

影響子公司控制機制選擇之研究—以台灣企業為例

Choosing Control Mechanisms for Foreign Subsidiaries—The Case of Taiwanese Firms

于卓民 Chwo-Ming Joseph Yu
Dept. of Business Administration
National Chengchi University

廖采如 Tsai-Ju Liao
Dept. of International Business
Providence University

摘要：本研究分別從母公司國際化發展的角度、子公司對母公司資源依賴的角度與地主國環境的角度，探討多國公司國際化程度、子公司對母公司的資源依賴程度、母公司文化、地主國文化與地主國產業環境對控制機制之選擇的影響。本研究以個案研究法，經分析六家廠商，對於母公司採用的控制機制有下述結論：(1)當母公司國際化程度較低，且海外子公司以生產為主要活動時，母公司傾向高度使用正式化控制機制；(2)當母公司國際化程度較低，且海外子公司以銷售為主要活動時，母公司傾向降低使用正式化控制機制；(3)隨母公司國際化程度的提高，母公司除了高度使用正式化控制機制外，亦傾向增加使用非正式化控制機制；(4)當子公司對母公司的資源依賴程度愈高時，母公司傾向高度使用正式化控制機制；(5)當子公司對母公司的資源依賴程度愈低時，母公司傾向增加使用非正式化控制機制；(6)當母公司文化鼓勵創新與溝通時，母公司傾向高度使用非正式化控制機制；(7)當地主國文化呈現集體主義時，多國公司傾向高度使用正式化控制機制；(8)當地主國產業競爭環境不穩定時，多國公司傾向高度使用非正式化控制機制。

關鍵字：控制機制、國際化程度、對母公司資源依賴程度、地主國環境

Abstract : This study investigates the impact of the international development of firms (i.e., internationalization), dependence of subsidiaries on parent firms (i.e., resource dependence of subsidiaries on parent firms and organizational culture), and local environments (i.e., culture and industrial environment in a host country) on the choice of control mechanisms by parent firms for subsidiaries.

Through literature review and case studies of six firms headquartered in Taiwan, the study has the following findings : (1) A parent firm tends to adopt more formal control mechanisms when its levels of internationalization are low and when a

subsidiary serves the role as a production site ; (2) A parent firm tends to lower the adoption of formal control mechanisms, when its levels of internationalization are low and when a subsidiary serves the role as a selling unit ; (3) Increasing levels of internationalization leads to the adoption of more informal control mechanisms by a parent firm, in addition to the intensive usage of formal control mechanisms ; (4) When a subsidiary relies more on the headquarters for resources, a parent firm tends to adopt more formal control mechanisms ; (5) When a subsidiary relies less on the headquarters for resources, a parent firm tends to increase the usage of informal control mechanisms ; (6) When the organizational culture encourages innovation and communications, a parent firm tends to adopt more informal control mechanisms ; (7) When the culture of a host country is characterized by collectivism, a parent firm tends to adopt more formal control mechanisms ; and (8) Unstable local industrial environment leads to more usage of informal control mechanisms by a parent firm.

Keywords: control mechanisms, internationalization, resource dependence on a parent firm, local environment

1. 導論

為了更有效的整合各國的資源與擴大業務，企業不斷地往國際發展。台灣的企業過去著重出口導向策略，但隨著經濟環境的改變與成長（如台幣升值、勞工等要素成本的提高），以及全球運籌的必要，台灣企業不再僅以外銷為其國際化方式，進而透過合資與獨資等方式進入國際市場。就經營複雜度來說，在國際化的過程中，企業所面臨的環境與經營管理都較在國內市場營運來得複雜，與地主國的心理距離與地理距離，造成資訊取得不易。因此，多國營運的公司如何選擇適當的控制機制以控管海外子公司實是一大挑戰。

對於多國公司內部管理之議題，大致可分為三大類。第一，傳統國際化理論認為多國公司的獨占優勢主要來自於母公司，透過海外擴張將該優勢運用到海外市場（Kindleberger, 1969）；或是由於市場失靈造成多國公司以內部化的方式來利用母公司優勢（Buckley and Casson, 1976）。從母公司國際化擴張的角度，子公司只是多國公司利用優勢的工具，對子公司的控制機制，著重於指派特定任務，並衡量子公司的績效水準。代理理論可用來解釋多國公司的內部管理：採用控制機制以避免子公司（代理人）與母公司（主理人）的目標、行為不一致。

第二，1980 年代中期以後，學者們開始提出子公司不只是達成母公司的策略性工具。海外子公司經由成長並發展出獨特優勢後，對母公司的依賴程度降低，子公司不再只是扮演被動的角色，可能會創造出可供母公司使用

的優勢 (Bartlett and Ghoshal, 1986; Delany, 2000; Rugman and Verbeke, 2001)。網絡理論的觀點認為，子公司可能具有多國公司所依賴的資源，因此子公司與母公司之間的關係從科層依賴轉為互賴 (O'Donell, 2000)。子公司對母公司的依賴降低，使得多國公司需用不同的控制機制來達成整合的目的。

第三，除了母公司國際化擴張因素、子公司對母公司依賴因素會影響母公司對子公司的管理與控制機制之選擇外，地主國環境亦是重要的影響因素。制度理論的觀點認為：組織要生存，需先取得正當性與社會環境的認可；組織會受制度環境力量的影響而產生同形化 (DiMaggio and Powell, 1983)。當多國公司面對地主國的同形壓力時，需調整其控制機制，以配合環境規範。

多國公司國際化發展的過程中，母公司一方面需要控制子公司的發展以達成總公司的策略，但另一方面可能需讓子公司發展新能力以回應當地需求、同形於地主國環境，以取得生存的正當性。面對不同的國際化擴張策略與環境限制，多國公司如何選擇適當的控制機制，以滿足總公司、子公司與地主國環境的需求呢？

在探討台灣多國公司如何選擇控制機制的議題上，國內學者所持理論較為分歧，實證研究亦較偏重單一角度。因此，本研究試圖整合三類因素（即母公司國際化發展、子公司對母公司的依賴程度與地主國環境），探討影響子公司控制機制選擇之因素，以建立可供未來驗證的研究命題，並提出一個整合性的理論架構。因此，本研究的研究問題如下：

(1) 母公司國際化發展對子公司控制機制選擇的影響為何？

當企業的國際化程度增加時，對於控制機制的選擇可能與初期的國際化階段有所不同。隨著企業國際化程度的提高，累積了不同的營運能力與知識後，其控制方式是否會隨之而改變呢？本研究從母公司的角度來分析，當組織的國際化程度不同時，是否應採用不同的控制機制，以減少組織調整不良而衍生的問題與管理成本。

(2) 子公司對母公司的依賴程度對子公司控制機制選擇的影響為何？

多國公司如同一個網絡式組織，鬆散的連結使子公司有部分的自主性，以發展其獨特的資源。可是，當子公司自主性增加、對母公司的資源依賴程度降低時，意謂子公司擁有愈多的專業知識，可以獨立運作；母子公司間若有資訊不對稱的問題，子公司可選擇性的回報給母公司制式化的資訊，增加母公司對子公司控制的困難程度。因此，當子公司對母公司的資源依賴程度改變時，母公司可能需要改變對子公司的控制機制，以了解子公司的實際營運情況。

(3) 地主國環境對子公司控制機制選擇的影響為何？

企業在國際化的過程中，除了考慮母子公司的關係來選擇不同的控制機制外，尚需考慮地主國文化與地主國產業環境的影響。為了在地主國得到生存的正當性，子公司的制度規範不能只從母公司或子公司的發展需求來設計，更需配合地主國的文化與價值觀。因此，本研究探討地主國的文化是否會影響母公司控制機制的選擇，即母公司是否會同形於地主國的文化，而使用特定的控制機制。此外，地主國產業環境的不穩定性會影響子公司策略的執行。因此，當子公司需快速因應環境變化時，可能會影響控制機制的選擇。

綜言之，本研究透過廣泛的文獻回顧與深入的個案訪談，探究國際化程度、子公司對母公司的依賴程度、地主國環境與控制機制的關係。因此，本研究的貢獻有二：(1) 透過對台灣企業的研究，將控制機制選擇主體的企業（即母公司），由已開發國家之多國公司擴展至開發中國家之多國公司，以增加有關控制機制選擇理論之外部效度；(2) 整合三類因素後，探討母公司應採取何種控制機制，以有效地管理海外子公司。在導論後，本研究之第二節為文獻探討；第三節為研究方法；第四節為研究發現與命題推導；第五節為結論。

