

市場導向、組織變革能力與市場績效之關係

趙子文

摘要

在 21 世紀快速變動的經營環境下，企業藉由市場導向的文化促進組織內部以市場為焦點的學習與變革，滿足多元的顧客需求，讓組織擁有持續的競爭優勢，以提升組織的經營績效。本研究試圖釐清市場導向、組織變革能力與市場績效三者之間的關聯性。並探討組織變革能力在兩者之間的中介角色，以釐清三者之間的關係。

本研究以台灣地區製造業與服務業為調查範圍，採用便利抽樣方法進行問卷資料蒐集，每一家企業發放一份問卷總共發送 500 份問卷，實際回收有效問卷 243 份，有效回收比率 48.6%。採用迴歸分析進行各項研究假設之驗證。實證結果顯示，市場導向對市場績效具正向顯著的影響；市場導向對組織變革能力具正向顯著的影響；組織變革能力對市場績效具正向顯著的影響；組織變革能力在市場導向與市場績效之間具部份中介影響效果。

本文針對研究結果加以討論，並提出理論的意涵與實務的建議，最後，說明研究限制與未來研究方向的建議。

關鍵詞：市場導向、組織變革能力、市場績效。



The Relationships among Market Orientation, Organizational Change Capability and Market Performance

Tzu-Wen Chao

Abstract

Competitive market environment of the 21st century, as meet customer demand by market orientation to implement the organizational change for enhance the organization a sustainable competitive advantage, also improve the market performance of the organization. This study attempts to clarify the relationships among market orientation, organizational change capability and market performance, and the mediating role of the organizational change capability.

Convenience sampling method used in this study to the manufacturing and service industries for the survey to collect data, a total of 500 questionnaires were sent, the actual response 243 valid questionnaires, and effective response ratio of 48.6%. Using to regression analysis to verify the hypotheses. The empirical results show that, market orientation with a significant positive impact on market performance; market orientation with a significant positive impact on organizational change capability; organizational change capability with a significant positive impact on market performance; organizational change capability with partial mediating effect between market orientation and market performance.

In this paper, the results are discussed, and description of the theoretical and practical implications. Finally, propose the limitations of the study and future research directions.

Keywords: market orientation, organizational change capability, market performance.



1. 緒論

行銷研究皆強調以顧客為焦點，包括顧客利益第一的信念(Deshpande, Farley, and Webster, 1993)、組織要深入瞭解顧客及競爭者(Kohli and Jaworski, 1990)、利用跨功能資源產生較佳的顧客價值(Narver and Slater, 1990; Shapiro, 1988)，以上概念皆強調企業應以市場上的顧客為管理重點。市場導向(market orientation)的概念強調每一部門皆積極參與市場活動的一種整體經營理念。企業試圖以市場導向對組織文化產生變革，促使組織能夠快速獲得及使用顧客的資訊，以這些資訊為基礎來發展策略規劃，並加以實施來回應顧客的需求。因此，在此環境背景之下，市場導向乃企業維持競爭優勢的策略選擇之一。

McGuinness and Morgan(2005)從資源基礎理論觀點指出，策略執行能力是一項資源，且能成為持久性競爭優勢的來源。組織在策略執行過程中，有效地領導與管理能夠促使組織持續的變革，此種變革過程的能力為一種組織變革能力(organizational changeability; OCC)。組織變革能力經由組織內部成員的互動與行為、組織結構與系統所影響，並在組織持續與外在環境校準(co-aligning)的過程中產生，而此種組織變革能力所產生之變革行為對組織績效可能產生影響。

在 21 世紀面臨快速變動的經營環境下，企業藉由市場導向的文化提升組織的能力，促進組織內部以市場為焦點的學習與變革，滿足多元的顧客需求，讓組織擁有持續的競爭優勢，以提升組織的經營績效。因此，本研究的動機試圖釐清市場導向、組織變革能力與市場績效三者之間的關聯性。

過去有關市場導向的研究大部份認為市場導向對組織績效具有正向顯著影響(Narver and Slater, 1990; Ruekert, 1992; Kohli and Jaworski, 1993; Ellinger, Ketchen Jr., Hult, Elmadag, and Richey Jr., 2008); 但是，部份研究也指出，市場導向與組織績效之間未具有顯著關係(Diamantopoulos and Hart, 1993; Greenly, 1995a; Olavarrieta and Friedmann, 2008)。由於市場導向與組織績效間之關係仍有不一致的結果，兩者之間可能受到中介變數之影響所致。因此，本研究之目的在探討組織變革能力在兩者之間的中介角色，以釐清三者之間的關聯性。

2. 文獻探討

2.1 市場導向與市場績效關係

Shapiro(1988)強調市場導向的組織具有三項特性，包括(1)所有會影響產品購買的重要資訊，均需直接傳達至公司所有部門；(2)策略性和戰術性的決策應經由跨部門及跨公司的溝通方式來進行；



(3)部門之間與公司之間能進行建設性的協議，並對行動方案作一致的支持承諾。Webster(1988)也認為企業要發展市場導向必須要有五項特性(1)高階主管必須支持顧客導向的價值觀和信念；(2)將重視市場和顧客的態度融入策略規劃的過程；(3)提高行銷經理的能力，以增強行銷計畫的發展；(4)建立以市場表現為基礎的績效衡量指標；(5)全公司對顧客一致的承諾。

