

國立臺灣師範大學管理學院  
高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration

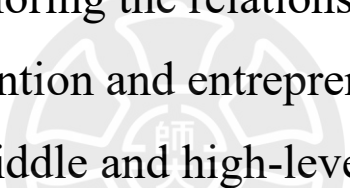
College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

探討中高階經理人之創業意圖與創業模式之關聯性研究

A Study for exploring the relationship between  
entrepreneurial intention and entrepreneurial business  
model of the middle and high-level managers



吳汝偉

Wu, Ju-Wei

指導教授：周德瑋 博士

Advisor : Chou, De-Wai, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

## 謝辭

感謝我的指導教授周院長，一路走來給予充分發揮論文的空間及鼓勵，還有口試委員賴慧文老師、陳文華老師，讓我在論文及人生旅途上，有了新的觀點跟更深層的反思，三位老師，以此銘謝!



## 摘要

近五年來，台灣創業生態已產生了諸多的改變，政府機關、民間單位對於創業圓夢平台募資等，如雨後春筍般林立。中小企業的創業型態，創業者的背景樣貌、創業行為所帶來的經濟成長，也獲得產官學界的關注。

綜觀大部分的研究，較多放在廣大創業者及創業市場分析，外部環境及條件，對於創業者的意圖產生的影響。本次研究將以中高階經理人，針對不同的創業階段中，創業意在不同的時空背景，所產生的變化，探究：自我認同、資源取得、風險偏好、轉職發展是否為必要之惡，研究中發現，遺憾與回饋的心理層面、賦意的過程，延伸出的創業模式，才是造就不同領域創業者，真正能夠創業成功的原因。

關鍵詞：創業意圖、自我認同、遺憾與回饋、賦意的過程、創業模式



## English Abstract

In the past five years, Taiwan's entrepreneurial ecology has undertaken many changes. Government departments and private organizations have sprung up to raise funds for entrepreneurial dream platforms. The entrepreneurial pattern of SMEs, the background profile of entrepreneurs, and the economic growth brought about by entrepreneurial behavior have also attracted the attention of the industry, government and academia.

In summary, most of the research focuses on the analysis of entrepreneurs and the entrepreneurial market, and the impact of external environment and conditions on entrepreneurs' intentions. This research study will focus on middle and high-level managers, in different stages of entrepreneurship, changes in entrepreneurial intentions in different temporal and spatial contexts, and whether self-identification of resource acquisition and risk appetite transfer development are necessary elements. It is found that the psychological level of regret and feedback and the process of granting, and the extended entrepreneurial model, are the reasons why entrepreneurs in different fields can truly succeed in entrepreneurship.

# 目次

謝誌 .....	i
摘要 .....	ii
Abstract.....	iii
目次 .....	iv
圖次 .....	vi
表次 .....	viii
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	2
第二章 文獻回顧 .....	3
第一節 文獻背景 .....	3
第二節 中高階人才轉職與職涯發展 .....	10
第三節 創業意圖影響因素 .....	12
第四節 創業意圖定義 .....	15

第五節 創業意圖模型的架構建立.....	16
第六節 賦意過程的邏輯.....	19
第三章 研究方法.....	22
第一節 研究對象.....	22
第二節 研究設計.....	23
第三節 研究假設.....	23
第四節 資料分析方法.....	24
第四章 個案介紹.....	25
第一節 個案背景調查.....	25
第二節 訪談摘要.....	25
第五章 研究發現.....	33
第一節 訪談分析.....	33
第二節 研究結果.....	51



第六章 結論.....	53
第一節 結論與建議.....	53
第二節 研究限制.....	53
附錄 參考文獻.....	55



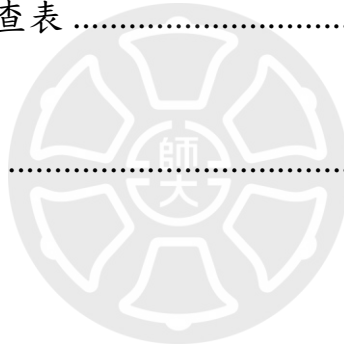
## 圖次

圖一：遺憾、回饋與決策行為之關聯示意圖..... 18



## 表次

表一：中高階人才轉職調查 .....	10
表二：創業意圖樣本調查表 .....	12
表三：國外創業意圖定義表 .....	15
表四：賭博遊戲選擇統計表 .....	17
表五：個案創業公司調查表 .....	25
表六：創業意圖分析表 .....	33



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

由經濟部中小企業處網站中公告之 108 年臺灣創業生態系基礎服務整合平台(原 105 年創業圓夢計畫)創業者分析報告中得知，自 105 年起創業者投資資本額自 11.46 億新台幣上升至 22.75 億，而創業者人數總計亦從 105 年 210 位上升至 216 位；提供就業人數從 107 年 1512 人增加至 108 年的 1864 人。可以見得，我國中小企業中創業市場持續穩定發展中。109 年三月開始，雖受新冠肺炎疫情(COVID-19)影響國內經濟成長率，相較去年同期第三季 3.03 個百分點，下降 1.02 個百分點為 2.01(資料來源行政院主計處國民所得統計)但經濟部商業司公司登記、解散、撤銷及廢止列表中，新設公司卻較去年同期上揚 2.9 個百分點。七月底公司登記家數為歷年新高，經濟部產業經濟統計新聞稿指出，新設立之行業均屬專業、科學及技術服務占最大宗。政府對於新創事業及有潛力之中小企業扶植不遺餘力，其產業別橫跨科技、傳統產業、知識服務、微型創業等(參考來源第 18 屆新創事業獎得獎專輯 2018)。

綜合以上分析結果，中小企業創業儼然成為經濟發展趨勢，面臨國際疫情不斷捲土重來，反觀國內創業人口及投入資本額不減反增之情形下，筆者個人將以原本視創業為畏途的心理層面，轉而為自身尋求個人終身事業的目標，思考創業一途之可能性，進而產生行動。同期間於師大 EMBA 在專職專班求學時，即計劃選定一家文創公司做為投資標的，進行評估，透過人脈介紹，找尋創業入股之可能性。但經過多次與負責人、合夥人、經營者多次面談了解後，發現各股東之間對於公司營運、財務收支、行銷策略等，意見相左，各自為政，對於公司

永續經營及商業模式也能未達成共識。筆者判別若公司決策者、經營者以至於各大小股東，未能齊心，且長久公司發展目標屬多頭馬車，彼此間公司治理想法不一，不僅造成公司分裂，也對外來的投資者產生不可控之風險。經由本次創業投資之經驗，發現創業者(公司組織中含股東、負責人、管理階層等)對公司治理的觀念之差異與公司發展產生重大的影響，例如：公司創立三年後應將獲利回吐為首要目標，還是創造品牌增加知名度為優先？合夥人創業時的起心動念，隨著營收毛利的不佳，逐漸產生對管理者的不信任？公司內部員工彼此間對公司發展目標產生歧見，讓外部投資者忘之卻步，並錯失公司再度擴張版圖，多角化發展機會。

## 第二節 研究目的

本研究將探討中高階專業經理人於原產業適任超過十年上之族群，以自身角度出發，從萌生個人創業意圖時，從創業藍圖、挑選合夥人或獨資、成立公司後，如何研擬公司營運方針及未來發展？其中創業動機是否為個人成就感滿足？社會氛圍造成？再從不同創業進程，公司組織中不同工作職掌：負責人或合夥人或決策者，暨萌芽、草創到中長期經營十年以上，於公司不同成長階段時，面臨的困難及挑戰。藉由訪談對象透過人格特質、創業動機、風險偏好、社會期許共四面向觀察，如何建構思考決策過程。創立或加入公司後，衍生的公司治理概念，對公司內部管理面及外部商業模式的影響。

## 第二章 文獻探討

就第一章研究動機中，我們首先整理且回顧相關的文獻，參考分析中外學者對於創業區塊的相關研究後，啟蒙本次研究的主要方向及目標建立。先從主題拆解出五大方向：創業意圖分類、中高階人經理人之轉職及創業態度、人格特質與風險的關連性、內在心智的剖析、賦意過程的形成。分類訂出創業意圖、創業者的角色認知、創業者的決策演化。再就核心要素再向下本篇共分為五小節：中高階人才轉職與職涯發展、創業意圖影響因素、創業意圖定義、創業意圖模型的建構、賦意過程的邏輯，做為研究指引。

### 第一節 文獻背景

#### 1. 創業意圖分類：

過去二三十年來，中外之學者對於創業家角色的形塑定義，從經濟學、心理學、管理學，各有不同看法，一是直接採用熊彼得理論，放在創業出現與創業現象，二是以公司做主角，參與架構式分析，將創業家歸納為個人層次特質之能力變項。(林家伍，2004；黃國隆，2004；鄭伯壘，2004)綜合閱讀過往研究發現，國內外文獻與碩博士論文，對於創業意圖之決策影響，較多偏重於人格特質(嚴涵，2019)。

因此當我們要探討一般的創業意圖時，首先應先區分出影響創業意圖的因素。就以上文獻分析結果得知，創業家本身特徵可區分為三種：個性、能力及行為特徵，共 35 項因素，其中：堅定信念、自信、創新、冒險精神、學習能力、管理能力、策略思考皆為創業者的關鍵(李文明，2017)若以公司為主，人為出發點；影響創業的意圖變項共有 7 個：創業激情、擁有管理能力，不滿現狀、擁有創新概

念、擁有敏銳的市場知覺、回饋故鄉的精神。當中不滿現狀與中高階人才的轉職意向產生關聯，故本次研究架構中，我們將以上特徵轉變為創業意圖內化因子，其包含：自我認同、詮釋過程。加上外顯因子之一：創業經驗，並結合中高階人經理人之轉職態度文獻，做出更進一步研究。

## 2. 中高階人經理人之轉職及創業態度

反觀中高階人才的創業研究，台灣大多以中年轉職態度或中年轉業之研究(周慶賢，2017) 其中企業中高階人才人格特質對轉職態度與行為之影響(于湘玫，2014；朱益賢，2014) 該研究指出，透過獵人頭公司的角度，分析中高階人才被挖角及轉職的原因，人格特質對轉職態度與行為之影響發現：人格特徵比較分析分為二種，第一> 內控型人格由努力改變一切，克服困難挫折，我們稱之為人定勝天組。第二> 外控型人格為聽天由命組，機會跟運氣決定結果。並同時提出高度自我肯定低度自我肯定，從是否能勝任應徵的職務及認為自身有哪些優缺點來做判斷，將風險偏好以轉職的考量因素，分成高風險偏好及低風險偏好，是否能當機立斷做出轉職的決定。故本次將研究架構中其歸納為內化因子二項：人格特質、風險偏好，外顯因子二項：社會期許、職涯發展為觀察變項。

