

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

多國企業子公司自主權決策因素之研究 – 三種理論觀點
之整合型架構

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC94-2416-H-004-024-

執行期間：94年08月01日至95年07月31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

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 95 年 8 月 28 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

多國企業子公司自主權決策影響因素之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC 94-2416H-004-024

執行期間：94 年 8 月 1 日至 95 年 7 月 31 日

計畫主持人：國立政治大學企業管理學系 于卓民 教授

成果報告類型：精簡報告

執行單位：國立政治大學企業管理學系

中 華 民 國 95 年 7 月 31 日

多國企業子公司自主權決策影響因素之研究

摘要

本研究結合資源依賴理論與機構理論，探討新興工業化經濟體 (newly industrialized economies, NIEs) MNEs 至轉型中經濟體 (transitional economies, TEs) 進行 foreign direct investment (FDI) 的多國企業 (multinational enterprises, MNEs)，子公司營運自主權程度受到母、子公司雙向的資源、經驗，及地主國機構環境的影響程度。本研究另探討機構環境差異對於資源、經驗與自主權程度形成的干擾效果。研究樣本為大中華地區 (Greater China area) 的 NIEs (台灣) 至 TEs (中國大陸) 投資的 820 家企業。實證結果顯示：(1) 母公司的資源、國際營運經驗愈多，對於子公司自主權程度有負向影響；(2) 子公司的資源、地主國營運經驗愈多，對於自主權程度有正向影響；(3) 認知機構環境差異程度愈高，對於子公司自主權程度有負向影響；(4) 母公司資源與子公司地主國營運經驗，在認知機構環境差異小的情況下，對子公司自主權程度有負向影響；(5) 子公司資源在不同的認知機構環境差異下，對自主權程度有正向影響。

關鍵字：多國企業，自主權，資源依賴理論，機構理論。

Abstracts

This study integrates the resource dependence theory and the institution theory to exam how MNEs subsidiaries' autonomy will be influenced by the resources, experiences, and institutional differences. The moderating effects of institutional variables have also been discussed. Hypotheses were tested on a sample of 820 firms from newly industrialized economies (Taiwan) to transitional economies (China). Findings suggest that the parent's resource and experience will decrease subsidiary's autonomy level, subsidiary's resource and experience will increase their autonomy level, institutional differences will have negative effects on subsidiary's autonomy level. Under different institutional situation, the subsidiary's resource has positive effects on the autonomy level, but the parent's resource and the subsidiary's experience only have effects under perceived no institutional difference situation.

Keywords: MNEs, Autonomy, Resource dependence theory, Institution theory.

壹、導論

自主權的定義為組織管理者賦予部屬職權的多寡程度 (Child, 1973)，在 MNEs 中，子公司的自主權是母公司為提升子公司處理地主國事務的效率及彈性，賦予子公司的決策權限 (Edwards, Ahmad, & Moss, 2002; Garnier, 1982; Gates & Egelhoff, 1986; Taggart, 1997)。過去對於子公司自主權的研究，較未同時使用母、子公司雙邊資源的角度進行探討 (Edwards et al., 2002; Garnier, 1982; Gates et al., 1986; Young & Tavares, 2004)，本研究結合資源依賴理論與機構理論，分別探討母、子公司的資源、經驗，與機構環境差異對自主權的影響。

在有關 MNEs 自主權的研究中，多使用來自已開發國家 (DCs) 的 MNEs 至其他 DCs 的 FDI 進行實證，但是來自 DCs 的大型 MNEs 通常較具規模、擁有較充裕的資源與豐富的海外營運經驗，所以實證結果可能較無法類推至來自 NIEs，較為缺乏資源、國際營運經驗的 MNEs，這些 MNEs 多數為中、小企業，擁有子公司的數目較少，使得母、子公司規模差異有限，甚至子公司在整合價值活動後，出現母小子大的情形，這種情況值得進一步的探究。此外，近年到 TEs 進行 FDI 的現象逐漸普遍 (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000; Wright, Filatotchev, Hoskisson, & Peng, 2005)，由於 TEs 擁有龐大的市場潛力及低廉的要素成本，所以吸引大批 MNEs 進入，但這類的國家多處於市場自由化初期，法令及營運環境的成熟度較低，機構環境穩定性不如 DCs，使得 MNEs 在 TEs 中必須同時面對產業與機構環境的挑戰 (Hoskisson et al., 2000)。

