

利害關係人對策略、治理機制的影響與 績效之關聯性研究

沈明鑑*

(收稿日期：91 年 3 月 15 日；第一次修正：91 年 11 月 4 日；
接受刊登日期：91 年 11 月 29 日)

摘要

利害關係人 (stakeholders) 對策略與公司治理 (corporate governance) 的涉入程度常常是影響企業營運成敗的關鍵因素，企業經理人往往受各利害關係人的壓力而在策略的擬定與公司治理的過程中和其妥協，以致對企業績效產生一定程度的影響。本研究以台灣上市 (櫃) 電子公司董事長或總經理為問卷調查對象，計回收 48 份有效問卷，探討利害關係人對策略、公司治理機制的影響與經營績效之關聯性，並提出結論與建議。實證發現：一、不同利害關係人對公司的治理機制 (governance mechanisms) 的影響力具有顯著差異。二、不同利害關係人對功能層級策略 (functional-level strategy) 的影響力具有顯著差異 (如：研發、生產、行銷、人力資源...)。三、利害關係人對策略與績效有顯著關聯與影響力。

關鍵詞彙：利害關係人，公司治理，策略，績效

壹 前言

我國係海島型國家，天然資源較為缺乏，1980 年後國內電子業的興盛與成長使國內高科技電子產業占出口的比重逐年提升，成為國際貿易中最重要的一環，高科技電子產業已成為台灣在國際經貿版圖中最具競爭力的產業，政府亦將資訊電子產業列為重點發展產業之一，因其對國家經濟及企業效益的貢獻卓著。

在經濟衰退的 2001 年，此一趨勢是否依然維持不變，企業能否永續經營成功，策略的妥善選擇與有效的執行運用為其重要的關鍵所在。Glueck (1976) 指出策略決定企業正在辦演甚麼角色，以及未來將扮演甚麼角色，可見企業經營策略不僅能指出企業未來要走的方向，而且還包括完成企業目標的行動計劃。因此企業的策略選擇 (strategic choice) 可視為企業活動的方向和根據，選擇與運用是否得當，將直接影響到經營績效，Dermer (1977) 曾提到：當企業進行規劃時，可獲得較佳結果和較佳管理 (Better results And Better

* 作者簡介：沈明鑑，親民技術學院企業管理科講師/大葉大學管理研究所博士生

Management)。因此，適當且正確的策略可使經營者在評估環境趨勢及分析本身資源強弱後，決定出較佳的經營方向，增加企業成功的機會。然而企業在面臨各種經營環境機會和威脅時，除了考量環境和衡量本身資源強弱勢，慎選因應之企業策略外企業，各相關功能部門，如人事、生產、行銷、財務等能否支持與配合策略，係策略能否有效執行和發揮功用的重要原因（羅庚辛，1980）。

另經營績效乃是企業營運的基本目標，而經營策略乃是引導企業達成經營目標的基本要件。經理人員常在做決策的過程中，背負者許多決策壓力，如利害關係人 (stakeholder) 的利益及干涉程度、組織結構 (organization structure) 對決策權力的限制與影響、企業文化 (business culture) 等，這些因素常導致經理人在妥協各方壓力的情況下，決策失準或偏頗導致極大的決策錯誤。由此可知，企業中的利害關係人、組織結構、企業文化對於經理人員的策略形成具備相當程度影響力，Hill and Jones (1992) 指出大部分快速成長的公司均有一個共同的經驗：假如公司要永續經營，有三種利害關係人是必須滿足的：顧客、員工與股東。由此可見關係人的影響力，而策略的執行更直接影響企業經營績效。因此參考過去與企業經營績效有關的文獻，發現多直接探討組織結構，或經營策略對於績效的影響，忽略了利害關係人這方面的考量，但利害關係人卻可能是影響經營績效的主因 (Blair, 1995)。

因此本研究擬從利害關係人的角度探討利害關係人對於策略形成及公司治理機制 (governance mechanisms) 決策的影響，進一步發掘利害關係人與企業績效的關連。著重於利害關係人對策略及公司治理的影響，因此預期利害關係人對不同功能性層級策略內容等與經營績效具顯著關聯性。期盼能夠對台灣企業提供具有重要價值的參考依據。

貳 文獻探討與研究假設

一、利害關係人

由於現今資訊的傳遞快速，企業利害關係人對於企業相關訊息的掌握愈趨深入，如果一個組織或企業要生存發展，必須考量到不同利害關係人的權益。所謂的利害關係人 (stakeholders)，是指在組織內或組織外對組織有所要求的個人與團體，包括顧客、供應商、員工與股東等都是公司的利害相關者 (黃營杉，1999)。另 Hannan & Freeman (1977) 認為，公司的利害關係人是指對公司有利益、要求和利害影響關係的個人或團體。大致可以區分為內部利害相關

者 (internal stakeholder) 與外部利害相關者 (external stakeholder), 如圖一所示 (黃營杉譯, 策略管理, 1999)。內部利害關係人指的是股東、員工、高階主管、其他管理者、董事會成員等, 外部利害關係人則包含顧客、供應商、政府、工會、當地居民及一般大眾等。黃家齊 (2000) 指出, 根據 Donaldson & Preston (1995) 所提利害關係人理論 (stakeholder theory) 認為, 組織除了滿足股東及債權人的外顯要求外 (explicit claims) 外, 不應忽略其他利害關係人的內隱要求 (implicit claims)。除了股東外, 企業的利害關係人還包括政府、供應商、商業聯盟、員工、社區、顧客以及政治團體。Janet (2000) 於其所著 "The Governance of Corporate Groups" 一書中提及企業利害關係人係指股東、勞工、債權人、經理人、投資大眾及社會整體。最後國內學者白滌清 (2001) 在探討 "由利害關係人之觀點探討推行 ISO14001 之施行要項與組織利益之關聯性研究" 中將利害關係人分為二類, 一類為內部利害關係人 (管理者、員工) 另一類則是外部利害關係人 (股東、顧客、社區、法律團體、生態環境)。

二、策略的定義與分類

許多專家學者嘗試從不同的角度來定義策略這名詞, 如: 策略曾被描述為有關於組織未來的決策模式 (Mintzberg, 1978), 或者當策略是透過組織來實際執行時才具有意義 (Miles & Snow, 1978)。Hill (1998) 認為策略為管理者為獲致卓越的組織績效所採型特定型態的決策與行動。黃營杉 (1999) 認為策略的選擇, 必須建立在組織的優勢上, 並能改進劣勢, 能在外部環境中利用環境的機會, 並克服外部的威脅。Chandler (1962) 認為策略決定了企業基本長期目標以及完成者些目標所採取的行動與資源分配。Dent (1990) 認為策略是描述或指示一組織應如何與它所面對的環境相配合。是故, 策略應被描述唯一企業是如何去管理其所面對的外部競爭, 而不只是一群狹隘的經濟目標或不明確的生產目標之集合 (Henderson, 1989)。Hofer & Schendel (1979) 認為策略是企業基本任務與目標, 以及為了達成這些任務與目標所選取之主要行動方案, 以及組織與環境間資源分配的主要型態。而 Haner (1976) 認為策略是完成一個特定目標的多項步驟及方法, 這些方法由一個整體計畫所控制。這些計畫中包括公司選擇性資源的協調運用方式與完成目標的時間架構。吳青松 (1998) 認為策略是指企業運用及分配其所掌握的資源, 配合其所處環境的機會與威脅, 透過實際行動在特定市場持續維持競爭優勢達成企業目標的方法 而組織中策略由四個要素所組成: 1、範圍 2、資源配置 3、競爭優勢 4、綜效 (synergy)。

司徒達賢 (1995) 及 Stoner 及 Freeman (1992) 認為就層次而言，策略可分為三個層次：

(一)公司策略 (corporate strategy) 階層

公司階層的策略，乃在於界定業務範圍，利用競爭優勢以及發揮綜效，使公司資源運用成效最大化。

(二)事業策略 (business strategy) 階層

事業階層的策略在於專注於某一特殊產業或產品的區隔，集中公司資源，使其與競爭者有所差異。如：Miles & Snow (1978) 針對事業策略的型態認為企業因應環境、事業、技術、管理問題的不同而分為防禦者策略、擴張者策略、分析者策略、反應者策略。Porter (1980) 認為根據策略的目標與策略優勢的不同，分為基本型的競爭策略、成本領導策略、差異策略和集中策略

(三)功能策略 (functional strategy) 階層

功能階層的策略在於制訂完成某目標之具體行動，使資源生產力最大化，市場佔有率提高，技術領先競爭者。

另 Porter (1980) 功能策略主要透過各個功能性部門來執行，以符合事業策略的目標與創造競爭優勢。Ansoff (1968) 認為管理者最重要的工作就是將企業面臨的內在、外在環境、策略以及能力 (Capacity) 二者充分結合。因此，Aaker (1988) 提出優勢、劣勢、機會、威脅分析法 (SWOT Analysis) 可透過企業內外環境的分析，來規劃企業的經營策略。Steiner 等 (1982) 也認為一個企業所執行的策略規劃在於發掘企業未來可能面對的機會和威脅，並且企業本身的條件不同，而有優勢與劣勢之差異。

