

第二章 文獻探討

本章主要的內容為針對過去學者所探討的多角化議題做一系統性的整理。首先整理學者對於多角化定義、種類以及分析綜效的來源，同時歸納過去研究對多角化企業績效上的實證研究。其次，整理多角化企業管理的另一個重要議題--母公司的角色。最後，也是本研究的焦點所在，整理有關多角化策略與各種組織設計間之關係，包括了組織結構、控制系統、績效評估系統等，並彙整各學者認為影響此關係之權變因素。

第一節 多角化之定義、種類、綜效與績效表現

一、多角化之定義

學者對於多角化有相當多不同的定義，本研究整理如表 2-1-1 所示。Ansoff(1957, 1965)認為多角化指企業利用新產品進入一個新的市場，換句話說，他強調的是企業多角化的動作，而不是企業多角化後產品的多樣性。Gort(1962)則是由『產出的異質性』(heterogeneity)來定義多角化，認為多角化即是以不同的產品滿足不同的市場。如果兩個產品的需求交叉彈性很低，且短期來說，用於一項產品所需的製造、配銷等資源不能轉移到另一項產品，則稱兩產品滿足不同的市場。Berry(1975)則認為多角化代表企業所經營的產業越來越多。

Kamien & Schwartz (1975)主張多角化代表一個被歸類為某一產業的企業能夠生產被歸類為另一產業的產品的程度。早期的定義多半將『產業』或『市場界線』視為既定。而 Pitts & Hopkins (1982)則使

用『事業』來定義多角化，他們認為多角化指的是企業同時在多個不同事業營運的程度。

表 2-1-1 各學者對多角化之定義

學 者	多角化之定義
Ansoff(1957, 1965)	企業利用新產品進入一個新的市場
Gort(1962)	以不同的產品滿足不同的市場。如果兩個產品的需求交叉彈性很低，且短期來說，用於一項產品所需的製造、配銷等資源不能轉移到另一項產品，則稱兩產品滿足不同的市場
Berry(1975)	多角化代表企業所經營的產業數目越來越多
Kamien & Schwartz (1975)	多角化代表一個被歸類為某一產業的企業能夠生產被歸類為另一產業的產品的程度。
Booz, Allen & Hamilton (1985)	多角化是企業追求成長或是降低營運風險的方法，達成上述目標的方法有下列三項：(1) 維持現有市場競爭力以外的投資；(2) 投資新產品、服務、新市場區隔或是地理範圍；(3) 可透過內部自行發展、併購、策略聯盟、授權等方法
Ramanujam & Varadarajan (1989)	多角化是企業或是事業單位透過內部擴張或是併購，進入一個需要一連串新的活動的領域，許多組織的結構、系統與其他管理流程必須加以修改。

Booz, Allen & Hamilton (1985)則嘗試由多角化的目標、方向與方法來討論多角化的定義，他們認為多角化市企業追求成長或是降低營

運風險的方法，達成上述目標的方法有下列三項：(1) 維持現有市場競爭力以外的投資；(2) 投資新產品、服務、新市場區隔或是地理範圍(3)可透過內部自行發展、併購、策略聯盟、授權等方法。Ramanujam & Varadarajan (1989)則加入組織設計的觀點，認為多角化是企業或是事業單位透過內部擴張或是併購，進入一個需要一連串新的活動的領域，因此組織的結構、系統與其他管理流程都必須加以修改。

二、多角化策略有關之議題

Ramanujam & Varadarajan (1989)整理過去大量的文獻，將有關多角化策略之主題，按照其發展之邏輯分類如下：(1) 多角化之動機：在深入探討其他議題前，必須先說明企業為何需要多角化，其主要動機為何，可能是一般或產業環境的改變、企業的特性(characteristics)、追求成長等原因；(2) 多角化的方向(choice of direction of diversification)：一旦企業決定多角化，接續的議題即是多角化方向的選擇，可分為相關多角化、非相關多角化、與垂直整合；(3) 多角化的方式(choice of mode of diversification)：在方向決定後，企業要選擇什麼樣的方式擴張？可透過『內部擴張』(internal growth)或是『併購擴張』(acquisition-based growth)，一般來說，會採取內部擴張方式之企業多半是與其核心能力有關，例如共同之技術平台，因此與相關多角化的關係較高；(4) 多角化的型態(diversity status)：最後一項即是指企業在經過一連串擴張後(不管是內部或是併購擴張)所呈現的多角化型態，許多的學者開始探討不同的多角化型態與績效間的關係。然而，對於相關多角化企業而言，如何衡量事業單位間相關性(measurement of relatedness)的高低，成為學術界爭議不斷的議題，至今仍未有一個較為一致的看法。

Rumelt(1974)是最被廣為使用之衡量方法，其延伸 Wrigley(1970)的研究，依市場與產品的相關性加入專業化比率、相關比率、垂直比率、相關--核心比率等三項比率，將企業多角化後的型態分為：單一事業(single business)、主要垂直事業(dominant vertical)、主要限制事業(dominant constrained)、主要連結不相關(dominant link-unrelated)、相關限制事業(related constrained)、相關連結事業(related linked)、不相關事業(unrelated business)。

由於 Rumelt 分類法在判斷事業相關性與否需加入研究者主觀看法，造成不同研究間結果差異頗大，因此有許多的研究採用產業分類碼(SIC)較客觀的分類方式，計算多角化企業總共包括多少 SIC 分類裡兩碼、三碼與四碼的事業，個數越多，表示相關多角化程度越高。利用 SIC 分類的優點是資料收集容易、分類明確，然而，SIC 分類法的基本假設為兩事業單位在兩碼階層屬於不同之事業，則表示兩個單位不相關(ST. John & Harrison, 1999)，Markides & Williamson(1996)以 Citizen 之手錶與印表機事業為例，如果按照 SIC 的兩碼分類，則兩事業為無相關事業，然而，事實上，兩事業共同分享 Citizen 在精密機械上之技術能力。

Verdin & Williamson(1994)認為應由下列五項不可模仿與替代之『策略性資產』(strategic assets)來衡量事業單位間的相關性：(1) 顧客資產(customer assets)，例如品牌知名度、顧客忠誠度；(2) 通路資產(channel assets)，例如以建立之通路網絡、配銷商之忠誠度等；(3) 投入資產(input assets)，供應商之忠誠度、財務能力等；(4) 流程資產(process assets)，例如專利技術、行銷經驗與組織系統等；(5) 市場知識市場(market knowledge assets)，例如競爭者資料的累積、需求

的價格彈性等。以通路資產為例，如果通路或是配銷商關係在兩個事業中對競爭優勢的建立都相當重要，則稱兩個事業為『策略性相關』(strategically related)。

然而，不管是哪一種的衡量相關性的方法，其最主要的目的就是希望能夠衡量出一相關多角化企業可能擁有多少的共享活動。事業單位間相關性越高，則共享之可能性越高，越有可能達成規模/範疇經濟之效益，也就是綜效的發揮。

