

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

台商及大陸企業經營管理與會計研究--子計畫三：台商的
公司治理、管理控制系統、及領導風格對經營績效影響之
研究(第3年)
研究成果報告(完整版)

計畫類別：整合型
計畫編號：NSC 96-2416-H-004-032-MY3
執行期間：98年08月01日至99年07月31日
執行單位：國立政治大學會計學系

計畫主持人：吳安妮
共同主持人：梁嘉紋
計畫參與人員：碩士級-專任助理人員：江幸真

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 99 年 11 月 18 日

台商大陸子公司之在地化程度及母公司的創新支援對

子公司創新及經營績效的影響

摘要

本研究的目的是在探討台商在中國大陸經營績效之內部及外部力量之影響情況。本研究將大陸子公司與當地供應商合作程度、與當地顧客合作程度、與當地政府關係程度及使用當地人力資源程度稱為「在地化程度」，此為影響台商在中國大陸經營績效的「外部力量」。又母公司對大陸子公司之創新人力及管理制度支援以及子公司之創新吸收能耐程度，視為影響台商在中國大陸經營的「內部力量」。

本研究有五大議題：一、大陸子公司的在地化程度此「外部力量」對大陸子公司的創新影響；二、母公司對大陸子公司之創新人力及管理制度支援此「內部力量」對大陸子公司的創新影響；三、大陸子公司的在地化程度此「外部力量」對大陸子公司的經營績效影響；四、母公司對大陸子公司之創新人力及管理制度支援，以及子公司之創新吸收能耐程度此「內部力量」對大陸子公司的經營績效影響；五、大陸子公司的「在地化程度」、母公司對大陸子公司之「創新支援」，以及「創新」這三股力量對大陸子公司的經營績效影響。

本研究的結果顯示：一、大陸子公司與當地政府關係程度與子公司的實際創新呈現正向關係，表示大陸子公司與當地政府建立及維持愈良好的關係，可以為大陸子公司在當地爭取更多的好機會，對大陸子公司的創新愈有幫助。二、大陸子公司之創新程度與子公司對母公司之創新的吸收能耐程度呈現正向關係，表示大陸子公司對母公司之創新的吸收能耐程度愈高，對大陸子公司的實際創新愈好。三、大陸子公司使用當地人力資源對總資產報酬率(ROA)及股東權益報酬率(ROE)的影響皆為正向；又大陸子公司與當地政府關係程度與大陸子公司的營業利益率(ROS)呈現正向關係，表示大陸子公司的「在地化程度」可以提升大陸子公司的經營績效。四、母公司對大陸子公司創新人力的支援程度與總資產報酬率及股東權益報酬率皆呈現正相關，表示母公司對大陸子公司人力的支援愈多，愈能提高大陸子公司的經營績效。五、將在地化程度、創新支援及創新三股力量一起放入模型中，吾人發現：大陸子公司與當地顧客合作程度對大陸子公司的營業利益率(ROS)的影響呈現正向關係；母公司對大陸子公司的創新人力支援愈多，大陸子公司的總資產報酬率(ROA)愈高。總之，大陸子公司之在地化程度及母公司之創新支援皆對子公司之經營績效產生正向之影響作用。

台商大陸子公司之在地化程度及母公司的創新支援對

子公司創新及經營績效的影響

壹、研究動機

1982 年經濟政策的開放後的中國大陸宛如一塊磁鐵，不斷地吸引世界各地的資源湧入，加速了中國大陸經濟成長的腳步，使得中國大陸成為世界各企業必爭的新興市場。台灣企業為求提升本身競爭優勢，紛紛進行全球佈局，其中，中國大陸由於其低廉的人工與土地成本，及廣大的幅員，成為台灣企業赴海外投資的首選。

我們觀察到在中國大陸投資的外國企業，已愈來愈走向在地化(localization)的趨勢。例如 IBM 及微軟公司在中國大陸開設經銷商專業管理課程，Motorola 及 Ericsson 在大陸設立學院或是大學，足以顯示多國籍企業執行在地化政策的熱衷程度。所謂在地化是多國籍企業至海外投資時，為因應當地區域的特性所做的調整(Trondsen and Edfeit, 1987; Jarillo and Martinez, 1990; Hannon, Huang and Jaw, 1995)。多國籍企業採行在地化政策的主要原因是希望善用當地有益資源的優點，提升自身的競爭力，成功地打進當地的經濟市場。Trondsen and Edfeit (1987)指出海外子公司為適應與母公司之間的文化、語言及地緣的差異，而進行的調整行為，若是差異化愈少，企業進行的調整程度愈低。台灣不論是在文化、語言或是地緣上，擁有與中國大陸相近的優勢，這意味著在地化是台商可以與世界各企業競爭的「外部力量」優勢。

另外，台商可以在中國大陸經濟市場存活是否存在內部之助力。Hymer (1976)、Szulanski (1996)及 Birkinshaw, Frost and Ensign (2002)提出一個重要論點：藉助母公司的技術及資源支援，可解決出現與母國經濟情況不同的問題。母公司對子公司往往在人力資源及管理制度方面提供不少的有利支援。

古典經濟學家 Schumpeter(1934)提出創新是經濟成長的關鍵動力的論點，企業將資源善加利用，透過新的生產方式提供市場所需，這即是經濟成長的來源。Hamel and Skarzynski (2001)指出企業若是無法持續追求創新，很容易被環境所淘汰，因此創新是企業維持競爭力的護身符。

職是之故，面對世界強大的競爭者，台商為什麼可以在中國大陸經濟市場占有一席之地，其原因除了擁有與中國大陸相近的文化、語言與地緣優勢外，主要是藉由台商大陸子公司在地化的外部力量及母公司創新支援的內部力量，加上

創新的經濟動力，使得台商在這廝殺激烈的中國大陸經濟市場得以存活。本研究主要的目的在探討大陸子公司與當地供應商合作程度、與當地顧客合作程度、與當地政府關係程度及使用當地人力資源程度此「外部力量」，以及母公司對大陸子公司在創新人力資源、管理制度及吸收能等創新支援此「內部力量」，對大陸子公司創新的影響，以及對大陸子公司的經營績效之影響情況。

貳、文獻探討與假說發展

有關本研究之文獻探討及假說發展之內容，一一地臚列說明如下：

一、台商子公司之「在地化程度」與子公司之「創新」的關係

當大陸子公司與當地供應商合作程度、與當地顧客合作程度、與當地政府關係程度及使用當地人力資源程度，對大陸子公司的創新有何影響？我們依序說明在地化對大陸子公司創新的影響情況。

首先，討論供應商與顧客在地化程度的影響。供應商與顧客的角色在製造業中的新產品及新製成上是很重要的（von Hippel, 1998）。Gemunden, Ritter and Heydebreck (1996)說明企業的創新需要供應商、顧客、共同供應商、政府力量、研究與訓練機構、競爭者、配銷商及顧問等八種不同管道的支持。von Hippel (1988)指出新技術需要與供應商搭配，才能產生流程創新。Teubal, Yinnon and Zuscovitch (1991)認為供應商是訊息分享的管道，可以將供應商訊息應用在改進產品或是流程上。Perez and Sanchez (2002)證實供應商關係愈強的公司，伴隨著愈高的生產力。

有關顧客方面，von Hippel (1976)提出顧客在積極與消極兩種角色的轉換過程可以增加創新的看法，此看法受到 Rothwell (1994)的支持，他的研究指出顧客在提高創新產品上扮演著極重要的角色。Bruce and Rodgus (1991)指出公司與顧客進行溝通一方面可以瞭解顧客現有的需求，另一方面也可以讓公司領先其他競爭者，優先發現顧客的新需求。Tether (2002)提出公司為了方便取得顧客的想法，願意與顧客合作進行新奇或是複雜的新產品的開發。Prajogo, Power and Sohal (2004)以澳洲製造業與非製造業公司作為研究對象，發現供應商及顧客的關係是改善產品及創新的關鍵。Baranano, Bommer and Jalajas (2005)、Frishammar and Hörte (2005)及 Laursen and Salter (2006)的研究都支持供應商及顧客都是影響創新因素的論點。但 Christensen and Bower (1996)則提出不一樣的看法，他們認為公司之生產資源的配置及策略，若是只依據短期的顧客需求作調整，而忽略公司的長期經營策略，在公司的創新上會產生極大的風險，造成產品創新的績效惡化。

