

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 台灣集團企業控制機制之探索性研究 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 99-2410-H-004-011-  
執行期間：99年08月01日至100年09月15日  
執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：于卓民

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 100年10月07日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫  成果報告  
 期中進度報告

## 台灣集團企業控制機制之探索性研究

計畫類別： 個別型計畫  整合型計畫  
計畫編號：NSC 99-2410-H-004-011-  
執行期間： 99 年 8 月 1 日至 100 年 9 月 15 日

執行機構及系所：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：于卓民  
共同主持人：  
計畫參與人員：梁晉嘉

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告  完整報告

本計畫除繳交成果報告外，另須繳交以下出國心得報告：

- 赴國外出差或研習心得報告
- 赴大陸地區出差或研習心得報告
- 出席國際學術會議心得報告
- 國際合作研究計畫國外研究報告

處理方式：除列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年  二年後可公開查詢

中 華 民 國 100 年 10 月 7 日

## 中文摘要

本研究以質性研究法探討台灣集團企業的控制機制，研究發現台灣集團企業以獨資方式成長者，集團內部會採行集權式的控制機制；而以合資方式成長者，則會採用授權式控制機制。其次，台灣集團企業控制機制的運行，則有賴於集團企業中關鍵人物的持續要求，以及執行人才的選任與培育。

關鍵詞：集團企業、控制機制

## 英文摘要

Using a qualitative approach, this study examines control mechanisms of Taiwan business groups. We have the following findings: (1) business groups pursuing growth through wholly-owned subsidiaries tend to adopt centralized control mechanisms and groups relying on joint venture to grow tend to adopt decentralized control mechanisms; and (2) the functioning of control mechanisms in business groups depends on the determination of the key persons and the appointment and development of capable executives.

Keywords : Business groups, control mechanisms

### 壹、研究計畫之背景與目的

集團企業 (business group) 已被認為是除了北美地區以外，最主要的一種企業組織型態 (Ghemawat and Khanna, 1998; khanna and Palepu, 2000; Guillén, 2000; Yiu, Lu, Bruton and Hoskisson, 2007)，尤其是在新興經濟體中更被認為是最主要的企業組織 (Khanna and Rivkin, 2001)。因此，受惠於近年來新興經濟體的經濟蓬勃發展，對於集團企業的研究頻頻出現，主要關注的議題在於探討多角化程度對集團企業績效的影響 (khanna and Palepu, 2000; Chakrabarti, Singh, Mahmood, 2007)，以及集團企業對於集團企業成員績效的影響 (Chang and Hong, 2000; Chacar and Vissa, 2005)。然而，關於集團企業行為的研究較少，尤其是集團企業內部使用何種機制去控制 (control) 或協調 (coordinate) 旗下附屬公司 (或子公司) 的活動 (Yiu, et. al, 2007) 更是少；以對台灣集團企業研究為例，重心是家族關係連結與控制之關係 (Chung, 2006; Luo and Chung, 2005)。

然而，先前的研究多未區分台灣集團企業的類型，且較少針對台灣家族型集團企業與非家族型集團企業的控制機制進行研究。少數台灣家族型集團企業的控制較為人所熟知例如：

台塑企業，透過「總管理處」的組織結構設計，進行對於旗下關係企業的控制。台塑企業的各事業處由總部集權管理，計畫由總部制定，各事業處則負責執行。但是，實際上台灣家族型集團企業與非家族型集團企業兩者，如何去控制旗下關係企業的活動的實際作為為何？正式化與非正式化機制的使用程度多寡？我們對於上述研究缺口的瞭解甚少，值得進一步進行研究。因此，本研究將以個案研究的方式，探索下列問題：

