

組織結構特性、組織策略、創新策略與創新績效之關聯性研究-以金屬機械業為例

The Relationship Among Organizational Characteristics, Organizational Strategy, Innovation Strategy and Innovation Performance-An Empirical Study of Metal Machine Industry

研究生：陳瑞杰

指導教授：楊敏里

摘要

面臨大陸低成本低價競爭，金屬機械業遭遇相當大的替代品威脅，促使國內低階金屬機械業出走嚴重；因此本研究將探討金屬機械業者是否可透由創新策略以提昇企業的競爭優勢，創造組織的績效。另過去國內的研究諸多著墨在探討策略與組織結構特性變數與組織績效的關係，較少針對創新主題探討，因此本研究將加入創新策略之思維，探討組織結構特性、創新策略與創新績效之關係，以高雄縣市金屬機械業 3,867 家公司為調查對象，使用問卷調查法，共發出問卷 350 份，有效回收問卷 138 份，有效回收率為 39.4%。

本研究複迴歸分析結果發現：(1)組織結構特性對創新策略有顯著之影響。(2)組織策略對創新策略有顯著之影響。(3)創新策略對創新績效有顯著之影響。(4)組織結構特性對創新績效有顯著之影響。(5)組織策略對創新績效有顯著之影響。最後探討創新策略的中介效果發現：(1) 組織結構特性與創新績效的關連性上，創新策略具部份中介效果。(2) 組織策略與創新績效的關連性上，創新策略具部份中介效果。

關鍵字：創新績效,創新策略,組織策略,組織結構特性

Abstract

Faced with China low cost and low price competition, metal machine industry encounters quite big threat of substitute products which results in the domestic low-order metal machine industry to leave Taiwan. Therefore, this research will discuss whether the metal machine industry can strengthen enterprise's competitive advantage by taking innovation strategy, and in turn to create organization's performance. There are many researches which exploring the relationship among strategy, organizational characteristics and organizational performance, but little study aims at the innovation subject. Therefore, this research is an attempt to discuss the relationship among organizational characteristics, innovation strategy and innovation performance from the perspective of innovation strategy. The total 3,867 companies that locate in Kaoshung county/city in metal machine industry were took as the population. Questionnaire survey was launched and 350 questionnaires were sent out. The total 138 valid questionnaires were collected and the valid response rate is 39.4%.

The results of multiple regression analysis are : (1)the organizational characteristics have a significant influence to the innovation strategy; (2)the organization strategy has a significant influence to the innovation strategy; (3)the innovation strategy has a significant influence to the innovation achievements; (4)the organizational characteristics have a significant influence to the innovation performance; (5) the organization strategy has a significant influence to the innovation performance. Finally, the analysis of the mediate role of innovation strategy show that: (1)the innovation strategy has a partial mediating effect upon the relationship between organizational characteristics and innovation performance; (2)and has a partial mediating effect upon the relationship between organization strategy and innovation performance

Keywords: Innovation Performance, Innovation Strategy, Organizational Strategy, Organizational Characteristics

結論與建議

本章第一節將綜合第四章之研究分析結果對第三章所建立之假說進行完整的論述，其次，在第二節從研究結果中提供對管理意涵與實務上的建議；第三節及第四節說明本研究之限制及對後續研究者的建議。

第一節 研究結論

本節根據第四章研究分析的結果，將本研究的研究發現、管理意涵與實務上的建議分述如下。

一、探討組織結構特性、組織策略與創新策略之間的關係

根據本研究敘述統計分析的結果可知，目前高雄地區之金屬機械業在組織結構特性方面概況，以「貴公司新產品的定價決策，主要都由高階主管決定」之平均數最高，其次為「貴公司關於資本預算的決策，主要都由高階主管決定」。顯示金屬機械業在組織結構特性運作方面，偏重於集權化之組織運作；亦表示在金屬機械業重大決策都要由高階主管或負責人說了才算數。整體而言，金屬機械業對組織結構特性是持正面態度。

組織策略方面概況，以「貴公司是以高品質的產品/服務，來吸引及維持顧客忠誠度」最高，其次為「貴公司以提供客戶更多的產品/服務項目為經營目標」。顯示金屬機械業在組織策略方面，偏重於開拓者組織策略之運作模式；亦表示在金屬機械業仍然以積極追求創新以及成長為整個策略方向。整體而言，金屬機械業對組織策略是持正面態度。

創新策略方面概況，以「貴公司使用相當多比例的資源，主動發展新產品與市場」最高，其次為「貴公司傾向維護既有市場地位，而非積極擴張其他市場」。顯示金屬機械業在創新策略方面，偏重於前瞻型創新策略方式運作；亦表示在金屬機械業較重視技術研發以及新產品和市場機會的探尋。整體而言，金屬機械業對創新策略是持正面態度。

從迴歸分析結果得知，金屬機械業的組織結構特性的程度越高時，將有助於金屬機械業的創新策略推動。這表示金屬機械業在組織結構上的創新需要有明確的規章與程序，加上有專業化的員工；如此較容易將創新策略予以推動。另外，金屬機械業的組織策略程度越高時，將有助於增加金屬機械業的創新策略推廣。這表示金屬機械業在組織策略的創新，需要能夠快速地擷取新產品、開發市場以及引進新技術；如此較容易將創新策略予以推動。

本研究經過實證之後的結果，與黃中怡 (2002)，林志維 (2002)，曾文忠 (2005)等學者提出的論點相符，當組織結構特性越愈高時，將有助於金屬機械業在創新策略推動；另外，金屬機械業的組織策略越愈高時，一樣有助於金屬機械業在創新策略推動。

