

## 二、調查報告

### 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 行銷策略規劃過程之研究

The Study on Planning Processes for  
Marketing Strategies

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 88-2416-H-194-019

執行期間：民國 87 年 8 月 1 日至 88 年 7 月 30 日

計畫主持人：何雍慶

處理方式： 可立即對外提供參考

一年後可對外提供參考

兩年後可對外提供參考

(必要時，本會得展延發表時限)

執行單位：國立中正大學企業管理研究所

中華民國八十八年七月

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 行銷策略規劃過程之研究

The Study on Planning Processes for  
Marketing Strategies

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 88-2416-H-194-019

執行期間：民國 87 年 8 月 1 日至 88 年 7 月 30 日

計畫主持人：何雍慶

研究助理：鄭鈞澤 丁玉青

執行單位：國立中正大學企業管理研究所

中華民國八十八年七月

摘要

近四十年來有關行銷策略的研究主題大約涵蓋五大項目：行銷策略種類；影響行銷策略的要素；三、行銷策略規劃過程；四、行銷策略之執行與控制；五、行銷策略與績效。而有關於行銷策略規劃過程的主題幾乎沒有人研究，而此一部份對於其他四個主題影響甚巨，因此規劃過程的研究具有學術與實務上的價值，形成本研究動機。

本研究探討行銷策略規劃過程，其主要之研究目的有以下六點：

1. 探討相關文獻，歸納分類策略規劃過程之各種模式。
2. 探討行銷策略規劃過程模式中，我國企業普遍採用何種模式。
3. 探討產品、訂價、通路、推廣之規劃過程有否差異。
4. 探討不同組織因素在行銷策略規劃過程有否差異。
5. 探討各種行銷策略規劃過程模式中，何種模式有較佳之經營績效。
6. 探討組織因素與各種規劃過程模式對於公司經營績效之影響。

本研究以集權化、正式化、複雜化、行銷主管特性、產品生命週期、企業規模等衡量組織因素，以提出理性/廣泛、財務報告、正式化、層級分權、側面溝通、政治化、問題分歧七種特性衡量行銷策略規劃過程特性，另將經營績效分為策略績效與行銷績效兩部份，並且探討組織因素、行銷策略規劃過程與經營績效之間的關係，經初步分析結果，將過程模式分為政治獨裁型、理性溝通型兩種，以此進行假設檢定得到研究結果如下：

在行銷 4P 策略規劃過程特性差異方面，研究發現行銷 4P 策略在規劃過程的理性、政治活動、正式化、層級分權與意見一致程度上並沒有顯著差異，而僅在規劃過程的側面溝通程度上具有顯著差異。

在組織因素與行銷策略規劃過程之關係方面，企業規模、組織集權化、正式化程度，在行銷策略規劃過程的理性、溝通程度上有顯著差異，並且當企業規模愈大、集權化程度愈低、與正式化程度愈高時，則行銷策略策略規劃過程的理性程度愈高，反之，則理性程度低；當集權化程度愈低、與複雜化程度愈低時，則規劃過程的溝通協調程度愈高，反之溝通程度低。

在行銷策略規劃過程與經營績效之關係方面，兩行銷策略規劃過程分群在規劃過程品質好壞、規劃快速而廣博程度、與三年平均銷售成長率等績效指標上有差異，而在三年平均市場佔有率沒有顯著差異。當規劃過程具有理性程度高、分權化程度高、溝通協調程度高、與政治活動程度低等特性時，公司有較好的經營績效。

在組織因素、行銷策略規劃過程與經營績效之關係方面，研究發現組織集權化程度、正式化程度、行銷主管承受風險程度，與經營績效的規劃品質好壞程度呈現顯著相關，產品生命週期與三年平均銷售成長率有關，另企業規模與三年平均市場佔有率有關；另在組織因素與行銷策略規劃過程群之交互效果上，研究發現組織的複雜化程度、企業規模、產品生命週期、行銷主管風險承受度，與行銷策略規劃過程群的交互效果，對於經營績效的影響呈現顯著相關。

關鍵詞： 1. 行銷策略 2. 策略規劃過程 3. 經營績效

# 目 錄

摘要 . . . . .	5
目錄 . . . . .	5
表目錄 . . . . .	5
圖目錄 . . . . .	5

## 第一章 緒論

第一節 研究動機 . . . . .	1
第二節 研究目的 . . . . .	4
第三節 研究限制 . . . . .	7

## 第二章 文獻探討

第一節 策略規劃過程 . . . . .	9
第二節 經營績效 . . . . .	24
第三節 組織因素 . . . . .	29
第四節 組織因素與策略規劃過程 . . . . .	34
第五節 策略規劃過程與績效 . . . . .	43
第六節 組織因素、策略規劃過程與經營績效 . . . . .	49

## 第三章 研究方法

第一節 研究架構 . . . . .	56
第二節 研究假設 . . . . .	58
第三節 研究變數定義與衡量 . . . . .	62
第四節 問卷設計與抽樣 . . . . .	68
第五節 資料分析方法 . . . . .	69
第六節 信度與效度檢定 . . . . .	70
<b>第四章 研究結果</b>	
第一節 樣本基本資料描述 . . . . .	72
第二節 各構面之因素分析 . . . . .	81
第三節 樣本公司之分群 . . . . .	85
第四節 行銷 4P 策略規劃過程特性分析 . . . . .	87
第五節 組織因素與行銷策略規劃過程之關係 . . . . .	89
第六節 行銷策略規劃過程與經營績效之關係 . . . . .	92
第七節 組織因素與行銷策略規劃過程對經營績效之影響 . . . . .	94
<b>第五章 結論與建議</b>	
第一節 研究結論 . . . . .	98
第二節 研究貢獻 . . . . .	102
第三節 後續研究建議 . . . . .	104
參考文獻 . . . . .	106
附錄一 預試前問卷 . . . . .	116
附錄二 修訂後問卷 . . . . .	124

# 表 目 錄

表 2-1	Mintzberg 三種策略規劃過程模式 . . . . .	12
表 2-2	Nutt 六種策略規劃過程模式 . . . . .	12
表 2-3	Chaffee 三種策略規劃過程模式 . . . . .	13
表 2-4	Hart 五種策略規劃過程模式 . . . . .	15
表 2-5	策略規劃過程特性相關文獻整理 . . . . .	22
表 2-6	整理學者有關於策略績效衡量指標 . . . . .	28
表 2-7	組織因素與策略規劃過程相關文獻整理 . . . . .	41
表 2-8	策略規劃過程與經營績效之相關文獻整理 . . . . .	47
表 2-9	組織因素、策略規劃過程與經營績效之間的關係 . . . . .	53
表 3-1	組織構面因素之操作型定義 . . . . .	63
表 3-2	行銷策略規劃過程特性之操作型定義 . . . . .	65
表 3-3	經營績效之操作型定義 . . . . .	67
表 3-4	本研究主要資料分析方法 . . . . .	69

# 表 3-5 本研究各衡量構面之信度值

表 . . . . .

70

表 4-1 樣本公司基本資料分析表 . . . . .

73

表 4-2 組織因素構面分析 . . . . .

74

表 4-3 行銷策略規劃過程理性程度 . . . . .

75

表 4-4 行銷策略規劃過程政治活動程度 . . . . .

76

表 4-5 行銷策略規劃過程正式化程度 . . . . .

77

表 4-6 行銷策略規劃過程側面溝通程度 . . . . .

78

表 4-7 行銷策略規劃過程層級分權化程度 . . . . .

78

表 4-8 行銷策略規劃過程意見一致程度 . . . . .

78

表 4-9 經營績效構面分析 . . . . .

80

表 4-10 行銷策略規劃過程特性因素矩陣 . . . . .

81

表 4-11	行銷策略規劃過程特性轉軸後各因素負荷量	82
表 4-12	策略績效因素矩陣	83
表 4-13	策略績效轉軸後各因素負荷量	83
表 4-14	行銷策略規劃過程群之區別分析表	85
表 4-15	行銷策略規劃過程之分群混淆表	85
表 4-16	行銷策略規劃過程分群 T-test 分析表	86
表 4-17	行銷 4P 策略在規劃過程特性之差異分析	87
表 4-18	行銷 4P 策略在過程溝通程度的平均值比較	88
表 4-19	組織因素與行銷策略規劃過程特性之關係	89
表 4-20	企業規模在過程理性程度平均值比較	90
表 4-21	集權化程度在過程理性、溝通程度平均值比較	90
表 4-22	正式化程度在過程理性程度平均值比較	91
表 4-23	複雜化程度在過程理性程度平均值比較	91
表 4-23	行銷策略規劃過程分群與經營績效之關係	

92

表 4-24 組織因素與行銷策略規劃過程特性群對經營績效之關係分析 . . . . .

94

表4-25 集權化程度在規劃品質好壞程度平均值比較 . . . . .

95

表4-26 正式化程度在規劃品質好壞程度平均值比較 . . . . .

95

表4-27 行銷主管承受風險程度在規劃品質好壞程度平均值比較 . . . . .

95

表4-28 產品生命週期在三年平均銷售成長率平均值比較 . . . . .

96

表4-29 企業規模在三年平均市場佔有率平均值比較 . . . . .

96

表4-30 組織因素與規劃過程特性群之交互效果關係分析 . . . . .

97

表 5-1 行銷策略規劃過程群在各因素構面之關係 . . . . .

98

# 圖目錄

圖 2-1	策略規劃模式與績效 . . . . .	50
圖 2-2	策略規劃過程 . . . . .	51
圖 3-1	本研究觀念性架構 . . . . .	57

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

行銷策略從 1900 年代出現，到 1960 McCarthy 提出 4P 的架構，行銷策略才有完整的內涵，一直風行到現在，並且得到學術界與實務界的重視。行銷策略是企業五種機能內的一種重要策略，可為企業創造收入並帶給顧客滿意，對企業永續經營扮演重要的角色。近四十年來有關行銷策略的研究甚多，其主題大約涵蓋五大項目：一、行銷策略種類：產品、訂價、通路、推廣等；二、影響行銷策略的要素：市場情況、產品生命週期、競爭情況、環境力量、組織情況等；三、行銷策略規劃過程；四、行銷策略之執行與控制；五、行銷策略與績效。關於主題一、二、四、五的研究，過去已有許多學者加以探討（Kotler, 1997；各期 Journal of Marketing），但是主題三關於「行銷策略規劃過程」幾乎沒有人做過實證研究，而此一部份卻對於前面所提的四個主題影響甚巨，因此對於行銷策略規劃過程的實證研究具有學術與實務上的價值，此為本研究動機之一。

行銷策略規劃過程（marketing strategic planning process）或行銷決策過程（marketing decision process）之研究主要來自行銷管理與策略管理兩門學科，在理論上行銷策略規劃過程常被提及的是理性規劃模式（或稱線性逐步規劃模式），規劃過程第一步是行銷環境分析，第二步是企業內部優劣勢分析，第三步是行銷目標設定，第四步是列舉可能之各種行銷策略，第五步是評估並選擇最適當之行銷策略（Kotler, 1997），然而此種規劃過程除了需要完整資訊外，

行銷策略與行銷目標之間要有明確關係，行銷環境之預測亦須十分準確，在現實的環境中這些困難不易克服。

許士軍（民 75）認為在行銷管理方面，應用科學方法於策略規劃上之所以發展緩慢的原因，主要與行銷規劃之特質有關：

1. 影響市場反應之因素極為眾多，而廠商所能控制之變數不過其中少數。
2. 決策變數與環境變數之間，以及決策變數彼此之間，往往都存在互動關係。
3. 行銷者對於某種行銷手段之決策，究將引起市場何種反應，往往隨競爭者當時所採對抗行動而有所不同。
4. 行銷決策與市場反應之關係難以客觀衡量。
5. 在行銷決策變數與市場反應之間的關係，一般難以維持長久，任何環境因素的變動，均可能造成改變。
6. 行銷人員與作業研究人員在氣質上不相投合，前者叫信來經驗，不重視各種計量技術；而後者則習慣於可衡量、可計量之資料。

因之除了理性模式之外，文獻尚出現有限理性規劃模式（bounded rational planning model）（Eisenhardt and Zbaracki,1992）或迂迴規劃模式（incremental planning model）（Fredrickson,1983），主張在有限資訊情況下選取可行之行銷策略，漸進達成滿意之行銷目標。另有學者將行銷策略規劃過程分為正式化與非正式化兩種（Mintzberg,1973），前者強調書面的規劃程序，後者注重企業文化，員工互相調整來研擬行銷策略；另有學者提及由上而下或由下而上的規劃過程（何雍慶,民 79），而以上諸多的文獻討論中，缺乏有系統之完整比較，本研究擬加以整理探討，此為研究動機之二。

一般而言，規模較大的企業有較多的資源，可以進行企業的策略規劃，

進行資訊的收集、分析與整理、提出方案等；而中小企業限於人力、物力，則較少有系統的規劃。在我國以中小企業為主體的產業環境中，究竟有多少比例的企業，在行銷策略規劃的進行上採行理性規劃模式？抑或如果不是，他們採行哪些不同的規劃模式？實務上，有哪些不同的行銷策略規劃模式，而我國企業較常採行哪一種模式？哪一種規劃過程產生較佳之行銷績效？在哪些權變情境（contingency situations）下，諸如產業、企業規模、產品生命週期等，哪一種規劃過程較有效？行銷策略之每一個 P 之規劃過程有何差異？上述問題均值得探討，此為本研究動機之三。

## 第二節 研究目的

本研究探討行銷策略規劃過程，主要之研究目的有以下六點：

### 1. 探討相關文獻，歸納分類策略規劃過程之各種模式。

在策略管理領域有關規劃過程的討論，多數強調理性規劃模式

(Fredrickson,

1984)，認為人們理性思維作用可以得到最佳的決策方法，此外文獻尚出現有限理性規劃模式 (Eisenhardt and Zbaracki, 1992) 或迂迴規劃模式 (Fredrickson, 1983)，主張在有限資訊情況下選取可行之行銷策略，漸進達成滿意之行銷目標，本研究擬藉由文獻探討，歸納整理學者所提出的各種策略規劃過程模式，作為觀察實務界決策模式的參考衡量根據，並比較理論與實務上規劃模式的差異，這是本研究的第一個研究目的。

### 2. 探討行銷策略規劃過程模式中，我國企業普遍採用何種模式。

因為組織所面臨的環境複雜多變，以及組織個別因素的影響，本研究認為實務上應存在有多種的行銷策略規劃過程模式，許士軍 (民 75) 對於公司行銷行為的觀察亦提到，“一般而言，行銷決策可基於三種基礎：經驗、直覺及科學方法，經驗代表行銷經理本人親自經歷，或直接觀察中所獲得的知識和技巧；直覺係一種不知其來源的感覺或猜測；科學方法則利用邏輯分析，以及客觀、可靠而有系統的資訊進行決策”，而這些不同的模式在人員參與、資訊收集上各有何特性，企業普遍採用何種模式等，本研究擬藉由實證研究方法，瞭解實務界之行銷策略規劃過程之實況，這是本研究的第二個研究目的。

### 3. 探討產品、訂價、通路、推廣之規劃過程有否差異。

行銷策略包含有產品策略、訂價策略、通路策略、推廣策略，例如訂價決策考量到需要情況、競爭情形、消費習慣、政府法令規章以及經濟趨勢等；而通路決策設計包括分析消費者需要、設定通路目標及其限制、確認可行通路方案及通路評估等，每一個行銷策略的作業性質有極大的差異，所考量的對象與範圍亦有所不同，在這些不同的行銷子策略上，其規劃過程有否差異，這是本研究的第三個研究目的。

#### 4. 探討不同組織因素在行銷策略規劃過程有否差異。

在文獻的討論中得知，企業所面臨的組織因素不同，其策略規劃過程就有所差異，此外環境因素、個別決策特性等因素，亦會對其造成影響( Rajagopalan, Rasheed and Datta,1993 )，例如 Shrivastava and Grant ( 1985 ) 發現組織條件的不同會導致決策過程特性的差異；Cravens, Hills and Woodruff ( 1987 ) 亦認為組織因素是影響行銷策略的要素之一，因此不同組織因素與行銷策略規劃過程之間的關係如何就有探討的必要，這是本研究的第四個研究目的。

#### 5. 探討各種行銷策略規劃過程模式中，何種模式有較佳之經營績效。

不同的行銷策略規劃過程模式具有不同的過程特性，Papadakis, Lioukas and Chambers ( 1998 ) 的文獻整理研究中，提出理性/廣泛 ( rationality/comprehensiveness ) 財務報告 ( financial reporting ) 正式化 ( formalization ) 層級分權 ( hierarchical decentralization ) 側面溝通 ( lateral communication ) 政治化 ( politicization ) 問題解決分歧 ( problem-solving dissension ) 七種特性。企業在進行行銷策略規劃時，使用具有何種特性的模式會帶來較佳的績效，亦即怎樣的規劃過程特性組合，會帶來較佳的績效表現？針對規劃過程特性與績效之間的關係進行探討，這是本研究的第五個研究目的。

#### 6. 探討組織因素與各種行銷策略規劃過程模式對於公司經營績效之影響。

在考量影響因素的情況下，上述研究目的五的推論常會有所不同  
( Fredrickson  
,1984 ; Fredrickson and Mitchell,1984 ; Fredrickson and Iaquinto,1989 ; Eisenhardt,  
1989 )，而行銷策略規劃模式的難以建立，主要是因為行銷問題的複雜性，因此，在研究中，納入諸多內外影響因素，可使得模式更具有可行性，考量組織因素、行銷策略規劃過程、與經營績效三者之間的關係，這是本研究的第六個研究目的。

### 第三節 研究限制

雖然本研究經由文獻探討，建構研究架構和研究假設，並據以發展問卷來衡量各變項，在研究過程中雖力求嚴謹，但仍有下列研究限制：

1. 影響公司行銷策略規劃過程之因素相當多而複雜，除了組織因素外，尚有如環境、決策個別性等因素（Rajagopalan, Rasheed and Datta,1993），而且可能是直接或間接地影響，若未經實驗設計加以嚴格檢驗控制，難以掌握到策略規劃過程的真實面貌。
2. 考量所有研究方法之後，本研究不適用實驗設計，且限於研究經費、時間及人力，亦未能以更深入之個案研究法與長時間之縱貫式研究法(longitudinal study)來進行，最終只能以橫斷式(cross sectional study)問卷調查法來瞭解我國企業行銷策略規劃過程之行為現象，在研究深度方面有待後續研究予以補強。
3. 在問卷設計過程中，大抵參酌學者相關研究，並藉由問卷預試機會瞭解實務界人士對此主題的認識據以修訂問卷，惟在問卷題目意念之表達上，受訪者仍有不完全明瞭之處，例如組織因素的集權化程度與複雜化程度等，恐影響部份研究推論。
4. 本研究在變數衡量上，除在行銷策略規劃過程中探討到公司內部的政治活動，還有公司的經營績效，這些問題經常被視為公司的機密或敏感問題，以致部分受訪者未予答覆，因此可能影響統計分析結果。

5. 本研究所探討的產業為電機電子業，其包含的產業範圍相當廣泛，從電機類到家用電器類皆屬之，而每一子產業之特性也各有差異，所得之研究結果亦可能有所差異，本研究之抽樣對象為廣義的電機電子業，因此各子產業之間的差異性不在討論範圍之內。
  
6. 就研究結果之一般性來看，本研究主要針對電機電子業進行抽樣調查，此一產業有其獨特的產業特性，其行銷功能所扮演的角色也與其他產業有所不同，因此所得的結果若要一般化，需要後續研究進一步加以探討，此亦為研究限制之一。

## 第二章 文獻探討

本章共分為六個部份，首節由策略規劃過程的相關研究談起，由於國內外對於行銷策略規劃過程的探討，除了 Kotler(1997) 所提的規劃過程五步驟，即由環境分析到評估選擇最適方案等，其他相關研究幾乎闕如，因此本研究以策略規劃過程的文獻探討作為基礎來推論研究結果，第二節作經營績效變數的探討，第三節提出相關的組織因素，第四、五節討論組織因素、策略規劃過程與經營績效之間的個別關係，最後第六節作整合架構關係的探討。

### 第一節 策略規劃過程

策略規劃過程 (strategic planning process) 有許多不同的類型，在過去的文獻中不斷地被討論與強調，有些學者由研究的歷史時間演進來討論 (Hart,1992)；有些學者認為規劃過程是一連串的步驟、型態與路徑 (Fredrickson,1984；Mintzberg, Raisinghani and Theoret,1976)；另有學者則強調規劃過程的特性 (Bourgeois and Eisenhardt,1988；Lyles,1987)，以下針對此三部份加以陳述：

#### 一、歷史時間演進

根據 Hart (1992) 的研究，策略規劃過程的歷史時間演進大約可分為三個階段，最早的是理性模式(rational model)，接著 1960 年代出現的是行為學派，包含有限理性(bounded rationality) 漸進式(incremental process) 政治模式(political model) 等，對理性模式加以批評；1980 年代出現規範模式(normative model)。這三個不同時期發展的策略規劃過程模式或學派，一直到目前都還同時存在，同時受到學術界與實務界的重視。

策略規劃過程中的理性模式，係指一種在作決定之前廣泛而徹底的分析（Fredrickson and Mitchell,1984），理性意謂著決策者會考量所有的選擇方案，分辨評估每一方案的可能結果，並且選擇一個最佳結果的方案（Meyerson and Banfield,1955），策略制定的理性模式使用系統性的環境分析，內部優劣勢評估，目標設定明確，行動方案的評估選擇，以及達成目標的計畫發展，就組織層面而言，就是所謂的正式策略規劃系統（formal strategic planning system）（Lorange and Vancil,1977；Wood and LaForge,1979）。

1960年代行為學派(Cyert & March,1963;Braybrooke & Lindblom,1963；Simon,1964等)質疑理性模式的假設前提不切實際，認為個人與組織最終只能達到有限理性的狀態，就個人層次而言，認知限制會造成策略規劃者採用簡化模式，限制解決方案產生的行為，並且僅接受第一個令人滿意的方案，而不是最佳的方案；就組織層次而言，策略性的假設形成組織參考框架（frame）的基礎，使公司傾向於以特定方式行動，最後組織目標設定的困難會導致行動者之間的政治行為，造成一種不連接的、漸進的組織過程，一般通稱為“迂迴前進”（muddling through）。

由於認知到這些限制，Quinn（1978）提出策略規劃過程中的規範模式，係指一種大方向的策略規劃，邏輯思考逐步演進當作策略規劃的理想規範，在這種模式高階主管的職責主要是分辨組織廣泛的、大的目標方向，允許細節隨著時間逐步演進調整，以創造一個願景與方向的感覺，而這願景可以指導組織成員的行動，而非尋找理性模式的目標（Bennis and Nanus,1985；Johnson,1988）。這樣的願景可能同時產生混亂與秩序：它藉著持續性地挑戰組織成員以超越現狀，可能帶來混亂，但是藉著提供長期的方向以指導個人短期的行動來維持秩序（Nanaka,1988）。

## 二、過程模式

策略規劃過程有許多模式，學者專家的分類甚多，有分成二種、三種，最多分成八種，也有以連續帶（continuum）來分類的，其中最常見的模式為理性模式，其次為漸近模式、政治模式，依序還有命令型與其他模式等，此處以這三種模式逐一說明：

