

九十年國科會委託研究案
計畫編號：NSC 90-2416-H-032-022

策略性管理型態與管理控制關聯性之研究—資訊科技多國籍企業個案

(A Study of the Relationship between Strategic Management Styles and Management Controls—The Case of Information Technology Multinationals)

受委託單位：淡江大學

計畫主持人：黃振豐

中華民國九十一年十月

策略性管理型態與管理控制關聯性之研究—資訊科技多國籍企業個案

(A Study of the Relationship between Strategic Management Styles and Management Controls—The Case of Information Technology Multinationals)

關鍵詞：策略性管理型態、管理控制、跨文化、駐外經理、制度移植

本研究主要目的，在探索策略性管理型態如何影響多國籍企業之管理控制。研究採比較個案方式，並運用計質與計量兩種方法。本研究不僅謹慎選取四個可資比較之個案，並嘗試控制一些權變因子，包括產業與規模。

個案之策略性管理型態與駐外經理政策，係透過深度訪談方式，分析相關問題內容，在每個個案總部訪談其高階經理至三至四人。而管理人員對管理控制之認知則採問卷方式蒐集資料，問卷分中文與英文兩版，每個企業個案之台灣與歐洲事業單位之經理均參加問卷調查。

本研究共計選取六項管理控制，包括目標設定、參與、授權、正式性、可控制性之過濾及回饋程度與頻率六個觀察變數。並建立三項主要命題，作為本研究主要內容。第一個命題乃不同策略性管理型態之個案，其管理控制具有不同程度之一致性。每個個案內台灣與歐洲事業單位之管理控制制度，將予相互比較，結果發現採用財務管理之個案將較採其他策略之個案更具管理控制制度之一致性。第二個命題則結合台灣駐外經理與管理控制之一致性，台灣作業單位經理對管理控制之認知與其歐洲事業單位派駐經理與當地歐洲經理之認知相互比較，發現台灣駐外經理對制度之移植將有相當程度之影響。第三個命題在觀察個案之駐外經理政策與其歐洲事業單位管理控制制度一致性之關係，本研究發現採長期派駐經理之個案，其歐洲事業單位台灣經理與當地經理間對管理控制制度之認知有更高的一致性。

A Study of the Relationship between Strategic Management Styles and Management Controls—The Case of Information Technology Multinationals

Keywords: strategic management styles, management controls, cross-culture, expatriate managers, system transfer

This study attempts to find how strategic management styles affect the management controls within multinational corporations (MNCs). The research uses the comparative case study method with qualitative and quantitative approaches. This study not only carefully selects the comparative four case firms but also controls for some contingencies, including industry and size.

The strategic management styles and policies of expatriate of the case firms will be analyzed from in-depth senior managers' interviews. Three to four senior managers at the headquarters of each case firm participated the interview. The managerial perceptions of management controls were collected by questionnaires designed by both English and Chinese versions. The managers in each Taiwanese and European business unit of the case firms participated the survey.

Six management controls, including objective-setting, participation, decentralization, formality, controllability-filters, and feedback extent and frequency, will be selected in the study. For achieving the research purposes, three main propositions were examined in the research. The first proposition is the case firms with different strategic management styles will have different degrees of the uniformity of management controls. The management controls of business units between Taiwan and Europe within each case firm were compared each other. The case firms with the strategy of financial control have more uniformity of management controls. Then, the Taiwanese expatriate managers of case firms were linked with the uniformity of management controls as the second proposition. The managerial perceptions of management controls between Taiwanese managers in Taiwanese business unit (TBU) and Taiwanese expatriate managers in European business unit (EBU) were compared each other. Taiwanese expatriate managers are proved to have influence on the transfer of management controls. Finally, the relationship between the different policies of expatriate managers of case firms and the uniformity of management controls of EBUs were built as the third proposition. Case firms with different expatriate policies were compared each other. The case firms with long-term policy of expatriate managers have more uniformity of management controls between the perceptions of Taiwanese and European local managers in their EBUs.

第一章 緒論

一、研究計畫之背景

管理控制制度是企業組織管理之主要工具，跨國企業是否能有效移植其國內之管理控制制度至海外作業單位，向為許多學者(如 Gonzalez and McMillan 1961; Koontz 1969; Stening, 1979; Frucot and Shearon, 1991; Whitley, 1994; Chow, Shields, and Wu, 1996)所關心。而依據文化理論與權變理論對跨國企業制度是否適宜移植，在解釋上似乎存在著相當大的矛盾。從文化理論的角度分析，制度應配合不同文化而設計，實証文獻也明顯地發現不同之國家文化存在著不同的制度，故制度宜針對不同文化而調整。而從權變理論分析，制度之設計首重重要情境因素之考量，而領導因素是相關情境因素中之關鍵因子，不同之領導風格顯然地會影響其管理控制設計，在權變理論下，文化因素似乎潛藏在各情境因子之中。

多國籍企業跨越不同的文化領域，文化因素對其制度設計之影響不容輕忽，而同時其相關之跨文化作業單位仍然隸屬於同一企業的領導，不同之管理策略對其企業管理制度必然會影響其管理控制之設計。究竟各種策略性管理型態對不同文化領域之管理控制有何不同影響？領導者的管理型態與管理控制制度之關聯性為何？均是本研究所欲探討之問題。

本研究承續本人博士論文“*Influences on the Cross-Cultural Transferability of Management Control Systems: The Case of Major Taiwanese Information Technology Multinationals(88年國科會甲種獎勵)*”之研究，本人在這篇探索性論文研究中發現在整個管理控制制度中，除了獎酬程序深受社會文化影響外，其他之程序含括計畫、組織及評估程序，均與該企業之財務導風格息息相關，更是引發本人繼續追蹤策略管理型態與管理控制關聯性研究之動機。居於著重策略管理型態之探討，本研究排除獎酬程序之相關管理控制，如或有獎酬及團體或個人獎酬，而將焦點著重在計畫、組織及評估程序，依據相關文獻在每個程序中各選取兩個代表性控制制度作為研究之對象。

二、研究之目的

本研究主要之研究目的有二：

1. 分析不同策略性管理型態之企業個案對其跨文化作業單位管理控制制度之影響。
2. 探討駐外經理對其海外作業單位管理控制制度移植之影響。

三、研究之重要性

本研究探討策略性管理型態對管理控制之影響，在現階段之學術研究上應具有多重的重要性。首先，透過領導策略與派遣駐外經理政策之訪談分析，有助於發現管理控制制度可移植或不能移植之重要原因，有利於解釋何以採用不同策略之企業其管理控制制度有不同程度之移植效果。其次，針對企業個案內台灣與歐洲地區之作業單位之管理控制作比較研究，有助於瞭解兩個地區之差異，有利於台灣多國籍企業在歐洲子公司管理控制之設計。第三，本研究包括計質之訪談、相關資料之蒐集、及問卷資料之計量分析，不但有助豐富真實世界之實務知識，而且有利於理論之發展。環顧國內外相關文獻，不論採文化理論或權變理論分析，均不難發現管理制度相互比較之許多實証文獻，惟這些文獻絕大部份均屬企業間或不同文化區域之比較，鮮有從企業內作跨文化之比較，而常見文化理論學者選擇兩個區域相互比較，尤以美亞地區相互比較最為常見，但尚未發現以台灣與歐洲地區

相互比較之文獻，本研究之內容及方法在管理控制制度移植實證文獻中將具有拋磚之象徵性意義。

第二章 文獻探討

(一)比較管理控制研究

依據過去相關文獻分析，研究比較管理控制制度有兩種主要方法，即權變理論法及文化比較法。權變理論法由 Lawrence & Lorsch (1969)開始發展，旨在著重管理控制設計與環境因素之契合，著名學者(如 Child, 1972, 1981; Hickson et al., 1974; Gordon and Miller, 1976; Wooton, 1977; Waterhouse & Tiessen, 1978; Ginzberg, 1980; Maurice et al., 1980; Merchant, 1981, 1985a; Rockness and Shields, 1984; Govindarajan, 1984, 1986, 1988; Govindarajan & Gupta, 1985; Gresov, 1989; Govindarajan & Fisher, 1990; Abernethy & Stoelwinder, 1991; Fisher & Govindarajan, 1993; Simons 1987, 1990; Dent, 1990, O'Reilly III, 1991; Kay, 1993; Wright, et al., 1994; Shields and Young, 1993; Wong and Birnbaum-More, 1994; Punnett and Shenkar, 1994; Fisher, 1994, 1995)參與頗多。權變理論有別於古典理論，它否認有一個可供各企業採行之制度範例存在，強調每個組織在構建其制度時應考量其特有之環境因子。許多情境或背景因素被引用來解釋制度與環境間之互動關係，領導型態或領導行為逐漸被視為關鍵因子(Fiedler 1998; Emmanuel et al., 1990; Smircicch, 1983)。惟此種權變控制研究最大之缺點是沒有一套有效的規則挑選相關之控制變數，其結果常因變數選擇而異(Fisher, 1995; Child, 1981)，同時其缺少未來觀及價值中性化(Wooton, 1977)亦被受批評。本研究企圖控制種要之外在環境變術數，如同屬台灣個案、君均為資訊科技業及規模相當等；而對於內在環境變數，則以代表領導行為之策略性領導形態，分析其對多國籍企業管理控制之影響。

同時，自從 Hofstede(1980/1984, 1991)提出其國家文化理論後，過去十餘年許多學者(Hofstede & Bond, 1984; Hui and Triandis, 1986; Harrison and McKinnon, 1986; Leung and Iwawaki, 1988; Birnberg and Snodgrass, 1988; Dorfman and Howell, 1988; Triandis, 1989; Hui and Villareal, 1989; Moore and IsHak, 1989; Hui, 1990; Punnett and Withane, 1990; Ueno and Sekaran, 1992; Cohen et al., 1992; Harrison, 1993; Wong and Birnbaum-More, 1994; Chow, Shields & Wu, 1994; Bochner, 1994; Bochner and Hesketh, 1994; O'Connor, 1995; Lau et al., 1995; Smith et al., 1996; Chow, Shields & Wu, 1996; Lindholm, 2000; Salk & Brannen, 2000; Chow et al., 2001; Chow et al., 1999; Devine et al., 2000)紛紛投身於此項方法之研究，試圖從文化角度來解釋管理控制制度上之差異，跨文化比較法似乎以成為過去十餘年來之研究主流。許多跨文化學者之研究(如 Otley, 1980; Daley et al., 1985, Simons, 1987, 1990; Chow, Kato & Shields, 1994; Chow, Shields & Wu, 1996)含括規畫、組織、評估及獎酬，但也有些僅選擇部份程序探討，例如規畫程序(Lincoln et al., 1986; Demirag, 1987; Frucot & Shearon, 1991; Ueno & Sekaran, 1992; Ueno & Wu, 1993; Harrison et al., 1994; O'Connor, 1995)，組織程序(McMillan et al., 1973; Child, 1973; Lincoln et al., 1978; Ginzberg, 1980; Maurice et al., 1980; Lincoln et al., 1981; Birnbaum & Wong, 1985;

Lincoln et al., 1986; Chow et al., 1991; Agarwal, 1993; Harrison et al., 1994), 評估程序(Snodgrass & Grant, 1986; Birnberg & Snodgrass, 1988; Merchant, 1985a, 1990; Vance et al., 1992; Harrison, 1992, 1993; Ueno & Sekaran, 1992; Ueno & Wu, 1993; Chow, Kato & Merchant, 1996; Hamilton et al., 1996), 或獎酬程序(Vance et al., 1992; Snodgrass & Grant, 1986; Merchant et al., 1995)。不過他們之研究基本上均著重位置效果(positioning effect), 以不同區域之公司作為相互比較之對象, 且絕大多數採用問卷設計。

