

如何能落實組織策略？策略型態與組織文化配適之初探

How Can We Implement the Organizational Strategy? The Exploration of the Fit of Strategy Type and Organizational Culture

吳世望¹ 蔡雅芳²

摘要

由於目前醫療產業競爭激烈，所有的醫療院所為求生存，期望能夠藉由積極有效之行動策略，搶下較高的市場佔有率並提高利潤。在期望策略能被有效執行之下，組織文化認同下對組織策略之全面支持就顯得更為重要，亦即策略型態與組織文化選擇對機構之影響相當深遠。Shortell, Morrison and Friedman(1990)指出沒有一種策略能永遠適用，即組織要發展多樣的產品和服務(多角化)以便在新市場中競爭，求得經營的永續建議宜採用多樣化和積極性的反應策略而非消極性的抵抗策略。亦如 Porter 所言，機構除考量所面臨之外部市場因素外，也應有良好之企業體質來支持對外或對內之競爭活動，換句話說即是需加強醫療機構本身內部之協調與合作功能。所以亦必須考量組織文化是否能夠對於策略提供有效支持，因為策略型態代表組織面對環境之態度，而組織文化則代表內部員工可有效執行策略的能力。本研究以策略型態之選擇需視組織文化之型態屬性而進行調整進行探討，亦即積極的策略型態也必須搭配積極組織文化方能成功，否則員工之不支持或因為能力受限無法提供支援下，組織績效將無法有效提昇。如能適切搭配，則可將機構策略徹底執行，並達到最佳績效。故本研究將針對此二者做整合性之探討，希望能夠提供醫療機構經營管理者之參考。

關鍵詞：組織文化、策略型態、競爭策略、配適

Abstract

Because of fierce competition of the medical industry, all medical institutes want to get higher market share and raise profits with the positive and effective action tactics. Under expecting the tactics can be carried out effectively, the overall support to organizational strategy of organizational culture commitment seem even more important, namely the influence on the organization to be quite far-reaching in the choice of strategy type and organizational culture. Shortell, Morrison and Friedman (1990) point out there is not a kind of strategy can be suitable forever, namely the organization will develop various products and service (many angles) in order to compete among new market, and it should adopt diversification and reactional strategy. As what Porter said, managers should consider not only factors of external market, but also should have good entity of enterprise to support external

¹ 嘉南藥理科技大學醫管系講師 國立中正大學企管所博士候選人

² 中山醫學大學醫管系助理教授

or internal competitive activities, in other words, it need to strengthen the internal coordination and cooperation. So we must consider that if the organizational culture can offer effective support to the strategies. The focus of this research is to look for the best fit of the organizational culture and strategy type, and that is namely the positive attitude must match the organizational culture to succeed actively, otherwise organizational performance will unable to be promoted effectively. If it can be fitted appropriately, they can carry out organization's strategies completely. So we will do the combining discussion in the research, and hope to offer references to administrators of the medical organization.

Keywords : organizational culture, type of strategy, competitive strategy, fit

1. 前言

由於目前醫療環境變動快速，尤其是健保之支付制度進行重大變革之後，如總額預算等，競爭環境更為激烈。所有的醫療院所為求生存，紛紛尋找開源之方法。為確實掌握民眾之就醫需求，提供最適切之醫療服務，有許多醫療院所遂漸漸開始調整策略，將過去醫院被動競爭的型態轉變。期望能夠藉由積極有效之行動策略，搶下較高的市場佔有率並提高利潤。

首先在策略型態部分，Miles and Snow (1978) 所發表之探勘者、防禦者、分析者和因應者等四種競爭策略型態。此四種競爭策略型態對於醫療機構來說可清楚說明目前醫療機構之興衰之關鍵，因為目前醫療機構依醫院評鑑等級雖然共分為醫學中心、區域醫院與地區醫院，但其各具有不同優勢，對於市場之影響亦不相同。

也因此，現今的醫療機構經營環境，所面臨之競爭壓力與情境因素是較以往複雜，因而醫療機構管理人員除考量機構本身應如何提供符合顧客需求之產品外，亦應同時考量競爭因素，例如考量競爭者所持之競爭策略為何，經由市場中之競爭者資料分析後研擬醫院之策略。Porter 就曾提出競爭策略之五力分析圖。除考量機構所面臨之外部市場因外，也應有良好之企業體來支持對外或對內之競爭活動，換句話說即是需加強醫療機構本身內部之協調與合作功能。例如：一個行銷活動之推動與執行，若以一個社區健康檢查活動為例，除需有健康檢查部門如健檢部門人員參與，也須有檢驗部門或護理人員共同參與，甚至於如果加入牙齒保健檢查，則需有牙醫部門的人員參與。因此，往往醫院的一項活動是由醫院一個以上部門人員共同參與，故需結合跨部門之協調功能。

這也帶出本研究的另一探討主題，即組織文化認同對組織策略之全面支持。彭德中 (1992) 認為企業文化是企業成員所共有的價值觀、共通的觀念、意見決定的方法，以及共通的行為模式之總和。它會被戰略及組織制度所限制，但成員對它擁有何種信念及實際採取什麼行動，都非常值得我們關切。Kotter (1992) 在經過四年的研究之後，發現組織文化與組織的表現存在著下列幾點關係：1.組織文化與公司的長期經濟表現有顯著的衝擊和影響。2.組織文化將是一個重要的因素，因為它影響公司在未來的十年中是成功或失敗。3.組織文化影響公司長期的財務表現相當深遠，而且其發展相當容易且不

