

資源依賴與交易成本對海外子公司控制機制之影響－台灣企業與大陸子公司之實證研究

The Effects of Resource Dependence and Transaction Cost on Overseas Control Mechanisms - -An Empirical Study for Taiwanese Companies and Their Subsidiaries in Mainland China

趙 琪 *Chyi Jaw*

國立雲林科技大學

National Yunlin University of Science and Technology

摘 要

本研究依據資源依賴與交易成本理論歸納跨國母子公司間的關係類型，並分析母公司對子公司控制機制的差異及策略架構。實證部份以在大陸設立子公司的台灣企業為研究對象，先透過個案印證命題與假設之合理性，再進行調查研究檢驗不同組織關係之控制機制。結果發現：除產出控制在各種情形均適用外，對大陸子公司資源依賴高而交易成本低的台灣企業傾向派閱控制，反之，則採行為控制。因此，本研究建立組織關係特性與控制決策的策略性架構，做為台灣企業國際化之管理依據；而研究結果也證明了資源依賴與交易成本觀點確能互補地解釋組織間控制決策之前因。

關鍵詞：控制機制、資源依賴、交易成本

Abstract

According to resource dependence and transaction cost perspectives, the study explored overseas control decisions that are affected by the relationships between the

international corporations and their overseas subsidiaries. The empirical samples were Taiwanese companies and their subsidiaries in Mainland China. Our hypotheses were tested by case study and survey research. The results revealed that resource dependence and transaction cost are the crucial antecedents of overseas control. Finally, the strategic framework of control decisions was built in global context.

Keywords: Control Mechanisms, Resource Dependence, Transaction Cost.

壹、緒 論

隨著企業國際化的趨勢，跨國企業間的關係特性及管理策略逐漸成為重要的研究議題。這是因為跨國企業的管理較為複雜，總部一方面要有效分配整體資源，提昇全球整合運作效率，另一方面則須讓海外子公司融入當地環境，因應市場變化，使母公司對海外子公司的管理較國內層級(hierarchy)困難(Doz and Prahalad, 1981; 1984)。

學者對海外子公司的經營管理有不同論點，Hymer(1960)、Caves(1971)、Buckley and Casson(1976)、Dunning(1977)等學者認為，母公司是特殊優勢創造者，海外子公司的經營目標是發揮母公司優勢。但 Stopford and Wells(1972)卻認為，在國際化的不同階段，母子公司間會因關係變動而採行不同的控制方式。Prahalad and Doz(1981)則提出，當子公司依賴總部的策略性資源，總部對海外子公司應採實質控制(substantive control)；而子公司逐漸擁有策略性資源時，則採組織系絡(organizational context)之控制。過去文獻也發現跨國組織的協調機制愈趨多元，並且是執行全球策略的重要工具(Martinez and Jarillo, 1989)。因此，本研究引用資源依賴(resource dependence)與交易成本(transaction cost)理論，探討母公司與海外子公司的關係特性及控制機制(control mechanisms)，期能對跨國企業的組織特性與管理策略有互補的解釋能力。

而國內企業在面臨經濟、政治環境劇變、台幣升值、勞工與土地成本大幅提升、國外企業紛紛投入國內市場競爭的情勢下，不得不尋求轉型，其中以赴海外投資為主要策略之一。尤其，自台灣的兩岸政策漸次鬆綁後，台商赴大陸投資的熱潮越趨明顯，赴大陸投資的件數及金額較其他地區高出許多。另外，台灣企業至大陸投資生產成品運回的作法亦逐漸增加，與大陸子公司形成一種互依互動的交易關係。

兩岸企業的經營模式、貿易型態及資源配置等既已產生互動，在人力資源、技術、資金和管理上優勢互補與企業活動中的交換行為，無疑是經貿往來與投資行為頻繁的主要憑藉。面對這種類似產業網路的複雜關係，為求良好協力關係來達成企業目標，控制機制即成為台灣企業對大陸子公司經營管理的重點。

鑒於跨國組織互動與控制的論題受到重視，兩岸經貿及相互投資也日益頻繁，本研究便以台商為對象，依資源依賴與交易成本理論探討台灣企業對大陸子公司的關係特性及控制方式，研究目的包括：

- 1.以資源依賴與交易成本理論為基礎，尋找跨國企業關係類型的適當描述與分類構面。
- 2.分析跨國組織關係類型對海外控制機制的影響。
- 3.建立台灣企業與大陸子公司關係的分類架構；並在不同關係類型下，確認母公司對大陸子公司控制機制的差異及策略前因。

貳、文獻探討

一、跨國企業的組織互動

在許多探討跨國企業經營管理的文獻中，同時提及了跨國企業關係的特色，也指出「組織間」的互動關係是未來研究跨國企業管理的基礎。如 Ghoshal and Bartlett(1990)、Doz and Prahalad(1981)等指出跨國企業的組織疆界很模糊，海外子公司既是母公司組織層級的一部份，亦可視為與母公司有交換或交易關係的外部網路之一。而 Gupta and Govindarajan(1991)等更進一步提出，未來對跨國企業管理的研究重心應在其間交易的進行與功能的執行。Ghoshal and Bartlett(1990)也認為，可應用「跨組織」(interorganizational)相關理論將跨國企業視為一個交易網路，母公司與位於全球的子公司互相從事各種資本、產品等項目的交易。

因為跨國企業疆界的模糊性，且海外子公司不僅地理相隔遙遠，地主國法令或文化環境均不相同，雖從股權而言，母公司與各子公司均屬同一企業體，但就實際營運觀點而言，海外子公司仍需某種程度的獨立經營權，故母公司與海外子公司實可視為組織間的關係。另外，由於跨國企業必須面對「全球整合」與「地區回應」的雙重壓力，使總部與海外子公司間發展出微妙而複雜的互賴

