

**CITY UNIVERSITY OF HONG KONG**  
香港城市大學

**An Empirical Study on Chinese  
Multinational Engineering Enterprise  
Localized Management in Africa – Based on  
Enterprise Image Perspective**  
中國涉外工程企業本土化管理對企業績效  
的影響機制研究 — 基於非洲目標國和企  
業形象視角

Submitted to  
College of Business  
商學院  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Business Administration  
工商管理學博士學位

by

**Huang Weidong**  
黃卫东

**July 2015**  
二零一五年七月

## 摘要

中國經過三十多年的改革開放，經濟總量已非常可觀，巨額的外匯儲備為中國企業的國際化發展提供了強勁的支撐，並快速拉動國際工程承包業務。據商務部統計，2014年我國對外對外承包工程合同金額達 1917 億美元，比上年同期增長 11.73%。<sup>1</sup>進入 2015 年，在國家“一帶一路”的戰略支援下，大量中國企業走出國門，國際工程承包將迎來更為廣闊的發展空間。

但是，伴隨“走出去”進程不斷加快，中國企業跨國經營遇到了社會形象、本土化管理等一系列突出問題。一方面，中國企業多年在海外經營的效益最大化原則與客觀環境產生衝突，對東道國法律遵守和政府及工會訴求的回應不完全到位，導致當地信任危機在不斷加重。一般情況下，非洲國家對跨國企業都要求遵守當地的法律法規、禁止對本國員工採取不公平待遇、重視自然資源和環境保護、對社區的訴求要充分尊重等，而中國企業在這方面存在較多的短板，通過本土化經營提升社會形象的管理層次還比較低。另一方面，中國企業自身對本土化的認識還有較大差距，部分企業管理者在非洲經營時往往以“救贖者”的身份自居，認為當地的經濟和社會發展水準不如中國，中國企業到非洲更多的是恩賜和救助，為當地帶來較多福利，因此習慣於粗放式管理，不太重視更好的履行社會責任。事實上，由於殖民歷史原因，非洲一些國家對歐美發達國家天生具有好感，加上受歐美教育的社會精英目前在非洲國家高層中占比較大，導致對中國為代表的發展中國家普遍具有戒心，特別是中國企業在當地經營的一些不良行為被放大後，加重了對中國企業進入非洲資本入侵、掠奪資源的說辭，導致社會對立情緒加重。面對蜂擁而至的公司，疊加貧困和認識上的偏差，中國企業在非洲遇到了前所未有的挑戰，表現在部分國家抵制中國產品，罷工抗議中資企業對當地員工的不公平待遇等時有發生，甚至演變成暴力事件，這些現象為中國企業在非洲跨國經營帶來了一定的負面影響，使中國企業在當地的社會形象受損，已影響到企業的正常生產經營。在此背景下，解決好企社會形象的問題變得日益突出。中國企業應該如何實施有效的本土化管理以提升企業在當地社會形象，融入當地社會並幫助企業取得更好的經營績效，成為中國企業跨國經營的首要問題。

綜合以上分析，本文基於本土化經營理論，從中國涉外工程企業的海外生產管理實

---

<sup>1</sup>東方財富網. 2014 年中國對外承包工程營業額 1421 億美元. 2015 年 1 月 28 日.  
<http://finance.eastmoney.com/news/1350,20150128472900397.html>

踐入手，選取中國企業最重要的海外目標地區之一——非洲國家作為研究目的地，重點從企業形象的視角，構建中國涉外工程企業在非洲目標國“本土化管理→企業形象→企業績效”的影響機理模型，對中國涉外工程企業實行本土化管理通過企業社會形象影響經營績效的機理進行深入分析，為中國企業在非洲更好的適應環境，科學管控，提升本土化管理水準，增強競爭力提供理論指導。