2. 文獻探討

本文獻探討分為三個部分：第一部分（2.1 節）分別從母公司國際化發展、子公司對母公司的依賴、地主國環境等三個角度討論對控制機制選擇之意涵；第二部分（2.2 節）回顧控制機制分類的文獻；第三部分（2.3-2.5 節）分別就國際化程度、子公司對母公司的資源依賴程度、母公司文化、地主國文化及地主國產業環境等，推導本研究之命題方向。

2.1 理論文獻回顧

2.1.1 母公司國際化發展的角度：代理理論

母子公司之間如同代理關係，代理人會有追求自利與機會主義的傾向。從代理理論的觀點來看，當主理人和代理人之間的目標不一致時，主理人傾向用監督控制的方式，以限制代理人的自利行為（Eisenhardt, 1989）。海外擴張會增加不確定性與風險，為降低投資的不確定性，總公司必須增加對子公司的控制，如此可以確保子公司支持母公司的目標（Chang and Taylor, 1999）。一般監督海外子公司有兩種方式，即透過總部管理與官僚監督機制（O'Donell, 2000）。

國際程序學派認為，由於對國外環境不熟悉與市場不確定性等因素，企業在國際化時，一般採取漸近的方式投入資源（如 Johanson and Vahlne, 1977）。來自已開發國家的公司其國際化過程是漸進地承諾，屬市場導向型的

國際化程序；但是對於來自開發中國家的公司而言，其國際化過程是不一樣的，可能是為獲取當地科技資源或追求低成本的生產基地（Makino, Lau, and Yeh, 2002）。Lau（2003）發現香港紡織業的公司都是生產導向的海外直接投資，甚至在公司成立後不久就國際化，當公司累積經驗後，其接續的國際化速度更為快速。然而，海外擴張可能產生高風險，母公司必須考量執行母公司策略與當地回應的關係（Lee and Chen, 2003）。因此，需要針對開發中國家為母國時，探討多國公司國際化程度與控制機制的關係。

2.1.2 子公司對母公司依賴的角度：網絡理論

目前國際企業的管理觀點已從科層觀點轉為著重於網絡觀點。公司的競爭優勢可能是在子公司層次，子公司為了反應地主國市場需求，而有專業化知識的發展，母子公司之間轉為相互依賴的網絡關係。Rugman and Verbeke（2001）認為，多國公司中網絡成員是互動的，有些子公司的優勢（如製程的改善）能傳播給其他子公司。當子公司不斷的蓄積本身資源基礎（如技術、能力與關係）後，子公司對母公司策略資源的依賴就會降低（Prahalad and Doz, 1981），甚至可以帶給母公司或其他子公司新的資源，進而提升其在母公司內部的影響力（Andersson and Forsgren, 2000；Birkinshaw and Hood, 1998；Egelhoff, Gorman, and McCormick, 1998）。因此，當子公司優勢增加時，應該用何種控制機制來管理子公司與增加資訊流動，對母公司而言，是一個重要的問題。

Ouchi（1980）提出，當工作具高度獨立性與完整性，而且績效衡量困難時，科層控制將會失靈，而需輔以派閥（clan）的控制方式。網絡式組織需要企業文化來連結鬆散的子公司。企業文化是組織的重要資產（Barney, 1986），在不同的企業文化資產下，組織可能會偏好選用不同的控制機制，以配合其國際化發展的方向。Baliga and Jaeger（1984）認為，公司文化可以減少監督，而是一套非正式的規則來規範員工的行為。O'Donnell（2000）認為，母子公司之間為相互依賴的網絡關係時，子公司自主性與子公司策略角色會降低監控的有效性，主張用社會控制來管理子公司。

2.1.3 地主國環境的角度：制度理論

制度理論的學者認為，外國子公司的價值觀（或無形規範）與地主國文化、環境期望一致時，較易取得合法性。Scott（1995）認為，制度包含規則（regulation）（如法律）、規範（norms）（如社會義務、經驗法則）與認知（cognition）（如文化、語言）。DiMaggio and Powell（1983）的研究歸納出三種同形的力量，包含強制同形、模仿同形與規範同形；同形是一種限制的過程，促使某單位與環境中其他單位產生相似化的力量。當制度環境是具國家特殊性時，同化過程會使得公司統理在同一國家內趨於一致（Aguilera and

Jackson, 2003)。因此，為了創造組織的合法性，管理控制系統需要考量當地文化的特色 (Devine, O'Clock, and Rooney, 2000)。Hofstede (1980) 認為，國家文化是指在某環境下，一群人所擁有的總體心理狀態，並整理出四個國家文化的主要向度：(1) 個人主義與集體主義；(2) 權力距離；(3) 不確定性之趨避；(4) 陽剛與陰柔。¹

除了地主國文化，多國公司也需因應產業環境的變動，採取不同的控制機制，以因應投資風險。Bulcke, Zhang, and Li (1999) 認為，投資風險中包含特定產業的一般事業環境風險。Miller (1992) 定義產業環境不確定性包含要素市場不確定性 (如原料供給與需求之改變)、產品市場不確定性 (如顧客偏好改變與替代品的出現) 與競爭市場不確定性 (如競爭者對抗強度的改變與技術不確定性)。多國公司必需以彈性化策略的管理方式來因應這些不確定性。例如，Sundaram (1992) 認為，較穩定的環境，會較依賴規則，但當任務環境變化快速時，計劃性的協調會變得較無效果。

2.2 控制機制的分類

為了確保目標的達成與計劃的執行，組織設計了控制機制來管理員工的行為。Child (1984) 認為，管理控制是規範行為，使其結果能符合目標與期望。Martinez and Jarillo (1989) 定義協調機制為使用管理工具以整合組織的成員 (或部門)。學者對於控制的定義尚未一致，但共同的概念是：公司透過控制機制來達成組織的目標。

Martinez and Jarillo (1989) 將控制機制分為正式化與非正式化控制機制。正式化控制機制又稱結構化控制機制，包含：(1) 部門化：塑造正式的結構；(2) 集權：透過正式的職權結構做集權的決策；(3) 正式化與標準化：透過明文規定的政策、規則、工作說明書與標準程序等來控制組織；(4) 規劃：策略規劃、預算制度等；(5) 產出與行為控制：財務績效報告、銷售報告與直接監控。非正式化控制機制包含：(1) 跨部門的關係：跨部門的聯繫、團隊合作與整合部門等；(2) 非正式的溝通：管理者間的個人聯絡、視察、會議與職位輪調等；(3) 社會化：藉由訓練建立分享的策略目標與組織文化、員工職業生涯管理、報酬與獎懲系統等。曾紀幸、司徒達賢與于卓民 (1998) 將控制機制分為行政管理、人員管理、績效管理與文化管理機制。

¹ 1987年 Chinese Culture Connection 以 22 個國家做為研究調查的對象，發展了華人價值觀，且確認了四個構念：整合性、道德紀律感、孔子儒術與仁愛心。Hofstede and Bond (1988) 亦檢測了孔子儒家思想構念在亞洲文化的重要性。但本研究的子公司之地主國不只包含亞洲的國家，基於樣本比較的考量，不討論孔子儒家思想的構念。

Ferner (2000) 認為，控制機制可分為官僚性與社會性控制系統，並且與母子公司的權力結構有關係。官僚系統具有正式化的職權，是權力的基礎。當子公司具有特殊的資源時，母子公司的關係將不再依賴正式化的職權關係，這時候需要運用公司文化，形塑成員的價值觀與認知。文化的影響可以透過社會化的技巧，適當的招募、訓練計劃與經理輪調等策略來達成。

上述各學者對於控制機制的分類雖然不同，但基本上可分為正式化（組織/結構控制）與非正式化（社會控制）控制機制。除了以上分類之外，Lebas and Weigenstein (1986) 認為，不同的控制機制會有互相結合的情形。例如，在組織實際的運作中，價格、權威與信任三種控制機制，常會出現兩兩互相配合成不同的混合形式 (Bradach and Eccles, 1989)。正式化與非正式化控制機制之間可能不完全是替代的關係，有可能是互補的關係，例如 Ferner(2000) 認為，官僚系統要依賴社會控制系統以使其更有效果。

2.3 國際化程度

企業活動的國際化會使得母子公司的溝通與資訊交流變得更為複雜，增加資訊不對稱的可能性，使母公司對子公司（代理人）的行為監督更為困難。從代理理論的觀點來看，母公司傾向使用正式化控制機制，來防止子公司的出軌 (O'Donell, 2000)。Egelhoff (1984) 認為，「外國子公司的數目」或「國際化時間」與母公司對子公司使用財務產出控制成負相關，即表示在國際化初期，母公司偏向嚴密監控其產出。本研究推論，由於國際化程度較低，海外營運作業較為簡單，可能只需要仰賴部門化的科層機制、正式化的報告機制與標準化的流程，就能有效地控制子公司的營運狀況。