本次研究不同之處為並未設限以求職為唯一目標，我們將運用研究結果，在面對實務之創業經歷者，配合心理層面及國外文獻，重新看待風險對中高階經理人的影響。

## 3. 人格特質與風險的關連性

創業者的心理層面，過往文獻提出，以個人創造性及風險偏好有直接的連結(李齊揚，2019)，有的依據教育背景、年齡、工作經歷及創業資歷，做出評選，以中國的創業市場進行分析，例如風險承擔自主性、成就動機、資源獲得

等，就影響因素分數的高低，將不同訪問族群的特性，歸納出能成就創業行為的影響因素(錢永紅，2007)。

亦有創業的文獻研究，著眼為創業的機警性、人格特質社會、先前知識、機會辨識(Chih - Yuan Chen et al, 2007)分析台灣創業家及經理人，並將其機警性來解釋創業家的機會辨識，提到不同的人格特質會有不同的機警性，探討人格特質中，樂觀與創造力是影響創業機警性的主要因素，進而影響機會辨識並延伸社會網路中，資訊與資源的取得，就台灣創業家運用的創業機會及特定的型態，若經理人與創業者身份同時存在時，觀察其二項變數對創業的影響，辨識出來的機會類型是否不同，當中思考的方式與心智模擬與創新的機會。

我們由過去研究發展出思考的過程探討決策的行為，試想對於創業是否產生關聯？並驗證機會辨識與創業績效的關係。本次研究對象選定為 EMBA 在職專班同學已受過同樣教育者，可以了解經過教育後的轉化學習能力對於創業是否造成影響，機會辨識與創業績效是否產生正向連結。

#### 4.內在心智的剖析:創業與賭博的心理

談到創業精神及企業家具備的心理特質為何，其中熊彼得的企業家精神歸為 5 點：1.首創精神及甘冒風險大無畏的精神。2.企業家的成功與企業家甘冒風險，以苦為樂的精神。3.企業家精明與敏銳。4.企業家的事業心。

過往研究提出賭博及賭博心理的差異，並與創業精神中冒險精神與賭博比較，其中賭博有廣義與狹義之分(聶斌，2011；鄔旭，2011)。大多以狹義之賭博來探討，廣義的賭博是指具有明確的欲求與目的，但其全部結果或部分結果，是

以機會來決定的任何人類行為。狹義的賭博是以輸贏錢財為目的，參與機會決定，其結局屬於遊戲類的居多。

但論其創業中冒險精神與賭博心理，確實有相同之處，賭博定義因廣義視之，而非狹義看待。因創業是個複雜並且長遠目標及實踐方向，創業者並非水到渠成，天時地利人和之後才會進行創業。文獻中提到賭博行為和人格特點及心理有很大的關係，例如自信心的缺乏、關係與認同和不服輸及貪婪的心理，賭博並提供自尊心的保護傘，想要回本的心理，陷入一個惡性的循環。當然，研究中也未對賭徒兩個字，負面或者是正面意義之明確區分。

故本次研究將假設不服輸的心理其應用層面應相當廣泛，且不服輸的人不見得就應視為貪婪的人，也不是所有賭性堅強都有自信心缺乏或關係認同的問題。由此可延伸推論：人格特質與自信、自我認同、風險偏好跟賭博行為的連鎖效應，是否會與重大決策及組織行為產生效應，我們將此視為創業意圖的架構基石，並另闢章節深入說明。

## 5.賦意過程的形成：

就以上各項主要研究方向中，若以創業者為中心，身份認同影響創業家對內對外環境脈絡的詮釋，而認同的方向進一步產生具體的行動，並針對行動產生承諾性詮釋。釋義為概念分析個體層次的創業歷程。認同行動詮釋三者建立一致的邏輯（林家五，2004；黃國榮，2004；鄭伯壘，2004）。

若純粹以創業家個體觀點出發，無法用來解釋團體或組織層次的共同釋意機制，故本次研究選定有其相同背景及接受系統化教育背景；例如 EMBA 在職專

班。俾從團體及組織旁觀者的角度來觀察受訪者，加上與對象有相似之處，思想訓練受過一定程度薰陶，更容易建立彼此溝通的語言。定調本次研究並不限於受訪時的言語交談及單項觀察，透過團體合作及協同合作專案目標時，更能瞭解受訪當事人其自我價值及思想模式及行為模式之建立。

過去文獻研究對象集中於製造業及電子製造業，細看當下創業之行業別已不受傳統製造業態侷限，例如：餐飲或服務業..等，新創企業不斷崛起，需擴大行業別之多樣性及創新性，以豐富研究價值性，故本次研究目的之跨產業之研究，以突顯過往創業受限之單一領域之現象。

大部分文獻研究限制中成立的公司必須超過三年，並且不考慮可能失敗的例子，探討企業的創立歷程。但萬丈高樓平地起，萬事起頭難，因此創業仔細探究，應從創業萌芽階段，到創業超過十年以上，挖掘出創業者在企業發展不同階段時，應抱持的態度、努力的方向、處事的準則。本次研究中之創業經驗將列入重要因素之一。創業有可能失敗，唯有屢敗屢戰，絕處逢生，方能更全方位檢視：情感面、情緒與客觀之間的抉擇，人際面及資源面運用的可行性。

小結本次研究主題的文獻探討，將創業者本人之創業意圖為主體，切分成三大面向，一為內化因子；二為外顯因子；第三為調節變項。內化因子其組成的要素有詮釋過程，自我認同、人格特質、風險偏好、創業經驗。外顯因子其組成要素有：社會期許、職涯發展、資源整合。第三調節變項：教育影響(EMBA 碩士在職專班)含經驗法則、個人興趣。

本研究綜合以上各組成要素，最後再依創業時間之長短，比較不同創業時間點之創業心境與挑戰與突破，從改變中的創業研究找出答案(蔡敦浩，2008；林

韶怡，2008；利尚仁，2008)。回顧過去的創業研究中較具代表性的創業區分法為3種(Politis, D. 2005) 創業初始經驗、管理角色經驗、專屬行業知識。而所謂經驗，對於個人依時間先後，產生的自我意識，就如，經驗主義最早以伊比鳩魯學派；經驗不是在你身上發生什麼事，經驗是你做了什麼，伴隨著所發生在身上。故以參照過往文獻研究述論，提出本次研究主軸之說明。

本人認為能夠誘發創業行為之起步或創業的成功，除了以創業意圖為研究方向之外，思考及邏輯建構方式，展演之過程更值得深入剖析，選擇管理學中重要期刊中山管理評論 2004 第十二卷第二期中，從認同到開創，創業家的動態歷程，而本研究施以個案研究的方式，彼此間交叉比對，更深入探討心理層面的影響。除了中山管理學報中釋意之解讀(Weick 1993)，並參照國外重要管理期刊，行為決策期刊(Zeelenberg M, 1999) 人們在預期的遺憾中，對於期望回饋及決策的行為模式，在不確定的情況下如何進行決策，基於認知的情感，小至一般的消費行為，大到人生的抉擇，當我們意識到或想像到，如果我們做出不同的決定，可預期的獲得與成就，即反轉我們對風險的畏懼、害怕，發展出決策的邏輯，產生自我認同，行動詮釋，走向創業第一步。在我們與個案的互動過程中，看到經過創業者動能的變化，不斷地調整週邊資源配置，即使於相較於當時變動劇烈的狀況下，如何以複雜的調適系統再現創業經驗(蔡敦浩，2008；林韶怡，2008；利尚仁，2008)，不畏前行。

總結中高階經理人為應創業之獨特族群，不同年齡在家庭環境中扮演的角色，在人生及職場累積的經驗寶藏，處事的態度、判斷的準則、社會的地位、機會的成本，絕對與剛出社會或基層員工之所見所聞明顯不同，探究其優秀管理人才，在創業管理層面、個體本身行為過程，亦提供未來想要創業的中高階人才有一個良好的參考意義。篩選之個案研究對象亦有企業內員工及負責人，創業者或

股東，個體於組織不同角色或多重角色時面臨決策的態度。

接下來的章節，我們將以：中高階人才轉職與職涯發展、創業意圖影響因素、創業意圖的定義、圖模型的建立、賦意過程的邏輯分別探討。並於後段研究方法章節中，將資料分析將加入以下變項，拆解研究個案：1.創業影響關鍵與創業管理之關係。2.風險偏好與社會期許對創業意圖的調節作用。3.高階經理人在職專班對創業意圖的調節作用，得出預期之研究成果。



## 第二節 中高階人才轉職與職涯發展

表一:中高階人才轉職調查表

中高階人才轉職調查		
離職因素分析	百分比(%)	優先順序
個人突破/委於重任	36.80	1
主管風格	21.70	2
公司因素:財務不佳/裁員/倒閉	18.70	3
內部制度不佳	17.00	4
挖角	13.20	5
失去或無升遷機會	12.10	6
待遇及福利不佳	11.30	7
辦公室氣氛低落	11.00	8
升學因素:考試/就學	9.60	9
家庭因素	9.60	10

資料來源: MGR Search & Selection ,2005

以上的調查表可發現，管理人才在企業內想要離職的原因，第一名為尋求自我突破和能夠擔當要職，並非單獨謀取一份薪水用以養家活口而已，個人的成就感及企業內組織的肯定，相較於公司的財務危機或是制度的不佳，甚至是外部的誘因及挖角相形重要。

對於一個工作經驗豐富，專業領域以累積數年的中高階管理人才來說，工作理想的實踐及自我的肯定，與職務的重要性及高低緊密相關。頂頭上司的管理風格及領導統禦，彼此之間的互動，是第二造成中高階經理人是否轉職的要素，正所謂帶人如帶心，與主管做事風格不同或理念不合，一旦失去對主管的向心力，又發現升遷無望，就會一心求去。薪資低及福利欠佳百分比與辦公室氣氛不佳，僅差 0.3 個百分點，且整體的排名，也為中間值以下。因此高薪對中高階經理人，吸引力遠低於個人於職位上的期待與實現。

