

產業類別、組織因素對合約管理成熟度及企業營運績效之影響

任慶宗¹ 蔡哲聖²

¹國防大學管理學院運籌管理學系

²海軍司令部後勤處

論文編號：

收稿2013年01月22日 → 第一次修訂2013年04月11日 → 同意刊登2014年09月09日

摘要

本研究以資源基礎理論及策略聯盟為理論基礎，探討企業內部合約管理成熟度對營運績效之影響，並依產業類別及組織因素之不同，分析企業對於合約管理的制度成熟度。根據理論基礎，本研究主張產業類別與組織因素會影響企業之合約管理成熟度，而合約管理成熟度則進一步影響企業經營績效，尤其是合約管理的管裡效益。實證資料的樣本取自國內大中小型企业共 128 份有效問卷。研究結果發現，受調查的企業並未因為產業不同而有不同的合約管理成熟度。但是企業規模、組織專精化、正式化與國際化對合約管理成熟度均有正向影響，顯示企業資源豐富的多寡會影響企業合約管理制度的建立。另外，本研究亦發現，不論就客觀績效或主觀績效，企業擁有較成熟的合約管理制度，則經營績效亦有顯著的正向影響，顯示建立完備之合約管理制度，有利於提升企業之經營成果。

關鍵詞：資源基礎理論、策略聯盟、合約管理成熟度模型、營運績效

The Impacts of Industry Type and Organizational Attributes on the Maturity of the Contract Management and Performance

Ching-Tsung Jen¹ Zhe-Sheng Tsai²

**¹Department of Logistics Management, National Defense University
Taiwan, R.O.C.**

**² Logistics Division, Navy Command Headquarters,
Taiwan, R.O.C.**

Abstract

Based on the resource based view and strategic alliance theory, we probe the impact of contract management maturity on performance. In addition, we also investigate the factors which influence the maturity of firm's contract management from the view point of industry and organizational attributes. Accordingly, we propose that the different industry and organizational attributes affect the maturity of contract management which in turn impact on the firm's performance. Empirical data was collected from the 128 firms and the results show there is no difference of contract management maturity among different industries. However, the firm's size, specialization, formalization, and internationalization influence the maturity of contract management. It means the resources view theory can explain the maturity of contract management system. Lastly, the results also show the positive impact of contract management maturity on firm's performance either from objective or subjective point. Based on the result, we argue that the firm should consider to build the contract management system in order to have great performance.

Keywords: Resource Based Theory, Strategic Alliance, Contract management Maturity Model, Performance

壹、緒論

企業經營詭譎多變，管理課題更是日新月异。為了掌握企業經營的獲利之道，學術界與實務界無不挖空心思，發掘問題，並尋求解決問題的方法。為了區別問題類型，或便於問題的歸納研討，產官學研總免不了在現有的管理領域中，提出不同於以往的管理概念或課題，例如專案管理、關係管理、知識管理、績效管理等專有名詞。不同於以往傳統的生產、行銷、人資、研發，財務等「五管」思維的觀念架構，近年來對於新管理課題的研究與發掘，確實是管理實務界與學術理論界的重要發展趨勢。然而，相較於知識管理、專案管理等熱門概念，伴隨企業聯盟策略與公共部門委外趨勢的蓬勃發展，以契約介面為管理統治機制的合約管理卻較少受到當前管理學術與實務界的重視。具體的佐證資料可由近年來學術研究統計資料發現：根據歷年國內博碩士論文網搜索結果發現，其中專案管理類計 447 篇，品質管理類計 542 篇，知識管理類計 1,858 篇，績效管理類計 193 篇，而有關委外管理及合約管理類僅約計 22 篇。上述統計資料顯示合約管理尚未受到足夠之重視，然而，此一課題卻是當今企業經營與公共政策所必須面對之嚴肅議題。

對企業而言，委外是經營策略的手段之一，而合約則是委外統治的重要機制，因此，伴隨著企業委外風潮與公共事務的外包策略趨勢，合約管理的能力在整個企業營運過程與公共管理領域逐漸佔有重要的角色。但是依據 ITGI(資訊科技管理研究所)研究意見調查報告顯示，約有 76% 的企業將其內部工作委外處理，但卻只有約 25% 左右的受訪企業有建立一套完善的合約管理機制，可見企業間尚未將合約管理能力視為是企業的重要能力之一，對於企業策略競爭效益也並不認為是由合約管理能力所導致。然而過去研究指出(Schreiner, Kale, Corsten, 2009)企業委外管理作業能否成功，關係企業內部流程的執行效率，甚至業務營運方式，與企業整體營運績效息息相關。可見，委外管理能力或合約管

理能力確實是影響企業經營績效的重要因子。

如前所述，過去合約管理議題較少受到重視，影響所及，文獻上對於哪些因素影響合約管理的制度因素，自然較少受到討論。基於此，本研究首先由組織特性角度切入，主張組織因素會造成企業導入合約管理程度的不同，例如企業規模大小的差異(Ghobadian & Gallea, 1996)、組織的正式化、國際化與專精化程度等因素，是否是造成企業在合約管理制度建立差異上的重要因素，而這也是驅動本研究的重要動機之一。

其次，對於產業類別是否影響合約管理制度的成熟度，也是本研究所欲探究的課題。一如 Pennings and Harianto 於 1992 年所主張的，在不同的產業規範下，企業間的行為會產生明顯的差異。在許多有關產業環境的研究中發現，產業因素被認為對事業策略與經營績效有著極為顯著的影響作用。因此，除了前述組織特性對合約管理成熟度的差異探討外，本研究亦企求瞭解產業類別是否會影響企業合約管理成熟度。同時進一步瞭解合約管理的成熟度是否會影響組織合約管理的績效。

