

市場導向之企業文化根源的探討

陳正男* 黃文宏**

*成功大學企業管理系

**成功大學企業管理研究所

(收稿日期:85 年 4 月 8 日；第一次修正:85 年 5 月 29 日；
接受刊登日期:85 年 6 月 7 日)

摘要

本研究旨在瞭解由企業文化的觀點來探討造成市場導向差異之原因的可行性。經由事後分群的方式計得出高度型、低偵測力型、避險中度型和低度型等四種市場導向組群，以及朋黨型、淡薄型、任務導向型和專制型等等四種企業文化組群，而且企業在兩類組群上的分布是有關聯的。雖然在各市場導向或企業文化組群間並未能普遍的看出在經營績效上的差別，但是低度型的市場導向市和朋黨型的企業文化則顯著地在主要績效指標上呈落後之勢。此外，在核心價值觀、規範和管理實務等不同可見度的文化層次中，核心價值觀最能彰顯出市場導向組群間的差異，因此，市場導向的落實必須紮根在企業文化的最深層。在各項企業文化構面中，工作至上似乎是最值得重視的，它不僅對經營績效有其影響力，更是在市場導向的推動上居關鍵地位。

關鍵詞彙：企業文化，市場導向，經營績效

壹 研究動機

企業秉持著市場導向，將會有助經營績效改善的論點，似乎早已在管理界視為當然爾；然而此預期中的關聯究竟有多大之強度，則較少有研究給予有效的衡量（Narver & Slater 1990）；就整個市場導向的推廣過程中來看，此一概念被奉為信條的成份誠遠超過作為經營上的實用基礎（Day 1994）。國內多數產業在歷經快速成長階段之後，隨著環境的演變開始面臨著另一種停滯的局面，然而行銷知識的散播在此刻則如潮流般地瀰漫在各個產業中，不論在消費市場或工業市場，諸如統一企業、奇美企業等領導廠商日益關注顧客滿意水準的提升，產業界隱約可見一股市場導向的風潮。然而，此一被

視為競爭優勢主要來源之一的觀念，是否能夠因此而成為廠商經營上垂手可得的一項競爭利器呢？答案恐非儘如想像般的樂觀。據研究顯示，意欲藉由一套制式程序或手法來實踐市場導向，可能是徒勞無功的（Jaworski & Kohli 1993）。

就行為的觀點來看，市場導向代表著組織對成員所提供的一些行事法則，並賦予一種組織上的涵義，文化則被視為是共享價值觀和信念的組型，故有人主張市場導向是根源於企業文化之深層（Deshpande & Webster 1989）。準此而言，是否意謂著經由企業文化的改造或建立，是有可能使市場導向得以落實，進而扭轉經營上的頹勢（Sedgwick 1989）。此外，企業文化亦被認為是組織成員得以成功地面對環境挑戰和機會的關鍵因素之一，而且，國內企業也愈加體會到企業文化在經營管理和組織運作上的重要性（丁虹，司徒達賢，吳靜吉 1988；張旭利 1988）。由於國族文化對管理實務之影響是存在的（如 Hofstede & Bond 1988; Hofstede 1993; 吳萬益 1994），因此，欲了解企業文化或市場導向對國內廠商經營績效之作用，誠不宜直接引用國外之實證結果；尤其是亦有研究顯示企業文化對績效之影響會因情境而改變，如 Gordon（1991）和 Chatman & Jehn（1994）即主張產業間的文化差異要比公司間的文化差異要來得大，因而以企業文化來作為競爭優勢是極受限制的；Schwartz & Davis（1981）主張企業必須在文化和策略之間尋求一種契合的狀態。諸如此類的見解，似乎意謂著要找出一組全適型的文化是不容易的；因此，有關企業文化或市場導向的研究有必要針對特定文化背景之下的國內廠商來著手。

市場導向和企業文化這兩個概念是有相通之處，兩者均屬軟性的策略機制，代表著引導性的經營理念，不過在一般研究中均是分別來加以探討的；或謂市場導向和行銷觀念、行銷導向等經營哲學是一體的，但是究其本意，它更強調透過行為的實踐使企業得以比競爭者作得更好、更快、更靠近顧客（Day 1990; 1994）。因此，兩者之間以及兩者在影響經營績效的作用上，究竟存在著何種關聯，是有待探討的。根據作者對奇美企業所作的深入探索，即發現該企業在制度上的一些創舉與企業文化中的基本價值觀是一脈相

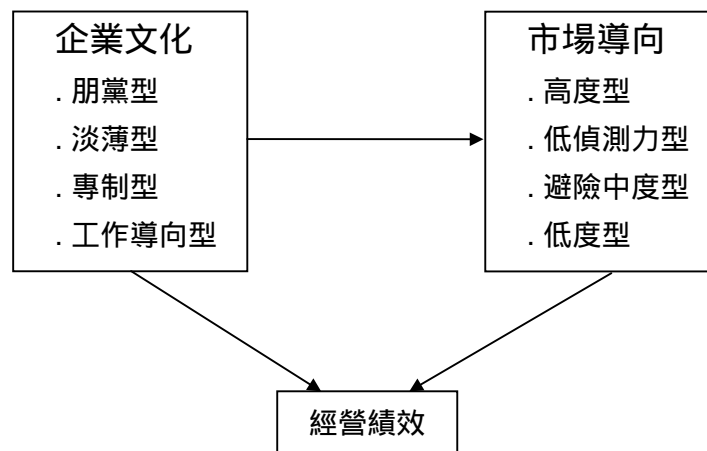
通的，如盈餘回饋、庫存補償、不吝於長期聯盟關係的建立和維繫、勇於放棄不合時宜的產品等，類此市場導向之作為，均是根源於長期經營的決心和維護長遠利益的價值觀；此或可視為企業文化與市場導向之關聯的佐証，但在其他企業中此一關聯又是如何，則有待釐清。誠如 Deshpande & Webster (1989) 所言：「在行銷管理的情境下來瞭解組織文化的議題，其重要性是毫無疑問的。」

貳 研究目的與架構

為了瞭解企業文化在市場導向的推動上所扮演的角色，以及兩者對經營績效的可能影響，本研究將朝下列幾項目的來進行。

- (1) 探討國內企業之間在市場導向上所呈現的組群分佈，以及其間的差異所在。
- (2) 探討國內企業在企業文化上可區分之主組群，以及其間的差異所在。
- (3) 針對國內企業在市場導向和企業文化上的交叉組群狀況，來瞭解企業文化與市場導向之間的可能關聯。
- (4) 比較不同企業文化組群間在管理實務與規範上的差異，藉此對企業文化作較高可見度層面的剖析以探求落實市場導向的可行途徑。
- (5) 了解企業文化和市場導向對經營績效之影響，從而得以探知改善經營績效之途。

基於上述目的，本研究提出之觀念性架構如圖一所示。



圖一 研究架構圖

管理大師 Drucker (1954) 主張創造滿意的顧客是企業的不二目的，可視為行銷概念的濫觴，其後分別有 Levitt (1960; 1975)、Barksdale & Darden (1971)、Kotler (1977)、Peters & Waterman (1982)、Shapiro (1988)、Houston (1986)、Webster (1988; 1992) 等均分別對行銷或市場概念加以闡釋，其中雖未明顯的對顧客導向、市場導向或行銷觀念等予以明確的劃分，但 Jaworski & Kohli (1993) 卻明確指出行銷概念是市場導向的哲學基礎，並發現高層管理的重視是相當具有份量的市場導向前因之一；Day (1990) 則指出所謂的市場導向應是企業在經營上力求超越對手、靠近顧客的一種表現；因此，對任一勵精圖治的企業而言，市場導向絕非僅止於觀念上的引領，它更必須是具體行為的轉化動力。Schein (1990) 認為企業文化乃是一個團體中各項基本假定所合成的一種組型，是成員用來應付外部適應和內部整合上的各種問題的依歸。因此，就市場導向