容易改變它。4.雖然組織文化很難去改變，但是可以由更多的優異成果來慢慢改變它。

Hellriegel (1995) 研究發現，有強勢的組織文化可能就會有強勢的優越的表現，在此提出三點理由：1.一個強勢的文化通常會在策略和文化之間取得一適當平衡點。這平衡點是為了能成功達成組織策略而考量的。2.一個強勢的組織文化通常會帶領員工朝目標邁進。這就是組織文化中，共同分享的目標、信念。3.一個強勢的組織文化會領導員工，對組織作出承諾和改變，以追求更卓越的表現。

至於組織採取之競爭策略型態可展現出其對資源運用之掌握，選取最佳競爭策略，以與同業之間相互競爭，進而求取有力競爭地位，更進而影響組織績效。Porter 在其「競爭論」中說明，策略型態之選擇將影響績效甚鉅，故各機構應有其最適之策略型態，而非盲目跟隨。

所以策略型態與組織文化選擇對機構之影響均相當深遠，故本研究將針對此二者做整合性之探討，希望能夠提供醫療機構經營管理者之參考。本文將分為三部分，第一部份分別介紹策略型態與組織文化角色與功能；第二部份則介紹兩者之配適條件，並發展相關命題；第三部份則說明配適之預期效益與管理意涵。

2. 文獻探討

2.1 策略型態

2.1.1 策略的定義

在策略的研究領域中，以往的研究皆將策略視為功能策略層次(Carpenter, 1987; Stone, 1990; Colombo and Morrison, 1989; Bettinger, 1987)，而目前已有學者逐漸將策略提升至事業策略層次的核心(Weitz and Wensley, 1984; Nielsen, 1987; Lovelock, 1983)。而不論其爭論之結果為何，策略考量之層次的提高已不容懷疑。

有關策略之定義，Weitz and Wensley (1984)認為是：在既定的產品市場領域內，妥為配置資源以達成可支持之競爭優勢；Chang and Campi- Flores (1989)則定義為：使用行銷功能之重要且中心的主題；Baker(1989)視之為：達既定目標的廣泛手段；Ferrell(1989)則與 Baker 有類似的定義(Greenly, 1989)。Kotler(1991)對行銷策略的定義亦與 Baker 類似，其定義為：行銷策略是事業單位預期在目標市場達成行銷目標的廣泛指原則；通常包括行銷支出、行銷組合與行銷資源配置等決策。

2.1.2 策略之型態

以往的文獻已有很多在探討策略組合，例如 Miles and Snow(1978)則在他們的策略型態中合併一些行為構面。在 Porter(1985)的公司策略行為分析中扮演重要的角色(Brockhoff & Chakrabarti, 1988)。而 Glueck(1980)以四種形態表現競爭策略，其內容詳述如下：1.穩定策略(Stability Strategy)：企業繼續於原產品市場，有效確保佔有率。2.內部成長策略(Internal Growth Strategy)：指透過內部成長，以求得顯著之成長。3.外部成長策略(External Acquisitive Growth Strategy)：指透過外部之合併、購併或是與其他公司聯合發展以求取企業顯著成長。4.退縮策略(Retrenchment Strategy)：指企業減少投資、

降低成本、減少產品市場目標或縮小規模以改善績效。

Porter(1980)則提出一般性競爭策略，認為企業可採取三種策略，1.成本領導策略(Overall Cost Leadership)：指建立明顯之成本優勢，降低成本及其他費用。2.差異化策略(Differentiation)：指企業之產品或服務有別於競爭者，形成不同之特色。3.集中化策略(Focus)：指企業將目標集中於市場上之某一部分,或將產品集中於產品線上之某一部分，並針對特定目標發揮最大效能。

另外 Miles & Snow (1978)則將競爭策略型態歸納以下四種：1.探勘型策略(Prospector Strategy)：因應環境方式：此種類型企業，產品較同業為多，並經常推陳出新，通常會較先開發新產品或進入新市場；但利潤並不一定是最高，對環境較敏感，反應迅速，經營重心在開發新產品、進入新市場。2.防禦型策略(Defender Strategy)：因應環境方式：此種類型企業，產品數目較少，變動較不大，並且經由高品質低價位的服務及產品鞏固現有市場，通常不會先開發新產品，只想在目前的領域追求更好的績效，追求工作績效是經營重心。3.分析型策略(Analysis Strategy)：因應環境方式：追求市場老二策略，一方面有固定產品，亦會謹慎的進入新領域，通常不是第一個，而且是以較低成本及較好服務來吸引顧客，經營重心在追隨領導者進入具潛力的新市場。4.反應型策略(Reactor Strategy)：因應環境方式：這類企業沒有固定產品或市場，既不維持其市場地位亦不想承擔高風險，經營重心通常只是因應環境壓力才作因應行動。