關係。因此，本研究乃將跨國企業關係視為相依的組織間互動。

Pfeffer and Salancik(1978)認為組織為生存而須取得必要資源，但因資源稀少性及資源分配問題，組織活動的焦點即在動態環境變遷下持續獲得所需資源，組織間為資源分配的競合即形成互賴。依 Ghoshal and Nohria(1989)對歐美大型跨國企業集團的研究，發現海外環境對總部與子公司的衝擊較嚴重時，企業為具備迅速的反應能力，須建立合作互惠的交換關係，總部與海外子公司間遂發生高度互賴(Lawrence and Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Jacobs, 1974)；當海外子公司所在的環境資源豐富，母公司必須經由子公司得到當地資源，會使母公司相當依賴子公司。

依交易成本觀點，母子公司的關係可能是介於市場與層級間的統治(governance)型態(Williamson, 1985)，一方面可視為二個組織實體進行「交換」行為，類似「市場」；另一方面，子公司進入母公司經營體系，並建立雙方從屬管理關係，可納為整體「層級」，這種特殊關係不只存在於短期，而屬於中長期。對母公司而言，應將子公司的統治儘量內部化？亦或當做完全外部化的組織看待？乃企業策略之一環。在母子公司的交易中，由於有不確定的情況，子公司可能採取投機行為增加本身收益而犧牲母公司利益，母公司即必須採取監督活動，因此產生交易成本。經過學者研究，可能影響交易成本的國際企業內部交易特性包括資訊不對稱(information asymmetric)(如 Spicer and Ballew, 1983)、交易不確定性(uncertainty)(如 Osborn and Baughn, 1990)、資產專屬性(asset specificity)(如 Williamson, 1991; Masten, Mehan, and Snyder, 1991)等。

因此，將跨國企業總部與海外子公司關係視為一種資源交易行為時，資源依賴與交易成本理論可以適切地解釋雙方關係特質，本研究則依此關係特性來分析母公司對海外子公司的控制策略。

二、跨國企業控制機制

經整理過去有關控制的文獻，本研究認為學者對控制的稱謂或有不同，但其內涵頗為一致，因此，以「產出」、「行為」、「派閥」涵蓋不同特性之控制機制，並依此探討台灣企業對大陸子公司之管理方式和影響因素。

(一)產出控制機制

由於難以發展一套因應不同情境的權變管理法則，許多母公司會讓子公司在當地自由發揮，較少參與或指示相關決策，但重視財務績效。其優

點是可減少母公司的監督成本，並對子公司有具體誘因；但產出不確定時，即無法客觀衡量子公司的努力程度，此種控制為「產出」或「市場」機制(Ouchi, 1979; Lebas and Weigenstein, 1986)。

(二)行為控制機制

「行為」控制亦稱「官僚」機制(Ouchi, 1979)或「規則」控制(Lebas and Weigenstein, 1986)，威權與權力乃建立在對資源的掌控上，管理方式外顯而正式，以規章制度、程序來規範員工，績效監督與考核係將成員行為與明定之標準相比較，據以獎酬(Baliga and Jaeger, 1984)。

行為控制重視過程而非單純的結果，母公司可能用一些無法量化卻會影響績效的因素來評估或獎酬子公司，如對產品的專業知識、服務、配合度等。母公司會利用各種資訊系統來蒐集、監督子公司的行為訊息，此舉會增加管理成本；優點是母公司可要求子公司配合與其產出無直接關聯的活動或企業整體策略，同時也降低了市場不確定所帶來的風險。

(三)派閥控制機制

組織文化的價值觀塑造了組織內在環境，這些信念或價值觀透過訓練或其他社會化方式傳達到組織體系中，降低了各子單位或組織間的知覺衝突(Ouchi, 1979; Lebas and Weigenstein, 1986; Pettigrew, 1979)。文化可以減少監督與投入控制，建立一套規範系統與非正式規則，指導人們在何種狀況應表現何種行為(Baliga and Jaeger, 1984)，同時對新的狀況可依經驗做出較快反應。因此，母子公司間關係不確定、績效因果關係不明，且因資訊不對稱所造成的監督成本過高，使「派閥」或「文化」控制變得可行而重要。

Heide and John(1992)認為「關係式規範」(relational norms)可以解決交易雙方的投機問題，替代垂直控制，解釋交易成本觀點中「市場」和「層級」間的模糊地帶，這種「關係式規範」也是派閥管理的觀念。Bartlett and Ghoshal(1989)、Ghoshal and Nohria(1989)及 Roth, Schweiger, and Morrison(1991)等分別由母公司與子公司的角度探討跨國企業控制機制，他們所提及的「社會化」觀點與派閥控制非常類似，即透過共享的價值觀與文化，建立具有共同目標、價值觀的情境，影響管理者的決策行為，以達成管理目的。

三、跨國企業關係特性與控制機制

Martinez and Jarillo(1989)回顧全球化企業組織型態的演變與控制機制的發展，發現 80 年代以前的跨國企業組織型態較單純，多以正式化控制為主。如 Youssef(1975)指出，母公司對海外子公司的控制或管理，會受到母公司所有權型態、投資國家多寡、投資時間與規模等影響，而採直接或間接控制，但均屬正式控制。

自 80 年代後，跨國企業組織愈趨複雜，為因應不同國家的特殊環境與需要，各海外子公司策略角色均有所不同；又因追求全球產業分工的效率，必須整合企業整體資源，內部管理與互動就成了複雜的依賴或交易關係，故母公司所採取的控制機制也更為多元。此時，傳統組織理論無法完整描述母公司與海外子公司間的複雜關係與策略思考；本研究乃從跨國企業互動關係的兩個構面——資源依賴與交易成本來分析母公司對海外子公司的控制決策，期望能對跨國企業控制機制有更多的洞察。

