標為前提。
2. 績效的衡量包含衡量方法的採用以及結果的表達。
3. 績效的衡量是以已經發生的事實為基礎，亦即以資源投入組織，而將產出作為衡量對象。

Szilagyi（1981）認為績效是一種整體的概念，可以代表企業經營的最終結果。具體而言，績效對企業組織有兩個重要意義：

1. 是對組織資源運用能力之效能與效率的考核，在內部控制方面，績效衡量具有審計、查核等回饋性功能。
2. 績效具有前瞻性的影響力，可更正過去的錯誤行動，並可指引組織未來的資源分配方向。

Sorber（1993）指出在衡量績效的過程中，可達到下列目的：

1. 在產出與結果的發展上提供早期的預警。
2. 改善資源分配。

3.改善生產與政策過程之效果與效率。

4.改善會計責任。

### 2.5.2 組織績效之衡量

在組織績效的衡量標準上，一般有兩種方法，一是由工業心理學家與社會學家提出之單一準則(Univariate Effectiveness Measure)，包括生產力、淨利、目標達成、組織成長與穩定等，然此單一準較缺乏周延性(李志華，民71)；另一則為多重準則(Multivariate Effectiveness Measure)，旨在利用其周延性以避免單一準則的缺失(鍾招龍，民85)。Choi & Mueller(1992)認為企業從事績效評估時應財務與非財務性指標並重，亦即質化與量化指標並用。

由於企業除了本身的營運績效外，更肩負諸多的社會責任與期待，因此對於企業經營績效已不是單一指標足以衡量之(Steers, 1975)。組織績效所隱含的適當解釋與衡量方法必須視研究主題與該組織所處的產業而定(Keats, 1988)。Murphy et al. (1996)選出 51 篇 1987 至 1993 年之有關中小企業或新創企業創業導向與企業績效關係的實證研究文獻，作績效衡量構面之統計分析，發現僅 19% 使用單一衡量構面，而有 71% 使用 2 至 4 個衡量構面，符合多數學者建議以多重構面及多重衡量指標作企業績效的衡量(Kaplan, 1983; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Lumpkin & Dess, 1996)。

對於一般經營管理績效的評估，Garrison & Noreen (1997)認為應依不同的層次或目的，而用不同的攸關績效指標評估。再者由於企業處在日趨競爭的企業環境中，為求生存不得不考慮多種生存方式。所以，各種針對公司策略及組織目標而設計的非財務性指標日益重要，而短期財務指標

則顯得毫無意義。

學者 Szilagy (1981) 提出績效的分析應具有下列特性：

1. 績效準則並非單一的，而是多重的。
2. 績效分析層次，有個人、群體、組織，乃至整個社會。
3. 績效的焦點，可能是維持、改變或是發展性目標。
4. 績效所衡量的時間幅度可由短期、中期、甚至到長期。
5. 績效衡量的方式可以是「定量的／客觀的」，也可以是「定性的／主觀的」。

以下就相關文獻的組織績效衡量構面彙整於表2.5。

表 2.5 組織績效彙整表

| 學 者                            | 組 織 績 效 衡 量 指 標                                                                                                 |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Steers (1975)                  | 1.適應力/彈性、2.生產力、3.滿足、4.獲利力、5.資源獲取、6.消除壓力、7.對環境的掌握、8.發展、9.效率、10.員工留職、11.成長、12.整合、13.對外溝通、14.生存、15.其他              |
| Campbell (1977)                | 1.生產力、2.全面績效、3.員工滿足、4.利潤或投資報酬率、5.員工流動率                                                                          |
| Dess & Robinson (1984)         | 1資產報酬率、2.銷售額成長率                                                                                                 |
| Venkatraman & Ramanujam (1986) | 1. 財務績效：投資報酬率、銷售成長額、獲利率等。<br>2. 營運績效：市場佔有率、產品品質、導入新產品、製造附加價值等。<br>3. 組織績效：含達成各種衝突的解決、各種資源配置情況及內外相關關係人目標滿足如員工士氣等 |

表 2.5 組織績效彙整表 (續)

| 學 者                      | 組 織 績 效 衡 量 指 標                                                                                   |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nkomo (1987)             | 1. 傳統的財務績效指標：盈收成長率、盈餘成長率、純益率、資產報酬率。<br>2. 人力資源績效指標：員工每人平均獲利率、員工每人平均資產額。                           |
| Miler (1990)             | 1.投資報酬率、2.投資的現金流量、3.市場佔有率、4.佔有率穩定性、5.價本差距、6.員工生產力                                                 |
| Arthur (1992)            | 1.員工生產力、2.品質、3.員工流動率                                                                              |
| Dyer & Reeve (1995)      | 1. 人力資源產出：缺勤率、流動率與團體/個別績效<br>2. 組織產出：生產力、品質與服務。<br>3. 財務或會計產出：資產報酬率、投資報酬率等。                       |
| Youndt et al. (1996)     | 1. 機器效率：設備使用率、瑕疵率。<br>2. 顧客滿意：產品品質、即時送貨。<br>3. 員工生產力：員工士氣、生產力。                                    |
| Madu et al. (1996)       | 1.全面短期績效、2.全面長期績效、3 .生產利、4.成本、5.利潤、6 .競爭力、7.銷售額成長率、8.獲利成長率、9.市場佔有率                                |
| Delaney & Huselid (1996) | 1. 認知的組織績效：產品或服務的品質、新產品或服務的開發、吸引人才的能力、顧客滿意度、管理者與員工之關係、員工間關係。<br>2. 認知的市場績效：營業額成長率、市場佔有率、獲利率、行銷能力。 |

表 2.5 組織績效彙整表 (續)

| 學 者                               | 組 織 績 效 衡 量 指 標                                                                                             |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Huselid, Jackson & Schuler (1997) | 1. 生產力、2.資產報酬率、3. Tobin's Q (股票市場價值)                                                                        |
| Tan et al. (1999)                 | 1.市場佔有率、2.總資產報酬率、3.年市場成長率(三年平均)、4.年銷售成長率(三年平均)、5.年 ROA 成長(三年平均)、6.平均生產成本、7. 整體顧客服務水準、8. 整體產品品質              |
| Terziovski & Samson (1999)        | 1.顧客滿意、2.員工士氣、3.品質成本、4.最大運送量、5.缺點率、6.保證成本、7.生產力、8.現金流量、9.員工成長、10.市場佔有率成長、11.銷售額成長率、12.出口成長率                 |
| Pelham (1999)                     | 1. 行銷/銷售指標：相對的產品品質、新產品成功率、顧客維持率。<br>2. 成長/佔有率指標：銷售額水準、銷售成長率、目標市場的佔有率。<br>3.獲利率：ROE (股東報酬率)、毛利率與ROI (投資報酬率)。 |
| 司徒達賢 (民68)                        | 1.稅前淨利率、2.總資產報酬率、3.固定資產報酬率、4.目標達成率                                                                          |
| 吳思華 (民83)                         | 1.獲利率、2.目標達成率、3.市場佔有率之改善、4.規模成長                                                                             |

表 2.5 組織績效彙整表 (續)

| 學 者       | 組 織 績 效 衡 量 指 標                                                                      |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 吳萬益 (民83) | 1.企業形象、2.品牌知名度、3.商情掌握能力、4.目標達成度、5.員工生產力、6.產能利用率、7.產品不良率、8.投資報酬率、9.資產報酬率、10.市場佔有率之成長率 |
| 林清河 (民87) | 1.營收成長率、2.純益率、3.績效綜合指標、4.員工滿意度、5.顧客滿意度                                               |
| 吳秉恩 (民88) | 1. 量化指標：員工平均收益、員工生產力、重要員工流失率。<br>2. 質化指標：員工工作士氣、相關人員認同度、人力資源聲望。                      |
| 張文菁 (民89) | 1.財務績效、2.非財務績效 (營運績效、行為績效)                                                           |

資料來源：本研究整理

由諸學者對組織績效之衡量構面 (表2.5) 的看法，可知要完整評估一個組織的績效，除了要衡量財務上的產出績效外，也要重視非財務的一些績效指標，如市場佔有率、員工士氣...等。本研究採用 Venkatraman & Ramanujam (1986) 的看法將組織績效衡量指標涵蓋了財務績效、營運績效與組織績效三大部分。

## 2.6 研究變項之相關研究探討

有關本研究架構五個變項中，國內已進行的研究截至92年底，尚未有以多層次傳銷業作為研究對象，且與本研究之變項相近之相關研究，故本節僅能就其他行業之研究結果進行彙整，並加以探討。

林宜璉（民92）以具有「加盟和直營店」及「全加盟」的連鎖加盟體系之總部為研究對象，探討連鎖加盟體系的創業導向、組織學習與組織經營績效間之關係。實證研究結果顯示：1.總部之創新的創業導向愈高，則愈能提升其學習能力。2.總部與加盟店之網絡套繫、認知品質和社會互動各自建立程度的不同，會顯著影響總部的創業導向對其學習能力間關係的效果。

呂佩諭（民92）以參與研發聯盟之中大型廠商為對象，探討廠商的創業導向、吸收能力以及其與研發聯盟夥伴之社會資本對聯盟學習的影響並進而探討聯盟學習與研發績效之關係。實證研究結果顯示：具創業導向之廠商，因較願意承擔創新風險，以及能時常保持敏銳的觀察做出適當的回應，因此其較能從夥伴身上獲取知識技術，提升自身之能力，來面對競爭壓力。

陳建宇（民92）以台灣地區金屬製品、機械設備與電子產業等209家企業為研究對象探討台灣中小企業創業導向、組織資源與能力對企業績效之影響。實證研究結果顯示：1.整體樣本企業之風險承擔傾向偏低，顯示台灣中小企業，傾向步步為營、保守行事、不願冒過大的風險。2.不同經營歷史或產業別之企業在各構面因素間無顯著差異。而人數規模於101~150人之企業具有較高的創業導向，且組織能力與績效表現較佳。3.創業導向、組織資源與能力三構面確實存有互動關係。4.創業導向、組織資源與能力對企業財務績效有顯著的正向影響。而過度的風險承擔則對企業財務績效有負面的影響。5.於引入產業環境構面後，組織能力對企業績效的影響轉為不顯著。

唐銘聰（民92）以台灣前5000大企業為對象，探討企業在劇烈變化的環境中，如何利用鑲嵌在關係中的資源；即內、外部社會資本，來促進創業導向及市場導向兩種能耐的充份發揮，同時亦探討創業導向及市場導向如何影響企業的經營績效。實證研究結果顯示：1.在「內部社會資本（包含

社會互動性連結、信任、共享系絡)與「外部社會資本(包含連結套繫、市場地位、信任)」等機制，其中部份機制確實有助於企業提升「創業導向(包含創新性、風險承擔性、預應性)」及「市場導向(包含情報產生、情報傳播、情報反應)」之能耐。2.在企業所擁有的「創業導向」中，「創新性」及「預應性」程度愈高，則愈能提升企業的「經營績效」。

吳亦豐(民91)以台灣四家成功IC設計廠商為研究對象，探討廠商的內部能力與外部網絡對廠商績效之影響。經由資源基礎觀點與社會資本理論的文獻歸納與個案推演，得到以下命題：廠商的內部能力(創業導向、技術能力、所投入的財務資源)對績效有正面且顯著的影響。

黃明賢(民91)以台灣電子製造相關產業(半導體、電子零件、光碟、電腦及週邊設備、印刷電路板、通訊器材、監視器、掃描器)廠商為研究對象，探討其社會資本、組織創新、創業導向與組織績效。實證研究結果顯示：

1.在社會資本對組織績效的影響中，創業導向具有中介效果，另外，廠商與其主要客戶之間共同認知愈高，其本身的自主性及預應性愈佳，進一步也會有更佳的市場、財務、事業及創新績效。2.在組織創新程度愈高的廠商，若其與主要客戶之間的社會資本程度愈高，則會有較佳的組織績效。3.而在創業導向程度愈高的廠商，若其與主要客戶之間的社會資本程度愈高，則會有較佳的組織績效。4.組織中的創業導向程度愈高，對組織創新程度的影響愈顯著。

蔡文祥(民91)以資訊設備產業為研究對象，探討創業導向、策略導向與績效。實證研究結果顯示：1.整體創業導向會影響企業經營績效，其中特別是競爭積極性、自主性。2.策略導向亦會影響績效，成本領導策略只能對短期的財務績效有影響，行銷差異化及創新差異化策略則在各經營

績效上有正向影響。3.在創業導向與經營績效的關係中，國際化程度為一干擾因子。

李坤鐘（民90）以電力及電子機械器材製造修配業及精密器械製造業之中小企業為研究對象，探討創業導向與行銷策略及行銷績效間的關係。實證研究結果顯示：1.創業導向中自主性表現最高，最低為風險導向。2.創業導向對行銷策略及行銷績效均有顯著影響。其中影響銷售導向的行銷策略有自主性及預應性，而只有自主性會對產品導向的行銷策略產生顯著影響。3.在績效方面，創新性與競爭積極性均會對新產品績效產生顯著影響，而競爭積極性亦對市場績效呈顯著影響。

高瑞瑤（民90）以連鎖店數七家以上且經營時間超過三年的台灣連鎖加盟體系為研究對象，探討其創業導向。實證研究結果顯示：1.創業導向之三構面—風險承受度、預應性及創新是獨立分開的。2.環境敵對程度只有與創業導向中之風險承受度有顯著的正相關。3.預應性與獲利率呈現顯著正相關。4.創新與經營績效的二個構面，營業額成長率及獲利率都呈現顯著正相關。5.對開放加盟的連鎖體系而言，預應性是影響經營績效重要的因素，但過大的風險反而會降低經營績效。

呂良添（民87）針對六位分別來自軟體業、食品業、紡織業與批發零售業的個案公司創業者進行深度訪談，探討『創業導向』與中小企業『管理實務』、『人際網絡』應用之互動關係,及其最後影響『組織績效』的過程。實證研究結果顯示：1.『個人創業導向』會影響組織的『管理實務』與『人際網絡』應用,並進而對『組織績效』產生影響。2.積極的『人際網絡』應用有助於創業者突破創業或經營困境,進而對個案公司的『創業績效』產生正面影響。

陳俊杰（民87）以民國85年1月至民國86年12月間，接受經濟部中小企

業處專案輔導之中小企業企業主為研究對象，探討環境確定性的類型及程度的高低與企業使用策略聯盟間的關係。實證研究結果顯示：1.「市場前景」、「對消費者需求與競爭者行動的預測能力」、「國際化的需求」三個環境確定性構面對企業使用策略聯盟有顯著的正向影響關係。2.集體主義傾向的企業主會比個人主義傾向的企業主，對環境確定性與使用策略聯盟間的關係有較顯著的正向影響效果；低創業導向的企業主會比高創業導向的企業主，對環境確定性與使用策略聯盟間的關係有較顯著的正向影響效果。

### 第三章 研究方法

本章係在介紹本研究之研究方法，為達本研究之目的，除依文獻進行理論分析探討外，並採用問卷調查方式以釐清研究對象在各研究變項間之關聯性為何。茲將本研究之研究架構、研究假設、研究設計、資料分析與統計方法分述如後。

#### 3.1 研究架構

本研究根據研究動機及研究目的，並綜合以下學者之觀點，推導出本研究架構：1. Miller (1983) 所提出的的創業導向構面原始概念；2. Covin & Slevin (1991) 主張創業導向與產業環境、策略、內部組織變數（如：組織文化、組織架構...）有互動關係，並交互影響企業績效；3. Lumpkin & Dess (1996) 提出連結創業導向與企業績效間還需考慮環境因素與組織因素。本研究架構以創業導向、競爭策略與組織文化為自變項，產業環境為干擾變項，組織績效為依變項，探討台灣多層次傳銷業在創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效各變項間之關聯性。

本研究涵蓋五個變項及二個特徵共七部分（如圖3.1 所示）分述如下：

1. 創業導向：包含自主性、創新性、承擔風險性、預應性、競爭積極性等五個構面。
2. 競爭策略：包含成本領導策略、行銷差異化策略、集中策略等三個構面。
3. 組織文化：包含企業特性、團隊精神、英雄式文化、儀式與典禮、社會責任等五個構面。
4. 產業環境：包含環境確定性、產業開發性、市場適應性、環境影響性等四個構面。
5. 組織績效：包含財務績效、營運績效、行為績效等三個構面。

6.個人特徵：包含性別、年齡、婚姻、合計年資、最高學歷、職務等六項。

7.公司特徵：包含國籍、從事歷史、參加人數、產品類別、成長階段五項。

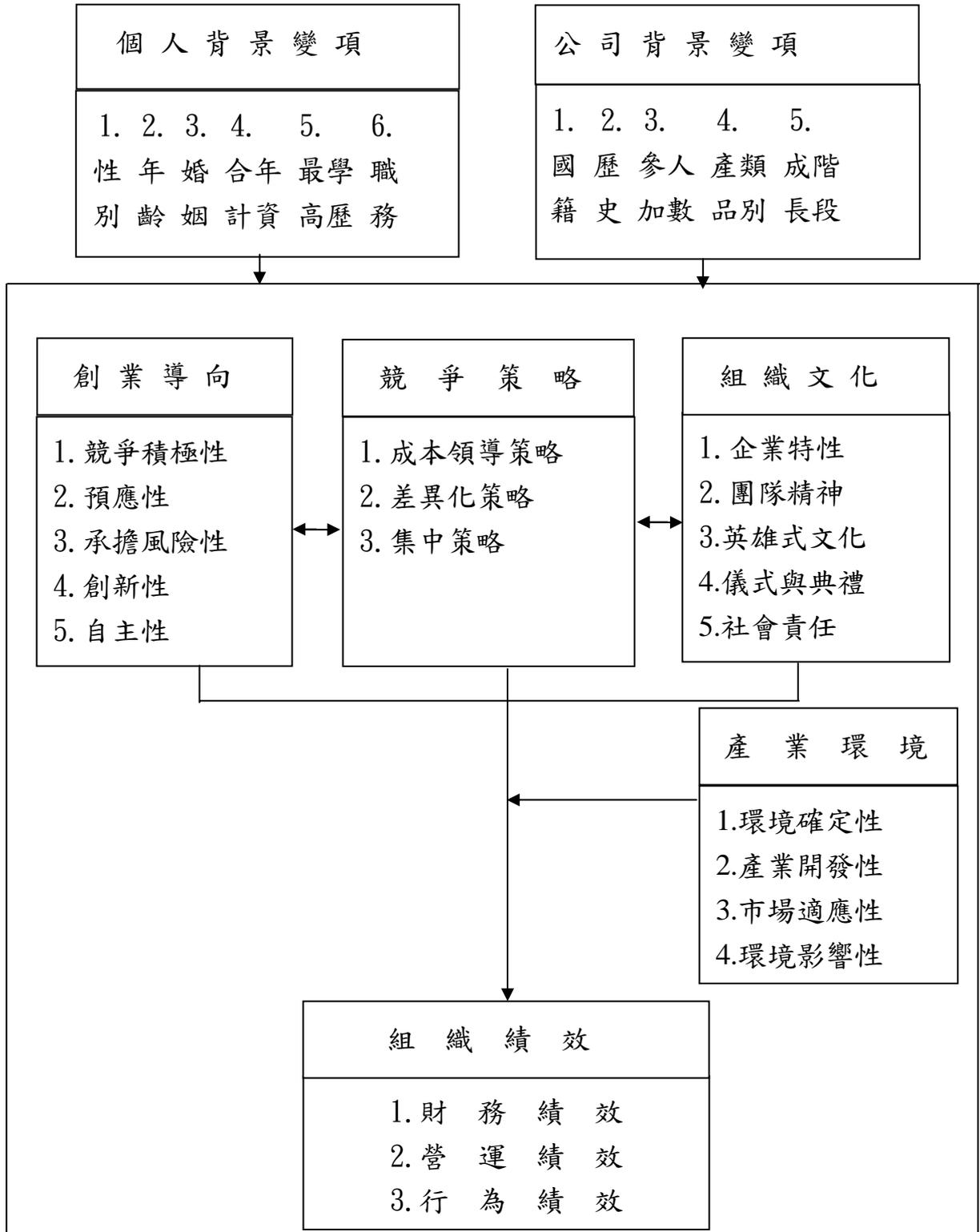


圖 3.1 研究架構圖

## 3.2 研究假設

根據前述之文獻探討、研究目的與研究架構，本研究歸納出三類研究假設如下：

### 1. 差異性假設

- 1-1 不同個人特徵對創業導向無顯著差異。
- 1-2 不同個人特徵對競爭策略無顯著差異。
- 1-3 不同個人特徵對組織文化無顯著差異。
- 1-4 不同個人特徵對產業環境無顯著差異。
- 1-5 不同個人特徵對組織績效無顯著差異。
- 1-6 不同公司特徵對創業導向無顯著差異。
- 1-7 不同公司特徵對競爭策略無顯著差異。
- 1-8 不同公司特徵對組織文化無顯著差異。
- 1-9 不同公司特徵對產業環境無顯著差異。
- 1-10 不同公司特徵對組織績效無顯著差異。

### 2. 相關性假設

- 2-1 創業導向與競爭策略無顯著相關。
- 2-2 創業導向與組織文化無顯著相關。
- 2-3 創業導向與產業環境無顯著相關。
- 2-4 創業導向與組織績效無顯著相關。
- 2-5 競爭策略與組織文化無顯著相關。
- 2-6 競爭策略與產業環境無顯著相關。
- 2-7 競爭策略與組織績效無顯著相關。
- 2-8 組織文化與產業環境無顯著相關。

2-9 組織文化與組織績效無顯著相關。

2-10 產業環境與組織績效無顯著相關。

### 3.變項間的影響關係

3-1 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境對財務績效無顯著影響。

3-2 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境對營運績效無顯著影響。

3-3 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境對行為績效無顯著影響。

3-4 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境對組織績效無顯著影響。

### 4.變項間的交互作用分析

4-1 產業環境在創業導向對組織績效的影響時無顯著的交互作用。

4-2 產業環境在競爭策略對組織績效的影響時無顯著的交互作用。

4-3 產業環境在組織文化對組織績效的影響時無顯著的交互作用。

### 5.集群分析

5-1 不同的創業導向集群對各變項間無顯著差異。

5-2 不同的競爭策略集群對各變項間無顯著差異。

5-3 不同的組織文化集群對各變項間無顯著差異。

5-4 不同的產業環境集群對各變項間無顯著差異。

5-5 不同的創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境集群對組織績效各變項間無顯著差異。

## 3.3 研究設計

### 3.3.1 預試問卷

預試的目的是為了了解正式發放問卷以前，其信度是否達到一定之水準，本研究以便利取樣方式共計發出30份問卷，並回收30份有效問卷，其經由研究對象實際填答，並提供意見與回饋評論，再針對問卷題目的合宜性、語意清晰

易懂與否，且與指導教授充分討論，而加以斟酌修改後完成問卷定稿作業。一般而言，Cronbach's  $\alpha$  係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間屬仍能接受範圍。以下為預試問卷各量表信度之預試結果（表3.1）。

表 3.1 各量表信度之預試結果彙整表

| 量表名稱 | 所包含之題項                                                                             | Cronbach's $\alpha$ 係數 |
|------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 創業導向 | 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、<br>12、13、14、15、16、17、18、19、20、<br>21、22、23、24、25、26、27、28 | 0.8396                 |
| 競爭策略 | 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、<br>12、13、14、15、16                                         | 0.8732                 |
| 組織文化 | 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、<br>12、13、14、15、16、17、18、19、20                             | 0.8616                 |
| 產業環境 | 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、<br>12、13、14、15                                            | 0.8994                 |
| 組織績效 | 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、<br>12                                                     | 0.9207                 |

由表3.2可明顯看出各量表之信度皆在0.7以上，故本研究所使用的問卷量表都具有較高的信度水準，其內部一致性良好。

### 3.3.2 問卷設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷的內容主以歷史文獻沿用法的方式，再輔以因素分析簡化資料變項，使之變為一組較少而彼此相關較大的變項，並透過信度分析驗證其一致性及穩定性的程度。問卷編製方式採用結構式封閉型問卷，評量尺度為李克特式

(Likert) 加總尺度法的五點式量表衡量。以不記名方式由受測者依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個選項中勾選，計分方式若正向題係依 5、4、3、2、1 分次序計分；若為反向題則依 1、2、3、4、5 次序計分。問卷另附加個人與公司基本資料題項，以利瞭解樣本特性。茲將各構面之量表來源、操作型定義等分別詳述說明如下：

### 1. 創業導向

- (1) 量表來源：採用 Lumpkin & Dess (1996) 之看法將創業導向分為競爭積極性、預應性、承擔風險性、創新性與自主性五個構面並參考蔡文祥 (民90) 之量表經修正適合本研究沿用之。
- (2) 操作型定義：Lumpkin & Dess (1996) 認為創業導向包含以下五個構面，即競爭積極性（一個公司傾向於直接且強烈的挑戰競爭對手以成功進入市場或改善競爭地位；Lumpkin & Dess, 1997）、預應性（對「未來」問題、需求與變遷之「預期」與「行動」；Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1992）、承擔風險性（對龐大且具有風險性資源做出承諾的程度；Miller & Friesen, 1978）、創新性（藉著有系統化、有目的的創新，改變了資源的產出價值，創造出新的消費者需求；Drucker, 1985）與自主性（追求機會時，自我導向的能力與意願；Lumpkin & Dess, 1996）。
- (3) 量表題數：本量表共有 28 題第 1、2、3、4、5、12、13、14、17、24 題為競爭積極性、第 6、7、8、11、20、25 題為預應性、第 9、10、18、19 題為風險導向、第 21~23 題為創新性、第 26~28 題為自主性，第 15、16 題刪除。
- (4) 反向題問項：本量表全為正向題。

(5) 信度係數：0.8619

(6) 因素分析：本量表之萃取法採用主成份分析法，取特徵值大於1的因素，並以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果萃取六個成份因素，因第六個因素只涵蓋第15、16兩題且配合Lumpkin & Dess (1996) 將創業導向分為五個構面故刪除第15、16兩題並沿用Lumpkin & Dess將構面命名為競爭積極性、預應性、承擔風險性、創新性與自主性現將其分析結果列表如下：

表 3.2 創業導向因素分析表

| 構面    | 題目內容                             | 因素負荷量 |     |     |     |     |
|-------|----------------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                  | 因素1   | 因素2 | 因素3 | 因素4 | 因素5 |
| 競爭積極性 | 2.本公司會時常以降價來增加市場佔有率              | 0.849 |     |     |     |     |
|       | 3.本公司會訂定一個破壞市場競爭情勢的價格。           | 0.826 |     |     |     |     |
|       | 1.本公司會為了得到市場佔有率不惜犧牲獲利。           | 0.793 |     |     |     |     |
|       | 4.本公司面對競爭者時採取『不留餘地』的競爭態勢。        | 0.773 |     |     |     |     |
|       | 13.本公司的營運方式是屬於為高度風險的。            | 0.636 |     |     |     |     |
|       | 5.本公司對競爭者通常採取主動的攻擊行動，而不是被動的回應行動。 | 0.599 |     |     |     |     |
|       | 17.一般而言，本公司會傾向執行低成功率與高投資報酬率的計劃。  | 0.504 |     |     |     |     |
|       | 24.本公司產品的改變是很頻繁的。                | 0.498 |     |     |     |     |
|       | 12.競爭者通常藉由擴大產能來領先我們。             | 0.438 |     |     |     |     |
|       | 14.本公司在制定主要決策時，傾向不採用保守的觀點。       | 0.412 |     |     |     |     |

表 3.1 創業導向因素分析表 (續)

| 構<br>面                | 題 目 內 容                               | 因 素 負 荷 量 |       |       |       |     |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-----|
|                       |                                       | 因素1       | 因素2   | 因素3   | 因素4   | 因素5 |
| 預<br>應<br>性           | 7.本公司持續地尋求與目前營運相關的新機會。                |           | 0.784 |       |       |     |
|                       | 6.本公司在同業中是相當具有積極性及強烈競爭性的。             |           | 0.760 |       |       |     |
|                       | 8. 本公司時常是第一個推出新的產品/服務及引進新的管理及作業技術的廠商。 |           | 0.690 |       |       |     |
|                       | 11. 本公司的高階經理人有強烈的傾向，領先競爭者推出新穎的想法及產品   |           | 0.563 |       |       |     |
|                       | 25.本公司相當強調研發、技術的領先及創新。                |           | 0.420 |       |       |     |
|                       | 20.本公司的營運方式都是遵循「確認、清楚其結果之後，才行動」的方式。   |           | 0.405 |       |       |     |
| 自<br>主<br>性           | 27.本公司的傳銷商擁有獨立行動、制定關鍵決策及處理事務的自由。      |           |       | 0.791 |       |     |
|                       | 28.本公司對於傳銷商都有充份的授權。                   |           |       | 0.700 |       |     |
|                       | 26.本公司對於發展新構想的個人或團隊都會給予充份的獨立行動自由。     |           |       | 0.695 |       |     |
| 承<br>擔<br>風<br>險<br>性 | 19.本公司面臨決策情境不確定時，會採取大膽且積極性的決策。        |           |       |       | 0.645 |     |
|                       | 9.本公司經常發起行動使競爭者去回應                    |           |       |       | 0.555 |     |
|                       | 18.本公司的高階經理人相信藉由廣泛之大膽行動來達成組織目標。       |           |       |       | 0.509 |     |
|                       | 10.本公司經常會去尋找可以被購併的企業。                 |           |       |       | 0.472 |     |

表 3.1 創業導向因素分析表（續）

| 構<br>面              | 題 目 內 容                                        | 因 素 負 荷 量 |        |        |        |        |
|---------------------|------------------------------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|
|                     |                                                | 因素1       | 因素2    | 因素3    | 因素4    | 因素5    |
| 創<br>新<br>性         | 22.本公司在近三年推出很多新的產品或服務。                         |           |        |        |        | 0.716  |
|                     | 23.本公司近三年所推出的產品或服務其改變幅度相當大。                    |           |        |        |        | 0.674  |
|                     | 21. 本公司行銷的產品或服務一般來說都是自行研發與創新發展出來，且過去未曾在市場上出現過。 |           |        |        |        | 0.481  |
| 特徵值                 |                                                | 4.901     | 2.846  | 2.214  | 2.200  | 2.006  |
| 解釋變異量（%）            |                                                | 17.504    | 10.164 | 7.907  | 7.856  | 7.163  |
| 累積解釋變異量（%）          |                                                | 17.504    | 27.668 | 35.575 | 43.431 | 50.594 |
| Cronbach's $\alpha$ |                                                | 0.8722    | 0.7726 | 0.6876 | 0.6735 | 0.5576 |

## 2.競爭策略

- (1) 量表來源：採用Porter（1980）的一般性競爭策略將競爭策略分為成本領導策略、差異化策略和集中策略並參考Dess & Davis（1984）和戴泰元（民89）之量表經修正適合本研究延用之。
- (2) 操作型定義：Porter（1980）的一般性競爭策略包含以下三個構面即成本領導策略（企業可在不忽略其他功能的情況下，經由提供產業中最低的成本結構，取得競爭優勢）、差異化策略（利用品牌形象、產品、服務等特性，讓顧客認知到其產品的獨特性，以使產品的價值更為提升）、集中策略（分為成本集中策略與差異化集中策略，其出發點在針對特定目標市場、產品類型或地理區域，選擇上述兩種策略之一來滿足此特定顧客群的需求，以獲得競爭優勢）。
- (3) 量表題數：本量表共有16題第1~6題為成本領導策略、第7~10題為差

異化策略、第11~13題及第15~16題為集中策略，第14題刪除。

(4) 反向題問項：本量表全為正向題。

(5) 信度係數：0.8263

(6) 因素分析：本量表之萃取法採用主成份分析法，取特徵值大於1的因素，並以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果萃取四個成份因素，因第四個因素只涵蓋第14題且配合Porter（1980）的競爭策略分為成本領導策略、差異化策略和集中策略三個構面故刪除第14題，且第14題原包含於集中策略構面中其信度係數為0.6332，刪除第14題後信度提高至0.7157。

表 3.3 競爭策略信度分析摘要表

| 構面     | 題目內容                        | 信度係數   |
|--------|-----------------------------|--------|
| 成本領導策略 | 1.本公司與主要競爭者相較之下，產品價格較低。     | 0.6831 |
|        | 2.本公司與主要競爭者相較之下，生產成本較低。     |        |
|        | 3.本公司重視將存貨成本維持在較低的水準。       |        |
|        | 4.本公司重視將人力成本維持在較低的水準。       |        |
|        | 5.本公司重視產品品質控制以降低因品質不良所耗費之成本 |        |
|        | 6.本公司重視透過各項作業之控制以提升效率。      |        |
| 差異化策略  | 7.本公司擁有很強的專業顧客服務團隊。         | 0.8139 |
|        | 8.本公司擁有比競爭者更完善之傳銷通路。        |        |
|        | 9.本公司重視顧客對公司品牌的認知           |        |
|        | 10.本公司重視在行銷技術上的創新。          |        |

表 3.2 競爭策略信度分析摘要表 (續)

| 構面   | 題目內容                               | 信度係數   |
|------|------------------------------------|--------|
| 集中策略 | 11.本公司重視廣告宣傳增加銷售業績。                | 0.7157 |
|      | 12.本公司重視產品及服務對顧客需求之重要性。            |        |
|      | 13.本公司產品強調市場獨占性。                   |        |
|      | 15.本公司擁有強勢產品製程專利權保護。               |        |
|      | 16.本公司競爭優勢主要來自於能提供顧客較其他競爭者更高的附加價值。 |        |

### 3.組織文化

- (1) 量表來源：擷取Deal & Kennedy(1982) 構成企業文化五大要點：企業環境、價值觀、英雄、儀式與禮儀、文化網路；Wallach(1983)三種組織文化類型：1.官僚型文化2.創新型文化3.支持型文化；許朝欽(民89)的創新積極文化、服務品質文化、團隊導向文化並參考蔡俊良(民83)之量表經修正適合本研究延用之。
- (2) 操作型定義：此量表分為五個構面，即企業特性(指各種產業本身的特性；Deal & Kennedy, 1982)、團隊精神(組織成員間建立團隊共識，認同公司文化，彼此相互扶持、同心協力，工作環境開放和諧有類似家庭的溫暖並重視人際關係導向)、英雄式文化(指組織中英雄標竿的豎立、模仿與追隨)、儀式與典禮(各式表揚與激勵大會的舉辦)、社會責任(對社會責任的關注與付出)。
- (3) 量表題數：本量表共有20題第1~4題為企業特性、第5~9題為團隊精神、第10~12題為英雄式文化、第13~15題為儀式與典禮、第16~20題為社會責任。

(4) 反向題問項：第17、18題。

(5) 信度係數：0.9065

表 3.4 組織文化信度分析摘要表

| 構面                    | 題 目 內 容                             | 信度係數   |
|-----------------------|-------------------------------------|--------|
| 企<br>業<br>特<br>性      | 1.本公司在建立及維護企業形象上不遺餘力。               | 0.7991 |
|                       | 2.本公司最高管理階層具有豐富傳銷管理經驗。              |        |
|                       | 3.本公司重視將存貨成本維持在較低的水準。               |        |
|                       | 4.本公司擁有一慣性的教育訓練模式。                  |        |
| 團<br>隊<br>精<br>神      | 5.本公司傳銷商之間彼此相互合作。                   | 0.8826 |
|                       | 6.本公司傳銷商富有積極、進取、挑戰的精神。              |        |
|                       | 7.本公司傳銷商之間彼此信賴團結。                   |        |
|                       | 8.本公司傳銷商上線、下線之間具有家庭溫暖的感覺。           |        |
|                       | 9.本公司對待傳銷商均一視同仁。                    |        |
| 英<br>雄<br>式<br>文<br>化 | 10.本公司以傑出傳銷商為領導導向。                  | 0.7149 |
|                       | 11.本公司傑出傳銷商的成功案例為一般傳銷商模仿、學習的對象。     |        |
|                       | 12.本公司為傑出傳銷商舉辦英雄式表揚大會，分享成功經驗。       |        |
| 儀<br>式<br>與<br>典<br>禮 | 13.本公司為晉階傳銷商定期舉辦表揚會。                | 0.7842 |
|                       | 14.本公司擁有制式的旗幟、歌、號、徽章、制服等企業識別。       |        |
|                       | 15.本公司傳銷商以擁有旗幟、徽章、制服等企業識別成為公司一份子為榮。 |        |