RQ1：台灣家族型與非家族型集團企業總部採用何種正式化與非正式化控制機制控制旗下關係企業(或子公司)？

RQ2：那些因素影響台灣家族型與非家族型集團企業總部對正式化與非正式化控制機制的採用？

## 貳、文獻回顧

### 一、集團企業之控制

#### 台灣關係企業之定義

對於關係企業的認定，在法律上、商業上及學術上各有相近但略有不同之定義，以下簡要敘述對於關係企業的定義方式。

在法律上，根據公司法關係企業專章之法律規定，關係企業是指獨立存在而相互間具有下列關係之企業：一、有控制與從屬關係之公司。二、相互投資之公司。其中有控制與從屬關係之公司的定義，依據第三百六十九條之二之第一項：「公司持有他公司有表決權之股份或出資額超過他公司已發行有表決權之股份總數或資本總額半數者為控制公司，該他公司為從屬公司。」第二項：「除前項外，公司直接或間接控他公司之人事、財務或業務經營者亦為控制公司，該他公司為從屬公司。」至於控制與從屬關係之推定，依據第三百六十九條之三之規定：「有左列情形之一者，推定為有控制與從屬關係：一、公司與他公司之執行業務股東或董事有半數以上相同者。二、公司與他公司之已發行有表決權之股份總數或資本總額有半數以上為相同之股東持有或出資者。」

依據台灣證券交易所之「臺灣證券交易所股份有限公司有價證券上市審查準則補充規定」第六條，所謂「集團企業」係指於申請上市會計年度及其最近一個會計年度內，與申請公司彼此間具有控制或從屬關係之企業整體，而彼此間具有控制或從屬關係又有六種可能性(如：申請公司與他公司相互投資各達對方有表決權之股份總數或資本總額三分之一以上者，並互可直接或間接控制對方之人事、財務或業務經營者)

在研究關係企業時，許多國內研究是以中華徵信所編制的「台灣地區集團企業研究」一書，其對集團企業<sup>1</sup>的定義為依據。中華徵信所依構成條件(如由3個或3個以上的公司所構成)、結合方式(如凡經由法人轉投資關係，而持有被投資公司之股份50%以上；或公司間相互投資，而相互持有對方之股份33%以上；或未達上述比率，但實質上握有被投資公司較大股權者，視為同一集團)及大小(如集團資產總額與營收總額任一項超過新台幣50億元以上者)來定義集團企業。因此，法律與學術研究對於關係企業的定義並不一致，為便於與國內其他的研究比較，本研究將採取中華徵信所之定義。

### 控制機制之類型與影響因素

Yiu, Lu, Bruton and Hoskisson (2007) 將集團企業 (business group) (即台灣之關係企業) 的控制(內部)機制分為兩種主要的類型：水平連繫 (horizontal connectedness) 與垂直連結 (vertical linkage)。水平連繫型意指集團企業內成員之間的連結，水平連繫型的集團企業成員多是獨立存在的法人個體，但是彼此在集團內具有相互依賴的關係，集團成員間依靠多種不同的內部機制維繫彼此間的關係。

水平連繫型主要的內部機制有四：(一)內部交易機制 (internal transaction mechanism)：意指屬於同一集團企業內的個別廠商之間的产品或是資源的交易或是分配(Chang and Hong, 2000; Guillén, 2000)；(二)交叉持股 (cross shareholding)：意指集團企業內的個別廠商彼此之

---

<sup>1</sup>關係企業、集團企業、結合公司、母子公司、關連企業、複合企業、聯屬公司，為相通概念(洪貴參, 1999)。

間相互持有股權，相互持有股權可以使集團成員廠商彼此互賴，且可以促進資訊與資源的交換 (Yiu, Lu, Bruton and Hoskisson, 2007)；(三)互為董事 (interlocking directorates)：當個人同時為兩家公司以上的董事會成員時稱之，互為董事是一種非股權型態的控制與協調，但對於廠商行為具有重大影響，例如：勾結 (collusion)、操控 (cooptation) 與監督 (monitoring)、正當性 (legitimacy)、事業提昇 (career advancement) 與社會凝聚力 (social cohesion) 等五種廠商行為(Mizruchi, 1996)；(四)社會連帶 (social ties)：指屬於組織社會系統內兩個或以上的個體彼此之間有關係，社會規範使得他們的行為可以被預期，而且個人彼此之間的關係 (relationships) 變成是組織內的行為基礎，可以協調彼此的行動。這樣的社會連帶關係可以使集團企業擁有分享或交易產品的另一種選擇 (Yiu, Lu, Bruton and Hoskisson, 2007)。以韓國的集團企業(Chaebols)為例，透過價值觀的共享和共同受訓可以增加集團企業內的個別廠商的績效(Lee, 2007)。