(一)資源依賴與控制機制

由於透過組織協調來增加相互控制及行為互賴，可以解決不確定性所產生的問題，所以，資源依賴理論是將組織視為包括組織內外共同利益團體的聯盟(coalitions)，並假設沒有組織可以完全自給自足，組織必須建立外界聯結關係以取得所需資源，故組織間協調控制往往與其間的資源依賴特性有很強的關係。Doz and Prahalad(1981)即認為母公司對海外子公司的控制需視母子公司間的關係來決定，如子公司發展初期相當依賴母公司資源，可採實質控制；當子公司逐漸成熟，不再依賴母公司，則採組織系絡控制。

Ulrich and Barney(1984)主張將組織視為一個聯盟，環境中包含稀少有價的資源及不確定性，可透過控制資源來降低對其他組織的依賴，或使其他組織更依賴己方，以獲得權力。Terreberry(1968)提出，環境不確定性增加，組織自主性會降低，但透過正式化能提高組織績效。Turk(1970)提到和資源豐富的組織聯合更可達成組織目標。Boyd(1990)發現增加董事會之外部連結可調適公司與環境間的關係，以獲取資源控制力；在有效率的公司中，會透過董事會去接近稀少資源和資訊(Pennings, 1981; Pfeffer and Salancik, 1978)。Pfeffer and Nowak(1976)對 166 個美國合資企業進行研究，發現組織間連結是為了管理組織的互賴關係。

Ghoshal and Nohria(1989)由環境複雜程度與當地資源多寡兩構面來看

不同統治結構所採行的控制機制。環境越複雜，母子公司越需高度合作，彼此互賴程度較高，適合採社會化結構，藉由相互分享價值觀來規範子公司，並以此做為整合工具；而高度社會化後，可降低正式化程度。當地資源豐富時，母公司雖然較依賴子公司，但仍希望能掌握所有資源，故母公司傾向採用正式化結構，以組織規章進行控制，並規定決策與資源分配的準則。

Gupta and Govindarajan(1991)亦認為資源依賴程度影響控制決策，其研究發現，子公司依賴程度愈高，溝通程度、高階主管外派比率及價值觀、規範與母公司的契合程度將愈高；反之，則上述情形愈不顯著。Baliga and Jaeger(1984)則從組織互賴關係、環境不確定性及文化相似性等三構面來探討母子公司控制系統與授權程度；並將互賴關係分成併聯(pooled)、順序(sequential)與互惠(reciprocal)三種。其中，因互惠的互賴程度高，母公司較適合採派閥控制，使海外子公司具有共同價值觀與文化，較可能維持長期關係；而併聯與順序的互賴程度較低，除非母公司與海外子公司的文化一致性很高，否則將採行為控制。

(二)交易成本與控制機制

依交易成本觀點，交易會朝向降低總成本的方向進行，也就是母公司應努力降低與子公司之交易成本；換言之，防止子公司產生投機行為並執行契約的最經濟管理方式即為決策重點。對跨國企業而言，由於其地理區域分散的特質，行為控制成本很高，又因地主國與母國間環境的差異，資訊取得困難，使行為控制缺乏效率；另外，不同國家或地區的文化差異，會提高海外子公司社會化的成本，讓派閥控制不易達成。因此，在成本最小化的經濟效率觀點下，本研究認為交易成本的高低亦決定了母公司對子公司之控制機制，交易成本較低者將被採用。

交易成本觀點認為某些特定環境因素將影響控制決策(Williamson, 1985; 1988; 1991; 1992; 1996)，一般而言，在跨國企業環境中，因產出控制較不受距離影響，可能比行為控制有效率，也比派閥控制容易實行。但母子公司亦屬組織間關係，在控制機制的設計上將考量組織關係特性，某些情況使行為管理較產出管理更適當；例如，當交易對象擁有特殊知識或有利關係(亦為一種專屬性資產)時，為防止其濫用知識與提升忠誠度，應以行為控制較佳(Anderson, 1985)。另有學者提出，當交易雙方處於對立氣氛或資訊不對稱時，若能引用派閥管理(如長期雇用、社會化等)較理想(John and

Weitz, 1984)。Williamson(1975)、Anderson and Coughlan(1987)等學者認為，對於特殊技術或人力，「非產出式」管理較符合組織利益。

另外，Hennart(1991)認為，當員工的產出能明確衡量時，方可採產出控制。否則，當母公司比子公司更瞭解生產狀況，且子公司的偷懶成本比欺騙成本低時，管理者採行為控制較佳——明白告訴子公司行為規範，並嚴格監控，以確保子公司成員行為依循規定；若子公司比母公司更清楚工作狀況，且產出水準難以衡量，可採派閥控制——甄選目標一致的子公司幹部，讓子公司與母公司的目標合一，經過社會化的子公司行為或目標均將與母公司一致，母公司不需嚴格監督，但需耗費資源於事前篩選、訓練及社會化的互動上。

(三)資源依賴與交易成本觀點之比較

Ulrich and Barney(1984)指出，效率(交易成本)觀點以「最大化組織效率」為焦點，資源依賴觀點則以「最大化組織權力」為主，二種觀點的比較和關係如表 1 及圖 1。

表 1 資源依賴與交易成本觀點之比較

觀 點	資源依賴	交易成本
核心概念	互賴	效率
組織的成功	最大化組織權力	最大化組織效率
組織的概念	組織透過聯盟獲取資源	組織是交易者
假設	1.將組織視為一個聯盟； 2.環境中包含稀少和有價值的資源，且具不確定性； 3.組織獲得權力的方式： (1)透過控制資源降低對其他組織的依賴； (2)透過控制資源使其他組織依賴我方。	1.交易介於組織間； 2.確認統治機制型式； 3.評估交易特質； 4.透過統治機制與交易特性的配合，降低交易成本。
代表文獻	Pfeffer and Salancik(1978) Pfeffer(1981) Ghoshal and Nohria(1989) Ulrich and Barney(1984)	Williamson (1975; 1981; 1985; 1991; 1992; 1996) Ouchi(1979) Barney and Ouchi(1983)

資料來源：1. Ulrich, David and Jay B. Barney. 1984. Perspectives in organizations : Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3): 471-481.

