

職業運動總教練更迭與團隊績效改變——以中華職棒為例

Head Coach Succession and Team Performance Change in Professional Sport: An Exploration of Chinese Professional Baseball League

陳建男 Chien-Nan Chen

陳雅婷 Ya-Ting Chen

國立東華大學企業管理學系

Department of Business Administration, National Dong Hwa University

(Received February 15, 2011; Final Version March 9, 2012)

摘要：組織的領導者必須對組織的最終績效負責，當組織面臨績效改善的需求時，領導者的更替是重要的手段之一。本研究認為，在組織領導者更迭事件中，造成組織績效改變的主要因素為前後任領導者決策風格的差異。本研究以中華職業棒球聯盟過去 20 年的歷次總教練更迭事件為樣本進行實證，實證結果顯示，當組織遭遇困難、面臨改變的需求時，組織往往可以藉由領導者的更迭以為組織績效帶來改善；其中，當領導者的決策風格由「謹慎型更迭為積極型」時組織績效的改善效果最為明顯；繼任者的年齡與來源對於球隊績效改變有顯著的直接效果，在職業運動中，有較多經驗的繼任者，以及由內部晉升的繼任者，能帶來較好的績效改善。

關鍵詞：領導者更迭、績效改變、決策風格

Abstract: Organization leader is responsible for the ultimate performance of an organization. One of the important means for an organization to improve its performance is to replace its leader. This study suggests that differences of decision-making styles between former and successive leaders

本文之通訊作者為陳建男，e-mail：cn_chen@mail.ndhu.edu.tw。

作者感謝侯勝宗、張國義、陳淑玲三位教授對於本文初稿所提供之建議，主編和二位匿名評審在審閱本文時所提供的寶貴意見和協助，以及博士班研究生曾進歷在文獻上所提供的協助。

should be the main determinant to explain why performance changes through leadership successions. This study uses succession events of head coaches of the Chinese Professional Baseball League over the past 20 years as a sample to examine the effects of successors' characteristics on team performance changes. The findings show that, first, a team that encounters difficulties can often improve its performance with a new head coach. Second, the most significant improvement on team performance occurs when leaders' decision-making styles are changed from conservative-orientated styles to progressive-orientated styles. Third, a successor's age and origin have significant direct effects on team performance change in professional sports; successors with more experiences and come from internal promotion can improve the team performance better.

Keywords: Leadership Succession, Performance Change, Decision-making Style

1. 緒論

領導者對於組織績效的影響，以及他們又是如何影響組織績效？長期以來，一直是管理學者與實務界人士重視的議題 (Cyert and March, 1963; Hambrick and Mason, 1984; Mackey, 2008; Nadkarni and Herrmann, 2010; Prahalad and Bettis, 1986)。由於一組織的最高領導者是對組織的整體策略、計畫、績效與因應環境變化所負最終責任的人，其能力與所做的決策往往決定著一家企業的存亡，於是乎，當一組織的領導者發生更迭時，往往也代表著組織將要遭遇重大的改變 (Kesner and Sebra, 1994; Pfeffer and Salancik, 1978)。

組織中的領導者之所以產生更迭事件，主要的原因包括「自願性替換」以及「強迫性替換」，自願性替換的理由包括：追求個人目標、退休、生病、以及在其他公司獲得職務等原因；而強迫性替換的理由則主要是管理改革、請辭、解僱和績效不佳等 (Denis and Denis, 1995; Engel *et al.*, 2003)。就組織運作的立場，由於領導者的更迭是一項重大且成本昂貴的決策，強迫替換領導者，用意主要在於提升組織績效，而這正隱含前後任領導者的差異會影響組織績效的改變。一般認為，組織績效不佳是造成領導者更迭的主要原因之一 (Bennet *et al.*, 2003; Guest, 1962; Salomo and Teichmann, 2000)。

以更換總教練頻率最高的美國職籃 (National Basketball Association; NBA) 為例，2008 年球季有 6 支球隊在球季中更換總教練，而這 6 支更換總教練後勝率提升超過 20% 的球隊中，只有一隊沒有打進季後賽。這些 NBA 的球團在球賽進行不到三分之一就更換總教練，很多是因為長痛不如短痛，資深籃球作家 John Hollinger 曾提出一項論點認為，當球隊戰績不佳時，愈早更換總教練，對球隊戰績愈有幫助。而根據統計，1990-2008 年間，NBA 每個球季平均有 3.6 位總教

練在季中自願或非自願遭到替換，換言之，每 16.5 場球就有一個總教練要失業¹。

根據高階管理觀點 (upper echelons perspective)，「組織乃是高階主管的投射」，組織的特性－包含授權程度與組織績效，在一定程度內可以從高階主管的個人特質來加以預測 (Hambrick and Mason, 1984)。例如，高階主管的經驗、價值、人格，與互動特質等，會顯著地影響他們對經營處境的解讀，進而影響他們後續的策略選擇與組織的最終結果。而過去有關領導者角色與策略執行和績效之間的關係之探討，實證上關注的構念包括，領導者的性格 (如內、外控性格、創業家傾向...)、人口屬性 (如年齡、背景，和學歷...)、以及行為 (如領導風格或管理風格等) 等 (Nahavandi and Malekzadeh, 1993)。因此本研究認為，造成管理者更迭事件前後，組織績效改變的原因，主要來自前後任領導者之間的差異，以及其隨之而來的組織的改變。而在高階管理觀點的相關研究中，有關行為構面的研究最為欠缺，但相較於其他構念，領導者的行為和管理風格對於組織的影響最為直接且深遠 (Collins, 2001; Collins and Porras, 1994)。

此外，過去有關領導者更迭對於組織績效之影響的實證，多數是以企業為對象，因此主要是以財務績效來衡量，其中，財務績效又可分為市場績效 (如市值或股票報酬率) 和會計績效 (如資產報酬率)。然而，市場績效易受到經濟、政治或是資訊不對稱等的影響，而導致股價異常波動，造成股價被高估或低估；會計績效則易受到高階主管為達個人目的而操弄財務報表上的數字而產生偏差。此外，更迭事件前後的績效差異，主要是以與其他企業進行比較所得到的相對績效作為判準 (e.g., Defond and Park, 1999; Jong *et al.*, 2006)。就此，本研究認為，這些實證上的操作方式受制於研究限制，主要只觀察到領導者更迭的短期影響，且並無真正以更迭事件前後，企業本身實際情形的改變來判斷前後任領導者的差異所產生的改變。

基於上述，本研究嘗試透過中華職棒聯盟的歷史資料，以總教練更迭事件來進行相關實證。由於球隊組織的目標、技術與結構有較高的同質性，球隊皆以贏得比賽為主要目標，且球隊戰績並不會受到景氣波動所影響，自然排除了許多可能的干擾因素。因此，透過歷次總教練更迭事件前後，該球隊戰績的改變，可以較為客觀的評價領導者更迭對組織所產生的效果。此外，除了繼任者的人口屬性、來源，本研究還試圖針對更迭事件中，前後任總教練決策 (作戰) 風格的差異對於球隊績效改變的影響進行探討。具體而言，本研究的目的有：(1) 檢視領導者更迭對於組織績效的影響；(2) 藉由實證，檢視更迭事件中，繼任領導者的特徵，以及前後任領導者決策風格的差異，是否為解釋造成組織績效改變的決定因素。

在文章結構的安排上，除本節外，第二節將對產業概況和本研究範圍進行介紹，使讀者了解本研究的脈絡 (context)；接著，第三節將針對相關文獻進行回顧，以發展研究假設作為後續實證的基礎；第四節則為研究設計；第五節為研究結果；第六節為討論；第七節為結論與建議。

¹ 林煒琄，2009，「裁員潮爆發？第六位總教練被炒」，聯合新聞網，12月16日。

2. 中華職業棒球聯盟與研究範圍

2.1 中華職棒概況

「中華職業棒球聯盟」(Chinese Professional Baseball League; CPBL) 為台灣棒球史上第一個職棒聯盟，於 1989 年 10 月 23 日成立，1990 年為職棒元年，迄今已有 20 年的歷史。成立之初，由味全、統一、三商與兄弟等四個企業成立第一批投身職業棒球的球團。期間歷經新球隊的加入、解散，以及與「台灣職業棒球大聯盟」的合併，參與比賽的球隊數，最少為四支，最多為七支²，目前共有四支球隊³，為兄弟象、統一 7-ELEVEN 獅、興農牛、以及 La New 熊。在賽制的安排方面，每年球季約自三月至十月間，賽程進行 30 週，每隊每球季各打 90 到 100 場比賽，賽程採上、下半球季進行，並根據季賽表現，取前二名進行總冠軍賽。

職業棒球的營收來源主要包含(電視轉播及廣播轉播)權利金、廣告收入及門票收入。20 年來平均進場觀眾人數約為 3,610 人，觀眾人數最多者為職棒 3 年的平均每場 6,878 人，最少的則為職棒 10 年平均每場 1,786 人。

在球隊的編制上，各隊除了比賽的球員外，球隊的主要管理者包括領隊以及總教練。領隊主要負責隊伍的人員管理、紀律作風、出行住宿等球場外事務；而總教練為統整教練團，包括打擊、守備、跑壘，與體能教練等，負責該球隊的專業訓練、競技比賽等球場內事務，為球隊爭取最佳的戰績表現是其主要職責。

