

環境認知對策略導向與績效的關聯性研究  
—以傳統製造業台商之大陸投資為例

**The Causal Relationship between  
Environmental Recognition and Strategic  
Orientation, and Its Performance  
Implication – On the Cases of Chinese  
Mainland Investment for Traditional  
Taiwanese Industries**

國立雲林科技大學企管系助理教授 潘偉華

Pan, Weihwa

(Assistant Professor, National Yunlin University of Science & Technology)

# **The Causal Relationship between Environmental Recognition and Strategic Orientation, and Its Performance Implication**

## **– On the Cases of Chinese Mainland Investment for Traditional Taiwanese Industries**

Pan, Weihwa

Assistant professor, National Yunlin University of Science & Technology

---

### **Abstract**

After entering into WTO, China is still seeking for global recognition on its market position. Based on the typical “environment-strategy-performance” model, this research attempts to investigate the environmental perception from traditional manufacturers, which have invested in mainland China. Although Taiwanese enterprises’ environmental perception and their orientation on strategic choice may be different from those of enterprises from other countries, comparison between empirical studies may shed light on the uniqueness of Taiwanese firms, which should be instrumental for future investment.

Based on the strategic literatures, an integrated questionnaire is developed to measure the causal relationship between environmental perception and strategic orientation. Those manufacturers in traditional industries of textile, rubber and plastic have the highest recognition of hostility towards the mainland Chinese environment. The high degree of hostility recognition lead to the more defensive measures taken. Consequently, defensive strategies can yield better performance in these traditional industries.

#### **Key words:**

Environmental Recognition, Environmental Recognition, Foreign Investment, Performance

# 環境認知對策略導向與績效的關聯性研究 —以傳統製造業台商之大陸投資為例

潘偉華

國立雲林科技大學企管系助理教授

---

## 摘要

中國大陸加入WTO之後，仍在積極尋求各國承認其「市場地位」之際，本研究調查了赴中國大陸投資的傳統製造業廠商包括紡織業及橡膠、塑膠製品等產業，以傳統的「環境－策略－績效」的典型模式進行分析，希望能藉由台商的經驗來瞭解中國大陸的環境。而台灣企業雖然在對於大陸之環境認知與策略傾向的選擇有異於其他外商的獨特特質，但是在此方面的實證研究仍極為缺乏，尚待進一步進行實證來建立理論，因此整合台商之環境認知、策略傾向與績效此三個重要構念加以實證，將有助於台商對於大陸之投資。

本研究擬以環境認知、策略傾向之文獻為基礎，嘗試將其整合並發展問卷，研究彼此變數之間的關係及對企業績效（包含財務績效、組織績效與總績效）之影響，期盼能建立有關環境認知、策略傾向的本土化管理理論。實證結果顯示，傳統製造業台商對於環境認知敵對性為最高，環境敵對性愈高則會採取防禦性的策略，同時，防禦性的策略有最好的績效表現。

關鍵詞：

策略導向、環境認知、海外投資、績效

## 壹、前言

過去數十年，中國大陸的經濟快速成長，引起世界各國重視，也吸引了各國的投資者進入中國大陸，2002年與2003年連續兩年中國大陸利用外資金額達到世界第一位。即使在全世界歷經週期性的經濟不景氣與1997年的東南亞經濟風暴後，中國大陸的整體經濟成長仍舊持續向上攀升，並明顯超越其他開發中國家以及前社會主義「轉型經濟體」(Transitional Economies)的總體表現。

台灣傳統產業投資大陸行為發軔甚早。回顧1980年代台灣總體經濟及企業投資環境逐漸惡化之際，適逢中國大陸改革開放。部分廠商欲分散母公司之經營風險，而欲將淘汰或閒置的生產設備移出，或尋求可降低成本的生產基地，以延長企業的競爭優勢。中國大陸低廉的要素成本與同文同種的優勢，且在國際上享有歐美等已開發國家之最惠國待遇、「普通優惠關稅」(GSP)及配額對台灣傳統勞力密集的產業尤其吸引力。<sup>1</sup>早期台商的經營型態以外銷為主，在中國大陸逐漸開放內銷市場之際，逐漸轉變為內外銷並重的經營模式。根據經濟部投資審議會統計，<sup>2</sup>2004年1~8月我國核准赴大陸投資金額為43.97億美元，占我核准對外投資總額70.63%，位居第一位。累計自1991年至2004年8月底止，臺商對大陸投資總核准件數32,625件，總核准金額達387.06億美元，占我核准對外投資總額的48.86%，位居第一位。

---

1. 請參閱高孔廉，「當前我國廠商在大陸經營與人力資源管理」，*人力資源發展月刊*，1994年第七期(1994)，頁6~8。以及高長，「專題論述—製造業赴大陸投資經營當地化及其對台灣經濟之影響」，*經濟情勢暨評論季刊*，第七卷第一期(2001)，頁138~173。

2. 「兩岸經濟統計月報」，大陸台商經貿網。

<<http://www.chinabiz.org.tw/chang/Eco/144-2004-08/144-1.doc>>

然而，在台商大舉西進之餘，關於大陸投資的爭議卻始終存在：究竟中國大陸是否已經是符合WTO規範的開放「市場經濟體系」？或仍是屬於高風險的「轉型經濟體」？其實仍然存著許多爭議。如果已成功轉型為市場經濟體系，則該市場的透明度及可預測性應會增加，對外商的法規限制、敵對行為與隱藏成本，以及政治的干預也應該逐漸減少。

台商赴大陸投資的策略選擇，必然考慮了各種內外部因素之後所得的淨結果。因此，策略研究基本上假定策略導向與環境認知之間存在著某種聯繫。「策略選擇觀點」(Strategic Choice Perspective)更認為策略的選擇必須配合環境以達到較好的績效。雖然，也不乏學者對此中心概念其提出批評，<sup>3</sup>但假定策略與環境(還有組織)之間的「配適程度」(Fit)與組織績效存在著正相關的關係是策略研究中一個長久以來被廣泛接受的假設。<sup>4</sup>遺憾的是：國際企業的相關文獻對子公司「E-S-P」關連的研究迄今仍缺乏強而有力的實證研究的支持<sup>5</sup>。因此，本研究希望以台商大陸投資的「E-S-P」關聯研究，希望能了解以組織彈性見長的台商在中國大陸多變且複雜的環境當中，環境認知與策略行為的關聯性為何？又這樣的關聯性是否對組織績效產生影響。

---

3. 例如Rajagopalan和Spreitzer等皆批評此一概念。請參閱Rajagopalan, N., and Spreitzer, G. "Towards a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework," *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1997), pp. 48~79.

