

以資源基礎觀點論述高等教育機構績效之研究 ——以社會資本為干擾變數

彭耀平

福州陽光學院商學院

何希慧*

台北市立大學教育行政與評鑑研究所

彭彥群

德明財經科技大學連鎖加盟經營管理學位學程

本研究根據資源基礎觀點建立理論模型，探討資源前置因素對機構績效的影響，如機構寬裕、機構聲譽與機構績效間的關係。另外，為了在靜態資源上加入動態應用的本質，研究者分析社會資本的干擾效果，如內部和外部社會資本可促進及增強機構寬裕和機構聲譽兩種資源的運作，進而提升學校在教學、研究和服務的表現成果。研究對象為台灣 37 所高等教育機構的專任教師，共獲 926 份有效問卷，以階層迴歸模式檢視變數間關係。實證結果發現：（1）機構寬裕和機構聲譽對機構績效有正向影響；（2）內部社會資本對機構寬裕、機構聲譽與機構績效間關係有正向干擾效果；（3）外部社會資本只對機構寬裕與機構績效間關係有正向干擾效果。最後，根據研究結果提出理論及實務意涵、建議和未來研究方向，供相關研究者參考。

關鍵詞：內部社會資本；外部社會資本；寬裕資源；機構績效；機構聲譽

緒論

全球化競爭近年來愈顯激烈，從個人競賽模式延伸至國家間的比較（Marginson,

* 通訊作者：何希慧（shihuei@utapei.edu.tw）。

2007)。各國亦因高等教育（下稱高教）發展動能的影響，開始關注高教機構（higher education institutions，下稱 HEIs）在結構層面的調整，進而改變大學課堂面貌（demography）和規模（size）（Tight, 2004），但這只是靜態地調整機構結構，較少加入宏觀思維。亦即是說，在思考高教本質時，舊有的靜態觀點已無法滿足持續變化的教育環境。

高教政策革新的內涵多關注教與學的品質保證及其公平性（Altbach, Reisberg, & Rumbley, 2009; Maringe & Sing, 2014）。根據台灣教育部統計資料顯示，大專校院校數密度已趨飽和，教育型態亦從傳統的菁英教育（elite education）轉為大眾教育（mass education）（Taylor, Webber, & Jacobs, 2013）。這種政策演變雖為更多學生提供接受高教的機會，卻衍生出教學品質低落和學生競爭力不足等問題，進而成為台灣高教發展的隱憂。亦因為近年台灣經濟發展停滯導致出生率降低，而且加入世界貿易組織（World Trade Organization）後開放教育市場，校際競爭日益嚴重，使很多學校面臨生存考驗和招生危機。在諸多不利條件影響下，本研究以台灣 HEIs 為研究情境，探討其績效評估和發展，實有必要。

在 HEIs 績效評估中，跟學生選擇或消費者行為對應的招生數一直是大學長期努力的目標，且致力於探討影響學生選擇的各種因素（Foskett & Hemsley-Brown, 2001）。亦即在入學學生數逐年減少的已知條件下，學校除加強對外招生策略，亦應提升自我行政效能，以建立辦學特色和永續發展機制（Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Kale, 2013）。Reid, Hopkins, & Holly（1987）指出，學校行政品質好壞是校務績效表現的關鍵因素，績效衡量制度與行政績效提升亦息息相關，故規劃適當的績效衡量指標，並建立品質保證機制，是教育機構行政單位提高其競爭力的最佳方式（Altbach et al., 2009; European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009）。Altbach et al.（2009）更提出，高教績效評估的另一個發展趨勢是找出各項適當機制，支持動態的高教品質改善過程，以符合學生受教需求、國家產業發展目標，並服務和貢獻社會，亦即教學、研究與服務等三類機構績效產出指標，已成為台灣大學校院亟待探究發展的議題。

HEIs 可視為結構完整的組織（Kale, 2013），故透過組織管理相關理論的分析，應可釐清其關鍵成功因素，如利用資源基礎觀點（resource-based view，下稱 RBV）來檢視組織內部資源的多寡和屬性（Barney, 1991; Wernerfelt, 1984）。學者認為組織的發展和績效可仰賴其所擁有的資源（Barney, 1991; Hoopes, Madsen, & Walker, 2003; Wernerfelt, 1984），且該些資源具有價值、稀有、不可模仿和不可取代等特徵（Kristandl & Bontis, 2007）。然而，RBV 多用於探討營利事業本身特質解釋成功的差異性，鮮少檢驗影響 HEIs 運作績效的屬性。Lynch & Baines（2004）發現，英國劍橋大學等名校的表現優於其他學校，是因為它們擁有優越的競爭資源，間接提升了學生入學條件，

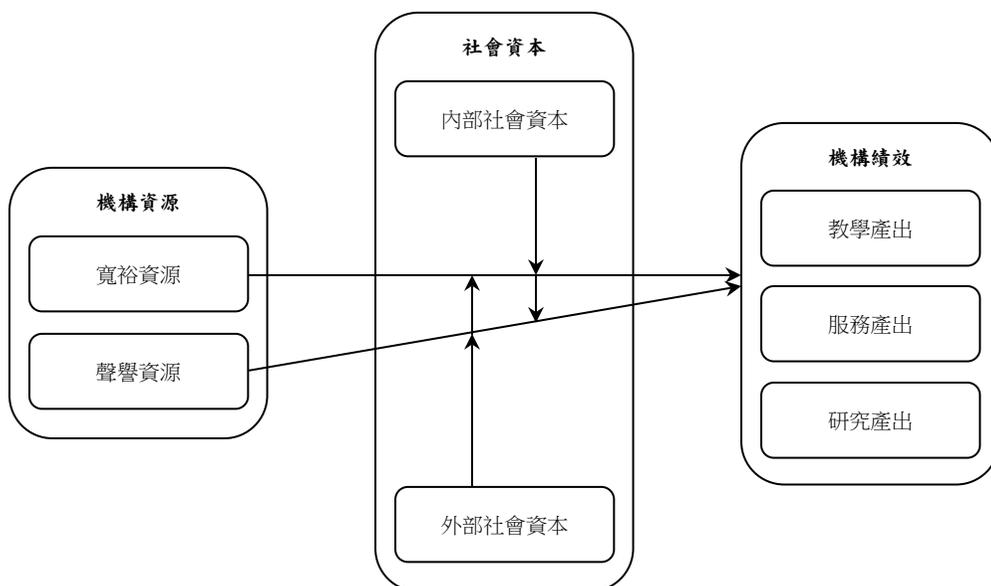
且吸引了較佳教學表現和研究產能的教師加入團隊。因此，Wernerfelt（1984）認為，組織是有形資源和無形資源的獨特組合，對應 HEIs 資源的衡量，可分為「機構聲譽」（institutional reputation）（Boyd, Bergh, & Ketchen, 2010; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006）和「機構寬裕」（institutional slack）（Nohria & Gulati, 1996; O'Shea, Allen, Chevalier, & Roche, 2005; Su, Xie, & Li, 2009; Voss, Sirdeshmukh, & Voss, 2008），並視作探討資源觀點影響 HEIs 的重要因素。

雖然內部資源觀點（internal resource perspective）強調發展和運作條件可透過機構內部創造，且研究亦已證實資源與績效間具有正向關聯，惟鮮少說明如何有效管理和應用這些資源（Wiklund & Shepherd, 2003）。再者，RBV 認為資源是一種靜態思維，組織須藉動態流程，才能將資源操作轉化為價值創造策略（Eisenhardt & Martin, 2000）。而社會資本（social capital）即具有動態特性，它雖不能由市場交易中獲得，但在發展上具有路徑相依的特質，即隨着時間持續增加而提升。正如 Adler & Kwon（2002）所言，HEIs 的社會資本創造出資本交換機會、施惠者協助受惠者的動機，和 HEIs 位於網絡節點中所擁有的能力等，形成社會資本的利益（benefit），透過任務（task）與符號情境（symbolic contingencies）及互補能力（complementary capabilities）兩干擾變數的作用，產生回饋至正式結構中的價值，社會資本將透過關係建立與資源的槓桿利用（Nahapiet & Ghoshal, 1998; Yli-Renko, Autio, & Tontti, 2002），即有助於彌補資源觀點之不足，且對 HEIs 在資源與績效間的關係扮演重要角色。

另一方面，HEIs 對資源和知識的運用，透過政府部門經費補助或產學合作資源挹注，有助大學提升教學、研究和服務績效（Dai & Kittilaksanawong, 2014; Ryan, 2005），但資源投入是否真能取得相應的績效產出，仍有待檢驗。研究顯示，資源投入對教育效果的增加值已從過往追求教育效率（efficiency）變為重視教育效能（effectiveness）（Lane & Johnstone, 2013; Lavia & Moore, 2010; Powell, Gilleland, & Pearson, 2012; Pritchard, Klumpp, & Teichler, 2015），惟鮮少研究分析探討其整體關聯式結構，故本研究認為，資源與產出間的缺口須透過資源獲取機制來增加兩者間的契合度，進而將投入的資源發揮最大的效能產出，而其相關機制則有賴內部和外部社會資本做連結橋樑。據此，本研究提出並分析「資源投入－社會關係機制－績效表現」的整體關係構架，並驗證社會資本對機構資源與機構績效間的干擾效果。

