

組織效能及其決定因素關係之研究

陳明璋

(作者為本校企管系兼任副教授)

摘要

組織效能是組織理論的核心，也是企業經營「成功」的象徵，而為任何企業經理人刻意追求的。然而，何謂「組織效能」？它受那些因素的影響？「環境」、「策略」、「結構」？是所有因素抑是部分因素的組合影響？這些因素的重要性又各自如何？本文乃針對上述問題從三方面來探討組織效能與其決定因素之關係：(1)組織效能研究途徑，分析組織效能之不同觀念涵意及其衡量方法。(2)環境、策略、結構（三主要決定因素）個別與組織效能之雙變數關係。(3)環境、策略、結構與組織效能之多變數關係。並藉七個表，對組織效能與其決定因素之關係作一澄清與整理。

壹、組織效能之研究途徑

組織效能之重要性已為人所共識，然其實質內涵與衡量方法卻一直未有定論。本文將過去有關的研究途徑，綜合歸納為五種，前四者是從理論着眼，第五種途徑則是前四者之實際應用。（註1）

一、目標研究途徑 (goal approach)

組織乃是成員為達成某些共同目標而設立的。只要目標一達成，組織就有效能；效能高低端視其完成目標之程度而定。此一研究途徑乍看簡單，實卻複雜；因組織目標是個層級體系觀念 (hierarchical concept)（註1），不管是依組織層級的高低

(註二) 時間的長短、(註四) 或以多重目標為標準(註五)，組織必然同時追求很多目標。然而，目標之間常有衝突，如高市場佔有率與高利潤；目標間彼此甚至不相容，如保護環境和低製造成本。故除非對效能的構面，或構面相對重要性及其相互關係，有某些觀念，否則就不能圓滿地達成目標。(註六)

儘管學者普遍視目標為衡量效能的標準，但批評者仍然很多(註七)。且常與系統研究法相混(詳述於下)。故以目標達成與否來界定效能，可能只將此界說問題的困擾交給另一方(註八)，對效能衡量問題未能澈底解決。

二、系統研究途徑 (systems approach)

目標研究途徑基本上認為組織是個理性的封閉系統，系統途徑則視組織為一自然系統。是個有機體。既為有機體，就有某些「需求」(needs)，組織效能的高低乃以「在特定情境下，組織滿足這些需求的能力」而定。由此能力、組織方能生存和維持其均衡。(註九)而就某個角度來看，組織需求的滿足與目標的達成，很是相似，其實二者不同。(註一〇)

系統研究途徑因對系統需求層次不同的看法，而有以下幾種模型：

(一) 社會系統模型 (social system model)

此模型主張社會系統決定了組織的價值模式和基本定向，故組織效能是由社會，而非組織本身來衡量，組織乃為社會而存在，社會是評估效能最適當的架構。(註一一)

(二) 資源系統模型 (resource system model)

此與上述模型不同，主張組織本身應為分析主體，但仍然非常重視組織和環境的關係，並以組織對外之「談判地位」(bargaining position)來界定組織效能。效能以絕對或相對條件向環境索取稀少和有價值資源的能力。(註一二)

(三) 組織健康模型 (organizational health model)

貝尼斯 (W. G. Bennis) 認為組織為適應環境的動態變化，必需具備某些能力，才能「健康有效」。所以健康的組織要能積極地掌握其環境，顯示出某種人格特性，並能正確地知覺自身與其世界的能力。由其模型可知效能的標準有三：①適應力

，②組織之本體感，③面對現實之能力。（註一三）

一般而言，系統研究途徑較目標研究途徑複雜，應用亦不易。至於組織到底應有那些需求，需具備何等能力，學者間的看法也不一致，迄今無統一的系統需求表。如有，恐怕很繁長。再者，各系統需求間的關係如何，更是無人探討。（註一四）然而兩種研究途徑間具有某些共同之處，故有學者建議綜合兩者來衡量組織效能。（註一五）

三、參與者滿足研究途徑 (participative approach)

此途徑是以組織成員（即參與者）之利益與滿足來衡量組織效能，成員是效能策略的決定者，組織目標只有幫助成員滿足其需求才有意義。組織是人的集合體。因此，是人，而非組織在做決策，故效能乃以組織能否滿足各種成員之需求而定，組織的「人性面」成能此途徑之中心所在。（註一六）

誠然，參與者亦有不同的層次，遂有以下三個模型：

〔一〕個人層——誘因／奉獻模型

巴納德 (C. Barnard) 認爲個人替組織工作（奉獻），乃爲换取報酬（誘因），且只有個人的動機獲得滿足，組織才得以營運與生存（註一七）。故組織效能的判斷標準不是目標的達成，而是誘因系統的絕對考驗。組織的效能端看它是否能提供足夠的獎賞，誘使參與者努力奉獻。（註一八）

〔二〕成員層——人羣關係模型

此模型視組織與成員爲一體，組織提供支持的環境，成員因得激勵而做最大的奉獻，雙方相得益彰，獲得最佳的整合。組織達成目標，成員獲得成長與滿足，故此模型是以成員和組織間達成融合、一體來衡量效能的。

〔三〕社會層——大衆哲學模型

組織有各種成員，如圖 1 所示，有股東、社區、政府、供應商、消費者、融資者、員工及經理人者八種成員。他們與組織往來，關係極爲密切。在此模型中，組織效能是以滿足各種成員的相對程度來評估。（註一九）由於這些成員都是社會的一分子

，故有時也以組織對社會的貢獻來衡量其效能。

四、制宜—結構研究途徑 (Contingency approach)

韋伯 (Max Weber) 早就強調「科層體制」是最有效的組織形態，可知結構研究途徑由來已久。近因一般「系統論與制宜論」興起後，強調組織與環之互動關係，影響所及，「情境 (situation)」因素大為盛行，普世原則漸遭揚棄；取而代之，即為「制宜」研究途徑。此派學者主張組織與管理並無最佳方式，有效與否，要視情況而定，因人、因事、因時、因地制宜；講求組織要與外界環境、生產技術、任務性質及員工需求等情況因素「配合」(fit)，(註110) 才有最高效能。效能高低是以其配合程度來衡量，此種主張，我們稱為「制宜結構途徑」。(註111)

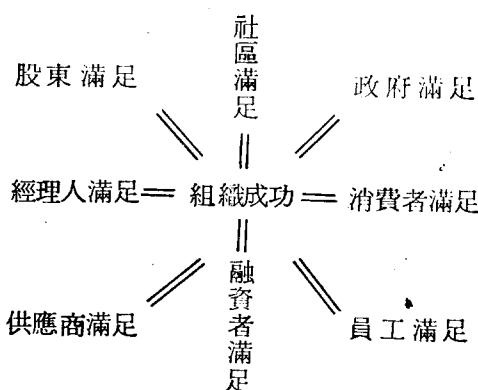


圖 1 大眾哲學模型

此途徑歷史雖短，但已成為一新興的潮流，大有取代其他途徑之勢，故其模型甚多，此處只討論常見的兩種：

1. 若則制宜矩陣 (if.....then contingency matrix)

此模型主張企業環境與管理變數有「若……則……」的關係。企業外在環境（社會、經濟、政治等大環境及具的體競爭者、消費者和供應商）與內在環境（管理結構與決策、溝通及控制等）若有變動，則管理變數（包括過程、行為及系統等）要跟着調整配合，「若」與「則」搭配良好，就有效能；其效能高低乃視「若則」配合程度而定。（註二）

二、有機式／機械式兩極模型

包恩斯與史托克研究英國廿家廠商，發現企業管理系統與其外在環境的配合非常重要，且為效能高低的決定關鍵所在。他們並主張：在變動與不可控制的環境下，要採用「有機式」結構配合；在穩定環境下，要採「機械式」結構，方有效能。（註三）卡斯特與羅森威（E.E. Kast & J. E. Rosenzweig）且進一步列出在那些狀況，組織採有機式或機械式，方較有效能。（註四）

此途徑基本上討論組織內部因素與其外在環境之互動關係，這種動態的過程觀，頗能解析實際的狀況。不過，它基本上是被動的，強調組織之適應性（註五），而忽視管理當局的功能。實際上，企業管理亦運用各種策略，來改變和創造企業與環境的關係。（註六）故有學者認為此途徑只能解釋效能的五〇—六〇%，為求周全，主管的角色必需加以考慮。（註七）

五、評估研究途徑 (evaluation approach)

由於技能在理論上還沒有為人們普遍接受的研究途徑和衡量模型，於是有人認為應從實務方面來着手，此種做法，本文稱為「評估研究途徑」。

過去的評估研究，大致有一種趨勢：①由單變數衡量變成多數變衡量；②重視探討性研究成果。（註八）本文以下分三方面來探討：

一、單變數標準衡量

單變數的衡量，大多以組織要達成某些最後標準，如生產力、淨利、組織成長與穩定等因素來衡量。這類研究中以肯培爾（John P. Campbell）的探討性研究最具代表性。他發現效能的指標綜合表有卅項之多。（註九）