4. Miles, R. E., and Snow, C. C. *Fit, Failure and the Hall of Fame* (New York: Macmillan, 1994).

5. Luo, Y., and Park, S.H. "Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China," *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (2001), pp.141~151.

## 貳、研究背景

過去研究台商赴大陸投資動機的文獻大致歸納出台商的投資動機如下：首先是以擴展當地廣大的市場為主，其次是延長在台灣產品的生命週期，以及受台灣經營環境影響而移轉中國大陸投資。<sup>6</sup>洪廣朋將高科技業台商與傳統產業台商之赴大陸投資動機相比較，<sup>7</sup>發現兩者最大的差異是高科技業台商考慮的重點則放在降低成本、開拓大陸市場商機、看好市場的發展前景、租稅優惠與運用當地人才等因素。而傳統（非高科技）產業赴大陸投資時，則特別強調台灣環境惡化作為出走的重要理由。可見環境的認知對傳統產業的海外投資有重要驅動力量。

海外投資具有高度風險性。當地國獨特的環境形塑了當地競爭的本質與強度以及投入與產出的動態關係。因此Root認為當地國的制度與經濟環境對子公司的存活與成長有著直接的關聯。<sup>8</sup>Ghoshal與Nohria認為廠商必須瞭解當地環境的需求，以作為配置海外子公司組織能力的重要依據。<sup>9</sup>Porter認為在全球競爭的情況下，海外子公司的績效與其在地的環境適應能力是高度相關的。<sup>10</sup>Ghoshal與Nohria也斷言海外子公司的績效與因應所處環境中的不確定性與複雜性的「策略配置選擇」（Choice of Strategic Configurations）有高度的關聯。<sup>11</sup>綜合言之，海外投資所面臨的環境與母國有著較大的差異，廠商需要擁有對複雜環境的適應能力與相關的組織能力才能

---

6. 高希鈞、林祖嘉、林文玲、許彩雪，**台商經驗**（台北，天下出版社，1995）。

7. 洪廣朋，「網路外部性下雙佔廠商之產品相容性決策」，**銘傳學刊**，第十卷第一期（1999），頁111~130。

8. Root, F. R. "Environmental Risks and the Bargaining Power of Multinational Corporations," *International Trade Journal* (1988), pp. 111~124.

9. Ghoshal, S., and Nohria, N. "Horses for Courses Organizational Forms for Multinational Corporation," *Sloan Management Review* (1993), pp. 23~35.

10. Porter, M. E. *Competition in Global Industries* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986).

11. Ghoshal, S., and Nohria, N. (1993), pp. 23~35.

因應挑戰。同時，也只有能正確的評估環境、理解環境，才能針對環境做出適當的策略配置選擇，最終達到較好的績效。因此正確評估環境至為重要。

### 一、分析環境架構

環境是一多面向的構造，過去的文獻在概念建構以及實證研究上，已經確定了幾個研究環境的構面，包括變動性—法規制度、科技、及環境的變動程度，<sup>12</sup>複雜性—企業所處環境之利害關係人多寡，和敵對性—企業所處之環境對於資源、市場等競爭。<sup>13</sup>這些構面已經廣泛的運用在與環境相關的實證研究中。

後續的研究，又將新的「資訊不確定性」的觀點也已經注入到環境的複雜性和變動性的概念，<sup>14</sup>環境的敵對性的觀點也加入了資源依賴觀點。使得環境的分析變得更為嚴謹紮實。同時環境構面提供環境較精確的描述，構面尺度的高低影響最高管理者對於不確定性的理解，這也影響對「風險性」(risktaking)，「未來性」(futurity)，「主動性」(proactiveness)和「防禦性」(defensive)，<sup>15</sup>也影響了公司在策略制定上的方向，進而影響環境尺度和策略的方向之間的適配，而這也將導致更好的組織績效。

---

12. Dess, G. C., and Robinson, R. B. "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3 (1984), pp. 265~273.

13. Miller, D., and Friesen, P. H. "Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches," *Academy of Management Journal*, Vol. 25 (1982), pp. 867~892.

14. 請參考Lawrence, P.R., and Lorsch, J. *Organization and Environment* (Boston: Harvard University Press, 1967). 以及Thompson, J.D. *Organizations in Actions* (New York: McGraw-Hill, 1967).

15. Miles, R. E., and Snow, C. C. *Organization Strategy Structure and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978).

## 二、策略導向分類

Miles與Snow提出其著名的策略導向分類，包括：<sup>16</sup>

1. 「防禦者策略」(Defender Strategy) – 採防禦者策略的組織，乃企圖在有限的市場區隔中維持有利的地位，亦即在現有的市場中追求成本效率與品質的提昇。
2. 「探勘者策略」(Prospector Strategy) – 組織著重在創新，不斷的尋求新產品與新市場機會，即朝多角化發展，且通常都是同業中最早開發新產品或新市場。
3. 「分析者策略」(Analyzer Strategy) – 乃結合探勘者與防禦者策略。一方面維持固定及基本的核心產品或市場，另一方面則準備進行新產品/服務或新市場的開發。
4. 「反應者策略」(Reactor Strategy) – 反應者策略缺乏一致性的策略反應，只是被動地隨環境壓力而盲目反應。

依據Miles與Snow的策略分類方式，「反應者」與「防禦者」通常對「外部事項」(external events)採取較消極的態度，故兩策略型態較少會與其他組織產生互動。然「探勘者」與「分析者」是機會主義者，因此，傾向於主動與其他組織接觸。Beekun與Ginn亦發現策略型態決定了與其他組織的合作關係，「探勘者」不論在資源交換或是資訊領域，均與外界有較緊密的結合；「分析者」則無法很明確地被歸入任一區隔，在資訊領域結合的程度中等，而資源交換領域又與防禦者相似；「防禦者」則在資訊領域上有較緊密的結合。<sup>17</sup>

---

16. Miles, R. E., and Snow, C. C.(1978).

17. Beekun, R. I., and Ginn, G. O.“Business Strategy and Interorganizational Linkages with the Acute Care Hospital Industry: An Expansion of the Miles and Snow Typology,”*Human Relations*, Vol. 46, No. 11. (1993), pp. 1291~1318.



