

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

**影響行銷與製造部門互動一致性的探討
－工業產品製造業的實證研究**

計畫編號：NSC 88-2416-H-224-005

執行期限：87 年 8 月 1 日至 88 年 7 月 31 日

主持人：方 世 榮 博士

執行單位：國立雲林科技大學企管系所

中華民國 88 年 7 月 31 日

壹、摘要

在動盪不定且競爭激烈的經營環境中，企業更需具備因應環境快速變動的適應力與彈性，而功能部門間的互動一致性與配合程度，乃是決定企業是否具備這種能力的關鍵要素。本研究計畫的重點即在探討影響跨功能部門互動一致性的因素，以及其對公司績效的影響。這些重要的影響因素包括公司競爭目標的認知、協調機制的運用及組織間關係的管理；其中組織間關係包括供應商關係與顧客關係。過去相關研究並未將組織間的關係列入考慮，但隨著企業經營愈需與其他組織互動、相互依賴、甚至成為夥伴關係等趨勢的發展，因此公司的供應商關係管理亦愈加重要。同樣的，在強調顧客導向之同時，必須與顧客建立長期密切的關係，才能掌握市場脈動與提高顧客滿意度。此外，組織間關係(組織間互動)亦會影響公司行銷與製造部門間的互動，因此將組織間關係的管理納入本研究理論模型，有其重要性與合理性。

關鍵詞：互動一致性、協調機制、組織間關係(IOR)、公司競爭目標

Abstract

Under the turbulent and intensive competition business environment, company must have adaptive capability and flexibility to correspond to the rapidly changing environment, and the cross functional interaction congruence and integration is the key elements for successful company. This research project focus on the influential factor of interaction congruence, and its impact on the performance. These key factors are company competitive goal, coordination mechanism, and interorganizational relationships(IOR) management. Among that, IOR includes vender relationship and customer, relationship. In the past literatures, there were no studies to explore IOR in the interaction research agenda. But then, today's firm should interaction with other organizations, and more interdependent each other, even then build partnership with others. It's clearly that, the management of vendor relationship become more important. At the same, while emphasize the customer orientation, firms must establish long term and close relationship with their customer, in order to gather and monitor market information and situation, and to improve customer satisfaction. Furthermore, interorganizational relationship(or interorganizational interaction)have effects on the interaction between marketing manufacturing department of company.

Keywords: Interaction Congruence、 Coordination mechanism、

Interorganizational relationship(IOR)、 Competitive goal

貳、計畫緣由與目的

在動盪不定的市場且競爭激烈的經營環境中，企業的各项重要決策似乎都與時間賽跑，也因此近來有所謂的時基競爭(time-based competition)之觀念(Hum & Sim,1996)。在時基競爭的觀念下廠商極力地想在新產品開發、製程創新及產能規劃等方面的策略性決策上縮短時間(Barker,1993)，以為因應。然而，這種時間壓力亦促使廠商在解決公司各功能部門間之策略決策的衝突時，必須更為重視。因為各相關的功能部門若能在這些策略決策上有一致的看法，那麼將意謂著公司能快速因應環境的變化(Rho et al., 1994)。這種部門間共識程度的高低，往往與部門間的互動有很大的關聯。換句話說，互動愈良好則共識程度愈高；本研究將此觀念稱之為互動一致性(Interaction congruence)，而這也是本研究的重點之一。

有關功能性部門間的互動研究，過去的文獻較少從策略面來探討(方世榮，1996)。事實上，Crittenden(1992)指出公司整體策略的執行必須經由功能性策略的擬定與實施，如此才能對資源做有效的運用，進而達成公司的目標。然而功能性部門若對公司策略目標有不同的認知，則將導致互動的不一致(Rho et al,1994)。此外，由於製造與行銷功能在公司創造利潤的價值鏈活動中，皆為主要的活動之；因此，此二部門是互動最頻繁且衝突最大者(St. John & Rue, 1991)。準此，本研究擬從策略觀點探討行銷與製造之互動一致性。

對於影響行銷與製造之互動一致性的因素，除了前述二部門對公司策略性目標認知差異所導致之外，St. John & Rue(1991)指出自當行銷與製造部門缺乏溝通與協調時，可能會發生下列的問題；行銷部門可能一味地想達到符合顧客需求的目標，而忽略了製造部門之產能等問題；反過來，製造部門亦可能只想大量生產以達成本最小化的目標，而無視行銷部門對產品多樣化與交期等目標的追求。由此可知，部門間協調機制的運用將對行銷與製造部門的互動一致性產生影響。