綜合上述，就策略型態的研究而言，以 Miles & Snow 和 Porter 之主張最有名；Porter(1980)策略雖受到相當的重視，但 Murry(1988)認為差異化策略易與集中化策略相互混淆，造成研究者的困擾。Snow 與 Hombrick (1980)認為 Miles & Snow 的策略類型在策略的取向上，其涵蓋面最為完整。下表一為 Conant 等人(1990)之研究中針對 Miles & Snow 的策略型態所作之特性矩陣分析。

表 1 Miles & Snow 的策略型態特性

適應週期成分	構面	策略型態			
		防禦者	探勘者	分析者	反應者
企業問題與解決	產品/市場領域	窄且集中	寬且不斷擴展	區隔與仔細調整	不均衡且經常變動
	成功表徵	現有市場的表現卓著	主動進行改變創新活動	評估後，再予創新	投機式的趨力與應付的姿態
	監視偵測	現有領域的支配/強勢的組織偵測	市場與環境導向/積極搜尋資料	競爭導向，徹底調查	時有時無的事件支配方式
	成長方式	市場滲透及生產力提升	主導產品市場的開發並進行多角化	經細密研討，而進行滲透及產品市場開發	劇烈快速的變動
工程問題	技術目標	成本效率	彈性與創新	技術綜效	方案的開發與完成
	技術寬度	焦點核心技術/基	多重技術/追球技	相關性技術/邊緣	多變的技術運用/

		本性的專業技術	術領導優勢	技術優勢	易變的
	技術緩衝	標準化，維持性方案	技術員的技巧/多角化	增量與綜效原則	拒實驗與操弄解決方式的能力
管理問題解決	支配性聯合	財務與生產	行銷與研發	規劃幕僚	問題發現者
	規劃	內部/外部控制支配	尋找問題與機會/前瞻性的活動方案	配合有必要的改變作全面性考量	危機導向與雜亂的方式
	結構	功能性/直線職權	產品與/或市場集中	幕僚支配/矩陣導向	嚴密正式職權/鬆散的作業設計
	控制	集權正式化/財務控制	市場績效/銷售數量	多重方式/仔細的風險計算銷售貢獻	避免問題/掌握問題保持償債能力

資料來源：Conant et al., “Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study”, Strategic Management Journal Vol11. No.5, 1995, p.367

2.1.3 策略型態與績效間的關係

Miles & Snow(1978)主張如果能夠充分地執行探勘者策略、防禦者策略或分析者策略，則這三種策略將會產生相同的績效；而以反應者策略之績效最差。Snow & Hrebiniak(1980)以塑膠、半導體、汽車及空中運輸等四種產業為研究對象，研究策略與績效之關係。研究結果發現，反應者策略之績效明顯低於探勘者策略、防禦者策略及分析者策略之績效。但在空中運輸業中，反應者策略之績效不只高於四種策略績效之總平均值，並且高於探勘者策略及防禦者策略之績效，原因可能是空中運輸業具有某種保護性色彩。

Conant et al(1990)研究發現當探勘者公司之行銷能力優於防禦者公司、分析者公司及反應者公司之行銷能力時，前三者的獲利力執行相同，且均優於反應者。探勘者策略、防禦者策略及分析者策略之績效彼此並無顯著差異，但是三者均明顯高於反應者策略的績效。

陸碧霞(1992)探討企業策略、薪酬策略與績效關係，研究結果發現企業策略無優劣之別，端視其與環境及組織內部結構與程序的配合程度，只要配合佳或一致性高，則企業無論採何種策略皆可獲得較佳的績效。

而陳俊雄(1994)探討電子資訊業之企業文化、經營策略與績效關係，顯示採行防禦者策略公司之績效最佳，採行反應者策略公司之績效最差。

另外，林展榮(1997)研究企業文化與經營策略之配適與經營績效關係，研究發現經營策略採行探勘者策略和分析者策略之公司，其經營績效較佳；採行防禦者、反應者策略的企業，其組織績效明顯較差。另一方面蘇佳民(1998)探討事業策略、製造策略、人力資源管理策略與組織績效關係，亦發現採取探勘性事業策略的企業，其組織績效明顯

較佳，採取防禦者、反應者策略的企業，其組織績效明顯較差。

同樣陳孟謙(1998)研究高科技產業之企業策略、人力資源策略、人力資源管理效能與組織績效關係，亦顯示台灣高科技企業以不斷追求創新、積極尋找新市場的「創新型」策略擁有最佳的組織績效。

最近，張英慧（1999）研究上市上櫃之製造業及服務業的企業經營策略與組織績效之關係，發現採行探勘者策略之企業組織績效最佳，分析者策略次之，採取防禦者策略之組織績效最差。

