

# 管理顧問與會計師事務所策略聯盟之 績效探討－資源基礎理論觀點

## Performance of Strategic Alliances between Business Consulting and Accounting Firms: A Resource-Based Perspective

陳燕錫<sup>1</sup> Yahn-Shir Chen

國立雲林科技大學會計學系

李家琪<sup>2</sup> Chia-Chi Lee

國立雲林科技大學管理研究所

<sup>1</sup>Department of Accounting, National Yunlin University of Science and Technology  
& <sup>2</sup>Graduate School of Management, National Yunlin University of Science and  
Technology

(Received April 25, 2005; Final Version March 22, 2006)

**摘要：**近年來，傳統審計市場競爭劇烈，加上企業國際化而衍伸出對管理顧問服務之需求，會計師事務所乃極力拓展管理顧問等非審計服務，其所採取的管理機制之一就是進行策略聯盟。因此，本研究係以資源基礎理論，探討管理顧問服務對會計師事務所策略聯盟之影響，實證資料來自我國財政部統計處民國 87 年至 92 年的「會計師事務所服務業調查報告」。實證結果顯示，有策略聯盟之會計師事務所其經營績效比無策略聯盟者來的好；而且整個策略聯盟的經營績效也優於事務所本身的績效。有策略聯盟會計師事務所本身，其非審計服務收入與經營績效呈正相關，而整個策略聯盟之非審計服務收入亦與整個策略聯盟之經營績效呈正相關。值此會計師業經營艱困時刻，本研究結果可以提供給會計師業的經營者一項決策時有用的參考依據。

---

\* 作者們衷心感謝2005年台灣財務金融學會年會暨學術論文研討會、第17屆亞洲太平洋國際會計研討會 (Seventeenth Asian-Pacific Conference on International Accounting Issues) 與會學者所提供之建議。此外，更感謝兩位匿名審稿教授所給予之寶貴意見，使本文更臻完整。

**關鍵詞：**資源基礎理論、管理顧問服務、策略聯盟、管理顧問公司、會計師事務所

**Abstract :** Recently, traditional audit market became increasingly competitive. In addition, business internationalization drives enterprises to pursue business consulting service. Accordingly, public accounting firms aggressively enter the business consulting service market through strategic alliances, an inter-organizational collaboration of public accounting firms and consulting firms. Based on the resource-based theory, this paper investigates the effect of business consulting service (part of the non-audit service) on the performance of strategic alliances. Empirical data are obtained from the Census Report of Public Accounting Firms in Taiwan during 1998-2003. Main findings are as follows. First, performance of the accounting firms with strategic alliances is better than that of accounting firms without strategic alliances. Performance of the whole strategic alliances is also better than that of accounting firms alone. Furthermore, for accounting firms alone and for the whole strategic alliances, the relationship between non-audit service and performance is positive. Evidences of this study are expected to provide useful information for the owners of public accounting firms in their operating decision-making.

**Keywords :** resource-based theory, business consulting service, strategic alliance, consulting firm, public accounting firms

## 1. 緒論

近十餘年來，國內會計師產業經歷兩次重大的管制變革，首先是會計師考試錄取人數方面，民國39至76年間累計錄取人數為647人，錄取率為5.08%，但自民國77年起，考試院增加會計師錄取人數，使得民國77至87年間，錄取人數激增為3,058人，錄取率達11.85% (李文智等，民93)；其次是民國87年5月，行政院公平交易委員會函請財政部取消會計師的酬金標準，此後會計師執業已無審計公費下限之規定 (經濟日報，民國87年5月14)。經歷這兩次制度上的改變，傳統審計市場競爭日趨劇烈。此外，企業也面臨全球性的競爭，業務的複雜化與國際化，使得企業必須不斷地追求更新的管理知識與資訊科技，使得企業紛紛借助外部顧問以提供管理顧問服務 (business consulting service)，以便提高生產力與服務品質。

會計師由於與企業關係密切並且熟悉企業運作，所提供的管理顧問服務較能滿足企業之所需，張重昭與林嬋娟(民89)的問卷調查指出，約有一半 (50.5%) 的受訪企業，曾向事務所尋求顧問諮詢服務，這些企業對事務所所有較佳的形象認知。該調查也指出，約有一半 (49.2%) 的受訪企業，聘任會計師服務達十年以上，五年以上者約為87%，在此種長期夥伴關係下，對於管理顧

問服務，會計師比一般顧問公司較易搶得先機，加上「知識外溢」之綜效，可獲得較高的報酬。因此，會計師事務所提供管理顧問等非審計服務，可說是極其自然的發展。

在實務上，除了會計師事務所之外，由事務所另設之管理顧問公司也提供管理顧問服務，此另設之管理顧問公司係事務所之關係企業，為一獨立之法律個體。由於管理顧問公司可聘用各式各樣的專業人才，而不必受現行會計師法之限制<sup>1</sup>，因而其所提供之服務項目可更為多樣化。在美國，由會計師事務所另行成立之管理顧問公司，其規模甚至比專業管理顧問公司（如麥肯錫，McKinsey & Company）還要大（賴春田，民89）<sup>2</sup>。以國內大型事務所成立之管理顧問公司為例<sup>3</sup>，其服務項目涵蓋有資訊風險管理、人力資源整合管理、中國大陸投資與管理、企業人才培訓與發展訓練、流程改造與成本精簡、技術引進與變革管理等等。

會計師事務所是服務性質的產業，其傳統業務為簽證與會計服務及工商登記，然管理顧問業務具有較高度的專業性與獨特性，會計師如能藉由其另設之管理顧問公司，網羅管理顧問師提供管理顧問服務而形成聯盟的關係，使得聯盟中的事務所與管理顧問公司可以致力於各自專精的部分，再透過聯盟夥伴間資源的流通與連結，將可為雙方共同創造價值與維持競爭優勢<sup>4</sup>。

我國會計師業在經歷兩次管制上的重大變革後，加上近年來產業外移嚴重，部分大型會計師事務所為確保市佔率，甚至使出「零費率」手段來爭取客戶（中國時報，民國92年4月7日），審計市場競爭劇烈之程度可見一斑。美國沙氏法案（Sarbanes-Oxley Act of 2002）公佈後，對於管理顧問等非審計服務之提供，又讓會計師事務所多了一層顧慮<sup>5</sup>。依照美國證券交易委員會（SEC）於1978年的定義，非審計服務係指會計師事務所提供之業務中，「與審計業務無直接相關之服務」，其主要內容涵蓋有會計與核閱服務、稅務協助服務與管理顧問服務。因此，就會計師事務所而言，在面臨產業外快速成長的市場需求時，又有產業內劇烈競爭的考量下，以策略聯盟

1 會計師法第12條規定，助理人員應具備會計、銀行、保險、商學、財稅、經濟、工商管理、國際貿易等有關關係、科畢業者。

2 致遠管理顧問公司於2004年指出，Ernst and Young是全球第二大管理顧問公司。

3 例如：前四大會計師事務所中的勤業眾信會計師事務所成立的「眾信企業管理顧問股份有限公司」、安侯建業會計師事務所成立的「安侯建業管理顧問股份有限公司」、資誠會計師事務所成立的「資誠企業管理顧問股份有限公司」以及致遠會計師事務所成立的「致遠管理顧問股份有限公司」與「安永管理顧問股份有限公司」。

4 沈維民（民91）曾嘗試從分析性模式來探究會計師與管理諮詢師是否應進行結盟，以便提供審計客戶更全面之管理諮詢服務。

5 沙氏法案第201條規定，除非經發行公司之審計委員會核准，否則會計師不得對其審計客戶提供非審計服務。

方式<sup>6</sup>，另行設立管理顧問公司來提供管理顧問服務，也許可為事務所提供一條解決產業內外問題的有效途徑。基於此大環境，本研究以資源基礎理論 (resource-based theory)，探討管理顧問服務對於整個策略聯盟的影響，詳細而言，亦即在策略聯盟下，會計師事務所本身的審計與非審計業務是否受到影響？事務所本身是否具有較佳的競爭優勢進而具有較好的經營利潤？整個策略聯盟的經營績效是否較好？因而希望本研究結果能對會計師事務所的經營管理提供政策上之建議，並且補充這方面之相關文獻。

除本節外，本研究其餘段落如下：第2節為文獻探討與假說的建立，第3節介紹研究方法，第4節進行實證結果的分析，第5節則為結論與建議。

## 2. 文獻探討與假說發展

管理顧問等非審計服務主題之相關研究，有考慮對會計師超然獨立性之影響者（如：Ashbaugh *et al.*, 2003; DeFond *et al.*, 2002; Firth, 1997; Frankel *et al.*, 2002; Palmrose, 1988; Parkash and Venable, 1993），也有檢視非審計服務與會計師查核報告之關聯性者（如：DeFond *et al.*, 2002; Sharma and Sidhu, 2001）。此外，在探討非審計服務對審計公費之影響時，相關研究指出，會計師事務所同時提供審計與非審計服務，會創造出綜效 (synergy)，使得審計公費與非審計公費間呈正相關（如：Magee and Tseng, 1990; Palmrose, 1986; Simon, 1985; Simunic, 1984; Turpen, 1990），對於此結果，Simunic (1984) 與Beck *et al.* (1988) 將其解釋為有知識外溢 (knowledge spillover) 的證據，此種在提供非審計服務時所取得的知識，可以外溢到審計的生產上，產生生產效率，進而提昇經營績效。本研究因而建立如下假說：

