

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效關係之研究

—以台灣資訊電子業赴大陸投資之上市上櫃公司為例

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP AMONG MANAGERIAL
COMPETENCIES, INTERNATIONAL MARKETING ORIENTATION,
COORDINATION MECHANISMS AND BUSINESS PERFORMANCER—THE
CASE OF INFORMATION AND ELECTRONIC INDUSTRIES INVESTING ON
CHINA

指導教授：范惟翔 博士

ADVISOR :WEI-SHANG FAN Ph.D.

研究生：郭姿君

GRADUATE STUDENT : TZU-CHUN KUO

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效關係之研究
—以台灣資訊電子業赴大陸投資之上市上櫃公司為例

研究生： 鄧 姿 君

經考試合格特此證明

口試委員： 陳 孟 修

范 惟 翔

曾 志 華

指導教授： 范 惟 翔

所 長： 吳 志 強

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 十六 日

謝誌

時光匆匆流逝，涼爽的夜晚伴隨著蟬鳴，夏日的到來亦訴說著我這兩年的研究所生活即將結束，邁出這充滿書香的校園，迎向自己的未來。

在研究所求學的兩年，除課業方面的學習外，本論文得以順利完成，最感謝我的指導恩師－范惟翔老師，論文寫作的過程中，老師總不辭辛勞的教導、解惑與討論，不只學術上的教導，老師亦會給予很多人生規劃的見解，讓我獲得很多啟發與感觸，對於恩師的教導由衷感激。

感謝管科所老師們課業上的傳授，讓我獲得不同學術領域的知識。此外，亦感謝口試委員曾光華老師與陳孟修老師對論文提出的意見與建議，使本論文能夠更加的完善。

另外，研究所的同學們的關心與熱心協助，讓我在兩年研究所的生活過得愉快與順利，大家彼此的照顧與打氣讓我覺得很窩心。還有謝謝學長姐和學弟妹的關懷，使我在學業生活上獲得向前邁進的動力。

最後特別感謝家人在背後默默的支持與關愛。當我遇到困難時刻，總會給予我相當多的支持和打氣，父母親對我的體諒，兄姊的鼓勵都是我攻讀碩士的最大動力，家人的心意讓我永存於心。

郭姿君 謹識

中國民國九十四年六月

南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效關係之研究—以台灣資訊電子業赴大陸投資之上市上櫃公司為例

研究生：郭姿君

指導教授：范惟翔 博士

論文摘要內容

目前國內許多資訊電子產業正往大陸地區設廠投資，因此隨著企業的國際化，企業在管理才能方面的發揮效果、國際行銷導向下的國際行銷策略佈局，以及協調機制的運用，對於國內電子資訊業而言，是一項問題亦是一大挑戰，若企業能深入探討以上因素，對於企業而言，除了補足其經營上部份之缺失，亦能對經營績效的提升有所助益。

本研究目的是探討管理才能、國際行銷導向下之國際行銷策略、協調機制與經營績效之關係，並以台灣電子資訊產業上市上櫃公司為研究對象，透過發放問卷方式，共發出 263 份問卷，經催收回收 87 份，回收率為 33.1%，扣除無效問卷 6 份，有效問卷為 81 份，有效回收率 30.8%。本研究採用 SPSS 統計軟體作為統計分析之工具，針對樣本資料之方法為：因素分析、信度分析、描述性統計、單因子變異數分析、皮爾森相關分析、簡單迴歸分析與層級迴歸分析方法。

本研究所得結論如下：

1. 管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效部分有顯著相關。
2. 管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效部分有顯著影響。
3. 協調機制分別與管理才能、國際行銷導向對經營績效具有交互作用。

關鍵詞：管理才能、國際行銷導向、協調機制、經營績效

Title of Thesis: Research on the Relationship among Managerial Competencies, International Marketing Orientation, Coordination Mechanisms and Business Performance – The Case of Information and Electronic Industries Investing on China.

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, NanHua University

Graduate Date : June 2005 **Degree Conferred :** M.B.A.

Name of Student: Tzu-Chun Kuo **Advisor:** Wei-Shang Fan Ph.D.

Abstract

Currently many Taiwan-based information and electronic industries are heading to mainland China to invest in manufacturing. As such, with businesses' intensifying their internationalization, how can those business firms bring their management into full play, how can their international marketing strategies be built under an international marketing-oriented economy, and how can their coordination mechanisms be utilized to become a major issue or challenge for local information electronics industry? However, by exploring further and deeper the above-mentioned factors, businesses not only can improve part of their operating deficiencies, they also can enhance their business performance significantly.

The purpose of this research is to explore the relationship between managerial competencies, international marketing strategies under an international marketing-oriented economy, coordination mechanisms, and business performance. Moreover, a questionnaire survey has been conducted aiming at listed or OTC companies in the information and electronic industry as samples. A total of 263 copies of questionnaires have been distributed randomly, of which 87 copies were responded to, resulting in a response rate

of 33.1%. Of 87 respondents solicited, however, 81 respondents were counted as valid while 6 respondents were invalid, resulting in a valid response rate of 30.8%. The SPSS statistical analysis software has been utilized to conduct this research, concentration data and sampling on such techniques as: Factor analysis, Reliability analysis, Descriptive statistics, One-way ANOVA, Pearson's Correlation, Simple Regression Analysis, and Multiple Regression Analysis.

The conclusions of this research are as follows:

1. Managerial competencies, international marketing orientation, and coordination mechanisms, in part, are evidently correlated with business performance.
2. Managerial competencies, international marketing orientation, and coordination mechanisms, in part, evidently affect business performance.
3. Along with managerial competencies and international marketing orientation respectively, coordination mechanisms slightly cross-affect business performance.

Keywords: managerial competency, international marketing orientation, coordination mechanism, business performance.

目錄

| | |
|--------------------|------|
| 中文摘要 | i |
| 英文摘要 | ii |
| 表目錄 | vi |
| 圖目錄 | viii |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 1.1 研究背景 | 1 |
| 1.2 研究動機 | 2 |
| 1.3 研究目的 | 4 |
| 1.4 研究流程 | 4 |
| 第二章 文獻探討 | 6 |
| 2.1 管理才能 | 6 |
| 2.2 國際行銷導向 | 10 |
| 2.3 協調機制 | 21 |
| 2.4 經營績效 | 24 |
| 2.5 管理才能與國際行銷導向之關係 | 27 |
| 2.6 管理才能與經營績效之關係 | 28 |
| 2.7 國際行銷導向與經營績效之關係 | 28 |
| 2.8 協調機制與經營績效之關係 | 29 |
| 第三章 研究方法 | 30 |
| 3.1 研究架構 | 30 |
| 3.2 研究假設 | 31 |
| 3.3 變數之操作性定義及衡量項目 | 31 |

| | |
|-----------------|----|
| 3.4 研究設計 | 36 |
| 3.5 研究方法 | 37 |
| 第四章 研究結果與分析 | 40 |
| 4.1 因素分析 | 40 |
| 4.2 信度分析 | 43 |
| 4.3 樣本特性與敘述性統計 | 44 |
| 4.4 T 檢定 | 49 |
| 4.5 單因子變異數分析 | 50 |
| 4.6 研究變數相關性探討 | 57 |
| 4.7 簡單線性回歸分析 | 63 |
| 4.8 層級迴歸 | 68 |
| 第五章 結論與建議 | 70 |
| 5.1 研究結論 | 70 |
| 5.2 理論與實務涵意研究建議 | 73 |
| 5.3 對後續研究者的建議 | 76 |

表目錄

| | |
|-------------------------------|----|
| 表 2.1 管理才能相關定義彙整 | 7 |
| 表 2.2 五種國際性的產品與促銷策略 | 20 |
| 表 2.3 與行銷組合變數有關的可能決策及活動 | 21 |
| 表 2.4 協調機制相關理論整彙 | 23 |
| 表 2.6 經營績效定義彙總表 | 25 |
| 表 2.7 經營績效指標意涵 | 27 |
| 表 3.1 管理才能構面因素之衡量變數 | 33 |
| 表 3.2 國際行銷導向下之國際行銷策略構面因素之衡量變數 | 34 |
| 表 3.3 協調機制策略構面因素之衡量變數 | 35 |
| 表 3.4 經營績效策略構面因素之衡量變數 | 36 |
| 表 4.1 管理才能因素分析之結果 | 40 |
| 表 4.2 國際行銷導向因素分析之結果 | 41 |
| 表 4.3 協調機制因素分析之結果 | 42 |
| 表 4.4 經營績效因素分析之結果 | 43 |
| 表 4.5 研究變數之內部一致性 | 44 |
| 表 4.6 受測公司、個人特徵基本資料表 | 45 |
| 表 4.7 管理才能之平均數與標準差 | 47 |
| 表 4.8 國際行銷導向之平均數與標準差 | 48 |
| 表 4.9 協調機制之平均數與標準差 | 48 |
| 表 4.10 經營績效之平均數與標準差 | 49 |
| 表 4.11 擔任職務個人變項與各構面之獨立樣本 T 檢定 | 49 |
| 表 4.12 公司成立時間對各變項之差異分析表 | 51 |

| | |
|---|----|
| 表 4.13 公司近入大陸時間對各變項之差異分析表 | 52 |
| 表 4.14 大陸投資處所對各變項之差異分析表 | 53 |
| 表 4.15 員工人數對各變項之差異分析表 | 54 |
| 表 4.16 公司營業額對各變項之差異分析表 | 55 |
| 表 4.17 個人年齡對各變項之差異分析表 | 56 |
| 表 4.19 管理才能子構面與國際行銷導向子構面之相關分析 | 58 |
| 表 4.20 管理才能子構面與經營績效構面之相關分析 | 59 |
| 表 4.21 管理才能子構面與協調機制子構面之相關分析 | 59 |
| 表 4.22 國際行銷導向子構面與經營績效構面之相關分析 | 60 |
| 表 4.23 國際行銷導向子構面與協調機制構面之相關分析 | 61 |
| 表 4.24 協調機制子構面與經營績效構面之相關分析 | 61 |
| 表 4.25 管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效構面相關分析 | 63 |
| 表 4.26 管理才能各子構面對國際行銷導向-物流之迴歸分析 | 64 |
| 表 4.27 管理才能各子構面對國際行銷導向-產品迴歸分析 | 64 |
| 表 4.28 管理才能各子構面對國際行銷導向-價格策略迴歸分析 | 65 |
| 表 4.29 管理才能對經營績效之迴歸分析 | 66 |
| 表 4.30 國際行銷導向對經營績效之迴歸分析 | 67 |
| 表 4.31 協調機制對經營績效之迴歸分析 | 68 |
| 表 4.32 協調機制對管理才能、國際行銷導向與經營績效關係干擾分析 | 69 |
| 表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表 | 70 |

圖目錄

| | |
|----------------------|----|
| 圖 1.1 研究流程 | 5 |
| 圖 2.1 全球行銷策略行程架構的要素 | 12 |
| 圖 2.2 4P 的架構 | 12 |
| 圖 2.3 國際定價決策影響因素之架構圖 | 15 |
| 圖 2.4 國際通路規劃流程 | 17 |
| 圖 2.5 國際行銷的通路類型 | 18 |
| 圖 3.1 研究架構 | 30 |

第一章 緒論

本章文獻探討共分為四部份，第一部分為說明研究背景；第二部份說明研究動機；第三部分說明研究目的；第四部份表示研究流程。

1.1 研究背景

台灣電子資訊產業可細分為半導體產業、資訊產業、通訊產業、消費電子產業和光電產業。我國電子資訊產業長期在與國際品牌大廠分工合作下，從單純之製造加工，逐漸建立從設計、製造到後勤支援之全球運籌能力，國際品牌大廠為求自身之競爭優勢之最大化以及提高企業競爭力，紛紛尋求與台商的合作機會，從成立製造技術研發中心、技術支援中心，進而形成生產運籌中心以及營運中心等，使得我國資訊電子產業的國際競爭力不斷提升，產業規模更加擴大，並且成為我國經濟成長的主要動力之一(林正文,民 93)

台灣半導體產業目前在世界擁有相當高的競爭力(專業分工),所以台灣半導體業者除了坐擁國外訂單的優勢，以繼續提升生產技術。而資訊產業是上下游廠商形成一個體系，產品多以電腦零組件或週邊商品為主，但因為因產品生命週期短，所以必須投入更多研發工作以期能符合環境變化迅速，消費者求新求好的要求。隨著資訊電子業的高度發展與劇烈競爭，人力、設備等投入的成本也不斷的提高，廠商從事研發、行銷等活動所需成本也不斷擴大(Freeman and Lundvall, 1988)，從 1985 年台灣土地、工資等成本大幅上漲，以台灣上市、上櫃等公司為例，除了少數上游半導體、IC 設計公司外，幾乎多數都在大陸、東南亞等地進行投資，尤以大陸地區設廠投資居多。根據經濟部投資業務處（2004）之

研究發現，2004 年台灣對外總投資比重分析，投資大陸約占 70.62%。

此外，調查中亦顯示製造業海外投資亦有四分之三以上的業者選擇大陸，證明兩岸分工與經貿往來熱絡(以電子電機業、金屬製品業、塑膠製品業較多)；整體而言，製造業對外投資業別以電子電機業最高，貿易業居次。台商投資於中國大陸的比率已在七成以上，乃因大陸在工資、地價、租稅等的成本優勢，現今大陸已成為全球的製造中心，因此在面對企業全球化的佈局趨勢，以及大陸潛在的龐大商機與內銷市場需求，進而使語言相通、文化相近的中國大陸，成為台灣產業對外投資的首要考量。

1.2 研究動機

台灣資訊電子產業技術、生產一流，不但創下多項世界第一的產品，也使得台灣成為全球矚目的「科技島」。資訊電子產業一路走來，政府政策的大力支持，是促使我國半導體、個人電腦（PC）等產業迅速發展的主要動力(拓璞產研網,2004)，但是面對大陸磁吸效應，例如成本低廉與市場需求量大，已導致台灣企業對海外投資設廠，並且由於全球化的趨勢，原本是出口貿易導向的台灣也開始邁向國際化。

根據經濟部投資審議委員會統計資料顯示，從 1996 年到 2003 年，台灣個人電腦及周邊產業在大陸的生產比重，迅速由不到 20%上升至 60%以上。在全球化作用下發生在兩岸間的產業轉移，成為過去 20 多年來兩岸經濟關係的重要特徵。

從總體來看，在經濟全球化影響下，未來以產業轉移為主導的兩岸經濟關係發展特徵將繼續維繫，產業轉移的重點也將進一步發生變化。一方面，台灣產業向大陸的轉移將進一步向半導體、液晶顯示屏等島內

核心產業延伸，從而使兩岸產業分工關係更加密切。目前國內許多電子資訊產業正往大陸地區設廠投資，因此隨著企業的國際化，跨國管理已是今日許多企業無以避免的課題，如何多方面取得平衡，如何配置協調工具並創造組織環境，是每個企業的挑戰。

管理者是組織中最重要的資源，組織的成與敗，管理者的良窳佔相當大的因素。近幾年來台灣在國際化、自由化與資訊化的衝擊下，企業面對的是空前複雜的市場環境，加上政治的不確定與企業紛紛出走，企業管理者已無法再以既往的模式應應這詭譎多變的環境。因此，了解環境對管理者能力上的影響是組織克不容緩須予以釐清的。而管理者不論在領導影響部屬為既定目標奮鬥外，更強調管理者在群體關係間扮演人際角色之重要，而在衡量經營績效時，實際的績效評估是了解企業整體運作之一項指標。

然而，我國企業在國際市場之競爭優勢主要是產品品質，但是在通路、促銷及其他方面仍需加強，所以許多企業愈加注重自創品牌、增加外銷比重、增加產品附加價值，故主動的國際行銷活動將愈來愈為企業所重視。所以在國際行銷導向下之國際行銷策略方面的探討亦為本研究研究動機之一。

經營績效是衡量企業是否獲得利潤與成效的一項重要指標，因此，企業經營績效一直是企業經營者及研究者長久以來所關心的事，績效的好壞受到許多因素的影響，從外部環境變化，經濟政治環境、生態環境，到企業內部經營管理、策略規劃、組織及人員素質，都會影響經營績效。然而整體來講，企業所擬定之策略對企業經營績效的影響最大，也是企業經營者所可以掌握的變數之一。所以，必需要透過加強管理才能與制定完善的國際行銷策略以提升經營績效，因此，激發對本研究的探討。

1.3 研究目的

電子電機資訊產業是一個科技產業，由於成本與腹地等因素，國內許多相關業者以赴中國大陸投資及設廠，然而當業者決定海外投資之際，對於公司整體的管理與子公司之間的協調都將是業者目前所面臨的重點問題所在。

因此，本研究之主旨係整合理論並輔以實證，調查台灣資訊電子產業管理才能與國際行銷導向下之國際行銷策略對其經營績效的影響。具體而言，本研究之目的分為以下四項：

- 1.研究管理才能對國際行銷導向下之國際行銷策略的影響。
- 2.探討管理才能對經營績效的影響。
- 3.驗證國際行銷導向下之國際行銷策略對經營績效的影響。
- 4.研究企業協調機制對經營績效的影響。
- 5.以協調機制為干擾變數，了解是否為對企業經營績效之干擾變數。

1.4 研究流程

本研究流程如圖 1.1 所示，包括以下幾個步驟：先確定研究的動機與目的、文獻探討與資料的搜集、建立研究架構與假設、研究對象與抽樣、資料的搜集分析及彙整、實證結果跟分析，最後作結論與建議。

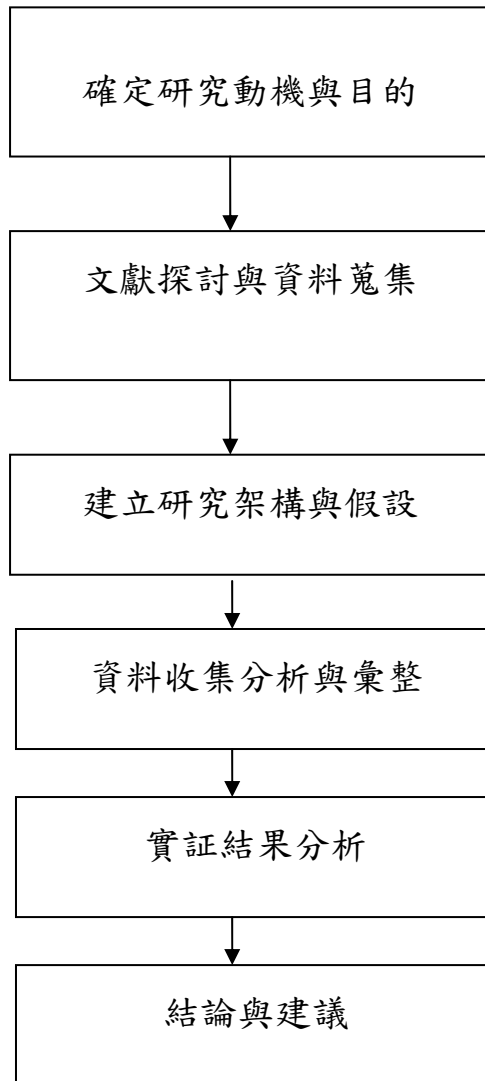


圖 1.1 研究流程

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章文獻探討共分為四部份，第一部分探討管理才能有關的理論；第二部份探討國際行銷導向下國際行銷策略相關的理論，了解國際行銷策略的內涵與策略；第三部分探討協調機制相關理論；第四部份探討經營績效相關的理論。

