

創業導向對服務能力與績效之影響—— 以臺灣地區航空貨運承攬業為例

The Effect of Entrepreneurial Orientation on Service Capability
and Performance: Evidence from Air Cargo Forwarders in Taiwan

周貞慧 (Chen-Hui Chou)^{①*}、連淑君 (Shu-Chun Lien)^②、林若男 (Ro-Nan Lin)^③、
梁金樹 (Gin-Shuh Liang)^④

摘要

本研究以臺灣地區航空貨運承攬業為研究對象，探討航空貨運承攬業的創業導向強度是否會顯著地影響其服務能力與其組織績效。本研究採用簡單隨機抽樣 500 家航空貨運承攬業進行問卷調查，應用因素分析、迴歸分析等統計方法進行實證研究，結果發現：(1) 組織的創業導向對其服務能力有顯著的影響，高度創業導向的組織有助於提升其服務能力；(2) 組織的服務能力對組織績效亦有顯著的影響，具有高服務能力的組織將有助於提升其組織績效；(3) 創業導向對組織績效，無論在創新與風險承擔性方面對組織績效都有相當顯著的正向影響；(4) 創業導向透過服務能力的中介效果，對於組織績效也有顯著的正面助益。

關鍵字：航空貨運承攬業、創業導向、服務能力、績效

Abstract

This study examines the relationships between entrepreneurial orientation, service capability and performance. Data collected from a survey of 500 air

①* 通訊作者，臺北海洋技術學院海空物流與行銷系講師；E-mail: jennifer916220@gmail.com。

② 國立高雄海洋科技大學航運管理系(所) 助理教授；E-mail: sclien@mail.nkmu.edu.tw。

③ 國立高雄海洋科技大學航運管理研究所碩士；E-mail: kuci0018@msn.com。

④ 國立臺灣海洋大學航運管理學系教授；E-mail: gслиang@mail.ntou.edu.tw。

cargo forwarders in Taiwan. Factor analysis and multiple regression analysis were used in this study. Results indicated that: (1) entrepreneurial orientation has a positive effect on service capability, high entrepreneurial orientation will enhance the service capability; (2) service capability is found to positively affect the organizational performance; (3) entrepreneurial orientation will enhance the organizational performance, and (4) entrepreneurial orientation is found to increase the organizational performance through the mediating effect of service capability.

Keywords: Air cargo forwarders, Entrepreneurial orientation, Service capability, Organizational performance

壹、緒論

現今的高科技產業已取代了以往的傳統產業，產品生命週期短及注重時效性的特性，促使臺灣航空運輸業的蓬勃發展。在航空運輸業中，航空貨運承攬的市場約佔整體航空運輸市場規模的 80%，因此，航空貨運承攬業在臺灣的航空貨運產業中扮演著不可或缺的角色（張秀彬，2002）。

根據波音公司(2009)公佈「最新航空市場展望」中，預測 2009~2028 年間全球航空貨運量的年平均成長率為 5.4%，其中平均年成長率高於 6.0% 以上的地區有中國大陸 6.6%、東北亞 6.4%、中東地區與拉丁美洲地區 6.3%、泛亞地區 6.2%與大洋洲(澳洲)地區為 6.1%，即在未來 20 年內航空貨運量的成長預期會是正向的發展趨勢（呂錦山、王翊和，2010）。

儘管如此，並非所有亞洲地區的貨運量成長都如此快速。依據 Airport Council

International (ACI, 2010) 的公佈的資料顯示，如表 1，2007 年主要亞洲貨運機場中以上海浦東國際機場 (PVG) 成長最為快速，達到 15.5%，其次依序為首爾仁川國際機場 (ICN) 的 9.4% 與香港赤臘角國際機場 (HKG) 的 4.5%；但新加坡樟宜國際機場 (SIN)、東京成田國際機場 (NRT) 與臺灣桃園國際機場 (TPE) 均為負成長，其中又以臺灣桃園國際機場衰退最多，達到 -5.5%。接著 2008 至 2009 年受到全球金融風暴的影響，所有亞洲主要貨運機場均逐衰退呈現負成長的現象，日本東京成田國際機場 (NRT) 衰退了 11.8%，新加坡樟宜國際機場 (SIN) 亦衰退達 -11.9%，臺灣桃園國際機場負成長亦有九個百分點之多。

處在如此惡劣的環境之下，對以貨運為主要收入的臺灣地區航空貨運承攬業而言，競爭必更為激烈。業者應如何提供與其他航空貨運承攬業者有所區別的服務能

表 1 亞洲主要航空貨運機場 2003~2009 年貨物進出噸數成長率

亞洲主要貨運機場	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
香港 (HKG)	6.5%	15.7%	10.1%	5.1%	4.5%	-3.1%	-7.5%
首爾 (ICN)	8.0%	15.8%	0.8%	8.7%	9.4%	-5.2%	-4.6%
上海 (PVG)	87.3%	38.1%	13.7%	16.3%	15.5%	3.6%	-2.3%
東京 (NRT)	7.3%	10.1%	-3.5%	-0.5%	-1.2%	-6.9%	-11.8%
新加坡 (SIN)	-1.7%	10.0%	3.3%	4.2%	-0.7%	-1.8%	-11.9%
臺北 (TPE)	8.6%	13.4%	0.3%	-0.4%	-5.5%	-7.0%	-9.0%

資料來源：本研究整理

力，以及如何加強本身的服務能力，致企業能獲取較高的利潤，實為航空貨運承攬業者一大考驗和重要的課題。

臺灣地區的航空貨運承攬業多為中小企業的型態，因設立的門檻不高，繼而成為許多創業者加入此行業的動機。從過去文獻中，未曾發現有將創業導向納入航空貨運承攬業討論的主題，但其他產業早已將創業導向的概念使用於衡量對企業績效的影響，例如，蔡文祥 (2002) 以臺灣資訊設備產業的創業導向探討對經營績效的影響；陳建宇 (2003) 探討臺灣中小企業創業導向對企業績效的影響；賴進芎 (2004) 探討傳銷業的創業導向對組織績效的影響；廖英杰 (2005) 研究創業導向如何影響企業績效。

航空貨運承攬業者係透過提供服務給顧客而賺取利潤，因此服務能力乃主要影響績效的因素之一，如葉芊妤 (2005) 航空貨運承攬業的核心潛能 (業務人員與 OP 人員的專業知識能力、取得航空費率優惠折扣之議價能力、貨物追蹤能力、迅速且正確地製作運送文件等) 對組織持續性競爭

優勢的影響；高秀如 (2001) 以資源基礎觀點探討航空貨運承攬業核心能力及其對營運績效影響之研究。因此，研究服務能力在航空貨運承攬業所扮演的角色即成為一重要的議題。

近年來，航空貨運承攬業的經濟型態變革，國內較大的國際性航空貨運承攬業者利用策略聯盟及合併的方式來整合所提供的服務，形成航空貨運承攬業「大者恆大，小者淘汰」的局面。面對此現象，航空貨運承攬業者應如何運用創業導向的經營方式及特殊的定位區隔提供服務，以增加本身與其他航空貨運承攬業者的差異性，亦是航空貨運承攬業值得思考的重要議題。