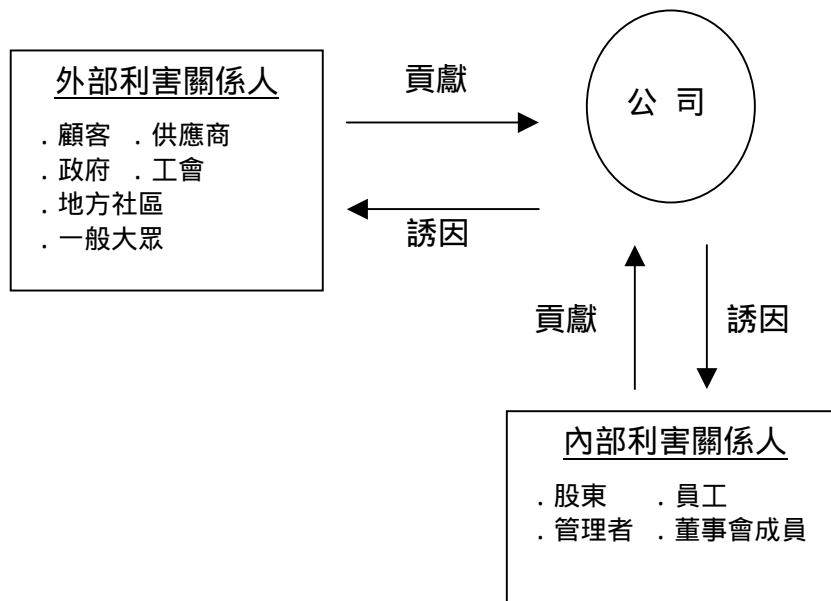
因利害關係人對功能性策略的影響較為密切，更重要的是，功能層級管理者扮演重要的策略性角色 (黃營杉，1999)，他們的責任是在生產、行銷、人力資源、財務等，因此如行銷策略管理者較容易與顧客接觸、生產策略管理者較易與供應商接觸、人力資源策略較易與員工及工會接觸、財務策略較易與股東接觸等考量，另 Hill & Jones (1998) 曾經提及「功能性策略」係幫助企業實現事業層級與公司層級管理者所定之策略性目標，更重要的是，功能層級管理者必須提供所需的資訊，使事業層級與公司層級管理者能夠形成切合實際而可付諸行動的策略。除此之外，功能層級管理者另一個同樣重要的責任是執行公司層級與事業層級所擬定的策略。因此「利害關係人」對「功能性策略」

產生影響時亦應會對「公司策略」及「事業策略」產生影響。因此，本文以「功能性策略」為主要分類考量原因如下：

1. 因「利害關係人」對「功能性策略」的影響較為密切與直接，更重要的是，功能層級管理者扮演重要的策略性角色 (Hill & Jones 原著、黃營杉譯，1999)。
2. 「功能性策略」與「公司策略」及「事業策略」應具有高度的相關聯性與配合性，功能層級必須提供所需資訊，使得事業層級與公司層級能夠形成切合實際而可付諸行動的策略，如 General Electric、AlliedSignal 等企業對策略的執行現況，均以功能層級策略建立競爭優勢 (Hill & Jones 原著、黃營杉譯，1999)，與事業單位策略與公司策略目的相同，可見功能層級策略對於事業策略與公司策略具重要性、關聯性與一致性。
3. 在部分企業中，可能僅經營單一事業，其公司層級事業與事業部層級事業事實上是相同的，或是無法區分，但「功能性策略」，皆應存在。
4. 從企業機能 (business function) 來看，「功能性策略」的分類內容與執行方向，目前產學界的看法較趨向一致。

因此以「功能性策略」為本研究策略分類方式。

所有利害關係人都處於與公司交換互動的關係中，如圖一所示，利害關係人團體提供組織重要資源 (或者貢獻) (Hill and Jones, 1992)，公司則以滿足他們的期待作為交換。企業在策略擬訂時需把這些要求列入考慮，否則他的利害關係人可能會抽回對他們的支持，但反觀公司無法永遠滿足所有利害關係人的要求。不同團體的要求可能是相互對立，實際上，幾乎沒有一家公司有資源去管理所有的利害關係人 (Hill and Jones, 1992)。一般而言利害關係人利益相互衝突時，一般而言，企業必做出選擇。亦即辨識其最重要的關係人，並給予最優先的地位，訴諸策略的執行，以滿足其需求。一般說來，根據 Macmillan and Jones (1986) 指出利害關係人的分析通常包括下列幾個步驟：1. 辨識利害關係人。2. 辨識利害關係人的興趣及關心所在。3. 辨識利害關係人會對組織提出的要求為何。4. 由組織的角度辨識對組織最重要的利害關係人。5. 辨識不同的策略性挑戰方案的結果影響。這樣的分析可使得企業明白何種利害關係人是企業生存關鍵，並將其需求清楚地列入使命 (Mission) 述。因此使命陳述可說是公司對於利害關係人的正式承諾，以確保這些利害關係人的要求將會被企業成員謹記在心，而在制定策略時會被考慮進去。



圖一 利害關係人與企業

因此，本研究擬以利害關係人整體影響力為預測變數，再比較出平均數值較高且較具影響力的特定關係人，以驗證其對於企業功能性策略的影響，研究假說如下：

H1：利害關係人整體影響力對企業功能性策略的影響具有顯著差異

H1-1：利害關係人整體影響力對生產策略的影響具顯著差異

H1-2：利害關係人整體影響力對研發策略的影響具顯著差異

H1-3：利害關係人整體影響力對人力資源策略的影響具顯著差異

H1-4：利害關係人整體影響力對行銷策略的影響具顯著差異

H1-5：利害關係人整體影響力對財務規劃的影響具顯著差異

H1-6：利害關係人整體影響力對整體資源規劃的影響具顯著差異

三、公司治理

公司治理 (Corporate Governance)，是近來國內外公司法治的熱門議題 (OECD, 1999)，尤其是在美國爆發恩隆 (Enron) 公司爆發破產醜聞，強烈打擊

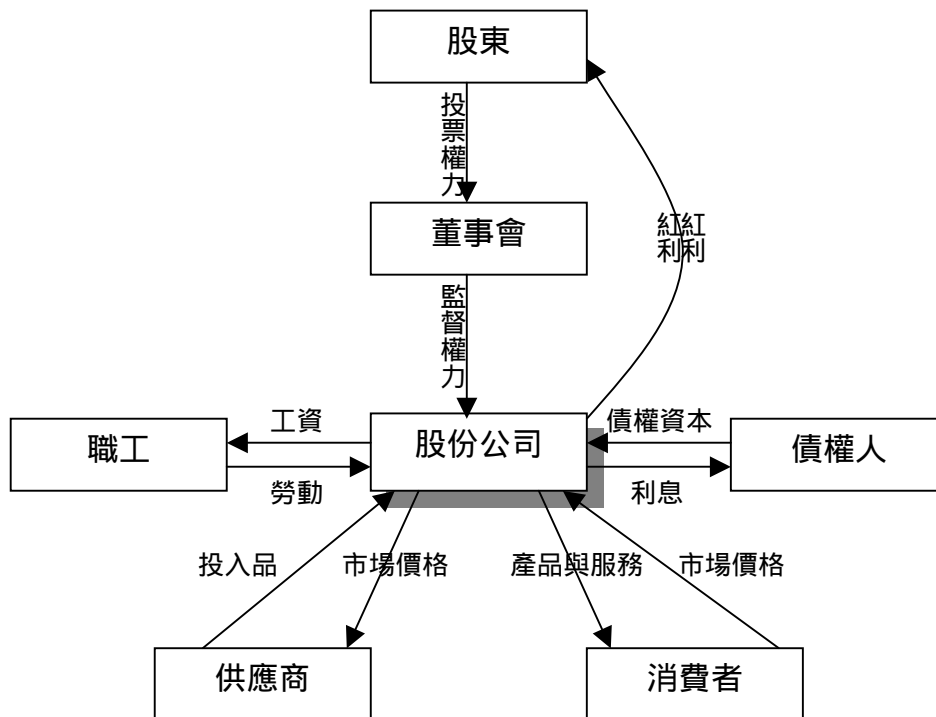
投資大眾信心，使得要求公司經營管理階層的董監事們能夠更善盡職責，以保障股東、債權人及投資大眾等的最佳利益，建立良善的企業治理機制，成為當務之急（楊君仁，2002）。葉匡時（2001）指出公司治理就是如何使得公司投資者和各利益相關者都得到合理、公平的對待，以確保各投資人的信任。唯有良好的公司治理，企業才有可能在國際資本市場上取得資金，進而維持公司長期競爭力，所以，公司治理是企業成敗的最後關鍵。