中高階經理人在職場上心理的成就層面是否獲得滿足，是在企業內能否留任並效忠賣命的主因。故本次研究引用其調查結果，以中高階經理之自我認同及職涯發展為研究的要素之一。



### 第三節創業意圖影響因素

表二：創業意圖樣本調查表

創業意圖調查			
樣本條件	樣本範圍	人數	百分比
性別	男	209	37%
	女	301	54%
年齡區間	25 歲以下	56	10.0%
	26 至 35 歲	328	58.6%
	36 至 50 歲	171	30.5%
	51 歲以上	5	0.9%
教育程度	高中及大專院校	197	35.2%
	大學	302	53.9%
	碩士	61	10.9%
工作年資	一年以內	40	7.1%
	一年至五年	315	56.3%
	五年至十年	205	36.6%
	十一年以上	121	21.6%
轉職經歷	二家	246	43.9%
	三至五家	237	42.3%
	六至九家	59	10.5%
	十家以上	18	3.2%
創業經歷	零次	439	78.4%
	一次	52	9.3%
	二次	43	7.7%
	三次以上	26	4.6%

資料來源：錢永紅，浙江大學學報人文社會科學版，2007

首先我們要說明為何本次研究會選擇自我認同、風險偏好、創業經驗、資源整合作為本次探討的因子之一。表二中我們發現，創業意向影響因素研究(錢永紅，2007)，受測對象年齡 26 歲以上至 51 歲百分比超過 90%以上，教育程度為大專院校以上含碩士者百分比為 64.8%，工作年資五至十一年以上佔 58.2%，

創業經歷從 0 次至二次者為 86.1%，有著高度創業意圖，且樣本範圍於本文的擬訂的研究設計中，中高階經理人的背景條件有重疊區塊；1.相關產業或公司任職超過十年含以上(工作年資)。2.對於個人創業抱有高度興趣及意願者(高度創業意圖)。3.曾經歷或現職為個人獨資創業或與他人合夥創業經營者(創業經歷)。4.教育程度(大專程度以上占比較高)及年齡區間與 EMBA 在職專班相同。

同時該實證研究顯示，根據個人特質及資源不同程度，帶入十二個項目及三個維度，其中含風險承擔、自主性、成就動機，配合創業回饋、資源獲得、未來就業，進行信度與效度的分析。我們發現測試項目中，相關係數值的第一名是創業的回饋，第二名自主性，第三名為成就動機，接續排列的是資源獲得及風險承擔和最後一名的未來就業因素。同時並加入個人背景，例如工作年資、轉職經歷、教育程度跟創業經歷，進行回歸及卡方檢定後，得知未來的發展性及就業程度並無產生顯著性的影響，但是創業後可帶來的回饋及所需的創業資源對創業意圖有著重要的影響，由此文獻可知，創業意圖可以從創業者本身，對於創業回饋的期待，為最重要的影響因子。故本次研究設計，將創業回饋期待的心理層面，納入探討。

唯文獻受訪對象為中國華東及華南地區，有著與台灣不一樣的地理環境，但就其行業別共包含 12 種不同業別，電信、建築、能源、化工、資訊服務及餐飲服務等，問卷有效回收率 55%，受訪問卷數達到 1023 份。雖考量雖有兩岸不同風情民俗特性，但同受東方文化及儒家思想影響，有其共通性，且本次研究設計之產業不限定為新創型創業，行業別也較多元，受訪對象及背景等殊多條件吻合，兼具廣度，故整體衡量後，仍引用其研究結果。

綜合以上過往研究可得知:自我認同(肯定)、風險偏好、創業經驗、資源整

合於創業市場中，尚有未知領域及相關不同族群鏈結可討論及開發，我們將在個案分析中，用其分類再做出不同觀點之延伸。



#### 第四節創業意圖定義

表三：國外創業意圖定義表

年代先後	學者名稱	文獻概述	局部定義
1987	Ajzen I.	態度, 特質及行為: 人格和社會心理學行為傾向預測	創業者將外部條件轉換為可創業意圖
1991	Ajzen I.	計畫行為理論: 組織行為與決策過程	透過個體行為意圖可預測計畫的行為
1988	Bird, B.	實踐創業理念: 意圖的情境	開創的意圖為人類對於特訂目標的注意力, 經驗及行動的心智狀態
1992	Bird, B.	意圖的運作: 浮現的新冒險/創業的理論及實踐	創業意圖引領關鍵性的策略思考及決策, 同時需要創業者檢視及轉變資源知覺過程
2000	Krueger N.F	機會浮現的認知架構/創業的理論及實踐	創業者對創業機會的認知可行性及有利性增強, 即為創業意圖
2007	Krueger N.F	創業思維的經驗要素	個人預備行動及實施特定行為的一種信念

本文研究整理

計畫行為理論(Theory of Planned Behavior, TPB) 學者 Ajzen I. 將個人行為意圖融入決策模型中, 我們將運用此理論應用在剖析創業者其意圖建構之流向, 並相對於群體活動或企業組織行為中, 所反映出的行為及決策。美國大學教授 Barbara Bird. 提創出意圖本質為何? 意圖為一種心智狀態, 將個人的關注從經驗及行動中, 導向對於特定目標傾向的達成。而對於組織如何運作發展, 蛻變及存續, 都由此意圖而生。創業意圖會促使創業者在經營企業、管理人才, 甚至長遠規畫時, 產生深遠的影響。Norris Krueger 學者亦發表創業者在意圖上的詮釋: 意圖就是一種信念也是信仰, 意圖必在行動之前, 行動需要推力, 更深一層來說, 對應到我們的心智模型會反應為何意圖產生行動, 我們愈能了解時, 愈能知道如何進行。

## 第五節 創業意圖模型的架構建立

創業到底是不是一場賭博？賭性堅強的人才是真正會創業的人嗎？我們先就創業意圖中的創業回饋進行剖析，透視創業者的心理層面，我們將試著找出預期的遺憾中，對於回饋所發生的期待，而造成的決策行為模式( Zeelenberg M. 1999)到底為何？

若轉換東西方不同文化中，賭博二者的涵義眾說紛紜，西方社會解讀；英文：Gambling，它有一個經濟的定義，泛指”對一個事件與不確定的結論或結果，所投注金錢或具物質價值的物品，其主要目的為贏取金錢或物質價值”。東方至先師孔子曰：飽食終日，無所用心，難矣哉！不有博奕者乎？為之猶賢乎已！其文取自陽貨第十七篇當中二十二節。我們若白話說明：一個人如果整天吃飽，無所事事，難有所成。不是有下棋的人嗎？也總比什麼事都不做來得好。過往論語上提到的賭博（博奕），其實並非鼓勵人們去做賭博的事情，而是強調人要能夠用心思考，用心的做事。人若無所用心，其不可取。

若能同等比喻，下棋是一種賭博，如何能贏得棋局，不至於全盤皆輸，如何用心懂得棋陣，策略非常重要。正好應證了意圖來自由心出發，用心即為賦意過程，進而推展出決策的邏輯，演化到行動。

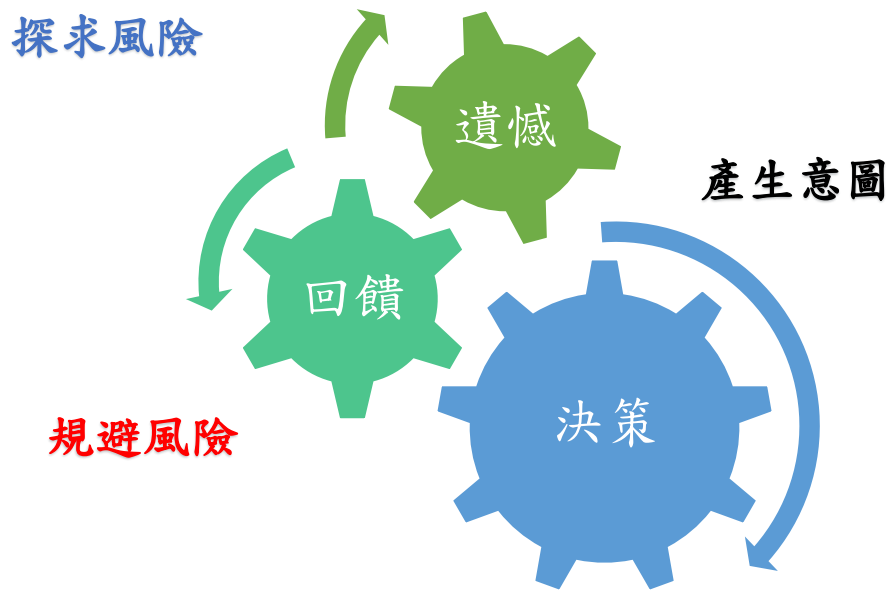
在國外重要管理行為決策期刊中，針對遺憾的理論架構，有做出不同的研究及觀點，我們將試著理解並找出對應在本次研究個案中，創業者個人思考決策過程，會產生的關聯性。預期或可以預防的遺憾發生前，有哪些證據可以顯示，我們將採取什麼樣的行動？衡量是否造成遺憾的過程之中，風險的偏好發生如何的改變？

以賭博遊戲(荷蘭盾)作為實驗的標的，在 130 個荷蘭盾獎項中，高風險者可以得到的機率是 35%，無法贏得的可能性是 65%。而另一個設計為未知的獲獎金額，但贏得機率為 65%，不贏得的機會為 35%。我們在以下圖表中可以看到在不同回饋的情形下，人們對於風險較高的賭博遊戲，跟相對保守的選擇，百分比會發生如何的變化？

表四：賭博遊戲選擇統計表

參加者對於安全 vs 高風險的賭博遊戲選擇百分比統計		
受測條件	選項	
	A	B
	風險性賭博	安全性賭博
高風險型回饋	60%	40%
穩健型回饋	30%	70%
資料來源:Zeelenberg et al.(1996)		

當人們預期可得到較高風險的回饋，大多會選擇冒險，如選項 A；高風險型大於安全性選項為 60%。得獎機率低，而獲獎金額大。反之得獎機率較高，但對於設計為未知的獎金金額，即使擁有較高的得獎率，則視為較安全的賭博選項 B，加上預期回饋較少，會讓選擇也趨向保守下注，故 B 選項升高為 70%。從實驗中我們發現，風險規避與尋求風險之間存在的重要因素為：當我們能知道多少中獎金額時，我們即可進行權衡，如何能夠最小化我們的遺憾，投注多少跟能回收多少比例，便會使當事人看待風險產生變化。



圖一：遺憾、回饋與決策行為之關聯示意圖

歸納以上研究數據，本次研究中將以三大要素：遺憾、回饋、決策做為創業意圖的中心思想，以創業歷程為時間軸，區別過去創業者在市場中的特徵，看出中高階經理人與其他族群如何發揮自我效益最大化，因應風險的變化，更容易成功實現理想。