Andersson, Forsgren and Holm (2002)指出子公司的研究與發展活動，一方面需要與當地供應商及顧客取得與交換有關研究與發展的資訊，另一方面需透過調整適應當地供應商及顧客雙方的行為，才能有利於研究與發展的活動。另外，Doz and Prahalad (1991)認為子公司在海外市場經營致勝的關鍵，主要是與當地環境的契合，而不是獲得母公司的援助。綜合上述說明，本研究發展出假說一及二：

假說一：子公司與當地供應商合作程度愈高，則子公司的創新愈高。

假說二：子公司與當地顧客合作程度愈高，則子公司的創新愈高。

有關當地政府的在地化影響，Gemunden, Ritter and Heydebreck (1996)說明企業需要八種不同的管道來支持創新，其中包括政府力量及研究與訓練機構。Birkinshaw (1996)認為若是子公司的經理人與當地政府建立及維持良好的關係，可以為子公司在當地爭取更多的好處，母公司也因此獲得相同的好處。Porter and Fuller (1986)及 Oliver (1990)指出子公司與當地之學術機構建立良好的關係，可以降低研發成本及風險，進而有利於公司之研發。根據上述說明，本研究認為與當地政府關係程度愈好的子公司，其創新表現愈好，所以形成假說三：

假說三：子公司與當地政府關係程度愈高，則子公司的創新愈高。

再者，有關人力資源的在地化影響，Tung (1982)發現美國與歐洲國家在已開發國家投資偏好任用當地人員，但在未開發國家則喜好任用母國籍人員。海外子公司任用當地人員的主要考量是他們熟悉當地市場的特性、管理技術、員工的溝通思維，以及可以降低母國外派人員的成本 (Kobrin, 1988)。綜合上述說明，本研究發展出假說四：

假說四：子公司使用當地人力資源程度愈高，則子公司的創新愈高。

二、母公司之創新支援與子公司創新的關係

當企業到海外投資時，出現與母國經濟情況不同的問題，都是藉由善用當地資源，或是獲得母公司的技術及資源支援來解決，進而帶動企業創新的腳步 (Hymer, 1976；Szulanski, 1996；Birkinshaw, Frost and Ensign, 2002)。所謂的創新支援係指母公司對大陸子公司創新之人力資源、管理制度及吸收能耐度的支援。有關母公司之創新支援對大陸子公司之創新的影響，茲一一說明如下：

Pfeffer (1994)認為人力資源的政策及活動是公司競爭優勢的來源。Bartlett and Ghoshal (1989)的研究指出，子公司利用溝通的管道，快速將母公司的研發技

術移轉到子公司。Chiesa (1996)認為跨國企業的母公司所擁有的研發資源會直接影響子公司的研發能力。Kuemmerle (1997)以 32 家跨國企業為研究對象，發現母公司將研發技術及成果擴散至子公司，有利於子公司新產品的推出。Gerybadze and Reger (1999) 指出美籍跨國企業的母公司將技術創新能力及技術移轉給子公司，可以提高子公司的研發及技術。根據上述說明，吾人形成假設五：

假說五：母公司對子公司的創新人力支援愈多，則子公司的創新愈多。

多國籍企業母公司為了掌握子公司的營運狀況、一致性的目標與決策，因而適時地給予協助。Gupta and Govindarajan (1991)及 Gupta, Govindarajan and Malhora (1999)認為母公司經理主管藉由正式或非正式的溝通交流，例如面對面的接觸會議、電話、例行性及定期的報告、書面往來文件及備忘錄等，與子公司總經理進行互動，如此的互動行為使得母公司對子公司有所影響。Bartlett and Ghoshal (1989)的研究證實：與母公司溝通愈頻繁的子公司，採行的人力資源管理實務與母公司愈接近。Schuler, Dowling and De Cieri (1993)也說明母公司為了方便控制或增進組織間的互動等原因，進行子公司的人力資源管理系統設計的干預活動，使其系統與母公司系統相近。Birkinshaw (1999)以問卷調查及深入訪談的方式，進行跨國企業的研究，研究結果發現：母子公司溝通與子公司主動創新的能力具有正向的關係。綜合上述說明，本研究發展假說六：

假說六：母公司對子公司的創新管理制度支援對子公司的創新是正向影響。

又子公司對母公司的創新之吸收能耐程度對子公司的創新影響之文獻，最早由 Cohen and Levinthal (1990)提出：他們將組織單位對同化及複製新知識的能力稱之為吸收能耐(absorptive capacity)，其定義為組織獲取及辨識外在環境中的新訊息，並透過消化、理解及吸收加以應用於組織經營用途的能力，他們指出吸收能耐對 R & D 發展的影響是正向的。Gulati (1999)及 Kale et al. (2000)將吸收能耐視為以既有的知識及經驗為基礎，經由辨識、消化及吸收外在知識技術，進行新產品開發的一種能力。Hargadon and Sutton (1997)認為一種經由組織之間知識的找尋、移轉、分享及整合，對新產品的開發有提升效果的作用。Tsai (2001)以實證研究的角度出發，說明組織單位間的知識移轉及學習，並指出吸收能耐是組織內部學習的能力，有助於組織新產品的開發。Daghfous (2004)認為廠商的吸收能耐可以有效地獲取外來的新知識，透過轉換及應用提升廠商內部的核心競爭力，進而影響廠商的創新能力。Lane, Salk and Lyles (2001)延伸 Cohen and Levinthal (1990)的研究，以多國企業在匈牙利的合資子公司為對象，分析吸收能耐、學習及績效三者之間的關係，研究結果發現：母公司知識、技術的移轉有助於子公司整體學習的吸收能力。透過上述之說明，本研究發展假說七：

假說七：子公司對母公司的創新之吸收能耐程度愈強，子公司的創新愈好。

三、子公司之在地化程度、母公司之創新支援、創新對經營績效之影響

有關子公司在地化程度、母公司之創新支援或創新對經營績效影響，本研究分成下列三項內容加以一一地說明之：

(一) 子公司在地化程度對經營績效的影響：

Powell, Koput and Smith-Doerr (1996)進行生化科技公司的實證研究，得到組織外部關係與銷售額成正向關係的結果。Zaheer, McEvily and Perrone (1998)發現電子製造廠商供應商及顧客之間的互信關係愈高，其廠商的績效愈高。另外，當海外子公司與當地供應商及顧客之間業務往來愈密切時，愈可以瞭解顧客需求及供應商的能力，在行銷及購買活動上才能提升效率。Zeira (1979)提出當地化可以降低子公司的組織成本、提升員工士氣及減少派遣人員衝突的看法。Kobrin (1988)指出基於當地人員熟悉當地市場的特性、管理技術、員工的溝通思維，以及可以降低母國外派人員的成本考量，海外子公司願意任用當地人員。根據上述之說明，本研究發展假說八：

假說八：子公司在地化程度（與當地供應商、當地顧客合作程度，與當地政府關係程度，子公司使用當地人力資源程度）愈高，則子公司的績效愈好。

(二) 母公司對子公司創新支援對子公司經營績效之影響：

Lyles and Salk (1996)的實證研究證實了從母公司學習是子公司在海外市場的生存之道。Lyles et al. (1999)以設立在馬來西亞的子公為樣本，分析母公司提供對子公司的支援對子公司績效的影響，結果發現受到母公司資本、管理知識及技術愈多支援的海外子公司，其績效愈高。Lane, Salk and Lyles (2001)針對設立在匈牙利的子公司為對象進行實證研究，發現當母公司提供愈多的管理知識及技術給海外子公司，則海外子公司的績效表現愈好。Child and Yan (2003)以中國大陸為研究對象，也得到相似的結果，作者發現母公司提供愈多的管理知識、技術及人力資源訓練給海外子公司，愈能提升海外子公司的績效。Steensma and Lyles (2000)研究設立在匈牙利的子公司之績效表現，結果說明受到母公司管理知識及技術較多支援的海外子公司，其績效表現及存活率都比較高。

