

國際企業子公司策略角色與人力資源管理策略配適性對績效之影響－在台外商之實證分析

張國雄*

摘要

本研究之主要目的，在建構國際企業子公司策略角色（自主型、接受型、及主動型角色）與人力資源管理策略（累積者、利用者、及促進者策略）兩者關係之理論性架構，並依據一致性理論，推論及驗證在台外商子公司策略角色與人力資源管理策略配適性對子公司績效之影響。

1.緒論

有關多國籍公司 (multinational corporations, MNCs)在國際策略方面之研究中，近來有兩個重要的研究方向 (Birkinshaw & Morrison, 1995)。第一，分析單位已由 MNCs 母公司轉移到海外子公司，並試圖瞭解不同子公司所扮演的策略角色 (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Jarillo & Martinez, 1990 ; Roth & Morrison, 1992)。第二，研究者將人力資源管理 (human resource management, HRM) 的範圍擴大，並將其延伸及運用在國際策略面 (Schuler, Dowling, & De cieri, 1993 ; Bird & Beechler, 1994)。MNCs 在不同地區的子公司，隨著時間發展，在執行母公司的全球策略時將扮演不同角色，母公司會依照子公司特殊角色，賦予不同的任務及設計不同控制、協調機制，因此瞭

* 東海大學國際貿易學系

解子公司策略角色非常重要。再者，子公司為要執行母公司的全球策略，必須在當地妥善利用及安排 HRM 策略，來達成其任務，因為各項價值鍊活動皆需適當的人員來完成。

文獻上對於國際 HRM 策略的研究，大部分是依照整合回應架構 (integration-responsiveness) 或類似概念，將 HRM 策略做區分 (Heenan & Perlmutter, 1979; Schneider, 1988)。然而以上這些研究，大部分是關心子公司的人力資源活動是全球整合或回應當地，未考慮應採何種選才及訓練方式，來完成各項價值鍊活動，及執行母公司的全球策略，同時也忽略了人力資源策略與子公司策略角色的配合。

因此，本研究將採整合回應架構，分析國際企業子公司策略角色，並依照選才及訓練方式來完成各項價值鍊活動的 HRM 策略分類架構 (Bird & Beechler, 1994)，依據國際企業組織理論 (Bartlett & Ghoshal, 1989)，以組織要求條件做為兩者間關係的中介，探討子公司策略角色與 HRM 策略間之關係，並引進「一致性理論」(congruence theory)，來說明兩者之一致或配適 (fit) 對子公司績效之影響。綜合前述，本研究之主要研究目的如下：1. 藉由文獻回顧，建構子公司策略角色與 HRM 策略兩者關係的理論性架構。2. 依據一致性理論，推論子公司策略角色與 HRM 策略配適性對子公司績效之影響。3. 根據分析架構，建立研究假說，並以美、日、歐 MNCs 在台灣子公司之樣本資料來驗證這些假說。

2. 理論基礎與研究假說

2.1 國際企業子公司的策略角色

所謂國際企業子公司的策略角色，是指子公司在執行母公司的全球策略時，在價值鏈上的主要活動，回應當地或全球整合程度。本研究依本土化程度及整合程度兩構面，將子公司策略區分成三種類型 (Jarillo & Martinez, 1990; Prahalad & Doz, 1987; Bartlett, 1986)。所謂本土化程度，是指子公司價值鏈上的主要活動回應當地的程度；而整合程度則是指與其它各國子公司相同價值鏈活動整合的程度。這兩個構面是獨立的，子公司可以在此架構中，選擇自己適當的策略。1. 自主型策略 (autonomous strategy)：子公司之價值鏈活動獨立完成，與母公司及其它各國的子公司的整合程

度皆較低，屬於多國型組織子公司。2. 接受型策略（*receptive strategy*）：子公司之只從事較少價值鏈活動而與母公司及其它各國子公司有高度的整合，屬於全球型組織子公司。3. 積極型策略（*active strategy*）：子公司從事眾多價值鏈活動且有高度的本土化，又與母公司及其它子公司緊密協調，形成一個整合網路，屬於跨國型組織。此種分類方式，比較能表現出子公司在執行母公司的全球策略時所扮演角色不同，因此為分析簡便，本研究將採用此種分類方式。

