

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

兩岸經營環境與企業體質差異下之 銷售服務系統調適策略

The Managerial Adaption of Sale and Service Systems for
Mainland Subsidiaries under the Discrepancy of Business
Environment between Taiwan and Mainland

計畫類別： ☐個別型計畫 ☒整合型計畫

計畫編號：NSC-87-2416-H-167-002-E19

執行期間：86年8月1日至87年7月31日

整合型計畫：總計畫主持人：胡哲生

子計畫主持人：林水順 (Shui-Shun Lin)

協同研究人員：莊英慎、鄧美貞、李安悌

研究助理：陳玲月

處理方式：☒可立即對外提供參考

☐一年後可對外提供參考

☐兩年後可對外提供參考

執行單位：國立勤益工商專校企管科

中華民國八十七年八月三十一日

誌 謝

本研究計畫之如期完成，首先要感謝國科會之研究經費補助，若沒有該項補助，本計畫將無法順利完成。另外要感謝參與本計畫之研究人員：環球商專企管科專任講師莊英慎老師、勤益工商專校企管科專任講師鄧美貞老師與李安悌老師，由於他們經常之意見提供與研究進度之共同掌控，使本計畫之實用性與適切度提昇不少；再者，要感謝本研究計畫之專任研究助理陳玲月小姐，由於她的協助拜訪廠商、記錄訪談過程與問卷調查相關資料之分析與整理，才得以使本計畫更具周延性；另外，也感謝受訪廠商之時間配合與意見提供；對內人與家人在本研究期間之關愛、忍耐與配合，並申謝忱。

摘要

銷售服務在企業行銷體系中是一重要工作，尤其是在跨國性之企業體上。企業體競爭力之強弱與其行銷、服務與管理能力有密切關係。台灣多工商業發展迅速，中小企業的經營展現出旺盛活力，其中頗多產業在國際間佔有競爭優勢。然而，由於台灣近年來經營環境的變動，兩岸政治緊張關係緩和，促使台商紛紛至大陸投資。

本研究針對兩岸整體環境、生產條件、消費習慣、銷售體系與母子公司經營能力等多方迥異之情況下，在大陸子公司之銷售服務系統調適策略進行分析，藉由問卷調查方式，對各產業在大陸設有子公司的廠商，分析其經營管理及銷售服務策略，並歸納整理分析結果。

本研究發現，在大陸子公司之在經營管理方面：對於人員的招募、激勵、考核及培訓等作法，以承襲母公司作法為主，但在經營的理念上則因人力來源與素質差異、工作者價值不同及員工工作態度不同，造成兩岸產業不同的經營管理型態。而在銷售服務方面：在執行銷售服務之時機上，母公司是以定期執行為主，子公司則多採顧客叫修的區域性的服務；另外，子公司之銷售服務人力來源，多以當地人為主，母公司則以內部培訓為主；在產品通路上，母公司是以代理商為主，而子公司則是以直銷通路方式；在訓練銷售服務的專業知識養成上，子公司之員工較不易訓練，且其技能養成多由母公司指導；在執行銷售服務的制度上，母公司在擴散化程度、資訊化程度及僵固化程度上皆屬尚可，而在例行化程度上則有良好的表現，子公司在例行化程度、擴散化程度及僵固化程度皆屬尚可，但在資訊化程度上則顯得不足。

在母子公司經營管理制度之差異方面，招募新進人員、激勵員工士氣、考核績效、學經歷資源是否充裕、管理人力之學歷及管理方式有顯著差異，而養成知識

方法、經營優勢、經營劣勢、顧客採購方式則無顯著差異。另外，在銷售服務層面的執行時機、產品通路、人員訓練困難程度、專業知識養成、銷售服務制度例行化程度與擴散化程度有顯著差異，而產品定位、顧客取得產品資訊之媒介、人員訓練困難點、產品推廣之具體方式與銷售服務制度僵固化程度則無顯著差異。

在母子公司銷售服務制度移轉策略分析方面：1.母子公司執行銷售服務工作的時機、人力來源、顧客取得產品資訊的媒介，以及推廣銷售的具體作法等制度，母子公司作法一致，屬於「完全移轉」。2.母公司服務品質管理的專業知識養成，主要以定期舉辦教育訓練養成，而子公司則以由母公司指導為主，另外，母公司銷售服務人員訓練大部份沒有困難，但是，有多數容易訓練之母公司，其子公司較不易訓練，此等制度，因環境不同而需修正後實施，屬「不完全移轉」。3.母公司執行銷售服務工作之資材來源採外購而子公司採自母公司引進為主；此等制度，因環境限制而使制度需完全改變後方可實施，屬「限制移轉」。

關鍵詞：銷售服務系統、大陸投資、技術移轉、產業變革

目 錄

誌 謝	I
摘 要	II
目 錄	IV
表目錄	V
圖目錄	VIII
第壹章 緒論	1
第貳章 文獻探討	7
第一節 產業政經環境.....	7
第二節 銷售服務系統的定義與重要性.....	10
第三節 產業變革.....	12
第四節 台商赴大陸投資面臨之困難點.....	14
第五節 移轉策略.....	15
第參章 研究方法	18
第一節 資料收集.....	18
第二節 資料分析方法.....	19
第肆章 調查結果分析	20
第一節 百分比分析.....	20
第二節 交叉百分比分析.....	31
第三節 母子公司差異分析.....	60
第四節 銷售服務制度之移轉分析.....	62
第伍章 結論與建議	70
第一節 結論.....	70
第二節 建議.....	73
參考文獻	74
附錄一 問卷	77
附錄二 台中精機個案	85
附錄三 正新橡膠個案	99

表目錄

表4-1-1 招募新進人員的管道之百分比分析表.....	20
表4-1-2 激勵士氣的方法之百分比分析表.....	21
表4-1-3 業界對員工在考核績效上所用的方法之百分比.....	21
表4-1-4 業界的管理階層人員的學歷資源是否充裕所佔的百分比.....	21
表4-1-5 管理階層人員的學歷程度所佔的百分比.....	21
表4-1-6 業界在專業知識的養成上所採用的方法之百分比.....	22
表4-1-7 公司所採用的管理方式之百分比.....	22
表4-1-8 業界經營所有權的方式之百分比.....	22
表4-1-9 業界在經營上相對的優勢及劣勢之百分比.....	23
表4-1-10 業界的顧客採購的方式之百分比.....	23
表4-1-11 母子公司在定價、品質和工作觀念表現上不同之百分比.....	24
表4-1-12 母子公司在經營環境差距之百分比.....	24
表4-1-13 母子公司在經營技能差距之百分比.....	24
表4-1-14 母子公司在經營上體質差異之百分比.....	25
表4-1-15 執行銷售服務的時機之百分比.....	25
表4-1-16 銷售服務的人力來源之百分比.....	25
表4-1-17 維修服務的主要資材來源之百分比.....	26
表4-1-18 公司產品通路的媒介之百分比.....	26
表4-1-19 產品的定位之百分比.....	26
表4-1-20 顧客透過的媒介之百分比.....	27
表4-1-21 執行銷售服務能力訓練之困難程度百分比.....	27
表4-1-22 執行銷售服務的困難點之百分比.....	27
表4-1-23 公司專業知識養成之百分比.....	28
表4-1-24 業界技術轉移方式之百分比.....	28
表4-1-25 公司的廣告和推廣銷售的具體方法之百分比.....	28
表4-1-26 業界提供銷售服務的範圍之百分比.....	29
表4-1-27 業界在執行銷售服務制度時例行化、擴散化、資訊化程度之百分比.....	29
表4-1-28 業界在執行銷售服務時的僵固化程度之百分比.....	29
表4-1-29 業界在執行銷售服務有關業務的程度之百分比.....	30
表4-2-1 產業型態和「母公司執行銷售服務的時機」之交叉百分比表.....	31
表4-2-2 產業型態和「子公司執行銷售服務的時機」之交叉百分比表.....	32

表4-2-3 產業型態和「母公司銷售服務的主要人力來源」之交叉百分比.....	33
表4-2-4 產業型態和「子公司銷售服務的主要人力來源」之交叉百分比.....	33
表4-2-5 產業型態和「母公司維修服務主要資材來源」之交叉百分比.....	34
表4-2-6 產業型態和「子公司維修服務主要資材來源」之交叉百分比.....	34
表4-2-7 產業型態和「母公司產品通路的媒介」之交叉百分比.....	35
表4-2-8 產業型態和「子公司產品通路的媒介」之交叉百分比.....	36
表4-2-9 產業型態和「母公司主要產品定位」交叉百分比.....	37
表4-2-10 產業型態和「子公司主要產品定位」交叉百分比.....	37
表4-2-11 產業型態和「母公司主要媒介」之交叉百分比.....	38
表4-2-12 產業型態和「子公司主要媒介」之交叉百分比.....	39
表4-2-13 產業型態和「母公司執行銷售服務能力是否有困難」之交叉百分比.....	39
表4-2-14 產業型態和「子公司執行銷售服務能力是否有困難」之交叉百分比.....	40
表4-2-15 產業型態和「母公司執行銷售服務的困難點」之交叉百分比.....	40
表4-2-16 產業型態和「子公司執行銷售服務的困難點」之交叉百分比.....	41
表4-2-17 產業型態和「母公司專業知識養成」之交叉百分比.....	41
表4-2-18 產業型態和「子公司專業知識養成」之交叉百分比.....	42
表4-2-19-1 產業型態和「母公司技術轉移之引進設備」之交叉百分比	43
表4-2-19-2 產業型態和「母公司技術轉移之人員培訓」之交叉百分比	43
表4-2-19-3 產業型態和「母公司技術轉移之與外商合作」之交叉百分比	44
表4-2-19-4 產業型態和「母公司技術轉移之派技術考察團赴國外考察」之交叉百分比.....	45
表4-2-19-5 產業型態和「母公司技術轉移之其他方式」之交叉百分比	45
表4-2-20-1 產業型態和「子公司技術轉移之引進設備」之交叉百分比	46
表4-2-20-2 產業型態和「子公司技術轉移之人員培訓」之交叉百分比	47
表4-2-20-3 產業型態和「子公司技術轉移之與外商合作」之交叉百分比	47
表4-2-20-4 產業型態和「子公司技術轉移之派技術考察團赴國外考察」之交叉百分比.....	48
表4-2-20-5 產業型態和「子公司技術轉移之其他方式」之交叉百分比	48
表4-2-21 產業型態和「母公司廣告和推廣銷售的具體方法」之交叉百分比.....	49
表4-2-22 產業型態和「子公司廣告和推廣銷售的具體方法」之交叉百分比.....	49
表4-2-23-1 產業型態和「母公司售前(後)服務」之交叉百分比.....	50
表4-2-23-2 產業型態和「母公司資訊服務」之交叉百分比	51
表4-2-23-3 產業型態和「母公司維修服務」之交叉百分比	51
表4-2-23-4 產業型態和「母公司授信服務」之交叉百分比	52

表4-2-23-5 產業型態和「母公司技術服務」之交叉百分比	52
表4-2-24-1 產業型態和「子公司售前(後)服務」之交叉百分比.....	53
表4-2-24-2 產業型態和「子公司資訊服務」之交叉百分比	54
表4-2-24-3 產業型態和「子公司維修服務」之交叉百分比	54
表4-2-24-4 產業型態和「子公司授信服務」之交叉百分比	55
表4-2-24-5 產業型態和「子公司技術服務」之交叉百分比	55
表4-2-25 產業型態和「銷售服務工作例行化程度」之交叉百分比.....	56
表4-2-26 產業型態和「子公司銷售服務工作例行化程度」之交叉百分比.....	57
表4-2-27 產業型態和「母公司銷售服務工作僵固化程度」之交叉百分比.....	57
表4-2-28 產業型態和「子公司銷售服務工作僵固化程度」之交叉百分比.....	58
表4-2-29 產業型態和「母公司銷售服務工作擴散化程度」之交叉百分比.....	58
表4-2-30 產業型態和「子公司銷售服務工作擴散化程度」之交叉百分比.....	59
表4-2-31 產業型態和「銷售服務工作資訊化程度」之交叉百分比.....	59
表4-3-1 母子公司在經營管理層面的差異檢定.....	60
表4-3-2 母子公司在經營管理層面的差異檢定.....	61
表5-1-1 母子公司在經營管理上的差異.....	70
表5-1-2 母子公司在執行銷售服務的作法.....	72
表B1 最近三年度從業員工人數.....	102
表B2 主要產品	102

圖目錄

圖4-4-1 母子公司執行銷售服務工作時機之關連圖	62
圖4-4-2 母子公司銷售服務之主要人力來源之關連圖	62
圖4-4-3 母子公司維修服務之主要資材來源之關連圖	63
圖4-4-4 母子公司產品通路媒介之關連圖	63
圖4-4-5 母子公司產品定位之關連圖	64
圖4-4-6 母子公司顧客取得產品的媒介之關連圖	64
圖4-4-7 母子公司執行銷售服務困難程度之關連圖	65
圖4-4-8 母子公司執行銷售服務的困難點之關連圖	65
圖4-4-9 母子公司專業知識養成之關連圖	66
圖4-4-10 母子公司廣告和推廣銷售的具體方法之關連圖	66
圖4-4-11 母子公司銷售服務工作例行化程度之關連圖	67
圖4-4-12 母子公司銷售服務工作僵固化程度之關連圖	67
圖4-4-13 母子公司銷售服務工作擴散化程度之關連圖	68
圖B1 各年度銷售額	101
圖B2 正新組織圖	101

第壹章 緒論

近年來隨著經營環境的變動，兩岸政治緊張關係緩和，促使台商紛紛至大陸投資設廠，台商對大陸子公司所持之投資目標亦日趨策略性、長期性及整體性考量；總體而言，約略有下述改變趨勢：(1)對子公司的投資目標逐漸多樣化：過去中小企業投資著重追求低成本生產因素，近期間其目標漸傾向建立海外製造基地、兩岸生產程序垂直分工、為台商國際化佈局提供經營資源、大陸市場開發等。(2)子公司的投資性質日漸擴大化：走向資本密集、技術層次較高、產業上游體系層次的投資，顯示台商對大陸子公司的經營管理涉入程度亦將愈為深化發展，對當地事業機構愈有經營「管理」之意義與必要性。(3)子公司的經營目標及其效益：對母公司整體經營目標影響甚遠或國際地位的建立，其重要性日益提昇，子公司與母公司不僅有分工上的作業效率相輔性，甚至未來可能發展成母公司國際策略中，資源佈局(configuration)與整合的支援關係。

由於子公司的經營角色漸次變深加重，其與母公司之間的分工合作關係，已超越單純的勞力加工，而有多層次經營管理分工的意義與需要，換言之，子公司本身的經營能力水準，其是否能擔負母公司所賦予的角色使命，同時其與母公司既有的技能觀念，是否能配合運作，頗值得探究，再加上大陸過去的政經背景、現有企業機制的短暫發展歷史，以及臺灣本身已有的經營管理經驗基礎，母公司如賦予子公司頗為多樣的經營目標時，除了資本與技術投資移轉外，亦應有深層的經營觀念、系統制度及技能等方面的移轉；以臺灣中小企業一向追求快速見效的心態，子公司在母公司快速建立的營運體系中，不可避免的將遭遇到工作者個人心理、工作專業技能、工作組織管理及產業結構與資源條件等方面的問題壓力，其包括：

(一)子公司大陸籍員工及經理人的工作價值、工作態度、商業觀念與商業習行等方

面的衝突與調適。

(二)子公司工作組織的工作任務分配、結構設計、管理制度與作業系統的建立。

(三)子公司企業文化的建立與改變，除需因應當地過去組織文化而有所調整外，母公司經理人也應根據兩岸文化的差異，擬訂出子公司的文化主體。

(四)子公司管理與員工的管理專業技能的培訓，此部份的專技智能，固然較為客觀自有其獨立的知識理論與技能，但面對不同的商業系統與制度，台商如能移轉自己的經營經驗與制度，應能培養出真正能從經營上支援自己在國際市場上競爭的事業體。

綜上所述，以公司整體需求及策略性觀點，深入探討母公司所面對兩岸間經營管理差距，在客觀的系統性比較分析兩岸環境差異後，實有必要善用本身既有的經營經驗資源，擬訂適宜的調適策略，有秩序的改善經營技能調適手段。

銷售服務在企業行銷體系中是一重要工作，尤其是在跨國性之企業體上。以往台灣中小企業大多仰賴外銷的OEM工廠，但它欠缺了銷售服務的能力，因而沒有得到很大的回響。Michael Leboeuf指出[6]：「服務品質低落的企業，每年銷售成長率只有1%，市場佔有率則下降6%，服務品質好的企業，銷售成長率為20%，市場佔有率則增加6%。」由此可見銷售服務的重要性。當一企業力求自創品牌、重視研發之際，銷售服務亦伴隨而來成為企業經營成敗關鍵，而所謂的銷售服務包括顧客客訴之處理、授信服務、維修服務、技術服務及資訊服務[1]，此五種範疇也是影響企業體銷售服務活動成功與否的重要關鍵，且保有顧客心目中的良好信譽和形象，遠比吸引新顧客或回頭取悅以前失去的顧客划算多了。由於一般商業行為中，衡量經營成敗之一重要指標，乃建立在銷售服務之績效上，加上顧客衡量產品時所考慮的因素除了價格、品質外，還有銷售服務，所以，銷售服務的好壞，成為影響

跨國性企業生存之重大因素。

台灣過去四十多年來的工商發展迅速，中小企業的經營展現出盛旺的活力，不僅創造出傲世的國際經貿成績；其中頗多的產業甚至在國際間佔有相當的競爭實力，大體上，國內外學者都肯定台灣經濟發展有以下發展脈絡與特徵：

（一）工商發展的產業類型轉變：初期為農產加工產業，漸次轉為民生消費的輕工業（進口替代），再轉而為加工出口的產業，其包括民生輕工業，如製鞋、雨傘、成衣及工業性零組件加工或成品裝配，如電子零件、家電產品裝配。隨著國內產業製能力的提昇及對基礎性原材料的大量需求，台灣企業漸漸發展到能自行控制產業製造條件、產銷技術或資本密集的產品項目，顯示未來企業最終產品推出，已非完全依賴廠商的單獨製造能力，而是配合下游廠商的銷售服務能力，換言之，企業的經營愈為包括其中所包含的經營實力。

（二）產業發展階段中的產品科技能力轉變：產業發展初期以農產加工產業為主時，爾後藉著購買國外的機器設備吸引國外廠商到台灣投資，隨後政府投入並鼓勵民間從事較基礎性工業投資、鼓勵策略性關聯產業發展，使得如今台灣產製和出口的商品不再僅是勞力密集加工技術、層次較低、產品品級不高的加工裝配產品，而是技術密集、加工層次繁複、產品科技程度高、產業系統深長，且所需經營科技能力不僅只是產品科技、製造科技、行銷科技等較科技化的企業個別能力，也包括產業內銜接支援的產業整合能力、企業策略管理能力等。

（三）產業發展中個別企業角色轉變：過去農產加工為主或加工出口時代的產業發展，較著重個別企業的經營能力提昇，政府的輔導也只以個別企業的競爭能力為目標，因此，產業內的科技擴散或學習為主要的活動焦點，隨著個別產

業的水平性發展，形成強大的國際競爭實體，不僅對外扮演著有效率的加工製造者角色，在台灣產業內，甚至都彼此以價格競爭，長久的產業內互動結果，乃逐漸培養出上下游產業輔助性發展的條件，逐步演變出垂直性的產業上中下游關聯系統。

大陸自1949年建立大陸政權，其內部經濟及對外貿易均為計畫型經濟制，使得其對外經濟關係、貿易體制建立與商品產業的發展均受到相當的限制，直到1978年大陸十一屆三中全會，實行改革開放的政策，不僅積極吸引外資進入，也極力推動出口導向的經濟與企業活動，因此，大陸對外貿易總額到1992年已成長至2064.4億美元，年平均成長率16.1%，佔有世界貿易中愈來愈重要地位，在進出口總額由32名升為11名，其中出口為第11名、進口為第12名，貿易佔國民生產外額亦已達19.4%，對外依存度相當深。同時其貿易商品更形多樣化，貿易對象國更加分散，自由經濟國家佔絕大部份，貿易創造的機制不再只為國營企業，更多的外資外商在其中扮演絕對重要的角色。

中國大陸自從經濟改革開放以後，其經濟發展之快速已為未來全球企業關切之焦點。依英國經濟學人力週刊之預測，本世紀末，中國大陸將會有二億人口，其個人年所得跨越「消費革命線」，即一千美金，且兩岸經貿之互動亦隨著中國大陸之開放步履而頻仍。

台灣自民國七十五年以來，內部的經營環境產生重大的改變，企業需要的土地、人工及生產性資金（相對於財務性投資資金）等資源日益高成本化，社會價值改變，使勞工及雇員工作意願降低，因此，台灣過去賴以出口勞力密集、低價低加工層次產業也逐漸遭受到進口國家的貿易管制，及新興工業國家的競爭，台灣企業

以既有的產品或製造科技，難以在高漲的成本條件下面對競爭，而紛紛至大陸或東南亞國家設廠，其中又以對大陸的投資為主要目標，不僅投資案件快速增加，金額也日漸龐大，且歷年投資案的內容亦有如下改變：(1) 已逐漸形成內陸與沿海並重的格局；(2) 投資層次已逐漸脫離勞力密集傳統工業，朝上游工業、資本密集複雜加工工業發展；(3) 投資性質趨於長期性投資；(4) 投資方式更為有系統化較完整的科技移轉；(5) 台灣大企業與上市公司逐漸為主要的投資主體，顯示台灣企業對大陸的投資日漸為整體策略性及國際競爭性的考慮。

隨著台灣企業愈來愈有系統的對大陸投資，對大陸投資所持的策略性目標，已由規避成本壓力而至擁有大陸新市場及維持在國際市場上的優異競爭力，然而，在兩岸整體環境、企業經營理念、生產條件、消費習慣、銷售體系、服務人力養成等多方迥異之情況下，面對未來兩岸經貿交流之擴展、台商赴大陸設廠之擴大，實應有一系統且整體之思維模式，對台商母子公司之銷售服務系統調適策略作一整體性之探討。

本研究在探討台商母子公司在銷售服務系統之現況與移轉調適策略。然而，由於對台商企業母子公司之銷售服務系統之研究，牽涉到宏觀面之兩岸政經實體、過去的政治制度、經濟體制政策、風俗習慣，以及微觀之企業主經營理念、企業文化差異、員工工作價值、生產與技術能力、子公司內部特性及與經銷商或分支機構之關係等之影響頗深；加上大陸幅員廣、經貿資料不足，要深入掌握台商企業經營之現況，須相當的資料蒐集、歸類及統整，另外，在兩岸分別處於快速變遷經營環境，兩岸商務互動的影響既難隨時掌握且因受到政治現實影響，更是使理論研究的過程與結果易於受到不可控制因素的干擾，所以，本研究配合「兩岸經營環境與母

子公司體質差異下之經營科技調適策略」為主題的整合計畫，分別從兩岸產業協力組織管理之移轉策略，對員工工作價值差異、薪資福利制度差異，對大陸子公司企業精神經營理念、人力培育與昇遷、福利薪給制度，品質管理能力與制度，科技素質差異與技術系統移轉；工商資訊網路建立，財務會計制度；對大陸之內銷通路建立、大陸市場行銷策略擬訂、大陸市場品牌行銷策略，以及兩岸母子公司間之控制機制及台商內部網路連結控制機制，全面性的探討兩岸經營環境與母子公司體質差異下之經營科技調適策略。

在兩個經濟、政治差異如此懸殊下，台商紛紛往大陸投資，可見其資源的豐富和發展潛在的能力頗值得探討。具體而言，本研究之目的在於：

- (一) 探討在台灣已具有銷售服務系統產業並赴大陸投資後，既有的銷售服務系統對大陸子公司可能的束縛或助益。
- (二) 探討母子公司銷售服務系統遭遇的產業壓力，及銷售服務系統的建立方式。
- (三) 分析大陸子公司對母公司銷售服務系統之移轉方式與調適內容。

本研究採用之研究方法為：

- (一) 次級資料整理：從文獻中整理兩岸企業政經環境、人員工作態度、銷售服務體系之差異，透過文獻探討整理歸納銷售服務之移轉策略。
- (二) 深度訪談法：本研究選擇具代表性之產業經理人員進行深度訪談，並記錄訪談過程，整理歸納為產業個案。
- (三) 問卷調查法：依據深度訪談之內容與紀錄，設計調查問卷，並經預試、修正、執行與統計分析後，歸納整理母子公司在銷售服務制度之差異，並分析子公司對銷售服務系統之移轉策略。

