

2014.12 冬季號

師父累了嗎? 由師徒關係看職涯停滯	2
Email 的大學問: 從電子郵件看員工生產力	4
隨時想要讚一下 - 為何你無法抗拒臉書?	6
為什麼不往最適資本移動? 公司治理與代理人問題	8
你真的有競爭力嗎? 看企業由暫時性競爭優勢到持續性競爭優勢	10
提升 IT 服務生產力 懂得創新為關鍵	12
跨國公司進行電子協作，如何是好?	14
保費正確訂價 長年期健康險有保障	16
多多益善錯了嗎? 了解企業慈善如何幫助企業創造價值	18
台灣的競爭力! 中小企業的創業與國際化	20



圖片來源：<https://www.flickr.com/photos/diablooz/2302369301>

師父累了嗎？由師徒關係看職涯停滯

受訪研究者：企管系 胡昌亞 教授

採訪整理：王芷

一直以來，師徒關係(The Mentoring Relationship)都著重在探討資深員工(師父)協助新來的員工(徒弟)後，使徒弟在專業與職涯上有怎麼樣的成長。然這樣的研究往往忽略了師父本身，特別是指導徒弟這樣的工作，並不是一個工作說明書上所明訂的。因此當師父給予徒弟這樣的額外幫助時，自己又得到的什麼樣的收穫與好處？此外，當資深的員工工作一段時間後，往往會遇到工作上的瓶頸，我們稱為職涯停滯(Career Plateau)，而師徒關係能否對於職涯停滯有所減緩呢？政治大學企業管理學系的胡昌亞教授，致力於師徒關係的研究多年，認為資深的員工能藉由教導新進員工，來減緩自己職涯停滯上的壓力。

師徒關係影響師父的職涯停滯

胡昌亞教授解釋，職涯停滯主要可分成兩種，一種是指工作內容的停滯(Job Content Plateau)，指對於工作內容已經相當精熟，且對此一成不變的工作型態感到枯燥乏味而產生職涯的倦怠感；而另一種為晉升上的停滯(Hierarchical Plateau)，意旨在組織扁平化下，無法依照自己預期的速度往上晉升，升遷與加薪等方面上產生了困難。而這兩類的瓶頸對於在組織中工作一段時間的員工而言都是一種壓力，許多資深的老鳥會因此而離職。然對於公司而言，這類累積相當經驗的員工是公司很重要的資產，若有辦法降低他們職涯上的不滿意，這些員工的離職意願也就較低。經胡昌亞教授的研究發現，師徒關係的確有助於降低師傅的職涯停滯感，當師父提供徒弟越多工作上的幫助時，師父不但會覺得工作沒那麼乏味，對於自己升遷的預期也會較高。

師徒關係影響主動積極人格的師父

除了探討師徒關係對於職涯停滯上的影響外，胡昌亞教授發現，主動積極與否也是一項重要的人格變項。主動性高的員工遇到問題時，會積極的設法解決問題，相對於較不積極的員工則是問題發生了一陣子後才做出反應。研究結果發現，雖然師徒關係對於師父職涯停滯有減緩的作用，但這樣的作用對於主動性較低的師父上受益較多。換句話說，由於主動性較高的師父會積極的預防職涯停滯的狀況，因此師徒關係只是多增加了一條管道給他們選擇，其給予的效益相對的沒這麼大；然對較被動的資深員工而言，由於本身較不會主動尋求資源，因此如果公司提供擔任師父的角色給他們，他們更容易因為師父這個角色而降低自己在職涯瓶頸上的感受。

比較特別的是，高主動性的師父受到職涯停滯的衝擊會高於低主動性的師父。乍聽之下有點弔詭，然仔細思考，主動人格的員工往往都會積極的去改變自身的處境，當無法改變環境又無法離開這樣的工作崗位時，挫折感自然就比被動的員工大。因此在實務上，如何不讓公司的中堅分子因為職涯停滯的情況而流失，並協助主動積極的員工在無法改變現況下繼續留在組織內，藉由師徒關係與職涯停滯的研究，將對於人力資源運用上可以做更有效的管理！

此次研究方法是採用問卷調查法，同時對師父與徒弟進行資料上的蒐集，配對後再進行分析。

更多內容可參考:

Yu-Hsuan Wang, Changya Hu, Carrie S. Hurst, Chun-Chi Yang, "Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality", *Journal of Vocational Behavior*



圖片來源：<https://www.flickr.com/photos/rahulrodriguez/9162677329>

Email 的大學問: 從電子郵件看員工生產力

受訪研究者：資管系 管郁君 教授

採訪整理：王芷

長久以來，電子郵件一直被認為是單純收發信件的工具，不須特別去學習。但近年來隨著網路的興起，許多工作上的溝通皆須透過電子郵件，因此 Email 變得不只是電子信箱的作用，更是個人的檔案管理中心。政治大學管郁君教授研究電子商務多年，致力於探討網際網路對人類生活的影響，最近出版的論文證實了職場上最普遍常見的聯絡工具：電子郵件，扮演著人格特質與生產力之間重要中介的腳色。

