

第三章 研究架構與研究方法

本章共分為三個部分：第一節主要彙整文獻探討所得之結果，提出本研究之理論架構，說明架構中自變數、應變數與權變因素之定義以及分析變數間關係；第二節則描述本研究之研究方法；第三節則說明所選擇之研究個案、研究問卷等。

第一節 研究架構

本研究之理論架構主要歸納自前一章文獻探討之內容，提出理論架構(圖 3-1-1)。本研究主要探討相關多角化與總公司控制方式之關

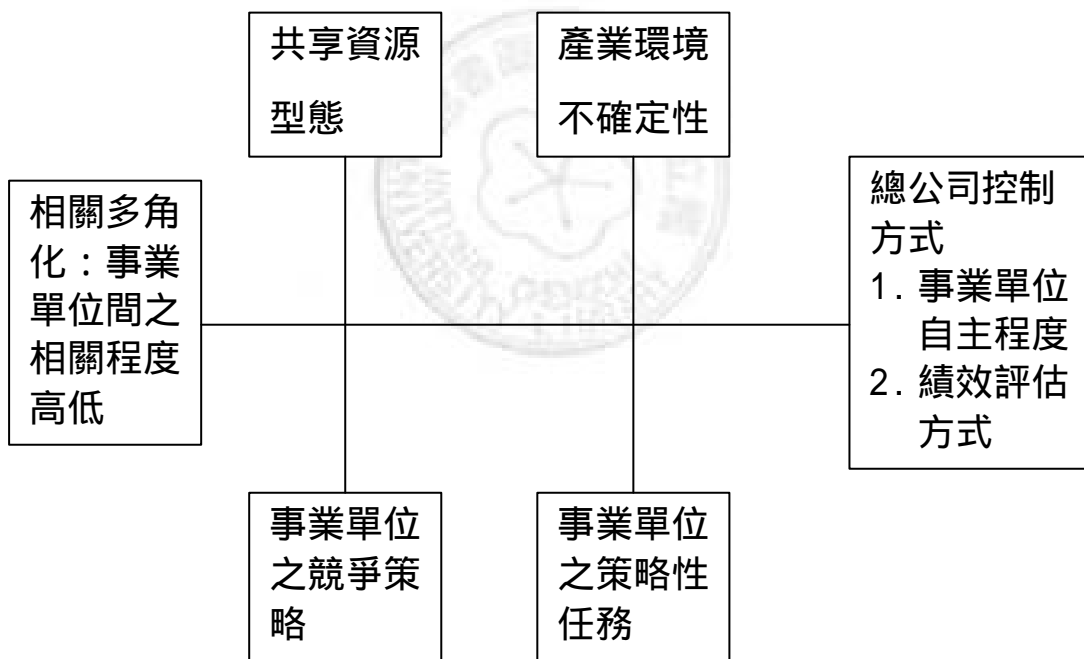


圖 3-1-1 理論架構

係。根據前一章的文獻探討推論，兩變數間的關係可能會受到共享資源型態、產業環境不確定性、事業單位競爭策略、資源共享程度等中介變數所影響。以下針對上述變數之內涵與關係做深入分析。

一、研究變數

1.1 相關多角化

在大多數討論多角化策略與總公司控制方式關係之文獻，都是採用多角化之型態，例如，相關與無相關多角化(Ramanujam & Varadarajan, 1989)作為自變數。然而，不管採用產業分類碼、Rumelt(1974)或是其他修正後之主客觀衡量方式，多角化型態所欲表達的核心即為事業單位間價值活動的『相關程度』(relatedness)，以判斷事業單位間共用活動程度的高低。

由於過去研究對於無相關多角化應採取財務控制已有一致之共識。而由先前的文獻探討可知，相關多角化與控制方式間受到許多權變因素的影響，仍具有相當的討論空間，因此本研究採 Booz, Allen & Hamilton(1985)對於相關多角化之定義，選擇在技術、產品/服務、地理區域、顧客或是通路等構面有相關性之公司為研究對象。如果各事業單位有越多的構面具有共同性，則表相關程度越高。

1.2 共享資源型態

本研究結合 Porter(1985)與 Collis & Montgomery(1998)對於資源分類的概念，將事業單位間共享活動之關係分為『有形資源』與『無形資源』。有形資源指如 R&D 人員、生產線、業務人員等實體資源的共享；無形資源則指如品牌、供應商關係、顧客關係等非實體資源。

