

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

台商赴大陸投資動機、投資策略、組織間相依程度與
組織績效之相關性研究

THE CORRELATION RESEARCH OF INVESTMENT MOTIVATION, INVESTMENT
STRATEGY, ORGANIZATION INTERDEPENDENCE AND ORGANIZATION
PERFORMANCE OF TAIWAN BUSINESS INVESTMENT
IN MAINLAND CHINA

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D. CHEN MENG - SHIOU

研究生：林志南

GRADUATE STUDENT : LIN CHIH - NAN

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

管理研究所

台商赴大陸投資動機、投資策略、組織間相依程度與組織績效之關聯性

研究生：林志南

經考試合格特此證明

口試委員：盧昆宏

賴承伶

朱美珍

陳孟修

指導教授：陳孟修

所 長：陳春聲

口試日期：中華民國九十二年六月十二日

南華大學管理研究所九十二學年度碩士論文摘要

論文題目：台商赴大陸投資動機對投資策略與組織績效影響之分析

研究生：林志南

指導教授：陳孟修 博士

論文摘要內容：

由於全球資本主義的轉型，以及中國大陸和東南亞國家採取經濟開放的政策，使得台灣的經濟體系從資本輸入國，轉變資本輸出國，貿易上並且逐漸從大量的依賴美國轉變成依賴大陸市場。因此本研究主要就目前台商赴大陸投資的狀況，來探討投資動機、投資策略、組織間相依程度與組織績效間是否具有相關性，並輔以組織特性與經營者特質二變項進行探討。

經實證研究後，本研究之發現如下：

- 1、差異性分析部份：組織特性與經營者特質皆與組織間相依程度、投資動機、投資策略與組織績效間具部份顯著差異。
- 2、相關性分析與獨立性假設部份：投資動機、投資策略與組織績效間具有部份相關，而投資動機與曾任職部門則與各變項間皆具部份顯著關聯。

由本研究結果可知，組織特性、經營者特質、組織間相依程度、投資動機、投資策略與組織績效間皆相互影響，而其中台商赴大陸投資需特別注意「競爭者正向互動度」與經營權的取得，並注意不同國籍人才的使用，如此一來才能成為一個成功的跨國性企業。

關鍵詞：台商赴大陸投資、投資動機、投資策略、組織績效

Title of Thesis: This effect analysis of investment strategy and organization performance to the motivation of Taiwan business investment in Mainland China

Name of Institute: Graduate Institute in management, Nan Hua University

Graduate date: June 2003

Degree Conferred:M.B.A

Name of student: Lin Chin-Nan

Advisor:PH.D. Chen Meng-Shiou

Abstract

Because of global capitalism transferred and some Asia country's economic policy opened up, Taiwan economic system transferred from capital-in to capital-out, and Taiwan trade depended upon Mainland China had more than United State. Thus, The purpose of this thesis is to find the correlation between investment motivation, investment strategy, organization interdependence, and organization performance of Taiwan business investment in Mainland China. In addition, we take organization characteristic and manager characteristic in variables. The results of the research indicate that:

1. The organization characteristic and manager characteristic are significant partial difference on the other variables.
2. The correlation between investment strategy, organization interdependence, and organization performance is existence, and the investment motivation correlates to the other variables partially.

As the results, we suggest that the industry should notice the positive interdependence with competitors and the professional manager and foreign manager hired. It will help industry's performance and globalization.

Keywords:Taiwan business investment in Mainland China, investment motivation, investment strategy, organization performance.

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	v
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
1.1 研究動機	1
1.2 研究目的	5
1.3 研究流程	5
1.4 研究限制	7
第二章 文獻探討	8
2.1 組織特性	8
2.2 經營者特質	11
2.3 組織間相依程度	13
2.4 投資動機	24
2.5 投資策略	31
2.6 組織績效	37
2.7 變項間的相關性研究	41
第三章 研究方法	47
3.1 研究架構	47
3.2 研究假設	48
3.3 研究變項之衡量	49
3.4 研究設計	51
3.5 研究對象及樣本選取	53
3.6 資料分析方法	53
第四章 研究結果分析	55
4.1 樣本特性分析	55
4.2 組織特性變項之單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 與 Scheffe 檢定	64
4.3 經營者特質變項單因子變異數分析(one-way ANOVA) 與 Scheffe 檢定	75
4.4 組織間相依程度、投資策略與組織績效信度分析與 相關分析	83
4.5 投資動機與各變項之交叉檢定	88
4.6 曾擔任職位與各變項之交叉檢定	92

第五章	結論與建議	98
5.1	分析結果彙整	98
5.2	投資實務上的建議	101
5.3	對後續研究之建議	103
參考文獻	105
問卷附錄	114
個人簡歷		

表 目 錄

表 1.1	核准對大陸投資及大陸技術引進統計表	1
表 2.1	組織特性相關文獻整理	10
表 2.2	經營者特質變項整理	13
表 2.3	台商赴大陸投資動機因素	30
表 2.4	海外投資活動類型	32
表 2.5	國際企業進入模式	33
表 2.6	組織績效相關文獻整理	40
表 3.1	量表來源及相關構面	52
表 4.1	樣本之組織特性資料分析	56
表 4.2	經營者特質之樣本資料分析	58
表 4.3	投資動機之樣本次數分配表	60
表 4.4	投資策略之樣本資料分析	61
表 4.5	經營型態之樣本平均分配表	62
表 4.6	主管數之樣本平均分配表	63
表 4.7	組織特性變項對組織間相依程度之單因子變異 數分析結果	64
表 4.8	不同營業項目對組織間相依程度之 Scheffe 檢定	65
表 4.9	不同資本型態對組織間相依程度之 Scheffe 檢定	65
表 4.10	組織特性對投資策略之單因子變異數分析表	67
表 4.11	不同營業項目對投資策略之 Scheffe 檢定	68
表 4.12	不同成立年數與投資策略之 Scheffe 檢定	69
表 4.13	不同資本額與投資策略之 Scheffe 檢定	70
表 4.14	不同員工人數與投資策略之 Scheffe 檢定	71
表 4.15	不同營業額與投資策略之 Scheffe 檢定	72
表 4.16	不同資本型態與投資策略之 Scheffe 檢定	73
表 4.17	組織特性對組織績效之單因子變異數分析表	74
表 4.18	經營者特質對組織間相依程度之單因子變異數分析	75
表 4.19	不同年齡與組織間相依程度之 Scheffe 檢定	76
表 4.20	不同教育程度與組織間相依程度之 Scheffe 檢定	77
表 4.21	不同獲得經營權方式與組織相依程度之 Scheffe 檢定	77
表 4.22	經營者特質對投資策略之單因子變異數分析	78
表 4.23	不同年齡與投資策略之 Scheffe 檢定	79
表 4.24	不同教育程度與投資策略之 Scheffe 檢定	80

表 4.25	不同獲得經營權方式與投資策略之 Scheffe 檢定	81
表 4.26	經營者特質對組織績效之單因子變異數分析	81
表 4.27	不同獲得經營權方式與組織績效之 Scheffe 檢定	82
表 4.28	組織間相依程度與投資策略之相關分析	83
表 4.29	組織間相依程度與組織績效之相關分析	85
表 4.30	投資策略與組織績效之相關分析	87
表 4.31	組織特性與投資動機之交叉分析	89
表 4.32	經營者特質與投資動機之交叉分析	90
表 4.33	投資動機與投資策略之交叉分析	91
表 4.34	投資動機與組織績效之交叉分析	92
表 4.35	曾任職部門與投資動機之交叉分析	93
表 4.36	曾任職部門與組織間相依程度之交叉分析	94
表 4.37	曾任職部門與投資策略之交叉分析	95
表 4.38	曾任職部門與組織績效之交叉分析	96

圖 目 錄

圖 1.1	研究流程	6
圖 2.1	聯合式依賴性	20
圖 2.2	系列式依賴性	20
圖 2.3	互惠式依賴性	21
圖 2.4	雙邊關係	21
圖 2.5	組合關係	22
圖 2.6	網路關係	22
圖 3.1	研究架構	48

第一章 緒論

1.1 研究動機

由於全球資本主義的轉型，以及中國大陸和東南亞國家採取經濟開放的政策，使得台灣的經濟體系從資本輸入國，轉變成資本輸出國，貿易上並且逐漸從大量的依賴美國轉變成依賴大陸市場。而在對外投資上，大陸也成為台灣最主要對外投資地區。這使得台灣，大陸(主要是華南、華東)，與香港形成了所謂的「大中華經濟圈」的區域經濟。根據經濟部大陸投資審議委員會統計，自1991年至2001年2月，台商對大陸投資核准件數為23,111件，總核准金額達175.46億美元。而累計1952年至2001年2月止，我國所核准赴大陸投資占我國核准對外投資的40%，位居第一位(詳表1.1)，顯示到大陸投資已蔚為國內企業的主流。

表 1.1 核准對大陸投資及大陸技術引進統計表

年度	件數	金額(美金千元)
1991	237	174,158
1992	264	246,992
1993	1,262	1,140,365
1994	934	962,209
1995	490	1,092,713
1996	383	1,229,241
1997	728	1,614,542
1998	641	1,519,209
1999	488	1,252,780
2000	840	2,607,142

資料來源：經濟部投資審議委員會，2001，核准對大陸投資及大陸技術引進統計總表

而近年來台商在大陸投資具有以下特點：

1. 投資規模擴大成為趨勢：

以往而言來看，台商之投資規模平均而言也都不是很大；然而造成這種現象的主要原因，一方面可能是兩岸政治對立關係一直存在，潛在的投資風險高，另一方面也可能是大陸的投資環境不夠穩定，使台商不願意投資資本密集型的大企業。根據經濟部於 83 年底所作「製造業多角化暨國際化調查」顯示，中、大型企業對大陸投資的比較上升，未來有意願在大陸投資者更高達 56.63%，而目前台灣排名前 100 大企業中，已有半數以上在大陸投資。

2. 投資型態由個別辦廠，發展為成片開發：

上、中、下游產業聯結到大陸投資的情形越來越多，或由龍頭企業帶動相關企業一起赴大陸投資，漸漸形成近來的發展趨勢；而同業公會組成台商聯誼會，以特定產業為主的大陸投資考察活動亦極為頻繁，因此團隊方式赴大陸投資的趨勢也日益形成。生產線上的中、下游業者衍生供應來源的地區移轉，而使多數以供應原料為主的中、大型企業也不得不赴大陸投資。另外產業關聯性高的產品製造商外移，帶動其他廠商外移等連鎖效應，則是另一不可忽略的原因。

3. 投資產業分佈更趨多元化：

雖然目前台商大陸投資地，主要集中於廣東、江蘇和福建三省，但因環境變遷，目前已從東南沿海、上海、長江三角洲向

華中、西南、東北、長江沿岸等地移轉。台商投資增多，而且投資項目重點已朝向服務業、資本密集型、技術密集型以及海洋資源合作開發等方面發展；勞動密集型產業則更多向內陸地區擴展。

4. 投資資金的實現率（即實際投資金額除以協議投資金額的比重），近年來逐漸提升的跡象；同時台商直接投資的資金實現率均較其他外商高。

5. 投資回收預定期增長：

投資型態已由以往單純之租用廠房、引進設備、採行簡單裝配加工之短期策略，轉變為自擁資金、生產設備、購買廠房及土地使用權等「生根」營運方式，從而投資年限亦逐漸延長。

政府的大陸政策，雖然已從限制台商到大陸投資的『戒急用忍』到加入WTO後的『積極開放，有效管理』。然而大陸廣大市場及低廉原、物料成本，卻是台商投資大陸的最愛。依據李宗哲（民88）學者針對研究投資大陸之機構及研究學者之調查研究發現，台商投資大陸的主要動機有：1、大陸的低廉工資與豐富的勞力資源，台商可以運用其低成本優勢，增加企業的競爭力；2、台灣與大陸在語言、文化上，具有相似的背景，對於台商在當地的經營上，較容易融入市場；3、台商在台灣經營，除人工及原物料成本較大陸高之外，土地的取得與承租方面，所付出的成本相對大陸高出許多加上政策上對土地使用管制嚴格，為了降低

這些成本及使用上的便利，台商選擇投資大陸。

從李宗哲的研究中發現，投資動機的不同而影響到策略的選擇。經本研究與實際投資大陸台商訪談後發現，台商赴大陸投資時，對於決定要以何種策略進行投資，所考量的因素相當繁雜且環環相扣，如企業特性、區位上之優勢及投資國的環境變化……等等。

而近年來，台灣投資環境日漸惡化，造成生產要素成本不斷升高，加上勞資間的糾紛與環保意識抬頭，使在台灣的台商喪失其國際競爭力。經本研究對考慮到大陸投資設廠的廠商進行訪談後發現，許多從事生產的中小企業面臨生產成本不斷上漲的壓力，導致自1980年以來台灣中小企業轉向大陸投資的情形也愈來愈多，這也彰顯了研究台商赴大陸投資策略與績效影響因素的重要性。另一方面，企業進入大陸市場的策略有相當多類型，每一個類型都與其企業績效息息相關。台商面臨眾多影響進入模式的因素時，如果沒有正確的衡量標準就進入大陸投資，勢必增加其投資的風險。

另一方面，組織相依性在近幾年不斷被提及，企業被視為一個價值創造的組織，投入各種資源，經過特定的附加價值活動，以提供產品及服務，而資源的投入與產品的銷售，均使企業與外界環境發生直接互動關係。Jarillo (1988) 認為企業必需使用許多不在其控制範圍的資源；是故，企業組織間常常有相互交易行為，彼此相互依賴，藉由他人或群體的力量，以達成獨立所不能竟的目標，又根據資源依賴理論的觀點，當企業間互相依賴或是分享對方的資源時，交易互動行為就會發生。國外研究顯示，通

路中各企業組織成員間之相互依賴特性對於合作績效影響十分重要(Mohr and Spekman 1994)。所以，企業組織間的相互依賴性便逐漸成為通路管理研究領域中，非常重要的課題之一。

1.2 研究目的

因此，本研究嘗試以投資的角度來探討台商赴大陸投資的情況，並輔以組織特性、經營者特質、組織相依等變數，以期能完整探究其間的關係。本研究的目的是有三：

- 一、 探討組織特性、經營者特質與各變項之差異性關係。
- 二、 探討投資動機、投資策略與組織績效之相關性。
- 三、 透過分析以提供未來台商赴大陸投資建議。

1.3 研究流程

本研究分為五章，第一章為緒論，說明研究動機、目的及流程；第二章為文獻回顧，檢視相關學者對特質、相依與投資相關理論基礎；第三節為研究方法，說明各研究構面之操作性定義及衡量項目，提出本研究之研究假設，並介紹樣本來源及資料分析方法；第四章為研究結果，透過多變量分析與迴歸進行實證分析，並對結果加以彙整；第五章為結論與建議，整理實證結果並給予建議。

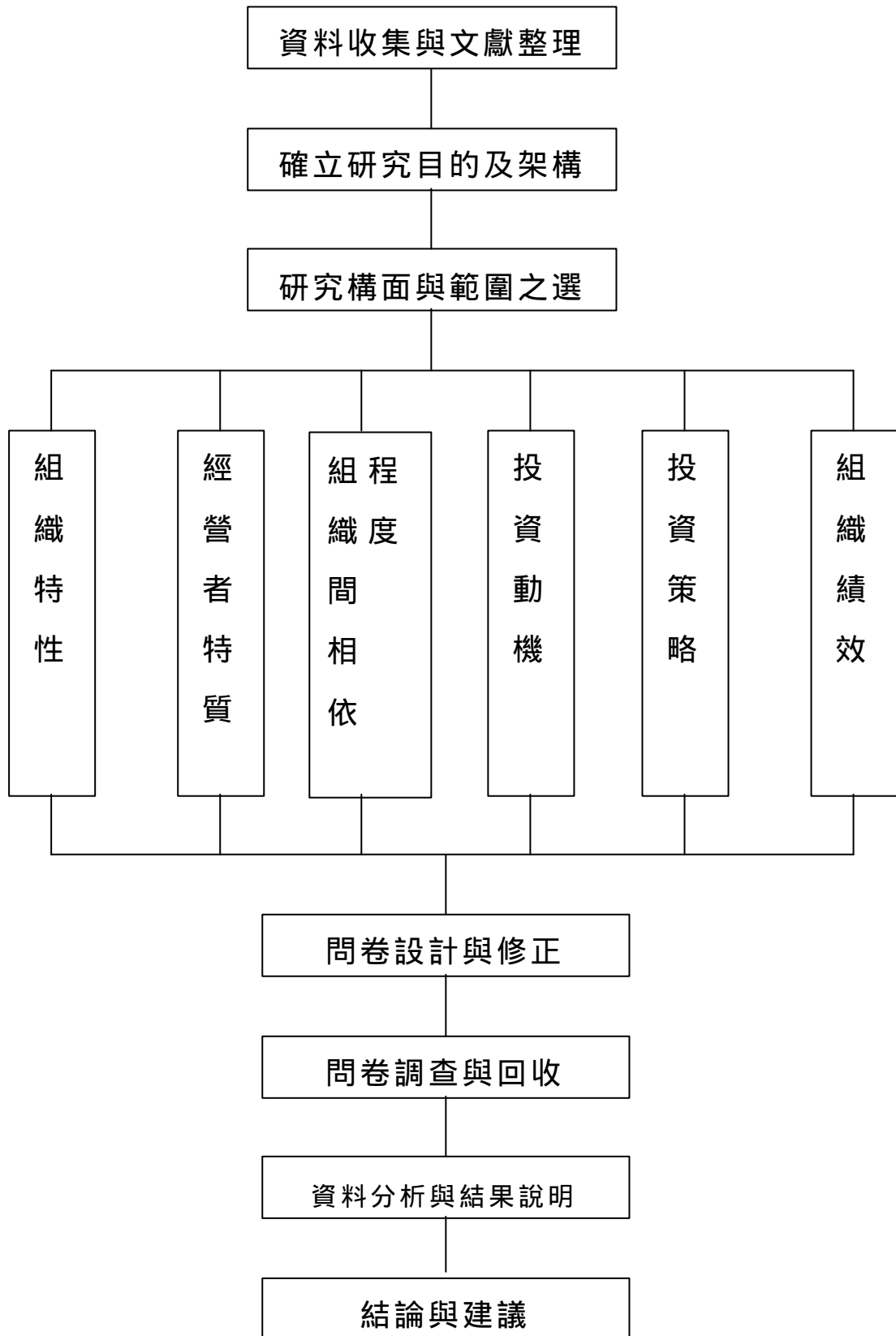


圖 1.1 研究流程

1.4 研究限制

本研究做問卷調查及整理分析，參考相關文獻及資料並加以修訂設計問卷進行投資動機、投資策略、組織間相依程度與組織績效之關聯性研究，經過檢討本研究有下列三項限制：

- 一. 研究受限於人力、物力及時間，僅能與部份台商進行問卷調查，雖然問卷發出之數量很多，但回收之問卷並不多，其代表性或許會使研究結果有所偏差。
- 二. 本研究之研究對象多以傳統產業的台商為研究對象，其他相關行業無法同時進行調查，故其適用範圍未能擴及所有產業。
- 三. 本研究以傳真或郵寄方式進行問卷調查，填問卷者或許會基於保護公司機密而使填答問項不真切，或許會造成分析結果的貢獻程度。

第二章 文獻探討

本章共分為七小節，第一節探討組織特性的部份，近代學者對組織特性的定義與討論廣泛，而本研究將逐一探討之；第二節探討經營者特質相關文獻，其包括了基本特質與經營特質兩部份；第三節探討組織間的相依程度；第四節探討投資動機，本研究將其鎖定在針對台商投資大陸(Taiwan Business Investment in Mainland China) 部份做文獻探討；第五節則是投資策略(Investment Strategy)的部份，由於是針對台商進入大陸投資，而視為國際投資，因此本節將討論進入策略相關文獻；第六節則是探討組織績效；第七節則是研究變項間之相關性研究。

2.1 組織特性

有關組織特性的理論與研究學者的論述非常多，如 Odeh 及 Anthony (劉怡君，民 83) 認為組織是一個系統，企業本身由許多小系統組成，而企業系統又與整個環境的系統相結合。何謂組織特性？舉凡企業在生產、行銷、財務、人事等各方面的情況均可稱為「組織特性」(賴士葆，民 67)，如生產型態、銷售業績、財務資料、人員分佈等均屬之，亦即是指企業的特殊能力。此外，組織特性還包括有：組織規模、歷史及產品型態等，這些皆可表現組織所具有的獨特風格。

由於組織特性係一構念(construct)，且其所從事的產業性質、規模大小、結構方式亦各有不同，因此類似此類涵義甚難很適當地加以明確定義，不過一般概可分為「基本結構變數」與「次級結構變數」，前者如規模、工作流程、任務等；後者則如集權

度、形式化等(高添慶，民72)。

透過表2.1得知文獻探討的結果，我們發現一般談組織必會牽涉到組織結構的問題，而組織結構的構面，各學者均有不同的看法，但大致上可分為兩大類：一為結構性構面(structural dimensions)，表現出組織現實特性的一些構面，如組織規模等；另一為構成之構面(structuring dimensions)，表現出組織內部的政策，或是規範組織成員活動之構面，如複雜化程度、正式化程度、集權化程度、協調化程度等。從宋宏志(民78)、馬翠萱(民78)以及吳萬益(民84)的實證構面上也說明這可區分為此兩大類。

