

# 影響台商在大陸管理方式之研究

王筱華、劉家駒

E-mail: 9121597@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

二〇〇一年「全國經濟發展會議」對台灣政經發展是重要的里程碑，陳總統水扁先生宣示以「積極開放，有效管理」取代「戒急用忍」，推動兩岸經貿雙向交流，在大陸市場的開放中，使台灣企業有機會在國際舞台取得競爭優勢。中國大陸雖然具備了優良的投資環境，台灣與大陸畢竟分治了五十餘年，台商在大陸投資，面對著是一個陌生的投資環境，尤其在二〇〇二年中國大陸與台灣同時加入世界貿易組織（WTO）後，所產生的廣大商機，將鼓舞更多的台商赴大陸投資設廠。台商在台灣的母公司投資大陸子公司的風險，及母公司如何有效管理控制大陸子公司，將會是一個引起廣範注意的重要課題。本研究採郵寄問卷的調查方法，經由問卷了解目前台灣企業在台灣的母公司對大陸子公司控制型態施行情況，以及進一步的了解影響對大陸子公司控制型態變數及控制型態是否有不同程度上的差異之現實狀況，研究結果提供作為台商母公司管理控制大陸子公司之參考依據。

關鍵詞：台商；控制；控制型態；母公司；大陸子公司

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	vii
要	vi	誌謝	vii	目錄	viii
圖目錄	x	表目錄	xi	第一章 緒論	
機	1	第二節 研究目的與研究問題	3	第一節 研究動	
制	5	第三節 研究程序	4	第四節 研究限	
制	5	第五節 研究範圍	6	第二章 文獻回顧與觀念架構之建立	
獻	7	第二節 資訊不對稱觀點	26	第一節 控制型態相關文	
點	32	第三節 風險觀點	29	獻	
點	32	第四節 競爭資源觀	29	點	
點	32	第五節 台灣企業對多國籍控制型態文獻探討	35	點	
點	32	第六節 觀念性架構	44	點	
點	32	第三章 研		點	
點	32	究方法 第一節 研究假設與推論	45	點	
點	32	第二節 變數定義	48	點	
點	32	第三節 問卷設		點	
點	32	計	54	點	
點	32	第四節 研究對象與樣本	60	點	
點	32	第五節 資料分析方法	61	點	
點	32	第六節 問卷之		點	
點	32	信度與效度	64	點	
點	32	第四章 實證分析與討論		點	
點	32	第一節 問卷回收情形	67	點	
點	32	第二節 基本資料分		點	
點	32	析	68	點	
點	32	第三節 控制型態的探討	71	點	
點	32	第四節 影響控制型態變數與控制型態之關係	73	點	
點	32	第五節 各		點	
點	32	影響變數對控制型態解釋能力之探討	79	點	
點	32	第五章 結論與建議		點	
點	32	第一節 研究結果	81	點	
點	32	第二節 理論與實務貢		點	
點	32	獻	83	點	
點	32	第三節 後續研究之建議	84	點	
點	32	參考文獻 一、中文部分	86	點	
點	32	二、英文部		點	
點	32	分	88	點	
點	32	附錄 研究問卷	97	點	

## 參考文獻

1. 李智賢，「多國籍企業對海外子公司施行控制機制之研究 - 以台灣赴大陸投資之企業為例」，國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，1997年。
2. 李韶洋，「從網路觀點探討多國籍企業之內部控制機制 - 臺灣企業大陸投資之管理」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1994年。
3. 呂重鈞，「台商赴大陸投資母公司與子公司互動關係之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，1999年。
4. 林珍如，「台灣資訊電子業國際營運之管控機制研究」，國立東華大學國際企業研究所碩士論文，1999年。
5. 吳青松，國際企業管理:理論與實務，台北，智勝，1998年。
6. 房憲忠，「大陸台商對大陸籍之管理人員的任用方式」，國立台灣大學商學研究所碩士論文，1998年。
7. 孫啟能，「我國多國籍企業內部網路連結型態與控制機制之研究」，私立大葉大學事業經營研究所碩士論文，1997年。
8. 許金水，「集團企業總部對所屬分子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博士論文，1992年。
9. 許鴻鏗，「核心技術與競爭優勢之研究 - 以中小精密機械業為例」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，1998年。
10. 陳岱樺，「赴大陸投資臺商之控制型態研究 - 人力資源管理之控制觀點」，私立中原大學企業管理研究所碩士論文，1998年。
11. 陳素慧，「政治風險管理之研究-以台商海外投資為例」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1995年。
12. 黃俊英及林震岩，「SAS精析與實例」，台北:華泰，1994年。
13. 章順程，「我國產業彈性自動化與競爭策略暨組織結構相關性研究」，私立靜宜大學管理科學研究所碩士論文，1996年。
14. 曾紀幸，「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之選擇」，國立政治大學企業管理研究所博士論文，1996年。
15. 曾紀幸、司徒達賢、于卓民，「多國及企業網路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，第十五卷第一期，頁6-19，1998年3月。
16. 劉怡君，「企業文化與人事制度控制型態關係之研究 - 以在多國籍企業為例」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，1994年。
17. 劉彥伯，「管理控制型態、管理控制系統

