

論文名稱：併購後整合水準決定因素之探討：臺灣廠商之實證研究

校所名稱：東海大學企業管理學系碩士班

畢業時間：2013 年

研究生：唐聖嵐

指導教授：黃延聰 博士

論文摘要：自 1980 年代起，企業併購逐漸成為企業追求成長的工具，管理者期望透過併購的方式達到預期的綜效。在這股併購風潮中，併購後績效實現之情況不如眾所預期，併購成功因素受到各界關注。很多研究指出使綜效無法實現的問題，經常發生在併購後整合階段，因為被併企業的員工對未來感到不安，在新組織內的地位改變，再加上文化差異產生的衝擊，若主併企業採取較高的整合水準，被併企業的員工抗拒改變，可能採取曠職、離職或降低生產力的行動。

由此可知，不適當的整合決策會引發諸多問題，影響主併企業實現預期的綜效。然而，有關整合水準決定因素的研究相當有限，並非意味著整合水準的決定因素不重要，故本研究以知識/能力基礎觀點、國家文化差異與組織政治理論，探討整合水準的決定因素。本研究以臺灣具有併購經驗的上市櫃企業、未公開發行企業與近五年下市櫃企業為研究對象，針對這些企業進行問卷調查，最後回收 38 份樣本資料進行探索性因素分析與階層迴歸分析。

研究結果顯示，作業綜效對整體的整合水準有正向影響；作業綜效對控制與程序的整合水準有正向影響；勾結綜效對實體資源的整合水準有正向影響；併購經驗慣例化與成文化對整體的整合水準有正向影響；併購經驗慣例化與成文化對人事與文化的整合水準有正向影響；財務綜效對人事與文化的整合水準有反向影響。

關鍵詞：整合水準、整合水準決定因素

Title of Thesis: Determinants of post-acquisition integration level: An empirical study of Taiwanese firms

Name of Institute: Master of Business Administration (MBA), Tunghai University

Graduation Time: 01/2013

Student Name: Tang, Sheng-Lan

Advisor Name: Dr. Huang, Yen-Tsung

Abstract:

Enterprises have been used mergers and acquisitions (M&As) to seek business growth since 1980, managers want to realize expected synergies by M&As. In a tendency towards M&As, the situation of post-acquisitions realized synergies hasn't accomplished as we expected, many people focus on the determinants of successful M&As. A great deal of literature on M&As indicated that synergies hadn't been realized, because problems were often occurred at phase of integration. Because merged firms' employees were afraid of new status lower than pre-status in new firm, and culture differences clashed on their work, if the merging firms' managers took higher level of integration, the merged firms' employees might be absent, leave or lower production.

As we mentioned above, many problems arise from inappropriate decisions of integration, it would affect realizing synergies. However, research which has empirically documented on determinants of integration level is limited, it's not unimportant. This research is based on knowledge-based/ capabilities-based view, national culture differences, and organizational politics, exploring determinants of integration level. This research used a questionnaire, and all listed Taiwanese firms with M&As experiences that are qualified for listed company, over the counter

company, closed corporation, and the past five years of non-public company. Finally, this research use exploratory factor analysis and hierarchical regression analysis to examine 38 samples.

The findings suggest that operational synergies have positive influence on level of overall integration, operational synergies have positive influence on level of control and procedures integration, collusive synergies has positive influence on level of physical resources integration, routinization and codification of M&As experiences has positive influence on level of overall integration, routinization and codification of M&As experiences has positive influence on level of personnel and culture integration, financial synergies has negative influence on level of personnel and culture integration.

Key words: level of integration, determinants of integration level

目錄

中文摘要.....	I
Abstract.....	II
目錄.....	IV
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 整合與整合水準之涵義.....	5
第二節 知識/能力基礎觀點.....	9
第三節 國家文化差異.....	14
第四節 組織政治.....	16
第三章 研究方法.....	18
第一節 研究架構.....	18
第二節 研究假設.....	20
第三節 研究變數與操作性定義.....	26
第四節 研究設計.....	33
第四章 研究結果.....	42
第一節 樣本結構分析.....	42
第二節 階層迴歸分析.....	46
第五章 結論與建議.....	52
第一節 討論.....	52
第二節 涵義.....	56
第三節 研究限制.....	60
第四節 後續研究.....	62
參考文獻.....	63
英文部分.....	63
附錄一 附表.....	67
附錄二 正式問卷.....	71

表 目 錄

表 2.1.1 整合水準定義.....	7
表 3.3.1 構念衡量之量表.....	26
表 3.3.2 構念衡量之量表.....	28
表 3.3.3 構念衡量之量表.....	30
表 3.3.4 構念衡量之量表.....	31
表 3.3.5 構念衡量之量表.....	32
表 3.3.6 構念衡量之量表.....	32
表 3.4.1 主併企業產業分佈.....	35
表 3.4.2 主併企業資本額分佈.....	35
表 3.4.3 主併企業營收額分佈.....	36
表 3.4.4 主併企業員工人數分佈.....	36
表 3.4.5 主併企業填卷者職稱分佈.....	37
表 3.4.6 併購案類型分佈.....	37
表 3.4.7 策略任務需求量表的因素分析.....	38
表 3.4.8 組織任務需求與併購經驗量表的因素分析.....	39
表 3.4.9 整合構面量表的因素分析.....	40
表 4.1.1 各變數之平均數與標準差.....	43
表 4.1.2 各變數之相關係數.....	45
表 4.2.1 控制與程序整合階層迴歸.....	46
表 4.2.2 實體資源整合階層迴歸.....	48
表 4.2.3 人事與文化整合階層迴歸.....	49
表 4.2.4 整體整合階層迴歸.....	51
附表 A-1 併購整合因素全模型之 Pearson 相關係數表.....	67
附表 A-2 併購整合因素全模型之 Pearson 相關係數表.....	68
附表 A-3 併購整合因素全模型之 Pearson 相關係數表.....	69
附表 A-4 併購整合因素全模型之 Pearson 相關係數表.....	70

圖 目錄

圖 1.3.1 研究流程圖.....	4
圖 3.1.1 研究架構.....	19