三、綜效之定義

雖然學者對於多角化的定義不同，但在討論多角化可帶來的競爭優勢時都包含了一個重要的元素--綜效。綜效一詞來自於希臘文--sunnergos，代表在一起工作之意。而在經濟學與策略管理的領域中，學者多將綜效定義為透過規模經濟或是範疇經濟使得營運成本得以降低(Bensanko et al. 2000)。近年來，有些學者則跳脫成本的觀點，試圖從產出(outcome)的觀點來定義綜效，例如 Goold & Campell (1998)將綜效定義為兩個或兩個以上之單位，透過合作所創造之價值大於自行努力的能力。Martin & Eisenhardt (2001)的定義則為綜效是透過多個單位合作而取得的總合價值，且此價值超過個別單位的努力。此定義不僅包括了降低成本的觀點，也包括了價值創造的意涵，同時也點明綜效必須透過資源的共享或重新組合來達成。

四、綜效的來源

支持企業進行多角化擴張最主要的理由即是取得綜效，然而，企業究竟能夠由多角化策略取得哪些效益呢？已經有相當多的學者對於此問題提出看法(表 2-2-2)。(Coase, 1937; Williamson, 1975; Hill&

Hoskisson, 1987, Amit et al. ,1988 ; Montgomery & Wernerfelt, 1988; Montgomery, 1994 ; Brush et al., 1999, 司徒達賢 2001)。司徒達賢(2001)認為，綜效主要的來源有二：(1) 價值活動之共享共享：指”當兩個不同的事業單位，業務具有共同性，因而得以產生若干競爭優勢”(2) 能力的轉移：”指當進入新的事業領域時，由於企業或集團已有某些資源或經驗，可使其在新領域中有較為優勢的地位”；Hill & Hoskisson (1987)則主張企業綜效的來源有三個：(1) 垂直整合(vertical economies) (2) 共享之效益(synergistic economies) (3) 財務上的利益(financial economies)；Goold & Campbell (2000)列出了六個綜效的來源：(1) 訣竅的共享(Shared know-how)：事業單位藉由共享知識或技能而獲益 (2) 有形資源的共享(shared tangible resources) (3) 集合的談判力量(Pooled negotiation power) (4) 共同合作協調之策略(Co-ordinated strategies)：透過兩個以上事業單位策略的結合，為公司取得競爭優勢。例如多國籍企業經常採取的多點競爭策略 (5) 垂直整合(Vertical integration) (6) 結合資源, 掌握新事業機會 Martin & Eisenhardt(2001)則認為綜效主要來自於三個方面：(1) 規模經濟(economies of scope) (2) 市場力量(market power)，指的是多事業單位企業下的單一事業可藉由與其他子公司的合作，與其他僅有單一事業的競爭者對抗 (3) 內部統治(internal governance)，源自於 Williamson (1975)等學者的觀點，指的是多事業單位企業可藉由在內部創造比市場更有效率的交易環境，以取得競爭優勢。

理論上，企業可透過多角化策略發揮上述各種綜效，因此開始有許多的學者透過財務的觀點，對於綜效進行實證分析。根據 Martin & Eisenhardt (2001)與 Bowman & Helfat (2001)整理了過去有關此主題的研究發現，各研究之結果並不一致(表 2-1-2)。有些研究認為，綜效對

於各事業單位績效的影響並沒有顯著之影響，例如在 Rumelt (1991) 被廣為引用的的研究中，探討產業、總公司、事業單位以及其他因素對於事業單位獲利的影響，發現獨立事業單位與產業對績效的影響程度相當大，而總公司對於績效則幾乎沒有影響，但在 Brush(1999)等學者的研究卻發現相反的結果。

五、小結

由上述眾多的實證結果顯示，企業是否能夠透過整合多個事業單

表 2-1-3 綜效的來源

學 者	綜效之來源
司徒達賢(2001)	1.價值活動之共享共享 2.能力的轉移
Goold & Campbell (2000)	1.訣竅的共享 2.有形資源的共享 3.集合的談判力量 4.共同合作協調之策略 5.垂直整合 6.結合資源，掌握新事業機會
Hill& Hoskisson (1987)	1.垂直整合 2.共享之效益 3.財務上的利益
Martin & Eisenhardt(2001)	1.規模經濟 2.市場力量 3.內部統治

位的合作而達成綜效,並沒有一個確切的答案(Hill & Hoskisson, 1987; Ramanujam & Varadarajan, 1989; Markides & Williamson, 1996),然而,在學理上已經有充分的基礎解釋多角化所產生的綜效(St.John & Harrison, 1999)。本研究認為主要的原因可分為四個部分來說明。首先,是產業與事業範圍的定義:每一個研究對於產業的定義不同,如果定義的範圍太過廣泛,例如使用 Compustat 或是 FTC 的資料庫,

表 2-1-2 多角化策略與績效之實證研究。整理自 Martin & Eisenhardt (2001)與 Bowman & Helfat (2001)

作者	樣本	應變數	研究發現
Schmalensee (1985)	製造業	ROA	總公司沒有顯著影響
Rumelt (1991)	製造業	ROA	事業單位與產業的影響解釋了 73%的績效變異,而總公司之影響很低
Roquebert, Philips & Westfall (1996)	擁有兩個事業單位以上之公司	ROA	總公司之影響不顯著
Bercerra (1997)	沒有明確限制	ROA	總公司在不同方法下能夠解釋績效差異分別為 12%、4.71、3.05-10.95%
McGahan & Porter (1997)	跨產業之公司 (以四位數 SIC 定義產業範圍)	ROA	總公司影響在不同產業有不同程度之影響

作者	樣本	應變數	研究發現
Brush, Bromiley & Hendrix (1999)	多事業單位公司	ROA	總公司之影響程度與產業相同甚至超過。

則難以區別總公司的影響；第二，是樣本選取的問題：部分研究將單一事業的企業納入樣本，納入的樣本數越多，總公司的影響則越小；第三，是統計方法的差異，部分的研究未將共變異或是交互效果納入考量，因此無法對於總公司的影響做完整的探討 (Bowman & Helfat, 2001)；第四，是企業內部的營運，每一個企業多角化方向不同，因此包括了總公司結構、管理方式、子公司的策略、績效評估制度等方面可能都有相當程度的差異，許多學者指出 (Porter, 1985; Campell, Goold, & Alexander, 1995)，總公司不當的管理，對於事業單位的績效將產生嚴重的負面影響，如此才使得許多研究呈現不同的結果。而本研究的重點即在討論最後一項因素，採取不同多角化策略之企業，該如何管理旗下事業單位，以達成預期之綜效。

第二節 總公司與事業單位之關係

多角化企業之管理涉及兩種關係(Gupta & Govindarajan, 1986)：(1) 上對下之關係，即總公司對於事業單位之控制；(2) 下對上之關係：即事業單位特質對於總公司控制方式之影響。

一、總公司之角色

多數的學者仍然對於『多事業企業績效優於單一事業公司』抱持正面的看法(Bowman & Helfat, 2001; Martin & Eisenhardt, 2001)，然而，多事業企業是否能夠發揮多事業企業的關鍵在於總公司是否對旗下事業進行良好的管理工作(Porter, 1985)。

