

# The Research of Taiwan Multinational Corporations' Intraorganizational Network Types and Control Mechanisms

孫啟能、劉水深, 呂勝瑛

E-mail: 8803372@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

本研究「我國多國籍企業內部網路連結型態與控制機制之研究」，係以深度訪問的方式，對我國於海外有兩個以上分公司設置的多國籍企業，選取具協助研究意願者，探討其母子公司間與子公司間的資源交流情況，包括資金流通、資訊流通與實物流通等，且以之為其內部網路連結型態的形成，並進一步探索其影響成因與對應之控制機制運用。較重要之研究發現分述如下：經歸納整理後，本研究顯示，對多國籍企業國際組織策略的研究，可依「母子公司的連結程度」與「子公司間的連結程度」兩構面加以區分，同時再加上整體運作的複雜程度劃分，依序可區分為「獨立型」、「從屬型」、「全球綜效型」與「多中心型」四種多國籍企業內部網路連結型態，此種程度的區分，亦與多國籍企業的規模及國際涉入程度呈正向關係，即企業規模愈大、在國際營運的資源投注承諾愈多，愈可能為較複雜的內部網路連結運作。此外，本研究亦顯示，國際行銷策略的標準化程度、經營產品的多樣性、國際營運的目標的多元性、企業的國際營運經驗多寡、企業的規模大小等，皆與其內部網路的連結運作的複雜度呈正向關係，伴隨複雜度增加而來的，將是子公司對自主性需求的增加，是以當企業的國際涉入程度漸深時，應適切呼應此等需求，暫且摒除傳統組織的命令鏈，由公司內部網路連結中組織間的實質交流關係為考量，以界定各子公司的運作定位。最後，在內部控制機制的運用方面，於輸入控制方面，本研究發現，我多國籍企業於此機制的運用，多偏重於人員控制的運用而較少為訓練控制的運用，惟隨其內部網路連結運作複雜度的增加，母公司較有能力為海外子公司人員的選任與培訓，同時亦較有能力發展相關的訓練課程，以為子公司功能運作與對母公司向心力的強化，是以多國籍企業內部網路連結運作的複雜度愈高，愈偏重於輸入控制的運用。在過程控制方面，本研究認為，當多國籍企業的內部網路連結運作的複雜度較低時，母公司較無需對子公司日常作業加以高度涉入，同時亦可能較無能力與經驗發展相關制度以為控制，只就子公司的發展規劃加以涉入，使其在過程控制的運用程度上呈偏低的情況，而當其內部網路連結運作的複雜度漸次增加時，為掌握整體運作的協調控制力，母公司將對其海外子公司的日常運作、發展規劃加以涉入，且亦較有能力與經驗發展相關制度以為控制，過程控制的運用程度將漸次增加，惟當其內部網路的連結運作高度發展時，為維持子公司相當程度的自主性，母公司將會減少對子公司運作的過程控制。在結果控制方面，本研究發現，無論多國籍企業的內部網路連結運作的複雜度高低，其均相當倚重結果控制的運用，透過績效控制的運用，以鼓勵子公司的潛能發揮，透過報告控制的運用，以為母公司的運作決策判斷，各型多國籍企業，在結果控制的運用程度上，均相當一致的高。

Keywords : Multinational Corporation ; Network Organization ; Control Mechanism

## Table of Contents

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	論文摘要.....	v
謝.....	viii	目錄.....	x
錄.....	xi	表目錄.....	xii
論.....	1	第一節 研究背景.....	1
機.....	2	第二節 研究動機.....	1
圍.....	2	第三節 研究目的.....	3
獻.....	4	第四節 研究範圍.....	3
獻.....	5	第二章 文獻探討.....	5
獻.....	5	第一節 網路分析法的相關文獻.....	21
獻.....	32	第二節 組織控制的相關文獻.....	21
第二節 本研究之觀念性架構與基本假設.....	32	第三節 組織控制型態分析模式的相關文獻.....	37
設計與進行方式.....	38	第一節 研究流程.....	37
析.....	55	第二節 本研究之觀念性架構與基本假設.....	38
析.....	58	第三節 研究變項說明.....	48
析.....	58	第四節 研究設計與進行方式.....	55
析.....	58	第四章 個案描述與分析.....	58
析.....	80	第一節 U公司之描述與分析.....	58
析.....	80	第二節 K公司之描述與分析.....	69
析.....	107	第三節 M公司之描述與分析.....	69
展.....	107	第四節 S公司之描述與分析.....	93
展.....	130	第五節 P公司之描述與分析.....	93
展.....	130	第六節 個案綜合分析.....	122
展.....	130	第五章 命題發展.....	130
展.....	140	第一節 經營策略因素與內部網路連結型態之關係.....	130
展.....	140	第二節 內部網路連結型態與控制機制運用之關係.....	140
展.....	152	第六章 研究結論與建議.....	152
展.....	152	第一節 研究結論.....	152
展.....	152	第二節 研究建議.....	157
展.....	152	參考書.....	157
展.....	160	目.....	160

