

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

自 1980 年代起，企業併購逐漸成為企業追求成長的工具，企業的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，結果不如大家所預期，併購成功因素受各界關注，相關研究如雨後春筍般冒出，研究領域包括策略、經濟、財務、組織理論與人力資源管理(Larsson & Finkelstein, 1999; Napier, 1989)。

各領域研究的併購議題，包括併購動機、併購後整合、併購經驗、員工反應及績效、溝通對併購之影響、國家文化差異、組織文化差異、整合範圍、整合時機、整合速度、整合能力等議題(Brahma & Srivastava, 2007; Homburg & Bucerius, 2006; Larsson & Finkelstein, 1999; Pablo, 1994; Zollo, 1998; Zollo & Singh, 1999, 2004)。

經學者們研究指出，阻礙綜效實現的問題，經常發生在整合階段(Olie, 1994; Pablo, 1994; Zollo, 1998)。被併企業的員工對未來的不安全感，在新組織內地位的改變，以及文化差異所帶來的影響，再加上主併企業之併購目的等因素，讓主併企業進行的整合決策可能產生一些問題，包括生產力損失、有能力管理者與員工離職、員工曠職、士氣低落、安全感問題與員工抵制改變，最後造成企業的價值損失，以及不能實現綜效與現金流(Schweiger & Very, 2003)。

由此可知整合對企業併購是相當重要的事情，企業在進行整合活動時，必須決定整合水準，不恰當的整合決策，可能引發上述的問題，造成企業無法實現預期的綜效。然而整合水準決定因素之研究，不是併購議題的主流研究，本研究搜尋很多的文獻，發現多數學者的實證研究將整合水準視為控制變數，只有少數的文獻探討整合水準的決定因素(Larsson & Finkelstein, 1999; Pablo, 1994; Zollo, 1998)，前人的研究至今將近 20 年時間，後繼沒有完整的實證研究，再加上先前研究者探討的決定因素不同，本研究認為可以針對整合水準之決定因素提出整合性架構，並以臺灣企業作為研究對象進行實證研究。

企業在進行一項併購案時，必須考慮併購的動機與組織內部的影響，不同的併購動機顯示出企業在併購中的策略意圖，究竟是以能力、技術或資源為目的，還是以財務為目的，純粹擴大營收，不介入被併企業的經營，這意味著企業追求不同的綜效，必須考量的整合水準不同。

但是企業欲取得重要能力、技術或資源，鑲嵌在人員互動和合作，以及組織系絡中的程度不一，主併企業若要移轉或學習較高鑲嵌性的能力、技術或資源並不容易，同時基於維持重要能力、技術或資源的完整性，企業必須慎重考慮整合水準的高低是否會破壞能力、技術或資源的完整性，造成主併企業無法實現預期的綜效，因為這項重要能力、技術或資源是企業創造價值的根基。

同樣在企業的併購案中，跨國界的組織合併因地理區域的距離，使主併企業與被併企業互動與協調不容易，再加上國家文化差異對被併員工的文化衝擊，促使被併員工採取抵抗的行為，兩者皆會影響主併企業進行整合活動實現預期的綜效，主併企業的管理者必須考慮國家文化差異的影響。

主併企業將併購經驗經慣例化與成文化變成組織能力，第一可以幫助決策者有系統的進行整合活動，取代部分細節整合的決策制定，第二過往的整合經驗累積，可以提升主併企業管理者處理整合活動，以及解決整合問題的信心，因此經驗是主併企業組織能力的來源之一。

最後，從併購初期的協商活動，到併購後整合階段的整合活動，組織與個人發生變動影響既有利益，組織與個人會試圖採取行動確保利益。當主併企業的規模大於被併企業因而產生權力差異時，主併企業以壓倒性規模控制被併企業進行整合活動，再者權力差異產生主併企業優於被併企業的信念，增強主併企業的影響力，確保達成併購目的。

由上述內容可知，本研究從組織活動中找出策略任務需求、組織任務需求、併購經驗、國家文化差異與權力差異等因素作為本研究構念，並從知識/能力基礎觀點、國家文化差異與組織政治等理論，探討前述的整合水準決定因素。

