

---

**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 Performance - The Case of Information and Electronic Industries Investing on China**

范惟翔<sup>1</sup> 郭姿君<sup>2</sup> 羅聖宗<sup>3</sup>

(Received: Jun. 7, 2006 ; First Revision: Sep. 27, 2006 ; Accepted: Jan. 4, 2007 )

---

**摘要**

台灣資訊電子產業從2000年起密集前往大陸地區設廠投資，隨著台商企業進行國際化，高階主管如何發揮管理才能、國際行銷策略如何執行，以及協調機制如何實施，對於電子資訊業而言，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。

本研究著眼於探討管理才能、國際行銷導向、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，透過問卷的發放，共發出263份問卷，經催收回收87份，扣除無效問卷6份，所以有效問卷為81份，因此有效樣本回收率為30.8%。

本研究所得之結論如下：

1. 管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效有顯著影響。
2. 協調機制可以調節管理才能、國際行銷導向對經營績效產生影響。

**關鍵詞：**管理才能、國際行銷導向、協調機制、經營績效

**Abstract**

The Taiwan's information electronics industry has to mainland region to establish the factory investment intensively since 2000. 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? Not only can improve part of their operating deficiencies, but 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, ordination 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

---

<sup>1</sup> 南華大學管理科學研究所副教授

<sup>2</sup> 南華大學管理科學研究所碩士生

<sup>3</sup> 南華大學管理科學研究所研究生

randomly, of which 87 copies were responded to, however, 81 respondents were counted as valid while 6 respondents were invalid, resulting in a valid response rate of 30.8%. The conclusions of this research are as follows:

1. Managerial competencies, international marketing orientation, and coordination mechanisms, in part, evidently affect business performance.
2. 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.

## 1. 前言

台灣廠商從 1990 起，陸續前往大陸投資，起因乃是由於台灣土地、工資等取得成本大幅上漲（李孟淵，2005）；另根據經濟部投資業務處（2004）之研究發現，台商海外投資，大陸地區約占 70.62%，經濟部投審會亦估計，截至 2000 年底台商核准赴大陸投資資訊電子業近 47 億 9630 萬美元，佔台灣對外投資總額達 28%，由此可見，兩岸經貿關係之熱絡；事實上，台商赴大陸投資除了成本的考量之外，尚有尋求生產基地與為擴大市場銷售之目的，尤其大陸「世界工廠」的角色已漸成形，台商在大陸生產銷往第三國更是大勢所趨，故為研究動機之一。

資訊電子產業是屬於高科技產業，包含半導體元件、電腦通訊、資訊家電等產品，為了維持競爭力必須不斷推出新產品。根據三菱總合研究所 2006 年研究報告指出，在 2020 年全球高科技產品市場規模估計可達 6 兆 5 億美元，其中以半導體、電腦、通信、家電等所謂電資相關領域達 45%，因此，以電子資訊業為研究對象，此為研究動機之二。

同時台商面臨國際市場的激烈競爭，有關國際行銷下之策略擬定與是否具備適當的管理能力；因此，藉由探討台商企業主管之管理才能及國際行銷對經營績效的影響及是否受到協調機制的干擾，以改善產業之技術及管理能力，此為研究動機之三。

本研究之目的分為以下三項：

1. 分析管理才能對國際行銷導向的影響。
2. 探討管理才能、國際行銷導向與企業協調機制對經營績效的影響。
3. 了解協調機制是否能干擾管理才能、國際行銷導向與經營績效之影響。

## 2. 文獻探討

### 2.1 管理才能

管理者的能力會牽動組織在未來企業發展方向優劣的成敗，而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，而主管人員其管理才能的優劣是影響組織未來發展方向的一項重要因素(Drucker, 1992)。Sandwith(1993)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管理者必須具備概念化的認知能力及專業技能構面

為，對例行之行政事務能有效執行的能力，並以組織中有關人事和財務方面的管理，來說明專業才能。而Davis & Gebelein(1996)則指出成功經理人應具備的人際關係技能為：建立關係、展現組織機智、善用網路效果、價值多樣化等，並據此來說明人際關係才能。Moulton(1993)研究指出，對於管理者應具有的領導能力為：具有主動的領導意向、價值觀及倫理觀之了解、革新和創造力及管理者專業技能為完成工作之能力。而學者Davis & Sheard(1996)也提出領導技能有提供部屬或同事方向、勇敢引導、影響激勵他人、培育團隊合作、推動變革等，吳彥輝(2000)則指出管理才能的能力特質為管理者對自身體能、適應力等能力之了解，如具有良好的環境適應力、克服困難完成任務的能力和具跨部門的工作經驗。