表 3.3 組織文化信度分析摘要表（續）

| 構面               | 題 目 內 容                        | 信度係數   |
|------------------|--------------------------------|--------|
| 社<br>會<br>責<br>任 | 16.本公司產品對造福社會大眾有貢獻。            | 0.6160 |
|                  | 17.本公司因產品價格過高，造成社會家庭更大負擔。      |        |
|                  | 18.本公司比較重視公司獲得利益，漠視對整體社會秩序之影響。 |        |
|                  | 19.本公司及傳銷商對社會責任的付出，全力以赴。       |        |
|                  | 20.本公司定期舉辦公益活動，回饋社會。           |        |

#### 4.產業環境

- (1) 量表來源：採用Gomez-Mejia, Balkin & Cardy(1995)對環境的看法（環境不確定性、變動的頻率、變動的規模、複雜性）再依實務經驗對構面字意予以重新命名為環境確定性、產業開發性、市場適應性、環境影響性，並參考許恒盛（民87）之量表經修正適合本研究延用之。
- (2) 操作型定義：環境確定性（企業對顧客需求之預測以及對競爭者動態之瞭解的精準度與容易度）、產業開發性（企業所處產業之新技術/服務開發的經常性以及新產品/新服務項目上市的速度）、市場適應性（企業所處產業中新產品/新服務項目的上市對於淘汰就產品/舊服務項目的影響程度以及新產品/新服務項目生命週期的時間長度）、環境影響性（企業所處產業中對競爭者的數量、新競爭者進入產業影響之程度、對上下游廠商的依存關係影響之程度，以及顧客滿意度對公司業績銷售量影響之程度）。
- (3) 量表題數：本量表共有15題第1~4題為環境確定性、第5~6題為產業開發性、第7~11題為市場適應性、第12~15題為環境影響性。
- (4) 反向題問項：本量表全為正向題。

(5) 信度係數：0.8619

表 3.5 產業環境信度分析摘要表

| 構面    | 題目內容                            | 信度係數   |
|-------|---------------------------------|--------|
| 環境確定性 | 1.本公司對顧客需求預測的精準度。               | 0.8598 |
|       | 2.本公司對競爭者動態之了解的精準度。             |        |
|       | 3.本公司取得顧客需求之訊息的容易度。             |        |
|       | 4.本公司取得競爭者動態之訊息的容易度。            |        |
| 產業開發性 | 5.本公司新產品技術開發與新服務項目推出的經常性。       | 0.7806 |
|       | 6.本公司新產品上市與新服務項目推出的速度。          |        |
| 市場適應性 | 7.本公司新產品（服務）的上市對淘汰舊產品（服務）的影響程度。 | 0.7428 |
|       | 8.本公司新產品（新服務項目）生命週期的時間長度。       |        |
|       | 9.本公司對主要競爭者之產品價格的影響能力。          |        |
|       | 10.本公司對主要競爭者之產品品質的影響能力。         |        |
|       | 11.本公司對主要競爭者之強勢主導市場的議價能力。       |        |
| 環境影響性 | 12.本公司對主要競爭者的數量影響之程度。           | 0.7028 |
|       | 13.本公司對新競爭者進入傳銷業影響之程度。          |        |
|       | 14.公司對上下游廠商的依存關係影響之程度。          |        |
|       | 15.本公司的顧客滿意度對業績銷售量影響之程度。        |        |

### 5.組織績效

(1) 量表來源：採用Venkatraman & Ramanujam(1986) 組織績效三大衡量構面：財務績效、營運績效、組織績效並參考張文菁（民89）之量表經修正適合本研究延用之。

- (2) 操作型定義：Venkatraman & Ramanujam (1986)將組織績效分為以下三個衡量構面即財務績效（投資報酬率、銷售成長額、獲利率、每股盈餘等）、營運績效（市場佔有率、產品品質、導入新產品、製造附加價值等）、組織績效（包含達成各種衝突的解決、各種資源配置情況及內外相關關係人的目標滿足如員工士氣等）。
- (3) 量表題數：本量表共有12題第1~3題為財務績效、第4~6題為營運績效、第7~12題為行為績效。
- (4) 反向題問項：本量表全為正向題。
- (5) 信度係數：0.9198

表 3.6 組織績效信度分析摘要表

| 構面   | 題目內容                  | 信度係數   |
|------|-----------------------|--------|
| 財務績效 | 1.本公司達到成本降低的目標。       | 0.7507 |
|      | 2.本公司提高營收成長率。         |        |
|      | 3.本公司改善長期獲利能力。        |        |
| 營運績效 | 4.本公司提升市場佔有率。         | 0.7564 |
|      | 5.本公司提高傳銷商士氣。         |        |
|      | 6.本公司降低傳銷商流動率。        |        |
| 行為績效 | 7.本公司增加傳銷商工作滿意度。      | 0.8983 |
|      | 8.本公司增加傳銷商忠誠度。        |        |
|      | 9.本公司顯著增加傳銷商業績銷售成長率。  |        |
|      | 10.本公司增加傳銷商對公司目標的認同感。 |        |
|      | 11.本公司明顯吸引人才成為新進傳銷商。  |        |
|      | 12.本公司明顯改善整體經營績效。     |        |

### 3.4 資料分析與統計方法

回收之問卷經整理、編碼、建檔並以SPSS FOR WINDOWS統計套裝軟體進行分析與處理，茲將本研究所使用的統計分析方法敘述如下：

#### 1. 因素分析 (Factor Analysis)

本研究主要依歷史文獻沿用法的方式區分各子構面，惟創業導向和競爭策略經信度分析的結果信度稍低，故輔以因素分析進行內部一致性檢驗，以減少題項數目，使成一組較少而彼此相關較大的變項。本研究進行因素分析時，主要採用的方法為主成份分析法 ( Principle Component Analysis )，取特徵值 (Eigenvalue) 大於1的因素，以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者。

#### 2. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析可了解測量結果一致性或穩定性的程度，一般常用的信度分析方法如Cronbach, s  $\alpha$  係數、再測信度、折半信度、複本信度..等，本研究採用Cronbach, s  $\alpha$  係數的信度分析檢驗，藉以了解各受測者對於各問卷量表的內部一致性情形如何， $\alpha$  值愈高代表量表愈穩定根據學者DeVellis (1991)、Nunnally (1978) 指出可接受的最小信度  $\alpha$  值為0.7。

#### 3. 敘述性統計 (Descriptive Statistics)

依據回收問卷之個人、企業背景資料及創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境、組織績效等五大構面進行樣本分佈的次數分配與有效百分比分析，以了解樣本的基本結構並以平均數及標準差說明受試者在各構面整體之概觀或傾向。

#### 4. T檢定 (T-test Analysis) 與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

類別變項為兩群時，使用T檢定，三群以上 (含三群) 則使用變異數分

析。主要在用以比較與檢定個人背景變項（性別、年齡、婚姻、合計年資、最高學歷、職務）、企業背景變項（國籍、歷史、參加人數、產品類別與成長階段）在創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效等各研究構面因素上之差異性，若P值達到顯著水準（如\*表 $P < 0.05$ 顯著差異、\*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異、\*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異），則再以Scheffe多重比較檢定分析，以辨認特定群組間的差異情形。

#### 5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，一般常用的相關分析方法如皮爾森 (Pearson) 積差相關、斯皮爾曼 (Spearman's Rho) 等級相關、肯特爾 (Kendall's Tau) 相關等，本研究乃使用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析法來檢驗創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效間的相關程度。

#### 6. 迴歸分析

利用簡單線性迴歸與多元迴歸以檢定創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效之影響性。

#### 7. 二因子變異數分析

以二因子變異數分析檢定產業環境在創業導向、競爭策略、組織文化對組織績效影響時的交互作用。

#### 8. 集群分析

將觀察值依個人特性、公司特性與其對創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境知覺的不同予以分群，以釐清各不同集群在創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效上的差異性。

## 第四章 研究結果與分析

本章根據第三章之研究假設，將回收之有效樣本資料，以適當之統計方法進行分析處理，以驗證本研究之各項研究假設是否成立，而且針對各項統計分析結果，加以解釋與討論。以下就分別就樣本特性與敘述性統計、個人變項與企業特徵變項在各構面之差異分析、各構面之相關分析、迴歸分析、二因子變異數分析、集群分析等個別進行分析討論之。

### 4.1 樣本特性與與各變項之敘述性分析

#### 4.1.1 樣本特性分析

本研究的個人及企業背景資料之分布情形整理如表4.1及表4.2所示。現將其分析結果敘述如下：

##### 1. 個人背景部份

- (1) 性別：由表4.1可得知，受訪者中男性人數略多於女性人數，男性佔52.7%，女性佔47.3%。
- (2) 年齡：由表4.1可得知，以31-40歲為最多，佔40.4%，其次為30歲以下，佔27.5%，而比例最低的一組為61歲以上，佔1.4%。
- (3) 婚姻：由表4.1可得知，婚姻狀況以已婚者為最多，未婚者次之，所佔比率分別為61.2%、36.8%。
- (4) 服務年資：由表4.1可得知，以1年以上5年以內為最多佔51.22%，其次為5年以上10年以內佔25.12%，而20年以上這組人數最少，只佔0.49%。
- (5) 最高學歷：由表4.1可得知，以專科人數所佔比率為最高，佔34.6%，其次為大學人數佔29.5%。

(6) 職位：由表4.1可得知，以高階傳銷商的人數為最多佔50.5%，其次為經理佔33.2%。

## 2.公司背景部份

(1) 公司國籍：由表4.2可得知，以本國公司居多佔60.2%，其次為外國公司佔31.7%。

(2) 公司從事傳銷業歷史：由表4.2可得知，以1年以上5年以內這組所佔比率最高佔47.1%，其次為1年以內佔17.3%，最低的一組為20年以下佔6.8%。

(3) 公司傳銷商參加人數：由表4.2可得知，以1000人以上5000人以下為最多佔35.5%、其次為1000人以下佔19.8%。

(4) 公司主要產品類別：由表4.2可得知，以營養保健食品為最多佔54.6%，其次為美容保養品佔11.5%。

(5) 成長階段：由表4.2可得知，以成長趨於穩定的公司佔最多數比率為38.5%，其次為新成立公司佔34.9%。

表 4.1 個人背景基本特性表 (n=410)

| 個人背景 | 類 別            | 人 數 | 有效百分比 |
|------|----------------|-----|-------|
| 性 別  | (1) 男          | 216 | 52.7% |
|      | (2) 女          | 194 | 47.3% |
| 年 齡  | (1) 30歲以下      | 113 | 27.5% |
|      | (2) 31~40歲     | 166 | 40.4% |
|      | (3) 41~50歲     | 99  | 24.1% |
|      | (4) 51~60歲     | 26  | 6.3%  |
|      | (5) 61歲以上      | 6   | 1.4%  |
| 婚 姻  | (1) 已婚         | 251 | 61.2% |
|      | (2) 未婚         | 151 | 36.8% |
|      | (3) 其他         | 8   | 2%    |
| 服務年資 | (1) 1年以下       | 55  | 13.4% |
|      | (2) 1.1~5年     | 210 | 51.2% |
|      | (3) 5.1~10年    | 103 | 25.1% |
|      | (4) 10.1~20年   | 40  | 9.8%  |
|      | (5) 20.1年以上    | 2   | 0.5%  |
| 最高學歷 | (1) 國中 (含以下)   | 21  | 5.1%  |
|      | (2) 高中職        | 112 | 27.3% |
|      | (3) 專科         | 142 | 34.6% |
|      | (4) 大學         | 121 | 29.5% |
|      | (5) 研究所 (含以上)  | 14  | 3.4%  |
| 職 位  | (1) 負責人        | 23  | 5.6%  |
|      | (2) 總經理        | 19  | 4.6%  |
|      | (3) 副總經理       | 25  | 6.1%  |
|      | (4) 經理 (或同級以上) | 136 | 33.2% |
|      | (5) 高階傳銷商      | 207 | 50.5% |

表 4.2 公司背景基本特性表 (n=410)

| 公司背景         | 類 別              | 人 數 | 有效百分比 |
|--------------|------------------|-----|-------|
| 公司國籍         | (1) 本國公司         | 247 | 60.2% |
|              | (2) 外國公司         | 130 | 31.7% |
|              | (3) 與台資合作跨國公司    | 33  | 8%    |
| 公司從事<br>傳銷歷史 | (1) 1年以下         | 71  | 17.3% |
|              | (2) 1.1~5年       | 193 | 47.1% |
|              | (3) 5.1~10年      | 70  | 17.1% |
|              | (4) 10.1~20年     | 48  | 11.7% |
|              | (5) 20.1年以上      | 28  | 6.8%  |
| 傳銷公司<br>參加人數 | (1) 1000人以下      | 81  | 19.8% |
|              | (2) 1001~5000人   | 145 | 35.3% |
|              | (3) 5001~10000人  | 65  | 15.9% |
|              | (4) 10001~50000人 | 59  | 14.4% |
|              | (5) 50001人以上     | 60  | 14.6% |
| 公司主要<br>產品類別 | (1) 營養保健食品       | 223 | 54.6% |
|              | (2) 減重食品         | 32  | 7.8%  |
|              | (3) 美容保養品        | 46  | 11.5% |
|              | (4) 清潔用品         | 18  | 4.4%  |
|              | (5) 淨濾飲水器材       | 15  | 3.7%  |
|              | (6) 健康器材         | 7   | 1.7%  |
|              | (7) 衣著飾品         | 13  | 3.2%  |
|              | (8) 圖書文具錄音影帶     | 3   | 0.7%  |
|              | (9) 電腦及週邊商品      | 8   | 2%    |
|              | (10) 廚具餐具        | 3   | 0.2%  |
|              | (11) 服務類商品       | 7   | 1.7%  |
|              | (12) 其他          | 35  | 8.5%  |
| 成長階段         | (1) 新成立不到三年      | 143 | 34.9% |
|              | (2) 成長快速         | 97  | 23.7% |
|              | (3) 成長穩定         | 158 | 38.5% |
|              | (4) 成長率下降        | 12  | 2.9%  |

#### 4.1.2各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」與「組織績效」五個變項及其子構面進行描述性分析，以能清楚地了解傳銷公司的高階主管與高階傳銷商對各變項之知覺分佈狀況。

##### 1.「創業導向」之描述性分析

由表4.3可知，傳銷公司的高階人員對公司創業導向的知覺在預應性為最高（平均數=3.9187），自主性次之（平均數=3.8569），創新性、承擔風險性與競爭積極性平均數分別為3.5496、3.3415、2.8383，其中以競爭積極性最低。亦即在台灣多層次傳銷產業中，公司的創業導向偏重在預應性而較缺乏積極競爭性，且各子構面除了競爭積極性外所有的平均數皆大於中間值3，顯示傳銷公司注重預應性、自主性、創新性與承擔風險性而對於市場的開拓則採取較溫和的競爭方式。而整體創業導向平均數為3.5010大於3，顯示台灣傳銷公司偏向高度的創業導向。

表 4.3 創業導向之描述性分析

| 構 面   | 個 數 | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差    |
|-------|-----|------|------|--------|--------|
| 競爭積極性 | 410 | 1.00 | 4.90 | 2.8383 | 0.8064 |
| 預應性   | 410 | 1.67 | 5.00 | 3.9187 | 0.6184 |
| 承擔風險性 | 410 | 1.00 | 5.00 | 3.3415 | 0.7725 |
| 創新性   | 410 | 1.33 | 5.00 | 3.5496 | 0.7003 |
| 自主性   | 410 | 1.33 | 5.00 | 3.8569 | 0.7132 |
| 創業導向  | 410 | 2.07 | 4.69 | 3.5010 | 0.4802 |

##### 2.「競爭策略」之描述性分析

由表4.4可知，傳銷公司的高階人員對公司整體競爭策略的知覺平均數

為3.8790高於中間值3，其子構面：成本領導策略、差異化策略、集中策略的平均數也都大於3，分別為3.6121、4.0793、3.9468，其中以差異化策略為最高，顯示台灣多層次傳銷公司偏向重視競爭策略的運用，尤其著重在差異化與集中策略，對於成本的管理控制也相當重視。

表 4.4 競爭策略之描述性分析

| 構 面    | 個 數 | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差    |
|--------|-----|------|------|--------|--------|
| 成本領導策略 | 409 | 1.17 | 5.00 | 3.6121 | 0.6093 |
| 差異化策略  | 410 | 1.50 | 5.00 | 4.0793 | 0.6623 |
| 集中策略   | 410 | 2.20 | 5.00 | 3.9468 | 0.5958 |
| 競爭策略   | 409 | 2.43 | 4.89 | 3.8790 | 0.4956 |

### 3. 「組織文化」之描述性分析

由表4.5可知，傳銷公司的高階人員對公司整體組織文化的知覺平均數高達3.9992高於中間值3，其子構面：企業特性、團隊精神、英雄式文化的平均數都高達4以上，其中企業特性最高為4.1512，顯示傳銷公司非常重視組織文化，除了偏重在展現企業特性、團隊的凝聚與和諧、塑造英雄崇拜夢想，對社會責任的付出、儀式與典禮的舉辦也很注重。

表 4.5 組織文化之描述性分析

| 構 面   | 個 數 | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差    |
|-------|-----|------|------|--------|--------|
| 企業特性  | 410 | 2.00 | 5.00 | 4.1512 | 0.6289 |
| 團隊精神  | 410 | 2.00 | 5.00 | 4.0785 | 0.6951 |
| 英雄式文化 | 410 | 2.00 | 5.00 | 4.1024 | 0.6262 |
| 儀式與典禮 | 410 | 2.00 | 5.00 | 3.9431 | 0.7308 |
| 社會責任  | 410 | 2.20 | 5.00 | 3.7205 | 0.6560 |
| 組織文化  | 410 | 2.50 | 5.00 | 3.9992 | 0.5300 |

#### 4. 「產業環境」之描述性分析

由表4.6可知，傳銷公司的高階人員對公司整體產業環境的知覺平均數為3.5577高於中間值3，其子構面：環境確定性、產業開發性、市場適應性、環境影響性的平均數差異不大，最高的是環境確定性（平均數=3.7396）最低的是市場適應性（平均數=3.4421）。顯示在台灣，多層次傳銷產業環境因素中主要表現在對顧客與競爭者之了解與彼此間的相互影響性及適應性、產品技術的開發與產品生命週期。

表 4.6 產業環境之描述性分析

| 構 面   | 個 數 | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差    |
|-------|-----|------|------|--------|--------|
| 環境確定性 | 410 | 2.00 | 5.00 | 3.7396 | 0.6918 |
| 產業開發性 | 410 | 1.50 | 5.00 | 3.6573 | 0.7733 |
| 市場適應性 | 410 | 1.40 | 5.00 | 3.3917 | 0.6859 |
| 環境影響性 | 410 | 1.00 | 5.00 | 3.4421 | 0.7391 |
| 產業環境  | 410 | 2.03 | 5.00 | 3.5577 | 0.5459 |

#### 5. 「組織績效」之描述性分析

由表4.7可知，傳銷公司的高階人員對公司整體組織績效的知覺平均數為3.9065高於中間值3，其子構面：財務績效、營運績效、行為績效的平均數也都高於3，其中行為績效的平均數為4.0195最高，財務績效平均數為3.7650最低，顯示在台灣多層次傳銷產業中公司的組織績效在財務上、營運上與行為上的表現都很平均且績效良好，尤其在行為績效上表現特別突出。

表 4.7 組織績效之描述性分析

| 構 面  | 個 數 | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差    |
|------|-----|------|------|--------|--------|
| 財務績效 | 410 | 1.00 | 5.00 | 3.7650 | 0.6949 |
| 營運績效 | 410 | 1.00 | 5.00 | 3.9350 | 0.6848 |
| 行為績效 | 410 | 1.83 | 5.00 | 4.0195 | 0.6580 |
| 組織績效 | 410 | 2.00 | 5.00 | 3.9065 | 0.6007 |

## 4.2 個人背景變項與公司背景變項在各構面之差異分析

本節將針對個人背景變項與公司背景變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本T檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，以了解傳銷公司在創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境、組織績效等各構面之差異性是否顯著，即驗證不同個人背景變項與公司背景變項在各構面的認知上有無顯著差異，以下將逐一說明與討論如下。

### 4.2.1 T檢定－性別

由表4.8可得知，不同性別的主管與高階傳銷商，在創業導向構面的認知上，均無任何顯著差異存在，顯示高階人員在公司創業導向各構面上的知覺並不會因為性別的不同而有顯著的差異存在。

表 4.8 不同性別在創業導向之差異分析表

| 構 面   | 平 均 數        |              | T 值   | P 值   | 備 註 |
|-------|--------------|--------------|-------|-------|-----|
|       | 男<br>(n=216) | 女<br>(n=194) |       |       |     |
| 競爭積極性 | 2.9028       | 2.7665       | 1.713 | 0.088 |     |
| 預應性   | 3.9375       | 3.8978       | 0.649 | 0.517 |     |
| 承擔風險性 | 3.4051       | 3.2706       | 1.764 | 0.078 |     |
| 創新性   | 3.5864       | 3.5086       | 1.115 | 0.265 |     |
| 自主性   | 3.8765       | 3.8351       | 0.588 | 0.557 |     |
| 創業導向  | 3.5417       | 3.4557       | 1.815 | 0.070 |     |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.9可得知，不同性別的主管與高階傳銷商，在整體競爭策略構面的認知上，並無任何顯著差異存在，但其中在成本領導策略構面（平均值：男，3.6736；女，3.5432）上，男性比女性對於公司成本控制程度的認知上，有較高的認知水準，達顯著差異（P值：0.03\*），顯示男性相較於女性對於公司提供產業中最低成本結構（如：重視作業控制、降低產品價格及生產、存貨、人力、控制等成本）有較高的同意程度。

表 4.9 不同性別在競爭策略之差異分析表

| 構 面    | 平 均 數        |              | T 值   | P 值    | 備 註 |
|--------|--------------|--------------|-------|--------|-----|
|        | 男<br>(n=216) | 女<br>(n=194) |       |        |     |
| 成本領導策略 | 3.6736       | 3.5432       | 2.171 | 0.030* | 男>女 |
| 差異化策略  | 4.0938       | 4.0631       | 0.467 | 0.641  |     |
| 集中策略   | 3.9509       | 3.9423       | 0.147 | 0.883  |     |
| 競爭策略   | 3.9061       | 3.8488       | 1.168 | 0.243  |     |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.10可得知，不同性別的主管與高階傳銷商，在組織文化構面的認知上，均無任何顯著差異存在，顯示高階人員在公司組織文化各構面上的知覺並不會因為性別的不同而有顯著的差異存在。

表 4.10 不同性別在組織文化之差異分析表

| 構 面   | 平 均 數        |              | T 值    | P 值   | 備 註 |
|-------|--------------|--------------|--------|-------|-----|
|       | 男<br>(n=216) | 女<br>(n=194) |        |       |     |
| 企業特性  | 4.1458       | 4.1572       | -0.183 | 0.855 |     |
| 團隊精神  | 4.0833       | 4.0732       | 0.147  | 0.883 |     |
| 英雄式文化 | 4.1142       | 4.0893       | 0.401  | 0.689 |     |
| 儀式與典禮 | 3.9969       | 3.8832       | 1.576  | 0.116 |     |
| 社會責任  | 3.7546       | 3.6825       | 1.112  | 0.267 |     |
| 組織文化  | 4.0190       | 3.9771       | 0.799  | 0.425 |     |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.11可得知，不同性別的主管與高階傳銷商，在產業環境構面的認知上，均無任何顯著差異存在，顯示高階人員在產業環境各構面上的知覺並不會因為性別的不同而有顯著的差異存在。

表 4.11 不同性別在產業環境之差異分析表

| 構 面   | 平 均 數        |              | T 值    | P 值   | 備 註 |
|-------|--------------|--------------|--------|-------|-----|
|       | 男<br>(n=216) | 女<br>(n=194) |        |       |     |
| 環境確定性 | 3.7627       | 3.7139       | 0.713  | 0.476 |     |
| 產業開發性 | 3.6713       | 3.6418       | 0.386  | 0.700 |     |
| 市場適應性 | 3.3528       | 3.4351       | -1.213 | 0.226 |     |
| 環境影響性 | 3.4028       | 3.4858       | -1.136 | 0.256 |     |
| 產業環境  | 3.5474       | 3.5691       | -0.402 | 0.688 |     |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.12可得知，不同性別的主管與高階傳銷商，在組織績效構面的認知上，均無任何顯著差異存在，顯示高階人員在公司組織績效各構面上的知覺並不會因為性別的不同而有顯著的差異存在。

表 4.12 不同性別在組織績效之差異分析表

| 構 面  | 平 均 數        |              | T 值   | P 值   | 備 註 |
|------|--------------|--------------|-------|-------|-----|
|      | 男<br>(n=216) | 女<br>(n=194) |       |       |     |
| 財務績效 | 3.7932       | 3.7337       | 0.866 | 0.387 |     |
| 營運績效 | 3.9753       | 3.8900       | 1.260 | 0.208 |     |
| 組織績效 | 4.0363       | 4.0009       | 0.544 | 0.587 |     |
| 組織績效 | 3.9349       | 3.8749       | 1.005 | 0.315 |     |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### 4.2.2 單因子變異數分析

##### 1.年齡

不同年齡在創業導向之差異分析結果，如表4.13所示，在競爭積極性構面達極顯著差異（P值=0.000\*\*\*），經Scheffe多重比較發現30歲以下（第一組）及31~40歲（第二組）高於41~50歲（第三組），在承擔風險性構面（P值=0.011\*），也達顯著差異的水準，但經Scheffe多重比較後發現各群組間均無差異大小的情形產生。顯示40歲以下的高階人員相較於41~50歲者對於公司在市場上直接且強烈挑戰競爭對手（如：不惜犧牲獲利、降價、破壞競爭情勢之定價、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫..等）有較高的同意程度。

表 4.13 不同年齡在創業導向各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數              |                   |                  |                  |                | F值    | P值       | Scheffe        |
|-------|------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|-------|----------|----------------|
|       | 1                | 2                 | 3                | 4                | 5              |       |          |                |
|       | 30歲以下<br>(n=113) | 31~40歲<br>(n=166) | 41~50歲<br>(n=99) | 51~60歲<br>(n=26) | 61歲以上<br>(n=6) |       |          |                |
| 競爭積極性 | 2.9894           | 2.9500            | 2.5808           | 2.4923           | 2.6500         | 5.856 | 0.000*** | 1 > 3<br>2 > 3 |
| 預應性   | 3.8717           | 3.9317            | 3.9495           | 3.9167           | 3.9444         | 0.244 | 0.913    |                |
| 承擔風險性 | 3.3650           | 3.4669            | 3.1869           | 3.1538           | 2.7917         | 3.329 | 0.011*   |                |
| 創新性   | 3.6932           | 3.4819            | 3.4680           | 3.6538           | 3.6111         | 2.089 | 0.081    |                |
| 自主性   | 3.8289           | 3.8876            | 3.8754           | 3.6923           | 3.9444         | 0.503 | 0.733    |                |
| 創業導向  | 3.5496           | 3.5436            | 3.4121           | 3.3818           | 3.3883         | 1.966 | 0.099    |                |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年齡在競爭策略之差異分析結果，如表 4.14 所示，不同年齡的高階主管與高階傳銷商在競爭策略各構面上的知覺均無顯著差異存在，顯示高階人員在公司競爭策略各構面上的知覺，並不會因為年齡的不同而有顯著的差異存在。

表 4.14 不同年齡在競爭策略各構面之差異分析表

| 構面     | 平均數              |                   |                  |                  |                | F值    | P值    | Scheffe |
|--------|------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|-------|-------|---------|
|        | 1                | 2                 | 3                | 4                | 5              |       |       |         |
|        | 30歲以下<br>(n=112) | 31~40歲<br>(n=166) | 41~50歲<br>(n=99) | 51~60歲<br>(n=26) | 61歲以上<br>(n=6) |       |       |         |
| 成本領導策略 | 3.6726           | 3.5542            | 3.6515           | 3.6026           | 3.4722         | 0.834 | 0.504 |         |
| 差異化策略  | 3.9845           | 4.0708            | 4.1894           | 4.0288           | 4.5000         | 1.930 | 0.105 |         |
| 集中策略   | 3.8991           | 3.9542            | 3.9919           | 3.8846           | 4.1667         | 0.602 | 0.661 |         |
| 競爭策略   | 3.8504           | 3.8597            | 3.9443           | 3.8387           | 4.0463         | 0.798 | 0.527 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年齡在組織文化之差異分析結果，如表 4.15 所示，不同年齡的高階主管與高階傳銷商在組織文化各構面上的知覺均無顯著差異存在，顯示高階人員在公司組織文化各構面上的知覺，並不會因為年齡的不同而有顯著的差異存在。

表 4.15 不同年齡在組織文化各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數              |                   |                  |                  |                | F值    | P值    | Scheffe |
|-------|------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|-------|-------|---------|
|       | 1                | 2                 | 3                | 4                | 5              |       |       |         |
|       | 30歲以下<br>(n=113) | 31~40歲<br>(n=166) | 41~50歲<br>(n=99) | 51~60歲<br>(n=26) | 61歲以上<br>(n=6) |       |       |         |
| 企業特性  | 4.1173           | 4.1205            | 4.1869           | 4.2788           | 4.5000         | 0.990 | 0.413 |         |
| 團隊精神  | 4.0690           | 3.9855            | 4.1879           | 4.2308           | 4.3667         | 1.948 | 0.102 |         |
| 英雄式文化 | 4.0855           | 4.0602            | 4.1684           | 4.1667           | 4.2222         | 0.604 | 0.660 |         |
| 儀式與典禮 | 3.9617           | 3.9518            | 3.9394           | 3.7436           | 4.2778         | 0.822 | 0.511 |         |
| 社會責任  | 3.6460           | 3.6602            | 3.8505           | 3.8846           | 3.9333         | 2.279 | 0.060 |         |
| 組織文化  | 3.9759           | 3.9557            | 4.0666           | 4.0609           | 4.2600         | 1.188 | 0.315 |         |

註：\*表  $P < 0.05$  顯著差異 \*\*表  $P < 0.01$  非常顯著差異 \*\*\*表  $P < 0.001$  極顯著差異

不同年齡在產業環境之差異分析結果，如表 4.16 所示，在市場適應性構面達顯著差異 ( $P$  值 = 0.046\*)，其經 Scheffe 多重比較後發現各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在產業環境各構面上的知覺，並不會因為年齡的不同而有顯著的差異存在。

表 4.16 不同年齡在產業環境各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數              |                   |                  |                  |                | F值    | P值     | Scheffe |
|-------|------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|-------|--------|---------|
|       | 1                | 2                 | 3                | 4                | 5              |       |        |         |
|       | 30歲以下<br>(n=113) | 31~40歲<br>(n=166) | 41~50歲<br>(n=99) | 51~60歲<br>(n=26) | 61歲以上<br>(n=6) |       |        |         |
| 環境確定性 | 3.7699           | 3.7274            | 3.7475           | 3.5769           | 4.0833         | 0.798 | 0.527  |         |
| 產業開發性 | 3.6947           | 3.6235            | 3.6768           | 3.5192           | 4.1667         | 1.019 | 0.397  |         |
| 市場適應性 | 3.4619           | 3.4614            | 3.2646           | 3.1538           | 3.2667         | 2.440 | 0.046* |         |
| 環境影響性 | 3.4513           | 3.4970            | 3.3409           | 3.4712           | 3.2917         | 0.768 | 0.547  |         |
| 產業環境  | 3.5945           | 3.5773            | 3.5074           | 3.4303           | 3.7021         | 0.849 | 0.495  |         |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

不同年齡在組織績效之差異分析結果，如表 4.17 所示，不同年齡的高階主管與高階傳銷商在組織績效各構面上的知覺均無顯著差異存在，顯示高階人員在公司組織績效各構面上的知覺，並不會因為年齡的不同而有顯著的差異存在。

表 4.17 不同年齡在組織績效各構面之差異分析表

| 構面   | 平均數              |                   |                  |                  |                | F值    | P值    | Scheffe |
|------|------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|-------|-------|---------|
|      | 1                | 2                 | 3                | 4                | 5              |       |       |         |
|      | 30歲以下<br>(n=113) | 31~40歲<br>(n=166) | 41~50歲<br>(n=99) | 51~60歲<br>(n=26) | 61歲以上<br>(n=6) |       |       |         |
| 財務績效 | 3.7316           | 3.7369            | 3.8148           | 3.8462           | 4.000          | 0.518 | 0.723 |         |
| 營運績效 | 3.9115           | 3.8896            | 4.000            | 3.9744           | 4.3889         | 1.121 | 0.346 |         |
| 行為績效 | 4.0029           | 3.9930            | 4.0589           | 4.0641           | 4.2222         | 0.344 | 0.848 |         |
| 組織績效 | 3.8820           | 3.8732            | 3.9579           | 3.9615           | 4.2037         | 0.776 | 0.541 |         |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

## 2.婚姻

不同婚姻狀況在創業導向之差異分析結果，如表 4.18 所示，在競爭積極性構面達非常顯著差異（P 值=0.002\*\*），經 Scheffe 多重比較發現未婚（第二組）高於已婚者（第一組）及，顯示未婚者相較於已婚者對於公司在市場上直接且強烈挑戰競爭對手（如：不惜犧牲獲利、降價、破壞競爭情勢之定價、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫..等）有較高的同意程度。

表 4.18 不同婚姻狀況在創業導向各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數           |               |             | F值    | P值      | Scheffe |
|-------|---------------|---------------|-------------|-------|---------|---------|
|       | 1             | 2             | 3           |       |         |         |
|       | 已婚<br>(n=251) | 未婚<br>(n=151) | 其他<br>(n=8) |       |         |         |
| 競爭積極性 | 2.7398        | 3.0192        | 2.5125      | 6.494 | 0.002** | 2>1     |
| 預應性   | 3.9595        | 3.8389        | 4.1458      | 2.360 | 0.096   |         |
| 承擔風險性 | 3.3376        | 3.3593        | 3.1250      | 0.356 | 0.701   |         |
| 創新性   | 3.5445        | 3.5784        | 3.1667      | 1.332 | 0.265   |         |
| 自主性   | 3.8420        | 3.8698        | 4.0833      | 0.482 | 0.618   |         |
| 創業導向  | 3.4847        | 3.5331        | 3.4067      | 0.635 | 0.530   |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同婚姻狀況在競爭策略之差異分析結果，如表 4.19 所示，在差異化策略構面達非常顯著差異（P 值=0.006\*\*），經 Scheffe 多重比較發現已婚者（第一組）高於未婚（第二組），顯示已婚者相較於未婚者對於公司創造產品的獨特性（如：專業服務團隊、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新）有較高的同意程度。

表 4.19 不同婚姻狀況在競爭策略各構面之差異分析表

| 構面     | 平均數           |               |             | F值    | P值      | Scheffe |
|--------|---------------|---------------|-------------|-------|---------|---------|
|        | 1             | 2             | 3           |       |         |         |
|        | 已婚<br>(n=251) | 未婚<br>(n=151) | 其他<br>(n=8) |       |         |         |
| 成本領導策略 | 3.5810        | 3.6678        | 3.5417      | 1.007 | 0.366   |         |
| 差異化策略  | 4.1434        | 3.9536        | 4.4375      | 5.167 | 0.006** | 1 > 2   |
| 集中策略   | 3.9681        | 3.8927        | 4.3000      | 2.201 | 0.112   |         |
| 競爭策略   | 3.8975        | 3.8367        | 4.0931      | 1.471 | 0.231   |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同婚姻狀況在組織文化之差異分析結果，如表 4.20 所示，在企業特性 (P 值=0.023\*) 團隊精神 (P 值=0.020\*) 與社會責任 (P 值=0.015\*) 等構面均達顯著差異 (P 值=0.006\*\*)，經 Scheffe 多重比較發現其他狀況者 (第三組) 對團隊精神的認同度高於未婚 (第二組)；已婚者 (第一組) 對社會責任的認同度高於未婚 (第二組)；而在企業特性的認同度上各組則無顯著的差異存在。顯示其他婚姻狀況者相較於未婚者對於組織成員間的團隊共識文化 (如：合作、積極進取、信賴團結、有似家庭溫暖感覺、一視同仁) 有較高的同意程度；已婚者相較於未婚者對於公司對社會責任的關注與付出 (如：產品造福社會、低產品價格、獲利過程重視對社會秩序之影響、舉辦公益活動) 有較高的同意程度。