Kohli and Jaworski(1990)以及 Narver and Slater (1990)分別從行為觀點與文化觀點提出市場導向的架構。Kohli and Jaworski(1990)指出，以顧客為焦點乃市場導向的核心概念，顧客至上不僅是一種承諾，且必須了解顧客的需要及偏好，而以更廣泛的市場情報的策略概念(strategic concept of market intelligence)了解顧客的需要及慾望，並預期顧客需求的變動趨勢，以分析市場環境多變化的衝擊，而利潤導向為市場導向的結果。並提出市場導向的三個要素分別為(1)顧客目前及未來需求之市場情報(market intelligence)蒐集；(2)市場情報在組織中的散播(dissemination)；(3)組織對市場情報的活動及回應(respondence)。而 Narver and Slater(1990)也指出，為達成組織長期績效，必須建立並維持與顧客之間長期互利的關係；從競爭優勢的觀點而言，市場

導向是達成這種關係最有效率及效果的組織文化，並歸納出五個概念包括，(1)顧客導向(customer orientation)：指組織對目標市場能充分地瞭解自己產品的獨特價值為何，以及預測顧客需求所會產生的改變；(2)競爭者導向(competitor orientation)：指組織對競爭者短期內的優缺點及長期能力與策略的瞭解；(3)跨功能間的協調(interfunctional coordination)：指協調組織資源的使用以創造較佳的顧客價值。(4)長期觀點(long-term horizon)：指組織對投資的回收與企業的營運採長期觀點；(5)利潤導向(profit emphasis)：指對各部門的績效評估以利潤為導向。最後提出市場導向由三個構面所組成，包括顧客導向、競爭者導向及功能之間的協調；除了明確的指出顧客和競爭者的重要性之外，並強調功能間協調是組成市場導向之三要素中不可或缺的一個。

有關組織績效的衡量，Homburg and Pflesser(2000)認為以市場績效的觀點衡量組織績效較能反映市場導向的組織特質，而 Singh and Ranchhod(2004)則運用顧客維持、市場佔有率、新產品成功、投資報酬與銷售成長來衡量市場導向的績效。Delaney and Huselid(1996)以比較近三年來與競爭者在行銷、銷售成長、獲利能力與市場佔有率方面的績效表現衡量市



場績效，且以認知的市場績效評估，包括：營業額成長率、市場佔有率、獲利率、行銷能力。此外，Oczkowski and Farrell(1998)利用回答者主觀直覺判斷與競爭者比較的方式作為績效衡量方法。過去研究指出，主觀與客觀的績效評估方式，無論在信度或效度上並無顯著差異(Dess and Robinson,1984; Delaney and Huselid, 1996; Knight, 2000)；此外，主觀績效指標與客觀績效指標具顯著相關(Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Raju and Lonial, 2002; Singh and Ranchhod, 2004)。足見主觀的績效評估方式仍具有適用性。

多數學者研究市場導向與組織績效之關係認為兩者之間確實有顯著的正向關係(Narver and Slater, 1990; Ruekert, 1992; Kohli and Jaworski,1993)。例如，Kohli and Jaworski(1990)以行為觀點提出市場導向與企業績效間關係，強調市場導向係組織部門協調和員工努力的結果，將有助於提升企業績效。Narver and Slater(1990)採用顧客導向、競爭者導向與部門間協調構面衡量市場導向與組織績效之間的關係，發現市場導向與組織績效之間具有正向的關係。Kahn (2001)研究也指出，經由市場導向的外部導向(顧客、競爭者焦點)與經由功能間協調的內部焦點，皆會影響新產品發展。此外，組織必須進行市場情報的活動並產生行動

與回應，市場導向方能對組織績效產生顯著的影響關係(Slater and Narver, 1996)。Kohli and Jaworski(1993)以市場情報策略觀點研究發現，市場導向與企業整體績效之間具有正向的關係，且市場導向程度愈高則員工對組織的承諾及員工的團隊精神也愈高。Ruekert(1992)的研究亦發現市場導向對員工的工作滿足、高階主管的信任、及對組織的承諾皆有顯著的關係，同時市場導向與其財務績效也有正向顯著的關係。Han, Kim, and Srivastava(1998)以市場導向-創新-績效的關聯實證結果支持此連鎖關係。Hunt and Morgan(1995)主張市場導向文化使企業可以維持競爭績效，同時獲得優良的長期利潤；Narver and Slater(1990)認為有相當程度的信心可以說市場導向正向影響績效；而Matsuno, Mentzer, and Özsomer (2002)也表示許多證據證實市場導向與組織績效有正向影響。而Hult and Ketchen(2005)進而結合市場導向的文化與行為兩項觀點的研究發現，市場導向文化及市場情報處理程序對組織回應行動有正向影響效果，而組織回應則是正向影響組織績效。市場導向強調蒐集顧客及競爭者資訊及部門間協調合作對企業的重要性(Narver and Slater, 1990)，因為市場資訊或知識有助於企業的經理人掌握市場機會(Atuahene-Gima, 1995)，當組織有足夠的



市場資訊時，則對市場資訊具有敏感度，其探索、開發的能力較高，而組織內跨部門的協調合作將使各部門更具備運用市場資訊的能力(Cockburn, Henderson, and Stern, 2000)。