(二)策略性管理型態及駐外經理政策

領導人之信仰與理念為企業管理控制風格之關鍵因素, 領導人之管理控制理念會清晰地透過語言或行動滲透至整個組織 (Stacey, 1990), 許多相關之研究與領導人之管理風格息息相關, 如政治體系(Stacey, 1990), 組織控制(Dermer & Lugas, 1986), 策略傾向(Heenan & Perlmutter, 1979; Chakravarthy & Perlmutter, 1985), 對子公司或作業單位之控制目的(Goold & Campbell, 1987), 構建跨國制度上傾向(Nohria & Ghoshal, 1994), 控制程度(Hofstede, 1980/1984 Nahavandi and Malekzadeh, 1993 Merchant et al., 1995), 及海外經理人之選任(Child, 1973; Edstrom & Galbraith, 1977; Triandis and McCusker, 1990; Boyacigiller, 1990; Hofstede, 1991; Wright et al., 1994; Ferner, 1996)。其中 Goold & Campbell(1987)依據跨國企業總公司對海外子公司或作業單位計畫影響與控制影響程度, 構建明確的管理形態, 其中尤以策略規畫、策略控制及財務控制三者可作為代表。策略規畫代表受到總公司高度之計畫影響但受到控制的影響較低; 而財務控制則屬令另一個端點, 代表受到受到總公司高度之控制影響但受到計畫的影響較低; 至於策略控制型態則居於中間, 代表在計畫與控制均受到中度之影響。本研究將以其理論為基礎, 透過訪談分析, 以財務控制及策略規畫形態為兩個端點, 區別觀察個案管理型態之所在, 作為管理控制之比較依據。此外, 本研究在訪談中亦將觀察個案公司派駐海外經理之政策及其實際情況, 以瞭解這些駐外經理及派駐政策對管理控制制度移植之影響。

(三)管理控制

管理者運用有系統之程序及結構於管理控制, 稱之管理控制制度(Anthony et al., 1985)。管理控制制度不但包括規畫與控制程序(Horngren et al., 2000), 而且應掌握人類行為反應(Hofstede, 1978; Merchant, 1985a; Birnberg and Snodgrass, 1988; Emmanuel et al., 1990; Abernethy and Stoelwinder, 1991; McNair, 1991; Otley & Berry, 1992)。過去許多跨文化學者之研究(如 Otley, 1980; Daley et al., 1985, Simons, 1987, 1990; Chow, Kato & Shields, 1994; Chow, Shields & Wu, 1996)包括完整的規畫、組織、評估及獎酬四個程序, 但大部份的學者僅選擇部份程序探討。惟本研究因著重在策略型態對管理控制的影響, 而且前探索性研究已發現獎酬程序與當地文化與政治社會制度有密切關係, 故本研究僅包括規畫、組織及評估程序, 承續過去學者(如 Daley et al., 1985; Kenis, 1979; Abernethy, 1991; Kren, 1992; Ueno & Sekaran, 1992; Birnberg et al., 1990; Chow, Kato & Shields, 1994; Chow, Shields & Wu, 1996; Harrison et al., 1994; Merchant 1985, 1990; Simmons, 1987, 1990; Shields & Young, 1993; Hamilton et al., 1996)之研究內容, 在每一個程序中選取二個觀察變數, 包括規畫程序之目標設定及參

與，組織程序之正式性與授權，及評估程序之可控制性之過濾設計及回饋之程度與頻率。

第三章 研究設計

本研究首次運用企業內跨文化「比較個案研究」方式，探討台灣多國籍企業管理形態對其作業單位管理控制制度之影響。本研究兼採「深度訪談」及問卷調查方式，作為蒐集資料之主要方法，計質與計量研究並用。同時，為降低不同產業對管理控制制度運作之影響，本研究之四個規模相當之個案均選自資訊科技業。

(一) 比較個案研究

當各項環境因素與現象間呈渾濁不清時，採個案研究並蒐集多重證據，有助於瞭解真實環境下之真實現象(Yin, 1981、1989、1993)。由於跨國企業之管理控制制度與領導間之關係錯綜複雜，相關文獻不足以瞭解「如何」形成及「為何」需要不同之管理控制制度，故本研究採用個案研究方式，深入瞭解跨國籍企業之管理型態對管理控制制度之影響。

本研究之所以選擇資訊科技業之企業作為個案樣本，主要理由為：(1) 資訊科技業在台灣已成為領航產業，其產值已位居全球地三，僅次於美、日兩國。(2) 較之其他產業，多少有政府控制或具獨佔、寡佔之情形，資訊科技業均屬私人企業。(3) 本研究係針對跨國企業探討，有足夠之全球化大型企業樣本可供選取。選定產業後，開始進行個案之選擇，本研究選擇之四個個案均滿足下列三項條件：(1) 具相當歷史之上市公司，(2) 排行台灣製造業前百大公司，(3) 均在台灣與歐洲設有製造或裝配工廠，且從事產銷活動，其管理控制制度可供相互比較。此外，依據經驗法則判斷可能存有管理控制制度明顯差異，亦是本研究個案公司選取之主要依據。

承續本人過去之研究(Huang, 1999)，本研仍擬商洽以大同、宏碁、神達及光寶四個企業個案(表一)為對象，茲逐一介紹如下(如表一)：

表一 企業個案概況表

項目	大同	宏碁	神達	光寶
設立時間	1918	1976	1974	1975
主要產品	高度整合	高度整合	個人電腦及監視器	電子零件
主要領導者	林尚志 林廷生(1942年後)	施振榮	侯清雄 苗豐強(1976年後)	鄭郁文 宋恭源(1990年後)
設立模式	本土企業家	本土企業家合夥	本土企業家之後由 聯華集團財務支援	本土企業家與財務 支援者合作
股份所有權	林氏家族掌控 員工擁有約20%	創始人、財務支援者、及員工合營 施振榮約佔10%	由苗氏家族掌控	創始人、專業經理人及特定個人合營
管理風格	日式及中國式管理	著重中國式管理	著重美國式管理	著重美國式管理
領導方式	父權式領導 有限度授權	勸導式領導 高度授權	財務集權管理 專家管理	分散式管理 專家管理

經營策略	建教合一 成本品質領導	持續企業化經營	推展策略聯盟	專家管理 成本品質領導
公司文化	極度強烈	強烈	中等	較低
風險態度	中等	具高度企圖心	保守	中等--保守

1、大同公司

大同公司成立於 1918 年，其創辦人於 1942 年結束其個人事業，除各保留 10%予家族及舊屬外，將其股份之 80% 成立基金會用以設立學校、出版刊物及發展工業之需，同時將其領導權轉交其子掌理。過去五十餘年其子掌理兩個學校及公司業務，透過「正、誠、勤、儉」之箴言，採行學校與公司相互結合之建教合作方式，積極研究發展，使該公司迅速成為台灣製造業排行前十大之公司。1969 年他開始步入政治界發展，且一直享有崇高之地位迄今，事實上他卓越的漫步在產官學界。

該公司領導人堅持理念，雖深受日式教育之影響，但推崇儒家文化不遺餘力，重視企業倫理並仁慈以待部屬。在管理上他甚為重視教育與訓練，每週親自對其幹部及學生授課，以教導企業經營理念及方法。在領導方面，他採家戶長式之管理方式，親自掌管高階人事及重要決策，至於例行性業務則透過階層式之組織授權，以管理整個企業。經營會議是其管理企業的一個相當重要之組織，每週及每月均有不同規模之會議，藉經營會議不斷地檢討績效，他經常予以許多指示。對該公司員工而言，其領導人具高超能力及卓越的道德，但似乎與他們有相當的距離。較之台灣其他資訊科技公司而言，該公司具有濃厚之公司文化，誠如該公司稽核委員會召集人所言：「由於大多數經理均來自同一學院，董事長在學校及公司長期持續教導大家經營管理理念，使本公司之文化能深植員工內心。」

該公司之經營理念堅持穩定而永續經營管理原則，秉持「建教合作，研究發展，勞資一體，利潤分享」之經營理念。在生產策略上，重視產品設計與發展，堅持高品質，「品質是最佳之廣告」是該公司之標語。在管理上，該公司重視系統化管理，其公司總部扮演整個管理控制制度之強勢角色，總部直接控制所有重要職能。該公司副財務經理認為：「公司員工習於奉行高階經理之指示，而且他們都有強烈的使命感。」該公司雖然實施責任中心制度，但整個公司經營政策及重要決策仍然掌控在其領導人手中。而該公司擁有許多子公司，且均具有相當之經營規模。

在經營所有權方面，林氏家族穩固的掌握經營所有權，其領導人雖然擁有卓越之領導能力，但因他顧及家族利益，難以留住企圖心旺盛之專業高階經理。

2、宏碁公司

該公司成立於 1976 年，成立之初僅有資本額一百萬元，員工 11 人。由於適逢個人電腦強烈需求及經營領導得宜，至 1980 年中期該公司已躍居台灣電腦公司之首。該公司於 1988 正式上市，拜股市大幅上漲之賜，得以籌募鉅資，拓展其全球化業務。然由於對市場需求過度樂觀，以及過度的併購投資，該公司自 1989 年開始遭受鉅額虧損，明星架勢頓失，該公司也步入工程再造階段。

再造後的公司，將其集團組織解構 (dis-integrated)，依事業單位性質劃分為策略事業單位 (strategic business units, 簡稱 SBUs) 及區域事業單位 (Regional business units, 簡稱 RBUs) 構建主從架構 (client-server) 之責任體系，SBUs 重視產品發展，而 RBUs 則重視行銷活動。針對瞬息萬變之電腦市場，該公司除建力全球品牌以支援各地區之 RBUs 外，為爭取時效及降低存貨水準，採「速食化型態」之裝配模式，以及時供應市場不同之需求。由於再造相當之成功，該公司自 1993 年邁入第二波高度之成長階段，在 1994 年該公司已躍居全球七大個人電腦品牌之列。

該公司領導人著重中國式管理，以傳統中國文化構建其組織文化內涵，依據其闡述內容可分為四個具體方向：「人性本善、顧客第一、追求卓越及崇本務實。」由於深信人性本善，故能充分地授權及相互信任，建立團隊氣芬，且基於長期承諾，大家共同分攤風險也共享成果。該公司領導人亦秉持儒家之柔性領導，他經長至各事業單位與主管暢談其經營理念，但始終採勸導方式以替代命令，同時容忍部屬之錯誤，認為是他們追求智慧成長之必要學費。此外他充分地運用中國人「寧為雞首不為牛尾」之企業家精神於其管理，透過主從架構之責任組織，賦予充分決策權力，讓每位企圖心旺盛之專業經理在公司中均有小老板之感覺。

「挑戰困難，突破瓶頸，創造價值」不但是該公司領導人之箴言，亦為其主要之經營理念。他不斷地運用「長期願景」以融合期策略，激勵其同仁追求夢想，增強顧客信心，並吸引卓越人才加盟。

在經營所有權方面，該公司缺乏強有力之股東掌握經營權，其領導人僅擁有約 10% 之股份，任何領導人除了必須具備傑出之專業領導能力外，尚需獲得其股東、經理與員工之全力支持。

3、神達公司

該公司成立於 1974 年，帥先將微電腦技術引進台灣，為台灣建立了高科技產業之基礎，且領航台灣資訊業初期，其龍頭地位至 1980 年晚期雖被宏碁取代，但迄今該公司仍舊是台灣個人電腦界之巨人。

該公司為神通電腦公司之子公司，神通電腦公司之事業除了個人電腦及相關周邊設備製造外，尚包括系統整合、資訊商品、物流及資訊教育等服務，且其旗下之子公司均超越其規模。神通電腦公司由於在財務上有苗氏家族之聯華集團之奧援，加上其領導人靈活之理財及投資手法，透過與 Compaq 及 IBM 等公大型電腦公司之策略聯盟，在行銷策略上採行其所謂之「全球運籌管理」系統，該公司投入約一百個系統工程師以維持一系統。在政策上委託代工(OEM)僅接受前全球二十大電腦公司之訂單，以進行聯盟方式並提供完

