

動態能力對組織網絡關係與經營績效之影響-以台灣製鞋業為例

The Impacts of Dynamic Capabilities on Inter-organization Network Relationships and Business Performance—Using Taiwanese Footwear Manufacturers as Examples

陳沛祺¹

國立臺中科技大學 企業管理系碩士班

E-mail: s1810704011@nutc.edu.tw

周素娥²

國立臺中科技大學 企業管理系 副教授

E-mail:suehao@nutc.edu.tw

摘要

因應環境變動，臺灣製鞋業廠商如何將動態能力運用於組織網絡關係，以提升經營績效，為業者管理創新的重要課題。本研究以 Teece (1997) 的動態能力為基礎，欲探討鞋業廠商如何在組織網絡關係中建構動態能力；如何運用網絡關係，結合其他成員長處，提升經營績效。以台灣製鞋產業為研究對象進行問卷調查，有效回收問卷109份。分析結果顯示：動態能力中的定位與流程兩構面，會正向影響組織網絡關係；動態能力正向影響經營績效；並且，廠商可以透過動態能力影響組織網絡關係。

關鍵詞：動態能力，組織間網絡關係，經營績效，台灣製鞋業。

第壹章、緒論

第一節、研究背景與動機

有云「勢者，因利而制權也。」不論國家甚至企業，都需根據自身優勢制定靈活策略，當競爭越發激烈，產品生命週期大幅度縮短，為避免自身被它人取代甚至陷入過往囹圄，加上環境不確定因素，企業應明瞭自身競爭優勢，整合資源以應對多變的市場。相對而言，競爭對手也會與時俱進求新求變(Chen, 2007)，這一來一往間互動，演化成動態能力(Dynamic Capability)表現模式。動態能力是廠商透過取捨、整合或是重組自有資源來改善自身基礎，創造及發展新價值，並結合其他資源以建構競爭優勢的一種動力(Henderson & Cockburn, 1994)。臺灣是出口為導向的經濟體，對外貿易在我國經濟發展上有舉足輕重地位。自 1960 年代「客廳即工廠」到設立加工出口區，引領臺灣經濟起飛。早期勞力密集型產業，臺灣製造業得以迅速茁壯發展，鄉間小巷裡中小企業展現蓬勃生命力，上中下游互相配合網絡式(Network-Like)生產組織間協力合作，加上勤奮且日益老練的勞工，生產出一批批為我國外銷創匯的產品。至 1980 年代台幣強勢由 1:40 至升值至 1:25，出口成本遽增，基本工資隨之上漲，臺灣勞力密集型製造業環境日趨嚴酷。據台經院資料庫資料顯示，1988 年後臺灣皮革、毛皮及其製品製造業產值快速下滑。更由於 1990 年代中國大陸開始漸進式開放，使成本日益提高的傳統型製造業廠商加速外移。Wells Jr (1968)提到產業的生命週期，認為各類型產業都會面臨到草創、茁壯與轉折及衰退的循環變化，而相較於未來充滿不確定性的艱困轉型，臺商願意選擇到中國大陸設廠而非在臺灣進行產業升級。

臺灣製鞋業曾是外銷產業前三大之一，過去臺灣是製鞋出口國，有「製鞋王國」美稱，但臺灣至 2009 年鞋類進口開始快速攀升，到 2011 年正式超越出口總值，有別以往臺灣製鞋出口繁榮不再，但部分廠商經由過去製鞋相關能力累積，在製鞋相關配件還有產品相關技術開發仍然對於國際市場具有一定吸引力。臺灣製鞋工廠生產的產品，目前大多仍為外國客戶設計，或搜集目前世界所流行樣式，下單時提供臺灣廠商依照客戶所提供之圖形或樣品仿製及進行生產，中小型製鞋廠商大多為來料加工。近年這種慢半拍的模式，漸不再適合國內製鞋工業，部分鞋類大廠居安思危下，開始與國際知名品牌共同創立設計中心，轉為國際分工模式。在全球化思維下形成「臺灣接單，國外生產」模式，國內製鞋相關生產基地大量外移東南亞，其中多為成本因素考量，一般而言廠商處在經濟社會當中提供的是一種資源轉換的過程，廠商往往需要面對「資源投入」及「產品產出」的雙重問題(吳思華&司徒達賢, 1982)。

隨著網際網路興起，材料科學快速進步，產業資訊取得日益便捷，臺灣製鞋廠商鑒於過去產業群聚供應鏈的合作網絡，彼此之間更加緊密結合。透過網絡間產品與資訊流通，使彼此的利益達到互補。

綜合上述，雖然過去經驗會影響經營者思維，有時還因而產生偏誤(Confirmation Bias)，然隨著環境持續變動，廠商建立動態能力是迫在眉睫(Soyer & Hogarth, 2015)。台灣經濟研究院資料庫顯示隨著東南亞國家逐漸崛起且陸續形成區域整合，而越南於 2019 年加入跨太平洋夥伴全面進步協議(CPTPP)，壓縮國內中小企業廠商外銷訂單，國內多數中小企業外銷接單面臨價格壓力，美中貿易戰導致經濟前景不定、原物料價格波動，匯率大幅升貶及政府政策的多變性等。臺灣製鞋業廠商面臨複雜且多變環境，如何建立廠商動態能力，並且如何將動態能力運用於組織間網絡關係，以提升經營績效，實為臺灣製鞋廠商在管理創新中應面對的重要課題。

第二節、研究目的

鑒於過去有關動態能力的相關研究，著重其於策略規劃之應用，於產業經濟學(Industrial Economics)中組織間網絡關係為研究範疇之探討，卻十分有限。本研究以單一製鞋產業為研究對象，探討動態能力對組織間網絡關係，及動態能力對經營績效之影響。茲將研究目的條列如下：

- 一、瞭解製鞋業廠商如何建立動態能力。
- 二、探討製鞋業廠商如何將動態能力應用於協作網絡關係。
- 三、探討動態能力與組織網絡關係如何影響製鞋業廠商之經營績效。

第貳章、文獻探討

第一節介紹本研究中製鞋工業的涉略範圍、產業相關特性介紹及產業現況及發展前景分析；第二節則由資源基礎觀點延伸至動態能力；第三節為企業動態能力相關文獻介紹；第四節探討組織間網絡理論；第五節簡論經營績效之衡量。

第一節、製鞋工業

2-1-1 製鞋工業及其產業特性

依行政院主計處中華民國行業標準分類第八版之定義，將 1302 鞋類製造業定義為從事以各種材料製造鞋類之行業均屬之，如皮鞋、橡膠鞋、塑膠鞋及紡織鞋等製造，鞋面、鞋底及鞋跟等鞋材亦屬於本行業。據經濟部工業局資料，目前製鞋工業主要可區分為鞋類與零組件兩大部分，其中鞋類方面又可依據材質、使用者(鞋型)三大項來區分見。一般政府官方調查銷售統計，多以材質部分作為生產銷售調查資料，鞋型部分則常為未來產業趨勢或流行趨勢做分析報告。

本研究主要所探討製鞋業細項歸類，按臺灣經濟研究院產經資料庫中報告所揭示，其多以廠商產品及材料分類，整理文獻結果確認多歸屬在 C 類製造業，詳細製鞋關聯產業本研究將其整理成下表 2-1。

表 2-1 供給相關及特性介紹

產業代碼及名稱	產業所屬特性說明
IND13-13 織布業	提供鞋類製造業所需之布料原料。
C1301 皮革、毛皮整製業	提供鞋類製造業所需之皮革原料。
C1599 未分類其他紙製品製造業	提供鞋類製造業所需之製鞋用紙製品。
C1841 合成樹脂及塑膠製造業	提供鞋類製造業所需之 EVA、PU 等塑膠。
C1842 合成橡膠製造業	提供鞋類製造業所需之合成橡膠原料。
C1990 其他化學製品製造業	提供鞋類製造業所需之天然橡膠原料。
C2929 未分類其他專用機械設備製造業	提供鞋類製造業所需之機械設備，及其負責修理等服務。
IND21-11 資訊軟體服務業	提供製鞋產業所需的打版或機器製造設計等軟體，如 CAD/CAM，及資訊管理。

