

# 企業策略價值與操作價值的認知對經營績效之影響 —以扣件產業為例

<sup>1</sup>陳啓光 <sup>2</sup>于長禧 <sup>3</sup>黃培嘉

<sup>1</sup>元智大學工業工程與管理研究所教授

<sup>2</sup>育達商業技術學院企業管理系助理教授

<sup>3</sup>元智大學工業工程與管理研究所碩士

E-mail: ieckchen@saturn.yzu.edu.tw

## 摘 要

本研究之主要目的係探討企業策略價值與操作價值的認知對經營績效之影響。根據過去相關文獻的回顧，我們發現大部分之研究重點皆在於探討策略管理與經營績效或是作業管理與經營績效間之關係，關於企業策略價值與操作價值的認知對於經營績效影響之相關研究仍然相當之欠缺。事實上，企業策略價值與操作價值的認知為管理者對於企業經營之價值觀與邏輯思維，這種存在於管理者內心的企業經營思維會外顯為企業策略管理或作業管理之整體經營佈局，進而影響到企業之經營績效。為達到瞭解企業策略價值與操作價值的認知對於經營績效之影響的研究目的，本研究以扣件產業內之企業為實證對象，首先採用問卷調查其企業策略價值與操作價值的認知，接著隨機選擇問卷調查中績效表現優良與不佳之扣件廠商，以實地觀察方式深入瞭解企業實務運作之制度建立完整性，以及制度執行之落實程度對於經營績效之影響。根據資料分析的結果顯示，越是高績效的企業管理者越重視企業策略價值；反之，則越重視操作價值。換言之，高績效的企業，其管理者重視策略價值的程度超過操作價值；低績效企業，其管理者反而較重視操作價值。這個結果顯示企業如欲提升經營績效，管理者應特別重視策略價值的內涵。此外，高績效的企業，其策略價值制度建立完整性，以及制度執行之落實程度皆顯著優於績效不佳的企業，且其策略價值制度建立之完整性平均數高於制度執行之落實程度。上述各項資料分析結果所代表之涵意，在本文中有進一步之討論。

**關鍵詞：**策略價值、操作價值、經營績效、策略管理、作業管理

## 1. 前言

企業藉由組織成員共同的承諾與智慧能產生諸如創新、彈性與快速回應等競爭力。而永續的競爭優勢則來自於公司是否能在外界複雜的環境中，成功地吸收知識、溝通協調，以及利用知識 (Neill and Rose, 2006)。企業必須思考應如何有效地運用內部及結合外部的資源，研擬具有競爭力的經營策略與作業方式，以提高企業的經營績效。一般而言，企業的策略管理作為會影響經營績效 (Dess and Davis, 1984; Allen and Helms, 2006)。企業採用不同的策略類型會對經營績效產生不同程度的影響 (Snow and Hrebiniak, 1980; Walker and Ruekert, 1987; Conant *et al.*, 1990; Slater and Narver, 1995; Slater *et al.*, 2006)，且企業策略形成與執行之廣度與深度也會影響經營績效 (Neill and Rose, 2006; Rhee and Mehra, 2006)。此外，不論是大型多國籍公司或是小型公司，企業之策略管理皆會顯著影響經營績效 (Verreynne, 2006; Xu *et al.*, 2006)。同樣地，企業的作業管理也會對經營績效產生影響 (Aranda, 2003; Grünberg, 2004; Johnston, 2005; Parkan, 2005)，且許多學者認為作業管理必須與策略管理互相配適，企業才能獲致最佳的經營績效 (Hofer and Schendle, 1978; Kim and Arnold, 1996; Sneyd and Rowley, 2004; Rhee and Mehra, 2006; Samuelsson *et al.*, 2006)。

基於以上論述，我們發現大部分的研究集中於探討策略管理與經營績效或是作業管理與經營績效間之關係，關於企業策略價值與操作價值的認知對於經營績效影響之相關研究仍然相當之欠缺。事實上，企業策略價值與操作價值的認知為管理者對於企業經營之價值觀與邏輯思維，這種企業經營的思維會外顯為企業策略管理或作業管理之整體經營佈局，進而影響到企業之經營績效。Prahalad 和 Hamel (1990) 就贊同企業的核心競爭力是同步建構在企業之策略管理與操作活動之思維上。Cox (1999) 亦從策略與操作的觀點批判現代供應鏈的管理思維。此外，根據瑞士洛桑管理學院 (IMD) 於 2007 年 5 月 10 日公佈的「2007 年世界競爭力報告」，台灣的「企業效能」表現退步四名，在 55 個經濟體中排第 17 名，近二年來總共退步 11 名。而在其細分類項目中表現最差的就是「行為態度及價值觀」，比起 2006 年退步達 13 名之多。這些警訊顯示企業策略價值與操作價值的認知對於企業經營績效與企業競爭力之提升是一個不容忽視的重要課題，值得深入探討。

為達成本研究目的，本研究以扣件產業為例，藉由問卷調查與實地觀察法瞭解台灣扣件工業同業工會所屬之企業會員對於企業策略價值與操作價值的認知，並探討其與企業經營績效之關係。策略價值包括市場策略、競爭策略與創新策略等三個次構面；操作價值則包括顧客需求、生產效率，以及行銷與服務等三個次構面。本研究期望藉由企業策略價值與操作價值的認知對於經營績效影響之探討，有助於提升企業經營績效與企業競爭力。

## 2. 文獻探討

### 2.1 策略管理與經營績效的關係

一般而言，大部分組織所熟悉的策略係為 Porter 於 1985 年所提出的低成本、差異化、集中化與組合策略等四種類型。由於 Porter 的策略類型為一個概念性的策略指導模式，於是 Allen 和 Helms (2006) 嘗試根據 Porter 所提出的經營策略類型，個別建構其實務運作之內涵，並探討 Porter 之經營策略在實務運作與經營績效的關係。研究結果顯示 Porter 所提出的策略類型，在組織實務運作與經營績效間的確呈現顯著的正向關係。Dess 和 Davis (1984) 面訪 28 家油漆及相關產業之執行長對於策略執行與組織績效關係之認知，受訪的企業執行長亦皆認為組織之經營績效會深受經營策略的影響。