在具體研究過程中，本文從中國涉外工程企業在非洲本土化現象入手，圍繞本土化戰略形成的原因和對績效的影響為主線，研究本土化管理對企業形象和企業績效的影響機制，分八個章節對這一問題進行探討，主要包括：第一章為導論，界定研究的物件和研究意義，明確研究路線、研究方法與研究成果預計等；第二章對跨國企業形象理論和本土化經營理論進行回顧與文獻綜述，重點解釋跨國企業本土化管理的內涵，包括本土化管理的定義和企業進行本土化管理的動機，以及本土化管理對本研究的啟示；同時也梳理了母子公司管控及企業執行力的理論研究。第三章討論了企業形象對跨國經營過程的影響，從中國涉外工程企業發展現狀入手，結合作者自身工作經驗，分析我國涉外工程企業形象缺失的表現和具體原因，並提出有效的本土化管理對改善企業形象的作用；第四章建立理論模型並提出研究假設，總結現有學者研究框架基礎上，提出本研究的框架模型；第五章對本研究所採用的方法和資料來源進行了探討，以及如何通過問卷的方式收集資料，並對測量的信度和效度進行了測量；第六章對調查樣本進行了描述性統計，從相關性方面對資料進行初步分析和描述；第七章運用多元線性回歸方法對研究提出的假設進行檢驗，從資料上解釋本研究的假設；第八章對全文進行歸納和總結，得出研究啟示和下一步的研究方法。

本文設計的問卷調研方式，主要是收集 2013-2014 年部分中國涉外工程企業在非洲各目標國海外公司的經營資料，對研究假設進行實證檢驗。實證研究發現：（1）實行本土化管理可以顯著的提升中國企業在東道國當地的社會形象；（2）對於涉外工程企業，社會形象對於企業經營績效有顯著的正向作用；（3）涉外工程企業的社會形象在本土化管理對企業績效的影響中有仲介作用；（4）涉外工程企業本土化管理對企業在當地經營績效有直接正向作用；（5）企業自主程度對本土化管理對企業形象的影響中有調節作用，結合中國涉外工程企業的特性，本調節作用在不同的本土化管理實踐中調節方向不同；（6）企業執行力在企業形象對企業績效的影響中具有顯著調節作用，執行力越強的企業，企業形象對企業績效的正向影響越大。

通過理論和實證研究，本文有如下研究創新和理論貢獻：（1）構建了本土化管理與企業經營績效的理論模型，並對衡量指標體系進行模型檢驗，為跨國企業經營戰略選擇

提供了全新的理論視角；（2）明確了中國涉外工程企業的本土化管理維度，理清了本土化管理是如何通過企業形象影響經營績效，通過對企業形象中介作用進行理論分析和實證檢驗，進一步明確了本土化管理對企業績效的影響機理；（3）對企業自主程度和企業執行力對企業績效和企業形象的調節作用進行探討，揭示出本土化管理在不同條件下對經營績效具有不同影響，促進中國企業“走出去”戰略的落地；（4）選擇中國涉外工程行業作為研究樣本，為本土化理論提供來自非洲國家的一手經驗證據，助推了中國企業國際化進程。

通過本文的研究結論分析，得出了對中國涉外工程企業本土化管理的重要啟示：（1）人力資源本土化是企業國際化的關鍵環節。減少外派勞務數量，聘用當地員工，並且使用更多的當地高管，是降低人力成本、規避安全風險、提高經營績效的良策，也是企業走向國際化的必然選擇；（2）把建立本土化合作機制作為重要工作目標。重點要抓好海外公司的本土化並建立本土化合作機制；（3）加快建立融入當地的企業文化。只有實現文化的本土化，才能在諸多方面適應東道國特點，贏得當地員工的信賴和社區的尊重，從而真正融入當地社會，成為真正意義上的本土公司；（4）提升本土化經營理念，通過本土化帶動國際化。中國企業實施“走出去”戰略，必須學會以國際化視野在全球範圍內調配使用資金和資源，將“資金儲蓄”變為“資產儲蓄”，實現真正意義上的跨國經營。

**關鍵字：**跨國企業形象；本土化管理；企業績效；自主程度；執行力

## Abstract

Through the reform and opening-up for over 30 years, the economic aggregate of China is quite considerable. Huge foreign exchange reserve provides strong support to the internationalized development of Chinese enterprises. And it is also driving international project contracting business rapidly. According to the statistics of Ministry of Commerce, the contract amount of foreign project contracting of our country reached 191.7 billion USD in 2014 with a year-on-year growth of 11.73%. In 2015, many Chinese enterprises have walked abroad with the support of national “One Belt and One Road” strategy. International project contracting will have a wider development space.