本研究從文化觀點認為市場導向是一種以是一種組織文化，包括對於顧客導向、競爭者導向及內部跨功能協調的組織文化。此種文化能夠促使組織快速回應市場的需求。因此，提出以下研究假設：

H1：市場導向正向顯著影響企業的市場績效。

2.2 市場導向與組織變革能力之關係

企業為因應外在環境快速的變動，一般而言，當組織效能無法滿足因應外部環境的快速變動時，必須透過變革將內部作全面深入的調整，以達到組織生存、發展的目的。企業變革的前因很多，包括因環境變動誘發的、組織變動誘發的、多角化或併購、因應產業結構的調整、重要技術突破等等。組織變革理論由 Lewin(1951)提出發展變革過程的理論模式分為三階段，包括(1)解凍(unfreezing)：此階段需要一些刺激性的事件來刺激個人或群體去改變他們原來的態度或行為。(2)改變(moving)：此階段採用新的機制來改變組織或部門的行為，以便達到新的水準。(3)再凍結(refreezing)：此階段將新獲得的新

支持機制，強化新的組織狀態，使之成為個體之人格，形成有意義的規範、政策和結構，並使組織穩固在一種新的均衡狀態。Leavitt(1965)並將組織變革分為三類包括，(1)組織結構的變革，其係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為；(2)人員的變革，即員工態度、技能及知識基礎的改變，主要目的在於提升人員的生產力，並與他人合作完成指派的工作；(3)技術的變革，乃將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括機械化、電腦化等。Hammer and Champy(1993)從企業流程再造觀點指出，組織變革是根本重新思考企業的運作流程，加以重新設計，達成重大的組織績效改變。此外，組織也可以透過改變成員的行為、文化、結構、策略及組織與競爭者間關係的變革方法，達到追求組織績效目標(Cumming and Worley, 2009)。因此，企業為了因應環境的改變，提升組織效能以確保競爭優勢，組織變革成為企業管理者所要面對的重要議題。

從組織能力的觀點而言，組織變革實施需要具備執行持續變革的能力(capability)。Jarvis, Mackenzie, and Podsakoff(2003)認為組織變革能力是由多項要素所構成的構念，代表一個組織執行持續變革的能力，組織變革能力是一種組織動態能力(Teece, Pisano, and Shuen,



1997; Eisenhardt and Martin, 2000), 其本質是一項能夠引導或管理一系列連續的組織內部相關的變革能力。McGuinness and Morgan(2005)提出組織變革能力的概念, 認為從程序觀點而言, 涉及持續的組織變革, 以及組織與環境校準, 是一個具長期性的持續變革過程, 經由行為與人際互動複雜的相互影響過程, 組織變革對組織績效產生影響。而組織在策略執行過程中有效地領導與管理能促使持續組織變革的能力, 包括三項構成要素為(1)持續變革所須具有的一個合適的基礎(A suitable foundation for incessant): 此基礎是一項基本價值, 是經由組織成員所形塑對於組織的成功認同持續變革是重要的, 是組織文化的一部分。(2)形塑持續變革的能力(The ability to shape incessant change): 形塑持續變革的能力是屬於組織文化與組織氣候的一部分, 意指存在於組織的結構、系統、與程序中。(3)持續變革能量的維持(Sustaining the energy of incessant change): 意指維持特定變革活動規劃與執行所需持續性的員工承諾與能力。Herscovitch and Meyer(2002)使用三個要素描述此種承諾的概念: 員工支持變革, 因為他們想要支持變革, 即情感的承諾(affective commitment); 或是他們必須去支持, 即連續性的承諾(continuance commitment); 或是他們感覺應該去支

持, 即規範性承諾(normative commitment)。情感上的承諾與規範上的承諾, 較能確認員工與其他人共同合作的意願較高, 並運用更多的努力以達到變革的目標, 或是成為一個變革的擁護者。Judge and Elenkov(2005)研究指出, 組織變革能力組成要素包括: 可信任的領導(trustworthy leadership)、可信賴的追隨者(trusting follower)、有利變革的活動(capable champions)、創新的文化(innovative culture)、中階管理者涉入(involved mid-management)、系統性溝通(system communication)、負責的文化(accountable culture)、系統思考(system thinking)等八個構面。本文以 Judge and Elenkov(2005)的觀點探討組織變革能力, 以力求組織變革能力構成要素的完整性。本文認為市場導向的組織文化能夠促使組織為快速回應市場的需求, 並影響組織產生持續變革的能力, 以因應並滿足顧客的需求。此外, 企業以市場導向為核心概念, 顧客至上絕不僅是一種承諾, 且必須了解顧客的需要及偏好, 而以更廣泛的市場情報的策略概念表示深入了解顧客需要及慾求, 並預期顧客需求的變動趨勢, 以分析多變市場環境的衝擊(Kohli and Jaworski, 1990)。這些皆表示市場導向要重視顧客偏好與需求, 並以完整的規劃來實現對顧客的承諾。因此組織必須要