綜上所述，本研究以 RBV 為基礎，提出三個研究目的：（1）探討 HEIs 如何有效運用機構資源（學校聲譽和寬裕資源），以達成或改善辦學績效；（2）藉由建立和維持外部社會資本，驗證其對機構資源與機構績效間的干擾效果；和（3）釐清內部社會資本對機構資源與機構績效間的干擾效果。圖一是根據研究目的推演出的研究架構。

圖一：研究架構



文獻探討

高教機構績效評量

績效是指組織達到目標的完成度，用以呈現組織運作的整體效果。績效對個人和組織而言，除利用過往和現有的資源來衡量是否具備效能外，亦會檢討過去的決策和任務活動，為未來提供目標訂定標準和資源分配依據。由於 HEIs 不像營利組織般可使用各項財務績效（如銷售額、市佔率等獲利指標）來判斷營運優劣，又在目標訂定上較為複雜且不易界定，故在績效評量部分難以用明確的指標為衡量基礎。亦因為 HEIs 績效衡量指標難以確立，使多數研究強調指標的建立，亦即根據研究情境和目的收集相關資訊加以組合、排列和歸納，以找出最適和一般化的評量指標（Chapple, Lockett, Siegel, & Wright, 2005; Lee, Chen, & Chang, 2008）。

HEIs 主要由教師和學生組成，故在績效評量上多以他們為衡量對象。Keith（2001）以美國大學為例，從學生數、環境支援和機構規模來判斷大學辦學績效，並以美國國家研究委員會（National Research Council）排名、聯邦政府研究補助、文章引用影響（citation impact）程度、教師發表率和五年內學生畢業率等為衡量指標。另外，Douglas & Douglas（2006）則以生師比、教師獲得政府研究經費、獲得研究補助的教師比率、教師研究發表量和學生入學成績等為高等教育績效衡量指標。雖然多數研究以教學品質和學術成果為衡量績效的主要依據，但 Henry & Neville（2004）以升等及終身聘教師為樣本發現，高比例的受測者認為教師應肩負服務要求（service

requirements)。隨後，Neville & Henry (2006) 亦證實，機構成長因素差異雖大，但仍應包含教學、研究、服務及持續教育成就的績效產出。據此，本研究以教學、研究和服務三大構面為衡量 HEIs 績效指標，以探討變數間的關聯。

高教機構資源

RBV 強調「內在」組織資源探索的一種策略邏輯，在企管領域裏備受關注和發展，但在高教應用上亦有助於形塑外界對組織現象的了解，其原因為：(1) 產業結構面臨革命性改變，HEIs 亦在競爭激烈的環境中尋求維持和成長因素 (O'Shea et al., 2005)，如教育機構間財務與人力資本結構的競爭，含爭取研究經費、徵聘優質教師及吸引優秀學生入學等 (Boyd et al., 2010)；(2) HEIs 跟企業相同，不時面臨資源不足的窘境，在維持校務運作和學術研究發展上支出龐大，因此機構管理者必須有效能地管控各項資源 (Ryan, 2005)；(3) 高教雖可避免市場的競爭特性，但少子化和經費不足因素將使 HEIs 競爭的激烈程度如同完全競爭下的市場態勢 (Powers & McDougall, 2005)。

Ryan (2005) 從資源投入的角度探討高教學生的學習和發展，認為機構應投入資源和聲譽兩項要素，其中資源指機構支持、預算和財務分配 (Powers & McDougall, 2005)。據此，本研究探討影響 HEIs 發展的資源屬性時，將從有形和無形觀點評估：資源的有形觀點是指該機構本身具有的寬裕資源，而無形觀點則從機構聲譽上說明。

機構寬裕資源

在組織與策略研究中，組織規模是重要的變數之一，部分理論支持大型機構具有競爭優勢，即規模大的組織有較高的正當性 (Hannan & Freeman, 1984)、較豐厚的資源 (March, 1981) 和較強的談判力。換言之，規模較大的機構通常會有較多的寬裕資源，而這些潛在可利用的資源可透過轉移或重新部署，以達成機構的目標和績效 (George, 2005)。

台灣 HEIs 面對高教政策不確定的因素，未被吸收的寬裕資源對機構績效的影響將比吸收後的寬裕資源更為關鍵 (Tan & Peng, 2003)。Voss et al. (2008) 即以稀少性和吸收性為考量，將寬裕資源分成四類：(1) 財務寬裕，指可提供給機構、組織使用的水平流動資產，如現金；(2) 營運寬裕，即機構在短期內針對某一特定目的所使用的資源；(3) 顧客關係寬裕，指機構從顧客 (教師、學生) 關係中取得有價值的資源；(4) 人力資源寬裕，指機構用以創造長期競爭優勢，能運用的專業和優質人才資源。因此，本研究參酌 Nohria & Gulati (1996)、Tan & Peng (2003)、Voss et al. (2008) 提出寬裕資源的衡量構面，用以探討 HEIs 資源與績效間的關係。

根據 RBV，學者認為機構寬裕資源能縮短內部疆界並支持創新（Nohria & Gulati, 1996），協助機構管理者完善地回應環境變遷（Cheng & Kesner, 1997），進而取得競爭優勢。在開放的教育市場裏，論述機構寬裕與機構績效間的正向關係，可能原因為：（1）多數 HEIs 面對穩定性不高的市場環境，為掌握新機會並維持競爭態勢，皆會發展辦學特色，亦即藉由未被吸收的寬裕資源來支持創新服務或活動，以增強機構績效表現（Nohria & Gulati, 1996）；（2）策略行為的改變是 HEIs 生存和發展的重要因素（Kraatz & Zajac, 2001），而未被吸收的寬裕資源能支持現有策略行為，並持續地配合環境改變且適應環境，進而提升辦學成效；（3）教育資源緊縮使 HEIs 不易獲得補助（Khanna & Palepu, 2000），此時，寬裕資源即可能是有價值、獨特且難以模仿的資源，對學校辦學表現將有重要的意涵。

再者，Ryan（2005）從 HEIs 教學和服務表現切入，探討財務資源、機構支出和學生參與度之間的關聯，結果顯示，只有教學支出（instructional expenditures）有顯著影響，這跟 Dai & Kittilaksanawong（2014）的研究結論相同，皆強調人力資源寬裕的重要。尤其在以人為主體的 HEIs 中，教職員生人力資源充裕將能實現各項寬裕資源對機構績效產生的影響，進而提升教學品質、學術表現和服務貢獻。綜上所述，本研究推論假設一為：機構寬裕資源與機構績效（教學、研究、服務）具正向關係（H1）。

機構聲譽

RBV 將聲譽視為無形資源，它由內部投資與外部評價組合而成（Dowling, 2001; Roberts & Dowling, 2002），亦可界定為一般組織特質（Roberts & Dowling, 2002）；這些特質彼此間的關聯所產生的價值，將導致因果關係和競爭條件，最終產生績效優勢（Barney, 1991; Boyd et al., 2010）。換言之，這些元素的連結可產生綜效價值、稀有性並難以複製（Barney, 1991），故機構可藉由傳遞品質保證的聲譽訊息，以降低資訊不確定性所帶來的衝擊和負面影響。

在組織研究領域裏，Rindova, Williamson, Petkova, & Sever（2005）提出聲譽的多元指標因素模型，認為聲譽可歸納為兩大方向：（1）社會認知，如知識、印象、知覺等；（2）該些社會認知存在於外部觀察者的心智。但 Boyd et al.（2010）卻提出不同看法，主張聲譽是一種單一構念，且受到組織內部和外部屬性間交互作用和相互關係的影響，其中突顯性可視為聲譽與績效間重要的中介變數。雖然這兩種模型在方法論和驗證基礎上有所不同，但仍存在某些共通點，例如：（1）兩者都致力於建立聲譽的原貌和定義，是機構追求競爭優勢的重要無形資產；（2）兩者皆強調結合不同理論基礎，以增強聲譽的多元學理面向，如 Rindova et al. 運用經濟及制度理論，而 Boyd et al. 則應用資源基礎理論；（3）兩者均相互確認多元模型的實用性，在建立於不同理論基礎下，推演出最佳配適度的模型（Bergh, Ketchen, Boyd, & Bergh, 2010）。

HEIs 聲譽是由互動關係人 (stakeholder) 在專屬情境下所產生的組織形象和認同之綜合體 (Flyvbjerg, 2006; Siebert & Martin, 2013)；每一所學校都有自己的特質，透過管理和推廣這些特質，形塑各種形象和外界認同感，這跟行銷管理領域中的品牌聲譽相呼應 (Chaudhuri, 2002)。據此，本研究將企業品牌聲譽的概念延伸至 HEIs 情境中，因為機構須建立品牌，品牌是機構對外的象徵，且機構品牌具有與互動關係人溝通的作用。

由於 HEIs 聲譽是機構差異化策略的基石，在學術環境裏，擁有較佳的聲譽可吸引優秀師資加入陣容、高素質學生就讀、收取較高學雜費等 (Monks & Ehrenberg, 1999)。而且學術聲譽和機構聲譽同樣包含資源密集度，可能導致學校「富者愈富，窮者愈窮」的循環 (Corley & Gioia, 2000)，故機構間的競爭已成為 HEIs 自我增強的機制。