However, with the continuous acceleration of “walk abroad” policy, Chinese enterprises suffer from problems of social image and localized management, etc. in transnational operation. On one hand, the benefit maximizing principle of Chinese enterprises in overseas operation over the past years is conflicting with the objective environment. Their obedience of local laws of the host country and response to governmental and labor union appeals are aggravating local crisis of confidence. Generally, African countries ask transnational enterprises to obey local laws and regulations. Transnational enterprises are forbidden to adopt unfair treatment on local staff of the host country. Enterprises shall pay attention to the protection of natural resources and the environment and fully respect the community appeals. However, Chinese enterprises are defective in such aspects. Their management level to improve social image through localized operation is relatively low. On the other hand, the understanding of Chinese enterprises on localization is insufficient. Enterprise managers always pose themselves as “the redeemer” during their operation in Africa. They think they Chinese enterprises are gifting and helping people in Africa to bring more welfare locally since local economy and social development level is lower than China. Therefore, they are used to extensive management without paying attention to better fulfillment of social responsibilities. In fact, some countries in Africa have a favorable impression on developed countries in Europe and America due to historical colonization. Besides, social elites who have received education in Europe and America cover a high proportion in top managers in African countries. They have psychology of preparedness on developing countries

represented by China. Especially when some bad behaviors of local operation of Chinese enterprises are amplified, the excuse of capital invasion and resource pillage of Chinese enterprises in China is aggravated, which aggravates contrasting feeling of the society. With more and more enterprises in Africa, poverty and deviation in understanding, Chinese enterprises are facing unprecedented challenges in Africa. Boycott of Chinese products, strike and protest of unfair treatment of Chinese enterprises on local staff is frequent in some countries. Sometimes it will even become incident of violence, which brings negative influence on the transnational operation of Chinese enterprises in China. Social image of Chinese enterprises is damaged locally, which influences the normal production and operation of them. Under such circumstances, it is more and more urgent to solve social image problem of enterprises. It becomes an important issue to carry out effective localized management to improve local social image of enterprises, blend in local society and help enterprises to get better performance for transnational operation of Chinese enterprises.

In conclusion, this paper starts from overseas production management practice of Chinese engineering enterprises concerning foreign business and selects African countries, one of the most important overseas target areas of Chinese enterprises, as the research destination based on localized operation theory to build the influence mechanism model of “localized management → enterprise image → enterprise performance” of Chinese engineering enterprises concerning foreign business in target countries in Africa to make a deep analysis on the mechanism of Chinese enterprises to influence operation performance by carrying out localized management through social image to provide theoretical guidance to Chinese enterprises for better adaptation to local environment, scientific control, improvement of localized management level and competitiveness.

During the process of specific research, this paper starts from the localization of Chinese enterprises in Africa and researches the influence mechanism of localized management on enterprise image and enterprise performance with the principal lines of localized strategy formation reason and influence on performance. It discusses this problem in 8 chapters, including: Chapter 1 is the introduction which defines the research object and research significance and specifies the research route, methods and research achievement prediction; Chapter 2 reviews the enterprise image theory and localized operation theory of transnational enterprises and makes a literature review on them. It explains the connotation of localized

management of transnational enterprises, including the definition of localized management, motivation of enterprises to carry out localized management and enlightenment of localized management on this research. It also summarizes the theoretical research of parent-subsidiary company control and enterprise execution. Chapter 3 discusses the influence of enterprise image on the operation process of Chinese enterprises. It starts from the current development situations of Chinese enterprises, combines with the work experience of the author, analyzes the shortcomings and specific reasons of enterprise image of Chinese enterprises and puts forward effective localized management to improve enterprise image. Chapter 4 establishes a theoretical model and puts forward research hypothesis. It puts forward the framework model of this research on the basis of summarizing the existing research framework of scholars; Chapter 5 discusses the methods and data source adopted in this research. It describes how to collect data through questionnaire and measures the reliability and validity. Chapter 6 makes a descriptive statistics on the investigation samples and makes an initial analysis and description on data from the perspective of correlation. Chapter 7 adopts Multiple Linear Regression to verify the hypothesis and explains the hypothesis in data. Chapter 8 summarizes and concludes the whole contents and works out the enlightenments and following research methods.