有一種能力來實現對顧客的承諾，而這種能力必須對現狀不符合市場需求之處產生變革的能力。綜合以上推論，提出以下研究假設：

H2：市場導向正向顯著影響組織變革能力。

2.3 組織變革能力與市場績效之關係

McGuinness and Morgan(2005)認為持續的組織變革，是一種組織與環境共同校準透過規劃與執行策略的一個具長期性的持續變革過程，具有目的性之策略意圖。而此目的係經由行為與人際互動複雜的相互影響過程，促使組織變革對組織績效產生影響。組織變革能力能夠促進組織建立信任的變革領導者、培育可信賴的中階管理者、發展有利變革的活動、塑造創新的組織文化、開放作業階層參與變革、提升全員對變革必要性的認知、達成全員共識與承諾、並建立有效的資訊處理系統等作為。此種能力以顧客為焦點，以市場為依歸，發展並實施有助於提升市場績效的組織變革方案，促使組織產生有利於增進市場績效的行動，進而能夠提升組織的市場績效。綜合以上推論，提出以下研究假設：

H3：組織變革能力對市場績效具有正向顯著影響

2.4 市場導向、組織變革能力與市場績效之關係

市場導向核心概念為企業必須以顧客為焦點，並了解顧客的需要及偏好，並能夠預測顧客需求變動的趨勢，以分析市場多變環境的衝擊(Kohli and Jaworski, 1990)。為因應市場變化以滿足顧客的需求，企業應具有組織變革的能力來實現對顧客的承諾，此種能力是基於強化組織成員之間信任與信賴的基礎上，全員參與組織變革的共識，並利用有效的資訊處理機制，回應外部環境需求變化的變革方案，以滿足市場的需求。因此，本文認為市場導向的文化能夠增進組織以顧客為焦點，競爭者為導向，以及跨功能的組織內部協調，此一協調機制能夠提升組織內部因應市場需求的文化，進而透過組織的變革能力產生快速回應市場的需求的行動，並能提升市場績效。綜合以上推論，提出以下研究假設：

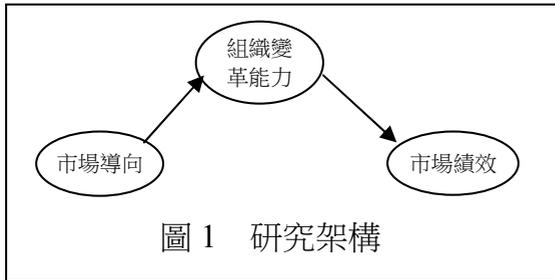
H4：組織變革能力在市場導向與市場績效之間具有中介效果

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究的目的是在探討組織變革能力在市場導向與市場績效的中介影響。依據理論推導建立研究架構，如圖 1 所示。本研究以市場導向為自變數，以市場績效為





依變數，以組織變革能力為中介變數，並以產業別、公司成立年數、員工人數為控制變數，建立本研究之研究架構，試圖探討組織變革能力在市場導向與市場績效為之間的中介角色。

企業透過市場導向的文化，塑造一種視市場為依歸的組織文化；在這種市場導向文化的組織氣候中，顧客與競爭者成為組織關注的焦點，並將此焦點聯結到組織內部跨功能部門的協調活動，以滿足市場的需求，塑造組織成為一種市場導向的文化，以滿足市場的需求。而此種市場導向文化將促使組織產生組織學習與組織變革的動機與行為，組織透過持續的學習與變革進而累積一種動態的組織變革能力。而此種組織變革能力能夠中介影響市場導向與市場績效之間的效果。

3.2 變數操作性定義

本研究參考國內外相關文獻後，分別將各變數之操作性定義為：

一、自變數：

市場導向：採用 Narver and Slater(1990)市場導向中顧客導向、競爭者導向跨功能間協調等三個構面：

1.顧客導向：企業為實現對目標市場有足夠的認識與了解，以便能為當前或潛在的顧客目前與未來的需求不斷創造卓越的價值取向。

2.競爭者導向：企業實現短期的優勢和劣勢，以及長期的能力與策略洞察力，以評估競爭者的能力實現更高的顧客滿意。

3.跨功能的協調：公司的資源被用在協調上，透過公司分享和散播資訊，為顧客創造卓越的價值，促使企業不僅行銷部門，任何功能面皆能為顧客創造卓越價值。

二、依變數：

市場績效：包括市場佔有率(Singh and Ranchhod, 2004; Pelham, 1999; Delaney and Huselid, 1996; 張世佳, 1995)、新產品銷售成功率(Singh and Ranchhod, 2004; Oczkowski and Farrell, 1998)、銷售成長率(Pelham, 1999; Oczkowski and Farrell, 1998; Delaney and Huselid, 1996; 張世佳, 1995)。

三、中介變數：

組織變革能力：採用 Judge and Elenkov(2005)提出組織變革能力包括：可信任的領導(trustworthy leadership)、可信賴的追隨者(trusting follower)、有利變革的活動(capable champions)、創新的文化(innovative culture)、中階管理者涉入(involved mid-management)、系統性溝通



(system communication)、負責的文化(accountable culture)、系統思考(system thinking)等八個構面。

四、控制變數：

本研究以產業別、公司成立年數、員工人數等基本變數為控制變數，以控制其對依變數可能產生的影響效果。產業別分為傳統製造業、高科技製造業、金融服務業、其他服務業等四種產業。公司成立年數從公司創立至今的年數，分為 10 年以內、11~20 年、21~30 年、31~40 年、41~50 年、51 年以上等。員工人數為專職與兼職員工人數，分為 500 人以下、501~2000 人、2001~5000 人、5001 人以上等。