機構聲譽是由多元要素組合而成的廣泛構念，代表着各種品質和聲望的綜合體。學者曾在大學層級 (Volkwein & Sweitzer, 2006) 與學院層級 (Sweitzer & Volkwein, 2009) 提出研究架構，驗證聲譽效果，結果顯示：(1) 聲譽對招生規模有正向影響；(2) 聲譽與招生考試成績具正向關聯；(3) 聲譽正向顯著影響研究績效。再者，機構聲譽亦保證較高的學生素質，故對教師教學的投入度和學生學習的吸收度皆有良好成效 (Lynch & Baines, 2004; Siebert & Martin, 2013)。此外，聲譽高的 HEIs 易與外部學術單位進行學術研究合作，分享彼此研究經驗、學術資訊和合作機會 (Bergh et al., 2010; Henry & Neville, 2004)。因此，本研究推論假設二為：機構聲譽與機構績效 (教學、研究、服務) 具正向關係 (H2)。

社會資本

Bourdieu (1986) 提出社會資本概念，以階級和網絡關係 (networks of relationships) 角度，把它界定為「實際或潛在的資源聚集體，個人或群體通過擁有或多或少制度化的相互熟悉及認可關係的優勢，而逐漸增加這種資源」(pp. 248-249)。換言之，組織或機構在網絡中的位置和關係可能影響其獲取資源的能力，而這些不同的位置和關係確實能為組織帶來豐富的競爭優勢 (Dyer & Singh, 1998; Yli-Renko et al., 2002)。

社會學和組織理論學家強調要檢視組織內部個別成員或團體間的關係 (Coleman, 1990; W. Tsai & Ghoshal, 1998)，而企業策略領域則關注組織與互動關係人之間外部關係的建立和維持 (Dyer & Singh, 1998; Koka & Prescott, 2002; Laursen, Masciarelli, & Prencipe, 2012)。Adler & Kwon (2002) 指出，社會資本內部與外部觀點的差異是由於分析單位的不同，觀點間並非互斥，亦即機構行為會受到其他組織外部連結與內部關係的影響。據此，本研究參酌 Adler & Kwon 和 Leana & Pil (2006)，以整合性理論觀點，探討社會資本與 HEIs 績效間的關係並驗證其效果。而社會資本的衡量和來源即區分為「內部社會資本」和「外部社會資本」，並分別說明如下。

內部社會資本

內部社會資本是系統內個體間結構與關係的內容 (Adler & Kwon, 2002)。Nahapiet & Ghoshal (1998) 提出社會資本是由「結構構面」(structural dimension)、「關係構面」(relational dimension) 和「認知構面」(cognitive dimension) 組成。他們認為，結構構面指網絡成員間套繫 (ties) 的所有型態，以及網絡成員是否能在此結構中位居有利位置。Granovetter (1992) 表示，個體在網絡中的套繫數目愈多，則愈接近網路結構的中心位置，且較能取得更多網路中夥伴的有價值資訊 (Gulati, 1998)，而資訊分享則在強化競爭優勢上扮演重要角色 (Leana & Pil, 2006)。關係構面須經由長期的互動過程累積 (Nahapiet & Ghoshal, 1998)，成員間發展出行為規範，以培養信任、共同價值和對彼此的認同感 (Leana & Van Buren, 1999)；信任是構成社會網絡的重要因素，因為在信任的關係下所交換的資訊，通常是即時且可靠的，而由於網絡成員間集體制裁的機制和聲譽效果，將有效降低成員的投機行為 (Leana & Pil, 2006)。認知構面則是社會網絡中成員間共有的表述、詮釋和涵義，致使個體行為和表現具一致性 (Leana & Van Buren, 1999)，從而提升其取得知識整合的能力 (Leana & Pil, 2006)，以形成知識共享的網絡系統。

本研究以台灣 HEIs 為研究情境，雖然機構寬裕和機構聲譽有助機構運作和改善，以提升校務治理的有效性，但機構內部是否呈現高度的互動關係，將會干擾資源對機構績效的影響。研究證實，組織成員透過持續且重複的互動和溝通，彼此交換相關知識和資訊，進而增強對外部環境訊息的學習，將有效提升機構既有知識與新知連結的能力 (Yli-Renko et al., 2002)。雖然寬裕資源有助機構穩定運作，並維持內部承諾 (George, 2005)，但機構內未被吸收的寬裕資源有限，當個體與個體間資源需求產生重疊時，則在組織內易引起破壞性的競爭衝突。因此，高度的內部社會資本將有助於減緩資源分配不均或分配重疊等衝突；亦即透過機構內網絡結構，整合不同活動和流程，以促進分散資源和活動的協調 (Persson, 2006)，是為一種整合機制 (integrative mechanism) (M. T. Tsai, Huang, & Ma, 2009)。

HEIs 以衍生、結合和傳遞各項專業知識為己任 (McLaughlin & Talbert, 2001; Smylie & Hart, 1999)。然而，學校聲譽與績效表現間之關係會受到內部社會資本的干擾，因為高度的內部社會資本代表着組織整體的凝聚力，當成員彼此愈團結，其交流會更加頻繁，並反映在校外互動關係人對學校的看法和認同上，從而轉換成正向的認知與意識，進而提升政府部門或業界對學校的經費補助或產學合作。再者，教師之間存在高度資訊分享的意願和行為，亦有助於提升教學和研究產能，再透過有效的教學法，以提升學生學習成效為目標 (Bryk & Schneider, 2002; Smylie & Hart, 1999)，從而產生外部口碑，進而強化機構聲譽對績效的正向影響，並提高機構對外部環境變動的反應力與內部知識的創造力 (Adler & Kwon, 2002)。綜上所述，本研究推論

假設三為：HEIs 的內部社會資本對機構寬裕與機構績效間具干擾效果（H3a）；HEIs 的內部社會資本對機構聲譽與機構績效間具干擾效果（H3b）。

外部社會資本

隨着全球教育市場開放，教育環境已不似過往容易預測和掌握，HEIs 除應善用組織內部資源外，亦須透過與外部單位建立關係，獲取各種不同的知識與能力，以成功解決環境所帶來的考驗並維持競爭力（Fredericks, 2005）。研究指出，外部社會資本主要集中在一組行動者（agent），如個人、團體、組織間的重複聯結（含資源、資訊連結等）（Laursen et al., 2012），且 HEIs 具有高度的地區專屬性（Kale, 2013）；亦即在某特定區域內發展的 HEIs，基於共同的信念、語言和特質，將有助於促進其與該區域內機構間相互合作（Romanelli & Khessina, 2005）。據此，本研究採用 Laursen et al. (2012) 對社會資本的概念，以「社會互動」及「政治參與」為區域化社會資本的衡量構面，其中社會互動反映出 HEIs 社會套繫展現的廣度，包括非正式機構、協（學）會活動參與，和互動過程中的社會化程度（Putnam, 2000）；政治參與則是機構直接或間接與影響公共政策或教育政策制定和執行的相關人員建立關係的程度。

外部社會資本對 HEIs 資源與績效間之關係具有干擾效果；相較於營利機構，學校需面對強烈的公眾監督，又管理大量且多元的外界關係，涵蓋社會變遷的資訊收集，以及將學校各項信息傳遞給相關互動關係人，以促使他們了解和認同學校辦學特色。Brammer & Pavelin (2006) 認為，聲譽與社會責任息息相關，善盡社會責任意味着外部社會資本的建立與維繫，而 HEIs 更需要與外部互動關係人維持緊密的互動關係，並具備解決社會多元議題的意願，以提升機構聲譽效果。

此外，外部社會資本於強化機構聲譽效果的過程中，學校主管在調動外部資源和政府支持上扮演關鍵角色（Smylie & Hart, 1999）；亦即當辦學補助經費來源的流動受政府干預而限制資源分配時，HEIs 與政府和業界的關係便成為取得重要資源的來源（Luo, 2003）。研究證實，機構與政府單位間良好的管理套繫，有助於獲得財務資金、資訊流動、技術移轉等各項支持，用以改善學校設備和管理制度（Li & Atuahene-Gima, 2001; Li & Zhang, 2007），增強教學、研究及服務各項表現，進而提升辦學績效。據此，本研究推論假設四為：HEIs 的外部社會資本對機構寬裕與機構績效間具干擾效果（H4a）；HEIs 的外部社會資本對機構聲譽與機構績效間具干擾效果（H4b）。

研究方法

抽樣設計

本研究以台灣 HEIs 教師為分析對象，由於人數眾多，故以立意抽樣進行。另為使

樣本更具代表性，本研究在發放問卷前，即以機構地理區位和規模為抽樣分類標準。在地理位置部分，本研究將台灣分為北、中、南三區；在機構規模方面，先排列各學校總學生數，透過 K-means 集群分析，將機構分為大、中、小三類規模：學生人數在 8,240 或以下者為小規模學校，在 8,241 至 17,090 者為中規模學校，而在 17,091 或以上者則為大規模學校，共計抽取 37 所 HEIs 發放問卷。