時至二十一世紀，鞋類產業的製造在各國及產業內部依然有眾多業界前輩嘗試將製鞋產業轉為技術密集型產

業，但現實中，目前仍屬典型勞力密集型產業。受限土地資本龐大、勞動力成本提高、原材料供應缺乏、日益嚴苛的環保法規及銷售市場的多變。並且，因鞋類製造加工過程繁雜，從表 2-1 可得知本產業在生產過程中與多項產業皆有關聯性，其中各細項囊括皮革、紡織、塑膠、橡膠、五金加工、接著劑、造紙、機器設備及電腦軟體等，故本研究將其整理後，於研究工具中採用臺灣經濟研究院產經資料庫中蔡杰霖(2019)所提出之相關報告中產業分類標準為資料搜集對象，主體納入皮革加工業、合成皮工業、鞋楦製造業、鞋底加工業及鞋類配件加工業、模具工業、紙器工業及鞋機工業。而資訊軟體服務業因考量樣本數目較少未予以收錄。

2-1-2 產業現況及發展前景分析

製鞋相關產業廠商總家數部分，1988 年外銷廠商達 1,245 家，創下臺灣史上鞋類外銷最高紀錄，然至 2019 年 12 月底，據經濟部統計處工廠名錄統計調查，全臺目前餘約 670 家廠商，其中多仍聚集中部地區。營業收入部分，自 2014 年大幅衰退超過 40%，自 2017 年產業開始回溫，廠商調整產線與接單，由過去皮製鞋靴轉向以塑膠鞋為主。此因中國、印度、巴西、東南亞...等主要皮鞋廠商搶單，導致臺灣製鞋業上游供應皮料廠外移(汪萱蕙, 2019)，故使臺灣皮製鞋靴廠商面臨嚴苛挑戰。

綜合上述，考量因美中貿易戰且疫情尚未平息，國際廠商鑒於此市場不確性情況，將訂單分散自受影響較小之國家。雖臺灣基於某些外力影響未能加入關稅同盟或簽署相關區域協定，但臺灣以鞋類產品製造及鞋材開發聞名世界，有望可接收部分轉單效應。加上近年來，台灣本身運動風氣盛行，再搭上未來東京奧運的順風車，臺灣製鞋廠商有望可以持平或是微幅度成長(蔡杰霖, 2019)。從長期發展角度言，臺灣製鞋業廠商須增強研發能力或與國外合作引進先進技術，嘗試以策略聯盟或冀望透過政府取得專案協助，加強與業者及學術研究單位合作，結合實務與理論共同研發設計促使產業升級。

第二節、資源基礎觀點 (Resource-Based View, RBV)

廠商在經營多年後累積一定資源，廠商所累積的資源存在異質性，資源異質性使廠商間展開競爭，而管理階層為持續追求企業成長，專注廠商本身所擁有之獨特資源，有形或是無形資產達到充分有效之利用，而首先廠商須對自身具有一定了解，方能有效率的利用廠商本身所閒置的資源(Penrose & Penrose, 2009)。Wernerfelt (1984)延伸 Penrose and Penrose (2009)於《企業成長理論》一書進而提出資源基礎觀點雛形，強調企業策略型資源為獲取超額利潤時的重要考量。他進一步建構企業長期競爭優勢，在同質性廠商中找尋差異化表現。他指出競爭優勢是廠商基於自身獨佔且不易模仿及替代的稀有資源，以其制定並執行策略(J. Barney, 1991; J. B. Barney, 1986)。廠商獨佔的稀有資源包含：實體資本資源、人力資本資源及組織資本資源。實體資源主要是機械設備、廠房土地、財務資本；人力資源的體現在於員工的訓練、經驗及技術；組織資源則表現在企業形象、組織結構及程式 (Barney, 1991)。企業執行策略時所需資源為策略性資源，其中包括組織資產與能力 (Barney, 1991)，後續更有許多學者加以延伸討論。整體而言，資源基礎觀點將企業概念化成一個資源聚合體經由獨佔、時間累積來加以善用異質性資源取得競爭優勢(Grant, 1991)，但相對來說，企業雖然握有關鍵資源，但資源也會間接影響到公司成長與管理者行為。利用現有資源相比使用無關資源則更容易提升擴張的效率(J. B. Barney, 1988)，Barney 在後續也有提出若產業環境發生不可預測之變化，可能導致過往的競爭優勢不再對企業具有價值性。資源基礎觀點注重核心能力的開發，Hamel and Prahalad (1990)提出將核心能力定義為特定的資源或生產技術，這些資源或生產技術可為企業及客戶帶來更多價值。這些使企業能夠進一步進入潛在市場，而建立核心能力是整個企業的學習，學習在一段時間內不斷改進而不是通過短時間劇烈變化(Hamel, 1994)。其中 Hamel and Prahalad (1994)在《Competing for the Future》一書中提到，高階主管應發展能夠適應產業變化所必需的產業預見能力。針對未來機會建立獨特性觀點，利用這些機會成就產業領導地位，此時將資源基礎觀點開始導入部分動態的觀點形成能力基礎觀點 (Competence-Based View, CBV)。

面臨網際網絡興起、全球化競爭、產品生命週期急遽縮短、環保意識抬頭、地緣政治與市場的不確定，企業創新是經濟成長動力，創新者挑戰著舊有市場的秩序與結構，此時忽略環境動盪、時間變化且較為靜態的資源基礎觀點開始無法完整解釋為何企業仍具有競爭性。因此，學者 Teece, Pisano, and Shuen (1997)提出「動態能力」以充實資源基礎觀點。他們主張企業要具動態能力，才能即時反映環境、快速並富有彈性的解決問題；而有效整合內外部能力與資源，保有競爭優勢不被環境淘汰(Helfat et al., 2007)。

第三節、動態能力 (Dynamic Capability)

「動態」一詞意指為回應外部環境變化，所擁有的靈活應對能力。「能力」則是強調學習、修正、整合及重新配置組織內、外部的技能及資源來配合環境變動，隨著產業技術變動速度及更新幅度的提高，市場競爭充滿各種的不確定性(Uncertainty)。前面提到的資源基礎觀點，學者常常和動態能力一起討論，動態能力主要加強其所不能完善之部分，兩者相輔相成，動態能力表現出企業有整合，建立和重新配置內部及外部能力以應對快速變化的環境，並保持競爭力(Teece et al., 1997)。換句話說，Teece et al. (1997)提到組織依靠動態能力來建立其競爭優勢。在動態能力理論中認為當代市場是處於動態的狀態，而不是廠商間相對簡單的資源異質性所導致的競爭，因此，透過和廠商所處市場環境相匹配的方式，有效的利用資源的能力能解釋廠商間的績效差異。因此，企業採用動態的「做中學」(Eisenhardt & Martin, 2000)，把握資源的利用及吸收，整合和改進現有的能力以提高效率，配合開拓性學習提升創新能力克服能力僵化(Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007)；而動態能力的基礎建立在，企業以其核心能力持續重整資源和流程，既兼具短期既有的優勢定位(Positions)讓其持續變動，又建立長期的競爭優勢。換句話說，以目前現有的資源基礎優勢持續做修改、加以延伸、提升與創新，以便建立更長久的優勢。

Teece et al. (1997)將動態能力分為流程(Process)、定位(Positions)以及路徑(Path)三個構面，流程包含協調與整合、學習、重置與轉換這三組變項，建構成動態能力的核心；定位則是注重廠商本身的檢驗，著重在獨特性資產細分為八個細項；路徑則為企業選擇採用及接替的演進路徑，以下將其內容詳細條列。