2.2 本研究對象與範圍

本研究以中華職棒大聯盟之總教練(含代理總教練)更迭事件為分析單位，觀察從職棒元年至職棒 20 年期間，曾經擔任或現任為中華職棒所屬球團之總教練。本研究認為，球隊總教練的更換是球團母公司的重要決策，來自母公司的經理人(或所有權人)會視球隊的表現以決定是否更換總教練。因此，儘管簽賭事件會影響少數比賽的結果，但我們假定總教練更換的決策是在母公司經營團隊不知情的情況下，依據球隊一段時間的整體表現作為考量，而受簽賭事件影響的比賽，我們則視為隨機干擾因素。我們將前後任總教練執教場數超過 20 場以上者列為本研究

² 1993 年俊國熊 與時報鷹加入中華職棒，職棒球隊從原有的 4 隊擴展為 6 隊；1996 年和信鯨隊也加入中華職棒，成為中華職棒第 7 支球隊。1998 年 9 月，時報鷹宣布解散，1999 年底，味全龍及三商虎兩支元老球隊亦先後宣布解散，中華職棒又回復為 4 支隊伍。

³ 1995 年底，聲寶公司陳盛滄與年代電視台邱復生合組那魯灣股份有限公司，經營台灣職棒第二個聯盟—台灣大聯盟。1997 年 2 月台灣大聯盟開打，台灣職棒進入兩聯盟分立的時代。然而，台灣大聯盟的成立並未對台灣職棒帶來正面的影響，因此，2003 年 1 月 13 日兩職棒聯盟簽署兩聯盟合併協議書，那魯灣公司同意解散「台灣職業棒球大聯盟」，並應允其所屬四支球隊精減為兩支球隊加入中華職棒，因此球隊數由原本的 4 隊增加為 6 隊。2008 年底，米迪亞暴龍與中信鯨在 11 月宣布解散，中華職棒回歸到 4 隊的規模至今。

分析之對象，並依中華職棒大聯盟官方網站以及台灣維基棒球館，整理歷年各場次以及各球隊的所有相關資訊，經篩選後，共有 9 支球隊共進行了 5,187 場球賽（不包含季後賽），44 次總教練更迭事件，共有 39 名總教練（詳細資料請參見附錄 A）。

3. 文獻回顧與研究假設

3.1 管理者更迭與組織績效

有關管理者更迭對於組織績效的影響為何？在過往的研究中，主要有二個研究傳統。一為「管理者更迭事件研究」，研究者視整個更迭事件為組織績效變異的來源。這些研究者關注組織中管理者更迭頻率、來源、型態等與更迭前後績效間的關係（e.g., Allen *et al.*, 1979; Gamson and Scotch, 1964; Grusky, 1963; Havman, 1993; Shen and Cannella, 2002）；另一個則為「管理者影響分析」，研究者視管理者更迭事件中的領導效果（leadership effect）是組織環境限制與領導本身差異的產物。管理者更迭之所以會得到不同結果的原因，主要在於經理人採取不同的管理措施（administrative actions）所致（Guest, 1962; Lieberson and O'Connor, 1972; Smith *et al.*, 1984）。

其中，管理者更迭事件研究取徑主要有三種論點：常識觀點（common-sense）、惡性循環觀點（vicious-circle），以及代罪羔羊觀點（ritual-scapegoating）（Allen *et al.*, 1979）。常識觀點認為，當組織績效不佳時，領導者會被更換，新的繼任者往往會被期待做得更好，而繼任者也確實能提高組織績效，且能從避免前任者過去所犯的錯誤中學習成長（e.g., Denis and Denis, 1995; Shen and Cannella, 2002）。惡性循環觀點認為，當領導者因績效表現不佳被更換，結果將倒過來導致組織績效更形惡化，組織一旦受到更大的衝擊，新的繼任者也無法改善績效，因而形成惡性循環（e.g., Alexander and Lee, 1996）。代罪羔羊觀點認為，領導者更迭對組織績效不會有任何影響，領導者只是組織績效陷入泥淖時，組織人員調整儀式過程中的犧牲品（e.g., Gamson and Scotch, 1964; Zajac, 1990）⁴。然而，受到研究方法、樣本和變數的選取、以及觀察期間等因素的影響，實證上對這三種觀點並未有一致的結論（Kesner and Sebor, 1994）。

由於管理者更迭事件研究取徑，不能清楚說明組織如何透過領導者的更迭使績效變好或者變差，對此，Pfeffer and Davis-Blake (1986) 認為，管理者更迭事件研究取徑傾向將管理者視為同質群體，忽略管理人特徵上的變異對於組織績效的影響，因而主張，研究者在評估管理者更迭與組織績效的議題時，必須把後續者的能力納入變數，此即管理者影響分析取徑。他們針對

⁴ Standford 商學院教授 Jenter 表示，景氣不佳的時候，CEO 更迭情況會更加頻繁，他分析 1993 年到 2001 年總共 1,627 件執行長更迭事件發現，在景氣不佳、股東報酬率低於競爭對手的時候，執行長最容易被解雇。2008 年 6 月，華爾街日報曾針對 2005 年 1 月到 2007 年 6 月更換執行長的 30 家大企業進行調查，發現這些公司股價下跌的時間都比上漲的時間還要多。（資料來源：Wall Street Journal, 2009/1/13, “CEO Firings on the Rise as Downturn Gains Steam”, <http://online.wsj.com/article/SB123180675543775591.html>。）

美國職籃的 22 支球隊所做的研究發現，在控制前期績效的情況下，管理者更迭對組織績效沒有影響，結果與採用其他相同取徑研究一致。不過，如果納入續任者的能力因素時，研究發現，擁有較佳資歷能力的教練，能使球隊接下來的球季績效變好。

然而回顧既有研究，多數研究主要是以管理者更迭事件取徑來對組織績效進行探討 (e.g., Alexander and Lee, 1996; Allen *et al.*, 1979; Zajac, 1990)，或只單純探討管理者影響分析，較少的研究是在管理者更迭的情境中進行 (e.g., Pfeffer and Davis-Blake, 1986; Smith *et al.*, 1984)。因此，本研究主要以管理者影響分析取徑來作探討，本研究認為，前後任領導者決策風格的差異是造成績效改變的主要因素，這也是既有文獻中最少被深入探討以及進行量化實證工作的。此外，結合相關文獻和本研究的產業脈絡，繼任者的年齡和來源，亦是選擇繼任者的重要考量因素。以下我們將進行相關文獻的回顧，並作為後續實證的立論基礎。

3.2 領導者決策風格與組織績效

所謂決策，指的是在眾多方案中作選擇，若決策影響的層面愈廣，決策的重要性也就愈高。決策風格 (decision-making style) 是指決策者比較穩定的那些決策態度、習慣、方式及方法等的綜合反應。不同決策風格的人會對決策制定的方式與步驟有不同的偏好。例如，有些決策者偏好利用邏輯推理來構思對策，有些決策者傾向按照自己內在的好惡感受，或者根據外在社會價值的常模來對問題做出反應。至於哪一種決策風格最理想或最正確，則必須依決策問題的性質和情境而定。

早期的學者著重在不同決策風格的區分，例如，Huysman (1970) 依理性方式為標準，將決策風格劃分為分析型 (analytic) 與啟發型 (heuristic)，特質如下：分析型運用謹慎有條理的方法，將問題加以分析後，選擇最佳方案；啟發型運用常識和直覺來作決策，較重經驗法則而輕系統方法分析問題。Rowe and Boulgraides (1992) 則依價值取向 (value orientation) 與認知複雜性 (cognitive complexity) 將個體的決策風格區分為指導型 (工作技術導向／結構性的認知)、行為型 (人際社會導向／結構性的認知)、分析型 (工作技術導向／高模糊容忍度)，和概念型 (人際社會導向／高模糊容忍) 等四種類型。而 Scott and Bruce (1995) 則將決策制訂分成理性型、直覺型、依靠型、逃避型、及自發型等五種不同的風格。上述相關文獻的主要重點在於指出不同個體的決策風格之間特徵的差異，而不是在比較不同決策風格所產生的對於組織的影響。

對於面臨市場競爭且以獲利為主要目標的企業而言，文獻上較常以「創業導向」 (entrepreneurial orientation) 來描述一企業的高階管理者所展現出的公司決策型態、方法及實務上的風格 (Covin and Slevin, 1988; Lumpkin and Dess, 1996; Wiklund and Shepherd, 2003)。藉由創新性、風險承擔性，以及預應性這三個構面 (Lumpkin and Dess, 1996)，我們可描述高階管理者其具備創業導向的強度，而在對於企業績效的影響上，實證結果顯示，較具創業導向的企業，其

績效表現往往較佳 (Wiklund and Shepherd, 2003; Zahra and Covin, 1995)，尤其是在動態競爭的環境當中，企業需要持續地尋找新的機會、創造並引進新產品和技術，或者獲取短暫的先行者優勢以持續其競爭優勢。