**假說一：**「會計師事務所提供之非審計服務與經營績效間呈正相關」。

策略聯盟係企業間基於策略性之考量，所成立的一種長期且正式的契約關係，藉由資源互補的綜效，以維持或增進企業之競爭優勢。Harrigan (1988b) 指出當市場需求成長愈快速時，企業愈可能形成垂直與蛛網式的策略聯盟。會計師事務所與管理顧問公司所形成之策略聯盟，從兩者所提供之服務內容而言，主要係奠基於資源基礎理論，藉由雙方所擁有之稀少、專屬以及難以模仿的資產和能力，以創造及維持競爭優勢 (Grant, 1991; Hall, 1992)。因此，會計師業的這種策略

---

<sup>6</sup> 過去相關文獻對於「策略聯盟」一詞的定義有：Porter and Fuller (1986) 指出，策略聯盟是連結各公司企業活動的一種正式、長期但非合併的方式。Devlin and Bleackley (1988) 認為策略聯盟是基於公司策略的考量，用以確保、維持或增進公司的競爭優勢。策略聯盟存在於公司長期策略規劃中，並試圖改善公司競爭地位。Harrigan (1988a) 將策略聯盟定義為公司與公司間共同合作以達成某一策略目標之合夥關係。Barney (1997) 指出，策略聯盟是兩公司在研發、製造或銷售及服務上合作，藉以達到資源互補的綜效。

聯盟，依Porter and Fuller (1986) 之分類係屬於Y聯盟 (coalition)，亦即在企業之間因為擁有相同或相似的價值活動而結合的聯盟。

會計師事務所本身就有提供管理顧問服務，為何還需要再與管理顧問師結盟而另設管理顧問公司來提供管理顧問服務呢？其考量因素約有下列幾點：

- (1) **專業性**：長久以來，會計師事務所之非審計業務大多以稅務服務、會計與工商登記服務為主，除這兩項以外之管理顧問服務雖也提供但非會計師事務所本身的專長，若能與管理顧問師結盟而另設管理顧問公司，則可以運用管理顧問師之業務專長而提供多元化與完整的管理顧問服務。
- (2) **獨立性**：超然獨立性是會計師業存在的基石，提供非審計服務被視為影響會計師獨立性認知的重要原因之一。因此，在美國恩隆事件後，各國更嚴肅地面對此一問題。美國的沙氏法案以專章規範此一議題，我國的會計師法修正草案中也有類似之規定，而民國91年修訂之「證券發行人財務報告編製準則」，則更明確要求揭露會計師公費資訊<sup>7</sup>。國內蔡慧玲 (民87) 與彭尙武 (民92) 分別於恩隆事件前後，調查國內上市公司對事務所提供非審計服務之看法，蔡慧玲 (民87, p.68) 發現，事務所以另設管理顧問公司之方式提供非審計服務，國內上市公司認為最不會損及會計師的超然獨立性。此外，事務所提供非審計服務是否影響會計師之獨立性呢？蔡慧玲 (民87, p.64) 與彭尙武 (民92, p.66) 的結果指出，上市公司認為不會影響獨立性之比率分別為61.63%與41.7%。因此，事務所也許基於獨立性考量，透過管理顧問公司來提供管理顧問服務<sup>8</sup>。
- (3) **成本效益**：管理顧問師的養成需要相當的培植時間與成本，就會計師事務所而言，這些攸關的成本也許重大。此外，傳統上，會計師事務所即以審計業務為主，基於成本與效益的考量，可以採取與管理顧問師結盟而另設管理顧問公司之方式來提供管理顧問服務。

因此，基於以上考量因素，會計師事務所與管理顧問公司，他們擁有自己所擅長的利基與資

<sup>7</sup> 我國會計師法修正草案第46條第1項第6款規定：「會計師有下列情事之一者，不得承接財務報告之查核核閱工作：執行管理諮詢或其他非簽證業務而足以影響獨立性者」。

「證券發行人財務報告編製準則」，其中第22條之1規定，自91會計年度起，非審計公費佔審計公費之比例達四分之一以上或非審計公費達新台幣五十萬元以上之公開發行公司，應揭露會計師公費資訊。

<sup>8</sup> 在詢問有關於非審計服務對會計師獨立性之影響時，蔡慧玲(民87)與彭尙武(民92)將事務所提供非審計服務之方式劃分為四種：1.負責會計師單獨提供2.成立專案小組3.另設立管理顧問部門負責4.事務所另設立管理顧問公司。此外，兩者所探討之非審計服務項目有以下四類：稅務諮詢服務、管理顧問服務、財務及投資諮詢服務以及資訊科技諮詢服務。

不過，有關於事務所同時提供審計與非審計服務，並不影響會計師之獨立性之看法時，蔡慧玲 (民87, p.64) 的調查顯示，有61.63%的上市公司認為不影響獨立性，但彭尙武 (民92, p.66) 則降為41.7%，顯示在恩隆事件之後，國內上市公司更加關切會計師之獨立性問題。

源，透過資源的流通與互補，因而增進雙方的客源與營收，所以這種合作其背後之觀點即是資源基礎理論。

從資源基礎理論而言，此種跨組織合作關係所成立之策略聯盟有以下益處：一、當審計客戶有管理顧問服務之需求時，事務所可由另設立之管理顧問公司來提供更專業之服務，以增加管理顧問公司的業務收入；二、當管理顧問公司客戶有審計服務之需求時，可以將該客戶推薦給會計師事務所，因而增加事務所本身的客源與業務收入；三、策略聯盟可以招募各種專業人才，如銀行家、電腦系統專家、企業購併專家等等（賴春田，民89），靈活運用於事務所本身及管理顧問公司之間，進而擴大服務之範圍。因此，會計師事務所與其另行成立之管理顧問公司，藉由彼此支援專業服務，不但滿足客戶之需求，更增加整個策略聯盟之收入。爰此，本研究建立以下假說：

**假說二之一：**「有策略聯盟之會計師事務所，其經營績效比無策略聯盟者為佳」。

**假說二之二：**「整個策略聯盟之經營績效，比會計師事務所本身之經營績效為佳」。

**假說二之三：**「整個策略聯盟所提供之非審計服務，與整個策略聯盟之經營績效間呈正相關」。

長久以來，會計師事務所一直都有提供管理顧問等非審計服務，張重昭與林嬋娟（民89）指出，會計師事務所的稅務簽證及工商登記等傳統業務仍是企業主要的需求項目，分別有94.2%與78%的受訪者向事務所購買此類服務，而且約有一半的受訪企業曾向會計師事務所尋求顧問諮詢服務。國內實用稅務月刊（民88、民89），針對國內前500大企業之間卷調查顯示，企業需要會計師事務所提供的服務項目中，第一項是稅務諮詢佔47.02%，其次是財務與稅務簽證佔41.58%，其中稅務諮詢服務包含法令諮詢、租稅規劃、行政救濟、節稅規劃及信託評估。此一調查多少反映了由稅務簽證而延伸出對於稅務等非審計服務的需求。

始於民國78年的我國財政部「會計師事務所服務業調查報告」中，非審計服務包括有稅務規劃收入、稅務行政救濟收入、其他稅務業務收入、管理顧問收入、工商登記收入及其他執行業務收入等六項。如採取接近美國SEC之定義，這六項非審計服務可區分為稅務協助服務、管理顧問服務、以及工商登記與其他執行業務服務等三大類。

根據張重昭與林嬋娟（民89）以及實用稅務月刊（民88、民89）之調查顯示，除簽證業務外，稅務相關服務以及工商登記等係會計師事務所的傳統非審計業務，而管理顧問則是管理顧問公司的專長所在。因此，當策略聯盟係基於資源基礎理論而形成時，會計師事務所與管理顧問公司除善用各自的獨特專長立基外，並且可以協助擴大雙方之客戶群，以增加整個策略聯盟的收益，因此，本研究建立以下兩項假說：