探討多事業單位企業的管理時，總公司與旗下事業單位關係的管理是企業策略(corporate strategy)的核心議題，已經有相當多的研究對於總公司在企業策略中應該扮演何種角色的問題提出很多的看法。Chandler 在 1962 年出版的”Strategy and Structure”為探討此議題的濫觴。Chandler 認為總公司應該執行兩個密切相關的功能：第一，為創業家精神(entrepreneurial)或價值創造(value-creating)，換句話說，總公司應該決定公司的策略，以長期維持與利用組織內部的技能、設備與資本，同時應該分配資源；第二，總公司應該有行政上的控制以及防止損失，他認為總公司檢驗被分配的資源是如何被應用的，且在必要的時候，要重新定義事業單位的產品線，如此一來，才能夠持續有效的利用組織內的能力。Collis & Montgomery(1997)則認為，總公司應該具有四項功能：(1) 制定策略；(2) 保護公司資源；(3) 建立行政體系(administrative context)；(4) 成立一般功能性單位(general

overhead functions)。Hamel & Prahalad (1990)以 NEC 等公司為例，認為公司的事業資產組合，應該建立於共享的技術或營運的能力上，因此總公司該扮演建立核心能力的角色。Compell et al. (1995) 認為總公司必須仔細的尋找『養育』(parenting)旗下事業單位的機會，總公司可從下列有關事業單位的特性，找出創造價值的機會：(1) 規模與年齡(size and age)，年齡較久、規模較大且成功的事業通常累積了相當程度的繁文縟節與行政程序，組織內成員早已習於這些程序，因此難以從內部改善，此時總公司即可介入，消除障礙；(2) 管理(management)，例如，該事業單位是否聘請比競爭對手更優秀的經理人；(3) 事業的界定(business definition)：為事業單位定義正確的營運範疇；(4) 可預期的錯育(predictable errors)，例如經理人可能執著於先前的決定，而喪失了掌握新機會的可；(5) 連結(linkage)，某一事業是否能夠透過與其他事業更有效的連結與合作，以改善目前的效率或是市場地位；(6) 共同能力(common capabilities)，事業單位是否擁有可以與其他單位分享的能力；(7) 特別專長(special expertise)，事業單位是否能夠因為總公司擁有一些特別且稀少的專長而受益；(8) 外部關係(external relations)，對於事業單位的利害關係人的經營，總公司是否能夠做的更好？(9) 重大決策(major decisions)，事業單位是否在某個領域因為缺乏專長而遭遇重大困難？(10) 重大改變(major changes)，事業單位是否需要做重大的改變，但是管理階層卻缺乏相關的經驗？

Markides(2002)則提出不同的觀點，他認為應該明確的區分『總公司可以做些什麼？』(What dose the centre do?)與『總公司應該做些什麼？』(What should the centre do?)兩個問題。上述 Chanlder、Collis、

Montgomery、Hamel 等學者所提出的觀點僅僅是針對第一個問題回答，每一個研究者都可以根據自己的觀點列出自己認為總公司能做些的名單，然而，Markides 則認為這將會有無窮無盡的答案。因此，在回答第一個問題前，應該要先針對第二個問題做明確的回答，如此一來第一個問題的答案才有明確界線可循。他由經濟學的觀點出發，主張每一項總公司可以做的事都有其利益在，但是關鍵在於，這些利益對整個社會來說僅僅是現有利益大餅的重新分配呢？抑或是真正地把整個利益的大餅擴大呢？在這樣的主張下，他提出三個經濟理由 (economic rationale)，並認為這是多事業單位公司存在的主要理由：

- (1) 根據交易成本的觀點(Williamson, 1975)，公司應該將那些因為過高的交易成本，而無法在市場上交易的專屬資產用於多角化，亦即規模或範疇經濟；
- (2) 同樣基於交易成本理論，由於市場上存有資訊不對稱、代理成本以及資金來源不穩定(Donaldson, 1994)等原因，總公司應該建立內部資金市場；
- (3) 總公司應該發揮『學習』的利益，在企業內轉移或創造策略性資產。Markides & Williamson (1994)補充經濟學的不足之處，認為僅是利用現有的策略性資產並無法創造長期的競爭優勢，他們採取核心能力的觀點，認為在動態的環境中，藉由能力的轉移能夠有效的掌握新市場機會、創造新的策略性資產或是降低取得必要能力的時間與成本。因此，總公司應該做哪些事情取決於企業要追求上述三種理由中的哪一種而定，企業也才能夠設計與之配合的組織結構與內涵。

二、綜效之成本與陷阱

然而，當總公司企圖藉由多角化達成綜效的同時，經常發生的結果是不但沒有達成預期的綜效，反而對於旗下事業單位或是整個公司

的價值或是成長造成嚴重的傷害(Goold & Campell, 1998)。綜效的追求往往代表的一個重大的機會成本，它就像一把兩面利刃一般(朱文儀 & 莊立民, 1999)，總公司應該深入的了解每一個可能的綜效，而不是僅僅根據直覺或是表面的現象，而強迫旗下事業單位進行不具經濟效益的合作(Porter, 1985; Goold & Campell, 1998)，因此有些研究提出了各種的方法，幫助企業尋找與評估真正綜效的來源。

Porter(1985)認為，任何一相價值活動的共用都涉及三項成本：(1) 協調整本(coordination cost)：經營單位共用活動時，必須在進度安排、決定輕重緩急與解決問題等方面彼此協調，協調的成本包括了時間、人力和金錢等，並且因不同的共用型態而有明顯的差別；(2) 妥協成本(compromise cost)：當共用某價值活動時，對於一部門之最佳設計不一定符合另一部門最大的利益，因此產生了妥協成本，例如共用零組件，可能導致零組件不符合各自目標顧客的需求；(3) 無彈性成本(inflexible cost)：又可再進一步的分為兩類，第一為『失去回應競爭對手的彈性』，第二為『退出障礙過高』。兩個成本形成的主要原因都是當一事業單位要做策略上的調整，以回應競爭對手所帶來的威脅或是退出現在的事業領域時，可能會影響其他姊妹單位的利益，而造成回應外界環境的彈性降低。因此，Porter 認為，判斷是否共用一項價值活動時，應該要將其效益扣除妥協成本、協調成本以及無彈性成本後，才是共用活動產生的真正競爭優勢。

Campell,Goold,& Alexander(1995)提出了養育架構(The parenting framework)，幫助企業找出養育旗下事業單位的機會。養育架構的核心為配適性(fit)，評估配適性的步驟如下：

(1) 關鍵成功因素：了解該事業要成功所需的關鍵成功因素為何。

- (2) 養育機會：評估正面的影響(upside) 有三種方式可幫助找出養育機會：(a) 列出一家事業所面臨的主要挑戰，看總公司是否有養育的機會；(b) 紀錄總公司對每個事業最重要的影響，看有沒有是第一項分析裡沒有談到的；(c) 檢視其他競爭對手總公司的情況。
- (3) 總公司特性：評估配適性 總公司的特性可分為五類：(a) 總公司高階主管的心智地圖；(b) 企業結構、管理制度、流程與方法；(c) 總部中央功能、服務及資源；(d) 公司性質、經驗、總公司組織與人員技能；(e) 公司藉由授予事業單位經理責任及權力，所達成的權力分散程度

