

任務環境、組織結構與組織效能之關係 The Relationship of Task Environment, Organizational Structure and Organizational Effectiveness

何雍慶 *Yung-Ching Ho*

中正大學企業管理研究所

Department of Business Administration

National Chung-Cheng University

(Received May 1994; revised June 1994; accepted July 1994)

摘要

環境對企業經營的績效有相當大的影響，環境中又以任務環境對企業的影響最直接。這些任務環境個體的穩定性、資源多寡、單約或複雜等均對企業組織結構之分工、集權程度、規章制度等有所關聯，進而影響企業經營之績效。

目前台灣製造業中之各企業所面臨之任務環境在近幾年已呈變化，例如從較穩定邁向較為動態、資源趨向稀少、環境從單純向複雜；為因應環境的改變，企業的組織結構亦經一番調整，以求能與任務環境有最好的搭配，追求組織效能的提昇。本研究主要在探討我國企業面對不同的任務環境，採用何種組織結構，而其效能如何。

本研究是以民國 79~82 年之變化作縱斷面的分析，研究任務環境、組織結構與組織效能這三大變數間的關係。其中任務環境個體是以供應商、經銷商或客戶、競爭廠商、金融機構為研究對象，探討此四者之環境三構面（包容性、複雜性、變動性）的變化；組織結構是採正式化、集權化、複雜化三構面來衡量；組織效能分二方面：一是財務性效能指標，以銷售成長率（SGR）與投資報酬率（ROI）為代表，一是非財務性效能指標，以彈性—適應能力來衡量。

本研究之研究方法係採結構性問卷調查訪問法，研究對象是台灣地區所有的製造業，採便利抽樣方式，將問卷寄達各企業負責人或高階主管，並針對部分廠商進行深度訪談。訪談及問卷回收之資料，以 SAS 套裝軟體為分析之工具，分析的方法則以 *t* 檢定和變異數分析為主。

研究結果有以下幾點發現：

1. 任務環境趨於有利時，企業組織結構之正式化程度增高，複雜化程度亦增加，唯集權化程度無顯著差異。反之，任務環境趨於不利時，企業組織結構之正式化、複雜化程度降低，集權化程度無顯著差異。
2. 任務環境之包容性、複雜性分別與組織結構之正式化、複雜化程度都有顯著差異，但與集權化程度無顯著差異；任務環境之變動性對組織結構正式化、集權化、複雜化程度三者皆無顯著差異。
3. 任務環境趨於有利時，財務效能明顯地較高，而彈性—適應能力也與任務環境之有利呈正相關；所以總效能亦與環境的變動呈同方向之反應，足見任務環境與組織效能二者間有顯著相關。
4. 組織結構的調整，其結果立即反應在組織的效能上，特別是在彈性—適應能力指標上；任務環境變動則與財務效能有顯著的相關。但任務環境、組織結構的配合與組織效能的差異卻不顯著。
5. 由迴歸分析得到製造業整體之逐步迴歸方程式如下：

$$Y = -1.897020 + 0.171453X_1 + 0.110319X_2 + 0.303458C_3$$

其中 $Y =$ 財務效能

$X_1 =$ 任務環境包容性

$X_2 =$ 任務環境變動性

$X_3 =$ 組織結構複雜化程度

由此逐步迴歸方程式可得知：財務效能分別受任務環境與組織結構的影響，但不受任務環境、組織結構交互作用的影響。

以逐步迴歸分析可知，對中小企業之財務效能最有解釋力的三個變數為：任務環境包容性、組織結構複雜化與正式化程度。對中大企業之財務效能最有解釋力的變數為：任務環境包容性。

所得之迴歸方程式均顯示：任務環境包容性在不同規模的企業與整體製造業都有解釋力。所以任務環境包容性對效能而言是最重要的一項解釋變數。

關鍵詞：環境、組織結構、組織效能。

Abstract

Managing a business has been largely affected by the changing environment around the business. In details, environment can be classified into two major parts: one is direct environment and the other is indirect environment. Direct environment plays a vital role in running business because business must make decisions after considering the effects of organizational environment. And organization structure- formalization, complexity, centralization- is also having much to do with the performance of the business. Thus, the pivotal emphasis of this study is concerned with how the task environments and organization structure affect the organizational effectiveness.

In recent years, the task environments of Taiwan's businesses are facing enormous changes such as available resources are getting more and more scarcity and faced environments also become more complex and dynamic. This study takes the viewpoint of dynamic to deal with the situation that businesses in Taiwan should take what organization structure under a turbulent environment and how the organizational effectiveness is. Finally our objectives in this study are to understand why small and medium businesses in Taiwan get so well.

Through a series of personal interview、mail survey and statistics analysis, this study concluded the following findings:

- (1) When task environments tend to advantage to a business, the organization structure becomes more formal and complex, but centralization is still the same.
- (2) When task environments become advantage to a business, the performance of financial and nonfinancial is good. In this study nonfinancial performance includes flexibility and the speed of adjustment.
- (3) From the results of the study, we know centralization is having no change to small and medium businesses in Taiwan. Consequently, if businesses adequately adjust organization in formalization and complexity, they will have a good performance.
- (4) The interaction between task environments and organization structure is not significant to organizational effectiveness.
- (5) Adjusting organizational structure will directly respond to organizational effectiveness. And the changing task environments affect directly to financial performance.

Keywords : Environment, Organizational Structure, Organizational Effectiveness

壹、前　　言

我國企業所面對的任務環境在近年來已呈大幅變化：如自由化、國際化、勞力的不足、工資的高漲、土地取得的困難、及上下游廠商赴東南亞與大陸投資的衝擊，使企業之供應商、經銷商或客戶之來源不再固定不變；新商業銀行的設立也改變了企業的融資來源，再者也因為多國籍企業的盛行，使企業所面對的競爭廠商日趨複雜，市場的競爭也越來越激烈。故一般而言，我國企業的任務環境，從較穩定邁向較動態、較單純趨向較複雜、資源趨於較稀少。

這些任務環境變化，我國企業採取何種組織結構來因應及其組織效能之表現如何，是頗值得探討的。

貳、文獻探討

一、任務環境

企業環境之分類以 Castrogiovanni [1] 最為完整，分成五個層次：總體環境、總合環境、任務環境、次環境、資源庫。其他學者多以分成二個層次：一般環境、任務環境，諸如 Robbins[2]、Kotler[3]、Hall[4]。任務環境一般係指直接影響企業目標達成的環境，包含企業本身、客戶、供應商、競爭者、工會、公會、政府、群眾壓力團體等[5]。任務環境的構面有許多不同的說法，Dess & Beard [6] 以五組因素來解釋任務環境的變異：1. 產業成長率、2. 地理集中度、3. 動盪性、4. 技術變動性、5. 同質性。Dill[7] & Thompson[8] 以同質性、穩定性為構面，Duncan [9] 以簡單性、穩定性為構面，Boeker[10] 以競爭者數目增減、重要資源增減、重要法令制度等來衡量競爭環境，Robbins[11] 以包容性、變動性、複雜性等三構面來描述環境。

二、組織結構

Leavitt [12] 依據組織分化的過程，而大致將組織的結構面分為三個基本構面：

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：指出各職位上的個人所應有的行為型態及其被期望的行為。

Robbins [13] 的看法，結構化構面 (Structuring Dimensions) 可區分如下：

1. 專業化與複雜程度 (specialization/complexity)：專業化程度依 Pugh, Hickson, Hinings, & Turner[14] 的看法指的是不同的職銜名稱數，或者組織裡所從事不同功能的活動數。Hage & Dewar[15] 則定義複雜程度為不同的職業專長數。

綜合來說，專業化程度和複雜化程度二者是很類似的概念。

2. 正式化與標準化程度 (formalization/standardlization)：正式化為用明文所描述的活動範圍；標準化與正式化的意義十分類似，通常標準化用來說明所

限制的活動和組織成員的活動程序。如要將標準化與正式化強化區分，則正式化可看做是要求員工去作什麼事，而標準化則可看作是指示員工如何去作。

3. 集權程度 (centralization/decentralization)：集體與分權所討論的是組織裡決策權的分配狀況。如果組織內主要決策由一個人行使或由相對少數人所決定，則可算是一個集權組織。相對的，分權則是指組織裡決策權的行使由多數人來決定而言。

有一些學者探討在某些環境情境下或環境變遷下，企業在三個組織結構面所採取的作為或改變，進而分析兩者間的關係。Staw, Sandelands & Dutton [16] 在其威脅—僵固 (Threat-Rigidity) 模式中，認為當組織面對環境威脅時，在正式化程度、集權程度方面都會增加。Cameron & Zammuto [17] 針對面臨環境資源較稀少 (Scarcity) 的組織作個案研究，發現環境資源稀少與正式化和集權程度呈正向關係；但在環境資源較寬鬆 (Munificent) 的情形下，組織比較容易授權給專業人員，且正式化的程度也較低，以使組織能快速並有彈性地反應來自環境的限制或壓力。因為在資源較寬鬆的環境下，組織較能容忍疏於控制所產生的錯誤，且這種失誤的損失比快速反應市場機會或除去限制的利益要少得多。

三、組織效能

Campbell、Steers 及 Goodman & Pennings [18] 等都曾試圖從累積的文獻中找出學者們共同接受的組織效能準據，Campbell & Others [19] 檢視以往的實證研究文獻，條列出所有曾被提出來作為組織效能準據的變數，而得到三十項變數，如表 1 所示。

Steers [20] 檢視了十七個採用多變數模型的組織效能相關研究，並根據四個項目分別比較，結果發現在每個研究都採用了三、四個組織效能的定義性特徵，但出現的頻率卻偏低，只有「彈性—適應力」一項在過半數的研究中被採用，其結果如表 2 所示。

四、組織規模

美國的財星雜誌 (Fortune Magazine) 每年都會進行調查，在全美國的製造業和服務業中各選出五百家營業額最高的企業，所謂財星五百大企業，這是以營業來評定企業規模的例子。但根據 Kimberly [21] 的整理發現有 80% 的研究是以員工人數來定義企業規模。但以員工人數來定義企業規模是否為最適當，卻未有實證研究加以證實。一般而言，大型的企業通常是營業額高，資金充裕，人才濟濟。Pugh 等人 [22] 的研究發現人數與企業的淨資產間有很高的正相關；Anderson & Warkov [23] 的研究發現員工人數與營業額間有很高的正相關。所以企業規模的定義雖未有定論，但以員工人數、淨資產、營業額有很高的正相關的情形看來，三者間的差別應不大。