垂直連結型的內部機制則是一種垂直的組織結構，像指揮鏈一般運作，形成一種在上的「主要擁有者」到處於下的「個別廠商」間的管理結構。在上的主要擁有者意指核心主導精英 (core owner elite)，可能是個人、個體 (例如組織) 或是個人/組織的集合，這些個人/組織擁有相同的利益，且控制集團企業的母公司或是核心公司的主要股權。垂直連結型主要的內部機制(即控制機制)有二：(一)核心主導精英 (core owner elite)：通常是集團企業的創辦人或是家族，也可能是主導集團企業管理的政府機構 (the state) (此時集團企業為國營企業)，而核心主導精英通常透過交叉持股 (cross-ownership) 或是轉投資 (pyramidal ownership structure) 的方式控制集團內的個別公司(轉投資的控制方式是指集團企業內的上層單位持有下層單位的股權)；(二)控制 (control)：核心主導精英有三種典型的控制手段，其一為整合集團內的股權與管理(亦即核心主導精英佔有公司內管理階層的主要位子，或是指派家族或是親近人士擔任主要的管理階層)，其二是核心主導精英透過垂直股權結構去控制個別公司，其三是核心主導精英透過控制影響其他公司營運的策略性資源(例如技術、通路與製造等)去影響個別公司的決策。

集團企業的類型依股權來區分，可以分為大眾持有型（widely-held）、國有企業型（state-owned）及家族企業型（family-owned）三種（Cuervo-Cazurra, 2006）。本研究聚焦在探討台灣的家族企業型與非家族企業型集團企業的控制機制。在台灣，通常當集團企業的股權為家族所擁有時，比較傾向採取水平連繫型的內部控制機制，而非家族型集團企業則比較傾向採取垂直連結型內部機制。然而，當家族型集團企業衍生傳承衝突或是專業經理人的代理問題時（邱毅，1997），可能會比較傾向採取垂直連結型的內部機制來進行控制，亦即核心主導人物傾向透過持有公司的控制股權，以擔任主要公司的管理階層，或是以交叉持股與轉投資方式控制個別公司。此外，家族型集團企業面臨因創業團隊與內部創業所形成的關係企業（許士軍，1997），或是跨產業設立集團子公司時，可能會傾向採取垂直連結與水平連繫兩種類型的混合（mixed），由核心主導精英控制新成立的事業，並採取水平連繫型內部機制，以加強對新設立事業的資源與資訊交換，如此可以提高新設立事業的存活率。

非家族型集團企業由於不受到家族關係的限制，通常傾向採取垂直連結型內部機制以進行控制。由於核心主導精英的時間與精力有限，因此也可能會採取水平連繫型內部機制，以遂行對個別公司的控制。社會連帶的水平連繫機制較不會被非家族型集團企業採行，因為非家族型集團企業通常較不偏好透過社會規範，以及個人或個體間的關係去進行控制。

綜合前面的文獻探討可知，學者對於多國公司對子公司的控制機制研究極多（Pralhad and Doz, 1981; Gupta, Govindarajan and Malhotra, 1999; O'Donnell, 2000; Hewett, Roth and Roth, 2003），對正式化與非正式化控制機制的內涵已有深入探討，對使用正式化與非正式化控制機制的適用情境也有些研究成果（O'Donnell, 2000）（表一）。然而，集團企業對於旗下子公司如何控制的研究則相對較少，例如我們瞭解集團企業使用某些內部機制（例如水平連繫型與垂直連結型）去影響集團內個別公司的行為與決策（Yiu, Lu, Bruton and Hoskisson, 2007），但是我們並不瞭解集團企業實際上如何使用正式化與非正式化控制機制，尤其是對於台灣集團企業（家族型與非家族型）在不同情境下如何選用/使用正式化或非正式化控制機制更是瞭解有限。例如：我們雖然知道台塑集團透過「總管理處」的設計，將各事業處(旗下子公司)由

總部集權管理，計畫由總部制定，而各事業處則負責執行。但是我們並不瞭解「總管理處」實際上如何去控制集團內個別公司(最常聽到的是高專的功能)，到底何時採用正式化的控制機制，何時採用非正式化的控制機制呢？

