

桃園創新技術學院教師專題研究計畫  
成果報告

\*\*\*\*\*

中壢地區服務業女性創業成功關鍵因素研究

\*\*\*\*\*

計畫編號：教專研 104P-024

計畫類別：個別型計畫

執行年度：104 年度

執行期間：104 年 1 月 1 日至 104 年 12 月 31 日

計畫主持人：陳啟益

執行單位：行銷與流通管理系

中華民國 104 年 12 月 31 日

## 中壢地區服務業女性創業成功關鍵因素研究

陳啟益

行銷與流通管理系

### 摘要

本研究目的在探討中壢地區微型服務業女性創業成功應掌握之關鍵因素。在方法上，根據女性創業家相關人格特質文獻探討，梳理出創業成功關鍵構面與評量指標，並利用層級分析法（AHP）評估不同創業職能指標的相對重要性。本研究將女性創業家關鍵成功因素，歸納為「自主與自律」、「社會網路經營」、「創新突破」、「領導溝通」及「人格特質」等五個觀念性構面，並據以發展次要評量指標。根據 AHP 問卷結果顯示，本研究五個主要觀念性構面中，「領導溝通」重要性居冠，其次依序為「人格特質」、「創新突破」、「自主與自律」及「社會網路經營」。在成功關鍵因素整層級權重與排序方面，對女性創業家而言，最重視人格特質構面的「內控人格」指標，其次為領導溝通構面的「溝通能力」指標，第三為創新突破構面的「前瞻性」指標。其後繼依序為「人際影響力」、「企圖心」、「毅力」、「社會責任」、「外控人格」、「累積人脈」、「自律性」、「連帶關係」及「社會網路」等。

**關鍵詞：**女性創業、微型企業、層級分析法。

### 壹、前言

近年來女性創業已成為全球發展趨勢，各國政府與重要經貿組織莫不投入大量資源、建構完備友善的創業環境，積極協助女性創業。根據經濟部《中小企業白皮書》的資料顯示，2010 年台灣由女性擔任企業主的企業家數有 45 萬 4,308 家，占總家數的 35.82%，若以設立一年內的企業觀察，其中女性新設企業數占 38.58%，足見女性創業已是不可逆的趨勢。

過去台灣女性在傳統的角色限制下，必須承擔家務工作，故無法投入勞動市場，也間接造成女性勞動參與率的低落，更遑論自行創業。近年來，台灣女性隨著兩性平權的推動、教育程度的提升及自我實現的要求，創業風潮日趨興盛；另外知識經濟時代的來臨，讓一向在體力、技能處於弱勢的女性，能夠依靠知識來發揮潛能；再加上社會的發展、價值的轉變以及產業經濟結構的改變，為女性就業和創業提供了新的機會與空間，讓經濟環境更契合女性的特質。政府對於女性創業的重視，積極採取各項相關輔導機制（內容包括創業能力訓練、創業諮詢輔導、資金提供及經營管理技術的培養等），更是帶動女性創業的風潮，讓愈來愈多女性得以展現自身的價值和優勢。

女性創業家所面臨困難更勝於男性。依創業時序區分，可分為創業初期及企業經營兩個階段（Hisrich & Brush, 1984；1985），前者包括籌資困難與企業經營訓練不足等，後者則如缺乏財務規劃經驗以及工作與家庭間衝突等問題。資金有限、缺乏專業技能以

及兼顧家庭等，女性在創業上通常選擇風險較小、雇用人數少，甚至具有自行雇用且工時彈性的微型創業，其型態大部分是個人工作室，或是規模極小的微型企業（micro-enterprises），至於在行業的選擇上，則是以服務部門的批發零售業為主。

有關女性創業相關研究已日趨多元，舉凡女性創業者的創業動機、創業類型、人格特質、領導才能、所遭遇到的困難、創業行為、性別角色、如何兼顧家庭與事業、創業經驗、企業形態、教育與工作經歷等。其中在女性創業家人格特質方面，可分別從人口統計變項、心理及行為特質、內外控性格等面向來探討。本研究旨在探討中壢地區微型服務業女性創業成功關鍵因素，尤其著墨於女性創業家相關心理及行為（psychological and behavioral characteristics）與內外控性格（internal-external locus of control）等人格特質的討論。

