

以平衡計分卡探討企業購併之成敗因素

蘇冠銘、唐啟發

E-mail: 9707216@mail.dyu.edu.tw

摘要

以國際觀而論，企業與企業間之購併風潮特別活絡，購併之策略是企業向外擴展之常用策略之一，本研究是探討企業間合併後之績效來論其成敗因素。本研究是以合併個案來探討，挑擇兩種電信產業合併案為遠傳電信與和信電信合併案及台灣大哥大與泛亞電信合併案，根據平衡計分卡之財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面來探討購併之績效，並對遠傳電信與台灣大哥大做同時期之比較與分析，藉以評估合併績效。實證結果發現，以平衡計分卡而論，在顧客構面之市場佔有率是因中華電信市場佔有率增加而使遠傳電信之市場佔有率呈現下滑趨勢，但是在其他三個構面上，遠傳電信與和信電信之購併案所產生的合併綜效，是大於台灣大哥大與泛亞電信之合併績效，遠傳電信之合併後績效是大於台灣大哥大之合併後績效。

關鍵詞：平衡計分卡;合併;收購

目錄

中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭	v	內容目錄	v
vi 表目錄	vii	圖目錄	vii
viii 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的	3	第三節 研究流程	3
4 第二章 文獻探討	6	第一節 購併	6
6 第二節 平衡計分卡的定義	18	第三節 財務報表分析	18
25 第三章 研究方法	38	第一節 研究對象	38
38 第二節 平衡計分卡之研究變數	40	第三節 研究架構	40
42 第四章 實證結果與分析	43	第一節 財務構面	43
44 第二節 顧客構面	49	第三節 內部	49
53 第三節 學習與成長構面	55	第四節 內部	55
58 第五章 結論及建議	58	參考文獻	60

參考文獻

- 一、中文部份 何明峰(2005)，財務報表分析，台中：滄海書局。吳安妮(1992)，台灣企業購併動機之實證研究，管理評論，18-24。吳開霖(2000)，從策略面看成功的企業購併，會計研究月刊，173，29-33。林美秀(2004)，以財務報表分析金融控股公司成立前後綜效之研究，淡江大學國際貿易學系研究所未出版之碩士論文。施淑琪(2006)，從策略規劃與財務分析談企業購併，臺灣大學資訊管理學研究所未出版之碩士論文。康惠如(2005)，企業重組與購併~兼論台灣近五年十大購併案之購併行為與績效分析，臺灣大學國際企業學研究所未出版之碩士論文。許李瑋(1999)，我國銀行業購併之績效與綜效之實證研究，中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。游中凱(2004)，企業購併後經營績效及其影響因素之研究-以平衡計分卡觀點探討，東吳大學會計學系研究所未出版之碩士論文。陳依蘋(2000)，專訪勤業管顧總經理顏漏有談企業購併，會計研究月刊，173，101-105。黃日政(1995)，財務報表分析，台北：曉園出版社有限公司。楊文禎(2004)，台灣企業購併環境、企業特性與購併綜效關聯性之研究，淡江大學會計學系研究所未出版之碩士論文。劉心陽(2005)，這本書能教投資人什麼，台北：智富出版社。劉立倫(2007)，財務報表分析，台北：揚智文化事業股份有限公司。劉宗霖(2005)，台灣金融控股公司購併動機目標與成效之研究，淡江大學管理科學研究所企業經營碩士未出版之碩士論文。蔡耀聰(2005)，技術資產鑑價模式與企業購併之研究，中華大學科技管理研究所未出版之博士論文。鄭惠之(2004)，聰明購併！快又有效的成長策略，會計研究月刊，229，44-59。應文遠(2004)，加值型資訊服務企業透過企業購併成長個案之研析，臺灣大學商學研究所未出版之碩士論文。蘇祐霆(2003)，評估企業之購併綜效與效能變動 - 以國內上市公司為例，屏東科技大學企業管理系碩士班未出版之碩士論文。
- 二、英文部份 Alfred, R. (1999). Stock or Cash: The trade-offs for buyers and sellers in mergers and acquisitions. Strategic Management Journal, 5(2), 99-110. Business, W. (1990). The best and worst deals of the 80s. Business Week, 15(1), 52-56. Bradley, J. W, & Korn, D. H. (1979). Acquisition and merger: a shift-ing route to corporate growth. Management Review, 68(3), 46-51. Drucker, P. F. (1981). Five rules for successful acquisition. The Wall Street Journal, 5(2), 99-110. David, A. L. (2001). Who goes, who stays. Harvard Business Review, 79(1), 174. Paine, F. T., & Power, D. J.

(1984). Merger strategy: an examination of Drucker's five rules for successful. *Strategic Management Journal*, 5(2), 99-110. Robert, F., & Wild, K. R. (2005). Financial statement analysis. *Management Review*, 68(3), 46-51. Robert, G. E., & Kersten, L. L., & Thomas, C. W. (1999). Are you paying too much for that acquisition. *Harvard Business Review*, 77(4), 136-146. Ronald, N. A., Lawrence, J. D., & Suzanne, C. F. (1998). Making the deal real: how GE capital integrates acquisitions. *Harvard Business Review*, 76(1), 165-178. Robert, S. K., & David, P. N. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *Harvard Business Review*, 39(1), 53-79. Robert, S. K., & David, P. N. (1996). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172-180. Robert, J. A., & Michael, D. W. (1999). The fine art of friendly acquisition. *Harvard Business Review*, 78(6), 100-107. Robert, S. K., & David, P. N. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77. Robert, S. K., & David, P. N. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1. *Harvard Business Review*, 15(1), 87-104. Robert, S. K., & David, P. N. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Harvard Business Review*, 15(2), 147-160. Robert, S. K., & David, P. N. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85. Robert, S. K., & David, P. N. (2004). Strategy map. *Harvard Business Review*, 85(9), 27-35. Robert, S. K., & David, P. N. (2004). How strategy maps frame an organization's objectives. *Harvard Business Review*, 20(2), 40-45.