

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

**國際策略聯盟的管理機制、文化差異與績效關係
之動態分析**
**(Strategy Alliances Management and Type Impact the
Performance Under Environment Uncertain)**

計劃編號: NSC90-2416-H-224-038-SSS
執行期間: 90 年 8 月 1 日~91 年 7 月 31 日

個別型計劃: 計劃主持人: 唐順明

處理方式: ✓ 可立即對外提供

一年後可立即對外提供
兩年後可立即對外提供

執行單位: 國立雲林科技大學資訊管理學系
中華民國九十一年九月十二日

目錄

壹、緒論	5
貳、文獻探討與研究變數定義.....	6
參、理論架構.....	11
肆、研究設計與研究步驟.....	17
伍、資料分析與討論.....	21
陸、研究發現與討論.....	29
柒、結論.....	31
參考文獻.....	32
附錄	
(問卷).....	39
資料檔.....	45
LISREL 程式.....	88
分析報表.....	91
因素分析負荷矩形.....	102
研究變數說明.....	102

國際策略聯盟的管理機制、文化差異與績效關係之動態分析

唐順明

國立雲林科技大學資訊管理學系教授

摘 要

本文目的是探討動態環境情況下台灣企業參與國際策略聯盟的管理機制、企業文化與國家文化差異與聯盟績效的關係之動態分析。採用實證研究方法以台灣地區前 1000 大製造業和前 500 大服務業作為研究母群體，以等距隨機抽樣方法抽取 800 家製造業和 400 家服務業合計 1200 家企業作為研究對象，以郵寄問卷進行實證研究。實際訪問調查有關國際策略聯盟的管理機制、文化差異與績效關係，以及動態環境影響因素的資料，以進行其動態分析。研究模式的建立乃是經由文獻探討定義研究命題，然後以文獻探討理論基礎配合管理理論，以邏輯推理推導出研究模式，然後基於研究模式與相關文獻、管理理論，以邏輯推理推導出研究假設，實證訪問調查回收資料之分析採用 LISREL 模式，分析動態環境情況的潛在影響因素、外生影響因素對於國際策略聯盟的管理機制、文化差異與聯盟績效之間關係的動態影響，以驗證模式與假設。研究發現動態環境因素的影響，包括直接與間接對於台灣企業策略聯盟績效的(包括主、客觀績效)有影響，其次，聯盟的管理機制、文化差異也具有中介效果。研究結果可以提供企業參與國際策略聯盟參考，以提高國際策略聯盟管理整合機制的效率，消弭夥伴之間的文化差異，增進企業國際競爭力。

[關鍵詞] 動態環境因素，聯盟管理整合機制、文化差異、聯盟績效。

Abstract

The objective of this project is to study the relationship between alliance management integration mechanism, culture difference and performance under environment uncertainty. The primary alliance group is the top 1,000 manufactures and the top 500 services industries in Taiwan. Using empirical research method, and questionnaire tools, it randomly selects 800 manufactures and 400 services industries which total up to 1,200 industries, as the research subject. First, We reviewed the literature for create the theory basis. Next, We inference the research model of this article based on the theory basis, and inference the research hypothesis based on the research model and the theory basis. Then, we will be verify the research model and hypothesis using LISREL model. Our project will study the dynamic impact of internal and external impact factors between the alliance management integration mechanism, culture difference and alliance performance under environment uncertainty. Secondly, our study the direct and indirect impact on alliance performance and the middle efficiencies of alliance management integration mechanism and culture difference on the environment uncertainty. The results of this research are the environment uncertainty, alliance management and alliance styles has significant influence the alliance performance. Secondary, It has the significant correlation between the subject, object performance and the alliance management with alliance styles. Other hypothesis included that middle variables efficiency and the impact of the alliance performance by the independent variables was obtained part support. In the future, the findings of the research results can provide the industry the reference to select the proper alliance strategy to raise the management performance. It can predict the alliance performance to meet the industry's strategy target and raise the competition. On the other hand, his model can solve the management integration mechanism and culture difference problems of international alliance on environment uncertainty while the alliance organization activities are at work and at the same time, it can solve the problems of the application and combination of sources, the conflict and allocation of profit and cost.

[Key Word:] Environment uncertainty, Alliance management integration mechanism, culture difference, Alliance performance.

壹、緒論

策略聯盟近年來已成為企業在市場上競爭重要的運用策略，形成背景是面臨經營環境的競爭壓力、人物力成本劇增產生資源及能力的不足、產業外移、科技與資訊的快速發展與複雜性、產品生命週期的逐漸縮短、以及同業與不同業間產生直接或潛在的激烈競爭等因素。企業乃透過合資、共同研發、交互授權、通路協議等不同的聯盟方式，而以聯盟所具有的快速性、互補性、效果相乘等特質，結合各自有限的資源，共同分攤成本及風險、掌握市場通路、制訂產業標準。最終目的是為了提昇企業競爭優勢，取人之長補己之短以結合彼此優勢，產生綜合效果以造就「雙贏」的策略(Hagedoorn,1994 ;曹中峰，民 86；石滋宜，民 86)。

1980 年以來，在資訊、電子、資料通訊、網路服務業、生物科技等高科技工業，為了使公司邁向多角化、國際化，往往進行所謂跨國企業聯盟，這誠如管理學大師彼得杜拉克在「管理未來」一書中所提到的，在未來經濟體系之中，企業以國際策略聯盟方式進入國際經濟舞台，將成為不可避免的趨勢(Peter Drucker, 1992)，而 Michael E. Porter, 1990 在著名的國際競爭優勢一書中提到，參與國際策略聯盟是企業國際化的最佳途徑。

英國經濟學人週刊提過(Francis,1994)「與人合作聯盟，如何管理是最頭痛的問題。因為管理單一企業已經很不容易，若要同時管理幾家文化與策略都不一樣的企業，簡直有如一場噩夢。」因此如何才能善用策略聯盟和效率化管理運作，以達成雙方的策略性目標和其所期望的績效？最主要的挑戰是在管理、組織內和組織之間的界線(Russ,1997; 曹中峰，民 86; 吳怡靜，民 85)。策略聯盟運用時策略制訂者必須衡量所處產業之特性以及本身的優劣勢，就各種策略聯盟方式的潛在利益進行分析選擇。在深入了解聯盟的目的與所追求的利益之後，就可以選擇恰當的策略型態，然後再透過管理方法，將預期的效果充分發揮出來(司徒達賢，民 85)。而且國際策略聯盟的成員來自於不同體系的國家，各自有其獨特的企業文化與國家文化，自然有所差異，因此當聯盟運作進行時往往因為成員的價值觀與行為模式不同造成衝突，影響聯盟運作的成敗，自然也應該是聯盟管理的重要因素。

上述說明組織因素對於國際策略聯盟相關問題的重要性，也說明了「環境--策略--績效」的相關研究是管理的重要課題之一，我們回顧有關探討動態環境與策略以及績效的相關文獻，發現主要的研究方向有四：(1). 動態環境與策略的關係(Miller & Friesen 1978, Dess & Beard 1984, Miller 1988, Kohn et al, 1990); (2). 動態

環境與組織績效的關係(Bourgeois 1985, Daft et al, 1988, Milliken 1990)。(3). 動態環境策略與組織績效的關係(Jauch & Kraft 1986, Prescott 1986, Keats & Hitt 1988, Germain et al. 1994, Mckee et a. 1989) , (4). 動態環境、策略結構與組織績效的關係(Jemison 1981, Summer et al. 1990) 。此外，尚有 1987 年 Swamidass 從功能策略面探討動態環境因素與組織績效的關係(Swamidass & Newell 1987)，以及 1987 年 Walker, 1990 年 Conant 等學者探討功能策略與事業策略的配合對於組織績效的影響之研究，明顯的探討動態環境因素對於「國際策略聯盟的管理機制、文化差異對於組織績效影響之研究主題」的影響可以說是目前相關研究的主流，是相當熱門的研究課題，十分值得探討。

貳、文獻探討與研究變數定義

本文的研究變數包括：動態環境影響因素、國際策略聯盟的管理機制、文化差異以及聯盟績效等，其操作性定義來自於文獻探討之基礎，以邏輯推理推導出定義

一、動態環境影響因素

(Draft 1989), Milliken (1987)定義動態環境因素分為三類：1. 對於未來事件發生的可能性無法以機率表示(Ducan 1972, Pfeffer & Salancik 1978, Pennings 1981)。2. 缺乏因果關係之資訊(Lawrence & Lorsch 1967, Ducan 1972)。3. 無法正確預測決策的可能結果(Hickson et al. 1971, Ducan 1972, Downey & Slocum 1975)。因此 Milliken 認為環境不確定因素，乃是因為缺乏資訊或無法區分相關或無關的資料，以致於無法預測組織的動態環境因素。亦即動態環境因素意謂著決策並無充份的環境資訊，難以預測外在環境之改變。

此外，動態環境影響因素尚有兩個不同的重要觀點：資訊不確定觀點和資源依賴觀點(Swamidass & Newell 1987, Tan & Litschert 1994)，前者認為環境是資訊的來源(Lawrence & Lorsch 1967, Ducan 1972)，資訊不確定影響決策者的決策能力(Aldrich 1979)；後者認為環境是稀少資源的根源，組織需要依賴此重要資源(Pfeffer & Salancik 1978)。至於動態環境影響因素的衡量的主要因子，其相關文獻大致上是採用不可預測性、變動性、動態性、敵對性、包容性、複雜性與異質性等因子，其中相關學者對於複雜性與異質性之定義的看法相近(Dess & Beard (1984), Bourgeois (1985), Keats & Hitt (1988), Hart & Banbury (1994))。1965 年 Emery and Trist 的研究發現：環境是經常改變而且不可預測的，因此他提出不穩定環境的觀念。Lawrence and Lorsch (1967)的研究發現：複雜性與動態性與資訊不確定觀點和

資源依賴觀點相近, Milliken (1987) 的研究發現: 環境不穩定的衡量構面, 因為個人認知無法正確預測組織環境, 因此將動態環境影響因素分為狀態、影響、回應等主要因子。

基於上述文獻探討作為基礎, 本文的動態環境影響因素此研究變數衡量的主要因子包括: 不可預測性、動態性、包容性、複雜性等四項因素。

二、國際策略聯盟的管理機制

一般企業先由策略思考及規劃, 釐清需求及目標, 再進行途徑評估, 經過自我評估後才開始聯盟策略規劃, 以及向外尋求可能的合作方案。依據既往個案在策略聯盟方案中, 明確定義聯盟參與者彼此間的需要特別的重要, 同時在策略面、管理面皆須加以協調控制。的確的, 既往成功的聯盟的確為企業帶來相當大的利益, 但是聯盟的失敗也會讓成員付出相當大的代價, 所以對於聯盟的管理機制, 管理者應該審慎的規劃與執行, 以達到所預期的聯盟目標(曾志弘, 民 86)。Rai (1996) 發現企業如何增加公司在市場競爭力乃是當務之急, 而有效的結合相關性質或互補合作的企業所形成的策略性聯盟可以擴大資源獲得, 並且提升競爭力, 便成為企業最終成功與否的關鍵。

Harrigan, (1987)的研究發現: 由於策略聯盟是企業經營型態的改變, 其經營方式錯綜複雜, 需要有效的管理整合以發揮聯盟的功效。Lynch, (1993)的研究發現: 要達成聯盟期望的策略報酬的目標, 以及雙贏的局面, 需要有良好的管理制度始克成功, 其研究也提出三個管理聯盟的重要原則: 差異與整合、介面管理、模糊與不確定, 以及建立良好的溝通系統, 明確劃分成員的資源能力, 清楚的目標與策略等要素, 同時也整合相關文獻定義聯盟管理為: “聯盟成員為了化解文化差異使用的整合機制”。Lewis, (1990)的研究發現提出七項聯盟管理的重要因素: 建立承諾、領袖角色、廠商之間的團隊關係、有效溝通、聯盟管理程序的建立、問題解決、需求相互支援等, 同時研究發現可以經由團隊合作方式, 以溝通協調解決文化差異的整合, 但是團隊合作要有明確的定義, 聯盟要有明確清楚的策略目標, 才能使得成員之間更為瞭解與相互接受。Niederkofler, (1991)研究發現: 聯盟管理有領袖角色、高階主管的支持、溝通協調、相互信任關係、衝突的解決等重要因素是關係聯盟的成功與否的關鍵。另外, Niederkofler, (1991)研究發現: 聯盟管理是聯盟成功的關鍵, 其管理階段分為三: 聯盟前的協議、聯盟進行中的溝通、彈性合作的創造。Bronder and Pritzi, (1992)研究也是以聯盟前的談判、協調溝通、運作

的適應三個構面探討聯盟的管理。Bruce, Leverick and Litter, (1995)研究發現：以合作的倡導者、負責管理合作的行為、並且承擔合作目標達成的責任、同時以合適的管理技巧處理文化差異與組織衝突，以及清楚定義成員目標權限等都是聯盟管理成功的關鍵。Culpan, (1993)研究發現：在聯合運作過程，高階主管的參與、聯盟的長遠規劃是關鍵因素。Devlin and Bleackley, (1988)研究發現：高階主管必須持續的監督聯盟的運作、定期評估聯盟的進度與績效、明確劃分權力與義務才能促使聯盟的運作成功。Sunder and Nassar, (1990)研究發現：聯盟管理必須解決成員之間的衝突、成員的激勵、共同決策、權限劃分等問題，同時需要建立正式與非正式的處理程序作為遵循的原則才能提高聯盟的績效。另外 Sunder and Nassar, (1990)同一研究亦發現：在共同研發聯盟中有關聯盟成員的聚會、執委會的例行會議、共同的長期規劃與專案例行會議、都是建立聯盟有效的溝通制度之重要因素，同時要有清楚明確的目標策略才能使聯盟有效的運作。Chan and Heide, (1993)研究發現：聯盟的運作成功需要高階主管的全力投入，以及建立完善的資訊溝通網路以及人際關係網路，以建立成員之間的相互合作與信任關係。Vyas, Shelburn and Rogers, (1995)研究發現：影響聯盟運作的三個主要因素為聯盟的新管理風格之瞭解、企業文化的適應改變、高階主管的參與等，而文化差異不僅存在於國際策略聯盟，也存在於相同產業廠商的企業文化，相互學習與良好溝通是消除文化差異的好方法。Parkthe, (1991)研究發現：有效的管理文化差異的方法包括有：‘發展與瞭解成員的思考與行為模式、克服文化差異的跨文化訓練與相互學習、成員之間的有效溝通’等三項因素。

王正璞(民 82)以共同研發聯盟為例，探討策略聯盟管理作為對於績效的影響，研究發現：聯盟管理作為之規劃具體化程度，聯盟溝通協調程度，聯盟控制機制化程度，聯盟的滿意度，聯盟目標達成度，對於聯盟整體績效有顯著影響。Louis(1993)以美國 493 家的電子和電腦業作為研究對象進行實證研究，研究結果顯示：管理者可以從減少權力和管理的不平衡、謹慎選擇專案、選擇有潛力夥伴的最佳組合以增加聯盟績效。Marjorie(1994)以匈牙利和波蘭兩個東歐國家作為研究對象，探討國際合資聯盟的績效，研究結果發現：協議衝突、目標衝突、夥伴間的衝突、文化誤解、資源投入取得困難、決策速度緩慢等因素，對於聯盟的績效具有負面的影響。

尤克熙(民 84) 以具有國際策略聯盟經驗的國內高科技產業作為對象，進行實證研究，研究發現：可以藉由聯盟的規劃、執行、控制三個構面來探討國際策略聯盟之管理方式。張芳誠(民 85)以行銷聯盟作為對象，探討聯盟動機型態與聯盟績效間的關係，研究結果發現：廠商歷史較久、規模較大或聯盟經驗較多者，其聯盟績

效較高。方至民(民 86)的研究發現：當聯盟成立，其形成條件對於聯盟的績效影響甚大，而以聯盟形成之初始條件，合資經驗、協商時間與計劃周詳度、協商主管層級、母公司規模相對大小、股權結構與文化差異等因素來說明其對於聯盟績效具有影響，並且發現他們是透過信任、承諾與透明度三個行為因素來影響聯盟績效。陳正男(民 86)的研究發現：夥伴認知正向程度對於聯盟績效具有顯著的正向影響，但是對於衝突程度與資源投入程度有負向影響，聯盟動機重要性對於資源投入程度具有正向影響，聯盟績效對未來繼續合作之承諾則有正向影響。曾志弘(民 86)以在臺合資企業為例，採用實證研究，探討有關因素對於聯盟績效之影響。研究的結果顯示：聯盟成員的國籍、企業文化差異、聯盟規劃之周詳度、聯盟成員之交流互動與聯盟社會監測機制對於聯盟的績效有影響，並且有部份聯盟成立特質與聯盟管理運作之特質顯著的影響到聯盟文化差異與聯盟績效。

基於上述文獻探討，本文的國際策略聯盟的管理機制的操作性定義為：

- (1) 聯盟的規劃(如：訂立策略聯盟、選擇合夥對象、過去合作經驗整合、共同目標與策略之擬訂)。
- (2) 聯盟的溝通協調(如：減少權力和管理不平衡、夥伴間互信、建立良好的溝通管道、衝突的解決、共同決策程序、建立共同的文化、分配責任與義務)。
- (3) 聯盟運作的管理(如：決策控制、資訊取得、資源承諾的履行、信任關係之建立、目標與策略執行控制、系統化的管理程序、控制產出分配的公平性、定期報告程序、定期評估聯盟制度與績效)。

三、文化差異

文化差異包括企業文化差異與國家文化差異。由於國際策略聯盟的成員來自於不同國家，其文化自然有很大差異，而且往往因為成員之間習俗語言不同、管理機制差異、員工價值標準截然不同，往往導致聯盟的終止(Serapio and Cascio, 1996)。Harrigan, (1988(a))研究國際策略聯盟的成員特性與聯盟績效的關係，研究結果發現：文化差異、資產結構、參與聯盟經驗愈相同聯盟績效愈好(Harrigan, 1988)。Harrigan, (1988(b))以美國 23 個產業作為研究對象，探討聯盟成員不對稱情況對於聯盟績效的影響，研究結果顯示：聯盟成員不對稱情況與聯盟績效有顯著相關，其國家文化差異愈小聯盟績效愈佳。Farr and Fischer, (1992) 探討國際策略聯盟的成員之間差異之研究，歸納出其差異包括：區域、文化、語言、技術、管理等五大類。Lewis, (1990)研究發現：國際策略聯盟的成員由於產業背景、營運區域、以及國家文化的差異，經常使得聯盟失敗。另外 Lewis, (1990(b))研究發現：不同國家文化其商業協商風格、組織運作、會議討論進行方式、價值觀與信

仰、以及政府在經濟扮演的角色都有顯著差異。Lynch, (1993)的研究發現：國際策略聯盟的文化差異主要包括：企業經營風格、企業文化、市場潛力、國家文化等四個構面。同時發現：如果聯盟夥伴有比較相同的目標報酬制度，管理風格與企業文化，會產生良好的合作夥伴，亦即企業文化差異顯著影響聯盟在策略上的配合。另外 Lynch, (1993(b))研究發現：各國風俗習慣、價值標準、不同的傳統都是國際策略聯盟協商的關鍵，聯盟的管理要重視不同文化差異的瞭解與整合，才能化解文化差異造成的困難。Vyas, Shelburn and Rogers, (1995)研究發現：文化差異、語言溝通困難，往往是國際策略聯盟推展的阻礙。亦即文化差異以及相互學習適應的能力是聯盟成功與否的重要關鍵。

Meyerson and Martin, (1987)研究發現：提出以整合性、差異性、架構性三個構面為基礎探討企業文化，後來 Fedor and Werther, (1995)的研究以此觀點探討國際策略聯盟的成員文化差異，研究結果發現：以整合性的適用性較高，在國際策略聯盟中企業文化的整合是成功的關鍵。另外 Fedor and Werther, (1995)以 Schein, (1993)研究所提出的企業文化內涵的兩個要素：企業的基本策略與內部管理制度作為基礎，探討聯盟成員之間的文化差異與如何整合？研究發現兩者要素各有五個與四個衡量構面，前者包括：企業使命、目的與目標、策略規劃、績效評估、修正機制等五項，後者包括：層級關係、同儕關係、報酬制度、共通語言界限等四項。同時研究亦發現：在國際策略聯盟之中不同國家的權力制度、人的關係、真理與事實、以及時間空間的認知有顯著差異，聯盟的整合要包含這些變數才能解決問題(Fedor and Werther, 1995)。Parkhe, (1991)的研究發現：國際策略聯盟的成員文化差異，主要在於企業的意識型態與企業的價值標準，而成員的文化差異對於國際策略聯盟的推展具有負面的影響。Bronder and Britzi, (1992)的研究發現：國際策略聯盟的成員要能長久合作共謀繁榮，成員之間文化差異的共存是重要的因素，其大致上會有四種情況發生：多元文化並存、文化相互融合、文化的同化、移轉文化的排斥與抗拒等，其中第四種情況將會使得國際策略聯盟失敗。

此外 Hofstede, (1980)的研究，調查了 IBM 公司在四十個國家的子公司，七萬多名員工的工作態度與價值觀，此研究基於權力、風險規避、性別、主觀認知等四個構面去探討各國之間的差異，研究結果發現各國之間有顯著差異。Adler and Graham, (1989)針對文化差異對於談判過程與結果所造成的影響進行實證研究，研究發現：不同的文化制度下進行企業談判其獲利與滿足程度有顯著的差異。

Bond 的文化團隊於 1987 年基於中國人價值量表去探討中國的固有文化，其研

究發現與 Hofstede, (1980)的研究發現內涵十分一致。Ralston, Gustafson, Cheung and Terpstra, (1993)以西方的馬基維利觀、控制的強度、不確定的迷惑、獨裁主義等四個衡量構面，與中國人價值量表內涵的：儒家主義、合作主義、同情心、道德感等四個衡量構面作為比較基礎，進行比較性的實證研究，其研究發現：各國之間的價值觀存在有顯著性差異。Levinson and Asahi, (1995)研究發現：在國家文化、組織文化、職業文化與小團體文化會影響聯盟成員之間的學習情況，也顯著影響聯盟的運作，而聯盟的運作也會影響聯盟成員的文化。Schoenberg, Denuelle and Norburn, (1995)以英法兩國在 1986 年至 1989 年期間化學與工程方面的國際策略聯盟廠商為對象進行研究，研究結果發現：兩國文化在決策層級、不確定情況管理、以及時間因素管理等因素有顯著差異，並且顯著的影響聯盟的運作。