## 第二節 研究目的

依據上述之研究背景與動機，本研究欲從策略任務需求、組織任務需求、併購經驗、國家文化與權力差異等五個構念，探討各個構念對主併企業的整合水準決策之影響。因此，本研究之研究目的如下：

- 一、主併者的策略任務需求，對主併者的整合水準決策之影響。
- 二、被併者的組織任務需求，對主併者的整合水準決策之影響。
- 三、主併者的併購經驗對整合水準決策之影響。
- 四、主併者與被併者不同的國家文化，對主併者的整合水準決策之影響。
- 五、主併者與被併者之間的權力差異，對主併者整合水準決策之影響。

### 第三節 研究流程

本研究主要目的在探討併購後整合水準之決定因素，以策略任務需求、組織任務需求、併購經驗、國家文化與權力差異進行討論。首先建立研究主題，第二步搜集資料與文獻探討，第三步建立研究理論架構，第四步確定研究方法，第五步問卷設計與前測，第六步問卷調查與回收整理，第七步資料分析，第八步研究結果與解釋，最後進行結論與建議，本研究之研究流程請詳見圖 1.3.1。

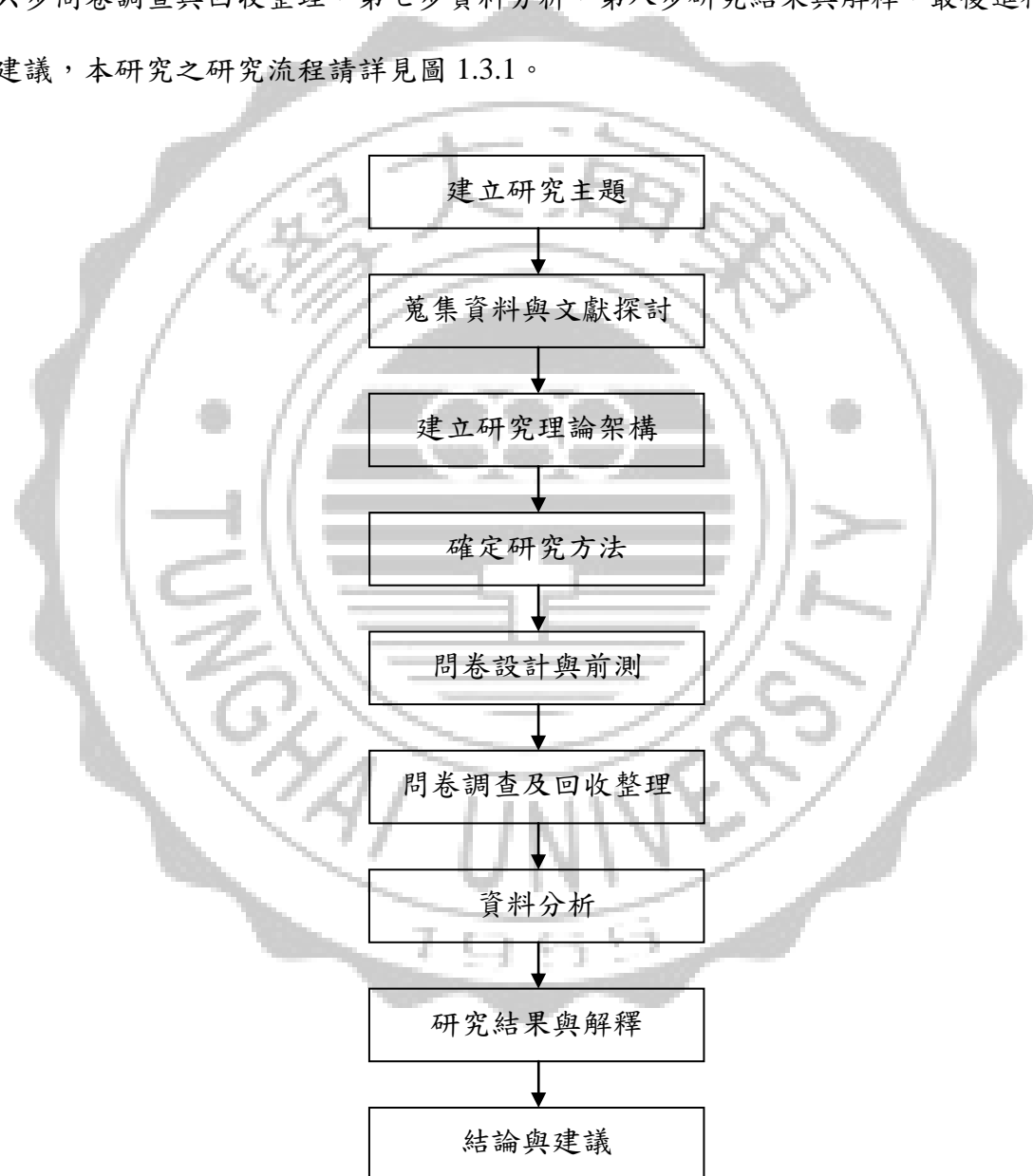


圖 1.3.1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 整合與整合水準之涵義

Pablo (1994)認為整合為功能活動的安排、組織結構與系統，以及結合組織文化，這三方面進行改變，進而促進企業合併成一體運作。Hambrick and Cannella Jr (1993)也認為整合行動牽涉到企業產生價值之活動，改變管理當局的官僚結構與控制確保內部凝聚力，以及改變價值、信念與做法的系統，進而創造合適的組織參考架構。

Mehta and Hirschheim (2007)與 Shrivastava (1986)對整合也有相似的看法，認為合併的整合牽涉到結合一些或全部的組織資產、人員、流程及技術。而整合目的是為了提升企業合併後資源的效率與效能(Cording, Christmann, & King, 2008; Datta, 1991)。Haspeslagh and Jemison (1991)則將整合定義為，一個互動且循序漸進的流程，兩個不同組織的個體相互學習，共同工作與合作以轉移策略能力。