Moulton(1993)認為企業對掌握市場訊息、創新樣式、提高質量、加強宣傳及合理定價等方面加以探究，便能扭轉被動局面，但必須要隨時掌握顧客的各種訊息，了解顧客需求，因此，管理者必須了解環境變動與顧客的資訊，以便能迅速反應市場需求作適當之策略。在每個企業中，經理人都是賦予企業生命、注入活力的要素，而透過經理人設定的目標及行銷決策，以決定企業之目標，並使企業於競爭激烈的經濟體系中，永續生存(Drucker, 2004)。根據上述文獻探討，本研究提出假設：

H1：管理才能與國際行銷導向有顯著影響。

Weiss & Cropanzano(1996)與Lam & Lirby(2002)等學者對人際關係與經營績效提出兩者之高度關連性，在現有的諸多實證研究中，其研究結果亦指出領導才能與經營績效有顯著相關。因此，企業經理人的每一項決策思慮行動都必須把經營績效當成第一個優先考量的層面(Drucker, 2004)。根據上述文獻探討，本研究提出假設：

H2：管理才能與經營績效有顯著影響。

## 2.2 國際行銷導向

國際行銷是指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的概念，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)。Cateora(2002)也認為國際行銷是為了獲取利潤，而有步驟的從事計畫、定價及促銷，進而引導公司的產品及服務能朝向對一個國家以上的消費者或使用者銷售的一種企業活動表現，其中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，以滿足交易之關係(陳建仁, 2003)。具體而言，國際行銷導向(international marketing orientation)係指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的顧客需求，來制定整體行銷決策，而有國際行銷導向的企業較會搜集資訊來滿足消費者及其通路成員。

而根據於此，後續學者Brian & Peter (1993)指出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，並提出全球行銷策略形成的要素架構。如圖1所示：

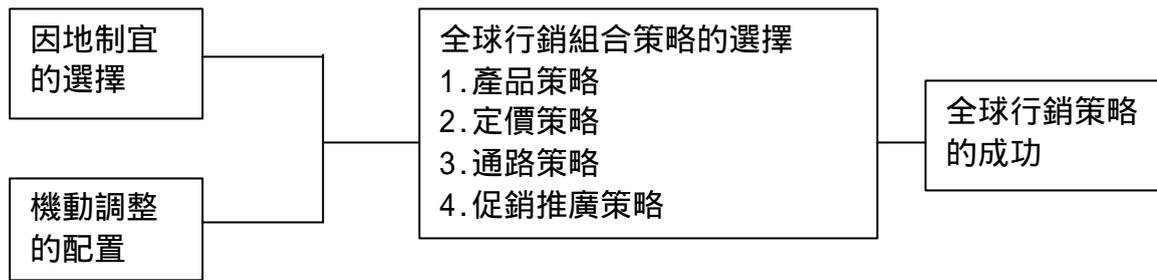


圖 1 全球行銷策略架構

資料來源：Brian & Peter (1993)

### 2.2.1 產品(Product)策略與價格(Price)策略

產品是提供給市場上，任何可供購買、使用或消費，以滿足某種慾望或需求的東西 (Kotler, 1997)。而企業應對於任何一個產品或者想要開發的新產品來評估其地區性、國際性、全球性及其市場的潛力。此外，產品可說是任何行業的基礎，使產品能有與眾不同之處的企業，可使目標市場對它產生好感，甚至願意付出更高價格購買 (Kotler, 2004)，因此，產品的差異化是一項很重要之因素，其中產品的供給可能會涉及有形的商品或服務，所以產品並不限於「有形商品」 (McCarthy & Perreault, 2002)。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時，其中價格扮演著一個關鍵性的角色 (榮泰生, 1998)。所以正確的定價格外重要，因此，在定價時必須考慮目標市場中競爭的種類，以及要能預測顧客對價格可能的反應 (McCarthy & Perreault, 2002)。然而價格與行銷組合中，與其他三要素不同之處在於價格能產生收入，有鑑於此，企業都致力把售價盡量提高到可使企業獲得最大利潤且能維持市佔率的價格 (Kotler, 2004)。總而言之，企業在制定價格過程中，必須謹慎估算價格對市場造成的影響和顧客所產生的反應，以衡量最佳策略的執行。

### 2.2.2 通路(Place)策略與促銷(Promotion)策略

對於有實體產品的營利企業而言，通路所指的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，其中有高達 40% 的成本是花在通路成本上 (袁建中 & 林銘松, 1999)。因此，要設計一個通路系統必須分析消費者的需求及建立通路目標、確認主要通路可行方案，且對這些可行方案做評估 (Kotler, 1997)。國際促銷策略之原理與國內促銷差異性不大，但受到國際間政治、經濟等複雜性問題，以致於國際促銷策略有時反受到忽略 (張福榮, 2003)。

