

國際企業之「策略性角色」、「組織結構」、「人力資源策略」與組織績效之關係 - 在台子公司之實證

吳萬益* 吳雅蓉* 劉界富**

*成功大學企業管理研究所

**成功大學國際企業研究所

(收稿日期：88 年 11 月 3 日；第一次修正：89 年 3 月 21 日；
第二次修正：89 年 5 月 31 日；接受刊登日期：90 年 2 月 6 日)

摘要

本研究嘗試將策略管理與權變理論的觀念應用至國際企業領域，探討「公司策略」、「組織結構」、「人力資源策略」等重要因素之間的「相關」與「配適」問題。以 98 家美資、日資及歐資企業在台子公司為樣本，企圖由子公司的角度來瞭解各因素之間如何相互影響，以及不同因素間的搭配在績效上的差異。本研究獲得以下結果：

1. 在策略性角色方面：在台子公司依重視「地方因應」與「全球整合」程度之不同，其策略性角色可區分成：「主動型」、「自主型」、「接受型」等。其中「全球整合」程度對公司績效呈正面影響，而「重視地方回應」則對績效無顯著性影響。而具高整合特性之「主動型」、「接受型」企業，其績效略高於「自主型」企業。
2. 在組織結構方面：在台子公司依組織「正式化」、「層級化」、「集權化」程度之不同，可區分成「機械式」、「混合式」、「有機式」三種組織結構。結果顯示，採用「機械式」及「混合式」組織之子公司，其績效顯著地高於採用「有機式」組織的子公司。
3. 在人力資源策略方面：以整體來看，在台子公司之「因地制宜程度」比「沿用母公司制度」要來得高，但「主動型」、「接受型」、「自主型」等三種人力資源策略對於企業績效表現並無顯著性差異存在。
4. 策略性角色、人力資源策略、組織結構間之關係：
人力資源策略是否「沿用母公司制度」會受到子公司策略性角色中「整合程度」之影響。
人力資源策略是否「因地制宜」並不受子公司策略性角色中「回應程度」之影響。
當人力資源「沿用母公司制度」程度愈高時，子公司的組織結構亦同時傾向於高度結構化。
子公司策略角色與組織結構之間並無直接因果關係存在；而是透過「整合程度」對人力資源的「沿用母公司制度」對組織的結構化程度產生間接影響。
5. 不同國籍之影響：美國子公司在整體上的「整合程度」最高，歐洲次之，日本則最低。此外，美國子公司在「績效評估」及「陞遷制度」上沿用母公司制度的程度高於日本子公司。
6. 策略性角色、人力資源策略、組織結構之配適對績效並無顯著性影響。

關鍵詞彙：多國籍企業，人力資源管理，策略性角色，整合—回應架構，組織結構

壹 緒論

隨著多國籍企業之子公司在國際經濟舞台上逐漸吃重的角色，如何在子公司層級形成並執行有效策略，已經變成影響整體多國籍企業績效之關鍵因素 (Bartlett & Ghoshal, 1986; Gupta and Govindarajan, 1991; Kogut, 1985)。而 Jarillo & Martinez (1990) 更指出直接以子公司層級為研究單位，研究成果除了可幫助多國籍企業管理人員擬定子公司策略外，亦有助於地主國政府與當地企業對多國籍企業之了解。因此本研究嘗試將策略管理與權變理論的觀念應用至多國籍企業的子公司層級，並探討其「公司策略」、「組織結構」、「人力資源策略」等重要因素之間的「相關」與「配適」問題。本研究之特色包括：

1. 以子公司為分析單位：分別探討子公司之策略性角色、組織結構、人力資源策略，有別於過去多以母公司整體為分析單位的研究。
2. 將人力資源管理策略納入研究範圍：過去，策略管理普遍著重在環境、策略、組織結構這三者，人力資源管理大多被一般策略管理程序所忽略 (Tichy et al., 1982)。但 Tichy 等人 (1982) 認為人力資源管理也是公司可用以達成其目標的策略性工具之一，因此應當納入策略管理的領域中。
3. 探討子公司策略 - 組織結構 - 人力資源管理策略兩兩之間配適的問題：權變理論 (Lawrence & Lorsch, 1967; Ginsberg & Venkatraman, 1985) 認為，組織績效的好壞，並沒有一固定可遵循的準則，「配適」(fit) 與否才是主要的因素，不論是組織與環境之外部配適 (external fit) 或者組織內部各因素間的內部配適 (internal fit)。就內部配適而言，Chakravarthy (1982) 認為，策略-結構之最佳搭配，將會產生優異的績效，但有關策略 - 結構 - 績效之假設，並還沒有很多的實證 (Jennings & Seaman, 1994)；相同地，策略與人力資源管理的配適，也會對績效有所影響 (Schuler & Jackson, 1987; Bird & Beechler, 1995)；而人力資源策略與組織結構之關係亦待進一步驗證。
4. 將文化差異 (不同國籍子公司) 視為影響策略的外部環境因素，探討其對子公司策略、組織結構與人力資源管理策略之影響，並與之前有關之研究做一番比較對照。

總而言之，隨著子公司角色的日漸提昇，確實需要有更多針對子公司的研究。而傳統策略管理中所關心的課題：環境、策略、組織結構、人力資源策

略等，在國際企業的領域中，雖略有不同，但同樣受到關注。不過，相較於傳統之策略管理，國際企業在這些課題上之發展較不完備，尤其是子公司方面。因此，本研究乃將傳統策略管理中的分析架構，做必要的修正後套用於子公司，以瞭解子公司之運作模式，及影響其績效之因素，期望能供國際企業管理及決策時參考。

依此，本研究有下列幾點研究目的：

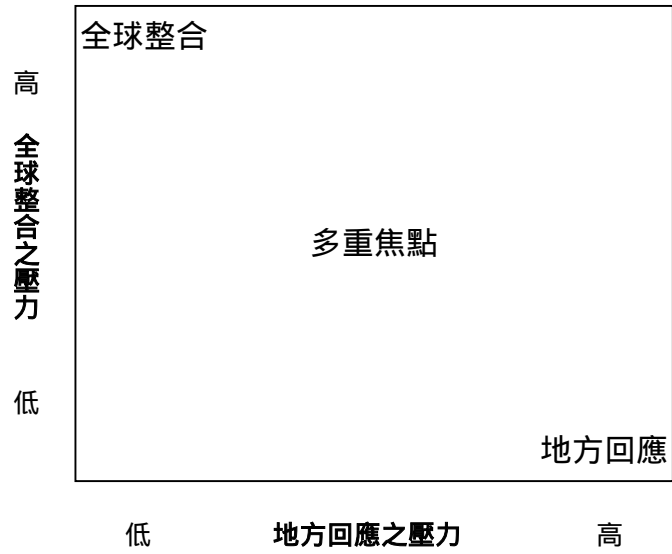
- 1.以整合 - 回應架構來區分子公司的「策略性角色」與「人力資源策略」，並與已有之實證研究做一番比較。
- 2.驗證採用不同的「策略性角色」、「組織結構」、「人力資源策略」，在績效上是否會有所不同？
- 3.比較採用不同「策略性角色」的子公司，其「組織結構」與「人力資源策略」的差異。
- 4.比較採用不同「人力資源策略」的子公司，其在「組織結構」上的差異。
- 5.比較不同國籍的子公司，其「策略性角色」、「組織結構」、「人力資源策略」三者間的差異。
- 6.找出「策略性角色」與「組織結構」、「人力資源策略」兩者的最佳配適組合，以供國際企業子公司參考。

貳 相關文獻探討

一、國際企業子公司之策略性角色

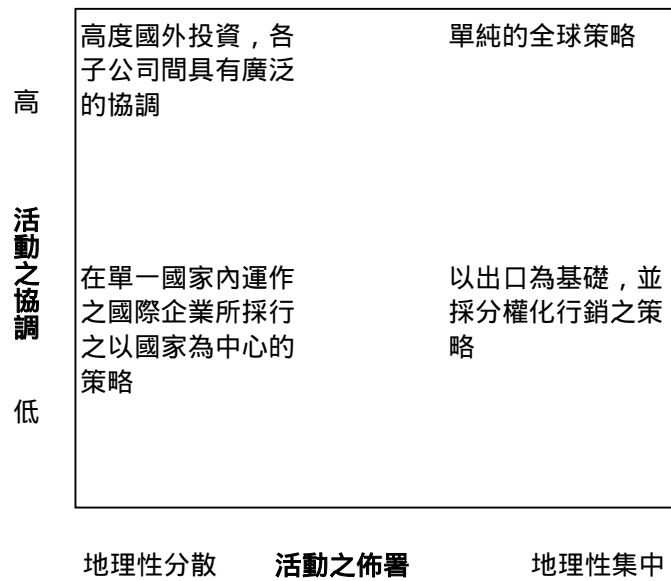
國際企業子公司之策略性角色的概念乃由「全球策略」(global strategy) 的文獻中演變而來 (Birkinshaw & Morrison, 1995)。因此，在探討子公司的策略性角色前，應先對全球策略的觀念有所瞭解。

所謂全球策略係指「廠商如何在其世界性的附加價值系統內，架構其任務流程」(Ghoshal, 1987)；而管理的重點則在企業活動之全球部署 (configuration) 與不同國家間之協調 (coordination) (Porter, 1986)；至於全球策略之分類方式，則以 Prahalad and Doz (1987) 所提出之整合 - 回應架構 (如圖一所示)，與 Porter (1986) 所提出之協調 - 部署架構 (如圖二所示) 最為知名 (Taggart 1997)。



資料來源：Roth & Morrison (1990), pp.544

圖一 Prahalad 之策略分類



資料來源：Porter (1986), pp.28

圖二 Porter 之全球策略分類

而隨著多國企業子公司角色逐漸重要，有愈來愈多的學者相繼以「全球策略」架構為基礎，為子公司發展策略模式。茲將子公司策略型態整理如表一。

表一 子公司策略型態之比較

學者	分類方法	分類型態			
White & Poynter (1984)	類似部署協調架構	行銷衛星 策略獨立	小型複製品	合理化製造者	產品專家
D'Cruz (1986)	類似部署協調架構	分支工廠	全球合理化	全球產品主導	
Bartlett & Ghoshal (1986)	當地環境重要性—子公司之能力	執行者	貢獻者	策略領導者	黑洞
Jarillo & Matinez (1990)	整合—回應架構	自主型	接受型	主動型	
Gupta & Govindarajan (1991)	& 知識流向	地區創新者	全球創新者	整合者	
Roth & Morrison (1992)	整合—回應架構	執行者	被整合者	號令全球子公司者	
Johnson & Julins (1995)	整合—回應架構	地方回應型	多元中心	全球整合	
Birkinshaw & Morrison (1995)	& 產品/市場/功能領域	地區執行者	專業化貢獻者	號令世界者	
Taggart (1997)	自主權、程序正義	好戰份子	合作者	夥伴	奴隸
Taggart (1998)	整合—回應架構	自主型	接受型	主動型	靜默型

資料來源：(1) Birkinshaw & Morrison (1995), p.733 ; Taggart (1997), pp.54

(2) 本研究整理

就分類方法來觀察，我們可發現自從 Jarillo & Malinez (1990) 將整合回應架構應用到子公司層級之研究，已有多位學者跟進，證實此架構之可用性；此外，Bartlett & Ghoshal (1986)，Gupta & Govindarajan (1991) 與 Birkinshaw & Morrison (1995) 所採用之分類法還是比較站在母公司的立場，來思考最佳資源分配的問題；而整合回應架構則讓地區管理者較有機會去思考子公司未來策略發展方向。故本研究將沿用整合回應架構，運用形構法 (configurational approach) (Miller, 1986)，藉由價值鏈活動來衡量在台子公司之策略。茲於以下探究整合與回應對多國籍企業子公司之意義。

(一)整合

本研究參考 Kobrin (1991) 之定義，所謂整合意指母公司對於產品之發展採標準化、技術發展集權化、並從事水平或垂直整合製造；於此交易關係下，

子公司相當依賴總部之資訊、技術、管理、資金與產品。而根據 Jarillo & Martinez (1990) 對西班牙 50 家多國籍企業子公司所作之研究顯示，整合度高之企業，通常於當地國所從事之價值鏈活動較少，而與母公司或其他子公司有相當程度之互賴。

以母公司的立場而言，整合的優勢包括：(1)可依比較優勢善用各地資源；(2)具跨國網路之彈性與談判優勢；(3)具經濟規模、範圍規模、與學習效益 (Kogut, 1984)。而實證結果亦顯示，當該產業具規模經濟效益、跨國間具比較優勢差異時，公司會傾向於採行全球整合策略，而整合策略有助於績效之提昇 (Birkinshaw & Hulland, 1995)；然而子公司扮演高整合之角色，對於子公司績效會有什麼影響，並未見有相關實證研究結果；僅有學者 Ghoshal (1987) 認為母公司為追求全球營運效率而將價值鏈活動切割，勢必採行較為集權之管理方式，將導致子公司士氣低落，剝奪子公司於當地學習之機會。但對子公司而言，若能由母公司或其他子公司處得到最新產品、技術與資金、管理 Know-how 之奧援，吾人相信對其競爭力而言，應有正面之影響。