本研究試圖藉由問卷調查的方式來瞭解臺灣地區航空貨運承攬業的創業導向、服務能力及績效之間的關聯性，以作為業者制定相關經營策略之參考。本文共分為五節，第一節為緒論，說明本研究之背景與動機、研究目的與範圍；第二節為文獻探討，針對相關文獻進行回顧；第三節為研究設計與研究方法，包括研究假說、問

卷設計與抽樣對象；第四節為分析結果；最後一節為本研究結論與建議。

貳、文獻探討

2.1 創業導向

Miller (1983) 定義創業導向 (entrepreneurial orientation) 為「高階經理人傾向承擔企業相關風險、喜好以改變與創新來取得公司競爭優勢以及與其他公司競爭的程度」。也就是說，創業型的企業面對競爭者會先採取行動再做回應，並且常是第一個將新產品或服務導入市場的公司 (Khandwalla, 1987)；反之保守型企業的高階管理者之管理風格則被認定為傾向於趨避風險、缺乏創新和消極被動的 (Covin and Slevin, 1988)。Stevenson and Jarillo (1990) 與 Timmons (1994) 認為創業導向為「創造、掌握及追求機會的過程，而在過程中並不會考慮到目前資源是否足夠」；Naman and Slevin (1993) 定義創業導向為：「企業的創新、啟動變革、及迅速彈性回應市場變化的能力」；Lumpkin and Dess (1996) 則認為創業導向強調的是「如何做」是一種過程，其概念為「導入新進入行為所引起的程序、實務與決策活動，而這些程序包括了獲取產品或市場的新機會、願意嘗試新科技及願意接受風險」。所謂的新進入行為 (new entry) 係指藉由新

的或現有的產品或服務進入新的市場，或者在舊有市場導入新產品，都可以視為新進入行為。可見，新進入行為是創業不可或缺的行动，也是創業這個概念的核心理念。

至於何種特質建構成組織的創業導向，眾說紛云，Miller and Friesen (1982) 提出創新性 (innovativeness)、先動性 (proactiveness) 與風險承擔性 (risk-taking) 等三個構面衡量創業導向，Lumpkin and Dess (1996) 則認為創業導向應包含了創新性、先動性、風險承擔性、競爭積極性 (competitive aggressiveness)、自主 (autonomy) 與激勵性等五個構面，且這五個構面彼此之間是互相獨立的。茲將國內外學者對創業導向構面整理於表 2。

本研究將沿用 Miller and Friesen (1982) 提出的三個概念，包括創新性、先動性及風險承擔性，作為衡量航空貨運承攬業創業導向的依據，各構面闡述如下：

2.1.1 創新性 (Innovativeness)

Covin and Slevin (1991) 與 Lumpkin and Dess (1996) 將創新性定義為願意重視科技發展、新產品、新服務、改善產品線等的意願，反映了企業從事發展新點子、實驗和研發活動而促成新產品和新製程的傾向。通常一項產品或服務創新，在初引入時所遭受的競爭程度較低，領先者得以享有高額獨占利潤，直至競爭者模仿或出現替代品後，市場開始進入成熟、衰

表 2 創業導向的構面

研究者及年份	構面	創新性	先動性	風險承擔性	自主與激勵性	競爭積極性
Miller and Friesen (1982)		★	★	★		
Covin and Slevin (1989)		★	★	★		
Lumpkin and Dess (1996)		★	★	★	★	★
Wiklund (1999)		★	★	★		
李坤鐘 (2000)		★	★	★	★	★
Lumpkin and Dess (2001)				★		★
Frese et al. (2002)		★	★	★	★	★
蔡文祥 (2002)		★	★	★	★	★
陳建宇 (2003)		★	★	★	★	★
Wiklund and Shepherd (2003)		★	★	★		
賴進芎 (2004)		★	★	★	★	★
廖英杰 (2005)		★	★	★		
Voss et al. (2005)		★	★	★	★	★
Hughes and Morgan (2006)		★	★	★	★	★
Chow (2006)		★	★	★		

資料來源：本研究整理

退階段，利潤也隨即下降。因此，企業長期持續性的利潤是來自於不斷的創新，而具有價值的產品與服務創新，能使企業在產業內獨樹一格，與競爭者形成差異化並因而取得較佳的产品價格；若產品溢價大於差異化所需的成本，則可創造出高於產業平均的利潤；另外，引進重要的技術、製程或作業方式的創新，可以讓企業提升效率、降低成本，甚至有助於形成差異化 (Porter, 1985)。Betz (1993) 認為技術創新為創新的一部分，依照其應用內容的不同將創新分為三種：(1) 產品創新：導入新型態之技術產品進入市場；(2) 程序創新：將新技術的生產程序導入公司或市場；(3) 服務創新：將以技術為基礎的服務導入

市場。由於本研究之對象為航空貨運承攬業，其產業型態屬於服務業，因此，本研究僅就服務創新對組織的服務能力與績效做探討。

2.1.2 先動性 (Proactiveness)

Lieberman and Montgomery (1988) 強調在市場中，利用先行 (first-mover) 優勢是企業最佳的策略，先行策略可以使企業獲取高的利潤，並建立最先的品牌認知，使企業與競爭對手形成差異化。Lumpkin and Dess (1996) 與 Slater and Narver (2000) 定義先動性為企業積極地去尋求新機會的開發，並導入新的或改善的產品，改變企業現有的策略與戰術，以掌握未來市場的趨勢，目的是期望短期之內把握到先行的

優勢。雖然 Miller (1983) 主張創業導向型的企業是第一個成就前瞻性創新 (first to come up with proactive innovations) 者，然並非必須經常是「第一位」；Miller and Camp (1985) 指出，第二位進入新市場的企業，亦可能因具有先動性和行動快速，而如同領先者一樣獲致相當的成就。可見先動性的企業有遠見，能抓住新的機會，無論是否為「第一位」，都能在市場上展現領導者的地位。

2.1.3 風險承擔性 (Risk-Taking)

Cantillon (1734) 最早提出創新精神 (entrepreneurship)，他指出創業家之所以與一般員工不同，即在於他們所承擔的不確定性與自我管理的風險。根據這樣的觀點，後續的研究者將風險承擔列入創業家性格中。Miller and Friesen (1978) 將風險承擔視為個人願意對龐大且具有風險性資源做出承諾的程度。Lumpkin and Dess (1996) 與 Miller (1983) 定義風險承擔傾向為對不確定性和新事業投入大量資源的意願程度。Baird and Thomas (1985) 將風險劃分為三種：(1) 未知的風險：即所謂的環境不確定性，例如在新市場推出新產品新服務；(2) 投入大量資源的風險：如投入大量資金於新科技與新作業方式的開發；(3) 承擔借貸的風險：運用高度的財務槓桿。Lumpkin and Dess (1996) 對於創業導向的定義，強調在企業的「新進入行為」(new entry)，因此必定會承擔較高的風險。

