

# 不同方法應用於策略、結構與資源之配適分析 —以醫療產業為例

## Different Approaches to Analyze the Fits Between Strategy, Structure and Resource: An Empirical Study in Taiwan Healthcare Industry

陳柏元<sup>1</sup> Bo-Yuan Chen  
國立政治大學企業管理研究所

彭朱如<sup>2</sup> Tzu-Ju Peng  
靜宜大學企業管理學系

林金賢<sup>3</sup> Chin-Shien Lin  
國立中興大學企業管理學系

<sup>1</sup>Department of Business Administration, National Cheng Chi University,

<sup>2</sup>Department of Business Administration, Providence University, &

<sup>3</sup>Department of Business Administration, National Chung Hsing University

(Received March 22, 2006; Final Version December 4, 2006)

**摘要：**策略配適為管理領域中的主要議題之一，過去對配適的相關研究因受制對配適概念的不同定義與分析方法間的差異，導致對配適詮釋上的不一致。因此本研究目的在於比較不同配適模型下之意涵及其異同，並以醫療產業為對象，以策略性內部配適觀點探討我國醫院所採用的競爭與合作策略與組織結構及資源間的配適對醫院績效的影響。依據學者所提出之六種分析模型加以比較，包含雙變數觀點的干擾變項模型、中介變項模型、配合模型與系統觀點的共變異模型、構型離差模型、及型態模型等。本研究共蒐集有效樣本 90 份，實證結果顯示根據不同配適概念所主張的分析方法下所獲得的結果彼此間確實存有差異，顯示研究者在進行配適主題之研究時，必須注意不同分析方法間的差異，藉由選定合適的方法以獲得嚴謹的結論。此外在變數間的配適關係中顯示配適與績效間存有正向的影響關係，其中又以策略與資源的配適最為明顯，說明資源在醫療產業的策略執行中所扮演的關鍵性角色。

**關鍵詞：**策略性配適、醫療產業、內部配適

**Abstract** : Strategic fit has been one of the major research issues in the management field. Previous research has presented various explanations from different approaches to analyze fit. This research uses different approaches to analyze and compare the fits between strategy, structure, and resources in Taiwan healthcare industry. 90 valid hospital samples were collected by a survey. This study proposes six analytical approaches to test the concept of strategic fit including moderation, mediation, matching, covariation, profile deviation, and gestalts. The empirical results demonstrate that: (1) Different analytical approaches led to various results explaining strategic fit. (2) Internal strategic fits affected hospital performance. From methodological aspect, we suggest that caution should be taken with both the variance and consistency between and among different approaches while examining fit. From practical aspect, we found that the fit between strategy and resource creates better hospital performance, showing that resource plays an important role on strategic fit and hospital performance.

**Keywords** : Strategic fit, Healthcare industry, Internal fit

## 1. 緒論

策略配適 (strategic fit) 一直是策略管理領域中的主要議題 (Lamont *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 1993; Venkatraman and Camillus, 1984; Youndt *et al.*, 1996)。在今日全球競爭環境的變動日益劇烈與快速之情境下，策略配適不論在實務界或學術界更形重要。儘管實證研究中配適觀點已成為一項重要的觀念與理論的建構基礎，Francois *et al.* (2001)、Venkatraman (1989) 以及Wright and Sherman (1999) 認為過去的研究受制於配適概念的不同定義與分析方法間的差異，使得實證結果與理論間產生解釋上的不一致。本研究有兩個主要研究目的：首先，在研究方法方面，本研究比較不同配適模型下之意涵及其異同，以彌補學術界對於配適模型在實證比較研究上之欠缺。其次，在管理實務方面，本研究以我國醫療產業之醫院為對象，探討醫院在採用不同的策略與組織結構及資源間之內部配適及其對績效的影響。

我國醫療產業自2002年7月1日開始進入全面總額預算的時代，為爭取健保總額的分配，各醫院競爭日漸激烈，分別採行不同的策略，期望在現有制度下，爭取較多的生存空間。而醫療機構的高階管理者除了策略制定之外，更重要應在於掌握所採行的策略能否與現有的結構資源相配適，以產生較好的績效。然而在國內醫療產業的相關研究中，多數研究著重在策略的形成 (李怡慶等，民91; 翁瑞宏、邱柏松，民93; 葉德豐等，民92; 羅芳怡、彭朱如，民91); 策略對績效的影響 (黃國哲等，民93); 醫院人力資源對績效的影響 (鍾以勇，民93)，鮮少有關策略配適之探討。而國外學者如Ansoff (1965)、Andrews (1971) 以及Selznick (1957) 認為策略執行過程中，

企業必須注意資源的配置，並搭配合適的組織結構、獎勵、控制機制與領導風格使得策略可以順利的展現而獲致良好的績效。Powell (1992) 亦認為策略與組織結構的配適會影響績效。Wernerfelt (1984) 以資源基礎觀點為基礎，亦認為企業的策略與績效將受到內部資源特性的影響。Short *et al.* (2002) 亦發現不同的資源與策略間之搭配導致醫院績效的差異。至於國內有關醫療產業策略配適之研究，有陳柏元等 (民94) 以競爭及合作策略探討我國醫院策略、結構及資源之內部配適，在該研究中，僅僅以迴歸模型分別檢驗醫院之競爭與合作策略之配適模型，但並未針對Venkatraman (1989) 所提出六種不同的配適模型進一步加以深入探討比較，因此該文所得之結論僅只於迴歸模型之驗證結果，基於前述提及配適概念的不同定義與分析方法間的差異，可能導致實證結果與理論間產生解釋上的不一致，因此本研究除了希望透過對醫療產業的實證研究，提供醫管實務界對於結構與資源如何搭配策略以提升績效參考之外，重點更在於強調比較六種不同配適模型方法間對策略配適詮釋之差異，期望在研究方法方面，透過不同模型之比較，進一步呈現不同方法之應用對於配適概念在本質、方法與解釋力上之異同。

## 2. 文獻探討

### 2.1 醫療產業之競爭與合作策略

Lado *et al.* (1997) 指出企業對於策略的應用唯有同時兼採競爭及合作策略，方能因應環境中高度的不確定性。Zajac and Bazerman (1991) 亦強調在分析公司策略行為時，若僅單純地從競爭或從合作策略切入，都可能造成分析上的盲點。Gee (2000) 指出在醫療產業中，合作與競爭本質上有所不同，醫院機構間競爭爭取市場、人力、創新及引進新技術、改善醫療品質、提升服務效率等，但過度競爭可能導致醫療資源重置與浪費，因此有賴合作策略的緩衝。

我國醫療產業在實施總額預算後，雖然引發醫院間的競爭日益激烈，然而醫院間亦透過合作策略以爭取更大的生存空間，因此本研究對於醫療產業的策略則分別以競爭及合作策略探討之。在競爭策略之外，學者如Ketchen *et al.* (2001)、Palmquist *et al.* (2000) 與 Young *et al.* (2001) 均主張為取得成本上的競爭優勢，醫院應致力於合作策略以提高規模經濟效益。另外Succi-Lopez *et al.* (2003) 與Walsh and Szabat (2002) 等學者亦主張採取合作策略如加入各類學會或協會、參加醫院評鑑、或加入醫療聯盟體系等，可藉由提高正當性 (legitimacy) 來幫助組織取得關鍵資源。

### 2.2 策略配適之理論基礎

有關策略配適的理論基礎方面，包括策略、結構與績效的配適，以及策略、資源與績效的配適。在策略與結構配適方面，Chandler (1962) 主張結構追隨策略，認為企業的管理結構必須能與策略相配合，然而Engdahl (1986) 對於Chandler的理論提出質疑，認為策略影響結構的觀點

並非單一方向，而是存有雙向的因果關係。Engdahl (1986) 及Keats and Hitt (1988) 等認為資訊流通的關鍵在於組織結構，並依此修正Chandler的觀點，認為組織結構可能影響或限制策略的發展，因而有策略追隨結構之論點提出。學者如Andrews (1971)、Ansoff (1965)、Selznick (1957) 認為策略的制定與執行，若能搭配合適的組織結構、獎勵制度、控制機制、與領導風格等，方能產生較佳的組織績效。其他如Amburgey and Dacin (1994)、Lamont *et al.* (1994)、Ross (1994)、Bartlett and Ghoshal (1993) 等亦分別從配適觀點來探討策略與組織結構間的關係。雖然對於策略與組織結構之因果關係仍存有爭議，但不論是結構追隨策略或結構影響策略，策略與組織結構的配適會影響組織績效 (Powell, 1992; Hofer and Schendel, 1978; Thompson, 1967; Ansoff, 1965)。

在策略與資源配適方面，有學者從資源基礎觀點 (Resource-Based View, RBV) 解釋之，認為策略與資源之配適會影響組織績效。例如Wernerfelt (1984) 認為企業的內部資源特性會影響策略與績效。Zajac *et al.* (2000) 提出一個整合性的策略變革動態架構，並以實證研究驗證環境情境、策略、及組織情境 (包括投入的資源及能力) 等構念之間的配合對組織績效之影響關係。國內學者如許士軍 (民83) 認為企業核心資源與長期優勢的發揮有賴於策略之連結，吳思華 (民85) 也提出一套以資源為基礎的「由內而外」策略規劃程序，強調資源、策略與績效三者之關聯性。洪明洲 (民85) 也指出資源優勢是定位優勢的來源，有優異的定位優勢才會產生良好的績效成果。司徒達賢 (民90) 亦認為事業策略應考慮環境及條件的可行性，而事業策略亦指導資源的分配，然後透過功能政策與組織，使策略構想具體表現，進而產生績效。