問卷發放時間為 2014 年 9 月至 10 月，共發送 2,000 份問卷至前述 37 所抽樣學校的專任教師，回收 943 份問卷，扣除 17 份無效問卷後，共計 926 份有效問卷，回收率為 46.3%。樣本資料顯示，588 位教師服務於北部地區學校（63.5%）、209 位在中部學校（22.6%），129 位則任教於南部學校（13.9%）；以機構規模區分，301 位教師在小規模學校服務（32.5%）、443 位在中規模學校（47.8%）及 182 位在大規模學校（19.7%）。

本研究將所有回收問卷依回覆時間區分為前後兩群，即前一月和後一月兩群；前一月的回收群可視為已回收問卷，共計 425 份，而後一月回收群則可視為未回收問卷，共有 518 份。無反應偏差檢定結果顯示，各主要構面和樣本基本資料皆無顯著差異，意味已回收樣本和未回收樣本資料間不存在顯著差異，即資料未顯示任何嚴重的反應偏差問題。

再者，本研究採單一關鍵資訊提供者（single key informant），受測者回答時，在面對題型極為一致，如所有題型皆為李克特五點量表（Likert 5-level scale），且語意均為正向時，容易出現共同方法變異的問題（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003）。故本研究採哈門氏單因子測試法（Harman's one-factor test）來檢測同源偏差問題的嚴重程度，將所有測量題項以未轉軸方式進行因素分析，結果發現共有 18 個因素的特徵值大於 1，且因素 1 的解釋變異量為 23.473%，無法解釋大部分的變異量。因此，本研究資料並無顯著的同源偏差存在。

變數衡量

高教政策發展和大學辦學目標會引導 HEIs 績效評估的內涵，本研究參酌 Marks & Printy（2003）、Douglas & Douglas（2006）和台灣教育部（2014）相關文獻，認為 HEIs 績效衡量應包含「教學」、「研究」和「服務」三項產出。在機構「寬裕資源」部分，參考 Su et al.（2009）和 Voss et al.（2008）的詮釋，本研究界定為 HEIs 目前擁有的資源超出其維持正常且具效能營運所必要的程度，故以財務、關係維持、運作及人力資源來衡量。而機構「聲譽資源」則是學校在社會大眾眼中的知名和聲望程度，本研究參酌 Chaudhuri（2002）的衡量變數，除原有 4 個題項外，再加上「畢業校友的表現」，因為學校聲譽是靠長期經營累積而成，亦是校內教職員生和畢業校友共同努力的成果，且學校品牌聲譽和畢業校友表現有極大關聯。

內部社會資本是指 HEIs 將內部焦點放在機構成員對結構、常規和流程的協調；亦即內部成員有效溝通、互動和協作，將有助於使組織營運更加流暢，並降低管理成本。本研究根據 Nahapiet & Ghoshal (1998) 對社會資本的觀點，認為 HEIs 的內部社會資本應存在結構面、關係面和認知面等相關變數，並參酌 W. Tsai & Ghoshal (1998)、Yli-Renko et al. (2002) 和 Leana & Pil (2006) 的研究，把結構面變數操作化為教師間的「資訊分享」，關係面變數操作化為「信任」，而認知面變數則衡量「共享願景」的程度。

另一方面，外部社會資本意指 HEIs 藉由建立並維持外部社會關係，取得能提升績效的有價值知識和資源等無形資產。雖然 Nahapiet & Ghoshal (1998) 將外部社會資本區分為關係面和結構面，但為衡量台灣 HEIs 的外部社會資本，本研究採用 Laursen et al. (2012) 的衡量變數，包括「社會互動」和「政治參與」。由於本研究的衡量變數是針對 HEIs 設計，故受測教師於填答問卷時，即已獲告知題項內容是衡量學校整體狀況及其績效表現，並非評量教師個人表現。此外，上述所有題項量表皆採李克特五點量表進行測量，衡量變數的量表題項如表一所示，其中平均數和標準差依據回收的 37 所機構問卷加總平均而得。

控制變數

本研究衡量台灣 HEIs 機構資源、社會資本和機構績效間關係變化，由於校際間存有許多差異，如公私立、地理區位、機構使命等因素，為加強研究結果一般化程度，本研究的控制變數包括機構類別 I (公立和私立)、機構類別 II (一般大學、科技大學、技術學院)、機構規模 (大、中、小規模)、地理區位 (北、中、南) 等異質性因素。

分析與驗證

衡量變數信效度

本研究使用驗證性因素分析法 (confirmatory factor analysis) 進行檢測，內部社會資本和外部社會資本為一階構念，但為追求模型簡約性 (parsimony)，加上二階因素較一階因素的配適性更好，如內部社會資本 (RMSEA = .063, CFI = .966, NNFI = .952, GFI = .923) 和外部社會資本 (RMSEA = .066, CFI = .963, NFI = .960, GFI = .935)，因此合併各構面的子構面 (sub-constructs)，即產生五個更高階的構面，其整體配適度指標皆獲得良好的結果，如 GFI = .92、AGFI = .90、TLI = .95 及 CFI = .96 皆高於 .9，RMSEA = .05 和 RMR = .023 則低於標準值 .08 以下，normed chi-square = 2.78 低於 3，故以此作迴歸分析之用。在驗證假設時，本研究將各衡量變數內的觀察變數加總平均，

表一：衡量變數量表

構面	衡量變數	題項	M	SD	
機構寬裕資源	機構寬裕	本校擁有充足的資金提供教學研究與辦學活動	3.53	.52	
		與其他學校相比，本校在校務運作上有充分的資源	3.64	.50	
		本校有額外的盈餘提供教師運用	3.25	.46	
		本校與外部互動關係人維持良好的關係	3.91	.36	
		本校擁有可充分利用的資源	3.64	.46	
機構聲譽資源	機構聲譽	本校擁有充足的人力資源	3.39	.47	
		本校是眾人羨慕的升學志願	3.45	.53	
		本校與其他大學相比，擁有較優質的名聲	3.89	.45	
		社會大眾對本校的風評佳	3.97	.39	
		本校畢業校友擁有良好的表現	4.02	.35	
內部社會資本	資訊分享	本校具有全國知名度	3.87	.50	
		本校教師間能以開放且誠實方式進行溝通	3.64	.40	
		本校教師間沒有隱藏問題	3.50	.41	
		本校教師認同並接受建設性的批評	3.61	.34	
		若私人問題會影響工作表現，本校教師會對此進行討論	3.49	.36	
		本校教師願意彼此分享信息	3.75	.34	
	信任	本校教師間能傳遞即時資訊	3.71	.36	
		我信賴本校教職員	3.82	.33	
		本校教師能考量彼此的感受	3.72	.30	
		本校教師對學校有信心	3.79	.37	
		本校教師認為學校像個大家庭	3.73	.36	
		我們學校缺乏團隊精神	3.48	.46	
	共享願景	整體而言，本校教師是值得信賴的	3.81	.32	
		本校教師有共同的願景與目標	3.67	.40	
		本校教師會熱烈地追求共同目標和使命	3.66	.38	
		本校教師具有一致性目的	3.86	.29	
		本校教師致力於以學校發展目標為己任	3.77	.35	
		本校教師將自己視為形塑學校未來的合作夥伴	3.72	.36	
		本校教師對學校願景表示認同	3.79	.34	
外部社會資本	社會互動	本校教師對學校願景表示認同	3.79	.34	
		本校與文化團體有顯著的互動	3.44	.34	
		本校與公益團體有顯著的互動	3.46	.32	
		本校與非公益組織有顯著的互動	3.38	.29	
		本校參與鄰近地區公益團體數高於其他地區	3.44	.27	
		本校常接見與本校關係良好的人士或團體	3.73	.32	
		本校與各界人士密切保持聯絡	3.73	.29	
	本校對外界關係的建立與維持感到滿意	3.67	.35		
	政治參與	本校與各政黨不具有利益衝突	3.81	.36	
		本校對各政黨具有相當的貢獻	3.49	.34	
		本校與各政黨互動良好	3.46	.36	
	機構績效	教學績效	本校與各政黨互動良好	3.46	.36
			教學品質	3.76	.34
指導學生與師生互動			3.74	.34	
課程與教學創新			3.70	.38	
教學準備與教材內容			3.87	.30	
服務績效		課程規劃與活動安排	3.83	.33	
		校內行政作業流程	3.49	.46	
		學校基金募款	3.12	.50	
		學生輔導	3.68	.35	
		指導學生參與校內外競賽或活動	3.86	.35	
研究績效		參與公共政策及公益活動	3.71	.31	
		期刊論文發表	3.59	.43	
		專利與創新發明	3.49	.43	
		專案計畫與專題研究	3.65	.38	
		產學合作	3.59	.43	

以衡量變數的平均數為分析驗證的數值來源。由於內部社會資本、外部社會資本和機構績效的二階模型配適度優於一階模型，故逐一合併各構面內的衡量變數，例如機構績效的分析數值則對教學、研究、服務產出三個衡量變數加總平均。