### （一）理性模式

此種模式最常被討論（Allison,1971；Fredrickson,1983；Miller,1987；Lyles and Thomas,1988；Hart,1992），與此模式相似的尚有有限理性模式（Eisenhardt and Zbaracki,1992）、規劃模式（Mintzberg and Waters,1985）、正式模式（Mintzberg, 1973）、官僚模式（Nutt,1976；Shrivastava and Grant,1985）、直線模式（Chaffee, 1985），學者描述理性規劃過程開始是為了反應在固定的檢視下所出現的問題與機會，由一個特定的目標所指導，該目標的提出與選擇方案的分析無關，決策是一個“目標—手段”的過程，最後方案的選擇決定在它對於目標達成的貢獻，當作決策時，對於目標的辨認選擇與選擇方案的產生、評估很徹底，整合全部的策略以保證它們彼此相關，策略被視為一個整體（Fredrickson,1983）

Nutt（1976）認為此種模式主要是以效率最大化來作為決策條件；Chaffee（1985）以“直線式”（linear）來形容此模式特性，他認為公司基本長期目標的決定，行動方案的選擇以及必要資源的配置是其重要的內涵，策略的本質是決策、計畫，是整合式的（integrated）；Mintzberg and Waters（1985）的規劃模式（planned）認為策略開始於正式的計畫，透過領導者清楚明確地陳述與表達，由正式的控制來支援以確保無誤的執行，此種模式認為環境具有可控制性與可預測性，而且策略大部分是有計畫的。

## (二) 漸進模式

與理性模式相對的策略規劃過程模式，學者常提到被漸進模式（Allison, 1971；Fredrickson, 1983；Miller, 1987；Hart, 1992；Cary, Mallory, Butler, Hickson and Wilson, 1988），與此模式相似的尚有政治模式（Eisenhardt and Zbaracki, 1992；Lyles and Thomas, 1988；Shrivastava and Grant, 1985）、過程模式（Mintzberg and Waters, 1985）、適應模式（Mintzberg, 1973；Chaffee, 1985）、互動模式（Miller, 1987）、群體行為模式（Nutt, 1976），學者認為在漸進模式中，策略開始於對問題的反應或不滿意現狀，方向是為了達到一個目前狀態的修正（modification），在改善的過程中，目標與手段是同時交互發生的，最後方案的選擇是從考慮的方案與可能的結果中決定，在有限的選擇方案與結果中作分析選擇，很少作整合，也很少考量彼此之間的相關性（Fredrickson, 1983）。

Allison（1971）認為此模式的目標通常不是明確的，而是可接受效果的限制集合（constraints defining acceptable performance），然後設定一標準的作業程序，由人們共同協調來產生行動方案，並在這過程中發生組織學習與組織改變；而不管是 Chaffee（1985）的適應式策略或 Miller（1987）的互動行模式，都強調策略規劃是政治活動與社會化的產出，不管先發、後發的行動，都是為了要配合消費者偏好的改變，基本上，不認同維持現狀，主張改變應該有組織內彼此的結合與協議，而被逐步、漸進地引進是此模式的重要內涵（Lyles and Thomas, 1988）。

## (三) 其他模式

其他學者提到的策略規劃過程模式尚有指揮型（Hart, 1992）、獨斷型（Miller,

1987) 規範模式( Nutt,1976 ) 實業家模式( Mintzberg,1973; Mintzberg and Waters,1985 ) 等。

Hart ( 1992 ) 認為指揮命令型的策略規劃過程特色是完全由高階管理者主導，他的角色在於提供正確方向，組織成員只要遵從命令即可，Mintzberg and Waters ( 1985 ) 的實業家模式也與此相似，在此模式下，策略開始於高階管理者的願景，組織在其控制下隨著新機會而調整，策略大部分是有計畫的但偶而突發產生。

學者對於策略規劃過程模式的分類，有些具有共同點，有些則具差異性，整理上述討論的研究文獻，如表 2-1 所示。

表 2-1 策略規劃過程模式相關文獻

作者	分類	重要觀點
Allison( 1971 )	理性行為者 組織過程者 層級政治者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理性行為者會設定清楚的目標，產生各種不同的決策方案，然後比較各方案的結果。</li> <li>● 組織過程模式的目標通常不是明確的，而是可接受效果的限制集合。</li> <li>● 層級政治模式則是透過政府各階層的政治行為、協商、談判，來得到最終的選擇方案。</li> </ul>
Mintzberg ( 1973 )	實業家、適應者、 規劃者	以決策動機、組織目標與最終方案決定..等加以分類
Nutt ( 1975 )	官僚作風、規範決策、行為決策、 群體決策、衝突平衡、開放系統	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使用兩個維度—可分析性與可變異性，將決策的工作加以分類。</li> <li>● 藉由考量組織主要的、管理的、制度的階層，以及重要決策工作本質、各單位的相依程度、環境特性等，選擇一個最適的決策模式。</li> </ul>
Fredrickson ( 1983 )	理性、漸進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 作者利用六個構面來描述此兩者之間的差異：起始動機、目標觀念、手段與目標的關係、最終方案、分析理性程度、整合理性程度。</li> <li>● 理性規劃過程開始是為了反應所出現的問題與機會，由特定的目標所指導。</li> <li>● 漸進模式開始於對問題的反應或不滿意現狀，方向是為了達到目前狀態的修正。</li> </ul>
Chaffee	直線式、適應式、	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在直線式模式中，組織領導者規劃如何與競爭者</li> </ul>

( 1985 )	說明式	對抗，以達到組織目標。 ● 在適應式模式中，不管先發或後發的行動，都是為了要配合消費者偏好的改變。 ● 在說明式模式中，策略的領導者必須要傳達清楚的意念給公司的關係人，使其能做出對公司有利的決定。
Mintzberg, and Waters( 1985 )	八種策略規劃模式	規劃模式、實業家模式、意識型態模式、總括的模式、過程模式、不連貫模式、一致性模式、強加模式
Shrivastava and Grant ( 1985 )	獨裁型、官僚型、適應型、政治型	以發展解決方案、決策者人數、決策階層與決策制定等來區分模式
Miller ( 1987 )	理性型、互動型、獨斷型	● 互動的模式認為策略決策是政治活動與社會化過程的產出。 ● 獨斷的模式會考量到風險承擔的能力，與決策的先發性與被動性。
Lyles and Thomas ( 1988 )	理性型、避免型、適應型、政治型、決定型	選擇一個好的策略規劃過程是重要的組織課題，為了要有效管理環境的變動，組織必須要建立預測、規劃的模式，
Cary, Mallory, Butler, Hickson, and Wilson( 1988 )	限制策略過程模式 散置策略過程模式 流動策略過程模式	● Model1 具有低授權程度、低協商範圍、低正式互動性、與高專家諮詢程度的特性。 ● Model2 具有的特性包括高過程中斷程度、高過程阻抗程度、高專家資訊程度、高非正式互動程度、過程時間長、與中等的協商程度等。 ● Model3 的特徵有低過程中斷程度、低過程抗拒程度、低專家諮詢程度、過程時間長、高正式互動程度、與中等的協商程度等。
Hart ( 1992 )	指揮型、象徵型、理性型、交易型、放任型	以高階管理者與組織成員的互動來區分各模式
Eisenhardt and Zbaracki ( 1992 )	理性/有限理性型 政治權力型 垃圾桶型	整理以前學者研究，將之區分為三大類

資料來源：本研究整理

### 三、策略規劃過程特性

策略規劃按照歷史時間演進以及上述策略規劃過程模式，均可分成許多模式。這些模式均意涵每種模式各以其特性。根據文獻，主要策略規劃過程的特性有：

1. 理性程度( Allison,1971 ; Fredrickson,1984 ; Nutt,1984 ; Huff and Reger, 1987 ; Eisenhardt and Zbaracki,1992 ) ;
2. 政治活動程度( Braybrooke and Lindblom, 1963 ; MacMillan and Jones,1986 ; Bourgeois and Eisenhardt,1988 ; Eisenhardt and Zbaracki,1992 ; Dean and Sharfman ,1993 ) ;
3. 正式化程度 ( Mintzberg, 1973、 1978 ; Nutt,1981、 1984 ; Nonaka,1988 ) ;
4. 側面溝通程度 ( Mintzberg,1994 ; Papadakis, Lioukas and Chambers,1998 ) ;
5. 層級分權化程度 ( Miller,1987 ; Nonaka,1988 ; Hart,1992 ; Veliyath and Shortell, 1993 ) ;
6. 意見一致程度 ( Mintzberg and Waters,1985 ; Papadakis, Lioukas and Chambers, 1998 )。

另外 Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) 又提出完整的程度、參與涉入的程度、規劃過程的時間長度等。

針對上述主要的六種特性，上述文獻以及 Papadakis, Lioukas and Chambers ( 1998 ) 的觀點如次：理性程度指資訊蒐集分析、策略方案完整、策略結果最佳等程度，可從完全理性到有限理性到低度理性。政治活動程度指聯盟的運作、主要參與者協商或妥協的程度。正式化程度指書面資料的多少、程序制度化的程度、最後決策的正式文件等。側面溝通程度指各部門間溝通、參與以及互動的程度。層級分權化程度指各個階層參與涉入的程度，可從獨斷（命令、指揮）到放任。意見一致程度指在策略規劃初期與末期成員意見的一致程度。詳見表 2-2 所示。

表 2-2 策略規劃過程特性相關文獻

作者	規劃過程特性	重要定義、論述
Mintzberg	正式化程度	● 規劃是在行動之前就作的

( 1973 )		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規劃需要考量在我們想達到的未來狀態下，可能方案彼此之間的交互關係</li> <li>● 規劃是引導產生我們想要的未來狀態的一種過程</li> </ul>
Quinn ( 1980 )	有限理性	管理者不可能在同一個時間點上，總合內外部相關資訊，做很有效率的決策
Fredrickson ( 1984 )	理性	為組織在制定決策或整合決策時，想要涵蓋一切可能的資訊或狀況的程度
Miller ( 1987 )	集權化、分權化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集權化置放太多的負擔在高階經營者的身上，苛求他們認知上的能力，導致理性作用無法有效的發揮</li> <li>● 分權化將決策的工作細分成小單位，以減少集體認知上的限制，並允許更的規劃與分析的方法</li> </ul>
Bourgeois and Eisenhardt ( 1988 )	政治漸進特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織成員沒有必要對目標有一致性的看法，收尋的資訊是問題導向的，最終方案也通常是妥協之下滿意的結果，非最佳的選擇</li> <li>● 規劃被視為是片段性、適應性的、與作微小改變的</li> </ul>
Cary, Mallory, Butler, Hickson, and Wilson ( 1988 )	周密檢查、互動、流暢、時間、集權化	集權化可以用涉入的層級數來衡量
Jones, Jacobs and Spijker ( 1992 )	理性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理性程度包括分析理性與整合理性</li> <li>● 分析理性指公司會盡一切可能產生與評估選擇方案</li> <li>● 整合理性指有邏輯地發展與組織目標一致的決策</li> </ul>
Eisenhardt and Zbaracki ( 1992 )	理性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理性規劃過程存在著認知上的限制</li> <li>● 很多決策不依循著問題認定-發展-選擇的階段進行</li> <li>● 問題的複雜程度會影響到規劃過程</li> </ul>
Eisenhardt and Zbaracki ( 1992 )	政治特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織是由部份利益有衝突的人們所組成</li> <li>● 策略規劃最終是由最有權力的人得到他們想要的</li> <li>● 人們熱衷於運用聯盟形式、選舉與資訊的使用等政治戰術，來增加他們的權力</li> </ul>
Dean and Sharfmar ( 1993 )	理性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理性的定義為，在規劃的過程中，儘可能的去收集相關資訊，進行分析、制定決策</li> <li>● 程序理性程度是相對的觀念</li> </ul>
Dean and Sharfmar ( 1993 )	政治特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政治特性為讓他人依照某人的偏好去行或強迫對方接受的能力</li> <li>● 決策的形成是組織成員為了滿足自己的利益所作競爭的結果，偏好係基於個人目的，而非組織的目標</li> </ul>
Veliyath and Shortell ( 1993 )	人員參與	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高階管理者的參與，能夠帶來較佳的績效</li> <li>● 高階管理者保證足夠的資源配置，並將決策與整體組織作一連結，幫助確保最終方案能成功地執行</li> </ul>
Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 )	整合性特性	廣泛的程度、理性的程度、政治活動的程度、參與涉入的程度、過程時間長度、衝突的範圍與類型
Papadakis, Lioukas and Chambers	整合性特性	理性程度、財務報告活動程度、正式化程度、層級分權化程度、側面溝通程度、政治化程度、解決意見分歧程度

## 第二節 經營績效

策略規劃的目的，即為了要提昇經營績效（Venkatraman and Ramanujam, 1986），但經營績效的指標甚為複雜。本節僅提出與行銷策略規劃過程關係較密切之經營績效指標。

Fredrickson and Mitchell（1984）使用兩個經濟績效的指標，為了避免受到個別年份績效的影響，選擇五年期間為衡量的基期，以最近五年平均稅後 ROA 來衡量公司如何有效率地來管理資產，以最近五年銷售成長率衡量效能表現。

Venkatraman and Ramanujam（1986）提出三種不同範圍的績效：財務（financial）績效、企業（business）績效與組織（organizational）績效，第一項是會計相關的衡量，指標如 ROA、ROS、ROE 等；第二項是市場相關的衡量，指標如市場佔有率、銷售成長率、多角化、產品發展等；第三項是關係人（stakeholder）相關的衡量，如員工滿意度、品質、社會責任，指標如品質（產品、員工滿意、全面品質），與社會反應（環境與社區）等。

Hart（1992）針對策略規劃過程模式，以五個績效指標來說明各模式在不同的權變因素下的績效績效，分別為：目前獲利率（current profitability）、成長率/佔有率（growth / share）、未來市場地位（future positioning）、策略規劃品質（quality）、社會責任（social responsibility），不同的模式在各個績效表現上也各有差異。

何雍慶 ( 1994 ) 的實證研究中，將組織效能分為二大構面，一是財務性指標，以銷售成長率及投資報酬率 ( ROI ) 為代表，另一是非財務性指標，以彈性—適應力衡量，指的是組織對於外部情況和需求改變時之調適力。

Kotler ( 1997 ) 認為行銷績效的評估與控制主要有以下四種：

1. 年度計畫控制：行銷人員隨時檢查年度計畫績效，並在必要時予以修正，主  
要方法有銷售分析、市場佔有率分析與財務分析等。
2. 獲利力控制：係由一些方法所組成，用來檢視不同產品、區域、最終使用市  
場及配銷通路的獲利力。
3. 效率控制：尋找方法以改進不同行銷工具和費用的影響效果，主要是檢討  
銷售人員、廣告、促銷等的效率。
4. 策略控制：定期檢查公司的基本策略及其他所面臨的機會是否配合，主要  
使用行銷效果考核量表。

Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) 提到在過去的文獻中，學者較使用經濟指標，惟此指標不易正確第衡量，為了使策略過程有效性的衡量更具有意義，他提出策略規劃過程的過程相關與經濟相關兩面向衡量，整理歸納分為二大類：

1. 過程績效 ( process outcomes )：決策品質、時效性、組織承諾、組織學習等。
2. 經濟績效 ( economic outcome )：ROI / ROA 銷售成長率/獲利率、市場佔有率、股價等。

Rajagopalan, Rasheed and Datta( 1993 ) 將策略規劃過程有關績效指標的衡量分為兩大類：一為過程績效指標，另一為經濟績效指標，曾經加以彙整。本研究以補充整理如表 2-3 所示。

表 2-3 經營績效衡量指標相關文獻

過程 結果 指標	決策品質	Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) Schwenk ( 1990 ) Hart (1992)
	適時程度	Quinn and Rohrbaugh ( 1983 ) Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 )
	決策速度	Quinn and Rohrbaugh ( 1983 ) Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) Judge and Miller( 1991 ) Eisenhardt and Bourgeois( 1988 )
	承諾程度	Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 )
	組織學習	Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 )
	考量的方案數	Eisenhardt ( 1989 ) Schwenk ( 1984 )
	接受程度	Astley, Axelsson, Butler, Hickson and Wilson ( 1982 ) Schweiger, Sandberg and Rechner ( 1989 )
	過程滿意程度	Butler, Davies, Pike and Sharp ( 1989 ) Schwenk ( 1984 )
	假設的正確與重要性	Schweiger, Sandberg and Rechner ( 1989 )
	組織學習	Butler, Davies, Pike and Sharp ( 1989 )
	社會反應	Venkatraman and Ramanujam ( 1986 ) Hart (1992)
經濟 結果 指標	ROI / ROA	Miller( 1987 ) Bourgeois( 1985 ) Fredrickson( 1984 ) Gomez-Mejia ( 1992 ) Dess, and Robinsor( 1984 ) Venkatraman and Ramanujam ( 1986 ) 何雍慶 ( 民 83 ) Hart (1992)
	銷售成長率 / 獲利率	Judge ( 1991 ) Miller ( 1987 ) Bourgeois ( 1985 ) Fredrickson ( 1984 ) Venkatraman and Ramanujam ( 1986 ) Hart(1992)、何雍慶 ( 民 83 ) Hart (1992)
	市場佔有率	Gomez-Mejia( 1992 ) Venkatraman and Ramanujam( 1986 ) Hart (1992)
	股價	Judge ( 1991 ) Rhyne ( 1986 )
	EPS	Bourgeois ( 1985 ) Gomez-Mejia ( 1992 )
	淨利	Bourgeois ( 1985 )
	產品的市場接受度	Bourgeois and Eisenhardt ( 1988 )
	競爭位置	Wooldridge and Floyd ( 1990 ) Hart (1992)
	效率性	Wooldridge and Floyd ( 1990 )

資料來源：整理自 Rajagopalan, N., and Abdul M.A. Rasheed and D.K. Datta (1993). 以  
及本研究整理

### 第三節 組織因素

Glueck ( 1976 ) 認為組織是執行策略的一個過程，並定義組織是指將工作分配於各單位或個人之間，使之相互配合，有關組織因素文獻甚多，列舉主要相關研究說明如次：

Leavitt ( 1964 ) 將組織的結構面大致分為三個基本構面：

1. 權力結構：不僅決定了職位的高低，並界定了個人的權力。
2. 溝通結構：將組織分成數個部門，建立了個人與個人間、部門與部門間或團體與團體間的溝通程序。
3. 角色結構：指出各職位上，個人所應有的行為型態及其被期望的行為。

Hall, Johnson and Haas ( 1972 ) 的研究中採用下列指標來衡量組織的正式化程度：( 何雍慶,民 85 )

1. 角色：組織中其地位被明確定義的程度、工作說明書之有無；
2. 職權關係：職權結構正式化的程度、以書面記錄的程度；
3. 溝通：強調書面溝通的程度、強調經由正式管道的溝通程序程度；
4. 規章與規則：書面規則與政策的數目、違反規則需被懲罰的程度；
5. 程序：對新成員的導向計畫、訓練計畫之正式化程度。

Kralewski ( 1983 ) 認為需同時採用客觀及主觀兩種方法來衡量正式化才會較為周全，在客觀方面主要的測量係該組織是否具有明確的組織結構圖；在主觀方面則是以問卷方式，請受訪者勾選出最接近本身公司的組織型態：

1. X 型：此種組織為非正式化及分權的型態，類似大學的組織型態。
2. Y 型：此種組織有正式化的規則及規章，也就是一般所謂的科層組織。

3. 型：特徵為具有重疊的權威階層及多重的權力中心，其決策的型剩透過利益團體的協商及談判，因此稱為政治交換類型。

Blau and Mckinley ( 1986 ) 將複雜化定義為組織的分化程度，以及在不同營運活動中的任務數目，其衡量尺度有以下四個：

1. 組織結構中單位的數目；
2. 主要設計、生產活動的單位數目；
3. 支援活動的單位數目，例如：顧客聯繫、法律服務等活動；
4. 依據 A.I.A. ( American Institute of Architects ) 所發展之綜合服務表中指出 16 種不同服務的廠商，應提供多少種任務。

Marsh ( 1992 ) 將權力的集中化 ( centralization of authority ) 定義為權力集中於組織結構高層的程度。理論上當決策權集中於單一個人時，集權化程度最大；若組織中每一個成員決策的制定權相等，皆不考慮其階層與等級時，集中化程度最小。

Bart ( 1993 ) 以七個主要項目來衡量正式化程度，包括正式規則與程度之數量、部屬工作的定義、對下屬預算控制緊密程度、由部屬所提供給主管有關計畫或預算的細節量、對部屬的書面指示量、部屬報告的頻率及管理者倚賴其他正式系統的程度 ( 如工作說明、管理績效評估目標、產品監督/評估模式等 )。

Robbins ( 1990 ) 整合多數學者的說法，認為大體上可用以下三個構面來描述組織結構：

1. 複雜化程度 ( complexity )：

複雜化指組織中分化的程度，可分為下列三種：水平分化指水平部門細分

的程度，垂直分化指組織層級的多寡、深度，空間分化指組織的實體設備、人員在地理上分散的程度。一組織水平部門愈多，垂直層級愈多，或在地理上愈分散，表示此組織愈複雜。

2. 正式化程度 ( formalization ) :

正式化指組織內工作標準化程度。如工作手冊的有無、工作規範的多寡、溝通管道及程序的繁簡等。當組織內的工作愈標準化，工作愈例行化，

工作手

冊的數目愈多，規範亦多，溝通方式有一定的步驟時，組織愈接近正式化。

3. 集權化程度 ( centralization ) :

指企業決策權集中的程度，或決策層級的高低。當決策的層級愈高，

決策權

為某一個人或某一部份的相對少數人所控制時，組織的集權化程度愈高。

而在組織因素中，學者尚提到有 CEO 與高階經營團隊特性，為一項重要因素( Miller and Toulouse,1986; Finkelstein and Hambrick,1990 )，會影響到公司的策略、決策等，Papadakis, Lioukas and Chambers ( 1998 ) 提出以成就動機 ( need for achievement ) 風險態度 ( risk attitude ) 服務期間 ( length of service ) 教育背景 ( level of education ) 來衡量 CEO 特性，以主動積極程度 ( degree of aggressiveness ) 與教育背景 ( level of education ) 衡量高階經營團隊特性。

此外，企業規模在組織因素的討論中常被提及，學者的研究中發現規模與組織其他特性有密切的關係 ( Blau,1970 ; Hickson, Pugh and Pheysey, 1969 ) ; Meyer ( 1972 ) 對美國 194 個城鎮或州的財務部們作五年的長期研究，發現規模不僅會影響結構，還可能影響其他組織特性或變數，這意謂著規模對組織的影響

不單在結構方面；而且規模對組織的影響可能是透過影響其他因素再對結構產生作用。

產品生命週期亦與行銷策略規劃過程有關，Kotler（1997）認為產品生命週期的觀念，乃是在產品銷售史上劃分成幾個明確階段的一種嘗試，與其對應的每一階段，即是有關於行銷策略和潛在利潤的明確行銷機會及其問題；Carvens, Hills and Woodruff（1987）所提不同的市場情況與不同產品生命週期的階段將採取不同的行銷策略，可見產品生命週期對行銷策略規劃亦有所影響。

## 第四節 組織因素與策略規劃過程

### 一、策略規劃過程的影響因素

在策略規劃過程文獻中，影響因素的討論佔有重要部份，有的學者傾向於環境決定論（Fredrickson,1984；Eisenhardt,1989；Judge and Miller,1991），這樣的觀點認為，策略規劃過程是組織適應環境的機會、威脅、限制等的產物，而管理者只能扮演調適、適應的角色，Hanan and Freeman（1977）和 Aldrich（1979）提出組織自然選擇的觀點，他們認為環境決定誰可以生存，而管理者只能被動地減少其對於公司發展的衝擊。

有些學者則提到組織因素會影響策略規劃過程，這樣的觀點強調組織內部因素，例如內部系統、公司績效、規模、公司控制等，Romaneli and Tushman（1986）認為公司的協定、結構、系統、程序、資源會限制未來策略規劃過程；而 Armstrong（1982）提到正式規劃系統會影響到組織內各階層的訊息流動，決定員工互動的內容，並影響到策略規劃過程。