Hill and Jones (1992) 指出所謂公司治理，是指使用以控管 (govern) 管理機制，以確保管理者的行動與重要利害關係人的利益相一致。Jensen & Meckling (1976) 認為公司的主要目標之一為提供股東一個好的投資報酬率，然而，在大部分的股份有限公司中，股東授權公司控制和策略決策的工作給公司管理者，因此管理者成了股東的代理人。身為股東的代理人，應為股東們追求長期報酬率最大化的策略，儘管大部分的經理人費盡心思從事此活動時，並非全然有效。當經理人未達此目標，而指追求股東不感興趣的決策時，則會演變成公司治理 (governance mechanisms) 的問題 (黃營杉, 1999)。Hill and Jones (1992) 亦指出公司的董事會是非常重要的公司治理機制。

以 Arthur D. Little 顧問公司從企業整體資源組合的角度提出一個與企業經營績效相關的模式認為高績效企業特質的模式，需考慮四個因素中的第一個因素即是--利害關係人；任何事業的開始就應界定其利害相關者及其需要。傳統上，大部份的企業只滿足股東；如今，除非其他的利害相關者（顧客、員工、供應商及配銷商）也滿足，否則絕無足夠的利潤可以給股東。因此，若公司的員工、顧客、經銷商及供應商不悅，公司是無法獲利的。此原則是一個企業至少要滿足每一個利害群體的最低期望。也因此，公司目標是取悅顧客、為員工營運、給供應商門檻水準的滿意。在設定這些水準時，應小心非常，以免因不同的處理方式，破壞利害關係人者間公平的感覺。

Adolf & Gardiner (1932) 從企業所有權的角度提出與股份公司有關的關係人包括：股東、董事會、職工、債權人、供應商、消費者，這些關係人在企業內以明確的合同為基礎，在事先確定並與企業攸關的期間內作為一整體而相互影響。職工獲得固定工資，貸款者取得固定利息。在此模型中股東又稱為剩餘索取者 (residual claimant)，股東擁有的是剩餘索取權與剩餘控制權。在內部持股的小型公司中，作為親朋好友、家庭成員的股東彼此緊密的結合，並涉足企業的經營，使得股東們能夠處於有利的地位觀察、監控公司是否能為他們的利益而有效營運。但在大型集團企業之中，經理人可能會在某一方面熱衷於自利 (self-dealing) 行為，而侵害股東的利益。是故，此經營模型只指出與公

司治理有關的人物，但並未充分解釋達成高營運績效狀態時的充分要件。其公司經營模型如圖二所示。



圖二 Adolf & Gardiner 公司基本模型

在相關公司治理體系中，Monks and Minow (1995) 發現很多公司治理理論起源脫離現實，而有很多爭論，以為經理人是在由董事會與股東提供的查核及平衡系統下經營運作，這三種群體會因自利行動，追求利潤極大化而使自己與群體獲利，乃至社會，包括員工、客戶、供應商、社區等利害關係人都受益，但事實並無查核系統，使公司治理變得很不平衡。Shleifer and Vishny (1997) 指稱公司治理基本問題在確保投資者得到應得的報酬，投資人權利受到法律保護是公司治理重要的一部份。Ravi and Gerand (2000) 論及公司治理式微及少數股東缺乏法律保障，反映出傳統主理人與代理人的問題。葉匡時 (2001) 論指良好的公司治理必須符合公平性、透明性、課責性及責任性四項原則。Gekas (2001) 強調企業與社會可以開創出整體雙贏的局面。企業要能降低成本提高獲利，且兼顧企業公民責任，那就須靠重新建構公司治理的健全體系。

綜上所述我們可以再次發現董事會在公司治理中扮演非常重要的機制，就如同管理大師 Drucker (1973) 認為董事會應是一家公司的統治機關。另根據

哈佛商業評論 (Harvard Business Review) 出版之「公司治理」一書 (2001) 亦指出國內外許多有關公司治理的文章或研究都圍繞在兩大主題：一、是公司董事會的組成、功能與績效；二、董事會與執行長以及高階經營團隊的關係。最後 Patrick et al. (1999) 主張董事會成員必須有超乎一般能力的多元化行為表現，才能從不同利害關係人觀點探討複雜議題而提出適當的策略。因此根據不同研究顯示各公司治理研究，大都針對董事會而論，而其所關心的焦點幾乎都在如何讓董事會符合公司治理的原則。

正因為公司必須對股東、消費者、員工、供應商等利害關係人負責，因此，股東與所有利害關係人都有權利與責任關心注意公司治理課題。楊君仁 (2002)，公司為匯聚資金的來源，已多取自社會大眾，公司並非只是股東所有之組織團體而已，故公司之經營，在確保股東利益之外，亦必須顧及債權人、社會大眾等的投資利益始可。因為，所有的利害關係人都應當是公司治理的重要成員，股東則是最具影響力的成員之一 (黃昱之，2001)。而利害關係人對於公司治理的影響程度如何？因此，本研究提出第二個假說為：

H2：利害關係人整體影響力對公司治理 (董事會經營決策) 的影響具顯著差異

至於「治理機制」實質對於「策略」亦應具有影響力，Salmon (1993) 論及董事會使命在強化公司營運及確保公司永續經營，而有兩個最重要的責任，其中之一為：監督公司長期經營策略。Conger et al. (1998) 認為董事需具有充分知識與足夠時間，已做出有效決策。Forbes and Milliken (1999) 強調董事會成員規劃公司願景制定策略及評估經營績效，應具備一相當水準之知識與技能。因此，對於「治理機制」對「功能性策略」的影響力擬提出第三個假說：

H3：公司治理機制對功能性策略具顯著影響力

四、企業績效

(一)績效的定義

績效為一企業生存與發展的要件，因此企業應妥善做好績效管理。李長貴 (1997) 認為績效管理旨在尋求有效的經營管理方法，與競爭者、供應者、顧客、員工、股東、銀行、環保團體、法律環境，維持適當的關係。其重點乃是不同的對象對企業的要求有不同的主題，所以績效管理的重點乃在於如何衡量、如何滿足各方面需求。Boyd & Cone (1997) 認為企業欲評估其績效，評估

立場各有所異，評估之立場常以理論和知識、利潤分配、機會與安全、認知和印象、公司損益等方面來評估。依據 Campbell and Pritchard (1976) 的見解認為，績效就是朝向目標或做完成的任何行為。學者 Cameron (1984) 則認為組織的績效具有五項特質：1.階段性 2.完整性 3.分歧性 4.互換性 5.複雜性。在不同學術派別有其見解上的不同，概括而言，可將其分為二類：一為財務性績效分析，另一為領域性績效分析（將經營活動分為若干群，每一群稱為主要績效領域，透過各領域的判斷，做為績效評估的標準）（楊阿勉，1993）。

(二) 衡量績效的標準

績效標準 (performance criteria) 是績效管理和績效評估的依據，缺乏績效標準或是明確地瞭解一個公司的經營方針和重點，才有辦法訂定績效標準。從一九八一年以來，在管理方面的研究，至少提出的績效標準達四五十個。一家公司所選擇的績效標準，作為績效管理的依據，其所選擇的標準不宜過多。假如選擇過多的績效標準作為績效經營管理的架構時，績效管理的激勵性和管理性作為必然會減少，相對地控制的措施會增加，結果一家公司給予他這麼多的控制規範，會損害或降低績效。（李長貴，1997）

Kaplan (1992) 提出績效標準的四個概念，分為財務績效標準、顧客績效標準、組織績效標準、創新與學習績效標準四類，作為績效標準的四大體系。Drucker (2000) 對企業經營目的提出檢討，指出對企業的經營監控，我們要重新定義企業績效，我們也需要發展新的衡量方式，績效要能夠以非財務方式來衡量，對知識工作者才有意義。

再分析企業經營策略與經營績效的關連中，Galbraith & Stiled (1986) 認為績效若從現金流量、投資報酬率、市場競爭地位等三個方向來衡量，發現其中在同樣的策略中競爭地位強的廠商有較好的績效，低市場佔有率的廠商如能妥善利用利基策略亦可獲致較好的獲利性。吳思華 (1979) 對台灣 181 家企業研究發現不管環境穩定或變動，採選擇淘汰策略或提高生產力策略與經營績效無關。在穩定環境下，採用多角化策略與績效有顯著相關，採用整合成長策略次之，其它則無關。

另在探討企業組織績效的相關研究中，研究者多將組織結構、領導者特質或領導者風格的影響力做為研究影響企業組織績效的變數，而利害關係人與經營績效的關聯卻較少被探討。這些研究多以企業結構、經理人的治理角度來思考企業經營績效的問題，所以利害關係人常被以環境因素作為歸類，而忽略

其對於企業經營績效的影響。綜合以上文獻探討，本研究提出的第四、五、六個假說為：

H4：利害關係人影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-1：股東影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-2：董事會影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-3：員工影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-4：監察人影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-5：供應商影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-6：客戶影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-7：債權人影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-8：政府單位影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-9：工會影響力與企業績效具有顯著正相關