此外，在今日錯縱複雜的經營環境下，組織間關係(Interorganization relationship；IOR)的管理，對公司經營成功的影響愈來愈重要(Smith et al.,1995)；IOR 包括公司與供應商的關係(vendor relationship)及公司與顧客的關係(customer relationship)。當公司與供應商的關係密切，互動頻仍，則供應商則較能配合公司的生產排程，準時提供適質與適量的零件或原料，進而提供公司在交期、品質與成本等方面的競爭力(Hyum, 1992)。至於公司若重視顧客關係，則必定會隨時收集顧客需求相關的資料，期能透過顧客之資訊的回饋來改善與修正本身的產品設計、品質及銷售預測等(Goodman et al., 1995)。由上可知，不管供應商關係或顧客關係，皆對公司的經營決策有重大的影響。事實上，IOR 可說是組織間互動的一種型式(Cunningham & Tynan,1992)。至於 IOR 對部門間(或組織內)互動的影響如何，乃為本研究的另一重點。

基於上述，行銷與製造之互動是重要的研究課題，因為互動一致性的程度對公司的整體績效有顯著的相關(Gupta, et al.,1991)。然而過去的相關文獻較少從策略層次來探討，且缺乏實證研究。因此，本計劃擬針對過去文獻不足之處，以實證方式探討行銷與製造之策略層次的互動。此外，本計劃特別著重互動一致

性的探討，期望從相關文獻與從事現場調查(field survey)，以確認出影響互動一致性的因素，並加以實證。另外，本研究更從組織間關係(10R)或組織間互動的角度切入，探討其對組織內(部門間)互動的影響，此應為本研究的首創性與貢獻。具體言之，本研究的目的可陳述如下：

- (1)確認影響行銷與製造部門之互動一致性的關鍵因素；
- (2)驗證這些關鍵因素與互動一致性對公司績效的影響；
- (3)探討組織間關係(10R)對行銷與製造部門之互動一致性的影響。

參、研究結果與討論

本研究的理論架構如圖 1 所示，其觀念說明如下：

- (1)行銷與製造部門的決策與活動基本上必須依循公司的策略目標，因此此二部門對公司競爭目標認知有差異的話，則表現在此二部門間必須共同決策的問題(互動界面)上，將呈現不一致的結果。由此可知，行銷與製造部門對公司目標認知的差異程度，將直接影響此二部門互動一致性的程度，且應呈現負相關。
- (2)St. John & Rue(1991)指出，即使行銷與製造部門對公司目標的構面有不同的重視程度，但部門間若存在有效的協調機制，則將縮小這種認知差距，進而有助於二部門間互動的一致性。例如，透過產銷會議的協調，增加雙方溝通的機會，一方面對雙方在公司競爭目標認知差距有縮小的作用，另一方面對雙方在共同決策的問題(互動界面)上亦可減少衝突。
- (3)密切的供應商關係(vendor relationship)奠基在公司與供應商雙方之相互依賴(interdependence)、合作(cooperation)及信任(trust)上(Smith et al.1995)；因此雙方在採購、生產製造、技術研發等部門的人員必能相互合作，增加溝通，共同解決雙方的問題(Rho et al.,1994)。基於這類的組織間互動關係，將對公司內部行銷與製造互動界面的決策產生影響。另外，重視顧客關係(customer relationship)的公司可能成立顧客服務中心，專責提供顧客維修服務及處理顧客抱怨問題等。除此之外，公司亦可能建立完整的顧客資料庫，藉以掌握顧客與市場之動態與立即性的資料，而此一資料庫進一步可提供行銷與製造部門相關的資訊，促進二部門間的合作。由以上可知，公司的組織間關係之管理(包括建立與維持關係)對行銷與製造之互動的共識程度有正面的影響作用。
- (4)行銷與製造部門互動一致性對公司績效的影響如何，亦是本研究計劃的重點之一。過去的相關文獻對此一方面大多採正面的看法，而本研究計劃基於研究完整性的理由，亦將探討此一問題。至於績效的衡量方面，除了包括公司的財務性績效外，有關行銷部門績效與製造部門績效亦將列入考慮，因為本研究探討的是此二部門的互動；因此根據結果應直接對此二部門的績效產生影響。