2.本研究補充。

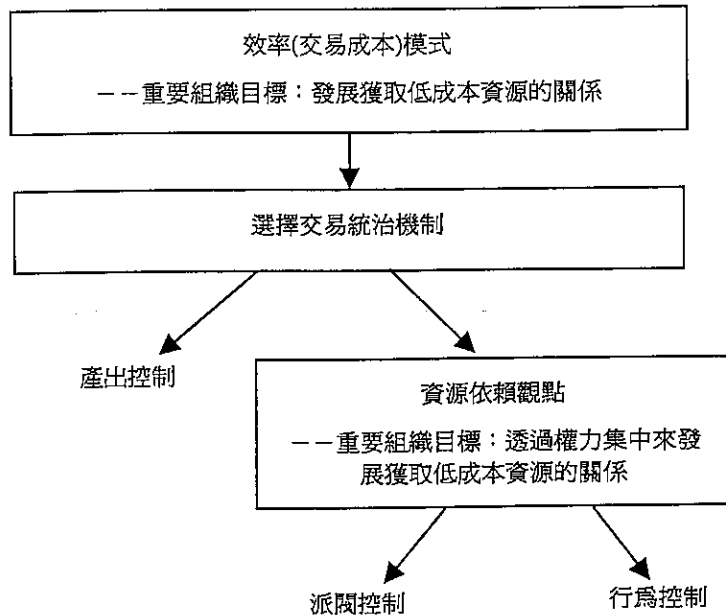


圖 1 資源依賴與交易成本觀點之整合架構

資料來源：修正自 Ulrich, David and Jay B. Barney. 1984. Perspectives in organizations : Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3): 471-481.

比較資源依賴與交易成本觀點，兩者有許多類似與互補之處(Ulrich and Barney, 1984; Williamson, 1975; Pfeffer and Salancik, 1978)，詮釋跨國企業對海外子公司之管理策略也極具學術與實務意義。由整合觀念架構可看出，同時考慮資源依賴與交易成本兩觀點時，組織的控制決策可能明顯傾向派閥控制與行為控制，與前述兩種理論之研究結果相當契合。

依據相關研究結論的整理，可知在跨國企業環境中，產出控制不受距離影響，比行為與派閥控制有效率且易行。故本研究推論跨國企業在降低管理成本的考量下，產出控制是在任何狀況下，母公司對海外子公司偏好採行的控制機制。因此建立命題 P₁ 如下：

P₁：無論資源依賴與交易成本高低，母公司對海外子公司均會採產出控制。

母公司對海外子公司資源依賴程度高，但交易成本低時，跨國企業總部會授權子公司自行運作及增加資源控制，因依賴程度高會使非正式溝通增加，母公司並透過文化傳遞進行管理，建立共同價值觀與目標，使雙方互動關係能融洽和諧；而嚴格的行為控制會使子公司有負面情緒，且交易

成本低也不須嚴密的行為監督，即傾向使用派閱控制。故命題 P_2 為：

P_2 ：當母公司對海外子公司資源依賴高而交易成本低時，傾向採派閱控制。

當母公司對海外子公司交易成本高，卻較不依賴當地資源時，母公司會經由正式化的威權系統，以各種管理報表、人員監督及重要主管的派任等方式來進行正式而嚴密的官僚控制，以降低子公司發生交易成本或投機行為的可能性，屬於行為控制。故提出命題 P_3 ：

P_3 ：當母公司對海外子公司資源依賴低而交易成本高時，傾向採行為控制。

參、研究設計

一、研究假設與研究架構

為實證研究命題，本研究以台灣企業與大陸子公司之關係為研究對象，延伸出下列研究假設，並先以個案研究探查理論推演的組織關係類型是否恰當？以及三種管理機制的採用情形；再進行調查研究檢定研究假設。研究觀念架構如圖 2 所示。

H_1 ：無論資源依賴與交易成本高低，台灣母公司對大陸子公司均會採產出控制。

H_2 ：當台灣母公司對大陸子公司資源依賴高而交易成本低時，傾向採派閱控制。

H_3 ：當台灣母公司對大陸子公司資源依賴低而交易成本高時，傾向採行為控制。

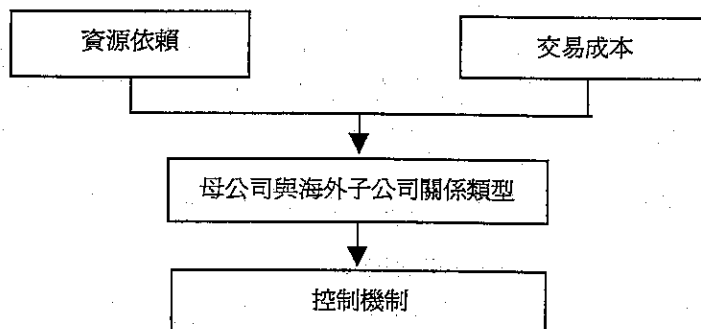


圖 2 本研究觀念架構

二、變數操作性定義與衡量

本研究各觀念構面變數的操作性定義與衡量如表 2 所示，衡量項目均以 5 點尺度量表為之。

表 2 研究變數的操作性定義與衡量

構面	變數	操作性定義	衡 量
控 制 機 制	產出控制	以產出績效為評估標準的管理方式。	台灣企業關心大陸子公司經營成果(營業額)的程度。
	行為控制	對投入、行為從事嚴密監督，以各種報表系統進行管理活動，或要求依既定程序完成任務。	台灣母公司規定大陸子公司必須呈報的資訊數量、聯繫次數及員工規範等。
	派閥控制	透過社會化來塑造雙方信任氣氛，以達成目標一致和維繫長期合作關係。	母公司傳遞企業文化、塑造合作氣氛的行動。
資源 依賴	資源重要性	對交易對手資源之需求程度。	母公司對大陸子公司人力、產品及關鍵技術等資源之需求程度。
	專屬性投資	交易必須投入之特定資產，若交易關係消失或失敗，此種資產難以移作他用。	台灣企業投資於大陸子公司之設備、資金、人員訓練及品牌之使用授權等。
交 易 成 本	投機行為	交易夥伴可能採取自利行為而損及我方之可能性與嚴重性。	母公司對大陸子公司製程與產品品質之控制能力，以及產品市場競食情形。
	資訊不對稱	交易雙方所擁的資訊或知識程度不同。	大陸子公司可能隱藏經營管理資訊之程度。
	監督成本	為確保交易夥伴達成既定目標，所必須花費的人力、時間等成本。	台灣企業對大陸子公司監控之人力、報表及時間等。