為了探究上述研究議題，本文的後續章節安排依序是回顧過去有關組織因素、產業類別及合約管理成熟度等方面之文獻，藉由前述文獻探索建立假說，並藉由問卷調查蒐集資料，再經資料分析提出結論，並對管理意涵提出本研究之論述。綜合上述，本研究主要目的如下：

- 一、探討產業類別是否影響企業合約管理之成熟度。
- 二、瞭解組織因素對合約管理成熟度之影響差異。
- 三、分析企業合約管理成熟度的高低對企業整體績效的影響。

貳、文獻回顧

一、合約管理成熟度

合約可說是市場交易中最基本的統治機制，不論是單純的物品買賣、技術性的合作關係或是研究發展聯盟的知識分享都

可以被視為是一種交易關係，這些多樣的交易關係，都須透過合約規範雙方當事人的權利與義務。Williamson(1975)認為當一項產品或是技術由一個介面被轉移到另一個介面就可稱作是交易，而交易的過程中沒有受到有效的管理，會造成資訊的不對稱、人類的有限理性及自利投機等影響，且會產生一連串不必要的成本消耗(簽約、談判、保障等合約成本)，沒有效率的結果，最終將導致市場失靈。所以需要透過嚴謹的管理機制，方能避免市場失靈的產生。

國內學者任慶宗(2011)主張，企業委外策略或政府公共事務外包政策的統治機制，主要是藉由合約的設計規劃、談判議約與履約監控等管理活動所執行，故將此一管理流程與機制定義為合約管理。合約管理包含政府或企業與民間公司(外包商)簽訂契約關係，並依明確合約規範加強督導考核制度，以確保維護合約品質，減少兩造雙方的認知差異，藉由合約管理的機制，建立雙方互信的承諾，進而達成共同的契約目的(任慶宗，2011)。

Buckley and Casson(1998)也主張，正式的合約協議中應該包含雙方須負責的最小義務，這義務包含了正式及非正式、主觀及非主觀的內容。所以合約中必須保留一些空間，以因應不可預期的事件發生，但又必須兼顧到可以使雙方保有特定的承諾(Doz, 1988)。另外，學者 Corbett(2006)則將合約區分為三個部分，分別為合作條件、服務範圍及價格等三部分。由此可知，相互交易的活動需要有雙方協議性合約與管理結構作為必要的基礎，一個正式合約關係，可使雙方權責及任務標的明確，避免因對產出的結果與預期認知不同而產生後續糾紛。

而如何制定一個成功的合約，合約設計則是重要因素之一(Black, 1985)，當然決標後的履約管理也是決定一個合約是否成功的重要關鍵，但是無論是簽約前的規劃作為、契約簽訂的議約談判或是簽約之後的履約管理，都需藉由合約管理機制設計，完備組織功能的運作機制。學者 Cohen(1997)便針對合約管理提出幾個思

考構面，包括(1)對於決標前各程序的了解，合約內容標的目的確認。(2)對於履約管理者的知識程度、工作職能及具重要性的履約管理能力要能深度了解。(3)合約倫理與合約背景環境化的了解。(4)合約建議書的準備、評估及協商等作業。(5)合約條款、法律用語之規劃與確認。(6)合約內容及履約時協商談判技巧。(7)履約階段產生之問題分析與因應作為。(8)履約督導管制及技巧。(9)權力聲明與損害賠償事宜。(10)一般合約條款功能的了解。此外，因為合約的制定是具有法律效用，其涵蓋了整個委託過程及履約的執行，因此合約管理精神就是在於保障委方與受託方間的權利與義務。Shermann(1997)則對合約管理提出六項管理功能，包含監測功能、買賣雙方之通知與服務、簽約商之內部管理系統、導引協議、簽約商正式決策與行動、高敏感度的合約管理功能。

針對合約管理的範疇，國內學者任慶宗(2011)則認為，所謂合約管理並非一般認知從合約簽訂後才啟動的管理機制，而應該是由需求規劃開始就要導入管理的觀念，透過需求分析、商源選擇及買賣雙方間溝通談判等執行步驟，建立合約管理的運作生命週期內(Kristian, 2004)。此外，在整個合約管理的過程中，監督與溝通佔有極為重要的地位，有效的資訊傳達與溝通才能使買賣雙方的認知差距最小化，降低整體成本的損失，達到施行合約管理的實際效益。

由上可知，合約管理機制牽涉層面包含制度面的專業分工，以及程序面的作業流程，他可能是影響委外管理績效的重要因素之一，故合約管理的制度與流程的完備程度，應該會直接影響委外的績效與管理成果。

針對管理機制的完備程度，國外學者 Garrett and Rendon(2005)運用成熟度的管理概念做為評估、衡量及強化其關鍵的核心執行程序與專業分工的工具，例如軟體的開發或是專案管理的能力等。以此為例，合約管理成熟度模型可以做為企業合約管理程序與資訊系統等提供持續不斷的提升及改善其運作的功能(Saxena,

2008)。當企業組織執行成熟度等級評量時，可以達到三種主要的效益，一為「標竿評量」也就是評估組織成熟度等級用以建立組織的作業準則。二為「策略發展」依成熟度評量結果，發展適當的策略目標，進一步達成組織不同階段的標準。第三為「品質保證」。在整個評估的流程中，可因監督而提供品質的保證，並進行持續性的評估作業，依評估結果隨時做為修正的依據。Garrett and Rendon (2005) 也指出成熟度模式是用來有效測量各種不同層級的管理流程，且可以用來解釋各階流程的效益能力。

究竟合約管理成熟度模型可以為企業組織帶來甚麼樣的實質效益，依據企業合約管理(Enterprise Contract Management)一書作者 Saxena(2008)指出，合約管理成熟度模型可協助企業聚焦於整體的流程能力、附加價值、成熟度及績效等 12 項核心目標，另外在其書中也提出了一套完整的五階段合約管理成熟度模型，分別為初始階段、可重複階段、定義階段、管理階段及最佳化等五大階段(詳如圖 1 所示)。而學者 Rendon(2006)則以整個交易行為的流程彙整出合約管理的成熟度，也一樣區分成五大層級，範圍由第一層的「初始期」進入至「基礎期」，再進入第三層的「構型期」及第四層「整合期」，最後則為不斷的精進的「最佳化」階段，詳如圖 2 所示。

