

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DRGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

幼稚教育事業核心競爭能力、

多角化經營與市場導向對經營績效之研究

A STUDY ON KINDERGARTEN CORE COMPETENCE DIVERSIFICATION

STRATEGY AND MARKET ORIENTATION AFFCETING PERFORMANCE

指導教授： 范惟翔 博士

ADVISOR : WEI-SHANG FAN Ph.D.

研究生： 劉信助

GRADUATR STUDENT : HSIN-CHU LIU

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

幼稚教育事業核心競爭能力、多角化經營與市場導向
對經營績效之研究

研究生：劉信助

經考試合格特此證明

口試委員：范惟朝

陳孟修

曾志華

指導教授：范惟朝

所 長：吳 25' 05

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 十六 日

南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效之研究

研究生：劉信助

指導教授：范惟翔 博士

論文摘要內容：

近幾年來「專業幼教」，逐漸受到社會上普遍的認同與接受，然而教育事業著實是項經營成本龐大的投資，台灣土地成本昂貴，人事費用高昂，設備需時時更新，以趕上時代潮流，而外在的環境日益變化，生育率逐年降低，幼托機構近十年來卻增加 47%，加以社會上普遍對美語教學的需求若渴，促使美語補習班業者，潛在威脅進入此一激烈競爭的市場，因而激起本人想深入研究，是否可在既有的資源基礎下，增進本身的核心能力並試圖以多角化營的理念，導入市場導向的觀點，期望能為幼教事業注入一股新契機，開拓另一片發展空間。

研究結果顯示幼教事業以多角化方式經營安親班、才藝班、美語班，雖是各園所積極想拓展的目標市場，但礙於需投入新的設備成本及人事費用，雖各園所多已涉獵此區塊，但效益顯然未如預期，究其原因乃是與坊間補習班業者的內容同質性高，反失其專業的競爭力。

至於市場導向對於核心能力與多角化經營的影響力，在幼教事業中「情報的搜集」、「情報的傳播」、「情報的反應」等市場機制的反應是公認的重要，也對經營績效有顯著正向影響，足見行銷理念在幼教事業中，確實是一項重大要件，但與核心能力、多角化經營此變項融合後，卻產生負向顯著影響，此結果顯示出，在幼教事業中，過度強調市場機制的反應，會有太商業化的感覺反而會對經營績效產生負面影響，此實證結果可做為幼教事業經營者，深思與參考的依據

關鍵詞：核心能力、多角化、市場導向、經營績效

Title of Thesis : A Study on Kindergarten Core Competence Diversification
Strategy and Market Orientation Affecting Performance

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, NanHua
University

Graduate Date : June 2005

Degree Conferred : M.B.A..

Name of Student : Hsin-Chu Liu

Advisor : Wei-Shang Fan Ph.D.

Abstract

In the recent years, gradually, the society has begun to accept the concept of “professional children education.” However, education business is indeed an investment that demands great operating cost; Moreover, as English teaching is badly demanded in the society, potentially, this urges the business operators of English learning centers to enter such competitive market. Owing to this, it has impelled me to make more in-depth researches to further understand if it is possible to increase the core competence and introduce the notion of market orientation with the concept of diversified operation on the base of the existing resources so as to infuse new opportunities into the children education business and expand a new development space.

From the findings, it’s shown that the diversified operation of after-school classes, talent classes, and English classes in the children education business has become the targeted development market in this field. However, due to the requirement of the cost of new facility and personnel expense, mostly, although the development of this field has already involved in this dimension, the result is not as good as it’s expected.

It’s generally acknowledged that the market mechanisms of “information collection”, “information dissemination” and “information response” are not only very important to children education business, Although marketing is essential to children education business, after blending with core competence

and diversified operation, a negative significant influence is shown. This finding manifests that in children education business, overstressing the reaction of market mechanisms might lead to an over-commercialized impression . This empirical finding could be taken by the business operators in children education as reference for further consideration.

Keywords : core competence,diversification,market orientation,performance

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iv
表目錄	viii
圖目錄	x
第一章	緒論	
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	2
1.3	研究對象與限制.....	3
1.4	研究流程.....	4
第二章	文獻探討.....	6
2.1	核心能力.....	6
2.1.1	核心能力的觀念.....	6
2.1.2	核心能力的類型.....	11
2.1.3	核心能力的特性.....	15
2.2	多角化.....	18
2.2.1	多角化的動機.....	19
2.2.2	多角化的策略.....	20
2.2.3	多角化的思維.....	23
2.2.4	多角化經營之衡量.....	24
2.3	市場導向.....	26
2.3.1	市場導向的定義.....	26
2.3.2	市場導向的整合觀點.....	29

2.3.3	市場導向衡量與實證	30
2.3.4	市場導向之衡量指標	34
2.4	經營績效	35
2.5	核心能力、多角化經營、市場導向與經營績效間的關係	38
2.5.1	核心能力與經營績效之關係	38
2.5.2	多角化經營與經營績效之關係	38
2.5.3	市場導向與經營績效之關係	39
2.5.4	核心能力、多角化經營、市場導向對經營績效之關係	41
第三章	研究方法	43
3.1	研究架構	43
3.2	研究假設	44
3.3	變數的定義與衡量	46
3.3.1	核心能力	46
3.3.2	多角化經營	47
3.3.3	市場導向	49
3.3.4	經營績效	50
3.4	前測執行與結果	50
3.4.1	前測	50
3.4.2	問卷設計	51
3.5	抽樣情形與資料分析方法	52
3.5.1	抽樣情形	52
3.5.2	資料分析方法	52
3.6	信度分析	54
第四章	研究結果實證分析與討論	55

4.1	描述性統計分析	55
4.1.1	園所總投資金額分析	55
4.1.2	園所成立時間分析	56
4.1.3	園所全體教職員人數分析	56
4.1.4	園所年營業額分析	57
4.1.5	園所經營型態分析	57
4.1.6	園所組織分析	58
4.2	核心能力因素分析	58
4.2.1	核心能力因素分析	59
4.2.2	多角化經營因素分析	60
4.2.3	市場導向因素分析	61
4.2.4	經營績效因素分析	62
4.3	迴歸分析	63
4.3.1	核心能力與經營績效之迴歸分析	63
4.3.2	多角化經營與經營績效之迴歸分析	64
4.3.3	市場導向與經營績效之迴歸分析	65
4.3.4	核心能力、市場導向與經營績效之迴歸分析	66
4.3.5	多角化經營、市場導向與經營績效之迴歸分析	67
4.3.6	核心能力、多角化經營與經營績效之迴歸分析	68
4.4	單因子變異數分析	69
4.4.1	總投資金額與經營績效之 ANOVA 檢定	69
4.4.2	成立時間與經營績效之 ANOVA 檢定	69
4.4.3	教職員人數與經營績效之 ANOVA 檢定	70
4.4.4	年營業額與經營績效之 ANOVA 檢定	71

4.4.5	經營型態與經營績效之 ANOVA 檢定·····	71
4.4.6	園所的組織與經營績效之 ANOVA 檢定·····	72
第五章	結論與建議·····	73
5.1	研究結論·····	73
5.2	理論與實務涵意·····	76
5.2.1	理論上之貢獻·····	76
5.2.2	實務上的涵意·····	77
5.3	對後續研究者的建議·····	78
參考文獻	·····	80
附錄一	·····	86

表目錄

表 2.1	核心能力觀點彙整表	11
表 2.2	核心能力的類型彙整表	15
表 2.3	核心能力特性彙整表	17
表 2.4	進入策略之比較	22
表 2.5	最佳進入策略	22
表 2.6	多角化經營之衡量表	25
表 2.7	市場導向之理論模式	30
表 2.8	市場導向衡量項目 (MARKOR)	31
表 2.9	市場導向衡量項目 (MKTOR)	32
表 2.10	場導向之衡量指標	34
表 2.11	績效的衡量指標	37
表 2.12	企業多角化策略與績效關係之實證研究彙總	39
表 2.13	市場導向與經營績效之關係 (國內)	40
表 2.14	市場導向與經營績效之關係 (國外)	40
表 3.1	核心能力構面因素之操作型定義	47
表 3.2	多角化經營構面因素之操作型定義	48
表 3.3	市場導向構面因素操作型定義	49
表 3.4	經營績效構面因素操作型定義	50
表 3.5	前測信度分析結果	51
表 3.6	信度分析表	54
表 4.1	園所總投資金額分析表	55
表 4.2	園所成立時間分析表	56
表 4.3	園所全體教職員人數分析表	56

表 4.4	園所年營業額分析表	57
表 4.5	園所經營型態分析表	57
表 4.6	園所組織分析表	58
表 4.7	核心能力因素分析結果	59
表 4.8	多角化經營因素分析結果	60
表 4.9	市場導向因素分析結果	61
表 4.10	經營績效因素分析結果	62
表 4.11	核心能力與經營績效迴歸分析表	63
表 4.12	多角化經營與經營績效迴歸分析表	64
表 4.13	市場導向與經營績效之迴歸分析表	65
表 4.14	核心能力、市場導向與經營績效之迴歸分析表	66
表 4-15	多角化經營、市場導向與經營績效之迴歸分析表	67
表 4.16	核心能力、多角化經營與經營績效之迴歸分析表	68
表 4.17	總投資金額與經營績效之單因子變異數分析表	69
表 4.18	成立時間與經營績效之單因子變異數分析表	69
表 4.19	教職員人數與經營績效之單因子變異數分析	70
表 4.20	年營業額與經營績效之單因子變異數分析	70
表 4.21	經營型態與經營績效之單因子變異數分析	71
表 4.22	園所的組織與經營績效之單因子變異數分析	72
表 5.1	研究假設驗證表	73

圖目錄

圖 1.1	研究流程.....	5
圖 2.1	核心能力的整合模式.....	9
圖 2.2	核心能力的三個構面.....	10
圖 2.3	核心能力的結構圖.....	16
圖 2.4	市場導向、競爭優勢與企業績效.....	42
圖 3.1	研究架構.....	43

第一章 緒論

本章將闡明本研究撰寫的動機與目的，並將研究對象及可能的限制加以說明清楚，再界定研究流程與架構。

1.1 研究背景與動機

幼兒教育在國內不屬於義務教育，得自政府的經費、資源有限，所有的幼托經營者幾乎全靠自己的力量，打造屬於心中理想的幼教環境，但台灣土地成本昂貴，設備需時時更新走在時代的尖端，再加上人才難尋，在在皆衝擊著幼教事業體經營者的熱忱，但最大的隱憂，卻是外在環境的變化日益加深，近年來面對幼托機構不斷增加，出生人數逐年遽減，國教政策的向下延伸，皆迫使幼教經營者要去深思如何在現有的環境下，以既有的資源，發展出更多的效益，創造出另一條生存路徑。

因為幼稚園經營的唯一收入來源為學生之繳費收入，收費多少與人事支出全賴幼兒數之多寡而定，根據 2002 年全國幼稚園經營現況統計，私立幼稚園可勉力維持的有 55%，經營困難的則有 22.3%，只有 22.7% 的私立幼稚園表示經營順利，究其原因可分為主要三點：1.由民間團體經營成本龐大的教育事業，最大的經濟負擔是土地與設備經費。2.國人的生育率降低，20 年來（1983-2003）出生人數已由 40 萬降到 22 萬人，學齡人口快速遞減，對幼教供給產生嚴重衝擊。3.幼托機構近十年來增加 47%，再加以社會上對美語教育的需求若渴，促使美語補習班業者搶食幼教市場，使正統幼教經營者，不得不因應場的需求，採取應變措施，減少供給來源的流失。

培育學前教育幼兒人數，公私立之比為 3：7，然私立幼教界分配到

的預算資源幾乎是零，雖然政府每年有壹萬元的幼教券補貼，卻是減輕家長的負擔，對幼稚園的經費來源無助益，因此幼教事業為求生存，只得在既有的基礎下，增進本身的核心競爭能力，並採取相關多角化的經營，並在不違背幼教基本原則的前題下，迎合市場導向的需求，如此才能使經營績效顯著，並得以將盈餘投入於新設備與教學內容豐富化的更新，創造幼稚園與家長雙贏的契機。基於上述諸多理由，本研究動機如下：

近十年來生育率逐年降低，幼托機構急速增加，使得供需間頓失平衡，本研究期望瞭解是否可以在既有的資源基礎下，利用多角化經營的方式，開拓相關市場，以期提升績效，此乃動機之一。

全美語補習班業者，潛在的威脅競爭，使得原本競爭的產業，由於市場的需求產生衝擊，因此如何因應市場潮流，運用市場導向，穩固本身的經營績效，此乃動機之二。

試圖驗證，增強本身的核心能力與多角化經營後，如加入市場導向的中介效果，是否會對經營績效產生正向的影響，此乃動機之三。

1.2 研究目的

根據研究背景及動機，本研究的主要目的乃是探討，台灣幼教事業體，經由核競爭能力的建構進而發展出多角化的經營並統整市場導向的趨勢，對事業體的經營績效產生影響，基於以上所述可列出下列研究的目的：

- 一、瞭解幼教事業「核心競爭能力」與「多角化經營」的相互影響程度。
- 二、探討幼教事業「核心競爭能力」與「市場導向」對經營績效的影響程度。

三、驗證幼教事業「多角化經營」與「市場導向」的相關聯性，是否有助於提升經營績效。

1.3 研究對象與限制

本研究之研究方法主要採用文獻分析與問卷調查法，在文獻分析方面，蒐集相關資料，並分析歸納發展出本研究架構，在問卷調查方面，以台中區（都會）及雲林縣（城鄉）的所有私立幼稚園為調查對象，主要原因是探討都會與城鄉間對幼稚園的經營觀點是否具一致性，以提供所有幼教事業經營者依本身所處的環境做為因應的策略參考依據。

本研究之研究限制有以下四點：

- 一、由於法令限制，公立幼稚園，不得增設才藝班及美語相關課程，而且公立幼稚園所有經費皆由政府補助，不考慮經營績效問題，因此不列入本研究的探討對象。
- 二、美語補習業者，雖也經營幼教相關事業，但並非在研究的私立幼托機構的經營體系內，因此亦不列入本研究的探討對象。
- 三、經營績效的部份，因為事涉業者之機密，故無法取得實際的數值，只能以估略數字加以判斷，並且僅以每年營收扣除費用做為盈餘，而未實際考慮土地成本的利息支出及設備攤銷的等問題。
- 四、本研究是以幼教事業為研究對象，而由於每一產業之特性及環境變化之不相同，故研究結果可能無法推論至其他產業。

1.4 研究流程

本研究將依照圖 1-1 的研究流程，依背景、動機、文獻、方法、結論、建議等步驟，逐一討論本研究的過程，茲將各章節之內容簡述如下：

第一章 緒論

本章說明研究動機及研究目的，並說明本研究之研究對象與限制，最後以研究流程來瞭解本研究之整體方向。

第二章 文獻探討

藉由國內外相關研究以及文獻的回顧，作為建立本論文研究架構的理論基礎。

第三章 研究方法

根據第二章理論基礎提出本研究研究架構，並針對研究架構中的各變項來加以解釋定義並建立研究問題和假設，再根據這些變項來設計本研究的問卷，以及決定採用的資料統計方法。

第四章 研究結果

是以 SPSS. 10.0 統計分析系統進行資料分析，先針對各變項作敘述性分析和因素分析，並針對本研究所建立之假設以迴歸分析方法進行驗證，最後將分析結果作一總結。

第五章 結論與建議

將對本研究之假設，依分析結果逐一解釋，並對後續研究者作研究建議。

本研究之研流程圖如圖 1.1 所示：

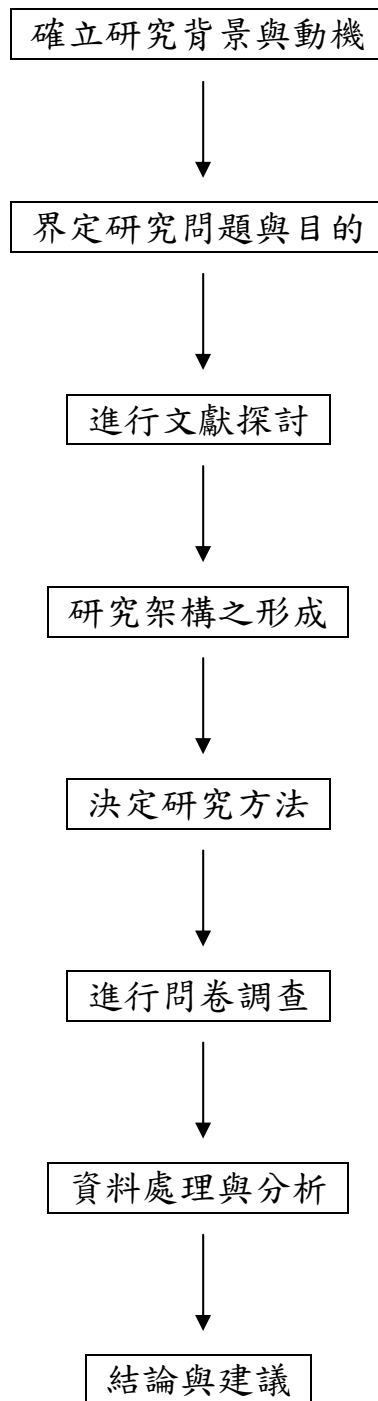


圖 1.1 研究流程

第二章 文獻探討

本研究之主要目的在於探討「核心競爭能力」、「多角化經營」對經營績效的影響，並探討加入「市場導向」的變數做為中介效果後，對經營績效是否亦會產生影響。本章共分五大部份，首先對核心競爭能力相關理論進行探討，其次對多角化經營的理論深入闡述，接著對市場導向及績效的部份詳加論述，最後統整核心競爭能力、多角化經營、市場導向與經營績效間的關係及影響。

2.1 核心競爭能力

2.1.1 核心競爭能力的觀念

組織能力中最重要、最關鍵的因素是核心競爭能力（core-competence），在 1954 年 Drucker 就曾指出核心能力的觀點，他主張組織應該了解本身的內部資源加上特有的能力，掌握所處的事業範圍，再決定企業發展的方向；而直至 Prahalad & Hamel（1990）兩位學者於哈佛商業評論（HBR），發表「企業核心能」一文中指出核心能力一詞後，核心能力的內涵廣受討論，眾多學者產生不同的看法。

Prahalad & Hamel（1990）他們將核心能力定義為組織中整體的學習狀態，將技術（technologies）與技能（skill）予以整合，不但要和現存事業緊密結合，也能指引企業多角化方向，是新事業發展的動力引擎。然而核心能力是可超越狹義的技術範疇，也可以是企業獨特的行銷及管理能力，因此時至今日核心能力究竟為何，學者們都開始從不同觀點的角度來探索。