H4-10：當地居民影響力與企業績效具有顯著正相關

H5：利害關係人整體影響力對功能層級策略的影響與企業績效具顯著正相關

H6：不同利害關係人對企業績效具顯著影響力

H6-1：股東對企業績效具有顯著影響力

H6-2：董事會對企業績效具有顯著影響力

H6-3：員工對企業績效具有顯著影響力

H6-4：監察人對企業績效具有顯著影響力

H6-5：供應商對企業績效具有顯著影響力

H6-6：客戶對企業績效具有顯著影響力

H6-7：債權人對企業績效具有顯著影響力

H6-8：政府單位對企業績效具有顯著影響力

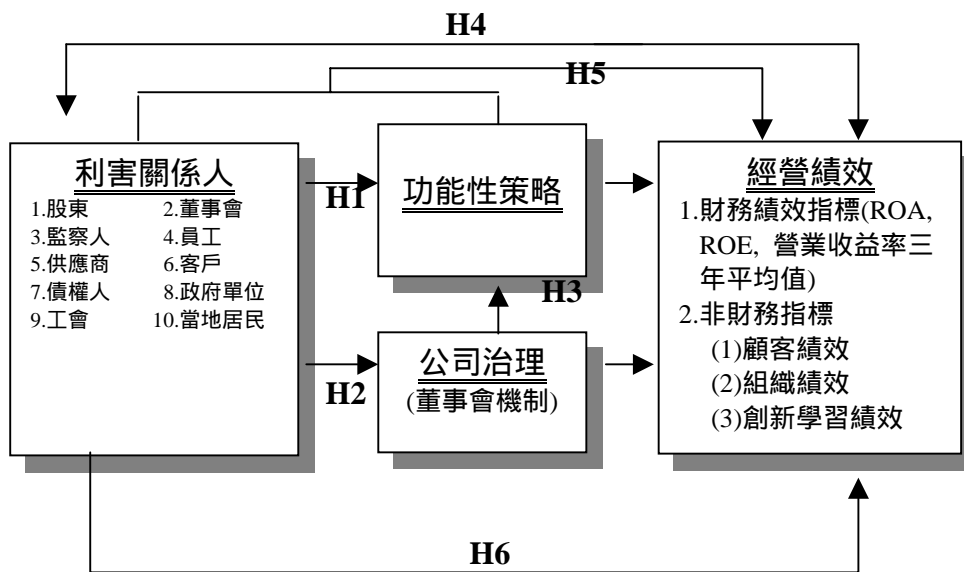
H6-9：工會對企業績效具有顯著影響力

H6-10：當地居民對企業績效具有顯著影響力

參 研究方法

一、研究架構

經由之前的文獻探討後，我們可以了解到利害關係人對企業的策略擬定及公司治理將會產生若干程度上的涉入，進而影響企業績效，在研究架構中，企業組織中的利害關係人是影響企業經營績效的前置變項，利害關係人透過影響企業策略與公司治理決策模式，進而影響組織績效，另公司治理（董事會機制）亦會影響企業策略的制定。本研究即探討各變項間的關係，茲提出本研究之觀念性架構如圖三。



圖三 觀念性架構

二、研究變數與操作性定義

(一)利害關係人

本研究參酌 Adolf & Gardiner (1932)、Hill and Jones (1992)、Donaldson & Preston (1995) 與葉匡時 (2000) 等相關文獻及考量台灣企業特性後，歸納出十項與企業有關之利害關係人，如股東、董事會成員、監察人、員工、供應商、客戶、債權人、政府、工會及當地居民等十類，分別探討利害關係人對企業功

能層級策略及公司治理內容的影響程度，此部份的量表係採用 Likert Scale，每題從「極不重要」到「極重要」區分為五個等距尺度，分別給予 1 至 5 的分數，分數越高表示越同意利害相關者對此項問題的重要性。

(二)功能策略層級

司徒達賢 (1995)、Stoner 及 Freeman (1992) 及 Holf & Schendel (1978) 的觀點而言，策略可以分為三個層次：公司策略、事業策略與功能策略。本研究對功能策略層級的衡量係參考陳海鳴 (1995) 所提出的六個構面來探討，分別是生產、行銷、研發、人力資源、財務規劃及整體資源。此外，各題項問及利害關係人對各項不同功能性問題決策的影響程度，問題衡量尺度皆以李克特的五點尺度衡量利害關係人對其之影響。

(三)企業績效

此部份變數主要在評估受訪公司的企業績效，藉由相關文獻之探討，整理出較符合企業整體績效的評估指標。本研究對績效的衡量參考 Kaplan (1992) 提出績效標準的四個概念，分為財務績效標準、顧客績效標準、組織績效標準、創新與學習績效標準四類，作為績效標準的四大體系，另將其二分為財務績效與非財務績效（顧客績效、組織績效、創新與學習績效），非財務績效的各項評估區隔選項如表一所示。此部份的評量方式亦採用李克特五尺度法 (Likert Scale) 為其量表，每題從「非常低」到「非常高」區分為五個等距尺度，分別給予 1 至 5 的分數，因此分數越高表示該項績效指標越佳。另財務績效指標係以各上市 (櫃) 公司組織 1998 年至 2000 年之三年平均資產報酬率、淨值報酬率及營業收益率等為衡量指標。

(四)公司治理機制

Jensen & Meckling (1976) 認為公司的主要目標之一為提供股東一個好的投資報酬率，股東授權公司控制和策略決策的工作給公司管理者，因此管理者成了股東的代理人，當經理人未能追求股東長期報酬最大化時，即演變成公司治理問題。另 Hill and Jones (1992) 指出股東擁有解聘無能力、或無效能經理的機制是有必要的。如果董事會認為公司的策略並不能使股東有最佳利益時，董事會可以進行制裁。Drucker (1973)、Saul (1996)、Patrick (1999) 及 Lee & Phan (2000) 等大都認為董事會應是一家公司組織的統治機關。本研究以利害關係人對董事會運作的影響為評估公司治理機制，此部份的量表亦採用

Likert Scale，每題從「極不重要」到「極重要」區分為五個等距尺度，分別給予 1 至 5 的分數，分數越高表示越同意利害相關者對公司治理機制的重要性愈高。

表一 企業績效評估之區隔分析

項目	區隔選項
顧客績效	1.您認為貴公司的企業形象獲社會認同程度如何？ 2.您認為貴公司產品品牌的知名度如何？ 3.您認為貴公司的企業聲譽如何？ 4.您認為貴公司對商情資訊的掌握能力如何？ 5.您認為貴公司所產製之產品準時交貨準確度如何？ 6.您認為貴公司新產品在銷售額中所佔比例高低程度如何？ 7.您認為貴公司與相關供應商的通路穩定程度如何？
組織績效	8.您對貴公司整體營運目標達程度的滿意程度如何？ 9.您對貴公司生產力的滿意程度如何？ 10.您對貴公司相關新產品研發能力的滿意程度如何？ 11.您對貴公司行政效率的滿意程度如何？ 12.您對貴公司產品品質水準滿意程度如何？
創新學習績效	13.您對貴公司的創新能力滿意度如何？ 14.您對貴公司新技術的革新速度滿意度如何？ 15.您認為貴公司掌握商品進入市場的時機與效率程度如何？ 16.您對貴公司生產作業流程定期檢討改進能力的滿意度如何？

資料來源：本研究整理

三、研究對象與樣本描述

本問卷係針對台灣上市（櫃）電子業進行問卷調查，經參酌各現有不同之產業現況，考量其研究之可行性，及產業對臺灣經濟發展之重要性，選取電子產業為研究對象，在問卷的設計上盡量將問題單純化、結構化、清晰化。問卷主要對象為高科技電子上市（櫃）公司高階經理人（董事長、總經理），發放基準為：截至 2001 年 4 月已經核準上市（櫃）電子公司，且已滿一年以上者；並有三年以上完整公開財務資訊之公司，經統計計有 249 家。249 份問卷於 2001 年 5 月份至 9 月份均以郵寄方式發放，並用電話或親自拜訪跟催，回收問卷 52 份中，有效問卷 48 份，40 份為拜訪高階經理人（董事長、總經理）後，當面填答，雖有效問卷回收數僅 48 份，但其參考價值頗高。

為提高回收率，在問卷寄出兩個星期後，以電話或親自進行拜訪與跟催。合計回收 52 份，扣除填答不全 4 份外，有效回收率為 19%，實際有效問卷達 48 份，回收問卷之有效率為 92%。

肆 資料分析與實證結果

一、基本資料分析

(一)信度分析

信度乃指衡量工具的穩定性 (stability) 與一致性 (consistency)。穩定性高即表示同一群人在不同時空下接受同樣衡量工具的衡量結果差異小。一致性高即表示同一群人接受數種樣本重複衡量，各衡量結果彼此顯示出強烈正相關。礙於成本與時間的考量，本研究並無對樣本進行重複的測試，僅能就一致性進行檢定。本文以 Cronbach's α 係數作為衡量問卷內部項目的一致性程度，Cronbach's α 係數值愈大則一致性愈高。吳統雄 (民 74) 根據相關係數及變異數分析，並參考約二百篇提出信度的研究報告建議以下斟酌可信度的參考範圍為：