Child（1972）和 Cyert and March（1963）則強調決策制定者的重要性，他們認為策略規劃能夠反應出決策者的個人特質（idiosyncrasies）；而 Miller, Droge and Toulouse（1988）與 Hitt and Tyler（1991）等人對 CEO 與高階經營者的研究中，亦顯示經營階層因素會影響公司的策略規劃過程。

另有一些學者認為決策的本身是重要的因素，Dean and Sharfman（1993）和 Dutton（1993）等人認為相同或不同組織的管理者，對於同樣內外部刺激的解釋不同，其帶出的決策制定的認知或分類就各有差異。

Rajagopalan, Rasheed and Datta( 1993 ) 整理過去有關於此一議題的文獻，歸納出影響策略規劃過程的影響因素有三：環境因素、組織因素、決策個別特性因素，其中組織因素一項包含高階管理者特性，他們提出如下的說明：

1. 策略決策受到組織所面臨環境的左右，並且其決策過程的特性會受到環境因素的影響，例如不確定性、複雜性等。
2. 組織因素例如內部權力結構、過去績效、過去策略、組織清淡時期程度等，對決策過程有重大的影響，因為這些因素在不同的組織間有所差異，策略決策也隨之而異。
3. 即使是在相同的組織內，不同的決策其過程亦有差異，這主要是因為決策特性的差異所導致，例如決策動機、決策的急迫性、結果不確定程度、資源承諾程度等。

## 一、組織因素的影響

在組織因素對於策略規劃過程的影響上，Champion( 1975 ) 指出，在組織結構方面實證研究提到許多的變數，有學者依據他們在重要的期刊、書籍中被引用的頻率多寡，整理包括有專業化 ( specialization )、正式化 ( formalization )、管理的規模 ( size of administrative ) 與員工的組成 ( staff components )、集權化程度 ( centralization of authority )、垂直範圍 ( vertical span )、作業單位數目 ( number of operating sites ) 等；此外 Hage and Aiken ( 1970 ) 和 Khandwalla ( 1977 ) 提到兩個正式化的構面—正式化控制的範圍、與專業人員的比率，最後 Lawrence and Lorsch ( 1967 )，Galbraith ( 1973 )，和 Mintzberg ( 1979 ) 討論結構整合與協調機制，例如協調委員會和工作力。( Miller,1987 )

Miller ( 1987 ) 認為組織因素與策略規劃的討論特別適用在小企業組織，因

為他們常常要面對增加規模、增加市場範圍、管理複雜度提高等挑戰，對他們而言，簡單、非正式化、高度的集權結構以及直覺、個別策略規劃模式，通常都顯得不完備，因此需要更正式化、專業化、分權化、整合化的結構，和更互動的、更理性的決策規劃制定模式（Miller and Friesen,1983）。

Mintzberg（1973）Schwenk（1984）認為集權化會妨礙（discourage）理性程度，藉由置放大部分的責任在高階經營者的身上，使他們的認知能力負重擔，並且強加時間限制在他們身上，它可能因此阻礙分析與規劃；而分權化切割決策工作為更多的管理單位，減少集體的認知限制，並允許更多的規劃與分析方法。

Pettigrew（1973）Wildavsky（1977）認為，集權化減少溝通的需求，通常由權力結構來達到目標與方法的一致甚於透過討論，相反地當很多的經理人有權力作重要的決策時，觀點就會有更多範圍的衝突，結果就更需要去解決所造成的不一致，經由多位經理人與部門討論，逐漸形成更多的政治與共識建立的互動。相反地，缺少互動會在公司的底層造成隔絕與破碎，中階經理人所造成的無力感，可能會促使實際上的集權化。

Pfeffer（1981）提到集權化的組織會產生較快的策略規劃，因為當較少的人涉入在策略規劃的過程中，衝突就較少發生，資訊分享與尋求共識的需要也就降低，當過程之間的衝突可能性降低，策略規劃者可能較快地設計活動的類型，此外因為他們較不需要諮商與建立共識，因此能較快地從決策方案當中作選擇。

Eisenhardt（1989）認為，集權化指的是在組織因素對於策略規劃過程的影響，組織愈集權化，高階管理者愈少將權力下放，獨裁式的決策者因為仰賴

較少的諮詢協商，通常能夠作快速的決策，而在這樣高度集權化的組織，資訊較少擴散傳播。Duhaime and Schwenk (1985)、Galbraith (1977) 認為，與其他經營者比較，這樣的決策者因此發現他們擁有相對較完整的資訊，能夠予以他們策略規劃決策執行的控制感，並增加他們行動的信心。

最後，集權化會使得決策者趨向於獨斷化，因為他們有權力去對每個計畫做出重大的承諾 (Colins and Moore,1970; Mintzberg,1973)，相反地，極端地分權化會導致組織的破碎 (fragmentation)，因為它會將公司區分為許多不合作的單位，其中沒有一個有足夠的權力或資源去執行他們的目標，停滯蕭條常常因此產生 (Miller and Friesen, 1984)，獨斷性也會創造有風險的危機狀況，因此必須集中權力去快速地移動資源 (Allison,1971)。

此外，整合化機制 (integrative device) 對於策略規劃過程的影響也常被學者提及，Steiner (1969) 提到，工作力與聯絡委員會在策略規劃中有鼓勵理性的作用，他們加速決策者間的接觸，刺激發展、詳審、調解分歧觀點系統性的努力，從經理人身上引出事實根據的論點，這樣能夠產生分析和收尋額外的資訊，委員會也可以在經理人間產生共識，幫助單一明確的計畫與策略發展。

Pettigrew (1973) 認為整合化機制也可以引起互動，委員會增加經理人面對面的接觸，他們可以是 CEO 阿諛者政治攻防的戰場，但也可以是誠實的討論、資訊的有效轉換、有意義的爭論的據點，策略制定的互動模式可以提升委員會的使用和便利想要合作的工作力。

Kets de Vries and Miller (1984) 認為整合化機制會增加獨斷性，獨斷性可能增加是由共識而來的信念，相反地獨斷性策略規劃可能會提升委員會和工作力的建立，確保多元觀點的整合，和降低減少冒險的風險。

Mintzberg, Raisinghani and Theoret ( 1976 ) 認為，正式化包括正式程序的使用、工作描述、成本品質控制、專家、專業的技術主義者 ( professional technocrat ) 等，都與策略規劃的理性有關，技術主義者和專家提供給組織分析的能力、系統性和公開的理性的決策制定模式，專業人員需要花時間與訓練去推行正式的、分析的和系統的方法，少了這些人員高階經營者常常會逃避分析，並進行直覺而不周詳地作決策，因此，正式化的機制提供有關於鼓勵分析追蹤作業的資訊 ( Bower,1970 )

Frederickson and Mitchell ( 1984 ) 認為，正式化意指公司政策、職務說明、組織結構圖、計畫、目標設定系統等說明清楚的範圍程度，而且通常是書面的資料形式，由於鼓勵收集大量的資料，並極端地倚靠方案的分析，正式化會減慢決策過程前兩個階段 ( 問題診斷、方案設計 ) 的速度，但很多選擇方案的考量並不會妨礙決策的速度 ( Eisenhardt,1989 ; Judge and Miller,1991 ) ; 此外，Frederickson and Iaquinto ( 1989 ) 、 Hannan and Freeman ( 1994 ) 認為正式化也許會藉著鼓勵組織的惰性而減慢決策速度，正式化會把決過程集中在例行性的、行為模式，而貶抑適應性的反應，因而妨礙經營者選擇彈性的能力。

組織的複雜性也會影響策略規劃的過程，主要是取決於組織的控制的垂直範圍、作業單位的數目、員工人數，另外組織的集權化、正式化與公司規模都與複雜性有正相關 ( Pugh, Hickson, Hinings and Turner,1968 )，複雜性表現出慢的策略決策 ( March and Olsen,1976 )。

Cyert and March ( 1963 ) 、 March and Olsen ( 1976 ) 認為，複雜性可能限制獨斷性，也可能會造成組織的破碎，使得公司在一個明確的、先發的產品市場策略中，難以建立共識，並造成地域觀念或極端地注意次要目標。

Wally and Baum( 1994 )討論個人因素與組織因素對於決策過程速度的影響，以訪談與問卷法，選擇公司的併購決策作為研究，研究結果發現決策者個人特性屬於認知能力好、直覺能力好、風險承受度高、行動能力好，其決策評估速度快；而組織特性屬於集中化、非正式化者，公司的決策速度較慢，另外在控制變數方面，公司規模與決策速度成負相關，產業效果特性澤與決策速度無關。

在策略規劃過程的影響因素中，環境因素（ Fredrickson,1985； Shrivastava and Grant, 1985 ） 組織因素（ Bourgeois and Eisenhardt,1988； Miller,1987 ） 決策個別因素（ Fahey,1981 ） 都是經常被研究的對象，此外 Miller Droge and Toulouse（ 1988 ） 與 Hitt and Tyler（ 1991 ） 等人對 CEO 與高階經營者的研究中，亦顯示經營階層的因素會影響公司的策略規劃過程。

Miller, Droge and Toulouse（ 1988 ） 針對 CEO 所作的研究中，發現決策的分析與互動的程度，與 CEO 的成就動機成正相關；而 Hitt and Tyler（ 1991 ） 研究研究發現，經營者的特性會在公司做策略併購決策時影響決策模式的選擇； Rajagopalan, Rasheed and Datta（ 1993 ） 整理過去有關策略規劃過程影響因素的文獻，提出一整合性的架構，其中組織因素包含高階經營團隊特性等，會顯著地影響到決策的過程，高階經營團隊特性包括有年齡、在職期間、專業技能等，不同公司經營者的差異造成在其策略規劃過程中的差異。

Papadakis, Lioukas and Chambers（ 1998 ） 整理過去的文獻，他提到針對高階經營團隊此類型的研究，強調策略規劃是一個內部產生的行為元件，部份反應出決策者的個人特質（ Child,1972； Cyber and March,1963 ），這些學者認為高層（ upper-echelons ） 或高階管理者或策略領導者（ strategic leadership ） 是決策內容（ content ） 和過程（ process ） 的重要決定因素（ Child,1972； Miller and Toulouse,1986 ）。

Papadakis, Lioukas and Chambers ( 1998 ) 歸結這類型的研究 , 分為高階經營團隊特性對公司策略的影響( Miller and Toulouse,1986 ; Finkelstein and Hambrick, 1993 ) 對績效的影響( Halebian and Finkelstein,1993 ) 與對規劃正式性的影響( Bantel,1993 ) 等方面 , 但在高階經營團隊與策略規劃過程的關係方面的研究相對較少 ( Bantel,1993 ; Huff and Reger,1987 ) , 即使在這少數的研究中 , 其結果也不一致 , 有人認為 CEO 的人口統計特性會影響策略規劃過程模式的選擇 ( Hitt and Tyler,1991 ) , 然而另有人提出相反的論證 , 他們認為領導因素 ( leadership ) 並不是影響策略決策過程有效的因素之一 ( Hannan and Freeman,1977 ; Stein,1980 ) , 或認為管理者因素不會影響組織問題的形成過程 ( Lyles and Mitroff,1980 ) 。

Papadakis, Lioukas and Chambers ( 1998 ) 針對 CEO、高階經營團隊與策略規劃過程的研究中 , 以成就動機 ( need for achievement ) 、風險態度 ( risk attitude ) 服務期間 ( length of service ) 、教育背景 ( level of education ) 來衡量 CEO 特性 , 以主動積極程度 ( degree of aggressiveness ) 與教育背景 ( level of education ) 衡量高階經營團隊特性 , 研究結果發現 CEO 特性會影響策略規劃過程的財務報告型式、正式化程度、層級分權化程度 , 這意謂著在其他影響因素不變下 , CEO 特性會影響規劃過程 ; 此外 , 高階經營團隊的主動積極思想 ( aggressive philosophy ) 會影響過程的正式化程度與側面溝通程度 , 而 CEO 與高階經營團隊兩者皆與政治活動程度與問題解決意見分歧程度無關。

企業規模是常被提及的策略規劃過程的影響因素之一 ( Rajagopalan, Rasheed and Datta,1993 ) , Fredrickson, and Iaquinto ( 1989 ) 認為較大的規模與策略規劃過程的理性程度有關 , Child ( 1972 ) 亦提到規模影響組織策略規劃過程的架構。

但亦有人持不同的意見 , 他們認為企業規模與組織的策略規劃過程無關 ( Dean and Sharfman,1993 ) , Papadakis, Lioukas and Chambers ( 1998 ) 的研究認為 , 企

業規模與規劃過程的理性程度、政治活動程度、與意見一致程度有關，而與正式化程度、層級分權程度、與側面溝通程度無關。

Anderson and Zeithaml (1984) 認為長久以來產品生命週期 (PLC) 階段理論是最常被企業策略學者所提及的權變因素；Rink and Swan (1979) 和 Day (1981) 亦提到，不管就行銷領域或策略管理領域而言，產品生命週期是影響企業策略最基本而重要的變數，Hofer (1975) 亦持此一觀點。

Cravens, Hills and Woodruff (1987) 認為影響行銷策略的要素有四大類：市場情況與產品生命週期、競爭情況、環境力量、組織情況，而其中提到，不同的市場情況與不同產品生命週期的階段將採取不同的行銷策略。

依據產品生命週期理論，產品在各階段中所處市場地位甚為不同，因而所採行銷策略亦隨之而異 (Kotler, 1997; Frey, 1982)，惟 PLC 與行銷策略規劃過程特性的關係，則少有學者進行實證研究。

綜合上述學者所討論的組織特性，包括集權化程度、複雜化程度、正式化程度、企業規模、產品生命週期與高階管理者特性等，本研究整理歸納如表 2-4 所示：

表 2-4 組織因素與策略規劃過程相關文獻

作者	組織特性因素	重要論述
Steiner (1969)	整合化程度	有鼓勵理性的作用，加速決策者的接觸
Mintzberg (1973)	集權化 分權化	前者會妨礙理性程度，使高階經理人的認知能力負重擔；後者會減少集體的認知限制，並允許更多的規劃與分析方法
Pettigrew (1973)	集權化	集權化減少溝通的需求，通常由權力結構來達到目標與方法的一致，甚於透過討論
Miller (1987)	非正式化、高度的集權結構	小企業組織通常需要更正式化、專業化、分權化、整合化的結構，和更互動、更理性的規劃制定模式

Mintzberg, Raisinghni and Theoret ( 1976 )	正式化程度	與策略規劃的理性有關，提供有關於鼓勵分析追蹤作業的資訊。
March and Olsen ( 1976 )	複雜化程度	複雜性會限制獨斷性，也可能會造成組織的破碎，使得公司在一個明確的、先發的產品市場策略中，難以建立共識，並造成地域觀念或極端地注意次要目標。
Frederickson and Mitchell ( 1984 )	正式化程度	鼓勵收集大量資料，並極端地倚靠方案的分析；會減慢決策過程前兩個階段（問題診斷、方案設計）的速度
Cravens, Hills and Woodruff ( 1987 )	產品生命週期	不同的市場情況與不同產品生命週期的階段將採取不同的行銷策略。
Eisenhardt ( 1989 )	集權化	獨裁式的決策者因為仰賴較少的諮詢協商，通常能夠作快速的決策，而在高度集權化的組織，資訊較少擴散傳播
Frederickson and Iaquinto ( 1989 )	正式化程度	減慢決策速度，妨礙經營者選擇彈性的能力。
Fredrickson, and Iaquinto ( 1989 )	企業規模	較大的規模與策略規劃過程的理性程度有關
Hitt and Tyler ( 1991 )	高階經營者	高階經營階層的因素，會影響公司的策略規劃過程
Kotler ( 1997 )	產品生命週期	產品在各階段中所處市場地位不同，所採行銷策略亦隨之而異
Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 )	高階經營團隊	包括有年齡、在職期間、專業技能等，造成在其策略規劃過程中的差異，會顯著地影響決策過程。
Papadakis, Lioukas, and Chambers ( 1998 )	CEO 高階經營團隊 企業規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEO 特性會影響策略決策過程的財務報告型式、正式化程度、科層分權化程度。</li> <li>● 高階經營團隊的主動積極思想會影響過程的正式化程度與側面溝通程度。</li> <li>● CEO 與高階經營團隊兩者皆與政治活動程度與問題解決意見分歧程度無關。</li> <li>● 企業規模與規劃過程的理性程度、政治活動程度、與意見一致程度有關，而與正式化程度、層級分權程度、與側面溝通程度無關</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 第五節 策略規劃過程與績效

學者針對第一節所討論的策略規劃過程類型，進一步探究其與經營績效之間的關係，有些類型有益於績效（Eisenhardt,1989），有些類型則對經營績效不利（Fredrickson,1984），這一部分在文獻的結論尚欠一致，說明如下：

Fredrickson（1984）認為理性決策模式，因考慮周全而有較佳的經營績效（Miller,1987；Jones & Jacobs, and Spijker,1992；Hart,1992），然而有些研究卻發現穩定性不高的產業，採用理性決策模式的經營績效不佳（Fredrickson,1984）。關於政治模式，因會限制資訊流動、分散不適當的資源與精力、扭曲正確意見等，對經營績效有負面關係（Bourgeois,1988）。關於正式化策略規劃藉由一種明確清晰的過程，讓組織成員清楚明白目標，增加對任務的承諾，對經營績效有正向相關（Rhyne,1986）。側面溝通程度與經營績效呈正相關（Miller, 1987；Hart,1992）。層級分權化程度與經營績效呈正相關（Miller, 1987；Hart, 1992）。意見一致程度與經營績效的關係，尚未有結論。

Hart（1992）提出了五種策略規劃過程模式，除了在過程特性上的差異之外，其績效表現也有不同，指揮型與放任型兩種模式，對於組織技能與資源都未能充分加以利用，而處在這兩極端之間的象徵型、理性型、交易型，則能夠融合高階經營者的企圖心與組織成員的進取心，前者透過象徵的、技術上的與過程的方法，而後者則在整個決策過程扮演一個主動的參與者，因此三種模式能產生較佳的績效。

Hart（1992）以五個構面來衡量組織績效：目前獲利率、成長率/佔有率、未來市場定位、品質、社會責任，此外由於五種規劃模式各有其策略傾向，

因此其在績效的不同構面上亦有不同的表現，他提出以下的推論：

- 在強調使命與願景的前提下，象徵型決策模式與未來的市場定位、成長率/佔有率有高度的正向相關。
- 在強調正式化的規劃與控制系統的前提下，理性型的決策模式與目前獲利率、成長率/佔有率有高度的正向相關。
- 在強調回饋與學習的前提下，交易型的決策模式與品質、社會責任有高度的正向相關。
- 在高階經營者控制的前提下，指揮型決策模式與任一績效構面皆無關。
- 在完全倚靠員工能力的前提下，放任型決策模式與任一績效構面皆無關。

Hart (1992) 亦提到在現實的組織策略規劃中常包含有多種模式，他認為公司愈能夠在多種的策略制定模式中發展能力，愈能有較佳的績效；此外策略制定結構 (strategy-making configuration) 的組合也帶來不同的績效，類型差距較大 (distal) 的模式組合 (例如指揮型與放任型) 帶來較佳的績效，而類型相近 (proximal) 的模式組合 (例如交易型與放任型) 則會產生較差的績效。

上述學者討論策略規劃過程與經營績效之間的關係，過程特性不同對於績效的影響也就各有差異，將學者的研究結果彙整如表 2-5 所示。

表 2-5 策略規劃過程與經營績效相關文獻

作者	研究對象與研究方法	過程變數與績效指標	重要論述
Fredrickson (1984)	快速變動產業的 27 家公司；結構性訪談	理性程度	策略規劃過程的理性程度與績效表現有負向的關係
Rhyne (1986)		正式化程度	規劃正式化程度愈高的公司，不管在產業的內外比較，都具有較佳的長期財務績效
Bracker, and Pearson (1986)	乾洗店；問卷訪問	規劃複雜度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不同規劃過程複雜度的公司，財務績效也有所差異。</li> <li>● 公司設立時間長短不同，財務績效有差異。</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公司的大小不同，其財務績效並沒有顯著的差異。</li> <li>● 規劃期間的長短對財務績效有顯著的差異。</li> </ul>
Miller (1987)	97 家中小型的公司；問卷	策略規劃過程模式	理性型與互動型的管理者，在組織中有效率地分析、規劃、掃描，因此帶來較佳的績效。
Bourgeois and Eisenhardt (1988)	微電腦產業；個案訪問法		績效好的公司具有以下的特徵：使用理性決策的程序、願意嘗試新的事物、快速地決策、建立決策執行的機制、CEO 對於高階經營團隊授予權力。
Bourgeois (1988)	快速變動的產業環境	績效指標：CEO 自評的公司效能 競爭者所給的參考分數 銷售成長率 與獲利率	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高階經營團隊使用政治的程度愈高，公司的績效愈差。</li> <li>● 績效最好的，會是那些 CEO 能夠對功能性主管分享權力，並且內部政治行為極少的公司。</li> </ul>
Eisenhardt (1989)	微電腦產業；初步的 CEO 訪談、高階經營團隊成員的訪談、問卷、次級資料	規劃速度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 及時資訊使用愈多，規劃速度愈快。</li> <li>● 同時考慮方案愈多，規劃速度愈快。</li> <li>● 愈常利用有顧問，規劃速度愈快。</li> <li>● 建設性的衝突解決愈多，愈快。</li> <li>● 決策方案整合程度愈高，愈快。</li> <li>● 策略規劃過程的速度愈快，公司的績效愈佳。</li> </ul>
Judge, and Miller (1991)	生化科技、醫療、紡織業；結構性訪談	規劃速度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在不考慮產業特性下，組織備選決策數目愈多，決策速度愈快。</li> <li>● 在紡織與生化科技產業中，經驗與決策速度成正相關，而在醫療產業環境中，則正好相反。</li> <li>● 在變動性高的環境中，決策速度與公司的財務績效成正相關。</li> <li>● 在變動性高的環境，決策速度與其影響因素、產出結果的關係愈緊密。</li> </ul>
Jones, Jacobs, and Spijker (1992)	美國多國籍企業；問卷	理性程度	分析理性、整合理性與公司效能皆成正相關
Hart (1992)		目前獲利率 成長率佔有率 未來市場定位 品質 社會責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指揮型與放任型兩種模式，對於組織技能與資源都未能充分加以利用</li> <li>● 象徵型、理性型、交易型，能夠融合高階經營者的企圖心與組織成員的進取心，產生較佳的績效。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 第六節 組織因素、策略規劃過程與經營績效

Hart (1992) 彙整過去有關策略規劃過程與經營績效的文獻，發現研究普遍採用權變( contingency)的觀點( Miller and Friesen,1983; Fredrickson,1983; Fredrickson and Mitchell,1984)，亦即某些權變因素會影響策略規劃過程與經營績效的關係，這樣的趨勢持續到現在( Fredrickson,1984,1986; Fredrickson and Iaquinto,1989; Miller,1987、1989)。Hart 歸納的權變因素有環境、企業規模、企業成長階段、策略導向等。

Hart (1992) 認為五種策略規劃過程模式—指揮型、象徵型、理性型、交易型、放任型—與權變因素、績效之間的關係如圖 2-1 所示。

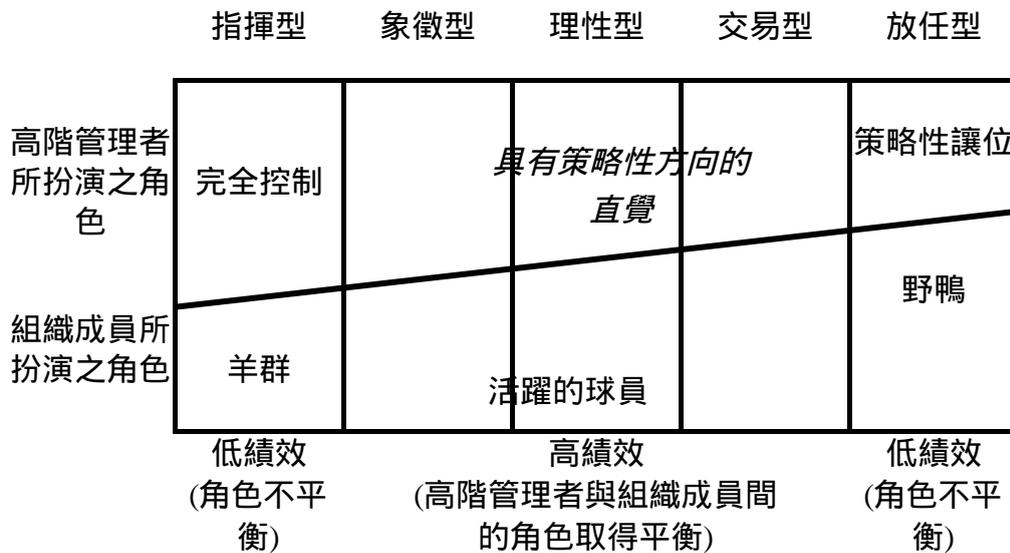


圖 2-1 策略規劃模式與績效

資料來源：Hart, S.L. (1992). "An integrative framework for strategy-making processes," *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 327-351.