第貳章 文獻探討

本章分為五節進行探討，在第一節中，首先說明產業政經環境，探討大陸各方面在產業及政經環境之改變及不同。在第二節中，則針對銷售服務系統其定義及應用範用、重要性，進行整理。第三節說明台灣經濟發展與產業結構之改變。第四節整理台商赴大陸投資之困難。最後在第五節中，則討論台商轉赴大陸投資之移轉策略。

第一節 產業政經環境

近年來，隨著海峽兩岸的交流日漸頻繁，經貿關係日趨密切，從以前的兩岸相互對立狀態至我國政府逐步地開放對大陸政策，放寬對大陸投資及經貿活動後，兩岸經貿往來更呈現快速發展。目前兩岸之貿易型態較具競爭性，但在直接投資及資本流動關係上，皆具有相當之互補性[14]。以台灣對大陸投資的影響顯示，新台幣升值、土地價格飆漲、人工昂貴、資源越來越匱乏之虞。隨著大陸政策的開放，無疑為台灣企業界的新興希望；反觀中國大陸的經貿改革，以1993 年底的統計資料來觀察，仍保持每年百分之九點五的成長率，各地區的生活狀況也改善很多[2]。

中國大陸的外資政策，除了試圖引導外商投資，以配合總體產業發展政策外，主要目的應在於創造有利的投資環境，以吸引更多的外商來投資，積極開發幅員遼闊的中國大陸。而台商在大陸投資的結果，無形中直接促成兩岸貿易活動的進行，同時也是促使台灣產業外移，這對海峽兩岸間競爭情勢的消長有深遠影響[5]。

產業政經環境的改變，可由下列幾方面來作觀察：

（一）從大陸對外開放程度的變化來觀察

近年來台商在大陸投資之趨勢由沿海轉向內陸，自大陸提出改革開放政策以

來，大陸對外開放並鼓勵台商來此投資，允許這些開發區實行經濟特區的優惠政策，但是特區及開放城市，對於台商投資項目的審批權較大，台商到這些地區城市投資可享受租稅減免等較優惠的待遇。對外開放的地域範圍也不斷從沿海各省市向內陸地區延伸擴大，至1992年上半年，大陸當局確立「三沿」發展戰略，除了沿海地區，更進一步推動「沿(長)江」及「沿邊(境)」地帶的對外開放[15]。

（二）就總體經濟層面來看

大陸經貿政策之困境源自於民間企業利益與政府政策間之差距[22]。多年的改革開放已使大陸集權計劃經濟的主導作用逐漸減弱、市場化和國際化的程度則不斷提高、非公有制經濟所佔比重愈來愈大、國際貿易更趨平凡。過去十多年來大陸地區的實值經濟成長率，平均每年維持在9%左右，未來幾年大陸經濟維持每年8~10%的成長率，似乎不會有太大的困難。就現階段的政策而言，大陸當局對外商投資的領域，積極鼓勵的項目包括能源、交通、通訊等基礎工業和基礎設施，以及先進技術型和有外銷潛力的投資[15]。事實上，大陸市場遼闊，各地的民情風俗皆不同，更需要不同的銷售服務系統及適切之技術移轉方式。

（三）在法制建設方面

大陸當局為了開放對外開放政策，吸引更多的外商從事投資，自1979年起陸續制定了許多涉外法令，內容涵蓋稅務、外匯、進出口、金融、財務法人登記、經營管理、用人制度等方面，共計有2000多種[15]。除了大陸當局頒佈施行的法律、法規之外，各地方政府及各經濟特區參考中央公佈的法律內容，也都制定了適合當地使用的相關法規，不斷頒佈新的法規，適應環境需要，以符合外商的要求。

（四）在基礎設施環境方面

1980年代初期以來，大陸當局對於基礎設施的建設可說是相當重視，陸續從

其他國家及國際性金融組織爭取到許多貸款，投資於發電、通訊和交通運輸等方面的基礎建設，這些努力對於大陸投資環境的改善，確實發揮了一些效果。

（五）在勞動供應情況方面

大陸地區吸引外商投資的條件，除了廉價土地外，最主要是供給充裕的廉價勞工，相對的台商赴大陸投資主要係由於大陸同文同種、沒有語言障礙、有豐富的原料、土地租金較低、眾多的勞力、工資低廉等。隨著臺商將勞力密集產品移往大陸製造，台海兩岸彼此間之市場與供應依賴均有加深之趨勢，不論是「市場」或「供應」依賴均與兩岸經貿政策互動有關[22]。以珠江三角洲地區為例，該地區職工每月平均工資約四百到六百元人民幣，長江三角洲的平均工資水準略低於珠江三角洲，內陸省份的工資水準則更低[15]。

（六）外資優惠政策措施方面

大陸先後頒布施行的「中外合資經營企業法」及其「實施條例」、「外資企業法」、「中外合作經營企業法」以及一系列相關法規，對外商投資的優惠待遇作了明確的規定，也因而吸引不少外商對大陸市場前景看好，紛紛加入[15]。

台灣經濟所面臨的問題亦為數不少[23]：第一是投資環境惡化，廠商投資意願低落。台灣投資環境，在六十年代及七十年代曾不斷改善，但自八十年代以來即日趨惡化。包括工資大幅上升，居民對環保問題情緒化，社會脫序加劇，台幣不斷升值等。近幾年由於土地投機熾熱，台灣地價巨幅上升，企業建廠不易。據經建會的統計，一九八五到一九八九年，台灣地價上漲三點一倍。在這些因素影響下，廠商投資意願普遍低落。第二是公共投資不足，基礎設施進展遲緩。第三是游資氾濫，投機風氣瀰漫全國。臺灣自六十年代推行出口擴張政策以來，每年都保持巨額出超。第四是社會脫序，治安惡化，資金大量外流。連臺灣工業巨擘的臺塑集團也計

劃將巨額資金投資大陸。

第二節 銷售服務系統的定義與重要性

企業在面臨新型態的競爭環境時，發展一套整合性銷售服務系統，是提高銷售服務品質，提昇企業的市場競爭力的不二法門。隨著行銷導向的國際趨勢與顧客導向的市場變化，藉助電腦的應用以強化銷售競爭力已成為一個新的重要課題。

成功的行銷是企業永續經營的唯一途徑。因此，企業行銷的成功與否直接影響到公司企業個體的發展。而銷售是直接面對市場，面對顧客的行為，如何才能在市場上擊敗對手，贏得顧客，這是每個企業絞盡腦汁要克服的問題，顧客決定購買與否的因素中，有價格、產品特徵、選項多寡等，但是「服務好壞」更是決定性因素[24]。因此如何藉助完善銷售服務系統的發展，把銷售服務做好，是在市場上擊敗對手，贏得顧客的競爭利器。

顧客服務是業者與顧客、經銷商產生的一種流程[17]。根據研究顯示，顧客服務的定義，在不同業者之間有著不同的看法，譬如同樣是產品製造工廠，有的認為顧客服務就是訂單管理，追蹤，保證如期交貨，開立發票；訂單處理及與代理商聯繫有關的企業，則認為顧客服務就是有關於顧客的任何需要，被核准處理遞送的活動，皆需列入管理以避免造成偏差；更有的企業甚至認為接到訂單之後，十天之內需將貨品送達，就是顧客服務的內容。顧客服務業者與顧客經銷商間產生的一種流程，此流程對於產品有一種附加價值，此種流程也許是單獨一件的交易，也可能是一種長期交易的合約關係此附加價值，被所有參予交易者所分享[24]。從流程眼光看來，顧客服務就是以有效的方式，提供顧客足夠的附加價值。Lambert表示顧客服務的主要目的有三項：產品取得性之程度、客戶訂單的循環速度與一致性、與經

銷商及顧客間的溝通。Zinszer將顧客服務分成三大類：售前服務、訂單處理、售後服務[17]。

從上述的說法可以了解，這些傳統的市場，策略希望帶來顧客，並使公司獲得利潤，而留住顧客的傳統想法常常顧慮到各種大量的促銷及廣告，卻忽略到顧客服務本身所產生的影響。顧客服務統的主要目的是：(1)使不是顧客的人，變成潛在顧客，再變成顧客。(2)已是顧客的，掌握其各種需求，變成永遠的顧客[17]。顧客服務做得好與否，將影響顧客本身是否願繼續成為顧客。

林佐勳的研究指出[7]，現今的企業無不以滿足顧客所需的品質，來提供產品，品質有兩層意義，包括產品品質及服務品質，今日的顧客愈來愈要求要好更具想像力的服務，企業也開始瞭解除了產品的推陳出新之外，恰當的服務品質也是商場競爭的利器。

銷售服務可分成售前服務與售後服務兩種[7]，售前服務一般指的是產品售出前，顧客對於產品任何問題的解答，譬如產品詳細規格的了解、功能的測試、系統規劃等。售後服務分成電話中服務或到場服務，服務內容大多是產品功能查詢、產品故障排除、維修、備品供應等。因此，顏明祥曾指出銷售服務所面對的問題包括[24]：(1) 人力資源問題--員工流動率高，資深人員不足，教育訓練耗時且困難等。(2) 維修服務問題--包括：產品資料、故障排除及修護程序，以書面方式保存不易，調閱困難，對於產品的功能及使用中所遭遇的問題，給了顧客正確服務的回應時間過長等。(3) 市場競爭問題--市場情報搜集不易與分析困難、競爭策略與配銷管道掌握不易等。(4) 消費者行為問題--文化、社會、個人、價格等因素，以及其它如道德、環保、法律等。以上這些問題直接影響著企業行銷之成功與否。

銷售服務系統對企業的重要性可詳述如下：企業競爭首先以產品差異化開

始，然後是服務差異化，最後才是價格的差異化[24]。當新產品推出時，因具有某些特殊功能而形成競爭優勢，但當其它的競爭者跟上來之後，競爭的重點則轉向售後服務，最後因生產技術進步，大量生產的結果，價格成為競爭的重點。除了實體產品可差異化之外，企業亦可將其所提供的服務加以差異化，特別是當實體品無法差異時，則競爭成功的關鍵往往便在於強調其服務的品質[24]。而企業在服務差異化的作法上，可以較迅速的交貨速度，提供顧客免費的安裝服務，訓練顧客正確使用產品設備的方法，或是協助購買者迅速的解決產品故障問題等，來達到企業服務差異化的目的。

傳統上，企業在顧客服務所面臨的問題，多為服務的工作，由資深的員工所擔任。因為資深人員對於產品的功能及使用中所遭遇到的問題，比較有處理經驗，尤其產品越複雜，越需要有非常資深的工程師來處理，才能夠在短時間內給於顧客正確的答案，如果產品需要人工維修，則愈是需要資深人員，這種回應時間的長短，決定了顧客滿意度的高低。

第三節 產業變革

過去三十年來台灣經濟快速發展成功的最主要經驗，就是採行「出口擴張」帶動經濟成長的發展策略。由於台灣在戰後，基本上除了人力外，是屬一切資源皆缺乏的海島型國家，因此在衡量當時國內外經濟的發展條件下，也唯有藉著工業化與出口貿易始足以促進台灣的經濟發展。因此除了在四十年代初期，政治為穩定台灣當時的經濟情勢，幾乎所有的經濟政策皆在配合出口擴張策略，並推動台灣工業化與經濟成長。此一發展策略確實帶給台灣經濟發展空前的成功。

自1980年代，政府宣佈實施經濟自由化、國際化與制度化的發展政策，逐步

撤除貿易障礙，同時推動外匯自由化政策，推動金融自由化，開放民間設立銀行，放寬銀行業務範圍。政府更積極推動策略性工業之發展。不過自1978年以後，勞力密集度較高的出口產業其比重也顯示逐年下降趨勢。台灣已逐漸從勞力密集度較高的產業轉向資本和技術密集度較高的產業。

台商到大陸投資產業的變化方面，一般而言，人們會對外投資的目的不外乎是為迴避先進國或地區之貿易保護，例如歐洲單一市場、北美自由貿易區等。而將生產地移轉至市場當地或其他開發中國家，或是為獲取先進國家技術；也有一些廠商是為降低生產成本，保持產業競爭力(一般是到開發中國家投資)。為確保原料供應。以及為開拓新市場，或建立自有的行銷網路，以減少對外商的行銷依賴。不過通常在先進國家投資多為「取得或開發先進技術」，在新興工業化國家投資系為「分散投資風險」，在開發中國家投資則系為「工資低廉」[11]。

台商到海外投資，主要集中在亞洲區，特別是東南亞地區和美洲地區(主要為美國)。近幾年來則集中在大陸地區。台資在大陸的投資多屬製造生產事業。製造業的投資在全體行業中的比重，一九九三與一九九五年分別為93.16%與90.62%。相較其它行業的比率大很多。而製造業之中，以勞力相對密集的電子業及電器產品業(一九九三年14.05%、一九九五年19.66%)一枝獨秀[11]。

到了一九九五年，較突出的特色是幾個資本較密集的產業結構的比重皆比一九九三高；例如，運輸工具業(一九九三年4.23%、一九九五年9.33%)、基本金屬及金屬製品業(8.10%、10.69%)、機械造業(1.86%、3.07%)[13]。從以上台商對大陸投資產業的比重變化上，已看得出目前在進行的產業結構轉型跡象：第一波大陸熱時是因應台灣經濟環境變遷，主要是因生產要素價格上漲、投資環境轉惡化所促成勞力密集型產業出走；第二波著眼於大陸高速經濟成長與消費能力的商機，而前往

大陸擴充市場，從產業分配結構上已呈現此消彼長之趨勢[13]。

另外，學者對兩岸產業分工與垂直整合最適模式亦有探討。依照李嘉圖的觀察，分工的方向應採取比較利益原則，各人依其具有比較豐富的要素稟賦，去生產需要投入較多該種要素的產品[10]。

兩岸分工的原則與方向，必須先看看兩岸之間要素稟賦的相對豐富程度如何。由於台灣地區的資金與技術相對充裕，大陸則有充沛的勞動與土地，因此台灣適合生產資金密集與技術密集的產品，大陸則適合生產勞力密集與土地密集的產品，如果沒有非經濟因素的干擾，不論兩岸採平行水平分工或垂直分工，都應遵守上述原則。

對大陸而言，原則上都可以利用台商工廠帶來的資金、管理、生產經驗等，達到技術進步的目的。但對台灣地區的影響卻不同。在水平分工的情況下，長期必然培養出大陸這個競爭對手，只不過時間早晚；但垂直分工就不同，一方面台灣工廠可藉著垂直分工的方式，掌握住關鍵零組件或關鍵技術，從而長期掌握住大陸對台灣的倚賴。當然，上述看法成立的必要條件，是台灣廠商能不斷提升研發與技術，持續領先大陸[10]。

第四節 台商赴大陸投資面臨之困難點

大陸自1987年開放間接貿易，便加速發展市場經濟，展開沿海、沿江、沿邊的全方位開放政策，以優惠條件積極吸引外來投資[20]。台商利用語言、人文、習俗相通之特質及土地、勞工工資、科技人才，投資成本相對台灣低廉[15]。大量赴彼岸投資，對台灣未來的經貿發展帶來許多的問題，包括，外貿依賴度不斷升高、資金大量流入彼岸、產業競爭威脅加劇、產業升級更加困難、政治風險成本不斷增

加[19]。

在大陸當地投資也面臨許多問題，造成實際經營上的困難，且經貿糾紛叢生，人身財產安全遭受威脅。其中最主要問題諸如[4,9,12,14,15,16,19,25]：(1) 政治局勢不穩；(2) 基礎設備不足；(3) 行政效率低落；(4) 物料存貨成本高；(5) 派遣人員問題；(6) 法令繁瑣不定及不健全；(7) 勞工素質不一，難以管理；(8) 巧立名目費用、稅負不公平；(9) 銀行貸款融資不易；(10) 通路不易建立的問題；(11) 缺乏管理者、中級幹部；(12) 通貨膨脹，工資上漲快速；(13) 利潤極低、或呈現虧損狀態；(14) 中小企業居多，未能形成影響大陸產業發展的力量；(15) 台灣知名產品遭遇仿冒問題；(16) 人民幣貶值問題；(17) 運銷成本過高問題。

第五節 移轉策略

就技術移轉而言，技術移轉就是「擁有技術的個人、團體、組織企業，願意以有償無償的方式，將形成技術的人力、設備、文件、資料或其他資源，提供給需要此項技術的個人、團體、組織或企業。接受此技術的一方，將該技術加以妥善運用及開發，創造商業利益的成果，而獲得經濟上效益的過程」[20]。技術移轉工作必須技術「提供者」及「接受者」雙方有密切合作之意願，並積極投入人力、資金、設備，針對所發生之困難共同研究並提出解決的方法，才使技術移轉獲致成功[21]。子公司在母公司快速建立的營運體系中，不可避免的將遭遇到工作者個人心理、工作專業技能、工作組織管理及產業結構與資源條件等方面的問題壓力，其包括[25]：

1. 子公司大陸籍員工及經理人的工作價值、工作態度、商業觀念與商業習行等方面的衝突與調適。
2. 子公司工作組織的工作任務分配、結構設計、管理制度與作業系統的建立。

3. 子公司企業文化的建立與改變，除需因應當地過去組織文化而有所調整外，母公司經理人也應根據兩岸文化的差異，擬訂出子公司的文化主體。

4. 子公司管理與員工的管理專業技能的培訓，面對不同的商業系統與制度，台商如能移轉自己的經營經驗與制度，應能培養出真正能從經營上支援自己在國際市場上競爭的事業體。

以日本萬寶至公司到台灣高雄設置分公司為例：高雄萬寶至以移轉日本技術為提升技術能力的主要方法，由日本的技術專員到台灣長期駐廠指導，直接教導技術人員與作業員。但畢竟日本與台灣屬於個不同的國家，文化上、程度上的種種差異使得技術移轉的過程中產生許多問題[18]。

在移轉策略上，部分原因來自於兩岸管理技術之差異。而造成兩岸管理差異之主因有：大陸幹部水平不高、台商的管理原則與大陸不同與兩地幹部的教育訓練差異。分述如下：

大陸幹部普遍教育水平不高，對管理的認知與瞭解相當不足，可能由於資訊封閉，受訓機會嚴重不足。由於大陸幹部的教育水平普遍不如台灣，資訊取得也不如台灣便捷，加上大陸幹部加班時間長，員工水準低，以致主管經常忙碌不堪，實在很難寄望他們能夠「自我研究」、「自我提昇」[25]。接受技術的企業人力素質越高，技術能力越強，工作人員的應變及工作倫理越好，其他相關資源越充裕，技術接受者與技術提供者的技術差距小，對技術了解越深入，則技術移轉成功的機率越大，技術移轉越順利；反之，則技術移轉可能遭致失敗的結果[21]。

另外，台商的管理原則與大陸亦不相同。大陸環境素來缺乏「科學管理」概念，不太講求邏輯嚴密的制度流程，中國人民自古以來即仰賴「英明偉大」的領導者，「人治」觀念根深柢固[25]。偏偏工廠管理講究一致性與速效性，若要以低薪

無經驗的幹部做出與世界市場一搏「非凡業績」，是絕對需要很深入而且嚴密有效的管理流程，再由台籍幹部帶領大陸籍幹部延伸落實，將可收事半功倍之效。此外，台籍幹部由於環境關係，對於問題不喜歡正確提出甚至有掩飾之傾向，所以詢問式的顧問輔導並不適合，惟有親自帶領實行，才會從中發掘問題，予以解決或調整的機會。有些台籍幹部雖已頗有科學管理觀念，但仍有不少比率的台籍幹部對科學管理流程架構缺乏正確認知，仍是迷信「人治」，因此往往把自己陷入忙錄而無績效的境界。所以經營者若能慎選台籍幹部，同時由顧問師先行帶領訓練科學管理的制度流程，再由台籍幹部帶領大陸籍幹部，將可收事半功倍之效[25]。

兩岸企業幹部的教育訓練方式亦多差異。學習是終生之事，否則很快便落伍。若主管能陪著部屬受訓，隨時掌握進度，瞭解並督導其運用療效，才有落實施行的一天。台商前往大陸投資一定要抱持「本土化」的決心，但本土化絕對不是只聘用大陸籍員工而已，也應該從「管理」落實的角度，做更「久久長長」的打算，所以如何用管理顧問師，帶領台籍幹部，從而培訓大陸本土幹部，應是當務之急[25]。

第參章 研究方法

第一節 資料收集

本研究主要在蒐集海峽兩岸母子公司之作業分工情況，比較母子公司所面對之產業環境條件，所造成經營管理及銷售服務的差異，藉其確定子公司對銷售服務系統之需求及應具備之管理技能，因此相當需要同時研究台灣母公司及大陸子公司，以利用「成對的」(Paired)的研究樣本達到前述分析目的。本研究在研究方法上，採用個案性或定性式研究以及結構化問卷調查方式；採用的初級資料蒐集方法，包括：

(1) 深度訪談法：

針對臺灣母公司及大陸子公司在特定主題上，例如：兩岸企業維修服務作業差異，進行個案的撰述研究，訪談對象主要為兩岸母子公司高階經理人，以及服務部門負責人，以深度訪談的方式，多方面且深層化的收集母子公司之策略、目標、作業、對銷售服務系統之取捨標準及系統管理原則等多項定性式資料，個案式結果亦作為結構化問卷調查之探討基礎。

(2) 問卷調查法：

本研究之抽樣母體，取自經濟部投資審議委員會統計出的廠商資料（民國八十年至八十六年十二月赴大陸投資者），共596家。原採抽樣調查方式進行，但依研究經驗，回收率在10%左右，為取得最大樣本，遂寄發596份問卷，預計回收60份問卷，實際回收66份。問卷內容分成兩部份（詳如附錄一）：經營管理及銷售服務方面，調查母子公司在不同的政治產業環境下經營方式的調整，藉由訪問台中精機及正新輪胎等公司執行問卷預試（訪談記錄已編撰成個案，詳如附錄二及附錄

三)，以使本研究的問卷設計更周延，問卷經修正並執行後，利用統計分析將回收之問卷資料加以整理分析，以探討兩岸經營環境與企業體質差異下子公司對銷售服務系統之調適策略。

第二節 資料分析方法

本研究利用Excel之統計分析模式，作為資料分析的工具，對問卷調查所回收資料，以下列統計方法加以分析：

1. 利用百分比分析來探討樣本結構、母子公司在經營管理上及在執行銷售服務所採作法的情況。
2. 利用交叉百分比分析法來探討產業型態與經營管理、銷售服務各變數的關係。
3. 利用t檢定來探討母子公司在經營管理和銷售服務作法上的差異，並以關連圖對銷售服務策略展開，用以分析母子公司銷售服務系統之差異與移轉策略。

第肆章 調查結果分析

第一節 百分比分析

本節針對各產業的母子公司在經營管理層面和銷售服務方面上，利用百分比法加以分析，以分析各產業在經營管理及銷售服務問題所佔的百分比。另外，本文以下所稱「母公司」係指台灣的事業體，而「子公司」係指在中國大陸之事業體。

一、經營管理方面：

1. 人員招募的管道：

表4-1-1顯示業界在招募人員的主要管道，由表中可以看出母公司和子公司以廣播媒體的方法（電視、雜誌、報紙及網路等）明顯居多，佔了一半的比例，其次為同仁推薦，並無公司藉由建教合作此管道招募員工。

表 4-1-1 招募新進人員的管道之百分比分析表

	樣本數	廣播媒體 %	同仁推薦 %	委託人力資源 單位轉介%	校園徵才 %	與學校建 教合作%	其他%
母公司	66	71	23	6	0	0	0
子公司	60	43	27	23	2	0	5

2. 激勵士氣作法：

表4-1-2顯示各產業在激勵員工士氣的作法之百分比，由表中可以看出母公司主要是以給予員工加薪為最主要的方式，佔59%，而子公司也佔有42%，顯著的看出加薪在產業所佔的地位，其次是給予紅利及給予休假。

3. 考核績效的方法：

表4-1-3顯示業界對員工在考核績效上所用的方法之百分比，由表中可以看出母公司在考核上主要是以管理者評估所佔的比例較高，有55%，而子公司也佔有67%，充份顯示其所佔的重要性，而值得一提的是母公司採二者共同執行所佔的比例也達41%，故顯示業界已漸走向公開化、人性化的管理，讓部屬

也可藉由自我評估來提升自己的信心。

表 4-1-2 激勵士氣的方法之百分比分析表

	樣本數	加薪%	給予休假%	給予紅利%	其他%
母公司	66	59	6	27	8
子公司	58	73	5	17	5

表 4-1-3 業界對員工在考核績效上所用的方法之百分比

	樣本數%	管理者評估 %	部屬自我評 估%	前二者共同 執行%	由專責單位 評估%	其他%
母公司	66	55	0	41	5	0
子公司	60	67	0	27	5	2

