

# 台商大陸子公司決策自主權影響因素之研究

## The Determinants of Decision-making Autonomy of Taiwanese Firm's Subsidiaries in China

廖明坤 *Ming-Kung Joseph Liao*

實踐大學國貿系

Shin Chien University

于卓民 *Chwo-Ming Yu*

國立政治大學企管系

National Chengchi University

司徒達賢 *D. H. William Seetoo*

國立政治大學企管系

National Chengchi University

### 摘 要

本研究專注於台商大陸子公司決策自主權程度與範圍之影響因素，引用交易成本理論、代理理論、資源基礎觀點，探討子公司經理人的特質及子公司的特性兩個構面，對子公司決策自主權的影響。本研究的主要目的，為建構出適合來自開發中國家多國企業子公司決策自主權影響因素之研究架構，以及找出過去研究中未曾提及但對子公司決策自主權具有重要影響之因素。經由問卷調查，以迴歸分析及邏輯斯轉換分析 112 份回收問卷，實證結果發現：(1)子公司經理人與母公司經理人關係愈密切，子公司的決策自主權限愈高；(2)子公

司具備的資源與能力愈豐富，子公司的決策自主權限愈高，自主權範圍愈大；(3)子公司之價值活動愈完整，子公司的決策自主權限愈高，自主權範圍愈大；(4)子公司與網絡成員的聯結關係愈密切，子公司的決策自主權限愈高，自主權範圍愈大；(5)子公司在地主國的疆界延伸單位與外部相關單位互動程度愈高，子公司的決策自主權限愈高。

**關鍵字：**自主權、多國企業、交易成本、代理理論、資源基礎觀點

## **Abstract:**

In this paper, particular emphasis is placed on the issue of autonomy for the subsidiaries of Taiwanese firms operating in China. Derived from the agency theory, resources-based view and transaction cost economics, the hypotheses are raised under the following two dimensions: the personal characteristics of subsidiary managers and the characteristics of a subsidiary. The empirical findings, based on 112 Taiwanese subsidiaries in China, are:

1. The close relationship between a subsidiary manager and the headquarters has a positive impact on the degree of decision-making autonomy of a subsidiary.
2. The resources and capabilities, the completeness of value-chain activities and the networking activities of a subsidiary are positively related to the degree and scope of decision-making autonomy of a subsidiary.
3. The degree of boundary spanning of a subsidiary has a positive impact on the degree of decision-making autonomy of a subsidiary.

Finally, suggestions based on these findings are proposed to Taiwanese headquarters and subsidiary managers for further reference.

**Keyword:** autonomy, multinational corporations, transaction cost economics, agency theory, resources-based view .

## **壹、研究動機與目的**

早期學者大多認為多國企業(Multinational Corporations, MNCs)所有權優勢(ownership-specific advantages)是由母公司所發展，然後將此所有權優勢移轉

給海外子公司，以賺取更多的經濟利益(Dunning, 1981)。然而隨著時間的經過，子公司可能累積更多資源與能力，也有創新的能力，於是子公司由原來附屬於多國企業母公司的被動角色，變得更加積極(Rugman & Verbeke, 2001)。因此，母公司不再是多國企業競爭優勢的唯一來源。Hedlund(1986)提出「非正統結構(heterarchy)」及 Bartlett & Ghoshal(1989)提出「跨國性組織(transnational)」等模式來反映海外子公司對於多國企業競爭優勢的發展所扮演的重要角色。

學者大都同意子公司能力會隨著時間的經過而有所改變，典型的看法是子公司經由資源的累積而發展出已獨特的能力(Hedlund, 1986; Prahalad & Doz, 1981)。也有許多學者嘗試研究子公司的角色與責任，而發展出不同的子公司分類方式(Bartlett & Ghoshal, 1989; Jarillo & Martinez, 1990)。綜合上述學者的觀點，多國企業子公司的任務，不只是迅速並有效的回應當地需求，或是配合母公司全球網絡的整合，而是進一步的尋求市場機會與創造利潤，以達成企業整體目標。因此，多國企業國際化的活動中，如何設計良好的控制機制，使海外子公司在當地經理人的領導下發揮應有的功能，是多國企業共同面臨的重要課題。學者在多國企業的協調控制系統上的研究已投入相當心力，在集權化這項研究支流中，探討子公司決策自主權的研究相當豐富(Edwards, Ahmad, & Moss, 2002; Garnier, 1982; Taggart, 1997; Young & Tavares, 2004; 于卓民, 1998)，其原因為子公司決策自主權對多國企業的營運效率與組織適應有相當程度的影響。然而，回顧國內的研究，對於多國企業子公司決策自主權探討仍屬有限(朱文儀與莊正民, 1999)。

有鑑於此，本研究的目的，在於探索影響台商大陸子公司決策自主權的重要影響因素。本研究嘗試找出對子公司決策自主權具有重要影響性的變數，並藉由理論推導來釐清預測變數對子公司決策自主權的影響方向。因此，本研究的貢獻有二：(1)以開發中多國企業為研究主體，彌補過去以美、日、歐等已開發國家 MNCs 為研究對象，所產生研究結論可能不符合開發中國家 MNCs 的缺憾；(2)以代理理論、交易成本理論及資源基礎觀點等理論基礎，導入獨特的影響因素並推論研究假設，使研究結論更具參考性。

本研究經由文獻探討，以「子公司經理人(負責人)的特質」及「子公司的特性」兩個構面對子公司決策自主權程度及範圍進行探討，建立假說並進行實證分析。本文第一部份為緒論；第二部份就前述兩構面的重要變數對子公司決策自主權影響的相關理論進行說明，並推論出假說及研究架構；第三部份敘述

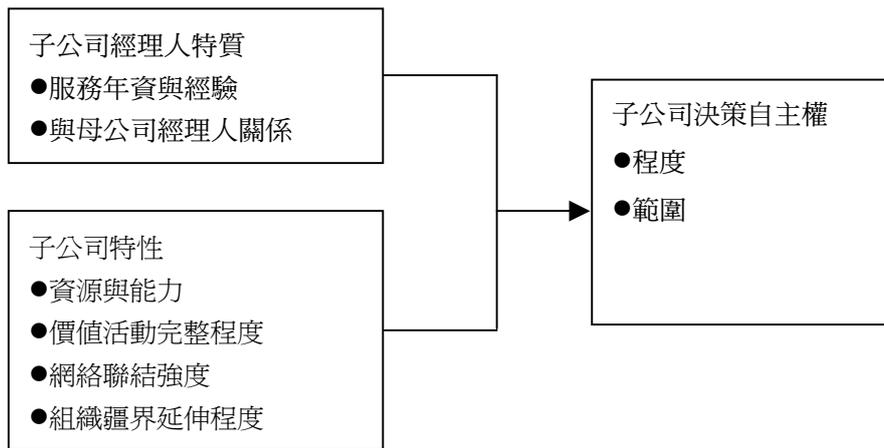
樣本與資料蒐集、分析方法，並說明變數的定義及衡量；第四部份為實證結果與討論；最後一部份為結論與未來研究之建議。

## 貳、文獻回顧與假說發展

### 一、自主權的意義與影響因素

Gupta & Govindarajan(1991)認為授權(decentralization)是總公司管理者賦予子公司經理人決策制定權的程度；O'Donnell(2000)定義自主權(autonomy)為多國企業國外子公司擁有策略與營運決策制定權的程度；Young & Tavares(2004)認為集權(centralization)為總公司授予子公司經理人決策裁量權(discretion)的程度，此與多國企業協調及整合之需要有關。雖然許多學者的研究分別出現授權、自主權與集權(Edwards, Ahmad, & Moss, 2002; Garnier, 1982; Gates & Egelhoff, 1986; Gupta & Govindarajan, 1991; Taggart, 1997)，但所表示的意義卻大致相同，皆在說明子公司的自主權即為「在多國企業內，母公司給予國外子公司的決策權限，使其得以較有效率與彈性地裁決當地事務」(Garnier, 1982)。