表一 有關控制之研究：多國公司與集團企業

	多國公司	集團企業
控制類型 (types of control)	<p>正式控制機制：部門化、集權或分權、正式化與標準化、規劃、產出與行為控制。</p> <p>非正式控制機制：橫向或跨部門的關係、非正式的溝通、社會化 (Martinez and Jarillo, 1989)。</p>	<p>水平連繫型：內部交易機制、交叉持股、互為董事、社會連帶。</p> <p>垂直連結型：核心主導精英、控制(整合集團內的股權與管理、垂直股權控制、控制策略性資源 ( Yiu, Lu, Bruton and Hoskisson, 2007) )。</p>
情境 (contexts)		
1. 文化因素 (culture)	<p>當文化距離大時，多國公司傾向採用非正式的投入控制 (input control)，例如員工訓練 ( Hamilton and Kashlak, 1995)；在高文化內涵的國家，使用文化控制比較有效 (Lee, 2007)。</p>	<p>是否文化距離的大小會影響集團企業的控制機制，目前的所知有限。但是當集團企業進入國外市場時，應該會傾向採用非正式的控制，例如指派家族或親信為海外子公司負責人 (Tsang, 2001)</p>
2. 任務的本質 (nature of task)	<p>當任務的本質具有高獨立性與完整性，且任務績效難以精確衡量時，應該採用派閥控制 (clan control) (Ouchi, 1980)。</p>	<p>組織的營運越複雜時，文化性控制越具有重要性 (Chu, 2001)。</p>
3. 網絡關係	<p>當母子公司為互賴的網絡關係時，應該採用非正式的社</p>	<p>集團企業的運作是由核心人物(key individuals)間的關係</p>

(network)	會控制來管理海外子公司 (O'Donnell, 2000)。	所主導時，即是採用管理連結 (managerial ties) 的非正式控制機制 (Chung, 2006)。
4. 互賴類型 (interdependence)	在母子公司為互惠 (reciprocal) 的互賴類型之下，文化控制較適宜；當母子公司的互賴關係為循序 (sequential) 類型時，母公司傾向使用正式的控制機制 (Baliga and Jaeger, 1984)。	
5. 回應當地的需要 (local response)	銷售功能必須給子公司彈性，以回應當地的壓力，因此會減少正式化控制的使用 (Doz and Prahalad, 1984)；海外子公司與當地公司的連結越多，多國公司總部越會減少使用程序控制的程度 (Yu, Wong and Chiao, 2006)。	

## 參、研究方法

### 一、個案研究法

為達成本研究目的，本研究主要採取個案訪談的探索性研究方式，以深入瞭解台灣集團企業的控制機制。Eisenhardt(1989)認為個案研究法注重研究單一背景下的動態狀態，也特別適用於新研究主題的領域。Eisenhardt 並訂定個案研究法的八步驟：(1)定義研究問題,(2)選擇個案,(3)蒐集資料,(4)進入研究場域,(5)分析單一個案資料,(6)找尋跨個案的模式(相似或相異處),(7)形成假說,(8)與文獻對話。Eisenhardt 認為個案研究法由多重資料庫的連結、比較、歸納而來，這些資料的來源都與實務結合，從中推論出的假說與理論也較具有可行性。但由於這些資料可能太過複雜，所推論出的理論可能具有不夠淺顯易懂的缺點。

Yin(1994)認為個案研究是一種實務性的調查方式，當所研究的現象與現實生活之間的界線並不明確時，透過多種來源的證據，對該現狀加以調查。Yin(1994)認為個案研究必須把握

### 三大原則：

1. 利用多重的證據來源
2. 建置個案研究的資料庫
3. 保持證據的關連性。

結合以上學者的觀點，個案研究適用於對某一主題尚未系統性瞭解時的探索性研究，為了確保假說與命題的完整性，個案資料應該從多重來源獲得，最後提出命題或假說以供後續研究參考。由於對本研究主題現有的本土研究有限，個案研究應能達到獲得洞見(insight)的目的。