根據 Chrisman & Roth (1994) 等學者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，且優越的經營績效乃是源自於組織有優越的技巧，來滿足與瞭解顧客。因此，公司可藉由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的需求，以促進組織的經營績效 (Kohilo & Jaworski, 1990)，而後續亦有研究發現策略導向（顧客導向與競爭策略）與經營績效有正相關 (Durand & Coeurderoy, 2001)。根據上述文獻探討，本研究提出假設：

H3：國際行銷導向與經營績效有顯著影響。

### 2.3 協調機制

協調及整合機制的意義，簡言之，就是整合組織內部不同單位的管理工具(Martinez & Jarillo, 1989)，而國際化企業對子公司的內部協調機制方面，則劃分成兩大類，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。

Jarillo & Martinez(1990)也接續提出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。Martinez & Jarillo(1991)也接續指出正式化機制為：組織透過部門化或組織單位的分權化，並建構正式化結構，其中正式化描述了允許與不允許的行為，Gupta & Govindarajan(1991)則認為非正式化機制為：透過暫時性或常設性的工作小組、團隊合作及任務編組委員會等平行關係之運作，以達成組織間的整合。

Sundaram & Black(1992)、Ghoshal & Nohria(1993)等學者，為了補強協調機制的概念將國際企業的協調機制分成三個概念來探討；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，且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；二、正式化：指的是透過正式的紀錄和程序將決策例行化；三、社會化或稱為整合規範：指的是利用共有的目標與價值的創造，以作為控制行為與決策的工具。此外，吳慶芳(1996)提到協調機制可說是國際企業母公司，為了整合各地子公司價值活動的管理工具，而藉由協調機制的運作，介入子公司之經營決策，可使子公司能按照公司整體目標進行決策與運作，使母公司經營績效能更大幅提升。根據上述文獻，本研究提出假設：

H4：協調機制與經營績效有顯著影響

夏其珂(1994)的研究指出當企業的協調程度愈高，其經營績效就會愈高，而吳啟賓(2003)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產生影響，另林妙雀(2004)也認為擁有高度資源與管理能力之策略類型子公司，採取社會化與正式化傾向的協調機制，能有效提升經營績效。根據文獻探討，本研究提出假設：

H5：管理才能對經營績效，受協調機制之干擾影響

Roth & Nigh(1992)指出總公司與海外子公司，擁有較高彈性之協調機制，且其之間的績效會提高，因此，為因應環境內部與外在的快速變化，使海外企業發揮其整體競爭力，必須要配合海外事業單位擬定健全之策略協調機制，並發展適合的控制協調制度，才能有效提高營運效率(Birkinshaw & Morrison, 1995)。根據文獻探討，本研究提出假設：

H6：國際行銷導向對經營績效，受協調機制之干擾影響

### 2.4 經營績效

績效(performance)一詞，普遍應用在管理層面上，主要是衡量一段期間內投入的成本與最終產出之間的關係。因此，績效乃是衡量組織達成目標的一項指標，且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(Chakravarthy, 1986)，亦有Venkatraman & Ramanujam(1986)提出下列三項經營績效指標來衡量：

1. 財務性績效:包括銷售額成長率、獲利率為衡量指標。
2. 事業績效:包括財務指標、市場佔有率、產品品質、新產品導入及製造附加價值等。

3. 組織績效:為策略管理與組織層面之範圍。

Covin & Slevin(1991)認為在績效方面，可分為成長性與獲利性，Morrison & Roth(1992)則以ROA、ROI及銷售成長，作為事業單位績效衡量的指標，而Duquette & Stowe(1993)提到所謂績效，就是指運用各種指標和測量方法，評估組織達成使命、目標之相對程度高低。此外，McGee & Megginson(1995)等的研究，曾試圖探究出管理經驗、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。而Evans(1996)更指出經營績效，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，且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。Robbins(2001)則將績效稱為獲利率，著重運用方法達到最理想之境界，及其無法在不損及他人之利益下使另一人獲利。而Kotler(2002)更指出衡量經營績效的指標，其中包括市場佔有率、銷售額、顧客權益(關係權益、價值權益、品牌權益)與顧客滿意為衡量變數。因此，對於組織而言，績效代表組織運作的結果；對於企業而言，績效則代表一段經營期間內管理者運用企業資源具體經營的成果，亦是衡量企業目標達成的程度(林承穆，2004)。

綜合上論，企業經營績效是企業最重要的目標，因此，以經營績效為主要構面分析，並探討影響經營績效之因素，使企業能依據於此，加以改善其經營績效，使其能永續經營。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究主要以 Brian & Peter (1993)架構修改，主要探討管理才能、國際行銷策略、協調機制與經營績效之關係，並分析藉由協調機制的干擾對管理才能、國際行銷導向與經營績效是否會產生影響。如上所述，而提出實證研究架構。