因此，本研究以 NIEs (台灣) 至 TEs (中國大陸) 進行 FDI 為研究情境，探討過去的理论對於來自 NIEs 中、小型 MNEs 之適用性，希望藉由：(1) 資源依賴理論分析來自 NIEs 中、小型 MNEs 的母、子公司資源、經驗，對於子公司自主權的影響；(2) 機構理論探討 TEs 的機構環境差異對子公司自主權的影響；(3) 並進一步探討 TEs 的機構環境差異對母、子公司的資源、經驗與自主權關係的干擾效果。以下依序呈現文獻回顧、假設推導、研究方法、實證結果、及結論。

貳、文獻回顧與研究假說

MNEs 子公司自主權包括自主權廣度 (scope) 及自主權深度 (scale)。自主權廣度是指子公司在生產、行銷、人事、財務、與研發等各項價值活動上是否有決策權 (Bowman, Duncan, & Weir, 2000; Edwards et al., 2002; Garnier, 1982; Gates et al., 1986; Newburry, Zeira, & Yeheskel, 2003; Taggart & Hood, 1999)，範圍愈廣，代

表子公司可以進行決策的價值活動愈多；自主權深度則指子公司在單項價值活動所擁有的決策權力大小，權力愈大，代表子公司在該項價值活動中可以進行決策的項目越多，甚至包括策略面的決策 (Newburry et al., 2003)。當 MNEs 子公司擁有多種價值活動決策權，且在個別價值活動擁有較大的決策權時，顯示 MNEs 子公司擁有較高的自主權。

過去的研究顯示，影響子公司自主權的因素大致來自於母公司、子公司、及地主國環境 (Andersson & Forsgren, 1996; Bartlett & Ghoshal, 1989; Garnier, 1982; Gates et al., 1986)。母公司對於子公司自主權的授權依據，受到 MNEs 組織的策略構想，及內部決策方式所影響。從控制的角度來觀察，MNEs 母公司會對子公司的策略定位、營運活動、及所扮演的角色進行控制，控制的強度會受到子公司的營運環境、成熟度 (maturing) 及子公司獲取外部資源的能力影響 (Prahalad & Doz, 1981)。子公司隨著 MNEs 的整體策略推展，在不同的階段扮演不同的角色，這種角色變化會影響子公司的自主權程度 (White & Poynter, 1984)。一般子公司在成立初期，資源不足，必須依賴母公司的挹注，因此在 MNEs 的角色由母公司決定 (Gupta & Govindarajan, 1991; Jarillo & Martinez, 1990)，子公司擁有較少的自主權。但隨著子公司逐漸成長，擁有更多資源後，子公司將降低對母公司的依賴，有能力選擇在 MNEs 內部需要扮演的角色 (Birkinshaw & Hood, 1998)。在地主國方面，由於子公司所處的機構環境與母國有所差異，因此母公司的優勢無法完全在當地應用，尤其在 TEs 的子公司，在市場開放初期、政策鬆綁、及法令規範不完全的情境下，機構環境對於子公司的影響更為明顯 (Delios & Henisz, 2000)，使得 MNEs 必須調整子公司的決策權限，以回應整體策略及當地環境需求。

資源與自主權

企業競爭力來自於它們的資源、能力 (Penrose, 1959)，這些資源、能力必須具備價值 (value)、稀少 (rare)、難以模仿 (imitable) 及無法替代 (non-substitutable) 等特性，透過這些資源，企業可以建立競爭優勢，獲得良好的營運績效 (Barney, 1991; Porter, 1980)，特別是當企業能夠在支配現有資源及獲取新資源之間取得平衡時，能產生更大的效益 (Wernerfelt, 1984)。當組織資源不足時，必須依賴其他組織提供所缺乏的資源，使得營運活動的不確定性提高；當組織資源充裕時，則不必依賴其他組織，可降低營運活動的不確定性 (Thompson, 1967)。組織擁有的資源及對於資源的控制能力，會形成組織的權力，在資源交換過程中，一方擁有的資源愈有價值、流動性愈大，則擁有愈大的權力