效度部分則包含內容效度（content validity）和建構效度（construct validity）。內容效度又稱邏輯效度（logical validity），是指量表內容的適切性，衡量量表是否涵蓋所要衡量的概念。本研究問卷各構面衡量項目皆參酌過往文獻理論修改而成，並在正式施測前經由學者專家針對問卷項目和語法加以修正，因此具有一定的內容效度。建構效度則分為收斂效度（convergent validity）和區別效度（discriminant validity）。根據 Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham（2006）的收斂效度評估標準，本研究的（1）標準化因素負荷量皆大於 .7；（2）平均變異萃取量（average variance extracted, AVE）皆大於 .5；和（3）組合信度值（composite reliability, CR）皆大於 .6。如表二所示，本研究變數具有良好的收斂效度。此外，在區別效度部分，評估構面的 AVE 開根號值應大於此一構面與其他構面的相關係數；驗證結果亦如表二顯示，各構面間最高相關係數均小於 AVE 開根號值，代表本研究各構面具有良好的區別效度。

表二：信效度分析

衡量變數	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 地理區位	1								
2. 機構規模	-.004	1							
3. 機構寬裕	.132***	.159***	(.731)						
4. 機構聲譽	.099***	.235***	.593***	(.819)					
5. 內部社會資本	.052	.212***	.669***	.624***	(.897)				
6. 外部社會資本	.006	.150***	.628***	.564***	.685***	(.823)			
7. 教學產出	.064	.170***	.633***	.582***	.719***	.614***	(.804)		
8. 服務產出	.064	.164***	.697***	.605***	.729***	.689***	.744***	(.708)	
9. 研究產出	.203***	.153***	.554***	.520***	.596***	.522***	.609***	.689***	(.846)
平均數	1.504	1.872	3.672	3.918	3.838	3.682	3.897	3.701	3.686
標準差	.727	.711	.677	.698	.589	.581	.581	.622	.725
α 值	—	—	.876	.901	.959	.918	.905	.826	.907
CR 值	—	—	.873	.910	.925	.801	.902	.833	.909
AVE 值	—	—	.535	.670	.804	.677	.647	.501	.715

註：*** $p < .001$ ；主對角線為 AVE 開根號值。

研究假設驗證

本研究欲從機構層面探討機構寬裕、機構聲譽、內部社會資本、外部社會資本與機構績效間的關係，故以機構為分析單位；雖收集 926 份問卷，本研究將同一個機構

的教師取平均值來代表機構層面變量。本研究運用階層迴歸分析檢定 H1（機構寬裕與機構績效的關係）、H2（機構聲譽與機構績效的關係）、H3a 及 H3b（內部社會資本的干擾效果）和 H4a 及 H4b（外部社會資本的干擾效果）。本研究參酌 Aiken & West（1991）建議，在形成交乘項前，自變數均先平減化（mean-centered），以避免產生嚴重的共線性問題，並採用變異膨脹因素（variance inflation factor, VIF）為評估標準。分析結果顯示，表三模式 1 至模式 6 中各解釋變數的 VIF 值皆低於 10，代表在各迴歸模式中的自變數間沒有共線性問題。此外，六個迴歸模式的整體迴歸皆相當顯著（ F 值分別為 1.533、4.886**、2.862*、24.841***、21.646***和 7.654***），調整後判斷係數分別為 .059、.364、.215、.849、.844 和 .638，表示加入自變數和干擾變數的五個迴歸模式具有相當的解釋能力。

模式 1 為控制變數對機構績效的影響，實證結果顯示，機構類別 I（ $\beta = .291, p > .1$ ）、機構類別 II（ $\beta = -.129, p > .1$ ）、機構規模（ $\beta = .228, p > .1$ ）和地理區位（ $\beta = -.076, p > .1$ ）對機構績效皆不具顯著影響，代表本研究提出的控制變數有效避免模型誤判（model misspecification）的問題。從表三模式 2 和 3 的結果發現，機構寬裕（ $\beta = .577, p < .001$ ）和機構聲譽（ $\beta = .484, p < .01$ ）對機構績效有顯著正向影響；亦即 HEIs 內部未被吸收的寬裕資源愈多，將會增進資源運用時的彈性和調度，並有助於機構成員（即教師）從事教學、研究和服務等活動的效能，故 H1 獲得支持。再者，良好的機構聲譽可視為 HEIs 重要的無形資產，除顯示外部互動關係人對該機構的正向形象和認同外，亦能強化機構內的各項表現，故 H2 獲得支持。

此外，本研究提出社會資本將影響機構資源與機構績效間的關係，亦即在驗證內部社會資本和外部社會資本的干擾效果。在內部社會資本部分，表三模式 5 的實證結果發現，內部社會資本與機構資源（機構寬裕和機構聲譽）的交乘項對機構績效有正向顯著影響（ $\beta = .132, p < .1$ ； $\beta = .164, p < .1$ ），代表機構績效是建立於內部特質，若 HEIs 能累積適度的寬裕資源和無法模仿取代的機構聲譽，則會提供持續競爭優勢；亦即藉由完善的內部社會資本，HEIs 不僅能促進資源的協調和分享，更能透過持久重複的互動，增強有效的管理學習，故 H3a 和 H3b 獲得支持。

最後，本研究驗證外部社會資本對機構資源與機構績效的干擾效果，從表三模式 6 的結果得知，外部社會資本與機構寬裕的交乘項對機構績效有正向顯著影響（ $\beta = .213, p < .1$ ），意味着 HEIs 與外界互動和合作過程所產生的正式和非正式接觸，將創造資源的自由交換，降低獲取資源的成本，提升辨識資源的可靠性，將有助於累積和整合寬裕資源，進而提升 HEIs 在教學、研究和服務的表現成果，故 H4a 獲得支持。雖然如此，外部社會資本與機構聲譽的交乘項對機構績效卻不具顯著效果（ $\beta = -.061, p > .1$ ），因此 H4b 未能獲得支持。

表三：研究假設驗證之階層迴歸分析

	依變數：機構績效					
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5	模式 6
機構類別 I (LOG)	.291	.126	.208	.035	.034	.073
機構類別 II (LOG)	-.129	-.233	.017	-.073	-.072	-.095
機構規模	.228	.170	.031	-.084	-.085	-.069
地理區位 (LOG)	-.076	-.097	-.069	.006	.007	-.085
機構寬裕 (S)		.577***		.235*	.263**	.358**
機構聲譽 (R)			.484**	.167 [†]	.186 [†]	.482***
內部社會資本 (I)				.717***	.671***	
外部社會資本 (E)				.257*		.232*
S × I					.132 [†]	
R × I					.164 [†]	
S × E						.213 [†]
R × E						-.061
Adj R ²	.059	.364	.215	.849	.844	.638
F 值	1.533	4.886**	2.862*	24.841***	21.646***	7.654***
Max VIF	1.201	1.296	1.459	3.077	4.140	3.132

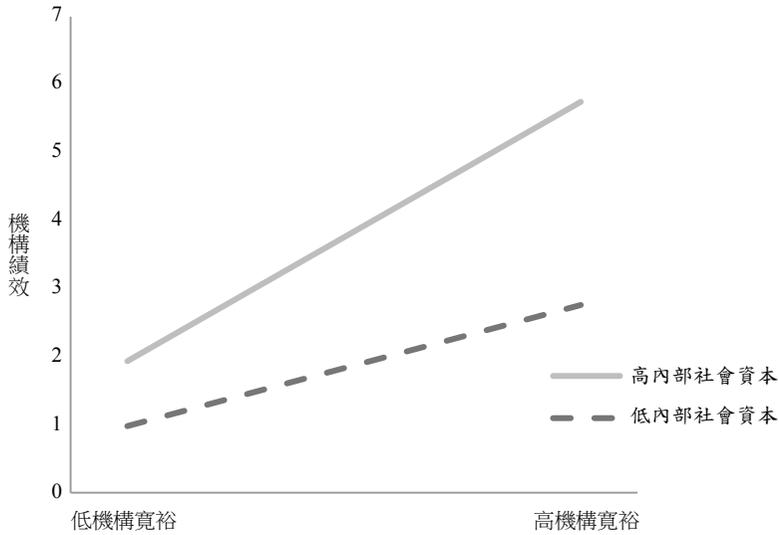
[†] $p < .1$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

為進一步驗證上述討論，本研究再以非階層集群分析之 K 平均數法 (K-means method)，將內部社會資本和外部社會資本分為高度和低度兩群 (王保進，2004)，以求出適當的集群數目和最佳的分類結果，再以獨立樣本 t 檢定來驗證兩群樣本的平均值是否具備顯著差異。結果顯示，在機構寬裕 ($t = 18.38, p < .001$; $t = 16.77, p < .001$)、機構聲譽 ($t = 16.24, p < .001$; $t = 15.09, p < .001$) 和機構績效 ($t = 19.42, p < .001$; $t = 18.71, p < .001$) 表現上，內部社會資本和外部社會資本高群 ($n = 689$; $n = 547$) 顯著優於低群 ($n = 237$; $n = 379$)，說明不同程度的內、外部社會資本在機構資源與績效上具有顯著差異。