儘管單變數衡量很接近現狀，但它常失之主觀，涉及衡量者或經理人的價值判斷，我們不致確定它能幫助我們瞭解效能概念到何種程度，故現今較少爲人所用。（註三〇）

二 多變數標準衡量

多變數的分析方法很多，其中以因素分析最爲人所樂用。如馬貨涅（T. A. Mahoney）訪問了八四個經理人，將其評估效能的一一四個效能指標，用因素分析法得二四個因素。（註三一）史提爾（R. M. Steers）檢閱了一七個採用多變數的效能研究，發現結果並不一致。其中以適應——彈性最多（十次），生產力次之（六次），滿足五次，獲利力與購取資源各三次，消除壓力、控制環境、發展、效率、成長、整合、開放的溝通及留住員工各爲一次，其他一次。（註三二）由此可知，多變數衡量亦未有一致的標準，只有適應一彈性超過一半，其他則參差不齊，可見效能清單之不易得。

三 模型假設驗證

上述四種研究途徑皆有實證研究，如：①目標研究途徑有哥羅斯（Edward Gross）研究大學組織，發現大學實際追求產出、適應、管理、激勵及地位五大目標。（註三三）②系統研究途徑有莫特（P.E. Mott）的三系統需求：生產力（包括量、質與效率）、適應力（有象徵適應力和行爲適應力）及彈性。（註三四）此外，亞區門與西休親自用因素分析法做一項實證研究，獲得十個因素：營業額、生產成本、新成員生產力、成員年輕性、營業組合、人力成長、重視管理、維護成本、成員生產力及市場滲透力等。他兩認爲這十個因素都與獲取組織所需資源有直接和間接的關係，故支持其資源系統模型。（註三五）③參與者滿足研究途徑：皮克爾和福利德蘭親自調查九十七家中小企業，由七個大衆團體滿足來衡量組織效能。他倆發現：雖然標準之間相關很低，但有三分之一獲得顯著的支持。七個大衆滿足與經理人特質之相關也得到部份的支持。（註三六）④制宜一結構研究途徑則有包恩斯與史托克、羅蘭斯與羅斯區（P. R. Lawrence & J.W. Lorsch）等人的研究，皆支持效能高低在於環境與結構的配合。（註三七）

評估途徑亦爲效能衡量的可行方式之一，唯其成果，至今並不樂觀，甚至有人斷言：「同一組織內，各單位效能的衡量標準皆不一致。」（註三八）由此可知，此途徑至今仍未有肯定的結論。

貳、環境、策略、結構與組織效能之雙變數關係

由上述效能文獻的查考，可得二點結論：①迄今尚未有一種為人們普遍接受的效能研究途徑和模型；②衡量組織效能的問題與困擾，仍未圓滿解決。（註三九）吾人以為這種演變乃是必然的。因效能是組織（企業）營運的最後結果，有果必有因，故單從「果」來研究，是無法窺及全貌的。因此，本節乃從決定組織效能三主要因素——環境、策略及結構，個別查考它們和效能關係的文獻，期由「導因變數」與「結果變數」關係的澄清，給予效能問題——整體的輪廓。並以環境、策略、結構及效能間的雙變數關係為基礎，進一步探討這些變數之各種組合與效能的多變數關係。

一、環境與效能之關係

自「制宜論」興起後，環境與組織之密切關係已為人所共識，環境對組織效能有相當的影響，唯影響程度多大，迄今未有定論。再者，過去的實證研究亦不多，由表1可略窺其研究成果：

1. 環境有關構面相當紛歧，幾乎未有統一的定論，如市場競爭性、集中性、不確定性、依賴性、風險性、複雜性、敵意性等，雖然仍以依賴性和不確定性最多人採用，但構面的紛歧，使研究成果不易比較。
2. 環境構面與類型常有混用的現象，如環境係指競爭者、供應商、產業環境、總體環境，抑或是指市場競爭性、依賴性、複雜性；其實兩者有別，前者是環境的類型，後者為其構面。
3. 效能衡量亦然，有只用行為與態度標準者（如土氣、焦慮、工作滿足），有只有經濟標準者（如成長力、安定力、獲利力），亦有二者併用者，不一而足。不過以兼用二者為最多。
4. 一般皆使用內部效能標準，如工作滿足和效率，然亦有少數人使用外部標準，如外部支持的制度性（institutionalization）（註四〇）和組織創新。
5. 目前研究結果尚未有定論，如環境構面之不確定性與效能有正相關和無關，依賴性與效能有正、負相關及無關等相對立

表 1 環境與效能關係之實證研究發現

一四

| 變數與構面 | 研究者與年代 | 效能構面或指標 | | 樣本與研究對象 | 結果(關係) |
|---------|---------------------------|---------------------------------------|------------|------------------------|----------------------------|
| | | 經濟與行為指標 | 印三〇家企業 | | |
| 市場競爭性 | Negandhi & Reimann (1972) | 經濟與行為指標 | 印三〇家企業 | 負 | 負相關 |
| 市場競爭性 | Negandhi & Reimann (1976) | 經濟與行為指標 | 意大利與墨西哥企業 | 高 | 愈高，競爭愈不激烈，經濟能 |
| 市場集中性 | Arndt (1977) | 毛利率與勞動生產力 | 挪威零售業 | 負 | 負相關，市場集中性與財務績效略有相關，但與生產力無關 |
| 市場有關因素 | 徐善可 (1979) | 成長力、收益力、安定力 | 中七七家企業 | 正 | 除安定力外，其他概負相關 |
| 競爭者有關因素 | 徐善可 (1979) | 成長力、收益力、安定力 | 中七七家企業 | 除安定力外，其他概負相關 | 除成長力外，其他皆負相關 |
| 供應商有關因素 | 徐善可 (1979) | 成長力、收益力、安定力 | 中七七家企業 | 除成長力負相關外，其他無關 | 除收益力負相關外，其他無關 |
| 資源與條件因素 | 徐善可 (1979) | 成長力、收益力、安定力 | 中七七家企業 | 除成長力外，其他皆負相關 | 除收益力負相關外，其他無關 |
| 組織間互動 | Hunt & Osborn (1974) | 目標研究途徑，包括計畫、效能、社會區廣泛計劃、整體效能、資源移動性、服務之 | 美二六家社會服務機構 | 正相關 | 除成長力外，其他皆負相關 |
| 產業環境 | 司徒達賢 (1979) | 稅前淨利率率、總資產報酬率、固定資產報酬率、目標達成率 | 中一九六家企業 | 正相關 | 除成長力外，其他皆負相關 |
| 總體環境因素 | 徐善可 (1979) | 成長力、收益力、安定力 | 中七七家企業 | 無關，但環境變動大之產業績效好壞有相當的差距 | 除成長力外，其他皆負相關 |
| 環境依賴性 | Selznick (1953) | 外界支持(制度性) | 美TUA | 無關 | 除與收益力負相關外，其他無關 |
| 環境依賴性 | Clark (1960) | 外界支持 | 美山舟學院 | 負相關 | 除與收益力負相關外，其他無關 |
| 環境依賴性 | Hunt & Osborn (1974) | 目標研究途徑等五項 | 美二六家社會服務機構 | 負相關 | 除與收益力負相關外，其他無關 |
| 環境依賴性 | Reimann (1975) | 主觀八項指標與主管流動率之客觀指標 | 無關 | 正相關 | 除與收益力負相關外，其他無關 |
| 美一九家企业 | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--------|----------------------------|---|---|---------------------------------|--|---|-------------|--|--|
| 環境依賴性 | Reimann & Negandhi (1976) | | | | | | | | |
| 環境不確定性 | Khandwalla (1973) | | | | | | | | |
| 環境不確定性 | Buldisdge & Burnham (1975) | 長 期 | 利 潤 | 力 | 美 學 校 主 管 | 印 三 〇 家 企 業 | 無 關 | | |
| 環境不確定性 | Penning (1975) | 組 織 創 新 | 低 土氣、焦慮、總生產力及生產量降 | 美 四 〇 家 經 紀 業 | 會 財務指標(銷售與利潤成長)、社 會指標(缺勤率與人事流動率) | 美 七 九 家 企 業 中 有 高 利 潤 之 三 | 正 相 關 | | |
| 環境風險性 | Hunt & Osborn (1974) | 目 標 研 究 途 徑 之 五 項 指 標 | 美 二 六 家 社 會 服 務 機 構 | | | | | | |
| 環境複雜性 | Hunt & Osborn (1974) | 目 標 研 究 途 徑 之 五 項 指 標 | 美 二 六 家 社 會 服 務 機 構 | | | | | | |
| 環境複雜性 | Hunt & Osborn (1976) | 工 作 滿 足 與 效 率 | 美 六 〇 家 全 國 專 業 性 企 業 團 體 | | | | | | |
| 環境異質性 | Buldisdge & Burnham (1975) | 組 織 創 新 | 美 學 校 主 管 | 無 關 | | | | | |
| 環境敵意性 | Khandwalla (1979) | 長 期 獲 利 力、利 潤 成 長 力及利 潤 穩 定 力 | 加 一 〇 三 家 企 業 | 正 相 關 | | | | | |

之研究發現。

6. 企業環境與效能關係的研究最早，有如經濟學上所說的：「不同的市場結構有其差別利潤。」但研究成果卻最不具體，如企業應找怎樣的環境，較易有效能，這些通則性的發現至今仍屬不多。