時間管理與自我效能影響生產力

管郁君教授指出，在現代化社會中，人們的時間壓力較以往更為明顯。許多人往往需要一心多用，才能在短暫的時間中完成許多任務，這個現象為 time-deepening(時間加深現象)。這時如能有效運用手邊的工具，即可事半功倍。因此有效的時間管理與熟練的使用工具就是兩個影響生產力的重要因素。當然，人格特質也是一項影響生產力的原因，越主動積極的人其生產力將越高。但此類的人格特質決定論需要更精緻化，不同的人格特質，也可藉由時間管理(Time Management Behavior)與自我效能(Self-Efficacy)來增加個人的生產力。管郁君教授以認知時間壓力為個人生產力的代理變數(surrogate)，並以電子郵件為例，找出員工在電子郵件上的時間管理能力與使用電子郵件的精熟度，對認知時間壓力的影響。研究結果發現，藉由提高在電子郵件上的時間管理能力與使用電子郵件的自我效能，確實能降低員工的認知時間壓力，且兩者也互有關係，使用電子郵件的效能亦會影響時間管理，越精熟電子郵件功能的員工越能有在有效的時間

內完成工作。所以公司可以藉由改善員工在電子郵件上的時間管理能力與訓練員工使用電子郵件的精熟度，提高其自我效能，是人力資源管理不可忽視的一環。

Email 沒有你想像的簡單

管郁君教授接著指出大部分的公司都不太重視員工們使用電子郵件的自我效能。電子郵件並非單純的工具，其應是一項資訊系統(information system)。所謂的資訊系統，包含了硬體(Hardware)、軟體(Software)、資料(Data)、程序(Procedure)與人員(People)一整套流程的運作。由於資訊系統含括範圍很廣，要用得好一定要經過訓練與學習。現今大部分人在使用電子郵件時都是自學而來，因此真正會使用的功能有限。若是能藉由訓練來了解這些功能，便能大幅提高使用電子郵件的自我效能。經由實驗證實，當公司花三個小時訓練員工使用電子郵件的主要功能後，其認知時間壓力將遠低於未接受訓練的員工。這個結果是控制在工作量不變的前題下，因此公司若能藉由訓練，提高員工的自我效能的，將能大幅增加生產力。

在實務方面，挑選主動積極的員工固然重要，但也要正視員工的時間管理與使用工具的效能，並藉由課程訓練，降低員工的認知時間壓力，進而讓所有員工都能為公司帶來生產力。

此次研究使用問卷調查法，前測四家公司，接著再針對一家高科技公司全體員工進行主要測試與評量。

更多內容請參考：

Eugenia Y. Huang, Sheng-Wei Lin "How does e-mail affect perceived control of time?"
Information & Management



圖片來源：<http://www.flickr.com/photos/46213661@N00/4461019149>

隨時想要讚一下 - 為何你無法抗拒臉書?

受訪研究者：資管系 楊亨利 教授

採訪整理：陳稚卿

社群網站的興起已成為日常生活不可或缺的一部分

社群網站已經成為日常生活不可或缺的一部分，推特、噗浪、臉書、Google+.....在眾多不同的社群網站中，臉書無疑是其中最受歡迎的網站，截至 2014 年 12 月為止，臉書在全球已有約 13.5 億的用戶。社群網站作為社交互動的平台，用戶可以藉由社群網站維持以及發展人際關係，他的出現改變了人與人之間的互動方式，只要連上網路，任何時間與任何人都可以有所互動，不再受到時間、空間的限制，啟動一場無形的社交革命，也為人類生活帶來劇變。

兼具人際維繫及社交遊戲功能的臉書為何吸引你?

社群網站最初雖是作為社交互動功能平台，但社群網站為了延長用戶在網站的停留時間，開始引進應用程式接口 (application program interface, API)，允許第三方開發商創造應用程式嵌入社群網站，以擴充其功能。以臉書為例，自從在 2007 年引進 API 後，至今已有超過 900 萬個應用程式融入臉書網站，因此臉書目前不僅止為社交平台，更兼具社交遊戲軟體的功能。

還記得 2009 年底，全台灣掀起一陣「開心農場」的臉書熱潮嗎？臉書用戶究竟為何深受臉書吸引？是著重於臉書原有的社交互動功能或是其他應用程式的附加功能？過往雖然已經有許多與臉書相關的研究，如：人格個性與臉書使用間的關係、驅使用戶使用臉書的動機等等；然而，過往大部分的研究均著重於傳統臉書功能之使用，鮮少關注驅使用戶使用臉書其他附加功能之原因。

楊亨利教授於研究論文中指出：臉書原有的社交互動功能的使用，主要受社交需求 (social

needs)、娛樂需求 (enjoyment needs) 及趨勢追隨 (trend-following) 影響；而臉書遊戲功能之使用，則主要受到使用者的沉溺需求 (immersion needs) 及成就需求 (achievement needs) 所影響。若將臉書用戶進行分類，著重不同功能的用戶群體，其用戶的使用動機亦不相同；但是，不論是臉書的社交互動功能或是遊戲功能，均與用戶的社會關係具有正相關性。