組織規模與組織結構在管理理論中常一起討論。Blau [24] 以政府部門、學校、百貨公司為研究對象，以員工人數為規模變數，發現組織結構的分化程度會

表1 實證研究所採用之組織效能準據

1. 整體效能	16. 規劃與目標設定
2. 生產力	17. 目標一致
3. 效率	18. 組織目標內部化
4. 利潤	19. 角色與規範一致
5. 品質	20. 人際管理技巧
6. 意外事件	21. 工作管理技巧
7. 成長	22. 資訊管理與溝通
8. 缺勤率	23. 準備度
9. 離職率	24. 環境資源使用度
10. 工作滿足	25. 外部個體的評價
11. 激勵	26. 穩定
12. 士氣	27. 人力資源價值
13. 控制	28. 參與及分享影響力
14. 衝突／團結	29. 強調訓練與發展
15. 彈性／適應力	30. 成就感

資料來源：摘錄自 Campbell & Others [19]

表2 各種準據在十七個組織效能模型中的出現頻率

評估準則	被提到的次數 (N=17)
彈性／適應力 (adaptability-flexibility)	10
生產力 (productivity)	6
工作滿足 (satisfaction)	5
獲利率 (profitability)	3
資源取得 (resource acquisition)	3
缺勤率 (absence of train)	2
對環境的控制 (control over environment)	2
發展 (development)	2
效率 (efficiency)	2
留住雇員 (employee retention)	2
成長 (growth)	2
整合 (integration)	2
開放溝通 (open communications)	2
生存 (survival)	2

資料來源：摘錄自 Steers [20]

隨企業規模提高而提高，但提高的比率會逐漸下降，故認為規模是影響組織結構最重要的因素。Aston Group [25] 的研究也支持規模是組織結構主要的決定因素的說法，其研究發現，規模愈大，結構上專門化和正式化程度愈高。Meyer [26] 對美國 194 個城鎮或州的財務部門作五年的長期研究，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。這個研究有二種意義：一是規模對組織的影響不單在結構方面；一是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。此外，Geeraterts [27] 以 142 個中型或小型企業為研究對象，發現由專業經理人經營的企業中，規模的改變與組織結構改變有顯著的相關，但在由事業主經營的企業中則無明顯的關係；只有在專業經理人經營的公司中規模的擴大會使結構更為水平分化、正式化、分權。這研究顯示規模與結構間可能存在其他的干擾變數；此外，此研究是以中小企業為研究對象，和一般研究常以大企業為研究對象不同，因此以大企業或中小企業為研究對象所產生的差異值得注意。

五、任務環境與組織結構

任務環境對組織結構會有影響的觀念首先源自於權變理論學派，認為不同的產業面對不同的環境，應採取不同型態的組織結構，不過在環境變動及組織結構調整之間，學者認為會有一段時間上的落差。

Burns & Stalker [28] 的實證，指出在穩定環境下的產業應採取較正式化，集權及層級較多且明確的機械式的組織結構；而在創新環境下的產業則應採較分權、低正式化、層級扁平的有機式結構。

Haveman [29] 對美國 313 家金融業實證研究指出，當任務環境突然轉變，改變組織結構與活動將有助於增進短期的績效及長期的生存機會。

Castrogiovanni[30] 認為在任務環境有利或不利時，組織透過其資源使用之反應，再於組織調整之回應上有時間上的落差。

Vasai-Ardencani [31] 由 45 家英國電子業中衡量環境與結構的關係：

1. 在任務環境寬裕時，組織結構複雜性與感知環境壓力呈正相關；在環境稀少時則不相關。
2. 任務環境寬裕時，結構正式化及感知環境壓力呈負相關；環境稀少時，結構正式化及感知之環境壓力呈正相關。

由上述之探討，可知多數學者仍主張權變理論所提，針對不同的環境要有不同的適應性之組織結構加以因應，支持環境與結構的關係是顯著的。如果環境的各構面在近幾年有所變動，組織結構應適當調整因應，以提昇公司的短期績效與長期的生存機會。

六、任務環境與組織效能

Mason [32] 與 Caves [33] 認為市場的結構特性會影響一廠商之行，再影響其組織效能。此處之市場結構特性係指競爭之態勢。Vernon [34] 和 Weiss [35] 整理相關的實證研究，認為一般學者的研究均專注於市場結構特性對組織效能的影響，而不注意廠商的行動。

然而 Vernon [36]、Grether [37] 和 Phillips[38] 却認為單單用市場的結構特

性來解釋組織之效能是不足夠的。後續則有 Hunt[39]、Newman[40] 和 porter[41] 以企業為主體來研究組織效能，發現廠商的績效會受到其競爭對手的影響，即任務環境的影響。

另外一些學者如 Fraser & Rose [42] 却認為外在環境的改變，並不會影響組織的行為，進而對組織效能產生影響。

Porter[43] 和 Gabel [44] 以情境的觀點來探討環境—績效的關係，他們認為環境的情境與組織的效能的關係，不是直接也非間接的，而是與市場攸關的經濟面和廠商的相對競爭地位有關。

Miller[45] 認為管理當局可以在適應外部環境之後，緊跟著努力協調組織內部的因素，以求達成功能的順暢，增進組織的效能。

Jacobs[46] 在其依賴理論中提及，組織對其特殊環境均可能有依賴性，有五項原因：1. 要獲得投入（原物料供應商）2. 產出處置（經銷商、客戶）3. 要獲得資金（金融機構）4. 要獲得生產因素5. 要獲得勞動力（工會）。一個企業組織若能協調此五種任務環境，可謂有生態利基。故依賴理論可大部份解釋組織為何在運作中必須考慮到任務環境的影響。

環境與效能之評論：

自權變理論興起後，環境與組織之密切關係已為人所共識；環境對組織效能亦有相當的影響，唯影響程度多大，迄今未有定論：

1. 環境有關構面相當紛歧，未有統一之定論。如變動性、市場競爭性、依賴性、不確定性、風險性、敵意性、複雜性、集中性、包容性等，使研究成果不易比較。
2. 有關環境變數方面，常有混用的現象。如環境係指競爭者、供應商、顧客、金融機構、產業環境、總體環境，抑或是指市場的競爭性、依賴性、複雜性、寬裕性；其實這兩大類是有區別的，前者是環境的類型，後者為環境的構面。
3. 在組織效能的衡量上，也存在了許多的不一致性。有些只採用行為與態度標準者（如，士氣、工作滿足及彈性適應力等非財務性指標），而有些卻單只有財務性指標（如，成長力、安定力及獲利力等財務性指標），本研究認為單採取一種衡量指標，不足以代表一個企業組織的效能，故應同時考慮財務性組織效能及非財務性組織效能。
4. 企業所面臨的經營環境與組織效能的關係，經濟學上最早提及，其認為「不同的市場結構有其差別的利潤」，但這樣的說明並不具體，對企業廠商而言沒有實質的幫助。
5. 國內外學者研究組織結構與組織效能之關係時，皆發現組織效能與企業的組織結構之關係不是很清楚。
6. 研究結果不一。當選用之環境與效能變數不同時，環境與效能之關係有正相關、負相關及無關的結果。

七、組織結構與組織效能

Weber [47] 在很早以前就倡言「科層體制」(bureaucracy)，乃是最有效

的結構設計，可惜此一命題一直未被深入加以驗證。Dalton [48] 等人檢驗了相關文獻之後，發現很少學者討論過結構與效能的關係，可見結構與效能的關係一向為人所忽略。

Rueket [49] 等人研究組織結構與績效的關係指出：正式化、集中化、及專業化這三結構觀念可有效解釋企業的績效；即當組織正式化程度高、集權化程度亦高以及專業化程度低時，績效較佳。

Likert [50] 的研究指出組織的管理系統會隨著時間的推移而生變化；而企業組織能否獲致良好的績效，其關鍵即在企業所採用的管理系統是否與其組織結構彼此調和。

結構與效能之評論：

1. 結構構面傾向一致。越來越多的學者都同意以複雜化、正式化與集權化程度作為組織結構主要的三個構面。
2. 研究對象雖以企業居多，但非營利事業亦不少。其中有社會福利組織、百貨公司、醫院、醫學院、多國籍公司、大企業、一般企業與不同國籍的企業、學校等。可見結構的運作是否有效能，是所有組織普遍關心的關題。
3. 研究結果不一。如分權與效能的關係有正相關、負相關與無關等情況；複雜程度、正式化亦然。然而深入分析研究可知，正式化與專業化大體上可增進組織效能（正相關），而集權程度則不一定。
4. 很多研究均指出組織結構是效能的主要決定因素。況且結構是組織的內部因素，為管理當局所能完全控制者，故管理當局為提高效能非經此途徑不可。
5. 過去有關結構與效能的研究多為橫斷面，幾無縱斷面的分析。

八、任務環境、組織結構與組織效能

首先引起注意始自 Burns & Stalker[51] 的研究結論：有效率的組織結構得配合環境的需要而調整的。

Lawrence & Lorsch [52] 的研究結果發現：變動大與複雜的環境中，部門之分化與整合較高；反之，在穩定的環境情況下，分化與整合的程度較低，而兩者之配合程度與績效之間具有正相關之關係。

Child[53] 研究環境不確定性與結構之專業化、正式化與集權程度及績效的關係，發現環境變動大，採專業化、正式化與集權程度較低的有機式組織結構，其績效較佳；反之在環境穩定，變化少的情況下，採取機械式組織結構績效較高。

Inkson、Pugh & Hickson[54] 認為在穩定的環境中，結構化的活動會增加，同時集體程度會減少，以尋求組織效能的增加。Haveman[55] 認為當環境遭遇突然的轉變，改變組織結構與活動，將增進短期績效與長期生存機會。

但亦有學者提出反面的看法，如 Pennings[56] 在他的研究中發現環境的條件和組織結構間良好的搭配與組織效能並沒有相關。相反地，組織結構才是與績效間有密切的相關。

Miner[57] 和 Argyis[58] 認為與績效有關的情境因素為組織結構和人，他們

對於 Lawrence & Lorsch 的研究重新做一實證，發現整合的程度直接與公司的財務績效有關，而與環境的條件沒有相關。

Boeker[59] 以醫院為研究對象，探討任務環境改變對組織結構的改變在不同績效的組織中有何不同。與前述之學者研究最大不同點為，以不同績效的組織為研究對象，比較好與差的組織對於環境變動因應速度之快慢，視績效為一中介變數。