7. 此方面的研究在一九七〇年以前不多，以後則甚多，且不只限於中國，美國、印度、挪威、加拿大等國皆有人研究，可見環境與效能的關係已超越時空限制。再者，研究發現對象已由企業伸展到非營利事業之學校與服務業之經紀人，可見各行各業的效能問題，皆與環境關係密切，而引起人們重視和研究興趣。

二、策略與效能

運籌帷幄，制敵機先，一向是統帥的職責所在。如何運用策略以創造效能，自是企業主管責無旁貸的神聖使命，策略的重

要性至為明顯。

如何選擇有效的策略？策略應如何組合運用，方容易有效？檢閱文獻（見表2），可得以下之結論：

1. 學者對有效策略組合的討論大都集中在成長策略，尤其是密集式成長、多角化和合併策略的效能。但研究結果顯示：採用此等策略，並未產生高度效能。
2. 大多以財務指標作爲衡量策略的效能標準。此外，相當重視企業有關功能之綜效（synergy），這方面的討論在合併策略中最為常見。
3. 一般研究仍以肯若（J. T. Cannon）所提出的成長策略、選擇淘汰及提高生產力三策略爲主。（註四一）這些策略的主要目的是在提高效能（利潤）。
4. 企業可採之策略，除上述之外，尚有適應策略、企業協商及政法改進等策略。這方面的研究目前較少，尚有待加強。
5. 採用成長策略者，其效能衡量皆以內部效能爲主；採用其他策略，如外部董事及政法改進策略，則以外部指標爲衡量標準，如新計畫數、政治聯繫、社區及外界支持等。
6. 成長策略效能不佳，其他策略卻相反，除適應策略外，皆與效能呈正相關，這是有趣的發現。
7. 國內對有效策略的研究係以司徒達賢教授所領導的「我國企業家經營政策與績效」的專案計畫爲始。目前的研究結果皆指出效能與策略少有關係。（註四二）這與國外的研究有雷同之處。（註四三）佛法（C. W. Hofer）於是建議加入其他（如結構等）變數。（註四四）這也是效能有待驗證的主題。
8. 由表2可得一綜合結論：企業的策略內容對組織效能是有影響的。至於影響程度如何，則有待進一步的研究。目前尚未有最佳的策略組合可適用於各種狀況，今後似宜由制宜觀點來解釋各種策略在不同產業或企業實施效能的差異。

三、結構與組織效能之關係

韋伯（Max Weber）倡言「科層體制」是最有效的組織形式，但卻少有人驗證此命題。據康敏斯與包格（L. L.

表2 策略與效能關係之實證研究發現

| 策 略 | 研 究 與 年 代 | | | 效 能 構 面 或 指 標 | 樣 本 與 研 究 對 象 | 結 果 (關 係) |
|--------|------------------------------|------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| | 徐 | 善 | 可 | | | |
| 提高生產力 | 徐 思 華 | 善 可 (1979) | | 成長力、安定力、收益力 | 中七七家企業 | 無關 |
| 提高生產力 | 吳 思 華 | 華 (1979) | | 獲利性、目標達成率、市場佔有率之改善及規模成長 | 中一九六家企業 | 無關 |
| 選擇淘汰 | 徐 思 華 | 可 (1979) | | 成長力、安定力、收益力 | 中七七家企業 | 只收益力有關，其他無關 |
| 選擇淘汰 | 吳 思 華 | 可 (1979) | | 獲利性、目標達成率、市場佔有率之改善及規模成長 | 中一九六家企業 | 無關 |
| 成長策略 | Gutman | | | 銷售額之成長 | 美五三家企業 | 正相關 |
| 成長策略 | Pfeffer & Salancik (1964) | | | 利潤 | 美四〇一家企業 | 多角化績效較水平或垂直整合、合併為佳 |
| 產品發展 | Schoeffler et al., (1974) | | | 稅前投資報酬率 | 美五三家企業 | 正相關 |
| 市場滲透 | Abbanat (1967) | | | 利潤 | 美五七家企業 | 正相關 |
| 市場拓展 | | | | | 美二三家企業，其中一九家失敗為成功，二家普通，二家失敗 | 小企業不要與大企業爭，而在夾縫中小生存最有效能 |
| 密集成長 | 徐 思 華 | 善 可 (1979) | | 成長力、收益力、安定力 | 中七七家企業 | 除安定力外，皆有顯著相關 |
| 密集成長 | 吳 思 華 | 善 可 (1979) | | 獲利性、目標達成率、市場佔有率之改善及規模成長 | 中一九六家企業 | 只有成長力有關，其他無關 |
| 整合成長 | Rumelt (1974) | | | 成長力、收益力、安定力 | 中七七家企業 | 無關 |
| 多角化 | 徐 思 華 (1979) | | | 成長力、收益力、安定力 | 中一九六家企業 | 在穩定環境下，獲利性與規模成長有關係，其他皆無關 |
| 多角化 | | | | | | |

| | | | | |
|------|------------------------------|---|------------|----------------------------|
| 合併 | Gutman (1964) | 銷售額成長 | 美五三企業 | 無關 |
| 合併 | Kitchings (1967) | 財務、行銷、生產及技術綜效等 | 美六九家企業 | 水平與垂直合併最不易失敗，中心式購併則居中 |
| 合併 | Hogarty (1970) | 股票價值 | 美四三企業 | 無關 |
| 合併 | Ansoff (1971) | 財務與銷售績效指標（收益成長率、資產成長率、股票、價格成長率及每股盈餘成長率） | 美九三企業 | 規模大者較佳 |
| 合併 | Kitchings (1974) | 成本／效益分析 | 歐洲四〇七家企業 | 績效不佳 |
| 合併 | 司徒達賢 (1976) | 行銷、技術、財務、生產及管理效能 | 美二〇多家企業 | 財務利益最大，行銷與技術利益次之，生產與規模利益最少 |
| 外部董事 | Pfeffer (1972) | 淨利／銷貨，淨利／股東權益 | 美八〇家企業 | 與適度外部董事數差距愈大者，績效愈低，反之愈高 |
| 聯合計畫 | Aiken & Hage (1967) | 新計畫數 | 美一六家社會福利組織 | 正相關 |
| 外部董事 | Pfeffer & Salanick (1973) | 政治聯繫及籌款（外界支持） | 美五七家醫院 | 正相關 |
| 外部董事 | Seiznick (1953) | 外界支持 | 美TUA | 正相關 |
| 企業協商 | Nowill (1974) | 稅前投資報酬率 | 美七九家企業 | 正相關 |
| 適應策略 | Khand Walla (1973) | 長期利潤力 | 美七家鞋廠 | 無關 |
| 代表牲 | Warner & Law (1947) | 社區支持 | 美工程服務團 | 正相關 |
| 政法改進 | Macs (1951) | 大眾支持，有關環境支持 | 美兩社區之醫療系統 | 正相關 |
| 政法改進 | Belknap & Steinle (1963) | 專家評估以及社區捐獻之基金 | | |

Cummings & C. J. Berger) 研究：過去十年，有關結構與員工行為的研究，五十篇中只有二篇論及結構和效能的關係。

(四五) 可見結構的效能面不太為人所注意。然而，自「制宜——結構」研究途徑興起之後，又引起一片討論之聲，故與環境和策略相比，結構與效能的關係，相對較為完整，表3為其關係的摘要：

1. 結構構面未有一致的觀點，有以分權、層次化及控制幅度等垂直分工因素衡量，有以部門化和專業化等水平分工因素衡量，亦有以形式化(協調)衡量。而由表三可知：過去有關結構面的研究，大抵以分工和協調為主，且以分權、專業化及形式化等三因素最為人所重視。
2. 除分權、專業化及形式化等主要結構面外，其他的因素，尤其是層級化、部門化以及各種協調方式的運作，其與效能的關係，目前文獻之討論雖少，卻不可忽視它們對效能的影響所扮演之角色。
3. 效能指標依然紛歧不一，企業研究大都以內部效能的財務和行為指標為主，非營利事業的學校與醫院，反而以外部效能的組織創新來衡量，二者間差異甚大。
4. 研究對象雖以企業居多，但非營利事業亦不少，可見結構運作是否有效能，是所有組織(營利與非營利)普遍關心的問題。今後如能找得適用所有組織的指標，則研究最高理想的外部效度就可達成。
5. 研究結果不一，如分權與效能的關係有正、負相關及無關等情況，專業化、形式化亦然。然而，深入分析研究結果可知：分權與專業化大體上可促進效能(正相關)，形式化則有反作用(負相關)。
6. 很多研究均指出：結構構面是效能決定性因素中最有影響者。況且它是組織的內部組織的內部因素，是管理當局能完全控制的因素，管理當局提高效能的捷徑，非此不為功。
7. 國內除陳海鳴外，無人對效能與結構關係做深入的研究，這是效能有關變數最為薄弱的一環，宜加強之。
8. 有關結構構面的研究，很多學者均將規模因素列入，本文將此變數併在背景因素討論，因它是組織設計最重要的前提要素之一，因果關係極易混淆。而它與結構及效能的關係仍然值得注意。
9. 過去有關結構與效能關係的研究，幾乎皆為橫斷面，而無縱貫面。(註四六) 加上我國各行各業均以家族式經營為常態，