研究顯示：人際關係需求仍為社群網站使用主因

楊亨利教授於研究論文中進一步指出，儘管社群網站不斷擴充其功能，驅使用戶使用的主要原因仍為人際關係需求；同時，娛樂需求也是吸引社群網站用戶之主要因素之一。未來在程式開發實務上，為了確保娛樂吸引力的影響層面維持較長的時間，社群網站開發商開發遊戲時應考量同時兼具遊戲功能及社交功能導向，將社群網站用戶的真實生活與虛擬生活相互結合，以維持遊戲的娛樂效果。

研究方法

本論文透過線上問卷填寫調查臉書使用者行為，並以「偏最小二乘法」統計方法評估進行研究。

更多內容請參考：

楊亨利；賴正育 (2014 年), "Determinants and Consequences of Facebook Feature Use" , New Media & Society 。



圖片來源：<https://reurl.cc/n56Qqe>

為什麼不往最適資本移動？公司治理與代理人問題

受訪研究者：財管系 周冠男 教授

採訪整理：王芷

一直以來，研究皆有指出，公司治理的好壞和公司往最適資本結構移動的速度有關。公司治理能力越好，其調整至最佳資本結構的速度就越快，越差的公司治理則調整越慢。而公司治理機制一旦監督力量不足，很容易產生過度負債或負債不足的代理人問題。「雖過度負債與負債不足都是代理人問題，往最適資本移動的速度皆很慢，然這兩種經理人心中所想的是截然不同的。」周冠男教授說道。任職於政治大學財務管理學系，周冠男教授致力於公司治理與財務行為相關研究多年，這次對於這兩方經理人背後的動機給予深刻的探討。

公司治理與最適資本結構

所謂的公司治理(Corporate Governance)主要可分為內部與外部。外部的公司治理一般來自於資本併購市場，如果一間公司價值低於外部投資者所公認的水平，則很容易就被其他公司所併購。此外也可用反併購條款來衡量，當反併購條款越多，代表經理人越不怕市場的制裁，外部監督力量亦越小。內部的公司治理則包含董事會的組織結構與組織成員狀況，如有無獨立董事、總經理與董事長是否為同一人、有無獨立審計委員會與內控的委員會是否有獨立的職能等。

而最適資本結構(The Optimal Capital Structure)是能使公司價值最高的資本分配方式。其與公司的特質有關，公司的現金流量如越穩定，越即有能力付出利息，可承受的負債可以越高，且大公司能承受的負債風險較小公司來的高。調整至公司的最佳資本結構，看每年距離最佳資本結構有多遠，調整的速度有多快。「最適資本就如同吃飯，每個人吃幾碗飯會飽可以根據你的身高

與體重等來判斷，而如果你應該吃三碗，現在吃五碗，就該思考該如何調整。」周冠男教授生動的比喻。

代理人問題與經理人動機

當公司找出最佳資本結構後，經理人可能會因各種原因而不往最佳資本結構調整，此時就出現了代理人問題(Agency Problem)：經理人會過度使用負債或使負債不足，儘管這兩種代理人問題都屬於較差的公司治理機制，往最佳資本結構的調整速度亦較慢，然背後的動機卻不盡相同。

當經理人使用過度負債(Overlevered)時，因為負債高，風險與破產機會也就高，使公司成為不吸引人的併購標的。當然，經理人一開始因怕被併購而提高負債比例，自然不願意將負債往下調，往最佳資本結構調整的速度亦較慢。而經理人使用負債不足(Underlevered)的話，是擔心負債會造成利息的支出，由於利息是一定要支付的，其與股利不同，當利息付不出來則會產生資金周轉不靈，公司即會面臨破產的危機，因此將負債降低即可降低公司倒閉的風險。經理人一開始將公司負債降低即是希望能降低利息的支出，自然也不願意將負債往上調，往最佳資本調整的速度亦越慢。

因此將公司治理與負債過多與負債不足結合，當公司治理不好時，不論是負債過多或負債不足，皆往最佳資本調整速度慢，然經理人背後的動機卻大不同，負債過多的經理人不希望被他人併購因此不願調降自己的負債，而負債不足的經理人希望能少付利息，有更多的現金流可使用，因此不願提高自己的負債。然周冠男教授仍提醒，解決代理人的問題最好的方法就是加強公司治理的機制。一旦公司治理機制良好，即可抵銷經理人的自利行為，讓他們更願意往最適資本結構調整，對整個公司、股東與經理人本身都有好處。

更多論文內容請參考:

Robin K. Chou, Ya-Kai Chang, Tai-Hsin Huang “Corporate Governance and the Dynamics of Capital Structure: New Evidence” , Journal of Banking and Finance