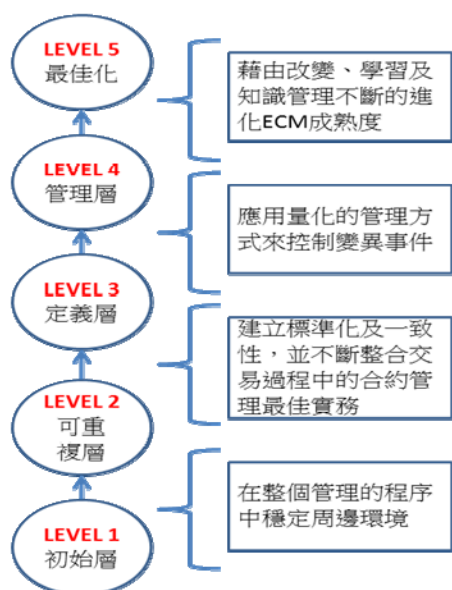


圖 1 企業合約管理成熟度流程(Saxena, 2008)



圖 2 合約管理成熟度流程圖
Rendon(2006)

上述兩學者所提出之合約管理成熟度模型符合 Gabor (2001) 所提出的成熟度特徵，亦即每一階段的進化都需要先完成該階層的目標後，方可發展進入下一階層，且無法直接跳過任何一階層。本研究根據前述學者的主張認為合約管理成熟度可以視為企業委外策略或公共事務外包政策前提下，檢視企業或公部門組織在合約管理運作機制的完備程度，從而作為評估企業組織因素與外包績效之間的重要關鍵影響因素。

二、產業類別與合約管理成熟度之關係

策略管理大師 Porter 就曾經對企業策略分析下了這樣的解釋，在整體的競爭環境分析中，特別強調產業的環境與組織的競爭性，從中可看出，產業的不同對於企業的競爭策略也會有所差異，另有許多學者指出以往有關產業環境的研究中，產業因素被認為是對企業策略屬性與經營績效的關係有著極為顯著的情境作用存在(黃文宏與陳正男，1999)。長久以來，學者或實務觀察家對產業類型最簡易的分類方式就是區分製造業與服務業。而依據 2011 年「中小企業白皮書」調查顯示 2010 年中小企業的三級產業家數均呈正成長，也就是指「服務業」佔有 100 萬 3,699 家，所占比率達整體的 80.42%。另一方面在高科技產業不斷蓬勃發展的同時，國內正面臨

傳統產業轉型的問題，從 1911 年至 2011 年的統計資料顯示台灣的傳統產業與基礎工業成長率每況愈下，呈現遲緩的狀況(行政院主計總處，2011)，目前台灣的傳統產業面臨許多的危機，包括管理機能不足以應付組織規模、人力資源的長期失衡、組織內外部信心危機、研發創新精神不足、經營者的限制、資金籌措不易、資訊電腦化腳步落後、企業文化轉型不易、專注本業經營的迷失與通路革命的省思(晉麗明，2000)。

另一方面，我國服務業所占產業的比重逐年增加，服務業為增加競爭力與提高獲利必須提升服務品質，而學者 Parasurman et al.(1988)認為服務品質不僅是企業的競爭性策略之一，更可提高其附加價值活動。然而，相較於傳統製造業對製造品質的可衡量性，服務業的品質具有不易衡量的特性，因此，企業為維護服務品質的一致性，對於委外合約管理的制度建立也相對重視，期望藉由合約管理制度之建立，創造兩造雙方的附加價值。因此，本研究推論：

H1：企業合約管理成熟度會因產業類別而有顯著之差異，服務業的合約管理成熟度高於傳統製造業。

三、組織因素與企業合約管理成熟度之關係

學者 Barney(1991)認為能幫企業增加收益或是節省成本就算是有價值的資源或能力。Peteraf(1993)則是以企業或組織應有效的利用與結合其內部的獨特性資源，找出獨特性的原因及造成持續性競爭優勢的資源。由此可知資源基礎觀點是以企業內部環境及資源為主軸，強調企業必須要具有核心的資源基礎，配合著企業的策略方針發揮最大效益的核心競爭力。

一般來說企業的內部資源大致可以簡單分為三類，人力資本資源、有形資產資源、組織資本資源(Barney, 1991)。而對於核心資源的判別依據，則是以其獨特性、專屬性及模糊性來做為區分(吳思華，2003)，所謂的獨特性是指企業在策略上應用該項資源時能夠增進企業的效能及效率

的價值，且在市場上該資源是稀少而無其他替代品；專屬性則是指該項資源與企業間的關係或管理制度密不可分，不可輕易轉移與切割；而模糊性是針對資源的養成過程與企業競爭優勢間的因果關係不易釐清，也較難從頭學起。

Richard(2006)認為組織因素區分兩大塊，一為結構構面，另一為脈絡構面。結構構面比較屬於組織內部的特性，用以量測及比較組織間差異；而脈絡構面則是為用來塑造結構構面的基本條件，有組織目標、文化、環境、規模及專精程度等。學者 Sathe(1978)也認為組織因素可以歸納為八個因素，包含集權化、正式化、專業化、複雜度、分化程度、非人性化程度、技術資格及階層化等。而學者 Robbins(1990)對於組織理論也區分為六大因素，專精化、部門分化程度、指揮鏈程度、集權化、正式化及控制幅度等。Phillip(1978)更將外在組織間的關係納入組織因素探討，並引述組織大小、組織結構、組織資源、成熟度及組織氛圍等。與該學者相呼應的還有 Lee & Kim(1992)也將組織大小及部門人數等納入組織因素中。