綜合以上研究者之結論，顯示採行探勘者策略之企業組織績效為最佳，採行反應者策略之組織績效最差，而分析者策略與防禦者策略之組織績效介於以上兩者之間。

2.1.4 Miles & Snow 之策略型態在醫療界研究運用

在國外，針對醫療機構有部分學者亦採用 Miles & Snow 之行銷策略型態進行分析研究。如下表二整理。

表 2 國外運用 Miles & Snow 之行銷策略型態於醫療業

研究者	研究對象	分析結果
Shortell & Zajac (1989)	以 574 家美國醫院為研究對象	在醫療服務這種變動迅速的環境中，採取探勘者及分析者的醫院，其表現較使用防禦者策略類型的醫院佳沒有一種策略能永遠適用，即組織要發展多樣的產品和服務(多角化)以便在新市場中競爭，求得經營的永續。
Ginn (1990)	研究自 1976-1980 年分別對 510 所醫院作調查	在樣本中的 17 所防禦者型策略醫院，最終會改變它們的策略成為反應者(41.2%)或分析者(47.1%)，而改變為探勘者策略(11.8%)較少見。醫院很少能成功的由原有的策略導向，跳過一級達到更高階的策略導向，另也發現發現在環境明顯變化下，組織最可能改變其策略。
Shortell、Morrison and Friedman(1990)	以 324 家美國醫院為研究對象	在變動環境下採探勘者和分析者策略比採用防禦者和反應者要好，並且能影響到績效的優劣在全國性的研究中，約 65%的醫院策略改變的型態，均在前後移動，因過劇的改變往往會導致內部的反抗沒有一種策略能永遠適用，即組織要發展多樣的產品和服務(多角化)以便在新市場中競爭，求得經營的永續建議宜採用多樣化和積極性的反應策略而非消極性的抵抗策略，即在變動的環境下，採取分析者和探勘者的策略更能因應環境變化求得生存。

資料來源：本研究整理

2.2 組織文化

2.2.1 組織文化的定義

組織文化為組織所具有的特質，它傳遞了重要的典範，支配著價值觀、活動和目標。目前對於這種組織所具之特質有許多種不同的名稱，但其所代表的概念是相同的。其中最常使用的名詞為組織文化 (Organizational culture) 和組織氣候 (Organizational climate) (楊國樞等, 1987)。

所謂組織文化，就是一種習慣的或傳統的思考及做事方法，這種習慣與傳統被組織內的所有成員所認同。而組織文化具有三項特性，那就是可學習的、可共同分享和可傳承的。組織中新進的人員也必須學習接受它以便能融入組織之中 (Jacques, 1951)。Litwin (1968) 對組織氣候的定義為在某一工作環境中生活和工作的人，直接或間接知覺到內部工作環境之一組可以測量的特質。

Renato (1968) 認為組織氣候是代表一個機構內部環境之一種較具持久性的特色和性質。而這個性質是來自組織內成員的經驗累積，且可以影響成員的行為和組織績效目標的達成。也可利用一系列組織特徵屬性之數值加以描述。Van Maanen (1973) 研究發現，組織文化是員工參與組織後所發現的一種共享的對事物的看法、價值觀和所堅持的信念，而且只有他們自己最清楚。

Dessler (1976) 的看法為可視組織氣候為組織目標，或有形目標與員工士氣及行為間的橋樑。藉由員工對結構、領導型態及規則等感受之反應，可提供管理當局做為改進組織氣候之參考。Becker (1982) 所謂組織文化就是組織成員共同抱持的意義體系，使組織有別於其它組織。而其中共同抱持的意義體系係指組織所重視的一組關鍵特徵。這些特徵經過混合與搭配就可顯現出組織文化的本質 (Betts, 1985)。

彭德中 (1992) 認為企業文化是企業成員所共有的價值觀、共通的觀念、意見決定的方法，以及共通的行為模式之總和。它會被戰略及組織制度所限制，但成員對它擁有何種信念及實際採取什麼行動，都非常值得我們關切。不過，因為企業文化是屬於組織的軟體面，所以很難看出來。企業文化不是既定的組織或制度，而是組織中成員信仰的價值及行為模式。換句話說，企業文化就是所謂社風、公司風氣、企業型態、企業氣質及企業精神的總稱。Hellriegel (1992, 1995) 將組織文化定義為在一個組織之中，一種由其中成員所共同擁有的一種複雜信念及期望的行為模式。這種行為模式代表了一些特殊的意義，那就是一種共同的理念、共同的價值觀、共同的態度、共同的規範和共同的哲學思考。

Irons (1994) 亦提出在服務性公司中形成的組織文化是反應在員工提供服務的過程中，對事務處理的彈性及反應程度；也反應在對員工的管理方式及員工對於事務的參與程度；也反應在公司經營策略，在日常所強調的目標上；也反應在員工為達到公司經營目標，所提供服務的價值及重要性上。

2.2.2 組織文化的分類

組織文化雖然具有共通性，但並不意味著在既定的組織文化中，不能存在著次文化。且大規模的組織當中，大部分都存在著主文化和許多次文化 (Gregory, 1983)。其

說明如下：1.主文化（dominant culture）係指大多數的組織成員所抱持的核心價值觀。當我們提到組織文化時，指的就是主文化。就是在此巨觀下的文化，造成組織獨特的性格。2.次文化（subculture）往往形成於大規模的組織中，反應出組織成員所共同面對的難處、情況或經驗。這些次文化可能是因為部門化的設計，或地理上的分隔所造成的。次文化中也同樣包含主文化的核心價值觀，只是再增加上該分支機構或單位獨特的價值觀。