晚近，在個體的動機和決策的研究方面，Higgins (1997) 提出調節焦點理論 (regulatory-focus theory) 以說明個體「趨吉避凶」的心理動機，也就是人為何會趨近歡樂避免痛苦，該理論主張個體具促進焦點 (promotion focus) 與預防焦點 (prevention focus) 兩種不同的快樂主義之自我調節系統，而自我調節有進取 (approach) 與逃避 (avoidance) 兩個方向，「進取」即促進焦點，在策略上是傾向符合渴望的最終狀態 (以及不符合不渴望的最終狀態)，像是成就與抱負，也就是主動朝向快樂接近；「逃避」即預防焦點，在策略上是傾向避免不符合渴望的最終狀態 (以及符合不渴望的最終狀態)，像是安全與責任，也就是避免痛苦或是損失。此一觀點，近年來被廣泛的運用在組織領導 (e.g., Benjamin and Flynn, 2006)、創業過程 (e.g., Brockner *et al.*, 2002)、聯盟形成 (e.g., Das and Kumar, 2010) 以及消費者行為 (e.g., Higgins, 2002; Jain *et al.*, 2007) 等研究領域。

以團體運動競賽而言，由於比賽都是在既定的遊戲規則下進行，屬於一個相對封閉的系統，因此，比賽過程中可能遭遇的主要狀況多半能夠被預見，而教練或選手所能選擇的應對方案 (戰術或者策略)，往往是在一組有限的空間中做選擇，且多半必須在很短的時間之內就做出判斷並採取行動。因此，從臨場表現的觀察，決策者的決策風格主要反映在該決策者的風險偏好上。有些總教練在經過算計之後習慣於選擇較高風險的方案，例如強迫取分 (squeeze play)；有些總教練則屬於風險規避型，偏好較保守的方案，例如要求球員審慎選球，或禁止盜壘等。

綜合以上關於創業導向以及調節焦點理論的描述可知，具創業導向或促進焦點的決策者，對於目標或最終狀態的渴求有較高的動機，因而在決策制定的過程中較願意承擔風險；反之，不具創業導向或預防焦點的決策者，則較偏好規避風險。若根據 Huysman (1970) 對決策風格的劃分，前者屬於啟發型；後者屬於分析型。在符合本研究脈絡中決策問題的性質與情境下，我們將總教練的決策風格區分為「積進型」和「謹慎型」，並試圖觀察，在領導者更迭事件中，前後任不同決策風格的差異對於組織績效改變的影響。

由管理者影響分析取徑，研究者在探討管理者更迭時，首先須問，繼任者有沒有作為 (make a difference)，意指與前任相較有何不同？如有不同，第二個問題是，這些作為如何影響績效？繼任者可區分成象徵性價值 (symbolic value) 與工具性價值 (instrumental value) 兩種，如果是前者，管理者更迭不會影響績效；如果是後者，便會對績效產生影響 (Haveman, 1993)。對職棒球隊來說，為求提高球隊勝率，對於繼任的總教練往往是要求其工具性價值，因此，前後兩任的總教練在決策風格上的差異，應會反映在團隊績效的改變上。而 Allen *et al.* (1979) 也主張，較完整的研究分析應該同時檢視繼任者的領導風格與過去組織績效與現在組織績效間的關係。換

言之，應瞭解前後任管理者間因為領導風格差異對組織造成的影響。一般而言，管理者影響分析取徑的研究顯示，管理者的特徵與領導效果與組織績效兩者間都有直接而顯著的關係 (e.g., Lieberson and O'Connor, 1972; Smith *et al.*, 1984)。

由於決策風格在此研究脈絡下仍然屬於探索階段的議題，在管理者更迭事件中的既有文獻基礎上，難以臆測前後任管理者不同決策風格的差異對組織績效的影響，須進一步透過實證加以檢視。具體而言，本研究認為，在總教練更迭事件中，組織的績效可能改善也有可能更糟，因此，本研究嘗試提出以下研究假設：

H₁：總教練更迭前後所產生的決策風格改變對於團隊績效改變有直接效果。

3.3 繼任者年齡與組織績效

由於本研究的實證工作是在職業棒球產業的系絡下進行，因此，在相同的產業系絡下，領導者的年齡意味著其過去經驗的多寡。在既有文獻中，年齡是繼任者一個很重要的特徵，代表心智成熟的狀況，會影響一個人的價值判斷，進而影響到決策行為 (Hambrick and Mason, 1984; Thomas *et al.*, 1991)。同時，年齡往往代表決策者的風險偏好程度。Hambrick and Mason (1984) 表示，年長管理者的態度較年輕的管理者保守，主要的理由有三：1. 可能有生理或心理上的障礙，或是較無法理解新思維和學習新的行為；2. 會有較高的心理承諾去面對組織的現況，意即安於現況；3. 較為注重財務和職業的安全，有固定的社交圈、少量的支出，退休後的收入已完善規劃；會規避任何有風險的活動。許多實證研究也支持這樣的論點，即較年輕的管理者有著較新的思維，勇於承擔風險 (Datta and Rajagopalan, 1998; Hambrick and Fukutomi, 1991; Sturdivant *et al.*, 1985)。

此外，與年齡相關的年資也代表著決策者相關產業或管理經驗的多寡。愈是有經驗的管理者，愈能在複雜多變的環境中掌握關鍵訊息，並迅速做出正確的決策。而這項能力在快速變動的競爭環境中尤其重要。Eisenhardt (1990) 表示，對多數人來說，棒球不過是一個投球和揮擊的運動，對早年的美國職業棒球也是如此，但當今日擁有三十支球隊，每支球隊又各包含了四支小聯盟球隊且賽程密集的情況下，其球員訓練複雜之程度不言而喻，更尤甚者如小聯盟教練還必須面對突如其來的球員升降，可想而知要訂定一套長期發展的方案可能性相當的低，而其演化的結果很有趣的和快速決策的企業如出一轍。教練必須從多如牛毛的數據中，發掘深具意義的指標並簡單的呈現，以在每次的會議中進行討論。這時經驗的多寡便會反應在決策的品質以及後續的績效表現上。因此，本研究提出以下研究假設：

H_{2a}：在總教練更迭的情境下，繼任者年齡對於團隊績效改變有直接效果。

不同年齡層的管理者之所以會對組織產生影響，是因為不同年齡層的個體，在資訊處理能力與風險偏好等心理因素上有明顯差異 (Hambrick and Fukutomi, 1991)。相較於年齡較輕的繼任

者，年齡較大的繼任者，可以有效發揮不同決策風格類型的優點，因而在更迭事件中，弱化不同決策風格改變類型中的負向影響；也可以強化不同決策風格改變類型中的正向影響。因此，本研究提出以下研究假設：

H_{2b}：繼任者年齡對於決策風格改變與團隊績效改變間之關係具有調節效果。

3.4 管理者更迭型態與組織績效

此外，在管理者更迭事件研究取徑中，更迭的頻率或型態是主要關注的焦點。例如，Haveman (1993) 針對美國 243 家小型電話公司的研究顯示，對於小型廠商而言，更迭事件的立即效果會增加組織失敗的機率，換言之，組織高層的震盪將使組織遭遇不確定性，短期內會增加組織的失敗率；但對於存活廠商的績效改善，則有時間遞延效果，長期才會顯現出來。Allen *et al.* (1979) 分析了 1920-1973 年間 23 支大聯盟的球隊，結果顯示，在球季中發生管理者更迭事件，有助於球隊績效的改善，但來自外部的繼任者卻會造成組織績效的惡化，此結果與 Grusky (1963) 最初的研究相符。類似的，McTeer *et al.* (1995) 以北美四個職業運動聯盟所做的研究發現，總教練的更迭在短期內對於績效的改善輕微，但長期則有漸進改善的趨勢；另經由季中更換教練/經理的過程，新管理者上任會注入新的與創新的想法，從而提升球隊績效。

由於台灣職業棒球的歷史較短，且總教練的更迭事件有較高的比例發生在球季開打前或結束後，因此，本研究著重在繼任者的來源對團隊績效的影響。關於繼任者來源，主要可分為內部繼任者與外部繼任者，在過去的研究中，主要是探討不同的組織特徵或組織所面臨的情境時，選擇繼任者來源的傾向。Shen and Cannella (2003) 以 228 個 CEO 更迭事件為樣本，以 ROA 為依變數，研究發現，當組織績效不佳或組織瀕臨破產時，組織會傾向聘任外部繼任者；Boker and Goodstein (1993) 也有同樣發現。當企業經營績效不佳時，組織會傾向選用外部繼任者來帶領組織變革，但若董事會內的成員大多為內部成員時，則會較抗拒外部繼任者，主要是因為害怕變革所帶來的不確定性。

除了因組織績效不佳而選任外部繼任者之外，企業也期待外部繼任者繼任後的表現。Wiersema and Bantel (1992) 研究 146 家多角化企業之後發現，外部繼任者上任之後會帶來較大的策略性改變，若這些改變能與組織切合，則能為組織帶來較好的經營績效；亦有研究發現，外部繼任者往往能為組織帶來新穎的想法或技術刺激組織成長 (Harris and Helfat, 1997; Zhang and Rajagopalan, 2003)。此外，外部繼任者沒有人情包袱，且較不會拘泥於現況，能大刀闊斧的從事組織變革，進而對組織帶來正面的影響。

然而，學者也認為，內部繼任者較了解組織內部的狀況，而能為組織帶來穩定與安定的感覺，使組織不至於因為領導者更迭而受到巨大的影響。Kotter (1982) 表示，內部繼任者對組織內部的了解，以及所建立的社會網絡，皆說明內部繼任者相對於外部繼任者對組織績效較好。