在中國大陸多變、複雜且敵對的環境當中，外商多傾向於理解大陸為高度複雜與敵對的環境<sup>18</sup>。Boist與Child的研究中發現大陸是複雜、與排他性的環境，特別是資訊與法規都還未能充分被理解，在此情形下廠商傾向採用較為保守的策略來因應。<sup>19</sup> Tan與Litschert的實證呼應了廠商傾向採用謹慎的防禦型策略的說法。<sup>20</sup>因此，有學者認為，中國大陸市場很可能不存在所謂的「先進入者優勢」。Luo與Park在2001年的研究中，仍認為中國大陸是高度複雜與敵對的環境，但已發現廠商傾向採用分析者策略以求取較好的績效表現。<sup>21</sup>

但對傳統製造業台商來說，產業的變動性因素較低，產業技術環境相對穩定，因此，對於變動應的認知應該較低。加上台商憑藉著較近的文化距離對關係網絡的有效行使，應能有效降低對環境複雜性的不利影響。但近來眾多外資企業前進大陸，同時大陸民營經濟發展快速，相對的對於資源如：土地、資金、人才、能源等生產要素的競奪已更為激烈。加上由大陸中央到地方的許多政府單位、工業園區對若干高耗能、高污染的傳統產業已不再歡迎，相對的所能給予的優惠條件已大不如前。因此傳統產業台商理解到的大陸環境的應以敵對性為主，這樣的推論形成本研究的假說一：

假說一：傳統產業台商理解到的大陸環境的應以敵對性認知為主。

在策略選擇部分，本研究假定廠商將會針對特定環境而採取適當的策略對應行為。由於傳統製造業台商理解到環境可能以敵對性

---

18. Luo, Y., and Park, S.H. (2001), pp. 141~151.以及 Tan, J., and Litschert, R. J. "Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 1 (1994), pp. 1~20.

19. Boist, M., and Child, J. "Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China," *Organization Science*, Vol. 10, No. 3 (1999), pp.237~252.

20. Tan, J., and Litschert, R.J. (1994), pp. 1~20.

21. Luo, Y., and Park, S.H. (2001), pp. 141~151.

認知較高（假說一），因此合理的假設廠商將傾向採用較為保守的防禦策略、固守已有的經營規模與範圍，以克服環境敵對性所帶來的不利影響。因此形成本研究的假說二：

假說二：為克服敵對性所帶來的不利影響，使得台商傾向較保守的策略導向行爲。

### 三、組織經營績效指標

「績效」即是企業策略目標達成的效果或程度的具體衡量，一般對組織績效的衡量方法主要可分為財務績效指標與非財務績效指標兩種。財務績效指標為最基本評斷組織績效的方法，一般常見財務績效指標有獲利率、營業額成長率、投資報酬率、資產報酬率等。<sup>22</sup>然而組織的策略目標往往是多重的，不僅只有財務相關的目標。因此在衡量企業海外市場經營效率指標，由於研究對象及方法之不同往往存在差異。Venkatraman與Ramanujam便提出三個同心圓的概念來衡量績效，包括：(1)財務績效：企業最核心的績效衡量方式，包括獲利率、銷售成長率等。(2)企業績效：除包含財務績效外，尚包含作業績效、亦即企業績效是兩者的總和。作業性績效是指市場佔有率、產品品質、附加價值率等非財務性指標。(3)組織績效：是最廣泛的組織績效定義，非財務性且與人有關之績效，但較少被使用。<sup>23</sup>

一般將績效指標可分成客觀指標及主觀指標兩大類，<sup>24</sup>然而，如何客觀的衡量財務績效素為策略研究中最為困難的部分，<sup>25</sup>為此

---

22. Venkatraman, N., and Prescott, J. E. "Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications," *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (1990), pp. 1-23.

23. Venkatraman, N., and Prescott, J. E. (1990), pp. 1-23.

24. Hart, S. L., and Banbury, C. "How Strategy-making Processes Can Make a Difference," *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994), pp. 251-269.

25. Venkatraman, N., and Ramanujam, V. "Measurement of Business Performance in Strategic Research: A Comparison Approaches," *Academy of Management Review*,

Capon、Farle與Hoening針對1921至1987年320篇實證研究回顧，發現績效衡量選擇相當一致地採單一指標，且均以「自由心證」(discretionary)的方式進行。<sup>26</sup>因此，其中主觀指標雖無似客觀指標精確，但在某程度上卻可反應企業對其海外投資活動之理性預期，所以亦為本研究所採用。

#### 四、經營環境、經營策略與績效之相關實證研究

針對特定環境而採取適當的策略對應行為，對組織績效有著相當的影響。適當的因應策略將使環境的變動危機轉為企業生存成長的契機。有關環境屬性與績效的關係，產業組織觀點和組織理論觀點的看法不盡相同。產業組織主要在探討產業內的競爭情況對於廠商與產業整體的影響。Miles與Snow認為環境是穩定時可採取防禦者策略或分析者策略，環境不確定時則可採前瞻策略或反應策略等。<sup>27</sup> Ward<sup>28</sup>與Badri<sup>29</sup>在研究中發現，在相同的環境認知上高績效者與低績效者使用不同的經營策略。

而組織理論觀點則把企業面臨的環境，用穩定與變動的構面來劃分。主張組織結構必須與環境的穩定或變動相結合，兩者配合程度則決定企業之績效。如Stiener認為外在環境對企業未來存在著機會和威脅，企業因本身的條件不同，而有優勢與劣勢之差別，故策

---

Vol. 11, No. 4 (1986), pp. 801~814.

26. Capon, N., Farley, J., and Hoening, S. "Determinants of Financial Performance: A Meta-analysis," *Management Science*, Vol. 36, No. 10 (1990), pp. 1143~1159.

27. Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978).

28. Ward, P. T., Durary, R., Leong, G. K., and Sum, C. C. "Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacture," *Journal of Operations Management*, Vol. 13, No. 1 (1995), pp. 99~115.

29. Badri, M. A., Davis, D., and Davis, D. "Operations Strategy, Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries," *The International Journal of Management Science*, Vol. 28, No. 1 (2000), pp. 115~173.

略分析的過程需視企業條件而定。<sup>30</sup> Hopkins便以此議題做實證研究，也發現財務績效較好的公司，對不同關鍵因素配置的程度有個別的差異，換言之，績效較好的公司擁有較為一致的策略導向來配置組織資源。<sup>31</sup>

綜合以上產業組織觀點和組織理論觀點的相關實證研究可以得知：環境的不確定性因素的確與經營策略和績效有關。廠商通常先偵測環境產生認知，再根據環境認知的結果進行經營決策之訂定，如果策略能夠高度配適環境，應可得到較佳的績效。因此本研究對台商驗證經營環境、經營策略及績效之間是否存在的關聯性。如前所述，台商由於體認到大陸競爭激烈，使得台商在中國大陸傾向採用保守的防禦策略以達成較佳的績效。因此，形成本研究的假說三：

假說三：台商傾向採用較為保守的防禦策略將會帶來較佳的績效。

## 參、研究方法

### 一、抽樣

本研究係主要採郵寄方式，並配合企管顧問公司及國立雲林科技大學企管系推廣班協助發送問卷，以進行後續的實證分析，以結構式問卷蒐集相關資訊，本問卷分成四部分，第一部份係衡量台商對中國大陸環境變化的認知，第二部分係衡量台商對策略決策過程的看法，第三部分係衡量台商於中國大陸投資時之績效，第四部份係瞭解企業的基本資料。

問卷對象之研究樣本則以於經濟部中小企業處出版之**中小企業白皮書**（2001年版）中，中部地區電機週邊產業共計15,696家，

---

30. Stienen, G. A. *Strategy Planning* (New York: Free Press, 1979).

31. Hopkins, W. E. "Developing the Planning Skills of Engineers in Management Training," *Journal of Management in Engineering*, Vol. 3, No. 1(1987), pp. 249~256.