表三 結構與效能關係之實證研究發現

| 變數與構面 | 研究與年代 | 效能構面與指標 | 樣本與研究對象 | 結果(關係) |
|----------|---------------------------|--|-----------------|-----------------------|
| 分權(垂直分+) | Carlson (1951) | 時間有效地使用 | 美九位企業主管 | 正相關 |
| 分權(垂直分+) | Weiss (1957) | 缺勤率、人事流動率、安全記錄及 冤情數 | 美三四家企業 | 無關 |
| 分權(垂直分+) | Read (1962) | 開放的溝通與反饋 | 美一〇四位中層經理 | 正相關 |
| 分權(垂直分+) | Hage & Aiken (1967) | 計畫創新性 | 美一六家社會福利性組 織 | 正相關 |
| 分權(垂直分+) | Sapolsky (1967) | 計畫創新 | 美百貨店 | 負相關 |
| 分權(垂直分+) | Lawrence & Lorsch (1967) | 績效列等 | 美三產業一〇家公司 | R&D 部門正相關，生產部門負 相關 |
| 分權(垂直分+) | Aiken & Hage (1968) | 聯合計畫數 | 美一六家社會福利性組 織 | 正相關 |
| 分權(垂直分+) | Carpenter (1971) | 工作滿足 | 美公立學校教師 | 正相關 |
| 分權(垂直分+) | Negandhi & Reimann (1972) | 行為與經濟指標 | 印度三〇家企業 | 正相關 |
| 分權(垂直分+) | Negandhi & Reimann (1973) | 財務及行為共八項指標 | 印度三〇家企業 | 正相關 |
| 分權(垂直分+) | Hand Walla (1973) | 利潤 | 美七九家企業 | 無關 |
| 分權(垂直分+) | Reimann (1974) | 主觀(財務與非財務指標)、客觀 (人事主管流動率)、客觀 (流動率) | 美一九家企業 | 無關 |
| 分權(垂直分+) | Reimann (1975) | 八項主觀指標及一客觀指標(主管 | 美一九家企業 | 高效能企業正相關，低效能企業 無關 |
| 分權(垂直分+) | Moch (1976) | 技術創新 | 美九三三醫院 | 正相關 |

| | | | |
|-------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 分權 (垂直分立) | Reimann & Negandhi (1976) | 財務 (利潤及銷售成長率) 與社會 (人事流動率、缺勤率) 正相關 | 印度三〇家企業 |
| 分權 (垂直分立) | Penning (1976) | 量降低 (指標士氣、焦慮、總生產力及生產指標降低) | 美四〇家 紀業 |
| 層級化 (垂直分立) | Reimann (1974) | 主觀指標 (財務與行為) 、客觀指標 (主管人事流動率) | 美一九家企業 |
| 層級化 (垂直分立) | Ivancericich & Donnelly (1975) | 缺勤率、效率評等 | 美一九五個推銷員 |
| 層級化 (垂直分立) | Reimann (1975) | 八主觀一客觀指標 (主管人事流動率) | 負相關 |
| 層級化 (垂直分立) | 陳海鷗 (1976) | 工作滿足 | 無關 |
| 控制幅度 (垂直分立) | Woodward (1976) | 公司績效之主觀評估 | 曲線關係 |
| 控制幅度 (垂直分立) | Ronu & Prien (1973) | 缺勤率、人事流動率、生產成本傷殘、冤情 | 英一〇〇家企業 |
| 部門化 (水平分立) | Khandwalla (1973) | 利潤 | 無關 |
| 部門化 (水平分立) | Moch (1976) | 技術創新 | 無關 |
| 專業化 (水平分立) | Blau et al (1966) | 降低勞力成本 | 正相關 |
| 專業化 (水平分立) | Carroll (1967) | 創新 | 正相關 |
| 專業化 (水平分立) | Hage & Aiken (1967) | 計畫創新 | 正相關 (小單位)，無關 (大單位) |
| 專業化 (水平分立) | Child (1973) | 消除衝突 | 正相關 |
| 專業化 (水平分立) | Baldridge & Burham (1974) | 組織創新 | 正相關 |
| 專業化 (水平分立) | Reimann (1974) | 主觀 (財務及行為) 指標、客觀 (主觀流動率) 指標 | 美一九家企業 |
| | | 高效能企業呈正相關，低效能企業無關 | |

| | | | | |
|------------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------|----------------|
| 專業化 (水平分工) | Reimann (1974) | 八項主觀指標，一般客觀指標 (主管人事流動率) | 美一九家企業 | 無關 |
| 專業化 (水平分合) | Mc Mahone & Ivancevich (1976) | 績效評估與工作滿足 | 美二十二三個經理人，二七四二個非經理人 | 無關 |
| 專業化 (水平分合) | Moch (1976) | 技術創新 | 美九三三家醫院 | 正相關 |
| 形式化 (協調基礎) | Blau (1955) | 服務水準 | 美政府就業輔導機構 | 負相關 |
| 形式化 (協調基礎) | Aiken & Hage (1966) | 工作滿足 | 美一六家社會福利組織 | 負相關 |
| 形式化 (協調基礎) | Hage & Aiken (1967) | 計畫創新 | 美一六家社會福利組織 | 負相關 |
| 形式化 (協調基礎) | Hofstede (1967) | 追求高的績效目標 | 未說明 | 負相關 |
| 形式化 (協調基礎) | Miller (1967) | 組織認同 | 美科學家和工程師 | 負相關 |
| 形式化 (協調基礎) | Aiken & Hage (1968) | 聯合計畫數 | 美一六家福利組織 | 無關 |
| 形式化 (協調基礎) | Radnor & Neil (1971) | 作業效率 | 美一〇八家企業 | 正相關 |
| 形式化 (協調基礎) | Child (1974) | 稅前毛利、資產及銷貨週轉率 | 英八二家企業 (六大大產業) | 負相關 |
| 形式化 (協調基礎) | Reimann (1975) | 主觀 (財務與行為) 指標，客觀 (主管人事流動率) 指標 | 美一九家企業 | 高效能呈正相關，低效能企業無 |
| 形式化 (協調基礎) | Schuler (1975) | 主管績效評估 | 美大企業一七五個員工 | 高關 |
| 形式化 (協調基礎) | Reinann (1975) | 八項主觀指標、一客觀指標 (主管人事流動率) | 美一九家企業 | 無關 |
| 形式化 (協調基礎) | Rogers & Mulnar (1967) | 八種組織產出 | 美一〇個鄉鎮行政人員 | 無關 |

結構在效能所扮演的角色自是格外地重要。如何對我國重要產業，如機械、電子及石化等產業之組織結構變化，做一長期性的觀察與研究，相信對促進這幾個產業的「管理紮根」工作，定有更大的助益。

由上述文獻查考，可得以下綜合觀感：

1. 環境、策略及結構等三因素，各對效能有相當的影響，已是不爭的事實。至於其對效能的個別影響程度，則尚未有定論。今後在注意這些變數的關係之際，仍應評加研究其個別的基本關係，以做為進一步研究的基礎。
2. 效能構面迄今未有一致的觀點，今後宜有較完整和統一的標準，使各研究結果可相互比較和參考。
3. 環境、策略、結構與效能關係之討論，不只限於企業組織，這些觀念均已實際應用於營利和非營利事業組織，雖然使用程度與用語有別，但已引起共同的重視。
4. 這些變數的關係仍未明朗，實證研究常有相互矛盾之處，造成這種現象原因殊多——觀念內涵不一、分析單位不同、衡量標準不一致，以及研究目的分歧等，這些都是有待克服的課題。
5. 監管環境、策略與效能關係的研究，已引起國內研究者的重視。然而，實證研究的結果並未令人滿意，此中原因有待進一步的探討。此外，屬於效能決定軸心的結構變數，迄今少人研究，此一管理當局可控制的因素，如何使其發揮應有的機能，實為今後有待努力的研究方向。

參、環境、策略、結構與效能之多變數關係

由上述變數關係的分析，可知環境、策略與結構對效能各有其影響，然卻未能比較其個別影響力之大小；再者，環境是企業無法控制的因素，它對效能的影響，必需透過策略的運用與結構的安排，方有可能；而策略運用亦要經由結構調整，方有更高的效能。如環境、策略、結構三者之間，共有四種組合，本節乃依此查有關的實驗研究，而有以下的發現：