在了解上述三項步驟的內涵後，作者提出了一個養育配適性矩陣(Parenting-Fit Matrix)，橫軸為『養育機會與總公司間的配適性』，縱軸為『事業的關鍵成功因素與總公司特性間的不配適性』，將事業單位分為四種類型，分別為：心臟地帶事業(heartland business)、心臟地帶邊緣(edge-of-heartland business)、船底貨事業(ballast business)、外星領域事業(alien territory)、價值陷阱事業(value-trap business)。其中，最為危險的為價值陷阱事業，總公司具有養育的機會，但是其關鍵成功因素卻與總公司特性不相配適，因此建議公司賣掉那些配適度不高的事業，並認為這使許多公司分割或解體的主要原因。

Goold & Campell(1998)則認為綜效不如預期的原因來自於企業總部的四個管理偏見(bias)：(1) 綜效偏見(synergy bias)，企業總部為了尋找支持多角化的理由，經常高估了綜效的利益，卻忽略了成本；(2) 家長式偏見(parenting bias)，總部假設事業單位經理會抗拒合

作，因此會採取強迫的手段，迫使各單位合作；(3) 技能偏見(Skill bias)，總部主管總認為自己具有干預所必備的技能，例如各事業的營運知識、人際關係等，事實上，他們經常缺乏這些技能；(4) 正面偏見(upside bias)，倡導綜效計畫的結果可能會帶來意想不到的後果(knock-out effect)，而總部往往只看到正面的意外成果，卻忽略了負面的效果。

？ 了避免上述的偏見，兩位學者提出了一套檢視與執行綜效的方法。首先是『明確的』說明欲追求縱效的種類，不要含糊其詞，並進一步的評估每一項機會的可能帶來的效益與成本(尤其是機會成本)。其次，總部該找出正確的養育機會(parenting opportunity)，此機會才是適合介入的時機，他們認為此類的機會以四種形式存在：(1) 認知機會(perception opportunity)，即事業單位因為缺乏接觸或資訊等原因，而未能察覺潛在的利益；(2) 評估機會(evaluation opportunity)，事業單位未能正確評估潛在合作力量的成本與收益時；(3) 動機機會(motivation opportunity)，一個或多個事業單位不夠熱心，致使合作半途而廢；(4) 執行機會(implementation opportunity)，當事業單位經理人了解綜效的利益，但卻缺乏相關的技能時。他們認為根據上述的步驟檢視可能的綜效機會後，才能夠真正的避免負面的影響，而發揮綜效潛在的經濟利益。

三、小結

歸納上述學者提出評估綜效的架構，可以發現企業經常只看到綜效直觀上的利益，卻忽略為達成綜效所產生的機會成本。例如，Porter(1985)認為共享價值活動固然會帶來規模經濟上的優勢，但卻同時也使得事業單位對於競爭對手失去反應的彈性。因此，真正的綜效

取決於其所帶來的利益是否大於機會成本。然而，即使總公司正確的察覺到產生綜效的機會，且具備“養育”的技能時，是否就代表綜效必定能夠達成呢？舉例來說，綜效的發揮勢必牽涉到總公司以及兩個或兩個以上事業單位的合作，這代表事業單位的策略與績效勢必受到其他單位的影響，每個事業單位的績效評估方式可能會產生很大的爭議，因此總公司找到具競爭優勢的綜效來源並不代表綜效就得以發揮，必須要有適當的組織機制作為配合。

第三節 多角化策略、組織結構、控制系統、績效評估系統 與績效的關係

許多研究已證實，相關多角化企業藉由共享活動所產生的綜效，對於企業整體與旗下事業單位之績效有顯著的影響。然而，與單一事業單位企業相較，多事業單位企業藉由共享資源等活動獲得競爭優勢已然不足，競爭優勢是否能夠發揮且具持續性，需要適當的組織機制來做配合(Ramanujam & Varadarajam,1989; Markides & Williamson, 1996)。然而，早期的研究多著重於多角化策略對於績效的影響，而忽略了如何執行的問題，也就是組織內的各種設計機制該如何與多角化策略做配合。然而，除了多角化策略外，影響組織設計之因素尚包括了其他情境因素，例如產業或是事業單位所選擇之策略，因此開始有許多的學者開始針對此議題進行研究(Williamson, 1975; Pitts,1974,1977; Vancil, 1980; Kerr, 1985; Gupta & Govindarajan, 1986; Gupta, 1987; Hill & Hoskisson, 1987; Hill, 1988; Govindarajan& Fisher, 1990; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Markides & Williamson, 1996; 朱文儀 & 莊立民, 1999; 廖曜生, 2002)。

本節主要探討不同多角化策略，以及在不同的情境因素下，適當的組織機制為何，包括組織結構、控制系統、績效評估系統。

一、多角化策略與組織結構

Williamson(1975)延續 Chandler(1962)對於多角化企業組織結構的理論，主張由於 M 型之組織結構給予各事業單位高度之自主權，因此可以透過交易內部化(internalizing transaction)的過程，形成內部交易市場(internal capital market)，使得企業獲得多角化之經濟利益。相

較於 CM 型之組織方式，由於總公司涉入各事業單位營運上的決策 (operating decision)，造成內部交易市場無法發揮效用，將會傷害多角化之效果，而後續的許多研究也支持 Williamson 之主張 (Ezzamel & Hilton, 1980; Rumelt, 1974; Steer & Cable, 1978; Teece, 1981; Thompson, 1981)。然而，Williamson 觀點的基本假設是各事業單位間並沒有實質的交互關係，也就是無相關多角化 (unrelated diversification)，因此才認為 M 型組織是對於多角化企業來說是最適的結構。然而，除了非相關多角化外，企業擴張時還包含了相關多角化，相關多角化代表透過現有的技術或是市場以延伸產品線，因此各事業單位間會有某種程度上的交互關係，此時，各事業單位需要透過其他的組織結構促進合作，以達成多角化的效益。

因此，有些學者開始探討不同之多角化策略所需的組織結構為何 (Hill, 1988; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Markides & Williamson, 1996)。Hill(1988)認為各種不同的組織結構的特色如表 2-3-1 所示，與多角化策略最相關的組織結構為 M-form、CM-form 與 X-form。由於無相關多角化代表事業單位間的相關程度很低，多角化的效益主要在內部資金市場的效率 (Hill & Hoskisson, 1987)，因此 M-form 不干涉策略與日常營運決策，僅對現金做適當分配的特色，易於達到該效率。相反的，由於相關多角化策略必須經由各事業單位間的配合，才能達到規模或是範疇經濟的效益，因此，總公司介入日常營運決策的 CM-form 結構較容易達成事業單位間的合作 (Markides & Williamson, 1996)。

二、控制系統(control system)

由於不同多角化策略所欲達成的效益不同，需要不同的組織結

構加以配合，因此總公司的控制系統也將隨之不同。每一位學者對於控制系統該涵蓋哪些範圍皆有部分的差異，Hill(1988)所謂的控制系統僅涵蓋總公司是否干預事業單位經理人策略與營運上的決策，而