一、流程 (Process)協調與整合 (Coordination and Integration)：廠商對內部及外部的協調與整合，對內協調員工合作及整合各部資源，以提升廠商營運能力，如同 Mintzberg (1979)提到組織結構中主要是將各種工作分解為不同任務，然後在其中所進行的協調。對外的協調與整合則體現在策略聯盟、變形蟲組織、技術的移轉或授權，建構出屬於廠商自身的能力。學習 (Learning)：在動態能力中來看，學習比上述的協調整合更為重要，學習是猶如活水注入廠商一般，透過不斷實驗及學習如同「Learning by Doing」，才能促使組織漸進式發生改變，當然企業亦可透過外部的連結進行合作交流與結盟，避免廠商所持有技術產生盲點(Doz & Shuen, 1995; Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996)。重置與轉換 (Reconfiguration and Transformation)：注重靈活與彈性的重置轉換，在變動的環境下，廠商需要敏銳的觀察市場變化，隨即調整組織內外部的產品結構及經營流程的重置，透過創新或是模仿來快速建立起短期優勢，以應對這複雜而多變的市場。二、定位 (Positions)技術性資產 (Technological Assets)：指企業其所擁有獨特的技能或難以移轉的技術，也是差異化的體現，而技術需建構完善的智慧財產權來加以保護。互補性資產 (Complementary Assets)：指將技術性資產商品化並透過製造新產品、行銷、服務來創造價值(Teece, 2010)，Chesbrough (2003)研究透過創新引導廠商內部的技術進行商品化，將廠商自有的技術透過出售、轉讓或授權的方式提供所需之廠商，藉此開源達到廠商能進一步獲利的目的。財務資產 (Financial Assets)：指企業的短中長期流動資產充裕與否及財務杠杆的操作。聲譽資產 (Reputation Assets)：指市場、顧客、供應商等相關往來對象之響應，聲譽資產屬於無形資產，具累積性可逐漸形成企業競爭力，Mintzberg (1979)提到當組織擁有良好的聲譽時，股東或是利益相關成員會更加看好它們的新產品或增加相關投資。而聲譽較低或知名度不高的中小企業一般很難獲取所需的資金，甚至從供應商或相關廠商那裡也較難獲得優惠。結構性資產 (Structural Assets)：指組織正式及非正式結構與外部具有連結關係，結構性資產對企業的發展具影響力(Argyres, 1995)。制度資產 (Institutional Assets)：指組織發展受其地域環境、文化背景與配合國家法律及相關政策等影響，其中產生的差異化對於企業屬於制度資產。市場資產 (Market Assets)：指隨著市場及技術的快速變動，組織在市場中定位相對多變且難以維持，故組織須具備一定彈性來面對市場的變化。組織疆界 (Organizational Boundaries)：指組織整合的影響程度，包括水平整合及垂直整合，更與前面的技術性資產和互補性資產具有一定關係。三、路徑 (Paths)路徑相依(Path Dependence)：組織決策往往具有一種慣性，現有的營運及決策往往受到過去的經驗所影響制約，而現有的決策同時影響著未來，根據 Cohen and Levinthal (1990)研究發現廠商識別和獲取新信息的能力取決於其吸收能力、過往知識的累積和團隊或廠商的經驗，路徑相依的特性可以說是和流程當中的學習及重置相輔相成。技術機會 (Technical Opportunity)：組織過去的技術影響著未來，因技術具備一定累積性，導致在特定領域技術機會容易提升或有所傾向，而同時還需要面對外部競爭者挑戰自身企業技術機會的底蘊。

綜合上述，廠商對於動態能力的構建，具有一定必要性，若企業組織永遠墨守陳規，不主動尋求進步，耽溺於過去短暫的成功，那在這個快速多變的時代將面臨被汰除的可能；故本研究根據以上對於動態能力三大核心的引伸，欲將其應用於製鞋業的產業研究，探討廠商對內部及外部環境互動過程與策略。

第四節、組織間網絡理論

Redman (1994)提到藉由生產單一或相似產品廠商的結合，會因為地理集中而逐漸形成一體的生產鏈(Production Chains)，而這種生產鏈關係會進而影響整個產業競爭狀態。而提到群聚廠商中主要又可分成垂直及水準整合兩部份，前者為顧客與供應商的關係，屬於上下游的供應鏈。而水平整合則能建構出生產互補或替代產品，同時廠商彼此也依然存在著合作及競爭關係，但群聚內廠商也因合作促進內部凝聚力，同時降低廠商成本、知識學習、供應鏈整合等相關利益(Bell, Tracey, & Heide, 2009; Inkpen & Tsang, 2005)；而群聚廠商為達到社會期待及取得群聚內資源加以利用，廠商也會主動積極參與群聚內的活動來融入群聚以提高彼此認同性，以達到充分取得及利用群聚的資源目的(Pouder & St. John, 1996; Sull, 1999)。Schwab, Porter, Sachs, and Warner (1999) 在該年度的全球競爭力報中指出，中小型廠商了解自身由於規模較小，而因此享受不到規模經濟的優勢，所以中小型廠商更應強調網絡/集群發展，或許它們就因此能在不論國內外市場上具有一定競爭力，並且該報告中也同時建議中小型廠商更可以在網絡和集群中開展業務。

過去組織間關係的文獻中，「網絡式」組織型態因較具彈性在面對充滿不確定性的市場時具競爭優勢(Borgatti & Foster, 2003; Daugherty et al., 2006; Powell, Staw, & Cummings, 1990)。這確實反映出現實狀況，現今組織與外部環境的聯繫越發緊密，廠商間的互動也相互影響，過去臺灣地方市集有「結市」的說法，如傢俱街、花市等，受地緣空間的聚集地影響逐漸演化成產業群聚(Industrial Cluster)，臺灣製鞋業主體以中小型廠商為主，傳統上甚至有「架子場」稱呼，且因大部分廠商規模都不大，較難自行完成全部加工，而是選擇專精於少數配件的生產及組裝，長期依靠廠商間彼此互相信任，加上熟練的承包生產策略，不論是垂直或是水準的整合，逐漸構成臺灣製鞋網絡的雛型(謝國雄, 1991)。廠商彼此建構互信關係讓組織網絡利於分享資訊、稀有資源及經營風險(方世榮, 2004)。隨時代演變，產業群聚已經不再受地域局限，而是與產業具有關聯性的廠商，透過現有廠商與廠商間的交流互動，建立起擁有共同技術、銷售商及勞力供應來源的結合體(Enright, 1996)。

從企業資源整合(Resource Integration)觀點來看，優化資源配置使所有網絡的合作夥伴，在知識學習及創新得到顯著提升來實現廠商間互利互惠成效，有效利用網絡結合其他成員長處，即可發展更多競爭優勢，進而提高企業績效(J.Barney, 1991; Inkpen & Tsang, 2005)。提高的績效衡量一般都為提升網絡內成員的品質、速度、成本及效率等，組織間網絡在互惠原則下，藉著交換資源以降低交易成本並減少環境不確定性的風險，廠商也不必因此付出過多成本來擴大規模，便可獲得更多的營業額，透過組織間網絡享有規模經濟的果實。但隨著組織網絡擴大，網絡內冗餘資源的情況開始產生，網絡中成員需透過互相溝通及調整來加以改善(Gummesson & Mele, 2010)。在溝通調整過程中，廠商如同社會網絡一般表現出依賴及主從地位，或較具控制權的延伸。因此，本研究主要討論組織網絡成員如何彼此獲取互補性專業知識，同時保持網絡內成員間交互學習及資源交換來提高廠商的相關效益。