國際化程度的不同，勢必影響母公司對子公司控制機制的選擇。當公司國際化程度漸高時，組織內的協調（海外子公司間與母子公司間）愈來愈重要，用監控、正式化的方式來取得正式的資訊，有時會限制與延緩資訊的交換。Ouchi (1979) 提出社會控制的優點，可運用非正式的方式建立團體成員的共識與承諾。當員工有承諾執行公司的策略時，策略才能有效地達成 (Ferner, 2000)。

提高非正式化控制機制，並不代表放棄正式化控制機制，因為控制機制可能是相互結合的。Ferner(2000)認為，社會控制是官僚控制的基礎。Edstrom and Galbraith (1977) 認為，透過社會化與創造國際資訊網絡，可以允許企業做更大的授權，但這不意謂控制機制間是替代的；相反的，他們是互補的，非正式化控制機制是加諸於原本已存在之控制機制上的另一種機制。正式化控制機制（如工作流程、績效產出）是控制組織最基本的層面；對母公司來說，獲得重要的資訊有利於決策（如獲得海外製造子公司的生產資訊或銷售

子公司的銷售資訊，以調整其他海外製造子公司的生產運作），因此對於國際化程度愈高的母公司而言，正式化控制機制仍是不可或缺的。Youssef (1975) 也認為，國外涉入愈多時（如在各個國家投資），母公司愈會利用標準化的工作流程與會計系統，來獲得其所需要的資訊。原則上，當決策愈複雜時，愈需要分權；但這不意謂放棄正式化控制、完全採用社會化控制，而是將社會化控制加到官僚控制中 (Jaeger, 1982)。本研究認為，當公司的國際化程度漸增，母公司需管理的事務太多，無法完全掌控所有的子公司時，會提高使用非正式化控制機制（如透過組織文化與溝通來建立彼此的互賴，進而達到控制的目的），但仍高度使用正式化控制機制，以獲取各種營運資訊。

2.4 子公司對母公司的依賴程度

2.4.1 子公司對母公司的資源依賴程度

當子公司對母公司的資源依賴程度高時，母公司會以正式化控制機制（如集權、標準工作說明書及績效報告等）來要求子公司必須聽命於母公司，以期能達到與母公司相媲美的績效。當子公司較缺乏能力，必須仰賴母公司的資源才能生存時，也會接受母公司的正式化控制機制。Baliga and Jaeger (1984) 提出，當母子公司的互賴關係為循序 (sequential) 時，母公司會以規章制度、程序來規範員工。趙琪 (2001) 亦認為，當母公司對子公司的資源依賴程度低時，傾向用正式化控制機制。因此，當母公司對子公司的投入資源愈多，母公司愈傾向用正式的財務報表與生產報表等來管理子公司。

若以網絡觀點來看母子公司的關係，可知當子公司對母公司的資源依賴程度降低時，正式化控制機制可能不足以控制子公司。子公司可以按照規定，呈報母公司所要求的資訊，但實質上較為內隱性的資訊，母公司則無法獲得（即代理人被授權增加決策權後，監控會變得較為困難）(Ouchi, 1977)。O'Donnell (2000) 認為，子公司的策略角色與自主性會降低監控的有效性：如外國子公司自行負責特定產品的完整價值鏈活動時，策略決策就會落在子公司的層級。Casson (1991) 主張，信任的文化可克服正式監督所無法克服的問題，亦即可透過共同的價值觀來影響子公司管理者的決策行為，以達到整體的目的 (Ghoshal and Nohria, 1989; Roth, Schweiger, and Morrison, 1991)。O'Donnell (2000) 認為，母子公司間的相依性愈高，愈會使用垂直（如外派人員、母公司導向的訓練計劃）與水平（跨單位間的決策與團隊協調）的社會控制機制。Tseng, Yu, and Seetoo (2002) 亦提出，對於自給自足的子公司 (self-sufficient) 而言，母公司傾向採用績效與文化管理控制機制。因此，對於母公司而言，當子公司對母公司的資源依賴程度降低時，會使用較多的非正式化控制機制。

2.4.2 母公司文化

在網絡式組織中，文化有助於組織目標的整合與集中。當組織欲鼓勵溝通與創新時，採用正式化控制機制可能會阻礙溝通與創新的進行，因為在正式化控制機制下，集權的方式會使得員工不願多做溝通與創新，所有決策皆由高層主管決定，員工並無主導的權力；在正式化政策、標準化工作程序、產出控制與行為控制的指導下，也會使員工認為只要依照公司的指示來執行即可，不需多作溝通與創新。相反的，透過非正式化溝通管道（如管理者的個人聯絡、會議、輪調與跨部門間的團隊合作等），較容易促進溝通與創新。

Doz and Prahalad (1984) 認為，非正式化控制機制（如會議的互動）能幫助發展規範與標準。Edstrom and Galbraith (1977) 亦認為，訪視子公司，可促進母子公司的溝通，並且允許更多的當地回應。Martinez and Jarillo (1989) 舉例說明，非正式化的溝通管理（如管理者間直接與間接的關係），可以補充正式的溝通系統，改善溝通過程。因此，當母公司文化鼓勵創新與溝通時，傾向高度使用非正式化控制機制。

2.5 地主國環境的角度

2.5.1 地主國文化

組織為了取得合法性，其行動必須符合環境的規範、價值與信仰。組織的結構與作業流程，就是為了符合外界人士的需求 (Daft, 1998)。在相同的壓力下，企業自然會有相同的反應，而趨於同形。地主國文化因素會影響組織的行為；在地主國文化的支持下，企業才能生存 (DiMaggio and Powell, 1991；莊正民、朱文儀、黃延聰, 民 90)。Newman and Nollen (1996) 亦指出，多國企業的管理政策必須因應當地的文化，才能提升企業經營績效。研究顯示，「因地制宜」的策略其財務績效最高。因此，母公司需因應地主國的文化，採用不同的控制機制。

Devine, O'Clock and Rooney (2000) 認為，不同的文化構念對預算過程、報酬系統與控制形式等有不同的意涵。例如，當國家強調「個人主義」時，控制系統應注重個人成就、領導與自主性；強調「集體主義」時，控制與評估系統應該注重團隊的努力與成員的關係。「權力距離」探討社會是否能接受不平等的權力分配：高權力距離的國家，成功的管理者通常具有專制、獨裁的特質；低權力距離的國家，則常運用參與式管理、開放的溝通管道與頻繁的回饋。Newman and Nollen (1996) 認為，在高度不確定性規避的國家中，偏好明確規章及方向。陽剛代表武斷與肯定；而陰柔注重生活、環境品質與人際關係。由於台灣、南韓、大陸與印尼等亞洲國家較近似於集體主義 (Newman and Nollen, 1996)，並且受到儒家文化的薰陶，易於接受不平等的

權力分配。因此本研究認為，當地主國文化呈現集體主義時，多國公司傾向高度使用正式化控制機制。

2.5.2 地主國產業環境

產業環境變化愈大，母公司愈無法預測子公司未來的績效，愈難採用正式化控制機制（如設定銷售目標）來衡量子公司的績效。若產業環境發生劇烈變化，而使得子公司無法如期地達成原先的目標時，不能歸咎於子公司執行策略不利，而是因為環境的關係，使得子公司績效不佳。若還是用正式化控制機制，則會破壞公平的原則。

從另一方面來說，當產業環境變化愈大時，海外子公司間、母子公司間更需要密切的溝通以對產業環境變化做即時回應。用正式化控制機制可能太過於僵固，無法做彈性反應，此時就需要非正式化的控制機制，以對複雜或多變的產業環境做適當地回應。Wilkins and Ouchi (1983) 提出，在模糊、複雜與交易具高度相依的環境下，派閥的組織更適合，因為可提供分享的架構、語言，可幫助成員對於不熟悉的問題有類似的假設、採取相同的決策。過去文獻較少探討地主國產業競爭環境與非正式化控制機制之關係，而本研究認為，當地主國產業競爭環境不穩定時，多國公司傾向高度使用非正式化控制機制。