在醫療產業方面，Shortell *et al.* (2000) 發現當醫院採用創新及新產品策略時，較能吸引醫師，也較有能力整合其他醫療系統的資源，共同創造較高的收入及現金流量。此亦指出策略與資源的配合對醫院績效的影響關係。Short *et al.* (2002) 認為醫院績效上的差異會受到不同資源與策略間搭配的影響。Succi-Lopez *et al.* (2003) 認為當醫院擁有鄰近他院所缺乏的資源時，顯示該院有足夠的資源維持自身的競爭地位，並採行相對應的策略可以提升經營績效。因此資源與策略的配適亦會影響組織績效。

依據上述的理論觀點可知，策略與結構及資源間的配適會影響組織績效。本研究對策略、結構與資源三者間該如何配適，以及對績效所造成之影響進一步的探討，研究架構如圖1所示。由於本文旨在探討以不同的方法驗證配適觀點，並了解不同方法所產生的不同配適結果，研究架構主要在呈現相同的變數投入是否因不同的配適詮釋方式而有不同的結果產生，因此如何界定變數的配適現象，則成為驗證配適的關鍵所在。據此研究架構圖中對於配適的詮釋以問號表示，藉此強調各不同方法之結果及方法間對配適詮釋的差異性。

### 2.3 不同的配適模型

Venkatraman (1989) 針對過去探討配適的文獻將配適分成六種不同的模型，以下結合本研究架構分別就各配適模型進行說明。

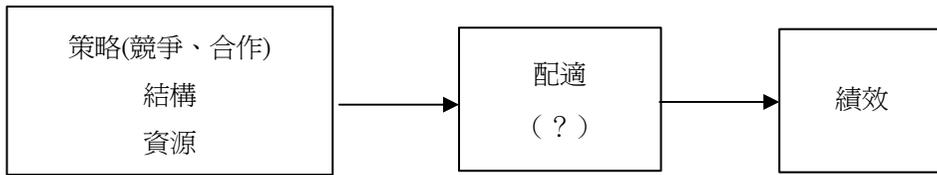


圖1 研究架構圖

### 2.3.1 調節變項模型 (fit as moderation)

在調節變項模型的觀點中，認為配適是兩變數間的交互作用對績效變數會產生顯著影響（如圖2所示）。依本研究之研究架構，以策略為調節變項，資源與結構為解釋變數，而策略與資源及策略與結構之間的配適效果則依兩兩之間的交乘項對績效是否有顯著影響而定。在調節變項的觀點下，調節迴歸分析法（moderated regression analysis, MRA）與子群分析法（subgroup analysis）為主要的分析方法。

### 2.3.2 中介變項模型 (fit as mediation)

在中介模型的概念下，配適與否主要是以是否具有中介（intervention）效果來判定（如圖3所示）。若策略為資源（或結構）與績效間的中介變數，則策略與資源（或結構）具配適效果。Baron and Kenny (1986) 認為滿足下列三項條件即可判定中介效果成立。首先解釋變數與中介變數分別與應變數間存在顯著相關，其次解釋變數與中介變數間亦存在顯著相關，最後當中介變數納入模型後解釋變數與應變數的關係因而減弱或變為不顯著。另外Venkatraman (1989) 認為探討配適的中介現象可將其影響區分為直接效果（direct effects）與間接效果（indirect effects），而分析方法在於將策略變數視為控制變數，探討解釋變數與應變數間的偏相關係數和零階相關係數與路徑分析法兩類。

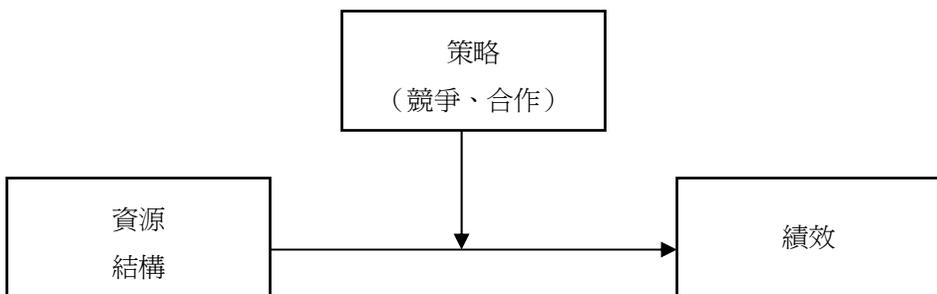


圖2 調節變項模型

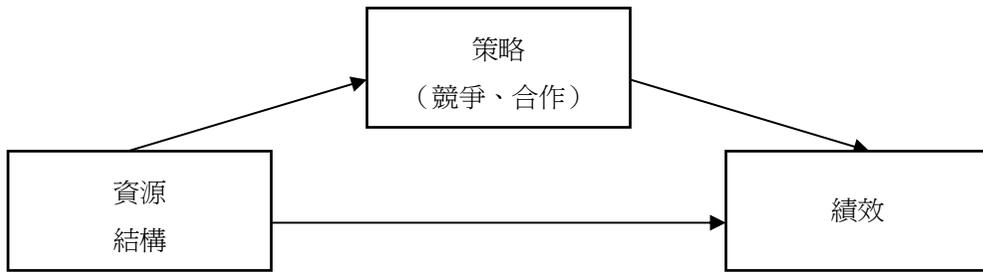


圖3 中介變項模型

### 2.3.3 配合模型 (fit as matching)

在配合 (matching) 模型的觀點中，配適與否則是依據理論來推論變數間的關係，圖4意謂著策略愈高，搭配愈高的資源 (或結構) 則為據有配適性，或者在策略不高的情境下搭配較少的資源仍屬有配適存在，但是配適愈高績效是否愈好並沒有納入考量，然而Venkatraman (1989) 認為兩變數間是否配合仍可利用其對績效的影響來進行驗證。因此就配合模型觀點而言，其強調兩變數間的相互配合程度，並認為解釋變數間的配合程度愈高，則績效愈好。因此研究者若想要知道如此的組合搭配是否可改善績效，則必須於事後進一步納入績效變數來進行檢定。此觀點的主要驗證方法為離差距離分析法(deviation score analysis)、Alexander and Randolph (1985) 與Bourgeois (1985) 認為可利用兩相關變數間的距離離差 (Deviation scores) 表示配適的缺乏程度。圖4中高績效表現的變數搭配有 (高、高) 與 (低、低) 兩種，顯示兩變數間的差距愈小，則配適程度越高，且績效表現愈好，據此可求算變數間的距離離差分數。其次利用距離離差分數與績效進行偏相關係數分析，來說明配適與績效間的關係。其他的分析方法有殘差分析 (residual analysis) 與變異數分析 (ANVOA)。



圖4 配合模型

### 2.3.4 共變異模型 (fit as covariation)

Van de Ven and Drazin (1985) 認為以系統性觀點 (system approach) 探討配適需採用多變數觀點 (multivariate perspective) 進行配適的檢定。而共變異模型 (fit as covariation) 在於探討一組經由理論所衍生的變數所呈現的內部一致性現象。因此可將配適定義為一致性 (coalignment)，並將一致性視為隱藏變數 (latent construct)，利用策略、結構、資源之間項尋找三構面背後之共同因素，再進一步探討其對績效的影響 (如圖5所示)，本觀點的主要的分析方法為二階因素分析 (second-order factor analysis)。

### 2.3.5 構型離差模型 (fit as profile deviation)

構型離差模型觀點中，首先假設變數間有一理想型態存在，愈是偏離此理想型者會導致較低的績效。Venkatraman (1989) 以圖形化方式呈現本模型的概念 (如圖6所示)。當樣本資料中策略、資源、結構與理想型中各構面的值 ( $X_s$ 、 $X_c$ ) 愈近似則績效愈好。Venkatraman & Prescott (1990) 認為分析時可由樣本中選出績效最好的前10%做為理想構態的代表，分別求算各構面平均值以此作為各構面的理想值，並依據Drazin and Van de Ven (1985) 的主張，以歐幾里德距離法 (Euclidean distance) 衡量各構面值與理想值間的距離，若距離愈大表示愈不配適，組織績效則愈差，因此距離與績效間的相關性應為負相關。

### 2.3.6 形態模型 (fit as gestalts)

形態 (gestalts) 模型的概念主要是依據Venkatraman (1989) 採用Miller (1981) 的觀點而來，Venkatraman (1989) 認為形態模型係指研究變數間達成一致性的程度，然而此一致性只代表變數間暫時性的平衡關係，意即此關係結構隨時會因為變數間構面值的不同而有所改變，進而產生另一種新的平衡關係，此意謂著同一績效表現水準會有不同的策略、結構與資源之搭配如圖7顯示。主要的驗證方法為集群分析。