指揮型適用環境單純、企業規模較小的情況；象徵型則適用於環境快速變動、企業成長快速的情況下；理性型適用於環境穩定、企業處成長穩定、企業規模較大的情況下；交易型適用於產業環境成熟、企業與供應商、顧客

或其他公司關係人有複雜互動的行為、企業規模較大的情況下；放任型則適用於產業環境競爭激烈、且探勘者的特性又是該環境重要競爭優勢的情況下。

Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) 的研究整理 ( 如圖 2-2 所示 )：影

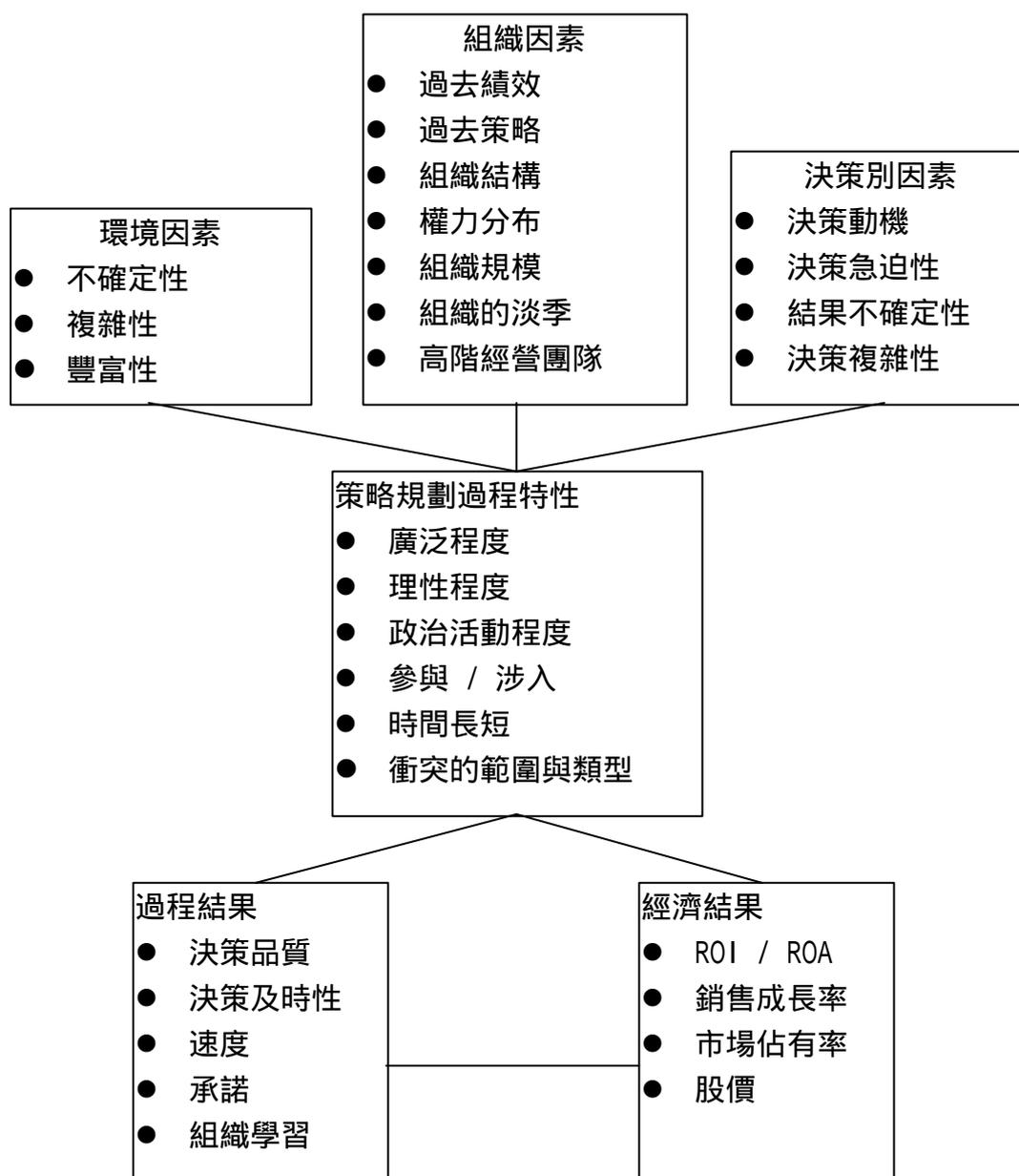


圖 2-2 策略規劃過程

資料來源：Rajagopalan, N., and Abdul M.A. Rasheed and D.K. Datta (1993). "Strategic decision processes: Critical review and future directions," Journal of

響因素有三，第一為組織因素，第二為環境因素，第三為決策別因素；策略規劃過程特性有六，包含廣泛程度、理性程度、政治活動程度、參與/涉入程度、策略規劃時間長短、衝突的範圍與類型等；規劃過程結果有五，包含決策品質、決策及時性、決策速度、承諾、組織學習等；經濟結果有四，包括ROI/ROA、銷售成長率、市場佔有率、股價等。

Rajagopalan, Rasheed and Datta (1993) 整理 1981 ~ 1992 年有關於策略規劃過程文獻，彙整出組織因素、策略規劃過程與經營績效三者之關係，如表 2-6 所示。

表 2-6 組織因素、策略規劃過程與經營績效相關文獻

作者	樣本	資料來源/方法	衡量	主要發現
Shrivastava and Grant (1985)	不同產業的 31 家公司中，挑選 61 位高級經理人	訪談、公司資料	非先驗的衡量/構面；從後續的分析中所得得一些組織、環境與過程特性	分辨出四個策略決策制定模式：管理獨裁的、系統科層的、適應規劃的、政治權宜的，每一個是由不同的組織、環境條件、過程特性與結果所組成。
Welsh and Slusher (1986)	40 家專業的大學（有關選擇系主任的決策）	問卷、訪談	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素</li> <li>工作專業程度、教授異質化、集權化、意見一致、交互關係</li> <li>● 策略規劃過程特性</li> <li>政治活動</li> </ul>	當交互關係很低，意見一致程度愈高，教授成員間的政治活動愈多
Duhaime and Baird (1987)	91 個單位進行郵寄問卷，56 位進行人員訪談	郵寄問卷普查、人員訪談	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素</li> <li>單位銷售額佔公司整體銷售額比率</li> <li>● 策略規劃過程特性</li> <li>經理人涉入程度</li> </ul>	公司較小單位的經理人，相對於大單位而言，表現出較多的涉入程度；事業單位規模在在決策制定中，通常是一個重要的議題
Miller (1987)	97 家公司的 CEO、副總裁與一般經理人	問卷	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素</li> <li>組織整合、分權化程度、複雜性</li> <li>● 策略規劃過程特性</li> <li>理性型、獨斷型、互動型</li> <li>● 經濟結果</li> </ul>	組織結構與策略制定決策必須要互補以確保好的績效；在策略制定中，正式整合程度與理性型與互動型有正相關，分權化程度與互動型、獨斷型

			在相對的利潤、收入與 ROI 的成長率	表現出較弱的正相關
Segev (1987)	133 位 MBA 學生	實驗法、問卷	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素</li> </ul> 策略型態：探勘者、分析者、防禦者、被動者 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過程決策特性</li> </ul> 策略制定模式：企業家型、適應型、規劃型 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 經濟結果</li> </ul> 市場佔有率、獲利率衡量	在策略型態與策略制定模式中有強烈的相關，對於探勘者而言，兩者配合的好能帶來較高的市場佔有率
Eisenhardt and Bourgeois (1988)	微電腦產業的 8 家公司	訪談、問卷、次級資料分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素</li> </ul> 權力的集權化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過程決策特性</li> </ul> 政治行為、衝突、聯盟的穩定性 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過程結果</li> </ul> 決策速度 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 經濟結果</li> </ul> CEO 對同業的評比、銷售成長率、銷售報酬率	權力的集中會產生政治行為，基於人口統計上的特性，政治行為組成穩定的聯盟；在高階經營團隊的政治行為與較差的公司績效有關
Bourgeois and Eisenhardt (1988)	4 家微電腦公司的四個決策	訪談、問卷	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素</li> </ul> 權力的集權化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過程決策特性</li> </ul> 理性程度、選擇方案新奇程度 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過程結果</li> </ul> 決策速度 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 經濟結果</li> </ul> 產品的市場接受程度、銷售額、獲利率	在快速變動的環境中，成功的公司具有以下特性：理性的分析、快速的決策、強而有力的 CEO 與高階經營團隊、尋求風險與創新、安全、漸進式的執行
Miller, Droge and Toulouse (1988)	77 家公司的 CEO 副總裁與一般的經理人	問卷	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素</li> </ul> 結構整合、正式化、集權化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境因素</li> </ul> 不確定性 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過程決策特性</li> </ul> 分析程度、互動	在策略過程中，分析與互動的範圍，與 CEO 的成就動機、結構正式與整合程度成正相關
Eisenhardt (1989)	微電腦產業的 8 家公司	CEO 訪談、對公司高階經營團隊的半結構式訪談、問卷、次級資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素</li> </ul> 權力的集中化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過程決策特性</li> </ul> 意見一致、及時的資訊、多重同時選擇方案 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過程結果</li> </ul> 決策速度、考慮的選擇方案數、方案之間的整合、對方案的承諾 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 經濟結果</li> </ul> 銷售成長率與利潤、CEO 自我評估報告	在快速變動的環境中，快速的決策者使用更多的資訊、考慮更多的選擇方案、追求主動衝突解決策略；基於以上型式的決策行為能夠帶來較佳的績效

Langley (1990)	在三個組織的高經層中，進行深度訪談	與 80 個高階經理人、分析師、專家與直線經理人進行訪談	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素 三種組織結構型態（機械科層、專家科層、專案委員會）</li> <li>● 過程決策特性 正式分析</li> </ul>	決策制定過程的類型、正式分析的使用與組織結構、領導風格及組織面對的問題的本質有關
Hitt and Tyler (1991)	65 家公司的 CEO、高級副總裁、副總裁	問卷	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素 經營者特性，諸如年齡、教育背景、認知複雜度、風險承受度</li> <li>● 環境因素 產業型態</li> <li>● 過程決策特性 理性模式的使用</li> </ul>	產業與經營者的特性會影響決策模式的選擇
Floyd and Wooldridge (1992)	25 家公司的 259 中階經理人	與高階、中階經理人訪談、公司的書面文件、普查問卷	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織因素 策略型態：探勘型、防禦者、分析者</li> <li>● 過程決策特性</li> </ul>	在探勘者公司的經理人比在防禦者的經理人，表現出較優異的行動，而且比在分析者與防禦者的經理人表現出較佳的執行能力

資料來源：整理自 Rajagopalan, N., and Abdul M.A. Rasheed and D.K. Datta (1993).

“Strategic decision processes: Critical review and future directions,” Journal of Management, Vol. 19, No. 2, pp.349-384.

# 第三章 研究方法

本章說明本研究之研究架構、研究假設、變數衡量與定義、問卷與抽樣設計與資料分析方法等，下述各節將做深入描述與探討。

## 第一節 研究架構

根據文獻探討與研究目的，歸納出影響策略規劃過程的因素主要有環境因素、組織因素、與決策個別特性因素三大類，限於時間與經費，本研究選擇組織因素一項作為本研究的影響因素，其他影響因素俟後續研究再作。在組織因素方面有集權化、正式化、複雜化程度三個構面(Robbins,1990)，此外，亦考慮行銷主管特質( Miller, Droge and Toulouse,1988 ) 公司規模( Hickson, Pugh and Pheysey,1969 ) 及產品生命週期( Kotler,1997 ) 對於行銷策略規劃過程的影響。

行銷策略方面以普遍採用的產品、訂價、通路、推廣策略來衡量(楊必立等,民 88)。

行銷策略規劃過程方面，以 Papadakis, Lioukas and Chambers( 1998 ) 的整合架構為基礎，再參酌研究目的與研究可行性，本研究列出六種行銷策略規劃過程的特性：理性程度、政治活動程度、正式化程度、側面溝通程度、層級分權化程度、意見一致程度。根據這六種特性，以實際調查資料經統計方法可歸納若干行銷策略規劃模型。

在績效衡量部份，參考 Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) 的架構，從策

略面與行銷面來衡量績效結果，策略績效衡量策略規劃的品質，行銷績效衡量行銷策略的效果。

綜合上述，組織因素會影響行銷策略規劃過程，不同的行銷策略有不同的行銷策略歸劃過程，不同的行銷策略規劃過程會產生不同的經營績效，進一步思考，在不同的組織因素之情境下，採用不同的行銷策略規劃過程又會產生不同的經營績效。這四大類變數間的觀念性架構如圖 3-1 所示。

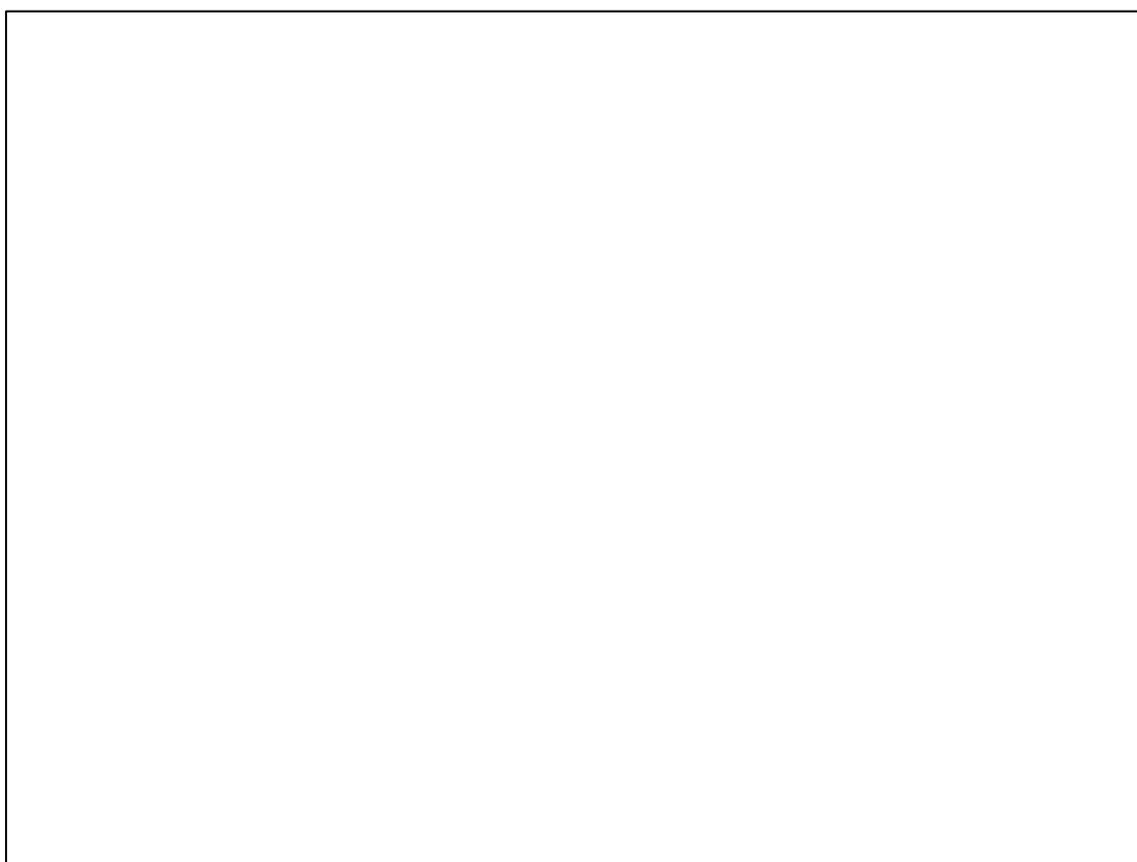


圖 3-1 本研究觀念性架構



## 第二節 研究假設

根據本研究架構，發展出下列之四項研究假設：

H1: 產品策略、訂價策略、推廣策略、通路策略之策略規劃過程在統計

上未達顯著差異。

行銷策略—產品、訂價、通路、推廣每一個策略的規劃制定，所要考量的因素都有很大的差別，依據 Kotler (1997) 的觀點，在產品組合策略規劃時，可以從組合的寬度、長度、深度、一致性來考量；價格的訂定包含六個程序：選擇訂價目標、確定需求、估計成本、分析競爭者的價格、選擇訂價方法、設定最終價格；在設定通路目標及其限制時，需考量產品、中間商、競爭、公司、環境等特性；而在推廣策略上，廣告、銷售促進、公共報導、人員銷售都是可以考慮的工具之一，由此可見每一策略活動中，所面臨的環境、決策特性等都有明顯的差異。

Rajagopalan, Rasheed and Datta (1993) 認為組織所面臨的環境不確定性、複雜性不同，策略規劃過程特性會有差異；此外若決策個別性不同，諸如決策動機、急迫性、不確定性、複雜性不同，也會影響策略規劃過程特性，由於產品策略、訂價策略、通路策略、推廣策略在各方面有明顯的不同，據此推斷其策略規劃過程有顯著差異。

H2: 組織因素不同，其行銷策略規劃過程在統計上未達顯著差異。

H2-1: 集權化程度不同，其行銷策略規劃過程未達顯著差異。

H2-2: 正式化程度不同，其行銷策略規劃過程未達顯著差異。

H2-3: 複雜化程度不同，其行銷策略規劃過程未達顯著差異。

H2-4: 行銷主管特性不同，其行銷策略規劃過程未達顯著差異。

H2-5: 企業規模不同，其行銷策略規劃過程未達顯著差異。

H2-6: 產品生命週期階段不同，其行銷策略規劃過程未達顯著差異。

學者認為不同的組織結構，會造成策略規劃過程特性的差異，有人認為集權化會妨礙過程的理性程度（Mintzberg,1973；Schwenk,1984），有人認為集權化減少溝通的需求（Pettigrew,1973；Wildavsky,1977）；正式化包括正式程序使用、工作描述、成本品質控制、專家等，都與策略規劃過程的理性有關（Mintzberg, Raisinighni and Theoret,1976）；組織複雜性影響策略規劃過程的程度，主要是取決於組織控制的垂直範圍、作業單位的數目、員工人數，此外組織的集權化、正式化與公司規模都與複雜性有正相關（Pugh et al.,1968），複雜化表現出慢的策略決策（March and Olsen,1976）。

Miller, Droge and Toulouse（1988）與 Hitt and Tyler（1991）等人對 CEO 與高階經營者的研究中，亦顯示經營階層因素會影響公司的策略規劃過程，有些學者認為高階管理者是決策內容和過程的重要決定因素（Child,1972；Hambrick and Mason,1984；Miller and Toulouse,1986）。

企業規模亦常被提及（Fredrickson and Iaquinto,1989；Child,1972），Cravens, Hills and Woodruff（1987）認為市場情況與產品生命週期是影響行銷策略的重要因素之一，Anderson and Zeithaml（1984）、Risk and Swan（1979）與 Hofer（1975）亦持

此一觀點，他們認為不同的產品生命週期階段，行銷策略的內涵與過程亦將有所差異。

H3: 行銷策略規劃過程不同，所產生之經營績效在統計上未達顯著差異。

Fredrickson( 1984 ) 研究一環境變動較大的產業，發現策略規劃過程的理性程度與績效表現呈負向關係；Rhyne ( 1986 ) 探討正式策略規劃與財務績效之間的關係，結果顯示規劃正式程度愈高的公司，不管在產業的內外比較，都具有較佳的長期財務績效。

Bourgeois and Eisenhardt ( 1988 ) 針對微電腦產業的研究發現，當公司具有以下特性時會有較佳的績效：使用理性決策程序、願意嘗試新事物、快速地決策、建立決策執行機制、CEO 對於高階經營團隊授予權力；同樣地針對快速變動的產業環境，Bourgeois ( 1988 ) 的研究發現高階經營團隊使用政治的程度愈高，公司的績效愈差；而績效最好的公司，會是那些 CEO 能夠對功能性主管分享權力，並且內部政治行為極少的公司，以上的研究透露出當策略規劃過程特性不同時，績效表現也有所差異

H4: 組織因素與行銷策略規劃過程對經營績效之影響在統計上未達顯著  
差異。

- H4-1: 集權化程度與行銷策略規劃過程對經營績效之影響未達顯著差異。
- H4-2: 正式化程度與行銷策略規劃過程對經營績效之影響未達顯著差異。
- H4-3: 複雜化程度與行銷策略規劃過程對經營績效之影響未達顯著差異。
- H4-4: 行銷主管特性與行銷策略規劃過程對經營績效之影響未達顯著差異。
- H4-5: 企業規模與行銷策略規劃過程對經營績效之影響未達顯著差異。
- H4-6: 產品生命週期與行銷策略規劃過程對經營績效之影響未達顯著差異。

在策略規劃過程與績效關係之實證研究上，早期的研究普遍是採用權變的觀點 ( Fredrickson,1983 ), Hart ( 1992 ) 的研究發現決策者所面臨的環境不同，組織特性不同，策略規劃模式與績效關係就有差異，例如在環境較為動態，與企業處於快速成長、重定位的情況下，象徵型的模式較為普遍；並且在該狀況下象徵型能帶來較高績效。

結構的正式化、權力的集中化，與策略規劃過程的理性程度、快速決策等都有相關 ( Shrivastava and Grant, 1985 )，而組織正式化、整合程度、理性程度與策略規劃過程的整合都呈現正向關係( Miller et al.,1988; Miller, 1987 ); 相反地，Eisenhardt ( 1989 ) 和 Eisenhardt and Bourgeois ( 1988 ) 發現在快速變動的環境中，權力的集中化會帶來高階經營團隊中較高程度的政治行為與較差的經濟績效，因此組織結構與高階經營者特性都會影響策略規劃過程與經營績效的關係。

## 第三節 研究變數定義與衡量

本研究變數可分為三大部份，分別為組織因素、行銷策略規劃過程特性與經營績效等，本節將依照研究架構之順序，依序說明各變數之操作型定義。

### 一、組織因素

研究目的之一乃欲探討不同集權化程度、正式化程度、複雜化程度、行銷主管特性、產品生命週期階段、企業規模等組織因素，對行銷策略規劃過程是否會造成差異，以下是此六項變數之定義：