四、策略聯盟的績效

Venkatraman & Ramanujam(1986)探討策略與績效的關係之研究發現：績效改進是策略管理的核心，而衡量組織績效是一個爭論的議題，其問題是如何找出有效並且適當的衡量標準？其中最多的是財務績效(如獲利率、成長率)和相關的指標(如顧客滿意度)。Anderson(1990)研究認為聯盟績效，因為聯盟高度的不穩定和風險性，在短期內其財務績效皆低，如果能以長期目標和非財務績效作為績效指標較為恰當。因此作者選用兼具主、客觀的指標，如聯盟組織的狀態、學習能力、市場績效與財務績效等。Marjorie(1994)以東歐國家(匈牙利和波蘭)的國際合資聯盟的績效衡量作研究，提出績效指標作為聯盟建立目標的達成率、主要夥伴期望滿意度百分比、外國夥伴期望滿意度百分比、整體滿意度。Geringer & Hebert (1991)探討國際合資績效比較主觀績效和客觀績效是否具有相關？發現統計學者最常用的客觀績效指標為存活(survival)、存續(duration)和穩定(stability)。Keith(1998)整理學者的實證研究，提出聯盟績效指標如下：(1)聯盟存活度；(2)聯盟存續；(3)聯盟關係不穩定；(4)聯盟合約之再協商；(5)合資反應在股票市場上的行情；(6)母公司對聯盟的滿意度；(7)聯盟主觀績效個別方面的滿意度。

其於上述(Geringer & Hebert, 1991; Marjorie, 1994; Keith, 1998)的研究為基礎，本文的聯盟績效衡量指標的操作性定義為：(1)客觀績效指標為：生產，營運，獲利，(2)主觀績效指標為：整體滿意度變數(聯盟目標達成度、聯盟整體績效、聯盟夥伴績效和聯盟管理者績效)和個別方面變數(營收淨額、市場佔有率、獲利率、成本控制、聯盟管理、技術研發、產品設計、品質控制、勞動生產力、行銷能力、通路、商譽、客戶服務、參與的需求、整體績效計有 15 項)。

參、理論架構

本研究目的是為探討動態環境情況下台灣企業國際策略聯盟管理整合機制、文化差異對於聯盟績效的影響。採用實證研究方法以台灣地區前 1000 大製造業和前 500 大服務業作為研究母群體，以等距隨機抽樣方法抽取 800 家製造業和 400 家服務業合計 1200 家企業作為研究對象，以郵寄問卷進行實證研究。以探討動態環境情況下企業國際策略聯盟管理整合機制、文化差異與聯盟績效的關係，研究主題如下：(1) 探討動態環境情況下企業國際策略聯盟的管理機制、文化差異對於聯盟績效的影響以及動態環境影響變數、因變數(聯盟績效)、中介變數(聯盟的管理機制、聯盟文化差異)三者之間的關係；(2) 探討國際策略聯盟的管理機制、聯盟文化差異兩項變數所具有的中介效果。研究模式的建立乃是經由文獻探討定義研究命題，然後基於文獻與管理理論，以邏輯推理推導出研究模式，以及基於研究模式、文獻、管理理論，以邏輯推理推導出研究假設，問卷調查回收資料之分析採用 LISREL 模式以驗證研究模式與研究假設。本文乃基於文獻探討，訪談學者和企業經理人，以確認為動態環境影響因素、國際策略聯盟的管理機制、以及文化差異對於聯盟績效是否具有影響？目的是探討這些研究變數之間的關係，以及中介變數(聯盟的管理機制、以及文化差異)是否具有中介效果？因此本文乃基於上述研究主題，以文獻、管理理論，以邏輯推理推導出研究模式與研究假設。

一、研究模式推導

Louis(1993)，Marjorie(1994)，Keith(1998)，Xiaohua(1998)探討動態環境影響因素、聯盟管理因素對於績效的影響，其研究模式是基於因果關係理論，以自變數為因，依變數為果探討其因果關係，本文自變數為動態環境影響因素，而以聯盟的績效作為依變數，同時進一步考慮可能影響上述因果關係的影響變數，亦即考慮「聯盟的管理機制」與「文化差異」兩項中介變數的中介效果。另外探討聯盟主、客觀績效的相關分析。因此，本文以因果關係理論作為基礎，推導出研究模式如圖 1 所示：

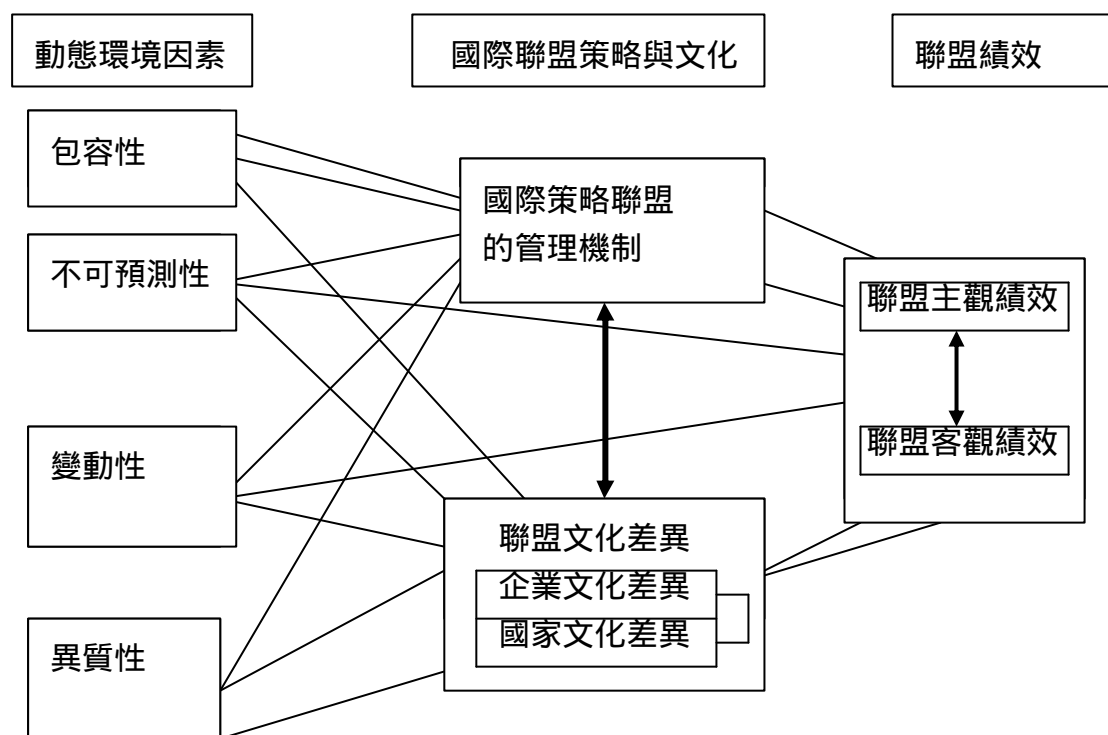


圖 1 研究模式圖

二、研究假設推導

(一)動態環境因素與國際策略聯盟的管理機制以及文化差異之關係

(Draft 1989), Milliken (1987) 研究認為動態環境影響因素，乃是因為缺乏資訊或無法區分相關或無關資料，以致無法預測組織的動態環境影響因素。亦即動態環境影響因素意謂著決策並無充份的環境資訊，難以預測外在環境之改變。此外，動態環境影響因素尚有兩個重要觀點：資訊不確定和資源依賴觀點(Swamidass & Newell 1987, Tan & Litschert 1994)，前者認為環境是資訊的來源(Lawrence & Lorsch 1967, Duncan 1972)，資訊不確定影響決策者的決策能力(Aldrich 1979)；後者認為環境是稀少資源的來源，組織必需依賴此重要資源(Pfeffer & Salancik 1978)。基於上述文獻發現：動態環境影響因素會影響聯盟規劃、控制以及聯盟間的關係，亦即影響聯盟管理整合機制，另外，動態環境影響因素會影響聯盟成員的文化差異，亦即影響聯盟文化差異。因此，本文探討動態環境影響因素與聯盟的管理機制，以及動態環境影響因素與聯盟文化差異之間關係是否顯著？擬訂研究假設 H11, H12:

H11: 動態環境影響因素對於聯盟的管理機制有顯著性影響。

H12 動態環境影響因素對於聯盟文化差異有顯著性影響。

(二)、國際策略聯盟的管理機制與聯盟績效之關係

學者對於國際策略聯盟的管理機制與聯盟績效之研究，有的從策略管理面的規劃、執行和控制的元素作為基礎；有的從聯盟組織間關係的要素作為基礎；分別探討聯盟管理機制對於績效的影響(王正璞(民 82)，尤克熙(民 84)，曾志弘(民 86)，陳正男(民 86)，Harrigan, (1987)，Lynch, (1993)，Niederkofler, (1991)，Bronder and Pritzi, (1992)，Schoenberg, Denuelle and Norburn, (1995)，Bruce, Leverick and Litter, (1995)，Culpan, (1993)，Devlin and Bleackley, (1988)，Sunder and Nassar, (1990)，Louis(1993)，Marjorie(1994)，Bucklin and Sengupta (1993)，Lyles and Balrd(1994)，Lin and Germain (1998)，Das and Teng(1998))。另外有以高科技產業為例、探討單一聯盟型態的聯盟管理機制對於績效的影響(王正璞(民 82)，尤克熙(民 84)，曾志弘(民 86))。Bucklin and Sengupta (1993)，Harrigan, (1987)，Lynch, (1993)，Niederkofler, (1991)，Bronder and Pritzi, (1992)，Schoenberg, Denuelle and Norburn, (1995)，Bruce, Leverick and Litter, (1995))，從策略管理面的規劃、關係和控制等構面為基礎，探討如何管理聯盟以增加企業競爭優勢和聯盟績效，研究發現：管理者可以從專案管理、夥伴契合和專案收益對於績效產生顯著的影響。Lyles and Balrd (1994)研究以匈牙利和波蘭作為研究對象，探討國際合資聯盟有關影響聯盟績效的管理問題之相關因素，研究結果發現：聯盟關係的衝突、文化誤解、資源投入取得困難和決策速度緩慢，對於聯盟效率有負面的影響。Lin and Germain (1998)以美國和大陸合資聯盟企業作為研究對象，探討策略聯盟企業合資關係的持續滿意度，研究發現：策略聯盟合資關係的文化相同、權力決策平衡、存續時間、衝突的問題解決和詳細且明確訂定雙方權益條款之合資契約，對於聯盟的持續滿意度有顯著的影響。上述學者有關的探討發現：聯盟規劃、聯盟的溝通協調以及聯盟運作的管理機制愈佳影響組織績效愈佳，因此，本文探討企業對於不同策略聯盟的管理機制對於聯盟績效的影響是否顯著？擬訂研究假設 H2。

H2: 國際策略聯盟的管理機制對於聯盟績效有顯著性影響。

(三)、文化差異與聯盟績效之關係

文化差異包括企業文化差異與國家文化差異。由於國際策略聯盟的成員來自於不同國家，其文化自然有很大差異，而且往往因為成員之間習俗語言不同、管理機

制差異、員工價值標準截然不同，往往影響聯盟成敗(Serapio and Cascio, 1996) 。大致上學者對於國際策略聯盟文化差異與績效的研究有(Hofstede, 1980, Porter & Fuller, 1986, Meyerson and Martin, 1987, Bond, 1987, Harrigan, 1988, Killing, 1988, Adler and Graham, 1989, Lewis, 1990, Parkhe, 1991, Farr and Fischer, 1992, Bronder and Britzi, 1992, Ralston, Gustafson, Cheung and Terpstra, 1993, Lynch, 1993, Vyas, Shelburn and Rogers, 1995, Fedor and Werther, 1995, Levinson and Asahi, 1995, Schoenberg, Denuelle and Norburn, 1995, Yoshino, 1995, Keith, 1998, Keith, 1998, T. K. & Bing-Sheng, 1998, 司徒達賢, (民 85), 陳正男, (民 86)), 等。上述學者對於聯盟文化差異、與聯盟績效關係的探討發現：聯盟文化差異與績效有相關，因此本文探討企業處於不同文化差異下，其文化差異(包括：企業文化差異與國家文化差異)分別對於聯盟績效是否產生不同影響？擬訂研究假設 H3。

H31: 企業文化差異與聯盟績效有顯著性相關。

H32: 國家文化差異與聯盟績效有顯著性相關。

(四)、國際策略聯盟的管理機制與文化差異之關係

基於上述有關聯盟的管理機制與績效的關係，以及聯盟文化差異與績效之關係的相關研究文獻為基礎，本文探討策略聯盟的管理機制與聯盟文化差異的關係是否顯著？擬訂研究假設 H4。

H41: 國際策略聯盟的管理整合機制與企業文化差異有顯著性相關。

H42: 國際策略聯盟的管理整合機制與國家文化差異有顯著性相關。

(五)、聯盟主、客觀績效之關係

Geringer and Hebert (1991)研究以美國企業參與國際合資聯盟的作為研究對象，探討國際合資聯盟的績效，並且探討聯盟的主觀和客觀績效是否有相關？Glaister and Buckley (1998)研究以英國參與國際聯盟的企業作為研究對象，探討國際聯盟績效的衡量研究，並且探討在不同聯盟組織模式、文化差異和聯盟狀態下，聯盟客觀和主觀績效是否相關？研究結果發現兩者之間有顯著相關。因此基於上述 Geringer and Hebert (1991)和 Glaister and Buckley (1998)兩位學者之研究，以美國與英國為研究對象，探討聯盟主、客觀績效之相關性，研究結果兩者有相關，本文探討聯盟的主、客觀績效之間的關係，提出研究假設 H5。

H5: 聯盟主觀績效和客觀績效有顯著性相關。

(六)、動態環境影響因素與國際策略聯盟的管理機制以及聯盟績效之關係

環境不確定情況尚有兩個重要觀點：資訊不確定和資源依賴觀點(Swamidass & Newell 1987, Tan & Litschert 1994)，前者認為環境是資訊的來源(Lawrence & Lorsch 1967, Ducan 1972)，資訊不確定影響決策者的決策能力(Aldrich 1979)；後者認為環境是稀少資源的來源，組織必需依賴此重要資源(Pfeffer & Salancik 1978)，因此對於策略聯盟管理以及績效有影響。Galbraith的資訊處理觀點，當環境不確定性愈高時，資訊處理的需求提高，因此反應在聯盟管理的機制上，將傾向減少作業程序的控制，增加資訊與文化的控制。另外國外學者 Dess and Beard 1984, Bourgeois, 1985, Prescott 1986, Jauch and Kraft, 1986, Harrigan, 1987, Devlin and Bleakley, 1988, Keats and Hitts 1988, Mckee, et al., 1989, Lewis, 1990, Sounder and Nassar, 1990, Parkthe, 1991, Niederkofler, 1991, Bronder and Fritz, 1992, Louis(1993), Lynch, 1993, Culpan, 1993, Chan and Heide, 1993, Marjorie(1994), Hart and Banbury 1994, Schoenberg, Denuelle and Norburn, 1995, Bruce, Leverick and Litter, 1995, Vyas, Shelburn and Rogers, 1995, Lee and Miller 1996 等的相關研究，探討動態環境影響因素與聯盟主、客觀績效關係之相關問題，研究一致發現：動態環境影響因素對於績效具有影響。Germain, et al., (1994) 的研究發現：不確定環境是高度複雜與非重複性任務，而且管理困難，組織本身應具備反應環境不確定性的彈性與適應性才能克服困難。Tan and Litschert (1994) 的研究發現：當環境缺少包容性，組織面臨的環境不確定情況較大，管理者需要增加資源的控制或是降低資源的依賴，以提高組織的效能。因此，本文探討台灣企業國際策略聯盟時動態環境影響因素對於主、客觀績效影響是否顯著？擬訂研究假設 H6。

H6: 動態環境影響因素(包括不可預測性、動態性、包容性、複雜性)對於國際策略聯盟績效有顯著影響。

其次，國外學者 Bourgeois 1985, Jauch and Kraft 1986, Keats and Hitts 1988, Mckee et al 1989, Mccube 1990, German et al 1994, Kotha and Nair 1995, Hart and Banbury 1994, Lee and Miller 1996 等的相關研究，探討國際策略聯盟管理整合機制(包括聯盟的規劃、聯盟間的溝通協調、聯盟運作的管理)對於“動態環境影響因素對於聯盟績效的影響”具有的中介效果，因此，本文探討台灣企業國際策略聯盟時其管理機制對於“動態環境影響因素對於聯盟績效的影響”是否具有中介效果？作為研究命題七，擬訂研究假設 H7。

H7: 國際策略聯盟的管理機制(包括聯盟的規劃、聯盟間的溝通協調、聯盟運作的管理)對於「動態環境影響因素對於聯盟績效之影響」具有中介效果。

其三，國外學者 Dess and Beard 1984, Bourgeois 1985, Prescott 1986, Jauch and Kraft 1986, Keats and Hitt 1988, Hart and Banbury 1994, Lee and Miller 1996 等的相關研究，探討策略聯盟文化差異對於“動態環境影響因素影響策略聯盟績效”具有的中介效果，因此，本文探討策略聯盟文化差異對於“動態環境影響因素對於策略聯盟績效之影響”是否具有中介效果？作為研究命題八，擬訂研究假設 H8。

H8: 策略聯盟文化差異(包括企業文化差異和國家文化差異)對於「動態環境影響因素對於策略聯盟績效之影響」具有中介效果。

(七)、動態環境影響因素與國際策略聯盟管理機制、文化差異以及聯盟績效之效果分析

(Dess & Beard 1984, Hart & Banbury 1994, Kotha & Nair 1995)研究發現：環境不確定因素的包容性和動態性(Keats & Hitt 1988, German et al. 1994)對於組織績效有顯著的影響。German et al. (1994)的研究發現：環境不確定因素的不可預測性和動態性對於組織績效具有部份的中介效果。本文欲瞭解動態環境影響因素對於其他研究變數的效果，因此以探討動態環境影響因素、國際策略聯盟的管理機制、文化差異對於聯盟績效是否具有直接效果與間接效果是否顯著？擬訂研究假設九。

H9: 動態環境影響因素、國際策略聯盟管理機制、文化差異對於聯盟績效具有直接與間接效果。

肆、研究設計與研究步驟

本文採用實證研究方法，以問卷調查方式搜集實證資料，以文獻理論基礎與管理理論，以邏輯推理推導出研究模式，以及基於研究模式以文獻與管理理論以邏輯推理推導出研究假設，實證研究的資料分析採用結構化模式 LISREL 分析驗證研究模式與研究假設。問卷調查的內容包括：(1)公司基本資料、(2)研究模式所包括的研究變數操作性定義之問項、(3)相關研究變項的重要性認知之問項。

一、研究對象

本文採用採用實證研究方法以台灣地區前 1000 大製造業和前 500 大服務業作為研究母群體，以等距隨機抽樣方法抽取 800 家製造業和 400 家服務業合計 1200 家企業作為研究對象，以郵寄問卷進行實證研究，以問卷調查搜集實證資料。

研究對象的資料來源有四：(一)、來自中華民國策略聯盟推廣協會，自民國 81 年至民國 89 年相關廠商資料，(二)、來自民國 81 年至民國 89 年之間，國內相關期刊、報紙、報告、雜誌記載的參與國際策略聯盟的廠商資料，然後經確實查證，(三)、中華徵信所企業名錄的廠商資料，(四)、經濟部投資事業處提供的相關資料，初步估計內有 300 家曾參與國際策略聯盟的企業。因此將研究母群體分為有參與策略聯盟與沒有參與策略聯盟兩群體。

二、實證研究步驟

經由文獻探討，發掘理論基礎、配合相關管理理論以邏輯推理推導出研究模式與研究假設，然後設計實證研究的調查問卷，首先選擇研究對象進行問卷前測 (Pilotest)、然後以正式實證研究調查問卷進行實證調查收集實證資料，然後以 LISREL 進行資料分析，以驗證研究模式與假設：

實證步驟一、確立研究對象

實證調查的研究對象，以由中華徵信所網站上提供的「台灣地區大型企業排名」中，排名台灣地區前 1000 大製造業和前 500 大服務業廠商作為研究母群體。其中包括：國內策略聯盟推廣協會的企業名冊資料初步估計內有 300 家曾參與國際策略聯盟的企業作為對象之一，因此分為曾經參與國際策略聯盟的企業與未有參與經驗兩類群企業。

實證步驟二、實地調查問卷之設計

問卷設計內容包括五部份：(1)基本資料，(2)動態環境影響因素，(3)國際策略聯盟的管理機制，(4)聯盟文化差異，(5)聯盟績效。相關內容如下：(1). 基本資料：目的是瞭解公司包括成立歷史、行業別、員工人數、資本額、年營業額，其設計

格式採用有限制式的結構式問卷。(2).動態環境影響因素：動態環境影響因素衡量的主要因子包括“不可預測性、動態性、包容性、複雜性”等四項因素，採用 Likert 尺度七分法，“7”表示非常重要，“1”表示非常不重要，目的是瞭解企業對於動態環境影響因素對於聯盟績效影響的重要程度之認知。(3).國際策略聯盟的管理機制：分為聯盟的規劃、聯盟間的溝通協調、聯盟運作的管理三個構面，問卷為了瞭解企業對於管理作為主要因素的認知，所有聯盟管理作為的主要因素變項均採用 Likert 尺度七分法，目的是瞭解企業對於聯盟管理作為因素對於聯盟績效影響的重要程度之認知。(4).聯盟文化差異：策略聯盟文化差異的問項包括企業文化差異與國家文化差異，均採用限制式的結構型問卷設計。此外，為了瞭解公司所參與國際策略聯盟的名稱和夥伴家數，則是採用開放式的結構型問卷設計。(5).聯盟績效：聯盟績效包括客觀績效和主觀績效。客觀績效變數以名目尺度二分法判斷其聯盟的生產，營運，「獲利」變項則以計量尺度，衡量聯盟的運作已經有幾年？所有主客觀績效的變數問項均採用 Likert 尺度七分法，目的是瞭解企業對於聯盟主觀、客觀績效的滿意程度之認知。

實證步驟三、前測

首先選擇十家個案公司最作為前測之研究對象以人員訪問採用深度訪談方法，進行問卷前測，目的是用以檢測問卷的信度與效度，以及修正問卷完成的訪談之問卷設計。

1. 信度檢定

本文以 Cronbach 係數來驗證問卷信度，以衡量各項目之間的內部一致性信度。前測訪問 10 家企業的董事長、總經理、策略聯盟負責人預計可以回收 30 份問卷，作為前測樣本。用以計算動態環境影響因素的衡量變數，聯盟管理機制的衡量變數，聯盟文化差異的衡量變數，聯盟主、客觀績效的衡量變數，等變數的 Cronbach 值，測試其值是否分別超過 0.70 以上，並且依 Nunnally(1978)的看法超過 0.7 即為良好信度，以判定問卷的內部一致信度是否良好？