圖片來源：<http://www.flickr.com/photos/vegaseddie/3309219331/>

你真的有競爭力嗎？看企業由暫時性競爭優勢到持續性競爭優勢

受訪研究者：企管系 黃國峯 教授

採訪整理：王芷

競爭優勢: 定位學派與資源基礎學說

從過去的研究中來看，對於競爭優勢的討論主要可分為兩大主軸，一是由產業組織經濟學的角度出發(Industrial organization theory, IO)的定位學派(positioning school)，囊括了波特的五力分析、產業的競爭狀況決定了產業的競爭優勢等，其理論指出當產業結構處於寡占或獨占時，廠商即有很大的競爭優勢。然在同一個完全競爭的市場下，有些廠商比其他廠商擁有較好的競爭優勢，這說明了產業的競爭狀況不是唯一決定因素，而是廠商內部資源的差異性造成競爭力的差異性，這一派的論點又稱為資源基礎學說(the resource-based view of the firm, RBV)，亦指一個廠商所擁有的資源與能力決定了廠商競爭優勢的程度。

由於兩派學說的出發點不大相同，一是從產業角度，另一則是從廠商角度來看，因此以往多將兩派學說分開討論，而任教於政大企管系的黃國峯教授，多年研究於策略領域，嘗試將兩派學說整合探討，看廠商如何從暫時性的競爭優勢走向持續性的競爭優勢。

由短期市占優勢到長期獲利優勢

黃國峯教授認為，廠商初期進入某一產業時，為了能增加自己的市佔率(market share)，往往不惜成本來削價競爭，儘管擁有較高的市佔率是有利於與其他廠商競爭，然這樣的競爭優勢也只是暫時性的(Temporary Competitive Advantage)，廠商如欲維持長期的競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)，仍要將由短期削價競爭得來的收益持續投資於提升廠商內部資源與能力方面，如扶植自有品牌或擁有獨特技術與專利權等。黃國峯教授接著舉台灣早期的 DRAM 產業

為例子，由於當時削價競爭盛行而廠商整體有了規模經濟效應，然大家都能量產後，價格將持續不斷的往下掉，使得有一大部分的台灣廠商最終因技術持續落後且削價競爭撐不下去而退出市場。然反觀仍有些台灣的廠商(例如台積電)在增加市佔率的同時，也在技術上持續突破，在量產的製程上持續領先其他國家，因此能穩定的在世界上有一席之地。

由此得知，企業雖應提高其市佔率，然不可將此當唯一的目標。企業一開始找到了一個好的利基市場後，先提升市佔率，在這個市場中佔有一定比重後，必須將這些短暫的競爭優勢所獲得的效益，持續投入那些可以提升長期競爭優勢的因素上，特別是企業內部核心資源與能力。如此廠商才能在這產業中，真正維持長久的競爭優勢。

研究方法

本次研究採問卷方式，應用波特的五力分析的部分構面來設計問卷內容，以台灣的高科技產業中的上市櫃與公開發行公司為樣本，並於次級資料中看廠商擁有多少專利來衡量廠商擁有內部核心資源與能力之程度。

更多論文內容請參考:

Huang Kuo-Feng, Dyerson Romano, Wu Lei-Yu, Harindranath G "From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage" British Journal of Management



圖片來源：<https://www.flickr.com/photos/dskley/15447707963/>

財報舞弊分類好 及早偵測傷害小

受訪研究者：資管系 周彥君 副教授

採訪整理：陳韻竹

IT 服務重要性知多少？

隨著電子商務的興起及面對激烈的競爭環境，現今 IT 應用不斷地更新升級，變化速度相當地快，加上 IT 營運實施時期為黃金時期，若企業無法順利地使用這些硬體或軟體系統，對企業來說，引進最新的 IT 技術反而是一種負擔。因此，IT 服務 (Information Technology Service, IT 服務) 在此扮演一個重要的角色。

所謂的 IT 服務是指為了可滿足企業要求以及管理 IT 設備等的 IT 操作支援，包括網路服務、軟體服務、雲端計算以及 IT 服務管理等，皆為 IT 服務範圍。雖然 IT 服務之重要性日漸俱增，但是 IT 產業似乎習慣將其視為一種「技術支援」，忽略「加值服務」本質的重要性。

研究顯示：「創新」為 IT 服務生產力提高之關鍵

周彥君老師觀察 OECD (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 25 個國家的 IT 服務產業生產力，考慮不同國家間規模之差異，以全要素生產力(total factor productivity)作為衡量單位總投入之總產量的生產力指標；該研究將 IT 服務業之生產力分為三大主因來看，分別為創新、生產效率以及規模經濟報酬的改變，從 25 個國家的產業資料中發現，IT 服務業的生產效率並不在於生產效率及規模經濟報酬的改變，「創新」才是整體提高 IT 服務業生產力的關鍵所在。