Slater and Narver (1995)主張組織學習是發展新知並將其應用於增進組織績效的一種過程。Szulanski (1996)認為組織的吸收能耐愈高，代表著該組織對資訊的掌握及適應外在環境的能力愈好，愈可以提升組織績效。Tsai (2001)則以實證分析的方式證明，吸收能耐是組織內部一種學習的能力，可以增加組織進行新產品的開發績效。綜合上述說明，本研究發展假說九：

假說九：母公司對子公司創新支援（包括創新人力、創新管理制度、創新之吸收能耐度之支援）對子公司的績效成正向關係。

（三）子公司之創新對子公司經營績效之影響：

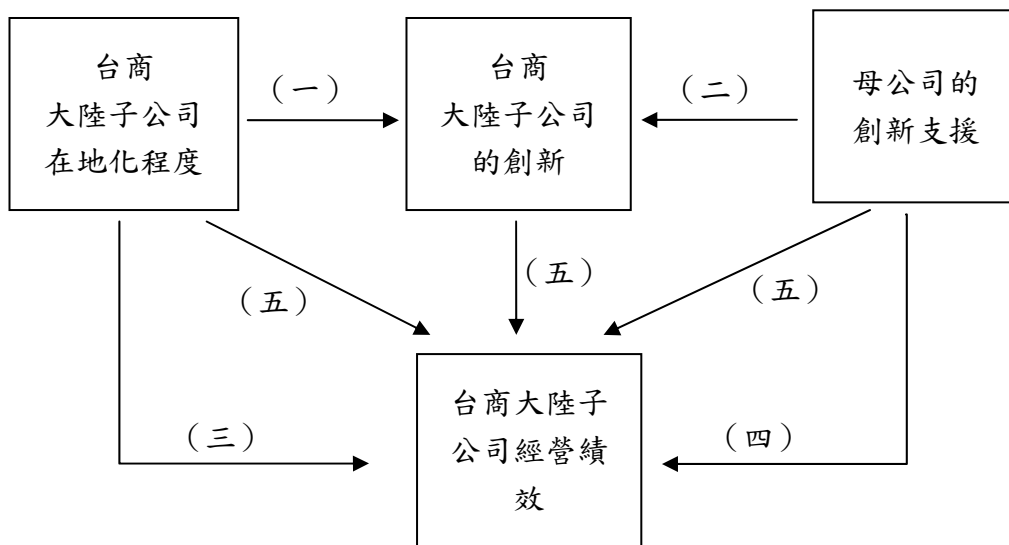
創新可以為企業帶來降低成本、提昇技術、改善工作效率、增加公司競爭力、提高市場佔有率、達成組機目標及改善組織績效（Yamin, Gunasekaran and Mavondo, 1999; Gopalakrishnan, 2000; Baer and Frese, 2003）。文獻上最常解釋創新與績效二者關係的理論是資源基礎理論，資源基礎理論說明若一種具稀少、價值、不易被模仿及不可被取代，讓競爭對手難以取得等特性的資源時，則該資源將成為競爭優勢的來源。Klomp and Leeuwen (2001)針對荷蘭的公司進行創新流程與經濟績效之間關係的實證研究，得到程序創新對於公司整體的銷售績效與員工成長率有直接正面的影響。Hall and Bagchi-Sen (2002)主要探討加拿大生化產業中，研發密度、創新與公司績效之間的影響，發現創新與公司績效具有顯著相關關係。Freel and Robson (2004)以蘇格蘭及北英製造業及服務業為研究對象，探討公司創新與公司創新與長期績效的關係，發現製造業的產品創新對生產成長力呈現負向影響，然而對服務業而言，流程創新可以提升公司生產成長力。Prajogo (2006)同樣以製造業及服務業為研究對象，分析產品及流程的創新對公司績效的影響，結果顯示相對於服務業，製造業的流程創新與績效有更密切地關係。Hagedoorn and Cloudt (2003)研究超過一千兩百家的國際企業，探討創新對組織績效的影響，得到創新與組織績效呈現正向顯著的結果。然而 Lyon and Ferrier (2002)提出不同的論點，其實證研究發現創新雖然會提升市場佔有率，但需要付出大量資源的代價，因而導致創新對組織績效產生負向影響。綜合上述說明，本研究發展假說十：

假說十：子公司之創新愈高，則子公司之經營績效愈好。

參、研究方法

一、觀念性架構

有關本研究之觀念性架構，如圖一所示：其中包括五大主要之議題：（一）台商大陸子公司在地化程度對子公司創新的影響、（二）母公司的創新支援對子公司創新的影響、（三）台商大陸子公司在地化程度對子公司經營績效的影響、（四）母公司的創新支援對子公司經營績效的影響；以及（五）台商大陸子公司在地化程度、母公司的創新支援、子公司之創新對子公司之經營績效的影響。



圖一：本研究之觀念性架構圖

二、樣本選取與蒐集

本研究以在大陸設有子公司進行投資活動之台灣公司為研究對象，並進行問卷調查，回收之有效樣本合計共 153 家。本研究之問卷調查分別從「自行發放」和「委託中華徵信所」兩種方式進行問卷調查，茲將樣本選取方式說明如下：

1. 自行發放問卷

本研究針對某國立大學台商班 EMBA 共三屆學員、赴大陸投資的上市櫃與非上市櫃台商公司進行問卷調查，受訪的主要對象為現職或曾任職台商在大陸子公司的主管（例如：總經理、副總經理、企業負責人、策略執行長、人力資源部門主管、或研發長等），一家公司只填寫一份問卷，總計回收 61 份。

2. 委託中華徵信所發放問卷：

委託中華徵信所進行調查的對象，為大陸台商一千大排名的上市櫃公司，包括製造業各領域的公司像是資訊電子及通訊業、消費型電子產業、金屬基本工業及其製品業、橡膠塑膠製品業、運輸工具及零件業、化學材料及製品業、電機器材及設備業、農產品及食品業、機械設備業等公司。中華徵信所自 2008 年到 2009 年為本研究進行資料蒐集，針對台商千大排名的製造業，在大陸子公司的調查方面，是直接打電話到大陸詢問子公司的主管（例如：總經理、策略執行長、人資主管、或研發長）是否適合作答，若部分業務因受訪者不熟悉而無法作答時，則轉請負責該業務的人員協助填答；一家公司所填的一份問卷中，可能由負責不同業務的人員加以完成，最後完成問卷之有效樣本數為 92 份。

三、變數衡量

本研究係探討台商赴大陸子公司之在地化程度及母公司的創新支援對創新及績效之影響的相關議題，有關各項變數之衡量內容，分別說明如表一所示。

表一：本研究各項變數衡量表

變數		變數之操作性定義與說明
大陸子公司的經營績效	資產報酬率 (ROA)	定義：顯示企業或整體每元資產所能得到之利潤額，由此得知整個經營活動的綜合效益。 \rightarrow 稅後純益 \div 平均總資產 \times 100%。
	淨值報酬率(ROE)	定義：顯示平均股東權益所賺得地的稅後淨利。 \rightarrow 稅後淨利 \div 平均股東權益 \times 100%。
	營業利益率 (ROS)	定義：顯示企業或整體每賣一塊錢所賺到之利潤額，由此得知對企業的附加價值。 \rightarrow 營業利益 \div 營收淨額 \times 100%。
實際創新績效	實際創新	大陸子公司在台灣被核准的專利數。
大陸子公司在地化程度	在地化供應商	定義：大陸子與當地供應商在地化程度。 \rightarrow 以李克特七點量表進行調查。
	在地化顧客	定義：大陸子公司與當地顧客在地化程度。 \rightarrow 平均每年大陸子公司與當地顧客之間的溝通與接觸次數。
	在地化當地政府	定義：大陸子公司與當地政府在地化程度。 \rightarrow 平均每年大陸子公司與當地政府機關之間的溝通與接觸次數。
	在地化金融機構	定義：大陸子公司與當地銀行及其他金融機構在地化程度。 \rightarrow 平均每年大陸子公司與當地銀行及其他金融機構之間的溝通與接觸次數。