## 第六節 賦意過程的邏輯

本節我們將整理並引用國外的文獻，嘗試將賦意過程的邏輯與組織學的研究發現，跟本次研究目標相互媒合，並沿用至訪談分析做出扎實的理论基礎，進而開展出新論點，增加研究可靠及可讀性。

首先，賦意的過程是源自於人們賦予意義的過程，根據過往吸取的經驗，賦予個人觀感上的意義，我們可以將它認定為一個正在進行的回顧萌芽期，並合理化人們正在做的行為(Weick 2005 ; Sutcliffe 2005 ; Obstfeld 2005)。統整出在過去的組織研究中，整理出定義七個賦意過程屬性 Sensemaking ( Weick 1995)及各大學者文獻，就此分述如下：

- 1.以個性和自我識別為中心：人們認為自己是誰，如何定義扮演什麼角色，闡釋由何而來。自我認同來自於瞭解自己並識別到自我，產生信心。本次將研究創業意圖與決策過程的關聯性：自我認同，也是內化因子中首先要探討的，再論其積極與保守的個性，以及自我認同對於創業意圖的價值性。
- 2.回顧提供了賦意過程的機會：回顧的時間點會影響人們注意的事件。研究方法中，藉由與個案會面的事前準備，先行提供受訪的題目，讓受訪者能先在腦海中回憶過去的經歷，抓出不同個案中，創業意圖的誘發時間點。
- 3.人們在對談和敘述中，界定他們面臨的環境(Bruner et al. 1991)。當人們言談時，並建立敘述的樣貌，幫助他們了解、思考，並組織他們的經驗，得以控制和預測事件(Isabella 1990 ; Weick 1995 ; Abolafia 2010)我們本次研究方法中與個案互相交流時，將找出個案中創業者相似與相異之處，了解他們對於控制及預測事

件的方法，比對風險的看待跟資源的運用差異性。

4. 賦意是一種社交活動，留下合乎常理的故事，用以保存或分享他人(Isabella 1990；Maitlis 2005)。由此可鑒，我們本次研究將藉由質性訪談，讓研究對象娓娓道來，過往的創業歷程，準備創業前的心情轉折，也透過賦意過程，讓陳述的當事人，對我們說出創業的故事。我們與個案不僅只有訪談時的接觸，更有多種社交集團體活動的參與及觀察。

5. 賦意是一種進行式，個人同時塑造涵義並對他們的環境做出回應。當人們將自己投射進入這個環境時，可觀察到從自我的個性和準確的陳述中，所學習到的成果 (Thurlow 2009；Mills 2009)。以上文獻將延伸為本次研究架構中，自我肯定的觀點，以及如何融入當下的環境及社交的活動，並且有利於未來資源與人脈關係的整合。我們相信這是一個反饋的過程，受訪的個案會從旁人對他們的行為中，推論出自我的特質(身份)，而自身也試圖影響這個行為。

當人們透過賦意的過程，回顧過去的經驗所產生的成就感進而產生自我肯定的意識。正符合賦意的基本思想，是一個真實進行中的成就感，從努力創造及回顧感受所發生的事件，脫穎而出(Weick 1993)。

由此可推論反饋對於人們在決策時，是一個必經的過程，與上一章節中創業意圖的回饋跟行為模式的關聯性，是緊緊相扣，本次訪談分析也將推進此過程，找出新方向。

6. 人們從內容中取得線索，幫助他們做出決定什麼資訊是有關的，以及哪些解釋是可以接受的 (Salancick et al. 1978)。依據先前國外文獻所述，遺憾與反饋所造

成的影響，人因情感面出發，因邏輯產生合理化行為，根據思辨的過程中取得線索，衡量出資訊哪一些應該被接受，同考量風險規避及承擔，從中做出決定。

7.人們喜好合理化，超過事件準確性及內容自身 (Currie et al. 2003)如何合理化的過程，就是賦予意義的過程，決策的過程比決策後的結果更值得研究，亦是本次立意研究題目之動機。

由上可知，這七個重點相互影響，當個人解釋事件時相互交織

最終聚焦過往組織學的文獻中，決策如何形塑組織，並且驅動組織行為 (Weick 1993)。故決策對於組織的影響性，如同創業者本身如何經營公司發展組織。過往的學派中，賦意包括：文化，生態，環保，人際關係，行銷，政治，社會學等。本次研究無法一一探討。僅就其心理層面的影響建構賦意過程，造成決策的關聯性，提出與過往文獻中不同的視野。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究對象

本研究將以師大 EMBA 在職專班之各級畢業或應屆學長姐為主要鎖定族群。受訪對象將以淺層訪問及自由訪談形式，當面示意其研究目的，先行透過通訊軟體確認意願可行性，並經當事人同意後，敘述背景調查請求與訪談的主軸，提出書面問題綱要，讓受訪者先行了解，可選擇問卷回填或面對面訪談二種方式，再依據受測對象的回應，逐一做出篩選，擷取適合研究的個案及人選。因本研究側重以創業意圖、個人成就實現、風險偏好與創業歷程之關聯性，並探討中高階人經理人於創業不同時期所面臨的困境，如何做出最適決策，以期達到公司穩健發展，故實際自行開業為負責人者經驗者並未納入受測族群之必要條件之一。

一、擬訂受測對象具備條件如下四項：

1. 原相關產業或公司任職超過十年含以上。
2. 現有轉職離開就任公司及轉換跑道的意向者。
3. 對於個人創業抱有高度興趣及意願者。
4. 曾經歷或現職為個人獨資創業或與他人合夥創業經營者。

二、創業動機需具備條件至少一項：

1. 個人成就感及理想實現(心理層面)。
2. 親友同事邀約(同儕關係)。
3. 投資標的(入股分紅)。
4. 機會點。

## 第二節 研究設計

本文研究以人為出發點，其性質較偏向心理學、人類學、經濟學等之範疇，若以研究方法區分，由衍生觀點所發想的研究中心，將採取實施質性研究法，相較於實證派之量化研究法，未能參與其中，較難呈現研究對象個人心理過程，故本次透過半結構化訪談與個案展開對談，嘗試激發訪談者的創造性言語，產出有利於本研究之關鍵語彙，擇優取之，得出本研究之重大發現。論個案研究法中，雖以偏向非客觀且加入自我感受的想法，藉由近身觀察，綜合與當事人與研究者之互動包含工作團隊共事、課程共同研習、課後小組討論、分工作業、社團籌辦、活動參與，觀察其人格特質與行為模式的相關性。

## 第三節 研究假設

1. 中高階人才職涯發展與創業意圖呈負相關或高度相關？
2. 人格特質與創業意圖呈正相關:高度自我期許及積極性人格帶動創業意圖？  
保守型人格特質選擇企業內終老一生？
3. 風險偏好與創業意圖呈正相關:高風險高創業意圖？低風險者無創業動能？
4. 社會期許對創業意圖呈負相關:高度重視社會期許者，愈不願意接受改變，  
即使升遷無望也不會實現個人理想？
5. 高階經理人在職專班對創業意圖的調節作用：高階教育的課程是否改變個人  
心智模式，而心智模式誘發意圖？或因課程學習中了解並懂得掌握資源，進  
而轉換職涯？

#### 第四節 資料分析方法

文字資料取得將以下方式進行:

1. 質性訪談:選定符合條件假設之對象，進行深度訪談及寫下摘要記錄，以利後續分析。
2. 彙整個案訪談當事人之公司及個人職業背景調查表，並加上創業意圖分析表，並回溯進入學就讀與受訪之當事人之活動記錄，社團參與言談互動等各面向觀察，抓出個案之共通性及相異性，得出本次研究成果。



## 第四章 個案介紹

### 一、個案背景調查

表五：個案創業公司調查表

項次	個案編號	公司名稱	設立型態	公司成立年資	行業別	資本額(萬元)	負責人	客戶別	創業身份
1	案例 A 108	XX 食品機械	獨資	21.25	機械零售代理業	5,000	配偶	食品加工量販/餐飲	股東
2	案例 B 108	XX 律師事務所	合夥	0	法律顧問服務業	籌備中	籌備中	一般大眾/中小企業	股東
3	案例 C 105	停業	合夥	3.6	成人語言留學補教業	無透露	無透露	成人	股東
		XXX	獨資	1.7	演藝經紀補教業	無透露	本人	一般大眾/藝人	負責人
4	案例 D 108	XX 數位整合行銷	合夥	9.4	產品設計圖書/有聲出版業	5,000	親屬	一般企業/政府機關	股東
		XX 創意	合夥	3.25	藝文服務展覽空間業	4,430	前同事		股東
5	案例 E 104	XX 資訊	獨資	0.42	資訊軟體零售/服務業	1,000	配偶	一般企業/政府機關	股東

本文研究整理

### 二、訪談摘要

案例 A 108:XX 學長 108 級 公司名: XX 機械有限公司

一、請問您在原任職產業中工作多久？第一次何時出來創業？時間點？公司營業項目及產業別？

原公司任職五年，當初為公司的經理，因老闆退休不做，為個人獨資。2000年成立。為食品機械設備製造業；例如冷凍肉品切割及肉類火腿加工，是小眾市場。

二、想要創業的動機為何？請簡述。

認為創業關鍵人佔很大的因素；因老板不斷人情請託，當時從未想到創業，加上沒資金，只好賣庫存求現。後來考量因身為業務，想保持原有的客戶關係，故傳承接下公司。

三、創業為獨資或合夥？股東幾人？員工數？

目前個人獨資企業無合夥，股東1人，員工數為3到5人。

四、本次創業時，你覺得碰到最困難的問題分別是什麼？後來如何解決？

草創之時擔心資金問題，思索後承接公司前，有初步市場調查了解及客戶訪談，認為繼承既有人脈且有技術能力，雖然市場上個體戶很多，但個體戶沒有競爭力，難以獲得大客戶認同，且食品機械無保存年限，創業當時雖無資金，鼓起勇氣跳脫舒適圈。

五、您覺得個人人格是屬於積極型人格還是保守型？

自認為保守型人格，不做沒把握的事。

案例 B 108：xx 學姐 108 級 公司名：尚未創立

一、請問您在原任職產業中工作多久？第一次何時出來創業？時間點？公司營業項目及產業別？

原大 X 及 X 屋採購，跟隨 X 屋員工一同出來創業，身份為員工。三年後公司收掉，當時合夥但未入股。現在朋友公司上班。創業為計畫中，尚未開始。

二、想要創業的動機為何？請簡述。

之前不想要創業，2020 年萌生創業念頭。未來將跨界法學領域，想跟小叔合開律師事務所，負責行政業務跟營運管理。主因負責氧瑜社而改變想法，意外發現自己的規劃能力，跟整合、執行力受學長姐們肯定，進而自我肯定。起因車禍事件官司纏訟兩年，意外開啓研究法學之路。現今創業標的明確，學歷完成後計畫攻讀法學相關知識。

三、您覺得個人人格是屬於積極型人格還是保守型？

自認為保守型人格。

案例 C 105：xx 學長 105 級 公司名：短期補習班產業

一、請問您在原任職產業中工作多久？第一次何時出來創業？時間點？公司營業項目及產業別？

在原任職產業工作約二十年，第一次創業為 2013 年。時間點在於熟悉所有產業各部門運作之後，於三十三歲創業。公司營業項目為成人語言教育、遊留學規劃，為短期補習班產業。

二、第一個創業為獨資或合夥？股東幾人？員工數？來 EMBA 就讀後，創業的第二

公司時間點?公司營業項目及產業別?