The questionnaire investigation designed in this paper collects part of the operation data of Chinese enterprises in target countries from 2013 to 2014 to carry out empirical test on the research hypothesis. The empirical test finds out that: (1) The execution of localized management can improve the local social image of Chinese enterprises in host countries remarkably; (2) Social image of engineering enterprises concerning foreign business has a remarkable positive correlation with the operation performance; (3) Social image of engineering enterprises concerning foreign business has intermediation function in the influence of localized management on enterprise performance; (4) Localized management of engineering enterprises concerning foreign business has a positive correlation with the local operation performance of enterprises; (5) Degree of enterprise self-independence has a regulating effect on the influence of localized management on enterprise image. According to the characteristics of Chinese enterprises, the regulating effect has different directions in different localized management practices; (6) Enterprise execution has a remarkable regulating effect on the influence of enterprise image on enterprise performance. Enterprise

image of enterprise with stronger execution force has larger positive influence on the enterprise performance.

Through theoretical and empirical research, this paper has the following research innovations and theoretical contributions: (1) It builds the theoretical model of localized management and enterprise operation performance. It makes model test to measure the indicator system to provide brand new theoretical perspective to operation strategy selection of transnational enterprises; (2) It specifies the localized management dimensionality of Chinese engineering enterprises concerning foreign business and specifies how localized management influences the operation performance through enterprise image. It further specifies the influence mechanism of localized management on enterprise performance through theoretical analysis and empirical test on the intermediation function of enterprise image; (3) It discusses the regulating effect of enterprise self-dependence degree difference and enterprise execution difference on enterprise performance and enterprise image, reveals different influence of localized management on operation performance in different conditions to promote the realization of “walk abroad” strategy of Chinese enterprises; (4) It selects Chinese engineering industry concerning foreign business as the research sample to provide first-hand experience and evidence of African countries to localization theory, which promotes the internationalization progress of Chinese enterprises.

It works out important enlightenments on the localized management of Chinese engineering enterprises concerning foreign business by analyzing the research conclusions of this paper: (1) Localization of human resource is a key step of enterprise internationalization. Reduction of dispatched labor force, employment of local people and utilization of more local top managers are good methods to reduce human cost, avoid safety risks and improve operation performance. And it is an inevitable choice for enterprises to be internationalized; (2) The establishment of localized cooperation mechanism shall be regarded as an important work task. Pay attention to localization of overseas companies and establish a localized cooperation mechanism; (3) Accelerate the establishment of enterprise culture which blends in local conditions. Only the realization of culture localization can make it a real localized company; (4) Promote localized operation idea to drive internationalization through localization. The execution of “walk abroad” strategy of Chinese enterprises must learn allocation of capital and resources globally with internationalized horizon to turn “capital



deposit” to “asset deposit” and realize true transnational operation.

**Keywords:** transnational enterprise image; localized management; enterprise performance; self-independence degree; execution force