Haveman [60] 指出在環境改變時，組織的改變是組織績效與生存機會的決定因子。亦即環境改變會導致組織改變並使失敗率下降的「環境←結構←績效」觀點。組織改變如果發生在環境狀況的大重組時，且變動根基於原有事務能力上，則變動將有助於組織績效與生存機會。如果環境改變巨大而影響組織生存時，組織採取改變，短期可以改變績效，且會影響長期的生存；當組織採取改變的效益大於損失時，則組織會採取改變。

環境、結構與效能之簡評：

1. 研究對象主要是營利事業的製造業，其次為非營利事業，包括學校、醫療機構、市鎮消防單位、實驗室等。且製造業樣本多數未超過 30 家，並未形成代表性的大樣本。
2. 環境的構面考慮多數在生產方式及市場競爭程度，少有考慮環境內的個體對於組織結構與效能的影響。
3. 結構構面的考量多數是粗略的分類，如有機式及機械式，集權或分權，分化及整合等，未有同時考量三大構面者，完整性不足。
4. 效能指標多停留在財務經濟指標，顯示多數仍是短期觀點，應可衡量長期的效能指標，以了解公司的內部健全狀況與對外的因應情形。
5. 環境和結構配合，可得到較佳效能的假設在此得到多數的支持。但任務環境方面的完整分析與研究則仍相當欠缺。
6. 在環境構面的認定上現在的研究多數認定為三構面，即包容性、複雜性、變動性，但在這三構面的實證上尚付闕如。
7. 研究的方法，以靜態的方式為多，未考慮在動態環境下，經一段時間的變化後，所帶來結構及效能上的影響。

參、研究方法

一、研究目的與觀念性架構

本研究之目的有以下六項：

1. 探討我國企業處於不同任務環境之三構面（包容性、複雜性與變動性）與組織結構之三構面（正式化程度、集權化程度與複雜化程度）之關係。
2. 探討我國企業在不同的任務環境與組織效能間之關係。
3. 探討我國企業組織結構與組織效能之關係。
4. 探討我國企業在任務環境、組織結構與組織效能這三大變數間之關係。
5. 比較中小企業與中大企業最近三年來在任務環境、組織結構與組織效能三方面變動的趨勢有無不同。

6. 比較在任務環境與組織結構、任務環境與組織效能、組織結構與組織效能以及任務環境、組織結構與組織效能的關係，各方面中小企業與中大企業有無差異。

綜合以上所述，整個研究之觀念性架構如圖1所示。

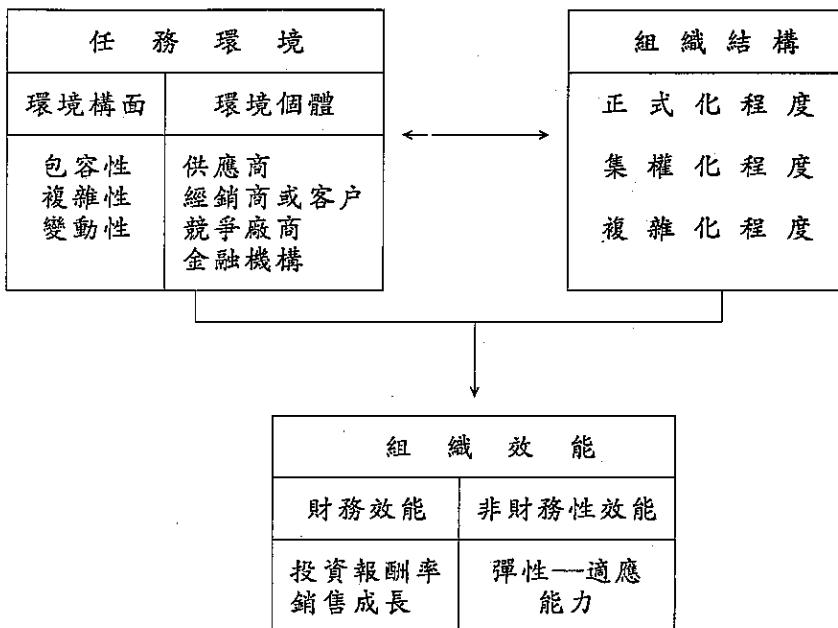


圖1 觀念性架構圖

二、研究假設

本研究根據相關文獻探討、研究目的及所建立之研究架構，提出五個假設：

H1：任務環境之變化在組織結構上有顯著差異。

H1-1：企業組織所面臨之任務環境趨於有利時，組織結構之正式化程度會變高。反之，企業組織所面臨之任務環境趨於不利時，組織結構之集權程度會變低。

H1-2：企業組織所面臨之任務環境趨於有利時，組織結構之集權程度會變高。反之，企業組織所面臨之任務環境趨於不利時，組織結構之集權程度會變低。

H1-3：企業組織所面臨之任務環境趨於有利時，組織結構之複雜化程度會變高。反之，企業組織所面臨之任務環境趨於不利時，組織結構之複雜化程度會變低。

H2：任務環境之構面與組織結構之構面呈正相關。

H3：任務環境趨於有利時，組織效能愈高。

H3-1：任務環境之包容性變得更寬裕時，組織效能愈高。

H3-2：任務環境之複雜性變得更分散時，組織效能愈高。

H3-3：任務環境之變動性變得更穩定時，組織效能愈高。

H4：企業組織結構之設計對組織效能的高低有顯著的相關。

H5：任務環境與組織結構之配合，對組織效能高低有顯著的相關。

三、操作型定義

(一) 任務環境

本研究所指之任務環境是以三個構面：包容性、複雜性、變動性及四個特定之環境個體：供應商、經銷商或顧客、競爭者、金融機構來解析。

1. 任務環境構面：

(1) 包容性 (Capacity)：寬裕 <——> 稀少

企業組織在經營環境中取得資源的難易程度，若在所處的環境中易取得所需之資源即為寬裕，反之不易取得所需之資源則為稀少。

(2) 複雜性 (Complexity)：集中 <——> 分散

企業組織在其所面臨之環境個體中，需處理投入與產出種類之多寡，若所處理之投入與產出種類較多即為分散，反之處理投入與產出種類較少者則為集中。

(3) 變動性 (Volatility)：穩定 <——> 不穩定

企業組織在其所面臨之環境中，對於環境個體所採取活動之可預測的程度，若可預測程度高即為穩定，反之可預測程度低則為不穩定。

2. 任務環境個體：

(1) 供應商 (Supplier)

指提供各種資源給公司或其他競爭者，以便利其生產或服務的企業、公司或個人。

(2) 經銷商或顧客 (Agency or Customer)：

指企業提供產品及服務之目標市場。通常可分為兩種顧客市場 (Customer Market)：

① 消費者市場：係指純為個人的消費而購買產品及服務之個人或家計單位所組成的市場。

② 工業市場：係指購買生產所需的產品或服務，以便達成創造利潤的目標或其他目的的組織所構成的市場。

(3) 競爭廠商 (Competitor) :

在相同產業中，提供相類似的產品或服務，具有相同的顧客群，而對公司的銷售額有影響之廠商。

(4) 金融機構 (Financial Institution) :

包括銀行、信託公司、保險公司以及其他協助融資或擔保商品買賣風險的公司。

3. 任務環境之有利及不利

(1) 任務環境之改變趨向有利（即環境變好）指：

- ① 供應商之包容性變得更寬裕、複雜性變得更分散、變動性變得更穩定。
- ② 經銷商或客戶之包容性變得更寬裕、複雜性變得更分散、變動性變得更穩定。
- ③ 競爭廠商之包容性變得更寬裕、複雜性變得更分散、變動性變得更穩定。
- ④ 金融機構之包容性變得更寬裕、複雜性變得更分散、變動性變得更穩定。

(2) 任務環境之改變趨向不利（即環境變壞）指：任務環境個體包容性變得更稀少、複雜性變得更集中、變動性變得更不穩定。

4. 任務環境之變數衡量

(1) 有關任務環境供應商個體的環境構面問題：

- ① 有來往之供應商家數增減
- ② 可取得供應商數目之增減
- ③ 有來往供應商所提供之原物料或零配件種類之增減
- ④ 可取得供應商所提供之原物料及零配件種類之增減與三年前比較，供應所採取活動可預測之程度

(2) 有關任務環境中經銷商或客戶個體的環境構面問題：

- ① 有來往之經銷商或客戶群數目之增減
- ② 可取得經銷商或客戶群數目之增減
- ③ 有來往之經銷商或客戶群種類之增減
- ④ 可取得配銷通路或客戶群種類之增減
- ⑤ 與三年前比較，經銷商或客戶群所採取活動可預測之程度

(3) 有關任務環境中經競爭廠商個體的環境構面問題：

- ① 相對於競爭廠商的競爭能力之增減
- ② 競爭廠商進入本行業難易程度之增減
- ③ 主要競爭廠商數目之增減
- ④ 與主要競爭廠商競爭之產品種類增減
- ⑤ 與三年前比較，競爭廠商所採取活動可預測程度

(4) 有關任務環境中金融機構個體的環境構面問題：

- ① 可取得資金難易程度之增減

- ② 金融機構所給予的授信額度之增減
- ③ 來往的金融機構家數之增減
- ④ 來往之金融機構種類之增減
- ⑤ 與三年前比較，金融機構所採取活動之可預測程度

上述問題①、②衡量環境之包容性；問題③、④衡量環境之複雜性；問題⑤衡量環境之變動性。

(二) 組織結構

1. 正式化程度 (Formalization) :

根據組織系統圖、組織章程、職位說明等文件加以規定，即處理公司日常業務遵行上述之程序與規則。

2. 集權化程度 (Centralization) :

企業組織內高階主管所做決策數越多、決策之重要性越高，組織越集權；一公司現行政策、規章及手續允許主管自由裁決之程度越小，組織越集權；同一階層主管所做決策之涵蓋功能範圍越窄，組織越集權；即企業決策權集中的程度或決策層級的高低。

3. 複雜化程度 (Complexity) :

- (1) 水平分化：水平部門的細分程度。
- (2) 垂直分化：組織層級的多寡、深度。
- (3) 空間分化：組織的實體設備、人員在地理上分散的程度。

一企業組織水平部門越多或組織層級越多或地理上越分散，則此企業組織結構越複雜。

4. 組織結構變數之衡量方法

有關組織結構三構面問題：

- (1) 公司書面規章、制度數目之增減
- (2) 公司書面規章、制度完整程度之增減
- (3) 制定例行性決策時，決策層級的變化
- (4) 制定決策時的決策人數之增減
- (5) 營運部門數目之增減
- (6) 從總經理到最低層員工之層級數目增減