一、環境、策略之配合與組織效能之關係

由表四，我們檢閱九個實證研究，其結果為：

1. 所有的研究皆在一九七五年以後，可見問題的重要性已逐漸為人們所重視。
2. 九個研究中，有三個討論市場結構——行爲——績效的關係。可知環境、策略與效能的關係亦是「產業組織」的研究重心所在。（註四七）
3. 分析單位以產業為多，個別企業較少。
4. 所用構面指標大致相同，如環境之不確定性（變動）、效能之財務指標、策略之成長指標等；至於效能之外部指標則少有人加以討論。不過，卻有人論及政法改進與企業協商兩策略，是屬難得。
5. 環境因素（如市場之競爭性、相依性、或不確定性）影響了產業策略的選擇，進而決定了效能的高低。與策略相比較，環境是組織效能的主要決定者。
6. 在環境與技術類似情況下，產業策略的運用會影響其效能的高低，如何斯區（Hirsch）比較成藥與唱片二產業，發現成藥技高一籌，運用政法改進（專利權之保護）與企業協商（配銷通路與價格之控制及其重要產業意見領袖密切合作）兩策略，而獲得較高的財務績效。
7. 企業愈重視它與環境的關係，即它與環境依存關係愈密切者，如採取適應策略相配合，其績效較佳。
8. 在穩定環境下，採用多角化策略最佳，整合成長策略次之，其他如密集成長與選擇淘汰及提高生產力等策略皆無效用。至於在不確定或不利的環境中，則以採用政法改進與企業協商策略效能較佳。
9. 在競爭激烈的環境中，企業積極採用各種策略因應者，比消極、不作多種因應者有較高的效能。
10. 企業規模愈大，愈受環境的影響。但它若採取與外界關係密切之策略，如政法改進與企業協商策略，則顯然有較佳的效能。

表四 環境、策略與效能關係之實證研究發現

二、環境、結構之配合與組織效能之關係

自從伯恩斯與史托克由其實證研究，揭橥「制宜——結構」觀以來，環境、結構與效能關係之研究，有如過江之鯽，形成新的時代潮流，本文將廿五個有關研究，摘要於表五，而得以下之發現：

表五 環境背景、結構與效能關係之實證研究發現

| 研究者與年代 | 環境與背景因素 | | 結構構面 | 效能構面或指標 | 樣本或研究對象 | 結果 | 關係 |
|------------------------------|--------------------|-------------|----------------|----------------|---|---|---|
| Burn & Stalker (1961) | 有關科技與市場之變動 | | 結構構面 | 效能構面或指標 | 樣本或研究對象 | 結果 | 關係 |
| Woodward (1965) | 小批、大批及連續性生產等三種方式 | 機械式與有機式二種類型 | 控制幅度、層級、數人與其比例 | 成功之主觀評估 | 英二〇〇家產業(五大產業) | 定環境以機械式結構配合較佳。 | 變動環境以有機結構來配合，效能較佳；反之，穩者搭配不佳。 |
| Laurence & Lorsch (1967) | 生產、行銷及研究發展三部門環境之變動 | 部門間的分化與整合程度 | 主觀績效評估 | 英一〇〇家企業 | 變動大與複雜之環境，部門之分化與整合較高；反之，穩定環境，分化與整合較低，其配合程度與效能呈正相關。 | 變動與複雜之環境，部分之分化與整合較高；反之，穩定環境，分化與整合較低，其配合程度與效能呈正相關。 | |
| Beck & Baloff (1969) | 不確定性 | 專業化、形式化與分權 | 分類 | 括塑膠、食品、容器等三產業 | 環境不確定與組織結構對效能最有預測力 | 環境不確定與組織結構對效能最有預測力 | 環境不確定與組織結構對效能最有預測力 |
| Zwerman (1970) | 小批、大批及連續性生產等三種方式 | 數制幅度、層級 | 依其成功水準來 | 美五五家企業 | 。結構特徵與效能無關，但結構與技術有良好的配合 | 。結構特徵與效能無關，但結構與技術有良好的配合 | 。結構特徵與效能無關，但結構與技術有良好的配合 |
| Mohr (1972) | 市場競爭程度 | 部屬之參與性 | 質之效能指標與態度創新指量與 | 美一家地區醫療機構一〇四個 | 技術、結構與效能無關。 | 技術、結構與效能無關。 | 技術、結構與效能無關。 |
| Negandhi & Reimann (1972) | 不確定與相依性 | 決策分權 | 行爲與財務等八種指標 | 印三〇家企業 | 結構與效能有關，其強度隨競爭性而變化，競爭愈激烈，結構愈分權，則愈有效能。但若競爭不激烈，分權與效能關係並不顯著。 | 結構與效能有關，其強度隨競爭性而變化，競爭愈激烈，結構愈分權，則愈有效能。但若競爭不激烈，分權與效能關係並不顯著。 | 結構與效能有關，其強度隨競爭性而變化，競爭愈激烈，結構愈分權，則愈有效能。但若競爭不激烈，分權與效能關係並不顯著。 |
| Duncan (1973) | 環境不確定性 | 決策結構型態 | 整合和目標達成 | 美三家企業二二個決策單位 | 環境變動與決策例行性呈負相關，而決策結構與效能呈高度相關。 | 環境變動與決策例行性呈負相關，而決策結構與效能呈高度相關。 | 環境變動與決策例行性呈負相關，而決策結構與效能呈高度相關。 |
| Lorsch & Allen (1973) | 任務環境 | 分化與整合 | 經濟績效 | 美六家大企業 | 競爭愈激烈，就愈形式化與高效能，但分權與競爭性雖為正相關，却未顯著。 | 競爭愈激烈，就愈形式化與高效能，但分權與競爭性雖為正相關，却未顯著。 | 競爭愈激烈，就愈形式化與高效能，但分權與競爭性雖為正相關，却未顯著。 |
| Negandhi & Reimann (1973) | 市場競爭性 | 決策分權 | 行為與規模等八 | 印三〇家企業 | 穩定的任務環境下，分權與效能呈正相關。 | 穩定的任務環境下，分權與效能呈正相關。 | 穩定的任務環境下，分權與效能呈正相關。 |
| Pfeffer & Lebleic (1973) | 規模 | 專業化、形式化及授權 | 經濟效能 | 美三八家小企業 | 效能與結構有關，即當組織規模廣大，高績效者較低績效者傾向專業化、形式化及授權。 | 效能與結構有關，即當組織規模廣大，高績效者較低績效者傾向專業化、形式化及授權。 | 效能與結構有關，即當組織規模廣大，高績效者較低績效者傾向專業化、形式化及授權。 |
| Child (1974) | 利潤中心結構 | 利潤中心結構 | 銷售與利潤成長率 | 英八二家企業 | 在非有利的環境下，採用利潤中心，效能不高，假設未得顯著支持。 | 在非有利的環境下，採用利潤中心，效能不高，假設未得顯著支持。 | 在非有利的環境下，採用利潤中心，效能不高，假設未得顯著支持。 |
| Poensgen (1974) | 長率 | 投資報酬率與成長率 | 歐洲一七個產業三六〇個大企業 | 歐洲一七個產業三六〇個大企業 | 規模愈大，採用利潤中心結構者效能愈高，假設未得顯著支持。 | 規模愈大，採用利潤中心結構者效能愈高，假設未得顯著支持。 | 規模愈大，採用利潤中心結構者效能愈高，假設未得顯著支持。 |

| Poensgen (1974) | 技術密集度 | 利潤中心結構 | 投資報酬率與成 |
|----------------------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| Baldridge & Burnbum(1975) | 環境異質性與變動性 | 長率 | 歐洲一七個產業 |
| Child (1975) | 環境確定性 | 組織創新 | 美一八四個學校 |
| Child (1975) | 技術 | 專業化、專業化及授權 | 區之教師 |
| Lorsch & Morse (1975) | 不確定性 | 複雜化、形式化及控制與支持結構 | 英八二家企業 |
| Pennings (1975) | 環境不確定性 | 有機與機械式結構之設計 | 美六〇家企業，其中四家為製造工廠，四家為實驗室 |
| Reimann (1975) | 規模、技術 | 銷售與利潤成長率 | 英八二家企業 |
| Simonetti & Boseman (1975) | 市場競爭性 | 客觀指標與主觀評估指標 | 美四〇家經紀人 |
| Evers (1979) | 規模 | 低生產量及生產率 | 美一九家企業 |
| Osborn & Hunt (1976) | 環境不確定性、依賴性及規模 | 士氣、焦慮、總營業淨利、儲蓄/員工 | 美一三五家合作 |
| Reimann & Negandhi (1976) | 規模、依賴性及市場 | 工作滿足與效率 | 美六〇家全國性專業性團體組織 |
| Negandhi & Reimann (1976) | 連續性生產技術 | 分權及決策之理 | 印三〇家企業 |
| Keller (1978) | 市場競爭性 | 機械化與有機式結構 | 墨西哥及意大利企業 |
| Coulter (1979) | 人口、地區大小 | 分權與形式化 | 美三四四個市鎮 |
| 備力 | 全天候人員、設 | 機械化與有機式 | 美三三四個市鎮 |
| 產力 | 開支、預防效能及生產力 | 客觀(利潤力)主觀(主管評估) | 消防單位 |
| | 連續性生產方式之企業 | 效能與組織環境及結構有關。 | 技術密集之產業，利用利潤中心並未較佳。 |

1. 研究對象主要是營利事業的製造業（佔六〇%），非營利事業（學校、醫療機構、市鎮消防單位及專業性團體組織）次

之，服務業（合作社、經紀人業）最少。其中，製造業樣本參差不齊，由三家至三六〇家不等，但大都未超過三十家，

組織效能及其決定因素關係之研究

平均樣本較少；非營利事業與服務業樣本則較多。

2. 很多研究包括幾個產業，有的且同時比較製造業和服務業，如查德氏（J. Child）的研究甚至考慮了文化環境因素（註四八），如奈甘廸與雷門（A. R. Negandhi & B. C. Reimann）將其研究對象擴及印度、墨西哥及意大利三國之比較，（註四九）這種研究設計的外部效度自然較佳。