2. 效度檢定

效度愈高，即表示測驗的結果愈能顯現其所欲測量對象的真正特徵。本文採用的效度為內容效度(Content Validity)和建構效度(Construct Validity)兩種。

(1) 內容效度

內容效度乃指問卷的內容是否具有相當高的代表性？即包括被衡量的所有層面的項目，問卷內容是否以理論作為基礎？並且參考以往學者類似研究問卷之內容加以修訂，並且是否曾與實務或學術專家討論過？進行過預測？以判定是否具有相當好的內容效度？

(2) 建構效度

建構效度是一種相當嚴謹的效度檢定方法，常用於衡量工具的發展，一般可以使用(1)因素分析，(2)項目分數和總分之相關(Part-whole correlation)兩種方法來驗證問卷之建構效度。本計劃人員訪問問卷擬採用因素分析方法來檢驗動態環境影響因素、聯盟管理整合機制、文化差異、以及聯盟績效的相關問項之建構效度，以判定問卷的四個構面所有問項是否均具有建構效度？

實證步驟四、實證調查

本文研究對象是以台灣地區前 1000 大製造業和前 500 大服務業作為研究母群體，以等距隨機抽樣方法抽取 800 家製造業和 400 家服務業合計 1200 家企業作為研究對象，為了提高訪問結果資料的信度與效度，本文寄發問卷之後施行兩次催收，以完成實證調查。

(二) 步驟五：研究模式與假設之驗證

本文採用結構方程模式『LISREL』軟體來分析資料驗證研究模式與假設，首先，檢定模式的適合度，接著分析理論構面之間的直接效果、間接效果與總效果，以求出的 t 值作為依據，以 $P < 0.05$ 的顯著水準來檢定構面之間的因果關係，以及中介變數的效果是否達到顯著水準？以驗證研究假設是否得到支持？

(三) 步驟六：發現與討論

研究結果與發現加以深入的分析與討論，目的是發掘在管理上隱函性的貢獻，以提供學術界與企業界參考之用。

(四) 步驟七：結論與建議

最後，作綜合性結論，提出具體可行的建議，提供企業組織虛擬化參考之用。

伍、資料分析與討論

一、基本資料分析

(一)、無回應偏差檢定(Non-response Bias)

本文實證調查進行一次問卷的寄發與回收以及兩次催收，為了確保三次回收問卷的受訪者彼此之間不存有反應的偏差，因此，選擇受訪經理人的教育程度，以及在該公司的服務年資作為基礎進行卡方檢定，以 $P < 0.05$ 顯著水準作驗證，得到的 P 值分別為 0.457 與 0.460 均大於 0.05，因此，分析結果三次回收樣本之間並不存在顯著性的差異，顯示本文未回收之問卷對於研究結果，並不會造成偏誤。

二、認知差異分析

本文有效樣本包含有參與聯盟和無參與聯盟兩類，以卡方分配檢驗回收兩群體(有參與策略聯盟與沒有參與策略聯盟)接受測試企業的經理人對於問卷問項的認知是否有顯著性差異，分析結果，除了在「聯盟的規劃」方面「是否詳細且明確訂定聯盟契約」和「聯盟結束後有關雙方權益條款之擬定是否完備」兩變項，以及「聯盟的控制」方面「定期對聯盟雙方控制產出分配公平性」、「對於聯盟共有智慧財產權的歸屬」兩變項之外並無認知上的顯著性差異。

三、結構模式資料分析

本文實證資料分析方法以結構方程式模式分析研究變數的因果關係，使用目前最普遍的結構方程式模式工具 LISREL 進行資料分析。

(一)、理論構面因素之萃取

本文理論構面包括：動態環境影響因素、國際策略聯盟的管理機制、聯盟文化差異、聯合績效四個構面，分別以因素分析方法萃取主要因子，然後以 LISREL 模式進行資料分析。本文萃取理論構面的主要因子，萃取前先計算分項對於總項的相關係數，以及用 Cronbach's α 值加以檢定，而將其中分項對於總項的相關係數較低的變項刪除，以提高 Cronbach's α 值，亦即提高信度。其次尚需檢定各個構面是否具有共同變異性，以判定是否能夠進行因素分析，本文以 Bartlett 的球形檢定(Test of sphericity)和 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)的抽樣適當性衡量以檢定變數間的共同

變異性。檢定所有變數 Bartlett 的球形檢定的 P 值是否皆為 0? 以判定是否具有顯著水準, 另外檢定 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)的抽樣適當性衡量值是否皆在 0.6 以上? 以判定各個構面與聯盟績效等構面是否具有共同變異性? 依據上述結果, 判定是否可以進行因素分析?

本文四個構面萃取主要因子, 首先萃取特徵值大於 1 之因素, 然後以最大變異數旋轉法萃取因素, 並且分別給予命名, 因素萃取結果其分項對於總項的相關係數判定是否在 0.40 以上? 以及 Cronbach's α 值是否在 0.70 以上? 以檢驗信度。

1. 動態環境影響因素之因素分析: 包括(1). 包容性, (2). 不可預測性, (3). 動態性, (4). 複雜性等四個主要因子之因素分析, 萃取主要因子其分項對於總項的相關係數與因素負荷量以及各項因素解釋變異量與 Cronbach's α 值如表 1 所示:

表 1、環境不確定因素的因素分析

因素名稱	相關係數與因素負荷量	
包容性因素層面	整體信度: $\alpha=0.79724$	累積解釋變異量: 0.6041
1. 競爭者策略	0.489324	0.64787
2. 顧客嗜好變化	0.513304	0.65230
3. 政治環境	0.549375	0.66891
4. 生產技術改變	0.608297	0.75387
5. 資訊科技應用	0.581980	0.71930
6. 供應商來源	0.466188	0.61021
7. 員工成本與來源	0.482151	0.60188
不可預測性因素層面	整體信度: $\alpha=0.8024$	累積解釋變異量: 0.6326
1. 競爭者策略	0.487918	0.62965
2. 顧客嗜好變化	0.685361	0.79602
3. 政治環境	0.321116	0.42887
4. 生產技術改變	0.558209	0.71665
5. 資訊科技應用	0.645095	0.78826
6. 供應商來源	0.511917	0.66282
7. 員工成本與來源	0.548115	0.68204
動態性因素層面	整體信度: $\alpha=0.7259$	累積解釋變異量: 0.5665
1. 競爭者策略	0.414310	0.60388
2. 顧客嗜好變化	0.577712	0.74797
3. 政治環境	0.149483	0.21959

4.生產技術改變	0.523319	0.72718
5.資訊科技應用	0.577835	0.75535
6.供應商來源	0.468507	0.64642
7.員工成本與來源	0.379006	0.53905

2. 國際策略聯盟的聯盟文化差異之因素分析：聯盟文化差異之因素分析，分別萃取主要因子，其分項對於總項的相關係數與因素負荷量，以及解釋變異量，Cronbach's α 值分別如表 2 所示。

表 2、策略聯盟的聯盟文化差異之因素分析

因素名稱	相關係數與因素負荷量	
文化差異層面	整體信度： $\alpha=0.905400$	累積解釋變異量:0.5256
企業文化	0.601722	0.71529
國家文化	0.642719	0.69883

3. 國際策略聯盟的管理機制之因素分析：聯盟管理機制之因素分析，萃取主要因子其分項對於總項的相關係數與因素負荷量，以及解釋變異量，Cronbach's α 值分別如表 3 所示。

表 3、策略聯盟管理機制之因素分析

因素名稱	相關係數與因素負荷量	
聯盟管理作為層面	整體信度： $\alpha=0.83327$	累積解釋變異量:0.5574
聯盟的規劃	0.624111	0.74796
聯盟間溝通	0.660148	0.80172
聯盟的控制	0.666930	0.75178

4.策略聯盟主客觀績效之因素分析：聯盟主客觀績效之因素分析，萃取出主觀績效，生產，營運，獲利，四個主要因子，其分項對於總項的相關係數與因素負荷量如下表 4，而其解釋變異量為 76.57%，其 Cronbach's α 值達到 0.9180 信度甚高

表 4、策略聯盟主客觀績效之因素分析

因素名稱	相關係數與因素負荷量	
主客觀績效層面	整體信度： $\alpha=0.918067$	累積解釋變異量:0.7657
1. 主觀績效	0.795173	0.88879
2. 生產	0.642821	0.69279
3. 營運	0.714502	0.55184
4. 獲利	0.686162	0.46424

四、研究模式適合度分析

本文以 LISREL 進行模式適合度分析，首先需要針對研究模式建立潛在變數與明顯變數的路徑結構關係圖，然後再檢定模式的適合度，才能驗證研究假設。

1. 路徑結構關係圖

研究模式中有兩種潛在變數，兩種明顯變數，潛在變數是無法直接經由觀察或測得的資料，但是可以經由明顯變數加以衡量，明顯變數(觀察變數)是可以直接觀察測得，在實證上則可以經由問卷測得。本文明顯變數(觀察變數)包括 X 變數(不可預測性，動態性，包容性，複雜性)與 Y 變數(聯盟的規劃，聯盟間的溝通協調，聯盟運作的管理，企業文化差異，國家文化差異，主觀績效，生產，營運，獲利)。

LISREL 模式可以用來分析因果關係，潛在變數被假定為因的是外生變數或稱潛在自變數，其符號以 ζ 表示，潛在變數被假定為果的是內生變數或稱潛在依變數，其符號以 η 表示，明顯變數中可以作為潛在自變數的衡量指標為 X 變數，作為潛在依變數的衡量指標為 Y 變數，本文的外生變數為環境不確定包括： ζ_1 ：不可預測性， ζ_2 ：動態性， ζ_3 ：包容性， ζ_4 ：複雜性；內生變數包括： η_1 ：國際策略聯盟管理整合機制， η_2 ：聯盟文化差異， η_3 ：聯盟績效。因此，本文的 LISREL 模式圖，亦即明顯變數與潛在變數的關係圖，如圖 2 所示：

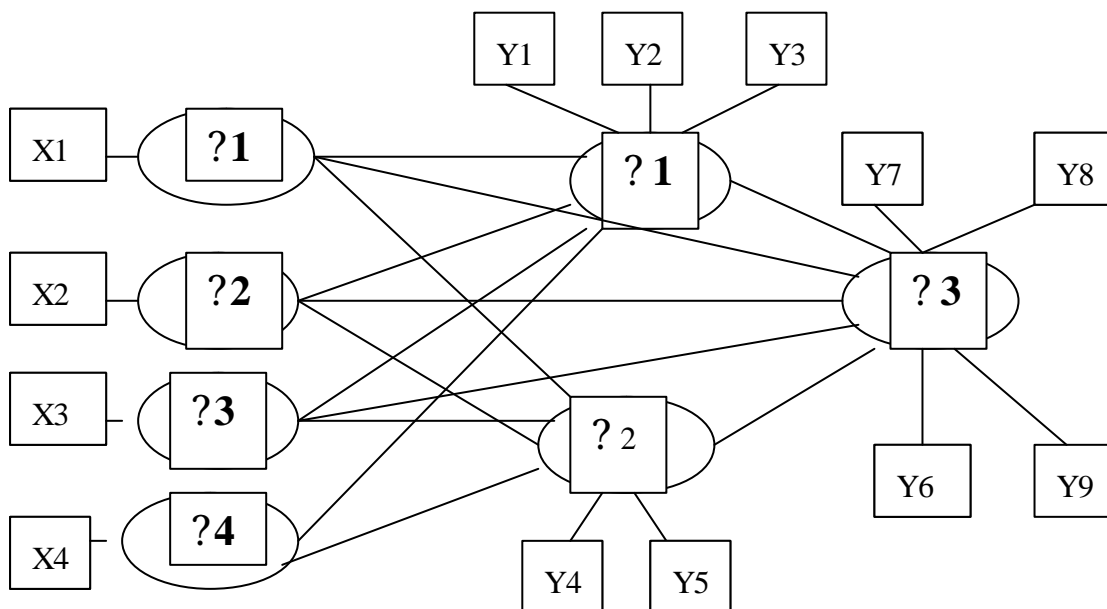


圖 2. 本文 LISREL 模式圖

2. 模式適合度檢定

本文的有效研究樣本，依 Hair et al (1992)的研究為基礎，採用最大概似法進行 LISREL 模式估計，估計結果再以適合度評估，LISREL 模式以卡方檢定評估，GFI (Goodness-of-fit index,GFI) 、 AGFI(Adjusted goodness-of-fit index, AGFI) 、 CFI(Comparative fit index) 、 IFI(Incremental fit index)、 NFI(Normed fit index)、 NNFI(Nonnormed fit index)以及 RMR(Root mean square residual, RMR)等指標，以評估模式適合度。首先，我們輸入衡量變數的相關矩陣，然後以 LISREL 模式衡量整體模式適合度，經過多次反覆萃鍊，結果其各項適合度指標， χ^2 的 $P=0.11$, >0.05 , $RMR=0.077, 0.1, 0.08, 0.032, 0.056, 0.026, 0.034, 0.031, 0.023, 0.031$ 平均值與各別值多小於 0.05; $GFI=0.97, 0.92, 0.91, 0.89, 0.85, 0.94, 0.87, 0.91, 0.90$ 亦多大於 0.90,; $AGFI=0.92, 0.81, 0.83, 0.78, 0.86, 0.82, 0.82$ 亦多趨近於 0.90 , 亦即 CFI, NFI, NNFI, IFI 其值都大於 0.90 , 依據 Bagozzi and Yi (1989), 以及 Bonett (1980)建議的適合度衡量指標的理想值皆大於 0.90, 本文所顯示的所有指標值大於 0.90 , 是可以接受的理想值, 因此, 可以說本文的整體模式適合度是適當的。

3.模式內在品質之評估

本文以標準化殘差(Standardized residuals)以及平方複相關(SMC, Squared multiple correlation)來衡量模式的內部結構，標準化殘差是用來瞭解模式是否有誤列情形，依據文獻(Hair et al, 1992)通常標準化殘差值只要小於 2.58 即可，本文標準化殘差，其最大值與最小值為均小於 2.58, 在可以接受的範圍內。SMC(平方複相關)則是用來衡量各別變數線性關係的強度，SMC 值在 0 與 1 之間，其值愈大愈佳，標準化殘差值如果不符理想，也是要進行更改變數或樣本篩選直到本文的 SMC 值: $X1=1.0, X2=1.0, X3=1.0 \dots X6=1.0, Y1, Y2, Y3, Y4=1.0, Y5=1.0, Y6=1.0, Y7, Y8, ?1, ?2, ?3$ 等皆符合理想值為止。因此大致上模式的內部結構尚佳。依據 Bagozzi and Yi (1988)的理論基礎為理想，本文進一步以 t 值討論潛在變數與明顯變數之間的關係，計算結果 t 值皆大於 2.58, 表示已經達到 0.01 的顯著水準。可以瞭解明顯變數適合作為潛在變數的衡量指標。

五、動態環境因素與策略聯盟管理、文化差異間之關係分析

探討動態環境因素與策略聯盟管理、文化差異間之關係，以 LISREL 的 r 值驗證研究假設是否成立？另外以 LISREL 的 t 值判斷其間的關係是否顯著？詳細分析如

下。

對於策略聯盟管理而言，有不可預測性與包容性兩項因素與之有($P<0.05$)顯著相關，而動態性、複雜性兩項因素則與策略聯盟管理沒有($P<0.05$)顯著相關，顯示動態環境因素，包括不可預測性、包容性會影響策略聯盟管理，因此研究假設 H11 部份獲得支持，企業應加強此方面之優勢。

至於策略聯盟文化差異而言，有動態性與不可預測性與之有($P<0.05$)顯著相關，而包容性、複雜性則與策略聯盟文化差異沒有($P<0.05$)顯著相關，顯示動態環境因素，包括不可預測性、動態性會影響策略聯盟文化差異，結果研究假設 H12 部份獲得支持，企業應加強此方面之優勢。

六、聯盟的管理機制、聯盟文化差異與聯盟績效間之因果關係分析

聯盟管理整合機制與聯盟績效間之因果關係分析，以 LISREL 模式的直接效果值來檢定研究假設 H2, H3, H4, H5。同時以 t 值判斷兩者間相關性是否顯著？

1. 聯盟的管理機制與聯盟績效之因果關係分析

聯盟的管理整合機制與績效是否顯著相關($P<0.05$)，研究結果支持研究假設 H2，顯示經由聯盟的管理可以提高聯盟的績效，也就是說藉由聯盟的管理整合機制包括的聯盟的規劃、聯盟間關係和聯盟的控制等行為可以提高聯盟的績效，此點結果與 Stock et al, (1998) 的研究結果一致。

2. 聯盟的文化差異與聯盟績效之因果關係分析

聯盟的聯盟的文化差異與績效是否顯著相關($P<0.001$)，研究結果支持研究假設 H3，顯示經由聯盟的文化差異可以提高聯盟的績效，也就是說藉由聯盟的文化差異包括的聯盟的國家文化差異和聯盟的企業文化差異可以提高聯盟的績效，此點結果與 Stock et al, (1998) 的研究結果一致。

3. 聯盟管理整合機制與聯盟文化差異之關係分析

管理整合機制與聯盟文化差異結果是否有顯著性相關($p<0.05$)，研究結果研究假設 H4 獲得支持，顯示管理整合機制與聯盟文化差異相輔相成，也就是說經由加

強管理整合機制與聯盟文化差異的互補可以增加績效，此點結果與 Stock et . al, (1998)的研究結果一致。

4. 主、客觀績效間之關係分析

研究結果主觀績效與客觀績效有顯著性相關($p < 0.01$)，因此，研究假設 H5 獲得支持，顯示企業如果有較高的主觀績效，其客觀績效目標比較容易達成。

七、動態環境影響因素、國際策略聯盟管理整合機制、聯盟文化差異與績效間之直接關係分析

探討動態環境影響因素、國際策略聯盟管理整合機制、聯盟文化差異與績效間之直接關係分析，以 LISREL 的 r 值驗證研究假設是否成立？另外以 LISREL 的 t 值判斷其間的關係是否顯著？本文分為三大類詳細分析。

1. 動態環境影響因素、國際策略聯盟管理整合機制、聯盟文化差異與績效間之因果關係分析

檢驗對於國際策略聯盟管理整合機制而言，不可預測性、包容性、動態性、複雜性四項因素則與國際策略聯盟管理整合機制是否有顯著相關？以判定研究假設 H6a 是否獲得支持？研究結果對於策略聯盟管理整合機制而言，有不可預測性與包容性兩項因素與之有($P < 0.05$)顯著相關，而動態性、複雜性兩項因素則與策略聯盟管理整合機制沒有($P < 0.05$)顯著相關，顯示環境不確定因素，包括不可預測性、包容性會影響策略聯盟管理整合機制，而假設 H6a 部份獲得支持，因此企業應加強此方面之優勢。

其次，基於國際策略聯盟文化差異而言，不可預測性、包容性、動態性、複雜性四項因素則與策略聯盟文化差異是否有顯著相關？以判定研究假設 H6? 是否獲得支持？研究結果對於國際策略聯盟文化差異而言，有動態性與不可預測性與之有($P < 0.05$)顯著相關，而包容性、複雜性則與國際策略聯盟文化差異沒有($P < 0.05$)顯著相關，顯示環境不確定情況，包括不可預測性、動態性會影響國際策略聯盟文化差異，而假設 H6? 部份獲得支持，企業應加強此方面之優勢。

然後分析動態環境影響因素(包括不可預測性、動態性、包容性、複雜性)

與聯盟管理整合機制、聯盟文化差異以及績效間之因果關係，以 LISREL 模式的 r 值來檢定研究假設 H6，檢驗其關係是否顯著？以 t 值來作判斷。分析研究結果對於策略聯盟管理整合機制以及聯盟文化差異而言，不可預測性、動態性、包容性、複雜性是否達到顯著相關？以判定研究假設 H7 是否獲得支持？分析結果動態環境影響因素(包括不可預測性、動態性、包容性、複雜性)與聯盟管理整合機制、聯盟文化差異以及績效間之因果關係，以 LISREL 模式的 r 值來檢定研究假設 H6，其關係是否顯著？以 t 值來作判斷。分析結果對於策略聯盟管理整合機制、聯盟文化差異而言，有不可預測性、動態性與包容性達到($P < 0.05$)顯著相關，而至於聯盟文化差異則有動態性、包容性達到($P < 0.05$)顯著相關，至於績效而言，動態環境影響因素(包括不可預測性、動態性、包容性)達到($P < 0.05$)顯著相關，因此，顯示研究假設 H6 部份獲得支持。

2. 動態環境影響因素與聯盟績效之關係分析

分析動態環境影響因素(包括不可預測性、動態性、包容性、複雜性)與績效是否有顯著的相關？研究結果對於動態環境影響因素而言，有動態性與不可預測性與績效有($P < 0.05$)顯著相關，而包容性、複雜性則與績效沒有($P < 0.05$)顯著相關，顯示動態環境影響因素，包括不可預測性、動態性會影響國際策略聯盟績效，而假設 H6 部份獲得支持，企業應加強此方面之優勢。

3. 動態環境影響因素四個構面間之互動關係分析

分析動態環境影響因素(包括不可預測性、動態性、包容性、複雜性)四個構面之間是否有顯著的相關？研究結果對於動態環境影響因素的四個構面而言，有動態性與不可預測性有($P < 0.05$)顯著相關，而包容性與複雜性則沒有($P < 0.05$)顯著相關，顯示動態環境影響因素四個構面之間，包括不可預測性、動態性、包容性與複雜性部份有顯著相關，因此假設 H6c 部份獲得支持，企業應加強此方面之優勢。

八、聯盟管理整合機制與聯盟文化差異的中介效果

有關探討動態環境影響因素加入聯盟的管理整合機制對於績效的影響，以及動態環境影響因素加入聯盟文化差異對於績效的影響，以 LISREL 模式路徑圖探討有無中介效果？以檢定研究假設 H7, H8。