表 4.20 不同婚姻狀況在組織文化各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數           |               |             | F值    | P值     | Scheffe |
|-------|---------------|---------------|-------------|-------|--------|---------|
|       | 1             | 2             | 3           |       |        |         |
|       | 已婚<br>(n=251) | 未婚<br>(n=151) | 其他<br>(n=8) |       |        |         |
| 企業特性  | 4.1833        | 4.0728        | 4.6250      | 3.821 | 0.023* |         |
| 團隊精神  | 4.1076        | 4.0000        | 4.6500      | 3.943 | 0.020* | 3 > 2   |
| 英雄式文化 | 4.1355        | 4.0309        | 4.4167      | 2.357 | 0.096  |         |
| 儀式與典禮 | 3.9562        | 3.9227        | 3.9167      | 0.104 | 0.902  |         |
| 社會責任  | 3.7817        | 3.6040        | 4.0000      | 4.267 | 0.015* | 1 > 2   |
| 組織文化  | 4.0328        | 3.9261        | 4.3217      | 3.463 | 0.032  |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同婚姻狀況在產業環境之差異分析結果，如表 4.21 所示，不管結婚與否，高階主管與高階傳銷商在產業環境各構面上的知覺均無顯著差異，顯示高階人員在產業環境各構面上的知覺，並不會因為婚姻狀況的不同而有顯著的差異存在。

表 4.21 不同婚姻狀況在產業環境各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數           |               |             | F值    | P值    | Scheffe |
|-------|---------------|---------------|-------------|-------|-------|---------|
|       | 1             | 2             | 3           |       |       |         |
|       | 已婚<br>(n=251) | 未婚<br>(n=151) | 其他<br>(n=8) |       |       |         |
| 環境確定性 | 3.77440       | 3.7202        | 3.9688      | 0.502 | 0.606 |         |
| 產業開發性 | 3.6434        | 3.6755        | 3.7500      | 0.139 | 0.870 |         |
| 市場適應性 | 3.3339        | 3.4901        | 3.3500      | 2.475 | 0.085 |         |
| 複雜性   | 3.4193        | 3.4851        | 3.3438      | 0.444 | 0.642 |         |
| 產業環境  | 3.5352        | 3.5927        | 3.6031      | 0.551 | 0.557 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同婚姻狀況在組織績效之差異分析結果，如表 4.21 所示，在整體組織績效構面達顯著差異（P 值=0.046\*）其經 Scheffe 多重比較後發現各群組間均無差異大小的情形產生。顯示高階人員在公司組織績效各構面上的知覺，並不會因為婚姻狀況的不同而有顯著的差異存在。

表 4.22 不同婚姻狀況在組織績效各構面之差異分析表

| 構面   | 平均數           |               |             | F值    | P值     | Scheffe |
|------|---------------|---------------|-------------|-------|--------|---------|
|      | 1             | 2             | 3           |       |        |         |
|      | 已婚<br>(n=251) | 未婚<br>(n=151) | 其他<br>(n=8) |       |        |         |
| 財務績效 | 3.7981        | 3.6909        | 4.1250      | 2.230 | 0.109  |         |
| 營運績效 | 3.9602        | 3.8698        | 4.3750      | 2.524 | 0.081  |         |
| 行為績效 | 4.0312        | 3.9735        | 4.5208      | 2.754 | 0.065  |         |
| 組織績效 | 3.9298        | 3.8447        | 4.3403      | 3.105 | 0.046* |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

### 3.合計年資

不同年資在創業導向之差異分析結果，如表 4.23 所示，在競爭積極性構面達顯著差異（P 值=0.030\*），其經 Scheffe 多重比較後發現各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司創業導向各構面上的知覺，並不會因為年資的不同而有顯著的差異存在。

表 4.23 不同年資在創業導向各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                   |                    |                    |                  | F值    | P值     | Scheffe |
|-------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------|--------|---------|
|       | 1              | 2                 | 3                  | 4                  | 5                |       |        |         |
|       | 1年以下<br>(n=55) | 1.1~5年<br>(n=210) | 5.1~10年<br>(n=103) | 10.1~20年<br>(n=40) | 20.1年以上<br>(n=2) |       |        |         |
| 競爭積極性 | 2.7164         | 2.9381            | 2.8252             | 2.5250             | 2.6500           | 2.706 | 0.030* |         |
| 預應性   | 3.8182         | 3.8937            | 3.9725             | 4.0583             | 3.7500           | 1.194 | 0.313  |         |
| 承擔風險性 | 3.1182         | 3.4131            | 3.3714             | 3.1938             | 3.3750           | 2.025 | 0.090  |         |
| 創新性   | 3.4667         | 3.5746            | 3.6084             | 3.4000             | 3.1667           | 1.048 | 0.382  |         |
| 自主性   | 3.7091         | 3.8444            | 3.8932             | 4.0500             | 3.5000           | 1.540 | 0.190  |         |
| 創業導向  | 3.3657         | 3.5328            | 3.5341             | 3.4454             | 3.2883           | 1.687 | 0.152  |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年資在競爭策略之差異分析結果，如表4.24所示，在差異化策略構面達顯著差異（P值=0.011\*）其經Scheffe多重比較後發現從業年資10~20年的高階主管與高階傳銷商在差異化策略的認同度顯著高於年資1年以下者，顯示年資10~20年者相較於年資1年以下者對於公司創造產品的獨特性（如：專業服務團隊、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新）有較高的同意程度。

表 4.24 不同年資在競爭策略各構面之差異分析表

| 構面     | 平均數            |                   |                    |                    |                  | F值    | P值     | Scheffe |
|--------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------|--------|---------|
|        | 1              | 2                 | 3                  | 4                  | 5                |       |        |         |
|        | 1年以下<br>(n=55) | 1.1~5年<br>(n=210) | 5.1~10年<br>(n=103) | 10.1~20年<br>(n=40) | 20.1年以上<br>(n=2) |       |        |         |
| 成本領導策略 | 3.5273         | 3.6111            | 3.6324             | 3.6708             | 3.8333           | 0.451 | 0.771  |         |
| 差異化策略  | 3.8864         | 4.0571            | 4.1262             | 4.3563             | 3.7500           | 3.299 | 0.011* | 4>1     |
| 集中策略   | 3.8145         | 3.9371            | 3.9864             | 4.1000             | 3.5000           | 1.760 | 0.136  |         |
| 競爭策略   | 3.7427         | 3.8685            | 3.9139             | 4.0424             | 3.6944           | 2.377 | 0.051  |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年資在組織文化之差異分析結果，如表4.25所示，在社會責任構面達極顯著差異（P值=0.000\*\*\*）其經Scheffe多重比較後發現從業年資10~20年的高階主管與高階傳銷商在社會責任的認同度，顯著高於年資5年以下者。另外在整體組織文化（P值=0.037\*），也達顯著差異的水準，其經Scheffe多重比較後發現各群組間均無差異大小的情形產生，顯示年資10~20年者相較於年資5年以下者對於公司對社會責任的關注與付出（如：產品造福社會、低產品價格、獲利過程重視對社會秩序之影響、舉辦公益活動）有較高的同意程度。

表 4.25 不同年資在組織文化各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                   |                    |                    |                  | F值    | P值       | Scheffe        |
|-------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------|----------|----------------|
|       | 1              | 2                 | 3                  | 4                  | 5                |       |          |                |
|       | 1年以下<br>(n=55) | 1.1~5年<br>(n=210) | 5.1~10年<br>(n=103) | 10.1~20年<br>(n=40) | 20.1年以上<br>(n=2) |       |          |                |
| 企業特性  | 4.0864         | 4.1274            | 4.1723             | 4.3313             | 3.7500           | 1.277 | 0.278    |                |
| 團隊精神  | 4.0873         | 4.0514            | 4.0583             | 4.2900             | 3.5000           | 1.381 | 0.240    |                |
| 英雄式文化 | 3.9939         | 4.0968            | 4.1327             | 4.2333             | 3.5000           | 1.382 | 0.239    |                |
| 儀式與典禮 | 3.8727         | 3.9016            | 4.0259             | 4.0667             | 3.5000           | 1.098 | 0.357    |                |
| 社會責任  | 3.6109         | 3.6429            | 3.7942             | 4.1100             | 3.3000           | 5.397 | 0.000*** | 4 > 1<br>4 > 2 |
| 組織文化  | 3.9302         | 3.9640            | 4.0367             | 4.2062             | 3.5100           | 2.584 | 0.037*   |                |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年資在產業環境之差異分析結果，如表4.26所示，在環境影響性面達顯著差異（P值=0.040\*），但其經Scheffe多重比較後發現各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員產業環境各構面上的知覺並不會因為年資的不同而有顯著的差異存在。

表 4.26 不同年資在產業環境各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                   |                    |                    |                  | F值    | P值     | Scheffe |
|-------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------|--------|---------|
|       | 1              | 2                 | 3                  | 4                  | 5                |       |        |         |
|       | 1年以下<br>(n=55) | 1.1~5年<br>(n=210) | 5.1~10年<br>(n=103) | 10.1~20年<br>(n=40) | 20.1年以上<br>(n=2) |       |        |         |
| 環境確定性 | 3.6909         | 3.7167            | 3.7427             | 3.9313             | 3.5000           | 0.953 | 0.433  |         |
| 產業開發性 | 3.7182         | 3.6357            | 3.6456             | 3.7375             | 3.2500           | 0.376 | 0.826  |         |
| 市場適應性 | 3.3382         | 3.4810            | 3.3049             | 3.2250             | 3.3000           | 2.005 | 0.093  |         |
| 環境影響性 | 3.3773         | 3.5500            | 3.3180             | 3.2750             | 3.6250           | 2.530 | 0.040* |         |
| 產業環境  | 3.5311         | 3.5958            | 3.5028             | 3.5422             | 3.4188           | 0.587 | 0.672  |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年資在組織績效之差異分析結果，如表4.27所示，在組織績效各構面均無顯著差異存在，顯示高階人員在公司組織績效各構面上的知覺並不會因為年資的不同而有顯著的差異存在。

表 4.27 不同年資在組織績效各構面之差異分析表

| 構面   | 平均數            |                   |                    |                    |                  | F值    | P值    | Scheffe |
|------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------|-------|---------|
|      | 1              | 2                 | 3                  | 4                  | 5                |       |       |         |
|      | 1年以下<br>(n=55) | 1.1~5年<br>(n=210) | 5.1~10年<br>(n=103) | 10.1~20年<br>(n=40) | 20.1年以上<br>(n=2) |       |       |         |
| 財務績效 | 3.7818         | 3.7270            | 3.7540             | 3.9583             | 4.000            | 1.003 | 0.406 |         |
| 營運績效 | 3.8909         | 3.9143            | 3.9385             | 4.0917             | 4.000            | 0.631 | 0.640 |         |
| 行為績效 | 3.9848         | 4.0111            | 3.9806             | 4.2125             | 4.000            | 0.998 | 0.409 |         |
| 組織績效 | 3.8859         | 3.8841            | 3.8910             | 4.0875             | 4.000            | 1.026 | 0.393 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### 4.最高學歷

不同學歷在創業導向之差異分析結果，如表 4.28 所示，在競爭積極性 (P 值=0.008\*\*)、承擔風險性 (P 值=0.005\*\*) 等構面達非常顯著差異，而在整體創業導向 (P 值=0.015\*) 則達顯著差異，經 Scheffe 多重比較發現研究所以以上學歷 (第五組) 的高階主管與高階傳銷商對公司競爭積極性和整體創業導向的認同度高於國中以下學歷者 (第一組) 而在競爭積極性構面上，各群組間均無差異大小的情形產生。顯示研究所以以上學歷者相較於國中以下學歷者對於公司在市場上直接且強烈挑戰競爭對手 (如：不惜犧牲獲利、降價、破壞競爭情勢之定價、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫..等) 及公司整體創業導向構面有較高的同意程度。

表 4.28 不同學歷在創業導向各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                |               |               |                  | F值    | P值      | Scheffe |
|-------|----------------|----------------|---------------|---------------|------------------|-------|---------|---------|
|       | 1              | 2              | 3             | 4             | 5                |       |         |         |
|       | 國中以下<br>(n=21) | 高中職<br>(n=112) | 專科<br>(n=142) | 大學<br>(n=121) | 研究所以以上<br>(n=14) |       |         |         |
| 競爭積極性 | 2.5000         | 2.6741         | 2.8718        | 2.9793        | 3.1000           | 3.525 | 0.008** |         |
| 預應性   | 3.8254         | 3.9360         | 3.8897        | 3.9408        | 4.0238           | 0.357 | 0.839   |         |
| 承擔風險性 | 2.8929         | 3.2813         | 3.3292        | 3.4360        | 3.8036           | 3.753 | 0.005** | 5 > 1   |
| 創新性   | 3.3492         | 3.5982         | 3.5751        | 3.4793        | 3.8095           | 1.404 | 0.232   |         |
| 自主性   | 3.7619         | 3.8214         | 3.8216        | 3.9036        | 4.2381           | 1.384 | 0.239   |         |
| 創業導向  | 3.2659         | 3.4622         | 3.4975        | 3.5478        | 3.7950           | 3.105 | 0.015*  | 5 > 1   |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同學歷在競爭策略之差異分析結果，如表4.29所示，在成本領導策略構面達顯著差異 (P值=0.017\*)，其經Scheffe多重比較後發現各群組間均

無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司競爭績效各構面上的知覺並不會因為學歷的不同而有顯著的差異存在。

表 4.29 不同學歷在競爭策略各構面之差異分析表

| 構面     | 平均數            |                |               |               |                 | F值    | P值     | Scheffe |
|--------|----------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|-------|--------|---------|
|        | 1              | 2              | 3             | 4             | 5               |       |        |         |
|        | 國中以下<br>(n=21) | 高中職<br>(n=112) | 專科<br>(n=142) | 大學<br>(n=121) | 研究所以上<br>(n=14) |       |        |         |
| 成本領導策略 | 3.3492         | 3.5699         | 3.5669        | 3.7167        | 3.9048          | 3.059 | 0.017* |         |
| 差異化策略  | 4.1429         | 4.1228         | 4.0863        | 4.0310        | 3.9821          | 0.407 | 0.804  |         |
| 集中策略   | 3.7714         | 4.0321         | 3.9634        | 3.8678        | 4.0429          | 1.691 | 0.151  |         |
| 競爭策略   | 3.7545         | 3.9083         | 3.8722        | 3.8703        | 3.9766          | 0.578 | 0.678  |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同學歷在組織文化之差異分析結果，如表4.30所示，各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司組織文化各構面上的知覺並不會因為學歷的不同而有顯著的差異存在。

表 4.30 不同學歷在組織文化各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                |               |               |                 | F值    | P值    | Scheffe |
|-------|----------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|-------|-------|---------|
|       | 1              | 2              | 3             | 4             | 5               |       |       |         |
|       | 國中以下<br>(n=21) | 高中職<br>(n=112) | 專科<br>(n=142) | 大學<br>(n=121) | 研究所以上<br>(n=14) |       |       |         |
| 企業特性  | 4.2024         | 4.2388         | 4.1109        | 4.0909        | 4.3036          | 1.210 | 0.306 |         |
| 團隊精神  | 3.9333         | 4.1750         | 4.0620        | 4.0165        | 4.2286          | 1.195 | 0.313 |         |
| 英雄式文化 | 4.1111         | 4.2173         | 4.0563        | 4.0386        | 4.1905          | 1.527 | 0.194 |         |
| 儀式與典禮 | 4.0317         | 4.0030         | 3.9507        | 3.8540        | 4.0238          | 0.760 | 0.552 |         |
| 社會責任  | 3.8190         | 3.8143         | 3.6535        | 3.6744        | 3.9000          | 1.479 | 0.208 |         |
| 組織文化  | 4.0195         | 4.0897         | 3.9667        | 3.9349        | 4.1293          | 1.623 | 0.167 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同學歷在產業環境之差異分析結果，如表4.31所示，在市場適應性構面達極顯著差異（P值=0.000\*\*\*），經Scheffe多重比較發現大學學歷者（第四組）高於高中職（第二組）及國中以下學歷者（第一組），顯示擁有大學學歷者相較於高中職（含）以下學歷者對於公司適應市場變動能力（如：新產品上市、新產品生命週期長短、對競爭者價格品質影響力及市場議價能力）有較高的同意程度。

表 4.31 不同學歷在產業環境各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                |               |               |                 | F值    | P值       | Scheffe        |
|-------|----------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|-------|----------|----------------|
|       | 1              | 2              | 3             | 4             | 5               |       |          |                |
|       | 國中以下<br>(n=21) | 高中職<br>(n=112) | 專科<br>(n=142) | 大學<br>(n=121) | 研究所以上<br>(n=14) |       |          |                |
| 環境確定性 | 3.5595         | 3.7522         | 3.7130        | 3.7707        | 3.9107          | 0.690 | 0.599    |                |
| 產業開發性 | 3.7619         | 3.6295         | 3.6232        | 3.6901        | 3.8757          | 0.350 | 0.844    |                |
| 市場適應性 | 2.9524         | 3.2429         | 3.4380        | 3.5372        | 3.5143          | 5.323 | 0.000*** | 4 > 1<br>4 > 2 |
| 環境影響性 | 3.2619         | 3.3415         | 3.4102        | 3.5785        | 3.6607          | 2.261 | 0.062    |                |
| 產業環境  | 3.3839         | 3.4915         | 3.5461        | 3.6441        | 3.7179          | 2.039 | 0.088    |                |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同學歷在組織績效之差異分析結果，如表4.32所示各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司組織績效各構面上的知覺並不會因為學歷的不同而有顯著的差異存在。

表 4.32 不同學歷在組織績效各構面之差異分析表

| 構面   | 平均數            |                |               |               |                 | F值    | P值    | Scheffe |
|------|----------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|-------|-------|---------|
|      | 1              | 2              | 3             | 4             | 5               |       |       |         |
|      | 國中以下<br>(n=21) | 高中職<br>(n=112) | 專科<br>(n=142) | 大學<br>(n=121) | 研究所以上<br>(n=14) |       |       |         |
| 財務績效 | 3.6667         | 3.7292         | 3.7629        | 3.7906        | 4.000           | 0.619 | 0.649 |         |
| 營運績效 | 3.9841         | 3.9911         | 3.9014        | 3.9366        | 3.7381          | 0.587 | 0.672 |         |
| 行為績效 | 4.0079         | 4.0610         | 4.0153        | 3.9931        | 3.9762          | 0.177 | 0.950 |         |
| 組織績效 | 3.8862         | 3.9271         | 3.8932        | 3.9068        | 3.9048          | 0.056 | 0.994 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

### 5.職務

不同職務在創業導向之差異分析結果，如表4.33所示，在競爭積極性構面達顯著差異（P值=0.038\*），其經Scheffe多重比較後發現各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司創業導向各構面上的知覺並不會因為職務的不同而有顯著的差異存在。

表 4.33 不同職務在創業導向各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數           |               |                |               |                  | F值    | P值     | Scheffe |
|-------|---------------|---------------|----------------|---------------|------------------|-------|--------|---------|
|       | 1             | 2             | 3              | 4             | 5                |       |        |         |
|       | 負責人<br>(n=23) | 總經理<br>(n=19) | 副總經理<br>(n=25) | 經理<br>(n=136) | 高階傳銷商<br>(n=207) |       |        |         |
| 競爭積極性 | 3.0478        | 3.1632        | 3.0840         | 2.8603        | 2.7411           | 2.555 | 0.038* |         |
| 預應性   | 3.8696        | 3.9912        | 3.9533         | 3.9461        | 3.8953           | 0.260 | 0.904  |         |
| 承擔風險性 | 3.4130        | 3.5395        | 3.5200         | 3.3603        | 3.2814           | 1.029 | 0.392  |         |
| 創新性   | 3.6957        | 3.5263        | 3.7733         | 3.5539        | 3.5056           | 1.099 | 0.356  |         |
| 自主性   | 3.9710        | 3.9123        | 3.8000         | 3.8995        | 3.8180           | 0.488 | 0.744  |         |
| 創業導向  | 3.5994        | 3.6265        | 3.6261         | 3.5240        | 3.4483           | 1.704 | 0.148  |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同職務在競爭策略之差異分析結果，如表4.34所示，各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司競爭策略各構面上的知覺並不會因為職務的不同而有顯著的差異存在。

表 4.34 不同職務在競爭策略各構面之差異分析表

| 構面     | 平均數                |                    |                     |                    |                       | F值    | P值    | Scheffe |
|--------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------|-------|---------|
|        | 1<br>負責人<br>(n=23) | 2<br>總經理<br>(n=19) | 3<br>副總經理<br>(n=25) | 4<br>經理<br>(n=136) | 5<br>高階傳銷商<br>(n=207) |       |       |         |
| 成本領導策略 | 3.5145             | 3.7456             | 3.7067              | 3.6728             | 3.5596                | 1.249 | 0.289 |         |
| 差異化策略  | 4.1196             | 3.9737             | 3.9600              | 4.0441             | 4.1220                | 0.653 | 0.625 |         |
| 集中策略   | 3.9304             | 3.9053             | 3.9520              | 3.9353             | 3.9594                | 0.063 | 0.993 |         |
| 競爭策略   | 3.8548             | 3.8749             | 3.8729              | 3.8829             | 3.8803                | 0.017 | 0.999 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同職務在組織文化之差異分析結果，如表4.35所示各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司組織文化各構面上的知覺並不會因為職務的不同而有顯著的差異存在。

表 4.35 不同職務在組織文化各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數                |                    |                     |                    |                       | F值    | P值    | Scheffe |
|-------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------|-------|---------|
|       | 1<br>負責人<br>(n=23) | 2<br>總經理<br>(n=19) | 3<br>副總經理<br>(n=25) | 4<br>經理<br>(n=136) | 5<br>高階傳銷商<br>(n=207) |       |       |         |
| 企業特性  | 3.9674             | 4.0526             | 4.1200              | 4.1526             | 4.1836                | 0.759 | 0.553 |         |
| 團隊精神  | 3.9739             | 4.0316             | 4.0240              | 4.0397             | 4.1266                | 0.541 | 0.706 |         |
| 英雄式文化 | 4.0145             | 4.1404             | 4.0667              | 4.0294             | 4.1610                | 1.067 | 0.372 |         |
| 儀式與典禮 | 3.9130             | 3.8596             | 3.9333              | 3.9706             | 3.9372                | 0.123 | 0.974 |         |
| 社會責任  | 3.6000             | 3.5895             | 3.6560              | 3.6662             | 3.7894                | 1.251 | 0.289 |         |
| 組織文化  | 3.8938             | 3.9347             | 3.9600              | 3.9717             | 4.0395                | 0.721 | 0.578 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同職務在產業環境之差異分析結果，如表4.36所示，各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在產業環境各構面上的知覺並不會因為職務的不同而有顯著的差異存在。

表 4.36 不同職務在產業環境各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數                |                    |                     |                    |                       | F值    | P值    | Scheffe |
|-------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------|-------|---------|
|       | 1<br>負責人<br>(n=23) | 2<br>總經理<br>(n=19) | 3<br>副總經理<br>(n=25) | 4<br>經理<br>(n=136) | 5<br>高階傳銷商<br>(n=207) |       |       |         |
| 環境確定性 | 3.6957             | 3.6579             | 3.8100              | 3.7261             | 3.7524                | 0.183 | 0.947 |         |
| 產業開發性 | 3.4565             | 3.7105             | 3.8600              | 3.6949             | 3.6256                | 1.007 | 0.404 |         |
| 市場適應性 | 3.4870             | 3.6000             | 3.5040              | 3.4324             | 3.3217                | 1.379 | 0.240 |         |
| 環境影響性 | 3.5000             | 3.7368             | 3.5500              | 3.5000             | 3.3575                | 1.825 | 0.123 |         |
| 產業環境  | 3.5348             | 3.6763             | 3.6810              | 3.5883             | 3.5143                | 0.987 | 0.414 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同職務在組織績效之差異分析結果，如表4.37所示，各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司組織績效各構面上的知覺並不會因為職務的不同而有顯著的差異存在。

表 4.37 不同職務在組織績效各構面之差異分析表

| 構面   | 平均數                |                    |                     |                    |                       | F值    | P值    | Scheffe |
|------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------|-------|---------|
|      | 1<br>負責人<br>(n=23) | 2<br>總經理<br>(n=19) | 3<br>副總經理<br>(n=25) | 4<br>經理<br>(n=136) | 5<br>高階傳銷商<br>(n=207) |       |       |         |
| 財務績效 | 3.6377             | 3.9474             | 3.8400              | 3.7819             | 3.7424                | 0.666 | 0.616 |         |
| 營運績效 | 3.7536             | 4.1404             | 3.9733              | 3.9363             | 3.9308                | 0.851 | 0.494 |         |
| 行為績效 | 3.8261             | 4.0877             | 4.1200              | 4.0123             | 4.0274                | 0.703 | 0.590 |         |
| 組織績效 | 3.7391             | 4.0585             | 3.9778              | 3.9101             | 3.9002                | 0.844 | 0.498 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

## 6.公司國籍

不同公司國籍在創業導向之差異分析結果，如表4.38所示，在競爭積極性構面達非常顯著差異（P值=0.001\*\*）在承擔風險性（P值=0.026\*）和創新性（P值=0.041\*）構面達顯著差異，經Scheffe多重比較發現在競爭積極性上本國公司（第一組）與跨國公司（第三組）較外國公司（第二組）高，而在承擔風險性上跨國公司（第三組）較外國公司（第二組）高，顯示本國與跨國公司相較於外國公司對於公司在市場上直接且強烈挑戰競爭對手（如：不惜犧牲獲利、降價、破壞競爭情勢之定價、主動攻擊、執行低成本高報酬計畫..等）有較高的同意程度；跨國公司相較於外國公司對於公司承諾龐大且具風險性資產（如：尋找購併目標、主動、大膽積極決策..等）有較高的同意程度。

表 4.38 不同公司國籍在創業導向各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數             |                 |                | F值    | P值      | Scheffe        |
|-------|-----------------|-----------------|----------------|-------|---------|----------------|
|       | 1               | 2               | 3              |       |         |                |
|       | 本國公司<br>(n=247) | 外國公司<br>(n=130) | 跨國公司<br>(n=33) |       |         |                |
| 競爭積極性 | 2.8858          | 2.6600          | 3.1848         | 6.845 | 0.001** | 1 > 2<br>3 > 2 |
| 預應性   | 3.8995          | 3.9526          | 3.9293         | 0.318 | 0.728   |                |
| 承擔風險性 | 3.3532          | 3.2423          | 3.6439         | 3.677 | 0.026*  | 3 > 2          |
| 創新性   | 3.4791          | 3.6487          | 3.6869         | 3.223 | 0.041*  |                |
| 自主性   | 3.8758          | 3.8359          | 3.7980         | 0.255 | 0.775   |                |
| 創業導向  | 3.4987          | 3.4679          | 3.6486         | 1.878 | 0.154   |                |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司國籍在競爭策略之差異分析結果，如表 4.39 所示，各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司競爭策略各構面上的知覺並不會因為公司國籍的不同而有顯著的差異存在。

表 4.39 不同公司國籍在競爭策略各構面之差異分析表

| 構面     | 平均數             |                 |                | F值    | P值    | Scheffe |
|--------|-----------------|-----------------|----------------|-------|-------|---------|
|        | 1               | 2               | 3              |       |       |         |
|        | 本國公司<br>(n=247) | 外國公司<br>(n=130) | 跨國公司<br>(n=33) |       |       |         |
| 成本領導策略 | 3.6274          | 3.5679          | 3.6717         | 0.575 | 0.563 |         |
| 差異化策略  | 4.0577          | 4.1635          | 3.9091         | 2.285 | 0.103 |         |
| 集中策略   | 3.9336          | 4.0138          | 3.7818         | 2.161 | 0.117 |         |
| 競爭策略   | 3.8723          | 3.9151          | 3.7875         | 0.929 | 0.396 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司國籍在組織文化之差異分析結果，如表 4.40 所示，在儀式與典禮 (P 值=0.001\*\*) 與社會責任 (P 值=0.002\*\*) 構面達非常顯著差異，在整體組織文化構面達顯著差異 (P 值=0.017\*) 經 Scheffe 多重比較發現在儀式與典禮上外國公司 (第二組) 較本國公司 (第一組) 高；在社會責任上外國公司 (第二組) 較本國公司 (第一組) 與跨國公司 (第三組) 高；在整體組織文化上外國公司 (第二組) 較跨國公司 (第三組) 高。顯示外國公司相較於本國公司對於公司榮譽表揚與激勵大會的舉辦 (如：表揚會、企業識別) 有較高的同意程度；外國公司相較於本國公司與跨國公司對於公司對社會責任的關注與付出 (如：產品造福社會、低產品價格、獲利過程重視對社會秩序之影響、舉辦公益活動) 有較高的同意程度；外國公司相較於跨國公司對於公司整體組織文化構面有較高的同意程度。

表 4.40 不同公司國籍在組織文化各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數             |                 |                | F值    | P值      | Scheffe    |
|-------|-----------------|-----------------|----------------|-------|---------|------------|
|       | 1               | 2               | 3              |       |         |            |
|       | 本國公司<br>(n=247) | 外國公司<br>(n=130) | 跨國公司<br>(n=33) |       |         |            |
| 企業特性  | 4.1579          | 4.1885          | 3.9545         | 1.864 | 0.156   |            |
| 團隊精神  | 4.0761          | 4.1046          | 3.9939         | 0.336 | 0.715   |            |
| 英雄式文化 | 4.0756          | 4.1974          | 3.9293         | 3.014 | 0.050   |            |
| 儀式與典禮 | 3.8516          | 4.1333          | 3.8788         | 6.649 | 0.001** | 2>1        |
| 社會責任  | 3.6850          | 3.8585          | 3.4424         | 6.364 | 0.002** | 2>1<br>2>3 |
| 組織文化  | 3.9692          | 4.0965          | 3.8398         | 4.139 | 0.017*  | 2>3        |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司國籍在產業環境之差異分析結果，如表 4.41 所示，各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在產業環境各構面上的知覺並不會因為公司國籍的不同而有顯著的差異存在。

表 4.41 不同公司國籍在產業環境各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數             |                 |                | F值    | P值    | Scheffe |
|-------|-----------------|-----------------|----------------|-------|-------|---------|
|       | 1               | 2               | 3              |       |       |         |
|       | 本國公司<br>(n=247) | 外國公司<br>(n=130) | 跨國公司<br>(n=33) |       |       |         |
| 環境確定性 | 3.7237          | 3.8019          | 3.6136         | 1.141 | 0.321 |         |
| 產業開發性 | 3.6296          | 3.6846          | 3.7576         | 0.516 | 0.597 |         |
| 市場適應性 | 3.3992          | 3.3554          | 3.4788         | 0.462 | 0.631 |         |
| 環境影響性 | 3.4555          | 3.4231          | 3.4167         | 0.103 | 0.903 |         |
| 產業環境  | 3.5520          | 3.5662          | 3.5667         | 0.034 | 0.967 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司國籍在組織績效之差異分析結果，如表 4.42 所示，各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司組織績效各構面上的知覺並不會因為公司國籍的不同而有顯著的差異存在。

表 4.42 不同公司國籍在組織績效各構面之差異分析表

| 構面   | 平均數             |                 |                | F值    | P值    | Scheffe |
|------|-----------------|-----------------|----------------|-------|-------|---------|
|      | 1               | 2               | 3              |       |       |         |
|      | 本國公司<br>(n=247) | 外國公司<br>(n=130) | 跨國公司<br>(n=33) |       |       |         |
| 財務績效 | 3.7476          | 3.7462          | 3.9697         | 1.561 | 0.211 |         |
| 營運績效 | 3.8974          | 3.9846          | 4.0202         | 0.968 | 0.381 |         |
| 行為績效 | 3.9683          | 4.1026          | 4.0758         | 1.913 | 0.149 |         |
| 組織績效 | 3.8711          | 3.9444          | 4.0219         | 1.298 | 0.264 |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### 7.公司從事傳銷事業歷史

不同公司歷史在創業導向之差異分析結果，如表4.43所示，在競爭積極性、預應性均達極顯著差異（P值=0.000\*\*\*），在承擔風險性達非常顯著差異（P值=0.002\*\*）在創新性達顯著差異（P值=0.024\*），經Scheffe多重比較發現在競爭積極性上，公司歷史10年以下（第一、二、三組）較10.1年以上（第四、五組）高；在市場預應性上，20.1年以上（第五組）較20年以下（第四、五組）高；在創新性上，20.1年以上（第五組）較1.1~5年（第二組）高；另外在承擔風險上發現各群組間均無差異大小的情形產生。顯示公司歷史10年以下者相較於10.1年以上者對於公司在市場上直接且強烈挑戰競爭對手（如：不惜犧牲獲利、降價、破壞競爭情勢之定價、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫..等）有較高的同意程度；20.1年以上者相較於20年以下者對於公司對未來的預期與行動（如：尋求新機會、領先推出新產品與技術、研發與技術創新）有較高的同意程度；20.1年以上者相較於

1.1~5年者對於公司系統化、有目的的創新（如：自行研發、新產品的推出與新產品的改變幅度）有較高的同意程度。

表 4.43 不同公司歷史在創業導向各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                   |                   |                    |                   | F值     | P值       | Scheffe                                |
|-------|----------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------|----------|----------------------------------------|
|       | 1              | 2                 | 3                 | 4                  | 5                 |        |          |                                        |
|       | 1年以下<br>(n=71) | 1.1~5年<br>(n=193) | 5.1~10年<br>(n=70) | 10.1~20年<br>(n=48) | 20.1年以上<br>(n=28) |        |          |                                        |
| 競爭積極性 | 2.9634         | 2.9637            | 3.0171            | 2.3896             | 1.9786            | 16.233 | 0.000*** | 1>4<br>2>4<br>1>5<br>2>5<br>3>4<br>3>5 |
| 預應性   | 3.9249         | 3.8748            | 3.8262            | 3.9132             | 4.4464            | 6.017  | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4               |
| 承擔風險性 | 3.4965         | 3.3484            | 3.4857            | 3.0885             | 2.9732            | 4.344  | 0.002**  |                                        |
| 創新性   | 3.5822         | 3.4715            | 3.6000            | 3.5208             | 3.9286            | 2.850  | 0.024*   | 5>2                                    |
| 自主性   | 3.8638         | 3.8325            | 3.9095            | 3.7569             | 4.0476            | 0.889  | 0.471    |                                        |
| 創業導向  | 3.5662         | 3.4982            | 3.5677            | 3.3338             | 3.4749            | 2.166  | 0.072    |                                        |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司歷史在競爭策略差異分析結果，如表 4.44 所示，在差異化策達極顯著差異（P 值=0.000\*\*\*），在成本領導策略達非常顯著差異（P 值=0.004\*\*），在集中策略（P 值=0.020\*）與整體競爭策略構面（P 值=0.013\*）達顯著差異，經 Scheffe 多重比較發現在整體競爭策略和差異化策略上，公司歷史 20.1 年以上（第五組）較 10 年以下（第一、二、三組）高，在成本領導策略上 1.1~5 年（第二組）較 10.1~20 年（第四組）高，在集中策略上各群組間均無差異大小的情形產生。顯示公司歷史 1.1~5 年者相較於 10.1~20 年者對於公司提供產業中最低成本結構（如：重視作業控制、降低

產品價格及生產、存貨、人力、控制等成本) 有較高的同意程度；20.1 年以上者相較於 10 年以下者對於公司創造產品的獨特性(如：專業服務團隊、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新) 及對公司整體競爭策略構面有較高的同意程度。