的行動層次來看，它必須是全員一體的，而此種動員的力量則要藉助於企業文化的擴散力才有可能得以發揮。所以，在追求經營績效的歷程中，企業文化和市場導向各有其作用所在，而且在企業文化當中的某些特性也可能會有助於市場導向的推動，進而促成績效之增長。

參 變數定義及研究假設

市場導向、企業文化和經營績效是研究架構中的三項主要構念，茲將有關之定義、操作及研究假設說明如下：

一 經營績效

績效代表著企業以往在資源運用上是否具有效能，因此，往往是以量化的財務性指標來加以衡量，不過，就組織效能的角度來看，績效的範疇並非僅侷限在財務性指標（Venkatraman & Ramanujam 1986）；有鑑於獨特能力的累積效果對企業長遠經營的成敗更具有決定性的影響力，因此亦不宜將企業在各項定性非財務指標上的表現給忽略了；故研究中將同時考量定性和定量指標兩大類。此外，為顧及產業效應的存在，單一企業之經營成效實際上亦會受到外在環境和產業類別之影響，所以本研究擬自相對的角度來認定企業經營績效之高低；且在策略研究中由於考慮到受訪者對數據資料的隱密、公司間的帳務處理作業不一等限制，故不乏採用主觀指標來評量績效的情形（如 Lawrence & Lorsch 1967; Ramanujam, Venkatraman, & Camillus 1986; Dess 1987 等）；類此考量，在台灣地區更形重要，而且知覺式的績效評價與客觀指標亦有很高的一致性（Venkatraman & Ramanujam 1987），故本研究將以主觀評量之相對績效為主。

雖然顧客忠誠度或顧客滿意度被視為是一項最能反映長期績效的新指標（Day 1994），不過，因本研究之訪問對象是廠商，恐非該項指標之適當代言人，且為顧及與其他研究之對照，所以仍以較常用之績效指標來衡量。共

包含了環境適應力、品牌知名度、創新能力、人員流動率、目標達成率、平均營業額、銷售成長率、投資報酬率。

二 市場導向

Day (1990) 將超越對手、靠近顧客視為衡量市場導向的三大要件，而 Narver & Slater (1990) 則提出了顧客導向、競爭導向和功能間協調等三大行為成分來驗證市場導向；不過，Slater & Narver (1995) 採取 Day (1994) 和 Deshpande & Webster (1989) 之見解，視市場導向為一組文化價值觀。Deng & Dart (1994) 即依據前述三大行為成分再加上利潤導向作為構念範疇，發展出衡量市場導向的量表。Kohli & Jaworski (1990) 更進一步的由市場導向的應用面來加以探討，認為它代表著一種泛組織的情報系統，透過市場情報的蒐集、散佈和回應而落實了市場導向概念，並據以發展出一份市場導向量表，此為少數採系統量化來探討總合性市場導向的研究代表作。

Day (1994) 更剴切指出下一場爭戰的勝利者，將會是那些具備市場驅動能力的組織體，其與眾不同之處乃在於擁有優越的市場洞悉力和顧客聯結力。情報系統的建立代表者市場洞悉力的運作，其重點不只在於對最終顧客的掌握，還包括了對通路的約束和對產業科技的監控，如此不光是挖掘出機會，而且還確保有能力對新興機會快速地作出必要的回應；也正因它需要主動地迎合市場上的變動，強而有效的創新力是必備的，而整體組織若對風險抱持著高度的接納將會是促成此一能力的一大激勵因子。

究竟由價值或行為來探討市場導向何者為宜，似尚無定論，因此，本研究為了強調市場導向在策略上所扮演的引導性角色及具體作為，將分別就泛組織情報系統的運作、產業技術的關注、顧客聯結、風險趨避等構面加以作較廣泛的探討，後續再以因素分析萃取基本構面。由於市場導向涵蓋多項構面，而個別企業可能各有所專，所以，本研究提出研究假設一如下。

H₁：企業之間依其在各市場導向構面上的異同，可歸納出幾個主要的組群。

市場導向對經營績效的正面效應，在一些研究中均得到支持，Narver & Slater (1990) 指出在三大類產業中市場導向是和企業獲利力有正相關的。Hunt & Morgan (1995) 亦將市場導向視為競爭優勢的來源；Smith, Andrews, & Blevins (1992) 認為在落實市場導向時不能忽略了競爭分析，而 Deshpande, Farley, & Webster (1993) 對日本企業所作的研究中則發現顧客導向與經營績效是有正相關。Norburn 等人 (1990) 在四個國家的行銷效能研究中，亦發現至少在兩個國家中市場導向是有正面作用的。雖然，Houston (1986) 曾提出行銷概念並非在任何情況皆必然採用的一種最佳經營哲學，但是 Jaworski & Kohli (1993) 則在實証中發現市場導向和經營績效的關聯是不因市場變遷程度、競爭強度、或技術變遷程度而有所動搖的。所以，本研究提出研究假設二如下。

H₂：市場導向組群之間在經營績效上是有差異的。

Slater & Narver (1994) 曾針對市場導向的重心是否會因環境變化而轉移來加以研究，卻發現對顧客或競爭者的相對重視程度對績效的主效果是不顯著的，只有在少數情況下，它和環境的相乘作用才會出現；不過該研究並未將重心轉移和市場導向分別探討，故不宜視之為對個別構面作用有無之佐証，而且，在決定市場導向的各項前因中，每一前因對個別構面的影響並非是全面的 (Jaworski & Kohli 1993)，而企業文化對個別構面的作用亦是如此 (Moorman 1995)；依此推論市場導向的個別構面對績效的影響，也有可能呈現類似之非同步的情形。所以，本研究提出研究假設三如下。

H₃：市場導向之各構面與經營績效有正的相關，但各構面對經營績效的作用並非是相同的。

三 企業文化

企業文化在組織中的重要性自不待言，但有關的定義及衡量則尚無共識，Deshpande & Webster (1989) 曾將有關組織文化的研究分為二大類五大派，有視組織文化為一項隱喻，亦有以一種自變項待之者。綜而觀之，其間的主要差異乃在於究竟應由內蘊層或外顯層來看待企業文化；然而，不論內蘊或外顯，兩者之間實際上是互動的 (Hatch 1993)。Camerer & Vepsalainen (1988) 由經濟面來界定企業文化，視其為一組廣泛的、潛移默化的規則，指引著公司成員應付各種無法預見的環境中可能面臨的問題，認為在考量企業文化的經濟效率時文化的可見度、濃度、一致性和合宜性四者是主要的構面。繆敏志 (1993) 認為基本假定之內涵實質上是與價值取向相同的，因此研究中必須由價值觀著手，以免無法掌握組織文化之真義。Marcoulides & Heck (1993) 則藉模式驗證的方法來強調企業文化應以一種較寬廣的角度來加以描述。由此可知，在界定企業文化時，除了要掌握深度外，也同時要顧及涵蓋面。Kotter & Heskett (1992) 在一項長達四年的研究中也主張核心價值觀才是企業文化的主體，外在的共同行為組型只是藉由可見度和變易性的加大，所展現的另一種文化層面。

