

東海大學企業管理學系

碩士論文

創業特性對創業績效之影響-
以組織創新與財務資源為調節變數

The impact of entrepreneurial
characteristic on venture performance-
The moderating role of
organizational innovation and financial
resources

指導教授：周瑛琪 博士
研究生：楊常立 撰

中華民國一〇五年六月

中文摘要

回顧台灣過去的經濟發展過程，在台灣的經濟環境中，創業活動一直相當興盛，在經濟成長與社會進步的過程中扮演著重要角色，創造了所謂的台灣奇蹟，而這股創業的熱潮直到現在仍蓬勃發展，提供各種創業諮詢或是資金貸款。而各種由民間團體發展出的創業競賽，也讓學生有了發揮創意的管道，更促使創業精神在台灣蔓延，使創業活動日漸受到重視，大多數創業之研究聚焦在創業導向上，創業導向之創新性、預應性、風險承擔性能分別對於事業績效有正向的影響，也在本研究再度證實其關連性，先前研究也提到創業導向與績效之間還存在著更複雜的關係，因此本研究加入了「財務資源」與「組織創新」兩個調節變數，「財務資源」對於新創事業為不可或缺之資源，先前研究也提到創業導向為一種消耗性的策略導向，因此需要大量的資金與成本投入，足夠的財務資源才能支持策略的執行與發展，另外「組織創新」為公司是否能持續經營之關鍵因素，在面對市場競爭激烈且產品生面週期較短的情況，企業需不斷的創新不管是在組織、作業流程、技術、產品上不斷的改變，快速轉換本身組織結構來因應市場與對手的改變，而本研究也驗證了「財務資源」與「組織創新」其調節作用，兩者能強化創業導向對於績效表現之影響，幫助創業導向之發展帶動事業績效提升。

關鍵字：創業特性、組織創新、財務資源、績效衡量

Abstract

Looking back to the process of past economic development of Taiwan, in Taiwan's economic environment, the entrepreneurial activities have been quite prosperous. It plays a vital role in economic growth and the progress of the society, which created the so called Miracle of Taiwan. The trend of entrepreneurship is still flourishing, providing various of entrepreneurial advices and fund loans. Also the entrepreneurship competitions developed by non-government organizations provide students a way to perform their creativity, and further promote the spirit of entrepreneurship and enables the entrepreneurial activities to gain attention. Most research on entrepreneurship mainly focuses on entrepreneurial orientation. The innovativeness, predictability, and the ability of taking risks of entrepreneurial orientation have influence on entrepreneurial performance respectively, which is proved again by the research of their relation. The previous research also mentioned that there is a complicated relation between entrepreneurial orientation and performance; therefore, the research added two moderator, financial resources and innovation of organization. Financial resources is an indispensable resource for new business, while entrepreneurial orientation is a consuming strategy, as indicated in the previous research; thus, it requires lots of funds and costs, because only sufficient financial resources can support the execution and development of the strategy. Moreover, innovation of organization is the key factor of whether a company can continue its operation. When facing the situation of a competitive market or the short life span of the product, enterprises should keep on innovating no matter it is on the change of organizations, process of operation, techniques and products. Fast transformation on the organization itself can be adopted to adapt the changes of the market or opponents. The research also proves the regulation of the financial

resources and the innovation of organizations. Both of them may strengthen the influence of entrepreneurial orientation to their performance, and help enhancing the performance of the development of entrepreneurial orientation.

***Keywords :* The Characteristics of Entrepreneurship, Innovation of Organizations, Financial Resources, Performance Measurements**

目錄

中文摘要	I
ABSTRACT	II
目錄	IV
表目錄	VI
圖目錄	VIII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第二章 文獻探討	3
第一節 新創事業	3
第二節 創業導向與績效關聯	6
第三節 組織創新與創業導向之關聯	12
第四節 財務資源與創業導向之關聯	13
第五節 創業績效之衡量	14
第三章 研究方法	16
第一節 研究架構與假設	16
第二節 問卷設計與抽樣	17
第三節 研究變項操作性定義之衡量	18
第四節 資料分析	21
第四章 研究結果與討論	22
第一節 敘述性統計與因素分析	22

第二節、各構面之信效度分析	26
第三節 迴歸分析	32
第四節 假設驗證結果	35
第五章 結論與未來建議	36
第一節 研究意涵	37
第二節 研究限制與未來建議	37
參考文獻	39
附錄問卷	43

表目錄

表 2-1	業發展分期.....	4
表 2-2	新創事業發展分期.....	4
表 2-3	新事業組織策略行為構面.....	5
表 3-1	創業導向問項.....	18
表 3-2	組織創新問項.....	18
表 3-3	財務資源問項.....	19
表 3-4	創業績效問項.....	19
表 4-1	問卷回收率.....	22
表 4-2	樣本產業分布.....	22
表 4-3	填答者之職務.....	23
表 4-4	股權結構類型.....	23
表 4-5	競爭定位.....	24
表 4-6	成長導向.....	24
表 4-7	顧客或資源相關性.....	24
表 4-8	機會辨識與創業創意.....	25
表 4-9	事業發展階段.....	25
表 4-10	創業導向信度分析.....	26
表 4-11	財務資源信度分析.....	27
表 4-12	組織創新信度分析.....	27
表 4-13	績效表現信度分析.....	28
表 4-14	題項平均分數與標準差.....	29
表 4-15	相關矩陣.....	31
表 4-16	迴歸分析：創新性、預應性、風險承擔性對上績效表現.....	32
表 4-17	逐步迴歸分析.....	33

表 4-18 假設驗證結果.....	35
--------------------	----

圖目錄

圖 3-1 研究架構圖.....	16
圖 4-1 組織創新之調節作用圖.....	34
圖 4-2 財務資源之調節作用圖.....	34

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

根據經濟部的統計，台灣新創企業近三年平均每年約有10萬家成立，成立5年以上之企業生存率為75%，而到再來成立14年以上的企業僅佔59.5%，高達四成企業無法持續經營。許多國際組織試圖了解影響創業活動的因素，而最著名的全球創業觀察(GEM)觀察對象鎖定在「創業不到三年半的人士」，以問卷方式解他們的態(Attitude)、活動(Activity)及渴望(Aspiration)(3A模式)。態度部分觀察自我機會認知及自我能力的認知與害怕失敗之比率；創業活動區分為早期、持續及退出，渴望則包括成長、創新及價值創造等，了解創業活動過程中所會面臨之困難與受到的限制，103年報告指出，台灣早期階段創業活動之比例為8%，略高於創新驅動經濟體之平均(7%)，報告中也指出台灣民眾辨認出創業機會之比率為36%也高於創新驅動經濟體之平均(33%)，但在認知自己是否具備創業知識與能力上僅為27%遠低於創新驅動經濟體之平均(40%)，且害怕失敗的比率高達41%，大多數民眾對於創業感到高度不確定性與恐懼。

而在探討影響新創事業績效因素之研究中，多數聚焦在創業導向影響上，創業導向已被廣泛證實會正向影響到營運績效，創新性、預應性、風險承擔性能正向的影響到企業績效的表現，但創業導向被視為一種策略導向，不同的策略行為會以不同的方式影響到企業的績效表現，因此先前研究提出創業導向與企業績效這兩者間存在著更複雜的關係(Lumpkin and Dess,1996)，可能受到內外部因素干擾而導致不同的結果，另外創業導向也被視為消耗資源的策略導向，因此在選擇策略導向時須有更多的資源投入以確保策略能夠執行，這時「財務資源」對於新創公司來說相當的重要，許多新創公司在成立之初往往會受到財務危機而導致無法持續經營，因此足夠的財務資源能確保公司的營運與策略執行，且財務資源能快速轉換成其他資源(Romanelli, 1987;Tushman and Anderson, 1986)幫助公司解決營運上之難題。

新創事業在創業過程中屬於創辦期(Start-up)，企業雖已開始營運，企業團隊也已大致成型，並開始建立生產線與初步銷售，但經營狀況尚未穩定，且不易從金融體系中取得資金，尤其對於高科技與特定新興產業，市場競爭激烈且產品生面週期較短的情況，企業需不斷的創新不管是在組織、作業流程、技術、產品上不斷的改變，因此「組織創新」往往決定公司是否能持續經營的重要因素，新創公司需藉由組織創新能力與現有技術來尋找在市場上新的機會(Knol&Stroeken, 2001)來，並且透過知識管理上來提升公司創業導向，快速轉換本身組織結構來因應市場與對手的改變，在此本研究針對上述內容進行更深入的討論。

第二節 研究目的

本研究透過文獻探討新創事業類型與策略選擇，並了解創業導向、財務資源與組織創新之間的關係，本研究預達到目的如下：

- 一、探討事業類型、策略導向如何影響新創績效表現。
- 二、新創事業的執行者對於「創業導向」、「組織創新」、「財務資源」之傾向。
- 三、了解「組織創新」與「財務資源」的調節效果，並深入討論如何影響。

第二章 文獻探討

第一節 新創事業

壹、新創事業定義

近年發展相當迅速，根據經濟部的統計，台灣中小型企業近三年平均每年約有 10 萬家成立；以中小企業為主體的台灣企業，向來創業精神旺盛，且扮演著推升台灣經濟發展的主要角色。新創事業的定義因研究的需要有所不同，Johnson(1986)認為新創事業為一間事業或組織開始擁有獨立的會計系統，並且有人全職為此企業工作時，一個新創企業就誕生了。Lussier(1995)所做的定義則為：創立時間在十年以內者為新創事業，另外 Baetz, Miles and Preece (1998)則將新創事業定義為成立十四年以內者，我國經濟部中小企業處創新育成中心針對新創事業定義為，以設立 5 年內的企業均屬之，而青年創業貸款則限以所創或所營企業登記設立未超過 5 年者。經濟部中小企業處新創事業獎中，將新創企業定位為設立 3 年內的企業。雖然新創事業的重要性日益增加，但其發展其實存在許多限制，在 100 年工商及服務業普查報告指出，我國企業經營 5 年的存活率為 75%，而經營 14 年的存活率則下降至 59.5%，有此可見，新創事業存在高度不確定性與失敗率，有四成的企業無法持續存活超過 14 年因此為新創事業的分水嶺，在不同的研究中，可知成立年限在 3 年至 14 年以內的企業，皆具有新創事業的特質，本研究針對成立 14 年內的新創事業作為研究對象，雖樣本設定為 14 年之事業，在請填答者填寫時回顧其過去創業初期之營運策略與方式，更準確的展現研究結果。

貳、創業類型

新創事業的類型大致可分成二種由母公司所支持之事業與獨立型事(Hines, 1957; Weiss, 1981)，Hines(1957)認為母公司所支持之事業無論在組織資源、資金挹注、人員配置、市場開發與辨識能力上都較獨立型事業較有優勢，而Weiss(1981)則有不同的觀點，獨立型與母企業所支持之事業在達到相同或利水準時，獨立型只需花一半母企業支持之事業類型一半的時間就達成其獲利水準，McDougall and Robinson (1990)會整了這兩