	在地化商會	定義：大陸子公司與當地商會在地化程度。 ➡平均每年大陸子公司與當地商會之間的溝通與接觸次數。
	在地化人力資源	定義：大陸子公司人力資源的在地化程度。 ➡大陸子公司陸籍幹部與員工人數。
台灣母公司的創新支援	創新之人力資源	定義：台灣母公司的投入之創新人力資源。 ➡台灣母公司派來大陸子公司支援的研發人員數。
	創新之管理制度	定義：台灣母公司的專利對大陸子公司的分享程度。 ➡以李克特七點量表進行調查。
	創新之吸收能耐度	定義：大陸子公司對創新資本的吸收能耐度。 ➡以李克特七點量表進行調查。
	創新之產業相關度	定義：台灣母公司所轉移的創新資本，與大陸子公司的產業相關程度 ➡以李克特七點量表進行調查。
控制變數	電子或非電子業	定義：為虛擬變數，電子製造業為 1（包含資訊電子及通訊業、消費型電子產業），其它為 0。
	外銷或內銷	定義：為虛擬變數，外銷為 1，內銷為 0。
	Ln(公司成立年數)	定義：ln(公司成立年數)。
	Ln(投資規模)	定義：ln(大陸投資金額)。 ➡上市櫃公司赴大陸投資的金額由 TEJ 年報資料加以取得；非上市櫃公司投資大陸子公司的金額由問卷調查取得。

四、實證模型

本研究之實證模型如下所示。

1. 在地化程度對創新影響之實證模型

$$y_1 = \alpha_1 + \beta_{11}x_{11} + \beta_{12}x_{12} + \beta_{13}x_{13} + \beta_{14}x_{14} + \beta_{15}x_{15} + \beta_{16}x_{16} \\ + \text{Control variables} + \varepsilon$$

y_1 : 大陸子公司專利數。

x_{11} : 大陸子與當地供應商在地化程度。

x_{12} : 大陸子公司與當地顧客在地化程度。

x_{13} : 大陸子公司與當地政府在地化程度。

x_{14} : 大陸子公司與當地銀行及其他金融機構在地化程度。

x_{15} : 大陸子公司與當地商會在地化程度。

x_{16} : 大陸子公司人力資源的在地化程度。

Control variables: 電子或非電子業、外銷或內銷、Ln(公司成立年數)及Ln(投資規模)。

2. 創新支援對創新影響之實證模型

$$y_1 = \alpha_2 + \beta_{21}x_{21} + \beta_{22}x_{22} + \beta_{23}x_{23} + \beta_{24}x_{24} + \text{Control variables} + \varepsilon$$

y_1 : 大陸子公司專利數。

x_{21} : 台灣母公司的投入之創新人力資源。

x_{22} : 台灣母公司的專利對大陸子公司的分享程度。

x_{23} : 大陸子公司對創新資本的吸收能耐度。

x_{24} : 台灣母公司所轉移的創新資本，與大陸子公司的產業相關程度。

Control variables: 電子或非電子業、外銷或內銷、Ln(公司成立年數)及Ln(投資規模)。

3. 在地化程度對經營績效影響之實證模型

$$y_2 = \alpha_1 + \beta_{11}x_{11} + \beta_{12}x_{12} + \beta_{13}x_{13} + \beta_{14}x_{14} + \beta_{15}x_{15} + \beta_{16}x_{16} \\ + \text{Control variables} + \varepsilon$$

y_{21} : 大陸子公司的資產報酬率(ROA)。

y_{22} : 大陸子公司的淨值報酬率(ROE)。

y_{23} : 大陸子公司的營業利益率(ROS)。

x_{11} : 大陸子與當地供應商在地化程度。

x_{12} : 大陸子公司與當地顧客在地化程度。

x_{13} : 大陸子公司與當地政府在地化程度。

x_{14} : 大陸子公司與當地銀行及其他金融機構在地化程度。

x_{15} : 大陸子公司與當地商會在地化程度。

x_{16} : 大陸子公司人力資源的在地化程度。

Control variables: 電子或非電子業、外銷或內銷、Ln(公司成立年數)及Ln(投資規模)。

4. 創新支援對經營績效影響之實證模型

$$y_2 = \alpha_2 + \beta_{21}x_{21} + \beta_{22}x_{22} + \beta_{23}x_{23} + \beta_{24}x_{24} + \text{Control variables} + \varepsilon$$

y_{21} : 大陸子公司的資產報酬率(ROA)。

y_{22} : 大陸子公司的淨值報酬率(ROE)。

y_{23} : 大陸子公司的營業利益率(ROS)。

x_{21} : 台灣母公司的投入之創新人力資源。

x_{22} : 台灣母公司的專利對大陸子公司的分享程度。

x_{23} : 大陸子公司對創新資本的吸收能耐度。

x_{24} : 台灣母公司所轉移的創新資本，與大陸子公司的產業相關程度。

Control variables: 電子或非電子業、外銷或內銷、Ln(公司成立年數)及Ln(投資規模)。

模)。

5. 在地化程度、創新支援及創新對經營績效影響之實證模型

$$y_2 = \alpha_1 + \beta_{11}x_{11} + \beta_{12}x_{12} + \beta_{13}x_{13} + \beta_{14}x_{14} + \beta_{15}x_{15} + \beta_{16}x_{16} + \beta_{21}x_{21} \\ + \beta_{22}x_{22} + \beta_{23}x_{23} + \beta_{24}x_{24} + \beta_{31}x_{31} + \text{Control variables} + \varepsilon$$

y_{21} : 大陸子公司的資產報酬率(ROA)。

y_{22} : 大陸子公司的淨值報酬率(ROE)。

y_{23} : 大陸子公司的營業利益率(ROS)。

x_{11} : 大陸子與當地供應商在地化程度。

x_{12} : 大陸子公司與當地顧客在地化程度。

x_{13} : 大陸子公司與當地政府在地化程度。

x_{14} : 大陸子公司與當地銀行及其他金融機構在地化程度。

x_{15} : 大陸子公司與當地商會在地化程度。

x_{16} : 大陸子公司人力資源的在地化程度。

x_{21} : 台灣母公司的投入之創新人力資源。

x_{22} : 台灣母公司的專利對大陸子公司的分享程度。

x_{23} : 大陸子公司對創新資本的吸收能耐度。

x_{24} : 台灣母公司所轉移的創新資本，與大陸子公司的產業相關程度。

x_{31} : 大陸子公司專利數。

Control variables: 電子或非電子業、外銷或內銷、Ln(公司成立年數)及Ln(投資規模)。

五、資料分析方法

本研究採用普通最小平方法迴歸分析來驗證本研究所提出的假說，探討台商子公司之在地化程度及母公司的創新支援對創新及績效的影響。本研究在實證分析前將先進行迴歸模型的複共線性檢定，包含：1.相關係數分析，分別以 Pearson 與 Spearman 相關係數分析作為檢定工具，若變數間相關係數絕對值未大於 0.5，則可稱自變數間相關性並不高。2.複共線性(multi-collinearity)分析，採用變異數膨脹因子(Variance Inflation Factor, 簡稱 VIF)作為檢定工具，以檢定各變數間是否有共線性的問題。若 $VIF > 10$ ，代表模型各變數間存在共線性問題；反之， $VIF < 10$ ，代表模型各變數間並不存在共線性問題(Belsley et al. 1980；Hair et al.1998)。