#### 1. 集權化程度 ( centralization )

本研究採用 Wally and Baum( 1994 ) 的定義，將集權化程度視為制定決策的權力或權威集中於中央的程度，以制定關鍵決策時的委任程度、徵詢他人意見程度，作為衡量集權化程度指標。

#### 2. 正式化程度 ( formalization )

本研究同樣採用 Wally and Baum( 1994 ) 的觀點，將正式化程度定義為：將公司政策、工作說明、組織圖、計劃與目標設定系統，透過清楚明瞭的書面化形式溝通的程度。

#### 3. 複雜化程度 ( complexity )

依據 Robbins ( 1983 ) 的定義，複雜化為組織結構上水平、垂直及空間差異的程度，以頂層到基層的層數來衡量垂直複雜化程度，以次階層主管人數來衡量水平複雜化程度。

#### 4. 行銷主管特性 ( marketing manager characteristics )

在策略規劃的研究中，學者認為高階經營團隊特質為重要影響變數( Miller and Toulouse,1986 )，Papadakis, Lioukas and Chambers( 1998 )以成就動機、風險態度、服務期間、教育背景、主動積極程度來衡量 CEO 與高階經營團隊特性，本研究選擇風險承受度、教育背景來衡量行銷主管特性。

#### 5. 企業規模 ( size )

Judge and Miller ( 1991 ) 與 Cavusgil and Zou ( 1994 ) 都共同提到，公司規模之衡量乃是由公司資產( 資本額 ) 員工人數及營業額三要素構成的表現。在「台灣區電機電子同業公會名錄」中，會員分級是按照公司總資本額作為分級標準，共可分作七級。因此，本研究只挑選公司資本額此變數來定義公司規模大小，另為了研究方便起見，本研究只將資本額劃分成二級。

#### 6. 產品生命週期 ( PLC )

本研究採用 Kotler( 1997 ) 的觀點，將產品生命週期分為導入期、成長期、成熟期、衰退期，在問卷題目之設計上則以受訪公司 ( 或受訪事業部門 ) 的最主要產品為對象。

整理上述所討論組織因素的衡量變項，並列舉此些變數的相關研究，如表 3-1 所示：

表 3-1 組織構面因素之操作型定義

組織因素	衡量變項	相關文獻
集中化程度	◆ 委任下屬程度 ◆ 徵詢他人意見的程度	Miller, Droge and Toulouse (1988) ; Wally and Baum (1994)

正式化程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 發展出詳細方案的程度</li> <li>◆ 有行銷計畫的詳細程度</li> <li>◆ 組織架構圖清楚明確程度</li> <li>◆ 職位權責劃分的清楚程度</li> </ul>	Miller, Droge and Toulouse (1988) ; Wally and Baum (1994)
複雜化程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 頂層到基層的層級數</li> <li>◆ 次階層主管人數</li> </ul>	Blau and Mckinley ( 1986 ) ; Robbins ( 1983 )
行銷主管特質	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 主管承受風險的程度</li> <li>◆ 主管教育程度</li> </ul>	Miller and Toulouse ( 1986 ) ; Papadakis, Lioukas and Chambers ( 1998 )
企業規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 公司總資本額</li> </ul>	Judge and Miller (1991) ; Cavusgil and Zou (1994)
產品生命週期	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 導入期</li> <li>◆ 成長期</li> <li>◆ 成熟期</li> <li>◆ 衰退期</li> </ul>	Kotler ( 1997 )

資料來源：本研究整理

## 一、行銷策略規劃過程之特性

本研究目的主要為探討行銷策略規劃過程模式，因此本類變數衡量為研究重點所在，在行銷策略規劃過程特性部份主要參考 Papadakis, Lioukas and Chambers ( 1998 ) 的觀點，以下列六個特性來衡量。

### 1. 理性程度 ( rationality )

以 Sharfman and Dean ( 1993 ) 與 Fredrickson ( 1984 ) 的研究為依據，本研究以收集資訊程度，諮詢專家、顧問程度，與採用報表、數據分析程度作為衡量指標。

### 2. 政治活動程度 ( politics )

以 Sharfman and Dean ( 1993 ) 、 Pettigrew ( 1973 ) 、 Mintzberg ( 1976 ) 等人的研究為依據，本研究以組織內成員形成派系的程度，參與成員影響他人決定

的程度，及成員談判、協議的程度作為衡量指標。

### 3. 正式化程度 ( formalization )

以 Wally and Baum( 1994 ) 的研究為依據，本研究以將規劃程序書面化、將行動化為正式步驟方案、指導最後決策的正式文件程度，作為衡量指標。

### 4. 側面溝通的程度 ( lateral communication )

以 Tannenbaum ( 1968 ) 及 Papadakis, Lioukas and Chambers ( 1998 ) 的研究為依據，本研究以在策略規劃的過程中主要部門之間的溝通程度、行銷部門與其它部門間的溝通參與程度，以及其它部門參與人數之多寡作為衡量指標。

### 5. 層級分權化程度 ( hierarchical decentralization )

以 Tannenbaum( 1968 ) 與 Grinyer( 1986 ) 之研究為依據，本研究以不同的組織階層與部門參與程度、及垂直分權程度，作為衡量指標。在問卷題目之設計上，定義為行銷主管、基層人員在規劃過程中的參與程度。

### 6. 意見一致的程度 ( problem-solving dissension )

以 Papadakis, Lioukas and Chambers( 1998 ) 的研究為依據，本研究以參與成員達到意見一致的程度作為衡量指標，由於本變數之定義明確，故只採用一個問題來加以衡量。

表 3-2 行銷策略規劃過程特性之操作型定義

衡量構面	衡量變項	相關文獻
------	------	------

理性程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 收集資訊的程度</li> <li>◆ 諮詢顧問、專家的程度</li> <li>◆ 分析/數量方法使用程度</li> </ul>	Fredrickson( 1984 );Sharfman and Dean ( 1993 )
政治活動程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 形成派系的程度</li> <li>◆ 使用權力影響他人的程度</li> <li>◆ 談判、協議的程度</li> </ul>	Pettigrew (1973) ; Mintzberg (1976) ; Sharfman and Dean ( 1993 )
正式化程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 將程序書面化的程度</li> <li>◆ 將行動化為正式方案的程度</li> </ul>	King (1975) ; Stein (1980) ; Wally and Baum (1994)
側面溝通的程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 與其他部門間的溝通程度</li> <li>◆ 其他部門參與人數的多寡</li> </ul>	Tannenbaum (1968)
層級分權化程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 主管的參與程度</li> <li>◆ 基層人員的參與程度</li> </ul>	Tannenbaum (1968) ; Grinyer (1986)
意見一致的程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 成員意見一致的程度</li> </ul>	Papadakis, lioukas and Chambers ( 1998 )

資料來源：本研究整理

## 一、經營績效

以 Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) 為依據，將經營績效分為策略績效與行銷績效兩部份，前者包括決策品質、策略接受度、滿意度、決策速度與產生方案數目等五個變數；後者則包括市場佔有率及銷售成長率等二個變數。

整理上述所討論經營績效的衡量變項，並列舉此些變數的相關研究，如表 3-3 所示：

表 3-3 經營績效之操作型定義

經營 績效	衡量構 面	衡量變項	相關文獻
----------	----------	------	------

策略 績效	決策 品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 公司運用特有能力或資產以形成競爭優勢的程度</li> <li>◆ 公司針對目標來分配技術資源的程度</li> <li>◆ 公司考慮權力運作與人際關係的程度</li> <li>◆ 公司評估競爭環境，來衡量風險的程度</li> </ul>	Robinson and Pearce ( 1983 ) ; Schwenk ( 1990 ) ; Rajagopalan, Rasheed and Datta(1993) ; 許文 森 ( 民 78 )
	滿意 程度	◆ 部門對決策過程的滿意程度	Rajagopalan, Rasheed and Datta(1993)
	接受 程度	◆ 公司內部對決策的接受程度	Rajagopalan, Rasheed and Datta(1993)
	決策 速度	◆ 制定決策所花費的時間	Judge and Miller ( 1991 ) ; Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 )
	方案 數目	◆ 可供選擇的方案數目	Judge and Miller (1991)英 18
行銷 績效	銷售成 長率	◆ 公司近三年之銷售成長率 ( 1996 ~ 1998 )	Judge and Miller ( 1991 ) ; Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) ; 許文森 ( 民 78 )
	市場佔 有率	◆ 公司近三年之市場佔有率 ( 1996 ~ 1998 )	Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) 英 60

資料來源：本研究整理

## 第四節 問卷設計與抽樣設計

### 一、問卷設計

問卷為達成研究目的之重要工具，本研究所使用之問卷係依據觀念性架構與上述第三節變數操作型定義發展而來。問卷中所列之各項問題，多參考自國內外相關文獻。為了使問卷內容更易為一般問卷填答者瞭解，且符合國內現況，在問卷初稿(請見附錄一)完成後，曾以人員深入訪談之方式，進行問卷預試。經過預試後，對預試問卷之意見及建議，加以修訂確定本研究所採用之正式問卷(請見附錄二)。

### 二、抽樣設計

本研究之抽樣母體為「台灣電機電子業同業工會名錄」中之電機電子業，此一產業包含有電機類、電子類、資訊與通訊類、與家用電器類。本研究以立意抽樣法 (purposive sampling) 抽取 500 家公司，郵寄對象為樣本公司之行銷部門或企劃部門主管。回收問卷數 49 份，其中 5 份作答不完整，有效問卷為 44 份，有效回收率為 8.91%。

## 第五節 資料分析方法

本研究基於研究架構與問題特性的考量，共使用敘述性統計分析、因素分析、集群分析、多變量變異數分析、Duncan多重比較檢定、T檢定等，茲分數如下：

### 一、前置分析

1. 敘述性統計分析：將資料回收結果，作初步的彙總整理，包括有組織因素的。  
集權化、正式化、複雜化程度、行銷主管特性、企業規模、產品生命週期等；行銷策略規劃過程的理性、政治活動、正式化、側面溝通、層級分權化、意見一致程度等；經營績效的策略績效與行銷績效等。
2. 因素分析：針對策略規劃過程的 13 個問題與策略績效的 8 個問題，進行構面簡化找出具代表性因素，期能以較少的因素保留原始資料的內涵。
3. 集群分析：針對前項所得簡化後之因素構面，進行樣本資料的分群，找出策略規劃過程模式分類，以利後續檢定分析。

### 一、假設檢定分析

1. 多變量變異數分析（MANOVA）與 Duncan 多重比較檢定：
  - a) 以產品、訂價、通路與推廣策略當作預測變數，行銷策略規劃過程之簡化因素構面當作準則變數，進行單因子 MANOVA 分析，有顯著差異部份再作 Duncan 多重比較檢定，以檢定行銷子策略間之策略規劃過程有否差異。

- b) 以組織因素當作預測變數，行銷策略規劃過程分群作準則變數，進行單因子 MANOVA 分析，有顯著差異部份再作 Duncan 多重比較檢定，以檢定不同組織因素對行銷策略規劃過程是否造成差異。
- c) 以行銷策略規劃過程分群、組織因素當作預測變數，經營績效當作準則變數，進行雙因子 MANOVA 分析，有顯著差異部份再作 Duncan 多重比較檢定，以檢定行銷策略規劃過程分群與組織因素對於經營績效是否造成差異。

## 2. T 檢定：

以行銷策略規劃過程分群當作預測變數，經營績效當作準則變數，以檢定行銷策略規劃過程分群之經營績效有否差異。

## 第六節 信度與效度檢定

### 一、 信度檢定

信度檢定乃用以衡量對同一個或相似母體，重複測量所得結果之一致程度，一般最常以統計係數 Cronbach's  $\alpha$  來衡量同一構面下，各項目間之一致性（黃俊英、林震岩,民 83）。表 3-4 為本研究之信度表，除了組織集權化程度與複雜化程度之 Cronbach's  $\alpha$  值偏低外，其餘構面均在 0.65 以上，故整體而言，本研究問卷之信度尚稱良好。在嚴謹的學術研究中，屬信度值偏低的變數理應刪除，惟為顧及研究整體性，仍保留集權化、複雜化程度兩變數供作參考。

表 3-4 本研究各衡量構面之信度表

衡量構面	標準化前	標準化後
組織集權化程度	0.4188	0.4197
組織正式化程度	0.7479	0.7553
組織複雜化程度	0.4806	0.4904
過程理性程度	0.7719	0.7757
過程政治活動程度	0.8026	0.8052
過程正式化程度	0.6577	0.6594
過程層級分權化程度	0.6575	0.6707
策略績效	0.7684	0.8001

資料來源：本研究整理

### 一、 效度檢定

效度是指研究是否能正確地測出所欲衡量的特質或功能之程度，而其中內容效度（content validity）是指該衡量工具足夠涵蓋研究主題的程度（Emory, 1985），若研究內容係以理論為基礎，並參考以往學者研究加以修訂，並與學術或實務專家討論過，即具當的內容效度。本研究國際化策略傾向、策略規劃過程、與經營績效所用衡量項目，均植基於相關文獻之理論基礎，且多數引用學者之量表或衡量項目，因此本研究所用之衡量工具應能符合效度之要

求。

## 第四章 研究結果

本章分成七節，第一節就所回收的樣本資料作描述性分析，第二、三節主要以因素分析與集群分析，對資料進行處理以利後續分析檢定，第四節比較行銷策略之策略規劃過程是否有顯著差異，第五節就不同的組織因素與行銷策略規劃過程特性的關係加以探討，第六節研究不同的行銷策略規劃過程與經營績效之間的關係，第七節則依據整合性的架構，探討組織因素與行銷策略規劃過程的組合對於經營績效之影響。

### 第一節 敘述性統計分析

本研究有效問卷共計 44 份，其中就規模而言，公司資本額在 5000 萬元以上者有 35 家佔 83.3%，資本額在 5000 萬元以下者有 7 家佔 16.7%，另有兩份未填答；就目前公司主要產品所處之產品生命週期階段而言，處於導入期的有 3 家（7.5%），成長期的有 9 家（22.5%），成熟期的有 27 家（67.5%），衰退期的有 1 家（2.5%），可見受訪的電機電子業公司，目前其主力產品多數處於成熟期階段。

另從行銷主管的教育背景來看，高中職者有 1 人（2.4%），專科大學者有 27 人（64.2%），研究所以上者有 14 人（33.3%），關於樣本資料的描述，列表如表 4-1 所示。

表 4-1 樣本公司基本資料分析表

變數	分類別	樣本數	比例
企業規模	資本額 > 5000 萬元	35	83.3%
	資本額 < 5000 萬元	7	16.7%
產品生命週期	導入期	3	7.5%
	成長期	9	22.5%
	成熟期	27	67.5%
	衰退期	1	2.5%
行銷主管教育背景	高中職	1	2.4%
	專科大學	27	64.2%
	研究所以上	14	33.3%

資料來源：本研究

由於國內對於行銷策略規劃過程的研究不多，故在進行假設檢定之前，先於本章針對企業界實施現況，作更深入之分析，以更了解目前國內企業行銷策略的規劃過程狀況，並將對重要變數進行因素分析與集群分析，以利進一步之探討。

## 一、組織因素描述分析

行銷部門的組織特性，就組織集權化程度而言，行銷主管在作行銷策略規劃時，已能適度地委託任務給下屬，並且能夠廣泛地徵詢其他人的意見，表示行銷部門的集權化程度低；就組織正式化程度而言，進行規劃時通常會發展出詳細的方案，並且有詳細計畫來行銷產品，此外行銷部門的組織架構是相當清楚明確的，各人職權的劃分亦很明確，由此顯示行銷部門的正式化程度很高。

就組織複雜化程度而言，從頂層到基層層級數普遍在 2、3 級之間，佔有 86%，表示組織的垂直複雜化程度不高，此可能是面對行銷環境的複雜，一

般公司皆採行扁平化所致；就水平複雜化程度來看，行銷部門次階主管平均人數有 3 位，因此可知不管就垂直或水平程度觀之，行銷部門複雜化程度都不高。

此外在行銷主管個人特質部份，其教育背景在大學研究所以上者佔有絕大部份（97.5%），此外行銷主管的風險承受度偏高，另從過去任職的背景來看，行銷背景（55.8%）、研發背景（32.6%）、生產背景（25.6%）佔前三位，由此發現在電機電子業強調技術的前提下，由技術相關的專業人員（如研發、生產）轉任行銷主管的機率較高，而由財務、人力資源管理背景轉任的機率稍低。詳見表 4-2 所示。

表 4-2 組織因素構面分析

題號	項目	百分比值（%）							尺度 平均數	
		程度低	1	2	3	4	5	程度高		
1	委託任務給下屬程度	7.0	20.9	30.2	32.6	9.3			3.2	
2	徵詢其他人意見程度	0.0	18.6	27.9	34.9	18.6			3.5	
3	已發展詳細方案程度	2.3	11.6	27.9	46.5	11.6			3.5	
4	行銷產品計畫詳細程度	2.3	11.6	41.9	39.5	4.7			3.3	
5	組織架構圖清楚明確程度	4.7	9.3	23.3	34.9	27.9			3.7	
6	職權劃分清楚明確程度	2.3	14.0	27.9	32.6	23.3			3.6	
7	主管願意承受風險程度	4.7	4.7	25.6	41.9	23.3			3.7	
8	從頂層到基層組織級數		2	3	4	5	6		3.0	
			27.9	58.1	7.0	4.7	2.3			
9	行銷部門次階主管人數	1	2	3	4	5	6	8	12	3.0
		32.5	22.5	10.0	12.5	15.0	2.5	2.5	2.5	
10	行銷主管過去擔任的職務	行銷部門（55.8%） 財務/會計部門（7%） 生產部門（25.6%） 人力資源部門（7%） 研發部門（32.6%） 其他（20.9%）								

資料來源：本研究

## 一、行銷策略規劃過程描述分析

行銷組合策略的規劃制定，所要考量的因素有很大差別，每一策略活動中所面臨的環境、組成、決策特性都有明顯的差異，因此底下擬依據研究架構所提的特性—理性、政治活動、正式化、側面溝通、層級分權、意見一致等，分別論述產品策略、訂價策略、通路策略、推廣策略等，在規劃過程的特性。

就規劃過程理性程度而言，行銷部門在進行策略規劃時，收集資訊的程度在「普通」與「高」之間（五點尺度之平均值為 3.55），細項言之，在規劃產品策略與訂價策略時，其收集資訊的程度（五點尺度之平均值為 3.6）略高於通路策略與推廣策略（五點尺度之平均值為 3.5）。在諮詢專家顧問程度，除了擬定產品策略時使用程度稍高（五點尺度之平均值為 3.2）之外，其餘行銷策略則較不常使用（低於五點尺度之平均值 3），表示行銷部門在規劃過程中較少利用外部專業的資源，而傾向於在內部討論進行；在採用報表、數據分析程度，訂價策略最高（五點尺度之平均值為 3.3），此點與在訂價規劃中諸多價格、成本的計算推導有關，在產品、通路與推廣策略上，也會使用此類的輔助工具。

整體而言，行銷策略規劃過程理性程度不高，表現於行為上例如廣泛地收集各類資訊，在產品策略規劃時諮詢專家，在訂價策略上使用報表數據輔助等。詳見表 4-3 所示。

表 4-3 行銷策略規劃過程理性程度

	百分比值 (%)	尺度平均數
--	----------	-------

題號	項目	程度低	1	2	3	4	5程度高	
1	收集資訊程度							
	● 產品策略	2.3	11.4	22.7	47.7	15.9		3.6
	● 訂價策略	2.3	2.3	43.2	36.4	15.9		3.6
	● 通路策略	0.0	13.6	31.8	43.2	11.4		3.5
	● 推廣策略	0.0	13.6	36.4	40.9	9.1		3.5
2	諮詢顧問專家程度							
	● 產品策略	6.8	25.0	22.7	31.8	13.6		3.2
	● 訂價策略	6.8	36.4	31.8	20.5	4.5		2.8
	● 通路策略	9.1	36.4	25.0	27.3	2.3		2.8
	● 推廣策略	4.5	38.6	27.3	29.5	0.0		2.9
3	採用報表數據分析程度							
	● 產品策略	6.8	15.9	40.9	29.5	6.8		3.1
	● 訂價策略	9.1	15.9	27.3	34.1	13.6		3.3
	● 通路策略	9.1	29.5	27.3	31.8	2.3		2.9
	● 推廣策略	11.4	25.0	31.8	29.5	2.3		2.1

資料來源：本研究

就規劃過程政治活動程度而言，行銷部門成員形成派系的程度為「低」（五點尺度之平均值為 2.2），在任一行銷策略上，程度「很低」與「低」的比例皆在半數以上（五點尺度之平均值為 2.2）；在參與成員影響其他人作決定方面，衡量的是成員運用權力的情形，樣本資料反應出適中的程度（五點尺度之平均值為 3），由以上兩點可以看出，在策略規劃過程中行銷人員會運用各種方式來表達自己的見解，並嘗試著去影響其他成員作成最終決定，但這樣的過程並不會造成部門內小團體、派系的形成。

此外參與成員出現談判協議的程度，在四個行銷策略都普遍發生（五點尺度之平均值為 3.2），這可能是面對複雜的行銷環境，從消費者、供應商、競爭者各方面都要加以考慮，因此成員之間需要常常討論，將各種不同的意見與觀點予以彙總。整體而言，行銷策略規劃過程的政治活動程度頗高，除了成員間形成派系之外，研究發現行銷部門內不斷地透過協議妥協等方式來整合不同的觀點，並進而去影響他方來作決定。詳見表 4-4 所示。

表 4-4 行銷策略規劃過程政治活動程度

題號	項目	百分比值 (%)					尺度 平均數
		程度低	1	2	3	4	
4	組成成員形成派系程度						
	● 產品策略	34.1	22.7	31.8	11.4	0.0	2.2
	● 訂價策略	34.1	18.2	31.8	15.9	0.0	2.3
	● 通路策略	34.1	27.3	27.3	11.4	0.0	2.2
	● 推廣策略	34.1	29.5	27.3	9.1	0.0	2.1
5	參與成員影響其他人作決定程度						
	● 產品策略	13.6	18.2	31.8	31.8	4.5	3.0
	● 訂價策略	11.4	18.2	31.8	36.4	2.3	3.0
	● 通路策略	13.6	25.0	34.1	25.0	2.3	3.0
	● 推廣策略	11.4	18.2	38.6	29.5	2.3	2.9
6	參與成員出現談判協議程度						
	● 產品策略	15.9	11.4	29.5	31.8	11.4	3.1
	● 訂價策略	13.6	13.6	25.0	31.8	15.9	3.2
	● 通路策略	18.2	11.4	31.8	29.5	9.1	3.3
	● 推廣策略	13.6	15.9	29.5	31.8	9.1	3.1

資料來源：本研究

就規劃過程正式化程度而言，將產品策略規劃程序予以書面化的程度較高（五點尺度之平均值為 3.3），如此有助於系統性地將產品策略中諸多決策，如產品組合、產品線、個別產品等，化為書面指導文件，而在其他策略方面，書面化程度適中（五點尺度之平均值為 3.1）。一般而言，在行銷策略規劃過程中，所作的決策大部分會轉化為正式執行方案，整體而言，行銷策略規劃過程正式化程度很高（五點尺度之平均值為 3.4），不管是將規劃程序或決策方案書面化，都能夠清楚明確地指導行銷人員規劃優良的行銷策略。詳見表 4-5 所示。

表 4-5 行銷策略規劃過程正式化程度

題號	項目	百分比值 (%)					尺度 平均數
		程度低	1	2	3	4	

5	規劃程序書面化程度						
	● 產品策略	9.1	11.4	29.5	43.2	6.8	3.3
	● 訂價策略	6.8	18.2	40.9	22.7	11.4	3.1
	● 通路策略	11.4	15.9	40.9	22.7	9.1	3.0
6	將決策轉化為正式執行方案程度						
	● 產品策略	4.5	6.8	25.0	52.3	11.4	3.6
	● 訂價策略	4.5	6.8	27.3	45.5	15.9	3.6
	● 通路策略	11.4	6.8	36.4	40.9	45	3.2
	● 推廣策略	9.1	6.8	29.5	50.0	4.5	3.3