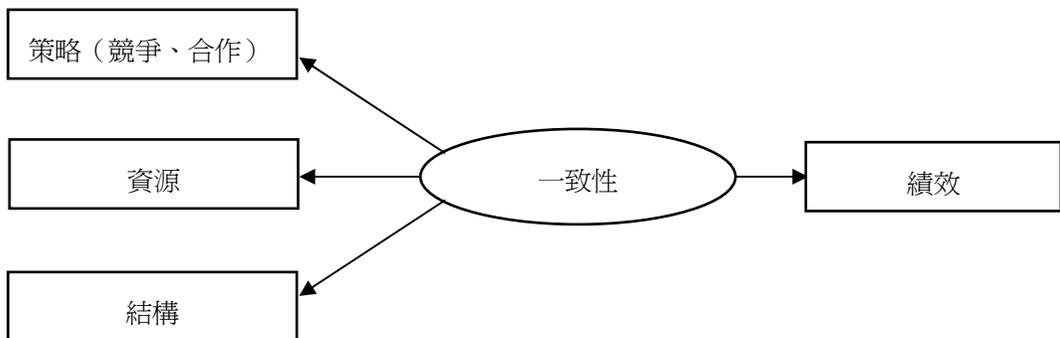
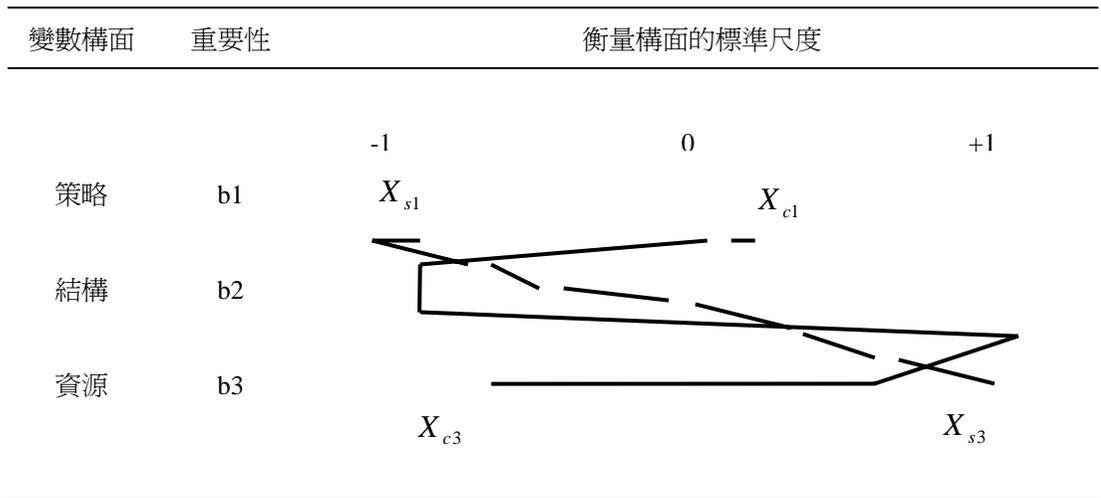


圖5 共變異模型



$X_s$  : 各樣本的變數構面值 ;  $X_c$  : 理想型態中變數構面值

圖6 構型離差模型

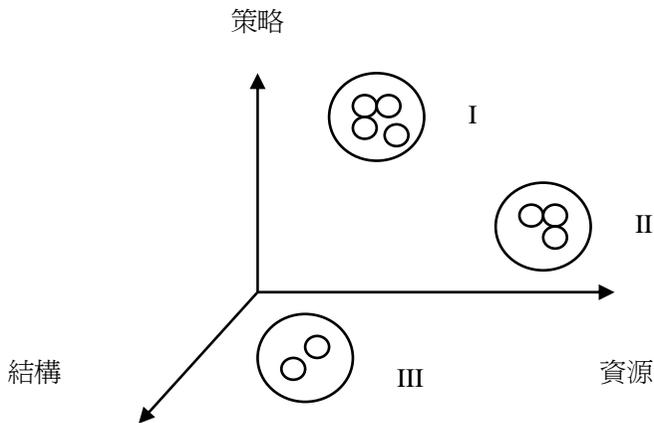


圖7 形態模型

上述的六項配適模型對於配適觀點的詮釋與驗證方法各有不同，有些模型適合探討兩變數間的關係，例如調節變項模型與中介變項模型；而有些模型則不受限於變數的限制，可用於探討多變數間的關係，例如形態模型、共變異模型與構型離差模型。六種模型間之異同處整理如表1。本研究針對所蒐集到的實證資料分別就六種不同配適觀點進行模型配置，目的在比較不同

表1 六項配適模型之分析比較

項 目	調節變項模型	中介變項模型	配合模型	形態模型	構型離差模型	共變異模型
基礎概念	干擾	中介	配合 (matching)	內部一致性	以特定型態 為比較基準	內部一致性
變數個數	兩個	兩至多個	兩個	多個	多個	四至多個
分析方法	調節迴歸 (MRA) 子群分析 (Subgroup analysis)	路徑分析	ANOVA 距離離差分 析法 (Deviation scores)	集群分析	歐基理德離 差距離法 (Weighted Euclidian distance)	實證型二階 因素分析

資料來源：Venkatraman (1989)。

模型所產生的分析結果之異同，並藉由不同的配適觀點探討對策略、結構、資源間的配適關係對績效的影響。

### 3. 研究方法

#### 3.1 資料蒐集方法

資料來源包括初級資料與次級資料兩類，有關競爭策略、合作策略、及組織結構的衡量資料係以問卷方式蒐集初級資料；而資源與績效則採用衛生統計次級資料。研究問卷變項之設計從相關文獻整理相關題項後，先經與專家學者討論後，再經小樣本前測後修改成正式問卷。以郵寄方式針對全國492家（依據2004年衛生統計資料）醫院進行調查，調查時間為2003年12月至2004年1月，有效回收問卷為90份，包括醫學中心8家（佔同等級醫院33.33%）、區域醫院22家（佔同等級醫院30.56%）、地區醫院58家（佔同等級醫院11.79%）與精神專科醫院2家（佔同等級醫院5.4%），有效回收率為18.29%。另外為確認本研究採樣的代表性，本研究以評鑑等級之三級醫院與精神專科醫院進行配適度卡方檢定（如表2），初步結果顯示樣本與母體間沒有代表性，但進一步探究其原因，發現主要的影響來自於地區醫院所收集樣本數過少，以致影響整體的樣本代表性。然而由實務現象可知，相較於醫學中心與區域醫院而言，各家地區醫院雖同列為評鑑等級中的第三級，但在規模上仍存有極大的差異（如病床數最大者為841床、最小者為20床），此差異可能對醫院的策略作為有不同的意涵，而本研究在地區醫院等級中的樣本醫院多數為規模相對較大者（如母體地區醫院平均病床數為100.14床、樣本地區醫院平均病床數為196.57床），可能是因為相對規模較大的醫院較可能有所策略作為，其他小規模醫院可能因為沒有較具體的策略作為而無法回答問卷。因此本研究進一步再依據實務上醫院等級及規模對於策略作為意涵，區分

表2 樣本與母體樣本代表性配適度卡方檢定

醫院等級	樣本數	母體數	卡方值 (p-value)
醫學中心	8	24	
區域醫院	22	72	
地區醫院	58	359	
精神專科醫院	2	37	13.14(p=0.004)

表2-1 醫學中心與區域醫院樣本代表性配適度卡方檢定

醫院等級	樣本數	母體數	卡方值 (p-value)
醫學中心	8	24	
區域醫院	22	72	0.044(p=0.833)

表2-2 地區醫院與精神科醫院樣本代表性配適度卡方檢定

醫院等級	樣本數	母體數	卡方值 (p-value)
地區醫院	359	37	
精神專科醫院	58	2	2.55(p=0.11)

較高評鑑等級及大規模的醫學中心與區域醫院、以及較低評鑑等級及小規模的地區醫院與精神專科醫院，針對此兩部份進行樣本代表性檢定，結果顯示不論在醫學中心與區域醫院、地區醫院與精神專科醫院所抽樣之樣本都能代表母體的特性 (如表2-1、2-2)。

### 3.2 研究變項與問卷的信效度分析

本研究共有競爭策略、合作策略、結構、資源與績效等構面，各構面的操作型定義與衡量方式說明如下。依據Chen (1996) 及Mehra (1996) 的觀點，本研究將競爭策略之操作型定義為「組織為達成既定目標，所採行有關創新差異化或低成本之作為」。衡量變項共七題，包括(1)較競爭者更能提供有特色及高品質的醫療服務、(2)提供更多非健保自費服務及多角化經營、(3)引進昂貴創新之醫療儀器、(4)積極開發新的醫療技術及服務、(5)重視作業流程與改善、(6)強調醫療行銷、及(7)延聘名醫等。依據Zajac *et al.* (2000) 的說法，本研究將合作策略定義為「為達成既定目標，組織透過與其他組織（如政府機構、醫療同業、公會學會或其他機構）進行資訊交流、資源共享之互動作為」。衡量變項共七題，包括(1)積極參與策略聯盟、(2)積極參與醫療相關公會及團體、(3)積極參與醫療相關之學會及協會、(4)擔任醫療相關公會團體理監事職務、(5)積極