並與中華民國工業總會出版之**大陸台商工商名錄**(2001年版)及「世界台灣商業聯合總會」會員廠商資料庫交叉比對，剔除金融性投資、資本額過大之廠商、以及結束海外經營及重複之廠商名單，隨機抽取樣本廠商，分別以電話確認所蒐集之樣本廠商及抽樣寄發問卷，共針對在大陸投資設廠經營且屬於製造業的台商進行問卷發放。由於本研究以傳統產業廠商為基礎進行抽樣，因此必須過濾非屬傳統產業之廠商，而以傳統產業特性較為明顯的產業，諸如：紡織、橡塑膠、機械、造紙、化學等產業為主，導致可選擇樣本廠商較少。發出240份問卷，回收74份問卷，回收率30.83%，有效問卷59份。郵寄地點以該廠商台灣地區之公司通訊住址為主，訪問為向為對外投資廠商之負責人或高階負責設廠規劃的管理人員。由於本研究主要是採用問卷方法的方式，對象為該廠商高階管理者且有接觸或負責大陸經營業務者，並假設填答者瞭解該公司情況與競爭環境，故所獲得的資料為填者主觀上的認知。

## 二、問卷信度

「信度」(Reliability)乃指衡量工具的正確性與精確性，亦可稱為量測之可靠度，一般而言，信度包含測驗結果的穩定性與一致性，穩定性即指「再測信度」，以同一工具衡量同一或相似母體所得之結果之相關性與一致程度，統計上一般常以Cronbach  $\alpha$ 係數作為衡量信度之高低，Cronbach  $\alpha$ 係數介於0.70至0.98間屬高信度值，0.35以下則為低信度，本研究問卷各項之變數信度雖有兩項屬於中信度值(複雜性、冒險性)，其餘皆屬於高信度值，所以大體來說其內容具有相當高之可靠性。

## 三、樣本廠商基本結構資料

樣本廠商的投資股權來看，中國大陸地區海外投資以獨資型態為多，共計28家，佔有效樣本之47.45%。就投資時間來觀察，以近

十年為大宗，佔了52家，佔有效樣本之88.14%，雖說中國大陸市場自1979年鄧小平的開放政策以來，已經有二十多年的歷史，但是以台灣廠商而言，政府開放直接投資始於1991年，而較早先行進入大陸市場之中小型台商則於1985年左右開始進入，於本次問卷樣本中，可以見到政府開放大陸市場投資後進入之廠商為數較多。另就廠商投資金額而言，這次的樣本集中於中、大型企業，投資金額在一億台幣以上的有31家，佔有效樣本之52.54%。而廠商所認為該產業之競爭情形，以中度競爭之28家及偏高度競爭之23家為多，分佔有效問卷樣本之47.46%及38.98%。樣本產商的產業分佈狀況如下表1，以橡、塑膠業最多。在投資當地之員工人數方面，在301人至1,000人之間及1,000人以上，各有18家，各佔有效樣本之30.51%。而以主要投資地點來看，則以華南地區所佔家數最多，為42家，佔全部有效問卷之71.18%，顯示台商大陸地區投資區位之偏好。

表1 樣本廠商產業分佈狀況

樣本廠商產業分佈狀況			
	家 數	百分比	累積百分比
橡塑膠	16	27.1	27.1
紡織	12	20.3	47.4
食品	8	13.6	61.0
機械製造	8	13.6	74.6
造紙	6	10.2	84.8
其他	5	8.5	93.3
石化業	4	6.7	100
總和	59	100	

資料來源：筆者自製

#### 四、研究工具

研究架構共有環境認知、策略導向、經營績效三個構面，以下為該等構面之變項的操作型定義及衡量以彙整詳述如下。

##### (一) 環境認知

環境認知係指廠商對投資環境之認知，本研究經整理文獻後，將以「變動性」、「複雜性」及「敵對性」三項變項衡量，採五點區間尺度衡量，取得廠商對該變量之看法，詳述如表2所示。

表2 環境認知構面衡量指標表

研究構面	變數構面	衡量指標	衡量尺度
環境認知	變動性	1.政策法規的變動性	區間尺度
		2.科技的變動性	區間尺度
		3.環境的變動性	區間尺度
	複雜性	1.法規制度的複雜性	區間尺度
		2.利害關係人的複雜性	區間尺度
		3.政府的複雜性	區間尺度
	敵對性	1.資源的競爭	區間尺度
		2.市占率開拓的競爭	區間尺度
		3.法規制度的限制	區間尺度

資料來源：筆者自製

##### (二) 策略導向

策略導向包括「風險性」(Riskiness)、「未來性」(Futurity)、「主動性」(Proactive)、「分析性」(Analysis)、「防禦性」(Defensive)，各項變項採李克特五點區間尺度來進行衡量，詳述如表3所示，再透過因素分析將變數構面縮減，並重新命名。

表3 策略導向構面衡量指標表

研究構面	變數構面	衡量指標	衡量尺度
策略導向	未來性	1. 作策略決策時，考慮到未來可能發生的情況。	區間尺度
		2. 願意犧牲短期的利益，去換取長期的目標。	區間尺度
		3. 著重投資在能提供未來競爭優勢的項目上。	區間尺度
	主動性	1. 作策略決策時，企圖導入新品牌或新產品到市場上。	區間尺度
		2. 當政府政策模稜兩可時，將積極作變動，試圖去取得領先的地位。	區間尺度
		3. 做決策時，快速回應機會的訊號。	區間尺度
	分析性	1. 做決策時，注重規劃技術及資訊系統。	區間尺度
		2. 評估所有可能方案，並獲得可行方案。	區間尺度
		3. 尋找已經被證實有希望的機會。	區間尺度
	防禦性	1. 注重使用成本控制系統去監控績效。	區間尺度
		2. 修正製造技術去達到效率。	區間尺度
		3. 著重於遵守政府的規範，並且做出被允許的重大改變。	區間尺度
	冒險性	1. 作策略決策時，傾向集中投資於低風險及平常報酬或高風險高報酬。	區間尺度
		2. 尋找大好的機會，並且偏好廣大的市場，而且冒險的決策。	區間尺度
		3. 同意新方案的出爐每個程序都會有部分瑕疵及偏差，不同意新方案所有的程序及條文都是完美無缺而全部接受。	區間尺度