上述之問題(1)、(2)衡量組織結構之正式化程度；問題(3)、(4)衡量組織結構之集權化程度；問題(5)、(6)衡量組織結構之複雜化程度。

(三) 組織效能

1. 財務績效

(1) 銷貨成長率 (Sales Growth Rate) :

$$\frac{St - St - 1}{St - 1}$$

$$S = \text{銷貨額}$$

$$t = t\text{期}$$

$$t - 1 = t - 1\text{期}$$

(2) 投資報酬率 (Return On Investment) :

$$\frac{\text{稅後淨利}}{\text{每年總投資額}}$$

2. 非財務性效能彈性—適應能力 (Flexibility - Adaptation) :

組織對於外部情況和需求改變時之調適力。

3. 組織效能變數衡量方法

有關組織財務績效及彈性效能方面的問題：

(1) 三年銷貨成長率之增減

(2) 三年投資報酬率之增減

(3) 外界環境或客戶需要改變時，採取因應措施的頻率

(4) 外界環境或客戶需要改變時，採取因應措施的幅度

上述之問題(1)、(2) 衡量財務性組織績效；問題(3)、(4) 衡量非財務性組織效能。

(四) 企業規模

1. 中小企業：製造業、加工業及手工業實收資本額在新台幣八千萬元以下，而其資產總值不超過新台幣一億二千萬元者。

2. 中大企業：中小企業所定義之限額以上者。

四、研究對象與抽樣

(一) 研究對象

本研究的對象為台灣地區的企業，不分產業別，不分規模大小，不限區域，只要是屬於製造業的廠商皆為本研究抽樣對象。

(二) 抽樣

本研究採取便利抽樣方式，由中華徵信所出版之經理人名錄中，抽取 300 家台灣製造業之企業高階主管為樣本。以電話聯絡後，有 42 家企業之高階主管願意接受訪問，其餘則以郵寄方式寄發問卷。有 83 家企業填答後寄回，其中有 18 份為無效問卷；回卷率 33%，有效問卷佔回卷的 78%。願意接受訪談者有 42 家，其中有 7 家為無效而加以排除，深入訪談有效者 35 家。全部有效樣本共 100 份。

回卷行業別依次數多寡分別為電子、電工器材業最多佔 17%，其次為鋼鐵、金屬製品業 16%、紡織業 14%、機械製造業 11%，食品製造業 11%，再次為化學製品業佔 9%，運輸工具業 7% 等，塑膠業 4%，橡膠業 3%，休閒運動器材 2%，其它 6%。

員工人數，以 300 人以下最多，佔 80%。其中 201 人到 300 人之間以及 151 人到 200 人之間各佔 10%。而員工數超過 1000 之廠商佔 3%。

資本額分佈情形如下：1 千萬元以下者佔 4%，1 千萬元至 4 千萬元者佔 32% 為最多數，4 千萬元到 8 千萬元之間的企業佔 20%。故資本額在 8 千萬元以下者佔樣本之半數以上，而總資本額在 1 億 2 千萬元以下的企業共佔 67%，中小企業的比例仍佔較重的地位。

五、統計分析方法

本研究之資料分析採用 SAS 統計套裝軟體來作下列的統計分析：

1. 單一變數性質之描述採百分比、次數分配、平均數、標準差等方法來分析。
2. 兩群體平均值差異是否顯著用 t-test 來檢定。
3. 兩變數間的差異及其交互作用是否顯著則採二因子變異數分析來判定。
4. 相關分析。
5. 逐步迴歸分析。

六、研究期間

本研究所考慮之時間面，是以動態的觀點來設計，以研究當時回溯三年之內各項變數之變動程度，即涵蓋的時間是在填寫問卷或訪談當時回溯最近三年的時間面（從七十九年中至八十二年中之時間）。

七、研究限制

本研究雖力求嚴謹、完整，惟仍有以下幾項研究上之限制：

1. 本研究以國內企業為研究對象，不考慮其產業別與個別公司之特質，因不同的產業對其任務環境的認知會有差異，故這些特質因素對企業組織是否有影響不在本研究考慮範圍內，而這其間的相異點有賴做進一步的研究。
2. 本研究問卷衡量部份，受試者係根據其主觀之認知來回答，因此極可能受到個人學經歷背景的不同而有些許的差異。
3. 問卷在開放性問題中，係自由回答，故在回收的問卷中，廠商並非全部有作答，所以在此部份，本研究僅就有作答的部分作分析。
4. 本研究採動態的觀點，所以設計受訪者回溯三年前的情況來與企業的現況相比，難免有誤差。
5. 本研究在選用變數方面，係針對過去學者的文獻及對臺灣企業的實際觀察，經過實地預試而設計，故有些變數並未使用。例如，任務環境個體中，本研究使用了四個：供應商、經銷商或客戶、競爭廠商和金融機構，尚有工會和公會等未應用；而在組織效能中用彈性—適應能力來衡量非財務性組織效能，尚有其它變數未應用。
6. 本研究只考慮任務環境、組織結構與組織效能三者間的關係，不作策略方面的考慮。

肆、研究發現

一、三年來任務環境最大變動之分析

(一) 供應商部份

在產品價格上以低價競爭，並努力於技術的改進，試圖發展出更低價的替代品。此外，可看出供應商的經營一改以往只接大訂單的作法，轉而多接少量多樣的小批量訂單，並致力於R & D 方面，以提高技術水準，減少對國外技術的依賴程度。供應商的議價能力相對地減少，甚至得跟著中小游廠家外移，以維持企業的永續經營。

(二) 經銷商或客戶部份

同業之間在業績上的競爭，造成經銷商或客戶的分散，使得經營利潤下降。廠商也發現以下三點可使公司在營運上獲利：1. 對配銷通路的掌握與整合，可降低經營成本；2. 產品滿足經銷商或客戶的需求，以顧客導向為經營方針；3. 開拓國際市場，爭取國外的經銷商或客戶。

企業對經銷商之議價力在這三年內相對提高，因為可透過連鎖經營的協定控制通路，或因資訊透明化、市場自由化等優勢選擇對本身最有利的供應商，來降低其原物料成本。

(三) 競爭廠商部份

通路上的滲透競爭也較以往三年激烈，許多的競爭廠商做了多角化及垂直整合的工作，使中小企業面臨更狹隘的生存空間與激烈的競爭環境。除了本國的競爭廠商外，國內傳統企業尚需面對東南亞國家及各開發中國家之競爭，市場被外來競爭者瓜分，也有競爭者為取得勞力之優勢到海外設廠再回銷國內競爭。

研究發展方面的改變有新技術的引進，研發能力的增強造成產品生命週期的縮短，新產品開發的重視，並帶動對於產品品質的重視與競爭，使技術成為競爭的一大優勢。

(四) 金融機構部份

金融機構及融資來源最大的轉變在於民營銀行的開放，金融機構經營理念的不同及競爭帶來服務品質的改善，融資取得更為容易，廠商對於融資來源有了較多的選擇，議價的幅度也較大，所可取得的額度也較大，不過也有中小企業認為融資的條件較以往為嚴苛，要求擔保品的條件高，且中小企對於銀行的資金取得不易，所以這些企業仍以自有資金為主。

二、環境、結構與效能之一般分析

(一) 整體產業一般分析

任務環境中的個體，在包容性和複雜性上大都較以往增加，顯示任務環境在這三年來有趨於更有包容性且也較以往為複雜。

在供應商方面，任務環境供應商的包容性及複雜性都比以往增加，變動性亦較以往為大。可見供應商的可選擇性及可往來對象都較以往多；可選擇的原物料及零配件種類也比以前多，對於供應商所採活動也較以往來得多，且改變較頻繁，較難事先預測。

在經銷商或客戶方面，包容性、複雜性都較以往增加，顯示除了來往對象及種類增加外，有更多的選擇。變動性則減少，表示對於經銷商及客戶的活動較可預測，這可能是企業為滿足顧客交貨期的縮短，品質的著重，更多且更完善的服务等要求，投下更多的心力在活動的預測所致。

在競爭廠商方面，除了複雜性及變動性的減少，包容性增加了。包容性增加可知相對於競爭廠商，企業本身的競爭能力比過去三年更強；對競爭廠商所可能之活動亦較可掌握，以致變動性減少；而複雜性的減少顯示的訊息則是競爭廠商變少了。

金融機構之包容性、複雜性及變動性都較以往更增加，可能是因為新銀行的成立，資金取得相對容易，環境就變得更寬裕；而往來的銀行及行庫等融資來源種類與額度均增加，複雜程度也就增加了；且因金融機構的開放及競爭使得新的策略紛紛出爐，對於金融機構所可能採取的活動企業更是重視，因為融資來源是企業的命脈，對金融機構的活動特別注意，以隨時補充資源，提高了對金融機構的可預測性。

整體而言，任務環境的包容性、複雜性及變動性都有較以往為增加的傾向，其中除了供應商的活動較不可測外，其餘都可加以預測。

就組織結構構面言，所有的企業平均都是隨著時間的演進而有更正式化的發展，規章制度都增加且更完備。在結構的集權程度上，制定重大決策時有授權更多人參與的傾向，在決策層級上則有些許的下降，顯示企業在授權上有所提昇，但即使決策人數增加，決策決定權仍在主要管理者的手中，只在例行性的事務上有些許的授權給下屬決定。在組織結構複雜性上則有較複雜的傾向，企業的部門數及垂直劃分較三年前增加。

在財務績效與非財務性的效能指標方面，各企業之三年平均銷貨成長率增加，三年平均投資報酬率減少；而外界環境或客戶需要改變時，採取因應措施的頻率與幅度均提高。平均銷貨成長率較三年前增加，是環境趨於有利所致，而投資報酬率稍微下降，是因產品品質要求嚴格，成本提高及業者認為國內投資環境有惡化的傾向，所以投資報酬率持續下降。在因應環境的變化方面，因應速度及因應幅度都增加，這是因為業者對企業經營能力樂觀所致。整體而言，財務效能變得較差而非財務效能變得較好。