綜合上述對創業導向構面的描述，本研究做以下簡單的定義：(1) 創新性：主要衡量組織開創新產品與服務的傾向；(2) 先動性：係組織反應競爭對手策略的傾向；(3) 風險承擔性：為組織管理者對於追求風險的傾向。因此，本研究將以創新性、先動性及風險承擔性等作為衡量航空貨運承攬業創業導向的主要構面，並認為創業導向係透過公司的創新性、先動性及風險承擔性的傾向，去創造、掌握和追求機會的過程，包括獲取產品或市場的新機會、積極嘗試新科技及願意接受風險。

2.2 服務能力

航空貨運承攬運送業藉由本身所具備的專業知識及能力，集合各貨主之貨源進而為貨主爭取低的總運送成本，透過妥善地保管、安排做出最有效率的貨物運送服務，甚至提供戶對戶服務 (door to door service)。整理過去各學者對服務能力的主張如下：確保貨物的安全 (Voss et al., 2006)；協商運費的能力 (高秀如, 2001; Bardi et al., 1989; Abshire and Premeaux, 1991; Lu and Dinwoodie, 2002)；提供顧客折扣的能力 (高秀如, 2001; Bardi et al., 1989; Abshire and Premeaux, 1991; Lu, 2003)；降低貨物毀損與失竊率的能力 (Bardi et al., 1989; Lu, 2003)；製作正確文件的能力 (Kent et al., 2001; Lu and Dinwoodie, 2002; Lu, 2003; Voss et al.,

2006)；貨物保管能力(高秀如，2001; Kent et al., 2001)；業務人員個人的知識能力(高秀如，2001; Bardi et al., 1989; Kent et al., 2001; Lu, 2003)。由此，可瞭解貨運承攬業的服務能力大部分都注重在處理貨物的時效性、安全性，以及與顧客接觸的部分。貨物處理方面，主要為準時運送貨物、安全地運送貨物、安全地保管貨物等；與顧客接觸方面，主要以公司作業人員處理顧客問題的能力，處理顧客抱怨的能力、公司業務人員與顧客互動的狀況及顧客諮詢等。另外，航空貨運承攬業文件製作的正確性及提供顧客線上貨況追蹤的能力，為航空貨運承攬業者最基本的服務能力；物流能力則是航空貨運承攬業後來導入的服務，為滿足顧客的需求，航空貨運承攬業者紛紛投入物流相關服務能力的開發。

2.3 組織績效

對於績效的討論雖廣泛地出現在學術界與實務界，然因為衡量方式的不同，以及產業間經營模式或作業性質的不同，績效的評估方式未有一致的結論(Hambrick, 1980)。Steers (1975) 與 Ostroff and Schmitt (1993) 認為每個組織對於效能與效率皆有不同的目標，若僅使用單一指標來衡量組織績效，顯然是不足的。再者，由於切入的觀點不同(如顧客或股東)、不同的觀察期間、判斷準則，而有不同的衡量基準(Snow and Hrebiniak, 1980)，因此組織績效

的衡量應考慮多方面的指標來測量(Rogers and Wright, 1998)。

Venkatraman and Ramanujam (1986) 提出可藉由財務績效、事業績效及組織績效等指標來衡量；Kaplan and Norton (1996) 提出平衡計分卡衡量指標，利用財務指標、顧客指標、企業內部流程指標及學習和成長指標衡量組織的績效；Baer and Frese (2003) 主張藉由財務、顧客、企業內部流程及學習與成長來衡量；Dess and Robinson (1984) 則主張使用資產報酬率、銷售額成長率。本研究將組織績效分為「財務績效」與「顧客績效」，財務績效衡量變數為營業額成長率、投資報酬率、稅前淨利及市場佔有率；而顧客績效衡量變數則為顧客滿意度及顧客忠誠度，作為本文分析組織績效衡量的依據。

參、研究設計與研究方法

本節擬就本文之研究設計與研究方法做扼要的敘述。

3.1 研究架構

本文之研究目的旨在探討航空貨運承攬業之「創業導向」、「服務能力」與「組織績效」三者間之關聯性。據此，設計本文之研究架構，如圖 1 所示。

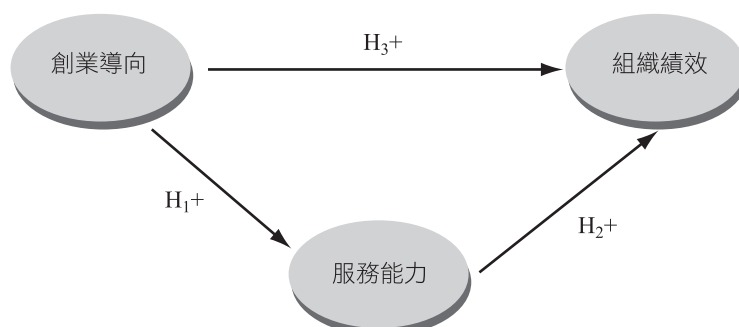


圖 1 研究架構圖

本研究分析流程分述如下：

1. 衡量變項之確定

透過相關文獻探討及實務界專家訪談，對問卷題項進行研擬發展。

2. 探索性分析

利用探索性因素分析，將本研究航空貨運承攬運送業之創業導向、服務能力、組織績效等三個研究變項分別萃取出主要的構面因素，並透過 Corrected item-total Correlations 與 Cronbach's α 值等統計指標進行信度分析，以驗證各問項與構面之一致性與可靠性。

3. 層級多元迴歸分析

主要目的在於探討有哪些因素會影響航空貨運承攬業在提供服務過程中的服務能力和組織績效，並透過層級迴歸分析來檢驗各研究變項之主要效果與中介效果。

3.2 研究變項之操作性定義與衡量

3.2.1 創業導向之定義與衡量

本研究依據 Lumpkin and Dess (1996) 與 Miller and Friesen (1982) 的論點來衡量航空貨運承攬業創業導向傾向，將創業導向定義為一種導入新進入行為所引起的一連串包含創造、掌握、追求機會以及願意接受風險的過程。本研究參考 Miller and Friesen (1982)、Covin and Slevin (1989)、Lumpkin and Dess (1996)、Wiklund (1999) 等文獻，完成問卷中創業導向的衡量問項，整理如表 3 所示。

3.2.2 服務能力之定義與衡量

本研究依據 Voss et al. (2006)、Lu (2003) 與 Lu and Dinwoodie (2002) 等論點，定義服務能力為航空貨運承攬業者藉由其具備的專業知識，為貨主集合貨源進而爭取低的運送成本，再透過妥善的保管、安全運送、追蹤諮詢、緊急處理等程序做出最有效率的運送服務。綜合參考高