表 4.44 不同公司歷史在競爭策略各構面之差異分析表

| 構面     | 平均數            |                   |                   |                    |                   | F值    | P值       | Scheffe           |
|--------|----------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------|----------|-------------------|
|        | 1              | 2                 | 3                 | 4                  | 5                 |       |          |                   |
|        | 1年以下<br>(n=71) | 1.1~5年<br>(n=193) | 5.1~10年<br>(n=70) | 10.1~20年<br>(n=48) | 20.1年以上<br>(n=28) |       |          |                   |
| 成本領導策略 | 3.6033         | 3.6952            | 3.5072            | 3.3611             | 3.7500            | 3.915 | 0.004**  | 2>4               |
| 差異化策略  | 4.0317         | 4.0324            | 3.9821            | 4.1719             | 4.6071            | 5.635 | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3 |
| 集中策略   | 3.9380         | 3.8674            | 4.0286            | 3.9917             | 4.2357            | 2.961 | 0.020*   |                   |
| 競爭策略   | 3.8577         | 3.8650            | 3.8372            | 3.8416             | 4.1976            | 3.225 | 0.013*   | 5>1<br>5>2<br>5>3 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司歷史在組織文化之差異分析結果，如表4.45所示，組織文化所有構面均達極顯著差異（P值=0.000\*\*\*），經Scheffe多重比較發現在整體組織文化、企業特性、團隊精神和英雄式文化上20.1年以上（第五組）比其他各組高，在儀式與典禮上20.1年以上（第五組）較5年以下（第一、二組）高，在社會責任上10.1~20年（第四組）較5年以下（第一、二組）高、20.1年以上（第五組）較其他各組高。顯示公司歷史20.1年以上者相較於20年以

下者對於公司對於突顯產業本身特性文化（如：企業形象、傳銷管理經驗、獎金制度、教育訓練）、組織成員間的團隊共識文化（如：合作、積極進取、信賴團結、有似家庭溫暖感覺、一視同仁）、英雄標竿豎立與追隨模仿文化（如：表揚傑出傳銷商、以傑出傳銷商為領導導向與模仿對象）與公司整體組織文化構面有較高的同意程度；20.1年以上者相較於5年以下者對於公司榮譽表揚與激勵大會的舉辦（如：表揚會、企業識別）有較高的同意程度；20.1年以上者相較於20年以下者及10.1~20年者相較於5年以下者對於公司對社會責任的關注與付出（如：產品造福社會、低產品價格、獲利過程重視對社會秩序之影響、舉辦公益活動）有較高的同意程度。

表 4.45 不同公司歷史在組織文化各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                   |                   |                    |                   | F值     | P值       | Scheffe                                |
|-------|----------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------|----------|----------------------------------------|
|       | 1              | 2                 | 3                 | 4                  | 5                 |        |          |                                        |
|       | 1年以下<br>(n=71) | 1.1~5年<br>(n=193) | 5.1~10年<br>(n=70) | 10.1~20年<br>(n=48) | 20.1年以上<br>(n=28) |        |          |                                        |
| 企業特性  | 4.1232         | 4.0946            | 4.1071            | 4.1615             | 4.7054            | 6.257  | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4               |
| 團隊精神  | 4.0225         | 3.9990            | 4.0829            | 4.1000             | 4.7214            | 7.155  | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4               |
| 英雄式文化 | 4.0141         | 4.0328            | 4.1762            | 4.1111             | 4.6071            | 6.025  | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4               |
| 儀式與典禮 | 3.8920         | 3.8342            | 4.0476            | 3.9861             | 4.4881            | 5.701  | 0.000*** | 5>1<br>5>2                             |
| 社會責任  | 3.6169         | 3.5886            | 3.7029            | 3.9708             | 4.5071            | 16.354 | 0.000*** | 4>1<br>4>2<br>5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4 |
| 組織文化  | 3.9338         | 3.9098            | 4.0233            | 4.0659             | 4.6058            | 12.253 | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4               |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司歷史在產業環境之差異分析結果，如表4.46所示，在環境確定性構面達極顯著差異(P值=0.000\*\*\*)，另外在產業開發性(P值=0.002\*\*)環境影響性(P值=0.001\*\*)達非常顯著差異、市場適應性(P值=0.015\*)達顯著差異。經Scheffe多重比較發現在環境確定性上，20.1年以上(第五組)較其他各組高；在環境影響性上20年以下(第一、二、三、四組)較20.1年以上(第五組)高；在產業開發性上20.1年以上(第五組)較1.1~5年(第二組)高；在市場適應性上1.1~5年(第二組)較20.1年以上(第五組)高。顯示公司歷史20.1年以上者相較於20年以下者對於公司對顧客與競爭者之了解(如：顧客需求、競爭者動態)有較高的同意程度；20.1年以上者相較於1.1~5年者對於公司對產品、技術開發能力(如：新產品技術開發、新產品推出速度)有較高的同意程度；1.1~5年者相較於20.1年以上者對於公司對適應市場變動能力(如：新產品上市、新產品生命週期長短、對競爭者價格品質影響力及市場議價能力)有較高的同意程度；20年以下者相較於20.1年以上者對於公司與產業環境的相互影響(如：對競爭者數量與上下游廠商之影響、顧客滿意對銷量之影響)有較高的同意程度。

表 4.46 不同公司歷史在產業環境各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                   |                   |                    |                   | F值    | P值       | Scheffe                  |
|-------|----------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------|----------|--------------------------|
|       | 1              | 2                 | 3                 | 4                  | 5                 |       |          |                          |
|       | 1年以下<br>(n=71) | 1.1~5年<br>(n=193) | 5.1~10年<br>(n=70) | 10.1~20<br>年(n=48) | 20.1年以上<br>(n=28) |       |          |                          |
| 環境確定性 | 3.8099         | 3.6166            | 3.6893            | 3.8385             | 4.3661            | 8.346 | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4 |
| 產業開發性 | 3.7394         | 3.5415            | 3.6357            | 3.7604             | 4.1250            | 4.198 | 0.002**  | 5>2                      |
| 市場適應性 | 3.4535         | 3.4415            | 3.4371            | 3.2542             | 3.0143            | 3.141 | 0.015*   | 2>5                      |
| 環境影響性 | 3.4401         | 3.4819            | 3.5429            | 3.4583             | 2.8929            | 4.484 | 0.001**  | 1>5<br>2>5<br>3>5<br>4>5 |
| 產業環境  | 3.6107         | 3.5203            | 3.5762            | 3.5779             | 3.5996            | 0.469 | 0.759    |                          |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

不同公司歷史在組織績效之差異分析結果，如表4.47所示，在整體組織績效構面達顯著差異（ $P$ 值=0.034\*），在營運績效（ $P$ 值=0.001\*\*）和行為績效（ $P$ 值=0.005\*\*）達顯著差異，經Scheffe多重比較發現在營運和行為績效上，20.1年以上（第五組）較1.1~10年（第二、三組）高，而在整體組織績效的表現上各群組間均無差異大小的情形產生。顯示公司歷史20.1年以上者相較於1.1~10年者對於公司在營運績效（如：市場佔有率、傳銷商士氣、傳銷商流動率）與行為績效（如：工作滿意度、傳銷商忠誠度、對公司目標的認同度感...等）的表現有較高的同意程度。

表 4.47 不同公司歷史在組織績效各構面之差異分析表

| 構面   | 平均數            |                   |                   |                    |                   | F值    | P值      | Scheffe        |
|------|----------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------|---------|----------------|
|      | 1              | 2                 | 3                 | 4                  | 5                 |       |         |                |
|      | 1年以下<br>(n=71) | 1.1~5年<br>(n=193) | 5.1~10年<br>(n=70) | 10.1~20年<br>(n=48) | 20.1年以上<br>(n=28) |       |         |                |
| 財務績效 | 3.8169         | 3.7012            | 3.8810            | 3.7986             | 3.7262            | 1.043 | 0.384   |                |
| 營運績效 | 3.9296         | 3.8722            | 3.8810            | 4.0139             | 4.3810            | 3.741 | 0.005** | 5 > 2<br>5 > 3 |
| 行為績效 | 4.0540         | 3.9206            | 4.0357            | 4.0660             | 4.4940            | 5.044 | 0.001** | 5 > 2<br>5 > 3 |
| 組織績效 | 3.9335         | 3.8313            | 3.9325            | 3.9595             | 4.2004            | 2.635 | 0.034*  |                |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

#### 8. 公司傳銷商參加人數

不同公司參加人數在創業導向之差異分析結果，如表 4.48 所示，在競爭積極性構面達極顯著差異（ $P$  值=0.000\*\*\*），在承擔風險性達非常顯著差異（ $P$  值=0.002\*\*）在預應性達顯著差異（ $P$  值=0.012\*）經 Scheffe 多重比較發現在競爭積極性上，10000 人以下（第一、二、三組）較 50001 人以上（第五組）高及 1000 人以下（第一組）較 10001~50000 人（第四組）高；在承擔風險性尚 1000 人以下（第一組）較 50001 人以上（第五組）高；而在對市場變化的預應性上各群組間均無差異大小的情形產生。顯示公司參加人數 10000 人以下者相較於 50001 人以上者及 1000 人以下者相較於 10001~50000 人者，對於公司在市場上直接且強烈挑戰競爭對手（如：不惜犧牲獲利、降價、破壞競爭情勢之定價、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫..等）有較高的同意程度；1000 人以下者相較 50001 人以上者對於公司承

諾龐大且具風險性資產（如：尋找購併目標、主動、大膽積極決策..等）有較高的同意程度。

表 4.48 不同公司參加人數在創業導向各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數               |                       |                       |                        |                    | F值     | P值       | Scheffe                          |
|-------|-------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|--------|----------|----------------------------------|
|       | 1                 | 2                     | 3                     | 4                      | 5                  |        |          |                                  |
|       | 1000人以下<br>(n=81) | 1001~5000人<br>(n=145) | 5001~10000人<br>(n=65) | 10001~50000人<br>(n=59) | 50001人以上<br>(n=60) |        |          |                                  |
| 競爭積極性 | 3.0988            | 2.9807                | 2.8400                | 2.6695                 | 2.3067             | 11.476 | 0.000*** | 1 > 4<br>1 > 5<br>2 > 5<br>3 > 5 |
| 預應性   | 3.8539            | 3.8943                | 3.7667                | 4.0678                 | 4.0833             | 3.252  | 0.012*   |                                  |
| 承擔風險性 | 3.5617            | 3.3621                | 3.2462                | 3.3941                 | 3.0458             | 4.321  | 0.002**  | 1 > 5                            |
| 創新性   | 3.5967            | 3.5057                | 3.5231                | 3.5085                 | 3.6611             | 0.686  | 0.602    |                                  |
| 自主性   | 3.8930            | 3.8138                | 3.8718                | 3.7853                 | 3.9667             | 0.693  | 0.597    |                                  |
| 創業導向  | 3.6008            | 3.5113                | 3.4495                | 3.4850                 | 3.4127             | 1.611  | 0.171    |                                  |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司參加人數在競爭策略之差異分析結果，如表4.49所示，在差異化策略達極顯著差異（P值=0.000\*\*\*），在集中策略達非常顯著差異（P值=0.001\*\*），在競爭策略達顯著差異（P值=0.011\*），經Scheffe多重比較發現在差異化策略和集中策略上，50001人以上（第五組）較10000人以下（第一、二、三組）高；在整體競爭策略構面上50001人以上（第五組）較5001~10000人（第三組）高。顯示公司參加人數50001人以上者相較於

10000人以下者對於公司創造產品的獨特性（如：專業服務團隊、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新）及公司依特定目標屬性的不同而採行不同的集中策略（如：廣告宣傳、產品服務、獨占、專利、附加價值）有較高的同意程度；50001人以上者相較於5001~10000人者對於公司整體組競爭策略構面有較高的同意程度。

表 4.49 不同公司參加人數在競爭策略各構面之差異分析表

| 構面     | 平均數               |                       |                       |                        |                    | F值    | P值       | Scheffe           |
|--------|-------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-------|----------|-------------------|
|        | 1                 | 2                     | 3                     | 4                      | 5                  |       |          |                   |
|        | 1000人以下<br>(n=81) | 1001~5000人<br>(n=145) | 5001~10000人<br>(n=65) | 10001~50000人<br>(n=59) | 50001人以上<br>(n=60) |       |          |                   |
| 成本領導策略 | 3.6893            | 3.6736                | 3.5641                | 3.5226                 | 3.5000             | 1.629 | 0.166    |                   |
| 差異化策略  | 4.0062            | 4.0534                | 3.8462                | 4.1398                 | 4.4333             | 7.127 | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3 |
| 集中策略   | 3.8840            | 3.9379                | 3.8092                | 3.9153                 | 4.2333             | 4.780 | 0.001**  | 5>1<br>5>2<br>5>3 |
| 競爭策略   | 3.8598            | 3.8873                | 3.7398                | 3.8592                 | 4.0556             | 3.323 | 0.011*   | 5>3               |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

不同公司參加人數在組織文化之差異分析結果，如表 4.50 所示，組織文化所有構面均達極顯著差異（ $P$  值=0.000\*\*\*），經 Scheffe 多重比較發現在企業特性、英雄式文化與儀式典禮上 50001 人以上（第五組）較 10000 人以下（第一、二、三組）高；在團隊精神、社會責任及整體組織文化構面上 50001 人以上（第五組）較 50000 人以下（第一、二、三、四組）高。

顯示公司參加人數 50001 人以上者相較於 10000 人以下者對於突顯產業本身特性文化（如：企業形象、傳銷管理經驗、獎金制度、教育訓練）、英雄標竿豎立與追隨模仿文化（如：表揚傑出傳銷商、以傑出傳銷商為領導導向與模仿對象）、公司榮譽表揚與激勵大會的舉辦（如：表揚會、企業識別）有較高的同意程度；50001 人以上者相較於 50000 人以下者對於組織成員間的團隊共識文化（如：合作、積極進取、信賴團結、有似家庭溫暖感覺、一視同仁）、公司對社會責任的關注與付出（如：產品造福社會、低產品價格、獲利過程重視對社會秩序之影響、舉辦公益活動）及公司整體組織文化構面有較高的同意程度。

表 4.50 不同公司參加人數在組織文化各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數               |                       |                       |                        |                    | F值     | P值       | Scheffe                  |
|-------|-------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|--------|----------|--------------------------|
|       | 1                 | 2                     | 3                     | 4                      | 5                  |        |          |                          |
|       | 1000人以下<br>(n=81) | 1001~5000人<br>(n=145) | 5001~10000人<br>(n=65) | 10001~50000人<br>(n=59) | 50001人以上<br>(n=60) |        |          |                          |
| 企業特性  | 4.0864            | 4.1293                | 3.9462                | 4.1695                 | 4.4958             | 6.878  | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3        |
| 團隊精神  | 3.9975            | 4.0152                | 3.9538                | 4.0814                 | 4.4733             | 6.244  | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4 |
| 英雄式文化 | 4.0905            | 4.0069                | 4.0205                | 4.1073                 | 4.4333             | 5.556  | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3        |
| 儀式與典禮 | 3.9012            | 3.8069                | 3.8718                | 4.0282                 | 4.3222             | 5.996  | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3        |
| 社會責任  | 3.5605            | 3.6234                | 3.6062                | 3.7932                 | 4.2233             | 12.813 | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4 |
| 組織文化  | 3.9272            | 3.9163                | 3.8797                | 4.0359                 | 4.3896             | 11.335 | 0.000*** | 5>1<br>5>2<br>5>3<br>5>4 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司參加人數在產業環境之差異分析結果，如表4.51所示，在環境確定性與市場適應性均達極顯著差異（ $P$ 值=0.000\*\*\*），在產業開發性（ $P$ 值=0.002\*\*）與環境影響性（ $P$ 值=0.004\*\*）均達非常顯著差異，在整體產業環境構面達顯著差異（ $P$ 值=0.034\*），經Scheffe多重比較發現在環境確定性上50001人以上（第五組）較1001~10000人（第二、三組）及10001~50000人（第四組）較5001~10000人（第三組）高；在產業開發性上50001人以上（第五組）較5001~10000人（第三組）高；在市場適應性及環境影響性上5000人以下（第一、二組）較50001人以上（第五組）高；在整體產業環境構面上的體認各群組間均無差異大小的情形產生。顯示公司參加人數50001人以上者相較於1001~10000人者及10001~50000人者相較於5001~10000人者對於公司對顧客與競爭者之了解（如：顧客需求、競爭者動態）有較高的同意程度；50001人以上者相較於5001~10000人者對於公司對產品、技術開發能力（如：新產品技術開發、新產品推出速度）有較高的同意程度；5000人以下者相較於50001人以上者對於公司適應市場變動能力（如：新產品上市、新產品生命週期長短、對競爭者價格品質影響力及市場議價能力）及公司與產業環境的相互影響（如：對競爭者數量與上下游廠商之影響、顧客滿意對銷量之影響）有較高的同意程度。

表 4.51 不同公司參加人數在產業環境各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數               |                       |                       |                        |                    | F值    | P值       | Scheffe           |
|-------|-------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-------|----------|-------------------|
|       | 1                 | 2                     | 3                     | 4                      | 5                  |       |          |                   |
|       | 1000人以下<br>(n=81) | 1001~5000人<br>(n=145) | 5001~10000人<br>(n=65) | 10001~50000人<br>(n=59) | 50001人以上<br>(n=60) |       |          |                   |
| 環境確定性 | 3.7500            | 3.7138                | 3.4231                | 3.8178                 | 4.0542             | 7.152 | 0.000*** | 4>3<br>5>2<br>5>3 |
| 產業開發性 | 3.6235            | 3.6931                | 3.3846                | 3.6356                 | 3.9333             | 4.186 | 0.002**  | 5>3               |
| 市場適應性 | 3.5654            | 3.4745                | 3.2738                | 3.3797                 | 3.0967             | 5.301 | 0.000*** | 1>5<br>2>5        |
| 環境影響性 | 3.6080            | 3.5000                | 3.3846                | 3.4364                 | 3.1458             | 3.857 | 0.004**  | 1>5<br>2>5        |
| 產業環境  | 3.6367            | 3.5953                | 3.3665                | 3.5674                 | 3.5575             | 2.636 | 0.034*   |                   |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司參加人數在組織績效之差異分析結果，如表4.52所示，在營運績效（P值=0.003\*\*）與行為績效（P值=0.002\*\*）上均達非常顯著差異，在整體組織績效構面上達顯著差異（P值=0.012\*）。經Scheffe多重比較發現營運績效與行為績效上50001人以上（第五組）較1001~10000人（第二、三組）高，在整體組織績效構面上50001人以上（第五組）較5001~10000人（第三組）高。顯示公司參加人數50001人以上者相較於1001~10000人者對於公司在營運績效（如：市場佔有率、傳銷商士氣、傳銷商流動率）與行為績效（如：工作滿意度、傳銷商忠誠度、對公司目標的認同度感...等）的表現有較高的同意程度；50001人以上者相較於5001~10000人者對公司整體組織績效構面有較高的同意程度。

表 4.52 不同公司參加人數在組織績效各構面之差異分析表

| 構面   | 平均數               |                       |                       |                        |                    | F值    | P值      | Scheffe        |
|------|-------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-------|---------|----------------|
|      | 1                 | 2                     | 3                     | 4                      | 5                  |       |         |                |
|      | 1000人以下<br>(n=81) | 1001~5000人<br>(n=145) | 5001~10000人<br>(n=65) | 10001~50000人<br>(n=59) | 50001人以上<br>(n=60) |       |         |                |
| 財務績效 | 3.7942            | 3.7747                | 3.6667                | 3.7062                 | 3.8667             | 0.793 | 0.530   |                |
| 營運績效 | 3.9342            | 3.8920                | 3.7744                | 3.9096                 | 4.2389             | 4.134 | 0.003** | 5 > 2<br>5 > 3 |
| 行為績效 | 4.000             | 3.9621                | 3.8718                | 4.0537                 | 4.3111             | 4.228 | 0.002** | 5 > 2<br>5 > 3 |
| 組織績效 | 3.9095            | 3.8762                | 3.7709                | 3.8898                 | 4.1389             | 3.246 | 0.012*  | 5 > 3          |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

#### 9.公司主要產品類別

不同產品類別在創業導向之差異分析結果，如表 4.53 所示，在創新性（ $P$  值 = 0.006\*\*）與整體創業導向構面（ $P$  值 = 0.007\*\*）上均達非常顯著差異，在競爭積極性與預應性上均達顯著差異（ $P$  值 = 0.015\*）其經 Scheffe 多重比較後發現各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司創業導向各構面上的知覺並不會因為公司產品的不同而有顯著的差異存在。

表 4.53 不同產品類別在創業導向各構面之差異分析表

| 構 面     |                  | 競爭積極性  | 預應性    | 承擔風險性  | 創新性     | 自主性    | 創業導向    |
|---------|------------------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|
| 平均<br>數 | 1 營養保健食品 (n=223) | 2.8650 | 3.9567 | 3.4070 | 3.6383  | 3.9223 | 3.5578  |
|         | 2 減重食品 (n=32)    | 3.0813 | 3.9219 | 3.3984 | 3.5521  | 3.7813 | 3.5470  |
|         | 3 美容保養品 (n=46)   | 2.8261 | 3.6993 | 3.2283 | 3.3116  | 3.6377 | 3.3406  |
|         | 4 清潔用品 (n=18)    | 2.4778 | 4.3611 | 3.3056 | 3.7222  | 4.0741 | 3.5881  |
|         | 5 淨濾飲水器材 (n=15)  | 3.1600 | 3.9333 | 3.6167 | 3.8889  | 4.1333 | 3.7464  |
|         | 6 健康器材 (n=7)     | 2.7714 | 3.7619 | 3.3929 | 3.1905  | 3.9048 | 3.4043  |
|         | 7 衣著飾品 (n=13)    | 2.4923 | 3.6795 | 2.8267 | 3.6154  | 3.7436 | 3.2715  |
|         | 8 圖書文具錄音影帶 (n=3) | 3.3333 | 3.4444 | 3.7500 | 3.4444  | 3.5556 | 3.5056  |
|         | 9 電腦及週邊商品 (n=8)  | 3.2750 | 3.7500 | 3.5938 | 3.1250  | 3.6250 | 3.4738  |
|         | 10 廚具餐具 (n=3)    | 2.9000 | 3.3889 | 3.1667 | 3.2222  | 3.0000 | 3.1356  |
|         | 11 服務類商品 (n=7)   | 3.0429 | 4.0714 | 3.4286 | 3.5238  | 3.8571 | 3.5848  |
|         | 12 其他 (n=35)     | 2.4629 | 3.9429 | 3.0071 | 3.2476  | 3.7524 | 3.2826  |
| F 值     |                  | 2.168  | 2.185  | 1.762  | 2.420   | 1.600  | 2.409   |
| P 值     |                  | 0.015* | 0.015* | 0.059  | 0.006** | 0.096  | 0.007** |
| Scheffe |                  |        |        |        |         |        |         |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同產品類別在競爭策略之差異分析結果，如表 4.54 所示，在集中策略與整體競爭策略構面均達極顯著差異 (P 值=0.000\*\*\*)，在差異化策略達非常顯著差異 (P 值=0.001\*\*)，在成本領導策略達顯著差異 (P 值=0.012\*) 經 Scheffe 多重比較發現在集中策略上營養保健食品 (第一組) 公司較美容保養品 (第三組) 公司高；在成本領導策略、差異化策略及整體

競爭策略各群組間均無差異大小的情形產生。顯示營養保健食品公司相較於美容保養品公司對公司依特定目標屬性的不同而採行不同的集中策略（如：廣告宣傳、產品服務、獨占、專利、附加價值）有較高的同意程度。

表 4.54 不同產品類別在競爭策略各構面之差異分析表

| 構 面     |    | 成本領導策略         | 差異化策略   | 集中策略     | 競爭策略     |        |
|---------|----|----------------|---------|----------|----------|--------|
| 平均<br>數 | 1  | 營養保健食品 (n=223) | 3.7140  | 4.1682   | 4.0744   | 3.9852 |
|         | 2  | 減重食品 (n=32)    | 3.4792  | 4.0547   | 3.8500   | 3.7946 |
|         | 3  | 美容保養品 (n=46)   | 3.3188  | 3.8696   | 3.6174   | 3.6019 |
|         | 4  | 清潔用品 (n=18)    | 3.5926  | 4.5000   | 4.1556   | 4.0827 |
|         | 5  | 淨濾飲水器材 (n=15)  | 3.7778  | 4.1500   | 3.8933   | 3.9404 |
|         | 6  | 健康器材 (n=7)     | 3.5476  | 3.8571   | 3.7714   | 3.7254 |
|         | 7  | 衣著飾品 (n=13)    | 3.3462  | 3.8462   | 3.8000   | 3.6641 |
|         | 8  | 圖書文具錄音影帶 (n=3) | 3.5000  | 3.1667   | 3.6000   | 3.4222 |
|         | 9  | 電腦及週邊商品 (n=8)  | 3.6250  | 3.7813   | 3.7500   | 3.7188 |
|         | 10 | 廚具餐具 (n=3)     | 3.2222  | 3.3333   | 3.3333   | 3.2963 |
|         | 11 | 服務類商品 (n=7)    | 3.6667  | 4.0000   | 3.8571   | 3.8413 |
|         | 12 | 其他 (n=35)      | 3.5524  | 3.9214   | 3.8057   | 3.7598 |
| F 值     |    | 2.235          | 3.041   | 3.498    | 4.085    |        |
| P 值     |    | 0.012*         | 0.001** | 0.000*** | 0.000*** |        |
| Scheffe |    |                |         | 1 > 3    |          |        |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同產品類別在組織文化之差異分析結果，如表 4.55 所示，在團隊精神 (P 值=0.009\*\*)、英雄式文化 (P 值=0.002\*\*)、社會責任 (P 值=0.002\*\*) 與整體組織文化構面 (P 值=0.002\*\*) 均達非常顯著差異，在企業特性 (P 值=0.010\*) 與儀式與典禮 (P 值=0.030\*) 均達顯著差異，經 Scheffe 多重比較發現各群組間在組織文化各構面的推行均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司組織文化構面上的知覺並不會因為公司產品

的不同而有顯著的差異存在。

表 4.55 不同產品類別在組織文化各構面之差異分析表

| 構面      |                  | 企業特性   | 團隊精神    | 英雄式文化   | 儀式與典禮  | 社會責任    | 組織文化    |
|---------|------------------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|
| 平均數     | 1 營養保健食品 (n=223) | 4.2365 | 4.1570  | 4.2003  | 4.0254 | 3.7507  | 4.0740  |
|         | 2 減重食品 (n=32)    | 4.0000 | 3.8438  | 4.0104  | 4.0521 | 3.5438  | 3.8900  |
|         | 3 美容保養品 (n=46)   | 3.8967 | 3.8913  | 3.8913  | 3.7609 | 3.5348  | 3.7950  |
|         | 4 清潔用品 (n=18)    | 4.3333 | 4.3556  | 4.3148  | 4.2407 | 4.1333  | 4.2765  |
|         | 5 淨濾飲水器材 (n=15)  | 4.0000 | 4.0400  | 4.1333  | 3.9111 | 3.4400  | 3.9049  |
|         | 6 健康器材 (n=7)     | 4.0714 | 4.1429  | 4.2857  | 3.9048 | 4.0286  | 4.0867  |
|         | 7 衣著飾品 (n=13)    | 4.0769 | 3.9385  | 4.0256  | 3.8718 | 3.9231  | 3.9672  |
|         | 8 圖書文具錄音影帶 (n=3) | 3.6667 | 3.4667  | 3.5556  | 3.5556 | 3.3333  | 3.5156  |
|         | 9 電腦及週邊商品 (n=8)  | 4.1563 | 4.0250  | 3.9583  | 3.9167 | 3.3000  | 3.8713  |
|         | 10 廚具餐具 (n=3)    | 3.2500 | 3.0667  | 3.1111  | 3.3333 | 3.2667  | 3.2056  |
|         | 11 服務類商品 (n=7)   | 4.2500 | 4.4857  | 4.0952  | 3.6190 | 3.5143  | 3.9929  |
|         | 12 其他 (n=35)     | 4.1929 | 4.0229  | 3.8762  | 3.6095 | 3.9143  | 3.9231  |
| F 值     |                  | 2.298  | 2.323   | 2.769   | 1.975  | 2.725   | 2.725   |
| P 值     |                  | 0.010* | 0.009** | 0.002** | 0.030* | 0.002** | 0.002** |
| Scheffe |                  |        |         |         |        |         |         |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

不同產品類別在產業環境之差異分析結果，如表 4.56 所示，在產業環境各構面各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在產業環境各構面上的知覺並不會因為公司產品的不同而有顯著的差異存在。

表 4.56 不同產品類別在產業環境各構面之差異分析表

| 構 面     |                  | 環境確定性  | 產業開發性  | 市場適應性  | 環境影響性  | 產業環境   |
|---------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 平均數     | 1 營養保健食品 (n=223) | 3.8195 | 3.7377 | 3.4251 | 3.4350 | 3.6043 |
|         | 2 減重食品 (n=32)    | 3.5625 | 3.7031 | 3.3437 | 3.4141 | 3.5059 |
|         | 3 美容保養品 (n=46)   | 3.5217 | 3.4022 | 3.3696 | 3.5109 | 3.4511 |
|         | 4 清潔用品 (n=18)    | 3.9583 | 3.8333 | 3.3556 | 3.5000 | 3.6618 |
|         | 5 淨濾飲水器材 (n=15)  | 3.8000 | 3.5667 | 3.4133 | 3.7167 | 3.6242 |
|         | 6 健康器材 (n=7)     | 3.6786 | 3.7857 | 3.6286 | 3.9286 | 3.7554 |
|         | 7 衣著飾品 (n=13)    | 3.5769 | 3.6538 | 2.9077 | 3.2115 | 3.3375 |
|         | 8 圖書文具錄音影帶 (n=3) | 3.0000 | 3.1667 | 3.2667 | 3.0833 | 3.1292 |
|         | 9 電腦及週邊商品 (n=8)  | 3.8750 | 3.8750 | 3.6000 | 3.6250 | 3.7438 |
|         | 10 廚具餐具 (n=3)    | 3.5833 | 2.6667 | 3.0667 | 3.5000 | 3.2042 |
|         | 11 服務類商品 (n=7)   | 3.4643 | 3.5714 | 3.2286 | 3.2500 | 3.3786 |
|         | 12 其他 (n=35)     | 3.7143 | 3.4571 | 3.4171 | 3.2857 | 3.4686 |
| F 值     |                  | 1.604  | 1.671  | 0.913  | 0.925  | 1.216  |
| P 值     |                  | 0.095  | 0.078  | 0.528  | 0.516  | 0.274  |
| Scheffe |                  |        |        |        |        |        |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同產品類別在組織績效之差異分析結果，如表 4.57 所示，在財務績效 (P 值=0.014\*)、行為績效 (P 值=0.025\*) 與整體組織績效構面 (P 值=0.014\*) 均達顯著差異，經 Scheffe 多重比較發現各群組間均無差異大小的情形產生，顯示高階人員在公司組織績效構面上的知覺並不會因為公司產品的不同而有顯著的差異存在。

表 4.57 不同產品類別在組織績效各構面之差異分析表

| 構 面     |    | 財務績效           | 營運績效   | 行為績效   | 組織績效   |        |
|---------|----|----------------|--------|--------|--------|--------|
| 平均<br>數 | 1  | 營養保健食品 (n=223) | 3.8625 | 4.0389 | 4.0994 | 4.0002 |
|         | 2  | 減重食品 (n=32)    | 3.5938 | 3.8021 | 3.8333 | 3.7431 |
|         | 3  | 美容保養品 (n=46)   | 3.5652 | 3.7101 | 3.8732 | 3.7162 |
|         | 4  | 清潔用品 (n=18)    | 3.6852 | 3.9074 | 4.2037 | 3.9321 |
|         | 5  | 淨濾飲水器材 (n=15)  | 3.7111 | 3.8889 | 3.9778 | 3.8593 |
|         | 6  | 健康器材 (n=7)     | 3.9524 | 3.9524 | 4.1429 | 4.0159 |
|         | 7  | 衣著飾品 (n=13)    | 3.3590 | 3.6410 | 3.9359 | 3.6453 |
|         | 8  | 圖書文具錄音影帶 (n=3) | 3.2222 | 3.5556 | 3.2222 | 3.3333 |
|         | 9  | 電腦及週邊商品 (n=8)  | 3.9167 | 4.1667 | 4.0000 | 4.0278 |
|         | 10 | 廚具餐具 (n=3)     | 3.0000 | 4.0000 | 3.2222 | 3.4074 |
|         | 11 | 服務類商品 (n=7)    | 4.1429 | 4.1905 | 4.3095 | 4.2143 |
|         | 12 | 其他 (n=35)      | 3.7429 | 3.7524 | 3.8857 | 3.7937 |
| F 值     |    | 2.192          | 1.774  | 2.025  | 2.199  |        |
| P 值     |    | 0.014*         | 0.056  | 0.025* | 0.014* |        |
| Scheffe |    |                |        |        |        |        |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### 10. 公司成長階段

不同公司成長階段在創業導向之差異分析結果，如表4.58所示，在預應性 (P值=0.003\*\*)、自主性 (P值=0.005\*\*) 與整體創業導向構面 (P值=0.008\*\*) 均達非常顯著差異，經Scheffe多重比較發現在預應性上，快速成長公司 (第二組) 較新成立 (第一組) 與穩定成長公司 (第三組) 高；在自主性上，快速成長公司 (第二組) 較成長下降公司 (第四組) 高；在整體創業導向構面上，快速成長公司 (第二組) 較穩定成長公司 (第三組)

高。顯示快速成長公司相較於新成立與穩定成長者對公司未來的預期與行動（如：尋求新機會、領先推出新產品與技術、研發與技術創新）有較高的同意程度；快速成長公司相較於成長下降者對公司自我導向能力與意願（如：獨立行動、自由處理事務、充分授權）有較高的同意程度；快速成長公司相較於穩定成長者在整體創業導向構面上有較高的同意程度。

表 4.58 不同公司成長階段在創業導向各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                |                 |                | F值    | P值      | Scheffe    |
|-------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-------|---------|------------|
|       | 1              | 2              | 3               | 4              |       |         |            |
|       | 新成立<br>(n=143) | 快速成長<br>(n=97) | 穩定成長<br>(n=158) | 成長下降<br>(n=12) |       |         |            |
| 競爭積極性 | 2.8552         | 2.8567         | 2.8146          | 2.8000         | 0.092 | 0.964   |            |
| 預應性   | 3.8520         | 4.1151         | 3.8776          | 3.6667         | 4.847 | 0.003** | 2>1<br>2>3 |
| 承擔風險性 | 3.3514         | 3.4536         | 3.2785          | 3.1458         | 1.299 | 0.274   |            |
| 創新性   | 3.5338         | 3.7045         | 3.4768          | 3.4444         | 2.286 | 0.078   |            |
| 自主性   | 3.8578         | 4.0309         | 3.7848          | 3.3889         | 4.286 | 0.005** | 2>4        |
| 創業導向  | 3.4900         | 3.6322         | 3.4465          | 3.2892         | 3.980 | 0.008** | 2>3        |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

不同公司成長階段在競爭策略之差異分析結果，如表 4.59 所示，在整體競爭策略構面達極顯著差異（ $P$  值=0.000\*\*\*），在成本領導策略（ $P$  值=0.009\*\*）與集中策略（ $P$  值=0.001\*\*）達非常顯著差異，在差異化策略達顯著差異（ $P$  值=0.013\*），經 Scheffe 多重比較發現在差異化策略與整體競爭策略構面上，快速成長公司（第二組）較成長下降公司（第四組）高；在集中策略上快速成長公司（第二組）較新成立公司（第一組）與成長下降公司（第四組）高；在成本領導策略（ $P$  值=0.011\*）各群組間均無

差異大小的情形產生。顯示快速成長公司相較於成長下降者對於公司創造產品的獨特性（如：專業服務團隊、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新）及公司整體競爭策略構面有較高的同意程度；快速成長公司相較於新成立及成長下降者對公司依特定目標屬性的不同而採行不同的集中策略（如：廣告宣傳、產品服務、獨占、專利、附加價值）有較高的同意程度。

表 4.59 不同公司成長階段在競爭策略各構面之差異分析表

| 構面     | 平均數            |                |                 |                | F值    | P值       | Scheffe    |
|--------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-------|----------|------------|
|        | 1              | 2              | 3               | 4              |       |          |            |
|        | 新成立<br>(n=143) | 快速成長<br>(n=97) | 穩定成長<br>(n=158) | 成長下降<br>(n=12) |       |          |            |
| 成本領導策略 | 3.6469         | 3.7344         | 3.5348          | 3.2361         | 3.896 | 0.009**  |            |
| 差異化策略  | 4.0367         | 4.2268         | 4.0601          | 3.6458         | 3.627 | 0.013*   | 2>4        |
| 集中策略   | 3.8853         | 4.1052         | 3.9405          | 3.4833         | 5.385 | 0.001**  | 2>1<br>2>4 |
| 競爭策略   | 3.8563         | 4.0217         | 3.8451          | 3.4551         | 6.149 | 0.000*** | 2>4        |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