	Cronbach's	≤ 0.3	: 不可信
0.3 <	Cronbach's	≤ 0.4	: 勉強可信
0.4 <	Cronbach's	≤ 0.5	: 可信
0.5 <	Cronbach's	≤ 0.9	: 很可信
0.9 <	Cronbach's		: 十分可信

表二 企業利害關係人影響力之信度分析

研究變項	題目數	值
股東	9	0.9928
董事會	9	0.7803
監察人	9	0.8318
員工	9	0.8147
供應商	9	0.8613
客戶	9	0.6416
債權人	9	0.6268
政府單位	9	0.9349
當地居民	9	0.9614
工會	9	0.7809

資料來源：本研究整理

表三 組織績效 (非財務) 之信度分析

研究變項	題目數	值
顧客績效	7	0.7409
組織績效	5	0.8780
創新與學習績效	4	0.8851

資料來源：本研究整理

從表二至表三所示，各構面中所欲衡量的變數均達可接受標準。

(二)效度分析

所謂效度，是對問卷或量表設計方向的評良 (呂長民，2001)。意指衡量工具能夠正確地量測出研究人員心中所想要了解的特質或功能而言 (楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，1997)。

本研究係以內容效度作為衡量效度的依據，內容效度的主要目的在於檢測衡量工具的內容，是否能適切反應出研究主題的各項特質。設計問卷必須先從所依據的理論內容、觀點來界定所要衡量的變數範疇，然後大量收集相關的問題，使其能充分代表所界定的變數層面，如此得到的問卷，方能具有高度的內容效度 (呂長民，2001)。本研究所提出的利害關係人、策略層級與企業績效之間卷內容，均根據相關文獻的理論基礎，其效度已經嚴格檢定無誤。此外，在問卷設計時，亦曾經由廠商對內容加以修正並進行前測與修正，故本文所使用的衡量工具應能符合效度的要求。

二、利害關係人對功能性策略影響分析

由表四 ANOVA 分析所示，分別將利害關係人整體影響力對各功能性策略的影響實證分析摘要如下：

(一)生產策略方面

不同的利害關係人整體影響力對於生產策略的影響，具有顯著的差異存在 ($p=0.000$)。研究假設 H1-1 獲得證實；再比較各利害關係人影響力的平均數後發現客戶 ($\mu=4.311$)、供應商 ($\mu=4.111$)、員工 ($\mu=3.978$)、董事會 ($\mu=3.978$)、監察人 ($\mu=3.467$) 等對於生產策略具有影響力。其中以客戶的影響

力最高 ($\mu=4.311$)。這顯示企業擬定生產策略會以客戶的需求作為其最大考量，以客戶滿意作為生產的方針，並強調與客戶之間的長期關係。

(二)研發策略方面

利害關係人整體影響力對於研發策略的影響，具有顯著的差異存在 ($p=0.000$)。研究假設 H1-2 獲得證實；再比較各利害關係人影響力的平均數後發現客戶 ($\mu=4.422$)、員工 ($\mu=4.089$)、董事會 ($\mu=4.022$)、供應商 ($\mu=3.689$) 及監察人 ($\mu=3.289$) 影響力較高。在所有的企業利害關係人中，客戶的影響力最高。其結果乃是企業之研發策略會以客戶的需求作為最優先的考量，再評估企業中員工的能力，獲得董事會支持之後，形成具體的研發策略。

(三)人力資源策略方面

在分析不同的利害關係人整體影響力對於人力資源策略的影響，具有顯著的差異存在 ($p=0.000$)。研究假設 H1-3 亦獲得證實；再從各利害關係人影響力的平均數後發現員工 ($\mu=3.689$)、董事會 ($\mu=3.356$) 對於用人策略具有影響力。其結果乃是企業之用人策略會以內部員工的意見作為優先考量，再獲得董事會支持之後，形成具體的用人策略。

(四)行銷策略方面

接著從不同的企業利害關係人整體影響力對於行銷策略的影響，具有顯著的差異存在 ($p=0.000$)。研究假設 H1-4 獲得證實；比較各項利害關係人影響力的平均數後發現影響力平均數的排列依序為：客戶 ($\mu=4.489$)、員工 ($\mu=3.956$)、董事會 ($\mu=3.644$)、供應商 ($\mu=3.578$)。影響力最高的利害關係人為客戶。其結果乃是企業會先以客戶的需求及意見作為擬定策略的考量，再獲所有員工的全力配合以及董事會與供應商的支持之後，形成具體的行銷策略。

(五)財務管理策略

至於利害關係人整體影響力對於財務策略的影響，具有顯著的差異 ($p=0.000$)。研究假設 H1-5 獲得證實；比較各項利害關係人影響力的平均數後發現平均數高低順序排列為：董事會 ($\mu=4.489$)、監察人 ($\mu=4.156$)、債權人 ($\mu=3.844$)、股東 ($\mu=3.489$)、員工 ($\mu=3.489$)、客戶 ($\mu=3.444$)、供應商 ($\mu=3.156$)。在此七類具有影響力的利害關係人中，董事會影響力最高，供應商的影響力最低，此結果乃是企業之財務策略最直接影響股東的利益，而股東的

利益是由董事會所監管，董事會成員則由股東直接選出，董事會在公司內部代表著股東利益，因此董事會可以合法地監督企業活動，因此董事會介入最深，而監察人的影響力緊接董事會之後此意涵乃是監察人為使所有股東利益不致受損因而必須對董事會的影響力做出必要之約束，但影響力終究小於董事會的影響力。

(六) 整體資源規劃策略

最後不同的利害關係人整體影響力對於整體資源規劃策略的影響，具有顯著的差異存在 ($p=0.000$)。研究假設 H1-6 獲得證實；再比較各利害關係人影響力的平均數後發現董事會 ($\mu=4.644$)、股東 ($\mu=4.400$)、監察人 ($\mu=4.111$)、客戶 ($\mu=3.822$)、員工 ($\mu=3.556$)、債權人 ($\mu=3.533$) 供應商 ($\mu=3.244$) 對整體資源結構影響力相對較高。其中對於整體資源規劃影響力最高的為董事會 ($\mu=4.644$)。可知董事會對組織結構、文化、管理制度等為利害關係人中最具影響力的指標

表四 利害關係人整體影響力對功能性策略的影響 ANOVA 分析

功能性策略層級	較具影響力之關係人排序	F 值	P 值
生產策略	1.客戶 2.供應商 3.員工 4.董事會 5.監察人	31.26	0.000 ***
研發策略	1.客戶 2.員工 3.董事會 4.供應商 5.監察人	37.80	0.000 ***
人力資源策略	1.員工 2.董事會	22.52	0.000 ***
行銷策略	1.客戶 2.員工 3.董事會 4.供應商	43.21	0.000 ***
財務規劃策略	董事會 2.監察人 3.債權人 4.股東 5.員工 6.客戶 7.供應商	42.77	0.000 ***
整體資源規劃策略	1.董事會 2.股東 3.監察人 4.客戶 5.員工 6.債權人 7.供應商	8.41	0.000 ***

顯著水準：*** $P<0.01$ ；** $P<0.05$ ；* $P<0.1$

資料來源：本研究整理

三、利害關係人對公司治理機制影響分析

表五 利害關係人整體影響力對於董事會決策方案的影響 ANOVA 分析

利害關係人	平均數	標準差	F 值	P 值
股東	3.511	0.991	61.16	0.000 ***
董事成員	4.644	0.529		
監察人	4.333	0.640		
員工	3.244	0.802		
供應商	4.578	0.583		
客戶	2.867	1.160		
債權人	2.778	1.064		
政府	2.889	1.191		
當地居民	2.400	1.031		
工會	2.378	1.114		

顯著水準：*** P<0.01；** P<0.05；* P<0.1

資料來源：本研究整理

本節以變異數分析方法，驗證假設 H2：利害關係人整體影響力對公司治理機制的影響具有顯著差異。

由表五分析所示，不同的利害關係人對於董事會決策的影響，具有顯著的差異存在 (p=0.000)。假設 H2 獲得證實。再比較各項關係人影響力的平均數後發現董事 (μ=4.644)、供應商 (μ=4.578)、監察人 (μ=4.333)、股東 (μ=3.511)、員工 (μ=3.244) 皆對董事會的決策具有影響，其中董事會成員對於董事會決策的影響力最高，而工會 (μ=2.378) 對於董事會決策的影響力最低。此項結果顯示董事會在形成決策的過程中，董事會成員的意見最具有影響力，但監察人、供應商在董事會的決策過程中，也佔有相對較高影響力，股東及員工亦扮演具影響力的角色。由以上驗證了利害關係人對於公司治理機制，都有權利與責任去關心注意，也因此方得建構一完整而廣泛的公司治理體系。