資料來源：本研究

就規劃過程側面溝通程度而言，產品策略規劃過程與其他部門之間的溝通互動較多（五點尺度之平均值為 3.3），此可能是由於從研發設計、生產製造、到銷售行銷，此一過程需要行銷人員較多地與研發、生產人員不斷地溝通協調，有助於製造出符合消費者需要的產品，此外在其他行銷策略方面，則可能僅是由行銷部門人員來作決定。產品策略規劃過程中其他部門參予人員較多（五點尺度之平均值為 3.6），也反應這樣的情況，整體而言，行銷策略規劃過程側面溝通的程度不高，惟在產品策略過程則有不同的結果。詳見表 4-6 所示。

表 4-6 行銷策略規劃過程側面溝通程度

題號	項目	百分比值（%）					尺度平均數
		程度低 高	1	2	3	4	
5	與其他部門之間溝通參與程度						
	● 產品策略	6.8	15.9	18.2	38.6	20.5	3.5
	● 訂價策略	6.8	25.0	34.1	22.7	11.4	3.1
	● 通路策略	11.4	31.8	29.5	25.0	2.3	2.8
6	其他部門參與人數多寡程度						
	● 產品策略	11.4	22.7	18.2	38.6	9.1	3.1
	● 訂價策略	18.2	34.1	22.7	20.5	4.5	2.6
	● 通路策略	13.6	40.9	34.1	11.4	0.0	2.4
	● 推廣策略	11.4	34.1	31.8	20.5	2.3	2.7

資料來源：本研究

就規劃過程層級分權化程度而言，研究發現在行銷策略上行銷主管的參與情況相當明顯(五點尺度之平均值為 4)，程度很高與稍高的比例幾達 80%，由此可見主管積極涉入規劃過程，此外行銷基層人員的參與則較不積極(五點尺度之平均值為 3)，此表示目前電機電子業行銷部門在進行策略規劃時，行銷主管傾向於親身主導，而較少授權予基層人員，因此行銷策略規劃過程層級分權化的程度很低。詳見表 4-7 所示。

表 4-7 行銷策略規劃過程層級分權化程度

題號	項目	百分比值 (%)					尺度 平均數
		程度低 高	1	2	3	4	
5	行銷主管參與程度						
	● 產品策略	4.5	0.0	18.2	36.4	40.9	4.1
	● 訂價策略	4.5	2.3	18.2	34.1	40.9	4.0
	● 通路策略	6.8	2.3	20.5	36.4	34.1	3.9
	● 推廣策略	6.8	0.0	20.5	36.4	36.4	4.0
12	行銷基層人員參與程度						
	● 產品策略	18.2	15.9	22.7	27.3	15.9	3.1
	● 訂價策略	15.9	15.9	34.1	18.2	15.9	3.0
	● 通路策略	18.2	13.6	22.7	29.5	15.9	3.1
	● 推廣策略	18.2	13.6	22.7	31.8	13.6	3.1

資料來源：本研究

就規劃過程意見一致程度而言，行銷策略規劃過程表現出相當高的一致性，平均而言表現在「普通」與「很高」之間(五點尺度之平均值為 3.4)。詳見表 4-8 所示。

表 4-8 行銷策略規劃過程意見一致程度

題號	項目	百分比值 (%)					尺度 平均數
		程度低 高	1	2	3	4	

13 參與成員意見一致程度						
● 產品策略	4.5	9.1	34.1	40.9	11.4	3.5
● 訂價策略	2.3	18.2	31.8	38.6	9.1	3.3
● 通路策略	2.3	11.4	40.9	36.4	9.1	3.4
● 推廣策略	4.5	9.1	36.4	43.2	6.8	3.4

資料來源：本研究

## 一、經營績效描述分析

在經營績效的衡量項目上，分為策略績效與行銷績效兩大類，策略績效衡量的是規劃過程的品質，而行銷績效衡量的是市場的表現。在策略績效方面，行銷部門運用或培養公司特有的能力或資產，以形成競爭優勢的程度接近於「高」(五點尺度之平均值為 3.6)。而在行銷部門會針對要達成的目標，來分配企業資源的程度達到「普通」以上(五點尺度之平均值為 3.3)。此外行銷部門會評估競爭環境，來衡量經營風險的程度亦接近於「高」(五點尺度之平均值為 3.5)。由上述績效表現觀之，行銷人員在進行策略規劃時，已能夠同時考量到環境的機會與威脅，公司內部的優劣勢，與組織的目標等。

行銷人員對於整個行銷策略規劃過程的滿意程度達到「普通」以上(五點尺度之平均值為 3.4)，而公司內部對於行銷部門所作的行銷策略之接受程度則接近「高」(五點尺度之平均值為 3.8)，因此在能夠多方考量經營狀況後所作的規劃，不管在滿意度、接受度方面，都有不錯的表現，惟在過程中比較沒有考量到內部的權力運作與人際關係的影響。

在規劃速度衡量方面，是以從開始到結束所花費的時間來計算，一般而言公司的行銷策略規劃通常在 10~50 天之間(佔 53.6%)，行銷部門所作的策略規劃平均而言需要 47.3 天；而可供選擇的方案數亦為績效衡量指標之一，方案數愈多代表能選擇出愈佳的最終行動方案，結果顯示大部分都在 3 個以

下佔 82.5%，平均所產生的方案數為 3.4 個。整體而言，策略績效達到「普通」程度以上（五點尺度之平均值為 3.4），詳見表 4-9 所示。

在行銷績效方面，主要以最近三年的平均銷售成長率與平均市場佔有率來衡量其市場表現，因為電機電子業的市場好壞起伏很大，以三年為計算基期，可減少個別年份差異因素的干擾，平均銷售成長率部份，銷售成長率在 20~50% 的為最多，佔 45.4%，平均而言樣本公司的銷售成長率在 47.3%；平均市場佔有率部份，大部分分布在 10~20% 之間，佔 54.9%，平均而言樣本公司的市場佔有率為 17.3%。詳見表 4-9 所示。

表 4-9 經營績效構面分析

題號	項目	百分比值（%）					尺度平均數
		程度低	1	2	3	4	
1	運用或培養公司特有的能力，以形成競爭優勢程度	0.0	6.8	20.5	47.7	25.1	3.6
2	針對要達成的目標，分配公司的資源程度	9.1	2.3	29.5	52.5	6.9	3.3
3	顧慮內部權力運作與人際關係影響程度	13.6	22.8	38.1	15.9	9.1	2.7
4	評估競爭環境，來衡量經營風險程度	4.5	6.8	20.4	47.7	20.5	3.5
5	對於決策過程的滿意程度	0.0	4.5	38.7	43.2	13.6	3.8
6	貴公司內部對於行銷部門所作之行銷策略的接受程度	4.5	2.3	20.5	45.4	27.2	
7	制定行銷決策時，從開始到結束所花費的時間（天）	10 以下	10~50	50~100	100 以上		47.3
		19.5	38.6	14.6	12.1		
8	制定行銷決策時，產生多少個可供選擇的方案	1	2	3	4	5個以上	3.38
		2.5	30.0	50.0	7.5	10.0	
9	最近三年平均銷售成長率	0% 以下	0~20%	20~50%	50% 以上		47.3
		2.4	40.8	45.4	12		

10 最近三年平均市場佔有率	0~10%	10~20%	20~30%	30~50%	50%以上	17.3
	28.7	54.9	2.4	9.6	4.8	

資料來源：本研究

## 第二節 各構面之因素分析

為了簡化變數數目繁多之問題，本研究針對行銷策略規劃過程特性之變數以及策略績效之變數，採用因素分析，以萃取較少之因素。

### 一、行銷策略規劃過程特性之因素分析

進行因素分析將構面予以簡化，採用主因素分析法，並在萃取因素時用變異數最大轉軸法（varimax）為輔助進行萃取，以便於因素解釋，在因素選取方面原則上選取特徵值（eigenvalue）大於一之因素，惟因素四特徵值為 0.9841 且有 7.57% 的變異量解釋力，使整個模式的解釋變異量程度達到 75%，權衡之下予以考慮進來，故所得的因素有四個，如表 4-10 所示。

表 4-10 行銷策略規劃過程特性因素矩陣

因素	特徵值	解釋變異量（%）	累積解釋變異量（%）
1	6.1547	47.34%	47.34%
2	1.4272	10.98%	58.32%
3	1.2039	9.26%	67.58%
4	0.9841	7.57%	75.15%

資料來源：本研究

在因素結構矩陣中，選取轉軸後因素負荷量較大之變數說明各因素特性，綜合各變數潛在的共同特性來對各因素進行命名，如表 4-11 所示。因素一共有六個變數，包括採用報表、數據分析的程度、將規劃程序書面化的程度、收集資訊的程度、諮詢顧問、專家的程度、參與成員出現談判、協議的程度、將決策轉化為正式執行方案的程度，其中因為最後一項在三個因素中的比重相近，故不予考慮，其餘五個變數中有三個與理性因素有關，因此將因素一命名為「規劃過程理性程度」。

因素二共有三個變數，包括有意見一致的程度、行銷主管的參與程度、行銷基層人員的參與程度，此三個變數涵蓋的是有關於主管與基層參與，並且將意見彙整總合的情況，因此將因素二命名為「規劃過程分權化程度」。

因素三有二個變數，包括有其他部門人員參與程度、與其他部門溝通程度，此類變數與部門溝通、人員溝通有關，因此將因素三命名為「規劃過程溝通程度」。

表 4-11 行銷策略規劃過程特性轉軸後各因素負荷量

變數	因素一	因素二	因素三	因素四
採用報表、數據分析的程度	78 *	2	9	26
將規劃程序書面化的程度	75 *	9	10	23
收集資訊的程度	67 *	33	29	8
諮詢顧問、專家的程度	65 *	-11	52	0
參與成員出現談判、協議的程度	58 *	32	30	43
將決策轉化為正式執行方案的程度	53 *	52 *	46 *	-13
意見一致的程度	-19	87 *	11	15
行銷主管的參與程度	44	73 *	18	4
行銷基層人員的參與程度	43	55 *	19	34
其他部門人員參與程度	14	14	89 *	29
其他部門溝通程度	23	28	85 *	9
組織成員形成派系的程度	15	4	16	88

				*
參與成員影響其他人作決定的程度	50	35	10	63
				*

註：以上各數值皆為百分比例（%）

資料來源：本研究

因素四有二個變數，包括有組織成員形成派系程度、與參與成員影響其他人作決定程度，很明顯地，此類變數代表的是公司的政治活動情形，因此將因素四命名為「規劃過程政治活動程度」。

## 二、策略績效之因素分析

本研究在衡量策略績效時，採用品質、滿意度、速度..等共八個指標，在描述樣本公司績效好壞時，不易清楚明確地指出，因此先以因素分析將構面予以簡化，選取特徵值大於一之因素，作法同上得到二個因素，如表 4-12 所示。在因素結構矩陣中，選取轉軸後因素負荷量較大之變數，以用來說明各因素特性，綜合各變數潛在的共同特性來對各因素進行命名，如表 4-13 所示。

表 4-12 策略績效因素矩陣

因素	特徵值	解釋變異量（%）	累積解釋變異量（%）
1	3.5144	43.93%	43.93%
2	1.3265	24.58%	68.51%

資料來源：本研究

表 4-13 策略績效轉軸後各因素負荷量

變數	因素一	因素二
決策過程滿意程度	91 *	- 3
公司內部對行銷策略的接受程度	81 *	- 21
評估環境來衡量風險的程度	80 *	- 14

形成競爭優勢的程度	79 *	- 24
針對目標分配企業資源與技術的程度	77 *	14
會顧慮人際關係的程度	70 *	13
花費時間#	17	85 *
可供選擇方案數	3	76 *

註 1：以上各數值皆為百分比例（%）

註 2：打 # 號者表該變數以經過本研究反向處理

資料來源：本研究

因素一共有六個變數，包括有決策過程滿意程度、公司內部對行銷策略的接受程度、評估環境來衡量風險的程度、形成競爭優勢的程度、針對目標分配企業資源與技術的程度、會顧慮人際關係的程度，涉及的層面相當廣泛，因此將因素一命名為「策略品質好壞程度」。

因素二有兩個變數，包括有花費時間、與可供選擇方案數，此與策略規劃的速度與選擇範圍有關，因此將因素二命名為「策略快速而廣博程度」。

### 第三節 行銷策略規劃過程之分群

本研究利用本章第二節所得的行銷策略規劃過程特性因素進行集群分析，以便將樣本公司分成數個不同規劃過程特性群，亦即數個行銷策略規劃過程之模式。以集群分析法分別進行二群、三群與四群之規劃過程特性集群，為了檢驗各集群分析效果，進一步以區別分析法分別計算分為二群、三群與四群時之正確區別率，結果如表 4-14 所示。由該表可知分成兩群之效果相當好，二集群個數分別為 24、20 個，區別率高達 97.73%，故將樣本公司分為二群，而二群之區別效果如表 4-14 之分群混淆表。

表 4-14 行銷策略規劃過程群之區別分析表

特性群數	正確區別率	分群數
二群	97.73%	24、20
三群	92.65%	24、3、17
四群	93.28%	20、3、4、17

資料來源：本研究

表 4-15 行銷策略規劃過程之分群混淆表

實際類別	被區分類別		合計
	集群一	集群二	
集群一	23	1	24
集群二	0	20	20
合計	23 ( 52.27% )	21 ( 47.73% )	44 ( 100% )

資料來源：本研究

另以 T-test 來檢定二群之行銷策略規劃過程特性構面間是否具有顯著差異，檢定結果如表 4-16 所示，當規劃過程特性分為二群時，規劃過程之理性程度、分權化程度、溝通程度等構面均達到顯著差異，只有在政治活動程度

此一構面上沒有明顯差異，綜上所述可知將行銷策略規劃過程分為二群是十分恰當的。

表 4-16 行銷策略規劃過程分群 T 檢定分析表

因素 數值 集群	因素平均值			
	規劃過程 理性程度	規劃過程 分權化程度	規劃過程 溝通程度	規劃過程 政治活動程度
集 群 一	- 0.0216	- 0.0358	- 0.7120	0.1716
集 群 二	0.0259	0.0429	0.8544	- 0.2060
T 值	- 0.1550 ***	- 0.2572 ***	- 8.3213 ***	1.2556

註：\*\*\* P < 0.001

資料來源：本研究

依據二群在行銷策略規劃過程特性構面平均值之高低予以適當命名，其中集群一在規劃過程中，表現出較低的理性程度，而且集權化程度低，表示行銷主管參與度高，而行銷基層人員參與程度較低，此外在過程中的溝通協調方面，顯示出部門間、或人員間的溝通程度偏低，在政治活動方面的表現，則有權力的運用、與談判協議的情形發生，

整體而言，集群一具有理性、溝通、分權程度低，而政治化程度高的特性，因此將之命名為「政治獨裁型」；而集群二則表現出相反的特性，整體而言，具有理性程度高，分權化程度高，溝通協調程度高，與政治活動程度低的特性，因此將之命名為「理性溝通型」。

## 第四節 行銷策略規劃過程特性分析

本節以行銷策略當作預測變數，另以規劃過程的理性、政治活動、正式化、側面溝通、層級分權、意見一致程度作為準則變數，進行單因子多變量變異數分析 (MANOVA)，對研究假設 H1 進行檢定，即檢定行銷 4P 策略在過程特性 6 個構面上是否有顯著差異存在。結果發現不同的行銷策略之間在規劃過程的理性、政治活動、正式化、層級分權與意見一致程度上並沒有顯著差異。而僅在規劃過程的側面溝通程度上具有顯著差異。詳見表 4-17 所示。

表 4-17 行銷 4P 策略在規劃過程特性之差異分析

規劃過程特性	F 值	P 值
規劃過程理性程度	1.24	0.2954
規劃過程政治活動程度	0.35	0.7860
規劃過程正式化程度	1.21	0.3061
規劃過程側面溝通程度	4.00	0.0088 **
規劃過程層級分權化程度	0.05	0.9869
規劃過程意見一致程度	0.11	0.9544

註：\*  $P < 0.1$     \*\*  $P < 0.05$     \*\*\*  $P < 0.01$

資料來源：本研究

再以 Duncan 多重比較法來檢定得知，在行銷策略規劃過程溝通程度上，產品策略高於訂價策略、推廣策略、通路策略，而產品策略與訂價策略間有顯著差異，訂價、推廣、通路策略之間無顯著差異。詳見表 4-18 所示。

由研究結果可知，行銷 4P 策略在規劃過程諸多特性上並沒有顯著的差異，本研究認為此點可能是實務界在作行銷策略規劃時，會同時考量行銷組合 (4P)

，因此造成不同的行銷子策略之間並沒有明顯的特性差異。

而在規劃過程溝通程度上，產品策略要大於其他三者，本研究認為此點可能與新產品在電機電子業扮演重要的角色有關，Kotler ( 1988 ) 建議新產品開發的決策過程，其中第一步就是創意的產生，而這主要由公司內部技術人員、行銷人員，或公司外部之顧客、競爭者產生，本研究認為創意的過程會增加組織內外人員不斷的溝通協調，使產品策略有較多的側面溝通程度。

表 4-18 行銷策略在規劃過程的溝通程度

行銷 4P 策略	平均值	Duncan 多重比較
產品策略	6.6136	A
訂價策略	5.6591	B
推廣策略	5.6591	B
通路策略	5.1818	B
		B

資料來源：本研究

## 第五節 組織因素與行銷策略規劃過程之關係

本研究將組織因素當作預測變數，另以第二節所得之行銷策略規劃過程特性構面作為準則變數，進行多因子多變量變異數分析 (MANOVA)，對研究假設 H2 進行檢定，即檢定 6 個組織因素—組織集權化程度、正式化程度、複雜化程度、企業規模、產品生命週期與行銷主管特性，在 4 個規劃過程特性構面 (經因素分析簡化結果) —理性、層級分權、溝通協調、政治活動程度是否具有顯著差異，本研究之行銷主管特性原包含風險承受度與教育背景兩者，惟教育背景一項受訪者幾乎皆在大專以上 (比例達 97.6%)，因此不予以考慮，僅針對行銷主管風險承受度加以討論，檢定結果如表 4-19 所示。

表 4-19 組織因素與行銷策略規劃過程特性之關係

組織因素	P 值			
	理性程度	分權程度	溝通程度	政治活動程度
企業規模	0.0431 **	0.7704	0.7141	0.6411
產品生命週期	0.3380	0.6339	0.1444	0.3801
組織集權化程度	0.0292 **	0.4879	0.0121 **	0.6742
組織正式化程度	0.0744 *	0.1012	0.0838	0.9229
組織複雜化程度	0.1846	0.9969	0.0106 **	0.6510
行銷主管風險承受度	0.4364	0.1421	0.3384	0.9477

註：\*  $P < 0.1$     \*\*  $P < 0.05$     \*\*\*  $P < 0.01$

資料來源：本研究

由表 4-19 可知，企業規模、組織集權化程度、正式化程度，在行銷策略規劃過程的理性程度有顯著差異；另外，組織集權化程度、正式化程度，在行銷策略規劃過程的溝通程度有顯著差異。其餘組織因素與行銷策略規劃過程特性則未達顯著差異水準。針對有顯著差異者，再進一步以 Duncan 多重比

較法來檢定。

企業規模與規劃過程理性程度有顯著相關，而且企業規模愈大，理性程度愈高，此點與 Fredrickson and Iaquinto (1989) 的觀點一致，他們認為較大的規模與策略規劃過程的理性程度有關，企業規模是影響策略規劃過程的因素之一 (Rajagopalan, Rasheed and Datta, 1993)。詳見表 4-20。

表 4-20 企業規模在規劃過程的理性程度

企業規模	平均值	Duncan 多重比較
大型企業	0.1445	A
中小企業	-0.6027	B

資料來源：本研究

組織集權化程度與規劃過程的理性、溝通協調程度呈負相關，集權化程度愈高理性程度愈低，此與 Mintzberg (1973) 及 Schwenk (1984) 等人的研究結果一致，他們認為集權化加諸大部分責任在高階主管身上，使他們的認知能力負擔重，因而阻礙分析與規劃的進行。

本研究發現組織集權化與溝通協調程度呈現負相關，與前人研究結果頗為一致。例如 Eisenhardt (1989) 認為組織愈集權化高階主管愈少將權力下放，獨裁式的決策者因此仰賴較少的諮詢協商，而在高度集權化的組織，資訊較少擴散傳播。詳見表 4-21 所示。

組織正式化程度與規劃過程理性程度有關，而且正式化程度愈高理性程度愈高。Mintzberg, Raisinghani and Theoret (1976) 等人認為，正式化包括正式程序的使用、工作描述、成本品質控制、專家等，都與策略規劃理性程度有關，本研究驗證這樣的觀點。詳見表 4-22 所示。

表 4-21 集權化程度在規劃過程理性、溝通的程度

	理性程度平均值	Duncan 多重比較
高度集權化	-0.4523	A
中度集權化	0.0674	B
低度集權化	0.1616	B
	溝通程度平均值	
高度集權化	-0.8223	A
中度集權化	-0.4097	B
低度集權化	-0.0083	B

資料來源：本研究

表4-22 正式化程度在規劃過程的理性程度

	理性程度平均值	Duncan 多重比較
高度正式化	0.2214	A
中度正式化	0.0905	A
低度正式化	-0.9014	B

資料來源：本研究

組織複雜化程度亦為影響行銷策略規劃過程的因素之一，複雜化程度愈高，溝通協調程度愈低。詳見表 4-23 所示。

表4-23 複雜化程度在規劃過程的理性程度

	溝通程度平均值	Duncan 多重比較
高度複雜化	-0.1701	A
中度複雜化	-0.0559	A
低度複雜化	0.5527	B

資料來源：本研究

總結上述，本研究發現當企業規模愈大、集權化程度愈低、與正式化程度愈高時，則行銷策略規劃過程的理性程度愈高，反之則理性程度低；當集權化程度愈低、與複雜化程度愈低時，則規劃過程的溝通協調程度愈高，反之溝通程度低。

## 第六節 行銷策略規劃過程與經營績效之關係

以第三節所得之行銷策略規劃過程之二個分群，即二個模式（理性溝通型、政治獨裁型）作為預測變數，而以策略績效構面配合行銷績效作為準則變數分別作 T-test，以檢定研究假設 H3。檢定結果顯示，二個行銷策略規劃過程模式在規劃過程品質好壞、規劃快速而廣博程度、與三年平均銷售成長率等績效指標上有顯著差異，而在三年平均市場佔有率沒有顯著差異。

整體而言，理性溝通型具有較佳績效，在規劃品質、規劃速度與廣泛程度、與銷售成長率上，皆較政治獨裁型表現較好，亦即當規劃過程具有理性程度高、分權化程度高、溝通協調程度高、與政治活動程度低等特性時，公司有較好的策略績效與行銷績效。詳見表 4-23 所示。

表 4-23 行銷策略規劃過程模式與經營績效之關係

策略規劃 過程模式	經營績效平均值			
	規劃品質 好壞程度	規劃快速 而廣博程度	三年平均 銷售成長率	三年平均 市場佔有率
政治獨裁型	- 0.044	- 0.2206	27.9861	18.1156
理性溝通型	0.054	0.2697	31.8704	16.2860
T 值	- 0.3043 **	-1.5716 **	- 0.3051 **	0.4127