4.管理階層人員的學歷資源是否充裕：

表4-1-4顯示業界的管理階層人員的學歷資源是否充裕所佔的百分比，由表中可以看出母公司的學歷資源較充裕，佔有44%，而子公司的資源尚可以供應，因此子公司在管理階層人員的學歷資源上仍需加強。

表 4-1-4 業界的管理階層人員的學歷資源是否充裕所佔的百分比

	樣本數	十分充裕%	充裕%	尚可%	不足%	極不足%
母公司	66	15	44	36	5	0
子公司	59	12	24	54	10	0

5.管理階層人員的學歷以為何主：

表 4-1-5 管理階層人員的學歷程度所佔的百分比

	樣本數	高中以下%	專士%	學士%	碩士以上%	其他%
母公司	64	5	42	44	8	2
子公司	56	11	46	36	5	2

表4-1-5顯示管理階層人員的學歷程度所佔的百分比，由表可以看出母公司管理階層人員的學歷以專士及學士居多，而子公司則以專士為主，所以大部份的公司在人員學歷上仍屬充裕。

6.專業知識的養成：

表4-1-6顯示業界在專業知識的養成上所採用的方法之百分比，由表中可以看出不論是母公司或子公司在專業知識的養成上皆以採在職訓練為主，可見在職訓練在今日業界佔有一席之地，其他所佔的比例並不高也不顯著。

表 4-1-6 業界在專業知識的養成上所採用的方法之百分比

	樣本數	在職訓練%	定期觀摩%	自我學習%	招聘時選定%	其他%
母公司	66	77	3	9	9	2
子公司	59	73	5	8	12	2

7.管理的方式：

表4-1-7顯示公司所採用的管理方式之百分比，由表中可以顯著地看出母公司所採用的管理方式是以人性化及授權化為主，佔52%及48%，而子公司所採用的方式同樣也是以人性化及授權化為主，佔有33%，由此可知母子公司的管理方式並非有很大的差異。

表 4-1-7 公司所採用的管理方式之百分比

	樣本數	人性化%	軍事化或權威式%	分散化或授權式%	尚未制度化%	其他%
母公司	65	52	0	48	0	0
子公司	57	33	25	33	7	2

8.經營所有權：

表 4-1-8 業界經營所有權的方式之百分比

母公司	樣本數	獨資%	合夥%	與外商合資%	其他%
	65	40	38	12	9
子公司	樣本數	台商獨資%	與大陸廠商合資%	與其他外商合資%	其他%
	58	67	19	14	0

表4-1-8顯示業界經營所有權的方式之百分比，由此表可看出母公司採獨

資的方式經營佔40%，所佔比例略高，在合夥上也佔有38%，因而並非很顯著的表達出母公司的經營方式。在子公司方面，顯著的看出一般企業採獨資的方式較盛，所冒的風險相對的也較大。

9. 母子公司在經營相對的優勢及劣勢：

表4-1-9顯示業界在經營上相對的優勢及劣勢之百分比，由表中可以看出，母公司在經營上以行銷能力為優勢，佔40%，而在人力資源上卻有較大的劣勢，佔有39%，故可知一般的母公司在人事方面有較大的困擾。子公司在製造能力上有較大的優勢，佔有45%，在研究發展能力上卻有劣勢，佔有35%，從中可看出子公司在大陸有較充足的資源，卻受限於研究發展的空間。

表 4-1-9 業界在經營上相對的優勢及劣勢之百分比

	樣本數	行銷能力 %	製造能力 %	人力資源 %	研究發展 能力%	財務調適能 力%
母公司（優勢）	65	40	29	6	9	15
母公司（劣勢）	62	15	15	39	27	5
子公司（優勢）	58	33	45	21	0	2
子公司（劣勢）	55	29	7	16	35	13

10. 產品採購的方式：

表4-1-10顯示業界的顧客採購的方式之百分比，由表中可以看出母公司的顧客，幾乎皆採傳真方式進行，佔有64%，而子公司相同的也是以傳真使用的較頻繁，佔有61%，由此可知傳真已成為極普通的通訊和聯絡的工具。

表 4-1-10 業界的顧客採購的方式之百分比

	樣本數	傳真%	電話%	E-Mail %	EDI(電子資料 交換)%	其他%
母公司	64	64	17	3	2	14
子公司	57	61	19	0	2	18

11. 相較於母公司，子公司在定價和品質要求有何不同，及在工作觀念表現有何不同：

表4-1-11顯示母子公司在定價、品質和工作觀念表現上不同之百分比，由

表中可看出子公司在定價上較母公司要求較低，佔43%，在品質要求上則和母公司要求相同，可見一般業界仍是重視公司的口碑。在工作觀念上，一般公司認為子公司的員工較不具使命感，佔有51%，從中可見，兩岸或因風俗不同，致使在工作的觀念態度上也不見得相同。

表 4-1-11 母子公司在定價、品質和工作觀念表現上不同之百分比

	樣本數	要求較高%	要求較低%	相同%	其他%
定價	63	10	43	38	10
品質	63	11	14	73	2
	樣本數	較認真%	較沒有使命感%	並無不同%	其他%
工作觀念表現	63	11	51	35	3

12. 經營環境差距：

表4-1-12顯示母子公司在經營環境差距之百分比，由表中可看出業界大部份認為在人力來源與素質差異下有較大的不同，佔有34%，可見得在子公司經營可獲得較多的勞力來源，相對的在素質上也是有一段距離。

表 4-1-12 母子公司在經營環境差距之百分比

樣本數	商業環境差距%	產業網絡差距%	人力來源與素質差異%	經營管理能力差距%	產業科技能力差距%
133	29	8	34	19	11

13. 經營技能差距：

表4-1-13顯示母子公司在經營技能差距之百分比，由表中可看出母子公司在經營技能差距上是以工作者價值契合度為最大的差距，佔34%，可知母子公司的工作人員在觀念和工作價值有較大的不同。

表 4-1-13 母子公司在經營技能差距之百分比

樣本數	工作者價值契合度%	工作薪酬與激勵契合度%	工作組織結構契合度%	產業組織契合度%	經營專業契合度%
98	34	17	18	12	18

14. 母子公司體質差異：

表4-1-14顯示母子公司在經營上體質差異之百分比，由表中可看出一般業界認為母子公司員工工作態度有較大的差異，佔有27%，在生產技術能力上較沒有太大的差距，僅佔7%。

表 4-1-14 母子公司在經營上體質差異之百分比

樣本數	兩政經實體%	風俗習慣差異%	企業文化差異%	員工工作態度%	生產技術能力%	管理技術能力%
168	20	16	16	27	7	13

二、銷售服務方面：

1.執行的時機：

表4-1-15顯示執行銷售服務的時機之百分比，由表中可看出母公司一般採定期執行銷售服務，佔有47%，子公司則是由顧客以叫修才處理的方式執行，佔有52%。

表 4-1-15 執行銷售服務的時機之百分比

	樣本數	定期執行%	採顧客叫修才處理的方式%	其他%
母公司	60	47	40	13
子公司	56	32	52	16

2.人力來源：

表4-1-16顯示銷售服務的人力來源之百分比，由表中可看出母公司以內部培訓為主，佔67%，子公司則以招募當地人為主，所佔的比例為49%。

表 4-1-16 銷售服務的人力來源之百分比

	樣本數	自外招聘%	內部培訓%	借調%	其他%
母公司	61	30	67	2	2
	樣本數	自母公司引進%	招募當地人%	內部培訓養成%	其他%
子公司	55	18	49	31	2

3. 資材來源：

表4-1-17顯示維修服務的主要資材來源之百分比，由表中可看出母公司的資材大部份都是外購，佔有35%，子公司則由母公司引進來較多，佔有58%。

表 4-1-17 維修服務的主要資材來源之百分比

	樣本數	外購%	自製%	兩者皆有%	其他%
母公司	60	35	27	28	10
	樣本數	自母公司引進%	當地取得%	其他%	
子公司	52	58	33	10	

4. 通路：

表4-1-18顯示公司產品通路的媒介之百分比，由表中可看出母公司的產品通路藉由代理商的機會較高，佔有49%，而子公司則以直銷為較大的媒介，其次為代理商及公司自己的銷售據點，但此三者之差距頗小，有均分之趨勢。

表 4-1-18 公司產品通路的媒介之百分比

	樣本數	代理商%	直銷%	公司自己之銷售據點%	其他%
母公司	65	49	22	28	2
子公司	59	32	34	31	3

5. 產品定位：

表4-1-19顯示產品的定位之百分比，從表中可看出母公司和子公司產品定位皆是以廠商需求而定為主，所佔的比例皆超過50%。

表 4-1-19 產品的定位之百分比

	樣本數	由廠商需求而定%	由價位決定%	由品質決定%	其他%
母公司	65	57	17	25	2
子公司	57	60	14	21	5

6. 媒介：

表4-1-20顯示顧客得知公司產品所透過的媒介之百分比，由表中可看出母公司和子公司的顧客皆是透過產品型錄得知該公司的主要產品，所佔比例皆超過50%，而報章雜誌、電子媒體、平面看板之比例較小。

表 4-1-20 顧客透過的媒介之百分比

	樣本數	產品型錄%	報章雜誌%	電子媒體%	平面看板%	其他%
母公司	63	63	5	8	2	22
子公司	55	62	5	4	0	29

7.執行銷售服務之困難程度：

表4-1-21顯示執行銷售服務能力訓練困難程度百分比，由表中可看出母公司有56%認為執行起來沒有困難，而子公司有56%認為執行時較不易訓練，可知子公司由於人文風俗的不同，所以在訓練時也不甚容易。

表 4-1-21 執行銷售服務能力訓練之困難程度百分比

	樣本數	員工較不易訓練%	訓練沒有困難%	容易訓練%	其他%
母公司	63	30	56	14	0
子公司	55	56	40	2	2

8.困難點為何：

表4-1-22顯示執行銷售服務的困難點之百分比，由表中可看出母公司認為執行銷售服務的困難點為售服人力問題，佔有43%，而子公司也是以售服人力問題為困難點，佔有38%。

表 4-1-22 執行銷售服務的困難點之百分比

	樣本數	售服時間	售服資材	售服人力	無	其他
母公司	60	10	8	43	35	3
子公司	53	11	17	38	28	6

9.專業知識養成：

表4-1-23顯示公司專業知識養成之百分比，由表中可看出母公司是定期舉

辦訓練來培訓的，而子公司專業知識養成則有59%的業界由母公司指導。

表 4-1-23 公司專業知識養成之百分比

	樣本數	由母公司指導 %	定期舉辦訓練 %	招募較具專業知 識的人%	其他%
母公司	61	34	41	20	5
子公司	56	59	21	13	7

10. 技術轉移：

表4-1-24顯示業界技術轉移方式之百分比，由表中可看出母公司主要是由人員培訓來移轉該公司的技術，佔有36%，不過另外也有部份產業(佔有34%)以引進設備的方式來移轉公司的技術。子公司是以人員培訓為主要方式，其次為引進設備。

表 4-1-24 業界技術轉移方式之百分比

	樣本數	引進設備%	人員培訓%	與外商合作 %	派技術考察團 赴國外考察%	其他%
母公司	112	34	36	13	17	1
子公司	88	42	49	6	2	1

11. 廣告和推廣銷售的具體方法：

表4-1-25顯示公司的廣告和推廣銷售的具體方法之百分比，由表中可看出母公司是以刊登廣告或郵寄宣傳品為主要的推廣銷售手段，佔有35%，其次是產品發表，佔31%，而子公司則以產品發表為主，佔43%，由此可知在本地推廣銷售大部份都採較便利的刊登廣告或郵寄宣傳品，既省時又省力。在大陸經營則較重視實質的東西，須以產品發表來引吸顧客。

表 4-1-25 公司的廣告和推廣銷售的具體方法之百分比

	樣本數	以折扣增加售 量%	刊登廣告或郵寄 宣傳品%	贈送贈品%	產品發表%
母公司	51	29	35	4	31
子公司	47	28	26	4	43

12. 提供銷售服務的範圍：

表4-1-26顯示業界提供銷售服務的範圍之百分比，由表中可看出母公司所提供的銷售服務的範圍中的售前（後）服務是較多產業提供的，佔有42%，而子公司相同的也是在售前（後）服務所提供的服務較多，由此可知一般產業在資訊服務、維修服務、授信服務、技術服務皆尚未有一套完整的系統，須再加強。

表 4-1-26 業界提供銷售服務的範圍之百分比

	樣本數	售前（後） 服務%	資訊服務%	維修服務%	授信服務%	技術服務%
母公司	125	42	14	18	3	22
子公司	94	45	14	20	2	19

表 4-1-27 業界在執行銷售服務制度時例行化、擴散化、資訊化程度之百分比

	樣本數	極佳%	佳%	尚可%	差%	極差%
母公司例行化程度	62	11	47	40	2	0
母公司擴散化程度	60	7	37	53	3	0
母公司資訊化程度	59	5	34	58	3	0
子公司例行化程度	57	5	30	58	4	4
子公司擴散化程度	54	6	22	61	9	2
子公司資訊化程度	58	0	2	29	60	9

表 4-1-28 業界在執行銷售服務時的僵固化程度之百分比

	樣本數	極強%	強%	尚可%	弱%	極弱%
母公司	61	3	10	74	13	0
子公司	55	4	11	67	18	0

表 4-1-29 業界在執行銷售服務有關業務的程度之百分比

	樣本數	極贊成%	贊成%	普通%	不贊成%	極不贊成%	平均值	排序
規格設計完善	58	9	60	29	2	0	3.30303	7
系統規劃完整	56	7	54	38	2	0	3.10606	10
產品展示妥當	58	3	60	31	5	0	3.18182	9
附有長期保證	57	4	26	33	32	5	2.51515	17
產品品質良好	60	27	58	15	0	0	3.74242	1
有彈性付款專案	58	2	29	41	19	9	2.60606	16
提供充份產品之資訊	58	14	71	16	0	0	3.5	3
提供功能測試服務	58	17	52	26	5	0	3.34848	6
故障維修週延	56	5	39	39	14	2	2.81818	13
備品供應充足	57	9	51	37	4	0	2.9697	11
交貨期從不延滯	58	9	59	28	3	2	2.9697	11
維修技術熟練	57	18	46	35	0	2	3.25758	8
訂單處理作業迅速完善	58	21	57	22	0	0	3.5	3
銷售服務人力配合度充足	58	5	34	48	10	2	2.63636	15
提供到場安裝服務	56	9	32	38	16	5	2.74242	14
服務品質優良	58	26	47	28	0	0	3.5	3
對顧客之需求能快速反應	59	29	51	19	0	2	3.62121	2

13. 例行化、擴散化、資訊化程度：

表4-1-27顯示公司在執行銷售服務制度時的例行化、擴散化、資訊化程度之百分比，由表中可看出母公司在替換人才後能馬上熟悉作業活動的程度（例行化）是良好的，佔有47%，而在設立新制度後能順利移轉給其他分公司的程度（擴散化）是屬尚可，佔有53%，而資訊化程度也是屬尚可，佔58%，可知母公司在執行銷售服務制度的情況尚屬良好。子公司的例行化程度和擴散化程度是屬尚可，但在資訊化程度則稍顯的”差”，佔有60%。

14. 僵固化程度：

表4-1-28顯示公司在執行銷售服務時的僵固化程度之百分比，由表中可看出母公司在制度設立或移轉後修改或運行的程度（僵固化）是屬尚可，佔有74%，而子公司的運行程度也是屬尚可，佔有67%，可見得一般企業在執行銷售服務時在制度設立、移轉後，運行的程度尚有加強的空間。

15. 銷售服務有關業務執行的程度：

表4-1-29顯示業界在執行銷售服務有關業務的程度之百分比，由表中可看出一般產業在銷售服務所執行的項目中，極贊成產品品質良好的佔有27%，贊成者58%，共佔85%，平均值為3.74242，排序第1。其次分別為對顧客之需求能快速反應、服務品質優良、提供充份產品之服務、訂單處理作業迅速完善等。

第二節 交叉百分比分析

由於本次問卷中各單項回答次數之期望值多數未大於5，且若採合併分類，則喪失欲探討問題之特性，因此未採用卡方分析檢定兩變數的獨立性。本研究遂以列聯表（交叉百分比），了解銷售服務與產業別之關係，分析結果分述如下：

1. 母公司執行銷售服務的時機：

表 4-2-1 產業型態和「母公司執行銷售服務的時機」之交叉百分比表

產業別 \ 列 行	定期執行%	採顧客叫修才處理的方式%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	61.54	30.77	0.00	7.69	100.00
	28.57	16.67	0.00	16.67	19.70
化工	71.43	28.57	0.00	0.00	100.00
	17.86	8.33	0.00	0.00	10.61
製造業	30.56	36.11	22.22	11.11	100.00
	39.29	54.17	100.00	66.67	54.55
其他	37.50	50.00	0.00	12.50	100.00
	10.71	16.67	0.00	16.67	12.12
總計	42.42	36.36	12.12	9.09	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

表4-2-1說明產業型態和「母公司執行銷售服務的時機」之交叉百分比表，由表中行百分比可知，在執行銷售服務的時機中，製造業採顧客叫修才處理的方式佔的比例最高，有54.17%，採定期執行的比例仍是最高，佔39.29%。以列百分比來看可知，化工業採定期執行的比例最高，佔有71.43%。

2. 子公司執行銷售服務的時機：

表4-2-2說明產業型態和「子公司執行銷售服務的時機」之交叉百分比表，由表中行百分比可知，在執行銷售服務的時機中，製造業採顧客叫修才處理的方式佔的比例最高，有51.72%，採定期執行的比例最高仍是製造業，佔38.89%。以列百分比來看可知，化工業採定期執行的比例最高，佔有42.86%，電子電機業以採顧客叫修才處理方式為主，佔53.85%。

表 4-2-2 產業型態和「子公司執行銷售服務的時機」之交叉百分比表

產業別 \ 列行	定期執行%	採顧客叫修才處理的方式%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	38.46	53.85	7.69	0.00	100.00
	27.78	24.14	11.11	0.00	19.70
化工	42.86	14.29	0.00	42.86	100.00
	16.67	3.45	0.00	30.00	10.61
製造業	19.44	41.67	22.22	16.67	100.00
	38.89	51.72	88.89	60.00	54.55
其他	25.00	62.50	0.00	12.50	100.00
	11.11	17.24	0.00	10.00	12.12
總計	27.27	43.94	13.64	15.15	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

3. 母公司銷售服務的主要人力來源：

表4-2-3說明產業型態和「母公司銷售服務的主要人力來源」的交叉百分比，由表中行百分比可知，銷售服務的主要人力來源採自外招聘的百分比最高為製造業，佔有38.89%，化工業採內部培訓所佔的百分比為7.32%，採借調最高的比例為製造業，佔100%。由表中列百分比可知，電子、電機採內部培訓佔的比例為61.54%，同樣地製造業和其他產業也佔有50%以上的比例。

表 4-2-3 產業型態和「母公司銷售服務的主要人力來源」的交叉百分比

列 產業別 \ 行	自外招聘%	內部培訓%	借調%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	38.46	61.54	0.00	0.00	0.00	100.00
	27.78	19.51	0.00	0.00	0.00	19.70
化工	42.86	42.86	0.00	14.29	0.00	100.00
	16.67	7.32	0.00	100.00	0.00	54.55
製造業	19.44	63.89	2.78	0.00	13.89	100.00
	38.89	56.10	100.00	0.00	100.00	54.55
其他	37.50	62.50	0.00	0.00	0.00	100.00
	16.67	12.20	0.00	0.00	0.00	12.12
總計	27.27	62.12	1.52	1.52	7.58	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

4. 子公司銷售服務的主要人力來源：

表 4-2-4 產業型態和「子公司銷售服務的主要人力來源」的交叉百分比

列 產業別 \ 行	自母公司 引進%	招募當地人 %	內部培訓養 成%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	7.69	46.15	46.15	0.00	0.00	100.00
	10.00	22.22	35.29	0.00	0.00	19.70
化工	0.00	14.29	14.29	14.29	57.14	100.00
	0.00	3.70	5.88	100.00	36.36	10.61
製造業	25.00	33.33	22.22	0.00	19.44	100.00
	90.00	44.44	47.06	0.00	63.64	54.55
其他	0.00	75.00	25.00	0.00	0.00	100.00
	0.00	22.22	11.76	0.00	0.00	12.12
總計	15.15	40.91	25.76	1.52	16.67	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

表4-2-4說明產業型態和「子公司銷售服務的主要人力來源」的交叉百分比，由表中行百分比可知，銷售服務的主要人力來源自母公司引進所佔的百分比最高為製造業，佔有90.00%，化工業以招募當地人所佔的百分比僅為3.70%，電子電機業採內部培訓養成的比例佔有35.29%。由表中列百分比可知，化工產業採招募當地人和內部培訓養成所佔的比例為14.29%，而電子、電機採內部培

訓和招募當地人所佔的比例皆為46.15%。

5. 母公司維修服務主要資材來源：

表4-2-5說明產業型態和「母公司維修服務主要資材來源」之交叉百分比，由表中行百分比可知，採外購所佔的百分比最高為製造業，佔57.14%，以自製和兩者皆有所佔的比例最高也是製造業。以列百分比可看出，其他產業在外購上所佔的比例為最高62.50%，化工在外購和自製所佔的比例皆為42.86%，而電子和電機則甚少採外購，僅佔7.69%。

表 4-2-5 產業型態和「母公司維修服務主要資材來源」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	外購%	自製%	兩者皆有%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	7.69	30.77	38.46	23.08	0.00	100.00
	4.76	25.00	29.41	50.00	0.00	19.70
化工	42.86	42.86	0.00	14.29	0.00	100.00
	14.29	18.75	0.00	16.67	0.00	10.61
製造業	33.33	25.00	22.22	5.56	13.89	100.00
	57.14	56.25	47.06	33.33	83.33	54.55
其他	62.50	0.00	37.50	0.00	0.00	100.00
	23.81	0.00	17.65	0.00	0.00	12.12
總計	31.82	24.24	25.76	9.09	9.09	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

6. 子公司維修服務主要資材來源：

表4-2-6說明產業型態和「子公司維修服務主要資材來源」之交叉百分比，由表中行百分比可知，化工業資材來源採自母公司引進所佔的百分為6.67%，以自當地取得所佔的比例最高是製造業，佔58.82%。以列百分比可看出，其他產業自母公司引進所佔的比例為最高62.50%，而電子和電機業則佔61.54%。

表 4-2-6 產業型態和「子公司維修服務主要資材來源」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	自母公司引進 %	當地取得%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	61.54	23.08	15.38	0.00	100.00
	26.67	17.65	40.00	0.00	19.70
化工	28.57	28.57	0.00	42.86	100.00
	6.67	11.76	0.00	21.43	10.61
製造業	38.89	27.78	8.33	25.00	100.00
	46.67	58.82	60.00	64.29	54.55
其他	62.50	25.00	0.00	12.50	100.00
	16.67	11.76	0.00	7.14	12.12
總計	45.45	25.76	7.58	21.21	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

7. 母公司產品通路的媒介：

表4-2-7說明產業型態和「母公司產品通路的媒介」的交叉百分比，由行百分比可知，以代理商為主要通路所佔的比例最高為製造業65.63%，以直銷方式佔的比例最高為電子和電機業，佔35.71%，以公司自己的銷售據點為媒介以製造業所佔的比例最高。由列百分比可知，製造業大部份都採代理商較多，佔有58.33%，而化工業以採公司自的銷售據點為主，佔42.86%。

表 4-2-7 產業型態和「母公司產品通路的媒介」的交叉百分比

列 產業別 \ 行	代理商%	直銷%	公司自己的 銷售據點%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	30.77	38.46	30.77	0.00	0.00	100.00
	12.50	35.71	22.22	0.00	0.00	19.70
化工	28.57	14.29	42.86	0.00	14.29	100.00
	6.25	7.14	16.67	0.00	100.00	10.61
製造業	58.33	11.11	27.78	2.78	0.00	100.00
	65.63	28.57	55.56	100.00	0.00	54.55
其他	50.00	37.50	12.50	0.00	0.00	100.00
	12.50	21.43	5.56	0.00	0.00	12.12
總計	48.48	21.21	27.27	1.52	1.52	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

8. 子公司產品通路的媒介：

表4-2-8說明產業型態和「子公司產品通路的媒介」的交叉百分比，由行百分比可知，以代理商為主要通路所佔的比例最高為製造業73.68%，以直銷方式佔的比例最高為電子和電機業及製造業，佔35.00%，以公司自己的銷售據點為媒介以製造業所佔的比例最高。由列百分比可知，電子、電機業大部份都採直銷較多，佔有53.85%，而其他產業以採直銷為主，佔50.00%。