由於整合活動涉及到人員、資源與組織活動，突顯出整合的複雜性與困難度，主併企業的管理者必須決定整合的程度，而整合的決策可能產生一些問題，進一步影響企業預期綜效實現的可能性，這是主併企業的管理者必須面臨的挑戰(Schweiger & Very, 2003)。故可知整合過程是企業收購活動的一部分，同時也是重要的一環，許多企業認為整合是較困難、耗時、不穩定且充滿風險與容易受到阻礙的活動(Haspeslagh & Jemison, 1991)。

Pablo (1994)建議管理者設計整合決策時，可以考慮應該單方面進行改變，或是雙方都要進行改變，但多半是主併企業單邊改變被併企業，通常是改變被併企業內部的政策、系統與計畫，採用主併企業的政策、系統與計畫。

在整合的方法上，Schweiger and Very (2003)建議四種進行整合的重要方法，合併、協調、標準化與干涉。合併指獨立部門與主被併企業之間的活動被合併為一的程度；標準化指獨立部門與雙方企業被標準化與正式化之程度，但非實體合併，例如：可能維持

獨立運作，但運作完全相同，最典型是收購者跨公司移轉最佳做法。

協調指功能部門與雙方企業活動之協調程度，例如：一家公司的產品透過另外一家公司的配銷通路進行販售。干涉指在被併企業內進行干涉的程度，進而使營運獲利轉佳，不管任何內在的資源綜效，例如：改變管理團隊、停止無法獲利的產品。

很多學者將整合視為多構面的整合(Cording et al., 2008; Larsson & Finkelstein, 1999; Pablo, 1994; Piske, 2002)，Shrivastava (1986)提出程序整合、實體整合、管理與社會文化整合三構面，實體資源整合最容易進行，程序整合次之，管理與社會文化整合最困難。

同時，Shrivastava (1986)也認為合併動機與企業規模是整合水準的決定因素，主併企業採取相關多角化策略，必須進行大規模的整合；若主併企業採取非相關多角化策略，只是單純追求銷售成長，或是沒有資源分享的意圖，則不必強制進行整合。在企業規模的部分，若主併企業與被併企業皆屬大型企業，整合問題會更多且複雜，不論以增加市場占有率為動機，還是以收購技術為動機，主併企業傾向對被併企業選擇較低的整合水準。