2.1 管理才能(managerial competency)

管理者是組織中最重要資源，組織的成與敗，管理者的良窳佔相當大的因素(Robbins,1989)，也就是說主管人員就是明確指出組織未來發展方向，並根據組織既有的各項資源做下決定，進而領導部屬的人(Drucker,1992)。每個企業都以追求利潤為目標，如何能使企業順利達到預期目標，除了公司員工大家努力的成果，最要緊是因為管理者才能的發揮，以發展制定關鍵性策略，所以管理者的能力對於企業顯得非常重要。

如何使組織擴大與獲得最佳利益，是需要管理者來主導企業的未來方向與營運發展，所以有才能的管理者是企業經營的重要條件，更確立管理者的重要性。所以認為成功的高階經理人必須有自己對未來的遠景，並能有足夠的領導能力將此願景轉化為可實行及傳遞的策略(Sandrck,1996)，也是強調了高階管理人員的價值觀與工作才能的重要性。

2.1.1 管理才能(managerial competency)的定義

管理才能係指主管人員執行特定任務或角色所需具備的知識

(Thompson, and MCgrath ,1990)。在管理學的領域裡，將能力泛指為對工作績效有影響的相關能力或特質(Woodruffe, 1992)。藉由企業內部組織的運作與公司制度的制定、實行，可看出管理者除需具備適切的作為外，更要有優異的管理能力來治理企業。

簡言之，優良的管理者其個人才能必須在這個競爭日趨激烈的時代與環境中替企業創造利益，倘若管理者沒有才能，肯定會遭受環境的淘汰與競爭對手的打擊，如此企業便無法永續經營了。

經由以上的論述，管理才能一般而言被界定為對管理工作的勝任程度或具有工作必要的知識、才能、態度與個人特質。管理才能一般而言被界定為對管理工作的勝任程度或具有工作必要的知識、才能、態度與個人特質。

茲將學者對管理才能的相關理論整理如表2.1所示。

表2.1 管理才能相關定義彙整

| 項目 | 學者理論 | 管理才能意義 |
|---------|--|---|
| 技術、專業能力 | Thompson, and MCgrath (1990) Huselid, Jackson, and Schuler (1997) | 管理者應具備技術、專業技能、執行業務而運用特定知識的能力。 |
| 人際關係能力 | Moulton(1993) Spencer (1993) David et al. (1996) | 建立關係、展現組織機智、價值多樣化。包括同理心、說服力、自信、協商能力、口頭溝通能力。 |
| 管理技能 | Mcgrath(1990) Moulton(1993) David et al. (1996) | 團隊管理、能力的發展、網狀組織力、效率導向、規劃、注重細節、自我控制、彈性。 |

資料來源：本研究整理

2.1.2 管理才能(managerial competency)之分類

國內許多公司目前存在的問題乃缺乏高素質、高規格的管理人才，

所以要當好管理者，是一個能力問題(李嘉琛,民93)。而管理者才能衡量亦屬多元化，因此認為管理者必須具備三種才能(Spencer, 1993)：

- 1.目標與行動管理能力：包括效率導向、規劃、注重細節、自我控制、彈性。
- 2.人際與人事管理能力：包括同理心、說服力、網狀組織力、協商能力、自信、團隊管理、能力的發展、口頭溝通能力。
- 3.概念化或認知能力：包括系統思考、標準的認知、社會觀、書面溝通能力。

另外，有研究提出對於管理者應具有的管理能力歸納為下列五項(Moulton,1993)：

- 1.對環境的認知：應具有全球觀、政治素養、對不同文化的了解以及外國語文的能力。
- 2.領導：具主動的領導意向、價值觀及倫理觀之了解、革新和創造力、經由使命感的意識激勵他人的能力。
- 3.管理：指整合能力、技術能力、彈性及適應性行為。
- 4.人際關係：指協調、溝通能力。
- 5.完成工作之能力：意指策略的擬定、政策的發展、功能性取向、以及具備個體經濟之知識。

在探討管理才能的研究，各家學者所提出的看法各異，主要可分為三大不同觀點的研究，分別從人格特質研究法、功能研究法、及情境研究法的角度來探討。

1.人格特質研究法

領導人主要兼具有兩種主要人格特質：謙沖為懷的個性和專業堅持的意志力。除了在兩種人格特質學者該研究發現績效較佳的員工通常是

支配性的人，即喜歡冒險，關心工作完成與否，競爭性並且目標導向(Collins,2001)。

近來，根據商業週刊(民91年)中的內容，有針對13家大型企業的負責人深入訪談，企業主希望未來接班人具有正面思考、自信、熱忱、堅忍、領袖魅力、創新、正直、心胸寬大的人格特質。

2.功能研究法

除了人格特質提出觀念技能、人際技能、領導技能、行政技能(David et al. ,1996)，成功經理人應具備的技能構面有下列九種：

(1)行政技能(Administration Skills)：

建立計畫、雇用員工及建置組織架構、系統及作業發展、管理執行、工作效率等五項。

(2)溝通技能(Communication Skills)：

口頭溝通、營造開放溝通、傾聽別人、簡報陳述、書面溝通五項。

(3)人際關係技能(Interpersonal Skills)：

建立關係、展現組織機智、善用網路效果、價值多樣化、管理不同意。

(4)領導技能(Leadership Skills)：

提供方向、勇敢地引導、影響他人、培育團隊合作、激勵他人、教練及發展他人、推動變革七項。

(5)激勵技能(Motivation Skills)

推動成果、表現工作承諾兩項

(6)組織的知識(Organizational Knowledge)

利用財務及定量資料、利用技術/功能專家、了解行業三項。

(7)組織的策略技能(Organizational Strategy Skills)

管理利潤、承諾品質、專注顧客需求、推動企業公民、認同全球五項。

(8)自我管理技能(Self-management Skills)

誠信行為、展現適應力、自我發展三項

(9)思考技能(Thinking Skills)

策略地思考、分析議題、利用健全判斷、創新等四項。

3.情境研究法

自1990年代，越來越多的學者相信，管理才能除了功能研究法之外，人格特質的被重視程度也是一考量重點(Yau & Sculli, 1990)；而特質的一部分，是一種「本能」。除了提出人格特質的重要，更強調這些人格特質與價值觀乃是不易被改變的(Handy,1995)

管理人員除了要對所處環境安全感的獨特感應、對家庭通常有較高期許外，也需具備極高的能量和驅動力，以及具強烈的個人說服力和談判能力(Wareham,1996)。在強調人格特質的重要性外，亦有研究(Wareham,1996)將管理人員所具備的特質分類為：對所處環境安全感的獨特感應、對家庭通常有較高期許、具備極高的能量和驅動力，以及具強烈的個人說服力和談判能力。

2.2 國際行銷導向(international marketing orientation)

國際行銷是指為了獲取利潤而有步驟的從事計畫、定價、促銷，來引導公司的產品及服務，朝向一個國家以上的消費者或使用者的一種企業活動表現(philp R,Cateora,2002)。國際行銷導向(**international marketing orientation**)係引導組織所有活動的管理哲學，其主要觀念在考慮一個國家以上的顧客或使用者顧客需求，來制定整體行銷決策，而有

國際行銷導向的公司較會搜集資訊來滿足消費者及通路成員。行銷係指在變動的環境中藉由產品、服務及概念的創造、配銷、促銷和定價滿足交易關係(陳建仁,民 92)。

當一個企業走向國際化，公司在決策上必有所變動，而行銷策略更是成為公司跨出國外市場的重要媒介方針，國際行銷策略是企業為了達目標，因應內外部環境因素所採取的方法，其中包括了產品策略、價格策略、促銷策略與通路策略(Shifert and Ford,1989)。因此本研究探討台灣資訊電子產業國際行銷導向下之國際行銷策略，以探究公司行銷方面的策略制定。

2.2.1 國際行銷策略涵義

國際行銷是指公司將產品或服務銷售給一個國家以上的顧客或使用者，企圖利用有效的國際商業活動以獲取國際市場更多利潤(Cateora,1995)。而「行銷策略」是利用行銷邏輯，使企業體達成行銷目標，其內容包含行銷費用、行銷組合及行銷資源分配的決策(Kotler,2000)。

除外，國際行銷意指當行銷者國籍和消費者(或使用者)所在國不同時，經商品(或服務)由行銷者流行至消費者(或使用者)的企業活動(于卓民,民89)。

根據研究所提出全球行銷策略形成的架構要素(Brian Toyne & Peter G.P.Walters,1993)。如圖2.1所示。

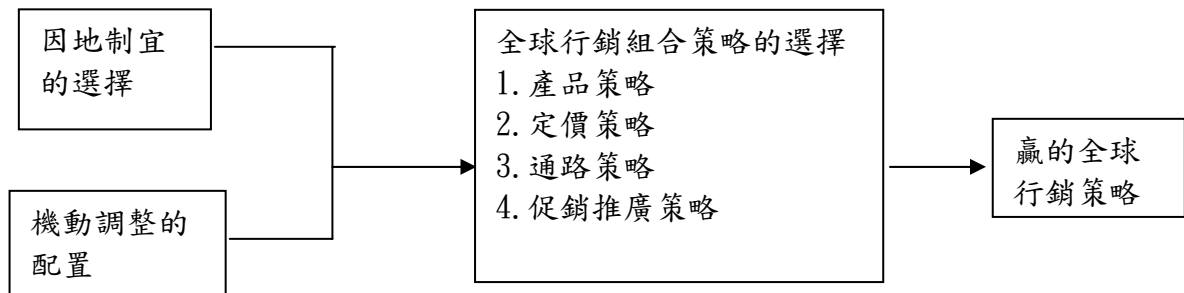


圖 2.1 全球行銷策略行程架構的要素

資料來源：修改自戴國良，民93，國際行銷管理—台商進軍國際市場寶典

2.2.2 國際行銷組合的策略

傳統的行銷觀點而言，行銷要素除了人之外，尚包含有產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)，以及促銷(Promote)四項。行銷組合是由許多活動組成，1960年代早期傑洛姆·麥卡錫教授便提出由4P所組成的行銷組合(kotler,2000)。

根據學者(Kotler,2000)提出4P的架構如圖2.1所示

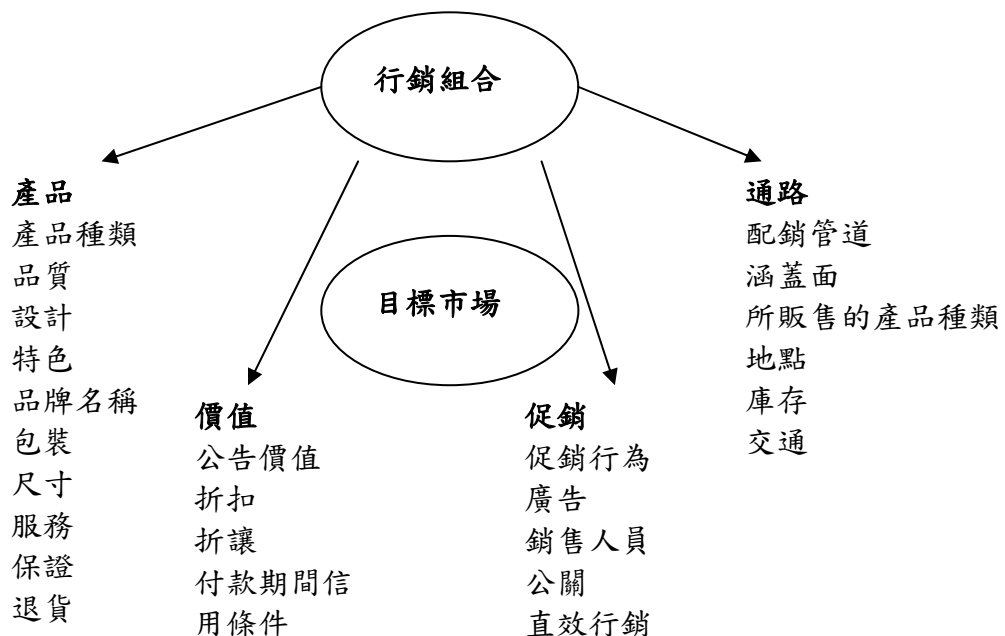


圖 2.2 4P 的架構

資料來源：Philip Kotler著 高登第譯(民89)，柯特勒談行銷，遠流，p.141

另外，有人提出行銷要素應包含「產品定位」(Position)，只要一想到某類商品或者看到某一個標誌，立即聯想到某一特定的產品(林東泰，民86)。亦有人提出行銷組合要素應包含有公共關係(Public Relations)。除了上述所普遍提及的行銷組合外，另有研究中指出(Lauterborn, 1992)行銷組合應為消費者需求(Consumer Need)、成本(Cost)、便利(Convenience)和溝通(Communication)，稱為4'C。因環境的改變，有人提出了4'C 的行銷要素組合，欲以取代傳統的4'P。然4'C 所談消費者需求仍是產品的表現，而傳統的價格所表現的，除了消費者所願付出的成本外，更包含有非成本可取代的意義，如價格所附帶的身份象徵、消費者的心理滿足等，均非以成本觀點所能表現；而通路、促銷亦非便利和溝通所可涵蓋。

而行銷在近年來的發展，行銷要素的組合，逐漸出現各家說法，學者認為因應不同行業之發展其行銷組合要素亦有所差異。

1. 產品(Product)策略

產品可定義為：產品是提供給市場的任何可供注意購買、使用或消費，以滿足某種欲望或需要的東西(Kolter, 1997)。企業應對於任何一個產品(或者想要開發的新產品)評估其地區性、國際性、全球性市場的潛力。在其他條件不便的情況之下，具有國際性、全球性市場的產品，自然比只有地區性市場的產品更具吸引力(榮泰生,民87)。

(1) 產品定義

產品對於一般的企業經營而言，即是一個多要素的綜合體而對於營利機構，產品的定義則是更難以言明，廣義而言，產品並不僅有實體產品的呈現而已，更包含有非實體產品，服務(Service)、人物(Person)、組織(Organization)、地點(Place)、理念(Idea)等，均可以被認定為產品。完

整的產品是有形及無形產品組合而成，因此，產品是提供於市場上，並滿足慾望或需要的任何東西(Kotler,1999)

(2)品牌的涵意

在產品策略中品牌亦是重要的策略，透過品牌的傳達，產品會讓消費者產生印象，進而加深消費者意識。

品牌是產品的一個名稱、語詞、記號、表徵、設計或以上幾種組合，係用以辨認某一個或一組商品或服務，有別於競爭者之處(kotler,1999)。

品牌對於全球化產品行銷而言也是重心所在，(戴國良,民93)指出全球品牌具有下列四點重要利益：

- (a)容易進入新市場，因具有高知名度，容易宣傳。
- (b)消費者的高忠誠度會使再購率高。
- (c)維持市佔率，具全球規模經濟生產量，以降低成本。
- (d)品牌代表消費者對商品品質的信賴，此為行銷之根本利基所在。

(3)產品附加價值

除了產品品牌外，國際產品策略中保證與售後服務政策目前若為廠商重視，其產品會成為消費者的支持與喜愛，針對以下兩部份說明(于卓民,民92)。

(a)保證：公司在面對國際市場競爭時，如果產品本身具備高度

移動性，則其品質保證必須標準化。

(b)售後服務：售後服務是履行保證的主要手段，也是生產功能

的延伸，可使所提供的產品更適合消費者的用途或使用情況，除了可作為產品行銷上的後盾外，更被當作有力的競爭促銷工具。

2.價格(Price)策略

對國際行銷者而言，價格是非常重要的一項考慮因素。在行銷策略的擬定及實施中，價格扮演著一個關鍵性的角色(榮泰生,民87)。

(1)影響定價因素

根據學者提出在決定國際行銷的定價目標是非常重要且複雜的，因為定價決策最終會影響到該公司在市場活的能力，所以要釐訂國際產品價格時，最好對影響定價的各項因素審慎考量(于卓民、巫立宇、吳習文與龐旭斌,民92)。其影響因素如圖2.3所示

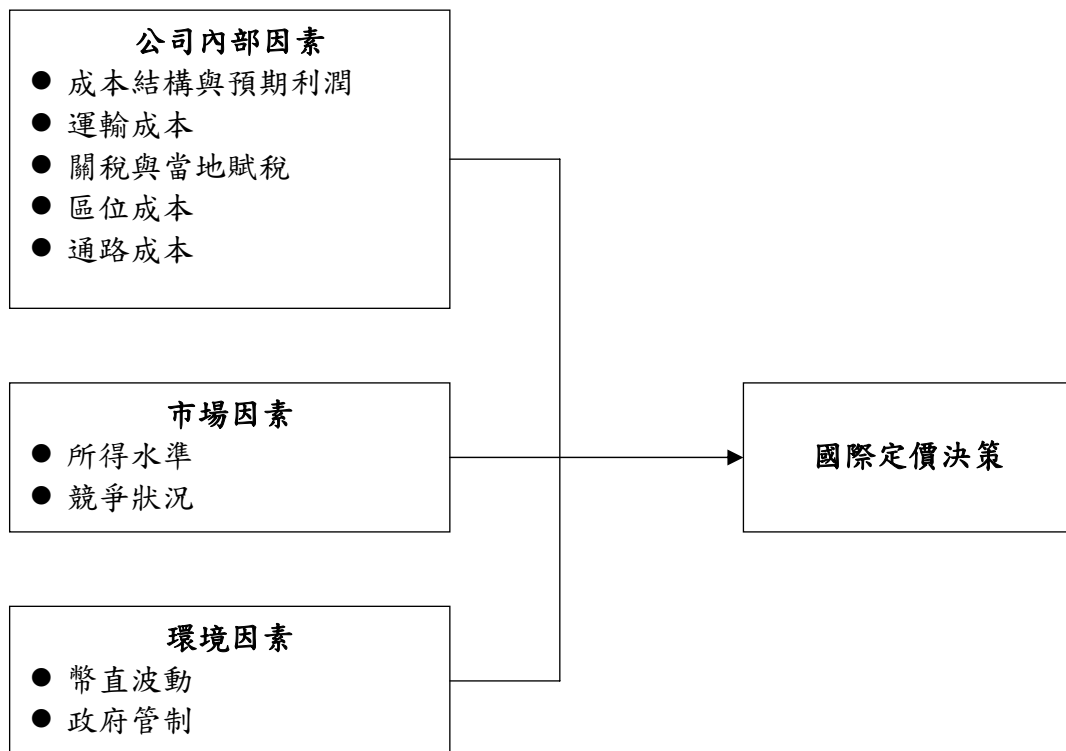


圖 2.3 國際定價決策影響因素之架構圖

資料來源: 于卓民、巫立宇、吳習文與龐旭斌合著(民92)，國際行銷學，智勝文化，p.391

(2)定價方式

在定價方面而言，有研究提出提出三種國際定價策略(Czinkota and Ronkainen,1993)：

(a)全球標準訂價(standard worldwide price)

以平均每單位固定成本、變動成本及出口相關成本來訂價，或忽略國際行銷成本下，全球統一訂價。

(b)二重訂價(dual pricing)

出口價格有別於國內價格，出口產品有二種訂價方式：成本加成法、邊際成本法。

(3)市場差別訂價

針對不同的市場狀況，採用不同的出口訂價策略，出口廠以邊際成本訂價策略為基礎，再視市場競爭情形、匯率的變動、或其他環境的改變來調整產品價格。

3.通路(Place) 策略

對於有實體產品的營利企業而言，通路所指的即是產品傳到消費者或使用者手中的方式或是管道，就大型製造商為例，在其產品出廠再到最終消費者的過程中，有高達40%的成本是花在通路成本上(袁建中 & 林銘松，民88)。