不同公司成長階段在組織文化之差異分析結果，如表 4.60 所示，在儀式與典禮及整體組織文化構面達極顯著差異（ $P$  值=0.000\*\*\*），在英雄式文化達非常顯著差異（ $P$  值=0.001\*\*），在團隊精神達顯著差異（ $P$  值=0.040\*）經 Scheffe 多重比較發現在儀式與典禮及整體組織文化構面上，快速成長公司（第二組）比其他各群組高；在英雄式文化上，快速成長公司（第二組）較新成立（第一組）與成長下降公司（第四組）高；在團隊精神上發現各群組間均無差異大小的情形產生。顯示快速成長公司相較於其他各群組對於公司榮譽表揚與激勵大會的舉辦（如：表揚會、企業識別）

及公司整體組織文化構面上有較高的同意程度；快速成長公司相較於新成立與成長下降者對公司英雄標竿豎立與追隨模仿文化（如：表揚傑出傳銷商、以傑出傳銷商為領導導向與模仿對象）有較高的同意程度。

表 4.60 不同公司成長階段在組織文化各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                |                 |                | F值     | P值       | Scheffe           |
|-------|----------------|----------------|-----------------|----------------|--------|----------|-------------------|
|       | 1              | 2              | 3               | 4              |        |          |                   |
|       | 新成立<br>(n=143) | 快速成長<br>(n=97) | 穩定成長<br>(n=158) | 成長下降<br>(n=12) |        |          |                   |
| 企業特性  | 4.1591         | 4.2526         | 4.1108          | 3.7708         | 2.558  | 0.055    |                   |
| 團隊精神  | 4.0462         | 4.2351         | 4.0354          | 3.7667         | 2.787  | 0.040*   |                   |
| 英雄式文化 | 4.0396         | 4.2921         | 4.0738          | 3.6944         | 5.424  | 0.001**  | 2>1<br>2>4        |
| 儀式與典禮 | 3.8042         | 4.2715         | 3.9051          | 3.4444         | 11.007 | 0.000*** | 2>1<br>2>3<br>2>4 |
| 社會責任  | 3.6531         | 3.8062         | 3.7532          | 3.4000         | 2.158  | 0.092    |                   |
| 組織文化  | 3.9404         | 4.1715         | 3.9757          | 3.6153         | 6.452  | 0.000*** | 2>1<br>2>3<br>2>4 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同公司成長階段在產業環境之差異分析結果，如表4.61所示，在環境確定性及整體產業環境構面均達極顯著差異（P值=0.000\*\*\*），在產業開發性達非常顯著差異（P值=0.002\*\*）經Scheffe多重比較發現在環境確定性與整體產業環境構面上，快速成長公司（第二組）較其他各群組高，而其中新成立（第一組）與穩定成長（第三組）在環境確定性上又較成長下降公司（第四組）高；在產業開發性上，快速成長公司（第二組）較新成立（第一組）與穩定成長公司（第三組）高。顯示快速成長公司相較於其他各群組及新成立與穩定成長者相較於成長下降公司者對於公司對顧客與競

爭者之了解（如：顧客需求、競爭者動態）有較高的同意程度；快速成長者相較於新成立與穩定成長者對於公司對產品、技術開發能力（如：新產品技術開發、新產品推出速度）有較高的同意程度；快速成長公司相較於其他各群組對公司整體產業環境構面有較高的同意程度。

表 4.61 同公司成長階段在產業環境各構面之差異分析表

| 構面    | 平均數            |                |                 |                | F值     | P值       | Scheffe           |
|-------|----------------|----------------|-----------------|----------------|--------|----------|-------------------|
|       | 1              | 2              | 3               | 4              |        |          |                   |
|       | 新成立<br>(n=143) | 快速成長<br>(n=97) | 穩定成長<br>(n=158) | 成長下降<br>(n=12) |        |          |                   |
| 環境確定性 | 3.6906         | 4.0103         | 3.6788          | 2.9375         | 11.846 | 0.000*** | 2>1>4<br>2>3>4    |
| 產業開發性 | 3.5769         | 3.9021         | 3.6108          | 3.2500         | 5.210  | 0.002**  | 2>1<br>2>3        |
| 市場適應性 | 3.4000         | 3.5010         | 3.3342          | 3.1667         | 1.637  | 0.180    |                   |
| 環境影響性 | 3.4021         | 3.5361         | 3.4494          | 3.0625         | 1.732  | 0.160    |                   |
| 產業環境  | 3.5174         | 3.7374         | 3.5183          | 3.1042         | 7.103  | 0.000*** | 2>1<br>2>3<br>2>4 |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

不同公司成長階段在組織績效之差異分析結果，如表4.62所示，在行為績效與整體組織績效構面均達極顯著差異（ $P$ 值=0.000\*\*\*），在營運績效達非常顯著差異（ $P$ 值=0.003\*\*）在財務績效達顯著差異（ $P$ 值=0.012\*）經Scheffe多重比較發現在行為績效與整體組織績效構面上，快速成長公司（第二組）較穩定成長（第三組）及成長下降公司（第四組）高；在營運績效上快速成長公司（第二組）較成長下降公司（第四組）高；在財務績效的表現上各群組間均無差異大小的情形產生。顯示快速成長公司相較於成長下降者對於公司在營運績效（如：市場佔有率、傳銷商士氣、傳銷商

流動率) 的表現有較高的同意程度；快速成長公司相較於穩定成長及成長下降者對於公司在行為績效（如：工作滿意度、傳銷商忠誠度、對公司目標的認同度感...等）與公司整體組織績效構面的表現有較高的同意程度。

表 4.62 不同公司成長階段在組織績效各構面之差異分析表

| 構面   | 平均數            |                |                 |                | F值    | P值       | Scheffe    |
|------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-------|----------|------------|
|      | 1              | 2              | 3               | 4              |       |          |            |
|      | 新成立<br>(n=143) | 快速成長<br>(n=97) | 穩定成長<br>(n=158) | 成長下降<br>(n=12) |       |          |            |
| 財務績效 | 3.7389         | 3.9347         | 3.7152          | 3.3611         | 3.689 | 0.012*   |            |
| 營運績效 | 3.9254         | 4.1031         | 3.8797          | 3.4167         | 4.717 | 0.003**  | 2>4        |
| 行為績效 | 4.0012         | 4.2216         | 3.9494          | 3.5278         | 6.145 | 0.000*** | 2>3<br>2>4 |
| 組織績效 | 3.8885         | 4.0865         | 3.8481          | 3.4352         | 6.128 | 0.000*** | 2>3<br>2>4 |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

茲將本節之差異分析結果彙整於表 4.63。

表 4.63 差異分析綜合分析表

| 構 面    | 性 別          | 年 齡                                                              | 婚 姻                     | 合 計 年 資                                                              | 最 高 學 歷                                         |
|--------|--------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|        | 1. 男<br>2. 女 | 1. 30 歲以下<br>2. 31~40 歲<br>3. 41~50 歲<br>4. 51~60 歲<br>5. 61 歲以上 | 1. 已婚<br>2. 未婚<br>3. 其他 | 1. 1 年以下<br>2. 1.1~5 年<br>3. 5.1~10 年<br>4. 10.1~20 年<br>5. 20.1 年以上 | 1. 國中以下<br>2. 高中職<br>3. 專科<br>4. 大學<br>5. 研究所以上 |
| 競爭積極性  |              | 1>3, 2>3                                                         | 2>1                     |                                                                      |                                                 |
| 預應性    |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 承擔風險性  |              |                                                                  |                         |                                                                      | 5>1                                             |
| 創新性    |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 自主性    |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 創業導向   |              |                                                                  |                         |                                                                      | 5>1                                             |
| 成本領導策略 | 1>2          |                                                                  | 1>2                     |                                                                      |                                                 |
| 差異化策略  |              |                                                                  |                         | 4>1                                                                  |                                                 |
| 集中策略   |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 競爭策略   |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 企業特性   |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 團隊精神   |              |                                                                  | 3>2                     |                                                                      |                                                 |
| 英雄式文化  |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 儀式與典禮  |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 社會責任   |              |                                                                  | 1>2                     | 4>1, 4>2                                                             |                                                 |
| 組織文化   |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 環境確定性  |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 產業開發性  |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 市場適應性  |              |                                                                  |                         |                                                                      | 4>1, 4>2                                        |
| 環境影響性  |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 產業環境   |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 財務績效   |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 營運績效   |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 行為績效   |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |
| 組織績效   |              |                                                                  |                         |                                                                      |                                                 |

表 4.63 差異分析綜合分析表 (續)

| 構 面    | 職 務<br>1. 負責人<br>2. 總經理<br>3. 副總經理<br>4. 經理<br>5. 高階傳銷商 | 公 司 國 籍<br>1. 本國公司<br>2. 外國公司<br>3. 跨國公司 | 公 司 歷 史<br>1. 1 年以下<br>2. 1.1~5 年<br>3. 5.1~10 年<br>4. 10.1~20 年<br>5. 20.1 年以上 | 公 司 參 加 人 數<br>1. 1000 人以下<br>2. 1001~5000 人<br>3. 5001~10000 人<br>4. 10001~50000 人<br>5. 50001 人以上 |
|--------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 競爭積極性  |                                                         | 1>2, 3>2                                 | 1>4, 2>4, 1>5<br>2>5, 3>4, 3>5                                                  | 1>4, 1>5<br>2>5, 3>5                                                                                |
| 預應性    |                                                         |                                          | 5>1, 5>2, 5>3, 5>4                                                              |                                                                                                     |
| 承擔風險性  |                                                         | 3>2                                      |                                                                                 | 1>5                                                                                                 |
| 創新性    |                                                         |                                          | 5>2                                                                             |                                                                                                     |
| 自主性    |                                                         |                                          |                                                                                 |                                                                                                     |
| 創業導向   |                                                         |                                          |                                                                                 |                                                                                                     |
| 成本領導策略 |                                                         |                                          | 2>4                                                                             |                                                                                                     |
| 差異化策略  |                                                         |                                          | 5>1, 5>2, 5>3                                                                   | 5>1, 5>2, 5>3                                                                                       |
| 集中策略   |                                                         |                                          |                                                                                 | 5>1, 5>2, 5>3                                                                                       |
| 競爭策略   |                                                         |                                          | 5>1, 5>2, 5>3                                                                   | 5>3                                                                                                 |
| 企業特性   |                                                         |                                          | 5>1, 5>2, 5>3, 5>4                                                              | 5>1, 5>2, 5>3, 5>4                                                                                  |
| 團隊精神   |                                                         |                                          | 5>1, 5>2, 5>3, 5>4                                                              | 5>1, 5>2, 5>3                                                                                       |
| 英雄式文化  |                                                         |                                          | 5>1, 5>2, 5>3, 5>4                                                              | 5>1, 5>2, 5>3                                                                                       |
| 儀式與典禮  |                                                         | 2>1                                      | 5>1, 5>2                                                                        | 5>1, 5>2, 5>3                                                                                       |
| 社會責任   |                                                         | 2>1, 2>3                                 | 4>1, 4>2, 5>1<br>5>2, 5>3, 5>4                                                  | 5>1, 5>2<br>5>3, 5>4                                                                                |
| 組織文化   |                                                         | 2>3                                      | 5>1, 5>2, 5>3, 5>4                                                              | 5>1, 5>2, 5>3, 5>4                                                                                  |
| 環境確定性  |                                                         |                                          | 5>1, 5>2, 5>3, 5>4                                                              | 4>3, 5>2, 5>3                                                                                       |
| 產業開發性  |                                                         |                                          | 5>2                                                                             | 5>3                                                                                                 |
| 市場適應性  |                                                         |                                          | 2>5                                                                             | 1>5, 2>5                                                                                            |
| 環境影響性  |                                                         |                                          | 5>1, 5>2, 5>3, 5>4                                                              | 1>5, 2>5                                                                                            |
| 產業環境   |                                                         |                                          |                                                                                 |                                                                                                     |
| 財務績效   |                                                         |                                          |                                                                                 |                                                                                                     |
| 營運績效   |                                                         |                                          | 5>2, 5>3                                                                        | 5>2, 5>3                                                                                            |
| 行為績效   |                                                         |                                          | 5>2, 5>3                                                                        | 5>2, 5>3                                                                                            |
| 組織績效   |                                                         |                                          |                                                                                 | 5>3                                                                                                 |

表 4.63 差異分析綜合分析表 (續)

| 構 面    | 產 品 類 別                                                                                                       | 公司成長階段                                      |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|        | 1.營養保健食品 2.減重食品 3.美容保養品<br>4.清潔用品 5.淨濾飲水器材 6.健康器材<br>7.衣著飾品 8.圖書文具錄音影帶<br>9.電腦及週邊商品 10.廚具餐具 11.服務類商品<br>12.其他 | 1.新成立公司<br>2.快速成長公司<br>3.穩定成長公司<br>4.成長下降公司 |
| 競爭積極性  |                                                                                                               |                                             |
| 預應性    |                                                                                                               | 2>1, 2>3                                    |
| 承擔風險性  |                                                                                                               |                                             |
| 創新性    |                                                                                                               |                                             |
| 自主性    |                                                                                                               | 2>4                                         |
| 創業導向   |                                                                                                               | 2>3                                         |
| 成本領導策略 |                                                                                                               |                                             |
| 差異化策略  |                                                                                                               | 2>4                                         |
| 集中策略   | 1>3                                                                                                           | 2>1, 2>4                                    |
| 競爭策略   |                                                                                                               | 2>4                                         |
| 企業特性   |                                                                                                               |                                             |
| 團隊精神   |                                                                                                               |                                             |
| 英雄式文化  |                                                                                                               | 2>1, 2>4                                    |
| 儀式與典禮  |                                                                                                               | 2>1, 2>3, 2>4                               |
| 社會責任   |                                                                                                               |                                             |
| 組織文化   |                                                                                                               | 2>1, 2>3, 2>4                               |
| 環境確定性  |                                                                                                               | 2>1>4, 2>3>4                                |
| 產業開發性  |                                                                                                               | 2>1, 2>3                                    |
| 市場適應性  |                                                                                                               |                                             |
| 環境影響性  |                                                                                                               |                                             |
| 產業環境   |                                                                                                               | 2>1, 2>3, 2>4                               |
| 財務績效   |                                                                                                               |                                             |
| 營運績效   |                                                                                                               | 2>4                                         |
| 行為績效   |                                                                                                               | 2>3, 2>4                                    |
| 組織績效   |                                                                                                               | 2>3, 2>4                                    |

## 4.3 各構面之相關分析

本節將以皮爾森積差相關之統計方法，探討台灣多層次傳銷公司之創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境和組織績效等各變項彼此之間是否有顯著的相關存在，以驗證本研究假設二之相關性假設。各變項之相關分析結果分述如下：

### 4.3.1 創業導向與競爭策略之相關分析

創業導向和競爭策略呈現正相關（Pearson相關係數：0.521），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*）。

由表4.64得知：「競爭積極性」和「成本領導策略」呈現正相關（Pearson相關係數：0.336），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*），而與「差異化策略」呈現負相關（Pearson相關係數：-0.155），且達到非常顯著水準（P值：0.002\*\*）。由此可知在市場上不惜犧牲獲利、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫，有助於作業控制、降低產品價格及成本。但會削弱塑造品牌形象與行銷技術創新等差異化策略的運用。

創業導向之「預應性」、「承擔風險性」、「創新性」、「自主性」與競爭策略之各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*），表示公司愈能領先推出新產品與技術、主動、大膽積極決策、自行研發、充分授權則愈有助於作業控制、降低價格及成本、專業服務、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新、廣告宣傳、獨占、專利、附加價值等競爭策略之運用。

表 4.64 創業導向與競爭策略之相關分析表

| 構面               |       | 競 爭 策 略    |          |            |          |            |          |
|------------------|-------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
|                  |       | 成本領導策略     |          | 差異化策略      |          | 集中策略       |          |
|                  |       | Pearson 相關 | P 值      | Pearson 相關 | P 值      | Pearson 相關 | P 值      |
| 創<br>業<br>導<br>向 | 競爭積極性 | 0.336      | 0.000*** | -0.155     | 0.002**  | -0.017     | 0.736    |
|                  | 預應性   | 0.310      | 0.000*** | 0.565      | 0.000*** | 0.490      | 0.000*** |
|                  | 承擔風險性 | 0.316      | 0.000*** | 0.164      | 0.001**  | 0.221      | 0.000*** |
|                  | 創新性   | 0.351      | 0.000*** | 0.263      | 0.000*** | 0.272      | 0.000*** |
|                  | 自主性   | 0.321      | 0.000*** | 0.455      | 0.000*** | 0.428      | 0.000*** |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著相關 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著相關

#### 4.3.2 創業導向與組織文化之相關分析

創業導向和組織文化呈現正相關（Pearson相關係數：0.286），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*）。

由表 4.65 得知：「競爭積極性」和組織文化之「企業特性」、「團隊精神」、「英雄式文化」、「社會責任」呈現負相關，且都達到顯著相關水準，由此可知在市場上不惜犧牲獲利、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫會削弱突顯產業本身特性文化及組織成員間的合作、信賴團結、英雄的塑造、及漠視對社會責任的關注與付出。

創業導向之「預應性」、「自主性」與組織文化各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*），表示能領先推出新產品與技術、自由處理事務、充分授權有助於突顯產業本身特性文化、組織成員間團隊共識、英雄標竿的豎立與追隨模仿、表揚大會的舉辦及對社會責任的關注與付出。

「承擔風險性」和「英雄式文化」、「儀式與典禮」呈現正相關，且達到顯著相關水準，而與「社會責任」則呈現顯著負相關，亦即大膽、積極性決策有助於在組織中豎立英雄標竿及榮譽表揚與激勵大會的舉辦，但較會忽略對社會責任的關注與付出。

「創新性」和組織文化之「企業特性」、「團隊精神」、「英雄式文化」、「儀式與典禮」呈現正相關，且都達到顯著相關水準，表示有系統化、有目的的創新有助於突顯產業本身特性文化、組織成員間的團隊共識、英雄標竿的豎立與追隨模仿、榮譽表揚與激勵大會的舉辦。

表 4.65 創業導向與組織文化之相關分析表

| 構面               |       | 組 織 文 化       |          |               |          |               |          |               |          |               |          |
|------------------|-------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
|                  |       | 企業特性          |          | 團隊精神          |          | 英雄式文化         |          | 儀式與典禮         |          | 社會責任          |          |
|                  |       | Pearson<br>相關 | P 值      |
| 創<br>業<br>導<br>向 | 競爭積極性 | -0.205        | 0.000*** | -0.243        | 0.000*** | -0.123        | 0.013*   | 0.076         | 0.126    | -0.483        | 0.000*** |
|                  | 預應性   | 0.452         | 0.000*** | 0.495         | 0.000*** | 0.422         | 0.000*** | 0.345         | 0.000*** | 0.423         | 0.000*** |
|                  | 承擔風險性 | 0.026         | 0.606    | 0.016         | 0.744    | 0.112         | 0.023*   | 0.261         | 0.000*** | -0.155        | 0.002**  |
|                  | 創新性   | 0.191         | 0.000*** | 0.183         | 0.000*** | 0.215         | 0.000*** | 0.271         | 0.000*** | 0.013         | 0.792    |
|                  | 自主性   | 0.422         | 0.000*** | 0.434         | 0.000*** | 0.450         | 0.000*** | 0.346         | 0.000*** | 0.242         | 0.000*** |

註：\*表P<0.05顯著相關 \*\*表P<0.01非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001極顯著相關

### 4.3.3 創業導向與產業環境之相關分析

創業導向和產業環境呈現正相關（Pearson相關係數：0.453），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*）。

由表4.66得知：「競爭積極性」與產業環境之「市場適應性」、「環境影響性」呈現正相關，且都達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*），由此可知

在市場上不惜犧牲獲利、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫有助於提升其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

「預應性」與產業環境之「環境確定性」、「產業開發性」、「市場適應性」呈現正相關，且都達到顯著相關水準，表示領先推出新產品技術、研發與技術創新有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力。

創業導向之「承擔風險性」、「創新性」、「自主性」與產業環境各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，表示大膽、積極性決策、有系統化有目的的創新、自由處理事務、充分授權有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

表 4.66 創業導向與產業環境之相關分析表

| 構面       |       | 產業環境          |          |               |          |               |          |               |          |
|----------|-------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
|          |       | 環境確定性         |          | 產業開發性         |          | 市場適應性         |          | 環境影響性         |          |
|          |       | Pearson<br>相關 | P 值      |
| 創業<br>導向 | 競爭積極性 | -0.008        | 0.878    | 0.038         | 0.443    | 0.438         | 0.000*** | 0.323         | 0.000*** |
|          | 預應性   | 0.445         | 0.000*** | 0.371         | 0.000*** | 0.103         | 0.037*   | 0.073         | 0.137    |
|          | 承擔風險性 | 0.156         | 0.002**  | 0.148         | 0.003**  | 0.385         | 0.000*** | 0.308         | 0.000*** |
|          | 創新性   | 0.231         | 0.000*** | 0.261         | 0.000*** | 0.108         | 0.028*   | 0.144         | 0.003**  |
|          | 自主性   | 0.364         | 0.000*** | 0.340         | 0.000*** | 0.204         | 0.000*** | 0.150         | 0.002**  |

註：\*表P<0.05顯著相關 \*\*表P<0.01非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.3.4 創業導向與組織績效之相關分析

創業導向和組織績效呈現正相關（Pearson相關係數：0.323），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*）。

由表4.67得知：「競爭積極性」與「行為績效」呈現顯著負相關（P值：0.011\*），由此可知在市場上不惜犧牲獲利、主動攻擊、執行低成功高報酬

計畫會減弱傳銷商忠誠度、工作滿意度及對公司目標的認同度感。即公司在市場上太強調主動、激烈競爭反而不被公司傳銷商所認同進而降低其工作滿意度與忠誠度，因為傳銷是一個以人為主體的公司，在這個環境裡傳銷商除了追求金錢目標同時也追求個人的成長與榮譽，業績是靠很多人和因素所創造出來，而不是單靠激烈的價格戰所能取勝。放眼市場相似產品以傳銷方式行銷者其價位必然高於以其他傳統方式行銷的價位，就可見一般。

創業導向之「預應性」、「創新性」、「自主性」與組織績效各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，表示領先推出新產品技術、研發與技術創新、有系統化有目的的創新、自由處理事務、充分授權有助於財務、營運與行為績效的表現。表示增強公司的預應、創新與自主能力有助於提高整體的組織績效。

「承擔風險性」與組織績效之「財務績效」、「行為績效」均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，表示大膽、積極性決策有助於財務與行為績效的表現，表示公司愈有承擔高風險的決心與能力，愈能激發傳銷商的行為績效進而創造整體的財務績效。

表 4.67 創業導向與組織績效之相關分析表

| 構面               |       | 組 織 績 效    |          |            |          |            |          |
|------------------|-------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
|                  |       | 財務績效       |          | 營運績效       |          | 行為績效       |          |
|                  |       | Pearson 相關 | P 值      | Pearson 相關 | P 值      | Pearson 相關 | P 值      |
| 創<br>業<br>導<br>向 | 競爭積極性 | 0.062      | 0.210    | -0.083     | 0.092    | -0.126     | 0.011*   |
|                  | 預應性   | 0.335      | 0.000*** | 0.389      | 0.000*** | 0.475      | 0.000*** |
|                  | 承擔風險性 | 0.246      | 0.000*** | 0.086      | 0.083    | 0.106      | 0.033*   |
|                  | 創新性   | 0.166      | 0.001**  | 0.150      | 0.002**  | 0.246      | 0.000*** |
|                  | 自主性   | 0.296      | 0.000*** | 0.319      | 0.000*** | 0.371      | 0.000*** |

註：\*表P<0.05顯著相關 \*\*表P<0.01非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001極顯著相關

### 4.3.5 競爭策略與組織文化之相關分析

競爭策略和組織文化呈現正相關（Pearson相關係數：0.699），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*）。

由表4.68得知：除了「成本領導策略」與「社會責任」未達到顯著相關水準外，其餘競爭策略之各構面與組織文化各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），即作業控制、降低價格及成本、專業服務、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新、廣告宣傳、獨占、專利、附加價值等競爭策略之運用有助於組織文化的發展，包括突顯產業本身特性文化、組織成員間的團隊共識文化、英雄標竿豎立與追隨模仿文化、舉辦各式的榮譽表揚與激勵大會及對社會責任的的關注與付出。

表 4.68 競爭策略與組織文化之相關分析表

| 構面               |            | 組 織 文 化       |          |               |          |               |          |               |          |               |          |
|------------------|------------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
|                  |            | 企業特性          |          | 團隊精神          |          | 英雄式文化         |          | 儀式與典禮         |          | 社會責任          |          |
|                  |            | Pearson<br>相關 | P 值      |
| 競<br>爭<br>策<br>略 | 成本領<br>導策略 | 0.266         | 0.000*** | 0.278         | 0.000*** | 0.256         | 0.000*** | 0.253         | 0.000*** | 0.059         | 0.235    |
|                  | 差異化<br>策略  | 0.659         | 0.000*** | 0.609         | 0.000*** | 0.554         | 0.000*** | 0.466         | 0.000*** | 0.502         | 0.000*** |
|                  | 集中策<br>略   | 0.607         | 0.000*** | 0.596         | 0.000*** | 0.545         | 0.000*** | 0.547         | 0.000*** | 0.391         | 0.000*** |

註：\*表P<0.05顯著相關 \*\*表P<0.01非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.3.6 競爭策略與產業環境之相關分析

競爭策略和產業環境呈現正相關（Pearson相關係數：0.507），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*）。

由表 4.69 得知：競爭策略之各構面與產業環境各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，即作業控制、降低價格及成本、專業服務、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新、廣告宣傳、獨占、專利、附加價值等競爭策略之運用有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

表 4.69 競爭策略與產業環境之相關分析表

| 構面   |        | 產業環境          |          |               |          |               |          |               |          |
|------|--------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
|      |        | 環境確定性         |          | 產業開發性         |          | 市場適應性         |          | 複雜性           |          |
|      |        | Pearson<br>相關 | P 值      |
| 競爭策略 | 成本領導策略 | 0.328         | 0.000*** | 0.266         | 0.000*** | 0.293         | 0.000*** | 0.232         | 0.000*** |
|      | 差異化策略  | 0.527         | 0.000*** | 0.445         | 0.000*** | 0.121         | 0.014*   | 0.115         | 0.020*   |
|      | 集中策略   | 0.533         | 0.000*** | 0.416         | 0.000*** | 0.192         | 0.000*** | 0.193         | 0.000*** |

註：\*表P<0.05顯著相關 \*\*表P<0.01非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.3.7 競爭策略與組織績效之相關分析

競爭策略和組織績效呈現正相關（Pearson相關係數：0.635），且達到

極顯著水準 (P值：0.000\*\*\*)。

由表4.70得知：競爭策略之各構面與組織績效各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著相關水準 (P值：0.000\*\*\*)，即作業控制、降低價格及成本、專業服務、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新、廣告宣傳、獨占、專利、附加價值等競爭策略之運用有助於財務、營運與行為績效的表現。

表 4.70 競爭策略與組織績效之相關分析表

| 構面               |        | 組 織 績 效       |          |               |          |               |          |
|------------------|--------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
|                  |        | 財務績效          |          | 營運績效          |          | 行為績效          |          |
|                  |        | Pearson<br>相關 | P 值      | Pearson<br>相關 | P 值      | Pearson<br>相關 | P 值      |
| 競<br>爭<br>策<br>略 | 成本領導策略 | 0.344         | 0.000*** | 0.362         | 0.000*** | 0.372         | 0.000*** |
|                  | 差異化策略  | 0.390         | 0.000*** | 0.534         | 0.000*** | 0.573         | 0.000*** |
|                  | 集中策略   | 0.439         | 0.000*** | 0.476         | 0.000*** | 0.532         | 0.000*** |

註：\*表P<0.05顯著相關 \*\*表P<0.01非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.3.8組織文化與產業環境之相關分析

組織文化和產業環境呈現正相關 (Pearson相關係數：0.413)，且達到極顯著水準 (P值：0.000\*\*\*)。

由表4.71得知：組織文化之「企業特性」、「團隊精神」各構面與產業環境之「環境確定性」、「產業開發性」、「市場適應性」各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，即發展突顯產業本身特性文化、組織成員間的團隊共識文化有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力。

組織文化之「英雄式文化」、「儀式與典禮」各構面與產業環境各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，即標榜英雄標竿豎立與追隨模仿文化及榮譽表揚與激勵大會的的舉辦有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

「社會責任」與產業環境之「環境確定性」、「產業開發性」各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），而與「市場適應性」、「環境影響性」各構面間均呈現負相關，且都達到非常顯著相關水準，表示對社會責任的關注與付出有助於對顧客與競爭者之了解及對產品技術開發能力。但會減弱其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

表 4.71 組織文化與產業環境之相關分析表

| 構面               |       | 產業環境          |          |               |          |               |         |               |         |
|------------------|-------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|---------|---------------|---------|
|                  |       | 環境確定性         |          | 產業開發性         |          | 市場適應性         |         | 環境影響性         |         |
|                  |       | Pearson<br>相關 | P 值      | Pearson<br>相關 | P 值      | Pearson<br>相關 | P 值     | Pearson<br>相關 | P 值     |
| 組<br>織<br>文<br>化 | 企業特性  | 0.507         | 0.000*** | 0.423         | 0.000*** | 0.134         | 0.007** | 0.064         | 0.196   |
|                  | 團隊精神  | 0.552         | 0.000*** | 0.481         | 0.000*** | 0.117         | 0.018*  | 0.095         | 0.056   |
|                  | 英雄式文化 | 0.506         | 0.000*** | 0.403         | 0.000*** | 0.131         | 0.008** | 0.103         | 0.038*  |
|                  | 儀式與典禮 | 0.447         | 0.000*** | 0.351         | 0.000*** | 0.127         | 0.010*  | 0.131         | 0.008** |
|                  | 社會責任  | 0.409         | 0.000*** | 0.253         | 0.000*** | -0.161        | 0.001** | -0.143        | 0.004** |

註：\*表P<0.05顯著相關 \*\*表P<0.01非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.3.9 組織文化與組織績效之相關分析

組織文化和組織績效呈現正相關（Pearson相關係數：0.640），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*）。

由表4.72得知：組織文化之各構面與組織績效各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），表示突顯產業本身特性文化、組織成員間的團隊共識文化、英雄標竿豎立與追隨模仿文化、舉辦各式的榮譽表揚與激勵大會及對社會責任的關注與付出有助於財務、營運與行為績效的表現。

表 4.72 組織文化與組織績效之相關分析表

| 構面               |       | 組織績效       |          |            |          |            |          |
|------------------|-------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
|                  |       | 財務績效       |          | 營運績效       |          | 行為績效       |          |
|                  |       | Pearson 相關 | P 值      | Pearson 相關 | P 值      | Pearson 相關 | P 值      |
| 組<br>織<br>文<br>化 | 企業特性  | 0.414      | 0.000*** | 0.554      | 0.000*** | 0.570      | 0.000*** |
|                  | 團隊精神  | 0.440      | 0.000*** | 0.557      | 0.000*** | 0.602      | 0.000*** |
|                  | 英雄式文化 | 0.361      | 0.000*** | 0.491      | 0.000*** | 0.537      | 0.000*** |
|                  | 儀式與典禮 | 0.322      | 0.000*** | 0.394      | 0.000*** | 0.450      | 0.000*** |
|                  | 社會責任  | 0.234      | 0.000*** | 0.385      | 0.000*** | 0.473      | 0.000*** |

註：\*表P<0.05顯著相關 \*\*表P<0.01非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.3.10 產業環境與組織績效之相關分析

產業環境和組織績效呈現正相關（Pearson相關係數：0.533），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*）。

由表4.73得知：產業環境之各構面與組織績效各構面間均呈現正相關，除了「市場適應性」與「行為績效」是達到非常顯著相關水準（P值：0.003\*\*）

外其餘都達到極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），表示對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響有助於財務、營運與行為績效的表現。

表 4.73 產業環境與組織績效之相關分析表

| 構面   |       | 組 織 績 效    |          |            |          |            |          |
|------|-------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
|      |       | 財務績效       |          | 營運績效       |          | 行為績效       |          |
|      |       | Pearson 相關 | P 值      | Pearson 相關 | P 值      | Pearson 相關 | P 值      |
| 產業環境 | 環境確定性 | 0.448      | 0.000*** | 0.521      | 0.000*** | 0.539      | 0.000*** |
|      | 產業開發性 | 0.415      | 0.000*** | 0.485      | 0.000*** | 0.493      | 0.000*** |
|      | 市場適應性 | 0.310      | 0.000*** | 0.186      | 0.000*** | 0.144      | 0.003**  |
|      | 環境影響性 | 0.304      | 0.000*** | 0.179      | 0.000*** | 0.228      | 0.000*** |

註：\*表P<0.05顯著相關 \*\*表P<0.01非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001極顯著相關

茲將本節之相關分析結果彙整於表4.74。

表 4.74 相關分析綜合彙整表

| 構面     | 競爭積極性 | 預應性 | 承擔風險性 | 創新性 | 自主性 | 創業導向 | 成本領導策略 | 差異化策略 | 集中策略 | 競爭策略 | 企業特性 | 團隊精神 | 英雄式文化 | 儀式與典禮 | 社會責任 | 組織文化 | 環境確定性 | 產業開發性 | 市場適應性 | 環境影響性 | 產業環境 |     |
|--------|-------|-----|-------|-----|-----|------|--------|-------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|-----|
| 成本領導策略 | ***   | *** | ***   | *** | *** |      |        |       |      |      |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 差異化策略  | (**)  | *** | **    | *** | *** |      |        |       |      |      |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 集中策略   |       | *** | ***   | *** | *** |      |        |       |      |      |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 競爭策略   |       |     |       |     |     | ***  |        |       |      |      |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 企業特性   | (***) | *** |       | *** | *** |      | ***    | ***   | ***  |      |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 團隊精神   | (***) | *** |       | *** | *** |      | ***    | ***   | ***  |      |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 英雄式文化  | (*)   | *** | *     | *** | *** |      | ***    | ***   | ***  |      |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 儀式與典禮  |       | *** | ***   | *** | *** |      | ***    | ***   | ***  |      |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 社會責任   | (***) | *** | (**)  |     | *** |      |        | ***   | ***  |      |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 組織文化   |       |     |       |     |     | ***  |        |       |      | ***  |      |      |       |       |      |      |       |       |       |       |      |     |
| 環境確定性  |       | *** | **    | *** | *** |      | ***    | ***   | ***  |      | ***  | ***  | ***   | ***   | ***  |      |       |       |       |       |      |     |
| 產業開發性  |       | *** | **    | *** | *** |      | ***    | ***   | ***  |      | ***  | ***  | ***   | ***   | ***  |      |       |       |       |       |      |     |
| 市場適應性  | ***   | *   | ***   | *   | *** |      | ***    | *     | ***  |      | **   | *    | **    | *     | (**) |      |       |       |       |       |      |     |
| 環境影響性  | ***   |     | ***   | **  | **  |      | ***    | *     | ***  |      |      |      | *     | **    | (**) |      |       |       |       |       |      |     |
| 產業環境   |       |     |       |     |     | ***  |        |       |      | ***  |      |      |       |       |      | ***  |       |       |       |       |      |     |
| 財務績效   |       | *** | ***   | **  | *** |      | ***    | ***   | ***  |      | ***  | ***  | ***   | ***   | ***  |      | ***   | ***   | ***   | ***   | ***  | *** |
| 營運績效   |       | *** |       | **  | *** |      | ***    | ***   | ***  |      | ***  | ***  | ***   | ***   | ***  |      | ***   | ***   | ***   | ***   | ***  | *** |
| 行為績效   | (*)   | *** | *     | *** | *** |      | ***    | ***   | ***  |      | ***  | ***  | ***   | ***   | ***  |      | ***   | ***   | **    | ***   | ***  | *** |
| 組織績效   |       |     |       |     |     | ***  |        |       |      | ***  |      |      |       |       | ***  |      |       |       |       |       |      | *** |