三、研究對象與研究方法

本研究以政府核准赴大陸投資，且在大陸有穩固事業體或完整經營部門之台灣企業為研究對象。研究過程分二階段，第一階段以個案深度訪談落實本研究觀念，並確認研究命題與假設之合理性；第二階段以調查研究進行實證。

個案研究對象採便利取樣，訪談至大陸設立子公司的 6 家台灣企業。調查研究樣本依經濟部投審會廠商資料系統抽樣寄發 400 份問卷，並實施二次電話跟催，回收 139 份問卷，經篩除填答不完全者，共得有效問卷 122 份，有效回收率為 30.5%，即依此進行量化分析。有效樣本的基本資料如表 3。

表 3 有效樣本基本資料

	基本資料	樣本數	百分比(%)
產業別	塑化紡織業	30	24.59
	電機機械業	23	18.85
	電子資訊業	46	37.70
	食品業	11	9.02
	其他	12	9.84
	合計	122	100.00
子公司設立年數	1 年以下	22	18.03
	1~3 年以下	57	46.72
	3~5 年以下	29	23.77
	5 年以上	14	11.48
	合計	122	100.00
	台商持股比例	51%~60%	31
61%~75%		17	13.93
76%~90%		16	13.11
91%~100%		58	47.54
合計		122	100.00

肆、個案比較分析

個案研究共訪談 6 家公司，分別為塑化紡織、電機機械、電子資訊及食品業，個案比較分析整理如表 4，並簡要敘述如下。

一、控制機制

(一)產出控制機制

A 公司與 B 公司均透過財務報表來控制營運及人員稽核；D 公司、E 公司及 F 公司之大陸子公司每天必須傳真財務資訊回母公司。6 家公司均會評估與考核量化的財務或經營績效，做為客觀的管理或獎酬依據，故都實行了產出控制。

(二)行為控制機制

6 家個案中，台灣外派大陸高階主管都經常和總部以電話或傳真聯繫，C 公司的人員監督是最固定且頻繁的，每天還要求子公司傳真生產與銷售日報表。大部份子公司在大陸得到相當程度的授權，母公司只管金額龐大的計劃；惟 C 公司授權較僵化，子公司僅能依規定權限進行決策。C 公司、D 公司、E 公司及 F 公司的工作(行爲)規範均由母公司制定，但 C 公司的工作規範較無調整彈性，對大陸子公司的監督相當嚴格而密切。

(三)派閥控制機制

C 公司與大陸子公司間較少進行內部溝通，亦未傳達母公司價值觀與經營理念；其他 5 家公司均會透過某些內部溝通系統傳遞文化，如舉辦活動、穿制服等，甚至以派駐台籍高階主管來塑造類似母公司的企業文化。當母子公司間發生衝突時，各公司通常由高階主管或協調單位進行溝通。

二、資源依賴與交易成本對控制機制的影響

訪談個案中，A、B、D、E、F 等 5 家台灣企業在大陸之專屬性投資較少；由於股權集中，發生投機行爲的可能性很低；且母子公司間資訊完全公開，透過定期報表進行例行監控。由此可知，當專屬資產投入低、投機行爲少、資訊對稱及有固定監督成本時，組織間交易成本較低。C 公司則因大陸子公司可能隱藏重要管理資訊，易發生投機行爲，故母公司交易成本提高。

前述交易成本低的 5 家台灣企業，對大陸子公司資源重要性的認知與需求程度均高，但無法集中控制資源，故母公司對子公司依賴程度高。而 C 公司可以完全掌控所需資源，對子公司資源需求不迫切，依賴程度也較低。

以上 6 家個案公司可分為兩種關係類型，即資源依賴高/交易成本低(A、B、D、E、F 公司)和資源依賴低/交易成本高(C 公司)。個案公司對產出控制的使用不分軒輊，均會考核財務績效；但 C 公司另傾向增加行爲控制，A、B、D、E、F 公司則較偏好派閥控制。因此，個案研究雖無法得到統計數據，但可以初步印證本研究依理論推演而得之命題與假設的合理性，即資源依賴與交易成本為影響控制決策的組織關係構面。