資料來源：筆者自製

### (三) 經營績效

本研究採用財務績效與營運績效來做衡量組織的綜合績效。這樣的分類一方面較為清晰與互斥，也可清楚的看出廠商的策略目標究竟是以財務為導向、抑或是以追求市場力量為目標。財務績效包含「純利」及「銷售利率」兩類，經營績效指標有四個變項，分別為「公司的總銷售成長比率」、「公司的市佔率」、「公司的績效及成功在產業中的地位」、「公司的競爭地位」；各項變項採李克特五點尺度來進行衡量，詳述如表4所示。



表4 經營績效的衡量指標表

研究構面		變數構面	衡量指標	衡量尺度
經營 績 效	總 績 效	財務績效	純利（稅後淨利／總資產）	區間尺度
			銷售利率（稅後淨利／總銷售）	區間尺度
		營運績效	公司的總銷售成長比率？	區間尺度
			公司的市佔率？	區間尺度
			公司的績效及成功在產業中的地位？	區間尺度
			公司的競爭地位？	區間尺度

資料來源：筆者自製

## 五、策略構面之因素分析

本研究首先對對擁有兩個以上之衡量題號之策略構面（未來性、主動性、分析性、防禦性及冒險性），進行「因素分析」(factor analysis)，達到構面縮減作為後續統計分析之基礎。

其中未來性包括「作策略決策時，考慮到未來可能發生的情況」、「願意犧牲短期的利益，去換取長期的目標」及「著重投資在能提供未來競爭優勢的項目上」等三項變項；主動性包括「做策略決策時，企圖導入新品牌或新產品到市場上」、「當政府政策模稜兩可時，將積極做變動，試圖去取得領先的地位」及「做決策時，快速回應機會的訊號」三項變項；分析性包括「做決策時，注重規劃技術及資訊系統」、「評估所有可能方案，並獲得可行方案」及「尋找已經被證實有希望的機會」等三項變項；防禦性包括「注重使用成本控制系統去監控績效」、「修正製造技術去達到效率」及「著重於遵守政府的規範，並且做出被允許的重大改變」等三項變項，冒險性包括「做策略決策時，傾向集中投資於低風險及平常報酬或高風險高報酬」、「尋找大好的機會，並且偏好廣大的市場，而且冒險的決策」及「同意新方案的出爐每個程序都會有部分瑕疵及偏差，不同意新方案所有的程序及條文都是完美無缺而全部接受」等三項變項。其相關分析詳細如表5，經分析後分析性與防禦性有最高之

相關係數，也就是在五個策略尺度中，分析性和防禦性有著高度相關。在表5中，將防禦性1、防禦性2、分析性3、防禦性3合併為因素一，經命名為「防禦策略」，而冒險性2及冒險性3合併為因素二，經命名為「冒險策略」，最後未來性2及未來性3組成因素三，命名為前瞻策略。這三種之策略導向，分別將其整理於表6及表7。

表5 皮爾森相關敘述

NO	變數	1	2	3	4	5	6	7	8
1	未來	1.000							
2	主動	0.461**	1.000						
3	冒險	0.123	0.375**	1.000					
4	分析	0.422**	0.573**	0.313**	1.000				
5	防禦	0.475**	0.390**	0.197**	0.599**	1.000			
6	敵對	0.202**	0.260**	0.153	0.245**	0.170	1.000		
7	複雜	-0.08	0.084	0.252**	0.40	-0.031	0.463**	1.000	
8	變動	0.123	0.298**	0.264**	0.308**	0.061	0.516**	0.660**	1.000

註： $*p < 0.05$ 顯著相關  $**p < 0.01$ 非常顯著相關  $***p < 0.001$ 極顯著相關

資料來源：筆者自製

表6 策略和環境的因素分析之測量

	策略方針測量		
	因素1	因素2	因素3
防禦性1	0.766	0.189	0.080
防禦性2	0.743	0.063	-0.010
分析性3	0.738	0.191	0.131
防禦性3	0.732	0.328	0.122
冒險性3	0.184	0.765	-0.111
冒險性2	0.212	0.741	0.171
未來性2	0.124	-0.152	0.802
未來性3	0.046	0.210	0.797
	防禦策略	冒險策略	前瞻策略

資料來源：筆者自製

表7 經因素分析後，策略導向之分類及意涵

策略導向	組成變項	策略意涵
防禦策略	「注重使用成本控制系統去監控績效」、「修正製造技術去達到效率」及「著重於遵守政府的規範，並且做出被允許的重大改變」及「尋找已經被證實有希望的機會」	採防禦策略的組織，乃企圖在有限的市場區隔中維持有利的地位，亦即在現有的市場中追求成本效率與品質的提昇。
冒險策略	「尋找大好的機會，並且偏好廣大的市場，而且冒險的決策」及「同意新方案的出爐每個程序都會有部分瑕疵及偏差，不同意新方案所有的程序及條文都是完美無缺而全部接受。」	採冒險策略的組織，乃可以承受較大之風險，而追求較為豐厚之利潤。
前瞻策略	「願意犧牲短期的利益，去換取長期的目標」及「著重投資在能提供未來競爭優勢的項目上」	採前瞻策略的組織，乃放棄短期利益，而著重在為來、長期的目標。

資料來源：筆者自製

## 六、傳統製造業台商的環境認知對策略導向

接著將傳統製造業台商就「環境認知」的三個因素：變動性、敵對性與複雜性，與「策略類型」三個因素：防禦策略、冒險策略與未來策略，進行典型相關分析，可抽出三組典型因素，其中，僅第一組達顯著水準，如表8所示：

表8 傳統製造業台商預測變數與準則變數典型相關分析摘要

典型關係	特徵值	典型相關係數 $\rho$	抽出變異量%	Approx F	Sig.
1	0.583	0.607	84.209	3.461	.001*
2	0.099	0.300	14.299	1.343	.259
3	0.019	0.101	1.492	0.527	.471

資料來源：筆者自製

由表9可知，X組變項的典型變項（ $\chi_1$ ）與Y組變項的典型變項（ $\eta_1$ ）之典型相關係數為0.607，X組變項透過第一個典型變項（ $\chi_1$ ）可以解釋X組變項變異量的25.491%，亦即廠商對於環境認知透過第一個典型變項（ $\chi_1$ ）可以解釋其經營績效總變異量之25.491%；