註：「( )」表負相關；「\*」表顯著相關；「\*\*」表非常顯著相關；「\*\*\*」表極顯著相關。

## 4.4 迴歸分析

由上一節之相關分析可知，本研究之研究變項間具有某種程度之相關性，本研究分別以簡單線性迴歸及多元迴歸更進一步探討變項間之影響關係。

### 4.4.1 簡單線性迴歸分析

1. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」個別對「財務績效」之影響性：

由表 4.75 可知，除了競爭積極性對財務績效無顯著影響及創新性對財務績效呈非常顯著正向影響外，創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境之其他各子構面個別對財務績效均呈極顯著正向影響。

以上各變項及其子構面的統計水準個別對財務績效變異量的預測或解釋程度介於 2.8%~24.1%之間，其中最高的是競爭策略，最低的是創新性。

表示在市場上直接且強烈挑戰競爭對手的方式，並不會影響公司財務績效的產出，因為傳銷是一以人為主的銷售網路，價格並不是決定銷售的最主要因素，因此即使公司把價格降到看似足以破壞市場競爭情勢的水準，對公司的財務績效並不會有實質的影響。

對財務績效影響最大的是競爭策略，表示有效控制成本、提升作業效率、創造產品的獨特性等競爭策略之運用，可大幅提高公司的財務績效。

表 4.75 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境個別對財務績效影響迴歸分析表

| 構 面    | 財 務 績 效  |           |       |       |         |          |
|--------|----------|-----------|-------|-------|---------|----------|
|        | 常數       | B         | R     | R 平方  | F 值     | P 值      |
| 競爭積極性  | 3.613*** | 5.348E-02 | 0.062 | 0.004 | 1.577   | 0.210    |
| 預應性    | 2.288*** | 0.377***  | 0.335 | 0.112 | 51.718  | 0.000*** |
| 承擔風險性  | 3.026*** | 0.221***  | 0.246 | 0.060 | 26.251  | 0.000*** |
| 創新性    | 3.180*** | 0.165**   | 0.166 | 0.028 | 11.573  | 0.001**  |
| 自主性    | 2.653*** | 0.288***  | 0.296 | 0.088 | 39.174  | 0.000*** |
| 創業導向   | 2.130*** | 0.467***  | 0.323 | 0.104 | 47.423  | 0.000*** |
| 成本領導策略 | 2.345*** | 0.393***  | 0.344 | 0.118 | 54.701  | 0.000*** |
| 差異化策略  | 2.095*** | 0.409***  | 0.390 | 0.152 | 73.326  | 0.000*** |
| 集中策略   | 1.746*** | 0.512***  | 0.439 | 0.192 | 97.209  | 0.000*** |
| 競爭策略   | 1.092*** | 0.689***  | 0.491 | 0.241 | 129.247 | 0.000*** |
| 企業特性   | 1.864*** | 0.458***  | 0.414 | 0.172 | 84.605  | 0.000*** |
| 團隊精神   | 1.971*** | 0.440***  | 0.440 | 0.194 | 97.908  | 0.000*** |
| 英雄式文化  | 2.120*** | 0.401***  | 0.361 | 0.131 | 61.294  | 0.000*** |
| 儀式與典禮  | 2.558*** | 0.306***  | 0.322 | 0.104 | 47.152  | 0.000*** |
| 社會責任   | 2.843*** | 0.248***  | 0.234 | 0.055 | 23.613  | 0.000*** |
| 組織文化   | 1.428*** | 0.584***  | 0.446 | 0.199 | 101.180 | 0.000*** |
| 環境確定性  | 2.084*** | 0.450***  | 0.448 | 0.200 | 102.203 | 0.000*** |
| 產業開發性  | 2.402*** | 0.373***  | 0.415 | 0.172 | 84.766  | 0.000*** |
| 市場適應性  | 2.700*** | 0.314***  | 0.310 | 0.096 | 43.335  | 0.000*** |
| 環境影響性  | 2.782*** | 0.286***  | 0.304 | 0.092 | 45.516  | 0.000*** |
| 產業環境   | 1.551*** | 0.622***  | 0.489 | 0.239 | 128.171 | 0.000*** |

註：\*表 P<0.05 顯著影響 \*\*表 P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表 P<0.001 極顯著影響

2. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」個別對「營運績效」之影響性：

由表 4.76 可知，除了競爭積極性、承擔風險性對營運績效無顯著影響及創新性對營運績效呈非常顯著正向影響外，創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境之其他各子構面個別對營運績效均呈極顯著正向影響。以上各變項及其子構面的統計水準個別對營運績效變異量的預測或解釋程度介於 2.3%~35.7% 之間，其中最高的是組織文化，最低的是創新性。

表示公司在市場上直接且強烈挑戰競爭對手或承諾龐大且具風險性資產（如：尋找購併目標、主動、大膽積極決策..等），對公司營運績效（如：市場佔有率、傳銷商士氣、傳銷商流動率）並不會有影響。

重視組織文化的建立與教育對公司市場佔有率、傳銷商士氣、傳銷商流動率的的正向影響最大。

表 4.76 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境個別對營運績效影響迴歸分析表

| 構 面    | 營 運 績 效  |            |       |       |         |          |
|--------|----------|------------|-------|-------|---------|----------|
|        | 常數       | B          | R     | R 平方  | F 值     | P 值      |
| 競爭積極性  | 4.136*** | -7.086E-02 | 0.083 | 0.007 | 2.860   | 0.092    |
| 預應性    | 2.245*** | 0.431***   | 0.389 | 0.152 | 72.913  | 0.000*** |
| 承擔風險性  | 3.681*** | 7.589E-02  | 0.086 | 0.007 | 3.012   | 0.083    |
| 創新性    | 3.414*** | 0.147**    | 0.150 | 0.023 | 9.397   | 0.002**  |
| 自主性    | 2.753*** | 0.306***   | 0.319 | 0.102 | 46.243  | 0.000*** |
| 創業導向   | 2.745*** | 0.340***   | 0.238 | 0.057 | 24.574  | 0.000*** |
| 成本領導策略 | 2.465*** | 0.406***   | 0.362 | 0.131 | 61.261  | 0.000*** |
| 差異化策略  | 1.683*** | 0.552***   | 0.534 | 0.285 | 162.586 | 0.000*** |
| 集中策略   | 1.774*** | 0.548***   | 0.476 | 0.227 | 119.818 | 0.000*** |
| 競爭策略   | 0.839*** | 0.798***   | 0.577 | 0.333 | 203.465 | 0.000*** |
| 企業特性   | 1.430*** | 0.604***   | 0.554 | 0.307 | 180.843 | 0.000*** |
| 團隊精神   | 1.697*** | 0.549***   | 0.557 | 0.310 | 183.460 | 0.000*** |
| 英雄式文化  | 1.730*** | 0.537***   | 0.491 | 0.241 | 129.846 | 0.000*** |
| 儀式與典禮  | 2.480*** | 0.369***   | 0.394 | 0.155 | 74.844  | 0.000*** |
| 社會責任   | 2.440*** | 0.402***   | 0.385 | 0.148 | 71.011  | 0.000*** |
| 組織文化   | 0.847*** | 0.772***   | 0.598 | 0.357 | 226.589 | 0.000*** |
| 環境確定性  | 2.005*** | 0.516***   | 0.521 | 0.272 | 152.403 | 0.000*** |
| 產業開發性  | 2.365*** | 0.429***   | 0.485 | 0.235 | 125.404 | 0.000*** |
| 市場適應性  | 3.307*** | 0.185***   | 0.186 | 0.034 | 14.546  | 0.000*** |
| 環境影響性  | 3.366*** | 0.165***   | 0.179 | 0.032 | 13.428  | 0.000*** |
| 產業環境   | 1.901*** | 0.572***   | 0.456 | 0.208 | 106.921 | 0.000*** |

註：\*表 P<0.05 顯著影響 \*\*表 P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表 P<0.001 極顯著影響

3. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」個別對「行為績效」之影響性：

由表 4.77 可知，除了競爭積極性對行為績效呈顯著負向影響、承擔風險性對行為績效呈顯著正向影響及市場適應性對行為績效呈非常顯著正向影響外，創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境之其他各子構面個別對行為績效均呈極顯著正向影響。以上各變項及其子構面的統計水準個別對行為績效變異量的預測或解釋程度介於 1.1%~43.7% 之間，其中最高的是組織文化，最低的是承擔風險性。

表示在市場上直接且強烈挑戰競爭對手的方式會使行為績效（如：工作滿意度、傳銷商忠誠度、對公司目標的認同度感...等）低落。而最能提高傳銷商行為績效的是組織文化的建立與落實。

表 4.77 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境個別對行為績效影響迴歸分析表

| 構 面    | 行 為 績 效  |            |       |       |         |          |
|--------|----------|------------|-------|-------|---------|----------|
|        | 常數       | B          | R     | R 平方  | F 值     | P 值      |
| 競爭積極性  | 4.310*** | -0.102*    | 0.126 | 0.016 | 6.532   | 0.011*   |
| 預應性    | 2.041*** | 0.505***   | 0.475 | 0.225 | 118.634 | 0.000*** |
| 承擔風險性  | 3.719*** | 8.987E-02* | 0.106 | 0.011 | 4.594   | 0.033*   |
| 創新性    | 3.201*** | 0.231***   | 0.246 | 0.060 | 26.169  | 0.000*** |
| 自主性    | 2.701*** | 0.342***   | 0.371 | 0.137 | 84.988  | 0.000*** |
| 創業導向   | 2.601*** | 0.405***   | 0.296 | 0.087 | 39.106  | 0.000*** |
| 成本領導策略 | 2.568*** | 0.402***   | 0.372 | 0.138 | 65.209  | 0.000*** |
| 差異化策略  | 1.699*** | 0.569***   | 0.573 | 0.328 | 199.104 | 0.000*** |
| 集中策略   | 1.703*** | 0.587***   | 0.532 | 0.283 | 160.649 | 0.000*** |
| 競爭策略   | 0.818*** | 0.825***   | 0.621 | 0.386 | 255.448 | 0.000*** |
| 企業特性   | 1.544*** | 0.596***   | 0.570 | 0.325 | 196.314 | 0.000*** |
| 團隊精神   | 1.697*** | 0.570***   | 0.602 | 0.362 | 231.490 | 0.000*** |
| 英雄式文化  | 1.704*** | 0.564***   | 0.537 | 0.289 | 165.458 | 0.000*** |
| 儀式與典禮  | 2.421*** | 0.405***   | 0.450 | 0.203 | 103.786 | 0.000*** |
| 社會責任   | 2.254*** | 0.475***   | 0.473 | 0.224 | 117.715 | 0.000*** |
| 組織文化   | 0.737*** | 0.821***   | 0.661 | 0.437 | 317.066 | 0.000*** |
| 環境確定性  | 2.103*** | 0.513***   | 0.539 | 0.290 | 166.978 | 0.000*** |
| 產業開發性  | 2.485*** | 0.420***   | 0.493 | 0.243 | 131.202 | 0.000*** |
| 市場適應性  | 3.549*** | 0.139**    | 0.144 | 0.021 | 8.697   | 0.003**  |
| 環境影響性  | 3.320*** | 0.203***   | 0.228 | 0.052 | 22.404  | 0.000*** |
| 產業環境   | 2.012*** | 0.564***   | 0.468 | 0.219 | 114.472 | 0.000*** |

註：\*表 P<0.05 顯著影響 \*\*表 P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表 P<0.001 極顯著影響

4. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」個別對「組織績效」之影響性：

由表 4.78 可知，除了承擔風險性對組織績效呈非常顯著正向影響外，創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境之其他各子構面個別對組織績效均呈極顯著正向影響。以上各變項及其子構面的統計水準個別對行為績效變異量的預測或解釋程度介於 2.8%~41%之間，其中最高的是組織文化，最低的是承擔風險性。

表 4.78 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境個別對組織績效影響迴歸分析表

| 構 面    | 組 織 績 效  |            |       |       |         |          |
|--------|----------|------------|-------|-------|---------|----------|
|        | 常數       | B          | R     | R 平方  | F 值     | P 值      |
| 競爭積極性  | 4.020*** | -3.994E-02 | 0.054 | 0.003 | 1.176   | 0.279    |
| 預應性    | 2.191*** | 0.438***   | 0.451 | 0.203 | 103.936 | 0.000*** |
| 承擔風險性  | 3.476*** | 0.129**    | 0.166 | 0.028 | 11.541  | 0.001**  |
| 創新性    | 3.265*** | 0.181***   | 0.211 | 0.044 | 18.953  | 0.000*** |
| 自主性    | 2.702*** | 0.312***   | 0.371 | 0.137 | 65.002  | 0.000*** |
| 創業導向   | 2.492*** | 0.404***   | 0.323 | 0.104 | 47.516  | 0.000*** |
| 成本領導策略 | 2.459*** | 0.400***   | 0.406 | 0.165 | 80.222  | 0.000*** |
| 差異化策略  | 1.826*** | 0.510***   | 0.562 | 0.316 | 188.781 | 0.000*** |
| 集中策略   | 1.741*** | 0.549***   | 0.544 | 0.296 | 171.717 | 0.000*** |
| 競爭策略   | 0.916*** | 0.771***   | 0.635 | 0.404 | 275.417 | 0.000*** |
| 企業特性   | 1.613*** | 0.553***   | 0.578 | 0.335 | 205.207 | 0.000*** |
| 團隊精神   | 1.788*** | 0.519***   | 0.601 | 0.361 | 230.622 | 0.000*** |
| 英雄式文化  | 1.851*** | 0.501***   | 0.522 | 0.273 | 152.957 | 0.000*** |
| 儀式與典禮  | 2.486*** | 0.360***   | 0.438 | 0.192 | 96.927  | 0.000*** |
| 社會責任   | 2.512*** | 0.375***   | 0.409 | 0.168 | 82.091  | 0.000*** |
| 組織文化   | 1.004*** | 0.726***   | 0.640 | 0.410 | 283.647 | 0.000*** |
| 環境確定性  | 2.064*** | 0.493***   | 0.568 | 0.322 | 193.820 | 0.000*** |
| 產業開發性  | 2.417*** | 0.407***   | 0.524 | 0.275 | 154.656 | 0.000*** |
| 市場適應性  | 3.185*** | 0.213***   | 0.243 | 0.059 | 25.544  | 0.000*** |
| 環境影響性  | 3.156*** | 0.218***   | 0.268 | 0.072 | 31.651  | 0.000*** |
| 產業環境   | 1.821*** | 0.586***   | 0.533 | 0.284 | 161.549 | 0.000*** |

註：\*表 P<0.05 顯著影響 \*\*表 P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表 P<0.001 極顯著影響

#### 4.4.2 多元迴歸分析

1. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」對「財務績效」之影響性：

由表4.79可知承擔風險性、成本領導策略對財務績效達到非常顯著影響；團隊精神、產業開發性、環境影響性對財務績效達到顯著的影響。

以上各變項的統計水準對「財務績效」變異量的預測或解釋程度為35.9%，所有變項對財務績效皆為正向影響。

2. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」對「營運績效」之影響性：

由表4.79可知成本領導策略對營運績效達到極顯著影響；企業特性、產業開發性對營運績效達到非常顯著的影響；差異化策略、團隊精神對營運績效達到顯著影響。

以上各變項的統計水準對「營運績效」變異量的預測或解釋程度為46.8%，所有變項對營運績效皆為正向影響。

3. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」對「行為績效」之影響性：

由表4.79可知成本領導策略、環境影響性行為績效達到極顯著影響；社會責任、產業開發性對行為績效達到非常顯著的影響；團隊精神、市場適應性對行為績效達到顯著的影響。

以上各變項的統計水準對「行為績效」變異量的預測或解釋程度為54.9%，所有變項除了「市場適應性」為負項影響外，其餘變項對營運績效皆為正向影響。

表 4.79 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境對組織績效各子構面迴歸分析表

| 構 面  |        | 組織績效       |            |            |
|------|--------|------------|------------|------------|
|      |        | 財務績效       | 營運績效       | 行為績效       |
|      |        | B          | B          | B          |
| 常數項  |        | 0.285      | 0.327      | -1.346E-02 |
| 創業導向 | 競爭積極性  | -4.050E-02 | -1.104E-02 | -5.168E-02 |
|      | 預應性    | 8.395E-03  | 1.573E-02  | 7.507E-02  |
|      | 承擔風險性  | 0.138**    | -9.550E-03 | -3.260E-03 |
|      | 創新性    | -6.464E-02 | -7.384E-02 | 2.263E-02  |
|      | 自主性    | -4.140E-03 | -3.927E-02 | -1.383E-02 |
| 競爭策略 | 成本領導策略 | 0.155**    | 0.202***   | 0.181***   |
|      | 差異化策略  | -3.350E-02 | 0.131*     | 7.445E-02  |
|      | 集中策略   | 0.122      | -7.499E-03 | 2.528E-02  |
| 組織文化 | 企業特性   | 0.136      | 0.184**    | 0.114      |
|      | 團隊精神   | 0.152*     | 0.126*     | 0.121*     |
|      | 英雄式文化  | -2.791E-02 | 6.396E-02  | 5.524E-02  |
|      | 儀式與典禮  | -1.568E-03 | 2.082E-02  | 6.112E-02  |
|      | 社會責任   | 2.924E-02  | 4.416E-02  | 0.143**    |
| 產業環境 | 環境確定性  | 9.247E-02  | 0.101      | 5.229E-02  |
|      | 產業開發性  | 0.100*     | 0.147**    | 0.115**    |
|      | 市場適應性  | 4.676E-02  | -2.496E-02 | -0.114*    |
|      | 環境影響性  | 0.116*     | 5.040E-02  | 0.179***   |
| R    |        | 0.599      | 0.684      | 0.741      |
| R 平方 |        | 0.359      | 0.468      | 0.549      |
| F 值  |        | 12.876     | 20.223     | 28.006     |
| P 值  |        | 0.000***   | 0.000***   | 0.000***   |

註：\*表 P<0.05 顯著影響 \*\*表 P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表 P<0.001 極顯著影響

茲將本節所探討創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效各變項間的影響關係彙整於表 4.80 及表 4.81。

表 4.80 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效各變項間簡單影響關係彙整表

| 構 面    | 財務績效 | 營運績效 | 行為績效 | 組織績效 |
|--------|------|------|------|------|
| 競爭積極性  |      |      | (*)  |      |
| 預應性    | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 承擔風險性  | ***  |      | *    | **   |
| 創新性    | **   | **   | ***  | ***  |
| 自主性    | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 創業導向   | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 成本領導策略 | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 差異化策略  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 集中策略   | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 競爭策略   | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 企業特性   | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 團隊精神   | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 英雄式文化  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 儀式與典禮  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 社會責任   | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 組織文化   | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 環境確定性  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 產業開發性  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 市場適應性  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 環境影響性  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| 產業環境   | ***  | ***  | ***  | ***  |

註：「( )」表負向影響；「\*」表顯著影響；「\*\*」表非常顯著影響；「\*\*\*」表極顯著影響。

表 4.81 創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效各變項間多元影響關係彙整表

| 構 面              |        | 財務績效 | 營運績效 | 行為績效 |
|------------------|--------|------|------|------|
| 創<br>業<br>導<br>向 | 競爭積極性  |      |      |      |
|                  | 預應性    |      |      |      |
|                  | 承擔風險性  | **   |      |      |
|                  | 創新性    |      |      |      |
|                  | 自主性    |      |      |      |
| 競<br>爭<br>策<br>略 | 成本領導策略 | **   | ***  | ***  |
|                  | 差異化策略  |      | *    |      |
|                  | 集中策略   |      |      |      |
| 組<br>織<br>文<br>化 | 企業特性   |      | **   |      |
|                  | 團隊精神   | *    | *    | *    |
|                  | 英雄式文化  |      |      |      |
|                  | 儀式與典禮  |      |      |      |
|                  | 社會責任   |      |      | **   |
| 產<br>業<br>環<br>境 | 環境確定性  |      |      |      |
|                  | 產業開發性  | *    | **   | **   |
|                  | 市場適應性  |      |      | (*)  |
|                  | 環境影響性  | *    |      | ***  |

註：「( )」表負向影響；「\*」表顯著影響；「\*\*」表非常顯著影響；「\*\*\*」表極顯著影響。

## 4.5 二因子變異數分析

前節中已就各變項對組織績效之影響作一探討，本節進一步以二因子變異數分析（Two-Way ANOVA）分析產業環境在創業導向、競爭策略與組織文化對組織績效的影響中是否有顯著的交互作用。

### 1. 產業環境在創業導向對組織績效各構面影響上的交互作用分析

由表 4.82 得知，在創業導向對組織績效各構面的影響上，創業導向與產業環境之交互效果，均未達顯著水準。

表 4.82 創業導向與產業環境對組織績效各構面的二因子變異數分析表

| 構面<br>類別  | 財務績效   |          | 營運績效   |          | 行為績效   |          | 組織績效   |          |
|-----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
|           | F 值    | P值       |
| 創業導向      | 11.950 | 0.001**  | 48.131 | 0.000*** | 63.431 | 0.000*** | 71.274 | 0.000*** |
| 產業環境      | 48.282 | 0.000*** | 3.392  | 0.066    | 4.848  | 0.028*   | 8.460  | 0.004**  |
| 創業導向*產業環境 | 1.985  | 0.160    | 0.558  | 0.455    | 0.460  | 0.498    | 1.215  | 0.271    |

註：\*表  $P < 0.05$  顯著差異 \*\*表  $P < 0.01$  非常顯著差異 \*\*\*表  $P < 0.001$  極顯著差異

### 2. 產業環境在競爭策略對組織績效各構面影響上的交互作用分析

由表 4.83 得知，在競爭策略對營運績效與行為績效的影響上，競爭策略與產業環境之交互效果，未達顯著水準；而在競爭策略對財務績效與組織績效的影響上，競爭策略與產業環境之交互效果，達顯著水準。

顯示公司在運用競爭策略時，若能同時考量公司對顧客與競爭者之了解、對產品技術開發能力、適應市場變動能力、與產業環境的相互影響等環境因素，則在財務績效與組織績效指標上會有相當好的表現。

表 4.83 競爭策略與產業環境對組織績效各構面的二因子變異數分析表

| 構面<br>類別  | 財務績效   |          | 營運績效   |          | 行為績效   |          | 組織績效   |          |
|-----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
|           | F 值    | P 值      | F 值    | P 值      | F 值    | P 值      | F 值    | P 值      |
| 競爭策略      | 32.325 | 0.000*** | 21.828 | 0.000*** | 33.433 | 0.000*** | 41.088 | 0.000*** |
| 產業環境      | 42.797 | 0.000*** | 76.682 | 0.000*** | 84.157 | 0.000*** | 93.627 | 0.000*** |
| 競爭策略*產業環境 | 7.655  | 0.006**  | 3.026  | 0.083    | 3.502  | 0.062    | 6.513  | 0.011*   |

註：\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

### 3. 產業環境在組織文化對組織績效各構面影響上的交互作用分析

由表 4.84 得知，在組織文化對營運績效與行為績效的影響上，組織文化與產業環境之交互效果，未達顯著水準；而在組織文化對財務績效與組織績效的影響上，組織文化與產業環境之交互效果，達顯著水準。

顯示公司在建立組織文化，若能同時考量公司對顧客與競爭者之了解、對產品技術開發能力、適應市場變動能力、與產業環境的相互影響等環境因素，則在財務績效與組織績效指標上會有相當好的表現。

表 4.84 組織文化與產業環境對組織績效各構面的二因子變異數分析表

| 構面<br>類別  | 財務績效   |          | 營運績效   |          | 行為績效    |          | 組織績效    |          |
|-----------|--------|----------|--------|----------|---------|----------|---------|----------|
|           | F 值    | P 值      | F 值    | P 值      | F 值     | P 值      | F 值     | P 值      |
| 組織文化      | 40.441 | 0.000*** | 30.313 | 0.000*** | 43.095  | 0.000*** | 54.273  | 0.000*** |
| 產業環境      | 48.452 | 0.000*** | 96.864 | 0.000*** | 148.840 | 0.000*** | 130.933 | 0.000*** |
| 組織文化*產業環境 | 4.034  | 0.045*   | 3.583  | 0.059    | 2.538   | 0.112    | 4.903   | 0.027*   |

註：\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

## 4.6 集群分析

本節分別以K平均數法（K-Means Method）對創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境變項進行分群（分成二群），以釐清各變項間之關聯性情形。

### 1.不同創業導向集群在競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效各變項之差異性分析

依觀察值對創業導向知覺之不同分為二個集群，由表4.85分析結果得知，集群一在競爭積極性、預應性、承擔風險性、創新性與自主性上均極顯著高於集群二，集群一為主動積極而集群二則為被動保守。

表 4.85 不同創業導向集群之差異性分析表

| 構面    | 平均數                      |                          | T值     | P值       | 備註      |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------|----------|---------|
|       | 集群一<br>(主動積極)<br>(n=194) | 集群二<br>(被動保守)<br>(n=216) |        |          |         |
| 競爭積極性 | 3.3660                   | 2.3644                   | 15.803 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 預應性   | 4.1005                   | 3.7554                   | 6.002  | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 承擔風險性 | 3.8853                   | 2.8530                   | 18.365 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 創新性   | 3.9622                   | 3.1790                   | 13.753 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 自主性   | 4.1649                   | 3.5802                   | 9.256  | 0.000*** | 集群一>集群二 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.86分析結果得知，主動積極與被動保守二個集群在競爭策略、產業環境、組織績效、儀式與典禮與社會責任上有極顯著差異存在；在英雄式文化上有顯著差異存在而在企業特性、團隊精神與整體組織文化構面上並無顯著差異存在。

表 4.86 不同創業導向集群在競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效各變項之差異性分析

| 構 面    | 平 均 數                    |                          | T 值    | P 值      | 備 註       |
|--------|--------------------------|--------------------------|--------|----------|-----------|
|        | 集群一<br>(主動積極)<br>(n=194) | 集群二<br>(被動保守)<br>(n=216) |        |          |           |
| 成本領導策略 | 3.8705                   | 3.3812                   | 8.907  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 差異化策略  | 4.2216                   | 3.9514                   | 4.289  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 集中策略   | 4.1010                   | 3.8083                   | 5.185  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 競爭策略   | 4.0642                   | 3.7136                   | 7.751  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 企業特性   | 4.1959                   | 4.1111                   | 1.386  | 0.166    |           |
| 團隊精神   | 4.1371                   | 4.0259                   | 1.651  | 0.100    |           |
| 英雄式文化  | 4.1735                   | 4.0386                   | 2.226  | 0.027*   | 集群一 > 集群二 |
| 儀式與典禮  | 4.1082                   | 3.7948                   | 4.512  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 社會責任   | 3.6021                   | 3.8269                   | -3.555 | 0.000*** | 集群二 > 集群一 |
| 組織文化   | 4.0434                   | 3.9594                   | 1.635  | 0.103    |           |
| 環境確定性  | 3.8802                   | 3.6134                   | 3.999  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 產業開發性  | 3.8454                   | 3.4884                   | 4.841  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 市場適應性  | 3.6340                   | 3.1741                   | 7.187  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 環境影響性  | 3.6482                   | 3.2569                   | 5.543  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 產業環境   | 3.7519                   | 3.3832                   | 7.246  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 財務績效   | 3.9347                   | 3.6127                   | 4.864  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 營運績效   | 4.0326                   | 3.8472                   | 2.784  | 0.006**  | 集群一 > 集群二 |
| 行為績效   | 4.1349                   | 3.9159                   | 3.443  | 0.001**  | 集群一 > 集群二 |
| 組織績效   | 4.0341                   | 3.7919                   | 4.197  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

## 2.不同競爭策略集群在創業導向、組織文化、產業環境與組織績效各變項之差異性分析

依觀察值對競爭策略知覺之不同分為二個集群，由表4.87分析結果得知，集群一在成本領導策略、差異化策略與集中策略上均極顯著高於集群二，集群一為注重成本控制與差異化行銷的高策略運用集群而集群二則較忽略成本控制與差異化行銷的低策略運用集群。

表 4.87 不同競爭策略集群之差異性分析表

| 構面     | 平均數                       |                           | T值     | P值       | 備註      |
|--------|---------------------------|---------------------------|--------|----------|---------|
|        | 集群一<br>(高策略運用)<br>(n=235) | 集群二<br>(低策略運用)<br>(n=174) |        |          |         |
| 成本領導策略 | 3.8887                    | 3.2385                    | 12.551 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 差異化策略  | 4.4670                    | 3.5546                    | 18.769 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 集中策略   | 4.3064                    | 3.4598                    | 19.923 | 0.000*** | 集群一>集群二 |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

由表4.88分析結果得知，高策略運用與低策略運用二個集群除在競爭積極性上無顯著差異外，其餘在創業導向、組織文化、產業環境、組織績效構面上均呈極顯著差異。

表 4.88 不同競爭策略集群在創業導向、組織文化、產業環境與組織績效各變項之差異性分析

| 構 面   | 平 均 數                     |                           | T 值    | P 值      | 備 註       |
|-------|---------------------------|---------------------------|--------|----------|-----------|
|       | 集群一<br>(高策略運用)<br>(n=235) | 集群二<br>(低策略運用)<br>(n=174) |        |          |           |
| 競爭積極性 | 2.8902                    | 2.7603                    | 1.708  | 0.088    |           |
| 預應性   | 4.1674                    | 3.5833                    | 10.653 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 承擔風險性 | 3.5128                    | 3.1020                    | 5.521  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 創新性   | 3.7631                    | 3.2586                    | 7.960  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 自主性   | 4.1149                    | 3.5038                    | 9.452  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 創業導向  | 3.6897                    | 3.2416                    | 10.844 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 企業特性  | 4.4500                    | 3.7443                    | 13.476 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 團隊精神  | 4.3932                    | 3.6540                    | 12.470 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 英雄式文化 | 4.3546                    | 3.7586                    | 10.773 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 儀式與典禮 | 4.2312                    | 3.5479                    | 10.551 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 社會責任  | 3.9115                    | 3.4644                    | 7.434  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 組織文化  | 4.2681                    | 3.6338                    | 14.818 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 環境確定性 | 4.0170                    | 3.3592                    | 10.781 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 產業開發性 | 3.9106                    | 3.3103                    | 8.399  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 市場適應性 | 3.5132                    | 3.2218                    | 4.533  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 環境影響性 | 3.5638                    | 3.2759                    | 4.149  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 產業環境  | 3.7512                    | 3.2918                    | 9.259  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 財務績效  | 4.0071                    | 3.4368                    | 8.914  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 營運績效  | 4.2028                    | 3.5690                    | 10.401 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 行為績效  | 4.3014                    | 3.6389                    | 11.580 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 組織績效  | 4.1704                    | 3.5482                    | 12.034 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

### 3.不同組織文化集群在創業導向、競爭策略、產業環境與組織績效各變項之差異性分析

依觀察值對組織文化知覺之不同分為二個集群，由表4.89分析結果得知，集群一在企業特性、團隊精神、英雄式文化、儀式與典禮與社會責任上均極顯著高於集群二，集群一為高組織文化而集群二為低組織文化。

表 4. 89 不同組織文化集群之差異性分析表

| 構面    | 平均數                       |                           | T值     | P值       | 備註      |
|-------|---------------------------|---------------------------|--------|----------|---------|
|       | 集群一<br>(高組織文化)<br>(n=235) | 集群二<br>(低組織文化)<br>(n=174) |        |          |         |
| 企業特性  | 4.5411                    | 3.7042                    | 17.969 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 團隊精神  | 4.5361                    | 3.5539                    | 20.121 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 英雄式文化 | 4.4977                    | 3.6492                    | 18.569 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 儀式與典禮 | 4.3409                    | 3.4869                    | 14.518 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 社會責任  | 4.0676                    | 3.3225                    | 14.230 | 0.000*** | 集群一>集群二 |

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

由表4.90分析結果得知，高組織文化與低組織文化二個集群除在承擔風險性上呈顯著差異、在環境影響性上呈非常顯著差異外，其餘在創業導向、競爭策略、產業環境、組織績效構面上均呈極顯著差異。

表 4.90 不同組織文化集群在創業導向、競爭策略、產業環境與組織績效各變項之差異性分析

| 構 面    | 平 均 數                     |                           | T 值    | P 值      | 備 註       |
|--------|---------------------------|---------------------------|--------|----------|-----------|
|        | 集群一<br>(高組織文化)<br>(n=235) | 集群二<br>(低組織文化)<br>(n=174) |        |          |           |
| 競爭積極性  | 2.7046                    | 2.9916                    | -3.745 | 0.000*** | 集群二 > 集群一 |
| 預應性    | 4.1796                    | 3.6195                    | 10.245 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 承擔風險性  | 3.4167                    | 3.2552                    | 2.120  | 0.033*   | 集群一 > 集群二 |
| 創新性    | 3.6788                    | 3.4014                    | 4.132  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 自主性    | 4.1111                    | 3.5654                    | 8.352  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 創業導向   | 3.6182                    | 3.3666                    | 5.474  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 成本領導策略 | 3.7469                    | 3.4581                    | 4.917  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 差異化策略  | 4.4532                    | 3.6505                    | 15.359 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 集中策略   | 4.2429                    | 3.6073                    | 12.717 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 競爭策略   | 4.1481                    | 3.5720                    | 14.387 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 環境確定性  | 4.0731                    | 3.3573                    | 12.190 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 產業開發性  | 3.9703                    | 3.2984                    | 9.728  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 市場適應性  | 3.5005                    | 3.2670                    | 3.571  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 環境影響性  | 3.5434                    | 3.3259                    | 3.073  | 0.002**  | 集群一 > 集群二 |
| 產業環境   | 3.7718                    | 3.3122                    | 9.363  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 財務績效   | 4.0350                    | 3.4555                    | 9.186  | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 營運績效   | 4.2694                    | 3.5515                    | 12.413 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 行為績效   | 4.3889                    | 3.5960                    | 15.223 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 組織績效   | 4.2311                    | 3.5343                    | 14.356 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### 4.不同產業環境集群在創業導向、競爭策略、組織文化與組織績效各變項之差異性分析

依觀察值對產業環境知覺之不同分為二個集群，由表4.91分析結果得知，集群一在環境確定性、產業開發性、市場適應性與環境影響性上均極顯著高於集群二，集群一為高產業互動而集群二則為低產業互動。

表 4.91 不同產業環境集群之差異性分析表

| 構面    | 平均數                       |                           | T值     | P值       | 備註        |
|-------|---------------------------|---------------------------|--------|----------|-----------|
|       | 集群一<br>(高產業互動)<br>(n=181) | 集群二<br>(低產業互動)<br>(n=229) |        |          |           |
| 環境確定性 | 4.1892                    | 3.3843                    | 14.723 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 產業開發性 | 4.2348                    | 3.2009                    | 17.971 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 市場適應性 | 3.8552                    | 3.0253                    | 14.847 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |
| 環境影響性 | 3.9517                    | 3.0393                    | 15.700 | 0.000*** | 集群一 > 集群二 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.92分析結果得知，高產業互動與低產業互動二個集群除在社會責任上無顯著差異外，其餘在創業導向、競爭策略、組織文化、組織績效構面上均呈極顯著差異。

表 4.92 不同產業環境集群在創業導向、競爭策略、組織文化與組織績效各變項之差異性分析

| 構面     | 平均數                       |                           | T 值   | P 值      | 備註      |
|--------|---------------------------|---------------------------|-------|----------|---------|
|        | 集群一<br>(高產業互動)<br>(n=181) | 集群二<br>(低產業互動)<br>(n=229) |       |          |         |
| 競爭積極性  | 3.0309                    | 2.6860                    | 4.217 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 預應性    | 4.0727                    | 3.7969                    | 4.593 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 承擔風險性  | 3.5318                    | 3.1910                    | 4.540 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 創新性    | 3.7164                    | 3.4178                    | 4.382 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 自主性    | 4.0497                    | 3.7045                    | 5.008 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 創業導向   | 3.6803                    | 3.3593                    | 6.898 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 成本領導策略 | 3.7963                    | 3.4672                    | 5.622 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 差異化策略  | 4.3273                    | 3.8832                    | 7.360 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 集中策略   | 4.1746                    | 3.7668                    | 7.504 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 競爭策略   | 4.0995                    | 3.7057                    | 8.902 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 企業特性   | 4.3536                    | 3.9913                    | 6.039 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 團隊精神   | 4.2983                    | 3.9048                    | 5.926 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 英雄式文化  | 4.2744                    | 3.9665                    | 5.092 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 儀式與典禮  | 4.1363                    | 3.7904                    | 4.890 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 社會責任   | 3.7812                    | 3.6725                    | 1.670 | 0.096    |         |
| 組織文化   | 4.1688                    | 3.8651                    | 6.162 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 財務績效   | 4.0681                    | 3.5255                    | 8.668 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 營運績效   | 4.2063                    | 3.7205                    | 7.612 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 行為績效   | 4.3103                    | 3.7897                    | 8.888 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 組織績效   | 4.1949                    | 3.6786                    | 9.834 | 0.000*** | 集群一>集群二 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