**假說三之一：**「有策略聯盟之會計師事務所，其審計服務及非審計服務收入，比無策略聯盟者為多」。

**假說三之二：**「有策略聯盟之會計師事務所，其稅務協助服務以及工商登記與其他執行業務服務收入，比無策略聯盟者為多，但管理顧問服務收入則比無策略聯盟者少」。

### 3. 研究方法

#### 3.1 樣本來源

本研究係利用民國87至92年等五年<sup>9</sup>，我國財政部之「會計師事務所服務業調查報告」資料庫進行分析<sup>10</sup>。

依據我國「會計師辦理公開發行公司財務報告查核簽證核准準則」(民國88年6月29日修正)，第四條第一款之規定，辦理公開發行公司財務報告查核簽證業務之會計師，其所屬之聯合會計師事務所應由三位以上開業會計師組成。由於公開發行公司之規模及年營收較大，使得承接其業務之會計師事務所與未承接之事務所，在經營規模上，有實質上的差異。此外，王泰昌與劉嘉雯(民91)在探討會計師考試錄取人數改變對審計市場之影響時，發現所屬事務所規模不同之會計師，對於錄取人數改變對「五大」或「非五大」事務所可能影響之看法不盡相同，因而指出在從事審計市場相關的實證或理論研究時，應特別注意規模變數的影響。

爰此，在進行相關分析與實證時，本研究依相關法令規定將事務所分為三種類型，一為大型會計師事務所，界定為有公開發行財務簽證收入之聯合執業會計師事務所。另一為中型會計師事務所，係指未承辦公開發行公司財務簽證之聯合執業會計師事務所。第三類為小型會計師事務所，則指單獨開業之會計師事務所。在每一類型事務所之下，進一步依有無策略聯盟而予以分為兩組，以作為對照比較。

表1樣本數分配表顯示樣本期間各年度大、中、小型會計師事務所，有、無策略聯盟的樣本數，樣本期間有策略聯盟之總樣本數為458，無策略聯盟為3,310。如按事務所規模區分，有策略聯盟之大型事務所樣本數為90，中型事務所為147，小型事務所則為221。

表1 樣本數分配表

事務所規模	87年	88年	89年	91年	92年	合計
大型事務所	22 (52)	21 (50)	18 (55)	15(46)	14(44)	90(247)
中型事務所	21 (143)	33 (142)	32 (145)	34(141)	27(147)	147(718)
小型事務所	45 (456)	42 (482)	47 (507)	40(468)	47(432)	221(2,345)
合計	88(651)	96(674)	97(707)	89(655)	88(623)	458(3,310)

註：( ) 的數字表示在特定年度中無策略聯盟之會計師事務所的樣本數。

<sup>9</sup> 民國90年會計師事務所調查工作與行政院主計處的「台閩地區工商及服務業普查」一併進行，由於調查資料內容不一致，本研究因而未納入民國90年的樣本。

<sup>10</sup> 自民國83年起，財政部已開始調查會計師事務所另行成立管理顧問公司之情形，但民國87年財政部資訊處理系統更新，使得民國87年之前，關於管理顧問公司之相關資料均已佚失。

### 3.2 變數定義

在未考慮策略聯盟之下，會計師事務所本身之經營績效 (*PFMI*)，通常係以事務所全年各項收入減事務所全年各項支出為之，其中全年各項支出含有執業會計師的薪資費用。就執業會計師而言，領自事務所的薪資為其薪資所得，事務所之經營利潤為其執行業務所得。因此，執業會計師有否支領薪資費用，就全年綜合所得之觀點而言並無差異，加上每一家事務所支付的標準不一，為減少此項人為干擾，本研究將執業會計師的薪資予以加回。此外，在納入管理顧問公司營運資料後，整個策略聯盟的經營績效 (*PFM2*) 係另一項績效衡量變數。

本研究之實驗變數為非審計服務，共有兩項，一為會計師事務所本身的非審計服務收入 (*MAS*)；另一為整個策略聯盟的非審計服務收入 (*MASC*)。

除非審計服務外，尚有其他因素影響經營績效，本研究將文獻上曾討論或實證過之因素納入充當控制變數。Cheng *et al.* (2000) 指出開業愈久之會計師事務所，其所累積之人力資源與客戶來源與日俱增，因此，事務所成立年數 (*YEAR*)，預期會與經營績效間呈正相關。根據經濟學理論，市場佔有率 (*SHARE*) 與經營績效間呈正相關 (Chen *et al.*, 2002)，支付給員工的薪資費用代表事務所的勞動成本 (*SALARY*)，在實務上，員工對公司的貢獻愈大，所支領的薪資也愈高 (Yilmaz and Chatterjee, 2003)，故預期勞動成本與經營績效間呈正相關。從公司治理的觀點而言，業主對企業之管理與監控愈密切，其績效則愈佳，因而預期執業會計師佔從業員工人數百分比 (*RATIO*)，將與經營績效間呈正相關 (Cheng *et al.*, 2000)。Schmidt *et al.* (1986) 指出員工工作經驗對工作知識有重大直接的影響，同時也會影響工作績效；亦即，工作經驗透過對工作知識的影響而間接地增進工作績效 (*work sample performance*)，因此員工工作經驗與工作績效 (*work sample performance*) 間呈正相關。在會計師產業之下，從業員工經驗是會計師事務所的重要資產，故預期員工的經驗 (*MP*) 會與經營績效間呈正相關。大部分的文獻指出，教育訓練與經營績效間呈正相關 (如：Creter and Summey, 2003; Delaney and Huselid, 1996; Nafukho and Hinton, 2003; Russell *et al.*, 1985)。因此，本研究預期會計師事務所之專業進修訓練 (*CPE*) 對事務所經營績效會有正面的幫助。當事務所對公開發行公司提供簽證業務時，在國外，其受到訴訟之風險較高，在國內，則受到證期會各項行政懲處之風險較高，在風險與報酬之取舍下，預期這些事務所的風險 (*RISK*) 與經營績效間呈正相關 (Chen *et al.*, 2002)。

影響會計師事務所經營績效之因素，除了前述之實驗變數與控制變數外，審計品質與經營績效間也有一定程度之關聯性<sup>11</sup>。先前的研究在探討審計品質時，有的以會計師事務所的規模衡量之 (例如：Bonner *et al.*, 1998; DeAngelo, 1981; Dopuch *et al.*, 1987; Kellogg, 1984; Lys and Watts, 1994; Reynolds and Francis, 2001; Stice, 1991; Wilson and Grimlund, 1990)。有的則以審計客戶的裁

<sup>11</sup> 審計品質與經營績效間之關聯性議題，係審稿人所給之珍貴意見。

決性應計數，作為審計品質之代理變數（例如：Ashbaugh *et al.*, 2003; Becker *et al.*, 1998; Francis *et al.*, 1999; Frankel *et al.*, 2002; Warfield *et al.*, 1995）。有如一般商品品質般，審計品質對會計師事務所之重要性不言可喻。惟審計品質與會計師事務所經營績效間之關聯性為何，目前罕有研究加以探討。此外，站在會計師事務所的角度而言，審計品質的衡量也一直未有理論上與實證上之定論。爰此，本研究在探討會計師事務所經營績效時，並未納入審計品質之直接衡量變數。不過，控制變數中之執業會計師佔員工人數之百分比 (*RATIO*)、專業員工平均經驗 (*MP*) 及專業進修訓練 (*CPE*) 等三變數，就某種程度上而言，具有代理審計品質之意涵<sup>12</sup>。

以上所有相關變數之詳細定義則彙總如表2。

### 3.3 實證模式

針對假說一與假說二之三，非審計服務對經營績效的關聯性分析，本研究將樣本期間的觀察值採橫斷面 (*cross-sectional*) 資料的方式處理，並使用多元迴歸模式來分析，首先分析會計師事務所本身之非審計服務收入 (*MAS*) 對事務所本身績效 (*PFMI*) 之影響，接著處理有策略聯盟之會計師事務所，整個策略聯盟的非審計服務收入 (*MASC*) 對策略聯盟經營績效 (*PFM2*) 之影響。迴歸模式列示如下<sup>13</sup>：

$$PFMI(PFM2) = \beta_0 + \beta_1 MAS(MASC) + \beta_2 YEAR + \beta_3 RATIO + \beta_4 MP + \beta_5 SHARE + \beta_6 CPE + \beta_7 RISK + \beta_8 SALARY + \varepsilon$$

12 過去有相當多的研究在探討非審計服務是否會影響會計師獨立性之問題，例如：Ashbaugh *et al.* (2003)、Chung and Kallapur (2003)、DeFond *et al.* (2002)、Frankel *et al.* (2002) 等研究，然而這些研究的結果，尚未有明確之定論。就理論上或實證上而言，事務所兼任委任公司非審計服務之提供者時，有可能會影響其獨立性。因此應將會計師獨立性納入模型中當作控制變數，但受限於本文所使用之「會計師事務所服務業調查報告」資料庫，財政部為了保障各家事務所的商業機密，該資料庫並未顯示各家事務所的名稱，因而無法比對出各別事務所的資料。因此，該資料庫並非屬於縱查資料 (*panel data*)。此外，該資料庫中有關於非審計業務收入部份，係由各別事務所將其所有客戶的收入加以彙總而成，因而無法獲取事務所各別客戶之詳細資料，故無法判別非審計服務收入對各別審計客戶之影響程度。有鑑於資料庫存在著以上的限制，本文無法將會計師獨立性這個變數納入模型，以檢測非審計服務之提供是否會影響會計師之獨立性，因而構成本研究之限制所在。