表 4 個案比較分析

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
產出控制						
績效指標	營運財務績效	營運財務績效	營運財務績效	營運財務績效	營運財務績效	營運財務績效
行為控制	<p>1. 年度財務與銷售狀況；</p> <p>2. 相關會計項目由母公司核定及執行。</p>	<p>1. 年度財務報表；</p> <p>2. 相關會計項目由母公司核定及執行。</p>	<p>1. 生產日報表；</p> <p>2. 銷售日報表；</p> <p>3. 存貨現況；</p> <p>4. 其他明細日報表；</p> <p>5. 報表均由台灣母公司設計格式，統一制定。</p>	<p>1. 季財務報表；</p> <p>2. 人事資訊；</p> <p>3. 銷售廣告資訊；</p> <p>4. 母公司制定大多數表格，部份由子公司斟酌表達。</p>	<p>1. 銷售月報表；</p> <p>2. 庫存表；</p> <p>3. 報表格式由母公司統一設計，繳交大陸查核機構之報表由子公司自行設計訂定。</p>	<p>1. 年度財務報表；</p> <p>2. 銷售月報；</p> <p>3. 生產達成績效表；</p> <p>4. 工廠成本明細表。</p>
呈報資訊						
人員監督	<p>1. 副董、總經理負責；</p> <p>2. 瞭解管理狀況、市場動態及和廠商洽談簽約事宜，並建議當地主管相關改進事項。</p>	<p>1. 總經理與經理負責；</p> <p>2. 瞭解管理狀況、市場動態及和廠商洽談簽約事宜。</p>	<p>1. 生產、營運及工程主管定期一至二個月赴大陸；</p> <p>2. 會計主管及專案人員不定期前往。</p>	<p>1. 台籍幹部每兩個月定期回母公司報告；</p> <p>2. 投資部不定期稽核。</p>	<p>1. 台灣幹部通常做一週左右的短期視察。</p> <p>2. 不定期的三、四天短期視察。</p>	<p>1. 經理、副理負責；</p> <p>2. 不定期的三、四天短期視察。</p>
工作規範	無	無	<p>母公司制定，多年未變。</p> <p>1. 每日；</p> <p>2. 傳真。</p>	<p>母公司制定，適時調整。</p> <p>1. 每週；</p> <p>2. 電子郵件、電話及傳真。</p>	<p>母公司制定，適時調整。</p> <p>1. 每日；</p> <p>2. 傳真及電話。</p>	<p>母公司制定，適時調整。</p> <p>1. 每日；</p> <p>2. 傳真及電話。</p>
聯繫密度	<p>1. 每日；</p> <p>2. 電子郵件、電話及傳真。</p>	<p>1. 每日；</p> <p>2. 電話及電子郵件。</p>	<p>1. 每日；</p> <p>2. 傳真。</p>	<p>1. 每週；</p> <p>2. 電子郵件、電話及傳真。</p>	<p>1. 每日；</p> <p>2. 傳真及電話。</p>	<p>1. 每日；</p> <p>2. 傳真及電話。</p>

表 4 (續) 個案比較分析

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
行為控制	母公司只管金額龐大的計劃案。	母公司只管金額龐大的計劃案。	子公司依照規定權限處理，不可逾越母公司所訂範圍。	母公司只管金額龐大的計劃案。	授權程度高，但下單、廣告預算、訂價、促銷及人員聘僱仍由母公司決定。	營運方向、擴廠及人員必須由母公司核可。
派員控制	共同參加母公司所舉辦的活動。	要求穿制服。	無	派駐高階主管，以塑造文化。	不定時開會宣達政策；平日相互溝通，建立共同價值觀。	派駐高階主管，以塑造文化。
企業文化	由國際處仲裁。	母公司高階主管主導與大陸子公司高階主管協調。	危機發生時，臨時成立危機小組進行衝突協商。	1. 每兩個月與子公司定期進行溝通交流； 2. 平時透過投資部溝通；預算衝突時，則召開大陸工作會，由董事長決定。	雙方透過討論來解決。	1. 部門內衝突由副理決定； 2. 部門間衝突由總經理裁決。
衝突解決						
控制決策因素	母公司會要求大陸子公司提供產銷服務與市場資訊。	母公司要求大陸子公司提供市場資訊及成品。	以外銷為主，其他海外子公司尚有多餘產能，對大陸子公司資源需求不迫切。	對子公司產銷能力需求迫切。	母公司要求子公司提供成本資料，以及大陸消費者、產品流行與競爭資訊。	母公司會要求大陸子公司提供市場資訊，以供設計之用。
資源重要性						

表 4 (續) 個案比較分析

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
控制決策因素						
專屬投資	技術、資金及少數設備。	技術、資金及設備。	製造設備、人員訓練、土地、產銷技術及品牌。	部份資金及設備。	無	部份技術及設備。
投機行為	股權大，較不可能產生投機行為。	母公司決定子公司的組織架構、人員，因此監控衝突與投機行為較少。	大陸子公司投機可能性高，因而設計特殊的獎酬制度。	股權大，較不容易產生投機行為。	股權大，較不容易產生投機行為。	股權大，較不可能產生投機行為。
資訊不對稱	資訊完全公開。	資訊完全公開。	子公司可以隱藏部份重要資訊，母公司不易完全瞭解子公司運作。	資訊完全公開。	屬於投資初期，尚不須大陸子公司知識或資訊。	母公司擁有的資訊比大陸子公司多。
監督成本	以電子郵件或傳真報表監督。	以電話、電子郵件及傳真監督。	1. 不定期派員考察； 2. 固定每週以電子郵件、傳真回報資訊； 3. 監控貨品運送時	1. 不定期派員考察； 2. 以電子郵件、傳真回報資訊。	不定期詢問或派員考察。	採用例行報表控制。

伍、調查研究分析結果

一、主要理論構念之信度與效度

表 5 顯示，各衡量項目之建構效度都很高；產出、行為及派閱三種控制機制的 Cronbach α 值在 0.51 以上，主成份解釋變異量至少為 68.1%；而本研究以資源重要性代表資源依賴，主成份解釋變異量達總變異的 56.8%，Cronbach α 係數亦達 0.74；交易成本各構面主成份解釋變異量在 54.3% 以上，Cronbach α 係數亦達 0.46 以上。故本研究各理論構念均以主成份分數進行後續研究。