近年來，政府透過補助以及舉辦各種創業比賽，各種微型創業活動因此風起雲湧，如何開創自己的新事業成了全民運動。本研究希望透過分析服務業女性創業家成功因素，提供中壢地區有志創業女性掌握各項創業成功關鍵因素，據以培養職能，以達成功開創事業之目標。本研究預期可獲得如下效益：

- 1、回顧國、內外有關女性創業家及人格特質實證研究之相關文獻。
- 2、認識台灣微型服務業的發展，瞭解女性企業家在服務業家數、銷售值及出口值所扮演的關鍵角色。
- 3、提供有志創業之女性，掌握各項創業成功之關鍵因素，據以培養職能，提高創業成功機率。

## 貳、文獻回顧

### 一、微型企業

微型企業指比中小企業更為小型的企業組織，雖然在學術或官方文獻中對於微型企業尚缺乏一個明確的定義，但一般多以組織成員多寡做為認定標準。OECD 以員工人數在 20 人以下之企業為微型企業。根據 2002 年 APEC 微型企業高峰會的定義，少於 5 人的小型企業，不論是一人型企業、個人工作室、抑或是獨資、合夥經營的自僱工作者，都可稱作為「微型企業」。

國內對於微型企業並未給予以正式定義，但在經濟部「中小企業認定標準」中，「小規模企業」係指製造業員工未滿 20 人，服務業員工未滿 5 人之企業。另外在「微型企業創業貸款實施要點」，則以事業組織員工數（不含負責人）未滿 5 人者為微型企業。本研究採「微型企業創業貸款實施要點」之規定，將微型企業定義為雇用員工人數未滿 5 人之小規模企業。

中壢市位於臺灣省桃園縣轄區中心，轄下包括市中心區、內壢、龍岡與西區（包含大崙、過嶺、青埔）等區域。在產業發展上，中壢市以第二、三級為主要產業，2006年工商企業家數 16,338 家，就業人數 120,493 人，其中服務業計有 13,498 家，雇用員工人數 60,845 人，分別占整體工商業企業家數與從業人口的 82.62% 與 50.50%。

在平均每家企業就業人數方面，中壢地區整體工業部門平均雇用 21 名員工，各業別平均雇用人數均高於 5 人。反觀，服務業部門情形，整體平均雇用 4.5 名員工，其中批發及零售業（3.82 人）、住宿及餐飲業（4.20 人）、不動產業（4.25 人）、專業、科學及技術服務業（4.35 人）、文化、運動及休閒服務業（4.04 人）以及其他服務業（1.83 人）等，其平均雇用人數低於 5 人，滿足本研究事業組織雇用員工人數未滿 5 人之小規模企業定義，說明中壢市服務業「小店」林立。

## 二、女性創業

Lavoie（1984）將女性創業家定義為一位女性開創新事業、承受伴隨而來的風險及財務、行政、社會的責任，並且有效處理日常的管理工作。Moore（1990）將女性創業家納入整體創業家的定義，認為創業家為一個在企業決策與風險承擔中採取主動角色的人，而且擁有該企業的大部分所有權。

在國內方面，蔡壁如（1999）認為，女性創業家是指獨自或與他人（包括丈夫）共同創立事業、擁有企業領導人（如董事長或總經理）的職銜與工作，並實際參與及決定企業的業務或行政事務者。蔡娟娟（2000）指出，女性創業家為該企業的創始者，並為目前主要的經營者；在該企業發展過程中，能展現創業精神幫助企業解決或突破難關促成企業成長者，目前為主要經營者之一。蔡淑梨（2006）認為，女性創業家為獨自或與他人（朋友、親戚、丈夫等）共同創業的女性，並包括自身有直接參與企業活動的頭家娘。

在女性創業家特質方面，可分別從人口統計變項、心理及行為特質、內外控性格等面向來探討。在人口統計變項方面，如 Brockhaus（1982）認為年齡與教育程度為衡量創業家人格特質的重要因素；Stanworth & Granger & Blyth（1989）認為排行、性別、家庭背景等因素，對創業家人格特質亦有所影響；此外，亦有學者從創業家過去的工作經驗來探討其對創業成敗的影響（Larson，1992；黃欽河，2001）。