第五節、經營績效

McGee, Dowling, and Megginson (1995)提到在合作協議對所參與之廠商的績效產生影響時，所採用的績效衡量指標採用獲利率、銷售成長率、資產報酬率等。Han, Kim, and Srivastava (1998)則對傳統經營績效可能在廠商創新、管理制度等面向發生偏誤，其研究中表示廠商往往參考獲利率及營業額等相關財務指標，大多只能揭示短期的績效衡量，因而提出客戶面向、競爭者面向和內部間協調等影響廠商技術及相關管理成效，以期更進一步達到績效衡量的目的。而 Murphy, Trailer, and Hill (1996)整理出有關組織績效的衡量指標，其研究結果顯示出組織的效率、成長與利潤，是較多研究學者及廠商採用的衡量指標。侯嘉政, 陳宜伸, & 張宏榮(2010)研究結合技術性、結構性、行為性、縮減性、策略性等策略，並分別將動態能力和其所產生之績效影響予以配對。部分學者提出將動態能力與組織績效定義為三個面向：產品創新、流程創新及創新獲利。(葉子明, 白九芸, & 張宏帆, 2011)。綜合上述，大多學者考量動態能力對績效之影響大多以其流程(內外部協調、學習能力和重置效率)、定位(廠商自有資源)、路徑(過往經驗)作為研究衡量指標，在整個組織當中活用動態能力，可以優化所屬組織的績效(Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013; Van Hoek,

Harrison,&Christopher,2001)。上述各項指標中多以獲利、技術學習能力、反應速度及廠商效率作為標的居多，本研究因考量直言獲利指標可能導致廠商不願意回答，採取詢問績效滿意度來提高填答機率。

第參章、研究設計與方法

第一節、研究架構

動態能力構面主要參考 Teece et al. (1997)、J. Barney (1991)、Hamel (1994)、Eisenhardt and Martin (2000)、Teece (2010)等文獻所歸納，動態能力核心當中流程包含協調與整合、學習、重置與轉換，定位則注重廠商本身獨特性資產，路徑則是廠商選擇採用及接替的演進路徑 (Teece et al., 1997)。組織間網絡構面主要參考 Venkatraman and Ramanujam (1986)、Powell et al. (1990)、謝國雄 (1991)、J. Barney (1991)、Inkpen and Tsang (2005)、Bell et al. (2009)等文獻所歸納出，組織間網絡基於互惠原則下，藉著網絡成員間交換資源降低交易成本，加上廠商不必付出過多成本來擴大營運規模，便可以獲得更多的營業額，透過組織間網絡享有規模經濟。本研究以臺灣製鞋產業為標的，廠商若具有動態能力，善用其彈性及學習能力在組織間網絡中學習精進達到提升經營績效之展現。

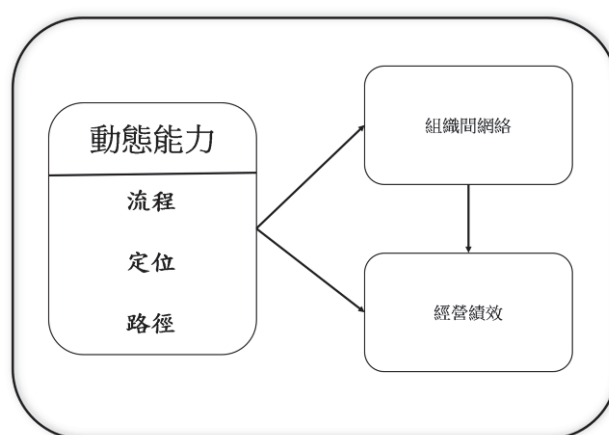


圖 3-1 研究架構圖

第二節、研究假說

根據第二章文獻探討之支持及上一小節研究架構之設立，推導出動態能力會影響組織間網絡及績效之驗證性假說。

H1: 動態能力會影響組織間網絡關係

動態能力表現出企業對整合、建立和重新配置內部及外部能力以應對快速變化的環境，並保持競爭力的能力 (Teece et al., 1997)。流程針對內外協調、學習及重置轉換與外部組織連結息息相關；定位對於組織網絡內之資源配置具有一定影響。

H1-A: 動態能力中的流程構面會影響組織間網絡關係

Teece et al. (1997)提出的動態能力，在動態能力當中廠商的成功取決於它對客戶需求的回應程度以及為可持續性的優勢，能快速塑造新的管理及營運流程，進一步建構、整合及重新配置資源(Helfat et al., 2007; Luo, 2000; Penrose & Penrose, 2009)。動態能力中流程中協調整合牽涉到內、外部的協力、動態學習和即時的重置轉換，對於外部的反應廠商須更具彈性才能進一步快速學習，而且學習的過程中也能效率達成廠商內、外部的整合。廠商身處在組織網絡中更能藉機獲取大量學習的機會，學習可以逐漸提高廠商的效率也能更有效的面對顧客的回應，廠商透過不斷學習精進自身能力，一邊加深與組織間網絡其它成員的關係，並藉此組成聯盟對於如何共同面對日新月異的環境具有很大的助益，也因此廠商間的交流也更頻繁且密切，在組織間網絡互動過程中足以影響成本、效率及交易品質等，更促使廠商願意與夥伴建立互惠、合作性關係，因而使一群互有關聯性的廠商漸進式形成一種網絡關係(Pouder & St. John, 1996; Powell et al., 1996)。因此，根據以上文獻本研究推論動態能力中的流程會影響組織間網絡關係。

H1-B: 動態能力中的定位構面會影響組織間網絡關係

Luo (2000) 對於積極擴張的廠商，在組織間中上游和下游成員的協力合作與廠商自身的營運一樣重要。定位亦不僅僅侷限在管控短期成本和利潤，而是更加著眼於建立廠商聲譽，網絡關係和品牌資產的長期觀點。Teece (2007) 提出廠商應具備感知並抓住機遇的能力同時遏阻競爭威脅，並讓廠商試圖理解如何擴展或提升廠商的資源和特定資產，因為這將實現廠商可持續發展的必要轉變。Wernerfelt (1984) 提到廠商所擁有的資源是會影響到自身的競爭能力。而日益嚴苛的市場威脅，驅使廠商連結起網絡以便成員能取得多樣性的資源。Minguela-Rata and Arias-Aranda (2009) 研究指出從產品研發時間、成本考量及產品質量強調團隊對於產品成功的重要性。而定位當中所屬的組織疆界，更是著重在組織整合的影響程度包括水平整合及垂直整合，且與廠商本身的技術性資產和互補性資產具有一定關係。綜合上述，本研究推論動態能力中的定位會影響組織間網絡關係。

H1-C: 動態能力中的路徑構面會影響組織間網絡關係

Cohen and Levinthal (1990) 提到廠商獲取新信息的能力取決於廠商自身吸收能力、過往知識的累積和團隊或廠商的經驗。過往的知識積累和經驗是最為寶貴的財富，在組織間網絡裡帶給網絡成員減少經驗錯誤的損失及增進彼此技術能力，經由過去經驗的承襲提高廠商的效率，Teece et al. (1997) 提到路徑相依及技術機會著重在廠商過往經驗的承襲，技術的相關積累都可變化為廠商及網絡中成員的實力以應對複雜多變的市場。

動態能力能讓廠商具備一定彈性可敏銳的嗅到市場中的商機，隨即調整組織內外部的產品結構及經營流程的重置，透過創新或是模仿來快速建立起短期優勢，以應對這複雜而多變的市場(Teece et al., 1997)。因此，

H2: 動態能力會影響經營績效

組織疆界在現今變化多端的市場中很容易變得模糊，此時廠商透過動態的概念，將順應經營環境一同變動直到達到協調價值活動的重置，透過策略伙伴的選擇快速的水平整合及垂直整合，與廠商自有之基礎，將技術性資產和互補性資產活用，有效的利用資源及知識將其進行完善的連結。是故，

H2-A: 動態能力中重置構面會影響經營績效

經由潛在可利用的資源重新組合後，進而透過組織疆界以達到提升經營績效之目的。因此，

H2-B: 動態能力中組織疆界構面會影響經營績效

廠商過往經驗經由市場的檢驗，經歷過時間的檢驗是一種廠商自身所擁有的無形資產，而透過在技術上的累積在特定領域的技術，促使廠商技術開發能力的提高，隨廠商技術的精進帶動自身產品附加價值提高或成本降低進而影響到經營績效層面。所以，本研究提出

