

# 美和學校財團法人美和科技大學

## 102 年度教師產學合作計畫

### 結案報告書

計畫名稱：中小企業行動公文簽核之需求調查

計畫編號：102-FI-DCC-IAC-R-001

計畫期間：102 年 4 月 01 日至 102 年 12 月 31 日

計畫主持人：黃湫淑

研究助理：黃靖容

經費總額：120,000 元

經費來源：楷翔資訊有限公司

## 中文摘要

本計畫之目的在為該委託廠商了解國內中小企業高階主管運用行動載具進行公文簽核之可能性及時效性方面之需求。故，將按研究方法逐步地收集資料、分析資料，以利委託廠商了解最適用之行動公文簽核項目，以利日後研發此類 APP 程式時之方向。委託廠商可將上述研究結果充份運用於撰寫中小企業管理階層之行動公文簽核應用程式，也可以依此結果與手機製造業者溝通，以掌握契機創造商機。本研究擬採混合研究方法(Mixed Approach)；首先，採量性研究之問卷調查法，收集國內中小企業主及管理階層對於行動公文簽核之需求及期待；其次，再採用質性研究之文獻分析法並訪談相關使用者及潛在使用者。第三，將以上兩種研究結果分析及比對。最後，本研究將分析結果納入委託廠商之期望，進行綜合分析及提供適切建議。

(**關鍵詞：中小企業、行動化管理、公文簽核、智慧型手機**)

## 前言

據 2013 年 321 期遠見雜誌統計，臺灣現有中小企業(200 人以下)占臺灣企業總數的 98% (p. 167)，就業人數幾占臺灣就業人口總數之 80%。換算一下，平均每 21 位臺灣人就成立一家中小企業，平均每家公司有員工(包括老闆)7 人。所以，許多中小企業主本身是”校長兼校工”。本研究之委託廠商其員工數雖遠多於 7 人，但是，老闆亦身兼數職，深深覺得在掌控公司及橫向溝通程度上，皆有其困難；尤其是臺灣的中小企業老闆多數身兼超級業務員，不在公司的時間很長，更深深地覺得無遠弗屆地與內部主管或同仁溝通及傳達任務的重要性。除此之外，部份業務因為具有時效性(Time is money)，因為，先機即商機；而中小企業之高階管理人員卻常因業務所需，無法長駐公司，而致無法立即簽核公文，即，無法執行具即時性的決策；如此一來，勢必失去商機。

個人行動裝置目前正以驚人的成長率席捲全球，而且已經帶來，和過去相較，無法想像的營運模式與商業價值，更帶動了新階段的管理需求。故，行動科技引領的管理革命勢必帶領企業走向 Mobility 行動革命的新時代!本研究認為，善用 Mobility 進行研發行動化之公文簽核 APP 應用程式，或可解決上述問題；企業營運已不再受時間與空間的限制，員工可透過智慧行動裝置，讓企業主或高階主管無論是在辦公室、出差、會議中，皆可隨時隨地掌握最即時、關鍵的公文，決定企業的下一步。換言之，倘能運用行動載具簽核公文，讓公司同仁取得高階主管之決策後，立即執行業務(例，下訂單)，在彈指間創造更高的生產力與服務力，那麼，便能贏得先機及商機。惟，商業上之機密必須同時考量，以免公文簽核時外洩(2013 年 1 月 10 日取自 IBM 企業行動化趨勢報告)。

## 計畫目的

此廠商已委託本研究團隊在 101 年完成中小企業主在行動管理調查，今年希望能持續調查中小企業在行動簽核公文上之必要性、時效性及要求性；藉著了解、分析其需求後，有利該委託廠商發展適切的行動簽核公文應用程式。行動管道範圍則包括：行動電話、WAP 手機、智慧型手機、PDA、Pocket PC，以及利用 WLAN 連線的筆記型電腦。

## 預計工作效益：

預期工作效益一：提供文獻分析及質量性研究結果(含原始統計數據)。

預期工作效益二：提供可供該公司開發相關程式之內容及指標，提供該委託之軟體廠商以利其研發人力及財力的投資。

預期工作效益三：提供適切之企業主行動公文需求及使用行為分析，使該廠商能有效設計手機應用程式，以利談判及議價，進而為該公司搶先行動應用服務之商機、創造長遠利益。

## 研發理念

### 一 中小企業的定義

中小企業是指在經營規模較小的企業，僱用人數與營業額皆不大；多由單一個人或少數人提供資金組成，因此，多半是業主直接管理且較少受外界干涉。中小企業之實際存在早就存在日常生活中隨處可見，如，夫妻共同經營的巷子雜貨店；但是，概念則始於 80 年代末的「small business」，也就是當年亞洲四小龍起飛年代，文獻才可以出現”中小企業”一詞(2012 年 2 月 20 日取自維基百科)。