(二)回應

根據 Jarillo & Martinez (1990) 之定義，地方回應可將其視為企業活動本土化程度；指的是子公司是否在當地從事 R&D、採購、製造、行銷等企業活動。以母公司的立場而言，採取回應策略係著眼於降低營運風險 (Ghoshal, 1987), Garnier (1982) 亦認為母公司與當地環境差異愈大，或當地環境越趨變動、越不可預測，為降低風險，母公司會將決策權留給當地主管，以利有效回應當地需求。而 Ghoshal & Nohria (1989) 則認為當子公司經營日趨成熟，子公司必然會要求更多自主性以追求當地利益，因而可能與總部產生意見相左現象；但當子公司資源愈多時，以總部依賴子公司較多。吾人認為，對子公司而言，扮演地方回應之角色意味著自主性之提昇，應有利於子公司之決策速度與彈性，對其競爭力而言，應有正面之影響。

綜上所述，本研究建立下列之命題與假設。

命題一：依重視地方因應與全球整合程度之不同，可將子公司區分成：自主型、接受型、主動型等三類策略型態。三種策略類型之子公司在組織績效方面有顯著性之差異。

假設 1-1：當子公司策略性角色趨於高整合時，有利組織績效之提昇。

假設 1-2：當子公司策略性角色趨於高回應時，有利組織績效之提昇。

假設 1-3：主動型子公司兼具高整合、高回應特色，組織績效將優於自主型與接受型子公司。

二、子公司之組織結構

(一)多國籍企業之組織結構型態

傳統的國際企業組織結構之研究，多以「產品」、「地理區域」之廣度作為組織分類基礎。如：Stopford & Wells (1972)，他們針對美國 180 家大型多國籍企業進行專案研究，並將國際企業之組織結構區分為四種：

1.國際事業部 (international division structure)

所有子公司皆向其報告、溝通差、子公司有高自主權，有助於回應當地市場，卻不利於執行母公司產品市場策略。

2.全球化產品組織 (worldwide product division structure)

針對該產品線作集權、整合決策，適合專業分工、具 R&D、製造、行銷經濟規模者，較不利於因應當地政經變化。

3.全球化區域組織 (area division structure)

由區域總部總管區域內的產品事業，於區域內有較佳之回應，區域間整合卻很差。

4.全球化矩陣組織 (matrix structure)

接受產品部門與區域部門的雙重管制，管理成本較高。

類似之研究尚包括：Daniels et al. (1984) 將在美國的大型國際企業之組織結構，區分為「全球化功能組織」、「全球化產品組織」、「國際事業部」、「區域組織」等四種。Egelhoff (1988) 則將在美國及歐洲的國際企業的組織結構，區分為「國際事業部」、「區域組織」、「產品組織」、「矩陣組織」等四種。但該種組織結構分類法，都是以「產品」和「地理」為分類基礎的組織 (Bartlett, 1986)，雖然許多研究也都建議當公司處於某種狀況或者採行某種策略時，應該配合哪一種組織結構較佳。但國際企業之經理人，隨即發覺依照這些研究中所建議，進行結構的重整，並不能解決他們在全球管理上所面臨的問題。因此，Bartlett & Ghoshal (1989) 以整合 - 回應架構，將國際企業分為四

類，並且以「資產和能力的配置」、「海外據點的角色」、「知識的發展和推廣」等三個構面，來區分國際企業之組織結構，如表二所示。

表二 Bartlett & Ghoshal 分類之國際企業對應之組織結構

	多國企業	國際企業	全球企業	跨國企業
組織特色	分權的聯邦	協調的聯邦	集權的中樞	整合的網路
資產和能力的配置	地方分權及各國自給自足	中央集權及全球規模	核心能力的產生來自中央集權, 其他的地方分權	分散廣泛, 互相依存、專門化
海外據點的角色	體察並利用當地機會	執行母公司的策略	調整母公司能力, 再加以運用	來自各國的差異化貢獻, 組成了全世界整合的運作
知識的發展和推廣	每個據點自行發展、保有知識	由中央來發展及保有知識	由中央發展知識, 再移轉給海外據點	世界各據點共同開發及分享知識

資料來源：Bartlett & Ghoshal (1989)

以上學者皆以多國企業母公司之立場來探討組織結構問題，而學者 Birkinshaw & Morrison (1995) 則是站在子公司立場，探討子公司與母公司、子公司與其他子公司間的正式與非正式管理制度。他將組織結構分成兩種型態：

1. 科層模式 (hierarchy model)：

主張母子公司若依產品或地理市場來作分工，可降低整合成本；資源由總部統籌控管，可發揮最大經濟效益。故科層模式就母子公司的垂直關係而言，較傾向官僚控制，即中央集權、正式化程度高。而就子公司間的水平整合則不積極，以避免增加成本。

2. 多元模式 (heterarchy model)：

主張將公司資源、管理能力、決策權分佈於分支機構間，多靠橫向之密切連繫；從地理、產品、功能多構面來整合。故多元模式就母子公司的垂直關係而言，較傾向規範式控制，社會化程度高。而就子公司間的水平整合則極力促成，以利組織學習。

此外學者 Ghoshal & Nohria (1989) 綜合權變理論與資源交換觀點，認為多國籍企業母子公司間有效的組織結構可分成下列四類：(1) 科層型結構 (hierarchical)，當子公司環境單純、資源不多時，母公司為追求經濟效率，以集權化作控管，成本最低。而因為母子公司彼此相依度低，並不需採正式化與

規範性整合來控管；(2)邦聯型結構 (federative) 適用於低環境複雜度、高當地資源情境，此時為避免衝突，不宜採集權控制，而宜採高正式化為之。一方面可限制擴權，一方面亦有利協調。同時當相依度低時，尚不需由規範式整合來統整；(3)宗族型結構 (clan) 則適用於環境複雜、低子公司資源時。因為企業發展未臻成熟，故正式化程度不高，採規範性整合較有利於決策之執行；(4)整合性結構 (integrative) 則是適用於高環境複雜、高子公司資源時，集權會引起子公司抵制，正式化程度太高則恐怕引起組織惰性，較宜採用規範性整合來控制。

另一類研究，則純粹將子公司視為一獨立之事業單位，重視其在當地市場營運所採行之管理控制系統，如 Welge (1994) 比較在法國、印度以及美國的德國子公司，其在組織結構上的不同，採用了「決策的授權程度」、「整合/協調的方式」、「權力的使用與領導」、「動機與滿足」等四個構面來區分。在國內方面，吳萬益 (1994) 以「集權化/分權化」、「整合性/協調性」、「正式化/標準化」、「回饋速度」等四個構面來衡量在台子公司之組織結構。

由以上可知，多國企業之組織結構問題，因經營環境的高度複雜，因此研究的重點至少包括：母公司所採行之組織結構；子公司對母公司、子公司對其他子公司、子公司內部之組織結構問題。本研究擬減小研究範圍，僅針對子公司內部組織運作之方式進行探討。並以「正式化」、「層級化」、「集權化」三個構面來衡量子公司的組織結構。其中所謂集權化是指，公司內決策權集中之程度；正式化則是指，公司用書面之明文條例來描述組織成員活動程序、工作及作業流程；層級化則是衡量公司內部階層職級之高度。

根據 Burns & Stalker (1961) 之分類，組織可分成兩種管理系統：(1)有機式組織 (organic organization)，其特色為授權、非正式化溝通協調、重視水平互動，並透過網路組織來擴散知識；(2)機械式組織 (mechanistic organization)，其特色包括，高度集權、正式化、垂直互動、專業分工。而根據 Hage (1965) 之看法，若以有機 - 機械的連續帶來衡量組織結構時，「集權程度」、「正式化程度」、「層級化程度」等三個構面乃呈同向變動，亦即越機械化的組織，其「集權」、「正式化」、「層級化」程度亦高。因此本研究擬以上述三個因素作等加權平均，形成單一之「整體結構指標」，並據以對組織型態作分類。同時，若將上述三個因素當成母公司對子公司的控制工具，吾人可預期「整體結構指標」與組織績效將呈現非線性關係，即結構化過高，會使組織趨於惰性，不利因應環境變遷；而結構化程度太低，又不利組織之分工整合。以下是命題二與假設 2-1。

命題二：依組織「正式化」、「層級化」、「集權化」程度之不同，子公司之組織結構可區分成「有機式」、「混合式」、「機械式」等三種型態；其中以機械式組織之結構化程度最高，混合式組織之結構化程度次之，有機式組織之結構化程度最低。

假設 2-1：「混合式」組織結構之組織績效將高於「有機式」與「機械式」之組織績效。

但吾人亦認為，子公司內部之組織結構係為達成子公司之策略性目標而設計，依本研究之主題即如何促成整合與回應。因而子公司內部之組織結構設計，會深受母公司所欲達成之控制目的之影響，即子公司之組織結構本身即可視為母公司之控制工具之一。故以下針對配適問題作探討時，即不再嚴格區分是母子公司間之結構或子公司內部之結構。

(二)策略性角色與組織結構之配適

權變理論認為組織的生存與績效，有賴於組織結構與相關因素，如：環境條件、技術、策略之配適。Galunic and Eisenhardt (1994) 的實證研究結果顯示，在功能別組織裡，策略與組織結構有關聯，同時策略與組織結構之配適可增進績效。其中重視防衛、追求效率的策略，需要較正式官僚集權之結構與控制；採行創新之產品市場策略者，則較不集權，屬較有機式之彈性組織；而當環境不確定性高，或追求創新方向時，需要寬鬆的有機式組織。若從子公司所扮演之策略性角色來看，達成整合目標是為了要追求效率，而追求回應目標則是基於需要對複雜環境有所回應，以達成彈性、創新之目標。故以 Galunic and Eisenhardt (1994) 之研究基礎作類推，子公司愈趨於整合者，組織結構化程度愈高；而愈趨於回應者，組織結構化程度即愈低。

此外，學者 Herbert (1984) 認為多國籍企業乃一具有交換關係的特殊組之間關係，母公司必須透過組織結構，以正式化的互動關係，將不同地理區域及不同目標之子公司予以結合。其依據資源流向及資源交換關係，提出四種國際化基本策略，包括：(1)增加銷售量 (volume expansion)，透過出口，賺取利潤；(2)取得資源 (resource acquisition)，由子公司輸入資源，從事垂直整合；(3)彼此互惠 (reciprocity)，產品與利潤的流向為雙向，輸入低成本原料、半成品，加工後再輸出高附加價值產品；(4)整合式營運 (integrated operation)，於主要市場授權子公司自給自足。其認為多國籍企業應根據不同之策略，發展有效之組織結構。其所建議之策略與當地子公司結構之對應，主要精神在於，隨著子

公司自主性之提高，母公司應採取較寬鬆之控制型態，並降低子公司之正式化、官僚程度。吾人若就子公司所扮演之角色來觀察，當母公司採前三項策略時，子公司所從事之價值鏈活動皆相當有限，強調須與母公司整合；而當母公司採整合式營運時，子公司當地化程度加深，若由這個觀點來詮釋 Herbert (1984) 之見解，當子公司趨於整合時，其組織結構化程度高；而當子公司趨於回應時，組織結構化程度則較低。

同時若參考 Martinez & Jarillo (1991) 所作的實證研究，他們發現當子公司的整合程度上升，回應程度下降時，則正式化及標準化的程度便會上升，但決策自主權則下降，亦即，會越趨向機械式組織。

綜上所述，提出如下之推論：

假設 2-2：子公司策略性角色愈趨於整合者，組織結構化程度愈高；而愈趨於回應者，組織結構化程度即愈低。

假設 2-3：「接受型」的子公司，具有高整合 - 低回應的特性，必然會越趨向機械式組織；「自主型」的子公司，具有低整合 - 高回應的特性，因此必然會越趨向有機式組織；至於「主動型」的子公司，因為同時具有高整合與高回應的特性，因此應該會處於兩者中間，呈現出混合式組織的特性。

假設 2-4：當「接受型」子公司搭配「機械式」組織時；或「自主型」子公司搭配「有機式」組織時；或「主動型」子公司搭配「混合式」組織時，其組織績效較優。

三、子公司之人力資源管理

(一)國際人力資源策略類型

海外子公司之人力資源管理，屬於國際人力資源管理 (international human resource management; IHRM) 的一部份。Dowling et al. (1999) 認為在廣義上，國際人力資源管理所包含的活動，事實上和一般 (國內) 人力資源管理是一樣的，不外乎人員任用、訓練、升遷、績效評估、報償等等；只不過後者只包含了在一個國家境內的員工。因此兩者之主要差別便是國際人力資源管理具有在不同國家間營運的複雜性，以及需雇用不同國家的員工。事實上，許多學者在定義及分析國際人力資源管理活動時，所採用的項目，也和一般人力資源管理