(Andersson et al., 1996; Simmel, 1978)。

因此當母公司資源（如資金、技術與管理能力等）充裕時，子公司會增在 MNEs 內部（如母公司或其他子公司）的互動，以獲取所需的資源，此時母公司有權力處理資源協調、分配的工作，使得子公司自主權降低；反之，若子公司資源豐富，則不需從 MNEs 內部取得所需的資源，使得母公司的影響力降低，子公司可以擁有較高的自主權 (Ghoshal & Nohria, 1989)。從資源流動的角度觀察，當子公司的資源大部分來自母公司時，資源呈現流入 (inflow) 狀態，顯示子公司必須依賴母公司；但是當子公司的資源呈現流出 (outflow) 的狀態時，對於母公司的依賴減少。因此在母、子公司互動時，擁有愈多的資源就能擁有愈多的談判力 (bargaining power) 與權力 (Gupta et al., 1991)。根據以上論述，本研究推導出假設 1、假設 2。

H1：母公司擁有的資源愈多，子公司擁有的自主權程度愈低。

H2：子公司擁有的資源愈多，子公司擁有的自主權程度愈高。

MNEs 進行海外投資必須搭配適當的市場知識，這些知識有助於 MNEs 進行海外營運活動，所以是有價值的資源。當 MNEs 的國際營運經驗愈豐富，愈容易獲得規模經濟、學習效果、有能力降低海外營運不確定性、及建立良好的管理模式，有助於 MNEs 處理 FDI 及後續的營運管理 (Johanson & Vahlne, 1977)。所以 MNEs 國際營運經驗愈豐富，愈有能力整合、協調子公司的營運活動，使得子公司的自主權會降低。

H3：母公司的國際營運經驗愈豐富，子公司擁有的自主權程度愈低。

子公司成立初期，大多缺乏營運資源，且成立時間較短，無法建立當地連結，從當地的外部環境取得資源，因此必須依賴母公司支援 (Gates et al., 1986)。隨子公司逐漸累積營運經驗，不但可以增加資源存量，也逐漸建立與地主國企業的連結，可以獲得更多元的資源取得管道，會降低對母公司的依賴 (Young et al., 2004)，在這種情況下，子公司經驗增加，有能力自行取得所需的資源，且處理營運活動，使得授權子公司決策風險降低，並有助於 MNEs 整體的資源調配 (Garnier, 1982)，因此會傾向給予子公司更多決策空間 (Prahalad et al., 1981)。故推導出假設 4：

H4：子公司的地主國營運經驗越豐富，子公司擁有的自主權程度愈高。

機構環境與自主權

不論正式或非正式的組織結構與管理程序，都會受到外在環境影響，當面對環境變化程度愈高時，組織會給予較多的授權，以回應環境的變化 (Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967)。當母國與地主國的機構環境差異大時，母公司不容易處理來自地主國客戶、供應商與政府的資訊，將增加決策風險，為了避免此種風險，母公司會傾向授權子公司因應地主國機構環境自行決策 (Garnier, 1982)；除了決策風險外，從決策效率的角度來看，母公司也願意給予子公司較多的權限 (Ghoshal et al., 1989)。因此，機構環境差異愈大時，子公司的自主權隨之升高 (Egelhoff, 1988; Gates et al., 1986; Gupta et al., 1991; Hedlund, 1981)。故得出假設 5：