然而，各國對”中小企業”的定義不一。臺灣是依據中華民國經濟部發佈之中小企業認定標準，合於一、製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣 8000 萬元以下者、經常僱用員工數未滿 200 人者；二、農林漁牧業、水電燃氣業、....等其它服務業前一年營業額在新臺幣一億元以下者、經常僱用員工數未滿 50 人者。

歐盟各國對”中小企業”的定義也不一致，例如，德國規定員工 250 人以下者，比利時則規定員工 100 人以下者。現在歐盟規定 10 名員工以下者為微型企業、50 名員工以下者為小型企業，而 250 名員工以下者為中型企業；所以，歐盟現在對”中小企業”的定義，或可解釋為介於 50~250 名員工者。

中國大陸之”中小企業”的定義則必須具備以下兩個條件：一、不對外籌集資金、不公開發行股票；二、按照其國家【關於印發中小企業標準暫行規定的通知】確定。香港之定義則是：一、在本港僱用少於 100 人之製造業；二、在本港僱用少於 50 人之非製造業。表一是本研究搜集之各國對中小企業之認定標準(2012 年 3 月 10 日取自華夏經緯網)。

表一 各國中小企業之認定標準

序號	國家	定義
1	中國	<p>中國中小企業約佔企業總數的 99.5%，提供了大約 75%的城鎮就業機會，中國出口總額中約 60%來源於中小企業，中小企業已成為中國經濟發展的主力軍，同時具備以下兩個條件的企業即為中小企業：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不對外籌集資金。即不公開發行股票和債券。</li> <li>2. 經營規模較小的企業，即按照原國家經濟貿易委員會、國家計委、財政部、國家統計局 4 個部門聯合發布的《關於印發中小企業標準暫行規定的通知》確定的中小型企業。</li> </ol>
2	德國	<p>德國中小企業定義為，員工最多不超過 500 人及每年的營業額最多不超過 5 千萬歐元的企業。德國有 340 萬家的中小企業從事於手工藝業、工業、貿易業、旅遊業，服務業及自由業。中小企業占全部企業的 99.7%與 43.2%的營業額，出口商中 98%為中小企業，其提供了 70%的就業機會與超過 80%的學徒在中小企業部門實習，即現在大約有 2 千萬人就業於中小企業。</p>
3	香港	<p>依據香港政府的規定，所謂中小企業是指：</p> <p>任何從事製造業而在本港僱用少於 100 人的企業；或</p> <p>任何從事非製造業（包括建造業、採礦業、採石業、電力及燃料生產業、進出口貿易、批發、零售、飲食、酒店、物流、運輸、倉庫、保險、地產、商用服務、社區服務、社會服務和個人服務業）而在本港僱用少於 50 人的企業。</p>
4	美國	<p>經營管理是獨立的，通常業主即是經理人。</p> <p>由個人或某一小團體提供資金來源，且資金提供者掌握公司所有權。</p> <p>經營範圍多限於地方性，員工與所有者居於同一區域內，但市場則不限於同區域。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 製造業：每年營業額在 350 萬美元以下者，經常僱用從業人員數在 500 人以上，1,000 人以下者。</li> <li>2. 礦業：每年營業額在 350 萬美元至 1,250 萬美元以下者，經常僱用從業人員數在 500 人以下者。</li> <li>3. 運輸業：每年營業額 350 萬美元以上，1,250 萬美元以下，經常僱用從業人員數在 500 人以上，1,500 人以下者。</li> <li>4. 建設業：每年營業額在 700 萬美元以下者。</li> <li>5. 零售業：每年營業額在 350 萬美元以上，1,350 萬美元以下者。</li> <li>6. 批發業：經常僱用從業人員數在 500 人以下者。</li> <li>7. 服務業：每年營業額在 350 萬美元以上，1,450 萬美元以下。</li> </ol>
5	英國	<p>在經營市場上佔有率相對較小。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在管理上業主多採事必躬親的作風，而不隨意假手於專業管理人員。</li> <li>2. 在決策上業主可以不受限制而獨斷獨行。</li> </ol> <p>通常以從業人員不滿 25 人或資產淨額為 2 萬 5 千英磅至 10 萬英磅者為小型企業。從業人員在 100 人以上，或資產淨值在 50 萬英磅以上者為大企業。兩者之間則為中型企業。</p>