一、以資源觀點來探討核心競爭能力

Collis & Barney (1997) 等學者認為核心能力為一不可逆的資源，可以改善企業本身的效率和成果。強調企業的競爭優勢來自企業內部的資源與能力所結合的獨特能力，是專屬於企業的特殊天賦，是企業賴以生存發展的根源，但企業必須將內部的資源重組活用，才能保有持續有效的競爭優勢。

Amit & Schoemaker (1993) 的研究中指出核心能力亦是企業運用資源的能力，並將影響到企業最終的目的，它是一種資訊基楚，有形或無形的過程專屬於廠商，並經由企業資源之間複雜的互動關係而發展。

De Leo (1994) 競爭優勢是公司具有什麼資產，以及公司如何使用這些資產。具有競爭優勢的資源不受產業結構所影響，它是獨特天賦是可以持續的資源或能力。

吳思華(民 89)綜合相關研究文獻對資源與核心能力的看法提出「核心資源內涵」將資源分為資產與能力兩部份，資產是指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分成「有形資產」與「無形資產」兩類；而能力則是指企業建構與配置資源的能力，又可分為「個人能力」與「組織能力」兩類；而能力則是指企業 建構與配置資源的能力，又可分為「個人能力」與「組織能力」兩部份。

二、以能力觀點來探討核心競爭能力

Prahalad & Hamel (1990) 則指出與資源基礎理論完全不同的論點來說明核心能力，他們不認為能力是一種天賦，存量的概念，他們認為能力是可以透過組織集體學習與累積，透過整合組織內多元的技術與資產與現存的事業緊密結合，並且包含三種特性：

1. 核心能力提供了通往多角化市場的途徑與能力。

2.核心能力創造極具市場競爭力的產品。

3.核心能力不容易被競爭者模仿。

Winterscheid (1993) 強調公司內一群有形、無形資產之協調整合，它跨越個體成員或群體之間的界線，使得公司某個獨特經營活動可以被執行得比競爭對手更加優越之能力。

Tam Poe (1994) 指出所謂核心能力 (core competence) 即是讓公司產生別人所沒有，且具競爭優勢的特殊能力 (distinctive capability) 它的持續性與適宜性對公司非常重要。故認為核心能力為技術上或管理上的一個副系統，它整合不同的技術、流程、資源、Know-how 去提供產品或服務給公司，具有持續和唯一的競爭能力和附加價值。

Collis and Montgomery (1995) 則將核心能力視為企業做得比競爭者好的活動，而且是市場上所需的，為互補之資產與規則之組合，能提供事業單位作為持續能力基礎者。

Hamel & Heene (1995) 認為核心能力並非組織內單一成員或小組成員所有，是組織內所有成員多種技術的整合，不是實體資源而是一種可以創造顧客核心價值的能力。

Khaid, Yanbing & Malak (2002) 核心能力是由許多有價值的能力集合而成，並具有獨一無二的特徵，對潛在事業的成功有策略性地彈性貢獻。

湯明哲 (2003) 核心能力指的是公司各產品間的共同技術，而且這項技術必會優於競爭者，就以本田 (Honda) 生產機車、汽車、剪草機、發電機為例，各產品看似不同，但可歸納出 CVCC 引擎正是其核心競爭力，3M 公司即以黏著 (Adhesiveness) 技術發展各項產品。以佳能為例，其核心競爭力有精密光學技術、微型機械和微電子三項。

三、以整合的觀點來探討核心競爭能力

Leonard-Barton (1995) 認為企業核心能力的創造是一個動態的行為整合模式，主要來自公司員工的活動與組織各階層員工的行為，包括 (1) 共同解決問題 (2) 整合新科技和方法 (3) 持續不斷的實驗 (4) 外部專業知識的輸入。如圖 2.1 所示

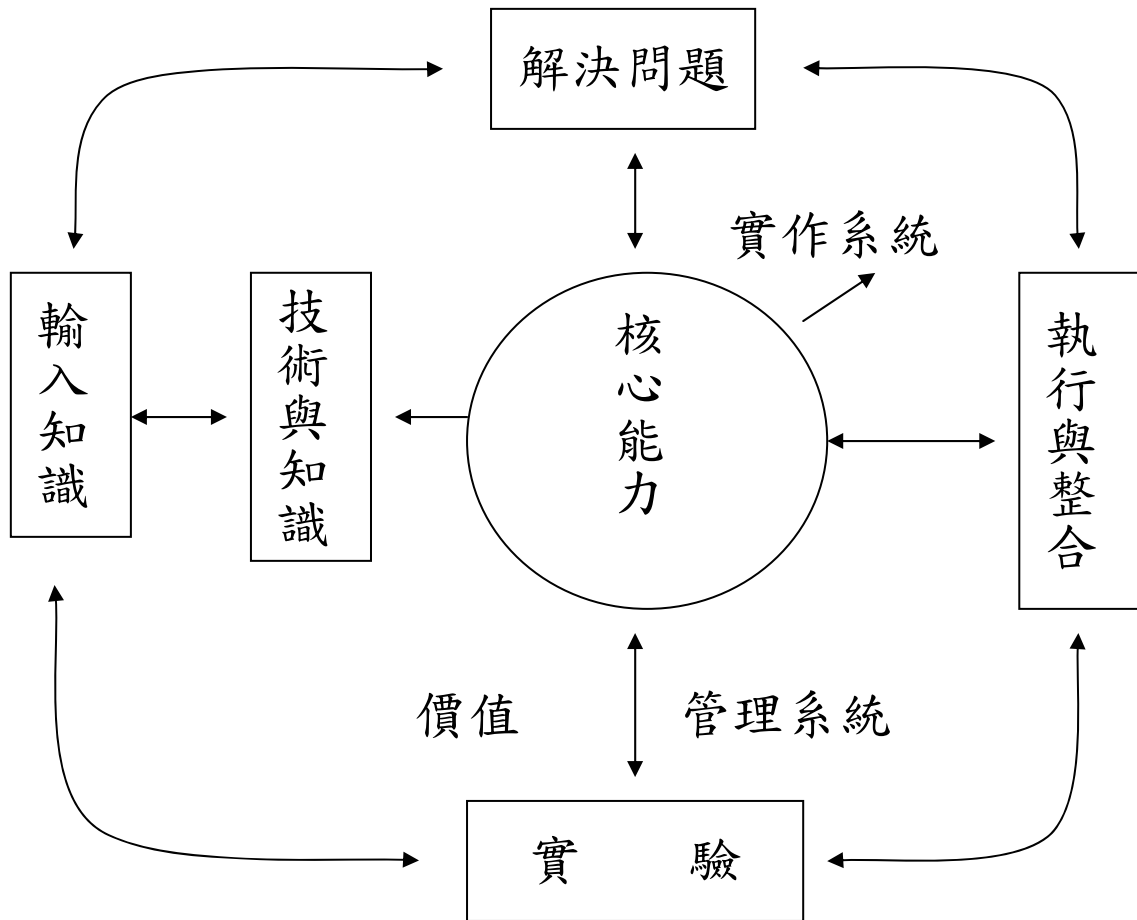


圖 2.1 核心能力的整合模式

資料來源：王美音譯 (民 89)，Leonard-Barton, D. 原著；知識創新之泉-智價企業的經營，台北：遠流出版公司。

Knott, P. & Person, A. 把核心能力看成三個構面的整合，如圖 2-2 所示：

1. 個別員工 (Individuals)：探討員工的技能 (Skill) 外顯與內隱 (Tacit) 的知識以及工作習慣。
2. 企業內部正式系統：如技術研發體系，實體工作環境、工作流程以及管理制度。
3. 社會化系統：如組織文化、非正式的溝通網絡、員工間彼此的互動方式、組織學習速度、價值與規範等。

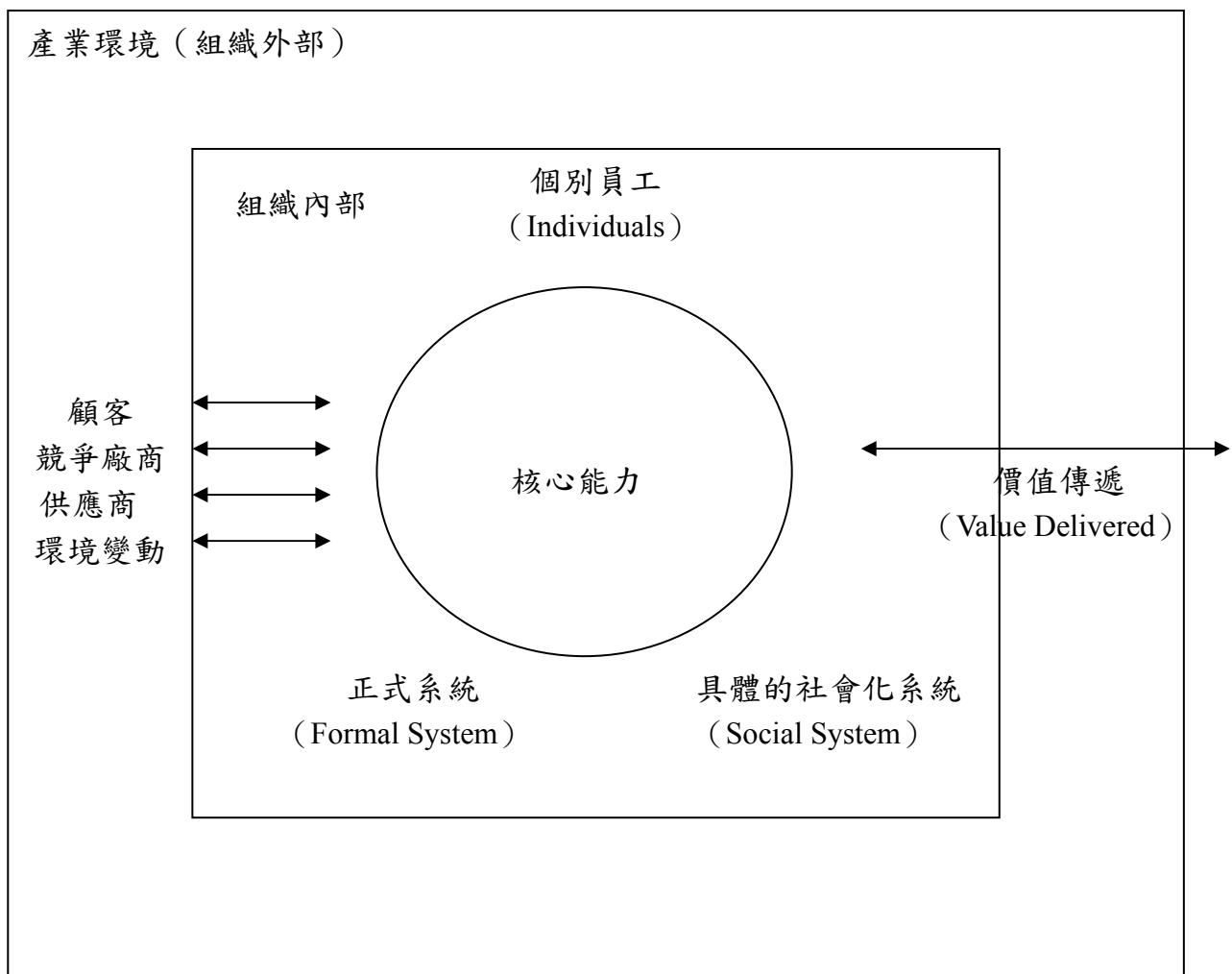


圖 2.2 核心能力的三個構面

資料來源：Knott, P & Pearson, A "A new approach to competence analysys"
 "International Journal Management, Vo1.11, No.3/4, 494-503.

曾寶玲（1999）認為核心能力為技術與管理的一個子系統，其整合組織的多種技術、知識與運作流程，以利形成特有的競爭優勢。

茲將上述各派別的論述彙整如表 2.1。

表 2.1 核心能力觀點彙整表

構面	學者	論述焦點
資源觀點	Collis & Barney (1997) Amit & Schoemaker (1993) Deleo (1994) 吳思華 (民 89)	企業運用本身的資源與能力結合，重組形成獨特天賦，影響到企業最終的目標。
能力觀點	Prahalad & Hamel (1990) Winterscheid (1993) Tam Poe (1994) Khaid、Yanbing & Malak (2003)	企業的能力需透過組織的學習與累積，並透過多元的技術與資產和現存的事業體緊密結合，達成企業的競爭和效益。
整合觀點	Leonard-Barton (1995) Knott & Person (1996) 曾寶玲 (民 87)	企業能力的創造，來自整合組織的多種技術、知識與運作流程，以利特有的競爭優勢。

資料來源：本研究整理

2.1.2 核心競爭能力的類型

Prahalad 和 Hamel (1990) 在哈佛商業評論 (HBR) 首度提出核心能力的概念後，經十餘年來眾多學者紛紛提出精闢的見解與看法並將核心能力的類型一一闡述。

Leonard-Barton (1992) 將核心能力的類型區分為：

1. 技術系統：是知識創造與控制過程的指導方針，將不可言傳的知識加以累積，編撰與結構化的呈現。
2. 管理系統：創新、控制知識的正式或非正式方法。

3.價值和規範：是企業知識內容與結構、蒐集知識的方法，知識的控制是企業文化的呈現。

Hamel & Prahalad (1994) 將核心能力歸納為三大類型：

- 1.市場的進入能力：泛指所有能夠拉近公司與顧客之問題距離的技術或技能。例如：品牌發展管理、銷售與行銷、配銷和後勤支援能力。
- 2.產品整合相關能力：整合產品及供應到顧客之間，所有價值活動的能力，使得該產品在品質、作業時間、及時存貨管理等，有關作業流程，比競爭對手更快更有彈性。
- 3.功能相關能力：使公司投資獨特功能的服務或產品，投資有明顯顧客利潤產品的技術群，能給予顧客特殊的價值。

Long & Vickers-Koch (1995) 將核心能力的類型分為：

- 1.門檻能力：包含操作基本技術的能力及有效支援與接近市場的能力。
- 2.重要性能力：指的是創新技術有效運用的能力。
- 3.未來性能力：是對未來的產品或行銷趨勢預測的能力。

許士軍 (1994) 將企業的競爭能力分為三個層次類型來思考。

- 1.核心資源：這些資源可能包括技術，人力資源，通路關係與設施、品牌地位、資訊網路等，基本上它是需要仰賴長期的積蓄，並非一朝一夕能培養出來。
- 2.策略能力：包括市場的選擇能力、進入策略、規模範疇、國際化策略聯盟與網路策略。
- 3.戰略優勢：企業能夠讓顧客看得到或感受得到的感覺包括低成本、差異化、品質、服務速度等。

Gallon、Stillman & Coates (1995) 從實務的觀點出發，認為核心能力可以分為兩類：

1. 核心技術能力 (core technical competencies)：

指企業在某一領域中；早期大量且持續的投入該領域所累積創造出來的技術能力。此處的技術能力包含了擁有科學方面的知識、內部關係和在此領域特殊先進的開發技術。

2. 核心行銷能力 (core marketing competencies)：

是指透過密切與供應商、配銷商和顧客之間的外部關係，企業能掌握市場的機會點，拉近企業與顧客之間的距離，使企業能夠快速正確掌握市場而獲利。

兩位作者並認為，核心技術能力比核心行銷能力更能協助企業發展新事業。

李元敦 (民 91) 針對台灣中小企業為研究對象，將核心能力因素區分為：

1. 組織管理能力，指公司領導者具有企業家創業精神，並且能融合各部門使具有良好的協調合作能力。
2. 策略管理能力，是能敏銳觀察新商機或潛在威脅的能力。
3. 資源控管能力，能掌握關鍵性資源並且有效的運用。
4. 技術創新能力，公司產品能具有獨特性，能產生差異化的效果。
5. 行銷運籌能力，是指公司具有良好的市場行銷能力，能充份掌握顧客特性需求之市場潮流。
6. 彈性作業能力，指的是產品項目能依市場需求決速調整。

Aaker (1989) 針對高科技業及服務業進行可維持競爭優勢的實證研究，指出核心能力指標應包含：

- 1.品質聲譽
- 2.優良的管理/人才技術
- 3.顧客導向/市場研究
- 4.企業的知識
- 5.創業精神
- 6.整體的行銷能力。

趙郁文（1998）根據 Hamel 之觀點認為核心能力之來源不外乎功能創造能力，產品整合能力及市場接近能力，並且發展了衡量三大能力構面的能力指標如下：

一、價值孕育能力之衡量指標

- 1.產品開發或功能設計之技術能力。
- 2.新產品推出或商品化之速度。
- 3.對顧客需求特性或市場潮流之掌握。

二、價值實現能力之衡量指標

- 1.產品良率或製程及產品品質。
- 2.快速生產不同批產品之製程彈性。
- 3.降低成本之能力。

三、價值傳送能力之衡量指標

- 1.從事國際性銷售、維修或服務之經驗。
- 2.建立及提昇國際品牌之經驗或能力。
- 3.佈建及管理國際性配銷通路之經驗能力。

綜合上述各學者之論述本研究彙整如表 2.2

表 2.2 核心競爭能力的類型彙整表

構面	學者	論述焦點
創造能力	Leonard Barton (1992) Long & Vickers-Koch (1995) Aaker (1989) Hamel (1996) 李元敦 (民 91) 趙郁文 (民 87)	將不可言傳的知識加以累積，編撰與結構化的呈現給予顧客特殊的價值。
策略能力	Hamel & Prahalad (1994) Hamel (1996) 許士軍 (民 83) 趙郁文 (民 87) 李元敦 (民 91)	整合產品到顧客之間，所有價值與活動的能力，比競爭對手更快、更好、更有彈性。
市場能力	Hamel & Prahalad (1994) 許士軍 (民 83) 趙郁文 (民 87) 李元敦 (民 91)	指所有拉近公司與顧客問題之間的距離，包含品牌管理、配銷和後勤支援功能。

資料來源：本研究整理

2.1.3 核心競爭能力的特性

吳思華（2000）認為企業擁有的能力相當多樣化，以下三點特性的整合可本視為核心能力的判別標準。

- 1.獨特性：是指該能力必須具有使企業在執行策略時增進效率或效果的價值，同時市場供應量非常稀少，又無其他替代品。換言之，獨特性同時包括有稀少、價值以及不可替代等特性。
- 2.專屬性：是指該能力與企業的人員、組織文化、設備或管理制度緊密結合不易輕移或分割。
- 3.模糊性：是指能力建構過程及其與競爭優勢之間的因果關係，不易清楚釐清，使得競爭者不僅無法取得，亦根本無從學習。