3.3 問卷設計與研究調查

3.3.1 問卷設計

本研究依據各研究變數之操作性定義，問卷設計分為四個部份，第一部份市場導向題目共 18 題，參考 Narver and Slater(1990)量表修改而成；第二部份組織變革能力題目共 31 題，參考 Judge and Elenkov(2005)量表修改而成；第三部份市場績效題目 4 題，參考 Pelham (1999)、Oczkowski and Farrell(1998)文獻設計而成。第四部份公司基本資料。所有題目除了公司基本資料為名目尺度設計外，各變數構面之題目皆採用李克特(Likert Scale)七點尺度設計，根據受訪者所填答「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、

「普通」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」之順序給予 1、2、3、4、5、6、7 之評分。問卷題目設計完成後，經由各一位經理級實務專家和學者審視內容，確保每一問項的文意清楚易懂具備內容效度。

3.3.2 研究調查

本研究以台灣地區製造業與服務業為調查範圍，採用便利抽樣方法，透過 e-mail 與親自發送方式發放問卷，每一家企業發放一份問卷，總共發送 500 份問卷，指定由經理級職務以上職稱者填答，確保填答者的身分確實對公司內部的事務與管理活動具有相當程度的了解，以提高問卷調查的可信度。問卷於發放後一週進行催收，其餘未收回者於二週後再催收，實際回收有效問卷 243 份，有效回收比率 48.6%。

3.3.3 樣本描述

本研究回收有效樣本 243 分，依樣本資料特性逐項分析。首先，依產業分布為傳統製造業占 36.6%，高科技製造業占 15.6%、金融服務業占 12.8%、其他服務業占 35%，整體樣本依產業而言製造業占 52.3%、服務業占 47.7%，樣本資料來源的分配應具合適性。第二，依公司設立的資歷分析 20 年以內占 29.2%、21 年~40 年占 54.3%、41 年以上占 16.5%，樣本資料在企業年資而言，兼具老、中、青不同



企業生命週期分佈狀態的代表性。第三，以員工數規模分佈狀態而言，500 人以內之中小型企業占 23.1%、501~5000 人之中型企業占 60.9%、5001 以上之大型企業占 16.0%，因本研究以組織議題為研究目標，因此，在資料蒐集上著重在中大型企業的樣本資料蒐集，以滿足研究目標的需要。第四，在資本規模上 8000 萬元以下之中小企業占 15.2%、8001 萬~20 億之間數占 29.2%、20 億~100 億占 32.9%、101 億以上 22.6%，就企業規模而言，符合本研究目標的需要。第五，年營業額規模上分佈，20 億元以下占 32.1%、21~100 億元占 41.6%、101 億以上占 26.3%。第六，公司資本募集型態分佈股票上市上櫃公司占 63.0%、股票未上市上櫃公開募集資本占 37%。最後，填答本研究問卷者之身分經、協理或廠長主管占 69.1%、經理級以上幕僚占 20.6%、副總經理以上主管占 10.3%，因本研究指定必須具備經理級職級以上資格為問卷填答者，以滿足填答者具備對公司經營活動熟悉的條件，確保問卷填答的可信度。

4. 資料統計分析

本研究使用 SPSS15.0 軟體進行資料統計分析，包括量表之信度與效度分析、無反應偏差檢定、共同方法偏差檢定、敘述性統計分析、相關分析，以及迴歸分析。

4.1 信效度分析

本文採用 Cronbach's α 係數來衡量各問項之間的內部一致性。Cronbach's α 係數之值大於 0.7 者為達到高信度，表示量表具有高度的內部一致性；若低於 0.35 則屬於低信度，應予以拒絕；若介於二者之間，則表示尚可接受。各變數量表信度分析結果顯示各變數之量表 Cronbach's α 係數值皆在 0.72~0.96 之間，因此，本研究量表之信度均達信度水準之要求。

效度係一種正確性，指衡量工具確實能測得其所欲衡量之特性或功能，亦即能達到衡量目的才具有有效性。一般包含內容效度(content validity)、效標關聯效度(criterion-related validity)及建構效度(construct validity)三種。本研究採用內容效度與建構效度來分析研究問卷是否能達到測量目的，其中內容效度主要是觀念上的驗證，經由各一位經理級實務專家和學者審視內容，確保每一問項的文意清楚易懂具備內容效度。而建構效度包括收斂效度(convergent validity)和區別效度(discriminant validity)。

(1) 收斂效度：Fornell and Larcker(1981)指出，平均變異抽取量(average variance extracted; AVE)係計算潛在變數之各觀察變數對該潛在變數的平均變異解釋力，其能夠反映一個潛在變數能被一組觀察變數有效估計的收斂程



度指標。平均變異抽取量(AVE)的值以 0.50 為判準，當 AVE 值大於 0.50 表示潛在變數的收斂能力十分理想(Anderson and Gerbing, 1988; Hair Jr., Black, Babin, and Anderson, 2009)。經採用 Fornell and Larcker(1981)建議之方法， $AVE = (\sum \lambda^2) / [(\sum \lambda^2) + (\sum \theta)]$ 計算結果，各潛在變數平均變異抽取量(AVE)值皆介於 0.53~0.71 之間，表示潛在變數的收斂能力十分理想。

(2)區別效度：本文採用 Fornell and Larcker(1981)提出之平均變異萃取量比較法，進行兩個潛在變數的 AVE 平均值是否大於兩個潛在變數相關係數的平方，以確認潛在變數之間具有區別效度。經統計分析結果，兩個潛在變數的 AVE 平均值皆大於兩個潛在變數相關係數的平方，顯示滿足 Fornell and Larcker (1981)之檢驗條件，因此，各潛在變數之間具有區別效度。