6	日本	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工業、礦業、運輸業及其他業資本額（出資總額）在一億日圓以下，而其經常雇用從業人員數在 300 人以下者。</li> <li>2. 零售業、服務業資本額（出資總額）在 1,000 萬日圓以下而其經常雇用從業人員數在 50 人以下者。</li> <li>3. 批發業資本額（出資總額）在 3,000 萬日圓以下，雇用從業人員在 100 人以下者。</li> </ol>
7	韓國	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工業及其他製造業、礦業、運輸業其經常雇用從業人員數，小企業為 20 人以下，中企業為 21 人以上，300 人以下者。資產總額無限制，但作為中小企業者，超過其行業資產總額的規模基準者除外。</li> <li>2. 建設業：小企業為 20 人以下，中企業為 21 人以上，200 人以下者。</li> <li>3. 商業及服務業：小企業為 5 人以下，中企業為 6 人以上，20 人以下者。</li> </ol>
8	義大利	中小企業係資本性投資不超過 15 億里拉(Lira)，其員工人數在 10 人以下者為小企業，不超過 500 人者為中企業。
9	荷蘭	對中小企業無固定定義，一般而言，雇工在 10 人以下者為小企業，100 人以下者為中企業。
10	法國	雇工 50 人以下者為小企業，51 至 100 人為中型企業，其餘皆大型企業。
11	比利時	雇工 10 人以下者為小工業，50 人以下者為中型企業。商業以雇工 20 人以下者為小企業，工業以 50 人以下為小企業。
12	盧森堡	雇工 50 人以下者為小企業，50 至 200 人為中型企業，200 人以上者為大型企業。
13	西班牙	雇工 100 人以下者為小企業，101 至 249 人為中型企業，250 人以上者為大型企業。
14	丹麥	以雇工不及 20 人者為中小企業。
15	瑞典	雇工 50 人以下者為中小企業。
16	挪威	雇工不及 20 人為中小企業。
17	芬蘭	雇工 100 人以下者為小企業，101 至 249 人為中型企業，250 人以上者為大型企業。
18	奧地利	雇工 50 人以下者為中小企業。
19	瑞士	雇工 50 人以下者為中小企業。

資料來源：本研究整理自高宜凡(2013)，遠見雜誌，瑞士是故意的。

## 二 臺灣中小企業的特色

中小企業的優勢在於” 機遇明顯、競爭與風險並存” 。同大企業相比，中小企業的優勢在於經營決策快，成本及綜合風險相對較低，同時對市場反應敏銳，行為靈活，反應速度較快。並且，中小企業中私人家族經營者較多，內部命令一元化，執行力強，能快速協調企業內部的所有資源，使之效

率、效益最大化。但是，同大企業相比，中小企業在技術、資金、人力資源、信息獲取等方面的能力較弱。

另外值得一提，幾十年來中小企業與大企業形成了十分密切的關係：一、大企業為龍頭及骨架，中小企業為基礎及主體；兩者相互補充。二、大企業主導經濟發展方向，控制著中上游產品；中小企業集中在下游產業，填補大企業發展中的空缺，擔任著大企業零件部的供應商，也是大企業產品的消費者，是其客戶；兩者互相依存。大致上來看，臺灣的中小企業有以下幾點優勢及特色。

#### 一、企業小、動力大、機制靈活

由於經營者對千變萬化的市場反應靈敏，實行所有權與經營管理權合一，既可以節約所有者的監督成本，又有利於企業快速作出決策。

#### 二、小而專、小而精

往往將有限的人力、財力和物力投向那些被大企業所忽略的細小市場，專注於某一細小產品的經營上來不斷改進產品質量，提高生產效率，以求在市場競爭中站穩腳跟，進而獲得更大的發展。

#### 三、小批量、多樣化

面對當今時代人們越來越突出個性的消費需求，消費品生產已從大批量、單一化轉向小批量、多樣化。從整體上看，由於量大、點多、且行業和地域分佈面廣，它們又具有貼近市場、靠近顧客和機制靈活、反應快捷的經營優勢。

#### 四、以開發新型小產品為起點，中小企業是成長最快的科技創新力量

現代科技在工業技術裝備和產品發展方向上有著兩方面的影響，一方面是向著大型化、集中化的方向發展；另一方面又向著小型化、分散化方向發展。產品的小型化、分散化生產為中小企業的發展提供了有利條件。常常集管理者、所有者和發明者於一身，對新的技術發明創造可以立即付諸實踐(黃呈豐，2003)。

### 三 中小企業的困境

走在臺灣街頭可見大大小小、五花八門的公司招牌，令人眼花撩亂；而這些公司的規模都不大：兩三間 OA 格間、幾張辦公桌，而員工數多則數十人、少則三五人。然而，這些正是為臺灣經濟奇蹟的螞蟻雄兵。這些公司具有投資額小、技術簡單、加工層次少、資本回收快等特色，也就是典型的「中

小企業」。沒有這些許許多多的中小企業，就沒有今天的臺灣經濟規模。然而，中小企業仍存在許多待解決問題(2012年2月17日取自動腦新聞)。

### 一、 相關法律系統不完善

產權保護不到位，目前嚴重影響了中小企業的經營環境。一項調查表明，對於私有財產可能被侵害的原因，50%的企業主認為在於法律保障不完備；因此，產權不清晰、法律地位不明確，在在制約著中小企業的發展。

### 二、 企業融資相對困難

融資困難以成為制約我國中小企業的第一大障礙。主要體現在兩方面：一、融資方式比較單一，缺乏直接的市場融資渠道；二、借貸期限較短且數目普遍不大，主要是用來解決臨時性的流動資金，很少用於項目的開發和擴大再生產等方面。