1. 策略聯盟管理整合機制與聯盟文化差異作為中介變數之效果

分析聯盟的管理整合機制對於「動態環境影響因素對於績效的影響」是否具有部份中介效果？以判定研究假設 H7 是否獲得支持？另外，分析檢驗聯盟的文化差異對於動態環境影響因素與績效的影響是否具有中介效果？以判定研究結果 H8 是否獲得支持？分析結果發現：當沒有聯盟管理整合機制與文化差異作為中介變數時，以 LISREL 分析動態環境影響因素以及績效的關係，探討不可預測性、動態性、包容性、複雜性四個構面與策略聯盟績效是否有顯著相關？並且進一步詳細分析有無中介變項時自變數的主要因子對於績效的影響以判定中介變數對於績效是否產生部份的影響效果？以判定研究結果 H9 是否獲得支持？分析結果，策略聯盟管理整合機制本項中介變數而言，有不可預測性與包容性達到($P < 0.05$)顯著相關，而且策略聯盟管理整合機制與績效間達到($P < 0.05$)顯著相關，顯示環境不確定情況(包括不可預測性、包容性影響策略聯盟管理整合機制，間接影響績效，換言之，聯盟的管理整合機制對於動態環境影響因素與績效的影響只具有部份中介效果，研究結果 H7 獲得部份支持。另外，對於聯盟文化差異而言，有動態性、包容性有($P < 0.05$)顯著相關，而且策略聯盟文化差異與績效間有($P < 0.05$)顯著相關，顯示動態環境影響因素(包括動態性、包容性會影響聯盟文化差異，而間接影響績效，換言之，聯盟文化差異對於動態環境影響因素與績效的影響只具有部份的中介效果，研究結果 H8 獲得部份支持。

2. 策略聯盟管理作為與類型(中介變數)對於環境不確定因素以及績效的影響

此外，當沒有策略聯盟管理整合機制與文化差異作為中介變數時，以 LISREL 分析動態環境影響因素以及績效的關係，動態性、包容性與策略聯盟績效有($P < 0.01$)顯著相關，顯然的動態環境影響因素的動態性、包容性是影響聯盟績效的主要因素，動態環境影響因素與聯盟績效模式的路徑分析，進一步詳細分析有無中介變項時自變數(環境不確定)的主要因子對於績效的影響結果發現：動態環境影響因素的動態性、包容性對於聯盟績效是有影響，但是加入策略聯盟管理整合機制與文化差異作為中介變數時則變成沒有影響。其他因子則因為中介變數的中介效果，對於績效有影響，因此表示中介變數對於績效只產生部份的影響效果。換言之，研究結果 H9 獲得部份支持。

陸、研究發現與討論

一、模式與假設驗證

本文以 LISREL 分析驗證研究模式適合度，結果所有指標值均大於 0.90，顯示本文的整體模式適合度是適當的。至於模式內在品質之評估，本文以標準化殘差以及平方複相關(SMC)來衡量模式的內部結構：評估結果都符合文獻(Hair et al, 1992)以及 Bagozzi and Yi (1988)的理論基礎提出的理想值，顯示本模式十分適當，信度甚高，可以提供學術界與企業界很高的參考價值。其次，檢定研究假設的結果如表 5 所示，其中 H2, H3, H4, H5, H6 獲得支持，動態環境影響因素、聯盟的管理整合機制、聯盟文化差異對於聯盟績效有顯著性影響，聯盟主觀績效和客觀績效有顯著性相關，不同聯盟文化差異與聯盟的管理整合機制有顯著性相關。其他的假設 H1, H7, H8, H9 僅獲得部份支持，詳細分析，上述假設部份具有影響，具有效果的。

表 5. 研究假設檢定結果

項目	研究假設內容	檢定結果
H11	動態環境影響因素對於聯盟的管理整合機制有顯著性差異。	獲得部份支持
H12	動態環境影響因素對於聯盟文化差異有顯著性影響	獲得部份支持
H2	聯盟的管理整合機制對於聯盟績效有顯著性影響。	獲得支持
H31	企業文化差異與績效有顯著性相關。	獲得支持
H32	國家文化差異與績效有顯著性相關。	獲得支持
H41	企業文化差異與聯盟管理整合機制有顯著性相關。	獲得支持
H42	國家文化差異與聯盟管理整合機制有顯著性相關。	獲得支持
H5	聯盟主觀績效和客觀績效有顯著性相關。	獲得支持
H6	動態環境影響因素對於策略聯盟績效有影響	獲得部份支持
H7	聯盟管理整合機制對於「動態環境影響因素影響績效」有中介效果	獲得部份支持
H8	聯盟文化差異對於「動態環境影響因素影響績效」具有中介效果	獲得部份支持
H9	動態環境影響因素、聯盟管理整合機制與文化差異對於績效具有直接與間接效果	獲得部份支持

二、動態環境影響因素對於聯盟管理整合機制、文化差異以及績效之效果分析

其次分析研究變數的關係，本文以 LISREL 最大概似法，估計分析動態環境影響因素的四項因素與聯盟的管理整合機制、文化差異、以及績效等研究變數的整體結構模式中的直接與間接效果，可以瞭解各隱藏變數的關係，並且深入分析動態環境影響因素對於其他研究變數的直接、間接以及總效果分析。

1. 動態環境影響因素之直接效果分析

動態環境影響因素對於國際策略聯盟管理整合機制之直接效果分析：分析不可預測性、變動性、包容性、複雜性與國際策略聯盟管理整合機制是否有相關？是否具有中介效果？以深入分析其影響關係。以及分析國際策略聯盟管理整合機制以及績效之直接效果。

分析結果：變動性、包容性與策略聯盟管理整合機制呈現正相關($P < 0.05$)，其餘皆未達顯著水準。亦即變動性、包容性經由策略聯盟管理整合機制會影響績效，其餘因素並不影響策略聯盟管理整合機制，不影響績效。顯示聯盟管理整合機制、文化差異與變動性、包容性有關，其餘因子則並沒有直接影響管理整合機制、文化差異，亦即動態環境影響因素的變動性經由聯盟管理整合機制會影響績效，包容性經由聯盟管理整合機制、文化差異會影響績效，亦即聯盟管理管理整合機制、文化差異具有中介效果，但是其餘因子的中介變項則不具有中介效果。

策略聯盟管理整合機制以及績效之直接效果分析：策略聯盟管理整合機制、文化差異對於績效之直接效果呈現正相關($P < 0.05$)，顯示較佳的策略聯盟管理整合機制，以及文化差異會產生較佳的績效，顯示策略聯盟管理整合機制，以及文化差異與績效有直接關係。表示較佳的管理整合機制其績效較佳，而且較適當的管理文化差異其績效亦較佳。

2. 動態環境影響因素之間接效果分析

本文以 t 值檢驗動態環境影響因素之間接效果，結果發現：包容性、異質性與績效的間接效果呈現正相關($P < 0.05$)，包容性對於績效的間接效果路徑為經由策略聯盟管理整合機制而影響績效，異質性對於績效的間接效果路徑則是經由策略聯

盟文化差異而影響績效，其餘因子則無顯著的間接影響。

3. 動態環境影響因素之總效果分析

動態環境影響因素之總效果，乃來自於直接與間接效果的影響，以 t 值作判斷不可預測性、變動性、包容性、複雜性對於策略聯盟管理整合機制($P>0.05$)、文化差異($P>0.05$)，以及績效($P>0.01$)，有顯著總效果，分析總效果與直接效果的差異，動態環境影響因素以及管理整合機制、文化差異對於績效是有影響，而其影響來自於異質性對績效的間接效果。由於變動性、異質性均有直接與間接效果因此變動性、異質性具有較為顯著的總效果。

柒、結論與建議

本文以實證研究探討動態環境因素下台灣企業國際策略聯盟的管理機制、文化差異與組織績效的整合分析。研究模式與研究假設的建立乃是以文獻探討的基礎配合管理理論以邏輯推理推導出研究模式，以及研究假設，回收問卷資料分析採用 LISREL 模式分析，以驗證模式與假設。研究結果其中 H2, H3, H4, H5 獲得支持，顯示動態環境因素下、國際策略聯盟的管理機制、文化差異對於聯盟績效有顯著的影響，主客觀績效也有顯著相關，聯盟管理機制、文化差異也有顯著相關。但是，動態環境因素對於台灣企業國際策略聯盟管理機制、文化差異的影響，動態環境因素對於台灣企業策略聯盟管理機制、文化差異以及績效的影響，聯盟管理機制、文化差異所具有的中介效果，等四項假設 H1, H7, H8, H9 僅獲得部份支持。研究結果有關研究模式適合度之探討，本模式適合度甚佳，模式結構品質優良，詳言之，研究發現：動態環境因素的各項因素對於聯盟主觀績效滿意度有顯著性影響，以及文化差異與聯盟管理機制作為中介變數對於聯盟績效有直接或間接的影響。其次，聯盟主、客觀績效關係之探討，研究發現：聯盟規劃與聯盟主客觀績效有顯著性相關；聯盟控制與聯盟主觀績效亦呈現顯著性相關，但是，聯盟溝通與聯盟主客觀績效沒有顯著性相關。聯盟主、客觀績效關係之探討，研究發現：聯盟規劃與聯盟主客觀績效有顯著性相關；聯盟控制與聯盟主觀績效亦呈現顯著性相關，但是，聯盟溝通與聯盟主客觀績效沒有顯著性相關。至於，有關於聯盟的主客觀績效之探討，研究結果發現：在所有有效樣本方面，主觀績效與「生產」與「獲利」有顯著相關，而與「營運」無顯著相關。研究結果的發現與討論，可以提供學界與企業界參考。同時也讓我們深刻瞭解，策略聯盟是經營企業的一個重要策略，由於聯盟是由不同文化和背景的成員所組成的聯盟的關係，動態環

境因素的各項因素的影響至很大，因此更要取得共識與互信，而管理良好需要聯盟的核心組織的產業管理機制，以及夥伴的自我管理機制配合，如此才能創造出最大的經濟價值和更廣泛的策略彈性。如此才能夠經由聯盟管理運作產生一成功的策略聯盟，達成企業雙贏的局面，增進夥伴之間各自市場的競爭力，達成策略聯盟最終的目的分享各種資源、取得成熟技術和管理制度，進而產生擴大市場、分攤風險的互惠性效益。本研究探討動態環境影響因素下台灣企業國際策略聯盟管理整合機制、文化差異對於績效的影響。其研究發現作具體完整的結論提供業界與學界參考，同時將針對企業界與學術界作成具體可行的建議。未來研究將以動態考量為基礎，探討外在環境因素對於研究主題系統的影響，例如：探討外在環境因素對於「策略聯盟管理對於績效影響」本系統之影響，以計量研究為基礎，或是以為分析工具採用定性研究方法進行探討。

參考文獻

1. 方至民，曾志夕，形成條件對中外合資企業績效之影響，中山管理評論，第五卷第三期，頁 537-552，民國 86 年。
2. 尤克熙，國際策略聯盟實行條件相關因素之實證與探討-以高科技產業為例，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國 84 月。
3. 司徒達賢，中小企業之策略聯盟，經濟情勢暨評論季刊第二卷第三期，民國 85 年 11 月。
4. 石滋宜，迎接策略聯盟的時代，能力雜誌，500 期 20-21 頁，民國 86 年 10 月。
5. 王正璞，企業策略聯盟之管理作為與績效關係之研究共同研發聯盟，中原企業管理研究所未出版碩士論文，民國 82 年。
6. 吳怡靜，策略聯盟讓對手成為妳的幫手，天下雜誌，96 期，民國 85 年 2 月。
7. 徐淑文，筆記型電腦及照明燈聯盟實例，會計研究月刊，74 卷 13-17 頁，民國 80 年 11 月。
8. 黃俊英，林震岩，SAS 精析與實例，華泰書局，民國 83 年。
9. 蔡明晃，迅速反應顧客需求之物流策略與組織績效關係之研究，國科會計劃報告，民 87 年。
10. 曾志弘，聯盟文化差異、成立與運作特質對聯盟績效影響之研究-以在臺合資企業為例，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國 86 年。
11. 張芳誠，行銷聯盟動機與企業核心資源對聯盟績效影響之研究，中原企業管理研究所，未出版碩士論文，民國 85 年。
12. 曹中峰，如何成功的發展與管理策略聯盟，能力雜誌，500 期 28-32 頁，民國 86 年 10 月。
13. 陳正男，聯盟夥伴認知與動機對績效與未來承諾之影響，台大管理論叢 8(2)，9 月；125-164，民國 86 年。

14. Adler, Nancy, J., and John, L. Graham, Cross—Cultural interaction; The international comparison fallacy? *Journal of International Business studies*, No. 20, 515-537, (1989).
15. Aldrich, H. E., *Organizations and Environments*, NY: Prentice-Hall, (1979).
16. Anderson, E., 1990, Two Forms, One Frontier : On Assessing Joint Venture Performance, *Sloan Management Review*, 31(2): 19-30, (1990).
17. Bagozzi, R. P., and Yi, Yi., On the Evaluation of Structural Equation Models, *Academy of Marketing Science*, 16(4), 74-94, (1988).
18. Bourgeois, L. J., Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments, *Academy of Management Journal*, 28(3), 548-573, (1985).
19. Bronder, Christoph and Pritzi, Rudolf, Developing Strategic Alliance: A Conceptual framework Successful Cooper Action, *European Management journal*, Vol. 10, No. 4, 412-421, (1992).
20. Bruce, Margaret, Leverick, Fiona and Wilson, Dominic, Success of Factor Collaborative Produce Development: A Study of Supplier of Information and Communication Technology, *R & D Management*, Vol. 25, No. 1, 33-44, (1995).
21. Chan, P. S., and Held, D., Strategic Alliance in Technology: Key Competition Weapon, *Sam Advanced Management Journal*, Autumn, 9-17, (1993).
22. Conant, J. S., M. P. Mokwa., and P. R. Varadarajan, Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, 11(5), Sep, (1990).
23. Cuplan, Refik, Multinational Competition and Cooperation: Theory and Practice, *Multinational Strategic Alliance*, 13-32, (1993).
24. Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, St. Paul: West, (1989).
25. Dess, G. G., and D. W. Beard., Dimensions of Organizational Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73, (1984).
26. Devin, G., and Bleackley, M., Strategic Alliance—Guideline for Success, *Long Range planning*, 18-23, (1988).
27. Devlin, G. and M. Bleackley, Strategic Alliances - Guidelines for Success, *Long Range Planning*, 21(5): 18-23, (1988).
28. Downey, H. K., and J. W. Slocum, Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation, *Academy of Management Journal*, 3, 562-577, (1975).
29. Duncan, R. B., Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327, (1972).

30. Emery, F., and E. Trist, The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, 18, 12-32, (1965).
31. Farr, Michael, C., and Fisher, William, A., Managing International high Technology Cooperative Projects, *R & D Management*, Vol. 22, No. 1, 55-67, (1992).
32. Fedor, Kenneth, J., and Werther, William, B., Making Sense of Cultural Factors in International Alliance, *Organization Dynamics*, Vol. 23, 33-48, (1995).
33. Geringer, J. Michael, & Louis Hebert, Measuring performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies* 22/2:249-263, (1991).
34. Germain, R. N., C. Droge, and P. J. Daugherty, A Cost and Impact Typology of Logistics Technology and the Effect of its Adoption on Organizational Practice, *Journal of Business Logistics*, 15(2), (1994).
35. Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black, *Multivariate data Analysis with Reading*, NY: Macmillan, (1992).
36. Harrigan, Kathryn, Rudie., Strategic Alliances and Partner Asymmetries, *Management International review*, Vol. 28, 53-72, (1988).
37. Hagedoorn, J.; Schakenraad, J., The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance, *Strategic Management Journal*, 15(4), May, 291-309, (1994).
38. Hart, S., and C. Banbury., How Strategy-Making Processes can make a Difference, *Strategic Management Journal*, 15, PP. 251-269, (1994).
39. Hickson, D. J., C. R. Hinings., and C. A. Lee., R. E. Schneck, and J. M. Pennings, A Strategic Contingencies, Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229, (1971).
40. Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Difference in Work—Related Values*, California: Sage Publication, (1980).
41. Jauch, L. R., and K. L. Kraft., Strategic Management of Uncertainty, *Academy of Management Review*, 11(4), 777-790, (1986).
42. Jemison, D. B., The Importance of an Integrative Approach to Strategic Management Research, *Academy of Management Review*, 16(4), 601-608, (1981).
43. Joreskog, K. G., and D. Sorbom, *LISREL IV: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Instrumental Variables and Least Square Methods*, Mooresville, IN: Scientific Software, (1986).
44. Keats, B. W., and M. A. Hitt, A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance, *Academy of Management Journal*, 31(3), PP. 570-598, (1988).

45. Keith W. Glaister, Peter J. Buckley, Measures of Performance in UK International Alliances, *Organization studies*, 19/1: 89-118, (1998).
46. Kohn, J. W., M. A. McGinnis, and P. K. Kesava, Organizational Environment and Logistics Strategy: An Empirical Study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(2), 22-30, (1990).
47. Kotha, S., and A. Nair, Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese machine tool industry, *Strategic Management Journal*, 16, 497-518, (1995).
48. Lawrence, P. R., and J. Lorsch, *Organization and Environment*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, (1967).
49. Levinson, Manette, S., and Ashi Minoru, Cross—National Alliance and International Learning, *Organizational Dynamics*, Vol. 24. No 2, 50-63, (1995).
50. Lewis, Jordan, D., *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliance*, New York, Free Press, (1990).
51. Lousis p. Bucklin & Sanjit Sengupta, Organizing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, Vol. 57 April, 32-46, (1993).
52. Lynch, Robert Porter, *Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon*, New York: Wiley, (1993).
53. Marjorie A. Lyles & Inga S. Balrd, Performance of International Joint Ventures in Two European Countries: The Case of Hungary and Poland, *MIR*, Vol. 34/4, 313-329, (1994).
54. McKee, D. O., P. R. Varadarajan, and W. M. Pride, Strategic Adaptability and Firm Performance, *Journal of Marketing*, 53, 21-35, (1989).
55. Miller, D., Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure, *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308, (1988).
56. Miller, D., and P. Friesen, Archetypes of Strategy Formulation, *Management Science*, 24, 921-933, (1978).
57. Milliken, F. J., Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators Interpretation of Changing Demographics, *Academy of Management Journal*, 33(1), PP. 42-63, (1990).
58. Niederkofler, M., The Evolution Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence, *Journal of Business Venturing*, 237-257, (1991).
59. Nunnally, J. L., *Psychometric Theory*, 2nd. New York: McGraw-Hill, (1978).
60. Parkhe, Arvind., Partner Nationality and the Structure Performance Relationship in Strategic Alliance, *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, 301-324, (1993).

61. Penning, J. M., Strategically Interdependent Organizations, In Nystrom P. C., and W. H. Starbuck(Eds), Handbook of Organizational Design, Vol.1, NY: Oxford, 433-455,(1981).
62. Pfeffer, J., and G. R. Salancik, The External Control of Organizations,NY: Harper and Row, (1978).
63. Porter M.E.& Fuller M.B, Coalitions and Global Strategy,Competition in Global Industries, Edited by Michael E. Porter, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 322-325, (1986).
64. Prescott, J. E., Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance, Academy of Management Journal, 29,329-346, (1986).
65. Rai, A.; Ramaprasad, A.; Borah, S. Critical Success Factors for Strategic Alliance in theInformation Technology Industry: An Empirical Study,Decision Sciences,V27(1), Winter, 141-155, (1996).
66. Ralston, David, A., Gustafson, David, J., Cheung, Fanny, M., and Terpstra, Robert, H., Differences in Managerial Values: A Study of U. S., Hong Kong and PRC Managers, Journal of Interanational Business Studies, Vol. 24, No. 2, 249-275, (1993).
67. Rigby, D. K. & W. T. Buchanan,Putting More Strategy into Strategic Alliances, Directors & boards, Winter, (1994).
68. Russ, M.; Camp, S. M.,Strategic Alliance and Technology Transfer: An Extended Paradigm,International Journal of Technology Management,14(5), 513-527,(1997).
69. Schoenberg, Richard, denuelle, Nelly and Norburn, David, National Conflict within European Alliances, European Business Journal, 8-16, (1995).
70. Scott, C.,Research on Mail Surveys, Journal of the Royal Statistical Society, Series A, Part 2, 143-191(1961).
71. Souder,W.E. & S.Nassar,Managing R&D Consortia for Success,Reserch-Technology Management, sep/oct, 44-50,(1990).
72. Summer, C. E., R. A. Bettis, I. H. Dahime, J. H. Grant, D. C. Hambrick, C. C. Snow, and C. P. Zeithaml, Doctoral Education in the field of Business Policy and Strategy, Journal of Management, 16(2), 361-398,(1990).
73. Swamidass, P. M. and W. T. Newell, Manufacturing Strategy,Environmental Uncertainty, Performance: A Path Analytic Model,Management Science, 33(4), 509-524,(1987).
74. Tan, J. J., and R. J. Litschert, Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry, Strategic Management Journal, 15,1-20,(1994).

75. Venkatrman, N. and V. Ramanujam, Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, Vol.11 NO.4, October, 801-814,(1986).
76. Walker, O. C., and R. W. Ruekert, Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, 51, 15-33, July, (1987).
77. Yoshino, M. Y. & Rangan, Strategic alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press, Boston,Massachusetts, (1995).