採用不同的策略類型會對經營績效產生不同的影響。Slater 和 Narver (1995) 曾將 Miles 和 Snow (1978) 所提出的四種組織策略型態運用在產品之市場策略和經營績效的研究中，並利用四個分群變數（冒險精神、差異化策略、低成本策略及市場集中度）描述組織採用前瞻者策略、分析者策略、反應者策略及防禦者策略的差異，並且以新產品開發重要性、新產品發展的能力及新產品成功率做為效標變數來驗證分群的正確性。研究結果顯示前瞻者與分析者策略在新產品開發重要性、新產品發展的能力，以及新產品成功率皆相對較高；反之，防禦者及反應者則相對較低。Snow 和 Hrebiniak (1980) 的研究亦發現採用反應者策略之經營績效明顯低於前瞻者策略、防禦者策略及分析者策略之績效。此外，Walker 和 Ruekert (1987) 發現組織採用前瞻者策略在新產品發展及市場佔有率之成長方面，其績效比採防禦策略者為佳，但是採行防禦者策略在投資報酬率方面，則會比採取前瞻者策略的績效為佳。然而 Conant 等人 (1990) 的研究卻發現無論組織採行前瞻者策略、防禦者策略或是分析者策略，彼此之間的組織績效並無明顯的差異，但是皆會明顯高於採行反應者策略的經營績效。Slater 等人 (2006) 進一步以策略定位當做中介變項，探討企業策略形成能力與績效間之關係。研究結果顯示企業策略定位具有調節效果，亦即企業可以運用不同的策略定位來面對公司內外環境的變化。在策略形成或執行階段，管理者必須同時考量組織的策略定位，以獲得卓越的經營績效。

策略形成與執行之廣度與深度亦會對經營績效產生不同的影響。Neill 和 Rose (2006) 曾針對公司策略管理之複雜度進行組織認知層面的探討，策略複雜度高的公司意指在擬定策略時能考慮多重環境面向對組織的影響，使得組織經營策略之制訂更加周延與完善。研究結果發現策略複雜度的認知可歸類為一項組織能耐，它能促使策略制訂更為有效，也能增進組織的經營績效（包括滿足顧客需求、作業效率與財務績效）。Rhee 和 Mehra (2006) 則從策略執行的觀點，認為緊密地連結組織競爭策略與功能性策略活動是獲得最佳企業績效的先決條件。他們藉由銀行產業的實例探討競爭策略與作業、行銷活動對於經營績效的影響。研究結果發現競爭策略會顯著影響關鍵性作業活動與企業

之行銷績效，並且指出競爭策略會因為作業和行銷活動的改變而直接影響經營績效。

策略管理與經營績效的關係，在國際企業管理領域也深受重視。Xu 等人 (2006) 認為過去國際行銷的相關文獻對於標準化行銷策略對於大型多國籍公司績效的影響評估大部分是從外部環境因子著手，因此他們嘗試探討多國籍公司內部組織特性對於標準化策略執行績效的影響，並從不同的觀點探討標準化策略、組織結構設計與作業程序對於經營績效的影響程度。研究結果發現全球標準化行銷策略與經營績效間的關係必須藉由組織結構與作業程序來加強連結。他們建議全球企業的組織結構設計與作業程序必須完全配合與認同執行全球標準化策略的好處。相對地，Verreynne (2006) 則針對 100 位員工以下的小型公司探討策略制訂程序與組織績效間的關係，研究結果顯示在策略形成階段，適當的策略制訂程序與經營績效有正向的顯著關係。

## 2.2 作業管理與經營績效的關係

Aranda (2003) 以工程顧問公司為例，應用衡量製造業是否能快速回應環境之彈性構面為中介變數，探討作業管理與經營績效的關係。研究結果顯示服務作業對於服務傳送績效，以及組織財務績效有顯著正向的直接關係；彈性構面則僅對公司非財務績效有正面影響。Grünberg (2004) 則從階層的觀點來描述經營績效、生產效率與獲利力之間的關係，並將焦點著重於如何排定優先順序來改善製造業績效之方法，以達到作業管理之績效目標。然而，Staughton 和 Johnston (2005) 認為傳統作業管理之績效目標(例如速度、品質、彈性、成本，以及作業準確度)並不完整，必須再加上企業關係之經營，才能改善作業管理之績效缺口。他們認為不僅作業管理者，組織也要關心提供給其他企業之產品和服務是否能滿足顧客需求(包括企業之供應商或組織顧客)。Parkan (2005) 也以二家飯店為例，藉由蒐集飯店的經營成本與收益相關資料重新發展衡量服務性組織經營績效的最佳方法。

此外，大部分學者皆認為作業管理必須與組織策略管理互相配合，才能獲致最佳的經營績效。為支援組織的競爭策略，作業策略的執行是經由基本作業管理抵換(trade-off)之有效運用(Schroder *et al.*, 1986)。而在建構作業策略時，不同學者常選擇不同的策略方法來做配適(Rhee and Mehra, 2006)。作業管理和競爭策略間的策略配適被認為是公司能有效經營的關鍵因素(Hayes and Wheelwright, 1984)。所謂的策略配適(strategic fit)意指組織的資源與能力能有效地與經營環境的機會與威脅相配合(Schendle and Hoffer, 1979; Andrews, 1980)，因此組織會執行與特定環境緊密結合的有效策略(Chandler, 1962; Galbraith and Nathanson, 1979; Schwartz and Davis, 1981)。根據策略的層次論述，組織的競爭策略常被描述在前，接著是作業策略與行銷策略(Rhee and Mehra, 2006)。因此，競爭策略和功能層次的作業策略是彼此相關且有上下順序的關係(Hofer and Schendle, 1978; Kim and Arnold, 1996)。Rhee 和 Mehra (2006)採用由上而下的