表 4-2-8 產業型態和「子公司產品通路的媒介」的交叉百分比

列 產業別 \ 行	代理商%	直銷%	公司自己的 銷售據點%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	7.69	53.85	38.46	0.00	0.00	100.00
	5.26	35.00	27.78	0.00	0.00	19.70
化工	28.57	14.29	14.29	0.00	42.86	100.00
	10.53	5.00	5.56	0.00	42.86	10.61
製造業	38.89	19.44	25.00	5.56	11.11	100.00
	73.68	35.00	50.00	100.00	57.14	54.55
其他	25.00	50.00	25.00	0.00	0.00	100.00
	10.53	20.00	11.11	0.00	0.00	12.12
總計	28.79	30.30	27.27	3.03	10.61	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

9. 母公司主要產品的定位：

表4-2-9說明產業型態和「母公司主要產品定位」交叉百分比，由行百分比可知，產品定位由廠商需求而定佔較高比例為製造業，由價位決定也是製造業佔比例較高，由品質決定佔比例較高為製造業，但製造業又是以由價位決定所佔比例為最大，為63.64%。由列百分比看，電子和電機業以由廠商需求而定為主，佔61.54%，大部份的化工業、製造業也是以由廠商需求而定為主。

10. 子公司主要產品的定位：

表4-2-10說明產業型態和「子公司主要產品定位」交叉百分比，由行百分比可知，產品定位由廠商需求而定佔較高比例為製造業，由價位決定也是製造業佔比例較高，由品質決定佔比例較高為製造業，但製造業又是以由價位決定所佔比例為最大，為63.64%。由列百分比看，電子和電機業以由廠商需求而定

為主，佔46.15%，化工業也是由廠商需求而定所佔的比例較高，佔42.86%。

表 4-2-9 產業型態和「母公司主要產品定位」交叉百分比

列 產業別 \ 行	由廠商需求而定%	由價位決定%	由品質決定%	其他%	未作答	總計
電子、電機	61.54	15.38	23.08	0.00	0.00	100.00
	21.62	18.18	18.75	0.00	0.00	19.70
化工	57.14	28.57	14.29	0.00	0.00	100.00
	10.81	18.18	6.25	0.00	0.00	10.61
製造業	50.00	19.44	25.00	2.78	2.78	100.00
	48.65	63.64	56.25	100.00	100.00	54.55
其他	62.50	0.00	37.50	0.00	0.00	100.00
	13.51	0.00	18.75	0.00	0.00	12.12
總計	56.06	16.67	24.24	1.52	1.52	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-10 產業型態和「子公司主要產品定位」交叉百分比

列 產業別 \ 行	由廠商需求而定%	由價位決定%	由品質決定%	其他%	未作答	總計
電子、電機	46.15	15.38	23.08	15.38	0.00	100.00
	17.65	25.00	25.00	66.67	0.00	19.70
化工	42.86	14.29	0.00	0.00	42.86	100.00
	8.82	12.50	0.00	0.00	33.33	10.61
製造業	47.22	13.89	19.44	2.78	16.67	100.00
	50.00	62.50	58.33	33.33	66.67	54.55
其他	75.00	0.00	25.00	0.00	0.00	100.00
	17.65	0.00	16.67	0.00	0.00	12.12
總計	51.52	12.12	18.18	4.55	13.64	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

11. 母公司顧客透過何媒介取得產品：

表4-2-11說明產業型態和「母公司主要媒介」之交叉百分比，由行百分比可知，顧客取得產品的媒介以產品型錄取得所佔比例較高的產業為製造業，佔57.50%，以報章雜誌取得所佔比例較高的產業為製造業，佔66.67%，同樣地，

電子媒體和平面看板也是製造業所佔比例較高。由列百分比來看，電子和電機主要是以產品型錄為主要媒介，佔有76.92%，化工業和製造業也是以產品型錄為主要的媒介，可知其為大部份產業的產品資訊媒介。

表 4-2-11 產業型態和「母公司主要媒介」之交叉百分比

產業別 \ 列行	產品型錄%	報章雜誌%	電子媒體(電視或網路)%	平面看板%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	76.92	0.00	0.00	0.00	15.38	7.69	100.00
	25.00	0.00	0.00	0.00	14.29	33.33	19.70
化工	57.14	14.29	0.00	0.00	14.29	14.29	100.00
	10.00	33.33	0.00	0.00	7.14	33.33	10.61
製造業	63.89	5.56	8.33	2.78	16.67	2.78	100.00
	57.50	66.67	60.00	100.00	42.86	33.33	54.55
其他	25.00	0.00	25.00	0.00	50.00	0.00	100.00
	5.00	0.00	40.00	0.00	28.57	0.00	12.12
總計	60.61	4.55	7.58	1.52	21.21	4.55	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

12. 子公司顧客透過何媒介取得產品：

表4-2-12說明產業型態和「子公司主要媒介」之交叉百分比，由行百分比可知，顧客取得產品的媒介以產品型錄取得所佔比例較高的產業為製造業，佔55.88%，以報章雜誌取得所佔比例較高的產業為製造業和電子電機業，佔33.33%，電子媒體也是製造業所佔比例較高，但卻無任何產業使用平面看板。由列百分比來看，電子和電機主要是以產品型錄為主要媒介，佔有61.54%，化工業和製造業也是以產品型錄為主要的媒介，可知其為大部份產業的產品資訊媒介。

13. 母公司執行員工銷售服務能力訓練時是否有困難：

表4-2-13說明產業型態和「母公司執行銷售服務能力是否有困難」之交叉百分比，由行百分比可知，66.67%的製造業認為容易訓練且51.43%認為沒有困難。由列百分比來看，電子電機業和製造業認為執行起來沒有困難，化工業則認為較不易訓練，佔有57.14%。

表 4-2-12 產業型態和「子公司主要媒介」之交叉百分比

產業別 \ 列行	產品型錄%	報章雜誌%	電子媒體(電視或網路)%	平面看板%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	61.54	7.69	0.00	0.00	23.08	7.69	100.00
	23.53	33.33	0.00	0.00	18.75	9.09	19.70
化工	57.14	0.00	0.00	0.00	0.00	42.86	100.00
	11.76	0.00	0.00	0.00	0.00	27.27	10.61
製造業	52.78	2.78	2.78	0.00	22.22	19.44	100.00
	55.88	33.33	50.00	0.00	50.00	63.64	54.55
其他	25.00	12.50	12.50	0.00	50.00	0.00	100.00
	5.88	33.33	50.00	0.00	25.00	0.00	12.12
總計	51.52	4.55	3.03	0.00	24.24	16.67	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-13 產業型態和「母公司執行銷售服務能力是否有困難」之交叉百分比

產業別 \ 列行	較不易訓練%	沒有困難%	容易訓練%	其他%	未作答%	總計
電子、電機	23.08	76.92	0.00	0.00	0.00	100.00
	15.79	28.57	0.00	0.00	0.00	19.70
化工	57.14	28.57	14.29	0.00	0.00	100.00
	21.05	5.71	11.11	0.00	0.00	10.61
製造業	25.00	50.00	16.67	0.00	8.33	100.00
	47.37	51.43	66.67	0.00	100.00	54.55
其他	25.00	50.00	25.00	0.00	0.00	100.00
	10.53	11.43	22.22	0.00	0.00	12.12
總計	28.79	53.03	13.64	0.00	4.55	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

14. 子公司執行員工銷售服務能力訓練時是否有困難：

表4-2-14說明產業型態和「子公司執行銷售服務能力是否有困難」之交叉百分比，由行百分比可知，100.00%的製造業認為容易訓練且54.55%認為沒有困難。由列百分比來看，電子電機業和製造業、化工業認為較不易訓練，所佔比例分別為53.85%、41.67%、42.85%。

表 4-2-14 產業型態和「子公司執行銷售服務能力是否有困難」之交叉百分比

產業別 \ 列行	較不易訓練 %	沒有困難%	容易訓練 %	其他%	未作答%	總計
電子、電機	53.85	38.46	0.00	7.69	0.00	100.00
	22.58	22.73	0.00	100.00	0.00	19.70
化工	42.86	14.29	0.00	0.00	42.86	100.00
	9.68	4.55	0.00	0.00	27.27	10.61
製造業	41.67	33.33	2.78	0.00	22.22	100.00
	48.39	54.55	100.00	0.00	72.73	54.55
其他	62.50	37.50	0.00	0.00	0.00	100.00
	16.13	13.64	0.00	0.00	0.00	12.12
總計	46.97	33.33	1.52	1.52	16.67	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

15. 母公司執行銷售服務的困難點：

表4-2-15說明產業型態和「母公司執行銷售服務的困難點」之交叉百分比，由行百分比來看，認為有售服時間問題、售服資材問題、售服人力問題所佔比例較高皆為製造業。以列百分比來看，化工業認為主要是以售服人力問題為大，佔71.43%，而電子電機和製造業也認為售服人力問題所佔的問題最大。

表 4-2-15 產業型態和「母公司執行銷售服務的困難點」之交叉百分比

產業別 \ 列行	售服時間問題%	售服資材問題%	售服人力問題%	無%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	23.08	7.69	30.77	30.77	7.69	0.00	100.00
	50.00	20.00	15.38	19.05	50.00	0.00	19.70
化工	0.00	0.00	71.43	28.57	0.00	0.00	100.00
	0.00	0.00	19.23	9.52	0.00	0.00	10.61
製造業	8.33	8.33	33.33	36.11	2.78	11.11	100.00
	50.00	60.00	46.15	61.90	50.00	66.67	54.55
其他	0.00	12.50	50.00	25.00	0.00	12.50	100.00
	0.00	20.00	15.38	9.52	0.00	16.67	12.12
總計	9.09	7.58	39.39	31.82	3.03	9.09	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

16. 子公司執行銷售服務的困難點：

表4-2-16說明產業型態和「子公司執行銷售服務的困難點」之交叉百分比，由行百分比來看，認為有售服時間問題、售服資材問題、售服人力問題所佔比例較高皆為製造業。以列百分比來看，化工業認為主要是以售服人力問題為大，佔42.86%，而電子電機和製造業也認為售服人力問題所佔的問題最大。

表 4-2-16 產業型態和「子公司執行銷售服務的困難點」之交叉百分比

產業別 \ 列行	售服時間問題%	售服資材問題%	售服人力問題%	無%	其他%	未作答%	總計%
電子、電機	15.38	15.38	30.77	23.08	15.38	0.00	100.00
	33.33	22.22	20.00	20.00	66.67	0.00	19.70
化工	0.00	0.00	42.86	14.29	0.00	42.86	100.00
	0.00	0.00	15.00	6.67	0.00	23.08	10.61
製造業	11.11	11.11	30.56	22.22	2.78	22.22	100.00
	66.67	44.44	55.00	53.33	33.33	61.54	54.55
其他	0.00	37.50	25.00	25.00	0.00	12.50	100.00
	0.00	33.33	10.00	13.33	0.00	7.69	12.12
總計	9.09	13.64	30.30	22.73	4.55	19.70	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

17. 母公司服務品質管理的專業知識養成：

表4-2-17說明產業型態和「母公司專業知識養成」之交叉百分比，由行百分比來看，製造業以由母公司指導所佔比例最高，為61.90%，由列百分比來看，電子電機主要以定期舉辦訓練為主，佔38.46%，而化工業也是以定期舉辦訓練為主，製造業則是母公司指導和定期舉辦訓練所佔比例一樣，為36.11%。

18. 子公司服務品質管理的專業知識養成：

表4-2-18說明產業型態和「子公司專業知識養成」之交叉百分比，由行百分比來看，製造業以由母公司指導所佔比例最高，為57.58%，由列百分比來看，電子電機主要以由母公司指導為主，佔69.23%，而化工業是以定期舉辦訓練為主，製造業則是母公司指導所佔比例較高，為52.78%。

表 4-2-17 產業型態和「母公司專業知識養成」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	由母公司指 導%	定期舉辦訓 練%	招募較具專 業知識的%	其他%	未作答%	總計
電子、電機	30.77	38.46	23.08	0.00	7.69	100.00
	19.05	20.00	25.00	0.00	20.00	19.70
化工	28.57	42.86	28.57	0.00	0.00	100.00
	9.52	12.00	16.67	0.00	0.00	10.61
製造業	36.11	36.11	13.89	5.56	8.33	100.00
	61.90	52.00	41.67	66.67	60.00	54.55
其他	25.00	37.50	25.00	12.50	0.00	100.00
	9.52	12.00	16.67	33.33	0.00	12.12
總計	31.82	37.88	18.18	4.55	7.58	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-18 產業型態和「子公司專業知識養成」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	由母公司指 導%	定期舉辦訓 練%	招募較具專 業知識的%	其他%	未作答%	總計
電子、電機	69.23	15.38	7.69	7.69	0.00	100.00
	27.27	16.67	14.29	25.00	0.00	19.70
化工	14.29	28.57	14.29	0.00	42.86	100.00
	3.03	16.67	14.29	0.00	30.00	10.61
製造業	52.78	16.67	5.56	5.56	19.44	100.00
	57.58	50.00	28.57	50.00	70.00	54.55
其他	37.50	12.50	37.50	12.50	0.00	100.00
	9.09	8.33	42.86	25.00	0.00	12.12
總計	50.00	18.18	10.61	6.06	15.15	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

19. 母公司技術轉移的方式：

19.1. 引進設備：

表4-2-19-1說明產業型態和「母公司技術轉移之引進設備」之交叉百分比，由行百分比來看，母公司的技術轉移採用引進設備方式以製造業所佔比例最高，為52.63%。以列百分比來看，電子電機業以引進設備為方式者，佔有61.54%，而化工業和製造業也是以引進設備為多數。

表 4-2-19-1 產業型態和「母公司技術轉移之引進設備」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	61.54	38.46	0.00	100.00
	21.05	19.23	0.00	19.70
化工	71.43	28.57	0.00	100.00
	13.16	7.69	0.00	10.61
製造業	55.56	38.89	5.56	100.00
	52.63	53.85	100.00	54.55
其他	37.50	62.50	0.00	100.00
	7.89	19.23	0.00	12.12
總計	57.58	39.39	3.03	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-19-2 產業型態和「母公司技術轉移之人員培訓」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	69.23	30.77	0.00	100.00
	22.50	16.67	0.00	19.70
化工	57.14	42.86	0.00	100.00
	10.00	12.50	0.00	10.61
製造業	61.11	33.33	5.56	100.00
	55.00	50.00	100.00	54.55
其他	50.00	50.00	0.00	100.00
	10.00	16.67	0.00	12.12
總計	60.61	36.36	3.03	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

19.2人員培訓：

表4-2-19-2說明產業型態和「母公司技術轉移之人員培訓」之交叉百分比，由行百分比來看，母公司以人員培訓為技術轉移的以製造業所佔比例最高，為55.00%。以列百分比來看，電子電機業以人員培訓為方式者，佔有69.23%，而化工業和製造業亦為多數。

19.3與外商合作：

表4-2-19-3說明產業型態和「母公司技術轉移之與外商合作」之交叉百分比，由行百分比來看，母公司以與外商合作為技術轉移的方式以電子電機業所佔比例最高，為42.86%。以列百分比來看，電子電機業是與外商合作為媒介，佔有46.15%，化工業佔有42.86%，但製造業則僅為少數。

表 4-2-19-3 產業型態和「母公司技術轉移之與外商合作」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	46.15	53.85	0.00	100.00
	42.86	14.00	0.00	19.70
化工	42.86	57.14	0.00	100.00
	21.43	8.00	0.00	10.61
製造業	8.33	86.11	5.56	100.00
	21.43	62.00	100.00	54.55
其他	25.00	75.00	0.00	100.00
	14.29	12.00	0.00	12.12
總計	21.21	75.76	3.03	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

19.4派技術考察團赴國外考察：

表4-2-19-4說明產業型態和「母公司技術轉移之派技術考察團赴國外考察」之交叉百分比，由行百分比來看，母公司以派技術考察團赴國外考察為技術轉移方式以製造業所佔比例最高，為63.16%。以列百分比來看，電子電機業以此為媒介，佔有30.77%，而化工業和製造業以此方式為技術轉移僅佔少數。

19.5其他

表4-2-19-5說明產業型態和「母公司技術轉移之其他方式」之交叉百分比，由行百分比來看，母公司採其他方式的以製造業所佔比例最高，為100.00%。以列百分比來看，電子電機業和化工業並未採其他方式為技術轉移，而製造業也僅是少數為之。

表 4-2-19-4 產業型態和「母公司技術轉移之派技術考察團赴國外考察」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	30.77	69.23	0.00	100.00
	21.05	20.00	0.00	19.70
化工	28.57	71.43	0.00	100.00
	10.53	11.11	0.00	10.61
製造業	33.33	61.11	5.56	100.00
	63.16	48.89	100.00	54.55
其他	12.50	87.50	0.00	100.00
	5.26	15.56	0.00	12.12
總計	28.79	68.18	3.03	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-19-5 產業型態和「母公司技術轉移之其他方式」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	20.63	0.00	19.70
化工	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	11.11	0.00	10.61
製造業	2.78	91.67	5.56	100.00
	100.00	52.38	100.00	54.55
其他	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	12.70	0.00	12.12
總計	1.52	95.45	3.03	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

20. 子公司技術轉移的方式：

20.1. 引進設備：

表4-2-20-1說明產業型態和「子公司技術轉移之引進設備」之交叉百分比，由行百分比來看，子公司以引進設備為技術轉移的以製造業所佔比例最

高，為54.05%。以列百分比來看，電子電機業以引進設備為方式，佔有69.23%，而化工業和製造業以此為方式者亦為多數。

表 4-2-20-1 產業型態和「子公司技術轉移之引進設備」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	69.23	30.77	0.00	100.00
	24.32	21.05	0.00	19.70
化工	57.14	14.29	28.57	100.00
	10.81	5.26	20.00	10.61
製造業	55.56	22.22	22.22	100.00
	54.05	42.11	80.00	54.55
其他	25.00	75.00	0.00	100.00
	5.41	31.58	0.00	12.12
總計	56.06	28.79	15.15	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

20.2 人員培訓

表4-2-20-2說明產業型態和「子公司技術轉移之人員培訓」之交叉百分比，由行百分比來看，子公司以人員培訓為方式者以製造業所佔比例最高，為46.51%。以列百分比來看，電子電機業是以人員培訓為技術轉移，佔有84.62%，而化工業和製造業以此為技術轉移者亦為多數。

20.3 與外商合作：

表4-2-20-3說明產業型態和「子公司技術轉移之與外商合作」之交叉百分比，由行百分比來看，子公司以與外商合作為技術轉移者以製造業所佔比例最高，為60.00%。以列百分比來看，電子電機業並未與外商合作作為技術轉移，而化工業和製造業以此為技術轉移者僅佔少數，比例各為14.29%及8.33%。

20.4 派技術考察團赴國外考察

表4-2-20-4說明產業型態和「子公司技術轉移之派技術考察團赴國外考察」之交叉百分比，由行百分比來看，子公司以派技術考察團赴國外考察為技術轉移者以製造業所佔比例最高，為100.00%。以列百分比來看，電子電機業和化工業並未有廠業是以派技術考察團赴國外考察為方式，製造業以此為技術轉

移者僅佔少數，比例為5.56%。

表 4-2-20-2 產業型態和「子公司技術轉移之人員培訓」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	84.62	15.38	0.00	100.00
	25.58	15.38	0.00	19.70
化工	57.14	14.29	28.57	100.00
	9.30	7.69	20.00	10.61
製造業	55.56	22.22	22.22	100.00
	46.51	61.54	80.00	54.55
其他	87.50	12.50	0.00	100.00
	16.28	7.69	0.00	12.12
總計	65.15	19.70	15.15	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-20-3 產業型態和「子公司技術轉移之與外商合作」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	25.49	0.00	19.70
化工	14.29	57.14	28.57	100.00
	20.00	7.84	20.00	10.61
製造業	8.33	69.44	22.22	100.00
	60.00	49.02	80.00	54.55
其他	12.50	87.50	0.00	100.00
	20.00	13.73	0.00	12.12
總計	7.58	77.27	15.15	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

20.5其他：

表4-2-20-5說明產業型態和「子公司技術轉移之其他方式」之交叉百分比，由行百分比來看，子公司採其他方式的以製造業所佔比例最高，為100.00%。以列百分比來看，電子電機業和化工業並未採其他方式為技術轉移，而製造業也僅是少數為之。

表 4-2-20-4 產業型態和「子公司技術轉移之派技術考察團赴國外考察」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	24.07	0.00	19.70
化工	0.00	71.43	28.57	100.00
	0.00	9.26	20.00	10.61
製造業	5.56	72.22	22.22	100.00
	100.00	48.15	80.00	54.55
其他	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	14.81	0.00	12.12
總計	3.03	81.82	15.15	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-20-5 產業型態和「子公司技術轉移之其他方式」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	23.64	0.00	19.70
化工	0.00	71.43	28.57	100.00
	0.00	9.09	20.00	10.61
製造業	2.78	75.00	22.22	100.00
	100.00	49.09	80.00	54.55
其他	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	14.55	0.00	12.12
總計	1.52	83.33	15.15	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

21. 母公司廣告和推廣銷售的具體方法：

表4-2-21說明產業型態和「母公司廣告和推廣銷售的具體方法」之交叉百分比，由行百分比可知，以折扣來增加售量、刊登廣告或郵寄宣傳品、產品發表或雜誌的以製造業所佔的比例為最高，但以列百分比可看出，電子電機業以產品發表或雜誌為主要的推廣銷售方式，製造業以刊登廣告或郵寄宣傳品為主

的方式。

表 4-2-21 產業型態和「母公司廣告和推廣銷售的具體方法」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	以折扣增加 售量%	刊登廣告或郵 寄宣傳品%	贈送贈品 %	產品發表 或雜誌%	未作答	總計
電子、電機	23.08	23.08	0.00	30.77	23.08	100.00
	20.00	16.67	0.00	25.00	20.00	19.70
化工	28.57	28.57	0.00	14.29	28.57	100.00
	13.33	11.11	0.00	6.25	13.33	10.61
製造業	19.44	30.56	0.00	25.00	25.00	100.00
	46.67	61.11	0.00	56.25	60.00	54.55
其他	25.00	12.50	25.00	25.00	12.50	100.00
	13.33	5.56	100.00	12.50	6.67	12.12
總計	22.73	27.27	3.03	24.24	22.73	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

22. 子公司廣告和推廣銷售的具體方法：

表 4-2-22 產業型態和「子公司廣告和推廣銷售的具體方法」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	以折扣增 加售量%	刊登廣告或郵 寄宣傳品%	贈送贈品 %	產品發表 或雜誌%	未作答	總計
電子、電機	30.77	30.77	0.00	23.08	15.38	100.00
	30.77	33.33	0.00	15.00	10.53	19.70
化工	14.29	28.57	0.00	28.57	28.57	100.00
	7.69	16.67	0.00	10.00	10.53	10.61
製造業	13.89	16.67	5.56	27.78	36.11	100.00
	38.46	50.00	100.00	50.00	68.42	54.55
其他	25.00	0.00	0.00	50.00	25.00	100.00
	15.38	0.00	0.00	20.00	10.53	12.12
總計	19.70	18.18	3.03	30.30	28.79	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

表4-2-22說明產業型態和「子公司廣告和推廣銷售的具體方法」之交叉百分比，由行百分比可知，以折扣來增加售量、刊登廣告或郵寄宣傳品、贈送贈品、產品發表或雜誌的以製造業所佔的比例為最高，但以列百分比可看出，電

子電機業以折扣增加售量和刊登廣告或郵寄宣傳品為主要的推廣銷售方式。

23. 母公司銷售服務範圍：

23.1. 售前(後)服務：

表4-2-23-1說明產業型態和「母公司售前(後)服務」之交叉百分比，由行百分比來看，以售前(後)服務為銷售服務範圍的以製造業為主，佔有51.92%，而以列百分比來看，電子電機業也是將售前(後)服務列為銷售服務範圍之一，佔有84.62%，而化工業和製造業亦為多數。

表 4-2-23-1 產業型態和「母公司售前(後)服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	84.62	15.38	0.00	100.00
	21.15	25.00	0.00	19.70
化工	100.00	0.00	0.00	100.00
	13.46	0.00	0.00	10.61
製造業	75.00	11.11	13.89	100.00
	51.92	50.00	83.33	54.55
其他	75.00	25.00	0.00	100.00
	11.54	25.00	0.00	12.12
總計	78.79	12.12	9.09	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

23.2. 資訊服務：

表4-2-23-2說明產業型態和「母公司資訊服務」之交叉百分比，由行百分比來看，以資訊服務為銷售服務範圍的以製造業所佔的比例最高，有55.56%，而以列百分比來看，電子電機業不將資訊服務列為銷售服務範圍之一，佔有61.54%，而大部份化工業和製造業也不將它列入銷售服務範圍中的。