由於在深度及廣度上實在是難以兼顧，因此，本研究將企業文化視為一營利機構所秉持的基本價值觀，嗣後分析中再佐以較廣層面的剖析。文化競值模式 (Competing Values Model) 曾被用來探討組織文化在行銷情境中的作用 (Deshpande, Farley, & Webster 1993; Moorman 1995)，然而此一模式中的四個象限並非是互斥的 (江泯欽 1989)，因此，實不宜直接視之為文化類型。本研究為求對企業文化能有更整體性的了解，所以將採取經由基本構面事後分群的方式來進行。根據 Hofstede 等人 (1990) 對組織文化所作的定性和定量研究中指出，在工作目標、一般信念等問題中，歸納出價值觀的三大構面：安全需求、工作至上、權威需求；安全需求和權威需求可視為是國族文化之延伸，而工作至上則是企業文化上所特有的，它代表著工作在人們的生活型態中是否占有中心地位。此外，儒家動力亦被認為是東亞國家

所特有的文化構面 (Hofstede & Bond 1988)，它所具備的「實踐理性」本質自不容加以忽視 (黃光國 1988)。雖然在本研究預試過程中，發現非屬儒家的歐美教義亦散布在國內企業中，儒家動力之作用並不見得是全面性的；然而，社會互動歷程中屢見泛家族化的現象 (楊國樞 1992)，且社會結構中反映出來的儒家文化因素之影響力，可能遠比整體儒家倫理來得更為直接重要 (戴西君，張家銘 1989)，因此本研究仍將位居儒家動力核心的社會倫常架構 - 宗族主義納入企業文化構面之一。

在不同研究中，常因研究主題之不同，而對企業文化採不同的分類方式，有依對變革的態度、對問題解決的態度、對環境的態度來區分的 (Scholz 1987)，亦有由人際活動來區分的 (Brink 1991)，更有由人員參與和企業活動之主動性來劃分文化格矩的 (Byars 1987)，凡此種種，皆造成不同研究在比較和歸納上的困難，而減損了實用的價值。本研究冀望透過較一般化的文化內涵來對企業文化進行量測，進而探求分析單元間的組群關係，以避免因預設立場而折喪了可能的發現。

基本上，企業文化的基本單元是企業個體，雖有研究發現台灣企業間的價值觀並沒有顯著差異存在 (洪春吉 1992)，但有鑑於在策略管理領域中，常發現有著策略組群的現象存在 (Newman 1978; Porter 1980; Cool & Schendel 1988; 陳俊雄 1993)，因此，由策略與文化契合的角度來看 (Scholz 1987)，不同企業之間所秉持的文化內涵應該也會存在著與策略組群類似的分群現象；據此，本研究提出研究假設四如下。

H₄：企業之間依其在各企業文化構面上的異同，可歸納出幾個主要的組群。

有謂市場導向是企業文化的一種特殊形式 (Slater & Narver 1994)，也有人主張只有在文化具有支持性時，市場驅動的行為較可能出現 (Day 1994)，甚至有人在實証中即將某些屬於文化層面的變數，如高層管理的態度、組織系統等，視為是導致市場導向的先決條件 (Jaworski & Kohli 1993)；在 Deal & Kennedy (1982) 的企業文化分類中，更明白的指出工作努力且玩時盡興的文化是比較注重市場導向的；Menon & Varadarajan

(1992) 主張組織內親資訊、親創新的文化愈是強烈，組織內對資訊的交流、利用程度會愈高；Moornam (1995) 也認為對資訊的處理和學習能力會表現在組織的資訊程序中，如資訊的取得、傳送和概念性及工具性的利用等，它是企業成就競爭優勢的知識資產，此類程序的運作會因組織文化而異，整體來看，朋黨型 (Clan) 文化的企業資訊處理程序所受的文化制約最大，而市場型 (Market) 文化所提供的支持亦不如朋黨型文化。資訊運作和市場導向之關聯一如定義所述，此外，Hunt & Morgan (1995) 更指出行銷觀念和市場導向應視為兩種不同層次的構念，前者為企業哲學，屬文化層面，後者注重實行，是屬管理實作層面。由上述可知，企業文化和市場導向之間的互動關係是存在的，故提出研究假設五如下。

H₅：企業之市場導向和其所屬之企業文化組群是有關聯的。

如前述定義所言，企業文化自會影響外顯的行事準則和規範，因而襯托出企業的獨特性；Kotter & Heskett (1992) 認為行為規範代表著在一群體中可見的共同行事之道，藉此得以達到傳授實務和價值的目標，以使新進成員知所進退。它可視為是核心價值觀褪去隱形外罩的第一步，在整個企業文化的運作上自有其地位。在此將分別由秉公處理、衝突趨避、工作滿足、任務創新、社會責任和回饋等項來加以探討。實務代表著一企業向外展現的各種行為方式，Hofstede 等人 (1990) 認為它是由儀式、英雄事蹟、表徵等所組合而成的，是整個文化層次中可見度最高的一部份。Akaah (1993) 就個人與文化的匹配加以探討，發現組織若兼具創新、扶持、科層的文化，則身處其中的行銷研究專家會在行為上表現出最高的道德感，而僅有科層的組織文化，則道德感相對最低。本研究為求對企業之管理實務能有全盤且詳細之了解，故分別對目標明確度、決策準則、溝通、協調、授權、人本取向、激勵、參與、用人、領導等各項管理機能來加以探討。由於規範和實務本是根源於文化的最深層，而文化也因此得以產生引導組織行為之效應，故提出研究假設六如下。

H₆：不同企業文化組群之間，會有不同的管理實務和規範。

企業文化對經營績效之影響，在實証上是頗獲支持的。Camerer & Vepsalainen (1988) 即主張企業文化是有其經濟效率的，此一見解直接點出文化和績效間的可能關聯，但是側重在對內的影響，而忽略了企業文化亦可能對外部關係人有所衝擊進而影響績效。Calori & Sarnin (1991) 對法國企業所作價值觀和管理實務的研究中，發現在相對成長績效和相對獲利能力上表現不同的公司，同樣的在價值觀和管理實務上是有差異的，尤其在相對成長績效上，更是存在一些很明顯的文化剖析。Norburn 等人 (1990) 對英、美、澳、紐等四國所作的研究中，更顯示出在三項與行銷效能有關的構念中，只有企業價值觀一項超越國族文化之上，在四個國家中均得到很高的變異解釋能力。Deshpande, Farley, & Webster (1993) 則認為因公司成員所抱持的價值觀不同，而導致了公司間的績效差異。有關日本企業的文化研究中，也發現屬於追求未來型的公司在利潤率和成長率上是優於應付現實型的企業，然而就重視團體型和推崇個人型來比較，在兩項指標上則是互有勝負 (祁慶國 1994)。Kotter & Heskett (1992) 更直接指出唯有調適型的企業文化才是決定績效的主因，亦即只有在文化足可引發策略和實作上不斷的因應市場和競爭的變動時，強式文化才足以導致好的績效。不過，就文化的內涵而言，它是多構面的，其對經營績效的作用究竟源自何種動力，更是欲循文化改造來推動經營品質提升的實務者所真正關切的。因此，針對文化和績效之可能關聯，提出研究假設七如下。

H₇：不同的企業文化組群會有不同的經營績效，然而，不同的企業文化構面對經營績效的影響是不同的。

如果 H₅ 和 H₆ 得以成立，則可預期在不同的市場導向組群間找出不同的基本價值觀、規範和實務，但隨著文化的可見度變大，組群間的差異會變得較模糊，Hofstede 等人 (1990) 在企業文化之研究中即發現價值相近的組織在管理實務上不見得是相似的，故提出研究假設八如下。

H₈：不同市場導向組群之間，會有不同的基本價值觀、管理實務和規範，然而，組群間的主要差異是在於基本價值觀的不同。

肆 研究設計

一 樣本

本研究所採用之抽樣構架係中華徵信所編纂之「1994 年國內企業排行」，取樣標準為年度營收 10 億元以上之廠商，每一樣本單位均採多人回答 (Multiple-informants) 的方式來進行，此法在組織研究之領域上被認為可以提高調查結果的客觀性 (Phillips 1981)。