四、公司治理對策略的影響分析

為驗證 H3：公司治理機制對功能性策略具顯著影響力。由表四實證分析

發現，董事會（公司治理機關）對功能性策略的影響，不論在生產、研發、人力資源、行銷、財務管理及整體資源規劃上均產生顯著之影響力，尤其在財務策略及整體資源規劃策略上之影響力，更為利害關係人中之首位，更符合了保障股東及其他利害關係人最大權益的單位，亦符合 Salmon (1993) 所述董事會使命在強化公司營運績效及確保公司永續發展。

五、績效相關分析 (Correlation analysis)

(一)利害關係人與企業績效

本章利用 Pearson 相關分析法驗證所提出假設 H4 及 H5。由表六相關分析表所示，利害關係人與企業定性面之非財務績效的關聯性在組織績效方面與董事會、客戶、當地居民、工會具有顯著正相關。顧客績效方面與股東、董事會、監察人、工會具有顯著正相關。創新績效方面與股東、董事會、監察人、客戶、當地居民、工會具有顯著正相關。從相關分析表所示，利害關係人中債權人與企業財務面的經營績效中有營業收益率具有顯著負相關；亦即當債權人的影響力愈大時，營業收益率方面的經營績效愈差，推判可能是經理人非常重視債權人之意見與權利，如未考量其利益，可能擔憂資金被抽回，因此造成債權人過度干涉及限制公司盈餘及資金運用，而影響公司相關新增投資計劃，或因行銷經費不足及研發進度落後等原因，導致產品缺乏競爭力，終致營收減少。

監察人與淨值報酬率、供應商與營業收益率等具有顯著負相關，亦即當監察人及供應商的影響力愈大時，淨值報酬率與營業收益率方面的經營績效愈差。Steinberg and Pojunis (2000) 主張內部稽核（監察人制度）應能被定位為最能夠為組織帶來利潤者。因此，我國公司法規定，監察人為法定必備之機關，職司公司經營之監察，且可單獨行使監察權。由此可知，我國監察人為常設機關，而以監督公司業務執行以及檢查公司會計為其主要權限。但根據本研究結果卻發現，監察人與財務績效之淨值報酬率卻成顯著負相關，應如同多位學者研究所示，因國內監察人的產生方式等因素，致監察人需依賴董事，所以監察人不可能真正實施監察權，因而形同虛設（劉連煜，1995）。另國內監察人專業素質不佳有待提昇，因而無法改善公司治理效能及為組織帶來利潤。

對於供應商與營業收益率亦具有顯著負相關之結論，Hill and Jones (1992) 曾論及所有利害關係人都處於與公司交換互動的關係中，利害關係人團體提供組織重要資源，公司則以滿足他們的期待作為交換，高科技產業因原物料、產品供應來源是否穩定，成為極重要的競爭條件，因此，如不配合供應商之要求，

供應商會尋求更可靠及配合度高的買主 (Hill & Jones, 1998), 導致供應商可能有不合理要求 (如原物料成本增加、供貨的不穩定及改變或提早付款方式等) 或措施等皆可能對企業財務績效產生負面影響。

表六 利害關係人與企業績效相關分析

利害關係人 \ 企業績效	組織績效	顧客績效	創新績效	總資產報酬率	淨值報酬率	營業收益率
股東	r=0.185 p=0.225	r=0.344 p=0.021 **	r=0.263 p=0.080 *	r=0.040 p=0.792	r=0.020 p=0.894	r=-0.247 p=0.102
董事會	r=0.284 p=0.059 *	r=0.352 p=0.018 **	r=0.308 p=0.040 **	R=-0.147 p=0.336	r=-0.208 p=0.170	r=-0.034 p=0.827
監察人	r=0.209 p=0.168	r=0.342 p=0.021 **	r=0.313 p=0.036 **	R=-0.209 p=0.168	r=-0.381 p=0.010 ***	r=-0.117 p=0.445
員工	r=0.102 p=0.504	r=0.178 p=0.242	r=0.206 p=0.175	R=-0.239 p=0.113	r=-0.072 p=0.640	r=0.106 p=0.489
供應商	r=0.218 p=0.149	r=0.188 p=0.217	r=0.242 p=0.109	R=-0.049 p=0.748	r=-0.172 p=0.259	r=-0.390 p=0.008 ***
客戶	r=0.306 p=0.041 **	r=0.218 p=0.151	r=0.352 p=0.018 **	R=-0.113 p=0.458	r=-0.035 p=0.819	r=0.042 p=0.784
債權人	r=-0.138 p=0.366	r=-0.003 p=0.983	r=-0.056 p=0.714	r=0.056 p=0.717	r=-0.120 p=0.432	r=-0.272 p=0.071 *
政府單位	r=0.183 p=0.229	r=0.219 p=0.148	r=0.190 p=0.212	r=0.057 p=0.708	r=-0.053 p=0.729	r=-0.220 p=0.146
當地居民	r=0.253 p=0.094 *	r=0.195 p=0.198	r=0.296 p=0.048 **	r=-0.029 p=0.849	r=-0.203 p=0.182	r=-0.195 p=0.200
工會	r=0.276 p=0.067 *	r=0.264 p=0.079 *	r=0.338 p=0.023 **	r=0.014 p=0.926	r=-0.184 p=0.225	r=-0.114 p=0.457

顯著水準：*** P<0.01；** P<0.05；* P<0.1

資料來源：本研究整理

(二)利害關係人整體影響力對功能性策略的影響與企業績效

由表七分析顯示，利害關係人整體影響力對董事會決策的影響與顧客績效、組織績效、創新績效亦有顯著正相關。利害關係人整體影響力對生產策略

的影響與創新績效具有顯著正相關。利害關係人整體影響力對研發策略的影響力與顧客績效、創新績效具有顯著正相關而與淨值報酬率、營業收益率有顯著負相關。利害關係人整體影響力對人力資源策略的影響與淨值報酬率、營業收益率具有顯著負相關。利害關係人對行銷策略的影響力與顧客績效、創新績效具有顯著正相關。利害關係人對財務策略的影響力與顧客績效具有正向顯著關聯。

其中負相關之結果，應可解釋為利害關係人在對研發策略及人力資源策略影響涉入時，將導致財務績效不佳，值得經理人在做研發策略及規劃人力資源策略時，應重新評估各利害關係人的利益與公司整體利益的調和，並為所有者和利害關係人創造較佳的價值。

表七 利害關係人整體影響力對公司治理及策略的影響與經營績效相關分析

關係人影響	企業績效	顧客 績效	組織 績效	創新 績效	總資產 報酬率	淨值 報酬率	營業 收益率
關係人對股東大會 決策影響	r=.370 p=.012 **	r=.320 p=.032 **	r=.393 p=.008 ***	r=-.150 p=.326	r=-.112 p=.464	r=-.162 p=.287	
關係人對董事會 決策影響	r=.364 p=.014 **	r=.281 p=.061 *	R=.337 p=.023 **	r=-.037 p=.810	r=-.138 p=.367	r=-.189 p=.214	
關係人對整體資源 策略影響	r=.204 p=.178	r=.168 p=.270	r=.163 p=.285	r=.053 p=.732	r=-.050 p=.747	r=-.108 p=.481	
關係人對生產 策略影響	r=.162 p=.288	r=.184 p=.225	r=.266 p=.077 *	r=-.010 p=.946	r=-.114 p=.456	r=-.058 p=.703	
關係人對研發 策略影響	r=.294 p=.050 **	r=.220 p=.146	r=.305 p=.042 **	r=-.052 p=.736	r=-.253 p=.094 *	r=-.251 p=.096 *	
關係人對人力資源 策略影響	r=.112 p=.465	r=.148 p=.333	r=.246 p=.104	r=-.041 p=.788	r=-.280 p=.063 *	r=-.265 p=.078 *	
關係人對行銷 策略影響	r=.264 p=.080 *	r=.206 p=.175	r=.266 p=.077 *	r=-.083 p=.586	r=-.215 p=.157	r=-.199 p=.190	
關係人對財務 策略影響	r=.252 p=.094 *	r=.156 p=.306	r=.207 p=.171	r=-.061 p=.688	r=-.002 p=.989	r=-.129 p=.398	

顯著水準：*** P<0.01；** P<0.05；* P<0.1

資料來源：本研究整理

六、利害關係人對績效影響力之迴歸分析

利用多元迴歸分析來驗證假設 H6，其各項利害關係人為自變項及績效為依變項的因果關係。

(一)非財務績效分析

由表八顯示，利害關係人對顧客績效 ($p=0.014$, $R^2=0.446$) 以及創新績效 ($p=0.035$, $R^2=0.403$) 具有顯著解釋能力。再觀察自變項對依變項的解釋效果：