4.2 無反應偏差 (Non-response bias)檢定

本文估計潛在的無反應偏差，針對第一批回收樣本資料及第二批回收樣本資料，以 t 檢定檢視兩組樣本是否存在顯著差異，以確認先後批回收資料的差異性，是否具有無反應偏差的問題存在。本文以調查問卷寄出後一週內回收之問卷為第一組樣本，計有效樣本數 128 份，一週之後再陸續催收回覆之問卷為第二組樣

本，計有效樣本數 115 份，以兩組樣本分別進行各變數 t 檢定，檢定結果前、後期樣本各變數皆未呈現顯著性差異，因此，樣本資料並未構成無反應偏差之問題。

4.3 共同方法偏差 (Common Method Variance)檢定

由於問卷來自每一家公司僅由一名經理級以上管理人員代表填答，因此，各項變數之間關連性，可能來自於同一個人回答所有變數的影響，而非因為這些變數之間存在顯著的關聯性。為避免可能存在的共同方法偏差問題，以 Harman 的單一因素檢定做進一步的檢視，將所有主要變數納入因素分析，檢視是否存在一個主要因素可解釋大部分的變異性，如果有就代表資料中存在共同方法偏差問題。本文將所有衡量問項採用主成分因素分析法 (principle component factor analysis)進行無轉軸因素分析，以萃取因素之特徵值與解釋變異量百分比進行資料來源是否具有共同方法偏差的檢驗。本文三個研究變數共包含 12 個構面因素，經所有衡量問項 53 題以主成分因素分析法萃取 12 個因素，獲得累積總解釋變異 75.15%，第一個因素解釋變異量為 41.19%。資料來源經分析並未出現單一因素的情形，且第一個主要因素無產生解釋大部分的變異性的問題，因此，資料來源並未造成共同方法偏差上的問題。



4.4 敘述性統計

本文各變數之題項以李克特七點尺度量表測量，區分為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」等七個不同等級，依順序分別給予 1、2、3、4、5、6、7 之評分。以平均數觀察各變數內部資料之集中趨勢顯示，各變數平均數皆介於 5.06 至 5.40 之間，顯示受測者對各構念的反應的程度上均在中上水準的強度，亦即介於「有點同意」與「同意」之間。其次，以標準差觀察各變數內部資料的離散程度顯示，競爭者導向、變革領導、管理階層、變革參與、變革認知、資訊系統的標準差值高於總體的平均水準，意味著受調查對象在這些變數上有較高的程度差異。

4.5 Pearson 積差相關分析

本文利用 Pearson 積差相關分析獲得變數之間的相關係數，並辨別各變數之間的相關程度，據以判斷二組變數之間彼此的獨立性或相關性。經統計分析結果，各變數之間的相關係數皆 0.30 以上，且呈統計之顯著性，顯示各變數與構面之間具有顯著的相關程度。

4.6 研究假設驗證

本文採用迴歸分析進行各項研究假設之驗證。有關中介影響效果之驗證本研

究採用 Baron and Kenny(1986)建議之方法，透過下列三個步驟驗證自變數、依變數與中介變數之間的關係，來確認中介變數在自變數與依變數之間的中介效果：

1. 確認自變數分別對依變數和中介變數必須存在顯著性影響關係。
2. 中介變數對依變數必須存在顯著性影響關係。
3. 自變數與中介變數同時對依變數進行迴歸分析時，自變數對依變數的影響關係若呈不顯著影響，表示中介變數在自變數與依變數之間具完全中介效果。若自變數對依變數的影響關係較步驟 1 減弱，表示中介變數在自變數與依變數之間具部份中介效果。

研究假設經迴歸分析驗證結果如表 1 所示，說明如下：

- (1) 研究假設 H1 驗證結果，市場導向對市場績效標準化迴歸係數 β 值為 0.520 ($F=20.870$)， $p<0.001$ 呈顯著性。因此，實證結果研究假設 H1 獲得支持，即市場導向對市場績效具正向顯著的影響。
- (2) 研究假設 H2 驗證結果市場導向對組織變革能力標準化迴歸係數 β 值為 0.720($F=86.046$)， $p<0.001$ 呈顯著性。因此，實證結果研究假設 H2 獲得支持，即市場導向對組織變革



能力具正向顯著的影響。

表 1 迴歸分析

自變數	依變數 組織變 革能力	市場績效			
		模式 一	模式 二	模式 三	模式 四
產業別	-0.046	0.066	0.076	0.049	0.063
成立年數	-0.029	-0.022	-0.004	0.006	0.003
員工人數	0.140	-0.033	0.081	0.121	0.119
市場導向	0.720***		0.520***		0.325***
組織變革能力				0.516***	0.271**
F 值	86.046	0.427	20.870	19.265	19.337
R ²	0.591	0.005	0.260	0.245	0.290
調整後 R ²	0.584	-0.007	0.247	0.232	0.275
△ R ²					0.028

註：*P<.05, **表P<.01, ***表P<.001

(3) 研究假設 H3 驗證結果組織變革能力對市場績效標準化迴歸係數 β 值為 0.516 ($F=19.265$)， $p<0.001$ 呈顯著性。因此，實證結果研究假設 H3 獲得支持，即組織變革能力對市場績效具正向顯著的影響。