總計對 663 家廠商發出問卷，含製造業 450 家，服務業 150 家，金融業 63 家，採郵寄方式送達各公司，每家 5 份，分別請總經理、企劃主管、製造主管、行銷主管和採購主管各填寫一份；由於各家公司組織編制並不相同，因此，實際填答份數是由各公司自行依職權歸屬來決定。經過再次之電話跟催，共回收 294 份，合為 153 家，有效問卷 142 家，有效回收率 21.41%。每一樣本單位不論回答份數多寡，在企業文化、市場導向和經營績效等變項上，均取該單位之平均數作為代表。

二 問卷設計

問卷主要分為四大部份：企業文化、規範與實務，市場導向，經營績效，基本資料。基本資料除外，各式量表均採七點尺度。經營績效以公司表現與同業平均水準相對比較來加以衡量，每一指標均由一道題目來代表。

市場導向中有關情報資訊系統的部份，包括情報之蒐集、散佈、回應之設計和執行，依 Kohli, Jaworski, & Kumar (1993) 所發展出的 MARKOR 量表加以擷取，擷取方式為先將各題得分平均與預測方向不符者刪去，然後再從中分別自各構面中取平均數差距較大者，共計八題；技術關注、顧客聯結、風險趨避等構面亦各以二、四、二道題目來衡量。

企業文化的衡量主要是採用 Hofstede 等人 (1990) 所發展的量表中之問題，取其因素負荷最高之前兩項作為代表 (安全需求之負荷量為.92

和.91，工作至上為.84和.78，權威需求為.81和.70），再加上自行發展有關宗族主義之問題二道，共八題。實務面的衡量則參酌其他研究和自行設計，每一構面均採二道問題來衡量，正反各一共計 20 題。規範面則參酌 KSCG 量表（Kilmann & Saxton 1983）加以增修，秉公處理、衝突趨避、工作滿足、任務創新、社會責任等均各以二道題目，一正一反來表示，回饋關係人則由四道題目來加以衡量。

伍 研究結果

一 相關分析

（一）、市場導向

由於此一構念的衡量在來質上仍屬萌芽階段，故進一步分析之前，宜先從原始問項中整理出其間的基本構面；經採主成份分析對 16 道問題進行因素分析，共萃取出三大因素，累積解釋變異為 66.37%；因素數目的決定原則上是以特性值（eigenvalue）高於 1 為準，但是此一標準在變項少於 20 時，萃取出的因素有偏少的現象（Hair, Anderson, Tatham & Block 1992），故再參酌陡梯測驗（scree test）之結果，將特性值小於 1，但很接近 1 的後續因素亦予納入。由於未經轉軸之負荷結構已趨 Thurstone（1947）簡單化的要求，故直接用來判定變項與因素之關係；由於風險取向之反面陳述問項之負荷分佈明顯地與事前設計不一，故加以剔除，對保留之 15 道問項再作因素分析，因素負荷情形詳見表一。

風險取向（M15）為第二個因素中負荷量在±0.5 以上的唯一問項，第三因素亦同樣地僅有情報蒐集能力（M02）是顯著的，故兩項因素均直接以之作為代表來命名；在第一因素中則包羅了其餘的 13 個問項，且變異解釋程

度最高（52%），故稱之為「核心構面」，取 13 個問項之平均值作為因素之代表。

表二說明了此三大基本構面之間的相關情形，兩兩之間的相關係數均具顯著性，但皆在 ± 0.3 以下，屬低度相關；因此，可確認因素萃取之可接受性。市場導向核心構面與另兩構面之間的相關係數均較高，更突顯其包容性。

表一 市場導向因素分析負荷結構

	因素一	因素二	因素三
M14	.84	.08	-.03
M12	.82	-.07	-.02
M09	.81	-.10	.15
M05	.81	-.05	-.09
M10	.79	.07	.01
M04	.79	-.01	-.18
M06	.78	-.39	.06
M08	.77	-.21	.09
M03	.75	.12	-.23
M11	.73	-.02	.16
M07	.72	-.39	.08
M01	.72	.26	-.23
M13	.63	.39	.09
M15	.30	.62	-.33
M02	.27	.43	.79
特性值	7.824	1.185	.946
解釋變異%	52.16	7.90	6.31
累計解釋變數	52.16	60.06	66.37

註：方格中底色加深者為負荷絕對值在 0.5 以上

表二 市場導向構面相關係數

	核心構面	風險取向
風險取向	.228b	
情報蒐集能力	.272b	.165a

註:方格中底色加深者 a:p<0.05, b:p<0.01

表三 企業文化構面相關係數

	工作至上	權威需求	安全需求
權威需求	0.176a		
安全需求	-0.171a	0.249b	
宗族主義	-0.262b	-0.057	0.280b

註:方格中底色加深者 a:p<0.05, b:p<0.01

(二)、企業文化

由表三可看出在四項企業文化構面之間，除了宗族主義和權威需求以外，彼此間均是有顯著相關；此情況一如 Hofstede (1980) 在國族文化上的發現，欲理出完全獨立的文化構面似乎是較苛求的，而且，也正顯示出視企業文化為一整體構念的必要，故將藉由集群分析來加以表達。由於具顯著性的各個相關係數均在 ± 0.3 以下，為求對文化內涵能有更多面性的了解，故後續分析仍就個別構面來分別進行。

(三)、經營績效

表四為八項績效指標之間的相關情形，其中除了人員流動率一項與各項間均無顯著相關，以及創新力和目標達成率彼此未具顯著相關以外，其餘指標彼此間的相關係數均達顯著水準。人事流動率之獨立性可能是因為屬於行為面指標，所針對的是企業內部關係的評價所致。此外，財務性指標彼此間的相關亦多數在 0.5 以上，其餘非財務指標之間則在 0.3 左右，環境適應力與多項財務指標之相關反倒高過與產品知名度、創新力之相關。

表四 經營績效構面相關係數

	環境 適應力	產品 知名度	創新 力	人員 流動 率	目標 達成率	平均每人 年營業額	銷售 成長率
產品知名度	0.362						
創新力	0.262	0.196					
人員流動率	0.117	0.015	0.046				
目標達成率	0.486	0.390	0.105	0.025			
平均每人年營業額	0.524	0.268	0.277	0.027	0.632		
銷售成長率	0.453	0.296	0.185	0.164	0.612	0.638	
投資報酬率	0.317	0.210	0.252	0.018	0.448	0.626	0.628

註:方格中底色加深者 $p < 0.01$

二 集群分析

由於研究中的兩大構念在內涵上是多構面的，因此，若貿然採加總合計的方式求出單一綜合指標或分數，極可能因為綜合指標在闡釋上較為模糊，恐造成資訊之流失或流於武斷；故在進一步分析之前，就各樣本資料在各項文化構面和市場導向構面上的分布狀況，先採行集群分析，以求對構念能以一整體的觀點來表達。

根據 Punj & Stewart (1983) 對集群分析法所作之建議，為求確保分群結果的效度和穩定性，研究中將採用二段式的集群分析。首先，由華德法 (Ward's method) 求出第一階段集群解，據以判定集群數目及計算各集群之重心點，其次，再由 K 平均數法 (K-means methods) 以各重心點作為種子點 (seed points) 來重新分群。集群數目的判定雖尚無一標準的、客觀的選擇程序 (Hair, Anderson, Tatham, & Black 1992)，不過常見的準則不外是集群的凝聚力和解釋能力，前者如 R^2 、虛 F 統計量等，後者則有依 F 統計

量之增減 (Dess & Davis 1984)、樣本總數等。據此認知，本研究中集群數目依下列兩項原則來決定：

- (1).Lehmann (1979) 認為調查資料可靠的集群數目約在 $n/50$ $n/30$ 之間，準此原則，本研究之集群數目約在 3 至 5 個之譜；
- (2).半偏判定係數 (semi-partial R^2) 之變動和分群後群組間在各構面上的差異顯著性。