由上述可知，在併購管理中整合水準是一個重要觀念，儘管理論上建議較高的整合水準，可提升實現以相互依賴為基礎的綜效之可能性，但也可能增加協調成本，以及組織內部衝突的可能性，導致實現負面的綜效(Pablo, 1994)。因此，本研究將整合水準之相關定義整理如表 2.1.1 所示。

表 2.1.1 整合水準定義

年份	學者	整合水準概念性定義
1991	Deepak K. Datta	收購後整合範圍(the extent of post-acquisition integration)的概念，反映主購企業與被購企業之間，在結構關係上的改變程度，整合範圍可由最小範圍至全部。
1994	Amy L. Pablo	整合水準(the level of integration)定義為一個組織的技術、管理、文化結構收購後的改變程度。
1998	Maurizio Zollo	整合水準(the level of integration)定義為橫跨兩個組織的流程被連結的程度(連結物流與資訊流方面)，流程被調整一致的程度(改變使他們相似)，或者流程被集中的程度。
1999	Rikard Larsson Sydney Finkelstein	組織整合(organizational integration)定義為涉入合併與收購的兩個企業之間的互動與協調程度。
2002	Reiner Piske	整合(integration)視為子公司在組織流程、結構與文化方面，收購後的改變程度，以及要求子公司為了結合組織共同營運，發展一項功能基礎。
2005	Henri Barki Alain Pinsonneault	組織整合(organizational integration)定義為不同且相互依賴的組織部分，構成一個完整個體之範圍。
2008	Margaret Cording Petra Christmann David R. King	整合深度(integration depth)反映出目標者與收購者在結構關係上的改變程度。整合深度由最小的整合到完全的整合，以及主要目的是增進目標者與收購者已結合資源的效率與效能。
2010	Maurizio Zollo Jeffrey J. Reuer	整合水準(the level of integration)指兩個組織整合他們的結構，調整他們的活動一致，以及合併他們的文化之程度。
資料來源：本研究整理		

總結上述之整合水準定義，本研究認為當企業完成一項併購案之後，藉由內部協調與系統控制進行整合活動，整合過程中可能牽涉到人員、資源與組織活動，甚至文化與

組織結構也可能受到整合活動之影響，全是為了確保併購後的組織活動與資源，能夠有效率地進行活動，並且有效的達成組織目標(Cording et al., 2008; Datta, 1991; Hambrick & Cannella Jr, 1993; Mehta & Hirschheim, 2007; Pablo, 1994; Shrivastava, 1986)。因此，本研究定義整合水準為改變企業的組織結構、人員、組織流程與控制系統、文化，使主併企業與被併企業之間相互連結與協調一致的程度(Pablo, 1994; Zollo, 1998)。

整合水準可依改變程度，分為高度整合、中度整合與低度整合，整合過程中牽涉的組織功能別與單位數目皆不同(Pablo, 1994)。Pablo (1994)認為高度整合涉及大規模分享各類型的資源，例如：財務、物質、人力等。全面採用主併者的營運、控制、規劃系統與程序，以及徹底吸收被併者的架構與文化。

中度整合則是在價值鏈方面增加選擇，作為物質與知識基礎的資源分享或交換。在這一層級的管理變化，包含被要求有選擇性的修改報告路線與職權授權，隨著這樣結構的改變，需要重新架構決策的文化基礎。低度整合為技術與管理的改變，有限的分享財務風險與資源，以及基本的標準化管理系統與流程，進而促進溝通。

除了上述有關整合水準之概念性定義之外，本研究整理文獻發現，整合水準之衡量可分為兩類，一是將組織分成多構面進行衡量，例如 Pablo (1994)提出六構面衡量，包含實體資源、政策與程序、決策與控制結構、人事、文化、財務資源與風險。二是從整體的角度衡量整合水準，例如 Zollo and Singh (2004)的整體整合衡量。目前有關整合水準之衡量，多數學者採用多構面衡量(Cording et al., 2008; Larsson & Finkelstein, 1999; Pablo, 1994; Piske, 2002)，但本研究基於完整性之考量，採用上述兩種衡量方式進行假設驗證。