附錄一

壹、 公司基本資料(省略)

貳、 環境不確定因素

一、請評估下列環境因素對於貴公司經營是否有益？

	1	2	3	4	5	6	7
	非	相	有		有	相	非
	常	當	點		點	當	常
	不	不	不	普	有	有	有
	利	利	利	通	利	利	利
1. 競爭者策略							
2. 顧客嗜好變化							
3. 政治環境							
4. 生產技術改變							
5. 資訊科技應用							
6. 供應商來源							
7. 員工成本與來源							

二、請評估下列環境因素對於貴公司經營是否改變得容易預測？

	1	2	3	4	5	6	7
	非	相	有		有	相	非
	常	當	點		點	當	常
					不	不	不
	容	容	容	普	容	容	容
	易	易	易	通	易	易	易
1. 競爭者策略							
2. 顧客嗜好變化							
3. 政治環境							
4. 生產技術改變							

5. 資訊科技應用
6. 供應商來源
7. 員工成本與來源

三、請評估下列環境因素對於貴公司經營而言改變程度如何？

1	2	3	4	5	6	7
非	相	有		有	相	非
常	當	點		點	當	常
少	少	少	普	大	大	大

1. 競爭者策略
2. 顧客嗜好變化
3. 政治環境
4. 生產技術改變
5. 資訊科技應用
6. 供應商來源
7. 員工成本與來源

參、 策略聯盟的文化差異

重要程度					滿意程度				
極	不	普	重	非	極	不	普	滿	
非									
不	重			常	不	滿			
常									
重	要			重	滿	意			
滿									
要		通	要	要	意		通	意	
意									
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

1. 聯盟成員以開會民主方式作決策? -----
2. 聯盟成員的資源互惠? -----
3. 聯盟成員的資源與技術互相支援 -----
4. 聯盟的成員之員工溝通管道暢通 -----

5. 聯盟組織具有民主氣候-----
6. 聯盟成員內部有共同的目標與價值觀?-
7. 聯盟組織結構權力規劃是否適當?-----
8. 聯盟組織的紛爭解決有完備程序?-----
9. 聯盟成員的權力與義務具有約束力?--
10. 聯盟成員的內部人際網路的建構強度?
11. 聯盟成員的策略聯盟經驗? -----
12. 聯盟成員的商譽與口碑? -----
13. 聯盟成員的組織文化差異? -----
14. 聯盟成員的管理與技術人員的支援?---
15. 聯盟成員的資源互惠? -----
16. 聯盟成員的開發市場能力? -----
17. 聯盟成員的簽訂契約的意願? -----
18. 聯盟成員的共識之形成? -----
19. 聯盟成員的關係企業投資關係?-----
20. 聯盟成員的財務調度與投資分析? ----
21. 聯盟成員的人員訓練與輔導能力?----
22. 聯盟成員的運作與合作對象選擇?----

肆、 策略聯盟的管理

1. 請就貴公司實際參與策略聯盟的經驗填寫，(1)下列管理因素對於聯盟績效影響的重要性？(2)您對管理因素的滿意程度？

重要程度				
極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	2	3	4	5

滿意程度				
極不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意
1	2	3	4	5

一、 聯盟成員的選擇

1. 選擇聯盟成員之準則與程序之訂定 -
2. 是否詳細且明確訂定聯盟契約 -----
3. 聯盟目標定義是否清楚 -----
4. 潛在的聯盟成員的評估 -----
5. 成員在聯盟之前合作的經歷 -----
6. 聯盟成員之間聯盟動機是否相似 ---
7. 聯盟組織結構是否適當規劃 -----
8. 聯盟結束後有關雙方權益條款之擬定
是否完備

二、 聯盟成員間關係

9. 成員間的承諾和信任 -----
10. 成員間的衝突解決機制 -----
11. 成員間的溝通協調機制 -----
12. 成員間的企業文化融合機制 -----
13. 成員間的權力決策平衡機制 -----

三、 聯盟的控制

14. 聯盟雙方資源投入公平性 -----
15. 聯盟雙方控制產出分配公平性 -----
16. 成員間責任與義務分配公平性 -----
17. 對於聯盟共有智慧財產權的歸屬 ---
18. 定期對聯盟制度與績效進行評估 ---
19. 聯盟資訊取得程序制定的完整性 ---
20. 聯盟內定期的報告產出 -----
21. 成員對於聯盟的限制的了解 -----

伍、 策略聯盟的績效

一、 請填寫貴公司實際參與策略聯盟後的績效情況？

1. 貴公司所參與的聯盟，在聯盟過程中是否有股權異動或聯盟組織改變的不穩定狀態？ 是 否。
2. 貴公司所參與的聯盟至今是否繼續運作？ 是 否。
3. 貴公司所參與的聯盟開始於民國()年，終止於民國()年(如繼續運作

免填)。

滿意程度				
極不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意
1	2	3	4	5

二、 貴公司實際參與策略聯盟後的整體績效滿意度？

1. 對聯盟目標達成度 -----
2. 對聯盟整體績效滿意度 -----
3. 對聯盟夥伴績效滿意度 -----
4. 對聯盟管理者績效滿意度 -----

三、 貴公司實際參與策略聯盟後的個別項目績效滿意度？

1. 營收淨額 -----
2. 市場佔有率 -----
3. 獲利率 -----
4. 成本控制 -----
5. 聯盟管理 -----
6. 技術研發 -----
7. 產品設計 -----
8. 品質控制 -----
9. 勞動生產力 -----
10. 銷售力 -----
11. 通路 -----
12. 商譽 -----
13. 客戶服務 -----
14. 參與的需求 -----
15. 整體績效 -----

陸、 參與策略聯盟的相關資料

1. 貴公司參與國際策略聯盟的國家？

美國()家, 加拿大()家, 日本()家, 歐洲 ()家, 澳洲()家,
其他_____

2. 貴公司參與國際策略聯盟之後其主要競爭者？

美國()家, 加拿大()家, 日本()家, 歐洲()家, 澳洲()家,
其他_____

3. 貴公司參與國際策略聯盟的所屬產業類別?

電子業	資料通訊業	網路服務業	資訊軟體業	半導體業
資訊業	IC 設計業	航太業	生物科技業	其他_____

4. 貴公司參與國際策略聯盟自()年開始, 次數計有()次。

感謝您撥空填答本問卷, 若你需要本研究成果之摘要, 請填寫下表 (或附上名片), 待本研究完成後, 將儘速寄給您, 謝謝!

收件人:

地 址:()

附錄二資料檔

001	1	3	1	2	6	6	4	4	4	5	6	5	6	4	4	5	4	3	4	4
5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4
4	4	3	4	3	4	2	1	87	.	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	1	1																
002	1	2	3	3	5	3	3	5	4	5	6	4	5	2	3	4	5	3	4	3
6	6	6	6	7	5	6	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
4	4	3	3	4	4	2	1	88	.	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3
5	5	5	2	1																
004	1	2	2	1	5	4	3	6	3	6	6	6	3	5	4	7	2	4	5	3
5	5	6	5	4	6	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	43	3	4
4	4	4	3	4	3	2	1	.	.	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3
4	3	4	2	1																
005	1	5	1	4	5	4	3	5	1	6	6	6	6	4	4	6	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
3	4	3	3	3	3	1	1	52	.	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4
3	4	3	2	1																
006	1	5	10	3	6	8	2	3	3	5	6	4	2	5	5	4	4	4	3	4
6	6	4	5	6	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	5

4 4 3 3 5 3 1 1 38 . 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 5
 4 4 5 5 5 3 3 4 4 4 4 3 4 3 5 3 4 3 5 3 3 3
 5 3 4 2 1
 007 1 5 3 1 6 7 4 4 1 5 5 4 4 4 4 6 3 3 4 4
 4 4 6 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 5 5 5 5 5 5 5 5
 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4
 4 4 4 4 4 4 1 1 . . 2 2 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3
 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 5 5 3 4 4 4 4 3 3 4 5 3
 3 3 3 2 1
 008 2 5 10 4 6 4 2 2 2 4 5 4 6 6 6 6 4 3 4 2
 6 6 6 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4
 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 5 5
 4 5 5 5 5 5 2 2
 3 5 4 3 3 3 5 5 4 5 3 5 5 5 4 5 5 5 2 1 . . .
 009 2 5 4 5 . 3 5 5 6 5 6 6 6 4 4 4 4 4 4 5
 5 5 6 5 4 5 5 3 4 4 4 4 4 2 4 4 4 4 3 4 4
 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 3 3 4
 4 3 3 3 4 2
 2 2 2 4 4 3 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 3 4 2 1 . . .
 011 1 5 10 5 5 6 7 6 6 7 7 6 6 3 3 5 5 4 4 4
 6 6 5 5 5 4 5 5 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4 5 3 3
 5 5 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 5 5 4 5 4 4 4 5
 5 5 4 4 5 5 1 1 68 . 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 5
 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 5 5 4 5 5 4 4
 4 4 3 2 3
 014 1 4 1 2 4 2 4 5 3 4 6 6 3 4 4 5 4 3 5 5
 2 4 4 5 5 5 6 5 5 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 4 5
 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 3 5
 4 4 3 3 4 4 2 2 . . 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4
 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 2 4 4 4
 4 4 4 2 1
 015 1 5 1 2 4 2 3 3 2 3 4 3 3 4 5 4 5 5 4 4
 4 5 5 4 4 4 5 3 3 2 2 2 2 2 3 4 4 4 4 3 3 4
 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 4 3 4 3 4 4 3 4 4 4 3 3

4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
3	4	3	2	1																	
017	1	3	1	1	3	3	7	7	4	6	4	5	4	5	3	4	3	4	4	2	
6	6	7	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	5
5	3	3	3	5	3	4	5	5	3	3	5	5	3	4	4	3	4	2	4	5	5
5	5	3	4	4	5	2	2	.	.	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	.	2	4	3	4	4	4
4	3	4	1	1																	
018	1	5	1	3	5	3	4	4	2	3	4	4	4	6	5	4	5	5	4	4	
4	5	6	6	5	4																
4
.
2	2	70	.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	1
019	1	5	1	1	3	2	3	5	4	5	6	6	2	3	5	4	5	4	2	3	
5	6	4	6	5	5	6	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
4	5	4	5	5	5	2	1	82	.	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	2	1																	
020	1	3	4	1	4	2	5	4	2	5	6	4	5	3	4	6	4	3	3	3	
4	5	6	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	3	3	
3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4
4	3	3	4	4	4	1	1	88	.	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4
4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	2	1																	
021	1	5	.	1	4	2	3	2	1	4	5	6	6	3	2	1	3	3	3	2	
4	5	6	5	4	5	6	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	
3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	2	1	.	.	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
3	4	4	2	1																	
023	1	3	10	3	5	4	3	3	4	4	4	6	3	2	2	6	4	4	2	3	

4 5 4 2 2 6 5 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4
 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 5
 4 4 2 3 3 3 2 1 86 . 4 4 3 4 4 4 4 4 3 2 2 3
 3 4 5 5 5 4 4 2 4 2 4 3 2 5 3 3 2 2 4 3 2 2
 5 4 3 2 1
 024 1 4 7 6 2 8 5 7 4 5 6 7 5 6 7 5 7 6 6 7
 6 7 4 7 7 7 7 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4
 5 5 4 5 5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5
 5 5 4 4 5 5 1 1 . . 4 4 4 5 5 3 5 5 5 5 5 5
 5 5 5 5 4 4 5 5 4 5 5 4 5 4 5 4 5 5 4 5 4 5
 5 5 5 2 1
 025 1 1 10 5 8 8 3 3 2 6 6 4 3 4 4 4 3 3 3 3
 6 5 5 5 6 4 5 4 4 4 4 3 3 4 4 5 5 5 5 4 4 4
 4 4 4 4 4 4 5 4 5 3 3 3 3 4 4 . 4 4 3 4 4
 1 2 83 88 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4
 4 4 4 4 4 5 5 3 5 4 5 5 2 2 4 4 5 4 4 3 1 3
 026 1 5 3 2 5 5 6 5 3 5 7 5 6 3 5 3 5 3 5 4
 6 6 7 5 7 5 6 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 4
 4 4 4 4 4 4 2 1 87 . 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3
 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3
 3 3 3 2 1
 027 1 1 10 4 7 7 4 7 6 . 7 7 7 4 2 4 . 2 2 2
 4 6 6 . 6 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
 5
 5 5 5 5 5 5 1 1 87 . 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5
 5 5 5 2 1
 028 1 5 10 4 5 2 4 4 2 5 6 6 4 5 5 6 3 3 2 4
 6 6 6 7 7 6 5 5 4 5 5 4 5 4 4 5 5 5 4 5 5 5
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 3 5 5 5
 5 5 3 4 4 4 1 1 88 . 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5
 4 4 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 4 4 5 5 5
 5 5 5 2 1

029	1	3	10	1	3	2	3	4	2	4	5	3	3	5	6	6	4	3	4	5
5	6	6	7	7	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
5	5	4	4	4	5	2	1	89	.	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	
3	3	4	4	3	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	
3	4	3	1	1																
030	1	3	1	3	4	3	4	4	3	2	6	6	6	6	4	4	3	4	5	
4	6	4	6	4	5	6	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	
5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	
4	5	3	5	4	5	2	2	.	.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	
4	4	4	2	3																
031	1	5	1	1	4	2	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	
3	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	2	1	.	.	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	
3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	
3	3	3	2	1																
032	1	3	3	5	6	6	5	3	4	6	7	4	5	5	6	5	4	5	6	
5	6	6	5	6	6	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	
4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	
4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	
3	4	3	2	3																
033	1	5	1	2	4	2	4	6	3	3	4	2	4	3	3	6	3	3	5	
4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	2	2	87	89	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	2	2	3	2	4	2	3	
2	3	3	3	2	1															
034	1	3	2	1	2	2	6	5	4	4	4	6	6	5	4	6	4	4	2	
5	5	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	
5	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	
4	4	4	5	5	4	1	1	89	.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	

3	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
4	4	3	1	3																	
036	1	5	5	1	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	1	1	89	.	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	4
3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	1																	
038	1	5	2	6	5	8	2	3	4	6	6	6	7	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	2	2	2	6	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4
4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	2	1	89	.	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	.	3	3	3	3	4	4	5	3	2	4	4	3
4	3	4	2	3																	
039	1	5	1	2	5	3	.	.	.	6	5	6	6	6	5	6	5	4	5	5	
7	5	6	6	5	6	6	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4
4	4	3	5	5	5	1	.	.	.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	5	5	5	4	3	3	2	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	1	3																	
040	1	3	10	1	2	.	4	3	3	4	4	5	3	4	5	6	5	4	6	5	
4	6	6	5	5	7	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3
3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	1	1	79	.	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3
3	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4
4	4	4	1	3																	
041	1	3	3	2	5	8	3	3	2	4	3	4	3	5	5	6	4	5	4	5	
6	6	7	4	6	4	6	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	2	1	90	90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
4	4	4	4	1	1																
042	1	2	1	1	6	4	3	6	2	6	6	1	3	2	1	6	2	3	6	2	
6	6	5	1	5	6	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	4	3	2	4	5

3	5	3	4	4	5	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3
2	4	4	2	4	4	2	1	87	.	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3
2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	5	2	5	5	4	2	4	1	2	4	5	2
2	2	2	2	1																	
04	3	1	5	1	4	8	6	3	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	2	4	3	5	5	5	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2	4	5	3	3	4
3	4	3	3	3	3	2	1	87	.	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	4	4	2	2	4	2	3	3	2	2
4	3	4	2	1																	
04	4	1	5	5	6	8	7	3	4	2	4	3	4	3	5	6	7	6	6	5	5
5	7	7	6	6	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3
5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	2	1	.	.	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	2	1																	
04	5	2	3	3	6	.	8	6	6	4	4	6	4	5	3	3	5	4	3	4	2
5	3	4	.	5	1	2	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	3	3
3	4	3	3	2	2	.	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4																	
4
.	2
1																					
04	6	1	3	1	1	5	2	4	5	4	6	6	5	4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
5	4	4	2	1																	
04	9	1	2	10	6	4	3	5	3	3	6	7	6	2	3	5	6	3	2	3	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	2	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	1	1	85	.	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4

4	3	5	2	1															
050	1	2	10	1	2	2	4	4	2	3	6	5	2	5	5	6	5	5	5
5	4	6	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	3
4	5	4	5	5	4	2	1	89	.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	.	4	4	.	4	.	.	.
4	2	1																	
051	1	2	2	5	8	5	5	4	4	5	6	5	4	3	3	4	3	3	4
7	5	4	7	6	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	2	1	87	.	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	2	3															
053	1	2	1	2	5	3	3	4	3	4	5	6	5	5	4	7	2	2	2
5	4	6	2	2	2	3	3	5	5	5	4	4	2	4	5	4	5	3	4
4	4	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	2	3	3	3	5	5	3	5
4	4	2	4	5	5	1	1	.	.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	2	2	3	5	4	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4
2	1	1																	
054	1	3	6	1	4	2	5	4	4	5	5	6	5	5	3	4	3	3	4
5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3
2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3
4	4	4	1	3															
055	1	3	3	4	6	4	6	6	6	5	6	5	5	3	3	2	3	3	3
6	6	6	5	6	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
4	5	3	4	4	3	2	1	.	.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
5	3	3	1	3															
056	1	2	9	1	5	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5

4	5	4	5	4	4	1	1	87	.	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	2	1																	
061	1	5	3	2	5	5	5	6	4	6	6	4	5	5	5	6	4	4	4	4	4
5	6	4	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	1	.	.	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
4	3	4	2	1																	
064	1	5	.	1	5	2	2	4	3	4	5	4	2	6	4	7	5	5	4	7	
6	4	7	7	6	4	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	2	2
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5	2	1	.	.
066	1	5	1	3	5	3	6	5	2	4	4	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4
3	6	6	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3
3	4	3	3	4	3	1	1	85	.	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	1
4	2	3	2	1																	
068	1	5	1	1	2	2	3	4	2	5	4	5	3	5	6	6	4	4	3	5	
5	4	4	5	4	3	3	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3
4	3	3	2	1																	
069	1	5	1	1	5	3	4	2	4	5	5	6	3	3	5	4	3	5	5	4	
5	5	3	3	5	6	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	3	5
4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	5
4	4	3	4	3	3	2	1	.	.	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
4	3	4	2	1																	
070	1	5	1	2	3	2	3	4	4	5	5	4	4	3	2	2	2	3	3	2	
5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4

4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	3	3	4	4	2	1	76	.	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
4	4	4	2	1																	
071	1	3	3	3	6	.	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	2	2	
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3
3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	1	2	89	90	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	1																
072	1	5	1	1	3	2	7	7	5	6	6	5	5	3	2	4	3	3	3	3	3
6	6	4	6	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5
4	5	4	4	5	4	2	1	.	.	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4
5	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4
5	4	4	1	3																	
076	2	5	2	1	3	2	4	5	4	6	6	6	4	5	3	4	3	3	3	3	3
5	5	4	5	5	5	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
4	3	3	4	4																	
4
.
078	2	3	4	1	2	2	5	4	3	5	5	5	5	4	6	5	3	3	4	2	
5	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	3
4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	3	4	4	3	.	.	85	.	3	4	4	3	3	4	2	2	3	2	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4
4	3	3	.	.																	
080	2	5	1	1	2	2	3	4	4	5	5	4	3	5	4	5	3	3	4	4	
5	4	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	1	89	.	3	3	3	3	3	3	3					
3
3	2	2	2	2	2	3	2	2

089	1	5	2	2	3	3	2	3	3	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4
5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	3	3	4	3
4	5	4	4	3	3	5	4	3	2	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4
5	4	3	3	3	4	1	1	.	.	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	2	1																
091	1	5	1	2	4	2	3	4	3	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	3	3	3	2	1	81	.	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	3	2	1																
092	1	5	1	1	2	2	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	3
5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	2	1	81	.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	2	3																
093	1	5	1	1	2	2	3	4	3	5	5	6	7	2	3	3	3	3	2	2
5	5	4	5	4	6	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	3	3	4	4	2	1	.	.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
2	2	3	2	2	2	2	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	2
4	4	3	2	1																
094	1	5	1	2	4	3	6	6	7	6	7	6	5	6	2	6	3	1	1	1
7	5	7	6	7	5	6	3	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4
4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
4	3	3	3	3	3	1	1	.	.	4	3	4	3	5	5	5	3	3	3	4
4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	1	3																
095	1	1	2	2	3	4	4	4	4	6	6	7	6	2	4	4	2	2	2	2
5	5	4	6	6	6	6	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	3	4	4	4	4

4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	1	1		
096	1	4	1	5	5	4	5	6	4	6	7	5	4	4	3	5	2	2	2	3	
4	5	5	6	6	5	5	4	4	3	2	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
4	4	5	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	5	4	3	4	2	4	3	
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	
3	4	2	2	4	3	2	4	4	5	4	2	3	4	4	4	5	2	2	4	4	
4	4	4	1	1																	
097	1	5	1	1	2	2	4	5	1	6	6	6	3	5	5	7	2	2	5	6	
4	5	7	6	7	6	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	2	1	.	.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	2	1																	
098	1	5	1	1	4	3	3	3	3	5	5	4	3	5	6	6	6	5	4	4	
5	6	6	6	5	4	4	4	4	4	.	.	.	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
4	4	4	2	1																	
099	1	2	1	1	3	3	3	6	3	4	6	6	3	5	4	5	3	3	3	3	
4	4	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	
5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	5	
5	4	4	4	4	4	2	1	88	.	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	
4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	5	
5	5	4	1	3																	
100	1	5	2	1	2	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	
6	6	4	6	6	5	6	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	
5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	
5	4	4	5	4	4	2	1	.	.	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	
4	4	4	2	1																	
101	1	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	
6	6	2	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	

03/10/17

5 5 4 4 4 4 5 5 4 5 5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4
5 4 4 4 4 4 4 5 5 4 3 4 4 4 4 4 5 5 4 5 4 5
4 4 4 4 4 4 1 1 83 . 3 3 3 4 5 5 5 5 4 5 4 5
4 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
5 4 4 2 1
108 1 5 3 2 5 4 3 4 3 4 6 4 3 3 2 5 4 2 4 2
3 4 5 5 6 4 6 5 4 5 4 5 5 4 4 5 4 4 4 5 4
4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 5
4 4 4 4 4 5 2 1 85 . 4 4 5 5 3 3 3 3 4 3 3 3
3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 3 3 4 3 4
4 4 4 2 1
109 1 5 1 2 3 2 3 2 4 6 6 5 2 5 4 4 4 3 3 5
4 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
5 5 5 5 5 5 4 4 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 4 3
3 4 3 3 3 4 2 2
4 4 4 4 5 5 5 5 4 5 4 3 4 4 3 4 3 3 1 3 .
110 1 3 2 1 5 4 5 5 4 5 5 5 5 5 3 4 4 3 4 4 4
5 5 4 5 5 5 5 3 3 3 3 3 4 4 3 4 3 3 3 3 3
3 3 4 3 3 3 4 5 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 4 4
4 4 3 2 3 3 2 2 . . 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 3 4 2 4 3 3
4 3 3 1 3
111 1 4 2 1 2 3 4 3 4 6 7 7 7 5 6 6 5 3 5 4
6 7 5 7 7 7 5 3 4 5 5 4 4 3 4 5 5 4 4 4 4
4 5 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5
5 4 3 4 4 5 2 1 . . 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 5 4
4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 3 4 4 5 3 4 4 4 4 4
5 4 4 1 3
112 1 2 3 6 2 6 3 2 1 4 5 4 3 3 4 7 2 2 1 3
6 5 7 1 4 1 5 5 5 4 5 4 4 4 5 5 5 5 4 3
4 3 4 4 3 4 5 5 5 5 4 4 4 5 5 4 4 5 3
5 4 3 3 4 5 1 1 . . 4 4 4 4 4 5 5 5 5 4 4
3 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 3 3 4 4 5 1 4 3 4 4
4 5 5 2 3

113	1	4	1	2	5	3	3	3	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	1	1	.	.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	1	3																
114	1	5	3	1	6	7	3	4	1	4	4	4	4	4	4	7	4	4	4	4
3	1	7	3	3	2	3	4	4	4	3	2	5	5	5	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	2	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	1	1	.	.	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	2	1																
116	1	2	10	1	5	2	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4
3	5	3	5	5	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	2	1	.
117	1	4	1	3	4	4	6	6	5	6	6	.	.	5	4	5	3	3	4	3
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4
4	4	3	3	3	1	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
4	4	3	3	3	3	1	2	88	.	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	2
2	4	4	4	2	1	1	4	5	4	4	2	3	5	3	4	4	2	2	2	3
4	5	2	2	1																
118	1	1	10	4	8	8	6	6	3	6	7	6	6	6	5	7	4	4	3	5
7	7	5	6	6	4	6	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	2	4
2	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
3	5	4	4	4	4	1	1	.	.	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	3	4
5	5	5	2	1																
119	1	5	1	2	5	3	6	4	3	6	5	6	6	1	2	3	2	4	4	4
2	4	5	4	5	2	5	4	5	5	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3
4	4	3	3	4	4	2	2	.	.	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3