2.2 人力資源管理策略

MNCs 在不同地區的子公司，為要執行母公司的全球策略，必須在當地妥善利用及安排 HRM 策略，透過選才、訓練發展、評估、及報償等四大工作，來管理組織內部人員，以達成組織目標。文獻上對於國際人力資源管理策略類型之分類，大部分是依照整合回應架構或類似概念，將國際人力資源策略做區分（Heenan & Perlmutter, 1979；Schneider, 1988；莊正民、趙必孝，民 82 年；Jarillo & Martinez, 1990）。然而以上這些研究，大部分是關心子公司的人力資源活動是全球整合或回應當地，未考慮應採何種選才及訓練方式，以適當的人員來完成各項價值鏈活動，及執行母公司的全球策略，同時也忽略了人力資源策略與子公司策略角色的配合。

因此，本研究採用 Bird & Beechler (1994) 之分類方式，強調子公司應採何種選才及訓練方式，以便完成各項價值鏈活動，並執行母公司的全球策略，將 HRM 策略區分成三種類型：1. HRM 利用者策略（*utilizer Strategy*）：此種策略乃建立於較少的承諾及利用高技術的員工。此種策略之所以能使公司之人力資源有效率充分運作，主要是透過下列兩方法：（1）基於短期需要，來決定增加或減少員工之僱用；（2）依員工之能力、技術、及知識，分配給特定的任務。2. HRM 累積者策略（*accumulator Strategy*）：此種策略則建立於高度的承諾及技術性執行。其建立公司 HRM 策略的方式，乃是透過下列方法：（1）錄用具高度潛力之員工；（2）對於具高度潛力之員工，給予長期的培訓，以符合組織需要。3. HRM 促進者策略（*facilitator strategy*）：此種策略乃基於新知識的產生及創造，其發展有效率的 HRM 乃是透過下列方法：（1）招募具有自我激勵及肯上進之員工。（2）鼓勵及支持員工發展自己認為重要的技術或知識。

2.3 子公司策略角色與人力源管理策略之配適

(一) 一致性理論

配適之概念最早源自於人口生態模型與權變理論 (Van De Van, 1979)。依據一致性理論,所謂一致性或配適是指:「組織內之某一組成部份及結構相一致」(Nadler & Tushman, 1980)。當組織內部之組成部份與環境或組成部份之間相配適時,將使組織更具效能 (Milliman, Von Glinow, Nathan, 1991)。Miles & Snow (1984) 定義「配適」為「資源安排與組合」的一致性,組織的任務之一,即不斷的安排、組合其內部各種資源、技術、結構、制度、人員等,使其能配合環境的機會與限制。這些一致性理論的學者,認為組織是一個動態及開放體系,且組織內各不同組成部份之間亦會有互動關係 (Nadler & Tushman, 1980)。Venkatraman (1989) 認為「配適」在理論上的意義,將視其在研究的概念性及操作性而有所不同。因此本研依據一致性理論,推論若子公司策略角色與 HRM 策略相配適,將產生較佳的績效。

(二) 子公司策略角色與人力源管理策略之適配

由於本研究是以子公司主要價值鏈活動的整合及本土化程度來形成子公司策略角色,而這些價值鏈主要活動必須由人員來完成,所以價值鏈中輔助性活動的 HRM 策略扮演重要功能。因此,由價值鏈主要活動所形成之子公司策略角色,與價值鏈輔助活動的 HRM 策略聯結,依據策略性人力資源管理的分析模式,若 HRM 策略與子公司的策略需求相聯結,將產生較佳的績效 (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Schuler et al., 1993)。然而,子公司策略與 HRM 策略間應如何配適,本研究將以組織要求條件做為兩者間關係的中介,來說明何種子公司的策略應與何種 HRM 策略配適,如表 1 所示。

1. 子公司自主型策略角色與 HRM 累積者策略

若子公司採取自主型策略,則其價值鏈之主要活動大多獨自完成,與母公司及其它各國子公司間的整合及協調程度皆較低。在此情況之下,子公司是在 Porter (1986) 所謂的多國產業 (multidomestic industries) 中競爭,同時也是 Bartlett & Ghoshal (1989) 所謂的多國型組織中的子公司。依據 Bartlett & Ghoshal (1989) 之分析,在多國組織之情況下,其策略導向是各子公司必須要能回應當地需要;在資源及能力之分配上,採自給自足的分權方式;而子公司的角色,則是自行利用當地資源。