善之服務，致使其營能維持高度成長，目前其海外之子公司跨越六十餘國家，惟其裝配至造廠仍限於台灣、中國大陸、美國、英國及澳大利亞。

其領導人自小在美成長求學，並在 Intel 電腦公司服務多年，加上該公司許多高階經理均服務過美國公司，該公司很自然地採行較多之美式管理觀念與方法。該公司領導人以「授權、紀律、透明」為其管理理念，亦為該公司組織文化之基石，為追求此一理念，該公司致力推動系統化管理，全力構建其全球網路組織(network organization)，讓每個作業單位不僅能獨立作業，而且能迅速正確地交換資訊，其領導人稱之為單階層管理組織。在此一系統下，資訊透明化，誰擁有較多之資訊，誰就擁有較多之權力。而為維護良好之紀律，網路組織之運作有相當明確之規範文件(protocol)規定。同時，為求客觀公平衡量各作業單位之績效，其領導人擬出一種名為”BEPaid”之策略性管理報表，作為該公司管理各作業單位之主要工具，著重銷售(billing)、費用(expense)、利潤(profit)、應收帳款(account receivable)、存貨(inventory)及債務(debt)等六項重點管理。在其網路組織系統下，各作業單位擁有相當之授權，惟在財務上由於其領導者深受其家族經營理念之影響，控制嚴謹，財務授權顯得頗為保守。

其領導人頗善於理財，在轉投資方面獲得豐碩之財物務利益，同時因其擁有良好之國際語言及善於溝通協調，能與許多世界著名公司如 LEX 集團、American Westinhouse、Lockheed Martin、General Electronic、Intel、Compaq 等進行策略聯盟，它他曾自豪地說：「以有限的資源成就無限的事業」，實不愧被尊稱為「聯營先生」。不過在經營策略上他明地受其家族經營理念之影響，偏向保守，不論在產品選擇或區域開發上，均反映其風險規避之特性。在產品選擇上，他規避重大投資之產品，轉而在物流及系統整合方面

顯現其優勢。在區域開發上，除台灣及大陸華人地區外，仍以高度開發之英語語系之國家為主。

在經營所有權方面，苗氏家族穩固的掌握經營所有權，其領導人雖然擁有傑出之專業領導能力，但他難免需顧及家族利益，這也是促使他偏向保守之主要原因，尤其在財務方面，此點讓許多專業高階經理感受頗深，事實上在過去多年確實使許多高階經理相繼出走。

4、光寶公司

1975年台灣德州儀器公司工程師宋恭源率領一批工程師尋求鄭郁文財務支援，成立光寶公司，生產光電相關產品，並於1983年申請為台灣第一家上市之電子公司。隨著個人電腦產業之迅速發展，1985年開始該公司以個人電腦之電源供應器為其主要產品，目前該公司擁有光電產品部門及電源供應器部門兩個事業單位，惟電源供應器部門之業比重逐年上升中。

由於該公司主要發起人具電子工程背景，加上大多數高階經理均來自德州儀器公司，對產品品質甚為重視，嚴格實施TQM (total quality control)，「品質永遠第一」已經成為該公司主要之經營理念，目前該公司所有之工廠均已取得ISO-9000之品質認定。該公司主要生產基地包括台灣、中國大陸、馬來西亞及菲律賓，但其行銷服務網卻遍及全球，許多著名之電腦公司如IBM、NEC、Compaq及Digital均為其主要顧客，故能自創立迄今，年年獲利，過去五年其股東權報酬率均能維持約20%，經營成績斐然。

由於該公司高階經理來自德州儀器公司，其美式公司之管理理念表露無遺，他們崇尚建立基本體制及紀律，但保留相當之彈性賦予各作業單位階層，力行「誠正、卓越、創新」理念，以開發高品質產品及滿足顧客需求為經營最高原則，但不致力構建強勢組織文化，要求其經理們在經營管理應具

理性，以開創之心胸吸取經驗，透過不斷地學習而成長是該公司管理之特色。

光寶集團各企業間各自獨立經營，互不隸屬。而光寶公司之事業部間亦維持相當之獨立性，給予專業經理高度之授權，僅透過財務報表作適度之監督。而對海外子公司更是快速地任用當地經營團隊，其總經理認為只有當地經理才是能充分掌握及運用當地之資源。而在投資策略上，該公司之領導階層則略顯保守，但能迅速掌握商機，開發投資小而獲利佳之產品，憑藉其技術優勢，已在台灣資訊業界闖出其一席之地。

至於在公司之經營所有權方面，自從其董事長鄭郁文於1990年離開公司由宋恭源領導後，事實上已缺乏強有力之股東，所有董間監事持股僅約10%，而個人持股達70%，故任何人領導該企業，均不得不尋求其股東及員工之大力支持。

同時，本研究並在每一個案之台灣與歐洲兩區域，依規模及產品內容，選擇可資相互比較之子公司或事業單位(本研究均簡稱作業單位)。

表二 選取之企業個案及其相互比較之作業單位彙總

企業個案	歐洲之作業單位	台灣之作業單位
大同公司	大同英國子公司	大同台北電子廠(事業單位)
宏碁公司	宏碁荷蘭子公司	
	宏碁德國子公司	宏碁中壢子公司(新碁公司)
	宏碁英國子公司	
神達公司	神達英國子公司	神達公司中壢廠(事業單位)
光寶公司	光寶英國子公司	光寶公司永和廠

(二)深度訪談

本研究對個案之策略性管理型態及其派駐海外經理政策及情形採「深度訪談(in-depth interview)」方式蒐集資料，經由對等之對話方式(Taylor & Bogdan, 1984)透過演員之觀點、文化背景、及其「世界觀」之詮釋(Allan, 1991)，以獲取周詳的、結構豐富的、及以個人為主的資訊(Kaufman, 1994; May, 1993)。

在個案之總部訪談對象之設計每一家個案三至四人(詳表三)，訪談對象之選擇以層級

結構及組織功能為主要考慮因素，但亦包括方便樣本 (convenient samples) 或滾雪球式樣本 (snowball samples) 在內。在結構及組織功能上訪談者包括企業高階管理者及會計或財務主管經理，訪談高階管理者以瞭解其策略性管理型態與管理控制制度運作之配合，而會計或財務主管之訪談更可完整的瞭解其管理控制制度之實施內容。

表三 訪談對象彙總表

訪談對象	大同	宏碁	神達	光寶	合計
企業總部：					
高階經理*	1	2	2	1	6
會計或財務經理	2	2	1	2	7
其他資深經理	1			1	2
合計	4	4	3	4	15

*包括副總經理以上之管理階層

參酌 Goold & Campbell (1987)對策略與型態之研究，本研究訪談之主要問題包括下列七項：

1. 公司有何正式規劃制度？公司對策略性決策所採用之正式與非正式方法為何？
2. 公司對策略事業單位之策略計劃或方案之影響為何？
3. 公司對策略事業單位目標設定扮演何種角色？公司之資源分配程序為何？
4. 公司對對策略事業單位之策略控制扮演之角色為何？
5. 公司對策略事業單位之預算如何控制？
6. 公司對策略事業單位之績效評估制度為何？
7. 公司對海外策略事業單位派駐海外經理政策為何？在歐洲派駐海外經理之情形為何？

在總公司訪談採開放式方式進行，主要目的在探討公司如何運用管理控制制度管理全球性企業，深入刺探其領導階層對構建整體管理控制制度之基本理念為何？總部對海外子公司之計畫與控制影響之程度為何？前三個問題旨在了解公司總部對策略事業單位規劃之影響程度，而問題3至6則在獲取公司總部對策略事業單位控制之影響程度，至於問題7係在了解公司派駐海外(歐洲)策略事業單位經理之政策與實際情況。每次訪談計畫控制在一小時左右完成。實地訪談時除摘要筆記外，訪談希望徵得訪談者同意使用錄音帶，以方便訪談後逐字記錄，以供比較分析。

至個案公司作訪談期間，不但可持續現場觀察作業，而且可蒐集許多有價值之相關資料，有助於補充訪談內容，包括公司簡介、歷史性文件、相關之會議紀錄、決策制度之授權、策略及政策文件、內部期刊或手冊等。此外，對個案企業相關之新聞報導、期刊雜誌及政府與民間機構之資料，在研究期間亦將不斷地蒐集。

(三)問卷調查

問卷採 Likert 五點計分量表，問卷設計分英文與中文兩版(附錄一吉附錄二)，兩版間之文意一致性並經適當控制，以供中外經理之需，由各作業單位資深經理依其同意程度填寫，期望這些資深經理之認知能反映其制度內涵。問卷包括填答者基本資料及管理控制制度。管理控制制度含括計劃、組織及評估程序，針對目標設定、參與、正式性、授權、可控制性之過濾及回饋程度與頻率六個控制制度作為觀察變數設計，依據前述相關文獻，每個觀察變數包括四至六個相關問題。

為求經理之認知能具代表性，問卷寄發以最大可能填答人數估計，每一參與研究之作業單位寄發十五至二十五份問卷，總計 215 份問卷，全部作業單位有效回收問卷能達到 173 人，回收率近 80%。為求獲得較高之問卷回收率，除需極力摧收問卷外，並且得聯繫各作業單位專人幫忙收卷。

(四)研究命題(主張)

本研究根據研究目的及參考相關文獻，共計提出三個命題，以供為實政研究之放範圍。

命題一：不同的策略性管理型態其作業單位管理控制一致性不同。

依據 Goold & Campbell (1987) 之理論，管理型態為財務管理者屬嚴密控制型，其有關之管理控制規定較為嚴格，故推論其作業單位之管理控制制度一致性較高。反之，若偏屬於策略規畫形態，為彈性控制型，其作業單位之管理控制差異性會較高，亦即其一致性會較低。

命題二：台灣派駐歐洲作業單位經理有助於管理控制之一致性。

由於總公司派駐海外經理對公司之管理制度不但較為瞭解，而且認同度亦較高，依據人力資源管理理論，駐海外經理應有助管理控制之移植。此項命題結合台灣駐外經理與管理控制之一致性，台灣作業單位經理對管理控制之認知將分別與其歐洲作業單位派駐經理與當地歐洲經理比較，預期台灣駐外經理對制度之移植將有相當程度之影響。

命題三：長期派駐經理至歐洲作業單位之個案公司，有助於其管理控制之一致性高。

此項命題在觀察個案之駐外經理政策與其歐洲作業單位管理控制制度一致性之關係，本研究預期採長期派駐經理之個案，其歐洲作業單位台灣經理與當地經理間對管理控制制度之認知有更高的一致性。

(五)資料分析方法

訪談資料經逐字記錄後，透過資料庫之構建，一依據相關內容與主題，進行內容分析 (content analysis)，以獲取所需之資訊。

至於問卷資料，妳擬採 SPSS 統計套裝軟體作為分析工具，在信度分析上採 Cronbach α 係數衡量，主要之資料分析方法包括敘述統計分析及 T 檢定。

(六)效度與信度

1. 深度訪談

效度代表有效的衡量所欲探討問題之程度，本研究可分內部效度與外部效度分析之。內部效度乃表示是否能建立真實之因果關係，採質化研究有助於瞭解動態之關係，亦即瞭解「為何」發生，此特別有助於建立內部效度 (Eisenhardt, 1989)。本研究除探討影響管

理控制制度因素相關文獻理論外，透過特定之分析單位 (units of analysis)，就訪談資料嚴謹地蒐集及分析，以充份地呈現「為何」個案之管理控制制度如此之運作，其發現應具有相當程度之內部效度。至於外部效度乃代表研究發現具可彙總性之程度 (Yin, 1989)，研究者可透過理論關係之闡述，獲得具體之彙總以達成外部效度 (Yin, 1993)。本研究之個案選自資訊科技業，而環境情況類似有助於控制外來變數，同時亦有利於定義彙總發現之限制 (Eisenhardt, 1989)。此外，本研究透過策略管理與管理控制相關理論就不同個案予以觀察，此種重複的邏輯無異於實驗運用之原理 (Yin, 1989)，有助於建立相當之外部效度。

所謂信度，係指研究作業可以重複且可以獲得相同之結果 (Yin, 1989)。以訪談基礎之研究欲獲得高度而明確之信度有雖其限制，然而本研究採比較個案之設計較之單一個案具可信賴性。此外，本研究在正式訪談期間對所有訪談者採相同之進出程序，並採相同之主要問題，而在資料的分析方面，每次訪談後逐字記錄，並建立相關之資料庫，以供產生具體結論。是以，本研究應具有相當之信度。本研究之訪談具有三層交叉勾稽之設計：第一，與各相關單位有足夠之訪談時間。以解讀他們的陳述 (Taylor and Bogdan, 1984)。每個問題均重複訪談不同的經理，如果他們刻意編織故事，將容易察覺。第二，公司總部經理與作業單位階層經理間之訪談可以相互對照。第三，訪談過程不斷地蒐集相關之文件資料，亦有助於佐證受訪談者之陳述。除了訪談可提供深度的、敏銳的及個人感覺的資料 (Pettigrew, 1990)，與相關文獻及報導資料亦可謹慎地相互參引 (Pettigrew, 1990)。如果對結果仍有疑惑，本研究持續透過各種途徑追蹤探索，俾對真象獲得較佳之理解。