(1)通路重要性

組成行銷通路的各種行銷中間商之所以存在最大理由是因為他們可以有效提供各種行銷功能，以聯繫生產者與消費者間的供需區隔。在國際市場上因為所需配銷功能愈複雜，配銷成本占總成本亦愈高，而且製造商在通路上所做的選擇會直接影響到行銷決策，因此，配銷通路的選擇更顯其重要性，而行銷通路是外銷廠商行銷組合中非常重要的條件。

(2)國際通路規劃

一般而言，公司欲進行國際通路規劃，必須有下列數項流程(張福榮，民92)，如圖2.4所示。

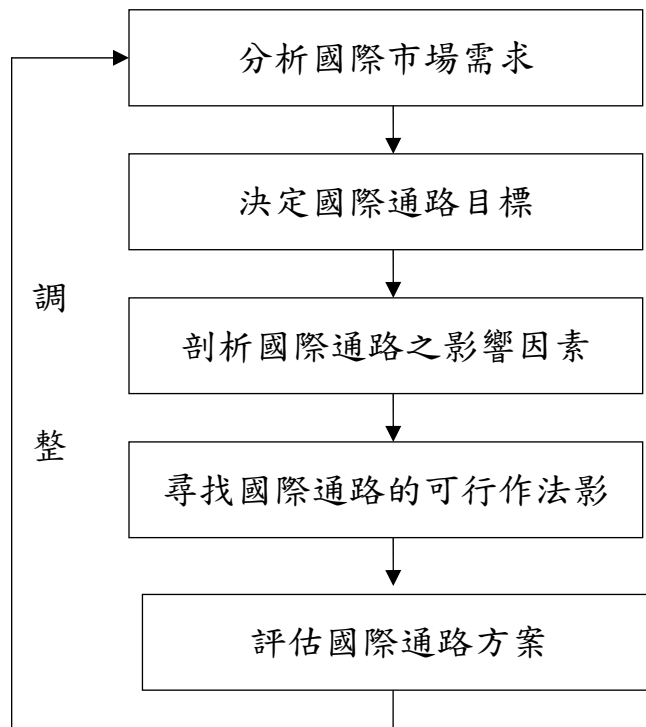


圖 2.4 國際通路規劃流程

資料來源：張福榮(民92)，國際行銷管理－全球本土化觀點，五南圖書，p.287

(a)分析國際市場需求

為了瞭解國外消費者平日所使用的通路系統有哪些？就是了解公司產品的購買者可能需要透過那些行銷通路始容易接觸到公司產品。

(b)決定國際通路目標

一般通路目標大致分為：追求降低成本與高效益、有效控制通路成員、適應環境能力、配合公司形象、增強市場競爭力、對抗競爭者。

(c)剖析國際通路之影響因素

必須了解本身產品在通路系統上可能受到影響的因素，在未來通路運作上才能順利。

(d)尋找國際通路可行性作法

在尋找通路可行作法時，必須決定國際中間商機構的型態，決定每一型態中間商的數目、選擇特定的中間機構和決定如何激勵中間機構。

(e)國際通路評估

當一家生產者已初步選擇出數項可行通路方案，最後應根據哪些資訊決定採用哪一個或多個通路系統。

(3)通路分類

建立通路目標、確認主要的通路可行方案，及對這些可行方案進行評估(kolter,1997)。除此，從實證中得到一個重要的發現國際通路選擇的關鍵要素受產品、國家特性的影響，也和公司的規模大小有關，這對中小企業的經理人在出口市場的通路選擇上是一重大發現(Ramaseshan and Potton,1994)。

根據學者(吳青松,民87)將國際行銷通路分類如圖2.5所示。

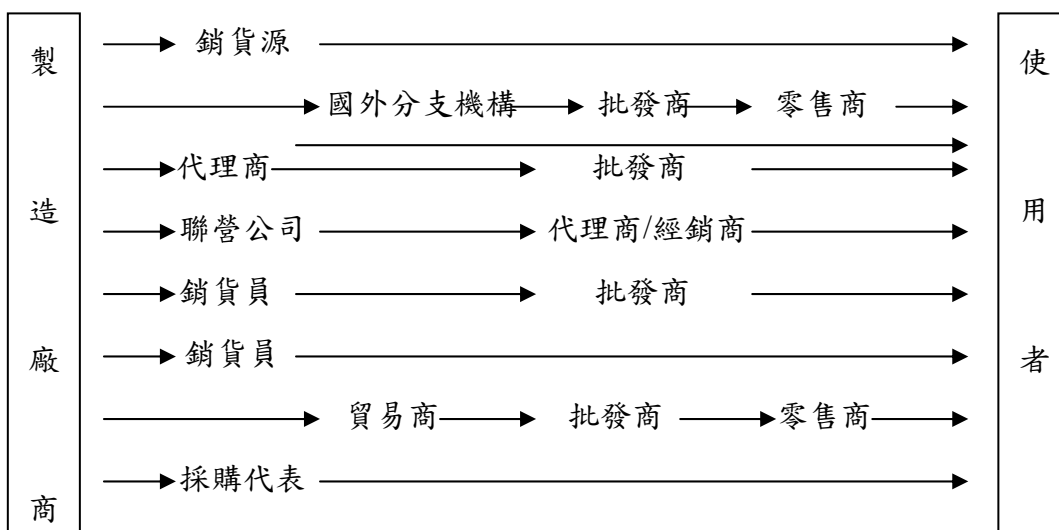


圖 2.5 國際行銷的通路類型

資料來源：吳青松(民87)，現代行銷學－國際性視野，智勝文化，p.302

(4)通路關係的維持

根據學者(于卓民、巫立宇等,民92)提出通路管理是指製造商管理通路成員時，給予一些激勵措施，促使通路成員合作，以達成公司配銷目

標，而為有效地激勵並獲得國外通路成員全力支持，須先考慮以下三個主要基本前提：

- (a)尋求並瞭解通路成員之需求與遭遇之困難。
- (b)根據前項需求給予配銷夥伴適當的支持。
- (c)建立持續良好的合作關係之意願。

4.促銷(Promotion)策略

國際促銷策略之原理與國內促銷差異性不大，但卻因受到國際間政治、經濟等相關複雜性問題影響，以致國際促銷策略有時反受到忽略(張福榮,民92)。不論是營利企業或是非營利組織，必須藉由有效的整合各種推廣方法，來達到推廣產品的目標。國際通路對於不但與產品是否到達消費者有關，亦是成本能否節省、價格能否下降的重要因素。

促銷策略使用工具：

推廣的工具主要有廣告、人員推銷、促銷與公共關係。推廣策略之使用，各有不同之效用，在組織目標、經費及環境之考量，組織可以選用單一或是組合式的使用合適之推廣策略，而唯使用前必須將各個策略之特性仔細考慮，以求事半功倍之效果。

促銷組合可包括五種主要工具(kolter,2004)：

- (1)廣告：由特定的贊助者以付款的方式，藉由各種傳播媒體將他們的產品以非人員接觸的方式，進行介紹與促銷的活動。
- (2)直銷：使用郵寄、電話以及非人員接觸的工具，以便與顧客和潛在的顧客溝通，並加以誘惑。
- (3)銷售促進：一種短期吸引及鼓勵消費者購買的活動。
- (4)公共關係與報導：設計各種不同的計劃，以改進、維護或保護公司或

產品的行銷手法。

(5)人員銷售：由銷售人員實際向一位或多位以上潛在消費者做產品說明，以期達到銷售目的。

5.行銷組合之搭配與決策活動

除以上所述之外，企業進入國外市場時，行銷組合中之產品、價格、通路與促銷不能單一操作，而是要多方搭配才能發揮功效(張福榮,民92)。而在產品與促銷策略是否應適當地需求調整或直接延伸，一共區分為五種類型(Keegan,1995)，包括直接延伸、產品調整、溝通調整、雙重調整與開發新產品，如表2.2 所示。

表2.2 五種國際性的產品與促銷策略

| 促銷 | 產品 | 產品不改變 | 產品調整 | 開發新產品 |
|--------|---------|-------|------|-------|
| | 不改變促銷方式 | 直接延伸 | 產品調整 | 產品發明 |
| 調整促銷方式 | 溝通調整 | 雙重調整 | | |

資料來源：Warren J. Keegan, Multinational Marketing Management, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pp378~381

(1)直接延伸策略

公司的產品跟促銷方式不因市場環境的不同而加以修改，對於公司雖不必耗費時間、金錢跟人力來重新規劃，卻易造成高風險。

(2)產品適應策略

針對產品加以修改，以適合當地市場環境與消費型態。

(3)產品創新策略

依照適合購買者所需而創造新產品，雖支付費用大，但若產品銷售成功，亦能獲得相當高的利益。

(4)溝通適應策略

雖不改變產品，但必須配合當地市場環境來調整產品的促銷方式。

(5)雙重適應策略

公司針對產品跟促銷方式作改變以符合當地市場與購買者需求。亦有學者提出關於行銷組合變數的決策和活動如表2.3所示。

表2.3 與行銷組合變數有關的可能決策及活動

| 行銷組合變數 | 可能的決策及活動 |
|--------|---|
| 產品 | 新產品的開發及市場測試；調整現有產品；剔除不再能滿足顧客慾望的產品；發展牌名及品牌政策；創造品質保證及建立品質保證的程序；規劃包裝事宜(包括材料、大小、形狀、顏色及設計)。 |
| 配銷 | 分析各種不同的配銷通路；設計適當的配銷通路；設計有效的方案以建立經銷商的關係；設立配銷中心；發展及實施有效率的產品運送程序；建立存貨控制；分析運輸的方法；使得整體配銷成本達到最小化；分析批發、零售出口的最可能地點。 |
| 促銷 | 建立促銷目標；決定促銷的主要類型；選擇適當的配銷通路；選擇及排程廣告媒體；發展廣告訊息；衡量廣告的有效性；雇用及訓練銷售人員；發展銷售人員的報酬制度；建立銷售區域；規劃及實施銷售努力；準備及散播公眾報導。 |
| 價格 | 分析競爭者的價格；發展定價政策；決定定價方法；依不同類型的顧客來決定折扣；建立銷售的條件。 |

資料來源：榮泰生，民87，國際行銷學，台北，華泰書局，p.36。

2.3 協調機制(coordination mechanism)

協調及整合機制的意義，簡單的說就是整合組織內部不同單位的管理工具(Martinez and Jarillo, 1989)。學者Martinez and Jarillo 對於協調機制的相關研究，就1953 至1989 間85 位學者的研究，歸類成二大研究主流：結構與正式化機制、非正式或較精緻之協調機制。

一般學者將國際企業的協調機制分成三個概念來探討(Sundaram and Black, 1992)：第一、集權化：指的是母公司將重要決策權集中在母公司手上，以控制國外子公司；第二、正式化：指的是透過正式的紀錄和

程序將決策例行化；第三、社會化或稱為整合規範(Ghoshal and Nohria, 1994)：指的是利用共有的目標與價值的創造，作為控制行為與決策的工具。

2.3.1 正式化協調機制非正式化協調機制

國際化企業對子公司的內部協調機制(coordination mechanism)方面，則劃分成兩大類(吳啟賓,民90)，第一類是結構的、正式的機制，包括集權化、正式化、規劃、產出及行為控制等五種機制；第二類是非正式的、微妙的機制，包括平行關係、非正式溝通、組織文化等三種機制，對於國際企業協調機制的分類，將協調機制分為正式化機制與非正式化機制兩個概念(Jarillo and Martinez ,1990)。

1.結構與正式化機制包含五種協調機制：

(1)集權化：透過正式的層級制定決策。

(2)正式化與標準化：書面政策、規則、工作說明書、標準作業程序等，是否被寫成手冊或其他形式的文件，而建立起標準的通則。

(3)規劃：指公司是否有策略規劃、預算、功能性計劃、排程等制度或程序，以便能指導獨立單位的活動與行動。

(4)產出控制：產出控制乃基於由組織單位向管理當局所呈報的檔案、記錄或報告等來評價，如財務績效、技術報告、銷售與行銷資料等。

(5)行為控制：行為控制乃基於對部屬進行直接或個人的監督來加以控制。

2.非正式化協調機制則可分為三類(Ghoshal and Nohria,1994)：

(1)平行或跨部門關係：指不同部門的經理經由直接接觸、分享問題、臨時或永久性的工作小組、任務編組委員會、整合性角色及部門整合等方式進行溝通，為較直接的協調機制。

(2)非正式溝通：在不同部門經理間建立一個非正式與個人的溝通網路，如經理人私人接觸、個人拜訪，或是公司會議與研討會、旅遊、經理輪調等。與水平關係不同的是，非正式溝通是較不結構的形式，因此是更為不正式與間接的協調機制。

(3)社會化：透過訓練形成組織化，塑造相同的溝通決策方式、風格及公司的目標與價值觀，對個人進行社會化的過程。這可以經由教育訓練、不同部門的輪調、生涯規劃及獎懲制度等方式來達成。

各學者對於協調機制之定義與分類持不同看法與意見，但卻仍可看出各學者對於協調機制在公司組織內部的給於極高的重視度，尤其對於有在海外經營的企業更顯其重要性。

茲將學者對於協調機制的相關理論整理如表2.4

表2.4 協調機制相關理論整彙

| 學者 | 年代 | 分類/意義 |
|-------------------------------|------|--|
| Martinez and Jarillo | 1989 | 整合組織內部不同單位的管理工具。將協調機制分為： 1.結構與正式化機制 2.非正式或較精緻協調機制 |
| Bartlett and Ghoshal | 1989 | 1.正式化：是制度化的系統和過程，作為選擇時的指引，亦為經由規則和程序的使用正式化描述允許與不允許的行為。 2.集權化：重要的策略性決策集中於母公司的程度。一般而言，決策授權的集中程度是多國籍企業建立協調能力主要工具之一。 |
| Roth, Schweiger, and Morrison | 1991 | |
| Ghoshal and Nohria | 1994 | 3.社會化：透過共享的價值與文化，達成管理的目的，建立分享的目標和價值觀以便能夠控制決策。 |

資料來源：本研究整理

所以協調機制(coordination mechanism)可說是國際企業母公司用以

整合各地子公司分開的價值活動之管理工具，藉由子公司運作的手段，藉由控制子公司運作的手段、作為、介入等方式使子公司能按照公司整體目標進行決策與運作(吳慶芳，民85)。

2.3.2 子公司扮演的角色

子公司策略的執行對於母公司制定協調機制而言，佔舉足輕重地位，尤其子公司與母公司之間的互動關係更牽引公司的競爭優勢。根據研究指出，要使績效達到最大化必須是：1.總公司與海外子公司要有高彈性之協調機制。2.總公司與海外子公司要減低衝突。3. 總公司與海外子公司必須要透過管理者來整合(Roth & Nigh,1992)。

國外亦有研究承繼其在1989、1990 年在多國企業的研究，探討「策略—管理程序」的關係，更進一步發現子公司所採取的策略不同會影響其所採取的協調機制(coordination mechanism)的使用，且整合程度越高的策略，越會引用非正式化或較精緻的協調機制(Martinez and Jarillo,1991)。

2.4 經營績效(business performance)

績效乃衡量組織達成目標的一個指標的衡量，學者認為績效的衡量除了著重傳統獲利率與成長率等客觀衡量指標外，對於組織轉化的過程與品質以及組織利害關係人的滿意程度等主觀衡量指標亦不可輕忽(Chakravarthy ,1986)。亦有研究(McGee, Dowling & Megginson, 1995)曾試探管理經驗、競爭策略及合作協議對新合作事業績效的影響，所用的績效指標如獲利率、銷售成長率、資產報酬率等皆為財務指標。

2.4.1 經營績效(business performance)定義

績效在管理上的重要性不容置疑，蓋因管理的意義就在於藉由他人

及團體的力量已達成組織的目標，提升組織的效能，然而有關績效的衡量至今仍相當模糊，有人以投資報酬率及獲利率等財物指標作為績效衡量的標準；亦有人以生產力、組織承諾及員工工作滿意度等定性資料來描述組織的經營績效。茲將經營績效意涵彙整如表2.6

表2.6 經營績效定義彙總表

| 參考文獻 | 績效定義 |
|--------------------------|---|
| Duquette and Stowe(1993) | 所謂績效，就是指運用各種指標和測量方法，評估組織達成使命、目標、目的之相對程度高低。 |
| Evans(1996) | 所謂經營績效，就是企業策略目標的達成度，也是企業檢視其整體競爭力的指標。 |
| Robbins(2001) | 績效又是獲利率，績效之內涵為效率與效能，效率為一源於物理學與工程學之觀念，注重投入與產出之關係，在既定之產出下尋求投入成本之極小化，在既定之產出下尋求效率之極大化，著重運用方法達到最理想之境界，及無法在不損及他人之利益下使另一人獲利，及把事情做對，並做最適當資源之運用。組織存在的目的即在達成欲到達之目標。 |

資料來源：本研究整理

2.4.2 經營績效(business performance)的衡量

績效評估與績效管理有助於公司能更有效的管理資源、衡量與控制目標 (Evans,1996)，所以績效的衡量與評估，可以協助企業了解其所處之環境及趨勢，進而衡量企業有關目標的達成程度(李建華，方文寶，民85)。

根據一些學者的看法，提出經營績效的衡量績效：

在績效方面，可分成兩大領域：成長性與獲利性。他們列舉了一些指標作為後續研究的參考(Covin & Slevin,1991)：銷售成長、ROA 與單位銷售利潤率。不過這兩位學者還是建議以成長性與獲利性這兩方面來考量績效指標的選取。除前述分類外，亦有研究以ROA、ROI 及銷售成長在三年來之平均水準，作為事業單位績效衡量的指標(Morrison &

Roth,1992)。

此外，在對外投資上，國內學者也對企業經營良窳的評價提出諸多的績效衡量指標，其中以無形績效、生產力、獲利能立即成長力四個構面來衡量組織的整體運作績效(吳萬益,民85)：

- 1.無形績效：包括了企業形象、品牌知名度、商情資訊的掌握能力、目標的達程度。
- 2.生產力：員工之生產力、產能利用率、產品的不良率。
- 3.獲利率：投資報酬率、資產報酬率。
- 4.成長力：市場佔有率的成長率、營收成長率。

而在往後亦陸續愈多人針對經營績效提出新的看法：例如以銷售成長、獲利情況、ROI 及整體表現作為績效的衡量指標。除此之外，他們還要求經理人在評估這些指標時，必須以過去五年內與競爭對手比較的結果為依據(Dess、Lumpkin & Covin,1997)。另外學者(Knight,2000)則指出衡量財務績效的指標包括銷售成長、ROA、ROI、稅前淨利、市場佔有率、呆帳率等；非財務績效：企業形象、產品品質、新產品開發、製造週期效能、顧客滿意度、與顧客間的穩健關係等。

近年來，在對澳洲製造業和服務業廠商的實證研究中，以成長率、獲利率、顧客滿意度、調適力這四種指標來衡量組織績效(Vorhies and Harker,2000)，亦又研究以資產報酬率、低物流成本以及顧客滿意度衡量物流公司的績效(Meng & Stank,2001)。