23.3. 維修服務：

表4-2-23-3說明產業型態和「母公司維修服務」之交叉百分比，由行百分比來看，以維修服務為銷售服務範圍的以製造業所佔的比例最高，有52.17%，而以列百分比來看，電子電機業將維修服務列為銷售服務範圍之一，佔有53.85%，化工業是不將它列入銷售服務範圍，而大部份製造業將它列入銷售服

務範圍中亦為少數。

表 4-2-23-2 產業型態和「母公司資訊服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	38.46	61.54	0.00	100.00
	27.78	19.05	0.00	19.70
化工	14.29	85.71	0.00	100.00
	5.56	14.29	0.00	10.61
製造業	27.78	58.33	13.89	100.00
	55.56	50.00	83.33	54.55
其他	25.00	75.00	0.00	100.00
	11.11	14.29	0.00	12.12
總計	27.27	63.64	9.09	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-23-3 產業型態和「母公司維修服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	53.85	46.15	0.00	100.00
	30.43	16.22	0.00	19.70
化工	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	18.92	0.00	10.61
製造業	33.33	52.78	13.89	100.00
	52.17	51.35	83.33	54.55
其他	37.50	62.50	0.00	100.00
	13.04	13.51	0.00	12.12
總計	34.85	56.06	9.09	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

23.4.授信服務：

表4-2-23-4說明產業型態和「母公司授信服務」之交叉百分比，由行百分比來看，以授信服務為銷售服務範圍的以製造業所佔的比例最高，有75.00%，而以列百分比來看，電子電機業不將授信服務列為銷售服務範圍之一，佔有

100.00%，而大部份化工業和製造業也較少它列入銷售服務範圍中的。

表 4-2-23-4 產業型態和「母公司授信服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	23.21	0.00	19.70
化工	14.29	85.71	0.00	100.00
	25.00	10.71	0.00	10.61
製造業	8.33	77.78	13.89	100.00
	75.00	50.00	83.33	54.55
其他	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	14.29	0.00	12.12
總計	6.06	84.85	9.09	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

23.5.技術服務：

表 4-2-23-5 產業型態和「母公司技術服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	69.23	30.77	0.00	100.00
	32.14	12.50	0.00	19.70
化工	28.57	71.43	0.00	100.00
	7.14	15.63	0.00	10.61
製造業	36.11	50.00	13.89	100.00
	46.43	56.25	83.33	54.55
其他	37.50	62.50	0.00	100.00
	10.71	15.63	0.00	12.12
總計	42.42	48.48	9.09	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

表4-2-23-5說明產業型態和「母公司技術服務」之交叉百分比，由行百分比來看，以技術服務為銷售服務範圍的以製造業所佔的比例最高，有46.43%。以列百分比來看，電子電機業有將技術服務列為銷售服務範圍之一，佔有

69.23%，而化工業和製造業則較少將它列入銷售服務範圍中的。

24. 子公司銷售服務範圍：

24.1. 售前(後)服務：

表4-2-24-1說明產業型態和「子公司售前(後)服務」之交叉百分比，由行百分比來看，將售前(後)服務列為銷售服務範圍的以製造業為主，佔有51.22%，而以列百分比來看，電子電機業將售前(後)服務列為銷售服務範圍之一，佔有84.62%，而大部份的化工業和製造業將它列入範圍中的，也是佔多數。

表 4-2-24-1 產業型態和「子公司售前(後)服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	84.62	15.38	0.00	100.00
	26.83	12.50	0.00	19.70
化工	57.14	42.86	0.00	100.00
	9.76	18.75	0.00	10.61
製造業	58.33	19.44	22.22	100.00
	51.22	43.75	88.89	54.55
其他	62.50	37.50	0.00	100.00
	12.20	18.75	0.00	12.12
總計	62.12	24.24	13.64	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

24.2. 資訊服務：

表4-2-24-2說明產業型態和「子公司資訊服務」之交叉百分比，由行百分比來看，以資訊服務為銷售服務範圍的以製造業所佔的比例最高，有61.54%，而以列百分比來看，電子電機業是不將資訊服務列為銷售服務範圍之一，佔有76.92%，而化工業和製造業也是較少將它列入銷售服務範圍中的。

24.3. 維修服務：

表4-2-24-3說明產業型態和「子公司維修服務」之交叉百分比，由行百分比來看，以維修服務為銷售服務範圍的以製造業所佔的比例最高，有52.38%，而以列百分比來看，電子電機業也是將資訊服務列為銷售服務範圍之一，佔有53.15%，但化工業和製造業較少將它列入銷售服務範圍中的。

表 4-2-24-2 產業型態和「子公司資訊服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	23.08	76.92	0.00	100.00
	23.08	22.73	0.00	19.70
化工	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	15.91	0.00	10.61
製造業	22.22	55.56	22.22	100.00
	61.54	45.45	88.89	54.55
其他	25.00	75.00	0.00	100.00
	15.38	13.64	0.00	12.12
總計	19.70	66.67	13.64	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-24-3 產業型態和「子公司維修服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	53.15	46.85	0.00	100.00
	37.44	15.65	0.00	19.40
化工	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	14.25	0.00	8.28
製造業	26.15	51.31	22.54	100.00
	52.38	48.75	86.48	55.18
其他	11.33	88.67	0.00	100.00
	5.75	21.34	0.00	13.98
總計	27.54	58.07	14.38	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

24.4.授信服務：

表4-2-24-4說明產業型態和「子公司授信服務」之交叉百分比，由行百分比來看，以授信服務為銷售服務範圍的以製造業所佔的比例最高，有100.00%，而以列百分比來看，電子電機業沒有將資訊服務列為銷售服務範圍之一，佔有100.00%，而化工業和製造業也是較少將它列入銷售服務範圍中的。

表 4-2-24-4 產業型態和「子公司授信服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	23.44	0.00	19.40
化工	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	10.00	0.00	8.28
製造業	5.16	72.30	22.54	100.00
	100.00	48.20	86.48	55.18
其他	0.00	100.00	0.00	100.00
	0.00	16.89	0.00	13.98
總計	2.85	82.77	14.38	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

24.5.技術服務：

表 4-2-24-5 產業型態和「子公司技術服務」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	是%	否%	未作答%	總計%
電子、電機	46.15	53.85	0.00	100.00
	33.33	17.95	0.00	19.70
化工	14.29	85.71	0.00	100.00
	5.56	15.38	0.00	10.61
製造業	25.00	52.78	22.22	100.00
	50.00	48.72	88.89	54.55
其他	25.00	75.00	0.00	100.00
	11.11	15.38	0.00	12.12
總計	27.27	59.09	13.64	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00

表4-2-24-5說明產業型態和「子公司技術服務」之交叉百分比，由行百分比來看，以技術服務為銷售服務範圍的以製造業所佔的比例最高，有50.00%。以列百分比來看，電子電機業不將資訊服務列為銷售服務範圍之一，佔有53.85%，而化工業和製造業多數未將它列入銷售服務範圍中的。

25. 母公司銷售服務工作例行化程度：

表4-2-25說明產業型態和「母公司銷售服務工作例行化程度」之交叉百分比，由行百分比來看，在人才替換後能馬上熟悉一切作業活動之程度較佳的（含極佳及佳）為製造業。由列百分比來看，電子電機業的反應程度為佳，佔69.23%，化工業反應極佳者佔14.29%，佳者佔42.86%，而製造業極佳者為13.89%，佳者為38.89%，可知大部份產業反應皆屬佳。

表 4-2-25 產業型態和「銷售服務工作例行化程度」之交叉百分比

產業別 \ 列 行	極佳%	佳%	尚可%	差%	極差%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	69.23	30.77	0.00	0.00	0.00	100.00
	0.00	31.03	16.00	0.00	0.00	0.00	19.70
化工	14.29	42.86	28.57	14.29	0.00	0.00	100.00
	14.29	10.34	8.00	100.00	0.00	0.00	10.61
製造業	13.89	38.89	36.11	0.00	11.11	0.00	100.00
	71.43	48.28	52.00	0.00	0.00	100.00	54.55
其他	12.50	37.50	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
	14.29	10.34	16.00	0.00	0.00	0.00	12.12
總計	10.61	43.94	37.88	1.52	0.00	6.06	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

26. 子公司銷售服務工作例行化程度：

表4-2-26產業型態和「子公司銷售服務工作例行化程度」之交叉百分比，由行百分比來看，在人才替換後能馬上熟悉一切作業活動之程度較佳的（含極佳及佳）為製造業。由列百分比來看，電子電機業的反應程度為佳，佔38.46%，化工業反應佳者佔28.57%，而製造業極佳者佔5.56%，佳者為25.00%，可知大部份產業反應屬尚可。

27. 母公司員工的銷售服務制度僵固化程度：

表4-2-27說明產業型態和「母公司銷售服務工作僵固化程度」之交叉百分比，由行百分比來看，制度設立或移轉後修改或運行的程度愈難修改或運行（含極強及強）為製造業。由列百分比來看，電子電機業的反應程度為強，佔7.69%，化工業為強佔14.29%，而製造業極強為5.56%，強為8.33%，可知大部份產業反應尚不致難修改或難運行。

表 4-2-26 產業型態和「子公司銷售服務工作例行化程度」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	極佳%	佳%	尚可%	差%	極差%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	38.46	61.54	0.00	0.00	0.00	100.00
	0.00	29.41	24.24	0.00	0.00	0.00	19.70
化工	0.00	28.57	14.29	0.00	28.57	28.57	100.00
	0.00	11.76	3.03	0.00	100.00	22.22	10.61
製造業	5.56	25.00	50.00	0.00	0.00	19.44	100.00
	66.67	52.94	54.55	0.00	0.00	77.78	54.55
其他	12.50	12.50	50.00	25.00	0.00	0.00	100.00
	33.33	5.88	12.12	100.00	0.00	0.00	12.12
總計	4.55	25.76	50.00	3.03	3.03	13.64	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-27 產業型態和「母公司銷售服務工作僵固化程度」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	極強%	強%	尚可%	弱%	極弱%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	7.69	76.92	15.38	0.00	0.00	100.00
	0.00	16.67	22.22	25.00	0.00	0.00	19.70
化工	0.00	14.29	85.71	0.00	0.00	0.00	100.00
	0.00	16.67	13.33	0.00	0.00	0.00	10.61
製造業	5.56	8.33	58.33	13.89	0.00	13.89	100.00
	100.00	50.00	46.67	62.50	0.00	100.00	54.55
其他	0.00	12.50	75.00	12.50	0.00	0.00	100.00
	0.00	16.67	13.33	12.50	0.00	0.00	12.12
總計	3.03	9.09	68.18	12.12	0.00	7.58	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

28. 子公司員工的銷售服務制度僵固化程度：

表4-2-28說明產業型態和「子公司銷售服務工作僵固化程度」之交叉百分比，由行百分比來看，制度設立或移轉後修改或運行的程度愈難修改或運行(含極強及強)為製造業。由列百分比來看，電子電機業的反應程度為強，佔7.69%，化工業為強佔14.29%，而製造業極強為5.56%，強為11.11%，可知大部份產業

反應尚不致難修改或難運行。

表 4-2-28 產業型態和「子公司銷售服務工作僵固化程度」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	極強%	強%	尚可%	弱%	極弱%	未作答%	總計%
電子、電機	0.00	7.69	84.62	7.69	0.00	0.00	100.00
	0.00	16.67	29.73	10.00	0.00	0.00	19.70
化工	0.00	14.29	28.57	14.29	0.00	42.86	100.00
	0.00	16.67	5.41	10.00	0.00	27.27	10.61
製造業	5.56	11.11	47.22	13.89	0.00	22.22	100.00
	100.00	66.67	45.95	50.00	0.00	72.73	54.55
其他	0.00	0.00	62.50	37.50	0.00	0.00	100.00
	0.00	0.00	13.51	30.00	0.00	0.00	12.12
總計	3.03	9.09	56.06	15.15	0.00	16.67	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

29. 母公司設立銷售服務制度後產生擴散化程度：

表4-2-29說明產業型態和「母公司銷售服務工作擴散化程度」之交叉百分比，由行百分比來看，設立新制度後能順利移轉給其他分公司的程度愈能順利移轉（含極佳及佳）為製造業及電子電機業。由列百分比來看，電子電機業的反應程度為極佳，佔15.38%，佳佔53.85%，化工業為佳佔42.86%，而製造業極佳為5.56%，佳為30.56%，可知大部份產業反應尚能順利移轉。

30. 子公司設立銷售服務制度後產生擴散化程度：

表4-2-30說明產業型態和「子公司銷售服務工作擴散化程度」之交叉百分比，由行百分比來看，設立新制度後能順利移轉給其他分公司的程度愈能順利移轉（含極佳及佳）為製造業及電子電機業。由列百分比來看，電子電機業的反應程度為極佳，佔7.69%，佳佔23.08%，化工業為佳佔28.57%，而製造業極佳為5.56%，佳為16.67%，可知大部份產業反應尚能順利移轉。

表 4-2-29 產業型態和「母公司銷售服務工作擴散化程度」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	極佳%	佳%	尚可%	差%	極差%	未作答%	總計%

電子、電機	15.38	53.85	30.77	0.00	0.00	0.00	100.00
	50.00	31.82	12.50	0.00	0.00	0.00	19.70
化工	0.00	42.86	57.14	0.00	0.00	0.00	100.00
	0.00	13.64	12.50	0.00	0.00	0.00	10.61
製造業	5.56	30.56	44.44	2.78	0.00	16.67	100.00
	50.00	50.00	50.00	50.00	0.00	100.00	54.55
其他	0.00	12.50	75.00	12.50	0.00	0.00	100.00
	0.00	4.55	18.75	50.00	0.00	0.00	12.12
總計	6.06	33.33	48.48	3.03	0.00	9.09	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

表 4-2-30 產業型態和「子公司銷售服務工作擴散化程度」之交叉百分比

列 產業別 \ 行	極佳%	佳%	尚可%	差%	極差%	未作答%	總計%
電子、電機	7.69	23.08	69.23	0.00	0.00	0.00	100.00
	33.33	25.00	27.27	0.00	0.00	0.00	19.70
化工	0.00	28.57	14.29	14.29	0.00	42.86	100.00
	0.00	16.67	3.03	20.00	0.00	25.00	10.61
製造業	5.56	16.67	44.44	8.33	0.00	25.00	100.00
	66.67	50.00	48.48	60.00	0.00	75.00	54.55
其他	0.00	12.50	62.50	12.50	12.50	0.00	100.00
	0.00	8.33	15.15	20.00	100.00	0.00	12.12
總計	4.55	18.18	50.00	7.58	1.52	18.18	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

31. 銷售服務作業資訊化程度：

表4-2-31說明產業型態和「銷售服務工作資訊化程度」之交叉百分比，由行百分比來看，資訊化程度為佳（含極高及高）為製造業及電子電機業。由列百分比來看，電子電機業的反應程度為極高，佔15.38%，高佔38.46%，化工業為高佔57.14%，而製造業極高為2.78%，高為27.78%，可知大部份產業反應程度皆為高。

表 4-2-31 產業型態和「銷售服務工作資訊化程度」之交叉百分比

列	極高%	高%	普通%	低%	非常低%	未作答%	總計%
---	-----	----	-----	----	------	------	-----

產業別 \ 行							
電子、電機	15.38	38.46	46.15	0.00	0.00	0.00	100.00
	66.67	25.00	17.65	0.00	0.00	0.00	19.70
化工	0.00	57.14	28.57	0.00	0.00	14.29	100.00
	0.00	20.00	5.88	0.00	0.00	14.29	10.61
製造業	2.78	27.78	50.00	2.78	0.00	16.67	100.00
	33.33	50.00	52.94	50.00	0.00	85.71	54.55
其他	0.00	12.50	87.50	0.00	0.00	0.00	100.00
	0.00	5.00	20.59	0.00	0.00	0.00	12.12
總計	4.55	30.30	51.52	3.03	0.00	10.61	100.00
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

第三節 母子公司差異分析

本研究針對母子公司在經營管理層面和銷售服務方面差異程度利用t檢定（因為配對樣本）作一分析，其虛無假設（ H_0 ）與對立假設（ H_a ）定義如下：

H_0 ：母公司的平均數＝子公司的平均數

H_a ：母公司的平均數≠子公司的平均數

另外，定顯著水準（ α ）為0.05。

以下針對經營管理層面和銷售服務方面進行檢定分析，分析結果如下：

一、經營管理層面：

表4-3-1顯示母子公司在經營管理層面的差異檢定，其中p值< α 值者有(見備註欄註有"*"者)：招募、激勵、考核、資源、學歷與管理方式，表示不能接受 H_0 ，即表示母子公司有顯著差異。其他如養成知識方法、經營優勢、經營劣勢、顧客採購方式，由於P值均大於 α 值，表示不能拒絕 H_0 ，即其母子公司沒有顯著差異。

表 4-3-1 母子公司在經營管理層面的差異檢定

項目	母公司平均數	子公司平均數	P值	備註
----	--------	--------	----	----

1.招募新進人員的主要管道	1.33	2.03	0.00	*
2.激勵員工士氣的主要作法	1.81	1.55	0.03	*
3.考核員工績效	1.95	1.71	0.04	*
4.管理階層人員學經歷資源是否充裕	2.27	2.63	0.00	*
5.管理階層人員的主要學歷	2.66	2.41	0.00	*
6.養成員工的專業知識方法	1.58	1.64	0.63	
7.管理上的方式	1.91	2.19	0.03	*
8.母子公司在經營上的相對優勢	2.29	1.93	0.09	
9.母子公司在經營上的相對劣勢	2.98	2.93	0.78	
10.顧客採購方式	1.84	1.95	0.41	

二、銷售服務方面：

表 4-3-2 母子公司在經營管理層面的差異檢定

項目	母公司平均數	子公司平均數	P值	備註
1.執行銷售服務時機	1.67	1.83	0.00	*
2.產品通路	1.78	2.07	0.01	*
3.產品定位	1.67	1.72	0.53	
4.顧客取得的媒介	2.09	2.31	0.17	
5.銷售服務訓練困難程度	1.87	1.49	0.00	*
6.銷售服務訓練困難點	3.08	3.00	0.32	
7.服務品質管理的專業知識養成規劃	2.04	1.69	0.00	*
8.廣告和推廣銷售具體方法	2.36	2.57	0.20	
9.銷售服務工作例行化程度	2.33	2.70	0.00	*
10.銷售服務工作僵固化程度	2.96	3.00	0.62	
11.銷售服務工作擴散化程度	2.54	2.80	0.00	*

表4-3-2顯示母子公司在銷售服務層面的差異檢定，其中p值 $<\alpha$ 值者有(見備註欄註有"*"者)：執行時機、產品通路、訓練困難程度、專業知識養成、例行化程度與擴散化程度，表示不能接受 H_0 ，即表示母子公司有顯著差異。其他如產品定位、顧客取得媒介、訓練困難點、廣告和推廣具體方式與僵固化程度，由於P值均大於

α 值，表示不能拒絕 H_0 ，即其母子公司的差異程度沒有顯著差異。

第四節 銷售服務制度之移轉分析

1.執行銷售服務工作之時機：

由圖4-4-1可知母公司執行的時機以定期執行且子公司也以定期執行的，佔有27%，另母公司以顧客叫修且子公司也以顧客叫修的方式的，佔有32%，顯示母公司和子公司大部份都於一樣的時機進行銷售服務。

子公司	採顧客叫修的方式	9% n=6	32% n=21
	定期執行	27% n=18	0% n=0
		定期執行	採顧客叫修才處理方式
母公司			

圖4-4-1 母子公司執行銷售服務工作時機之關連圖

2.銷售服務之主要人力來源：

子公司	內部培訓養成	2% n=1	24% n=16	0% n=0
	招募當地人	14% n=9	23% n=15	2% n=1
	自母公司引進	6% n=4	6% n=6	0% n=0
		自外招聘	內部培訓	借調
母公司				

圖4-4-2 母子公司銷售服務之主要人力來源之關連圖

圖4-4-2表示母公司主要的人力來源以內部培訓且子公司以內部培訓養成的所佔的比例最高，為24%。母公司以內部培訓且子公司以招募當地人所佔的比例為23%，顯示出大部份的產業都以此兩者配合進行較多。

3.維修服務之主要資材來源：

圖4-4-3顯示母子公司一起進行配合以母公司採外購且子公司採自母公司引進為較多，佔18%，也有母公司採二者兼施的方式且子公司採自母公司引進的方式，佔15%，顯示出大部份的產業都以此兩個方案配合進行較多。

子 公 司	當地取得	8% n=5	11% n=7	8% n=5
	自母公 司引進	18% n=12	9% n=6	15% n=10
		外購	自製	兩者皆有
母公司				

圖4-4-3 母子公司維修服務之主要資材來源之關連圖

4.產品通路媒介：

圖4-4-4顯示母公司以代理商且子公司也以代理商為通路媒介者佔24%，尚有部份以母公司採直銷且子公司也採直銷的方式佔有20%，母公司採公司自己之銷售據點且子公司也是和母公司相同者佔20%，由此可知大部份的產業在產品通路媒介上大都是母子公司方法一致。

子 公 司	公司自己之 銷售據點	6% n=4	0% n=0	20% n=13
	直銷	11% N=7	20% n=13	0% n=0
	代理商	24% n=16	2% n=1	2% n=1
		代理商	直銷	公司自己銷售據點
母公司				

圖4-4-4 母子公司產品通路媒介之關連圖

5.產品定位：

圖4-4-5顯示在產品定位上大部份的產業都採母公司以廠商需求而定且子公司也是以廠商需求而定，所佔的比例為47%，其餘所佔的比例甚少。

由品質決定 由價位決定 由廠商需求而定	0% n=0	2% n=1	17% n=11
	3% n=2	8% n=5	2% n=1
	47% n=31	3% n=2	2% n=1
	由廠商需求而定	由價位決定	由品質決定
母公司			

圖4-4-5 母子公司產品定位之關連圖

6.顧客取得產品的媒介：

圖4-4-6顯示顧客取得產品媒介上大部份的產業都採母公司以產品型錄且子公司也是以產品型錄，所佔的比例為47%，其餘所佔的比例甚少。

子公司	平面看板	0% n=0	0% n=0	0% n=0	0% n=0
	電子媒體	0% n=0	0% n=0	5% n=3	0% n=0
	報章雜誌	2% n=1	2% n=1	2% n=1	0% n=0
	產品型錄	47% n=31	0% n=0	2% n=1	2% n=1
		產品型錄	報章雜誌	電子媒體	平面看板
母公司					

圖4-4-6 母子公司顧客取得產品的媒介之關連圖

7.執行銷售服務之困難程度：

圖4-4-7顯示銷售服務在訓練時母公司和子公司大部份都認為沒有困難，所佔的比例為32%，不過另有21%的母子公司認為較不易訓練，但是，有多數認為容易訓練之母公司，其子公司是屬於較不易訓練。

子公司	容易訓練	0% n=0	0% n=0	2% n=1
	沒有困難	0% n=0	32% n=21	2% n=1

較不易訓練	21% n=14	18% n=12	8% n=5
	較不易訓練	沒有困難	容易訓練

母公司

圖4-4-7 母子公司執行銷售服務困難程度之關連圖

8.執行銷售服務的困難點：

圖4-4-8顯示在執行銷售服務的困難點上所的比例較高為母公司和子公司皆是以售服人力問題為最令人頭痛的問題，佔有26%，不過仍有21%的產業認為在執行銷售服務沒有任何的問題存在。

子公司	無	0% n=0	0% n=0	0% n=0	21% n=14
	售服人力問題	2% n=1	0% n=0	26% n=17	3% n=2
	售服資材問題	0% n=0	8% n=5	6% n=4	0% n=0
	售時時間問題	8% n=5	0% n=0	2% n=1	0% n=0
		售時時間問題	售服資材問題	售服人力問題	無

母公司

圖4-4-8 母子公司執行銷售服務的困難點之關連圖

9.專業知識養成：

圖4-4-9顯示在服務品質管理的專業知識養成中母子公司主要是以公司的人指導的，佔21%，不過也有不少部份的產業母公司是以定期舉辦訓練且子公司仍是以母公司指導的，佔有20%，表示子公司的人員專業知識養成幾乎是由母公司引進的人來加以教導，母公司則以內部人員的加以訓練或定期舉辦訓練。

子公司	招募具專業知識人員	2% n=1	2% n=1	8% n=5
	定期舉辦訓練	2% n=1	12% n=8	3% n=2
	由母公司指導	21%	20%	8%

	n=14 由公司指導	n=13 定期舉辦訓練	n=5 招募具專業知識人員
母公司			

圖4-4-9 母子公司專業知識養成之關連圖

10. 廣告和推廣銷售的具體方法：

由圖4-4-10顯示母公司主要以產品發表或雜誌來做為廣告和推廣銷售且子公司也以此方法來做為推廣銷售所佔的比例最高，為18%，另有二組是母公司以折扣增加售量且子公司也是採相同的方法、母公司以刊登廣告或郵寄宣傳品且子公司也是採相同的方法，其所佔的比例皆各為17%，由此可知母子公司大部份採的方式皆一致而在贈送贈品方面，產業幾乎不採此方法。