Y組變項的典型變項( $\eta_1$ )可以解釋Y組變項總變異量的35.053%。以典型因素結構係數較高者(.40以上)來看,在X變項中,與典型因素( $\chi_1$ )相關最高的變項為敵對性認知(0.801),值得注意的是變動性與複雜性的結構係數均偏低(絕對值均小於0.4);在Y組變項中,與典型因素( $\eta_1$ )相關最高的變項為防禦策略(0.739)。由此得知,傳統製造業台商在面對環境的認知中,主要是由敵對性透過第一個典型因素,來解釋策略類型變項中的防禦策略。顯示傳統製造業台商的環境的理解以敵對性認知為主,且當環境認知為敵對性為主時,廠商傾向採用較為保守的防禦策略,其相關模型如圖1。而且研究之實證結果驗證了前述假說之假說一與假說二。

表9 傳統製造業台商預測變數與準則變數間的典型負荷量

預測變數 (X變項)	典型因素	準則變數 (Y變項)	典型因素
	$\chi_1$		$\eta_1$
變動性	0.328	防禦策略	0.739*
複雜性	-0.042	冒險策略	0.310
敵對性	0.801*	前瞻策略	0.639*
抽出變異量 (%)	25.491	抽出變異量 (%)	35.053
重疊 (%)	14.56	重疊 (%)	19.23

註：典型負荷量絕對值大於0.40  
資料來源：筆者自製

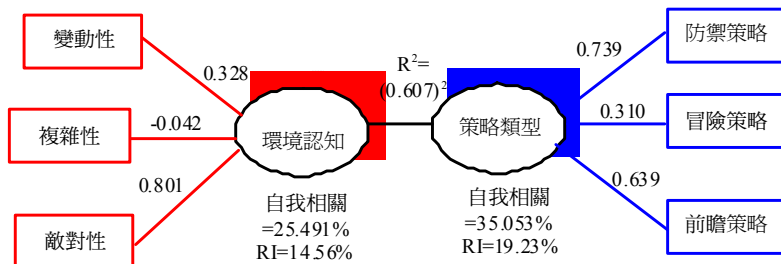


圖1 傳統製造業台商環境認知與策略類型之典型相關路徑圖

資料來源：本研究整理

### 肆、傳統製造業台商策略類型對經營績效

本部份旨在檢驗假說三：台商傾向採用較為保守的防禦策略將較採用冒險型的策略類型取得較佳績效。希望能了解當廠商採取配適環境的策略導向行為時，是否會獲致較佳績效。因此，以三種不同型態策略為預測變項，財務績效、經營績效與總績效為效標變項，進行多元迴歸分析。

#### 一、總績效

本研究採用階層回歸分析法，將控制變數、主變數以及主變數間可能的交互作用分成模式1、2、3，以模式三的解釋效力最佳。結果如下表10所呈現。傳統製造業台商選擇的策略傾向，對企業的總績效，具有顯著的預測作用（ $F = 1.169$ ），各種策略傾向、控制變數、交互作用和，共可解釋總績效的總變異量的51.0%（ $R^2 = 0.510$ ）。

表10 總績效:多元回歸（N=59）

Model 1(Y=YF)		模式 1	模式 2	模式 3
控制變數				
	員工人數	-8.895E-02	-.182	.451
	資本額	.414	.375	.464
	營運年數	-4.738E-02	-.7.008E-02	-6.879E-02
	競爭情形	.206*	-.225	-.346
主變數				
策略傾向S	防禦策略S1		.289	0.407*
	冒險策略S2		.392	0.239
	前瞻策略S3		.157	.466
環境認知E	敵對性E1			
	變動性E2			
	複雜性E3			

表10 總績效:多元回歸 (N=59) (續)

Model 1(Y=YF)	模式 1	模式 2	模式 3
策略傾向／環境認知交互作用			
S1*E1			-3.704E-02
S1*E2			.156
S1*E3			-.281
S2*E1			-5.079E-02
S2*E2			-.118
S2*E3			.318
S3*E1			-.174
S3*E2			-.370
S3*E3			-.323
F-statistics	1.118	1.754	1.169
R <sup>2</sup>	0.130	0.313	0.510

註：\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

資料來源：筆者自製

進一步分析可知，在未投入主變數前，產業內的競爭情形決定了組織的總績效。但在增加主變數之後，防禦策略 ( $\beta=0.407$ ,  $p < .005$ ) 可以正向預測績效。而從標準化係數 ( $\beta$ ) 絕對值得知，防禦策略 ( $\beta=0.407$ ) 對總績效影響最大。

## 二、財務績效

如表11得知：台商選擇的策略傾向，對企業的財務績效，具有顯著的預測作用 ( $F=1.230$ )，以模式3的解釋效力最佳，各種策略傾向、控制變數、交互作用和，共可解釋總績效的總變異量的51.7% ( $R^2=0.517$ )。

表11 財務績效：多元回歸（N=59）

Model 1(Y=YF)		模式 1	模式 2	模式 3
控制變數				
員工人數		-.125	.215	.451
資本額		.455	.362	.464
營運年數		-7.730E-02	-.112	0.879*
競爭情形		-3.653E-02	-.487	-.346
主變數				
策略傾向S	防禦策S1		.375	.407*
	冒險策S2		.302	0.239
	前瞻策S3		.199	.466
環境認知E	敵對性E1			
	變動性E2			
	複雜性E3			
策略傾向／環境認知交互作用				
S1*E1				-3.704E-02
S1*E2				.156
S1*E3				-.281
S2*E1				-5.079E-02
S2*E2				-.180
S2*E3				-.118
S3*E1				.318
S3*E2				-.174
S3*E3				-.370*
F-statistics		1.050	1.730	1.230
R <sup>2</sup>		0.123	0.310	0.517

註：\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

資料來源：筆者自製

進一步分析可知，僅防禦策略（ $\beta = 0.407$ ， $p < 0.05$ ）可以正向預測財務績效。而從標準化係數（ $\beta$ ）絕對值得知，防禦策略（ $\beta = 0.407$ ）對財務績效影響最大。在控制變數部分，可以發現營運年數越高則會帶來更高的總績效（ $\beta = 0.879$ ， $p < .005$ ）。

### 三、營運績效

如表12得知：台商選擇的策略傾向，對企業的總績效，具有預測作用（ $F=0.950$ ），各種策略傾向、控制變數、交互作用和，共可解釋總績效的總變異量的45.8%（ $R^2=0.458$ ）。