本研究認為影響企業政策及導入制度的組織因素相當多，從資源基礎觀點，組織的規模、組織專精化程度、及正式化等都是其中影響企業建立制度與規範的重要因素。除此之外，受於全球化的影響，資源與市場的競爭已非僅在國內爾爾，近年來全球約有 150 幾個國家加入 WTO (世界貿易組織)，加上 2010 年台灣與大陸所簽定的 ECFA (海峽兩岸經濟合作架構協議)，在在顯示出企業組織要走向國際化的趨勢，以往許多研究發現企業國際化的程度與其經營績效呈現正向關係(Brewer, 1981; Shaked, 1986)，因此，國際化程度也是促成企業建構制度與因應環境的重要組織因素。

組織的大小一如企業的規模，在組織的成長過程中，員工人數及部門的增加會使得企業整體的規模擴大，所謂大型組織(通常雇用 2,000 人以上)比起小型組織，多半會比較傾向專門化、水平和垂直分化與

更多的標準和制度。Richard(2006)也認為大規模組織擁有較多的員工以及較大的工廠或部門。所以當企業變大時，組織會有更多的規則與管制(Blau & Schoenherr, 1971)，對於合約管理制度也會因為組織規模的因素而有所變化，所以若組織的規模越大對於企業導入合約管理制度的控制面也就會越有效率，相關制度的建立應更為完善。因此本研究推論：

H2-1：組織規模對於合約管理成熟度呈正向關係。

組織專精化的目的就是為了使在組織內工作的成員能提供其工作效率及生產力，因為組織集體分化工作特性，促使各成員能專注於範圍較小的專業作業上，這使得組織的員工逐漸變得熟練與專精(Gareth, 2001)。就如目前許多大型產業如日商 TOYOTA 的設計部門，通常會專精於改善某一部分汽車設計，但若是對於較小型的車廠來說，可能設計員工就必須負責整體的設計工作。反觀企業的內部制度推行應該也是如此，學者林東清與康必松(1992)就認為一個組織如果越分工化及專精化，則對於企業制度的推行越有幫助。相對於本研究中的合約管理制度也是如此，企業若能夠將其部門分化，將工作內涵設定更為詳盡，則對於企業合約管理制度的成熟化也就會更明顯。因此本研究推論：

H2-2：組織專精化程度與合約管理成熟度呈正向關係。

組織正式化的最佳寫照非為軍事單位莫屬，軍隊裡規範了大大小小的準則以及軍法的約束，使得每件事情都必須依照規定來進行，在國外學者 Gareth(2001)的書中認為組織正式化使得員工間缺乏相互的協調性，規章制度規定員工們如何做好自己的角色，也因此高度的正式化就會產生高度的集權，並且缺乏彈性與創新性。在 Rendon(2006)及 Saxena(2008)的合約管理成熟度模型中都將正式化列為達成階段目標的條件之一，所以企業因內部作業規定及程序步驟的完整，會使得合約管理制度

的成熟化更為明顯，各階層的執行作業及熟練度都會提升。因此本研究推論：

H2-3：組織正式化程度與合約管理成熟度呈正向關係。

根據資源基礎理論與策略聯盟理論都可以看出，企業因為本身資源的不足或是策略思維而與其他企業交流合作，原本僅是針對同業資源交流範圍，逐漸擴展到異業結盟，而最後隨著聯盟組織的擴大，則以經濟圈為主(如亞太經濟圈)的交易市場產生，而企業也就跨越了國家的界線，將產品外銷或是在其他國家與當地企業結盟等行為的演變，所以企業國際化的程度也就越來越高，國內學者趙永祥等(2007)研究認為企業國際化經營可以整合內部技術能力、管理能力、規模經濟之採購、生產、配銷及研究發展活動而提升競爭優勢。企業因國際化策略而必須常常與國外企業合作甚至是結盟，因此會大量產生許多正式的合約協議，也因此刺激企業本身必須要提升自我合約管理的效能，方能將此成為其競爭能力，並減少交易成本的產生。因此本研究推論：

H2-4：組織國際化程度與合約管理成熟度呈正向關係。

四、合約管理成熟度與營運績效之關係

學者 Szilagyi and Wallace(1980)認為營運績效應該是一個整體的概念，代表著企業經營的最終結果，或是管理者對於各種工作目標的達成度。因此營運績效是一套制度或方案能否有效運作以及是否達成策略目標之重要評量指標(鄭峰斌，2003)。所以企業對於願景及使命的實現，有賴於組織內各部門目標的達成，而部門的目標達成，則亦有賴於組織全體員工完成份內工作及主管所交付的任務方能達成企業的整體目標。

本研究將企業營運績效定義為客觀績效與主觀績效，所謂客觀績效包括執行合約管理所造成企業的「財務(成本)面」、「效率(時間)面」、「品質面」等三項，而屬於主觀績效以針對顧客面為主分為下列三項「合作達成滿意度」、「合作夥伴表現滿意

度」及「合約管理滿意度」。

以資源基礎理論及交易成本理論為根基，使得企業面對整個競爭的環境下，不斷的與其他產業交流及競爭，演變成企業間的聯盟行為，也使得大量的合約協議產生，合約可說是市場交易中最基本的管理機制，不論是技術性合作或是服務及知識分享等，都可以被視為是一種交易，而使得雙方當事人各自擁有自己的權利與義務，並在這過程中獲利與付出。交易的過程中沒有受到有效的管理，會造成資訊的不對稱、人類的有限理性及自利投機等影響，且會產生一連串不必要的成本消耗(簽約、談判、保障等合約成本)，所以合約的管理機制對於企業來說是一項重要的內部核心技術，而合約管理成熟度就是在為企業評量其合約管理的機制是否有滿足企業的需求，並可以提供更進一步的分析成果，提供企業做為後續的改善方向。學者 Rendon(2007)就指出企業應用合約管理成熟度模型，可洞悉企業內部合約管理的整體組織及程序，針對需加強及改進的部分提供最有效益的建議及依循。學者 Puma and Scherr(2009)就曾針對美國陸軍合約管理中心進行合約管理成熟度的驗證，並提供該單位做為後續教育訓連及培訓的參考依據，有此可見合約管理成熟度可大幅提升組織的整體效益。