## 第二節 知識/能力基礎觀點

知識基礎觀點(knowledge-based view)與能力基礎觀點(competencies/capabilities-based view)皆自資源基礎觀點(resource-based view)衍生而來，資源基礎觀點僅將知識視為一般性資源，未對知識的內涵多加著墨。知識基礎觀點將知識視為重要的企業資源，企業之間各自擁有的知識，形成不同的知識基礎與能力，這是企業維持競爭優勢與優秀績效的重要決定因素(Grant, 1996b; Kogut & Zander, 1992)。

能力基礎觀點則認為企業的競爭力來自於企業比競爭者更低成本與更快速度，以此建立起企業的核心能力(core competence)，並且從中發展出未預期的產品。而實質的優勢來源建立在管理者的能力上，管理者合併全公司的工業技術與生產技術形成能力，此項能力賦予個別事業體快速適應變化中的機會(Prahalad & Hamel, 1990)。

Winter(2000)定義能力為高度標準的慣例或慣例集合，以及企業進行的投入要素流程，一同給予組織的管理者一組決策選擇，製造出特定型式的重要產出。能力的投入要素包括經驗、技術、知識、慣例與公司特質(Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2000, 2003; Zollo & Winter, 2002)。其中，慣例可以當作能力看待，經驗與資源這一類的投入要素則非企業自身的能力(Eisenhardt & Martin, 2000)。

最重要是企業的核心能力不會隨著使用而減少，也不像實體資產隨著時間而減少，當能力被運用與分享時，能力也隨之增強。但是能力必須被培養與保護，若不使用能力，知識會逐漸消失。所以，能力不只是連結著現存的事業體，同樣也是事業發展的引擎(Prahalad & Hamel, 1990)。

知識作為能力的投入要素之一，同時也是企業維持競爭優勢的重要決定因素。企業唯有經由持續結合現有的知識，以及將已結合的知識應用在新的市場機會，才能使企業繼續地成長與阻止競爭者模仿。除此之外，知識本身也由知識類型與知識位置建立起知識障礙，保護資源基礎不被競爭者模仿(Badaracco Jr, 1991; Grant, 1996b; Itami, 1987; Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 1994)。

知識類型包括顯性知識(articulated/explicit knowledge)與隱性知識(tacit knowledge)，顯性知識具有可以清楚表達的特性，這類型知識可能被完全成文化，並且留存於文件流程、機器與產品設計中，這類型知識也較容易教導與移轉到其他的情境中(Kogut & Zander, 1992)，Zander and Kogut (1995)將隱性定義為知識可教導與成文化的程度；隱性知識具有不可言明的特性，只能透過應用與觀察的方式取得未成文化的專業知識與技能(Grant, 1996b; Polanyi, 1962; Reed & DeFillippi, 1990)，在人員之間移轉很慢，也具有不確定性(Kogut & Zander, 1992)。個人持有的隱性知識可能無法成文化與教導其他人(Polanyi, 1962)，必須透過知識的持有者進行溝通(Winter, 1998)，以經驗學習的方式累積隱性知識(Nonaka, 1994)。

知識位置包括獨立知識(independent knowledge)與鑲嵌知識(embedded knowledge)，獨立知識主要存在於實體資產，像是資料庫與文件證明的流程，可以獨立於公司的人力資本之外(Ranft, 2006)；鑲嵌的知識位於個人身上，或者位於個人與他人互動、合作與依賴他人完成任務的方式中(Brown & Duguid, 1991; Kogut & Zander, 1992)。完全鑲嵌的知識由組織內成員合作的組織原則產生，並且要高度依賴組織的情境(Kogut & Zander, 1992)。

能力基礎觀點也認為企業發展出有價值的慣例與能力，在企業內部進行跨單位複製能力，進而產生一致的行為，過程中牽涉到行為者之間的互動，知識鑲嵌在人員的互動中成為模仿的重要障礙，故企業與勢均力敵的競爭者間，知識鑲嵌為企業提供異質性，競爭者難以模仿企業的能力(Hoopes & Madsen, 2008; Prahalad & Hamel, 1990)。