然而，過去學者對子公司決策自主權之研究，大都是探討母公司對子公司授權程度的多寡及影響母公司給予子公司決策自主權的影響因素(Edwards, Ahmad, & Moss, 2002; Garnier, 1982; Gates & Egelhoff, 1986; Taggart & Hood, 1999)，甚少提及母公司授權予子公司的範圍。Young & Tavares(2004)提及探討子公司決策自主權程度及範圍的重要性，因此本研究除了探討子公司的決策自主權程度外，也同時討論子公司的決策自主權範圍。至於決策自主權的影響因素之研究，大都從環境因素、母公司因素、子公司因素著手，較少以子公司經理人的特質切入，究其原因是西方國家的企業其正式化程度較高，經理人個人因素較不容易影響管理決策；但東方國家的企業其人治色彩較高，若忽略子公司經理人的特質，可能使研究的適用性受到質疑。因此，本研究對於子公司決策自主權程度及範圍影響因素之研究，除了納入傳統研究中提及之子公司構面外，尚加入子公司經理人特質的構面，其中母子公司經理人的關係是東方企業組織中重要的管理議題(Chen, 2001)，本研究將之納入經理人特質之討論，以彌補過去研究之缺口(本研究之架構請見圖一)。



圖一 研究架構圖

## 二、子公司經理人特質與決策自主權限

Hambrick & Mason(1984)提出高階管理觀點(upper echelons perspective)，他們認為組織的產出，會受到高階經理人特質的影響，而主要的影響是在決策判斷或策略選擇上。本節由經理人特質面中之子公司經理人與母公司經理人之關係、經理人的服務年資與國際事務經驗，配合代理理論來推論經理人特質影響子公司自主權的假說。

### (一)經理人的服務年資與經驗

經理人服務年資的增加與經理人的穩定性、降低衝突與較佳的溝通能力有所關連(Katz, 1982)。當經理人在組織內有較長的服務年資，因為長時間與內、外部人員接觸，有較好的溝通與信任，因此會減少與內、外部人員溝通的時間，而且可以過濾掉那些對組織績效有所危害的資訊，及篩選有助於組織績效提升的資訊(Zenger & Lawrence, 1989; Michel & Hambrick,1992)。

Sambharya(1996)認為國際事務經驗有降低不確定性、累積文化知識及有利多國企業全球性經驗學習與擴張等三項利益。Daily & Schwenk(1996)研究美國 MNCs 的高階管理者特質與企業國際化策略的關係時，認為 Pfeffer(1983)

所主張的經理人人格特質對於 MNCs 全球多角化策略的影響，應該再加上「相關國際事務經驗」這項變數才具完整性，經理人具備相關國際事務經驗對子公司營運表現的重要性可見一斑。

經理人具備豐富國際事務經驗，對母公司授予決策自主權的影響為何，本研究嘗試以代理理論，加以說明。依據 Jensen and Meckling(1976)的定義，代理成本可分為三種：(一)主理人的監督成本(monitoring cost)；(二)代理人的自我約束成本(bonding cost)；(三)殘餘損失(residual loss)。根據 Jensen and Meckling(1976)代理成本的觀點，本研究認為經理人具備豐富的國際事務經驗，可以比較順利執行所負責的業務，因此可以降低母公司為防範經理人的偏差行為，使用契約設計來加以監督或激勵，所產生的主理人監督成本。並且在既定的各種監督約束下與現有的組織結構下，豐富國際事務經驗經理人比國際事務經驗不豐富的經理人較能及時採取行動，降低公司的風險或減少獲利的下降，殘餘損失也會減少。因此，依據代理理論，具備豐富國際事務經驗的經理人可以降低母公司對其的監督成本與殘餘損失，母公司會給予較高的決策自主權程度。

經理人服務年資對子公司決策自主權之影響，可從代理理論得到答案。代理理論的基本假設中，其中有一點假定主理人是處在不完全訊息(incomplete information)下，主理人雖瞭解部份代理人的特質或能力，但未能完全瞭解其所採取行動是否完全符合主理人利益，此點假設反映了雙方資訊的不對稱。由於資訊的不對稱，產生了道德危險(代理人努力水準為主理人所不知的危險)及逆選擇(因資訊不對稱選錯能力不足或資格不符的代理人)(Rasmusen, 1989)。從代理理論中資訊不對稱的假設所產生道德危險及逆選擇的論點中，本研究推論經理人在母公司服務的年資愈久，母公司對其能力及人格特質的瞭解愈深；因此被選派海外負責海外子公司業務的資深經理人，從母公司的觀點來看，其資訊不對稱的情形會降低，且隱藏行為及逆選擇的機會皆會較資淺經理人來得低。職是之故，相對於資淺經理人，資深經理人較能獲得母公司高度的授權。結合服務年資與工作經驗對決策自主權之影響，本研究推論出第一個研究假說：

*H1-1：子公司經理人的服務年資與國際事務經驗愈多，子公司的決策自主權程度愈高。*

## (二)子公司經理人與母公司經理人之關係

Farh & Behling (1998)將中國人的關係分類成三種型式，第一種關係類型稱為親人(jiaren)，是最親近的關係；第二種關係類型稱為熟人(shuren)，是一種次親近的關係；第三種關係類型稱為生人(shengren)，是最不親近的關係。從代理理論的觀點，母公司的經理人是主理人，子公司的經理人是代理人，彼此間存在有代理關係，代理人在理性及投機主義的人性假設下，會以追求自己利益最大化的角度來經營當地子公司，代理問題的產生，也是因為主理人依賴代理人為其利益採取某些行動才會發生(Jensen & Meckling, 1976)。

如上述，代理成本可分為監督成本、自我約束成本及殘餘損失三種(Jensen & Meckling, 1976)，此三種成本會因為母公司經理人與子公司經理人關係的親疏，而有不同的表現。本研究推論，當子公司的經理人是母公司經理人的親人及熟人時，基於彼此間的信任及共享價值，母公司經理人相信子公司經理人的決策制訂會以公司利益最大化出發，自然會就子公司經理人專長部份，給予較大程度的決策自主權。然而，當子公司經理人與母公司經理人間的關係是生人，由於彼此間缺乏信任基礎，且母公司經理人對其能力及決策品質所知有限情況下，會給予較少的決策自主權限。此時的授權僅於經理人所專精領域有關之決策，並非讓經理人參與較廣的決策。因此，本研究推論出第二個研究假說：

*H1-2：子公司經理人與母公司經理人的關係愈密切，子公司的決策自主權程度愈高。*

### 三、子公司特性與自主權限

本研究認為，從母公司授權的思考邏輯推論，子公司所具備之能力與決策制訂所需資訊的掌控，是授權與否的最重要影響因素。子公司所具備之能力，展現在子公司所擁有資源與能力及價值活動完整程度，子公司對決策所需資訊的掌控，則受子公司與網絡成員的聯結關係與組織疆界延伸(boundary-spanning)程度之影響，因此下文將分別討論。

#### (一)子公司的資源與能力

組織經營無法避免不確定性，而不確定性的主要來源乃在於組織依賴環境中其他單位提供所需資源，依賴程度越高，則不確定性越高(Thompson, 1967; Pfeffer & Salancik, 1978)。當一個組織所能獲得資源愈豐富時，則該組織較易生存；反之，當組織資源貧瘠時，此時對環境的敵對性就高，組織須採取某些行動方能在惡劣的環境下生存(Tan & Lischert, 1994)。

Day(1994)則認為組織能力是指深植於企業的一種綜合協調機制(coordinating mechanisms)，由於此機制的存在，使得廠商之無形及有形的資產皆夠有效地被利用。Collis(1991)則認為組織能力係指運用管理能力改善公司效率與效能的能力，如鼓勵創新、團體學習、資訊與技術之移轉能力。因此可知，資源與能力的關係是密不可分，組織能力係屬於公司「資源」的一部分(司徒達賢，1995)。Grant(1996)指出組織的資源(resources)與能力(capabilities)，是組織持續競爭優勢的主要來源。而資源基礎觀點(resource-based view; RBV)則認為稀少、有價值、不可模仿的資源可大部份決定廠商的競爭優勢(Barney, 1991; Teece, Pisano, and Shuen, 1997)；Hamel & Prahalad(1994)描述核心能力(core competence)是組織技能與技術的集合(...a bundle of skills and technologies)；Markides & Williamson (1994)定義核心能力是經驗、知識與系統的結合，這種結合可成為組織創造與蓄積策略資產，而策略資產即是構成組織競爭優勢的來源。本研究採 Grant(1996)之看法將「資源與能力」視為多國企業子公司所具備整體資源與能力，亦包含核心資源與能力，但涵蓋範圍更大。

由以上有關資源基礎理論的討論，可以得知子公司擁有豐富資源與能力可降低對環境依賴及達成組織的目標，並且可以減低對母公司的依賴，相對有較高的談判能力。因此母公司也愈願意給予較高的自主權程度(Norhria & Ghoshal, 1994)及較大的自主權範圍。因此，本研究推論出第三和第四個研究假說：