整類型的優缺點，獨立型新創事業優勢在於利基於目標市場，致力於產品的技術與知識提升，提供高品質的產品與服務，目標單一且明確，且能快速進行決策，而母企業支持之事業的優勢在於可透過母企業給於資金上的挹注、品牌信譽與規模經濟等好處。

參、事業發展分期與策略行為

過去許多研究開始探討事業之發展過程，並切分其事業發展階段，尋找各階段所將面臨之管理問題，VandeVen, A. H., Hudson, R. & Schroeder, D. R (1984)首先依據創業工作本質，將新創企業發展化分成問題探勘、知識挖掘、事業發展計畫、公司啟動等四階段，而 Kazanjian, R. K. and Drazin R. (1990)則針對科技業生產實體產品的階段做區分，分成概念及發展期、商品化期、成長期、穩定期等四個階段，其內容如下：

表 2-1 業發展分期

分期	任務內涵
第一階段：問題探勘期 (problem exploration)	確認企業生存利基，評估市場現有需求找尋潛在之顧客。
第二階段：知識挖掘期 (knowledge exploration)	尋找回應之技術與產品以滿足現有市場需求。
第三階段：事業發展計畫期 (business plan development)	擬定商業計劃並聘請相關的人員(財務、行銷、法律)等檢查計畫內容確保其計畫實施之可能性
第四階段：公司啟動期 (company startup)	從小規模與漸進方式執行商業計畫，並從中做必要的調整或從錯誤中學習以健全企業發展。

資料來源：Van de Ven&Schoreder (1993)

表 2-2 新創事業發展分期

分期	面臨問題
第一階段： 概念及發展期	事業發展並建構產品原型及資源的取得與技術的發展
第二階段： 商品化期	將產品與技術商品化，並創立新產品的工作團隊。
第三階段： 成長期	以最有效之方式大量生產銷售與配送產品。
第四階段： 穩定期	持續成長發表第一代產品，並由專業經理人支援或取代原始創業者。

資料來源：Kazanjian and Drazin,(1900)

另外新創事業策略行為的分類，Stevenson, H.H., and Jarillo , JC (1990)嘗試以機會基礎為觀點，來描述新創企業核心策略行為，並將之分成四個面向，表2-3為Stevenson, H. H.,andJarillo, JC 所定義的策略行為之構面：

表 2-3 新事業組織策略行為構面

分期	內涵
策略導向	策略因環境中所存在之機會而驅策，因市場中存在之需求或是技術；資源的多寡並非主要考量之因素，並且快速的判斷是否執行。
資源導向	使用最少的資源並創造最大的附加價值，資源有效取得取決於技巧

	性的利用外在的資金、智慧財產權與技術等等
成長導向	以穩定成長至一定規模為主要目標，不考慮迅速發展所帶來之風險。
創業文化	鼓勵員工提出創新點子與致力於內部流程創新，激發員工挑戰與勇於嘗試。

資料來源：徐齊青，民國91年

從過去文獻可知，新創事業在不同的發展階段與不同的策略會面臨到不同的問題，本研究在後續研究以問卷方式詢問各個新創公司現在所處的階段與選擇之策略行為，並以變異數分析來探討每間公司處於哪種階段與選擇策略對於績效表現之影響。

第二節 創業導向與績效關聯

Schumpeter (1934) 為早定義「創業精神」，他從經濟學的角度出發，認為所謂創業精神為：「為了創造更多經濟價值，管理其經濟所需之資源並重新分配所衍伸出一連串行為」。此定義產生後，後續學者常將創業精神和人格特質連接在一起，認為所有創業者都具有創業的精神，而開始聚焦人格特質的研究上，並從中歸納出共同的特點。但從人格特質研究出發，發現許多矛盾且不可行之處 Carroll & Schneier (1982)，因此後續學者的研究方向，開始轉移到創業行為上面。Drucker (1995) 將創業精神重新定義：「創業精神是一種獨特的特性，是一種行為而不是人格特質。運用理論和觀念，執行管理的技巧，開創新市場和新客群，並改變傳統的價值」，他認為如果只是單純為了賺取報酬而投入資源，並不符合創業家的精神本質，而是能夠創造出新的滿足與需求且改變傳統價值這才算是具有創業精神。

在創業精神的相關研究領域從人格特質導向轉為探討創業家的行為之後，學者又更進一步提出所謂的「創業導向」。Lumpkin and Dess(1996)將創業導向定義：「創業導向指的是一個企業策略導向，並且顯示企業獨特的決策風格、方法與實踐，因此創業導向反映一間公司他們營運內容，他們做甚麼?以及如何去做?」。Miller & Friesen(1983)提出創業導向企業的幾個特色：「一個具有創業導向的企業在產品市場上勇於創新，願意承擔風險，積極主動面對市場的變化與競爭者的挑戰」。基於許多研究者之研究，將創業導向分為三個構面

一、創新性(innovativeness)

經濟學者熊彼得(Schumpeter, 1934)所提出最早提出「創新」的觀念，他認為創新是企業如何有效利用資源，並以創新的生產方式來滿足市場需求，並視創新為經濟成長的動力。致力於新想法產生與實驗等等研發活動，因而有新產品或新製程的產生(Lumpkin & Dess, 1996)。廣義來說，公司創新性的發生是持續的，從最簡單的方式去嘗試新產品構想與新廣告的想像，到對強烈承諾新產品與新科技的開發(Lumpkin & Dess, 1996)。另外Porter (1985)認為開發出有價值的產品與創新服務，能使企業在產業內具競爭優勢，並形成與其他競爭者之產品具有差異性並取得較佳的價格，如果產品溢價 (price premium) 其所謂所賣出產品價格高於差異化所需之成本，創造出高於此產業水平的利潤水準；並且引進創新的技術、創新作業方式與製造流程，可以讓公司提升營運效率並降低其生產成本，並幫助企業於形成核心能力創造競爭優勢。

Drucker (1985)亦指出，創新為一條必然的道路，只有創新，才能在某領域與市場中獲利。亦即存在著創新機會的領域中，越是單純地使用資源獲利，其所承擔風險愈大。一般而言，創新的種類可以分為三種 1.漸進式創新 (Incremental Innovation) 2.激進式創新 (Radical Innovation) 3.破壞式創新 (Disruptive Innovation)，而一般企業對創新原本的定義為生產出更好的產品與發展創新之技術，並開發出更迅速的製造流程，如企業持續依照傳統的作法，並在現有產品中發展，只能繼續維持漸進式

(Incremental)的創新，針對現有產品與服務進行改良，又或是激進式(Radical)的創新，發展出新的技術與流程，如持續這樣法展下去，往往只能在現有產品與技術上品質提升或往更高階的市場邁進。破壞式創新(Disruptive Innovation)則可能是以新技術或較低的成本方式營運，破壞式創新所面臨的是一個未知的市場，對於風險趨避性較高之公司多半不會選擇此方式創新，多數研究顯示，破壞式創新與成功企業所經歷之成功經驗與具備之核心能力往往抵觸。

另外大多數的研究將「創新」可分為產品/市場的創新與科技的創新。產品/市場創新強調產品設計、市場研究、廣告及促銷等；科技創新則著重於新產品與製程（或程序）開發、工程、研究、技術能力及產業知識等。雖有不同的創新途徑，但其最終的目的仍是以新巧的產品或服務符合特定市場的需求，亦是組織競逐市場機會的重要工具。

創新一直是企業競爭優勢的來源，創新的企業會觀察環境的改變且快速的回應，對於浮現的市場機會給予資源進行投資或是研發。具創新性的企業，致力於新點子（idea）的產生、實驗等研發活動，透過新產品或新製程的產生來去解決顧客的需求(Lumpkin & Dess, 1996)。創新是企業能夠在市場中產生差異化的利器，Slater and Narver (1995)認為若組織之文化強調創新，會創造出一種想要學習的態度，因為創新會引領企業內部的員工的學習行為產生出新穎的想法。Brüdel and Preisendörfer(2000)也認為是企業的一種成長的指標，許多的研究發現對於企業績效有明顯的正向關係。而且創新能夠強化市場資訊的應用來反映在企業的市場行動上面(J. Han, N. Kim, & R. Srivastava, 1998)。另外一個方向來看，因為全球的市場脈動已經趨向同質化，價格戰已經從地區性延伸到世界各國，除非企業的產品價格能夠比其他的競爭對手對於顧客更具有吸引力的話，想要創造企業的績效就必須往創新上面下功夫，從這方向來看就與施振榮先生提出的微笑曲線有就不謀而合，因為投入研發也就是一種創新的表現，

但是創新如同風險承擔可能為企業帶來成本(Hughes & Morgan,2007)，創新是將資源投入在新產品或是新技術當中，所以這種行為是有可能失敗的，而且即使一項新技術開

發完成，如何將此技術完成商品化對於企業主來講也是一項重大的考驗，因為無法商品化的技術是沒有辦法替企業帶來報酬，倘若因為這樣的成本而不將資源投入在新產品與技術的開發上會導致企業在原地踏步，反而會與競爭對手的差距越來越大，沒有一種競爭優勢是能夠一直保有的，經過時間的演進競爭對手會不斷的強化，而企業應當要不斷持續的創新才能獲得較佳的企業績效，依據上述本研究推論出以下的假設：

H1a：新創事業具有較高「創新性」的能力，則此事業也具有較高的「績效表現」。

二、風險承擔性(risky taking)：

MacCrimmon Kenneth, Donald et al.(1988)指出風險的來源也包括了對控制 (lack of control)、資訊 (lack of information) 及時間 (lack of time) 的缺乏。一個有創業導向的組織要有承擔不確定性才能夠將資源投入在高風險高報酬的產業當中。而風險承擔反應組織投入高風險計畫的傾向(Lumpkin & Dess, 1996)。Brockhaus (1980)將風險傾向 (risk-propensity)定義為獲得報酬的知覺機率。

Miller (1983)所提出的方法被廣泛的接受，使用的方式為利用詢問主管關於公司從事擁有風險性專案的傾向及主管對於達成公司目標是偏好屬於大膽或是保守，以測量公司的風險承擔程度。Venkatraman (1989)也使用相同的方法，去詢問企業的高階經理人是否只是追隨過去以及傳統可靠的方式去做事或支持結果已經明確的預期獲利專案。雖然高風險代表著高報酬，但是Drucker 認為創業並不是高風險的代表，反而能夠成功的創業家往往能掌握且持續監督風險，使得風險控制在可以承受的範圍中，即便結果會失敗，但是創業家所獲得的報酬能夠與承受的風險能夠相互抵免。