將供應鏈績效衡量分為兩大範疇，分別為經營績效衡量及策略績效衡量。認為經營績效衡量乃是著重於短期及量化的衡量，其衡量的指標有三項分別為：成本的降低、週期時間的降低、以及品質的改良；而策略績效衡量方面則為較困難於量化衡量，並且著重於較長持續性的績效

結果，其衡量指標有五項分別為：新產品開發、新式創新、競爭智力、獲取新產品的商機、獲取新科技(Nada & Premus,2002)。而近來學者亦指出衡量經營績效的指標包括市場佔有率、銷售額、顧客權益(關係權益、價值權益、品牌權益)、顧客滿意等變數(Kolter,2002)。

茲將經營績效有關理論，整理歸納如表2.7。

表2.7 經營績效指標意涵

| 經營績效指標分類 | 學者 | 經營績效指標 |
|----------|--|--|
| 財務型績效 | Covin & Slevin(1991) Morrison & Roth(1992) Kim and Arnold (1992) Dess、Lumpkin & Covin(1997) | 提出兩構面的績效衡量架構，為指標分類：包括財務績效衡量指標(如銷售成長率、投資報酬率、資產報酬率、每股市價等)、成本的降低。 |
| 非財務型績效 | Capon, Farley &Hoenig(1990) Kim and Arnold (1992) Nada & Premus(2002) | 作業績效或稱非財務績效指標：如市場佔有率、產品品質、新產品開發、製造週期效能、顧客滿意度等作為衡量績效之重要依據亦或稱無形績效(企業形象、品牌知名度、商情資訊的掌握能力、目標達成度)。 |

資料來源：本研究整理

2.5 管理才能與國際行銷導向之關係

如果企業能掌握市場訊息、創新樣式、提高質量、加強宣傳、合理定價等方面努力，便能扭轉被動局面，但必須要隨使掌握顧客的各種訊息，了解顧客需求(馬國濤,民 93)，因此管理者必須了解環境變動與顧客一切的資訊，以能迅速反應市場需求以作適當之策略。在每個企業中，經理人都是賦予企業生命、注入活力的要素，因此透過經理人的設定目標，決定目標為何(Drucker,2004)，以使企業於競爭激烈的經濟體系中，

永續生存。

經理人能力在策略上的發揮對於企業經營確實影響甚大，例如：宏碁前董事長施振榮(民,93)認為自創品牌為使命之一，因為透過其管理能力來推行、制定國際行銷策略，以造就現今宏碁，因其自創品牌已經達到名利雙收的狀態，所以可發現管理者能對於企業在國際行銷導向下之國際行銷策略的制定有關聯性。

2.6 管理才能與經營績效之關係

管理才能定義寬廣且分類眾多，針對學者提出部分的管理才能與經營績效來做探討。而Weiss and Cropanzano(1996)、Lam and Lirby(2002)亦對人際關係與經營績效提出兩者有相關，而在現有的諸多實證研究中，研究結果亦指出領導與經營績效有顯著相關(徐聖岡,2003)。因此，企業經理人的每一個行動，每一項決策與每一個考慮，都必須把經濟績效當成第一個優先考量的層面(Drucker,2004)。

2.7 國際行銷導向與經營績效之關係

本研究探討國際行銷導向下之國際行銷策略與經營績效關係，根據學者Carpano,Chrisman and Roth(1994)認為國際行銷策略配合國際行銷環境，對於國際行銷績效上亦有較佳的表現。

除此之外，優越的經營績效乃是源自於組織有優越技巧來滿足與瞭解顧客，亦公司可藉由使用市場的情報或資訊來對市場有更深層的了解，且發展新產品策略來滿足顧客需求，以促進組織的經營績效(Kohilo & Jaworski, 1990)。

2.8 協調機制與經營績效之關係

對於協調機制與經營績效之關係，根據夏其珂(民國83)的研究指出，當企業的協調程度愈高，其經營績效就會愈高。吳啟賓(民國90)研究亦發現跨國企業愈重視協調機制之採行對經營績效會造成影響，當總公司愈重視協調機制之採行，對跨國企業之經營績效會造成影響。學者Lawrence and Lorsch(1967)、Roth and Nigh(1992)等人之研究發現，協調方式的使用，對於公司會有較高的經營績效。且亦有研究顯示，赴大陸投資的臺灣企業愈重視協調機制，其經營績效成效愈好(林妙雀,民93年)。

所以協調機制對公司而言，具有存在的價值與其必要性，尤其是公司到海外經營投資的公司，更顯現其重要性，尤其是總公司策略的制定，對子公司所下達的指令與策略執行，更須有協調機制工具的輔助才能促使公司其經營績效表現愈佳。

第三章 研究方法

本研究之理論性概念及理論架構乃依據第二章文獻探討所擬出，對於管理才能、國際行銷導向、協調機制和經營績效已有一定程度的引證及說明。因此結合本研究目的，本章將分別說明主要的研究架構、變數操作性定義與衡量、研究對象與研究設計、資料分析方法、及最後針對問卷之信度與效度分析做一探討。

3.1 研究架構

本文旨在探討企業在劇烈變化的經營環境中，如何透過管理才能與國際行銷導向及協調機制來創造經營績效。此外，本研究進一步分別探討管理才能與國際行銷導向對經營績效是否具影響作用，並以協調機制作為干擾變項。針對本研究欲探討的目的與問題發展，提出本研究之觀念性研究架構如圖3-1，研究架構共區分為管理才能、國際行銷導向、協調機制及經營績效四個主要部份。

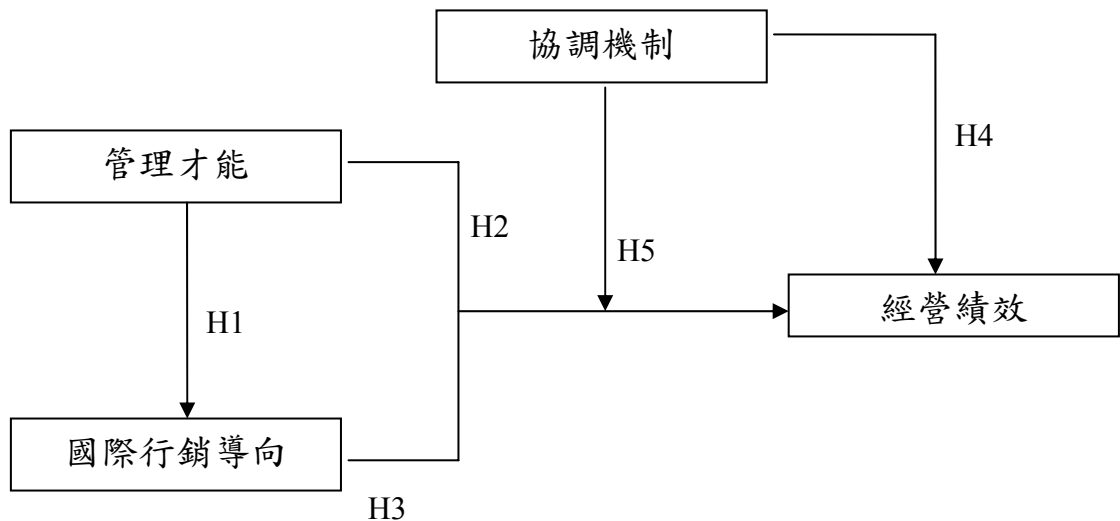


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

本研究依據研究目的、文獻探討及本研究之研究架構，提出下列欲實證之各項研究假設如下：

H1 管理才能對國際行銷導向有正向關係。

H2 管理才能對經營績效有正向關係。

H3 國際行銷導向對經營績效有正向關係。

H4 協調機制對經營績效有正向關係

H5 以協調機制為干擾變數，了解是否為對企業經營績效之干擾變數

3.3 變數之操作性定義及衡量項目

根據第二章相關文獻匯整與探討，並且根據圖3.1之研究架構，本研究的變數主要分成四部份：第一部分為管理才能，第二部分為國際行銷導向，第三部份為協調機制，第四部份為經營績效。以下針對上述研究變數分別作操作性定義說明，及列出其衡量變數。

3.3.1 管理才能：

本研究參考國外研究(Sandwith,1993)提出的觀念技能、人際技能、領導技能、行政技能與專業技能五大構面，以及另一學者研究提出了管理者具備的三種才能(Spencer, 1993)來加以彙整。

1. 觀念性技能

本研究參考學者(Sandwith,1993)所提出觀念技能構面為：對所處環境的瞭解與分析情勢的能力，及參考另一位學者(Spencer 1993) 提出管理者必須具備的概念化或認知能力為：包括系統思考、標準的認知、社會觀、

書面溝通能力。來說明觀念性才能。

2.人際關係技能

參考學者研究(Davis, Skuhe, Hellervick & Gebelein,1996),指出成功經理人應具備的技能構面之人際關係技能為：建立關係、展現組織機智、善用網路效果、價值多樣化。來說明人際關係才能。

3.領導技能

本研究參考學者(Moulton,1993)研究，對於管理者應具有的領導能力為：具主動的領導意向、價值觀及倫理觀之了解、革新和創造力、經由使命感的意識激勵他人的能力。以及另參考學者(Davis, Skuhe, Hellervick, Gebelein,& Sheard,1996)所分類的為：技能構面之領導技能：提供部屬或同事方向、勇敢引導、影響他人、培育團隊合作、激勵他人、教練及發展他人、推動變革等。

4.專業技能

本研究參考以往學者(Moulton,1993)的研究，認為管理者技術性專業技能乃為：完成工作之能力及(Sandwith,1993)所提出專業技能構面為對例行之行政事務，能有效執行的能力，在組織中有關人事和財務方面的管理。來說明技術性才能。

5.能力特質

本研究參考以往研究(吳彥輝,民89)，對管理才能的能力特質的定義為即管理者對自身體能、適應力等能力之了解。如具有良好的環境適應力、具有克服困難完成任務的能力和具跨部門的工作經驗。

以上衡量構面以李克特(Likert)量表五個尺度來衡量，從非常同意到非常不同意。整理上述所討論的管理才能衡量變項，並列舉此些變項的相關研究，詳如表3.1。

表3.1管理才能構面因素之衡量變數

| 因素 | 衡量變項 | 相關參考文獻 |
|--------|--|--|
| 觀念性技能 | <ul style="list-style-type: none"> ● 對於外在環境的了解 ● 計畫、組織能力 ● 危機應對能力 ● 決策判斷 | Sandwith(1993) Spencer(1993) |
| 人際關係技能 | <ul style="list-style-type: none"> ● 傳達訊息的正確性 ● 衝突管理 ● 溝通技巧 | Moulton(1993) Hellervick, Gebelein,and Sheard(1996) |
| 領導技能 | <ul style="list-style-type: none"> ● 組織成員對組織的認同感 ● 團隊精神的培養 ● 資源管理 ● 危機管理技巧 | Moulton(1993) 、 Sandwith(1993) |
| 專業技能 | <ul style="list-style-type: none"> ● 運用專業工具、設備 ● 部門績效評估 | Moulton(1993) 、 Sandwith(1993) |
| 能力特質 | <ul style="list-style-type: none"> ● 個人的優、缺點 ● 環境適應力 ● 企圖心 | 吳彥輝(民89) |

資料來源：本研究整理

3.3.2 國際行銷導向：

本研究探討國際行銷導向下之國際行銷策略之作為，因此參考學者 (Brian Toyne & Peter G. P. Walters,1993)的研究,對於全球行銷組合策略的選擇為：產品策略、定價策略、通路策略、促銷推廣策略。因此，國際行銷策略大致仍由產品、價格、配銷和促銷等四項因素組成。

以上以李克特(Likert)量表五個尺度來衡量，從非常同意到非常不同意。整理上述所討論的管理才能衡量變項，並列舉此些變項的相關研究，詳如表3.2。

表3.2 國際行銷導向下之國際行銷策略構面因素之衡量變數

| 因素 | 衡量變項 | 相關參考文獻 |
|------|---|--|
| 產品策略 | <ul style="list-style-type: none"> ●新產品的開發 ●產品的售後服務 ●客戶的需求 | Onkvisit and Shaw(1994) Gateor and Graham(1999) 戴國良(民93) |
| 價格策略 | <ul style="list-style-type: none"> ●價格與同業比較 ●當地消費者消費能力條件 ●市場佔有率為主要考量 | Czinkota and Ronkainen(1993) Kolter(2004) |
| 通路策略 | <ul style="list-style-type: none"> ●設立據點直接銷售 ●使用通路為配銷商 | Onkvisit and Shaw(1993) 蕭鏡堂(民88) 黃俊英(民93) |
| 促銷策略 | <ul style="list-style-type: none"> ●報章雜誌平面廣告 ●品牌形象 ●創新促銷 | 陳雅慧(1996) Kotler(2004) |

資料來源：本研究整理

3.3.3 協調機制

本研究對於協調機制乃參考研究(Jarillo and Martinez,1991)對於國際企業協調機制的分類，將協調機制分為兩大類：結構的與正式的機制和其他較不正式的與精緻的機制，以及參考學者研究(Gupta and Govindarajan,1991)提出除了正式正式的組織機制外，還有其他非正式的組織機制。

1.正式化協調

參考(Martinz and Jarillo,1991)正式化機制定義為：組織透過部門化或組織單位的分權化，並建構正式化結構，以及參考

2.非正式化協調

本研究參考Gupta and Govindarajan(1991)非正式化機制定義為：透過暫時性或常設性的工作小組、團隊合作、任務編組委員會等平行關係之運作，達到組織整合。

以上衡量構面以李克特(Likert)量表五個尺度來衡量，從非常同意到非常不同意。整理上述所討論的管理才能衡量變項，並列舉此些變項的相關研究，詳如表3.3

表3.3 協調機制策略構面因素之衡量變數

| 因素 | 衡量變項 | 相關參考文獻 |
|--------|--|--|
| 正式化機制 | <ul style="list-style-type: none"> ● 公司的標準作業程序、生產流程 ● 監督子公司 ● 子公司定期呈報總公司 | Baliga and Jaeger Jarillo and Martinez(1989, 1991)Hill(1997) Hamiton and Kashlak(1999) |
| 非正式化機制 | <ul style="list-style-type: none"> ● 派員觀察子公司的經營狀況 ● 企業文化的宣傳 ● 出版刊物 ● 設立協調小組 ● 與子公司的聯繫方式 | Jarillo and Martinez(1989,1991) Gupta and Govindarajan(1991) |

資料來源：本研究整理

3.3.4 經營績效：

1.財務績效

本研究參考Covin & Slevin(1991)則認為在績效方面，可分成兩大領域：成長性與獲利性，及參考Morrison & Roth(1992)以ROA、ROI 及銷售成長在三年來之平均水準，作為事業單位績效衡量的指標。

2非財務績效

Kolter(2002)指出衡量經營績效的指標包括市場佔有率、銷售額、顧客權益(關係權益、價值權益、品牌權益)、顧客滿意為衡量變數。

以上衡量構面以李克特(Likert)量表五個尺度來衡量，從非常同意到非常不同意。整理上述所討論的管理才能衡量變項，並列舉此些變項的相關研究，詳如表3.4

表3.4 經營績效策略構面因素之衡量變數

| 因素 | 衡量變項 | 相關參考文獻 |
|-------|---|---|
| 財務績效 | <ul style="list-style-type: none"> ● 銷售量 ● 營業額 ● 獲利能力 | Covin & Slevin(1991) Morrison & Roth(1992) Dess.Lumpkin&Covin(1997) Kolter(2002) |
| 非財務績效 | <ul style="list-style-type: none"> ● 市場佔有率 ● 產品銷售目標品質控制 ● 整體績效 | Hood, Young and Lal(1994) Meng&Stank(2001) Kolter(2002) |

資料來源：本研究整理

3.4 研究設計

本研究主要探討管理才能、國際行銷策略、協調機制與經營績效的關聯性，針對台灣的電子資訊產業為研究對象，以郵寄問卷蒐集本研究所需之資料。

3.4.1 問卷設計

本研究為問卷調查法，所設計之問卷設計包含了四大部分，第一部份為管理才能量表，第二部份為國際行銷導向量表，第三部份為協調機制量表，最後第四部份為經營績效量表。

問卷初稿設計完成之後，先與指導老師針對各構面問題進行討論交換意見，以及與部份廠商以電話詢問，修正語意不清及模糊的問項，經過多次修正。共計49個衡量命題。

- 1.管理才能：此部份問項計16題，採用Likert五點尺度量表編制。
- 2.國際行銷導向：此部份問項計11題，採用Likert五點尺度量表編制。
- 3.協調機制：此部份問項計8題，採用Likert五點尺度量表編制。
- 4.經營績效：此部份問項計6題，採用Likert五點尺度量表編制。
- 5.公司資本資料與填答者個人資料8題

3.4.2 抽樣對象

1985年後，台灣土地、工資等成本大幅上漲，以台灣上市、上櫃等公司為例，除了少數上游半導體、IC設計公司外，幾乎多數都在大陸、東南亞等地進行投資，尤以大陸地區設廠投資居多。2004年時，我對外總投資比重，投資大陸約占70.62%。除外，2004年調查之製造業海外投資亦有四分之三以上的業者選擇大陸，顯示兩岸分工與經貿往來熱絡(以電子電機業、金屬製品業、塑膠製品業較多)。

整體而言，製造業對外投資業別以電子電機業最高，貿易業居次。本研究以台灣上市上櫃電子資訊產業且有赴大陸投資之企業為研究對象，因此本研究之抽樣母體主要以Smart「投資總覽」中電子資訊業、台灣地區電機電子工業同業工會編印之「電子電機大陸暨東南亞台商採購銷售名錄」以及經濟部審議委員會編印之「上市上櫃公司對大陸投資事業名錄」之台商名錄為調查對象，並經核對篩選重複之廠商，共計263家。

3.5 研究方法

根據本研究的目的及各項假設，本研究採用「SPSS 8.0」中文版作為統計分析工具，在進行資料分析，是以研究架構配合變數衡量尺度，所以採用的統計分析方法如下：

3.5.1 敘述性統計分析

利用平均數、標準差、變異數等對管理才能、國際行銷導向、協調機制和經營績效各構面進行描述性的分析。本研究問卷之管理才能、國際行銷導向與經營績效之問項皆以Likert 五點量表形成，從次數分配了解樣本在五等量表回答上的分布情形，從平均數代表對各問項的重視程度，而變異數代表每個樣本在該問項的回答集中程度。並了解樣本在經

營績效上與受訪者、公司基本資料的分布情形。

3.5.2 因素分析

根據本研究中所提出的各項構面變數進行因素分析，以萃取出變數中重要因素，做為廠商能力之科學性、系統性分類，增加實務上及學術上參考的價值，並歸納出精簡且解釋度較高的因素群，找出部份概念上有意義且彼此之間接近獨立的，並足以影響原始資料的共同因素。

本研究採用主成分因素分析法，再以最大變異數轉軸法轉軸，取特徵值大於1的因素，並且因素負荷量大於0.4者。

3.5.3 信度分析

主要對所回收之問卷資料加以整理，並利用信度分析管理才能、國際行銷策略、經營績效採用李克特五點尺度之問項，以 Cronbach α 係數來衡量整份問卷之內部一致性， α 值愈大則表示內部一致性愈高，且 Cronbach α 係數需符合最低標準 0.5 以上(Nunally,1978)。

3.5.4 獨立樣本t檢定

獨立樣本t 檢定為檢定兩個獨立樣本間，是否有差異存在。由於經營型態為屬質變數，經營績效為屬量變數，因此本研究以t 檢定來比較不同個人特徵在各構面之差異性。

3.5.5 變異數分析

將一組資料發生的總變異，依可能發生變異的來源分割為數個部分，每一部分均可歸因於某原因(變異來源)，測度這些不同變異來源是否具有顯著差異的統計方法即為變異數分析(analysis of variance,