1.3 事業單位策略

根據 Porter(1980)的分類，事業單位採取之競爭策略可分為差異化與低成本策略，而大多數的研究也遵循 Porter 的分類方式進行研究 (Gupta & Govindarajan, 1986; Gupta, 1987; Govindarajan & Fisher, 1990; 朱文儀 & 莊正民, 1999)。相對於競爭者，如果事業單

位之產品/服務強調在價格與成本上的競爭，則稱此事業單位採取低成本策略；反之，如果強調在功能、品質、設計等非價格之競爭，則稱採差異化策略(朱文儀 & 莊立民, 1999)。

1.4 產業環境

指事業單位所面對之產業環境在技術與價格等變化的程度，技術與價格變動速度越快，則產業環境不確定越高。

1.5 事業單位策略任務

根據 Gupta(1987)的研究，策略任務可分為兩項：(1) "build strategic mission"，指目標為增加市場佔有率，通常是市場具有吸引力，但公司目前的競爭優勢較弱。(2) "harvest strategic mission"，通常是公司具有競爭優勢之事業，其目標是使短期利潤或是現金流量最大，維持市佔率即可。

1.6 總公司控制方式

Rowe & Wright(1997)將總公司之控制方式分為巨觀與微觀控制，前者指總公司介入事業單位日常營運決策的程度；後者指績效評估系統、事業單位經理人薪資、升遷依據、總紅利等。

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

在微觀控制方面，本研究僅探討『績效評估方式』，指總公司採主觀或客觀的方式評斷事業單位績效。總公司如採取如營收與毛利等

量化的財務性指標，則稱以客觀方式評斷績效，反之，採取質化方式評估時，例如總公司高階主管自行判斷，則稱主觀評估。

二、變數間之關係

2.1 相關多角化與總公司控制方式之關係

事業單位間相關程度越高，意味著個別事業單位在許多的活動上與其他單位共享，其營運績效上會受到其他單位之影響，因此，總公司應該介入較多的營運決策，減低事業單位之自主權，促進單位間合作，以發揮綜效。同時，由於個別單位之營運活動並非完全掌握在自己手上，因此總公司需採取較主觀的評估方式，而不是以財務性指標評估事業單位，以促進單位間合作的意願。

2.2 權變因素 1：共享資源型態

本研究認為，共享活動的型態與妥協與協調成本(Porter,1985)的高低有關，進而影響總公司之控制制度。如果共享之資源屬於有形之資源，例如共享生產線，則可能產品的製造特性不同導致生產線不具效率(妥協成本)，或是各單位在旺季爭奪有限的產能(協調成本)，在此情況下，即使事業單位間相關程度較低，總公司仍須介入共享活動，協調任何可能的衝突，同時使用主觀之績效評估方式，以促進單位間合作意願。反之，如果共享資源屬於無形資源，例如共享品牌權益，此類資源之較無妥協與協調成本之問題，即使事業單位間相關程度高，總公司採取財務控制與客觀評估方式即可。

2.2 權變因素 2：產業環境不確定性

如果事業單位所面臨之產業環境變動快速、不確定較高，即使事業單位間的關聯程度高，總公司仍應給予事業部較高之自主權，以快

速回應環境的變動。

2.3 權變因素 3：事業單位之競爭策略

過去的研究多將事業單位之競爭策略依 Porter(1980)之看法分為：低成本與差異化策略，並從資訊處理能力的觀點出發，認為採取差異化策略之事業單位所面對的任務不確定(task uncertainty)高、結構性低，需要較高的資訊處理能力，因此總公司不宜對事業單位進行太多的控制(Gupta & Govindarajan, 1986; Gupta,1987; Govindarajan & Fisher,1990 朱文儀 & 莊正民,1999)。同時，由於事業單位有較高之自主權，因此應該以客觀之績效衡量之。

然而，事業單位之差異化有可能源自於共享之活動(Porter, 1985)，例如共用業務單位，提供顧客一次購足之服務，低成本策略亦然，如果總公司給予差異化(低成本)策略之單位較高(低)之自主權，則可能無法達成差異化(低成本)之效果。