當企業在面臨是否承擔風險時會遭遇到以下兩種可能的情境之一 (Dickson & Giglierano, 1986)：

- 1.當企業面臨衰退的風險
- 2.是企業在發展某項機會而失敗的風險

前項風險的產生是因為企業在面對市場變化時卻不採取行動而導致的，而具有風險承擔能力的企業在承受不確定性，同時也能將此不確定性表現在決策行為上，經由這樣子的轉換成為企業的競爭優勢。但是風險承擔能力較弱的企業，他們會以較悲觀的態度來去發展新的市場機會，他們無法在市場發生變化的時候即時捕捉到顧客的最新需求反映在產品上，因為這樣的態度會造成企業無法獲得報酬。

雖然將資源投入在具有風險性的機會上面會帶來一些成本，自1990年代以來，全球化的趨勢下，現今的市場狀況是充滿不確定性而且大部分的產品不像以往一樣存在資訊不對稱，在這樣的環境下顧客的需求是瞬息萬變的，所以企業必須願意承擔風險來去挑戰現存市場的規則與制度，藉由這樣的態度與行動投資在機會上面來獲取較佳的企業績效，依據上述本研究推論出以下的假說：

H1b：新創事業具有較高「風險承擔」的能力，則此事業也具有較高的「績效表現」。

三、預應性(proactiveness)，

預應性是指對於市場需求變化所產生之機會，並針對此機會率先行動的傾向。例如：在同間領先推出新產品與服務、引進新技術、或策略性退出處於成熟或衰退階段的事業(Venkatraman, 1989)。有預應性的企業能夠以前瞻性的觀點，自今日去預期未來市場的需求與供給並且來決定策略(Lumpkin & Dess, 2001)。Lieberman & Montgomery (1988)強調「先進者的優勢 (first-mover advantage)」，先進者之企業的往往具有品牌定位之優勢，先進者占據較佳品牌位置與地位，消費者在購買時往往第一個會想到他，另外先進者能快速掠奪現有市場，進而得到規模經濟的，使單位成本降低，也因規模夠大，在服務市場的同時也，並且發揮學習曲線的效果，進而創造出經驗曲線的效益，而先進者在能事先設定產業標準，透過進入市場初期優先申請專利、技術、流程，如此公司能持續進行技術創新將可繼續保持競爭優勢，在早期的研究中，Miller & Friesen (1978)以「組織是否率先導入新產品、技術、製造流程與創新管理方式，或者公司只是單純的跟著領導者方式而做反應」透過這類問題來評斷公司的決策時否具有預應性。一個擁有預應性的公司在市場上是創新領導 (leader) 而並非是跟隨者 (follower)。但是，根據A. Miller &

Camp(1985)認為第二位進入市場的企業，一樣和第一位企業擁有預應性，也是有機會能獲得和第一位企業一樣的成就並不是新進者就有較高的預應性。因為這類型的企業能夠具有洞察先知和掌握當下的商機(Lumpkin & Dess,1996)。

預應性代表著一種前瞻性的觀點，企業會不斷的尋找市場機會，發現此機會是利可圖的企業就會改變原本的策略，來進行強化產品或是發展新的產品以反映此機會。如前所述，Lumpkin and Dess (1996)指出新進入行為 (new entry) 是定義創業行為與創業導向最主要的概念。而新進入行為 (new entry) 是指企業藉由新的或現有的產品或服務進入全新的市場，或是將新產品在舊市場當中販售，而這些動作都可以視為新進入行為。另外，由已設立的企業來進行投資或者創立新企業之行動能夠視為一種新進入行為的表現(Burgelman& Sayles, 1986)。所以，通常擁有預應性的企業也比較享有先進者的優勢，能夠及早在競爭對手尚未進入市場時，建立起企業本身的品牌、產業的標準以及規劃出市場長期的趨勢，這就是預應性這個概念的中心目標。Hughes and Morgan (2007)也指出預應性有額外兩個主要的益處：

- (一)能使企業增加市場資訊的吸收能力。
- (二)能使企業持續注意顧客的需求。

這兩項益處可以視為新進入行為的前置動作，假如沒這兩項益處企業是沒辦法察覺到機會的發生，並且許多研究指出有預應性的企業會獲取高報酬是因為能夠回應市場的訊息來滿足顧客。Hughes and Morgan(2007)另外也指出預應性能夠大幅擴張企業的反應能力以及提出行動來滿足環境的變化。從這幾點來看有預應性的公司不單單只是預期市場的變化，而且有強迫性依照所蒐集到的資訊來做改變，畢竟在這資訊為主的時代，只要能比競爭對手更有效運用蒐集的資訊，就能比競爭對手更早採取行動或是進入市場，從中獲取較佳的企業績效，依據上述本研究推論以下的假設：

H1c：新創事業具有較高「預應性」的能力，則此事業也具有較高的「績效表現」。

第三節 組織創新與創業導向之關聯

在知識經濟時代，現今企業關注的是如何培養創新能力，在研究與實務上都同意創新為企業成功的重要因素(Egbu, 2004)，許多研究對創新都有不同的定義，就創新類型而言，過去學者們探討創新能力的決定因素時，提出各種不同觀點與分類方式，但主要還是重創新程度(degree)及創新範疇(scope)之兩個觀點來區分創新能力的類型，創新程度主要是針對廠商所發展的產品、製程及服務相較於過去的新穎程度而言。Dewar&Dutton從創新程度的觀點將創新類型區分為突破創新和漸進(incremental)創新；Herbig(1994)認為突破創新屬於廠商在產品、服務或市場開發的重大策略性改變，甚至於包括產品、製程或服務技術的重大突破；而Green&Gatignon et al.則認為漸進創新就是廠商針對現存產品、製程或服務進行逐步改良的活動，例如產品線的擴增、現存功能及作業活動的小幅度修正。

而本研究採取較大部分學者所採用之「多元觀點」，多元觀點定義為指組織內部自然產生或組織向外購得的某項活動之採用，而該項活動對於採用的組織而言是創新的活動，而此創新的活動可以設備、系統、策略、方案、流程、產品、服務等等(Damanpour, 1991)，進一步的討論創業導向與組織創新之間的關係，一間具有較高創業導向之企業，在創新性上該公司往往具有高度的創新方式管理與開發新技術與產品，利用現有之技術與資源發展新產品與服務(Boso, Cadogan, & Story, 2013)，而預應性上能快速因應環境與競爭者的變化而作相對應的改變，高度組織創新能力組織其結構多為非官僚式架構，這樣結構才能快速轉換並且重新建構出適合的結構(Dess et al., 2003)，風險承擔上，能針對未來不確定的市場應變開發出適合且符合市場需求產品，最後高度的創業導向之事業透過知識管理來提升自我創新能力(Real, Roldán, & Leal, 2014)，並且藉由組織創新能在複雜且動態的環境下尋找出機會來提升企業績效表現，依據上述本研究推論以下的假設：

H2：擁有較高「組織創新」能力之事業，越能正向強化創業導向對於績效表現之影響。

第四節 財務資源與創業導向之關聯

企業在執行目標策略時須花費大量資源，策略方案可能廣泛多元，在執行策略時應該須要獲得更多可用的資源(Romanelli, 1987; Tushman and Anderson, 1986)，而創業導向為一種消耗資源的策略導向(Covin& Slevin,1991)，因此獲得更多資源越有利創業導向形成，而財務資源對於新創公司來說顯得更為重要，財務資源可以快速轉換成其他資源(Dollinger,1999)，然而新創事業在成立初期經常面臨財務上的危機導致限制其發展(Stanworth and Grey,1991)，導致新創事業在參與創新投入時，則受到資金有限的影響，而無法追求更高的獲利。

具體來談創業導向與財務資源的關係，越多的財務資源有利於公司在多種策略方案中進行選擇與嘗試(Lechner & Gudmundsson, 2012)，在面臨未來不確定性極高的投入方案中給於保護的措施(Bourgeois, 1981)，促使新策略實踐也包含新技術與產品的開發，因此財務資源可激發企業的創新性，確保開發新產品與服務之執行並能穩定企業持續研發以創造競爭優勢，而財務資源在風險承擔上給予企業經營穩定的保證，在冒險開發新市場或者將未經驗證過的新產品與技術投入市場，需要資金的挹注與保證下才能讓公司永續發展並抓住市場上的機會並獲得大量報酬，財務資源讓公司勇於嘗試新的機會並緩和此投資所帶來之風險(Brouthers, Nakos, & Dimitratos, 2015)，在預應性上能針對現有產品的生命週期與市場階段給予回應，如產品已在成熟階段需將部份資源收回並投資源新產品與流程上(Pérez-Luño, Wiklund, & Cabrera, 2011)，在新流程的開發上如有更多的財務資源流動，可更輕易的再投資與創造新的流程與產品，成功的執行創業導向需要取得大量的資源，由此推導出研究假說：

H3：擁有較多「財務資源」，越能正向強化創業導向對於績效表現之影響

第五節 創業績效之衡量

Szilagyi (1981) 將績效定義為顯示組織運作活動的最終成果，組織對於目標達成度的一種衡量，先前研究表明，新創事業績效具有多重項度，因此在衡量時須採取多構測量(Wiklund & Sheperd, 2005)雖先前研究針對公司績效衡量多採客觀性指標，客觀性指標比較不會有共同方法偏誤(common method bias)的傾向，特別有助於評估公司的財務績效，但潛在的缺點是客觀指標通常難以取得、難以在新創事業的賣絡下詮釋(Chandler & Hanks, 1993) 但針對新創事業績效衡量有其分析上的限制，Covin & Slevin(1990)提出研究新創事業的績效時有四點限制如下：

- (一) 小公司較不願意提供書面財務資訊。
- (二) 因為公司不願意提供，所以任何公開的財務資訊的正確性都無法獲得證實。
- (三) 即使上述資訊是正確的，對於新創立的小公司解釋能力仍然不足。
- (四) 財務績效易受產業影響，不適合用於不同產業的比較。

但是因為各產業性質不同而沒有一概括性的指標加以衡量，並且依照運用時機不同而各有不同衡量標的。例如Kast(1985)認為績效應包含效率、效能與組織成員之滿意度。Carroll & Schneier (1982) 也指出績效的特性為來自於作業、與作業相關、相互比較、標準預先設定，與可以衡量。顯示出現今企業的經營績效，已不再適用單一指標的衡量方式，必須要由多方面觀察、評估才能客觀衡量企業狀況。因此，在衡量構面上，建議可以採用傳統會計上的指標如銷售成長、市場佔有率、利潤等，另外依照企業的規模以及型態，再加上整體經營績效指標如企業目標、企業經營者的滿意程度、企業聲譽、或是員工滿意度等其他非財務性指標來進行衡量(Kirchhoff, 1978)。