表 5 研究構念之主成份分析

構面	變數	衡量項目	因素負荷量	主成份特徵值 (解釋變異量)	Cronbach α
控制 機制	產出控制	經營績效	0.82538	1.36252	0.5129
		員工生產力	0.82538	(68.1%)	
	行為控制	人員視察	0.89550	1.60417	0.7299
		規定呈報資訊	0.89550	(80.2%)	
	派閱控制	非正式溝通或聯誼	0.86363	2.42064	0.8711
		衝突解決	0.93407	(80.7%)	
資源 依 賴	資源重要性	跨部門委員會	0.89571		0.7427
		資金需求量	0.75307		
		資訊需求量	0.81799	2.27071	
		產品需求量	0.59656	(56.8%)	
交 易 成 本	專屬性投資	關鍵技術需求量	0.82380		0.4611
		品牌資產	0.80785	1.30523	
	投機行為	區位資產	0.80785	(65.3%)	0.5561
		生產過程控制性	0.86691	1.62833	
		產品競食	0.79160	(54.3%)	
	資訊不對稱	產品品質不良	0.50016		0.5857
資訊壟斷		0.84236	1.41916		
監督成本	監督執行成本	資訊呈報量	0.84236	(71.0%)	0.7627
		協調成本	0.90167	1.62688	
		監督執行成本	0.90167	(81.3%)	

註：因素負荷量為衡量項目與因素構面間的相關程度，可代表建構效度。

二、分析結果

本研究將資源依賴與交易成本構念之主成份分數以陡坡法區分高低，母子公司關係可分成四種類型，即資源依賴高且交易成本高者為群一，資源依賴高且交易成本低者為群二，資源依賴低且交易成本高者為群三，資源依賴低且交易成本低者為群四；分別對控制機制進行 ANOVA 分析，結果彙整如表 6。分析結果證明母子公司關係類型對控制決策有顯著影響，僅產出控制在群組間差異未達顯著水準。而 Scheffe 多重比較發現，台灣母公司對大陸子公司資源依賴高且交易成本低時(群二)，會採用派閱控制；但資源依賴低且交易成本高時(群三)，傾向行為控制。以上結果支持假設 H_1 、 H_2 及 H_3 ，即本研究所提出的三個命題均可在台灣企業與大陸子公司的實證中獲得支持。

表 6 不同關係群組對控制機制之 ANOVA 分析

控制機制	ANOVA p-value	Scheffe 多重比較	群組平均值排序
產出控制	0.2841	—	—
行為控制	0.0143*	群三>群四	群三>群二>群一>群四
派閱控制	0.0002*	群二>群三	群二>群四>群一>群三

註：“*”： $p<0.05$ 。

陸、結論與建議

一、研究結論

以個案研究和調查資料分析驗證假設後，本研究嘗試提出一個組織關係特性與控制決策之策略性架構，如圖 3 所示，期能依據不同組織關係特性，提供具體控制策略。

		交易成本	
		高	低
資源 依 賴	高	產出控制	派閥控制 + 產出控制
	低	行為控制 + 產出控制	產出控制

圖 3 組織關係特性與控制決策之策略性架構

由此策略性架構來看，當台灣母公司面對專屬性投資、資訊不對稱及投機行為等使交易成本增加，但較不依賴大陸子公司資源時，對子公司會採行為控制，將嚴密監督，運用各種資訊進行管理活動。行為控制雖然可能引起負面情緒，但由於母公司並不依賴子公司，故不會引起太嚴重的反彈或衝擊。

台灣企業對大陸子公司資源依賴程度高，但交易成本較低時，可能採用派閥控制，即母公司會透過甄選、社會化、建立共同價值信念或關係式管理來使雙方目標一致。在此種關係類型下，因母公司對子公司的資源頗為依賴，無法使用高壓式的行為控制，以免引起衝突對抗，使依賴度甚深的母公司績效受到影響；而派閥控制使子公司的運作方式儘量類似母公司，可以減少監督與投入控制，資源獲取穩定，建立母公司所期望的規範，並透過信任解決不可預知狀況，也會得到較高的忠誠度與穩定性。

產出控制在資源依賴與交易成本高低不同的情形下未顯現差異，個案研究也發現，台灣企業對大陸子公司的產出控制相當一致，因產出衡量方式類似，且是重要的生存或績效指標；而實質績效指標為廣泛採用的客觀評估準則，難以完全由行為與派閥控制所取代，故資源依賴與交易成本對產出控制影響不大。這個結果與 Ulrich and Barney(1984)所提出之整合性架構相似，也就是同時考慮資源依賴與交易成本的組織關係特性時，產出控制較不突出，而僅會顯現行為控制與派閥控制之差異。

二、建議

組織間的控制機制相當多元，影響控制決策的因素也非常廣泛，通常無法具體歸納出有效的控制策略。本研究以台灣至大陸設子公司的企業為對象，探討資源依賴與交易成本對控制決策的影響，由於訪談與調查對象皆已具備實際的國際企業管理經驗，因此可做為亟欲國際化或提昇海外子公司管理績效企業之借鏡。茲將本研究對實務界的建議歸納如下：

- (一)母公司在決定子公司的管理方式前，宜先分析組織間的互動特質與關係型態，如母子公司間的資源依賴、交易成本或代理關係等，釐清對兩者互動有幫助的管理模式，方能尋求適合的控制機制。
- (二)若母公司較依賴子公司資源，則除了產出控制外，母公司還必須輔以派閥控制，透過文化與共同價值觀的傳遞來進行管理，確保子公司文化近似母公司，使績效目標較易達成。
- (三)當母公司對子公司交易成本高、依賴程度低時，母公司應從事產出管理與嚴密監督，並以各種資訊系統來強化管理活動。母公司可透過規章要求大陸子公司配合與其績效或產出無直接關聯的活動，以及母公司之整體策略，同時降低市場不確定的風險。
- (四)組織對控制機制的使用並非單一互斥，而是互補協調的。本研究發現母公司對子公司的控制絕非採單一機制，是多元機制相輔相成的管理；因此，企業對海外子公司發展控制決策時，可考慮不同控制機制間的替代與互補效果，以有效利用多元機制創造理想的管理績效。