相同 (Pucik, 1984; Yuen & Kee, 1993; Rosenzweig & Nohria, 1994), 因此本研究也將依此定出衡量子公司人力資源管理之項目。

不過，國際企業之人力資源管理，如同 Laurent (1986) 所說，主要的考量乃在於「一致性」與「差異化」兩方面。Evans & Lorange (1989) 也認為國際企業之人力資源管理實務，乃受限於「地區適應」與「內部一致」的雙重壓力。國內學者莊正民與趙必孝 (1993) 即採用 Jarillo & Martinez (1990) 對子公司策略之分類方式，以在台外商為調查對象，利用「與母公司整合」和「本土化回應」兩構面將子公司的人力資源策略區分為，高整合 - 高回應的「主動型」、高整合 - 低回應的「接受型」，以及低整合 - 高回應的「自主型」人力資源策略。Festing (1997) 則視母子公司間是否有協調整合之必要，以及子公司之貢獻可否具體衡量將國際人力資源策略區分為三種型態，(1)當地導向策略：母公司在人力資源管理方面並未給予子公司特別之指示，亦未試圖建立國際化導向之公司文化，僅追求子公司人力資源管理之效率。(2)國際誘因策略：該策略特別重視外派人員獎酬政策之全球標準，透過對良好績效給予獎勵，以確保母公司可獲得專屬資源。(3)國際參與策略：該策略針對人力資源管理有全球一致化之標準，並透過建立國際化導向之企業文化，以及種種國際管理人才發展方案之推行，藉由人員之參與來確保公司專屬資源。

此外，Taylor et al. (1996) 認為母公司對於人力資源管理策略的管理導向是影響子公司人力資源管理與母公司人力資源管理相似程度之主要原因。其歸納出三種策略性國際人力資源管理導向，包括：(1)調適型策略導向：MNC 的高階主管為子公司所建立的人力資源管理系統會反應當地環境所需，多聘請當地人力資源管理專家或經理，施行當地已證實可行之人力資源管理系統，甚少將母公司的人力資源哲學、政策或實務移轉與子公司，或在子公司間移轉。(2)出口型策略導向：此種導向之特色為 MNC 高階主管偏好將母公司的人力資源管理系統予以全部移轉，強調母子公司間人力資源管理系統之整合。(3)整合型策略導向：此時會結合母公司與子公司人力資源管理之特色，尋求最佳管理實務建立全球化系統，再推行至組織內部其他單位，此時人力資源管理政策與實務可在母子公司間或其他子公司作雙向之移轉。Bird and Summer (1998) 針對日本在美國、歐洲及亞洲之子公司作研究，亦採行類似之分類，該研究將國際人力資源策略分類為四種：「出口型」(exportive)、「適應型」(adaptive)、「封閉混合型」(closed hybrid)、「開放混合型」(open hybrid)。歸納如表三：

表三 Bird et al.對人力資源策略之分類

	出口型	適應型	封閉混合型	開放混合型
對人力資源管理之模仿	模仿母公司的哲學、政策及實務	以模仿當地競爭者為主	雖考慮地方特性，仍以母公司的哲學為主	兼顧地方及母公司人力資源系統之特性
對問題的歸因	外部環境所致	內部環境所致	內/外部環境都有可能	內/外部環境都有可能
人力資源管理創新的分享	由母公司向子公司單向移轉實務分享程度中等	母子公司間沒有人力資源實務之分享	由母公司向子公司單向移轉分享程度低	於母子公司間作雙向移轉，分享程度高

資料來源：Bird and Summer (1998), pp.164

從上面各種國際人力資源策略之分類來看，不同學者之分類或有不同，但探討的主題多著重於企業應該如何因應「地區適應」與「內部一致」的雙重壓力，故策略型態多以「一致性」與「差異化」作為分類之標準。由於國外學者所提出之架構，至今仍未有大樣本實證研究來加以確認，故本研究係參考莊正民與趙必孝 (1993) 的方式，以「沿用母公司制度」和「因地制宜」兩構面來區分子公司的人力資源策略。

至於不同的國際人力資源策略型態其組織績效是否有所差別，相關研究結果並不多見，看法亦顯分歧，本研究將其歸納為以下二種看法：

1.認為人力資源應較傾向於當地化

Adler (1986) 認為若一味追求一致性，而忽略回應本土文化的差異，將削弱國際企業的競爭優勢；Laurent (1986) 則認為人力資源的本土回應將使得在當地的經營管理更為有效。Rosenzweig & Nohria (1994) 針對美國境內之外商公司作調查，研究結果顯示，就整體來看人力資源實務較傾向於當地化，尤其子公司是以購併取得 依賴當地資源投入時尤其會以當地競爭者之做法為參考依據，但在高階決策者的管理上則較傾向全球化，同時當公司外派人員較多時，因為與母公司有較多之溝通，在人力資源管理實務上會有較多之分享。國內學者趙必孝 (1997) 針對 100 家大陸台商之實證研究發現，當地任用對大陸子公司人力資源主觀績效 (人才吸引力、工作士氣) 有正面影響。上述學者多認為多國籍企業若能考慮當地特性，因地制宜，彈性調整其人力資源實務，應能提昇其組織績效。

2.認為不同策略型態並不會產生績效之差異，應該採行權變的觀點來設計子公司的人力資源管理系統

近年來很多學者開始探索策略性國際人力資源管理的議題（例如：Milliman et al., 1991；Schuler et al., 1993；Taylor et al., 1996），認為人力資源管理議題應該源自於公司的策略活動，並可透過人力資源之實踐來達成組織目標。該類型之研究多探究影響子公司人力資源策略擬定之原因為何，並將其與組織特定目標相結合。相關的研究包括：Adler & Ghadar (1990) 認為當 MNC 隨著生命週期演進時，其會面臨不同壓力以回應外部與內部之種種需求，人力資源策略之政策與執行並非尋求所謂的最佳實務，而是就外部環境與整體策略達成配適。Taylor et al. (1996) 亦認為國際人力資源管理系統乃是 MNC 有效管理控制海外營運之工具，系統的設計主要是採權變的觀點，將人力資源系統與組織目標相聯結。Festing (1997) 亦從母子公司間是否有協調整合之必要，以及子公司之貢獻可否具體衡量來考慮子公司人力資源策略之設計。此外，根據 Schuler et al. (1993) 所提出來之整合架構，影響子公司人力資源策略擬定之外生變數包括產業特性、國家區域特性；多國籍企業之策略要素包括組織間之聯繫、國際營運模式；內生變數則包括國際化營運之結構、總部的國際化導向、競爭策略、管理國際事務之經驗等等。而 Taylor et al. (1996) 亦認為影響子公司人力資源系統是否類似於母公司人力資源系統的原因包括，母公司本身之國際人力資源管理策略性導向、子公司的策略性角色、子公司設立方式、母子公司間的文化距離與法規環境之差異程度。

綜合上述討論可得知，人力資源與其他企業功能相較可能面臨較大的當地化壓力，然而人力資源策略之擬定係綜合考慮內外環境變數，而尋求與內外環境配適的結果。故本研究擬採行第二種看法，即子公司之人力資源策略是 MNC 達成目標之重要控制工具，故國際化人力資源策略與目標的配適可能對組織績效的意義會大於個別人力資源策略型態對組織績效之影響。

命題三：公司人力資源活動可依「沿用母公司制度」和「因地制宜」兩構面區分為「自主型」、「主動型」、「接受型」三種人力資源策略型態；三種不同之人力資源策略型態之組織績效並不會有所差異。

(二)子公司策略角色與人力資源策略

針對子公司策略角色如何影響人力資源之擬定，相關研究所採行之理論依據包括：

1. 組織互賴理論

Hannon et al. (1995) 認為當子公司對母公司資源愈依賴時，母公司可以藉由控制關鍵資源來影響子公司策略，而當子公司愈趨於成熟，對母公司不若之前依賴，而傾向回應當地競爭及需求時，為兼顧文化之差異性，子公司人力資源策略會傾向當地化。Taylor et al. (1996) 則認為當子公司與母公司互賴程度高時，母公司為確保資源之不虞匱乏，會採行較緊密之控制，對子公司之人力資源系統之設計會有較多之投入，故子公司之人力資源系統會傾向於沿用母公司制度。其採 Gupta & Govindarajan (1991) 依資源流量與流向之差異，將子公司策略角色區分為，整合型玩家（高流入、高流出）- 其人力資源系統將與母公司極為相似；當地創新者（低流入、低流出）- 其人力資源系統與母公司相似程度最低；而全球創新者（低流入、高流出）與執行者（高流入、低流出）二者，其人力資源系統與母公司相似程度則為中等，其中全球創新者之相似性又略高於執行者。

2. 機構化理論 (institutionalism)

Hannon et al. (1995) 認為子公司為爭取資源、顧客、政治力及機構合法性與被社會所接納，須與很多群體互動。故愈依賴當地國之相關機構時，其人力資源策略也愈趨向當地化。

3. 交易成本理論

Festing (1997) 以交易成本觀點中的人力資源之專屬性與員工績效可否衡量作為設計人力資源系統之主要考量，其中針對人力資源是否具專屬性之推論可作為本研究之參考。其認為當公司重視協調整合時，人員的溝通協調相對的重要，故將員工視為公司專屬性資產之重要性亦相對提高，公司應擬具具國際化導向的人力資源策略，以培養員工成為組織之專屬性資產，以降低交易成本；然而當協調整合程度不高時，採當地導向型的人力資源策略可能更具成本之效益。

綜合上述討論，本研究認為，「自主型」子公司具備了低整合 - 高回應之特性，其近似於 Taylor 等人所歸類的「當地創新者」；由於重視當地市場之回應，要有高度的產品、製程修正，故可能仰賴當地資源之投入更甚於仰賴母公司之資源投入。復加上無論在採購、製造、行銷方面整合程度都不高，並不適合做資源之分享，公司亦較不視人員為公司專屬性資產，故其人力資源設計較傾向於「因地制宜」，採行「自主型」之人力資源策略。而「順從型」子

公司，具備高整合、低回應特性，此時子公司或仰賴母公司之資源投入，或其產出之產品為支援組織其他部門獲取競爭優勢之重要資源，故組織間彼此互賴程度深，高度整合的結果產生高度控制之需求，故對於組織內部一致性之需求也相對提高，人力資源系統之設計傾向於「沿用母公司制度」，即「順從型」人力資源策略。而「主動型」子公司因兼具高整合 - 高回應特性，其人力資源系統除了需顧及內部一致性之外，若當地環境與母公司間具差異性，則同時會產生差異化需求，故其人力資源策略會傾向於採行「主動型」人力資源策略。

假設 3-1：不同子公司策略傾向，其人力資源管理特性有所差異；當整合程度提高時，人力資源沿用母公司制度之可能性亦提高；當回應當地程度提高時，人力資源沿用當地制度之可能性亦提高。

假設 3-2：若子公司策略型態與子公司人力資源管理策略達配適者，其組織績效較優。即當「自主型」子公司策略搭配「自主型」人力資源策略時；或「主動型」子公司策略搭配「主動型」人力資源策略；或「順從型」子公司策略搭配「順從型」人力資源策略時，有較高之績效。

(三)人力資源策略與組織結構

經由上述之探討，吾人將人力資源策略與組織結構都視為是達成策略目標的重要機制，學者 Herber (1984) 更認為人力資源配置是母公司考慮子公司組織結構時，不可忽略的一環。故吾人認為這兩者之間應具有相當之關係。即當人力資源策略中「沿用母公司制度」程度增加時，勢必將增加組織結構中正式化程度；而人才選用、升遷、考核依循母公司制度，也有加強控制的性質存在，故集權化程度可能也會愈高。同時，若以外派人員來達成控制目標，也會使子公司之層級化程度提高。

假設 3-3：當子公司人力資源管理策略「沿用母公司制度」程度增加時，將提高其組織結構化程度。

四、不同國家子公司之差異

Hofstede (1980, 1991) 指出，不同國家之文化是有所差異的，也因為文化的差異，造成不同國家的企業在管理實務上的差異，這些差異可能表現在策略性決策、領導型態 (Dorfman & Howell, 1988; Puffer, 1993)，以及人力資源管理等方面 (Luthans et al., 1993)。以下分別依策略性角色、組織結構、人力資