如圖 2 所示：

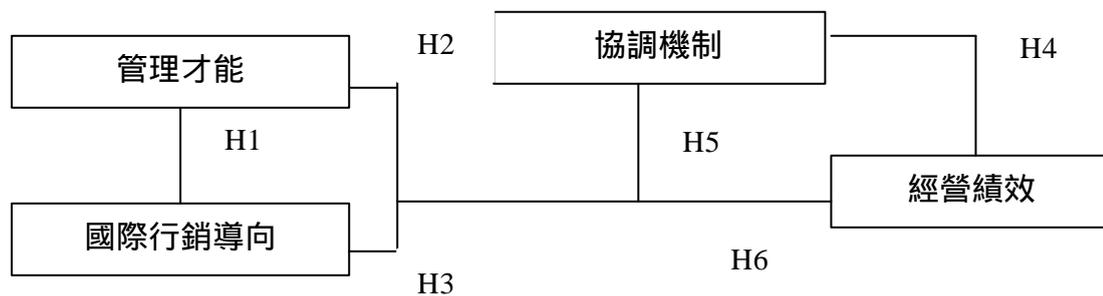


圖 2 研究架構

3.2 研究變數操作型定義與衡量

變數衡量與操作性定義係參酌相關實證理論文獻外，尚針對企業經營實務面在問項語意上加以斟酌修改而得，詳如表1所示。

表 1 研究變項操作型定義與參考文獻

構面	衡量變數	操作型定義	參考文獻
管理 才能	觀念與領導能力	對所處環境的瞭解與分析情勢的能力 及管理者必須具備概念化的認知能力 及專業技能構面為，對例行之行政事務 能有效執行的能力	(Sandwith, 1993)、(Spencer, 1993) (Davis & Gebelein, 1996)、(Moulton, 1993)、(吳彥輝, 2000)
	人際關係能力		
	專業能力		
	環境敏感度能力		
國際 行銷 導向	物流策略	指企圖利用有效的國際商業活動以獲 取國際市場更多利潤，而行銷策略是利 用行銷邏輯的概念，使企業體達成行銷 目標	(Shifert & Ford, 1989)、(Cateora, 1995) (Kotler, 2000)、(Brian & Peter, 1993)
	產品策略		
	價格策略		
協調 機制	外部溝通	整合組織內部及外部不同單位的管理 工具	(Martinz & Jarillo, 1991)、(Roth & Mrrison, 1991)、(Sundaram & Black, 1992)、(Roth & Nigh, 1992)、(Ghoshal & Nohria, 1993)、(夏其珂, 1994)、 (吳慶芳, 1996)
	內部宣導		
經營 績效	經營績效	運用各種指標和測量方法，評估組織達 成使命、目標之相對程度高低	(Venkatraman & Ramanujam, 1986) (Evans, 1996)、(Covin & Slevin, 1991) (Morrison & Roth, 1992) (Kotler, 2000)

資料來源：本研究自行整理

本研究衡量構面皆以李克特(Likert)五點尺度量表來衡量，從非常同意到非常不同意，填答者只需選擇一個最適當之選項來回答即可。

### 3.3 問卷設計及資料來源

本研究問卷共分為五大部分，包括管理才能、國際行銷導向、協調機制、經營績效與基本資料，共計49個衡量命題，作為問卷的正式題項。研究對象則針對台灣資訊電子產業，以郵寄問卷蒐集本研究所需之資料。

本研究以台灣資訊電子產業上市上櫃公司，且已赴大陸投資之企業為研究對象，而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。每家公司寄出一份問卷，共發出263份問卷，問卷對象鎖定為該公司之中、高階主管來進行調查，共回收87份，扣除無效問卷6份，所以有效問卷為81份，而有效樣本回收率為30.8%。

## 4. 研究結果與分析

### 4.1 樣本結構

將 81 份有效問卷，利用次數與百分比分析公司資料，可得知(1)公司成立時間:以 16

年以上居多，約佔 50.6%；(2)進入大陸時間:以 1~3 年居多，約佔 46.9%；(3)大陸投資處所以 1~2 處居多，約佔 70.4%；(4)員工人數:大部分在 1000 人以上佔 43.2%；(5)營業額:在 10 億以上最多，約佔 64.2%，5~10 億次之，約佔 25.9%；(6)在職位方面:中階主管佔 54.3%，而高階主管佔 45.7%；(7)年齡:以 31~40 歲居多，約佔 46.9%，其次 41~50 歲，約佔 35.8%，而 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%，其次大學或技術學院，約佔 51.9%，最後專科，約佔 8.6%。