表 2-3-1 各種組織結構之特色

資料來源：Hill(1988),p.72

組織結構	主要特色
M-form	最適的內部資金市場結構，由多個在策略與營運決策上有獨立自主權的事業單位所組成，中央透過純粹的獲利或其他財務目標與現金流量(cash flow)的重新分配來控制事業單位。
CM-form	總公司涉入日常的營運決策(operating decision)
H-form	為控股公司的型態，缺乏如 M-form 企業有適當的控制機制，事業單位之間不需要爭奪總公司分配資源，現金流量皆留在原來的事業單位，因此沒有內部資金市場。
T-form	組織在進行重組時的過渡型結構。
U-form	沒有事業單位組織，僅有功能性結構。對於單一產品公司來說是最適的結構。
X-form	為 U-form 與 multidivisional types 的綜合體，特別適用於垂直整合程度高之企業。

Pitt(1976)的控制系統尚且包括了事業單位經理人的績效評估方式。Rowe & Wright(1997)將企業的控制系統可分為『巨觀控制』(macro control)與『微觀控制』(micro control)，其內涵分述如下：

- (1) 巨觀控制：指總公司高階主管是否介入事業單位經理人對於該事業在策略或營運上的決策，或是僅僅利用財務指標作為控制之依據。而不涉及事業單位經理人之績效評估方式、獎酬方式等。
- (2) 微觀控制：此控制中以人力資源管理(HRM)功能最具代表性，Rowe & Wright(1997)將微觀的控制分為結果(outcome)、行為(behavior)與派閥(clan)控制。而本研究的整理則擴大微觀控制的定義，將其範圍延伸到經理人之獎酬系統，例如，績效評估指標與經理人獎酬之連結。

許多學者認為，在不同的多角化策略下，會有不同組織設計方式，且在本質上是不相容的(Pitts, 1974, 1976; Hill & Hoskisson, 1987; Hill, 1988; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Markides & Williamson, 1996)。

三、多角化策略與巨觀控制之關係

Pitt(1977)依多角化方式不同分為『內部擴張』與『併購擴張』兩類。歸納的過去的文獻與自身的研究發現(表 2-3-2)，透過內部擴張則通常代表著總公司具有核心資源，得以讓旗下事業共享，因此總公司的控制程度較高，設有較多的專業人員，針對共同的資源進行控制與發展。此外，由於事業單位間在某些價值活動上的相似性，因此經理人的調派較頻繁。而採取併購擴張的企業多半事業單位間不具有交互關係，因此在控制系統上與前者皆呈相反的方向，配合兩種多角化策略所形成的組織機制是截然不同的。

Hill & Hoskisson(1987)將多角化策略分為垂直整合、相關多角化與無相關多角化，探討在分權程度(decentralization)與事業單位間合

作程度(degree of decomposition)兩個構面的差異。在無相關多角化中，較高的分權程度與事業單位間的低度整合是較適當的控制方式。相對於前者，垂直整合與相關多角化控制系統特色是較低的分權程度與較高的事業單位間整合。

表 2-3-2 多角化方式與組織設計之關係

內部擴張 (Internal expansion)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業單位間具有顯著的交互關係 2. 總公司人員規模大 3. 跨事業單位間經理人的調派頻繁 4. 對於經理人的績效評估採取主觀的標準
併購擴張 (Acquisitive Diversification)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業單位間交互關係低 2. 總公司人員規模小 3. 跨事業單位間經理人極少調派 4. 對於經理人的績效評估採取客觀的標準

然而，兩位學者由資訊處理需求 (information processing requirement) 的觀點切入，認為企業可能會因為一個組織與一個環境的因素而不採取上述的控制方式。首先是『總公司控制的幅度』(corporate span of control)：資訊處理需求是『介入事業單位之決策之數目』與『相關事業單位數目』的函數。其次是『環境的不確定性』，不確定性越高，資訊處理的需求就越高。因此，兩位學者主張，當企業在初期藉由垂直整合或是相關多角化擴張時，其控制系統會符合上述特色，但是當企業的規模持續擴大，則會超出總公司資訊處理上的能力，為了維持成長，將會迫使企業開始追求非相關多角化之效益，也就是財務上的效益。

Hill(1988)延續上述研究，對於 156 家英國公司做實證上的研究，他將總公司控制方式分為三類：(1)『營運控制』：事業單位享有營運上決策的自主程度。(2)『策略控制』：總公司掌握策略性控制的程度。(3)『財務控制』：總公司利用客觀績效指標，進行財務控制的程度，與前兩個控制方法相較，財務控制給予事業單位經理人在營運上較高的自主程度。Hill 發現採取財務控制之無相關多角化企業或是採取營運或策略控制之相關多角化企業之績效表現較為突出。

Hill, Hitt & Hoskisson(1992)將組織內部的控制系統區分為合作型組織 (cooperative organization) 與競爭型組織 (competitive organization)，並對其績效做實證分析。在控制系統中，上述兩組織的設計內容包括了：(1)中央集權化 (centralization)：指將各事業共用之價值活動或是營運與策略決策交由總公司控制。(2)合作 (coordination)：指事業單位間需要如協調者 (liaison roles) 或是暫時性工作小組等機制以利水平之溝通。在合作型的組織裡，中央集權與合作的程度皆很高，而競爭型組織則否。實證結果發現 (雖有部分僅得部分支持)，相關多角化策略配合中央集權以及合作機制有較好的績效表現，而無相關多角化則為相反的設計。

四、小結

歸納上述的研究可知，雖然各學者分析總公司控制制度的構面有些許的差異，但大致可將總公司的控制系統依自主程度的高低分為『財務控制』與『營運控制』，前者代表事業單位經理人在營運決策上有較高的自主程度，而後者則否，且不同的控制方式與前小節的組織結構密切相關。

在何多角化策略下，組織該採取何種組織結構與巨觀控制方式，

各學者的結論都趨於一致。財務控制與非相關多角化有關，由於非相關多角化重視的是內部資金配置的效率，且各事業單位間的相關程度不高，因此總公司對於各事業單位間的策略與日常營運不宜介入太深，採取『M-form』與『財務控制』較為適合。相反的，在相關多角化下，事業單位間的交互關係高，需要總公司介入事業單位策略作為，以找出各事業單位間可能合作的機會，並解決共享所帶來的衝突，因此『CM-form』與『營運控制』是較適當的組織設計。雖然多數學者認為相關多角化應採取營運控制，然而控制程度的高低仍受到其他權變因素之影響，包括資源型態、事業單位策略、產業環境等。本研究的主要目的即在探討上述權變因素如何影響相關多角化企業的控制方式。

由於過去研究之標的涵蓋無相關與相關多角化企業，因此可採『財務控制』與『營運控制』之分類方式，然而，本研究之標的則僅探討相關多角化公司，因此，在控制方式上，僅探討事業單位自主權的高低，而不採取過去的分類方式。