其原因在於 IT 服務業為其他產業的 IT 服務供應者，隨著 IT 技術不斷地更新，市場所需要的加值服務範圍也隨著 IT 技術更新而變化，因此 IT 服務產業的持續創新和其生產力有密不可分的關係。此外，IT 服務產業必須面對日新月異的 IT 技術以及 on-demand 服務需求的挑戰：(1) 研究中發現，在大多數的國家中生產效率的改變並不是 IT 服務產業生產力增進的因素，而研究中生產效率落後的這些國家，可以透過增進人力的素質以及經驗傳承來改善生產效率；然而 IT 技術日新月異，因此技術落後的國家在改善了當前技術下的生產效率，仍必須面對持續更新的 IT 技術所帶來的新一波生產效率差距。(2) IT 服務產業所面對的是 on-demand 的服務需求，換句話說，IT 服務產業容易過度投資其服務產能，以滿足客戶在服務合約中，在極端情況下服務水準(service level agreement)的保障，因此在研究中所觀察的 25 個國家的 IT 服務產業，多處於遞減的規模經濟報酬的情況，而減低了產業生產力的成長。

認清 IT 服務本質 重視 IT 服務提升可帶來的效應

IT 服務儼然與一般低生產力的服務業大不相同，由於企業對於 IT 軟硬體設備以及相關系統的需求越來越廣，且為因應跨國企業的需求，其服務端點也會跨國設置，軟硬體設備及系統裝置後的服務才為企業所看重的部分，因此，IT 服務並非僅為支援服務，應將其視為「加值服務」。此外，IT 服務業作為其他產業的 IT 服務供應者，其生產力的增進對於其他產業生產力的增進乃至整個國家的經濟成長有直接的連動關係。

因此，要如何提高 IT 服務的生產力，持續創新、改善生產效率以及市場變動需求所造成的資源閒置，則為 IT 服務產業必須持續關注的議題。周老師接下來的研究仍會在 IT 服務及生產力相關的議題上。

研究方法

本論文研究之方法是採用實證研究分析方法，以 Malmquist 生產力指數 (Malmquist productivity index, MPI) 作為 IT 服務產業評估的績效指標，並以資料包絡分析法 (data envelopment analysis, DEA) 作為其測量方法。

更多論文內容請參考：

Yen-Chun Chou, Benjamin B.M. Shao (2014), "TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY GROWTH IN INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES INDUSTRIES: A MULTI-THEORETICAL PERSPECTIVE" , Decision Support Systems .



圖片來源：<https://reurl.cc/Q6n1GM>

跨國公司進行電子協作，如何是好？

受訪研究者：國貿系 簡睿哲 教授

採訪整理：王芷

電子商務協作是近年來企業合作發展的趨勢，如台灣廠商鴻海與其代工客戶蘋果，透過電子化的合作關係，廠商雙方可以提供需求預測、價格管理或供應鏈存貨管理等，「然並非每個廠商都適合電子化的合作方式。」目前任教於政治大學國際貿易學系的簡睿哲教授提到，「透過資訊管理常用的 TOE 模型，從科技(technological context)、組織(organizational context)與環境(environmental context)三個因素來探討，廠商該如何與外國客戶進行電子合作，才能對於公司產生最佳的效益。」

由 TOE 模型看跨國電子合作

首先，在科技因素方面，由科技的先進程度(IT advancement)來觀察客戶對於廠商的依賴程度。科技的先進程度如善於應用 IT 系統進行分析、預測並做出最後的決策。簡睿哲教授指出，當廠商對於科技的運用程度越高時，其對於顧客合作與管理就會越傾向以電子化的形式進行，且進行電子合作越能增進雙方的關係。

而在組織管理方面，分別由顧客導向(customer orientation)與客戶依賴(customer dependence)程度兩面向來分析。顧客導向代表廠商以滿足顧客的需求與增進顧客的價值為出發點來經營，然而簡睿哲教授發現，廠商重視客戶的程度對於電子化合作並沒有產生顯著的正面影響，亦即越重視客戶的廠商不一定電子化合作越密切。而對於客戶的依賴度來看，客戶對於廠商的依賴程度越大，越需要得知廠商的存貨、預測或銷售計畫等等，因此客戶與廠商的依賴關係越高時，越會傾向使用電子化合作的方式。

最後在環境的部分，比較特別的是除了由環境的不確定性(environmental uncertainty)外，還增加了文化脈絡(context of culture)的差異來檢視。當環境不確定性越高，對於客戶的需求就越不能預測，也就越需要資訊科技的整合，來增加預測不確定性的效率。而對於文化的分析上，簡睿哲教授又將跨國夥伴分為高脈絡與低脈絡文化。所謂的高脈絡文化是指溝通上受到溝通技巧與講究關係的方式來解讀訊息，中國與日本比較偏向這樣的脈絡文化。而低脈絡文化則是特別強調書面的文字與口語的訊息，真正所想傳達的訊息就是說出來或寫出來的意思，並沒有特別弦外之音，如歐美國家都屬於這樣的脈絡文化。經研究發現夥伴關係來自低脈絡文化的國家，較傾向於使用電子化合作，而高脈絡文化的國家相較重視面對面的溝通，因此跨國廠商如欲與客戶進行電子化合作，選擇低脈絡文化的公司較容易達到雙方互惠的成效。