Hafeez、Zhang & Malak (2002) 整合各家看法，提出圖 2.3 來代表整個核心能力的結構，並以辨識核心能力。三位學者認為從公司三項資產（實體資產、智慧資產和文化資產）著手，找出公司的能力，再根據價值高低、獨特性、完整性與策略彈性四個準則，來判別一家公司的核心能力到底為何。

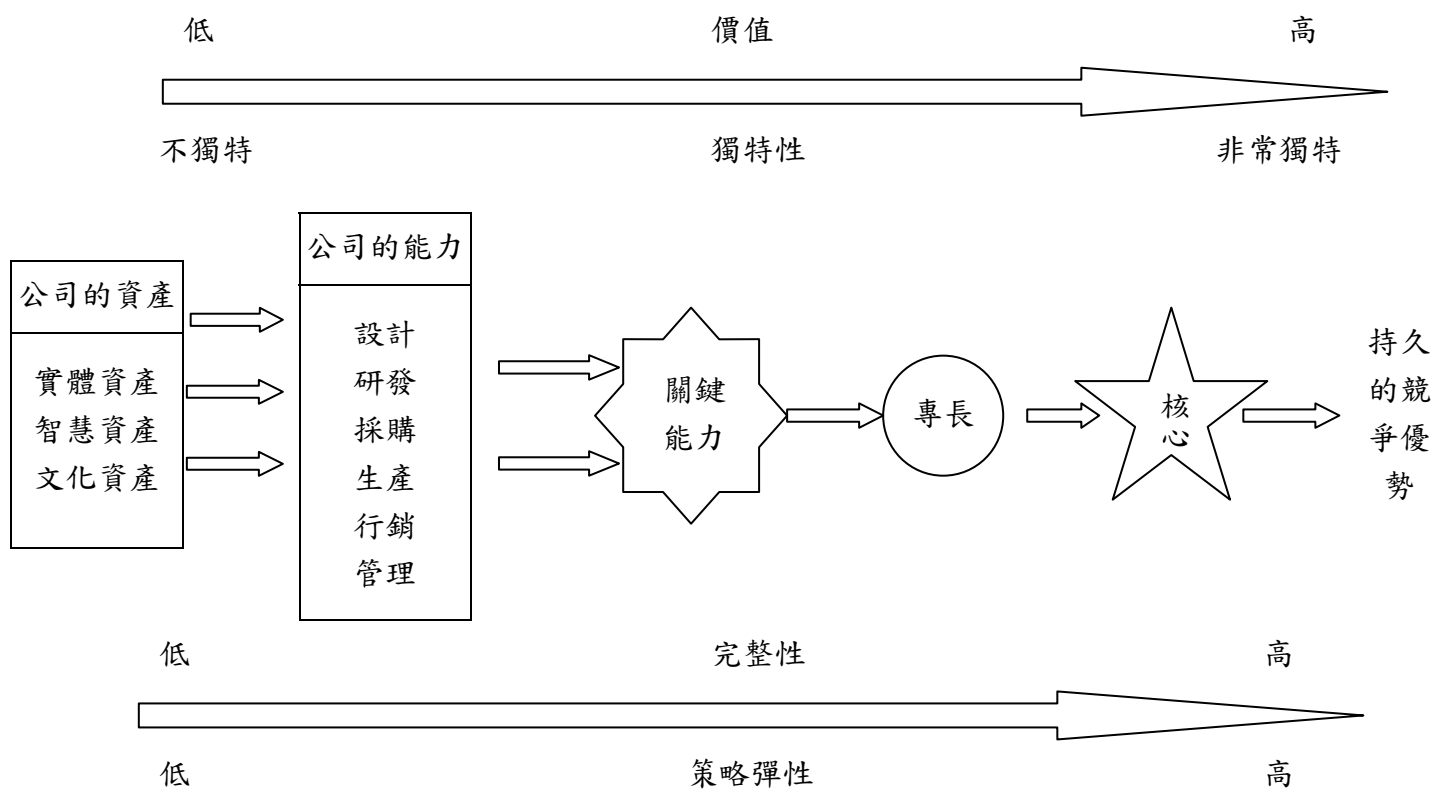


圖 2.3 核心能力的結構圖

資料來源：Hafeez,k.、 Zhang,Y.& Malak, N.(2002), Core competence for sustainable competitive advantage : A structured methodology for identifying core competence ; IEEE,Transactions on Engineering Management,49 (1) ,pp.28-35.

Hamel & Prahalad (1995) 提出核心競爭能力必須通過下列三項考驗：

一、顧客價值

核心能力對於顧客所重視的價值必須有重要的貢獻。區別核心與非核心的標準，就是在於它貢獻的是核心還是非核心的顧客利益。以本田

為例，獨到的引擎技能為其核心能力，而處理經銷商關係的技巧應視為次要能力。主要原因在於，顧客能感受到自己能夠得到哪些好處，而不是提供這些好處背後的輔助問題。

二、競爭差異化

普遍存在整個產業的能力，通常不能算作核心，除非該企業在某方面的能力水準遠遠超出同業許多，才能算是核心。因此再將某一組技能視為核心能力前，必須先與競爭對手比較，能與對手形成明顯差異的才是核心能力。

三、延展性

Hamel 在競爭大未來一書中，曾說核心能力是通往明日世界的大門，是新事業發動的引擎。因此，某項能力若經得起前述顧客價值及爭差異化的考驗，只是在產業中把某個活動作得比對手出色。真正的核心能力必須能從其中推演出成群的新產品或服務，才是長期競爭優勢的來源。

茲將核心競爭能力之特性彙整如表 2.3

表 2.3 核心競爭能力特性彙整表

構面	學者	論述焦點
獨特性	Hamel & Prahalad (1995) Hafeez、Zhang & Malak (2002) 吳思華 (民 89)	指該能力領域執行策略時，增進效率或效果的價值，包括稀少性、價值性及不可替代性。
完整性	G.Hamel & K.prahalad (1994) Hafeez,Zhang & Malak (2002) 許士軍 (民 83) 吳思華 (民 89)	指該能力與企業的人員、組織文化、設備或管理制度緊密結合
策略彈性	Hamel & Prahalad (1995) Hamel (1996) Hafeez,Zhang & Malak (2002)	產業活動不僅要做得比對手出色，還必須推演出新的策略或方式保持長期競爭優勢。

資料來源：本研究整理

2.2 多角化

2.2.1 多角化的動機

成長是企業追求的重要目標，而公司成長的途徑基本上有兩個方向，一是在本業成長，一是透過多角化到其他產業追尋成長機會，但企業的成長受限於產業的生命週期或環境優勢的逐漸喪失，無法在本業永遠長期成長，或已過到瓶頸需設法轉型，因此多角化是企業成長的必經過程。而本研究乃以對企業之多角化成長策略為研究範圍，綜合多項學者對動機之研究如下：

Amit&Livnat (1988) 的觀點，將動機區分為綜效動機和財務動機二類：

1.綜效動機

- (1) 為考慮購料，生產、行銷等活動的經濟規模 (Economic of Scale) 與經濟範疇 (Economic of Scope)。
- (2) 以相關多角化提高市場佔有率，鞏固競爭優勢。
- (3) 為提供消費者完整的產品線。
- (4) 使產品之間相互支援，以掠奪式定價 (Predatory Pricing) 提升獲利率。

2.財務動機

- (1) 分散企業經營風險。
- (2) 運用各種財務方法增加投資報酬率。

而 Oster (1999) 將一般企業多角化的動機歸納如下：

1.致力新市場以期穩定獲利 (Profit Stability)

對大多的營利事業而言，無論本身的經營績效為何，營收不免受到國內外產業競爭的強度，國民生產毛額的影響，甚至法令規章制度、政

策面等可能是減緩企業獲利的根源。

2. 希望利用有效率的內部資本市場 (Internal Capital Market)

公司利用營運產生的現金投資在新專案，稱為「內部資本市場」例如，當發明新科技之時，公司卻無法有效地將有價值的訊息公佈給投資大眾以獲得研發資金，此時內部資本市場便扮演著關鍵角色。

3. 追求組織的快速成長

對於那些預期成長較為緩慢的成熟產業而言，企使成長的唯一途徑就是多角化經營。湯明哲(民92)認為多角化的創造是由下列因素構成：

1. 降低營運成本

在行銷上可以互相搭配，進行交叉銷售 (cross selling) 甚至使用共同品，降低營運成本。

2. 降低資金成本

多角化企業，對外在資本市場上，可享有較低的資金成本，對於內部的子企業在資源分配上，也比資本市場更有效率的對資訊的掌握比資本市場更精確。

3. 創造新的成長機會

當原有的產業凋零時，企業必須多角化進入新產業創造新的成長機會，有些公司甚至透過多角化而脫離本業。

4. 延伸核心競爭能力

廠商利用現有的競爭優勢，比方分配通路、產品、技術等，進入其他產業，增加原有產業的附加價值。

5. 降低對手競爭意願

多角化企業和競爭對手在數個不同的市場競爭時，為達雙方恐怖平衡下，多重市場接觸 (multi-market contact) 會降低彼此激烈競爭的意願。

2.2.2 多角化的策略

學者 Oster (1999) 認為多角化經營是企業尋求原來產業或產品之外的發展，包括

1. Concentric Diversification :

企業致力於高度密切相關的市場，如考慮自行生產原本來自上游供應商的原料，或自行配銷而不再透過原有通路商等垂直整合 (Vertical Integration) 的行為，即向上游整合的向後整合 (vertical integration in a backward direction) 與向下游整合的向前整合 (vertical integration in a forward direction)。

2. Conglomerate Diversification :

企業著重廣度的擴充，進入新的 (甚至於截然不同的) 商業領域，也就是從水平方向擴張版圖，還可進一步區分為有關的移動與無關的移動；應該注意的是，過度的多角化也可能會帶來困擾。

但 Hill & Hoskisson (1987) 指出企業獲利，可以透過不同多角化之方向，實現其不同的經濟效益。包括：

1. 垂直整合 (Vertical Integration) :

企業的經營範圍，將價值鏈中上游或中下游相關的活動納入。經由對上游供應商或下游通路控制的增加，以此活動之整合來降低市場的成本，而使經濟效益增加。

2. 水平整合 (Horizontal Integration) :

企業進入和原有事業相關的新事業。透過相關事業共同生產和共享資源，來達到範疇經濟的效果。

3. 複合式多角化 (Conglomerate Diversification) :

企業進入的新事業與原有事業不相關，經由這項新事業之結合，來

實現該企業在財務上的效益。

湯明哲(民 92)在策略精論中提到多角化的目的在增加企業的價值，企業價值的增加又取決於公司的多角化策略及公司採取多角化的手段等要素。多角化基本上可以分為三個策略：

1.垂直整合

垂直整合意指向買主或是供應商在價值鏈上增加企業利益的方法。例如，統一集團從做麵粉到賣麵包是垂直整合的例子。

2.關聯性的多角化

關聯性多角化，表示現在的企業和要進入新企業之間有些關聯，可以是產品技術上的關聯或是消費者基礎上的關聯。

3.非關聯性的多角化

非關聯性的多角化就是集團企業的子企業間並無什麼關聯性，長期進行非關聯多角化的結果是形成彼此沒有業務的複合作業 (conglomerates)。例如，美國 RCA 原是電子公司，在 60 年代卻購併書籍出版商、租車公司成為高度多角化的複合企業。

Roberts & Berry (1985) 將多角化進入之方式進一步細分，共分為內部發展、購併、授權、內部創業、合資或聯盟、創業投資、教育性購併等七種，並列出其優缺點，如表 2.4 所示，並依企業對產品市場的熟悉程度，建議多角化選擇之方式，如表 2.5 所示。

表 2.4 進入策略之比較

進入策略	優點	缺點
內部發展 (Internal Development)	·使用現有資源 ·若為不熟悉之市場或產品，可避免購併之成本	·時間落差 ·對新市場不熟悉可能會導致失敗
購併 (Acquisition)	·節省時間 ·克服進入障礙	·母公司可能對新事業領域不熟悉
授權 (Licensing)	·快速地獲取技術 ·減少財務風險	·非內部技術能力的替代品 ·缺少專利技術 ·較依賴授權者
內部創業 (Internal Venture)	·使用現有資源 ·可保留人才	·成功的過程複雜 ·產生內部壓力
合資或聯盟 (Joint Venture or Nurturing)	·可利用技術或行銷上的綜效 ·分散風險	·不同企業間潛在的經營衝突 ·一企業之價值可能會降低
創業投資 (Venture Capital and Nurturing)	·提供獲取技術或市場之途徑	·無法只以此方法刺激企業之成長
教育性購併 (Educational Acquisition)	·提供進入途徑及初期人才	·高度的初期財務投資 ·人才流失風險

資料來源：Roberts, E.B. & Berry, C.A. (1985), “Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success”, Sloan Management Review, pp.3-17

表 2.5 最佳進入策略

技術與服務 市場		技術與服務		
		本業	新/熟悉	新/不熟悉
市 場	新/不熟悉	合資	創業投資/ 教育性購供	創業投資/ 教育性購供
	新/熟悉	內部發展/ 購併/合資	內部投資/ 購併/授權	創業投資/ 教育性購併
	本業	內部發展/購併	內部發展/ 購併/授權	合資

資料來源：Roberts, E.B. & Berry, C.A. (1985), “Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success”, Sloan Management Review, pp.3-17

2.2.3 多角化的思維

1. 進行多角化的利弊

Berger (1995) 回溯以往學者對於多角化 (diversification) 的討論與實證，彙整出多角化程度對公司有利亦有弊的因素
利：

- (1) 更佳的營運效率。
- (2) 較少動機去放棄正的淨現值投資案。
- (3) 更佳負債能力。
- (4) 較低的稅賦。

弊：

- (1) 減少價值的投資 (過度投資)。
- (2) 交叉持股。
- (3) 中央與分支經理人動機的不和。

Oster (1999) 進行多角化的利益可歸納為

(1) 達到範疇經濟：

當兩個單位合作生產的成本，低於分開生產的成本時，就存在著「範疇經濟」。

(2) 利用財務綜效：

當兩個事業單位結合時，可獲得分開時得不到的機會，即所謂「綜效」。

(3) 致力於新市場以期穩定獲利：

對大多數的營利事業而言，無論本身的經營績效為何，營收仍不免受到國內外環境變動因素的影響，而減緩了企業的獲利，因此多角化的好處之一，就是可以減緩企業獲利的被動程度。

(4) 希望利用有效的內部資本市場：

公司利用營運產生的現金投資在新的專案，稱之為「內部資本市場」，通常內部資本市場比外部資本市場裡頭有較高之效率。

(5) 追求組織的快速成長：

對於那些預期成長較緩慢的成熟產業而言，促使其成長的唯一途徑就是多角化經營。

Meyer、Milgrom & Roberts (1992) 提出了另一個相關的論點：交叉持股造成了企業部門的失敗。因為若是企業僅靠自身之營運，當其價值低於 0 的時候就宣告失敗，但是若該企業是一提供交叉持股的多角化公司中的某一部份，就可以是負值。Meyer、Milgrom 與 Roberts 預測：多角化公司中「不獲利的企業線 (unprofitable lines of business)」會比他們獨自運作時創造更多的價值損失，例如：當 Micheal Walsh 準備接管成為 Tenneco 的 CEO 時，他發現 Tenneco 獲利部門 (自動部門與化學部門) 並沒有努力奮鬥使其部門獲得更高的盈餘，因為他們的盈餘總是常規性地流去支援該公司虧錢的農田設備部門的運作 (Wall Street Journal, March 29, 1993)

2.2.4 多角化經營之衡量

茲將整合上述之推論，本研究將多角化經營之衡量指標及構面彙整如表 2.6。

表 2.6 多角化經營之衡量表

構面	衡量指標	學者
多角化的需求	1.經濟規模與經濟範籌 2.市場佔有率 3.提供完整產品線 4.利用內部資源 5.創造新的成長契機 6.延伸核心競爭力	Amit&Livnat (1988) Oster (1999) Berger (1995) 湯明哲 (民 92)
多角化的效益	1.分散企業經營風險 2.追求組織快速成長 3.降低營運成本 4.通路的自行垂直與整合 5.與新事業結合實現財務效益 6.較低的資金成本 7.運用財務方法增加投資報酬率	Hill&Hoskisson (1987) Oster (1999) 湯明哲 (民 92)
多角化的執行	1.內部發展多角化產品/市場 2.購併擴大經營業務範圍 3.受權取得新技術/商標 4.內部投資成立新事業體 5.合資或聯盟擴大業務範圍 6.創業投資獲取較高報酬率 7.教育性購併取得新技術或經驗	Roberts&Berry (1985) 伍中賢 (民 87) 湯明哲 (民 92)

資料來源：本研究整理

2.3 市場導向

2.3.1 市場導向的定義：

從 1980 年代末期至今，行銷觀念一直受到學界的重視與討論，但直到 Kohli & Jaworski (1990) 與 Narver & Slater (1990)，才分別發展出更精確的市場導向定義，並提出衡量方法以計算某一企業策略事業單位採取市場導向的程度，過去學者大多將行銷觀念的執行稱為行銷導向，甚至僅以顧客導向來代表行銷導向，但 Kohli and Jaworski (1990) 卻認為「行銷導向」一詞已不適用，而應改用「市場導向」較能表達行銷觀念，其主要理由有三：

- (1) 行銷觀念所包含的不僅是行銷功能而已，還應包括其他部門的功能，若只用行銷導向一詞，似乎太侷促狹隘了，而且有誤導之嫌。
- (2) 市場導向一詞可避免過度膨脹行銷部門的重要性，使得其他部門較願意與行銷部門協調並且與他們共同分擔責任。
- (3) 市場導向意味著重點注意力集中於整個市場，包含顧客與對顧客有關影響力量，使層面擴大，而非只是顧客而已。

但不可否認的市場導向的觀念，是由過去許多行銷相關的觀念組合與演進而成的（陳淑芬，民 89）相較於 Kohli & Jaworski 以行為面或活動面的觀點而言 Narver & Slater (1990) 較偏向以組織分化的觀點來解釋市場導向，以下我們將以此分類為兩大主軸探討市場導向的觀念與定義。

1. 以活動觀點為定義的市場導向

Kohli & Jaworski (1990) 提出市場導向應包括了以下的三項活動：

- (1) 市場情報的收集：獲得市場上的有關資訊，除了顧客的需求和偏好，並包含影響需求發展與改變的因素。
- (2) 市場情報在組織中的擴散：處理組織中獲得的市場資訊，並能夠在

