

行政國家科學委員會專案研究計畫成果報告

網絡組織之協調機制與學習效果之研究

Coordination mechanism and learning effect within network organizations

計畫編號：90-2416-H-004-034

執行期限：90年8月1日至91年7月31日

主持人：司徒達賢 國立政治大學企業管理學系

一、摘要

本文研究目的在探討組織於網絡關係中的內部運作機制，以瞭解在何種網絡定位策略下，搭配那些網絡的協調機制，可以使得組織在網絡關係中的學習效果更佳。藉由個案研究與文獻歸納的分析方法，本文以關係性機制與契約性機制的二個構面，歸納提出組織與網絡間的四種協調管理機制：準市場、準科層、準兄弟、準配偶協調機制。此外，本研究引用司徒達賢於2001年所提出的網絡定位策略六大構面為分析架構，探討組織在不同的網絡定位策略下，所採行的網絡協調管理機制。根據此一架構，本研究提出七個主要命題，推論不同網絡定位策略構面下的網絡協調機制類型。此外，針對網絡協調機制對組織學習效果，本研究也推論認為具備高度關係性與低度契約性的準配偶型協調機制的組織學習效果最高，低度關係性與契約性的準科層式協調機制的網絡學習效果最低。

關鍵字：網絡組織、定位策略、協調機制、學習效果

Abstract:

The purpose of this study is to probe the influence of coordination mechanism upon learning effect within network organizations. According to case studies and literature review, we proposed the four types of the coordination mechanism base on the two angles of relation orientation and contract orientation: quasi-hierarchy, quasi-market, quasi-brother, quasi-couple types. To analyze the choice of mechanism, this study adopt six facets framework of network position strategy proposed by Seetoo in 2001 and seven propositions in terms of the choice of

coordination mechanism were presented. In learning effect of network mechanism, the study concludes that the quasi-couple type mechanism has the highest learning effect; while the quasi-hierarchy type of mechanism has the lowest learning effect.

Keywords: Network organizations, Position strategy, Coordination mechanism, Learning effect

二、緣由與目的

知識經濟時代的到來，技術知識成了企業最重要的生產要素，而決定企業成功的關鍵因素也由傳統的成本觀點轉而為新知識的創造與運用。因此，知識基礎論與資源基礎論學者主張，企業的競爭優勢來自於本身所擁有的專屬性、模糊性與複雜性資源，同時具備不易遭受競爭對手模仿的特性(Barney,1986)。但是，技術創新與產品開發往往不是單一企業內部資源能夠獨自完成，專業分工的趨勢下使得企業仍須藉由外部網絡連結與合作關係，才能取得必要的互補性資源，進而整合跨組織跨領域的團隊專業知識與技術，創造符合市場需求且具備競爭力的產品與服務(Gomes-Casseres, 1994)。此一透過網絡連結關係、有別於傳統資源基礎以組織內部為導向所取得的資源，學者視之為組織外部資源或網絡資源(Gulati, 1998)。

企業組織依存於產業環境中，必須經常不斷的自外界吸收資訊與取得資源，並經由組織內部的學習與內化過程，形成組織的核心競爭優勢，提供具有價值的動態能力，以維持企業組織的生存與擴張(Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, and Sheun, 1997)。雖然先前的研究證實網絡組織間的合作聯盟關係，確實能帶來重要的經濟利益 (Chan & Kensinger, 1997; McConnell &

Natel, 1985; Powell et al, 1996,1998), 但是高比率的合作失敗案例, 卻也透露出聯盟管理的重要性。學者 Kogut(1989)與 Anand & Khanna(2000)即認為, 網路組織的價值創新有其必要的配合情境。學者 Hamel(1991)針對跨國網路組織的研究亦指出, 大多數網路成員之間的聯盟夥伴並不熟練於結盟關係的學習機制。意味著網路組織的創新價值並非是必然的結果, 需要網路成員之間彼此存在某些條件的配合, 才有可能經由網路組織的連結, 共創經濟利益與生存條件。

然而, 究竟是何種情境與條件的配合, 才能夠使組織藉由網路連結關係, 達到學習知識、取得資源的目的呢? 基於此, 本研究之目的即在嘗試解開網路組織內部運作的機制, 以瞭解在何種網路定位策略下, 配合那些網路的協調機制, 可以使得組織在網路關係中的學習效果更佳。換言之, 本研究所欲探討的研究問題有以下二點:

- (一) 網路定位策略下的協調機制為何?
- (二) 網路協調機制對組織的學習績效有何影響?