表 2.1 組織特性相關文獻整理

文獻作者	變數
林彩梅 (民 80)	資金、原料、人才、技術、市場、資訊
Kojima (1985)	規模、出資方式、要素密集度
余煥章 (民 78)	海外活動涉入程度 (國際經營風險、國外銷售額比率、國外獲利額比率)、市場配合度、國際經營風險、規模與成長速度、外資比例
宋宏志 (民 79)	組織結構、人事、財務、市場研究、組織規模、(海外經營國家數、營業額、情報與經驗整合運用)
馬翠萱 (民 78)	母子公司間關係、授權程度、廠商積極程度、組織型態 (反應者、防禦者、分析者、探勘者)
郭倍廷 (民 79)	最近三年平均營業額、海外銷售額比例、海外經營年數、外資比例、是否多角化
蔡登旭 (民 80)	國際營運經歷、拓展市場意願
郭嘉陵 (民 80)	國際行銷經驗 (從事外銷年數)、公司歷史、公司領導人年齡與教育背景、公司規模、公司競爭優勢
張陳浩 (民 83)	企業規模、多國經驗
葉郁芬 (民 82)	市場熟悉度、國外營運經驗、研發能力
劉尚志 (民 83)	公司規模 (總資本額、員工總人數、最近三年之平均營業額)、所有權歸屬 (外資比例)、業務型態 (業務內容、報價貨幣別)
杜震華 (民 84)	研發比例、設立時間、股本大小、外資比例、員工人數、員工結構、營業規模、投資金額、外銷比例、投資廠家數
吳萬益 (民 84)	總資本額、員工總人數、最近三年平均營業額、外資比例 (持股比例)、外銷比例、公司歷史 (成立年數)、公司主力產品、產業別

資料來源：本研究整理

由於本研究為台灣廠商赴大陸投資相關研究，因此透過文獻探討，本研究在組織特性部份選出五項可能影響變數，分別為所有權形態、規模大小、經營年數、年營業額與營業項目。而下一節將探討經營者特質的部份。

2.2 經營者特質

Hambrick & Mason 於1984年首先提出高階管理觀點(upper echelons perspective)，他們認為組織的特性 - 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，類似於領導理論中的「偉人理論」(great man theory)觀點。換句話說，一個企業如果決定了他們的領導人，也就同時決定了未來組織的大致方向。他們亦提出數項較具影響力的經理人特質，並加以區分為兩類：一為其心理特徵，係指性格、價值觀與認知等；另一種為可觀察到的特徵，如年齡、職位別、他種事業經驗、教育程度、社經背景等。

陳正平（民 67）之研究中所使用的企業經營者特徵變項，包括：年齡、教育程度、經驗、對風險之態度、成就動機以及時間之分配運用方式等。而 Glueck and Jauch（1984）認為經營者的價值觀會影響目標之形成和目標優先次序之決定。另一方面，Posner and Schmidt（1984）調查美國經理人的價值觀，發現其最重視的組織目標為組織效果、其次為高生產力、組織領導、高昂的士氣、組織聲譽、組織效率；其次為利潤最大、組織成長、組織穩定；最後為組織對社區的價值和對大眾的服務。

徐萬權（76年）之研究則認為企業經營者的人格特質變項包括：年齡、教育程度、成就動機、風險態度及內外控。而施至擇（民76）之研究則將經營者特質分成三大類：

- 1、基本特質：年齡、教育程度、工作經驗、取得經營權方式。
- 2、人格特質：內外控取向、成就動機、權力欲望、冒險性。
- 3、經營特質：經營理念、管理能力。

Katz（1955）提出管理能力的三大分類，分類整理於表 2.2：

- 1、技術性能力：進行特定活動的方法、程序、過程和技術等知識，以及運用相關工具和設備的能力。
- 2、人際關係能力：有關人類行為和人際交往的知識，設身處地的能力、有效溝通的能力、建立合作關係的能力。
- 3、概念性能力：一般的分析能力，將複雜模糊的關係概念化，確認機會和問題的能力。

而此三者能力的相對重要性則視管理者在組織中的階層而定，就經營者而言，最重要的是概念性的能力。

表 2.2 經營者特質變項整理

一. 基本 特質	1. 年齡 2. 教育程度 3. 工作經驗 4. 獲得經營權方式
二. 經營 特質	1. 經營理念 (1) 對各種組織目標的重視程度 (2) 對組織有關成員的重視程度 2. 管理能力 (1) 技術性能力 (2) 人際關係能力 (3) 概念化能力

資料來源：本研究整理

針對上述文獻本研究認為經營特質的部份較難以量化的方式來求得，因此本研究僅採用基本特質來進行分析。

2.3 組織間相依程度

一、相互依賴性的定義

社會交易理論認為，因為個體期望得到回報，所以會進行交易或是合作(Blau 1964)。因此當組織覺得需要其他組織的資源和支援時，便會尋求與他人建立關係。相互依賴關係(Interdependence)即是由交易行為出發所形成的互相依賴觀念，近年來已成為學者爭相探討與研究的重要論點(Gundlach and Cadotte 1994；Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995, 1998；Lusch and Brown1996)。Pfeffer and Salancik (1978) 認為「當企業無法

完全控制外在環境之不確定性時，企業間便會發生互相依賴性。」 Tedeschi, Schlenker, and Bonoma(1973) 則認為「互相依賴性是指一企業行為或目標與其他企業行為或目標之依賴性。」而 Cadotte and Stern (1979) 則指出相互依賴性「是當企業欲達成其目標時，必須考慮到外在環境之其他企業。」 Etgar and Valency (1983) 則認為相互依賴性「是企業間對相互交易(Mutual exchanges) 之承諾程度。」

由以上之研究可知，無論學者們對相互依賴性的解釋為何，可以綜合歸納出一個共通性，即當一企業無法完全控制，為達成企業目標所需資源時，而與其他企業進行經濟交易行為所形成之結果。

二、組織間產生相互依賴性的動機與理由

而Levine and White (1961) 即已提出組織間互動的頻率和其類別(或作資源交易的頻率和類別)，和其組織的功能有關係。資源上相互依存關係的發生並非隨機的，而是與組織功能的範疇(Organization domain) 有關。所謂組織功能的範疇是指其所提供服務的內涵、所服務的對象及所使用的技術等。由於組織功能的範疇，彼此重疊交錯，因而構成了一個所謂的「組織間互動的機會結構」(Opportunity structure of an interorganizational field)。在此機會結構裏，組織功能的範疇根據兩個基本的原則：功能上的相似性(Functional similarity) 和功能上的互補性(Functional complementarity)，影響到組織互動的可能性。

組織間在功能上的分工合作所形成的相互依賴關係，是由於這些組織在功能上的相似性或互補性而來的。由於有著相同或類似的目標、功能或服務對象，組織彼此之間因而產生共同且「利益」一致的立場。Gundlach (1997) 認為若無對等的利益，組織斷然不會放棄其獨立自主權，與外界環境互動。其指出：「無論是產品或客戶上，若有了分工或專門化的情形發生，就會產生『獨立自主』與『相互依存』的問題。組織一但開始專精於部份的活動，而與其他組織有了功能上的分工，就會為了完成工作，而與其他組織連繫、協調與合作。相互依賴的程度，通常即隱含著組織間各種不同程度的分工。」所以依其觀點，組織間專業化所造成互賴關係，是使得組織之間發生緊密關聯的主要力量。

Pfeffer and Salancik (1978) 則指出組織為生存而須取得必要資源，但因資源稀少性及資源分配和競爭的問題，組織活動的焦點即在動態環境變遷下持續獲得所需資源，故組織間為資源分配而競爭合作，形成互相依賴。Hall (1987)對於組織間相互依賴的理由，提出二點原因：

1、特殊任務的基礎(Ad hoc base)

因特殊事件發生的組織關係並無前例可循，而且也僅維持短暫的關係，若是相同的事件一再重覆，則將有其他的互賴理由加入，以使組織間的關係有進一步的發展。

2、交換的基礎(Exchange base)

所謂交換的基礎可視為從其他組織取得資源以追求各自最大利益的一種談判形式。

關於這點其他學者也提出看法：

- 1、Levine and White (1961) 認為「交換」是兩個組織間為實現各自的目標，所自願參與的活動，並會產生其預期的結果。
- 2、Ven and Walker (1984) 的看法是資源交換具有深遠的效果，組織間彼此認知到資源相互間的依賴，此乃有助於組織間的溝通、資源的交流及達成共識。

三、組織之間相互依賴程度的決定

組織間發生互相依賴關係之後，其互相依賴程度問題就必須了解，因為僅僅知道兩組織間有互相依賴關係，這只是靜態的描述，但實際上動態關係的「組織間的依賴程度」，更是重要課題。對於互相依賴程度的評判，學者有以下之觀點。

Hall (1987) 認為相互依賴程度可由下列三點來評判：

- 1、資源的重要性(Importance of resource)
視其對組織營運的重要程度而定。Pfeffer and Salancik (1978) 提出影響組織之間相互依賴的兩個構面：(1) 資源交換的相對規模；(2)資源供應的關鍵性。
- 2、資源分配及使用的自由裁量權 (Discretion over resource allocation and use)
當資源愈稀少時，持有重要資源的能力就愈重要，即相對於其他組織擁有更多資源支配或使用能力。因此，當組織擁有資源分配與使用的能力時，較不依賴其他組織。
- 3、控制資源的集中程度(Concentration of resource control)
當資源被幾個少數組織控制，愈易造成組織對資源控制者的依

賴。另外，Frazier and Summers (1984) 與 Kumar, Scheer, and Steenkamp (1998)認為對抗權與依賴不對稱也會影響互相依賴的程度。

4、對抗權與不對稱依賴(Countervailing power and asymmetric dependence)

當交易雙方權力不等時，相互依賴程度也不同，此時權力大者就有能力限制或影響對方的行為。

另外，Robbins (1992) 認為只要一方所掌控的資源具有重要性、稀少性與不可替代性時，則組織間相互依賴性的程度就會加深。

1、重要性：

當一方所擁有的資源，使他方知覺為相當重要時，則相互依賴性就會存在。

2、稀少性：

相互依賴性的強度大小，係與供給來源的多寡成反比；所以當某項資源到處都有時，並不能產生高度的相依性，只有當資源越稀少時，相互依賴性才會越深。

3、不可替代性：

當資源越沒有替代性時，則擁有操控該資源使用權的一方，權力就會越大，同時相互依賴性的程度亦會加深。Tichy, Tushman, and Fonborn (1979) 認為組織間的相互依賴性，可用強度、互惠、期望的明確程度及多重連結關係，四項特徵加以描述：

A、強度：指組織間成員在單位時間內的接觸次數。

- B、互惠：指組織彼此間，工作資訊交換的程度。
- C、期望的明確程度：組織間對共同工作目標的清晰程度。
- D、多重連結關係：組織執行任務時，彼此間需互相配合的程度。

四、組織間交換資源的內容

組織之間各自擁有自己的資源，也互相依賴對方的資源，而資源也以各式各樣不同的形式出現，並且在組織間交互流動。對於組織間資源交換的內容，邱新球(民88)茲列舉各學者的觀點：

- 1、Evans (1976) 認為組織間資源交換的內容，包括人力、技術、設備、場地、原料與消費市場等。
- 2、Molnar (1978) 指出資訊、資金、廠房及人力資源皆有可能是組織間交換的資源。
- 3、Galaskiewicz and Marsedn (1979) 提出資訊、金錢與社會支持則是組織間常交換的資源。
- 4、Mulford (1980) 增加了設備及會議室兩項也是組織間交換的資源。
- 5、Knsynski and Mcfarlan (1990) 強調顧客資訊是組織間重要的交換內容。
- 6、蔡敦浩(民80)指出網路中的交換內容有資訊、產品、服務與權力等。
- 7、陳介玄、高承恕(民80)提出生產技術、行銷方法、技術與資本等，也是組織間流通的資源。

透過上述文獻探討可以得知，組織間的資源交換實則涵蓋了企業的五大功能，無論是生產、行銷、財務或是人事及資訊都成為組織資源交易的內容，甚至連無形的情感、權力、社會支持等都包括在組織間的互動中。

五、組織間的互相依賴關係

組織間雖然能夠因彼此合作而減少環境的衝擊，但其也需付出相對的代價，就是必須依賴與其產生交易的組織，這是由個別組織的觀點所獲得的結論。事實上產生交易的雙方都對於另一方產生依賴關係，唯一的差異，則在於依賴程度。所以組織間的互相依賴關係如何？下面就各學者的觀點，加以探討。

(一) Thompson (1967)

由於大部份組織都需要與其他組織互動，才能有效地完成任務。Thompson (1967) 曾針對組織間的相依性類型進行研究，其認為組織間有三種最常見的相依型式，即聯合式(Pooled)、系列式(Sequential)及互惠式(Reciprocal)。由下圖2.1至2.3可看出，每種類型所涉及的組織間互動程度，均有所不同；其中，以互惠式的相依性型態有著最多的組織互動。

1、聯合式相依性(Pooled interdependence)

係指某特定組織(A) 首先以獨立型態運作，繼而再將產出與其他組織(B) 進行結合的依賴型式。換言之，只有組織間的聯合產出，才會對組織整體目標有所貢獻。由於二組織是平等的，故其相依性程度較低於系列式與互惠式。

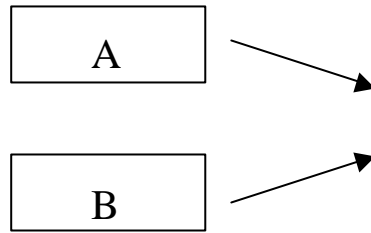


圖 2.1 聯合式依賴性

資料來源：Tompson, J. D., *Organizations and Action*, New York: McGraw-Hill, 1967.40. Watts, C. K., Kim, K. Y. and Hahn, C. K., "Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1992, pp. 2-8.

2、系列式相依性(Sequential interdependence)

指一組織(A)的產出為另一組織(B)的投入，而此種相依性為單向關係。在系列式相依性中，若被相依的一方(A)，其產出不合乎品質水準，則將會對相依(B)的一方造成很大的影響。



圖 2.2 系列式依賴性

資料來源：Tompson, J. D., *Organizations and Action*, New York: McGraw-Hill, 1967.40. Watts, C. K., Kim, K. Y. and Hahn, C. K., "Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1992, pp. 2-8.

3、互惠式相依性(Reciprocal interdependence)

係指二組織(A, B) 間相互交換投入與產出，所以二組織(A, B) 間呈高度相依性的關係。

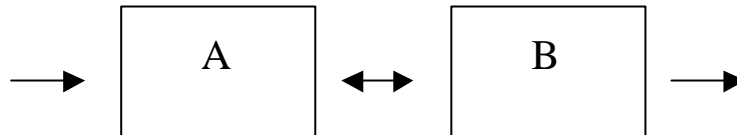


圖 2.3 互惠式依賴性

資料來源：Tompson, J. D., *Organizations and Action*, New York: McGraw-Hill, 1967.40. Watts, C. K., Kim, K. Y. and Hahn, C. K., "Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1992, pp. 2-8.

(二) Hall (1987) 認為組織間的互動關係其基本型式有三種：

1、雙邊關係(Dyadic or pairwise)

指兩個組織(A1, A2) 藉由彼此的互動而產生的關係，此為組織間依賴關係中最簡單的型式。

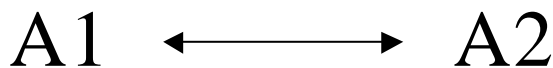


圖 2.4 雙邊關係

資料來源：Hall, R. H., 1987, "Patterns of Interorganization Relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp.14-19

2、組合關係(Set)

強調一焦點組織(Focal agency, FA) , 分別與其他組織(A1, A2) 形成雙邊關係。



圖 2.5 組合關係

資料來源：Hall, R. H., 1987, "Patterns of Interorganization Relationships",
Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.14-19

3、網路關係(Network)

指一群組織(A1, A2, A3, A4) 間為達成集體的或個別的目標而形成的連結關係，組織間彼此存在著互相依賴的現象。

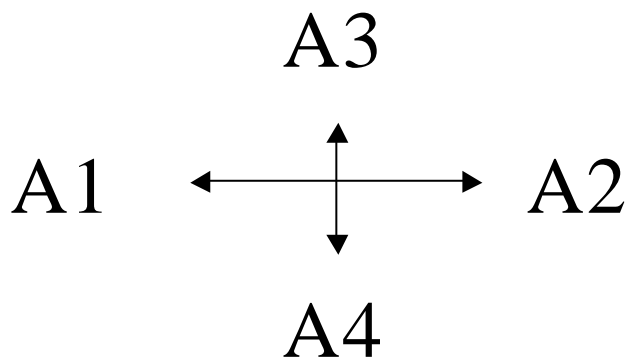


圖 2.6 網路關係

資料來源：Hall, R. H., 1987, "Patterns of Interorganization Relationships",
Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.14-19

Hall (1987) 的分類法，僅單純的依據產生互動的個體數目多寡，將組織間的互動，分為三種型態。這種分類方式，固然簡明，但仔細探究，實際上第三類的網路關係，已涵蓋了前述兩種型態。Hall (1987) 的分類法，對於實際上產生的互動內容及互相依賴程度的差異，並未能表達。

(三) Pfeffer and Salancik (1978) 對於組織間相互依賴類型的分類方式如下：

1、產出依賴與行為依賴

A、產出依賴指組織在決定自己的產出之後，產品的價格卻受整個產業總產出的影響，因而組織之間的利潤受彼此的產出所影響。其中又可分為競爭依賴與共生依賴兩種：

a、競爭依賴是組織間相互競爭，形成一種零合的互動。

b、共生依賴則是指A組織的產出成為B組織的投入，彼此形成共富共貧的互動。

B、行為依賴乃指組織之間的行為相互依賴。

2、對稱依賴與不對稱依賴

組織之間的相互依賴可以是均衡的、對稱的；也可以是不均衡、不對稱的依賴。

上述的分類方法，就能將組織間互動的內容及依賴程度的差異加以包括闡釋。正如資源依賴模式中所提及，組織間發生了功能的分化，組織的功能便有相似或互補的關係，而組織間的互動，有些是競爭、有些則是共生，但有些則介於兩者之間；另外，相對依賴程度上也有所不同，因此可分為對稱依賴與不對稱依

賴。因此本研究擬用Tompson的「互惠式依賴性」做為基礎，分別針對廠商與顧客、供應商、競爭者與台灣政府四方面來探討相依性與其他因素之間的影響。

2.4 投資動機

企業在進行海外投資時，其內、外銷導向的投資動機已逐漸被視為均衡企業在回應全球整合（global intergration）需求與當地回應（local responsiveness）的方式之一（Luo, 2001; Doz and Prahalad, 1991）。而此動機也是有效調整子公司於當地經營風險與支持母公司執行策略目標的有效方式（Barlett and Ghoshal, 1989）。而近代台商進入大陸投資風氣日盛，透過基本投資動機理論，學者也開始針對台商進入大陸投資的動機進行研究，因此本節將針對過去的投資理論與近代學者提出的台商赴大陸投資動機來進行探討。

一、投資動機相關理論

1、Kojima（1978）將企業從事海外投資動機分為三類：

A、自然資源：以尋求國外豐富且廉價的原料為主要考量。

B、市場導向：維持原有出口市場或擴大當地市場為主要考量。

C、勞動力導向：尋求廉價勞動力以降低生產成本，促進自己在

國際市場上的競爭力。

2、Daniels and Radebaugh（1992）認為企業從事國外直接投資的理由為：

A、擴展市場：

- a、運輸成本增加，出口不經濟
- b、進口國對貿易限制
- c、客戶因交貨風險、產品形象等考量，要求在當地製造
- d、追隨客戶赴國外投資
- e、因應競爭者擴大對國外投資
- f、比較成本的改變，母國成本優勢漸失

B、獲取外國資源

- a、垂直整合，將原料、生產與行銷置於不同國家
- b、合理化的生產，將產品的不同部份置於不同國家生產
- c、獲取生產因素
- d、產品生命週期
- e、政府的投資獎勵
- f、政治動機

3、林彩梅（民 81）則認為我國企業對外的投資目的為：

- A、確保既有市場
- B、擴大當地市場
- C、獲取資源
- D、利用低廉勞力
- E、對第三國輸出
- F、對本國輸入
- G、收集情報
- H、地主國政府的優惠措施

- I、 當地紅利分配
- J、 技術服務
- K、 國內難於經營
- L、 獲得先進技術

而其中對開發中國家的投資較著重於：

- M、 確保市場
- N、 利用廉價勞工
- O、 利用該國外銷配額以對外輸出

4、 康信鴻（民 83）則需求因素與成本因素來探討，其原理乃根據利潤函數，而利潤函數包括兩部份，一是收入函數，一是成本函數。

A、 需求因素

收入越大、利潤也就越大，依經濟學原理，收入等於價格乘上需求量，因此尋求新市場及尋求需求來源，是企業追求高利潤之首要工作，就需求因素企業赴海外投資之目的如下：

- a、 國內出口至海外的配銷通路不佳，進而決定赴海外設立行銷據點，而後可能再設立生產據點。
- b、 國外市場已經大到值得在當地直接生產製造。
- c、 市場競爭的考慮：避免在競爭廠商的出現，保持該公司在市場上的競爭優勢。