Deal（1982）認為以公司所承擔風險的程度，以及公司與員工在獲知其決策是否得到成功之快慢為因素，將組織文化分為下面四類：1.硬漢式的文化：其組織成員的特性較為特立獨行，願意承擔風險，行動的回饋速度很快，效率高。2.工作與休閒兩者並重的文化：這類的組織存在一般的現象是行動與享樂並重，同時主張儘量採取風險較低的行動決策來達到目標。3.以公司為賭注的文化：在這類組織中所下的決策通常成本很高，而其結果則往往要到數年後才能看到。其所承擔的風險相當高，但其回饋的速度卻很慢。4.重視過程的文化：這類組織中的成員只致力於日常事務的程序，對於自己所採取的行動，往往無法測知其效果。

除上述分類外，區別強勢文化與弱勢文化也已漸為盛行（Deal, 1982）。此處的論點是，強勢文化對於員工行為，有著較大的影響力；而且與離職率的減少有較直接的關聯。強勢文化的特徵是，組織的核心價值觀被強烈地持有，而廣泛為員工所接受。越多的組織成員接受核心價值觀，則他們對這些價值觀的認同感越高，組織文化就越強勢。因此很顯然，強勢組織文化對成員的影響力會很大（O'Reilly III, 1983）。

另外，也有學者提到相同的看法。組織文化的強勢與弱勢所構成的影響，若組織中文化是屬於強勢文化，代表著該組織中的核心價值觀非常強烈，且被大多數員工所接受。而其所顯現出來的特徵為員工離職率很低，且員工將會產生相當高程度的依從性（Robbins, 1992）。

2.2.3 組織文化的功能

Peter（1982）在對許多家傑出公司的研究中發現，存在於公司中的故事、口號及傳奇是相當重要的，因為這些因素可以傳達組織文化。一旦公司具備強而有力、正確的組織文化之後，整個組織的效率將會大幅提升。因為各階層的員工都已經清楚自己該做什麼，所以在決策的效率及執行速度上都非常快速且正確。因此，對於一個服務性的企業而言，建立以顧客為導向的強勢文化實在是提升服務水準最有效的策略。

有學者認為，一個組織如果擁有很強的組織文化，那將能夠提供給自己的員工更多的信念和導引。強勢的文化會帶來基準和價值觀，以及控制的方法，使大家能共同面臨困難。不過在許多的例子中，醫院的文化好像都是比較微弱且零碎的（Bice, M. O., 1984）。因為醫療產業的不規則性、高技術性、高度專業員工及環境轉變的關係，增加組織文化的可信賴度對醫療機構來說是相當適當的（Ouchi W. G., 1979）。而且 Michael Albert（1989）研究發現，組織文化真的對提供高品質服務有相當大的幫助。如果醫療機構管理者能夠在自己的組織文化中建立起工作基準和實際的價值觀，那將會為自己和機構帶來不少的利益（Nystrom, Paul C., 1993）。Michael Albert（1989）認為組織文化

可以反應在服務品質之優劣上。像一個公司如果想要持續不斷地給顧客高品質的服務，則必須建立起一個內在環境，或是一種文化，而高品質的服務正是對此種文化或內在環境的反應。

Robbins (1992) 認為組織文化在組織中，執行著許多功能，分列如下：1.組織文化界定了角色的界限，使某組織與其他組織有別。2.組織文化傳遞給組織成員一種身份的感覺。3.組織文化促進組織成員對某事物的認同，大於個人利益的追求。4.組織文化提高社會系統的穩定度。文化是一種社會黏著劑，使組織不至於潰散。5.組織文化擔認澄清疑惑與控制的機制，引導與塑造員工的態度與行為。

Kotter (1992) 則在經過四年的研究之後，發現組織文化與組織的表現存在著下列幾點關係：1.組織文化與公司的長期經濟表現有顯著的衝擊和影響。2.組織文化將是一個重要的因素，因為它影響公司在未來的十年中是成功或失敗。3.組織文化影響公司長期的財務表現相當深遠，而且其發展相當容易且不容易改變它。4.雖然組織文化很難去改變，但是可以由更多的優異成果來慢慢改變它。

Irons (1994) 指出，成功的服務性公司往往能夠建立起一種獨特的服務文化。所謂服務文化不單是指組織內管理者與員工對於組織事務的看法一致，同時也是指員工本身對其所提供服務的自我看法和員工對公司要求的認知程度兩者之間的一致性。而在對 27 家歐洲著名的服務性公司所做的研究中發現，員工對於服務結構、服務管理、服務目的及服務價值等四個構面上，在認知的一致性與其所提供服務的品質之間，必須對於該公司的服務目標及服務價值取得共識，如此才能提供高水準的服務品質。也就是說，如能建立起獨特且讓員工認同的組織文化，則公司就容易成功。

Hellriegel (1995) 研究發現，有強勢的組織文化可能就會有強勢的優越的表現，在此提出三點理由：1.一個強勢的文化通常會在策略和文化之間取得一適當平衡點。這平衡點是為了能成功達成組織策略而考量的。2.一個強勢的組織文化通常會帶領員工朝目標邁進。這就是組織文化中，共同分享的目標、信念。3.一個強勢的組織文化會領導員工，對組織作出承諾和改變，以追求更卓越的表現。