有關女性創業家心理及行為特質研究，Taylor（1980）指出成功女性創業家的典型與風範，包括自信心、自制力、耐心、驅策力、目標設定、善用回饋機制、活用資源、不畏艱難、勇於對自己負責、持續解決問題、願冒適度風險、長期奮戰的耐力、積極主動樂觀進取、向自我設定標準挑戰、時時存有感恩之心等。另外，Cook & Wall（1980）也提出女性創業家具有人際和諧、樂於交談、聆聽等特性。

Rotter（1954）提出的內外控性格觀念，是創業者人格特質的重要理論之一。Rotter

(1966)認為，內外控人格是由過去的經驗和環境交互影響下形成的。其中內控人格屬於操之在己型，相信個人的命運會因努力投入而改變，而外控人格屬於聽天由命型，相信命運是由外在環境所決定。相關內外控人格特質，如表 1 所示。

### 參、研究方法

#### 一、層級分析法

層級分析法是美國匹茲堡大學 (University of Pittsburgh) T. L. Saaty 教授於 1971 年所發展出的一套系統決策模式，主要應用於不確定情況下及具有多重評估準則的決策問題上。AHP 最大特色為利用層級結構 (hierarchical structure)，將評估準則間之複雜關係，有系統地聯結，並將評估準則與各方案兩兩成對比較 (一方面可以減輕決策者之決策複雜度，一方面可以減少主觀判斷的誤差)，分析其層次分明的層級，透過量化判斷覓得脈絡後加以綜合評估，使得決策者得以在結構化的思考下剖析問題，俾利問題的解決。本研究即以分析層級分析法中的目標階層體系及兩兩成對比較的概念為架構，作為進行後續專家問卷設計之基礎，以求取更客觀之各評估面向與因素相對權重及重要程序差異比較。

表 1：內外控人格特質

內控人格特質	外控人格特質
認為自己可以控制自己的行為與命運，具有喜愛工作、願意接受責任、自我實現需求高與自動動發的性格。	認為成功與否是受到權勢與運氣的影響，自己無法控制，具有厭惡工作、不願意承擔責任與缺乏安全的性格。
將事件發生或結果歸因於個人行為所導致。	將事件發生或其結果歸因於運氣、命運，而非自己所能控制。
屬於操之在己型，相信個人的命運會因努力投入而改變。	屬於聽天由命型，相信命運是由外在環境所決定。
相信成功來自於個人的努力工作，失敗則是個人的責任。	不相信事件的成功或失敗與個人的能力或努力有關係。

資料來源：王妙妃 (2012)

#### 二、研究架構

本研究旨在於探討中壢地區微型服務業女性創業應掌握之關鍵因素。綜合前述有關女性創業家所具特質的討論，本研究採用陳家聲、吳奕慧 (2007)、陳家聲、戴士嫻 (2007) 與 Rotter (1966) 在心理及行為與內外控性格等特質的討論，將女性創業家關鍵因素，歸納為五個觀念性構面，分別為「自主與自律」、「社會網絡經營」、「創新突破」、「領導溝通」及「人格特質」等 (詳見表 2 說明)，並據以發展次要評量指標。

表 2：主要構面及說明

構面	說明
自主與自律	強調在充滿挑戰的創業過程中，創業家能夠自主、自律，重視企業道德和社會責任，堅持信念、努力達成目標的程度，以及能夠面對壓力做好心理調適的程度。
社會網絡經營	重視社會網絡關係，會透過各種正式和非正式方式、參加各種社會團體活動以拓展人脈關係。
創新突破	積極進取，企圖心強，追求成功，並與外界良好典範學習、競爭；對環境具有敏感度，對新事物的接受程度高，能夠提出原創、新穎、獨特意念或產品的構想。
領導溝通	能否對組織內外的利害關係人發揮領導影響能力和溝通技能。
人格特質	對於自身行為及事件結果，認為是由本身因素或外界因素所決定。