觀點，認為功能層次的策略如能有效地支援組織的競爭策略，將有助於經營績效之提升。而為滿足顧客需求與發展超越競爭者的策略，作業與行銷應較其他的功能領域擔負較為重要的角色 (Heskett, 1986)。Sneyd 和 Rowley (2004) 則藉由行動研究法來說明組織應如何連結組織策略性目標與作業績效。研究結果顯示，除了願景的分享、責任的接受、顧客導向和團體凝聚力外，最重要的是讓所有員工都具有達到績效目標的共識，亦即形成全面績效導向的組織文化。

Samuelsson 等人 (2006) 則從企業管理者的認知觀點，以大型建築公司為例，經由面對面的深度訪談探討中階與基層主管對於公司策略性目標的重要度認知排序。研究結果發現中階主管對於績效目標的選定較基層主管符合公司的策略性目標。他們認為基層主管對於公司策略性目標也必須有所承諾，而如何建立融合策略與作業管理之績效衡量指標應是管理者最重要的責任之一。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究架構

根據研究背景、動機，以及相關文獻的探討，我們得知企業策略價值與操作價值的認知對於經營績效之重要性，以及過去研究的缺乏性，因此本研究旨在探討企業在提升競爭力時，策略價值與操作價值的認知對於經營績效之影響。為能順利達成本研究目的，本研究以扣件產業為例，採用問卷調查台灣扣件工業同業公會所屬之會員對於策略價值與操作價值的認知差異，接著隨機選擇問卷調查中績效表現優良與不佳之扣件廠商，以實地觀察方式深入瞭解企業實務運作之制度建立完整性，以及制度執行之落實程度對於經營績效之影響。圖 1 為本研究架構圖，以下分別就研究架構中策略價值與操作價值構面之內涵做進一步之說明。

##### 3.1.1 策略價值

本研究將策略價值構面細分為市場策略、競爭策略與創新策略等三個次構面，三個次構面之內容簡要說明如下：(1) 市場策略 (marketing strategy)：有關企業在銷售市場上的策略規劃，包括銷售區域與規模、與供應商通路合作等；(2) 競爭策略 (competition strategy)：有關企業與同業競爭時的策略規劃，包括組織重整與簡化、建構 e 化管理系統等，以及 (3) 創新策略 (innovation strategy)：有關企業在經營上的創新策略規劃，包括新產品開發，強化顧客價值等。

##### 3.1.2 操作價值

本研究將操作價值構面細分為顧客需求、生產效率，以及行銷與服務等三個次構

面，三個次構面之內容簡要說明如下：(1) 顧客需求 (customer request)：有關企業從詢價接單到量產的滿足顧客需求之相關作業，包括快速準確的報價，準時交貨等；(2) 生產效率 (production efficiency)：有關達成計劃目標之企業生產管制、產能和成本效益之作業活動，包括產能目標之達成，最低製程報廢成本等，以及 (3) 行銷與服務 (marketing & service)：有關達成銷售目標與服務顧客之企業銷售通路與廣告促銷的作業，包括完整的通路規劃，廣告與促銷等。

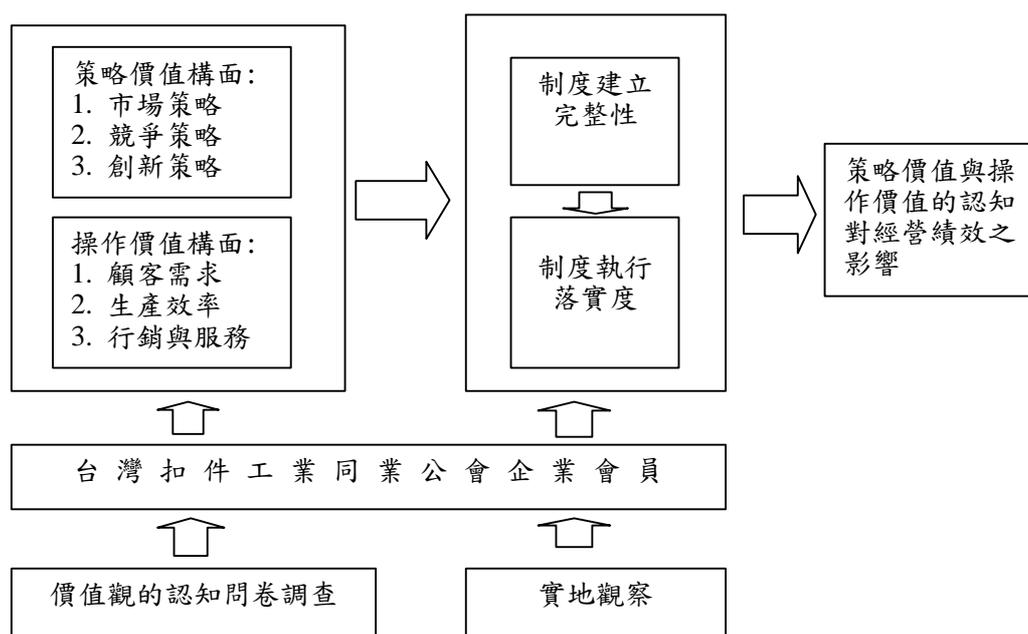


圖 1. 研究架構

### 3.2 研究設計

根據以上研究架構之論述，可以瞭解本研究嘗試透過企業管理者對於「策略價值」與「操作價值」等兩個構面之認知，探討其對企業經營績效之影響。以下本節將就研究方法選擇、研究工具，以及研究對象選擇等三部分，分別說明本研究之研究設計。

#### 3.2.1 研究方法選擇

本研究選擇實證研究法做為探討企業策略價值與操作價值認知對經營績效影響之研究方法。為增進資料蒐集的信度與效度，本研究先後採用問卷調查法與實地觀察法做為本研究資料蒐集之工具。換言之，透過研究個案公司管理者對於「策略價值」與「操作價值」二個構面內容之認知，探討其對經營績效之影響。首先本研究針對扣件產業之廠商進行管理者的企業策略價值與操作價值認知之問卷調查，接著隨機選擇問卷調查中績效表現優良與不佳之扣件廠商，以實地觀察方式深入瞭解企業實務運作之制度建