3. 策略型態與組織文化配適

經由上述的文獻回顧可知策略型態的不同會為機構帶來不同的發展與績效呈現。就像 Miles & Snow(1978)的主張，說明如果能夠充分地執行探勘者策略、防禦者策略或分析者策略，則這三種策略將會產生相同的績效；而以反應者策略之績效最差。Snow & Hrebiniak(1980)以塑膠、半導體、汽車及空中運輸等四種產業為研究對象，研究策略與績效之關係。研究結果發現，反應者策略之績效明顯低於探勘者策略、防禦者策略及分析者策略之績效。

而陳俊雄(1994)探討電子資訊業之企業文化、經營策略與績效關係，顯示採行防禦者策略公司之績效最佳，採行反應者策略公司之績效最差。另外，林展榮(1997)研究企業文化與經營策略之配適與經營績效關係，研究發現經營策略採行探勘者策略和分析者策略之公司，其經營績效較佳；採行防禦者、反應者策略的企業，其組織績效明顯較差。

彭德中(1992)認為企業文化是企業成員所共有的價值觀、共通的觀念、意見決定的方法,以及共通的行為模式之總和。它會被戰略及組織制度所限制,但成員對它擁有什么種信念及實際採取什麼行動,都非常值得我們關切。Hellriegel(1992,1995)將組織文化定義為在一個組織之中,一種由其中成員所共同擁有的一種複雜信念及期望的行為模式。這種行為模式代表了一些特殊的意義,那就是一種共同的理念、共同的價值觀、共同的態度、共同的規範和共同的哲學思考。這代表組織文化的呈現,會形成組織成員對公司競爭策略之支持度。當組織文化能適切與組織策略型態搭配時,組織成員能夠提供最適後勤支援,達成組織設定目標。

命題 1. 策略型態與組織文化具有配適關係

Miles & Snow (1978)競爭策略型態之四種分類: 1.探勘型策略(Prospector Strategy): 此種類型企業,產品較同業為多,並經常推陳出新,通常會較先開發新產品或進入新市場;但利潤並不一定是最高,對環境較敏感,反應迅速,經營重心在開發新產品、進入新市場。2.防禦型策略(Defender Strategy): 此種類型企業,產品數目較少,變動較不大,並且經由高品質低價位的服務及產品鞏固現有市場,通常不會先開發新產品,只想在目前的領域追求更好的績效,追求工作績效是經營重心。3.分析型策略(Analysis Strategy): 追求市場老二策略,一方面有固定產品,亦會謹慎的進入新領域,通常不是第一個,而且是以較低成本及較好服務來吸引顧客,經營重心在追隨領導者進入具潛力的新市場。4.反應型策略(Reactor Strategy): 這類企業沒有固定產品或市場,既不維持其市場地位亦不想承擔高風險,經營重心通常只是因應環境壓力才作因應行動。因為醫療機構之發展進入障礙較高,除人力資源核心能力掌握不易外,且其固定成本也相對較高。所以每家醫療機構之策略選擇會依其資源掌握而不同,尤其在內部資源整合上。不過,大體上看來,其績效表現與策略積極度,其順位依序為探勘者、防禦者、分析者,而反應者則居於最末位。

組織文化方面, Peter (1982)認為一旦公司具備強而有力、正確的組織文化之後,整個組織的效率將會大幅提升。因為各階層的員工都已經清楚自己該做什麼,所以在決策的效率及執行速度上都非常快速且正確。Bice, M. O. (1984)則認為,一個組織如果擁有很強的組織文化,那將能夠提供給自己的員工更多的信念和導引。強勢的文化會帶來基準和價值觀,以及控制的方法,使大家能共同面臨困難。不過在許多的例子中,醫院的文化好像都是比較微弱且零碎的。因為醫療產業的不規則性、高技術性、高度專業員工及環境轉變的關係,增加組織文化的可信賴度對醫療機構來說是相當適當的(Ouchi W. G., 1979)。

Kotter (1992)則在經過四年的研究之後,發現組織文化與公司的長期經濟表現有顯著的衝擊和影響。Irons (1994)指出,成功的服務性公司往往能夠建立起一種獨特的服務文化,不單是指組織內管理者與員工對於組織事務的看法一致,同時也是指員工本身對其所提供服務的自我看法和員工對公司要求的認知程度兩者之間的一致性。也就是說,如能建立起獨特且讓員工認同的組織文化,則公司就容易成功。

命題 2.組織文化之認同度越高，則績效表現上探勘者為最佳，反應者居末。

Hellriegel (1995) 研究中指出有強勢的組織文化可能就會有強勢的優越的表現，在此提出三點理由：1.一個強勢的文化通常會在策略和文化之間取得一適當平衡點。這平衡點是為了能成功達成組織策略而考量的。2.一個強勢的組織文化通常會帶領員工朝目標邁進。這就是組織文化中，共同分享的目標、信念。3.一個強勢的組織文化會領導員工，對組織作出承諾和改變，以追求更卓越的表現。