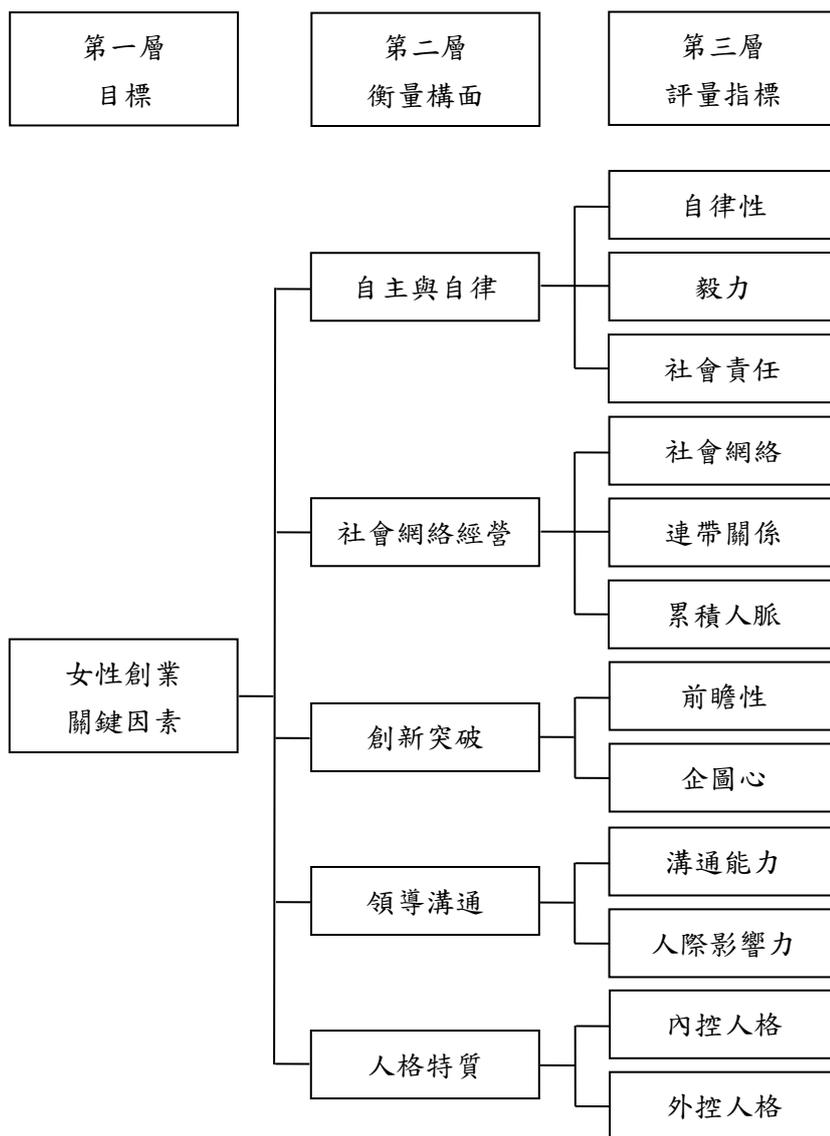
資料來源：Rotter (1966)；陳家聲、吳奕慧 (2007)

在次要評量指標方面，本研究將自主與自律細分為「自律性」、「毅力」及「社會責任」；社會網絡經營細分為「社會網絡」、「連帶關係」及「累積人脈」；創新突破細分為「前瞻性」與「企圖心」；領導溝通細分為「溝通能力」與「人際影響力」；人格特質細分為「內控人格」與「外控人格」。本研究女性創業家關鍵成功因素主要衡量構面及次要評量指標彙整如表 3，其層級結構如圖 1 所示。