3. 研究方法

本研究以個案研究法探討台灣企業國際化後，影響子公司控制機制選擇的因素，在研究構念上以正式化與非正式化控制機制作為依變數。由於此議題涉及母公司國際化發展的角度、子公司對母公司依賴的角度，以及地主國環境的角度對控制機制之選擇的影響，研究概念較多，需考慮組織內部條件、外部環境的文化與產業背景，造成在研究時不易操控，因此較適合個案研究法。透過理論架構的建立與個案訪談的資料分析，針對研究目的提出具體之發現，可作為後續實證研究之參考。Yin (1994) 亦認為，當需要完整地觀察事件發生的原因與如何發生時，適宜採用個案研究。

3.1 研究樣本

本研究採取多重個案研究法。透過多重個案分析，較單一個案可以產生令人信服的結果 (Yin, 1994)。個案的選擇原則有三：(1) 首先挑選對外投資較多的前六大產業，然後從中挑選經營績效較佳的公司作為訪談的對象；(2) 國際化須有一段時間，以觀察母子公司的關係；(3) 資訊提供者的可接近性。本研究針對上述原則，依投審會公佈的對外投資金額最高的前六大產業：金

融保險業 (3,844,469 仟美元)、電子及電器產品 (1,898,117 仟美元)、化學品製造業 (1,141,491 仟美元)、服務業 (836,291 仟美元)、基本金屬及金屬製品製造業 (606,740 仟美元)、紡織業 (543,041 仟美元) 等, 從每個產業中選擇一家受訪個案做深入的個案分析 (以廠商 C1、廠商 C2、廠商 C3、廠商 C4、廠商 C5 及廠商 C6 表示)。雖然產業不同可能會影響控制機制的採用, 但是本研究重視的不是控制機制與統計上的代表性, 而是以歸納法找出共同的或是對比的特性, 如此可對於研究構念提供豐富的資訊, 便於擴展與推論理論 (Yin, 1994)。此外, 本研究於訪談整理資料後, 均請受訪者就研究之構念提出其判斷, 受訪者在回答時自然會比較自己與同業的差距, 因此控制了部分的產業影響力。個案之選擇是先由文件與檔案資料了解受訪對象之背景, 經電話洽談與聯繫, 告知訪談主題與計劃, 於取得合作意願再進行訪談。

本研究之六家廠商皆是台灣的公司。廠商 C1 是屬於金融保險業, 其國際化較同業早, 於香港、新加坡、紐約、倫敦等均有據點, 本研究之對象為香港子公司。廠商 C2 是屬於電子業, 海外子公司分別設於美國 (銷售)、荷蘭 (銷售) 與大陸 (銷售、組裝), 本研究之對象為美國子公司。廠商 C3 是屬於化學品製造業, 在上海與廣州設有製造工廠。廠商 C4 是出版公司 (屬服務業), 只與香港的出版公司成立銷售合資子公司, 此子公司只負責銷售業務。廠商 C5 是腳踏車公司 (屬基本金屬及金屬製品製造業), 在大陸有製造工廠, 在海外設有 4 家銷售子公司 (德國、日本、荷蘭與英國), 本研究之對象為大陸子公司。廠商 C6 是屬於紡織業, 在大陸、印尼各有 2 家製造子公司, 本研究之對象為印尼子公司。

3.2 資料搜集

本研究的資料包括次級資料與初級資料兩部分。此方式乃採 Yin (1994) 之建議, 對於質化研究應採用多重驗證法 (triangulation), 以提高資料之效度。在安排訪談之前, 先收集次級資料。從「卓越商情資料庫 (EBDS)」、「聯合知識庫」、報章雜誌與公開說明書等, 瞭解個案公司的發展背景、組織圖及海外投資概況。接下來與公司高層主管或企業主進行深度訪談, 以取得初級資料。訪談時, 先澄清公司之基本資料, 目的在使高層主管了解研究人員已對公司有一定的認識, 藉此培養輕鬆的訪談氣氛; 接著依研究主題進行訪談。訪談的主要內容為國際化程度、子公司對母公司的資源依賴程度、母公司文化、地主國文化、地主國產業環境、正式化控制機制與非正式化控制機制等。

受訪對象為公司董事長、總經理或副總經理等高階經理人, 因此所得資料應具有相當的可信度。每家個案廠商的訪問時間約 60-120 分鐘。在整理訪談資料後, 並與其他來源的資料作相互印證, 以確保資料的品質。此外, 實

地個案訪談之後，本研究將資料加以整理，透過傳真或親自轉交的方式，請受訪者再次確認其意見。

3.3 資料分析

六家個案公司皆使用同一訪談方法；其中一家公司，由兩位研究者共同訪談。於採訪後，兩位研究者立即分別整理個案內容，並且確認其整理之內容具一致性。資料乃透過內容分析程序法 (Taylor and Bogdan, 1984) 加以編碼，程序如下：(1) 運用重覆邏輯於每次訪談後，整理逐字稿紀錄，接著做資料分析、編碼與概念分類找出理論的模式 (Glaser and Strauss, 1967; Yin, 1994)，再從文獻中整理概念模式，例如，廠商 C5 的受訪者陳述「子公司在資金、技術與接單等都是由母公司提供」。因此，子公司對母公司的資源依賴程度屬高度；(2) 以過去研究所採行的分類方式，對各分類資料加以細分；(3) 資料分類不一致時，以其它來源資料或經由資料提供者之確認來解決。

個案的基本資料 (包含：行業別、母公司成立時間、員工總數、總營業額、海外營收佔總營收比、海外子公司數目、研究對象子公司地點與型態、其他非研究對象海外子公司地點與型態、研究對象成立時間)、國際化程度、子公司對母公司的資源依賴程度、母公司鼓勵創新與溝通的程度、研究對象子公司之地主國文化、地主國產業環境、正式化控制機制與非正式化控制機制的程度等，皆由資料提供者來判斷與確認 (表 1)。

Sullivan (1994) 認為，國際化程度的衡量，受外銷佔總銷售額比率、外國資產佔總資產比率、外國子公司數目佔總子公司數目比率、高階管理者的國際化經驗、國際營運的地理分佈等因素影響。由於無法取得外國資產佔總資產比率，以及高階管理者的國際化經驗，因此本研究以海外營收佔總營收比率、外國子公司數目與國際營運的地理分佈來衡量。子公司對母公司的資源依賴程度，主要分析其有形資產 (技術與資金等) 與無形資產 (品牌與商譽等) (Caves, 1980) 是否來自於母公司。母公司鼓勵創新的程度，是衡量其母公司允許子公司做業務與設計上的創新程度。關於母公司鼓勵溝通的程度，可以從會議的互動、訪視子公司與內部溝通等來觀察 (Doz and Prahalad, 1984; Edstrom and Galbraith, 1977; Martinez and Jarillo, 1989)。地主國文化的衡量構念主要是參考 Hofstede (1980) 的四個國家文化的主要向度 (個人主義與集體主義、權力距離、不確定性之趨避、陽剛與陰柔)。地主國產業環境是參考 Miller (1992) 產業環境不確定性的三個因素 (要素、產品與競爭市場不確定性)，並請受訪者主觀判斷其認知到的整體地主國產業環境的不穩定性。

本研究參考 Martinez and Jarillo (1989) 的控制機制分類方式，比較個案公司之正式化控制機制的各項細部機制，包含集權化、正式化與標準化、規劃、產出與行為控制的差異；比較個案公司之非正式化控制機制的各項細部機制，包含非正式的溝通、社會化之差異，並整理於表 2。由於廠商 C1、C3、C5、C6 之母公司對子公司採集權化、正式化與標準化的控制，於預算與生產進度都嚴密控制，並經受訪者主觀確認，認為其正式化控制程度均屬於高度。廠商 C2、C4 之子公司，雖然強調需每月向母公司報告營運狀況，但是高階主管是聘僱當地主管，並且子公司對預算有彈性支配的空間，亦經受訪者主觀確認，認為其正式化控制機程度屬於中度。關於非正式化控制機制，廠商 C1、C2、C6 之母公司建構內部溝通系統、開會交流資訊與討論製程等，並安排國外子公司員工了解母公司文化，經受訪者主觀確認母公司採高度非正式化控制機制。廠商 C3、C4、C5 之母子公司間雖有電話聯絡與溝通，但是在社會化的部分，較不受重視，受訪者亦主觀認知其非正式化控制機制只有中等程度。