肆、實證結果分析

一、敘述統計量

有關本研究之敘述性統計分析結果，列示於表二。吾人從從表二的結果可以瞭解在地化程度、創新文化、創新及績效之特性。由敘述統計量，吾人可瞭解樣本資料之特性。就子公司之經營績效而言，總資產報酬率(ROA)平均數為 8.55，最大值是 65.00，最小值是-14.28；股東權益報酬(ROE)率平均數是 16.10，最大值是 95.00，最小值是-51.85；營業利益率(ROS)平均數為 6.52，最大值是 31.37，最小值是-15.38。此結果顯示子公司於獲利能力方面亦存有相當之差異。

表二 本研究敘述統計量

變數名稱	N	平均數	中位數	標準差	極小值	極大值
ROA	112	8.5532	6.01	10.7228	-14.28	65
ROE	111	16.1046	12.2042	18.5075	-51.85	95
ROS	119	6.5182	5	7.112	-15.3766	31.3683
在地化供應商	120	4.0917	4	1.4908	1	7
在地化顧客	82	1303.72	24	7047.545	0	50000
在地化當地政府	102	6.7255	1	17.6908	0	150
在地化金融機構	107	88.1355	24	160.2508	0	1000
在地化商會	108	9.7731	5	15.2238	0	120
在地化人力資源	139	1847.687	795	3078.31	5	20000
創新人力資源	148	4.3784	2	10.0829	0	100
創新管理制度	142	3.1338	3	0.9692	0	5
創新吸收能耐度	152	4.0847	4	1.2461	1	6.875
創新產業相關度	152	5.3092	6	1.4359	1	7
實際創新	102	4.8529	0	20.8969	0	194
公司成立年數	151	9.4603	9	4.1783	1	20
投資規模 (仟元人民幣)	138	355771.3	112278	1449249	0	16600000

二、假設測試結果

(一) 在地化程度對創新影響之測試

表三是在地化程度對創新影響的結果，吾人由表三的實證結果可知：在地化供應商、金融機構、商會及人力資源對大陸子公司的實際創新並無顯著之影響，然而在 1% 的顯著水準下，在地化顧客與大陸子公司的實際創新呈現負相關，而在地化當地政府則與大陸子公司的實際創新呈現正向關係。

表三 在地化程度對大陸子公司實際創新影響之實證模型

變數名稱	參數估計	T值	VIF
截距項	-2.1024	-(0.07)	0.00
在地化供應商	-0.1599	-(0.09)	1.21
在地化顧客	-0.0017	-(4.30) ***	1.91
在地化當地政府	3.5024	(7.72) ***	1.58
在地化金融機構	0.0198	(1.27)	1.53
在地化商會	-0.0534	-(0.36)	1.37
在地化人力資源	0.0017	(1.07)	1.48
控制變數			
電子或非電子業	-4.6446	-(0.78)	1.56
外銷或內銷	9.8847	(1.59)	1.74
Ln(公司成立年數)	1.0830	(0.18)	1.14
Ln(投資規模)	-1.0942	-(0.59)	1.33
有效樣本數		60	
R-square		0.5867 ***	

***表示達 1% 顯著水準；**表示達 5% 顯著水準；*表示達 10% 顯著水準。

(二) 創新支援對創新影響之測試

表四列示創新支援對創新之影響結果，該實證結果顯示：創新之人力支援、管理制度及產業相關度對大陸子公司的實際創新並無顯著之影響，在 5%之顯著水準下，子公司之創新吸收能耐度對大陸子公司的實際創新有正向影響，顯示子公司對母公司之創新吸收能耐度越高，對於大陸子公司的實際創新越好。

表四 創新支援對創新影響之實證模型

變數名稱	參數估計	T值	VIF
截距項	-29.6512	-(1.45)	0.00
創新人力資源	0.3529	(0.69)	1.10
創新管理制度	3.6927	(1.44)	1.23
創新吸收能耐度	3.9522	(1.97) **	1.28
創新產業相關度	-0.2524	-(0.13)	1.57
控制變數			
電子或非電子業	-1.2294	-(0.25)	1.24
外銷或內銷	3.6107	(0.72)	1.22
Ln(公司成立年數)	0.3541	(0.08)	1.06
Ln(投資規模)	0.4936	(0.37)	1.07
有效樣本數		93	
R-square		0.1045	

***表示達 1%顯著水準；**表示達 5%顯著水準；*表示達 10%顯著水準。

(三) 在地化程度對經營績效影響測試

在地化程度對經營績效影響的結果列示於表五，實證結果顯示：在 10% 之顯著水準下，在地化人力資源與 ROA 呈現正相關；在 5% 之顯著水準下，在地化人力資源與 ROE、在地化當地政府與 ROS 呈現正相關。

表五 在地化程度對經營績效影響之實證模型

變數名稱	ROA				ROE			
	參數估計	T值		VIF	參數估計	T值		VIF
截距項	61.9223	(4.53)	***	0.00	100.9773	(3.66)	***	0.00
在地化供應商	-0.8634	-(0.96)		1.34	-2.6017	-(1.43)		1.34
在地化顧客	0.0000	-(0.17)		1.34	-0.0004	-(0.83)		1.34
在地化當地政府	-0.1962	-(0.93)		1.37	0.2655	(0.62)		1.37
在地化金融機構	-0.0053	-(0.70)		1.32	-0.0129	-(0.85)		1.32
在地化商會	0.0352	(0.50)		1.41	0.1349	(0.94)		1.41
在地化人力資源	0.0013	(1.72)	*	1.50	0.0035	(2.33)	**	1.50
控制變數								
電子或非電子業	3.0004	(1.08)		1.53	12.9871	(2.32)	**	1.53
外銷或內銷	-6.1490	-(2.13)	**	1.64	-14.4602	-(2.49)	**	1.64
Ln(公司成立年數)	-2.7247	-(0.99)		1.11	-4.9430	-(0.89)		1.11
Ln(投資規模)	-3.7843	-(4.46)	***	1.26	-5.8439	-(3.42)	***	1.26
有效樣本數	54				54			
R-square	0.4016				0.4178			
變數名稱	ROS							
	參數估計	T值		VIF				
在地化供應商	34.1906	(2.60)	**	0.00				
在地化顧客	-0.0144	-(0.02)		1.34				
在地化當地政府	0.0006	(2.57)	**	1.34				
在地化金融機構	-0.1265	-(0.62)		1.37				
在地化商會	-0.0078	-(1.08)		1.32				
在地化人力資源	0.0762	(1.11)		1.41				
控制變數								
電子或非電子業	0.0005	(0.70)		1.50				
外銷或內銷	1.6310	(0.61)		1.53				
Ln(公司成立年數)	-5.0667	-(1.82)	*	1.64				
Ln(投資規模)	-3.3276	-(1.25)		1.11				