13 依Chaing (1984, p.9) 之定義，本研究模式屬於行為方程式 (*behavioral equation*) 而非定義式方程式 (*definitional equation*)。

表2 變數定義

變 數 名 稱	定 義
會計師事務所本身之經營績效 (PFM1)	$(\text{事務所全年各項收入} - \text{事務所全年各項支出} + \text{執業會計師薪資費用}) \div \text{年底執業會計師人數}$
整個策略聯盟之經營績效(PFM2)	$(\text{事務所全年各項收入} - \text{事務所全年各項支出} + \text{執業會計師薪資費用} + \text{管理顧問公司全年收入} - \text{管理顧問公司全年支出}) \div \text{年底執業會計師人數}$
會計師事務所本身之非審計服務收入 (MAS)	$(\text{稅務規劃收入} + \text{稅務行政救濟收入} + \text{其他稅務業務收入} + \text{管理顧問收入} + \text{工商登記收入} + \text{其他執行業務收入}) \div \text{年底執業會計師人數}$
整個策略聯盟之非審計服務收入 (MASC)	$(\text{稅務規劃收入} + \text{稅務行政救濟收入} + \text{其他稅務業務收入} + \text{管理顧問收入} + \text{工商登記收入} + \text{其他執行業務收入} + \text{管理顧問公司全年收入}) \div \text{年底執業會計師人數}$
有無設立管理顧問公司 (DUM)	1：有設立之會計師事務所；0：無設立之會計師事務所
會計師事務所成立年數 (YEAR)	樣本調查年度－事務所開業年度＋1
執業會計師佔員工人數之百分比 (RATIO)	$\text{執業會計師人數} \div \text{年底從業員工人數}$
經驗 (MP)	專業員工平均經驗年數(詳見附錄A之計算式)
市場佔有率 (SHARE)	$\text{各別事務所執行業務收入} \div \text{整個產業之執行業務收入}$
專業進修訓練 (CPE)	$\text{訓練費} \div (\text{執業會計師人數} + \text{助理人員人數})$
風險 (RISK)	$\text{公開發行簽證收入} \div \text{執行業務收入合計數}$
勞動成本 (SALARY)	$(\text{薪資支出} + \text{旅費與交通費} + \text{退休金} + \text{職工福利}) \div \text{年底從業員工人數}$

## 4. 實證結果

### 4.1 非審計服務的概況

非審計服務收入概況與市場佔有率呈現於表3，表中Panel A為有策略聯盟會計師事務所，非審計服務收入佔執業收入之百分比，結果顯示，就樣本期間而言，小型事務所之34.3%最高，中型事務所的30.7%次之，大型事務所為23%最少，且各年度幾乎皆呈現此種趨勢。Panel B為無策略聯盟會計師事務所，非審計服務收入佔執業收入之百分比，結果顯示與Panel A類似。Panel C為整個策略聯盟非審計服務收入來自於管理顧問公司之百分比，就樣本期間而言，大型事務所非審計服務收入有33.5%來自於管理顧問公司，而中小型事務所更分別高達43.4%與52.9%，此結果進一步突顯管理顧問公司業務的重要性。最後，Panel D顯示管理顧問公司之管理顧問業務市場，

表3 非審計服務收入概況與市場佔有率

Panel A 有策略聯盟會計師事務所之非審計服務收入佔執行業務收入之百分比						
事務所規模	87年	88年	89年	91年	92年	合計
大型事務所	0.225(22)	0.253(21)	0.242(18)	0.200(15)	0.218(14)	0.230(90)
中型事務所	0.332(21)	0.309(33)	0.284(32)	0.272(34)	0.359(27)	0.307(147)
小型事務所	0.322(45)	0.325(42)	0.336(47)	0.343(40)	0.384(47)	0.343(221)

註：( )的數字表示在特定年度中之樣本數。

Panel B 無策略聯盟會計師事務所之非審計服務收入佔執行業務收入之百分比						
事務所規模	87年	88年	89年	91年	92年	合計
大型事務所	0.176(52)	0.185(50)	0.196(55)	0.223(46)	0.246(44)	0.204(247)
中型事務所	0.255(143)	0.284(142)	0.294(145)	0.338(141)	0.304(147)	0.295(718)
小型事務所	0.348(456)	0.352(482)	0.365(507)	0.388(468)	0.379(432)	0.366(2,345)

註：( )的數字表示在特定年度中之樣本數。

Panel C 整個策略聯盟非審計服務收入來自於管理顧問公司之百分比						
事務所規模	87年	88年	89年	91年	92年	合計
大型事務所	0.357(22)	0.308(21)	0.316(18)	0.312(15)	0.389(14)	0.335(90)
中型事務所	0.403(21)	0.461(33)	0.463(32)	0.480(34)	0.334(27)	0.434(147)
小型事務所	0.595(45)	0.571(42)	0.522(47)	0.498(40)	0.459(47)	0.529(221)

註1：( )的數字表示在特定年度中有策略聯盟事務所的樣本數。

註2：整個策略聯盟非審計服務收入來自於管理顧問公司之百分比=管理顧問公司總業務收入÷(會計師事務所非審計服務總收入+管理顧問公司總業務收入)。

Panel D 管理顧問業務市場佔有率與事務所非審計服務市場佔有率		
事務所規模	管理顧問公司業務市場佔有率	事務所非審計服務市場佔有率
大型事務所	0.830(90)	0.676(337)
中型事務所	0.078(147)	0.156(865)
小型事務所	0.092(221)	0.168(2,566)
合計	1.000(458)	1.000(3,768)

註1：( )的數字表示在樣本期間，各類型事務所所有策略聯盟之事務所的樣本數以及該類型事務所的總樣本數。

註2：管理顧問公司業務市場佔有率=各別管理顧問公司總業務收入÷整個管理顧問公司產業之總業務收入。

註3：事務所非審計服務市場佔有率=各別事務所非審計業務收入÷整個會計師產業之非審計業務收入。

以及會計師事務所之非審計服務市場，大、中與小型事務所的市場佔有率。在管理顧問公司業務收入方面，大型事務所的市場佔有率高達83%，中小型事務所則分別僅有7.8%與9.2%。至於事務所非審計服務收入方面，大型事務所的市場佔有率亦高達67.6%，中型事務所為15.6%，而小型事務所為16.8%。Panel D顯示，大型事務所擁有較豐富的之人力資源以及相關設備，因此在管理顧問市場以及事務所之非審計服務市場，均握有絕對之競爭優勢。

從表3之結果顯示，非審計收入佔執行業務收入的百分比，不論在那一類型的會計師事務所幾乎皆大於20%以上。此外，非審計服務收入與管理顧問收入佔整個策略聯盟全年總收入之比例，以樣本期間合計數來看，除大型會計師事務所未達30%之外，中小型會計師事務所皆超過了30%的比例（參見附錄B），這些數據足以顯示非審計服務已是會計師事務所的核心業務。

## 4.2 敘述統計量

整個樣本期間彙總資料之敘述統計量列示於表 4，有策略聯盟之會計師事務所顯示於 Panel A，在樣本期間，就績效而言，整個策略聯盟績效 (*PFM2*) 皆比事務所本身的績效 (*PFMI*) 來得高。就非審計收入而言，整個策略聯盟之非審計收入 (*MASC*) 也皆比事務所本身的非審計收入 (*MAS*) 高出許多。進一步與 Panel B 之無策略聯盟事務所比較下，在樣本期間，不論是事務所本身的績效 (*PFMI*) 或者事務所本身的非審計收入 (*MAS*)，皆顯示有策略聯盟之會計師事務所皆高於無策略聯盟者。

## 4.3 假說檢測之結果

針對假說一，本研究以複迴歸進行分析。表5的Panel A列示有策略聯盟之事務所本身的結果，不論是大中小型事務所，事務所本身的非審計服務收入 (*MAS*) 皆與事務所本身的績效 (*PFMI*) 呈現顯著正相關 ( $p=0.003$ 、 $p=0.069$ 與 $p=0.003$ )。

至於無策略聯盟之事務所的結果顯示於Panel B，事務所非審計服務收入 (*MAS*) 係數，亦在大中小型事務所為正且達顯著水準 ( $p=0.052$ 、 $p=0.010$ 與 $p=0.035$ )。整體而言，假說一獲得支持。

針對假說二之一，本研究以單變量與多元迴歸分析分別進行檢測。首先以單變量進行測試，表6之Panel A顯示，就事務所本身的經營績效 (*PFMI*) 而言，大、中與小型事務所，有策略聯盟者其經營績效皆比無策略聯盟者來的好，且在大與小型事務所達到顯著水準 ( $p=0.000$ 與 $p=0.000$ )。接著，採取多元迴歸分析的方式，將有無設立管理顧問公司當作一虛擬變數 (*DUM*) 加入原先的迴歸模式中，檢測結果列示於表5之Panel C，迴歸結果與單變量檢測結果一致。因此，單變量與多元迴歸分析結果顯示，假說二之一在大與小型事務所獲得支持。