*H2-1a：子公司擁有的資源與能力愈豐富，子公司的決策自主權程度愈高。*

*H2-1b：子公司擁有的資源與能力愈豐富，子公司的決策自主權範圍愈大。*

## (二)價值活動的完整程度

Porter(1986)以「價值鏈」和「一般策略(generic strategy)」這兩種構面，發展其全球策略的模型，以「構形(configuration)」及「協調(coordination)」來分類多國企業的全球策略。構形是指決定一個價值鏈上的活動，要在世界上的哪一處執行；而協調是指在不同國家內執行之相似或者具有關聯性的活動，如何能夠互相協力與調和。

Roth, Schweiger & Morriossn(1991)的研究發現，功能活動的協調的確會影響廠商的國際化策略，不過在此研究中並沒有顯著的支持價值活動的構形和國

際化策略之間的關係。Zou & Myers(1999)發現研發活動和行銷活動的協調性有利於廠商全球策略地位的提升，而研發活動、製造活動和行銷活動的協調性愈大，以及研發活動集中程度越高，愈能幫助廠商提高全球競爭力，這些實證文獻，大都支持價值活動的協調性與國際化策略和績效有關。

多國企業跨越地理範疇而於世界各地建立其據點，當地主國的策略地位提升或市場重要性增加，為創造較大的價值，子公司會擁有比較完整的價值活動以服務當地顧客；而當子公司的價值活動完整的集中在地主國時，基於價值的創造或基於其協調的代理成本會降低，推論母公司會傾向授與子公司較高的自主權程度與較大的自主權範圍。

由以上的內部交易成本的分析，以及學者在國際化策略與績效與價值活動關連性的研究結論，價值活動的完整性可降低交易成本及創造更多的價值，並使廠商擁有較佳的競爭優勢以獲取良好的經營績效。因此，當子公司擁有的價值活動愈完整時，其決策自主權程度愈高且範圍愈大，本研究推論出的第五和第六個研究假說為：

*H2-2a：子公司在地主國的價值活動愈完整，子公司的決策自主權程度愈高。*

*H2-2b：子公司在地主國的價值活動愈完整，子公司的決策自主權範圍愈大。*

### (三) 網絡聯結關係

隨著科技的不斷進步及產業競爭趨向於全球化競爭的情勢下，從 1980 年代開始，產業網絡已成為實務界合縱連橫及學術界研究投入的新興領域。網絡概念的形成與提出，可追溯社會學與組織的理論。Mitchell(1969)最早將網絡定義為「一組人、事、物的聯結關係」，而後不同的學者，從不同的角度切入，而對網絡有不同的定義。

子公司的網絡關係，包括其與當地的客戶、經銷商、同業、供應商、工會、商會、政府機關、學術單位與研發機構等所建立的關係，子公司與網絡成員良好聯結，可以產生不同的效益。當與經銷商或供應商交易時，由於長期間的往來關係，彼此都有相當程度的瞭解，因此交易可能涉及的事前成本及事後成本，都因彼此的熟識所建立的互信基礎而降低(Andersson & Forsgren,2000; Oliver, 1990)。與學術單位或研發機構的良好關係，更有助研發計劃的合作，降低研發活動的風險及研發成本(Oliver, 1990; Porter & Fuller, 1986)。與政府機

關的良好互動，有助於第一時間取得獨賣權、專利權或有利司法案的推行，使子公司得以建立更佳的競爭優勢。與同業或配合廠商可以合作互通有無，取得自己所欠缺的資源與能力或共同開創市場商機(Johanson & Mattsson, 1987)。從學習的觀點切入，網絡關係更是有助於廠商的學習，特別是不易模仿且難以編碼的內隱知識，更需要網絡成員長時間相處才能順利移轉(Kogut, 1988; Lorenzoni & Lipparini, 1999)。

子公司與外部網絡的關係所可能帶來的綜合效益，包括降低子公司與網絡成員的交易成本、建立競爭優勢、降低研發風險、取得互補性資源及加速學習等效益等(司徒達賢，2001；吳思華，1996)。因為這些效益的產生，都是根植於子公司與當地網絡成員的互動，從這些觀點來看，母公司為實現這些效益，必須給予子公司較大的決策權限。因此，本研究推論出第七和第八個研究假說為：

*H2-3a：子公司在地主國與網絡成員的聯結關係愈密切，子公司的決策自主權程度愈高。*

*H2-3b：子公司在地主國與網絡成員的聯結關係愈密切，子公司的決策自主權範圍愈大。*

#### (四)組織疆界延伸程度(Boundary spanning)

Daft(2004)認為要達成新產品創新，組織設計要重視組織疆界延伸功能之發揮，亦即新產品相關部門與組織外在環境相關的部份需有極佳的連結：研發人員需要與專業協會及其他研發部門相連結，因為他們必須知道現今科技發展情況；行銷人員需要與顧客緊密接觸，因為他們需要聆聽顧客需求、分析競爭者產品與傾聽配銷商的建議。將這樣的觀念延伸，則組織中的各部門也都要與外在相關單位有非常好的連結，方能發揮其功效、達成其部門目標(Jemison, 1984)。組織疆界延伸單位(boundary-spanning units)不僅要與外部相關單位「互動」，更重要的是由互動中快速的「回應」他們的需求。因此，組織疆界延伸程度與地區需求回應程度的想法較為接近。從價值鏈活動的角度來分析地區回應的觀點(Bartlett & Ghoshal, 1989; Jarillo & Martinez, 1990)，可以很清楚看出是因為子公司的某些價值活動必須與當地有所互動，才會產生當地回應的需求。

組織疆界延伸單位的存在，對於子公司的決策自主權的影響為何？可由組織疆界單位的介面人員(組織內部與外部接觸的連絡人)在組織內的影響力來類推。學者發現，愈是組織疆界延伸單位的成員，對該功能領域的決策權愈有影響力(Floyd & Wooldridge, 1997, Seibert, Kraimer & Liden, 2001)。特別是當跨組織間的交易是相當花費成本及難去預測的時候，組織疆界延伸單位的介面人員最具有影響力的(Aldrich & Herker, 1977)。而在高科技產業，組織疆界延伸的重要性更是明顯，因為資訊跨越組織疆界流動，將有利於組織與創新活動相關決策之正確制定 (Liebeskind, Oliver, Zucker, & Brewer, 1996)。

從交易成本的角度出發，組織疆界延伸是否可以降低交易成本，以及決策自主權是否由子公司主導會較母公司集權對整體組織有利，都可以得到答案。組織與外界往來，無非是為了資本、商品、知識的交換(Gupta & Govindarajan, 1991)，良好組織疆界延伸功能的發揮，將會降低交易過程的資訊蒐集成本、談判協商、擬定契約等事前成本，也會因為彼此間良好關係的存在，而減少交易中的監督成本，以及事後違約的補救或善後工作等成本。基於此論點，本研究推出第九個研究假說為：

*H2-4：子公司在地主國的疆界延伸單位與外部相關單位的互動程度愈高，子公司決策自主權程度愈高。*

綜合代理理論、資源基礎觀點與交易成本理論對子公司決策自主權的影響探討，本研究歸納出影響子公司決策自主權的兩個重要構面，分別是子公司經理人特質及子公司特性(研究架構如圖一)。因子公司成立時間的長短(Gates & Egelhoff, 1986; Taggart & Hood, 1999)、子公司的規模(Garnier, 1982; Taggart & Hood, 1999)、母公司對子公司持有股權比例(Gariner, 1982)、子公司間之往來(Hedlund, 1983)、一般環境的不確定性及產業環境的不確定性(Garnier, 1982; Gates & Egelhoff, 1986; Nohria & Ghoshal, 1994)，皆會影響子公司之決策自主權，本研究將其列為控制變數。