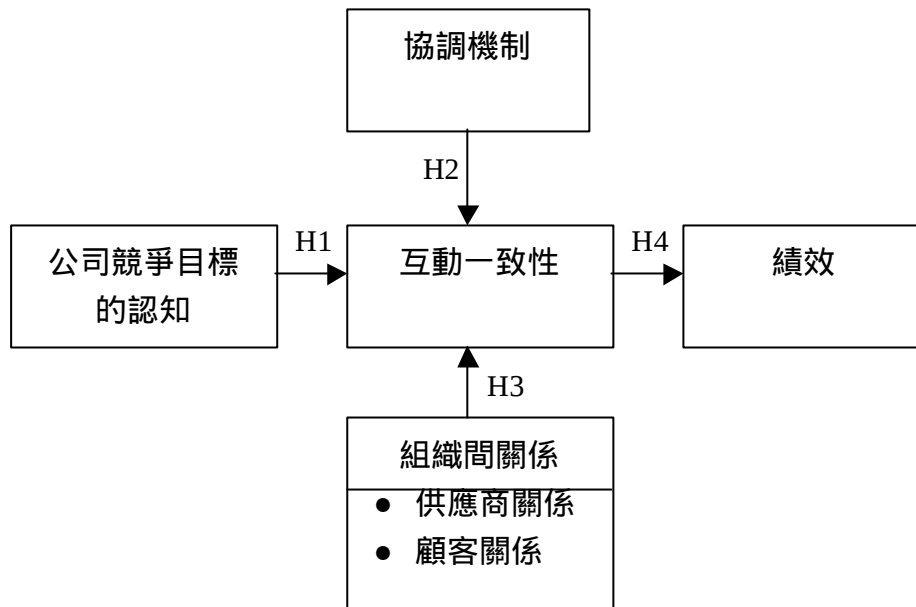


圖 1 本研究觀念架構

根據本研究目的與架構，本研究建立下列的假設：

- H1：行銷與製造部門對公司競爭目標認知的差異會影響互動的一致性。
- H2：協調機制的探行有助於互動一致性的提高。
- H3：組織間關係愈佳，則互動一致性愈高。
- H4：互動一致性愈高則績效愈好。

根據資料分析結果，茲將研究發現說明並討論如下：

1. 本研究以成本、彈性、品質、交期及服務等五個構面來衡量公司競爭目標，並由行銷與製造部門主管依其認知來填答。研究結果發現，兩部門對競爭目標認知之差異確實會影響互動的一致性，尤以「交期」構面的認知差異其顯著水準(P-值=0.084)更高。由此顯示，交期為重要的競爭構面，且若兩部門對於交貨的迅速性與準時性有不同的認知時，更易造成雙方之間的衝突。
2. 協調機制的運用整體而言，其對互動一致亦會造成影響，其中「組織設計」與「報償系統」兩個協調機制構面的運用，將可促使兩部門之互動一致性提高。這說明了公司可透過矩陣式組織，工作團隊之設計及適切的績效標準之設立，將可讓雙方在互動上發生衝突的可能性大為降低。
3. 本研究以公司與其供應商在「承諾、信賴、合作、溝通」等關係變數上，雙方之關係強度來衡量組織間的關係。根據研究結果發現，組織間關係對互動一致並未有顯著的影響，其原因可能是公司並未很重視對外關係，亦可能由於行銷與製造部門皆過於本位主義，導致即使公司與供應商的關係如何，皆不會改變行銷與製造部門之認知。
4. 行銷與製造部門互動一致性愈高，公司的績效會愈佳；但本研究結果發現，此

二者並未是顯著關係。探究其原因，績效的影響因素很多，除了行銷與製造二部門之互動情形外，尚包括公司的策略，競爭優勢，甚至各種環境因素，皆會影響公司的績效。

肆、計畫成果自評

本計畫研究結果，大致皆符合研究架構所推理出的研究假設；也就是說，研究架構有其參考價值，這對目前頗重視的組織間與組織內關係的研究領域應有一定的貢獻。組織內的關係強調部門間的協調一致、合作與信任、及有效的整合以發揮綜效。另外，企業的經營無法自絕於環境之外，尤其與供應商和顧客之間有相當密切的關係。此外，公司之組織間關係(對外關係)顯著地影響到組織內關係(內部關係或互動一致性)，因此公司必須特別重視其對外的關係。本計畫針對組織間與組織內關係加以探討，並整合二者的觀念，可說是組織關係管理之整合性的研究，此為頗具創新的研究領域，應可引發後續許多相關的研究。茲將本研究之貢獻具體說明如下：