立完整性，以及制度執行之落實程度對於經營績效之影響。而為避免因觀察人員的主觀偏見影響研究資料之信度與效度，由二位研究觀察人員分別進行實地觀察與記錄，然後再針對任何有疑義的觀察問項結果進行討論，並以所獲致的共識做為後續資料分析的基礎。

### 3.2.2 研究工具

本研究採用調查問卷與實地觀察表做為本研究資料蒐集之研究工具。調查問卷的設計係根據第 3.1 節之研究架構分為二個構面—「策略價值」及「操作價值」。在策略價值構面，區分三個次構面，分別為：市場策略、競爭策略、創新策略等，其中各個問項之內容係參考上述第 3.1.1 節策略價值之內容而訂定，每個次構面分別設計 7 個項目。而在操作價值構面，亦區分三個次構面，分別為：顧客需求、生產效率、行銷與服務，其中各個項目之內容係參考上述第 3.1.2 節操作價值之內容而訂定，每個次構面亦分別設計 7 個問項。本研究設計之企業策略價值與操作價值認知問卷，共計 42 個問項。問卷 42 個項目初步擬定之後，經由四位學者專家進行內容效度的檢視，並提出修正之建議。表 1 為經學者專家進行內容效度修正後定稿之企業策略價值與操作價值認知之問卷設計內容。問卷之填寫方式是委請受測廠商之管理者針對策略價值與操作價值構面之每一個次構面中所有問項，分別就其對該公司競爭力和未來發展之影響程度由高至低進行重要度排序，接者亦請管理者針對策略價值與操作價值構面之每一個次構面，就其對該公司重要性由高至低再進行排序。

實地觀察表之設計，則係隨機選擇問卷調查中績效優良與績效不佳的數家廠商，由扣件產業兩位資深主管擔任觀察員分別進行實地觀察與記錄，以深入瞭解企業實際運作層面之制度建立完整性與制度執行之落實程度。觀察表中的計分方式係採用李克特 (Likert) 五點式評量尺度，分別就企業的制度完整性與落實性之程度高低順序，依序給予 5、4、3、2、1 之評分。

表 1. 企業策略價值與操作價值認知量表

策略價值構面		操作價值構面	
次構面	構面問項	次構面	構面問項
市場策略	A.市場佔有率	顧客需求	A.準時交樣
	B.銷售區域與規模		B.快速準確的報價
	C.利潤與業績成長		C.品質超越顧客要求
	D.提供最低的售價		D.準時交貨
	E.與顧客合作投資		E.明確的規格要求
	F.設置海外據點		F.滿足顧客期望的價格
	G.與供應商通路合作		G.完整的量產計畫

策略價值構面		操作價值構面	
次構面	構面問項	次構面	構面問項
競爭策略	A.組織重整與簡化	生產效率	A.達成產能目標
	B.與顧客或供應商協同合作		B.最低製程報廢成本
	C.建構本身的價值鏈		C.準確的產品規格與數量
	D.國際品質系統認證		D.正確的產品包裝與標示
	E.增進顧客關係管理		E.整潔安全的工作環境
	F.建構 e 化管理系統		F.良好決策執行力及判斷力
	G.專業人才培訓		G.成本降低及持續改善
創新策略	A.強化顧客價值	行銷與服務	A.完整的通路規劃
	B.新產品開發		B.整合產品與服務
	C.建立自有品牌		C.顧客滿意度
	D.技術領先同業		D.廣告與促銷
	E.強化企業風險管理		E.完整的售後服務
	F.追求產品及服務最高品質		F.客訴與退貨處理效率
	G.管理革新		G.與顧客資訊分享

### 3.2.3 研究對象選擇

本研究選擇之研究對象為國內扣件產業之廠商。依據 2006 年台灣扣件工業公會所屬之企業會員分級，可將國內扣件廠商區分為特甲級、甲級、乙級、與丙級等四個等級，分級標準為資本額大小與經營規模，其中經營規模考量因素包括：員工人數、廠房面積、產能、營業額等。本研究在 2006 年 10 月至 12 月以分層隨機抽樣之方式，針對特甲級、甲級、乙級、與丙級等四個等級之扣件廠商分別隨機抽取 15 家做為本研究之研究對象，探討扣件廠商管理者之策略價值與操作價值認知對經營績效之影響。本研究總計抽取 60 家扣件廠商，每家廠商寄出 3 份問卷進行調查，後續並進行問卷回收之跟催。研究問卷總計發放 180 份，實際回收 105 份有效問卷，問卷有效回收率為 58.33%。

其次，本研究為瞭解企業策略價值與操作價值認知與經營績效間之關係，乃依據企業的經營績效指標區分為：高績效、中績效與低績效等三群。績效指標係由企業近三年之資產報酬率、稅前淨利率與銷售成長率三者加總所組成，其中每項績效指標得分最高 5 分、最低 1 分，三年三項指標加總最高得分 45 分，最低得分 15 分。依據績效總分之高低排序本研究抽樣之 60 家扣件廠商，並選取排序前三分之一廠商（總得分 22-34 分）為本研究之高績效廠商，其次三分之一廠商（總得分 19-21 分）為本研究之中績效廠商，最後三分之一廠商（總得分 13-18 分）為本研究之低績效廠商。

最後，本研究根據價值觀問卷分析之結果，分別隨機選擇高績效與低績效各 5 家扣

件廠商，針對其企業實務運作之制度完整性與落實程度進行實地觀察與記錄，並進行比較研究，嘗試從管理者對於企業策略價值與操作價值認知差異之觀點，探討其對經營績效之影響。

## 4. 資料分析與討論

本節分成四部分敘述與討論資料分析的結果：(1) 策略價值與操作價值各構面問項重要度分析，(2) 策略價值與操作價值各構面重要度分析，(3) 實地觀察結果一致性分析，及 (4) 策略價值之制度完整性與制度落實度差異分析。