子公司	產品發表或雜誌	2% n=1	6% n=4	2% n=1	18% n=12
	贈送贈品	2% n=1	2% n=1	0% n=0	0% n=0
	刊登廣告或郵寄宣傳品	0% n=0	17% n=11	0% n=0	0% n=0
	折扣增加售量	17% n=11	0% n=0	0% n=0	3% n=2
		折扣增加售量	刊登廣告或郵寄宣傳品	贈送贈品	產品發表或雜誌
母公司					

圖4-4-10 母子公司廣告和推廣銷售的具體方法之關連圖

11. 銷售服務工作例行化程度：

圖4-4-11顯示母子公司在人才替換後能馬上熟悉一切作業活動之程度都是屬尚可，佔32%，不過也有23%的產業認為公司的程度是佳，由圖中可看出幾乎的產業都是屬尚可以上，而甚少是差或極差。

子公司	極差	0% n=0	2% n=1	0% n=0	2% n=1	0% n=0
	差	0% n=0	0% n=0	3% n=2	0% n=0	0% n=0
	尚可	2%	17%	32%	0%	0%

佳 極佳	n=1	n=11	n=21	n=0	n=0
	3%	23%	0%	0%	0%
	n=2	n=15	n=0	n=0	n=0
	5%	0%	0%	0%	0%
	n=3	n=0	n=0	n=0	n=0
	極佳	佳	尚可	差	極差
母 公 司					

圖4-4-11 母子公司銷售服務工作例行化程度之關連圖

12. 銷售服務工作僵固化程度：

圖4-4-12顯示母子公司在制度設立或移轉後修改或運行之程度都是屬尚可，佔52%，充份可看出幾乎的產業都是屬尚可，而甚少是強或極強或弱或極弱。

極強 弱 尚可 強 極強	0%	0%	0%	0%	0%
	n=0	n=0	n=0	n=0	n=0
	0%	0%	8%	8%	0%
	n=0	n=0	n=5	n=5	n=0
	0%	3%	52%	2%	0%
子 公 司	n=0	n=2	n=34	n=1	n=0
	0%	6%	0%	3%	0%
	n=0	n=4	n=0	n=2	n=0
	3%	0%	0%	0%	0%
	n=2	n=0	n=0	n=0	n=0
	極強	強	尚可	弱	極弱
母 公 司					

圖4-4-12 母子公司銷售服務工作僵固化程度之關連圖

13. 銷售服務工作擴散化程度：

圖4-4-13可顯示出公司在設立新制度後能順利移轉給其他分公司的程度，大部份的母子公司的運轉程度是屬尚可者，佔有39%，不過仍有18%的母子公司認為公司的運轉程度是屬佳的狀況，其餘的程度大部份的產業並非很明顯落在其他區。

極差 差 尚可	0%	0%	0%	2%	0%
	n=0	n=0	n=0	n=1	n=0
	0%	2%	5%	2%	0%
子 公 司	n=0	n=1	n=3	n=1	n=0
	2%	9%	39%	0%	0%
	n=1	n=6	n=26	n=0	n=0

佳 極佳	0% n=0	18% n=12	0% n=0	0% n=0	0% n=0
	5% n=3	0% n=0	0% n=0	0% n=0	0% n=0
	極佳	佳	尚可	差	極差

母公司

圖4-4-13 母子公司銷售服務工作擴散化程度之關連圖

綜合而言，銷售服務制度之移轉策略分析上，可歸納如下：

1. 執行銷售服務工作之時機：母子公司執行的時機皆以定期執行為主。
2. 執行銷售服務工作人力來源：母子公司皆以內部培訓為主。
3. 執行銷售服務工作之資材來源：母公司採外購而子公司採自母公司引進為主。
4. 顧客取得產品資訊的媒介：母子公司皆以產品型錄為主。
5. 銷售服務訓練之困難：母子公司大部份皆認為沒有困難。但是，有多數容易訓練之母公司，其子公司是屬於較不易訓練。
6. 服務品質管理的專業知識養成：母公司主要以定期舉辦教育訓練養成，而子公司則以由母公司指導為主。
7. 推廣銷售的具體方法：母子公司之作法或以產品發表或以雜誌或以折扣增加售量等分佈甚廣，但是，母子公司之作法多屬一致。
8. 銷售服務工作例行化程度：母子公司在人才替換後能馬上熟悉一切作業活動之程度都屬尚可。
9. 銷售服務工作僵固化程度：母子公司在制度設立或移轉後修改或運行之程度都屬尚可。
10. 銷售服務工作擴散化程度：公司在設立新制度後能順利移轉給其他分公司

的程度，大部份的母子公司的運轉程度都屬尚可。

第五章 結論與建議

第一節 結論

本計畫—兩岸經營環境與企業體質差異下之銷售服務系統調適策略—以80年至86年12月由經濟部投資審議委員會統計出的投資大陸廠商名冊為樣本，針對海峽兩岸母子公司在整體環境、企業經營理念、銷售體系等多方迥異之情況下，探討母子公司經營管理及銷售服務之差異策略。

本研究藉由問卷調查方式，對各產業在大陸設有子公司的廠商做經營管理及銷售服務方面分析並歸納出結果，其結果如下：

表 5-1-1 母子公司在經營管理上的差異

項目	母公司	子公司
1.人員招募	廣播媒體	廣播媒體
2.激勵方法	加薪	加薪
3.考核績效	管理者評估	管理者評估
4.學歷資源	充裕	尚可
5.管理人員的學歷	專士或學士	專士
6.專業知識養成	在職訓練	在職訓練
7.管理方法	人性化	人性化或授權化為主
8.經營所有權	獨資或合夥	台商獨資
9.經營的優勢及劣勢	優勢：行銷能力 劣勢：人力資源	優勢：行銷能力 劣勢：研究發展能力
10.顧客採購的方式	傳真	傳真
11.相較於母公司在定價、品質及工作觀念表現	-	定價：要求較低／品質：相同 工作觀念：較沒有使命感
12.母子公司經營環境差距	人力來源與素質差異為主	
13.母子公司經營技能差距	工作者價值契合度為主	
14.母子公司體質差異	員工工作態度為主	

一、在經營管理方面：主要所採的作法如表5-1-1所示，對於人員的招募、激勵、考核及培訓等作法，以承襲母公司作法為主，但在經營的理念上則因人力來源與素質差異、工作者價值不同及員工工作態度不同，造成兩岸產業不同的經營管理型態。

二、在銷售服務方面：表5-1-2顯示母子公司在執行銷售服務的作法，從表中可看出較不同之處有：

1. 執行銷售服務之時機上，母公司是以定期執行為主，子公司則由於交通不便，多採顧客叫修的區域性的服務。
2. 由於大陸勞力充裕，故子公司之銷售服務人力來源，多以當地人為主，母公司則以內部培訓為主。
3. 在產品通路上，母公司是以代理商為主，而子公司則是以較簡單的直銷通路方式來進行產品的銷售。
4. 在訓練銷售服務的專業知識養成上，子公司之員工較不易訓練，且其技能養成多由母公司指導。
5. 在執行銷售服務的制度上，母公司在擴散化程度、資訊化程度及僵固化程度上皆屬尚可，而在例行化程度上則有良好的表現，子公司在例行化程度、擴散化程度及僵固化程度皆屬尚可，但在資訊化程度上則顯得不足。

三、差異分析結果：

1. 在經營管理方面的招募新進人員、激勵員工士氣、考核績效、學經歷資源是否充裕、管理人力之學歷及管理方式有顯著差異；其餘如養成知識方法、經營優勢、經營劣勢、顧客採購方式均無顯著差異。
2. 在銷售服務層面的執行時機、產品通路、人員訓練困難程度、專業知識養

成、銷售服務制度例行化程度與擴散化程度有顯著差異，其餘如產品定位、顧客取得產品資訊之媒介、人員訓練困難點、產品推廣之具體方式與銷售服務制度僵固化程度均無顯著差異。

表 5-1-2 母子公司在執行銷售服務的作法

項目	母公司	子公司
1.執行時機	定期執行	顧客叫修才處理
2.人力來源	內部培訓	招募當地人
3.資材來源	外購	外購
4.通路	代理商	直銷
5.產品定位	廠商需求而定	廠商需求而定
6.媒介	產品型錄	產品型錄
7.困難程度	沒有困難	較不易訓練
8.困難點	售服人力	售服人力
9.專業知識養成	定期舉辦訓練	母公司指導
10.技術轉移	人員培訓	人員培訓
11.廣告和推廣銷售的方法	刊登廣告或郵寄宣傳品	以折扣增加售量
12.提供的範圍	售前(後)服務	售前(後)服務
13.例行化	佳	尚可
14.擴散化	尚可	尚可
15.資訊化	尚可	差
16.僵固化	尚可	尚可

四、銷售服務制度移轉策略分析：

1. 母子公司執行銷售服務工作的時機、人力來源、顧客取得產品資訊的媒介，以及推廣銷售的具體作法等制度，母子公司作法一致，屬於「完全移轉」。
2. 母公司服務品質管理的專業知識養成，主要以定期舉辦教育訓練養成，而子公司則以由母公司指導為主，另外，母公司銷售服務人員訓練大部份沒有困難，但是，有多數容易訓練之母公司，其子公司較不易訓練，此等制

度，因環境不同而需修正後實施，屬「不完全移轉」。

3. 母公司執行銷售服務工作之資材來源採外購而子公司採自母公司引進為主；此等制度，因環境限制而使制度需完全改變後方可實施，屬「限制移轉」。

第二節 建議

1. 海峽兩岸的經貿問題近年來已愈來愈熱絡，可以探討的問題相當地多，對大陸子公司之經營科技調整策略亦有很廣之研究空間，建議有興趣者可以再往銷售服務以外之其他方面研究。
2. 在執行銷售服務時，由於大陸幅原廣闊、交通不便，造成子公司執行銷售服務的困難，建議產業在環境許可之下，廣設銷售服務單位或據點，以解決執行的不便。
3. 在品質服務專業知識的養成上，由於海峽兩岸的人員觀念頗有差距，人員的培訓倍顯得困難，建議母公司在經營策略移轉時，採限制移轉方式，多考慮大陸員工之風俗與經濟環境，建立新的銷售服務人員訓練制度。
4. 在資訊應用方面，由於資訊科技發達，今日已成為經營管理必備的工具，但在大陸執行銷售服務的資訊化程度似乎不佳，建議加強資訊的流通及設置，以資訊化創造經營優勢。
5. 目前在大陸子公司所提供之銷售服務項目，以售前之產品資訊提供與售後之維修服務兩者所佔的比例較多，但銷售服務範圍並非只侷限於售前後服務，建議應增加銷售服務的範圍，以提昇售服口碑、提升產業競爭力。

參考文獻

1. 王志剛譯，Kotler, P.著，行銷學原理，華泰書局，民國七十四年。
2. 王添旺，單驥，蔡慧美，「82年度經濟學門專題計劃研究成果發表會論文」，國家科學委員會人文及社會科學發展處，民國八十三年，193-218頁。
3. 台中精機集團，精機雜誌，民國八十四年四月四日
4. 台中精機集團，台中精機集團簡介，民國八十五年二月十五日。
5. 正新輪胎股份有限公司，正新輪胎股份有限公司簡介，民國八十五年出版。
6. 李成嶽譯，Leboeuf, M.著，如何永遠贏得顧客，中國生產力中心，民國七十九年。
7. 林佐勳，模糊推論式的整合性顧客選購資料系統研究—以汽車選購為例，東海大學工業工程研究所碩士論文，民國八十五年，1-5頁。
8. 封德育，「台商赴大陸投資個案探討」，兩岸經貿通訊，民國八十四年六月十日，54期，23-25頁。
9. 祝輝慶，「大陸國有企業正在轉型蛻變中」，今日經濟，經濟部363期，民國八十六年十一月，27-33頁。
10. 高希均，「兩岸產業分工與垂直整合現況與未來」，天下文化出版社，民國八十四年，初版，219-230頁。
11. 高長，台灣產業結構轉型與兩岸產業分工，台北銀行月刊，民國八十三年三月，第25卷3期，2-17頁。
12. 高長、吳世英、李聲國，「台商與外商在大陸投資經驗之調查研究-以製造業為例」，中華經濟研究院，民國八十三年四月，121頁。
13. 國立政治大學國際關係研究中心，「論台商對大陸投資統計問題暨發展趨勢」，

民國八十六年十一月，第10卷，11期，64-67頁。

14. 張榮豐，「台海兩岸經貿關係」，國家政策研究資料中心，民國七十九年，52-61頁。
15. 陳德昇，兩岸政經互動-政策解讀與運作分析，永業出版社，民國八十六年，初版，75-87頁。
16. 傅武雄，「台商工廠管理教戰手冊」，卓越雜誌，民國八十六年九月，140-141頁。
17. 彭泉、蔡禎騰、顏明祥，「整合性顧客服務資訊系統之基礎架構-以工具機業為例」，東海學報37卷，民國八十五年七月，19-40頁。
18. 劉仁傑，日本企業的兩岸投資策略，聯經出版事業公司，初版，民國八十五年二月。
19. 劉常勇，「大陸經濟情勢分析—金屬工業」，大陸經濟發展動向與隱憂，民國八十三年五月，28卷3期，25-30頁。
20. 劉瑞圖，工業簡訊，經濟部工業局，民國八十三年七月，37-47頁。
21. 劉瑞圖，工業簡訊，經濟部工業局，民國八十三年八月，63-68頁。
22. 蔡宏明，「台灣地區廠商赴大陸投資之總體經濟與產業結構因素之探討」，台灣銀行季刊，民國八十一年，24-35頁。
23. 鄭竹園，海峽兩岸經濟發展與互動，聯經出版事業公司，初版，民國八十三年，40-44頁。
24. 顏明祥，整合性顧客服務資訊系統之基礎架構—以工具機業為例，東海大學工業工程學系研究所碩士論文，民國八十四年六月。
25. 魏艾，美國對大陸之技術轉移績效評估及其影響，台灣商務印書館發行，初版，

民國七十九年，207-223頁。

附錄一 問卷

您好：

素仰 貴公司在科技產業頗負盛名，個人因執行國科會專題研究計畫，題目為”兩岸經營環境與企業體質差異下之銷售服務系統調適策略”，今欲對產業界之銷售服務系統執行探討，特擬此問卷來深入瞭解，煩請就 貴公司情況費心填寫，另外，本問卷只供學術研究之用，答卷內容不個別對外發表，請放心作答。敬頌

商祺

計劃主持人 國立勤益工商專校 企管科

林水順 博士 敬上

中華民國八十七年四月四日

說明：1.請在最適當位置打”√”。除另有註明外，皆為單選

2.本問卷中所用”母公司”係指在台灣的事業體，而”子公司”係指在中國大陸

之事業體，若有多個事業體，請僅選擇其中之一最具代表性者。

在經營管理層面上：

1. 貴公司招募新進人員之主要管道為何？

母公司：☐ (1)廣播媒體(電視、雜誌、網路) ☐ (2)同仁推薦 ☐ (3)委託人力資源

管理單位轉介 ☐ (4)校園徵才 ☐ (5)與學校建教合作 (6) ☐ 其他__

子公司：☐ (1)廣播媒體(電視、雜誌、網路) ☐ (2)同仁推薦 ☐ (3)委託人力資源

管理單位轉介 ☐ (4)校園徵才 ☐ (5)與學校建教合作 (6) ☐ 其他__

2. 貴公司在激勵員工士氣上，主要作法為何？

母公司：☐ (1)加薪 ☐ (2)給予休假 ☐ (3)給予紅利 ☐ (4)其他_____

子公司：☐ (1)加薪 ☐ (2)給予休假 ☐ (3)給予紅利 ☐ (4)其他_____

3. 貴公司如何考核員工績效？

母公司：☐ (1)管理者評估 ☐ (2)部屬自我評估 ☐ (3)前二者共同執行 ☐ (4)由

專責單位評估 ☐ (5)其他_____

子公司：☐ (1)管理者評估 ☐ (2)部屬自我評估 ☐ (3)前二者共同執行 ☐ (4)由

專責單位評估 ☐ (5) 其他_____

4. 貴公司管理階層人員的學經歷資源是否充裕？

母公司：☐ (1) 十分充裕 ☐ (2) 充裕 ☐ (3) 尚可 ☐ (4) 不足 ☐ (5) 極不足

子公司：☐ (1) 十分充裕 ☐ (2) 充裕 ☐ (3) 尚可 ☐ (4) 不足 ☐ (5) 極不足

5. 貴公司管理階層人員的學歷以何為主？

母公司：☐ (1) 高中以下 ☐ (2) 專士 ☐ (3) 學士 ☐ (4) 碩士以上 ☐ (5) 其他

子公司：☐ (1) 高中以下 ☐ (2) 專士 ☐ (3) 學士 ☐ (4) 碩士以上 ☐ (5) 其他

6. 貴公司如何養成員工的專業知識？

母公司：☐ (1) 在職訓練 ☐ (2) 定期觀摩 ☐ (3) 放任自我學習 ☐ (4) 招聘時選定
☐ (5) 其他_____

子公司：☐ (1) 在職訓練 ☐ (2) 定期觀摩 ☐ (3) 放任自我學習 ☐ (4) 招聘時選定
☐ (5) 其他_____

7. 貴公司在管理上採何種方式管理？

母公司：☐ (1) 人性化 ☐ (2) 軍事化或權威式 ☐ (3) 分散化或授權式 ☐ (4) 尚未
制度化 ☐ (5) 其他_____

子公司：☐ (1) 人性化 ☐ (2) 軍事化或權威式 ☐ (3) 分散化或授權式 ☐ (4) 尚未
制度化 ☐ (5) 其他_____

8. 貴公司的經營所有權為何？

母公司：☐ (1) 獨資 ☐ (2) 合夥 ☐ (3) 與外商合資 ☐ (4) 其他_____

子公司：☐ (1) 台商獨資 ☐ (2) 與大陸廠商合資 ☐ (3) 與其他外商合資 ☐ (4) 其
他_____

9. 母子公司在經營上的相對優勢有那些？

母公司：☐ (1)行銷能力 ☐ (2)製造能力 ☐ (3)人力資源 ☐ (4)研究發展能力
☐ (5)財務調適能力

子公司：☐ (1)行銷能力 ☐ (2)製造能力 ☐ (3)人力資源 ☐ (4)研究發展能力
☐ (5)財務調適能力

10. 承第9題，其相對劣勢有那些？

母公司：☐ (1)行銷能力 ☐ (2)製造能力 ☐ (3)人力資源 ☐ (4)研究發展能力
☐ (5)財務調適能力

子公司：☐ (1)行銷能力 ☐ (2)製造能力 ☐ (3)人力資源 ☐ (4)研究發展能力
☐ (5)財務調適能力

11. 貴公司之顧客對公司產品之採購方式以何為主？

母公司：☐ (1)傳真 ☐ (2)電話 ☐ (3)E-Mail ☐ (4)EDI(電子資料交換) ☐ (5)
其他__

子公司：☐ (1)傳真 ☐ (2)電話 ☐ (3)E-Mail ☐ (4)EDI(電子資料交換) ☐ (5)
其他_____

12. 貴公司的主要產品在子公司之定價和母公司有何差異？

☐ (1)子公司較高 ☐ (2)子公司較低 ☐ (3)相似 ☐ (4)其他_____

13. 相較於母公司，子公司在主要產品品質的要求上有何不同？

☐ (1)要求較高 ☐ (2)要求較低 ☐ (3)和母公司相同 ☐ (4)其他_____

14. 相較於母公司，子公司的員工在工作觀念與表現上有何不同？

☐ (1)較認真 ☐ (2)較沒有使命感 ☐ (3)並無不同 ☐ (4)其他_____

15. 母子公司的經營環境差距有那些？(可複選)

☐ (1)商業環境差距 ☐ (2)產業網絡差距 ☐ (3)人力來源與素質差異 ☐ (4)經營

管理能力差距 ☐ (5) 產業科技能力差距

16. 母子公司經營技能差距有那些？(可複選)

☐ (1) 工作者價值契合度 ☐ (2) 工作薪酬與激勵契合度 ☐ (3) 工作組織結構契合度 ☐ (4) 產業組織契合度 ☐ (5) 經營專業契合度

17. 兩岸經營環境母子公司體質之差異有那些？(可複選)

☐ (1) 兩岸政經實體 ☐ (2) 風俗習慣差異 ☐ (3) 企業文化差異 ☐ (4) 員工工作態度 ☐ (5) 生產技術能力 ☐ (6) 管理技術能力

銷售服務方面：

18. 貴公司執行銷售服務工作之時機為何？

母公司：☐ (1) 定期執行 ☐ (2) 採顧客叫修才處理的方式 ☐ (3) 其他_____

子公司：☐ (1) 定期執行 ☐ (2) 採顧客叫修才處理的方式 ☐ (3) 其他_____

19. 銷售服務之主要人力來源？

母公司：☐ (1) 自外招聘 ☐ (2) 內部培訓 ☐ (3) 借調 ☐ (4) 其他_____

子公司：☐ (1) 自母公司引進 ☐ (2) 招募當地人 ☐ (3) 內部培訓養成 ☐ (4) 其他_____

20. 維修服務之主要資材來源？

母公司：☐ (1) 外購 ☐ (2) 自製 ☐ (3) 兩者皆有 ☐ (4) 其他_____

子公司：☐ (1) 自母公司引進 ☐ (2) 當地取得 ☐ (3) 其他_____

21. 貴公司在產品通路上以什麼為媒介？

母公司：☐ (1) 代理商 ☐ (2) 直銷 ☐ (3) 公司自己之銷售據點 ☐ (4) 其他_____

子公司：☐ (1) 代理商 ☐ (2) 直銷 ☐ (3) 公司自己之銷售據點 ☐ (4) 其他_____

22. 貴公司的主要產品如何定位？

母公司：☐ (1) 由廠商需求而定 ☐ (2) 由價位決定 ☐ (3) 由品質決定 ☐ (4) 其他_____

子公司：☐ (1)由廠商需求而定 ☐ (2)由價位決定 ☐ (3)由品質決定 ☐ (4)其他

23. 顧客通常透過何種媒介得知貴公司之主要產品？

母公司：☐ (1)產品型錄 ☐ (2)報章雜誌 ☐ (3)電子媒體(如：電視或網路) ☐ (4)

平面看板 ☐ (5)其他_____

子公司：☐ (1)產品型錄 ☐ (2)報章雜誌 ☐ (3)電子媒體(如：電視或網路) ☐ (4)

平面看板 ☐ (5)其他_____

24. 執行員工銷售服務能力時訓練時是否有困難？

母公司：☐ (1)較不易訓練 ☐ (2)沒有困難 ☐ (3)容易訓練 ☐ (4)其他_____

子公司：☐ (1)較不易訓練 ☐ (2)沒有困難 ☐ (3)容易訓練 ☐ (4)其他_____

25. 執行銷售服務時對貴公司的困難點為何？

母公司：☐ (1)售服時間問題 ☐ (2)售服資材問題 ☐ (3)售服人力問題 ☐ (4)無

☐ (5)其他_____

子公司：☐ (1)售服時間問題 ☐ (2)售服資材問題 ☐ (3)售服人力問題 ☐ (4)無

☐ (5)其他_____

26. 在服務品質管理的專業知識養成是如何規劃？

母公司：☐ (1)由母公司指導 ☐ (2)定期舉辦訓練 ☐ (3)招募較具專業知識的人

☐ (4)其他_____

子公司：☐ (1)由母公司指導 ☐ (2)定期舉辦訓練 ☐ (3)招募較具專業知識的人

☐ (4)其他_____

27. 技術轉移是以何種方式執行？(可複選)

移轉入母公司：☐ (1)引進設備 ☐ (2)人員培訓 ☐ (3)與外商合作 ☐ (4)派技術

考察團赴國外考察 ☐ (5)其他_____

移轉入子公司：☐ (1)引進設備 ☐ (2)人員培訓 ☐ (3)與外商合作 ☐ (4)派技術

考察團赴國外考察 ☐ (5)其他_____

28. 貴公司的廣告和推廣銷售的具體方法為何？

母公司：☐ (1)以折扣增加售量 ☐ (2)刊登廣告或郵寄宣傳品 ☐ (3)贈送贈品

☐ (4)產品發表或雜誌(報紙)