Shen and Cannella (2002) 也認為，相對於內部繼任者，外部繼任者對於組織內部資源的狀況，行政管理的安排都較不了解，因此，對外部繼任者而言，要選擇正確的策略性變革較不容易。

由上述文獻可知，當組織績效不佳時，企業會傾向選用外部繼任者，希望借重外部繼任者的能力，在旁觀者清及沒有人情包袱的壓力下，大刀闊斧的做些改革，帶領組織走出低潮。外部繼任者能跳脫現有的框架，帶來新的想法與觀念，為組織注入新的活力，與內部繼任者相較，會對組織績效的改變有不同的影響。

H_{3a}：在總教練更迭的情境下，繼任者來源對於團隊績效改變有直接效果。

此外，由於不同的更迭型態，也意味者組織將遭遇程度不等的改變。由於內部繼任者較了解組織內部的狀況，能為組織帶來穩定與安定的感覺。因此，本研究認為，相較於來自內部的繼任者，外部繼任者將弱化不同決策風格改變類型中的正向影響，強化不同決策風格改變類型中的負向影響。因此，本研究提出以下研究假設，

H_{3b}：繼任者來源對於決策風格改變與團隊績效改變間之關係具有調節效果。

4. 研究設計

4.1 研究變數

4.1.1 依變數：團隊績效改變

本研究旨在驗證前後任領導者決策風格的差異對於績效改變的影響，因此我們以更迭事件前後球隊一段時間的勝場數差異來衡量團隊績效的改變。根據中華職棒的賽制，每隊每球季各打 90 到 100 場比賽，賽程採上、下半球季進行，上半球季通常於三至六月進行，下半季於七至十月進行，十月中下旬，聯盟中整個球季表現前二名的隊伍進行季後的總冠軍賽。

根據賽制的安排，我們分別以更迭前後各 20 場、各 50 場、及各 90 場的比較來衡量團隊績效的改變，藉以觀察研究結果是否具有一致性，或是更迭事件的影響效果會隨著時間的長短而有所不同。在中華職棒發展初期，各隊每週出賽三場；自 2003 年起，各隊每週出賽四場，因此，前後 20 場的績效差異，指的是更迭事件前後各 1.5 個月左右的賽事勝場數比較；50 場的績效差異，指的是更迭事件前後各 4 個月左右的賽事勝場數比較，亦代表前後半個球季的績效比較；90 場的績效差異，指的是更迭事件前後各 7 個月左右賽事的績效比較，亦代表前後整個球季的績效比較。因而這三個指標又可分別用以代表領導者更迭對組織績效影響的短、中、長期效果。

由於前任總教練或繼任的總教練，有可能未達 50 場或 90 場便遭到更換，因此隨著觀察比較的時間拉長，可供分析的樣本數也就愈少（詳細資料參見附錄 A）。在本研究的樣本中，前後 20 場的比較有 44 個事件，前後 50 場的有 35 個事件，前後 90 場的有 28 個事件。

4.1.2 自變數

(1) 決策風格改變。決策風格意指個人如何察覺與理解受到外來刺激時，所產生的選擇以及反應。而這些選擇及反應與其認知、價值觀及處理壓力的方式有關，決策者會在所有選擇方案中，挑選與其認知與價值觀較為一致的方案，並且在此決策過程中回應環境中的各種壓力所表現的行為，此行為具有持續性與穩定性，形成個人固定的行為模式 (Rowe and Boulgraides, 1992)。

由於決策風格是個體在長期決策過程中，所形成一個比較固定的決策傾向。以本研究而言，每當有球員上壘，總教練的戰術運用便是一種決策。由於在比賽過程中必須利用有限的資訊，快速且明確的做出決策，且當總教練更迭時，往往整個教練團也會進行改組，這也反映了總教練的決策傾向。因此，某些由長期換算而得的數值，將可作為判斷總教練決策風格的依據。本研究利用該領導者任期內的「得分效率(EFFSCR)」作為代理變數，將決策風格分為「積進型」和「謹慎型」兩種類型。

$$EFFSCR = \sum_{i=1}^n S_i / \sum_{i=1}^n H_i, H \text{ 為安打數}, S \text{ 為得分數}, i=\text{更迭前、後的場次} \quad (1)$$

積進型的總教練傾向於比賽中採用積極的戰術，如選球、盜壘、打跑戰術或跑打戰術等，因而有較高的得分效率，能以較少的安打數得分；謹慎型的總教練則傾向於採用較保守的戰術，如犧牲短打，穩健的推進以避免壘上的跑者被阻殺或雙殺，因而得分效率較低，需以較多的安打數得分。由於球隊的主要目標是贏得比賽，若球隊的得分效率越高，有助於球隊能得更多分數，進而提高球隊的勝率；反觀謹慎型的總教練，往往採用較保守的戰術，若投手或守備無法減少失分，則輸球的機率高。故本研究認為，在球隊裡，積進型的總教練優於謹慎型總教練。

關於更迭事件前後任總教練決策風格的區分，首先，我們以觀察期 50 場之樣本，得出所有總教練更迭事件前後 50 場之得分效率平均值為 0.45⁵，換言之，平均 2.22 支安打得一分。若該總教練之 EFFSCR 高於 0.45，則歸類為積進型決策風格的總教練；反之，若低於 0.45，則歸類為謹慎型決策風格的總教練。再定義完各個總教練的決策風格之後，我們便可觀察在更迭事件中，前後任總教練決策風格的差異。因此，我們可以將決策風格改變的類型區分作四種，如表 1 所示。

⁵ 以更迭事件前後 20 場之樣本所計算的 EFFSCR 平均值為 0.44，而以更迭事件前後 90 場之樣本所計算的 EFFSCR 平均值為 0.45。其中，帶隊未滿 50 場之總教練的決策風格，則以其所帶領之場次所計算而得的 EFFSCR，同樣以 0.45 做為分類的判準。

表 1 決策風格改變的類型

| 更迭前 | 更迭後 | 類型 | 說明 |
|-----|-----|----|-----------------|
| 1 | 0 | T1 | 積進型領導者更迭為謹慎型領導者 |
| 0 | 0 | T2 | 更迭前後無改變的謹慎型 |
| 1 | 1 | T3 | 更迭前後無改變的積進型 |
| 0 | 1 | T4 | 謹慎型領導者更迭為積進型領導者 |

- (2) 繼任者來源。繼任者來源分為內部繼任者與外部繼任者，內部繼任者定義為在該球隊效力超過半個球季，而後被晉升為總教練者；外部繼任者則為未在該球隊效力超過半個球季，或是未曾在該球隊擔任過球員或教練，而被聘任為總教練者。以虛擬變數來衡量，內部繼任者標記為 0，外部繼任者標記為 1。在本研究的 44 個樣本中，內部繼任者有 29 位 (65.9%)；外部繼任者有 15 位 (34.2%)。
- (3) 繼任者年齡。為繼任的總教練在該更迭事件發生當時的年齡，本研究將年齡分為三個範圍，30~39 歲標記為 0，40~49 歲標記為 1，50 歲以上標記為 2。在本研究的樣本中，30~39 歲有 14 位 (31.8%)；40~49 歲有 19 位 (43.2%)；50 歲以上有 11 位 (25%)。

4.2 研究方法

本研究採用的分析方法主要有三：

- (1) 成對樣本 T 檢定：由於更迭前與更迭後為一相依事件，為了解更迭事件是否會對績效改變產生影響，因此本研究採用成對樣本 T 檢定來進行驗證。
- (2) Scheffe 事後多重比較：為了解更迭事件中，決策風格的改變類型對於球隊績效改變的影響，本研究利用 scheffe 事後多重比較來進行驗證。
- (3) 單變量共變異數分析 (ANCOVA)：由於本研究的主要觀察變數為類別變數，為了解決策風格改變和繼任者的特徵對於更迭後績效改變的影響，本研究將更迭前的勝場數加以控制，由於其為比率變數，故採用 ANCOVA 分析方式。

5. 研究結果

5.1 領導者更迭與績效改變之檢視

本研究分別以更迭前後 20 場、50 場、及 90 場的勝場數改變作為依變數，三個指標相關分析的結果， 績效改變_{20} 與 績效改變_{50} 間呈現顯著的正相關 ($r=0.712, p<0.01$)； 績效改變_{20} 與 績效改變_{90} 間呈現顯著正相關 ($r=0.606, p<0.01$)； 績效改變_{50} 與 績效改變_{90} 間亦呈現顯著正

相關 ($r=0.746, p<0.01$)。這表示此三個變數分別在衡量績效改變此一構念上彼此間具有可信度⁶。然而，由於這三個指標的主要差異，在於觀察績效改變的時間幅度不同（前後各 20、50 及 90 場的比較），所以我們也認為，這又可用以分別檢視自變數對於短、中、長期績效改變的影響。

表 2 為成對樣本 T 檢定的結果，結果顯示，20 場更迭前的勝場平均數為 7.98，更迭後的勝場平均數為 9.36，更迭前後的勝場差異顯著差異 ($MD=1.383, p<0.05$)；更迭前後 50 場的勝場差亦具顯著差異 ($MD=2.626, p<0.01$)；而更迭前後 90 場的勝場差則不具顯著差異，然而其差異雖未達顯著水準，但更迭後的勝場平均數 (43.89 場) 亦優於更迭前的勝場平均數 (41.46 場)。由上述結果可知，在職業棒球運動中，球團的確可以透過總教練的更換來改善球隊的戰績。