在此種情況之下，子公司宜採 HRM 累積者策略，以配合子公司自主型策略。因為在資產及能力分配採自給自足的分權方式下，又不與母公司或其它各地子公司協調，同時又要回應當與本地競爭者競爭，因此宜採高度投入及建立技術執行的 HRM 策略，亦即自行招募具高度潛力之員工，並長期訓練及發展員工之能力、技術、知識，以便自行累積人力資源，以達到自給自足，及獨立自主之目標。

2. 子公司接受型策略角色與 HRM 利用者策略

若子公司採取接受型策略，別其價值鏈之主要活動與母公司或其它各地子公司有高度的整合。在情況下，子公司是處在 Porter (1986) 所謂的全球產業 (global industries) 中競爭，同時也是 Bartlett & Ghoshal (1989) 所謂全球型組織中的子公司。依據 Bartlett & Ghoshal (1989) 之分析，在全球組織之情況下，其策略導向是各子公司可以透過全球的規模經濟，以建立成本優勢；資產及能力之分配是採集權方式；子公司的角色，則是執行母公司的策略。

在此種情況之下，子公司宜採 HRM 利用者策略，以配合子公司接受型策略。因為資產及能力之分配是採集權方式，又要追求規模經濟成本優勢及執行母公司策略，因此宜採低度投入及利用高技術員工之 HRM 策略，亦即應依照母公司所賦予之任務，招募已具有能力之員工，不用浪費成本訓練及發展員工之能力，並依員工之能力、技術、及知識分配特定任務，以達成母公司所交代之任務。

3. 子公司積極型策略角色與 HRM 促進者策略

若子公司採取積極型策略，則其價值鏈活動，有高度的本土化，又與母公司及其它子公司有密切的協調，形成一個整合網路。在此情況之下，正是 Bartlett & Ghoshal (1989) 所謂跨國型組織中的子公司。依據 Bartlett 出 Ghoshal (1989) 之分析，在跨國組織之情況下，其策略導向是同時發展全球效率、回應、及學習能力；資產及能力之分配是將其分散在某些子公司，使各子公司專業化，再透過各子公司間之相互依賴關係，再整合成一個網路，不是集權也不是分權方式，而是視不同狀況做選擇。子公司的角色是除了本身具有專業化的角色之外，其資訊、人員、資產、產品、零組件也必須與母公司或其它子公司相互流通。

表 1 子公司策略、組織要求、與 HRM 策略間之關係

子公司策略角色	組織回應	HRM 策略
<p>自主型策略</p> <ul style="list-style-type: none"> ●價值鏈之主要活動與母公司及其他子公司間相互獨立 	<ul style="list-style-type: none"> ●回應當地需要 ●資源及能力分配自給自足 	<p>累積者策略</p> <p>策略係建立於高投入及技術執行</p> <ul style="list-style-type: none"> ●招募具高度潛力之員工 ●長期發展員工之能力、技術及知識
<p>接受型策略</p> <ul style="list-style-type: none"> ●價值鏈之主要活動與母公司及其他子公司間有高度整合 	<ul style="list-style-type: none"> ●全球規模經濟成本優勢 ●資源及能力分配採集中方式 	<p>利用者策略</p> <p>策略係基於低度投入及利用高技術員工</p> <ul style="list-style-type: none"> ●招募已具有能力之員工 ●依員工之能力、技術及知識來配合某特定任務
<p>積極型策略</p> <ul style="list-style-type: none"> ●價值鏈之主要活動除自行決定外，並與母公司及其他子公司協調，形成一個網路 	<ul style="list-style-type: none"> ●同時重視全球效率、回應及學習能力 ●資源及能力分散且互依 	<p>促進者策略</p> <p>策略係基於新知識的創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ●招募能自我激勵的員工 ●鼓勵及支持員工能力、技術及知識及自我發展

在此種情況之下，子公司宜採用 HRM 促進者策略，以配合子公司積極型策略。因為各子公司本身要具有專業能力，所有資產及能力又要能與母公司及其它子公司流通，因此在 HRM 策略上必須強調新知識的創造，如此才能保有專業之能力，並與其他子公司從事資源流通。所以應招募一些能自我激勵的員工，以自動自發的方式吸收及創造新知識，同時也要鼓勵及支持員工自我發展其本身之能力、技術、及知識。