表 3 創業導向量表的衡量問項

題號	衡量問項
E1.	在本產業中，本公司會率先引進新的管理概念與實務
E2.	本公司會改變組織的結構來增進創新的能力
E3.	本公司除了本業外，還承攬如海空聯運、內陸運輸及報關等相關服務
E4.	創新精神為公司主要的企業文化
E5.	本公司不斷地尋求新的商業模式
E6.	與競爭對手相比本公司常常是第一家導入新的運輸觀念或系統
E7.	本公司對於新競爭者會主動採取因應對策與行動
E8.	本公司在本產業有新的產品與服務在市場推出時，總是採觀望領導者作法的老二哲學
E9.	本公司總是積極地觀察其他產業新發展出來的商業模式，並且運用這些模式在自己的公司
E10.	本公司持續不斷地搜尋新的商業模式
E11.	本公司有採用高風險計畫的傾向
E12.	面對不確定的情況下，本公司有採取較積極作法的傾向
E13.	本公司對高風險的計畫有較高的容忍度

秀如 (2001)、Bardi et al. (1989)、Abshire and Premeaux (1991)、Kent et al. (2001)、Lu and Dinwoodie (2002)、Lu (2003) 等文獻，並經由專家訪談和業者修改後，擬定符合並適用於本研究主體的服務能力衡量問項，如表 4 所示。

3.2.3 組織績效之定義與衡量

組織績效的衡量意指企業達成企業關係利害人目標的程度，其評估的方式會因不同層次而有所差異，使用單一指標無法精準地衡量組織全面的績效，因此，完善的組織績效衡量必須以多方面來考量。本研究參考吳思華 (1998)、司徒達賢(2002)、Dess and Davis (1984)、Venkatraman and Ramanujam (1986)、Manu (1992)、Zahra and Covin (1995)、Wan (1998)、Wiklund (1999)、Zahra and Garvis (2000)、Wood et al. (2000)、Voss et

al. (2005) 等文獻，採用「財務績效」與「顧客績效」為組織績效的衡量指標，擬定財務績效衡量變數有營業額成長率、投資報酬率、稅前淨利及市場佔有率，衡量的基準係以同業間主要的競爭者比較；而顧客績效衡量變數有顧客滿意度及顧客忠誠度。本研究之組織績效的衡量問項如表 5 所示。

3.3 研究假說

3.3.1 創業導向與服務能力的關係

Covin and Slevin (1991) 實證發現創業導向驅動著創新的活動，而創業可產生新的產業，創業因具備某些新的想法、新的產品及服務，故而開創新的產業。Ghosh et al. (2001) 發現具有前瞻及先動 (proactiveness) 傾向的企業較能滿足顧客的需求，即先動傾向高的組織對顧客的需要

表 4 服務力量表的衡量問項

題號	衡量問項
S1.	本公司能百分之百的確保將客戶的貨物運送至目的地
S2.	本公司具有取得航空費率優惠折扣之議價能力
S3.	本公司在旺季時仍能向航空公司取得具競爭力的艙位之能力
S4.	整體而言，本公司較競爭者能提供客戶便宜的運價
S5.	本公司能向同行取得具競爭力之艙位費率能力
S6.	本公司向來重視客戶的貨物毀損滅失率
S7.	本公司能正確無誤地製作客戶的運送單據
S8.	本公司作業人員有足夠的專業知識以有效地解決客戶的問題
S9.	本公司能迅速地回應顧客的抱怨
S10.	本公司對於客戶的疑問均能有耐心地解答
S11.	本公司能迅速地處理顧客的貨損理賠
S12.	本公司對客戶的各項服務均能準時完成
S13.	本公司定期提供貨主最新的承攬貨運與貿易關務法規等資訊
S14.	本公司能替貨主安排具有競爭力的內陸運輸或報關的能力
S15.	本公司能快速處理客戶貨物的裝載
S16.	由於本公司的服務較競爭者好，即使價錢較貴，客戶仍願意選擇我們
S17.	本公司能提供即時的貨物追蹤狀況給客戶
S18.	本公司會主動告知客戶貨物狀況
S19.	本公司擁有完善的電子資料交換 (EDI) 能力
S20.	本公司的電腦系統擁有與航空公司的即時資訊 (如訂位與貨況追蹤等) 相連結的能力
S21.	本公司的電腦系統能與空儲業者的即時資訊 (如貨況追蹤等) 相連結的能力
S22.	本公司業務人員經常與客戶聯絡
S23.	本公司提供客戶的航線班次資訊均非常準確
S24.	本公司已有彈性的特別服務方案，以針對不同的客戶提供量身訂作的服務
S25.	本公司作業人員能真正瞭解客戶的需求
S26.	本公司能提供簡易流通加工 (如組裝、包裝、貼標等) 的能力
S27.	本公司能提供戶到戶的運送服務
S28.	本公司能適時對客戶提供其物流、設備及增值服務的建議
S29.	本公司能提供貨主彈性付款或代墊運費、税金等能力
S30.	本公司能正確且迅速地回應貨主的詢價
S31.	本公司在世界各地具有足夠的代理行，以滿足客戶的需求
S32.	客戶可以向本公司購買到相關的物流服務，不需再找其他業者洽談 (如海空聯運、貼標、內陸運輸、清關等)
S33.	相對於競爭者而言，我們公司的集貨能力是比較強的

表 5 組織績效量表的衡量問項

題號	衡量問項
P1.	過去幾年來，本公司的顧客抱怨已有顯著的減少
P2.	顧客保持和本公司有生意上的來往，從未間斷過
P3.	公司過去幾年，整體顧客滿意度是有上升的趨勢
P4.	本公司提供適當的顧客抱怨及回饋系統
P5.	顧客對本公司的整體服務品質感到滿意
P6.	顧客對本公司所提供的服務會繼續支持
P7.	客戶會向其朋友或同業推薦採用本公司的服務
P8.	本公司的顧客若要採用其他家的服務時，會有較高的轉換成本
P9.	公司對於承諾顧客的事，即使會虧錢，也會盡全力做到
P10.	顧客對公司所提供的服務抱持信任的態度
P11.	過去三年以來，本公司的營業額成長率，平均而言，已超越了主要的競爭對手
P12.	過去三年以來，本公司的投資報酬率，平均而言，已超越了主要的競爭對手
P13.	過去三年以來，本公司稅前淨利，平均而言，已超越了主要的競爭對手
P14.	過去三年以來，本公司市場佔有率，平均而言，已超越了主要的競爭對手

敏感度高，因而能立即調整組織的服務能力來滿足顧客的需求；Lumpkin and Dess (1996) 指出風險承擔性是反應組織對不確定性和新事業投入大量資源的意願程度，風險承擔性傾向高的組織會積極地嘗試開發不同服務能力來滿足顧客的需求。根據以上的觀點，故提出假說 H_1 。