三、研究結果

(一) 研究設計與架構

本研究屬於探索性之研究問題, 目的在瞭解網路組織的運作協調機制, 分析的重點在瞭解組織如何利用網路連結關係所採取的協調機制, 使組織在網路關係中有較佳的學習績效。因此, 本文在研究設計上, 採用理論建構的個案研究方法, 期望透過個案廠商的深度訪談與資料蒐集, 藉理論推導與個案對照的方式建立各構念的相關變數, 以及不同變數間的因果關係與影響內涵。

(二) 研究架構

本研究分兩部份來探討網路組織定位策略、網路協調機制與網路組織學習效果三者之間的關係。不同特質的廠商藉由網路連結的模式, 維持網路組織內的學習效果, 關鍵的因素在於組織所

採取的網路定位策略, 以及網路組織之間如何設計協調機制, 畢竟網路型態各異, 成員特性不一, 所以本研究的第一部份即在探討不同的網路組織特性, 有那些協調機制的存在? 根據先前學者的文獻歸納發現, 網路組織之間所採取的協調管理機制, 不同於單一科層制度下的內部協調機制, 同時也非傳統市場運作體制下的契約管理機制。而是兼具市場契約功能與網路關係機制的相互混合體。至於契約機制與關係機制是屬於互補關係或替代關係, 先前學者的研究各有論斷, 實證結果也不完全一致。因此, 基於本研究屬於探索性質的研究本質, 故而在網路協調機制的推論, 不預設二者之間的關係與立場。相反的, 本研究主張契約型與關係型的協調機制應該是同時存在於網路組織的合作關係中。基於此, 本研究嘗試以此二種協調機制為構面, 各構面依照運作之強度區分為高、低二個層次, 因而產生 2X2 的四種不同協調機制類型: 「準市場類型、準科層類型、準兄弟類型、準配偶類型」的四種網路組織協調機制, 詳如圖 1。第二, 基於網路組織的動機之一乃在於學習, 所以本研究第二部分即針對網路組織的協調機制對網路組織的學習效果作進一步的探討。以瞭解不同的協調機制對網路組織學習效果有那些影響, 這些影響對網路組織產生那些回饋作用等議題。綜合以上, 本研究的觀念性架構如圖 2 所示。

(三) 命題推論

根據個案訪談廠商所提供之相關資料與訪談記錄, 本文分別針對網路定位策略對協調機制之影響、協調機制對網路學習效果之影響提出以下之命題推論:

命題 1.1:組織所建構之網絡關係愈多,組織與網絡間的管理機制愈需要仰賴關係性的準兄弟型或準配偶型協調機制。

命題 1.2:組織所建構的網絡對象為上、下游垂直關係,則組織與網絡間的管理機制愈需要仰賴關係性的準兄弟型或準配偶型協調機制。反之,組織所建構的網絡對象為水平關係的同業競爭聯盟,網絡間的管理機制愈需要仰賴契約性的準市場型或準科層型協調機制。

命題 2:組織所建構網絡關係的交易內涵愈無形,則組織與網絡間的管理機制愈需要仰賴關係性的準兄弟型或準配偶型協調機制。

命題 3:組織所建構之網絡關係介入程度愈深,則組織與網絡間的管理機制愈需要仰賴關係性的準兄弟型或準配偶型協調機制。

命題 4:組織在網絡關係所位居的核心程度愈高,則組織與網絡間的利益分配愈傾向藉由契約性與關係性混合的準兄弟型協調機制。

命題 5:組織所建構網絡關係之移動彈性愈高,則組織與網絡間的管理機制愈需要仰賴關係性的準兄弟型或準配偶型協調機制。

命題 6:組織在網絡關係中擁有較弱的競爭優勢,則組織與網絡間的管理機制愈需要仰賴關係性的準兄弟型或準配偶型協調機制。

命題 7:組織與網絡間的協調機制類型中,準配偶型的學習效果最高、準科層型的協調機制學習效果最低。

四、結論與研究建議

本研究之目的在瞭解網絡組織內部運作的機制,以瞭解在何種網絡定位策

略下,配合那些網絡的協調機制,可以使得組織在網絡關係中的學習效果更佳。根據此一研究目的,藉由個案研究的深入分析方法,以關係性機制與契約性機制的二個構面,歸納提出組織與網絡間的四種協調管理機制:準市場、準科層、準兄弟、準配偶的四種管理協調機制。此外,本研究引用司徒達賢於 2001 年所提出的網絡定位策略六大構面為分析架構,探討組織在不同的網絡定位策略下,所採行的網絡協調管理機制,根據此一架構,本研究提出七個主要命題,推論不同網絡定位策略構面下的網絡協調機制。此外,針對網絡協調機制對組織學習效果,本研究也推論認為具備高度關係性與低度契約性的準配偶型協調機制類型的學習效果最高,低度關係性與契約性的準科層式協調機制的網絡學習效果最低。