### 二、個案選擇的方式與原則

本研究主要的研究目的為找出台灣集團企業（家族型與非家族型）的控制機制，以及探討各種控制機制的應用情境，最後發展命題並給予建議。由台灣地區集團企業研究(中華徵信所, 2009)可知，台灣家族型集團企業多分佈在傳統產業（食品或石化工業）與金融產業，而非家族型集團企業則多分佈在資訊電子產業。因此，本研究的個案研究對象，預計家族型與非家族型集團企業至少各一家，前者由傳統產業中選取，後者由資訊電子產業中選取。本研究預計的個案研究對象之產業別差異甚大，符合 Eisenhardt (1989) 中所述的個案選取的原則應具有差異性。國內研究者進行產業別差異大的個案研究時，也曾採取相同之做法(劉子歆，洪世章 & 朱詣尹，2003)。根據前述個案選擇原則，本研究選擇台塑集團（石化產業）與聯華神通集團（資訊電子產業）兩大集團企業，為研究之訪談對象。

### 三、個案公司基本資料

個案公司一台塑集團基本資料如下：

成立日期	中華民國 43 年 10 月 30 日。 (以核心公司：台灣塑膠實業公司為準)
------	--

上市日期	中華民國 53 年 07 月 27 日。 (以核心公司：台灣塑膠實業公司為準)
主要經營業務	聚氯乙稀(PVC)、氯乙稀、液、高密度聚乙稀、 低密度聚乙稀聚乙稀醋酸乙稀酯、線性低密度聚乙 稀、台麗朗棉、丙烯酸酯丙烯晴、碳素纖維、甲基丙 烯酸甲酯、環氧氯丙烷及聚丙稀等。 (以核心公司：台灣塑膠實業公司為準)
關鍵人物	王永慶
集團分子企業家數	148(2009)
經營行業別個數	50(2009)
上市櫃公司家數	10(2009)
集團股票市值 (年底/億元)	24,771(2009)

個案公司二聯華神通集團基本資料如下：

成立日期	中華民國 44 年 07 月 20 日。 (以核心公司聯華實業公司為準)
上市日期	中華民國 65 年 07 月 19 日。 (以核心公司聯華實業公司為準)
主要經營業務	麵粉、麥片、其他
關鍵人物	苗豐強
集團分子企業家數	205(2009)
經營行業別個數	34(2009)
上市櫃公司家數	6(2009)
集團股票市值 (年底/億元)	1,658(2009)

#### 四、次級資料收集與整理

本研究收集關於兩大集團之相關報導與書籍，並整理與控制機制有關之資料。參考書籍

如：他們為什麼成功？—台塑（1997）、向台塑學合理化（2006）、雙贏策略—苗豐強策略聯盟的故事（1997）、棋局雙贏—苗豐強的全球化策略（2002）等書籍。並收集 2007-2009 年聯合報、中國時報、天下雜誌與遠見雜誌等四大刊物，關於兩大集團企業的報導。整理次級資料後，本研究據此描繪兩大集團企業控制機制之概況，並選擇若干與集團企業控制機制有關的重大事件，研擬與訪談對象的提問。

## 五、訪談對象與時間

本研究訪談台塑集團總管理處侯主任，以及聯華神通集團之核心公司，聯華實業股份有限公司景總經理。訪談資訊整理於表二。

表二 訪談資訊整理

與談企業	與談對象	與談地點	與談時數
台塑集團	總管理處侯主任	台塑大樓	2 小時
聯華神通集團	聯華實業景總經理	聯華總公司	2 小時

## 六、台塑集團控制機制闡述

### 財務控制機制

台塑集團主要是透過交叉持股方式，遂行對旗下關係企業的質實控制。台塑關係企業中，主要是透過長庚醫療財團法人、台灣塑膠、南亞塑膠與台塑石化等四大企業，是主要的進行交叉持股投資的關係企業。

### 管理控制機制

本研究根據所收集的次級資料與訪談內容，整理出台塑集團的管理控制機制如下。

## 1. 總管理處的功能

民國 57 年設立之總管理處功能如下：建立管理制度，做為企業營運軌道；統籌企業整體資源、協助各公司提升營運績效、強化企業經營體質；共同事務集中處理，精減用人，提升效率品質。總管理處下設有兩類型專業人員，分別為共同事務幕僚和總經理室內之專業幕僚。總管理處的人員選任，是由台塑集團內各事業部的中階主管人員中選任。兩類型專業幕僚則具備不同之功能，分述於下：