源策略三方面，簡述不同國家在管理實務上之差距，並藉由現有的實證研究，來檢視各國之間的差異是否會透過母公司來反映於在台子公司。

(一)策略性角色

依據 Bartlett & Ghoshal (1989) 的觀點，歐洲企業承襲了「家族資本主義」之管理哲學，將在各地的據點視為一連串獨立的事業，將資產和能力都分配給地方，且較願意回應當地的需求，因此表現出具有「分權的聯邦」特色之國際企業組織；而美國承襲了「管理的資本主義」之管理哲學，其國際企業組織的特色為「協調的聯邦」，子公司雖然也能自行調整新產品或策略，不過相較於歐洲企業，美國企業較強調母子公司間的整合和聯繫；至於日本承襲的是「集體資本主義」，因此其國際企業組織的特色傾向於「集權的中樞」，子公司則較無法回應各地的差異，其資產、知識都控制於母公司，貨品、知識及援助的流通都是由母公司向子公司單向進行。

顏貌伶 (1996) 針對美、日在台子公司研究，採用 Gupta & Govindarajan (1991) 的策略分類，以母子公司間技術知識 (know-how) 之交流來區分子公司的策略，發現美國子公司多扮演高流入、高流出的角色；而日本子公司多扮演低流出、低流入的角色。

(二)組織結構

企業行政傳承的影響力會擴及它協調其國際據點的方法，Bartlett & Ghoshal (1989) 對國際企業的研究發現，日本企業較注重「中央集權」、美國企業則偏好「正式化」、歐洲企業則偏好「社會化」的協調機制。因此整體來說，日本企業較偏向於集權，美國企業之正式化及專業化的程度則較高，授權可能也較高，歐洲企業正式化程度則可能較美國低，而授權程度則可能高於日本，但低於美國。這樣的差異，也會表現在子公司上，以下為一些相關的研究：

Yeh (1986) 針對中美日在台企業之研究，發現美國企業的正式化程度較中、日企業為高；美國及日本企業之專業化程度較台灣企業為高。吳萬益 (1996) 比較中美日在台企業在組織結構上的差異，結果發現美籍企業之授權程度及正式化程度都較中日籍企業高。而台籍企業則在授權程度最差。日籍企業在這兩方面都居中。以上兩位學者的研究結果都和 Bartlett & Ghoshal (1989) 的觀察一致。亦即美籍企業之正式化及授權程度都較日本企業為高。

(三)人力資源策略

MacMillan (1985) 將美國的人力資源系統描述為「勞動市場模型」(labor market model)，日本則為「人力資本模型」(human capital model)。因此美國的人力資源部門較注重經濟觀點，型態較易傾向於官僚體制，正式化及標準化的程度較高。而日本企業的人力資源管理，除了經濟觀點外，也注重社會觀點，較能依循行為科學原則，重視其人力資源，且通常願意去改善對人員之管理。這種意識型態的差異，使得美日企業的人力資源管理，不僅在國內有差異，就連在國外設立子公司時，這種差異也會表現出來。

Yuen & Kee (1993) 針對在新加坡的美國與日本子公司調查，就發現一般而言，美國子公司的人力資源管理實務與其總部較相似，日本子公司的人力資源管理實務則較易受當地文化影響，而傾向於與當地其他公司相似。而劉怡君 (1994) 的研究發現，在台國際企業子公司之人事制度，在「教育訓練」及「考核制度」方面，會因母公司國籍不同而有顯著差異。

回顧上述研究可發現，不同國籍之子公司在「策略」、「組織結構」、「人力資源策略」等三方面，具有不同之傾向。於此提出本研究之命題與假設：

命題四：不同國籍在台子公司，在子公司之策略傾向、組織結構化程度、人力資源策略傾向方面，具有顯著性差異。

假設 4-1：不同國籍在台子公司，具有不同的子公司策略傾向；美國子公司之整合程度將高於日本及歐洲子公司；而歐洲子公司之回應程度將高於美國及日本子公司。

假設 4-2：不同國籍在台子公司，具有不同的組織結構化程度；美國子公司之組織結構化程度將高於日本及歐洲子公司。

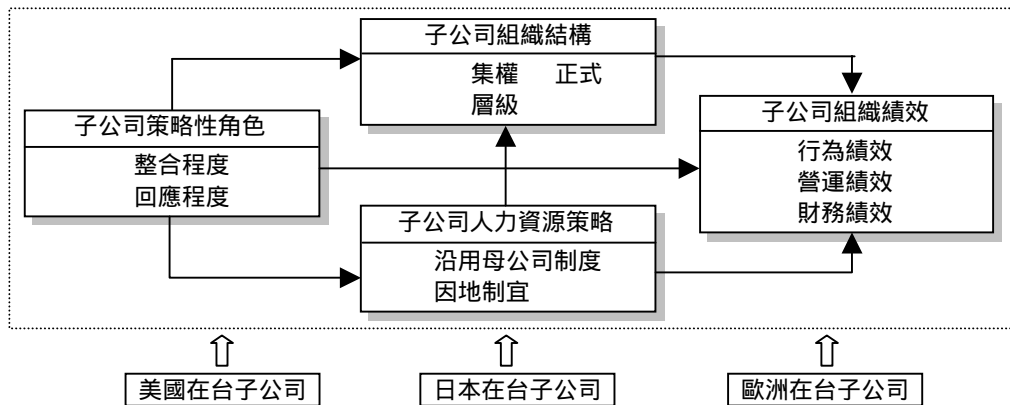
假設 4-3：不同國籍在台子公司，具有不同的人力資源策略傾向；美國子公司沿用母公司制度程度，將高於日本及歐洲子公司；而日本及歐洲子公司因地制宜程度，將高於美國子公司。

參 研究架構與研究方法

一、研究架構

綜合上述文獻探討的各項觀念，本研究發展出如圖三所示的研究架構。

本研究架構主要有四個部份，分別為子公司之「策略性角色」、「組織結構」、「人力資源策略」及「組織績效」。除了探討「國籍」對前三者之影響外，也將探討前三者是否會各別影響組織績效。除此之外，「策略性角色」對「人力資源策略」及「組織結構」之影響，以及「人力資源策略」對「組織結構」之影響，也將一併探討。最後則是分別驗證「策略性角色」與「組織結構」，以及與「人力資源策略」的配適，是否在組織績效上有所差異。



圖三 研究架構

二、研究設計

(一)樣本母體

由於本研究係以在台之外國企業子公司為研究對象，因此以美商鄧白氏 (Dun & Bradstreet) 國際徵信台灣分公司所出版的「在台外資企業名錄」(1997) 中所登錄的子公司為母體。

(二)抽樣設計

本研究之問卷調查分兩階段進行。第一階段係依 Porter (1986), Bartlett (1986), Roth & Morrison (1992), Hill (1994) 等人所定義之「全球性產業」及「多國性產業」，對照其標準產業分類碼 (Standard Industrial Code; SIC)，針對外資比例 51% 以上的子公司，採用全數抽樣，共選取食品、化學、藥品、肥皂清潔劑、石油精煉、橡膠塑膠、家電、半導體、鐘錶、交通設備、煙草、零售業等 12 個產業，樣本總數為 281 家。問卷寄發方式是針對子公司人士部門經

理直接郵寄問卷，共計回收 36 份問卷。因回收樣本不足，恐影響分析之有效性，故除了繼續催收問卷外，亦參照學者 (Roth & Morrison, 1992; Carpano, Chrisman & Roth, 1994) 曾經抽樣過的產業，再加入批發業、工商機器與電腦設備、紡織產品、織布與服飾等產業之樣本，使樣本數再增加 304 家。同時寄發方式是採先告知人事經理受訪內容並徵詢其受訪意願，徵得其同意後再寄發問卷。第二階段調查寄發 304 份問卷，回收 66 份問卷。兩階段共寄發 585 份問卷，回收 102 份，扣除無效問卷 4 份，共計有效問卷為 98 份，有效回收率為 16.8%。樣本產業分佈，及回收情況如表四所示。而問卷之填答者，主要為部門經理或協理，其職務分配比例如次：(1)董事長、總經理佔 6%；(2)部門經理、協理佔 40%；(3)經理、廠長、高級專員佔 19%；(4)主任、課長、專員、企劃幹部佔 26%；(5)其他則佔 9%。

表四 樣本結構與回收狀況

SIC 代碼	產業名稱	樣本數	有效回收數	有效回收率
20	食物與類似產品	36	7	19.4%
22	紡織廠產品	7	1	14.3%
23	織布與相似材料製之服飾及其他產品	10	0	0%
28	化學物與相關產品	83	14	16.9%
2834	調製藥品	18	4	22.2%
2841	肥皂與其他清潔劑，專業清潔劑除外	2	0	0%
29	石油精煉與相關工業	2	0	0%
30	橡膠與各類塑膠產品	24	5	20.8%
35	工商機器與電腦設備	73	11	15.1%
36	家電用品	11	7	63.6%
3674	半導體	14	4	28.6%
3873	鐘錶發條操作裝置與零件	6	3	50%
37	交通設備	38	9	23.7%
50	批發業 耐久財	56	14	25%
51	批發業 非耐久財	158	14	8.9%
5194	煙草與煙草產品	7	0	0%
52-59	零售業	40	5	12.5%
總計		585	98	16.8%

註：SIC=36..家電用品，事實上 36 並不代表家電用品，而是「電子與其他電力設備及組件，電腦設備除外」。因本研究在 36 內只抽兩組樣本：3674「半導體」以及家電用品（消費性電子產品），而 3674 既已獨立出來，因此用 36 代表家電用品，事實上所有家電用品共跨足 3632, 3633, 3634, 3635, 3639, 3641, 3651 等幾個不同的產業。

三、研究變項與信度分析

(一)策略性角色

本研究係採用 Jarillo & Martinez (1990)、Martinez & Jarrilo (1991) 所提出的 7 個衡量變項，並將語句予以適當修改，主要在衡量子公司的各項價值鏈活動；其中「整合程度」所採用的衡量尺度係李克特 7 點量表，分數愈高表整合程度愈高；「回應程度」則依子公司從事該活動之實際比例來勾選，從 0% 至 100% 共分成 7 個等距區間。所採用之變項如下：

1.整合程度

- (1)與母公司或其他子公司在採購上的整合程度 (如：聯合採購)
- (2)製造上與母公司或其他子公司整合的程度
- (3)研發活動與母公司或其他子公司整合的程度
- (4)與母公司或其他子公司在行銷活動的整合程度

2.回應程度

- (1)產品在台灣銷售的比例
- (2)為了台灣當地市場而特地發展或者修改的產品比例
- (3)產品回銷至母公司或其他子公司的比例 (反向計分題)

(二)組織結構

組織結構共計 11 題問項，包含下列三部份；全部皆以李克特 6 點量表來衡量，分數愈高表結構化程度愈高。

1.正式化程度

此部份共有四個問項，引用 Robbins (1983)、Miller & Droge (1986)、邱慶德 (1992) 以及朱沛 (1995) 之研究問項，分別如下：

- (1)公司內部程序或規則以書面明文規定的比例
- (2)上下意見溝通或者各種指示，以書面方式進行的比例
- (3)基層及中階主管在做決策時，可以「不必完全遵循」公司的規則、程序及政策的程度 (反向計分題)

(4)一般員工被允許偏離工作標準及規定的程度 (反向計分題)

2.層級化程度

此部份共有 3 個問項，引用 Hage (1965) 以及 Jeannings & Seaman (1994) 的研究問項：

- (1)不同工作之間「收入」的差異
- (2)不同工作之間「地位」與「被尊重程度」的差異
- (3)較低職位要升到較高職位，其困難程度

3.集權化程度

此部份共有四個問項，引用 Robbins (1983) 的問項，衡量下列四方面的授權程度：

- (1)各單位預算的授權程度 (反向計分題)
- (2)人員之雇用及解聘的授權程度 (反向計分題)
- (3)設備或原料之採購的授權程度 (反向計分題)
- (4)公司整體授權程度 (反向計分題)

(三)人力資源策略

本部份乃採用「沿用母公司制度之程度」及「因地制宜之程度」兩個構面來衡量，參考莊正民與趙必孝 (1993) 的分類方式。至於問項方面，則參照莊正民與趙必孝 (1993)、George & Joanne (1994)、Bamberger & Phillips (1992)、French (1994) 之人力資源管理活動，其中「企業文化」一項，由於 George & Joanne (1994) 認為其應屬於組織結構之一部份，因此本研究不予以納入。所採納之衡量尺度為李克特 7 點量表。

1.沿用母公司制度之程度

衡量子公司在「招募方式」、「甄選與任用」、「薪資結構」、「員工福利制度」、「績效評估制度」、「陞遷制度」、「訓練辦法」等七項人力資源管理活動，與母公司一致的程度。

2.因地制宜之程度

衡量子公司在「招募方式」、「甄選與任用」、「薪資結構」、「員工福利制度」、「績效評估制度」、「陞遷制度」、「訓練辦法」等七項人力資

源管理活動，因應本地需要而加以修改的程度。

以上策略性角色、組織結構及人力資源策略等三大部份之變項，分別經主成份因素分析及 Varimax 將因素旋轉後，分別萃取：「整合程度」與「回應程度」；「集權化」、「正式化」、「層級化」；「沿用母公司制度」與「因地制宜」等因素。其特徵值、解釋變異量與因素整體之 Cronbach's α 值，茲整理於表五。