H_1 ：臺灣地區航空貨運承攬業的創業導向對服務能力有顯著的正向影響。

3.3.2 服務能力與組織績效的關係

資源基礎理論的觀點認為獨特、稀少及不易被模仿的能力能創造組織持久性的競爭優勢，以及組織的能力與績效有著正向的影響關係存在 (Chandler and Hanks, 1994)。Grant (1987) 主張整合並運用組織的資源與能力，形成競爭優勢，和產生良好的組織績效。Chandler and Hanks (1994)

亦指出當組織有豐富的策略性資源與能力，較容易生存、成長與獲利；另外資訊科技能力、創新能力等服務能力對組織績效都有正向的影響 (高秀如，2001；葉芊妤，2005; Hult and Ketchen, 2001)。故本研究提出以下假說 H_2 。

H_2 ：臺灣地區航空貨運承攬業的服務能力對組織績效有顯著的正向影響。

3.3.3 創業導向與服務能力對組織績效的關係

1. 創業導向對組織績效的直接影響

創業導向為組織成功的關鍵因素，即創業導向與組織績效之間有正向的關係 (蔡文祥，2002; Wiklund, 1999)。探討創業導向與組織績效的關係，主要以財務面來衡量；Dess et al. (1997) 以銷售成長、獲利情況、ROI 及整體表現作組織績效的

衡量指標。Schollhamer (1982) 證實創業導向是獲取競爭優勢與較佳財務績效的重要元素，然而創業導向並非只對財務績效有影響 (Miller and Friesen, 1982; Pinchot, 1985)，還可展現公司強大且正面的市場聲譽，因此可提高顧客滿意度及顧客忠誠度 (蔡文祥，2002)。故本研究提出以下假說 H_3 。

H_3 ：臺灣地區航空貨運承攬業的創業導向對組織績效有顯著的正向影響。

2. 服務能力在創業導向與組織績效間扮演的中介角色

由前述假說服務能力對組織績效有顯著的影響；並且創業導向也對服務能力有顯著的影響，因此，本研究提出服務能力是創業導向對組織績效影響的中介變項之假說 H_4 。

H_4 ：服務能力在創業導向對組織績效的影響中具有顯著的中介效果。

3.4 問卷設計與研究對象

本研究透過問卷調查方式進行，問卷設計根據 Churchill (1991) 所提出問卷設計原則，分為調查項目初擬、問卷初稿研擬、專家業者訪談以及進行問卷前測等四個步驟。問卷共有四部分，第一、二、三部分係針對填答者對其所屬公司在創業導向、服務能力與組織績效之同意性認知進行評比，第四部分為填答者及其公司基本

資料。問卷衡量方法採李克特 (Likert) 七點尺度衡量法，請受測者就問卷中的看法和同意程度勾選，以 1 至 7 的分數來代表，分數愈高表示同意程度愈高。

本研究以 2009 年航空貨運承攬業同業公會的會員名冊為主，包括臺北及高雄地區為母體共計 1,225 家航空貨運承攬業者，以簡單隨機抽樣的方式選取 500 家，並以 500 家航空貨運承攬業的高階管理者為調查對象。問卷於 2009 年 6 月寄發，總共回收 94 份，有效問卷 81 份，無效問卷 13 份，有效樣本回收率為 16.7%。

肆、分析結果

4.1 樣本結構分析

本研究有效樣本結構上，公司成立年數以 19 年以上者最多數，佔 39.5%，而 14~18 年者佔 17.3%，亦即成立年數在 14 年以上者，即佔有半數之多，顯示航空貨運承攬業在臺灣成立多數已發展一段時間；主力服務航線方面，則以美加線及中國大陸地區 (香港、澳門兩特區) 為最多，各佔總回收樣本比例 25.4%，其次為歐洲線佔 16.8%；近三年之年平均營運量以 2000 噸以上居多，佔 34.6%，其次是 1000 噸~2000 噸，佔 25.9%，顯示託運市場的需求空間相當可觀；詳如表 6 所示。

表 6 有效樣本之統計變項分布情形

變項	衡量項目	次數	百分比
公司成立年數	1~8 年以下	19	23.4
	9~13 年	16	19.8
	14~18 年	14	17.3
	19 年以上	32	39.5
臺灣地區員工人數	10 人以下	14	17.3
	11~25 人	16	19.8
	26~50 人	13	16.0
	51~100 人	12	14.8
	101~200 人	14	17.3
	201 人以上	12	14.8
主力服務航線	美加線	40	24.8
	東北亞	23	14.3
	東南亞	26	16.2
	中國大陸地區(香港、澳門兩特區)	40	24.8
	歐洲線	27	16.8
	其他	5	3.1
近三年之年平均營運量	500 噸以下	14	17.3
	500 噸~1000 噸	18	22.2
	1000 噸~2000 噸	21	25.9
	2000 噸以上	28	34.6

4.2 因素分析及信度與效度分析

本研究將問卷中創業導向 13 題、服務能力 33 題、組織績效 14 題等三大部分，共計 60 題，首先，利用 KMO 值與 Bartlett 球形檢定來檢測資料是否適合進行因素分析，若適合，再利用因素分析進行因素縮減的程序。本研究之因素分析採用主成分分析法 (Principal Components Analysis) 進行分析，創業導向萃取出二個因素，分別為創新性與風險承擔性；服務能力萃取出四個因素，分別為顧客關係管理能力、價格與資訊能力、資金及複合運

送能力、及物流服務及集貨能力；而組織績效則萃取出二個因素，分別為顧客績效與財務績效。

表 7 中各構面之 Cronbach's α 皆達 0.7 以上，表示各構面的一致性均極佳，亦即問卷之各部分信度均良好。至於效度方面，本研究採行的衡量問題，大多是參考學者之理論與相關研究之問卷彙編而成，並經由專家學者判斷問卷題項之適切性以及經過預試，故本問卷可說是具有相當的內容效度。

表 7 各量表之信度分析結果

研究變項	因素構面	涵蓋題項	Cronbach's α 值
創業導向	創新性	E1、E2、E3、E4、E5、E6、E7、E9、E10	0.89
	風險承擔性	E11、E12、E13	0.80
服務能力	顧客關係管理能力	S1、S6、S7、S8、S9、S10、S11、S12、S15、S16、S17、S18、S22、S24、S25、S30	0.95
	價格與資訊能力	S2、S3、S4、S5、S19、S20、S21、S23	0.93
	資金及複合運送能力	S13、S14、S27、S29	0.79
	物流服務及集貨能力	S26、S28、S31、S32、S33	0.84
組織績效	顧客績效	P1、P2、P3、P4、P5、P6、P7、P9、P10	0.93
	財務績效	P8、P11、P12、P13、P14	0.94

4.3 研究假說之驗證結果

4.3.1 創業導向與服務能力間的探討

經研究結果顯示，創業導向與服務能力有顯著正相關 ($r = 0.575, p < 0.001$)，這表示航空貨運承攬業之創業導向傾向愈高，則其服務能力亦會隨之增加。由此可以初步認定創業導向與服務能力之間存在一定程度的正關聯性。