表 3：次要評量指標及說明

構面	評量指標	說明
自主與自律	自律性	重視自主管理與自我約束、控制。
	毅力	能夠不畏艱難、堅持完成任務。
	社會責任	重視個人及企業對社會的義務和責任
社會網絡經營	社會網絡	經由正式或非正式管道與他人建立或深或淺的關係，並透過不同的互動方式，得到各種資訊與潛在的商機利益。
	連帶關係	從關鍵人物(強連帶)身上可以得到產業重要的技術與知識，並發展情感的支持；而一般社交朋友(弱連帶)可以得到較多、較廣泛的資訊。
	累積人脈	求學過程與先前工作經驗累積的人脈，也是事業發展時的重要資源。
創新突破	前瞻性	對新事物的接受程度高，能夠提出原創、新穎、獨特意念或產品的構想。
	企圖心	積極進取，追求成功，並與外界良好典範學習、競爭。
領導溝通	溝通能力	能夠主動與人溝通，並協調合作。
	人際影響力	能確認自己優勢，對他人發揮領導能力。
人格特質	內控人格	操之在己，相信命運會因努力投入而改變。
	外控人格	聽天由命，相信命運是由外在環境所決定。

資料來源：本研究整理自 Rotter (1966)；陳家聲、吳奕慧 (2007)、陳家聲、戴士嫻 (2007)



資料來源：本研究整理自 Rotter (1966)；陳家聲、吳奕慧 (2007)、陳家聲、戴士嫻 (2007)

圖 1：理論基礎架構

### 三、研究對象

本研究 AHP 問卷受訪者為中壢地區員工雇用人數未滿 5 人之服務部門女性雇主，其行業包括 (1) 批發及零售業；(2) 住宿及餐飲業；(3) 不動產業；(4) 專業、科學及技術服務業；(5) 文化、運動及休閒服務業；及 (6) 其他服務業 (如宗教、職業及類似組織、個人及家庭用品維修、洗衣、理髮及美容、殯葬服務及家事服務等)。

為說明女性創業家創業關鍵因素，本研究共發放 20 份 AHP 問卷，期以達到實證中壢地區微型服務業女性創業關鍵因素之目的。

## 肆、創業關鍵因素分析

為評估 AHP 問卷填卷者前後判斷是否一致，本研究採用整體層級結構一致性比例（Consistency Ratio of the Hierarchy, C.R.H.）檢驗指標來檢定填答者反應程度的一致性。如果  $C.R.H. \leq 0.1$ ，表整體層級的一致性為可接受範圍。本研究採用 Expert Choice 2000 軟體進行各指標及權重的計算，該軟體以整層級不一致性判斷指標（Overall Inconsistency Index, O.I.I.）取代 C.R.H. 判斷指標。

### 一、一致性指標

本研究女性企業家 O.I.I. 為 0.01，小於 0.1 的可容許偏誤範圍，顯示本研究女性創業家 AHP 問卷整體而言符合邏輯一致性的要求。

### 二、整層級權重與排序

表 4 為女性創業家成功關鍵因素整層級權重與排序。對女性創業家而言，最重視人格特質構面的「內控人格」指標，其權重為 16.5%；其次為領導溝通構面的「溝通能力」指標，權重為 14.0%；第三為創新突破構面的「前瞻性」指標，權重為 10.4%。圖 2 為關鍵因素依權重之整層級排序。

表 4：女性創業關鍵因素整層級權重與排序

構面	構面權重	評量指標	指標權重	整層級權重	整層級排序
自主與自律	0.1920	自律性	0.2760	0.0530	10
		毅力	0.3700	0.0710	6
		社會責任	0.3550	0.0680	7
社會網絡經營	0.1360	社會網絡	0.2110	0.0290	12
		連帶關係	0.3640	0.0500	11
		累積人脈	0.4250	0.0580	9
創新突破	0.2050	前瞻性	0.5060	0.1040	3
		企圖心	0.4940	0.1010	5
領導溝通	0.2430	溝通能力	0.5750	0.1400	2
		人際影響力	0.4250	0.1030	4
人格特質	0.2240	內控人格	0.7380	0.1650	1
		外控人格	0.2620	0.0590	8