## 參、研究方法

### 一、研究對象與資料蒐集

本研究以「中華民國全國工業總會」於民國八十七年所發行的台商投資名錄(包括大陸上海地區台商投資名錄、大陸福建地區台商投資名錄、大陸江蘇地區台商投資名錄與大陸廣東地區台商投資名錄)，以及「經濟部投資審議委員會」於民國八十八年五月發行的「上市上櫃公司對大陸投資事業名錄」為發卷對象，篩選這些在大陸設有製造功能的子公司，且台灣母公司持有大陸子公司股份達百分之五十以上的公司為樣本公司。扣除在大陸設有公司但台灣並無母公司、服務業或農業、資料重覆或不詳(包括缺少經理人資料、地址不詳、營業範圍不詳等)，符合之樣本公司約有二千家，其中上市(櫃)公司約有 200 家，非上市(櫃)公司約有 1,800 家。考慮上市(櫃)公司填卷意願可能比較高，200 家符合樣本的上市(櫃)公司全數寄發問卷，另從非上市(櫃)公司中的 1,800 家以便利抽樣方式選取 1,300 家寄發問卷(江蘇地區 400 家、上海地區 200 家、福建地區 350 家及廣東地區 350 家)，共計寄出問卷 1,500 份。

問卷於 91 年五月底發出，六月底統計問卷回收情形，計回收 77 份。七月初進行第二波問卷郵寄，並將退回郵件的公司以其他公司補上，本次共回收問卷 37 份，但仍有 18 份問卷被退回。總計共發出問卷 1,500 份，退回問卷 18 份，實際發出問卷 1,482 份，兩次問卷回收合計 114 份，扣除兩份無效問卷，有效問卷計 112 份，問卷回收率為 7.6%。其中上市(櫃)公司的問卷回收率為 8%，非上市(櫃)公司的回收率為 7.2%，與抽樣母體相比較，上市(櫃)與非上市(櫃)公司之問卷回收率並無顯著差別。將電子業、資訊業、電機業及半導體業歸類為高科技業，其他產業歸類為傳統產業，問卷回收率與抽樣母體相較，高科技業與傳統產業問卷回收率亦無顯著差異。

## 二、變數定義與衡量

研究變數中「經理人關係」係參考 Farh & Behling (1998)將中國人關係分為親人、熟人及生人三種關係，並結合陳明哲(1997)闡述中國人的關係是一種主觀內在的心理感覺，因此發展出以李克特五等尺度來衡量子公司經理人主觀上感受到母子公司經理人的關係密切程度；「服務年資與經驗」係參考 Michel & Hambrick(1992)與 Pfeffer(1983)的想法，取國際事務年資、國外工作年資、在企業實際服務年資及擔任經理人年資之平均值。「資源與能力」係參考 Grant(1996)之看法將「資源與能力」視為多國企業子公司所具備整體資源與能力，結合司徒達賢(1995)將組織能力視為資源的一部份，發展出包括現金充沛性及股東權益淨值共二項資源，以及產品製程設計及改良能力、量產能力及品質管制能力、行銷能力、管理能力與創新能力共五項能力，同時考慮多國企業

母子公司可能發展出不同的資源與能力，故衡量此變數時，除了比較子公司與同業外，亦比較母子公司間資源與能力之差異；「價值活動完整程度」係參考Porter (1980, 1986)價值鏈的觀點含設計、採購、研究與發展、通路行銷、自有品牌、倉儲與運輸及售後服務共七項問項；「網路聯結關係」係參考曾紀幸(2003)的研究，發展出子公司在地主國與上、下游廠商、顧客、經銷商、學術及研發機構、政府、同業及工商組織關係密切程度；「組織疆界延伸程度」係參考Daft(2004)的觀點，發展出子公司研發人員、行銷人員、採購人員、生產人員、人資管理人員、資訊管理人員因業務需要必須與外部相關單位互動的強度；「決策自主權程度」與「決策自主權範圍」則參考 Garnier(1982), Gates & Egelhoff(1986)發展出子公司在生產決策、行銷決策、人資決策、財務決策、策略決策、研發決策共六類功能決策是否參與，以及參與時可完全自行決策、與母公司共同決策或由母公司主導，這些變數皆參考過去相關理論與實證研究來定義及衡量，變數的操作性定義與衡量方式請見表一。

表一 變數的操作性定義與衡量

研究構念	操作性定義	衡量	相關文獻
服務年資與經驗	子公司經理人截至目前為止負責國際業務或國外工作的經驗及其在多國企業實際工作年資與經理人年資	子公司經理人從事國際事務年資、國外工作年資、在企業實際服務年資及擔任經理人年資之平均值。	Katz(1982) Pferffer(1983) Zenger & Lawrence(1989) Michel & Hambrick(1992) Daily & Schwenk(1996) Sambharya(1996) 陳明哲(1997)
母子公司經理人關係	子公司經理人與母公司經理人的關係密切程度	子公司經理人與母公司經理人的關係密切程度之得分。5分表關係非常密切，1分表關係非常不密切。	陳明哲(1997) Farh & Behling(1998)
資源與能力	廠商所擁有的有形資源與無形能力的多寡程度	相較於母公司，子公司在現金充沛性及股東權益淨值共二項有形資源與產品製程設計及改良能力、量產能力及品質管制能力、行銷能力、管理能力與創新能力共五項無形能力之得分；及相較於同業，子公司在產品製程設	Prahalad & Hamel(1990) Barney(1991) Grant(1996) Teece, Pisano, and Shuen(1997)

研究構念	操作性定義	衡 量	相關文獻
		計及改良能力、量產能力及品質管制能力、行銷能力、管理能力與創新能力共五項無形能力之得分。7分表最佳，1分表最差。	
價值活動完整程度	廠商價值活動在地主國執行的程度	子公司在地主國是否執行設計、採購、研究與發展、通路行銷、自有品牌、運籌管理及售後服務等七項功能。得7分表價值活動愈完整，反之表愈不完整。	Porter(1980,1986) 雷漢聲(1998) Zou & Myers(1999) 司徒達賢(2001)
網絡連結關係	廠商與外部網絡成員關係的密切程度	子公司在地主國與上、下游廠商、顧客、經銷商、學術及研發機構、政府、同業及工商組織關係密切程度，共8題。得分6分表示關係最密切,0分表未建立關係，1分表關係鬆散但有建立關係。	Pfeffer & Salancki(1978) Johanson & Mattsson(1987) 曾紀幸(2003) Lorenzoni & Lipparini(1999) 司徒達賢(2001)
組織疆界延伸程度	廠商內部人員與外部相關單位人員互動的程度	子公司研發人員、行銷人員、採購人員、生產人員、人資管理人員、資訊管理人員因業務需要必須與外部相關單位互動的強度，共6題。得6分表互動需求很高，0分表無互動需求，1分表互動需求很低。	Aldrich & Herker(1977) Liebeskind, Oliver, Zucker, & Brewer(1996) Floyd & Wooldridge(1997) Daft(2004) Seibert, Kraimer & Liden, (2001)
決策自主權程度	母公司授權子公司自行決策的程度	子公司在生產決策、行銷決策、人資決策、財務決策、策略決策、研發決策共六類功能22項決策中如何制定。得分6分表子公司自行獨立決定，1分表母公司制定決策但詢問子公司意見，0分表子公司未參與。	Garnier(1982) Gate & Egelhoff(1986) Nohria & Ghoshal(1994) Andersson & Foregren(2000)
決策自主權範圍	母公司授予子公司在何種決策上自行做主	子公司在生產決策、行銷決策、人資決策、財務決策、策略決策、研發決策六類功能決策22項子決策是否參與。得22分表示參與所有決策，0分表示未參與任何決策。	Garnier(1982) Gate & Egelhoff(1986) Nohria & Ghoshal(1994) Andersson & Foregren(2000)

### 三、未回卷偏差檢定(non-response bias test)

由於本研究問卷回收率僅達 7.6%<sup>1</sup>，為避免樣本代表性可能不足之問題，故進行「未回卷偏差檢定」以驗證回卷廠商與未回卷廠商兩者之間的差異性。Armstrong & Overton (1977)認為比較晚回卷公司的特性(profile)與非回卷公司的特性是相當類似的，因此可以測試第一波回卷公司與第三波回卷公司(若未進行第三波問卷催收，則以第二波問卷代替)在所有變數中平均數之差異，分析結果若是兩波回卷公司在任何變數皆無顯著差異，則表示未回卷公司與回卷公司沒有不同。本研究以 Armstrong & Overton (1977)的方法，比較第一波回卷公司與第二波回卷公司在各變數平均數之差異，結果顯示兩波回卷公司在各變數的平均數並無顯著差異( $p>0.05$ )，故可推論本研究之回卷樣本沒有偏差。由於問卷回收率偏低，讀者在閱讀或引用本研究時，應注意此一限制。