(4) 研究假設 H4 驗證結果，模式一將產業別、公司成立年數、員工人數等控制變數對市場績效分析，並無顯著影響且其解釋力低 ($R^2=0.005$)。模式二市場導向對市場績效標準化迴歸係數 β 值為 0.520 ($F=20.870$)， $p<0.001$ 呈顯著性，調整後 R^2 為 0.260。模式三組織變革能力對市場績效標準化迴歸係數 β 值為 0.516 ($F=19.265$)， $p<0.001$ 呈顯著性；調整後 R^2 為

0.245。模式四進一步將市場導向與組織變革能力同時對市場績效進行迴歸分析顯示，市場導向對市場績效標準化迴歸係數 β 值為 0.325 ($F=19.337$)， $p<0.001$ 呈顯著性；但迴歸係數較模式二之 β 值 0.520 ($F=20.870$) 減少 0.195，調整後 R^2 為 0.275， ΔR^2 為 0.028。因此，研究假設 H4 實證結果，組織變革能力在市場導向與市場績效之間具部份中介影響效果。

5. 結果與討論

5.1 市場導向與市場績效之關係

研究假設 H1 實證結果獲得支持，即市場導向對市場績效具正向顯著的影響。市場導向的文化以組織外部環境的顧客為焦點，競爭者為導向，若組織擁有較佳程度的市場回應能力，能夠快速與市場產生校準，而能有效回應顧客需求，進而提升組織的市場績效。

5.2 市場導向與組織變革能力之關係

研究假設 H2 實證結果獲得支持，即市場導向對組織變革能力具正向顯著的影響。市場導向是一種包括顧客導向、競爭者導向與內部跨功能協調的組織文化 (Narver and Slater, 1990)。企業為達成組織長期績效，必須建立並維持與顧客之間



長期互利的關係，以及察覺競爭者的策略與動向，並透過內部跨功能部門的協調以滿足顧客的需求與因應競爭者的競爭。而組織以市場導向的文化實現對顧客的承諾過程中，能夠促使組織增進策略執行過程能有效地領導與管理，使組織具備一種組織變革能力(McGuinness and Morgan, 2005)，此種組織變革能力包括可信任的變革領導者、可信賴的管理階層、有利變革的活動、創新的組織文化、作業階層參與變革、變革活動的認知、全員共識與承諾、有效的資訊系統等八項因素(Judge and Elenkov, 2005)。因此，本研究提出以顧客導向、競爭者導向和跨功能協調的市場導向文化，能夠促進包含八種因素的組織變革能力提升。

5.3 組織變革能力與市場績效之關係

研究假設 H3 實證結果獲得支持，即組織變革能力對市場績效具正向顯著的影響。組織變革能力在促進組織建立可信的變革領導者、培育可信賴的中階管理者、發展有利變革的活動、塑造創新的組織文化、開放作業階層參與變革、提升全員對變革必要性的認知、達成全員共識與承諾、並建立有效的資訊處理系統等作為。組織以顧客為焦點，以市場為依歸，增進組織變革能力，發展並實施市場有關的組織變革方案，有助於提升組織的市場

績效。

5.4 組織變革能力在市場導向與市場績效之間具有中介效果

研究假設 H4 實證結果，組織變革能力在市場導向與市場績效之間具部份中介影響效果。McGuinness and Morgan(2005)認為持續的組織變革是一種組織與環境共同校準，經由行為與人際互動複雜的相互影響過程，組織變革對組織績效產生影響。市場導向的文化以組織外部環境的顧客為焦點，競爭者為導向，若組織擁有較佳程度的變革的能力，究能夠快速與市場產生校準，而能有效回應顧客需求，進而提升組織的市場績效。因此，本研究認為組織具有市場導向的文化和行為是不足夠的，必須有系統的建構擁有變革能力的組織團隊，才能快速回應來自顧客所要求的改變，如此，才能提升顧客的滿意而增進組織的市場績效。

最後，綜合本研究問題與研究發現說明本研究之貢獻：

其一，過去有關市場導向的研究文獻指出，市場導向對組織績效具有正向顯著影響(Narver and Slater, 1990；Ruekert, 1992；Kohli and Jaworski, 1993；Ellinger, Ketchen Jr., Hult, Elmadag, and Richey Jr., 2008)，以及市場導向與組織績效之間未具有顯著關係(Diamantopoulos and Hart, 1993；Greenly, 1995a；Olavarrieta and



Friedmann, 2008), 其中存在不一致性的結果, 本研究結果發現, 市場導向對市場績效具有極為顯著的正向影響關係, 此結果支持過去文獻大多數學者認為市場導向對組織績效具有正向顯著影響的觀點。

其二, 一部分文獻指出, 市場導向與組織績效之間關係仍有不一致的看法, 從研究的情境而言, 兩者之間可能受到中介變數之影響所致。過去文獻有關市場導向與組織績效之間中介因素之探討較為不足, 尤其組織能力在兩者之間關係缺乏研究。本研究結果發現組織變革能力在市場導向與市場績效之間存在中介影響效果。研究結果補充現有文獻從組織能力觀點探討市場導向與組織績效之間關係的理論缺口。