表五 因素分析與信度

研究構面	萃取因素	特徵值	解釋變異量	Cronbach's
策略性角色	整合程度	2.718	38.83%	0.832
	回應程度	2.033	29.04%	0.706
組織結構	集權化	2.333	29.16%	0.754
	正式化	1.747	21.84%	0.772
	層級化	1.525	19.06%	0.651
人力資源策略	沿用母公司制度	4.809	34.35%	0.934
	因地制宜	5.082	36.31%	0.922

(四)企業經營績效

該部份共包含六個問項，並以李克特 5 點量表來衡量，參考 Venkatraman & Ramanujam (1986) 與吳萬益 (1994) 的研究，共包含財務績效、營運績效、行為績效各兩變項，採用主觀認定法，由填答者衡量過去三年之平均表現，與同業競爭對手比較的程度。

- 1.財務績效：包含「營業額成長率」、「投資報酬率」。
- 2.營運績效：包含「市場佔有率的成長率」、「產品(服務)之品質」。
- 3.行為績效：包含「員工流動率」、「員工士氣」，其中員工流動率乃反向計分題。

對回收資料進行分析後，發現「員工流動率」可能因為係反向計分題，因此其分項對總項相關係數過低，予以刪除。其餘五個變項之整體 Cronbach's α 值為 0.8294，顯示信度相當良好。

肆 研究發現

本研究針對研究架構所發展出來的研究方向，分別進行各項統計分析加以驗證。以下分類列出各項主要結果：

一、策略性角色

本研究以價值鏈活動之「整合程度」與「回應程度」兩個因素來衡量子公司之策略性角色。就整體言，「整合程度」之平均值為 5.1，「回應程度」之平均值為 4.51，似乎母公司賦予在台子公司的策略性角色以追求整合之經濟效益略甚於重視台灣本土市場之開發。如此結果或與台灣本土市場較小、而許多產業具製造之比較優勢有關，有許多在台子公司是以出口市場為主。

本研究並採用 k-means 法來區分子公司之策略性角色，將子公司之策略性角色分為三群，如圖四。並以鑑別分析 (discriminant analysis) 來檢定分群的結果，發現分群結果相當良好 (hit ratio=100%; Press' Q=196)。至於各群於不同策略性構面之比較，請參考表六。

我們可發現，「主動型」的策略性角色，具有高整合 - 高回應特性；而「自主型」則具低整合 - 高回應特性；「接受型」則具有高整合 - 低回應特性。研究結果與 Jarillo & Martinez (1990) 之研究相符。其中「主動型」子公司與「接受型」子公司皆具有高整合特色，然而二者之別主要在「接受型」子公司之產品多數回銷到母國或其他子公司，產品在台銷售比例則偏低，故其價值鏈活動主要集中於製造。而「主動型」企業與「自主型」企業則皆有高回應特色，兩者皆相當看重本土市場，惟「自主型」企業之整合程度顯著低於「主動型」企業。

接著對採用不同策略性角色之子公司，以單因子變異分析，檢定其在各種績效上，是否有顯著差異。結果顯現「主動型」與「接受型」企業績效相近，而兩者績效無論就財務、營運、組織績效皆略高於「自主型」企業。由前述子公司型態之特性觀察，「主動型」與「接受型」之主要差異在於是否重視本土銷售，因此無法顯示「回應程度」是否能提昇其績效。但若以「主動型」與「自主型」相較，同樣重視本土銷售，若能加強整合，應能提昇子公司之績效。然前項差異程度並未達顯著性，若欲將結果予以一般化，尚待後續研究加以驗證。

表六 不同策略性角色群在策略性構面上之差異比較

	自主型 (1) n=36	主動型 (2) n=42	接受型 (3) n=20	F 值	P 值	Duncan 檢定
整合程度	3.931	5.827	5.675	60.27	0.0001	2=3>1
製造	3.861	5.750	6.286	51.26	0.0001	2=3>1
研究發展	4.083	6.047	5.600	22.44	0.0001	2=3>1
採購	3.500	5.643	5.500	41.24	0.0001	2=3>1
行銷	4.278	5.333	5.850	15.81	0.0001	2=3>1
回應程度	5.157	5.317	1.667	119.74	0.0001	1=2>3
產品在台灣銷售之比例	5.139	6.000	1.200	75.37	0.0001	2>1>3
專為台灣市場修改或開發之產品比例	3.778	3.881	1.250	15.49	0.0001	1=2>3
產品回銷至母公司或其他子公司的比例	0.444	0.929	4.450	63.41	0.0001	3>2=1

高	接受型 子公司 (20) 美：6；歐：1；日：13	主動型 子公司 (42) 美：15；歐：8；日：18
		自主型 子公司 (26) 美：4；歐：5；日：23
低	地方回應的程度	
	低	高

圖四 策略性角色之分群結果

二、組織結構

本研究以「集權化」、「正式化」、「層級化」三個程度來區分子公司之組織結構。並將這三者予以等加權平均，得到一整體結構指標，以該指標採用 k-means 法將子公司之組織結構為三群，分群結果與各構面之差異，請參考表七。其中「機械式」組織之整體結構指標最高，「混合式」居中，「有機式」最低。

本研究並進一步了解不同組織結構在公司特性上有何差異。結果顯示，「機械式」組織於母公司派駐人數及銷售額顯著大於「混合式」組織及「有機式」組織。似乎較大型的子公司在組織結構上會傾向於採用集權化、正式化、階層化等工具作為控制協調機制，此與前人之研究結果相符 (Child, 1972、Dewar & Hage, 1978)。至於在資本額、員工人數、成立年數與外資比例則無顯著性差異。

表七 組織結構分群在各項組織結構變項之差異比較

	機械式 (1) n=20	混合式 (2) n=54	有機式 (3) n=22	F 值	P 值	Duncan 檢定
整體結構指標	4.508	3.776	3.216	184.19	0.0001	1>2>3
集權化程度	4.225	3.384	2.898	16.46	0.0001	1>2>3
各單位預算授權程度	2.100	2.722	3.091	4.69	0.0115	2=3>1
人員之雇用及解聘授權	1.750	2.926	3.136	9.65	0.0002	2=3>1
設備或原料之採購授權	1.600	2.537	3.273	13.59	0.0001	3>2>1
公司整體授權程度	1.650	2.278	2.909	7.96	0.0006	3>2>1
正式化程度	5.275	4.611	4.068	10.90	0.0001	1>2>3
基層及中階主管決策可以不必完全遵循公司規則、程序及政策的程度	0.750	1.444	2.045	10.22	0.0001	3>2>1
一般員工被允許偏離工作標準及規定的程度	0.700	1.333	1.818	7.16	0.0013	3=2>1
層級化程度	4.025	3.333	2.682	14.18	0.0001	1>2>3
不同工作之間收入差異的大小	4.150	3.500	3.046	5.94	0.0037	1>2=3
不同工作之間地位與被尊重程度的大小	3.900	3.167	2.318	15.74	0.0001	1>2>3

接著本研究比較三種不同組織結構之子公司，在各項績效上是否有顯著差異，結果發現除了財務績效在 $\alpha=0.1$ 下有顯著之外，其餘績效在 $\alpha=0.05$ 下也都有顯著差異，其結果請參考表八。吾人可發現採用「機械式」及「混合式」組織之子公司，其績效顯著地高於採用「有機式」組織的子公司。此研究結果或可突顯控制協調機制之於國際化企業管理之重要性。根據學者 Ghoshal & Nohria (1989) 之研究，母公司對子公司的重要控制機制包括：正式化、集權化與社會性整合，其中「正式化」可作為溝通介面，並有助衝突之解決；「集權化」則能以最低之成本，有效貫徹命令之執行。而本研究依分群所得到之「有機式」組織並未能有效運用上述管理機制，加上本研究並未納入社會性整合為組織結構之研究構面，故以「機械式」、及「混合式」組織之績效為佳。惟後續研究或能加入母子公司間組織關係的研究構面，使組織結構之研究構面更加周延。

表八 採用不同組織結構之子公司績效差異

	機械式 (1) n=22	混合式 (2) n=54	有機式 (3) n=22	F 值	P 值	Duncan 檢 定
整體績效	3.200	3.193	2.764	4.18	0.0183	1=2>3
財務績效	3.000	3.001	2.591	2.77	0.0678	-
營運績效	3.400	3.359	2.932	3.12	0.0487	1=2>3
組織績效	3.200	3.226	2.773	3.85	0.0247	1=2>3

三、人力資源策略

本研究以「沿用母公司制度」與「因地制宜」兩種因素來衡量在台子公司之人力資源策略。整體而言，在台子公司「沿用母公司制度」之平均值為 3.82，「因地制宜」之平均值為 5.16，以「因地制宜」之程度較高。由此可見，影響人力資源策略之可能因素，除了子公司策略之外，以本研究樣本公司之平均年資多達 10 年以上，外商與當地政府、社會之關係應頗為深入，故機構化理論能解釋此現象。

本研究並採用 k-means 法來區分子公司之人力資源策略，將子公司之人力資源策略分為三群，如圖五。並以鑑別分析來檢定分群的結果，發現分群結果也相當良好 (hit ratio=100%; Press' Q=196)。至於各群在不同構面上的差異，請參見表九。其中「主動型」人力資源策略除了「沿用母公司制度」程度高之

外，亦積極「因地制宜」；而「自主型」人力資源策略則具備高「因地制宜」，低「沿用母公司制度」特色；至於「接受型」人力資源策略則在「沿用母公司制度」與「因地制宜」之間極力取得平衡。本結果和莊正民與趙必孝（1993）的研究結果一致。

表九 不同人力資源策略群在人力資源構面因素之差異

	主動型 (1) n=36	自主型 (2) n=33	接受型 (3) n=29	F 值	P 值	Duncan 檢定
沿用母公司制度之程度	4.964	2.390	4.030	109.24	0.0001	1>3>2
招募方式	4.833	2.394	3.897	34.74	0.0001	1>3>2
甄選與任用	5.111	2.367	4.172	53.78	0.0001	1>3>2
薪資結構	4.694	2.000	3.552	50.15	0.0001	1>3>2
員工福利制度	4.944	2.333	3.897	51.09	0.0001	1>3>2
績效評估制度	5.111	2.636	4.656	40.09	0.0001	1=3>2
陞遷制度	4.944	2.455	4.069	41.03	0.0001	1>3>2
訓練辦法	5.111	2.546	3.966	38.86	0.0001	1>3>2
因地制宜之程度	5.813	5.498	3.966	62.07	0.0001	1=2>3
招募方式	5.722	5.788	4.276	23.43	0.0001	1=2>3
甄選與任用	5.861	5.667	4.241	29.78	0.0001	1=2>3
薪資結構	5.944	5.576	3.931	41.37	0.0001	1=2>3
員工福利制度	5.944	5.606	3.897	51.76	0.0001	1=2>3
績效評估制度	5.722	5.242	3.724	30.09	0.0001	1=2>3
陞遷制度	5.861	5.333	3.621	49.24	0.0001	1>2>3
訓練辦法	5.639	5.273	4.069	19.82	0.0001	1=2>3

接著對採用不同人力資源策略之子公司，以單因子變異分析，檢定其在各種績效上，是否有顯著差異。但結果顯現在績效上並無顯著差異。

高 沿用 母公 司制 度之 程度	接受型 人力資源策略 (29) 美:8 歐:3 日:14	主動型 人力資源策略 (36) 美:12 歐:5 日:19
		自主型 人力資源策略 (33) 美:5 歐:6 日:21
低	低	高

因地制宜的程度

圖五 人力資源策略之分群結果

四、不同國籍子公司之差異

不同國籍之子公司，在各方面的差異比較，如表十所示。由表中可看出，美國子公司在「整合程度」上，顯著大於日本子公司，歐洲子公司則居中，尤其是在「採購」及「行銷」上之整合。至於「回應程度」上則沒有差別。這樣的研究結果，正好呼應了 Bartlett & Ghoshal (1989) 在「無國界管理」(Managing Across Borders: The Transnational Solution) 一書中所描述的現象。