3. 效能所用標準仍以財務與經濟等內部效能指標為主。不過，已有人用創新和適應等外部效能指標，這正是研究進步的現象。

4. 變數衡量的構面雖多，但仍有脈絡可尋。如環境大致分為不確定性和資源依賴性。結構變數雖包括了固定的基本結構和動態的運作機能（operating mechanism），（註五〇）但除了普士更（O. H. Poensgen）討論基本結構（利潤中心）外（註五一），其他大都以分化和整合，或有機式與機械式結構來代表結構構面。

5. 環境與組織結構適度配合，可產生較佳效能的假設，已得到較普遍的支持。如：在變動的環境中，與有機式結構配合，則有較佳效能；但在穩定環境中，採用機械式結構，效能較高。

6. 「結構運作機能面與環境適當配合有高效能」的命題，在製造業已普獲支持。但結構的基本形態面，卻未得支持。依據 Poensgen 研究利潤中心制與背景因素配合，對效能有所影響，但未有統計上的顯著支持。這方面的研究目前不多，正待進一步的探討。

7. 市場競爭程度與結構配合顯然對組織效能有所影響。研究結果均顯示：競爭愈激烈，採分權的結構有高度財務與行為效能；競爭不激烈，採用分權結構，只有高行為效能，而無財務效能。

8. 總之，「環境因素與結構相配合對效能有影響力」是不爭的事實。目前宜增加製造業的研究，以求擴大此模型的實質關係與內容，有莫大的助益。

三、策略、結構之配合與組織效能之關係

陳德勒 (Alfred Chandler) 研究美國杜邦、通用、標準石油及西爾斯等公司的成長，發現經濟環境的變動，導致企業為追求效能，必需發展「新策略」加以因應，緊接著又需要「新結構」相與配合，而揭櫻「策略引導結構」 (structure follows strategy)。此後，學者紛紛對此命題加以討論，表六列有十三個國外的實證研究，所發現摘要如下：

1. 由於策略與結構都是企業內部因素，管理當局可完全控制，故其績效指標顯然都是內部效能，這方面以財務方面的討論居多。
2. 除陳德勒外，所有的研究都是在一九七〇年以後，可見此問題日受重視。
3. 研究對象全部是企業，且以大企業為主，可見策略、結構型態與效能的討論有其限制，因中小企業不可能採用多角化策略與事業部結構，所以研究的對象有規模上的考慮。
4. 除坎德瓦 (khandwalla) 的研究外 (註五三)，其他均以成長策略和結構型態配合來研究，這顯然與上述幾種關係的討論有所不同。
5. 策略——結構與效能關係之研究，在哈大博士班研究生的努力下，分別在幾個國家驗證此模型，且都得到支持。可見它有外部效能，而不受文化因素的制約影響。
6. 由文獻查考，可知從事此項研究必須對企業發展歷史有相當的瞭解方可。制度 (institutional) 研究是本研究的特色。
7. 目前只有坎德瓦研究適應策略，至於企業協商與政法改進策略，尚無人討論。再者，結構之運作機能面也只有坎德瓦曾予研究，這二方面似乎有加強研究之必要。
8. 「策略與結構配合得宜會有高效能」是個概括性命題，這又可細分為：(1) 垂直整合策略如與功能性結構相搭配，定能產生高效能；(2) 多角化策略與產品事業部之關係亦然。
9. 策略與結構配合顯然會有高內部效能，因二者都是企業內部之管理變數，但策略選擇涉及了企業與外在環境的關係，策

表6 策略、結構與效能關係之實證研究發現

| 研究者及年代 | 策略構面 | | 效能指標 | 研究對象或樣本 | 結果 (闡 係) |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------|---------------------|---|
| Chandle (1962) | 成長策略 | 功能制與事業部 結構 | 財務指標：投資 報酬率 | 美50家大企業 | 美國企業成長階段裏採用某一策略後，有適當的結構相配合，方有效能。 |
| Corey & Star (1971) | 市場與產品策略 | 專案組織之控制 與協調 | 利潤與新產品數 | 美500家大企業 | 有專案組織之企業較無專案組織之企業，較成功地開發新產品與市場。 |
| Galbraith (1971) | 成長策略 | 功能制與事業部 結構 | 財務指標 | 美波音飛機公司 | 多角化策略與事業部結構配合良好，產生高效能。 |
| Pooley-Dyas (1972) | 單一、重點、相 關及無關業務等 策略 | 功能制、握股公 司、多國公司等 | 財務指標 | 法76家最大企業 | 策略（多角化成長）與結構（產品事業部）配合者，財務績效最佳。 |
| Thanheiser (1972) | 單一、重點、相 關及無關業務等 策略 | 功能制、握股公 司、多國公司等 | 財務指標 | 德78家最大企業 | 策略（多角化成長）與結構（產品事業部）配合者，財務績效最佳。 |
| Pavan (1972) | 單一、重點、相 關及無關業務等 策略 | 功能制、握股公 司、多國公司等 | 財務指標 | 意61家最大企業 | 策略（多角化成長）與結構（產品事業部）配合者，財務績效最佳。 |
| Stopford & Wells (1972) | 多角化 | 結構形態 | 成長與獲利力 | 美187家多國公 | 結構與多角化策略有適當配合者，其成長率和獲利力較高。 |
| Lorsch & Allen (1973) | 成長策略 | 主觀績效評估 之企業 | 美6家探事業部 | 美61家多國公 | 複合企業之成長策略要給事業部有相當的自主，方有效能。如整合（控制）太多，績效就不佳。再者，垂直整合成長之企業，如事業部間整合設計太少，績效就不佳，故有相當的整合，方有高效能。 |
| Khandwalla (1973) | 適應策略 | 分化（分權與部 門化）、整合（控 制與參、與管理） | 長期獲利力 | 美79家企業 | 適應策略與結構有適當搭配，有顯著高效能。 |
| Channon (1973) | 單一、重點、相 關及無關業務等 策略 | 功能制、握股公 司、多國公司等 | 銷售淨利、報酬率 及投資 | 英100家大企業 | 採多角化策略與事業部結構相配合，財務績效較佳。 |
| Child (1974) | 多角化 | 事業部結構 | 利潤力與銷售成 長率 | 英82家企業 | 採多角化策略，與事業部結構配合者，效能較高。 |
| Rumelt (1974) | 單一、重點、相 關及無關業務等 策略 | 功能制與事業部 結構 | 報酬率 及每股財務報益 | 之美500財星大中 246家企業 | 企業之策略與結構分幾種類型，發現它們確與財務效能有關。 |

略與環境之搭配與外部效能之關係，尚無研究，或許有進一步探討的必要。

10. 國內對此問題，雖有羅理平先生研究「關係企業策略與組織結構之關係」，（註五四）但該研究未探及與效能之關係。而由國外研究來看，研究對象必須是採產品事業部結構之企業，否則只能探討各種成長策略與結構運作機能之關係。以我國企業發展階段來說，事業部組織只有少數大企業採用，相信再過幾年，這問題將會更為重要。

四、環境、企業、結構等配合與組織效能之關係

誠然，三變數與效能是有密切關係的。由陳德勒的討論可知：環境是策略引導結構的根源所在。強調企業歷史的格雷納（L. Greiner）也承認：組織經歷「成長和危機」階段更替的快慢，與產業的市場環境有密切的關係。（註五五）研究美國五〇〇大企業的魯美爾（R. P. Rumelt）也發現：一九四九年採單一業務策略和功能結構的企業，到一九六九年已多改為採多元化策略和產品事業部型態。魯氏認為這種改變並非只是管理當局之策略選擇結果，而係受環境（經濟、科技及產業之競爭特徵等）之影響。（註五六）史考特（B. R. Scott）綜合策略、結構與效能研究，亦得同樣答案。（註五七）換言之，策略與結構的改變，與企業環境最有關係。

表7是八個實證研究結果，摘要其發現如下：

1. 環境、策略與結構之搭配無疑地對效能有其影響力。研究結果均強調此三者之搭配，對效能高低有絕對的影響。
2. 三者之中環境似乎最具影響力。研究結果均顯示：它是主動的因素。由於它的變動和不確定，才引起組織採用策略和結構加以因應，以求獲得高效能。
3. 變數的有關構面中，環境以不確定為主，策略則以成長與適應為多，其他如「企業協商」和「政法改進」策略則未見有人加以分析。結構大都以分化與整合來討論，至於以基本形態來分析，目前只有陳德勒和魯美爾。
4. 效能標準依然以內部效能之財務指標為主，可喜的是有人同時採用內、外部效能指標。
5. 所有研究幾乎都以製造業為對象，雖然有史諾與麥勒斯（Show & Miles）探討教科書出版商，但仍無人討論非營利事