與當地供應商關係	-1.6134	-(1.97) *	1.26
有效樣本數	54		
R-square	0.3045		*

***表示達 1%顯著水準；**表示達 5%顯著水準；*表示達 10%顯著水準。

(四)創新支援對經營績效影響測試

表六是創新支援對經營績效的影響結果，吾人由表六的結果得知：在 10%之顯著水準下，台商公司的創新人力支援與 ROA 及 ROE 呈現正相關。

表六 母公司之創新支援對子公司經營績效影響之實證模型

變數名稱	ROA				ROE			
	參數估計	T值		VIF	參數估計	T值		VIF
截距項	36.0062	(3.04)	***	0.00	41.6214	(1.93)	**	0.00
創新人力資源	0.3573	(1.80)	*	1.08	0.6425	(1.78)	*	1.08
創新管理制度	-1.0449	-(0.92)		1.18	-0.2653	-(0.13)		1.18
創新吸收能耐度	-0.1855	-(0.19)		1.29	-0.5538	-(0.32)		1.29
創新產業相關度	0.7518	(0.85)		1.51	0.6951	(0.43)		1.51
控制變數								
電子或非電子業	-0.7617	-(0.32)		1.26	6.5341	(1.50)		1.26
外銷或內銷	-2.2542	-(0.94)		1.24	-4.2578	-(0.97)		1.24
Ln(公司成立年數)	-0.1383	-(0.06)		1.08	0.0011	(0.00)		1.08
Ln(投資規模)	-2.3280	-(3.29)	***	1.11	-2.4890	-(1.93)	*	1.11
有效樣本數	93				93			
R-square	0.1449				0.0992			
				*				
變數名稱	ROS							
	參數估計	T值		VIF				
截距項	24.1715	(2.78)	***	0.00				
創新人力資源	0.0910	(0.63)		1.08				
創新管理制度	-0.1331	-(0.16)		1.18				
創新吸收能耐度	-0.7318	-(1.04)		1.29				
創新產業相關度	0.6336	(0.98)		1.51				
控制變數								
電子或非電子業	1.9120	(1.09)		1.26				
外銷或內銷	-5.1640	-(2.93)	***	1.24				
Ln(公司成立年數)	-0.3688	-(0.21)		1.08				
Ln(投資規模)	-1.2607	-(2.43)	**	1.11				
有效樣本數	93							
R-square	0.1451							
				*				

***表示達 1%顯著水準；**表示達 5%顯著水準；*表示達 10%顯著水準。

(五) 在地化程度、創新支援及創新對經營績效影響測試

表七是在地化程度、創新支援及創新對經營績效之影響，吾人由表七的結果可以看出：在 10% 之顯著水準下，台商的母公司創新人力支援與 ROA 呈現正相關，又在地化顧客與 ROS 呈現正相關。

表七 在地化程度、創新支援及創新對經營績效影響之實證模型

變數名稱	ROA				ROE			
	參數估計	T值		VIF	參數估計	T值		VIF
截距項	62.6236	(4.35)	***	0.00	101.3789	(3.78)	***	0.00
在地化供應商	-0.4157	-(0.40)		1.68	-1.9206	-(1.00)		1.68
在地化顧客	0.0000	-(0.04)		1.78	-0.0002	-(0.32)		1.78
在地化當地政府	-0.2181	-(0.67)		3.39	-0.0976	-(0.16)		3.39
在地化金融機構	-0.0023	-(0.29)		1.55	-0.0084	-(0.57)		1.55
在地化商會	-0.0101	-(0.14)		1.61	0.0359	(0.26)		1.61
在地化人力資源	-0.0001	-(0.09)		3.50	0.0009	(0.45)		3.50
創新人力資源	0.9771	(1.82)	*	3.11	1.5867	(1.58)		3.11
創新管理制度	1.1967	(0.89)		1.51	3.6837	(1.48)		1.51
創新吸收能耐度	0.5763	(0.57)		1.52	0.3574	(0.19)		1.52
創新產業相關度	-0.4039	-(0.43)		1.97	-1.1001	-(0.63)		1.97
實際創新	-0.0168	-(0.25)		2.62	0.0752	(0.61)		2.62
控制變數								
電子或非電子業	0.7736	(0.25)		1.82	6.6357	(1.15)		1.82
外銷或內銷	-2.0522	-(0.63)		2.02	-5.4013	-(0.89)		2.02
Ln(公司成立年數)	-3.2306	-(1.14)		1.22	-4.5320	-(0.86)		1.22
Ln(投資規模)	-4.2851	-(4.76)	***	1.45	-6.7280	-(4.02)	***	1.45
有效樣本數	47				47			
R-square	0.5533				0.5650			
			**				***	

變數名稱	ROS			
	參數估計	T值		VIF
截距項	39.4639	(2.43)	**	0.00
在地化供應商	0.1907	(0.16)		1.68
在地化顧客	0.0006	(1.90)	*	1.78
在地化當地政府	0.0555	(0.15)		3.39
在地化金融機構	-0.0088	-(1.00)		1.55
在地化商會	0.0651	(0.79)		1.61
在地化人力資源	0.0003	(0.22)		3.50

創新人力資源	0.1759	(0.29)	3.11
創新管理制度	1.6084	(1.06)	1.51
創新吸收能耐度	-0.6686	-(0.59)	1.52
創新產業相關度	-0.7252	-(0.69)	1.97
實際創新	-0.0314	-(0.42)	2.62
控制變數			
電子或非電子業	0.6236	(0.18)	1.82
外銷或內銷	-2.3755	-(0.65)	2.02
Ln(公司成立年數)	-4.2499	-(1.33)	1.22
Ln(投資規模)	-1.9502	-(1.92) *	1.45
有效樣本數	47		
R-square	0.3571		

***表示達 1%顯著水準；**表示達 5%顯著水準；*表示達 10%顯著水準。

伍、研究結論

本研究係以在大陸所設的子公司當為研究對象，從大陸子公司在地化程度此「外部因素」對公司的實際創新及經營績效的影響，建立整合台商在地化程度與台商經營管理之完整模式。本研究同時探討母子公司間的創新支援機制與子公司的吸收能耐等「內在因素」，對大陸子公司之創新及經營績效之關係。

本研究先以田野研究，分析目前我國台商對大陸子公司之創新及經營績效之影響情況。大陸子公司的在地化程度、母公司的創新支援、與大陸子公司經營績效在實務上所遭遇的實際情況。另外透過一般學術期刊、文獻之理論與實務知識，參考其中有關在地化程度與創新支援衡量與影響公司實際創新發展與經營績效因素之研究，並透過問卷與實地訪談方式加以修正為適合大陸台商公司的實際情況，提出擬進行驗證之研究假說。最後，對各項假說進行問卷調查及實證資料分析，解釋台商在大陸之在地化程度、與創新支援如何地影響台商大陸子公司之實際創新發展與經營績效。經過實證分析之後，本研究發現：

一、大陸子公司與當地政府關係程度與子公司的實際創新呈現正向關係，表示大陸子公司與當地政府建立及維持愈良好的關係，可以為大陸子公司在當地爭取更多的好機會，對大陸子公司的創新愈有幫助。

二、大陸子公司對母公司創新的吸收能耐程度與子公司之實際創新呈現正向關係，表示大陸子公司對母公司之創新的吸收能耐度愈高，對於大陸子公司的實際創新愈好。

三、大陸子公司使用當地人力資源對總資產報酬率(ROA)及股東權益報酬率(ROE)的影響皆為正向顯著影響；又大陸子公司與當地政府關係程度與大陸子公司的營業利益率(ROS)呈現正向關係，表示大陸子公司的在地化程度可以提升大陸子公司的經營績效。

四、母公司對大陸子公司創新人力的支援程度與總資產報酬率及股東權益報酬率皆呈現正相關，表示母公司對大陸子公司創新人力的支援愈多，愈能提高大陸子公司的經營績效。

五、大陸子公司與當地顧客合作程度對大陸子公司的營業利益率(ROS)的影響呈現正向關係；母公司對大陸子公司的創新人力支援愈多，大陸子公司的總資產報酬率(ROA)愈高，亦即子公司之在地化程度及母公司對子公司之創新支援二者皆會影響子公司之經營績效。