### 4.1 策略價值與操作價值各構面問項重要度分析

表 2 為不同績效的扣件廠商管理者針對策略價值構面之每一個次構面中所有問項，就其對該公司競爭力和未來發展之影響程度由高至低進行重要度排序的結果。在表 2 中，本研究發現在市場策略構面，不同績效企業的管理者於重要度的排序結果雖有差異，但最重視的前三項皆為市場佔有率、銷售區域與規模，以及利潤與業績成長，其中高績效企業最重視銷售區域與規模，中績效企業最重視市場佔有率，低績效企業則最重視利潤與業績成長；在競爭策略構面，不同績效企業的管理者認為重要的項目集中於組織重整與簡化、與顧客或供應商協同合作、建構企業本身的價值鏈，以及國際品質系統認證，其中一致認為在競爭策略構面中以建構企業本身的價值鏈最重要，其次為通過國際品質系統認證；而在創新策略構面，雖然不同績效企業的管理者於重要度的排序結果有所差異，但最重視的前三項皆集中在強化顧客價值、新產品開發與建立企業自有品牌等三個項目，其中高績效企業最重視的項目依序為建立自有品牌、新產品開發與強化顧客價值，中績效與低績效企業最重視的前三個項目排序相同，依序為新產品開發、建立企業自有品牌與強化顧客價值，而不同績效企業的管理者一致認為管理革新是創新策略構面中重要性相對最低的項目。

表 2. 策略價值構面問項之重要度

策略價值構面		高績效 平均值 (標準差)	中績效 平均值 (標準差)	低績效 平均值 (標準差)
次構面	構面問項			
市場策略	A.市場佔有率	5.19 (1.53)	5.53 (1.59)	5.46 (1.17)
	B.銷售區域與規模	5.69 (1.14)	5.50 (0.97)	5.59 (1.19)
	C.利潤與業績成長	5.67 (1.41)	5.40 (1.67)	5.62 (1.52)
	D.提供最低的售價	3.47 (1.67)	3.57 (1.87)	3.56 (1.89)
	E.與顧客合作投資	3.56 (1.42)	3.23 (1.36)	3.00 (1.64)
	F.設置海外據點	2.31 (1.51)	2.13 (1.20)	2.44 (1.23)
	G.與供應商通路合作	2.03 (1.07)	2.63 (1.67)	2.18 (1.23)
競爭策略	A.組織重整與簡化	4.19 (1.57)	4.40 (1.48)	4.49 (1.68)
	B.與顧客或供應商協同合作	4.36 (1.80)	4.40 (1.69)	4.28 (1.82)
	C.建構本身的價值鏈	5.58 (1.42)	5.97 (1.45)	5.77 (1.49)
	D.國際品質系統認證	4.92 (1.93)	4.70 (2.20)	5.36 (1.42)
	E.增進顧客關係管理	3.14 (1.67)	2.97 (1.87)	3.44 (1.68)
	F.建構e化管理系統	3.00 (1.68)	2.70 (1.53)	2.56 (1.27)
	G.專業人才培訓	2.81 (2.25)	3.03 (1.67)	2.21 (1.58)
創新策略	A.強化顧客價值	4.28 (1.72)	4.43 (1.77)	4.92 (1.88)
	B.新產品開發	5.56 (1.48)	5.43 (1.38)	5.23 (1.63)
	C.建立自有品牌	5.58 (1.54)	4.93 (2.12)	5.00 (2.01)
	D.技術領先同業	4.06 (2.11)	4.13 (2.10)	3.87 (1.85)
	E.強化企業風險管理	3.14 (1.50)	2.80 (1.35)	2.72 (1.47)
	F.追求產品及服務最高品質	3.31 (1.95)	3.60 (1.89)	3.64 (1.88)
	G.管理革新	2.22 (1.15)	2.67 (1.71)	2.64 (1.51)

表3為不同績效的扣件廠商管理者針對操作價值構面之每一個次構面中所有問項，就其對該公司競爭力和未來發展之影響程度由高至低進行重要度排序的結果。在表3中，本研究發現在顧客需求構面，不同績效的企業管理者於重要度的排序結果雖有差異，但重視的項目集中在準時交樣、快速準確的報價、品質超越顧客需求，以及準時交貨，其中準時交貨被不同績效企業的管理者一致認為是顧客需求構面中最重要項目；在生產效率構面，不同績效企業的管理者認為重要的項目集中在達成產能目標、準確的產品規格與數量，以及成本降低及持續改善，其中以達成產能目標為不同績效企業共同最重視的項目，其次為準確的產品規格與數量；而在行銷與服務構面，雖然不同績效企業的管理者於重要度的排序結果有所差異，但最重視的前三項皆集中在完整的通路規劃、整合產品與服務，以及顧客滿意度等三個項目，其中不同績效企業的管理者皆認為整合產品與服務是行銷與服務構面中最重要項目，而一致認為與顧客資訊分享是行銷與服務構面中重要性相對最低的項目。

表 3. 操作價值構面問項之重要度

次構面	操作價值構面	高績效 平均值 (標準差)	中績效 平均值 (標準差)	低績效 平均值 (標準差)
	構面問項			
顧客需求	A.準時交樣	4.75 (1.60)	4.80 (1.54)	4.31 (1.61)
	B.快速準確的報價	4.53 (1.54)	4.63 (1.73)	4.64 (1.44)
	C.品質超越顧客要求	5.11 (1.82)	4.70 (1.93)	4.77 (2.21)
	D.準時交貨	5.58 (1.69)	5.27 (1.93)	5.26 (1.74)
	E.明確的規格要求	3.06 (1.66)	2.73 (1.64)	3.10 (1.65)
	F.滿足顧客期望的價格	2.78 (1.68)	3.17 (1.76)	3.59 (2.05)
	G.完整的量產計畫	2.19 (1.36)	2.73 (1.70)	2.33 (1.63)
生產效率	A.達成產能目標	5.69 (1.67)	5.73 (1.76)	5.77 (1.90)
	B.最低製程報廢成本	3.89 (1.81)	3.60 (1.71)	3.64 (1.56)
	C.準確的產品規格與數量	4.42 (1.75)	4.77 (1.50)	4.18 (1.60)
	D.正確的產品包裝與標示	3.64 (1.54)	3.47 (1.72)	3.44 (1.68)
	E.整潔安全的工作環境	3.33 (1.98)	2.77 (1.68)	2.97 (1.58)
	F.良好決策執行力及判斷力	2.92 (1.86)	3.60 (2.14)	4.10 (2.21)
	G.成本降低及持續改善	4.25 (2.11)	4.17 (2.17)	3.85 (2.25)