H5：母公司認知與地主國機構環境差異愈大時，子公司擁有的自主權程度愈高。

機構環境的干擾

企業資源是制訂策略的要件，也是創造利潤的基礎，然而企業擁有資源僅顯示具備必要條件，必須結合外在機會、環境等充要條件，才能發揮綜效 (Collis & Montgomery, 1995)，形成企業競爭優勢 (Grant, 1991)，提升企業營運的績效 (Granovetter, 1985)。機構環境的影響對於跨國營運的 MNEs 更為明顯，當機構環境差異大時，會衝擊 MNEs 所擁有的資源與優勢，使得 MNEs 提高對於營運風險的認知，此時若母公司擁有較多的資源或經驗 (如具備技術與管理上的優勢，或豐富的國際營運經驗)，較有能力處理地主國機構環境所帶來的不確定，便會採取集權的方式，直接處理地主國機構環境的挑戰 (Nohria & Ghoshal, 1994)。若子公司擁有較多的資源或經驗 (如具備完整的價值活動或豐富的地主國營運經驗)，較有能力因應挑戰時，母公司會願意給予子公司更多自主權。因此，母、子公司的資源、經驗和自主權的關係，會受到機構環境干擾。本研究提出假設 6：

H6：母公司認知與地主國機構環境差異愈大時，將干擾母公司特性、子公司特性與子公司自主權程度之間的關係強度。

H6a： 母公司認知與地主國機構環境差異愈大時，將增強母公司資源與子公司自主權程度之間的負向關係。

H6b： 母公司認知與地主國機構環境差異愈大時，將增強子公司資源與子公司自主權程度之間的正向關係。

H6c: 母公司認知與地主國機構環境差異愈大時，將增強母公司國際營運經驗與子公司自主權程度之間的負向關係。

H6d: 母公司認知與地主國機構環境差異愈大時，將增強子公司地主國營運經驗與子公司自主權程度之間的正向關係。

參、研究方法

本研究資料來源為經濟部的「製造業對外投資調查」。資料調查時間為 2003 年 4 月；調查母體為至 2002 年 12 月止，經政府核准至其他國家或地區進行 FDI 的製造業廠商，調查中針對實際進行海外營運活動的業者隨機發出 2,375 份的問卷，實際回收 1,852 份，回收率 72.03%。本研究選擇至大陸投資之 820 家企業樣本進行實證分析。樣本廠商有 36.95% 是資訊電子業；28.54% 為金屬機械業；其餘化學工業與民生工業約各佔 17%；在企業規模方面，200 人以下的中、小企業佔 75%，200 人以上的大型企業佔 25%。以下分別說明研究變數的定義、衡量方式。

子公司自主權程度

本研究的因變數為「子公司自主權程度」。使用 5 題問項衡量子公司自主權程度。分別為：(1) 海外事業主要策略、(2) 當地市場價格策略、(3) 當地市場銷售策略、(4) 當地人事調配、及 (5) 當地財務調度。

母公司資源

母公司資源的衡量方式為：(1) 研發密集度、(2) 母公司規模、(3) 母公司產品水準等三項指標。研發密集度為企業總研發金額除以總營業額；母公司規模為員工人數取 log 值；母公司產品水準則為：(3-1) 母公司產品附加價值、(3-2) 母公司產品種類、及 (3-3) 母公司產品技術水準。

子公司資源

子公司的資源的衡量方式為：(1) 子公司研發規模、(2) 子公司產品水準 (Edwards et al., 2002)、及 (3) 子公司價值活動完整程度等三項指標。子公司研發規模為子公司研發費用占企業總研發費用比例；子公司產品水準使用 7 題問項，分別為：(2-1) 產品技術是否由子公司自行研發、(2-2) 子公司產品資本要素投入程度、(2-3) 子公司產品技術要素投入程度；(2-4) 子公司產品附加價值、(2-5) 子公司產品水準、(2-6) 子公司產品種類、及 (2-7) 子公司是否進行海外再增資；價值活動完整程度則為製造、研發、設計、行銷、財務、企劃、採購、

