

# 影響母公司對子公司控制機制選擇因素之研究-以大陸台商為例

林雅惠、陳木榮

E-mail: 9222798@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

國內企業在面臨政治、經濟環境的不穩定、投資環境不利、勞工及成本的增加，國內廠商為尋求較佳的投資環境，台灣赴大陸投資的企業愈來愈多，而礙於大陸的法令，台灣的企業只能在大陸設立子公司而不能設立分公司，所以台灣企業與大陸子公司形成一種互相依賴的交易關係，而為了尋求良好的協力關係，控制機制便成為台灣企業對大陸子公司經營管理的重點。過去學者指出國際企業以資金、技術管理等資源來控制子公司的策略，但是他們也指出母子公司間的關係非靜態的，當子公司逐漸成長時，他們有足夠的生產、管理能力和技術，甚至有能力自行將產品銷售至國外，此時母公司不再以策略性資源來影響子公司的策略。而當海外子公司所在的環境資源豐富，母公司必須經由子公司才能得到當地資源，會使母公司相當依賴子公司，所以以資源依賴來說，本研究探討台灣母公司依賴大陸子公司的情況下，母公司會對子公司採取何種控制機制；而台灣母公司負責人與大陸子公司負責人或是擔任重要職務者的親密關係良好時，又會使母公司對子公司採取何種控制機制，這便是本研究想要探討的主題。

關鍵詞：母公司；子公司；控制機制

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 博碩士論文電子檔案上網授權書 iii 博碩士論文授權書 iv 中文摘要 v 英文摘要 vi 誌謝 vii 目錄 viii 圖目錄 xi 表目錄 xii 第1章 緒論 1 第1節 研究動機 1 第2節 研究目的 3 第3節 研究範圍與限制 4 一、研究範圍 4 二、研究限制 4 第4節 研究流程 5 第2章 文獻探討 6 第1節 多國企業母子公司間的關係 6 一、小結 7 第2節 交易成本 8 一、交易成本屬性 10 二、交易成本與控制機制 12 三、小結 12 第3節 資源依賴 13 一、資源 13 二、依賴關係 15 三、母公司依賴子公司的關係 16 四、互賴的形式 17 (一)、小結 18 第4節 親密關係 19 一、小結 22 第5節 控制機制 23 一、小結 27 第3章 研究架構 29 第1節 研究架構 29 第2節 研究假設 30 一、假設的匯整表 34 二、小結 34 第3節 研究變項之衡量 35 第4節 問卷收集 39 第5節 資料的分析方法 40 一、信度分析 40 二、描述性統計 40 三、迴歸分析 40 第6節 大陸訪談資料分析 41 第4章 實證分析 44 第1節 信度分析 44 第2節 單因子變異數分析 46 第3節 迴歸分析 49 一、交易成本與資源依賴對文化控制機制之分析 49 二、交易成本與親密關係對文化控制機制之分析 50 第5章 結論與建議 52 第1節 研究結論 52 第2節 理論涵義 53 一、大陸子公司負責人與母公司的親密關係 53 第3節 實務涵義 54 第4節 未來建議 58 中文部份 60 英文部份 63 附錄 68