5.不同創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境集群在財務績效、營運績效、行為績效與組織績效變項上之差異性分析

依觀察值對創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境知覺之不同分為二個集群，由表4.93分析結果得知，集群一在創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境上均極顯著高於集群二，集群一為高度活躍而集群二則為低度活躍。

表 4.93 不同創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境集群之差異性分析表

| 構面   | 平均數                      |                          | T值     | P值       | 備註      |
|------|--------------------------|--------------------------|--------|----------|---------|
|      | 集群一<br>(高度活躍)<br>(n=223) | 集群二<br>(低度活躍)<br>(n=186) |        |          |         |
| 創業導向 | 3.7098                   | 3.2464                   | 11.297 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 競爭策略 | 4.2118                   | 3.4801                   | 21.455 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 組織文化 | 4.3176                   | 3.6154                   | 17.731 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 產業環境 | 3.8702                   | 3.1788                   | 16.743 | 0.000*** | 集群一>集群二 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.94分析結果得知，高度活躍與低度活躍二個集群在財務績效、營運績效、行為績效及整體組織績效構面上均呈極顯著差異。

表 4.94 不同創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境集群在組織績效各變項上之差異性分析

| 構面   | 平均數                      |                          | T值     | P值       | 備註      |
|------|--------------------------|--------------------------|--------|----------|---------|
|      | 集群一<br>(高度活躍)<br>(n=223) | 集群二<br>(低度活躍)<br>(n=186) |        |          |         |
| 財務績效 | 4.0583                   | 3.4122                   | 10.476 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 營運績效 | 4.2496                   | 3.5538                   | 11.856 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 行為績效 | 4.3595                   | 3.6120                   | 13.840 | 0.000*** | 集群一>集群二 |
| 組織績效 | 4.2225                   | 3.5260                   | 14.272 | 0.000*** | 集群一>集群二 |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

茲將本節所探討不同分類集群與各構面之差異分析結果彙整於下表  
(表4.95)。

表 4.95 不同分類集群與各構面之差異分析彙整表

| 構面     | 創業導向   |        | 競爭策略    |         | 組織文化    |         | 產業環境    |         | 自變項構面  |        |
|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
|        | 1.主動積極 | 2.保守被動 | 1.高策略運用 | 2.低策略運用 | 1.高組織文化 | 2.低組織文化 | 1.高產業互動 | 2.低產業互動 | 1.高度活躍 | 2.低度活躍 |
| 競爭積極性  |        |        |         |         |         | 2>1     |         | 1>2     |        |        |
| 預應性    |        |        | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2     |         |        |        |
| 承擔風險性  |        |        | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2     |         |        |        |
| 創新性    |        |        | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2     |         |        |        |
| 自主性    |        |        | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2     |         |        |        |
| 創業導向   |        |        | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2     |         |        |        |
| 成本領導策略 | 1>2    |        |         |         | 1>2     |         | 1>2     |         |        |        |
| 差異化策略  | 1>2    |        |         |         | 1>2     |         | 1>2     |         |        |        |
| 集中策略   | 1>2    |        |         |         | 1>2     |         | 1>2     |         |        |        |
| 競爭策略   | 1>2    |        |         |         | 1>2     |         | 1>2     |         |        |        |
| 企業特性   |        |        | 1>2     |         |         |         | 1>2     |         |        |        |
| 團隊精神   |        |        | 1>2     |         |         |         | 1>2     |         |        |        |
| 英雄式文化  | 1>2    |        | 1>2     |         |         |         | 1>2     |         |        |        |
| 儀式與典禮  | 1>2    |        | 1>2     |         |         |         | 1>2     |         |        |        |
| 社會責任   | 2>1    |        | 1>2     |         |         |         |         |         |        |        |
| 組織文化   |        |        | 1>2     |         |         |         | 1>2     |         |        |        |
| 環境確定性  | 1>2    |        | 1>2     |         | 1>2     |         |         |         |        |        |
| 產業開發性  | 1>2    |        | 1>2     |         | 1>2     |         |         |         |        |        |
| 市場適應性  | 1>2    |        | 1>2     |         | 1>2     |         |         |         |        |        |
| 環境影響性  | 1>2    |        | 1>2     |         | 1>2     |         |         |         |        |        |
| 產業環境   | 1>2    |        | 1>2     |         | 1>2     |         |         |         |        |        |
| 財務績效   | 1>2    |        | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2    |        |
| 營運績效   | 1>2    |        | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2    |        |
| 行為績效   | 1>2    |        | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2    |        |
| 組織績效   | 1>2    |        | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2     |         | 1>2    |        |

## 第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解傳銷公司的創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境與組織績效之情況，並分析個人與公司背景特性及不同集群在各變項間之差異性及各變項間之相關性，進一步就各變項對組織績效之影響作一探討。前章已利用統計軟體對所回收之有效問卷，進行分析並驗證本研究之虛無假設，本章將所驗證之結果，彙整說明並提出研究建議，以供傳銷業界、公平交易委員會、學術機構等單位及後續研究者之參考。

### 5.1 結論

經由前章之實證分析結果，本研究之研究假設有接受、部份接受，但也有部份未獲得實證之支持，茲將本研究之結果歸納分述如下：

#### 5.1.1 高階主管與高階傳銷商個人特徵與各變項之差異分析

##### 1.個人特徵對創業導向有顯著差異

- (1) 40歲以下的高階人員比41~50歲者，對公司開拓市場採急進激烈的競爭方式有較高的認同程度。
- (2) 未婚者比已婚者，對公司開拓市場採急進激烈的競爭方式有較高的認同程度。
- (3) 研究所以以上學歷者比國中以下學歷者對公司在創造、掌握及追求機會的過程偏好高風險決策，有較高的認同程度。

##### 2.個人特徵對競爭策略有顯著差異

- (1) 男性比女性對於公司成本控制的認知有較高的認同程度。
- (2) 已婚者比未婚者對於公司在服務與商品等方面之差異化的努力上，有較高的認同程度。

(3) 年資10.1~20年者比年資1年以下者對於公司在服務與商品等方面之差異化的努力上，有較高的認同程度。

### 3.個人特徵對組織文化有顯著差異

(1) 其他婚姻狀況者比未婚者對於公司傳銷商的團結凝聚氣氛，有較高的認同程度。

(2) 已婚者比未婚者對於公司對社會責任付出的努力，有較高的認同程度。

(3) 年資10.1~20年者比年資5年以下者對於公司對社會責任付出的努力，有較高的認同程度。

### 4.個人特徵對產業環境有顯著差異

大學學歷者比高中職（含）以下學歷者對公司適應市場變動能力有較高的同意程度。

### 5.個人特徵對組織績效無顯著差異。

## 5.1.2 傳銷公司特徵與各變項之差異分析

### 1.公司特徵對創業導向有顯著差異

(1) 本國公司和跨國公司比外國公司，對公司開拓市場採急進激烈的競爭方式有較高的認同程度。

(2) 跨國公司比外國公司對公司在創造、掌握及追求機會的過程偏好高風險決策，有較高的認同程度。

(3) 公司歷史10年（含）以下較其他各組，對公司開拓市場採急進激烈的競爭方式有較高的認同程度。

(4) 公司歷史20年以上較其他各組，對公司預測與應變能力有較高的認同程度。

- (5) 公司歷史20年以上較1年以上5年（含）以下公司，對公司創新能力有較高的認同程度。
- (6) 公司參加人數1,000人（含）以下較10,000人以上公司，及1000人以上10,000人（含）以下公司較50,000人以上者，對公司開拓市場採急進激烈的競爭方式有較高的認同程度。
- (7) 公司參加人數1,000人（含）以下較50,000人以上公司，對公司在創造、掌握及追求機會的過程偏好高風險決策，有較高的認同程度。
- (8) 快速成長公司較新成立及穩定成長公司，對公司預測與應變能力有較高的認同程度。
- (9) 快速成長公司較成長衰退公司，對公司自主能力有較高的認同程度。

## 2. 公司特徵對競爭策略有顯著差異

- (1) 公司歷史1年以上5年（含）以下較10年以上20年（含）以下公司，對於公司成本控制的認知有較高的認同程度。
- (2) 公司歷史20年以上較10年（含）以下公司，對於公司在服務與商品等方面之差異化的努力上，有較高的認同程度。
- (3) 公司參加人數50,000人以上較10,000人（含）以下公司，對於公司在服務與商品等方面之差異化的努力及集中策略的運用上，有較高的認同程度。
- (4) 以營養保健食品為主要行銷產品的公司較以美容保養品為主者，對於公司在集中策略的運用上，有較高的認同程度。
- (5) 快速成長公司較成長衰退公司，對於公司在服務與商品等方面之差異化的努力上，有較高的認同程度。
- (6) 快速成長公司較新成立及成長衰退公司，對公司集中策略的運用有較高的認同程度。

### 3.公司特徵對組織文化有顯著差異

- (1) 外國公司較本國公司，對公司注重儀式與典禮的舉辦，有較高的認同程度。
- (2) 外國公司較其他各組對於公司對社會責任付出的努力，有較高的認同程度。
- (3) 公司歷史20年以上較其他各組，對於公司展現企業特性、發揮團隊精神及鼓勵英雄形象的塑造與仿效，有較高的認同程度。
- (4) 公司歷史20年以上較5年（含）以下公司，對公司注重儀式與典禮的舉辦，有較高的認同程度。
- (5) 公司歷史20年以上較其他各組，及10年以上較5年（含）以下公司，對於公司對社會責任付出的努力，有較高的認同程度。
- (6) 公司參加人數50,000人以上較10,000人（含）以下公司，對於公司展現企業特性、注重儀式與典禮的舉辦及鼓勵英雄形象的塑造與仿效，有較高的認同程度。
- (7) 公司參加人數50,000人以上較其他各組，對公司團隊精神的發揮及社會責任付出的努力，有較高的認同程度。
- (8) 快速成長公司較新成立及成長衰退公司，對公司鼓勵英雄形象的塑造與仿效，有較高的認同程度。
- (9) 快速成長公司較其他各組，對公司注重儀式與典禮的舉辦，有較高的認同程度。

### 4.公司特徵對產業環境有顯著差異

- (1) 公司歷史20年以上較其他各組，對於公司對顧客與競爭者之了解（如：顧客需求、競爭者動態）有較高的同意程度。
- (2) 公司歷史20年以上較1年以上5年（含）以下公司，對於公司對產品、

技術開發能力（如：新產品技術開發、新產品推出速度）有較高的同意程度。

- (3) 公司歷史1年以上5年（含）以下較20年以上公司，對於公司適應市場變動能力（如：新產品上市、新產品生命週期長短、對競爭者價格品質影響力及市場議價能力）有較高的同意程度。
- (4) 公司歷史20年（含）以下較20年以上公司，對於與產業環境的相互影響（如：對競爭者數量與上下游廠商之影響、顧客滿意對銷量之影響）有較高的同意程度。
- (5) 公司參加人數50,000人以上較1000人以上10,000人（含）以下公司，及10,000人以上較5000人以上10,000人（含）以下公司，對於公司對顧客與競爭者之了解（如：顧客需求、競爭者動態）有較高的同意程度。
- (6) 公司參加人數50,000人以上較5000人以上10,000人（含）以下公司，對於公司對產品、技術開發能力（如：新產品技術開發、新產品推出速度）有較高的同意程度。
- (7) 公司參加人數5,000人（含）以下較50,000人以上公司，對於公司適應市場變動能力（如：新產品上市、新產品生命週期長短、對競爭者價格品質影響力及市場議價能力）及與產業環境的相互影響（如：對競爭者數量與上下游廠商之影響、顧客滿意對銷量之影響）有較高的同意程度。
- (8) 快速成長公司較其他各組，對於公司對顧客與競爭者之了解（如：顧客需求、競爭者動態）有較高的同意程度；而其中新成立與穩定成長公司的認同度又高於成長衰退公司。
- (9) 快速成長公司較新成立與穩定成長公司，對於公司對產品、技術開

發能力（如：新產品技術開發、新產品推出速度）有較高的同意程度。

#### 5.公司特徵對組織績效有顯著差異

- (1) 公司歷史20年以上較1年以上10年（含）以下公司，對於公司在營運與行為績效上的表現，有較高的認同程度。
- (2) 公司參加人數50,000人以上較1000人以上10,000人（含）以下公司，對於公司在營運與行為績效上的表現，有較高的認同程度。
- (3) 快速成長公司較成長衰退公司，對於公司在營運績效上的表現，有較高的認同程度。
- (4) 快速成長公司較穩定成長與成長衰退公司，對於公司在營運與行為績效上的表現，有較高的認同程度。

#### 5.1.3 變項間之相關性分析

##### 1.創業導向與競爭策略之相關分析

創業導向與競爭策略呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係如下述：

「競爭積極性」和「成本領導策略」呈現正相關且達到極顯著水準，而與「差異化策略」呈現負相關，且達到非常顯著水準，亦即在市場上不惜犧牲獲利、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫，有助於作業控制、降低產品價格及成本。但會削弱塑造品牌形象與行銷技術創新等差異化策略的運用。

「預應性」、「承擔風險性」、「創新性」、「自主性」與「成本領導策略」、「差異化的策略」、「集中策略」各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著水準，公司愈能領先推出新產品與技術、主動、大膽積極決

策、自行研發、充分授權則愈有助於作業控制、降低價格及成本、專業服務、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新、廣告宣傳、獨占、專利、附加價值等競爭策略之運用。

## 2.創業導向與組織文化之相關分析

創業導向與組織文化呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係如下述：

「競爭積極性」和「企業特性」、「團隊精神」、「英雄式文化」、「社會責任」各構面間呈現負相關，且都達到顯著相關水準，表示在市場上不惜犧牲獲利、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫會削弱突顯產業本身特性文化及組織成員間的合作、信賴團結、英雄的塑造、及漠視對社會責任的關注與付出。

「預應性」、「自主性」與「企業特性」、「團隊精神」、「英雄式文化」、「儀式與典禮」、「社會責任」各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著水準，表示能領先推出新產品與技術、自由處理事務、充分授權有助於突顯產業本身特性文化、組織成員間團隊共識、英雄標竿的豎立與追隨模仿、表揚大會的舉辦及對社會責任的關注與付出。

「承擔風險性」和「英雄式文化」、「儀式與典禮」呈現正相關，且達到顯著相關水準，而與「社會責任」則呈現顯著負相關，亦即大膽、積極性決策有助於在組織中豎立英雄標竿及榮譽表揚與激勵大會的舉辦，但較會忽略對社會責任的關注與付出。

「創新性」和「企業特性」、「團隊精神」、「英雄式文化」、「儀式與典禮」各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，表示有系統化、有目的的創新有助於突顯產業本身特性文化、組織成員間的團隊共識、英雄標竿的豎立與追隨模仿、榮譽表揚與激勵大會的舉辦。

### 3.創業導向與產業環境之相關分析

創業導向與產業環境呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係如下述：

「競爭積極性」與「市場適應性」、「環境影響性」各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著水準，表示在市場上不惜犧牲獲利、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫有助於提升其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

「預應性」與「環境確定性」、「產業開發性」、「市場適應性」各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，表示領先推出新產品技術、研發與技術創新有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力。

「承擔風險性」、「創新性」、「自主性」與「環境確定性」、「產業開發性」、「市場適應性」、「環境影響性」各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，表示大膽、積極性決策、有系統化有目的的創新、自由處理事務、充分授權有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

### 4.創業導向與組織績效之相關分析

創業導向與組織績效呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係如下述：

「競爭積極性」與「行為績效」呈現顯著負相關，即在市場上不惜犧牲獲利、主動攻擊、執行低成功高報酬計畫會減弱傳銷商忠誠度、工作滿意度及對公司目標的認同度感。表示公司在市場上太強調主動、激烈競爭反而不被公司傳銷商所認同進而降低其工作滿意度與忠誠度，因為傳銷是

一個以人為主體的公司，在這個環境裡傳銷商除了追求金錢目標同時也追求個人的成長與榮譽，業績是靠很多人和因素所創造出來，而不是單靠激烈的價格戰所能取勝。放眼市場相似產品以傳銷方式行銷者其價位必然高於以其他傳統方式行銷的價位，就可見一般。

「預應性」、「創新性」、「自主性」與「財務績效」、「營運績效」、「行為績效」各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，即領先推出新產品技術、研發與技術創新、有系統化有目的的創新、自由處理事務、充分授權有助於財務、營運與行為績效的表現。

「承擔風險性」與「財務績效」、「行為績效」各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，即大膽、積極性決策有助於財務與行為績效的表現，表示公司愈有承擔高風險的決心與能力，愈能激發傳銷商的行為績效進而創造整體的財務績效。

#### 5. 競爭策略與組織文化之相關分析

創業導向與組織文化呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係如下述：

除了「成本領導策略」與「社會責任」未達到顯著相關水準外，其餘競爭策略之各構面與組織文化各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著相關水準，即作業控制、降低價格及成本、專業服務、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新、廣告宣傳、獨占、專利、附加價值等競爭策略之運用有助於組織文化的發展，包括突顯產業本身特性文化、組織成員間的團隊共識文化、英雄標竿豎立與追隨模仿文化、舉辦各式的榮譽表揚與激勵大會及對社會責任的關注與付出。

#### 6. 競爭策略與產業環境之相關分析

競爭策略與產業環境呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係

如下述：

競爭策略之各構面與產業環境各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，即作業控制、降低價格及成本、專業服務、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新、廣告宣傳、獨占、專利、附加價值等競爭策略之運用有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

#### 7. 競爭策略與組織績效之相關分析

競爭策略與組織績效呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係如下述：

競爭策略之各構面與組織績效各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著相關水準，即作業控制、降低價格及成本、專業服務、完善傳銷通路、品牌形象、行銷技術創新、廣告宣傳、獨占、專利、附加價值等競爭策略之運用有助於財務、營運與行為績效的表現。

#### 8. 組織文化與產業環境之相關分析

組織文化與產業環境呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係如下述：

「企業特性」、「團隊精神」各構面與「環境確定性」、「產業開發性」、「市場適應性」各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，即發展突顯產業本身特性文化、組織成員間的團隊共識文化有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力。

「英雄式文化」、「儀式與典禮」各構面與產業環境各構面間均呈現正相關，且都達到顯著相關水準，即標榜英雄標竿豎立與追隨模仿文化及榮譽表揚與激勵大會的的舉辦有助於對顧客需求與競爭者動態的了解、新

產品上市速度、提升其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

「社會責任」與「環境確定性」、「產業開發性」各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著相關水準，而與「市場適應性」、「環境影響性」各構面間均呈現負相關，且都達到非常顯著相關水準，表示對社會責任的關注與付出有助於對顧客與競爭者之了解及對產品技術開發能力。但會減弱其對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響。

#### 9. 組織文化與組織績效之相關分析

組織文化與組織績效呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係如下述：

組織文化之各構面與組織績效各構面間均呈現正相關，且都達到極顯著相關水準，即突顯產業本身特性文化、組織成員間的團隊共識文化、英雄標竿豎立與追隨模仿文化、舉辦各式的榮譽表揚與激勵大會及對社會責任的關注與付出有助於財務、營運與行為績效的表現。表示公司文化教育的提升有助於公司整體組織績效的產出。

#### 10. 組織文化與組織績效之相關分析

組織文化與組織績效呈極顯著正相關關係，其各子構面間的相關關係如下述：

產業環境之各構面與組織績效各構面間均呈現正相關，除了「市場適應性」與「行為績效」是達到非常顯著相關水準外其餘都達到極顯著相關水準，即對顧客需求與競爭者動態的了解、新產品上市速度、對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響有助於財務、營運與行為績效的表現。

#### 5.1.4 變項間之影響性分析

1. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」個別對「財務績效」之影響性：

除了競爭積極性對財務績效無顯著影響及創新性對財務績效呈非常顯著正向影響外，創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境之其他各子構面個別對財務績效均呈極顯著正向影響。表示在市場上直接且強烈挑戰競爭對手的方式，並不會影響公司財務績效的產出，因為傳銷是一以人為主的銷售網路，價格並不是決定銷售的最主要因素，因此即使公司把價格降到看似足以破壞市場競爭情勢的水準，對公司的財務績效並不會有實質的影響。

2. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」個別對「營運績效」之影響性：

除了競爭積極性、承擔風險性對營運績效無顯著影響及創新性對營運績效呈非常顯著正向影響外，創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境之其他各子構面個別對營運績效均呈極顯著正向影響。表示公司在市場上直接且強烈挑戰競爭對手或承諾龐大且具風險性資產（如：尋找購併目標、主動、大膽積極決策..等），對公司營運績效（如：市場佔有率、傳銷商士氣、傳銷商流動率）並不會有影響。

3. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」個別對「行為績效」之影響性：

除了競爭積極性對行為績效呈顯著負向影響、承擔風險性對行為績效呈顯著正向影響及市場適應性對行為績效呈非常顯著正向影響外，創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境之其他各子構面個別對行為績效均呈極顯著正向影響。表示在市場上直接且強烈挑戰競爭對手的方式會使行為績效（如：工作滿意度、傳銷商忠誠度、對公司目標的認同度

感...等)低落。

4. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」個別對「組織績效」之影響性：

除了承擔風險性對組織績效呈非常顯著正向影響外，創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境之其他各子構面個別對組織績效均呈極顯著正向影響。

5. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」對「財務績效」之影響性：

承擔風險性、成本領導策略對財務績效達到非常顯著影響；團隊精神、產業開發性、環境影響性對財務績效達到顯著的影響。

6. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」對「營運績效」之影響性：

成本領導策略對營運績效達到極顯著影響；企業特性、產業開發性對營運績效達到非常顯著的影響；差異化策略、團隊精神對營運績效達到顯著影響。

7. 「創業導向」、「競爭策略」、「組織文化」、「產業環境」對「行為績效」之影響性：

成本領導策略、環境影響性行為績效達到極顯著影響；社會責任、產業開發性對行為績效達到非常顯著的影響；團隊精神、市場適應性對行為績效達到顯著的影響。所有變項除了「市場適應性」為負項影響外，其餘變項對營運績效皆為正向影響。

### 5.1.5 交互作用分析

1. 在創業導向對組織績效各構面的影響上，創業導向與產業環境之交互效果，均未達顯著水準。

- 2.在競爭策略對營運績效與行為績效的影響上，競爭策略與產業環境之交互效果，未達顯著水準；而在競爭策略對財務績效與組織績效的影響上，競爭策略與產業環境之交互效果，達顯著水準。顯示公司在運用競爭策略時，若能同時考量公司對顧客與競爭者之了解、對產品技術開發能力、適應市場變動能力、與產業環境的相互影響等環境因素，則在財務績效與組織績效指標上會有相當好的表現。
- 3.在組織文化對營運績效與行為績效的影響上，組織文化與產業環境之交互效果，未達顯著水準；而在組織文化對財務績效與組織績效的影響上，組織文化與產業環境之交互效果，達顯著水準。顯示公司在建立組織文化，若能同時考量公司對顧客與競爭者之了解、對產品技術開發能力、適應市場變動能力、與產業環境的相互影響等環境因素，則在財務績效與組織績效指標上會有相當好的表現。

### 5.1.6 集群分析

#### 1.不同創業導向集群與各構面之差異分析

- (1) 不同創業導向集群對競爭策略有顯著差異，即主動積極集群較保守被動集群更重視成本控制與服務商品差異化等競爭策略的運用。
- (2) 不同創業導向集群對組織文化無顯著差異，主動積極集群較重視英雄形象的豎立與仿效及儀式典禮的舉辦，保守被動集群則較重視社會責任的關懷與付出，兩相綜合就整體組織文化構面而言此二集群並無差異存在。
- (3) 不同創業導向集群對產業環境有顯著差異，即主動積極集群較保守被動集群對顧客需求與競爭者動態有更多的了解、新產品上市速度更快、對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響

大。

- (4) 不同創業導向集群對組織績效有顯著差異，即主動積極集群不論在財務績效、營運績效或行為績效都較保守被動集群表現佳。

## 2.不同競爭策略集群與各構面之差異分析

- (1) 不同競爭策略集群對創業導向有顯著差異，即高策略運用集群較低策略運用集群更具預測應變能力、更有承擔風險的認知與意願及更有創新與自主性。
- (2) 不同競爭策略集群對組織文化有顯著差異，即高策略運用集群較低策略運用集群更重視突顯企業特性文化的建立、團隊精神的發揮、英雄形象的豎立與仿效、儀式典禮的舉辦及社會責任的關懷與付出。
- (3) 不同競爭策略集群對產業環境有顯著差異，即高策略運用集群較低策略運用集群對顧客需求與競爭者動態有更多的了解、新產品上市速度更快、對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響大。
- (4) 不同競爭策略集群對組織績效有顯著差異，即高策略運用集群不論在財務績效、營運績效或行為績效都較低策略運用集群表現佳。

## 3.不同組織文化集群與各構面之差異分析

- (1) 不同組織文化集群對創業導向有顯著差異，低組織文化集群較高組織文化集群傾向在市場上採急進激烈的競爭方式，而高組織文化集群較低組織文化集群更具預測應變能力、更有承擔風險的認知與意願及更有創新與自主性。
- (2) 不同組織文化集群對競爭策略有顯著差異，即高組織文化集群較低組織文化集群更重視成本控制與服務商品差異化等競爭策略的運用。
- (3) 不同組織文化集群對產業環境有顯著差異，即高組織文化集群較低組

織文化集群對顧客需求與競爭者動態有更多的了解、新產品上市速度更快、對競爭者價格品質的影響力及對競爭者數量與上下游廠商之影響大。

(4) 不同組織文化集群對組織績效有顯著差異，即高組織文化集群不論在財務績效、營運績效或行為績效都較低組織文化集群表現佳。

#### 4.不同產業環境集群與各構面之差異分析

(1) 不同產業環境集群對創業導向有顯著差異，即高產業互動集群較低產業互動集群傾向在市場上採急進激烈的競爭方式、更具預測應變能力、更有承擔風險的認知與意願及更有創新與自主性。

(2) 不同產業環境集群對競爭策略有顯著差異，即高產業互動集群較低產業互動集群更重視成本控制與服務商品差異化等競爭策略的運用。

(3) 不同產業環境集群對組織文化有顯著差異，即高產業互動集群較低產業互動集群更重視突顯企業特性文化的建立、團隊精神的發揮、英雄形象的豎立與仿效及儀式典禮的舉辦。

(4) 不同產業環境集群對組織績效有顯著差異，即高產業互動集群不論在財務績效、營運績效或行為績效都較低產業互動集群表現佳。

5.不同創業導向、競爭策略、組織文化、產業環境集群在財務績效、營運績效、行為績效與組織績效各構面上均呈極顯著差異，亦即高度活躍集群不論在財務績效、營運績效、行為績效或整體組織績效上都較低度活躍集群表現佳。

#### 5.1.7 本研究與相關研究之結論對照

本節將本研究第二章第六節所引述之相關研究之結果與本研究之結論與作一比較對照，彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 本研究與相關研究之結果對照彙整表

| 研究者       | 研究主題                               | 研究結論                                     | 本研究結論                                |
|-----------|------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| 呂佩諭 (民92) | 創業導向、吸收能力與社會資本對研發聯盟廠商之學習與研發績效影響之研究 | 創業導向之承擔風險性對學習績效呈顯著正向影響。                  | 創業導向之承擔風險性對財務績效呈顯著正向影響。              |
| 陳建宇 (民92) | 台灣中小企業創業導向、組織資源與能力對企業績效影響之研究       | 創業導向對財務績效有顯著的正向影響；過度的風險承擔則對企業財務績效有負面的影響。 | 創業導向之承擔風險性對財務績效呈顯著正向影響。              |
| 唐銘聰 (民92) | 創業導向、市場導向、與經營績效之實証研究—社會資本之觀點       | 創業導向之創新性及預應性程度愈高，則愈能提升企業的經營績效。           | 創業導向之創新性及預應性程度愈高，則愈能提升企業的財務、營運與行為績效。 |
| 吳亦豐 (民91) | 廠商的內部能力與外部網絡對廠商績效之影響—以 IC 設計廠商為例   | 創業導向對績效有正面且顯著的影響。                        | 創業導向之承擔風險性對財務績效呈顯著正向影響。              |

表 5.1 本研究與相關研究之結果對照彙整表（續）

| 研究者      | 研究主題                                                       | 研究結論                                                                                                                                  | 本研究結論                                                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 黃明賢（民91） | 社會資本、創業<br>導向、組織創新<br>暨組織績效關<br>係之實證研究<br>— 以台灣電子<br>製造業為例 | 自主性及預應性愈<br>佳，也會有更佳的<br>市場、財務事業及<br>創新績效。                                                                                             | 自主性及預應性愈佳，<br>也會有更佳的財務、營<br>運及行為績效。                                                                    |
| 蔡文祥（民91） | 創業導向、策略<br>導向、國際化程<br>度與經營績效<br>之實證研究—<br>以台灣資訊設<br>備產業為例  | 整體創業導向會影<br>響企業經營績效，<br>其中特別是競爭積<br>極性、自主性；策<br>略導向亦會影響績<br>效，成本領導策略<br>只能對短期的財務<br>績效有影響，行銷<br>差異化及創新差異<br>化策略則在各經營<br>績效上有正向影<br>響。 | 整體創業導向會影響企<br>業財務績效，其中特別<br>是承擔風險性；競爭策<br>略亦會影響績效，差異<br>化策略只對營運績效有<br>影響，成本領導策略則<br>在各組織績效上都有正<br>向影響。 |

表 5.1 本研究與相關研究之結果對照彙整表 (續)

| 研究者        | 研究主題                     | 研究結論                                                            | 本研究結論                                         |
|------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 李坤鐘 (民 90) | 創業導向、行銷策略與行銷績效關係之研究      | 創業導向中自主性表現最高，最低為風險導向；創新性與競爭積極性均會對新產品績效產生顯著影響，而競爭積極性亦對市場績效呈顯著影響。 | 創業導向中預應性表現最高，最低為競爭積極性；創業導向之承擔風險性對財務績效呈顯著正向影響。 |
| 高瑞瑤 (民 90) | 連鎖加盟體系創業導向與經營績效關係之研究     | 預應性與獲利率呈現顯著正相關；創新與經營績效的營業額成長率及獲利率都呈現顯著正相關。                      | 預應性與財務績效呈現顯著正相關；創新與財務、營運與行為績效都呈現顯著正相關。        |
| 呂良添 (民 87) | 創業導向、管理實務、人際網絡與組織績效關係之研究 | 創業導向會影響組織的管理實務與人際網絡應用，並進而對組織績效產生影響。                             | 創業導向之承擔風險性對財務績效呈顯著正向影響。                       |

## 5.2 建議

現今的台灣，傳銷業中群雄紛起、百家爭鳴，各傳銷公司無不卯足全力，希望能在傳銷的版圖上據有一席之地，而每一個傳銷商也都抱持著我一定要成功的夢想而加入傳銷。所謂：「努力不一定會成功，成功一定要努力」，在一個不會成功的環境裏，再怎麼努力也不可能成功，因此傳銷公司如何營造一個可以成功的環境以及傳銷商如何慎選一個可以成功的環境，是當前傳銷業二大重要課題，本研究根據研究結果，並配合相關實務經驗心得，提出以下建議：

### 1.對傳銷業界的建議：

- (1) 創業導向雖是吸引全世界傳銷族的主因，但切勿過度強調競爭積極性，公司的進入政策及對待競爭者的態度應採較溫和的方式而非直接強烈挑戰競爭對手。因為如果公司非常強調競爭積極性，在產品差異化上的努力就會較少、較不在乎企業特性文化的建立、團隊精神的凝聚較差、忽略英雄標竿的激勵效用及漠視社會責任的付出，削弱傳銷商表現在行為上的外顯績效。
- (2) 公司愈有承受高風險的態度與能力，愈有助於其財務績效的表現，因此公司決策若太過保守或決策過程迂迴冗長，則不利於公司財務績效的產出。
- (3) 有效的成本控制對財務、營運與行為績效都有顯著的正向影響，因此要能有效掌握產品的生產，最好能有自己的生產工廠，另外在營運成本的控制以業績量補助營業據點開銷的方式，較大量開設分公司，能有較佳的控制。
- (4) 差異化策略對營運績效有顯著的正向影響，因此產品要有特色，不僅

在產品本身，要有別於市場上一般的產品，尤其在產品的服務上更要突破、創新以增加產品的附加價值，如此有助於公司的營運績效。

(5) 組織文化對組織績效有顯著的正向影響，由於傳銷是一個以人為中心的組織網路，適切凝聚組織成員，有賴於公司組織文化的深耕教育，培養組織成員對組織文化的共識，有系統的持續教育讓組織文化潛移默化成組織成員的生活習慣，對組織績效有正向的影響效果。

(6) 要有危機意識與危機處理機制

經由實證結果顯示對外在環境的適應與影響能力愈高者，其組織績效的表現亦較好。但環境因素與組織績效並不存在必然的因果關係應是對環境變動的危機意識促使組織績效的良好表現。

2.對公平交易委員會的建議：

由實證結果顯示公司的競爭積極性及承擔風險性與社會責任呈現顯著負相關。當公司在開拓市場時過度強調急進激烈的競爭方式，或是在創造、掌握及追求機會的過程偏好高風險決策，可能會忽視對社會責任的負面影響，因此雖有公平交易法規範傳銷公司與傳銷商間的權利義務關係，但當傳銷商權益受損情事發生時，通常要透過冗長的民事訴訟程序，不但曠日費時也不敷實際成本的支付。建議公平會規定傳銷公司應成立傳銷商工會共同監督公司，以確保傳銷商個人之權益並督促公司善盡社會責任。

3.對後續研究者的建議：

(1) 傳銷業中跨國經營的公司愈來愈多，本研究是以台灣地區傳銷業為研究標的，建議可擴充至跨國地區，探討傳銷業在不同國域的經營狀況。

(2) 建議加強個案訪談、實證探討，以更深入了解實務問題並獲取建議。

(3) 建議改變研究變項，如：傳銷商工作滿意度、生涯導向、組織忠誠度等並加強問項之周延性並可做理論與實務之驗證。

## 參考文獻

### 一、中文部分：

1. 丁虹（民76），企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 王世偉（民87），國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
3. 司徒達賢（民68），台灣企業之環境分析，企銀季刊，3(1)。
4. 司徒達賢（民84），資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，台北：國科會。
5. 司徒達賢（民85），策略管理，台北：遠流。
6. 行政院公平交易委員會（民92），中華民國九十一年台灣地區多層次傳銷事業經營概況調查報告。
7. 李久慈（民87），傳銷大未來。
8. 李志華(民71)，台灣企業績效評估方式之研究，國立政治大學企研所碩士論文。
9. 李坤鐘（民90），創業導向、行銷策略與行銷績效關係之研究，中正大學企業管理研究所碩士論文。
10. 李再長譯，Richard, L. Daft（1999）著，組織理論與管理，台北：華泰書局。
11. 李秀玉（民88），應用賽局理論分析我國薄膜電晶體液晶顯示器產業之競爭策略，國立交通大學科技管理所未出版碩士論文。
12. 余朝權（民83），產業競爭分析專論，台北：五南。

13. 吳思華(民73)，產業特質與企業經營策略關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
14. 吳思華(民83)，策略九說—策略思考的本質，台北：臉譜文化。
15. 吳焰修(民76)，組織文化之研究—理論與應用之探討，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
16. 吳萬益(民83)，台商赴大陸及東南亞投資策略與經營績效之關係研究，輔仁管理評論，第1卷第1期，pp.51-75。
17. 吳聰賢(民75)，組織效能之分析-台灣省基層農會之實證研究，中央研究院民族研究所集刊,第61期,pp.129-181。
18. 吳秉恩、李其芳(民88)，企業倫理政策、倫理氣候與組織績效關係之研究，管理學報，台北：中華民國管理科學學會，第16卷第2期，pp.201-230.
19. 吳亦豐(民91)，廠商的內部能力與外部網絡對廠商績效之影響—以IC設計廠商為例，嘉義大學管理研究所碩士論文。
20. 林清河(民87)，我國CALS 應用供給與需求調查，資訊工業策進會。
21. 林志成(民88)，組織文化的功能暨其在學校經營上之應用，國立台灣體育學院學報，4卷(上)，pp.53-77。
22. 林宜璉(民92)，連鎖加盟體系的創業導向、組織學習與組織經營績效間關係之實證研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
23. 呂良添(民87)，創業導向、管理實務、人際網絡與組織績效關係之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
24. 呂佩諭(民92)，創業導向、吸收能力與社會資本對研發聯盟廠商之學習與研發績效影響之研究，銘傳大學國際企業研究所碩士論文。
25. 河野豐弘(民81)，改造企業文化，彭德中譯，台北：遠流出版社。