ANOVA)。變異數分析可解釋線性模式之適合度，預測變數之顯著性。

3.5.6 相關分析

相關分析系分析二變數間關係的強弱，並測量各項變數間之相關程度，以避免在後續的迴歸分析中，自變數間產生共線性的現象。本研究藉由分析管理才能、國際行銷策略、協調機制和經營績效等兩兩構面間的關係，更能證實次構面間的關係，以輔助本研究進行假設檢定。

3.5.7 迴歸模式分析

迴歸分析是探討兩個或兩個以上變數間的關係(陳順宇, 民,87)。本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度，即管理才能、國際行銷策略、協調機制對經營績效是否會造成影響。

3.5.6 層級迴歸分析

以研究變項順序層級迴歸方式，探討自變數、干擾變數對一變數之影響性。本研究將協調機制視為干擾變項，以層級迴歸分析方法，來驗證干擾變項是否具有干擾作用。

第四章 研究結果與分析

本章將回收有效問卷進行資料分析所得之結果加以說明，第一部分為因素分析說明，第二部份為信度分析說明，第三部份則為敘述性統計，第四部份為 T 檢定，第五部份為單因子變異數分析，第六部份為相關分析，第七部份為簡單迴歸分析與最後為層級迴歸分析。

4.1 因素分析

本節將分為四部份，分別針對管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效作因素分析。

4.1.1 管理才能之因素分析

本研究利用因素分析萃取出為4個主成份，並將這些成份因素分別命名為觀念與領導能力、人際關係能力、專業能力與環境敏感度能力。分析結果如表4.1所示。

表4.1管理才能因素分析之結果

| 構面 | 問卷內容 | 因素負荷量 | 特徵值 | 累積解釋變異量% |
|---------|-----------------------------|-------|-------|----------|
| 觀念與領導能力 | | | 3.748 | 23.428 |
| | 9. 本公司主管能有效營造團隊精神及良好的工作氣氛 | 0.810 | | |
| | 4. 本公司主管做決策判斷時，能力求客觀，降低個人偏見 | 0.743 | | |
| | 11. 本公司主管的危機管理技巧良好 | 0.681 | | |
| | 8. 本公司主管能提高組織成員對組織的認同 | 0.659 | | |
| | 10. 本公司主管會有效地管理、利用與調配資源 | 0.613 | | |

表4.1管理才能因素分析之結果(續)

| 構面 | 問卷內容 | 因素負荷量 | 特徵值 | 累積解釋變異量% |
|---------|------------------------------|-------|-------|----------|
| | 2. 本公司主管具備計畫、組織的能力 | 0.573 | | |
| | 3. 本公司主管在突發狀況時能夠發展適當因應對策 | 0.557 | | |
| 人際關係能力 | | | 2.583 | 39.572 |
| | 6. 本公司主管能管理並化解組織中的衝突 | 0.808 | | |
| | 5. 本公司主管能夠正確解讀他人所傳達的訊息 | 0.717 | | |
| | 7. 本公司主管口語溝通的技巧良好 | 0.623 | | |
| 專業能力 | | | 2.537 | 55.425 |
| | 16. 本公司主管具有強烈的企圖心 | 0.825 | | |
| | 12. 本公司主管能運用專業工具、設備以提升工作效率 | 0.663 | | |
| | 14. 本公司主管清楚知道自己的優、缺點 | 0.636 | | |
| | 13. 本公司主管對部門績效的評估 | 0.419 | | |
| 環境敏感度能力 | | | 2.186 | 69.091 |
| | 15. 本公司主管具有良好的環境適應力 | 0.832 | | |
| | 1. 本公司主管能了解企業總體環境的變化及競爭對手的商情 | 0.697 | | |

資料來源：本研究整理

4.1.2 國際行銷導向

本研究利用因素分析,萃取為3個主成份,由於第7題因素分析造成構面混亂,因而予以刪除。並將這些成份因素分別命名為物流策略、產品策略與價格策略。分析結果如表4.2所示。

表4.2 國際行銷導向因素分析之結果

| 構面 | 問卷內容 | 因素負荷量 | 特徵值 | 累積解釋變異量% |
|----|-----------------------|-------|-------|----------|
| 物流 | | | 2.634 | 26.343 |
| | 9. 貴公司利用報章雜誌的平面廣告來做宣傳 | 0.930 | | |

表4.2 國際行銷導向因素分析之結果(續)

| 構面 | 問卷內容 | 因素負荷量 | 特徵值 | 累積解釋變異量% |
|----|-------------------------------|-------|-------|----------|
| 產品 | 8. 貴公司所使用通路為透過配銷商 | 0.896 | | |
| | 11. 貴公司經常使用新的促銷方法推廣產品 | 0.789 | | |
| | | | 2.606 | 52.403 |
| | 3. 貴公司能配合客戶的需求提供所需之產品 | 0.914 | | |
| | 2. 貴公司對於產品的售後服務相當重視 | 0.848 | | |
| | 1. 貴公司非常重視新產品的開發 | 0.694 | | |
| 價格 | 10. 貴公司品牌形象優於主要競爭者 | 0.675 | | |
| | | | 1.849 | 70.896 |
| | 6. 貴公司的產品價格以獲取市場佔有率為主要考量 | 0.848 | | |
| | 5. 貴公司會依當地消費者消費能力條件來考慮選用的定價方式 | 0.784 | | |
| | 4. 貴公司產品定價是考慮成本再予以加成作為定價 | 0.650 | | |

資料來源：本研究整理

4.1.3 協調機制

本研究利用因素分析,萃取為2個主成份,並將這些成份因素分別命名為外部溝通與內部宣導。分析結果如表4.3所示。

表4.3 協調機制因素分析之結果

| 構面 | 問卷內容 | 因素負荷量 | 特徵值 | 累積解釋變異量% |
|------|-----------------------------|-------|-------|----------|
| 外部溝通 | | | 3.126 | 39.076 |
| | 4. 貴公司會特定或不定時派員觀察子公司的經營狀況 | 0.912 | | |
| | 2. 貴公司會監督所屬子公司,以確定策略和政策落實執行 | 0.873 | | |
| | 3. 貴公司會要求子公司定期呈報經營資訊與財務報表 | 0.774 | | |
| | 1. 貴公司的標準作業程序、生產流程有制式化與標準化 | 0.655 | | |

表4.3 協調機制因素分析之結果(續)

| 構面 | 問卷內容 | 因素負荷量 | 特徵值 | 累積解釋變異量% |
|------|-------------------------|-------|-------|----------|
| | 8. 貴公司使用視訊系統與子公司主管聯繫溝通 | 0.472 | | |
| 內部宣導 | | | 2.316 | 68.033 |
| | 7. 貴公司會設立協調小組化解公司部門間的衝突 | 0.889 | | |
| | 6. 貴公司會藉由出刊刊物來凝聚員工向心力 | 0.886 | | |
| | 5. 貴公司會舉辦研討會來宣導企業文化 | 0.680 | | |

資料來源：本研究整理

4.1.4 經營績效

本研究利用因素分析,萃取為1個主成份,並將這些成份因素分別命名為經營績效單一構面。分析結果如表4.4所示。

表4.4 經營績效因素分析之結果

| 構面 | 問卷內容 | 因素負荷量 | 特徵值 | 累積解釋變異量% |
|------|----------------------|-------|-------|----------|
| 經營績效 | | | 4.117 | 68.618 |
| | 2. 貴公司營業額增加 | 0.868 | | |
| | 6. 貴公司已提高整體績效 | 0.860 | | |
| | 3. 貴公司獲利能力增加 | 0.857 | | |
| | 1. 貴公司的產品銷售量增加 | 0.831 | | |
| | 5. 貴公司品質控制良好 | 0.786 | | |
| | 4. 貴公司產品市場佔有率較主要競爭者高 | 0.763 | | |

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析

針對管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效四項構面因素,本研究再進行信度分析,以驗證內部一致性,於是利用Cronbach's α 考

量表信度，以 α 值大於0.5為檢定標準。分析結果如表4.5所示。由表可得知各因素的 α 值均大於0.5，顯示具有相當不錯的內部一致性。

表4.5 研究變數之內部一致性

| 構面 | Cronbach's α 值 |
|---------------|-----------------------|
| 管理才能 | 0.92 |
| 觀念與領導能力 | 0.88 |
| 人際關係能力 | 0.81 |
| 專業能力 | 0.77 |
| 環境敏感度能力 | 0.73 |
| 國際行銷導向 | 0.80 |
| 物流 | 0.89 |
| 產品 | 0.82 |
| 價格 | 0.67 |
| 協調機制 | 0.84 |
| 外部溝通 | 0.83 |
| 內部宣導 | 0.82 |
| 經營績效 | 0.91 |

資料來源：本研究整理

4.3 樣本特性與敘述性統計

此節乃針對研究對象來做分析，第一部份為基本特性，而第二部分為敘述性統計。

4.3.1 樣本特性分析

本研究採普測的方式，發放對象針對台灣上市上櫃赴大陸投資設廠的高科技產業進行調查，每家公司寄出一份問卷，共發出263份問卷，問卷對象為鎖定為該公司之中、高階主管，來進行普查，回收87份，回收率為33.1%，扣除無效問卷6份，有效問卷為81份，有效回收率30.8%。茲將受測公司基本資料分佈情形整理如表4.6所示。

表4.6 受測公司、個人特徵基本資料表

| | 分類項目 | 樣本數 | 比例(%) |
|---------|-----------|-----|-------|
| 公司成立時間 | 1-6年 | 14 | 17.3 |
| | 7-15年 | 26 | 32.1 |
| | 16年以上 | 41 | 50.6 |
| | 合計 | 81 | 100 |
| 進入大陸時間 | 1-3年 | 38 | 46.9 |
| | 4-6年 | 29 | 35.8 |
| | 7年以上 | 14 | 17.3 |
| | 合計 | 81 | 100 |
| 在大陸經營單位 | 1-2處 | 57 | 70.4 |
| | 3-4處 | 16 | 19.8 |
| | 5處以上 | 8 | 9.9 |
| | 合計 | 81 | 100 |
| 員工人數 | 1-250人 | 9 | 11.1 |
| | 251-500人 | 14 | 17.3 |
| | 501-750人 | 9 | 11.1 |
| | 751-1000人 | 14 | 17.3 |
| | 1001人以上 | 35 | 43.2 |
| | 合計 | 81 | 100 |
| 營業額 | 1億-5億 | 8 | 9.9 |
| | 5億-10億 | 21 | 25.9 |
| | 10億以上 | 52 | 64.2 |
| | 合計 | 81 | 100 |
| 職位 | 高階主管 | 37 | 45.7 |
| | 中階主管 | 44 | 54.3 |
| | 合計 | 81 | 100 |
| 年齡 | 30歲以下 | 4 | 4.9 |
| | 31-40歲 | 38 | 46.9 |
| | 41-50歲 | 29 | 35.8 |
| | 51歲以上 | 10 | 12.3 |
| | 合計 | 81 | 100 |
| 學歷 | 專科以下 | 7 | 8.6 |
| | 大學或技術學院 | 42 | 51.9 |
| | 研究所以上 | 32 | 39.5 |
| | 合計 | 81 | 100 |

資料來源：本研究整理

1.公司成立時間

回收受測公司其成立時間以16年以上居多，約佔50.6%。

2.進入大陸時間

回收受測公司其進入大陸時間以1-3年居多，約佔46.9%。

3.大陸投資處所

在大陸投資處所處以1-2處居多，約佔70.4%，3-4處次多，約佔19.8%，5處以上的最少，約佔9.9%。

4.員工人數

回收受測公司之員工人數大部份在1000人以上佔43.2%。

5.營業額

回收受測公司之營業額在10億以上最多約佔64.2%，5億-10億約佔25.9%，1億-5億最少約佔9.9%。

6.職位

回收問卷中高階主管約佔45.7%，中階主管約佔54.3%。

7.年齡

年齡以31-40歲居多約佔46.9%，41-50歲約佔35.8%，51-60歲約佔12.3%，30歲以下約佔4.9%。

8.學歷

研究所以上約佔39.5%，大學或技術學院佔51.9%，專科佔8.6%。可見高科技產業主管階級的員工在學歷上已有學歷趨高學歷的一個趨勢，亦正符合現今社會教育普及的一個現象。

4.3.2 各研究變數之平均數與標準差

本節將針對本研究之「管理才能」、「國際行銷導向」、「協調機制」、「經營績效」四個自變項及其子構面之平均數與標準差進行描述性分

析，以能夠清楚了解受測對象在各變項之分佈情形。

1.管理才能之描述性分析

由表 4.7 得知，資訊電子業對於公司內部管理才能的認同程度，其平均數為 3.9977，高於中間值 3，顯示受測人對於觀念領導性才能、專業能力、人際關係才能、環境敏感能力的認同度都偏高，其中以環境敏感能力最高，達到 4.1481，顯示公司主管對於環境週遭的變化，必須具有高敏感程度，且亦具其不錯的觀察能力。

表4.7管理才能之平均數與標準差

| 研究變項 | 數 值 | 平均數 | 標準差 |
|---------|-----|--------|--------|
| 管理才能 | | 3.9977 | 0.4689 |
| 觀念與領導能力 | | 3.9859 | 0.5713 |
| 人際關係能力 | | 3.9424 | 0.5840 |
| 專業能力 | | 3.9846 | 0.4927 |
| 環境敏感能力 | | 4.1481 | 0.5891 |

資料來源：本研究整理

2.國際行銷導向之描述性分析

由表 4.8 得知，資訊電子業對於公司國際行銷導向之國際行銷策略的認同程度，其平均數為 3.6877，高於中間值 3，顯示受測人對於公司的物流策略、產品策略、價格策略的認同度都偏高，其中以產品策略最高，達到 4.0463，顯示公司在產品策略執行力相當高，亦顯示出公司在產品策略上的確投入較多的心思。

表4.8 國際行銷導向之平均數與標準差

| 研究變項 \ 數 值 | 平均數 | 標準差 |
|------------|--------|--------|
| 國際行銷導向 | 3.6877 | 0.5240 |
| 物流 | 3.3210 | 0.9405 |
| 產品 | 4.0463 | 0.6074 |
| 價格 | 3.5761 | 0.6541 |

資料來源：本研究整理

3. 協調機制之描述性分析

由表 4.9 得知，高科技公司對於公司協調機制的認同程度，其平均數為 3.7404，高於中間值 3，顯示受測人對於公司協調機制之外部溝通、內部宣導的認同度都偏高，其中以外部溝通最高，達到 3.8593，顯示公司在協調機制之外部溝通方面著重度偏高，亦顯示出公司對於外部溝通的重視。

表4.9 協調機制之平均數與標準差

| 研究變項 \ 數 值 | 平均數 | 標準差 |
|------------|--------|--------|
| 協調機制 | 3.7407 | 0.5262 |
| 外部溝通 | 3.8593 | 0.5499 |
| 內部宣導 | 3.5432 | 0.7158 |

資料來源：本研究整理

4. 經營績效

由表 4.10 得知，高科技公司在對其本身經營績效的認同程度，其平均數為 3.8395，高於中間值 3，顯示受測人對於公司經營績效認同度大致上而言偏高，顯示公司在經營績效方面是呈現高績效的效果，亦顯示出大部份公司在經營績效上達到理想水準。

表4.10 經營績效之平均數與標準差

| 研究變項 | 數 值 | 平均數 | 標準差 |
|------|-----|--------|--------|
| 經營績效 | | 3.8395 | 0.6839 |

資料來源：本研究整理

4.4 T 檢定

針對填答者目前所派駐公司擔任之職務，問卷分為兩類別(高階管理者、中階管理者)，故以獨立樣本T 檢定加以分析。

由表4.11中可發現，所擔任之職務的不同，對於研究中「管理才能」總構面、管理才能之「觀念與領導能力」構面、「協調機制」構面、協調機制之「外部溝通」和「經營績效」構面，會造成顯著的差異存在。

即高階管理者較中階管理者更普遍認為管整體管理才能、管理才能之「觀念與領導能力」、「協調機制」總構面、協調機制之「外部溝通」和「經營績效」構面重要性很高。尤其高階主管必須具備國際觀，中階主管則著重於實務面的觀念，所以在觀念與領導能力方面看法上會有所差異。另外，高階主管必需統籌母公司與子公司之間關係，作協調、溝通以達成共識，所以在協調機制和外部溝通方面看法上會有所差異。除外，高階主管對於企業經營績效 中階主管經營績效方面的看法

從管理上的意義來談討，此結果顯示不同階層之管理者，因為所擔負的職責以及處理事務時考量的角度不同，造成其對事情的評斷也有所不同。

表4.11 擔任職務個人變項與各構面之獨立樣本T 檢定

| 研究變項 | | 平均數 | 標準差 | t 值 | p 值 |
|------|------|--------|--------|-------|---------|
| 管理才能 | 高階主管 | 4.1334 | 0.4815 | 2.464 | 0.016* |
| | 中階主管 | 3.8835 | 0.4310 | | |
| 觀念與領 | 高階主管 | 4.1853 | 0.5215 | 3.025 | 0.003** |

表4.11 擔任職務個人變項與各構面之獨立樣本T 檢定(續)

| 研究變項 | | 平均數 | 標準差 | t 值 | p 值 |
|--------|------|--------|--------|--------|---------|
| 導能力 | 中階主管 | 3.8182 | 0.5625 | | |
| 人際關係 | 高階主管 | 4.0090 | 0.5852 | 0.941 | 0.350 |
| | 中階主管 | 3.8864 | 0.5838 | | |
| 專業能力 | 高階主管 | 4.0676 | 0.5324 | 1.399 | 0.166 |
| | 中階主管 | 3.9148 | 0.4509 | | |
| 環境敏感能力 | 高階主管 | 4.2703 | 0.5962 | 1.783 | 0.079 |
| | 中階主管 | 4.0455 | 0.5263 | | |
| 國際行銷導向 | 高階主管 | 3.6919 | 0.5499 | 0.066 | 0.947 |
| | 中階主管 | 3.6841 | 0.5076 | | |
| 物流 | 高階主管 | 3.3063 | 1.0345 | -0.128 | 0.898 |
| | 中階主管 | 3.3333 | 0.8657 | | |
| 產品 | 高階主管 | 4.1149 | 0.6524 | 0.931 | 0.355 |
| | 中階主管 | 3.9886 | 0.5679 | | |
| 價格 | 高階主管 | 3.5135 | 0.7519 | -0.788 | 0.433 |
| | 中階主管 | 3.6288 | 0.5625 | | |
| 協調機制 | 高階主管 | 3.8750 | 0.5360 | 2.153 | 0.034* |
| | 中階主管 | 3.6278 | 0.4960 | | |
| 外部溝通 | 高階主管 | 4.0180 | 0.5734 | 2.337 | 0.022* |
| | 中階主管 | 3.7318 | 0.5011 | | |
| 內部宣導 | 高階主管 | 3.6486 | 0.7368 | 1.219 | 0.226 |
| | 中階主管 | 3.4545 | 0.6936 | | |
| 經營績效 | 高階主管 | 4.0315 | 0.6396 | 2.384 | 0.020** |
| | 中階主管 | 3.6780 | 0.6871 | | |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5 單因子變異數分析