B、 成本因素

一個企業要增加利潤，除了設法增加收入外，也要考慮如何降低成本，就成本因素而言，企業赴海外投資的動機有：

- a、 獲取廉價的基礎原料。

- b、取得較低的勞動成本。
- c、其他國家特別政策的實施所吸引。
- d、其他國家吸引人的關稅結構。

二、台商赴大陸投資動機相關文獻

許多學者透過過去的投資理論來探討近期台商赴大陸投資的動機，近年來學者提出台商赴大陸投資的動機分列如下：

1、黃景輝（民 79）認為其動機可分為：

- A、利用當地廉價勞工。
- B、確保並開發大陸市場。
- C、避免匯率損失。
- D、利用廉價土地。
- E、開拓第三國市場。
- F、確保原料來源與地緣優勢。

2、高長、嚴宗大（民 81）引用中華經濟研究院與海基會等機構有關台商大陸投資的多次調查，綜合台商對大陸投資動機依序為：

- A、工資低廉、勞力充沛。
- B、語言、文化等背景相似。
- C、土地租金便宜、工廠用地取得容易。
- D、國外進口商的要求。
- E、分散母公司經營風險。
- F、處置已淘汰或閒置設備。
- G、獎勵投資與優惠租稅。

H、爭取廣大內銷市場。

I、享有最惠國待遇和 GSP 配額。

J、取得原料供應。

3、何雍慶（民 82）將台商大陸投資動機分成本國動機（即台灣推力）與外國動機（大陸拉力），動機列述如下：

A、台灣推力方面：

- a、勞力短缺
- b、房地產價格高漲
- c、勞工意識抬頭
- d、治安欠佳

B、大陸拉力方面：

- a、勞力充沛
- b、工資低廉
- c、廠房租金便宜
- d、土地取得容易
- e、大陸享有歐美等國 GSP、MFN 關稅優惠待遇與出口配額
- f、台商與外資企業可享有租稅減免、廣大的市場吸引力
- g、語文相同
- h、溝通容易

透過進一步歸納動機，可得知台商大陸投資動機之特點為：

A、台商赴大陸投資之動機因時間而異：1993 年以前多為成本動機，1993 年以後則轉為成本動機與市場動機，且市場動機逐漸增強。

B、台商赴大陸投資之動機因產業而異：勞力密集產業之投資

動機為大陸充沛廉價之勞力，高科技產業則著眼於大陸的研發人才。

C、台商赴大陸投資之動機將影響其投資行為。

4、高長、季聲國、吳世英（民 84）認為台商大陸投資的動機主要是基於大陸有豐沛的勞力資源，此外市場廣大、租稅優惠及其他獎勵措施等兩項，也是台商選擇到大陸投資非常重要的考慮因素。其次，語言相近、溝通容易、土地租金便宜、豐富又便宜的原料供應等，也是大陸吸引台商前往投資的重要因素。其研究進一步指出，近年來大陸提供的優惠待遇及當地市場潛力等兩項因素，受廠商重視的程度越來越高，這種現象可能反映出早期台商多屬勞力密集型加工產業，多數在利用大陸廉價勞工、便宜土地成本來從事生產，以維持外銷競爭力；後期台商則著重大陸內銷市場的開拓。其認為這種轉變與中共逐漸放鬆對外商從事內銷活動的限制有關。

5、高希均、李誠、林祖嘉（民 81）透過研究調查顯示，台商赴大陸投資的主要原因如下：

- A、勞動力充沛、工資低廉。
- B、原料充沛、價格低廉。
- C、土地廣大、價格低廉。
- D、內陸市場廣大。
- E、租稅優惠。
- F、利用大陸配額出口美國與歐洲地區。
- G、語言、文化沒有隔閡。

透過上述學者對海外投資及對大陸投資動機的分析，本研究

認為台商赴大陸投資的動機分成三類，分列於表 2.3：

表 2.3 台商赴大陸投資動機因素

大陸拉力方面	台灣推力方面	廠商自身相關方面
1.低廉大陸勞工	1.工資、物價偏高	1.充份的營運資金來源
2.土地便宜	2.環保意識高漲	2.有海外資金控管能力
3.大陸廣大內銷市場	3.銷售量遞減	3.具融資能力
4.原料價格低廉	4.國內勞工缺乏	4.具任用政策之能力
5.利用大陸或其他地區 外銷享優惠稅率	5.土地取得困難	5.人際網路能力
6.語言文化無隔閡	6.台灣政策造成風險	6.尋找事業第二春
7.大陸的獎勵投資與優 惠措施	7.我國赴大陸投資 政策鬆綁	7.具協調機制應用能力
8.大陸的匯率平穩	8.政府經濟政策不 合投資人利益	8.具進入策略規劃能力
	9.傳統產業在國內 難以生存	9.買主指定大陸生產
		10.跟隨上下游廠商
		11.處置閒置設備
		12.尋找低廉成本的 產業供應鏈

資料來源：本研究整理

2.5 投資策略

大陸市場長期以來在經濟及政治上採取封閉的統治方式，自1979年開放後，吸引歐美各國企業進入投資，而我國廠商亦紛紛將投資市場轉移至大陸，然而在政治經濟、法律制度、文化價值，甚至通用貨幣方面，不論是歐美國家，就連同文同種的台灣都存在莫大的差異，因此對於世界各國的廠商而言，進入大陸市場投資應視為國際投資，尤其對於台商而言也無法視為國內市場的延伸，故本節將針對國際市場進入策略相關文獻進行探討。

國際市場進入策略是企業為了因應國際競爭壓力、國內市場飽和，或意圖開發新市場及多角化經營時，所採行的一種過程。關於國際市場進入策略的定義，有學者認為是企業為了尋求將營運功能跨越至外國市場的最佳進入方式(Anderson & Gatignon, 1986)。進入國際市場的策略選擇對於企業進行國際化是相當重要的一環，因為該策略將會影響企業未來在海外整體營運績效，因此在策略選擇上需相當謹慎。而學者對於進入國際市場的策略類型有相當多探討，以下介紹各種類型及其特點與優劣勢。單純以海外投資活動持股比例來看，進入方式大致可分為獨資(wholly owned)、多數股權(majority)、合資(co-owned)、少數股權(minority)及授權(license)等五種類型(Davidson, 1980)，此五種類型在管理控制、行銷模式及製造模式上各有不同的特性，如表2.4所示：

表 2.4 海外投資活動類型

投資類型	管理控制	行銷模式	製造模式
獨資	完全由母公司負責	完全靠公司內部 職員及業務人員	產品全部由公司 生產
多數股權	策略性合作		生產主要零組件
合資	母公司有限度負責	經銷商 (distributors)	從母公司進口裝 配
少數股權		代理商 (agents)	
授權	母公司為被動性配 合角色	經紀商 (brokers)	在當地採購或生 產

資料來源：Davison, William H., 1980, "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effect", Journal of International Business Studies, Vol. 11, pp.9-22.

若加入在地主國市場之資源投入、風險大小等考量，則有吳青松（民88）提出國際市場進入策略之兩大類型：

- 1、低涉入進入策略：如出口、契約（OEM）、技術授權等。當國外市場較小、風險較大時，可投入較小量的資源，降低風險，以進入目標地主國市場。
- 2、高涉入進入策略：如合資經營及獨資經營。此兩種策略必須於地主國市場投入大量資源，其控制程度較高，但承受之風險也大。

Root(1987)則認為進入外國市場的策略模式是指企業為了移轉其產品、技術、人力、經營知識或其他資源等到國外時，所採取的一種『機構性安排(institutional arrangement)』，他並將進入策略簡單分為出口模式、契約模式及投資模式等三大類，每一類有多種方式可採行，企業可選擇最適當的方式，方式詳列於表2.5:

表2.5 國際企業進入策略模式

類型	可採行方案
出口模式 (export mode)	1. 間接出口 (indirect exporting) 2. 直接出口 (direct agent/distributor) 3. 利用分支/子公司出口 (direct branch/subsidiary)
契約模式 (contractual mode)	1. 授權 (licensing) 2. 特許權 (franchising) 3. 技術合作 (technical agreements) 4. 服務合約 (service contracts) 5. 工程/整廠輸出 (construction/turnkey contracts) 6. 合約製造 (contract manufacture) 7. 共同生產合作 (co-production agreements)
投資模式 (investment mode)	1. 獨資：新創公司 (sole venture: new establishment) 2. 獨資：購併 (sole venture:acquisition) 3. 合資：新創或購併 (joint venture) 4. 其它

資料來源：Root, F. R., 1987, Entry Strategies for International Markets, D. C. Heath, MA: Lexington.

上述看法與吳青松於1999 所提出的國際市場進入方式相

近，吳青松認為國際市場進入策略可分為以下幾種：

- 1、出口(Export)---此種策略可先瞭解地主國商情，做為未來進入當地市場之踏腳石。
- 2、契約生產(Contract Manufacturing)---即所謂代工生產(OEM)。可不必考慮複雜之國外行銷環境，但其被動性高，難以進一步成長及掌握市場，且本國廠商僅能賺取微薄之製造利潤，銷售利潤則盡規國外廠商所有。
- 3、技術授權(Technology Licensing)---授權者與被授權者藉由支付特定費用，即權利金(Royalty)，交換專利、商標、處方或任何有價值之資產。
- 4、管理契約(Management Contract)---提供專業管理知識(Know-How)及專門技術給提供資本之地主國公司，可對當地商情進行瞭解及蒐集，為日後在地主國之商業活動進行。
- 5、合資經營(Joint Venture)可分為均等股權合資(Equal-equity joint venture)、握有50%以上股權之多數股權合資(Majority-equity joint venture)以及握有50%以下股權之少數股權合資(Minority-equity joint venture)。合資經營具有較高之策略彈性，也可與合資夥伴分擔風險，共同分享生產、行銷、R&D、財務等資源，以增加競爭優勢。合資經營已成為一種多角化、引介新產品、取得技術、進入新市場、擴張或收縮生產能量及垂直整合的新途徑。合資企業比獨資經營更能因應科技之快速變遷及日益激烈之產業競爭。但在利益分配、經營決策及人事佈局等方面較易產生衝突。
- 6、策略聯盟(Strategic Alliance)---專案式和契約式策略聯盟與合資

經營的主要區別僅是在形式上，而非實質上。聯盟通常以訂定書面契約而成立，有特定的存續時間，且不包含另一新企業個體的創立。聯盟的目的常常只涵蓋某些特定的交換交易，如產品代銷、合作研發、共同採購、技術相互授權。

7、獨資經營 (Wholly-Owned subsidiary)---握有 100% 海外公司股權，故可以完全控制經營管理，獨享營運利潤，並避免利益衝突及溝通等潛在問題。由於決策權統一，利於母公司之全球化策略（移轉價格、人事、技術等）之執行；但此策略為最昂貴之進入方式，需要最大的資本投入、管理努力及最完整的參與市場活動之涉入，且易致地主國收歸國有及敵對心理，故風險最大。有些國家對外國投資之獨資企業之法律及租稅限制較為不利。若為爭取時效、全數購併外國公司（或其分支機構）之股權亦為一主要方式。

從上一個段落的文獻可以看出，進入國際市場可以採用的策略眾多，每一種策略都有其優缺點及適用時機，企業欲追求全球化運作時，需謹慎評估自身條件及欲進入國家的環境，選擇最適當的策略才能獲得成功的國際化結果。然而企業在選擇進入策略時會受到哪些因素影響呢？張朝龍（民89）研究彙整影響進入模式中論述，將可能影響進入國際市場之策略的因素歸納如下：

1、企業本身因素

企業文化對風險容忍度較大、交易專屬性高、國際經驗足夠、或企業生命週期屬於成熟期之後、企業規模較大、企業能力與資源越多者，擁有以上變數的企業較適合採取高涉入的進入模

式。另外企業對於控制程度偏好的不同、行銷管道差異及全球運籌能力強弱亦會影響進入模式的選擇。

2、產業因素

在產業方面，產業的特性、密度及產品生命週期不同階段對於進入模式的選擇會有影響。其中在產業密度方面，當全球該產業的密度提高時，企業應採取涉入程度較低的進入模式。而產業中規模經濟越高時，企業則越能採取高涉入的進入模式。

3、地主國因素

在地主國因素方面又可分為三大項，第一大項是地主國市場因素，包括市場競爭狀況、市場潛力、需求、成熟度、市場規模及結構等；第二大項是地主國環境因素，包含地主國的基礎建設、文化、經濟狀況、政治或法律制度、地主國與母國距離等客觀不可改變的因素；第三大項則是企業對地主國熟悉程度，熟悉度越高，則越適合採取高涉入的進入模式。

4、母國因素

母公司所在國家在法令上的規範亦可能影響進入模式的選擇，尤其對於資金匯出或匯返的限制，若限制越多則企業可能選擇較低程度涉入；另一方面母國經濟體的規模亦可能造成影響。

5、其他

其他包括投資的不確定性及代理成本已可能對進入模式的選擇有影響。

而透過上述文獻探討，本研究擬以所有權、投資規模、資金

投入方式與管理層級之人員規劃為投資策略方面的主要變數。

2.6 組織績效

對於組織績效(Organization Performance)的定義因學者之觀點不同而有差異，其差異形成之原因在於對組織性質(nature)看法不同所形成。Campbell(1977)認為組織績效不應被看為一件事，而應被視為一基本架構(underlying construct)，它並無充分且必要之操作型定義(operational definition)，但卻構成一個“何謂組織績效”的模式(model)。對於此種概念型架構之模式甚多，如Etzioni(1960)提出(1)目標模式(goal model)及(2)系統模式(system model)；而Cameron(1980)則提出四種模式如下：(1)目標途徑(goal approach)，(2)自然系統模式(natural system model)，(3)內在組織過程途徑(internal organizational process approach)及(4)參與者滿意途徑(participant satisfaction approach)，這些模式係應用於定義及評估組織績效，進一步確立組織績效評估之構面因素。

有關組織績效之衡量方式，Seashore and Ephraim(1967)分析美國75家保險公司在11年內之績效，以因素分析法(factor analysis)萃取出10個衡量因素：(1)營業額、(2)生產成本、(3)新成員之生產力、(4)成員年輕度、(5)營業組合、(6)人力成長、(7)重視管理、(8)維護成本、(9)成員生產力、(10)市場滲透力等；此架構強調沒有單一效標(criteria)能有效且合理的解釋組織績效。基於此觀點Steers(1975)整理17個

研究歸納得以下之評估標準：適應力 彈力、生產力、滿足、獲利力、資源獲取、消除壓力、對環境的掌握、發展、效率、員工留職、成長、整合、開放溝通、生存及其他；Campbell (1977) 由以往之文獻整理出19 種不同之評估標準，其中最常用之五種為：生產力、全面績效、員工滿足、利潤或投資報酬率及員工流動率。

在Dess and Robinson (1984) 之觀點中認為策略管理較常使用之績效衡量標準乃由經濟面著眼，而所採用資產報酬率與銷售額成長率，而Swamidass and Newwell (1987) 則採用資產報酬率的成長、銷售額的成長及銷售報酬額的成長來評估績效；Vickery et al. (1993) 認為製造績效最後會反映在財務及行銷績效上，因此將衡量績效項目訂為稅前資產報酬率、市場佔有率及成長率三項；Madu,Kuei and Jaccob (1996) 根據品質構面對組織績效影響的實證研究，將衡量效標訂為 (1) 全面短期績效 (2) 全面長期績效 (3) 生產力 (4) 成本 (5) 利潤 (6) 競爭力 (7) 銷售額成長率 (8) 獲利成長率 (9) 市場佔有率等七項。Tan et al. (1999) 探討競爭環境、全面品質管理、供應基礎管理 (supply basemanagement)、顧客導向之企業政策以及組織績效之實證研究中，組織績效部分以9 項指標來衡量，最後並歸納成兩項組織績效因素： (1) 成長率以及ROA，以及 (2) 整體績效 (overall performance)。

Terziovski and Samson (1999) 探討全面品質管理之實施與

組織績效之實正關連性研究，其研究為澳大利亞以及紐西蘭之製造公司之隨機樣本，自AMC（Australian Manufacturing Council）調查中選出14個組織績效變數，其範圍包含公司績效、製造績效、顧客滿意以及員工關係；其變數如表2-6-1所示。在國內方面，司徒達賢（民68）也曾將績效構面分為稅前淨利率、總資產報酬率、固定資產報酬率及目標達成率；吳萬益（民85）在針對台灣及大陸台美日企業之經營環境及競爭實證研究上採無形績效（包括企業形象、品牌知名度、商情掌握能力、目標達成度）、生產力（包括員工生產力、產能利用率、產品不良率）、獲利率（包括投資報酬率、資產報酬率）及成長力（市場佔有率之成長率、營業額成長率）四大構面來衡量績效。

表2.6 組織績效相關文獻整理

學者	年代	績效衡量因素
Seashore and Yuchtman	1967	1.營業額、2.生產成本、3.新成員之生產能力、4.成員年輕度、5.營業組合、6.人力成長、7.重視管理、8.維護成本、9.成員生產力、10.市場滲透力
Steer	1975	1.適應力、2.生產力、3.滿足、4.獲利力、5.資源獲取、6.消除壓力、7.對環境的掌握、8.發展、9.效率、10.員工留職、11.成長、12.整合
Campbell	1977	1.生產力、2.全面績效、3.員工滿足、4.利潤或投資報酬率、5.員工流動率
Dess and Robinson	1984	1資產報酬率、2.銷售額成長率
Madu et al.	1996	1.全面短期績效、2.全面長期績效、3.生產利、4.成本、5.利潤、6.競爭力、7.銷售額成長率、8獲利成長率、9.市場佔有率
Tan et al.	1999	1. 市場佔有率，2. 總資產報酬率，3. 年市場成長率（三年平均），4. 年銷售成長率（三年平均），5. 年ROA 成長（三年平均），6. 平均生產成本，7. 整體顧客服務水準，8. 整體產品品質
Terziovski and Samson	1999	1. 顧客滿意，2. 員工士氣，3. 品質成本，4. 最大運送量，5. 缺點率，6. 保證成本，7. 生產力，8. 現金流量，9. 員工成長，10. 市場佔有率成長，11. 銷售額成長率，12. 出口成長率
司徒達賢	民68	稅前淨利率、總資產報酬率、固定資產報酬率及目標達成率
吳萬益	民85	企業形象、品牌知名度、商情掌握能力、目標達成度、員工生產力、產能利用率、產品不良率、投資報酬率、資產報酬率、市場佔有率之成長率
林清河	民87	營收成長率、純益率、績效綜合指標、員工滿意度、顧客滿意度

資料來源：本研究整理

透過表2.6各學者對組織績效的探討，本研究整理並擬以財務績效、營運績效、組織效能、員工士氣、人才吸引力、顧客滿意度、新產品導入能力、企業形象及創新能力來探討績效變數與其他變數之間的關係。

2.7 研究變項間之相關性研究

一、組織間相互依賴性與策略、績效之相關研究

Kumar, Scheer, and Steenkamp (1998); Lusch and Brown (1996) 與 Gundlach and Cadotte (1994) 之分類方式，將組織間之互相依賴分為對稱相互依賴與不對稱相互依賴兩種來探討。

(一) 對稱相互依賴(Symmetric interdependence) 或雙邊相互依賴(Bilateral dependency) 與影響策略之相關研究

Raven and Kruglanski (1970); Boyle (1992) 與 Gundlach and Cadotte(1994) 之研究指出，當組織間互相依賴時，交易雙方彼此的利益就會愈攸關，彼此相互依賴以達成既定目標，追求企業最大的利益，因此對於目標的達成有較大的認同感與一致性(French and Raven 1959)，所以組織會傾向於運用非高壓之影響策略。

另外，Frazier and Summers (1986) 也指出，當組織高度相互依賴時，不似零合遊戲(Zero-sum game) 之現象，交易雙方可透過非高壓式影響策略(如合作) 以增進彼此的利益。Kumar, Scheer, and Steenkamp (1995) 認為組織間彼此相互依賴時，他們彼此的

利益就會愈攸關，因而會增加對彼此的信任(Trust)，進而促使組織運用非高壓影響策略，創造合作之協調氣氛 (Tedeschi, Schlenker, and Bonoman 1973)。

(二) 不對稱相互依賴(Asymmetric interdependence) 或單邊依賴(Unilateral dependency) 與影響策略之相關研究

1、來源廠商有高角色績效表現

當組織間相互依賴性不對稱，且來源廠商之角色績效被標的廠商高度肯定(來源廠商貢獻之銷售額-利潤高)；此時，會強化來源廠商之可靠性(Credibility) (Frazier and Summers 1986)，進而促使標的廠商把來源廠商的規範與價值觀內部化(Internalization) (Lusch and Brown 1982；Bonoma 1976)，如此來源廠商便能夠有效且快速地運用非高壓性影響策略(Frazier, Gill, and Kale 1989)，以達成既定目標。Kumar, Scheer, and Steenkamp (1998) 指出，當來源廠商之角色績效被標的廠商高度肯定(來源廠商貢獻之銷售額-利潤高)，也就是標的廠商高度依賴來源廠商時，標的廠商會因自己巨大利益，而對來源廠商有較大的順從；此時，來源廠商便可運用非高壓性影響策略，而不必訴諸強烈的高壓性影響策略。

2、來源廠商沒有高角色績效表現

當標的廠商對來源廠商之角色績效未有高度評價時(來源廠商貢獻之銷售額-利潤低)，標的廠商順從來源廠商之誘因大大降低；此時，來源廠商便會運用高壓性影響策略去影響其交易夥