以上為以往學者對於企業有效應用管理制度的效益研究，惟有關合約管理成熟度對於企業營運績效方面之研究較少，本研究推論主張合約管理對於企業營運績效中的成本與時間有明顯的影響關係，管理成熟度對於企業營運績效有顯著影響關係，其對營運績效定位為專案本身的時間、成本及品質，團隊成員的職能發展與技能學習，組織發展的營收、市佔率。據此本研究認為合約管理成熟度對於企業之營運績效有明顯的影響關係。因此本研究推論

H3-1：合約管理成熟度與企業的執行成本呈負向的關係。

H3-2：合約管理成熟度與企業的執行效率呈正向的關係。

H3-3：合約管理成熟度與企業的執行品質

呈正向關係。

H3-4：合約管理成熟度與合作達成滿意度呈正向關係。

H3-5：合約管理成熟度與合作夥伴表現滿意度呈正向關係。

H3-6：合約管理成熟度與合約管理滿意度呈正向關係。

參、研究方法

本研究主要是針對企業的合約管理制度做一深入探討，分析企業間為何會有不同程度的合約管理成熟度，並以產業類別及組織因素來作為企業運作合約管理制度的影響因素，除了先將以往有關合約管理的文獻彙整外，並利用問卷調查的方式去驗證本研究之研究目的，所以根據第一章的研究動機、目的與第二章的文獻探討，本章節將進一步說明本研究發展出的研究架構、假設與研究設計及使用 SPSS 資料分析的方法。

一、研究架構

圖 3 為本研究之概念架構圖，首先針對不同的產業類別區分為傳統製造業及服務業兩大類，透過問卷調查方式進行產業類別與企業合約管理成熟度間之調查，研究不同產業類別間之合約管理成熟度差異。另再去除產業類別之干擾，改以組織因素為探討變數去調查不同組織規模、專精化、正式化及國際化對於企業合約管理成熟度間之差異。最後更進一步分析合約管理成熟度之高低對於企業營運績效間之影響。

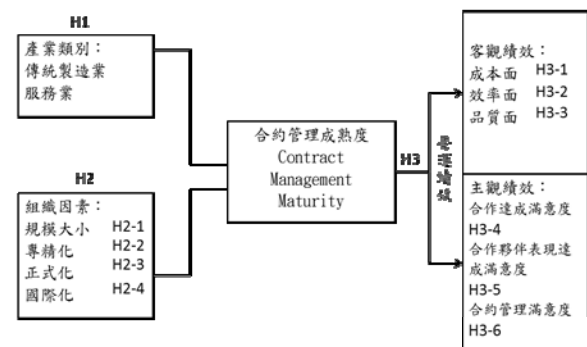


圖 3 研究架構圖

二、問卷設計及研究對象

本研究問卷設計方式主要是參考以往

學者專家之研究，並配合研究目的及內容，加以彙整及修改，由受測者自由勾選、填答。本問卷主要是依據研究目的、研究架構與研究假設，並參考文獻探討及相關研究設計而成。問卷的內容包含五個部份：第一部分為「產業類別」、第二部分為「組織因素」、第三部份則為「合約管理成熟度」、第四部分為「企業經營績效」及第五部分「企業基本資料」。本研究的問卷均以李克特(Likert scale score)尺度量表及語意差異量表作為評量工具。

本研究以台灣本土企業為研究對象，問卷施測對象必須是企業內部從事供應鏈管理或採購合約管理部門等工作內容，主要對中高階管理人員施測，樣本抽取主要以中華徵信社 2011 年出版的「台灣地區大型企業排名」及經濟部中小企業處所列之企業為研究主體。

三、信、效度分析

表 1 為各變數信度係數表，資料顯示組織因素整體量表的 α 係數是 0.791，在個別變數方面，除正式化之 α 係數略低之外(0.60)，專精化之 α 係數為 0.85，國際化之 α 係數為 0.84，Cronbach's α 係數都有達到 0.7 以上的標準。有關合約管理成熟度構面共 25 題，五構面之信度分別為 0.93、0.94、0.95、0.96、0.96，其總體信度係數為 0.98，另外，績效指標的衡量信度，成本面之 α 係數為 0.802，效率面之 α 係數為 0.79，品質面之 α 係數為 0.79，合作達成滿意度 α 係數為 0.76，合作夥伴表現滿意度之 α 係數為 0.89，合約管理滿意度 α 係數為 0.91，各變數之信度係數都有達到 0.7 以上的度標準，整體上來看還是具有可靠之信度。

另在「效度分析」的程序中，本研究利用「主成份分析法」萃取因素，以特徵值(eigenvalue)大於 1 為萃取標準，將大於 1 的因素做「直交轉軸」(Orthogonal Rotation)，轉軸時所用的方法為「最大變異法」(Varimax)，並萃取「因素負荷量」的值大於 0.4 者。在組織因素各構面的效度分析方面，KMO 值達 0.801，Bartlett 球形檢定呈現顯著性，顯示本構念適合做因素分析；其次以主成份分析法萃取 3 個