操作價值構面		高績效 平均值 (標準差)	中績效 平均值 (標準差)	低績效 平均值 (標準差)
次構面	構面問項			
行銷 與 服 務	A.完整的通路規劃	4.92 (1.75)	5.30 (1.53)	5.38 (1.74)
	B.整合產品與服務	6.17 (1.03)	6.33 (1.27)	6.00 (1.12)
	C.顧客滿意度	5.11 (1.31)	4.87 (1.25)	5.03 (1.31)
	D.廣告與促銷	3.50 (1.77)	3.50 (1.85)	3.79 (1.72)
	E.完整的售後服務	3.69 (1.67)	3.23 (1.72)	3.31 (1.32)
	F.客訴與退貨處理效率	2.36 (1.42)	2.57 (1.01)	2.64 (1.55)
	G.與顧客資訊分享	2.08 (1.39)	1.90 (1.06)	1.92 (1.06)

#### 4.2 策略價值與操作價值各構面重要度分析

表4為扣件廠商管理者針對策略價值與操作價值構面之每一個次構面，就其對該公司重要性由高至低進行排序的結果。從表4中，本研究發現在策略價值的次構面中，不同績效企業的管理者重視度排序的結果相同，依序為市場策略、競爭策略與創新策略。而就整體策略價值構面平均值而言，高績效企業的管理者對於策略價值構面的整體重視度平均值高於中績效企業的管理者，中績效企業的管理者對於策略價值構面的整體重視度平均值又高於低績效企業的管理者。

表 4. 策略價值與操作價值各構面重要度

構面		高績效平均值 (標準差)	中績效平均值 (標準差)	低績效平均值 (標準差)
策略 價 值	市場策略	4.72 (1.52)	4.30 (1.64)	3.85 (1.79)
	競爭策略	3.72 (1.49)	3.93 (1.46)	3.41 (1.60)
	創新策略	3.50 (1.58)	3.23 (1.41)	2.82 (1.55)
	整體構面	3.98 (1.61)	3.82 (1.55)	3.36 (1.69)
操 作 價 值	顧客需求	3.03 (1.48)	3.73 (1.70)	3.74 (1.70)
	生產效率	3.11 (1.80)	2.83 (1.66)	3.90 (1.60)
	行銷與服務	2.92 (1.79)	2.97 (1.97)	3.23 (1.83)
	整體構面	3.02 (1.69)	3.18 (1.81)	3.62 (1.72)

而在表 4 操作價值的次構面中，高績效與低績效企業的管理者重視度排序結果相同，依序為生產效率、顧客需求，以及行銷與服務，中績效企業的管理者的重視度排序結果則依序為顧客需求、行銷與服務，以及生產效率。而就整體操作價值構面平均值而言，低績效企業的管理者對於操作價值構面的整體重視度平均值高於中績效企業的管理者，而中績效企業的管理者對於策略價值構面的整體重視度平均值又高於高績效企業管理者。

綜合以上論述，就策略價值與操作價值二個構面而言，本研究發現一個有趣的現象，那就是績效越高的企業，其管理者越重視策略價值構面（高績效企業 > 中績效企業 > 低績效企業），重視操作價值構面的順序則相反（低績效企業 > 中績效企業 > 高績效企業）。此外，高績效企業在策略價值構面平均值 (3.98) 高於操作價值構面 (3.02)，而低績效企業在策略價值構面平均值 (3.36) 卻低於操作價值構面 (3.62)。這個現象與趨勢顯示企業管理者對於策略價值認知與企業經營績效之間存在著某種關係，值得深入研究。因此在接下來的第 5.3 節，本研究嘗試在高績效企業與低績效企業中各隨機選擇 5 家廠商，以實地觀察的方式，針對這些廠商在策略價值構面之制度建立完整性，以及制度執行之落實程度進行實地觀察與記錄。

#### 4.3 實地觀察結果一致性分析

根據前述第 4.2 節中構面重要度分析的結果，本研究發現高績效企業之管理者之策略價值構面的重要性平均數明顯高於低績效企業之管理者，因此本研究嘗試以實地觀察之方式，隨機選擇問卷調查中 5 家績效優良與 5 家績效不佳的扣件廠商，由該產業二位資深主管擔任觀察員，就策略價值構面之制度建立完整性，以及制度執行之落實度等二個觀察項目進行實地觀察與記錄，以探究策略價值對於企業經營績效之影響程度。

為增進實地觀察之信度，本研究首先將二位觀察人員依觀察量表中，策略價值次構面各觀察項目獲致之觀察結果進行一致性分析，其分析方式是將二位觀察員彼此實地觀察所得的分數級距差 1、分數級距差 2、分數級距差 3 的各觀察構面進行統計。分數級距差距越小，代表二位觀察員之觀察結果一致性或相互同意度越高，研究信度也越高。根據表 5 統計分析顯示，各構面之觀察項目並無分數級距差 2 與差 3 之項目存在。而市場策略、競爭策略、創新策略此三個次構面有分數級距差 1 的觀察項目，共計 16 個項目，佔全部 60 個觀察項目之 26.67%（以 6 個觀察項目乘 10 家研究個案公司，共計 60 個觀察項目）；而分數級距差 0 的觀察項目在各觀察項目合計有 44 個，佔全部觀察項目之 73.33%，由此可知本研究之觀察結果具有相當程度的可信度。

表 5. 觀察構面之內容一致性比率統計表

策略價值構面	觀察項目*10 家個案公司	分數級距差 0	分數級距差 1
市場策略	2*10=20	18	2
競爭策略	2*10=20	12	8
創新策略	2*10=20	14	6
合計	6*10=60	44	16
一致性比例 (%)	100%	73.33%	26.67%