除此之外，知識基礎觀點與能力基礎觀點皆認同，知識整合或能力整合必須跨部門團隊工作、合作或分享知識，群體與個人必須跨部門或組織互動與協調(Grant, 1996a, 1996b; Hoopes & Madsen, 2008; Prahalad & Hamel, 1990)。因為，知識基礎觀點認為生產活動必須結合大量的專業知識，這些專業知識保存於人員身上，為了達到優勢，組織能力是必要的，組織的本質是整合個體專業知識的能力，以及應用已整合的專業知識到新

產品與服務的能力上。企業依據整合的知識範圍建立能力層級，在知識整合過程中必然牽涉到人員的互動與協調(Grant, 1996b)。

在能力基礎觀點中，動態能力(Dynamic Capabilities)的研究則認為，能力可由不同形式的結合重新產生，像是結合現有的技術能力與突破性技術(Patel & Pavitt, 2000)、在組織的疆界內或跨疆界結合運用科學家的知識與能力(Gittelman & Kogut, 2003)、結合現存的知識或能力(Kogut & Zander, 1992)，故跨部門團隊或組織進行知識與能力的整合變得相當重要。

在變化中的產業或環境，企業的自我調整經常受到能力限制，企業受到外部壓力引導，企業內部必須選擇、保持與精細化能力(Hoopes & Madsen, 2008; Nelson & Winter, 1982; Zollo & Winter, 2002)，企業藉由併購取得知識、能力與資源，進而演化發展自身的能力，但是經常發現難以完全複製被併組織內部的協調與學習模式，具有鑲嵌性的技術，企業也難以外包或 OEM 的方式租進(rented in)組織內(Prahalad & Hamel, 1990)。

因為，這些隱性且鑲嵌的知識代表組織的 know-how (Ranft, 2006)，當雙方的文化與高階管理團隊產生衝突時，被收購企業的管理者與其他重要員工離開公司，將危及隱性且鑲嵌的資源存在(Hambrick & Cannella Jr, 1993; Ranft & Lord, 2000)，同時也較難移轉隱性且鑲嵌的資源(Barney, 1991; Spender, 1994)。

主收購企業可藉由組織自主性減輕一些常見的問題，自主性(autonomy)可幫助保留知識基礎的資源(Jemison & Sitkin, 1986; Ranft, 2006)，被收購企業的自主性可限制雙方組織成員直接接觸，減少雙方發生衝突的可能性，保護以隱性知識與鑲嵌知識為基礎的資源，以及依賴企業社會系統的資源(Hambrick & Cannella Jr, 1993; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Ranft & Lord, 2002)。

從知識/能力基礎觀點可知，企業進行一項併購案，主要目的是追求預期的綜效，過程中牽涉到知識、能力與資源之移轉，當企業必須移轉越多的知識、能力與資源，主併企業與被併企業之間的互動與協調也隨之增加，雙方必須進行某種程度的整合，方能順

利移轉知識、能力與資源。但主併企業欲追求的知識、能力與資源，可能鑲嵌在被併組織的特定人員身上，以及被併組織的系絡之中，主併企業若是進行較高的整合，使被併企業喪失其獨立性，可能會危及隱性且鑲嵌的資源存在，甚至難以移轉主併企業欲取得的知識、能力與資源。

因此，Pablo (1994)提出策略任務需求與組織任務需求兩項構念，策略任務定義為成功交換或分享構成價值創造基礎的重要技能與資源；組織任務需求定義為保留被併企業獨特且具特定背景的組織能力組合，這項獨特的組織能力是策略能力重要的來源。

Pablo (1994) 定義策略任務需求程度為主併者與被併者間，主併者為了實現預期的綜效，所需分享或交換重要技能、能力與資源的程度。企業進行併購的策略意圖是發現潛在綜效的來源，此綜效是源自於兩個組織之間價值鏈的相互依賴，綜效可分為作業綜效(*operational synergies*)、管理綜效(*managerial synergies*)、勾結綜效(*collusive synergies*)與財務綜效(*financial synergies*)(Larsson & Finkelstein, 1999)。