第一個創業為合夥事業，股東 2 人（含我）員工數 40-60 人，來 EMBA 就讀後，創立第二個事業的時間點為碩二時期，2017 年 8 月。公司的營業項目為藝能教育培訓、藝人網紅經紀、影音創作出版、新媒體操作等，產業別跨足藝能展演、經紀、教育培訓。

三、會讓你想要第二次創業的動機為何?跟第一次有不同之處? 請簡述。

當時在就讀 EMBA 時期，創辦臺師大 EMBA 流行音樂歌唱社，從社團經營當中發現了商業模式與需求，第二次的創業動機單純為個人興趣與娛樂，而從中找到台灣尚未有人經營的事業與市場需求。第二次的創業與第一次創業的不同處為：市場大小不同，語言教育與藝能教育，語言教育市場較大，但為一片紅海競爭激烈，藝能教育雖然市場小但是為藍海一片，當時無任何競爭對手。有過第一次創業的經驗發現合夥的生意並不好做，合夥人間有很多的風險與意見分歧以及做事方式不同，因此第二次的創業選擇獨資。有了第一次創業的經驗修正了很多行銷策略、財務的方向，並套用一些第一次創業之成功的經驗加速第二次創業的成功率以及成長速度，更重要的是加強風險的控管，並且更加保守。

四、二次創業時，你覺得碰到最困難的問題分別是什麼? 後來如何解決?

第二次創業碰到最大的困難為，雖然在二十年工作經歷的過程當中有接觸過藝能相關的工作，但並無任何藝能、流行音樂產業的正式人脈，例如沒有認識知名度較高的藝人、製作人、演員、導演等，所以在剛開始的師資尋找困難，因名人並不會幫新創的品牌背書，影響招生率以及學生想要報名的意願。後來的問題迎刃而解，因為身為臺師大 EMBA 校友，因而有機會與臺師大亞流行音樂數位科技研究中心合作，找到了如陳子 X、王 X 平、X 忠銘等流行音樂圈內的資深製作人來擔任講師，正因如此將最大的困難問題解決。

五、身為兩間公司的負責人您現在面臨最大的挑戰？

現在專心致力於第二個新創事業，第一個事業已經完全停止營運，目前遇到的最大的問題就是如先前說明，雖然說第二個新創事業為一片藍海，但是市場規模真的太小，概念就如同現在台灣少子化而造成很多高中職、大專院校必須退場的概念。

第二個面臨到的問題為藝能產業屬性還是與傳統的補習教育產業不同，藝能業感性居多，比較不能接受太過盈利與商業的操作手法，這一點是需要去平衡與適應的。

六、您覺得個人人格是屬於積極型人格還是保守型？面對風險如何看待及處理？

屬於雙子座的性格，不服輸、抗壓力強、敢衝、有創造力，基本上屬於正面積極的人格。在面對風險的時候第一次創業跟第二次創業還是有很明顯的不同，第一次創業比較沒有經驗，充滿著熱情一股腦地向前衝，對於風險控管以及風險的評估都不夠的審慎，加上那個時候尚未唸EMBA，很多的管理、財務、策略等基本知識不足，因此犯了很多錯誤。第二次的創業大幅的修正，停、看、聽、想，還蠻穩定，但想創業家還是必須要有一定的風險承擔與抗壓能力，過度的保守無法帶動創新與開發未知的市場，現在已經懂得如何去做風險的控管與平衡，知道什麼時候該向前衝，什麼時候該煞車。

案例 D 108: XX 學姐 108 級 公司名: XX 創意股份有限公司

一、請問您在原任職產業中工作多久？第一次何時出來創業？時間點？公司營業項目及產業別？

X大會計系畢業後，就進入X電視台X頻道導演助理，負責編劇、腳本、節目製作錄影。2001年1月4日，X集團把X電視與AA衛星合併為「XX數位電視股份有限公司」(PX TV)，中X電視台後來被Y集團買下。電視製作助理做了超過5年。第一次創業出來無規劃，出來開個人工作室接案，不久即經歷台北市淹大水京華城，原投資設備泡水，還好有保險獲得賠償。投資攝影機設備，及MAC電腦約十來萬，開立三年後結束，變賣設備以虧錢收場。

二、會讓你想要第二次創業的動機為何?跟第一次有不同之處?請簡述。

原主管到了Y，於是推薦到Y電視台工作，從新手開始學習數位媒體，離開後，想延續既有人脈錢脈，第二次與朋友一起創業。成立之時因避嫌找親友掛名，為ZZ整合行銷(目前公司仍存續)。後來因個人想出走原有電視圈。爾後進入台北文化教育基金會，在花卉博覽會打開視野，了解大型展覽，開始接觸到公關公司並於參與創立松煙園區。也就是現在W團隊股東。

三、創業為獨資或合夥?股東幾人?員工數?再次創業時，你覺得碰到最困難的問題分別是什麼?後來如何解決?

第三次創業公司股東成員共4人，先前已共事八年，舊合作團隊3人先成立。因創業二次經驗，採取先觀望兩年，因原團隊三人未創立過公司，擔心共事及磨合問題，故2019年就讀EMBA才正式加入。個人對於公司治理、創業、股東有個人見解；例如：平分股權，並獲得全數同意，各司其職。目前個人負責業務行銷為主，營運X星村創意生活園區，同時計畫推動科技及新創募資媒合平台，找私募平台資金。

四、您覺得個人人格是屬於積極型人格還是保守?面對風險如何看待及處理?

個人認為是積極型人格，但創業保守，為創業的主因是以下機會點：資

金到位、技術到位、有長期穩定的生意，才出來開公司。

案例 E: xx 學長 104 級 公司名: xx 資訊顧問有限公司

一、請問您在原任職產業中工作多久? 何時來創業?時間點?公司營業項目及產業別?

一直都在資訊業，已經近 20 年了。今年 2020 年九月開始創業。其實在唸 EMBA 時當時論文題目就跟創業有關，當時有想要創業意願，目前新公司營業項目以資訊顧問服務及系統整合為主。包括大數據分析的軟體教育訓練及顧問服務等。

二、創業為獨資或合夥? 股東幾人?員工數? 若為獨資，未來可有合夥或擴大的可能性及計畫?

目前為獨資，無股東，而有案子進來就委外給顧問負責，未來預期會因業務增長而增加員工人數。並會增加業務項目。

三、讓你想要創業的動機為何?請簡述。

主要是機會點。大數據分析是未來發展的趨勢之一，現在是數據為王的時代，所以資料分析對企業非常重要，故往這方面來做發展。(延續原有業務客群，先以教育訓練為主)。

四、創業起步時，你覺得碰到最困難的問題是什麼?請列舉兩至三項，後來如何解決?

現在主要是現在主要是第一筆交易的促成，目前在努力中，相信 2020 年底之前應該是有機會成交。另外就是合作的對象，目前會再多找幾位顧問合作，一起來開創這個市場。

五、身為公司的負責人您現在面臨最大的挑戰？

一開始以營收穩定，建立穩定的收入來源為主。

六、您覺得個人人格是屬於積極型還是保守型？面對風險如何看待及處理？

每個階段的策略不同，目前公司剛成立階段會屬於 60%保守，40%積極，因為在這個階段要先求穩定讓公司能夠生存下來為主，至少在三年內公司還能夠存在。也就是在穩定中求成長。



## 第五章 研究發現

### 第一節 訪談分析

表六：創業意圖分析表

項次	個案編號	創業動機	職涯發展	創業關鍵	教育影響(EMBA)	個人性格	風險偏好	創業次數	創業經歷(年)
1	案例 A 108	原公司 老闆請託	原產業	創始資金 籌備	無	保守	中低	1	21.25
2	案例 B 108	受他人 肯定	跨產業	自我經驗 實現	有	保守	中低	1	3
3	案例 C 105	業務熟悉	原產業	自立門戶	無	積極	高	2	8
		個人興趣	跨產業	看見新市場	有				
4	案例 D 108	保留人脈 及錢脈	原產業	商業關係 延續	無	積極	中高	3	13.25
		前同事邀 約入股	原產業	合夥共事 經驗	無				
5	案例 E 104	保留人脈	原產業	工作瓶頸	有	保守	中低	1	0.42

本文研究整理

訪談分析總共選擇 5 個案例，作為深入抽絲剝繭，擬用創業歷程中不同的時間序，從零籌備開始，至企業經營已超過 20 年以上，看出一個企業短中長看出一個企業短中長期的演化，跟創業者及經營者的意圖，與決策過程的關聯性。

#### 壹、訪談分析案例 A

身份背景：

案例 A 108 學長，以下簡稱案例 A，案例受訪者與本文研究者為 EMBA 碩士在職專班必修科目之同組組員，一位從原中階經理人因公司面臨停業，意外踏上創業之路的創業者。公司為家族產業且獨資型態，未來希望能將此事業傳承給

下一代。新冠疫情爆發前時常出差往來於新加坡，德國和美國，尋求企業外部的國際新市場發展。求學的目的主要學習新知、充實自我，思考企業未來擴展及轉型之路。

### 一、創業意圖的形成：

“後來老闆不斷的拜託，想說不然就做做看，也許會成功呢誰知道”

案例 A 後來受到人際關係的影響老闆的遊說，於是在心中發酵，且允諾當事人會提供本案之創業者相關協助，我們可將其歸納為：創業者對於創業機會的認知可行性及有利性增強，即為創業意圖(Kruger NF 2000)