依據 Deal (1982) 提出的組織文化分類：1.硬漢式的文化：其組織成員的特性較為特立獨行，願意承擔風險，行動的回饋速度很快，效率高。2.工作與休閒兩者並重的文化：這類的組織存在一般的現象是行動與享樂並重，同時主張儘量採取風險較低的行動決策來達到目標。3.以公司為賭注的文化：在這類組織中所下的決策通常成本很高，而其結果則往往要到數年後才能看到。其所承擔的風險相當高，但其回饋的速度卻很慢。4.重視過程的文化：這類組織中的成員只致力於日常事務的程序，對於自己所採取的行動，往往無法測知其效果。以上四種組織文化類型可看出組織內部的步調與屬性。顯示若公司為硬漢式的文化屬性較強時，則對於環境回應之彈性較大，對於變動之掌握較佳。再搭配 Miles & Snow (1978) 競爭策略型態之探勘型策略，採用此策略之企業，產品較同業為多，並經常推陳出新，通常會較先開發新產品或進入新市場；但利潤並不一定是最高，對環境較敏感，反應迅速，經營重心在開發新產品、進入新市場。其與風險承擔意願高，效率快之硬漢式文化為最佳配適。

命題 3.若組織文化屬性較偏向硬漢式文化，則採用探勘者策略績效較佳。

但若公司組織文化偏向以公司為賭注的文化，亦即表示在這類組織中所下的決策通常成本很高，而其結果則往往要到數年後才能看到。其所承擔的風險相當高，但其回饋的速度卻很慢。而採用分析型策略是一種追求市場老二策略，一方面有固定產品，亦會謹慎的進入新領域，通常不是第一個，而且是以較低成本及較好服務來吸引顧客，經營重心在追隨領導者進入具潛力的新市場。在這樣的配適之下，公司可以在原有之基礎上繼續發展，同時亦能提供資源繼續研發，故推導出以下命題。

命題 4.若組織文化屬性較偏向以公司為賭注文化，則採用分析者策略績效較佳。

如果公司組織文化是屬於工作與休閒兩者並重的文化，則這類的組織存在一般的現象是行動與享樂並重，同時主張儘量採取風險較低的行動決策來達到目標。可搭配防禦型策略，此種類型企業，產品數目較少，變動較不大，並且經由高品質低價位的服務及產品鞏固現有市場，通常不會先開發新產品，只想在目前的領域追求更好的績效，追求工作績效是經營重心。此兩者之配適，其員工在文化與行動目標不衝突之狀況下，以強化目前企業產品與服務，鞏固現有顧客為主軸，較能有良好發揮。

命題 5.若組織文化屬性較偏向工作與休閒兩者並重文化，則採用防禦者者策略績效較佳。

從先前的文獻中可得出，組織文化代表組織成員在組織內部之價值觀與認同度。而

在醫療服務業中，在上述整理與命題推導中，參照 Irons (1994) 提出在服務性公司中形成的組織文化是反應在員工提供服務的過程中，對事務處理的彈性及反應程度；也反應在對員工的管理方式及員工對於事務的參與程度；也反應在公司經營策略，在日常所強調的目標上；也反應在員工為達到公司經營目標，所提供服務的價值及重要性上。表示員工若對於策略型態支持與認同，則也會相對付出較多努力。故不同策略型態之選擇，應依組織文化類型之不同而有所調整。

4. 結論與管理意涵

本研究以 Miles and Snow (1978) 所發表之探勘者、防禦者、分析者和因應者等四種競爭策略型態。此四種競爭策略型態對於醫療機構來說可清楚說明目前醫療機構之興衰之關鍵，因為目前醫療機構依醫院評鑑等級雖然共分為醫學中心、區域醫院與地區醫院，但其各具有不同優勢，對於市場之影響亦不相同。也因此，現今的醫療機構經營環境，所面臨之競爭壓力與情境因素是較以往複雜，因而醫療機構管理人員除考量機構本身應如何提供符合顧客需求之產品外，亦應同時考量競爭因素，例如考量競爭者所持之競爭策略為何，經由市場中之競爭者資料分析後研擬醫院之策略。至於組織採取之競爭策略型態可展現出其對資源運用之掌握，選取最佳競爭策略，以與同業之間相互競爭，進而求取有力競爭地位，更進而影響組織績效。Porter 在其「競爭論」中說明，策略型態之選擇將影響績效甚鉅，故各機構應有其最適之策略型態，而非盲目跟隨。

至於組織文化，因為文化是長久累積的內部能力環境之呈現，短期難以改變。正如 Kotter (1992) 的研究發現，組織文化影響公司長期的財務表現相當深遠，而且其發展相當不容易且不容易改變它。所以，本研究以策略型態之選擇需視組織文化之型態屬性而進行調整進行探討。亦即積極的策略型態也必須搭配積極組織文化方能成功，否則員工之不支持或因為能力受限無法提供支援下，組織績效將無法有效提昇。