(二) 中小企業一般分析

由中小企業的分析中發現：任務環境中的個體，在複雜性上較以往增加，顯示任務環境在這三年來有趨於更複雜的傾向，而在包容性上則趨於減少，環境變動性上是越來越不可預測。

在供應商方面，任務環境供應商的包容性較以往為減少，顯示中小企業的任務環資源趨於稀少，對於環境並不抱持景氣會樂觀的看法，其有往來的環境個體數目三年來持續減少中。中小企業任務環境複雜性較以往增加，顯示原物料種類及經銷商與客戶種類三年來有增加。變動性亦較以往為小，供應商所採取的活動較不可預測，可能是往來對象種類增加，活動不易於掌握。

在經銷商或客戶方面，包容性、複雜性都較以往減少，顯示除了來往對象及

種類減少外，選擇也變較少。變動性也減少，表示對於經銷商及客戶的活動較不可預測，這可能是中小企業對於環境所能預測的程度與能力不足所致，特別是客戶及經銷商的交貨、付款、及時生產系統等的要求，使得預測能力大減。

在競爭廠商方面，除了包容性及變動性的減少外，複雜性增加了。包容性減少可知相對於競爭廠商，企業本身的競爭能力比過去三年更差；對競爭廠商所可能之活動較不可掌握，以致變動性減少；而複雜性的增加顯示的訊息則是競爭的種類增加了，可見競爭能力的衰退、各種競爭的增加，導致對於競爭廠商活動的不可預測，彼此環環相扣所致。

金融機構之包容性、複雜性及變動性都較以往更增加，可能是因為新銀行的成立，資金取得相對容易，環境就變得更寬裕；而往來的銀行及行庫等融資來源種類與額度均增加，複雜程度也就增加了；且因金融機構的開放及競爭使得新的策略紛紛出爐，對於金融機構所可能採取的活動企業更是重視，因為融資來源是企業的命脈，對金融機構的活動特別注意，以隨時補充資源，提高了對金融機構的可預測性。

整體而言，中小企業業務環境的複雜性及變動性都有較以往為增加的傾向，其中除了金融機構的活動較可預測外，其餘都不可以預測。

就組織結構構面言，中小企業平均都是隨著時間的演進而有較為正式化的發展，規章制度都增加且更完備。在結構的集權程度上，企業重大決策制定時有較多的人員參與，在決策層級上則有些許的下降，顯示企業較以往有更多的授權。在複雜程度上則有增加，中小企業的分支機構與垂直水平劃分並隨時間而有稍微增加。

在財務績效與非財務性的效能指標方面，中小企業之三年平均銷貨成長率減少，三年平均投資報酬率亦減少；而外界環境或客戶需要改變時，採取因應措施的頻率與幅度則均提高。平均銷貨成長率與投資報酬率較三年前減少，是環境趨於不利，而產品品質要求嚴，成本提高、勞動力不足及業者認為國內投資環境有惡化的傾向，造成投資報酬率持續下降。在因應環境的變化方面，因應速度及因應幅度都增加，這是因為中小企業者對環境的因應能力強且速度快，是其原賴以生存的本能。

(二) 中大企業一般分析

在供應商方面，中大企業任務環境供應商的包容性、複雜性都比以往增加，可見供應商的可選擇性及可往來對象跟種類都較以往增加，而可選擇的原物料及零配件種類比以前多對於供應商所採活動也較以往較可預測，變動性較以往可預測。

在經銷商或客戶方面以及競爭廠商、金融機構等方面，中大企業的包容性、複雜性都較以往增加，與供應商的環境一樣，變動性可預測程度亦然。中大企業的環境構面的整體轉變情況有整體好轉的傾向，足見對於中大企業而言，三年來任務環境是趨於有利。

就組織結構構面言，中大企業組織結構隨著時間的演進亦有更正式、更分權且更趨複雜的情況。

中大企業在財務績效與非財務性的效能指標方面與中小企業同，三年平均銷貨成長率增加、三年平均投資報酬率減少；非財務效能亦是提高的傾向。

在中小企業與中大企業的資料分析中可看出，中大企業在供應商、經銷商的任務環境之包容性及變動性上顯著地比中小企業為大，中大企業的往來與可取得供應商對象及種類比中小企業為多，且可取得原物料及零配件種類也比中小企業多。而中大企業在供應商與客戶、經銷商的任務環境變動性上較中小企業為穩定，中大企業顯著地比中小企業對於環境中的供應商及客戶、經銷商所採活動認為較可預測，足見中大企業不只有較為寬裕的供應與經商環境，且對其預測力也比中小企業為大。

另外中大企業與中小企業的競爭者環境之包容性及複雜性也比中小企業為大，即大企業的競爭能力較其他競爭廠商為強、競爭者數目增加，競爭產品的種類也較多。而競爭廠商的變動性則不因規模的不同而有所差異。

中大企業及中小企業在任務環境的金融機構三構面的認知上沒有顯著差異，都認為金融環境變得寬裕與複雜，且金融機構所採活動都可以預測。

在組織結構方面不同規模的企業二年來的變化並沒有顯著差異，都是更正式化、更分權且更為複雜化。

組織效能方面，三年來中大企業的財務效能明顯地有提昇的傾向，投資報酬率及銷貨成長率顯著增加；中小企業的財務效能則降低許多，比起三年前都顯著下降，可能是因為環境也較不利所致。在彈性—適應力效能上兩者並無顯著差異。總效能方面也並未達到顯著差異。

三、任務環境對組織結構關係之研究

(一) 整體產業任務環境與組織結構的關係

1. 任務環境趨於有利時，組織結構有更為正式的傾向，且達到顯著差異水準。
2. 任務環境的變化與集權程度未達統計上之顯著差異水準。
3. 任務環境與組織結構的複雜化程度達到統計上之顯著差異水準。即任務環境趨於有利時，組織結構的複雜化程度更高。

以上結果顯示，任務環境趨於有利時，為充分利用環境中的資源，組織結構會變得更為正式化，以追求效率；而在環境趨於有利、取得資源更多的同時，企業的營運情況也跟著改善，致使組織之部門與層級數增加，複雜性提高。而在集權程度方面，因台灣的企業仍多屬家族企業的經營型態，因此不因任務環境的改變而使集權的程度有顯著的改變。

(二) 中小企業之任務環境與組織結構的關係

1. 中小企業任務環境趨於有利時，組織結構有更為正式的傾向，且達到顯著差異水準。
2. 中小企業任務環境與集權程度未達統計上之顯著差異水準。
3. 中小企業任務環境與組織結構的複雜化程度達到統計上之顯著差異水準。即任務環境趨於有利時，組織結構的複雜化程度更高。

以上結果顯示，中小企業為充分利用環境中的資源，組織結構會有正式化的傾向，以達到組織的效率；而為易於取得更多資源的同時，組織之部門與層級數

增加，複雜程度提高。集權方面，因台灣的中小企業仍屬家族企業的經營型態，因此任務環境的改變未能使集權程度有所改變。

(三) 中大型企業之任務環境與組織結構的關係

1. 中大型企業任務環境趨於有利時在組織結構正式化程度上沒有顯著差異。
2. 中大型企業任務環境趨於有利時在組織結構集權化程度上沒有顯著差異。
3. 中大型企業任務環境趨於有利時在組織結構複雜化程度有顯著差異。即任務環境趨於有利時，組織結構的複雜化程度會更高。

以上結果顯示，任務環境趨於有利時，中大型企業組織之部門與層級數增加，複雜程度提高。但正式化程度因中大型企業原已有相當完整的規章制度，在正式化程度上並不因環境的寬裕而有顯著的改變。在集權程度方面，因台灣的企業仍多屬家族企業的經營型態，不因任務環境的改變而對集權的程度有顯著的變化。

(四) 任務環境之包容性與組織結構的關係

1. 整體產業任務環境之包容性與組織結構的關係
 - (1) 任務環境之寬裕性與組織結構正式化程度，達到統計上之顯著差異水準
即任務環境愈寬裕，組織結構的正式化程度愈高。
 - (2) 任務環境之寬裕性與組織結構集權程度未達統計上之顯著差異水準
 - (3) 任務環境之寬裕性與組織結構複雜化程度達到統計上之顯著差異水準。
即任務環境愈寬裕，組織結構之複雜化程度愈高。

以上結果顯示，企業會因應任務環境的寬裕程度而調整其結構之正式化程度，以求充分利用環境中的資源；同樣地，企業會調整其部門數與層級數使其運作能夠更加靈活。又因台灣製造業家族企業經營的特性，使得環境的寬裕性對其結構集權程度的變化未有顯著差異。

2. 中小企業任務環境之包容性與組織結構的關係
 - (1) 中小企業任務環境之寬裕性在組織結構正式化程度上有顯著的差異。即任務環境愈寬裕，組織結構的正式化程度愈高。
 - (2) 中小企業任務環境寬裕性在組織結構集權程度上未達之顯著差異。
 - (3) 中小企業任務環境寬裕性在組織結構複雜化程度上有顯著差異。即任務環境愈寬裕，組織結構之複雜化程度愈高。

中小企業會因應任務環境的寬裕程度而調整其結構之正式化程度，以求充分利用環境中的資源，企業也會因環境的資源更寬裕，而增加其部門數與層級數。中小企業家族企業經營的特性，使得環境即使變得寬裕，其授權程度的變化未有顯著差異。

3. 中大型企業任務環境之包容性與組織結構的關係
 - (1) 中大型企業任務環境之包容性在組織結構正式化程度有顯著差異。
 - (2) 中大型企業任務環境之包容性在組織結構集權程度上無顯著差異。
 - (3) 中大型企業任務環境之包容性在組織結構複雜化程度上有顯著差異。即任務環境愈寬裕，組織結構之複雜化程度愈高。

以上結果與整體環境包容性與組織結構的檢定關係相同。但本處之所以有差異乃是以 0.1 的顯著水準衡量。若以 0.05 的顯著水準衡量，則差異不顯著。

(五) 任務環境複雜性與組織結構之關係

1. 整體產業任務環境複雜性與組織結構之關係

- (1) 任務環境之複雜性與組織結構正式化程度，達到統計上之顯著差異水準。即任務環境愈分散，組織結構有更正式化的傾向。
- (2) 任務環境之複雜性與組織結構集權化程度未達統計上之顯著差異水準。
- (3) 任務環境之複雜性與組織結構複雜化程度達到統計上之顯著差異水準。即任務環境愈分散，組織結構有更複雜的趨勢。

由以上結果可知：為因應任務環境中不同種類的各個往來對象，調整其內部既有的或增訂新的規章制度，故正式化程度會受影響；同時，組織部門的分化程度也會有增減變動，所以任務環境之複雜性會影響結構的正式化與複雜化程度。而集權程度因台灣企業家族經營的作風，不受任務環境的影響。