## 4.2 因素與信度分析

本研究利用因素分析之主成分分析與最大變異數轉軸法將管理才能、國際行銷導向、協調機制及經營績效進行因素分析，並根據 Kaiser 標準，保留特徵值大於 1 的研究變項，且萃取共同性(common factor)係數大於 0.5 的因素，再採取個別項目和總分之相關係數，剔除未呈顯著關係之衡量項目 (Kerlinger, 1986)。因此，可得知本研究各衡量變項之相關係數皆在 0.5 以上，顯示本研究各項因素皆符合建構效度檢定。

針對管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效，本研究進行信度分析，以驗證內部一致性，以 Cronbach's  $\alpha$  考量信度(Nunally, 1978)，另根據學者 Wortzel(1979)觀點，Cronbach's  $\alpha$  係數介於 0.7~0.98 均屬高信度值，若低於 0.35 則應予拒絕。由本研究可得知，除了國際行銷導向之價格因素低於 0.7 以外，其餘各變項管理才能 0.92、國際行銷 0.80、協調機制 0.84、經營績效 0.91 皆高於 0.7 顯示具有相當高的內部一致性。

## 4.3 研究假設結果檢定-相關分析

本研究使用皮爾森相關分析，針對各構面間進行分析，從表 2 可知多呈現顯著相關水準。

表 2 管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效之相關分析

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. 觀念與領導	1									
2. 人際關係	0.617**	1								
3. 專業能力	0.608***	0.569***	1							
4. 環境敏感力	0.583***	0.517***	0.573***	1						
5. 物流	0.323***	0.231*	0.326**	-0.16	1					
6. 產品	0.488***	0.516***	0.462***	0.438***	0.430***	1				
7. 價格	0.164	0.033	0.151	-0.008	0.258***	0.105	1			
8. 外部溝通	0.518***	0.335***	0.541***	0.416***	0.106	0.437***	0.288***	1		
9. 內部協調	0.351***	0.251*	0.325***	0.205*	0.309***	0.373***	0.050	0.470***	1	
10. 經營績效	0.670***	0.481***	0.682***	0.470***	0.373***	0.599***	0.135	0.691***	0.566***	1

\* $P < 0.1$  , \*\*  $P < 0.05$  , \*\*\* $P < 0.01$

資料來源：本研究自行整理

## 4.4 研究假設結果檢定

### 4.4.1 管理才能對國際行銷導向之影響

#### 1. 管理才能對國際行銷導向之影響

由迴歸檢定結果可知管理才能各項構面對國際行銷物流策略呈部份顯著影響。其中研究發現，在資訊電子產業中管理者之環境敏感度能力(-0.016)，並未對物流產生影響性，另一方面可得知愈具備專業能力對於物流策略方面影響程度較大。管理才能各項構

面對國際行銷產品策略呈極顯著影響。由此可知，資訊電子產業中管理者之管理才能對產品決策產生很大的影響性，並且從迴歸中可得知主管的管理才能對於產品策略影響極大(F 值 37.666\*\*\*)，因此，管理者對於產品之研發、設計或服務等產品策略應更為重視。管理才能各項構面對國際行銷價格策略均呈不顯著影響(F 值 1.43)。在資訊電子產業中，管理者之管理才能對價格決策，並無絕對影響性，顯見在此產業中，由於受到製造成本、購買商議價與競爭對手價格等因素所影響，迫使管理者對於擬定價格策略時，必需考量環境帶來的影響，因此，僅以主管之管理才能無法對價格策略產生影響。

#### 4.4.2 管理才能、國際行銷導向與協調機制對經營績效之影響

##### 1. 管理才能對經營績效之影響

由表 3 中可知，管理才能各項構面對於經營績效均呈顯著影響。即資訊電子產業其管理才能的發展與良窳對於企業經營績效產生顯著的影響。尤以專業能力而言，在此產業中對於企業經營績效的成長更顯重要。

##### 2. 國際行銷導向與經營績效之影響

由表 3 中可知，國際行銷導向各項構面對於經營績效部分呈顯著影響。價格策略並不直接影響企業經營績效的成長，而物流策略與產品策略對於經營績效的成長產生顯著影響，尤其以產品策略對於經營績效更有顯著性影響。由於資訊電子產業多為代工，且現今微利化及奈米時代的來臨之下，以代工為主軸的台灣電子產業，為因應環境的改變，所以價格策略不會做太大的變動，以利其價格上的競爭優勢，因此，價格策略對經營績效不會產生影響。

##### 3. 協調機制與經營績效之影響

由表 3 中可知，協調機制中各項對於經營績效均呈顯著影響，也就是說，企業愈重視協調機制之採行，則企業之經營績效表現愈佳，經由上述結果可知，頗能呼應夏其珂(1994)的研究指出，當企業的協調程度愈高，其經營績效就會愈高之論點。此外，研究發現協調機制中的外部溝通在資訊電子產業中較受到重視與執行，因此，協調機制之外部溝通方面的效果相對於協調機制之內部宣導來的更為顯著。