接著，運用迴歸分析方式驗證假說 H_1 ，以創業導向為自變項，服務能力為因變項。如表 8 之迴歸分析結果所示，在排除控制變項的影響後，創業導向對服務能力有顯著的影響 ($b = 0.555, p < 0.001$)，F 值為 38.003，解釋變異量為 33%。由此可證實創業導向對服務能力有正面的影響；亦即當航空貨運承攬業之創業導向傾向愈高時，其本身之服務能力就會愈強，故假

表 8 創業導向對服務能力之迴歸分析

自變項	因變項	迴歸係數	R^2 值	F-value
創業導向	服務能力	0.555***	0.330	38.003***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

說 H_1 成立。

繼而本研究想再進一步地探討創業導向各構面，分別是創新性、風險承擔性對服務能力的關係。因此表 9 係以創業導向各子構面為自變項，服務能力各子構面為因變項的迴歸分析結果。

由表 9 顯示，創新性分別對顧客關係管理能力、價格與資訊能力和物流服務與集貨能力均達到顯著性，又由迴歸係數值可得知，除了資金及複合運送能力外，創業導向中的創新性對各項服務能力皆呈現正向影響關係，表示航空貨運承攬業創業導向中的創新性愈高，則公司的各項服務能力亦將愈強。同理，風險承擔性對價格與資訊能力也具有顯著的正面影響關係。另一方面，本研究亦利用逐步迴歸來尋找創業導向影響服務能力的最適因子，結果也相互印證了創新性是影響各服務能力的關鍵性因素。在共線性方面，此兩項因素的 VIF 值皆為 1.201，顯示各自變項間無嚴重的共線性問題。

表 9 創業導向各構面對服務能力各構面之迴歸分析

因變項	自變項	迴歸係數	R ² 值	F-value
顧客關係管理能力	創新性	0.465***	0.278	14.628***
	風險承擔性	0.061		
價格與資訊能力	創新性	0.418**	0.217	10.525***
	風險承擔性	0.217*		
資金及複合運送能力	創新性	0.279	0.137	6.025**
	風險承擔性	0.191		
物流服務與集貨能力	創新性	0.494**	0.196	9.291***
	風險承擔性	0.100		

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

4.3.2 服務能力與組織績效間的探討

經研究結果顯示，服務能力與組織績效有顯著正相關 ($r = 0.793, p < 0.001$)，這表示航空貨運承攬業之服務能力愈強，則其組織績效亦會隨之提升。由此可以初步認定服務能力與組織績效之間存在相當程度的正關聯性。

同樣運用迴歸分析方式驗證假說 H_2 ，以服務能力為自變項，組織績效為因變項。如表 10 之迴歸分析結果所示，在排除控制變項的影響後，服務能力對組織績效有顯著的影響 ($b = 0.803, p < 0.001$)， F

值為 132.082，解釋變異量為 62.9%。由此可知，當航空貨運承攬業之服務能力愈強時，其本身之組織績效就會愈好，故假說 H_2 成立。

另表 11 係以服務能力各子構面為自變項，組織績效各子構面為因變項的回歸分析結果。

表 10 服務能力對組織績效之迴歸分析

自變項	因變項	迴歸係數	R ² 值	F-value
服務能力	組織績效	0.803***	0.629	132.082***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

表 11 服務能力各構面對組織績效各構面之迴歸分析

因變項	自變項	迴歸係數	R ² 值	F-value
顧客績效	顧客關係管理能力	0.662***	0.638	32.996***
	價格與資訊能力	-0.003		
	資金及複合運送能力	-0.047		
	物流服務與集貨能力	0.207**		
財務績效	顧客關係管理能力	-0.012	0.457	15.965***
	價格與資訊能力	0.347**		
	資金及複合運送能力	0.278*		
	物流服務與集貨能力	0.213*		

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

由表 11 顯示，服務能力各細項能力皆對預測公司顧客績效或財務績效有統計意義的解釋能力，而其中物流服務與集貨能力對組織各績效均具有顯著的正向影響關係，表示當航空貨運承攬業加強並提升其物流服務與集貨能力愈強大時，則公司的顧客績效和財務績效也都將隨之提高。同時由表 11 亦顯示，顧客關係管理能力對顧客績效，以及價格與資訊能力和資金及複合運送能力對組織的財務績效都具有顯著的正向影響關係。至於共線性方面，此四項因素的 VIF 值分別為 2.322、1.748、1.974、1.557，顯示各自變項間無嚴重的共線性問題。

4.3.3 創業導向與組織績效間的探討

經研究結果顯示，創業導向與組織績效有顯著正相關 ($r = 0.63, p < 0.001$)，這表示航空貨運承攬業之創業導向愈強，則其組織績效亦會隨之提升。由此可以初步認定創業導向與組織績效之間存在相當程度的正關聯性。

再運用迴歸分析方式驗證假說 H_3 ，以創業導向為自變項，組織績效為因變項。如表 12 之迴歸分析結果所示，在排除控

表 12 創業導向對組織績效之迴歸分析

自變項	因變項	迴歸係數	R^2 值	F-value
創業導向	組織績效	0.608***	0.397	50.02***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

制變項的影響後，創業導向對組織績效有顯著的影響 ($b = 0.608, p < 0.001$)， F 值為 50.02，解釋變異量為 39.7%。由此可知，當航空貨運承攬業之創業導向意願愈強時，其本身之組織績效就會愈來愈好，故假說 H_3 成立。

另表 13 係以創業導向各子構面為自變項，組織績效各子構面為因變項的迴歸分析結果。

由表 13 顯示創業導向各細項能力皆對預測公司顧客績效或財務績效有統計意義的解釋能力，創業導向的創新性、風險承擔性對組織的財務績效均具有顯著的正向影響關係，而創新性對組織的顧客績效具有顯著的正向影響關係；表示當航空貨運承攬業提高了創業導向中的創新性或風險承擔性時，則公司的顧客績效和財務績效也都將愈提高。又兩項因素的 VIF 值皆為 1.215，顯示各自變項間無嚴重的共線性問題。

表 13 創業導向各構面對組織績效各構面之迴歸分析

因變項	自變項	迴歸係數	R^2 值	F-value
顧客績效	創新性	0.532***	0.400	24.986***
	風險承擔性	0.080		
財務績效	創新性	0.386**	0.226	11.119***
	風險承擔性	0.224*		

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

4.3.4 服務能力之中介效果的探討

迴歸分析中中介效果的檢定，Baron and Kenny (1986) 認為需符合下列三條件：

1. 在迴歸模式中，自變項對中介變項需有顯著影響。
2. 在迴歸模式中，自變項對因變項需有顯著影響。
3. 當自變項、中介變項同時對因變項進行迴歸時，中介變項對因變項需有顯著影響，而自變項對因變項的影響會因為中介變項的加入而減弱，甚至呈現不顯著的結果。倘若，自變項對因變項的影響因為中介變項的加入而減弱但仍達顯著，則稱中介變項具有部分中介效果；又若因為中介變項的加入而使自變項對因變項的影響呈現不顯著的情形，則稱中介變項具有完全中介效果。茲就上述三條件驗證創業導向對組織績效的影響是否透過服務能力的中介作用影響，其結果顯示於表 14。