綜合上述的分析，子公司策略角色與 HRM 策略間之最適配合，經由組織要求之中介，將可產生較佳的組織績效。誠如出 Miles & Snow (1979) 所說，在策略的分類中，並不意味那個策略角色一定是最好的，任何一個策略角色都可能會產生高的績效。最重要的是子公司策略是否與 HRM 策略有「理念配合」(ideal match)，有配合者會比未配合者有較佳的績效。因此，本研究建立下列命題：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者(例如：自主型—累積者型，接受型—利用者型，積極型—促進者型)，會比未配合者有較高的績效。

(三)績效衡量與研究假說

依據前述一致性理論之觀點，子公司策略角色與 HRM 策略間有適當的配合，將會提高子公司的績效。然而，績效有許多不同的層面，因此本研究將分別從功能性層次的 HRM 相關效果，及子公司層次的子公司績效兩個觀點，來說明子公司策略與 HRM 策略聯結對績效之影響，並建立研究假說。

HRM 功能面績效之衡量

在子公司的情境下，有兩個重要的 HRM 相關效果：員工士氣及員工流動率。Bird & Beechler (1995) 認為事業策略與 HRM 策略是否配合，會影響員工的士氣。因為兩種策略適當的配合，可以讓員工瞭解公司要完成什麼，將以何種方式來完成，讓員工心中產生思想上的一貫性及合理性。Pucik et al. (1989) 就指出在美國的日本子公司之當地員工，就常不瞭解公司要完成什麼及如何做，而造成士氣低落。因此，本研究建立下列假說：

假說 1：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較佳的員工士氣。

另外，在員工流動率方面，若子公司能依照子公司策略採取適當的 HRM 策略，選擇及留住合適的員工，則員工能適才適所，故流動率較低。因此，本研究建立下列假說：

假說 2：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較低的員工流動率。

子公司層次效衡量

在子公司層次的績效衡量上，可分為財務及非財務績效兩種類型，前者包括了獲利狀況及銷售成長，而後者則是目標達成程度。若子公司策略與 HRM 策略配合，則能使資源在管理上更具效率及效能，可以減少許多作業成本，因此可以提高子公司的獲利狀況，及增加銷售量。

假說 3：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較佳的獲利狀況。

假說 4：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較佳的銷售成長。

另外，有些子公司所追求的目標各不相同，不完全與財務績效有關。有的是在執行母公司的策略目標，有的則是在發展自己目標，或者是在執行與母公司共同設定之目標。因此子公司策略與 HRM 策略配合，都有助於目標之達成。

假說 5：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較高的目標達成滿意度。

3. 研究方法

3.1 研究變數之衡量

子公司策略角色，主要是修正 Jarillo & Martinez (1990) 的策略分類。HRM 策略，主要是修正 Schuler (1988) 及 Bird & Beechler (1995) 的策略分類，包括了錄用有經驗員工之程度、錄用具開創性員工之程度、錄用有潛力員工之程度、有長期訓練計劃之程度、有完善生涯計劃之程度、對員工自我進修非常鼓勵並與予補助之程度、對員工內部創意有一激勵制度、經常針對特定任務錄用特定員工之程度、會用較高的薪酬錄用有高技術的員工之程度，皆以 Likert 5 點尺度來衡量其高、低程度。績效方面：1. 獲利狀況：以子公司平均三年的稅前獲利來衡量。2. 銷售狀況：以子公司平均三年銷售成長率來衡量。3. 目標達成滿意度：以子公司自覺其達成目標之滿

意程度，以 Likert 5 點尺度衡量。4. 員工士氣：以子公司自覺員工士氣之高低，以 Likert 5 點尺度衡量。5. 員工流動率：以子公司自覺員工流動率之高低，以 Likert 5 點尺度衡量。

為了確保本研究之問卷所獲得的可信度，乃以被大家普遍採用的 Cronbach's α 係數，針對子公司策略角色、子公司人力資源管理策略、經營績效等量表，做內部一致性信度分析。在子公司策略角色方面，Cronbach's α 值為 0.7124(本土化程度 Cronbach's α 值為 0.7393，全球整合 Cronbach's α 值為 0.7016)；而在子公司人力資源管理策略方面，Cronbach's α 值為 0.7673；最後在經營績效方面，Cronbach's α 值為 0.6742。