本節將針對公司基本資料在各構面之差異情形進行分析與說明。

4.5.1 公司成立時間

不同成立時間的公司對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效的認知上大都無顯著差異性存在。惟公司的成立時間於管理才能之環境敏感能力方面有顯著差異性存在，其餘構面由平均數可看出不論

公司成立時間多寡，對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效均重視(平均數均大於3)。

表4.12 公司成立時間對各變項之差異分析表

| 類 別 水 準 平 均 數 面 構 | 1 | 2 | 3 | F 值 | P 值 | Scheffe |
|---|--------|--------|--------|-------|--------|---------|
| | 1-6 年 | 7-15 年 | 16 年以上 | | | |
| 管理才能 | 3.9688 | 3.9111 | 4.0625 | 0.859 | 0.428 | |
| 觀念與領導能力 | 3.8878 | 3.9231 | 4.0592 | 0.696 | 0.501 | |
| 人際關係 | 3.8571 | 3.8462 | 4.0592 | 0.990 | 0.376 | |
| 專業能力 | 4.0000 | 3.9327 | 4.0122 | 0.211 | 0.810 | |
| 環境敏感能力 | 4.3571 | 3.9231 | 4.2195 | 3.534 | 0.034* | |
| 國際行銷導向 | 3.8429 | 3.7615 | 3.5878 | 1.643 | 0.200 | |
| 物流 | 3.6190 | 3.5245 | 3.0894 | 2.668 | 0.076 | |
| 產品 | 3.9821 | 4.0192 | 4.0854 | 0.185 | 0.832 | |
| 價格 | 3.8810 | 3.6538 | 3.4228 | 2.970 | 0.057 | |
| 協調機制 | 3.6696 | 3.7356 | 3.7683 | 0.181 | 0.834 | |
| 外部溝通 | 3.7714 | 3.8462 | 3.8976 | 0.280 | 0.756 | |
| 內部宣導 | 3.5000 | 3.5513 | 3.5528 | 0.030 | 0.970 | |
| 經營績效 | 3.6786 | 3.8782 | 3.8699 | 0.464 | 0.631 | |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.2 公司進入大陸時間

不同進入大陸時間的公司對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效的認知上大都無任何顯著差異性存在。惟進入大陸時間較久的公司在物流方面有所差異，因此在物流方面的經營上較為淺淡著墨。而其餘由平均數可看出不論公司進入大陸時間多寡，對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效的重視。

表4.13 公司近入大陸時間對各變項之差異分析表

| 類 平 均 數 面 類 別 水 準 | 1 | 2 | 3 | F值 | P值 | Scheffe |
|---|--------|--------|-----------|-------|--------|---------|
| | 1-6年 | 7-15年 | 16年以 上 | | | |
| 管理才能 | 3.9490 | 4.1034 | 3.9107 | 0.310 | 0.310 | |
| 觀念與領導能力 | 3.9699 | 4.0936 | 3.8061 | 0.298 | 0.298 | |
| 人際關係 | 3.8333 | 4.0690 | 3.9762 | 0.258 | 0.258 | |
| 專業能力 | 3.9408 | 4.0517 | 3.9643 | 0.655 | 0.655 | |
| 環境敏感能力 | 4.0658 | 4.2931 | 4.0714 | 0.231 | 0.231 | |
| 國際行銷導向 | 3.7053 | 3.6966 | 3.6214 | 0.874 | 0.874 | |
| 物流 | 3.4561 | 3.4138 | 2.7619 | 0.047 | 0.047* | |
| 產品 | 3.8882 | 4.1207 | 4.3214 | 0.051 | 0.051 | |
| 價格 | 3.7105 | 3.4138 | 3.5476 | 0.182 | 0.182 | |
| 協調機制 | 3.6776 | 3.7716 | 3.8432 | 0.546 | 0.546 | |
| 外部溝通 | 3.7316 | 3.9379 | 4.0429 | 0.122 | 0.122 | |
| 內部宣導 | 3.5877 | 3.4943 | 3.5238 | 0.867 | 0.867 | |
| 經營績效 | 3.7412 | 3.9483 | 3.8810 | 0.462 | 0.462 | |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.3 大陸投資處所

對於不同大陸投資處對各變項之差異分析中，對於不同大陸投資處所的多寡，有管理才能構面之專業能力與協調機制構面之外部溝通，還有經營績效對投資處的多寡有顯著性的差異。經過 Scheffe 多重比較檢定後，發現第二群(3-4 處)高於第一群(1-2 處)。由此可知，在投資處 3-4 處的公司，其主管管理才能、公司協調機制方面落實與重視和企業整體績效的呈現，在這方面表現出其重要性與顯現出公司在這方面著重程度。

表4.14 大陸投資處所對各變項之差異分析表

| 類 別 水 準 平 均 數 面 構 | 1 | 2 | 3 | F 值 | P 值 | Scheffe |
|---|--------|--------|--------|-------|---------|---------|
| | 1-2 處 | 3-4 處 | 5 處以上 | | | |
| 管理才能 | 3.9441 | 4.1523 | 4.0703 | 1.350 | 0.265 | |
| 觀念與領導能力 | 3.9599 | 4.0714 | 4.0000 | 0.236 | 0.790 | |
| 人際關係 | 3.8772 | 4.1042 | 4.0833 | 1.208 | 0.304 | |
| 專業能力 | 3.8860 | 4.2656 | 4.1250 | 4.418 | 0.015* | 2 > 1 |
| 環境敏感能力 | 4.1053 | 4.2813 | 4.1875 | 0.617 | 0.542 | |
| 國際行銷導向 | 3.6228 | 3.9125 | 3.7000 | 1.957 | 0.148 | |
| 物流 | 3.2218 | 3.5833 | 3.4583 | 0.986 | 0.378 | |
| 產品 | 3.9474 | 4.2656 | 4.3125 | 2.657 | 0.075 | |
| 價格 | 3.5848 | 3.7708 | 3.1250 | 2.730 | 0.071 | |
| 協調機制 | 3.6425 | 3.9453 | 4.0313 | 3.648 | 0.031* | |
| 外部溝通 | 3.7474 | 4.1250 | 4.1250 | 4.311 | 0.017* | 2 > 1 |
| 內部宣導 | 3.4678 | 3.6458 | 3.8750 | 1.352 | 0.265 | |
| 經營績效 | 3.6637 | 4.2640 | 4.2500 | 7.366 | 0.001** | 2 > 1 |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.4 員工人數

不同的員工人數對各變項之差異分析中，對於員工人數多寡的不同，有協調機制構面和內部溝通，以及經營績效對員工人數的多寡有顯著性的差異。經過 Scheffe 多重比較檢定後，在協調機制構面和內部溝通

發現第三群(501-750 人)低於第四群(751-1000 人)、第五群(1000 人以上)；經營績效方面第四群(751-1000 人)大於第一群(1-250 人)由此可知，員工人數愈多，公司也就更著重協調機制之內部溝通部分，以及經營績效方面的差異。

表4.15 員工人數對各變項之差異分析表

| 平均構面 | 類別水準 數 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | F 值 | P 值 | Scheffe |
|---------|-----------|---------|-----------|-----------|------------|----------|-------|---------|----------------|
| | | 1-250 人 | 251-500 人 | 501-750 人 | 751-1000 人 | 1001 人以上 | | | |
| 管理才能 | | 3.8472 | 4.0223 | 3.7778 | 4.1429 | 4.0250 | 1.107 | 0.359 | |
| 觀念與領導能力 | | 3.7302 | 3.9898 | 3.7143 | 4.2245 | 4.0245 | 1.664 | 0.167 | |
| 人際關係 | | 3.8889 | 4.0714 | 3.7037 | 4.0000 | 3.9429 | 0.587 | 0.673 | |
| 專業能力 | | 3.9444 | 3.9821 | 3.8056 | 4.0536 | 4.0143 | 0.400 | 0.808 | |
| 環境敏感能力 | | 4.0000 | 4.1429 | 4.0056 | 4.2500 | 4.1741 | 0.330 | 0.857 | |
| 國際行銷導向 | | 4.4478 | 3.9643 | 3.6333 | 3.7500 | 3.6200 | 1.603 | 0.182 | |
| 物流 | | 3.2222 | 3.5952 | 3.3333 | 3.7143 | 3.0746 | 1.571 | 0.191 | |
| 產品 | | 3.6389 | 4.3929 | 3.9167 | 4.0179 | 4.0517 | 2.426 | 0.055 | |
| 價格 | | 3.5185 | 3.7619 | 3.5556 | 3.4286 | 3.5810 | 0.468 | 0.759 | |
| 協調機制 | | 3.5694 | 3.6875 | 3.3056 | 3.7679 | 3.9071 | 2.962 | 0.025* | 5 > 3 |
| 外部溝通 | | 3.6444 | 3.8875 | 3.6222 | 3.8333 | 3.7238 | 1.752 | 0.147 | |
| 內部宣導 | | 3.4444 | 3.3571 | 2.7778 | 3.8333 | 3.7238 | 4.727 | 0.002** | 4 > 3 5 > 3 |
| 經營績效 | | 3.2593 | 3.9881 | 3.3889 | 4.1429 | 3.9238 | 4.148 | 0.004** | 4 > 1 |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.5 營業額

不同營業額的公司對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營

績效的認知上並無任何顯著差異性存在。由平均數可看出不論公司營業額多寡，對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效均重視(平均數均大於3)。

表4.16 公司營業額對各變項之差異分析表

| 類 別 平 均 數 面 構 | 1 | 2 | 3 | F 值 | P 值 | Scheffe |
|---------------------------------|---------|----------|--------|-------|-------|---------|
| | 1 億-5 億 | 5 億-10 億 | 10 億以上 | | | |
| 管理才能 | 3.9922 | 3.8340 | 4.0661 | 1.935 | 0.151 | |
| 觀念與領導能力 | 3.9821 | 3.8095 | 4.0577 | 1.427 | 0.246 | |
| 人際關係 | 4.0000 | 3.8571 | 3.9679 | 0.307 | 0.737 | |
| 專業能力 | 3.8750 | 3.7962 | 4.0288 | 2.737 | 0.071 | |
| 環境敏感能力 | 4.2500 | 3.9286 | 4.2212 | 2.199 | 0.118 | |
| 國際行銷導向 | 3.8000 | 3.5762 | 3.7154 | 0.727 | 0.487 | |
| 物流 | 3.1667 | 3.1429 | 3.4167 | 0.749 | 0.476 | |
| 產品 | 4.3438 | 3.9762 | 4.0288 | 1.124 | 0.330 | |
| 價格 | 3.7083 | 3.4762 | 3.5962 | 0.427 | 0.654 | |
| 協調機制 | 3.7813 | 3.6369 | 3.7764 | 0.546 | 0.581 | |
| 外部溝通 | 3.9750 | 3.7429 | 3.8885 | 0.716 | 0.492 | |
| 內部宣導 | 3.4583 | 3.4603 | 3.5897 | 0.302 | 0.741 | |
| 經營績效 | 3.7292 | 3.7222 | 3.9038 | 0.637 | 0.531 | |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.6 年齡

個人不同年齡的對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效的認知上並無任何顯著差異性存在。由平均數可看出不論公司進入大陸時間多寡，對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效均重

視(平均數均大於3)。

表4.17 個人年齡對各變項之差異分析表

| 構 面 | 類別水準 | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|---------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 平均數 | 30歲以下 | 31-40歲 | 41-50歲 | 51-60歲 | | | |
| 管理才能 | 4.0781 | 4.0164 | 4.0065 | 3.8688 | 0.307 | 0.820 | |
| 觀念與領導能力 | 3.8929 | 4.0075 | 3.9951 | 3.9143 | 0.105 | 0.957 | |
| 人際關係 | 4.0833 | 3.9035 | 4.0115 | 3.8333 | 0.376 | 0.770 | |
| 專業能力 | 4.3125 | 4.0132 | 3.9828 | 3.7500 | 1.411 | 0.246 | |
| 環境敏感能力 | 4.2500 | 4.2237 | 4.0862 | 4.0000 | 0.602 | 0.616 | |
| 國際行銷導向 | 3.8500 | 3.6184 | 3.7724 | 3.6400 | 0.621 | 0.604 | |
| 物流 | 3.4167 | 3.2895 | 3.3103 | 3.4333 | 0.074 | 0.974 | |
| 產品 | 4.2500 | 3.9474 | 4.1983 | 3.9000 | 1.299 | 0.281 | |
| 價格 | 3.7500 | 3.5088 | 3.6667 | 3.5000 | 0.449 | 0.718 | |
| 協調機制 | 3.6875 | 3.7434 | 3.8534 | 3.4250 | 1.701 | 0.174 | |
| 外部溝通 | 3.6500 | 3.8421 | 3.9931 | 3.6200 | 1.432 | 0.240 | |
| 內部宣導 | 3.7500 | 3.5789 | 3.6207 | 3.1000 | 1.567 | 0.204 | |
| 經營績效 | 4.0000 | 3.8465 | 3.9080 | 3.5500 | 0.762 | 0.519 | |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.7 學歷

個人不同學歷的對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效的認知上並無任何顯著差異性存在。由平均數可看出不論學力不同，對於管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效均重視(平均數均大於3)。

表 4.18 個人學歷對各變項之差異分析表

| 類 別 水 準 平 均 數 面 構 | 1 | 2 | 3 | F值 | P值 | Scheffe |
|---|--------|-------------|-----------|-------|--------|---------|
| | 專科 | 大學或技 術學院 | 研究所 以上 | | | |
| 管理才能 | 4.0446 | 3.9539 | 4.0449 | 0.375 | 0.689 | |
| 觀念與領導能力 | 4.1837 | 3.9354 | 4.0089 | 0.604 | 0.549 | |
| 人際關係 | 3.7143 | 3.8889 | 4.0625 | 1.401 | 0.253 | |
| 專業能力 | 4.0000 | 3.9226 | 4.0625 | 0.731 | 0.485 | |
| 環境敏感能力 | 4.1429 | 4.1786 | 4.1094 | 0.133 | 0.876 | |
| 國際行銷導向 | 3.5714 | 3.5929 | 3.8375 | 2.235 | 0.114 | |
| 物流 | 3.7143 | 3.0635 | 3.5729 | 3.546 | 0.034* | |
| 產品 | 3.6786 | 4.0179 | 4.1641 | 1.978 | 0.145 | |
| 價格 | 3.2857 | 3.5556 | 3.6667 | 1.018 | 0.366 | |
| 協調機制 | 3.9464 | 3.6667 | 3.7930 | 1.112 | 0.334 | |
| 外部溝通 | 3.9143 | 3.8476 | 3.8625 | 0.044 | 0.957 | |
| 內部宣導 | 4.0000 | 3.3651 | 3.6771 | 3.490 | 0.035* | |
| 經營績效 | 4.1429 | 3.7143 | 3.9375 | 1.754 | 0.180 | |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6 研究變數相關性探討

本節將以 Pearson 積差相關之統計方法進行分析，主要目的是為了探討各變項間之相關性，藉以探討構面之間的影響是否顯著，因此以 Pearson 相關來探討管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效等多個自變數構成的構面之間關連性。各變項間是否有顯著性相關存在，其分析結果如下：

4.6.1 管理才能各子構面與國際行銷導向各子構面之相關分析

由表 4.19 得知管理才能子構面跟國際行銷導向子構面相關分析結果，在管理才能與國際行銷導向下國際行銷策略之價格策略中，環境敏感能力與物流策略無達到顯著相關，因為在物流方面是須配合通路的規劃，並且配合銷售對象來做調整。此外，因資訊電子產業價格受到企業外在環境影響甚大，所以管理才能均與價格無關。其餘各構面呈現顯著正相關。

表4.19 管理才能子構面與國際行銷導向子構面之相關分析

| 構面 | | 國際行銷導向 | | | | | |
|------------------|--------|------------|---------|------------|----------|------------|-------|
| | | 物流 | | 產品 | | 價格 | |
| | | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 管 理 才 能 | 觀念與領導 | 0.323 | 0.003** | 0.488 | 0.000*** | 0.164 | 0.070 |
| | 人際關係 | 0.323 | 0.038* | 0.516 | 0.000*** | 0.033 | 0.629 |
| | 專業能力 | 0.326 | 0.003** | 0.462 | 0.000*** | 0.151 | 0.120 |
| | 環境敏感能力 | -0.016 | 0.887 | 0.438 | 0.000*** | -0.008 | 0.941 |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6.2 管理才能子構面與經營績效構面之相關分析

由表 4.20 得知，管理才能子構面與經營績效構面呈現正相關，且達極顯著相關水準，亦即主管管理才能之觀念與領導、專業能力、人際關係與環境敏感能力的的能力愈佳，對於公司經營績效的成效上能有加分作用，對於績效方面有正向的關係，也就是公司在經營績效方面因主管管理才能能力佳並適當發揮，對於公司的經營績效有明顯的表徵。

表4.20 管理才能子構面與經營績效構面之相關分析

| 構面 | | 經營績效 | |
|------------------|--------|------------|----------|
| | | Pearson 相關 | P 值 |
| 管 理 才 能 | 觀念與領導 | 0.670 | 0.000*** |
| | 人際關係 | 0.481 | 0.000*** |
| | 專業能力 | 0.682 | 0.000*** |
| | 環境敏感能力 | 0.470 | 0.000*** |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6.3 管理才能子構面與協調機制子構面之相關分析

由表 4.21 得知，管理才能子構面與協調機制之外部溝通呈現正相關，且達顯著相關水準，人際關係與環境敏感能力與內宣導無關乃因人際關係是強調本身的溝通協調能力，而環境敏感能力表示主管本身對外在環境與適應力，因此與企業內部宣導方面無關係。主管管理才能能力結合公司協調機制外部溝通和內部宣導的制定與執行上能有部份加分作用，公司在協調機制方面因與主管管理才能的能力的結合有明顯的表徵。

表4.21管理才能子構面與協調機制子構面之相關分析

| 構面 | | 協調機制 | | | |
|------------------|--------|------------|----------|------------|---------|
| | | 外部溝通 | | 內部宣導 | |
| | | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 管 理 才 能 | 觀念與領導 | 0.518 | 0.000*** | 0.351 | 0.001** |
| | 人際關係 | 0.335 | 0.002** | 0.215 | 0.054 |
| | 專業能力 | 0.541 | 0.000*** | 0.325 | 0.003** |
| | 環境敏感能力 | 0.416 | 0.000*** | 0.205 | 0.067 |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6.4 國際行銷導向子構面與經營績效子構面之相關分析

由表 4.22 得知，國際行銷導向下國際行銷策略之產品策略和物流策略與經營經營績效呈現正相關，且達顯著相關水準，亦即表示公司採取國際行銷導向能提高公司經營績效的滿意度。由於價格受到大環境影響以及與競爭對手的比較衡量，因此在資訊電子業中，大部分公司價格方面對於經營績效並無關係。

表4.22 國際行銷導向子構面與經營績效構面之相關分析

| 構面 | | 經營績效 | |
|--------|----|------------|----------|
| | | Pearson 相關 | P 值 |
| 國際行銷導向 | 物流 | 0.373 | 0.001** |
| | 產品 | 0.599 | 0.000*** |
| | 價格 | 0.135 | 0.230 |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6.5 國際行銷導向子構面與協調機制子構面之相關分析

由表 4.23 得知，國際行銷導向下國際行銷策略之產品策略、價格策略與協調機制之外部溝通呈現正相關，且達顯著相關水準，而產品策略、物流與內部宣導呈現正相關且達顯著水準，亦即表示公司採取國際行銷策略之產品策略和價格策略與協調機制之外部溝通的採行有很大的關聯性，而產品策略和物流策略與內部宣導有正向的關係，也就是公司在協調機制方面因與公司國際行銷導向之國際行銷策略的結合有明顯的表徵。