經營與政府的互動關係、與(7)同業建立轉診合作關係、(7)積極參與整合性醫療服務。依據 Pennings (1975) 及 Tung (1979) 之作法，本研究以分權化程度及正式化程度做為組織結構的衡量。分權化程度之操作型定義為「組織中主要決策權力的分散情形」、正式化程度定義為「組織中以書面文字作為成員訊息溝通與組織活動描述情形」。分權化程度衡量變項有三題包括對(1)醫師的聘任及解雇決定權、(2)對非醫師的聘任及解雇決定權、(3)所需昂貴儀器設備之採購決定權。正式化程度衡量變項有六題包括(1)組織圖及規章之書面化程度、(2)有關工作文件契約的書面化程度、(3)各部門權限劃分及行政作業流程的書面化程度、(4)工作流程執行結果之完整的書面紀錄、(5)工作說明書及標準化作業流程規定之書面化程度、(6)績效評估考核作業規定之書面化程度。資源方面則依 Succi-Lopez *et al.* (2003) 之觀點，定義為「為組織所控制，並且能據以執行策略、增進組織效果效率的一切有形資產及無形知識技術能力」。衡量變項來自次級資料，包括病床數、醫師數、及電腦斷層掃描數。最後在績效方面則依 Green and Keim (1983) 的說法指出績效係指組織達成預期目標的成果。衡量變項亦來自次級資料，包括門診人次、每醫師門診生產力、住院人日合計、每醫師住院生產力、佔床率、及感染率。

問卷回收之信效度分析結果顯示，各構面之  $\alpha$  值均大於0.7代表各構面均具有相當程度的信度。而建構效度依據 Sharma (1996) 之計算方法公式如下所示，其值亦皆大於0.86以上，顯示效度良好 (表3)。

$$\frac{\left(\sum_i^p \lambda_{ij}\right)^2}{\left(\sum_i^p \lambda_{ij}\right)^2 + \left(\sum_i^p \delta_i\right)} \quad (1)$$

$\lambda_{ij}$  : 第i個變數在第j個構念上的負荷量

$\delta_i$  : 第i個變數的殘差

$p$  : 第j個構念上的共同因子數目

表3 研究構念之Cronbach's  $\alpha$  值及建構效度

	本研究構念	Cronbach's $\alpha$ 值	建構效度
策略	競爭策略 (7題)	0.8759	0.9079
	合作策略 (7題)	0.8610	0.8975
組織結構	分權化程度 (3題)	0.7544	0.8652
	正式化程度 (6題)	0.8945	0.9210

### 3.3 研究步驟

在配置六個配適模型之前，原始資料先以因素分析求取各構面之因素分數值，包含策略（競爭策略與合作策略）、組織結構（其中結構值愈高表示有機程度愈高）、以及資源，其中競爭策略、合作策略與資源經因素分析後各萃取出一因素，分析過程中則以其萃取因素之因素分數做為衡量的構面值，此外組織結構的衡量方式在於將分權化與正式化之題項進行因素分析並各自萃取一因素後，將兩因素之因素分數相減以獲得組織結構的構面值。在績效方面則針對所蒐集之六項指標的90筆資料各別進行標準化並以門診人次、每醫師門診生產力、住院人日合計、每醫師住院生產力、與佔床率之標準化值加總後減去感染率獲得最終的績效構面值。最後就所獲得之各別構面值分別就各項配適觀點的驗證方法包含迴歸分析、路徑分析、共變異分析、集群分析等來驗證各種配適之模型。

## 4. 研究結果

由表4可知，競爭策略與資源間的相關係數為0.327 ( $p < 0.01$ )，表示當組織所採行的策略競爭導向程度愈強時，則組織所具備的資源愈多。在合作策略方面，合作策略與資源間的相關係數為0.374 ( $p < 0.01$ )，同樣顯示當組織所採行的策略合作導向程度愈高時，組織所具備的資源也愈多。由此可知不論是競爭或合作，策略與資源間存在一定程度的相關性，此現象亦符合資源基礎觀點的說法，認為組織所擁有的資源將影響策略的制定與執行。而結構與競爭策略 ( $\gamma = 0.011$ ) 和合作策略 ( $\gamma = 0.051$ ) 之相關係數，並未達統計上的顯著。而資源與結構之相關係數為-0.281 ( $p < 0.01$ ) 表示當組織機械化程度愈高時搭配的資源愈少，並符合策略與結構理論中的主張，認為組織機械化程度愈高其所需的資源愈少。以下分別說明六種不同配適模型之分析結果。

表4 相關係數分析表

競爭模型	競爭策略	結構	資源
競爭策略	—		
結構	0.011	—	
資源	0.327**	-0.281**	—
合作模型	合作策略	結構	資源
合作策略	—		
結構	0.051	—	
資源	0.374**	-0.281**	—

+  $P < 0.1$ ; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ 。

表5 相關係數與Z檢定表

競爭模型	高績效之競爭策略 <sup>a</sup>	低績效之競爭策略	Z <sup>b</sup>
結構	-0.144	0.137	-1.883+
資源	0.384**	0.137	1.72+
合作模型	高績效之合作策略 <sup>b</sup>	高績效之合作策略	Z <sup>b</sup>
結構	-0.07	0.181	-1.64
資源	0.406**	0.244	1.178

<sup>a</sup>高低績效係依據績效中位數值做為區分。

<sup>b</sup>Z值為正值顯示高績效樣本群的相關係數值高於低績效樣本群的相關係數。

+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

#### 4.1 調節變項模型

依據配適的調節變項模型觀點而言，解釋變數對應變數的影響還包括調節項 (moderator) 對應變數之影響，主要的驗證方式可利用調節迴歸分析法與子群分析法兩類。

競爭策略與合作策略為調節變項進行迴歸分析實證結果如表6所示。由表中可知不論在競爭策略或合作策略，各組變數對績效的影響皆相同，其中資源與績效間有顯著的正相關 (競爭策略為0.417,  $p<0.001$ ，合作策略為0.356,  $p<0.01$ )，顯示醫院擁有較多的醫師人力、病床及儀器設備等資源，能採取多樣的醫療服務之競爭策略，進而提升醫院的績效。另外組織結構與資源間的交互項對醫院績效皆呈現顯著的負相關 (-0.191,  $P<0.1$ 、-0.190,  $P<0.1$ )，意謂著機械式組織結構會減緩資源對績效的影響關係，反過來說，若要強化資源豐富性對績效的影響，則應採傾向採用有機式組織結構。此外在競爭策略模型中亦顯示競爭策略與資源間的交互項對醫院績效呈顯著的正相關 (0.202,  $P<0.1$ )，顯示資源與競爭策略兩者的配適對績效有額外的加分效果。在合作策略方面，合作策略與資源間的交互項對醫院績效亦呈顯著的正相關 (0.271,  $P<0.1$ )，顯示資源與合作策略兩者愈配適則績效愈好，亦即當醫院擁有較多資源配合採取合作策略，則更能提升醫院的績效。最後不論是競爭或合作，策略與結構間的交互作用皆未顯著，顯示結構對績效的影響並不會受到策略的調節而有差異。

另外採用子群分析法，先將調節變數 (策略) 區分為高度競爭 (或高度合作) 與低度競爭策略 (或低度合作)，再進一步探討解釋變數與績效間的相關係數。由表7可知，當組織採高度競爭策略時，資源對績效的影響為0.726大於低度競爭策略的0.316，且在兩群的差異檢定上顯著 ( $Z=3.84$ ,  $P<0.001$ )。此顯示資源與績效間的關係確實受到策略的影響，此結論與競爭策略迴歸模型的結果相呼應。另外結構與績效的相關係數在高度競爭策略與低度競爭策略時分別為-0.311( $P<0.05$ ) 與0.162，且兩群的差異性檢定為顯著 ( $Z=-3.14$ ,  $P<0.01$ )，顯示結構與績效間的關係亦受到競爭策略的影響，此結論則與迴歸模型結果不同，原因在於子群分析法顯示不同群

表6 競爭與合作的調節迴歸分析模型

競爭模型	Model 1	合作模型	Model 2
競爭策略	0.099	合作策略	0.125
結構	0.049	結構	0.058
資源	0.417***	資源	0.356**
競爭策略*結構	0.056	合作策略*結構	0.030
競爭策略*資源	0.202+	合作策略*資源	0.271+
結構*資源	-0.191+	結構*資源	-0.190+
競爭策略*結構*資源	0.085	合作策略*結構*資源	-0.020
$R^2$	0.369	$R^2$	0.385
Adjust $R^2$	0.315	Adjust $R^2$	0.333
F	6.84***	F	7.339***
Durbin-Watson	2.242	Durbin-Watson	2.268

+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

表7 調節變項模型之子群分析與中介變項模型分析

競爭模型	零階相關	偏相關 <sup>a</sup>	偏相關 <sup>b</sup>	高度競爭策略群 <sup>c</sup>	低度競爭策略群 <sup>c</sup>	Z <sup>d</sup>
結構	-0.091	-0.0954	0.0804	-0.311**	0.162	-3.14***
資源	0.559****	0.5319****	0.5301****	0.726****	0.316**	3.84****
競爭策略	0.205*		0.0194	0.200	0.255*	-0.376
合作模型	零階相關	偏相關 <sup>a</sup>	偏相關 <sup>b</sup>	高度合作策略群 <sup>c</sup>	低度合作策略群 <sup>c</sup>	Z <sup>d</sup>
結構	-0.091	-0.1008	0.0958	-0.116	-0.075	-0.268
資源	0.559****	0.5451****	0.5445****	0.587****	0.429****	1.38
合作策略	0.161		-0.079	-0.051	0.060	-0.720