產品服務等 8 個價值活動的人力狀況，當擁有足夠的人力時，則子公司具有處理該項價值活動的能力，部門人力不足或無此部門時，顯示子公司處理項價值活動的能力不足。

母公司國際營運經驗

研究中使用：(1) 海外營業額佔總營業額比例、(2) 海外資產佔總資產比例、及 (3) 海外員工人數佔總員工人數比例等 3 題衡量母公司國際營運經驗。

子公司地主國營運經驗

研究中使用地主國營運時間衡量子公司地主國營運經驗，計算方式為：資料調查年度 (2002) 減去子公司成立年度。

機構環境

研究中使用包括：(1) 內銷管制、(2) 輸出入比例限制、(3) 人員僱用限制、(4) 原材料零組件來源限制、(5) 產品製造種類限制、(6) 外資比例限制、(7) 技術移轉限制、(8) 政經情勢、(9) 行政效率、(10) 社會商業習俗、(11) 語言溝通等，以 11 題衡量機構環境差異的程度。

控制變數

本研究使用產業別、子公司績效、及進入模式等四個控制變數。產業別根據資料庫的分類，使用標準產業碼 (SIC code) 前 2 碼將樣本區分為金屬機械業、電子電機業、化學工業、及民生工業，以 3 個虛擬變數呈現。子公司績效使用子公司獲利狀況衡量。子公司進入模式則予以區分為獨資、合資兩類。

肆、實證結果

在控制變數部分，僅金屬機械業的子公司自主權程度相對較高；在進入模式部分，當子公司為獨資時，子公司自主權程度較低，此結果與 (Garnier, 1982) 與 (Gates et al., 1986) 的研究結果符合。綜合模型 2 及模型 3 發現，在母公司資源方面：整體研發密集度、母公司規模、及產品水準等變數中，整體研發密集度 ($\beta = -0.10, p < 0.01$)、母公司規模 ($\beta = -0.09, p < 0.1$) 與子公司自主權程度間關係為呈現負向顯著；產品水準部分則未達顯著水準 ($\beta = 0.00$)，故假說 1 部分支持。在子公司資源方面：子公司研發密集度 ($\beta = 0.07, p < 0.1$)、產品水準 ($\beta = 0.11, p < 0.01$)、與價值活動完整程度 ($\beta = 0.14, p < 0.01$) 等變數，與子公司自主權程度都呈現正向顯著，故支持假說 2。母公司國際營運經驗 ($\beta = -0.10, p < 0.05$) 與子公司自主權程度呈現負向顯著，支持假說 3。子公司地主國營運經驗 ($\beta = 0.10,$

$p < 0.01$) 與子公司自主權程度呈現正向顯著, 支持假說 4。認知機構環境差異 ($\beta = -0.16, p < 0.01$) 與子公司自主權程度呈現負向顯著, 與假說方向相反。在干擾項方面, 機構環境差異對母、子公司資源、經驗與子公司自主權關係間的干擾效果 (moderating effect) 均未達統計顯著水準, 故假設 6 未獲得支持。分析結果列於表 1。

由於預期機構環境差異的干擾效果並未出現, 本研究進一步將樣本依照機構環境差異程度予以分群, 探討在不同的機構環境下, 母、子公司的資源、經驗對於子公司自主權程度的影響是否發生變化。結果發現, 在產業別方面, 構環境差異大時, 金屬機械業的子公司自主權程度較高; 在進入模式方面, 無論是否具有機構環境差異, 獨資進入的子公司自主權程度均較低。在機構環境無差異的情況下, 母公司規模對於子公司自主權程度的影響, 達到負向顯著 ($\beta = -0.17, p < 0.05$); 子公司產品層次 ($\beta = 0.14, p < 0.1$)、價值活動完整程度 ($\beta = 0.15, p < 0.05$); 地主國營運經驗 ($\beta = 0.11, p < 0.1$), 對子公司自主權程度達正向顯著。在認知機構環境差異大的情況下, 僅子公司產品水準 ($\beta = 0.15, p < 0.05$); 及價值活動完整程度 ($\beta = 0.11, p < 0.1$), 對子公司自主權程度達正向顯著。