因此，本研究認為以事業單位之『整體策略(差異化/低成本)』來判定總公司該採何種控制方式較不適當，而是應該檢視『個別價值活動』，如果差異化(低成本)是源自於共享活動，即使單位間之相關程度低，則總公司仍給予事業單位較低之自主權與主觀評估方式。相反的，如果差異化(低成本)是源自於事業單位之專屬活動，則應該給予較高之自主權與客觀評估方式。

2.4 權變因素 4：事業單位之策略性任務

Gupta(1987)由資訊處理能力的觀點出發，認為負有”build strategic mission”任務之事業單位，其任務環境不確定性高，需要較

高之資訊處理能力，因此總公司應給予較高之自主權。反之，負有”harvest strategic mission”應給予較低之自主權。

然而，本研究認為，雖然負有”build strategic mission”之事業單位之任務不確定高，但它通常是企業急欲培養未來的明星事業，因此，即使與其他單位相關程度低，總公司仍會進行較多營運上的控制，以扶植此事業，而在績效評估也會採取較主觀之方式。反之，策略性任務為”harvest strategic mission”之單位，則由於事業單位已穩定成熟，因此反而應給予較高的自主權與客觀績效評估方式。

第二節 研究方法

一、個案研究法

過去有關本研究主題之研究方法多採取大量的問卷進行量化分析，然而，本研究的重心在探討多角化企業『如何』管理旗下事業單位，以發揮預期之綜效，同時解釋『為什麼』會採取特定的管理方式。根據 Yin(1994)的看法，除了實驗法以及歷史研究法外，個案研究同樣也適合回答『如何』以及『為什麼』之研究問題上(表 3-2-1)，每一種研究策略皆可使用在探索性、描述性以及解釋性之研究目的上。因此，本研究採取個案研究為主要的之研究方法。

表 3-2-1 不同研究策略的相關狀況

資料來源：Yin, R.K.(1994)(尚容安譯，個案研究法，台北市，弘智文化，2001，頁 29)

策略	研究問題形式	需要在行為是 件上操控嗎？	是否著重在當 時的事件上？
實驗法	如何、為什麼	是	是
調查研究	什麼人、是什麼、 在哪裡、有多少	否	是
檔案紀錄分析	什麼人、是什麼、 在哪裡、有多少	否	是/否
歷史研究法	如何、為什麼	否	否
個案研究法	如何、為什麼	否	是

二、個案研究之程序

本研究採取多重個案研究，其程序如圖 3-2-1 所示。首先，根據過去的文獻發展出本研究之理論，並說明個案的選擇與定義特定的衡量方法。接著，本研究針對每一個個案尋找關於個案事實和結論的收斂性證據。最後，彙整每一個個案的結果，提出重複出現在每個個案的現象，提出數個命題，並闡述本研究之發現在管理上的涵意。