其次，針對假說二之二，本研究以單變量分析進行檢測。就表6之Panel B顯示，有策略聯盟之大、中與小型事務所，其整個策略聯盟的績效(*PFM2*)皆顯著高於事務所本身的績效 (*PFMI*) ( $p=0.000$ 、 $p=0.000$  與 $p=0.034$ )。因此，假說二之二在所有樣本群事務所皆獲得支持。

表 4 敘述統計量

	<i>PFMI</i>	<i>PFM2</i>	<i>MAS</i>	<i>MASC</i>	<i>YEAR</i>	<i>RATIO</i>	<i>MP</i>	<i>SHARE</i>	<i>CPE</i>	<i>RISK</i>	<i>SALARY</i>
<b>Panel A：有策略聯盟之會計師事務所 (87~92 年)</b>											
<b>大型事務所 (N=90)</b>											
平均數	3,366,812	3,479,956	3,605,111	4,990,737	19.40	0.11	6.15	0.0317	7,570	0.17	603,003
中位數	2,325,318	2,391,324	2,770,429	3,581,321	16.00	0.10	5.12	0.0051	2,703	0.14	573,456
最大值	11,231,334	12,717,405	13,518,164	16,600,726	43.00	0.27	30.00	0.1662	92,615	0.58	1,162,942
最小值	-135,355	-68,689	0	142,511	1.00	0.02	2.49	0.0010	0	0.01	193,500
標準差	2,836,307	2,958,230	3,246,963	4,128,602	10.66	0.07	3.68	0.0460	15,722	0.14	222,148
<b>中型事務所 (N=147)</b>											
平均數	912,130	966,728	1,358,212	2,116,444	9.60	0.21	10.04	0.0008	4,257	0.00	396,582
中位數	854,154	931,988	904,500	1,839,746	9.00	0.18	8.44	0.0007	1,267	0.00	375,444
最大值	2,867,052	2,892,052	7,262,298	7,512,298	54.00	1.00	35.00	0.0050	83,325	0.00	934,132
最小值	-715,223	-709,253	7,800	211,191	1.00	0.05	2.89	0.0000	0	0.00	7,200
標準差	660,751	690,377	1,274,899	1,464,732	5.96	0.12	6.20	0.0007	9,562	0.00	171,652
<b>小型事務所 (N=221)</b>											
平均數	843,776	937,665	1,592,960	3,540,037	9.86	0.17	9.55	0.0003	4,821	0.00	337,584
中位數	694,914	747,000	1,340,000	3,000,000	8.00	0.14	7.60	0.0003	892	0.00	328,840
最大值	4,097,904	5,809,776	7,053,377	46,454,785	31.00	1.00	40.00	0.0011	84,256	0.00	1,000,772
最小值	-1,018,643	-1,384,665	0	0	1.00	0.05	2.67	0.0000	0	0.00	510
標準差	900,807	1,079,513	1,584,408	3,697,003	6.34	0.11	6.81	0.0002	11,652	0.00	160,838
	<i>PFMI</i>	<i>MAS</i>	<i>YEAR</i>	<i>RATIO</i>	<i>MP</i>	<i>SHARE</i>	<i>CPE</i>	<i>RISK</i>	<i>SALARY</i>		
<b>Panel B：無策略聯盟之會計師事務所 (87~92 年)</b>											
<b>大型事務所 (N=247)</b>											
平均數	1,704,226	1,425,576	16.91	0.14	7.48	0.0032	3,150	0.10	512,195		
中位數	1,467,932	1,073,017	16.00	0.13	6.85	0.0022	1,235	0.07	504,199		
最大值	7,425,062	4,901,340	91.00	0.44	25.83	0.0152	59,714	0.98	1,233,562		
最小值	-850,025	0	1.00	0.03	2.92	0.0002	0	0.00	88,837		
標準差	1,205,552	1,110,371	10.12	0.07	3.25	0.0029	6,574	0.11	182,968		
<b>中型事務所 (N=718)</b>											
平均數	887,326	1,181,560	10.57	0.21	10.43	0.0008	3,908	0.00	372,047		
中位數	776,094	881,283	9.00	0.18	8.69	0.0007	663	0.00	353,040		
最大值	4,375,858	9,135,268	50.00	1.00	55.00	0.0058	100,886	0.00	2,423,336		
最小值	-777,425	0	1.00	0.04	2.92	0.0000	0	0.00	0		
標準差	722,277	1,185,073	7.16	0.13	6.58	0.0007	9,197	0.00	169,308		
<b>小型事務所 (N=2,345)</b>											
平均數	678,879	1,184,866	10.45	0.26	13.46	0.0002	4,437	0.00	270,551		
中位數	487,404	607,700	8.00	0.20	10.20	0.0002	0	0.00	246,890		
最大值	16,216,676	20,882,142	92.00	1.00	60.00	0.0017	527,216	0.00	3,312,824		
最小值	-2,926,033	0	1.00	0.03	2.35	0.0000	0	0.00	0		
標準差	893,126	1,633,587	8.25	0.22	9.98	0.0002	16,106	0.00	190,440		

註1：變數定義詳見表2。

註2：N表示樣本數。

表5 會計師事務所本身之迴歸結果

<b>Panel A 有策略聯盟之會計師事務所(87~92年)</b>			
$PFMI = \beta_0 + \beta_1 MAS + \beta_2 YEAR + \beta_3 RATIO + \beta_4 MP + \beta_5 SHARE + \beta_6 CPE + \beta_7 RISK + \beta_8 SALARY + \varepsilon$			
	大型事務所 (N=90)	中型事務所 (N=147)	小型事務所 (N=221)
截距項	-1,407,277 (-1.684)**	92,983 (0.693)	-382,337 (-2.168)**
<b>實驗變數</b>			
MAS	0.250 (2.866)***	0.065 (1.493)*	0.112 (2.838)***
<b>控制變數</b>			
YEAR	5.362 (2.638)***	9.127 (1.410)*	1.270 (1.930)**
RATIO	-2.619 (-0.951)	-3.139 (-0.837)	1.552 (2.441)***
MP	1.653 (0.676)	-6.308 (-1.108)	-5.918 (-0.705)
SHARE	1.313 (1.891)**	2.690 (4.374)***	4.150 (9.524)***
CPE	-1.832 (-1.996)**	-0.425 (-0.108)	4.541 (1.102)
RISK	3.934 (3.144)***		
SALARY	3.412 (3.584)***	1.399 (4.786)***	-1.718 (-3.740)***
Adjusted-R <sup>2</sup>	0.805	0.460	0.566
<b>Panel B 無策略聯盟之會計師事務所(87~92年)</b>			
$PFMI = \beta_0 + \beta_1 MAS + \beta_2 YEAR + \beta_3 RATIO + \beta_4 MP + \beta_5 SHARE + \beta_6 CPE + \beta_7 RISK + \beta_8 SALARY + \varepsilon$			
	大型事務所 (N=247)	中型事務所 (N=718)	小型事務所 (N=2,345)
截距項	45,968 (0.188)	30,963 (0.354)	-343,845 (-2.824)***
<b>實驗變數</b>			
MAS	0.097 (1.637)*	0.063 (2.339)***	0.067 (1.819)**
<b>控制變數</b>			
YEAR	-3.952 (-0.640)	-5.313 (-1.776)**	-7.453 (-4.142)***
RATIO	-5.924 (-3.619)***	-9.865 (-0.067)	5.985 (5.446)***
MP	3.380 (1.034)	-4.265 (-1.602)*	5.886 (2.146)**

表5 會計師事務所本身之迴歸結果 (續)

<i>SHARE</i>	4.381 (1.320)*	3.380 (5.241)***	2.780 (12.096)***
<i>CPE</i>	-5.567 (-0.708)	6.581 (2.794)***	-0.587 (-0.760)
<i>RISK</i>	2.890 (2.926)***		
<i>SALARY</i>	3.470 (8.570)***	1.556 (5.747)***	0.457 (1.273)
<i>Adjusted-R<sup>2</sup></i>	0.549	0.436	0.529
<b>Panel C 會計師事務所所有無策略聯盟對經營績效之影響(87~92年)</b>			
$PFMI = \beta_0 + \beta_1 MAS + \beta_2 YEAR + \beta_3 RATIO + \beta_4 MP + \beta_5 SHARE + \beta_6 CPE + \beta_7 RISK + \beta_8 SALARY + \beta_9 DUM + \epsilon$			
	大型事務所 (N=337)	中型事務所 (N=865)	小型事務所 (N=2,566)
截距項	-163,617 (-0.653)	45,416 (0.605)	-346,681 (-2.916)***
<b>實驗變數</b>			
<i>MAS</i>	0.188 (3.533)***	0.067 (2.816)***	0.059 (1.711)**
<b>控制變數</b>			
<i>YEAR</i>	9.562 (1.251)	-3.154 (-1.146)	-6.346 (-3.706)***
<i>RATIO</i>	-4.969 (-3.950)***	-4.965 (-0.369)	6.385 (5.638)***
<i>MP</i>	1.328 (0.586)	-4.733 (-1.946)**	5.212 (1.964)**
<i>SHARE</i>	2.059 (4.409)***	3.210 (6.095)***	2.880 (13.506)***
<i>CPE</i>	-9.569 (-1.640)*	5.335 (2.497)***	-0.376 (-0.504)
<i>RISK</i>	3.340 (4.024)***		
<i>SALARY</i>	3.285 (9.214)***	1.536 (6.699)***	0.348 (1.013)
<i>DUM</i>	4.277 (2.787)***	2.133 (0.039)	8.044 (1.355)*
<i>Adjusted-R<sup>2</sup></i>	0.753	0.438	0.525