與經營績效關係之探討 以台灣地區海運承攬運送業為例」，國立台灣海洋大學航運管理研究所碩士論文，2000年。18.蕭新永，「大陸台商人事管理」，台北:商周叢書55，1996年。19.戴國良，「跨國企業赴海外直接投資所有全權策略之整合研究」，台北商專學報，44，頁356-398，1995年。二、英文部分: 1. Aldag, R. J. & Stearns, T. M., "Management", ch3, pp68, Cicinnati:South-Western Publishing Co., 1991. 2. Ansari, S.L., "An Integrated Approach to Control System Design", Accounting, Organization & Society, Vol.2, No.2 pp101-12 1977. 3. Anthony r. N., J. Drearden and V. Govindarajan, "Management Control System", 7th ed. Richard D. Irwin Inc., 1992. 4. Arrow, Kenneth J., "The Economics of Agency" in Pratt, J. & Richard Zechauser ed. Principal and Agents:The Structure Of Business. MA.:Harvard Business School Press, 1985. 5. Baliga, B. R. & A. M. Jaeger, "Multinational Corporation:Control Systems and Delegation Issues", Journal of International Business Studies, pp25-40, 1984. 6. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S., "Organizing for Worldwide Effectiveness:The Transnational Solution", California Management Review, pp54-74, Fall, 1989. 7. Baumler, John V., "Defined Criteria of performance in Organizational Control", Administrative Science Quarterly, Vol.16, pp340-350, 1971. 8. Bettis, R. A., "Risk considerations in modeling corporate strategy", Academy of Management proceeding, pp22-25, 1982. 9. Birnberg, J.g. & Snodgrass, C., "Culture and Control:A Field Study ", Accounting Organizations & Society, Vol.13, No.5, pp447-464, 1988. 10. Blau,P. & Scott, W. R., Formal Organizations, SF:Chandler Publishing, 1962. 11. Burack, E. "A Commentary and Critique of four Organizational Behavioral models", in Hellriegel et al. Management, p450 ( Reading, Mass.:Addison-Wesley, 1982 ) . 12. Child, J. "Strategies of control and organizational Behavior", Administrative Science Quarterly, pp1-17, March, 1973. 13. Churchill Neil E. & Louis N. Teitelbaum, "Auditing & Management control-A Hypothesis", in Marcus Alexis & Charles E. Wilson ( eds ) , Organizational Decision Making, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall. Pp417-426, 1967. 14. Collins, F., "Managerial Accounting Systems & Organizational Control:A Role Perspective", Accounting, Organazitions & Society, Vol.7, No.2, pp107-22, 1982. 15. Connor, P., Organization:Theory and Design, ( Chicago:Science Research Associates, 1980 ) In Hellriegel. Don. And J. W. Slocum, Jr., Management, 3rd ed. ( Reading Mass:Addison-Wesley publishing Company, 1982 ) pp448-449. 16. Demski, J. S., "Managerial uses of accounting information", Massachusetts:Kluwer Academic Publishers, 1994. 17. Derick Sohn, J.H., "Social Knowledge as A Control System:A Proposition and Evidence From The Japanese FDI Behavior", Journal of International Business Studies, Second Quarter, pp295-324, 1994. 18. Dermer, J., "Control & Organizational Order", Accounting, Organizations & Society, 13, pp25-36, 1988. 19. Doz, Y. & Prahalad, C. K. "Headquaters Influence and Strategic Control in MNCs", Sloan Management Review, Fall, pp15-29, 1981. 20. Doz, Y. & Prahalad, C. K. "Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations", Journal of International Business Studies, pp55-71, Fall, 1984. 21. Egelhoff, W. G., "Patterns of Control in U. S. and European Multinational Corporations", Journal of International Business Studies, pp73-84, 1984. 22. Egelhoff, W. G., Organizing the Multinational Enterprise:An Information-processing Perspectives, Cambridge MA:Ballinger Publishing Co., 1988. 23. Eisenhardt, K. M., "Control:Organizational and Economic Approaches", Management Science, Vol.31 No.2, pp134-149, Feb. 1985. 