表4.23 國際行銷導向子構面與協調機制構面之相關分析

| 構面 | | 協調機制 | | | |
|--------|----|------------|----------|------------|---------|
| | | 外部溝通 | | 內部宣導 | |
| | | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 國際行銷導向 | 物流 | 0.106 | 0.346 | 0.309 | 0.005** |
| | 產品 | 0.437 | 0.000*** | 0.296 | 0.007** |
| | 價格 | 0.288 | 0.009** | 0.050 | 0.685 |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6.6 協調機制子構面與經營績效構面之相關分析

由表 4.24 得知，協調機制之外部溝通、內部宣導與經營績效呈現正相關，且達極顯著相關水準，亦公司在協調機制的採行與重視，對於企業的經營績效有相當高的關聯性，提升經營績效亦有所助益。

表4.24 協調機制子構面與經營績效構面之相關分析

| 構面 | | 經營績效 | |
|------|------|------------|----------|
| | | Pearson 相關 | P 值 |
| 協調機制 | 外部溝通 | 0.691 | 0.000*** |
| | 內部宣導 | 0.566 | 0.000*** |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6.7 管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效構面之相關分析

1. 管理才能與國際行銷導向部份呈現正相關，且達顯著相關水準。

亦即主管管理才能能力愈佳，對於公司國際行銷導向下之國際行銷策略之作為能做更詳加的規劃，對於策略方面有正向的關係，也就是公司在國際行銷導向方面的作為上愈有更明顯的表現。

2.管理才能與經營績效呈現正相關，且達極顯著相關水準。

亦即主管管理才能能力愈佳，對於公司經營績效的成效上能有加分作用，對於績效方面有正向的關係，也就是公司在經營績效方面因主管管理才能能力佳，對於公司的經營績效有明顯的表徵。

3.管理才能與協調機制呈現部份正相關，且達顯著相關水準。

亦即主管管理才能能力結合公司協調機制的制定與執行上能有加分作用，對於公司協調方面有正向的關係，也就是公司在協調機制方面因與主管管理才能的能力的結合有明顯的表徵。

4.國際行銷導向與經營經營績效部分呈現正相關，且達顯著相關水準。

亦即表示公司採取國際行銷導向下之國際行銷策略作為能提高公司經營績效的滿意度。

5.國際行銷導向與協調機制呈現部份正相關，且達極顯著相關水準。

亦即表示公司採取國際行銷導向亦與協調機制的採行有很大的關聯性，對於公司協調方面有正向的關係，也就是公司在協調機制方面因與公司國際行銷導向的結合有明顯的表徵。

6.協調機制與經營績效呈現正相關，且達極顯著相關水準。

亦即公司協調機制的採行對經營績效有相當高的關連性。

由表 4.25 來說明管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效構面之關係。

表4.25 管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效構面相關分析

| | 管理才能 | | | 國際行銷導向 | | | 協調機制 | | 經營績效 |
|---------------|-----------|----------|----------|-----------|---------|----------|---------|----------|----------|
| | 觀念與 領導 | 人際 關係 | 專業 能力 | 環境敏 感度 | 物流 | 產品 | 價格 | 外部 溝通 | 內部 宣導 |
| 管理才能 | | | | | | | | | |
| 觀念與領導 | | | | | | | | | |
| 人際關係 | | | | | | | | | |
| 專業能力 | | | | | | | | | |
| 環境敏感能力 | | | | | | | | | |
| 國際行銷策略 | | | | | | | | | |
| 物流 | 0.323*** | 0.231* | 0.326** | -0.16 | | | | | |
| 產品 | 0.488*** | 0.516*** | 0.462*** | 0.438*** | | | | | |
| 價格 | 0.164 | 0.033 | 0.151 | -0.008 | | | | | |
| 協調機制 | | | | | | | | | |
| 外部溝通 | 0.518*** | 0.335** | 0.541*** | 0.416*** | 0.106 | 0.437*** | 0.288** | | |
| 內部宣導 | 0.351** | 0.251 | 0.325** | 0.205 | 0.309** | 0.373*** | 0.050 | | |
| 經營績效 | 0.670*** | 0.481*** | 0.682*** | 0.470*** | 0.373** | 0.599*** | 0.135 | 0.691*** | 0.566*** |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

經由上述各研究變項構面的相關分析表中可以得知，在各變項間部分是互為顯著相關的。

4.7 簡單線性回歸分析

本節係以回歸分析方法，來探討「管理才能」對「國際行銷導向」是否有顯著影響，以及「管理才能」、「國際行銷導向」和「協調機制」對「經營績效」是否有影響以驗證假設。

4.7.1 「管理才能」各子構面個別對「國際行銷導向—物流策略」之影響：

由表 4.26 可看出管理才能之觀念與領導能力、人際關係與專業能力對國際行銷策略—物流呈顯著性影響，即資訊電子產業主管這三項管理才能對物流造成影響，然而，環境敏感度能力卻對物流而言並無產生影響，由於此產業物流方面是須配合通路的規劃，並且配合銷售對象來做

調整，而環境敏感能力乃主管本身對整體環境的了解與適應力，所以對物流並無產生影響力。

表4.26 管理才能各子構面對國際行銷導向-物流之迴歸分析

| 自變數 \ 依變數 | 國際行銷導向-物流策略 | | | | | |
|-----------|-------------|------------|-------|----------------|-------|---------|
| | 常數 | β 值 | R | R ² | F 值 | P 值 |
| 管理才能 | 0.840 | 0.621 | 0.309 | 0.096 | 8.361 | 0.005** |
| 觀念與領導能力 | 1.200 | 0.532 | 0.323 | 0.104 | 9.213 | 0.003** |
| 人際關係 | 1.852 | 0.373 | 0.231 | 0.054 | 4.446 | 0.038* |
| 專業能力 | 0.845 | 0.621 | 0.326 | 0.106 | 9.365 | 0.003** |
| 環境敏感度能力 | 3.431 | -2.664E-02 | 0.016 | 0.000 | 0.020 | 0.887 |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.7.2 「管理才能」各子構面個別對「國際行銷導向-產品策略」之影響：

由表 4.27 可看出管理才能之觀念與領導能力、專業能力、人際關係、環境敏感度能力對國際行銷導向之產品策略皆呈顯著性影響，即資訊電子產業主管管理才能對企業產品策略造成影響，並且從迴歸係數中得知主管的管理才能對於產品策略影響極大，由此可知，資訊電子產業之產品策略會受到較多的重視。

表4.27 管理才能各子構面對國際行銷導向-產品迴歸分析

| 自變數 \ 依變數 | 國際行銷導向-產品策略 | | | | | |
|-----------|-------------|-----------|-------|----------------|--------|----------|
| | 常數 | β 值 | R | R ² | F 值 | P 值 |
| 管理才能 | 1.104 | 0.736 | 0.568 | 0.323 | 37.666 | 0.000*** |

表4.27 管理才能各子構面對國際行銷導向-產品迴歸分析(續)

| 依變數 自變數 | 國際行銷導向-產品策略 | | | | | |
|------------|-------------|-----------|-------|----------------|--------|----------|
| | 常數 | β 值 | R | R ² | F 值 | P 值 |
| 觀念與領導能力 | 1.977 | 0.519 | 0.488 | 0.238 | 24.728 | 0.000*** |
| 人際關係 | 1.932 | 0.536 | 0.516 | 0.266 | 28.611 | 0.000*** |
| 專業能力 | 1.777 | 0.569 | 0.462 | 0.213 | 21.427 | 0.000*** |
| 環境敏感度能力 | 2.100 | 0.469 | 0.438 | 0.192 | 18.758 | 0.000*** |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.7.3 「管理才能」各子構面個別對「國際行銷導向-價格策略」之影響：

由表 4.28 可看出管理才能之觀念與領導能力、專業能力、人際關係、環境敏感度能力對國際行銷導向之價格策略皆無呈顯著性影響，即資訊電子產業主管管理才能對於價格策略無法造成影響，由此可知，由於資訊電子產業之價格策略通常受到製造成本、購買商議價與競爭對手價格等因素所影響，受到大環境影響甚大，所以主管個人管理才能方面也就無法對價格方面產生影響力。

表4.28管理才能各子構面對國際行銷導向-價格策略迴歸分析

| 依變數 自變數 | 國際行銷導向-價格策略 | | | | | |
|------------|-------------|-----------|-------|----------------|-------|-------|
| | 常數 | β 值 | R | R ² | F 值 | P 值 |
| 管理才能 | 2.832 | 0.626 | 0.133 | 0.018 | 1.433 | 0.235 |
| 觀念與領導能力 | 2.829 | 0.188 | 0.164 | 0.027 | 2.178 | 0.144 |
| 人際關係 | 3.428 | 3.745E-02 | 0.033 | 0.001 | 0.088 | 0.767 |
| 專業能力 | 2.779 | 0.200 | 0.151 | 0.023 | 1.838 | 0.179 |

表4.28管理才能各子構面對國際行銷導向-價格策略迴歸分析(續)

| 自變數 \ 依變數 | 國際行銷導向-價格策略 | | | | | |
|-----------|-------------|------------|-------|----------------|-------|-------|
| | 常數 | β 值 | R | R ² | F 值 | P 值 |
| 環境敏感度能力 | 3.616 | -9.599E-03 | 0.008 | 0.000 | 0.005 | 0.941 |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.7.4 「管理才能」各子構面個別對「經營績效」之影響：

由表 4.29 可看出管理才能之觀念與領導能力、專業能力、人際關係、環境敏感度能力對經營績效皆呈顯著性影響，且顯著水準皆小於 0.001(P<0.001)，即電子資訊科技產業主管管理才能對企業經營績效造成影響，並且從迴歸係數中得知專業能力的良窳對企業在經營績效上具較大的影響程度，且為正向影響，由此可知，電子資訊科技產業之經營績效會受到主管管理才能方面良窳的影響。

表4.29 管理才能對經營績效之迴歸分析

| 自變數 \ 依變數 | 經營績效 | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-------|----------------|--------|----------|
| | 常數 | β 值 | R | R ² | F 值 | P 值 |
| 管理才能 | -0.356 | 1.049 | 0.720 | 0.518 | 84.831 | 0.000*** |
| 觀念與領導能力 | 0.643 | 0.802 | 0.670 | 0.449 | 64.309 | 0.000*** |
| 人際關係 | 1.620 | 0.563 | 0.481 | 0.231 | 23.753 | 0.000*** |
| 專業能力 | 6.724E-02 | 0.947 | 0.682 | 0.465 | 68.701 | 0.000*** |
| 環境敏感度能力 | 1.486 | 0.567 | 0.470 | 0.221 | 22.448 | 0.000*** |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.7.5 「國際行銷導向」各子構面個別對「經營績效」之影響：

由表 4.30 可看出國際行銷導向之產品策略、物流對經營績效皆呈顯著性影響，但價格策略並無呈顯著性影響，即資訊電子產業國際行銷導向之國際行銷策略的採行對企業經營績效造成影響，由於資訊電子業多為代工。以代工為主軸的台灣電子產業，微利化與奈米時代已來臨。低毛利與低營業利潤表彰的意義，代表獲利減少(魏東陽,民 93)。由此可知，資訊電子產業價格多為因應環境的改變，價格競爭，所以資訊電子產業價格策略並不會對經營績效產生影響。

表4.30 國際行銷導向對經營績效之迴歸分析

| 自變項 \ 依變項 | 經營績效 | | | | | |
|-----------|-------|-----------|-------|----------------|--------|----------|
| | 常數 | β 值 | R | R ² | F 值 | P 值 |
| 國際行銷導向 | 1.295 | 0.690 | 0.529 | 0.279 | 30.645 | 0.000*** |
| 物流 | 2.940 | 0.271 | 0.373 | 0.139 | 12.737 | 0.001** |
| 產品 | 1.112 | 0.674 | 0.599 | 0.358 | 44.130 | 0.000*** |
| 價格 | 3.336 | 0.141 | 0.135 | 0.018 | 1.462 | 0.230 |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.7.6 「協調機制」各子構面個別對「經營績效」之影響：

由表 4.31 可看出協調機制之外部溝通、內部宣導、對經營績效皆呈顯著性差異，且顯著水準皆小於 0.001(P<0.001)，即資訊電子產業協調機制對企業經營績效造成影響，也就是企業愈重視協調機制之採行，企業的經營績效表現愈佳，並且從迴歸係數中得知協調機制之外部溝通對企業在經營績效上具較大的影響程度，且為正相關，由此可知，資訊電子

產業之經營績效會受到企業重視採行協調機制的影響。

表4.31 協調機制對經營績效之迴歸分析

| 自變項 \ 依變項 | 經營績效 | | | | | |
|-----------|-------|-----------|-------|-------|--------|----------|
| | 常數 | β 值 | R | R^2 | F 值 | P 值 |
| 協調機制 | 0.239 | 0.962 | 0.741 | 0.548 | 95.919 | 0.000*** |
| 外部溝通 | 0.521 | 0.860 | 0.691 | 0.478 | 72.369 | 0.000*** |
| 內部宣導 | 1.923 | 0.541 | 0.566 | 0.321 | 37.279 | 0.000*** |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.8 層級迴歸

本研究採用干擾模式，以層級迴歸分析方法，依序把管理才能構面、國際行銷導向(自變項)及協調機制(干擾變項)等主作用項投入迴歸分析中，亦將管理才能構面與干擾變項的交互作用項加入，觀察交互作用項對依變項的解釋度(R^2)是否有顯著增加，以驗證干擾變項的干擾效果。

層級迴歸分析結果整理如表 4.32 所示。本研究使用層級迴歸分析之目的首在瞭解協調機制在管理才能、國際行銷導向與經營績效間是否具有顯著之干擾效果。由表 4.32 得知，經營績效方面的解釋的變異量有明顯的增加，並呈現極顯著水準，且 R^2 增加了 0.146，所以協調機制在管理才能、國際行銷導向與經營績效間具有顯著效果。

表4.32 協調機制對管理才能、國際行銷導向與經營績效關係干擾分析

| 自 變 項 \ 依 變 項 | 經營績效 | | |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | 模式一 | 模式二 | 模式三 |
| | β 值 | β 值 | β 值 |
| 常數 | -0.356 | -0.836 | -1.442 |
| 管理才能 | 1.049*** | 0.883*** | 0.573*** |
| 國際行銷導向 | | 0.331** | 0.198* |
| 協調機制 | | | 0.604*** |
| R | 0.720 | 0.749 | 0.841 |
| R ² | 0.518 | 0.561 | 0.707 |
| F 值 | 84.831 | 49.928 | 61.988 |
| P 值 | 0.000*** | 0.000*** | 0.000*** |

*表示 P 值 < 0.05 達顯著水準，**表示 P 值 < 0.01 達非常顯著水準，***表示 P 值 < 0.001 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章首部綜合第四章節實證分析結果說明本研究之重要結論，亦本研究針對管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效之間的關連性做探討，第二部份則說明本研究對理論與實務的涵意，然後再提出後續研究者的建議。

5.1 研究結論

本研究係以台灣上市上櫃資訊電子業並赴大陸投資之公司為研究對象，經由實証的分析，探討關於資訊電子產業公司內部之管理才能是否影響公司的國際行銷導向、以及管理才能與國際行銷導向下之國際行銷策略對公司整體經營績效的影響，並且探討其協調機制是否為其干擾的一個變項，因此，本研究之假設驗證彙整總整理如表 5.1。

表5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

| 研究假設 | 驗證結果 |
|----------------------------------|------|
| 假設1：管理才能對國際行銷導向有正向關係 | 部分成立 |
| 假設2：管理才能對經營績效有正向關係 | 成立 |
| 假設3：國際行銷導向對經營績效正向關係 | 部分成立 |
| 假設4：協調機制對經營績效有正向關係 | 成立 |
| 假設5：以協調機制為干擾變數，了解是否為對企業經營績效之干擾變數 | 成立 |

資料來源：本研究整理

5.1.1 管理才能與國際行銷導向的關係

研究結論顯示管理才能與國際行銷導向呈現正相關，且達極顯著相關水準，資訊電子產業主管管理才能對企業國際行銷導向亦造成影響，

也就是公司在國際行銷導向下國際行銷策略之作為方面愈有更明顯的表現。並且從迴歸係數中得知觀念與領導能力的良窳對企業在國際行銷導向上具較大的影響程度，且為正影響，由此可知，資訊電子產業之國際行銷導向會受到主管管理才能方面良窳的影響。

歸納管理才能與國際行銷導向之國際行銷策略，發現管理才能各項與產品策略皆成極顯著相關及對產品策略影響呈極顯著，表示有關於產品策略方面的事，對於資訊電子業主管而言是比較著重的部份，因為產品的開發、產品附加價值等對於此產業而言，是比較關心的事項。

5.1.2 驗證管理才能與經營績效的關聯性

管理才能與經營績效呈現正相關，且達極顯著相關水準，亦即主管管理才能能力愈佳，對於公司經營績效的成效上能有加分作用，對於績效方面有正向的關係，Weiss and Cropanzano(1996)、Lam and Lirby(2002)對人際關係能力方面與經營績效提出兩者有相關。除此之外亦有相當實証中，研究結果皆指出領導能力與經營績效有關(徐聖岡，民 92)。意謂公司在經營績效方面因主管管理才能能力發展與運用得當，對於公司的經營績效會有明顯的表徵。

歸納管理才能各項因素與經營績效皆成及顯著相關並呈現極顯著的影響，尤其在電子資訊產業中，環境變化迅速，主管的能力便顯得其重要性，不論是對公司內部亦對外在環境，均足以影響公司整體的經營績效表現。

5.1.3 產業之國際行銷導向與達成經營績效目標因素

經由實証分析，所得到的國際行銷導向下之國際行銷策略結果如下：

1. 產品策略

國際行銷策略之產品策略與經營經營績效呈現正相關，且達極顯著相關水準，亦產生正面影響性，表示公司採取國際行銷策略之產品策略能提高公司經營績效的滿意度。

2.價格策略

國際行銷策略之價格策略與經營經營績效無顯著相關水準，亦即表示公司採取國際行銷策略之價格策略對於提高公司經營績效的滿意度並無關聯，可能為目前在電子資訊產業中對於價格策略並無特別著墨，所以對於經營績效的提升沒有關係。

3.物流策略

國際行銷策略之物流策略與經營經營績效呈現正相關，且達顯著相關水準，亦產生正面影響性，即表示公司採取國際行銷策略之物流策略能提高公司經營績效的滿意度。意味著電子資訊產業公司注重在通路促銷的制定與執行，因此對於經營績效亦會有關聯。

5.1.4 協調機制與經營績效的關聯

資訊電子產業協調機制對企業經營績效造成影響，也就是企業愈重視協調機制之採行，企業的經營績效表現愈佳，而協調機制之外部溝通對企業在經營績效上具較大的影響程度，由此可知，電子資訊科技產業之經營績效會受到企業重視採行協調機制的影響。

歸納協調機制各項因素與經營績效皆成及顯著相關與及顯著的影響，意如學者(Roth and Nigh, 1992)之研究發現，協調方式的使用，對於公司會有較高的經營績效。而資訊電子產業亦是如此，協調機制的重視與否與執行程度則會對公司的經營績效影響極大。