表 3 管理才能、國際行銷導向與協調機制對經營績效之主效果檢定

項目		管理才能對經營績效迴歸式	國際行銷導向對經營績效迴歸式	協調機制對經營績效迴歸式
		β 值	β 值	β 值
管理才能	觀念與領導力	0.670***		
	人際關係	0.481***		
	專業能力	0.682***		
	環境敏感力	0.740***		
國際	物流策略		0.373***	

行銷 導向	產品策略		0.599***	
	價格策略		0.135	
協調 機制	外部溝通			0.691***
	內部宣導			0.566**
F值		84.831***	30.645***	95.919***
R		0.720	0.529	0.741
調整後R <sup>2</sup>		0.518	0.279	0.548

\*P < 0.1, \*\* P < 0.05, \*\*\*P < 0.01

資料來源：本研究自行整理

#### 4.4.3 協調機制對管理才能與經營績效之干擾變數影響

由表 4 加入協調機制之交互效果檢定得知，企業採取靈活的協調機制，整體而言，對於管理才能與經營績效之間存在顯著的交互效果(迴歸係數為 0.825)。藉由分析結果可知假設 5 獲得支持，且有極高的顯著水準。

總而言之，由管理才能與外部溝通及內部宣導對經營績效之迴歸式檢定發現，企業透過不斷的對子公司進行外部溝通及內部宣導，而其中管理者之領導及專業能力是一項很重要的考量因素，並可以帶動整體經營績效之提升，頗能呼應林妙雀(2004)所提出擁有高度資源與管理能力之策略類型子公司，採取協調機制，能有效提升經營績效之構想，因此，管理才能輔以協調機制的妥善運用，將能使企業經營績效獲得大幅改善。

表 4 管理才能與協調機制對經營績效之交互效果檢定

項目	管理才能與協調 機制對經營績效 之迴歸式	管理才能與外部 溝通對經營績效 之迴歸式	管理才能與內部 宣導對經營績效 之迴歸式
管理才能與協調機制之整體交互作用			
管理才能*協調機制	0.825***		
管理才能與外部溝通之個別交互作用			
觀念與領導能力*外部溝通		0.467**	
人際關係能力*外部溝通		0.040	
專業能力*外部溝通		0.447**	
環境敏感度能力*外部溝通		-0.140	
管理才能與內部宣導之個別交互作用			
觀念與領導能力*內部宣導			0.442*
人際關係能力*內部宣導			-0.006
專業能力*內部宣導			0.469**
環境敏感度能力*內部宣導			-0.119
F 值	86.847***	29.515***	29.309***
R <sup>2</sup>	0.831	0.814	0.813
調整後 R <sup>2</sup>	0.690	0.663	0.661

\*P < 0.1, \*\* P < 0.05, \*\*\*P < 0.01

資料來源：本研究自行整理

#### 4.4.4 協調機制對國際行銷導向與經營績效之干擾變數影響

加入協調機制干擾變數之交互效果檢定，由表 5 得悉知，以協調機制整體而言，對於國際行銷導向與經營績效具有顯著的交互效果(迴歸係數為 0.746)。藉由分析結果可知假設 6 獲得支持，且有極高的顯著水準。

總而言之，針對國際行銷導向與外部溝通及內部宣導對經營績效之迴歸式而言，企業若能以妥善之產品策略規劃，並輔以協調機制之外部溝通與內部宣導，則企業對於經營績效的改善會有很大的助益，而藉由與子公司之間，強化其外部溝通，則對於國際行銷導向之物流策略也能產生顯著的影響，如降低其協調成本或通路成本等，由此可知，詳細妥善的溝通能使企業經營績效獲得改善。經由上述結果可知，頗能呼應學者 Birkinshaw & Morrison(1995)所提出國際行銷導向對經營績效，受協調機制之干擾影響的論點。因此，如何建立完善之協調機制，則是企業是否成功的一項關鍵因素。

表 5 國際行銷導向與協調機制對經營績效之交互效果檢定

項目	國際行銷導向與協調機制對經營績效之迴歸式	國際行銷導向與外部溝通對經營績效之迴歸式	國際行銷導向與內部宣導對經營績效之迴歸式
國際行銷導向與協調機制之整體交互作用			
國際行銷導向*協調機制	0.746***		
國際行銷導向與外部溝通之個別交互作用			
物流策略*外部溝通		0.223**	
產品策略*外部溝通		0.634***	
價格策略*外部溝通		-0.038	
國際行銷導向與內部宣導之個別交互作用			
物流策略*內部宣導			0.078
產品策略*內部宣導			0.608***
價格策略*內部宣導			0.050
F 值	61.269***	32.447***	21.355***
R <sup>2</sup>	0.782	0.794	0.727
調整後 R <sup>2</sup>	0.661	0.631	0.529