因素，其解釋變異量分別達 62.95%、30.568%及 51.742%，並將其命名為「正式化」、「專精化」及「國際化」。在合約管理構面的效度分析方面，KMO 值達 0.966，Bartlett 球形檢定呈現顯著性，其次以主成份分析法萃取 5 個因素，其解釋變異量分別達 80.532%、83.001%、85.078%、85.053 及 87.18%，並將其命名為「合約規劃」、「合約協議」、「合約履行」、「合約管理」及「合約結束」。最後，在營運績效面分析，KMO 值達 0.966，Bartlett 球形檢定呈現顯著性，解釋變異量分別達 83.6%、83.2%、82.7%、81.2%、90.2 及 91.5%，並將其命名為「成本面」、「效率面」、「品質面」、「合作達成滿意度」、「合作夥伴滿意度」及「合約管理滿意度」等六個因素。綜合而言，本研究變數之信效度均符合一般標準。

表 1 各變數整體信、效度分析表

變數	構面	題項	解釋變異量	信度 α	
組織因素	正式化	2-4	62.95	0.60	0.79
	專精化	6-10	30.57	0.85	
	國際化	11-15	51.74	0.84	
合約管理成熟度	合約規劃	16-20	80.53	0.93	0.98
	合約協議	21-25	83.00	0.94	
	合約履行	26-30	85.08	0.95	
	合約管理	31-35	85.05	0.96	
	合約分析	36-40	87.18	0.96	
營運績效	成本面	41-42	83.6	0.80	0.83
	效率面	43-44	83.2	0.79	
	品質面	45-46	82.7	0.79	
	達成滿意	47-48	81.2	0.76	
	夥伴滿意	49-50	90.2	0.89	
	管理滿意	51-52	91.5	0.91	

肆、實證結果分析

一、敘述性統計

本次問卷調查主體共計寄出 250 份問卷，包括大型企業計 125 份以及中小型企

業計 125 份。大型企業回收計 73 份，中小型企业回收計 64 份，共計回收問卷計 137 份，回收率為 54.8%，其中無效問卷大型及中小型企业共計 9 份，故實際可分析問卷計 128 份。產業別分析中，製造業為 63 家，服務業為 65 家。公司人數方面，200 人以下之企業約佔整體 45%，其餘均為 200 人以上的大型企業，而以部門數而言，可看出企業專精化的程度，也就是說可以瞭解企業專業分工的關係，本次調查中約有 40% 的企業擁有 10 個以上的部門，而高達 30% 左右的企業則是擁有 20 個以上的部門數。

二、皮爾森相關分析

以皮爾森相關分析檢定各組織因素構

面變數間是否存在相關性，經統計後將其結果列於表 2 中。經由 Pearson's 分析得知，組織因素中「正式化」、「專精化」及「國際化」其與變數「合約管理成熟度」之間的相關分別達 0.281($p<0.001$)、0.278($p<0.001$)及 0.341($p<0.000$)，表示組織因素與合約管理成熟度間具有正向顯著相關。表 3 為營運績效與合約管理成熟度之間的相關性分別達 -0.278($p<0.001$)、0.505($p<0.000$)、0.483($p<0.000$)、0.443($p<0.000$)、0.475($p<0.000$) 及 0.420($p<0.000$)，由此可見，除了自變數「成本面」與依變數「合約管理成熟度」呈負向顯著關係外，其餘均具有正向顯著相關。

表 2 組織因素與合管成熟度之相關分析表

相關係數	正式化	專精化	國際化	合管成熟度
正式化	1			
專精化	0.345 ^{***}	1		
國際化	0.157	0.052	1	
合管成熟度	0.281 ^{**}	0.278 ^{**}	0.341 ^{***}	1

n=128；* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；*** $p<0.001$

表 3 合管成熟度與營運績效相關分析表

相關係數	合管成熟度	成本	效率	品質	合作達成	合作夥伴	合約滿意
合管成熟度	1						
成本面	-0.28 ^{**}	1					
效率面	0.51 ^{***}	-0.66 ^{***}	1				
品質面	0.48 ^{***}	-0.57 ^{***}	0.75 ^{***}	1			
合作達成	0.44 ^{***}	-0.56 ^{***}	0.68 ^{***}	0.73 ^{***}	1		
合作夥伴	0.48 ^{***}	-0.56 ^{***}	0.66 ^{***}	0.73 ^{***}	0.75 ^{***}	1	
合約滿意	0.42 ^{***}	-0.58 ^{***}	0.69 ^{***}	0.66 ^{***}	0.74 ^{***}	0.82 ^{***}	1

n=128；* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；*** $p<0.001$

三、產業因素與組織規模對合約管理成熟度之分析

本研究運用 t 檢定之工具，檢定不同的產業類別與合約管理成熟度之間的影響程度是否存在著顯著的差異，根據表 4 資料顯示，傳統製造業在合約管理成熟度的平均值為 3.11，標準差為 1.18，而服務業則是 3.01 與 1.12，經統計檢定發現 p 值在

製造業以及服務業之間未達顯著水準，顯示不同的產業類別在合約管理成熟度之影響程度的差異上，並無顯著的不同，因此本研究假設 H1 未獲得支持。

另檢定不同的組織規模與合約管理成熟度之間的影響程度是否存在著顯著的差異，根據表 5 資料顯示，中小型企业合約管理成熟度的平均值為 2.53，標準差為

1.17，而大型企業則是 3.50 與 0.92，經統計檢定顯示 p 值在中小型企业以及大型企業之間達顯著水準，顯示不同的企業規模在合約管理成熟度之影響程度的差異上，有明顯的不同，大型企業所具備的合約管理成熟度明顯高於中小型企业，因此本研究假設 H2-1 獲得支持。