3.2 分析單位與樣本來源

本研究以美、日、歐在台外商子公司為分析單位，並以該公司之總經理為問卷詢問對象。樣本來源主要如下：1. 美商之在台子公司主要是由華宇月刊出版社之「北美商在台名錄 (U.S. & Canadian in Taiwan 1994)」為主。2. 日商之在台子公司主要是由台灣研究所之「在華日本企業總覽 (1995 年版)」為主。3. 歐商之在台子公司主要是由華宇月刊出版社之「歐商在台名錄 (European Firms in Taiwan 1996 Directory)」為主。抽樣方法與原則是針對美、日、歐三個地區在台具備基本的生產、行銷、人事、財務、研發等營運功能之子公司，隨機共抽取 400 家作郵寄問卷。本研究首先針對美、日、歐在台外商子公司之總經理共寄發 400 封問卷，兩星期後再次在寄發 400 封催收問卷，共計 800 封問卷。經過一個月的回收期後共回收 65 封。其中只有 57 封為有效問卷，樣本之有效回收率為 14.25%。有效樣本基本特徵資料如表 2 所示。

表 2 樣本基本資料

變數基本資料		數 值
總公司所在國別（美 / 日 / 歐）家數		20/18/19 家
產業別（製造業 / 服務業）家數		36/21 家
公司外資比例（%）	平均數 （標準差）	86.20 (20.21)
公司資本額（萬元）	平均數 （標準差）	81233.6 (209.06)
在台設立年數（年）	平均數 （標準差）	20.88 (12.78)
公司員工人數（人）	平均數 （標準差）	347.98

4. 研究結果

4.1 子公司策略角色類型

針對子公司策略角色量表中的變項進行因素分析，縮減變數項目、確認因素構面，作為下一階段集群分析的依據。在分析方法上採用因素分析中之主成份分析法，以最大變異轉軸取特徵值大於一的因素來萃取主要因素。經由因素分析結果產生兩個因素構面，表 3 顯示出因素 1 很明顯是代表子公司本土化的程度，特徵值為 3.62893，因素 2 是代表子公司與母公司整合的程度，特徵值為 1.54416，非常符合本研究所採用的研究構面（整合程度與本土化程度），累積解釋變異量為 57.5%。

接下來依據因素分析所獲得的二個因素構面，採用 K 平均數集群分析法進行集群分析，以分類國際企業子公司策略角色不同策略形態。其結果如表 3, 4 所示。表 4 顯示出因素 1（本土化程度）與因素 2（整合程度）兩構面的組間變異很大，組內變異很小，F 值亦非常顯著，因此，以這二個因素構面將樣本分成三群是合適的。從表 5 可知，第一群是由 18 家公司所組成，其同時具有較高度的整合程度與本土化程

度，接近本研究所採用模式中的積極型策略；第二群是由 27 家公司所組成，其具有較高度的本土化程度與較低度的整合程度，接近本研究所採用模式中的自主型策略；第三群是由 12 家公司所組成，其具有較低度的本土化程度與較高度的整合程度，接近本研究所採用模式中的接受型策略。

表 3 公司策略類型因素分析

	因素 1	因素 2
自行研發生產產品（或服務項目）之程度	.82391	-.07069
本地產品自製（或本地服務項目組合自行決定）之比率	.75731	-.21253
本地生產的產品佔總銷售之比率（或本地自行決定服務項目組合佔總營業項目之比率）	.75527	-.10776
自行發展的產品（或服務項目）適應本地市場之程度	.70092	-.10776
原料及零組來自總公司或其它子公司之程度	-.16196	.85851
與總公司或其它子公司聯合採購（聯合作業）之程度	-.32645	.70609
產品出口到其它子公司之程度（或服務創意提供給其他子公司之程度）	-.21465	.66700
製造程序（或服務作業程序）与其它子公司整合之程度	-.29720	.61813
R&D 与其它子公司整合之程度	-.44831	.50081
特徵值	3.62893	1.54416
解釋變異量（%）	40.2	17.3
累積解釋變異量（%）	40.2	57.5

表 4 因素構面 ANOVA 分析

因 素	組間變異	組內變異	F 值	p 值
1. 本土化程度	20.6993	.270	76.5510	.000
2. 整合程度	20.2296	.287	70.2919	.000