結果在市場導向上共分出四群，而企業文化亦得出四群，群組間的差異狀況分別載於表五、六。總和來看，在各構面上群組差異均具顯著性，且約略呈現三級以上的分佈，故分群狀況應是可予接受的。

表五 市場導向組群之構面比較

	高度型 (1)	低偵測力 型(2)	避險中度 型(3)	低度型 (4)	F 值	P 值	備註
核心構面	5.766	5.653	5.064	4.647	20.38	.001	(1,2) -3-4
風險取向	5.339	5.481	2.695	4.582	112.90	.001	(1,2) -4-3
情報蒐集能力	4.688	2.454	3.056	3.215	45.38	.001	1- (4,3) -2

註: $\alpha=0.05$

表六 市場導向組群之經營績效比較

	高度型 (1)	低偵測力 型(2)	避險中度型 (3)	低度 型 (4)	F 值	P 值	備註
環境應適力	5.431	5.567	5.105	4.926	3.34	.021	(1,2) -4
產品知名度	5.743	5.913	5.511	5.114	4.14	.008	(1,2) -4
創新力	4.970	4.151	4.264	3.687	6.62	.000	1- (3,2,4)
人事流動率	4.021	4.005	3.725	3.621	0.72	.540	
目標達成率	5.503	5.673	5.290	5.365	0.74	.530	
平均年營業額	5.187	5.180	4.982	4.960	0.44	.723	
銷售成長率	5.118	5.166	4.962	4.798	0.76	.519	
投資報酬率	4.741	4.776	4.676	4.477	0.35	.786	

註: $\alpha=0.05$

三 假設驗證

表五所載市場導向組群間的構面差異，經變異數分析和鄧肯多重檢定法予以檢定後，可以發現第一、二群在核心構面和風險取向上均屬最高層次，而第 3 群和第 4 群在此二構面上則互有高低；雖然第 2 群在上述兩構面上與第 1 群並無顯著差異，但在情報蒐集能力上則敬陪末座，而第 3、4 兩群在此一構面上則無顯著差異。整體而言，第 1 群是高市場導向群共 35 家；第 2 群共 27 家雖亦呈高市場導向，但在能力的配合上則顯然不足；第 3 群共 39 家屬中度市場導向，但風險接受意願最低；第 4 群核心構面表現最低，但風險取向中等，共 41 家。

為進一步了解組群界定是否明確，故再進行鑑別分析，所得出的鑑別函數錯誤率為 2.11%，而 Press's Q 統計量為 402.34 遠超過顯著水準 0.01 時的臨界值 6.63。因此上述分析結果是支持 H_1 的陳述，由調查所得到的資料中，依市場導向之核心構面、情報蒐集能力和風險取向等構面的異同，是可區分為四大組群，分別以高度型、低偵測力型、避險中度型、低度型等名之。

有關市場導向組群在經營績效上的差異分析，所得的結果是未定的， H_2 的陳述僅是獲得局部性支持，高度型和低偵測力型在環境適應力及產品知名度上顯著優於低度型，而且高度型的企業在創新力上是最為擅長的（詳見表 6）；在 8 項績效指標中只有環境適應力、產品知名度和創新力等 3 項呈顯著的組群差異，很顯然地，此 3 項指標並非屬財務性質，反倒是與企業對外發展關係及定位的主要能力有關的，此點與 Day（1994）所主張的由外而內（outside-in）的能力正是市場驅動型組織所擅長的說法是一致的，而且由低度型在績效指標上所呈現的落後之勢來看，核心構面的作用是不宜忽視的。

整體而言，市場導向之各項構面對經營績效的作用是遠比組群差異要來得更為確定的，依表七所載各迴歸式之 F 值來看，8 項指標中有 7 項是顯著地受到各市場導向構面所影響的，僅內部關係指標——人事流動率呈不顯著；因此，對 H_3 之中關於市場導向構面對經營績效具有作用的說法是可以接

受的。迴歸關係式中若依 R^2 之大小來評定市場導向構面之作用，則前 3 項依序是環境適應力、目標達成率和創新力，此一結果不僅再次顯現市場導向對環境適應力的作用，而對財務性指標的影響亦逐一浮現。再就 β 值之顯著性來看，核心構面之作用是普遍存在的，而情報蒐集能力則僅在創新力和目標達成率上有顯著，較特別的是情報蒐集能力在目標達成率的迴歸式中 β 值為負，此或許是因為情報蒐集能力較高者在制定目標時會抱持較樂觀的心態所致。

表七 市場導向構面對績效之作用

	環境適應力	產品知名度	創新力	人事流動率	目標達成率	平均每人年營業額	銷售成長率	投資報酬率
核心構面	.694*	.329*	.279*	-.034	.423	.391*	.372*	.282*
風險取向	.017	-.028	-.033	.097	.019	-.009	-.065	-.006
情報蒐集能力	-.041	-.021	.214*	-.091	-.188*	-.005	-.101	.020
調整後 R^2	.460	.080	.133	-.006	.153	.130	.100	.061
F 值	38.25*	4.80*	7.72*	.74	8.87*	7.53*	5.86*	3.82*

註: $p < 0.05$

由 H_2 和 H_3 之驗證結果來看，在探討市場導向的作用時，似乎較不適宜以總括的方式來衡量它，而是採個別構面的分析為主，同時也顯示出核心構面確是市場導向之主軸。

此外，有關企業文化組群的現象經集群分析所得結果如表八所載。組群個數為 4，由構面之組群差異經變異數分析及鄧肯多重檢定後，顯示出在各構面上至少亦呈三等級的分布，第 3、4 群在工作至上構面的得分為最高，其次依序為第 2、第 1 群；在權威需求構面上則是僅有第 3 群之平均值在 4 以上，其次為第 1 群、第 2 群，第 4 群則殿後；安全需求構面上的差異更是明顯，依序為第 1、3、2、4 群；此外，宗族主義構面亦以第 1 群為最高，第 4 群殿後，第 2 和第 3 群之關係則與安全需求上的次序相反。

表八 企業文化組群在企業文化構面、管理實務及規範構面的比較

	朋黨型 (1)	淡薄型 (2)	專制型 (3)	工作導向型 (4)	F 值	P 值	備註
工作至上	4.037	4.726	5.116	5.181	15.87	.000	(3,4)-2-
權威需求	3.829	3.277	5.030	3.269	65.04	.000	3-1-(2,4)
安全需求	3.991	2.765	3.218	2.076	31.49	.000	1-3-2-4
宗族主義	4.741	4.290	3.735	2.614	49.08	.000	1-2-3-4

註: $\alpha=0.05$

總括來看，第一組群在宗族主義和安全需求兩構面上均屬高水平，權威需求則為中等，工作至上構面則是低度，此類企業較注重倫理、講和諧，故稱之為朋黨型，共有 27 家。第二組群在宗族主義上的得分僅次於第一組群，但工作至上反而高於第一組群，而權威需求與安全需求均處低度，此類企業在任一構面上均無突出之處，故名之淡薄型，共有 38 家。第三組群之權威需求為最高，工作至上亦屬高度，安全需求和宗族主義則屬中等，總稱之為專制型，共有 47 家。第四組群則是工作至上最高者，宗族主義、權威需求和安全需求均為最低，故以工作導向型名之，共有 30 家。

分群之效力經鑑別分析後得出的錯誤率為 4.22%，而 Press's Q 統計量為 379.35 遠大於 $\alpha=0.01$ 時的臨界值 6.63。因此， H_4 中有關企業文化分群的陳述是得到支持的，亦即國內企業之文化內涵在宗族主義、安全需求、權威需求和工作至上等構面的異同，基本上是存在上述四大組群的。