管理活動原為組織內部門或層級的互動，因此，過去研究的分析對象也集中於組織內的單位。本研究探討跨國組織間的管理行為，針對兼具交易與合作特質的台灣母公司與大陸子公司進行分析，目的在將管理理論延伸至協力或網路組織間，提出探索性觀點與命題。另外，國際化是現代企業最重要的成長策略之一，然而文化差異與海外管理的困難性，使企業國際化的過程更加複雜。尤其在「西進」大陸的投資熱潮過後，如何維持彼岸投資的管理績效？成為台商所面對的主要難題，故台灣企業對大陸子公司的經營管理課題更值得探討。本研究乃以台灣企業與大陸子公司間的關係為例，對關係類型與控制決策進行初探，以開拓此一研究領域，並在理論推演與實證研究的過程中，對組織關係之相關構面做一歸納與釐清，以建立後續研究之基礎。

組織間管理比企業內部管理更為困難，一方面是二個以上的不同組織實體有基本差異存在；另一方面溝通較困難，使管理方法不易拿捏。而國際企業與

海外子公司間的關係可能較獨立企業間的產品或勞務交易更多樣化，使控制決策前因模糊，無法建立有效的管理支援系統。本研究以資源依賴與交易成本觀點為基礎，建立組織關係特性與控制決策之策略性架構並予實證，將幫助國內企業釐清其與子公司間互動關係、認知風險來源，及選擇適當控制機制，做為國際化策略的重要依據。

參考文獻

- Anderson, Erin C. 1985. The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4(Summer) : 234-254.
- Anderson, Erin C. and Anne T. Coughlan. 1987. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(January) : 71-82.
- Baliga, B.R. and A.M. Jaeger. 1984. Multinational corporations: Control system and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15(Fall) : 25-40.
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal. 1989. *Managing across borders*, Cambridge: HBS Press, MA.
- Boyd, Brian. 1990. Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11 : 419-430.
- Bradach, J.L. and R.G. Eccles. 1989. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review Sociology*, 15 : 97-118.
- Buckley, P.J. and M. Casson. 1976. *The future of the multinational enterprise*, London: Tavistock.
- Caves, R.E. 1971. International corporations: The industrial economics of foreign direct investment. *Economica*, 38 : 1-27.
- Doz, Y.L. and C.K. Prahalad. 1981. Headquarters influence and strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 22(Fall) : 15-29.
- Dunny, J.H. 1977. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an electric approach. in B. Ohlin, P.O. Hesselbom and P.J. Wiskman(Eds.). *The international allocation of economic activity*, London: Macmillan.
- Ghoshal, S. and N. Norhia. 1989. Internal differentiation within multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 10(4) : 323-337.
- Ghoshal, S. and C.A. Bartlett. 1990. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4) : 603-625.
- Ghoshal, S. and D.E. Westney. 1993. Introduction and overview. in S. Ghoshal and

- D.E. Westney(Eds.). *Organization theory and the multinational corporation*, New York: St. Martin's Press.
- Gupta, A.K. and V. Govindarajan. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4) : 768-792.
- Heide, Jan B. and Gorge John. 1992. Do norms matter in marketing relationship? *Journal of Marketing*, 56(April) : 32-44.
- Hennart, j. F. 1991. The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in The United States. *Management Science*, 37(April) : 483-497.
- Hymer, S. 1960. *The international operations of national firms*, Cambridge: MIT Press.
- Jacobs, D. 1974. Dependence and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 : 45-59.
- John, George and Barton A. Weitz. 1984. Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2) : 337-354.
- Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch. 1967. *Organization and environment*, Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University,
- Lebas, Michel and Jane Weigenstein. 1986. Management control: The roles of rules, markets, and culture. *Journal of Management Studies*, 23(May) : 259-272.
- Martinez, J.I. and J.C. Jarillo. 1989. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(Fall) : 489-514.
- Maston, Scott E, James W. Meehan, Jr., and Edward A. Snyder. 1991. The costs of organization. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(Spring) : 1-25.
- Osborn, Richard N. and C. Christopher Baughn. 1990. Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management Journal*, 33(3) : 503-19.
- Ouchi, William G. 1979. A conceptual framework for the design of organization control mechanisms. *Management Science*, 25(Sep.) : 833-847.
- Ouchi, William G. and M.A. Maguire. 1975. Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(Dec.) : 559-569.
- Penning, J. 1981. *Interlocking directorates*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Pettigrew, A.M. 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4) : 570-581.
- Pfeffer, Jeffrey. 1981. *Power in organizations*, Marshfield: Mass: Pitman.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik. 1978. *The external control of organization:*

- A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Pfeffer, Jeffrey and Phillip Nowak. 1976. Joint venture and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3) : 398-418.
- Prahalad, C.K. and Y.L. Doz. 1981. An approach to strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 22(Summer) : 5-13.
- Roth, K., M.D. Schweiger, and A.J. Morrison. 1991. Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 22(3) : 369-402.
- Spicer, B.H. and V. Ballew. 1983. Management accounting systems and economics of internal organization. *Organizations and Society*, 8(1) : 73-96.
- Stopfor, J.M. and L.T. Wells. 1972. *Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of subsidiaries*, New York: Basic Books.
- Terreberry, S. 1968. The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12 : 590-613.
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in action*, New York.: McGraw-Hill Book Company.
- Turk, Herman. 1970. Interorganizational networks in urban society: Initial perspectives and comparative research. *American Sociological Review*, 34 : 1-9.
- Ulrich, David and Jay B. Barney. 1984. Perspectives in organizations : Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3) : 471-481.
- Williamson, Oliver. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York.: The Free Press.
- Williamson, Oliver. 1985. *The economic institutions of capitalism*, New York.: The Free Press.
- Williamson, Oliver. 1988. The logic of economic organization. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 : 65-93.
- Williamson, Oliver. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 : 269-296.
- Williamson, Oliver. 1992. Markets, hierarchies, and the modern corporation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17 : 335-352.
- Williamson, Oliver. 1996. *The mechanisms of governance*, Oxford: United Kingdom Oxford University Press.
- Youssef, S.M. 1975. Contextual factors influencing control strategy of multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 18(March) : 137-138.