五、巨觀控制與資源型態之關係

Porter(1985)認為事業單位間共享活動之關係可分為三類：

(1) 有形交互關係：事業單位間具有共同的客戶、行銷管道、技術或其他因素，使得單位間的實體價值活動可以共享。

(2) 無形交互關係：指事業單位間非實體活動的共享，例如 Philips-Morris 將香菸產業學習到的產品管理、品牌定位與廣告的概念，移轉到啤酒事業上，強化 Miller 啤酒的競爭力。

(3) 競爭者交互關係：當企業與競爭對手同時跨足多個產業時，企業在某一事業的交互關係將會影響到另一個事業。

前兩類交互關係為本研究之重心。Porter 認為這兩種交互關係都有其成本存在，有形交互關係涉及妥協與協調成本，管理的重點在確認共享活動並不會嚴重傷害任一事業單位之競爭優勢，以及決定使用資源之優先順序等；無形交互關係則與移轉成本有關，管理的重點在於設立一套移轉的機制。

Collis & Montgomery(1998)將資源分為：(1) 公共財 (public goods)：指可以同時被數個事業單位共用而不會產生衝突，例如共享品牌權益；(2) 私有財(private goods)：指事業單位為了共用而必須做出妥協或是可能產生衝突的資源，例如共享銷售人力，需要總公司進行較多營運上的控制。如果共享之資源型態屬於前者，通常不需要總公司進行太多干預與協調的動作，反之，總公司須對後者進行相當程度的干預。

根據資源的特性，將資源視為一條連續帶，並以 Tyco、Newwell 與 NEC 為例，深入比較不同資源型態所需要的控制系統有何差異。Tyco 旗下事業單位所共享的是總公司的財務管控能力、誘因計畫與管理架構，屬於一般性的資源，因此給予事業單位經理人高度的自主權，營運上完全不受總公司的控制。而 NEC 則是另一個極端，旗下事業單位所共享的一套專業的光電技術，屬於高度專業化的資源，因此相關的研究與生產工作皆交由專業部門來執行，此外，公司經常各產品線之間的人員聚集在一起，討論適當的資源配置，以確保不同單位間能夠共享活動，屬於營運性的管控。值得注意的是共享資源型態介於兩者之間的 Tyco，其共享的資源是與折扣零售業者間的關係、量產能力與傑出的服務能力。它採取營運性管控，每一個事業的銷貨、一般及管理費用不得超過 15%，且採取有計畫的調動經理人員與

每年六次的高階主管會議，使得上述資源能夠在事業單位間有效轉移，唯一由總公司掌控的是資料管理系統，其他所有營運性的工作仍由各事業單位負責。

廖曜生(2002)將資源的型態分為：(1)實體資源(physical resources)：包括了廠房、生產設備與原料等；(2)無形資源(intangible resource)：包括專利、商標、智慧財產、顧客資料、策略聯盟、合約、供應商關係、配銷網絡等；(3)財務資源(financial resource)：包括外部與內部財務資源；(4)行政資源(executive resource)：指整合知識與人力的資源，包括專業人力、產品設計人力、市場開發人員、市場與產品知識、創新能力等。根據不同的資源類型，主張當事業單位所分享的資源為前三類時，則使用營運控制。而當事業單位所分享的是財務資源時，多半與非相關多角化有關，因此採取財務控制。

六、小結

由上述的研究可知，影響總公司巨觀控制方式之因素除了多角化策略以外，應該將共享的資源型態納入考量，才能夠仔細地分析適合的控制方式。過去的研究多半認為相關多角化代表資源共用程度高，因此需要總公司進行營運控制，但本研究認為，還必須進一步區分共享資源是否會涉及 Porter(1985)所提出的『協調成本』與『妥協成本』，才能夠進一步確定總公司該採何種控制手段。舉例來說，如果兩事業單位間共用後勤系統，但此系統並不需要兩事業單位做任何的協調與妥協，或者兩成本皆相當低，則總公司並不需要進行營運的控制。反之，兩事業單位間的產品外型、保存方式、送貨頻率可能有很大之差異，則共用的後勤系統可能因為帶給各事業單位的利益不均，此時總公司必須介入營運，扮演協調的角色。

七、巨觀控制與事業單位之關係

上述之觀點多半由總公司的角度綜觀整體的營運，探討的是由上而下的管理。然而，總公司與事業單位間的關係是互動的，下對上的關係同樣的也會影響管控方式(Gupta & Govindarajan, 1986)，尤其對於相關多角化之企業，事業單位的特性，包括所採取的策略，將會影響營運控制的程度。

Gupta(1987)以任務不確定性(task uncertainty)與資訊處理能力的觀點討論總公司與事業單位經理人互動的關係，有關控制程度方面包括了(1)總公司-事業單位間的開放程度(openness)：指事業單位經理人與其主管間開放的、”非正式”的以及即時的交換資訊與想法的程度。(2)分權(decentralization)：事業單位經理人相對於總公司主管，得到策略決策權的程度，透過分權的方式，可以避免總公司-事業單位關係在資訊處理上過度負荷。

他認為影響上述兩個互動關係的因素有二：

(1)策略任務(strategic mission)：與單一事業公司不同，在多角化企業下的事業單位的策略目標肩負著總公司的期望，例如總公司可能希望某一事業單位能夠盡量擴大市場佔有率，即使是犧牲短期的獲利或現金流量。作者將策略任務分為兩項，首先為”build strategic mission”，指目標為增加市場佔有率，通常是市場具有吸引力，但公司目前的競爭優勢較弱。第二為”harvest strategic mission”，指目標是使短期利潤或是現金流量最大，維持市佔率即可。與後者相較，前者的任務不確定性較高，因此組織需要較多的資訊處理能力，總公司應該給予較高之自主權，同時由於負有策略性任務，應採取主觀之績效評估指標。

(2) 競爭策略(competitive strategy)：採用 Porter(1980)所提出的兩項競爭策略，”低成本”與”差異化”策略。由於後者的任務不確定性高，因此需要給予較高的自主權以增加事業單位的彈性與創新能力。

研究結果發現，對於追求差異化策略之事業單位而言，開放的(openness)總部—事業單位間關係以及主觀的績效評估方式對於事業單位的績效有正面的影響。相反的，對於追求短期獲利或是低成本策略之事業單位，則有負面的影響。然而，不管策略任務或競爭策略為何，分權(decentralization)對於事業單位的績效有正面的影響，事業單位策略的影響僅對此連結的強度有些許干擾作用，而策略任務則沒有任何影響。

朱文儀& 莊正民(1999)認為影響總公司與事業單位之間控制關係的因素為『環境不確定性』(Burns & Stalk, 1961)、『任務不確定性』(Perrow, 1967)、『資源分享程度』、『企業共享的價值觀』。前兩項的主張或內涵與 Gupta(1987)相同，而在資源分享程度上，他們認為每一個事業單位與其他部門分享資源的程度不同，因此總公司的管理方式應該不同。理論上，事業單位採取差異化策略時，應該給予較高的自主權，但是總公司可能會失去控制，因此兩位作者加入『企業共享的價值觀』，認為如果事業單位對於總公司具有共同的價值觀念，則可將失控的可能性降低。