- (1)在學術研究方面，本研究可對行銷與製造互動理論提出一更完整的模型架構，因此對此一研究領域之理論建構方面有其貢獻。另外，本研究結合策略層次與中介互動關係型態來探討，而且首度將 IOR 理論引進部門間的互動研究，這些都是過去相關文獻較欠缺者，因此本計畫可謂具有學術研究的首創性。
- (2)在企業實務界方面，提供企業對功能部門互動、IOR 及其與績效之間的關聯等方面有深入的瞭解，進而重視功能部門間之良好互動的重要性，並藉此提昇企業的競爭力。

伍、參考文獻

- 1.Crittenden, Victoria L.; Lorraine R. Gardiner, and Antonie Stam(1993), "Reducing Conflict Between Marketing and Manufacturing", Industrial Marketing-Management, 22, pp.299-309.
- 2.Crittenden, Victor L.(1992),"Close the Marketing/Manufacturing Gap", Sloan Management Review, pp.41-52.
- 3.Cunningham, C. & Tynan, C.(1992), "Electronic trading, inter-organizational systems and the nature of buyer-seller relationships: The need for a network perspective", International Journal of Information Management, Vol.26, No.2, pp.27-46.
- 4.Ettle, John E. & Reza, Ernesto M. (1992) "Organizational Integration and Process Innovation", Academy of Management Journal, Vol.35, No.4, pp.795-827.
- 5.Fitzsimmons James A. Kuvells, Panaiotis and Mallick, Debasish N. (1991),"Design Strategy and Its Interface with Manufacturing &

- Marketing: A Conceptual Framework”, Journal of Operations management, Vol.10, No.3, pp.398-415.
- 6.Ghose S. and Mukhopadhyay S. K.(1993), “Quality as the Interface Between Manufacturing and Marketing: A Conceptual Model and An Empirical Study”, Management International Review, Vol.33, pp.39-52.
 - 7.Goodman, Paul S., Fichman, Mark, Lench, F. Jauler & Snyder, Pamela R. (1995), “Customer-Firm Relationships, Involvement, and Customer Satisfaction”, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, pp.1310-1324.
 - 8.Hyum, Jae-Ho(1992), “Buyer-Supplier relations in the European Automobile Component Industry”, Long Range Planning, Vol.27, No.2, pp.66-75.
 - 9.Kahn, Kenneth B. and McDonough, Edward F. (1997), "Marketing's Integration with R&D and Manufacturing: A Cross-Regional Analysis", Journal of International Marketing, Vol.5, No.1, pp.51-76 .
 - 10.Konijnendijk Paul A. (1993), "Dependence and Conflict Between Production and Sales", Industrial Marketing Management, Vol.22, pp.161-167.
 - 11.Naumann, Earl & Shannon, Patrick (1992), 'What is Customer-Driven Marketing?', Business Horizons, Nov.-Dec., pp.44-52 .
 - 12.Rho, Boo-Ho; Hahm, Yong-Seok & Yu, Yung-Mok(1994), "Improving interface congruence between manufacturing and marketing in industrial product manufacturers", International Journal of Production Economics, Vol.37, pp.27-40.
 - 13.Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker, Jr.(1987,b),"Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", Journal of Marketing, Vol.51, pp.1-19.
 - 14.Smith, Kin G., Carroll, Stephen J. & Ashford, Susan J.(1995),"Intra-and interorganizational cooperation: Toward a Research Agenda", Academy of Management Journal, Vol.38, No.1, p7-23.
 - 15.Song, Xinfeng; Mitzi M. Montoya-weiss & Jeffery B. Schmidt(1997), "Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives", Journal of Product Innovation Management, Vol.14, pp.35-47.
 - 16.St. John, Caron H. and Leslie W. Rue(1991), "Co-Ordinating Mechanisms, Consensus Between Marketing and Manufacturing Groups, and Marketplace Performance", Strategic Management journal, Vol.12, pp.549-555.
 - 17.Webster, F.E.Jr.(1992),"The Changing Role of Marketing in the

- Corporation", Journal of Marketing, Vol.56, pp.1-17.
- 18.Wind, Y.(1981), "Marketing and theOther Business Functions", Research in Marketing, Vol.5, J.N. Sheth, ed., JAI Pres. Inc., Greenwich, Connecticut, pp.237-64.