### 三、 人力資源相對匱乏

許多中小企業或因不重視人才，或因對人才認識錯誤，而不能根據企業的發展需求選擇合適的人才，導致人才流失、人才浪費，不能人盡其才的發揮出最優的經濟效果(2013年1月10日取自維基百科)。

再者，或許就是規模不大，業務模式單一，臺灣的許多中小企業決策時常犯以下盲點：一、過度低估議題；二、太樂觀相信社會的理解與體諒；三、管理階層過於著重在「趕快解決生產、銷售兩面向的挑戰」。因此，似乎應戒除「憑藉管理者/企業主累積的豐富經驗為決策依據」，多方收集及掌握與決策相關之訊息及人為反應；這通常也意味著時機(timing)的掌握，因此，行動化管理成為不可不做的中小企業主功課。

對於企業而言，只要能夠運用 mobility 進行的活動，都可視為行動化企業管理之體現，包括：透過行動式 email 與同事溝通、透過簡訊 SMS 或者警訊 alert 接受產品資訊，及透過 PDA 傳送訂單等。行動化企業應用不僅針對顧客端，也包含企業與企業、企業內部員工間，而本委託廠商主要是了解，不同產業之中小企業決策人員在簽核公文時之需求，進而設計適切的行動應用程式(2011年7月5日。取自資策會 FIND)。

# 研究方法及步驟

## 一 研究方法

本研究採混合研究方法(Mixed Method)，即，同時利用質的與量的方法和資料。擬以多元典範的觀點，探討單一研究中的現象；故，在研究的不同階段，以質、量交替的方式，探索事件的本質。混合研究方法(Mixed Method)的好處是，是當研究者同時採用了質化與量化方法來探究現象時，可以摒除了單一方法對事件描述的盲點，一方面可探索屬於事件獨特而無法類化的素質；另一方面則可以透過過量的技術，將知覺到的質化資料轉為量的名詞，以便進行客觀的統計分析(謝志偉，2007)。

再者，消費者市場呈現出來的現象本就是多元而繁雜的，因此，當本研究團隊採用量化方法時，在意的是內、外在效度、信度與客觀性，並嚴守價值中立(value free)的原則以避免研究者的偏見阻礙了通則的建立；而採用質化方法時，可信賴性 (credibility)、轉移性 (transferability)、可靠性 (dependability) 與可證實性 (confirmability)，因此，本研究法是依據了研究規範(Lincoln & Guba, 1988)。同時，本研究團隊也希望以客觀的方式對企業主的行動公文需求現象進行高效度的、全面性的分析描述，而採用混合研究方法(Mixed Method)。

## 二 進行步驟

首先，將採用質性研究之文獻分析法及焦點團體訪談法，收集國內外有關中小企業主及管理階層之行動公文需求之相關文獻，進行分類、編碼，及分析及再分類；其次，再採量性研究之問卷調查法，大規模地了解國內中小企業主及管理階層之行動化應用服務需求。最後，將兩類研究結果，進行綜合分析及比較；結論中再依據委託廠商之目的，提供適切之建議。

表一 研究步驟及進度表

步驟	所需時間	研究方法	操作概述
行動步驟	2 個月	1. 提供專家諮詢 2. 問卷調查法(量性)	依文獻分析法之結果規劃問卷及其信效度
文獻收集步驟	1 個月	文獻分析法(質性)	檢索相關文獻
分類步驟	1 個月		搜尋及了解中小企業主及管理階層之行動公文需求

編碼/分析步驟	2 個月	焦點團體訪談(質性)	受訪者之族群(中高階主管及老闆為主要對象)
	3 個月		整理質性受訪者之答覆、完成報告

### 三 工作項目

首先，在量性研究階段，主要進行了下列幾項工作項目：

- (1) 依文獻分析法及質性資料分析結果規劃問卷。
- (2) 建立問卷之信度及效度(含專家諮詢)。
- (3) 依委託公司之要求，進行相關人員之問卷調查。

其次，在質性研究階段，主要進行了下列幾項工作項目：

- (1) 檢索相關文獻：擬定資訊收集大綱及範圍，收集國內外有關中小企業主行動公文需求之相關文獻。
- (2) 將文獻分析結果進行分類及編碼，建構半結構式之訪談大綱，內容如下：

- ◇ 曾因為無法即時簽核公司決策而喪失機會?(不一定是老闆，也可能是其它高階主管)
- ◇ 對行動公文簽核有什麼看法?(行動公文簽核需要提供何種服務內容?)
- ◇ 未來使用行動公文對中小企業效益大嗎?
- ◇ 未來使用行動公文簽核最擔心什麼情況發生?
- ◇ 如果要實施行動簽核，請問您認為現今公司行政作業是否需要作一些改變?為什麼?
- ◇ 公司如果使用行動公文簽核系統，對於公司決策或行政作業處理之優缺點為何?