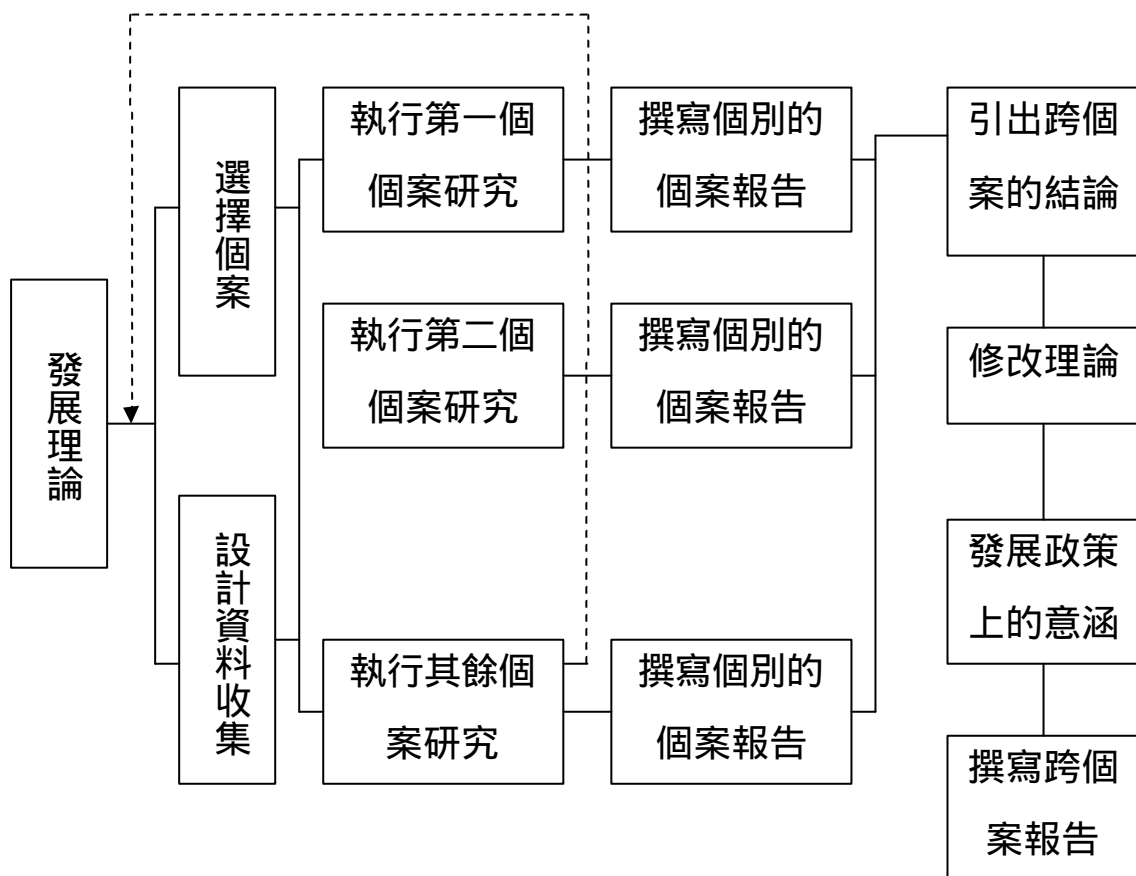


圖 3-2-1 個案研究的方法

資料來源：Yin, R.K.(1994) (尚容安譯，個案研究法，台北市，弘智文化，2001，頁 94)

三、研究個案之選擇

本研究主要探討相關多角化企業與總公司控制之關係，因此，所選擇之個案必須擁有多個事業單位之公司，且事業單位必須在技術、產品/服務、地理區域、顧客或是通路等構面間具有關聯程度。

首先，收集受訪企業所有已公開之次級資料，包括公司背景、組織結構、各事業單位營運項目與策略等，接著採主觀判斷之方式，進一步的分析受訪對象是否在上述構面具有關聯性(表 3-2-2)，本研究

表 3-2-2 受訪企業之事業單位在各構面之關聯性

公司名稱	事業單位營運項目	技術	產品/ 服務	地理 區域	顧客	通路
技嘉科技	電腦週邊板卡、各項系統系統產品	?	?		?	?
緯創資通	個人電腦、筆記型電腦、其他 IT 產品	?	?		?	
研華科技	單板電腦、嵌入式電腦、工業電腦、系統產品	?	?	?	?	?
瑞傳科技	單板電腦、嵌入式電腦	?	?			?
惠普科技	個人電腦、電腦週邊產品	?		?		
信邦電子	連接器、PCBA、能源產品、USB 週邊產品	?			?	

所選取之六家企業之事業單位在多個構面上都具有關聯性，因此為適

合之研究對象。其次，根據次級資料與文獻擬定訪探之問題(訪談問題底稿請參見附錄)，針對這些公司之高階管理階層或事業部主管進行一到三次之正式訪談(表 3-2-3)以及數次的非正式訪談。最後，根據次級資料與訪談之內容，撰寫各家公司管理事業單位以及共享活動之情況。

表 3-2-2：受訪對象、職稱、訪問長度與受訪次數

公司名稱	受訪對象	職稱	總訪問長度	正式受訪次數
技嘉科技	劉明雄	副董事長	約 1.5 小時	一次
緯創資通	李政璋	資深專案經理	約 1.5 小時	一次
研華科技	蔡適陽	執行董事	約 1 小時	一次
瑞傳科技	張稜鴻	總經理	約 3 小時	三次
惠普科技	陳香吟	副總經理	約 1.5 小時	一次
信邦電子	梁竣興	總經理	約 3 小時	三次