伴，以達成既定的目標(Gundlach and Cadotte 1994; Hunt and Nevin 1974; Dant and Schul 1992)。

當標的廠商對來源廠商不再順從，此時，來源廠商會傾向運用高壓式影響策略來管理雙方交易關係(Frazier and Summers 1984; Kasulis and Spekman 1980)。因為高壓式影響策略可以縮短所需施行時間，進而較快速地得到標的廠商的回應。

二、台商赴大陸投資策略與經營績效之相關研究

台商赴中國大陸投資的經營績效是政府與國人相當關心的問題，不過，由於所屬產業與投資地點的不同，所產生的經營績效也會不同。依據全國工業總會（2000）的調查結果指出，有4.3%的台商有嚴重虧損的現象（1999年調查為2.1%），有12.9%為略有虧損（1999年調查為17.4%），而25.2%的台商是收支平衡的（1999年調查為26.4%），而稍有盈餘者佔52.5%（1999年調查為50.7%），有較大盈餘者佔5.0%（1999年調查為3.5%），合計表示有盈餘的則達57.5%，與往年比較則有逐年上升之趨勢。

台商赴大陸採取不同之進入策略，其績效成果亦有所不同。林昱君（民87）將大陸內銷市場進入策略分成出口、獨資、合資、契約合作經營、技術合作、授權製造、購併及補償貿易等，以「台商如何以國際策略聯盟開拓大陸市場」為題，調查對象為產品曾經銷往大陸、曾經到大陸投資及有國際聯盟經驗

之相關企業，調查結果顯示，台商認為最適合進入大陸市場的進入方式依序為獨資、合資、出口。李文瑞（民89）以赴大陸投資之台灣中小企業為研究對象，將進入模式分為：無股權型式、少數股權合資、均等股權合資、多數股權合資、獨資五種，而實證結果發現，其整體績效（獲利率、營業成長率、獲利率滿意度、營業成長率滿意度及經營目標滿意度）排名依序為：獨資、多數股權合資、無股權型式、均等股權合資、少數股權合資。

三、台商赴大陸投資動機與策略、績效之相關研究

曾建盛(民88)發現台商大陸投資動機(Investment Motivation)主要是擴展市場(約佔51%)，次為獲取資源(約佔38%)。台商一般還是以現金投入居多(約佔93%)，以機器設備、原物料、專利權及技術等作價投入者僅佔6.7%。台商大陸子公司以獨資居多(約佔37%)，次為少數股權合資(約佔31%)。若將持股型態二分為獨資與合資，則合資型態所佔的比例(約63%)是遠大於獨資型態的。在報酬率方面，台商大陸投資之平均報酬率(民國85-87年)為-4.19%，其中平均報酬率為正者有94家(約佔37%)，為負者有159家。3台商赴大陸投資家數以電子業最多，次為食品業及紡織業。’台商對大陸子公司所採之會計處理方法大多為權益法(約佔90.28%)。(2)統計實證方面：台商大陸設廠之區域地點不同，其持股率並不會因此有所差異。不同產業別其對大陸子公司之持股率具有顯著的差異。其中尤以電子業採獨資型態的比例最高(62.22%，上市；

54.84% ，上櫃） ，最低者則為電器電纜業（約19%）。R投資動機的不同確實會影響台商進入大陸投資時，採用不同之持股型態。若投資動機為擴展市場，則此類廠商採合資型態之比例較動機為獲取資源之廠商為高。分工型態不同，其對大陸子公司之持股率會有明顯差異。其中水平分工型態採獨資比例較垂直分工型態高。持股率與財務績效：在顯著水準為0.05的情況下，持股率無論分組與否，其對財務績效皆無顯著影響。但在顯著水準為0.1的情況下，未分類之持股率對財務績效具有顯著的影響，且兩者間呈負向關係，表示低持股率之財務績效表現較佳。

大多數的業者赴大陸投資動機以拓展當地廣大的市場為主，其次是延長在台灣產品的生命週期，及受台灣經營環境影響而移轉大陸。而台商在大陸經營的困難點方面，調查的結果顯示廠商以相關的優惠措施逐漸刪減對產商不利為最高，其次為在大陸經營時攤派、送紅包、走後門的困擾。再者從三個產業間比較中發現，塑膠業在投資動機上受拉力的影響程度較大；而食品業者在國際行銷策略上偏向採取差異化的作法，塑膠製品與電子電機業主則較偏向採取標準化的作法；營業額高的廠商則在獲利率、無形與生產力績效上明顯的優於中型與小型廠商。從行銷策略方面來看，食品業者在產品功能設計上較其它產業偏向以當地者為主的形式，大多數的廠商在品牌的採用與生產、研發技術來源上仍偏向以台灣的品牌或技術來源為主；在定價方式上，業者多半採取成本加成定價；在通路策略上，食品業者以製造商-批發商-零售商通路或各種通路混合使用為主，電子電機業者以通路混合

使用為主促銷推廣媒體的使用方面，電機電子及塑膠製品業者偏好使用報刊雜誌，食品業者則以當地地方電視台為主；促銷的活動方面，多數業者以舉辦定期商展與折扣活動為主。最後在研究的構面互動上，當地消費市場的潛力、產業的競爭優勢、公司五管因素、經營的難易程度等因素，對於無形績效存在有顯著的影響。

第三章 研究方法

本章共分成六節，第一節介紹本研究的研究架構；第二節為研究假設；第三節定義各研究變項的衡量指標；第四節為研究對象及樣本選取；第五節則為本研究的研究限制；第六節則為資料分析方法。

3.1 研究架構

經由上述研究目的和文獻探討，本研究之基本假設為：「台商赴大陸投資公司，其不同的組織特性與經營者特質，會影響到組織間相依程度與投資動機，而進行不同的投資策略，進而有不同的組織績效」。依此假設所發展之實證研究架構如圖 3.1 所示。

根據相關文獻顯示，不同的組織間相依程度與投資動機，將會影響投資策略的選擇，進而影響組織績效，但本研究認為，組織特性的不同與經營者特質的差異，更會影響到這些項目之間的關係。因此本研究以「組織特性」與「經營者特性」為類別變數，分別針對「組織相依程度」與「投資動機」做討論，探討不同的「組織特性」與「經營者特性」，是否會影響到「組織間的相依程度」與「投資動機」。其次，衡量不同的「投資動機」與「相依程度」對「投資策略」的選擇是否有所影響，並再探究「投資策略」與「組織績效」之間的關係。最後則針對「投資策略」是否為「投資動機」與「組織績效」間的中介變數來做討論。

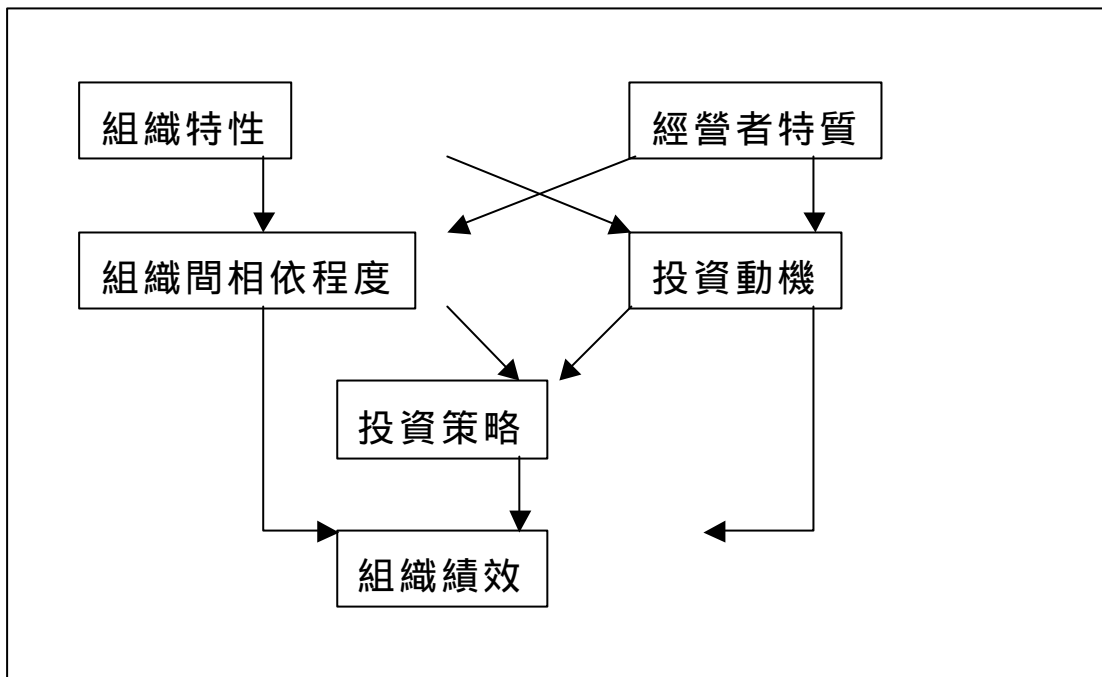


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

本研究擬探討台商赴大陸投資動機對投資策略與組織績效之影響，根據研究目的，設立假設如下：

一. 差異性假設

假設 1-1 台商不同的組織特性對其組織間相依程度無顯著差異

假設 1-2 台商不同的組織特性對其投資策略無顯著差異

假設 1-3 台商不同的組織特性對其組織績效無顯著差異

假設 2-1 台商不同的經營者特質對其組織間相依程度無顯著差異

假設 2-2 台商不同的經營者特質對其投資策略無顯著差異

假設 2-3 台商不同的經營者特質對其組織績效無顯著差異

二. 相關性假設

假設 3 組織間相依程度與投資策略無顯著相關

假設 4 組織間相依程度與組織績效間無顯著相關

假設 5 投資策略與組織績效間無顯著相關

三. 獨立性假設

假設 6-1 投資動機與組織特性間無顯著關聯

假設 6-2 投資動機與經營者特質間無顯著關聯

假設 6-3 投資動機與投資策略間無顯著關聯

假設 6-4 投資動機與組織績效間無顯著關聯

假設 7-1 曾任職部門與投資動機間無顯著關聯

假設 7-2 曾任職部門與組織間相依程度間無顯著關聯

假設 7-3 曾任職部門與投資策略間無顯著關聯

假設 7-4 曾任職部門與組織績效間無顯著關聯

3.3 研究變項的衡量

綜合相關文獻與本研究之概念，本研究架構中各變項之操作型定義如下：

一. 組織特性

凡與企業相關的任何事項、任務或行為皆可代表組織之特性。本研究在此的衡量指標為所有權形態、規模大小、經營年數、年營業額與營業項目。

二. 經營者特質

經營者特質為組織之擁有人的個人特質或特殊管理能力，能

夠影響組織運作皆屬之，本研究為求問卷問題之清楚明瞭，故採用年齡、教育程度、工作經驗、獲得經營權的方式等四項予以衡量。

三. 組織間相依程度

組織間的互動過程與依賴程度即為組織間相依程度，本研究擬以 Tompson 的「互惠式依賴性」做為基礎，探討廠商與顧客、消費者、競爭者與政府之間的互動性。

四. 投資動機

當企業面臨內在與外在問題時，透過資訊收集後內在心路歷程的轉化而展現行動，此過程中資料的來源即為投資的動機。透過文獻探討我們選出三部份的投資動機，分別是「台灣推力」、「大陸拉力」及「廠商自身相關」三方面來做探討。

五. 投資策略

當企業為了因應許多外來的挑戰、開發新市場或準備進行多角化時所採行的一種過程，而這方面本研究採用可量化的相關策略如所有權策略、投資規模、資金投入及管理層級之人力資源規劃來做變數衡量指標。

六. 組織績效

組織績效有許多不同的衡量構面，本研究擬以財務績效、營運績效及組織效能為變數衡量指標。

3.4 研究設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料的研究工具，並透過相關文獻探討，決定變項與變項間的因果關係後，始建立研究架構，來探討台商赴大陸投資之研究。

本量表由填答者依其認知來填答，屬於自陳量表，為避免填答者產生困擾，除了某些題項外，本研究一律採結構式的封閉型問題。其中組織特性、經營者特質、組織間相依程度與投資動機的選項為透過文獻回顧後，過去學者所訂定之選項而設立，而投資動機部份則設計成複選題，而組織績效的題目型式則採用李克特(Likert Type)加總尺度法的五點式量表，以不計名方式由受試者從「非常優」、「稍優」、「中等」、「稍差」、「非常差」五項選擇中，在適當中填答，計分方式係按 5、4、3、2、1 依序計分，量表上所得的分數高低，則表示受試者態度的強弱。而問卷題目則經過多次與指導教授討論，修改與刪除有疑義的部份，並經過多次斟酌而擬訂之。

表 3.1 量表來源及相關構面

構面	來源	題目
組織特性	參考杜震華 (1995) 之變數編修而成	六項可能影響變數：營業項目、所有權型態、規模大小、經營年數、員工人數及年營業額
經營者特質	採用陳正平 (民 67) 之變數編修而成	四項可能影響變數：年齡、教育程度、曾任職部門及獲得經營權方式
組織間相依程度	以 Tompson (1967) 的「互惠式依賴性」為基礎而發展變數	四項可能影響變數：廠商、供應商、競爭者及台灣政府
投資動機	整合高希均等 (民 81) 及何壘慶 (民 82) 所發展之投資動機	可能影響變數有 29 項，其中大陸拉立方面有 8 項，台灣推力方面有 9 項，廠商自身相關方面有 12 項
投資策略	採用張朝龍 (民 89) 所整合之因素並修正之	四項可能變數：所有權、投資規模、資金投入方式及管理層級之人員規劃
組織績效	整合 Steer (1975) 及 Tan et al. (1999) 之量表邊修而成	分兩個構面計 11 題： 企業營運績效 企業成長績效

資料來源：本研究整理

3.5 研究對象及樣本選取

本研究之樣本選取，皆以大陸華東地區、華南地區為主來發放問卷，問卷於民國九十一年十一月時發出 1,000 份，回收 168 份，扣除無效問卷 5 份，有效樣本 163 份，有效回收率為 16.3%。以經理級以上的主管作為本問卷填答的對象，原因是高階管理者對公司策略性決定的執行較有全盤性的了解，並對公司未來發展具有其影響力。而在發放問卷之前均先以電話告知，並確定其當前的營業項目，以確保資料之正確性。

3.6 資料分析方法

本研究依研究目的與研究假設之驗證需要，採用下列之資料分析方法：

1、敘述性統計分析

對於個別變數運用敘述統計方法，說明各變數之平均數、標準差、百分比等。

2、信度分析

以 Cronbach's α 系數來檢定各構面衡量項目間的一致性， α 值越大，表示內部一致性越高。

3、差異分析

為了解類別變數對各構面之間的差異性，因此針對資料進行單因子變異數分析。若不同組間有顯著差異時，進一步實施

Scheffe 檢定探討特定族群間的差異性。

4、交叉分析

交叉分析為一種分析二種名目變數分配的技術，其透過卡方檢定驗證兩變數次數分配的獨立性。因此當我們必須檢查變數之間的交互分類的關係時，通常以交叉分析進行檢定。

5、相關分析

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，本研究使用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，求取不同變項之間的相關係數，作為衡量二變項間關聯程度的指標，來檢驗假設 3、4、5 的相關性假設。

第四章 研究結果分析

本章為實證結果分析，研究數據經前章所述之問卷調查方式取得，配合本研究之研究目的和研究假設，以SPSS for Windows 8.0統計分析而得到各項數據資料，有關本章各節安排內容如下：

4.1：樣本特性分析

4.2：組織特性變項之變異數分析(ANOVA)與Scheffe檢定

4.3：經營者特質變項之變異數分析(ANOVA)與Scheffe檢定

4.4：組織間相依程度、投資策略與組織績效之信度分析與相關分析

4.5：投資動機與各變項之交叉檢定

4.6：曾擔任職位與各變項之交叉檢定

4.1 樣本特性分析

本節首先針對本研究所蒐集資料，對各變項作描述性統計分析。

一. 樣本之組織特性資料分析

本研究依產業別、成立年數、資本額、員工人數、營業額、資本型態對觀察受測企業之組織特性如表 4.1 所示：

表 4.1 樣本之組織特性資料分析

組織特性	分類標準	公司數	有效百分比	累積百分比
產業 (樣本數 163) (遺漏值 0)	電子	31	19%	19%
	塑膠	14	8.6%	27.6%
	加工	22	13.5%	41.1%
	婚紗	3	1.8%	42.9%
	鋼鐵	24	20.9%	63.8%
	營造	2	1.2%	65.0%
	化學	5	3.1%	68.1%
	傢俱	6	3.7%	71.8%
	五金	32	19.6%	91.4%
	包裝	2	1.2%	92.6%
機械	12	7.4%	100%	
成立年數 (樣本數 163) (遺漏值 0)	5 年以下	32	19.6%	19.6%
	5-10 年	58	35.6%	55.2%
	11-15 年	35	21.5%	76.7%
	16-20 年	24	14.7%	91.4%
	20 年以上	14	8.6 %	100%
資本額 (樣本數 163) (遺漏值 0)	5000 萬以下	72	44.2%	44.2%
	5000 萬-1 億	45	27.6%	71.8%
	1-4.9 億	22	13.5%	85.3%
	5-9.9 億	8	4.9%	90.2%
	10-49.9 億	14	8.6%	98.8%
	50 億以上	2	1.2 %	100%
員工人數 (樣本數 163) (遺漏值 0)	10 人以下	16	9.8%	9.8%
	11-50 人	45	27.6%	37.4%
	51-100 人	42	25.8%	63.2%
	101-500 人	40	24.5%	87.7%
	501-1000 人	13	8%	95.7%
	1001 人以上	7	4.3 %	100%
營業額 (樣本數 163) (遺漏值 0)	1 億以下	54	33.1%	33.1%
	1-4.9 億	55	33.7%	66.9%
	5-9.9 億	25	15.3%	82.2%
	10-49.9 億	13	8%	90.2%
	50-99.9 億	11	6.7%	96.9%
	100 億以上	5	3.1 %	100%
資本型態 (樣本數 163) (遺漏值 0)	國內家族企業	47	28.8%	28.8%
	完全外資企業	67	41.1%	69.9%
	國內合資企業	34	20.9%	90.8%
	中外合資企業	15	9.2 %	100%

資料來源：本研究整理

（一）產業別

由樣本資料中我們可以得知，這次本研究所調查之對象以「五金業」32家、「電子業」31家、「鋼鐵業」24家、「加工業」22家所占的比例最高，此四個行業已占總樣本的73%。

（二）成立年數

樣本中成立年數在「5-10年」者有58家，占35.6%為最高，其他依序為「11-15年」者有35家，占21.5%；「5年以下」者有32家，占19.6%；「16-20年」者有24家，占14.7%；「20年以上」者有14家，占8.6%。

（三）資本額

在資本額部份，樣本中以台幣「5000萬以下」者為最多，有72家，占44.2%，其他依序為台幣「5000萬-1億」者有45家，占27.6%；台幣「1-4.9億」者有22家，占13.5%；台幣「10-49.9億」者有14家，占8.6%；台幣「5-9.9億」者有8家，占4.9%；台幣「50億以上」者有2家，占1.2%。

（四）員工人數

樣本中以「11-50人」者為最多，有45家，占27.6%，其次為「51-100人」者有42家，占25.8%；「101-500人」者有40家，占24.5%；「10人以下」者有16家，占9.8%；「501-1000人」者有13家，占8%；最後則是「1001人以上」者有7人，占4.3%。

（五）營業額

在營業額方面，樣本資料以台幣「1-4.9億」者為最多，總計有55家，占33.7%，其次為台幣「1億以下」者有54家，占

33.1%；台幣「5-9.9億」者有25家，占15.3%；台幣「10-49.9億」者有13家，占8%；台幣「50-99.9億」者有11家，占3.1%；台幣「100億以上」者有5家，占3.1%。

(六) 資本型態

樣本中之資本型態主要以「完全外資企業」有67家為最多，占41.1%，其次為「國內家族企業」有47家，占28.8%；「國內合資企業」有34家，占20.9%，最後是「中外合資企業」有15家，占9.2%。

二. 經營者特質

本研究依年齡、教育程度、曾任經營權方式對觀察受測企業經營者之特質，如表4.2所示：

表 4.2 經營者特質之樣本資料分析

經營者特質	分類標準	人數	有效百分比	累積百分比
年齡 (樣本數 163) (遺漏值 0)	20歲以下	0	0%	0%
	21-30歲	6	3.7	3.7%
	31-40歲	63	38.7	42.3%
	41-50歲	68	41.7	84%
	51歲以上	26	16.0	100%
教育程度 (樣本數 163) (遺漏值 0)	研究所以上	17	10.4%	10.4%
	大學	89	54.6%	65%
	高中或高職	47	28.8%	93.9%
	國中小	10	6.1% 0%	100%
曾任職部門 (樣本數 163) (遺漏值 0)	人事	32	9%	9%
	總務	89	24%	33%
	生產	41	11%	44%
	會計	92	25%	69%
	行銷	27	7%	76%
	研發	18	5%	81%
	資訊	28	7%	88%
	採購	47	12%	100%
獲得經營權方式 (樣本數 163) (遺漏值 0)	持股51%以上	70	42.9%	42.9%
	董事會成員相	64	39.3%	82.2%
	互推派聘任之 董事會經理人	29	17.8%	100%

資料來源：本研究整理

（一）年齡

透過樣本資料分析，大陸地區經營者年齡以「41-50歲」者居多，人數達到68人，占41.7%，其次為「31-40歲」者有63人，占38.7%；「51歲以上」者有26人，占16%；而「21-30歲」者有6人，占3.7%，至於就樣本資料而言，並沒有20歲以下的經營者存在。