表 5 子公司策略類型集群分析

群組	公司數	因素構面	最大值	平均值	最小值	標準差
1.	18	本土化程度	1.96164	.9918313	.15329	.5816465
		整合程度	1.90769	.5788670	-.32378	.5768278
2.	27	本土化程度	1.32619	.4884444	-.50230	.4982952
		整合程度	-.93160	-1.6183	-2.51397	.5835593
3.	12	本土化程度	-.10162	-.87831	-1.77256	.4851210
		整合程度	.96685	.333341	-.60554	.4858960

4.2 人力資源管理策略型態的分類

在人力資源管理策略型態的分類上，本研究採「大數法則」法，以得分數的高、低加以區分其類型。在分類上以得分最高者為依據，但如遇到得分相同者其分類原則如下：1. 累積者策略、利用者策略、促進者策略三者得分相同時，歸類為促進者策略。2. 累積者策略、利用者策略二者得分相同時，歸類為促進者策略。3. 累積者策略、促進者策略二者得分相同時，歸類為促進者策略。4. 利用者策略、促進者策略二者得分相同時，歸類為促進者策略。

4.3 適配分析結果

首先，針對子公司策略類型與 HRM 策略類型的適配作初步統計分析。其結果如表 6 所示。從表 6 可看出符合本研究命題的公司，在接受型—利用者型方面有 7 家；在自主型—累積者型方面僅有 2 家；在積極型—促進者型方面有 8 家。因此，國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者總計為 17 家，佔總樣本公司數 29.82%，接近三分之一。

表 6 子公司策略類型與 HRM 策略類型適配統計

		子公司策略			行總和
		接受型	自主型	積極型	
HRM 策略	利用者	7	7	5	19
	累積者	8	2	5	15
	促進者	12	3	8	23
列總和		27	12	18	57

接下來為了驗證國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者與為配合者兩者間在績效的差異，將公司依據配合者與為配合者區分成兩部分，然後以 T 檢定法作差異性檢驗。其結果如表 7 所示：

表 7 效指標之 T 檢定分析

	配合者	未配合者	t 值
	平均值 (標準差)	平均值 (標準差)	
員工士氣	3.59 (.71)	3.28 (.82)	1.374
員工流動率	2.29 (1.05)	3.13 (.82)	-3.212*
目標達成滿意度	3.41 (.71)	2.95 (.78)	2.090*
稅前獲利率	3.59 (1.18)	3.40 (1.10)	.577
銷售成長率	3.71 (1.10)	2.73 (.99)	3.313*

*p<0.05

從表 7 的結果顯示，在員工流動率、目標達成滿意度、銷售成長率這三個績效指標的 t 值是顯著的。意即本研究的假說 2：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較低的員工流動率；假說 3：國際企業子公司其子公

司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較佳的獲利狀況；假說 5：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較高的目標達成滿意度，是受到支持的。而在員工士氣、稅前獲利率這二個績效指標的 t 值雖然是不顯著的，但是我們從平均值可以看到一些資訊。在員工士氣方面，理念配合者明顯比未配合者高；而在稅前獲利率方面，理念配合者亦明顯比未配合者高。因此，假說 1：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較佳的員工士氣；假說 4：國際企業子公司其子公司策略與 HRM 策略有理念配合者，比未配合者有較佳的銷售成長率；這二項假說在統計檢定上並不支持，但是在基本統計數據上還是具有某種程度上的存在性。

5. 結論與建議

本研究的目的乃在探討國際企業子公司的子公司策略角色與 HRM 策略間之關係，並引進「一致性理論」，來說明兩者之一致或配適對子公司績效之影響。根據前述的回顧文獻，本研究建構子公司策略角色與 HRM 策略兩者關係的理論性架構，以此架構推論兩者適性對子公司績效之影響，並建立研究假說，再藉由問卷調查外商在臺灣子公司之樣本資料，來驗證這些假說並提出實証結果。

5.1 研究發現與討論

本研究依據一致性理論之觀點，推論子公司策略與 HRM 策略間有適當的配合，將會提高子公司的績效。分別從功能性層次的 HRM 相關效果，及子公司層次的子公司績效兩個觀點，來說明子公司策略與 HRM 策略聯結對績效之影響，並建立研究假說。