## 目錄

摘要.....	i
Abstract.....	iv
Qualifying Panel and Examination Panel .....	ix
致謝.....	x
圖目錄.....	xvi
表目錄.....	xvii
第一章 導論.....	1
1.1 選題背景 .....	1
1.2 研究意義 .....	5
1.2.1 理論意義 .....	5
1.2.2 實踐意義 .....	6
1.3 研究方法 .....	7
1.4 研究目標與邏輯框架 .....	8
1.4.1 研究目標 .....	8
1.4.2 論文框架 .....	9
1.4.3 研究路徑 .....	11
1.4.4 研究範圍 .....	11
1.5 小結 .....	12
第二章 文獻綜述與理論回顧.....	13
2.1 跨國企業形象研究綜述 .....	13
2.1.1 跨國企業形象概念 .....	13
2.1.2 跨國企業形象的構成 .....	14
2.1.3 跨國企業形象識別系統 .....	16
2.1.4 跨國企業形象識別系統在企業生產經營過程中的作用 .....	17
2.2 本土化管理研究綜述 .....	20
2.2.1 本土化定義 .....	20
2.2.2 跨國企業的本土化 .....	21
2.2.3 本土化管理對企業形象的影響 .....	30
2.3 跨國公司母子公司管控和子公司自主行為研究綜述 .....	34
2.3.1 跨國公司及子公司的定義 .....	34
2.3.2 跨國公司母子公司關係理論 .....	35
2.3.3 跨國公司子公司角色分類理論 .....	36
2.4 公司執行力理論綜述 .....	39
2.4.1 執行力的概念與定義 .....	39
2.4.2 執行力影響因素分析 .....	40

2.4.3 執行力的模型化 .....	41
2.5 小結 .....	42
第三章 企業形象對跨國經營過程的影響.....	43
3.1 中國涉外工程行業發展概況 .....	43
3.1.1 中國對外經貿概況 .....	43
3.1.2 中國對外工程承包概況 .....	46
3.2 中國涉外工程企業在非洲的發展現狀 .....	49
3.2.1 中國涉外工程企業在非洲的發展現狀 .....	50
3.2.2 中國涉外工程企業在非洲遇到的主要問題 .....	51
3.2.3 中國涉外工程企業在非洲形象缺失的原因 .....	54
3.3 有效的本土化管理對改善企業形象的作用 .....	56
3.3.1 全方位合作，創造更多的就業機會 .....	56
3.3.2 優化外部經營環境，實現企業可持續發展 .....	56
3.3.3 增強政治互信，構建良好國家和企業形象 .....	57
3.4 小結 .....	57
第四章 理論模型和研究假設.....	59
4.1 本研究的概念模型 .....	59
4.2 本土化管理對涉外工程企業形象的直接作用 .....	62
4.3 企業形象對企業績效的直接作用 .....	67
4.4 本土化管理對涉外工程企業經營績效直接作用 .....	68
4.5 企業形象在本土化管理對企業績效影響中的仲介作用 .....	70
4.6 企業自主程度在本土化管理對企業形象影響中的調節作用 .....	73
4.7 企業執行力在企業形象對企業績效影響中的調節作用 .....	76
4.8 本土化管理與涉外工程企業績效的實證模型 .....	77
4.9 小結 .....	78
第五章 研究方法和資料來源.....	79
5.1 實證研究設計 .....	79
5.1.1 地區選取 .....	79
5.1.2 資料來源 .....	81
5.1.3 資料分析方法 .....	82
5.2 變數度量 .....	82
5.2.1 因變數 .....	84
5.2.2 引數 .....	84
5.2.3 仲介變數 .....	90
5.2.4 調節變數 .....	91
5.2.5 控制變數 .....	93