6. 研究意涵與建議

本研究的目的是在建立並實證市場導向、組織變革能力與市場績效關聯性的理論模式。過去研究市場導向與組織績效關係的文獻頗多; 但是, 有關市場導向、組織變革能力與組織績效三者關係的文獻較為缺乏。尤其從市場導向觀點探討三者之間的關係未曾被探討。因此, 本研究結果具有如下的理論意涵:

6.1 理論上的意涵

本研究結果提出文化觀點的市場導向透過組織變革能力對市場績效產生中介的影響, 其理論意涵在於組織變革能力

在市場導向與市場績效的中介角色。補充過去文獻較缺乏探討的在市場導向與組織績效之間以組織變革能力為中介變數的理論缺口。

6.2 實務上的建議

本研究以台灣的企業為實證研究調查對象, 實證結果提出管理實務上的建議如下:

藉由市場導向文化提升組織能力的重要性過去研究與實務皆重視市場導向的觀點對組織績效的影響, 本研究認為市場導向的組織文化, 能夠促使組織成員重視顧客需求與市場競爭狀況, 以內部跨部門協調的行動來滿足顧客的需求, 以及因應競爭者的競爭策略。但是, 企業應該藉由市場導向的文化進一步促進組織變革能力的提升, 有助於增強組織的能力, 以因應外部環境激烈競爭的趨勢。換言之, 組織具有市場導向的文化是建立組織成員以市場為依歸的觀念, 更需要以此文化為基礎帶動組織的學習與變革, 使整個組織從理念到行動都能快速反應市場需求的變動, 以組織變革能力為中介角色, 增進市場導向對市場績效的影響效果。

6.3 研究限制

本研究在研究設計上力求嚴謹, 但仍受到某些研究之限制分述如下:

(1) 研究衡量限制

由於本研究在各變數的衡量上係採



用李克特量表(Likert Scales)，由指定的經理級以上職級人員代表公司回答各變數題項認知的同意程度，受測者係基於主觀判斷與事後回溯填答，可能無法保證其回答充分代表公司的實際狀況。而組織績效的衡量上，無法以實際客觀的資料來衡量而以主觀認知的方法測量，因此所收集的資料可能會發生某種程度的偏差。此外，在問卷發放過程中，本研究問卷填答雖指定經理級以上職級人員代表公司填答，由於使用郵寄問卷的方式來進行，受測者是否由他人代填，而產生代理資訊的現象，則無法得知。

(2)研究問題及範圍上的限制

本研究僅討論市場導向、組織變革能力、及市場績效之間的關聯，對研究對象的背景因素(如廠商的規模與類型)及外在競爭環境的因素對各構念所產生的影響並未加以討論。

6.4 對未來研究建議

本研究以探討市場導向、組織變革能力與市場績效之間的關聯模式，以台灣企業為研究調查對象進行實證，研究假設均獲得支持，顯示此理論模型具有良好解釋與應用價值，基於研究的限制，仍有下列研究建議供後續研究之參考。

(1)有關組織變革能力的研究

過去有關組織變革能力的研究較為缺乏，組織面臨 21 世紀的競爭環境，組

織持續變革的能力能夠確保持續的競爭優勢。因此，後續有關組織變革能力的實證研究，能夠提供學術與實務上重要參考價值。

(2)研究方法上的建議

由於本研究為橫斷面的研究，變數資料取自相同的時間點，研究結果支持變數之間的因果關係的能力稍嫌不足。而企業市場導向本身是一種動態過程，所以後續研究者若能進行縱斷面的研究，研究結果在變數之間的因果關係上將更具有說服力。

7. 參考文獻

中文部分

張世佳(1995)，製造策略與事業策略之配適分析—高科技廠商之實證。國立臺灣大學商學研究所博士論文。

英文部分

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*. 103(3), 411-423.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in socialpsychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.



- Cockburn, I., Henderson, R., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1123-1145.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. 9th ed. Mason, OH: South-Western.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of performance in forprofit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: Preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1, 93-121.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Ellinger, A. E., Ketchen Jr., D. J., Hult, G. T. M., Elmadağ, A.B., & Richey Jr., R. G.(2008). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management* 37(4), 353-366.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Greenley, G. E. (1995a). Market orientation and company performance. *British Journal of Management Studies*. 32(1), 47-66.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). London, UK: Prentice-Hall International.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is



- innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organisational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(11), 449-462.
- Hult, G. T. M., & Ketcher Jr., D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal* 22(9), 899-906.
- Hunt, S., & Morgan, M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(9), 199-218.
- Judge, W., & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58, 893-901.
- Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration and product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 314-323.
- Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-21.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(11), 467-477.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approached. *Handbook of Organizations*, (Ed.) James G. March, Skokie, III: Rand McNally, 1144-1168.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsoyner, A. (2002). The effects of



- entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66, 18-32.
- McGuinness, T., & Morgan, R. E. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics-The contributing effect of organizational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(6), 1306-1326.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 50(3), 20-35.
- Oczkowski, E., & Farrell, M. A. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 349-366.
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61, 623-630.
- Pelham, A. M., (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45, 33-46.
- Raju, P. S. & Lonial, S. C. (2002). The impact of service quality and marketing on financial performance in the hospital industry: An empirical examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 335-348.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Shapiro, B. (1988). What the hell is market oriented ? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Singh, S., & Ranchhod, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 33, 135-44.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Webster, & Frederick, E. Jr. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, 31, 29-39.