03/10/17

3 3 4 4 4 4 2 2 79 82 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4
 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 3 4
 4 4 4 4 1 3
 126 1 5 1 1 3 2 3 4 2 2 2 4 3 2 2 2 2 2 3 2
 4 6 5 6 5 4 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4
 5 5 5 5 4 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 5 5 5 5
 5 5 4 4 4 4 1 1 . . 3 3 4 4 4 3 4 5 4 5 4 5
 5 4 4 4 5 4 4 4 4 5 5 3 4 4 3 4 5 2 4 3 3 4
 5 5 5 2 1
 127 1 5 5 6 8 7 4 3 6 5 6 5 3 3 2 6 3 3 2 5
 4 6 6 4 7 4 6 4 3 4 4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 3
 3 3 4 4 3 4 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 4 3 4
 4 4 3 3 3 3 1 1 . . 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4
 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4
 3 4 3 1 3
 129 1 5 1 6 8 7 2 4 2 5 5 6 6 5 4 5 3 3 2 3
 5 6 6 5 6 3 3 4 5 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 4 3
 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 5
 4 5 4 4 4 4 1 1 80 . 4 5 5 5 4 4 5 4 4 5 5 4
 5 3 4 4 4 5 5 5 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4
 4 4 4 1 3
 130 1 3 4 1 3 2 4 4 4 7 4 7 6 5 4 3 3 3 2 3
 6 4 5 . 4 4 4 4 4 4 3 4 4 5 5 5 5 5 4 5 4 4
 3 4 4 4 4 4 2 4 5 5 2 3 4 4 5 3 3 5 3 5 5
 3 4 2 5 4 4 2 1 88 . 4 5 4 5 2 2 4 4 2 2 3 4
 4 3 5 5 4 3 3 3 5 3 3 2 2 4 4 2 5 1 1 2 3 3
 5 4 4 1 3
 131 1 5 1 5 4 4 7 7 5 7 6 6 6 6 7 6 5 5 4 5
 5 6 4 5 5 5 5
 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 2 1 72 . 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4
 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 1 1
 132 1 3 1 5 5 3 4 3 3 5 4 5 3 3 3 6 3 3 2 4
 4 4 5 4 5 4 4 3 3 4 4 3 4 3 3 4 4 4 3 4 4

140	1	5	2	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	5	5	6	5	5	4	4
6	6	5	6	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	4	
4	5	3	4	3	1	1	68	.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	
3	4	3	2	1																
141	1	5	1	2	3	2	3	5	3	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	
4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	
4	5	3	4	4	4	2	1	.	.	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	
4	4	4	3	3	2	2	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	
4	4	4	2	1																
142	1	3	1	6	8	7	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
4	4	3	3	3	3	1	1	.	.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	1	1																
143	1	2	3	6	5	7	5	6	4	5	6	5	5	3	3	5	3	2	4	
4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	3	4	4	4	2	2	.	.	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	
5	5	4	1	1																
144	1	3	3	5	7	4	4	4	4	4	6	4	3	3	3	5	4	3	4	
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
4	5	4	4	4	4	2	1	89	.	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	
5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3	3	3	
4	4	4	2	1																
145	1	5	2	1	3	4	3	4	3	6	6	7	4	3	2	5	2	2	1	
5	7	3	7	5	7	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	
4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	
4	5	4	4	4	3	1	1	89	.	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	

4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 3 4 4 4 4 3 3 4 5 4
 4 4 4 2 1
 146 1 5 . 3 2 5 4 3 3 4 6 6 2 4 3 5 2 2 2 4
 5 6 5 6 7 6 5 5 4 4 3 2 4 4 3 5 4 4 3 4 4 3
 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 5 4 3 3 3 4 4 3
 4 4 3 4 5 4 1 1 76 . 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3
 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 5 4 5 4 4
 3 4 4 1 1
 147 1 5 2 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
 3
 3 3 3 3 3 3 2 1 89 . 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
 3
 3 3 3 2 3
 148 1 2 2 2 4 . 4 4 4 5 5 6 5 4 5 4 5 4 5 5
 4 5 5 5 4 5 5 3 4 4 3 3 . 3 4 4 3 3 3 3 4 3
 4 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 . 4 3 3 4 4 3 3 4 4
 3 4 3 3 3 3 3 3 4 3 3 4 3 4 3 4
 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 4 3 3
 4 3 3 2 1
 149 1 1 2 6 5 5 6 6 4 6 6 5 2 3 3 4 2 2 3 4
 6 6 4 6 6 5 7 5 5 5 4 3 5 4 4 5 4 4 3 3 3
 3 5 5 3 3 3 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 5 3 4 3
 5 3 4 3 4 4 2 1 89 . 4 5 4 3 5 3 5 3 3 4 3 4
 4 4 3 3 3 3 3 5 5 5 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4
 4 4 4 1 1
 150 1 2 1 1 3 2 5 4 5 4 4 6 2 3 2 4 3 3 5 2
 6 6 4 5 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4
 4
 4 4 4 4 4 4 2 1 89 . 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3
 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 3 4
 4 4 4 1 1
 151 1 2 2 5 8 5 4 4 4 5 5 4 4
 4 4 4 7 6 4 4 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 4 4 5 4

5 5 4 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 4 4 5 4 5 5 3
5 5 3 3 4 5 2 1 87 . 5 5 5 5 4 4 4 5 4 5 5 4
5 4 4 4 4 4 4 5 3 5 5 2 3 3 5 5 5 3 3 3 4 5
5 5 5 2 1
152 1 5 1 2 3 3 4 6 2 6 6 6 4 5 5 4 2 3 2 4
3 5 2 6 6 4 4 5 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5
5 5 3 4 3 4 3 4 5 4 3 5 5 3 4 4 3 4 4 4 5
3 4 4 4 5 5 2 1 72 . 5 5 5 5 4 3 4 5 3 5 4 4
4 3 4 4 4 3 3 5 5 5 5 1 5 1 5 1 5 1 1 3 3 1
5 5 3 1 3
153 1 5 1 6 5 4 6 3 4 5 5 5 2 6 3 4 5 4 2 2
5 6 4 5 5 4 4 5 5 4 4 3 3 3 5 4 3 4 3 4 4
4 3 5 3 3 3 3 3 3 5 2 3 5 5 4 3 4 3 4 4 4
5 3 5 4 3 4 1 1 72 . 4 4 4 3 4 3 3 5 3 3 3 5
3 3 5 3 4 3 4 4 4 4 3 4 3 4 5 3 3 3 3 3 4 3
5 3 3 2 1
154 1 3 2 1 2 2 5 4 6 7 7 7 5 4 2 2 3 2 2 4
4 5 5 5 6 6 4 3 4 4 4 3 4 3 3 5 3 4 5 5 4 4 .
5 4 4 4 4 4 5 5 5 4 5 4 4 4 5 4 5 5 5 5 5 4
5 5 5 5 5 1 1
5 5 5 4 4 3 4 5 5 5 4 3 3 4 5 5 5 5 2 1 . .
155 1 5 1 2 4 4 . 4 6 6 6 6
6
5 5 4 5 4 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
5 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 1 1 76 . 4 4 4 4
5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 2 1
156 1 5 4 1 4 3 5 2 1 2 3 2 3 5 5 6 6 5 6 5
5 7 6 6 6 6 6 5 5 4 4 4 5 5 5 5 4 5 4 5 4 4
5 4 5 5 4 4 4 5 5 5 5 4 5 5 4 4 4 3 5 5 5
5 5 4 5 4 5 1 1 . . 5 5 4 5 4 4 4 5 5 4 4 4
4 4 5 4 5 5 5 4 5 3 5 5 3 4 5 4 4 4 4 4 1 4
5 3 4 2 1
158 1 3 3 4 7 4 3 5 2 4 4 4 3 5 3 6 3 3 4 3

6 5 7 5 5 4 5 4 4 4 3 2 4 4 4 5 4 5 3 2 4 4
4 4 4 4 3 3 3 5 4 3 2 3 3 3 4 3 2 4 2 2 4 4
4 4 2 2 2 3 2 2 88 89 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4
4 4 4 4 4 4 4 4 2 4 4 3 3 2 2 4 4 3 2 4 3 4
3 4 4 3 1 3
159 1 4 6 1 4 2 3 4 3 6 6 6 2 5 4 5 4 4 3 3
5 5 5 6 6 4 4 5 5 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 2 3
3 3 4 4 4 3 4 4 5 3 3 5 3 3 4 5 4 4 4 3 5
5 5 3 4 4 4 1 2 80 88 4 4 4 4 5 4 5 5 4 5 5
5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 2 4 3 4 5 5 3 4 4 5
5 4 5 4 1 3
161 1 5 1 2 2 . 4 3 3 5 5 4 4 4 3 5 3 3 3 3
4 3 5 4 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 3 4 4 4
4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3
3 3 2 2 3 3 2 1 . . 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3
3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 2 3 2 4 4 4 3 3 4 4
4 4 4 1 1
162 1 5 1 2 4 2 3 4 3 6
5
3 3 4 4 3 3 1 3 3 3 3 2 2 2 3 1 3 4 3 2 4
3 3 4 2 3 4 3 4 3 4 4 3 3 1 3 4 2 1 85 . 4 4
3 3 3 4 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 2
3 3 4 2 4 2 2 2 2 2 4 4 3 1 1
163 1 2 10 1 1 . . 6 3 5 6 5 4 3 3 5 3 3 3 4
4 5 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4
4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 3 3 4 4 2 1 . . 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3
3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4
4 4 4 2 1
164 1 2 2 2 4 3 2 3 3 2 6 6 5 3 2 6 5 4 3 4
6 4 4 5 6 5 4 4 4 4 5 4 4 5 5 5 5 4 4 4
5 4 4 4 5 5 3 4 4 5 5 4 5 4 5 4 5 4 3 4
5 3 4 4 4 4 2 1 . . 3 4 4 4 3 4 3 4 3 4 3
3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 5 5 4 4 5 5 5

4	4	5	2	1																	
165	1	1	5	2	5	2	2	2	1	4	6	6	6	3	3	5	6	3	2	4	
6	6	7	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	4	1	1	.	.	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
4	4	4	1	1																	
166	1	2	3	3	5	3	3	6	2	6	6	6	3	6	5	6	5	5	5	5	
4	7	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	
3	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	
4	4	3	3	4	4	2	1	87	.	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
2	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4
4	4	4	1	1																	
167	1	3	2	1	3	2	7	5	5	7	6	6	7	1	1	4	4	3	3	4	
7	7	4	7	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	3	5	5
5	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	
5	5	4	3	3	4	2	1	77	.	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3
2	5	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	1	3																	
168	1	3	4	1	3	2	3	5	2	5	5	4	4	3	3	6	3	3	3	3	
4	6	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	4	3	3	34	4	4	2	2	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	2	1	.	.	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	5	3	3	4
4	4	3	2	1																	
169	1	3	7	4	5	.	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	1	1	89	.	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	2	1																	
170	1	2	4	1	2	2	5	5	4	6	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
5	5	6	5	5	6	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3

4 4 3 3 3 3 2 2 87 89 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3
 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3
 3 4 4 3 1 1
 171 1 5 1 6 5 4 3 3 4 5 5 5 6 5 5 4 3 3 3 2
 5 5 4 5 6 5 4 4 4 3 4 4 3 4 5 4 4 3 3 5 4 4
 4 3 5 4 3 2 4 4 5 5 3 3 4 4 5 5 5 4 5 4 5
 5 5 5 3 3 4 4 3 4 4 3 3 3 3 4 3 3
 5 3 5 3 3 3 3 5 5 5 5 4 3 3 4 3 3 3 3 3 5 3
 3 3 3 1 1
 172 1 3 3 4 5 8 7 7 5 5 7 4 5 3 2 4 4 2 4 3
 7 7 4 4 7 4 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 4 4 4
 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 4 5
 4 5 5 5 5 5 1 1 89 . 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5
 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 3 3 5 5 5 4 3 3 5 5 5
 5 5 4 1 3
 173 1 2 1 3 4 3 6 4 1 3 5 4 2 6 5 4 3 3 3 3
 4 4 6 4 5 5 6 3 5 4 4 3 4 4 5 5 4 4 3 4 4 4
 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 5 3 4 4 3 3 4 4 4 4
 4 4 4 5 4 5 2 1 75 . 4 4 4 4 5 5 5 4 3 3 2 4
 5 4 3 2 3 4 4 4 4 4 3 3 4 5 3 3 3 3 4 5 3 3
 4 4 4 2 1
 174 1 3 2 1 3 3 4 4 2 4 4 5 4 3 3 3 3 3 3 4
 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 3 4 4 5 5 5 5 3 3 4 4
 5 5 4 3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 5 5 4 4 4 3 5 4 4
 5 5 4 4 4 4 2 2 84 86 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3
 3 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 3 3 4 5 5 3 4 3 4 3
 5 4 4 4 2 3

附錄二(b)精煉後資料檔

001 1 3 1 2 6 6 4 4 4 5 6 5 6 4 4 5 4 3 4 4 5 5 4 4 5 5 5 4 3 4 3 3 3 4
 4 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 4 3 4 3 3 4 3 4 4 4 3 4 3 4
 2 1 87 . 4 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 3 3 4 3 3 3
 3 4 4 4 4 1 1
 002 1 2 3 3 5 3 3 5 4 5 6 4 5 2 3 4 5 3 4 3 6 6 6 6 7 5 6 4 5 4 5 4 4 4

004 1 2 2 1 5 4 3 6 3 6 6 6 3 5 4 7 2 4 5 3 5 5 6 5 4 6 4 5 4 5 4 4 5 5
4 5 4 5 3 3 5 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 3 4 3 3 4 4 3 5 4 3 3 4 4 4 4 3 4 3
2 1 . . 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 3 4 4 4 4 3 4 5 5 5 5 3 3 4 4 3 5 3 3 3
3 3 4 3 4 2 1

006 1 5 10 3 6 8 2 3 3 5 6 4 2 5 5 4 4 4 3 4 6 6 4 5 6 1 2 4 4 4 4 4 4 4
4 5 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 5 5 4 3 4 3 3 4 3 4 5 3 4 4 5 4 4 3 3 5 3
1 1 38 . 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 5 4 4 5 5 5 3 3 4 4 4 4 3 4 3 5 3 4 3 5 3
3 3 5 3 4 2 1

[illegible]

03/10/17

021 1 5 . 1 4 2 3 2 1 4 5 6 6 3 2 1 3 3 3 2 4 5 6 5 4 5 6 4 4 4 4 3 3 4
4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3
2 1 . . 3 4 3 3 3 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 5 4 5 4 3 4 4 3 3 4 4 4 3
4 4 3 4 4 2 1

023 1 3 10 3 5 4 3 3 4 4 4 6 3 2 2 6 4 4 2 3 4 5 4 2 2 6 5 4 4 4 3 3 4 4
4 4 4 4 3 4 3 3 3 5 4 4 2 3 3 3
2 1 86 . 4 4 3 4 4 4 4 4 3 2 2 3 3 4 5 5 5 4 4 2 4 2 4 3 2 5 3 3 2 2 4 3
2 2 5 4 3 2 1

024 1 4 7 6 2 8 5 7 4 5 6 7 5 6 7 5 7 6 6 7 6 7 4 7 7 7 7 5 5 5 4 4 4 5
5 5 5 5 5 5 4 4 5 5 4 5 5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 5
1 1 . . 4 4 4 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 5 4 5 5 4 5 4 5 4 5 5 4 5
4 5 5 5 5 2 1

025 1 1 10 5 8 8 3 3 2 6 6 4 3 4 4 4 3 3 3 3 6 5 5 5 6 4 5 4 4 4 4 3 3 4
4 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 5 3 3 3 3 4 4 . 4 4 3 4 4
1 2 83 88 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 3 5 4 5 5 2 2
4 4 5 4 4 3 1 3

026 1 5 3 2 5 5 6 5 3 5 7 5 6 3 5 3 5 3 5 4 6 6 7 5 7 5 6 4 4 4 4 4 4 4
4
2 1 87 . 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3
3 3 3 3 3 2 1

027 1 1 10 4 7 7 4 7 6 . 7 7 7 4 2 4 . 2 2 2 4 6 6 . 6 4 4 5 5 5 5 5 5 5
5
1 1 87 . 5
5 5 5 5 5 2 1

028 1 5 10 4 5 2 4 4 2 5 6 6 4 5 5 6 3 3 2 4 6 6 6 7 7 6 5 5 4 5 5 4 5 4
4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 3 5 5 5 5 5 3 4 4 4
1 1 88 . 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 4 4 5

5 5 5 5 5 2 1

029 1 3 10 1 3 2 3 4 2 4 5 3 3 5 6 6 4 3 4 5 5 6 6 7 7 5 5 4 5 5 4 4 5 5
5 4 5 5 5 5 5 4 4 4 5
2 1 89 . 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 5 5 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3
4 4 3 4 3 1 1

030 1 3 1 3 4 3 4 4 3 2 6 6 6 6 4 4 3 4 5 5 4 6 4 6 4 5 6 4 5 5 5 4 4 4
4 5 4 4 4 4 3 5 5 4 4 4 4 3 4 3 3 4 4 5 5 4 4 3 4 4 4 4 3 5 4 5 3 5 4 5
2 2 . . 3 4 5 5 5 4 3 4 4 4 4 3 3 4
4 4 4 4 4 2 3

031 15 1 1 4 2 3 3 3 3 3 4 2 4 4 3 3 4 4 4 3 3 4 5 5 4 5 3 4 4 4 4 4 4
4
2 1 . . 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 2 2 4 4 4 4 2 3 3 4 3 4 3 3 3
3 3 3 3 3 2 1

032 1 3 3 5 6 6 5 3 4 6 7 4 5 5 6 5 4 5 6 7 5 6 6 5 6 6 4 4 3 4 3 4 4 4
3 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 3 3 3 4 3 4 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 3 4
3 4 3 4 3 4 3 4 4 3 4 3 4 3 4 3 4 4 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 3 4 3 3 4 3 3 4
3 2 3

033 1 5 1 2 4 2 4 6 3 3 4 2 4 3 3 6 3 3 5 4 4 5 5 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4
2 2 87 89 3 3 4 3 4 4 3 4 4 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 3 3 5 2 2 3 2 4 2 3
4 3 2 3 3 3 2 1

034 1 3 2 1 2 2 6 5 4 4 4 6 6 5 4 6 4 4 2 2 5 5 4 4 5 3 3 5 5 4 4 4 4 4
4 5 4 4 3 3 4 4 5 4 5 3 4 3 3 4 5 4 3 5 4 4 4 3 4 4 4 5 4 5 4 4 4 5 5 4
1 1 89 . 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 5 5 5 5 4 4 4 4 4 3 3 4 4
4 3 4 4 3 1 3

036 1 5 5 1 3 2 4 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 4 4
4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4

1 1 89 . 3 3 3 3 2 3 2 4 3 3 4 4 3 2 3 3 3 2 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 2 1

038 1 5 2 6 5 8 2 3 4 6 6 6 7 4 4 4 4 4 4 4 2 2 1 2 2 2 6 5 5 5 4 4 3 4
4 5 4 5 4 3 4 4 4 4 5 4 4 3 4 4 4 5 3 4 3 3 4 4 4 5 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4
2 1 89 . 4 4 4 4 5 5 5 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 . 3 3 3 3 4 4 5 3 2 4
4 3 4 3 4 2 3

039 1 5 1 2 5 3 . . . 6 5 6 6 6 5 6 5 4 5 5 7 5 6 6 5 6 6 4 4 4 4 3 5 5
4 5 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 5 4 5 4 3 3 4 4 4 4 4 3 5 5 5
1 . . . 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 5 5 5 4 3 3 2 5 3 4 5 3 4 3 3 4 3 3 3
4 3 4 4 4 1 3

040 1 3 10 1 2 . 4 3 3 4 4 5 3 4 5 6 5 4 6 5 4 6 6 5 5 7 5 4 5 4 4 3 5 4
4 5 5 4 4 4 3 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 3 4 3 3 3
1 1 79 . 4 3 3 3 4 4 4 5 3 3 3 3 3 4 4 4 3 5 5 4 5 5 4 4 4 4 5 5 5 2 4 4
4 4 4 4 4 1 3

041 1 3 3 2 5 8 3 3 2 4 3 4 3 5 5 6 4 5 4 5 6 6 7 4 6 4 6 3 3 3 4 3 3 3
3 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 4 3 3 3 3 3 3
2 1 90 90 3
3 3 4 4 4 4 1 1

042 1 2 1 1 6 4 3 6 2 6 6 1 3 2 1 6 2 3 6 2 6 6 5 1 5 6 5 4 5 5 4 3 5 5
3 5 5 4 3 2 4 5 3 5 3 4 4 5 3 4 4 3 2 4 3 4 3 4 4 4 2 3 3 3 2 4 4 2 4 4
2 1 87 . 4 4 2 3 3 4 3 3 4 4 4 3 2 2 4 4 4 2 2 4 4 4 5 2 5 5 4 2 4 1 2 4
5 2 2 2 2 2 1

043 1 5 1 4 8 6 3 4 4 5 4 4 3 5 4 5 4 5 4 5 5 4 5 4 4 4 5 4 3 4 4 3 2 4
3 5 5 5 4 4 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 3 2 4 4 4 4 3 2 4 5 3 3 4 3 4 3 3 3 3
2 1 87 . 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 2 2 2 4 4 2 2 4 2 3 3
2 2 4 3 4 2 1

044 1 5 5 6 8 7 3 4 2 4 3 4 3 5 6 7 6 6 5 5 5 7 7 6 6 5 5 4 4 5 4 4 5 5
5 4 3 3 4 4 3 3 5 4 5 4 3 4 4 3 4 4 4 3 3 5 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 3 4 4

2 1 . . 3 4 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 3 3 4 4 5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4
4 5 4 4 4 2 1

045 2 3 3 6 . 8 6 6 4 4 6 4 5 3 3 5 4 3 4 2 5 3 4 . 5 1 2 4 4 4 5 3 3 4
4 5 5 5 5 5 3 3 3 4 3 3 2 2 . 4 4 4 4 5 4 5 4 3 3 4 4 4 4 4 4 3 3 4
4
2 1

046 1 3 1 1 5 2 4 5 4 6 6 5 4 4 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4
3 4 3 4 4 4 3 5 4 4 4 5 4 4
3 4 4 4 4 5 4 5 5 5 5 5 4 5 4 5 5 4
4 2 1