5.3 測量的信度和效度 .....	95
5.3.1 信度分析 .....	95
5.3.2 效度分析 .....	96
5.4 小結 .....	106
第六章 描述性統計分析.....	107
6.1 樣本的描述性統計 .....	107
6.1.1 企業績效樣本的描述性統計 .....	107
6.1.2 企業形象樣本的描述性統計 .....	108
6.2 研究變數的描述性統計 .....	109
6.2.1 因變數的描述性統計 .....	109
6.2.2 引數的描述性統計 .....	110
6.2.3 仲介變數的描述性統計 .....	113
6.2.4 調節變數的描述性統計 .....	115
6.2.5 控制變數的描述性統計 .....	117
6.3 相關性分析和多重共線性檢驗 .....	117
6.3.1 Person 相關性分析 .....	117
6.3.2 多重共線性檢驗 .....	119
6.4 小結 .....	119
第七章 假設檢驗.....	120
7.1 本土化管理對企業形象的直接作用檢驗 .....	120
7.2 企業形象對企業績效的直接作用檢驗 .....	122
7.3 本土化管理對企業績效的直接作用檢驗 .....	123
7.4 企業形象在本土化管理對企業績效影響的仲介作用檢驗 .....	125
7.5 企業自主程度在本土化管理對企業形象影響中的調節作用檢驗 .....	130
7.6 企業執行力在企業形象對企業績效影響中的調節作用檢驗 .....	134
7.7 實證研究結果匯總 .....	136
7.8 小結 .....	139
第八章 結論和啟示.....	140
8.1 研究結論和分析 .....	140
8.1.1 本土化管理對涉外工程企業在當地形象的直接作用 .....	140
8.1.2 涉外工程企業在當地形象對企業績效的直接作用 .....	141
8.1.3 本土化管理對涉外工程企業績效的直接作用 .....	142
8.1.4 涉外工程企業形象對本土化管理對企業績效影響的仲介作用 .....	144
8.1.5 企業自主程度在本土化管理對企業形象影響中的調節作用 .....	146
8.1.6 企業執行力在企業形象對企業績效影響中的調節作用 .....	148
8.2 研究啟示 .....	149

8.2.1 人力資源本土化是企業國際化的關鍵環節 .....	149
8.2.2 把建立本土化合作機制作為重要工作目標 .....	150
8.2.3 加快建立融入當地的企業文化 .....	151
8.2.4 提升本土化經營理念，通過本土化帶動國際化 .....	151
8.3 研究創新和不足 .....	153
8.3.1 主要創新 .....	153
8.3.2 研究的局限與不足 .....	154
8.4 進一步的研究方向 .....	155
參考文獻.....	156
注釋.....	165
附錄 1：企業調查問卷.....	168
附錄 2：企業形象調查問卷.....	171

## 圖目錄

圖 1-1 研究路徑.....	8
圖 2-1 跨國公司進行本土化經營成因.....	20
圖 2-2 跨國公司本土化內容.....	22
圖 3-1 中國對外經貿整體情況柱狀圖.....	37
圖 3-2 2000-2014 年中國外貿依賴程度.....	38
圖 3-3 2000-2014 年中國對外經貿格局百分比直條.....	38
圖 3-4 中國國際工程承包業務情況.....	40
圖 3-5 我國涉外工程承包合同額按專業分類情況.....	40
圖 3-6 我國對外工程承包各領域新簽合同額變化情況.....	41
圖 3-7 我國在各大洲對外工程承包新簽合同額變化情況.....	41
圖 4-1 本土化管理與企業在當地經營績效的關係.....	51
圖 4-2 自主程度和執行力的調節作用.....	52
圖 4-3 本土化管理對企業績效的影響過程的仲介因素.....	60
圖 4-4 企業形象的仲介作用.....	61
圖 4-5 本研究的實證模型.....	66
圖 5-1 本研究調查物件所在國家特徵.....	79
圖 7-1 本土化管理對企業形象的直接作用.....	99
圖 7-2 涉外工程企業形象對企業績效的直接作用.....	100
圖 7-3 本土化管理對企業經營績效的直接作用.....	102
圖 7-4 涉外工程企業形象在本土化管理對企業績效影響機制中的仲介作用.....	103
圖 7-5 涉外工程企業自主程度在本土化管理對企業形象影響機制中的調節作用.....	107
圖 7-6 企業自主程度在當地員工比例對企業形象影響的調節作用.....	109
圖 7-7 企業自主程度在當地供應商比例對企業形象影響的調節作用.....	109
圖 7-8 企業自主程度在當地公益投入強度對企業形象影響的調節作用.....	110
圖 7-9 涉外工程企業執行力在企業形象對企業績效影響機制中的調節作用.....	110
圖 7-10 企業執行力社會形象對企業績效影響的調節作用.....	111
圖 8-1 企業形象的仲介作用.....	118