2. 問卷調查

效度可定義為衡量量表對預期問題衡量的程度 (Bailey et al., 1983; Easterby-Smith et al. 1991)。為使實際調查資料達到效度最大化，最重要的第一個步驟乃撰寫之問題必需與所有的填答者之了解一致 (Fowler Jr., 1993)。本研究之問卷有中英文兩版，中文版完成後請一位學校同人凡翻譯為英文初稿，然後再請另一同人江該初稿譯回英文，許多呈現差異之題目並經多次改寫，期使兩版問卷之文義能趨一致。問卷在正式發函之前請個案公司之高階經理幫忙試填，並對有疑意之問題作最後之修改。

問卷內各項目均係參酌攸關組織與控制制度之相關研究文獻及管理會計問題之檢視，問卷內各項被衡量之屬性之所有構面業經量表考慮，並不斷地透過問卷預測作修改，使問卷更容易瞭解及清楚地代表研究主題，相對地提高了本研究之內容效度 (internal validity)。此外，本研究問卷調查中管理控制制度之各項要素，均可與相關之研究文獻相互比較，而研究命題又能獲得廣泛地支持，本研究之量表應具有相當地構面效度 (construct validity)。

信度代表沒有衡量錯誤，一個可信賴之量表對同一標的之衡量具有一致性而且結果沒有錯誤 (Bailey et al., 1983)。惟實務上除非小型樣本，否則研究者很難進行測試-再測試實驗。本研究之問卷透過嚴謹地量表設計，事前與個案公司經理作相當程度地討論，量表完成後並作預測之檢視，有助於信度相對地提升。此外，Cronbach Alpha 係數亦可用來測試內部一致性信度 (internally consistent reliability)，本研究之 Cronbach Alpha 係數尚稱滿意 (表四)。

表四 信度分析-- Cronbach Alpha

		理論量表值	實繼量表值	Cronbach
--	--	-------	-------	----------

變數	平均數	最小 - 最小	最小 - 最小	Alpha
目標設定	14.36	4 - 20	8 - 20	.5937
參與	10.08	3 - 15	3 - 15	.8448
授權	12.93	4 - 20	5 - 19	.6687
正式性	14.17	4 - 20	4 - 20	.7702
可控制性之過濾	17.53	5 - 25	8 - 25	.8073
回饋程度與頻率	13.54	4 - 20	7 - 20	.7522

第四章 深度訪談結果與分析

第一節 個案企業構建總部對其跨國子公司管理控制之策略運作

在各個案企業總部訪談各個案總部影響其海外子公司之計畫與控制程度，結果發現各企業由於領導人領導方式明顯不同，因而影響其制度構建之策略，這些策略對海外子公司之計畫與控制產生重大的影響，進而影響其對司海外子公司經理人員之選任。

表五 個案企構建總部對其跨國子公司管理控制之策略比較彙總表

內容	大同	宏碁	神達	光寶
領導人策略傾向	同種族主義	幾何兼區域主義	同種族兼幾何主義	依國家別反應
跨國 MCS 構建策略	低差異高共享	高度差異及高度共享	中度差異及中度共享	高差異低共享
中央領導	帝制式 單一理性觀點	多元式 多元理性觀點	寡頭式 近似單一理性觀點	多元式 多元理性觀點

大同公司一向採行家戶長式(patriarchal)領導，由於其領導人長期領航，而且著重組織文化及經營理念。其領導人策略傾向屬同種族主義(Heenan & Perlmutter, 1979; Perlmutter, 1984; Chakravarthy & Permuter, 1985)，以母公司之價質及利益考量決策，在構建跨國制度上傾向低差異高共享(Nohria & Ghoshal, 1994)。其政治體系屬於帝制式(Stacey, 1990)，組織控制築建在單一理性觀點(unirational perspective)上(Dermer & Lucas, 1986)，

對子公司或作業單位之控制偏向財務控制目標，總公司相當程度的影響他們之規畫，同時執行嚴密之財務控制。

宏碁公司在構建長期願景任務及策略發展上扮演強者之角色，但其形成通常透過其所謂之「高峰會議」形成共識。其領導者喜歡採勸導式管理以替代命令方式，其策略傾向偏向幾何兼區域主義，致力透過其全球化主從架構制度以整合其具差異之作業單位，同時設置區域總部以發展其所屬作業單位之區域特色。在構建跨國制度上，該公司傾向高差異高共享(Nohria & Ghoshal, 1994)。公司之政治體系屬於多元式(pluralistic)，組織控制築建在多元理性觀點(unirational perspective)上(Dermer & Lucas, 1986)，對子公司或作業單位之控制偏向策略規畫目標，由總公司擬訂整體長期發願景及策略，作為其所屬單位營運追求之指針，重視各單位目標或任務之達成，而對其作業單位之財務控制則採寬鬆之方式。

神達公司擁有其核心高階經營團隊，其領導人雖具有絕對之權力，但其高階專業經理人擁有相當之經營決策權，政治體系偏向於寡頭式(Stacey, 1990)，其領導人策略傾向兼具同種族主義及幾何主義強調以母公司之價質及利益考量決策同時期望以其往網路組織結構統合其所屬單位 但由於其頗為強勢之領導公司之在組織控制築建在近似單一理性觀點(near-unirational perspective)上，以母公司之價質及利益考量決策，在構建跨國制度上傾向中度差異及共享(Nohria & Ghoshal, 1994)。對子公司或作業單位之控制偏重財務控制目標，總公司高度重視其所屬作業單位之財務控制。

光寶公司由於缺乏強有力之所有權人，其領導階層著重專業管理及產品發展策略，每個子公司享有高度之經營決策權，並參與策略規畫。總公司係透過報表管理其子公司或作業單位，公司之政治體系屬於多元式(pluralistic)，組織

控制築建在多元理性觀點。其領導人策略傾向係依國家別反應，在構建跨國制度上，該公司傾向高差異低共享(Nohria & Ghoshal, 1994)。對子公司或作業單位策略規畫甚為重視，規畫過程頗為嚴密，並與年度預算緊密結合而對策略目標執行之控制嚴謹，但對其作業單位之財務控制則採寬鬆之方式。

第二節 個案企業總部對事業單位計畫之影響

表六個案企業總部對海外子公司計畫之影響彙總表

內容	大同	宏碁	神達	光寶
個案企業之規畫制度	年度預算	企業整體願景 年度預算	年度預算	策略規畫 年度預算
對作業單位策略規畫之影響	作業單位可逕行提出其策略規畫？但任何重大規畫均須先獲得總公司之核准。	各作業單位必須配合企業整體願景？但給予作業單位較大的彈性。	作業單位可逕行提出策略規畫？但重大規畫均須先徵得總公司之同意。	策略規畫為企業正式至度策略規畫？編製期間為三年？但每年複核。
對作業單位年度目標設定之影響	高度介入	鼓勵作業單位編列配合企業願景之目標 提出雙重目標	基本上尊重作業單位之編列之目標	作業單位之編列之目標必需須配合策略規畫目標
文件之正式性	非常正式	較不正式	一般程度	較不正式

大同公司之最高階層雖然有其長期目標與觀點，並無企業整體策略規畫程序，但卻有一套嚴謹的年度預算程序，各作業單位均得參與預算作業。公司總部內高階經理參與建立公司目標，但最高階層會決定各作業單位之詳細目標，並將之傳遞至組織各單位。預算分兩階段作業，第一階段僅編列簡式預算以供最高階層構建整體目標及替各作業單位決定目標之用，然後再進行第二階段之詳細預算作業，其作業期間長達三個多月，相關文件非常正式，對各作業單位之目標設定介入頗深，而各作業單位如有投資方案或重要策略方案均須經公司總部之核准。

宏碁公司之計畫模式採行由上而下方式，高階管理透過全球高峰會議形成共識，提出企業發展願景，以帶動細節計畫提出。高階管理首先構建寬廣而清楚之長期願景(目標)，然後傳遞至各作業單位，以作為年度預算之編製基礎。各作業單位年度預算之編製，可由下而上反映許多攸關資訊，公司總部考慮各地之特殊情況酌予調整。各事業單位預算之編製有兩種，其一為財務公布目的，較為保守；其二為配合願景管理目的，較為積極。基本上各作業單位預算只要能達成企業願景之木目標，預算之細節內容，大抵上授權各作業單位經理。其預算作業之程序較短，賦予各作業單位之彈性較大，相對地其文件之正式性較低。

神達公司之最高階層有其長期發展觀點，但缺乏企業整體策略規畫程序，其正式之計畫程序僅有年度預算作業。各作業單位重大之策略方案或投資計畫均須事先送公司總部核准，各作業單位年度預算亦須經總部同意，惟基本上尚稱尊重各事業單位編列之目標。其預算作業之程序超過兩個月，預算程序使用之文件尚稱正式。

光寶公司之計畫模式包括企業整體策略規畫與年度預算作業，但較重視策略規畫。策略規畫之編製為期三年，每半年複核，年度預算則須配合策略規畫內容。各作業單位經理均參與策略規畫之編製，並構建成企業整體策略規畫。每年計畫期間約須三個月，策略規畫作業約兩個月，之後進行年度預算僅約一個月。其計畫作業程序較具彈性，預算程序使用之文件稱正式性相對為低。

第三節 個案企業總部對事業單位控制之影響

表七 個案企業總部對海外子公司控制之影響彙總表

內容	大同	宏碁	神達	光寶
總公司對作業單位之授權	有限度授權。較多行動、結果及人事控制。	分散管理(高度授權)。較多互動與人事控制。	相當授權但財務除外。較多結果及人事控制。	相當授權。較多結果及行動控制。
對策略的控制	總公司未發展出策略規畫制度。不重視長期規畫制度。	以願景方式替代較正式性策略規畫? 作為建立共識及共同努力之目標。	缺乏策略規畫制度。不重視長期規畫制度。	有正式之策略規畫制度,期間為三年,每半年複核。重視策略規畫目標之達成。
對年度預算之控制	高度重視預算內容是否達成。	較不重視。	高度重視預算結果是否達成。	較不重視。
績效評估制度	預算目標達成與績效評估相關聯。	實際利潤與績效評估相關聯。	預算利潤目標達成與績效評估相關聯。	策略規畫目標達成與績效評估相關聯。

大同公司對各作業單位例行性業務給予有限度的授權，其控制措施包括行動(程序)、結果及人事之控制，而控制之目的著重在年度預算，缺乏長期性之規劃。各作業單位預算目標的達成與否，攸關績效之評估，與其獎勵有密切之關係。

宏碁公司採分散式管理，各作業單位經理擁有高度之授權，公司著重以構建願景方式作為全體努力之共識，以年度預算作為互動與溝通之工具，著重人事控制以建立共同之價值觀，對各作業單位預算目標的控制並非重要。至於其績效之評估最主要之指標，則為各作業單位之實際利潤。

神達公司對各作業單位為一財務相當保守之公司，各作業單位獲有相當之授權，但財務方面之授權卻受到限制。攸關財務之重要方案，必須送請公司批准。對各作業單位之控制措施主要為結果及人事之控制，而控制之目的著重在年度預算，缺乏長期性之規劃。各

作業單位預算目標的達成與否，攸關其績效之評估，且與其單位之獎勵有密切之關係。

光寶公司對各作業單位給予相當的授權，著重結果及行動(程序)人事之控制，重視長期性之規劃。該公司有正式之策略規畫制度，期間為三年，每半年複核一次。其年度預算必須配合策略規畫內容而編制，對策略規畫方案的管理亦相當的重視。對各作業單位預算目標的達成與否重視程度不高，但較重視企業整體目標是否達成，其獎勵指標最主要的為企業整體之年度利潤。