（二）教育程度

教育程度方面，「大學學歷」有89人為最多，占了54.6%，其次是「高中或高職」者為47人，占28.8人；「研究所」學歷者有17人，占10.4%；「國中」學歷者有10人，占6.4%，而資料顯示沒有「國小」學歷的經營者。

（三）曾任職部門

從樣本資料我們可以發現有25%的人曾經擔任過「業務行銷」的職位為最多，其次是「製造生產」24%、「採購」12%、「財務會計」11%、「人事總務」9%、「研究開發」7%、「品管」7%、「資訊部門」5%，而因此可以得知樣本中的經營者之前多數做過「業務行銷」與「生產製造」的職位。

（四）獲得經營權的方式

在獲得經營權方面，以「持股51%以上」者為最多，總數有70家，占42.9%，其次則為「董事會成員相互推派」者有64家，占39.3%，最後則是「董事會聘任之專業經理人」者有29家，占17.8%。

三.投資動機方面

表 4.3 投資動機之樣本次數分配表

投資動機	次數	比例	投資動機	次數	比例
勞工成本	121	14.68%	協調機制	5	0.61%
土地	73	8.86%	勞工缺乏	38	4.61%
工資	30	3.64%	土地取得	17	2.06%
法令	2	0.24%	政治因素	11	1.33%
勞工意識	26	3.16%	進入策略	17	2.06%
環保意識	22	2.67%	政策鬆綁	10	1.21%
內銷市場	70	8.50%	跟隨廠商	52	6.31%
銷售量	34	4.13%	閒置設備	19	2.31%
資金來源	7	0.85%	優惠稅率	14	1.70%
資金控管	4	0.49%	語言相通	33	4.00%
融資管道	2	0.24%	經濟政策	14	1.70%
原料價格	27	3.28%	產業供應鍊	42	5.10%
任用政策	12	1.46%	獎勵優惠	16	1.94%
人際網路	10	1.21%	匯率平穩	9	1.09%
第二春事業	42	5.10%	難以生存	45	5.46%

資料來源：本研究整理

在投資動機方面，經營樣本整理於表 4.3 之後，我們可以發現企業前往大陸投資動機前五項分別為「低廉勞工成本」14.68%、「土地便宜」8.86%、「大陸廣大之內銷市場」8.5%、「跟隨上、下游廠商」6.31%、「傳統產業在國內難以生存」5.46%。由以上資料我們可以發現「成本降低」為廠商進入大陸投資最大的因素。

四、投資策略

本研究依所有權型態、投資金額、外派員工數，對觀察受測者之投資策略，如表 4.4：

表 4.4 投資策略之樣本資料分析

投資策略	分類標準	公司數	有效百分比	累計百分比
所有權型態 (樣本值 163) (遺漏值 0)	獨資 100%	94	57.7%	57.7%
	與大陸廠商合作	29	17.8%	75.5%
	與外資合作	16	9.8%	85.3%
	與其他台商合資	24	14.7%	100%
投資金額 (樣本值 163) (遺漏值 0)	100 萬美元以下	61	37.4%	37.4%
	101-250 萬美元	53	32.5%	69.9%
	251-500 萬美元	23	14.1%	84%
	501-1000 萬美元	16	9.8%	93.9%
	1000 萬美元以上	10	6.1%	100%
員工人數(外派) (樣本值 163) (遺漏值 0)	5 人以下	81	49.7%	49.7%
	5-10 人	43	26.4%	76.1%
	11-20 人	24	14.7%	90.8%
	21-50 人	11	6.7%	97.5%
	51 人以上	4	2.5%	100%

資料來源：本研究整理

(一) 所有權型態

透過資料整理，我們發現「獨資 100%」者有 94 家為最多，占 57.7%，其次為「與大陸廠商合作」者 29 家，占 17.8%；「與其他台商合資」者有 24 家，占 14.7%；最少的是「與外資合作」者，有 16 家，占 9.8%。

(二) 投資金額

在投資金額方面，台幣「100 萬美元以下」有 61 家，占 37.4% 為最多，其次為台幣「101-250 萬美元」者有 53 家，占 32.5%；台幣「251-500 萬美元」者有 23 家，占 14.1%；台幣「501-1000 萬美元」者有 16 家，占 9.8%；最少的則是台幣「

1000 萬美元以上」者有 10 家，占 6.1%。

(三) 外派員工數

在外派員工數方面，樣本以「5 人以下」者為最多，有 81 家，占 49.7%，其次為「5-10 人」者有 43 家，占 26.4%；「11-20 人」者有 24 家，占 14.7%；「21-50 人」者有 11 家，占 6.7%，最後則是「51 人以上」者有 4 家，占 2.5%。

(四) 經營型態

表 4.5 經營型態之樣本平均分配表

經營型態	樣本數	最小值	最大值	平均數	標準差
內銷比例	163	0	100	49.9264	37.0179
外銷比例	163	0	100	43.2086	36.0967
代工比例	163	0	100	5.1902	11.0652

資料來源：本研究整理

透過統計資料分析如表 4.5 所示，我們可以發現台商赴大陸投資的經營型態中，內銷比例約是 49.92%，外銷比例約是 43.21%，而在代工方面則有 5.2% 的比例，顯示台商赴大陸投資部份內外銷的經營型態比重差不多。而其中內外銷比例與代工比例的標準差明顯偏高，由此我們可以推斷我們的樣本在這方面非常的離散，即有些公司主攻外銷市場，有些公司則主攻內銷市場，而有些公司卻內外銷及代工皆有，如此一來才會造成樣本特性有如此大的差異。

(五) 主管人數

表 4.6 主管數之樣本平均分配表

主管數	樣本數	最小值	最大值	平均數	標準差
主管人數	163	0	60	8.2331	8.4857
台灣籍	163	0	40	4.7791	5.1075
大陸籍	163	0	18	2.7914	3.3984
其他國籍	163	0	10	0.6933	1.8269

資料來源：本研究整理

透過統計分析如表 4.6 所示，我們可以看出台商平均在大陸公司中的主管人數有 8.23 人，而台灣籍的主管平均有 4.78 人，大陸籍主管平均有 2.79 人，其他國籍則有 0.69 人。而其中台商主管人數比大陸主管人數平均多約 2 人，根據近幾年觀察，台商主管人數與大陸主管人數已經愈來愈接近，而在一般台商公司經營者的感覺，台商主管的最大優點是忠誠度高。

4.2 組織特性變項之單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 與 Scheffe 檢定

一.組織特性變項對組織間相依程度之差異

表 4.7 組織特性變項對組織間相依程度之單因子變異數分析結果

自變數	依變數	均方誤	F 值	P 值	Scheffe 檢定結果
營業項目	顧客互動度	0.416	0.713	0.711	營業項目無
	供應商互動度	0.439	0.862	0.571	
	競爭者正向互動度	9.109E-02	0.143	0.999	
	台灣政府互動度	1.867	1.915*	0.048*	
成立年數	顧客互動度	0.395	0.676	0.610	
	供應商互動度	0.125	0.246	0.911	
	競爭者正向互動度	1.195	1.872	0.119	
	台灣政府互動度	1.576	1.617	0.174	
資本額	顧客互動度	0.701	1.202	0.312	
	供應商互動度	0.241	0.473	0.796	
	競爭者正向互動度	0.784	1.229	0.299	
	台灣政府互動度	0.115	0.118	0.988	
員工人數	顧客互動度	1.048	1.796	0.118	
	供應商互動度	0.770	1.511	0.191	
	競爭者正向互動度	0.304	0.476	0.793	
	台灣政府互動度	1.476	1.514	0.190	
年營業額	顧客互動度	1.296	2.220	0.056	
	供應商互動度	0.332	0.652	0.660	
	競爭者正向互動度	0.583	0.913	0.475	
	台灣政府互動度	0.809	0.830	0.530	
資本型態	顧客互動度	0.379	0.650	0.584	競爭者正向互動度方面 2>1
	供應商互動度	1.169	2.294	0.081	
	競爭者正向互動度	2.000	3.133*	0.028*	
	台灣政府互動度	0.457	0.469	0.705	

*表 P 值<0.05、**表 P 值<0.01、***表 P 值<0.001

如表 4.7 可知,透過變異數分析之後我們可以發現組織特性中的「成立年數」、「資本額」、「員工人數」、「營業額」與組織間相依程度皆無明顯差異。而在「營業項目」與組織間相依程度中的「政府互動度」有顯著相關。

表 4.8 不同營業項目對組織間相依程度之 Scheffe 檢定

類 別 平 均 水 準 數 準 構 面	平 均 值											F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
	電子	塑膠	加工	婚紗	鋼鐵	營造	化學	傢俱	五金	包裝	機械			
台灣 政府 互動 度	2.677	2.643	2.727	2.333	2.059	1.000	2.600	1.667	2.438	2.500	3.500	1.915	0.048*	

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

但透過表 4.8 的 Scheffe 檢定後發現 11 項營業項目間並無顯著差異，這方面可以說明不論是怎樣的企業，都是依附在政府的法令下做事，因此需與政府有良好的互動以為企業的管理與企業功能進行調整。

表 4.9 不同資本型態對組織間相依程度之 Scheffe 檢定

類 別 平 均 水 準 數 準 構 面	平 均 值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	國內家族 企業	完全外資 企業	國內合資 企業	中外合資 企業			
競爭者正向互 動度	2.787	3.328	3.235	3.267	3.133*	0.028*	2>1

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

表 4.9 我們發現「資本型態」方面，透過 Scheffe 檢定後得知「完全外資企業」比「國內家族企業」更重視與競爭者的正向互

動程度，但「完全外資企業」、「國內合資企業」與「中外合資企業」間則無顯著差異存在。從這方面我們可以了解當經營權是屬於多方面的時候，在經營策略上的運用較為靈活，也願意運用新的管理知識，而與競爭者之間的正向互動度是近期在國外管理實務上被大聲疾呼的重點，所以國內家族企業需在管理新知的引用上多加努力。

二、組織特性變項與投資策略之單因子變異數分析（one-way ANOVA）與 Scheffe 檢定

在組織特性與投資策略變異數分析中，我們可以歸納為下列結果：

表 4.10 組織特性對投資策略之單因子變異數分析表

自變數	依變數	均方誤	F 值	P 值	Scheffe 檢定結果
營業項目	所有權型態	1.712	1.878	0.054	外派人員 3<5 5<11
	投資金額	0.818	0.987	0.458	
	內銷經營	1986.852	1.589	0.117	
	外銷經營	1867.615	1.566	0.124	
	代工比例	116.330	0.918	0.519	
	外派人員數	1.976	2.882*	0.003*	
	主管人數	64.715	1.336	0.218	
	台灣籍	24.977	1.386	0.194	
	大陸籍	7.753	0.738	0.688	
成立年數	其他國籍	1.318	0.632	0.784	
	所有權型態	3.641	3.994**	0.004**	所有權型態 1<3,1<4,2<3,2<4 外派人員 1<3,1<4,2<3,2<4 其他國籍 1<4,2<3,2<4,3<4,4>5
	投資金額	1.173	1.416	0.232	
	內銷經營	574.309	.459	0.765	
	外銷經營	715.414	.600	0.663	
	代工比例	204.272	1.612	0.175	
	外派人員數	2.781	4.057**	0.004**	
	主管人數	87.449	1.806	0.132	
	台灣籍	14.762	0.819	0.515	
大陸籍	6.265	0.596	0.666		
資本額	其他國籍	9.085	4.358**	0.002**	
	所有權型態	0.498	0.547	0.741	投資金額 1<2,1<3,1<4,1<5,1<6 2<3,2<5 其他國籍 1<4,1<5,2<4,2<5,3<5
	投資金額	2.529	3.051*	0.012*	
	內銷經營	526.883	0.421	0.833	
	外銷經營	816.311	0.684	0.636	
	代工比例	58.199	0.459	0.806	
	外派人員數	0.577	0.842	0.523	
	主管人數	36.437	0.752	0.586	
	台灣籍	19.261	1.069	0.381	
大陸籍	7.869	0.749	0.588		
員工人數	其他國籍	4.793	2.299*	0.049*	
	所有權型態	.633	0.695	0.628	外派人員 1<5,1<6,2<5,2<6,3<6 4<6 主管人數部份 1<6,2<6,3<6,4<6,5<6 台灣籍 1<6,2<6,3<6,4<6,5<6 大陸籍 1<6,2<6,3<6 其他國籍 1<6,2<6,3<6,4<6,5<6
	投資金額	.959	1.158	0.333	
	內銷經營	2435.400	1.948	0.091	
	外銷經營	2436.347	2.042	0.077	
	代工比例	281.976	2.225	0.056	
	外派人員數	2.193	3.200**	0.009**	
	主管人數	340.738	7.037***	0.000***	
	台灣籍	127.739	7.088***	0.000***	
大陸籍	25.168	2.395**	0.041**		
營業額	其他國籍	8.294	3.978*	0.002*	
	所有權型態	0.788	0.864	0.507	投資金額 1<2,1<3,1<4,1<5,1<6 2<4,2<5 內銷經營 無 外銷經營 無 主管人數 1<4,1<5,2<5,3<5 台灣籍 1<5,2<5,3<5
	投資金額	1.919	2.316*	0.047*	
	內銷經營	3027.074	2.421*	0.039*	
	外銷經營	3233.776	2.711	0.023	
	代工比例	60.137	0.475	0.795	
	外派人員數	0.516	0.753	0.586	
	主管人數	111.282	2.298*	0.049*	
	台灣籍	65.029	3.608**	0.004**	
大陸籍	19.097	1.818	0.114		
資本型態	其他國籍	1.444	0.693	0.630	
	所有權型態	8.967	9.837***	0.000***	所有權型態 1<3,2<3,2<4 其他國籍 1<4,2<4,3<4
	投資金額	0.214	0.258	0.856	
	內銷經營	614.682	0.492	0.689	
	外銷經營	579.283	0.486	0.693	
	代工比例	60.905	0.481	0.696	
	外派人員數	0.847	1.235	0.300	
	主管人數	31.575	0.652	0.583	
	台灣籍	4.259	0.236	0.871	
大陸籍	9.274	0.883	0.452		
其他國籍	10.715	5.140**	0.002**		

*表 P 值<0.05、**表 P 值<0.01、***表 P 值<0.001

由表 4.10 我們可以發現「營業項目」與「外派人員」間有顯著差異；「成立年數」與「所有權型態」、「外派人員」與「其他國籍」間有顯著差異；資本額與「投資金額」、「其他國籍」間有顯著差異；「員工人數」與「外派人員」、「主管數」、「台灣籍」、「大陸籍」、「其他國籍」間有顯著相關；「營業額」與「投資金額」、「內銷比例」、「外銷比例」、「外派人員」與「台灣籍」有顯著差異；「資本型態」與「所有權型態」和「其他國籍」間有顯著差異。

(一) 營業項目：

表 4.11 不同營業項目對投資策略之 Scheffe 檢定

類別 平均 水準 數 構 面	平 均 值											F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
	電子	塑膠	加工	婚紗	鋼鐵	營造	化學	傢俱	五金	包裝	機械			
外派 人員	2.0645	1.714	2.409	1.667	1.412	1.000	1.600	1.333	1.750	1.000	2.750	2.882	0.003**	5>3 11>5

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

透過 Scheffe 檢定後，我們可以由表 4.11 發現營業項目中「機械」比其他各行業更重視「外派人員」的多少，由此我們可以推論台灣的機械業擁有特殊的管理流程或製造流程，而且是外籍人員無法替代的。

(二) 成立年數

表 4.12 不同的成立年數對投資策略之 Scheffe 檢定

平均數 水準 構面	類別	平均值					F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3	4	5			
		5 年以下	6-10 年	11-15 年	16-20 年	20 年以上			
投資策略	所有權型態	1.3125	1.500	2.286	2.583	1.786	3.994	0.004**	3>1 3>2 4>1 4>2
	外派人員	1.312	1.551	2.400	2.541	1.857	4.057	0.004**	3>1 3>2 4>1 4>2
	其他國籍	.1250	8.621E-02	1.086	2.458	0.500	4.358	0.002**	4>1 4>2 4>3 4>5

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

由表 4.12, Scheffe 檢定結果發現在「所有權型態」方面,「11-15 年」、「16-20 年」與「5 年以下」、「6-10 年」有顯著差異,而在「外派人員」方面,「11-15 年」、「16-20 年」與「5 年以下」、「6-10 年」有顯著差異,最後是「其他國籍」方面則是「16-20 年」與其他項目皆有顯著差異。

(三) 資本額

表 4.13 不同的資本額對投資策略之 Scheffe 檢定

類別	平均值						F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	5000 萬元 以下	5000 萬元 -1 億元	1-4.9 億 元	5-9.9 億 元	10-49.9 億元	50 億元 以上			
投資 金額	1.4306	2.178	3.136	3.000	3.429	4.000	3.051	0.012*	1<2 1<3 1<4 1<5 1<6 2<3 2<5
	.1667	0.467	0.864	2.750	2.787	0.000	2.299	0.049*	4>1 4>2 5>1 5>2 5>3

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

由表 4.13，Scheffe 檢定後結果，我們可發現在「投資金額」方面，台幣「5000 萬以下」跟其他選項間皆顯著，台幣「5000 萬-1 億」則與台幣「1 億-4.9 億」、台幣「50 億以上」兩個選項間有顯著差異，因此我們知道資本額越大的公司，越願意聘用其他國籍的主管，以增加其競爭力。

(四) 員工人數

表 4.14 不同的員工人數對投資策略間之 Scheffe 檢定

平均水準	類別	平均值						F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3	4	5	6			
		10 人以下	11-50 人	51-100 人	101-500 人	501-1000 人	1001 人以上			
投資策略	外派人員	1.1875	1.711	1.810	1.825	2.615	3.429	3.200	0.009**	6>1 6>2 6>3 6>4 5>1 5>2
	主管人數	4.1250	5.822	7.071	9.375	11.462	27.571	7.037	0.000***	6>1 6>2 6>3 6>4 6>5
	台灣籍	2.6875	3.578	4.143	5.025	6.846	15.857	7.088	0.000***	6>1 6>2 6>3 6>4 6>5
	大陸籍	1.3750	2.089	2.333	3.550	3.692	7.286	2.395	0.041*	6>1 6>2 6>3
	其他國籍	6.250E-02	0.400	0.452	0.800	0.923	4.429	3.978	0.002**	6>1 6>2 6>3 6>4 6>5

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

由表 4.14 透過 Scheffe 檢定發現其中「外派人員」部份，「1001 人以上」的選項與其他選項間皆有顯著相關，而「501-1000 人」的選項則對「10 人以下」與「11-50 人」的選項有顯著差異。在「主管數」、「台灣籍」與「其他國籍」方面，「1001 人以上」的選項與其他選項間皆有顯著差異。而在「大陸籍」方面，「1001 人以上」則與「10 人以下」、「10-50 人」有顯著差異。

(五) 營業額

表 4.15 不同營業額與投資策略之 Scheffe 檢定

類別	平均值						F 值	P 值	Scheffe	
	1	2	3	4	5	6				
	1 億元以下	1-4.9 億元	5-9.9 億元	10-49.9 億元	50-99.9 億元	100 億元以上				
投資策略	投資金額	1.3148	2.091	2.720	3.077	3.636	3.200	2.316	0.047*	1<2 1<3 1<4 1<5 1<6 2<4 2<5
	內銷經營	54.4444	38.091	56.000	58.077	50.727	78.000	2.421	0.039*	
	外銷經營	38.7963	54.727	39.200	31.923	43.000	14.000	2.711	0.023*	
	主管人數	5.9259	7.618	7.280	14.000	18.000	8.200	111.282	0.049*	5>1 5>2 5>3 4>1
	台灣籍	3.2963	4.600	4.920	6.923	10.727	3.400	65.029	0.004**	5>1 5>2 5>3

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

由表 4.15 我們經由 Scheffe 檢定後發現在投資金額方面，台幣「100 億以上」與其他各選項間皆有顯著差異，而台幣「1-4.9 億」與台幣「10-49.9 億」、台幣「50-99.9 億」兩選項皆有顯著差異。而選項在「內銷比例」與「外銷比例」方面皆無顯著差異，而在「外派人員」與「台灣籍」方面，我們可以看出台幣「50-99.9 億」與前三項間皆有顯著差異。

(六) 資本型態

表 4.16 不同資本型態與投資策略之 Scheffe 檢定

平均水準 構數面	類別 水準	平均值				F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3	4			
		國內家族 企業	完全外資 企業	國內合資 企業	中外合資 企業			
投資策略	所有權 型態	1.745	1.358	2.588	2.333	9.837	0.000***	3>1 3>2 4>2
	其他 國籍	0.127	0.597	0.764	2.733	5.140	0.002**	4>1 4>2 4>3

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

由表 4.16，而透過 Scheffe 檢定我們可以發現「國內家族企業」與「國內合資企業」間有顯著差異，「完全外資企業」則與「國內合資企業」與「中外合資企業」間有顯著差異。而在「其他國籍部份」，「中外合資企業」則與其他各選項間皆有顯著差異。

透過上述檢定後我們可以發現，資本額與營業額越大的公司，在任用人材方面比較國際化，而且願意在大陸地區投資的金額也比較多，而在市場選擇方面，他們也運用大陸市場低廉的勞力與土地來生產產品，並同步進行內銷市場與外銷市場的運作。