部門間溝通與傳播，同時透過不同意見的交換和協調使得員工形成共識。

(3) 組織對市場情報的活動及反應：包括對產品、目標市場及消費者的需求反應，才能為企業創造績效，而回應部份包括兩項行動，一為發展因應市場的規劃，二為執行這個規劃。

Kohli、Jaworski & Kumar 根據上述三個構面，發展了一份測量市場導向程度的問卷（稱為 MARKOR）該份問卷著重在組織實際上所採行的活動而不是組織哲學。

之後的學者皆以 Kohli & Jaworski 的觀念為基礎延伸了市場導向的定義如：

Ruekert（1992）加入了策略發展的概念，認為市場導向是事業單位獲得顧客資訊且加以使用，以發展與顧客需求相符的策略，並藉由回應顧客需求和期望來執行該策略。

Day（1994）亦提出了市場驅動（Market-driver）理論，主張資訊內容不僅是蒐集消費者，競爭者的資訊，還包括了市場相關資訊，企業需主動對外在環境予以掃描，並觀察市場的趨勢變化，此理論不僅將市場情報的內容擴展到產業、經濟等外在環境的資訊，更指出組織成員相互瞭解彼此對於資訊的理解，有助於做出更正確的決策，此點在 Kohli 與 Jaworski（1990）二構面中的情報的擴散與組織反應兩階段間扮演著重要角色（蔡明達，1999）。

Gima（1996）亦認為企業發展新產品與市場導向對消費者與公司而言皆是以市場情報為發展基礎，將這些情報整理成有用的資訊後傳播到組織內的各部門，使整個組織對行銷方式採取回應措施。

2.以文化觀點為定義的市場導向

在市場導向的第一篇實證論文中，Narverard & Slater(1990)透過文獻回顧提出了與 Kohli & Jaworski(1990)不同的定義，他們認為「市場導向是一種組織文化，而且該文化能夠最有效果以及最有效率地為顧客創造優越價值，進而為企業創造持續優越績效的必要行為」

Narver & Slater(1990) 認為市場導向應包含三個行為面的構成要素

1.顧客導向 2.競爭者導向 3.跨功能間的協調分別敘述如下：

1.顧客導向

Narver and Slater(1990)認為市場導向的重點是先要瞭解目標市場的顧客需求，並繼續將顧客的利益擺第一以創造企業的價值。Deshpande & Xuereb(1997)將顧客導向結合組織的創新後，企業即能夠辨認、分析、瞭解和回應顧客需求的能力與意願。

2.競爭者導向

除了先要瞭解消費者的需求，更進一步要深入探討競爭者是提供了那些技術來滿足這些需求，更準確而言企業必需了解競爭者的優劣勢，能力及策略等相關活動。Narver & Slater(1994)更認為除了瞭解競爭者優劣勢及能力之外，還應注意競爭環境集中性(競爭家數多寡)與競爭敵意(運用 4P 的激烈程度)而採取策略。

3.跨部門協調

跨部門協調的目的主要是管理公司資源，整合各部門功能，如同交響樂一般協調各項樂器才能譜出精彩動人的樂章，(范惟翔，民 90)，Gatignon & Xuereb (1997)亦認為在企業部門間進行溝通稱為跨部門協調，並以新產品發展為例，若無跨部門協調，將僅考慮到顧客，競爭者的技術面而忽略創新的潛在績效。

Hurley & Halt(1998)也認為以組織文化層面來探討市場導向最具意義，因為組織文化為組織成員共享的價值與規範，市場導向必須融為組織文化才得以發揮其功能。

Deshpande & Srivastava 亦以組織文化的觀點認為應將顧客的利益視為首要的考量，並創造顧客認可的價值才能增強顧客對企業的承諾，並進一步歸納競爭者導向文獻，來分析企業本身的優勢與劣勢，達到與競爭者並駕齊驅或甚立即超越競爭者。

2.3.2 市場導向的整合觀點

Kohli & Jworski(1990)將市場導向概念分為顧客目前及未來需求之市場情報的產生，市場情報在組織中的散播以市場導向為中心概念，在回顧文獻後發現有五個相關的概念即顧客導向，競爭者導向，功能間的協調，長期觀點，強調利潤，主要是指組織實際的活動而非組織的哲學，Narver & Slater(1990)則認為為使組織長期績效最大，它必須建立並維持與顧客間長期且互利的關係，從競爭優勢的觀點來看，市場導向是達成這種關係最有效率及效果的組織文化。

雖然 Narver & Slater 認為他們定義的市場導向三個行為面構成要素與 Kohli & Jaworski(1990)的市場導向定義是一致而不相違背，但是 Deshpande、Farley & Webster(1993)卻認為他們對市場導向的定義，兩者間並不完全一致，Deshpande et.al (1993)依據傳統的觀點認為市場指的就是顧客，因此將顧客導向和市場導向視為同義詞，而將市場導向看做是傳統的顧客導向，並將顧客導向視為公司文化的一部份，因此他們將顧客導向定義為：「將顧客利益擺第一，以達成企業長期利潤目標的一套信念。

Wrenn(1997)亦嘗試提供不同的看法，他透過文獻回顧提出一般認為

行銷觀念包含了三個元素，即顧客哲學，目標達成以及整合行銷組織。同時他也指出行銷導向本質上是顧客焦點而市場導向則是市場驅動，兩者是不一樣的概念。

Hunt & Morgan (1995) 提出了另一種不同的看法，他們認為市場導向和行銷觀念是不同的東西，市場導向不是行銷觀念的不同形式也不是行銷觀念的執行面意涵，市場導向應該被視為是和行銷觀念互補的概念。

儘管市場導向定義存在有相關諸多的爭論與看法，但在實證文獻上市場導向定義的使用仍然是以 Kohli & Jaworski (1990) 和 Narver & Slater (1990) 的定義為主流(魏聖忠, 民 91)，綜合有關 Kohli & Jaworski 與 Narver & Slater 提出市場導向的理論，范惟翔(民 90)嘗試將兩派理論整合並提出顧客導向的情報產生，顧客導向的應，競爭者導向的情報產生，競爭者導向的回應及跨部門的情報傳播等五項變數建構成新的理論模式如表 2.7 (范惟翔, 民 90)

表 2.7 市場導向之理論模式

情報產生	情報傳播	情報回應
顧客導向的情報產生	內部的情報傳播	顧客導向的情報回應
競爭者導向的情報產生		競爭者導向的情報回應

資料來源：范惟翔(民 90)，顧客知識管理、市場導向與行銷績效之關係研究, 國立中正大學企業管理研究所博士論文

2.3.3 市場導向的衡量與實証證

Kohli & Jaworski (1990) 透過與四個城市 62 位資深經理人的深度訪談中，證實「以顧客為焦點」是市場導向的核心概念，顧客至上不僅

是一種承諾而且是必須了解顧客真正的偏好及需要，並且廣納顧客意見，甚至能預期顧客需求的變動趨勢，此外他們也發現「利潤導向」並非是市場導向的要素而是市場導向的結果，因此 Kohli & Jaworski 依上述的研究發現，市場導向概念可分為以下三個元素，顧客目前及未來需求之市場情報的產生，市場情報在組織中的散播，組織對市場情報的活動及反應，Kohli、Jaworski & Kumar (1993) 根據上述三個構面，發展了一份測量市場導向程度的問卷稱為 (MARKOR) 該份問卷著重在組織實際上所採行的活動而不是組織的哲學。如表 2.8：

表 2.8 Kohli & Jaworski 市場導向衡量項目 (MARKOR)

情報形成	情報散佈	情報反應
1. 會見顧客了解需求的次數。 2. 是否進行市場研究。 3. 察覺顧客偏好改變的速度。 4. 消費者商品品質評價調查。 5. 察覺產業改變的速度。 6. 以非正式管道搜集產業資訊。 7. 由不同部門產生競爭者情報。 8. 預測改變對商業環境對顧客影響的可能性。 9. 調查消費者對產品及服務之品質。 10. 製造部門與顧客直接互動。	1. 跨部門會議討論市場發展趨勢。 2. 跨部門討論競爭者策略及戰術。 3. 跨部門討論顧客未來需求。 4. 整體組織獲得顧客需求變化的速度。 5. 定期傳播顧客滿意度資料給各部門。 6. 競爭者動態訊息傳播速度。 7. 重要的顧客或市場事件發生時，所有單位都知道。 8. 關於行銷發展，在行銷及製造部門間有溝通。	【反應設計】 1. 競爭者價格變動的反應。 2. 市場區隔原則驅使新產品發展。 3. 因某原因而忽略顧客需求的改變。 4. 定期檢視產品開發是否符合顧客需求。 5. 企業計劃是由技術發展引導非市場研究。 6. 產品線依賴內部決策的銷售。 7. 跨部門擬定計劃以反應變化。 【反應執行】 1. 競爭者攻擊行動的回應。 2. 部門協調反應。 3. 顧客抱怨回應。 4. 快速回應競爭者價格結構的大幅變動。 5. 行銷計劃執行的即時性。 6. 共同努力修正產品以及顧客需求。 7. 顧客不滿意時，採取立即的改善行動。

資料來源：Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1993) "Marker Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.4, pp.467-477.

而 Narver & Slater (1990) 則以市場導向為中心概念，在回顧客文獻後發現有五個相關概念，顧客導向、競爭者導向、功能間的協調、長期觀點及強調利潤。他們認為為使組織長期績效最大，它必須建立並維持與顧客長期且互利的關係，從競爭優勢的觀點來看，市場導向是達成這種關係最有效率及效果的組織文化，因此 Narver & Slater 依據他們對市場導向的定義發展了一個 15 題的衡量尺度 (MKTOR) 如表 2.9：

表 2.9 Narver & Slater (1990) 市場導向衡量項目 (MKTOR)

顧客導向	競爭導向	部門導向
1.顧客承諾	1.銷售人員分享競爭者情報	1.跨部門顧客訪問
2.創造顧客價值	2.快速回應競爭者之活動	2.各部門分享情報
3.了解顧客需求	3.高階管理者討論競爭者策略	3.部門間策略整合
4.顧客滿意目標	4.為競爭優勢尋求機會	4.所有部門對顧客價值均有貢獻
5.衡量顧客滿意度		5.與其它部門分享資源
6.售後服務		

資料來源：Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability" *Journal of Marketing*, Vol.54 No4 October, p.23

雖然在市場導向的文獻上也存在有數種不同的衡量尺度，但是伴隨市場導向定義的使用，市場導向的衡量尺度在採用頻率上仍然是以 MARKOR 和 MKTOR 尺度的應用居多，而且隨著 MARKOR 和 MKTOR 尺度的普遍應用，不但增加了市場導向相關研究之間的一致性與可比較性，更累積了市場導向理論的確認證據，進而強化了市場導向的理論網路。依據以上的文獻探討本研究乃採用 MARKOR 和 MLTOR 兩衡量尺度的結合，做為市場導向構面變項的衡量。

自從 Kohli & Jaworski；Narver & Slater 關於市場導向理論建構的論文以及市場導向第一篇實證論文相繼在行銷學報 (*Journal of Marketing*) 發表以來，學者們陸續以各國的企業進行市場導向的相關研究。

Gina (1996) 以 27 家澳洲的製造業與服務業作為樣本研究，結果得知市場導向對科技創新與產品創新較無影響，但對市場創新與跨部門團隊有重大影響。

Pelham & Wilson (1996) 以美國密西根州 68 家的中小企業實證有關市場導向對績效的影響，結果顯示市場導向會影響新產品的成功及獲利能力，進而提供中小企業的競爭力及績效能力。

Kwaku (1997) 以英國 110 家企業為樣本，得知企業以市場導向的趨勢投入資源，了解消費者求並給予滿足可提昇企業的績效，此項研究對於企業從事市場導向與成功的開發新產品有正向的鼓勵效果。

Chan & Ellis(1998)以香港 78 家紡織業與服裝廠為樣本結果發現，由於文化的關係，使得顧客與競爭者的關係變化迅速，故需時時修正行銷策略以維持極佳的競爭力。

Baker et al. (1999) 以各行業 380 位供應商為樣本，結果顯示供應商對經銷商採取市場導向的認知對建構雙方的信任、合作，滿意與承諾皆有下列相關。

黃俊英、董玉娟、林義屏 (民 91) 以台灣科學園區的 145 家資訊電子產業為樣本，發現一個組織的市場導向、組織文化要提昇組織的績效，必須透過創新的執行才能發揮效果，他們認為創新是市場導向與績效間關係的完全中介變數。

2.3.4 市場導向之衡量

茲將綜合上述之推論，本研究將市場導向之衡量指標彙整如表 2.10。

表 2.10 市場導向之衡量指標

構面		衡量指標	學者
情報的產生	顧客	1.顧客承諾 2.了解顧客需求 3.顧客滿意度 4.售後服務	Kohli & Jaworski (1990) Narver & Slater (1986)
	競爭者	5.搜集產業資訊 6.察覺產業改變的速度 7.市場研究 8.消費者產品及服務品質調查	
情報的傳播		1.跨部門會議研究 2.整體組織獲得顧客需求變化的速度 3.競爭者動態訊息傳播的速度 4.行銷與製造部門的溝通	Kohli & Jaworski (1990) Narver & Slater (1986)
情報的回應	顧客	1.跨部門顧客訪問 2.各部門分享情報	Kohli & Jaworski (1990) Narver & Slater (1986)
	競爭者	3.檢視產品開發是否符合顧客需求 4.競爭者攻擊行動的回應 5.行銷計劃執行的即時性	

資料來源：本研究整理

2.4 經營績效

企業經營的各種活動及策略，其最主要目的在於如何提升組織的績效，企業在日益多變的環境中，是否能取得優勢，經營績效是一項重要的指標，Hatten (1987) 提出「績效是對組織目標達成程度的一種衡量」，可以下列三點來說明之：

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做為衡量現象。

Quinn & Rohrbaugh (1983) 曾將 Campbell (1977) 所提出的 30 個經營績效指標分為三大類型，以三個構面來表示分別為：

1. 組織之焦點部份：包有生產力、利潤、工作滿足、成長力等。
2. 組織對結構偏好的部份：強調控制與彈性指標，其中有彈性和適應力、衝突、凝聚力等
3. 組織追求之成果部份：如資訊需處理和管理，強調訓練與發展，參與及影響力等。

Wood & Willard (1983) 認為經營績效可分為獲利率、相對市場地位、現金量的改變、銷售額與市場佔有率的成長四組因素。

張文菁 (民 90) 用三大構面來衡量組織經營績效分別為：

1. 財務績效：營收成長率，稅後純益，成長率，市場佔有率。
2. 營運績效：產品品質，創新程度，附加價值。
3. 行為績效：人員流動率，員工士氣，人才之吸引力，員工生產力，員工對組織的承諾。

Katraman & Ramanujam (1986) 提出企業績效的三個構面：

1. 財務績效：(Financial Performance) 指的是企業的經濟目標，如銷售成長、獲利……等
2. 事業績效：(Business Performance) 除了財務績效外，再加上作業績效，(Operational Performance) 即事業績效是財務績效與作業績效兩者之總和，作業績效指的是市場佔有率、新產品上市、產品的品質以及行銷之效能……等。
3. 組織績效：(Organization Performance) 是最廣泛的績效定義，包含了上述兩者的績效，也包含達成組織各種互相衝突的目標和各種利害關係人的滿足度在內。

林世民 (民 84) 曾提出企業經營績效有內和外之表現，分別為：

1. 外在績效：包含有企業吸引畢業生能力，投資報酬率和獲利率。
 2. 內在績效：有員工士氣，員工們對能力發揮的滿意程度和員工生產力。
- 茲將經營績效相關文獻整理如表 2.11 所示：

表 2.11 經營績效的衡量指標

學者	構面/指標
司徒達賢 (民 84)	將績效指標分為稅淨利率、總資產報酬率、固定資產報酬率、目標達成率等部份。
吳思華 (民 86)	將績效構面分為獲利率、目標達成率、市場佔有率之改善、規模成長四部份。
Narver & Slater (1990)	資產報酬率
Kohli & Jaworski (1993)	員工組織承諾、團隊精神、整體績效
Narver & Slater (1994)	資產報酬率、銷售成長率、新產品成功率
魏聖忠 (民 84)	獲利率、顧客滿意度、團隊精神
陳振燧 & 洪順慶 (民 84)	員工組織承諾、團隊精神
Atrahene-Gima (1996)	市場成功、專案對績效影響
Avlonitis & Gounaris (1997)	利潤、投資報酬率、每年週轉率、市場佔有率
Kumar et al., (1998)	資本報酬率、費用控制、收入成長率、新服務、設備成功、人維持率
陳哲彥 (民 87)	資產報酬率、營業額成長率、獲利率、員工士氣、生產力、產品品質、流動率
Bhuiyan (1998)	營收、財務地位、營收成長率、顧客滿意度、整體績效 (與競爭者比)
Hooley et al., (2000)	投資報酬率、利潤率、銷售量、市場佔有率
Menguc, (2000)	工作滿意、組織承諾
Slater & Narver (2000)	投資報酬率
陳淑芬 (民 89)	獲利率銷售成長率、整體營運績效
張文菁 (民 89)	營收成長率、稅後純益成長率、市場佔有率、產品品質、創新程度、附加價值

資料來源：1.陳志遠 (民 89)，市場導向、市場知識管理策略、創業導向與經營績效之關係研究，行政院國家科學委員會專題研究計劃書,p.17。

2.本研究整理。

2.5 核心競爭能力、多角化經營、市場導向與經營績效間的關係

2.5.1 核心競爭能力與經營績效之關係

核心競爭能力與經營績效是息息相關的，盧峰海（民 80）認為企業要永續經營且立於不敗之地，必須建構自己的競爭優勢，這種獨特且優越的競爭地位其表現於外在的就是較高的市場佔有率及較佳的獲利能力，Doutriaux（1992）以大型電子及電腦軟體公司為例，探討核心能力與經營績效之關係，結果發現企業核心能力與經營績效呈中度相關，Dvir & Shenhar（1993）以 76 家電子資訊廠為研究對象，結果發現核心能力之市場行銷構面與績效具有最大的顯著正相關性，其次是組織文化構面，企業獲利能力構面，生產設備構面與人力資源構面，司徒達賢（民 84）認為將公司的資源與競爭優勢連結，再經由資源與能力的累積培養，即可形成長期且持續的競爭優勢，對組織的經營績效有絕對性的正面影響。