表 1 個案整理彙總表

行業別	廠商 C1 金融保險業	廠商 C2 電子及電器產品業	廠商 C3 化學品製造業	廠商 C4 服務業	廠商 C5 基本金屬及金屬製品製造業	廠商 C6 紡織業
母公司成立時間	1988	1999	1976	1975	1972	1961
員工總數	2000	240	300	160	1500	7000
總營業額	77 億	29 億	50 億	6 億	54 億	24 億
海外營收/總營收	3%	13%	12%	5%	30%	53%
海外子公司數目	10 個	3 個	2 個	1 個	5 個	4 個
研究對象海外子公司地點/型態	香港/子公司/獨資	美國/銷售/獨資	大陸/工廠/獨資	香港/銷售子公司/合資	大陸/工廠/獨資	印尼/工廠(外銷美國為主)/獨資
其他非研究對象海外子公司地點/型態	新加坡、紐約、倫敦等 地均有設據點	1.荷蘭(銷售) 2.大陸(銷售、組裝廠)	無	無	1.歐洲和日本(銷售) 2.擴張程序：先找國外代理商，再對代理商進行股權投資，最後成立銷售子公司	1.大陸宜興(宜峰廠，外銷日本為主) 2.宜興(高青廠，外銷日本及自創品牌外銷大陸)
研究對象成立時間	1998	1985	1995	1997	1993	1993
國際化程度 ¹	高	中	中	低	高	高
子公司對母公司資源依賴的程度 ¹	高 (初期所有資源均仰賴母公司，但後來只有資 金仰賴母公司)	中 (依賴較不高，採利潤 中心制；接單完全由子 公司全權決定)	高 (資金和技術仰賴母公 司)	低 (只有 50% 的股權)	高 (資金、技術與接單仰 賴母公司)	高 (初期技術資金由母公 司支持，但現在只有資 金依賴母公司)
母公司文化	高	高	低	低	低	高
鼓勵創新的程度 ¹	高 (鼓勵在承擔、開創業 務和設計金融商品上創 新)	高 (鼓勵行銷手法的創 新)	低 (子公司聽命行事，不 會主動積極進行創新；	低 (對子公司涉入不深)	低 (不鼓勵子公司開發新 產品，母公司對於子公 司對於子公	高 (非常鼓勵製程上的創 新，譬如在生產排程上

	新；失敗不影響績效考 核)	母公司對於子公司創新 的失敗，是在意的)	中 (母子公司會互相參考 雙方的意見)	的改變，即使有時不成 功，亦不影響績效評估)
鼓勵溝通的程 度 ¹	高 (透過內部資訊網絡溝 通)	低 (以母公司的意見為 主)	低 (以母公司的意見為 主)	高 (鼓勵子公司間進行意 見或製程上的溝通)
地主國文化 ¹	1.趨近集體主義 2.權力距離低 3.低不確定性趨避 4.趨近陽剛的特質	1.趨近集體主義 2.權力距離高 3.高不確定性趨避 4.陽剛或陰柔的特質： 趨中性	1.趨近集體主義 2.權力距離高 3.高不確定性趨避 4.陽剛或陰柔的特質： 趨中性	1.趨近集體主義 2.權力距離高 3.中度不確定性趨避 5.陽剛或陰柔的特質： 趨中性
地主國產業環境 ¹	低度穩定 (證券、銀行業兵家必 爭之處)	低度穩定 (產業市場改變速度非 常快)	高度穩定 (出版業的競爭並不 激烈)	高度穩定 (產業穩定)
控制機制(程度) ²	正式(高) 非正式(高)	正式(中) 非正式(高)	正式(中) 非正式(中)	正式(高) 非正式(高)

1：由受訪者主觀認定，並經由結構化問卷確認

2：經由表 2 整理，受訪者主觀認定，並經由結構化問卷確認程度之高、中、低。

表 2 個案控制機制整理彙總表

公司	廠商 C1	廠商 C2	廠商 C3	廠商 C4	廠商 C5	廠商 C6
正式控制機制 ¹						
集權化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當地僱用高階主管 2. 母公司外派主管擔任協調與傳遞母公司的命令 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當地僱用總經理(台大畢業, 赴美念研究所) 2. 母公司外派主管協助總經理, 並建立子公司文化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 子公司的高階主管皆由台灣派任 2. 控制項目: 技術、財務、生產及客戶交易關係 3. 母子公司、子公司間有衝突時, 是透過正式的管道裁決 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當地僱用高階主管(人際關係是出版業裡重要的關鍵成功因素, 因此僱用當地主管) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 母公司外派主管, 生產規模和式樣由母公司決定。僅在訂單不足時, 才能開發內銷市場 2. 母子公司間涉及重大的經營策略時, 母公司的經營策略時, 母公司會介入調停 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高階主管(包含總經理與總技術指導)都由母公司派任
正式化與標準化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每星期向母公司報告一次營運狀況 2. 每月報告預算達成部分 3. 每季定期召開會議、面對面的溝通 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每月當提供母公司財務報表、市場報告與未來預估等 2. 每季子公司需提出銷售預測供母公司參考, 以備料與控制子公司的銷售狀況 3. 管理規劃與母公司相同, 但會因當地文化而修正 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 詳細的作業程序和工 2. 定期巡視子公司工廠運作, 瞭解管理上的弊病或疏失 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每月給母公司一次淨銷售的報表 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品規格和生產部門之工作流程都有一套標準, 複製母公司的制度 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每月 5 日呈交開銷與資金支出等報表 2. 每個星期彙整出貨與進貨報表給母公司 3. 管理制度與母公司相同, 但會因當地的文化而修正(遇齋月要適當安排產能; 設備告室)
規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1. 預算控制 2. 每月報告一次預算達成部分 3. 配合公司大中華地區整合策略 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 年度預算控制, 但子公司可自行支配預算 2. 若有重大資本支出需母公司的同意 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 預算審核並不嚴格, 僅留意每年初由雙方研議所訂出來的營運目標, 與控制重大支出 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 預算與生產進度控制 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 預算控制 	
產出與行為控制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視產出控制 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視產出控制, 營運過程比較不重視 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視過程控制 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視產出控制, 營運過程比較不重視 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視過程控制 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視過程控制(稽核盤點, 確認表單)
非正式的控制機制						

非正式的溝通	<p>1. 內部電子資訊網絡，促進溝通</p> <p>2. 子公司間有衝突時，透過高階主管私下協調</p> <p>3. 巡視海外子公司與交換意見</p>	<p>1. 電子郵件、電話與會議。每季海外子公司需回台灣開會，交換產品開發意見</p> <p>2. 員工透過每年2-4次參展之互動</p>	<p>1. 電話與電子郵件</p> <p>1. 電話聯絡頻繁，以了解台灣產品與香港市場</p> <p>2. 一年去香港子公司兩次</p>	<p>1. 電話與電子郵件</p> <p>2. 子公司間有衝突時，透過高階主管私下協調</p>	<p>1. 電話、郵件</p> <p>2. 偶而拜訪，主要是針對製程的討論</p>
社會化	<p>1. 外籍人士擔任國外子公司的一級主管時，須回總公司服務受訓</p> <p>2. 透過網路系統讓大家了解母公司的想法</p>	<p>1. 母公司每年在台灣舉辦主管訓練，讓員工有深度的交流，並了解母公司的營運情況</p>	<p>1. 子公司新任主管都需要來母公司觀摩實習，甚至需從頭至尾親自參與專案，了解母公司的營運過程</p> <p>1. 無外派人員</p>	<p>1. 公司每年舉辦一次全球會議，減少母子公司的認知差距</p>	<p>1. 定期安排子公司員工回台灣</p> <p>2. 發行公司刊物，使外派人員了解與認同母公司的企業文化</p>
外派人員的重要性	<p>1. 高階主管是當地雇用，且需回台受訓；但母公司外派的主管有很大的權限，通常以輔佐協調的角色成分較高</p>	<p>1. 總經理雖是當地雇用，但雇用之前，母公司已確認其想法與母公司大致相同，並認同母公司的文化</p>	<p>1. 外派重要幹部前往大陸履新是很重要的</p> <p>2. 只有外派幹部瞭解技術的真正內涵</p>	<p>1. 建廠初期，是母公司總經理親臨督導</p> <p>2. 隨著管理制度成形後，監控方式逐漸減少</p>	<p>1. 派任總經理是最重要的決策，因為需得逐母公司的文化</p> <p>2. 通常由內部升任</p>
其他	<p>母公司依子公司的銷售預測來備料並控制其銷售狀況</p>	<p>雖鼓勵時用當地工程師，但仍受母公司掌控。母公司對商機有認知差距時，以母公司為主</p>	<p>成立子公司之目的： 1. 在香港銷售廠商C4的書籍</p> <p>2. 與香港作家合作，在當地出版書籍</p>	<p>1. 不干涉國外銷售子公司的運作</p> <p>2. 嚴格控制大陸子公司的運作</p>	<p>當地客戶要求下，授權子公司自行接單，但價格、製造等需與母公司討論；子公司可分享利潤</p>

