

附錄一「關係鑲嵌性與子公司興業導向關係之研究」問卷

親愛的企業界先進：

您好，首先感謝您百忙中撥冗回答問題，此份問卷是蔡政安論文研究的一部分，主要探討台商子公司的創業精神。

台灣廠商延續過去積極奮鬥態度，持續不斷地發揮主動、冒險、更新策略、追求新機會、發展新事業、開拓新市場等創業精神。本研究希望透過此問卷資料的蒐集，能對子公司創業精神的行為有更深入之了解，所蒐集的資料

『絕對只用於學術研究，只做整體樣本分析與寫作，不會揭漏個別公司資料』

本研究一定嚴格遵守學術倫理，保密各項個別資料，敬請放心作答。若您對研究大綱或研究結果有興趣，請填上基本資料，將先寄上研究大綱並待研究完成後寄送研究結果摘要，以表謝意。若您對跨國企業管理的相關議題有興趣，歡迎來函討論。您對問卷的回應將使公司創業精神之學術研究更加豐富，再次感謝您的協助與支持，敬祝

事業順利、闔家安康、歡喜圓滿

政治大學商學院科技管理研究所：溫肇東所長

博士生：蔡政安

敬上

問卷聯絡：蔡政安 <chengan.tsai@msa.hinet.net> 或 <catsai@ms47.hinet.net>

問卷寄回：

116 台北市文山區指南路二段 64 號 政大商學院科技管理研究所 蔡政安 收

說明：本研究是以台灣廠商的大陸子公司為分析單位，子公司的基本條件：1.台灣母公司持有可控制股權 50%以上，2.子公司實際營運超過三年，3.子公司員工超過 50 人以上。

若母公司中有多家子公司，以子公司營收大者優先回答，請每一家子公司回答一份問卷，每份問卷分成兩部分，第一部分是子公司背景資料，第二部分是創業精神相關問題，第二部分需要子公司五位高階團隊經理人每人回答相同的一份問卷，請子公司選出五位高階經理人填答，建議人選：董事長、總經理、業務、財務、生產、採購、研發及其他主管，謝謝！

第一部分、子公司背景資料 (請在以下問題勾選或填答)

一、大陸子公司基本資料

- 1.大陸子公司於西元____年正式營運 (是營運時間而非設立時間)
- 2.現有母公司持有可控制股權比例____%
- 3.過去三年大陸子公司的員工平均人數__人
- 4.大陸子公司所處的產業是 (單選,若跨行業則以營收比例最大者為準): 水泥 食品 塑膠 紡織 電機 電器 化工 鋼鐵 汽車 電子 機械 五金 營建 運輸 其他產業 請說明: _____
- 5.大陸子公司所在地: _____省 _____市

二、大陸子公司特性

1. 過去三年大陸子公司的營業收入平均約在_____ 億人民幣
2. 過去三年大陸子公司平均營業收入約佔母公司營業收入比例為____%
3. 過去三年大陸子公司的營業收入在不同的目標市場的比例分別是:
外銷市場: _____% 大陸內銷市場: _____% (合計 100%)
4. 目前擔任大陸子公司負責人(負責實際營運的最高主管)與台灣母公司負責人(老闆)間的關係是 (單選): 老闆本人 老闆親戚 老闆同學或好友 母公司資深專業經理人 外聘專業經理人 其他: 請說明 _____

第二部分、創業精神相關問題

以下問卷是請子公司五位高階經理人回答,謝謝!

一、子公司創業精神

說明:請就您的了解回答大陸子公司過去3年來創業精神的表現,請勾選最適當的一格,越右邊是越同意,越左邊是越不同意

	← 非常不同意 非常同意 →						
1. 子公司高階主管非常重視研究發展、技術領先與創新							
2. 子公司推出許多新產品或新服務							
3. 子公司投資發展自有專屬技術							
4. 子公司開發許多新原料(新材料、新零組件)							
5. 子公司開發許多新的供應商							

6. 子公司進行許多製程改善							
7. 子公司進行許多產品改善							
8. 子公司在現有產業中擴充生產線與產能							
9. 子公司尋求現有產品的市場新利基							
10. 子公司開發新產品以進入新事業							
11. 子公司開發新銷售通路							
12. 子公司積極推出不同定位的產品以刺激需求							
13. 子公司重新定義事業概念							
14. 子公司重新定義事業任務							
15. 子公司建立不同於母公司的獎勵措施以鼓勵員工創新改善							
16. 子公司更新組織或流程以增加創新改善							
17. 子公司修正產品定位與市場目標							