049 12 10 6 4 3 5 3 3 6 7 6 2 3 5 6 3 2 3 5 4 5 4 5 5 5 5 5 4 5 4 2 2 4
4 5 4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 5 4 3 5 4 4 4 4 3 5 3 4 4 5 4 4 4 4 4 4
1 1 85 . 4 4 4 3 3 4 4 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 2 3 3 3 4 3 2 3 4
3 4 4 3 5 2 1

050 1 2 10 1 2 2 4 4 2 3 6 5 2 5 5 6 5 5 5 5 5 4 6 5 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4
5 5 5 5 5 5 4 4 4 5 4 4 5 3 3 3 4 4 4 5 5 4 4 3 5 5 4 4 3 4 4 5 4 5 5 4
2 1 89 . 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 5 5 4 5 . 4 4 . 4 . . 3
4 2 1

051 1 2 2 5 8 5 5 4 4 5 6 5 4 3 3 4 3 3 4 4 7 5 4 7 6 4 4 5 5 5 3 5 3 5
5 5 5 5 5 5 4 4 4 5 4 5 4 5 4 4 4 4 3 4 5 5 5 4 5 5 4 5 5 4 5 5 4 4 5 5
2 1 87 . 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 4 4 5 5 5 5 4 5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4
5 5 5 5 5 2 3

053 1 2 1 2 5 3 3 4 3 4 5 6 5 5 4 7 2 2 2 2 5 4 6 2 2 2 3 3 5 5 5 4 4 2
4 5 4 5 3 3 4 4 4 4 3 4 4 2 3 4 4 2 3 4 2 3 3 3 5 5 3 5 4 4 4 4 2 4 5 5
1 1 . . 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 2 2 3 5 4 5 3 2 2 2 2 2 2 2 2 2
4 2 2 1 1

054 1 3 6 1 4 2 5 4 4 5 5 6 5 5 3 4 3 3 4 3 5 4 4 5 4 5 5 4 3 4 2 4 3 3
4 3 4 3 4 3 4 3 2 3 3 4 3 4 4 4 3 4 2 4 3 4 4 3 3 4 4 3 4 3 4 4 2 4 4 3
4 3 4 4 4 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 4 4 3 4 5 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4

4 1 3

055 1 3 3 4 6 4 6 6 6 5 6 5 5 3 3 2 3 3 3 3 6 6 6 5 6 4 4 5 5 4 5 5 5 5
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 4 4 5 5 5 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 3 4 4 3
2 1 . . 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4
3 4 5 3 3 1 3

056 1 2 9 1 5 1 4 3 3 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 5 4 5 5 4 4 3 3 3 3 3 4 4
5 3 3 4 4 5 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 5 4 5 4 4
1 1 87 . 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3
3 3 4 4 4 2 1

061 1 5 3 2 5 5 5 6 4 6 6 4 5 5 5 6 4 4 4 4 5 6 4 6 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4
2 1 . . 4 4 4 4 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 4 4 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4 3
3 3 4 3 4 2 1

[illegible]

066 1 5 1 3 5 3 6 5 2 4 4 2 3 2 4 4 3 4 4 4 3 6 6 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4
5 5 5 5 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 3 4 2 2 4 4 4 5 4 3 3 4 4 3 3 3 4 3 3 4 3
1 1 85 . 4 4 4 3 4 4 4 5 4 3 3 3 4 4 4 4 3 4 4 3 4 3 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4
2 1 4 2 3 2 1

068 1 5 1 1 2 2 3 4 2 5 4 5 3 5 6 6 4 4 3 5 5 4 4 5 4 3 3 5 5 4 5 3 4 4
5 5 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 3 5 5 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 5 5 4 . . .
3 3 4 3 3 3 3 3 4 3 4 3 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4 5 4 4 3 4 4 3 4 5 4 4 3 4 3
3 2 1

069 1 5 1 1 5 3 4 2 4 5 5 6 3 3 5 4 3 5 5 4 5 5 3 3 5 6 5 5 4 4 4 3 5 4
4 5 4 4 3 4 3 5 4 4 4 3 3 4 4 4 3 3 3 4 4 5 4 4 3 4 4 3 3 5 4 4 3 4 3 3

2 1 . . 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4
3 3 4 3 4 2 1

070 1 5 1 2 3 2 3 4 4 5 5 4 4 3 2 2 2 3 3 2 5 4 4 5 5 3 5 4 5 5 4 3 4 4
5 4 4 4 3 4 5 4 4 5 4 4 3 3 4 4 5 5 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 5 4 4 3 3 4 4
2 1 76 . 4 4 3 4 5 4 5 5 4 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 3 4 3 3 3
4 4 4 4 4 2 1

071 1 3 3 3 6 . 4 4 3 4 4 4 4 3 3 5 3 3 2 2 5 4 4 5 5 4 4 5 5 4 5 3 5 4
4 5 5 5 5 5 5 3 3 4 4 5 4 5 5 5 5 5 3 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4
1 2 89 90 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 2 1

072 1 5 1 1 3 2 7 7 5 6 6 5 5 3 2 4 3 3 3 3 6 6 4 6 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4
4 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5 4 5 5 4 5 5 4 4 5 4 5 5 4 5 4 4 5 4
2 1 . . 5 5 5 5 3 3 5 5 4 4 4 4 5 3 3 3 4 5 5 5 5 4 5 3 3 4 4 4 4 2 4 3
4 4 5 4 4 1 3

076 2 5 2 1 3 2 4 5 4 6 6 6 4 5 3 4 3 3 3 3 5 5 4 5 5 5 5 2 2 3 3 4 4 3
4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 5 5 4 3 4 3 3 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 3 4 4
4

078 2 3 4 1 2 2 5 4 3 5 5 5 5 4 6 5 3 3 4 2 5 4 5 5 5 3 3 3 4 4 4 4 5 3
4 5 4 4 3 4 4 3 4 3 3 4 4 4 2 4 4 3 2 4 4 5 4 4 3 4 4 3 3 4 4 4 3 4 4 3 . .
85 . 3 4 4 3 3 4 2 2 3 2 3 3 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4 2 3 4 3 4
4 3 3 . .

080 2 5 1 1 2 2 3 4 4 5 5 4 3 5 4 5 3 3 4 4 5 4 4 5 4 5 5 3 3 3 3 3 3 3
3
2 1 89 . 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 2 2 4 3 2 3 2 2 2
2 2 3 2 2 . .

089 1 5 2 2 3 3 2 3 3 4 5 4 3 5 4 5 5 4 4 4 5 4 5 5 4 4 5 4 5 4 4 3 2 3
4 5 4 4 3 3 4 3 4 5 4 4 3 3 5 4 3 2 3 3 3 5 4 4 4 4 3 4 3 4 5 4 3 3 3 4

5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
2 1 . . 5
5 5 5 5 5 2 1

098 1 5 1 1 4 3 3 3 3 5 5 4 3 5 6 6 6 5 4 4 5 6 6 6 5 4 4 4 4 4 4 . . .
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 3 3 3 4
3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4
4 2 1

099 1 2 1 1 3 3 3 6 3 4 6 6 3 5 4 5 3 3 3 3 4 4 5 3 5 3 3 4 4 4 4 4 4 3
4 5 5 5 3 4 4 4 5 4 5 3 3 5 4 5 5 5 4 4 3 3 4 3 3 5 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4
2 1 88 . 4 4 4 4 3 3 3 4 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 5 5 4 4 5 4 3 3 5 4 4 4
5 4 5 5 4 1 3

100 1 5 2 1 2 2 3 4 3 4 4 3 3 3 4 4 5 5 5 5 6 6 4 6 6 5 6 5 5 5 4 4 5 4
5 4 4 4 4 5 5 5 5 4 5 4 4 5 5 5 5 4 4 5 5 5 5 4 3 4 4 5 4 4 5 4 4 5 4 4
2 1 . . 3 3 3 4 4 3 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 4 3 3 4
4 3 4 4 4 2 1

101 1 2 2 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 6 6 2 3 4 5 5 4 4 4 4 3 3 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 3 4 3 4 4 3 3 3 3 3
2 .
1 1

102 1 5 1 2 3 2 5 5 5 5 5 5 5 4 4 3 2 2 2 3 5 4 4 4 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3
3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4
1 1 65 . 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3
3 3 4 4 4 2 1

103 1 3 2 3 4 6 3 3 3 5 6 4 3 3 3 5 3 2 3 3 5 5 5 6 6 6 7 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 3 4
4 4 4 4 3 3 3 4 3 4 4 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3
3 2 1

104 1 5 1 1 2 2 4 3 2 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4
2 2 88 90 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3
3 3 3 3 3 3 2 1

105 1 5 1 1 3 2 3 4 2 5 5 5 2 5 4 6 2 2 2 6 3 3 5 4 4 5 6 4 4 4 3 2 3 5
4 4 3 2 1 1 2 3 3 1 1 2 2 2 5 2 1 4 2 3 3 4 5 3 4 2 2 4 2 1 5 5 1 4 4 5
2 1 . . 3 3 3 3 4 5 5 3 2 2 2 2 4 5 5 3 2 3 4 2 3 3 2 1 4 4 1 2 2 2 2 5
2 3 4 2 3 2 1

106 1 4 1 1 3 2 4 5 2 4 5 5 2 4 3 5 4 3 3 3 4 4 3 3 4 5 5 4 3 3 3 3 3 3
3 4 4 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 2
2 2 . . 3 3 3 3 3 3 . 4 3 4 2 3 4 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
3 3 3 3 3 1 3

107 1 5 5 2 5 3 3 3 2 4 4 4 2 5 6 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 5 5 4 5 5 5 4 4
4 5 5 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 5 5 4 3 4 4 4 4 4 5 5 4 5 4 5 4 4 4 4 4 4
1 1 83 . 3 3 3 4 5 5 5 5 4 5 4 5 4 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 5 4 4 2 1

108 1 5 3 2 5 4 3 4 3 4 6 4 3 3 2 5 4 2 4 2 3 4 5 5 6 4 6 5 4 5 4 5 5 4
4 5 4 4 4 4 5 4 4 5 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 4 5
2 1 85 . 4 4 5 5 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 3 3 4
3 4 4 4 4 2 1

[illegible][illegible]

3 4 5 5 5 2 1

119 1 5 1 2 5 3 6 4 3 6 5 6 6 1 2 3 2 4 4 4 2 4 5 4 5 2 5 4 5 5 4 3 5 4
3 3 4 3 4 4 3 4 3 4 4 3 2 3 3 4 3 3 4 3 4 2 3 3 4 3 3 3 4 4 3 3 4 4
2 2 . . 4 4 3 4 4 4 3 4 4 5 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 3 2 2
3 3 4 3 3 2 1

120 1 1 1 1 4 4 4 6 5 6 5 6 6 4 3 4 2 3 3 3 4 5 4 6 5 5 6 4 4 5 3 4 4 3
3 5 4 4 4 3 3 4 5 3 4 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 4 4 3 4 5 3 4 5 4 4 4 2 3 4 4
1 1 . . 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 3 3 4 4 4 5 3 4 4
4 4 4 3 3 2 1

121 1 3 2 5 5 3 6 6 4 5 6 5 6 4 3 4 4 4 4 3 5 5 4 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3
3
2

122 1 5 1 1 3 2 2 4 2 4 6 5 2 2 3 7 4 2 3 2 6 4 6 4 7 4 6 5 4 4 5 4 5 3
5 5 5 4 4 3 3 3 4 3 4 3 2 3 1 4 4 4 3 4 4 4 5 4 4 5 2 2 2 5 4 5 3 3 4 3
1 2 89 89 4 4 4 4 2 2 4 5 4 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4 3 4 3 3 2 2 2 2 4 3 1 2
4 3 4 4 2 3 2 1

123 1 2 4 1 5 2 5 7 6 6 6 6 7 5 5 6 4 3 4 3 6 7 6 6 6 5 6 5 5 5 5 5 5 5
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 4 5 5 3 5 5 5 4 5 4 5 5 5 5 5 5 5 3 5 5 5
2 2 . . 5 5 5 5 5 4 5 5 5 4 5 4 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 5 5 5 3 3 3 4
4 5 5 5 5 1 1

124 1 2 2 1 5 4 6 6 2 6 6 4 4 5 4 6 2 3 4 5 6 4 6 4 4 5 4 5 3 5 4 3 5 4
4 5 5 5 3 4 4 3 4 4 3 3 3 5 3 4 4 3 2 4 4 3 4 3 3 5 2 3 3 3 5 4 2 2 2 3
2 1 84 . 3 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 3 3 4 4 3 4 3 4 2 5 5 4 3 5 4 3 5
3 3 4 3 3 2 1

125 1 4 1 1 5 2 5 4 3 3 4 3 3 5 5 6 6 5 5 5 6 6 6 5 5 5 5 4 4 3 4 4 4 4
4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 3 3 4 4 4 4
2 2 79 82 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 3

126 1 5 1 1 3 2 3 4 2 2 2 4 3 2 2 2 2 2 3 2 4 6 5 6 5 4 5 5 5 5 5 4 5 5
5 5 5 5 5 5 4 4 5 5 5 5 4 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4
1 1 . . 3 3 4 4 4 3 4 5 4 5 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 4 5 5 3 4 4 3 4 5 2 4 3
3 4 5 5 5 2 1

129 1 5 1 6 8 7 2 4 2 5 5 6 6 5 4 5 3 3 2 3 5 6 6 5 6 3 3 4 5 4 4 5 4 4
4 5 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 5 4 4 4 4
1 1 80 . 4 5 5 5 4 4 5 4 4 5 5 4 5 3 4 4 4 5 5 5 4 4 4 3 4 4 4 4 3 4 4
4 4 4 4 4 1 3

131 1 5 1 5 4 4 7 7 5 7 6 6 6 6 7 6 5 5 4 5 5 6 4 5 5 5
5 . 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 2 1 72 . 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 3
4 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 1 1

133 1 5 2 2 3 2 7 7 3 4 6 6 4 1 2 4 4 3 3 3 5 5 7 5 6 5 5 4 4 4 3 3 4 4
3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4

1 1 85 . 3 3 3 3 3 3 33 3 3 4 3 3 3 4 . 4 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3
3 4 3 3 3 3 1 1

134 1 4 1 1 3 2 5 6 3 4 5 5 3 4 3 5 3 3 3 5 4 4 5 5 5 4 5 4 4 4 3 3 4 3
3 4 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 3 4 4 2 4 4 4 4 2 4 2 2 2 4 4 3 4 3 3 4 3 3
2 1 . . 4 4 3 3 4 3 4 3 4 4 3 3 4 4 4 4 4 3 4 3 3 4 4 3 3 4 4 4 3 4 3 3
3 4 4 4 4 1 1

135 1 5 1 1 5 3 2 4 4 3 3 6 3 5 4 6 6 5 2 2 6 5 4 6 6 6 5 5 4 5 5 4 5 4
5 5 5 5 3 4 4 3 5 5 5 4 4 5 4 4 5 5 4 4 5 5 5 4 4 5 3 4 5 5 5 5 3 3 4 5
2 1 . . 4 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 4 4 5 5 3 3 4 5 5 5 4 3 5 5 4 4 3 3 4 4
5 4 3 4 5 2 1

136 1 3 2 1 3 2 4 5 2 5 6 6 2 4 3 2 2 2 2 4 4 4 5 4 6 6 5 5 4 4 4 3 4 3
4 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 3 4 3 3 4 3 2 4 3 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 2 2 2 4
2 1 87 . 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 2 3 3 3 4 4 2 4 3
2 4 4 3 3 2 1

139 1 4 1 1 3 2 3 4 1 6 6 6 2 3 4 2 5 5 3 2 5 4 6 5 6 4 3 5 4 4 3 4 4 5
5 4 5 4 3 4 3 4 4 3 4 4 3 3 2 4 4 4 2 4 4 4 3 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 3 3
2 1 89 . 4 4 4 3 2 3 5 4 4 4 3 4 4 3 3 4 4 5 5 3 5 4 4 5 4 5 4 3 5 3 4 4
3 2 4 3 3 1 1

140 1 5 2 1 3 2 3 3 2 3 3 3 3 5 5 6 5 5 4 4 6 6 5 6 5 5 5 4 4 5 4 3 4 4
4 4 3 4 4 4 4 4 5 5 4 3 3 3 3 4 4 4 3 4 3 3 3 3 4 5 4 3 4 4 4 5 3 4 3 3
1 1 68 . 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 4 3 4 3 3 3
4 3 3 4 3 2 1

141 1 5 1 2 3 2 3 5 3 5 5 3 3 3 3 5 5 5 3 3 4 5 4 5 5 5 5 4 5 4 5 4 5 5
5 5 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 4 5 5 5 5 4 3 3 4 5 4 4 4 5 3 4 4 4
2 1 . . 5 5 4 4 5 4 5 5 4 5 5 5 4 4 4 3 3 2 2 5 5 4 4 4 4 4 5 5 4 3 3 3
3 5 4 4 4 2 1

142 1 3 1 6 8 7 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 5 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3

3 4 3 4 4 3 3 3 3
1 1 . . 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 1 1

143 1 2 3 6 5 7 5 6 4 5 6 5 5 3 3 5 3 2 4 4 4 4 5 5 6 4 4 4 4 5 4 4 4 5
4 5 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4
2 2 . . 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3 3 4
4 4 5 5 4 1 1

144 1 3 3 5 7 4 4 4 4 4 6 4 3 3 3 5 4 3 4 5 5 5 5 4 5 4 5 4 4 5 5 4 4 5
5 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4
2 1 89 . 3 3 3 3 3 4 4 5 5 4 5 4 5 5 5 4 5 5 5 3 4 4 3 3 4 5 4 4 5 3 3 3
3 3 4 4 4 2 1

145 1 5 2 1 3 4 3 4 3 6 6 7 4 3 2 5 2 2 1 3 5 7 3 7 5 7 5 4 4 5 3 3 3 4
4 4 4 5 3 4 4 4 4 5 4 4 3 4 5 4 5 4 4 4 4 4 5 4 3 4 4 5 4 5 4 5 4 4 4 3
1 1 89 . 4 4 4 4 5 4 4 4 3 4 5 3 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 3 4 4 4 4 3 3 4
5 4 4 4 4 2 1

146 1 5 . 3 2 5 4 3 3 4 6 6 2 4 3 5 2 2 2 4 5 6 5 6 7 6 5 5 4 4 3 2 4 4
3 5 4 4 3 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 5 4 3 3 3 4 4 3 4 4 3 4 5 4
1 1 76 . 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 5 4 5
4 4 3 4 4 1 1

147 1 5 2 4 5 4 3 3 3 3 3 3
3
2 1 89 . 3
3 3 3 3 3 2 3

148 1 2 2 2 4 . 4 4 4 5 5 6 5 4 5 4 5 4 5 5 4 5 5 5 4 5 5 3 4 4 3 3 . 3
4 4 3 3 3 3 4 3 4 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 . 4 3 3 4 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 . . .
3 3 4 3 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 3 4 3 3 4 3
3 2 1

149 1 1 2 6 5 5 6 6 4 6 6 5 2 3 3 4 2 2 3 4 6 6 4 6 6 5 7 5 5 5 4 3 5 4
4 5 4 4 3 3 3 3 3 5 5 3 3 3 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 5 3 4 3 3 5 3 4 3 4 4
2 1 89 . 4 5 4 3 5 3 5 3 3 4 3 4 4 4 3 3 3 3 3 5 5 5 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4
4 4 4 4 4 1 1

150 1 2 1 1 3 2 5 4 5 4 4 6 2 3 2 4 3 3 5 2 6 6 4 5 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4
4 5 4
2 1 89 . 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3
3 4 4 4 4 1 1

151 1 2 2 5 8 5 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 7 6 4 4 5 5 5 4 4 4 5
5 5 5 5 4 4 5 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 4 4 5 4 5 5 3 5 5 3 3 4 5
2 1 87 . 5 5 5 5 4 4 4 5 4 5 5 4 5 4 4 4 4 4 5 3 5 5 2 3 3 5 5 5 3 3 3
4 5 5 5 5 2 1

152 1 5 1 2 3 3 4 6 2 6 6 6 4 5 5 4 2 3 2 4 3 5 2 6 6 4 4 5 4 5 5 5 4 5
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 4 3 4 3 4 5 4 3 5 5 3 4 4 3 4 4 4 5 3 4 4 4 5 5
2 1 72 . 5 5 5 5 4 3 4 5 3 5 4 4 4 3 4 4 4 3 3 5 5 5 5 1 5 1 5 1 5 1 1 3
3 1 5 5 3 1 3

153 1 5 1 6 5 4 6 3 4 5 5 5 2 6 3 4 5 4 2 2 5 6 4 5 5 4 4 5 5 4 4 3 3 3
5 4 3 4 3 4 4 4 4 4 3 5 3 3 3 3 3 3 5 2 3 5 5 4 3 4 3 4 4 4 5 3 5 4 3 4
1 1 72 . 4 4 4 3 4 3 3 5 3 3 3 5 3 3 5 3 4 3 4 4 4 4 3 4 3 4 5 3 3 3 3 3
4 3 5 3 3 2 1

154 1 3 2 1 2 2 5 4 6 7 7 7 5 4 2 2 3 2 2 4 4 5 5 5 6 6 4 3 4 4 4 3 4 3
3 5 3 4 5 5 4 4 . 5 4 4 4 4 4 5 5 5 4 5 4 4 4 5 4 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5
1 1 5 5 5 4 4 3 4 5 5 5 4 3 3
4 5 5 5 5 2 1

155 1 5 1 2 4 4 . 4 6 6 6 6 6 5 5 5 5 5 4 5
5 5 4 5 4 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4 4 5 5 5 5 5 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 4 4
1 1 76 . 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 2 1

156 1 5 4 1 4 3 5 2 1 2 3 2 3 5 5 6 6 5 6 5 5 7 6 6 6 6 6 5 5 4 4 4 5 5
5 5 4 5 4 5 4 4 5 4 5 5 4 4 4 5 5 5 5 4 5 5 4 4 4 4 3 5 5 5 5 5 4 5 4 5
1 1 . . 5 5 4 5 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 5 4 5 5 5 4 5 3 5 5 3 4 5 4 4 4 4 4
1 4 5 3 4 2 1

158 1 3 3 4 7 4 3 5 2 4 4 4 3 5 3 6 3 3 4 3 6 5 7 5 5 4 5 4 4 4 3 2 4 4
4 5 4 5 3 2 4 4 4 4 4 4 3 3 3 5 4 3 2 3 3 3 4 3 2 4 2 2 4 4 4 4 2 2 2 3
2 2 88 89 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 2 4 4 3 3 2 2 4 4 3 2 4
3 4 3 4 4 3 1 3