表 7 環境、策略及結構與效能關係之實證研究發現

| 研究者及年代 | 環境構面 | 策略構面 | 結構構面 | 效能指標 | 研究對象與樣本 | 結 | 果 | (關)係 |
|----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------|---|---|---------------|--|--|
| | | | | | | 環境構面 | 策略構面 | 結構構面 |
| Chandler (1972) | 經濟環境 (市場 之變動) | 成長策略 (水平 及多角化 垂直整合) | 功能制與事業部 | 財務指標 | 別爾斯等50大企業，杜邦是美資標準石油、通用、特爾斯等四大油企及西門子 | | | |
| Khandwalla (1973) | 不確定性 (科技 與經濟之變動) | 環境不確定性 (科技 之競爭特徵及產 | 環境不確定性 (消除) | 長期利潤力 | 美79家企業 | | | |
| Rumelt (1974) | 科技、經濟及產 業之競爭特徵 | 單一、重點 及無關業務等 之策略 | 功能制與事業部 | | | | | |
| Snow & Miles (1974) | 環境不確定性 | 營範圍選擇 (產品、市場之經 營方向) | 有機式與機械式 | 成長率、業主權益 報酬率及股票每 八種等八種 | 美財星500大中 之25家 | | | |
| Reimann (1975) | 依賴性、技術與 規模性 | 風險、主動及規 避性、技術與 不确定性與 | 形式化、專業化 及集權化 | 內部及外部效能 | 美16家大專教科 書出版商 | | | |
| Khandwalla (1977) | 主觀環境特性 (敵意)、異質性及 複雜性 | 冒險、主動及規 避性、成長等策 | 有機式與機械式 | 主觀評估有八個 指標，客觀評估 | 美19家企業 | | | |
| Miller & Friesen (1978) | 規模、環境因素及技 術等背景因素 | 適應、成長等策 | 分工、授權、分 工 | 利潤力 | 加拿大103家企 業 | | | |
| Montanaari (1979) | 主管意願選擇 (以及在公司之 地位知覺) | 過去五年目標達 成率 | 過去五年目標達 成率 | 在穩定環境下 管理風格有較 強迫，主動、冒 險者，有較高能 力。而影響效能 能。 | 在穩定環境下 管理風格有較 強迫，主動、冒 險者，有較高能 力。而影響效能 能。 | 佳，而影響效能 能。 | 高環境 效能、策略 反之，結 構與效能若搭 配得宜，將有 好結果。 | 環境與主 管之價值觀相 同而不可分的。 故環境、經濟、 策略與結構二 者配合得宜， 產生高效能，但 策略並非只是 管理當局採取 之結果，而是 企業採取之結 果。效能關係 到企業經營之 競爭特徵等之聯 合，即企業愈依 賴外界環境，管 理效能愈有外在 因素對效能關係 無顯著影響。 |

業，頗限制此類模型外部效能之適用。

6. 史諾與麥勒斯將其研究成果加以分類（註五八），可說是一大突破，這不但幫助我們瞭解模型適用的各種狀況，且使我們對環境、策略、結構與效能關係的各種搭配，有更清楚的認識，這種將實證結果加以歸納，對理論的推理與充實上，均有相當的貢獻。

7. 環境變動引起企業採取新策略，因而創造了新的組織結構，而得高效能，實證研究結果與美國企業之策略適應史完全吻

合，（註五九）這正說明理論實務仍有相互印證之效用。

肆、結論

綜合上述各節的討論，本文可得以下結論：

1. 組織效能有許多研究途徑和模型，以及不同的涵意和衡量方法，這正說明組織效能涉及許多面向，任何單方面的衡量都不能綜觀全貌，但每種途徑對效能的內涵與衡量皆有貢獻，如目標途徑使我們注意某些具體的經濟指標（內部效能），系統途徑強調組織和環境的關係（外部效能），參與者滿足途徑重視行為指標，制宜——結構途徑帶來「搭配」決定效能高低的觀念，評估研究法講求切實可行的標準，這些都是效能衡量所不可忽視的。
2. 效能衡量迄今尚無統一的標準，絕大多數研究者只用內部效能指標（即經濟和行為標準），而少用外部指標，內外指標同時考慮者更少。為求完美，今後研究宜加強之。
3. 組織效能是「果」，有果就有因，如果只分析「果」，就是「見樹而不見林」，故宜考慮產生組織效能的整個過程，這顯然涉及組織的內（策略與結構）、外在因素（環境）之間的互動與「搭配關係」。
4. 效能與其決定因素之間，關係非常複雜，除了個別的雙變數關係外，尚有各種組合的多變數關係。環境、策略、結構與效能之間，顯然存有直接和間接二種關係。
5. 由實證研究，可發現四變數之關係並不絕對，有些得到支持，有些則受批駁。由這種對立現象，可知：四變數之間確實存在著某些穩定的結構關係，正待我們去發掘、分析；另一方面，四變數亦受制於某些特定的「情境」，因此解釋和應用時必需特別注意。查德（J. Child）認為「普世原則與制宜應用，宜同時並存」（註六〇）即為此意。
6. 文獻查考充分顯示：環境是各變數中，對效能最有影響的因素。而環境與策略或與結構相配合，亦是決定效能高低的關鍵所在，這種「由外而內」（Outside-inside）的效能研究途徑（註六一）宜加強之，以促進對效能研究的貢獻。
7. 環境、策略、結構之各種組合與效能的關係，目前國內並無人詳加討論。而居於分析重點之一的結構，其與效能的關係

，竟然尙少研究成果，此實爲今後努力的方向。

8. 四變數間關係的討論顯然是產業經濟、企業政策、組織理論及管理學等學科討論之主題，但各學科似乎各有重點，今後宜加強整合，使這些學科之研究，能夠相互交流，這也是科際整合之首要工作。

附 註：

註 一..以下文獻檢閱取材於陳明璋，「組織效能研究途徑及其衡量」

ations, Inc., 1976, pp.64-67.

，中國行政，第廿九期，民國六十八年五月，頁48—71。

註 五..依多重目標爲標準可分成最後，次後及輔助目標或立即目標（

註 二..目標體系模型乃假設組織追求多種目標，故其效能應依不同的

目標體系來評估，有如目標—手段鏈鎖（meansends chain）

次後目標而成。次後目標有如哥羅斯（E. Gross）所提之「使

一般..上一層目標指導下一層目標，彼此間密切配合，有如一
命概念矩陣」（matrix of purpose concept）或杜拉克（Peter Drucker）所提之「八大目標區」（市場地位、創新、

註 三..按組織層級的高低，可分成高中低三種管理階層，各有其不同的管理目標，高層負責策劃（或策略規劃），中層負責結構設計（或管理控制），低層負責控制（或作業控制）。見 Robert

N. Anthony, *Planning and Control System: A Framework for Analysis*, Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration 1965.

生產力、實體與財務資源、獲利力、經理人績效、培養工人績效與態度以及大眾責任）。輔助目標爲達成次後目標之手段，其變數很多，效能之評估即依這些目標體系而異。

註 六..Stanley E. Seashor “Criteria of Organizational Effectiveness,” *Michigan Business Review*, July, 1965, pp. 26-30.

註 四..按時間長短可分成三種目標。組織長期追求的目標爲生存，中期爲適應與發展，短期則爲生產、效率與滿足。效能之高低乃依時間長短來評估。見..J.Gibson, J. M. Ivancevich &

J. H. Donnelly, Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Process*, rev. ed, Dallas, Texas: Business Public

註 七..目標研究途徑的主要批評有：(1)過分重視正式管理目標，排除組織員工，其他成員及社會目標。(2)忽視潛在、含蓄非正式程序和目標。(3)忽視組織追求多種相衝突目標。(4)環境對組織目標的影響被忽略。(5)組織目標常是追溯的，是支持與印證組織行動而非指揮組織行動。(6)當組織背景因素與組織行爲改變時

，目標亦跟著改變。見 Kim Cameron "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education," *Administrative Science Quarterly*, 23 December 1978, p.239.

註八.. Kats & Kahn 1978, *op. cit.*, p.239.

註九.. J. Ghorpade (eds.) *Assessment of Organizational Effectiveness: Issue, Analysis & Readings*, Pacific Palisades, Cal: Good year Publishing Co: 1971, pp. 85-87.

註一〇.. 組織系統觀裏，組織已有獨立人格，組織與人已經「賓主易位」，變成組織為主，人為輔的形勢。目標研究途徑則反之，以為組織乃是人為製成某種目標而設立的，是人的工具。

註一一.. Talcott Parsons, "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization," *Administrative Science Quarterly* 1, 1956, p.68.

註一二.. Yuchtman & Seashore, *op. cit.*, pp.897-901.

註一三.. Warren G. Bennis, "Toward A Truly Scientific Management: The Concept of Organizational Health: in W. G. Bennis (eds). *Changing Organizations*, New York; McGraw-Hill" 1966, p.50-82.

註一四.. Basil Georgopoulos 論為應變成七種需求，即(1)具有適應外

在環境與隨時與它交換之能力。(2)以最適當的方式，分派有效資源、設備資金及人員之能力。(3)在時空上能不斷保持內部之協調。(4)系統本身之整合能力。(5)化除或減少組織內部衝突與緊張於最小之能力。(6)達成與維持高水準產出之能力。(7)保持本身與整合之能力，使自己成為聯繫各方之間問題解決系統。引自 George, F. Wieland & Robert A. Ulrich, *Organizations: Behavior, Design and Change*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1976, pp.196-198.