1：正式化控制機制之一為「部門化」，各受訪公司皆有專屬部門負責國外子公司之協調與聯絡。

4. 研究發現與命題推導

4.1 母公司國際化發展的角度

從表 1 得知，廠商 C2 與 C3 海外營收佔總營收比率為 12% 到 13%，且子公司數目為 2 至 3 家，因此受訪者認為其國際化程度是中度。廠商 C4 只有一個銷售合資子公司，因此受訪者認為其國際化程度是低度。廠商 C1 雖然其海外營收佔總營收比率低（3%），但是其海外子公司數目多達 10 家，且國際化較同業來得早而且深入，因此受訪者認為其國際化程度高。廠商 C5 與 C6 其海外營收佔總營收比率高（30% 以上），且子公司數目多，受訪者認為其同業中國際化程度屬高度。

六家受訪企業中，以廠商 C2、C3 與 C4 的國際化程度屬中度或低度。廠商 C3 的子公司單純地扮演生產基地的角色，再加上母公司國際化程度不高，因此母公司採用高度正式化控制的方式較能掌控生產數量與品質。然而，策略構念重點不同，會影響組織與環境的互動。Roth and Morrison (1990) 檢測策略群組（包含：全球整合、多焦點與回應當地）與策略構念（包含：複雜的創新、行銷差異化、經營範疇與保守的成本控制）的關聯性，他們發現：多重焦點的產業偏向複雜的創新；回應當地的產業著重於行銷差異化；全球整合的產業會採擴張經營範疇與保守的成本控制。因此，策略的選擇取決於情境因素。廠商 C2 與 C4 的國際化程度雖較低，但是海外子公司的功能屬於銷售子公司，與地主國環境互動性高，需適度授權給子公司，以期及時回應市場狀況。為了快速回應市場需求，母公司必須降低集權化的控制，也就是僱用當地高階主管，並賦與子公司有部分編列預算的權力；但是在正式化、標準化與規劃制度仍維持規範，以掌控子公司基本的營運資訊。總結來說，當子公司是銷售功能導向時，會降低正式化控制機制的使用。

當海外子公司是屬於生產功能時，母公司偏向全球整合策略，強調的是成本控制；當海外子公司是屬於銷售部門時，需要回應當地，著重於行銷差異化。子公司所強調的策略不同，會影響其控制機制的選擇。Goehle (1980) 認為，並非多國企業的各個部門都適合以正式化、標準化等方式的集權控制。Doz and Prahalad (1984) 認為，研發、製造通常是由中央控制與協調；相對的，銷售功能必需給子公司彈性以回應當地壓力，在正式化的控制機制上應降低。因此，本研究推論，當國際化程度較低時，對於子公司之正式化控制機制的使用程度會受子公司功能別的影響，如命題 1 與 2 所示：

P1：當母公司國際化程度較低，且海外子公司以生產為主要活動時，母公司傾向高度使用正式化控制機制。

P2：當母公司國際化程度較低，且海外子公司以銷售為主要活動時，母公司傾向降低使用正式化控制機制。

廠商 C1、C5 與 C6 的國際化程度較高。廠商 C1 是透過企業內部資訊網路的架設，讓母子公司的訊息可以快速地在子公司與母公司之間流通。廠商 C5 尊重海外銷售子公司的決策，但大陸生產子公司的製程管理上則較嚴格。廠商 C6 選用外派人員時，即選擇認同母公司文化高者，希望藉由外派人員來傳遞公司的企業文化，並請子公司的員工回台灣開會與交流。因此，國際化程度較高的廠商其非正式化控制機制較高。另一方面，從個案資料顯示，廠商 C1、C5、C6 都還是強調正式化與標準化的報表管理、控制年度預算，即高度使用正式化控制機制，並沒有因為國際化程度加深而不採用正式化控制機制。因此，當國際化程度提高，決策愈複雜時，廠商還是會用正式化控制機制來控制組織的營運。因此，本研究推導命題 3：

P3：隨母公司國際化程度的提高，母公司除了高度使用正式化控制機制外，亦傾向增加使用非正式化控制機制。

4.2 子公司對母公司依賴的角度

4.2.1 子公司對母公司的資源依賴程度

資源的依賴包含有形與無形的資源。廠商 C1 的香港子公司、廠商 C3 的大陸子公司、廠商 C5 的大陸子公司與廠商 C6 的印尼子公司於海外擴張初期，皆由母公司派任高階主管至海外管理營運或擔任協調工作，不論是資金、訂單、營運製程與技術也都由母公司提供，造成子公司對母公司的資源依賴程度高。當母公司比子公司更瞭解生產狀況，母公司可運用正式化的控制機制，以明確的規章確保子公司的績效產出。因此，本研究推導命題 4：

P4：當子公司對母公司的資源依賴程度愈高時，母公司傾向高度使用正式化控制機制。

個案中，廠商 C2 的美國銷售子公司對母公司的資源依賴程度較不高，雖然產品由母公司供應，但是自己有訂單來源與研發資訊，主要採利潤中心，依賴母公司的程度經受訪者確認屬中等程度。當母公司所提供的價格不具競爭力時，子公司也可以向母公司議價；子公司員工主要是當地聘任，並因應

當地的文化修改規章制度；在預算內，子公司有充分的決策權。廠商 C4 的香港子公司是合資事業（母公司有百分之五十的股權），台灣母公司只提供書與產品知識給香港子公司，子公司除了銷售母公司的產品外，在當地有自己開發產品，對母公司的依賴最低。台灣母公司常以電話方式與子公司的經理人做溝通，使用非正式化控制以了解子公司。因此，當子公司具策略角色與自主性時，子公司可能比母公司較了解營運狀況，策略決策就會落在子公司的層級。此時，為達到影響子公司決策之目的，二家公司均使用非正式化控制機制，藉由影響其價值觀來影響子公司管理者的決策和行為。因此，本研究推導命題 5：

P5：當子公司對母公司的資源依賴程度愈低時，母公司傾向增加使用非正式化控制機制。

4.2.2 母公司文化

Fiol and Lyles (1985) 提出，組織學習需要透過更好的知識與了解以落實學習目的。當公司鼓勵創新時，需採用非正式化控制機制以增加各部門間的了解。個案公司中期望子公司能創新時（如廠商 C1 鼓勵子公司在承攬、開創業務和設計金融商品上創新；廠商 C2 公司鼓勵子公司在行銷手法上創新；廠商 C6 鼓勵子公司在製程上創新），皆高度使用非正式化控制機制，但是廠商 C3、C4、C5 之母公司則不鼓勵子公司創新產品，較少使用非正式化控制機制。因此，本研究推導命題 6：

P6：當母公司文化鼓勵創新時，母公司傾向高度使用非正式化控制機制。

廠商 C1 之子公司間與母子公司間常有溝通和會議，受訪者認為母公司鼓勵溝通的程度很高。廠商 C2 非常重視總經理的人選，高階主管需認同母公司的管理文化；子公司主管也常需與母公司的製造、研究部門進行產品資訊的溝通與開會。廠商 C6 考量子公司的總經理人選時，首重與母公司的觀念是否契合，並鼓勵子公司間進行意見或製程上的溝通。以上三個個案皆偏向使用非正式化控制機制。廠商 C3、C5 之母公司不鼓勵子公司間溝通，主要是以母公司之意見為主；廠商 C4 為合資公司，合資雙方會互相參考彼此的想法，但是並非很積極，受訪者認為母公司鼓勵溝通的程度屬於中度。廠商 C3、C4、C5 之非正式化控制程度均較廠商 C1、C2、C6 低。因此，本研究推導命題 7：

P7：當母公司文化鼓勵溝通時，母公司傾向高度使用非正式化控制機制。

4.3 地主國環境的角度

4.3.1 地主國文化

六家個案中，廠商 C1 的子公司位居香港，廠商 C3 和廠商 C5 的子公司皆位於大陸，廠商 C6 的子公司位於印尼，母公司對子公司的控制都強調正式化控制機制。香港的國家文化呈現高度集權、低不確定性趨避、集體主義與傾向於陽剛的特質；大陸的國家文化呈現高度集權、高不確定性趨避，傾向於集體主義，在陽剛或陰柔的面向屬於中性；印尼的國家文化偏向於高度集權，中度不確定性趨避、傾向於集體主義，陽剛或陰柔的面向屬於中性。

根據以上四家子公司所處的地主國國家文化，本研究歸納出香港、大陸與印尼的地主國文化皆呈現高度集權與集體主義，母公司強調正式化控制機制的使用才能收到較佳的效果；檢視這四家企業對子公司均實施高度正式化的控制機制，也初步印證推論。因此，本研究推導命題 8：