資料來源：本研究

關於理性程度與經營績效的關係，有些學者認為理性程度愈高績效愈好（Bourgeois and Eisenhardt,1988），他們認為使用理性規劃程序方面，包括有規劃過程理性、尋找決策方案理性、組織目標清楚明確等，但有些學者認為理性程度與績效表現呈負相關（Fredrickson,1984；Jones, Jacobs and Spijker,1992），而本研究結論則支持前者的觀點。

本研究亦發現當組織政治活動程度愈低時績效愈佳，Bourgeois（1988）曾探討政治因素如何影響策略規劃過程，得到相同結論，他認為高階經營團隊使用政治程度愈高，公司績效愈差；而績效最好的會是內部政治行為極少的公司。關於此點他提出三點解釋：1.政治行為是相當耗時而費神的，2.會限制資訊的流動，3.派系會扭曲其他團體的意見。本研究同意這三點看法，尤其在電機電子產業此一快速變動的環境不能有限制資訊流動的現象。

在策略規劃過程模式對於經營績效的影響方面，Miller（1987）認為理性型與互動型能藉由在組織中有效率的分析、規劃、掃描，因此比獨斷型帶來較佳績效，本研究結論亦支持此一觀點，理性溝通型比政治獨裁型者績效要好，Hart（1992）的研究也有相同結論。

## 第七節 組織因素與行銷策略規劃過程對經營績效之影響

以組織因素與行銷策略規劃過程模式為預測變數，以經營績效為準則變數，進行二因子多變量變異數分析 (MANOVA)，對研究假設 H4 進行檢定。組織因素分為集權化程度、正式化程度、複雜化程度、企業規模、產品生命週期、與行銷主管承受風險程度，而行銷策略規劃過程模式分為政治獨裁型與理性溝通型，探討此兩大類變數與其交互效果對於經營績效的影響，檢定結果如表 4-24 所示。以下針對組織因素之主效果與兩大變數之交互效果分述之。

表 4-24 組織因素與行銷策略規劃過程模式對經營績效之關係

組織因素		經營績效平均值			
		規劃品質好壞程度	規劃快速而廣博程度	三年平均銷售成長率	三年平均市場佔有率
集權化	集權化	0.0653 *	0.9228	0.3064	0.2761
	交互效果	0.9443	0.7563	0.8016	0.3437
正式化	正式化	0.0001 ***	0.3523	0.4717	0.3445
	交互效果	0.6703	0.7820	0.8735	0.9849
複雜化	複雜化	0.8670	0.2730	0.3415	0.5905
	交互效果	0.9981	0.0267 **	0.2832	0.3720
資本額	資本額	0.4687	0.2351	0.8563	0.0223 *
	交互效果	0.7517	0.7696	0.9868	0.0015 **
產品生命週期	產品生命週期	0.6918	0.1394	0.0066 **	0.5425
	交互效果	0.6150	0.0557 *	0.0538	0.4334
行銷主管風險承受度	承受風險程度	0.0317 *	0.2725	0.6233	0.6862
	交互效果	0.0008 ***	0.1691	0.1768	0.8841

註：\* P < 0.1      \*\* P < 0.05      \*\*\* P < 0.001

資料來源：本研究

## 一、組織因素之主效果

本研究發現組織集權化程度、正式化程度、行銷主管承受風險程度，與經營績效的規劃品質好壞程度呈現顯著相關；組織複雜化程度與經營績效的規劃快速而廣博程度是顯著相關；產品生命週期所處階段與三年平均銷售成長率亦是顯著相關，另企業規模與三年平均市場佔有率是顯著相關。均詳見表 4-24 所示。再以 DUNCAN 多重檢定法檢定之。

當組織因素屬於集權化程度高、正式化程度高、與行銷主管承受風險程度高時，公司會有較佳的規劃品質，此一規劃品質包括有決策過程滿意度、公司內部接受度、評估環境來衡量風險程度、形成競爭優勢程度、針對目標來分配企業資源與技術程度、與能顧慮人際關係的程度。詳見表 4-25，4-26，4-27 所示。

表4-25 集權化程度在規劃品質好壞的程度

	規劃品質好壞程度	Duncan 多重比較
高度集權化	0.4376	A
中度集權化	0.0890	A
低度集權化	-0.4979	B

資料來源：本研究

表4-26 正式化程度在規劃品質好壞的程度

	規劃品質好壞程度	Duncan 多重比較
高度正式化	0.6465	A
中度正式化	0.1191	A
低度正式化	-1.1832	B

資料來源：本研究

表4-27 行銷主管承受風險程度在規劃品質好壞的程度

	規劃品質好壞程度	Duncan 多重比較
風險承受度高	0.2619	A
風險承受度中	-0.1968	B
風險承受度低	-0.9607	B

資料來源：本研究

而在產品生命週期與企業規模對於經營績效的影響方面，一般而言導入期與成長期的平均銷售成長率要高於衰退期、成熟期，此與Kotler（1992）的研究結果相似，他認為產品在導入期時呈現低銷售額，在成長期時銷售額快速上升，及至成熟期銷售達於頂端，爾後衰退期時銷售額漸次下降；而在企業規模方面，大型企業的平均市場佔有率要比中小型企業來得高。詳見表4-28、4-29所示。

表4-28 產品生命週期在三年平均銷售成長率

	三年平均銷售成長率	Duncan 多重比較
成長期	86.67	A
導入期	58.00	A
成熟期	30.00	B
衰退期	16.85	B

資料來源：本研究

表4-29 企業規模在三年平均市場佔有率

	三年平均市場佔有率	Duncan 多重比較
大型企業	28.186	A
中小企業	15.758	B

資料來源：本研究

## 一、組織因素與行銷策略規劃過程模式之交互效果

研究發現組織的複雜化程度、企業規模、產品生命週期、行銷主管風險承受度，與行銷策略規劃過程模式的交互效果，對於經營績效的影響呈現顯著相關，詳見表 4-24 所示。再進一步以 DUNCAN 多重檢定法檢定之。

當組織複雜化程度愈高時，採用理性溝通型有較佳績效；在企業規模方面，規模愈大的公司使用理性溝通型有較佳績效，而規模較小的公司以使用政治獨裁型者為佳，本研究結論支持 Hart (1992) 的觀點，他認在環境相對簡單，企業規模較小的情況下，指揮型較為普遍，並且在該狀況下指揮型的能帶來較高的績效，而中大型的規模較適用於理性型。

在產品生命週期方面，處於導入期與成長期的產品，使用政治獨裁型可以產生較佳績效，而在成熟期階段的產品則適用理性溝通型；此外在行銷主管風險承受度方面，風險承受度「高」與「低」的情況，使用理性溝通型有較佳績效，而風險承受度「適中」的情況，則適合使用政治獨裁型的行銷策略規劃過程模式。詳見表 4-30 所示。

表4-30 組織因素與規劃過程模式之交互效果

	複雜化程度			企業規模	
	高	中	低	大型企業	中小企業
政治獨裁型	0.08	-0.07	-0.04	-0.16	0.54
理性溝通型	0.35	0.20	0.19	0.23	0.38

	產品生命週期				行銷主管風險承受度		
	導入期	成長期	成熟期	衰退期	高	中	低
政治獨裁型	0.95	0.31	-0.14	-0.49	0.07	0.53	-0.31
理性溝通型	0.48	0.08	0.28	--	0.55	0.24	1.26

資料來源：本研究

# 第五章 結論與建議

## 第一節 研究結論

本研究在第一章提出六項主要研究目的：(1) 探討相關文獻，歸納分類策略規劃過程之各種模式；(2) 探討實務界在行銷策略規劃過程有哪些類型或模式；(3) 探討行銷策略在規劃過程特性上有否差異；(4) 探討組織因素與行銷策略規劃過程之關係；(5) 探討行銷策略規劃過程與經營績效之關係；(6) 探討組織因素、行銷策略規劃過程與經營績效之關係。經過上述各章之說明與分析，顯示本研究已充分達成原來所提出的研究目的，本節作一總結說明。

### 一、歸納分類策略規劃過程模式

本研究整理學者之策略規劃過程文獻，將其歸納為三大類，逐一說明如下：

1. 理性模式：此種模式最常被討論（Allison,1971；Fredrickson,1983；Miller,1987；Lyles and Thomas,1988；Hart,1992），與此模式相似的尚有有限理性模式（Eisenhardt and Zbaracki,1992）、規劃模式（Mintzberg and Waters,1985）、正式模式（Mintzberg,1973）、官僚模式（Nutt,1976；Shrivastava and Grant, 1985）、直線模式（Chaffee,1985）。
2. 漸近模式：與理性模式相對的策略規劃過程模式，學者常提到被漸進模式（Allison,1971；Fredrickson,1983；Miller,1987；Hart,1992；Cary, Mallory, Butler, Hickson and Wilson,1988），與此模式相似的尚有政治模式（Eisenhardt and

- Zbaracki,1992 ; Lyles and Thomas,1988 ; Shrivastava and Grant,1985 ) 過程模式 ( Mintzberg and Waters,1985 ) 適應模式 ( Mintzberg,1973 ; Chaffee,1985 ) 互動模式 ( Miller,1987 ) 群體行為模式 ( Nutt,1976 ) 。
3. 其他模式：其他學者提到的策略規劃過程模式尚有指揮型 ( Hart,1992 ) 獨斷型 ( Miller,1987 ) 規範模式 ( Nutt,1976 ) 實業家模式 ( Mintzberg,1973 ; Mintzberg and Waters,1985 ) 等。

## 二、實務界策略規劃過程模式分類

針對樣本資料的行銷策略規劃過程部份作因素分析，得到「規劃過程理性程度」、「規劃過程分權化程度」、「規劃過程溝通程度」、「規劃過程政治活動程度」四個因素構面，再利用這些因素進行集群分析，得到二個行銷策略規劃過程模式，分別為「政治獨裁型」、「理性溝通型」，而二個模式在各因素構面之關係如表 5-1 所示，在理性程度、分權化程度、溝通程度均達到顯著差異水準，僅有在政治活動程度此一構面上，二個模式未呈現顯著差異。

表 5-1 行銷策略規劃過程模式在各因素構面之關係

	理性程度	分權化程度	溝通程度	政治活動程度
政治獨裁型	低	低	低	高
理性溝通型	高	高	高	低

資料來源：本研究

## 二、行銷策略規劃過程特性之差異

此部份將行銷策略當作預測變數，另以規劃過程的理性、政治活動、正式化、側面溝通、層級分權、意見一致程度作為準則變數，進行單因子多變量變異數分析，檢定之結果發現行銷策略在規劃過程的理性、政治活動、正式化、層級分權與意見一致程度上並沒有顯著差異，而僅在規劃過程的側

面溝通程度上具有顯著差異。

再以 Duncan 多重比較法檢定，在行銷策略規劃過程溝通程度上，產品策略高於訂價策略、推廣策略、通路策略，而產品策略與訂價策略間有顯著差異，訂價、推廣、通路策略之間無顯著差異。

### 三、組織因素與行銷策略規劃過程之關係

此部份將組織因素六個變數當作預測變數，行銷策略規劃過程因素四個構面作為準則變數，進行多因子分析(MANOVA)，檢定之結果發現企業規模、組織集權化、正式化程度，在行銷策略規劃過程的理性、溝通程度上有顯著差異。

再以 Duncan 多重比較法檢定得知，企業規模與過程理性程度有顯著相關，而且企業規模愈大，理性程度愈高，此點與 Fredrickson and Iaquinto (1989) 的觀點一致；集權化程度與過程理性、溝通協調程度呈負相關，集權化程度愈高理性程度愈低，此與 Mintzberg (1973)、Schwenk (1984) 等人的研究結果一致；集權化與溝通協調程度呈現負相關；組織正式化程度與過程理性程度有關，而且正式化程度愈高理性程度愈高；組織複雜化程度亦為影響行銷策略規劃過程的因素之一，複雜化程度愈高，溝通協調程度愈低。

總結上述，本研究發現當企業規模愈大、集權化程度愈低、與正式化程度愈高時，則行銷策略規劃過程的理性程度愈高，反之，則理性程度低；當集權化程度愈低、與複雜化程度愈低時，則規劃過程的溝通協調程度愈高，反之溝通程度低。

#### 四、行銷策略規劃過程與經營績效之關係

以行銷策略規劃過程模式作為預測變數，而以策略績效構面配合行銷績效作為準則變數，作 T 檢定，檢定之結果發現二個行銷策略規劃過程模式在規劃過程品質好壞、規劃快速而廣博程度、與三年平均銷售成長率等績效指標上有顯著差異，而在三年平均市場佔有率沒有顯著差異。

整體而言，理性溝通型具有較佳績效，在規劃品質、規劃速度與廣泛程度、與銷售成長率上，皆較政治獨裁型表現較好，亦即當規劃過程具有理性程度高、分權化程度高、溝通協調程度高、與政治活動程度低等特性時，公司有較好的策略績效與行銷績效。本研究結果與前人研究大致符合。

#### 五、組織因素、行銷策略規劃過程與經營績效之關係

此部份以組織因素與行銷策略規劃過程模式為預測變數，以經營績效為準則變數，進行二因子分析(MANOVA)。

##### (一) 組織因素之主效果

研究發現組織集權化程度、正式化程度、行銷主管承受風險程度，與經營績效的規劃品質好壞程度呈現顯著相關，產品生命週期與三年平均銷售成長率有關，另企業規模與三年平均市場佔有率有關。

再以 DUNCAN 多重檢定法檢定之，顯示當組織因素屬於集權化程度高、正式化程度高、與行銷主管承受風險程度高時，公司會有較佳的規劃品質；一般而言在產品生命週期導入期與成長期的平均銷售成長率要高於衰退期、成熟期，此與 Kotler (1992) 的研究結果相似；而在企業規模方面，大型企業的平均市場佔有率要比中小型企業來得高。

## (二) 組織因素與行銷策略規劃過程模式之交互效果

研究發現組織的複雜化程度、企業規模、產品生命週期、行銷主管風險承受度，與行銷策略規劃過程模式的交互效果，對於經營績效的影響呈現顯著相關，再以 DUNCAN 多重檢定法檢定之，顯示當複雜化程度愈高時，採用理性溝通型有較佳績效。在企業規模方面，規模愈大的公司使用理性溝通型有較佳績效，而規模較小的公司以使用政治獨裁型者為佳，本研究結論支持 Hart (1992) 的觀點；在產品生命週期方面，處於導入期與成長期的產品，使用政治獨裁型可以產生較佳績效，而在成熟期階段的產品則適用理性溝通型；此外在行銷主管風險承受度在很高與很低的情況下，使用理性溝通型有較佳績效。

# 第一節 對行銷策略理論與實務之涵意

根據前節所述結論，本節引伸這些結論在行銷策略規劃過程之理論與實務方面之重要涵意。

## 一、對行銷策略理論的涵意

前人對行銷策略理論的研究，偏重於行銷策略內涵(content)的說明，即說明 4P 策略(產品策略、訂價策略、通路策略、推廣策略)以及 4P 策略的適用情境或其影響因素，這種研究當然在行銷策略理論有其涵義。但是僅瞭解行銷策略的「什麼」(know-what)是不夠的，更須進一步瞭解行銷策略的「如何」(know-how)。前人對此種行銷策略規劃過程(process)的研究明顯不足，造成行銷策略理論的一大缺口。

本研究引進策略管理的理論，將其所研究的各種策略規劃過程模式(諸如理性模式、漸進模式、獨裁模式、規範模式等)應用於行銷策略規劃過程之研究。本研究實證所獲致之結論，對於補行銷策略理論有其重要涵義。本研究重要結論之一為我國電機電子業之行銷策略規劃過程模式可分為理性溝通型與政治獨裁型。理性溝通型在行銷策略規劃過程中強調資訊蒐集、策略方案比較分析、分權執行、公司內外部充分溝通；政治獨裁型在行銷策略規劃過程中強調高階主管的決策權力、基層行銷人員參與度低、規劃過程資訊缺乏、妥協性高。實證結果發現理性溝通型比較政治獨裁型，在策略績效(規劃品質好壞程度、規劃快速而廣博程度)與行銷績效(銷售成長率)均明顯優越。

進一層析論，策略管理理論中所論述的權變因素，在本研究結論亦獲致印證。本研究發現的權變因素有企業規模、產品生命週期、行銷主管風險承

受度、組織複雜化程度。行銷策略規劃過程模式與策略績效、行銷績效的關係，將因加入權變因素而產生不同的結果，例如企業規模較小的公司採用政治獨裁型反而比理性溝通型有較佳的績效。上述的研究結論對行銷策略理論有其重要涵義。

## 二、對行銷策略實務的涵義

行銷實務上欲瞭解有那些行銷策略可用、競爭者使用何種行銷策略，無論從行銷學術或行銷實務均較方便。然而欲進一步瞭解這些行銷策略究竟如何形成，亦即行銷策略規劃過程如何，無論從行銷學術或行銷實務均較困難。本研究結論可提供我國企業在進行行銷策略規劃過程有所參考：

(一)、不同的行銷子策略(產品、訂價、通路、推廣)之間在策略規劃過程的特性並無顯著差異，對行銷策略的實務涵義是整合行銷(Integrated Marketing)的應用，亦即在進行行銷策略規劃過程，不可祇考慮某一行銷子策略，必須 4P 同時考慮。

(二)、行銷策略規劃過程模式有二種：1.理性溝通型，2.政治獨裁型。原則上，第一種模式表現在行銷策略規劃過程的特性有「高」理性程度、「高」分權程度、「高」溝通程度、「低」政治活動；第二種模式表現的特性則相反。實證結果顯示第一種模式比第二種有較佳的策略績效與行銷績效。此種結論對行銷策略的實務涵義是在規劃行銷策略時必須多蒐集資訊、多諮詢專業人士的意見、多授權讓行銷人員多參與、多部門間的意見溝通、少派系運作、少依賴少部分人、少隱藏資訊。

(三)、二種行銷策略規劃過程模式會受到組織因素的影響，對行銷策略的

實務涵義是不可一味抄襲或模仿他人的模式，必須衡量本身的組織因素，選取合適的模式。例如「高」組織複雜化程度，以採理性溝通模式較佳，「低」組織複雜化程度，以採政治獨裁模式較佳。又如「大」企業以採理性溝通模式較佳，「中小」企業以採政治獨裁模式較佳。

## 第三節 後續研究建議

本研究受限於時間與能力限制，因此仍有許多不盡理想的地方，值得後續研究者注意或加以發展，說明如下：

### 1. 更廣泛客觀的績效衡量指標

在績效衡量方面，本研究採用的是三年的行銷績效指標，與主觀評估的策略績效指標，前者因為時間較為久遠，受訪者恐不易正確地填答，而後者則乃受試者主觀經驗，恐有失客觀公正之比較基礎，因此建議後續研究於行銷績效方面，可藉由產業公會或公司內部以得到銷售數據，或另選擇其他的績效指標；而有關策略過程品質的衡量，應發展更具事實基礎的客觀性指標，如此所得之績效優劣當更具有說服力。

### 2. 建議可作個案研究

本研究使用問卷之實證研究法，由此得到產業關於此一主題大致的情況，惟鑑於行銷策略規劃過程在國內仍屬於初探性研究，本研究認為後續研究可以使用個案研究法，針對幾家企業進行此類研究，以得出更具深度的研究結果；另由文獻得知，影響行銷策略規劃過程的因素很多，本研究因經費時間限制，未能對其他影響因素加以控制，建議後續研究以實驗法進行之。

### 3. 不同產業對象之探討

本研究只針對台灣電機電子業進行研究，其他產業之推廣適用有待後續研究者進一步驗證，Judge and Miller (1991) 對不同產業的研究，發現產業因素會影響策略規劃過程與經營績效，因此本研究建議後續研究者，可針對台

灣其他產業進行比較性之研究，找出更具一般性的推論。

#### 4. 決策個別性差異之探討

本研究選擇行銷策略作為探討因素，研究其策略規劃過程之情況，Rajagopalan, Rasheed and Datta ( 1993 ) 認為若決策型態、特性不同者，策略規劃過程特性亦有差異，因此本研究行銷策略規劃過程分群恐不足以推廣到其他決策模式，諸如財務、生產、研發等，建議後續研究者可以探討其他企業功能之策略規劃過程的情況。

## 參考文獻

### 一、中文部份

司徒達賢譯，William F. Glueck，企業政策與策略規劃，六版，台北：東華書局，民國 75 年

李家群，多角化與國際化策略配合對企業經營績效關係之研究—核心競爭力基礎觀點之實證，中原大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國 85 年 6 月

何雍慶，實用行銷管理，再版，台北：華泰書局，民國 82 年

何雍慶，任務環境、組織結構與組織效能之關係，國科會專題研究報告，民國 83 年

何雍慶，研究發展部門組織結構之研究，國科會專題研究報告，民國 85 年 7 月

何雍慶、曾光華，我國企業國際化決策之特色與分類，國科會專題研究報告，民國 86 年

許士軍，現代行銷管理，三版，台北：商略印書館，民國 75 年 9 月

許文森，上市公司從事策略規劃活動之研究，中山大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國 78 年 6 月

黃俊英，多變量分析，中國經濟企業研究所，四版，民國 80 年

黃俊英、林震岩，SAS 精析與實例，華泰書局，初版，民國 83 年

## 二、英文部份

- Aldrich, H.E. (1979). Organizations and Environments. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Allen, L.A.(1958). Management and Organization, New York: McGraw-Hill Book Co., pp. 59.
- Allison, G. (1971). Essence of decision. Boston:Little, Brown.
- Anderson, C.R. and C.P. Zeithaml (1984). "Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance," Academy of Management Journal, Vol.27, No. 1. Pp. 5-24.
- Andrews, K.(1971). The concept of strategy, Homewood, : Irwin.
- Ansoff, I.(1965). Corporate strategy, New York: McGraw-Hill.
- Armstrong, J.S. (1982). "The value of formal planning for strategic decision: Review of empirical research," Strategic Management Journal, Vol. 3., No.3, pp. 197-211
- Bantel, K.A. (1993). "Top team, environment and performance effects on strategic planning formality," Group and Organization Management, Vol. 18, No. 4, pp.436-458.
- Bart, C.K.(1993). "Controlling new product R&D projects," R&D Management, Vol.23, No.3, pp.187-197.
- Bennis, W. and B. Nanus (1985). Leaders, New York: Harper and Row.
- Bharadwaj, S.G., P.R. Varadarajan and John Fahy (1993)., "Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions," Journal of Marketing, Vol. 57, pp.83-99.
- Blau, P.M. (1970). "A formal theory of differentiation in Organizations," American Sociological Review, April, pp.201-218.