表十 不同國籍子公司在各構面之差異

	比較構面	日 (1)	美 (2)	歐 (3)	F 值	P 值	Duncan 檢定
策略性角色	整合程度	4.866	5.640	5.107	3.74	<u>0.0276</u>	2>1
	採購	4.556	5.480	4.786	3.43	<u>0.0365</u>	2>1
	行銷	4.704	5.560	5.429	5.23	<u>0.0071</u>	2=3>1
	回應程度	4.457	4.333	4.929	0.54	<u>0.5844</u>	—
人力資源策略	沿用母公司制度之程度	3.601	4.349	3.847	2.78	<u>0.0671</u>	—
	績效評估制度	3.870	5.080	3.857	5.50	<u>0.0056</u>	2>1=3
	陞遷制度	3.556	4.560	3.929	3.66	<u>0.0296</u>	2>1
	因地制宜之程度	5.214	5.177	5.235	0.02	0.9838	—
組織結構	整體結構指標	3.716	3.857	3.935	1.53	0.2226	—
	集權化程度	2.659	2.230	2.554	2.21	0.1157	—
	正式化程度	4.602	4.420	4.821	0.90	0.4122	—
	層級化程度	3.185	3.380	3.536	0.99	0.3752	—

依據 Bartlett & Ghoshal (1989) 的觀點，歐洲企業將在各地的據點視一連串獨立的事業，將資產和能力都分配給地方，且較願意回應當地的需求。美國子公司雖然也能自行調整新產品或策略，不過相較於歐洲企業，美國企業較強調母子公司間的整合和聯繫。日本子公司則較無法回應各地的差異，其資產、知識都控制於母公司，貨品、知識及援助的流通都是由母公司向子公司單向進行。而本研究結果顯示，整體上來說，美國的整合程度最高，歐洲次之，日本則最低，完全和 Bartlett & Ghoshal (1989) 的描述符合。

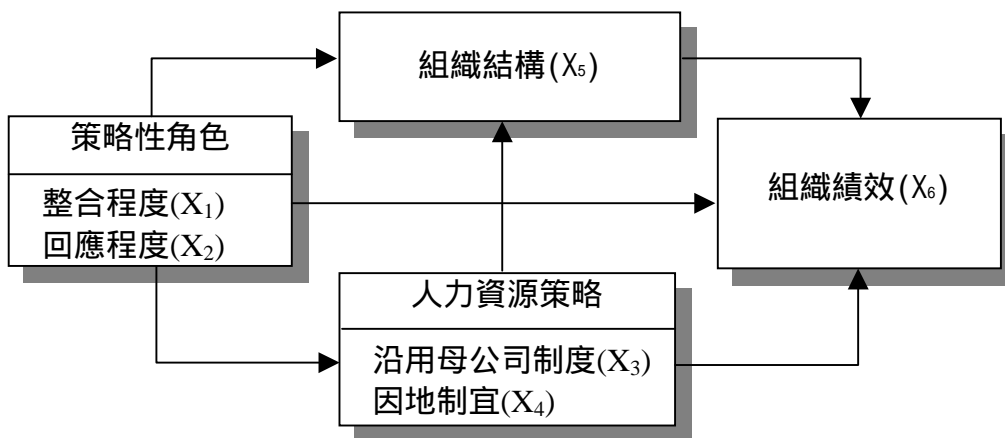
而在人力資源策略方面，整體說來，在「沿用母公司制度」之程度上，美國最高，其次是歐洲，最低的是日本子公司。這種差異，尤其表現在「績效評估制度」以及「陞遷制度」上。但在因地制宜之程度上，三種國籍之間則沒有差異。這和 Macmillan (1985) 對美日人力資源管理系統的觀點，以及 Yuen & Kee (1993) 針對在新加坡的美國和日本子公司之實證研究結果一致。

至於組織結構方面，三種子公司在集權化、正式化、層級化三項程度上，都沒有顯著差異。但在集權化程度上，日本公司較集權，而以美國企業授權程度較高。

五、配適問題

為進一步釐清「策略性角色」、「組織結構」、「人力資源策略」之間配適的問題，以及配適對績效之影響，本研究係採路徑分析 (path analysis) 來探討該主題。

本研究依據理論，建立出路徑分析的充足模式 (full model) 如圖六所示。



圖六 路徑分析之充足模式

其中，「策略性角色」乃視為外生變數，由兩個構面組成：「整合程度」、「回應程度」。「人力資源策略」則只受到策略性角色單獨影響，由兩個構面組成：「沿用母公司制度」與「因地制宜」之程度。「組織結構」則受到策略性角色、人力資源策略兩者共同影響，在此以整體結構指標代表之。至於「組織績效」，在此僅以整體績效來衡量，其受到「策略性角色」、「人力資源策略」、「組織結構」三者之直接及間接影響。因此在本模式中共有四條迴歸方程式：

$$X_3 = p_{31}X_1 + p_{32}X_2$$

$$X_4 = p_{41}X_1 + p_{42}X_2$$

$$X_5 = p_{51}X_1 + p_{52}X_2 + p_{53}X_3 + p_{54}X_4$$

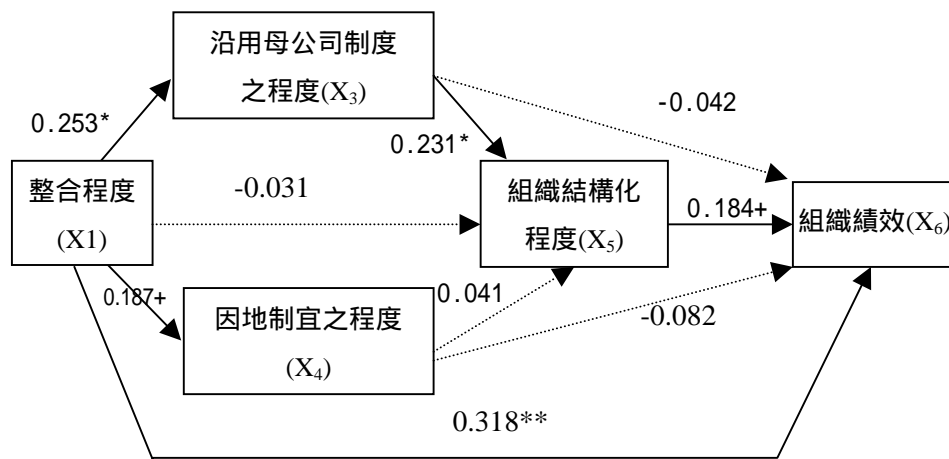
$$X_6 = p_{61}X_1 + p_{62}X_2 + p_{63}X_3 + p_{64}X_4 + p_{65}X_5$$

其中 p_{ij} ：路徑係數， i 代表因變數， j 代表自變數

經路徑分析之後，得到研究結果如次：

(一)以整合程度為外生變數之模式

當在模式中單獨探討策略性角色之「整合程度」一個外生變數時，其路徑圖如圖七。其中實線部份代表至少在 $\alpha=0.1$ 之下具有顯著相關，虛線部份則代表不具有顯著相關。並將結果整理如表十一。



註：+ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

圖七 以整合程度為外生變數之路徑圖

表十一 以整合程度為外生變數之路徑分析結果彙整

分析項目 影響變項	人力資源策略之 影響因素分析		組織結構 (X5) 之 影響因素分析			組織績效 (X6) 之 影響因素分析		
	沿用母公司制 度之程度 (X3)	因地制宜之 程度 (X4)	直接 效果	間接 效果	總效果	直接 效果	間接 效果	總效果
整合程度 (X1)	0.253*	0.187+	-0.031	0.066 (註 1)	0.035	0.318**	-0.019 (註 2)	0.299
沿用母公司制度之 程度 (X3)	N/A	N/A	0.231*	N/A	0.231*	-0.042	0.043 (註 3)	0.001
因地制宜之程度 (X4)	N/A	N/A	0.041	N/A	0.041	-0.082	0.008 (註 4)	0.001
組織結構 (X5)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0.184+	N/A	0.184+

註 1 : $0.066 = (0.253 \times 0.231) + (0.187 \times 0.041)$

註 2 : $-0.019 = (0.031 \times 0.184) + (0.253 \times -0.042) + (0.187 \times -0.082) + (0.253 \times 0.231 \times 0.184) + (0.187 \times 0.041 \times 0.184)$

註 3 : $0.043 = 0.231 \times 0.184$

註 4 : $0.008 = 0.041 \times 0.184$

1. 影響人力資源策略之因素

由表十一中可發現，子公司策略角色中的「整合程度」對人力資源策略的兩個構面都有影響。亦即當子公司之整合程度增加時，會使人力資源策略之「沿用母公司制度」及「因地制宜」程度增加。其中對「沿用母公司制度」之影響較顯著。

此研究結果與趙必孝 (1997) 之研究結果類似，其研究指出，當公司追求低成本策略時，會同時增加母公司之「選用管制」及「運用當地人才」，以利成本效率之提昇；同樣地，當子公司欲追求整合效益時，採「沿用母公司制度」之人力資源策略，可使子公司更清楚自己之策略性角色，人力資源策略乃母公司有效的控制整合工具；但為降低營運成本，也會增加「因地制宜」程度。由此結果可驗證子公司策略角色的確會影響人力資源策略之擬定。

2. 影響組織結構之因素

在此模式中，影響組織結構之因素共有三個：子公司策略之「整合程度」、人力資源策略之「沿用母公司制度」及「因地制宜」程度。由表十一可發現「整合程度」對組織結構之影響，不論是直接的或間接的，其影響都非常小，整體上來說，則具有正效果。但「沿用母公司制度」之程度對組織結構之影響，則具有顯著效果，當子公司之人力資源策略的「沿用母公司制度」增加時，會使其組織結構更趨向於機械式，亦即會使其「集權化」、「正式化」、「層級化」。

之程度上升。至於「因地制宜」程度對組織結構之影響，則非常小，不過也具有正向關係。

於此研究結果可確定，當母公司從控制的觀點採「沿用母公司制度」的人力資源實務時，子公司的組織結構亦同時傾向於高度結構化。因此，若欲提高子公司之結構化程度，積極引進母公司之人力資源實務，應為可行之做法。

至於本研究對於「整合程度」與「組織結構化程度」之相關性假設，則僅獲得部分支持。即子公司策略角色與組織結構之間並無直接因果關係存在；而是透過「整合程度」對人力資源的「沿用母公司制度」對組織的結構化程度產生間接影響。分析可能的原因包括：(a)受限於研究方法，本研究係採組織結構各因素加總所得之結構化指標作分析，未能完整探討「整合程度」對組織結構各構面之影響。(b)由於抽樣的產業含括製造與銷售服務範疇，因為樣本數之限制，本研究並未將其作區隔。可能因不同行業特性之影響而干擾研究結果。(c)根據 Ghoshal & Nohria (1994) 之研究，「集權化」、「正式化」係母公司可採納之控制機制。然而當環境複雜度增加時，無論是集權化或正式化之效率都會因而下降，而當子公司自主性增加時，集權化效率下降，但正式化效率卻提昇。也就是說，正式化與集權化並非同向變動，而必須依情境之不同予以適當選擇。基於上述原因，吾人認為「整合程度」與組織結構之配適仍有後續研究之必要，或許經由不同之樣本、不同之研究方法、更周延之研究構面，可進一步釐清上述關係。

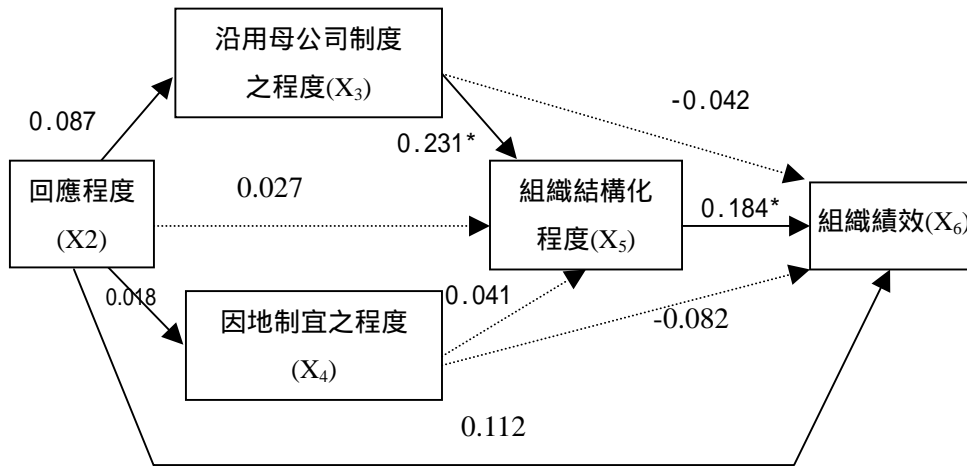
3.影響組織績效之因素

在這個模式中，影響組織績效之直接因素有四個：策略之「整合程度」、人力資源策略之「沿用母公司制度」與「因地制宜」的程度，以及「組織結構」。除此之外，還有整合程度透過組織結構及人力資源策略之間接影響，以及人力資源策略透過組織結構之間接影響。由表十一中可發現，在直接效果中，只有整合程度及組織結構對組織績效有顯著影響。至於間接效果，都非常的低。因此，總效果以整合程度最高，其次是組織結構，人力資源策略則幾乎沒有影響。