P8: 當地主國文化呈現集體主義時，多國公司傾向高度使用正式化控制機制。

4.3.2 地主國產業環境

由於香港的金融環境非常發達，資訊的流通快速，廠商 C1 的香港子公司的產業環境非常競爭，所以母公司採用內部網絡資訊系統來加強資訊的流通。廠商 C2 的美國子公司從事有關資訊電子產品的銷售，由於美國產業環境相當競爭，屬高度不穩定性，導致廠商 C2 在管理上，高度採用非正式化控制機制，如電話、E-mail 與高階主管的互訪等。因此，當地主國產業環境愈不穩定時，母公司傾向高度使用非正式化控制機制。因此本研究推導命題 9：

P9: 當地主國產業競爭環境不穩定時，多國公司傾向高度使用非正式化控制機制。

圖一為本研究所導出之命題與各構念的關聯性。國際化程度、子公司對母公司的資源依賴程度、母公司文化、地主國文化與地主國產業環境等為自變項，子公司功能為干擾變項，而控制機制為應變項。

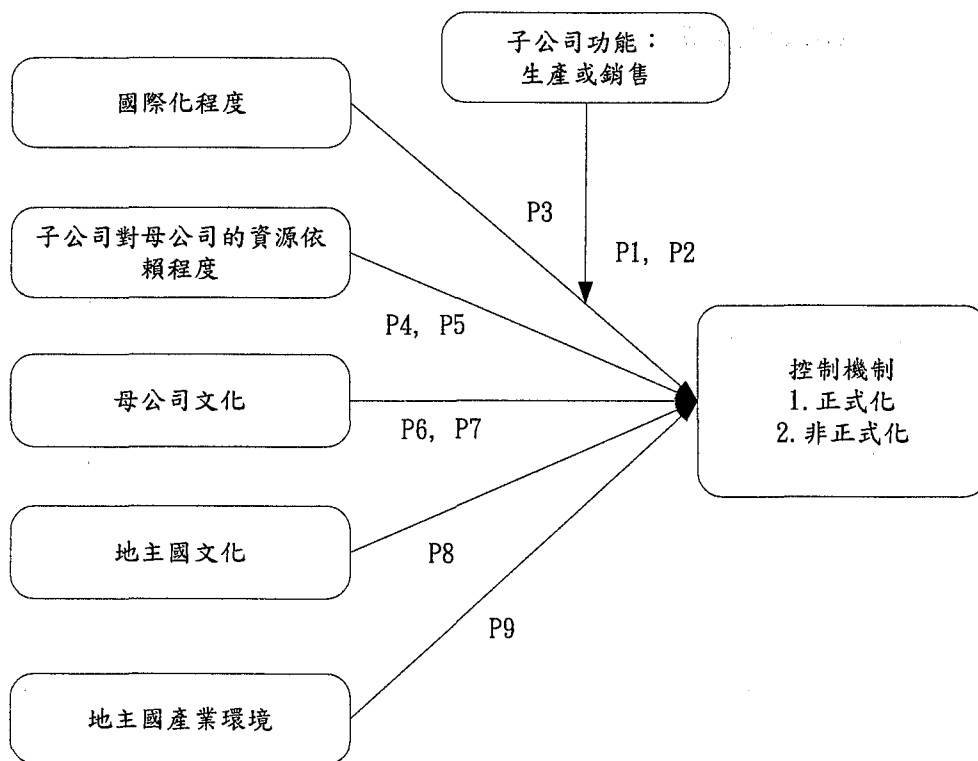


圖 1：觀念架構圖

5. 結論

5.1 研究結論

本研究以多重個案研究法，從母公司國際化發展、子公司對母公司的依賴與地主國環境等三個角度，探討國際化程度、子公司對母公司的資源依賴程度、母公司文化、地主國文化與地主國產業環境等五個構念對於子公司控制機制之選擇的影響。企業如何在不同的國際化階段或程度，有效地管理子公司，實為發揮經營績效之關鍵所在。

從個案資料中，本研究發現，台灣本土的多國公司與已開發國家的多國公司於控制機制的選擇上，有下述四個不同的面向：(1) 台灣的多國公司大部分是製造業起家，在建立海外生產基地時，因缺乏國際管理經驗，傾向採用正式化控制機制；(2) 隨著國際化程度的增加，台灣母公司會增加非正式化控制機制，但是正式化控制機制已成為公司獲得營運資訊的工具，母公司對子公司仍採高度正式化控制機制；(3) 依投審會公佈的對外投資調查報告，

除了生產動機外，當地市場發展潛力亦是廠商赴海外投資之重要動機。當多國公司在海外設置銷售子公司時，會調整對海外銷售子公司的控制機制，使用較多的非正式化控制機制，以回應當地的需求；(4) 台灣的多國公司與已開發國家的多國公司相比較之下，其國際化程度遠不及已開發國家的多國公司。目前學者所探討的子公司自主性發展，在台灣子公司較少發生，因此控制機制仍是著重於母公司如何管控子公司。

本研究從母公司的角度出發，探討母公司如何有效的管理子公司，使其在國際化的過程中，確保母子公司的緊密關係，達成母公司的策略目標。當母公司的國際化程度低時，傾向高度使用正式化控制機制，但正式化控制機制實質上受到子公司的主要活動特性所影響；子公司愈偏向生產活動時，正式化控制程度較高。當母公司國際化程度高時，子公司之間的溝通愈複雜，協調與溝通愈重要，母公司會傾向增加使用非正式化控制機制，但仍高度使用正式化控制機制來獲取營運資訊。

當子公司對母公司的資源依賴程度愈高時，代表子公司非常需要母公司的資金、技術與人力等資源，一般來說母公司對此一子公司的管理傾向高度使用正式化控制機制；當子公司對母公司之資源依賴程度降低，代表本身已有營運的經驗，此時母公司傾向增加使用非正式化控制機制（如公司文化的建立與人員互訪）。當母公司的文化是鼓勵創新與溝通時，子公司在創新與溝通的過程中，需與母公司有很多的互動，若僅是透過正式的報表來管理，並不能完全反映子公司的現狀，因此傾向高度使用非正式化控制機制。

當地主國文化呈現集體主義時，預算、財務績效與銷售報表等資訊可以有效地控制子公司，母公司傾向高度使用正式化控制機制。當地主國之產業競爭愈激烈時，子公司需對市場做出立即的回應，母公司傾向高度使用非正式化控制機制。

5.2 管理意涵

基於個案資料之整理和參考相關文獻，本研究對管理的意涵有二：

(1) 首先，謹慎地選擇外派子公司的負責人。從本研究個案中得知，子公司負責人與該子公司的經營績效有高度相關，原因是母公司雖然可以透過正式化控制機制（如報表、財務預算與銷售預算等）來管理子公司，但是若子公司負責人未認同母公司文化，則較難實施非正式化控制機制。Doz and Prahalad (1984) 也認為，外派主管的管理是發展母子公司關係的重要工具，

當組織的規範與個人的目標相符時，較易達到組織的策略目標。大多數的母公司表示，由於地理距離與文化距離的關係，子公司的實際經營與日常決策相當依賴子公司負責人，母公司僅能扮演資金、技術的提供者。若該負責人不能認同母公司的文化，與母公司的決策常不一致時，則母公司難確保子公司未來的經營績效。

大多數的受訪者表示，外派子公司的負責人傾向由公司內部員工尋找，原因是母公司對該員工有相當程度的了解，且內部員工亦了解母公司的文化。若是一定要從外面延聘專業經理人，會先讓準外派主管在公司內部輪調一段時間，並且外派後，會經常讓該主管回母公司開會，以增進雙方的共識。根據訪談結果，若是母公司可以找到較佳的子公司負責人，則往後該子公司的經營績效通常會有較佳的表現。

(2) 第二個管理意涵為非正式化控制機制與正式化控制機制應搭配使用。根據訪談結果，大多數公司仍傾向高度使用正式化控制機制，這些控制機制包括預算、財務報表與銷售報表等，即使公司國際化程度提高，仍舊會使用這些控制方式。但在某些特定的情況下，例如子公司對母公司資源依賴降低、母公司文化鼓勵溝通及地主國之產業競爭激烈時，母公司會提高使用非正式化控制機制（如電話、E-mail、人員互訪、管理文化的傳遞、訓練課程與研討會等）。研究發現，當子公司有較高的自主性與子公司在競爭環境下需快速決策時，需提高非正式化控制機制，以確保子公司之運作仍能符合母公司之利益。