註1：變數定義同表2，各係數之t值顯示於括弧內。

註2：N表示樣本數。

註3：*RISK*變數僅在大型事務所子樣本群才納入。

註4：所有模式的異質變異性已經White (1980) 之程序加以調整過。

註5：各模式之自變數已做過相關係數測試，發現部份變數間雖達正的顯著相關，但VIF值均小於2，顯示自變數間無明顯複共線性 (multicollinearity) 存在。

註6：\*\*\*表示達到1%顯著水準，\*\*表示達到5%顯著水準，\*表示達到10%顯著水準。

表6 會計師事務所經營績效之比較

<b>Panel A:會計師事務所之經營績效比較(87~92年)</b>		
事務所規模		<i>PFMI</i>
大型事務所	有策略聯盟者(N=90)	3,366,812
	無策略聯盟者(N=247)	1,704,226
	差異	1,662,586
	t-value	5.502***
中型事務所	有策略聯盟者(N=147)	912,130
	無策略聯盟者(N=718)	887,326
	差異	24,804
	t-value	0.375
小型事務所	有策略聯盟者(N=221)	843,776
	無策略聯盟者(N=2,345)	678,879
	差異	164,897
	t-value	3.457***
<b>Panel B: 有策略聯盟的會計師事務所之經營績效比較(87~92年)</b>		
事務所規模		績效平均數
大型事務所	<i>PFM2</i> (N=90)	3,479,956
	<i>PFMI</i> (N=90)	3,366,812
	差異	113,144
	t-value	3.761***
中型事務所	<i>PFM2</i> (N=147)	966,728
	<i>PFMI</i> (N=147)	912,130
	差異	54,598
	t-value	3.484***
小型事務所	<i>PFM2</i> (N=221)	937,665
	<i>PFMI</i> (N=221)	843,776
	差異	93,889
	t-value	1.843**

註1：*PFMI*表示事務所本身之績效；*PFM2*表示整個策略聯盟之績效。

註2：N表示樣本數。

註3：\*\*\*表示達到1%的顯著水準，\*\*表示達到5%的顯著水準，\*表示達到10%的顯著水準。

由以上單變量檢定結果顯示，會計師事務所與管理顧問公司形成策略聯盟，不但對會計師事務所本身績效有正面的幫助，而且對於整個策略聯盟績效的提升也有助益。

其次，假說二之三的迴歸檢定結果列示於表7，其中，事務所本身之非審計服務收入 (*MAS*) 的係數，在大中小型事務所皆為正且達顯著水準 ( $p=0.003$ 、 $p=0.069$ 與 $p=0.003$ )。至於整個策略聯盟之非審計服務收入 (*MASC*) 的係數，在大中小型事務所亦皆為正且達顯著水準 ( $p=0.001$ 、 $p=0.001$ 與 $p=0.000$ )。從資源基礎理論之觀點而言，表7結果意味著，會計師事務所與管理顧問公

表7 有策略聯盟事務所之迴歸結果 (87~92年)

$$PFMI(PFM2)=\beta_0+\beta_1MAS(MASC)+\beta_2YEAR+\beta_3RATIO+\beta_4MP+\beta_5SHARE+\beta_6CPE+\beta_7RISK+\beta_8SALARY+\varepsilon$$

	大型事務所 (N=90)		中型事務所 (N=147)		小型事務所 (N=221)	
	<i>PFMI</i>	<i>PFM2</i>	<i>PFMI</i>	<i>PFM2</i>	<i>PFMI</i>	<i>PFM2</i>
截距項	-1,407,277 (-1.684)**	-1,964,821 (-2.105)**	92,983 (0.693)	62,586 0.445	-382,337 (-2.168)**	-697,916 (-3.204)***
<b>實驗變數</b>						
<i>MAS</i>	0.250 (2.866)***		0.065 (1.493)*		0.112 (2.838)***	
<i>MASC</i>		0.306 (3.256)***		0.119 (3.241)***		0.089 (3.684)***
<b>控制變數</b>						
<i>YEAR</i>	5.362 (2.638)***	5.411 (2.733)***	9.127 (1.410)*	5.926 (0.961)	1.270 (1.930)**	1.189 (1.300)*
<i>RATIO</i>	-2.619 (-0.951)	-1.012 (-0.316)	-3.139 (-0.837)	-1.455 (-0.359)	1.552 (2.441)***	2.115 (2.459)***
<i>MP</i>	1.653 (0.676)	1.370 (0.666)	-6.308 (-1.108)	-8.529 (-1.351)*	-5.918 (-0.705)	-2.244 (-0.190)
<i>SHARE</i>	1.313 (1.891)**	6.527 (0.828)	2.690 (4.374)***	3.040 (4.845)***	4.150 (9.524)***	4.100 (8.038)***
<i>CPE</i>	-1.832 (-1.996)**	-2.103 (-2.242)**	-0.425 (-0.108)	0.492 (0.126)	4.541 (1.102)	7.511 (1.505)*
<i>RISK</i>	3.934 (3.144)***	4.258 (3.247)***	—	—	—	—
<i>SALARY</i>	3.412 (3.584)***	3.502 (3.647)***	1.399 (4.786)***	1.143 (3.669)***	-1.718 (-3.740)***	-1.718 (-3.240)***
<i>Adjusted-R<sup>2</sup></i>	0.805	0.808	0.460	0.479	0.566	0.575

註1：變數定義同表2，各係數之t值顯示於括弧內。

註2：N表示有策略聯盟事務所的樣本數。

註3：*RISK*變數僅在大型事務所子樣本群才納入。

註4：所有模式的異質變異性已經White (1980) 之程序加以調整過。

註5：各模式之自變數已做過相關係數測試，發現部份變數間雖達正的顯著相關，但VIF值均小於2，顯示自變數間無明顯複共線性 (multicollinearity) 存在。

註6：\*\*\*表示達到1%顯著水準，\*\*表示達到5%顯著水準，\*表示達到10%顯著水準。

司所形成之策略聯盟，藉由彼此支援專業服務，不但增加事務所本身的客源與業務收入，更增加整個策略聯盟之收入。因此，假說二之三在所有樣本群皆得到支持<sup>14</sup>。

有關於各模式中的控制變數部分，根據表5與表7之實證結果，市場佔有率 (*SHARE*) 以及風險 (*RISK*)，在各類型事務所間皆與績效呈顯著正相關，與預期方向相一致。其他控制變數在各類型事務所間，呈現不一致之結果，其中，勞動成本 (*SALARY*) 在大型與中型事務所與績效呈顯著正相關，與預期方向一致，惟在小型事務所則呈現關係不穩定之情形；事務所成立年數 (*YEAR*) 在有策略聯盟的樣本群中皆與績效呈正相關，但在無策略聯盟的樣本群中則呈負相關；執業會計師佔從業員工的比例 (*RATIO*) 在大中型事務所與績效呈負相關，但在小型事務所則呈現顯著的正相關。員工經驗 (*MP*) 在大型事務所與績效呈正相關，在中型事務所呈負相關，但在小型事務所則呈現不明確之關係。專業進修訓練 (*CPE*) 在大型事務所與績效呈現負相關，中型事務所呈現不明確之關係，在小型事務所所有策略聯盟的樣本群則呈現正相關，但在無策略聯盟的情況之下則相反，故中小型事務所呈現的關係較不穩定。

最後，本研究亦以單變量分析檢測假說三之一與假說三之二。首先針對假說三之一，表8之結果顯示，大型與小型有策略聯盟之事務所，其審計服務收入 (*TAS*) 與非審計服務收入 (*MAS*) 皆顯著高於無策略聯盟的會計師事務所 (*TAS* :  $p=0.000$ 與 $p=0.000$ 、*MAS* :  $p=0.000$ 與 $p=0.000$ )，而中型事務所樣本中非審計服務收入差異雖為正但未達顯著水準，故假說三之一在大型與小型事務所獲得支持。上述結果顯示，就大型與小型事務所而言，有策略聯盟者透過另設之管理顧問公司而擴大客戶基礎 (*customer base*)，因而增加事務所之審計與非審計服務收入。