由於目前醫療環境變動快速，醫療院所為求生存，紛紛尋找開源之方法。有許多醫療院所遂漸漸開始調整策略，將過去醫院被動競爭的型態轉變。期望能夠藉由積極有效之行動策略，搶下較高的市場佔有率並提高利潤。也因此，醫療機構必須選擇適當的策略，發展出適當之策略型態，以保持彈性面對衝擊。正如 Shortell、Morrison and Friedman(1990)所說沒有一種策略能永遠適用，即組織要發展多樣的產品和服務(多角化)以便在新市場中競爭，求得經營的永續建議宜採用多樣化和積極性的反應策略而非消極性的抵抗策略，即在變動的環境下，採取分析者和探勘者的策略更能因應環境變化求得生存。亦如 Porter 所言，機構除考量所面臨之外部市場因外，也應有良好之企業體來支持對外或對內之競爭活動，換句話說即是需加強醫療機構本身內部之協調與合作功能。所以亦必須考量組織文化是否能夠對於策略提供有效支持，因為策略型態代表組織面對環境之態度，而組織文化則代表內部員工可有效執行策略的能力。如能適切搭配，則可將機構策略徹底執行，並達到最佳績效。

參考文獻

1. 方妙齡 (1997),「績效評估制度的建立與運作」,人力資源發展月刊,129 期:6-9
2. 李田樹 (1997),「什麼是策略(上)、(下)」,世界經理文摘 125、126 期
3. 林展榮 (1997),「企業文化與經營策略之配適與經營績效關係之研究」,淡江大學管理科學研究所碩士論文
4. 星雙鈺 (1993),「醫院績效管理規劃與實施」,醫院,26(4):252-254
5. 徐復春 (1994),「醫院經營績效與衡量」,醫院,27 (5):74-79
6. 陳孟謙 (1998),「企業策略、人力資源策略,人力資源管理效能與組織績效關係之研究—以台灣高科技產業為例」,國立成功大學國際企業研究所碩士論文
7. 陸碧霞 (1992),「企業策略,薪酬策略與績效關係之實證研究」,私立東吳大學管理學研究所碩士論文
8. 陳俊雄 (1994),「經營策略關係之探討—以電子資訊業為研究對象」,私立淡江大學管理科學研究所碩士論文
9. 楊國樞、張春興 (1987),組織行為-概念、論題與應用,桂冠圖書股份有限公司。
10. 彭德中 (1992),改造企業文化,遠流出版事業股份有限公司,p26~27。
11. Andrew, D. Brown, & Ken Starkey (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31 (6) (November), pp.807~828.
12. Armistead, C. G. (1985). Design of Service Operations. in Voss, G. (Ed.). *Operations Management in Service Industries and the Public Sector*, John Wiley & Sons.
13. Becker, H. S.(1982). Culture : A Sociological View. *Yale Review*, Summer, pp.513~527.
14. Bice, M. O. (1984). Corporate Culture and Business Strategy : A Health Management Company Perspective. *Hospital & Health Services Administration*, 29 (4), pp.64~78.
15. Bennett, R. and Cooper, R. (1981). "Beyond the marketing concept". *Business Horizons*, 22 (June), pp.76-83
16. Buzzell, R. D and Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles*. New Yorker : The Free Press.
17. Day, G. S. and Wensley, R. (1988). "Assessing competitive advantage : a frame for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*, 52 (April), pp.1-20.
18. Deshpande, R. and Webster, F. E. (1989), "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, pp.3-15.
19. Dobnl C. Brooke, Luffman ,George(2000),"Market orientation and market strategy profiling: an empirical test of environment-behavior-action coalignment and its performance implications", *Management Decision*, 38/8, pp503-519.
20. Drucker, P. F.(1985),*Innovation and Entrepreneurship:-Practice and Principles*, 2nd edn. Oxford:Butterworth Heinemann.
21. Grag Dessler (1976). *Organization and management : A Lontigency Approach*, Englewood Geiffs, N. T. Prentice-Hall, pp.187.

22. Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1992). *Organization behavior* (2nd edition), New York: West Publishing.
23. Hellriegel Don, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman (1995). *Organizational behavior* (7th edition), New York: West Publishing, pp.463~493.
24. Houston, F. S. (1986). "The marketing concept: what it is and what it is not". *Journal of Marketing*, 50 (April), pp.81-97.
25. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, 10th ed., Prentice Hall, Inc.
26. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, pp.11~12.
27. Litwin, G. H., & Robert, A. S., Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Division of research, Graduate school of Business Administration, Harvard University.
28. McDaniel, Stephen W. & J. W. Kolari (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology". *Journal of Marketing*, 51,4, pp19-30.
29. Miller, D. (1987). "The structural and environmental correlate of business strategy". *Strategy Management Journal*, 8 (1), pp.55-76.
30. Mohr, Jakki J., (2001), *Marketing of high-technology products and innovations*, ch4, pp97.
31. Ouchi, W. G. (1979). *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*. *Management Science*, 25, pp.833~848.
32. Peter, D. L. (1994). *Corporate Culture and Morality: Durkheim- Inspired Reflections on the Limits of Corporate Culture*. *Journal of Management Studies*, 31 (1), January, pp.1~18.
33. Renato, T. (1968). *Organizational climate: Exploration of Concept*, Boston: Division of research, Graduate school of Business Administration, Harvard University.
34. Robbins, S. P. (1992). *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
35. Ruekert, Robert W. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, Jan, pp.225-245.
36. Van Maanen, J. (1973). *Observations on the making of policemen*. *Human Organization*, 32, pp.407~418.