159 1 4 6 1 4 2 3 4 3 6 6 6 2 5 4 5 4 4 3 3 5 5 5 6 6 4 4 5 5 4 4 3 3 4
4 4 4 4 4 4 2 3 3 3 4 4 4 3 4 4 5 3 3 5 3 3 4 5 4 4 4 4 3 5 5 5 3 4 4 4
1 2 80 88 4 4 4 4 5 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 2 4 3 4 5 5 3 4
4 5 5 4 5 4 1 3

161 1 5 1 2 2 . 4 3 3 5 5 4 4 4 3 5 3 3 3 3 4 3 5 4 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3
4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3 3 3 2 2 3 3
2 1 . . 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 2 3 2 4 4 4 3 3 3
4 4 4 4 4 1 1

162 1 5 1 2 4 2 3 4 3 6 5 . 4 3 2 4 3 3
4 4 3 3 1 3 3 3 3 3 2 2 2 3 1 3 4 3 1 4 3 3 4 2 3 4 3 4 3 4 4 3 3 1 3 4
2 1 85 . 4 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 2 3 3 4 2 4 2 2 2
2 2 4 4 3 1 1

163 1 2 10 1 1 . . 6 3 5 6 5 4 3 3 5 3 3 3 4 4 5 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4
4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4
2 1 . . 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3
3 4 4 4 4 2 1

164 1 2 2 2 4 3 2 3 3 2 6 6 5 3 2 6 5 4 3 4 6 4 4 5 6 5 4 4 4 4 5 4 4 5
5 5 5 5 4 4 4 4 5 4 4 4 5 5 3 4 4 5 5 4 5 4 5 4 4 5 4 3 4 4 5 3 4 4 4 4
2 1 . . 3 4 4 4 3 4 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 5 5 4 4 5
5 5 4 4 5 2 1

165 1 1 5 2 5 2 2 2 1 4 6 6 6 3 3 5 6 3 2 4 6 6 7 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 5 5 4
1 1 . . 3 3 3 3 4
4 4 4 4 4 1 1

166 1 2 3 3 5 3 3 6 2 6 6 6 3 6 5 6 5 5 5 5 4 7 4 5 5 4 5 5 5 5 4 4 5 5
5 5 4 4 4 4 3 4 3 3 5 5 5 5 3 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 3 4 4 4 4 4 3 3 4 4
2 1 87 . 3 3 3 3 2 2 2 2 2 3 3 3 2 2 3 3 3 2 2 4 4 4 4 2 3 3 4 4 4 2 4 4
3 4 4 4 4 1 1

167 1 3 2 1 3 2 7 5 5 7 6 6 7 1 1 4 4 3 3 4 7 7 4 7 5 5 5 5 5 4 4 4 3 5
5 5 4 4 3 3 5 5 5 4 3 3 3 3 5 5 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 3 4 5 5 5 4 3 3 4
2 1 77 . 3 3 3 3 5 5 5 4 4 4 3 3 2 5 3 3 3 4 4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 5
5 4 4 4 4 1 3

168 1 3 4 1 3 2 3 5 2 5 5 4 4 3 3 6 3 3 3 3 4 6 5 5 5 5 5 3 3 3 2 3 4 3
3 34 4 4 2 2 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 3 3 3 4
2 1 . . 3 3 3 3 3 2 3 3 2 3 4 4 3 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 2 5 3
3 4 4 4 3 2 1

169 1 3 7 4 5 . 4 4 4 5 5 5 4 5 4 5 4 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4
4 3 4 4 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4
1 1 89 . 3 3 4 3 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4
3 4 4 4 4 2 1

170 1 2 4 1 2 2 5 5 4 6 5 4 4 3 3 3 3 3 4 4 5 5 6 5 5 6 5 4 5 4 4 3 3 4
5 5 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 4 3 4 3 3 4 4 3 3 3 3
2 2 87 89 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 3 3 3 3 3 4 3 3
3 3 3 4 4 3 1 1

171 1 5 1 6 5 4 3 3 4 5 5 5 6 5 5 4 3 3 3 2 5 5 4 5 6 5 4 4 4 3 4 4 3 4
5 4 4 3 3 5 4 4 4 3 5 4 3 2 4 4 5 5 3 3 4 4 5 5 5 4 5 4 5 5 5 3 3 4
4 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 5 3 5 3 3 3 3 5 5 5 5 4 3 3 4 3 3 3 3 3 5 3 3 3

3 1 1

172 1 3 3 4 5 8 7 7 5 5 7 4 5 3 2 4 4 2 4 3 7 7 4 4 7 4 5 5 5 5 5 5 5 4
5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 4 5 4 5 5 5 5 5
1 1 89 . 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 3 3 5 5 5 4 3 3 5
5 5 5 5 4 1 3

173 1 2 1 3 4 3 6 4 1 3 5 4 2 6 5 4 3 3 3 3 4 4 6 4 5 5 6 3 5 4 4 3 4 4
5 5 4 4 3 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 5 3 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 5 4 5
2 1 75 . 4 4 4 4 5 5 5 4 3 3 2 4 5 4 3 2 3 4 4 4 4 4 3 3 4 5 3 3 3 3 4 5
3 3 4 4 4 2 1

174 1 3 2 1 3 3 4 4 2 4 4 5 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 3 4 4
5 5 5 5 3 3 4 4 5 5 4 3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 5 5 4 4 4 3 5 4 4 5 5 4 4 4 4
2 2 84 86 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 3 3 4 5 5 3 4 3
4 3 5 4 4 4 2 3

附錄三 LISREL 程式

DATA NI=8 NO=173 MA=CM

MODEL NX=8 NK=1 TD=SY PHI=FU

KM

1.00000

0.63184 1.00000

0.54043 0.64101 1.00000

0.44397 0.57031 0.59302 1.00000

0.31140 0.49998 0.48305 0.54470 1.00000

0.40494 0.45182 0.39484 0.35109 0.38598 1.00000

0.60176 0.43616 0.41104 0.33845 0.29723 0.41793 1.00000

0.53529 0.62882 0.54928 0.49402 0.50130 0.54011 0.68348 1.00000

SD

0.79860017 0.72065756 0.70644717 0.79288797 0.84359647 0.83902485 0.84690579

0.76231154

LABEL

'X1' 'X2' 'X3' 'X4' 'X5' 'X6' 'X7' 'X8'

LK

'CHOICE'

PA LX

0

1

1

1

1

1

1

1

PA TD

1

0 1

0 0 1

0 0 0 1

0 0 0 0 1

0 0 0 0 0 1

0 0 0 0 0 0 1

0 0 0 0 0 0 0 1

PA PHI

1

VALUE 1.0 LX(1,1)

OUTPUT SE TV RS EF SS SC TO

DATA NI=8 NO=173 MA=CM

MODEL NX=8 NK=1 TD=SY PHI=FU

KM

1.00000

0.63184 1.00000

0.54043 0.64101 1.00000
 0.44397 0.57031 0.59302 1.00000
 0.31140 0.49998 0.48305 0.54470 1.00000
 0.40494 0.45182 0.39484 0.35109 0.38598 1.00000
 0.60176 0.43616 0.41104 0.33845 0.29723 0.41793 1.00000
 0.53529 0.62882 0.54928 0.49402 0.50130 0.54011 0.68348 1.00000
 SD
 0.79860017 0.72065756 0.70644717 0.79288797 0.84359647 0.83902485 084690579
 0.76231154
 LABEL
 'X1' 'X2' 'X3' 'X4' 'X5' 'X6' 'X7' 'X8'
 LK
 'CHOICE'
 PA LX
 0
 1
 1
 1
 1
 1
 1
 1
 1
 1
 PA TD
 1
 0 1
 0 0 1
 0 0 0 1
 0 0 0 0 1
 0 0 0 0 0 1
 0 0 0 0 0 0 1
 0 0 0 0 0 0 0 1
 PA PHI
 1
 VALUE 1.0 LX(1,1)

OUTPUT SE TV RS EF SS SC

附錄四 LISREL 結果

DATE: 1/16/2002

TIME: 15:09

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file F\LISREL\CHOICE8.SPL:

DATA NI=8 NO=173 MA=CM

MODEL NX=8 NK=1 TD=SY PHI=FU

KM

1.00000

0.63184 1.00000

0.54043 0.64101 1.00000

0.44397 0.57031 0.59302 1.00000
 0.31140 0.49998 0.48305 0.54470 1.00000
 0.40494 0.45182 0.39484 0.35109 0.38598 1.00000
 0.60176 0.43616 0.41104 0.33845 0.29723 0.41793 1.00000
 0.53529 0.62882 0.54928 0.49402 0.50130 0.54011 0.68348 1.00000
 SD
 0.79860017 0.72065756 0.70644717 0.79288797 0.84359647 0.83902485 084690579
 0.76231154
 LABEL
 'X1' 'X2' 'X3' 'X4' 'X5' 'X6' 'X7' 'X8'
 LK
 'CHOICE'
 PA LX
 0
 1
 1
 1
 1
 1
 1
 1
 1
 1
 PA TD
 1
 0 1
 0 0 1
 0 0 0 1
 0 0 0 0 1
 0 0 0 0 0 1
 0 0 0 0 0 0 1
 0 0 0 0 0 0 0 1
 PA PHI
 1
 VALUE 1.0 LX(1,1)
 OUTPUT SE TV RS EF SS SC TO

DATA NI=8 NO=173 MA=CM

Number of Input Variables 8
 Number of Y - Variables 0
 Number of X - Variables 8
 Number of ETA - Variables 0
 Number of KSI - Variables 1
 Number of Observations 173

DATA NI=8 NO=173 MA=CM

Covariance Matrix to be Analyzed

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
X1	0.64					
X2	0.36	0.52				
X3	0.30	0.33	0.50			
X4	0.28	0.33	0.33	0.63		
X5	0.21	0.30	0.29	0.36	0.71	
X6	0.27	0.27	0.23	0.23	0.27	0.70

X740699382.1626620112.2924592284.7422726965.3121235500.3029697061.12

X8	0.33	0.35	0.30	0.30	0.32	0.35
----	------	------	------	------	------	------

Covariance Matrix to be Analyzed

	X7	X8
	-----	-----
X7*****		
X844125882.78		0.58

DATA NI=8 NO=173 MA=CM

Parameter Specifications

LAMBDA-X

CHOICE

X1	0
X2	1
X3	2
X4	3
X5	4
X6	5
X7	6
X8	7

PHI

CHOICE

8

THETA-DELTA

X1	X2	X3	X4	X5	X6
-----	-----	-----	-----	-----	
9	10	11	12	13	14

THETA-DELTA

X7	X8
-----	-----
15	16

DATA NI=8 NO=173 MA=CM

W_A_R_N_I_N_G: The solution has not converged after 160 iterations.

The following solution is preliminary and is provided only
for the purpose of tracing the source of the problem.

Setting IT>160 may solve the problem.

LISREL Estimates(Intermediate Solution)

W_A_R_N_I_N_G: LX 7,1 may not be identified.

Standard Errors, T-Values, Modification Indices,
and Standardized Residuals cannot be computed.

LAMBDA-X

CHOICE

X1	1.00
X2	0.36
X3	0.52
X4	0.57
X5	0.60
X6	0.64
X7	0.30
X8	0.31

PHI

CHOICE

0.74

THETA-DELTA					
X1	X2	X3	X4	X5	X6
-----	-----	-----	-----	-----	
1.82	0.61	8.66	9.94	12.07	12.78

THETA-DELTA

X7	X8
-----	-----
*****	0.61

LX was written to file F:\LISREL\DUMP

PH was written to file F:\LISREL\DUMP

TD was written to file F:\LISREL\DUMP

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 20

Minimum Fit Function Chi-Square = 1968.33 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 442.26 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 422.26

90 Percent Confidence Interval for NCP = (357.53 ; 494.41)

Minimum Fit Function Value = 11.44

Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.45

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.08 ; 2.87)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.35

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.32 ; 0.38)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.76

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.38 ; 3.18)

ECVI for Saturated Model = 0.42

ECVI for Independence Model = 4.08

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 684.96

Independence AIC = 700.96

Model AIC = 474.26

Saturated AIC = 72.00

Independence CAIC = 734.19

Model CAIC = 540.71

Saturated CAIC = 221.52

Root Mean Square Residual (RMR) = 121656932773209.72

Standardized RMR = 0.36

Goodness of Fit Index (GFI) = -0.77

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = -2.19

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = -0.43

Normed Fit Index (NFI) = -1.87

Non-Normed Fit Index (NNFI) = -3.15

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = -1.34

Comparative Fit Index (CFI) = 0.0

Incremental Fit Index (IFI) = -1.93

Relative Fit Index (RFI) = -3.02

Critical N (CN) = 4.28

DATA NI=8 NO=173 MA=CM

Fitted Covariance Matrix

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
X1	2.56					
X2	0.26	0.70				

X3	0.38	0.14	8.86			
X4	0.42	0.15	0.22	10.18		
X5	0.45	0.16	0.23	0.26	12.34	
X6	0.47	0.17	0.25	0.27	0.29	13.08

X765082176.4023121140.6133817910.1937327030.3139306543.6341729026.41
X8 0.23 0.08 0.12 0.13 0.14 0.14

Fitted Covariance Matrix

	X7	X8
	-----	-----
X7*****		
X819868566.30		0.68

Fitted Residuals

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
X1	-1.92					
X2	0.10	-0.18				
X3	-0.08	0.19	-8.37			
X4	-0.14	0.18	0.11	-9.55		
X5	-0.24	0.15	0.06	0.11	-11.63	
X6	-0.20	0.10	-0.01	-0.04	-0.01	-12.38
X7*****						
3498971.68-9225625.45*****						
X8	0.10	0.27	0.18	0.17	0.19	0.20

Fitted Residuals

	X7	X8
	-----	-----
X7*****		

X775665733.05

X8 0.26

PHI

CHOICE

1.00

DATA NI=8 NO=173 MA=CM

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

CHOICE

X1 0.54

X2 0.36

X3 0.15

X4 0.15

X5 0.15

X6 0.15

X7 0.94

X8 0.32

PHI

CHOICE

1.00

THETA-DELTA

X1	X2	X3	X4	X5	X6
0.71	0.87	0.98	0.98	0.98	0.98

THETA-DELTA

X7	X8
0.11	0.90

The Problem used 9680 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.504 Seconds

附錄五因素分析 Factor loading

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
ps1	0.81988	0.12038	0.01384	-0.22102
ps2	0.78122	-0.21169	0.00919	-0.15685
ps3	0.90398	-0.05133	-0.04526	0.03358
ps4	0.71085	0.01269	-0.08297	0.14432
ps5	0.02103	-0.06500	0.88349	0.10399
ps6	0.05655	-0.18806	-0.67150	0.22166
ps7	-0.01395	-0.01190	0.91574	-0.09147
ps8	-0.20433	-0.38074	-0.23277	-0.30542
ps9	-0.22006	0.71365	-0.00408	-0.05382
ps10	-0.05937	0.75510	0.28238	0.21862
ps11	0.19812	0.80061	-0.20748	-0.18443
ps12	-0.08262	0.82706	0.08776	0.23946
ps13	-0.06354	0.08470	0.05374	0.85120
ps14	-0.03934	0.02979	-0.26619	0.77055
ps15	-0.30094	0.27257	0.51522	0.43794

附錄六研究變項說明

變項名稱	變項說明	選項數值說明	備註
no	問卷編號	按流水號編碼	

cyear	貴公司成立至今已有幾年	1.5 年(含)以下 2. 6-10 年(含) 3.11-15 年(含) 4.16-20 年(含) 5.21 年以上	“.”表示 miss value
busine	貴公司所處行業	1 製造業 2 電子資訊業 3 金融保險業 4 營建業 5 食品業 6 石化塑膠業 7 零售業 8 政府公共事業 9 運輸業 10 其它 業	
employ	貴公司員工人數	1.500 人(含)以下 2.501-1000 人(含) 3.1001-1501 人(含) 4.1501-2000 人(含) 5.2001-3000 人(含) 6.3001 人以上	
capital	貴公司目前資本額	1.1 億(含)以下 2.1 億-5 億(含) 3.6 億-10 億(含) 4.11-20 億(含) 5.21 億-50 億(含) 6.51 億-100 億(含) 7.101 億-200 億(含) 8.201 億以上;	

amount	貴公司目前年營業額	1.10 億(含)以下 2.11 億-30 億(含) 3.31 億-50 億(含) 4.51-100 億(含) 5.101 億-150 億(含) 6.151 億-200 億(含) 7.201 億-400 億(含) 8.401 億以上	
dep1	是否對公司經營有益:競爭者策略	1 非常不利	
dep2	是否對公司經營有益:顧客嗜好變化	2 相當不利	
dep3	是否對公司經營有益:政治環境	3 有點不利	
dep4	是否對公司經營有益:生產技術改變	4 普通	
dep5	是否對公司經營有益:資訊科技應用	5 有點有利	
dep6	是否對公司經營有益:供應商來源	6 相當有利	
dep7	是否對公司經營有益:員工成本與來源	7 非常有利	
def1	是否容易預測:競爭者策略	1 非常容易	
def2	是否容易預測:顧客嗜好變化	2 相當容易	
def3	是否容易預測:政治環境	3 有點容易	
def4	是否容易預測:生產技術改變	4 普通	
def5	是否容易預測:資訊科技應用	5 有點不容易	
def6	是否容易預測:供應商來源	6 相當不容易	
def7	是否容易預測:員工成本與來源	7 非常不容易	
del1	改變程度:競爭者策略	1 非常少	
del2	改變程度:顧客嗜好變化	2 相當少	
del3	改變程度:政治環境	3 有點少	
del4	改變程度:生產技術改變	4 普通	
del5	改變程度:資訊科技應用	5 有點大	
del6	改變程度:供應商來源	6 相當大	
del7	改變程度:員工成本與來源	7 非常大	
isach1	聯盟成員的選擇:聯盟成員選擇之準則與程序是否明確	1 極不重要 2 不重要	
isach2	聯盟成員的選擇:聯盟契約是否詳細且週延	3 普通 4 重要	

isach3	聯盟成員的選擇:聯盟目標定義是否清楚	5 非常重要	
isach4	聯盟成員的選擇:對於聯盟的潛在成員之評估		
isach5	聯盟成員的選擇:聯盟成員參與聯盟的經歷		
isach6	聯盟成員的選擇:聯盟成員參與聯盟的動機是否一致		
isach7	聯盟成員的選擇:聯盟組織結構規劃是否適當		
isach8	聯盟成員的選擇:聯盟結束雙方權益條款是否完備		
isacm1	聯盟成員間的溝通:成員間的承諾與信任		
isacm2	聯盟成員間的溝通:成員間衝突的解決機制		
isacm3	聯盟成員間的溝通:成員間的溝通協調機制		
isacm4	聯盟成員間的溝通:成員間的企業文化融合機制		
isacm5	聯盟成員間的溝通:成員間的權力決策平衡機制		
isaco1	聯盟的控制:聯盟雙方資源投入是否公平		
isaco2	聯盟的控制:聯盟雙方控制產出分配是否公平		
isaco3	聯盟的控制:成員間責任與義務分配是否公平		
isaco4	聯盟的控制:聯盟共有智慧財產權歸屬是否明確		
isaco5	聯盟的控制:聯盟制度與績效是否定期進行評估		
isaco6	聯盟的控制:聯盟的資訊取得程序是否完整安全		

isaco7	聯盟的控制:聯盟內定期的報告是否具有制度	
isaco8	聯盟的控制:聯盟的限制成員是否清楚明白	
isad1	策略聯盟的文化差異:聯盟成員以開會民主方式作決策	
isad2	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的資源互惠	
isad3	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的資源與技術互相支援	
isad4	策略聯盟的文化差異:聯盟的成員之員工溝通管道暢通	
isad5	策略聯盟的文化差異:聯盟組織具有民主氣候	
isad6	策略聯盟的文化差異:聯盟成員內部有共同的目標與價值觀	
isad7	策略聯盟的文化差異:聯盟組織結構權力規劃是否適當	
isad8	策略聯盟的文化差異:聯盟組織的紛爭解決有完備程序	
isad9	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的權力與義務具有約束力	
isad10	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的內部人際網路的建構強度	
isad11	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的策略聯盟經驗	
isad12	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的商譽與口碑	
isad13	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的組織文化差異	
isad14	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的管理與技術人員的支援	
isad15	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的資源互惠	

isad16	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的開發市場能力		
isad17	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的簽訂契約的意願		
isad18	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的共識之形成		
isad19	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的關係企業投資關係		
isad20	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的財務調度與投資分析		
isad21	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的人員訓練與輔導能力		
isad22	策略聯盟的文化差異:聯盟成員的運作與合作對象選擇		
sc	是否有結構改變	1. 是 2. 否	
con	是否持續結盟	1. 是 2. 否	
syear	起始結盟日	民國____年	
eyear	結束結盟日	民國____年	
ss1	組織整體績效:對於聯盟目標達成度的滿意度		
ss2	組織整體績效:對於聯盟整體績效的滿意度		
ss3	組織整體績效:對於聯盟夥伴組織績效的滿意度		
ss4	組織整體績效:對於聯盟組織的管理績效的滿意度		
ps1	相關績效:營業額		
ps2	相關績效:市場佔有率		
ps3	相關績效:獲利成長率		
ps4	相關績效:成本控制		
ps5	相關績效:聯盟管理機制		
ps6	相關績效:技術研發		

ps7	相關績效:產品設計		
ps8	相關績效:品質控制		
ps9	相關績效:生產力		
ps10	相關績效:銷售成長率		
ps11	相關績效:行銷通路		
ps12	相關績效:行銷推廣		
ps13	相關績效:客戶服務品質		
ps14	相關績效:股東權益報酬率		
ps15	相關績效:投資報酬率		
sam1	策略聯盟動機:研究發展的需求		
sam2	策略聯盟動機:開發新市場		
sam3	策略聯盟動機:新產品開發		
sam4	策略聯盟動機:經驗與技術的分享		
sam5	策略聯盟動機:分擔資金		
sam6	策略聯盟動機:產品標準化		
sam7	策略聯盟動機:符合經濟規模		
sam8	策略聯盟動機:技術與人才交流		
sam9	策略聯盟動機:知識經濟需求		
sam10	策略聯盟動機:因應國際競爭壓力		
sam11	策略聯盟動機:配合政府的獎勵與輔導		
sam12	策略聯盟動機:促銷產品		
sam13	策略聯盟動機:避免資源重複浪費		
sam14	策略聯盟動機:降低研發經費		
sam15	策略聯盟動機:知識經濟需求		
sam16	策略聯盟動機:追求目標市場的利益		
sam17	策略聯盟動機:激發產業創新能力		
sam18	策略聯盟動機:降低動態環境因素之影響		
memo1	memo1		
memo2	memo2		