針對以上對於新創公司績效衡量的限制，本研採取主觀衡量方式，而在主觀績效衡量上，Venkatraman&Ramnujam (1986) 提出了較完整的經營績效的評量架構，認為經營績效可由三個構面來衡量：

- (一)財務績衡量(Financial Performance)：

指針對達成企業經營目標的經濟指標，如銷售成長率、獲利率、每股盈餘等，為傳統衡量經營績效中最常用的指標作為衡量依據。

(二)事業績效(Business Performance)：

衡量企業營運績效，如產品市場佔有率、新產品上市、產品品質、行銷效率、新產品導入及創造附加價值等項目作為衡量依據非財務性的指標。

(三)組織效能(Organizational Performance)：

指除了財務績效、營運績效外，包括達成組織各種目標與滿足利害關係人的目標之程度。



第三章 研究方法

研究主要變數為創業導向、組織創新、財務資源以及創業績效，另外探討不同的發展分期與策略行為對於績效之影響，本章節首先提出研究之主要架構，第二節問卷設計與抽樣方式，第三節則對各變數之操作性定義及衡量方式做說明，之後第四節陳述資料分析方式。

第一節 研究架構與假設

由前面的文獻可知，過去學者認為創業導向之創新性、風險承擔性、預應性正向影響績效的表現，但實際上還會受到財務資源的限制導致其策略無法執行，而創新能力往往是新創事業持續經營之關鍵，擁有這兩項關鍵資源與能力可提升新創事業的績效表現，因此本研究將財務資源與創新能力作為調節變數，了解這兩個變數對於創業導向與創業績效的影響，如下圖所示：

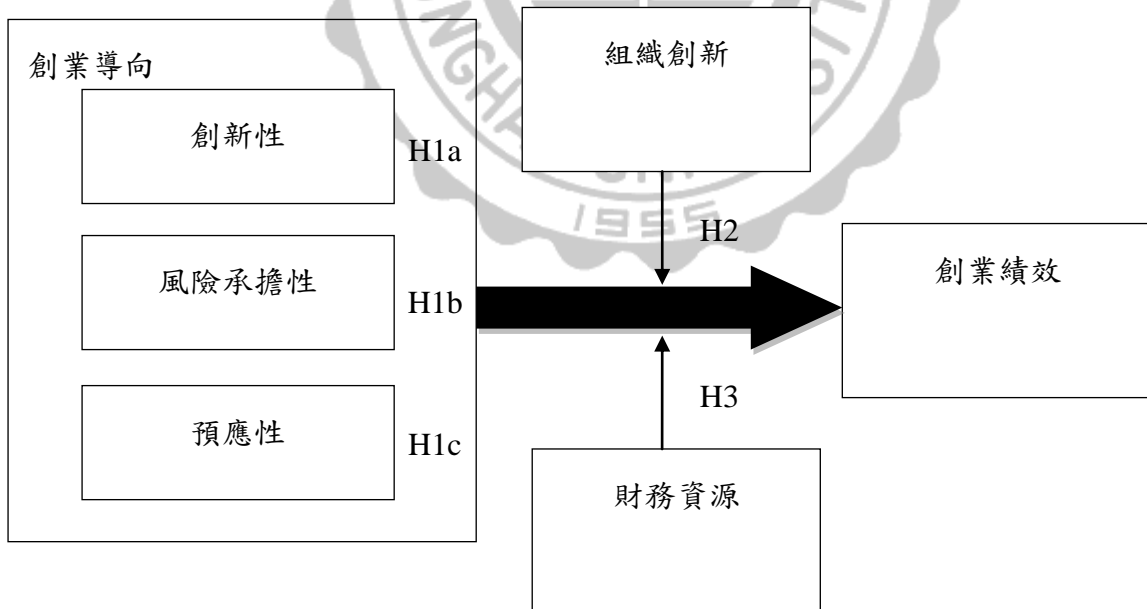


圖 3-1 研究架構圖

第二節 問卷設計與抽樣

壹、問卷設計

本研究問卷依據先前的文獻探討並且結合研究的目的、架構與研究假設進行問卷設計，本研究的問卷分為六部分，茲分述如下；

一、公司的基本資料

二、新創事業類型

三、創業導向程度

四、財務資源使用程度

五、創新能力程度

六、公司的企業績效

本研究之問卷第一部份與第二部分別為受訪者的公司基本資料與創業類型，而此部份為類別資料，採取名目尺度勾選作答以及填寫，第三到第六部份的各問項則採取李克特7點量表的方式來勾選，此部份包含非常不同意、不同意、有些不同意、普通、有些同意、同意以及非常同意等，數字由1-7，而數字越大表示越同意。

貳、抽樣方式

本研究採用非機率抽樣，針對文獻定義之公司做為母體，研究樣本之取得經由台灣經濟新報資料庫中符合本研究文獻定義之樣本527間公司做為母體，以郵件方式寄送問卷，在寄送問卷前先以電話詢問公司回答之意願，說明問卷用途與填寫方式(並模擬其創業期初之經營方式填寫問卷)，並於民國104年11月開始寄送，並以電話方式跟催，由於至11月底前樣本回收狀況不佳，12月7日再次發送問卷到未填答公司，於105年1月17號截止回收91份問卷回收之91份問卷都為有效問卷。

第三節 研究變項操作性定義之衡量

壹、創業導向

根據過往研究創業導向題項多採用Miller (1983)所設計之量表題項為9題，並使用李克特七點量表為，其內容如下：

表 3-1 創業導向問項

研究變項	操作性定義	衡量問項
創新性	公司涉入並支持新的想法，或新奇的、試驗性、創造性流程的傾向。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司強調研發、科技領導與創新 2. 公司擁有很多新的產品或服務種類 3. 新產品或服務種類經常大幅度改變。
風險承擔性	公司願意涉入具風險性提案的傾向，以及經理人偏好採用大膽或是謹慎的行動來達成公司目標。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 傾向高風險的計畫(有非常高報酬的機會)。 2. 由於環境的性質，大膽、廣泛的作為對於達成公司目的是必需的。 3. 通常採取大膽、激進的姿態好讓開發淺在機會的機率達到最大
預應性	企業傾向預期到市場未來之需求而產生的新機會，並採取行動的程度。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通常是開啟競爭者隨後會回應的行動 2. 經常是第一家引進產品/服務、行政技術、營運科技的企業。 3. 通常是走在競爭者前面

貳、組織創新

組織創新題項採用Catherine(2004)所提出的量表題項共6題，為衡量公司在管理、產品與服務之創新程度，並使用李克特7點量表評估其內容如下：

表 3-2 組織創新問項

研究變項	操作性定義	衡量問項
組織創新	衡量公司在管理、產品與服務之創新程度。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本公司經常嘗試新的想法 2. 本公司會尋求新的方法來完成任務 3. 本公司在作業上是創新的 4. 本公司往往是第一個向市場推出新產品和服務的企業 5. 本公司不會因風險過大而抵制創新 6. 在近5年來，本公司的產品不斷推陳出新

參、財務資源

財務資源之題項則採用Robinson et al. (1991)所設計之問卷題項共5題，詢問管理者對於之公司財務資金使用狀況是否滿意，並使用李克特7點量表評估其內容如下：

表 3-3 財務資源問項

研究變項	操作性定義	衡量問項
財務資源	管理者對於財務資源使用之傾向	1.公司在近三年獲得較高的利潤 2.公司容易從金融體系獲得資金 3.對於公司在財務資源運用非常滿意 4.公司募集資金的管道相當多元 5.公司將其他資源快速轉換成資金

肆、創業績效

績效衡量則採用Venkatraman&Ramnujam (1986)所設計問卷問卷，題項共33題，使用李克特7點量表評估其內容如下：

表 3-4 創業績效問項

研究變項	操作性定義	衡量問項
事業績效	管理對於市場佔率、新產品上市、產品品質、行銷效能、新產品導入及製造附加價值等非財務性的指標之傾向。	1. 銷售成長 2. 員工聘僱成長 3. 市場佔有率 4. 總體利潤 5. 淨利潤 6. 產品與服務的創新 7. 產品與服務的品質 8. 成本控制 9. 顧客滿意度 10. 新產品或服務占銷售百分比 11. 新產品或服務占銷售比的成長率 12. 新產品或服務上市的速度 13. 研發合作的頻率
組織效能	管理者對於達成組織各種相互衝突的目標及各種利害關係人的目標滿足程度在內之傾向。	14. 可以靠我的創業團隊成員來負責任地實現他們的職責 15. 我的創業團隊成員處理工作的方式很專業

		<p>16. 我的創業團隊成員處理工作是細心的</p> <p>17. 我的創業團隊成員處理工作是有技巧的</p> <p>18. 我的創業團隊成員相信整個團隊的需求應優先於個人的需求</p> <p>19. 我的創業團隊成員就算有不同意見還是會</p> <p>20. 接受團隊的決定整個創業團隊成員一起解決問題的結果比個人自己解決的好</p> <p>21. 我對於本身能自行開發新產品感到滿意</p> <p>22. 我對於原有生產技術的提昇感到滿意</p> <p>23. 我對於目前生產商品的時程感到滿意</p> <p>24. 我對於本身導入新生產技術的能力感到滿意</p> <p>25. 我對於本身能將文化內涵轉化成商品的能力感到滿意</p> <p>26. 我對於開發市場上之表現感到滿意</p> <p>27. 我對於來往顧客銷售穩定程度感到滿意</p> <p>28. 我對於目前市場佔有率感到滿意</p> <p>29. 我對於目前銷售成長率感到滿意</p>
財務績效	<p>管理者對於目前企業目標的經濟指標，如銷售成長率、獲利率、每股盈餘等之傾向，</p>	<p>30. 投資報酬(return)相對於設定目的值</p> <p>31. 銷售額相對於設定目的值</p> <p>32. 利潤邊際(profit margin) 相對於設定目的值</p> <p>33. 資產報酬(return)相對於設定目的值</p>

第四節 資料分析

一、敘述性統計

依據回收問卷之資料對各問項變數作敘述性統計分析，利用平均數、標準差、變異數等說明各構面整體之概觀或傾向。

二、因素分析

針對各題項進行信度分析，以檢驗各題項與構面是否適當，並針檢驗各構面內部一致性。

三、回歸分析

以回歸分析了解組織創新、財務資源對於創業導向與創業績效的調節作用，解釋調節效果是否顯著，並以圖像來了解這兩者如何調節創業導導向對於績效之影響。



第四章 研究結果與討論

第一節 敘述性統計與因素分析

壹、基本資料分析

研究樣本之取得經由台灣經濟新報資料庫公司名錄中取出 527 個樣本，並於民國 104 年 11 月開始以郵寄方式寄送問卷，並以電話方式跟催，於 105 年 1 月 17 號截止，回收 92 份樣本，回收率 17.45%，92 份都為有效樣本