5.2 決策風格的改變類型與績效改變之檢視

圖 1 為不同決策風格改變類型下績效改變的折線圖與敘述性統計的結果，表 3 為針對不同績效改變指標，進行不同決策風格改變類型的 ANOVA 分析及 scheffe 事後多重比較的結果。在圖 1 中大致可觀察到，積進型決策風格的總教練所帶領的球隊，傾向有較好的績效表現。而由表 3 的分析結果中可發現，無論是在「績效改變_{20場}」與「績效改變_{50場}」或「績效改變_{90場}」上，當決策風格的轉變類型為「T4：謹慎型更迭為積進型」時，其績效改善的幅度最大，其中在「績效改變_{20場}」與「績效改變_{50場}」更顯著優於「T1：謹慎型更迭為積進型」及「T2：更迭前後無改變的謹慎型」。而在「績效改變_{90場}」上，則較無明顯的趨勢。

5.3 決策風格改變類型、繼任者年齡、來源與績效改變之檢視

表 4 為 ANCOVA 的分析結果，旨在檢視決策風格改變類型以及繼任者特徵（年齡、來源）對於更迭前後績效改變的直接效果和交互作用效果。由於各球隊在文化或其他特質上可能存在潛在的差異，而對績效產生影響，因此我們於模型中加入球團別做為控制變數，此外，從常理

表 2 領導者更迭前後的績效差異

| 變數 | 績效改變 _{20場} | 績效改變 _{50場} | 績效改變 _{90場} |
|------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 勝場平均 | 更迭前 7.98 | 20.91 | 41.46 |
| | 更迭後 9.36 | 23.54 | 43.89 |
| 平均數差 | 1.38** | 2.63*** | 2.43 |

***表 $p<0.01$ ；**表 $p<0.05$ ；*表 $p<0.1$

⁶ 信度的測量有許多種方式，這裡所指的是複本信度 (alternate form reliability)，指同一測驗有兩種或兩種以上的複本（題目不同，內容相似），然後將這兩套互為複本的測驗實施於同一受試群體，和重測信度一樣，以相關係數法計算兩複本所得分數之相關係數，而這個求出的值又稱為複本信度係數。

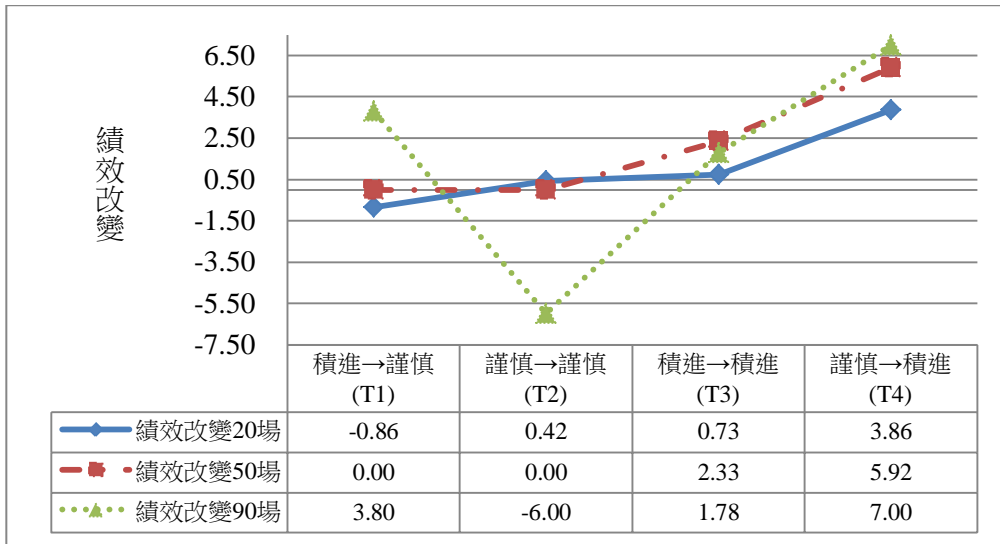


圖 1 決策風格改變與球隊績效改變

表 3 不同決策風格改變類型與績效改變之關係

| 變數 | | 平方和 | 自由度 | 平均平方和 | F 值 | 事後比較 |
|---------------------|----|----------|-----|---------|---------|-----------------|
| 績效改變 _{20場} | 組間 | 136.762 | 3 | 45.587 | 3.834** | T1, T2, T3 < T4 |
| | 組內 | 475.670 | 40 | 11.892 | | |
| | 總和 | 612.432 | 43 | | | |
| 績效改變 _{50場} | 組間 | 227.255 | 3 | 75.752 | 3.399** | T1, T2 < T4 |
| | 組內 | 690.917 | 31 | 22.288 | | |
| | 總和 | 918.171 | 34 | | | |
| 績效改變 _{90場} | 組間 | 556.502 | 3 | 185.501 | 3.254** | T2 < T4 |
| | 組內 | 1368.356 | 24 | 57.015 | | |
| | 總和 | 1924.857 | 27 | | | |

註：表格中所呈現之事後比較結果皆達 $p < 0.05$ 的統計水準。

上可判斷，更迭前的勝場數（績效）愈低，則更迭後績效的改善將愈明顯，因此，我們亦將更迭前相同期間的勝場數加以控制。

表 4 的結果顯示，所有模型的配適性皆達顯著水準，決策風格改變和繼任者年齡在以 50 場和 90 場為比較基礎的觀察中，對於更迭後績效改變有顯著的直接效果；而繼任者來源在以 50 場為比較基礎的觀察中，同樣對於更迭後績效改變有顯著的直接效果，但在以 90 場為比較基礎的觀察中，則有些微顯著的直接效果。至於交互作用效果，在所有模型中則皆不顯著。

表 4 更迭事件中球隊績效改變之共變數分析

| 變異來源 | 績效改變 _{20場} | | 績效改變 _{50場} | | 績效改變 _{90場} | |
|--------------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|
| | 平均平方和 | F 值 | 平均平方和 | F 值 | 平均平方和 | F 值 |
| 校正後的模式 | 20.388 | 3.146*** | 38.901 | 7.488*** | 90.084 | 5.119** |
| 截距 | 91.127 | 14.062*** | 194.856 | 37.508*** | 442.438 | 25.142*** |
| 球團別 | 9.580 | 1.478 | 10.913 | 2.101 | 36.977 | 2.101 |
| 更迭前勝場數 | 91.732 | 14.155*** | 138.808 | 26.720*** | 398.341 | 22.636*** |
| 決策風格改變 | 10.546 | 1.627 | 50.068 | 9.638*** | 96.459 | 5.481** |
| 繼任者年齡 | 3.813 | 0.588 | 22.455 | 4.322** | 17.359 | 0.986 |
| 繼任者來源 | 4.649 | 0.717 | 34.302 | 6.603** | 87.270 | 4.959* |
| 繼任者年齡*決策風格改變 | 6.432 | 0.992 | 3.553 | 0.684 | 5.784 | 0.329 |
| 繼任者來源*決策風格改變 | 0.582 | 0.090 | 0.208 | 0.040 | 36.635 | 2.082 |
| 誤差 | 6.481 | | 5.195 | | 17.598 | |
| R^2 | 0.799 | | 0.932 | | 0.936 | |
| Adj. R^2 | 0.545 | | 0.808 | | 0.753 | |

***表 $p < 0.01$; **表 $p < 0.05$; *表 $p < 0.1$

為進一步檢視共變數分析中，更迭事件下繼任總教練的年齡與來源之效果，各因素不同水準的平均值之剖面圖如圖 2 和圖 3 所示。由圖 2 和圖 3 可知，在更迭前後 50 場的績效比較中，當總教練的決策風格改變是「T3：更迭前後無改變的積進型」以及「T4：謹慎型更迭為積進型」時，球隊績效有較明顯的改善。在年齡方面，30~39 歲繼任者的表現最差；而在繼任者來源方面，外部繼任者的表現較差，此外，圖 3 中顯示，當決策風格的轉變是「T1：積進型更迭為謹慎型」時，並無來自外部的繼任者。這或許意味著，在更迭事件當中，前任屬於積進型導向的總教練並不會找一個謹慎型導向的外部人選作為繼任者。而圖 2 和圖 3 也顯示，同表 4 的分析結果，繼任者年齡和繼任者來源分別並無對決策風格的轉變與組織績效改變間有交互作用效果存在。

6. 討論

6.1 領導者更迭與績效改變

透過成對樣本 T 檢定，本研究檢視了領導者更迭與績效改變之間的關係，在更迭事件前後 20 場和 50 場的觀察期間樣本中，更迭前與更迭後的勝場平均數有顯著差異，在 90 場的觀察樣本中則不明顯，但在不同的觀察期間樣本中，更迭後的勝場平均數皆大於更迭前。由此可得，