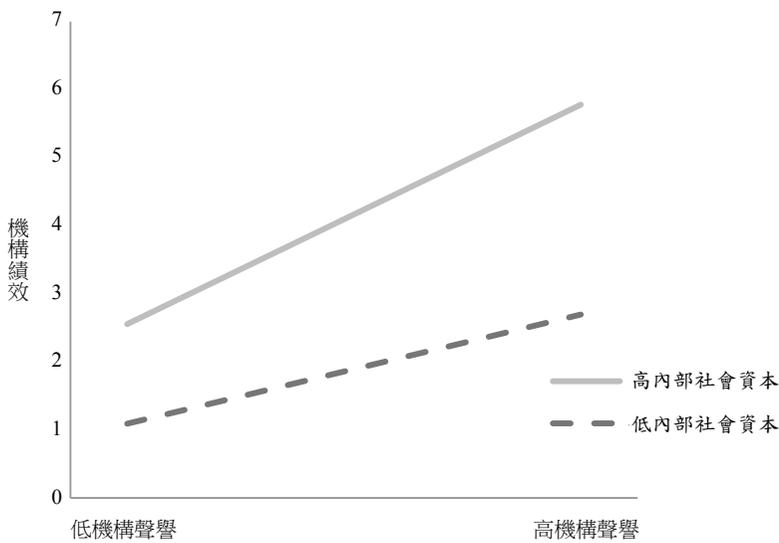
本研究以此分類群組進行迴歸曲線估計，在機構寬裕和機構聲譽對機構績效中取得六條迴歸模式，以繪製迴歸複線圖檢視其干擾效果。圖二是典型內部社會資本的顯著交互效果——機構寬裕與機構績效的干擾關係，斜率在高、低內部社會資本群組皆為正向顯著，預測方向於高內部社會資本群組有較高值 ($\beta = .508$)，對應在低內部社會資本群組則有較低值 ($\beta = .445$)。圖三是機構聲譽與機構績效的干擾關係，斜率在高、低內部社會資本群組亦皆為正向顯著，預測方向於高內部社會資本群組有較高值 ($\beta = .405$)，對應在低內部社會資本群組則有較低值 ($\beta = .401$)。最後，圖四則是機構寬裕與機構績效的干擾關係，斜率在高、低外部社會資本群組皆為正向顯著，預測方向在高外部社會資本群組有較高值 ($\beta = .505$)，對應在低外部社會資本群組則

有較低值 ($\beta = .484$)。上述結果與 H3a、H3b、H4a 一致，說明只有在高度社會資本下，方能彰顯機構寬裕、機構聲譽對機構績效的正向影響。

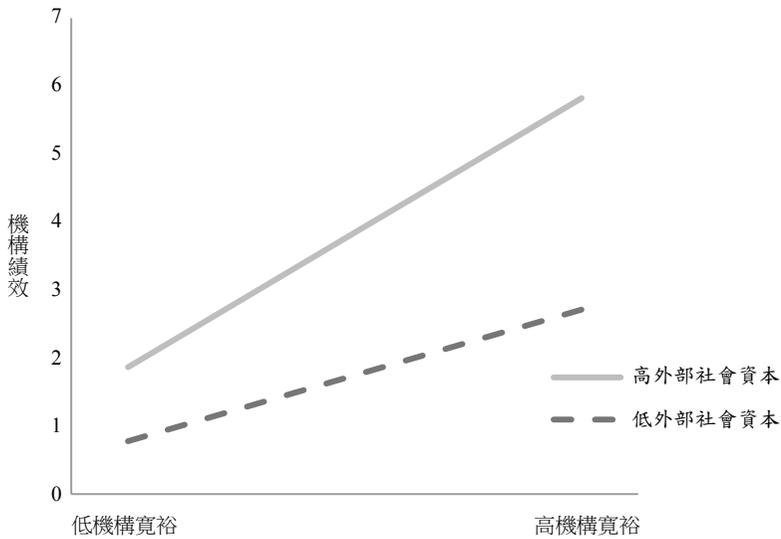
圖二：機構寬裕與內部社會資本交互效果對機構績效之複線圖



圖三：機構聲譽與內部社會資本交互效果對機構績效之複線圖



圖四：機構寬裕與外部社會資本交互效果對機構績效之複線圖



結論與建議

機構辦學績效的維持與促進日趨重要，本研究結合資源基礎和社會資本觀點，探討台灣 HEIs 績效影響要素，以及內部社會資本、外部社會資本與機構寬裕、機構聲譽的加乘效果對機構績效的影響，並對 HEIs 在校務治理、辦學成效的表現和運作上提出新的知識與見解。換言之，本研究從社會化行為的角度，探究資源投入和績效產出間的關係，建立較完整的關聯式架構，以科學方式驗證其理論假設和關係，從而令相關理論更加豐富。

RBV 屬靜態的資源型態，即使擁有大量的有形和無形資源，亦未必能為組織績效帶來正向幫助；亦由於 HEIs 內部制度化程度高，成員受到既有認知、行為傾向和決策啟發模式約束，進而形成組織惰性 (Hannan & Freeman, 1984; Nelson & Winter, 1982)，並陷入能力陷阱中 (Levinthal & March, 1993; Levitt & March, 1988)。因此，在教育資源短缺的情況下，如何有效運用資源以達致績效最大化，則有賴增強動態策略行為 (Håkansson & Johanson, 2001)；亦即 HEIs 透過跨單位協作，以強化組織學習和問題解決能力。由於知識和資源本身具有無形、模糊和社會鑲嵌等特性，社會資本除可視為一種取得資源的來源外，亦攸關 HEIs 內、外部是否具備良好的溝通互動和協調機制，進而有效辨識、轉換並應用有價值的資源，且反映在實質的教學、研究和服務績效改善上。因此，本研究考量其理論缺口，納入內部社會資本和外部社會資本為干擾因子。

本研究假設機構寬裕和機構聲譽與機構績效有正向關係，其迴歸分析結果亦證實具有正向顯著影響；亦即當具有價值、獨特且難以模仿的寬裕資源愈多時，則有助於 HEIs 強化其策略行為，以迎合動態且競爭的高教環境，進而提升校內教學、研究和服務績效的產出。Lawson (2001) 指出，擁有寬裕資源對機構是重要的；HEIs 資源寬裕的範疇包括校務基金、土地擁有、政府獎補助和教職員等較易重新配置的資產 (Su et al., 2009; Voss et al., 2008)，透過整合和分配該些資源後，學校得以創造競爭優勢 (Wernerfelt, 1984)。再者，本研究提出的控制變數中，機構規模對機構績效具有正向影響，且與機構寬裕間的相關係數為正向顯著，此發現支持機構規模、機構寬裕與機構績效間可能存在的因果關聯；亦即規模較大的 HEIs 擁有較多寬裕資源，能提供其適應複雜多變環境的能力和彈性。

此外，HEIs 在發展特質和屬性上的差異，即使同為私立和小規模學校，其績效表現仍有所不同；與此同時，機構聲譽在 HEIs 間的差異闡述中扮演重要的角色，且為不可或缺的無形資源 (Boyd et al., 2010; Rindova et al., 2005)，亦為大學創造間接的財務價值。本研究以一階模式探討機構聲譽的效果，其單一構念的聲譽具有高度的信度和內部效度，符合 Boyd et al. (2010) 對聲譽的衡量，並從 RBV 驗證其對機構績效產生持久效果 (enduring effects) (Roberts & Dowling, 2002)。再者，機構聲譽和機構寬裕同樣具有時間相依的本質，然而 HEIs 本質差異頗大，如公立大學聲譽相較私立大學高，導致私校累積聲譽所需的時間相對高出許多。如此一來，機構寬裕對機構績效的影響大於機構聲譽，如同 Tan & Peng (2003) 的發現，本研究驗證在具有競爭壓力的高教市場裏，HEIs 擁有可實質調度和運用的有形資源，在績效表現上，其重要性優於無形資源。

另外，本研究發現，內部社會資本對機構寬裕與機構績效的干擾效果達正向顯著，意味着 HEIs 內部成員間維持信任且彼此支援的溝通機制，將有助於提升學校內部行動的效能和學習成果，亦促進成員間密集且深入的社會互動 (Persson, 2006; W. Tsai & Ghoshal, 1998)，以提升資訊、知識和其他資源交換的效率 (Auh & Menguc, 2005)，這與 Suseno & Ratten (2007) 的研究結果相同。隨着內部成員間社會資本的累積，HEIs 能增強校內集體行為和凝聚力，形成良好的合作氛圍，進而促進資源在行政和教學單位間有效分配和發揮，以降低各單位對資源的競爭與衝突。當學校內部擁有共同的願景、規範和價值觀時，將有助於了解學生的學習需求，提供完備的學習資源、課程規劃和教學策略，以提升學生的就業競爭能力和未來職場表現。

再者，內部社會資本對機構聲譽與機構績效的干擾效果亦達正向顯著影響，亦即 HEIs 內部社會資本累積愈多時，將擴大聲譽對績效的影響。如同 Boyd et al. (2010) 所主張，在 RBV 下，機構聲譽受內部和外部因素的關係互補，將賦予 HEIs 更高價值，以提升其競爭優勢 (Dowling, 2001; Roberts & Dowling, 2002)。在 HEIs 中，內部因素

取決於教職員和學生，但教師間緊密的聯繫和高度的資訊分享意願，將有利於在學校內部散播最佳教學實務，進而提升教師教學品質和學生學習成效。學生對學校的認同與感知，畢業生在就業工作的表現，都會影響學校外部互動關係人對機構正向的看法和印象。因此，培養機構聲譽的過程對優越的機構績效可視為獨特、有價值且難以模仿的互補因素（Boyd et al., 2010）。