### 四、資料分析方法

本研究共有九個研究假說，自變數為連續變數，應變數決策自主權程度也是連續變數，因此使用迴歸分析來檢定假說，而控制變數中子公司規模，在迴歸式中將取 log 值來處理。另一應變數決策自主權範圍，係參與決策範圍的多寡，但因為其非為連續變數且其分配非為常態，故以邏吉斯轉換使其成為連續性變數且分配接近常態來檢定假說。

決策自主權範圍，係詢問填答者回答，其負責之子公司在六項功能決策中之二十二項個別決策，勾選有無參與；再由研究者自行計數子公司參與多少項決策，故子公司參與之決策自主權範圍之多寡並非連續變數。但參與決策及非參與決策的比重，二者加總為一，在概念上類似於機率，可使用邏吉斯轉換(Logit transformation)，將原始資料經過轉換變成連續性並直接進行迴歸統計分析。轉換之公式如下：

參與決策比重+未參與決策比重=1	
參與決策比重	$P = \text{參與決策數} / \text{總決策數}$
未參與決策比重	$1 - P = \text{未參與決策數} / \text{總決策數}$
邏吉斯轉換 $= \ln(p/1-p)$	

<sup>1</sup> 類似以開發中國家為研究主體且進行大樣本實證研究探討子公司決策自主權，有 Edward et al.(2002)以馬來西亞為研究國家，其問卷回收率約為 14%。

經由邏吉斯轉換後，其迴歸方程式如下<sup>2</sup>：

$$Y(\text{決策自主權範圍}) = \ln(p/1-p) = \beta_0 + \beta_1 \text{ 子公司的資源與能力} \\ + \beta_2 \text{ 子公司價值活動完整程度} + \beta_3 \text{ 子公司網絡聯結關係} + \epsilon$$

## 肆、結果與討論

表二中，模型一中僅包含控制變數，模型配適度達顯著水準( $p < 0.01$ )，即子公司成立年數、子公司的規模、母公司之持股比例、子公司間之往來、一般環境的不確定性與產業環境的不確定，會對子公司的決策自主權程度產生影響；模型二是將「子公司資源與能力的豐富程度」分成二部份，一部份是子公司資源與能力與同業相比較，另一部份是子公司的資源與能力與母公司相比較，將子公司的資源與能力拆成二部份放在同一模型下，觀察其對子公司決策自主權程度之影響。模型三與模型二相似，只是少了「子公司組織疆界延伸程度」此變數，以觀察與之有高度相關的變數「子公司與網絡聯結關係」單獨對子公司決策自主權的影響；模型四與模型二相似，只是少了「子公司與網絡聯結關係」此變數，以觀察與之有高度相關的變數「子公司組織疆界延伸程度」單獨對子公司決策自主權的影響。模型五是將「子公司資源與能力的豐富程度」只與同業比，以觀察其對子公司決策自主權程度之影響；模型六將「子公司資源與能力的豐富程度」只與母公司比，以觀察其對子公司決策自主權程度之影響。

<sup>2</sup> 邏吉斯轉換計算式之調整，分母(1-p)加 0.001 避免因子公司參與所有決策時會有極端值出現(1/(1-1))，也嘗試加 0.1 及 0.01 測試，迴歸結果完全相同。

表二 主要影響因素與子公司整體決策自主權程度迴歸分析彙總表

變數名稱	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五	模型六
控制變數						
成立年數	0.10 (0.98)	0.21 (2.36)**	0.20 (2.13)**	0.21 (2.36)**	0.20 (2.32)**	0.26 (2.91)***
子公司規模	-0.20 (-1.99)**	-0.20 (-2.31)**	-0.20 (-2.22)**	-0.20 (-2.36)**	-0.19 (-2.28)**	-0.22 (-2.57)**
持股比例	-0.33 (-3.39)***	-0.16 (-2.00)**	-0.19 (-2.28)**	-0.16 (-1.98)**	-0.17 (-2.09)**	-0.22 (-2.59)**
子公司往來	0.04 (0.44)	-0.01 (-0.14)	-0.04 (-0.48)	-0.01 (-0.11)	-0.01 (-0.18)	0.01 (0.12)
一般環境不確定性	-0.23 (-2.33)**	-0.06 (-0.76)	-0.06 (-0.76)	-0.09 (-1.02)	-0.07 (-0.79)	-0.09 (-1.05)
產業環境不確定性	0.09 (0.88)	-0.12 (-1.44)	-0.10 (-1.19)	-0.11 (-1.32)	-0.11 (1.34)	-0.11 (-1.26)
自變數						
經理人年資與經驗		0.01 (0.11)	0.01 (0.15)	-0.01 (-0.11)	0.01 (0.02)	-0.06 (-0.68)
經理人關係		0.19 (2.18)**	0.21 (2.30)**	0.19 (2.17)**	0.19 (2.18)**	0.15 (1.68)*
子公司資源與能力與同業比		-0.02 (-0.18)	-0.01 (-0.06)	0.01 (0.01)		0.17 (1.65)*
子公司資源與能力與母公司比		0.28 (2.49)**	0.34 (3.01)***	0.26 (2.38)**	0.27 (2.95)**	
子公司價值活動完整程度		0.26 (2.69)***	0.28 (2.96)***	0.25 (2.64)**	0.24 (2.77)***	0.22 (2.27)**
子公司網絡聯結關係		0.09 (0.79)	0.19 (2.06)**		0.08 (0.82)	0.03 (0.25)
子公司組織疆界延伸程度		0.24 (2.20)**		0.28 (2.96)***	0.23 (2.14)**	0.30 (2.73)***
R <sup>2</sup>	0.463	0.769	0.751	0.767	0.768	0.737
Adjusted R <sup>2</sup>	0.161	0.519	0.494	0.522	0.524	0.471
F 值	4.010***	8.141***	7.999***	8.811***	8.996***	7.526***

註：樣本數為 112，表中括弧內為 t 統計值。\*表示 p<.10，\*\*表示 p<.05，\*\*\*表示 p<.01，以下各表相同。

## 一、一般迴歸分析結果

首先進行線性迴歸分析，以子公司決策自主權程度為應變數，自變數部份除了本研究架構中的影響因素外，還加入上述的六個控制變數，整體分析結果參見表二，所有自變數的 VIF 值均小於 10，顯示迴歸模型無高度共線性。各自變數對子公司整體決策自主權的影響效果說明如下：

### (一)子公司經理人特質

從模型二至六的迴歸分析結果顯示，子公司經理人具有愈豐富的工作與國際事務經驗，母公司授予子公司的決策自主權程度愈大，但其影響不顯著 ( $p>0.10$ )，顯示「子公司經理人的年資與經驗」，與「子公司決策自主權程度」無明顯之關係，**故假說 1-1 未獲支持**，可能的原因是大陸台商子公司的主要業務大多為製造加工，而子公司經理人的國際事務經驗係行銷或市場開拓，故國際事務經驗對製造生產等決策無所助益；另一個可能的原因是台商大陸子公司經理人常是母公司經理人的親戚或家人，這些人在公司服務年資有限，但因為親密關係產生信任，反而擁有較高的決策自主權，而在公司服務年資久的子公司經理人，大多為專業經理人，與母公司經理人的關係較不密切，故獲得有限的授權。子公司經理人與母公司經理人的關係愈密切，母公司授予子公司的決策自主權程度愈大，此結論與本研究的假說方向一致，而其影響也達顯著水準 ( $p<0.05$ )，顯示「子公司經理人與母公司經理人的關係」愈密切，「子公司決策自主權程度」愈高，**因此假說 1-2 獲得支持**。

### (二)子公司特性

由模型二至六的迴歸分析結果顯示，除了模型六外，子公司資源與能力如比同業來得豐富時，其對子公司決策自主權程度的影響並不顯著 ( $p<0.10$ )。而且當子公司資源與能力比母公司豐富時，其對子公司決策自主權的程度則達顯著正向影響 ( $p<0.05$ )，亦即「子公司的資源與能力」比母公司豐富時，「子公司決策自主權程度」會愈高。因此，**假說 2-1a 獲得支持**。子公司在大陸當地所擁有的價值活動愈完整，母公司會傾向授予較高程度的決策自主權，實證結果支持母公司價值活動完整程度，對子公司決策自主權的程度也達顯著正向影響 ( $p<0.05$ )，亦即「子公司在地主國的價值活動愈完整」時，「子公司決策自主權程度」愈高，因此，**假說 2-2a 獲得支持**。當「子公司與網絡聯結關係」與「子公司組織疆界延伸程度」置於同一模型時，「子公司與網絡聯結關係」對子公司決策自主權程度的正向影響並不顯著 ( $p>0.10$ )，但因「子公司組織疆界延伸