表 4 產業類別與合管成熟度分析表

產業	家數	m	s.d.	t
製造業	63	3.11	1.18	0.492
服務業	65	3.01	1.12	

n=128；

表 5 企業規模與合管成熟度分析表

規模	家數	m	s.d.	t 值
中小型	58	2.53	1.17	-5.256***
大型	70	3.50	0.92	

n=128；*** p<0.001

四、組織因素對合約管理成熟度之分析

本研究利用階層迴歸分析組織因素對合約管理成熟度之結果如表 6 所示，模式一顯示專精化可有效解釋合約管理成熟度約 0.07 的變異量，且標準化 β 值為顯著的 0.278，顯示專精化對合約管理成熟度產生顯著的正向影響；模式二分析結果顯示，加入正式化變數後對合約管理成熟度的解釋力提升為 0.102，解釋力增加了 0.032，標準化 β 值為 0.21 亦達顯著水準，可見正式化對合約管理成熟度也產生顯著的正向影響；最後，模式三驗證國際化與合約管理成熟度之間的影響，整體模式解釋力提升為 0.178，解釋力增加了 0.076，結果顯示國際化與合約管理成熟度的標準差 β 值為 0.304 亦達顯著水準，顯示國際化對於合約管理成熟度之間的關係呈顯著之正向關係。故由此可證實本研究假設 H2、H2-2、H2-3 及 H2-4 均獲得支持。

表 6 組織因數與合管成熟度迴歸分析表

變數	合約管理成熟度		
	M1	M2	M3
專精化	0.278**	0.205*	0.206*
正式化		0.21*	0.162*
國際化			0.304***
R ²	0.077	0.116	0.206
AR ²	0.07	0.102	0.178
F	10.55**	8.21***	10.75***

n=128；* p<0.05；** p<0.01；*** p<0.001

另，根據迴歸分析模式表 7 所示，企業合約管理成熟度確實會對於其營運績效有顯著之影響，且其呈顯著之正向關係，其標準化 β 值為 0.538，因此本研究假設 H3 獲得支持。

表 7 合管成熟度與營運績效分析表

依變數	營運績效
自變數	
合管成熟度	0.538***
R ²	0.289
AR ²	0.284
F 值	51.26***

n=128；* p<0.05；** p<0.01；*** p<0.001

表 8 為企業合約管理成熟度與客觀績效之迴歸分析結果，資料顯示成本構面呈顯著之負向關係，標準化 β 值為-0.278，也就是說當合約管理成熟度愈高則企業的營運成本也就會愈低，另效率及品質構面則均為顯著之正向關係，因此當合約管理成熟度愈高則其營運效率與品質則會愈高，藉此本研究假設 H3-1、H3-2 及 H3-3 均獲得成立。

表 8 合管成熟度與客觀績效之迴歸分析表

依變數	成本	效率	品質
自變數	構面	構面	構面
合管成熟度	-0.278**	0.505***	0.483***
R ²	0.077	0.255	0.234
AR ²	0.070	0.249	0.228
F	10.57***	43.1***	38.5***

n=128；* p<0.05；** p<0.01；*** p<0.001

由表 9 為企業合約管理成熟度與主觀績效之迴歸分析結果，可看出合作達成滿意度、合作夥伴表現滿意度及合約管理滿意度均呈顯著之正向關係，標準化 β 值分別為 0.443、0.475 及 0.42，也就是說當合約管理成熟度愈高則企業的主觀營運績效也就會愈高，藉此可證實本研究假設 H3-4、H3-5 及 H3-6 均獲得成立。

表 9 合管成熟度與主觀績效迴歸分析表

依變數 自變數	達成 滿意度	表現 滿意度	合管 滿意度
合管 成熟度	0.443***	0.475***	0.420***
R^2	0.196	0.226	0.176
AR^2	0.190	0.220	0.170
F 值	30.77***	36.76***	26.97***

n=128；* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；*** $p<0.001$

伍、結論與建議

本研究為國內少數針對企業合約管理成熟度為調查題材之研究，與以往研究不同之處主要是在探討企業內部合約管理制度的完善程度，以下將針對研究成果具體說明。

一、研究結論

本研究發現，本次問卷回收之企業區分為製造業與服務業，製造業為 63 家，服務業為 65 家，其比例約各佔一半，且有近五成以上的企業多為營運 10 至 20 年以上之長青企業，可見本次樣本數分配相當平均，且多為商場經驗豐富之企業，對於本研究探討之合約管理制度應有一定程度的認知與發展。惟本研究依據文獻的探討，假設企業之合約管理成熟度會因為產業類別的不同而有所差異，但經問卷資料分析後，不論是平均數或是獨立樣本 T 檢定都顯示企業合約管理成熟度不會因產業類別的不同而產生明顯差異，使得本研究假設 H1 不成立，其主要原因應是因為本研究僅採用製造業與服務業來代表產業類別，若依據行政院主計處的產業分類可細分為 19 大類，而本研究因礙於樣本蒐集限制，故僅採用製造業與服務業來做為分

類，依據學者 Prescott (1986) 的論述認為產業因素不論是在企業的策略或是其績效都有一定程度的影響，故後續若能將產業類別再擴大分類為製造業、服務業、高科技產業、金融業等，應可更能分析出其產業類別對於合約管理成熟度之差異，而本研究也發現當前的製造業或是服務業在其企業內部合約管理的制度都擁有相當程度的發展，皆位於基礎期至定義期之間，可見國內企業對於合約管理制度均有高認同度，且已實行於企業的內部制度之中。

除了針對產業類別作為研究變數外，另一個對於企業策略或制度發展有重要的影響因素則為組織因素，國內外學者均認為組織因素會強烈影響企業抉擇方向，本研究依學者 Sathe(1978)、Robbins(1990)及 Phillip & Eli(1978)等研究制訂出相關因素構面，經調查分析後發現，組織因素確實對於企業之合約管理成熟度有明顯的影響性，符合學者 Richard(2006)所提出組織因素是做為企業基本結構面的基礎條件，並對於企業的制度形成而有高度關聯性。此一結果亦與國外學者 Walker and Petty(1978)的研究雷同，另外也符合 Gupta(1969)研究發現組織規模常會列為影響企業策略或企業屬性的一個重要變數，因此本研究發現企業組織規模愈大，對於內部制度的建立也愈完善，也使得國內企業的合約管理成熟度較組織規模小的企業健全且制度化。另外，本研究亦發現組織專精化程度、正式化程度與國際化程度均對企業合約管理成熟度之發展有正向之影響結果。符合 Richard(2006)所提出組織因素是做為企業結構面的基礎條件。