整合上述四個因素，他們主張如果事業單位具有共享的價值觀，則環境變動快速、事業單位資源分享程度高與採取差異化策略時，總公司給予較高的自主權會有較好的績效表現，而事業單位不會因為較高之自主權而失去控制。

然而，Eisenhardt & Galunic(2000)對於高度競爭、發展快速的產業為對象達十年之久，提出與先前學者截然不同的看法。他們提出共同演化(coevolving)的概念，認為在變動快速的產業環境中，現在可以產生綜效的共用活動，在未來可能會成為事業單位成長的障礙，因此總公司不應該對於事業單位做太多營運上的控制，並主導事業單位間價值活動的共用，而應該擬定大方向後，讓事業單位間各自以其利益最大的角度去尋找與其他部門合作的機會。因此，在共同演化的概念下，各部門間的合作是由事業單位做主，但合作可能是暫時的，隨後的發展一旦不符合一部門的利益，則會自行切斷此合作關係，但這不代表總公司主管的角色消逝，相反的，它們必須要去營造一個有利於合作的環境。由於合作是由各部門做主，表示各部門不需要為了合作而在營運上做出妥協，自然地，事業單位主管的獎勵視其部門的績效而定。因此，在共同演化的企業中，各事業單位可謂既競爭又合作，他們認為擔心公司整體的利益也許沒有必要，因為這將使各事業單位喪失稍縱即逝的市場機會。Eisenhardt & Galunic 比較了傳統與共同演化的不同(表 2-3-3)。

八、小結

由上述的整理可知，事業單位的特性也將影響總公司的控制方式，而這些特性包括了事業單位所面對的產業環境、事業單位策略與資源分享程度。

首先是事業單位所面對的產業環境(Hill & Hoskisson, 1987;朱文儀 & 莊正民, 1999; Eisenhardt & Galunic, 2000)，本研究認為，如果事業單位所面對的環境變化快速，則總公司不宜對事業單位採取太多營運上的控制，避免事業單位失去環應環境的彈性。

表 2-3-3 傳統合作與共同演化之不同

	傳統合作	共同演化
合作形式	在靜態企業之間的固定鏈結	調動在演化中事業單位間的網路
目標	效率和範疇經濟	成長、靈活性、範疇經濟
內部動力	合作	合作和競爭
焦點	合作內容	合作鏈結的內容和項目
總公司角色	推動合作	設定合作內容
事業單位角色	執行合作	推動和執行合作
誘因	各式各樣	自利
績效評估	對照預算、前一年、或同業之績效	對照競爭者在成長、市佔率和獲利上的績效

其次為事業單位之競爭策略 (Gupta & Govindarajan, 1986; Gupta, 1987; Govindarajan & Fisher, 1990; 朱文儀 & 莊正民, 1999), 學者認為採取差異化策略之事業單位表示在其任務不確定性較高, 因此, 總公司應該給予事業單位較高之自主權 Porter(1985)則是認為採取差異化策略之事業單位在價值活動的要求上迥異於採取低成本策略之單位, 因此, 如果要求採取不同策略的單位在價值活動上共享, 則可能產生所稱的妥協與協調成本, 而喪失了產品獨特性。因此, 總公司不宜對採取差異化策略之事業單位進行過多營運上之干預, 尤其對於重要差異化來源之價值活動。

最後是事業單位資源分享之程度(朱文儀 & 莊正民, 1999)。對於每一個事業單位而言, 並非每一項價值活動都與其他事業單位共享,

某些事業單位可能共享程度較高，代表其影響的層面較廣，總公司必須採取較多的營運上控制。相反的，對於共享程度低的事業單位來說，總公司該涉入較少的策略或營運上的決策甚至僅採取財務控制即可。

九、績效評估與獎酬系統(reward system)

與綜效是否能夠達成息息相關的另一個議題為事業單位經理人的績效評估與獎酬系統。績效評估系統會隨著不同的多角化策略改變(Pitts, 1974)且必須與組織結構(structural configuration)互相配合，才能夠有效的達成策略的目標(Salter, 1973; Kerr,1985)。

Salter(1973)認為報酬系統包括六個元素：

- (1) 用來決定紅利多寡的績效指標
- (2) 主觀評斷的程度或是事先擬定的計算公式
- (3) 總公司績效對於總紅利的影響
- (4) 紅利相對於基本薪資的多寡
- (5) 紅利發放的頻率
- (6) 紅利的形式(現金、股票或選擇權等)

而影響上述六個元素內涵會受到：(1) 長短期目標；(2) 風險愛好或驅避；(3) 事業單位間關係與總公司-事業單位關係之影響，而最後兩個因素為本研究之討論重點。如果事業單位交互關係程度高或總公司介入事業單位營運，代表事業單位的績效不能夠完全掌握在事業單位經理人的手中，因此，該事業單位經理人的績效評估指標應該採取主觀評定方式較為適當。

大部分的研究多著重於前三項元素的討論。Pitt(1980)由內部擴張與併購擴張的觀點切入，認為透過內部擴張之企業，其事業單位經理人的紅利被總公司績效所影響，而併購擴張則單純決定於單一事業單位之績效。Pitt(1974)同樣採取上述分類方式，但是多討論了一項議題：高與低績效事業單位經理人間的紅利報酬(pay-off range)應該有多大的差距？Pitt 選取了 11 家大型多角化公司，對總公司負責設計與執行主管績效評估制度的人員進行面談。其研究結果如表所示。

表 2-3-4 事業單位自主程度與績效系統之關係

	高度自主權	低度自主權
獎酬之決定	以單一事業單位之績效為主	以多個事業單位或總公司之整體績效為主
評估之方式	客觀為主	主客觀皆有
獎酬之差距	較窄	較寬

如果事業單位享有高度的自主程度，則評估其績效的指標自然地以該事業單位的表現為主，且採取完全客觀的衡量指標，因此會有較廣的報酬區間；相反的，對於自主程度較低的事業單位來說，由於其許多策略上的作為都必須配合總公司或是其他姊妹單位，因此事業單位的績效無法以客觀的指標衡量，而必須考量總公司、其他事業單位，且採取客觀的衡量指標。值得注意的是，Pitts 引用 McClelland 之”n-Achiever”理論，認為符合”n-Achiever”特質的人，成就感(achievement)的激勵效果最大，而事業單位經理通常都具有此類人格特質，因此對於高度自主程度的事業單位經理人來說，金錢上的報酬對他來說不具太大的激勵效果，事業單位經理人間薪資的差距較小。

然而，在低自主程度下，由於經理人並無法由事業單位經營上的績效取得成就感(因其績效與其他事業單位有相當程度之關係)，因此，企業可透過較高的薪資差距，以肯定經理人之努力。

Hill, Hitt & Hoskisson(1992)則採取相關與非相關多角化的分類方式，主張在相關多角化企業內，應該採取客觀或是主觀的『非財務』指標來評估事業單位經理人的績效，例如員工生產力、產能利用率、市場佔有率或成長率等，無相關多角化則相反。