隨後，將每一樣本分別依其所屬之市場導向組群和企業文化組群作成列聯表，如表九所示。 χ^2 值之顯著水準為 0.000， H_5 之陳述獲得支持，故可推論市場導向組群和企業文化組群之間是有關聯的；依列聯係數 (contingency coefficient) 而言，約為上限值之半，故關聯程度為中等；同樣地，由預測關聯指數 (Goodman & Kruskal 1979) 來看，雖然僅顯示出在預測市場導向組群時若加入企業文化組群的資訊可使錯誤的機率相對減少約 15%，但以事前錯誤機率高達 70% 來看，加入企業文化的考量對正確率的提昇是有近 30% 的貢獻，效果亦不小。

表九 市場導向組群和企業文化組群列聯表

	高度型 (1)	低偵測力型 (2)	避險中度型 (3)	低度型 (4)	小計
朋黨型 (1)	3 (2.11)	1 (0.70)	10 (7.04)	13 (9.15)	27 (19.01)
淡薄型 (2)	5 (3.52)	11 (7.75)	13 (9.15)	9 (6.34)	38 (26.76)
專制型 (3)	22 (15.49)	6 (4.23)	9 (6.34)	10 (7.04)	47 (33.10)
工作導向型 (4)	5 (3.52)	9 (6.34)	7 (4.93)	9 (6.34)	30 (21.13)
小計	35 (24.65)	27 (19.01)	39 (27.46)	41 (28.87)	142 (100.00)

註:方格中數字為家數,括弧數字為佔總家數之百分比;列聯係數=0.418,上限為 0.866;預測關聯指數 =14.29%; $\chi^2=30.034$, $p=0.000$ 。

為了深入了解企業文化之作用,故再進一步探討不同企業文化組群在規範和實務上的差異,組群在規範和實務上的差異,組群平均數及檢定結果列於表十。在 6 項規範中計有 4 項達顯著水準,10 項管理實務則僅有半數具顯著差異,大體而言, H_0 之陳述是局部獲得支持的。在各企業文化組群中,工作導向型較注重創新,對工作上的衝突較能接納,凡事講求稟公處理,並積極地對企業關係人作出回饋,同時在管理實務上較傾向彈性協調、鼓勵參與,並採較積極的激勵手段。朋黨型文化則幾乎與工作導向型背道而馳,較主張 X 理論、職權集中、採取垂直式的協調。淡薄型文化在稟公處理和衝突接納上,與任務導向型相當,但在任務創新和對關係人回饋則不及工作導向型。朋黨型和工作導向型的鮮明對比可能跟兩大組群在安全需求、宗族主義和工作至上等文化構面上的差距有關。此外,組群間的差異似乎隨著價值觀、規範,乃至於實務等文化層面的延伸反而逐漸消褪,似乎意謂著文化的可見度提高時,核心價值觀卻有淡化的現象,此點與 Hofstede 等人

(1990) 所發現價值相近的組織在管理實務上卻有所不同情形，頗有殊途同歸之趣。

表十 企業文化組群在管理實務及規範構面的比較

		朋黨型 (1)	淡薄型 (2)	專制型 (3)	工作導向型 (4)	F 值	P 值	備註
規	秉公處理	3.611	3.997	3.935	4.332	4.73	.004	4- (3,1) , 2-1 (2,4) - (3,1)
	衝突接納	3.690	4.653	3.964	4.506	10.50	.000	
範	工作滿足	3.741	3.838	3.964	3.966	.67	.575	4- (2,3) -1
	任務創新	4.014	4.519	4.389	5.236	12.81	.000	
及	社會責任	3.683	3.795	3.768	3.436	1.84	.143	(4,3) -2-1
	回饋關係人	3.831	4.393	4.812	4.823	9.91	.000	
實	目標明確	3.986	3.975	4.051	4.004	.31	.814	1-4
	決策準則	4.370	4.666	4.439	4.764	1.51	.216	
務	正式溝通	3.819	3.715	3.843	3.494	1.98	.119	1-3-4, 1-2
	層級協調	3.832	3.506	3.740	3.478	2.28	.082	
務	職權集中	4.366	3.752	3.857	3.404	5.76	.001	1-3- (2,4)
	非人性哲學	3.931	3.098	3.505	2.722	11.57	.000	
務	消極激勵	3.583	3.070	3.336	2.689	8.08	.000	1-2-4, 3-4
	參與管理	4.491	5.225	4.713	5.615	13.58	.000	
務	用人	3.671	3.642	3.812	3.906	1.11	.346	4-2- (3,1)
	領導風格	3.620	3.251	3.601	3.522	1.63	.184	

註: $\alpha=0.05$

如表十一所示，企業文化組群之績效在 8 項指標中除了創新力、人事流動率和投資報酬率外，均具有顯著之差異，不過，主要的差異似乎只是存在於朋黨型和其他組織之間，由此再度印証了朋黨型文化的弱勢 (Deshpande, Farley, & Webster 1993)；總括來看， H_7 的陳述所獲得的支持是有限的，企業文化組群間的績效差異並不是很普遍的。就表十二中所列出之各迴歸式來看，只有在環境適應力、產品知名度和目標達成率上，文化構面對經營績效具顯著作用，而且主要的效應是來自安全需求和工作至上兩項，再加上 R^2 之最大值僅達 0.205，故可推斷企業文化所能展現的績效影響力是不及市場導向的，因此，亦更加突顯出企業落實市場導向的重要性。

表十一 企業文化組群之經營績效比較

	朋黨型 (1)	淡薄型 (2)	專制型 (3)	工作導向型 (4)	F 值	P 值	備註
環境應適力	4.528	5.268	5.420	5.476	6.81	.000	(4,3,2) -1
產品知名度	4.614	5.824	5.634	5.830	10.82	.000	(4,2,3) -1
創新力	4.212	4.283	4.369	4.017	.43	.732	
人事流動率	3.861	3.382	4.043	3.995	1.81	.148	
目標達成率	4.759	5.473	5.676	5.627	4.80	.003	(3,4,2) -1
平均年營業額	4.545	5.217	5.200	5.109	2.62	.053	(2,3,4) -1
銷售成長率	4.364	5.256	4.995	5.213	4.10	.008	(2,4,3) -1
投資報酬率	4.151	4.777	4.783	4.762	1.64	.184	

註: $\alpha=0.05$

表十二 企業文化對績效之作用

	環境 適應力	產品 知名度	創新力	人事 流動率	目標 達成率	平均每人 年營業額	銷售 成長率	投資 報酬率
工作至上	.314*	.082	.067	.047	.233*	.221*	.094	.149
權威需求	.148	.149	.157	.201	.048	-.064	-.071	.025
安全需求	-.283*	-.328*	.033	-.013	-.092	-.006	-.199*	-.154
宗族主義	-.013	-.109	-.029	-.051	-.022	-.019	.054	.056
調整後 R ²	.205	.136	.008	.020	.049	.021	.031	.018
F 值	9.42*	6.15*	1.25	1.68	2.70*	1.70	2.05	1.60

註: $p<0.05$

表十三 市場導向組群在企業文化構面、管理實務及規範面的比較

		高度型 (1)	低偵測力 型(2)	避險中度 型(3)	低度型 (4)	F 值	P 值	備註
構 面 、 規 範 及 實 務	工作至上	5.123	5.121	4.632	4.571	4.87	.003	(1,2)-(3,4)
	權威需求	4.554	3.735	3.745	3.807	5.79	.001	1-(2,3,4)
	安全需求	3.015	2.485	2.987	3.347	4.39	.006	(1,3,4)-2
	秉公處理	3.699	4.215	4.120	3.911	3.19	.026	(2,3)-1
	回饋關係人	5.094	4.544	4.393	4.121	9.03	.000	1-(2,3,4), 2-4
	非人性哲學	3.230	3.023	3.203	3.668	3.33	.022	4-(1,3,2)
	消極激勵	3.214	2.807	3.182	3.374	2.95	.035	(4,1,3)-2
	領導風格	3.604	3.130	3.438	3.692	2.99	.033	(4,1)-2