H2-C: 動態能力中路徑構面會影響經營績效

Powell(1990) 提出網絡組織存在的可能性，著重於廠商在市場中的靈活性及組織控制的領域，在組織間網絡內的成員彼此提供訊息和交換資源，比起尚未處於網絡連結中的廠商更具優勢。後續許多學者對於網絡中內部成員在交換訊息、技術及資源等各方面，如何提高網絡中成員的績效表現也都做出相關實證及理論研究(Lin & Chaney, 2007; 方世榮, 張文賢, & 林正智, 2008; 謝國雄, 1991)。因此，本研究提出

H3: 組織間網絡關係會影響經營績效

第三節、問卷設計

本研究主要構面有三大項，分別為「動態能力」、「組織網絡關係」與「經營績效」，問卷之設計分成四部份，第一部份為動態能力，第二部份組織間網絡，第三部份受訪者組織之基本資料及績效滿意度調查，第四部份為受訪者個人之基本資料。問卷內容為衡量動態能力、組織間網絡與經營績效三構面。前兩部分問卷衡量方式採用李克特(Likert)五點量表，衡量分數由最高 5 分至最低 1 分，分別為「非常同意=5」、「同意=4」、「沒有意見=3」、「不同意=2」、「非常不同意=1」。分數愈高表示受訪者對此問題同意程度愈強，反之則同意程度低。動態能力主要由三大核心構成，包含流程協調與整合、學習、重置與轉換，定位則注重廠商本身獨有資產，路徑則是廠商選擇採用及接替的演進路徑。組織間網絡以績效衡量方式，主要著重品質、速度、效率、成本。公司基本資料：主要目的是瞭解公司的背景與其營運狀況，其中包括成立時間、業務範疇、員工人數、資本額等。

第四節、研究對象

本研究樣本母體依據行政院主計處針對製鞋產業之標準代碼，織布業(IND13-13)、皮革及毛皮整製業(C1301)、未分類其他紙製品製造業(C1599)、合成樹脂及塑膠製造業(C1841)、合成橡膠製造業(C1842)、其他化學製品製造業(C1990)及未分類其他專用機械設備製造業(C2929)；而資訊軟體服務業(IND21-11)因廠商數較少予以排除。

本研究以便利抽樣法，主要採取當面訪談填寫及次要郵寄紙本問卷進行調查收集問卷資料，主要填答者以臺灣地區製鞋業業主及製鞋業中高階主管為對象，研究對象資料來源：(一)經濟部工業局工廠公示資料查詢相關資料(二)台北世貿展覽廠商名錄。

第五節、統計分析工具

本研究經過整理後對有效問卷進行編碼建檔後，以 SPSS 24 統計軟體作為分析工具對各本研究之假設進行分析驗證。分析方法包含樣本的敘述性統計分析(基本資料)、因素分析(Factory Analysis)、信效度分析(Reliability Anallysis)、相關性檢定(Correlation Analysis)與及迴歸分析(Regression Analysis)。

第四章、研究實證分析

第一節、前測問卷

本研究正式問卷一共發出 200 份郵寄問卷及 450 份網路與當面訪談問卷，寄發時間為民國 109 年 3 月 11 日，鑒於疫情尚未平息及政府相關規定當面訪談困難提升，而郵寄投遞式問卷回收率不高，本研究以參考 Mehta and Sivadas (1995)及 Sivadas and Dwyer (2000)問卷投遞方式，在投遞電子問卷(含 E-mail)、傳真及實體信件前，對廠商提前進行電子郵件及致電聯絡，問卷郵寄後於 3 至 5 天後再次致電表達謝意且能進一步確認問卷進度，也能確認是否由研究對象填寫，截至 109 年 4 月 11 日共計回收 112 份問卷其中，有效問卷為 109 份。問卷回收率約為 17.23%。本研究母體分析對象為台灣製鞋業。

首先選擇五十家個案公司作為前測研究對象，進行問卷前測，以 Cronbach's α 係數來驗證問卷信度，目的是用以衡量問項的一致性與穩定性，並用以修正前測問卷設計。前測回收問卷共計五十份，其中有效問卷為 33 份，作為前測樣本，採用 SPSS 24 統計分析工具進行 Cronbach's α 值檢定，其值分別超過 0.70 以上予以保留， α 值未達 0.50 則刪除該題項(吳萬益, 2011)。動態能力中 KMO 值大於 0.7 且呈現顯著性代表其適合進行因素分析，關於信度分析 Cronbach's α =.868，與指導老師討論後本研究刪除第一題，第二題語意予以部分修改，經由上述動作後 Cronbach's α 值提升至 0.901；組織間網絡 KMO 值大於 0.7 且呈現顯著性代表組織間網絡適合進行因素分析，關於信度分析 Cronbach's α =.930，因此，可判定前測問卷的信效度是相當良好的。

第二節、敘述性統計(基本資料)

本研究採用所取得的有效問卷 109 份來進行公司成立年數統計，從中可得知廠商成立之年數以 21 年以上居多，共占全部樣本數 61.5%，其次公司成立之年數依序為 16~20 年、11~15 年、6~10 年、5 年(含)以下，其中超過 21 年以上，可得知本研究母體大部分廠商成立時間都相當悠久，其在製鞋產業上具有一定的代表性。業務範疇題項統計結果透過觀察值百分比欄之結果，以有效樣本 109 份為基礎演算。例如，皮革加工的百分比為 24.8%是以 $27/109=24.8\%$ 所計算出來(N 為表選項被勾選的次數。回應百分比則為總回應數(勾選數 190)為基礎計算出來，例如：皮革加工的回應百分比為 14.2%，為 $27/190=12.2\%$ 計算而來。結果顯示廠商所經營之業務鞋類配件加工為最多，鞋底加工次之，最少的則是紙器工業，由於是複選題的關係，觀察值百分比欄加權數字為 174.3%(190/109)，已超過 100%，表示在複選題中，每個人平均勾選 1.743 個選項，由此也可看出製鞋廠商大多都有經營其他相關業務。員工統計結果從中可得知廠商員工人數以 10 人(含)以下居多，共占全部樣本數 40.4%，其次公司員工人數多寡依序為 11~30 人、100 人以上、31~50 人、51~100 人，可得知本研究母體大部分廠商多為中小型廠商。公司資本額統計結果從中可得知廠商資本額以 500 萬(含)以下居多，共占全部樣本數 41.3%，其次公司資本額為 501~1000 萬，1001~1500 萬及 2001 萬以上則相同、1501~2000 萬為最少，可得知本研究母體大部分廠商多為中小型廠商。填答者性別統計結果中得知填答者性別以女性居多，共占全部樣本數 54.1%，男性則為 45.9%略少於女性。顯示女性在製鞋產業從業比例較高。填答者教育程度分析，在大專以上即占 69.8%，顯見抽樣對象對問卷填答具備一定程度的認知。本研究問卷因須了解公司管理決策運作情況，所以問卷的填答對象皆為公司中高階主管。其他內含部分資深業務、資深

開發人員在製鞋產業具有相當年資，且對公司和其他廠商之間業務或相關合作具有一定認知程度，將其意見納入考量。本研究之填答者在該公司的服務年資，超過 21 年以上占 34.9%，16~20 年占 12.8%，11~15 年占 15.6%，12.8 年占 22.5%，1~5 年占 23.9%。本研究之樣本公司所在位址多集中於中部，主要為台中、彰化地區，兩者即占 89.9%，顯見本研究調查的製鞋廠商大多聚集於中部。