吾人由上述說明發現：為增進大陸子公司之經營績效，台灣之各公司得同

時加強大陸之在地化程度此「外部力量」及母公司對創新支援此「內部力量」為宜，缺一不可。

參考文獻

- Andersson, U., M. Forsgren, and U. Holm. 2002. The strategic impact of external network: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 23: 979-996.
- Baer, M. and M. Frese. 2003. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* 24(1): 45-68.
- Baranano, A. M., M. Bommer; and D. Jalajas. 2005. Sources of innovation for high-tech SMEs: a comparison of USA, Canada and Portugal. *International Journal of Technology Management* 30: 205-219.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. 1989. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Belsley, A., E. Kuh, and R. Welsch. 1980. *Regression Diagnostics*, New York: Wiley.
- Birkinshaw, J. M. 1996. How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies* 27(3): 467-495.
- Birkinshaw, J. M. 1999. The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24(1): 9-36.
- Birkinshaw, J., T. S. Frost, and P. C. Ensign. 2002. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal* 23: 997-1018.
- Bruce, M. and G. Rodgus. 1991. Innovation strategies in the enzyme industry. *R&D Management* 21: 319-330.
- Chiesa, V. 1996. Strategies for global R&D, *Research Technology Management* 39(5): 19-25.
- Child, J. and Y. Yan. 2003. Predicting the performance of international joint ventures: an investigation in China. *Journal of Management Studies* 40(2): 283-320.
- Christensen, C. M. and J. L. Bower. 1996. Customer power, strategic investment, the failure of leading firms. *Strategic Management Journal* 17(3): 197-218.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128-152.
- Daghfous, A. 2004. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal* 69(2): 21-27.
- Doz, Y. L. and C. K. Prahalad. 1991. Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal* 12: 145-164.
- Freel, M. S. and P. A. Robson. 2004. Small Firm Innovation, Growth and Performance. *International Small Business Journal* 22(6): 561.
- Frishammar, J. and S. A. Hörte. 2005. Managing external information in manufacturing firms: the impact on innovation performance. *Journal of Product*

Innovation Management 22: 251-66.

- Gemunden, H. G., T. Ritter, and P. Heydebreck. 1996. Network configuration and innovation success: an empirical analysis in German high-tech industries. *International Journal of Research in Marketing* 13: 449-462.
- Gerybadze, A. and G. Reger. 1999. Globalization of R&D: recent changes in the management of innovation in transnational firms. *Research Policy* 28 (2/3): 251-274.
- Gopalakrishnan, S. 2000. Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research* 11(1): 137-153.
- Gulati, R. 1999. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal* 20(5): 397-420.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review* 16(4): 768-792.
- Gupta, A. K., V. Govindarajan, and A. Malhora. 1999. Feedbacking seeking behavior within multinational corporations. *Strategic Management Journal* 20: 205-222.
- Hair, J., R. Anderson, R. Tatham, and W. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 6th Ed. Prendice-Hall Inc.
- Hagedoorn, J. and M. Cloudt. 2003. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* 32:1365-1379.
- Hall, L. A. and S. Bagchi-Sen. 2002. A study of R&D, Innovation, and Business Performance in the Canadian Biotechnology Industry. *Technovation* 22: 231-244.
- Hamel, G. and P. Skarzynski. 2001. Innovation: the new route to new wealth. *Leader to Leader* 19: 16-21.
- Hannon, J. M., I. C. Huang, and B. S. Jaw. 1995. International human resource strategy and its determinants: the case of subsidiaries in Taiwan. *Journal of International Business Studies* 26(3): 531-554.
- Hargadon, A. B. and R. I. Sutton. 1997. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly* 42: 716-749.
- Hymer, S. H. 1976. *The international operations of national firms: a study of direct investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Jarillo, J. C. and J. Martinez. 1990. Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal* 11: 501-512.
- Kale, P., H. Singh, and H. Perlmutter. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3): 217-237.
- Klomp, L. and G. V. Leeuwen. 2001. Linking innovation and firm performance: a

- new approach. *International Journal of the Economics of Business* 8(3): 343-364.
- Kobrin, S. J. 1988. Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. *Human Resource Management* 27(1): 63-75.
- Kuemmerle, W. 1997. Building effective R&D capabilities abroad. *Harvard Business Review* 75(2): 61-70.
- Lane, P., J. E. Salk, and M. A. Lyles. 2001. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal* 22: 1139-1161.
- Laursen, K. and A. Salter. 2006. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal* 27(2): 131-150.
- Lyles, M. A. and J. E. Salk. 1996. Knowledge Acquisition from foreign parents in international joint ventures. *Journal of International Business Studies* 27(5):877-904.
- Lyles, M. A., M. Sulaiman, J. Q. Barden, and A. Kechik. 1999. Factors affecting international joint venture performance: A study of Malaysian joint ventures. *Journal of Asian Business* 15:1-20.
- Lyon, D. W. and W. J. Ferrier. 2002. Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues* 14(4): 452-469.
- Oliver, C. 1990. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review* 15(2): 241-265.
- Perez, P. M. and A. Sanchez. 2002. Lean production and technology network in the Spanish automotive supplier industry. *Management International Review* 42(3): 261-272.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. and M. B. Fuller. 1986. *Coalitions and global strategy in competition in global industries*, Porter, M. E., ed., Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Powell, W. W., K. W. Koput, and L. Smith-Doerr. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41: 116-145.
- Prajogo, D. I. 2006. The relationship between innovation and business performance: comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management* 13(3): 218-225.
- Prajogo, D. I., D. J. Power, and A. S. Sohal. 2004. The role of trading partner relationships in determining innovation performance: an empirical examination. *European Journal of Innovation Management* 7: 178-186.
- Rothwell, R. 1994. Issues in user-producer relations in the innovation process: the role of government. *International Journal of Technology Management* 9: 629-649.

- Schuler, R., P. Dowling, and H. De Cieri. 1993. An integrative framework of strategic international human resource management. *International Journal of Human Resources Management* 4(4): 717-764.
- Schumpeter, J. A. 1934. The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Slater, S. and J. Narver. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59(3): 63-74.
- Steensma, H. K. and M. A. Lyles. 2000. Explaining IJV survival in a transition economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal* 21: 831-851.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17: 27-43.
- Tether, B. 2002. Who co-operates for innovation, and why: an empirical analysis. *Research Policy* 31(6): 947-967.
- Teubal, M., T. Yinnon, and E. Zuscovitch. 1991. Networks and market creation. *Research Policy* 20(5): 381-392.
- Trondsen, E. and R. Edfelt. 1987. New opportunities in global services. *Long Range Planning* 20(5): 53-61.
- Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal* 44(5): 996-1004.
- Tung, R. L. 1982. Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review* Fall: 57-71.
- von Hippel, E. 1976. The dominant role of the user in the scientific instrument innovation process. *Research Policy* 5(3): 212-239.
- von Hippel, E. 1988. *The Sources of Innovation*. Oxford University Press: New York.
- von Hippel, E. 1998. Economics of product development by users: the impact of "sticky" local information. *Management Science* 44(5): 629-644.
- Yamin, S., A. Gunasekaran, and F. T. Mavondo. 1999. Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation* 19(8): 507-518.
- Zaheer, A., B. McEvily, and V. Perrone. 1998. Does trust matter ? exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 9(2): 141-159.
- Zeira, Y. 1979. Ethnocentrism in host country organizations. *Business Horizons* 22(3): 66-75.