至於配適與績效之關係，則因影響績效之間接效果皆不顯著，故相關之假設皆未獲支持。另外本研究同時採用兩因子的一般線性模型 (GLM)，檢定不同「策略性角色」與「人力資源策略」，以及不同「策略性角色」與「組織結構」之配適，在績效上是否有顯著差異。結果顯示交互作用並未達顯著，即配適與績效之關係並未獲得驗證。

(二)以回應程度為外生變數之模式

當在模式中單獨探討策略性角色之「回應程度」一個外生變數時，其路徑圖如圖八。雖然結果多不顯著，但下列議題值得深入探究。



註：+ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

圖八 以回應程度為外生變數之路徑圖

1. 子公司策略之回應程度與組織結構之關係並未獲得驗證。究其緣由，可能的原因包括：(1) 子公司隨著時間演進後，才產生回應當地市場之需求。惟組織結構有僵固性或組織結構之調整係有時間之落後，故當子公司回應程度提高時，並未能有相對之組織調整。(2) 或許如 Ghoshal & Nohria (1994) 所言，當子公司自主性增加時，為避免母子公司之衝突，集權化程度會下降，而正式化程度反而會提昇。若以本研究之綜合性結構化指標作觀察，剛好兩相抵銷，無法獲得上述關係。
2. 子公司策略之回應程度與人力資源策略之因地制宜之關係並未獲驗證。可能的原因包括：本研究並未將樣本依是否於當地生產製造作區隔，故重視本土市場開發之子公司，雖然其回應市場程度高，若並無當地設廠，其未必需要作人力資源之因地制宜。反倒是一些純作外銷出口之製造商，其市場回應度低，卻因為對地方機構依賴程度高，而需加強人力資源策略之因地制宜屬性。故影響人力資源實務是否因地制宜之因素，子公司策略之回應程度不若機構化理論具解釋力。

伍 結論與建議

一、研究結論

依據研究目的，本研究驗證了若干研究命題與假設，主要研究結果如下：

(一)在策略性角色方面

吾人依子公司重視「地方因應」與「全球整合」程度之不同，將其策略性角色區分成：「主動型」- 高整合、高回應；「自主型」--低整合、高回應；「接受型」- 高整合、低回應等三種型態。其中「全球整合」程度對公司績效呈正面影響，而「重視地方回應」則對績效無顯著性影響。因而具高整合特性之「主動型」、「接受型」企業，其績效略高於「自主型」企業。

究其緣由，或與台灣之產業特性相關。在台子公司所處產業偏向「全球性」，不同競爭所使用之「技術」以及在「採購」作法上的一致性偏高，產品的標準化程度、產品資訊可全球取得的程度上也偏高。因此，對在台子公司來說，「整合程度」才是影響其整體績效的關鍵，亦即與母公司或其他子公司間的整合所帶來的規模經濟 (economies of scale) 及效率，才是子公司在台競爭的主要優勢。這樣的現象，或許和台灣高度開放的經濟有關，政府並未有太多的管制，使市場經濟運作良好，因此效率便成了主要生存關鍵。另一方面，台灣市場較小，且台灣市場內需求的差異不大，加上國際化程度較高，因此回應程度對績效之影響便不明顯。

(二)在組織結構方面

本研究依組織「正式化」、「層級化」、「集權化」程度之不同，將在台子公司區分成「機械式」、「混合式」、「有機式」三種組織結構。結果顯示，採用「機械式」及「混合式」組織之子公司，其績效顯著地高於採用「有機式」組織的子公司。蓋「有機式」的組織在正式化、集權化、層級化的程度上都偏低，因此可能會阻礙子公司與母公司間之整合，使整合效率較低，所以其表現出來的績效便較差。相反的，「機械式」或「混合式」組織適度的運用「正式化」、「集權化」作為與母公司間之整合機制，故能提昇整合效率，進而改善績效。此研究結果或可突顯控制協調機制之於國際化企業管理之重要性。

(三)在人力資源策略方面

以整體來看，在台子公司之「因地制宜程度」比「沿用母公司制度」要來得高，顯示人力資源實務受當地文化差異而需作適度調整之必要性。惟進一步分群結果顯示，「主動型」、「接受型」、「自主型」等三種人力資源策略對於企業績效表現並無顯著性差異存在。

(四)策略性角色、人力資源策略、組織結構間之關係

經由實證結果顯示：

- 1.人力資源策略是否「沿用母公司制度」會受到子公司策略性角色中「整合程度」之影響。即母公司可透過子公司之人力資源策略，加強子公司對母公司之認同，而達成整合之目的。此種作用類似 Ghoshal & Nohria (1994) 所言之社會性整合。相信就在台子公司的人力資源策略管理而言，除了作必要之因地制宜改變外，如何透過人力資源實務加強與母公司或其他子公司之整合，應有其重要性。
- 2.人力資源策略是否「因地制宜」並不受子公司策略性角色中「回應程度」之影響。吾人認為子公司策略角色中之當地回應，係從回應當地市場需求為著眼點，不見得會反應到企業的人力資源策略，因此人力資源策略是否應採因地制宜，可能由機構化理論更能解釋。
- 3.當人力資源「沿用母公司制度」程度愈高時，子公司的組織結構亦同時傾向於高度結構化。故欲提高子公司結構化程度，積極引進母公司之人力資源實務，應為可行之做法。
- 4.子公司策略角色與組織結構之間並無直接因果關係存在；而是透過「整合程度」對人力資源的「沿用母公司制度」對組織的結構化程度產生間接影響。即本研究並未獲致如 Martinez&Jarillo (1991) 的研究結果，其認為當子公司的整合程度上升，回應程度下降時，會使子公司正式化及標準化的程度上升，決策自主權下降。但本研究結果顯示，若子公司策略中之「整合程度」高，同時當人力資源策略之「沿用母公司制度」程度高時，則組織結構易傾向於結構化。後人之研究或可將組織結構之構面予以細分化，以進一步釐清策略角色中「整合」、「回應」對於「正式化」、「集權化」之影響為何。

(五)不同國籍之影響

本研究經由子公司的角度，證實了 Bartlett&Ghoshal (1989) 的論點，發現不同國籍子公司在策略性角色上的差異。美國子公司在整體上的「整合程度」最高，歐洲次之，日本則最低，這種差異尤其表現在「採購」及「行銷」兩方面。除此之外，不同國籍子公司的人力資源管理也具有差異，美國子公司在「績效評估」及「陞遷制度」上沿用母公司制度的程度高於日本子公司，這樣的結果和 Yuen & Kee (1993) 的研究具有一致性。

(六)策略性角色、人力資源策略、組織結構之配適對績效之影響

經由路徑分析之結果顯示，不同「策略性角色」與「人力資源策略」、「組織結構」間的搭配在績效上並沒有顯著差異。因此追根究柢，在台子公司若欲提昇績效，較有效之方式，應是設法提高其「整合程度」：向母公司要求在「製造」、「研發」、「採購」、「行銷」等方面，能夠和子公司有更多的整合，以使子公司能透過與母公司間的整合，獲得更多的競爭優勢，這對整合程度較低的日本子公司，或許更加重要。

二、研究建議

本研究經由文獻探討與實證分析之後，得出上述之研究結論。然而，本研究在樣本的選取上，乃具有選擇性，且只包含在台子公司，因此在概化 (generalization) 上具有限制性。此外，本研究在進行抽樣時，係以產業別為分類標準，並未考慮到在台子公司係扮演純粹銷售，或同時有在本地設廠製造之區別。倘存在有不同之營運模式，若以相同一套績效指標作比較，其結果可能有失客觀，此乃本研究之一大限制。

另本研究係採橫斷面之研究方法，故僅能以目前之策略搭配先前之績效作因果關係之驗證，惟此法並不符合組織績效在時間上有落後於策略之現象，此乃本研究之另一研究限制。

此外本研究原欲針對在台子公司的總經理發放問卷，因恐回收不易，遂改針對人事經理發放。而問卷調查過程中，第一階段問卷係直接依照抽樣名單發放，並未事先告知人事經理受訪之內容再徵詢其受訪意願，因此可能產生人事經理對部分問項回答之困難，因而影響分析結果，此亦為本研究之限制。

不過，本研究或可讓後續研究者對國際企業子公司，有一番通盤的了解；也能進一步提供許多不同的研究方向。本研究建議後續研究者，可針對國際企業子公司，朝下列方向繼續研究：

1. 在衡量子公司的績效時，除了主觀的績效指標外，也應設法配合客觀的績效資料。這樣或可排除本研究完全採用主觀績效分析所可能帶來的偏誤。
2. 本研究並未探討不同產業環境下，對績效可能形成之影響。後續研究者或可採用 Prescott (1983)、Cvar (1984) 所建議的標準，來選取「全球性產業」；或者在能夠搜集足夠樣本的條件下，採用學者所定義之「全球性」及「多國性」產業，重新探討特定產業下，或者不同產業間「策略性角色」、「人力資源策略」、「組織結構」之配適對績效之影響。
3. 本研究於探討組織結構問題時，係將問題界定於子公司內部營運層次，後續研究者或可進一步探討母子公司間之組織結構問題；此外，本研究進行路徑分析時，為簡化分析模式，並未納入完整之組織結構與績效之因素構面。後續研究者或可進一步發展完整模式，來探討因果關係。
4. 可試著採用不同的研究方法，來探討子公司的配適問題，並比較其差異。以期能找出配適與績效之間正確的關係。如 Miller (1981)、Drazin & Van de Ven (1985)、Roth, Schweiger & Morrison (1991) 所建議採用的「系統方法」(systems approach)。
5. 由於在台子公司以日籍居多，因此可針對日籍在台子公司進行研究，如此可排除子公司國籍之影響。尤其若能針對台商在大陸子公司進行研究，相信對台灣的企業將會有很大的助益。

參考文獻

- 朱沛，「組織之環境、策略、文化、結構及效能之關係研究——從競爭途徑觀之」，淡江大學管理科學研究所碩士論文，1995 年。
- 吳萬益，「中美日在台企業經營目標、組織結構及競爭策略之比較研究」，*台大管理論叢*，第 2 卷，第 5 期，1994 年(a)，頁 83-111。
- 吳萬益，「中美日在台企業組織文化、管理風格、組織結構及經營績效之關係研究」，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，1994 年(b)。
- 邱慶德，「企業經營策略、組織結構與績效關係之研究」，淡江大學管理科學研究所碩士論文，1992 年。
- 莊正民、趙必孝，「在台外商的人力資源管理策略 - 整合回應架構之實證研究」，*中山管理評論*，第 1 卷，第 1 期，1993 年，頁 93-114。

黃同圳、劉靜如，「大陸台商人力資源管理優勢化策略探討」，*中山管理評論*，第 6 卷，第 3 期，1998 年，頁 827-854。

劉怡君，「企業文化與人事制度控制型態之關係研究 以在台多國籍企業為例」，中山大學企業管理研究所碩士論文，1994 年。

顏貌玲，「國際企業子公司之策略性角色與策略性人力資源管理：以美、日在台子公司為例」，中正大學企業管理研究所碩士論文，1996 年。

趙必孝，「台商在大陸子公司策略性任用管理之研究」，*管理學報*，第 14 卷，第 1 期，1997 年 3 月，頁 65-91。

Adler, N. J., "International Dimensions of Organizational Behavior", Belmont, Calif.: Kent, 1986.

Adler, N. & Ghadar, F., "Strategic Human Resource Management: a Global Perspective", In R. Rieper(Ed.), *Human Resource Management in International Comparison*, 1990, pp.235-260.

Bamberger, P. & Phillips, B., "Organization Environment and Business Strategy: Parallel versus Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry", *Human Resource Management*, 30(2), 1992, pp.153-182.

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S., "Managing Across Borders: the Transnational Solution", Boston: Harvard Business School Press, 1989.

Bartlett, C.A., "Building And Managing The Transnational: The New Organizational Challenge", in M.E. Porter(ed.), "Competition in Global Industries", Boston: Harvard Business School Press, 1986, pp.367-401.

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S., "Tap Your Subsidiaries For Global Reach", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1986, pp.87-94.

Bird, A. & Beechler, S., "Links Between Business Strategy And Human Resource Management Strategy in U.S.-based Japanese Subsidiaries: an Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1995, pp.23-47.

Bird, Allan, "A Typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications", *Human Resource Management*, 37(2), Summer 1998, pp.159-172.

Birkinshaw, J.M. & Morrison, A.J., "Configurations of Strategies And Structure In Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 26(3), 1995, pp.729-753.

Birkinshaw, J.M. & Morrison, A.J. & Hulland, J., "Structural And Competitive Determinants of a Global Integration Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995, pp.637-655.

Burns, T., & Stalker, G., "The Management of Innovation", London: Tavistock, 1961.

Carpano, C., Chrisman, J.J. & Roth, K., "International Strategy And Environment: An Assessment of The Performance Relationship", *Journal of International Business Studies*, 25(3), 1994, pp.639-656.