註: $\alpha=0.05$

如前所述，藉由市場導向之運作來追求經營績效是比仰仗企業文化要來得更為有效，但是如表十三所示，市場導向組群在規範和管理實務上的顯著差異中，除了高度型較積極地對企業關係人作出回饋以外，並未發現其他較明確的規律性，尤其是位居市場導向核心構面兩端的高度型和低度型之間的差異相當模糊，更是值得注意；反倒是企業文化構面上的差異與市場導向組群之關係較為明顯及一致，因此，如同 H_0 之所陳述的，市場導向組群間在文化層次上的差異主要是因基本價值觀之不同而起。此一現象似乎意謂著在追求落實市場導向的同時，千萬不可輕忽了企業的核心價值觀，其中，更以工作至上和安全需求兩項構面最能反映出企業間在市場導向核心構面和情報蒐集能力上的差別表現，此一情形正與企業文化構面對經營績效之作用中所得到的結果是相通的；值得一提的是宗族主義在組群間並無顯著差異存在，可能的原因有二：（1）宗族主義純粹是一種組織內部概念的引導，與市場導向所蘊涵的外界取向不同；（2）個別企業可能會將宗族主義作不同程度的延伸，此點可由規範中的關係人回饋上得到佐証；由於在企業文化組群間宗族主義的差異性是相當顯著的，因此，第二種解釋似乎較合邏輯。

陸 結論與建議

本研究採事後分群的方式，依市場導向之三大構面：核心構面、風險取向和情報蒐集能力上的不同表現，共歸納出高度型、低偵測力型、避險中度和低度型等四大市場導向組群；另依工作至上、權威需求、安全需求和宗族主義等四項企業文化構面之分布狀況，計得出朋黨型、淡薄型、專制型和工作導向型等四大組群。有關市場導向組群在經營績效上的差異，主要是呈現在環境適應力、產品知名度和創新力等非財務性指標上，正印証了有關市場導向效應的探討宜由定性績效來著手的看法（Jaworski & Kohli 1993；Day 1994），雖然市場導向對經營績效的積極作用並非十分明顯，但是若在市場導向上落於人後，所導致的負面影響卻是可以肯定的。綜合來看，個別市場導向構面對績效的作用是很顯著的，尤其是核心構面一項。

企業文化組群和企業文化構面之分布是關聯的，加上對企業文化的考量，可大幅提昇判定市場導向組群之正確度，其中尤以工作至上構面的作用更須加以重視；不過，被視為華人企業所特有的宗族主義似乎對市場導向並無積極的正面或負面作用。此外，在規範和實務上亦難以明確的探知市場導向組群間的不同之處，此點亦印証了難以找出一種程序化的途徑來落實市場導向（Jaworski & Kohli 1993）。不過，各市場導向組群在工作至上和權威需求等企業文化構面上的差異中，所顯現的高度市場導向與企業文化中對工作至上給予高度評價並且較重視權威需求的關聯，卻也說明了意圖落實市場導向的企業必須從根源著手，唯有憑藉基本價值觀的樹立才有可能擁有此一競爭優勢來源；很顯然的，假企業文化之手來追求此一境界並非是一蹴可成的，但是唯有如此，市場導向才會是一項難以仿造的利器（Hunt & Morgan 1995）。

本研究之限制主要有下列幾項：

- (1)並未涵蓋可能的情境因素，如企業規模、行業別等。不過，依市場導向在主要績效指標上所呈現的解釋能力來看，此一考量對研究結果應不致於會有極端之衝擊。然而，在有關企業文化的探討中，情境因素是值得後續研究再加深入的。

(2)由於樣本構架屬中大型企業，故外部效度上仍有待商榷。此點在類似以企業文化為主題的研究中，恐怕是較不易克服的，因為小型企業中一般較具人治色彩，不容易觀察到具有長遠效應的文化內涵。

(3)每一文化之下，觀念上均會有次文化的存在，在此吾人之分析單元為企業體，故僅將企業視為一個整體，而未對可能存在的次文化加以探討，而這也是受訪者指定高層經理人，並採多人回答的用意所在。不過，就回收情況來看，計有 53.52%的回收樣本未採多人回答，似乎並未能完全探詢到同一企業之不同單位的意見。由於在高可見度的企業文化層面中並未能彰顯出落實市場導向之可行途徑，因此，對次文化再作探討，應有其價值存在。

後續研究除了可針對上述不足之處來加以發展，也可考慮朝部門次文化之相互運作與市場導向之關聯，管理風格和權力運作等軟性機制對市場導向的作用，以及各類企業能力如策略發展、服務遞送、技術發展等在實踐市場導向的過程中所扮演的角色等來進行深入研究。

參考文獻

- 丁虹、司徒達賢、吳靜吉（1988），「企業文化與組織承諾之關係研究」，*管理評論*，（7月），第 173-198 頁。
- 江泯欽（1989），「組織文化研究途徑之分析」，*中國行政*，46 期（8 月），第 36-61 頁。
- 吳萬益（1994），中美日在台企業組織文化、管理風格、組織結構及經營績效之關係研究，國科會專題研究計劃成果報告。
- 祁慶國譯（1994），野村總合研究所著，前瞻的企業文化與志向，台北：錦繡。
- 洪春吉（1992），臺灣地區中、美、日資企業之企業文化比較，臺灣大學商學研究所博士論文。

- 陳俊雄 (1993) , 企業文化、經營策略與績效關係之探討 以電子資訊業為研究對象, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 黃光國 (1988) , 儒家思想與東亞現代化, 台北: 巨流。
- 張旭利 (1988) , 企業策略、企業文化及企業績效關係之研究, 淡江大學管理科學研究所管理科學組碩士論文。
- 楊國樞 (1992) , 「中國人的社會取向: 社會互動的觀點」, 載於楊國樞、余安邦 (編): 中國人的心理與行為-理念及方法篇, 台北: 桂冠。
- 繆敏志 (1993) , 「組織文化之探討」, 國立政治大學學報, 下冊 (10 月) , 第 133-162 頁。戴西君、張家銘 (1989) , 「臺灣中小企業發展之研究」, 收錄於臺灣中小企業發展論文集, 陳明璋主編, 台北: 聯經。
- Akaah, Ishmael P. (1993) , "Organizational Culture and Ethical Research Behavior," Journal of the Academy of Marketing Science, 21 (1) , Winter, 59-63.
- Barksdale, Hiram C. & Bill Darden (1971) , "Marketers' Attitudes toward the Marketing Concept," Journal of Marketing, 35 (October) , 29-36.
- Brink, T. L. (1991) , "Corporate Cultures: A Color Coding Metaphor", Business Horizons, 34 (5) , 39-44.
- Byars, Lloyd L. (1987) , Strategic Management Planning and Implementation: Concepts And Cases. N.Y.: Harper & Row.
- Calori, Roland & Philippe Sarnin (1991) , "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study," Organizational Studies, 12 (1) , 49-74.
- Camerer, Colin & Ari Vepsalainen (1988) , "The Economic Efficiency of Corporate Culture," Strategic Management Journal, 9 (Summer) , 115-126.
- Chatman, Jennifer A. & Karen A. Jehn (1994) , "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different can You be ?" Academy of Management Journal, 37 (3) , 522-553.
- Cool, Karel & Dan Schendel (1988) , "Performance Differences among Strategic Group Members," Strategic Management Journal, 9 (May/June) , 207-223.
- Day, George S. (1994) , "The Capabilities of Market-Driven Organizations," Journal of Marketing, 58 (October) , 37-52.