程度」與「子公司與網絡聯結關係」的高度相關性( $r=0.634$ )，在模型三只考慮「子公司與網絡聯結關係」時，其對子公司決策自主權程度的正向影響達顯著水準( $p<0.01$ )，亦即「子公司在地主國與網路成員的聯結關係」愈密切，「子公司決策自主權程度」愈高，因此，**假說 2-3a 獲得部份支持**。子公司組織疆界延伸程度愈高時，母公司會傾向授予較高程度的決策自主權，實證顯示子公司組織疆界延伸程度，對子公司決策自主權的程度也達顯著正向影響( $p<0.05$ )，亦即「子公司在地主國的組織疆界延伸單位與外部相關單位互動」程度愈高時，「子公司決策自主權程度」愈高，因此，**假說 2-4 獲得支持**。

### (三)控制變數之影響

在本研究中，子公司成立年數，對子公司決策自主權之正向影響，與子公司之規模與母公司對子公司持股比例，對子公司決策自主權之反向影響，皆獲得顯著支持( $p<0.10$ )，但子公司間往來、一般環境不確定性及產業環境不確定性對決策自主權之影響，卻未獲得顯著支持。

## 二、羅吉斯轉換迴歸分析結果

本研究使用羅吉斯轉換分析子公司決策自主權範圍，整體分析結果參見表三，所有自變數的 VIF 值均小於 10，顯示迴歸模型無高度共線性。本研究推論母公司對子公司授權範圍並不會因子公司成立年數、子公司的規模、母公司之持股比例與子公司間往來四個控制變數之影響，故模型一僅包含控制變數探討其對子公司決策自主權範圍之影響，測試結果其模型配適度未達顯著水準( $p>0.10$ )，故確定上述控制變數對子公司的決策自主權範圍未產生影響，因此其他三個模型不加入控制變數進行討論。模型二係將子公司資源與能力分成與同業相比較，及與母公司相比較，並且於在同一迴歸模型中，模型三只將「子公司資源與能力與同業比」置於模型中，模型四只將「子公司資源與能力與母公司比」置於模型中。

表三 主要影響因素與子公司決策自主權範圍的邏輯分析彙總表

變數名稱	模型一	模型二	模型三	模型四
控制變數				
成立年數	-0.01 (-0.01)			
子公司規模	-0.08 (-0.70)			
持股比例	-0.08 (-0.79)			
子公司往來	0.05 (0.47)			
一般環境不確定性	-0.14 (-1.32)			
產業環境不確定性	0.13 (1.23)			
自變數				
子公司資源與能力與同業比		<b>0.27</b> <b>(2.06)**</b>	<b>0.29</b> <b>(2.68)***</b>	
子公司資源與能力與母公司比		0.02 (0.20)		0.15 (1.67)
子公司價值活動完整程度		<b>0.16</b> <b>(1.71)*</b>	<b>0.16</b> <b>(1.73)*</b>	<b>0.21</b> <b>(2.22)**</b>
子公司網絡聯結關係		0.13 (1.25)	0.13 (1.25)	<b>0.24</b> <b>(2.49)**</b>
R <sup>2</sup>	0.229	0.221	0.221	0.189
Adjusted R <sup>2</sup>	-0.11	0.191	0.199	0.166
F 值	0.828	<b>7.380***</b>	<b>10.012***</b>	<b>8.170***</b>

迴歸結果如表三所示，各自變數的影響效果說明如下：

#### (一) 子公司資源與能力豐富程度

模型二同時考量子公司資源與能力與同業比及與母公司比，顯示出子公司的資源與能力比同業豐富時，則子公司會有較大範圍的決策自主權，且其影響顯著( $p < 0.05$ )；模型三只考慮子公司資源與能力與同業比時，也顯示子公司資

源與能力比同業豐富時，母公司會給予子公司較大範圍的決策自主權，且其影響顯著( $p < 0.01$ )；至於模型四只考慮子公司資源與能力與母公司比時，母公司會因為子公司資源與能力比自己豐富，而給予較大範圍的決策自主權，但影響效果不顯著。故綜合此三模型來看，「子公司資源與能力」愈豐富，「子公司決策自主權範圍」愈大，**假說 2-1b 獲得部份支持**。

### (二)子公司價值活動完整程度

由模型二至四來看，子公司在大陸的價值活動愈完整，母公司會給予較大範圍的決策自主權，而且其影響效果顯著( $p < 0.10$ )，也就是說，「子公司在地主國的價值活動愈完整」，則「子公司決策自主權」範圍愈大。因此，**假說 2-2b 獲得支持**。

### (三)子公司與網絡聯結關係

模型二顯示子公司與網絡聯結關係愈密切時，子公司會有較大範圍的決策自主權，但影響不顯著( $p > 0.10$ )；模型三得到與模型二相同的結論，模型四則得到正向的影響，且其影響效果顯著( $p < 0.05$ )。故綜合此三模型來看，「子公司在地主國與網路成員的聯結關係」愈密切，「子公司決策自主權範圍」愈大，**假說 2-3b 獲得部份支持**。

## 伍、結論與建議

本研究聚焦於台商大陸子公司決策自主權影響因素之探討，從子公司經理人特質及子公司特性兩個構面，來探究其對子公司決策自主權之影響。一方面在理論上納入不同的構面及變數，使理論架構更加周全，也更能符合來自開發中國家多國企業之需求，另一方面希望能對實務界提供一些管理上的參考意見。

經由問卷調查，實證結果發現：(1)子公司經理人與母公司經理人關係愈密切，子公司的決策自主權限愈高；(2)子公司具備的資源與能力愈豐富，子公司的決策自主權限愈高，自主權範圍愈大；(3)子公司之價值活動愈完整，子公司的決策自主權限愈高，自主權範圍愈大；(4)子公司與網絡成員的聯結關係愈密切，子公司的決策自主權限愈高，自主權範圍愈大；(5)子公司組織疆界延伸單位與外部相關單位的互動程度愈高，子公司的決策自主權限愈高。

## 一、理論與實務涵意

雖然很多學者投入多國企業子公司決策自主權影響因素之研究 (Andersson & Forsgren, 2000; Edwards, Ahmad, and Moss, 2002; Gariner, 1982; Gates & Egelhoff, 1986; Nohria & Ghoshal, 1994; Taggart & Hood, 1999; 朱文儀與莊正民, 1999), 但都是以擁有為數眾多子公司的大型多國企業為研究主體, 而本研究則以開發中國家的多國企業切入, 特別專注在台商在大陸子公司的決策自主權為主題, 從這個切入角度而言, 可說是一探索性研究, 因為過去相關研究並未對開發中國家多國企業子公司決策自主權之影響, 給予明確之說明, 以下將本研究理論上的貢獻, 進一步說明。

### (一)理論涵義

#### 1.納入經理人關係特質

Birkinshaw(1998)提出子公司管理階層的策略意圖, 會影響母公司對其角色指派之決策。Birkinshaw 的觀點, 無疑說明子公司經理人的自主行為, 對子公司角色及作為可能的直接影響, 證實了子公司經理人角色的重要性。然而, Birkinshaw 對子公司經理人的觀察, 著重在經理人的自主行為(例如策略意圖), 而忽略了經理人客觀存在的某些事實, 也可能對子公司的角色及行為有重要的影響。推論其原因, 可能是西方的企業組織正式化程度相當高, 因此, 經理人某些特性對組織的影響, 相對較不重要。

然而在東方國家中, 子公司的角色及行為, 因為正式化程度相對比較低, 所以在相當程度上會受到經理人特質的影響。本研究理論架構導入子公司經理人與母公司經理人的關係, 與子公司決策自主權程度正向且顯著關係的實證結果, 正是符合本研究的理論觀點。雖然子公司經理人的國際事務經驗與服務年資, 與子公司決策自主權的正向關係, 未獲得顯著支持, 但經理人特質對開發中國家多國企業授權予子公司之考量有其影響。本研究提出經理人特質此一構面, 彌補了子公司決策自主權研究之缺口。

#### 2.提出獨特性影響變數

開發中國家的多國企業進行國外直接投資時, 由於缺乏經營複雜跨國營運所必需的管理資源, 以及配合廠商之不足, 導致這些企業有強烈本土化的傾向, 或是將原先在母國營運時外包的活動, 在被投資國當地自行發展, 此舉常造成子公司價值活動的延長, 也有學者稱此種投資為移民式投資(Chen,