Chakravarthy, B. S., "Adaptation: A promising metaphor for strategic management", *Academy of Management Review*, 7, 1982, pp.35-44.

- Cvar, M., "Competitive Strategies in Global Industries", Unpublished dissertation, Harvard Business School, 1984.
- Daniels, J.D., Pitts, R.A. & Tretter, M.J., "Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study", *Academy of Management Journal*, 27(2), 1984, pp.292-307.
- Dorfman, P. W. & Howell, J. P., "Dimensions of National Culture And Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited", In R.N. Farmer & E.G. McGoun, *Advances in International Comparative Management*, (3), 1988, pp.127-150.
- Dowling, P.J. & De Cieri, H., "Strategic International Human Resource Management: An Asia-Pacific Perspective", *Management International Review*, 37, 1997, pp.21-42.
- Dowling, P.J., Welch D.E. & Schuler, R.S., "International Human Resource Management-Managing People In a Multinational Context", South-Western College Publishing, 1999.
- Drazin, R. & Van de ven H. A., "Alternative Forms Of Fit In Contingency Theory", *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985, pp.514-539.
- Egelhoff, Gates, Stephen, R.; "Centralization In Headquarters - Subsidiary Relationships", *Journal of International Business Studies*, London, 17(2), Summer 1986, pp.71-92.
- Evans, P. & Lorange, P., "The Two Logics Behind Human Resource Management", In Paul Evans, Yves Doz & Andre Laurent, editors, "Human Resource Management In International Firms: Change, Globalization, Innovation", London: Macmillan, 1989.
- Festing, Marion, "International Human Resource Management Strategies In Multinational Corporations: Theoretical Assumptions And Empirical Evidence From German Firms", *Management International Review*, Vol.37, Special Issue, 1997, pp.43-63.
- French, W. L., "Human resource management", 3rd. ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 1994.
- Galunic, D.C. & Eisenhardt, K.M., "Renewing The Strategy-Structure-Performance Paradigm", *Research in Organizational Behavior*, 16, pp.215-255.
- Garnier, Gerard H., "Context And Decision Making Autonomy In The Foreign Affiliates Of U.S. Multinational Corporations", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 4, 1982, pp.893-908.
- George, C.T. & Joanne, F.K., "Strategic HR management Is Vital", *Personnel Journal*, 73(12), 1994, pp.115-128.
- Ghoshal, S. & Nohria, N., "Internal Differentiation Within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, 10, 1989, pp.323-337.
- Ghoshal, S., "Global Strategy: An Organizing Framework", *Strategic Management Journal*, 8, 1987, pp.425-440.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A., "The Multinational Corporation As An Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp.603-625.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A., "Creation, Adoption And Diffusion Of Innovation By Subsidiaries", *Journal of International Business Studies*, 19(3), 1988, pp. 365-388.

- Ginsberg, A. & Venkatraman, N., "Contingency Perspectives Of Organizational Strategy: A Critical Review Of The Empirical Research", *Academy of Management Review*, 10, 1985, pp.421-434.
- Gupta, A.K.& Govindarajan.V, "Knowledge Flows And The Structure Of Control Within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, 16(4), 1991, pp.768-792.
- Habib, M.M. & Victor, B., "Strategy, Structures, And Performance Of U.S. Manufacturers And Service MNC's: A Comparative Analysis", *Strategic Management Journal*, 1991, pp.589-606.
- Hage, F., "An Axiomatic Theory Of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1965, pp.289-319.
- Hannon, J.M. & Huang, I.C, & Jaw, B.S., "International Human Resource Strategy And Its Determinants: The Case Of Subsidiaries In Taiwan", *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 1996, pp.531-554.
- Herbert, Theodore T., "Strategy And Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationship Perspective", *Academy of Management Review*, 1984, Vol.9, No. 2, pp.259-271.
- Hill, C.W.L., "International Business: Competing In The Global Marketplace", Von Hoffmann Press, 1994.
- Hofstede, G., "Culture's Consequences", Calif.:Sage, Beverly Hills, 1980.
- Hofstede, G., "Cultures And Organizations", London: McGraw-Hill, 1991.
- Hout, T., Proter, M.E. & Rudden, E., "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1982, pp.98-108.
- Jarillo, J.C. & Martinez, J.I., "Different Roles For Subsidiaries: The Case Of Multinational Corporations In Spain", *Strategic Management Journal*, 11(7), 1990, pp.501-512.
- Jeannings, D.F. & Seaman, S.L., "High And Low Levels Of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis Of Strategy, Structure, And Performance", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp.459-475.
- Kobrin, Stephen J., "An Empirical Analysis Of The Determinants Of Global Integration", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp.17-31.
- Kogut, B., "Designing Global Strategies: Comparative And Competitive Value-Added Chains", *Sloan Management Review*, Summer 1985(a), pp.15-28.
- Kogut, B., "Designing global Strategies: Profiting From Operational Flexibility", *Sloan Management Review*, Fall 1985(b), pp.27-38.
- Laurent, A., "The Cross-Cultural Puzzle Of International Human Resource Management.", *Human Resource management*, 25, 1986, pp.91-102.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., "Organization And Environment", Boston: Harvard University Press, 1967.
- Luthans, F., Welsh, D.B. & Rosenkrantz S.A., "What Do Russian Managers Really Do? An Observational Study With Comparisons To U.S. Managers", *Journal of International Business Studies*, 24(4), 1993, pp.741-761.

- MacMillan, Ian C. & Schuler, Randall S., "Gaining A Competitive Edge Through Human Resources", *Personnel*, New York, 62(4), Apr 1985, pp.24-30.
- Martinez, J.I. & Jarillo, J.C., "Coordination Demands Of International Strategies", *Journal of International Business Studies*, 22(3), 1991, pp.429-444.
- McMillan & Charles, J., "The Japanese Industrial System", 2nd ed., Berlin; New York: de Gruyter, 1985.
- Miles, R.E. & Snow, C.C., "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, 1984, pp.59
- Miller, D. & Droge C., "Psychological And Traditional Determinants Of Structure", *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986, pp.539-560.
- Miller, J.P., "Information processing In Organizations: An Examination Of The Contingent Effects Of Information Ambiguity, Organization Structure, Communication And Decision Making On Organizational Conflict And Effectiveness", Unpublished Ph. D. dissertation, Northwestern University, 1981.
- Milliman, J.M., Von Glinow, M.A., & Nathan, M., "Organizational Life Cycles And Strategic International Human Resource Management In Multinational Companies: Implications For Congruence Theory", *Academy of Management Review*, 1991, Vol.16, pp.318-339.
- Nohria, Nitin & Ghoshal, Sumantra, "Differentiated Fit And Shared Values: Alternatives For Managing Headquarters-Subsidiary Relations", *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, pp.491-502.
- Porter, M.E., "Competition In Global Industries: A Conceptual Framework", Paper Presented To The Colloquium on Competition in Global Industries, Harvard Business School, 1984.
- Porter, M.E., "Changing Patterns Of International Competition", *California Management Review*, 18(2), Winter 1986, pp.9-40.
- Prahalad, C.K. & Y.L. Doz., "The Multinational Mission: Balancing Local Demands And Global Vision", New York:Free Press, 1987.
- Prescott, J.E., "Competitive Environments, Strategic Types and Business Performance: An Empirical Analysis", Unpublished dissertation, Pennsylvania State University, 1983.
- Pucik, V., "Strategic Human Resource Management In A Multinational Firm", in H.V. Wortzel and L.H. Wortzel (eds.), "Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials", New York: John Wiley, 1984.
- Puffer, S.M., "A Riddle Wrapped In An Enigma: Demystifying Russian Managerial Motivation", *European Management Journal*, 11, 1993, pp.473-480.
- Robbins, S.P., "Organization Theory: The Structure And Design Of Organizations", 2nd ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1990.
- Rosenzweig, P.M. & Nohria, N., "Influences On Human Resource Management Practices In Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 25(2), 1994, pp.229-251.

- Rosenzweig, P.M. & Singh, J.V., "Organizational Environments And The Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 16(2), 1991, pp.340-361.
- Roth, K. & Morrison, A.J. "An Empirical Analysis Of The Integration-Responsiveness Framework In Global Industries", *Journal of International Business Studies*, 21(4), 1990, pp.541-564.
- Roth, K. & Morrison, A.J., "Implementing Global Strategy: Characteristics Of Global Subsidiary Mandates", *Journal of International Business Studies*, 23(4), 1992, pp.715-735.
- Roth, K., Schweiger, M.D. & Morrison, J.A., "Global Strategy Implementation At The Business Unit Level: Operational Capabilities And Administrative Mechanisms", *Journal of International Business Studies*, 22(3), 1991, pp.369-402.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, 1(3), 1987, pp.207-219.
- Schuler, R., Dowling, P. & De Cieri, H., "An Integrative Framework Of Strategic International Human Resource Management", *Journal of Management*, 19(2), 1993, pp.419-459.
- Stopford, J.M. & Wells, L.T.Jr., "Managing The Multinational Enterprise", New York, 1972.
- Taggart, J. H., "Strategy Shifts In MNC Subsidiaries", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp.663-681.
- Taggart, J.H. & McDermott, M.C., "The Essence Of International Business", Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- Taggart, J.H., "Autonomy And Procedural Justice: A Framework For Evaluating Subsidiary Strategy", *Journal of International Business Studies*, 28(1), 1997(a), pp.51-76.
- Taggart, J.H., "An Evaluation Of The Integration-Responsiveness Framework: MNC Manufacturing Subsidiaries In The UK", *Management International Review*, 37, Apr 1997(b), pp.295-318.
- Taggart, J.H., "Configuration And Coordination At Subsidiary Level: Foreign Manufacturing Affiliates In The UK", *British Journal of Management*, Chichester, 9(4), Dec 1998, pp.327-340.
- Taggart, J.H. & Hood, Neil, "Determinants Of Autonomy In Multinational Corporation Subsidiaries", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 2, April 1999, pp.226-236.
- Taylor, Sully, Beechler, Schon, & Napier, Nancy, "Toward An Integrative Model Of Strategic International Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.4, 1996, pp.959-985.
- Tichy, N. M., Fombrun, C.J. & Devanna, M. A., "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, Winter 1982, pp.47-61.
- Venkatraman, N., Ramanujam & Vasudevan, "Measurement Of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Of Approaches", *Academy Of Management. The Academy Of Management Review*, Mississippi State, 11(4), Oct 1986, pp.801-814.
- Welge, M.K., "A Comparison Of Managerial Structures In German Subsidiaries In France, India and the United States", *Management International Review*, Special Issue, 1994, pp.33-49.

- White, R. E. & Poynter, T.A., "Strategies For Foreign-Owned Subsidiaries In Canada", *Ivey Business Quarterly*, 49(2), 1984, pp.59-70.
- Yeh, Ryh-Song, "Values And Intraorganizational Influence: A Comparative Study Of Taiwanese, Japanese and American Firms in Taiwan", Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University, 1986.
- Yuen, E.C. & Kee, H.T., "Headquarters, Host-Culture And Organizational Influences On HRM Policies And Practices", *Management International Review*, 33, 1993, pp.361-383.

The Relationship between Strategic Role, Organizational Structure, Human Resource Strategy and Organizational Performance — An Empirical Study of Multinational Subsidiaries in Taiwan

WANN-YIH WU*, YA-JUNG WU*, JIE-FU LIOU**

**Department of Business Administration, National Cheng Kung University*

***Department of Business Administration, National Cheng Kung University*

ABSTRACT

This study tries to apply the concepts of strategic management and contingency management to multinational operation. The major concerns are correlations and fits between corporations' strategic role, organizational structure, and human resource strategy. Based on the empirical analysis of 98 American, Japanese, European, and Taiwanese multinational subsidiaries in Taiwan, the study concludes the following results:

1. For the corporate's strategic role of multinational subsidiaries, it is found that, on average, these subsidiaries concern much more on how to integrate their value-chain activities than how to respond to the local market, and the higher integration, the better performance.
2. Concerning the human resource strategy, most subsidiaries think that adaptive to local labor market is more important than integrated with their parents. The performance of different human resource strategies are indifferent.
3. For the firm's organizational structure, many subsidiaries are running under "hybrid infrastructure", and "organic organizations" perform inferior to the others.
4. For the interrelationships between strategic role, organizational structure and human resource strategy, it is found that the emphasis of integration in value-chain activities will facilitate a firm's integration and adaptability on HRM. And if the subsidiaries adopt higher integration in HRM, they tend to choose mechanical structure.
5. Comparing with the Japanese and European subsidiaries, American subsidiaries have higher integration in overall value-chain activities, especially in purchasing and marketing function. American subsidiaries tend to exercise similar strategies between the parents and the subsidiaries.
6. There is no fit effect on performance between strategic role, organizational structure and human resource strategy.

Keywords: multinational corporations, human resource management, strategic role, integration-response model, organizational structure