除了多角化策略的影響外，還有其他學者加入了其他情境觀點深入探討其互動關係。Gupta & Govindarajan (1986)認為，對於資源分享程度高的事業單位經理人，應該採取主觀的績效評估方式，且其紅利發放的多寡應該依據共享該資源相關事業單位之績效為標準。Gupta(1987)加入策略任務與競爭策略兩項情境變數，認為策略任務為『build strategic mission』或是採取差異化策略之事業單位，其績效評估方式宜採取主觀之方式。

Kerr(1985)則將績效評估與獎酬系統分為兩個部分：

(1) 績效議題(performance issues)：可再細分為三個構面：

- a. 績效定義(performance definition)：指組織定義關鍵績效標準的程序，標準可以質化或量化的方法呈現或是特定的策略目標，例如金牛事業。
- b. 績效評估(performance evaluation)：指組織發展特定指標以衡量績效的各種水準。
- c. 績效回饋(performance feedback)：指將績效與經理人溝通的程序。

(2) 正式獎勵(formal rewards): 包括了紅利、增加薪資、升遷、發放股票、選擇權等。

Kerr 將 20 家公司依照上述個構面之相似程度分為三群 (表 2-3-5): (1) 科層系統(A 群) (2) 以績效為基礎之系統與(B 群) (3) 混合式系統(C 群)。

Kerr 採用 Rumelt(1974)之『多角化策略分類』與『連接型態』兩個的構面，比較三個群別的關聯。在多角化策略分類方面，多角化之程度對於績效之設計方式並沒有決定性之影響。在科層系統中的企業包括了單一至相關產品多角化；以績效為基礎之系統與混合式系統皆涵蓋主要事業(dominant business)到無相關產品多角化。然而，如果按照事業單位間的連接型態(pattern of linkage)，與擴張策略分析，則發現兩個變數與個群別有較為一致的關係(表 2-3-6)。

連接型態分別為垂直型(vertical)、限制型(constrained)、相關型(linked)、多事業型(multibusiness)與事業組复合型(portfolio)。垂直型即為垂直整合；集中型指所有事業皆與單一特色有關；相關型指一事業與另一事業有關，但未必與其他事業相關；事業組复合型則指有部分單位為不相關事業；事業組复合型指複合式多角化企業，旗下事業皆屬不相關之事業。然而，從表 2-3-6 可知，連結型態與績效設計間沒有關聯，而擴張之型態則有較高之一致性(縱然不明顯)，群 A 中六家公司皆為穩定擴張，顯示科層為主之績效評估方式較適合穩定擴張之策略；相反的，群 B 以績效為主的評估方式較適合革命式擴張。

Govindarajan & Fisher(1990)則討論事業單位策略、資源分享與控制系統三者互動對於績效的影響。其所探討之控制系統指總公司主管

評量事業單位主管之方式，整合了組織理論(Ouchi, 1979)以及代理理

表 2-3-5 不同群別之特色

	A 群	B 群	C 群
績效定義	質化與主觀、獎酬與特定績效目標或策略任務沒有連接	量化與客觀、獎酬與特定績效目標或策略任務連接	質/量化、主/客觀皆有、獎酬與特定績效目標或策略任務連接
績效評估	由一至兩位主觀主觀評估	客觀評估、有公式為基礎、經常參考歷史資料	由一至兩位主管主客觀評估、強調現有績效
績效回饋	一個正式的會議、高度依賴主管的資訊與頻繁的互動、強調發展培育	沒有正式的會議、低度依賴主管、互動不頻繁、強調評量	無或一至兩次會議、高度依賴主管的資訊與頻繁的互動、發展培育/評估導向
紅利	基於總公司績效與考績、主客觀評定紅利多寡、佔薪資比例約 20-30%	基於事業單位績效、客觀評定紅利多寡、紅利佔薪資 40% 至無上限	主/客觀地間接透過績效、等級、年資評估、紅利佔薪資約 20-75%
加薪	基於績效與年資	主觀決定並間接參考績效	主/客觀決定
股票	主觀決定數量	主觀評定數量	主/客觀決定
額外津貼	強調津貼並有階級差異	幾乎沒有津貼，部強調階級差異	強調津貼、不特別強調階級差異
升遷	內部升遷、相對頻繁	內外部升遷皆有、升遷基於組織需要、較不頻繁、垂直升遷。	內部升遷、相對頻繁

表 2-3-6 個群別與連接型態、擴張策略之關係

	群 A	群 B	群 C
連接型態	六家中有五家連結型態屬於垂直型與集中型	六家中有五家連結型態屬於相關型與多事業型	組內公司沒有明顯分布之方式。與連接型態之關係最小。
擴張策略 (穩定與革命式擴張)	六家皆為穩定擴張	六家有五家為革命是擴張	沒有特定之擴張方式

論(Baiman,1982), 提出一個整合性的架構。在組織理論中, 如表 2-3-7 所示, 任務結構性(task programmability)與結果可衡量性(outcome measurability)決定了控制方法, 如果任務結構性高或是結果可衡量性低, 則採用行為控制, 而不採用結果控制。

表 2-3-7 任務結構性、結果可衡量性與控制制度之關係

		任務結構性	
		高	低
結果可衡量性	高	行為或結果控制	結果控制
	低	行為控制	派閥控制

同樣的, 代理理論也採用行為與結果控制, 但是主張與前者不同, 認為在任務不確定性高的情況下, 如果主理人採用結果控制, 等於將風險轉移至代理人身上, 因為績效的好壞並不是完全掌握在代理

人手裡，導致代理人可能投入了許多努力，結果卻未如人意。因此，主理人可以透過投資會計或是資訊系統，取得有關代理人行為的資訊，即使是不確定性高的環境，同樣可採取行為控制。

因此，兩位學者採取整合性的觀點，加入了『行為可觀察性構面』，提出表 2-3-8 之觀點，主張影響控制方式的因素為結果可觀察性、行為可觀察性與任務結構性。

在策略與控制方式方面，採用 Porter(1980)的策略分類方式。他們認為採取差異化策略之事業單位，其任務結構性低，且不適合採取短期的績效結果來衡量如基礎研究、產品工程等長期性的投資，因此具有低結果可觀察性。相反的，採取低成本策略之事業單位則適合採取結果控制。

在資源分享程度與控制方式上，具有高分享程度的事業單位具有較低的結果可觀察性，因此較適合採取行為控制。例如 IBM 的一般產品事業單位與其他部門共用行銷團隊，因此衡量此事業單位經理人表 2-3-8 任務結構性、結果可衡量性、行為可觀察性與控制制度之關係的重要指標之一為『產品是否具有競爭力』，是一項非財務性的指標。

在三者的互動上，兩位作者主張，在有明確的成本分攤機制下，高資源分享程度與結果控制，對於採取低成本策略之事業單位之績效有正面幫助；而高資源分享程度與行為控制，對於採取差異化策略之事業單位績效有正面幫助。

表 2-3-8 任務結構性、結果可衡量性、行為可觀察性與控制制度之關係

		任務結構性	
		高	低
高結果可觀察性	高行為可觀察性	結果或行為控制	行為控制
	低行為可觀察性	結果控制	結果控制
低結果可觀察性	高行為可觀察性	行為控制	行為控制
	低行為可觀察性	行為控制	行為控制