

第五章 結論與建議

本研究整理相關多角化企業與總公司控制方式之相關文獻與理論，討論兩變數間之關係，以及影響此關係之權變因素，進而提出理論架構，並根據理論架構發展訪談之問題，針對國內六家擁有數個事業單位之多角化企業進行深入訪談。

本章將針對個案分析的結果，回應本研究所提出問題與目的，同時根據研究之發現提出管理上之涵意。最後，提出本研究之限制與未來可能的研究方向。

第一節 研究結論

本研究主要回答以下兩個問題：

- (1) 在相關多角化企業中，總公司應該如何對旗下事業單位進行控制？
- (2) 總公司對旗下事業單位之控制方式受到什麼因素影響，使得不同公司採取的控制方式不同？

針對以上兩個問題，本研究歸納過去的文獻資料，並根據 Booz, Allen & Hamilton(1985)對相關多角化之定義，選擇國內六家相關多角化之企業進行訪談，合計提出八個命題(表 5-1-1)，命題一主要回答第一個研究問題；第二至第七個命題則回答第二個研究問題；命題八則為本研究的其他發現。

針對第一個問題，本研究發現與過去研究之發現相同(Pitts, 1974, 1976; Hill & Hoskisson,1987;Hill, 1988; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992;Markides & Williamson, 1996)，事業單位之自主程度會隨著事業間之相關程度高低而不同，相關程度越高，則總公司介入事業單位之

表 5-1-1 研究命題彙整

命題	命題內容
命題一	在相關多角化企業中，當事業單位相關程度越高，則總公司給予事業單位的自主程度越低；反之，自主程度則越高。
命題二	當事業單位規模越大，即使事業單位間相關程度高，各事業單位仍會採取設立專屬活動之方式，進而使得總公司給予事業單位較高之自主權，並採用客觀之評估方式
命題三	共享活動之供給量越多，則事業單位間爭奪資源程度越低，即使事業單位相關程度高，總公司仍應給予事業單位較高之自主權，並採用客觀之評估方式。
命題四	當產業環境變動劇烈，即使事業單位間之相關程度高，仍應給予事業單位較高之自主權。反之，產業環境穩定，即使事業單位之相關程度低，則仍『有可能』給予事業單位較低之自主權。
命題五	事業單位所共享之活動如屬於無形之資源，由於其協調與妥協成本低，即使事業單位相關程度高，總公司仍應給予事業單位較高之自主權，並採用客觀之評估方式。
命題六	當事業單位差異化/低成本是源自於專屬活動時，即使事業單位相關程度高，總公司應給予較大之自主權，與採取客觀方式評定事業單位之績效。反之，則還需視共享活動供需差距與資源型態採用適合的控制方式。
命題七	當事業單位負有策略性任務時，即使事業部間的關聯性不高，總公司仍會給予事業單位較低之自主權與採主觀之績效評估方式。

命題	命題內容
命題八	當事業單位間擁有共享互助的文化時，總公司可給予事業單位較高之自主權，降低其介入營運性決策的可能性與爭奪資源的衝突，增加決策之速度與彈性。

日常營運程度越高，使得事業單位自主程度隨之降低。

針對第二個問題，本研究發現共有五個權變因素影響總公司對事業單位之控制方式，包括了事業單位規模、共享活動供需差距、產業環境不確定性、共享資源型態、事業單位競爭策略與策略性任務，這些因素影響相關多角化與總公司控制方式之方式如表 5-1-1 中命題二至命題七所示。

『事業單位規模』、『產業環境不確定性』影響事業單位決定設立共享或專屬之價值活動，前者為本研究之發現，而後者則與過去之研究相同(Hill & Hoskisson, 1987;朱文儀 & 莊正民 1999; Eisenhardt & Galunic 2000)。

『共享活動差距』、『共享活動型態』、『事業單位之競爭策略』、『事業單位之策略性任務』等四個因素則影響總公司對共享活動與事業單位的控制程度。『共享活動差距』為本研究之發現，當共享活動之供給量大於需求時，總公司應給予較高之自主權；『共享活動型態』之發現與 Collis & Montgomery(1998)相同；『事業單位之競爭策略』的影響則與過去之研究不同 (Gupta & Govindarajan, 1986; Gupta,1987; 朱文儀 & 莊正民 1999)，本研究發現事業單位之自主權高低決定於其差異化/低成本是源自於專屬或共享之活動，如果屬於前者，則事業單位應享有較高之自主權；『事業單位之策略性任務』則與 Gupta(1987)之發現不同，在本研究的個案中，負有”build

strategic mission”任務之事業單位，通常具有較低之自主權。

命題八為本研究在研究架構外之其他發現，此發現回應之前的文獻探討中，朱文儀 & 莊正民(1999)的看法，企業內事業單位擁有共同價值觀時，能夠有效的降低共享活動所帶來的協調成本(Porter, 1985)。