子公司：☐ (1)以折扣增加售量 ☐ (2)刊登廣告或郵寄宣傳品 ☐ (3)贈送贈品

☐ (4)產品發表或雜誌(報紙)

29. 貴公司提供的銷售服務範圍有？(可複選)

母公司：☐ (1)售前(後)服務 ☐ (2)資訊服務 ☐ (3)維修服務 ☐ (4)授信服務

☐ (5)技術服務

子公司：☐ (1)售前(後)服務 ☐ (2)資訊服務 ☐ (3)維修服務 ☐ (4)授信服務

☐ (5)技術服務

30. 貴公司的銷售服務工作例行化程度為何？

母公司：☐ (1)極佳 ☐ (2)佳 ☐ (3)尚可 ☐ (4)差 ☐ (5)極差

子公司：☐ (1)極佳 ☐ (2)佳 ☐ (3)尚可 ☐ (4)差 ☐ (5)極差

註：例行化程度指人才替換後能馬上熟悉一切作業活動之程度

31. 貴公司員工的銷售服務制度僵固化程度為何？

母公司：☐ (1)極強 ☐ (2)強 ☐ (3)尚可 ☐ (4)弱 ☐ (5)極弱

子公司：☐ (1)極強 ☐ (2)強 ☐ (3)尚可 ☐ (4)弱 ☐ (5)極弱

註：僵固化程度是指制度設立或移轉後修改或運行的程度，僵固化愈強，愈難修改或運行。

32. 貴公司設立銷售服務制度後產生擴散化的程度為何？

母公司：☐ (1)極佳 ☐ (2)佳 ☐ (3)尚可 ☐ (4)差 ☐ (5)極差

子公司：☐ (1)極佳 ☐ (2)佳 ☐ (3)尚可 ☐ (4)差 ☐ (5)極差

註：擴散化程度指公司設立新制度後能順利移轉給其他分公司的程度，擴散化程度愈高，愈能順利移轉。

33. 銷售服務作業資訊化程度：☐ (1)極高 ☐ (2)高 ☐ (3)普通 ☐ (4)低 ☐ (5)非常低

二、針對下列貴公司各項與各銷售服務有關之業務，請提供您個人看法（就公司既有的項目勾選）

	極 贊 成	贊 成	普 通	不 贊 成	極 不 贊 成
(1)規格設計完善	☐	☐	☐	☐	☐
(2)系統規劃完整	☐	☐	☐	☐	☐
(3)產品展示妥當	☐	☐	☐	☐	☐
(4)附有長期保證（三年以上）	☐	☐	☐	☐	☐
(5)產品品質良好	☐	☐	☐	☐	☐
(6)有彈性付款專案	☐	☐	☐	☐	☐
(7)提供充份產品之資訊	☐	☐	☐	☐	☐
(8)提供功能測試服務	☐	☐	☐	☐	☐
(9)故障維修週延	☐	☐	☐	☐	☐
(10)缺乏備品供應	☐	☐	☐	☐	☐
(11)交貨期經常延滯	☐	☐	☐	☐	☐
(12)維修技術熟練	☐	☐	☐	☐	☐

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (13) 訂單處理作業迅速完善 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (14) 銷售服務人力配合度不足 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (15) 提供到場安裝服務 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (16) 服務品質優良 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (17) 對顧客之需求能快速反應 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

三、基本資料(母公司)：

1. 貴公司全名_____，聯絡電話_____
2. 貴公司創立於____年
3. 貴公司的資本額為_____
4. 貴公司員工人數為_____人
5. 貴公司主要產品類別：☐電子 ☐電機 ☐資訊 ☐化工 ☐機械 ☐航空
☐精密儀器 ☐生物工程 ☐醫藥 ☐其他_____
6. 貴公司主要的國外據點_____

後記：①以上為問卷的所有內容，感謝您的配合，並請儘速利用已貼好郵票之信封寄

回

②若有任何問題，請連絡04-3924505轉7711陳玲月小姐，或傳真04-3929584

附錄二 台中精機個案

堅持品質與服務的台中精機

執工具機業牛耳的台中精機廠股份有限公司（以下簡稱台中精機），從傳統的「黑手業」開始，發展到目前的高科技產業為止，一直秉持著「垂直整合、多角經營、堅持品質、追求卓越、立足台灣、放眼天下」的理念，在國際市場上建立多處的銷售據點，並爭取到一席之地。台中精機的發展歷程與其在銷售服務之作法上，有其獨到之處。

企業發展歷程

西元1954年台中精機成立以來，由傳統工作母機做起，其歷程從初期被稱為「黑手業」兢兢業業開始，至今日擁有自己品牌，且被認定屬於高附加價值、低污染、關連性大、替代性小、技術密集及發展潛力雄厚的高科技產業。在全體員工長期堅毅的精神支撐下一直以穩健步伐，逐步發展，經過不斷的調整組織、引進人才與訂定不同的產品與價格發展策略，陸續開發完成各式自動化工具機，才能夠在海島經濟型態之台灣環境中升級，並作出積極貢獻。目前員工有一千多人，分為總管理處、鑄造事業部、加工事業部、CNC工具機部、塑膠機事業部、橡膠機事業部、CNC工程中心、鈑金事業部、閥事業部、自動化推廣部十大部門，資本額二十一億一千八百萬元，廠房佔地面積達七萬五千七百一十二平方公尺。是台灣最大的工具機製造廠商。近年來，為有效利用資源並擴大經營範圍，經垂直整合經營縱深面，以開拓企業跨入多元化、自動化、國際化的經營領域並針對不同的服務性質，分別成立各個不同的專業部門以強化經營體質。在具備完善的規劃下，促使業績年年成

長、日日茁壯，屢創輝煌的業績，自1985年之年營業額5.7億，一路攀升到1995年的30.6億，是台灣機械業排名第一的工具機廠商。經過不斷的投資與整頓，在未來數年內，更計劃將邁進100億元的營運目標，並積極的向國際市場進軍。

台中精機成長的重要里程碑如下：

- 1954：9月30日，在台中「草尾仔埕」成立台中精機，生產牛頭刨床。
- 1960：遷廠至長春公園附近，建地六十坪，人員增至三十餘人，並增製皮帶式車床，同時正式登記設廠。
- 1964：購地六百五十坪，建新廠於永和街，並登記為股份有限公司，員工為八十餘人，並開發完成皮帶式普通車床，及直結式牛頭刨床，奠定成為台灣工作母機製造業先驅之基礎。
- 1970：車床及TS-20A強力牛頭刨床外銷成功。並於此時開發高速精密車床，導入加工技術及購入精密工作母機，生產大型之立式搪銑床。
- 1973：遷入建地七千餘坪之現代化新廠(中港路現址)。完成包括鑄造廠在內之一貫生產系統，月產工作母機百餘台，並增資至新台幣參千萬元。
- 1976：以自創品牌VICTOR商標積極開拓外銷市場，奠定自製自銷之基礎。
- 1979：開發完成「數值控制車床」C-16平床式機型，從此進入CNC產品時代。
- 1984：12月21日，該公司CNC車床率先全國工具機廠商，通過JMI(日本機械電子檢驗學會)的嚴格檢驗。
- 1988：1月成立「塑膠機事業部」，為該公司多角化經營增添生力軍。
- 1988：9月Vturn-26獲得機器公會所舉辦之產品設計研究發展競賽特優獎。
- 1988：10月30日，台中工業區廠落成，生產塑膠射出成型機及綜合加工機。
- 1989：6月成功開發Vturn-16，同年相繼開發完成Vturn-36及Vturn-46系列，為台中精機工具機銷售再添生力軍。
- 1990：10月在第一屆工具機產品研究發展創新比賽中，Vturn-65綜合加工機再度蟬聯特優獎。
- 1990：申請股票上市，10月5日舉行業績發表會，於11月30日正式掛牌上市，資本額為新台幣伍億捌千萬元。
- 1992：6月鑄造部遷入佔地4500坪之后里新廠，產品除一般鑄造件外，另增加精密鑄造生產線。
- 1992：8月推行蛻變專案，積極求變以降低營運成本、改善體質並提昇公司形象。
- 1992：11月“CNC PLAZA 精機數控廣場”落成啟用，大量引進高級專業人才及尖

端科技，為台中精機的研發能力紮下深厚之基礎。

1992：12月進軍中國大陸市場，成立天津、上海據點。

1993：開發塑膠機EURO系列，外銷歐美市場。

1993：3月開發完成Vcenter-H460臥式綜合加工機。

1993：8月中港廠、工業區廠及后里廠三廠，皆通過由德國TUV公司認證的ISO-9001國際標準品質系統。

1993：11月工業局核准台中精機為A3類自動化輔導廠商，為自動化設備之設計、製造與銷售開創新紀元。

1994：3月Vturn-36參加國家產品形象獎選拔，榮獲國家產品形象獎。

1994：3月26日，位於工業區的CIM鉸金第一自動化廠及FMS彈性製造系統，舉行落成啟用典禮，步入電腦整合製造的時代。

1994：10月5日獲得象徵全國企業品質體質最高榮譽的國家品質獎，肯定台中精機四十餘年來，在品質提昇及企業轉型升級上所作的努力。

1994：11月經全國工業總會評選為該年度工業自動化十大績優廠商之一，證明台中精機在自動化推廣上所作的努力已獲認同。

1995：1月6Vturn-36通過CE Mark認證，是全國第一家通過TUV Rheinland認證的機械製造廠。

1995：開發Vturn-23WM機種，獲研發創新比賽優等獎，同年EURO 100、Vturn-20獲國家產品形象獎。研發完成VTplus/15 NC車床。

1995：7月與行政院國科會及台大醫學院簽署合作計劃，共同發展醫療器材。9月中
國大陸天津廠第一期廠房落成，同時成立上海、瀋陽、重慶、東莞服務處。
10月投資設立台中醫療器材股份有限公司，並開始籌建廠房。

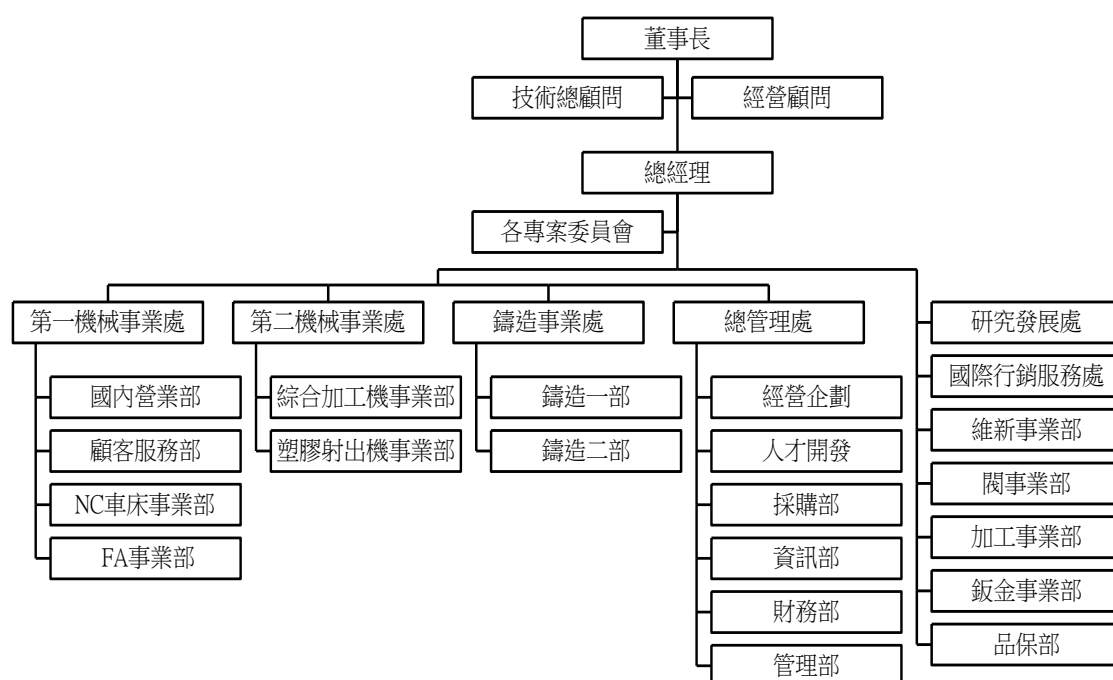
1996：3月成立橡塑膠機事業處，以整合橡塑膠機產業機械。

1996：4月26日率先業界，第一家通過TUV Rheinland EMC(歐盟電磁相容)驗證。

在未來五年內，台中精機計劃將進行由年營業額30億元的公司發展成為百億集團，意味著在產品發展、資訊整合與運用，以及經營管理上，都朝向「專業化、精緻化以及少量多樣化」的機電整合高科技工業發展，進而將原有的一廠集中之「一條鞭」管理模式，轉變為「分散型的事業」組織型態，透過資訊管理，使集團內的資訊達到共享的目的，更計劃以「機電光整合」的高科技機械設備產業，作為在台

灣母公司在未來的主要發展目標[4]。

台中精機股份有限公司組織圖如圖A1所示。



圖A1 台中精機組織圖

注重人才培育，加強績效評估

人是企業的最大資產，但若不使其繼續發展成長，促進其增值，提高其可用性，則人反而成為企業成長的包袱，讓公司欲使員工人人成為資深且優秀的人才，得靠人力發展與訓練來推動員工的成長。因此，台中精機對於人力資源的培育、管理及運用格外重視。

綜觀今日，人力資源問題嚴重，招募員工的方式更是花樣百出，在招募新進人員方面，由於現今資訊傳播發達，廣告媒體更是利用頻繁。台中精機招募之主要管道，不論是在台灣母公司或是大陸的子公司，皆採取廣告媒體如電視、雜誌、網路、報紙的方式，或輔以委託人力資源管理單位轉介的方式進行，例如一些剛踏入社會的新鮮人，由於不知道自己的興趣、工作定位點在何處，經常在找不到合適的

工作之下，將自己的人事資料及希望的待遇，委託人力機構代為尋找留意。現今處於高失業率的狀況下，員工的學經歷資源都相當的豐富，在台灣母公司的管理階層上，學經歷幾乎都在碩士、博士以上，處高學歷的狀態，但在大陸子公司，近幾年來才開始開放改革、進步，所以大陸員工的學經歷僅達到高中、專科的階段。

在員工訓練、績效評估及激勵方面，台中精機為高科技產業，研究發展的能力極強，且強調產品優越、品質第一，因此員工必須養成良好的專業知識。在每月生產量較低時日進行在職訓練，訓練期間不從事任何生產，並由管理者依部門之差異，採取不同的管理方式，對員工之工作表現進行績效評估，優良者則給予加薪或獎金以激勵士氣，這樣的訓練方式，不但讓台中精機輕易達成品質的目標，更使員工具備應有的專業知識及熟練的技能。

以資訊化經營，掌握管理功能

台中精機從創業至今，其經營目標未曾改變，始終秉持著「完整的工作，成功的產品」，「顧客的要求是公司成長的導向」，為經營的理念。而唯有不斷的改善產品品質、嚴格的執行品質管制並建立全面的品質管理系統，才能達到這項要求。為了解顧客的重要性，提供客戶、代理商及經銷商周延的售前、售後服務，策略性地選定適當地點，與當地的公司結盟，成立跨國性關係企業，以建立全球性的維修技術、零件供應中心及發貨倉庫作業系統。

隨著公司業績的成長，標準化、自動化、電腦化等腳步亦不斷提昇，公司為了將辦公室行政作業效率推向更高的境界，將中港廠、工業區廠、后里廠之個人電腦連線成網路環境，提供主管資訊系統(Executive Information Systems, EIS)，使公司的主管非常容易操作，只要運用滑鼠按幾次鍵，即可掌握公司的營運狀況，如銷售額、生產額、獲利、零用金費用、人事資料及相關照片等等，此類的功能皆可利

用EIS系統幫助各主管達成，可不用依賴助理，即可輕易了解各種經營狀況，並以DRILL DOWN方式往下延伸，找到真正異常原因，掌握問題點。透過EIS看到所有的資訊，取代原來到現場了解或透過電話或職員親自面報的管理模式。

電子郵遞於中港路廠、工業區廠、后里廠及辦公大樓同時連線啟用，其功能包括個人通訊錄、記錄信件傳送時間、信件轉寄功能、垃圾箱、佈告欄功能等，不但有縮短時空間隔的效果，亦是電話、FAX、文件傳送等優點之彙總，方便業務之溝通，效率因此大大的提昇。

全公司分佈於各廠約200部之個人電腦，於1995年以Windows NT的區域網路連結起來，並與HP3000系統及網際網路結合。區域網路上的應用包括：主管決策資訊系統、電子郵遞及全球資訊網。通知會議、員工平常的會議記錄及其他訊息交換皆利用電子郵遞處理，以提高溝通時效，而且電子郵遞更可經由網際網路與外界聯繫，或是利用全球資訊網隨時取得外界最新資訊。

全廠資訊化，提昇競爭力

為了提升競爭力，全廠使用資訊化設備與管理方式。相關部門計有總管理處、CNC工程中心、加工事業部、鈑金事業部、閥事業部，詳述如下：

總管理處：

為了統籌各部門之稽核與內控，於1980年引進Data General迷你電腦，為第一家應用迷你電腦的機械業。為因應業務的成長，於1992年將電腦主機升級至HP 3000/948，並連接120餘部終端機，其應用範圍涵蓋管理支援系統、財務會計、營業訂單管理、採購訂單管理、售後服務管理系統、工單管理、物料需求、人事薪資、庫存管理與現場流程控制等，使管理迅速、確實的報表，提供經營決策使用。

CNC工程中心：

「顧客滿意」一直是台中精機努力追求的目標，為了要滿足顧客的要求，並提昇獨立自主的研發能力，加速國內機械業自主研發的腳步，台中精機於1992年投入鉅資成立CNC工程中心，延攬高級技術人才，針對各型工具機做設計分析與實驗測試，使產品達到更佳的精密度與耐久性。工程中心引進HP9000/730、710之工程電腦，分成CAD(電腦輔助設計)、CAE(電腦輔助分析)、CAT(電腦輔助測試)與CAC(自動控制)四個小組，運用高科技工程、結構分析軟體，分別針對零件之設計及空間之安排進行動態模擬，以達成最佳化設計。對工具機主結構體、主軸之剛性、模態和熱變形等進行分析，以加強機器品質的信賴度。同時針對結構之模態，自然頻率、振動、熱變位等進行測試、修正，以確保機器之穩定性。

加工事業部：

為確保加工品質之精密度，以免稍一疏忽即影響裝配後之成品品質，台中精機加工事業部應運而生，負責加工本公司所有產品的主要機械結構及精密度要求高的零件，並對外承包各式零組件之精密加工。本部擁有資深的技術人才，熟悉各種加工技巧，除引進生產製程管理，以提昇現場製造管理技術，並通過德國TUV ISO-9001國際標準品質系統認證，是推行全面品質的具體肯定。加工流程經東海大學工業工程研究所劉仁傑博士輔導，大力推行機械加工合理化的改革，使加工效益大幅提昇。

鈑金事業部：

鈑金需求邁向高精度、高品質、交貨期短及多樣少量的精緻鈑金時代已經來臨!有鑑於此，台中精機成立鈑金事業部，率先設立全國第一套電腦整合CIM鈑金製造廠，並對外開放資源與社會共享。全廠以工作站級電腦作鈑金自動展開及加工程式、3D鈑金造型設計與模擬，並以IMC 9000鈑金生產管理系統將加工資料、物

料管理、加工排程及作業工單等，納入電腦管理，配合自動化加工設備及鈹金倉儲系統，提供客戶成套的自動化服務。

閥事業部：

閥是管制流體在管路中流通的主要裝置，舉凡民生有關的自來水、天然氣或是工廠生產應用的空氣、蒸氣，食品及石化工廠生產的物質，只要是運用管路輸送的流體，都需透過閥來調整流量或控制壓力或開閉其流通；因此閥是民生及工業界不可或缺的產品。

配合多角化經營的策略，並垂直整合鑄造事業部所生產之精密鑄件，台中精機的加工技術及生產設備，閥事業部通過TUV ISO9001及API 607防火測試，專業加工、生產不鏽鋼、碳鋼材質之法蘭口球閥，產品規格包括1/2"至10"之德規(DIN)、美規(ANSI)與日規(JIS)系列。

資訊科技的使用，在產品設計上，有特殊的手動/自動控制閥體之專利設計，可大幅縮短安裝所需的空間及工時。在製造資訊管理系統上，採用MIS/MRP系統以確實掌控所有物料。在實際的生產上，一貫化生產的原料優勢、優異的加工、裝配技術加上嚴格的品質管制及完整的製造能力，使產品的品質穩定，受到國內外使用者一致的肯定，故業務量急速攀升。

兩岸銷售服務體系之建構與移轉

在大陸之投資狀況

1995年台灣地區機械工業產值2,660億元，佔製造業總產值60,611億元，約4.4%；機械市場每年內需3,600億元左右，其中，高達八成以進口日本、歐美的關鍵零組件及成套設備為主。此外，國產機械產品，一方面零件受制於日本供應商，另一方面約有二千億元的產值，則有賴爭取出口訂單，努力開發海外市場，才得以

生存發展。由國產機械的生產與其進出口貿易間的關係來觀察，可以看出，當前台灣機械業的產業技術，正介於先進國家和開發中國家的中間位置自日本、歐美輸入先進的原料，在台加工，再出口至東南亞、大陸。工具機作為各類機械之母，包括台中精機在內之40家工具機主要業者，其所面對的經營處環，及垂直分工的情形，也不例外。而台灣工具機產品的品質項目，與美、德相較，頗具競爭力，而價格比日貨低三成，在大陸市場，甚有吸引力。

目前台中精機在廣州成立的塑膠成型機於1998年1月建廠，佔地二萬坪，規模不大，所以在加工上為自己生產，如鑄造廠、加工廠，而後第二層再委託其他廠商，事實上台商到大陸投資的塑膠成型機廠商很多，有如廣州是專為台商設置的，而全球在塑膠成型機的分工上以歐洲較精密、複雜為主，大陸則屬成本低、功能少地區。大陸行銷市場的對象在塑膠上是以台商為主，而工具機是以國營企業、汽機車業、重電業為主，而大部分產品是內銷到大陸、東南亞，在台灣的商品則是銷售台、美、歐。另外在天津設立的廠房，佔地三萬坪，共有三棟，每棟各2600坪，1998年尚未完工，在經營上是以銷售為主。

大陸公司的營業狀況

台中精機，對於通路選擇與產品定位和市場區隔方面：在通路上是以代理商為媒介，主要市場是在上海、天津，而大部分經由顧客介紹其餘則自己銷售給顧客，在產品定位以中型機器生產為主，商品品質與產量僅次於日本。

在市場狀況方面，台中精機對市場評估認為，1990年以前，大陸工具機設備以德國、蘇聯為主。但冷戰結束後，美、日產品大舉進入大陸市場。目前，大陸工具機市場呈三足鼎立的局面，高精度、高品級市場為西方國家掌握；大型、重型、普通工具機，則以俄羅斯較具優勢，而普及型NC工具機，需求成長最快，亦即，

惟有低價位才能掌握市場。一般而言，日本NC工具機價位為10至30萬元，美國5至10萬美元，台灣3至5萬美元。日本工具機業者OKUMA、TSUGAMI、安川電機、三菱電機等與大陸國營廠合作、生產價位低的NC工具機，值得注意。在派駐人員與當地勞工管理方面，派駐大陸內地的幹部約15人，由天津廠統籌調度，分別負責行政、銷售、技術。其待遇是台灣薪水兩倍；而其休假福利則有，每兩個月回台一次，共可休一周等。天津廠的工廠及人事管理體制，乃以台中廠為基礎，另參照當地民情、法令予以制定，工具機之生產，雇用的勞力，多為技術人員，素質高，少有麻煩。在財務上之應收帳款方面，如期如數收款之問題不大，因為，工具機產品特殊，非屬一般消費財；大陸國營廠採購工具機，一定是先依計劃，並有資金，才會購入，所以，不會發生欠錢問題。加上，工具機設備，須要售後維修服務，其買賣關係期間長，賴帳是沒好處的。凡外資訂單，均要求開信用狀；內部訂單，則要求先付三成人民幣訂金，交貨時再收六成款，驗收時收尾款一成。在原料採購方面，生產工具機用的毛胚在大陸製造，天津廠負責將CNC工具機散件組裝，出口至世界各地。兩岸的匯率變動，對公司合併報表的利損會有間接影響，因此，台中精機也隨時注意匯率風險。

母子公司銷售服務系統差異大

多年來，兩岸的政經實體差異頗大，在經營環境上，人力來源與素養、風俗習慣、員工工作態度的差異更大，與台中精機在台灣的公司相比較，就顯出兩地多方面有許多的不同點。由於大多數是曾在國營企業任職過的員工，在工作方面，子公司的員工較沒有使命感，工作者價值、工作激勵、組織結構契合度上也較弱。如果有其他私人的企業，其薪資、獎金較高，便會引起員工跳槽或辭職等情況。另在組織結構上，相較而言，大陸公司比台灣簡單，有些部門50個員工才編納一個課