1998)。母公司的價值活動隨時間經過而逐漸減少，最後母公司僅有的功能常是資訊收集，既不掌握行銷通路也不控制技術，而形成「子公司」實質變成「母公司」的現象。因此，本研究提出子公司價值活動完整程度對子公司決策自主權之影響，是開發中國家多國企業所具有的特色。

Bartlett & Ghoshal (1989), Jarillo & Martinez (1990)提出地區回應的觀點，他們認為子公司的某些價值活動必須與當地有所互動，因此才會產生當地回應的需求，以產品而言，如果是全球標準化的產品，則地區回應的需求相當有限，如果屬於因地制宜的產品，則地區回應的需求就比較大。由此觀點延伸在決策制定上，也會有類似的作法。本研究提出組織疆界延伸程度與決策自主權之關係，認為愈是與當地互動需求愈多的活動，愈需要由當地子公司制定相關決策。本研究的實證結果，也證實此一過去研究未曾提出之觀點，對子公司的決策自主權程度具有正向的影響。

## (二)實務涵意

對於營運跨越許多不同地理範疇的多國企業而言，決策的正確性與及時性更加重要，也更加複雜。本研究發展出的研究架構及實證的結果，對多國企業子公司經理人與母公司管理者具有參考價值。以下將針對研究假說獲得顯著支持的部份，提供子公司經理人與母公司經理人一些建議。

### 1. 對子公司經理人之建議

決策自主權範圍的擴大，以及決策自主權程度的增加，都意謂著子公司對母公司的重要性增加，子公司經理人在多國企業有更多的發展。依據研究結果，本研究對子公司經理人提出以下建議：

- (1)發展與母公司負責人的良好關係：本研究發現母公司對於子公司是否授權，相當程度受到子公司經理人是否與母公司負責人有良好關係之影響。在東方的企業組織中，「關係」一直是一個很重要的管理議題(Chen, 2001)，子公司經理人即使有傑出的才能、良好的網絡關係，但是如果與母公司負責人的關係不密切，可能因為母公司負責人對其不信任，而無法發揮所長。因此，不論子公司經理人是否為母公司負責人的親戚或是專業的經理人，要在決策自主權上有更大的空間，就要積極建立與母公司負責人的良好關係。
- (2)豐富子公司的資源與提升子公司之能力：從子公司的角度切入，當子公司

本身所擁有的資金、管理能力與技術創新的資源條件相較於同業或甚至比母公司豐富時，子公司將愈有能力獨自對當地市場的需求進行回應，而減少對母公司支援的依賴，此時母公司採取中央集權就不再適用，因為若縮減了子公司的權限，那麼子公司與母公司之間的互惠關係將同樣受到限制 (Ghoshal & Nohria, 1989)。因此，子公司若擁有豐富的資源與能力，以應付環境的變化及做出有利的決策，母公司就會給予子公司更多的決策參與權。為使子公司有更好的發展，子公司負責人應該強化子公司的資源與提升子公司之能力。

- (3) 爭取子公司所在地價值活動的完整性：雷漢聲(1998)指出，垂直整合可為企業塑造穩定的經營環境、提高經營效率，以及提昇或維持競爭地位。價值活動完整性會使子公司參與更多的決策範圍，以及更高程度的決策自主權，因為決策需要多元的資訊，價值活動愈完整，愈能掌握更多的資訊，因此決策愈能符合多國企業之需要。在當地擁有完整的價值活動，提供了子公司更強的應變能力及掌握更多的決策資訊。此外，因為子公司在地主國自行進行多項的價值活動，可以減少子公司與母公司或其他子公司的溝通成本，使決策的進行更加順利。因此，母公司會願意給子公司較高的決策權限與較大的決策範圍。就子公司經理人而言，為增加自己對決策的掌控和彈性、減少母公司的限制，應爭取多項的價值活動在地主國進行，亦即爭取子公司所在地價值活動的完整性。

## 2. 對母公司管理者之建議

子公司決策自主權範圍及程度，受到許多因素之影響。對母公司而言，瞭解這些可能的影響因素，將有助於其調整營運策略、重新設計管理控制機制，以及正確的定位子公司的角色與地位。根據本研究的實證發現，可提出以下建議：

- (1) 與當地互動程度愈高的決策，愈應該授權子公司制定：決策制定的最終目的，無非是為了組織與外界單位交換資本、商品、知識後，可以得到對組織最為有利的結果。不論是經常性或是偶發性的交換，要使交換過程對組織有利，需要負責交換任務的成員，具有掃描環境及處理相關資訊的能力 (Dollinger, 1984)。從這個觀點來看，與當地互動程度愈高的決策，子公司的經理人會有較充份的相關資訊，所以不應該將決策權集中在母公司，例如：與顧客有高度互動的行銷決策；在當地採購原物料或機器設備的決策；或與供應商有高度互動的採購決策，都應該讓子公司有較高的決

策自主權。

- (2) 依子公司資源與能力之不同給予適當的決策參與權：本研究發現，當子公司資源與能力比同業強時，母公司會讓其參與較多的決策制訂，但是子公司若想擁有較高的決策自主權，其資源與能力就必須比母公司還高才行。因此，母公司可依子公司資源與能力的比較對象及結果，決定是給予子公司較多的決策範圍，還是授予子公司較高的決策權限，亦即：子公司的資源與能力如比同業強，母公司可在許多決策上讓子公司參與，但只有子公司的資源與能力比母公司還強時，子公司才會在這些決策上有高度自主權。

## 二、研究限制與未來研究方向

### (一) 研究限制

本研究問卷由子公司負責人填答，雖然子公司負責人大部份的觀點與母公司高階主管的意見，由個案訪談中得知具相當一致性，但因為所處地位與角色不同，對同一問題可能有不同的觀點。為避免子公司負責人的可能偏見，較宜採用總公司高階主管的意見，但限於時間與成本因素，本研究只詢問子公司負責人，此為本研究的限制之一。此外，如能按隨機抽樣的方式，抽查所有在大陸符合本研究抽樣條件之台商，則本研究將更具代表性，但由於無法取得此種資料，本研究以在上海、江蘇、廣東及福建等台商投資較多的地區進行抽樣，且樣本回收率較低，故廠商之代表性可能不足，此為本研究的第二個限制。本研究之問卷應直接郵寄至大陸子公司負責人處，但依大陸官方的規定，問卷之使用須經過大陸當局的批准。為克服此一問題，有些研究者透過台商協會或聯誼會的負責人發放問卷，但因為這些負責人要承擔相當的風險，若非熟人之請託大部份會拒絕。基於這些考慮，本研究請台灣母公司代為轉達問卷。根據回卷資料統計，填卷者為總經理、負責人或董事長者佔多數，但仍然無法證實填卷者之真實性，此為本研究的第三個限制。

### (二) 未來研究方向

1. 加入母公司構面的某些變數：母公司管理階層的授權哲學，對子公司決策自主權有其影響，但本研究考慮到子公司經理人無法得知母公司管理階層的授權哲學，而未予加入。另外，母公司規模、管控機制及國際化經驗，也會影響其對子公司之授權程度。因此，未來研究可以嘗試，將母公司構

面中的管理階層授權哲學、母公司的規模及國際化經驗納入考慮。

2. 決策自主權與決策績效間之關係：本研究認為台商依據其所認知的各種條件下(包括子公司經理人的特質、子公司的特性與環境的不確定性等因素)，決定子公司的決策自主權範圍與程度，但未指出是否為最佳的決策制定，因此若能進一步探究子公司決策自主權與決策績效間之關係，將會使研究結果更臻完整。Nohria 與 Ghoshal(1994)主張 MNCs 必須考慮每一個子公司所面對的不同情境，針對個別子公司來進行差異化組合，這種因子公司差異而採取的授權政策，可以導致最佳的績效表現。朱文儀與莊正民(1999)除了考量「情境因素」與「決策自主權」對事業單位績效之影響外，還引入文化控制觀點，加入「共同價值」，探討「共同價值」、「情境因素」與「決策自主權」三者間互動關係，這些因素如何影響子公司績效，也是可能的研究方向。