因此對於企業與客戶間的資訊系統整合，不能全都一視同仁，需根據企業的科技能力、組織策略與環境文化來分析合適與否，才能在跨國的合作當中取得最大的效益。

研究方法

此次研究方法採問卷的方式，針對 200 多個台灣的 OEM 廠商做訪談，如廣達與仁寶等海外關係負責經理人，並導入 TOE 模型中同時討論，最後以統計分析方式做出結論。

更多論文內容請參考:

Ruey-Jer Jean, Rudolf R. Sinkovics, Daekwan Kim "The impacts of technological , organizational and environmental characteristics on electronic collaboration and relationship performance in international customer-supplier relationships" Information & Management



圖片來源：<https://www.flickr.com/photos/roborodent/16239675472>

保費正確訂價 長年期健康險有保障

受訪研究者：風管系 黃泓智 教授

採訪整理：陳韻竹

長年期健康險需求日漸俱增 保費計算方式須注意！

近年來由於低死亡率以及生育率降低，諸多國家已經進入高齡化社會，同時也意味著醫藥費用以及健康保險市場需求增加的趨勢。健康保險可減少個人生病或是發生意外之時，收入頓失又面臨龐大醫療費用之財務負擔。一般來說，除了有政府的全民健康保險以外，私人健康保險亦是一種選擇。

在私人健康保險部分，為因應高齡化社會的趨勢，針對長年期健康保險，早期保險公司所須給付之理賠未有上限規定。對業界來說，由於長年期健康保險的特殊性，無法依以往作法預估未來的變化，可能會低估保費，對保險公司較為不利。因此，為了控管風險，台灣主管機關規定長年期健康保險應有給付限額。

然而，目前台灣的保險公司對於有給付上限之健康險商品的保費計算方式，與先前無給付上限之健康險商品的保費計算方式相同，都是採用期望值的計算方式，此計算方法會有高估保費的可能性，對消費者較為不公平。

研究顯示：有給付上限之長年期健康險商品應修正其計算方式

由於台灣的保險公司仍沿用期望值計算方式來評估長年期健康保險的保費，且長年期健康險商品在國外非為主流商品，此為台灣的獨特議題，所以尚無相關文獻探討此計算方法是否會產生高估保費的問題。

黃泓智老師在擔任金管會審查委員期間，已對保費高估的可能性提出疑問，並對此進行研究，希望藉由運用期望值訂價原則高估保費原因的說明，進一步建立合適的訂價模型，供保險公司參考。

正確的訂價原則才能降低保費高估的可能性

無給付上限之健康險商品採用傳統精算之期望值計算方式，在此為適當的計算方式，但是有給付上限之健康險商品若以傳統之期望值方式來計算保費，則有可能會高估保費，儘管保險公司為此有調整修正部分機率數字，整體的保費計算方式仍有問題，亦有可能會產生誤差值。

保險公司可藉由黃老師的研究所提供的概念，將無給付上限之保費轉換成有給付上限之公平保費。儘管正確的訂價方式與錯誤的訂價方式所產生的誤差值不大，老師也建議業者必須要採用正確的訂價方式。又或因為有給付上限之長年期健康險商品多樣化，導致無法採用正確的訂價方式，保險業界也應要了解正確的訂價原則，以利於在保費調整過程中得以縮小其誤差值，降低保費高估的可能性。

黃老師未來研究方向分為三部分，為因應未來人口老化的問題，除了延續長年期健康險之相關研究議題以外，第二研究主軸為長壽風險，如老年人可利用現有登記的房屋作為退休規劃的一部分，第三研究主軸則為資產配置管理。

研究方法

本論文研究之方法是採用理論推導方法。

更多論文內容請參考：

Shang-Yin Yang, Chou-Wen Wang, Hong-Chih Huang(2014), "THE VALUATION OF LIFETIME HEALTH INSURANCE POLICIES WITH LIMITED COVERAGE", Journal of Risk and Insurance。



圖片來源：<https://reurl.cc/52k7W6>

多多益善錯了嗎？了解企業慈善如何幫助企業創造價值

受訪研究者：國貿系 蘇威傑 教授

採訪整理：王芷

近年來，社會企業責任(Corporate Social Responsibility)越來越受重視，而企業慈善(Corporate philanthropy)是其重要的一部分。企業在從事慈善活動時，往往都與非營利組織、非政府組織，和宗教團體進行合作，儘管大家口頭上都肯定社會企業責任的重要性，但卻少有實證結果去驗證企業慈善是如何與公司策略結合，才能幫助公司創造營運。蘇威傑教授把公司產品多角化(product diversification)當作公司主要營運策略，然後去探討企業在從事多角化的過程中，要如何與不同的非營利組織做溝通，才能幫助公司提高公司財務績效。