長。在工作性質上，大陸員工工作性質多為加工操作、鑄造、組配等屬低階勞力的工作，而台灣員工從事的職務多為規劃、管理、財務、服務、營業等中高階管理工作。

在母子公司銷售服務系統執行狀況方面，母公司以整體性之角度，兼重售前服務與售後服務。子公司以重視銷售業績之於售後服務為導向，但仍可分為規劃生產線(售前服務)、設計規劃產品(售前服務)以及產品維修服務(售後服務)。銷售服務之執行程度是以顧客叫修方式為主，並在同一區域範圍內執行保養等維修服務。雖然如此，仍有服務時間的問題點。大陸幅員遼闊，因費用及交通工具的考量，銷售服務時間會延長，且員工銷售服務的訓練較不易，沒有熟練的技術，較難執行完善之售後服務。未來計劃在每地皆設置維修站，加強與當地公司的聯繫。

廣建維修據點，奠定完善服務基礎

在行銷網路上，除了在台灣、北、中、南三大行銷據點，並在中國大陸以天津為根據地針對華北、華東、華中及西南四大區，分別設立數個行銷據點。更在歐洲、北美洲、亞洲與非洲設立多處直銷、發貨倉庫與服務中心將整個行銷系統連結成世界性的網路。

台中精機認為，「大陸幅員廣大，CNC工具機市場巨大，為保持競爭的領先地位，加緊佈樁，廣泛建立維修據點，是進入大陸市場的首要之務」。配合產品的銷售，該公司以天津、上海、重慶為三大據點，在大陸華北、華東、華中、西南四大區域，分別設立數個行銷據點，包括瀋陽、成都、貴陽、東莞、昆明。除佈點外，台中精機並與友嘉、福裕、高明等台灣同業，以策略聯盟方式，聯手開發市場，相互支援，共同承諾不削價競爭、不搶接訂單，形成互補互利的供銷體系。目前，該公司生產的工具機購買者，主要是大陸的重點國營工廠，例如，常州柴油機廠、馬

鞍山鋼鐵廠、重慶長安車廠、長春一汽、廣西玉林柴油機廠、南方航空動力等20多家機械公司。

售後服務，首重人才

以台中精機而言，其售後服務的範圍有顧客客訴之處理、維修服務、技術服務。售後服務專責是以產品別來分類。該公司售後服務技術之養成以在職訓練之方式實施，主要為定期舉行產品的講解和觀摩生產過程，在這期間純粹以訓練為前提，而不從事生產。

台中精機目前在台灣已培育許多優秀技術人才，兼有良好外語能力的售後服務群，為國內少數具有機電整合能力的電腦控制器維修廠商之一，同時也在國外設立數個發貨倉庫及售後服務據點，以強化售後服務的品質及效率。

銷售服務系統資訊化

台中精機推行銷售服務系統資訊化，在WWW上建立首頁(home page)，除提昇形象外，更充分發揮行銷服務的功能，滿足顧客的需要，以提昇公司的競爭優勢。更於1996年，將分佈於全球的分公司及行銷服務據點，透過網際網路連結起來，經由電子郵遞與全球資訊網的應用，作最有效與緊密的聯繫。

在台灣設立顧客服務部，為提供迅速完善的服務，率先業界設立080免費叫修電話及關懷專線，運用電腦管理售後服務相關事務，並定期舉辦客戶滿意度調查及免費程式設計班，以服務顧客。此外，為了與客戶、社會各界共享先進的專業新知與技術情報，並定期出版精機雜誌，以回饋同業，造福大眾。

大陸服務體系依賴協力網路

公司精密的生產設備與專業的技術人員，固然是生產事業的構成要件，但若無良好的協力廠商，仍無法提供完善的服務。在大陸公司之生產製造方面，品質要

求較嚴謹，但未執行全檢，只針對問題廠商要求，未達要求者由品保人員追蹤評估。交期方面多能達成，因有系統的物料規範，由電腦求算做為參考的憑據，主要因生產會變動，所以要合理有彈性的調整。在規模長度方面，供應廠商由100多降為80多家，生產階層只有一個層次。在財務方面，投資成本有一定控制範圍及規格，不將大部份資金完全投入，規劃不遠，採走一步算一步，故較不會產生財務危機，業績約70%穩定成長，在收支付方面當財務週轉不靈時，因已事先開發其他廠商，故具代替性。

建立大陸協力體系所遭遇之障礙

一般而言，在大陸國營體系不健全，協力廠真正有規模的為數不少，通常是透過家庭代工，但由於機器設備缺乏的結果，導致在品質上達不到要求，尤其是精密度，成本雖低但品質不佳，交期也不準時，衍生很多管理問題，又因民間財力不足，不易找到代工業，這是在大陸建立協力體系最大的困難。

台灣與大陸協力體系的建立不同點

和台灣比起來在大陸建立協力關係有人員訓練、技術層次、行為觀念之差異。就訓練而言，兩地員工完全不同。大陸人員難管理，員工易鑽漏洞，要採較軍事化管理；在台灣則較簡單且多採人性化管理。在協力廠之產品品質管理方面，大陸較不注重品質，認為只要完成生產即可。在觀念、行為方面，大陸人員在觀念上或價值判定上不同，他們重視自己手中的"中國第一品牌"，卻在製造上未給予第一品質。在交貨配合方面，大部份不將交期當一回事，難以掌控。在技術方面，大陸的層次差很多，他們因勞力極多，普遍學習能力不佳。

未來發展

台中精機在台創業，迄今40餘年，由製造傳統工具機起步，一直以發展工具

機為職志。近年來，因應市場的變化及需求，產品更擴展至大型臥式綜合加工機、自動化彈性單元，對加速台灣地區產業升級，作出莫大貢獻。自1995年起在大陸天津正式設廠，擴大營運規模，該公司期待，隨著大陸「九五計劃」開展，在石化、汽、機車產業帶動下，能結合兩岸工具機研發、製造市場力量，在未來15年內，將台中精機營業額向100 億元目標邁進，使其成為兩岸第一家擠身進入世界前十大的工具機製造公司。曾由簡陋的屋簷廠房草創做起，至今雄峙大度山畔萬餘坪的大型工廠，持續致力發展我國機械工業四十餘年，伴隨台灣經濟發展奇蹟，持續研發至今，成功銷售各式電腦化機器，與整廠流程規劃，並垂直整合上下游產業：鑄件開發、鈑金生產、自動化加工、工業用閥類生產等範疇，更將跨入高科技航太工業領域。

附錄三 正新橡膠個案

以品質第一誠實經營之正新橡膠工業公司

正新橡膠工業股份有限公司成立於民國56年1月。總公司位於彰化縣大村鄉美港路215號，廠房總面積為15,716.82平方公尺，其資本額為台幣五十億五百零七萬元正，年營業額近台幣三千萬，目前員工人數有2,790人。該公司以專門生產機車及自行車輪胎為主，所有產品經中央標準局核准使用國內CNS正字標記。於民國58年首次與日本株式會社共同開始自行車內外胎技術與業務合作，經公司多年來的努力，資本額快速增為二千四百萬元，並開始拓展外銷業務。後來又陸續轉投資日本正新TIRE販賣式會社、美國正新橡膠公司、德國正新橡膠公司、荷蘭正新橡膠公司等。該公司主要產品也由自行車輪胎、機車輪胎發展至大卡車內外輪胎、輕卡客車內外輪胎、工農車內外輪胎及高速鋼絲輪胎。近十年來正新公司更積極從事對大陸的投資，投資金額約七千萬美元以上。先是76年增建溪州廠，資本額達十三億三千二百零四萬元，後來又間接轉投資設立廈門正新橡膠工業有限公司，積極進行高速鋼絲輪胎之產能擴充計劃，營業額約二十億美元。該公司的經營理念為誠實經營、品質第一、製造最好產品貢獻人類。

經營基本方針

在業務概況方面，正新公司的業務方面一直落實『品質至上，顧客滿意』的品質政策，以誠實親切的辦事品質加上優良品質的輪胎製品，供國內外各型組立車廠及消費市場，讓消費者指名要正新，讓顧客天天使用安心，正新輪胎已廣受社會大眾的肯定。

今後業務運作的主軸採『顧客滿意最優先』的策略行銷。以宏觀的胸襟視野和諧地與國際間輪胎業先進各廠共存共榮。

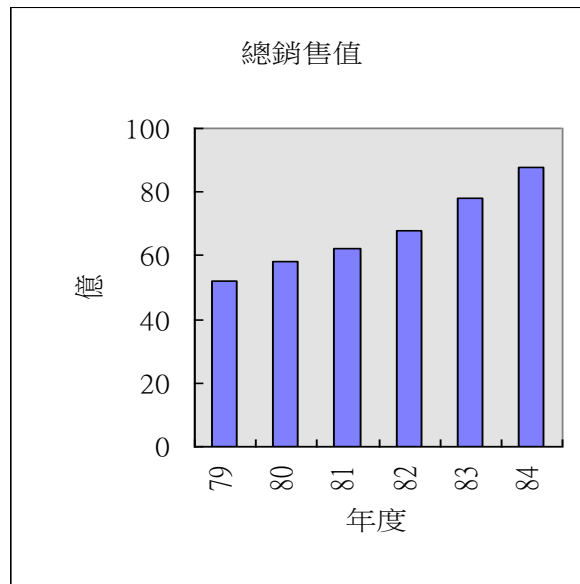
在研究與發展方面，正新公司聘請專業人才並提供研究經費使用精密儀器及電腦，進行各種產品之設計，材料分析及性能測試且秉持誠實之經營理念，製造最好的產品貢獻人類。

在品管與製程方面，正新公司始終抱持著『品質第一，信譽始立』的信念，全公司各級主管及全體員工，無不視產品的品質為公司的第二生命。該公司的品質保證體系，平時即自市場客戶需求的情報收集、研發設計、原材料採購管理、製程品質管理、製成品驗收、倉儲、包裝以至於運輸交貨的管理均落實在日常的工作中，以確保產品的品質。

經由多年來的努力，正新公司不僅獲得經濟部核定為品管優良甲等工廠，產品除榮獲中華民國CNS正字標誌外，並榮獲歐洲共同市場輪胎安全標準CE標誌。1994年通過中華民國商品檢驗局與英國BSI評鑑為ISO 1991國際標準品質管理與品質保證制度認可登錄工廠，成為國內第一家通過ISO 9001認證合格的輪胎製造公司。同年更獲得福特汽車公司Q1品質獎的殊榮。

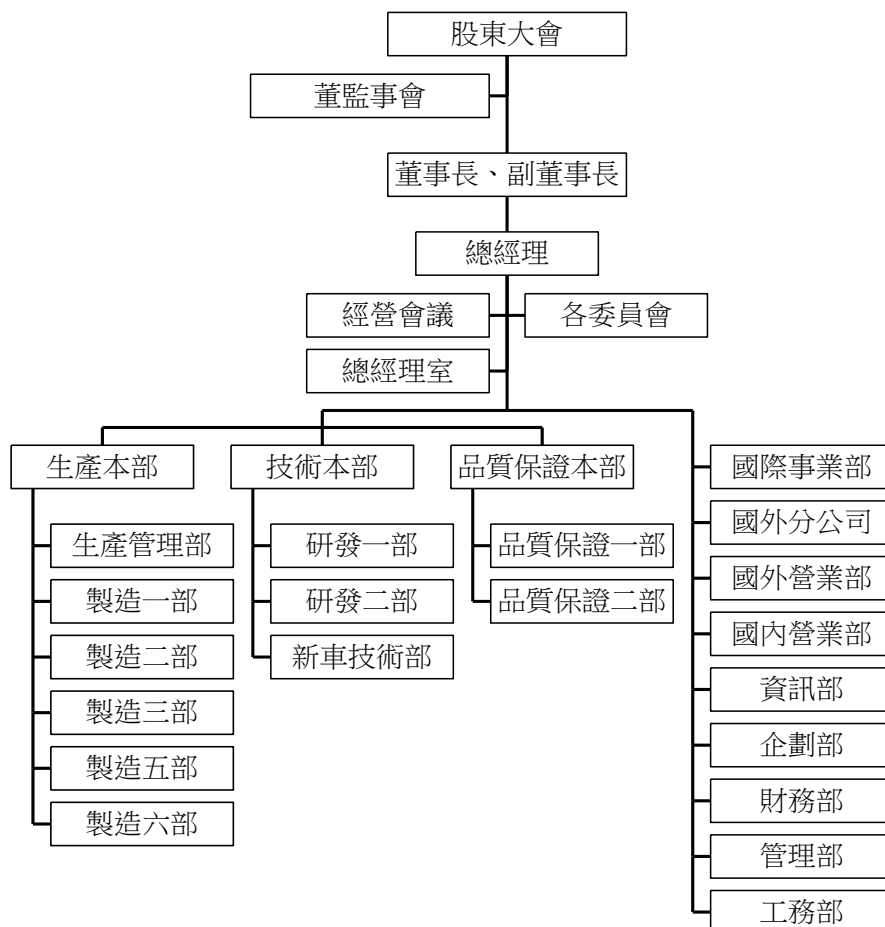
因此，該公司除了產品品質受到國際肯定，暢銷世界八十餘國，營業額連續榮獲輪胎業全國第一名外，產品的品質保證體系更受國際的肯定。未來，該公司除在產品品質上精益求精外，在品質保證體系上，亦力求精益求精，以提供客戶安心和滿意的產品。

正新輪胎公司在這幾年中，總銷售值呈持續成長狀態，從民國79年的51億到民國84年的近90億元，顯示其營運狀況正在穩定中求發展見圖B1。



圖B1 各年度銷售額

組織完善



圖B2 正新組織圖

該公司組織完善，分工細膩，各部門彼此獨立卻又互相支援，見圖B2。

員工向心力強

該公司的員工人數，在近三年內，並無明顯之差別，顯示該公司人員向心力強，不輕易離職，這亦是該公司成因素之一。最近三年從業員工人數如表B1所示。

表 B1 最近三年度從業員工人數

年度	技術員	辦事員	工職	合計	平均年齡	平均服務年資
1993	450	166	2,045	2,661	33.2	7.60
1994	436	169	2,616	2,616	34.03	7.89
1995	441	227	2,122	2,790	32.29	7.64

產品類別多樣化

該公司主要的產品以各式輪胎為主，有自行車輪胎、機車輪胎、高速鋼絲輪胎等等，主要產品細目如表B2所示。

表 B2 主要產品

車胎別	適用車種
自行車輪胎	登山車 越野車 競速、旅遊車 一般車 輪椅
機車輪胎	競賽車 登山、越野車 一般街車 速克達、迷你車 海灘車

農工車輪胎	堆高機 割草機 手推車 工具車 農用車 賽 車
卡汽車輪胎	大型、卡客車 小型、卡客車 輕型、卡客車 高速旅行拖車
高速鋼絲輪胎	轎車 輕型、卡客車

隨著經營環境的變遷，橡膠製品工業並不局限於輪胎，更有橡膠鞋業和工業用橡膠業等。1995年台灣地區橡膠工業產值台幣646億元，輪胎業就佔1/3。近十年來，受海內外因素影響，在國際方面，世界經濟景氣長期衰退，工業國家汽車成長減緩，橡膠及輪胎市場需求不振；在國內方面，業者飽受進口胎低價競銷的壓力，產品售價提升不易，再加上土地、勞工、匯率等成本持續上揚，關鍵技術研發能力不足，致使業者經營陷入艱困的境地。以橡膠鞋業產值而言，自1986年達106億元以來，每年持續巨幅萎縮，1995年降至僅10億元。而包括正新、建大、南港、泰豐、南帝、厚生等千餘家輪胎業，其總產值自1987年達到206億元以來，這10年間，即長期處於停滯狀態，幾乎難以成長，同時，在同業激烈的生存競爭下，各家獲利逐年下降，部分業者的營運甚至虧損達億元以上。

然而，上述情勢，近兩年卻改觀了，1995年輪胎工業產值達256億元。業者這兩年增加的30億元產值，約等於過去7年的成長額。究其原因，除歐美景氣好轉外，近年來自行車、機車製造業及輪胎製造業陸續移往大陸生產，帶動輪胎的需求量，

並進而加速提升技術，增加產品的附加價值。

回顧六年前，正新公司董事長羅結說：『當時，工人一直流失，新建廠房只做到60%，就被迫停工了；生產事業不能沒有勞工，本地工人來沒兩天就走了，勞工嚴重缺乏。輪胎的附加價值低，除工資上升外，還有環保、匯率等問題。』台灣市場小，如擴大產能，又有出口及價格競爭，而價格又與成本有關。包括印度、東南亞、中國大陸將近25億人口，工資僅台灣地區的1/10以下，當國際知名輪胎公司在這些地方設廠生產，並展開削價競爭時，台灣業者幾乎難以招架。

看好大陸市場，決心挺進大陸設廠

輪胎市場的需求與車輛的數量成長呈正比，依大陸統計，1995年自行車產量達3,600萬輛、機車783萬輛、汽車143萬輛，其中，以機車而言，1992年時僅198萬輛，短短不到3年成長500萬輛，如此驚人的成長率，其所帶動的輪胎需求，又將呈兩倍增加，正新公司認為，『大陸市場實在太大了，4千萬個自行車，就需8千萬個小胎，這還未計入換補胎部分』。九五期間，大陸汽車工業是重點產業，預計汽車年需求量將以9%成長，2000年需求量達250至300萬輛，名列世界第七大市場；而機車需求每年達1,000萬輛，預計2010年機車保有量高達1億輛。配合大陸經濟發展的趨勢，正新在大陸的經營，亦將由自行車胎，逐步向機車胎，進而汽車胎的方向接續發展。

基於各方面的考量，正新輪胎決定赴大陸投資，以提升國際競爭力，正新公司於是規劃海外投資。原先欲往東南亞發展，但是，實際接觸後，該公司發現，東亞排華嚴重，又無邦交，以赴印尼而言，土地價格不比台灣便宜，且印方開出的合作條件竟包括不能用台灣正新的公司名稱。1989年遂轉赴大陸考察，先往廣東、深圳，再去天津、上海、杭州等地，所到之處，都歡迎該公司前來合作合資，不過，

正新認為，合資由大陸派人任董事，在經營決策上，易滋生因麻煩，所以，決定採獨資。

1991年12月，選定廈門市可林工業區，投資2千萬美元，購併大陸正星輪胎公司，以生產傳統型內外胎為主，目前年營業額達1億美元。土地用地達30公頃，其中，3公頃作員工宿舍，該土地的位置後方就是正為廈門火車站。與此相較，台灣廠的用地散於5處合計28公頃，生產佈置不具效率；而廈門廠由於土地完整，無論生產線的安排、生產流程的規劃、產量規模大小、環保、職工訓練及宿舍福利，都可做最有效率的設計，足以避免許多生產上的困擾。同期間，正新則在台灣廠推動擴建計劃，將產品做產地分工，台灣朝高附加價值的新型高速車胎升級，透過擴充生產線，增加轎車輪胎的產能。羅結強調，正新無論在廈門或台灣的投資，目的只有一個，提升品質，增強國際競爭力。

目前，正新已於上海附近，投資七千多萬美元輪胎廠，其中，正新佔七成，日本東洋輪胎佔三成。該投資案包括興建大型汽車輪胎試驗場，用來行檢驗輪胎在各種情況下的耐壓程度。上海廠佔地150公頃，工廠用地50公頃，試驗場用地達100公頃。將來上海廠生產的汽車胎，正新認為，不僅可內銷上海大眾汽車，甚至日元升值時，亦可外銷至日本汽車市場。

重視生產管理，要求產品品質

正新輪胎在大陸營業狀況可分為下列幾方面來探討：

在生產方面，廈門廠的機械設備，大部份來自台灣，均採用先進的自動化設備。由於並非合資，所以，很少用舊設備，如此，亦可減少麻煩。一般而言，海外市場對『Made in China』產品的品質，已有成見，總認為質地較差。輪胎產品的使用，與客戶的安全有著直接關係，其品質保證非常重要，不得有任何疏忽。為此，

該公司對廈門廠的生產管理及員工訓練，特別重視，以確保其產品品質與台灣一致。羅結表示：『為了建立品質保證的生產體系，管理階層方面，是用了一年以上時間，花了很大力氣，以長期投入的方式，從製程品管、成品驗收、倉儲、包裝、運輸交貨等，每一個環節都要求員工紮紮實實的將品質第一、信譽始立的信念，貫徹在日常的工作中，讓廈門各級主管及員工，將產品的品質視為第二生命』。

人性化員工管理，重視觀念改造

在員工管理方面，廈門廠員工2,800人，在開工初期，相當難用，工廠物件或東西，經常不翼而飛。畢竟海峽兩岸已隔閡了四十年了，在價值觀念及態度認知上多有所不同。大陸人較重視金錢，所以員工經常會因其他家公司的薪資高而跳槽，造成員工流動率高。經常是公司培訓一位人才，已達三、四月時間，以足夠讓他單獨作業時，他便辭職，造成訓練成本的浪費。因此在培育方式非用愛的教育，而是採用較嚴格軍事化的管理。員工被提升為管理階層後，做事做人態度，前後有所不同，造成許多人事困擾。但是，該公司還是認為，員工猶如白紙，需要教導，這需要時間慢慢帶動。因此，正新在廠內特別開辦一間職工學校，以半工半讀方式，培養員工的技術力及基本的工作觀念，如今，廈門廠的員工管理模式，頗為各界稱譽，廈門市政當局已將正新廈門廠列為首要的模範工廠。

原料充沛、不虞匱乏

在原料採購方面，輪胎製造所需的橡膠原料以馬來西亞為主，但合成橡膠所須的炭煙，大陸也能供應。目前，大陸生產的橡膠每年約95萬噸，進口橡膠65萬噸，每年需求量150萬噸。可以說，如不出現嚴重的自然災害，大陸市場的橡膠供應量超過消費量。此外，上海期貨交易所亦將橡膠列為商品期貨之一，有助於業者採購橡膠避險之用。

懂得自保，避免糾紛

在應收帳款及銀行貸款方面，大陸國有企業相互欠債嚴重，清帳困難，因此，千萬不可讓國企有欠錢機會，該公司規定廠商一律現金往來，羅結指出：『這些國企並非沒錢，也非倒閉，但就不肯還錢，因為，在國企的觀念中，企業與資金都是國家的，無所謂還錢的問題存在』。而個體戶既無土地，又無資產，若欠了錢，根本無法清償。銀行融資方面，還算是正常，目前，廈門廠借款，由中國銀行、美國商銀、花旗銀行出面貸放。

在公共關係及法律方面，廈門正新廠成立時，大陸當局的中央及地方要員會受邀前來參加開幕剪綵。羅結說，『在大陸辦事業，一定要正派、實在，不要違規。正大光明的投資經營，晚上睡覺才會安心』。此外，在大陸現行法制仍未完備的情形下，要避免糾紛發生於未然，否則，一旦發生商業糾紛，律師及司法途徑的作用有限，終難善了。

注重派駐人員福利

大陸子公司的經營方式都由台灣母公司主導，像財務、行銷、製造、品管皆由台灣人員到大陸指導，直到可獨立營業即讓子公司接手。因此正新在派駐大陸員工的管理方面，廈門廠在興建及開工初期，台灣派去支援的員工，多達50餘人；現在，僅約10多人，負責管理、財務、技術等。一般而言，在徵詢台灣員工及其家屬同意後，才派往大陸；薪水加一倍，2個月回台一次，休息一週，並享有旅費及保險。

未來展望

正新橡膠由羅結在台手創，已有29年歷史。從當初178名員工，資本6百萬元，

發展迄今，兩岸員工合計5千餘人，營業額約1百億元以上。該公司到大陸投資，是台灣輪胎工業海峽兩岸產業分工的第一步。大陸廠以生產傳統輪胎為主，除直接外銷外，也打入大陸內銷市場。而台灣彰化廠，則朝輻射層輪胎、賽車輪胎等高附加價值產品發展，這一切都強化台灣總公司的營運品質及國際競爭力。雖然廈門正新廠創造的盈餘頗為豐厚，但是，該廠仍未有上市的打算，因為，這涉及增資，並帶來設備、資本、人力的負擔加重。不過，隨著大陸國民所得上升，車輛使用升級，由自行車到機車，以至汽車的成長過程中，輪胎的內銷市場勢將擴增，如能握住這個趨勢，正新期待在21世紀時，將可與世界三大輪胎公司（美國固特異、法國米其林及日本石橋），在世界市場展開競爭，並躋身進入世界前十五大輪胎公司之列。