註一五.. 某些學者，如 T. Parsons, A. Etzioni P. Selznick 等，有人將之歸納為系統途徑者，但仍有不少學者主張他們是目標途徑者，如 Petro Georgiou 諸羅分析這個人的觀點，而不結論說：他們是目標途徑者。Wieland & Ulrich 發現此二研究途徑非常相似，且列一表比較數照，此文參考 Wieland & Ulrich, *Ibid*, p.214.

註一六.. Michael Keeley, *op. cit.*, pp.276-280.

註一七.. Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1938, p.139.

註一八.. Petro Georgiou "The Goal Paradigm and Notes towards a Counter Paradigm: *Administrative Science Quarterly*, 18, 1973, p.300.

Organizational Effectiveness; *Academy of Management Review*, July 1977, pp.463-474.

註11〇..J. W. Lorsch & P. R. Lawrence, *Studies in Organization Design*, Homewood, Ill: The Dorsey Press & Richard D. Irwin 1970, p.1.

註111..Leond M. Wooten "The Mixed Blessing of Contingency Management," *Academy of Management Review*, July, 1977, pp.433-434.

註111..若謂制宜短陣是由因應所提出，謬矣。即（環境變動）有任何變動，則（管理變數）必要有因應措施。詳見 Fred Luthans, *Introduction to Management: A Contingency Approach*, New York: McGraw-Hill, 1976, pp.29, 43, 49.

註1111..F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *Organization & Management: A System Approach*, 2nd ed, New York: McGraw-Hill, 1974, pp.510-511.

註112..Tom Burns & G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London Tavistock Publication, 1961.

註113..Leand M. Wooton, *Op. cit.*, pp.431-441.

註114..John Child 承襲 Alfred Chandler 的「環境——策略——結構——績效」的研究傳統批評「制宜——結構研究途徑」之缺失，且做經驗研究支持其主張。自此之後，很多學者分別提出

各種修正模型，甚至有學者提出「策略+結構=績效」，頗也是組織效能研究中有待整合之問題。見 John Child, "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol. 6, No.1, January 1972, pp.1-12 Hans B. Thorelli (ed.) *Strategy+Structure=Performance: The Strategic Planning Imperatives*, Bloomington & London: Indian University, Press, 1977.

註117..John R. Montanari, "Managerial Discretion: An Expended Model of Organizational Choice," *Academy of Management Review*, April, 1978, pp.231-241.

註118..Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness: Behavioral View*, Santa Monica: Good year Publishing Co. 1977, pp.39-48.

註119..Campbell 所舉之效能綜合性指標有：整體效能、生產力、效率、利潤、品質、意外事件、成長、缺勤率、人事流動、工作滿足、激勵、士氣、控制、衝突／凝聚力、彈性／適應，規劃與設定目標、目標一致性，角色與規定相一致，管理的人際關係技巧，管理的任務技巧，情報管理與溝通，準備就緒（Readiness），環境利用、外面專家評估、穩定、組織目標內化、人力資源價值、參與及其影響力、重視訓練與發展，及重

觀成績等二十個標準。見 John P. Campbell "On the

Nature of Organizational Effectiveness," in Paul S.

Good-man, J. M. Penningsetal. (eds.) *New Perspectives on Organization Effectiveness*, San Francisco: Jossey Bass. 1977, pp.36-39.

註三〇.. Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, *op. cit.*, pp.39-42.

註三一.. 處理的十四個效能標準是：彈性、發展、凝聚力、民主監督、可信性、多樣性、授權、諮詢、重視績效、協調、分權、瞭解、衝突、人事規劃、合作、生產力——支持——利用、溝通、人事流動、監督和控制等。見J. A. Mahoney & W.

Weitzel, "Managerial Models of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No.3, September, 1969, pp.357-365.

註三二.. Richard M. Steers "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *op. cit.*, p.549.

註三三.. Edward Gross, *op. cit.*, pp.287-291.
註三四.. P. E. Mott. *The Characteristics of Effective Organizations* New York, Harper & Row: 1972. pp.20-24.

註三五.. Stanley E. Seashore & E. Yuchtman, "Factorial Analysis of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 12, 1967, pp.372-395.

註三六.. Pickle and Friendlander, *op. cit.*, pp.170-178.

註三七.. 羅蘭斯與羅斯區發現：環境變化較大的產業，如塑膠業與食品業，高效者皆有較大的結構分化和整合，穩定環境之容器業，其高低效者在內部的結構設計上亦有所不同。見 P. R.

Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard Univ. 1967, pp.91-96.

註三八.. Bruar Kirchhoff, *op. cit.*, p.353.

註三九.. 組織效能衡量的問題相當多，筆者已在另文中對此做一整理，詳見陳明璋，「組織效能研究途徑及其衡量」，前引文。頁五九—六一。

註四〇.. James L. Price, *Organizational Effectiveness*, *op. cit.*, Chap. 4.

註四一.. J. T. Cannon, *Business Strategy & Policy*, New York, Harcourt, Bruce & World, Inc., 1968, pp.50-70.

註四二.. 見徐善可，企業策略與企業績效關係之研究，臺北政大企研所未出版碩士論文，民國六十八年元月。及吳思華，企業策略的權變理論——臺灣製造業實證研究，臺北政大企研所未出版碩士論文。

註四三.. Charles W. Hofer. "Research on Strategic Planning

- ng: A Survey of Past Studies and Suggestions of Future Efforts." *Journal of Economics and Business*, Vol. 28, 1976, pp.272-281.
- 註四四 .. Ibid.
- 註四五 .. L. I. Cummings, "Organization Structure: "How Does It Influence Attitude & Performance?" *Organization and Dynamics*, 1970, Autumn, pp.34-49.
- 註五〇 .. Dun R. Dutton et al., "Organization Structure & Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 5, 1980, p.60.
- 註五七 .. 產業組織係研究產業結構（如市場佔有率、集中度及進入障礙）、市場行為（競爭、廣告及產品策略）與績效的關係。由於產業組織是以整個產業為其分析單位，企業內部結構與環境的關係遂不在其範圍，致使其所用術語與一般管理所用長同。見 James V. Koch, *Industrial Organization & Prices*, Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1980, pp. 7.
- 註四八 .. 查德研究，包括糖果、電子、鐘錶等製造業及報紙廣告與人壽保險等服務業，詳見 John Child "Managerial & Organizational Factors Associated with Company Performance," Part I, *Journal of Management Studies* 1974,
- 註五九 .. B. C. Reimann & A. R. Negandhi, "Organization Structure & Effectiveness: A Canonical Analysis," in R. H. Kilmann, et al. (eds.), *The Management of Organization Design*, Vol. II, New York: North-Holland, 1976, pp.190-198.
- 註五〇 .. Jey w. Lorch, "Introduction to the Structural Design of Organization" in G. W. Dalton et al. (eds.) *Organizational Structure & Design* (Homewood, ill. Richard D. Irwin 1970) pp.1-2.
- 註五一 .. Otto H. Peensgen, "Organizational Structure, Context & Performance," *Working Paper 74-79*, Nov. 1974, European Institute for Advanced Studies in Management, pp.1-35.
- 註五二 .. Alfred. D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- 註五三 .. P. N. Khandwalla, "Viable & Effective Organizational Designs of Firms," *Academy of Management Journal*, September, 1973, Vol. 16, No. 3. pp.481-495.
- 註五四 .. 羅理平，關係企業的企業策略與組織結構間關係之研究，臺北，政大企研所未出版碩士論文，民國六十八年六月。

註五五・L. Greiner, "Evolution & Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, July, August, 1972, p.40.

註五六・Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure & Economic Performance*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard Univ. 1974 p.79.

註五七・據史考特 (Bruce R. Scott) 的綜合研究，單採多角化策略，尚不能使企業結構由功能組織制變成產品事業部制，競爭反而是結構變動的主因。他舉德、義、法、英四個企業策略與結構關係之演變為證，在一九五〇年代早就有不少家採多角化策略，可是却無一家採行事業部組織，甚至在一九三〇年代，歐洲就有人採用多角化策略，但事業部組織型態却遲至一九六〇年代以後才出現，中間相差達一〇～二〇年之久，可見採多角化企業仍沿用功能制多年，故策略只是結構變動之必須條件，而非充分條件。史考特認為因歐洲一九六〇年設立共同市場，各國競銷導致供過於求，企業間競爭日益激烈，市場環境因素，促使廠商採用事業部制。

註五八・H. Yoshihard, "Toward a Comprehensive Concept Strategy Adaptive Behavior of Firms," in H. I. Ansoff, et al., (eds.) *From Strategic Planning to Strategic Management*, London: John Wiley & Sons, 1976, pp.104-108.

註五九・John Child, "What Determines Organization Performance? The Universals Vs, It all Depends," *Organizational Dynamics*, Summer, 1974, pp.2-18.

註六〇・Ross A. Webber, *Management: Basic Elements of Managing Organizations*, rev. ed. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1979, pp.252-253.