\*P < 0.1, \*\* P < 0.05, \*\*\*P < 0.01

資料來源：本研究自行整理

#### 4.4.5 假設驗證結果彙整

本研究假設首先驗證管理才能、國際行銷導向與協調機制對經營績效的影響，其次驗證透過協調機制能否干擾管理才能及國際行銷導向對經營績效的影響，驗證結果如表 6 所示。

表 6 假設驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
假設1：管理才能對國際行銷導向有顯著影響	部分支持
假設2：管理才能對經營績效有顯著影響	支持
假設3：國際行銷導向對經營績效有顯著影響	部分支持
假設4：協調機制對經營績效有顯著影響	支持
假設5：管理才能對經營績效，受協調機制之干擾影響	支持
假設6：國際行銷導向對經營績效，受協調機制之干擾影響	支持

資料來源：本研究自行整理

## 5. 研究結論及建議

### 5.1 研究結論與管理意涵

台灣資訊電子產業擴大經濟規模與降低生產成本，以利產業發展，因此，外移大陸設廠已成趨勢，但也因廠房外移在大陸生產製造，使產業面臨許多不可預知的危機。因此，管理者才能發揮，企業國際行銷導向之決策和協調機制的運用，對企業成長獲利而言，有相當程度的重要性。本研究以管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效各變數關係來做驗證，其結果與建議如下：

#### 5.1.1 影響經營績效之主效果因素

##### 1. 管理才能與國際行銷導向之影響

由於資訊電子業必須面對國際市場競爭壓力，所以管理者能力的提升對於國際行銷策略的決策有相當重要的影響，其中管理才能對國際行銷導向之產品策略的影響，佔有相當程度之重要性，所以產品研發與售後服務等產品策略，便是資訊電子業往後致力發展的重要項目之一。

##### 2. 管理才能、國際行銷導向、協調機制與經營績效之影響

根據以往研究可知，以管理才能與組織績效或部門績效關係的研究居多，而Weiss & Cropanzano(1996)、Lam & Lirby(2002)等學者提出人際關係與經營績效兩者是有關聯性的，而本研究得出的結果亦相同，顯然呼應了學者之論點，然而針對此產業而言，對於管理者專業能力的重視，對企業整體經營績效，其影響程度最大，其次則是觀念與領導能力的影響居次。由研究發現，產品策略對於企業經營績效影響程度較大，意指目前電子資訊產業必須維持產品的品質、服務及產品的研發等，來穩定舊客源與開發新客戶。但其特別之處是在此產業中，發現價格策略與經營績效並無關係，本研究認為此結果乃因產業在價格制定與調整上受到競爭對手、購買商議價、製造成本或品牌等因素的影響，以代工廠為例，拼價競爭，導致代工利潤極其微薄，因此，在價格策略上，為了維持競爭優勢很難有太大幅度的變動，所以對於此產業而言，價格策略的運用在提升整體經營績效上，並無明顯的效果。對於協調機制與經營績效之關係，根據夏其珂(1994)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資訊電子產業中也是呈現顯著的正向相關，其中尤以外部溝通影響經營績效的效果較內部宣導顯著，顯見資訊電子業對於外部溝通的重視，更有助於改善經營績效。

#### 5.1.2 影響經營績效之交互效果因素

##### 1. 協調機制對管理才能、國際行銷導向與經營績效之干擾影響

可以發現資訊電子產業若重視協調機制的採用，對於公司在管理才能、國際行銷導向與經營績效上，能有很大的助益，而企業所採行之協調機制並非單一面向，而是程度上之差異，因此，企業與子公司之互動與聯繫，藉由協調機制的運用可以加強管理才能及國際行銷導向之不足，並能改善經營績效。

## 5.2 研究建議

### 5.2.1 對企業之建議

#### 1. 重視管理才能

本研究從分析結論中發現，管理才能中各項能力的表現，對於企業經營績效均有顯著影響，尤以專業能力的培養與發揮，對於國際導向之策略與經營績效影響力最為顯著，除了維持專業能力的發揮，企業主管若能在觀念與領導、正確的判斷、有效利用資源、拓展人際關係等加以強化，且加強本身對環境的敏感度，以因應環境變化的迅速，如此，企業管理者在管理才能的發揮與運用，對公司將產生莫大的助益。

#### 2. 重視國際行銷導向之策略佈局

國際行銷導向之策略，對於國內資訊電子產業之經營績效的改善，佔有相當程度之影響力，而本研究發現企業在物流策略上，相對於產品策略而言略顯薄弱，建議業者可以拓展與改變通路的範圍與形式，藉由通路體系擴展或與通路商的結合，並搭配促銷的方式來開發新商機。此外，目前對資訊電子產業而言，產品策略仍是極重視的一部份，因此，建議業者能更著墨於產品策略中的發展與制定及物流策略的強化，以因應顧客不同的需求，藉此創造優勢及利潤的提升。