綜合以上多位國內外學者的研究，組織核心競爭能力的建構與強化，絕對能夠形成持續性的經營優勢，在幼教事業體中此種獨特且優越的競爭地位顯得格外重要，因此，如何強化幼教事業體本身的核心競爭能力，是事業體產生績效的最重要因素。

2.5.2 多角化與經營績效的關係

多角化的策略相當複雜，而且影響企業績效的因素亦甚多，過去有多位學者以實證的方式加以研究，Gort（1962）以美國 111 家大型企業為樣本在 1947 至 1957 年間研究卻發現多角化與獲利無顯著關係，然而也有多位學者研究出不同的結論，如 Rumelt（1982）研究發現多角化績效的優劣取決於是否能將新事業與舊事業基礎有效整合，陳致中（民 87）單一企業與相關多角化企業之績效，高於非相關多角化與垂直整合之企業。張嘉健（民 88）企業多角化相關程度與績效無顯著相關，茲將各學

者對企業多角化策略與績效關係之實證彙總如表 2.12 所示

表 2.12 企業多角化策略與績效關係之實證研究彙總

研究者	研究結果
Gotr (1962)	公司獲利與多角化無相關性
Rosenberg(1977)	多角化程度與績效有正向關係；相關與非相關多角化無顯著差異
Rumelt (1982)	相關多角化獲利能力優於非相關多角化。
Michel & Shaked (1984)	相關程度愈低，績效愈高。
Varadarajan & Montgomery (1987)	相關多角化績效高於非相關多角化。
Simmonds(1990)	相關多角化績效並不顯著高於非相關多角化。
Lang & Stulz (1994)	多角化企業績效優於非多角化績效。
張嘉健 (民 88)	企業多角化相關程度與績效無顯著相關。
郝晉明 (民 89)	多角化程度對企業資產報酬率有顯著反向影響關係；多角化程度對經營績效有顯著正向影響。

資料來源：本研究整理

公司的成長途徑基本上有兩個方向，一是在本業內成長，二是透過多角化到其他產業追尋成長機會，但公司進行多角化，進入新的事業並不是件難事，如何經營多角化的企業，讓多角化發揮效果，反倒是多角化企業必須嚴肅面對的議題，因此本研究嘗試加入市場導向做為描述企業多角化更完整的情況。

2.5.3 市場導向與經營績效之關係

市場導向是有效率且有效能地，為創造購買者的優越價值所建立之必要行為的一種組織文化，因此市場導向的建立使企業具有持續且優越性的績效 Slater & Narver (1990)；Alper & Kamins (1995) 認為廠商跟據市場情報設計之產品有較佳的功能，消費者願付較高的金錢來購買，所以較佳產品的優勢能創造較佳的產品銷售績效。

Kohli & Jaworski (1990) 由於市場導向可提供組織中的個人或部門將努力的結果及計劃做一整合集中的工作，因此可獲致較優異的績效表現。

張東榮 (民 83) 以證券公司為樣本，驗證市場導向與組織利、品質之關係，結論是市場導向與組織獲利具有正相關。

范惟翔 (民 91) 以台灣上市上櫃電子資訊產業為研究對象，上市有 146 家，上櫃有 134 家，共計 280 家，驗證市場導向與行銷績效的關係，結果顯示兩者亦是正相關。茲將市場導向與績效之關係彙整如表 2.13，2.14。

表 2.13 市場導向與經營績效之關係 (國內)

作者	研究結果
張東營 (民 83)	以服務證券業為研究對象，發現市場導向程度與企業獲利有正向關係
黃俊英 (民 88)	以台灣大型醫院為研究對象，發現市場導向對組織績效及組織學習有正向關係
李佩怡 (民 88)	製造商之市場導向程度對績效改善有影響
陳淑芬 (民 89)	市場導向程度對績效有正向影響

資料來源：本研究整理

表 2.14 市場導向與經營績效之關係 (國外)

作者	研究結果
Narver & Slater (1990)	以木材業為研究對象，發現市場導向與資產報酬率具有顯著關係
Jaworski & Kohli (1993)	市場導向與長期財務績效有顯著正相關
Horng & Chen (1998)	市場導向愈高，企業整體績效、員工組織承諾及團隊精神愈高
Baker & Sinkula (1999)	市場導向與績效有正相關
Hult & Ketchen (2001)	近來的研究建議市場導向與績效的效果上，應是考慮在範圍寬闊的組織變數內
Pulendran, Richard & Rober. (2003)	高度全面市場導向與高經營績效有正相關
Kriszina & Demeter (2003)	製造策略與存貨週轉率有正相關

資料來源：本研究整理

2.5.4 核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效之關係

公司的核心競爭力不單只有一個，西方的大公司一般都具備二、三十個核心競爭力，少的也有五、六個不同核心競爭力間的組合可以產生不同的產品，同時成為產品多角化的基礎。

Dominique (2000) 提出企業必須使本身成為資源與專長的儲存體，其最主要的目的在使每一項核心能力盡可能產生多種價值，他同時認為近年來核心能力分析相關的方法論，大都被用來

- 1.分析企業新事業部門的發展。
- 2.研究中小企業的發展策略。
- 3.探討資源基礎改變時，對企業研發管理的衝擊。
- 4.探討技術策略與行銷策略對技術與行銷核心能力的衝擊。

Prahalad & Hamel (1990) 他們認為，透過整合組織內多元的技術與資產然後將之頭現存的事業緊密結合使核心能力提供了通往多角化市場的途徑與能力。

Montgomery (1982) 提出以企業所擁有的資源性質為觀點，他認為資源會影響企業多角化的方向，企業所剩餘的資源若具有相當特殊性，亦即只能運用於某一個特定產業，則企業多角化方向將比較適合相關性產業，如果資源具有相當的共通性，則可考慮朝向非相關性產業發展。

而市場導向是具有程序性、組織文化等多種特性，為反應外在市場環境變化及協調組織內部的一種機制，因此市場導向為組織搜集有關環境的情報之後，將情報傳遞至組織內各部門，給決策人員分析、討論並透過部門間的協調、合作後，最後發展出具體的因應策略，而多角化乃企業因應市場情報的策略之一，即市場導向會影響多角化策略。

Slater & Narver (1994b) 認為市場導向的文化應建立與核心能力的

維持才能創造企業的績效，而這些核心能力包括客戶服務、品質與創新等，其關係如下圖 2.4 所示：

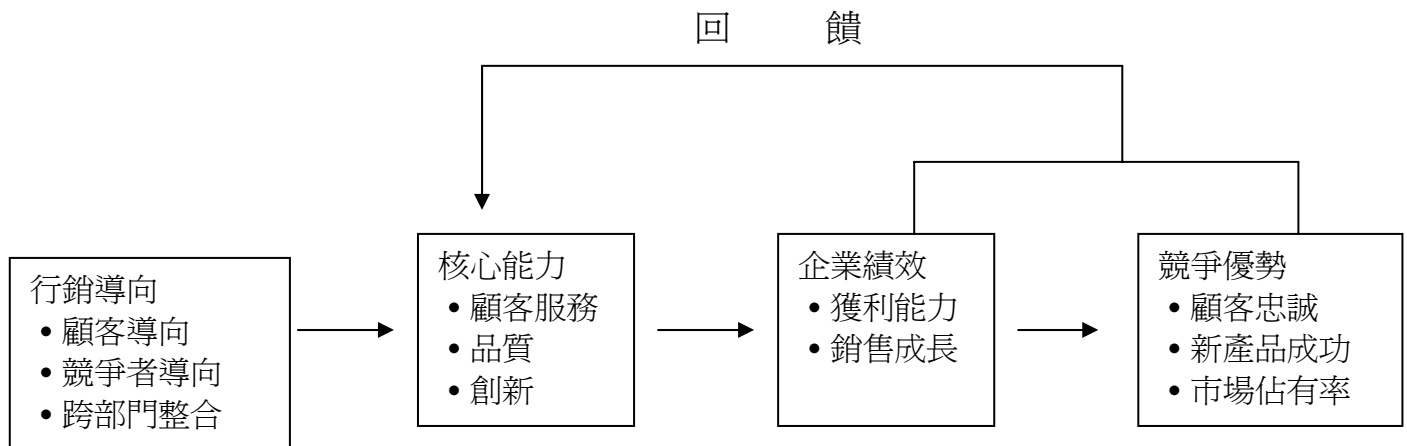


圖 2.4 市場導向、競爭優勢與企業績效

資料來源：范惟翔（民 90），顧客知識管理、市場導向與行銷績效之關係

研究，國立中正大學企業管理研究所博士論文

第三章 研究方法

本章將提出本研究之研究架構，並藉由架構之構面發展出研究假設，研究變數衡量與定義，最後說明問卷之設計及資料分析方法。

3.1 研究架構

本研究採用量化研究，根據文獻探討與研究目的，推演出研究架構，如圖 3.1 所示，在此架構中顯示市場導向在核能力與多角化經營對績效的影響具有中介效果，即核心能會透過市場導向影響到經營績效，而多角化策略亦會透過市場導向影響到經營績效，在架構中同時探討核心能力與多角化策略兩者會互相影響其有相輔相成的效果進而對組織績效產生綜效的影響。

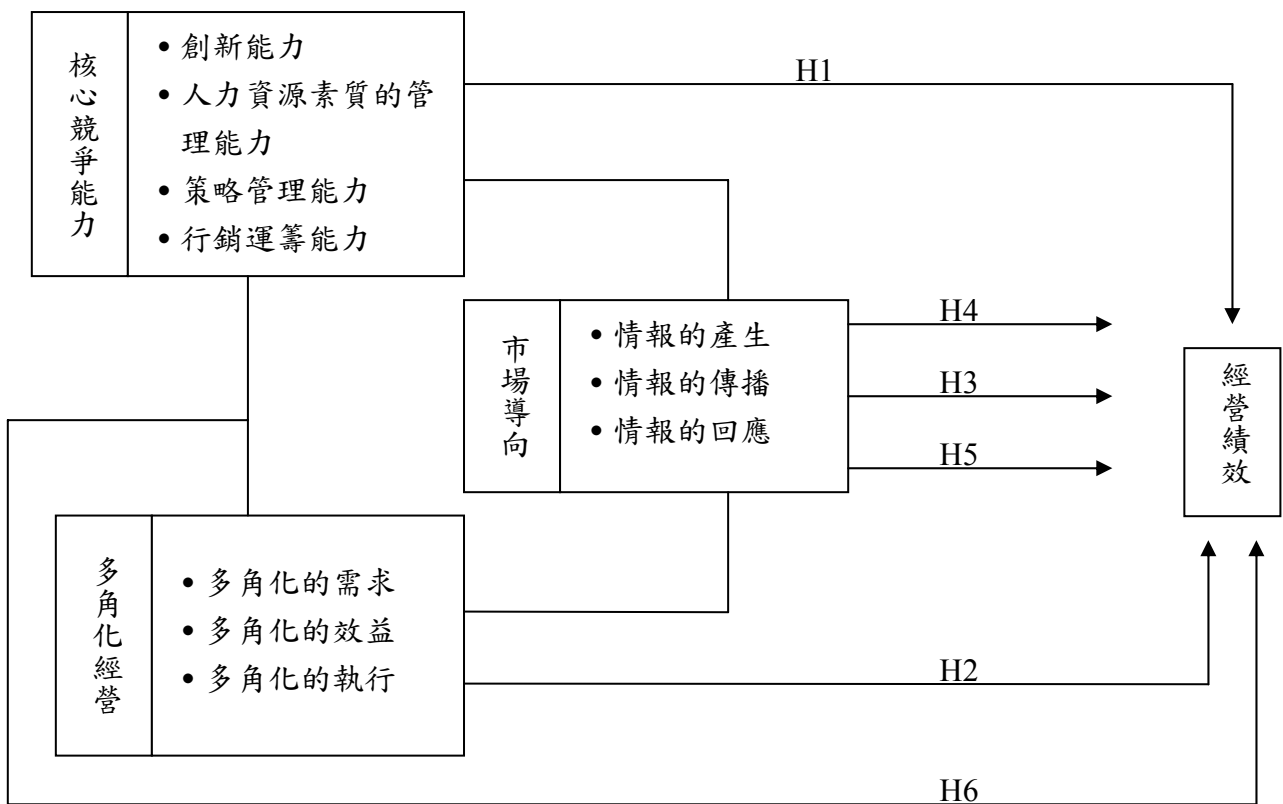


圖 3.1 研究架構

3.2 研究假設

學者 Grant (1991) 指出企業的「資源」與「能力」不僅是企業發展長期策略的根基，亦是公司獲利的主要來源，Grant 認為企業所擁有的資源及能力若是有持久性、複製性、整合性及透明性等四項特質，將是決定企業是否具有持續競爭的關鍵因素。司徒達賢 (民 84) 亦認為，將公司的資源與競爭優勢連結，在資源與能力的累積培養，即可形成長期且持續的競爭優勢。Driv & Shenhar (1993) 以 76 家電子資訊廠商為研究對象，探討核心能力與經營績效之關係結果發現核心能力之市場行銷構面與績效具有最大的顯著正相關，因此本研究提出如下的假設關係。

H1：核心競爭能力對經營績效有正向的影響。

對於多角化的經營策略與經營績效間的研究相當豐富，但結果確無一定論，Gort (1962) 是首位研究多角化策略與績效關係之學者，研究發現多角化與獲利無顯著相關，然 Rumelt (1982) 卻發現多角化績效的優劣，取決於是否能將新事業與舊事業基礎有效整合，結合上述本研究企圖以相關多角化與非相關多角化所產生的效益，結合多角化的執行再次探討多角化經營與績效間的關係，基於上述討論，本研究提出如下的假設關係。

H2：多角化經營對績效有正向的影響。

根據 Slater & Narver (1995) 對於企業能達到市場導向進而影響經營績效，是當企業能具有創新性與活躍性才會使經營績效提升，在 Mastusuno, Mentzer & Ozomez (2002) 的研究中也提出當企業本身具冒險性、創新性、活躍性，公司的市場導向才能落實，進而才能影響到公司的績效。因此當企業擁有持續性經營優勢與能力，再根據市場情報的處理作為使競爭者與消費者的行動皆有積極回應時，企業的經營績效有

較佳的反應，根據以上的討論本研究提出如下的假設關係。

H3：市場導向對經營績效有正向的影響。

Prahalad & Hamel (1990) 提出核心能力 (Core Competence) 的概念認為核心能力可視為企業競爭優勢的來源，因為它對產品或服務價值的提升或成本降低是有助益的。他們認為核心能力的內涵應該是整合型技能，能與競爭者有差異化，不會隨時間運用而讓價值降低，且不容易被競爭者模仿，企業藉以生出公司的核心產品，而此核心產品就是公司利潤的主要來源。Montgomery (1982) 提出企業以企業擁有的資源性質的核心能力為觀點，他認為資源會影響企業多角化的方向。企業所剩餘的資源若具有相當特殊性，亦即只能運用於某一個特定產業則企業多角化方向將比較適合相關性產業，但如果該資源具有相當的共通性，則可朝向非相關性的產業，基於以上文獻的探討本研究整合所有觀點認為，核心能力可結合多角化的經營，並輔以市場導向的情報的蒐集、情報的擴散及情報的回應，則可對公司經營績效產生正向的影響，基於上述的討論本研究提出如下的假設關係。

H4：核心競爭能力對經營績效來說市場導向具有中介效果。

由於多角化經營策略與績效間的關係之實證研究結果並不一致，歸其原因多角化經營策略相當複雜且影響企業經營績效的因素甚多，因此探討企業多角化經營對整體績效的影響實應加入其他變因，如許多策略管理的文獻將環境視為此關係間的干擾因素 (Prescot, 1986)，也有研究發現整體或公司策略與產業型態，分別對功能領域及績效有干擾之影響 (Hitt, Ireland) 綜合上述文獻本研究或可探討多角化經營對績的關係中市場導向具有中介的效果，因此本研究提出如下的假設關係。

H5：對多角化經營與經營績效的關係來說市場導向具有中介效果。

Prahalad & Hamel (1990) 將一多角化的組織視為一棵樹，包括樹根、主幹、枝幹及枝葉四部分，而核心能力就是主幹，而且核心能力不因過度使用而消耗，反而因分享與運用而加強。進入新市場或多角化經營皆由此能力所主導，核心能力是足以提供組織豐富性、維持性及穩定性的基礎能力，因此本研究提出如下的假設關係。

H6：核心競爭能力與多角化經營對經營績效有正向影響

3.3 變數的定義與衡量

依據圖 3.1 之研究架構，本研究包括核心競爭能力、多角化經營、市場導向及經營績效四個構面。根據第二章文獻探討之內容，本研究將依序說明其變數及操作型定義。

3.3.1 核心競爭能力

企業核心能力之衡量方面，到目前為止定義分歧還未有一套公認的標準，因此本研究考慮行業的特性融合國內多位學者的衡量構面加以探討，並且根據幼教事業體對核心能力方面偏重度引用李嘉益（民 89）及李元敦（民 89）的定義將核心能力的因素以四項變數來衡量分別為 1. 創新能力；2. 人力資源素質的管理能力；3. 策略管理能力；4. 行銷運籌能力。整理上述所討論核心能力的衡量變項並列舉此些變數的相關研究如表 3.1 所示

表 3.1 核心競爭能力構面因素之操作型定義

核心能力因素	衡量指標	學者
創新能力	1.創新設計的研究發展能力 2.製造創新能力 3.研發經費佔營收的比例	Long & Vickers-koch (1995) 李元敦 (民 89)
人力資源素質的管理能力	4.人力素質的掌握與培養能力 5.員工訓練教育制度 6.員工缺席、離職率	Aaker (1989)
策略管理能力	7.能掌握產業未來競爭力的趨勢，以因應外部環境的變化。 8.能敏銳察覺新商機或潛在威脅。 9.能夠評估本身的優劣勢，以建立共同期望的願景。 10.具有建立營運目標的能力。	李洋昇 (民 89) 李元敦 (民 89) 吳濟民 (民 91)
行銷運籌能力	11.能掌握顧客需求特性及市場潮流 12.知名度、品牌 13.有效推廣與促銷能力 14.市場行銷能力 15.行銷網路溝通健全	司徒達賢 (民 84) 李嘉益 (民 89) 李元敦 (民 89) 吳濟民 (民 91)

資料來源：本研究整理

3.3.2 多角化經營

一般對於多角化經營的課題研究，其思考的角度並無一致性，Brost & Kliner (1995) 曾提出多角化研究課題包含多角化的定義、動機、方向、方式等四大課題，伍中賢 (民 87) 研究國內企業結果，提出由於受限於本身能力與資源故國內企業大多以「內部發展」為較成功的多角化方式，對經營績效能產生較大的效益，而 Robert & Berry 則整理出企業接受多角化的執行面，其方式有：