共同事務幕僚提供服務給各事業，計有十三個單位：海外事業管理部、環保管理中心、麥寮資材中心、經營專案一與二組、麥寮管理部、進出口事務組、大樓管理處、資訊部、營建部、採購部及發包中心、財務部、法律事務室及秘書室；

總管理處總經理室設有二十個單位，主要功能如下：

- (1)制定企業各項管理制度並電腦化
- (2)推動管理制度執行及業務稽核
- (3)採購案、工程預算及發包、驗收案之審核
- (4)協助各經營事業單位經營管理之改善
- (5)企業專案改善
- (6)規劃辦理企業共通性教育訓練

## 2. 決策小組

民國 95 年王永慶指示成立行政中心，由七位資深領導幹部擔任委員，負起全企業經營督導重責。主要決策小組的成員為總管理處的總經理與副總經理、行政中心副總裁、上市公司台化與福懋之董事長、台塑董事長、南亞塑膠董事長、台塑石化董事長。其中有部分公司與職位由同一人兼任，因此，被稱為「七人決策小組」。該小組可說是台塑企業的最高權力機構，進行主要的台塑集團發展策略之決策。創辦人在世時，則是負責主要的策略制定，提供創辦人進行決策參考；創辦人辭世後，則是作為台塑集團永續經營的主要發展策略制定機制。

、聯華神通集團控制機制闡述

### **財務控制機制**

聯華神通集團是利用交叉持股的方式進行集團關係企業的財務控制。集團主要以聯華實業與神達電腦兩大關係企業，進行交叉持股的財務控制。透過該兩大關係企業之轉投資方式，遂行集團的財務控制機制。

### **管理控制機制**

本研究根據所收集的次級資料與訪談內容，整理出聯華神通集團的管理控制機制如下。

聯華神通集團的控制機制，主要是透過專業經理人的選任來進行。集團董事長藉由與各專業經理人之定期與不定期的會議，了解集團企業的發展現況，並且與各專業經理人擬定各事業體的發展策略。偶爾集團董事長會擬定發展策略，交由特定或部分的事業體主持人執行。事業體之間，除了專業經理人互兼董監事職，而定期參與事業體之年度股東大會外，並無固定的內部交流聚會。

## **肆、討論**

### **一、台塑集團的控制機制**

台塑集團的控制機制是以正式控制機制為主，以功能別劃分各事業單位，經總管理處的十三個單位，彙整集團內各事業體的各項經營資訊，主要管控六大管理機能，分別是營業管理、生產管理、資材管理、工程管理、人事管理及財務管理。顯見台塑企業透過總管理處的設計，遂行集權式管理之目的。其中，總管理處下設有單位，專責提出各項經營管理的改進計畫，每月設定績效目標，要求小組成員提出各項關於集團內部的改善計畫。由於，總管理處的成員，皆是各事業體中的資深人員所選任，因此，總管理處各單位成員皆具有深厚的實務經驗，可以提出實際而有效的管理改進方案。

其次，台塑集團會適時採用非正式的控制機制，例如以任務小組的形式，解決跨部門的問題；以非正式溝通的方式，如主要上市公司高階主管兼的溝通、協調；台塑企業更透過設立學校的方式，對潛在員工進行社會化的訓練。

台塑集團控制機制能夠管控嚴謹，且運作順暢，本研究歸納為下列四項主要因素：

a. 創辦人持續要求

以次級資料以及訪談內容來歸納可知，諸多的集團經營細節與策略性作為，皆是來自創辦人的持續要求。例如：整體台塑集團的財務結算系統，在 1990 年時為每月七日，改進到 2000 年的元月為三日。但創辦人感到並不滿意，要求持續改進到，終於在 2000 五月時，達成每月 1 日出財務報表的目標。期間需要總管理處各機能組，進行各事業體間的流程改善、表單簡化、電腦作業處理，以及作業合理化等方面的改善工作。

b. 人才選任適所

台塑集團總管理處各機能組的組員，皆由集團內各事業體的資深人員出任。因此，總管理處人員具有實務經驗，可以提出實際有效的經營管理改進計畫，以提高各事業體的經營效率。其次，總管理處人員可以針對各事業體所提出的定期與不定期報告等資訊，迅速做出合理與否的判斷，提出接受或改進的意見。