產品範疇和企業慈善範疇的關係

蘇威傑教授研究發現，當公司產品越多角化時，其慈善的範疇如果也越大，則公司的財務績效越好；換句話說，當公司所負責的產品越複雜，其所需參與社會企業責任的層面也就越需廣泛。反之，當公司的產品越單純時，其所需參與的社會責任活動的範疇就不需這麼的多元。這個發現與多多益善的觀念稍有不同，公司如果單純著重在某些產業別上時，就增加與其有關的慈善活動即可，不必要什麼慈善範疇都涉入，讓公司資源做更有效地運用。例如餐飲公司主要經營餐廳，可把重心放在與食安相關的活動，不需要廣泛的參與各式各樣的慈善活動。因此，要以企業慈善來為公司創造價值，不需要多多益善，僅需將社會企業責任的範疇呼應於公司的產品範疇即可。

產品範疇的相關性與企業慈善範疇的關係

此外，公司慈善範疇的廣度也與公司產品範疇形態是相關還是非相關多角化有關。也就是說，公司的從事慈善的範疇要跟其產品範疇相關性相呼應。如果是越不相關的產品範疇，公司的慈善範疇也就應越大，因為其所需關注的非營利組織越多元；反之，公司的產品範疇越小且相關，其慈善範疇就可以越集中。例如一個僅涉及成衣的公司，其需經營的慈善範疇就會和一個涉及食品、地產與電信的公司來的單純。不過蘇威傑教授特別提醒，以上所做的研究皆假設公司在正常的營運下進行的慈善活動，而非是因為做錯事，公司形象受損時進而從事慈善活動的補償。

總而言之，將企業社會責任當成公司策略的一部分，並非直覺上覺得可行則已，目前已經透過實證更進一步的佐證該如何達成這一個想法：當公司進行產品策略擬定時，該用它的產業性質與範疇，來關注於與其相關的慈善活動，多多益善不一定能達到最大財務效益。而對於非營利組織的建議，蘇威傑教授指出，可從其所擁有的專業或特性來思考如何與企業合作，透過雙方的專長和核心能力共事達成雙贏的局面。

研究方法

此次研究方法為使用次級資料分析，樣本來自美國 Fortune 500 大企業，公司多角化的衡量方式是利用公司產品涉及到多少個不同的產業別為基礎，慈善範疇籌的衡量方式利用企業捐款給不同非營利組織的資料，追蹤並分析這些慈善團體從事的服務項目，財務績效為公司的資產報酬率、銷售收益率，在控制研發、廣告，過去財務績效和公司治理等變數下所獲得的計量結果。

更多論文內容請參考:

Weichieh Su and Eric W. K. Tsang (2014), "Product Diversification and Financial Performance: The Moderating Role of Secondary Stakeholders," *Academy of Management Journal*



圖片來源：<http://www.flickr.com/photos/gsf/4133955812>

台灣的競爭力! 中小企業的創業與國際化

受訪研究者：企管系 于卓民 教授

採訪整理：王芷

1997 年金融風暴，當亞洲各國如韓國、印尼、菲律賓與馬來西亞等都遭受經濟重創時，台灣的經濟仍能夠維持穩定，須歸功於中小企業的貢獻。中小企業因為彈性高，能夠很快的因應環境的變化，像是由於廠房設備規模小，固定成本也相對來的少，且中小企業的員工人數本來就不多，固定薪水支出也相對少；如接獲大訂單時，則會找一些臨時的人員來協助，能夠很快地去調適人員上的流動。因此，當經濟不景氣時，不像大企業有龐大的負擔，中小企業反而能夠順利度過大環境的激烈變化。

「中小企業對於台灣經濟發展佔有重要的地位。」于卓民教授結論。于卓民教授對目前任教於國立政治大學企業管理學系，多年致力於台灣中小企業的國際化與創業研究，對於台灣的中小企業給予一定的肯定。

台灣是個熱愛創業的國度。

探討台灣的中小企業，可以從創業與國際化來當主要研究標的。

台灣的中小企業多半是由創業主白手起家創立的。統計顯示，目前全台的中小企業超過 100 萬家，如果以全台灣 2300 萬人來算，平均一間中小企業會有 10 位員工。「台灣的創業是非常蓬勃的。」于卓民教授在訪談中提到。而談論到創業的研究，可以從三方面著手：第一是創業的動機，怎麼樣的人或是哪種情況下，創業主會開始創業，例如有什麼人格特質的人會傾向於創業；再來就是創業的過程管理，如何尋求資金與資源、對於供應商與客戶該如何交涉等；最後是創業的未

來，當公司越做越大時，該如何進行下一步，是要上市還是轉讓他人，當然若公司面臨危機時，要如何結束(exit)也是個議題。這一系列的問題都可稱為創業管理的研究。

台灣中小企業國際化的特色: 企圖心、虛擬整合、韌性與靈活。

于卓民教授接著指出，台灣的中小企業的國際化有以下幾個特色。

首先台灣的企業主有很強的企圖心。由於台灣是個小市場，在資源不足的情況下，創業主要成長就必須走到國外，因此許多中小企業在創業時就將目標訂在國際市場。反觀美國，由於國內市場龐大，其創業主的國際化步調是緩慢的，今年出口一點點，明年再進步一點點，國際業務慢慢地成長；然而台灣的創辦主開始創業時就瞄準國際市場，因此台灣企業的國際化腳步比其他大國的企業要快的多。