二、子公司與母公司間的關係

說明：過去三年來大陸子公司與母公司的關係表現在下列問題上，請勾選最適當的一格，越右邊是越同意，越左邊是越不同意

	← 非常不同意 非常同意 →						
1. 母公司會與子公司一起共同克服困難							
2. 母公司會與子公司共同承擔責任以使任務順利完成							
3. 母公司會與子公司相互協助解決彼此的問題							
4. 子公司與母公司在整體目標、管理價值上是相同的							
5. 母子公司可以分享管理實務、相互了解如何執行事業運作							
6. 子公司的員工可以熱情地追求母公司的組織目標							
7. 子公司與母公司的組織文化是一致的							
8. 母公司是很公平地與子公司協商							
9. 母公司不會誤導子公司							
10. 母公司會信守其對子公司的承諾							
11. 子公司與母公司主管間彼此熟悉做事態度與習慣							
12. 子公司主管的專業能力與決策判斷為母公司所肯定							
13. 母公司會警告或通知子公司某些可能造成問題的事件							
14. 母子公司間會彼此分享專屬、有價值的資訊							

五、問卷回答者特性

請高階經營團隊經理人依個人情況回答下列問題：

1. 主要負責的業務(多選): 董事長 總經理 業務行銷 生產製造 採購 人力資源 財務會計 產品研發 技術研發 其他:請說明_
2. 在母子公司總共的年資: _____年, 其中擔任經理人的年資: _____年
3. 在產業界相關年資: 共_____年



附錄二：隨機抽取 46 筆資料的分析結果

興業導向變數之效度與信度分析

變數問項	因素 1
1. 開發許多新原料	0.660
2. 開發許多新的供應商	0.645
3. 進行許多製程改善	0.735
4. 進行許多產品改善	0.683
5. 在現有產業中擴充生產線與產能	0.661
6. 開發新產品以進入新事業	0.668
7. 開發新銷售通路	0.679
8. 積極推出不同定位的產品	0.748
9. 重新定義事業概念	0.648
10. 重新定義事業任務	0.691
11. 建立不同於母公司的獎勵措施	0.694
12. 更新組織或流程以增加創新改善	0.749
13. 修正產品定位與市場目標	0.748
特徵值	6.262
累積解釋變異量%	48.19
信度 Cronbach α	0.907
有效樣本	N=46

環境不確定性變數效度與信度分析

變數問項	因素 1	因素 2	因素 3
1. 中國大陸的關稅政策、法規不容易預測	0.716		
2. 中國大陸的金融政策、法規不容易預測	0.796		
3. 中國大陸的產業政策、法規不容易預測	0.750		0.331
4. 中國大陸的稅務政策、法規不容易預測	0.817		
5. 中國大陸的外匯政策、法規不容易預測	0.717	0.304	
6. 中國大陸的政策、法規執行不容易預測	0.541	0.402	
7. 中國大陸的行政裁量權變化很大	0.520	0.391	
8. 子公司的原物料或零件供應的品質不穩定性高		0.643	
9. 子公司的原物料或零件供應的來源不穩定性高		0.791	
10. 子公司的原物料或零件供應的價格不穩定性高		0.726	
11. 子公司的原物料或零件供應的交期不穩定性高		0.751	
12. 在大陸地區產品或服務被競爭者取代的可能性高		0.413	0.565
13. 在大陸地區產品或服務的需求不容易預測			0.645
14. 在大陸地區常需要大幅改變產品或服務的型式			0.738
15. 在大陸地區近幾年內子公司增加許多競爭者			0.670
16. 在大陸地區不容易預測競爭者的競爭行為			0.692
特徵值	6.56	2.12	1.80
累積解釋變異量%	23.82	41.64	57.76
信度 cronbach α	0.878	0.821	0.813
有效樣本		N=46	

粹取方法：主軸因子法 旋轉方法：Varimax 法，本表只列出負荷量絕對值大於 0.3 者

關係鑲嵌性、環境不確定性對興業導向的迴歸結果

自變數 / 控制變數	模式 1	模式 2
子公司營運年數	-.248*	-.290*
母公司股權比例	-.157*	-.122*
子公司員工數	.069	.041
子公司營收佔母公司比例	.086	.051
子公司內銷比例	.220*	.135
經理人公司年資	-.017	-.004
經理人產業年資	-.145	-.084
母子公司間關係鑲嵌性		.134
母子公司間關係鑲嵌性 (平方項)		-.043
顧客關係鑲嵌性		.161*
顧客關係鑲嵌性 (平方項)		-.188*
供應商關係鑲嵌性		.408*
供應商關係鑲嵌性 (平方項)		-.198*
政府單位關係鑲嵌性		.108
政府單位關係鑲嵌性 (平方項)		-.088
政策不確定性		.220**
產業不確定性		-.023
競爭不確定性		.358**
調整後 R ²	.083	.353
F 檢定	2.35*	15.23**
顯著性 *p<0.1, **p<0.01		N=46