表12 製造業營運績效：多元回歸（ $N=59$ ）

Model 1(Y=YF)		模式 1	模式 2	模式 3
控制變數				
員工人數		-.5.916E-02	.139	.367
資本額		.351	.348	.418
營運年數		-2.497E-02	-3.815E-02	1.454*
競爭情形		.332*	-3.543E-02	-.164
主變數				
策略傾向S	防禦策略S1		.423	.316*
	冒險策略S2		.232	.239
	前瞻策略S3		.306	.483
環境認知E	敵對性E1			
	變動性E2			
	複雜性E3			
策略傾向／環境認知交互作用				
S1*E1				-3.704E-02
S1*E2				.156
S1*E3				-.281
S2*E1				-5.079E-02
S2*E2				-.180
S2*E3				-.118
S3*E1				.318
S3*E2				-.174
S3*E3				-.370
F-statistics		1.215	1,531	0.950
R <sup>2</sup>		0.139	0.284	0.458

註：\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

資料來源：筆者自製



分析可知，防禦策略 ( $\beta = .316, p < 0.05$ ) 可以正向預測績效。而從標準化係數 ( $\beta$ ) 絕對值得知，防禦策略 ( $\beta = .316$ ) 對營運績效影響最大。在控制變數部分，可以發現營運年數越高則會帶來更高的總績效 ( $\beta = 1.454, p < .005$ )。

綜合以上三種不同績效的多元回歸分析結果，均指出傳統製造業台商若採取防禦導向的策略，則會獲致較佳之績效結果。同時，營運年數與績效之間也存在著高度的相關性。本研究之實證檢定支持假說三：台商傾向採用較為保守的防禦策略將會帶來較佳的績效。

#### 四、交互作用

雖然上述實證研究表明傳統製造業台商採取較為保守的策略可獲致較好的績效，但是，本研究近一步測試環境認知與策略傾向交互作用對總績效的影響，發現策略傾向與環境認知的確存在著交互作用，其中以前瞻策略與環境複雜性較為顯著 ( $p < 0.1$ )。

進一步畫出其交互作用之連續三度空間剖面圖（見圖2）。根據圖2可知，當廠商環境認知的複雜性較低時，前瞻策略與財務績效呈現較為和緩的負向關係，若廠商所認知的環境複雜性高之時，愈採取前瞻策略則績效表現快速升高，反映在其較陡的斜率上。顯示出環境複雜性與前瞻策略之間存在著相當堅實的交互作用。當企業所認知的環境複雜性高時，採取高度冒險策略的企業將有較佳的績效表現，而則採取低度冒險策略的企業會有最差的績效表現。

交互作用發生之原因可能如下：當廠商所認知的環境為高度複雜時，必須採取較為前瞻的策略，長期的策略規劃使得企業對於環境的複雜因子的考量會更仔細。而在環境屬於高度複雜的前提下，廠商若是貿然採取短期策略，將無法對複雜的環境做出分析，這也

反映在低度前瞻策略的廠商，會有最差的績效表現。然而近年來，中國大陸近年來在創造投資環境的一致性的改善方面，顯然已有初步的成效，使得大多數樣本台商並不認為環境的複雜性處於較高的水準。

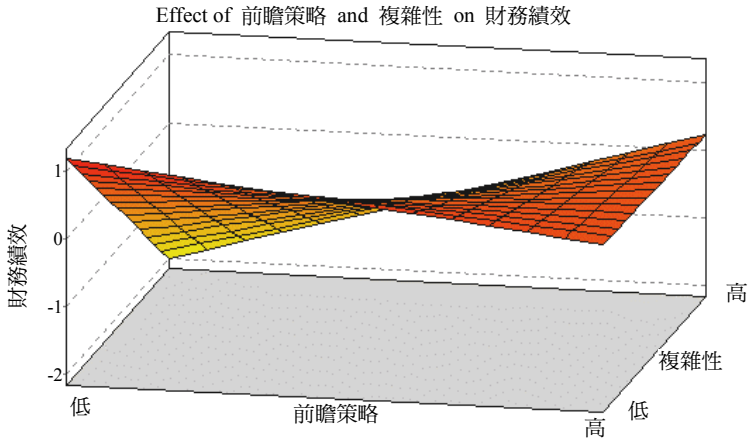


圖2 環境複雜性對前瞻策略與總績效交互作用之剖面圖

資料來源：筆者自製

## 伍、結論與管理意涵

中國大陸正處於經濟持續改革的階段，這樣的過程，充滿著各式複雜與不穩定的因素。如前面文獻所述：過去以外國廠商為研究主體的歐美文獻普遍認為大陸環境是較為複雜、以及敵對性高的不友善環境，這表明了外商在中國大陸的發展，仍易困於高度複雜的利害關係人網絡與排外—自我保護的敵對環境，加上外商普遍認為中國大陸法令規章尚未未完備，資訊仍處於高度不對稱，以及決策透明且公開的情形下，為回應環境的挑戰，外商理性的選擇將傾向採取防禦性策略或較為謹慎小心採用分析者策略。

但傳統製造業台商所理解的大陸市場環境與外商顯然並不相同。本研究發現：傳統製造業台商所認知到的環境構面中，複雜性與變動性的認知水準較不但低，而且遠低於過去相關文獻中外商的認知水準。此項差異可能來自台商的文化與政治背景所產生的「先天競爭優勢」，諸如：高度的文化相似性，以及其所相對產生的「人際關係」( Guanxi ) 的優勢；中國大陸對台商理論上擁有所謂的「同等優先」，以及其他較為寬鬆的產業准入條件及租稅優惠等措施等，以及其所相對應產生的「經濟租」。因此，相較於外商，台商能有效減緩環境變動性與複雜性所帶來的不利影響，也降低了所謂的「外人負債」( Liability of Foreignness )。

但是，台商對中國大陸環境為理解幾乎全為高度敵對性的環境的事實，亦透漏了不少令人擔憂的發展，諸如大陸對傳統產業台商優惠政策的消失、市場交易的混亂無秩序，環境競爭強度的加強，資源的競奪，以及在這些產業的大陸廠商快速崛起等不利的因素，使得傳統製造業台商，轉為採取保守的防禦策略。假說二的成立驗證的此點。

但台商在大陸也所感受到的敵對威脅感似乎遠超過外商，這可能反映出台商存在或感受到某些不利的因素。茲分述如下：

1. 近年來中國大陸的傳統產業廠商的競爭力大幅提昇，傳統台商多缺乏特殊的資源基礎，因此，很可能首當其衝，面臨沈重的競爭壓力。
2. 傳統產業中屬於高耗能與高污染的產業，如化學、造紙、紡織中的染整，機械中的金屬等產業已不再受到中國大陸政府歡迎。
3. 與外商相比，台商長期以來未得到妥善的保護，以及兩岸之間逐漸昇高的政治對立氣氛所造成的緊張關係所產生的心理上的不安全感與威脅。
4. 同時環境敵對性高顯示：大陸對外商（含台商）經營項目的限制仍然較高，資源使用（如資金、通路等）的排他性仍然較強。