"我當時在這個業界已經快要十年，有一天老闆說他不做了，想把公司收掉，他問我有沒有興趣接手，當時是想說身上沒錢"

案例 A 將外部影響因此做出轉化，同時符合：創業者將外部條件轉換為可創業意圖(Ajzen I. 1987)。

賦意的過程，我們將用之前的內化及外顯因子下分類來做剖析，首先我們引導創業的動機，來開啟當事人賦意的過程。

### 二、自我認同

“創業一路走來千辛萬苦，我撐到現在，當時想說反正我有人脈也有技術”

案例 A 從自我的個性及識別為出發點，從此發現自我產生信心。受訪的過程中，創業當事人回顧當時的時間點，分享他的心路歷程。

### 三、人格特質 vs 風險偏好

“我其實不是一個敢冒險的人，很保守，我也不會做沒把握的事，既然問題來了碰到了就面對。”

案例 A 口述時感到態度樂觀正面，可得出樂觀跟助力的獲得這兩項變數，對案

A 的影響顯著，恰與先前的文獻結果，創業家與經理人合併樣本中，對於樂觀資訊與資源的取得及助力的獲得影響不顯著( Chih - Yuan Chen et al. 2007)正好相反。

“可以說當時創業，只是想不要讓我的人生有遺憾。”

案例 A 不是一個勇於冒險的人，但是遺憾的心理機轉，啟動了他對於風險看法的反轉。

#### 四、創業經驗

“開這家公司之前完全沒有想過要創業這件事。”

創業並未在案 A 的人生規劃裡，過往並沒有過創業失敗和成功的經驗可學習，先前行業的知識固然重要，故創業經驗相對影響並不顯著。

#### 五、社會期許

“反正想想當時如果轉行也不知道做什麼，後來家人也有支持，所以就創業了。”

在中高階經理人轉為創業者的過程中，能夠造成決策影響的其中一項為人際關係，除了職場也包含了家庭。遺憾與回饋之間的關聯性，同時也存在著決策者的社交網路中的重要人物，對當下創業者的影響性(Janis 1977：Mann 1977)此本次引用之管理學報的決策模式論點相同。

#### 六、職涯發展

“如果當時離開沒有創業，也想過不知道做什麼，不如就繼續做下去”

案例 A 建立自我的遺憾理論結構，回顧事件發生的當下，其實就是在計

算，後悔的最大值與最小值，進而做出選擇。(Zeelenberg 1999)

## 七、資源整合

"要開公司前想到反正我是業務，不然跟我的客戶問問看了解一下，只是市場個體戶也很多，你只有一個人或者是太小客戶不敢找你，所以還是公司比較好。"

創業萌芽期利用本身的業務關係，進行市場調查，為成立公司前做準備，變賣機器準備第一桶金，預訂創業中期預計依公司規模打敗個體戶為目標。

## 八、創業影響關鍵與創業管理

案例 A 認為影響的關鍵在於人，再來才是錢，最煩惱的是創業第一桶金。當時手上沒錢想說怎麼辦，後來想說先賣掉公司的機器變現，先活下去再說，公司的財務就交由自己的內人來管理，自己對外負責業務。

我們看案 A 公司背景為原產業、原公司創業，屬於傳統產業型態；進出口貿易，偏向寡占及特殊市場，市場上企業約 12 家。以提供機器保固及備品服務，站穩市場地位，目前以國外頻繁出差及參展，提高知名度。未來計畫加深原廠的夥伴關係，從代理經銷轉為策略合作夥伴，並培育下一代到日本原廠受訓，擴大的涵蓋範圍及競爭優勢。

## 貳、訪談分析案例 B

身份背景：案例 B 108 學姐，以下簡稱案例 B，受訪者與本文研究者為 EMBA 碩士在職專班中同一社團幹部及校內社團活動參與者，且同組研習選修課程及課業分工。與者接觸層面多元化，不僅在求學過程的兩年中，有知識的交流、公關活動、加上個人特質，價值觀及處事態度互動。本案雖非創業之負責人有自行成

立公司，但有明顯創業意圖，故納入研究案例。

## 一、創業意圖的形成

“讓我想要創業其實是去年2020年才開始，來唸EMBA之後想法改變很多，以前從來都沒有想到辦社團活動跟規劃會做得這麼好，受到大家的稱讚”

若看到案例B的創業意圖分類，反思過去研究中創業意圖分類法效果之比較(李文明, 2017)其中創業者特徵觀察變項，研究中較無影響的變數：能夠與他人同歡和同哀，在本例研究中反而是影響變數之一。

賦意過程從觀察案例B中我們可以發現到，如同開始我們文獻中所探討的，可知當人們透過賦意的過程回顧過去的經驗所產生的成就感，進而產生自我肯定的意識。在以下的要素中自我認同，風險看待，決策上的構面不斷循環。

## 二、自我認同

“我覺得我是加入氧瑜社之後，當社長辦了這麼多活動，我發現學長姐們對我的肯定，所以我改變了，做以前我當採購時沒有做過的事。”

案例B的自我認同，是造就意圖跟行動的第一步，如同“個體自我的認同決定結果，每個人的行為主要動機就是去發掘和建立自己的獨特身份”(林家伍 2004；黃國隆 2004；鄭伯堦 2004)

## 三 人格特質 vs 風險偏好

“我其實我不是一個會主動跟人家聊天的人，我是比較內向的”

“我覺得我是保守的人”

“在辦活動之前，我都會先計劃好，想好並且先寫在紙上，做好準備”

案例 B 是高度自我肯定者，卻對風險的看待確是相對的保守，不同過去研究常將高度自我肯定與高風險偏好者畫上等號，定義其中高風險偏好者與高度自我肯定者，都會選擇果斷轉職 (余湘玫 2014；朱益賢 2014)對中高階經理人而言，事前的計畫比風險的偏好，更來得重要。

#### 四、創業經驗

“之前是當別人的員工，我們之前公司的一票員工一起出來開公司，但三年後公司收掉，當時我並沒有入股。”

案例 B 雖有之前的創業經驗，但與未來要創業的產業別截然不同，而且過往創業時並不是組織核心成員股東及負責人，對於未來的創業挑戰性仍非常高。學術探討文件指出創業家的冒險是建立在成功的概率之上(聶斌 2011；鄔旭 2011) 就此案例來看，創業經驗不算成功，充滿變數，但不影響當事人對於創業的意圖。

#### 五、社會期許

“我覺得我活到現在，小孩子也大了，我想要把握時間做我想做的事。我想要來唸書就是覺得我人生不要有任何的遺憾，想做就趕快去做。”

案例 B 中，對於人生的目標有著明確的想法，不斷的與環境互動，產生出思想跟行為的改變。創業歷程的策略，是隨著所處環境中視野的不同而做出最適的環境配置(蔡敦浩 2008；林韶怡 2008；利尚仁 2008)

## 六、職涯發展

“之前有創業過，現在才要自己出來，等我畢業拿到學位之後，就要開始去進修跟法律法學相關的知識，再來計畫(創業)。”

案例當事人為創業者發現機會，必須要有特別的準備，去確認並且採取行動，稱之為創業者的機會辨識(Kirzner 1973)。

## 七、資源整合

“加上我之前因為車禍的關係，跟人家打官司打了兩年，我四處找資料，出庭，我累積了很多的經驗我想要把這個經驗可以幫助更多人，所以我決定找小叔來一起開事務所。”

案例 B 跨出自己熟悉的產業，經過教育的陶冶，週邊社交活動的鼓勵，從自身的經驗累積到外部資源的連結，逐步描繪創業的藍圖。

## 八、創業影響關鍵與創業管理

“我們小叔出來開律師事務所後，我可以負責業務啊營運或者是行銷的工作。”

案例 B 的特徵為我認為我可以。創業關鍵，正包含七個賦意過程屬性 (Weick 1995) 其中之一以個性和自我識別為中心，人們認為自己是誰，自我認同來自於瞭解自己並識別到自我，產生信心，並且同時懂得扮演好適切的角色，朝創業之路邁進。

## 參、訪談分析案例 C

身份背景：案例 C 105 學長，以下簡稱案例 C，案例受訪者為重度社團活動接觸者，但並未共同選修課程，於社團活動交流時得知就讀完 EMBA 在職專班後進行創業，亦是負責人。行業別為新興產業，涵蓋表演藝術，經紀活動相關，就本次研究目的中所追求的跨界，不侷限單一產業別和單一地區，對於本文研究可提供豐富性及新興產業流行性之參考。

### 一、創業意圖的形成

“第一次創業是在 2013 年，在熟悉各部門運作之後”。

“第二次創業的時間點是在碩二時期，在我創立了流唱社之後，結合興趣所以想要創業”。

案例 C 利用自身的經驗，不斷地創業，了解創業者如何累積他們的經驗以重新詮釋，透過行動來誘發創業歷程並與社會脈絡互動的過程(蔡敦浩 2008；林韶怡 2008；利尚仁 2008)。

賦意過程我們看出案例 C，如何在二次的創業中屢敗屢戰。賦意的基本思想，是一個真實進行中的成就感，從努力創造及回顧感受所發生的事件，脫穎而出(Weick 1993)。

### 二、自我認同

“我有著不服輸的性格”

案例 C 訪談時，我們發現當人們透過賦意的過程，回顧過去的經驗所產生的成就感進而產生自我肯定的意識。賭博行為個人的人格特點，都有很大的相關，例如不服輸的心理(聶斌 2011；鄔旭 2011) 過往記載，純粹用機會主義來論斷有失偏頗，但中高階經理人就因為能夠堅定信念用此心理，才能獲取成功。本人觀察中當事人在參與社團活動競賽(EMBA 籃球賽)時，常展現強烈的企圖心，有著必勝的決心，同其本人自述，擁有好勝不服輸的性格。

### 三、人格特質

*“不服輸，抗壓力強，敢衝，有創造力，屬於積極型的人格”。*

案例 C 的人格特質，印證過往待研究的推論：創造力越強的行動者，不需要外來的助力就能夠產生高度創業機會的辨識度( Chih - Yuan Chen et al, 2007)。

### 四、風險偏好

*“第一次創業沒有經驗，充滿著熱情向前衝”。*

*“第二次之後開始學會停看聽知道什麼時候開始，什麼時候該煞車”。*

從案例 C 對於風險的處理模式為，當這個回饋是無法計量，或者是沒有替代方案時，人會依據情感的面向來作出選擇，後悔是一個負面並且會為我們帶來悲傷，不愉快的回憶，所以常常我們選擇是如何將遺憾最小化用來規避風險。