美國會計協會 – 2010 年管理會計年
會

**American Accounting
Association — 2010 Management
Accounting Section**

出席年會報告

吳安妮
國立政治大學會計系

99 年 1 月

美國會計協會—2010 管理會計年會

本次大會：美國會計協會—2010 管理會計年會 (2010 Management Accounting Section) 於美國西雅圖舉行，共 3 天〔一月七日至一月九日〕。以下簡述參與本次大會之經過：

一、 參加會議經過

〔一〕 會前會議：

一月七日〔星期四〕

晚上 6:00-8:00 舉行 Early Bird Reception。本日活動之主要目的為讓與會學者有相互溝通之機會，俾增進各國會計學者之交流，以達國際學術深耕之效益。MAS 會議的出席學者都以管理會計學者為主，吾人可以與國際管會知名學者有相互交流及交換研究心得之機會，同時也可以在會場中，尋找出未來可以共同研究的學者，讓吾人受益不淺。

〔二〕 會議內容：

1、一月八日〔星期五〕

上午 10:30 – 12:00，分組研討會正式開始，本場次共有五個研究

場次進行，主要研究場次包括：1、管理控制系統之設計之相關研究議題；2、獎酬與契約之設計（1）之相關研究議題；3、盈餘管理之相關研究議題；4、策略性績效衡量（1）之相關研究議題；及5.績效衡量權重之相關研究議題。本人在此時段參加了獎酬與合約之設計（1）之相關研究議題之場次，與會者 Christo Karuna 發表“Industry attributes and their influence on Managerial pay and the use of performance measures”一文，其研究主要探討產業特性及其對管理報酬及適用績效衡量之影響，本研究以包括 200 種產業下之 1296 間公司之 7321 觀察值，以 1992 年至 2003 間之四位數標準產業分類為研究樣本。研究結果顯示：產業因素對報酬等級及公司使用績效衡量扮演關鍵的角色。同時決定產品市場競爭之產業因素，如產品可替代性、市場規模、市場進入障礙及其他因素如投資機會及市場不確定性/風險，會影響評估公司經理人以盈餘、股價、成本為基礎之績效衡量之權重。

下午 1:30 – 3:00，本場次共有四組不同之研究場次，討論之重要議題包括：1、公司治理之相關研究議題；及2、誘因及績效之相關研究議題等。本人在此時段參加了公司治理之相關研究議題之場次，與會者 David Erkens、Mingyi Hung 及 Pedro P. Matos 共同發表“Corporate Governance in the

2007-2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions

Worldwide”一文，其研究主要探討在金融危機下，跨國金融機構之公司治理。本研究以2007年1月至2008年9月之資料，包括306家於2006年底已公開發行之公開發行公司（銀行、經紀公司及保險公司）為研究樣本。研究結果顯示：有較多獨立董事會及法人股東之公司，不僅較有可能在金融危機期間替換表現不佳之CEO，同時也會遭受較大之損失。同時董事會及股東並未疏於扮演其替換公司績效不佳之經理人之角色，亦促使經理人最大化股東價值。此外，本研究建議若獨立董事會不了解公司之投資政策，經營報酬契約，又過度著重短期績效，將造成財務危機。

下午 3:30 – 5:00，本場次共有五組不同之研究場次，其中重要之議題包括：1、獎酬與契約之設計（2）之相關研究議題；2、供應鏈之相關研究議；及 3、策略性績效衡量（2）之相關研究議題等重要議題。本人在此時段參加了策略績效衡量(2)之相關研究議題之場次，本人與共同作者 Wen-Cheng Chang 及 Tsuilin Kuo 在本場次中發表”The Successes in Long-term Implementation of Balanced Scorecard: A Healthcare Organization Study”一文，本文主要敘述個案醫院如何成功地長期實施平衡計分卡（BSC），本文以台灣某家醫院為研究對象，研究結果顯示：為了成功地長期實施平衡計分卡（BSC），本

研究設立四大步驟：第一：建立醫院之策略地圖（Strategy map），把醫院之使命、願景、核心價值及策略轉換為策略地圖；第二：使用 AHP 方法，把全院的不同的部門與總院之策略及績效目標連結；第三：把 SBUs 與 SSUs 連結在一起；第四：評估醫院之長期績效及文化之改變。本研究可以作為其他組織在實施 BSC 之參考。

2、一月九日〔星期六〕

上午10:30 – 12:00，本場次共有五個研究場次進行，主要研究場次包括：1、獎酬與契約之設計（3）之相關研究議題；2、管理決策制訂及績效管理之相關研究議題；及3、組織內部控制之相關研究議題。本人在此時段參加了獎酬與契約之設計（3）之相關研究議題之場次，與會者Arno Forst、Myung S. Park及Benson Wier共同發表“Insider Entrenchment and CEO Compensation: Evidence from Initial Public Offering Firms”一文，其研究主要探討內部組織縮減及CEO報酬之關係，本研究以美國在1996年至2002年間完成初次公開發行之公司為研究樣本，研究結果顯示：公司之組織縮減與CEO之現金、股票及整體報酬間具有正向關聯。且公司之組織縮減亦會影響CEO之報酬。總之，組織縮減降低CEO市場報酬（股票報酬）及會計(ROA)績效衡量之敏感性。

下午1:30 – 3:00，討論之議題共有四組，重要之議題包括：1、管理誘因之相關研究議題；及2、員工行為控制之效益之相關研究議題等。本人在此時段參加了員工行為控制之效益之相關研究議題之場次，與會者Laurie L. Burney及Sally K. Widener在本場次中發表”The Effects of Perceptions of Performance Measurement Characteristics on the Workforce”一文，本研究主要探討受雇人之績效衡量特性認知之影響，以金融服務公司之306名員工為研究對象，研究結果顯示：支持自我效率及心理契約可調整策略績效衡量系統（SPMS）特性及組織適當性之關係。同時策略績效衡量系統與程序適當性之關係主要依據意識型態之交換。

二、與會心得

管理會計會議是世界上管理會計領域最重要的學術性會議，會中聚集了全球管理會計學術界之學者及少數的實務界人士與會。透過參與會議，吾人可以與更多優秀學者進行學術交流與研究合作，是發掘重要研究議題、瞭解國際學術脈動、與拓展研究合作團隊的最佳機會與管道。

三、建議事項

本次研討會與會者眾多，隨著國際學術的日益競爭，勢

必造成台灣學者在國際學術上之壓力，為鼓勵台灣學者，尤其是年輕學者朝國際化發展，因此建議政大能提供更多機會，且積極地鼓勵及獎勵政大學者努力從事學術研究、並赴國際學術研討會發表，讓他們有機會朝國際化之研究舞台發展，俾提昇台灣之國際學術水準。

四、攜回資料名稱及內容

本次會議攜回之資料為 2010 Management Accounting Section Doctoral Consortium and Research and Case Conference 議程，其中詳載本次會議之行程內容：包括場次時間、論文場次、發表文章之題目、發表人、及發表人之學校及聯絡方式等相關資訊，資料內容相當豐富及充實，參考價值極高。

國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2010/11/18

國科會補助計畫	計畫名稱: 子計畫三: 台商的公司治理、管理控制系統、及領導風格對經營績效影響之研究
	計畫主持人: 吳安妮
	計畫編號: 96-2416-H-004-032-MY3 學門領域: 會計
無研發成果推廣資料	

96 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：吳安妮		計畫編號：96-2416-H-004-032-MY3				計畫名稱：台商及大陸企業經營管理與會計研究--子計畫三：台商的公司治理、管理控制系統、及領導風格對經營績效影響之研究	
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	1	1	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	1	1	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）

本研究係以在大陸所設的台灣子公司當為研究對象，從大陸子公司「在地化程度」此「外部因素」對公司的實際創新及經營績效的影響，建立整合台商「在地化程度」與台商經營管理之完整模式。本研究同時探討母子公司間的創新支援機制與子公司的吸收能耐等「內在因素」，對大陸子公司之創新及經營績效之關係。本研究發現：一、大陸子公司與當地政府建立及維持愈良好的關係，對大陸子公司的創新愈有幫助。二、大陸子公司對母公司之創新的吸收能耐程度愈高，對大陸子公司的實際創新愈好。三、大陸子公司使用當地人力資源愈多對總資產報酬率及股東權益報酬率的影響皆為正向；又大陸子公司與當地政府關係程度與大陸子公司的營業利益率呈現正向關係，表示大陸子公司的「在地化程度」可以提升大陸子公司的經營績效。四、母公司對大陸子公司人力的支援愈多，愈能提高大陸子公司的經營績效。五、將在地化程度、創新支援及創新三股力量一起放入模型中，吾人發現：大陸子公司與當地顧客合作程度對大陸子公司的營業利益率的影響呈現正向關係；母公司對大陸子公司的創新人力支援愈多，大陸子公司的總資產報酬率愈高。總之，大陸子公司之「在地化程度」及母公司之「創新支援」皆對大陸子公司之經營績效產生正向之影響作用。