伍、結論與建議

本研究使用資源依賴理論與機構理論, 探討母、子公司雙邊的資源、經驗, 及機構環境差異等因素, 對子公司自主權程度的影響。實證結果顯示, 在同時納入資源、經驗、及機構相關變數後, 為 NIEs 企業至 TEs 進行 FDI 的子公司自主權程度, 提供了適當的解釋及預測能力。整體而言, 本研究核心假說多獲得支持, 即子公司的自主權程度會受到母、子公司資源、經驗所影響。因為當母公司擁有資源時, 可以透過 MNEs 內部協調、控制機制, 協助子公司解決營運問題, 使得子公司會較為依賴母公司, 降低子公司自主權程度, 此結果與 (Garnier, 1982; Gates et al., 1986; Gupta et al., 1991) 之研究相符。當子公司擁有資源, 可以不需要依賴母公司自行營運, 此時母公司願意給與子公司較高的自主權。若母公司的國際營運經驗豐富, 則可以由過去經驗中獲得解決子公司營運問題的方式, 及協調、管理的能力, 此時子公司的營運會受到較多限制, 擁有較少的自主權, 此結果與 (Garnier, 1982; Gates et al., 1986; Sullivan, 1992; Taggart et al., 1999) 的研究一致。若子公司擁有較多的地主國營運經驗, 則可以在當地調配資源; 也可以參考過去經驗, 處理營運所遭遇的問題, 因此子公司有能力進行各項決策, 母公司也願意授權子公司。至於機構環境差異對於子公司自主權的影響, 雖然未能符合假設所預期, 但本研究發現, 若從 MNEs 整體營運風險的角度考量, 當子公司相對於母公司的營運重要性較高, 甚至子公司的經營成敗會影響到 MNEs 的生存時, 母公司可能採取較為集權的作法, 直接涉入子公司日常營運, 以控管可能產生的風險 (Garnier, 1982)。

在調節效果方面，由於實證檢定未達顯著，所以無法直接推論機構環境差異對於母、子公司的資源、經驗與子公司自主權的干擾效果。但根據機構環境差異程度將樣本區分為 3 群進行 post hoc analysis 後發現，當機構環境差異大時，母公司的資源優勢的影響會力降低，此時需要考慮適度授權，以免誤判資訊或延誤決策效率。但是子公司的資源的影響力在不同機構環境差異下，其影響力則沒有太大變化。在經驗方面，當認知機構環境無差異時，母公司可以授權地主國經驗較豐富的子公司處理營運活動；但是當認知機構環境差異大時，子公司過去的經驗可能不足以因應機構環境的變化，所以母公司不能僅以子公司的地主國經驗決定授權程度。

給予子公司適當的自主權，可以善用地主國優勢，提升 MNEs 整體的營運績效。本研究融合資源依賴與機構理論，以母、子公司雙邊的觀點，探討資源、經驗及認知機構環境差異對於自主權的影響，發掘自主權決策的理論意涵，呼應 (Birkinshaw et al., 1998) 對於子公司角色的研究，有系統的提出影響子公司自主權程度的因素包括母公司資源、子公司資源與地主國環境，提供 MNEs 母公司判斷何時授權，及決定授權程度的依據，未來仍可針對自主權對於 MNEs 可能造成的影響，進行深入探討。

參考文獻

- Andersson, U., & Forsgren, M. 1996. Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International Business Review*, 5(5): 487-508.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 17(1): 99-120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. M., & Hood, N. 1998. Multinational subsidiary evolutions: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4): 773-795.
- Bowman, S., Duncan, J., & Weir, C. 2000. Decision-making autonomy in multinational corporation subsidiaries operating in Scotland. *European Business Review*, 12(3): 129-136.
- Child, J. 1973. Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2): 168-185.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4): 118-128.
- Delios, A., & Henisz, W. 2000. Japanese firms' investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 305-323.