作業綜效是指企業透過規模經濟、垂直經濟與範疇經濟，在生產、行銷、研發與管理達成作業綜效(Larsson & Finkelstein, 1999; Schweiger & Very, 2003)。勾結綜效來自於市場與採購力量(Larsson & Finkelstein, 1999)，又可稱為市場力量綜效 (*market power synergies*)，在很多成熟飽和市場的合併案中，勾結綜效相當重要，收購者可以維持或提高市場價格，因而增加利潤與現金流(Schweiger & Very, 2003)。

管理綜效來自於應用互補能耐或替換無能的管理者(Larsson & Finkelstein, 1999)。或者企業可藉由提升另外一家企業一般管理技能的範圍或深度，使該企業更具競爭力，這些能力範圍從設立企業方向與領導力所需的廣泛能力，到更多分析導向的技能與系統，像是策略規劃、財務規劃、控制及人力資源管理等需求(Haspeslagh & Jemison, 1991)。財務綜效來自於風險分散與共同保險，企業進行非相關多角化的併購，可降低企業投資組合之系統風險，或可提高舉債能力、節稅等(Larsson & Finkelstein, 1999)。

其中管理綜效與勾結綜效的差異在於，企業藉由應用互補能耐或替換無能的管理者，

以及一定時間內導入管理制度實現管理綜效，而勾結綜效需要主併企業與被併企業持續合作與協調(Larsson & Finkelstein, 1999; Schweiger & Very, 2003)。

當企業追求不同的綜效時，組織之間價值鏈的相互依賴程度，以及組織連結程度皆不同。作業綜效的相互依賴程度與組織連結程度最高；勾結綜效與管理綜效次之；財務綜效的相互依賴程度與組織連結程度最低(Pablo, 1994)。由此可知，財務綜效以外的三項綜效，需要中度以上的互動與協調，當企業追求越多作業綜效、勾結綜效與管理綜效時，意味著雙方知識、技能與資源的交換程度增加，必要的互動與協調也隨之增加，主併企業對被併企業需要的整合水準越高，財務綜效則反之。

Pablo (1994)則將組織任務需求程度定義為主併者欲實現的綜效成功與否，取決於獨特且具特定背景的組織能力組合之保留程度，即被併者一但失去獨立性，這將危及被併者的特殊能力，因為，這項獨特的組織能力是策略能力重要的來源。當被併企業的能力鑲嵌性越高時，主併企業對被併企業之整合，考量到維持技術、能力與資源的完整性，避免因整合破壞或傷害欲取得的知識、能力與資源，造成無法實現預期的綜效，主併企業對被併企業傾向選擇較低的整合程度。

除此之外，主併企業是否能夠順利移轉知識、能力與資源，也須視主併企業的併購經驗是否足以處理整合活動，以及可能面臨的整合問題。為此 Zollo (1998)認為主併企業透過併購經驗得到的整合知識，以詳細的規範、準則與作業方式體現知識，可提升主併企業管理者進行整合活動的信心，抵銷整合所帶來的負面效果，以及取代部分整合細節的決策制定，因此主併企業的管理者對被併企業之整合，傾向選擇較高的整合水準。故本研究依據 Pablo (1994)與 Zollo (1998)的研究，提出策略任務需求、組織任務需求、併購經驗為本研究的構念。

### 第三節 國家文化差異

Hofstede, Neuijen, Ohayv, and Sanders (1990)將國家文化(national cultural)定義為一種價值觀、信念，並且在幼童時期即已學會，人們可透過國家文化之差異，辨識出不同的群體。從前述定義可知在多國籍企業內，不同的信念、價值與做法形成企業內部獨特的部分，人們可以區分基本的國家文化差異(national cultural differences)與表面的組織文化(organizational cultural differences)差異(Sarala & Vaara, 2010)。故本研究認為國家文化差異(national cultural differences)，即指人們自幼時起相信的特定價值觀、信念與做法，自身所處的國家與其他國家不同，人們可以辨識出彼此的差異點。