二、探討創新策略與創新績效之間的關係

根據本研究敘述統計分析的結果可知，目前高雄地區之金屬機械業在創新績效方面概況，創新績效方面概況，以「貴公司開發新產品 (技術)所需的時間較同業為短與與同業相比」及「與同業相比，貴公司新產品的獲利率比同業高」之平均數最高，其次為「與同業相比，貴公司新產品銷售量之比例較同業高」。顯示金屬機械業在創新績效方面，偏重於採用產品製程或工作流程改善的產品創新績效方式運作；亦表示在金屬機械業較重視相關資源與活動所表現出來的產品製程或工作流程改善的有效程度。整體而言，金屬機械業對創新績效是持正面態度。

從迴歸分析結果得知，金屬機械業的創新策略的程度越高時，將有助於增加金屬機械業之產品製程之改善；進而提升創新績效。

本研究經過實證之後的結果，與李宜軒 (2000)，黃敏慧 (2000)，黃維賓 (2002)等學者提出的論點相符，當創新策略越愈高時，將有助於金屬機械業在創新績效的提升。

三、探討組織結構特性、組織策略是否透過創新策略的中介效果對創新績效有顯著的影響

此部份之研究結果，經實證之後發現，組織結構特性、組織策略皆會影響創新策略，並透過創新策略，進而影響金屬機械業的創新績效。表示金屬機械業的組織結構特性、組織策略愈高時，愈容易影響金屬機械業的創新績效。而金屬機械業以正面態度面對組織結構特性之公司，對於創新策略以正面態度面對時，對於提升創新績效會是較佳的選擇方案。相對的，金屬機械業採取以正面態度面對組織策略之公司，對於創新策略以正面態度面對時，對於提升創新績效同樣亦會是較佳的選擇方案。此外，本研究實證的結果亦與呂星金 (2005)，葉雅青 (2005)，游庭岳 (2006)等學者提出的論點相符。

本研究認為此結果也確立創新策略對於創新績效的重要性，金屬機械業應該積極的提升組織本身的組織結構特性、組織策略，以及建立組織的創新策略，再透過創新策略來加強組織的創新能力，進而提升金屬機械業的創新績效。

第二節 研究意涵

在產業外移，金融風暴之後；為求金屬機械業者如何利用組織結構特性、組織策略、創新策略的擬訂，以助於提升金屬機械業之創新績效。本研究透由實證分析後，確實可以提供理論與實務之意涵或貢獻，茲分別說明如下。

一、學術上的貢獻

(一) 相較於國內科技業之創新與研究發展，台灣的金屬機械業相對之下，創新與研究發展就保乎許多；落後於國內科技業。故亟需要增加理論建構之廣度與深度，本研究以創新策略為中介變數，進行創新績效議題之探討，研究成果可作為後續相關理論發展之參考。

(二) 本研究以創新策略為中介變數為基礎，探討創新績效之議題，實證的結果將有助於創新績效之理論建構，使得創新績效的研究理論更加之完整。

(三) 本研究所針對的創新績效，在目前已有的研究中多採用財務績效做為衡量；較少以產品績效及製程績效做為研究方法。因此，本研究採用的實證研究方法，研究成果期可增加創新績效議題實證上研究之參考，也能夠對創新績效有更具體的定義與區分。

二、實務上的意涵

(一) 在未來的產業競爭之中，創新將逐漸成為組織績效之衡量重要權重之

一。對於金屬機械業來說，因為員工年齡大都為中、高年紀；要如何創新提升產業競爭力，變成是高階主管無法逃避之責任。若如果能夠透過創新的策略實行，提升金屬機械業的組織創新績效；如此可以避免因為績效不彰，而導致關廠與裁員。

(二) 本研究的實證結果，金屬機械業在創新策略是以正面態度去面對，這結果亦與實際狀況有相互呼應。因為，金屬機械業之產業特性，大部份都是以致力於技術研發以及新產品和市場機會的探尋，以取得在新產品技術上的領先與市場領導權地位；因而造成經營者在創新策略方面，會以提升之企業競爭力策略來經營公司。



(三) 本研究的實證結果，金屬機械業在組織結構特性上偏向於高階主管決策的集權化運作方式。因此，建議金屬機械業在組織結構特性上，應該增加正式化與專業化的組織結構型態。

第三節 研究限制

本研究主要以組織結構特性、組織策略、創新策略對創新績效之關聯性研究，對於高雄地區之金屬機械業做實證研究，因為受限於時間與人力等因素，致使本研究在某些方面仍然有待加強，茲分別說明如下：

一、由於本研究的樣本對象乃針對高雄地區之金屬機械業，研究結果可能無法推論全國所有的產業。

二、在問卷填答上，可能會因填答者個人主觀認知不同、學經歷不同、職務高低不同，對衡量問卷認知上亦有所差異，造成衡量誤差。

三、本研究主要採取傳真問卷的方式，再補以電子郵件方式發送催收之問卷，在問卷填答上，無法查證真實狀況是否為公司之高階主管所親自填答或是由幕僚人員代為填答。

四、因受限於問卷回收期間及研究對象之限定，造成本研究的樣本有效回收率相對偏低。

第四節 後續研究之建議

一、在研究變數部份，本研究僅探討組織結構特性、組織策略、創新策略對創新績效之關聯性研究；後續研究者可更進一步探討其他可能影響創新績效的干擾因素，將有助於了解影響創新績效為何，進而有助於提高創新績效。

二、建議後續研究者可更進一步探討其他產業，了解是否因為產業別不同；創新績效是否會有不同之變化，除了能使樣本更具代表性外，也能夠了解全部企業體之間的差異性，其研究結果推論將更具可信度。