為回應這樣的敵對性環境，即使如台商擁有外商所無法企及的「先天競爭優勢」，多數的傳統台商仍傾向不採用長期導向的前瞻策略。這似乎表明：中國大陸對台商現階段以「讓利」為主的「引台策略」仍然不足，需要加強以安全性保障為主的政策來安定台商。同時，敵對性高的結果，也不利於公平競爭環境的建立。這樣的結果很難做出「中國大陸已經是符合WTO規範市場經濟體系」的結論。長期來看，中共當局正本清源之道仍應致力於提高透明度、減少敵對行為與對外商的管制，以及消除各種投資障礙與隱藏成本，如此，才能真正成為市場經濟體系的一員，也才能產生較為長期、前瞻化的投資行為。

在策略導向與績效的聯結的部份，我們預期最能配合環境的防禦型策略能取得較好的績效水準。根據假設三的驗證，本研究發現不論在總績效、財務績效及營運績效方面，防禦導向的策略，的確都會帶來較高的績效水準，而採取冒險導向策略與前瞻導向策略的廠商則無明顯差異。這意味著在中國大陸高速發展的過程當中，雖然機會很多，但是台商冒險盲進的追求機會，其實反而容易讓自己陷入高風險、低報酬的誤區。遠不如自己穩紮穩打，專注自己本業，致力提升經營效能，才能獲得較好的績效。

本研究也發現環境認知與策略傾向交互作用對績效存在相關的影響。當環境複雜性提高時，則採用低度前瞻策略即只重視短期規劃而不重視長期規劃的廠商會導致最差的績效。

在控制變數部份，本研究發現在大陸子公司的營運年數和績效呈現正相關，這表明較早期進入大陸市場廠商，會有目前較佳的市場地位及績效。較早進入者可能獲得較佳的經驗曲線與規模經濟而帶來規模擴大所帶來的優勢，也有較佳的機會掌握原物料、地理位置、政府關係和其他重要資源，同時較多的大陸經驗，對於廠商的在地化與差異化也很可能有所裨益。

本研究探討環境認知、策略選擇和績效之聯結關係，進而以台商於中國大陸投資設廠的廠商為對象進行實證研究，證實環境認知與策略選擇之間的確存在著高度的關連性。同時，也驗證了與環境契合度較高的策略可以達到較佳的績效水準，從而驗證了所謂的「E-S-P」模型。希望台商於中國大陸進行投資事宜時，能強調環境偵測的重要性，以作為策略選擇之參考。然而，本研究以傳統產業特性較為明顯的產業，諸如：紡織、橡塑膠、機械、造紙、化學等產業為主進行抽樣，導致樣本廠商較少，使得結論未必能適用於所有傳統產業的台商。希望未來的研究能針對較大樣本數的台商群體進行研究，則可以得到較好的解釋效果。

## 參考書目

### 一、中文

「兩岸經濟統計月報」，大陸台商經貿網。

<<http://www.chinabiz.org.tw/chang/Eco/144-2004-08/144-1.doc>>

洪廣朋，「網路外部性下雙佔廠商之產品相容性決策」，*銘傳學刊*，第十卷第一期（1999），頁111~130。

高孔廉，「當前我國廠商在大陸經營與人力資源管理」，*人力資源發展月刊*，1994年第七期（1994），頁6~8。

高長，「專題論述－製造業赴大陸投資經營當地化及其對台灣經濟之影響」，*經濟情勢暨評論季刊*，第七卷第一期（2001），頁138~173。

高希鈞、林祖嘉、林文玲、許彩雪，*台商經驗*（台北：天下出版社，1995）。

### 二、英文

Badri, M. A., Davis, D., and Davis, D. "Operations Strategy, Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries," *The International Journal of Management Science*, Vol. 28, No. 1 (2000), pp.115~173.

Beekun, R. I., and Ginn, G. O. "Business Strategy and Interorganizational Linkages with the Acute Care Hospital Industry: An Expansion of the Miles and Snow Typology," *Human Relations*, Vol. 46, No. 11 (1993), pp.1291~1318.

Boist, M., and Child, J. "Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The case of China," *Organization Science*, Vol.10, No.3 (1999), pp.237~252.

Capon, N., Farley, J., and Hoening, S. "Determinants of Financial Performance: A Meta-analysis," *Management Science*, Vol. 36, No. 10 (1990), pp.1143~1159.

Dess, G. C., and Robinson, R. B. "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3 (1984), pp.265~273.

Ghoshal, S., and Nohria, N. "Horses for Courses Organizational Forms for Multinational Corporation," *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 2 (1993), pp.23~35.

- Hart, S. L., and Banbury, C. "How Strategy-making Processes Can Make a Difference," *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994), pp.251~269.
- Hopkins, W. E. "Developing the Planning Skills of Engineers in Management Training," *Journal of Management in Engineering*, Vol. 3, No. 1 (1987), pp.249~256.
- Lawrence, P.R., and Lorsch, J. *Organization and Environment* (Boston: Harvard University Press, 1967)
- Luo, Y., and Park, S.H. "Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China," *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (2001), pp.141~151.
- Miles, R. E., and Snow, C. C. *Fit, Failure and the Hall of Fame* (New York: Macmillan, 1994).
- Miller, D., and Friesen, P. H. "Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches," *Academy of Management Journal*, Vol. 25 (1982), pp.867~892.
- Porter, M. E. *Competition in Global Industries* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986).
- Root, F. R. "Environmental Risks and The Bargaining Power of Multinational Corporations," *International Trade Journal* (1988), pp.111~124.
- Rajagopalan, N., and Spreitzer, G. "Towards a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1997), pp.48~79.
- Stiener, G. A. *Strategy planning* (New York: Free Press, 1979).
- Thompson, J.D. *Organizations in Actions* (New York: McGraw-Hill, 1967).
- Tan, J., and Litschert, R. J. "Environment - Strategy Relationship and Its Performance Implications: an Empirical Study of the Chinese Electronics Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 1(1994), pp.1~20.
- Venkatraman, N., and Prescott, J. E. "Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications," *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (1990), pp.1~23.

Venkatraman, N., and Ramanujam, V. "Measurement of Business Performance in Strategic Research: A Comparison Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4 (1986), pp.801~814.

Ward, P. T., Durary, R., Leong, G. K., and Sum, C. C. "Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacture," *Journal of Operations Management*, Vol. 13, No. 1 (1995), pp.99~115.

聯絡作者：

住址：雲林縣斗六市大學路三段123號 雲林科技大學企管系

E-mail：panwh@bamail.yuntech.edu.tw

收稿日期：2005/2/15

審查通過：2005/5/3

責任編輯：張書瑋