第四節 個案企業之策略性管理型態

綜上所述個案企業對作業單位計畫與控制影響程度，在計畫的影響方面，依程之度區分最高為宏碁，其次為光寶與大同，再其次為神達。在控制的影響方面，依程之度區分最高為大同，其次為神達，再其次為光寶與宏碁。

大同公司集團擁有高度整體性及一致性之管理制度，其公司總部扮演集團管理非常重要之角色。在利潤中心組織設計下，大同公司之經理們透過預算程序、設定預算目標、嚴格監控執行、評估短期績效、核准預算及資本支出等程嚴格控制自身之管理。公司領導人雖然具有長期看法，但公司內缺乏長期規劃領導人暗示或指示形成。大同公司重視控制之功能遠超過計畫之功能，其控制著重在短期之財務目標，大同公司應屬於傳統之財務規劃企業，一個兼具嚴格財務控制及中等計畫影響程度結合之企業(Goold and Campbell, 1987)。

宏碁公司充分運用分散式管理哲學，其作業單位經理在其主從架構下可獨立進行決策。最高管理當局著重預算目標建立，鼓勵宏碁公司之經理應具有企業家精神，透過高峰會議提出具企圖心之目標以實現夢想，以發展他們之生涯規劃。宏碁公司採用較具彈性管理以替代嚴格的控制，透過許多清楚的願景以替代各種個別之策略規劃，鼓勵其經理追求長期目標。在構建長期願景的過程，公司總部便扮演很重要的角色，但對願景及財務目標並不採行嚴格的控制，如偶而未能達成目標，公司視為學習之代價。依上所述，宏碁公司可歸類為策略規畫型態，具有高度計畫影響及彈性策略控制特質之企業(Goold and Campbell)。

神達公司透過網路及管理資訊系統，實施系統管理制，但在財務決策方面仍然維持集權及保守的態度。其財務目標受到一系列嚴格的程序控制，包括目標設定、執行監控及結果之評估。至於策略規畫及長期預算，該公司經理似乎並不重視。神達公司可歸類為傳統之財務控企業，一個兼具低度影響即嚴格財務控制之企業(Goold and Campbell, 1987)。

光寶公司之控制包括策略與財務目標，但策略目標為首先之考量。各作業單位參與發展策略方案，再由總部複核並予以整合成三年期策略規畫，並作為年度預算編列之依據。策略規畫每半年檢討一次，而年度預算則視為達成策略規畫之工具。光寶公司可歸類為策略控制企業，一個兼具中度一中度計畫影響即嚴格策略控制之企業(Goold and Campbell, 1987)。

綜上所述，大同與神達重視財務控制導向之策略性管理型態，而宏碁與光寶則重視策略規畫導向之策略性管理型態。

第五節 個案企業在歐洲子公司任用經理之政策與型態

表八 個案公司歐洲經理人選用主要項目比較彙總表

內容	大同	宏碁	神達	光寶
公司選用經理政策	資深、忠誠及績效	能力及績效	忠誠及績效	能力及績效
海外經理選任政策	總部派遣主要部門經理	總部派遣少數核心經理	重要經理在當地選用中國人或從總部派遣	任用當地經理
當地化的情況	緩慢的當地化	迅速當地化但核心工作以中國人優先考量	關鍵性工作任用中國經理其餘迅速當地化	迅速當地化
海外中國經理任用期限	大部份長期任用	原則上兩年輪調	重要職位長期任用	無中國經理
海外中國經理之人事評估	適用總公司標準	適用區域總部標準	總公司標準並權衡當地情況	不適用

大同公司具有非常濃厚之公司文化，其經理之任用除了績效表現外，一向重視倫理，以資深經理為優先，並相當重視對公司之忠誠度。其歐洲子公司重要職位，均由總部派遣任用，而且大部份均長期任用，當地化之速度相當緩慢。其人事評估方式基本上採用總公司之標準，較少考量當地之情況。

宏碁公司對經理之任用主要考量為能力及績效，其歐洲子公司之經理僅派遣少數核心經理，包括各子公司經理財務經理及後勤作業經理，故在歐洲除了荷蘭區域總部有覺轆多之中國經理外，其餘之子公司大約僅維持一至二位核心經理。基本上除少數核心經理為中國人外，其當地化之速度頗為迅速，而其人事評估方式基本上採用其歐洲區域總部訂定之標準。

神達公司對經理之任用主要考量為忠誠及績效，其重要經理除市場行銷部門任用當地經理外主要還是中國經理，有部份來自當地中國公司，也有部份自公司總部派遣，大部份並長期任用。其人事評估方式基本上採用公司總部訂定之標準並權衡當地之特殊習慣。

光寶公司最高階層深信只有任用當地之經理，才能充份享用當地之資源，故其海外公司均快速全面任用當地經理。該公司對經理之任用主要考量為能力及績效，並完全以當地標準評估其員工績效。

整體而言，在歐洲子公司經理人之選任方面，大同公司由於其領導人策略傾向為同種族主義，其海外子公司重要職位經理在政策上均由公司總部派遣；反之，光寶公司之領導人策略傾向為依國家別反應，其海外子公司經理全面任用當地人士。以大同公司及光寶公司作為兩極，四個個案公司之順序為大同、神達、宏碁、光寶。四個個案公司在歐洲任用中國經理之比率，亦依序為大同、神達、宏碁、光寶。至於海外中國經理之任用期限，大同公司及神達公司均著重長期任用，但大同公司係由總公司派遣，而神達公司則有許多重要經理來自當地其他中國公司，兩者有明顯的差異。至於宏碁公司其海外中國經理之任用，原則上採兩年輪調方式。

第五章 實證資料結果與分析

第一節 樣本基本資料分析

問卷總計發出 215 份，回收 173 份，回收率約達 80%(表五)，幾乎大部份經理均參與調查，有些作業單位甚至超過 90%。

表九 問卷寄發及回收彙總表

公司及作業單位	寄發	回收	百分比
大同			
台灣作業單位	25	19	76%
英國作業單位	25	19	76%
光寶			
台灣作業單位	20	15	75%
英國作業單位	20	15	75%
神達			
台灣作業單位	25	17	68%
英國作業單位	20	17	85%
宏碁			
台灣作業單位	25	23	92%
英國作業單位	15	12	80%
德國作業單位	20	19	95%
荷蘭作業單位	20	17	85%
總計	215	173	80%

樣本資料可依公司與國家別分析(表六)，四個個案公司在台灣與英國均設有作業單位，惟獨宏碁在荷蘭設有作業單位。顯然地制度的差異除了可以依不同的個案公司比較外，尚可比較台灣與歐洲制度的差異性。

表十 公司與國家別之樣本結構

公司	國家				總計	百分比
	台灣	英國	德國	荷蘭		
大同	19	19	-	-	38	22.0%
光寶	15	15	-	-	30	17.3%
神達	17	17	-	-	34	19.7%
宏碁	23	12	19	17	71	41.0%
總計	74	63	19	17	173	

百分比	42.8%	36.4%	11.0%	9.8%		100.0%
-----	-------	-------	-------	------	--	--------

本問卷調查之設計上含括性別、國籍、年齡、年資及職位別等資料¹，其個別之樣本結構分別如下列表七至表十一所示。

表十一 性別樣本結構

性別	次數	百分比
男性 (1)	146	84.4
女性 (2)	27	15.6
總計	173	100.0

表十二 國籍別樣本結構

國籍	次數	百分比
中國人 (1)	103	59.5
英國人 (2)	41	23.7
德國人 (3)	17	9.8
荷蘭人 (4)	7	4.0
其他 (5)	5	2.9
總計	173	100.0

表十三 年齡別樣本結構

年齡	次數	百分比
20-30 以下 (2)	25	14.5
30- 40 以下 (3)	80	46.2
40-50 以下 (4)	58	33.5
50- 60 以下(5)	10	5.8
總計	173	100.0

表十四 年資別樣本結構

年資	次數	百分比
1 年以下(1)	21	12.1
1- 3 年以下 (2)	27	15.6
3- 6 年以下 (3)	45	26.0
6- 10 年以下 (4)	30	17.3
10- 20 年以下 (5)	32	18.5
20 年以上 (6)	18	10.4

¹ 性別、國籍、年齡及年資之卡方檢定分析於附錄四。

總計	173	100.0
----	-----	-------

表十五 職位別樣本結構

職位	次數	百分比
作業經理 (1)	6	3.5
市場經理 (2)	19	11.0
財務經理 (3)	23	13.3
生產經理 (4)	33	19.1
其他經理 (5)	54	31.2
未填答者 (6)	38	22.0
總計	173	100.0

第二節 個案公司內作業單位之管理控制制度比較

本研究著重在四個個案公司內其台灣與歐洲作業單位之管理控制制度之比較，茲將四個個案公司在規畫組織及評估程序選用之變數依台灣與歐洲作業單位別分析如表十六²：

表十六 個案公司內台灣與歐洲事業單位之管理控制制度要素之比較表

變數	大同 (TN = 19 EU = 19)		宏基 (TN = 23 EU = 48)		神達 (TN = 17 EU = 17)		光寶 (TN = 15 EU = 15)	
	T?	機率	T?	機率	T?	機率	T?	機率
目標設定	-.48	(.638)	3.37	***(.001)	2.09	**(.045)	3.80	***(.001)
參與	-1.14	(.262)	2.59	**(.012)	3.86	***(.001)	.81	(.427)
授權	1.43	(.162)	3.65	***(.001)	2.29	**(.029)	3.32	***(.003)
正式性	.84	(.406)	5.39	***(.000)	2.26	**(.031)	1.43	(.162)
可控制性之過濾	.00	(1.00)	1.29	(.201)	1.34	(.194)	3.97	***(.000)
回饋程度與頻率	.36	(.724)	3.04	***(.003)	.79	(.436)	1.14	(.266)

TN: 台灣作業單位 EU: 歐洲作業單位

*** 0.01 顯著水準 ** 0.05 顯著水準 * 0.10 顯著水準

如表十六所示，整體而言，比較個案公司之歐洲與台灣作業單位管理控制制度，代表「財務管理」型態一端之大同公司，其台歐兩地作業單位之管理控制制度一致性甚高，所有之變數之差異均未達顯著水準；反之，代表「策略規畫」型態另一端之宏基公司，其台歐兩地作業單位之管理控制制度則反映高度差異性，大部份變數之差異均達到顯著水準。大同公司明顯地高度移植其管理控制制度至其歐洲作業單位，其強烈之組織文化、領導人之著重財務管理之策略性管理風格及派遣經理海外長期駐守是主要因素；反之，宏基公司則顯現相當之差異，但宏基許多管理理念卻隨其派遣經理散佈到其歐洲作業單位，例如其勸導式管理及彈性與非正式性制度。至於介乎大同與宏基公司兩端間之神達與光寶公司，則呈現出其制度特性之訊息。神達公司總部對其歐洲作業單位之規劃方式及細節內作業較少干涉，故在規劃及組織程序之變數均呈現重大的顯著差異，代表其其台歐兩地事業單位

² 採無母數之分析詳附錄三，與本表有母數分析差異微小，故本研究採有母數分析。

之管理控制制度具有高度差異性。但其總部對各作業單位之財務控制評估卻相當之重視，從表十六中可見其代表評估程序之可控制性之過濾及回饋程度與頻率兩個變數，其兩地經理之認知程度相當，均無顯著性差異。至於光寶公司因著重企業整體性策略規劃，其作業程序及方式有許多相似之處，其參與方式、使用文件之正式性以及回饋程度與頻率方面，兩地經理之認知程度相當，均未見顯著性差異。

整體而言，跨國企業因其採用之策略性管理型態不同，其作業單位管理控制制度一致性有所不同，本研究之命題一可以受到支持。

第三節 個案公司派駐歐洲作業單位經理對管理控制之一致性之影響

四個個案公司中有三個個案公司有派駐經理至歐洲作業單位，其中以大同公司最為顯著，其次為神達公司，再其次為宏基公司。其中大同與神達公司以長期任用方式，而宏基公司則維持每兩年輪調方式。