24. Etzioni, Amitai, "Organization Control Structure", in James G. March ( ed ) , Handbook of Organizations, Chicago, ILL:Rand McNally Publishing Co., pp650-677, 1965. 25. Fatehi, Kamal, International management:A cross culture approach, Prentice Hall Inc., 1996. 26. Faunce, William A., "Problems of an Industrial Society", New York, New York ; Mcgraw-Hill Inc., 1968. 27. Fayol, H., General & Industrial Management, London:Pitman Publish, 1949. 28. Flamholtz, Eric GG., T.k. Das, and Anne Tsui, "Toward an Integrative Framework of Organizational Control", Accounting, Organizations and Society, Vol.10, pp35-50, 1985. 29. Galbraith, Jay, Designing complex Organization. Reading, Mass:Addison-Wesley Publishing Company, 1973. 30. Gencturk, E. F. & Aulakh, P. S., "The Use of Process and Output Controls in Foreign Markets", Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, pp755-786, 1995. 31. Geringer, J.M. & L. Hebert, "Control and Performance of International Joint Ventures", Journal of International Business Studies, pp235-254, summer, 1989. 32. Ghosal, S. & Nohria, N., "Internal Differentiation within Multinational Corporations", Strategic Management Journal, Vol.10, pp323-337, 1989. 33. Goodld, M. & Campbell A., "Managing Diversity:Strategy and Control in Diversified British Companies", Long Range Planning, Vol.20, No.5, pp42-52, 1987. 34. Govindarajan, V. & J. Fisher, "Strategy, Control System, and Resource Sharing:Effects on Business-Unit Performance", Academy of Management Journal, Vol.33, pp259-285, 1990. 35. Green, S.G.I. & Welsh, M.A., "Cybernetic And Dependence:Reframing the Control Concept", Academy of Management Review, 13, pp287-301, 1988. 36. Gupta A. K. & Govindarajan V., "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations", Academy of Management Review, Vol.16, pp768-792, 1991. 37. Hennart, J. F., "Control in Multinational Firms:The Role of Price and Hierarchy", Management International Review Vol.31, pp71-96, 1991. 38. Hill, C. W. L., "Corporate Control Type, Strategy, Size and Financial Performance", Journal of Management Studies 25:5, pp403-417, Sept. 1988. 39. Hottenstein, M, P & Dean, J, W, Jr. "Manageing risk in advanced manufacturing technology", Califonia Management Review, Summer, pp112-126, 1990. 40. Jarillo, J. Carlos & Jon I. Martinez, "Different Roles for Subsidiaries:The Case of Multinational Corporations in Spain", Strategic Management Journal, Vol.11, pp501-512, 1990. 41. Jaworski, B. J., V. Stathakopoulos, & H. S. Krishnan, "Control Combinations in Marketing:Conceptual Framework and Empirical Evidence", Journal of Marketing, Vol.57, pp57-69, 1993. 42. John Diebold, "Automation-the advent of the automatic factory", New York:Van Nostrand, p.ix, 1952. 43. John Dunlop, "Automation and Technological Change", Prentice-Hall, Inc, The Amerchican Assembly:1-2, 1962. 44. Kerlinger, F. N., "Foundations of Behavioral Research", 3rd, ed., Chicago:Holt, Rinchart & Winston, 1986. 45. Kreder, M. & Zeller, M., "Control in German & U.S. Companies", Management International Review, Vol.28, pp58-66, 1988. 46. Lebas, M. & Weigenstein, J., "Management Control:The Roles of Rules, Markets and Culture", Journal of Management Studies, 23:3, pp259-272, May 1986. 47. Leifer R. & Mills, P. K., "An Information Processing Approach for Deciding Upon Control Stragegies and Reducing Control Loss in Emerging Organization", Journal of Management, Vol.22, No.1, pp113-137, 1996. 48. Maciariello, Joseph A, "Management Control System", Prentice-Halll, Inc, p5, 1984.