第三節、信度分析

本研究針對問卷進行內部一致性以及穩定性的信度分析，使用 SPSS 統計軟體進行分析，驗證方式採用 Cronbach's α 值作為衡量指標，當 Cronbach's α 值愈大，表示問卷的內部一致性愈大，而 α 值是估計信度的最低限度 (Crocker & Algina, 1986)。吳萬益 (2011) 指出 Cronbach's α 須達到 0.7 的標準，該萃取因素才能被接受；Cronbach's $\alpha < 0.70$ 時，屬於尚可但不得少於 0.5。而經信度考驗後，本研究的 Cronbach's α 絕大部分大於 0.7，少部分子構面 α 值未達 0.7 但也接近 0.7 且大於 0.5，代表本問卷有甚佳的信度。動態能力信度分析，動態能力量表共有三個子構面，共計 18 題，動態能力整體信度為 0.915。動態能力構面當中，流程問卷題項有 13 題，Cronbach's α 係數為 0.877；定位子構面問卷題項共 10 題，Cronbach's α 係數為 0.850；路徑子構面問卷題項共 4 題，Cronbach's α 係數為 0.684。組織間網絡之信度分析，組織間網絡關係有四個子構面，題項共計 11 題，整體信度 Cronbach's α 係數為 0.932。組織間網絡子構面當中，品質問卷題項共 3 題，Cronbach's α 係數為 0.767；速度子構面問卷題項共 3 題，Cronbach's α 係數為 0.870；成本子構面問卷題項共 2 題，Cronbach's α 係數為 0.905；效率子構面問卷題項共 3 題，Cronbach's α 係數為 0.851。

表 4-1 信度檢定結果

構面	變項	題項	子構面係數	構面係數
動態能力	流程	13	0.877	0.915
	定位	10	0.850	
	路徑	4	0.684	
組織間網絡	品質	3	0.767	0.938
	速度	3	0.870	
	成本	2	0.905	
	效率	3	0.851	

第四節、因素分析

本節進行動態能力、組織間網絡等構念之因素分析。利用 SPSS 24 統計軟體進行因素分析，首先須確認 KMO 值需大於 0.5 且 Bartlett 球形檢定值須達顯著才適合進行因素分析，並採用最大變異法 (varimax) 轉軸處理並萃取特徵值大於 1 的因素。

本研究在動態能力構面共計有 27 題，流程內含 13 題經由因素分析結果得知 KMO 值為 0.849；定位內含 10 題，經由因素分析結果得知 KMO 值為 0.824，流程及定位在 Bartlett 的球形檢定皆達顯著 ($p < .000$) 代表此構面適合進行因素分析；路徑內含 4 題 KMO 值為 0.604 因路徑 KMO 值未達 0.7 採取刪除題項。流程及定位中有部分題項因素負荷量絕對值小於 0.6 不具收斂效度，最大因素負荷量與次大因素負荷量之差並無大於 0.3，因此必須將此種變項刪除，重新執行因素分析 (吳萬益, 2011)。重新執行因素分析結果後流程內含 9 個題項，累積解釋變異量達到 62.046%，各題項在所屬的因素構面中，因素負荷量皆大於 0.5，最大因素負荷量與次大因素負荷量之差皆大於 0.3，所以此因素分析將流程刪除 5 個題項分成 2 個構面的測量結果見表 4-2，是具備建構效度的；因素分析結果後定位內含 10 個題項，累積解釋變異量達到 57.527%，各題項在所屬的因素構面中，因素負荷量皆大於 0.5，最大因素負荷量與次大因素負荷量之差皆大於 0.3，所以此因素分析後將定位刪除 1 個題項分成 2 個構面的測量結果見表 4-3，具備建構效度的。

本研究在組織間網絡構面共計有 11 題，重新執行因素分析結果後流程內含 5 個題項，累積解釋變異量達到 63.657%，最大因素負荷量與次大因素負荷量之差皆大於 0.3，所以此因素分析將組織間網絡刪除 6 個題項分成 1 個構面的測量結果見表 4-4，具備建構效度的。

表4-2 流程旋轉成分矩陣

流程 旋轉成分矩陣 ^a		
題項	成分	
	協調學習	整合學習
X7	0.899	0.158
X8	0.855	0.155
X9	0.814	0.215
X2	0.628	0.070
X12	0.178	0.779
X11	0.033	0.758
X3	0.161	0.724
X10	0.371	0.676
X9	0.071	0.670

表 4-3 定位旋轉成分矩陣

定位 旋轉成分矩陣 ^a		
題項	成分	
	互補性資產	技術性資產
X23	0.764	0.150
X21	0.762	0.156
X20	0.701	0.359
X22	0.677	0.188
X17	0.601	0.204
X14	0.149	0.822
X15	0.267	0.758
X18	0.144	0.705
X16	0.337	0.689

表4-4 組織間網絡成分矩陣

組織間網絡 成分矩陣 ^a	
題項	速度效率
Y8	0.848
Y9	0.833
Y7	0.799
Y14	0.779
Y13	0.725

第五節、相關分析

本研究以 SPSS統計分析中 Pearson 相關分析來檢定動態能力-流程、動態能力-定位、組織間網絡-速度效率，兩兩變數之間的相關性。相關性結果顯示本研究的變數間存在不同的正相關，兩兩變數之間的相關係數數值並無超過0.9，進一步證明本研究變數之間沒有存在共線性的問題，詳述如表4-5 所示。**動態能力-流程與動態能力-定位及組織間網絡-速度效率之相關分析**由表4-5中顯示，動態能力中的流程對定位變數間存在顯著相關性(p<0.01)，而且在動態能力中的流程對定位相關係數 $r=0.616^{**}$ ，顯示動態能力-流程對於動態能力-定位兩者之間具有正向共變；動態能力中的流程對速度效率變數間存在顯著相關性(p<0.01)，流程對速度效率相關係數 $r=0.321^{**}$ ，顯示動態能力-流程對於織間網絡-速度效率兩者之間具有正向共變。**動態能力-定位與組織間網絡-速度效率之相關分析**從表4-5當中可以看出，動態能力-定位與織間網絡-速度效率存在顯著相關性 (p<0.01)，而且在動態能力中的流程對定位相關係數 $r=0.584^{**}$ ，變項呈現正相關，顯示動態能力-定位對組織間網絡-速度效率具有正向共變。由以上述之分析探討可確認動態能力組織間網絡，各構面之間有其關聯性可以進行迴歸分析。

表4-5 相關性矩陣

相關性矩陣				
		流程	定位	速度效率
流程	皮爾森(Pearson)相關性	1	.616**	.321**
	顯著性(雙尾)		.000	.001
	N	109	109	109
定位	皮爾森(Pearson)相關性	.616**	1	.584**
	顯著性(雙尾)	.000		.000
	N	109	109	109
速度效率	皮爾森(Pearson)相關性	.321**	.584**	1
	顯著性(雙尾)	.001	.000	
	N	109	109	109

** . 相關性在 0.01 層級上顯著(雙尾)。

第六節、迴歸分析

4-6-1 動態能力與組織網絡關係

動態能力與組織網絡關係兩個變數之間分析後得到結果如表4-6，從表4-6中可以看出動態能力流程對於組織網絡關係調整後的R平方為0.495，表示動態能力可以解釋組織間網絡關係49.5%的變異量，標準化的迴歸係數 Beta 值 = .645***， t值=7.353，p=.000<.05，呈現正向顯著關係。經由資料分析結果顯示廠商能夠建構、整合及重新配置內外部資源，動態能力越高的廠商就越容易影響組織網絡關係，因此：**H1：動態能力對於組織網絡關係具有顯著正向影響**，假說成立。

動態能力中流程與速度效率兩個變數間分析後，得到結果如表4-6所示，從表4-6中可以看出動態能力中流程對於組織間網絡關係調整後的R平方為0.103，表示流程可以解釋速度效率10.3%的變異量，標準化的迴歸係數 Beta 值 = .321**， t值= 3.500，p=.001<.05，呈現正向顯著關係。經由資料分析結果顯示流程中協調與整合、學習與重置轉換能力越高的廠商就具備越高的組織網絡連結，因此：**H1-A：動態能力中的流程對於組織網絡關係具有顯著且正向的影響**，假說成立。