c. 一致的經營理念與實踐

台塑集團企業的經營理念為「勤勞樸實、追根究柢」。根據諸多的次級資料內容，可知台塑集團創辦人念茲在茲的，即是追求刻苦耐勞，且永不滿足於經管理效率之改進。此外，訪談台塑集團總管理處侯主任時，從踏進台塑大樓開始，大樓內部的設計皆以白色為主，並無其他擺設。訪談時會議室內部簡單擺設一張陳舊會議桌，以及數張鐵椅。期間，台塑集團並提供內部自有的七葉膽茶供飲用。訪談過程，總管理處侯主任皆不假思索的述及，諸多改善的要求揭示來自創辦人的持續要求。顯見台塑集團高階主管，深深受到創辦人經營理念的影響，且顯露出深以為傲的自信。

d. 獨資經營

台塑集團的成長模式，多以獨資經營的方式成長。除了部分的新事業為合資經營以外，例如台塑汽車。大多數的台塑集團事業體，皆是透過主要事業體間轉投資的方式進行。由於台塑集團透過交叉投資的方式控制主要事業體，因此，轉投資的新事業掌控權多為台塑集團

所有。獨資經營的方式，有助於台塑集團以總管理處進行中央集權式的控制機制，而不必受制於其他股東的個別考量。

#### e.長壽的創辦人

台塑集團的嚴密控制機制，並不是一朝一夕可以完成且運行順暢的。乃是創辦人自身的堅持與要求，以及創辦人夠長壽，才能夠有效果。創辦人夠長壽，才能夠使控制機制的運作，有足夠的時間可以內化成為集團內部成員自發性的習慣。這是一種根本性的習慣改變，從員工進入集團創辦之學校開始，到員工退休為止，使得集團內部員工養成注重效率的習慣。

#### f.垂直整合的價值鏈

由於台塑集團專注在石化的上中下游產業，因此，事業體內的人才與資源皆具有共通性，甚至是供應商與顧客的關係。因此，產業的高度垂直整合結構，有助於集團內部將正式的控制機制予以一致化。不會因為產業差異性，倒是推行標準化的管理機制時，會有不一樣的績效標準存在，因而產生內部摩擦。

## 二、聯華神通集團的控制機制

聯華神通集團並無總管理處的設置。集團內各事業體的專業經理人，是由集團董事長選任，專業經理人主要是對集團董事長負責。集團董事長對各事業體的專業經理人訂定年度績效指標，並每月定期檢視各事業體的財務報表，且集團董事長會至各事業體視察業務。各事業體專業經理人彼此之間並無固定或非正式的聚會，僅有兼任其他事業體的董事時，才會在各事業體的董事會與股東會上見面。

集團董事長專責思考集團成長策略，有時會指示各事業體專業經理人支援特定策略計畫，此時會有集團內資源相互交流情況，但通常是個案。例如：集團內 A 事業體負責某項專案，集團董事長會要求 B 事業體將某位人才轉移至 A 事業體任職。此外，聯華神通集團的控制機制，是以高階專業經理人的選任為主。例如：集團某高階經理人能力獲得肯定，則集團董事長會指派該經理人負責兩個或以上的事業體經營。

據此，本研究整理聯華神通集團控制機制的主要影響因素如下：

#### a.地方分權管控

本研究認為聯華神通集團採取基於信任與能力的授權機制。亦即集團內部各事業體的經營管控，是由各專業經理人單線向集團董事長負責，報告當月、季度與年度的財務報表，以及執行集團董事長關於該事業體未來成長之策略，或是自行提出未來成長的策略。由於集團各事業體之間的業務差異性即大，例如：集團本業以傳統產業的麵粉業起家，但是集團跨足資訊電子產業與物流業，由於產業間的差異程度大，因此，集團內部難以將控制機制標準化。

#### b.合資方式成長

聯華神通集團的成長模式為合資方式。聯華神通集團的成長，除了麵粉本業為獨資方式成長以外，多是利用合資方式成長。例如：由麵粉業跨足石化產業，即是以合資方式成立聯成石化公司；神通公司的加入，則是現任集團董事長加入神通，與神通公司創辦人共同努力。因此，聯華神通集團想要設置總管理處以集中管理集團資源，卻因集團內部的資源爭奪等問題，導致總管理處的設立兩次，仍未竟成功。