表 4-1 問卷回收率

樣本數目	回收份數	有效問卷	有效回收率
527	91	91	17.26%

一、產業分布

表四可知樣本多數為生技醫療(39.5%)與半導體產業(35.1%)其次為光電業(7.6%)、電子零組件(6.5%)、電子科技(5.4%)，近幾年政府多扶持生技醫療與電子科技產業，而本研究也聚焦在此兩大產業，探討創業導向與績效的表現。

表 4-2 樣本產業分布

產業別	個數
化學工業	1
半導體業	32
生技醫療業	36
光電業	7
電子科技	5
電子零組件業	6
電腦及周邊設備業	2
電機機械	2
總合	91

二、受訪者職務

填答者多數為高階幕僚之職務（68.1%）62位，其次為高階主管26位（28.5%），有3位（3.2%）為則是由董事長或總經理親自填答。

表 4-3 填答者之職務

職務	次數	有效百分比
董事長/總經理	3	3.2%
高階主管	26	28.5%
高階幕僚	62	68.1%
總合	91	100%

三、股權結構

填答者公司大部分屬獨立型新事業占（73.6%）67個，母公司所發展之新事業（26.4%）24個。

表 4-4 股權結構類型

股權結構類型	次數	有效百分比
獨立型新創事業	67	73.6%
母公司所發展之新創事業	24	26.4%
總合	91	100%

四、競爭定位

此題項詢問填答者公司競爭定位為追尋領導者或超越領導者，大部分填答者為領導者地位為60個（65.9%），另外追尋領導者地位為31個（34.1%）。

表 4-5 競爭定位

定位	次數	有效百分比
追尋領導者定位	31	34.1%
超越領導者定位	60	65.9%
總合	91	100%

五、成長導向

此題項詢問公司是否屬於成長導向或為獨力導向，大部分之公司多為成長導向 80 個 (87.9%) 而獨力導向為 11 個 (12.1%)。

表 4-6 成長導向

類型	次數	有效百分比
成長導向	80	87.9%
獨力導向	11	12.1%
總合	91	100%

六、顧客或資源相關性

此題項詢問公司為顧客相關性、資源相關性或不相關之新創事業，大部分為顧客相關性之事業 61 個 (67%) 其次為資源相關性 27 個 (29.7%)，最後則為不相關性之事業為 3 個 (3.3%)。

表 4-7 顧客或資源相關性

類型	次數	有效百分比
顧客相關事業	61	67%

資源相關事業	27	29.7%
不相關新創事業	3	3.3%
總合	91	100%

七、機會辨識與創業創意

此題詢問公司機會辨識能力與創意創業之程度，從表 4-8 可看到大部分屬於積極前瞻的占 50 個(54.9%)，其次為機會驅動(29.7%)，再來為創業驅動(12.1%)，最後則為被動的(3.3%)。

表 4-8 機會辨識與創業創意

類型	次數	有效百分比
被動的	3	3.3%
創意驅動	11	12.1%
機會驅動	27	29.7%
積極前瞻	50	54.9%
總合	91	100%

八、公司所處之發展階段

此題詢問公司現在所處之發展階段最多為實施階段占(54.9%)其次為編成階段(29.7%)，再來為計畫階段(12.1%)，最後則為搜尋階段(3.3%)。

表 4-9 事業發展階段

發展階段	次數	有效百分比
搜尋階段	3	3.3%
計畫階段	16	12.1%

編成階段	22	29.7%
實施階段	50	54.9%
總合	91	100%

第二節、各構面之信效度分析

一、新創事業類型

此部分分為三部分作股權結構、發展階段、策略行為共計 10 題均為勾選題，為區分新創類型題目，故無法使用信效度分析。

二、創業導向

根據過往研究創業導向題項多採用 Miller (1983) 所設計之量表題項為 9 題，題目如下並使用李克特七點量表為，此構面題項相關係數皆高於 0.5 全部保留，Cronbach's Alpha 值為 0.839 達到一般水準。

表 4-10 創業導向信度分析

創業導向題項	分項對總項相關係數	Cronbach's Alpha 值
強調研發、科技領導與創新	0.595	0.839
公司很多新的產品或服務種類	0.521	
新的產品或服務種類的改變通常是很大幅度的	0.591	
傾向高風險的計畫（有非常高報酬的機會）	0.552	
應環境的性質，大膽的作為對於達成公司目的是必需的	0.662	
通常採取大膽、激進的姿態好讓開發潛在機會的機率達到最大	0.694	
通常是開啟競爭者隨後會回應的行動	0.549	
經常是第一家引進產品/服務、行政技術、營運科技的企業	0.506	
通常是走在競爭者前面	0.589	

三、財務資源

財務資源為題向則採用 Robinson et al. (1991).所設計之問卷題項共 5 題，使用李克特 7 點量表評估，因題項 2 相關數過低予以刪除，刪除後此構面 Cronbach's Alpha 值為 0.774 達到一般水準。

表 4-11 財務資源信度分析

財務資源題項	分項對總項相關係數	Cronbach's Alpha值
公司在近三年獲得較高的利潤	0.543	0.774
對於公司在財務資源運用非常滿意	0.648	
公司募集資金的管道相當多元	0.704	
公司將其他資源快速轉換成資金	0.523	

四、創新能力

組織創新題項採用 Catherine(2004)所提出的量表題項共 6 題，為衡量公司在管理、產品與服務之創新程度，使用李克特 7 點量表評估，構面 Cronbach's Alpha 值為 0.814 達到一般水準。

表 4-12 組織創新信度分析

組織創新題項	分項對總項相關係數	Cronbach's Alpha值
本公司經常嘗試新的想法	0.579	0.814
本公司會尋求新的方法來完成任務	0.647	
本公司在作業上是創新的	0.643	
本公司往往是第一個向市場推出新產品和服務的企業	0.630	
本公司不會因風險過大而抵制創新	0.582	
在近5年來，本公司的產品不斷推陳出新	0.514	

五、績效衡量

績效衡量則採用 Venkatraman&Ramnujam (1986) 所設計問卷問卷，題項共 34 題，使用李克特 7 點量表評估，雖題項 2 與題項 10 相關係數低於 0.5，但刪除題項後 Cronbach's Alpha 值不變，並考量到衡量之重要性而予以保留，此構面 Cronbach's Alpha 值為 0.929 達到一般水準。

表 4-13 績效表現信度分析

績效衡量題項	分項對總項相關係數	Cronbach's Alpha 值
銷售成長	0.568	0.929
員工聘僱成長	0.480	
市場佔有率	0.595	
總體利潤	0.634	
淨利潤	0.574	
產品與服務的創新	0.571	
產品與服務的品質	0.612	
成本控制	0.597	
顧客滿意度	0.503	
新產品或服務占銷售百分比	0.451	
新產品或服務占銷售比的成長率	0.508	
新產品或服務上市的速度	0.579	
研發合作的頻率	0.623	
可以靠我的創業團隊成員來負責任地實現他們的職責	0.611	
我的創業團隊成員處理工作的方式很專業	0.632	
我的創業團隊成員處理工作是細心的	0.656	
我的創業團隊成員處理工作是有技巧的	0.574	
我的創業團隊成員相信整個團隊的需求應優先於個人的需求	0.542	
我的創業團隊成員就算有不同意見還是會接受團隊的決定	0.503	
整個創業團隊成員一起解決問題的結果比個人自己解決的好	0.531	
我對於本身能自行開發新產品感到滿意	0.495	
我對於原有生產技術的提昇感到滿意	0.568	
我對於目前生產商品的時程感到滿意	0.642	
我對於本身導入新生產技術的能力感到滿意	0.655	
我對於本身能將文化內涵轉化成商品的能力感到滿意	0.582	
我對於開發市場上之表現感到滿意	0.530	
我對於來往顧客銷售穩定程度感到滿意	0.540	
我對於目前市場佔有率感到滿意	0.534	

我對於目前銷售成長率感到滿意	0.607	
投資報酬(return)相對於設定目的值	0.664	
銷售額相對於設定目的值	0.610	
利潤邊際(profit margin) 相對於設定目的值	0.574	
資產報酬(return)相對於設定目的值	0.623	

參、各構面平均數與相關係數

由表 4-8 中為各題項回答之平均分數與標準差，以構面來看的話創業導向(創新性、風險承擔性、預應性)平均分數為 4.75 分，財務資源 4.54 分，創新能力 4.89 分，績效表現 4.87 分，從表中可以得知管理者對於風險承擔性分數上相對較低，顯示多數管理者對於風險承擔態度上較於保守，另外在自我評量財務績效評量的部份分數也較低，大部分的管理者對於公司目前投資報酬率、銷售額、資產報酬，僅認為高於競爭者些微分數。

表 4-14 題項平均分數與標準差

構面	衡量變項	平均數	標準差
創新性	I1	5.00	1.59
	I2	5.16	1.34
	I3	4.49	1.39
風險承擔性	R1	4.11	1.23
	R2	4.46	1.33
	R3	4.14	1.64
預應性	P1	4.82	1.12
	P2	4.96	1.25
	P3	5.05	1.13
財務資源	Re1	4.79	1.08
	Re2	4.58	1.04
	Re3	4.32	1.29
	Re4	4.48	1.39
創新能力	Ic1	5.10	1.17
	Ic2	5.08	1.08
	Ic3	4.76	1.22
	Ic4	4.91	1.30
	Ic5	4.54	1.30
	Ic6	4.98	1.21
績效表現	Pe1	4.42	1.73

Pe2	4.37	1.30
Pe3	4.40	1.60
Pe4	4.12	1.56
Pe5	4.11	1.37
Pe6	5.22	1.37
Pe7	5.03	1.16
Pe8	4.65	1.14
Pe9	4.87	1.14
Pe10	4.91	1.27
Pe11	4.70	1.32
Pe12	4.55	1.27
Pe13	4.96	1.31
Pe14	5.34	1.02
Pe15	5.19	1.20
Pe16	5.21	1.10
Pe17	5.10	1.09
Pe18	5.35	0.95
Pe19	5.40	1.10
Pe20	5.62	1.16
Pe21	5.52	0.91
Pe22	5.48	0.83
Pe23	5.00	1.09
Pe24	5.23	0.95
Pe25	4.81	0.98
Pe26	4.73	1.04
Pe27	4.57	1.23
Pe28	4.23	1.30
Pe29	4.38	1.26
Pe30	4.37	1.34
Pe31	4.20	1.18
Pe32	4.31	1.17
Pe33	4.33	1.21