## 表目錄

表 1-1 本研究的研究範圍.....	9
表 2-1 跨工公司本土化研究成果.....	23
表 3-1 中國工程企業在非洲經營狀況.....	42
表 4-1 本土化管理對企業形象的影響機理預計.....	53
表 4-2 本土化管理對企業績效的影響機理預計.....	58
表 5-1 研究變數涉及的概念明細表.....	70
表 5-2 當地員工比例的因數分析結果.....	73
表 5-3 當地供應商比例的因數分析結果.....	74
表 5-4 當地員工培訓強度的因數分析結果.....	75
表 5-5 當地公益投入強度的因數分析結果.....	75
表 5-6 各國企業形象評價人資訊匯總表.....	76
表 5-7 當地員工培訓強度的因數分析結果.....	77
表 5-8 企業自主程度的因數分析結果.....	77
表 5-9 企業執行力的因數分析結果.....	78
表 5-10 本研究問卷的 Chronbach $\alpha$ 信度測量.....	81
表 5-11 當地員工比例的 KMO 和 Bartlett 檢驗結果.....	81
表 5-12 當地員工比例題項解釋的方差.....	82
表 5-13 當地員工比例題項的因數載荷矩陣.....	82
表 5-14 當地供應商比例的 KMO 和 Bartlett 檢驗結果.....	82
表 5-15 當地供應商比例題項解釋的方差.....	83
表 5-16 當地供應商比例題項的因數載荷矩陣.....	83
表 5-17 當地員工培訓強度的 KMO 和 Bartlett 檢驗結果.....	83
表 5-18 當地員工培訓強度相關題項解釋的方差.....	84
表 5-19 當地員工培訓強度的因數載荷矩陣.....	84
表 5-20 當地員工培訓強度的 KMO 和 Bartlett 檢驗結果.....	84
表 5-21 當地公益投入強度相關題項解釋的方差.....	85
表 5-22 當地公益投入強度相關題項的因數載荷矩陣.....	85
表 5-23 企業形象相關題項的 KMO 和 Bartlett 檢驗結果.....	85
表 5-24 企業形象相關題項解釋的方差.....	86
表 5-25 企業形象相關題項的因數載荷矩陣.....	86

表 5-26 企業自主程度相關題項的 KMO 和 Bartlett 檢驗結果.....	87
表 5-27 企業自主程度相關題項解釋的方差.....	87
表 5-28 企業自主程度相關題項的因數載荷矩陣.....	87
表 5-29 企業執行力相關題項的 KMO 和 Bartlett 檢驗結果.....	87
表 5-30 企業執行力相關題項解釋的方差.....	88
表 5-31 企業執行力相關題項的因數載荷矩陣.....	88
表 6-1 本研究在非洲各目標國調研的覆蓋情況.....	89
表 6-2 各國企業形象評價人對企業熟悉程度匯總表.....	90
表 6-3 因變數的描述性統計.....	90
表 6-4 因變數分國別描述性統計.....	91
表 6-5 當地員工比例的描述性統計.....	91
表 6-6 當地供應商比例的描述性統計.....	92
表 6-7 當地員工培訓強度的描述性統計.....	93
表 6-8 當地公益投入強度的描述性統計.....	93
表 6-9 企業形象的描述性統計.....	94
表 6-10 企業自主程度的描述性統計.....	95
表 6-11 企業執行力的描述性統計.....	96
表 6-12 控制變數的描述性統計.....	96
表 6-13 變數的相關矩陣.....	97
表 7-1 本土化管理對企業形象的直接作用檢驗.....	100
表 7-2 涉外工程企業形象對企業績效的直接作用檢驗.....	101
表 7-3 本土化管理對企業經營績效的直接作用檢驗.....	102
表 7-4 涉外工程企業形象在本土化管理對企業績效影響的仲介作用檢驗.....	105
表 7-5 涉外工程企業形象的仲介作用檢驗結果.....	106
表 7-6 涉外工程企業自主程度在本土化管理對企業形象影響中的調節作用檢驗.....	108
表 7-7 涉外工程企業執行力在企業形象對企業績效影響中的調節作用檢驗.....	111
表 7-8 假設檢驗結果匯總.....	112