二、研究建議

台灣為一已開發國家，因為特殊的地理環境四面環海，而天然資源短缺情形下，使得本土企業的能量大量外移或是轉型以因應世局的變遷，本研究調查中近七成的企業均有將產品外銷至海外市場，且對於組織內部國際化的程度也相當高，由此可見台灣的企業已與國際接軌，而在管理層面已非以往的被動式管理，進而轉型成因應各種變化的創新制度管理，而合約管理這名詞雖然已不是新的管理方式，但

在於國內企業間仍屬較少見的管理模式，大部份都流於形式，僅附屬於某些部門下之例行工作，而非正式的管理制度及部門成立，但在本次的調查研究發現，企業內部合約管理的制度已成為企業間一項重要的管理工具，為因應大量的委外合約商、合作聯盟及供應商間的合約管理，將合約管理制度納入企業的例行管理工具是必備條件之一，部分大型企業更將合約管理視為是一項管理上的策略武器，用來配合企業的策略及結構發展，提升自我的競爭能力。

陸、國防領域之應用

國防事務因應國家政策實施革新，舉凡精簡國防基地設施、簡化國防作業流程、引進外包作業能量、降低國防預算支出等都是為了響應國防政策革新而產生的新管理作為，尤其是期望透過組織人力精簡與「軍事事務委外策略」的推動，達到「量少質精」的武力部隊，故未來國軍的委外作業會大幅度的增加，此時即需要專業的合約管理能量，來為國軍把關各項委外作業，本研究之合約管理成熟度模型即可以使用於評估各單位合約管理能量與建置情形。

參考文獻

- 任慶宗，2011。國軍後勤委外合約管理機制研究設計專案總結報告，國防大學管理學院，台北。
- 任慶宗、蔡哲聖，2010。企業導入合約管理觀念之策略思維與研究探討，第5屆行銷與物流管理實務研討會，台南。
- 任慶宗、蔡哲聖，2010。軍事事務委外合約管理職態樣之探索性研究，第十八屆國防管理學術暨實務研討會，台北。
- 余佳臻，2008。公共業務委外企業監督條款之研究，國防大學運籌管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 吳思華，2003。策略九說，臉譜出版，台北。
- 晉麗明 (2000)。傳統產業的十大危機。管理雜誌，307期，30-33。
- 黃文宏、陳正男 (1999)。產業類別對企業文化與市場導向關係之影響。輔仁管理評論，7(2)，69-92，台北。
- Barney, J.B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol.17 (1), 99-120.
- Black, D.G., 1985 . Success and Failure of Futures Contracts: Theory and Empirical Evidence. Ph.D. Dissertation, New York University.
- Blau, P. M. & Schoenherr, R. A. 1971. The Structure of Organizations. New York: Basic Books.
- Buckley,P.J.,& Casson,M., 1998. A theory of cooperation in international Business. *Management international Review*. Special Issue: 19-38.
- Corbett, M.F., 2006. The Outsourcing Revolution, Why It Makes Sense and How to Do It Right. *Management International Review*, Special Issue: 19-38.
- Cohen, D., 1997. Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects. *Journal of Management* ,Vol. 23(1), 19 –36.
- Doz, Y. L., 1988. Technology Partnership between Large and Smaller Firms : Some Critical Issue Book, 317-338.
- Gareth, R. J., 2001.Organizational Theory : Text and cases(3 th ed.). Pearson Education, Prentice Hall.
- Ghobadian, A. and Gallea, D., 1996 Total Quality Management in SMEs, *Omega*, Vol. 24(1), pp. 83-106.
- Gupta, M.C., 1969. The Effect of Size, Growth,and Industry on the Financial structure of manufacturing Companies. *The Journal of Finance*. Vol.24, No. 3. June, 517-529.
- Kristian, J.,2004 . A Way to Successful and Strategic Contract Mangement, *International Cost Engineering Council* .
- Lee, J., & Kim, S. H. ,1992 . The relationship between procedural formalization in MIS and MIS success.

- Information & management*, 22(2), 89-111.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol.64, NO.1, pp.12-40.
- Prescott, John E., 1986. Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 329-346.
- Pennings & Harianto. F, 1992. Technological Networking and Innovation Implementation. *Organization Science*, 3, 356-382.
- Peteraf, M.A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-91.
- Puma, K. P. & Scherr, B. A., 2009. Assessing Contract Management Maturity: U.S. Army Joint Munitions and Lethality Contracting Center, Army Contracting Command, Picatinny Arsenal, Naval Postgraduate School, California.
- Rendon, R.G., 2006. Measuring Contract Management Process Maturity : A Tool for Enhancing the Value Chain, 91st Annual International Supply Management Conference.
- Richard, L. D., 2006. Organization Theory and Design. South-Western College Publication.
- Robbins, S. P., 1990. *Organization Theory: Structure Design and Application* (3ed.). Prentice Hall.
- Shermann, S.N., 1997. *Government Procurement Management*. Special Ed.
- Saxena, A., 2008. *Enterprise Contract Management* (A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution), Florida : J.ROSS.
- Sathe, V., 1978. Constitutional Versus Questionnaire Measurement of Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 227-238.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D., 2009. What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success? *Strategic Management Journal*, 30, 1395-1419.
- Szilagyi, A.D., Jr. & Wallace, M. J., Jr., 1980. *Organizational Behavior and Performance* (2nd Ed.). Goodyear Publishing Company. Santa Monica, CA.
- Walker, E.W. Petty, W. II (1978). Financial Differences between Large and Small Firms. *Financial Management*, Vol. 7, No. 4 Winter, pp. 61-68.