其次，靠著虛擬整合，提升整體競爭力。台灣的中小企業數目多，但每家所能擁有的資源有限，因此它們的國際化不是靠自己，而是靠整個生產的網絡。「不同於外國真的整合，台灣是虛擬整合。」于卓民教授解釋。外國的整合是一間公司從原料、半成品與成品一手包辦，如此需要很高的投資；而台灣的中小企業是大家分工，有人做半成品，有人做成品，以一家中心廠帶著多家衛星廠商，形成一個中衛體系，再透過中心廠與衛星供應商的關係，來提升整體實力。「我們小，但我們打群架，有群聚的力量才能和國外廠商競爭。」于卓民教授玩笑的說。因為產業聚落與虛擬整合的關係，讓台灣的中小企業在國際上有了競爭力。

再者，台灣的中小企業韌性特別強，如果將競爭策略粗分為差異化與低成本，台灣的中小企業的優勢是能承受低成本的作業。能採行低成本策略原因有二:第一是企業願意要求較少的利潤，第二則是企業有能力降低成本。大公司靠規模經濟，那小企業如何降低成本呢？「我們業者靠的是製程的改善。」于卓民教授回答。將製程改良後，可以讓員工很有效率的生產，台灣代工業的國際競爭力就是很好的例子。外國大公司一人管一台機器，台灣企業將機器改善再串聯後，可以一人管多台，由於製程改善力強，能將成本壓得很低，於是爭取到更多替外國廠商的代工機會。

最後，台灣的中小企業十分靈活。所謂的靈活就是顧客有要求都能做得到。例如國際大公司不接的小訂單，台灣的中小企業都會接起來；再加上反應速度快，別國企業生產一批貨需要一個月，台灣企業可能十天就完成了。因為創業主有企圖心，有整個供應體系的配合，企業具有韌性與靈活，四個要素讓我們的企業在國際上變得十分有競爭力。

政府，企業成長的推手: FTA、重點式補助與旗艦品牌。

而對於政府，于卓民教授也提出了幾點建議，來幫助企業能在國際市場占一席之地。

首先，要幫助我們企業打入外國市場，自由貿易協定便是不可或缺。沒有 FTA 時，我國企業須承擔的進口關稅與其他國家的業者相對較多，起點一旦輸他國，整體競爭力也難以與這些外國企業並駕齊驅。因此，政府須設法與他國簽訂自由貿易協定，藉此拉抬台灣企業的競爭力。

其次由於台灣中小企業往往有資金上的困難，雖然政府目前有給予協助，然于卓民教授認為，政府應重點式的給予，而非平均的分配這些資源。這些資源的分配主要需著重在欲國際化的企業，特別是有能力打造品牌的企業。台灣早期企業以代工為主，然製造的利潤遠不及品牌所賺的利潤。如欲掌握自己的命運，就必須創造自有品牌，但自創品牌十分困難，需要許多的資金與資源，因此政府應該有所去捨，將資源重點扶植幾個旗艦品牌。譬如在醫療器材產業上，政府選擇一個規模較完善的公司給予協助，以此公司為一旗艦品牌，這個品牌可以帶領其他較小的公司出走國外。合作方式是，由其他中小企業提供產品，旗艦品牌負責產品的品質管理、市場通路規畫等，並將所有的產品掛上旗艦品牌以賺取品牌利潤。如此對中小企業而言，自身產品能進入國際市場，還能解決台灣企業經常無法賺取品牌利潤的問題；對大公司來說，不但能使產品線更加完整，善用已建立的國際行銷通路，也提升了品牌影響力。于卓民教授認為，如此較能幫助台灣出現世界知名品牌，且除了醫療器材外，智能產業、運動器材及遊艇產業也是現今台灣值得發展的產業。

人才的培育影響公司形象。

最後于卓民教授談到，人才是目前台灣中小企業很重視的一項問題，因為大部分的人基於福利待遇、公司前景等因素，往往較想進入大公司而非中小企業，以至於中小企業總是缺乏人才。而中小企業花費成本培育人才後，又會擔心培育好的人才未來有離職的風險。「這是大環境問題，難以改變。」于卓民教授接著提出，中小企業應該把重心放在尋找能滿足企業需求的員工，而非好高騖遠，只想要樣樣精通的優秀員工。若是很難找到人，簡化工作流程、將工作切割以降低對人員能力的要求，也是個解決方法。另外，企業應把培育人才看成社會責任，不去計較員工成材後離開，培養寬闊的心胸，只要員工的奉獻有大於培育成本即可。持續不斷的從事人才培育，當培育的人才數量多後，公司的知名度也會漸漸增大、員工也會樂於留在公司，如此中小企業才有機會朝規模更大的企業邁進。