首先，在士氣方面，Bird & Beechler (1995) 認為事業策略與 HRM 策略是否配合，會影響員工的士氣。因為兩種策略適當的配合，可以讓員工瞭解公司要完成什麼，將以何種方式來完成，讓員工心中產生思想上的一貫性 (Coherency) 及合理性 (rationality)。Pucik et al. (1989) 就指出在美國的日本子公司之當地員工，就常不瞭解公司要完成什麼及如何做，而造成士氣低落。經過本研究的實証結果，此項假說並不受到支持。然而從基本的統計分析可以看出，理念配合者的平均值比未配合者

高，這顯示基本上此項假說仍是存在的，只不過可能是由於本研究的樣本數不夠多而造成統計上不同的結果。因此，在某種程度上還是可以作為參考。

另外，在員工流動率方面，若子公司能依照子公司策略採取適當的 HRM 策略，選擇及留住合適的員工，則員工能適才適所，故流動率較低。經過本研究實證結果，完全支持此項假說。意即若公司能依照子公司策略採取適當的 HRM 策略，招募及吸引合適的員工留任，則員工能適才適所、發揮所長，所以不會想換工作而使流動率降低。

另外，在獲利狀況及銷售成長方面，若子公司策略與 HRM 策略配合，則能使資源在管理上更具效率及效能，可以減少許多作業成本，因此可以提高子公司的獲利狀況，及增加銷售量。經過本研究實證結果，在銷售成長方面完全受到支持。然而，在獲利狀況方面，統計上並不顯著，不受到支持，但從基本的統計分析，可以看出理念配合者的平均值比未配合者高。

最後在績效目標上，有些子公司所追求的目標各不相同，不完全與財務績效有關，有的是在執行母公司的策略目標，有的則是在發展自己目標，或者是在執行與母公司共同設定之目標。因此子公司策略與 HRM 策略配合，都有助於目標之達成。經過本研究實證結果，完全支持此項假說。意即若公司能依照子公司策略採取適當的 HRM 策略，對於本身的目標達成有較高的滿意度。

綜合上述分析，整體而言，部份假說在個別檢定上雖有支持與不支持的差異，但還是可以看出國際企業子公司策略角色與 HRM 策略有理念配合者（例如：自主型－累積者型，接受型－利用者型，積極型－促進者型），會比未配合者有較高的績效。

5.2 研究貢獻與研究限制

以往有關事業策略與功能性策略配適對於公司績效關聯性的研究，從國外或國內的文獻中可以看出，大多皆著重在總公司方面。近年來，分析單位雖然已經開始轉移到海外的子公司上，但是研究的模式仍沿用以往在總公司的架構。本研究乃嘗試建構一個適合於海外子公司的理論性架構，來探討子公司策略角色與 HRM 策略配適，對子公司績效的影響。因此，本研究的主要貢獻如下：1. 藉由「一致性理論」及「策略性人力資源管理」之觀點(Anthony et al., 1996)，建構一個聯結子公司策略角色與 HRM 策略之理論性架構，並探討子公司策略角色與 HRM 策略配適對子公司績效的

影響。2. 經由本研究，可讓國內預備或以從事海外直接投資廠商參考，其子公司的策略必須與 HRM 策略有理念上的配合，才能提高子公司的績效。另外，本文之研究限制有：1. 由於時間與其他因素的限制，問卷的回收期僅維持一個月左右，使的在樣本的回收數量上稍嫌不足，因而減低整個研究母體的代表性，這是本研究的一項缺憾。2. 本研究的問卷發放對象為公司的總經理，但無法確知實際填達者是否為總經理本人親自填達，或是委由其他人士代為填達，這將會影響到問卷內容的可信程度。然而這卻是郵寄問卷調查所無法避免掉的問題。3. 對於績效項目的填達，由於涉及各公司內部機密與敏感事項，加上填達者本身個性與處事態度，因而可能無法真正獲得正確的資料，這亦是本研究不希望產生但卻又無法避免的問題。

最後，在後續研究方面提供下列建議：1. 本研究已建構一個聯結子公司策略角色與 HRM 策略之理論性架構，來探討子公司策略角色與 HRM 策略配適對子公司績效的影響。建議能以此為基礎，將研究的範圍擴及到其他營運功能（例如：行銷、生管、財務、R&D）的策略配適上，以期對於國際企業子公司的策略理論發展出更完整的架構。2. 本研究由於時間以及其他因素的限制，在研究方法上採郵寄問卷方式，因而在問卷的回收偏誤與可信程度無法掌握釐清與避免，建議後續研究在時間允許之下，可以採用親自訪問的方法來收集資訊，以提昇研究結果的整體品質。3. 本研究的對象為美、日、歐在台子公司，後續研究可以嘗試將研究對象轉移到其他單位，例如：在大陸投資的台商，或縮小範圍，針對某單一的產業來研究，作更進一步比較性的研究與驗證。