資料來源：本研究自行整理

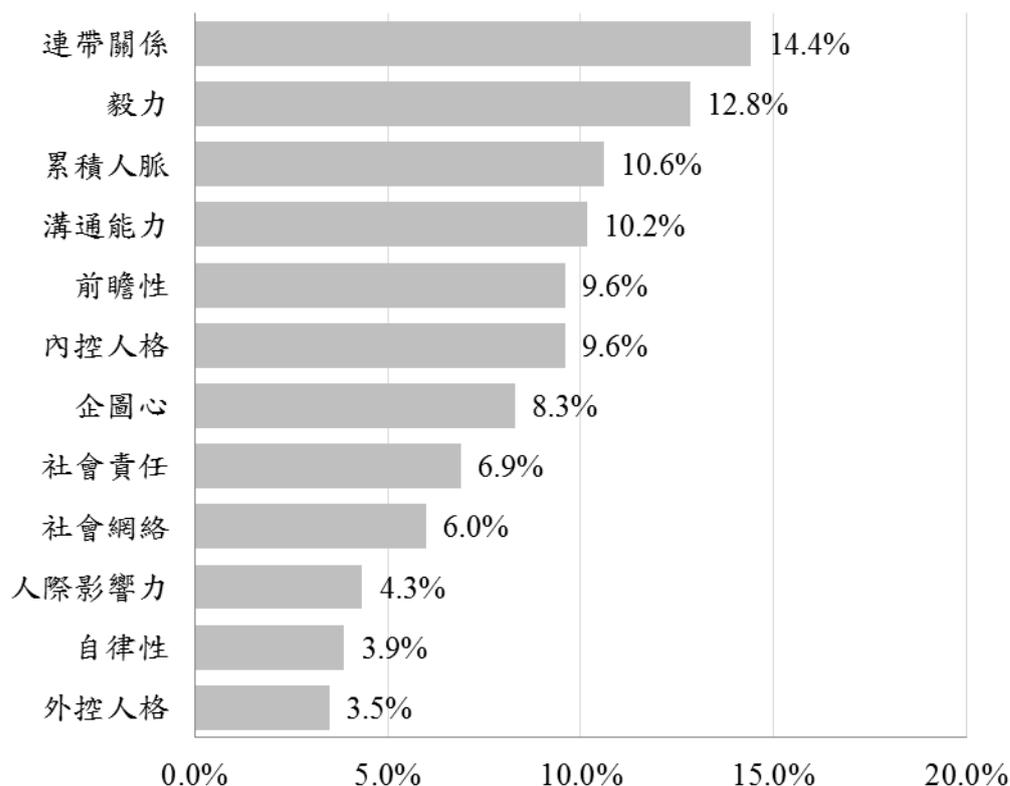


圖 2：女性創業關鍵因素整層級權重與排序

### 伍、結論

女性創業已成為全球發展趨勢，各國政府與重要經貿組織莫不投入大量資源、建構完備友善的創業環境，積極協助女性創業。過去台灣女性在傳統的角色限制下，必須承擔家務工作，故無法投入勞動市場，也間接造成女性勞動參與率的低落，更遑論自行創業。

近年來，台灣女性隨著兩性平權的推動、教育程度的提升及自我實現的要求，創業風潮日趨興盛；另外知識經濟時代的來臨，讓一向在體力、技能處於弱勢的女性，能夠依靠知識來發揮潛能；再加上社會的發展、價值的轉變以及產業經濟結構的改變，為女性就業和創業提供了新的機會與空間，讓經濟環境更契合女性的特質。

本研究將女性創業家關鍵成功因素，歸納為「自主與自律」、「社會網絡經營」、「創新突破」、「領導溝通」及「人格特質」等五個觀念性構面，並據以發展次要評量指標。根據 AHP 問卷結果顯示，本研究五個主要觀念性構面中，「領導溝通」重要性居冠，其次依序為「人格特質」、「創新突破」、「自主與自律」及「社會網路經營」。