<sup>a</sup>表示以策略（競爭、合作）作為控制變數。

<sup>b</sup>表示以探討變數外的變數作為控制變數。

<sup>c</sup>高/低係依據策略中位數值做為區分。

<sup>d</sup>Z為正值時，顯示高度競爭（合作）策略樣本群的相關係數值高於低競爭（合作）策略樣本群的相關係數值。

+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

組中調節變項影響強弱的差別，此與迴歸模型中同時說明方向與強弱上的意義仍有差別。同樣地，以合作策略為調節變數時，顯示不同程度的合作策略會影響資源與績效間的關係，分別為高度合作策略0.587 ( $P < 0.001$ ) 與低度合作策略0.429 ( $P < 0.01$ )，此結論與合作策略迴歸模型類似但不顯著 ( $Z = 1.38, P > 0.1$ )。而結構與績效間的相關係數在高度合作策略與低度合作策略下分別為-0.116與-0.075，兩群的差異性檢定並不顯著 ( $Z = -0.268, P > 0.1$ )，與迴歸模型的分析結果相呼應，顯示結構與績效間的關係不受合作策略所影響。

## 4.2 中介變項模型

依據配適的中介觀點而言，策略為影響解釋變數（結構、資源）與應變數（績效）關係的中介因子。

依表7可知，在競爭方面，競爭策略 (0.205,  $p < 0.1$ ) 與資源 (0.559,  $p < 0.001$ ) 分別與績效有顯著的相關，而競爭策略與資源間亦具有顯著相關 (表4 0.327,  $p < 0.01$ )，當競爭策略納入考量後，資源與績效的相關性減為0.5319 ( $p < 0.001$ )，然而兩者間相關係數 (0.559、0.5391) 差異並不顯著 ( $Z = 0.36, p > 0.1$ )。結果並不完全符合Baron and Kenny (1986) 所提的條件，顯示資源與績效間的關係並不受到競爭策略的影響。另外對於結構與績效間的關係，則不論競爭策略是否納入考量，在模型中直接效果 ( $\gamma = -0.091$ ) 與間接效果 ( $\gamma = -0.0954$ ) 也都不顯著。在合作方面，合作策略對績效的影響不顯著 ( $\gamma = 0.161$ )，合作策略與資源間的關係為0.374 ( $p < 0.001$ ) (表4)。當以合作策略為中介變數探討時，則資源與績效的相關係數由0.559 ( $p < 0.0001$ ) 減為0.5451 ( $p < 0.0001$ )，其差異亦未達統計上的顯著 ( $Z = 0.23, p > 0.1$ )，顯示合作策略對於資源與績效間的影響不具有中介效果。此外結構與績效間的關係，同樣不受合作策略的影響 ( $\gamma = -0.091$ 、 $\gamma = -0.1008$ )，意即，依據Baron and Kenny (1986) 之定義，本研究的資料集顯示合作策略的中介效果不存在。

此外，圖8與圖9的路徑分析結果亦顯示不論是競爭或合作，策略之間接效果也都不存在 (分別為競爭  $\beta = 0.017$  與合作  $\beta = -0.072$ ，皆未達顯著水準)，與表7的分析結論一致，意謂以策略為中介變數的影響效果並不存在。

## 4.3 配合模型

依據配合模型觀點，配適意指策略、資源與結構在理論上的一致性程度 (match, alignment or congruence)。對此本研究則比較在高與低兩群不同的績效樣本中，策略變數與資源或結構在相關係數上的差異，以此來解釋其配合與否。

由前述表5的競爭模型中顯示，在高績效樣本群中，競爭策略與資源呈顯著正相關 ( $\gamma = 0.384$ ,  $p < 0.01$ )，而在低績效樣本群中則不顯著 ( $\gamma = 0.137$ ,  $p > 0.1$ )，兩相關係數則呈顯著差異 (1.72,  $p < 0.1$ )，說明了在高低不同績效的樣本群中，競爭策略與資源間的配合存有差異，顯示

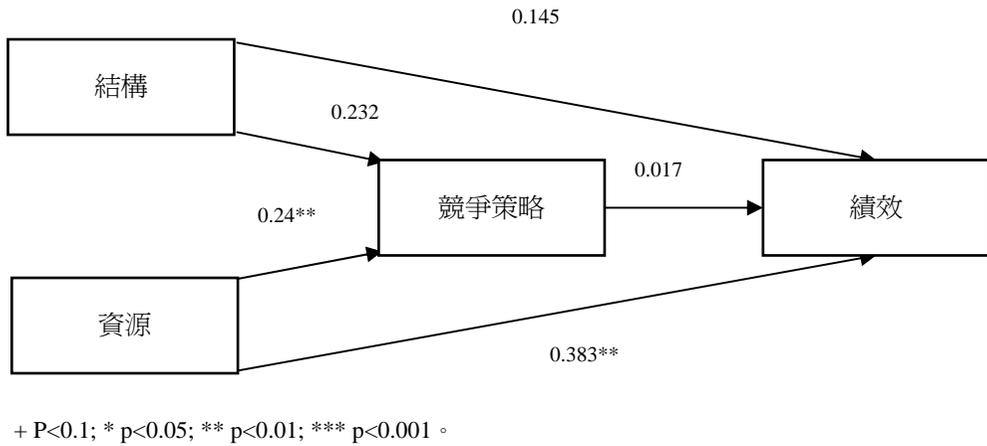


圖8 中介變項模型之路徑分析結果(競爭模型)

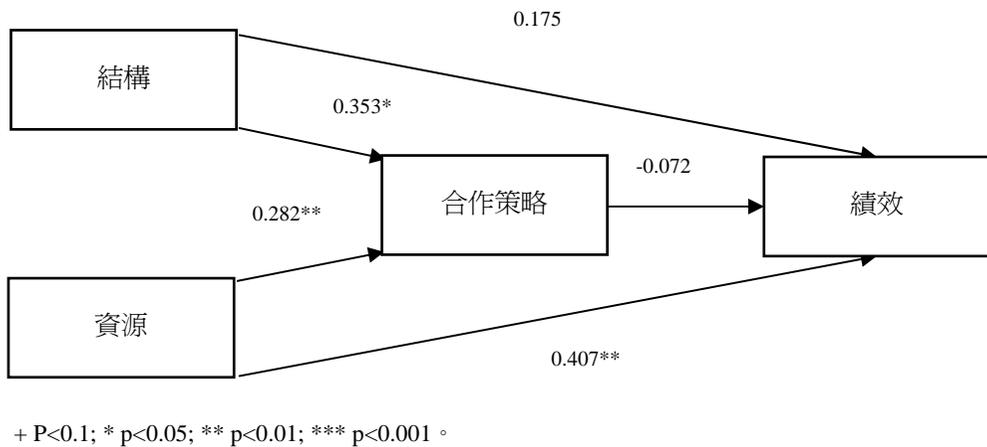


圖9 中介變項模型之路徑分析結果(合作模型)

高績效樣本群由於競爭策略與資源有一致性的搭配，使其比低績效樣本群表現較佳。同樣的在競爭策略與結構的搭配上，高績效群 ( $\gamma = -0.144, p > 0.1$ ) 與低績效群 ( $\gamma = 0.137, p > 0.1$ ) 亦有顯著的差異 ( $Z = -1.883, P < 0.1$ )，顯示競爭策略與結構間存在配合的概念。另外在合作策略方面，表5的下半部可知在高績效群中，僅有合作策略與資源間呈顯著正相關 ( $0.406, p < 0.01$ )，其餘則未達顯著水準，顯示配合模型的觀點在合作策略下無法被驗證。

此外本研究以距離離差分析法進行分析。表8的實證結果說明，不論是競爭或合作，策略與結構 (或策略與資源) 的距離離差分數與績效間的偏相關係數皆未達顯著水準，其值分別為

表8 策略配適與績效之相關係數（配合模型之距離離差分析法）

配合分析（Matching）方法	零階相關	偏相關 <sup>a</sup>
競爭模型		
（結構-競爭策略） <sup>2</sup>	0.014	0.0629
（資源-競爭策略） <sup>2</sup>	0.412***	-0.1412
合作模型		
（結構-合作策略） <sup>2</sup>	0.068	0.1302
（資源-合作策略） <sup>2</sup>	0.423***	-0.1723

<sup>a</sup>表示分析過程中控制個別研究變數的線性效果（競爭策略、合作策略、結構與資源）與平方效果（競爭策略、合作策略、結構與資源）。

+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

$\gamma = 0.0629$  ( $\gamma = -0.1412$ ) 與  $\gamma = 0.1302$  ( $\gamma = -0.1723$ )，顯示距離離差分析法其結論為策略與結構（或策略與資源）不具配適現象。對此結果本研究認為主要的原因在於分析中雖已包含了一次項與二次項的討論，然而可能由於變數間存在三次項或更高次項的關係，使得未能呈現與表5一致性的結果。

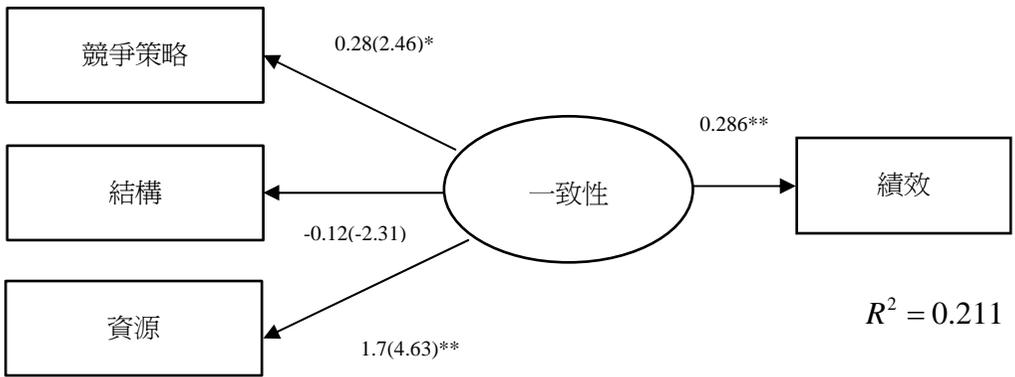
#### 4.4 共變異模型

Van de Ven and Drazin (1985) 認為以系統性觀點 (system approach) 探討配適需採用多變數觀點 (multivariate perspective) 進行配適的檢定。而共變異模型 (fit as covariation) 則以二階實證型因素分析驗證之。