五、參考文獻

- [1] 司徒達賢(民 90), *策略管理新論*, 台北:智勝出版社。
- [2] Anand, B N. & T. Khanna(2000), "Do Firms Learn to Create Value: The Case of Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 21(3), p295-315.
- [3] Burt, R. S.(1992), *Structural Hole: the Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [4] Chan, S. H. & J. W. Kensinger(1997), "Do Strategic Alliance Create Value?" *Journal of Financial Economics*, Vol.46(2), pp.199-221.
- [5] Cohen, W. and D. Levinthal(1990), "Absorptive Capability: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, vol.35, pp.128-152.
- [6] Gomes-Casseres, B.(1994), "Group Versus Group: How Alliance Networks Compete," *Harvard Business Review*, Vol.72(4), pp.62-74.
- [7] Granoveter, M.(1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of

- Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol. 91(3), pp.481-510.
- [8]Gulati, R.(1998), ”Alliance and Networks”, *Strategic Management Journal*, vol.19, pp.293-317.
- [9]Johanson, J. & L-G Mattsson(1998), “Internationalization in Industrial System---A Network Approach,” in *Strategies in Global Competition*, ed. By Hood & Vahlne, pp.287-314.
- [10]Powell, W.(1990), ”Neither market nor hierarchy: Network forms of organization”, In B. M. Staw & L. L. Cummings(ed.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, 12, pp.295-336.
- [11]Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, Vol.68, pp.79-91.
- [12]Provan, Keith G. & Brinton Milward(1995), “A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, pp.1-33.
- [13]Rumelt, R. (1984), “Toward a strategic theory of the firm”, In R. Lamb(ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA, pp.137-158.
- [14] Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen(1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol.18(7), pp.509-533.
- [15]Williamson, O. E. (1981), “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, Vol. 87(3), pp.548-577.

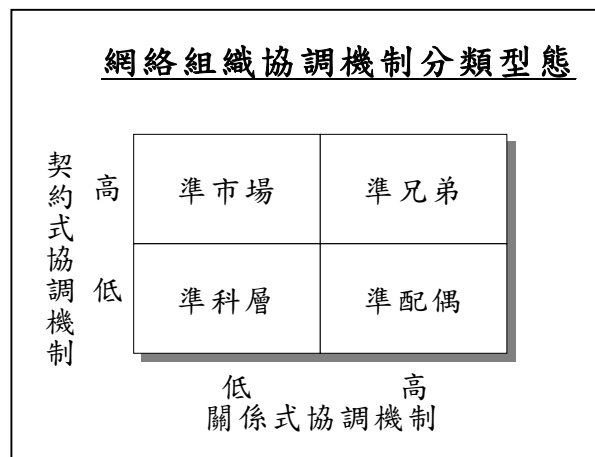


圖 1: 協調機制分類型態

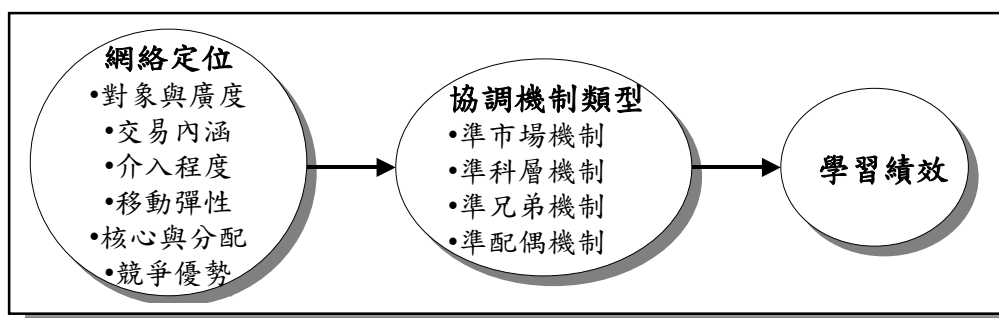


圖 2: 研究架構圖