1. 內部發展

- 2.購併
- 3.授權
- 4.內部投資
- 5.合資
- 6.創業投資
- 7.學習性投資

綜合上述諸多學習者所討論的多角化經營的衡量變項並列舉這些變數的相關研究如表 3.2 所示。

表 3.2 多角化經營構面因素之操作型定義

多角化經營因素	衡量指標	相關文獻
多角化的需求	<ol style="list-style-type: none"> 1.開發新商品，以擴大市場範圍 2.取得必要資源，確保競爭優勢 3.調整投資方向，創造新成長週期 4.提供整合服務，增加競爭力 5.提高原有資源使用率 6.培育員工多樣性專長，因應未來競爭環境 7.多餘人力的運用 	Amit & Livnat (1988) 湯明哲 (民 92)
多角化的效益	<ol style="list-style-type: none"> 8.經營規模擴大，使營收成長 9.增加核心技術能力，充份使用資源 10.轉移多餘資源或能力 11.降低侷促本業的經營風險 12.擴大營運範圍，提升競爭力 13.追求更高之投資報酬率 	Hill & Hoskisson (1987) Oster (1999)
多角化的執行	<ol style="list-style-type: none"> 14.內部發展多角化產品/市場 15.購併擴大經營業務範圍 16.授權取得新技術或商標 17.內部投資成立新事業體 18.合資聯盟經營新市場 19.創業投資獲取較高報酬率 20.學習性投資取得新技術/經驗 	Roberts & Berry (1985) 伍中賢 (民 87) 湯明哲 (民 92)

資料來源：本研究整理

3.3.3 市場導向

本研究在市導向的部份主要參考 Kohli & Jaworski (1990), Narver & Slater (1990) 與范惟翔 (民 90) 的主張，將情報產生再細分為「競爭者情報的產生」與「顧客情報的產生」，而情報的回應亦細分為「競爭者情報的回應」與「顧客情報的回應」，再加上以組織內部為主的「情報傳播」，因此將市場導向的構面以此五項變數加以衡量，茲將上述所討論的市場導向衡量變項，列舉其相關研究如表 3.3 所示。

表 3.3 市場導向構面因素操作型定義

市場導向因素	衡量指標	相關文獻
顧客導向的情報產生	1. 集顧客對公司產品品質的評價 2. 熟悉顧客需求 3. 顧客抱怨管道良好 4. 忽略顧客需求的變化	Narver and Salter (1990) 陳淑芬 (民 89) 范惟翔 (民 90)
競爭導向情報產生	5. 競爭者的動態經常在掌握中 6. 相當了解競爭者的強弱點 7. 競爭者的經營績效很難獲知 8. 善用各種管道收集競爭者情報	Narver and Salter (1990) 陳淑芬 (民 89) 范惟翔 (民 90)
情報的內部傳播	9. 定期對市場趨勢舉行跨部門的會議 10. 當主要顧客或競爭者有狀況發生時，各部門會迅速獲知 11. 各部門經常在非正式場合交換市場情報 12. 行銷或業務部門經常提供市場情報給其他部門	Narver and Salter (1990) 陳淑芬 (民 89) 范惟翔 (民 90)
顧客導向的情報回應	13. 顧客需求動態是開發新產品的主要依據 14. 經常以顧客的需求變化來擬定行銷策略 15. 為了回應顧客需求，各部門皆能有效地相互協調支援 16. 顧客抱怨往往不受重視	Narver and Salter (1990) 陳淑芬 (民 89) 范惟翔 (民 90)
競爭導向的情報回應	17. 經常參考競爭者動態來開發新產品 18. 會參考競爭者的製造能力來決定更新設備	Narver and Salter (1990) 陳淑芬 (民 89) 范惟翔 (民 90)

資料來源：本研究整理

3.3.4 經營績效

Wood & Willard (1983) 認為經營績效可分為獲利率，相對市場地位，獲利率及現金流量的改變，銷售額與市場佔有率的成長等四組因素，而吳思華 (民 86) 則認為經營績效可以獲利率、目標達成率、市場佔有率、規模成長等變數來衡量，Kotler (1997) 則認為銷售成長率與獲利率可衡量整體的營運績效，茲將整理上述對於經營績效之衡量變項列舉如表 3.4 所示，而本研究在經營績效部份，主要參考陳淑芬 (民 89) 與范惟翔 (民 90) 的主張將經營績效以經營成長率、經營獲利率、市場佔有率、規模成長、整體營運績效等五項變數加以衡量

表 3.4 經營績效構面因素操作型定義

績營績效因素	衡量指標	相關文獻
經營成長率	1. 近三年之經營成長率	Kumar (1998) 張文菁 (民 90)
經營獲利率	2. 近三年的淨利率	Wood & Willard (1983) 陳哲彥 (民 87)
市場佔有率	3. 市場佔有率之衡量	Green & Barclay (1995)
規模成長	4. 產品選擇的多樣性	吳思華 (民 86)
整體營運績效	5. 整體的經營績效之衡量	Ven Katraman & Ramanujam (1986) Kotler (1997) 陳淑芬 (民 89)

資料來源：本研究整理

3.4 前測執行與結果

3.4.1 前測

本研究問卷前測之執行，以雲林縣教育局立案之私之幼稚園為主要受測對象，平均分配於各市、鄉、鎮為原則，委請專人親自送達，可立即填答或郵局回收，共計發出 20 份，扣除無效問卷 1 份，有效問卷 18

份，有效問卷回收率為 90%，茲分別將各構面之 Cronbach's α 之值，列表於 3.5 說明之：

表 3.5 前測信度分析結果

構面	前測 Cronbach's α 係數
核心能力	0.781
多角化經營	0.819
市場導向	0.735
經營績效	0.852

資料來源：本研究整理

信度即是測量的可靠性 (trustworthiness)，指測量結果的一致性 (consistency) 或穩定性 (stability) (邱皓政，民 90)。一般而言，Cronbach's α 係數為各種信度中較為嚴謹者，可說是目前採行最廣的一種信度指標，根據 Joseph (1987) 對信度檢測的要求，對初步研究，信度值達 0.5 或 0.6 的中等程度的信度就已足夠。而本研究的前測部份，各構面的信度皆達 0.7 以上水準，表示測量問項之間的內部具一致性，可作為後續的衡量依據。

3.4.2 問卷設計

問卷設計

本研究問卷設計包含五個部份

1. 核心能力：此部分問卷項計 15 題，採用 Likert 五點尺度量表編制。
2. 多角化經營：此部分問卷項計 20 題，採用 Likert 五點尺度量表編制。
3. 市場導向：此部分問卷項計 18 題，採用 Likert 五點尺度量表編制。
4. 經營績效：此部分問卷項計 5 題，採用 Likert 五點尺度量表編制。
5. 填答者基本資料：此部份問項計 6 題

問卷初稿設計完成後，經指導老師指導，針對問卷各構面內容討論，並修改問模糊或語意不明白之處後定稿完成。

3.5 抽樣情形與資料分析方法

3.5.1 抽樣情形

本研究以台中地區及雲林縣所有私立幼稚園為研究對象，主要是探討幼教事業體，「核心競爭能力」、「多角化經營」、「市場導向」對整體營績效的影響，而選擇台中區及雲林縣的原因，主要是考慮到受測對象包括都市型與鄉鎮型，為使樣本不致因區域性有所不同，而導致資料會有偏頗情形，因此以台中區 175 家私立幼稚園及雲林縣 87 家幼稚園為受測對象，共發出問卷 262 份，經電話催訪後，共回收雲林縣 31 份，台中區 53 份，共計 84 份扣除 2 份無效問卷有效問卷共計 82 份回收率為 31%。

3.5.2 資料分析方法

本研究採 SPSS 10.0 版套裝軟體進行資料分析，作為驗證研究目的及研究假設的需要，茲將所使用的方法及其內容詳述如下：

1. 描述性統計分析

本研究利用敘述統計整理回收之問卷資料，藉由簡單的敘述性統計之百分比、次數分配來觀察樣本分佈。並以此統計方法，描述幼稚教育事經營者之基本資料。

2. 信度分析

信度(Reliability)是指測量結果是否具有 consistency 或穩定性的結果，一個具有 consistency 或穩定性的測量工具，必須在不同的測量狀況下，都能獲得一致性的測量結果。常用的測量類型有折半信度、再測信度、複本信度、

Cronbach's α 等。

本研究採用 Cronbach's α 信度計算公式，若 α 係數大於 0.7，則顯示其信度相當高，若介於 0.7 至 0.35 之間，表示信度尚可，小於 0.35 則信度偏低(Joseph,1987)

3.因素分析

為深入瞭解量表中各變項的結構，並減少研究變項的數目，問卷回收後，進行因素分析，以抽取各變項的共同因素，包括核心能力、多角化經營、市場導向、經營績效等四部份。因素分析先採取主成份分析法(Principal Components)進行初步分析，再利用最大變異法(Varimax)進行正交轉軸，以萃取主要因素。根據 Joseph,Rolph & Ronald (1987)三人的看法若因素負荷量絕對值大於 0.4 則可稱為非常顯著。因依據 Zaltman and Burger(1975)之建議，只要其特徵值大於 1，各變項負荷量大於 0.4，且累積解釋變異量達 40%以上即可成立。

因此，本研究根據上述學者之討論，取其特徵值大於 1，且因素負荷量絕對值大於 0.4 以上之變數，作為因素命名的依據。

4.迴歸分析

本研究將以簡單迴歸分析，檢定變數間是否具有預測變項與被預測變項的線性關係，若檢驗結果達顯著水準，則兩變數間具有可預測關係。此法應用於核心能力、多角化經營、市場導向、對經營績效之間的關係。

5.單因子變異數分析

變異數分析是用來分析一個或一個以上的類別預測變數所形成的不同群體在某一計量的準則變數上的差異。在此應用於不同的投資金額、成立時間、全體教職員人數、年營業額、經營型態、園所組織，對經營績效是否具有顯著差異。若檢定項兩者之間存在顯著差異，則進一步以

雪費(Scheffe)進行事後檢定。

3.6 信度分析

茲將本研究之信度分析如表 3.6。

表 3.6 信度分析表

構面	變項	所包含題項	變項 Cronbach's α	構面 Cronbach's α
核心競爭能力	1.創新能力	1、2、3	0.7687	0.7591
	2.行銷能力	10、12、13、14	0.6791	
	3.策略能力	4、7、8、9	0.6515	
	4.溝通能力	6、15	0.6577	
	5.設計能力	5、11	0.6048	
多角化經營	1.內部發展	14、16、17、18、19、20	0.8834	0.7920
	2.成長效益	8、9、10	0.8573	
	3.整合需求	1、4、5、6、7	0.7961	
	4.規模需求	2、3	0.6872	
	5.投資效益	12、13	0.6037	
	6.開拓市場	11、15	0.6350	
市場導向	1.情報回應	12、13、14、17	0.8261	0.7948
	2.情報產生	1、2、3	0.8041	
	3.情報蒐集	6、8、10	0.6783	
	4.資訊傳播	9、11、15	0.7057	
經營績效	1.經營績效	1、2、3、4、5	0.8357	0.8357

資料來源：本研究整理

第四章 研究結果實證分析與討論

本章共分為四節，將依據研究目的及假設，將樣本資料以適當的統計方法分析處理，並針對統計分析後的結果加以解釋，本研究使用的統計方法有

- 1.描述性統計分析
- 2.因素分析
- 3.迴歸分析
- 4.單因子變異數分析。

4.1 描述性統計分析

4.1.1 園所總投資金額分析

由表 4.1 驗證得知，教育事業最大的投資是為土地成本及設備費用，幾乎達到六成的園所總投資金額皆在 2000 萬元以上，如果以園所平均學生人數約 150 人計算，回收的時間至少超過七年以上，還要受到外在環境的競爭與市場不確定因素的影響，著實辛苦經營。

表 4.1 園所總投資金額分析表

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1000 萬以下	9	11.0	11.0	11.0
1000 萬以上~2000 萬	26	31.7	31.7	42.7
2000 萬以上~3000 萬	23	28.0	28.0	70.7
3000 萬以上	24	29.3	29.3	100.0
總和	82	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理

4.1.2 園所成立時間分析

表 4.2 顯示受訪的園所，成立時間最近 5 年內的新園所僅 26.8%，約佔 1/4 強，表示近年來的幼教事業的市場已趨飽和狀態，使欲加入此市場者，不敢冒然前進，再加以出生率逐年降低，國教向下延伸，在在使得後面的進入者需謹慎思考，投資的可行性與否。

表 4.2 園所成立時間分析表

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1 年以下	6	7.3	7.3	7.3
1 年以上~5 年	16	19.5	19.5	26.8
5 年以上~10 年	24	29.3	29.3	56.1
10 年以上	36	43.9	43.9	100.0
總和	82	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理

4.1.3 園所全體教職員人數分析

由表 4.3 的統計得知，園所教職員總人數 10 人~30 人的園所達 76.8%，表示幼稚園屬於地區性的事業，家長選擇園所的考量主要以離住家或上班地點附近為主要因素，因有區域之限制，因此普遍園所屬中型居多，園所學生人數在 200 名以內為主，而大型園所因成本龐大，加以學生來源有所限制，小型園所因設備難與中、大型園所抗衡，頓失競爭優勢，因此所佔比例僅達 23.2%。

表 4.3 園所全體教職員人數分析表

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
低於 10 人	11	13.4	13.4	13.4
10 人以上~20 人	38	46.3	46.3	59.8
20 人以上~30 人	25	30.5	30.5	90.2
30 人以上	8	9.8	9.8	100.0
總和	82	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理

4.1.4 園所年營業額分析

由表 4.4 得知年營業額達 2000 萬以下者佔 84.1%，此可能性是收入乃極敏感問題，填答者或許有所顧慮因而短報，也許是因近幾年來，學生來源逐年降低，在僧多米少的情況下由於市場考量，只得降價求生，使年營業額在低水準之中。

表 4.4 園所年營業額分析表

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
低於新台幣 1000 萬	27	32.9	32.9	32.9
1000 萬以上~2000 萬	42	51.2	51.2	84.1
2000 萬以上~3000 萬	5	6.1	6.1	90.2
3000 萬以上	8	9.8	9.8	100.0
總和	82	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理

4.1.5 園所經營型態分析

由表 4.5 得知，堅持只經營幼教本業者亦達 35.4%，顯見教育事業中仍有眾多堅持理念的經營者，不因營業利益考量而脫離專業幼教的主要道路，而想跨足補教界者僅達 13.4%，可見兩者事業體實有某些差距，雖有相關，仍有門檻限制。

表 4.5 園所經營型態分析表

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
堅持只經營幼教本業	29	35.4	35.4	35.4
已兼營安親班、才藝班	42	51.2	51.2	86.6
想跨足補教事業	11	13.4	13.4	100.0
總和	82	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理

4.1.6 園所組織分析

表 4.6 中，得知幼教事業，早期是以獨資者居多數，屬小規模家庭式的經營方式，但近幾年來由於社會對學齡前教育的重視，在在迫使幼稚教育走向極專業的道路，加以各大學院校幼教系、幼保系、幼研所，如雨後春筍般成立，因此在設備需求高標準及人才來源管道暢通的前題下，合資建置大型園所的趨勢，已漸明朗化。

表 4.6 園所組織分析表

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效 獨資	42	51.2	51.2	51.2
的 合資	34	41.5	41.5	92.7
財團法人	6	7.3	7.3	100.0
總和	82	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理

4.2 因素分析

本研究針對回收之問卷量表，進行因素萃取，分析方法採用主成份分析法，抽取共同因素，取出特徵值大於 1 的因素以最大變異法，進行正交轉軸，旋轉後的因素負荷量之值大於 0.4 者是為顯著負荷量，而萃取出新的構面變項。

4.2.1 核心競爭能力因素分析

在核心競爭能力方面經因素分析萃取後共得五個構面分別為 1.創新能力 2.行銷能力 3.策略能力 4.溝通能力 5.設計能力，茲將此構面萃取後的因素負荷量，彙整如表 4.7。

表 4.7 核心競爭能力因素分析結果

構面	包含題目	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
創新能力	2	0.882				
	1	0.860				
	3	0.688				
行銷能力	14		0.800			
	13		0.712			
	10		0.678			
	12		0.586			
策略能力	8			0.761		
	7			0.703		
	9			0.604		
	4			0.560		
溝通能力	6				0.735	
	15				0.563	
設計能力	5					0.703
	11					0.641
特徵值		2.318	2.121	1.913	1.629	1.536
解釋變異量		15.454	14.141	12.756	10.860	10.242
累積解釋變異量		15.454	29.595	42.352	53.211	63.45
Cronbach's α		0.7687	0.6791	0.6515	0.6577	0.6048

資料來源：本研究整理

4.2.2 多角化經營因素分析

在多角化經營方面，經因素分析萃取後共得六個構面分別為 1.內部發展 2.成長效益 3.整合需求 4.規模需求 5.投資效益 6.開拓市場，茲將此構面萃取後的因素負荷量彙整如表 4.8。

表 4.8 多角化經營因素分析結果

構面	包含題目	因素負荷量					
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六
內部發展	18	0.901					
	17	0.836					
	16	0.827					
	19	0.808					
	20	0.767					
	14	0.516					
成長效益	9		0.857				
	8		0.826				
	10		0.798				
整合需求	1			0.817			
	4			0.815			
	6			0.630			
	7			0.575			
	5			0.557			
規模需求	3				0.769		
	2				0.718		
投資效益	13					0.774	
	12					0.741	
開拓市場	11						0.756
	15						0.555
特徵值		3.893	2.787	2.638	1.619	1.534	1.295
解釋變異量		19.466	13.937	13.190	8.095	7.670	6.477
累積解釋變異量		19.466	33.403	46.593	54.688	62.358	68.834
Cronbach's α		0.8834	0.8573	0.7961	0.6872	0.6037	0.6350

資料來源：本研究整理

4.2.3 市場導向因素分析

在市場導向方面，經因素分析萃取後共得四個構面分別為 1.情報回應 2.情報產生 3.情報蒐集 4.資訊傳播，茲將此構面萃取後的因素負荷量彙整如表 4.9。

表 4.9 市場導向因素分析結果

構面	包含題目	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
情報回應	12	0.726			
	13	0.690			
	14	0.657			
	17	0.569			
	10	0.542			
情報產生	2		0.756		
	1		0.719		
	3		0.591		
情報蒐集	8			0.617	
	6			0.604	
資訊傳播	9				0.615
	11				0.582
	15				0.548
特徵值		2.545	2.006	1.957	1.138
解釋變異量		19.574	15.434	15.050	8.757
累積解釋變異量		19.574	35.008	50.058	58.815
Cronbach's α		0.8261	0.8041	0.6783	0.7057