2. 中小企業任務環境複雜性與組織結構之關係

- (1) 中小企業任務環境之複雜性在組織結構正式化程度上有顯著的差異。即任務環境愈分散，組織結構有更正式化的傾向。
- (2) 中小企業任務環境之複雜性在組織結構集權化程度上未達顯著的差異。
- (3) 中小企業任務環境之複雜性在組織結構複雜化程度上有顯著的差異。即任務環境愈分散，組織結構有更複雜的趨勢。

為因應任務環境中不同種類的各個往來對象，中小企業會調整或增訂新的規章制度，故在正式化程度上有顯著的差異；往來的對象種類的增加在組織結構的部門的分化程度上也有差異，所以任務環境之複雜性在中小企業的組織結構正式化與複雜化程度上有差異。而集權程度因台灣家族企業經營的作風，在任務環境的變動前後未有顯著的差異。

3. 中大企業任務環境複雜性與組織結構之關係

- (1) 中大企業任務環境之複雜性在組織結構正式化程度上沒有之顯著差異。
- (2) 中大企業任務環境之複雜性在組織結構集權化程度上未達顯著差異。
- (3) 中大企業任務環境之複雜性在組織結構複雜化程度上有顯著差異。即任務環境愈分散，組織結構有更複雜的趨勢。

中大企業的正式化程度不因環境的複雜性不同而有差異，但因著可取得原物料及零配件種類的增加，中大企業的組織複雜程度較高的傾向，組織部門的分化程度增加，所以任務環境之複雜性在組織結構複雜化程度上有顯著差異。而在正式化及集權化程度上不顯著。

(六) 任務環境變動性與組織結構構面之關係

1. 整體產業任務環境變動性與組織結構構面之關係

- (1) 任務環境之變動性與組織結構正式化程度未達統計上之顯著差異水準。即任務環境變得更穩定或更動態時，組織結構之正式化程度沒有顯著的改變。
- (2) 任務環境之變動性與組織結構集權化程度未達統計上之顯著差異水準。即任務環境的穩定程度改變時，組織結構之集權化程度沒有顯著的改變。

- (3) 任務環境之變動性與組織結構複雜化程度未達統計上之顯著差異水準。即任務環境的穩定程度改變時，組織結構之複雜化程度沒有顯著的改變。

由以上的結果顯示，企業在對環境變動性的認知上無顯著差異，表示製造業內之中小企業對任務環境的變動因可預測的程度較低，較不能掌握，故不會因環境變動而採取組織結構的大幅調整。

2. 中小企業任務環境變動性與組織結構構面之關係

- (1) 中小企業任務環境之變動性在組織結構正式化程度上沒有顯著差異。即任務環境變得更穩定或更動態時，組織結構之正式化程度沒有顯著的改變。
- (2) 中小企業任務環境之變動性在組織結構集權化程度上沒有顯著差異。即任務環境的穩定程度改變時，在組織結構的集權程度沒有顯著的改變。
- (3) 中小企業任務環境之變動性在組織結構複雜化程度上沒有顯著差異。即任務環境的穩定程度改變時，在組織結構之複雜程度上沒有顯著的改變。

中小企業在對任務環境變動性的認知上無顯著差異，表示製造業內之中小企業對於任務環境的變動性的可預測程度較低，較不能掌握，故較不會因環境變動而採取組織結構的大幅調整，致使三年的任務環境變動在組織結構上沒有顯著的差異。

由以上的研究結果可知，中小企業任務環境之包容性、複雜性改變時，中小企業組織結構之正式化程度、複雜化程度會有顯著的變化，而集權程度則未有顯著的改變；但任務環境的穩定程度改變時，組織結構的三構面都未有顯著的變化，乃因中小企業對於環境一直缺乏預測能力，並未因組織結構的不同而有所差異。當環境趨於有利時，中小企業組織結構較為正式化與複雜化，而集權程度無差異。

3. 中大企業任務環境變動性與組織結構構面之關係

- (1) 中大企業任務環境之變動性在組織結構正式化程度上沒有顯著差異。即任務環境變得更穩定或更動態時，組織結構之正式化程度沒有顯著的改變。
 - (2) 中大企業任務環境之變動性在組織結構集權化程度上沒有顯著差異。即任務環境的穩定程度改變時，組織結構之集權化程度沒有顯著的改變。
 - (3) 中大企業任務環境之變動性在組織結構複雜化程度上沒有顯著差異。即任務環境的穩定程度改變時，組織結構之複雜化程度沒有顯著的改變。
- 中大型企業在對環境變動性的認知上無顯著無數，表示因為大型企業對於任務環境變動性都處於較可預測的況狀，在環境的變動性上差異不大，反映在組織結構構面上就沒有顯著差異。

四、任務環境對組織效能關係之研究

(一) 任務環境變化與組織效能之關係

1. 整體產業任務環境變化與組織效能之關係

- (1) 當企業所面臨之任務環境趨於有利時，其財務性績效同時會較高。
- (2) 當企業所面臨之任務環境趨於有利時，其非財務性效能同時會較高。
- (3) 當企業所面臨之任務環境趨於有利時，總組織效能會較高。

企業之財務績效提高，是因為任務環境趨於有利時，可以掌握的資源增多，而使得企業之經營成果，表現在財務績效上；非財務性指標也會隨著企業的任務環境趨於有利而提高，係因任務環境中之可預測性提高，而直接表現在企業之彈性—適應能力上。

2. 中小企業任務環境變化與組織效能之關係

- (1) 當中小企業所面臨之任務環境趨於有利時，其財務性績效會較高。
- (2) 當中小企業所面臨之任務環境趨於有利時，其非財務性效能會較高。
- (3) 當中小企業所面臨之任務環境趨於有利時，總組織效能會較高。

中小企業之財務績效提高，亦是因為任務環境趨於有利時，可掌握資源增加，使得企業在財務績效的表現上顯著地較好；非財務性指標提高，係因任務環境中之可預測性提高，而直接表現在企業之彈性—適應能力上。

3. 中大企業任務環境變化與組織效能之關係

- (1) 當中大企業所面臨之任務環境趨於有利時，其財務性績效同時會較高。
- (2) 當中大企業所面臨之任務環境趨於有利時，其非財務性效能沒有差異。
- (3) 當中大企業所面臨之任務環境趨於有利時，總組織效能會較高。

企業之財務績效提高，是因為任務環境趨於有利時，可以掌握的資源增多，而使得企業之經營成果，表現在財務績效上；非財務性指標沒有隨著企業的任務環境趨於有利而提高，中大企業的彈性—適應力受限於本身規模與制度的束縛，一直就不能有快速的反應，不因環境有利與否而有不同。

(二) 任務環境三構面與組織效能之關係

1. 整體產業任務環境三構面與組織效能之關係

- (1) 企業面臨之任務環境的包容性與企業組織之財務性效能及非財務性效能均達統計上之顯著差異水準。
- (2) 企業面臨之任務環境的複雜性與企業組織之財務性效能及非財務性效能均達統計上之顯著差異水準。
- (3) 企業面臨之任務環境的變動性與企業組織之財務性效能達到統計上之顯著差異水準。

當企業面臨的任務環境中包容性變得較寬裕時、更複雜，由於企業接觸的環境個體之種類與數目齊增，所可選擇、運用的資源相對增加，使得企業的自由度提高，此種現象即表現在財務性績效乃非財務性效能上，如對供應商的選擇，在較寬裕時，廠商必會選擇一個對其最有利的供應商，而環境複雜性的提高，足以提供足夠的對象供其選擇，進而可使組織效能提高。

至於任務環境的變動性方面，當在任務環境較不可掌握時，對於非財務性效

能不會有立即的影響。即在較不確定的環境，企業不會有因應調整的措施，所以在非財務性效能的表現不顯著。

綜合上述的分析可明確知道，任務環境個體之包容性對企業組織之非財務性效能達到統計上之顯著差異水準，而整個任務環境個體的三個主要構面：包容性、複雜性、變動性，對企業組織的財務性效能均達到統計上之顯著差異水準。

2. 中小企業任務環境三構面與組織效能之關係

- (1) 中小企業面臨之任務環境的包容性與企業組織之財務性效能及非財務性效能均達統計上之顯著差異水準。
- (2) 中小企業面臨之任務環境的複雜性與企業組織之財務性效能及非財務性效能均達統計上之顯著差異水準。
- (3) 中小企業面臨之任務環境的變動性與企業組織之財務性效能達到統計上之顯著差異水準。

當中小企業面臨的任務環境中包容性變得較寬裕、複雜性增加時，由於企業可選擇、運用的資源相對增加，使得企業的自由度提高，此種現象表現在財務性績效及非財務性效能上。在任務環境的變動性上，中小企業的彈性—適應能力不因環境的變動而有顯著差異，對於環境的變動不會馬上反應在非財務效能上。

由上述可知，任務環境之包容性對中小企業組織之非財務性效能達到統計上之顯著差異水準，而整個任務環境個體的三個主要構面，對企業組織對企業組織的財務性效能均達到統計上之顯著差異水準。

3. 中大企業任務環境三構面與組織效能之關係

- (1) 中大型企業面臨之任務環境的包容性與企業組織之財務性效能及總效能上顯著差異。
- (2) 中大型企業面臨之任務環境的複雜性與企業組織之財務性效能及總效能上顯著差異。
- (3) 中大型企業面臨之任務環境的變動性與企業組織之效能上未有顯著差異。

中大企業面臨的任務環境中包容性變得較寬裕、更複雜時，由於企業接觸的環境個體之種類與數目齊增，所可選擇、運用的資源相對增加，此時中大型企業對於環境的優勢可以反應在財務性績效上，但對於彈性—適應力上的非財務效能則仍受限於官僚體之影響而未能對環境有迅速的調整反應。至於任務環境的變動性方面，因中大企業的對於環境的感知未有太大的變化，所以在效能上也同樣沒有顯著差異。中大企業對於環境的變動性在組織效能上都沒有差異，其對於環境都是可預測的，可見中大企業的環境預測力具有相當的水準。

五、組織結構對組織效能關係之研究

(一) 整體產業組織結構與組織效能之關係

1. 首先是組織結構趨於正式化對於組織的財務效能、彈性—適應力效能及總效

能都有顯著的影響。企業的正式化使得組織的經營效率更為提高，帶來組織的財務績效之提高，且達到顯著水準。而中小企的正式化程度提高，卻沒有大型企業僵固化的弊病，而表現出其正式化有彈性適應力之效率。