1. 在顧客績效方面，股東 ($p=0.084$, $Beta=0.434$)、債權人 ($p=0.072$, $Beta=-0.529$) 達顯著水準，股東對顧客績效的影響效果為 0.434，而債權人對顧客績效的影響效果為 -0.529。2. 在創新績效方面，客戶 ($p=0.099$, $Beta=0.441$)、債權人 ($p=0.008$, $Beta=-0.751$) 達顯著水準。客戶對創新績效的影響效果為 0.441，債權人對創新績效的影響效果為 -0.751。

表八 利害關係人與企業績效 (非財務績效) 迴歸分析

依變項 自變項	顧客績效		組織績效		創新績效	
	係數	P 值	係數	P 值	係數	P 值
股東	.434	.084 *	.355	.113	.343	.140
董事會	-.019	.937	-.004	.983	-.090	.689
監察人	.240	.351	.136	.555	.232	.333
員工	-.132	.493	-.147	.398	-.116	.519
供應商	-.157	.525	-.119	.589	-.216	.347
客戶	.375	.189	.316	.216	.441	.099 *
債權人	-.529	.072 *	-.928	.000 ***	-.751	.008 ***
政府單位	.122	.724	.104	.738	-.162	.615
當地居民	-.030	.935	.489	.145	.444	.201
工會	.119	.740	.158	.623	.244	.467
F 值	2.737		1.531		2.292	
P 值	0.014 **		0.171		0.035 **	
R2	0.446		0.310		0.403	

註：* 表 $p<0.1$ ；** 表 $p<0.05$ ；*** 表 $p<0.01$

資料來源：本研究整理

(二)財務績效分析

由表九所示，利害關係人對淨值報酬率 ($p=0.093$, $R^2=0.343$) 及營業收益率 ($p=0.015$, $R^2=0.443$) 具有顯著解釋能力。觀察自變項對依變項的解釋效果：

1.在淨值報酬率的影響方面，股東 ($p=0.022$, $\beta=0.570$) 監察人 ($p=0.032$, $\beta=-0.522$) 達顯著水準，股東的影響係數為 0.570，監察人的影響係數為 -0.522。2.在營業收益率方面，員工 ($p=0.097$, $\beta=0.293$) 供應商 ($p=0.000$, $\beta=-0.870$) 客戶 ($p=0.046$, $\beta=0.520$) 達顯著水準，員工的影響係數為 0.293，客戶的影響係數為 0.520，供應商的影響係數為-0.870。

由本節實證顯示，部分關係人的影響力的確會對企業績效造成若干程度的影響，因此，如何辨識利害關係人的興趣及關心所在及對組織提出要求為何？並由企業組織的角度辨識對組織最重要的利害關係人，進而辨識不同的策略性挑戰方案對績效的影響，都可供經營者參考。

表九 利害關係人與企業績效 (財務績效) 迴歸分析

依變項 自變項	總資產報酬率		淨值報酬率		營業收益率	
	係數	P 值	係數	P 值	係數	P 值
股東	.240	.374	.570	.022 **	-.221	.320
董事會	-.028	.915	.043	.853	.032	.883
監察人	-.249	.375	-.552	.032 **	-.192	.405
員工	-.223	.294	.027	.886	.293	.097 *
供應商	.168	.532	-.184	.444	-.870	.000 ***
客戶	-.238	.441	.151	.584	.520	.046 **
債權人	.146	.642	-.364	.200	-.116	.653
政府單位	.007	.986	.161	.635	-.280	.370
當地居民	-.496	.223	-.343	.343	.058	.860
工會	.413	.296	.095	.787	.438	.180
F 值	0.693		1.776		2.699	
P 值	0.728		0.093*		0.015**	
R2	0.176		0.343		0.443	

註：* 表 $p<0.1$ ；** 表 $p<0.05$ ；*** 表 $p<0.01$

資料來源：本研究整理

伍 結論與建議

公司投資人大都只關心公司的獲利狀況，然而，公司的經營活動及策略的擬定也會和消費者、員工、社區民眾等利害關係人產生關係，這樣的情況下，公司經營不僅要對股東負責，亦必須對其他利害關係人負責，因此，股東與利害關係人皆應該會關心公司治理及策略等課題，本研究即是要探討利害關係人對策略與治理機制的影響與績效之關聯，期能了解利害關係人在公司策略、公司治理及企業績效中所扮演的角色。相關結論、建議說明如下。

一、研究結論

藉由文獻回顧及問卷資料統計分析歸納以下結論：

(一) 公司治理結論

首先，本研究第一個重要結論為利害關係人對公司治理機制（董事會決策）具有顯著的影響力。另利害關係人對於董事會決策方案的影響不同利害關係人對於董事會決策方案的影響力亦存在顯著的差異，其影響力亦可以被比較出來，經由整理，利害關係人的重要性依序為董事會成員、供應商、監察人、股東、員工、政府、客戶、債權人、當地居民、工會。在利害關係人對董事會決策方案的影響力中，以董事會成員最高。此結果顯示在董事會的決策方案，會以董事會成員的切身利益作為優先考量，其次才考量其他關係人的利益。由以上研究發現，為何股東的影響力不及董事會，因為，股東的利益是由公司內的董事會所監管，董事會成員則由股東直接選出，董事會在公司內部應代表著股東利益，所以可以合法監督企業營運，以確保策略和股東利益能相符合。股東利益與董事會決策應相配合，由本結論可知對於公司治理機制影響力最大的利害關係人為董事會成員。

(二) 利害關係人對功能性策略結論

我們進一步分析後發現利害關係人對功能性策略均具顯著影響，並針對各項功能性策略結論說明如下：

1. 整體資源策略

利害關係人對整體資源策略的影響力確實存在顯著的差異，經由整理利害關係人的重要性依序為董事會、股東、監察人、客戶、員工、債權人、供應

商、政府、工會、當地居民。此結果顯示企業擬定整體資源規劃策略，會以董事會之意見作為最優先之考量。

2.生產策略

在分析利害關係人對生產策略之影響發現不同利害關係人對生產策略的影響力確實存在顯著的差異，經由整理企業利害關係人的重要性依序為客戶、供應商、員工、董事會、監察人、股東、債權人、政府、當地居民、工會。此結果顯示企業擬定生產策略，客戶之意見對於企業所生產的產品扮演著極為重要的主導角色。此結果之涵義乃是高科技電子產業的生產策略必須隨時視客戶之需求動態調整，是故快速反應，為顧客量身定作的方式實為企業生存之要件。

3.研發策略

另利害關係人對研發策略之影響發現不同利害關係人對研發策略的影響力確實存在顯著的差異，經由整理企業利害關係人的重要性依序為客戶、員工、董事會、供應商、監察人、股東、工會、債權人、政府、當地居民。此結果顯示企業擬定研發策略，客戶之意見對於企業所研發的產品之種類與特性，扮演著極為重要的主導角色。

4.人力資源規劃策略

在人力資源策略方面，不同利害關係人對人力資源策略的影響力確實存在顯著的差異，其重要性依序為員工、董事會、監察人、客戶、供應商、股東、債權人、政府、當地居民、工會。此結果顯示企業擬定人力資源策略時，員工之意見或反應扮演關鍵性的角色。

5.行銷策略

不同利害關係人對行銷策略的影響力亦確實存在顯著的差異，經整理其重要性依序為客戶、員工、董事會、供應商、監察人、股東、債權人、政府、當地居民、工會。此結果顯示企業擬定行銷策略時，會以客戶需求與反應作為主要考量，不同區隔下的客戶，將會對於企業所擬定之行銷策略產生最具關鍵的影響效果。

6.財務策略

最後，不同利害關係人對財務策略的影響力確實存在顯著的差異，經由整理，利害關係人的重要性依序為董事會、監察人、債權人、員工、股東、客戶、供應商、政府、當地居民、工會。此結果顯示企業在作財務規劃策略時，

會以董事會的決策為最主要考量，因董事會係公司治理機制的代表，董事會的主要任務之一就是達成股東及公司財富最大化。

(三)利害關係人與企業績效的分析結論

本研究發現在利害關係人與企業績效的相關分析研究發現，在各項利害關係人中股東對顧客績效、創新績效具有顯著正相關，且與顧客績效互為因果關係。而董事會則與組織績效、顧客績效、創新績效具有顯著正相關，但並無因果關係。監察人與顧客績效、創新績效具有顯著正相關，而與淨值報酬率具有負向相關聯。其中監察人對淨值報酬率的影響互為因果關係。客戶與組織績效、創新績效皆有顯著正相關而與創新績效具有因果關係。債權人與營業收益率有顯著負相關，與顧客績效、組織績效、創新績效具有因果關係，當地居民與創新績效具有正相關，但不具有因果關係。工會與組織績效、顧客績效、創新績效皆具有相關聯性，但不存在因果關係。由分析結論顯示企業績效確實與部分利害關係人對策略與治理機制的涉入有關，且利害關係人對企業績效（財務績效與非財務績效）也具一定程度的影響力。