### 五、創業經驗

“第一次創業的短期補習班，目前已停止營運，現在專心致力於第2個新創事業”。

本案例的創業者由於已經有先前的創業經驗，故第二次成功機率較高。

## 六、社會期許

“因為第二個月能產業與傳統的補習班不同，比較不能接受太過營利的商業操作手法”。

社會期許方面，除了會對人際關係造成影響，也會對企業獲利的模式受到衝擊，創業者在開拓新事業時，必須衡量市場的接受度其客戶認定的核心價值，是否能跟企業收益達到平衡。

## 七、職涯發展

“有了第一次的創業經驗發現合夥的生意不好做，合夥人間有很多的風險與意見分歧，第二次選擇獨資”

案例 C 當事人兩次均為創業，第一次為合夥第二次是獨資，就個人的職涯發展來說並無太大變動，創立之成人教育類型，從過去的留學語言轉向動態的表演。第一次創業的公司管理經驗可以累積，培育下一次新事業的成功，但對於市場敏銳度仍為新的挑戰。

## 七、資源整合

“後來因為身為台師大 EMBA 校友，進而有機會與台師大亞洲流行數位科技研究中心合作，解決了招生率的問題”。

案例 C 的職業類型，都屬於補教相關行業，藝人網紅經紀類為新興產業，流行性產業主導市場多與知名藝人演員導演者鏈結，在求學過程中，充分利用手邊的資源解決企業所面臨到的困境，彰顯資源整合的能力，為公司的營業項目拓展業績吸引客源。

#### 八、創業影響關鍵與創業管理

“第二次創業的動機單純為個人的興趣娛樂，並且發現了台灣沒人經營的市場”

案例 C 中創業的關鍵是發現了新的機會，加上社團活動的成功結合個人的興趣。創業家與經理人對於創業的機會辨識，來自於創造力與先前知識之影響 (Chih - Yuan Chen et al, 2007)此案例看出即使是創業家，先前知識還是有助於找到新的機會，使下一階段的創業更能趨吉避凶。

#### 肆、訪談分析案例 D

身份背景：案例 D 108 學姐，以下簡稱案例 D，案例受訪者與案例 B 角色雷同，為社團活動接觸者 選修課同組成員，當時訪問前側面得知為中小企業負責人，行業別與案例 A 不同，為文創及公關活動相關產業，亦是本人研究中高度興趣的產業之一。

##### 一、創業意圖的形成

“其實我創業很多次，第一次創業是在電視台做製作助理後，自己想要出來做，於是就開了個人工作室，後來是因為太累，所以收掉..”

“第二次跟朋友一起創業，想要延續既有的人脈跟錢脈”。

案例 D 第一次自己出來創業，看得出來並沒有經過縝密的決策過程，先做再說，由於當時剛出社會不久，管理營運技能經驗尚未完備，應說“初生之犢不畏虎”。心理層面我們可歸納為：決策之後產生的負面結果如果無法立即顯現，決策者變很容易輕忽決策造成的遺憾，人們通常容易輕忽長期的風險，著眼立期可實現的結果 (Zeelenberg M. 1997)。

賦意過程案例 D 在跨產業數位媒體所學習到的相關產業知識及資源，於是開啟第二次的創業之路。遺憾與欣喜，源於決策後的產出獲得與放棄決定，所產出的後果進行比較。人們建立遺憾的理論架構的是最大的核心。因為人們總是在心理面臆測回饋，並比較獲得的益處，從二擇一 (Roosevelt 1997; Zeelenberg ET Al., 1998)。

## 二、自我認同

“我從小時候就會懂得拿東西，去排隊的電影院前賣，不知道這個算不算是創業”

對於創業的定義，案例 D 認為自己從小就開始創業:個體的自我認同決定，如何詮釋每個人的主要行為動機，其實就是去發覺跟建立自己獨特的身份(林家五，2004；黃國榮，2004；鄭伯璦，2004)。

## 三、人格特質

“我自己認為我是積極型的人，但是面對創業很保守，因為創業不容易，應該也算失敗過”。

案例的訪談的表達過程中，看得出來是個高度自我肯定，十分積極的人，對於周圍環境感受度極高，擅長觀察。

#### 四、風險偏好

“因為之前電視台的主管後來到了X公司，問我要不要過去工作，當時數位媒體完全不懂，想想說如果人家敢用我就去”。

案例D 整體而言算是對於風險，秉持樂觀的想法，是個勇於新嘗試新冒險的個性。



#### 五、創業經驗

“第一次自己出來開工作室，因為太累所以收掉，我自己有一個公司，然後現在是算加入別人一起合夥，因為自己創業很多次知道問題很多，所以我觀察了一年多才決定加入”。

案例D 的創業經驗，是這次研究案例中最豐富的，經歷獨資，合夥 親友創業等，除了是老闆也是股東也是員工。整體的職場脈絡中，逐步向上。可說是本次受訪案例中，創業多角化經營的代表。創業者個人預備行動機實施特定行為的一種信念 (Kruger NF 2000)。

## 六、社會期許

“我的工作其實都是人家找我，我在之前中間還有一度時間跑去做人家的會計，管資訊軟體跟設備...”

“我通常一個東西做了一陣子之後，就會想要做新的”。

案例 D 從週遭的人獲取資源及肯定順勢而為：這是一個反饋的過程，個人會從旁人對他們的行為中，推論出自我的特質(身份)，個人也試圖影響這個行為(Weick 1993)。

## 七、職涯發展

“大學畢業後就進入電視台作導演助理早期負責財經節目，後來出來開個人工作室，收掉之後，又跑去學了新的數位媒體，後來電視台做久了想要離開，然後又跑到了台北文化教育基金會”。

案例 D 不斷嘗試突破自我，在自己的行業中找尋新方向，內控型人格特質，會透過各種方式去解決問題，並透過努力爭取想要的結果(吳子輝 1974)。

## 八、資源整合

“第二次跟朋友一起創業，想要延續既有的人脈跟錢脈”。

“最近一次加入這個團隊是我之前在基金會認識到的夥伴，我們已經共事過 8 年”。

案例 D 擅長資源整合就地取材，同時保有創業者及經理人的多重特質與身份。

## 九、創業影響關鍵與創業管理

“我認為人是重點，錢雖然很重要，但是創業能夠成功主要就是資金到位，技術到位，而且要有長期穩定的收入，你才能出來開公司”。

創業個人需要有相關的管理技能，市場通路，經營團隊跟社會網絡的資源，而這些通常是影響個體創業意圖的決定因素(錢永紅，2007)。

## 伍、訪談分析案例 E

身份背景：案例 E 104 學長，以下簡稱案例 E，案例受訪者與本文研究者為 EMBA 碩士在職專班的畢業校友，曾在同一個公司及同部門服務。受訪者碩士畢業論文與創業議題相關。離開現職後即開始創業，處於企業生存第一階段，是非常值得探討，從中階經理人轉職為創業者的行動模式。

### 一、創業意圖的形成

“一直都在資訊業要 20 年了，唸 EMBA 的時候就有想到要創業，但是當時並沒有很明確..我的論文題目是跟創業有關。

“主要是機會點...”。

看到案例 E 想要創業的意圖雖然已形成，但是萬事俱備只欠東風，後來在工作歷程中，藉由業務開發，發現了市場的機會"創業的動態演變，是由許多元

素互相交互影響模糊到具體化的動態歷程”(蔡敦浩 2008；林韶怡 2008；利尚仁 2008)。

賦意過程:當本人與當事人提出研究創業作為案例時，其當下的反應:

“才剛開始,要怎麼讓你研究...”。

幾度溝通之後，才願意受訪並填寫問題。因為本次研究目的希望在不同的創業歷程中，為創業家本身如何應對，透過當事人現身說法，讓我們更能貼近現實。案例 E 賦意的過程也符合七大要素之一:當人們言談時，並建立敘述的樣貌，幫助他們了解、思考，並組織他們的經驗，得以控制和預測事(Isabella 1990；Weick 1995；Abolafia 2010)。

## 二、自我認同

“我自己以前也做過業務主管，我也帶過人，不覺得我會做得比他(主管)差我決定離開公司後,就要開始創業自己出來做。”

案例 E 的轉職最大原因：尋求突破並跟主管理念不合而離開，雖然個性趨於保守，但從自身的自我認同，終於激起創業計畫的開始。

## 三、人格特質

“我認為我是比較保守的人，我已經計畫好想好了，等我準備好了就可以開公司”

案例 E 在前一個公司離職前即著手開始計畫未來創業的鋪路；可知創業者在工作能力上的表現與個人目標，實踐能力的評估(Bandits 1986)再再顯示，懂得事先的準備及規劃，遠比風險偏好來得重要。

#### 四 風險偏好

“就公司成立以來看, 60%保守 40% 積極”。

案例 E 是高度自我肯定者，但對風險的看待確是相對的保守，過去研究常將高度自我肯定與高風險偏好者畫上等號，但對中高階經理人而言，風險偏好並不是絕對的因素，因為面對風險時的態度，可藉由自身的能力做出調整及應對。

#### 五、創業經驗

“我是去年開始創業，主要是以大數據分析的軟體的教育訓練及顧問服務為主”。

案例 E 2020 年離開現職後，目前為第一份的創業經驗。之前在职專班畢業後仍繼續求職。當時雖有創業的意象但並未真正實踐。

#### 六、社會期許

“現在身為公司的負責人，就等第一筆訂單到手，自己業務也做了那麼久，手邊也有客戶不如自己出來”。

我們從組織內部來看待群體與個體本身的相互對照，是否產生漣漪的效應？

由於與研究者於同一個單位服務，當時共事伙伴中，對於本研究對象創業並不看好未來發展：

A 同事：有聽說他要自己出來創業，但我覺得有一點令人擔心..

B 同事：我覺得他這樣子應該是有點太衝動了..