三、組織特性變項與組織績效之變異數分析與 Scheffe 檢定

表 4.17 組織特性對組織績效之單因子變異數分析表

自變數	依變數	均方誤	F 值	P 值	Scheffe 檢定結果
營業項目	企業營運績效	0.545	1.740	0.078	
	企業成長績效	0.465	1.702	0.087	
	企業整體績效	0.417	1.856	0.057	
成立年數	企業營運績效	0.608	1.942	0.107	
	企業成長績效	0.137	0.502	0.735	
	企業整體績效	0.300	1.337	0.260	
資本額	企業營運績效	0.400	1.278	0.277	
	企業成長績效	0.538	1.971	0.087	
	企業整體績效	0.441	1.963	0.088	
員工人數	企業營運績效	1.013	3.235**	0.009**	企業營運績效 無 企業整體績效 無
	企業成長績效	0.407	1.492	0.197	
	企業整體績效	0.641	2.854*	0.018*	
年營業額	企業營運績效	0.310	0.990	0.427	
	企業成長績效	0.438	1.604	0.164	
	企業整體績效	0.360	1.602	0.164	
資本型態	企業營運績效	1.118	3.569*	0.016*	企業營運績效 無 企業整體績效 無
	企業成長績效	0.326	1.194	0.315	
	企業整體績效	0.643	2.863	0.039*	

*表 P 值<0.05、**表 P 值<0.01、***表 P 值<0.001

由表 4.17 我們可知在組織特性與組織績效這部份，透過變異數分析發現「營業項目」、「成立年數」、「資本額」與「營業額」四變項與「組織績效」間無顯著相關，而「員工人數」、「資本型態」與「組織績效」間則有顯著差異。透過 Scheffe 針對有差異之兩變項做檢定，發現「員工人數」與「資本型態」內各變項之間並無顯著差異的存在。

4.3 經營者特質變項單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 與 Scheffe 檢定

一、經營者特質對組織間相依程度之單因子變異數分析

透過變異數分析後可以得到下列結果：

表 4.18 經營者特質對組織間相依程度之單因子變異數分析

自變數	依變數	均方誤	F 值	P 值	Scheffe 檢定結果
年齡	顧客互動度	3.462	6.579***	0.000***	顧客互動度
	供應商互動度	1.865	3.981**	0.009**	2>4
	競爭者正向互動度	0.977	1.522	0.211	2>5
	政府互動度	2.425	2.705*	0.047*	3>5 供應商互動度 2>4 2>5 政府互動度 無
教育程度	顧客互動度	0.633	1.203	0.311	政府互動度
	供應商互動度	0.170	0.363	0.780	1>3
	競爭者正向互動度	1.112	1.732	0.163	1>4
	政府互動度	4.574	5.101**	0.002**	
獲得經營權方式	顧客互動度	3.943	7.493**	0.001**	顧客互動度
	供應商互動度	2.471	5.274**	0.006**	1>2
	競爭者正向互動度	2.049	3.193*	0.044*	2>3
	政府互動度	11.341	12.649***	0.000***	供應商互動度 2>3 競爭者正向互動度 2>3 政府互動度 3>2 3>1

*表 P 值<0.05、**表 P 值<0.01、***表 P 值<0.001

由表 4.18 之單因子變異數分析我們可以得知「年齡」與「顧客互動度」、「供應商互動度」與「政府互動度」皆有顯著差異；在「教育程度」方面，我們則可看出其與「政府互動度」有顯著差異；「獲得經營權方式」與四項組織相依程度變項皆有顯著差異。

(一) 年齡

表 4.19 不同年齡與組織間相依程度之 Scheffe 檢定

平 均 水 構 數 準 面	類 別	平均值					F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3	4	5			
		20 歲以下	21-30 歲	31-40 歲	41-50 歲	51 歲以上			
組 織 間 相 依 程 度	顧客 互動 度	0.000	2.6667	3.524	3.701	4.039	6.579	0.000***	5>2 5>3 4>2
	供應 商互 動度	0.000	2.6667	3.460	3.559	3.692	3.981	0.009**	2<4 2<5
	台灣 政府 互動 度	0.000	3.3333	2.365	2.412	2.846	2.705	0.047*	

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

表 4.19 為經由 Scheffe 檢定可以發現在「顧客互動度」方面，「21-30 歲」與「41-50 歲」、「51 歲以上」皆有顯著差異，而「31-40 歲」也與「51 歲以上」有顯著差異。在「供應商互動度」方面，「21-30 歲」與「41-50 歲」、「50 歲以上」有顯著差異，而在「政府互動度」上，年齡各變項間則沒有顯著差異存在，因此我們可以發現年輕的經營者相當重視組織間的相依程度，因為他們年輕，較易接受新的管理概念，並且願意付諸實行。

(二) 教育程度

表 4.20 不同教育程度對組織間相依程度之 Scheffe 檢定

平均 構面	類別 水準 數	平均值					F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3	4	5			
		研究所以上	大學	高中或高職	國中	國小			
台灣政府 互動度		3.1176	2.618	2.192	1.800	0.000	5.101	0.002**	3>1 4>1

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

表 4.20 為 scheffe 檢定的結果，顯示出「研究所以上」部份與「高中或高職」、「國中」等教育程度有顯著差異，其可推測受過高等教育的經營者越願意與政府打交道，企圖透過與政府的合作以達到企業的目標。

(三) 獲得經營權方式

表 4.21 不同獲得經營權方式對組織間相依程度之 Scheffe 檢定

平均 構面	類別 水準 數	平均值			F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3			
		持股 51% 以上	董事長成員 相互推派	董事會聘任之 專業經理人			
組 織 間 相 依 程 度	顧客 互動 度	3.814	3.375	3.862	7.493	0.001**	2>1 3>2
	供應 互動 度	3.557	3.328	3.793	5.274	0.006**	3>2
	競爭 者正 向互 動度	3.185	2.953	3.483	3.193	0.044*	3>2
	台灣 政府 互動 度	2.0429	2.719	3.103	12.649	0.000***	2>1 3>2

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

表 4-3-4 為 scheffe 檢定的結果顯示，其中「顧客互動度」方面，「持股 51% 以上」與「董事會成員相互推派」間有顯著差異，而後者又與「董事會聘任之專業經理人」有顯著差異。在「供應商互動」與「競爭者正向互動度」方面，則是「董事會成員相互推派」與「董事會聘任之專業經理人」有顯著差異。最後「政府互動度」方面，則是「持股 51% 以上」與其他兩變項皆有顯著差異，而透過上述分析我們可以發現董事長聘任之專業經理人在組織相依程度上有較高的自覺，較了解在企業國際化的狀況之下，與各方保持良好的關係方為企業致勝之道。

二、經營者特質對投資策略之單因子變異數分析

在經營者特質與投資策略的變異數分析我們可以得知下列結果：

表 4.22 經營者特質對投資策略之單因子變異數分析

自變數	依變數	均方誤	F 值	P 值	Scheffe 檢定結果
年齡	所有權型態	2.765	2.765*	0.044*	所有權型態
	投資金額	4.516	4.516*	0.022*	3<4
	內銷經營	3114.547	3114.547	0.076	投資金額
	外銷經營	2607.452	2607.452	0.110	無
	代工比例	23.711	23.711	0.902	外派人員
	外派人員	4.082	4.082**	0.008**	2<3,2<4,2<5
	主管人數	460.069	460.07***	0.000***	主管人數
	台灣籍	155.667	155.67***	0.000***	2<3,2<4,2<5
	大陸籍	28.924	28.924	0.061	台灣籍
教育程度	其他國籍	17.952	17.952***	0.000***	2<3,2<4,2<5
	其他國籍				其他國籍
	其他國籍				2<3,2<4,2<5
	所有權型態	6.106	6.096**	0.001**	所有權型態
	投資金額	2.793	2.044	0.110	1<2,1<3,1<4
	內銷經營	265.209	0.198	0.897	外派人數
	外銷經營	643.177	0.504	0.680	1<2,1<3
	代工比例	116.499	0.945	0.421	其他國籍
	外派人員	4.404	4.438**	0.005**	1<2,1<3,1<4
主管人數	70.102	1.076	0.361		
台灣籍	14.971	0.629	0.597		
大陸籍	1.442	0.125	0.945		
其他國籍	30.414	11.772***	0.000***		

獲得經營方式	所有權型態	3.118	3.113*	0.047*	所有權型態 3>1,3>2
	投資金額	0.309	0.226	0.798	
	外派人員	4033.350	3.019	0.052	
	主管數	3153.552	2.470	0.088	
	台灣籍	138.019	1.119	0.329	
	其他國籍	1.346	1.357	0.261	
	其他國籍	29.743	0.457	0.634	
	其他國籍	30.328	1.274	0.283	
	其他國籍	0.508	0.044	0.957	
其他國籍	0.356	0.138	0.872		

*表 P 值<0.05、**表 P 值<0.01、***表 P 值<0.001

由表 4.22 我們可以發現「年齡」與「所有權型態」、「投資金額」、「外派人員」、「主管數」、「台灣籍」與「其他國籍」間皆有顯著差異；「教育程度」與「所有權型態」、「外派人員」與「其他國籍」間有顯著差異；「獲得經營權方式」與「所有權型態」有顯著差異。

(一) 年齡

表 4.23 不同年齡與投資策略之 Scheffe 檢定

平均數 構面	類別水準	平均值					F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3	4	5			
		20 歲以下	21-30 歲	31-40 歲	41-50 歲	51 歲以上			
投資策略	所有權型態	0.000	2.1667	1.429	2.044	2.077	2.765	0.044*	4>3
	投資金額	0.000	3.3333	1.921	2.132	2.462	4.516	0.022*	
	外派人員	0.000	3.1667	1.730	1.823	1.962	4.082	0.008**	2<3 2<4 2<5
	主管人數	0.000	22.3333	7.159	8.618	6.577	460.069	0.000***	2<3 2<4 2<5
	台灣籍	0.000	13.1667	4.286	4.809	3.962	155.667	0.000***	2<3 2<4 2<5
	其他國籍	0.000	3.3333	0.349	0.721	0.846	17.952	0.000***	2<3 2<4 2<5

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

由表 4.23 為透過 Scheffe 檢定後發現在「所有權型態」方面，「31-40 歲」與「41-50 歲」間有顯著差異；「投資金額」方面則是各變數間皆無顯著差異；而在「外派人員」、「主管人數」、「台灣籍」與「其他國籍」四方面，皆是「21-30 歲」與其他各變項間有顯著差異，由此可以知道年輕的經營者較願意用不同國籍的主管，以刺激組織的活力，並透過多國籍增加企業國際化的腳步。

(二) 教育程度

4.24 不同教育程度與投資策略之 Scheffe 檢定

平均 類 別 水 準	構 數	平均值					F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3	4	5			
		研究所以上	大學	高中或高職	國中	國小			
投 資 策 略	所有 權 型 態	3.058	1.618	1.809	1.500	0.000	6.096	0.001**	1<2 1<3 1<4
	外 派 人 員	2.6471	1.854	1.638	1.600	0.000	4.404	0.005**	1<2 1<3
	其 他 國 籍	2.8235	0.393	0.617	0.100	0.000	30.414	0.000***	1<2 1<3 1<4

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

由表 4.24 透過 Scheffe 檢定的結果可發現在「所有權型態」和「其他國籍」方面，「研究所以上」和「大學」、「高中或高職」、「國中」有顯著差異；「外派人員」方面則是「研究所以上」與「大學」和「高中或高職」有顯著差異。

(三) 獲得經營權方式

表 4.25 不同獲得經營權方式與投資策略之 Scheffe 檢定

平均數 構面	類別 水準	平均值			F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3			
		持股 51% 以上	董事長成員 相互推派	董事會聘任之 專業經理人			
所有權型態		1.628	1.734	2.448	3.113	0.047*	3>1 3>2

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

由表 4.25 透過 Scheffe 檢定則看出「董事會聘任之專業經理人」與「持股 51% 以上」和「董事會成員相互推派」間有顯著差異。

三、經營者特質與組織績效的單因子變異數分析

在經營者特質與組織績效的變異數分析我們可以得知下列結果：

表 4.26 經營者特質對組織績效之單因子變異數分析

自變數	依變數	均方誤	F 值	P 值	Scheffe 檢定結果
年齡	企業經營績效	0.219	0.693	0.558	
	企業成長績效	0.152	0.540	0.656	
	企業整體績效	0.176	0.768	0.514	
教育程度	企業經營績效	0.240	0.758	0.519	
	企業成長績效	0.135	0.481	0.696	
	企業整體績效	0.177	0.771	0.512	
獲得經營權方式	企業經營績效	3.404	10.771***	0.000***	企業經營績效
	企業成長績效	2.013	7.168**	0.001**	1<2,2<3
	企業整體績效	2.608	11.374***	0.000***	企業成長績效 1<2,2<3 企業整體績效 1<2,2<3

*表 P 值<0.05、**表 P 值<0.01、***表 P 值<0.001

表 4.26 為檢定結果可以得知「年齡」與「教育程度」皆與「組織績效」有顯著差異，但「獲得經營權方式」卻與「組織績效」有顯著差異。

表 4.27 不同獲得經營權方式對組織績效之 Scheffe 檢定

平均數 構面	類別水準	平均值			F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3			
		持股 51% 以上	董事長成員相互推派	董事會聘任之專業經理人			
組織 績效	企業經營績效	3.509	3.115	3.621	10.771	0.000***	2>1 3>2
	企業成長績效	3.487	3.246	3.711	7.168	0.001**	2>1 3>2
	企業整體績效	3.498	3.180	3.666	11.374	0.000***	2>1 3>2

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

由表 4.27 透過 scheffe 檢定後發現，不論是「企業經營績效」、「企業成長績效」或者是「企業總體績效」方面，「董事會成員相互推派」與另兩個選項之間皆有顯著差異，於此我們可以推測因經營權為各成員所有，較不易出現獨斷獨行的決策，董事會成員在各自利益最大化的前提之下，較易齊心努力於企業績效的提升。

4.4 組織間相依程度、投資策略與組織績效信度分析與相關分析

在本節我們將透過 pearson 積差相關係數，針對「組織間相依程度」、「投資策略」與「組織績效」進行相關分析，並採用 Cronbach's α 值對「組織績效」的量表進行信度分析。

一.組織間相依程度與投資策略之相關分析

在組織間相依程度與投資策略的相關分析我們可以得知下列結果：

表 4.28 組織間相依程度與投資策略之相關分析

自變數 pearson 應變數	顧客互動度	供應商互動度	競爭者正向互動度	政府互動度
所有權型態	0.123	0.103	0.178*	0.258**
投資金額	-0.004	0.12	0.27**	0.053
內銷比例	0.08	0.104	0.131	-0.217**
外銷比例	-0.99	-0.158*	-0.175*	0.144
代工比例	0.001	0.117	0.121	0.142
員工人數	-0.141	-0.076	0.109	0.399**
主管人數	-0.109	-0.012	0.14	0.216**
台灣籍	-0.117	-0.069	0.115	0.191*
大陸籍	0.000	0.097	0.081	0.184*
其他國籍	-0.126	-0.078	0.182*	0.141

n=163 *表 P 值<0.05 **表 P 值<0.01 ***表 P 值<0.001

(一) 顧客互動度

由表 4.28 可以得知，在 $P < 0.05$ 時，其與「投資策略」各變項皆無任何的顯著相關性存在，因此我們可以推測與顧客的互動度為企業的基本存在理由，也是策略的前提，這項思考已經深植於企業之中，不需再刻意針對顧客互動度進行策略規劃，因為一切的前提都已滿足顧客為主。

(二) 供應商互動度

由表 4.28 可以得知，在 $P < 0.05$ 時，「外銷比例」與「供應商互動度」呈現負顯著相關 ($r = -0.158^*$) 但其他變項與「供應商互動度」皆無顯著相關。

(三) 競爭者正向互動度

由表 4.28 可以得知，在 $P < 0.05$ 時，「所有權型態」($r = 0.178^*$)、「投資金額」($r = 0.27^{**}$) 與「其他國籍」($r = 0.182^*$) 皆與「競爭者正向互動度」呈現正顯著相關，但「外銷比例」($r = -0.175^*$) 是與「競爭者正向互動度」呈現負顯著相關，其餘變項皆與「競爭者正向互動度」無顯著相關性，由此我們可以推測當企業在投資金額較大時，由於資源的差異性與限制，必會與競爭者存在較高的競爭關係。

(四) 政府互動度

由表 4.28 可以得知，在 $P < 0.05$ 時，「所有權型態」($r = 0.258^{**}$)、「員工人數」($r = 0.399^{**}$)、「主管人數」($r = 0.216^{**}$)、「台灣籍」($r = 0.191^*$) 與「大陸籍」($r = 0.184^*$) 都跟「政府互動度」呈現正顯著相關，但「內銷比例」($r = -0.217^{**}$) 則與「政府互動度」呈現負顯著相關，而其餘變項皆與「政府互動度」無顯著相關。

二、組織間相依程度與組織績效之相關分析

在組織間相依程度與組織績效的相關分析，我們可以得知下列結果：

表 4.29 組織間相依程度與組織績效之相關分析

自變數 pearson	顧客互動度	供應商互動度	競爭者正向互動度	政府互動度
應變數				
企業營運績效	0.363**	0.241**	0.364**	-0.264**
企業成長績效	0.285**	0.153	0.216**	-0.093
企業整體績效	0.365**	0.223**	0.329**	-0.204**

n=163 *表 P 值<0.05 **表 P 值<0.01 ***表 P 值<0.001

(一) 顧客互動度

由表 4.29 可得知，在 $P < 0.05$ 時，「企業營運績效」($r = 0.363^{**}$)、「企業成長績效」($r = 0.285^{**}$)和「企業整體績效」($r = 0.365^{**}$)皆和「顧客互動度」有顯著的正相關，由此我們可以知道與顧客存在良好的關係，必會提高企業績效。

(二) 供應商互動度

由表 4.29 可得知，在 $P < 0.05$ 時，「企業營運績效」($r = 0.241^{**}$)與「企業整體績效」($r = 0.223^{**}$)和「供應商互動度」皆有顯著正相關。而「企業成長績效」與「供應商互動度」則無顯著相關性，在這方面我們可以得知企業成長績效較關乎於企業內部的成長性，自然與供應商較無直接關係。

(三) 競爭者正向互動度

由表 4.29 可得知，在 $P < 0.05$ 時，「企業營運績效」($r = 0.364^{**}$)、「企業成長績效」($r = 0.216^{**}$)和「企業整體績效」($r = 0.329^{**}$)皆和「競爭者正向互動度」有顯著的正相關，所以我們發現與競爭者間若存有正向互動度，不僅在營運績效上能夠有所成長，甚至能透過與競爭者學習，提升組織自我能力，進而提高整體績效。

(四) 政府互動度

由表 4.29 可得知，在 $P < 0.05$ 時，「企業營運績效」($r = -0.264^{**}$)與「企業整體績效」($r = -0.204^{**}$)和「供應商互動度」皆有顯著負相關。而「企業成長績效」與「政府互動度」則無顯著相關性。企業成長績效與政府互動度間無顯著相關，其原因可能是企業本身有不定期培訓人才的計畫，因此較不需要政府機構的介入，畢竟企業為了自己的績效提升，不需要政府的介入，企業本身即會為了績效而不斷地使自我成長。

三、投資策略與組織績效之相關分析

針對投資策略與組織績效進行相關分析，發現「投資金額」、「內銷比例」與「外銷比例」與「組織績效」皆有顯著相關，其餘變項對「組織績效」皆無顯著相關，其結果如下所述：

表 4.30 投資策略與組織績效之相關分析

應變數 pearson	企業營運績效	企業成長績效	企業整體績效
自變數			
所有權型態	0.24	0.59	0.46
投資金額	0.267**	0.185*	0.255**
內銷比例	0.309**	0.175*	0.274**
外銷比例	-0.299**	-0.202**	-0.283**
代工比例	-0.072	0.031	-0.025
員工人數	-0.04	-0.035	-0.042
主管人數	0.072	0.014	0.049
台灣籍	0.056	-0.44	0.009
大陸籍	0.09	0.105	0.109
其他國籍	0.044	0.029	0.041

n=163 *表 P 值<0.05 **表 P 值<0.01 ***表 P 值<0.001

(一) 投資金額

由表 4.30 可以得知，在 $P < 0.05$ 時，其與「企業營運績效」($r = 0.267^{**}$)、「企業成長績效」($r = 0.185^*$)與「企業整體績效」($r = 0.255^{**}$)皆有顯著的正相關，透過這方面我們可以發現投資金額越大的公司，不僅維持大者恆大的特質，更會在企業成長部份，投注更多的心力以維持其市場競爭能力。

(二) 內銷比例

由表 4.30 可以得知，在 $P < 0.05$ 時，其與「企業營運績效」($r = 0.309^{**}$)、「企業成長績效」($r = 0.175^*$)與「企業整體績效」($r = 0.274^{**}$)皆有顯著的正相關。誠如之前學者所言，大陸現在的內銷市場廣大，因此策略若能針對內銷市場訂定，必能夠提升其績效。

(三) 外銷比例

由表 4.30 可以得知，在 $P < 0.05$ 時，其與「企業營運績效」($r = -0.299^{**}$)、「企業成長績效」($r = -0.202^{**}$)與「企業整體績效」($r = -0.283^{**}$)皆有顯著的負相關。在此我們可以推論因為目前大陸是內銷市場遠大於外銷市場，因此若策略制定以外銷市場為主，有可能會壓縮其績效，因此在此項呈現負相關。