- (1990) , Market Driven Strategy: Processes for Creating Value. N.Y.: The Free Press.
- Deal, Terrence E. & Allen E. Kennedy (1982) , Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deng, Shengliang & Jack Dart (1994, "Measuring Market Orientation: a Multi-Factor, Multi-Item Approach," Journal of Marketing Management, 10, 725-742.
- Deshpande, Rohit & Frederick E. Webster, Jr. (1989) , "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," Journal of Marketing, 53 (January) , 3-15.
- , John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. (1993) , "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadard Analysis," Journal of Marketing, 57 (January) , 23-37.
- Dess, George G. (1987) , "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance : Competitors in a Fragmented Industry", Strategic Management Journal, 8, 259-277.
- Drucker, Peter F. (1954) , The Practice of Management, New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Goodman, Leo A. & William H. Kruskal (1979) , Measures of Association for Cross Classifications, New York: Springer-Verlag Inc.
- Gordon, G. (1991) "Industry Determinants of Organizational Culture," Academy of Management Review, 16, 396-415.
- Hair, Jr. Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L.Tatham, & William C. Black (1992) , Multivariate Data Analysis, 3rd ed., N.Y.: Macmillan Publishing Company.
- Hatch, Mary Jo (1993) , "The Dynamics of Organizational Culture," Academy of Management Review, 18 (4) , October, 657-693.
- Hofstede, Greet (1993) , "Cultural Constraints in Management Theories," Academy of Management Executive, 7 (1) , Feb., 81-94.
- (1980) , "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics, 8 (2) , Summer, 42-63.
- , B. Neuijen, D. Ohayv, & G. Sanders (1990) , "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases," Administrative Science Quarterly, 35 (June) , 286-316.

- & Michael Bond (1988) , "The Confucious Connection: From Cultural Root to Economic Growth," Organizational Dynamics, 16 (4) , Spring, 4-21.
- Houston, Franklin S. (1986) , "The Marketing Concept: What It is and What It is Not," Journal of Marketing, 50 (April) , 81-87.
- Hunt, Shelby D. & Robert M. Morgan (1995) , "The Comparative Advantage Theory of Competition," Journal of Marketing, 59 (April) , 1-15.
- Jaworski, Bernald J. & Ajay K. Kohli (1993) , "Market Orientation: Antecedents and Consequences," Journal of Marketing, 57 (July) , 53-70.
- Kilmann, Ralph H. & Mary J. Saxton (1983) , The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey. Pittsburgh: Organizational Design Consultants.
- Kohli, Ajay K. & Bernald J. Jaworski (1990) , "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," Journal of Marketing, 54 (April) , 1-18.
- _____, _____, & Ajith Kumar (1993) , "MARKOR: a Measure of Market Orientation," Journal of Marketing Research, 30 (November) , 467-477.
- Kotler, Phillip (1977) , "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness," Harvard Business Review, 55 (6) , 67-75.
- Kotter, John P. & James L. Heskett (1992) , Corporate Culture and Performance, New York: Free Press.
- Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch (1967) , Organization and Environment, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Levitt, Theodore (1960) , "Marketing Myopia," Harvard Business Review, 38 (Jul/Aug) , 45-56.
- ____ (1975) , "Marketing Myopia: Retrospective Commentary," Harvard Business Review, 53 (Sep/Oct) , 177-181.
- Marcoulides, George A. & Ronald H. Heck (1993) , "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model," Organization Science, 4 (May) , 209-225.
- Menon, Anil & P. Rajan Varadarajan (1992) , "A Model of Marketing Knowledge Use within Firms," Journal of Marketing, 56 (October) , 53-71.

- Moorman, Christine (1995) , “ Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes,” Journal of Marketing Research, 32 (August) , 318-335.
- Narver, John C. & Stanley F. Slater (1990) , "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing, 54 (October) , 20-35.
- Newman, Howard H. (1978) , "Strategic Group and the Structure-Performance Relationship," The Review of Economics and Statistics, 60 (3) , 417-427.
- Norburn, David, Sue Birley, Mark Dunn & Adrian Payne (1990) , "A Four Nation Study of the Relationship between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values, and Marketing Orientation," Journal of International Business Studies, 21 (3) , 451-468.
- Peter, Thomas J. & Richard H. Waterman (1982) , In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.
- Phollips, Lynn W.(1981), "Assessing Measurement Error in Key Information Reports: A methodological Note on Organizational Analysis in Marketing," Journal of Marketing Research, 18(November), 395-415.
- Porter, Michael E. (1980) , Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Punj, G. & D. Stewart (1983) , “Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application,” Journal of Marketing Research, 20 (May) , 134-148.
- Schein, Edgar H. (1990) , "Organizational Culture," American Psychologist, 45 (2) , 109-119.
- Ramanujam, Vasudevan, N. Venkatraman & John C. Camillus (1986) , “Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: a Discriminant Analysis Approach,” Academy of Management Journal, 29 (2) , June, 347-372.
- Scholz, Christian (1987) , "Corporate Culture and Strategy- The Problem of Strategic Fit", Long Range Planning, 20 (4) , 78-87.
- Schwartz, Howard & Stanley M. Davis (1981) , "Matching Corporate Culture and Business Strategy," Organizational Dynamics, 10 (Summer) , 30-48.
- Sedwick, John (1989) , 'Customer First,' Business Month, June, 28-35.
- Shapiro, Benson P. (1988) , "What the Hell is 'Market Orientated' ?" Harvard Business Review, 66 (Nov/Dec) , 119-125.

- Slater, Stanley F. & John C. Narver (1994) , "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship ?" Journal of Marketing, 58 (January) , 46-55.
- ____ & _____ (1995) , "Market Orientation and the Learning Organization," Journal of Marketing, 59 (3) , July, 63-74.
- Smith, Daniel C., Jonlee Andrews, & Timothy R. Blevins (1992) , "The Role of Competitive Analysis in Implementing a Market Orientation," Journal of Service Marketing, 6 (1) , Winter, 23-36.
- Thurstone, Louis (1947) , Multiple Factor Analysis, Chicago: University of Chicago Press..
- Venkatraman, N. & Vasudevan Ramanujam (1986) , "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," Academy of Management Review, 11 (4) , October, 801-814.
- ____ & _____ (1987) , "Measurement of Business Economic Performance: an Examination of Method Convergence," Journal of Management, 13 (1) , Spring, 109-122.
- Webster, Jr., Frederick E. (1992) , "The Changing Role of Marketing in the Corporation," Journal of Marketing, 56 (October) , 1-17.
- ____ (1988) , "Rediscovering the Marketing Concept," Business Horizon, 31 (May/June) , 29-39.

A Study on the Corporate Cultural Foundation of Market Orientation

CHENG-NAN CHEN, WEN-HONG HUANG

Graduate School of Business Administration,

National Cheng Kung University

ABSTRACT

The article focused on corporate culture perspective as a feasible way to explore what caused the different market orientation. By means of natural grouping approach, there were four groups of market orientation and four groups of organizational culture to be identified. The results provided supports for the association of market orientation and organizational culture. Although there were very limited differences were found on performances among clusters, the lowest market orientation and the clannish culture were significant behind on most performance indicators. Relatively, the differences of values were more significant than management practices and norms. The authors suggested that the cultural foundation is necessary to the implementation of market orientation. Among four culture dimensions, the work centrality seemed to be the most determinant one.

Keywords: Corporate Culture, Organizational Culture, Market Orientation, Business Performance