表 4-2 為本研究之相關矩陣，可以看出各相關性高低，其中相關性係數最高的組織創新及風險承擔性，為 0.630，顯示兩變數具有高度的相關性，創新性、風險承擔性、預應性對上績效表現上都有顯著相關，另外主要研究變數創新能力與財務資源對上創新性、風險承擔性與預應性都有顯著的相關性，比較意外的地方為控制變數上規模與績效表現之關係，此兩者關係呈現顯著的負相關-0.36，而相關係數最低為風險承擔對上成立時間，為-0.019，可以判斷該兩個變數為低度相關。

表 4-15 相關矩陣

	1.產業	2.規模	3.成立時間	4.創新性	5.風險承擔性	6.預應性	7.財務資源	8.創新能力	9.績效表現
1.產業									
2.規模	-0.156								
3.成立時間	-0.052	.125							
4.創新性	-0.114	-0.017	-0.032						
5.風險承擔性	-0.255*	-0.079	-0.019	.398**					
6.預應性	.042	-0.241*	-0.111	.058	.140				
7.財務資源	-0.134	-0.183	.055	.538**	.617**	.308**			
8.創新能力	-0.144	-0.143	-0.061	.606**	.630**	.353**	.342**		
9.績效表現	-0.258*	-0.360*	.092	.577**	.593**	.319**	.326**	.582**	

註：*為達 0.05 之顯著水準之相關顯著**為達 0.01 之顯著水準之相關顯著。

第三節 迴歸分析

本研究以迴歸分析進行分析，首先針對 H1a、2b、3c 進行驗證，創新性、預應性與風險承擔分別確認是否能正向績效表現，從表 4-10 可看到創新性構面對上績效表現標準化路徑 0.467 並且達到顯著水準($P<0.05$)，創新性能有效的提升績效表現，提升產品與服務創新程度與種類的多樣。另外預應性對上績效表現標準化路徑 0.253 並且達到顯著水準($P<0.05$)，面對競爭者與環境的改變快速的做出回應與改變，能有效的幫助事業並提升績效表現，最後風險承擔性對上績效表現也達到顯著水準($P<0.05$)，尋找出正確的機會並且大膽的作出決策與回應，通常較高的風險所得到報酬也較大，有此 H1a、1b、1c 之假說得到驗證。

表 4-16 迴歸分析：創新性、預應性、風險承擔性對上績效表現

構面	標準化係數	T 值	P-value
創新性	0.467	5.27	.000**
預應性	0.253	3.13	.002**
風險承擔性	0.217	2.46	.016*

註：*為達 0.05 之顯著水準之相關顯著**為達 0.01 之顯著水準之相關顯著。

而進一步的探討財務資源與組織創新之調節作用，研究運用逐步迴歸來分析並且畫出調節作用圖，從表 4-11 中可以看到模型 1 為加入三個控制變數之模型，分別為公司規模、成立時間與產業類別，而在標準化係數中產業變數之係數為-0.26 並達到顯著水準($p<0.1$)，不同的產業之新創事業會有不同的績效表現，雖另外兩個控制變數雖未達顯著影響，但基於大部份研究將三者納入控制變數進行探討。

而到模型 2 階段，所有變數都達顯著影響，在上個模型成立時間與規模在這個模型達到顯著，而研究重點「創業導向」、「組織創新」與「財務資源」對上績效表現都達到顯著影響($p<0.05$)，模型達到最佳配適度，模型 3 加入了三個重要變數之間的交互作用，創業導向與組織創新之交互作用達到顯著效果，但創業導向與財務資源交互作用只接近顯著水準，為了更深入的分析其調節作用，我們使用 Dawson 檔案繪製調節圖。

表 4-17 逐步迴歸分析

	模型 1		模型 2		模型 3	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
公司規模	-0.08	0.05	0.08*	0.02	-0.02	0.02
成立時間	0.09	.005	0.13**	.005	0.14**	.005
產業類別	-0.26*	0.03	-0.10*	0.01	-0.08	0.01
創業導向			0.45**	0.03	0.42***	0.03
組織創新			0.52***	0.03	0.50***	0.03
財務資源			0.38***	0.03	0.34***	0.03
創業導向 x 組織 創新					0.17*	0.04
創業導向 x 財務 資源					-0.19*	0.03
組織創新 x 財務 資源					-0.02	0.03
R ²	0.08		0.862		0.875	
Adjusted R ²	0.04		0.853		0.861	
ΔR^2	0.00		0.783***		0.013	

註：*為達 0.05 之顯著水準之相關顯著**為達 0.01 之顯著水準之相關顯著。

從 4-1 中可看到，高度組織創新企業在創業導向分數上明顯比低度組織創新企業分數高，而調節效果而言，高度組織創新企業斜率明顯大於低度組織創新企業，也就是說高度組織創新調節作用大於低度組織創新企業，這點符合 H2 假說：「擁有較高組織創新能力之事業，越能正向強化創業導向對於績效表現之影響。」，此假說得到成立，另外圖 4-2 中看到，雖高度財務資源企業平均績效表現分數高於低度財務資源企業，從其調節作

用可知低度財務資源企業期調節效果較佳，斜率大於高度財務資源企業，與研究假說內容不符，故假說 H3：「擁有較高「財務資源」能力之事業，越能正向強化創業導向對於績效表現之影響。」不成立。

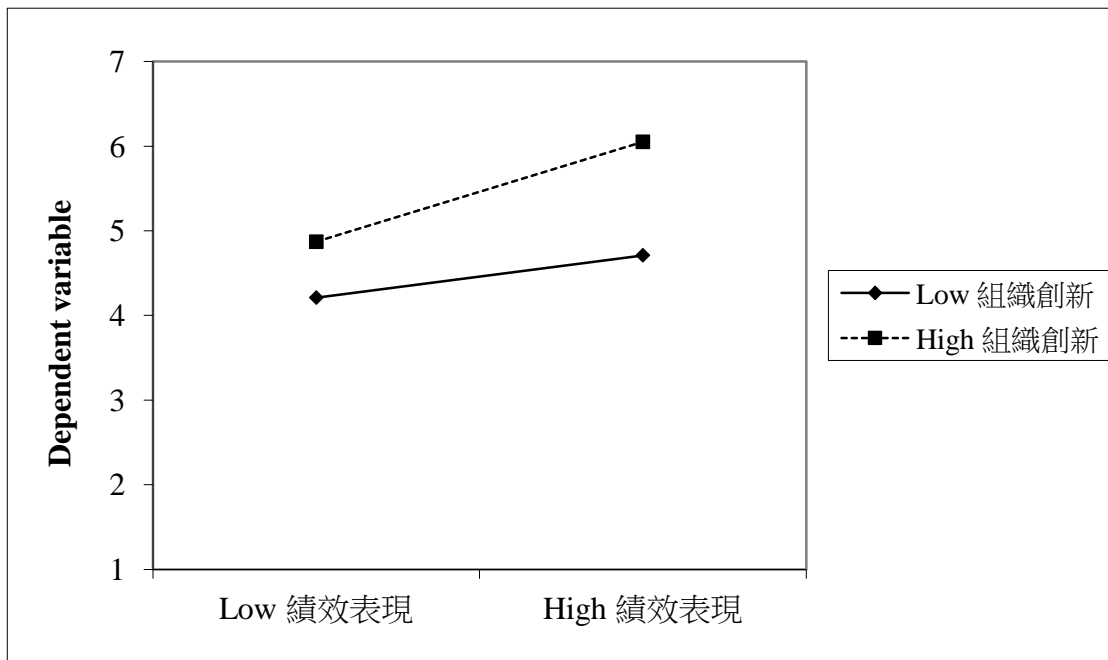


圖 4-1 組織創新之調節作用圖

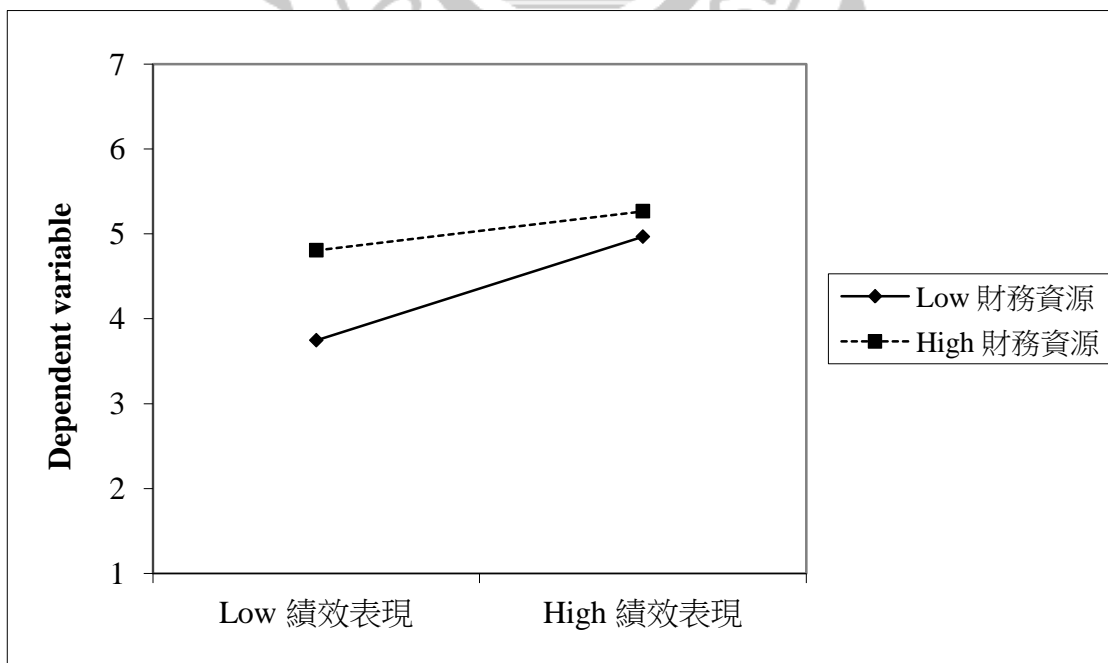


圖 4-2 財務資源之調節作用圖

第四節 假設驗證結果

由表 4-10 迴歸分析結果可知創新性、預應性、風險承擔性對於績效表現都有正向顯著的影響，創新性能幫助新創公司在產品、服務上優於其他競爭者，而預應性能快速的針對環境與競爭對手予以回應，並做出正當的決策，最後管理者抓住機會大膽的執行計畫為公司帶來獲利，而假說 2 表 4-11 逐步回歸中可知組織創新確實對創業導向與績效表現有其調節作用，圖 4-2 更進一步的驗證假說 2，在高度的組織創新明顯強化其之間的關係，而財務資源在模型 3 中未達到其顯著水準，進一步的畫出調節作用圖，發現財務資源之調節作用不符合假說 3 內容，低度財務資源公司在創業導向對於績效表現的關係中，更強烈的提升其兩者之間的關係，而在前面文獻提到多的財務資源有利於公司在多種策略方案中進行選擇與嘗試，在面臨未來不確定性極高的投入方案中給於保護的措施，促使新策略實踐也包含新技術與產品的開發，但企業開發之新產品與服務並不符合市場需求，並將財務資源投入在錯誤的策略或方案中造成財務資源使用上的浪費，並未能有效提升企業經營之績效，須配合正確的經營方向與策略才能發揮其效果，企業在使用財務資源須更精準的放在正確的方案中，因此在本研究上不符合假說 3，其各假說驗證結果如下表：