動態能力中定位與組織間網絡關係兩個變數之分析後得到結果如表 4-6 所示，從表 4-6 中可以看出動態能力中定位對於組織間網絡關係調整後的 R 平方為 0.335，表示定位可以解釋速度效率 33.5%的變異量，標準化的迴歸係數 Beta 值=.0584***， t 值=7.440，p=.000<.05，呈顯著正向關係。結果顯示，擁有越多獨有資源的廠商就越容易影響組織間網絡關係，因此：**H1-B：動態能力中的定位對於組織間網絡關係具有顯著正向影響**，假說成立。

4-6-2 動態能力中學習重置與經營績效的關係

動態能力中學習重置與經營績效兩個變數之間的分析後得到結果如表 4-6 所示，從表 4-6 中可以看出動態能力對於組織網絡關係調整後的 R 平方為 0.047，表示動態能力可以解釋組織網絡關係 4.7%的變異量，標準化的迴歸係數 Beta 值=.0217*， t 值=2.303，p=.023<.05，呈現正向顯著關係。經由資料分析結果顯示能廠商學習及重置的能力越高，能部分影響經營績效，因此：**H2：動態能力中學習重置對於經營績效正向影響**，假說成立。

動態能力中重置與經營績效兩個變數之分析後得到結果如表 4-6 所示，從表 4-6 及可以看出動態能力中重置對於經營績效調整後的 R 平方為 0.032，表示定位可以解釋速度效率 3.2%的變異量，標準化的迴歸係數 Beta 值 = .0202*， t 值=2.136，p=.015<.05，呈現正向顯著關係。經由資料分析結果顯示廠商若能快速掌握資訊並加以應對能有效提高經營績效，因此：**H2-A：動態能力中重置對於經營績效具有正向影響**，假說成立。

動態能力中組織疆界與經營績效兩個變數之分析後得到結果如表 4-6 所示，表 4-6 可以看出動態能力中重置對於經營績效調整後的 R 平方為 0.083，表示定位可以解釋速度效率 8.3%的變異量，標準化的迴歸係數 Beta 值 = .0302**， t 值=3.277，p=.001<.05，呈現正向顯著關係。經由資料分析結果顯示廠商若能善用組織疆界能有效提高經營績效，因此：**H2-B：動態能力中組織疆界對於經營績效有正向影響**，假說成立。

表 4-6 模型迴歸分析

迴歸統計及係數分析								
自變數	應變數	標準化	R 平方	調整後 R 平方	估計的標準誤	變更統計量		Durbin-Watson
		係數 β				R 平方變更	顯著性 F 值變更	
流程(常數)	速度效率	0.321**	0.103	0.094	0.53170	0.103	0.001	1.996
定位(常數)	速度效率	0.584***	0.341	0.335	0.45568	0.341	0.000	2.011
流程(常數)	速度效率	0.502***	0.252	0.245	0.57528	0.252	0.000	
定位(常數)		0.645***	0.505	0.495	0.47034	0.253	0.000	2.098
學習重置(常數)	經營績效	0.217*	0.047	0.038	0.943	0.047	0.023	1.718
重置(常數)	經營績效	0.202*	0.041	0.032	0.946	0.041	0.035	1.735
重置(常數)	經營績效	0.233*	0.054	0.045	0.939	0.054	0.015	1.764
組織疆界(常數)	經營績效	0.302**	0.091	0.083	0.921	0.091	0.001	1.798

*表示 p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001 表示顯著水準

第五章、研究結論與管理意涵

本研究主要在探討台灣製鞋產業的動態能力對於組織網絡關係，國內關於製鞋產業之相關探討，大部分為製鞋產業分析調查，關於動態能力與組織間網絡的學術論文，多以高科技產業或其它技術密集型製造業為研究標的。本研究將動態能力與組織網絡結合，最後在探討動態能力對經營績效之影響，透過動態能力構面的觀點，驗證與組織網絡關係，進而探討對廠商經營績效之影響，研究主要發現廠商可以透過動態能力進而帶動組織網絡的效益。故將研究假說驗證結果彙整如表5-1所示。

表5-1 研究假說彙整表格

研究假說彙整表格	假說驗證
H1: 動態能力對於組織間網絡關係具有顯著且正向的影響($R^2=0.495***$)	成立
H1-A: 動態能力中的流程對於組織間網絡關係具有顯著且正向的影響($R^2=0.103**$)	成立
H1-B: 動態能力中的定位對於組織間網絡關係具有顯著且正向的影響($R^2=0.335***$)	成立
H1-C: 動態能力中的路徑對於組織間網絡關係具有影響	不成立
H2: 動態能力中學習重置對於經營績效具有正向顯著的影響($R^2=0.047*$)	成立
H2-A: 動態能力中重置對於經營績效具有正向顯著的影響($R^2=0.032*$)	成立
H2-B: 動態能力中組織疆界對於經營績效具有正向顯著的影響($R^2=0.083**$)	成立
H2-C: 動態能力中的路徑對於經營績效具有影響	不成立
H3: 組織間網絡關係會影響經營績效	不成立

第一節、結論

本研究透過投遞問卷方式及量化分析驗證，透過動態能力進而提升組織間網絡的效益和經營績效之影響，也提出一定研究結論發現，相較於過去理論發現與結果，本研究所產生貢獻如下。

研究結果發現廠商動態能力之流程構面和定位構面，對組織間網絡構面要素有正向顯著影響；動態能力流程之子構面學習與重置轉換資源，對廠商提升經營績效有正向顯著影響，合理推導出學習能力及重置與轉換中精準收集資訊和快速應對問題的能力，有利於經營績效之提升。綜合上述，學者 Teece et al. (1997) 提出動態能力對於流程及學習與外部間互動的關係具有相當重要性，於本研究可得知流程及定位對組織間網絡皆具正向顯著影響，本研究之結果顯示學者 Yeung and Coe (2015) 提到過組織生產網絡化為一個主要的組織平台，網絡中組織的協調在不同行業、部門及經濟體之間的顯著變化，經由不同區域和國家經濟體的參與者通過該平台進行競爭與合作，可以在生產過程中獲取更大的效益，於本研究得證明動態能力中流程對於組織間網絡具有影響力，說明動態能力能進一步為組織間網絡帶來更大的效益。Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) 提到廠商利用及所吸收的資源，能有效整合和改進現有的能力以提高自身效益，配合學習提升創新能力克服能力僵化，在本研究發現定位及學習部分對組織間網絡及其所獲取之效益具有正向顯著影響。Bogers, Chesbrough, Heaton, and Teece (2019) 學者後續研究中說明動態能力是經由公司整合、建立和重新配置內部和外部能力以應對瞬息萬變的環境的能力。從動態從能力角度來看，廠商如何達到持續獲利增長的關鍵，是隨著廠商的發展以及市場和技術的變化，而進行重組和重新配置資產和組織結構的能力。此

編排的過程中涉及對有形和無形資產整合。這就要求廠商將人才和金錢等相關資源轉移到它們能夠帶來最大價值的地方，Schoemaker, Heaton, and Teece (2018)中強調動態能力中重置是在競爭對手之前先感知市場變化。在動蕩的環境中，重要的是要發現變化並了解其對競爭所產生的深遠影響。在本研究中結果中也同時顯示出重置及組織疆界對於經營績效的影響具有顯著影響。Kay, Leih, and Teece (2018) 提到動態能力旨在增進競爭戰略領域中的擴展，也再次確定動態能力的三個基礎：感知機會、抓住機會和改變資產及組織。研究中透過生態系統來闡述，廠商對環境做出反應不盡相同，在生態系統中涉及廠商和廠商間的充滿活力、複雜、互動、共同發展的關係。提出生態系統參與者間的互補性與共同進化的可能性，從企業/環境的自然敵對轉變為企業/生態系統的相互依存，互惠互利的關係。本研究結果顯示出身處網絡中成員雖彼此身為競爭對手，但感知到機會的同時廠商間互相提供合作機會，尋求組織間網絡追求更高的速度及效率。