49. Marshall, P. S., "Do it yourself CAD/CAM", *Machine Design*, pp74-79, May, 1982. 50. Merchant, K., "Control in Business Organizations", Boston, MA: Pitman, 1985. 51. Miller K. D., "A framework for intergrated risk management in international business", *Journal of international studies*, second quarter, pp311, 1992. 52. Milliken, F, J "Three type of perceived uncertainty about the environment: State, Effect, and Response Uncertainty", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, pp133-143, 1987. 53. Nakiye, B., "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, third quarter, pp357-381, 1990. 54. Ouchi, W.G. & M.A. Maguire, "Organizational Control: Two Functions", *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, pp551-569, ( Dec. ) 1975. 55. Ouchi, W.G., "The Relationship Between Organizational Structure and organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp95-113, March, 1977. 56. Perrow, C., "Hospital Technology, Structure and Goals", in *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, March, J., ( eds. ) 1972. 57. Punnett, Betty Jane & Ricks, David A., *International business*, Blackwell Publisher Inc., 1998. 58. Reeves, T.K. & Woodward, J., "The Study of Managerial Control", In Woodward, J. ( ed. ) , *Industrial Organization: Behavior and Control*, London, Oxford Univ. Press, pp37-56, 1970. 59. Robbins, S. P., *Management*, 1994. 王秉鈞譯, 管理學, 台北: 華泰書局, 民國84年。 60. Robert A. Mckim, PE, "Risk Management Back To Basics", *Cost Engineering*, Vol.34, No.12, Dec:7-12, 1992. 61. Roth, K. & Nigh, D., Snell, S. A., "Control Theory in Strategic Human Resouce Management: The Mediating effect of Administrative Information", *Journal of Business Research*, 25, pp27-301, 1992. 62. Roth, K. & O' Donnell S., "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: Agency Theory Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.3, 1996. 63. Roth, K., Schweiger, D. M., & Morrison, A. J., "Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms", *Journal of International Business Studies*, Vol.22, pp369-402, Fall, 1991. 64. Rowe, W. D., "An Anatomy of Risk", New York: Wiley, pp216-219, 1991. 65. Simon, Herbert, "The New Science of Management Decision", Revised Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1977. 66. Simons, R., "The Role of Management Control System in Creating Competitive Advantage: New Perspective", *Accounting, Organizations & Society*, Vol.15, No.1/2, pp127-143, 1990. 67. Snell, S. A., "The Relationship of Organizational Context to Human Resources Management: An Empirical Test of Management Control Theory", *Academy of Management Proceeding*, pp292-296, 1987. 68. Snell, S. A., "Control Theory in Strategic Human Resouce Management: The Mediating effect of Administrative Information", *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp292-327, 1992. 69. Sundaram, A. K. & Black, "The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises", *Academy of Management Review*, Vol.17, No.4, pp729-757, 1992. 70. Tannenbaum, A., *Control in Organization*, NY: McGraw Hill, 1968. 71. Thompson, J. D., "Organization in Action", Mc Graw Hill book company, 1967. 72. Vancil, R.A., *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Homewood ILL: Dow Jones Irwin, 1979. 73. Walter Buckingham ( *Automation: Its Impact on Business and people: 1961* ) 白秀雄及洪黎麗合譯, 自動化的衝擊 ( 台北: 巨流圖書公司, 1973年初版 ) 頁7。 74. Weber, Max, *The Theory of Social & Economic Organization*, Translated by Henderson, A. M. & Parsons, T., NY: Free Press, 1947. 75. Youssef S.M., "Contextual Factors Influencing Control Strategy of Multinational Corporation", *Academy of Management Journal*, Vol.18, pp137-143, 1975.