## 參考文獻

參考文獻 中文部份 1. Cullen, J.B., 「國際企業管理」(2000), (Multinational Management, 1999), 陳?里譯, 台北:華泰出版社。 2. Daft Richard L., 「組織理論與管理」(1999), (Organization Theory and Design, 1998), 李再長譯, 台北:華泰出版社。 3. 王維元 (2001), 「台商台商海外營運環境不確定性之認知與因應風險管理策略之研究 - 以資訊電子業與紡織業赴大陸投資為例」, 政大博士論文。 4. 余明助 (1999), 「多國籍企業組織、策略與控制關係之研究 - 以台商海外子公司為例」, 成功企業管理學系博士論文。 5. 吳明隆 (2000), 「SPSS統計應用實務」, 台北:松崗出版社。 6. 吳思華 (1994), 「策略九說 - 第四說:資源說」, 世界經理文摘, 第89期, pp.74-87。 7. 吳思華 (2000), 「策略九說」, 台北:臉譜出版社。 8. 吳萬益、林文寶、張淑昭 (2000), 「影響組織間資源合作相關因素對控制機制與績效之研究」, 亞太經濟管理評論。 9. 李明源 (2001), 「環境不確定性、組織性整合與新產品開發績效關係之研究」, 中央大學企業管理研究所。 10. 李韶洋 (1994), 「從網路觀點探討多國籍企業之內部控制機制 - 台灣企業大陸投資之管理」, 政大企業管理碩士論文。 11. 高承恕、陳介玄 (1989), 「台灣企業運作的社會秩序 - 人情關係與法律, 社會與經濟」, 東海學報, 台灣, 3、4期, pp.151-165。 12. 高承恕、陳介玄 (1991), 「台灣企業運作的社會秩序 - 人情關係與法律, 社會與經濟」, 東海學報, 32期, pp.219-232。 13. 戚樹誠 (1996), 「探索企業主管的親信關係」, 中山管理評論, Vol.4, No.1, March。 14. 陳介玄 (1994), 「協力網絡與生活結構:台灣中小企業的社會經濟分析」, 台北:聯經出版社。 15. 曾紀幸 (1998), 「多國籍企業之網路關係及其管理機制 - 以台灣飛利浦公司為例」, 中山管理評論, 第六卷第三期, pp.949-966。 16. 曾紀幸 (1998), 「多國籍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。 17. 曾紀幸、司徒達賢、于卓民 (1998), 「環境特性與公司特性對多國籍企業網路關係之影響 - 在台外商公司之實證研究」, 管理學報。 18. 費孝通 (1947), 鄉土中國, 香港:鳳凰。轉引自戚樹誠 (1996), 「探索企業主管的親信關係」, 中山管理評論, 第四卷第一期。 19. 黃光國 (1989), 「儒家思想思想中的正義觀」, 台北:中國人的心理與行為第一屆科際研討會。 20. 廖明坤 (2003), 「台商大陸子公司決策自主權影響因素之研究」, 政大企業管理博士論文。 21. 趙琪 (2001), 「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，第九卷第一期，pp.87-109。22. 趙琪、林正士（2002），「廣告管理決策前因之研究:整合代理理論與交易成本觀點」，管理學報，第十九卷，第五期十月。23. 諸承明、謝東榮（1999），「組織中親信關係形成因素之研究 - 以銀行業為實證對象」，亞太管理評論，第四卷，第一期。24. 鄭伯壘（1995），「差序格局與華人組織行為」，台北:本土心理學研究，第三期，pp.142-219。英文部份 1. Aldrich, Howard E. (1979), *Organization and Environment*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall. 2. Arrow, Kenneth (1974), *The Limits of Organization*, New York:Norton. 3. Baliga, B. R. & A. M. Jaeger (1984), "Multinational Corporation: Control Systems and Delegation Issues", *Journal of International Business Studies*, pp.25-40. 4. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management Science*, 17, pp.99-120. 5. Bartlett, C.A. and Ghoshal (1989), *Managing across borders*, Cambridge:HBS Press, MA. 6. Birnberg, J.G. (1998), "Control in Interfirm Co-Operative Relationships", *Journal of Management Studies-Oxford*, 35 (4), Jul.1998, pp.421-428. 7. Bradach, J.L and Eccles (1989), R.G., "Price, authority and trust: From ideal types to plural forms", *Annual Reviews of Sociology*, Vol.15, pp.97-118. 8. Chatterjee, S. & B. Wernerfelt (1991), "The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence", *Strategic Management Journal*, 12, pp.33-48. 9. Daft, R., J. Sormunem, & D. Parks. (1988) "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study." *Strategic Management Journal* 9: 123—139. 10. Doz, Y.L. and C.K. Prahalad (1981), "Headquarters influence and strategic control in MNCs", *Sloan Management Review*, 22 (Fall) : pp.15-29. 11. Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48 (3), pp.9-29. 12. Ghoshal, S. and C. Bartlett (1990), "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of Management Review*, Vol.15:603-625. 13. Ghoshal, S. and N. Norhia (1989), Internal differentiation within multinational corporation. *Strategic management Journal*, 10 (4) :323-337. 14. Govindarajan, V. & J. Fisher (1988), "Strategy, Control System, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.33, pp.259-285. 15. Gupta, A.K. and V. Govindarajan (1991), "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, Vol.16:768-792. 16. Heide, Jan B. and Gorge John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing Research*, 27 (February) :24-36. 17. Heide, Jan B. and Gorge John, (1992). "Do Norms Matter in Marketing Relationship", *Journal of Marketing*, 56 (April) :32-44. 18. Hennart, J.F. and Y.R. Park (1993), "Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States", *Management Science (Sep.)*, Vol.39, n9, pp.1054-1070. 19. Hennart, J. F. (1991), "Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy", *Management International Review*: 31, pp.71-96. <http://www.babson.edu/entrep/fer/x/xb/xb.htm> 20. Jarillo, J.C. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.31-41. 21. Kelly Hewett & William O. Bearden (2001), "Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations", *Journal of Marketing*, vol.65, pp.51-66. 22. Leabs, Michel and Jane Weigenstein (1986), "Management Control: The Roles of Rules, Markets, and Culture", *Journal of Management Studies*, 23 (May) : pp.259-272. 23. Maroh. James G. and H.A. Simon (1958), *Organizations*, New York: John Wiley & Sons. 24. Miller, K. D. (1992), "A Framework for Integrated Risk Management in International Business", *Journal of International Business Studies*, Vol.21, pp.311-331. 25. Olukemi O. Sawyerr (2000), "Strategic uncertainty and information search activities of high technology manufacturing firms", Department of Management/ HRM. 26. Ouchi, William G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms", *Management Science*, 25 (September), pp.833-847. 27. Pfeffer, T. J. and G.R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row. 28. Powell, W. (1987) "Hybrid Organizational Arrangement: New Forms or Transitional Development", *California Management Review*, Vo.30. 29. Powell, W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", in L.L. Cummings & B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp.195-336. 30. Roth, K., M.D. Schweiger, and A.J. Morrison (1991), "Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms", *Journal of International Business Studies*, 22 (3) : pp.369-402. 31. Rugman, A.M. & D' Cruz, J.R. (1995), "The Fire Partners Business Network Model", Sixth International Conference on Multinational Enterprise-Multinational Enterprise in the Global Economy, Chinese Culture University, pp.145-192. 32. Thorelli, H.B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, 7, pp.37-51. 33. Williamson, O. E. (1979), "Transaction cost Economic: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, vol.22, n2, pp.233-261. 34. Williamson, O.E. (1975), "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implication", New York: Free press. 35. Williamson, Oliver (1985), "The Economic of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87 (3) , pp.548-577. 36. Williamson, Oliver (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, New York: The Free Press.