首先，由上表 14 可知創業導向 (自

變項) 對服務能力 (中介變項) 有顯著的影響 ($b = 0.555, p < 0.001$)，其 F 檢定值為 38.003，解釋變異量為 33%。進而，由表中的迴歸式 1 可知創業導向 (自變項) 對組織績效 (因變項) 也有顯著的影響 ($b = 0.608, p < 0.001$)，其 F 檢定值為 50.02，解釋變異量為 39.7%。最後，再由表中迴歸式 2 中發現，當創業導向 (自變項) 與服務能力 (中介變項) 同時置入迴歸式後發現，創業導向與服務能力同時對組織績效都有顯著的正向影響，其 F 檢定值為 73.047，解釋變異量提高為 66.1%；而且創業導向對組織績效的影響從 $b = 0.608$ ($p < 0.001$) 降為 $b = 0.262$ ($p < 0.01$)，再輔以 Sobel 檢定計算其檢定統計 T 值為 4.8，確認間接效果達 $p < 0.005$ 的顯著水準。由此可知，服務能力在創業導向對組織績效的影響中確實扮演著中介的角色。故假說 H_4 成立。

綜合上述之分析，本文所提出之假說的驗證結果，如表 15 所示。

表 14 服務能力之中介效果分析

變項	服務能力	組織績效	
		迴歸式 1	迴歸式 2
控制變項	已置入	已置入	已置入
前置變項			
創業導向	0.555***	0.608***	0.262**
中介變項			
服務能力			0.627***
R^2 值	0.330	0.397	0.661
整體迴歸式之 F 檢定值	38.003***	50.020***	73.047***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

表 15 假說檢定結果總覽

研究假說	假說內容	驗證結果
假說 1	臺灣地區航空貨運承攬業的創業導向對服務能力有顯著的正向影響。	成立
假說 2	臺灣地區航空貨運承攬業的服務能力對組織績效有顯著的正向影響。	成立
假說 3	臺灣地區航空貨運承攬業的創業導向對組織績效有顯著的正向影響。	成立
假說 4	創業導向透過服務能力的中介效果對組織績效是具有影響關係的。	成立

伍、結論與建議

5.1 結論

根據本研究的目的，經由創業導向理論及相關文獻的探討，透過問卷調查方法，再依實證分析、整理彙總而得到下列的研究結論：

1. 臺灣地區航空貨運承攬業的創業導向對服務能力有顯著的正向影響。

航空貨運承攬業雖屬於傳統產業，但公司經營上仍會採用創新的方式，而面對不確定性的事物時，航空貨運承攬業者會轉而採取較保守的方式。從假說 1 之實證結果來看，創新性對航空貨運承攬業者的顧客關係管理能力、價格與資訊能力、資金及複合運送能力及物流服務與集貨能力皆有顯著的正向影響。因此，本研究認為航空貨運承攬業者在面對激烈的產業競爭，要不斷地尋求新的管理經營模式，藉由改變組織的結構，開發新的產品或服務以滿足客戶。而創新性的迴歸係數都比風險承擔性高，可見，創新性在航空貨運承攬業者的認知中要比風險承擔性更具有實用價值。至於風險承擔性對航空貨運承攬

業者的價格與資訊能力有較顯著的影響性，本研究發現當公司對風險承擔性的傾向愈高時，將愈願意為客戶爭取較優惠的折扣費率。

2. 臺灣地區航空貨運承攬業的服務能力對組織績效有顯著的正向影響。

航空貨運承攬業者以直接和客戶接觸進而產生的服務能力表現為最佳，在經營上會以客戶為導向，依客戶的需求提供相關服務。又航空貨運承攬業者的規模多以中小企業為主，運價的彈性自然受到所面對的運送者與貨主而影響，相對地在與外界連結的能力上也會有所不同。實證結果顯示，顧客關係管理能力與代理及物流服務能力會影響航空貨運承攬業者的顧客績效，因為顧客關係管理能力主要是以客戶的需求為主而產生的服務能力，當航空貨運承攬業者的顧客關係管理能力愈強，表示其愈有能力以最適當的方式來滿足客戶；另據與業界實地訪談發現，航空貨運承攬業的國外代理能力是非常重要的，當貨物在國外發生危機時，倘若承攬業者無法給予即時的處理，都將影響客戶對承攬業者的信任，進而影響了公司的顧客績效。

3. 臺灣地區航空貨運承攬業的創業導向對組織績效有顯著的正向影響。

航空貨運承攬業者屬於傳統服務業，以中間者的定位提供服務，因此對與客戶有直接關係的績效較為重視，又因為非高科技產業，因此財務績效相對於顧客績效較為不重視。實證結果顯示，創新性、風險承擔性對航空貨運承攬業的顧客及財務績效皆有顯著的正向影響，因此，臺灣地區的航空貨運承攬業不僅需隨時調整經營的商業模式，提供不同的服務方式，並要能對市場保持極高的敏感度，方能有效率地提高公司財務績效。

4. 創業導向對組織績效的影響有一部分是透過服務能力之中介效果產生的。

從假說 4 多元迴歸分析結果顯示，服務能力在航空貨運承攬業實行創業導向後所產生之組織績效的效果上，扮演著很重要的中介角色。換言之，倘若航空貨運承攬業者在調整或創新其經營的商業模式時，但卻沒有充分且確實地將其服務能力發揮，則在組織績效的成效上將會大打折扣的。

5.2 建議

1. 本研究對創業導向的構面選取是參照過去相關文獻，因此可建議後續的相關研究採用過去較少採用的構面，如自主性、競爭積極性及激勵性作為探討創業導向的構面。

2. 顧客關係管理能力方面：「正確無誤地製作客戶的運送單據」是航空貨運承攬業者普遍認為最重要的服務能力，建議航空貨運承攬業這方面的能力必須加強訓練，讓每一位公司作業人員都能具備此服務能力。此外，大部分的受訪者皆認為「對客戶的各項服務均能準時完成」此項目表現較為不佳，而航空貨運承攬業者所承攬的貨物屬於高價且具時效性，因此為穩固並提升公司在產業中的競爭力，本研究建議航空貨運承攬業者應與報關行、卡車業者、航空公司與相關的物流業者整合，提供一系列且不間斷的運送服務。

3. 價格與資訊能力方面：基於全球資訊 E 化的趨勢，企業必須與上下游夥伴有完善的資訊系統連結，並將資訊有效地管理，才能取得客戶對於公司服務的信任，因此研究建議業者必須建立公司內部的資訊分享系統，強化公司內部的資訊連結能力，致使整個運作過程更為透明和流暢化。