參考文獻

中文部分

- 「北美商在台名錄」，華宇月刊出版社，民國 83 年。
- 「在華日本企業總覽」，台灣研究所，民國 84 年。
- 莊正民 & 趙必孝，「在台外商的人力資源管理策略－整合回應架構之證研究」，中山管理評論，民國 82 年，第一卷，第一期，頁 93 - 114。
- 「歐洲商在台名錄」，華宇月刊出版社，民國 85 年。

英文部分

- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K.M.(1996). *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S.(1989). *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Boston, Mass:Harvard Business School press.
- Bartlett, C. A..(1986). *Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge*, in Michael Portor (ed.) , *Competition in Global Industry* , p.377.
- Bird, A., & Beechier, S.(1995).Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in US-based Japanese Subsidiaries an Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, pp.23-46.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A.J.1995.Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations, *Journal of International Business studies*, pp.729-753.
- Heenan, D. A., & Perlmutter, H.V.1979. *Multinational Organization Development*, (Reading, MA : Addison-Wesley) , pp. 18-19.
- Jarillo, J. C., & Martinez, J. I.1990.Different Roles for Subsidiaries : the Case of Multinational Corporations in Spains, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 501-512.

- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M.L.1988.Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and a Proposed Topology, *Academy of Management Review*, vol.13, pp.454-470.
- Miles, R. E., & Snow., C. C. 1978. *Organization Strategy, Structure and Process*, New York.: Mcgraw-Hill.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M.1991.Organizational Life cycles and strategic International Human Resource Management in Multinational Companies : Implications for Congruence Theory, *Academy of Management Review*, vol.16, pp.318-339.
- Nadler, D., & Tushinan, M. L.1980.A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior. In R. Miles (Ed.), *Resource Book in Macro Organization behavior* : pp.30-49. Santa Clara, CA : Goodyear.
- Roth, Kendall, & Morrison, A.J.1992.Implementing Global Strategy : Characteristics of Global Subsidiary Mandates, *Journal of International Business Studies*, 4th quarter , pp.715-735.
- Porter, M. E.(1986). *Competition in Global industry*, Boston : Harvard Business school press.
- Prahalad, C. K., & Doz , Y. L. (1987). *The Multinational Mission*, The Free press, New York.
- Pucik, V., Hanada, M, & Fifield, G.(1989). *Management Culture and the Effectiveness of Local Executives in Japanese-Owned U.S. Corporation*, Tokyo: Egon Zehnder International.
- Schneider, S.(1988).National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management, *Human Resource Management*, vol.27, No.2, pp.231-246.
- Schuler, R. S.(1988). *Systematic Human Resource Management*, Working paper. New York University.
- Schuler, R. S., (1992).Strategic Human Resource Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Organizational Dynamics*, pp. 18-31.

- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H.(1993). An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management, *Journal of Management*, vol.19, pp.419-459.
- Snow C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980).Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, pp.317-336.
- Van De Ven. A. H.(1979).Review of Aldrich's (1979) Book-Organization and Environment, *Administrative Science Quarterly*, vol.24 , pp.320-326.
- Venkatraman, N.(1989).The Concept of Fit in Strategy Research Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of Management Review*, vol.14, pp.423-444.

Achieving a Fit Between Strategic Role and Human Resource Management Strategy in MNCs Subsidiaries-The Case of MNCs Subsidiaries in Taiwan

Kuo-hsiung Chang*

Abstract

In this paper we focus on the relationship between strategic role (Autonomous, Receptive, and Active) and human resource management strategies (Utilizer, Accumulator, and Facilitator) in MNCs subsidiaries and the impact that this relationship has on performance in MNCs subsidiaries. We first describe a theoretical framework and attempts to explain whether or not fit between a subsidiary's strategic role and its HRM strategy is associated with performance. We then test this model in a study of strategic role-HRM strategy linkage in MNCs subsidiaries in Taiwan.

* Department of International Trade, Tunghai University