表 4-18 假設驗證結果

假說	內容	是否成立
H1a	新創事業具有較高「創新性」的能力，則此事業也具有較高的「績效表現」	成立
H1b	新創事業具有較高「風險承擔」的能力，則此事業也具有較高的「績效表現」。	成立
H1c	新創事業具有較高「預應性」的能力，則此事業也具有較高的「績效表現」。	成立
H2	擁有較高「組織創新」能力之事業，越能正向強化創業導向對於績效表現之影響	成立
H3	擁有較高「財務資源」能力之事業，越能正向強化創業導向對於績效表現之影響。	不成立

第五章 結論與未來建議

國內外學者利用創業導向與資源基礎理論觀點針對影響企業績效之因素，而在研究中再次證實創新性、預應性與風險承擔性分別對於績效表現有正向之影響，創新性為新創事業持續經營之重要關鍵，不斷針對產品與服務創新，不斷的找尋市場新的需求與機會，先驅者確實能在新市場中處於領導地位，但如果未能持續的創新，隨時遭其他競爭者所替代，因此持續的創新為一重要的關鍵，組織創新變成一個重要的角色，組織內部文化與作業流程上的創新，讓員工更能發想心中的想法並能快速轉換成實際的產品與服務。

預應性則為針對環境的改變與對手的策略給予一系列措施與回應，讓企業在市場上保有競爭優勢，風險承擔則被前兩者關係有所牽動，產品、服務的創新與策略的改變都需要承擔大量的風險，從研究中可以看出多數的管理者在風險承擔上趨於保守，可能因此喪失市場上所找尋到之機會，在面臨破壞事之創新時，無法針對對手之改變，並且對於破壞式創新所需面臨高度不確定性之市場而有所趨避，成功之企業從過去的成功經驗與所形成的核心能力，剛好為破壞式創新產品市場的最大障礙。

研究證實其組織創新能力為帶動績效提升之重要關鍵，不同於創業導向構面之創新性，組織創新更廣泛的定義「創新」一詞，定義在經營管理、作業流程、組織結構與文化上的創新，不斷的提升企業競爭優勢，也連動提升創業導向之提升，企業組織結構能因應市場上之改變而做快速的調整，針對市場需求的改變而創造出新的產品與服務，組織創新為新創事業持續生存在關鍵因素。

財務資源為確保策略執行之基本要件，在服務與產品上的創新需要大量的 R&D 投入，良好的財務資源提供良好的環境給予團隊在創造產品與服務上的創新，財務資源能迅速轉換成企業所需之資源，在面對高度不確性與複雜環境下給予保護措施，提升公司之創業導向進而帶動績效表現之提升。

第一節研究意涵

面對競爭激烈的環境，現今新創事業為求永續發展，必須要不斷檢視週遭環境的變動，以爭取稍縱即逝的機會。除此之外，哪些因素還會影響新事業的績效，便是成功關鍵所在。

本研究發現，大部分之公司在創業導向中的創新構面部分擁有很高的分數，也就是在產品的開發與技術上優於整個產業水準，但在風險承擔性上趨於保守，僅在現有的產品與技術中不斷的創新，容易局限於框架之中，僅為突破式或漸進式創新，無法發展突破式創新趨於領導地位。

而研究中發現組織創新也對於績效表現上有顯著的影響，公司內部之結構、文化與流程需不段的創新以激發員工之想像力，對於產品與技術上的開發有很大的提升，雖企業發展到一定規模時其內部結構開始官僚化、制式化，這種現象為必然之形式，但結構可以在制式化的過程中給予適度彈性，並且組織內部具有高度的文化創意，可帶動組織績效之提升。

另外在財務資源之運用也相當重要從調節作用圖可以看到，並不是企業擁有良好的財務資源狀況下創業導向與績效就能迅速的提升，財務資源雖能確保其策略的執行與發展，還需管理者善用此資源才能擴大其競爭優勢，將財務資源投入適當的策略選擇才能提升之績效表現。

第二節研究限制與未來建議

壹、研究限制

本研究雖以嚴謹與客觀之方式進行研究，但仍存在幾點缺失與改進的地方：

一、研究對象：

本研究雖針對台灣成立14年之內新創事業為對象，14年是否還算新創事業有待考慮，但在請填答者填寫問卷時，雖研究請填答者回想成立初期之策略選擇，未來研究應以5年內甚至3年內之事業為研究樣本，而研究針樣本多為製造業與科技業，研究結果無法

適用全部產業，抽樣只從台灣經濟新報資料庫取得，且樣本回收不如預期，未來研究可從更廣泛的資料庫取得樣本，並針對全產業之新創事業做為研究對象

二、問卷衡量限制

本研究希望問卷填答之對象為創業者或高階管理者，但事實上實際填寫者多為中基層，回答之內容無法真實反應創業者的想法，且問卷多為自我認定企業之狀況，容易流於主觀意識無法反映真實情況。

貳、未來建議

- 一、本研究在使用創業導向時僅使用風險承擔、預應性與創新性為主要的測量變項，現在已多出兩個構面(自主性與積極進取性)，未來在衡量創業導向時應納入考慮。
- 二、衡量財務指標時可採用客觀財務指標，並免管理者高估或低估其公司之營運狀況。
- 三、後續學者可針對創業導向提出客觀衡量之方式，更真實的反應創業導向之高低，而非流於主觀意識。



參考文獻

一、中文部份

徐霽青(2002),《高科技新創事業的策略行為》,國立清華大學科技管理研究所碩士論文。

二、英文部份

- Brockhaus, R. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 509- 520.
- Boso, N., Cadogan, J., & Story, V. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, 31(1), 57–81.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187.
- Burgelman, R.A., & Sayles, L. (1986). Inside Corporate Innovation . New York : Free Press.
- Brüdel, J., & Preisendörfer, P. (2000). Fast-growing businesses. *International Journal of Sociology*, 30, 45–70. 14(5), 324-344.
- Carrol, S. J. & Schneier, C. E. (1982). Performance appraisal and development of performance in organizations . Glenview Illionis : Scott Foresman.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. 1993. Measuring the performance of emerging businesses : A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8 : 391–408.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P., (1990). New venture strategic posture, structure, and performance : an industry life cycle analysis. *J. Bus. Venturing* 5, 123–135.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., & Covin, T.J., (1990). Content and performance of growth-seeking small firms in high- and low-technology industries . *J. Bus. Venturing* 5, 391–412.

- Covin, J.G., & Slevin, D.P., (1991) . A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship. Theor Pract* , (Fall), 7–25.
- Damanpour, & Fariborz., (1991) .Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators,*Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3.,555-590.
- Dewar, Robert D.,& Jane E. Dutton (1986).“The Adoption of Radical and Incremental Innovations : An Empirical Analysis,”*Management Science*. 32 (11), 1422-33.
- Dickson, P. R., & Giglierano, J. J. (1986).“Missing the boat and sinking the boat : A conceptual model of entrepreneurial risk” *Journal of Marketing*, 50, 58-70.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper&Row.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998).“Market orientation and organizational performance : Is innovation a missing link? ” *Journal of Marketing*, 62(4).
- Herbig, P. A. (1994). *The innovation matrix : culture and structure prerequisites to innovation*. Westport, CT : Quorum Books.
- Hines, H. H. (1957). Effectiveness of entry by already established firms. *Quarterly Journal of Economics*, 71(1), 132-150.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth . *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Johnson, P. (1986). *New firms : An economic perspective*. London : Al-len and Unwin.
- Kast, F. E. (1985). *Organization and management*(4thed.). New York : McGraw-Hill Book Co.
- Kazanjian, R. K. and Drazin R. (1990). A Stage -Contingent Model of Design and Growth for Technology Based New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 5,137-150.
- Knol, W. H. C., & Stroeken, J. M.(2001). The Diffusion and Adoption of Information Technology in Small- and Medium-sized Enterprises through IT Scenarios . *Technology Analysis & Strategic Management* , 13(2).

- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2012). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36–60.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lumpkin, G., Dess, G.G., (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Acad. Manage. Rev.* 21 (1), 135–172.
- Lussier, R., (1995) A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management* 33, 8–20.
- MacCrimmon Kenneth, R., Donald, A. W., & Stanbury, W. T. (1988). Taking risks : the management of uncertainty. *New York : Free Press.*
- McDougall, P., & Robinson, R.B. (1990). New venture strategies : An empirical identification of eight archetype of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal*, 11(6), 447-467.
- Miller, D., (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms . *Manage Sci.* 29, 770–791.
- Miller, D. & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J., & Cabrera, R. V. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555–571.
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186–208.

- Robinson, J.P., Shaver, P.R., Wrightsman, L.S., (1991). "Criteria for scale selection and evaluation. In : Robinson, J. P. Shaver, P. R., Wrightsman, L.S. (Eds.) ", *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, pp. 1–16.
- Romanelli, E., 1987. New venture strategies in the microcomputer industry. Calif. *Manage. Rev.* 30, 160–175.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995).Market orientation and the learning organization.*Journal of Marketing.*, 59(3), 63-74.
- Stanworth, J., & Grey, C.(1991). Bolton 20 Years On : A Review and Analysis of Small Business Research in Britain1971–91.*Small Business Research Trust*, London
- Szilagyi, A. D. Jr. (1981). *Management and Performance*. California : GuodyearPublishing Company Inc.
- Tushman,M.L., & Anderson, P., (1986). Technological discontinuities and organizational environments.*Adm. Sci. Q.*31, 439–465.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986).Measurement of business performance on strategy research : A comparison of approach. *Academy of Management Review* , 11(4), 801-814.
- Venkatraman,N.(1989). Strategic orientation of business enterprises : The construction ,dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35, 942-962.
- Weiss, L. A. (1981). Start-up businesses : A comparison of performances. *Sloan Management Review*,23(1), 37-53.
- Wiklund, J., and D. A. Shepherd (2003).Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses . *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.