5.3 研究限制與後續研究建議

本研究的研究限制有三：(1) 首先，限於研究資源，本研究的服務業與金融業個案較少，大部分為製造業的個案，因此在推導命題時，對產業的差異較未顧及；(2) 第二，在所提出的觀念架構中（圖1），並沒有探討各構念之間的互動與影響（如地主國產業環境的變動可能與海外子公司對母公司之資源依賴性有關），可能需要進一步釐清交互影響的效果；(3) 第三，面對不同的條件前提，母公司採用不同的控制機制後，本研究未探討控制機制與績效之間的關係。雖然本研究已取得有關績效的資訊，但因本研究並未控制其他影響績效的因素，而無法做進一步地推論。

對於後續研究，本研究有三項建議：第一個建議是以大樣本驗證本研究之命題，由於各項構念的衡量方式在本研究中已有討論，問卷的設計已有可遵循的方向；第二個建議是，由於不同的產業環境意味著不同的風險，需要

使用不同的控制機制 (Miller, 1992; Boddwyn and Brewer, 1994)，因此可針對不同的產業研究，以期建立控制機制選擇之跨產業模式；第三個建議是對母公司選擇控制機制的的原因了解後，可研究控制機制之選擇與子公司經營績效的關係，目前這方面的研究結果並不一致 (Nobel and Birkinshaw, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)。這三項研究結果對管理人士作決策時，可提供更明確的參考方向。

6. 參考文獻

莊正民、朱文儀、黃延聰 (民 90)，「制度環境、任務環境、組織型態與協調機制—越南台商的實證研究」，*管理評論*，第 20 卷第 3 期，123-151 頁。

曾紀幸、司徒達賢、于卓民 (民 87)，「多國籍企業網絡組織類型與管理機制選擇之關係—在台外商公司之產品交易實證研究」，*管理學報*，第 15 卷第 1 期，1-26 頁。

趙琪 (民 90)，「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」，*中山管理評論*，第 9 卷第 1 期，87-109 頁。

Andersson, U. and Forsgren, M. (2000), "In Search of Centre of Excellence: Net Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations," *Management International Review*, 40(4), 329-350.

Aguilera, R. V. and Jackson, G. (2003), "The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants," *Academy of Management Review*, 23(3), 447-465.

Baliga, B. R. and Jaeger, A. M. (1984), "Multinational Corporations: Control System and Delegation Issues," *Journal of International Business Studies*, 15(2), 25-40.

Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1986), "Tap Your Subsidiaries for Global Reach," *Harvard Business Review*, November/December, 588-597.

Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998), "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies,"

- Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Boddwyn, J. J. and Brewer, T. L. (1994), "International Business Political Behavior: New Theoretical Directions," *Academy of Management Review*, 19(1), 119-143.
- Bradach, J. L. and Eccles, R. G. (1989), "Price, Authority and Trust: Form Ideal Types to Plural Forms," *Annual Reviews of Sociology*, 15, 97-118.
- Buckley, P. and Casson, M. (1976), *The Future of Multinational Enterprises*, London: MacMillan Press.
- Bulcke, D., Zhang, H. and Li, W. (1999), "Interaction Between the Business Environment and the Corporate Strategic Positioning of Firms in the Pharmaceutical Industry: A Study of the Entry and Expansion Path of MNEs into China," *Management International Review*, 39(4), 353-377.
- Casson, M. (1991), *Enterprise and Competitiveness: A Systems View of International Business*, Oxford: Clarendon Press.
- Caves, R. E. (1980), "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure," *Journal of Economic Literature*, 58, 64-92.
- Chang, E. and Taylor, M. S. (1999), "Control in Multinational Corporations (MNCs): The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries," *Journal of Management*, 25(4), pp.541-565.
- Child, J. (1984), *Organization: A Guide to Problems and Practice*, London ; Hagerstown, MD: Harper and Row.
- Chinese Culture Connection (1987), "Chinese Value and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 143-164.
- Daft, R. L. (1998), *Essentials of Organization Theory and Design*, Cincinnati, OH : South-Western College Publishing.
- Delany, E. (2000), "Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-Taking," *Long Range Planning*, 33(2), 220-244.
- Devine, K., O'Clock, P., and Rooney, C. J. (2000), "Implications of Culture on the

Development of Control Systems,” *The Ohio CPA Journal*, January-March, 37-41.

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field,” *American Sociological Review*, 48(April), 147-160.

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1991), “Introduction,” In Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1-38.

Doz, Y. and Prahalad, C. K. (1984), “Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations,” *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72.

Edstrom, A. and Galbraith, J. R. (1977), “Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263.

Egelhoff, W. G. (1984), “Patterns of Control in U.S., UK, and European Multinational Corporations,” *Journal of International Business Studies*, 15(2), 73-83.

Egelhoff, W. G., Gorman, L., and McCormick, S. (1998), “Using Technology as a Path to Subsidiary Development,” In Julian Birkinshaw and Neil Hood (eds.), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, London: MacMillan Press, 213-238.

Eisenhardt, K. M. (1989), “Agency Theory: An Assessment and Review,” *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

Ferner, A. (2000), “The Underpinnings of Bureaucratic Control Systems: HRM in European Multinationals,” *Journal of Management Studies*, 37(4), 521-539.

Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985), “Organizational Learning,” *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

Ghoshal, S. and Nohria, N. (1989), “Internal Differentiation within Multinational Corporation,” *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.

Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*:

Strategies for Qualitative Research, Chicago, IL: Aldine Publications.

Goehle, D. G. (1980), *Decision Making in Multinational Corporations*, Ann Arbor, MI: UMI Research Press.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988), "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics*, 15(1), 4-21.

Jaeger, A. M. (1982), "Contrasting Control Modes in the Multinational Corporation: Theory, Practice, and Implications," *International Studies of Management and Organization*, 12(1), 59-82.

Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Kindleberger, C. P. (1969), *American Business Abroad*, New Haven, CT: Yale University Press.

Lau, H. F. (2003), "Industry Evolution and Internationalization Processes of Firms from a Newly Industrialized Economy," *Journal of Business Research*, 56, 847-852.

Lebas, M. and Weigenstein, J. (1986), "Management Control: The Roles of Rules, Markets, and Culture," *Journal of Management studies*, 23(3), 259-272.

Lee, J. R. and Chen, J. S. (2003), "Internationalization, Local Adaptation, and Subsidiary's Entrepreneurship: An Exploratory Study on Taiwanese Manufacturing Firms in Indonesia and Malaysia," *Asia Pacific Journal of Management*, 20(1), 51-72.

Makino, S., Lau, C. M., and Yeh, R. S. (2002), "Asset-Exploitation versus Asset-Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies," *Journal of International Business*, 33(3), 403-421.

Martinez, J. I. and Jarillo, J. C. (1989), "The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations," *Journal of*

International Business Studies, 20(3), 489-541.

Miller, K. D. (1992), "A Framework for Integrated Risk Management in International Business," *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-332.

Newman, K. L. and Nollen, S. D. (1996), "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture," *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.

Nobel, R. and Birkinshaw, J. (1998), "Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R & D Operations," *Strategic Management Journal*, 19(5), 479-496.

O'Donnell, S. W. (2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.

Ouchi, W. G. (1977), "The Relationship between Organizational Structure and Control," *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-112.

Ouchi, W. G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25(9), 883-848.

Ouchi, W. G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.

Prahalad, C. K. and Doz, Y. L. (1981), "An Approach to Strategic Control in MNCs," *Sloan Management Review*, 22(4), pp.5-13.

Roth, K. and Morrison, A. J. (1990), "An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries," *Journal of International Business Studies*, 21(4), 541-564.

Roth, K., Schweiger, M. D. and Morrison, A. J. (1991), "Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms," *Journal of International Business Studies*, 23(3), 369-402.

Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2001), "Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises," *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.

- Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, London: Sage Publications.
- Sundaram, A. K. (1992), "The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises," *Academy of Management Review*, 17(4), 729-757.
- Sullivan, D. (1994), "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm," *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Taylor, S. J. and Bogdan, R. (1984), *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meanings*(2nd ed.), New York : John Wiley and Sons.
- Tsai, W. and Goshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tseng C. H., Yu, J. M. and Seetoo, D. H. (2002), "The Relationships between Types of Network Organization and Adoption of Management Mechanisms: An Empirical Study of Knowledge Transactions of MNC's Subsidiaries in Taiwan," *International Business Review*, 11(2), 211-230.
- Wilkins, A. L. and Ouchi, W. G. (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Youssef, S. M. (1975), "Contextual Factors Influencing Control Strategy of Multinational Corporations," *Academy of Management Journal*, 18(1), 139-143.