第二節 管理之涵意

根據上述權變因素的分析後可以發現，在相關多角化企業中，總公司該對旗下事業單位採取何種管控方式受到許多權變因素的影響，並沒有放諸四海皆準之原則。綜合六家個案企業與過去研究所之發現，本研究歸納多角化企業共享活動與事業單位之管理應考慮之重要因素如下：

(1) 事業單位之規模：多角化企業的競爭優勢之一就是透過事業單位間的共享活動達成規模/範疇經濟，然而，從本研究之個案發現，當事業單位規模夠大足以負擔專屬活動之成本時，會傾向於設立專屬的活動。主要原因在於共享活動雖可帶來規模/範疇經濟之效益，卻同時降低了事業單位營運上的彈性，因此，總公司必須權衡共享與專屬活動所產生的效益與成本，做出最適的決策。

(2) 產業環境不確定性：共享活動雖可帶來規模/經濟效益，將會降低事業單位回應環境的速度，因此，除了規模外，總公司在考量採取專屬或是共享活動時，需將事業單位所面對之產業環境納入考慮。如果環境變動迅速，應考量採專屬活動，給予事業單位較高之自主權。

(3) 共享之資源之型態：在確認採取共享活動之形式後，下一步必須確認共享活動屬於有形或是無形之資源。相對於無形資源，有形資源通常具有產能的上限，產生衝突之機會較高，例如旺季生產線產能滿載時的資源分配。因此，共享活動如屬於無形資源，則總公司應給予事業單位較大之自主權，反之，則應進行較多的營運控制。

(4) 決定共享活動供給之規模：一旦總公司決定採取共享活動，且屬於有形之資源時，下一個重要的議題就是決定供給之規模，總公司必須在『回應事業單位需求』與『規模/範疇經濟效益』決定一個最適的供給量。以技嘉科技之生產線為例，其產能規模能夠支應事業單位 95%以上之訂單需求。

(5) 建立分配資源之機制：即使共享活動之規模已可支應事業單位間大部分日常營運之所需，但在某些時點仍有可能發生供給量不足，各單位爭奪資源之情況。因此，總公司必須與各事業單位主管預先設立資源分配的規則，以降低可能的衝突。

最後，在本研究許多的個案中都顯示出高階管理階層強調合作文化之重要性。多角化企業雖可透過旗下多事業部的共享活動取得單一事業公司無以取得的競爭優勢，然而，面對變動越來越快速的產業環境，上述的優勢如同兩面利刃，如果事業單位間因為共享活動的利益分配不均而僵持不下，將失去回應環境的彈性，給予其他競爭者可趁之機(Porter, 1985; Eisenhardt & Galunic,2000)。因此，透過合作互助的文化，配合上述活動供給量與協調機制的建立，將可使事業單位同時兼顧規模/範疇經濟與回應環境之速度，總公司也就可給予事業單位較高之自主權。

第三節 研究限制與未來研究方向

一、研究限制

- (1) 本研究採取個案研究法，訪談對象雖多為該企業之高階管理階層，但仍無法避免主觀的判定，而無法反應真實的情況。
- (2) 雖然本研究經由深入的個案訪談得出過去研究未發現之因素，但過去探討此相關主題之研究多半採取大量之問卷分析，且本研究之個案皆侷限在電子相關產業，因此，本研究之發現是否能夠適用到其他企業，仍有待後續的研究證明。

二、未來研究方向

- (1) 量化研究中需考量個別事業部之規模：過去有關多角化企業控制議題之文獻發現，多數研究皆以大量問卷的方式，進行量化的分析，然而，卻未將個別事業單位之規模納入考量。根據本研究的發現，如果事業部之規模較大，即使多角化企業旗下之事業單位間關聯性甚高，各事業單位會傾向於設立專屬的活動，以因應業務之所需。在這樣的情況下，總公司就不需要對於旗下事業單位進行太多營運上之控制，以營收與毛利等財務指標評估事業部之績效即可。
- (2) 本研究所著重的為企業透過共享現有的價值活動，以達到規模或是範疇經濟之效益，屬於較為靜態的共享活動。然而，多角化企業另一個重要的綜效來源為『能力的移轉』(司徒達賢,2001)，事業單位可以將現有的知識移轉到另一事業單位，幫助其以更低的成本、更快的速度建立新事業，或是改善現有的事業，例如緯創資通的高階管理團隊會從與各事業單位負責

人的接觸當中，發掘事業單位間可轉移之技術，或透過不同技術的整合，發展出新的產品。Porter(1985)認為雖然知識或是能力的移轉所造成的各項成本也許不如實體價值活動般大，但仍需建立一套移轉專業知識的正式機制以及高階管理階層的鼓勵，而方面的組織機制正是未來研究者可以深入探討之處。

- (3) 除了本研究歸納之因素外，很可能還有其他因素會影響事業單位間相關程度與總公司控制制度的關係，例如事業部佔公司整體營業額比例、事業單位主管之經驗，都有可能會影響總公司之控制方式，未來的研究者可利用個案研究之方式，找出其他可能的變數。