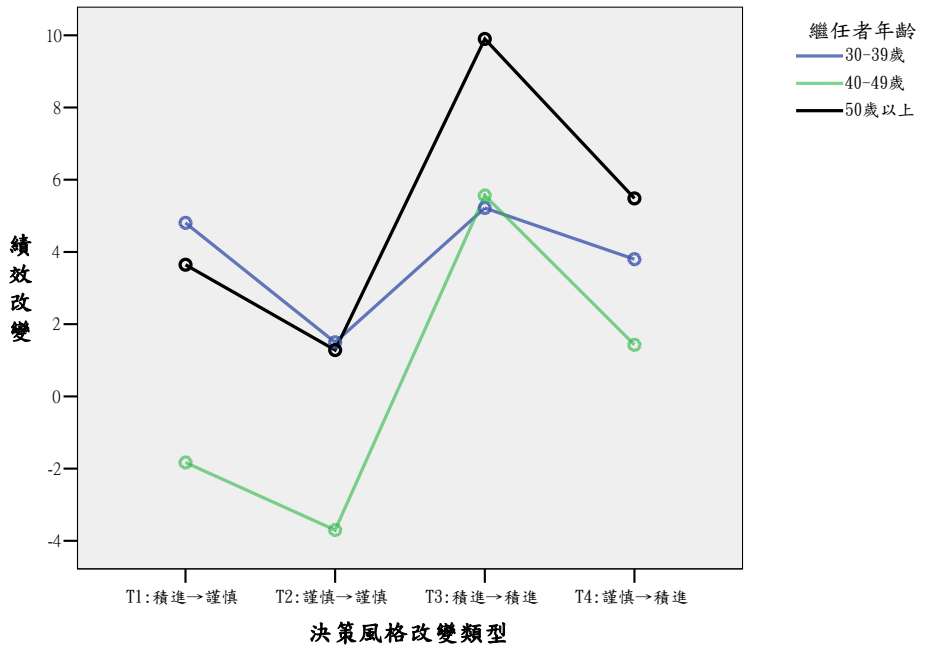


圖 2 繼任者年齡與組織績效改變 (更迭事件前後 50 場的比較)

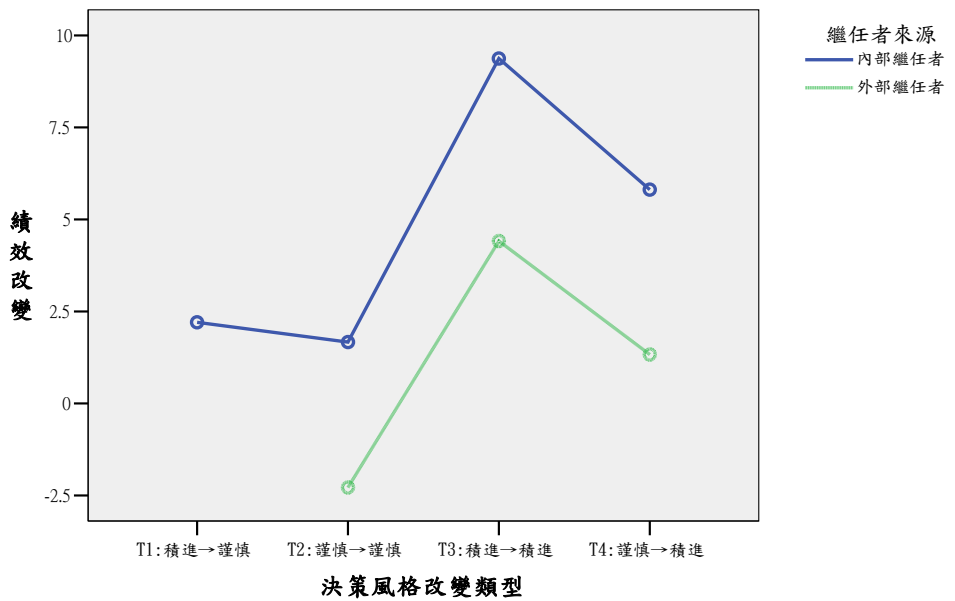


圖 3 繼任者來源與組織績效改變 (更迭事件前後 50 場的比較)

當組織績效不佳或因為環境的變動而需要改變時，領導者的更替是組織進行改變的重要手段 (Mackey, 2008; Pfeffer and Salancik, 1978)，且往往能提升組織的績效，此結果與「常識觀點」的主張相呼應：企業在選任新的繼任者時，必定會選擇一個適當的人才來繼任，因此領導者更迭的結果會改進組織績效 (Guest, 1962; Denis and Denis, 1995; Huson *et al.*, 2004)。

此外，藉由不同觀察期間的實證結果，在前後 50 場的勝場平均數差異最為顯著 ($p < 0.01$)，其次為前後 20 場的比較 ($p < 0.05$)，前後 90 場的勝場平均數差異則未達統計上的顯著水準。這隱含，在職業運動當中，藉由總教練更替所帶來的改變，在短、中期內最為明顯，長期而言，有更迭效果遞減的現象。此結果與 Haveman (1993) 針對美國 243 家小型電話公司的研究結果相反，該研究表示，對於小型廠商而言，更迭事件的立即效果會增加組織失敗的機率，對於存活廠商的績效改善，則有時間遞延效果，長期才會顯現出來。

本研究認為，此與職業運動產業的特性有關。由於運動比賽是在嚴格的規則與制度規範下進行，與一般商業組織不同，因此，總教練很少能夠進行組織結構的調整，或是如一般企業重新進行策略定位，只能在比賽的過程中進行球員的調度和戰術的運用，這也是最能觀察總教練決策風格的面向。也因此，隨著季賽的進行，其他球隊在對戰當中，將日益適應新任總教練所帶來的改變，長期來看，因更迭事件所產生的影響效果將日益不明顯。實際上，這也很符合一般常理，新任的管理者在上任之初，往往較會以績效導向為考量而進行必要的改革；但隨著時間過去，隨著組織慣性的滋長將成為組織改變的阻力，而管理者也漸漸不會以績效導向為主要考量，會開始重視對既有利益的維繫。

但另一方面，這可能也與球團更換總教練的時機有關。一般來說，總教練在季中遭到撤換，可能是球團的經營階層無法忍受在球隊一段時間的戰績持續低迷。即便從長期的觀點來看，該球隊的戰績或許不差，但該總教練仍可能被以近期績效不佳的原因而遭到解雇，此屬於非自願性的離職。反觀在長期樣本當中，則可能有較多的自願性離職之樣本，即在更迭事件當中，總教練是因為個人的生涯考量而主動離去，並非績效不佳的原因而遭到撤換。因此，在長期的比較當中，績效的改變並不顯著。我們認為，此一現象，也可能在公司董事會和專業經理人之間發生。

6.2 領導者更迭下影響績效改變之因素

由前述可知，領導者更迭事件的確會為組織績效帶來改變，而究竟是前後任領導者的何種差異造成組織績效改變？根據高階管理觀點或是管理者影響分析取徑，造成組織績效改變的主要因素為領導者的決策過程、方式或對風險的偏好等的差異 (Hambrick and Mason, 1984; Pfeffer and Davis-Blake, 1986)，本研究稱其為決策風格改變。傳統上，有關高階管理觀點的實證研究，其推論的基礎在於認為高階管理者的人口統計變項可反映個人信念、價值取捨、認知偏好及風

險態度等決策之關鍵性因素，進而影響經營績效 (e.g., Datta and Rajagopalan, 1998; Hambrick and Fukutomi, 1991; Zhang and Rajagopalan, 2003)。但本研究認為，透過人口統計變項來做為個體決策傾向的判斷依據雖是此系列研究的常規，但仍舊並未真正有效衡量到個體的決策傾向。由於決策風格是個體在長期決策過程中形成一種比較穩定的決策傾向，因此，我們試圖以各總教練在觀察期間內球隊的得分效率來判斷該名總教練的決策風格。

根據 ANOVA 分析及 scheffe 事後檢定，以及 ANCOVA 分析的結果，顯示，前後任領導者決策風格的差異對於組織績效改變必須在一段時間的觀察中才能發揮其影響效果，因此，在以 20 場為比較基礎的觀察中，主要的自變項皆不顯著，這意味著，球員可能需要一段時間來適應新的總教練。但整體而言，當總教練的決策風格是由「T4：謹慎型更迭為積進型」時組織績效會獲得改善；但若總教練的決策風格是由「T1：積進型更迭為謹慎型」時，則組織績效會變糟。換言之，雖然平均而言，總教練更迭會為球隊績效帶來改善，但也有可能會使績效更差，需視情境而定。當新任的領導者的決策風格屬於謹慎保守的類型時，往往無法帶領組織進行必要的改變，從而使組織績效獲得改善。H₁ 獲得支持。

至於繼任者年齡以及繼任者是內部晉升或是外部聘任，對於組織績效的改變在以 50 場為比較基礎的觀察中，則有顯著的直接效果，H_{2a} 和 H_{3a} 獲得支持。研究結果顯示，40~49 歲的繼任者帶來的績效改善最差，隱含繼任者年齡和組織績效改變之間存在 U 型曲線關係。由圖 2 大致可觀察到，當總教練的決策風格是由「T3：更迭前後無改變的積進型」以及「T4：謹慎型更迭為積進型」，50 歲以上的繼任者所帶來的績效改善明顯較佳。本研究認為，在職業運動中，總教練的年齡意謂著其相關經驗的多寡，這在嚴格的規則與制度規範，以及產業技術多年來不會改變的產業特性下，豐富的經驗加上積進的作風，有利於其領導組織，使組織績效獲得改善。