2. 組織結構趨於集體化與組織的財務效能、彈性一適應力效能及總效能都未達統計上之顯著差異水準，顯示的是台灣中小企業的家族特性，效能高低在組織結構上的集權與否未達統計上之顯著差異水準。
3. 組織結構趨於複雜化對於財務績效的影響雖有差異，但未達顯著水準，而對於彈性適應力效能及總效能達顯著的差異水準。中小企業的複雜程度提高，其彈性適應力提高，因為中小企業適當的水平、垂直分化使其有良好的彈性適應能力。但組織結構的調整不一定會立即反應在財務績效上。

(二) 中小企業組織結構與組織效能之關係

1. 中小企業組織結構正式化程度在財務效能、彈性一適應力效能及總效能上都有顯著差異。中小企業的組織結構正式化程度越高者，組織效能越高，且達到顯著水準。而其正式化程度提高，卻沒有大型企業僵固化的弊病，而表現出其正式化有彈性一適應力之效率，兩者總合使得總效能也達顯著差異。
2. 中小企業組織結構集權化在組織的財務效能、彈性一適應力效能及總效能都未有顯著差異，顯示的是台灣中小企業的家族特性，效能高低在組織結構上的集權與否未達統計上之顯著差異水準。
3. 中小企業組織結構複雜化程度在財務效能、彈性一適應力效能及總效能上都有顯著差異。中小企業的組織結構複雜化程度越高者，組織效能越高，因為中小企業適當的水平、垂直分化使其有良好的彈性適應能力，同時也反應在良好的財務績效上。

(三) 中大企業組織結構與組織效能之關係

1. 中大型企業組織結構正式化程度在彈性一適應力效能及總效能上有顯著差異。大企業企業的組織結構正式化程度越高者，彈性一適應力效能會有較高傾向，可見大企業的彈性一適應力不是不能提高，在正式化程度不同者組織彈性一適應力仍有不同，不過在此的差異是0.1的水準。
2. 中大型企業組織結構集權化在組織的財務效能、彈性一適應力效能及總效能都未有顯著差異，顯示的是台灣企業集團的家族特性，效能高低在組織結構上的集權與否未達統計上之顯著差異水準。
3. 中大型企業組織結構複雜化程度在財務效能、彈性一適應力效能及總效能上都沒有顯著差異。大企業的組織結構複雜化程度的變化並未能在組織效能上有顯著差異。

六、任務環境、組織結構與組織效能之關係

(一) 整體產業任務環境、組織結構與組織效能之關係

根據任務環境的個體及其任務環境的三構面與組織結構三構面搭配，以二因子變異數分析檢視其交互作用，發現多數任務環境個體與組織結構仍未產生交互作用影響組織效能，唯任務環境供應商的包容性與組織結構的複雜化產生交互作用，任務環境供應商的複雜性與組織結構的正式化產生交互作用，任務環境供應

度低。與本研究任務環境的變動性與組織結構之正式化、集權化與複雜化皆未達統計上之顯著差異水準的結論不一致。

本研究實證結果，任務環境之包容性、複雜性分別與組織結構之正式化、複雜化程度二者達到統計上之顯著差異水準；而環境包容性、複雜性二者與結構之集權化程度均未達統計上之顯著差異水準；任務環境之變動性與組織結構正式化、集權化、複雜化程度三者皆未達統計上之顯著差異水準。

由這樣的結果可知，我國製造業中的企業在環境資源的寬裕性改變，以及往來對象數目與種類變動時，會調整其組織結構之正式化與複雜化程度來因應，以求能達到有效運用環境中的資源，在結構陷於僵固之前讓企業的運作達最大效率，所以組織結構正式化、複雜化程度會與任務環境中之包容性、複雜性達統計上之顯著差異水準。此外，台灣企業的環境偵測能力較差，取得資訊較慢且不完整，對環境變動的情況較不能掌握且無法準確預測，故不因環境的變動而在結構有顯著的大幅度調整，所以任務環境的變化與結構的改變未能達統計上之顯著差異水準。就結構的集權程度而言，因台灣製造業中的企業多為家族企業，由家族成員掌握經營、財務及用人的大權，其權限不會因任務環境改變而有大幅授權的情形出現。

中小企業與中大企業在任務環境三構面與組織結構三構面的關係大都與整體製造業的結果一致，唯獨中大企業在任務環境之複雜化程度與組織結構正式化的關係不顯著。

(三) 企業任務環境與組織效能之關係

過去學者的研究中，針對環境的不確定性、異質性（即本研究之變動性及複雜性）對組織效能的影響發現：環境對其組織創新的效能指標呈正相關。與本研究中結果不同點為：任務環境之變動性只對財務效能有相關，但對非財務效能沒有關係。另一位學者的研究發現：環境複雜性與組織效能（工作滿足與效率）呈正相關，與本研究有出入。

亦有與本研究發現一致的結果為：環境之不確定性（即本研究之變動性）與其長期利潤力呈正相關。

本研究結果顯示，財務效能任務環境三個構面都達到顯著差異水準，表示當環境中資源較寬裕，複雜度較高，變動性降低時財務績效都會較高。原因是環境中資源較寬裕時，企業會有更多可運用的資源來運作，績效會因此而提高；而環境複雜性變高時，和企業有往來的供應商、客戶、金融機構甚至競爭的對手都較為分散，對企業的議價能力及威脅隨之減低，亦促使績效提升。而當對環境變動性降低時，環境較為穩定，外界可預測的程度增高，所做預測較準確，對內則可以追求最大產能的效率，以及進行長期的規劃，組織的效能會隨之提高。

在彈性一適應能力之效能指標方面，環境愈寬裕、愈複雜時，企業之效能跟著顯著提高，但任務環境變動性對組織效能無顯著關係。對此種狀況可能的解釋為：任務環境愈寬裕、愈複雜時，企業能支配的資源較多，可供選擇之往來對象及種類增多，故彈性一適應能力會隨之提高。而在環境變動性方面，台灣的製造業中的企業資訊較為封閉，對任務環境變動的情形較難掌握，因此與彈性一適應

能力的關係未能達到統計上之顯著差異水準。

在總效能方面，因財務效能與非財務效能的大幅提高，使得總效能亦顯著的提高，故當任務環境趨於有利時，總效能會因而顯著提高。

中小企業的財務效能、非財務效能與總效能會因任務環境的有利或不利而有所差異；但中大企業只在財務效能與總效能方面有差異，在非財務效能方面則不因任務環境的變化而有所差異。原因可能是中大企業受限於科層式組織僵化的影響，在彈性一適應能力上面的反應不易達到顯著差異。

(四) 企業的組織結構與組織效能之關係

過去學者之研究發現：正式化與績效呈反比，與本研究結果不一致。差異原因是其績效為工作滿足，組織越正式化，員工感受的約束越大，滿足則越低；正式化與作業效率呈正相關，與本研究的正式化與彈性效能之關係相同。在組織集權化方面則指出授權與組織效能成正相關，與本研究集權程度與組織效能無關的發現不一致。在複雜化方面研究發現部門化及垂直分工與績效呈成正相關，可與本研究之結構正式化與績效呈正相關的結論相印證。

經本研究實證後發現：組織結構若有調整，在組織效能，特別是彈性一適應能力的非財務效能上會有顯著的反應，而環境的變動則在財務效能方面有顯著的反應。這樣的結果顯示組織結構改變，在非財務效能上會有反應，而任務環境有變化，在財務效能上會有反應。

由本研究實證結果顯示，高財務效能的企業其組織結構正式化程度高，但在組織結構的複雜性及集權程度上則無差異，財務效能與結構複雜化、集權化程度均未達統計上之顯著差異水準。

就彈性適應力之效能指標而言，效能指標高者，組織之正式化及複雜化程度都有顯著較高的傾向，但亦無集權程度則未達統計上之顯著差異水準。

總效能方面，總效能高者組織結構在所研究的三年內也明顯地較正式化、複雜化；集權化程度則無差異。故可知組織結構與組織效能的關係是無庸置疑的。

中小企業結構之正式化、複雜化程度對財務與非財務效能上都達到顯著的差異，而集權化程度對組織的效能則沒有顯著差異。但中大企業只有在結構正式化部分與非財務效能和總效能有差異；結構之集權化與複雜化程度在組織效能上都沒有差異。

(五) 企業任務環境、組織結構與組織效能之關係

先前學者對於環境與組織相配合對組織效能是否有相關眾說紛紜，各有各的實證研究結果支持。本研究之實證結果顯示仍缺乏足夠的證據證明任務環境與組織結構配合，在組織效能上會有顯著的差異，但組織效能分別與任務環境、組織結構有相關則是無庸置疑的。

中小企業之結論為：財務效能與任務環境包容性、組織結構複雜化、正式化程度呈正相關。中大企業之結論則為：財務效能與任務環境包容性呈正相關。

在任務環境三構面與組織結構三構面對組織效能的交互作用上，中小企業在任務環境複雜性與組織結構正式化程度、任務環境複雜性與組織結構集權化程度、任務環境變動性與組織結構集權化程度有交互作用；而中大企業只在任務環境

複雜性與組織結構正式化程度有交互作用。

在逐步迴歸分析方面，對中小企業之財務效能最有解釋力的三個變數為：任務環境包容性、組織結構複雜化與正式化程度。對中大企業之財務效能最有解釋力的變數為：任務環境包容性。三個迴歸方程式顯示：任務環境包容性在不同規模的企業與整體製造業都有解釋力。所以任務環境包容性對組織效能而言是最重要的一項解釋因素。