一個人採取某種特定行為，不但會受自己的態度，也會受到周遭人是否認同所影響(Ajzen 1991) 但離職後續追蹤發現，案例 E 並未受到他人的影響。與文獻不同，仍然付出行動，並獲得親人的支持跨出了第一步。

## 七、職涯發展

“做業務這麼久，其實自己一直想要出來，看到了這個產品覺得不錯，而且對中小企業來說，到客戶端做分析工具的教育訓練，這個之前沒有人做”。

案例 E 當創業者發現機會，必須要有特別的準備，去確認並且採取行動，稱之為創業者的機會辨識(Kirzner 1973)。

## 八、資源整合

“開公司之前，我就已經有準備好考取相關的證照，以後可以自己出去做教育訓練這一塊”。

案例 E 類似的工作經驗，可以為創業前的技術取得或是建立人脈(謝國雄，1994；汪清河，1991；陳明璋，1989)。

## 九、創業影響關鍵與創業管理

“第一筆交易的促成是我現在要努力，相信在2020年底以前有機會，再來就會跟多幾個顧問合作，有案子先委外處理”。

案例E 創業的影響關鍵在於前一個工作的發展受限萌生去意，且職場工作多年，累積了業務開發能力及合作夥伴，進而產生創業動力付諸實行。如何生存下來，是案例E創業者的一步最在意的問題，正所謂生存型創業，生存型創業者，主要是因改變自己的經濟情況比如更好的選擇(姚梅芳，2007；馬宏佳，2007)。

### 第二節 研究結果

總觀個案中可得出以下結果：會創業的人與其說是賭性堅強，更應該是說好勝心強，從人際互動與活動競賽，不難看出端倪。研究中發現，創業家他們確實需要不服輸的心理及持之以恆的信念，一旦他們已經有先做了自我肯定，即不需要自尊心的保護傘，亦不畏外界評價。可知自我肯定之內化因子與創業意圖有著顯著的影響。

無論看待事物的個性是屬於積極和保守，當事件發生不如預期，會堅定自己的信念並期待及用力控制結果的反轉。自我的信念來自於對自我的肯定，有的來自於經驗的累積，有的來自於旁人的讚揚，有的是與生俱來。外顯因子的社會期許如同儕團體中影響較不顯著。但最重要能夠建立自我信念的原因，心理層面探究是因為他們看見了機會，認定機會的成功(即反饋)可以實現或擁有，希望人

生不會有遺憾發生，並且常常把這個信念掛在嘴邊，視為中心思想及指導方針。一個看似簡單的理由卻成就了背後複雜的心智過程，因為這會影響到我們在面對風險偏好的時候會採取什麼樣的決定，風險認知遠大於風險偏好，風險規避轉成勇於承擔，個性保守的人比轉向變得願意冒險積極。

創業的不同階段中，即使未來無法掌握，充滿變數，信念轉換成信仰讓他們一路堅持。創業經驗的多寡，從創業的啟蒙到成立公司，經歷跌倒後關閉又重新站起，亦不輕言放棄，在每一個重要的里程碑中，個案他們會著眼於當下的問題，再運用中高階經理人豐富的職場經歷，分析問題容易迎刃而解，找出解決的良方。

職涯發展雖遇工作瓶頸，對於創業意圖存在應視為關連性而非絕對性，因創業的啟發並不限於原產業，自身學習經驗及資源整合之外顯因子，遠大自身職涯的延續性。從本案研究發現。真正會創業且付諸實行的人，是為追求自我的情感滿足及預期的成就，詮釋過程看似情感因素趨動的背後，無論是衝動、懷疑、自信，甚至是自我催眠，終將自於自我邏輯的建立，而下的重大的創業決定。

個案的中小企業主或經理人，在經過單一教育體制篩選後，經由通識的課程學習及研討，個人與團體間擦出火花，知識增長之餘，透過人際關係的開展，打開了視野，不僅找到了人生新方向，自我意識的覺醒，EMBA 在職專班對創業意圖產生正向及顯著影響，也如同研究者本人的投資入主文創公司的想法，嘗試且付諸實行。

## 第六章 結論

### 第一節 結論與建議

從創業的重大歷程:萌芽期、籌備期、草創期、穩定期、轉型期。創業維艱，是一個創業者在經營公司的第一步首先要解決的問題，當公司正式成立之後，如何求取生存之道，營收獲利的成長，又是另一個重大的挑戰。維持公司穩定營運之後，嘗試多角化經營或者是跨出熟悉的市場，讓打造的企業能夠永續發展，其中生死存亡的關鍵，都在於這個創業者，一念之間。停損還是存續，又或者者是另闢戰場，都需要大無畏的精神跟膽識。

創業者與基層員工的不同在於，勇於創新接受困難，不畏他人眼光。當個人職場發展逐步向上攀升的同時，從內在的轉型、思想的淬鍊、經驗的積累、人際的手腕、洞察先機的能力，逐漸雕刻出一個創業者的樣態，市場永遠詭譎多變，充滿荊棘。人定勝天，就是一個創業者最好的代名詞。

### 第二節 研究限制

本次研究對象，以單一學校在職專班學生及歷屆校友為限，且受限於中長期的觀察及近身的人際互動，對於自我肯定、遺憾接受度、回饋期待值，較難做出強度階級或數字之定義或調研。就產業分析及目標對象之選取，因搜集資料時就現行台灣創業市場無法取得近年的完整市場調查報告，僅就過往文獻記錄資料做出資料分析，若未來能補強整體創業市場評估，可提供更準確的研究發現。

再者質性研究法較缺乏大量數據資料，應求取中高階經理人之特殊族群樣

本，透過科學化實證機理，針對不同機關團體，於同年齡，學歷，同等教育者，職業年資，區間相同者，同時間進行實驗組及對照組，進行交叉比對。以問卷發放形式，透過統計學理，針對其觀察的變數，進行信度效度分析及迴歸，卡方檢定等，輔佐定期的追蹤及研究並與當事人訪談，提供更具精準之研究價值。



## 參考文獻

### 中文部分

朱益賢，于湘玫 (2014)，「企業中高階人才人格特質對轉職態度與行為之影響」  
科際整合管理研討會第 17 屆，頁 548-560。

李齊揚 (2019)，「探討工作動機、創造性自我效能與創造性績效的關聯性-以個人  
創業導向中介調節變項」，國立中央大學，人力資源管理研究所碩士論文。

李文明 (2017)，「創業意圖分類方法效果比較」修平學報，第三十四期，頁 35-  
64。

周慶賢 (2017)，「中年轉業之研究」，國立臺灣科技大學管理研究所碩士論文。

陳志遠，張勝立，魏式琦，楊金展(2007)，「人格特質，社會資本，先前知識，  
對創業機警性，影響之實證研究，創業家與經理人的比較分析」創業管理研究，  
雲林科技大學，第二卷，第四期，頁 24-56。

林家五，黃國榮，鄭伯璦 (2004)，「從認同到開創:創業家的動態釋意歷程」中山  
管理評論，第十二卷，第二期，頁 12-37。

錢永紅 (2007)，「創業意向影響因素研究」浙江大學學報，戰略與人力資源管理  
研究中心報，第 37 卷，第 4 期。

蔡敦浩，林韶怡，利尚仁 (2008)，「行動導向的創業歷程:以複雜調適系統觀點再現創業經驗」中山管理學報，第 27 卷，第一期。

聶斌，鄔旭 (2011)，「創業精神中冒險精神與賭博心理之比較」學術探討，江西師範大學，第一期。

嚴涵 (2019)，「創業意圖與創造性績效關係之研究 — 以經驗開放性、風險傾向為調節變項」，國立中央大學，人力資源管理研究所碩士論文

## 英文部分

Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 20 (p. 1–63). Academic Press.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211

Barbara Bird (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 442-453 (12 pages) Published By: Academy of Management

Barbara Bird (1992). The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1). 11-20.

Abolafia, M. (2010). Narrative construction as sensemaking. *Organization Studies* 31(3) :349–367.

Battles, J. B., Dixon, N. M., Borot Kanics, R. J., Rabin-Fast men, B., & Kaplan, H. S. (2006). Sensemaking of patient safety risks and hazards. *Health Services Research*, 41(4Pt2),1555.

Brown, A. D. (2005). Making sense of the collapse of Barings Bank. *Human Relations*, 58(12):1579–1605.

Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2007). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*,61(8):1035–1062.

Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*,18:1–21.

Currie, G.,& Brown, A. (2003). A narrow to logical approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*,56:563–586.

Dunford, R., & Jones, D. (2000). Narrative in strategic change. *Human Relations*, 53: 1207–1226.

Garstka, J. and Alberts, D. (2004). Network Centric Operations Conceptual Framework Version2.0, U.S. Office of Force Transformation and Office of the Assistant Secretary of Defense for Networks and Information Integration.

Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*,33(1).

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. Second edition published in 1978.

Janis, I. I., and Mann, L. (1977). *Decision Making* New York: The Free Press.

Kirzner, I.M. (1973). *Competition & Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago.

Krueger N.F. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3),5-23.

Krueger N.F. (2007). *Entrepreneurship, The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence* *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2000, 25(3): 5–23.

Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*,8(1),57–125.

Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424

Rose, N.J, (1997). Counterfactual thinking, *Psychological Bulletin* 121 133-148.

Zeelenberg, M. van D, W. . and Manstead, A.S.R. (1998). Reconsidering the relation between regret and responsibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74 (1998b) 254-272

Thurlow, A. & Mills, J.(2009). Change talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*,22(5):459–579.

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill.

Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*,25,305–317.

Weick, K. (1993). The collapse of Sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*,3:628–652.

Weick, K.(1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks London New Delhi, Sage Publications.

Zeelenberg M, ( 1999). Anticipated Regret, Expected Feedback and Behavioral Decision Making . *Journal of Behavioral Decision Making*, 12: 93-106 (1999)

## 網路來源

中小企業處經濟部統計處(2020-11-05)，中小企業家數:按行業別分、中小企業就業人數—按行業別分、中小企業銷售額—按行業別分，取自：

[https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu\\_id=6852](https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu_id=6852)

中小企業處經濟部統計處(2021-03-29)，年度新設企業家數、銷售值、內銷值及出口值，取自：<https://data.gov.tw/dataset/9716>

姚梅芳，馬鴻佳(2007)中國青年科技，生存型創業與機會型創業比較研究，取自：<https://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTOTAL-QNKJ200701007.htm>

行政院主計處，國民所得統計(2020)，我國產業結構變動，取自：

<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=45002&ctNode=3565&mp=4>

臺灣創業生態系基礎服務整合平台新創企業輔導(2021-04-12)，108年臺灣創業生態系基礎服務整合平台-創業者分析報告

<https://www.moeasmea.gov.tw/article-tw-2331-4699>

經濟部中小企業處(2018)，第18屆新創事業獎得獎專輯，取自：

<https://startupaward.sme.gov.tw/upload/abook/abook2104012634120362.pdf>

MGR Search & Selection，員工離職原因透析，(2005/12/06) 取自：

<http://www.mgr.com.tw/hr/index.html>