接著針對假說三之二，本研究將非審計業務收入細分為稅務業務收入 (*MAS1*)、管理顧問收入 (*MAS2*) 以及工商登記與其他執行業務收入 (*MAS3*) 等三大類。表8之結果顯示，在三類型事務所中，有策略聯盟之會計師事務所其稅務業務以及工商登記與其他執行業務服務收入 (*MAS1* + *MAS3*)，顯著高於無策略聯盟者 ( $p=0.000$ 、 $p=0.029$ 與 $p=0.031$ )。至於管理顧問收入 (*MAS2*) 之結果則相當分歧，有策略聯盟之大型事務所之*MAS2*顯著高於無策略聯盟者 ( $p=0.000$ )，與預期相左；中型事務所為有策略聯盟小於無策略聯盟者，雖與預期方向一致但不顯著；小型事務所則為有策略聯盟高於無策略聯盟者。其中原因也許與管理顧問業務性質有關，依美國管理顧問師協會 ACME (Association of Consulting Management Engineers) 之看法，「管理顧問」是指受過特殊訓練且有經驗的人，藉其所具備之專業知識與技術，以及系統化分析事實之能力，運用客觀的判斷，來幫助管理階層解決問題，並改善其作業方法。當每一類型事務所對於管理顧問業務之分野不一致時，就會形成業務分工上之差異，因而導致分歧之結果。因此，假說三之二無法獲得支持。

<sup>14</sup> 本研究另外使用未加回執業會計師薪資的經營績效，重新執行相關實證，結果顯示與本研究報導於表5至表7者相似，但大中小型事務所迴歸式的解釋力 (*adjusted R<sup>2</sup>*) 普遍都下降。表示執業會計師的薪資費用造成經營績效存在衡量誤差，因而干擾實證結果。

表8 策略聯盟對審計與非審計服務收入之影響 (87~92年)

事務所規模		TAS	MAS	MASI+MAS3	MAS2
大型事務所	有策略聯盟者(N=90)	10,880,511	3,605,111	2,825,713	779,398
	無策略聯盟者(N=247)	5,692,480	1,425,576	1,093,910	331,666
	差異	5,188,031	2,179,535	1,731,803	447,732
	t-value	6.123***	6.334***	4.365***	3.871***
中型事務所	有策略聯盟者(N=147)	2,811,516	1,358,212	1,069,990	288,222
	無策略聯盟者(N=718)	2,904,521	1,181,560	838,536	343,024
	差異	-93,005	176,652	231,454	-54,802
	t-value	-0.522	0.863	1.905**	-0.495
小型事務所	有策略聯盟者(N=221)	3,420,228	1,592,960	1,208,391	384,569
	無策略聯盟者(N=2,345)	2,247,087	1,184,866	853,880	330,986
	差異	1,173,141	408,094	354,511	53,583
	t-value	6.109***	3.461***	1.866**	0.918

註 1：變數定義：

TAS：審計服務收入，包括公開發行簽證收入(大型事務所)、融資簽證收入、其他財務簽證收入、所得稅簽證申報收入。

MAS：非審計服務收入。

MASI：稅務業務收入(包括：稅務規劃收入、稅務行政救濟收入、其他稅務業務收入)。

MAS2：管理顧問收入。

MAS3：工商登記與其他執行業務收入。

註 2：\*\*\*表示達到 1% 顯著水準，\*\*表示達到 5% 顯著水準，\*表示達到 10% 顯著水準。

## 5. 結論與建議

在傳統審計市場日趨飽和之下，加上企業經營多元化與國際化，使得經營者對管理顧問服務之需求增加。會計師事務所在經營策略之考量下，以策略聯盟方式，另行設立管理顧問公司來提供管理顧問服務，也許可為事務所提供一條解決產業內外問題的有效途徑。因此，本研究即探討管理顧問服務對於策略聯盟經營績效與經營業務的影響。

實證結果顯示，在研究期間，所有事務所非審計服務收入都與績效間呈顯著正相關。其次，有策略聯盟事務所其經營績效皆比無策略聯盟者來的好，而且在大型與小型事務所更達到顯著水準；如僅就有策略聯盟之事務所而言，整個策略聯盟的經營績效皆顯著高於事務所本身的績效。

接著，有策略聯盟會計師事務所本身，其非審計服務收入與經營績效間呈顯著正相關，而整個策略聯盟之非審計服務收入亦與整個策略聯盟之經營績效間呈顯著正相關。

最後，如針對經營業務而言，有策略聯盟之大型與小型事務所，其審計業務收入與非審計業務收入，皆顯著高於無策略聯盟的會計師事務所。進一步將非審計業務收入細分後顯示，有策略

聯盟之事務所，其稅務業務以及工商登記與其他執行業務服務收入，顯著高於無策略聯盟者，至於管理顧問收入之結果則與預期不一致。

從資源基礎理論之觀點而言，上述結果意味著，會計師事務所與管理顧問公司所形成之策略聯盟，藉由彼此支援專業服務，不但可以擴大事務所的客戶基礎與業務收入，更可以增加事務所本身與整個策略聯盟之經營績效。

惟本研究所用之實證資料，係取自於財政部的「會計師事務所服務業調查報告」，財政部為保障各家事務所的商業機密，該資料庫並未顯示各別事務所的名稱與相關資料。因此，該資料庫並非屬於縱查資料 (panel data)。此外，該資料庫中有關於非審計業務收入部份，係由各別事務所將其所有客戶的收入加以彙總而成，因而無法獲取事務所各別客戶之詳細資料。最後，資料庫中各別事務所的非審計業務收入，有一部分係來自於審計客戶，另一部分則來自於非審計客戶。在上述這些資料庫本身的限制下，本研究無法推論，在本文研究期間，樣本事務所的非審計業務收入是否對會計師之超然獨立性構成傷害。

恩隆事件後，會計師業之經營受到更多之管制，加上競爭劇烈的審計市場，拓展非審計服務市場乃會計師事務所圖存的必然之道。在資源基礎理論下，本研究檢視會計師事務所及管理顧問公司所成立之策略聯盟，研究結果可以提供給會計師業的經營者一項決策時有用的參考依據。此外，會計師事務所與其另設之管理顧問公司所形成之策略聯盟，其背後也許有其他考量因素，例如：節稅或顧及專業形象等，後續研究可以採其他理論基礎進行檢視。

最後，值得注意的是，會計師事務所的審計品質，長久以來一直深受關注，尤其2004年的博達案件，讓國內的產、官、學界，對會計師的審計品質更加的重視與熱烈討論，並提出相關的規範措施。因此，會計師能否在競爭的環境中繼續經營與維持優勢，則繫於審計品質之良窳。因此，未來研究可以從審計品質觀點，探討非審計服務與會計師事務所經營績效間之相關性，預期將會是一個具有理論與實務意涵之課題。

## 附錄 A：經驗 (MP) 之計算式

專業員工平均經驗年數 (MP) = (25歲以下執業會計師人數×10×1 + 25-34歲執業會計師人數×10×2 + 35-44歲執業會計師人數×10×3 + 45-54歲執業會計師人數×10×4 + 55-64歲執業會計師人數×10×5 + 65歲以上執業會計師人數×10×6 + 25歲以下具有會計師執照之助理人員人數×2×1 + 25-34歲具有會計師執照之助理人員人數×2×2 + 35-44歲具有會計師執照之助理人員人數×2×3 + 45-54歲具有會計師執照之助理人員人數×2×4 + 55-64歲具有會計師執照之助理人員人數×2×5 + 65歲以上具有會計師執照之助理人員人數×2×6 + 25歲以下不具有會計師執照之助理人員人數×1×1 + 25-34歲不具有會計師執照之助理人員人數×1×2 + 35-44歲不具有會計師執照之助理人員人數

$x1 \times 3 + 45-54$ 歲不具有會計師執照之助理人員人數 $x1 \times 4 + 55-64$ 歲不具有會計師執照之助理人員人數 $x1 \times 5 + 65$ 歲以上不具有會計師執照之助理人員人數 $x1 \times 6$ )÷(執業會計師人數+助理人員人數)。

**附錄B：非審計服務收入與管理顧問收入佔整個策略聯盟總收入之百分比**

事務所規模	87年	88年	89年	91年	92年	合計
大型事務所	0.30	0.33	0.31	0.27	0.26	0.23
中型事務所	0.46	0.45	0.43	0.43	0.33	0.32
小型事務所	0.56	0.54	0.52	0.51	0.39	0.38

註：非審計服務收入與管理顧問收入佔整個策略聯盟總收入之百分比=(會計師事務所非審計收入+管理顧問公司全年收入)/(會計師事務所全年總收入+管理顧問公司全年收入)