在次要評量指標方面，本研究將領導溝通細分為「溝通能力」與「人際影響力」；人格特質細分為「內控人格」與「外控人格」；創新突破細分為「前瞻性」與「企圖心」；

自主與自律細分為「自律性」、「毅力」及「社會責任」；社會網絡經營細分為「社會網絡」、「連帶關係」及「累積人脈」。其各項評量指標說明如下：

- 1、領導溝通構面以「溝通能力」最為重要，其顯示女性創業家極為重視能否對企業內外的利害關係人（涵蓋員工、股東、業主、策略夥伴等）發揮領導影響能力及溝通協調的技能。女性創業家發揮本身所具備的卓越溝通技巧與技能，扮演起各項資源與管理活動的領導者，塑造出人際互動溝通良好的文化風氣，進而提升整體經營效率與經營目標之達標。
- 2、人格特質構面以「內控人格」指標最為重要，顯示女性創業家相信事在人為，絕不輕言放棄，總是相信自己可以決定命運，透過積極進取的創業態度，絕對可以帶領公司成為員工、股東、業主、策略夥伴等人均滿意的企業。
- 3、創新突破構面以「前瞻性」指標最為重要，顯示前瞻性是女性創業家相當重要的資源，因為女性創業家創業成功的關鍵條件之一，就是要擁有前瞻性，前瞻性不僅代表女性創業家對新穎情報或技術有一定的接受程度，亦可能讓女性創業家套用在自家事業並讓事業達到更好的境界。
- 4、自主與自律構面最重要的評量指標為「毅力」，顯示毅力是女性創業家成功的必要行為特質，當在充滿挑戰的創業過程中遭逢困難時，女性創業家不畏艱難領導事業內外利害關係人共同達成各項目標與挑戰，其女性創業家所展現出來的柔性管理與樂觀的態度，就是韌性與堅強意志力的表徵。
- 5、社會網絡經營構面以「累積人脈」指標最為重要，表示女性創業家深信可以透過求學過程與先前工作經驗累積的人脈，以滿足個人需要，使個體獲得日常生活所需的協助、訊息與支持，完成個人自我目標、增進個人職場成就、滿足感和快樂。

最後，在成功關鍵因素整層級權重與排序方面，對女性創業家而言，最重視人格特質構面的「內控人格」指標，其次為領導溝通構面的「溝通能力」指標，第三為創新突破構面的「前瞻性」指標。其後繼依序為「人際影響力」、「企圖心」、「毅力」、「社會責任」、「外控人格」、「累積人脈」、「自律性」、「連帶關係」及「社會網絡」等。

近年來，政府透過補助以及舉辦各種創業比賽，各種微型創業活動因此風起雲湧，如何開創自己的新事業成了全民運動。本研究希望透過分析服務業女性創業家成功因素，提供中壢地區有志創業女性掌握各項創業成功關鍵因素，據以培養職能，提高創業成功機率，以達成功開創事業之目標。

### 參考文獻

- 王妙妃 (2012): 營造業女性創業家關鍵行為特質之研究。台南市: 長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文 (未出版)。
- 陳家聲、吳奕慧 (2007): 華人創業家心理與行為特質之初探。創業管理研究, 2, 1, 1-30。
- 陳家聲、戴士嫻 (2007): 創業家社會網絡行為之質性研究。創業管理研究, 2, 4, 1-24。
- 黃欽河 (2001): 創業團隊領導者的技術能耐與新產品開發行為關係之研究—以龍園創新育中心為例。桃園市: 中原大學企業管理研究所碩士論文 (未出版)。
- 蔡娟娟 (2000): 女性創業家事業與家庭互動關係之研究。高雄市: 中山大學人力資源管理研究所碩士論文 (未出版)。
- 蔡淑梨 (2006): 掌握機會善用資源: 女性創業停看聽。創業創新育成, 26, 14-17。
- 蔡璧如 (1999): 十七位女老闆的故事—對父權、商場文化及「企業家精神」的性別反思」。台北市: 政治大學中山人文社會科學研究所碩士論文 (未出版)。
- Brockhaus, R. H. (1982). The Psychology of the Entrepreneur. In Kent, C. A., D. L. Sexton and K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp.39-71). Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of Governance of Exchange Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Lavoie, D. (1984). A New Era for Female Entrepreneurship in the 80's. *Journal of Small Business-Canada*, Winter, 34-43.
- Moore, D. P. (1990). An Examination of Present Research on the Female Entrepreneur - Suggested Research Strategies for the 1990's. *Journal of Business Ethics*, 9(4/5), 275-281.
- Rotter, J. B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monograph*, 80(1), 1-28.
- Stanworth, J. C., Granger, B., & Blyth, S. (1989). Who Become An Entrepreneur? *International Small Business Journal*, 8(1), 11-12.

Taylor, C. (1980). *Women and the Business Game: Strategies for successful ownership*. New York: Cornerstone Library.