而透過 Alpha 信度分析，我們求得組織績效 11 題的 Alpha 值為 0.8279，屬於高信度，因此本研究所收集之樣本是可靠的。

4.5 投資動機之交叉檢定

因為投資動機是複選題，而我們針對樣本結果選擇出最高的前五項當成投資動機的主要原因，進一步以這五項動機對「組織特性」、「經營者特質」、「投資策略」與「組織績效」進行交叉分析。

一、投資動機與組織特性之交叉檢定

針對投資動機與投資動機做交叉檢定後結果如表 4.31 所示：

表 4.31 組織特性與投資動機之交叉分析

應變數 P值	低廉大陸勞工	土地 便宜	廣大內銷市場	跟隨上、下游廠商	傳統產業難以生存	
營業項目	不 顯 著	不 顯 著	P-value=0.023*	P-value=0.001*	不 顯 著	
成立年份			P-value=0.003*	P-value=0.000**		
資本額			不顯著	P-value=0.029*	P-value=0.004*	
員工人數			P-value=0.001*	不顯著	不顯著	
營業額			P-value=0.023*	不顯著	P-value=0.002*	P-value=0.021*
資本型態			P-value=0.001*		不顯著	不顯著

*表 P 值<0.05

**表 P 值<0.01

***表 P 值<0.001

由表 4.31 可以得知「營業項目」、「成立年份」與「廣大內銷市場」、「跟隨上下游廠商」具有關聯；「資本額」與「跟隨上下游廠商」、「傳統產業難以生存」間具有關聯；「員工人數」則與「廣大內銷市場」有關聯；「營業額」與「低廉大陸勞工」、「跟隨上下游廠商」、「傳統產業難以生存」具有關聯性；「資本型態」則與「低廉大陸勞工」有關聯性。在此我們需特別注意「跟隨上、下游廠商」的部份，我們會發現台商赴大陸投資已經是一股不可擋的熱潮，隨著上下游廠商的移出，供應鍊出現了缺口，在壓低成本及利益最大化的前提之下，企業必會已供應鍊的完整為前提，進而前進大陸。而另一方面，大陸廣大的內銷市場也是吸引台商進駐的主要原因之一，由於大陸近年來才對外開放，百業待舉，因此不論是何種產業都想進入大陸分一杯羹，因此我們可以透過表 4.31 發現此一現象。

二、投資動機與經營者特質之交叉檢定

針對投資動機與經營者特質做交叉檢定後結果如表 4.32 所示：

表 4.32 經營者特質與投資動機之交叉分析

應變數 P 值 自變數	低廉大陸勞工	土地便宜	廣大內銷市場	跟隨上、下游廠商	傳統產業難以生存
年齡	不顯著	不顯著	不顯著	P-value=0.000**	不顯著
教育程度				不顯著	P-value=0.016*
獲得經營權方式	P-value=0.038*			不顯著	不顯著

*表 P 值<0.05

**表 P 值<0.01

***表 P 值<0.001

由表 4.32 可以得知「年齡」與「跟隨上、下游廠商」間具有相關性；「教育程度」則與「傳統產業難以生存」間具有相關性；而「獲得經營權方式」則與「低廉大陸勞工」間有相關性。在此我們可以推測年輕一代的經營者在企業獲利的前提與供應鍊的完整性，而跟隨上、下游廠商去大陸進行投資，而教育程度越高的經營者越能夠感受到經濟環境的變化，進而轉進大陸。

三、投資動機與投資策略之交叉檢定

針對投資動機與投資策略做交叉檢定後結果如表 4.33 所示：

表 4.33 投資動機與投資策略之交叉分析

自變數 P 值 應變數	低廉大陸勞工	土地便宜	廣大內銷市場	跟隨上、下游廠商	傳統產業難以生存		
所有權型態	P-value=0.04*	不 顯 著	P-value=0.01*	P-value=0.01*	不 顯 著		
投資金額	P-value=0.042*		P-value=0.027*	P-value=0.011*			
內銷比例	不 顯 著		P-value=0.04*	不 顯 著	P-value=0.015*		
外銷比例			不 顯 著		不 顯 著	P-value=0.032*	
代工比例				不 顯 著		不 顯 著	不 顯 著
外派人員							
主管人數							
台灣籍							
大陸籍				P-value=0.045		不 顯 著	不 顯 著
其他國籍			不顯著				

*表 P 值<0.05

**表 P 值<0.01

***表 P 值<0.001

由表 4.33 可以看到，「所有權型態」跟「低廉大陸勞工」、「廣大內銷市場」與「跟隨上、下游廠商」間有相關；而「投資金額」則跟「低廉大陸勞工」、「廣大內銷市場」與「傳統產業難以生存」有關聯；在「內銷比例」的部份，則是「廣大的內銷市場」與「傳統產業難以生存」與其關聯；「外銷比例」則是與「傳統產業難以生存」關聯；最後則是「大陸籍」與「土地便宜」具有關聯性，其餘未填寫的部份皆因檢定不顯著而不予以編排。其中外銷比例與傳統產業難以生存的部份，本研究推測其企業大部份是轉進大陸做生產，以外銷到大陸以外的市場，其主因還是源自於台灣的勞力與土地成本過高。

四、投資動機與組織績效之交叉分析

針對投資動機與組織績效做交叉檢定後結果如表 4.34 所示：

表 4.34 投資動機與組織績效之相關分析

自變數 P 值 應變數	低廉大陸勞工	土地便宜	廣大內銷市場	跟隨上、下游廠商	傳統產業難以生存
企業營運績效	不顯著	P-value=0.014*	不顯著	P-value=0.000**	不顯著
企業成長績效		不顯著		P-value=0.003*	
企業整體績效		顯著		不顯著	

*表 P 值<0.05

**表 P 值<0.01

***表 P 值<0.001

由表 4.34 可知，「企業營運績效」與「土地便宜」、「跟隨上、下游廠商」間具有關聯性，而在「企業成長績效」方面，則是與「跟隨上、下游廠商」有關聯性，而「企業整體績效」則是跟五項「投資動機」皆無顯著關聯。

4.6 曾擔任職位與各變項之交叉檢定

由於在經營者特質中的「曾任職部門」為一複選題，因此我們將他獨立出來，透過交叉分析來探討其與投資動機、組織間相依程度、投資策略與組織績效間的關係。

一、曾擔任職位與投資動機之交叉分析

曾擔任職位與投資動機之交叉分析結果如表 4.35 所示：

表 4.35 曾任職部門與投資動機之交叉分析

應變數 P 值 自變數	低廉大陸勞工	土地便宜	廣大內銷市場	跟隨上、下游廠商	傳統產業難以生存
人事總務	不顯著	P-value=0.001*	不顯著	P-value=0.000**	不顯著
製造生產	P-value=0.033*	不顯著		P-value=0.000**	
財務會計	不顯著	P-value=0.021*		不顯著	
業務行銷		P-value=0.000**		P-value=0.000**	
研究開發		不顯著		不顯著	
資訊部門					
品管	不顯著	不顯著		不顯著	
採購			P-value=0.004*		P-value=0.002*

*表 P 值<0.05

**表 P 值<0.01

***表 P 值<0.001

在表 4.35 我們可發現「低廉大陸勞工」方面，其與「製造生產」與「採購」具有關聯；「土地便宜」方面則與「人事總務」、「財務會計」與「業務行銷」間有顯著關聯；而在「廣大內銷市場」則與「採購」有顯著關聯；「跟隨上、下游廠商」則與「人事總務」、「製造生產」與「業務行銷」有顯著關聯；最後「傳統產業難以生存」則跟「採購」具有顯著關聯，其餘各變項之間無顯著相關者不予以編排。

二、曾任職部門與組織間相依程度之交叉分析

曾任職部門與組織間相依程度之交叉分析結果如下：

表 4.36 曾任職部門與組織間相依程度之交叉分析

應變數 P 值 自變數	顧客互動度	供應商互動度	競爭者正向互動度	政府互動度	
人事總務	P-value=0.002*	不顯著	P-value=0.008*	不顯著	
製造生產	P-value=0.042*	P-value=0.06*	P-value=0.004*		
財務會計	不顯著	不顯著	不顯著	P-value=0.007*	
業務行銷	P-value=0.02*		不顯著	不顯著	不顯著
研究開發	不顯著				
資訊部門					
品管					
採購					

*表 P 值<0.05

**表 P 值<0.01

***表 P 值<0.001

從表 4.36 可以得知，「顧客互動度」與「人事總務」、「製造生產」與「業務行銷」有顯著關聯；「供應商互動度」則與「製造生產」有顯著關聯；「競爭者正向互動度」則與「人事總務」、「製造生產」與「資訊部門」有顯著關聯；而「政府互動度」方面則與「財務會計」有顯著關聯，其餘各變項之間無顯著相關者不予以編排。

三.曾任職部門與投資策略之交叉分析

曾任職部門與投資策略之交叉分析結果如表 4.37 所示：

表 4.37 曾任職部門與投資策略之交叉分析

應變數 P 值 自變數	所有權型態	投資金額	外銷比例	主管人數	大陸籍
人事總務	不顯著	不 顯 著	不顯著	不 顯 著	不 顯 著
製造生產	P-value=0.002*		P-value =0.021*		
財務會計	不 顯 著		不 顯 著		
業務行銷					
研究開發	P-value =0.003*	不 顯 著	P-value=0.037*		
資訊部門	P-value=0.005*			不顯著	
品管	不 顯 著		P-value=0.027*	P-value=0.033*	
採購			P-value=0.033*	P-value=0.033*	

*表 P 值<0.05

**表 P 值<0.01

***表 P 值<0.001

在表 4.37 中因為「投資策略」中「內銷比例」、「代工比例」、「外派人員」、「台灣籍」與「其他國籍」對「曾任職部門」之變項皆無顯著關聯，故此只列出有顯著相關的變項部份。其中「所有權型態」與「製造生產」、「資訊部門」有顯著關聯；「投資金額」則與「研究發展」有顯著關聯；而「外銷比例」則與「製造生產」有顯著關聯；「主管人數」則與「品管」和「採購」有顯著關聯；最後「大陸籍」則與「資訊部門」和「採購」有顯著關聯。

四、曾任職部門與組織績效之交叉分析

曾任職部門與組織績效之交叉分析結果如表 4.38 所示

表 4.38 曾任職部門與組織績效之交叉分析

應變數 P 值 自變數	企業營運績效	企業成長績效	企業整體績效
人事總務	P-value=0.000*	P-value=0.02*	不 顯 著
製造生產	不顯著	不 顯 著	
財務會計	P-value=0.011*		
業務行銷	不 顯 著	P-value=0.028*	
研究開發		P-value=0.041*	
資訊部門		不 顯 著	
品管			
採購	P-value=0.014*		

*表 P 值<0.05 **表 P 值<0.01 ***表 P 值<0.001

從表 4.38 我們可以得知「企業營運績效」與「人事總務」、「財務會計」與「採購」有顯著關聯，而「企業成長績效」則與「人事總務」、「業務行銷」與「研究發展」有顯著關聯。至於「企業總體績效」則與「曾任職部門」中各變項皆無顯著關聯。

透過本節之交叉檢定後，本研究發現若經營者曾經任職於生管部門者，會比較在意企業外在聯結，因為其了解生產流程上，上下游廠商對公司的重要性，進而透過聯結而隨時獲取最新的訊息；若經營者曾任職於人事總務部份者，則與企業營運績效與

成長績效皆有關聯性，其原因可能是經營者擔任過人事總務者，比較能夠知人善任，了解到人才是公司最大的資產，進而影響到績效的好壞。因此經營者過往歷程的不同，會造成經營者擁有不同的特質，而經營者是企業的領導者，因此也會造成企業間具有不同的特性。

第五章 結論與建議

本研究主要在研究投資動機、投資策略、組織間相依程度與組織績效的相關性研究，期待透過第四章的結論分析，驗證研究假設，並做成結論與建議以提供未來台商赴大陸投資做參考。

5.1 分析結果彙整

本節主要根據第四章針對研究假設做的驗證結果做一彙整，以了解研究假設與研究分析結果是否相符。其分述如下：

假設 1-1 不同的組織特性對組織間相依程度的影響無顯著差異

透過變異數分析得知此假設獲得部份支持，在組織特性方面，營業項目對政府間互動程度有顯著影響，而資本型態則對競爭者正向互動度有顯著影響，其他部份則不支持本假設。

假設 1-2 不同的組織特性對投資策略的影響無顯著差異

透過變異數分析得知假設 1-3 獲得支持，即不同的組織特性皆對投資策略具有顯著影響。

假設 1-3 不同的組織特性對組織績效的影響無顯著差異

透過變異數分析得知假設 1-4 獲得部份支持，其中員工人數與資本型態皆對企業營運績效與企業整體績效有顯著影響。

假設 2-1 不同的經營者特質對組織間相依程度的影響無顯著差異

透過變異數分析得知假設 2-1 獲得支持，亦代表不同的經營者特質皆對組織間相依程度具有顯著影響。

假設 2-2 不同的經營者特質對投資策略的影響無顯著差異

透過變異數分析得知假設 2-3 獲得支持，亦代表不同的經營者特

質對投資策略皆具有顯著影響。

假設 2-3 不同的經營者特質對組織績效的影響無顯著差異

透過變異數分析得知假設 2-4 獲得部份支持，其中獲得經營權的不同對組織績效皆有顯著影響。

假設 3 組織間相依程度與投資策略無顯著相關

透過 Pearson 相關分析得知假設 3-1 獲得部份支持，其中代工比例對投資策略並無顯著影響，其他項對投資策略皆有顯著影響。

假設 4 組織間相依程度與組織績效間無顯著相關

透過 Pearson 相關分析得知假設 3-2 獲得支持，亦代表不同的組織間相依程度與組織機績效間具有顯著相關。

假設 5 投資策略與組織績效間無顯著相關

透過 Pearson 相關分析得知假設 3-2 獲得部份支持，其中投資金額、內銷比例與外銷比例皆對組織績效具有顯著相關。

假設 6-1 投資動機與組織特性間無顯著關聯

透過卡方檢定得知假設 6-1 獲得部份支持。

假設 6-2 投資動機與經營者特質間無顯著關聯

透過卡方檢定得知假設 6-2 獲得部份支持。

假設 6-3 投資動機與投資策略間無顯著關聯

透過卡方檢定得知假設 6-3 獲得部份支持。

假設 6-4 投資動機與組織績效間無顯著關聯

透過卡方檢定得知假設 6-4 獲得部份支持。

假設 7-1 曾任職部門與投資動機間無顯著關聯

透過卡方檢定得知假設 7-1 獲得部份支持。

假設 7-2 曾任職部門與組織間相依程度間無顯著關聯

透過卡方檢定得知假設 7-2 獲得部份支持。

假設 7-3 曾任職部門與投資策略間無顯著關聯

透過卡方檢定得知假設 7-3 獲得部份支持。

假設 7-4 曾任職部門與組織績效間無顯著關聯

透過卡方檢定得知假設 7-4 獲得部份支持

透過統計檢定之後，我們發現在組織特性方面，資本型態方面會影響到企業營運績效，而透過此結果我們建議企業重新檢視自己的資本型態，不同的企業適合不同的資本型態，沒有特定的資本型態能夠保證績效最好。另一方面資本型態也會影響到組織間互動度的問題，尤其是與競爭者的正向互動度，而此一管理學界的新觀念正慢慢的形成企業是否能處在超越同業的關鍵，也由此可知資本型態對企業的重要性。

而在經營者特質方面，我們發現經營者特質四個構面皆對組織間相依程度有顯著關聯性，由此可知經營者是左右企業成功的最關鍵因素之一，而我們也發現年紀輕、學歷高與專業經理人出身的經營者，在思考企業聯結與策略上較為活躍，也較容易採用新知識，但年齡與學歷並不足以影響組織績效，透過統計分析後我們發現專業經理人才是為組織創造高績效的關鍵，因為專業經理人沒有家族與董事會成員的包袱，而且在企業營運上具有高度專業的知識，能夠針對企業現在與未來進行最好的策略規劃，因此台商在赴大陸投

資時在所有權形態上不妨考慮採用專業經理人的形態來經營大陸的公司。

另外在組織間相依程度、投資策略與組織績效間的相關分析中，我們發現了組織間互動度的重要性，而且當前企業所面臨的是一個快速變動的環境，顧客、供應商、競爭者與政府中每一個環節都不可不注意，如此才能提高組織績效。而在策略方面我們發現組織需為自己的市場進行定位的策略，簡單的分為內銷市場與外銷市場，但此卻確實左右了組織績效高低的原因，因此台商在赴大陸投資前，需謹慎考量自己本身的組織特性與產品特質，進而確認自己的目標市場為何，如此一來企業才能夠提高其績效。

5.2 投資實務上的建議

在國內投資成本節節升高，而大陸方面又積極招商的情況之下，台商赴大陸投資是必然的潮流，就以這次投資動機方面而言，台商的考量不外乎是「降低成本」、「土地便宜」、「內銷市場廣大」等大陸方面的拉力因素，更有「跟隨上、下游廠商」與「傳統產業難以生存」的被動推力因素存在，而透過統計分析結果，我們可以看出「土地便宜」與「企業營運績效」具有相關性，而對傳統產業來說，台灣的土地成本已經讓他們不堪負荷，若能在土地方面取得成本上的優勢，將更具有競爭力與吸引力。另一方面我們也可以看到「跟隨上、下游廠商」與「企業營運績效」和「企業成長績效」皆有相關，此意味著供應鍊若能有地利上的優勢，將使產業更具競爭力，因此在台灣企業大量外移至大陸之時，若要傳統產業不赴大

陸投資，想必對其利潤造成非常大的衝擊。而在傳統產業面對此一困境的同時，我們亦發現相互依賴性已經成為影響企業績效非常重要的指標之一，不論是針對「顧客」、「供應商」、「政府」甚至是競爭者，若能把握住「競」與「合」之間的分寸，並能有效的提高組織績效。而另一方面，在策略面與績效之間的關係我們也可以看出，當「投資金額」越大時，對績效的影響也越大，此分析結果提供了一項目前企業存活最重要的定律，即是「大者恆大」。但小廠商是否就沒有立足的空間？答案是否定的，因為影響投資績效的另外兩項原因即是「內銷市場」與「外銷市場」。當前大陸正處於消費成長期，所有的消費需求都正在急速成長當中，若企業能夠以內銷市場為主力，而不以外銷市場為主，此將創造可觀的利潤。

另一方面我們就組織的基本特質，來探討當前企業若要獲利，則需從哪些方面著手：

- 一. 完全外資企業比國內家族企業更重視「與競爭者的正向互動度」：
與競爭者需要保持競合關係，是近幾年來企業界一直在討論的課題，但由於台灣傳統產業大部份都是家族企業，且對管理新觀念的引進並不是非常的流行，因此仍然保留在供應鍊上廠商間合作的關係。但透過資料分析我們可以得知若能與競爭者擁有正向互動度，將能導致企業總體績效獲得成長。因此國內家族企業需要在這方面與國外企業多多學習，若能理解並拿捏「競」、「合」間的關係，將會造成組織績效的正面成長。而隨著世界地球村的形成，企業主要懂得運用來自不同國家的人材，如此一來也可以讓組織內部充滿活力，並藉由不同國家文

化的人材來創造新的組織氣候，如此一來組織才能慢慢適應國際化的腳步。

二. 經理人的特質會影響到組織績效：

透過統計分析結果，我們發現若經營權的取得是「董事會聘任之專業經理人」，其將非常重視與不同群體之間的相依程度，因為專業經理人並沒有家族的包袱，因此會以公司利益至上來進行策略佈局，而與廠商跟政府擁有良好的互動關係，如此一來才能夠提升組織績效。另一方面我們也發現專業經理人也比較願意與外資合作，來進行組織的運作，因為隨著不同文化之間的衝擊，透過專業經理人的截長補短，才能夠讓組織有繼續成長的空間，而最後我們針對「經營者特質」與「組織績效」進行統計分析，亦發現如果是用「董事會聘任之專業經理人」來獲得經營權的話，將會比「持股 51% 以上」與「董事會成員相互推派」提供更佳組織績效。

5.3 對後續研究之建議

(一) 採用其他的研究工具

本研究以問卷為主要的測量工具，對變項的測量採取知覺性量表，測量受測者的主觀感受，因此所得的變項數值較不客觀，有可能發生集中或寬鬆及精確度的問題，因此建議後續研究者若在還就許可下，考慮以訪談或多方來源的資料收集方法，設法取得各變項客觀的衡量指標。

(二) 針對不同的樣本群體檢定

本研究主要以赴大陸投資的傳統產業為主要研究對象，因此其分析結果也許不適用於所有的產業，亦不為一台商赴大陸投資的通則，因此後續研究若能針對不同產業赴大陸投資所需注意的問題，提出解決的方法，如此一來將會讓台商在大陸地區投資更能成功。

參考文獻

一、英文部份

1. Anderson, Erin. & Hubert Gatignon,(1986), “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, Journal of International Business Studies, 17(3), pp.1-26.
2. Blau, P. M., (1964), Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley
Boyle, Brett F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux & James T. Simpson (1992), “Influence Strategies In Marketing Channels: Measures And Use In Different Journal Of Marketing, Vol.2 (November) pp.462-473.
3. Cadotte, Ernest & Louis Stern,(1979), “A Process Model Of Interorganizational Relations In Marketing Channels” In Research In Marketing, Vol.2.
4. Cameron, K., (1980), “Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness,” Organizational Dynamics, 9(2), pp.66-80.
5. Campbell, J.P., (1977), “On the Natural of Organizational Effectiveness,” Jossey, San Franciscos.
6. Cadotte, Ernest & Louis Stern (1979), “A Process Model Of Interorganizational Relations In Marketing Channels,” In Research In Marketing, Vol.2.
7. Daniels, J.D. & Radebaugh L.H., (1992), International Business: Environments and Operations, Addison-Wesley Pub ., Reading , Mass.
8. Davison William H., (1980), “The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effect”, Journal of International Business Studies, Vol. 11, pp.9-22.