- Blau, J.R. and W. Mckinley (1986). "Ideas, complexity and innovation," Journal of Administrative Science Quarterly, Vol. 31, No. 4, pp.539-560.
- Bourgeois, L.J. (1988). "Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory," Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 4, pp. 737-770.
- Bourgeois, L.J. and K.M. Eisenhardt (1988). "Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry," Management Science, Vol. 34, No. 7, pp. 816-835.
- Bower, J.L. (1970). Managing the resource allocation process, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bracker, J.S. and J.N. Pearson (1986). "Planning and financial performance of small, mature firms," Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 503-522.
- Burgelman, R.(1983). "A Model of interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy," Academy of Management Review, Vol. 8, pp.61-70.
- Chaffee, E.E. (1985). "Three models of strategy," Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 89-98
- Champion, D.J. (1975). The Sociology of Organizations. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Child, J. (1972). "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice," Sociology, Vol. 6,pp. 1-22.
- Cohen, M., J. March and J. Olsen (1972). "A garbage can model of organizational choice," Administrative Science Quarterly, Vol. 17, pp. 1-25.
- Collins, O. and D. Moore (1970). The organization makers, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Cravens, D.W., G.E. Hills and R.B. Woodruff (1987). Marketing Management , Homewood, Illinois : Richard D.Irwin,

- Cray, D., G.R. Mallory, R.J. Butler, D.J. Hickson and D.C. Wilson (1988). "Sporadic, fluid and constricted process: Three types of strategic decision making in organizations," Journal of Management Studies, Vol. 25, No. 1, pp. 13-39.
- Cyert, R.M. and J.G. March (1963). A Behavioral Theory of the Firm Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Day, G.S. (1981). "The product life cycle: Analysis and applications issues," Journal of Marketing, Vol.45, No. 4, pp. 60-67.
- Dean, J.W., Jr. and M.P. Sharfman (1993). "The relationship between procedural rationality and political behaviour in strategic decision making," Decision sciences, Vol. 24, No. 6, pp. 1069-1083.
- Dess, G.G. and R.B. Robinson, Jr (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business units," Strategic Management Journal, Vol. 15, pp.265-273.
- Dhalla, N.H. and S. Yuspen (1976). "Forget the product life cycle concept! ," Harvard Business Review, Vol. 54, pp. 102-112.
- Duhaime, I.M. and C.R. Schwenk (1985). "conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making," Academy of Management Review, Vol.10, pp. 287-295.
- Dutton, J.E. (1993). "Interpretations on automatic: A different view of strategic issue diagnosis," Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 3, pp.339-357.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Making fast strategic decision in high-velocity environments," Academy of Management Journal, Vol. 32, pp. 543-576.
- Eisenhardt, K.M. and M.J. Zbaracki (1992). "Strategic decision making," Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 17-37
- Fahey, L. (1981). "On strategic management decision processes," Strategic Management Journal, Vol. 2, pp.43-60

- Finkelstein, S. and D. Hambrick (1990). "Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion" Administrative Science Quarterly, Vol. 35, pp. 484-503.
- Fredrickson, J.W. (1984). "The comprehensiveness of strategic decision process : Extension, observations, future directions," Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 3, pp. 445-466.
- Fredrickson, J.W. and A.L. Iaquinto ( 1989 ) ."Inertia and creeping rationality in strategic decision processes ," Academy of Management Journal, Vol. 32,pp. 543-576.
- Fredrickson, J.W. and T.R. Mitchell (1984). "Strategic decision processes: Comprehensive and performance in an industry with an unstable enviroment," Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 2, pp. 399-423.
- Frey, J.B. (1982). "Pricing over the competitive cycle," speech presented at the 1982 Marketing conference,1982, The Conference Board, New York.
- Galbraith, J. (1977) Organization design, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gandz, J. and V.V. Murray (1980. "The experience of workplace politics," Academy of Management Journal, Vol. 23, pp. 237-251.
- Glueck, W.F. (1976). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, New York: McGraw-Hill
- Haleblian, J. and S. Finkelstein (1993). "Top Management team size, CEO dominance , and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion," Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 4, pp. 844-863.
- Hall, R.H.(1972). Organization: Structure and Process, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hannan, M.T. and J.H. Freeman (1977). "The population ecology of organizations," American Journal of Sociology, Vol. 82, pp.929-964.

- Hart, S.L. (1992). "An integrative framework for strategy-making processes," Academy of Management Review, Vol. 17, No. 2, pp. 327-351.
- Hart, S.L. and C. Banbury (1994). "How strategy-making processes can make a difference," Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 251-269.
- Hickson, D.J., D.S. Pugh, and D.C. Pheysey (1969). "Operations technology and organization structure: An Empirical reappraisal," Administrative Science Quarterly, September, pp. 378-397.
- Hitt, M. and B. Tyler (1991). "Strategic decision models: Integrating different perspectives," Strategic Management Journal, Vol 12, No. 5, pp. 327-351.
- Hofer, C.W. (1975). "Toward a contingency theory of business strategy," Academy of Management Journal, Vol18, pp.784-810.
- Hoffecker, J. and C. Goldenbery (1994)., "Using the balanced scorecard to develop companywide performance measures," Cost Management, Fall, pp. 5-17.
- Huff, A.S. and R.K. Reger (1987). "A Review of strategic process research," Journal of Management, Vol. 13, No. 2, pp. 211-236.
- Janis, I.L. (1989). Crucial Decision. The Free Press, New York 1989.
- Johnson, G.(1988). "Rethinking incrementalism," Strategic Management Journal, Vol. 9, pp.75-91.
- Jones, R.E., L.W. Jacobs and W.V. Spijker (1992/3). "Strategic decision processes in international firms," Management International Review, Vol. 32, pp. 219-236.
- Judge, W.Q. and A. Miller (1991). "Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts," Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 2, pp. 449-463.
- Kets de Vries, M. and D. Miller (1984). The neurotic organization, San Francisco:

Jossey-Bass.

Kotler, Philip (1997). Marketing management : analysis, planning, implementation, and control ,9th edition, Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

Kralewski, J.E.(1983). “Structural characteristics of Medical group practices,” Administrative Science Quarterly, March, pp.34-45.

Lawrence, P. and J.W. Lorsch (1970). Organization and Enviroment : Managing Differentiation and Integration, Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Leavitt, H.J. (1964). Managerial Psychology: An Introduction to Individuals, Paris, and Group in Organizations, Chicago: The University of Chicago Press.

Lorange, P. and R. Vancil (1977). Strategic planning systems. Englewood Clifs, NJ:Prentice-Hall

Lyles, M.A. (1987). “Defining strategic problems: Subjective criteria of executives,” Organizational Studies, Vol. 8, No. 3, pp. 263-280.

Lyles, M.A. and J.I. Mitroff (1980). “Organizational problem formulation: An empirical study,” Administrative Science Quarterly, Vol. 25, pp. 102-119.

Lyles, M.A. and H. Thomas (1988). “Strategic problem formulation: Biases and assumptions embedded in alternative decision-making models,” Journal of Management Studies, Vol. 25, No. 2, pp. 131-145.

March, J.G. and J. Olsen (1976). Ambiguity and choice in organization, Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Marsh, R.M.(1992). “A Research Note: Centralization of decision-making in Japanese factories,” Organization Studies, pp.261-274

Meyer, M.W. (1972). “Size and the structure of organizations: A Causal analysis,” American Sociological Review, August, pp. 434-441.

- Meyerson, M. and E. Banfield. (1955). Politics, planning and the public interest. Glencoe, : Free Press.
- Miller, D. (1987). "Strategy making and structure: analysis and implications for performance," Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 1, pp.7-32.
- Miller, D. and P.H. Friesen (1984). Organizations: A Quantum view. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Miller, D., C. Droge and J.M. Toulouse (1988). "Strategic process and content as mediators between organizational context and structure," Academy of Management Journal, Vol. 31, pp.544-569., cited from Rajagopalan, Rasheed and Datta(1993).
- Miller, D. and J.M. Toulouse(1986). "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms," Management Science, pp.1389-1409.
- Mintzberg, H. (1973). "Strategy-making in three modes," California Management Review, Vol. 16, No. 2, pp.44-53.
- \_\_\_\_\_. (1987). "Crafting Strategy," Harvard Business Review, July/August, pp. 66-75
- \_\_\_\_\_. (1994). "The fall and rise of strategic planning," Harvard Business Review, January/February, pp. 107-114.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani and A. Theoret (1976). "The structure of the 'unstructured' decision processes," Administrative Science Quarterly, Vol. 21, pp. 246-275, 引述於 何雍慶、曾光華，我國企業國際化決策之特色與分類，國科會專題研究報告，民國 86 年
- Mintzberg, H. and J.A. Waters (1985). "Of strategies, deliberate and emergent," Strategic Management Journal, Vol. 6, pp.257-272.
- Nonaka, I.(1988). "Toward middle-up-down management: Accelerating information creation," Sloan Management Review, Vol. 29, No. 3, pp. 9-18.
- Nutt, P.C. (1976). "Models for decision making in organizations and some

contextual variables which stipulate optimal use,” Academy of Management Review, April, pp. 84-98.

Papadakis, V.M., Lioukas, S. and D. Chambers (1998). “Strategic decision-making processes: The role of management and context,” Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 115-147.

Pettigrew, A. (1973). The politics of organizational decision making, London: Tavistock.

Pfeffer, J. (1981). Power in organization, Pitman Publishing, Marshfield, MA.

Pugh, D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings and C. Turner (1968). “Dimensions of organizational structure,” Administrative Science Quarterly, Vol. 13, pp. 65-105.

Quinn, J.B.(1978). “Strategic change: Logical incrementalism,” Sloan Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 7-21

\_\_\_\_\_. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism Homewood, .:Irwin

Quinn, R.E. and J. Rohrbaugh (1983). “A spatial model for effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis,” Management Science, Vol. 29, pp. 363-377.

Rajagopalan, N., and Abdul M.A. Rasheed and D.K. Datta (1993). “Strategic decision processes: Critical review and future directions,” Journal of Management, Vol. 19, No. 2, pp.349-384.

Rhyne, L.C. (1986). “The relationship of strategic to financial performance,” Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 423-436

Rink, D. and J. Swan (1979). “Product life cycle research: A literature review,” Journal of Business Research, Vol. 7, pp.219-242.

Robbins, S.P. (1990). Organization Theory, N.Y. Prentice Hall.

Romanelli, E. and L. Tushman (1986). “Inertia, environments and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research,” Management

Science, Vol. 32, pp. 608-621.

Ruekert, R.W., O.C. Walker and K.J. Roering (1985). "The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance," Journal of Marketing, Vol. 49, pp.13-25.

Schwenk, C.R. (1984). "Cognitive simplification processes in strategic decision making," Strategic Management Journal, Vol. 5,pp. 111-128.

Sharfman, M.P. and J.W. Dean (1992). "The limits of political behavior in strategic decision making," Unpublished Manuscript, University of Oklahoma.

Shrivastava, P. and J.H. Grant (1985). "Empirically derived models of strategic decision-making processes," Strategic Management Journal, Vol. 6, pp.97-113.

Simon, H. (1957). Administrative behavior, New York : Free Press.

Steiner, G.A. (1969). Top Management Planning, London:Macmillian, pp. 31-37

Veliyath, R. and S.M. Shortell (1993). "Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance," Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 3, pp. 359-381.

Venkatraman, N. and V. Ramanujam (1986). "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches," Academy of Management Review, Vol. 11, pp. 801-814.

Wally, S. and J.R. Baum (1994). "Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making," Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 4, pp.932-956

Wildavsky, A. (1977). Speaking Truth to Power: The art and craft of policy analysis, Boston: Little, Brown.

Wood, D. and R. LaForge (1979). "The impact of comprehensive planning on financial performance," Academy of Management Journal, Vol. 22, pp. 516-526.

# 附錄一 預試前問卷

專案名稱：行銷策略規劃過程之研究  
委託單位：行政院國家科學委員會  
研究單位：國立中正大學企業管理研究所  
發卷日期：八十八年一月

煩請轉交貴公司行銷或企劃部門主管填寫此份問卷，以作為學術研究之用途。

---

敬啟者：

您好！行銷策略規劃為在學術界與實務界均受到相當注重、結合了行銷管理與策略管理兩門學科的另一重要研究領域。由於實務界所採用之規劃過程與學術上的理論有一段差距，為此，行政院國科會於去年八月委託國立中正大學企業管理研究所為我國企業的行銷策略規劃過程進行為期一年之專案研究，以期能對於企業界應選擇何種決策過程模式來制定行銷決策有所助益，並進一步提高行銷績效與決策過程績效。而您是行銷管理領域中的專家，我們亟需要向您請教一些問題，請針對您所服務之行銷或企劃部門提供寶貴的意見。

這是一項獨立的學術單位所進行的研究，研究結果僅作彙總分析，因此請您不必有任何的顧慮，更不必寫下您的大名；由於問題十分簡要，所以希望您對於每一個問題都能仔細思考一下，然後寫下您的答案，並且儘快的利用免費回郵寄回給我們。

有勞清神，謹在此表達萬分的謝意！

國立中正大學企管系教授

計劃主持人

何雍慶 敬上

地址：嘉義縣民雄鄉三興村 160 號

電話：(05) 2721087

傳真：(05) 2720584

# 第一部份 公司背景資料

行銷或企劃部門定義(以下通稱以行銷部門)：係指從事制定產品、定價、通路、促銷策略之單位。

1. 請問貴公司目前總資本額為：\_\_\_\_\_萬元。
2. 請問貴公司近三年來之營業額為：
   
85年\_\_\_\_\_萬元、86年\_\_\_\_\_萬元、87年\_\_\_\_\_萬元
3. 請問貴事業部門或貴公司(若公司非採事業部門制)之最主要產品名稱：\_\_\_\_\_，該產品目前正處於產品生命週期中的那一階段？
   
 導入期       成長期       成熟期       衰退期

若公司採事業部門制，則下述之行銷主管係以貴事業單位或貴公司為範圍；若非採事業部門制，則下述之行銷主管係僅以貴公司為範圍。

- |                          | 很低   |                          |                          |                          | 很高                       |
|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                          | 1  | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 4. 行銷主管在制定決策時，委託任務給下屬的程度 | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 行銷主管在制定決策時，徵詢他人意見的程度  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 行銷部門制定決策時，已發展出詳細方案的程度 | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 行銷部門有詳細的計劃來行銷產品的程度    | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 行銷部門組織架構圖的清楚明確程度      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 行銷部門中各職位權責劃分的清楚明確程度   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 行銷主管對於風險的承受程度        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 行銷部門由頂層到基層的層數        | _____ 層  |                          |                          |                          |                          |
| 12. 行銷主管之「直接」控制人數        | _____ 人  |                          |                          |                          |                          |
| 13. 行銷主管的教育程度            | <input type="checkbox"/> 國中 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所(含)以上   |                          |                          |                          |                          |
| 14. 行銷主管過去曾任職於 (可複選)     | <input type="checkbox"/> 一直任職於行銷部門 <input type="checkbox"/> 財務/會計部門 <input type="checkbox"/> 生產部門<br><input type="checkbox"/> 人力資源部門 <input type="checkbox"/> 研發部門 <input type="checkbox"/> 其他部門：_____ |                          |                          |                          |                          |

## 第二部份 行銷策略之規劃過程

請依上頁所填答之事業部門或公司營收比重最大之主要產品，依行銷策略之產品策略、訂價策略、通路策略、促銷策略之順序，回答下列問題：

### 一、行銷策略規劃過程特性

公司制訂行銷策略，分別包括有產品策略、訂價策略、通路策略、促銷策略(如題目右上方所列示)，規劃過程特性所表現的程度，由很低到很高，分為五等級，依序為：程度很低為 1、程度稍低為 2、程度中等為 3、程度稍高為 4、程度很高為 5。

	很低				很高
	1	2	3	4	5
1. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， 收集資訊的程度 ● 在產品策略方面..... ● 在訂價策略方面..... ● 在通路策略方面..... ● 在促銷策略方面.....	<input type="checkbox"/>				
2. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， 諮詢顧問、專家的程度 ● 在產品策略方面..... ● 在訂價策略方面..... ● 在通路策略方面..... ● 在促銷策略方面.....	<input type="checkbox"/>				
3. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， 採用數量分析方法的程度 ● 在產品策略方面..... ● 在訂價策略方面..... ● 在通路策略方面..... ● 在促銷策略方面.....	<input type="checkbox"/>				

<p>4. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， 組織成員形成派系的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>5. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， 主要參與者使用權力去影響他人的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>6. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， 主要參與者出現談判、協議的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>7. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， 將規劃程序書面化的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>8. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， 將行動化為正式步驟方案的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>9. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中，</p>	

<p>最後決策產生正式文件的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>10. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， 行銷與其他部門之間的溝通程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>11. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中，其 他部門參與的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>12. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中，其 他部門參與人數的多寡</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>13. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， <u>高階管理者</u>在決策過程中的參與程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>14. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， <u>中階管理者</u>在決策過程中的參與程度</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>15. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中，<u>低</u>階管理者在決策過程中的參與程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>16. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中，意見一致的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## 二、行銷策略規劃產出特性

公司制訂行銷策略，分別包括有產品策略、訂價策略、通路策略、促銷策略(如題目右上方所列示)，行銷規劃產出的表現程度，由很低到很高，分為五等級，依序為：程度很低為 1、程度稍低為 2、程度中等為 3、程度稍高為 4、程度很高為 5。

		很低 <span style="margin-left: 150px;">很高</span>				
		1	2	3	4	5
<p>1. 行銷部門會運用或培養公司特有的能力或資產，以形成競爭優勢</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> </ul> <p>2. 在促銷策略方面.....</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>3. 行銷部門會針對要達成的目標來分配企業的資源與技術</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> </ul> <p>4. 在促銷策略方面.....</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>5. 行銷部門會顧慮到內部權力運作與人際關係的影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> </ul> <p>6. 在促銷策略方面.....</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>7. 行銷部門會評估競爭環境，來衡量經營風險</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> </ul> <p>8. 在促銷策略方面.....</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>9. 行銷部門對於過程的滿意度很高</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> </ul> <p>10. 在促銷策略方面.....</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>11. 貴公司內部對於該項產品策略的接受程度很高</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> </ul> <p>12. 在促銷策略方面.....</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

1. 行銷部門在制定該項產品決策時，從一開始  
到完成共花費了幾個月的時間？ \_\_\_\_\_ 個月

2. 行銷部門在制定該項產品決策時，總共產生  
了多少個預定方案可供選擇？ \_\_\_\_\_ 個

### 第三部份 行銷績效

請針對佔公司營收比重最大之主要產品的行銷績效回答下列問題：

題：

1. 最近三年來，貴公司該項產品各年度的銷售成長率為：

85 年銷售成長率為 \_\_\_\_\_ %

86 年銷售成長率為 \_\_\_\_\_ %

87 年銷售成長率為 \_\_\_\_\_ %

2. 最近三年來，貴公司該項產品各年度的市場佔有率為(以國內市場為範圍)：

85 年市場佔有率為 \_\_\_\_\_ %

86 年市場佔有率為 \_\_\_\_\_ %

87 年市場佔有率為 \_\_\_\_\_ %

如果您對本研究的研究結果有興趣，請在下面橫線填上您的大名，或公司名稱及聯絡地址，日後將奉寄本研究結果之摘要。

姓名：	_____	職稱：	_____
地址：	_____		
電話：	_____		

本問卷至此全部結束，麻煩您再回頭檢查一下是否有任何問題漏答，如果已全部填答完畢，請將整份問卷折疊好，放入回郵信封袋中直接寄回即可。非常感謝您的幫忙，並祝您事業順利。

## 附錄二 修訂後問卷

專案名稱：行銷策略規劃過程之研究  
委託單位：行政院國家科學委員會  
研究單位：國立中正大學企業管理研究所  
發卷日期：八十八年一月

若貴公司有行銷或企劃部門，煩請轉交該部門主管填寫此份問卷；若無，請轉交總經理填寫，以作為學術研究之用途。

---

敬啟者：

您好！行銷策略規劃為在學術界與實務界均受到相當注重、結合了行銷管理與策略管理兩門學科的另一重要研究領域。由於實務界所採用之規劃過程與學術上的理論有一段差距，為此，行政院國科會於去年八月委託國立中正大學企業管理研究所為我國企業的行銷策略規劃過程進行為期一年之專案研究，以期能對於企業界應選擇何種決策過程模式來制定行銷決策有所助益，並進一步提高行銷績效與決策過程績效。而您是行銷管理領域中的專家，我們亟需要向您請教一些問題，請針對您所服務之行銷或企劃部門提供寶貴的意見。

這是一項獨立的學術單位所進行的研究，研究結果僅作彙總分析，因此請您不必有任何的顧慮，更不必寫下您的大名；由於問題十分簡要，所以希望您對於每一個問題都能仔細思考一下，然後寫下您的答案，並且儘快的利用免費回郵寄回給我們。

有勞清神，謹在此表達萬分的謝意！

國立中正大學企管系教授

計劃主持人

何雍慶

敬上

地址：嘉義縣民雄鄉三興村 160 號

電話：(05) 2721087

傳真：(05) 2720584

# 第一部份 公司資料

行銷或企劃部門定義(以下通稱行銷部門)：係指從事制定產品、定價、通路、促銷策略之單位。

1. 請問貴公司目前總資本額為：87 年底\_\_\_\_\_萬元。

2. 請問貴事業部門或貴公司(若公司非採事業部門制)之最主要產品名稱為：\_\_\_\_\_。

3. 該產品目前正處於產品生命週期中的那一階段？

導入期       成長期       成熟期       衰退期

	很低		很高		
	1	2	3	4	5
1. 行銷主管在制定決策時，委託任務給下屬的程度	<input type="checkbox"/>				
2. 行銷主管在制定決策時，徵詢其他人意見的程度	<input type="checkbox"/>				
6. 行銷部門制定決策時，已發展出詳細方案的程度	<input type="checkbox"/>				
7. 行銷部門有詳細的計劃來行銷產品的程度	<input type="checkbox"/>				
8. 行銷部門組織架構圖的清楚明確程度	<input type="checkbox"/>				
9. 行銷部門中各職位權責劃分的清楚明確程度	<input type="checkbox"/>				
10. 行銷主管願意承受風險的程度	<input type="checkbox"/>				
11. 行銷部門從最高主管到基層員工共有多少層級	_____ 層				
12. 行銷部門次階主管人數(次階主管:比行銷主管低一層級者)	_____ 人				
13. 行銷主管的教育程度					

國中       高中(職)       專科       大學       研究所(含)以上

14. 行銷主管過去曾任職於(可複選)

一直任職於行銷部門       財務/會計部門       生產部門

人力資源部門       研發部門       其他部門：\_\_\_\_\_



<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， <u>參與成員影響其他人作決定的程度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， <u>參與成員出現談判、協議的程度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， <u>將規畫程序書面化的程度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， <u>將決策轉化為正式執行方案的程度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中， <u>與其他部門之間的溝通、參與的程度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 行銷部門在制定該項行銷策略的過程中，</p>	

<p><u>其他部門參與人數的多寡</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. <u>行銷部門在制定該項行銷策略的過程中，行銷主管的參與程度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. <u>行銷部門在制定該項行銷策略的過程中，行銷基層人員的參與程度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. <u>行銷部門在制定該項行銷策略的過程中，參與成員意見一致的程度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## 二、規劃結果

很低 很高  
1    2    3    4    5

<p>1. <u>行銷部門會運用或培養公司特有的能力或資產，以形成競爭優勢的程度</u></p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 行銷部門會針對要達成的目標，來分配企業的資源與技術的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>2. 行銷部門作決策時，會顧慮到內部權力運作與人際關係影響的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 行銷部門會評估競爭環境，來衡量經營風險的程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 行銷部門對於決策過程的滿意程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. 貴公司內部對於行銷部門所作的行銷策略的接受程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在產品策略方面.....</li> <li>● 在訂價策略方面.....</li> <li>● 在通路策略方面.....</li> <li>● 在促銷策略方面.....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

1. 行銷部門在制定該項產品之行銷決策時，從

一開始到完成共花費了多少時間？ \_\_\_\_\_ 天

2. 行銷部門在制定該項產品之行銷決策時，總共產生了多少個可供選擇的方案？ \_\_\_\_\_ 個

## 第三部份 行銷績效

請針對最主要之產品的行銷績效回答下列問題：

1. 最近三年來，該項產品各年度的銷售成長率為：

85 年銷售成長率為 \_\_\_\_\_ %

86 年銷售成長率為 \_\_\_\_\_ %

87 年銷售成長率為 \_\_\_\_\_ %

2. 最近三年來，該項產品各年度的市場佔有率為(以國內市場為範圍)：

85 年市場佔有率為 \_\_\_\_\_ %

86 年市場佔有率為 \_\_\_\_\_ %

87 年市場佔有率為 \_\_\_\_\_ %