- (3) 利用焦點訪談法確定國內中小企業主及管理階層之行動化需求，並將訪談內容進行分類及編碼。

另外，在專家諮詢階段，主要有下列幾項工作項目：

- (1) 分析問卷調查結果。
- (2) 綜析文獻分析法結果及問卷調查結果。
- (3) 依廠商需求完成適切之評估結果。

## 四 分析工作

基於研究倫理的考量，必須僅以姓氏取代受訪者之真實姓名，以保障個人資料及隱私。訪談資料分析的編碼方式，設定為：第 1~7 碼：表示受訪年月日；第 8、9 碼：表示題目的流水號；第 10、11 碼：表示受訪者代碼。

## 結果及結論

本計畫受訪者皆為中小企業之老闆及總經理(即，一人之下，其它職員之上)，其所回覆的內容皆為該公司目前之實際簽核公文情形。根據訪談大綱，從逐字稿中摘出受訪者之回應，整理結果如下：

### (一)、 曾因為無法即時簽核公司決策而喪失機會?(不一定是老闆，也可能是其它高階主管)

大多數受訪者回覆並無此現象發生過，並連帶說出為何不可能發生之因，大致歸類如下：

1. 層級授權清楚，職代可以處理。
2. 事先討論過了，有共識。
3. 善用其它可隨時溝通的工具，例：簡訊、電話等。

### (二)、 對行動公文簽核有什麼看法?(操作性定義：行動公文簽核需要提供何種服務內容?)

大多數受訪者認為行動公文簽核有其必須性及可行性，然而，必須考慮下列幾點：

1. 業務主管比較需要
2. 要充份做到任何時間、任何地點，才有意義
3. 不能拖垮中小企業特有的機動力

### (三)、 未來使用行動公文對中小企業效益大嗎?

對中小企業之主管及老闆者而言，受訪者幾乎一致認為不需要用智慧型手機進行公文簽核。因為，決策不是早已商討好了，就是回到老闆自行決定；所以，經過層層的簽核並無意義。

*(四)、 未來使用行動公文簽核最擔心什麼情況發生?*

大多數受訪者認為行動公文簽核有以下幾點事項必須先考慮在內，才可以設計及執行：

1. 時效性
2. 安全性-擔心決策外漏
3. 決策品質
4. 公司性質，例如，傳產業必須摸到材質，再決定下單與否。
5. 附件之多寡及重要性
6. 決策者之使用習慣(例如，仍偏好紙本、面對面溝通)

*(五)、 如果要實施行動簽核，請問您認為現今公司行政作業是否需要作一些改變?為什麼?*

受訪者中有少數了解手機簽核公文與電腦線上簽核公文，只是 IT 問題，不是他們要關注的，社會上另有一群人會解決這些問題，屆時只要順著規則改變即可；所以，並未納入考量。大多數受訪者只是認為行動公文簽核在附件問題沒解決前，例如，手機上無法「觸摸」到附件、無法解決「多附件」時的「可閱讀性」等，是無法全面施行的。

*(六)、 公司如果使用行動公文簽核系統，對於公司決策或行政作業處理之優缺點為何?*

受訪者們經由多次交叉發言、彼此銜接話題的結果，發現行動公文簽核系統在實際執行中將有以下幾點優點：

1. 事事可有憑據
2. 可以方便建檔及歸檔
3. 方便中下層主管執行例行庶務之簽核
4. 讓主管掌握「即時業務」訊息

以上六點調查結果之詳情可以參閱逐字稿，從中可以看見文本之脈絡，有助了解上述之結果摘要。總而言之，多數受訪者不認為手機之行動簽核適用於重大性、多附件性、傳產品下單等決策，更要考慮使用者習慣。不過，對於中下層主管必須簽核之例行性公文，倒是可行；既可省下他們的時間，又可留下憑據、方便建立檔案。

## 建議

在尚未提供建議予委託廠商，方便其撰研 APP 手機應用程式時之方向前，本研究團隊必須秉持學術立場及社會良知提出以下幾點想法，供廠商思考。

首先，役物而不役於物。

科技是為了人類而存在，使用者習慣必須置於研發 APP 程式時之第一考量點。台灣 87% 的中小企業中之高階主管，是否都習慣用智慧型手機進行行動簽核？都信任行動簽核嗎？台積電、鴻海、宏達電等科技電子公司，就信任行動簽核？

其次，考慮產業之差異性。

電子產業、文教業及公部門或許八成以上之事務都可運用行動簽核；然而，傳統製造業就未必。例如，紡織業、塑膠射出模型產業、鋼鐵製造業、瓶口/蓋製造業等，大量依靠觸感做決定的產業，決策取決於觸摸到實體的附件，行動簽核如何滿足他們、如何令他們放心？