計畫成果自評，本研究歸納出下列幾項發現：

- a. 財務自主有助於推行集中式的控制機制
- b. 集團關鍵人物的持續要求，有助於建立正式控制機制
- c. 正式控制機制的運行，有賴於適當人才的選任
- d. 垂直整合度高的產業，有助於正式控制機制的建立
- e. 集團關鍵人物一致的經營理念與長壽，有助於控制機制的內化
- f. 合資方式成長的集團企業，較依賴高階經理人的經營能力。因此，採取分權式的控制機制，有助於集團的成長。

## 參考文獻

- 天下編輯群(1997), *他們為什麼成功?—台塑*, 台北: 天下雜誌.
- 中華徵信所(2009). *台灣地區集團企業研究*. 台北: 中華徵信所.
- 苗豐強(1997), *雙贏策略—苗豐強策略聯盟的故事*, 台北: 天下文化出版社.
- 苗豐強(2002). *棋局雙贏—苗豐強的全球化策略*, 台北: 天下雜誌.
- 詹錦宏、李文義、陳昱仁、陳亭羽、徐憶文等 (2006), *向台塑學合理化*, 台北: 遠流出版社.
- 劉子歆, 洪世章, & 朱詣尹 (2003). 網際網路, 交易成本與組構場域-台積電與趨勢科技之個案研究. *資訊管理學報*, 9(2), 73-107.
- Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. (1984). Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 25-40.
- Chacar, A., & Vissa, B. (2005). Are emerging economies less efficient? Performance persistence and the impact of business group affiliation. *Strategic Management Journal*, 26(10), 933-946.
- Chu, W. (2001). Contingency organizations and shared values: Multiple logics in managing diversification. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(1), 83-99.
- Chung, H. M. (2006). Managerial ties, control and deregulation: An investigation of business groups entering the deregulated banking industry in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 505-520.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 419-437.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ghemawat, P., & Khanna, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V., & Malhotra, A. (1999). Feedback-seeking behavior within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 20(3), 205-222.
- Hamilton, R. D., & Kashlak, R. L. (1999). National influences on multinational corporation

control system selection. *Management International Review*, 39, 167-189.

Hewett, K., Roth, M. S., & Roth, K. (2003). Conditions Influencing Headquarters and Foreign Subsidiary Roles in Marketing Activities and Their Effects on Performance. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 567-586.

Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.

Lee, J. H. (2007). Managing Diversified Firms through Socio-Cultural Mechanisms: A Focus on Korean Chaebols. *management revue. The International Review of Management Studies*, 18(1), 23-41.

Luo, X., & Chung, C. N. (2005). Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 404-439.

Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489-514.

O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 25, 129-141.

Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1981). An approach to strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 22(3), 5-13.

Tsang, E. W. K. (2001). Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 88-93.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2 ed.). CA: Thousand Oaks: Sage.

Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D., & Hoskisson, R. E. (2007). Business groups: an integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1551-1579.

# 國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2011/10/07

國科會補助計畫	計畫名稱: 台灣集團企業控制機制之探索性研究
	計畫主持人: 于卓民
	計畫編號: 99-2410-H-004-011- 學門領域: 策略管理
無研發成果推廣資料	

99 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：于卓民		計畫編號：99-2410-H-004-011-					
計畫名稱：台灣集團企業控制機制之探索性研究							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 （本國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 （外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>無</p>
--	----------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

# 國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表  未發表之文稿  撰寫中  無

專利： 已獲得  申請中  無

技轉： 已技轉  洽談中  無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

計畫成果自評，本研究歸納出台灣集團企業控制機制之研究發現：

a. 財務自主有助於推行集中式的控制機制

b. 集團關鍵人物的持續要求，有助於建立正式控制機制

c. 正式控制機制的運行，有賴於適當人才的選任

d. 垂直整合度高的產業，有助於正式控制機制的建立

e. 集團關鍵人物一致的經營理念與長壽，有助於控制機制的內化

f. 合資方式成長的集團企業，較依賴高階經理人的經營能力。因此，採取分權式的控制機制，有助於集團的成長。