#### 3. 善用協調機制，並加強內部溝通

建議業者能以刊物或透過管理者的傳達，讓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，以減少內部的衝突，使公司能強化內部組織的運作。以台灣而言，電子資訊產業多以接訂單為主及大陸工廠生產及出貨，所以與子公司之間的溝通與協調，在往來的過程中更需要有良好的協調制度，因此，本研究認為若能善用與落實協調機制，對於資訊電子業其經營績效的提升，有正面助益的效果。

### 5.2.2 對後續研究之建議

1. 本研究未將樣本母群體界定在特定管理部門之主管，目的僅在了解一般管理者其擁有之管理才能為何，建議往後研究者可針對不同部門之主管進行更深入之探討。
2. 本研究僅調查已赴大陸投資之台灣電子資訊產業為抽樣對象，所以有產業別之限制，望後續研究者可以擴大研究內涵擴增至其他產業，即可加以比較台灣其他產業到其他地區或其他產業到大陸地區，其投資經營績效之差異。

## 參考文獻

1. 三菱總合研究所網站 <http://www.mri.co.jp/index.html>
2. 經濟部投審會網站 <http://www.moeaic.gov.tw/>
3. 台灣區電機電子工業同業公會編製(2005), 「大陸暨東南亞台商採購銷售名錄」。
4. 林妙雀(2004), 「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, 第二十三卷第四期, 25-44 頁。
5. 吳慶芳(1996), 「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。
6. 高登第譯(2002), 「柯特勒：新世紀行銷宣言」, 初版, 台北：天下出版。
7. 榮泰生(1998), 「國際行銷學」, 初版, 台北：華泰書局。
8. Aaker, David A. (1992), "Strategic Market Management," Third Edition, New York : John Wiley & Sons, Inc.
9. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1991), "The multinational corporation as an interorganizational network," *Academy of Management Review*, 15(4), pp.603-625.
10. Bird, R., & Whitaker, J. (2003), "The performance of value and momentum investment portfolios: Recent experience in the major European markets," *Journal of Asset Management*, 4(4), pp.221-246.
11. Cray, D. (1984), "Control and coordination in multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, 15(3), pp.85-98.
12. Chakravarthy, B. S. (1986), "Measuring Strategic Performance," *Strategic Management Journal*, (7), pp.437-458.
13. Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), pp.7-24.
14. Drucker, P. F. (1997), *Developing Management and Managers - An Introductory View of Management*, New York: Harper's College Press.
15. Drew, M. E., Naughton, T., & Veeraraghavan, M. (2003), "Firm size, book-to-market Equity and security return: Evidence from the Shanghai Stock Exchange," *Australian Journal of Management*, 28(2), pp.119-139.
16. Doucet, K. (2000), "New Competencies for Tomorrow's Global Leader," *CMA Management*, Jan., pp.20-24.
17. Duquette, D.J., & Stowe, A. M. (1993), "A performance measurement model for the office of inspector general," *Governments Accountants*, 42(2), pp.27-50.
18. Evans, H. & Ashworth, G. (1996), "Who needs performance management?," *Management Accounting*, pp.20-25.
19. Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1991), "The multinational corporation as an

- interorganizational network,” *Academy of Management Review*, 15(4), pp.603-625.
20. Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993), “Horses for courses, Organizational forms for multinational corporations,” *Sloan Management Review*, 34(2), pp.23-45.
  21. Jarillo, J.C, & Martinez, J. I. (1990), “Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations,” *Strategic Management Journal*, 11(7), pp.501-512.
  22. Moulton, H.W. (1993), “Executive Development: Preparing for the 21<sup>st</sup> century,” New York: Oxford University Press.
  23. 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*, (16), pp.565-580.
  24. Robbins, S. P. (2001), “Organizational behavior,” Prentice-Hall, New York.
  25. Roth, k., & Schweiger, D.M., & Morrison, A. J. (1991), “Global strategy implementation at the business unit lever, Operational capabilities and administrative mechanisms,” *Journal of International Business Studies*, 22(3), pp.369-402.
  26. Roth, K. & Morrison, A.J. (1992), “Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates,” *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp.715-736.
  27. Spencer, L & Spencer, M (1993), *Competence At Work*, John Wiley & Sons, Inc.
  28. Venkatraman, N. and V. Ramanujam (1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches,” *Academy of Management Review*, (11), pp.801-814.
  29. Weiss. M. & Cropanzano, R. (1996), Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In, Sutton R. I., B.M. Staw. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, (18), pp.93-133.
  30. William, D., & Perreault, Tr. E.(2002), *A Global-Managerial Approach* 14<sup>th</sup> ed, New York.