歐洲作業單位之中國經理，尤其是自公司總部派駐之中國經理，對歐洲作業單位之管理控制制度應有相當之影響，其對制度之認知亦較容易與台灣作業單位經理之認知一致。表十七顯示大同公司派駐歐洲之中國經理對制度移植的努力，其台灣作業單位經理與歐洲作業單位中國經理對管理控制制度認知相當一致。而神達公司(表十八)之歐洲作業中國經理成份與大同公司有所不同，只有一部分係由總部派遣，對制度移植之程度就不如大同公司，其台灣作業單位經理與歐洲作業單位中國經理對管理控制制度認知就有少部分呈顯著性差異，便例如參與這個變數。至於宏基公司(表十九)在歐洲只有荷蘭作業單位有較多之中國經理，故僅選擇歐洲荷蘭作業單位中國經理與台灣作業單位經理相互比較。很明顯地在宏基公司，其宏基公司歐洲荷蘭作業單位中國經理與台灣作業單位經理對管理控制制度認知一致性就較低，在正式性及回饋程度與頻率兩個變數上均呈現顯著性差異，亦充分顯示宏基公司彈性管理的哲學，其經理對制度移植上不如大同與神達公司熱衷。

表十七 大同公司台灣與歐洲作業單位中國經理對管理控制制度認知比較表

變數	台灣作業單位經理		歐洲作業單位中國經理		t-檢定	
	平均數	標準差	平均數	標準差	T 值	機率.
目標設定	15.2105	1.619	15.8889	2.759	-.82	.418
參與	10.2632	2.130	10.7273	3.717	-.44	.665
授權	13.7778	1.927	14.0000	2.944	-.24	.811
正式性	16.2105	2.637	14.9091	3.534	1.15	.260
可控制性之過濾	17.5789	2.545	17.0909	4.085	.36	.725
回饋程度與頻率	14.5556	2.727	14.1818	3.920	.30	.764

表十八 神達公司台灣與歐洲作業單位中國經理對管理控制制度認知比較表

變數	台灣作業單位經理		歐洲作業單位中國經理		t-檢定	
	平均數	標準差	平均數	標準差	T 值	機率.
目標設定	14.5000	1.932	14.0000	3.651	.34	.742

參與	11.8235	2.698	9.4286	3.505	1.81	.083*
授權	13.3750	3.324	12.5714	2.370	.58	.571
正式性	15.3750	2.630	13.4286	3.599	1.46	.159
可控制性之過濾	18.5000	1.862	19.7143	3.094	-1.17	.257
回饋程度與頻率	13.4118	2.347	14.5714	1.902	-1.16	.260

*** 0.01 顯著水準 ** 0.05 顯著水準 * 0.10 顯著水準

表十九 宏碁公司台灣與歐洲荷蘭作業單位中國經理對管理控制制度認知比較表

變數	台灣作業單位經理		歐洲(荷蘭)作業單位中國經理		t-檢定	
	平均數	標準差	平均數	標準差	T 值	機率.
目標設定	15.3043	1.964	15.2500	1.909	.07	.946
參與	10.3913	2.445	9.250	3.105	1.06	.297
授權	14.9130	2.429	13.8750	2.295	1.05	.300
正式性	15.3478	1.968	12.7500	2.252	3.10	.004***
可控制性之過濾	18.1304	3.334	16.2500	2.915	1.41	.168
回饋程度與頻率	14.8696	2.322	13.1250	2.031	1.88	.070*

*** 0.01 顯著水準 ** 0.05 顯著水準 * 0.10 顯著水準

整體而言，從表十七至表十九相較於表十六，個案個案公司派駐歐洲作業單位經理有助於推動管理控制制度之移植，促使管理控制更趨一致性，命題二：台灣派駐歐洲作業單位經理有助於管理控制之一致性，大抵可以受到支持。

大同公司由於長期派駐重要職位經理於歐洲作業單位，再過去近二十年期間他們不但移植台灣大同公司之管理控制制度，而且影響當地經理對管理控制制度之認知，由表二十可見大同歐洲公司中國經理與當地經理對管理控制制度因素認知除授權因素外，看法相當一致。而對授權因素所以產生顯著性差異，主要係因職位結構性差異所致，中國經理大部份為較高階主管，故與當地經理對授權因素之認知自然有所不同。

表二十 大同歐洲公司中國與當地經理對管理控制之制度因素認知比較表

變數	中國經理		當地經理		t 檢定	
	平均數	標準差	平均數	標準差	T 值	機率.
目標設定	15.8889	1.619	12.1250	2.375	.65	.526
參與	10.7273	2.130	12.0000	3.177	-.86	.404
授權	14.0000	1.927	10.8750	2.873	2.68	.017**
正式性	14.9091	2.637	16.1250	3.133	-.83	.419
可控制性之過濾	17.0909	2.545	18.2500	3.849	-.64	.532
回饋程度與頻率	14.1818	2.727	14.2500	3.137	-.05	.964

** 0.05 顯著水準

神達公司雖然在歐洲子公司也任用不少的經理，但許多重要職位之中國經理係來自當

地之台灣公司，他們對總公司管理制度之瞭解及認同，自然不如由公司總不派駐之經理。由表二十一可見神達歐洲公司中國經理與當地經理對管理控制制度因素認知在授權、可控制性之過濾及回饋程度與頻率三個因素呈現 0.05 顯著性差異，中國經理與當地經理對管理控制制度認知之一致性不如大同歐洲公司。

表二十一 神達歐洲公司中國與當地經理對管理控制制度因素認知比較表

變數	中國經理		當地經理		t 檢定	
	平均數	標準差	平均數	標準差	T 值	機率.
目標設定	14.0000	3.651	11.8000	1.874	1.64	.123
參與	9.4286	3.505	7.3000	1.947	1.61	.128
授權	12.5714	2.370	9.8000	2.530	2.28	.038**
正式性	13.4286	3.599	12.9000	2.846	.34	.740
可控制性之過濾	19.7143	3.094	14.9000	4.533	2.43	.028**
回饋程度與頻率	14.5714	1.902	11.3000	3.368	2.31	.035**

*** 0.01 顯著水準 ** 0.05 顯著水準 * 0.10 顯著水準

至於宏碁公司雖然也派駐一些核心經理至其歐洲作業單位，但並不採長期派駐方式，原則上每兩年輪調一次，加上該公司一向採用彈性管理方式，給予其經理較大的授權，經理們對管理控制制度因素認知有相當之差異。表二十二顯示宏碁歐洲荷蘭子公司中國與當地經理對管理控制制度因素認知比較，除了參與可控制性之過濾兩項因素因公司採較彈性及勸導式管理有共識外，其餘因素均呈現不同程度之顯著差異。

表二十二 宏碁歐洲公司中國與當地經理對管理控制制度因素認知比較表

變數	中國經理		當地經理		t 檢定	
	平均數	標準差	平均數	標準差	T 值	機率.
目標設定	15.2500	1.909	10.4444	1.740	5.43	.000***
參與	9.2500	3.105	9.4444	2.789	-.14	.894
授權	13.8750	2.295	10.5556	3.358	2.35	.033**
正式性	12.7500	2.252	10.3333	3.000	1.86	.083*
可控制性之過濾	16.2500	2.915	16.8750	4.422	-.33	.744
回饋程度與頻率	13.1250	2.031	9.3333	1.500	4.41	.001***

*** 0.01 顯著水準 ** 0.05 顯著水準 * 0.10 顯著水準

整體而言，跨國企業長期派駐經理至歐洲作業單位，對管理控制制度之移植及對制度共識之建立，有所幫助。個案中可發現大同公司非長重視組織文化之培養，並長期派駐其經理至歐洲作業單位，其管理控制制度隨之移植歐洲，透過長期的運作，與當地經理已逐漸的磨合，建立了相當之共識。反之，宏碁公司採用短期論調方式，對制度之標準化及一致性較不重視，並強調彈性與柔性管理，自然其經理對制度一致性之認知有較大之差異。至於神達公司雖然亦採長期派駐方式，但其血源不如大同公司純正，其共識之程度當然不如大同公司。基於上述分析，命題三大抵可以獲得支持，長期派駐經理至歐洲作業單位之

個案公司，有助於其管理控制之一致性高。

第六章 結論與建議

一、結論

本研究獲得具體結論分述如下：

1. 策略性管理型態：個案企業因其總部對其所屬作業單位之規劃與控制影響程度不同，形成不同之策略性管理型態。在本研究中大同公司代表「財務控制」策略性管理型態之一端，而宏基公司則代表「策略規畫」策略性管理型態之另一端，其他兩個個案企業介逾其間，神達公司傾向「財務控制」型態，而光寶公司則傾向「策略規畫」型態。
2. 派駐歐洲經理政策：個案企業派駐其歐洲作業單位之政策與方式有別，大同公司對重要職位均由公司總部派駐，而且長期駐守；神達公司駐歐經理有部分由總部派駐，亦有部份在當地選用中國經理，派駐之經理大部分長期任用，其中國經理人數要較大同公司略少；宏基公司僅派駐核心經理，且對這些核心經理原則上兩年輪調一次；至於光寶公司則採迅速當地化政策，全面任用當地經理。
3. 策略性管理型態與管理控制制度一致性：經由訪談與問卷調查資料分析，採「財務控制」管理型態導向之個案公司，其台灣與歐洲作業單位經理對管理控制制度要素認知之一致性較高，而採「策略規畫」管理型態之個案公司其兩地作業單位經理對管理控制制度要素認知之一致性較低，本研究之命題一之主張獲得支持。
4. 派駐歐洲經理對管理控制制度一致性之影響：派駐歐洲之臺灣經理影響其歐洲作業單位之管理控制制度甚大，對母公司管理理念之散佈頗有助益，每個個案公司歐洲作業單位之管理控制制度或多或少受到駐歐經理影響，尤其具強烈文化者，如大同公司，其次為神達公司，再其次為宏基公司，本研究之命題二之主張大抵獲得支持。
5. 長期性派駐歐洲經理對管理控制制度一致性之影響：長期性派駐歐洲經理，不但有助於其歐洲作業單位管理控制制度一致性之推展，而且有益於與當地經理共同建立更為融合之管理制度，本研究發現一向採長期性駐守政策之大同公司，其歐，洲作業單位駐歐經理與當地經理對管理控制制度支認知最為接近，其次為神達公司，再其次為宏基公司，本研究命題三之主張大抵獲得支持。

二、對後續研究者之建議

本研究大體上仍屬探索性之研究，個案數量有限，研究區域亦只限於台灣與歐洲兩地區，建議後續研究者可朝下列四個方向努力：

1. 以多國籍企業個案之所有海內外作業單位為研究對象，如此較為容易整體性的顯示策略性管理型態對管理控制制度之影響。
2. 維持本研究之架構，選擇兩個區域相互比較，但可擴大樣本數，以問卷調查方式為之，以顯現策略性管理型態對管理控制制度之影響。
3. 採用較長期間之觀察研究，以捕捉策略性管理型態及派駐海外經理人政策是否有所改變，並深入分析其改變對管理控制制度之影響。
4. 本研究限於時間，只選擇管理控制制度之六個因素作為代表來分析，後續研究者可酌

增研究因素或採用不同之變數研究，已獲得更深入之研究成果。

參考文獻

- Abernethy, M.A. and Stoelwinder, J.U., Budget Use Task Uncertainty, System Goal, Orientation and Subunit Performance: A Test of The "Fit" Hypothesis in Not-for-Profit Hospitals, *Accounting, Organizations and Society* (1991) pp. 105-120.
- Agarwal, S., Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study, *Journal of International Business Studies* (1993), pp. 715-739.
- Allan, G., Qualitative Research, in Allan, G. and Skinner, C. (eds.), Handbook for Research Students in The Social Sciences (London: The Falmer Press, 1991) pp. 177-189.
- Bailey, J.E. & Pearson, S.W., Development of A Tool for Measuring and Analyzing Computer User Satisfaction, *Management Science* (May 1983) pp. 530-545.
- Birnberg, J.G., Shields, M.D. & Young, S.M., The Case for Multiple Methods in Empirical Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research* (1990) pp. 33-66.
- Birnberg, J.G. & Snodgrass, C., Culture and Control: A Field Study, *Accounting, Organizations and Society* (1988) pp. 447-464.
- Birnbaum, P.H. & Wong, G. Y.Y., Organizational Structure of Multinational Banks in Hong Kong from a Culture-Free Perspective, *Administrative Science Quarterly* (1985) pp. 262-277.
- Bochner S. & Hesketh B., Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group, *Journal of Cross-Cultural Psychology* (1994) pp. 233-257.
- Bochner S., Cross-cultural Differences in The Self Concept: A Test of Hofstede's Individualism/Collectivism Distinction, *Journal of Cross-cultural Psychology* (1994) pp. 273-283.
- Boyacigiller, N., The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies* (1990) pp. 357-381.
- Child, J., Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology* (1972) pp. 1-22.
- Child, J., Strategies of Control and Organizational Behavior, *Administrative Science Quarterly* (1973) pp. 1-17.
- Child, J., Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations, *Research in organizational Behavior* (1981) pp. 303-356.