其次，本研究為瞭解二位觀察員針對策略價值次構面各觀察項目之觀察結果是否具有顯著的相關性，因此利用 Pearson 統計相關係數做為判定標準，分析結果如表 6 所示。二位觀察員針對績效優良企業之策略價值整體構面觀察結果之相關係數為 0.913 (P 值小於 0.05)，且在市場策略、競爭策略、創新策略等三個次構面之相關係數超過 0.85，相關係數亦皆具有統計顯著性 (P 值小於 0.05)。

表 6. 二位觀察員觀察結果之相關係數

構面變數		相關係數與檢定結果	
		Pearson 相關係數	P 值
績效優良企業	市場策略	0.981	0.000
	競爭策略	0.858	0.002
	創新策略	0.962	0.000
	整體構面	0.913	0.000
績效不佳企業	市場策略	0.980	0.000
	競爭策略	0.919	0.000
	創新策略	0.951	0.000
	整體構面	0.937	0.000

而針對績效不佳企業之策略價值整體構面觀察結果之相關係數為 0.937 (P 值小於 0.05)，且在市場策略、競爭策略、創新策略等三個次構面之相關係數超過 0.9，相關係數亦皆具有統計顯著性 (P 值小於 0.05)。根據表 5 實地觀察項目內容一致性比率統計及表 6 之 Pearson 統計相關係數分析顯示，兩位觀察員進行觀察之結果具有顯著一致性。

#### 4.4 策略價值之制度完整性與制度落實度差異分析

為瞭解高績效與低績效企業於策略價值構面之制度建立完整性，以及制度執行落實度之差異，本研究隨機選擇問卷調查中 5 家績效優良與 5 家績效不佳之個案公司的觀察資料進行統計檢定，其中包含：(1) 市場策略、(2) 競爭策略，以及(3) 創新策略等三個

策略價值次構面。檢定結果無論是在策略價值構面之制度建立完整性或是制度執行落實度方面，各構面均呈現顯著差異，P 值均小於 0.05，達到統計顯著水準（請參見表 7）。

從表 7 中構面之平均值觀察，績效優良企業在整體策略價值制度建立完整性之平均值高於績效不佳企業，且市場策略、競爭策略與創新策略等三個次構面之制度建立完整性之平均值，績效優良企業亦皆高於績效不佳企業。這些結果顯示績效優良的企業對於策略價值制度建立之完整性優於績效不佳企業。而績效優良企業在整體策略價值制度執行落實度之平均值亦高於績效不佳企業，且市場策略、競爭策略與創新策略等三個次構面之制度執行落實度之平均值，績效優良企業亦皆高於績效不佳企業。這個結果顯示績效優良的企業對於策略價值制度執行之落實程度亦優於績效不佳企業。

表 7. 績效優良與不佳兩種類別於策略價值各構面之差異性檢定

構面		5 家績效優良 平均值 (標準差)	5 家績效不佳 平均值 (標準差)	F 值	P 值
制度 完 整 性	市場策略	24.100 (2.558)	19.800 (1.814)	18.80	0.000
	競爭策略	26.800 (1.476)	24.000 (1.886)	13.67	0.002
	創新策略	25.200 (1.229)	23.400 (1.430)	9.11	0.007
	整體	25.367 (2.109)	22.400 (2.513)	24.53	0.000
制度 落 實 度	市場策略	19.100 (2.601)	13.600 (1.430)	34.33	0.000
	競爭策略	21.300 (3.020)	17.300 (2.869)	9.22	0.007
	創新策略	19.300 (2.584)	15.700 (1.494)	14.54	0.001
	整體	19.900 (2.833)	15.533 (2.501)	40.05	0.000

綜上所述，從調查問卷分析中發現績效優良企業，其企業管理者對於策略價值之重要性認知高於績效不佳企業的管理者（請參見表 4），究其原因，本研究發現由於績效優良企業之企業主管較績效不佳企業重視策略價值，因此在策略價值構面之制度建立完整性，以及制度執行落實度均顯著優於績效不佳企業。換言之，企業策略價值認知影響經營績效，越是經營績效良好的企業，其管理者越為重視策略價值，對於策略價值之制度建立完整性，以及制度執行落實程度自然更加關切。而在表 7 中策略價值制度建立完整性之平均數又高於制度執行落實度，這顯示唯有企業制度建立周延與符合實際需要，制度執行之落實度才能提高。

## 5. 結論與建議

如何提升經營績效一直是企業管理者特別關注的議題，本研究從企業管理者策略價值與操作價值認知的觀點，探討其與企業經營績效間之關係，研究結果可提供該領域理論與實務界提升經營績效之參考運用。首先，本研究藉由不同經營績效企業之管理者對於企業策略價值與操作價值認知之調查問卷中發現一個重要的現象或趨勢，即越是高績效的企業，管理者越重視企業策略價值，反之則越重視操作價值。換言之，高績效的企業，其管理者重視策略價值的程度超過操作價值；低績效企業，其管理者反而重視操作價值的程度超過策略價值。該研究結果所代表的涵意為企業如欲提升經營績效，管理者應特別重視策略價值的內涵。因此，管理者應加強企業策略價值，諸如學習市場策略、競爭策略與創新策略之策略形成過程的相關知識與應用。

而為探究高績效與低績效企業在策略價值實務運作的差異，本研究進一步採用實地觀察法，從問卷調查對象中隨機選擇 5 家績效優良與 5 家績效不佳的廠商，以制度建立完整性，以及制度執行之落實程度二個項目分別觀察其策略價值在企業實務運作之情形。研究結果顯示，績效優良的企業，其策略價值制度建立完整性，以及制度執行之落實程度皆顯著優於績效不佳的企業，且高績效企業之策略價值制度建立之完整性平均數超過制度執行之落實程度。這個結果顯示績效不佳的企業除了策略價值的制度建立不完整外，制度執行之落實程度較低亦是造成經營績效不佳的原因。此外，企業制度建立的完整性不但關乎制度執行之落實程度，更會影響企業操作層面的效率。因此，企業策略價值應首重策略價值制度建立之完整與周延性。