外部社會資本對機構寬裕與機構績效亦具有正向顯著的干擾效果。當學校與外部成員互動趨於頻繁，並具有較高的政府單位活動參與時，將有助於促進機構資源獲取和資訊交換的質與量。本研究證實，有效的外部社會資本具有非重複接觸的特徵，致使取得的資源具有互補性及非重疊性；若持續累積專屬的寬裕資源，學校會更能提高其辦學績效。由於 HEIs 具有高度的政治敏感性，校務發展和學校獎補助皆與政治網絡高度相關，因此外部社會資本愈高，學校更易取得政府部門有形或無形資源的支持，如經費補助、資訊先機和研究專案等（Li & Atuahene-Gima, 2001）。

最後，本研究推論外部社會資本愈豐富，HEIs 愈能彰顯其辦學特色和知名度，以招募優質教學和研究教師進入團隊，吸引較佳條件學生就讀，並連結外部企業進行產學合作等，進而提升機構表現。然而，實證結果並未支持該推論，可能是外部社會資本的利益和透過聲譽效果來抑制道德危機的成本，兩者發生的同時或許產生利益同質性，進而降低外部社會資本干擾的顯著效果。承如 Boyd et al. (2010) 所言，機構在思考聲譽效果的同時，應了解其外部決定因子與條件的相互依賴性和管理；亦即外部社會資本應視為創造、增強 HEIs 聲譽的前置變數，進而為其營造價值。

實務意涵

根據研究結果，本研究對台灣 HEIs 如何增強大學辦學表現，提出以下實務意涵。首先，機構寬裕和機構聲譽的累積與維持，將提升學校在教學、研究和服務層面的成果。雖然過往研究指出寬裕資源可能產生運作無效率並導致組織惰性（organizational inertia）（Leonard-Barton, 1992），但 HEIs 處於高度不確定的教育市場環境，若能具備較佳彈性調度未被分配的寬裕資源，將有助於學校避免結構性風險、政策改變和其他負面因素的威脅與影響，使其維持整體的教學、研究和服務品質。據此，本研究建議 HEIs 管理者（如校長等）能審慎檢視學校內部實際擁有的資源，例如校務基金盈餘、專兼任教師數、土地建築物等，並將資源進行最適分配和最有效運用，以創造資源應用的綜效。

其次，基於教育的本質，HEIs 之間顯現出高度的同質性。為提升彼此的差異化程度，學校須強調其在高教市場的突顯性，亦即強化社會大眾對學校成就和特質的看法，及其所帶來的潛在價值，如地理區位、軟硬體設施、高素質師資和畢業生就業表現等，甚至爭取世界大學排名等國際評量機構的認可。本研究亦認為，HEIs 可透過

從事公益活動，取得正向的社會印象，以增強其聲譽來吸引更多優秀學者參與學術合作，更多企業廠商提供學生實習和就業機會，以及產官學研發合作管道。

再者，面對競爭激烈的高教市場環境，HEIs 應專精於資源的創造、獲取和移轉，並視情況隨時修正行為及反應。為明確將外部取得的資源轉化為學校內部共同理解的資產，並與固有的專屬資源整合，HEIs 應有效提升內部社會資本，使教職員的認知和價值觀趨於一致，以利進行知識分享時，會因相近信念和共同語言的詮釋，降低學校道德危機和投機行為的產生（Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2005）。此外，HEIs 是高度科層化組織，內部成員不論是橫向溝通或縱向聯繫，皆可能因繁瑣的公文體系，導致資源申請到資源取得的時間滯差（time lag），如此不盡完備的行政效率，將弱化學校內部運作所預期的教學、研究和服務成效。因此，本研究建議 HEIs 應縮短其溝通層級，建立全面品質管理文化，以提升行政效能。學校管理者亦可鼓勵教職員透過小組討論、教學實務分享、觀摩考察研習等機制，接觸多元化資訊來源，以促進其吸收並活用新知。

最後，HEIs 校務決策模式多有一共同不足之處，即缺乏支持決策的事證與依據。因此，校務研究（institutional research）已成為先進國家高教之新興且重要的發展議題。它是一種自我研究（self-study），以協助 HEIs 收集內部運作和資源運用效益的相關資訊，透過分析資料，進一步了解和描述學校的實況，以對現階段和未來規劃作智慧決策，進而提升學校辦學績效。因此，本研究建議學校管理者可透過校務研究，深入進行成本效益歸因研究，有效改善資源分配和運用，進而反映在各項績效指標的提升，如學術領導、資源引進、教學品質、校園氛圍、內外部關係維持等，更利用標竿指標與同類型大學比較，做到知己知彼，成功實現學校辦學目標和發展特色。

研究限制與未來研究方向

本研究採用 RBV 和社會資本理論探討 HEIs 績效改善，研究成果雖然對組織理論和校務治理有貢獻，但仍有許多限制值得未來進一步探究。首先，本研究強調關係是一種具有高度移動性的動態資源，然而動態資源的本質可能導致不同的關係發展階段會影響社會資本的累積。再者，本研究只運用橫斷面資料進行某一時間點下的分析，可能無法將研究結果推論至動態的關係演化觀點。因此，建議未來研究可透過質性研究或資料庫數據分析，以探討關係發展階段與社會資本累積的共演化過程。

第二，本研究運用兩種理論觀點來探討台灣 HEIs 績效改善模式，分析學校如何增強優勢條件和彌補劣勢處境來追求永續發展。為進一步了解 HEIs 的組織管理模式，建議未來研究可參酌知識管理、動態能力、制度經濟理論等相關組織理論觀點，以分析不同理論視野下，大學績效表現的改善和衡量。此外，本研究雖探討機構資源對機構績效的影響，然而提升機構績效的程度愈高，將可能蓄積一定程度的機構資源，

對此內生性問題或套套邏輯（tautology）的情況，建議未來研究能作更詳細的釐清，即從動態的觀點探討資源與績效間關係的變化。

第三，在研究對象方面，受限於時間和人力物力條件，本研究隨機抽取 2,000 位 HEIs 教師為研究對象，由於無法採用普查方式進行調查，可能導致研究結論不宜過度一般化，故建議未來研究除增加樣本數，以提升結論的一般化程度外，亦可將 HEIs 進行分類討論，如公立和私立大學等。

第四，由於本研究對於社會資本和資源基礎觀點採用教師認知的平均分數為學校的衡量分數，學校平均分數與教師個人分數在分析上的結果可能會有差異，而且在本研究中所抽取的學校數量未能進行階層線性迴歸。因此建議研究者未來能增加學校的分析數量，且在層次上分成教師和學校層次，以了解學校層次變數與教師層次變數間的關聯。最後，本研究以台灣 HEIs 為研究母體，然而不同高教發展政策將導致學校在組織結構、系統、資源分配上的差異，故建議未來研究能加入不同區域或國家的 HEIs 績效表現，以進行差異性比較。

參考文獻

- 王保進（2004）。《多變量分析：套裝程式與資料分析》。台北，台灣：高等教育出版社。
- 台灣教育部（2014）。〈大學法施行細則〉。擷取自 <http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008640>
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. doi: 10.5465/AMR.2002.5922314
- Aiken, L. S., & West, S. G. (with Reno, R. R.). (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. Paris, France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 249–261. doi: 10.1016/j.indmarman.2004.09.005
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Jr., Boyd, B. K., & Bergh, J. (2010). New frontiers of the reputation–performance relationship: Insights from multiple theories. *Journal of Management*, 36(3), 620–632. doi: 10.1177/0149206309355320
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Westport, CT: Greenwood Press.

- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen, D. J., Jr. (2010). Reconsidering the reputation–performance relationship: A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588–609. doi: 10.1177/0149206308328507
- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435–455. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Chapple, W., Lockett, A., Siegel, D., & Wright, M. (2005). Assessing the relative performance of U.K. university technology transfer offices: Parametric and non-parametric evidence. *Research Policy*, 34(3), 369–384. doi: 10.1016/j.respol.2005.01.007
- Chaudhuri, A. (2002). How brand reputation affects the advertising-brand equity link. *Journal of Advertising Research*, 42(3), 33–43. doi: 10.2501/JAR-42-3-33-43
- Cheng, J. L. C., & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23(1), 1–18. doi: 10.1177/014920639702300101
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Corley, K., & Gioia, D. (2000). The rankings game: Managing business school reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 319–333. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540123
- Dai, W., & Kittilaksanawong, W. (2014). How are different slack resources translated into firm growth? Evidence from China. *International Business Research*, 7(2), 1–12. doi: 10.5539/ibr.v7n2p1
- Douglas, A., & Douglas, J. (2006). Campus spies? Using mystery students to evaluate university performance. *Educational Research*, 48(1), 111–119. doi: 10.1080/00131880500498560
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. doi: 10.5465/AMR.1998.1255632
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2009). *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area*. Retrieved from http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. doi: 10.1177/1077800405284363