附錄問卷

敬啟者您好：

茲因東海大學管理學院執行科技部專題研究計畫：運用階層模型探討新創事業營運績效並發展評量系統，擬自資金面、市場面、社會面、創新面、組織學習、組織創新、組織承諾及知識分享等八個角度，探討新創事業之市場價值、社會價值與營運績效之評估指標，並加入建立一套兼具理論與實務價值的整合性分析架構、評量機制與管理決策系統，基於此，懇請 貴公司惠予撥冗填寫問卷。本問卷所有資料僅供學術研究，不作其它用途，請放心填寫。

本問卷需花費 15-20 分鐘，敬請您將填寫後的問卷於 104 年 10 月 20 日(星期二)以前，以本問卷附上之回郵信封寄回，感謝您的協助，我們在信封袋裡贈送一份小禮物致謝，謝謝您撥空填寫。順頌

東海大學企業管理研究所
指導教授：周瑛琪博士
研究生：楊常立敬上

一、基本資料

請根據您目前在公司的職稱、年資狀況填寫以下問題：

1. 您在該公司的任職單位及職稱為？

_____ 單位 _____ 職稱

2. 您在此公司任職的總年資及目前此職務的年資為？

_____ (在公司的總年資)； _____ (在目前職務的年資)

二、新創事業類型

請根據 貴公司之事業營運狀況勾選以下問項：

1. 貴公司之股權結構	<input type="checkbox"/> 由個別創業者所設立之獨立新創事業(請跳至第 3 題) <input type="checkbox"/> 由母公司發展出之新創事業
2. 貴公司與母公司之關係	<input type="checkbox"/> 機會驅動型 (低度仰賴母公司的規劃與資源) <input type="checkbox"/> 創投驅動型 (中度仰賴母公司的規劃與資源) <input type="checkbox"/> 企業型 (高度仰賴母公司的規劃與資源)

3.依科技程度，貴公司屬於下列何者？	<input type="checkbox"/> 以科技為基礎的事業 <input type="checkbox"/> 非以科技為基礎的事業
4.貴公司發展新創事業之「競爭定位」？	<input type="checkbox"/> 以追尋領導者的作法為原則 <input type="checkbox"/> 以超越領導者的作法為原則
5.貴公司發展新創事業之「成長導向」？	<input type="checkbox"/> 追求公司營收最大的成長導向 <input type="checkbox"/> 追求員工在有基本收入的前提下有更多自我發展的獨立導向
6.貴公司之「顧客或資源相關性」？	<input type="checkbox"/> 顧客相關事業（服務相同顧客群，銷售新產品/服務或延伸附加價值鏈） <input type="checkbox"/> 資源相關事業（利用現有的企業資源如廠房、建築、債務結構、人力或購買力） <input type="checkbox"/> 不相關新創事業（未利用現有的技能或資源）
7.關於機會辨識與創業創意，貴公司屬於下列何者	<input type="checkbox"/> 被動的（低機會辨識力、低創業創意） <input type="checkbox"/> 創意驅動的（低機會辨識力、高創業創意） <input type="checkbox"/> 機會驅動的（高機會辨識力、低創業創意） <input type="checkbox"/> 積極前瞻的（高機會辨識力、高創業創意）
8.在事業創造的過程中，目前貴公司所處的階段是	<input type="checkbox"/> 搜尋階段（機會辨識與開發） <input type="checkbox"/> 計劃階段（將想法轉變成可行的商業計畫） <input type="checkbox"/> 編成階段（組裝資源以將事業體成立出現） <input type="checkbox"/> 實施階段（培植事業並確保事業體可持續）
9. 您認為下列兩種型式競爭策略中，哪一項較適合描述貴公司之競爭策略？	<input type="checkbox"/> 差異化策略：此種策略針對的顧客，不具高度價格敏感性且有特定的需求未被滿足，公司具有獨特的資源和能力，以不容易被模仿的方式滿足這些需求 <input type="checkbox"/> 成本領導策略：此種公司藉由在目標市場提供與競爭者類似之產品或服務，設定相對低的價格來吸引對價格較敏感的顧客
10. 您認為下表三種經營型態中，哪一項較適合描述貴公司之經營型態？	<input type="checkbox"/> OEM（Original Equipment Manufacturing）：接受客戶完全指定，按原圖設計代工製造 <input type="checkbox"/> ODM（Original Design Manufacturing）：為客戶提供設計、製造代工的服務 <input type="checkbox"/> OBM(Original Branding Manufacturing)：也稱自有品牌，生產商建立自有品牌並且品牌管理，並以此品牌行銷市場

三、創業導向

以下問題分別在左、右二端比皆有敘述說明，請在二端中間 1 2 3 4 5 6 7 中圈選接近您看法的數字，例如左端的敘述完全符合您的看法，則圈選 1，右端的敘述完全符合您的看法，則圈選 7。

1. 一般來說，我公司的高階經理偏好

強調行銷測試過的、真實的產品或服務	1 2 3 4 5 6 7	強調研發、科技領導與創新
-------------------	---------------	--------------

2. 過去五年裡你公司行銷了多少新的產品或服務種類

沒有新的產品或服務種類	1 2 3 4 5 6 7	很多新的產品或服務種類
新的產品或服務種類的改變向來大多是小部份的	1 2 3 4 5 6 7	新的產品或服務種類的改變通常是很大幅度的

3. 處理競爭時，我的公司

通常是回應競爭者所開啟的行動	1 2 3 4 5 6 7	通常是開啟競爭者隨後會回應的行動
很少是第一家引進產品/服務、行政技術、營運科技的企業	1 2 3 4 5 6 7	經常是第一家引進產品/服務、行政技術、營運科技的企業
通常傾向跟隨領導者	1 2 3 4 5 6 7	通常是走在競爭者前面

4. 一般來說，我公司的高階經理

傾向低風險的計畫（有正常與相當的報酬率）	1 2 3 4 5 6 7	傾向高風險的計畫（有非常高報酬的機會）
----------------------	---------------	---------------------

5. 一般來說，我公司的高階經理相信

由於環境的性質，最好小心、漸進地探索它	1 2 3 4 5 6 7	由於環境的性質，大膽、廣泛的作為對於達成公司目的是必需的
---------------------	---------------	------------------------------

6. 面臨牽涉到不確定性的決策情況，我的公司

通常採取謹慎、看著辦的姿態好讓做出高成本決策的機率降到最小	1 2 3 4 5 6 7	通常採取大膽、激進的姿態好讓開發淺在機會的機率達到最大
-------------------------------	---------------	-----------------------------

四、財務資源

以下問題分別在左、右二端比皆有敘述說明，請在二端中間 1 2 3 4 5 6 7 中圈選接近您看法的數字，例如左端的敘述完全符合您的看法，則圈選 1，右端的敘述完全符合您的看法，則圈選 7。

1. 公司在近三年損失巨額利潤	1 2 3 4 5 6 7	公司在近三年獲得較高的利潤
-----------------	---------------	---------------

2.公司不容易從金融體系中獲得資金	1 2 3 4 5 6 7	公司容易從金融體系中獲得資金
3..對於公司在財務資源運用非常不滿意	1 2 3 4 5 6 7	對於公司在財務資源運用非常滿意
4.公司募集資金的管道相當少	1 2 3 4 5 6 7	公司募集資金的管道相當多元
5.公司不能將其他資源快速轉換成資金	1 2 3 4 5 6 7	公司能將其他資源快速轉換成資金

五、組織創新之主觀測量

請以您主觀的看法，評估 貴公司之組織創新程度，1分表示非常不同意，7分表示非常同意。請直接圈選適當的答案：

	非常 不同意	←→	非常 同意
1. 本公司經常嘗試新的想法	1	2 3 4 5 6 7	
2. 本公司會尋求新的方法來完成任務	1	2 3 4 5 6 7	
3. 本公司在作業上是創新的	1	2 3 4 5 6 7	
4.本公司往往是第一個向市場推出新產品和服務的企業	1	2 3 4 5 6 7	
5.本公司不會因風險過大而抵制創新	1	2 3 4 5 6 7	
6. 在近5年來，本公司的產品不斷推陳出新	1	2 3 4 5 6 7	

六、新創事業績效之主觀測量

(一)相對競爭者之績效表現

請以您主觀的看法，評估 貴公司在相對於競爭者的差異，1分表示競爭者表現較佳，7分表示貴公司表現較佳。請直接圈選適當的答案：

	競爭者 表現較佳	←→	公司 表現 較佳
1.銷售成長	1	2 3 4 5 6 7	
2.員工聘僱成長	1	2 3 4 5 6 7	
3.市場佔有率	1	2 3 4 5 6 7	
4.總體利潤	1	2 3 4 5 6 7	
5.淨利潤	1	2 3 4 5 6 7	
6.產品與服務的創新	1	2 3 4 5 6 7	
7.產品與服務的品質	1	2 3 4 5 6 7	

8.成本控制	1	2	3	4	5	6	7
9.顧客滿意度	1	2	3	4	5	6	7
10. 新產品或服務占銷售百分比	1	2	3	4	5	6	7
11. 新產品或服務占銷售比的成長率	1	2	3	4	5	6	7
12. 新產品或服務上市的速度	1	2	3	4	5	6	7
13. 研發合作的頻率	1	2	3	4	5	6	7

(二)自我評估績效

請以您主觀的看法，評估 貴公司之績效，1分表示非常不同意，7分表示非常同意。

請直接圈選適當的答案：

	非常 不同意		↔		非常 同意		
1. 可以靠我的創業團隊成員來負責任地實現他們的職責	1	2	3	4	5	6	7
2. 我的創業團隊成員處理工作的方式很專業	1	2	3	4	5	6	7
3. 我的創業團隊成員處理工作是細心的	1	2	3	4	5	6	7
4.我的創業團隊成員處理工作是有技巧的	1	2	3	4	5	6	7
5.我的創業團隊成員相信 整個團隊的需求應優先於個人的需求	1	2	3	4	5	6	7
6.我的創業團隊成員就算有不同意見還是會 接受團隊的決定	1	2	3	4	5	6	7
7.整個創業團隊成員一起解決問題的結果比 個人自己解決的好	1	2	3	4	5	6	7
8. 我對於本身能自行開發新產品感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
9. 我對於原有生產技術的提昇感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
10. 我對於目前生產商品的時程感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
11. 我對於本身導入新生產技術的能力感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
12. 我對於本身能將文化內涵轉化成商品的能力感 到滿意	1	2	3	4	5	6	7
13. 我對於開發市場上之表現感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
14. 我對於來往顧客銷售穩定程度感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
15. 我對於目前市場佔有率感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
16. 我對於目前銷售成長率感到滿意	1	2	3	4	5	6	7

(三)產品/服務績效

請以您主觀的看法，評估 貴公司之產品/服務績效，1分表示低於預期，7分表示高於預期。請直接圈選適當的答案：

	低	←							→	高
1.投資報酬(return)相對於設定目的值	1	2	3	4	5	6	7			
2.銷售額相對於設定目的值	1	2	3	4	5	6	7			
3.利潤邊際(profit margin) 相對於設定目的值	1	2	3	4	5	6	7			
4.資產報酬(return)相對於設定目的值	1	2	3	4	5	6	7			