在繼任者來源方面，外部繼任者往往能為組織帶來新穎的想法或技術以刺激組織改變 (Harris and Helfat, 1997; Zhang and Rajagopalan, 2003)；而內部繼任者則較了解組織內部資源的狀況、行政管理，以及社會網絡等 (Kotter, 1982; Shen and Cannella, 2002)，能有效、快速掌握問題所在，但也有較多的人情包袱。二者對於組織的改變皆有正、負向的影響作用，在本研究中，內部繼任者所帶來的績效改善明顯優於外部繼任者，我們認為，球團於季中撤換總教練，通常是因為球團經營者無法忍受一段時間的戰績不佳，而一時間又無法從外部找到適合的人選，因此，在我們的樣本中，內部繼任者的比例較高 (65.9%)；此時，球團會傾向由內部晉升熟悉球員特質，具領導力和經驗的教練團成員為繼任的總教練，這會比外部繼任者有較好的績效表現。此外，當決策風格的轉變是「T1：積進型更迭為謹慎型」時，並無來自外部的繼任者。這或許也隱含，總教練的決策風格具有部分的球隊限定性，球團會考量外部繼任者的決策風格是否與球隊相容以決定適當的人選。

以附錄 A 中的事件 23、24 為例，2007 年統一獅隊上半季打了 17 場比賽，勝率僅 0.235，

於是大橋穰總教練遭球團停職，由羅國璋代理，但大橋穰先前已執教了 168 場，球團僅因為季初的戰績不佳便將其撤換。而下半季由呂文生總教練接替執掌兵符。與大橋穰總教練嚴格且保守的決策風格不同，呂文生總教練採較積極的決策風格，讓球員放鬆心情、提振士氣、有較高的自主權，也收到不錯的成效，2007 年下半季統一獅隊勝率高達 0.633，以外卡晉級年度季後賽，得到年度總冠軍，並創造統一獅三連霸的神話（職棒 17~20 年連續三年中華職棒總冠軍）。

7. 結論與建議

7.1 結論

依據資源依賴觀點，組織領導者的更迭是組織面臨重大困難的函數，而重大困難係來自組織所處的情境以及管理者克服這些問題的能力。因此，領導者的選任，不僅與組織所處的環境有關，也與新的領導者是否有能力克服組織重大問題有關 (Cyert and March, 1963; Pfeffer and Salancik, 1978)。同樣的，高階管理觀點主張，組織的行為和績效在一定程度內可以從高階主管的個人特質來加以預測 (Hambrick and Mason, 1984)。本研究以中華職棒聯盟的總教練更迭事件為實證對象，針對前後任總教練決策風格的轉換、繼任者的年齡與來源對於球隊績效改變的影響進行探討。實證結果獲致以下三點主要結論，也呼應了資源依賴觀點和高階管理觀點的基本主張：第一，當組織遭遇困難、面臨改變的需求時，組織往往可以藉由領導者的更迭以為組織績效帶來改善；不過，改善的效果在中短期最為明顯，長期則不顯著；第二，在領導者更迭事件中，造成組織績效改變的主要決定因素為前後任領導者決策風格的差異。當領導者的決策風格由「謹慎型更迭為積進型」時組織績效的改善效果最為明顯，且積進型的領導者所帶領的組織績效表現較佳；第三，繼任者的年齡與來源對於球隊績效改變有顯著的直接效果。

最後，組織的領導者因其必須對組織的最終績效負責，因而當組織面臨績效改善的需求時，領導者的更替是重要的手段之一，本研究所能提供的管理意涵為，在選任新任的領導者時，應審慎評估其與既有管理者在決策風格上的差異，尤其與既有管理者相較，有相當的相關產業經驗且更為積進型導向的管理者，越能為組織帶來革新、改善組織績效，而這應當從繼任人選過去的行事風格進行評估。其次，由於在既有文獻的基礎上，我們難以推論什麼樣的決策風格改變，會帶來什麼樣的績效改變，這或許可作為未來相關理論建構的發展方向。

7.2 研究限制

本研究的主要限制有三。第一，礙於資料蒐集的困難與理論上某些變數衡量不易，本研究利用公開的次級資料嘗試將總教練的決策風格加以操作化，並將其區分為積進型與謹慎型並進行驗證，其優點為客觀、可大規模蒐集，以及重覆驗證等特性，但關於描述個體決策風格的面向有許多，如何更精緻的描述和操作化，則有賴後續研究進一步的深入探討。

第二，儘管相對於既有的相關實證文獻，本研究以單一產業為研究對象，可排除許多產業和景氣等可能的干擾因素，以進一步掌握領導者更迭與組織績效改變之間的關係，但由於台灣職棒產業發展僅 20 年的歷史，只有 44 次總教練更迭事件（參見附錄 A），平均執教場次為 191.7 場（約二個球季），因此總教練更迭的頻率並不高，雖然就目前而言，本研究所涵蓋的比賽場次已幾近普查的水準，未來仍需有更多的樣本，方能使研究結果更具一般性。

第三，由於職業運動產業具有各隊伍同質性高、目標一致，因比較的基準相同，使我們可以客觀的衡量績效差異，但畢竟職業運動球隊與以追求獲利和成長為主要目標的企業，在組織結構與產業特性上有顯著的差異，領導者所從事的管理任務和決策內涵也有所不同，相關的影響因素許多，因此，本研究的結論似乎比較能類推到以團隊為基礎的組織當中，較無法類推到以營利為導向的企業。

附錄 A：更迭事件與前後任總教練特徵

| 事件編號 | 時間年/月 | 球隊 | 更迭前總教練 | 年齡 | 執教場次 | 更迭後總教練 | 年齡 | 來源內/外部 |
|------|---------|----|--------|----|------|--------|----|--------|
| 1 | 1991/1 | 三商 | 林信彰 | 54 | 90 | 譚信民 | 41 | 外 |
| 2 | 1993/6 | 三商 | 譚信民 | 43 | 245 | 陳友彬 | 37 | 外 |
| 3 | 1994/5 | 三商 | 陳友彬 | 38 | 58 | 宅和本司 | 59 | 外 |
| 4 | 1996/10 | 三商 | 宅和本司 | 61 | 257 | 陳友彬 | 40 | 內 |
| 5 | 1999/6 | 三商 | 陳友彬 | 43 | 248 | 中尾孝義 | 43 | 外 |
| 6 | 1991/1 | 味全 | 宋宦勳 | 61 | 90 | 徐生明 | 33 | 內 |
| 7 | 1994/2 | 味全 | 徐生明 | 36 | 270 | 田宮謙次郎 | 66 | 外 |
| 8 | 1995/12 | 味全 | 田宮謙次郎 | 67 | 190 | 徐生明 | 37 | 內 |
| 9 | 1991/11 | 兄弟 | 曾紀恩 | 69 | 180 | 森下正夫 | 58 | 內 |
| 10 | 1992/12 | 兄弟 | 森下正夫 | 59 | 90 | 山根俊英 | 64 | 內 |
| 11 | 1995/12 | 兄弟 | 山根俊英 | 67 | 280 | 江仲豪 | 38 | 內 |
| 12 | 1999/1 | 兄弟 | 江仲豪 | 42 | 301 | 中山俊丈 | 64 | 外 |
| 13 | 1999/10 | 兄弟 | 中山俊丈 | 64 | 93 | 林百亨 | 38 | 內 |
| 14 | 2001/3 | 兄弟 | 林百亨 | 40 | 90 | 林易增 | 42 | 內 |
| 15 | 2005/12 | 兄弟 | 林易增 | 46 | 480 | 吳思賢 | 42 | 內 |
| 16 | 2006/10 | 兄弟 | 吳思賢 | 43 | 100 | 王光輝 | 42 | 內 |
| 17 | 2009/5 | 兄弟 | 王光輝 | 45 | 224 | 中込伸 | 39 | 內 |
| 18 | 1993/1 | 統一 | 鄭昆吉 | 51 | 270 | 大石彌太郎 | 50 | 內 |
| 19 | 1997/1 | 統一 | 大石彌太郎 | 54 | 380 | 林家祥 | 51 | 外 |
| 20 | 1998/12 | 統一 | 林家祥 | 52 | 201 | 曾智偵 | 39 | 內 |