- Chakravarthy B.S. & Perlmutter H.V., Strategic Planning for A Global Business, *Columbia Journal of World Business* (1985) pp. 3-10.
- Chow, C.W., Shields, M.D. & Chan, Y.K., The Effects of Management Controls and National Culture on Manufacturing Performance: An Experimental Investigation, *Accounting, Organizations and Society* (1991) pp. 209-226.
- Chow, C.W., Shields, M. D. & Wu, A., The role of national culture in the cross-border transfer of accounting controls (1994) unpublished working paper.
- Chow, C. W., Shields, M.D. and Wu, A., The Importance of National Culture in the Design of and Preference for Management Controls for Multinational Operations, *AOS Conference on Comparative Management Accounting* (November 1996).
- Chow, C. W., Shields, M.D. and Wu, A., The Importance of National Culture in the Design of and Preference for Management Controls for Multinational Operations, *Accounting, organizations and Society* (1999) pp. 441-461.
- Chow, C. W., Lindquist, T. M., and Wu, A., National Culture and the Implementation of High-Stretch Performance Standards: An Exploratory Study, *Behavioral Research Accounting* (2001) PP. 85-109.
- Chow, C.W., Kato, Y. & Merchant, K.A., The Use of Organizational Controls and Their Effects on Data Manipulation and Management Myopia: A Japan VS U.S. Comparison, *Accounting, organizations and Society* (1996) pp. 175-192.
- Chow, C.W., Kato, Y. & Shields, M.D., National Culture and the Preference for Management Controls: An exploratory Study of the Firm-labor Market interface, *Accounting, Organizations and Society* (May-July 1994) pp. 381-400.
- Cohen, J.R., Pant, L.W. & Sharp, D.J., Cultural and Socioeconomic Constraints on International Codes of Ethics: Lessons from Accounting, *Journal of Business Ethics* (1992) pp. 687-700.
- Daley, L., Jiambalvo, J., Sundem G. & Kondo, Y., Attitudes Toward Financial Control Systems in the United States and Japan, *Journal of International Business Studies* (Fall 1985) pp. 91-111.
- Demirag, I.S., How UK Companies Measure Overseas Performance, *Accountancy*, (March 1987) pp. 101-103.
- Dent, J.F., Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research, *Accounting, Organizations and Society* (1990) pp. 3-25.
- Dermer, J. & Lucas R.G., The Illusion of Managerial Control, *Accounting, Organizations and Society* (1986) pp. 471-482.
- Devine, K., O'Clock, P., Rooney, P., Implications of Culture on the Development of Control Systems, *Ohio CPA Journal* (2000), 59(1), pp. 37-41.
- Dorfman, P. W. & Howell. J. P., Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited, *Advances in International Comparative Management* (1988) pp. 127-150.

- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A., **Management Research: An Introduction** (CA: SAGE, 1991).
- Edstrom, A.& Galbraith, J.R., Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly* (1977) pp. 248-263.
- Eisenhardt, K.M., Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review* (1989) pp. 532-550.
- Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K., **Accounting for Management Control** (London: Chapman & Hall, 1990).
- Fechner, H.& Kilgore, A., The Influence of Cultural Factors on Accounting Practice, *The International Journal of Accounting* (1994) pp. 265-277.
- Fiedler, F.E., Situational Control and a Dynamic Theory of Leadership, in Pugh, D.S. (ed.), **Organization Theory** (England: Penguin Book, 1990, 3/e) pp. 414-438.
- Fisher, J., Technological Interdependence, Labor production Functions, and Control Systems, *Accounting, Organizations and Society* (1994) pp. 493-505.
- Fisher, J., Contingency-based Research on Management Control Systems: Categorization by Level of Complexity, *Journal of Accounting Literature*, (1995) pp. 24-53.
- Fisher, J. & Govindarajan, V., Incentive Compensation Design, Strategic Business Unit Mission, and Competitive Strategy, *Journal of Management Accounting Research* (1993) pp. 129-144.
- Fowler Jr., F.J., **Survey Research Methods** (Newbury Park, CA: SAGE ,1993).
- Frucot, V. & Shearon, W.T., Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial performance and Job Satisfaction, *The Accounting Review* (January 1991) pp. 80-99..
- Ginzberg, M.J., An Organizational Contingencies View of Accounting and Information Systems Implementation, *Accounting, Organizations and Society* (1980) pp. 369-382.
- Gonzalez, R.F. & McMillan, Jr. C., The Universality of American Management Philosophy, *Journal of the Academy of Management* (April 1961) pp. 33-41.
- Goold, M. & Campbell A., **Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations** (New York NY: Basil Blackwell Inc. 1987).
- Gordon, L.A. & Miller D., A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems, *Accounting, Organizations and Society* (1976) pp. 59-70.
- Govindarajan, V., Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable, *Accounting, Organizations and Society* (1984) pp. 125-135.
- Govindarajan, V. & Fisher, J., Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-unit Performance, *Academy of Management Journal* (1990) pp. 259-285.
- Govindarajan, V. & Gupta, A.K., Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance, *Accounting Organizations and Society* (1985) p. 51-66.
- Gray, S.J., Cultural Perspectives on the Measurement of Corporate Success, *European Management Journal* (1995) pp. 269-275.

- Hamilton III., R.D., Taylor V.A. & Kashlak, R.J., Designing a Control System for a Multinational Subsidiary, *Long Range Planning* (1996) pp. 857-868.
- Harrison, G.L., Reliance on Accounting Performance Measures in Superior Evaluative Style: The Influence of National Culture and Personality, *Accounting, Organizations and Society* (1993) pp. 319-339.
- Harrison, G.L. & Mckinnon J.L., Culture and Accounting Change: A New Perspective on Corporate Reporting Regulation and Accounting Policy Formulation, *Accounting, Organizations and Society* (1986) pp. 233-252.
- Harrison. G.L., Mckinnon, J.L., Panchapakesan, S. & Lung, M., The Influence of Culture on Organizational Design and Planning and Control in Australia and the United States Compared with Singapore and Hong Kong, *Journal of International Financial Management and Accounting* (1994) pp. 242-261.
- Heenan, D.A. & Perlmutter, H.V., Multinational Organizational Development: A Social Architecture Perspective (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1979).
- Hickson, D.J., Hinings, C. R., McMillan, C.J. & Schwitter, J. P., The Culture-free Context of organization Structure: A Tri-national Comparison, *Sociology* (1974) pp. 59-80.
- Hofstede, G. H., The poverty of Management Control Philosophy, *Academy of Management Review* (July 1978) pp. 450-461.
- Hofstede, G.H., Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (Beverly Hills : Sage Publications, 1980/1984).
- Hofstede, G.H., Cultures and Organizations: Software of the Mind (Berkshire, England: McGraw-Hill, 1991).
- Hofstede, G.H. & Bond, M.H., Hofstede's Culture Dimension: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey, *Journal of Cross-Cultural Psychology* (1984) pp. 417-433.
- Hornigren , C., Foster, G. & Datar, S., Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 8/e (New Jersey: Prentice hall international, 2000).
- Hui, C.H., Multimethod Probes of Individualism and Collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology* (1990) pp. 1006-1020.
- Hui, C.H. & Triandis H.C., Individualism-Collectivism: A Study of Cross-Cultural Researches, *Journal of Cross-Cultural Psychology* (1986) pp. 225-248.
- Kaufman, S. R., In-depth Interviewing, in Gubrium, J.F. & Sankar, A. (eds.), Qualitative Method in Aging Research (London: SAGE, 1994) pp. 123-136.
- Kay, J., The Structure of Strategy, *Business Strategy Review* (Summer, 1993) PP. 17-37.
- Kenis, I., Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review* (1979) pp. 707-721.
- Koontz, H., A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management, *Academy of Management Journal* (1969) pp. 415-429.
- Kren. L., Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility, *The Accounting Review* (1992) pp. 511-526.

- Lau, C.M., Low, L.C. and Eggleton, I., The Impact of Reliance on Accounting performance Measures on Job-Related Tension and Managerial Performance: Additional Evidence, *Accounting, Organizations and Society* (1995) pp. 359-381.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., **Organization and Environment** (Homewood, Ill.: Irwin, 1969).
- Leung K. & Iwawaki, S., Cultural Collectivism and Distributive Behavior, *Journal of Cross-Cultural Psychology* (1988) pp. 35-49.
- Lincoln, J.R., Hanada, M, & McBride K., Organizational Structures in Japanese and U.S. manufacturing, *Administrative Science Quarterly* (1986) pp. 338-364.
- Lincoln, J.R., Hanada, M. and Olson, J., Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms, *Administrative Science Quarterly* (March 1981) pp. 93-115.
- Lincoln, J.R., Olson, J. & Hanada M., Cultural Effects on Organizational Structure: The case of Japanese Firms in the United States, *American Sociological Review* (1978) pp. 829-847.
- Lindholm, N., National Culture and Performance Management in MNC Subsidiaries, *International Studies of Management & Organization* (2000), 29(4), PP. 45-66.
- Maurice, M., Sorge, A. & Wamer, M., Societal Difference in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany, and Great Britain, *Organization Studies* (1980) pp. 59-86.
- May, T., **Social Research** (Buckingham: Open University Press, 1993).
- McMillan, C.J., Hickson, D.J. & Schneck, R.E., The Structure of Work Organizations Across Societies, *Academy of Management Journal* (1973) pp. 555-569.
- Mcneair, C. J., Proper Compromises: The Management Control Dilemma in Public Accounting and Its Impact on Auditor Behavior, *Accounting, Organizations and society* (1991) pp. 635-653.
- Merchant K.A., The Design of The Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance, *The Accounting Review* (1981) pp. 813-829.
- Merchant K.A., Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study, *Accounting, Organizations and Society* (1985a) pp. 67-85.
- Merchant K.A., **Control in Business Organizations** (Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc., 1985b).
- Merchant, K.A., The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia, *Accounting, Organizations and Society* (1990) pp. 279-313.
- Merchant, K. A. , Chow, C.W. & Wu, A., Measurement, Evaluation and Reward of Profit Center Managers: A Cross-Cultural Field Study, *Accounting, Organizations and Society* (1995) pp. 619-638.
- Mintzberg, H., An Emerging Strategy of "Direct" Research, *Administrative Science Quarterly* (1979) pp. 582-589.

- Mintzberg, H., The Structuring of Organizations, in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (eds.), **The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988) pp. 276-304.
- Moore, R.W. & IsHak, S.T., The Influence of Culture on Recruitment and Training: Hofstede's Cultural Consequences as Applied to the Asian Pacific and Korea, ***Research in Personnel and Human Resources Management***, Suppl. 1 (1989) pp. 277-300.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R., Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework, ***Journal of Management Studies*** (1993) PP. 405-425.
- Nohria, N. and Ghoshal, S., Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations, ***Strategic Management Journal*** (1994) pp. 491-502.
- O'Connor, N.G., The Influence of Organizational Culture on the Usefulness of Budget Participation by Singaporean-Chinese Managers, ***Accounting, Organizations and Society*** (1995) pp. 383-403.
- O'Reilly, C.A. III., People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, ***Academy of Management Journal*** (1991) pp. 487-516.
- Otley, D.T., The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, ***Accounting, Organizations and Society*** (1980) pp. 413-428.
- Otley, D.T. & Berry, A.J., Control, Organization and Accounting, in Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. (eds.), **Readings in Accounting for Management Control** (London, Chapman & Hall, 1992) pp. 28-48.
- Punnett, B.J. & Shenkar, O., International Management Research: Toward a Contingency Approach, ***Advances in International Comparative Management*** (1994) pp. 39-55.
- Punnett, B.J. & Withane, S., Hofstede's Value Survey Module: to Embrace or Abandon? ***Advances in International Comparative Management*** (1990) pp. 69-89.
- Rockness, J. & Shields, M., Organizational Control Systems in Research and Development, ***Accounting, Organizations and Society*** (1984) pp. 165-177.
- Salk, J. E. and Brannen, M. Y., National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team, ***Academy of Management Journal*** (2000), 43(2), PP. 191-202.
- Shields, M.D. & Young M.S., Antecedents and Consequences of Participative budgeting: Evidence on the Effects of Asymmetrical Information, ***Journal of Management Accounting Research*** (Fall 1993) pp. 265-280.
- Simons, R., Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis, ***Accounting, Organizations and Society*** (1987a) pp. 357-374.
- Simons, R., The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives, ***Accounting, Organizations and Society*** (1990) pp. 127-143.
- Smircich, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis, ***Administrative Science Quarterly*** (1983) pp. 339-358.