5.1.5 管理才能、國際行銷導向與協調機制對經營績效之影響

由分析結論可以發現，經營績效方面的解釋的變異量有明顯的增加，並呈現極顯著水準，所以協調機制在管理才能、國際行銷導向與經營績效間具有顯著影響。

經由分析結果可以發現資訊電子產業若重視機制的採用與起動，並且成功運用，對於公司在管理才能、國際行銷導向與經營績效上佔很大因素，企業所採行之協調機制並非單一，而是程度上的不同。所以企業管理才能的良窳結合控制協調機制高低之採行，將對電子資訊企業整體經營績效造成影響。資訊電子產業若重視協調機制的採行，在公司國際行銷導向下之國際行銷策略上做完善的配合。更因為企業赴大陸投資，與子公司之間的互動與聯繫更需由協調機制來做輔助的運用，所以在企業整體經營績效造成影響。

5.2 理論與實務涵意研究建議

本研究首先針對研究成果在理論上的貢獻加以說明，以提供管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效有關的研究的參考，其次在全球化競爭的趨勢，台灣企業為持續增加本身的競爭力，開啟了一股國際化的熱潮，紛紛轉赴海外投資。大陸以其廉價充沛的勞力、土地以及巨大的市場潛力，全球製造業資源越來越快地向大陸聚集。90年代中後期開始，造就全球資訊電子產品低價化時代的來臨。所以面臨此一環境的改變，探討本研究在管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效實務上的涵意，以提供公司從事有關決策的參考。

5.2.1 理論上的驗證

1. 管理才能與國際行銷導向關係

針對管理才能與國際行銷導向之間的關係，目前鮮少有研究針對此二項做分析與實証，因此本研究首先探討管理才能與國際行銷導向的內涵，再針對兩者關係做研究探討。本研究實証管理才能與國際行銷導向兩者之間的關係，以台灣上市上櫃資訊電子產業並赴大陸投資的公司為普測，由結論發現兩者關係部份是正向關係，公司主管管理才能發揮與良窳對於國際行銷導向有正向的效果，對於研究資訊電子產業而言，亦有提供了另一個思考的構面。

2.管理才能與經營績效的關係

以往大都發現以管理才能與組織績效或部門績效關係的研究居多，現階段對於管理才能與經營績效的關係的研究較為少數，根據學者(Weiss and Cropanzano,1996)和學者(Lam and Lirby,2002)對人際關係與經營績效提出兩者是有相關的，而本研究得出的結果亦相同，所以從分析結論認為將管理才能適當發揮與運用或是加強能力，對於企業能產生正面的經營績效。

3.國際行銷導向與經營績效的關係

有關學者對於行銷策略與經營績效的研究，大部分運用在製造業與服務業為主，而本研究以台灣資訊電子產業為探討對象，驗證行銷策略與經營績效的部分關係亦適用於資訊電子產業。但是，在此產業卻發現價格方面發現與經營績效無關係，本研究認為此結果可能因為資訊電子產業在價格上通常受到競爭對手、購買商議價、製造成本或品牌等因素的影響而做調整，尤其現在此產業處於微利時代，所以在價格策略上對於此產業而言，對其提升整體經營績效並無效果。

4.協調機制與經營績效的關係

對於協調機制與經營績效之關係，根據夏其珂(民國 83)的研究指出，

當企業的協調程度愈高，其經營績效就會愈高。而本研究發現此兩者關係在電子資訊業中也是呈現極顯著正相關，此外，亦發現協調機制對經營績效會產生正面的效果。

5.2.2 實務上的涵意對電子資訊企業經營業者之建議

1. 重視管理才能

由研究中可以發現電子資訊產業管理者在觀念與領導、專業能力和環境敏感度能力表現不錯，然而在人際關係能力上卻顯見較為不足，因此建議業者能於與公司內部部屬多些許互動的機會，例如舉辦茶會、戶外活動，或透過電子郵件來傳達彼此的意見與想法，這樣亦能更輔助管理者在人際關係能力方面的提升。

本研究從分析結論中發現管理才能對於國際行銷策略與經營績效均有影響，因此認為現今電子資訊業由於有些公司擴展營運範圍甚至到大陸設廠，因而顯得在策略的決策上必須拓展國際觀點，所以在這個趨勢下，亦顯現出管理才能對公司整體的重要性。

2. 重視在國際行銷導向下之國際行銷策略的佈局

國際行銷策略對於國內電子資訊產業的經營績效莫不外乎佔一席之地，而本研究發現企業在通路促銷上略顯不足，或許是有些以代工為主，因此在通路促銷上並無多加著墨，但仍建議業者可以拓展通路的範圍與形式，藉由通路的擴展再結合促銷的方式來開發先商機。

尤其現在電子資訊業是靠微利生存，在價格上無法多做著墨，大都依照競爭對手、購買者議價與外匯波動等因素來做調整，但本研究認為目前產品策略仍是現在電子資訊業所重視的一部份，就如同施振榮先生所提的「微笑曲線」，企業必須不斷往附加價值高的區塊移動與定位，才能持續發展與永續經營。

3.確實善用企業之協調機制

本研究發現電子資訊產業協調機制的運用與重視對於公司整體經營績效的提升有所助益，所以在協調機制的對於協調機制中對於公司內部宣導並未善加運用，因此建議業者能以刊物或透過管理者的傳達，讓公司員工對企業文化能了解並藉此凝聚向心力，除此亦可特別設置內部彈性協調組織，藉以減少內部衝突機會，使公司能強化內部組織的運作。

從研究中，本研究認為電子資訊業者可能在協調機制方面亦有所實施，尤其對於到大陸投資的電子資訊產業，就是利用資訊科技來克服空間與時間的障礙，並又能達到較佳的效果，尤其現在此產業大都是在台灣是接訂單為主，而大陸廠生產或出貨，亦或是對子公司的溝通協調，在這些往來的過程中更需要有良善的協調制度，所以本研究認為若能善用與落實協調機制，對於電子資訊業的公司經營績效的提升是有正面助益的效果。

5.3 對後續研究者的建議

本研究以參考文獻為開始，並據此以建立研究架構、假設，透過問卷調查法收集資料，並在研究過程與方法中力求明確及嚴謹客觀，但是如同所有社會科學的研究，仍有一些研究限制，必須加以說明：

1. 本研究並未將樣本母群體界定在特定部門，意欲了解一般管理者其擁有之管理才能狀況，建議往後研究者可針對不同部門之管理者進行更深入之探討。
2. 擴大研究母體及樣本，本研究僅以到大陸投資之台灣電子資訊產業為抽樣對象，後續研究者為求資料之廣泛性，可以擴大研究母體，增加研究對象，比較台灣其他產業到其他地區投資的經營績效之差異。

3. 本研究雖參考相關學者文獻加以整合，但限於問卷長度，只能探討問卷內含相關議題，不足部分仍可提供以後研究者繼續研究方向。
4. 本研究所探討對象為電子電機資訊產業，若應用於其他產業，業者必須考慮其差異性。

參考文獻

一、中文部份

1. 于卓民、巫立宇、吳習文與龐旭斌合著(民 92)，國際行銷學，智勝文化
2. 王敏昆(民 85)，我國出口貿易商國際行銷策略與績效之關聯分析——以紡織業與電子、電工業論述，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
3. 方平煌(民92)，高階管理者的人格特質、領導風格對內控制度執行成效之影響研究，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。
4. 台灣區電機電子工業同業公會編製(民94)，大陸暨東南亞台商採購銷售名錄，台北：編製者發行。
5. 李嘉琛譯(民93)，The Abilities of a Manager/Webber,A 著，管理對焦——管理人不可或缺的16種能力(初版)，台北：創智文化。
6. 李健民(民89)，台灣廠商國際化之策略、營運組織與協調機制之研究——以台達電電子為例，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
7. 李昭琦(民91)，台灣高科技產業經營績效與其對大陸投資規模之研究，國立成功大學政治經濟研究所碩士論文。
8. 林銘松(民85)，台灣自創品牌廠商國際行銷通路選擇之研究——以資訊電子業為例，國立交通大學商業教育研究所碩士論文。
9. 林妙雀(民93)，策略性動機、策略性資源與協調機制對海外企業經營績效影響之研究——以赴中國大陸投資之臺商加以分析，管理評論，第23卷第4期，30-31頁
10. 吳青松(民87)，現代行銷學——國際性視野，台北：智聖文化。

11. 吳啟賓(民90)，跨國企業資源能力、全球資源配置與控制協調機制對經營績效影響，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
12. 吳慶芳(民85)，臺灣企業國際化階段整合策略傾向與協調機制之研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
13. 柯彬發(民89)，國際出口行銷策略管理之研究—以台灣出口貿易商為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
14. 夏其珂(民83)，外商投資大陸績效之研究-以台商與日商為例，政治大學企業管理研究所碩士論文，
15. 袁建中&林銘松(民88)，台灣自創品牌廠商國際行銷通路選擇影響因素之研究—以資訊電子業為例，台大管理論叢，第10卷第1期，140-144頁
16. 莊朝正(民87)，管理才能評鑑量表之建立-以某高科技公司為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
17. 陳雅慧(民87)，國際促銷策略之研究—以台灣中小企業為例，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
18. 陳建仁(民92)，優勢轉型產業策略轉折、製造策略、行銷導向對經營績效影響之實証：以鑄造業為對象。義守大學管理研究所碩士論文。
19. 黃俊英(民89)，行銷管理策略性的觀點，台北：華泰書局。
20. 黃俊英(民93)，行銷管里(二版)，台北：華泰書局。
21. 黃同圳(民84)，大陸台商人力資源管理(初版)，台北：風和出版有限公司。
22. 黃瑞芬、林郁琪 & 陳玟君譯(民91)，Global Marketing Management/Warren J.Keegan著，國際行銷管理，初版，台北：華泰書局。

- 23.黃桂深(民90)，全球經理人才能之研究---以台灣個人電腦產業為例，
國立政治大學勞工研究所碩士學位論文。
- 24.張文菁(民90)。企業特性、人力資本、產業環境以及組織績效之相關
性研究，國立中山大學人力資源管理研究所之碩士論文。
- 25.張福榮(民92)，國際行銷管理－全球本土化觀點，五南圖書。
- 26.榮泰生(民87)，國際行銷學(初版)，台北：華泰書局。
- 27.趙義隆、于卓民&謝文雀(民87)，國際企業管理，國立空中大學用書。
- 28.趙必孝(民88)，我國企業為建立國際競爭優勢的國際經理人才能發展
之研究，中山管理評論，第7卷第2期，440-441頁。
- 29.蔡瑞明(民91)，行銷通路與物流管理(初版)，台北：華泰文化。
- 30.戴國良(民93)，國際行銷管理－台商進軍國際市場寶典(初版)，台北：
五南圖書。

二、英文部分

1. Aaker, David A.(1992), Strategic Market Management, Third Edition, New York : John Wiley & Sons,Inc.
2. Bird, R.,& Whitaker, J.(2003), The performance of value and momentum investment portfolios : Recent experience in the major European markets, Journal of Asset Management, Vol.4,No.4, pp.221-246.
3. Cray, D. (1984), Control and coordination in multinational corporations, Journal of International Business Studies, Vol.15,No.3, pp.85-98.
- 4.Drucker,P.F.(1997), Developing Management and Managers — An Introductory View of Management, New York : Harper’s College Press.
- 5.Drew,M.E.,Naughton,T&Veeraraghavan,M.(2003),Firm ize,book-to-market equity and security return : Evidence from the Shanghai Stock Exchange, Australian Journal of Management, Vol.28, No.2, pp.119-139.
6. Doucet, K.(2000), New Competencies for Tommorrow’s Global Leader , CMA Management, Dec./Jan., pp.20-24.
- 7.Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1991), The multinational corporation as an interorganizational network, Academy of Management Review, Vol.15, No.4, pp.603-625.
- 8.Hill, C.W.L.(1997). International business: Competing in the global marketplace. New York: McGraw-Hill.
- 9.Hiltrop, J. M.,(1998), Preparing People for the Future : The Next Agenda for HRM, European Management Journal, Vol. 16, No.1, Feburary, pp.70-78.
- 10.Hamilton, R. D., III, & Kashlak, R. K. (1999), National influences on multinational corporation control system selection, Management International Review, Vol.39, No.2, pp.167-189.

- 11.Heide,J. B.& Miner, A. S. (1992), The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of contact on Buyer-Seller cooperation, Academy of Management Journal, Vol. 35, No.2, pp. 265-291.
- 12.Lee, D. J., Pae, J. H. & Wong, Y. H. (2001), A Model of Close Business Relationships in China (Guanxi), European Journal of Marketing, Vol.35, No.1, pp.51-69.
- 13.Luo, Y. (2002), Product Diversification in International Joint Ventures: Performance Implications in an Emerging Markets, Strategic Management Journal, Vol.23, No.1, pp.1-20.
- 14.McLagan, P. A. (1997), Competencies: The Next Generation, Training & Development, May, pp.40-47.
- 15.Mcgee, J.E., Dowling, M.J. & Megginson, W.L.(1995), Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience, Strategic Management Journal, Vol.16, pp.565-580.
- 16.Nobel, R., & Birkinshaw, J. (1998), Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations, Strategic Management Journal, Vol.19, No.5, pp.479-496.
- 17.Parry, S. B. (2000), Training: The quest for competence, Taipei: GrandPacific Management International Corp.
- 18.Quelch, J.A., (1992), The New Country Managers, The Mckinsey Quarterly, Vol.4 , pp.155-165 °
- 19.Raelin, J. A., & Cooleage, A. S. (1995), From Generic to Organic Competencies, Human Resource Planning, vol.18, No.3, pp.24-33.
- 20.Robins, J., & Wiersema, M. F. (1995). A resource-based approach to the multi-business firm: Empirical analysis of portfolio

interrelationships and corporate financial performance. Strategic Management Journal, Vol.16,No.4, pp.277-299.

21.Timothy, R. A. & Michael, S.O.(1999) , Emerging Competency Methods for The Future, Human Resource Management ,vol.38,No.3, pp.215-226

22.Terpstra, V. and Sarathy, R.(1997), International Marketing, The Dryden Press, 7 th edition.

附錄一 研究問項

各位企業先進您好：

這是一份針對已經赴中國大陸的台商企業所做的學術性問卷，本研究擬從管理才能、國際行銷策略、協調機制與經營績效之間的關係進行分析研究，懇請您依據對公司的客觀了解填寫此問卷，或請轉交 貴公司之中、高階主管填答，懇請撥冗填答。

本問卷存供學術之用，只做整體性之探討，絕不各別對外批露，敬請放心填答，並於2月18日前免貼郵票寄回。若您有需要參考本研究，請於問卷末端填寫註明，本論文完成後將寄上研究成果供 貴公司參考。最後，再次懇請惠予協助，謹此敬致謝忱！

並頌

崇祺

碩士論文指導教授

南華大學管理科學研究所副教授 范惟翔 博士

研究生 郭姿君 敬上

聯絡電話：0919157791

e-mail : sosunber@yahoo.com.tw

一、本部份是在探討 貴公司主管應具備管理才能方面的問題，

請在適當的方格□中打(√)表達您對該敘述句

的感覺或看法。

| | | | | |
|----------|--------|-------------|-------------|-----------------------|
| 非常 同意 | 同 意 | 無 意 見 | 不 同 意 | 非 常 不 同 意 |
|----------|--------|-------------|-------------|-----------------------|

- | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 本公司主管能了解企業總體環境的變化及競爭對手的商情 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2. 本公司主管具備計畫、組織的能力 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 3. 本公司主管在突發狀況時能夠發展適當因應對策 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 4. 本公司主管做決策判斷時，能力求客觀，降低個人偏見 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 5. 本公司主管能夠正確解讀他人所傳達的訊息 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 6. 本公司主管能管理並化解組織中的衝突 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 7. 本公司主管口語溝通的技巧良好 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 8. 本公司主管能提高組織成員對組織的認同 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 9. 本公司主管能有效營造團隊精神及良好的工作氣氛 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 10. 本公司主管會有效地管理、利用與調配資源 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 11. 本公司主管的危機管理技巧良好 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 12. 本公司主管能運用專業工具、設備以提升工作效率 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 13. 本公司主管對部門績效的評估 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 14. 本公司主管清楚知道自己的優、缺點 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 15. 本公司主管具有良好的環境適應力 | □ | □ | □ | □ | □ |

16. 本公司主管具有強烈的企圖心

二、以下是 貴公司國際行銷策略進行內容的描述，請依據貴公司的實際狀況，或您個人經驗，表達您對該敘述句的感覺或看法，並在當的方格中打(✓)。

非常同意 同意 無意見 不同意 非常不同意

- | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司非常重視新產品的開發 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司對於產品的售後服務相當重視 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司能配合客戶的需求提供所需之產品 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司產品定價是考慮成本再予以加成作為定價 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 貴公司會依當地消費者消費能力條件來考慮選用的定價方式 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 貴公司的產品價格以獲取市場佔有率為主要考量 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 貴公司國際通路為設立海外據點直接銷售 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 貴公司所使用通路為透過配銷商 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 貴公司利用報章雜誌的平面廣告來做宣傳 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 貴公司會塑造優良品牌形象 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 貴公司經常使用新的促銷方法推廣產品 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

三、以下是 貴公司協調機制進行內容的描述，請依據貴公司的實際狀況，或您個人經驗，表達您對該敘述句的感覺或看法，並在當的方格中打(✓)。

非常同意 同意 無意見 不同意 非常不同意

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司的標準作業程序、生產流程有制式化與標準化 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司會監督所屬子公司，以確定策略和政策落實執行 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司會要求子公司定期呈報經營資訊與財務報表 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司會特定或不定時派員觀察子公司的經營狀況 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 貴公司會舉辦研討會來宣導企業文化 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 貴公司會藉由出刊刊物來凝聚員工向心力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 貴公司會設立協調小組化解公司部門間的衝突 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 貴公司使用視訊系統與子公司主管聯繫溝通 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

四、以下是貴公司近兩年來的經營績效表現描述，請依據貴公司的實際狀況，或您個人經驗，表達您對該敘述句的感覺或看法，並在當的方格中打(✓)。

非常同意 同意 無意見 不同意 非常不同意

- | | | | | | |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司的產品銷售量增加 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司營業額增加 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司獲利能力增加 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. 貴公司產品市場佔有率較主要競爭者高
5. 貴公司品質控制良好
6. 貴公司已提高整體績效

四、公司基本資料

1. 請問貴公司成立時間： 1-6年 7-15年 16年以上
2. 請問貴公司進入大陸投資時間： 1-3年 4-6年 7年以上
3. 請問貴公司經營事業單位（含工廠）在大陸共有_____處
4. 請問您現職公司員工人數約有： 1-250人 251-500人 501-750人
 751-1000人 1001以上
5. 請問貴公司國內外營業額為新台幣： 1 億--5 億 5 億--10 億
 10 億以上
6. 請問您的職位別： 高階管理者 中階管理者
7. 請問您的年齡： 30 歲以下 31~40歲 41~50 歲 51 歲以上
8. 請問您的教育程度： 專科(含)以下 大學或技術學院 研究所以上

本問卷到此結束，麻煩您再檢查一次檢查是否有任何問題漏答，如果以全部填答，請將整份問卷折疊好，免貼郵票寄回即可，如您對本研究有興趣，請留下您的聯絡方式，俾寄上研究成果作為參考。再一次感謝您，謝謝您的合作！！

公司名稱：

姓名：

聯絡電話：

e-mail：

連絡住址：