本研究主要的目的在於提供企業管理者一個明確的方向瞭解企業策略價值與操作價值對經營績效之影響，管理者可藉以調整或學習往後努力的方向，抑或根據策略內涵，依據重要性重新排定優先順序，進而提升企業經營績效。最後，本研究發現雖然具體，然而基於時間與研究對象等因素限制，建議後續研究者可針對企業策略價值與操作價值認知對經營績效之影響，進行長期縱斷面追蹤研究，以及進一步探討不同績效企業之操作價值認知差異之主要原因。

## 參考文獻

1. Allen, R. S. and M. M. Helms (2006), Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies, *Business Process Management Journal*, 12 (4), pp. 433-454.
2. Andrews, K. R. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, New York: Richard D. Irwin.
3. Aranda, D. A. (2003), Service Operations Strategy, Flexibility and Performance in Engineering Consulting Firms, *Journal of Operations and Production Management*, 23 (11), pp. 1401-1421.
4. Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
5. Conant, J. S., M. P. Mokwo and P. R. Varadaraiyan (1990), Strategic Types Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measure-Base Study, *Strategic*

- Management Journal, 11 (5), pp.356-383.
6. Cox, A. (1999), Power, Value and Supply Chain Management, *Supply Chain Management*, 4 (4), pp. 167-175.
  7. Dess, G. G. and P. S. Davis (1984), Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 27, pp. 467-488.
  8. Galbraith, J. and D. Nathanson (1979), The Role Organizational Structure and Process in Strategy Implementation, in *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Dan Schendle and Charles W. Hoffer, eds, Boston: Little Brown & Company.
  9. Grünberg, T. (2004), Performance Improvement: Towards a Method for Finding and Prioritising Potential Performance Improvement Areas in Manufacturing Operations, *International Journal of Operations and Production Management*, 53 (1), pp. 52-71.
  10. Hayes, R. H. and S. G. Wheelwright (1984), *Restoring Our Competitive Edge; Competing through Manufacturing*, New York.
  11. Heskett, J. L. (1986), *Managing in the Service Economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
  12. Hofer, C. W. and D. E. Schendle (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, New York: Westing Publishing Co.
  13. Kim, J. S. and P. Arnold (1996), Operationalizing Manufacturing Strategy: An Exploratory Study of Constructs and Linkage, *International Journal of Operations and Production Management*, 16 (2), pp. 45-73.
  14. Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review*, 3, pp. 546-562.
  15. Neill, S. and G. M. Rose (2006), The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organizational Performance, 59, pp. 1-10.
  16. Parhalad, C. K. and G. Hamel (1990), The Core Competence of the Corporation, *Havard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.
  17. Parkan, C. (2005), Benchmarking Operational Performance: the Case of Two Hotels, *International journal of Productivity and Performance Management*, 54 (8), pp. 679-696.
  18. Porter, M (1985), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.
  19. Rhee, M. and S. Mehra (2006), Aliging Operations, Marketing, and Competitive Strategies to Enhance Performance: An Empirical Test in the Retail Banking Industry, *Omega*, 34, pp. 505-515.
  20. Samuelsson, P., P. Ekendahl, and P. Ekevärn (2006), Strategic or Operational Perspectives on Performance: What is Prioritized in a Large Construction Company?, *Measuring Business Excellence*, 10 (1), pp. 36-47.
  21. Schendle, D. and C. W. Hoffer (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Little Brown & Company.
  22. Schroder, R. G., J. C. Anderson, and G. Cleveland (1986), The Content of Manufacture Strategy: An Empirical Study, *Journal of Operations Management*, 6 (4), pp. 405-415.
  23. Schwartz, H. and S. M. Davis (1981), Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, 10 (1), pp. 30-48.

24. Slater, S. F. and, J. C. Narver (1995), Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Business Research*, 59 (July), pp. 63-74.
25. Slater, S. F., E. M. Olson, and G. T. M. Hult (2006), The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, 27, pp. 1221-1231.
26. Sneyd, K. P. and J. Rowley (2004), Linking Strategic Objectives and Operational Performance: An Action Research-Based Exploration, *Measuring Business Excellence*, 8 (3), pp. 42-51.
27. Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak (1980), Strategy Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.317-336.
28. Staughton, R. and R. Johnston (2005), Operational Performance Gaps in Business Relationships, *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (4), 320-332.
29. Verreynne, M. L. (2006), Strategy-Making Process and Firm Performance in Small Firms, *Journal of Management and Organization*, 12 (3), pp. 209-222.
30. Walker, O. C. Jr., and R.W. Ruekert (1987), Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, 51, pp.25.
31. Xu, S., S. T. Cavusgil, and J. C. White (2006), The Impact of Strategic Fit among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment, *Journal of International Marketing*, 14 (2), pp. 1-31.

# The Cognitive Value of Strategic and Operational Management to Influence the Enterprise Performance - A Study of the Fastener Industry

<sup>1</sup>Chi-Kuang Chen   <sup>2</sup>Chang-Hsi Yu   <sup>3</sup>Pei-Chia Huang

<sup>1</sup> Professor, Department of Industrial Engineering and Management, Yuan Ze University

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Business Administration, Yu Da College of Business

<sup>3</sup> Master, Department of Industrial Engineering and Management, Yuan Ze University

E-mail: ieckchen@saturn.yzu.edu.tw

## ABSTRACT

The objective of this paper is to examine how managers' cognitive values to strategic and operational management influence the enterprise performance. A review of the past literature indicated that most of the related studies were focused on the investigation of the relationships between the entrepreneur performance and strategic/operational management. However, as we know, the cognitive value of the strategic and operational management is crucial to guide the manager's behaviors. In this study, 180 managers from 60 enterprises of the fastener industry were surveyed their cognitive values of the strategic and operational management. It is interesting to find that the strategic value is more emphasized by those higher-performance enterprises. On the contrary, the operational value is more emphasized by those lower-performance enterprises. In order to further explore this research finding, 10 enterprises were randomly chosen to investigate how the systems on the strategic and operational management are built and are practiced. The result shows that the significant gaps do exist among different level of entrepreneur performance. The implications of the research findings are further discussed in the following.

Keyword: Strategic value, Operational value, Entrepreneur performance, Strategic management, Operational management