圖10之競爭策略共變異模型之路徑分析顯示一致性與績效間的關係為0.286 ( $p<0.01$ )，意謂以二階實證型因素分析所粹取之因素一致性與績效間具顯著關係，驗證了共變異模型的觀點，說明內部一致性程度較高的組織有較佳的績效表現；而實證型因素分析所得之係數顯示競爭策略 (0.28,  $p<0.05$ )、結構 (-0.12,  $P<0.05$ ) 與資源 (1.7,  $p<0.01$ ) 三項變數對一致性的影響，亦即其一致性主要為競爭策略、結構與資源三者的搭配。同樣地在合作策略方面，圖11顯示，一致性與績效間的關係為0.398 ( $p<0.01$ )，二階段實證型因素分析結果顯示合作策略 (0.27,  $p<0.05$ )、結構 (-0.11,  $p<0.05$ ) 與資源 (2.04,  $P<0.01$ ) 對一致性之影響亦皆為顯著，不僅驗證了合作策略的共變異模型觀點，並進一步說明合作策略、結構與資源三者間的一致性搭配對績效的影響。

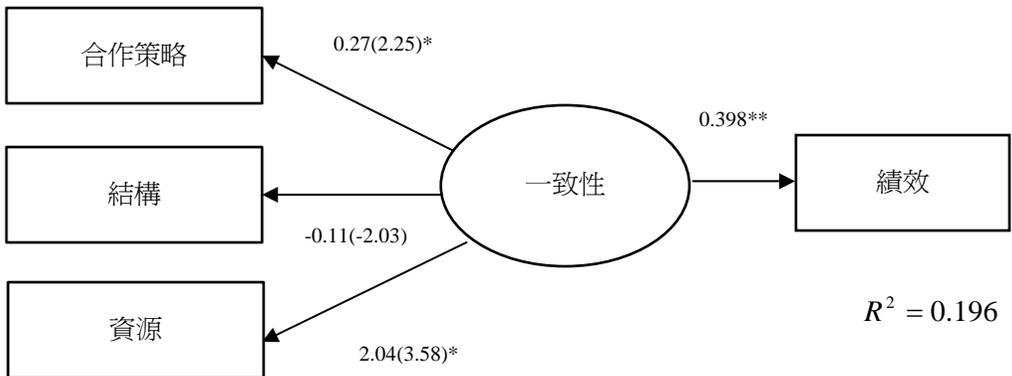
#### 4.5 構型離差模型

依據構型離差模型的觀點，配適與否在於所欲探討的各構型值 (dimension) 必須與理想構型一致，當構型與理想構型的離差 (deviation) 愈大時，則績效愈差。本研究實證結果顯示樣本實



+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

圖10 共變異模型之路徑分析結果 (競爭模型)



+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

圖11 共變異模型之路徑分析結果 (合作模型)

際值和理想值間的離差與績效間的相關係數，其競爭與合作方面下分別為-0.254 ( $p<0.1$ ) 與 -0.212 ( $P<0.1$ )，符合Drazin and Van de Ven (1985) 與構型離差模型的主張。另外由表9可知在競爭方面，模型中的實際值與理想值差異最大主要在資源方面，其次為競爭策略與結構。意指相較於理想型態的組織而言，一般組織無法提升績效的原因，在於組織受制於資源的限制使其無法配合高度競爭導向的策略，致使在與同業的競爭上始終處於劣勢。同樣地，在表10的合作策略中亦顯示，由於資源上的差異，使得組織在推行合作策略時沒有足夠的資源搭配，進而影響績效表現。

表9 構面離差分析表 (競爭模型)

變數	重要性	平均數						離差	T
離差距離		-0.5	0	0.5	1	1.5	2	—	—
競爭策略	0.034	$X_s$		$X_c$				0.582	1.67*
結構	0.13	$X_c^a$	$X_s^b$					-0.174	1.028
資源	0.39	$X_s$				$X_c$		2.169	4.56****

<sup>a</sup>  $X_c$  為績效前10%的理想構面值(n=9,  $X_{\text{競爭策略}} = 0.524$ ,  $X_{\text{結構}} = -0.156$ ,  $X_{\text{資源}} = 1.952$ )。

<sup>b</sup>  $X_s$  表示一般樣本構面值 (n=81,  $X_{\text{競爭策略}} = -0.058$ ,  $X_{\text{結構}} = 0.017$ ,  $X_{\text{資源}} = -0.217$ )。

$D_s$  與績效之相關係數值： $-0.254*(D_s = (E_{j=1,3}(X_{cj} - \text{score on var}_j)^2)^{1/2})$ 。

+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

表10 構面離差分析表 (合作模型)

變數	重要性	平均數						離差	T
離差距離		-0.5	0	0.5	1	1.5	2	—	—
合作策略	0.127	$X_s$	$X_c$					0.362	1.03
結構	0.108	$X_c^a$	$X_s^b$					-0.174	1.028
資源	0.448	$X_s$				$X_c$		2.169	4.56****

<sup>a</sup>  $X_c$  為績效前10%的理想構面值 (n=9,  $X_{\text{合作策略}} = 0.326$ ,  $X_{\text{結構}} = -0.156$ ,  $X_{\text{資源}} = 1.952$ )。

<sup>b</sup>  $X_s$  表示一般樣本構面值 (n=81,  $X_{\text{合作策略}} = -0.036$ ,  $X_{\text{結構}} = 0.017$ ,  $X_{\text{資源}} = -0.217$ )。

$D_s$  與績效之相關係數值： $-0.212*(D_s = (E_{j=1,3}(X_{cj} - \text{score on var}_j)^2)^{1/2})$ 。

+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

## 4.6 形態模型

本研究以策略、結構與資源為分群變數，採階層式分群以PST2 (Hotelling's pseudo  $T^2$  statistic) 為依據來決定分群之群數。

在競爭方面，由表11-1 顯示PST2統計檢定量在群數3到4群間的差異變化最大(59.4、7.2)。Johnson (1998) 認為PST2愈大則表示群間不利於結合，反之則可縮減群數，因此將其分為四群。表11-2則分別就分群的結果以各群平均數 (cluster means) 作為群的特徵值描述，其次利用變異數分析檢定各群變數特徵值的差異；其中第一群 (N=41) 的競爭策略、組織結構與資源的構面特性分別為 (偏低、偏高、偏低)，第二群 (N=34) 為 (偏高、偏低、偏高)，第三群 (N=5) 為

表11-1 形態模型之分群結果 (競爭模型)

集群步驟	群數 (N)	新群的個數	PST2統計量
89	1	90	48.9
88	2	85	10.4
87	3	83	59.4
86	4	51	7.2
85	5	5	7.7

表11-2 競爭模型之群組集群分析結果

群組	變數名稱					
	競爭策略		結構		資源	
	平均數		平均數		平均數	
1(N=41)	-0.063	偏低 <sup>a</sup>	0.147	偏高	-0.940	偏低
2(N=34)	0.568	偏高	-0.121	偏低	0.755	偏高
3(N=5)	0.570	偏高	-0.286	偏低	4.521	高
4(N=10)	-1.957	低	-0.045	偏低	-0.975	偏低
F <sup>c</sup>	38.653***		2.791*		149.479***	

表11-3 競爭模型之各群績效分析結果

應變數 群組	績效			1 <sup>b</sup>	2	3	4
	平均數		標準差				
1(N=41)	-0.283	偏低	0.962				
2(N=34)	0.229	偏高	0.842	5.91*			
3(N=5)	1.678	高	0.945	18.5***	12.5***		
4(N=10)	-0.454	偏低	0.638	0.028	5.61*	27.2***	
F	8.985***						

<sup>a</sup>"高/偏高/偏低/低"表示將樣本資料集按各變數之四分位值將平均數區分為高/偏高/偏低/低四群。

<sup>b</sup>為平均數之t檢定。

<sup>c</sup>ANOVA表中之F值。

+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

(偏高、偏低、高)，第四群 (N=10) 則為(低、偏低、偏低)，另外各群中個別變數的變異數檢定皆呈顯著差異。表11-3的部分則分別就各群的績效表現進行統計檢定，以判定各群間績效的異同，由分析結論可知第三群的績效最佳，其次為第二群，最後為第一群與第四群。

在合作方面，由表12-1中依據前述指標與解釋上的便利性，可將樣本分為五群。在各群的構面特徵方面，表12-2可知第一群 (N=28) 的構面特性分別為(偏低、偏高、偏低)，第二群 (N=37) 為(偏高、中、中)，第三群 (N=13) 為(偏高、偏低、偏高)，第四群 (N=5) 為(偏高、偏低、高)，而第五群 (N=7) 則為(低、偏低、低)。最後表12-3說明各群在績效比較與檢定上的差異，由分析結果可知第三群與第四群的績效最佳，並在群與群的檢定上皆呈顯著差異。