動態能力中路徑構面對於組織間網絡及經營績效，由於正式問卷回收後，於SPSS 24統計分析軟體中，因素分析中未達標準因而予以刪除，本研究推論在廠商所處之環境中，為了確保廠商自身的生存，中小型廠商可能無法有效累積技術機會，也有可能廠商尚且不重視路徑的演進，若廠商能嘗試獲取動態能力中路徑的支持，可能透過過往的經驗，經由路徑相依與技術機會的培養，能增加網絡中成員的效益，甚至達到影響自身經營績效成果。

過去文獻多主張網絡關係會影響經營績效，然本研究結果顯示，網絡關係並不會顯著影響經營績效。此反應出目前台灣鞋業產業的網絡特性，不如之前80年代父執輩的情感連結般緊密。因目前多數台灣鞋業廠商多交由第二代接管，有其自主思考，然是否秉承過去的網絡關係經營，是否維持如前緊密的網絡關係，致網絡關係對經營績效的影響不如研究假設，實為第二代管理者需要面對的議題。

第二節、管理意涵

本研究經由動態能力與組織間網絡兩構面結合，H1:動態能力對於組織網絡關係有顯著正向影響，透過流程及定位，讓廠商明白自身優勢善用現有的資源基礎，持續做出修改並加以延伸，提升產品價值與學習技術創新，善用自身及與網絡連結資源，提高效能。並且，定期協調公司內外部的互動模式，建立內部及外部學習網絡來加以訓練員工或提高公司所擁有之技術貯備。

H1-A動態能力中的流程建構在三個重要的要素上，協調與整合、學習、重置與轉換，具體落實學習與重置轉換資源等概念，將其落實於全體員工包括企業主及主管階層。H1-B動態能力中的定位為廠商需了解自身所擁有之獨有資產之優勢，身處在組織網絡中了解成員之特殊資源；在整合網絡中的資源配置時，精益求精，方能獲取更加強大且不易脫離的網絡。

H2及H2-A動態能力中重置對經營績效之影響，經由學習能力猶如生命活泉一般注入廠商，將產品升級再造、提高附加價值降低生產成本、提高員工效率及減少交貨時間，進一步還可設立知識與訊息中心以便技術發展演化。透過現有的知識開發將自身能力及效益提高，再重置中廠商應當注重靈活及彈性。廠商要敏銳觀察市場變化，隨即調整組織內外部的產品結構及經營流程，趨利避害以提高經營績效。H2-B動態能力中組織疆界強調組織整合的影響層面，隨著環境變動加劇，組織疆界很容易變得模糊，所以廠商首先需明白自我能力優勢。組織中成員彼此信任相互尊重，形成一個可以不斷學習與成長的網絡。

第三節、研究限制及未來研究建議

本研究主要探討標的為台灣製鞋產業，且樣本數約 83.4%為中小企業，本研究之結論可能不適用於大型企業，至於後續研究可多加延伸至其它產業，因不同產業因為資源與產業環境的不同，本身擁有的動態能力也不盡相同；本研究之動態能力之路徑於因素分析時僅萃取出流程構面及定位構面，路徑構面於本研究予以刪除。另外，本研究亦發現，目前台灣鞋業廠商雖在動態能力的「流程」及「定位」兩構面上，對網絡關係有顯著影響，然缺乏在「路徑」構面的相互影響。此結論揭露出網絡關係中，缺乏鑑往知來的創新學習。

參考文獻

(一)中文參考文獻

- 方世榮(2004)，關係認知,關係態度及關係行為之關聯性的探討，*管理與系統*，11(4)，509-539。
- 方世榮，張文賢&林正智(2008)，中小企業跨層次社會網絡與績效之關係，[Study on the Relationship between Cross-level Social Networks and Performance of SME]，*中山管理評論*，16(1)，83-118，doi:10.6160/2008.03.03。
- 吳思華, & 司徒達賢(1982)，企業經營策略的選擇，*管理評論*，1(1)，92-100。
- 吳萬益(2011)，*企業研究方法*，第五版，台北:華泰文化。
- 侯嘉政,陳宜伸,&張宏榮(2010)，企業動態能力,組織變革策略與組織變革績效之探索性研究，*經營管理論叢*，6(1)，23-47。
- 葉子明,白允芸,&張宏帆(2011)，影響製造業創新績效模式的實證研究，*創新與管理*，8(3)，99-124。
- 蔡杰霖(2019)，鞋類製造業之現況與展望(2019.06.28)，台灣經濟研究院網站。
- 蔡杰霖(2019)，鞋類製造業基本資料(2019.06.20)，台灣經濟研究院網站。
- 謝國雄(1991)，網絡式生產組織:台灣外銷工業中的外包制度，*中央研究院民族學研究所集刊*(71)，161-182。

(一)英文參考文獻

- Argyres, N. S. (1995). Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 28(3), 337-358.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1988). Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 71-78.
- Bell, S. J., Tracey, P., & Heide, J. B. (2009). The organization of regional clusters. *Academy of Management Review*, 34(4), 623-642.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California management review*, 62(1), 77-94. doi:10.1177/0008125619885150
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.
- Chen, E. L.-C. (2007). *Strategy as competitive moves: Extending competitive dynamics research to new markets and new moves*: ProQuest.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*: ERIC.
- Daugherty, P. J., Richey, R. G., Roath, A. S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., & Genchev, S. E. (2006). Is collaboration paying off for firms? *Business horizons*, 49(1), 61-70.
- Doz, Y., & Shuen, A. (1995). From intent to outcome: The evolution and governance of interfirm partnerships: INSEAD Fontainebleau.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Enright, M. (1996). Regional clusters and economic development: A research agenda. *Business networks: Prospects for regional development*.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198.
- Hamel, G. (1994). The concept of core competence. *Competence-based competition*, 11, 33.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.
- 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.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). Dynamic capabilities: foundations. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, 30-45.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 63-84.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Kay, N. M., Leih, S., & Teece, D. J. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial & Corporate Change*, 27(4), 623-638. doi:10.1093/icc/dty015
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision support systems*, 54(3), 1452-1462.
- Lin, K.-H., & Chaney, I. (2007). The Influence of Domestic Interfirm Networks on the Internationalization Process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 565-583.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- McGee, J. E., Dowling, M. J., & Megginson, W. L. (1995). Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience. *Strategic Management Journal*, 16(7), 565-580.
- Mehta, R., & Sivadas, E. (1995). Comparing response rates and response content in mail versus electronic mail surveys. *Market Research Society. Journal.*, 37(4), 1-12.
- Minguela-Rata, B., & Arias-Aranda, D. (2009). New product performance through multifunctional teamwork: An analysis of the development process towards quality excellence. *Total Quality Management*, 20(4), 381-392.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*—Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*: Oxford university press.
- Pouder, R., & St. John, C. H. (1996). Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1192-1225.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Powell, W. W., Staw, B., & Cummings, L. (1990). Neither market nor hierarchy.
- Redman, J. M. (1994). *Understanding state economies through industry studies*: CGPA.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California management review*, 61(1), 15-42. doi:10.1177/0008125618790246
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Schwab, K., Porter, M., Sachs, J. D., & Warner, A. (1999). *The global competitiveness report 1999*: Oxford University Press, USA.

- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31-49.
- Soyer, E., & Hogarth, R. M. (2015). Fooled by experience. *Harvard Business Review*.
- Sull, D. N. (1999). Industrial clusters and organizational inertia: An institutional perspective. London Business School, mimeo.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 1, pp. 679-730): Elsevier.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van Hoek, R. I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wells Jr, L. T. (1968). A product life cycle for international trade? *Journal of Marketing*, 32(3), 1-6.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yeung, H. W.-c., & Coe, N. M. (2015). Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks. *Economic Geography*, 91(1), 29-58. doi:<http://www.tandfonline.com/loi/recg20#.V6nhsz4rJz9>