## 參考文獻

- 于卓民，1998，「企業國際化程度與控制機制之研究」，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。
- 司徒達賢，2001，策略管理新論：觀念架構與分析方法，台北：智勝文化事業有限公司。
- 司徒達賢，1995，「資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討」，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。
- 中華民國全國工業總會，1999，大陸台商投資名錄：廣東地區。
- 中華民國全國工業總會，1998，大陸福建地區台商投資名錄。
- 中華民國全國工業總會，1998，大陸江蘇地區台商投資名錄。
- 中華民國全國工業總會，1998，大陸上海地區台商投資名錄。
- 朱文儀、莊正民，1999，「決策自主權對多角化企業之事業單位經營績效之影響：情境觀點與文化控制觀點之探討」，亞太管理評論，第四卷第四期：345-356。
- 吳思華，1996，策略九說：策略思考的本質，台北：麥田出版股份有限公司。
- 陳明哲，1997，「全球競爭與多國管理的最新趨勢：對華人全球化企業的意涵」，海峽兩岸之組織與管理，頁 81-131。
- 曾紀幸，2003，「廠商資源類型與國際化網路策略之關係：台商赴海外投資之實證研究」，中山管理評論，第十一卷第十二期夏季號(2)，頁 309-340。
- 經濟部投資審議委員會，1999，上市上櫃公司對大陸投資事業名錄。

- 雷漢聲，1998，影響地主國事業與原母國事業之相對垂直整合程度變化因素之探討－台商大陸投資實證，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- Aldrich, H. and D. Herker. 1977. Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2): 217-230.
- Andersson, U. and M. Forsgren. 2000, In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, 5(5):487-508.
- Armstrong, J. S. and T. S. Overton. 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3):396-402.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. 1998. Corporate entrepreneurship in network organizations: How subsidiary initiative drives internal market efficiency. *European Management Journal*, 16(3): 355-365.
- Chen, T. J. 1998. FDI by small- and medium-sized enterprises from Taiwan. In *Taiwanese firms in southeast Asia: Networking across borders*, Chen, T. J.(ed), Northampton, MA: Edward Eagar Publishing, Inc.
- Chen, M. J. 2001. *Inside Chinese business: A guide for managers worldwide*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Collis, D. J. 1991. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(4): 49-68.
- Daily, C. M. and C. Schwenk. 1996. Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: Congruent or countervailing forces? *Journal of Management*, 22(2): 185-208
- Daft, R. L. 2004. *Organization theory and design*, Mason, Ohio: South-Western Publishing.
- Day, G. S. 1994. The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing*, 58(): 37-52.
- Dunning, J. H. 1981. *International production and the multinational enterprise*, London: Allen & Unwin.
- Edwards, R., Ahmad, A. and S. Moss. 2002. Subsidiary autonomy: The case of multinational subsidiaries in Malaysia. *Journal of International Business Studies*, 33(1): 183-191.
- Farh J. L. and O. Behling. 1998. Doing business in China: The what, the why and-most importantly- the how of Guanxi. In working paper, Hong Kong University of Science and Technology.
- Floyd, S. W., and B. Wooldridge. 1997. Middle management's strategic influence and

- organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3): 465-485.
- Garnier, G. H. 1982. Context and decision making autonomy in foreign affiliates of U.S. multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4): 893-908.
- Gates, S. R. and W. G. Egelhoff. 1986. Centralization in headquarters-subsidiary relationships. *Journal of International Business Studies*, 17(2): 71-92
- Ghoshal, S. and N. Nohria. 1989. Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4): 323-337.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special issue): 109-122.
- Gupta, A. K. & V. Govindarajan. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy Of Management Review*, 16(4): 768-792.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad 1994. **Competing for the future**, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hambrick, D. C. and P. A. Mason. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hedlund, G. 1986. The hypermodern MNC: A heterarchy? *Human Resource Management*, 25(1): 9-36.
- Jarillo, J. C. and J. I. Martinez. 1990. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7): 501-512.
- Jemison, D. B. 1984. The importance of boundary spanning roles in strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 21(2):131-152.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-370.
- Johanson, J. and L. G. Mattsson. 1987. Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 17(1): 34-48.
- Katz, R. 1982. The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1): 81-104.
- Kogut, B. 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(2): 319-332.
- Liebeskind, J. P., A. L. Oliver, L. Zucker, and M. Brewer. 1996. Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. *Organization Science*, 7(4): 428-443.
- Lorenzoni, G. and A. Lipparini. 1999. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4): 317-338.
- Markides, C. C. & P. J. Williamson 1994. Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue

Summer): 149-165.

- Michel, J. G., and D. C. Hambrick. 1992. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1): 9-37
- Mitchell, J. C. 1969. *The concept and use of social networks: Social networks in Urban Situations*. Manchester, England: Manchester University Press.
- Nohria, N. and S. Ghoshal. 1994. Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6): 491-502.
- O'Donnell, S. W. 2000. Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21(5): 525-548.
- Oliver, C. 1990. Determinants of interorganizational relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2): 241-265.
- Pfeffer, J. and G. Salancik. 1978. *The external control of organization: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. 1983. Organizational demograph. In *Research in organizational behavior*, Cummings, L. L. & B. M. Staw, eds. 5: 299-357.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategies*, NY: Free Press.
- Porter, M. E. 1986. Competition in global industries: A conceptual framework. In *Competition in global industries*, Porter, M. E., ed., Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. and M. B. Fuller. 1986. Coalitions and global strategy," In *Competition in global industries*, Porter, M. E., ed., Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz. 1981. An approach to strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 22(4): 5-13.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-81.
- Rasmusen, E. 1989. *Game and information: An introduction to game theory*. New York: Blackwell.
- Roth, K., D. M. Schweiger and A. J. Morrison. 1991. Global strategy implementation at the business unit level. *Journal of International Business Studies*, 22(3): 369-402.
- Rugman, A. M. and A. Verbeke. 2001. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3): 237-250.
- Sambharya, R. B. 1996. Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17(9): 739-746.
- Seibert, S. E., M. L. Kraimer, and R. C. Liden. 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2): 219-237.

- Taggart, J. H. 1997. Autonomy and procedural justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, 28(1): 51-76.
- Taggart, J. H. and N. Hood. 1999. Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries. *European Management Journal*, 17(2): 226-236.
- Tan, J. J. and R. J. Litschert. 1994. Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1): 1-20.
- Teece D. J., G. Pisano, and A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 50-533.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
- Young, S. and A. T. Tavares. 2004. Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2):215-237.
- Zenger, T. R. and B. S. Lawrence. 1989. Organization demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2): 353-376.
- Zou, S. and M. B. Myers. 1999. The R&D, manufacturing, and marketing competencies and the firm's global competitive position: An empirical study," *Journal of Global Marketing*, 12(3): 5-21.

## 作者簡介

### 廖明坤

現於實踐大學企業管理研究所與國際貿易學系擔任專任助理教授，畢業於國立中興大學經濟系，並獲美國達拉斯浸信會大學企管碩士(MBA)及國立政治大學企業管理博士；主要經歷有聯華實業股份有限公司財務部副經理、晶揚科技股份有限公司發言人暨董事長室企劃室主任；主要研究領域為國際企業管理、策略管理與消費者行為。

### 于卓民

現於國立政治大學企業管理學系擔任專任教授，同時擔任研華文教基金會董事及高等教育基金會的董事，其主要學歷為美國密西根大學企業管理博士、

政治大學企業管理研究所碩士及交通大學管理科學系學士；主要經歷有中國石油公司董事、華陽中小企業開發公司董事、政治大學企業管理學系系主任及研究所所長、中華民國行銷協會秘書長、中華國際經濟研究學會理事長、教育部商業類專科學校評鑑委員、經濟部研究發展委員會研究委員及美國伊利諾大學香檳校區企業管理學系助理教授等；主要的學術著作中文曾發表在中山管理評論及管理學報等，英文曾發表在 international business studies, management science, management international review, small business economics journal, industrial management journal, international business review 等。

## 司徒達賢

現任國立政治大學企業管理學系專任教授，畢業於國立政治大學企業管理系，並獲美國伊利諾大學企管碩士（MBA）及美國西北大學企業管理博士（Ph.D.）學位。曾任政治大學企業管理系系主任、企研所所長、政大副校長、中國石油公司董事、台灣證券交易所董事等職。目前兼任元大京華證券公司獨立董事、中國生產力中心董事、經濟部技術處顧問。重要著作包括：《策略管理新論》、《管理學的新世界》、《非營利組織的經營管理》、《打造未來領導人》、《為管理定位》、《管理挑戰新世紀》等。曾獲頒中華民國管理科學學會「管理獎章」（1998）、「管理學報年度論文獎」（1999、2001）、中華民國科技管理學會「院士」（2001）等。