依據上述分析結果可知，在競爭策略模型中第一群與第四群彼此擁有不同的構面特徵卻仍有相同的績效，此現象驗證了形態模型的觀點。同樣的在合作方面，第三群與第四群亦存有相同的現象，顯示組織可由不同的配適組合獲致同樣的績效結果，顯示了殊途同歸性。例如從實

**表12-1 形態模型之分群結果(合作模型)**

集群步驟	群數 (N)	新群的個數	PST2統計量
89	1	90	63.7
88	2	78	12.0
87	3	12	20.9
86	4	76	50.4
85	5	2	-
84	6	5	10.5

**表12-2 合作模型之群組集群分析結果**

群組	變數名稱					
	合作策略		結構		資源	
	平均數		平均數		平均數	
1(N=28)	-0.531	偏低 <sup>a</sup>	0.154	偏高	-1.150	偏低
2(N=37)	0.577	偏高	0.065	中	-0.057	中
3(N=13)	0.495	偏高	-0.258	偏低	1.506	偏高
4(N=5)	0.515	偏高	-0.286	偏低	4.521	高
5(N=7)	-2.215	低	-0.279	偏低	-1.121	低
F <sup>c</sup>	42.12***		3.14*		173.06***	

表12-3 合作策略之各群績效分析結果

應變數 群組	績效		1 <sup>b</sup>	2	3	4	5
	平均數	標準差					
1(N=28)	-0.259	中	1.053				
2(N=37)	-0.258	中	0.604	0.00			
3(N=13)	0.702	高	1.102	7.19*	15.3***		
4(N=5)	1.687	高	0.945	14.7**	39.5***	3.02	
5(N=7)	-0.1	中	0.682	0.14	0.38	3.03+	17.4**
			F	8.264***			

<sup>a</sup> "高/偏高/中/偏低/低"表示將樣本資料集按各變數之五個分位數值將各群之平均數區分為高/偏高/中/偏低/低五群。

<sup>b</sup> 為平均數之t檢定。

<sup>c</sup> ANOVA表中之F值。

+ P<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

證結果來看競爭中第三群的績效最好，因此第一群若要與第三群有相同的績效，則必須採行更高层次的競爭導向策略、提升組織的機械化程度與資源的投入量；同樣的就第二群來看，雖然本身已經採行了偏高競爭導向的策略，然而在資源方面必須提高資源的投入量；而第四群中的醫院必須多採用競爭導向策略配合資源的投入，方能有效的提升績效。另外在合作方面，有兩群高績效表現群，其間的差異僅在於資源投入的多寡，卻仍然可獲得同樣的績效，因此第一群、第二群與第五群中的醫院若要改善績效，則可針對本身與第三群、第四群的差異進行調整。

## 5. 討論

本研究針對不同分析方法對於配適的驗證結果彙總整理如表13。整體而言，我們發現策略性配適與組織績效間存在正向相關，並依此得到以下幾點結論。

- (1) 不論是競爭或合作，在以調節變項模型與中介變項模型雙變數觀點的配適檢定結果，皆一致性地顯示策略與結構間的配適無法有效地詮釋績效。
- (2) 在系統觀的共變異模型與形態模型結論裡，說明了不論在競爭或合作，皆驗證了策略、結構與資源存在特定型態下的配適現象。
- (3) 在競爭策略方面除了中介變項模型觀點外，其他五項配適觀點的驗證結果皆顯示競爭策略與資源間的配適對績效的影響。而合作模型方面，除了中介變項模型與配合模型外，其他四項模型也指出合作策略與資源間的配適對績效的影響。因此整體而言，當組織積極的採行高度

表13 不同分析方法之策略配適結果比較彙總表

配適分析模型	調節變項模型	中介變項模型	配合模型	共變異模型	構型離差模型	形態模型
競爭策略	-	-	-	有	有	有
策略與結構的配適	無	無	有	有	無	有
策略與資源的配適	有	無	有	有	有	有
合作策略	-	-	-	有	無	有
策略與結構的配適	無	無	無	有	無	有
策略與資源的配適	有	無	無	有	有	有

競爭導向或高度合作導向的策略時，資源能否搭配策略會顯著影響組織績效的提升。同時此結論亦符合資源基礎理論與資源依賴理論的觀點。

- (4) 就形態模型的觀點而言，本研究除了說明形態模型的觀點外，同時研究結果也驗證了Gresov and Drazin (1997) 的看法，認為可利用構型理論 (configurational theory) 中的殊途同歸性 (equifinality)，說明達成相同績效表現的方法並非只有一種。組織可藉由多種策略、資源與結構間的不同搭配組合達到相同的績效水準。
- (5) 就雙變數與系統觀點比較而言，實證結果顯示系統觀點在策略配適的說明上相較於雙變數觀點能呈現較多變數間的配適關係。此研究發現呼應Meyer *et al.* (1993) 的主張，認為傳統情境理論的雙變數觀點在變數關係的詮釋上主要採行簡化分析法 (reductionistic analysis)，而系統觀點則以全面性的分析 (holistic synthesis) 為主，因此所獲得的結論較為多元。

綜合以上分別以調節變項模型、中介變項模型、配合模型、共變異模型、構型離差模型與形態模型等六種不同的配適觀點進行分析，研究結果除了驗證各項配適觀點間的差異外，也說明了系統觀點下的配適概念在理論與實務意涵的解釋上，相對於雙變數觀點的配適概念有較多且豐富的解釋。此外純粹就系統觀點而言，本研究發現由於概念本質與分析方法的不同，因此構型離差模型與共變異模型在理論的檢定上能提供較好的解釋能力，相對的形態模型的觀點則有助於理論的修正及建立。

在管理實務意涵方面，由表 13 的結論中可知策略與資源間的配適不論在雙變數觀點或系統觀點（除配合模型的合作策略模型外）皆可得到驗證，顯示當醫院擁有較多的醫師人力、病床及儀器設備等資源時，醫院可配合競爭策略與合作策略的採行獲得較佳的績效。其中在競爭策略方面，當資源充足時，顯示醫院本身可利用昂貴儀器的引進、提供更多非健保給付等自費項目的多角化經營方式與創新的作業流程以提升績效。同樣地，在合作策略方面，當醫院擁有較多的資源時，可配合採取合作策略如積極參與同業及非同業間的策略聯盟、積極參與相關公會、

學會及協會的運作、積極維持與衛生主管機關及健保局之互動關係、同時建立與同業間各種病換轉診及交流關係等，更能提高醫院的績效。最後，Lado *et al.* (1997) 認為企業進行策略擬定時，在策略的本質上並不全然的純競爭或純合作，因此未來研究可以利用既競爭又合作的策略觀點探討策略內部配適，進一步釐清策略配適在此策略特性下的配適關係。

總結上述，本研究首要目的在研究方法方面，期望藉由比較不同配適模型之意涵及其異同，以彌補學術界對於配適模型在實證比較研究上之欠缺。實證結果顯示根據不同配適概念所主張的分析方法下所獲得的結果彼此間確實存有差異，顯示研究者在進行配適主題之研究時，必須注意不同分析方法間的差異，藉由選定合適的方法以獲得嚴謹的結論。其次在管理實務方面，本研究以我國醫療產業為對象，探討醫院在採用不同的策略與組織結構及資源間之內部配適及其對績效的影響，研究結果顯示策略與資源的配適對績效有顯著相關，說明資源在醫療產業的策略執行中所扮演的關鍵性角色，本研究亦提供實務界對於結構與資源如何搭配策略以提升績效之相關的實務運作參考。總而言之，本研究結果不論在學術研究方法上或醫療實務管理上皆能有所貢獻。

## 6. 結論

本研究主要的目的在利用不同的配適觀點詮釋醫療產業中策略、資源與結構的內部配適現象，實證結果顯示根據不同配適概念所主張的分析方法下所獲得的結果彼此間確實存有差異，此再次強化Venkatraman (1989) 的主張，認為不同的配適概念、詞語表達 (verbalizations) 與研究方法將導致不同的研究結果。此外就理論的驗證而言，本研究說明了在進行配適驗證研究的初期，若無法明確界定研究過程中所強調的配適概念，則可能導致研究結果的不一致性。因此對於配適概念而言，由於在概念本質、方法與解釋力上乃是彼此獨立，使得在運用過程中必需能事先了解研究主題與各項配適觀點的關聯性，以獲得有用的研究結果。

在研究限制方面，首先本研究所蒐集的各项資料皆屬橫斷面的資料型態，因此就各項結果而言嚴格說來僅能說明策略內部配適中各項變數間的相關性，因此對於因果關係的闡述上某種程度的限制。其次在績效指標的衡量上，本研究以非財務性指標為主要的分析對象，雖然Vogel *et al.* (1993) 支持以非財務性指標進行研究的探討，然而未來研究仍可以納入財務性指標來討論。

另外關於資源衡量項目方面，本研究採用次級資料中的病床數、醫師數與電腦斷層掃描數三項，其中關於貴重儀器僅採用電腦斷層掃描數，主要在於各醫院因規模大小差異甚大，對於貴重儀器設備投資亦有很大的差異，而本研究所蒐集的資料中，雖列有如MRI等其他貴重儀器，但各醫院登錄的貴重儀器記載並不完整，本研究對於貴重儀器衡量指標僅選擇各家醫院皆有列