26. 施純堯（民84），產業分析架構之建立—以台灣成車製造業為例，國立台北大學企業管理研究所未出版碩士論文。
27. 高瑞瑤（民90），連鎖加盟體系創業導向與經營績效關係之研究，東吳大學企業管理研究所碩士論文。
28. 唐銘聰（民92），創業導向、市場導向、與經營績效之實証研究：社會資本之觀點，高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
29. 崔延紘（民85），企業管理，五南圖書士論文。
30. 張文菁（民89），企業特性、人力資本、產業環境與組織績效之相關性研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
31. 張苙雲(民79)，組織社會學，台北：三民。
32. 張蓮生(民85)，企業從傳統產業轉入高科技產業之考量因素，政治大學科技管理研究所碩士論文。
33. 張緯良（民85），人力資源管理，台北市：華泰書局。
34. 陳雲專（民88），廠商因應垂直與水平競合之最適策略分析，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
35. 陳俊杰（民87），價值觀對環境確定性與使用策略聯盟關係影響之研究，淡江大學國際貿易研究所碩士論文。
36. 陳建宇（民91），台灣中小企業創業導向、組織資源與能力對企業績效影響之研究。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
37. 陳樹(民87)，領導風格與組織文化關聯性之研究，國立台灣大學商學系未出版博士論文。
38. 許恆勝（民87），企業環境、管理才能與人力資源管理效能相關性之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
39. 許朝欽（民89），組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證

- 研究—台灣某一商業銀行之個案研究，私立朝陽科技大學工業工程與管理系研究所碩士論文。
40. 黃英忠(民87)，現代管理學，台北：華泰書局。
41. 黃明賢（民90），社會資本、創業導向、組織創新暨組織績效關係之實證研究—以台灣電子製造業為例，雲林科技大學企業管理系研究所碩士論文。
42. 許士軍（民83），贏得市場的企業特色競爭，世界經理文摘，第96期。
43. 詹炳坤（民86），產業環境因素與企業競爭策略關係之研究--以台灣工具機業為例，大葉大學事業經營管理所碩士論文。。。
44. 湯昇玉(民80)，增進組織績效因素之分析，研考雙月刊第15期。
45. 彭賽雲（民89），從組織文化論海巡署成立後的組織變革問題，警學叢刊，第31卷第2期，pp.297-314。
46. 楊偉霖(民90)，公立學校教師於現階段及預測公辦民營後，其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究-以嘉義市國民中小學為例，南華大學碩士論文。
47. 榮泰生（民81），策略管理學，台北：華泰。
48. 鄒孝威（民86），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子產業為例，輔仁大學管理研究所碩士論文。
49. 劉秀瑛(民88)，從組織文化探討現階段高中職學校的組織發展，技術及職訓教育雙月刊，第54期，pp.41-47。
50. 劉常勇（民90），創業管理。
51. 蔡文祥（民91），創業導向、策略導向、國際化程度與經營績效之實證研究—以台灣資訊設備產業為例，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。

52. 蔣基萍（民88），從組織文化之觀點探討警察自殺之議題，中央警察大學學報，第34期，pp.35-54。
53. 鄭伯璦(民79)，組織文化價值觀的數量衡鑑，中華心理學刊，第32卷，pp.31-49。
54. 鄭玟珩（民90），企業環境、企業特性、事業策略、人力資源管理策略對經營績效的影響－以台灣證券投資信託事業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
55. 賴振昌（民87），組織文化及其形成與特性，人力發展月刊，59期，pp.15-19。
56. 鍾招龍（民85），我國輸出入銀行績效考核制度之研究，國立政治大學會計研究所未出版碩士論文。

## 二、英文部分：

- 1.Aaker, D.A. ( 1984 ),Strategic market management,New York : John Wiley & Sons.
- 2.Aldag & Stearns(1991),Management,Cincinnati : South-Western Publishing Co.
- 3.Andrews, K.R. ( 1971 ) ,The Concept of Corporate Strategy,Omewood, Il.,Dow Jones-Irwin.
- 4.Ansoff, H. Igor.(1965),Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion,N.Y.: McGraw-Hill.
- 5.Ansoff, H. and Stewart, J. ( 1967 ) ,Strategies for technology-based business,Harvard Business Review, Vol.43, pp.71-83.
- 6.Ansoff, H. I. (1979), Strategic Management, London:Macmillan.
- 7.Anthony, P.A. , Perrewe, P.L. & Kacmar, K.M.(1996),Strategic human resource management,Forth Worth: The Dryden Press.
- 8.Arthur, J.B. (1992),The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills,Industrial and Labor Relations Review, Vol.45, pp.488-506.
- 9.Aycan, Z. , Kanungo, R.N. & Shinha, J.P. (1999),Organizational culture and human resource management practices,Journal of Cross - Cultural Psychology, Vol.30, pp.501-526.
- 10.Baird, I. S. & Thomas, H. ( 1985 ) ,Toward a contingency model of strategy risk taking,Academy of Management Review, Vol.10,pp.230-243.
- 11.Barney, J. B. ( 1986 ) ,Organizational culture : Can it be a source of sustained

- competitive advantage ? ,Academy of Management Review, pp. 656-665.
- 12.Beyer, J.M. and Trice, H.M.(1987),How an Organization's Rites Reveal Its Culture,Organizational Dynamics, pp.5-24.
  - 13.Bourgeois, L. & Brodwin, D. (1984), Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon, Strategic Management Journal, pp.241-264.
  - 14.Bower, J.L. (1970), Managing the resource allocation process,Boston: Harvard University Press.
  - 15.Brockhaus, R.H.( 1980 ),Risk taking propensity of entrepreneurs, Academy of Management Journal, pp.509-520.
  - 16.Campbell, J.P. (1977),On the Natural of Organizational Effectiveness, San Francisco : Jossey, Bass, p.8.
  - 17.Chandler, A.D.(1962),Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise, Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press.
  - 18.Choi, ED. S. & Mueller ( 1992 ) ,International accounting,England,Cliffs,NJ, Prentice Hall Inc.
  - 19.Christensen, CM.( 1997 ) ,The innovator's dilemma, Harvard Business School Press: Boston, MA.
  - 20.Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. ( 1986 ) ,An investigation into the new product process: Steps, deficiencies, and impact,Journal of product Innovation Management, pp.71-85.
  - 21.Covin, J.G. & Slevin, D.P.( 1988 ) ,The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style, Journal of Management Studies, pp. 217 - 234.

22. Covin, J.G. and D. Slevin (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, Strategic Management Journal, January, pp.75-87.
23. Covin, J. G. , D. Slevin and T. J. Covin (1990), Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small Firms in high- and low technology Industries, Journal of Business Venturing, pp.391-412.
24. Covin, J. G. & Slevin, D. P. ( 1991 ) , A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, Entrepreneurship: Theory and Practice, pp.7-24.
25. Covin, J. G. , Slevin, D. P. & Schultz, R. L. ( 1994 ) , Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices, The Journal of Management Studies, pp.481-505.
26. David, S.M. (1985), Culture is Not Just an Internal Affair, In Ralph, et al..editors, Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco : Tossey-Bass, pp.137-147.
27. Deal, T.E. & A.A. Kennedy(1982), Corporate Culture : The Rite and Rituals of Corporate Life, Reading, MA. : Addison-Wesley .
28. Delaney, J.T. & Huselid, M.A. ( 1996 ) , The impact of human resource management practices on perception of organizational performance, Academy of Management Journal, pp.949-969
29. Denison, B.G. ( 1984 ) , Bring Corporate Culture to the Bottom Line, Organizational Dynamics, Autumn, pp.949-967.
30. Deshpande, P.R. & Webster, F.E. (1989), Organizational culture and organizational development: A competing values approach, Research in Organizational Change and Development, pp.1-12.

31. Dess, G.C. & R.B. Robinson, J. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures, *Strategic Management Journal*, pp.265-273.
32. Drucker, P. (1985) ,Innovations and entrepreneurship, New York: Haper & Row.
33. Dun and Bradstreet. (1967),Patterns of success in managing a business, New York: Author.
34. Duncan, R.B. (1972),Characteristics of Organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, pp.313-327.
35. Dyer, W.G. ( 1985 ) , The Cycle of Culture Evolution in Organization, In Ralph Kilmann et.al., *Gaining Control of Coporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
36. Dyer, L. & Reeves, T. (1995), HR Strategies and Firm Performance : What Do We Know and Where Do We Need to Go ? ,*International Journal of Human Resource Management*,pp.656-670.
37. Galbraith, C. & Schendel, D.(1983),An Empirical Analysis of Strategy Types, *Strategic Management Journal*, pp.153-173.
38. Garrison, R.H. & E.W. Noreen ( 1997 ) ,Managerial Accounting, 8th ed., Chicago: Irwin.
39. Glueck, W. F. ( 1976 ) ,Business Policy & Management Action, New York : McGraw-Hill.
40. Glueck, W.F.(1980),Strategic Management and Business Policy, N.Y. :McGraw-Hill.

41. Gomez-Mejia, L. R. , Balkin, D. B. & Cardy, L. (1995), Managing Human Resource, N.J.: Prentice-Hall Inc.
42. Gomez-Mejia , Balkin & Cardy(1998),Managing Human Resources Upper Saddle River,NJ: Prentice-Hall.
43. Guth, W.D. & A. Ginsberg (1990), Guest editor's introduction:Corporate entrepreneurship, Strategic Management Journal, Vol.11, pp.5-15.
44. Hall, R.H. ( 1972 ) ,Organizations : Structure and Process,Prentice-Hall Inc., pp.297-324.
45. Hamel, G.(2000), Leading the revolution, Harvard Business School Press : Boston.
46. Harris, R.(1984), Organizational transitions : Managing complex change, Reading, MA : Addison-Wesley. Beer, M. & Walton, A., Organization change and development, Annual Review of Psychology, Vol.38, pp.339-367.
47. Hart, S.L.(1992),An integrative framework for strategy-making process, Academy of Management Review, pp.327-351.
48. Hill, C.W.L. and G.R. Jones ( 1998 ) ,Strategic Management Theory : An Integrated Approach, MA : Houghton Mifflin.
49. Hatten, Kenneth J. & Hatten, Mary L. (1987),Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, Strategic Management Journal, Vol.8, pp.329.
50. Hitt, M.A. , R.D. Ireland and R.E. Hoskisson(2001),Strategic management : Competitiveness and globalization, South-Westren, 4th ed.
51. Hofer, Charles W. & Schendel, Dan.(1978),Strategic Formulation: Analytical Concepts, N.Y.: West Publishing Company.

52. Huselid, M.A. , Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997) ,Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, Academy of Management Journal, pp.171-188.
53. Kaplan, R.S.(1983),Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research ,Accounting Review, pp.686-705.
54. Kassem, S.M. (1987),Human Resource Planning and Organizational Performance:An Exploratory Analysis, Strategic Management Journal,Vol.8, pp.387-392.
55. Katz, D. and Kahn, R.L. (1978),The Social Psychology of Organizations, New York: Wiley.
56. Keats, B.W. (1988),The vertical construct validity of selected business economic performance measures, Journal of Applied Behavioral Science.
57. Keats, B.W. (1988),The vertical construct validity of selected business economic performance measures, Journal of Applied Behavioral Science.
58. Kotler, Philip (1990),Marketing Management : Analysis, Planning and Control, New Jersey:Prentice-Hall, 7th ed.
59. Kotter, J.P. & Heskett, J.L.( 1992 ), Corporate Culture and Performance, New York:Free Press.
60. Litvak, I.A. & Bating, P.M. (1968),A Conceptual Framework for International Business Arrangement,King r. l. (Ed.), Marketing and the New Science of Planning, American Marketing Association.
61. Lorange, P.(1980),Corporate Planning: An Executive Viewpoint,Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
62. Lumpkin, G.T. and G.G. Dess (1996),Clarifying the Entrepreneurial

- Orientation Construct and Linking it to Performance, Academy of Management Review, Vol.21, pp.135-173.
- 63.Lumpkin, G. , Covin, J. & Dess, G. (1997),Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models , Strategic Management Journal, Vol.18,Iss.9, pp.2-23.
- 64.Lyon, D.W. , Lumpkin, G.T. & Dess, G. (2000),Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process, Journal of Management, Vol.26, No 5, pp.1055-1085.
- 65.MacCrimmon Kenneth, R. , Donald, A. Wehrung and Stanbury, W.T. ( 1988 ) ,Taking risks:the management of uncertainty, New York:Free Press.
- 66.MacMillan, I. C. (1982),Seizing competitive initiative, Journal of Business Strategy, Vol.2, pp. 43-57.
- 67.MacMillan, I. C. & Jones, P.E. (1984), Designing organization to compete, Journal of Business Strategy, 4, pp.11-26.
- 68.Madu, C.N. , C.H. Kuei and R.A. Jacob ( 1996 ) , An Empirical Assessment of the Influence of Quality Dimension on Organizational Performance , Internal Journal of Production Research, pp.1943-1962,
- 69.Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978),Organizational Strategy, Structure, and Process, New York: McCraw-Hill.
- 70.Miler, S.M. (1990),The strategic management of technological R & D –an ideal process for the 1990's, International Journal of Technology Management, pp.63-153.
- 71.Miles, M. P. , D. R. Arnold and D. L. Thompson (1993),The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation, Journal of

- Applied Business Research, Vo1.9, Iss. 4,pp.12-23.
- 72.Miller, D. & Friesen, P.H. ( 1978 ) ,Archetypes of strategy formulation, Management Science, pp.921-933.
- 73.Miller, D. & Friesen, P.H. ( 1982 ) ,Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum,Strategic Management Journal,Vol.3,pp.1-25.
- 74.Miller, D. (1983),The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science,Vol.29,pp.770-791.
- 75.Miller, D. & Camp, B. ( 1985 ) ,Expliring determinants of success in corporate ventures, Journal of Business Venturing,Vol.1,pp.87-105.
- 76.Mintzberg, H.( 1990 ),The Design School : Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management,Strategic Management Journal,Vol.11,pp.171-196.
- 77.Moran, T. & Volkwein, J. F.(1992),The cultural approach to the formation of organizational climate, Human Relations,Vol.45, pp.19-48.
- 78.Murphy, G. B. , Trailer, J. W. & Hill, R. C.(1996),Measuring performance in entrepreneurship research,Journal of Business Research,Vol.36.
- 79.Newsman, William & Logan, James(1976),Strategy, Policy and Central Management, Cincinnati: South-Western, p.26.
- 80.Nkomo, S.M.(1987),Human Resource Planning and Organization Performance:An Exploratory Analysis, Strategic Management Journal,Vol.8, pp.387-392.
- 81.Ouchi, W.G.(1981),Organization Paradigms: A Commentary on Japanese Management and Theory Z Organization,Organization Dynamics,pp.36.
- 82.Ouchi, W.G. and Wilkins, A. L.(1988),Organizational Culture. In A. Westoby

- (Ed.), Culture and Power in Educational Organizations, Open University Press.
83. Pascale, R.T. and A.G. Athos (1981), The Art of Japanese Management, New York : Simon & Schuster.
84. Pelham Alfred, M. (1999) ,Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, Journal of Business Research, Vol.45, pp.33-46.
85. Pettigrew, A. M.(1983),On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, Vol.28, pp.43-48.
86. Pfeffer, J. & Salancik, G.R.(1978),The external control of organizations, New York: Harper & Row Publishers Inc.
87. Porter, M.E.(1980),Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press: New York.
88. Porter, M.E. (1985),Competitive Advantage, New York: Free Press.
89. Porter, M.E. (2001) ,Strategy and the Internet, Harvard Business Review, pp.63-78.
90. Robbins, S.P.(1989),Behavior : Concepts Controversies and Application, 4th ed. , New Jersey:Prentice Hall International Inc.
91. Robbins, S.P. (1992) ,Essentials of organizational behavior, Englewood Cliffs, Nj:Prentice Hall.
92. Robbins, S.P. (1994),International Management, 4th ed., New York:Prentice Hall.
93. Robbins, S.P.(1996),Organizational Behavior, 7th ed., New Jersey:Prentice Hall International Inc.

94. Roberts, P.W.(1999),Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry, Strategic Management Journal ,Vol.20,pp.655-670.
95. Schein, E.(1983),Coming to a new awareness of organizational culture,Sloan Management Review,Vol.25,pp.3-16.
96. Schuler, R. & Jacson, S.(1987),Organizational Strategy and Organizational level as Determinant of Human Resource Management Practices,Human resource Planning,Vol.10,No.1.
97. Schumpeter, J.A. (1934),The theory of economic development, Cambridge, MA: Harvard University Press.
98. Schumpeter, J.A. ( 1942 ) ,Capitalism, Socialism and Democracy,New York: Harper & Brothers.
99. Shrivastava, P. and J.H. Grant(1985),Empirically derived models of strategic decision-making processes, Strategic Management Journal, Vol.6,pp.97-113.
100. Simon, H.A. ( 1960 ) ,The New Science of Management Decision,New York: Harper & Row Publishers Inc.
101. Smircich, L. ( 1983 ) ,Concepts of Culture and Organization Analysis, Administrative Science Quarterly, pp.339-358.
102. Sonnenfeld, J.A.( 1989 ) ,Managing Career Systems Channeling The Flow of Executive Careers, Homewood, IL: Irwin.
103. Stevenson, H.H. & J.C. Jarillo (1990),A paradigm of entrepreneurship : Entrepreneurial management, Strategic Management Journal,Vol.11, pp.17-27.
104. Steers, R.M. (1975),Problem in the Measurement of Organizational

- Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.20, pp.549.
105. Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F. (1994), Creating corporate entrepreneurship, Strategic Management Journal, Vol.15, pp.521-536.
106. Sorber, B. (1993), Performance Measurement in the Central Government Departments of the Netherlands, Public Productivity & management Review, Fall, pp.59-68.
107. Szilagyi, A.D. Jr. and Wallace Marc, J. Jr. (1981), Organizational behavior and performance, Calif.: Goodyear Pub. Co..
108. Tan, K., V.R. Kannan, R.B. Handfield & S. Ghosh (1999), Supply chain management: an empirical study of its impact on performance, International Journal of Operations & Production Management, pp.1034-1052.
109. Terziovski, M. and D. Samson (1999), The link Between total quality management practice and organizational performance, International journal of Quality & Reliability Management, pp.226~237.
110. Timmons, J.A. (1994), New venture creation, Burr Ridge, IL : Irwin, 4th ed.
111. Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, Vol.11, No.4, pp.801-814.
112. Venkatraman, N. (1989), Strategic orientation of business enterprises : The construc, dimensionality, and measurement, Management Science, Vol.35, pp.942-962.
113. Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. & Leapk, D.P. (1996), Human resource management manufacturing strategy, and firm performance, Academy of Management Journal, pp.836-866.

114. Yuchtman, E. and Seashore, S.E. (1967), A System Resource Approach to Organization Effectiveness, American Sociological Review, Vol.32, pp.891-903.
115. Walker, O.C.Jr. and R.W. Ruekert ( 1987 ) ,Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, Vol.51, July, pp.15-33.
116. Wallach, E.J.(1983),Individuals and Organizations : The Cultural Match, Training and Development Journal, pp.29-36.
117. Woo, C.Y. & Cooper, A.C. (1981),Strategies of effective low share business, Strategic Management Journal, Vol.2, pp.301-318.
118. Zahra, S.A. , Jennings, D.F. & Kuratko, D.F. ( 1999 ) ,The antecedent and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field, Entrepreneurship: Theory and Practice, winter, pp.45-64.

## 附錄一：

「傳銷業創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效影響之相關研究—以台灣多層次傳銷業為例」調查問卷

親愛的傳銷領袖，您好：

首先非常感謝您在百忙之中撥冗填寫本份調查問卷，無限感激。這是一份學術性研究問卷，主要在探討傳銷業的創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效之影響，本問卷採不記名方式，內容僅供學術研究及參考，絕不對外公開，敬請安心作答，誠摯感謝您

的協助與賜教意見！

祝福您 身體健康！ 萬事如意！

南華大學管理科學研究所

指導教授：陳孟修 博士

研究生：賴進芎 敬上

聯絡電話：06-2901010 ； 0937667676

第一部分：個人基本資料（請依個人狀況回答下列問題、勾選適當選項）

1. 性別： (1) 男  (2) 女
2. 年齡：\_\_\_\_\_ 歲
3. 婚姻： (1) 已婚  (2) 未婚  (3) 其他
4. 個人從事傳銷業合計年資：\_\_\_\_\_ 年
5. 最高學歷： (1) 國中（含以下）  (2) 高中職  (3) 專科  
 (4) 大學  (5) 研究所（含以上）
6. 職務： (1) 負責人  (2) 總經理  (3) 副總經理  
 (4) 經理（或同級以上）  (5) 高階傳銷商

第二部分：公司基本資料

1. 公司國籍： (1) 本國公司  (2) 外國公司  (3) 與台資合作跨國公司
2. 公司從事傳銷事業歷史：\_\_\_\_\_ 年（未滿一年者：\_\_\_\_\_ 月）
3. 公司傳銷商參加人數：\_\_\_\_\_ 人
4. 公司主要產品類別：

|              |            |              |
|--------------|------------|--------------|
| (1) 營養保健食品   | (2) 減重食品   | (3) 美容保養品    |
| (4) 清潔用品     | (5) 淨慮飲水器材 | (6) 健康器材     |
| (7) 衣著飾品     | (8) 寢具     | (9) 圖書文具錄音影帶 |
| (10) 電腦及週邊商品 | (11) 廚具餐具  | (12) 服務類商品   |
| (13) 其他      |            |              |

請列舉其優先順序：

5. 請問您的公司最符合下列哪一項敘述？（請選擇下列一項）  
 新成立不到三年的公司，規模不大，但在未來很有發展潛力  
 每年的銷售額成長率超過20%，公司的結構及所使用的技術因為成長快速而改變  
 成長趨於穩定且緩慢，所提供的產品和服務已為消費者熟悉，公司結構及技術穩定  
 成長率下降，公司處於衰退的產業中

**【填答方式說明】**

請您仔細閱讀以下每一個問題，並依照您對每一題的同意程度，在適當的□勾選答案。若您對該題非常不贊同，請勾選「非常不同意」；若您僅有些許不同意，請勾選「不同意」；若您對該題非常贊同，請勾選「非常同意」；若您大致上同意該一問題，請勾選「同意」；萬一您對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「無意見」。

**第三部分：創業導向**

|                                            | 非<br>常<br>不<br>同<br>意 | 不<br>同<br>意 | 無<br>意<br>見 | 同<br>意 | 非<br>常<br>同<br>意 |
|--------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------|------------------|
|                                            | 1                     | 2           | 3           | 4      | 5                |
| 1. 本公司會為了得到市場佔有率不惜犧牲獲利。.....               |                       |             |             |        | 1                |
| 2. 本公司會時常以降價來增加市場佔有率。.....                 |                       |             |             |        | 2                |
| 3. 本公司會訂定一個破壞市場競爭情勢的價格。.....               |                       |             |             |        | 3                |
| 4. 本公司面對競爭者時採取『不留餘地』的競爭態勢。.....            |                       |             |             |        | 4                |
| 5. 本公司對競爭者通常採取主動的攻擊行動，而不是被動的回應行動。.....     |                       |             |             |        | 5                |
| 6. 本公司在同業中是相當具有積極性及強烈競爭性的。.....            |                       |             |             |        | 6                |
| 7. 本公司持續地尋求與目前營運相關的新機會。.....               |                       |             |             |        | 7                |
| 8. 本公司時常是第一個推出新的產品/服務及引進新的管理及作業技術的廠商。..... |                       |             |             |        | 8                |
| 9. 本公司經常發起行動使競爭者去回應。.....                  |                       |             |             |        | 9                |
| 10. 本公司經常會去尋找可以被購併的企業。.....                |                       |             |             |        | 10               |
| 11. 本公司的高階經理人有強烈的傾向，領先競爭者推出新穎的想法及產品。.....  |                       |             |             |        | 11               |
| 12. 競爭者通常藉由擴大產能來領先我們。.....                 |                       |             |             |        | 12               |
| 13. 本公司的營運方式是屬於為高度風險的。.....                |                       |             |             |        | 13               |
| 14. 本公司在制定主要決策時，傾向不採用保守的觀點。.....           |                       |             |             |        | 14               |
| 15. 本公司在進行新專案推動時，是採取逐步審核的方式。.....          |                       |             |             |        | 15               |
| 16. 本公司新專案之預期收益尚未確定時，也會傾向支持這個專案。.....      |                       |             |             |        | 16               |
| 17. 一般而言，本公司會傾向執行低成功率與高投資報酬率的計劃。.....      |                       |             |             |        | 17               |

|                                                         | 非<br>常<br>不<br>同<br>意 | 1 | 2 | 無<br>意<br>見 | 3 | 同<br>意 | 4 | 非<br>常<br>同<br>意 | 5  |
|---------------------------------------------------------|-----------------------|---|---|-------------|---|--------|---|------------------|----|
| 18. 本公司的高階經理人相信藉由廣泛之大膽行動來達成組織目標。.....                   |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 18 |
| 19. 本公司面臨決策情境不確定時，會採取大膽且積極性的決策。.....                    |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 19 |
| 20. 本公司的營運方式都是遵循「確認、清楚其結果之後，才行動」的<br>方式。.....           |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 20 |
| 21. 本公司行銷的產品或服務一般來說都是自行研發與創新發展出來，<br>且過去未曾在市場上出現過。..... |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 21 |
| 22. 本公司在近三年推出很多新的產品或服務。.....                            |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 22 |
| 23. 本公司近三年所推出的產品或服務其改變幅度相當大。.....                       |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 23 |
| 24. 本公司產品的改變是很頻繁的。.....                                 |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 24 |
| 25. 本公司相當強調研發、技術的領先及創新。.....                            |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 25 |
| 26. 本公司對於發展新構想的個人或團隊都會給予充份的獨立行動自由。.                     |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 26 |
| 27. 本公司的傳銷商擁有獨立行動、制定關鍵決策及處理事務的自由。...                    |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 27 |
| 28. 本公司對於傳銷商都有充份的授權。.....                               |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 28 |

#### 第四部分：競爭策略

|                                    | 非<br>常<br>不<br>同<br>意 | 1 | 2 | 無<br>意<br>見 | 3 | 同<br>意 | 4 | 非<br>常<br>同<br>意 | 5 |
|------------------------------------|-----------------------|---|---|-------------|---|--------|---|------------------|---|
| 1. 本公司與主要競爭者相較之下，產品價格較低。.....      |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 1 |
| 2. 本公司與主要競爭者相較之下，生產成本較低。.....      |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 2 |
| 3. 本公司重視將存貨成本維持在較低的水準。.....        |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 3 |
| 4. 本公司重視將人力成本維持在較低的水準。.....        |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 4 |
| 5. 本公司重視產品品質控制以降低因品質不良所耗費之成本。..... |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 5 |
| 6. 本公司重視透過各項作業之控制以提升效率。.....       |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 6 |
| 7. 本公司擁有很強的專業顧客服務團隊。.....          |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 7 |

|                                    | 非<br>常<br>不<br>同<br>意 | 1 | 2 | 無<br>意<br>見 | 3 | 同<br>意 | 4 | 非<br>常<br>同<br>意 | 5  |
|------------------------------------|-----------------------|---|---|-------------|---|--------|---|------------------|----|
| 8. 本公司擁有比競爭者更完善之傳銷通路。.....         |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 8  |
| 9. 本公司重視顧客對公司品牌的認知。.....           |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 9  |
| 10. 本公司重視在行銷技術上的創新。.....           |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 10 |
| 11. 本公司重視廣告宣傳增加銷售業績。.....          |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 11 |
| 12. 本公司重視產品及服務對顧客需求之重要性。.....      |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 12 |
| 13. 本公司產品強調市場獨占性。.....             |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 13 |
| 14. 本公司重視高價格的產品。.....              |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 14 |
| 15. 本公司擁有強勢產品製程專利權保護。.....         |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 15 |
| 16. 本公司競爭優勢主要來自於能提供顧客較其他競爭者更高的附加價值 |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 16 |

#### 第五部分：組織文化

|                                 | 非<br>常<br>不<br>同<br>意 | 1 | 2 | 無<br>意<br>見 | 3 | 同<br>意 | 4 | 非<br>常<br>同<br>意 | 5  |
|---------------------------------|-----------------------|---|---|-------------|---|--------|---|------------------|----|
| 1. 本公司在建立及維護企業形象上不遺餘力。.....     |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 1  |
| 2. 本公司最高管理階層具有豐富傳銷管理經驗。.....    |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 2  |
| 3. 本公司擁有完善的獎金制度。.....           |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 3  |
| 4. 本公司擁有一慣性的教育訓練模式。.....        |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 4  |
| 5. 本公司傳銷商之間彼此相互合作。.....         |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 5  |
| 6. 本公司傳銷商富有積極、進取、挑戰的精神。.....    |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 6  |
| 7. 本公司傳銷商之間彼此信賴團結。.....         |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 7  |
| 8. 本公司傳銷商上線、下線之間具有家庭溫暖的感覺。..... |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 8  |
| 9. 本公司對待傳銷商均一視同仁。.....          |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 9  |
| 10. 本公司以傑出傳銷商為領導導向。.....        |                       |   |   |             |   |        |   |                  | 10 |

|                                       | 非<br>常<br>不<br>同<br>意 | 無<br>意<br>見 | 同<br>意 | 非<br>常<br>同<br>意 |    |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------|--------|------------------|----|
|                                       | 1                     | 2           | 3      | 4                | 5  |
| 11. 本公司傑出傳銷商的成功案例為一般傳銷商模仿、學習的對象。..... |                       |             |        |                  | 11 |
| 12. 本公司為傑出傳銷商舉辦英雄式表揚大會，分享成功經驗。.....   |                       |             |        |                  | 12 |
| 13. 本公司為晉階傳銷商定期舉辦表揚會。.....            |                       |             |        |                  | 13 |
| 14. 本公司擁有制式的旗幟、歌、號、徽章、制服等企業識別。.....   |                       |             |        |                  | 14 |
| 15. 本公司傳銷商以擁有旗幟、徽章、制服等企業識別成為公司一份子為榮   |                       |             |        |                  | 15 |
| 16. 本公司產品對造福社會大眾有貢獻。.....             |                       |             |        |                  | 16 |
| 17. 本公司因產品價格過高，造成社會家庭更大負擔。.....       |                       |             |        |                  | 17 |
| 18. 本公司比較重視公司獲得利益，漠視對整體社會秩序之影響。.....  |                       |             |        |                  | 18 |
| 19. 本公司及傳銷商對社會責任的付出，全力以赴。.....        |                       |             |        |                  | 19 |
| 20. 本公司定期舉辦公益活動，回饋社會。.....            |                       |             |        |                  | 20 |

#### 第六部分：產業環境

請問您對傳銷業下列環境因素的認知如何？

|                                       | 非<br>常<br>低<br>(慢.少) | 中<br>等 | 非<br>常<br>高<br>(快.多) |   |    |
|---------------------------------------|----------------------|--------|----------------------|---|----|
|                                       | 1                    | 2      | 3                    | 4 | 5  |
| 1. 本公司對顧客需求預測的精準度。.....               |                      |        |                      |   | 1  |
| 2. 本公司對競爭者動態之了解的精準度。.....             |                      |        |                      |   | 2  |
| 3. 本公司取得顧客需求之訊息的容易度。.....             |                      |        |                      |   | 3  |
| 4. 本公司取得競爭者動態之訊息的容易度。.....            |                      |        |                      |   | 4  |
| 5. 本公司新產品技術開發與新服務項目推出的經常性。.....       |                      |        |                      |   | 5  |
| 6. 本公司新產品上市與新服務項目推出的速度。.....          |                      |        |                      |   | 6  |
| 7. 本公司新產品(服務)的上市對淘汰舊產品(服務)的影響程度。..... |                      |        |                      |   | 7  |
| 8. 本公司新產品(新服務項目)生命週期的時間長度。.....       |                      |        |                      |   | 8  |
| 9. 本公司對主要競爭者之產品價格的影響能力。.....          |                      |        |                      |   | 9  |
| 10. 本公司對主要競爭者之產品品質的影響能力。.....         |                      |        |                      |   | 10 |
| 11. 本公司對主要競爭者之強勢主導市場的議價能力。.....       |                      |        |                      |   | 11 |
| 12. 本公司對主要競爭者的數量影響之程度。.....           |                      |        |                      |   | 12 |

|                                | 非<br>常<br>(慢.少) | 低 | 中<br>低<br>等 | 高 | 非<br>常<br>高<br>(快.多) |    |
|--------------------------------|-----------------|---|-------------|---|----------------------|----|
|                                | 1               | 2 | 3           | 4 | 5                    |    |
| 13. 本公司對新競爭者進入傳銷業影響之程度。.....   |                 |   |             |   |                      | 13 |
| 14. 本公司對上下游廠商的依存關係影響之程度。.....  |                 |   |             |   |                      | 14 |
| 15. 本公司的顧客滿意度對業績銷售量影響之程度。..... |                 |   |             |   |                      | 15 |

第七部分：組織績效

|                             | 非<br>常<br>不<br>同<br>意 | 不<br>同<br>意 | 無<br>意<br>見 | 同<br>意 | 非<br>常<br>同<br>意 |    |
|-----------------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------|------------------|----|
|                             | 1                     | 2           | 3           | 4      | 5                |    |
| 最近三年內：(未滿者由執業至今)            |                       |             |             |        |                  |    |
| 1. 本公司達到成本降低的目標。.....       |                       |             |             |        |                  | 1  |
| 2. 本公司提高營收成長率。.....         |                       |             |             |        |                  | 2  |
| 3. 本公司改善長期獲利能力。.....        |                       |             |             |        |                  | 3  |
| 4. 本公司提升市場佔有率。.....         |                       |             |             |        |                  | 4  |
| 5. 本公司提高傳銷商士氣。.....         |                       |             |             |        |                  | 5  |
| 6. 本公司降低傳銷商流動率。.....        |                       |             |             |        |                  | 6  |
| 7. 本公司增加傳銷商工作滿意度。.....      |                       |             |             |        |                  | 7  |
| 8. 本公司增加傳銷商忠誠度。.....        |                       |             |             |        |                  | 8  |
| 9. 本公司顯著增加傳銷商業績銷售成長率。.....  |                       |             |             |        |                  | 9  |
| 10. 本公司增加傳銷商對公司目標的認同感。..... |                       |             |             |        |                  | 10 |
| 11. 本公司明顯吸引人才成為新進傳銷商。.....  |                       |             |             |        |                  | 11 |
| 12. 本公司明顯改善整體經營績效。.....     |                       |             |             |        |                  | 12 |

問卷到此全部結束，請您再次確認沒有漏答任何一題，再一次感謝您的意見與協助！！

## 附錄二：個人簡歷

1. 姓名：賴進芎
2. E-mail：lai.m667676@msa.hinet.net
3. 學歷：高苑技術學院企管系（二技）肄業  
國立台北科技大學土木工程科（二專）畢業  
警察專科學校警員班112期
4. 經歷：（1）中華工程高速公路斗南段 測量員  
（2）保安警察第五總隊 小隊長  
（3）美商永久產品公司 藍寶經理  
（4）長亨國際企業有限公司 總經理
5. 專利：（1）阻絕器材之有刺鐵絲網新穎構造  
專利號碼：新型第六零四六三號  
（2）鎮暴盾牌之連鎖阻絕裝置  
專利號碼：新型第七零六六二號
6. 現職：（1）傳奇生物科技股份有限公司 首席顧問  
（2）中華民國犯罪防制參議協進會 台南分處處長  
（3）中華民國魯源社會福利事業協會 秘書長

註：本篇論文投稿實踐大學2004管理與創意研討會評審為佳作。