9. Dess, G.G. & R.B. Jr. Robinson, (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measure: the Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit," Strategic Management Journal, 5(3),pp.265-273.
10. Dant, Rajiv P., Schul & Patrick L. (1992), "Conflict Resolution Processes In Contractual Channels Of Distribution" Journal Of Marketing, Vol.56 (January) pp.38-54.
11. Etzioni, A., (1960), "Two Approach to Organization Analysis: a Critique and a Suggestion," Adimistrative Science Quarterly, 5(1), pp.257-278.
12. Etgar, Michael & Aharon Valency, (1983), "Determinants of the Use of Contracts in Conventional Marketing Channels", Journal of Retailing, Vol.59, pp.81-92
13. Frazier, Gary L. & John O. Summers, (1984), "Interfirm Influence Strategies And Their Application Within Distribution Channels", Journal Of Marketing, Vol.48 (Summer)pp.43-55.
14. French, John R. P. & Raven, Bertram (1959), "The Bases Of Social Power" University Of Michigan Press.
15. Frazier, Gary L. & John O. Summers (1986), "Perceptions Of Interfirm Power And Its Use Within A Franchise Channel Of Distribution", Journal Of Marketing, Vol.23 (May) pp.169-176.
16. Frazier, Gary L. & John O. Summers (1984), "Interfirm Influence Strategies And Their Application Within Distribution Channels", Journal Of Marketing, Vol.48 (Summer) pp.43-55.

17. Glueck, W. F. & Jauch, L. R., (1984), Strategy Management and Business Policy, New York: McGraw Hill, pp.6

18. Gundlach, Gregory T. & Ernest R. Cadotte, (1997), "Exchange Interdependence And Interfirm Interaction: Research In A Simulated Channel Setting", Journal Of Marketing Research, Vol.31 (November) P.516-532.

19. Hall, R. H., 1987, "Patterns Of Interorganization Relationships", Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.14-19

20. Gundlach, Gregory T. And Ernest R. Cadotte (1994), "Exchange Interdependence And Interfirm Interaction: Research In A Simulated Channel Setting." Journal Of Marketing Research, Vol.31 (November) pp.516-532.

21. Hambrick, D. C. & P. A. Mason, (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", Academy of Management Review, Vol.9, Iss.2, pp.193-206.

22. Hunt, Shelby D. And John R. Nevin (1974), "Power In A Channel Of Distribution: Source And Consequences" Journal Of Marketing Research, Vol.11 (May) pp.186-193.

23. Jarillo, J. C. , (1988), "On The Strategic Network", Strategic Management Journal Vol.9, pp.31-41.

24. Katz, R.L., (1955), Skill of an Effective Administrator, Harvard Business Review, Ledford, G.E. 1995. Paying for the skill, knowledge, and competencies of knowledge workers, Vol.49, No.7. pp.33-42.

- 25.Kojima, K., (1978), “Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations,” New York: Praeger Publishes.
- 26.Kojima, K. ,(1985), Japanese direct investment in Asia: A comparative analysis. Hitotsubashi Journal of Economics, 26(1),pp. 1-35.
- 27.Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer & Jan-Benedict E.M. Steenkamp ,(1995), “The Effects Of Perceived Interdependence On Dealer Attitudes”, Journal Of Marketing, Vol.32 (August) P.348-356.
- 28.Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer & Jan-Benedict E.M. Steenkamp,(1998), “Interdependence, Punitivecapability, And The Reciprocation Of Punitive Actions In Channel Relationships”, Journal Of Marketing, Vol.25 (May) pp.225-235.
- 29.Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer & Jan-Benedict E.M. Steenkamp (1998), “Interdependence, Punitivecapability, And The Reciprocation Of Punitive Actions In Channel Relationships”, Journal Of Marketing, Vol.25 (May) pp.225-235.
- 30.Kasulis, Jack & Robert Spekman (1980), “A Framework For The Use Of Power” European Journal Of Marketing, Vol.14 (4) pp.180-191.
- 31.Levine, S.,and White P.,(1961), “Exchange as A Conceptual Framework of A Study Interorganizational Relationships,” Administrative Science Quarterly, vol.5, pp. 583-601.
- 32.Lusch Robert F. & James R. Brown,(1996),“Interdependency, Contracting, And Relational Behavior In Marketing Channels”, Journal Of Marketing, Vol.60 (October) pp.19-38.

33. Lusch, Brown (1982), "A Modified Model Of Power In The Marketing Channel" *Journal Of Marketing Research*, Vol.19 (August) pp.312-323.
34. Madu C.N, C.H. Kuei & R.A. Jacob,(1996), "An Empirical Assessment of the Influence of Quality Dimension on Organizational Performance," *Internal Journal of Production Research*, 34(7), pp.1943-1962.
35. Mohr, J. & Spekman R. ,(1994), "Characteristics Of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol.15 pp.135-152.
36. Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald A.,(1978), "The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective", New York, NY: Harper And Row.
37. Powell, G., Posner, B., & Schmidt, W.,(1984), Sex effects on managerial value systems. *Human Relationships*, 37(10), pp.909-921
38. Robbins, Stephen P.,(1999), Management, Prentice-Hall International, Inc.
39. Root, F. R.,(1987), Entry Strategies for International Markets, D. C. Heath, MA: Lexington.
40. Raven, Bertram H. & ruglanski, A.W. (1970), "Conflict And Power," Academic Press, Inc., New York.pp.69-109.
41. Seashore, S.E. & Y. Ephraim,(1967), "Factorial Analysis of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 12(3), pp.377.
42. Steers, R.M.,(1975), "Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 20(2),pp. 546-548.

43. Swamidass, P.M. & W.T. Newell, (1984), "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model," *Management Science*, 33(4), pp.509-524.
44. Tan, K., V.R. Kannan, R.B. Handfield & S. Ghosh, (1999), "Supply chain management: an empirical study of its impact on performance," *International Journal of Operations & Production Management*, 19(10), pp.1034-1052.
45. Tedeschi, James, Barry Schlenker & Thomas Bonoma, (1973), "Conflict, Power, And Games," Chicago: Aldine Publishing Company.
46. Terziovski, M. & D. Samson, (1999), "The link between total quality management practice and organizational performance," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), pp.226-237.
47. Tichy, N. M. & Tushman, M.L., (1979), Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, Vol.4, pp.07-519.
48. Tompson J. D., *Organizations & Action*, New York: McGraw-Hill, (1967).
40. Watts, C. K., Kim, K. Y. and Hahn, C. K., "Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1992, pp. 2-8.
49. Tedeschi, James, Barry Schlenker & Thomas Bonoma (1973), "Conflict, Power, And Games" Chicago: Aldine Publishing Company.
50. Van de Ven, A.H. & Walker, G., (1984), The dynamics of interorganizational coordination. *Administrative Science Quarterly*, 29(4): pp.598-622

二、中文部份

- 1、 司徒達賢，(民68)，台灣企業之環境分析，企銀季刊，3(1)。
- 2、 余煥章，(民78)，台灣企業之國際化運作模式選擇，私立輔仁大學管理學研究所未出版之碩士論文，頁39-41。
- 3、 宋宏志，(民79)，台灣企業國際化型態 - 觀念架構發展及驗證，私立輔仁大學管理學研究未出版之碩士論文，頁22。
- 4、 李宗哲，(民88)，『大陸投資與中小企業發展』，經濟前瞻，頁82-87。
- 5、 何雍慶，(民82)，台商大陸投資動機與行為之研討，跨越大陸投資障礙研討會論文集。
- 6、 杜震華，(民84)，在台外商特性及其投資因素之比較分析，台灣銀行季刊，46(1)，頁123-150。
- 7、 李文瑞、曹為忠、陳旭銘，(民90)，「台商赴大陸投資進入模式影響因素之研究 - 中小企業之實證分析」，中山管理評論，9(1)：頁61-86。
- 8、 吳萬益，(民84)，中美日企業國際行銷策略之比較研究，成功大學學報30，頁125-145。
- 9、 吳萬益，(民85)，台美日企業在台灣及大陸企業經營環境及競爭策略研究，台大管理論叢，頁49-84。
- 10、 吳青松，(民88)，國際企業管理-理論與實務，智勝出版社。
- 11、 林清河，(民87)，我國CALS 應用供給與需求調查，資訊工業策進會。
- 12、 林彩梅，(民80)，多國際企業論(4 版)，台北：五南圖書出版公司，頁412
- 13、 林彩梅，(民81)，多國籍企業論，五南圖書出版公司。

- 14、邱新球，(民 88)，企業相依性、影響策略、衝突與績效關係的研究，銘傳大學國際企業管理研究所碩士論文
- 15、施至擇，(民76)，績優廠商經營者特質與經營策略關係之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文
- 16、范錦明、林昱君，(民 86-87)，大陸暨兩岸經濟情勢報告，台北：行政院大陸委員會，1999 年
- 17、高添慶，(民72)，企業特質、環境特性與企業策略規劃系統關係之研究，國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文，頁14
- 18、馬翠萱，(民79)，影響台灣製造業國際行銷策略標準化因素之探討，私立大同工學院事業經營研究所未出版之碩士論文，頁32。
- 19、康信鴻，(民 83)，國際金融理論與實際，台北：三民書局。
- 20、徐萬權，(民76)，「我國企業主持人固人特質與其行為之研究」，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 21、高希均，(民 81)，經濟學的世界：經濟觀念與現實問題，台北：天下文化出版社。
- 22、高長、嚴宗大，(民81)，台商大陸投資及貿易之研究，台北市：中華經濟研究院。
- 23、高長、季聲國、吳世英，(民 84)，台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究，中華經濟研究院,台北。
- 24、陳正平，(民67)，企業主持人特徵與策略選擇及企業績效之研究；國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論
- 25、郭倍廷，(民79)，我國績優外銷廠商之國際經營策略研究，國立中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文，頁29-32。
- 26、郭嘉陵，(民80)，國際行銷環境及行銷策略對績效之影響，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文，頁14。

- 27、張陳浩，(民82)，國際市場進入模式之決策，國立中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文，頁35-36。
- 28、張朝龍，(民89)，生物技術專利權保護程度於進入模式的影響性探討，國立東華大學研究所碩士論文。
- 29、曾建盛，(民88年)，「臺商轉投資大陸子公司之投資策略與財務績效」，國立成功大學會計學系碩士論文
- 30、黃景輝，(民79)，從管理層面探討台商對大陸投資的緣起演變、下場、前景及對策，大陸投資政策與策略研討會論文集，經濟部投資業務處，頁13。
- 31、葉郁芬，(民82)，台灣廠商在東協五國之市場進入策略與國際化過程之研究，國立政治大學國際貿易研究所未出版之碩士論文，頁30。
- 32、蔡登旭，(民80)，國際市場進入策略型態之研究 - 以本國企業進入1992年單一化歐市為例，私立輔仁大學管理學研究所未出版之碩士論文，頁42-43。
- 33、賴士葆，(民78)，研究發展 / 製造兩部門互動之研究，管理評論，政治大學企業管理研究所，頁203-218。
- 34、劉怡君，(民83)，企業文化與人事制度控制型態之關係研究，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 35、鄭維浩，(民84)，「臺商赴大陸投資之投資動機與國際行銷策略之研究」，國立成功大學企業管理學系碩士論文

南華大學企業管理系碩士論文問卷調查

主題：『台商赴大陸投資動機對投資策略與組織績效之影響研究』

敬啟者：您好！

這是一份由南華大學企業管理研究所陳孟修博士所指導的碩士論文問卷調查，主旨在研究「台商赴大陸投資動機對投資策略與組織績效之影響議題」，希望能為台商赴大陸市場投資經營者提供建議與貢獻。

素仰 貴公司在大陸市場有極豐富的投資經驗，且熱心學術研究，令人敬佩。因此您寶貴的意見對本研究的實用性及學術參考價值影響甚鉅，懇請 貴公司熟悉對大陸投資事務者，撥冗數分鐘填答此份問卷的問題。同時有二點要誠摯的向您說明：

- 一、本問卷純屬學術性研究，採不記名方式填寫，所得之資料僅作整體綜合性之分析探討，絕不單獨對外公開，請您放心填答。貴公司若對本研究的結果有興趣，俟本研究完成後，將呈送 貴公司一份研究結果摘要本，提供經營者參考。
- 二、如果您有不清楚的地方，歡迎您來電討論 0929500060 或 e-mail: kounan@kounan.com.tw 詢問並與您共同探討台商在大陸之經營經驗。您填妥後，煩請於一週內寄回。本問卷封底已付回郵，待您作答完畢之後，請您將本問卷直接以訂書機訂上寄回。

由衷感謝您在百忙之中抽空回答本問卷，您的協助將使本研究得以順利完成，特別致上最誠摯的敬意和謝意。專此奉懇

並頌

萬事如意、鴻圖大展

南華大學企業管理研究所
指導教授：陳孟修 博士
碩士班研究生：林志南
聯絡電話：0929500060
傳真號碼：07-6960035

南華大學管理研究所碩士論文問卷調查

主題：『台商赴大陸投資動機、投資策略、組織間相依程度與組織績效之
關聯性研究』

敬啟者：您好！

這是一份由南華大學管理研究所陳孟修博士所指導的碩士論文問卷調查，主旨在研究「台商赴大陸投資動機對投資策略與組織績效之影響議題」，希望能為台商赴大陸市場投資經營者提供建議與貢獻。

素仰 貴公司在大陸市場有極豐富的投資經驗，且熱心學術研究，令人敬佩。因此您寶貴的意見對本研究的實用性及學術參考價值影響甚鉅，懇請 貴公司熟悉對大陸投資事務者，撥冗數分鐘填答此份問卷的問題。同時有二點要誠摯的向您說明：

- 一、問卷純屬學術性研究，採不記名方式填寫，所得之資料僅作整體綜合性之分析探討，絕不單獨對外公開，請您放心填答。貴公司若對本研究的結果有興趣，俟本研究完成後，將呈送 貴公司一份研究結果摘要本，提供經營者參考。
- 二、如果您有不清楚的地方，歡迎您來電討論 0929500060 或 e-mail: kounan@kounan.com.tw 詢問並與您共同探討台商在大陸之經營經驗。您填妥後，煩請於一週內寄回。本問卷封底已付回郵，待您作答完畢之後，請您將本問卷直接以訂書機訂上寄回。

由衷感謝您在百忙之中抽空回答本問卷，您的協助將使本研究得以順利完成，特別致上最誠摯的敬意和謝意。專此奉懇

並頌

萬事如意、鴻圖大展

南華大學管理研究所

指導教授：陳孟修 博士

碩士班研究生：林志南

聯絡電話：0929500060

傳真號碼：07-6960035

問卷:

一、公司基本資料 (大陸地區)

1. 貴公司名稱：_____
2. 主要營業項目：_____
3. 貴公司成立迄今幾年：
1.5 年以下 2.6-10 年 3.11-15 年 4.16-20 年 5.20 年以上
4. 貴公司資本額為：(台幣)
1.5000 萬元以下 2.5000 萬元-1 億元 3.1-4.9 億元
4.5-9.9 億元 5.10-49.9 元 6.50 億元以上
5. 貴公司員工人數約為：
1.10 人以下 2.11-50 人 3.51-100 人
4.101-500 人 5.501-1000 人 6.1001 人以上
6. 貴公司年營業額約為：(台幣)
1.1 億元以下 2. 1-4.9 億元 3. 5-9.9 億元
4.10-49.9 元 5. 50-99.9 億元 6. 100 億元以上
7. 貴公司資本型態：
1.國內家族企業 2.完全外資企業 3. 國內合資企業
4.中外合資企業，外資 _____ %，台資 _____ %

二、公司實際經營管理者基本資料 (大陸地區)

1. 年齡：
1.20 歲以下 2.21-30 歲 3.31-40 歲 4.41-50 歲 5.51 歲以上
2. 教育程度：
1.研究所以上 2.大學 3.高中或高職 4.國中 5.國小
3. 曾任職過之部門單位 (可複選)：
1.人事總務 2.製造生產 3.財務會計 4.業務行銷 5.研究開發
6.資訊部門 7.品管 8.採購 9.其他 _____

4. 獲得經營權方式：

- 1.持股 51%以上 2.董事會成員相互推派 3.董事會聘任之專業經理人
4.其他 _____

三、貴公司赴大陸投資之動機，請依重要因素勾選前五項

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 低廉大陸勞工 | <input type="checkbox"/> 國內勞工缺乏 |
| <input type="checkbox"/> 土地便宜 | <input type="checkbox"/> 台灣土地取得困難 |
| <input type="checkbox"/> 台灣工資、物價偏高 | <input type="checkbox"/> 台灣政府政策造成風險 |
| <input type="checkbox"/> 國內勞工意識抬頭 | <input type="checkbox"/> 進入策略之規劃能力 |
| <input type="checkbox"/> 國內環保意識高漲 | <input type="checkbox"/> 我國對赴大陸投資政策鬆綁 |
| <input type="checkbox"/> 大陸廣大之內銷市場 | <input type="checkbox"/> 買主指定大陸生產、跟隨上、下游廠商 |
| <input type="checkbox"/> 國內銷售量遞減 | <input type="checkbox"/> 產能過剩，為處置或淘汰在台之間置設施 |
| <input type="checkbox"/> 有充分的營運資金來源 | <input type="checkbox"/> 利用大陸或其他地區外銷享優惠稅率 |
| <input type="checkbox"/> 有海外資金控管能力 | <input type="checkbox"/> 語言相通與大陸人士溝通容易 |
| <input type="checkbox"/> 具融資管道能力 | <input type="checkbox"/> 政府經濟政策不合投資人利益 |
| <input type="checkbox"/> 原料取得價格低廉 | <input type="checkbox"/> 尋找較低成本的產業供應鏈 |
| <input type="checkbox"/> 具任用政策之能力 | <input type="checkbox"/> 大陸的獎勵投資與優惠措施 |
| <input type="checkbox"/> 人際網路關係之擁有 | <input type="checkbox"/> 大陸匯率平穩 |
| <input type="checkbox"/> 尋找事業第二春 | <input type="checkbox"/> 傳統產業在國內難以生存 |
| <input type="checkbox"/> 具協調機制之應用 | <input type="checkbox"/> 其他 _____ |

四、組織間相依程度

1. 貴公司與其他組織機構的互動關係情形：

	很低	低	普通	高	很高
	1	2	3	4	5
1.與顧客的互動度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.與供應商的互動度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.與競爭者的互動度（正向互動）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.與台灣政府單位的互動度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 就貴公司之了解，與貴公司互動關係密切之其他組織機構於大陸投資之比例：

	0%	11%	31%	51%	80%
	10%	30%	50%	80%	100%
	1	2	3	4	5
1.顧客	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.供應商	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.競爭者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

五、投資策略

1. 貴公司於大陸公司之所有權型態為：

1. 獨資 100%
2. 與大陸廠商合資
3. 與外商合資
4. 與其他台商合資
5. 其他，請註明 _____

2. 貴公司投資大陸金額：

- 1.100 萬美元以下
2.101-250 萬美元
3.251-500 萬美元
4.501-1000 萬美元
5.1000 萬美元以上

3. 大陸公司之經營型態:(合計 100%)

- A.內銷比例：_____ %
B.外銷比例：_____ %
C.代工比例：_____ %
D.其 他：_____ %

4. 貴公司在大陸公司由台灣方面外派之員工人數：

1. 5 人以下
2. 5-10 人
3. 11-20 人
4. 20-50 人
5. 51 人以上

5. 貴公司大陸公司之中高階主管人數為_____人，台灣籍_____人，大陸籍_____人，其他國籍_____人。

六、組織績效：

請問在大陸公司，一般而言相對大陸的同業所表現出來的績效水準位置為何？

請您在適當的□中打勾。(如銷售成長率在 100 家同業中，優於前 20%則勾選「非常優」位置，其餘依此類推：即非常優為同業中 80% 以上；

稍優為同業中 60% - 80% 間；

中等為同業中 40% - 60% 間；

稍差為同業中 20% - 40% 間；

非常差為同業中在 20%以下)

	非常差	稍差	中等	稍優	非常優
	1	2	3	4	5
公司整體表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.銷售成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.盈餘成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.市場佔有成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.員工生產力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.員工士氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.人員穩定性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.人才吸引力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.顧客滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.新產品導入能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.企業形象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.創新能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

再次感謝您的協助與支持，若您對研究結果有興趣，待研究結束，我們極為樂意寄給您一份研究結果的摘要報告，請填妥下列資料。

公司名稱：_____ 連絡人：_____ 職稱：_____

連絡電話：_____ 大哥大：_____ e-mail:_____

公司地址：_____

個人簡歷

1. 姓名：林志南
2. 學歷：國際商業專科學校會計統計科
日本拓殖大學經營管理系
3. 經歷：高興昌鋼鐵股份有限公司 – 業務
北南友鋼鐵股份有限公司 – 業務經理
4. 現任：光南鋼鐵股份有限公司 – 董事長