資料來源：本研究整理

4.2.4 經營績效因素分析

在經營績效方面，經正交轉軸萃取後只得一個構面，茲將各題項之因素負荷量，彙整如表 4.10。

表 4.10 經營績效因素分析結果

構面	包含題目	因素負荷量 因素一
經營績效	2	0.816
	3	0.770
	1	0.720
	4	0.621
	5	0.608
特徵值		2.535
解釋變異量		60.597
累積解釋變異量		60.597
Cronbach's α		0.8357

資料來源：本研究整理

4.3 迴歸分析

4.3.1 核心競爭能力與經營績效之迴歸分析

由表 4.11 得知，以「核心競爭能力」為預測變數，「經營績效」為依變數，進行迴歸模型建構，得知 F 值為 5.334 且達統計顯著水準，故「核心競爭能力」此一構面對「經營績效」之迴歸模型具有解釋力，由 $\text{Adj } R^2$ 為 0.15 得知「核心競爭能力」對「經營績效」的變異程度達 15% 的解釋力，而在「核心競爭能力」對「經營績效」的迴歸結果顯示，「核心競爭能力」正向影響「經營績效」達 0.024 的顯示水準由此可知在幼教事業中，「核心競爭能力」的增強，對於「經營績效」有絕對性的助益，因此幼教事業，唯有強化本身的教學品質、設備環境與行政能力，才能使績效提升。

表 4.11 核心競爭能力對經營績效之迴歸分析結果

自變數	預期方向	係數值	T 值
常數		0.020	0.186
核心競爭能力	(+)	0.560*	2.310
F 值	5.334		
$\text{Adj } R^2$	0.151		

*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
資料來源：本研究整理

4.3.2 多角化經營與經營績效之迴歸分析

由表 4.12 得知，以「多角化經營」為預測變數，「經營績效」為依變數，經迴歸分析結果「多角化經營」對「經營績效」成不顯著的影響結果，由此可推論在幼教事業中，從事多角化的經營，對整個園所的「經營績效」，實不具有正面的效果。雖然各園所有相互比較其所開課程多寡的壓力，但如純為多角化而多角，實未必能得到預期的經營績效。

表 4.12 多角化經營與經營績效迴歸分析表

自變數	預期方向	係數值	T 值
常數		-0.001	-0.007
多角化經營	(+)	0.091	0.821
F 值	0.674		
Adj R ²	-0.004		

*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

資料來源：本研究整理

4.3.3 市場導向與經營績效之迴歸分析

表 4.13 得知以「市場導向」為預測變數，經營績效為依變數，進行迴歸模型建構，得知 F 值為 8.246 且達統計顯著水準，故「市場導向」此一構面對「經營績效」之迴歸模型具有解釋力，Adj R² 為 0.18 得知「市場導向」對「經營績效」的變異程度達 18% 的解釋力，而在「市場導向」對「經營績效」的迴歸結果顯示，「市場導向」正向影響「經營績效」達 0.05 的顯著水準，由此得知在幼教事業，以「市場導向」為基準，進行情報蒐集，情報傳遞、情報的反應，深入了解整個市場的需求面與方向，著實對「經營績效」有很大的助益效果。

表 4.13 市場導向與經營績效之迴歸分析表

自變數	預期方向	係數值	T 值
常數		0.073	0.173
市場導向	(+)	0.206*	2.872
F 值	8.264		
Adj R ²	0.182		

*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

資料來源：本研究整理

4.3.4 核心競爭能力、市場導向與經營績效之迴歸分析

由表 4.14 得知以「核心競爭能力」、「市場導向」為預測變數，「經營績效」為依變數，進行迴歸模型建構，得知 F 值為 5.846，且達統計顯著水準，故「核心競爭能力」、「市場導向」此二構面對「經營績效」之迴歸模型具有解釋力，由 $Adj R^2$ 為 0.16 得知「核心競爭能力」、「市場導向」對「經營績效」的變異程度達 16% 的解釋力，而在「核心競爭能力」、「市場導向」對經營績效的迴歸結果顯示，「核心競爭能力」正向影響「經營績效」達 0.021 的顯著水準，而「市場導向」卻負向影響「經營績效」達 0.05 的顯著水準，由此結果可推論，幼教事業進行「市場導向」，是需增加許多費用的支出，因此間接可能會影響到純益的減少，使得幼教事業「經營績效」的降低。

表 4.14 核心競爭能力、市場導向與經營績效之迴歸分析表

自變數	預期方向	係數值	T 值
常數		0.071	0.197
核心競爭能力	(+)	0.252*	3.17
市場導向	(+)	-2.17*	-1.794
F 值	5.846		
$Adj R^2$	0.157		

*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

資料來源：本研究整理

4.3.5 多角化經營、市場導向與經營績效之迴歸分析

表 4.15 由資料分析結果顯示，以「多角化經營」與「市場導向」為預測變項，「經營績效」為依變項，經迴歸分析結果顯示兩者不具有顯著之影響關係，由此結果顯示，幼教事業進行「多角化經營」，雖加入「市場導向」的強力活動，未必可對「經營績效」產生有效的提升作用。

表 4.15 多角化經營、市場導向與經營績效之迴歸分析表

自變數	預期方向	係數值	T 值
常數		-0.007	-0.005
多角化經營	(+)	0.051	0.433
市場導向	(+)	0.116	0.976
F 值	0.814		
Adj R ²	0.020		

* 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

資料來源：本研究整理

4.3.6 核心競爭能力、多角化經營與經營績效之迴歸分析

表 4.16 得知以「核心競爭能力」、「多角化經營」為預測變數，「經營績效」為依變數，進行迴歸模型建構，得知 F 值為 4.143 且達統計顯著水準，故「核心競爭能力」、「多角化經營」此二構面對「經營績效」之迴歸模型具有解釋力，由 $\text{Adj } R^2$ 為 0.17 得知「核心競爭能力」、「多角化經營」對經營績效的變異程度達 17% 的解釋力，而在「核心競爭能力」、「多角化經營」對「經營績效」的迴歸結果顯示，「核心競爭能力」正向影響「經營績效」達 0.031 的顯著水準，而「多角化經營」卻負向影響「經營績效」達 0.048 的顯著水準。由此結果示，幼教事業「多角化經營」的建構中，實需花費許多的設備成本與人事費用支出，在短期間對「經營績效」不僅無助益反而有減低的效果產生。

表 4.16 核心競爭能力、多角化經營與經營績效之迴歸分析表

自變數	預期方向	係數值	T 值
常數		0.018	0.231
核心競爭能力	(+)	0.323*	2.749
多角化經營	(+)	-0.042*	-0.360
F 值	4.143		
$\text{Adj } R^2$	0.172		

*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

資料來源：本研究整理

4.4 單因子變異數分析

4.4.1 總投資金額與經營績效之差異性分析

由表 4.17 資料分析中得知不同的總投資金額，對經營績效是不具顯著性的差異，在幼教事業體中，設備的投資雖是相當重要的因素之一，但並非投入資金成本越多，就會有越高的效益顯現，仍需搭配眾多的因素，譬如教師品質的提升，行政系統的細膩度，課程內容多樣性與豐富化，皆是提升經營績效的重點。

表 4.17 總投資金額與經營績效之單因子變異數分析表

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
組間	3.706	3	1.235	1.248	.298
組內	77.195	78	.990		
總和	80.901	81			

*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
資料來源：本研究整理

4.4.2 成立時間與經營績效之差異性分析

由表 4.18 的資料顯示成立時間的長短，亦不顯著差異影響著經營績效，因老園所雖有口碑與閑熟細膩的經營手法，但新園亦有不同的創新活動與設備，各有千秋的競爭之下，很難認定成立時間的長短，會對經營績效有顯著性的差異影響。

表 4.18 成立時間與經營績效之單因子變異數分析表

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
組間	3.396	3	1.132	1.139	.339
組內	77.505	78	.994		
總和	80.901	81			

*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
資料來源：本研究整理

4.4.3 教職員人數與經營績效之差異性分析

在表 4.19 資料中得知，全體教職員人數，會顯著差異影響著經營績效，在教育體系中設備與人事成本實是關係著經營績效的最大因素，固定的人事成本是不可或缺的，效益的顯現在能將固定的人事成本分攤後，所剩餘的價值才是最大的獲利來源，而如果超過此一負荷勢必再增加人手，則成本又要增加，效益又再降低，固此經 Scheffe 檢定得知經營效益最佳者乃是教職員人數在 20 人左右的中型園所。

表 4.19 教職員人數與經營績效之單因子變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性	Scheffe 檢定
組間	9.919	3	3.306	3.633	0.04*	3>1
組內	70.982	78	.910			
總和	80.901	81				

*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
註：scheffe 檢定中 (1) 表示低於 10 人，(2) 表示 10 人以上~20 人，(3) 表示 20 人以上~30 人 (4) 表示 30 人以上
資料來源：本研究整理

4.4.4 年營業額與經營績效之差異性分析

在表 4.20 資料中得知雖營業額有所不同，但各園所的各项成本不盡相同，因此在營業額與績效的驗證分析中呈不顯著差異的影響。

表 4.20 年營業額與經營績效之單因子變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
組間	4.577	3	1.526	1.559	.206
組內	76.324	78	.979		
總和	80.901	81			

*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
資料來源：本研究整理

4.4.5 經營型態與經營績效之差異性分析

由表 4.21 中顯示，經營型態亦會顯著差異影響到經營績效，由分析結果中顯示，從事兼營安親班與才藝班者之經營績效大於只堅持幼教本業的經營者，雖然迴歸分析中多角化不具顯著正向影響，但所有經營者的心中，仍深深體認到，唯有採取相關多角化的策略，擴大經營面，才會對經營績效有所助益。

表 4.21 經營型態與經營績效之單因子變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性	Scheffe 檢定
組間	5.848	3	2.924	3.078	0.04*	2>1
組內	75.052	78	.950			
總和	80.901	81				

*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

註：scheffe 的檢定中 (1) 表示堅持只經營幼教本業

(2) 表示已兼營安親班、才藝班

(3) 表示想跨足補教事業

資料來源：本研究整理

4.4.6 園所的組織與經營績效之差異性分析

由表 4.22 中顯示園所的組織型態，亦會顯著差異影響著經營績效，究其原因，當今的幼稚教育已是社會上普遍認同的需求之一，學齡前教育的重要性，深受各界的討論，更加速幼教專業化的腳步，因此更新設備、網羅堅強的師資陣容、良好的升遷管道、更佳的福利措施，凡此等等皆需龐大的資金，已非個人財力與能力所能承擔，因此採用合資方式，籌措資金，集思廣益，創造更佳的競爭力，乃是幼教界未來的趨勢，因此經 Scheffe 檢定後得知合資型態的經營績效會大於獨資型態。

表 4.22 園所的組織與經營績效之單因子變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性	Scheffe 檢定
組間	8.961	3	4.480	4.920	0.01*	2>1
組內	70.940	78	.911			
總和	80.901	81				

*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

註：scheffe 的檢定中 (1) 表示獨資

(2) 表示合資

(3) 表示財團法人

資料來源：本研究整理

4.4.7 園所地區性與各變項之差異性分析

由表 4.23 中顯示得知，園所所在的地區性對於核心競爭能力、多角化經營與經營績效，並無顯著差異性存在，但對於市場導向此一變項，有顯著差異性存在，究其原因在都會區中競爭者眾，如何運用市場導向中情報的產生、內部情報傳播，以及情報的回應，以提昇經營績效已為各園所普遍認同，但在鄉村型的經營型態裡仍普遍存在著以建立口碑式的經營手法來經營。

表 4.23 地區性與各研究變項之差異性分析表

研究變項	T 值	P 值
核心能力	0.802	0.374
多角化經營	2.164	0.145
市場導向	4.127*	0.016
經營績效	0.065	0.799

*表 p<0.05 顯著差異 **表 p<0.01 非常顯著差異 ***p<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究乃針對幼教事業經營者受到外在變動環境諸多因素的影響，包括生育率降低，同業的競爭，補習班業者潛在的威脅，以及政府政策國教的向下延伸等諸多外在變動環境等因素的影響，使得幼教事業的經營日益困難，因而引發想藉由「核心競爭能力」的建構，以及「多角化經營」的推展，再透過「市場導向」的引導期望能對事業體的經營績效能有提升的效果，以作為日後幼教事業經營者，有所參考的依據，本章先根據各項研究問題及假設，配合前一章之分析所獲得的結果，作一綜合性的說明，其次再對後續的研究者提出未來的研究建議，使其理論基礎與實際經營者搭配，讓經營的體質與績效更加健全。

5.1 研究結論

茲就本研究所探討的六項研究問題，分別將其驗證的結果整理如表 5.1，並再加以綜合性說明。

表 5.1 研究假設驗證表

研究假設	研究內容	研究結果
H1	核心競爭能力對經營績效有正向影響	成立
H2	多角化經營對經營績效有正向影響	不成立
H3	市場導向對經營績效有正向影響	成立
H4	核心競爭能力與市場導向對經營績效有正向影響	不成立
H5	多角化經營與市場導向對經營績效有正向影響	不成立
H6	核心競爭能力與多角化經營對經營績效有正向影響	不成立

資料來源：本研究整理

1. 核心競爭能力與經營績效之研究結果

經由統計分析驗證的結果得知，幼教事業本身的核心競爭能力正向顯著影響著經營績效，在幼教事業中，教學品質的提升，課程內容的活潑生動化，教師素質的培養，以及提供一個適切安全的環境，皆是一個幼稚園所賴以生存競爭最重要的條件，凡此等等都是家長們選擇一所幼稚園綜合考量的因素，一個園所如果內部核心能力不具有獨特性或是家長普遍的信賴感，皆難以在競爭激烈的環境中有所成長，因此核心競爭能力的增強是園所提升經營績效的重要因素之一。

2. 多角化經營與經營績效之研究結果

由統計分析結果顯示，在幼教事業體中多角化經營對績效的影響並不顯著，究其原因有：

- (1) 幼教事業是極專業化的行業，需用心投入才能經營出好的成績，如以多角化涉入不相關的產業，不僅難以藉此增加營收甚或失去家長的認同感，甚或影響到本業的成長，如道生幼稚園多角化進入中天電視台，並未得到預期的效果。
- (2) 雖然投入相關多角化或可創造新的契機，但初期投入需要有新的成本支出，以及摸索階段的風險，不見得對經營績效有立即性的影響，值得深思再評估。

3. 市場導向與經營績效之研究結果

由統計資料分析結果，市場導向確定對經營績效有正向的影響，在幼教事業中，迎合市場導向雖為幼教專家們所垢病，但因認知取向不同，私立幼稚園能融合社會上普遍家長們的需求與心聲，譬如美語教學，國小銜接的理念，多樣才藝化的趨勢，皆是公立幼托機構無法規劃的內容，但也因公私立幼稚園的立足點與目標不同，適可創造豐

富且多元的幼教文化。

4. 核心競爭能力、市場導向與經營績效之研究結果

經由統計資料分析得知，雖然加入市場導向的中介效果後，核心能力仍維持正向的顯著影響經營績效，可是市場導向卻變為負向影響經營績效，推其原因，幼教事業最重視的乃是本身的核心能力，每所幼稚園必須發展出獨特且最適合幼兒的經營模式，並獲得家長普遍的認同建立口碑，如僅強調市場導向，過分迎合家長的需求來下工夫，反而幼稚園的經營績效無助益，甚至得到太商業取向的反效果。

5. 多角化經營、市場導向與經營績效之研究結果

由統計資料分析結果顯示，市場導向對多角化亦不具有顯著的中介效果，亦即對經營績效無顯著正向影響，在幼教事業中，多角化經營已不太獲得家長們的認同，即使相關多角化，也未必對經營績效有明顯的助益，如果強以市場導向的理論，「情報的蒐集」、「情報的傳播」、「情報的反應」搭配多角化的策略，可能會消耗更多費用與成本支出，對本業的獲利產生抵減的反效果。

6. 核心競爭能力、多角化經營與經營績效之研究結果

經由統計資料分析得知，核心競爭能力在加入多角化經營的變項後，仍是顯著正向影響著經營績效，可是對於多角化經營方面卻是顯著負向影響，由此驗證不難發現核心競爭能力確實是幼教事業體中，最關的成功要素，雖然多角化經營能帶動營收成長的契機，但不可否認，多角化的建構，在設備成本與人力成本方面，在進入門檻的摸索階段，皆需投入不少的資源與資金，短期內效益不見得顯著，而且又要與坊間專業的補習班，安親班，才藝班，分食此一激烈競爭的市場，雖然先天佔有學生來源的優勢，也是一場苦戰不見得會對本業的經營績效

有很大的挹注效果。

5.2 理論與實務涵意

本節首先闡述本研究在理論上之相關貢獻。其次則是在實務面提供涵意，以供相關人員決策參考之用。

5.2.1 理論上之貢獻

一、驗證市場導向在核心競爭能力與經營績效間的中介效果

Day(1994)指出雖然行銷理論的發展已經四十多年了，但僅於對顧客的信仰，一直到 Kohli & Jaworski(1990)及 Narver & Slater(1990)將市場導向的概念，以顧客及競爭者之市場情報的產生，情報在組織中的傳播，及組織對市場情報的反應，才將之界定闡明清楚；而且確立了為使組織長期績效最大，並維持與顧客間長期互利的關係，市場導向是達成這種關係，最有效率及效果的組織文化，但幾乎所有研究討論的面向都是以市場導向為主軸，來加以探討市場導向與經營績效間的關係，其驗證結果也都顯示市場導向對經營績效是顯著正向影響。

而核心競爭能力的觀念，近幾年來在學術界及實務界受到相當的重視，一般認為核心競爭能力的觀念對於資源運用、產品發展及人力資源均有很大的幫助，因此本研究企圖以核心能力為內部的優勢，而以市場導向為外部擴展的方法，來探討對於經營績效的影響，是其他研究中極少見的方法，雖然驗證結果成顯著負相關，卻也是本研究有別於其他研究較特殊之處。