- Smith, P.B., Dugan, S. & Trompenaars, F., National culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations, *Journal of Cross-Cultural Psychology* (March 1996) pp. 231-264.
- Snodgrass, C.R. & Grant, J.H., Cultural Influences on Strategic Planning and Control Systems, *Advances in Strategic Management* (1986) pp. 205-228.
- Stacey, R.D., **Dynamic Strategic Management for the 1990s: Balancing Opportunism and Business Planning** (London: Kogan Page, 1990).
- Stening, B.W., Problems in Cross-Cultural Contact: A Literature Review, *International Journal of Intercultural relations* (1979) pp. 269-313.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R., **Introduction to Qualitative Research Methods** (NY: John Wiley & Sons, 1984).
- Thompson, J.L., **Strategic Management: Awareness and Change** (London: Chapman & Hall, 1993).
- Triandis, H.C., The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts *Psychological Review* (1989) pp. 506-520.
- Triandis, H.C. & McCusker, C., Multimethod Probes of Individualism and Collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology* (1990) pp. 1006-1020.
- Ueno, S. & Sekaran, U., The Influence of Culture on Budget Control Practices in the US and Japan: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies* (1992) pp. 659-674.
- Ueno, S. and Wu, F. H., The Comparative Influence of Culture on Budget Control Practices in the United States and Japan, *International Journal of Accounting* (1993) pp. 17-39.
- Vance, C. M., McClaine, S.R., Boje, D.M., & Stage, H. D., An Examination of the Transferability of Traditional Performance Appraisal Principles Across Cultural Boundaries, *Management International Review* (1992) pp. 313-326.
- Waterhouse, J.H. and Tiessen, P., A Contingency Framework for Management Accounting Systems Research, *Accounting, Organizations and Society* (1978) pp. 65-78.
- Whitley, R., The Internationalization of firms and markets: Its Significance and Institutional Structuring, **Organization Articles**, (London: SAGE, volume 1, 1994) pp. 101-124.
- Wong, S.L., The Applicability of Asian Family Values to Other Sociocultural Settings, in Berger, P.L. & Hsiao, H.H.M. (eds.), **In Search of an East Asian Development Model** (New Brunswick, NJ: Transaction 1988).
- Wooton, L.M., The Mixed Blessing of Contingency Management, *Academy of Management Review* (1977) pp. 431-441.
- .Wright , P., Pringle, C. D. & Kroll, M.J., **Strategic Management: Text and Case** (Boston: Allyn and Bacon, 1994).
- Yin, R.K., **Case Study Research: Design and Methods** (Newbury Park, CA: SAGE, 1989).
- Yin, R.K., The Case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly* (March 1981) pp. 58-63.
- Yin, R.K., **Applications of Case Study Research** (Newbury Park, CA: SAGE, 1993).

1.	In your company everyone has the right role in the objective-setting or standard-setting process.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
2.	In your company the budget is established by each business unit and rolled up after a series of reviews and meetings.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
3.	Your superiors will significantly influence you in objective-setting or standard-setting.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
4.	In general, before preparing the budget in your company, top management sets financial goals and communicates these down through the organization.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
5.	Budgets should be developed from the "bottom up" rather than from the "top down."	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
6.	In your company your immediate superior seeks your advice in budgeting.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
7.	In the budgeting process there have been sufficient discussions between your immediate superior and you.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
8.	Your opinion is an important factor in setting your unit's budget and your superior will finalize your budget with your agreement.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
9.	Participation is useful in communicating the budget goal and planned activities of the company.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree

Organizing in the Management Control System

This section is to find out your views about the **organizing function**, containing **decentralization** and **formality**, in your company's management control system. There are no right or wrong answers. Please answer all the questions.

10.	In your company there has been a clear decentralized decision making system.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
-----	--	--

11.	In your company each manager of responsibility units can make decisions independently.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
12.	In your company each manager knows what decisions he can make himself and what decisions belong to his superior.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
13.	In your company if a manager violates the decentralized rule he will suffer certain punishment.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
14.	In general, decentralization results in better decision quality and performance.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
15.	Your company keeps formal documents about the job descriptions and all rules and procedures.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
16.	Your company has a standardized budgeting process and all keep written records.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
17.	In general, when your senior managers use their authority, they follow the formal rules and procedures .	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
18.	In your company changing the formal rules and procedures needs to be approved by a strict process.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree
19.	The more the formality, the more effective the management control system in a company.	Strongly disagree 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Strongly agree

Evaluating in the Management Control System

This section is to find out your views about the **evaluation system**, including **controllability-filters** and **feedback extent and frequency**. There are no right or wrong answers. Please answer all the questions.

管理控制制度調查表

本問卷係在檢驗經理人員對其管理控制制度之認知,非常感謝你對本調查表之貢獻,所有回覆均會以絕對機密方式處理,請在適當之方格(□)中打(✓).

應答者基本資料

1. 性別: 1 男性 2 女性
2. 國籍:
 - 1 中國人 2 英國人 3 德國人 4 荷蘭人
 - 5 其他國家: _____
3. 年齡:
 - 1 20 或以下 2 20-29 3 30-39 4 40-49
 - 5 50-59 6 60 以上
4. 你在貴公司服務多少年?
 - 1 1 年以下 2 1-3 3 3-6 4 6-10
 - 5 10-20 6 20 以上
5. 你的職稱為: _____

管理控制制度之規畫職能

此部分在發現你對貴公司規劃程序之看法,包括目標設定及參與.在量表中,'1'代表十分不同意,'2'代表不同意,'3'代表既非同意亦非不同意,'4'代表同意,'5'代表十分同意.答案並無對錯之分,請回答所有問題.

1.	貴公司在建立目標或設定標準過程,每一個人均能各司其職.	十 分		十 分
		不 同 意		同 意
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
		4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
2.	貴公司預算係由各單位擬編,並經一系列複核及會議後彙編而成.	十 分		十 分
		不 同 意		同 意
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
		4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
3.	在擬定目標或建立標準時,你的主管對你有重大影響.	十 分		十 分
		不 同 意		同 意
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
		4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
4.	一般而言,在貴公司開始編製預算之前,高階管理當局會預先設定財務目標,並透過組織向下傳達.	十 分		十 分
		不 同 意		同 意
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
		4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
5.	你認為預算應採『由下而上』發展方式,而非『由上而下』方式.	十 分		十 分
		不 同 意		同 意
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
		4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	

6.	在貴公司預算編製過程,你的直接主管徵求你意見.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意
7.	在預算編製過程,你的直接主管與你之間有充分的討論.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意
8.	在設定貴單位預算過程,你的意見係重要因素,在你未同意前你的主管不會對你的單位預算作最後裁決.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意
9.	參與非常有助於溝通預算目標及規劃公司業務.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意

管理控制制度之組織職能

本部分在發現你對管理控制制度中組織職能之觀點,包括授權及正式化.答案並無對錯之分,請回答所有問題.

10.	貴公司訂有明確的決策授權辦法.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意
11.	貴公司各責任單位經理能夠獨立做決策.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意
12.	貴公司經理均知道他可做那些決策及那些決策歸屬於其上司.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意
13.	在貴公司如果某位經理違反授權規定,他將遭受一定的處罰.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意
14.	一般而言,授權會促使決策品質與績效更佳.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意
15.	貴公司各種工作說明,規定及程序均保有正式文件.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意
16.	貴公司訂有標準預算編製程序,並保有書面紀錄.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十分 同意

17.	一般而言,貴公司高階主管執行其權限時,遵守正式規定及程序.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 同意
18.	在貴公司改變正式規定及程序需經嚴謹的程序核准.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 同意
19.	在一個愈具正式化之公司,其管理控制制度效能愈佳.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 同意

管理控制制度之評估職能

本部分在發現評估制度,包括可控制過濾及回饋之程度與頻率.答案並無對錯之分,請回答所有問題.

20.	當你的主管評估貴單位執行預算績效時,他考慮不可控制因素之影響,例如:	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 同意
24.	<ul style="list-style-type: none"> 改變經濟因素(例如通貨膨脹,匯率,法令), 競爭因素(例如競爭者價格,材料成本). 因較高階組織階層人員所做之決策及行動(例如改變產能,產品組合), 因組織內其他單位行動之影響(例如配合進度,工作品質). 	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
25.	當貴公司經理人員未能履行預算或達成目標時,他們有足夠的機會向其上司解釋.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 同意
26.	一位經理僅能對其可控制事項負責.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 同意
27.	貴單位之績效報告容易瞭解,並明確反映績效.	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 同意
28.	貴公司對需要調查之重大預算差異,總是採用嚴格程序予以管制	十 分 不同意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 十 分 同意

29.	貴公司經理人員清楚知道績效差異(含有利及不利) 對其評估之影響.	十 分 不 同 意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 同 意
30.	貴公司之回饋制度可以提供真正之激勵,以促使員工更有效的執行其工作.	十 分 不 同 意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 同 意
31.	愈迅速及較多資訊的回饋,愈有助益經理們之績效.	十 分 不 同 意 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 同 意

附錄三 個案企業台灣與其歐洲作業單位管理控制制度比較表（無母數 Mann-Whitney U 檢定）

變數	大同公司	宏基公司	神達公司	光寶公司
	Z 值(雙尾)	Z 值(雙尾)	Z 值(雙尾)	Z 值(雙尾)
目標設定	- .7111 (.4770)	-2.7552 (.0059)***	-2.4175 (.0318)**	-3.2417 (.0012)***
參與	-1.3682 (.1713)	-2.5075 (.0122)**	-3.6630 (.0002)***	- .5218 (.6018)
授權	-1.3079 (.1909)	-3.5270 (.0004)***	-2.2989 (.0215)**	-2.8331 (.0046)***
正式性	- .7085 (.4787)	-4.7820 (.0000)***	-1.9289 (.0537)*	-1.2230 (.2213)
可控制性之過濾	- .4717 (.6372)	-1.2838 (.1992)	- .5516 (.5812)	-3.4222 (.0006)***
回饋程度與頻率	- .0612 (.9512)	-2.8419 (.0045)***	- .9424 (.3460)	-1.1700 (.2420)

*** 0.01 顯著水準 ** 0.05 顯著水準 * 0.10 顯著水準

附錄四 性別、國籍、年齡及年資之卡方檢定表

變數	性別	國籍	年齡	年資
目標設定	2.30455 (.12900)	31.36379 (.00000)***	4.15535 (.04150)**	11.40928 (.00073)** *
參與	.01680 (.89686)	12.97276 (.00032)***	6.47729 (.01093)**	5.57314 (.01824)**
授權	.10155 (.74998)	23.82625 (.00000)***	1.86848 (.17165)	5.45801 (.01948)**
正式性	.21308 (.64437)	20.25733 (.00001)***	4.03358 (.04460)**	4.63220 (.03138)**
可控制性之過濾	.06975 (.79170)	12.01811 (.00053)***	1.05747 (.30379)	1.86769 (.17174)
回饋程度與頻率	1.62564 (.20231)	7.23126 (.00716)***	1.84484 (.17438)	.44887 (.50287)

*** 0.01 顯著水準 ** 0.05 顯著水準 * 0.10 顯著水準