4. 資金及複合運送能力方面：本研究發現唯有規模較大的航空貨運承攬業者有成立客服部，故臺灣地區航空貨運承攬業者對於「定期提供貨主最新的承攬貨運與貿易關務法規等資訊」的服務能力均感不足，因此為減少客戶因缺乏航運概念而產生錯誤及抱怨，建議業者應設立專門的部門，如客戶諮詢部門或是法務

部門，以提供客戶需要的資訊並可為客戶即時解決問題。

5. 代理及物流創業導向方面：航空貨運承攬業者屬於全球化經營的模式，主要以提供跨國界的運送服務，本研究發現航空貨運承攬業者對於「具有足夠的代理行，以滿足客戶的需求」的服務表現並不佳。因此，建議較小的航空貨運承攬業者可與同業間協定合作的契約，以水平整合的方式，提供客戶無國界的服務。

參考文獻

- 司徒達賢，2002，*策略管理新論*，智勝出版社，臺北市。
- 李坤鐘，2000，*創業導向、行銷策略與行銷績效關係之研究*，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義縣。
- 呂錦山、王翊和，2010，*國際物流與供應鏈管理*，第二版，滄海書局出版社，臺中市。
- 吳思華，1998，*策略九說*，臉譜文化事業，臺北市。
- 波音公司，2009，最新航空市場展望，<http://www.boeing.com/commercial/cmo/index.html>
- 高秀如，2001，以資源基礎觀點探討航空貨運承攬業核心能力及其對營運績效影響之研究，國立臺灣海洋大學航運管理研究所碩士論文，基隆市。
- 陳建宇，2003，*臺灣中小企業創業導向、組織資源與能力對企業績效影響之研究*，國立成功大學企業管理學系專班碩士論文，臺南市。
- 張秀彬，2002，*高雄地區航空貨運市場潛力分析與產業策略探討*，國立中山大學管理學院高階經營碩士學程專班碩士論文，高雄市。
- 葉芊妤，2005，*航空貨運承攬業核心能力與持續性競爭優勢相關性之研究*，國立高雄第一科技大學運籌管理系未出版之碩士論文，高雄市。
- 蔡文祥，2002，*創業導向、策略導向、國際化程度與經營績效之實証研究——以臺灣資訊設備產業為例*，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文，雲林縣。
- 賴進芎，2004，*傳銷業創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效的影響之研究——以臺灣多層次傳銷業為例*，南華大學管理科學研究所碩士論文，嘉義縣。
- 廖英杰，2005，*知識基礎資源、創業導向、學習導向對企業績效影響之實證研究*，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，臺南市。
- Abshire, R.D. and Premeaux, S.R., 1991. Motor carrier selection criteria: Perceptual differences between shippers and carriers. *Transportation Journal*, 31(1), 31-35.

- Airports Council International (ACI), 2010. ACI World Annual Report 2010. Available at: http://www.aci.aero/cda/aci_common/display/main/aci_content07_banners.jsp?zn=aci&cp=1-2-7432_725_2__ (accessed 1 December, 2011).
- Baer, M. and Frese, M., 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 45-68.
- Baird, I.S. and Thomas, H., 1985. Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10, 230-243.
- Bardi, E.J., Bagchi, P.K. and Raghunathan, T.S., 1989. Motor carrier selection in a deregulated environment. *Transportation Journal*, 29(1), 4-11.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Betz, F., 1993. *Strategic Technology Management*, McGraw-Hill: New York.
- Cantillon, R., 1734. *Essay on the nature of general commerce*, Macmillan: London.
- Chandler, G.N. and Hanks, S.H., 1994. Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 77-89.
- Chow, H.S., 2006. The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 71(3), 11-20.
- Churchill, G.A., 1991. *Marketing Research: Methodological Foundation*, 5th Edition, The Dryden Press: New York.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P., 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25, 217-234.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P., 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 78-89.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P., 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 10.
- Dess, C. and Davis, P., 1984. Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Dess, G.G. and Robinson, Jr., R.B., 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business

- unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Convin, J.G., 1997. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Frese, M., Brantjes, A and Hoorn, R., 2002. Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: the roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259-282.
- Ghosh, B.C., Liang, T.W., Meng, T.T. and Chna, B., 2001. The key success factor, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SEMs. *European Journal of Innovation Management*, 3(3), 137-149.
- Grant, R.M., 1987. Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79-89.
- Hambrick, D.C., 1980. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Hughes, M. and Morgan, R.E., 2006. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Hult, G.T.M. and Ketchen, D.J., 2001. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kent, J.L., Parker R.S. and Luke, R.H., 2001. An empirical examination of shipper perceptions of service-selection attributes in five truckload industry segments. *Transportation Journal*, 41, 30-31.
- Khandwalla, P., 1987. Generators of pioneering-innovative management: some Indian evidence. *Organization Studies*, 8(1), 39-59.
- Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B., 1988. First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lu, C.S., 2003. The impact of carrier service attributes on shipper-carrier partnering relationships: a shipper's perspective. *Transportation Research-Part E Logistics and Transportation Review*, 39(5), 399-415.
- Lu, Y. and Dinwoodie, J., 2002. Comparative perspectives of international freight forwarder services in China. *Transportation Journal*, 42(2), 17-27.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The*

- Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Miller, A. and Camp, B., 1985. Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 87-105.
- Miller, D. and Friesen, P.H., 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
- Miller, D. and Friesen, P.H., 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Manu, F., 1992. Innovation orientation, environment and performance: a comparison of US and European markets. *Journal of International Business Studies*, 2, 333-359.
- Naman, J. and Slevin, D., 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Ostroff, C. and Schmitt, N., 1993. Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361.
- Pinchot, G.III., 1985. *Intrapreneuring*, Harper & Row: New York.
- Porter, M., 1985. *Competitive advantage*, Free Press: New York.
- Rogers, E.W. and Wright, P.M., 1998. Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Schollhammer, H., 1982. Internal corporate entrepreneurship. In: Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H. (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 209-223.
- Slater, S.F. and Narver, J.C., 2000. The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Snow, C.C. and Hrebiniak, L.G., 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-336.
- Steers, R.M., 1975. Problem in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558.
- Stevenson, H. and Jarillo, C., 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.

- Timmons, J.A., 1994. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 4th Edition, Irwin: Burr Ridge, IL.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V., 1986. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Voss, Z.G., Glenn, B.V. and Moorman, C., 2005. An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132-1150.
- Voss, M.D., Page, T.J., Keller, S.B. and Ozment, J., 2006. Determining important carrier attributes: a fresh perspective using the theory of reasoned action. *Transportation Journal*, 45(3), 7-19.
- Wan, C.C., 1998. International diversification, industrial diversification and firm performance of Hong Kong MNCs. *Asia Pacific Journal of Management*, 15(2), 205-217.
- Wiklund, J., 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-49.
- Wiklund, J. and Shepherd, D., 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wood, V.R., Bhuian, S. and Kiecker, P., 2000. Market orientation and organization performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research*, 48(3), 213-226.
- Zahra, S. and Covin, J., 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 9, 397-421.
- Zahra, S. and Garvis, D., 2000. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Venturing*, 15, 469-492.