二、研究建議

(一)對企業的建議

- 1.在公司治理的環境中“人”的問題常是最難克服的一個環節。綜合本研究的結論發現，利害關係人對於企業策略與治理機制之影響力皆有顯著的不同。比較各項利害關係人的重要性發現其中以董事會、股東、監察人佔有相當高影響力量。就與“人”有關的治理角度分析，專業經理人若能在治理企業之初，先將人的問題予以克服，自然使得企業一大難題獲得紓解。各項利害關係人中，董事會、監察人、與股東的認同與安撫乃是使得企業獲致成功經營的一大關鍵。從研究就中發現，若能先使董事會成員獲得一致的共識與支持，必能在各項策略與治理機制的擬定過程，獲得相當大的助益，並得到良好的績效。
- 2.董事與監察人對公司的治理相當重要，但國內公司監察人獨立超然特性及專業能力有待提升，現行監察人選舉方式亦有待改進。

(二)對後續研究者的建議

本研究試圖從理論面與公司高階經理人的填答問卷資料，來探討相關企業利害關係人對功能性經營策略的影響程度，及其與績效之關聯性，事實上，國內對此一研究之主題與理論的推演有待進一步研究，後續研究者可採用面訪法來深入了解，影響企業經營決策的其他因素，則研究將更具價值。

- 1.礙於時間與受訪者的合作意願等因素之影響，本研究在樣本規模取得上受到侷限，後續研究者可將研究產業範圍擴大。
- 2.後續研究者或許可嘗試納入其他影響變數，如產業特性及其他層級策略評估等，以促使模型更臻完整。

參考文獻

- 司徒達賢，「策略管理」，遠流出版社，1995年。
- 白滌清，「由利害關係人之觀點探討推行 ISO14001 之施行要項與組織利益之關聯性研究」，管理研究學報，第二卷第一期，2002年，頁 55-75。
- 李長貴，「績效管理與績效評估」，華泰書局，1997年。
- 呂長民，「行銷研究」，前程企管，2001年。
- 吳思華，「企業策略的權變理論」，政治大學企管研究所碩士論文，1979年。
- 吳統雄，「態度與行為研究的信度與效度：理論、反應、反省」，民意學術專刊，夏季號，1985年。
- 吳青松，「現代行銷學」，智勝出版社，1998年。
- 高翠霜譯，Peter F. Drucker (2000)，「績效評估」，天下文化出版，2000年。
- 黃家齊，「企業社會績效研究—社會責任表現、企業聲望與財務績效關聯性之實證分析」，亞太管理評論，第五卷第三期，2000年，頁 367-380。
- 黃昱之，「國內公司監理之研究」，中原大學企業管理研究所碩士論文，2001年。
- 黃營杉譯，Hill and Jones 著，「策略管理」，四版，華泰書局，1999年。
- 陳海鳴，「策略管理與企業政策個案集」，華泰書局，1995年。
- 葉匡時導讀 林宜賢、蔡慧菁譯，Salmon (1993) et al.著，哈佛商業評論精選 20—「公司治理」，天下文化出版，2001年。
- 楊君仁，「公司治理的環境議題」，社會文化學報，14期，2002年，頁 57-78。

- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，「社會及行為科學研究方法」，台北：東華書局，1997年。
- 楊阿勉，以財務比率衡量廠商經營績效之研究 - 台灣地區紡織業上市公司為例，交大管理科學研究所碩士論文，1993年。
- 劉連煜，「公司監控與公司社會責任」，五南圖書出版公司，1995年。
- 羅庚辛，「企業策略、財務政策與績效關係研究 - 以台灣製造業實證研究」，政治大學企研所博士論文，1980年。
- Aaker, D.A., "Strategic Market Management", NY: John Wiley & Sons, 1988.
- Berle, A. and Gardiner, M., "The Modern Concepts & Private Property", New York: Macmillan, 1932.
- Blair, M.M., "Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century", Washington, D.C.: Brookings Institute, 1995.
- Boyd, E.E. and Cone, H., "Building a High-Performance Board", *Association Management*, Vol.49: Iss1 Date: Jan 1997, pp.67-72.
- Campbell, J.P. and Pritchard R.D., "Motivation Theory in Individual and Organizational Psychology", In M.D.Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976.
- Cameron, K.S., "The Effectiveness of Ineffectiveness", In B.M. Staw and L.L. Cummings, *Research in Organization Behavior*, 1984, p.276.
- Chandler, A.D., "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", MA, The MIT press, 1962.
- Dent, J.F., "Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research", *Accounting, Organization and Society*, 1990, pp.3-24.
- Dermer, J., "Management Planning and Control Systems". Irwin., 1977.
- Donaldson, T., and Preston, L. E., "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, (20), 1995, pp.65-91.
- Forbes, D.P. and Milliken, F.J., "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Director as Strategic Decision-Making Groups", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, 1999, pp.49-505.
- Galbraith, J. R., and Kazanjian, R. K., "Strategy implementation: Structure, System and Process", St. Paul, MN.: West Publishing Galbraith, & Stiled, 1986.
- Gekas, G., "Striling a Balance", *CMA Management, Hamilton*, (2001), Apr, pp.34-39.
- Hannan, M. T. and Freeman J., "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol.49, 1977, pp. 149-164.
- Haner, "Business Policy Planning and Strategy", Cambridge, Mass: Winthrop, 1976.
- Henderson, B. D., "The origin of Strategies", *Harvard Business Review*, (Nov.-Dec.), 1989, pp.139-143.

- Hill .C.W.L. and Jones T.M., "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, (29), and J.G. March and H.A 1992, pp.131-154.
- Hofer, C. W. and Schendel D. E., "Strategic Management: A New View of Business Pollicy and Planning", Little, Brown and Co., New York, 1979.
- Hofer, C. W. and Schendel D. E., "Strategy Formulation: Analytical Concepts", West Publishing Co, 1978.
- Janet, D., "The Governance of Coporate Groups", Cambridge University Press, 2000, p.20, 35,188.
- Jensen M. C. and Meckling, W. H., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976, pp.3, 305-360.
- Kaplan, R.S., "The Balance Company, Scored, World Exec", DG, May, 1992.
- Lee, Soo-Hoon and Phan, P.H., "Competencies of Directors in Global Firms: Requirement for Recruitment and Evaluation", *Corporate Governance*, July 2000, pp.204-212.
- Macmillan I.C. and Jones P.E., "Strategy Formulation : Power and Politics", (St. Paul, Minn.: West), 1986.
- Miles, R.E., and Snow, C.C., "Organizational Strategy, Structure, and Process", New York: McGraw-Hill, 1978.
- Mintzberg, H., "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, 1978, pp.934-948.
- Monks, Robert A.G. and Minow, N., "Corporate Governance", *Blackwell Business*, USA, 1995.
- OECD Principles of Corporate Governance, 1999.
- Patrick, J.A., Scherer, R.F., Brodzinski,J.D.Quinn,J.F. and Ainina,M.F., "Global Leadership Skills and Reputational Capital:Intangible Resoruces for Sustainable Competitive Advantagr", *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.1, 1999, pp.58-69.
- Peter Drucker, "Management: Tasks, Responsibilities, Practice", New York: Harper & Row, 1973.
- Porter, M. E., "Competitive Strategy", New York: The Free Press, 1980.
- Ravi, D., Gerard, G. and Pamela, B., "Privatization in Emerging Economics: An Agent heory Perspective", *Acdey of Management Review*, Vol.25, No.3, 2000 , pp.650-669.
- Saul, R. S, "What Ails the Accounting Profession", *Accounting Horizons*, June 1996, pp.131-137.
- Shleifer, A. and Vishny, R. W., 1997, "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, June 1997, pp.737-783.
- Steinberg, R. M and Pojunis, D., "Corporate Governance: The new frontier", *The internal Auditor*, Dec. 2000, pp.34-39.
- Steiner, G. A. and Miner, J. B., "Management Policy and Strategy", 2nd, 1982, p.16.
- Stoner, J. A. and Freeman, R. D., "Management", New Jorsey: Prentice Hall, 1992.

William F. G., "Business Policy: Strategy Formulation and Management Action", McGraw-Hill, N.Y., 1976.

Relate Research on the Performance and Influence of Stakeholders on Strategy and Governance Mechanisms

MING-JIAN SHEN*

ABSTRACT

Stakeholders' level of input on strategy and governance can often be a key factor affecting business operations success. Business managers are often pressured by stakeholders and must compromise when drawing up the company governance process, which has a definite impact on business achievement. This research involved giving questionnaires to the president or general managers of the listed and OTC high-tech electronic companies. There are 48 valid responses were collect, related to the effects of stakeholders on strategy and governance, as well as conclusions and opinions. The research showed that : 1.Different stakeholders have remarkably different levels of influence on company governance mechanisms. 2.Different stakeholders have remarkably different levels of influence on functional level strategy(for example : research and development, production, marketing and human resources). 3.Stakeholders have a remarkable amount of relevant influence on a company's strategy and performance.

Keywords: stakeholders, corporate governance, strategy , performance

*Ming-Jian SHEN, Lecturer, Department of Business Administration, Chin-Min College / Ph.D. Student, Ph.D. Program in Management, Da-Yeh University