- Edwards, R., Ahmad, A., & Moss, S. 2002. Subsidiary autonomy: The case of multinational subsidiaries in Malaysia. *Journal of International Business Studies*, 33(1): 183-191.
- Egelhoff, G. W. 1988. Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells Model. *Strategic Management Journal*, 9(1): 1-14.
- Garnier, G. H. 1982. Context and decision-making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4): 893-908.
- Gates, S. R., & Egelhoff, W. G. 1986. Centralization in headquarters-subsidiary relationships. *Journal of International Business Studies*, 17(2): 71-92.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. 1989. Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4): 323-337.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 78(10): 1360-1380.
- Grant, R. M. 1991. The resource based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4): 768-792.
- Hedlund, G. 1981. Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarter-subsidiary relationships in Swedish MNCs. In L. Otterbeck (Ed.), *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. New York: St. Martin's Press.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(2): 249-267.
- Jarillo, J. C., & Martinez, J. I. 1990. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7): 501-512.
- Johanson, J., & Vahlne, J. 1977. The internationalization process of the firm: A mode of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Newbury, W., Zeira, Y., & Yehekel, O. 2003. Autonomy and effectiveness of equity international joint ventures(IJVs) in China. *International Business Review*, 12(4): 395-419.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. 1994. Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiaries relations. *Strategic Management Journal*,

15(6): 491-502.

- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategies*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. 1981. Strategic control: The dilemma in headquarters-subsidiary relationship. In L. Otterbeck (Ed.), *The Management of Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*: 187-203. New York: St. Martin's Press.
- Simmel, G. 1978. *The Philosophy of Money*. London: Routledge.
- Sullivan, D. 1992. Organization in American MNCs: The perspective of the European regional headquarters. *Management International Review*, 32(3): 237-250.
- Taggart, J. H. 1997. Autonomy and procedural justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, 28(1): 51-76.
- Taggart, J. H., & Hood, N. 1999. Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries. *European Management Journal*, 17(2): 226-236.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- White, R., & Poynter, T. 1984. Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 48(4): 59-69.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. 2005. Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1): 1-33.
- Young, S., & Tavares, A. T. 2004. Centralization and autonomy: Back to the future. *International Business Review*, 13(2): 215-237.

表一 複迴歸分析結果 (N = 820)

Variables	Dependent Variable: Autonomy level						VIF
	Model 1		Model 2		Model 3		
	β	t	β	t	β	t	
<i>Control Variables</i>							
Metal industry	.20**	(5.16)	.14**	(3.71)	.14**	(3.50)	1.467
Chemical industry	.09*	(2.50)	.04	(1.16)	.05	(1.25)	1.347
Civil industry	.13**	(3.56)	.05	(1.42)	.05	(1.37)	1.369
Subsidiary's performance	.04	(1.03)	-.00	(-0.05)	.00	(.00)	1.124
Entry mode	-.19**	(-5.70)	-.16**	(-4.87)	-.16**	(-4.75)	1.071
<i>Independent Variables</i>							
Parent's R & D intensity (X1)			-.10**	(-2.90)	-.10**	(-2.97)	1.12
Parent's size (X2)			-.08†	(-1.85)	-.09†	(-1.90)	1.94
Parent's products' level (X3)			.00	(.07)	.00	(.09)	1.19
Subsidiary's R & D intensity (X4)			.07†	(1.80)	.07†	(1.74)	1.50
Subsidiary's products' level (X5)			.11**	(2.85)	.11**	(2.97)	1.38
Subsidiary's value activities (X6)			.13**	(4.01)	.14**	(4.18)	1.09
Parent's international experience (X7)			-.09*	(-2.10)	-.09*	(-2.30)	1.93
Subsidiary's host experience (X8)			.10**	(2.83)	.10**	(2.74)	1.24
Institutional difference (Z)			-.11**	(-3.28)	-.16**	(-3.51)	1.94
<i>Interaction effects</i>							
X1*Z					.03	(.68)	1.24
X2*Z					.05	(1.38)	1.13
X3*Z					.04	(1.18)	1.19
X4*Z					-.02	(-.39)	1.54
X5*Z					.01	(.25)	1.49
X6*Z					-.01	(-.23)	1.09
X7*Z					.07	(1.45)	2.21
X8*Z					-.03	(-.94)	1.21
F	12.65***		10.21**		6.98**		
Adjusted R ²	.08		.14		.15		
ΔR^2			.06**		.01		

† $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.