## REFERENCES

- 一、 中文部份 1. 林彩梅 1991 多國籍企業論 三版 台北:五南書局 2. 吳青松 1996 國際企業管理-理論與實務 初版 台北:智勝文化事業 3. 許金水 1991 集團企業總部對所屬關係企業控制型態之研究-以台灣區集團企業為例 國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文 4. 曾紀幸 1996 多國籍企業在台子公司網路組織型態及其母公司管理機制選擇之關係 國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文 5. 劉水深 1996 大陸台商外銷通路之研究 行政院國家科學委員會專案研究計畫
- 二、 英文部分 1. Ansari,S.L. 1997 "An Intergrated Approach to Control System Design," Accounting, Organization and Society, Vol.2, No.2, pp.101-112 2. Anthony,R.N. 1988 The Management Control Function. Boston, MA: Harvard Business School Press. 3. Baker,W.E. 1992 "The Network Organization in Theory and Practice", in N.Nohria and R.G.Eccles(ed), Network and Organization: Structure, Form and Action. Boston : Harvard Business School Press, 4. Baliga,B.R. & Jaeger A.M. 1984 "Multinational Corporation: Control System and Delegation Issues", Journal of International Business Studies, Fall 5. Bartlett,C.A. & S. Ghoshal 1987 "Managing Across Borders : New Strategic Requirement", Sloan Management Review, Summer 6. Bartlett,C.A. & S. Ghoshal 1989 "Managing Across Borders ", HBS Press, Cambridge, MA. 7. Baumler,J.V. 1971 "Defined Criteria of Performance in Organization Control", Administrative Science Quarterly 8. Blau, P. & W.R.Scott 1962 Formal Organizations, SF: Chandler Publishing. 9. Brass,D.J. & M.E. Burkhardt 1992 "Centrality and Power in Organization" in N. Nohria and R.G. Eccles(ed) , Network and Organizations. Boston: Harvard Business School Press 10. Child,J. 1973 "Strategies of Control and Organizational Behavior" Administrative Science Quarterly 11. Cravens,D.W., S.H. Shipp & S.H. Cravens 1994 "Reforming the Traditional Organization : The Mandate for Developing Networks", Business Horizon 12. Doz,Y. & C.K.Prahalad 1981 "Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs" Sloan Management Review, Fall 13. Doz,Y. & C.K.Prahalad 1991 "Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs" Sloan Management Review, Fall 14. Dunning,J.H. & A.M. Rugman 1985 "The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment" The American Economic Review 15. Eccles,R.G. & D.B. Crane 1987 "Managing Through Networks in Investment Banking", California Management Review 16. Egelhoff,W.G. 1988 Organizing the Multinational Enterprise : An Information-Processing Perspectives, Cambridge MA: Ballinger Publishing Co.. 17. Eccles,R.G. & D.B. Crane 1987 "Managing Through Networks in Investment Banking", California Management Review 18. Flamholtz,E.G. 1979 "Behavioral Aspects of Accounting Control Systems", in Kerr,S.(ed) Organizational Behavior, Collumbia Ohio : Grid Publishing 19. Flamholtz,E.G. 1979 "Behavioral Aspects of Accounting Control Systems", in Kerr,S.(ed) Organizational Behavior, Collumbia Ohio : Grid Publishing 20. Foyal,H. 1949 General and Industrial Management, London: Pitman Publish 21. Ghoshal,S. & C.A. Bartlett 1988 "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporations", Journal of International Business Studies, Fall 22. Ghoshal,S. & C.A. Bartlett 1988 "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporations", Journal of International Business Studies, Fall 23. Gupta,A.K. & V. Govindarajin 1991 "Knowledge Flow Patterns, Subsidiary Strategic Roles and Strategic Control With in MNCs", Academy Management Proceedings 24. Hakansson, H. eds 1987 Industrial Technological Development: A Network Approach, London: Croom Helm 25. Hill,C.W.L. & R.E. Hoskisson 1987 "Strategy and Structure in Multiproduct" Academy of Management Review 26. Jaeger,A.M. & B.R. Baliga 1985 "Control Systems & Strategic Adapation: Lessons from the Japanese Experience" Strategic Management Journal 27. Jarillo,J.C. & J.I. Martinez 1990 "Roles for Subsidiaries: The Case for Multinational Corporations in Spain", Strategic Management Journal 28. Jarillo,J.C. & J.I. Martinez 1990 "Roles for Subsidiaries: The Case for Multinational Corporations in Spain", Strategic Management Journal 29. Jaworski,B.J. 1988 "Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types and Consequences", Journal of Marketing 30. Kamann,D.J.F. & D. Strijker 1991 "The Network Approach : Concepts and Applications" in Roberto Camagni(ed) , The Innovation Networks: Spatial Perspectives, London and New York: Belhaven Press