- Foskett, N., & Hemsley-Brown, J. (2001). *Choosing futures: Young people's decision-making in education, training, and careers markets*. London, England: Routledge.
- Fredericks, E. (2005). Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 555–565. doi: 10.1016/j.indmarman.2004.09.022
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661–676. doi: 10.5465/AMJ.2005.17843944
- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 25–56). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (2001). Business network learning — Basic considerations. In H. Håkansson & J. Johanson (Eds.), *Business network learning* (pp. 1–13). Oxford, England: Pergamon.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338. doi: 10.1108/09513550610669176
- Henry, D. B., & Neville, T. M. (2004). Research, publication, and service patterns of Florida academic librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 30(6), 435–451. doi: 10.1016/j.acalib.2004.07.006
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889–902. doi: 10.1002/smj.356
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. doi: 10.5465/AMJ.2005.19573106
- Kale, M. (2013). Perceptions of college of education students in Turkey towards organizational justice, trust in administrators, and instructors. *Higher Education*, 66(5), 521–533. doi: 10.1007/s10734-013-9619-7
- Keith, B. (2001). Organizational contexts and university performance outcomes: The limited role of purposive action in the management of institutional status. *Research in Higher Education*, 42(5), 493–516. doi: 10.1023/A:1011065225763

- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *The Journal of Finance*, 55(2), 867–891. doi: 10.1111/0022-1082.00229
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795–816. doi: 10.1002/smj.252
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(5), 632–657. doi: 10.1287/orsc.12.5.632.10088
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510–1524. doi: 10.1108/00251740710828744
- Lane, J. E., & Johnstone, D. B. (Eds.). (2013). *Higher education systems 3.0: Harnessing systemness, delivering performance*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Laursen, K., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2012). Regions matter: How localized social capital affects innovation and external knowledge acquisition. *Organization Science*, 23(1), 177–193. doi: 10.1287/orsc.1110.0650
- Lavia, J., & Moore, M. (Eds.). (2010). *Cross-cultural perspectives on policy and practice: Decolonizing community contexts*. New York, NY: Routledge.
- Lawson, M. B. (2001). In praise of slack: Time is of the essence. *The Academy of Management Executive*, 15(3), 125–135.
- Leana, C. R., & Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353–366. doi: 10.1287/orsc.1060.0191
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J., III. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555. doi: 10.5465/AMR.1999.2202136
- Lee, A. H. I., Chen, W. C., & Chang, C. J. (2008). A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 96–107. doi: 10.1016/j.eswa.2006.08.022
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. doi: 10.1002/smj.4250131009
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. doi: 10.1002/smj.4250141009
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–338. doi: 10.1146/annurev.so.14.080188.001535
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123–1134. doi: 10.2307/3069392

- Li, H., & Zhang, Y. (2007). The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28(8), 791–804. doi: 10.1002/smj.605
- Luo, Y. (2003). Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1315–1327. doi: 10.1002/smj.363
- Lynch, R., & Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: Towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2), 171–187. doi: 10.1080/1360080042000218249
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563–577.
- Marginson, S. (2007). Global university rankings: Implications in general and for Australia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(2), 131–142. doi: 10.1080/13600800701351660
- Maringe, F., & Sing, N. (2014). Teaching large classes in an increasingly internationalising higher education environment: Pedagogical, quality and equity issues. *Higher Education*, 67(6), 761–782. doi: 10.1007/s10734-013-9710-0
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397. doi: 10.1177/0013161X03253412
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2001). *Professional communities and the work of high school teaching*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Monks, J., & Ehrenberg, R. G. (1999). U.S. News & World Report's college rankings: Why they do matter. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 31(6), 42–51. doi: 10.1080/00091389909604232
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. doi: 10.5465/AMR.1998.533225
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Neville, T. M., & Henry, D. B. (2006, December). *Support for scholarly research in Florida academic libraries*. Paper presented at the USF Libraries annual meeting, Tampa, FL, U.S.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264. doi: 10.2307/256998
- O'Shea, R. P., Allen, T. J., Chevalier, A., & Roche, F. (2005). Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities. *Research Policy*, 34(7), 994–1009. doi: 10.1016/j.respol.2005.05.011
- Persson, M. (2006). The impact of operational structure, lateral integrative mechanisms and control mechanisms on intra-MNE knowledge transfer. *International Business Review*, 15(5), 547–569. doi: 10.1016/j.ibusrev.2006.06.001

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Powell, B. A., Gilleland, D. S., & Pearson, L. C. (2012). Expenditures, efficiency, and effectiveness in U.S. undergraduate higher education: A national benchmark model. *The Journal of Higher Education, 83*(1), 102–127. doi: 10.1080/00221546.2012.11777236
- Powers, J. B., & McDougall, P. P. (2005). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: A resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing, 20*(3), 291–311. doi: 10.1016/j.jbusvent.2003.12.008
- Pritchard, R. M. O., Klumpp, M., & Teichler, U. (2015). *Diversity and excellence in higher education: Can the challenges be reconciled?* Rotterdam, the Netherlands: Sense.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Reid, K., Hopkins, D., & Holly, P. (1987). *Towards the effective school: The problems and some solutions*. Oxford, England: Blackwell.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal, 48*(6), 1033–1049. doi: 10.5465/AMJ.2005.19573108
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal, 23*(12), 1077–1093. doi: 10.1002/smj.274
- Romanelli, E., & Khessina, O. M. (2005). Regional industrial identity: Cluster configurations and economic development. *Organization Science, 16*(4), 344–358. doi: 10.1287/orsc.1050.0131
- Ryan, J. F. (2005). Institutional expenditures and student engagement: A role for financial resources in enhancing student learning and development? *Research in Higher Education, 46*(2), 235–249. doi: 10.1007/s11162-004-1601-x
- Siebert, S., & Martin, G. (2013). Reputational challenges for business schools: A contextual perspective. *Education + Training, 55*(4–5), 429–444. doi: 10.1108/00400911311326054
- Smylie, M. A., & Hart, A. W. (1999). School leadership for teacher learning and change: A human and social capital development perspective. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (2nd ed., pp. 421–441). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2009). Organizational slack and firm performance during institutional transitions. *Asia Pacific Journal of Management, 26*(1), 75–91. doi: 10.1007/s10490-008-9101-8
- Suseno, Y., & Ratten, V. (2007). A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development. *Journal of Management & Organization, 13*(1), 4–23. doi: 10.1017/S1833367200003874

- Sweitzer, K., & Volkwein, J. F. (2009). Prestige among graduate and professional schools: Comparing the U.S. News' graduate school reputation ratings between disciplines. *Research in Higher Education*, 50(8), 812–836. doi: 10.1007/s11162-009-9140-0
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249–1263. doi: 10.1002/smj.351
- Taylor, B. J., Webber, K. L., & Jacobs, G. J. (2013). Institutional research in light of internationalization, growth, and competition. *New Directions for Institutional Research*, 157, 5–22. doi: 10.1002/ir.20036
- Tight, M. (2004). Research into higher education: An a-theoretical community of practice? *Higher Education Research & Development*, 23(4), 395–411. doi: 10.1080/0729436042000276431
- Tsai, M. T., Huang, Y. C., & Ma, R. (2009). Antecedents and consequences of global responsiveness: An empirical examination of MNCs in the global sourcing context. *International Business Review*, 18(6), 617–629. doi: 10.1016/j.ibusrev.2009.07.008
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. doi: 10.2307/257085
- Volkwein, J. F., & Sweitzer, K. V. (2006). Institutional prestige and reputation among research universities and liberal arts colleges. *Research in Higher Education*, 47(2), 129–148. doi: 10.1007/s11162-005-8883-5
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147–164. doi: 10.5465/AMJ.2008.30767373
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. doi: 10.1002/smj.4250050207
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. doi: 10.1002/smj.360
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279–304. doi: 10.1016/S0969-5931(01)00061-0

The Effects of Resource-based Antecedents on the Performance of Higher Education Institutions: Examining the Moderating Effects of Social Capital

Michael Yao-Ping PENG, Sophia Shi-Huei HO, & Yen-Chun PENG

Abstract

Based on the resource-based view, a theoretical model was established to explore the influence of resource antecedents on institutional performance, such as the relation between institutional slack, institutional reputation, and institutional performance. In order to add dynamic application to static resources, moderating effects of social capital were discussed in this article. For example, internal and external social capital might facilitate and strengthen the application of institutional slack and institutional reputation, which thereafter enhance institutional performance in teaching, research and service outcomes. Research objects were full-time faculty in 37 Taiwan higher education institutions and 926 valid questionnaires were collected. The relation between variables was inspected with stratum regression pattern. Results show that: (a) institutional slack and institutional reputation positively affect institutional performance; (b) internal social capital has positively significant influence on the relationship between institutional slack, reputation and performance; and (c) external social capital has positive moderating effect on the relationship between institutional slack and institutional performance. Finally, theoretical and managerial implications and suggestions as well as future studies were proposed.

Keywords: internal social capital; external social capital; slack resource; institutional performance; institutional reputation

PENG, Michael Yao-Ping (彭耀平) is Associate Professor in the School of Business, Yangou University, Fujian.

HO, Sophia Shi-Huei (何希慧) is Professor in the Institute of Educational Administration and Evaluation, University of Taipei, Taiwan.

PENG, Yen-Chun (彭彥群) is Assistant Professor in the Program of Chain Store Management, Takming University of Science and Technology, Taiwan.