最後，針對臺灣中小企業高階主管之行動簽核需求調查結果，本研究團隊提供以下幾點建議供委託廠商研發 APP 手機應用程式時之參考。

- (一)、 可以針對中下層主管必須簽核之例行性公文，進行 APP 手機應用程式之設計。
- (二)、 進行可以讓主管隨時掌握「即時業務」訊息之 APP 手機應用程式設計(非關行動簽核)。
- (三)、 如果一定要發展行動簽核，務必先找到目標族群，進行一對一深度訪談，了解其執行業務習性、使用習慣及經驗和需求，再思考如何移植到 APP 手機應用程式之設計。

## 參考文獻

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1988). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA : Sage 。

謝志偉(2007)，教育研究典範的未來趨勢混合方法論(Mixed Methodology)介紹。屏東教育大學學報，vol. 26，3月，175—194。

黃呈豐 (2003)。行動化企業之經營模式與應用策略。國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

高宜凡(2013)。瑞士是故意的。遠見雜誌.v.321。

### 《網路資料》

獨具特色的中小企業。2012年3月10日。取自華夏經緯網。

中小企業的困境。2012年2月17日。取自動腦新聞。

中小型企业。2012年2月20日。取自維基百科。

資策會 FIND(2011)。2011年台灣行動應用軟體市場發展最新概況。2011年7月5日。取自：<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=286>

《IBM 企業行動化趨勢報告》。2013年1月10日。取自：<http://www.ibm.com/midmarket/tw/zh/promotion-eps.html>

中小企業面對的困難。2013年1月10日。取自：維基百科

# 附 錄 一

附 錄 一 .....	壹
逐字稿與訪談大綱比對(1/6).....	1
逐字稿與訪談大綱比對(2/6).....	2
逐字稿與訪談大綱比對(3/6).....	3
逐字稿與訪談大綱比對(4/6).....	4
逐字稿與訪談大綱比對(5/6).....	6
逐字稿與訪談大綱比對(6/6).....	7

## 逐字稿與訪談大綱比對(1/6)

訪談大綱	逐字稿	編碼
<p>曾因為無法即時簽核公司決策而喪失機會? (不一定是自己,也可能是其它高階主管)</p>	<p>受訪者_林**:<b>沒有耶</b>,我們目前還尚未遇到這狀況,因為可能我們的決策不會嚴重到說會因為一個這樣的決策而喪失公司的決策,目前沒有遇到,就我大概回想想目前還是沒有遇到過</p>	10209280101
	<p>受訪者_高**:<b>這種狀況應該是較不會發生</b>,因為其實重大決策,其實在很早之前就已談過,不會有臨時重大決策,如果有臨時重大決策,可能又不再公司裡面,無法即時做決策,那就可能會趕快通知老闆或通知誰,用口述的,通常會請我們轉單,譬如說總經理不再,就轉給董事長簽</p>	10209280102
	<p>受訪者_曾**:<b>沒有</b></p>	10209280103
	<p>受訪者_陳**:<b>應該是最後決策者不在吧</b>,才會發生這種狀況</p>	10209280104
	<p>受訪者_高**:<b>像我們有比較大的購案</b>,總經理不在的話她就會請他的秘書BY PASS他過去,就直接再上去</p>	10209280105
	<p>受訪者_高**:<b>核決權限是一層層往上的</b>啊,譬如說總經理300萬、董事長1500萬,如果說是280萬董事長當然可以簽阿</p>	10209280106
	<p>受訪者_曾**:<b>還可以發簡訊</b>,打電話還要有通聯記錄,他必須有個<b>授權</b>說,我們會回個簡訊說OK</p>	10209280107
	<p>受訪者_陳**:<b>應該說任何的聯絡方式</b>,只要是有辦法連絡上,就算根本連這個主事者都找不到,下屬還是也要BY PASS往上,如果這是需要馬上做決策的案子的話,<b>除非你上面的長官都不見了</b>,那可能案子就停住了</p>	10209280108
	<p>受訪者_林**:<b>我們也是一樣</b>,通常不會有臨時的重大決策,所以其實我在出國之前,其實我們這些決策大概就已討論到一定程度,如果今天一定需要,我們利用一個像金額來做權限,你在多少金額以下,是不需要經過我們的。</p>	10209280109

## 逐字稿與訪談大綱比對(2/6)

訪談大綱	逐字稿	編碼
<p>對行動公文簽核有什麼看法? (行動公文簽核需要提供何種服務內容?)</p>	<p>受訪者_林**：當然是有優缺點，但目前對我們公司來說我們需要的是機動性的東西，必如果今天有一東西下來，不可能一層又一層的上去，這樣我認為我會失去我們在機動上的優勢及發展，所以像一般以目前所作的來講，我會盡量授權給我們下面級的主管，讓他全權去執行，所以當他無法做處理我才會去找他討論這方面事情。</p>	10209280201
	<p>受訪者_高**：加進去做就可以簽核，但這在國內是沒有問題的，但主要的對象是高階主管跟業務主管才需要，業務主管在外面跑來跑去才需要。</p>	10209280202
	<p>受訪者_曾**：我也覺得行動簽核沒有這麼重要。</p>	10209280203
	<p>受訪者_陳**：不是職代，是線上簽核的部分，或是行動簽核的部分，你一定要想辦法可以使用，但是如果你出國發現不能使用時，你一定要搞到可以，如果不可以一定會打回台灣說，我就是不能上任何東西，所以能現場處理你們就自行處理掉。</p>	10209280204