二、建議

由本研究之結果，可提供企業界及後續研究之建議如下：

(一) 對實務之建議

由本研究之研究結果，對企業界，有以下幾點建議：

- 據本研究之發現，任務環境與組織效能有顯著相關。故企業經營者應該發展其對環境變動的敏銳觸角，強調偵測環境的能力，以期先行掌握環境改變的脈動，取得先機，進而使組織有最好的效能；及感知任務環境變動的趨勢時，應善加利用其能掌握的資源，以期求得較好的整體經營效能。
- 本研究之結果顯示，不同的組織結構在組織效能上會有顯著差異，即當組織結構正式化、複雜化程度增高時，組織效能會較高，而集權化程度則與效能無關。因此建議企業應致力於組織內部規章制度的完整性，以求組織的效率能充分發揮。同時企業可以適當地在水平部門及垂直層級上分化，但不要使組織陷於僵化或官樣文章之科層式組織，應著重的是組織效率的提昇。
- 在環境變遷快時，企業最好能將其集權或授權的程度做適當的調整。本研究發現，在績效較好的公司中「偶爾」會調整其集權化的程度；績效較差者則「很少」調整其集權化程度。向下授權應視產業結構特性及公司本身的營運特性，甚至部屬的能力等因素而定，一味的集權在經營者一人或少數幾人時不見得有好處。
- 任務環境較寬裕，組織各項效能提高，建議企業爭取更寬裕的任務環境，如增加往來的供應商、經銷商及客戶、金融機構等家數，創造更寬裕的任務環境，可提高組織的效能。
- 因為任務環境的包容性對組織效能有最大的解釋力，建議政府應致力於任務環境包容性的改善，創造更寬裕的資源，幫助企業提昇效能。
- 建議政府及公家機構時常公佈環境的各項指標及於金融機構的法令政策方向，供各企業參考，使對任務環境能更確實地掌控。
- 在財務績效上各公司的表現有好有壞，但在非財務指標上多數企業認為其彈性適應力效能不錯，顯示企業家對於企業外界的前景預期仍舊樂觀，也反應出經營者積極的心態，所以管理者應採樂觀積極的經營理念及態度，保持高度的彈性適應力效能，維持健康的組織氣氛。

(二) 對後續研究的建議

本研究針對任務環境、組織結構與組織效能的關係加以探討，引發下列對後續研究的建議：

- 本研究之任務環境只考慮供應商、經銷商或客戶、競爭廠商、金融機構四者

，對公司內部之工會，外部之群眾壓力團體、公會等未列入考慮；尤有甚者，未考慮政府之法令及作法，只假設其他條件不變。且本研究只探討最近三年（民國 79~81 年）之變動，以及製造業內之中小企業，後續研究者可將研究的層面擴大，或許研究結果會有所不同。

2. 本研究對「組織結構」這一個變數僅從結構之三面（正式化、複雜化、集權化程度）著手，未考慮組織之規模、控制幅度、組織層級、管理密度等，更未將結構分為有機、機械式，或專業科層、事業部型式、或統協式組織等項。後續研究者可再針對此主題做更深入的探討。
3. 本研究因研究限制，在組織效能方面，只採銷售成長率、投資報酬率二財務績效指標，以及因應環境變動之因應措施之速度與幅度二彈性—適應力之效能指標來衡量。沒能考慮依賴性、市場佔有率、生產力等效能及資產報酬、股東權益報酬等財務績效，有待後續研究者進一步的綜合探討。
4. 本研究因研究限制，只考慮任務環境、組織結構與組織效能三者間的關係，不作策略方面的考慮。後續研究者可將策略變數列入考慮。
5. 由本研究結果可以清楚知道，中小企業對於任務環境的調適能力相當強，欲瞭解台灣之中小企業為何經營如此成功，有待後續研究者對其調適環境的程序、方法作深入的探討。

參考文獻

1. G.J. Castrogiovanni, "Environmental Munificence: A Theoretical Assessment." Academy of Management Review, 16(3), 1991, pp.542-565.
2. Stephen P. Robbins, Organization Theory, 3rd ed., (N.J.: Prentice-Hall Inc., 1990), pp.206-248.
3. Philip Kotler, Marketing Management: planning, Implementation and Control, 7th ed., (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991), pp.128-154.
4. Richard H. Hall, Organization: Structure and Process, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972), pp.297-324.
5. 同[2].
6. Gregory G. Dess & Donald W. Beard, "Dimension of Organizational Task Environment," Administrative Science Quarterly, Vol.29, Mar. 1984, pp.268-279.
7. William R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," Administrative Science Quarterly, Vol. 2, No. 4, 1958, pp.409-443.
8. James D. Thompson, Organization in Action, (New York: McGraw-Hall, 1967), p.72.
9. Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," Administrative Science Quarterly, Vol.17, 1972, pp.313-327.
10. Warren Boeker, "Organizational Performance and Adaption: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition," Academy of Management, Vol.34, No.4, 1991, pp.805-826.
11. 同[2], pp.218-220.

12. Harold J. Leavitt, Managerial Psychology: An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organizations (Chicago: The University of Chicago Press, 1964), Chap.28.
13. 同[2]。
14. D.S.Pugh, Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner C., "Dimension of Organization Structure", Administrative Science Quarterly, Vol.13,1968, pp.65-91.
15. Hage Jerald & Dewar, R. Elite, "Value Versus Organizational Structure in Predicting Innovation," Administrative Science Quarterly, Vol.18, 1973, pp.365-382.
16. Barry M. Staw, L. W. Sandelands, & J. E. Dutton, "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis," Administrative Science Quarterly, Vol. 26, 1981, pp.501-524.
17. Kim S. Cameron & R. F. Zammuto, "Matching Managerial Strategies to Condition of Decline," Human Resource Management, Vol.22, 1983,pp.359-375.
18. John P. Campbell, "On the Nature of Orainizational Effectiveness," Goodman, P.S., & Pennings, J.M. (ed.), New Perspectives on Organizational Effectiveness,(San Francisco:JosseyBass, 1977), pp.76-88.
19. John P. Campbell, The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion, Final Report, 1974, Navy Personnel Research and Development Center Contract N00022-73-c-0023. Minneapolis: Personnel Decisions, 1974, pp.175-182.
20. Richard M. Steers, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," Administrative Science Quarterly, Vol.20, Dec.1975, pp.145-155.
21. J. R. Kimberly, "Organizational Size and the Structuralist Perspective:A Review, Critique, and Proposal", Administrative Science Quarterly, December, 1676, pp.571-597.
22. D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner, "The Context of Organization Structures", Administrative Science Quarterly, March, 1969, pp.91-114.
23. Theodore Anderson & Seymour Warkov, "Organization Size and Functional Complexity: A Study of Administration in Hospitals", American Sociological Review, February, 1961, p.25.
24. Peter M. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations," American Sociological Review, Apr. 1970, pp.201-218.
25. D. J. Hickson, D. S. Pugh, & D. C. Pheysey, "Operational Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal", Administrative Science Quarterly, September, 1969, pp.378-397.
26. Marshall W. Meyer, "Size and the Structure of Organizations: A Causal Analysis", American Sociological Review, August, 1972, pp.434-441.
27. Guy Geeraerts, "The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms", Administrative Science Quarterly, June, 1984, pp.232-237.
28. Tom Burns & G. M. Stalker, "The Management of Innovation", (London:

- Tavistock Publications, 1961), pp.1-10.
29. Heather A. Haveman, "Between a Rock and A Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Transformation", Administrative Science Quarterly, 37(1992): pp.48-75.
30. 同[1]。
31. Masoud Yasai-Ardekani, "Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure, " Academy of Management Journal, Vol.32, No.2, 1988, pp.131-156.
32. E. Mason, "Price and production policies of large-scale enterprises," American Economic Review, 1939, 29, pp.61-74.
33. R. Caves, American Industry: Structure, Conduct, Performance (4th ed.), Prentice-Hall, New Jersey, 1977, pp.123-131.
34. J. Vernon, "Market Structure and Industrial Performance: A Review of Statistical Findings," Allyn and Bacon, Boston, 1972, pp.17-28.
35. L. Weiss, "Quantitative studies of industrial organization", in M.Intriligator (ed.) Frontiers of Quantitative Economics, North-Holland,London, 1971, pp.64-86.
36. 同[32], pp.158-177.
37. E. Grether, "Industrial organization: past history and future problems," American Economic Review, Vol 60, 1970, pp.83-89.
38. A. Phillips, "A critique of empirical studies of relations between market structure and profitability", Journal of industrial Economics, 24, 1976, pp.241-249.
39. M. Hunt, Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970, Doctoral Dissertation, Bussiness Economics Committee, Harvard University, Boston, 1972, pp.22-29.
40. H. Newman, "Strategic groups and the Structure-Performance Relationship: A Study With Respect of the Chemical Process Industry," Bussiness Economics Committee, Harvard University,1973, p.149.
41. Michael E.Porter, "Market structure, strategy formulation and firm profitability: the theory of strategic groups and mobility barriers", Working Paper (77-35), Graduate School of Business, Harvard University, Boston, 1977, pp.65-74.
42. D. Fraser & P.Rose, "Static and dynamic measures of market structure and the performance of commercial banks", Journal of Economicsand Business, Winter 1976, pp.79-87.
43. Michael E. Porter, "The contributions of industrial organization to strategy formulation: a promise beginning to be realized", Symposium Paper, National Academy of Management Meetings , Atlanta, 1979, pp.315-330.
44. H. Gabel, "A simultaneous equation analysis of the structure and performance of the United States petroleum refining industry", Journal of Industrial Economics, 28, 1979,pp.89-104.
45. Danny Miller, "Environment Fit vs. Internal Fit", Organization Science, vcl.3, No.2, May 1992, pp.280-308.
46. David Jacobs, "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations", Administrative Science Quarterly, Mar.

- 1974, pp.45–59.
47. Max Weber, “The Theory of Social and Economic Organization” A. M. Henderson and Talcott Parsons, Trans. (New York: The Free Press of Glencoe, 1964) pp.259–268.
48. Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch, “Organizational Structure and Design,” (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc, and the Dorsey Press, 1970), pp.70–82.
49. Robert W. Rueket, Orrille C. Walker, & Kenneth J. Roering, “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance,” Journal of Marketing, Vol 49, 1985, pp.13–25.
50. Rensis Likert, “The Human Organization: Its Management and Value”, New York: McGraw-Hill, 1967, pp.221–225.
51. Tom Burns & G. M. Stalker, “The Management of Innovation”, (London: Tavistock Publications, 1961), pp.1–10.
52. Paul Lawrence & J. W. Lorsch, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967), pp.366–384.
53. John Child, “Managerial and organizational factors associated with company performance-Part 2”, Journal of Management Studies, Vol 12, 1975, pp.12–27.
54. 同[14], pp.65–91.
55. 同[29], pp.48–75.
56. Johannes Pennings, “The Relevance of a Structure-Contingency Model for Organizational Effectiveness”, Administrative Science Quarterly, Vol.20, 1975, pp.393–410.
57. John Miner, “Commentary”, in D. Schendel and C. Hofer(eds) Strategic Management, Little, Brown & Company, Boston, 1979, pp.253–263.
58. Chris Argyris, “Personality and organization theory revisited,” Administrative Science Quarterly, 18, 1973, pp.141–167.
59. 同[10], pp.805–826.
60. 同[29], pp.48–75.