的貴重儀器，而排除特定少數醫院擁有的儀器，以避免造成衡量上的誤差，因此在考量分析資料之完整性並詢問專家意見之後，最後以電腦斷層掃描數作為貴重儀器的衡量指標，此雖受制於所蒐集資料之限制，但也是對於資源衡量上的限制，未來若能突破資料蒐集的現制，可加上其他重要資源項目納入探討。

在後續研究的建議上，首先由分析結論中可知策略與結構間的配適在調節變項模型、中介變項模型與配合模型分析中，無法有效獲得驗證，然而在過去的文獻中皆顯示策略與結構間的配適確實存在。對此現象本研究認為可能的原因在於現今醫院所處變動的環境中使得策略擬定與組織結構的調整問題變得更加複雜，因此研究工具本身能否有效地反應變數背後的關係可能是問題所在。對此情形學者也曾提出看法，認為傳統情境理論中的配適觀念主要以簡單的交互作用描述變數間的關係，而忽略隱藏於變數背後的非線性關係，並建議研究者需更加注意與重視非線性現象對研究發展與實務現象的影響 (Gresov and Drazin, 1997; Meyer *et al.*, 1993; Miller and Friesen, 1984)。因此後續研究若能適當的利用非線性工具結合配適觀念進行分析討論，對於配適觀念的釐清將有進一步地幫助。

另外本研究針對策略性內部配適嘗試以各項配適的觀點進行探討，未來研究可以將六項配適分析法以外部配適觀點與整體配適觀點進行驗證，將有助於配適觀念的釐清。

## 參考文獻

- 司徒達賢，策略管理新論，台北：智勝文化出版社，民國90年。
- 吳思華，策略九說，台北：麥田出版股份有限公司，民國85年。
- 李怡慶、何碧宜、張勝立、吳世望、蔡雅芳、黃銑扶，「醫療機構策略性經營分析體系建構之初步探討」，醫院，第卅五卷第四期，民國91年，1-14頁。
- 洪明洲，競爭優勢的鐵三角，台北：戰略生產力雜誌，民國85年。
- 翁瑞宏、邱柏松，「醫療策略管理的基石--如何建構高績效表現的使命報告書」，醫院，第卅七卷第三期，民國93年，49-58頁。
- 許士軍，贏得市場的企業特色競爭，企業經理文摘，第九十六期，民國83年，38-50頁。
- 陳柏元、彭彥瑋、林金賢、黃銘章、彭朱如，「競爭與合作策略—我國醫院策略、結構及資源之內部配適」，醫務管理期刊，第六卷第三期，民國94年，239-254頁。
- 黃國哲、許怡欣、許玫玲、湯澡薰，「醫院策略聯盟對於其營運績效的影響」，醫務管理期刊，第五卷第三期，民國93年，340-355頁。
- 葉德豐、鄭禮祥、王俊文，「醫院策略合作傾向之探討--以臺中縣市區域級醫院為對象」，醫院，第卅六卷第二期，民國92年，40-49頁。

鍾以勇，「醫院人力資源管理政策、人力資源特性、組織能力與經營績效關係之研究－資源基礎觀點」，*管理與系統*，第十一卷第一期，民國93年，113-153頁。

羅芳怡、彭朱如，「醫療產業策略聯盟以及管理的相關概念」，*醫院*，第卅五卷第三期，民國91年，1-10頁。

Alexander, J. W. and Randolph, W. A., "The Fit between Technology and Structure as a Predictor of Performance in Nursing Subunits," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, 1985, pp. 844-860.

Amburgey, T. L. and Dacin, T., "As the Left Foot Follows the Right ? The Dynamics of Strategic and Structural Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, 1994, pp. 1427-1452.

Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, IL, Dow Jones Irwin, Homewood, 1971.

Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965.

Baron, R. M. and Kenny, D. A., "The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, 1986, pp. 1173-1182.

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., "Beyond the M-form: Toward a Managerial Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, pp. 23-46.

Bourgeois, L. J., "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, 1985, pp. 548-573.

Chandler, A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.

Chen, M. J., "Competitor Analysis and Inter-Firm Rivalry: Toward a Theoretical Integration," *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1996, pp. 100-134.

Drazin, R. and Van de Ven, A. H., "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 4, 1985, pp. 514-539.

Engdahl, R., *Information Structure Effects on Problem Formulation: Exploration of How Environmental Factors Systematically Affects the Frame of Reference within Which Problem Solving Occurs*, Ann Arbor, MI: University Microfilms International, 1986.

Francois B., Louis R., and Suzanne R., "Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives," *Omega*, Vol. 29, 2001, pp. 125-142.

Gee, E. P., "Co-opetition: The New Market Milieum" *Journal of Healthcare Management*, Vol. 45, No. 6, 2000, pp. 359-363.

- Green, G. I. and Keim, R. T., "After Implementation What's Next? Evaluation," *Journal of System Management*, Vol. 34, No. 9, 1983, pp. 5-10.
- Gresov, C. and Drazin, R., "Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, 1997, pp. 403-428.
- Hofer, C. W. and Schendel, D., *Strategy Formation: Analytical Concepts*, St. Paul: MN West, 1978.
- Johnson, D. E., *Applied Multivariate Methods for Data Analysts*, Brooks/Cole Publishing Company, 1998.
- Keats, B. W. and Hitt, M. A., "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, 1988, pp. 570-598.
- Ketchen, Jr., D. J., Palmer, T. B., and Gamm, L. D., "The Role of Performance Referents in Health Services Organizations," *Health Care Management Review*, Vol. 26, No. 4, 2001, pp. 19-26.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., and Hanlon, S. G., "Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, pp. 110-141.
- Lamont, B. T., Williams, R. J., and Hoffman, J. J., "Performance during M-form: The Effects of Prior Strategy and Implementation Speed," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, 1994, pp. 153-166.
- Mehra, A., "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, pp. 303-322.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., and Hinings, C. R., "Configurational Approaches To Organizational Analysis," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, 1993, pp. 1175-1195.
- Miller, D. and Friesen, P., *Organizations: A Quantum View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.
- Miller, D., "Toward a New Contingency Perspective: The Search for Organizational Gestalts," *Journal of Management Studies*, Vol. 18, 1981, pp. 1-26.
- Palmquist, L. E., Coddington, D. C., and Fischer, E. A., "It Doesn't Come Easy," *Health Forum Journal*, Vol. 43, No. 3, 2000, pp. 34-39.
- Pennings, J. M., "The Relevance of the Structure-Contingency Model for Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 1975, pp. 393-410.
- Powell C. T., "Organizational Alignment as Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 119-134.

- Ross, S. C., "An Improved Organizational Concept for High-Technology Firms," *Journal of Strategic Change*, Vol. 3, 1994, pp. 341-355.
- Selznick, P., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.*, New York: Harper and Row, 1957.
- Sharma, S., *Applied Multivariate Techniques*, New York: John Wiley and Sons, 1996.
- Short, J. C., Palmer, T. B., and Ketchen, D. J., "Resource-Based and Strategic Group Influences on Hospital Performance," *Health Care Management Review*, Vol. 27, No. 4, 2002, pp. 7-17.
- Shortell, S. M., Gillies, R. R., Anderson, D., Erickson, K., and Mitchell, J., *Remarking Health Care in America: The Evolution of Organized Delivery Systems*, Jossey-Bass, San Francisco: CA, 2000.
- Succi-Lopez, M., Lee, S. D., and Alexander, J. A., "The Effects of Relative Resource Configuration, Organizational Legitimacy, and Integration on Divestiture Decision among Health Systems," *Health Care Management Review*, Vol. 28, No. 4, 2003, pp. 307-318.
- Thompson, J. D., *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Tung, R. L., "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure," *Academy of Management Journal*, Vol. 12, 1979, pp. 672-693.
- Van de Ven, A. H. and Drazin, R., "The Concept of Fit in Contingency Theory," In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 7, 1985, pp. 333-365.
- Venkatraman N. and Prescott J. E., "Environment-Strategy Coalignment: an Empirical Test of Its Performance Implications," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 1-23.
- Venkatraman, N. and Camillus, J. C., "Exploring the Concept of Fit in Strategic Management," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, 1984, pp.513-525.
- Venkatraman, N., "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, 1989, pp. 423-444.
- Walsh, A. M. and Szabat, K., "Sustaining the Edge: Factors Influencing Strategy Selection in Academic Health Centers," *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47, No. 6, 2002, pp. 360-374.
- Wernerfelt B., "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp. 171-180.
- Wright, P. M. and Sherman, W. S., "Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Problems," In M. A. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, and G. T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, supplement 4 (pp. 53-74). JAI Press, Greenwich, CT: 1999.

- Youndt, M. A., Dean, J. W., and Lepak, D. P., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996, pp. 836-866.
- Young, G. J., Parker, V. A., and Charns, M. P., "Provider Integration and Local Market Conditions: A Contingency Theory Perspective," *Health Care Management Review*, Vol. 26, No. 2, 2001, pp. 73-79.
- Zajac, E. J., D'Aunno, T. A., and Burns, L. R., "Managing Strategic Alliances," In Shortell, S. M & Kluzney, A. D. (Eds.), *Health Care Management: Organization Design and Behavior*, Delmar: Albany NY, 2000, pp. 307-329.
- Zajac, E. J. and Bazerman, M. H., "Blind Spots in Industry Competitor Analysis: Implications of Interfirm (MIS) Perceptions for Strategic Decisions," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 1991, pp. 37-56.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., and Bresser, R. K. F., "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 429-453.