### 逐字稿與訪談大綱比對(3/6)

訪談大綱	逐字稿	編碼
未來使用行動公文針對中小企業效益大嗎?	受訪者_高**：問題就在這，比較大的效益就是說我們可以克服了裝置網路設定的問題，只要是能上網我就是可以讓你簽，這就是比較大的效益	10209280301
	受訪者_曾**：以我認知的中小企業，沒有效益	10209280302
	受訪者_曾**：中小企業就是人很少阿，做決策都是很快的，而不需要層層的	10209280303
	受訪者_高**：他不需要，他只是會綁住自己	10209280304
	受訪者_陳**：甚至他做的決定不需要這麼急迫	10209280305
	受訪者_林**：那以我們公司來講，我們是從小公司慢慢起來的，三個人慢慢起來、再慢慢擴大，很多事情到最後還是會回歸到老闆的決策。因為當初在他們幫我們收集資料請我們做決定，大概我們都有一定的方向了，但只是這些資訊能令我們更加對我們方向確定性，所以在做大件的簽核案，其實我們大概已先知道我們要怎麼去執行。	10209280306

### 逐字稿與訪談大綱比對(4/6)

訪談大綱	逐字稿	編碼
未來使用行動公文簽核最擔心什麼情況發生?	受訪者_林**：如果像我們公司目前運用到這個系統的話，我在想應該會，因為我沒有試過這個，我認為在 <b>時效性</b> 的部分會有影響，因為他必須找到這個部分才可以做這樣子的決策，所以我認為當遇到重大事情的話那對公司應該都不是太好的事情。	10209280401
	受訪者_林**：那我還是不了解行動的用意在哪邊，但這樣我聽起來它對我們公司目前來說是 <b>不會</b> 有任何的效益。	10209280402
	受訪者_林**：我覺得就是決策性的部分，因為我認為這樣一層一層的上去這樣 <b>效益太慢</b> ，就我們目前的規模來說，會遇到這個狀況。	10209280403
	受訪者_高**：對IT產業來說重要的就是 <b>安全性</b> ，除了安全性外，還有每個主管對於行動簽核的認知是否 <b>正確</b> ，就是說我以我們公司為例，老闆就算簽了他還是 <b>要看到紙本</b> ，因為有些東西是無法完全用電子。	10209280404
	受訪者_高**：樣品你也沒辦法拍，因為有些樣品是 <b>材質</b> 的。	10209280405
	受訪者_曾**：錢！	10209280406
	受訪者_陳**：我想的是 <b>決策品質</b> 吧，因為有些文字真的不能很完整的敘述某些事情。	10209280407
	受訪者_陳**：像我們公司有時候是因為上面的長官要處理的案件太多了，他沒有時間看你這麼多資料，萬一 <b>附件</b> 是十幾張，他希望說下面的人有哪些重點直接來講一講，討論一下沒問題他就簽了。	10209280408
	受訪者_陳**：基本上不會每一案都是 <b>重要案件</b> ，一天可能兩三件，金額比較大的，他就會叫直接負責的主管近來溝通，所以像這種東西我們公司就不會選擇走電子化，一定要 <b>紙本</b> 。	10209280409
	受訪者_陳**： <b>決策品質</b> 沒有辦法這麼輕易地說，按一按幾頁的資料就可以完	10209280410

	整地把案子給解決。	
--	-----------	--

## 逐字稿與訪談大綱比對(5/6)

訪談大綱	逐字稿	編碼
<p>如果要實施行動簽核，試請問您認為現今公司在行政作業處理上的是否需要作一些改變嗎?為什麼?</p>	<p>受訪者_高**：其實我們公司基本上已導入，基本上我之前待過的公司也都是導入了電子簽核，但其實行動簽核跟電子簽核它的實質上意義沒有差很大，因為只是IT的問題。</p>	<p>10209280501</p>
	<p>受訪者_高**：對，剛談的那個問題，附件那個部分該如何去解決</p>	<p>10209280502</p>
	<p>受訪者_陳**：手機上面附件是有辦法看的到</p>	<p>10209280503</p>
	<p>受訪者_陳**：附件萬一多的話，用行動簽核查閱是有困難的</p>	<p>10209280504</p>
	<p>受訪者_呂**：行動公文跟福祉化一樣，大家都想要福祉化，但是達不到的，有些東西是會變得比較方便，但是還是不可能說100%可以達到跟福祉化一樣。</p>	<p>10209280505</p>