**參考文獻**

公會：刪除酬金標準下限 惡性競爭將加劇，經濟日報，民國 87 年 5 月 14 日，第十一版。

王泰昌、劉嘉雯，「會計師考試錄取人數改變對審計市場影響之實證研究」，中山管理評論，第十卷第一期，民國 91 年，93-126 頁。

李文智、侍台誠、蔡彥卿，「會計師錄取率提高對台灣地區審計市場成本結構與規模經濟之影響」，中山管理評論，第十一卷第二期，民國 93 年，367-389 頁。

沈維民，「策略聯盟與管理：以會計師事務所的管理諮詢服務為例」，中山管理評論，第十卷第三期，民國 91 年，421-444 頁。

汪欣寧，「會計專業企業最愛－會計師所滿意度評鑑：產業篇」，實用稅務，第 296 期，八月刊，民國 88 年，22-29 頁。

林蓬榮，「產業對會計師事務所滿意度調查」，實用稅務，第 308 期，八月刊，民國 89 年，29-37 頁。

財政部統計處，「中華民國台灣地區會計師事務所服務業調查報告」，民國 87 年至 92 年。

張重昭、林嬋娟，「會計師事務所之專業形象研究」，台大管理論叢，第十一卷第一期，民國 89 年，35-71 頁。

彭尚武，「恩隆事件後會計師事務所非審計服務供需相關之研究」，國立雲林科技大學企業管理學系研究所碩士論文，民國 92 年。

零費率，中國時報，民國 92 年 4 月 7 日，工商版。

蔡慧玲，「企業對會計師事務所非審計服務需求之研究」，國立台灣大學會計學系研究所碩士論

文，民國 87 年。

賴春田，「會計師的業務、責任及會計師事務所組織之演變」，國立台灣大學會計學系研究所碩士論文，民國 89 年。

Ashbaugh, H., LaFond, R., and Mayhew, B., "Do Nonaudit Services Compromise Auditor Independence? Further Evidence," *The Accounting Review*, July, 2003, pp. 611-639.

Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

Beck, P. J., Frecka, T. J., and Solomon, I., "A Model of the Market for MAS and Audit Services: Knowledge Spillovers and Auditor-auditee Bonding," *Journal of Accounting Literature*, Vol. 7, 1988, pp. 50-64.

Becker, C. L., DeFond, M. L., Jiambalvo J., and Subramanyam, K. R., "The Effect of Audit Quality on Earnings Management," *Contemporary Accounting Research*, Vol. 15, No. 1, 1998, pp. 1-24.

Bonner, S. E., Palmrose, Z. V., and Young, S. M., "Fraud Type and Auditor Litigation: An Analysis of SEC Accounting and Auditing Enforcement Releases," *The Accounting Review*, Vol. 73, No. 4, 1998, pp. 503-532.

Chaing, A. C., *Fundamental Methods of Mathematical Economics*, 3th ed., Auckland: McGraw-Hill, 1984.

Chen, A. L., Chen, R. Y., and Lee, W. C., "The Effect of Passing Rate of CPA Examination on the Industrial Structure of Accounting Firms in Taiwan," *PanPacific Management Review*, Vol. 5, No. 2, 2002, pp. 155-170.

Cheng, T. W., Wang, K. L., and Weng, C. C., "A Study of Technical Efficiencies of CPA Firms in Taiwan," *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, Vol. 3, No. 1, 2000, pp. 27-44.

Chung H. and Kallapur, S., "Client Importance, Nonaudit Services, and Abnormal Accruals," *The Accounting Review*, Vol. 78, 2003, pp. 931-955.

Creter, C. and Summey, D., "Training for Peak Performance," *Pharmaceutical Executive*, Vol. 23, No. 5, Supplement, 2003, pp. 70-73.

DeAngelo, L. E., "Auditor Size and Audit Quality," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 3, 1981, pp. 183-199.

DeFond, M. L., Raghunandan, K., and Subramanyam, K. R., "Do Nonaudit Service Fee Impair Auditor Independence? Evidence from Going Concern Audit Opinions," *Journal of Accounting Research*, September, 2002, pp. 1247-1274.

Delaney, J. T. and Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practice on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996, pp. 949-969.

- Devlin, G. and Bleackley, M., "Strategic Alliance: Guidelines for Success," *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, 1988, pp. 18-23.
- Dopuch, N., Holthausen, R., and Leftwich, R., "Predicting Audit Qualifications with Financial and Market Variables," *The Accounting Review*, Vol. 62, July, 1987, pp. 431-454.
- Firth, M., "The Provision of Non-audit Services by Accounting Firms to Their Audit Clients," *Contemporary Accounting Research*, Vol. 14, No. 2, 1997, pp. 1-21.
- Francis, J. R., Maydew, E. L., and Sparks, H. C., "The Role of Big 6 Auditors in the Credible Reporting of Accruals," *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 18, No. 2, 1999, pp. 18-34.
- Frankel, R. M., Johnson, M. F., and Nelson, K. K., "The Relation between Auditors' Fees for Nonaudit Services and Earnings Management," *The Accounting Review*, Vol. 77, Supplement, 2002, pp. 71-105.
- Grant, R. M., "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring, 1991, pp. 114-135.
- Hall, R., "The Strategic Analysis of Intangible Resources," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 135-144.
- Harrigan, K. R., "Joint Ventures and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988b, pp. 141-158.
- Harrigan, K. R., "Strategy Alliances and Partner asymmetries," in Contractor, F. J. and P. Lorange. (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: D.C. Health and Company, 1988a, pp. 205-226.
- Kellogg, R., "Accounting Activities, Securities Prices, and Class Action Lawsuits," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 6, No. 2, 1984, pp. 185-204.
- Lys, T. and Watts, R. L., "Lawsuits against Auditors," *Journal of Accounting Research*, Vol. 32, Supplement, 1994, pp. 65-93.
- Magee, R. P. and Tseng, M. C., "Audit Pricing and Independence," *Accounting Review*, Vol. 65, No. 2, 1990, pp. 315-336.
- Nafukho, F. M. and Hinton, B. E., "Determining the Relationship between Drivers' Level of Education, Training, Working Conditions, and Job Performance in Kenya," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, No. 3, 2003, pp. 265-283.
- Palmrose, Z. V., "Public Accounting Firms and the Acquisition of Nonaudit Services by Public and Closely-Held Companies," *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 8, No. 1, 1988, pp. 63-71.
- Palmrose, Z., "The Effect of Nonaudit Services on the Pricing of Audit Services," *Journal of Accounting Research*, Vol. 24, Autumn, 1986, pp. 405-411.
- Parkash, M. and Venable, C., "Auditee Incentive for Auditor Independence: The Case of Nonaudit

- Services,” *The Accounting Review*, January, 1993, pp. 113-133.
- Porter, M. E. and Fuller, M. B., “Coalitions and Global Strategy,” *Competition in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986, pp. 315-343.
- Reynolds, J. K. and Francis, J. R., “Does Size Matter? The Influence of Large Clients on Office-Level Auditor Reporting Decisions,” *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 30, December, 2001, pp. 375-400.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., and Powers, M. L., “Organizational Performance and Organizational Level Training and Support,” *Personnel Psychology*, Vol. 38, No. 4, 1985, pp. 849-863.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., and Outerbridge, A. M., “Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 1986, pp. 432-439.
- Securities and Exchange Commission, “Accounting Series Release No.250: Disclosure of Relationship with Independent Public Accountant,” Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, June, 1978.
- Sharma, D. S. and Sidhu, J., “Professionalism v.s. Commercialism: The Association between Non-audit Services (NAS) and Audit Independence,” *Journal of Business, Finance and Accounting*, Vol. 28, No. 5&6, 2001, pp. 595-629.
- Simon, D. T., “The Audit Services Market: Additional Empirical Evidence,” *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 5, No. 1, 1985, pp. 71-78.
- Simunic, D. A., “Auditing, Consulting, and Auditor Independence,” *Journal of Accounting Research*, Vol. 22, No. 2, 1984, pp. 679-702.
- Stice, J. D., “Using Financial and Market Information to Identify Pre-Engagement Factors Associated with Lawsuits against Auditors,” *The Accounting Review*, July, 1991, pp. 516-533.
- Turpen, R. A., “Differential Pricing on Auditors’ Initial Engagements: Further Evidence,” *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 9, No. 2, 1990, pp. 60-76.
- Warfield, T. E., Wild, J. J., and Wild, K. L., “Managerial Ownership, Accounting Choices, and Informativeness of Earnings,” *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 20, July, 1995, pp. 61-91.
- White, H., “A Heteroskedasticity-consistent Covariance Matrix Estimator and Direct Test for Heteroskedasticity,” *Econometrica*, Vol. 48, 1980, pp. 817-838.
- Wilson, T. and Grimlund, R., “An Examination of the Importance of an Auditor’s Reputation,” *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 9, 1990, pp. 43-59.
- Yilmaz, M. R. and Chatterjee, S., “Salaries, Performance, and Owners’ Goals in Major League Baseball: A View through Data,” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, No. 2, 2003, pp. 243-255.