| 事件 編號 | 時間 年/月 | 球隊 | 更迭前 總教練 | 年齡 | 執教 場次 | 更迭後 總教練 | 年齡 | 來源 內/外部 |
|----------|-----------|--------|------------|----|----------|------------|----|------------|
| 21 | 2002/10 | 統一 | 曾智偵 | 43 | 363 | 謝長亨 | 40 | 內 |
| 22 | 2005/7 | 統一 | 謝長亨 | 43 | 250 | 大橋穰 | 59 | 內 |
| 23 | 2007/4 | 統一 | 大橋穰 | 61 | 168 | 羅國璋 | 42 | 內 |
| 24 | 2007/6 | 統一 | 羅國璋 | 42 | 32 | 呂文生 | 45 | 內 |
| 25 | 1997/8 | 時報 | 李瑞麟 | 48 | 449 | 林信彰 | 60 | 內 |
| 26 | 1994/7 | 俊國 | 寺岡孝 | 52 | 49 | 蔡榮宗 | 38 | 內 |
| 27 | 1994/11 | 俊國 | 蔡榮宗 | 38 | 35 | 前田益穗 | 55 | 外 |
| 28 | 1996/5 | 俊國 | 吳祥木 | 54 | 87 | 金容雲 | 31 | 外 |
| 29 | 1997/5 | 興農 | 金容雲 | 32 | 98 | 王俊郎 | 38 | 內 |
| 30 | 2001/10 | 興農 | 王俊郎 | 42 | 448 | 陳威成 | 35 | 內 |
| 31 | 2004/10 | 興農 | 陳威成 | 38 | 275 | 劉榮華 | 38 | 內 |
| 32 | 2006/12 | 興農 | 劉榮華 | 40 | 216 | 黃忠義 | 39 | 內 |
| 33 | 2007/9 | 興農 | 黃忠義 | 40 | 84 | 胡長豪 | 38 | 內 |
| 34 | 2001/11 | 中信 | 李來發 | 46 | 473 | 林仲秋 | 43 | 外 |
| 35 | 2003/12 | 中信 | 林仲秋 | 45 | 190 | 徐生明 | 45 | 內 |
| 36 | 2005/12 | 中信 | 徐生明 | 47 | 200 | 李來發 | 49 | 內 |
| 37 | 2007/12 | 中信 | 李來發 | 51 | 200 | 謝長亨 | 45 | 內 |
| 38 | 2003/5 | 中信 | 徐生明 | 45 | 32 | 蔡榮宗 | 47 | 內 |
| 39 | 2003/12 | La New | 蔡榮宗 | 47 | 68 | 大田卓司 | 52 | 外 |
| 40 | 2004/6 | La New | 大田卓司 | 53 | 50 | 洪一中 | 43 | 內 |
| 41 | 2003/12 | 誠泰 | 趙士強 | 43 | 100 | 郭泰源 | 41 | 外 |
| 42 | 2005/11 | 誠泰 | 郭泰源 | 43 | 201 | 吳復連 | 43 | 內 |
| 43 | 2008/3 | 米迪亞 | 吳復連 | 46 | 200 | 劉家齊 | 52 | 外 |
| 44 | 2008/5 | 米迪亞 | 劉家齊 | 52 | 30 | 林琨璋 | 45 | 外 |

參考文獻

- Alexander, J. A. and Lee, S. Y. D., "The Effects of CEO Succession and Tenure on Failure of Rural Community Hospitals," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, No. 1, 1996, pp. 70-88.
- Allen, M. P., Panian, S. K., and Lotz, R. E., "Managerial Succession and Organizational Performance: A Recalcitrant Problem Revisited," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 1979, pp. 167-180.
- Benjamin, L. and Flynn, F. J., "Leadership Style and Regulatory Mode: Value from Fit?"

- Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 100, No.2, 2006, pp. 216-230.
- Bennet, G., Phillips, J., Drane, D., and Sagas, M., "The Coaching Carousel: Turnover Effects on Winning in Professional Sport," *International Journal of Sport Management*, Vol. 4, No. 3, 2003, pp. 194-204.
- Boeker, W. and Goodstein, J., "Performance and Successor Choice: The Moderating Effects of Governance and Ownership," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.1, 1993, pp. 172-186.
- Brockner, J., Higgins, E. T., and Low, M. B., "Regulatory Focus Theory and Entrepreneurial Process," *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 2, 2004, pp. 203-220.
- Collins J. and Porras, J. I., *Build to Last- Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, 1994.
- Collins, J. C., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, HarperCollins, 2001.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P., "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style," *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 3, 1988, pp. 217-234.
- Cyert, R. M. and March, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- Das, T. K. and Kumar, R., "Regulatory Focus and Opportunism in the Alliance Development Process," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 3, 2011, pp. 682-708.
- Datta, D. K. and Rajagopalan, N., "Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events," *Strategic Management Journal*. Vol. 19, No. 9, 1998, pp. 833-852.
- Defond, M. L. and C. W. Park, "The Effect of Competition on CEO Turnover," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 27, No. 1, 1999, pp. 35-56.
- Denis, D. J. and Denis, D. K., "Performance Changes Following Top Management Dismissals," *Journal of Finance*, Vol. 1, No. 4, 1995, pp.1029-1057.
- Eisenhardt, K. M., "Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making," *California Management Review*, Vol. 32, No. 3, 1990, pp. 39-54.
- Engel, E., Hayes, R. M., and Wang, X., "CEO Turnover and Properties of Accounting Information," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 36, No.1-3, 2003, pp. 197-226.
- Gamson, W. A. and Scotch, N. A. "Scapegoating in Baseball," *American Journal of Sociology*, Vol.70, No. 1, 1964, pp. 69-72.
- Grusky, O., "Managerial Succession and Organizational Effectiveness," *American Journal of*

- Sociology*, Vol. 69, No. 1, 1963, pp. 21-31.
- Guest, R. H., "Managerial Succession in Complex Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 68, No. 1, 1962, pp. 47-54.
- Hambrick, D. C. and Fukutomi, G. D. S., "The Seasons of a CEO's Tenure," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No.4, 1991, pp.719-742.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A., "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.2, 1984, pp. 193-206.
- Harris, D. and Helfat, C. E., "Specificity of CEO Human Capital and Compensation," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.1, 1997, pp. 895-920.
- Haveman, H. A., "Ghosts of Managers Past: Managerial Succession and Organizational Mortality," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, 1993, pp. 864-881.
- Higgins, E. T., "Beyond Pleasure and Pain," *American Psychologist*, Vol. 52, No. 12, 1997, pp. 1280-1300.
- Higgins, E. T., "How Self-regulation Creates Distinct Values: The Case of Promotion and Prevention Decision Making," *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 12, No. 3, 2002, pp. 177-191.
- Huson, M. R., Malatesta, P. H., and Parrino, R., "Managerial Succession and Firm Performance," *Journal of Financial Economics*, Vol. 74, No. 2, 2004, pp. 237-275.
- Huysmans, J. H. B. M. "The Effectiveness of the Cognitive-style Constraint in Implementing Operations Research Proposals," *Management Science*, Vol. 17, No. 1, 1970, pp. 92-104.
- Jain, S. P., Nichia, C., Agrawal, N., and Maheswaran, D., "For Better or for Worse? Valenced Comparative Frames and Regulatory Focus," *Journal of Consumer Research*, Vol. 34, No. 1, 2007, pp. 57-65.
- Jong, C. R., Joy, V. P., and Inam, S., "Stock Market Reactions and Firm Performance Surrounding CEO Succession: Antecedents of Succession and Successor Origin," *American Journal of Business*, Vol. 21, No. 1, 2006, pp. 21-30.
- Kesner, I. F. and Sebor, T. C., "Executive Succession: Past, Present and Future," *Journal of Management*, Vol. 20, No. 2, 1994, pp. 327-372.
- Kotter, J. P., "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 6, 1982, pp. 156-167.
- Lieberson, S. and O'Connor, J. F. "Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations," *American Sociological Review*, Vol. 37, No. 2, 1972, pp. 117-130.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G., "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It

- to Performance,” *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996, pp. 135-172.
- Mackey, A., “The Effect of CEOs on Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 12, 2008, pp. 485-502.
- McTeer, W., White, P. G., and Persad, S., “Manager/Coach Mid-season Replacement and Team Performance in Professional Team Sport,” *Journal of Sport Behavior*, Vol. 18, No. 1, 1995, pp. 58 - 68.
- Nadkarni, S., and Herrmann, P., “CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry,” *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 5, 2010, pp. 1050-1073.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R., “Leader Style in Strategy and Organizational Performance,” *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 3, 1993, pp. 405-425.
- Pfeffer, J. and Davis-Blake A., “Administrative Succession and Organizational Performance: How Administrator Experience Mediates the Succession Effect,” *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 1, 1986, pp. 72-83.
- Pfeffer, J. and Salancik G. R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978.
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A., “Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6, 1986, pp. 485-502.
- Rowe, A. J. and Boulgarides, J. D., *Managerial Decision Making: A Guide to Successful Business Decisions*, New York: McMillan, 1992.
- Salomo, S. and Teichmann, K., “The Relationship of Performance and Managerial Succession in the German Premier Football League,” *European Journal for Sport Management, Special Issue*, 2000, pp. 99-119.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A., “Decision-making Style: The Development and Assessment of a New Measure,” *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 55, No. 5, 1995, pp. 818-831.
- Shen, W. and Cannella, A. A. Jr., “Revisiting the Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type, Postsuccession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure,” *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, 2002, pp. 717-733.
- Shen, W. and Cannella, A. A. Jr., “Will Succession Planning Increase Shareholder Wealth?: Evidence From Investor Reactions to Reply CEO Successions.” *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 2, 2003, pp. 191-198.
- Smith, J. E., Carson, K. P., and Alexander, R. A., “Leadership: It Can Make a Difference,” *Academy of*

- Management Journal*, Vol. 27, No. 4, 1984, pp. 765-776.
- Sturdivant, F. D., Ginter, J. L., and Sawyer, A. G., "Managers' Conservatism and Corporate Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No.1, 1985, pp. 17-38.
- Thomas, A. S., Litschert, R. J., and Ramaswamy, K., "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 7, 1991, pp. 509-522.
- Wiersema, M. F. and Bantel, K. A., "Top Management Team Demography and Corporate Strategy Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, 1992, pp. 99-121.
- Wiklund, J. and Shepherd, D., "Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized Business," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 13, 2003, pp. 1307-1314.
- Zahra, S. A. and Covin, J. G., "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis," *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 1, 1995, pp. 43-58.
- Zajac, E. J., "CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, 1990, pp. 217-230.
- Zhang, Y. and Rajagopalan, N., "Explaining New CEO Origin: Firm versus Industry Antecedents," *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3, 2003, pp. 327-338.