二、核心競爭能力、多角化經營與市場導向之關係

核心競爭能力對經營績效的影響，其顯著性已是無庸置疑的，企業如將自己的資源及競爭優勢連結，即可保有長期且持續的經營優勢，對組織有極正面的影響，而市場導向是有效率及有效能的，為創造購買者的優越價值，所建立之必要行為的一種組織文化，亦能使企業具有持續且優越性的績效。

但是多角化的策略則相當引起爭議，很多實證中顯示與公司獲利相關，亦有許多實證顯示，多角化的程度與績效無顯著相關，因此本研究將深入探討在核心能力與市場導向的優越基礎下，如加上多角化策略後，是否會對經營績效產生正向顯著影響。經實證驗證結果，雖成顯著，卻是負向影響，但可確立的是，多角化績效的優劣取決於是否能與相關事業基礎有效的結合，此對於後續研究者有極佳的參酌之效。

5.2.2 實務上的涵意

一、核心競爭能力係經營績效的重要指標

真正的核心競爭能力必須能隨企業經營環境、產品、事業等的改變而改變，能夠隨著環境的變化而跟緊腳步的才能算是真正的核心競爭能力，此項論點在幼教事業體中更是顯而易見的。早期的幼稚教育全以認知為主軸，但近年來心靈教學的興起，情境教學與認知教學並重，而且社會上普遍對美語教學的期待，使得雙語教育成為主流，而在家長的心目中對於選擇幼稚園的重要因素裡，環境與設備是最優先的考量。由此可見，在現今的幼教事業經營裡，教保的品質、環境設備、行政能力實是三大主軸，此乃幼教事業經營的核心能力，唯有增強此一競爭優勢才能立於不敗之地。

二、多角化經營的風險與考量

利用現在的競爭優勢，比方通路、產品、技術等進入其他產業是延伸核心競爭能力極佳的做法，在多角化的策略中，最重要的是組織在實施多角化後是否會帶來綜效，原有的事業與新事業是否會截長補短，雖然在幼教事業中經營安親班、才藝班、美語教學等補習班業務看似有極好的效益出現，但多角化的成長卻是要數年始見獲利成果，外加和坊間補習業者的經營型態同質性極高，勢必要付出相當多的心力與經營手法，才能使效益更顯現，園所千萬不可為了多角化而多角化，先要檢視本身是否有足夠的能力，分攤至相關事業體中，雖然從事安親班、才藝班、美語班可稱之為關聯性多角化，但由實證可得，雖然核心能力與多角化經營對經營績效是具有顯著結果，卻是負相關的影響，由此得知多角化經營在幼教事業中，雖是普遍公認的重要，但是否會對園所產生正向的績效仍值得深思。

5.3 對後續研究者的建議

- 1.本研究以核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效為研究主題，來探討幼教事業體如何在有限的資源下，開拓出市場的另一片空間，雖然驗證結果，顯示幼教事業裏多角化的經營對幼教事業的績效無顯著立即影響，但由基本資料得知仍有 51.2%的幼稚園已兼營安親班，而在單因子變異數分析裏亦得到比只堅持經營幼教本業者，有更多的效益存在，因此後續的研究者或可以原樣本母體做波段式的研究，探索經過一段時間後與原來結果做比較是否有不同的差異性存在。
- 2.本研究的受測對象是以幼教經營者為樣本母體，似乎只考慮到供給面的面向，後續的研究者或許可依需求面的面向來探討，以家長的觀點探

討幼教事業，若以多角化經營或加入市場導向觀念，對家長的認同度與接受度是否會有正向的影響。

3. 少子化的趨勢已逐漸成型，本研究僅探討幼稚教育事業中，如何運用本身特有的核心競爭能力，加入市場導向與多角化經營的概念，期望對經營經效有提昇的助益，而此影響程度與問題將逐漸產生於中等教育與高等教育中，後續研究者或可持續追蹤研究，在不同的領域中，此研究變項是否會有不同的結果產生。

參考文獻

一、中文部分

- 1.方世榮（民89），行銷管理學，台北：東華書局。
- 2.方世杰（民91），在台外商研發投資與台灣知識流通體系之影響，管理學報，第十九卷第一期，147-174頁。
- 3.司徒達賢（民89），策略管理，台北：遠流出版社。
- 4.吳思華（民85），策略九說，台北：天下文化書局。
- 5.李茂興（民89），行銷策略，台北：揚智文化。
- 6.李坤鐘（民89），創業導向、行銷策略與行銷關係之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 7.李洋昇（民89），台灣資訊電子廠商核心專長與競爭策略之研究，國立東華大學國際企業研究所碩士論文。
- 8.吳百祿（民92），幼托機構經營管理，台北：華騰文化。
- 9.呂良添（民88），創業導向、管理實務、人際網路與組織績效關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 10.林晉寬（民84），從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係，政治大學企業管理研究所博士論文。
- 11.林亮宏（民86），企業核心能力與績效關係之研究—以資訊電子業為例，成功大學工業管理科學所碩士論文。
- 12.林義屏（民89），市場導向、組織學習與組織績效間關係之研究—以科學園區資訊電子業為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 13.范揚松（民87），創業失敗的隱形殺手，世界文摘（EMBA）。
- 14.范惟翔（民90），顧客知識管理、市場導向與行銷績效之關係研究，國立中正大學企業管理研究所博士論文。

- 15.林婉玲（民 91），零售業多角化策略與市場導向對績效影響之研究—環境不確定之觀點，國立高雄第一科技大學行銷與管理研究所碩士論文。
- 16.周文賢（民 93），多變量統計分析，台北：智勝出版社。
- 17.翁景民（民 89），策略行銷管理，台北：華泰文化。
- 18.湯明哲（民 92），策略精論，台北：天下文化書坊。
- 19.孫立葳（民 89），幼兒園經營，台北：五南書局。
- 20.陳淑芬（民 89），策略型態、市場導向、創新能力與績效關係之研究，雲林科技大學企業管理系碩士論文。
- 21.陳正昌（民 93），多變量分析方法，台北：五南書局。
- 22.黃俊英、林義屏、董玉娟（民 93），市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究：以科學園區資訊電子產業為例，管理評論，第二十三卷第一期，pp.101-134。
- 23.曾寶玲（民 88），企業核心能力與能力資源策略關係之研究，台灣師範大學工業科技教育系碩士論文。
- 24.蔡泰生（民 91），價值行銷六大原則，台北：哈佛企管。
- 25.劉常勇（民 91），創業管理的 12 堂課，台北：天下遠見。
- 26.劉全益（民 80），台灣地區集團企業多角化其進入策略之研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 27.廖文宏（民 82），企業多角化動機策略與績效之研究—台灣上市公司十年經驗分析，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 28.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系碩士論文。

- 29.盧峰海(民80),競爭優勢—企業政策,台北:國立空中大學。
- 30.魏聖忠(民91),當代行銷觀念新思維—市場導向理論的回顧與評價,
管理評論,第二十三卷第一期,pp.129-153。

二、英文部分

- 1.Aaker, D.A. (1998) , Strategic Market Management, New York : ,The Capabilities of Market-Driven Organizations, Journal of Marketing, Vol.58, October,pp.37-52.
- 2.Aaker, D.A. (1989) ,Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, California Management Review, Winter, pp.91-106.
- 3.Amit, R. & Paul,J.H. (1993) ,Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, Vol.14 Iss.1, Jan.,pp.33-46.
- 4.Budhko, A. A. (1994) ,Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty: An Assessment of the Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale, Academy of Management Journal, Vol.37, pp.410-425.
- 5.Barringer, B.R. & Allen C.B. (1999) ,The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management,Strategic Management Journal, 20 (5) ,pp 421-44.
- 6.Chong, L. & Gibbons, P. (1997) ,Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital.Group and Organization Management, (22) ,pp.10-30.
- 7.Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000) , Creating and managing a high-performance Knowledge-sharing network : the Toyota case, Strategic Management Journal, (21) ,PP.345-367.
- 8.De Leo ,F. (1994) ,Understanding the Root of Your Competitive Advantage From Product /Market Competition to Competition as a Multiple-layer Game, Competence-Based Competition, Chapter2, pp.35-55.
- 9.Davies,G. (1999) ,The Evolution of Marks and Spencer, The Service

- Industries Journal, Vol.19, Iss.3; pp.14-60.
- 10.Gima, A. (1996) ,Marker Orientation and Innovation,Journal of Business Research, Vol.35, Iss.2; pp.93-95.
 - 11.Hodge, B. J. et.al. (1996) ,Organization Theory: A Strategic Approach, New York: McGraw-Hill.
 - 12.Hamel, G. (1994) ,The Concept of Core Competence, Competence-Based Competition, pp.11-33.
 - 13.Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (1997) , Strategic management : Competitiveness and Globalization, Minneapolis/St. Paul, MN : West Pub. CO.
 - 14.Hitt, G. E. & Raymond W. L. (1992) , Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory,Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.16, Iss.3,pp.35-59.
 - 15.Jaworski, B. J. (1988) ,Toward a Theory of Marketing Control: Environment context, Control Types, and Consequences, Journal of Marketing, 52, pp.23-39.
 - 16.Jaworski, B. J.& Kohli, A.K. (1993) , Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol.57 (July) ,pp.53-70.
 - 17.Kohli, A .K. & Jaworski,B. J. (1990) ,Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication, Journal of marketing, Vol.54, April.
 - 18.Long ,C. ,& Vickers, K .M. (1995) Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage, Organizational Dynamics, Vol.24, No.1, pp.6-22.
 - 19.Miller, K. D. (1993) ,Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties, Journal of International Business Studies, Vol.24, pp.693-714

20. Narver, J. C. & Slater, S.F. (1990) , The effect of a market orientation on business profitability, Journal of Marketing, Vol.54, No.4, pp.20-35.
21. Kotler, P. (2000) ,Marketing Management, Prentice-Hall, N.J.
22. Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) , The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol.68, Iss.3, May/Jun, pp.79-91.
23. Richard, L. D. (2001) , Organization theory and design, South-Western College Publishing.
24. Ruekert, R. W. (1992) , Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, International Journal Of Research In Marketing, Vol.9, Iss.3; pg.225, 21 pgs.
25. Robbins, S.P. (1996) , organization Behavior: Concepts, Controversies and Applications, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J.
26. Wood, V.R., Bhuian, S. & Kiecker, P. (2000) , Market Orientation and Organization Performance in Not-for-Profit Hospitals, Journal of Business Research, pp.213-226.
27. Zahra, S.A. ,Covin, J .G., Paniel, F. J. & Donald, F. K. (1999) ,The antecedent and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.24, No.2, pp.45-64.

附錄一

核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效之研究

各位同業負責人、園所長您好：

近年來生育率的逐年降低，外在環境的變化日益複雜，國教向下延伸，幼托整合政策未明、美語補習班業者潛在的競爭威脅，使得園所的經營日益困難，為求生存，激起本人想深入探討，在既有的基礎下，利用原有的資源開拓更寬廣的市場空間，以達成預期的營運目標。

本問卷採不記名方式填答，對於回答之問卷內容和資料僅供學術研究，絕不對外公開，敬請放心填答，若您有需要參考本研究，本人非常樂意將研究成果與各位同業先進分享。最後再次懇請惠予協助，謹此敬致謝忱

敬祝

鴻圖大展 萬事如意

私立南華大學 管理科學研究所

指導教授：范惟翔 博士

研究生：劉信助

聯絡電話：05-6621700 0935051635

傳真電話：05-6624564

E-Mail：kid062@kids.ylc.edu.tw

第一部份

此部份問項在於瞭解 貴園所對於「核心能力」方面的觀感，請於下列各題選項中，選擇適當的打(✓)作答！

非同無不非
常意意同常
同 見意不
意 同
意

- (1) 貴園所具有研發創新課程活動之能力 - - - - -
- (2) 貴園所對於教學常有創新的活動設計 - - - - -
- (3) 貴園所鼓勵創新課程之設計與執行，每年編列固定經費 - - - - -
- (4) 貴園所擁有多元的師資來源管道與培養新進教師的能力 - - - - -
- (5) 貴園所經常參與政府或民間舉辦的研習活動 - - - - -
- (6) 貴園所的教師缺席率、離職率近三年來在園所的可接受範圍內 - - - -
- (7) 貴園所能了解同業間，未來競爭力的趨勢所在 - - - - -
- (8) 貴園所能覺察新商機或潛在威脅的能力 - - - - -
- (9) 貴園所能清楚客觀的評估園所本身的優劣勢 - - - - -
- (10) 貴園所能建立非常明確的營運目標 - - - - -

- (11) 貴園所能掌握家長的需求及市場潮流趨勢 - - - - -
- (12) 貴園所擁有本地區良好的知名度及聲譽 - - - - -
- (13) 貴園所具有不斷拓展學生來源的能力 - - - - -
- (14) 貴園所擁有有效的多元招生策略 - - - - -
- (15) 貴園所與家長之間具有良好的溝通管道 - - - - -

第二部份

請以 貴園所現有之資源及能力，來勾選進行「多角化經營」方面的觀感，請於下列各題選項中，選擇適當的打(√)作答！

非 同 無 不 非
 常 意 意 同 常
 同 見 意 不
 意 同 意

- (1) 貴園所想要開發新服務項目，以擴大市場範圍 - - - - -
- (2) 貴園所想要取得幼教相關新資源，以確保園所之競爭優勢 - - - - -
- (3) 貴園所想要調整投資方向，以創造園所營運的新成長週期 - - - - -
- (4) 貴園所想要提供整合性的服務功能，以增加園所附加價值及競爭力 - - -
- (5) 貴園所想要運用現有的固定資產增設才藝班，以提高園所資源使用率 -
- (6) 貴園所想要培育教師、職員更多樣的專長，以因應未來之競爭環境 - -
- (7) 貴園所想要運用多餘的人力，以轉移至其多角化經營事業 - - - - -
- (8) 貴園所想要進入相關產業，以追求園所經營規模之更加成長 - - - - -
- (9) 貴園所想要進入相關產業，以增強核心技術能力，並充份使用資源 - - -
- (10) 貴園所想要進入相關產業，以利轉移現有多餘資源或人力 - - - - -
- (11) 貴園所想要進入非相關產業，以降低只侷限於本業之經營風險 - - - -
- (12) 貴園所想要進入非相關產業，擴大營運範圍以提昇競爭力 - - - - -
- (13) 貴園所想要入非相關產業，以追求更高之投資報酬率 - - - - -
- (14) 貴園所想要以內部多餘資源運用為主，來發展多角化產品 / 市場。 - -
- (15) 貴園所想要透過購買，或合併外界有具潛力的新事業，以擴大原有
 經營業務範圍。 - - - - -
- (16) 貴園所想要向外界取得經營新事業的技術、商標或執照等轉移許可，
 以擴大園所經營範圍。 - - - - -
- (17) 貴園所想要由內部自行出資，成立新的事業體，來從事未來新事業
 的規劃開發與經營。 - - - - -
- (18) 貴園所想要與外界共同出資經營新事業、新市場或擴大現有業務範圍。
- (19) 貴園所想要對外界募集資金進行投資，以獲取未來較高的投資報酬率。
- (20) 貴園所想要嘗試對陌生的新事業做少量投資，藉以學習並取得未來
 進入新行業經驗或技術。 - - - - -

第三部份

此部份問項在於瞭解 貴園所對於「市場導向」方面的觀感，請於下列各題選項中，選擇適當的□打(√)作答！

非常同意
同意
無意見
不同意
非常不同意

1. 本園所經常蒐集家長對本園所教學品質的評價 - - - - -
2. 本園所擁有良好的家長抱怨管道 - - - - -
3. 本園所相當明瞭家長的需求 - - - - -
4. 本園所非常重視家長需求變化的訊息 - - - - -
5. 競爭者的動態經常在本園所掌握中 - - - - -
6. 本園所相當了解競爭者的強弱點 - - - - -
7. 本園所可以獲知競爭者的經營績效 - - - - -
8. 本園所擅用各種管道蒐集競爭者情報 - - - - -
9. 本園所會定期對市場趨勢舉行會議研討 - - - - -
10. 當主要競爭者或家長有狀況發生時，各部門都會迅速獲知 - - - - -
11. 本園所各部門經常在非正場合交換市場情報 - - - - -
12. 園所長或負責人經常提供市場情報給全體教職員工 - - - - -
13. 家長需求動態是本園所增加新教學內容的主要依據 - - - - -
14. 本園所經常參考家長的需求變化來擬定行銷策略 - - - - -
15. 為了回應家長需求，本園所各部門皆能有效地相互協調支援 - - - - -
16. 家長的抱怨往往是本園所最重視的課題 - - - - -
17. 本園所經常參考競爭者動態來開發新的教學課程 - - - - -
18. 本園所會參考其他園所的設備來決定更新設備 - - - - -

第四部份

此部份問項在於瞭解 貴園所對於「經營績效」方面的觀感，請於下列各題選項中，選擇適當的□打(√)作答！

非常同意
同意
無意見
不同意
非常不同意

1. 本園所的學生成長率相較其他園所比較高 - - - - -
2. 本園所的淨利率相較其他園所比較高 - - - - -
3. 本園所的學生總人數是本地區的前三高 - - - - -
4. 本園所較其他園所，有較多樣可供選擇的才藝課程 - - - - -
5. 本園所的整體經營績效高於主要競爭對手 - - - - -

第五部份

此部份主要請您列出有關事業單位的基本資料，以作為整體分析之用，本研究保證，本著學術研究的倫理，絕對會對這些資料保密，因此請您可以放心填答。請您在適當的□中打(✓)。

1. 貴園所的總投資金額（含土地成本）約為：

1000 萬以下 1000 萬以上~2000 萬 2000 萬以上~3000 萬 3000 萬以上

2. 貴園所至今的成立時間：

1 年以下 1 年~5 年 5 年以上~10 年 10 年以上

3. 請問貴園所的全體教職員工為：

低於 10 人 10 人以上~20 人 20 人以上~30 人 30 人以上

4. 貴園所的年營業額約：

低於新台幣 1000 萬 1000 萬以上~2000 萬 2000 萬以上~3000 萬
3000 萬以上

5. 貴園所的經營型態：

堅持只經營幼教本業 已兼營安親班、才藝班 想跨足補教事業

6. 公司的組織

獨資 合資 財團法人

本問卷至此全部結束，麻煩您再檢查一下是否有任何問題漏答，如果已全部填答，請將整份問卷折疊好，免貼郵票寄回即可，如您對本研究成果有興趣，請留下您的聯絡方式，俾寄上研究成果作為參考。再一次感謝您，謝謝您的合作！！

姓名：

聯絡電話：

聯絡住址：

----- 請沿虛線折疊 -----

63341

雲林縣土庫鎮石廟里小竹圍 12-1 號

劉信助 啟