## 逐字稿與訪談大綱比對(6/6)

訪談大綱	逐字稿	編碼
<p>公司如果使用行動公文簽核系統，對於整個公司決策或行政作業處理上的優缺點為何？(1/3)</p>	<p>受訪者_曾**：那無法為公司創造直接性的利益阿</p>	<p>10209280601</p>
	<p>受訪者_高**：行動力可以較好一點，倒是可以，但是倒是他有優點也有缺點，我看到我有問題我一定仍會打電話去問，你為何要買這個東西，那為什麼不買便宜卻要買貴的。</p>	<p>10209280602</p>
	<p>受訪者_高**：當然，例行事務(請假人事、每月薪資會計)，當然過過過，快多了是沒錯。</p>	<p>10209280603</p>
	<p>受訪者_高**：大家看到不是一個單位就可以執行的東西，大家看到有人簽核就可以直接去做了，這個是很重要的憑證。</p>	<p>10209280604</p>
	<p>受訪者_高**：我只要說老闆簽了!</p>	<p>10209280605</p>
	<p>受訪者_高**：對證明!</p>	<p>10209280606</p>
	<p>受訪者_高**：不過他是一個很好的憑證的依據。</p>	<p>10209280607</p>
	<p>受訪者_曾**：不是，我是說這樣一個簽核系統吼，我可以透過其他的方式把它取代掉。</p>	<p>10209280608</p>
	<p>受訪者_曾**：對阿，我的意思就是說這個簽核系統沒有絕對對公司的必要性，今日一樣要決策這件事情，我要請他去支援，只要有相關四個人，我只要發一通MAIL這四個人就知道我授權了</p>	<p>10209280609</p>
	<p>受訪者_高**：對歸檔好</p>	<p>10209280610</p>
	<p>受訪者_林**：應該是不會有影響，因為你再過三個成員應該是不會有影響，只是看老闆願不願意這樣</p>	<p>10209280611</p>
	<p>受訪者_高**：其實比較沒有關連性，針對行動力很方便，隨時隨地都可以做決策啦</p>	<p>10209280612</p>

公司如果使用行動公文簽核系統，對於整個公司決策或行政作業處理上的優缺點為何？(2/3)	受訪者_高**：對如果是業務導向的單位，東西純粹是賣阿，那我可能會因為一個小據點而已，因為業務當初在跑，你要如何去管控這個東西，業務可以隨時隨地執行這個東西，例如客戶有甚麼需求，就可以很快的決策這個事情。	10209280613
	受訪者_高**：很多外商他們的業務，在拜訪客戶之後她會馬上把結果呈入送上去	10209280614
	受訪者_高**：老闆就可以馬上掌握所有狀況	10209280615
	受訪者_高**：但行政作業就很方便阿，我可能老闆一個月我見不到幾次我老闆，但是我要請個假，我雖然我打電話跟她說我要請假，但我也發現我也常忘記，我也常忘記誰要請假，但是我有簽阿，你就可以看了。	10209280616
	受訪者_高**：所以這對行政作業也是有幫助及方便的	10209280617
	受訪者_曾**：對，如果是單純紀錄歸檔這類的，就覺得他比較可以，因為他有些東西可以讓我有跡可循。	10209280618
	受訪者_陳**：對我們公司來說其實沒有很大的差別，就像大家剛在討論的，對於一般行政流程我覺得是有絕對的幫助。	10209280619
	受訪者_陳**：對於重要決策，如果你有一個健全的核決權限，然後代理人機制也很正常的話，其實這種東西沒有絕對的必要，因為勢必你一定要溝通，因為溝通也是由現場的人去溝通，但如果真的沒有辦法找到這個關鍵點的話，事情公司還是要推阿，不可能就延宕在那邊。	10209280620
	受訪者_陳**：系統的用意是增加行政速度，可是你不能因為卡一關，所以你的行政速度就沒了，所以你的系統必須產生另一個機制，現場必須產生另外一個機制。	10209280621

公司如果使用行動公文簽核系統，對於整個公司決策或行政作業處理上的優缺點為何？(3/3)	受訪者_呂**：我是覺得這個簽呈例行性的簽呈適用，會快比如說帳單的簽呈	10209280622
	受訪者_呂**：這個是要有申請之後有幹部簽，主管簽章這個就很方便，如果說那個剛才陳**講的，重大決策的時候，這個就不可行了。	10209280623
	受訪者_呂**：對，因為你決策到最後的決策者可能需要很多的補助的資料，或者十幾二十個，這個就不一定會有時效性。	10209280624
	受訪者_呂**：對他的時間是一樣，如果說是下屬，對於中下層主管是非常方便，因為他只是簽核簽核的動作，這只需要蓋章或簽核，這就快，但到最後的決策人的時候，我覺得以台灣的狀況是沒有甚麼差的。	10209280625