許多的併購研究中，將國家文化差異視為一個相當重要的議題，多從人力資源觀點與組織觀點來討論，跨國合併案對實現綜效所帶來的影響(Larsson & Finkelstein, 1999; Pablo, 1994; Tanure, Cancado, Duarte, & Muylder, 2009)。

從人力資源觀點來看，兩個獨立的組織擁有不同的傳統與背景，整合成為單一個體，經常是一項困難且耗時的流程，在整合階段可以觀察到兩個組織之間的衝突，員工的反抗行為阻礙企業達成整合利益(Larsson & Finkelstein, 1999; Šliburytė, 2005)。

從組織觀點來看，因為地理距離、法律、財務和國家文化上差異，跨國界合併可能阻礙實現綜效必要的互動與協調(Larsson & Finkelstein, 1999)。因此，跨國合併組織之前，管理者為了預防發生衝突，他們應了解不同國家文化的重要性(Šliburytė, 2005)。

國家文化差異除了提升社會衝突的可能性，為主併企業帶來負面影響之外，國家文化差異也是知識移轉的來源，因為有用的多樣化做法、信念與價值觀，存在於合併的組織中(Sarala & Vaara, 2010)。可惜國家文化與國家本身發展相連結，國家文化差異經常妨礙跨國合作，為整合與知識移轉帶來負面影響(Sarala & Vaara, 2010; Vaara, 2003; Weber & Shenkar, 1996)。因此，有關國家文化差異對績效影響的研究結論分歧，正面影響與負面影響的研究結果皆有(Larsson & Finkelstein, 1999; Sarala & Vaara, 2010; Šliburytė, 2005; Stahl & Voigt, 2008; Tanure et al., 2009)。

Stahl and Voigt (2008)更認為國家文化代表一個深層的意識，比組織文化更抗拒改變，國家層級的文化差異與組織文化差異，兩者相較之下，國家文化差異創造出更大的障礙，對併購後整合成功與否影響甚大。Tanure et al. (2009)也認為當管理者意識到跨國併購中，國家文化差異的關聯性時，他們可能選擇最少的企業介入，以及保留被併企業的自主性。

依照上述學者的觀點可以明白兩點，第一是國家文化差異產生時，被併企業的員工可能產生反抗行為，第二是跨國界合併會影響組織之間的互動與協調，兩者皆會阻礙主併企業實現預期的綜效。因此，主併企業與被併企業之間的國家文化差異越大時，主併企業的管理者擔心影響實現預期的綜效，主併企業的管理者對被併企業傾向選擇較低的整合水準(Larsson & Finkelstein, 1999)，故以國家文化差異作為本研究的構念之一。

## 第四節 組織政治

當組織進行一項併購案時，造成被併企業的所有者更換，以及改變組織與管理作法。被併企業的員工會察覺到機會或威脅，某些人會從其他人的損失中察覺到利益。組織政治(organizational politics)即意味著人員在組織內部採取一些行動，取得、發展與使用權力或其他的資源，進而獲得個人偏好的結果(Pfeffer, 1980)。在併購的研究領域中，鮮少關注權力與政治，目前已知兩個相關的研究主題(Schweiger & Very, 2003)。

第一個研究主題是研究管理者在併購前後管理人力資源的行為(Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987)。Schweiger et al. (1987)發現管理者最大的挑戰是減少員工之間的鬥爭，尤其在選擇員工方面應避免選個人偏愛的員工，換句話說便是有效的管理者被認為要避免或減少政治行為。

第二個研究主題是「相對優勢的理論」(theory of relative standing)，解釋被併企業中高階管理者的行為(Hambrick & Cannella Jr, 1993)。這項理論說明被併企業的高階管理者在社交環境中，對個人地位的自我感覺，是以在相似的社交環境中，比較自己與他人的地位為基礎。Hambrick and Cannella Jr (1993)在研究中提到，被併企業的管理者處於新的社交環境中，必然會與主併企業的管理者作比較，同時也比較他們先前的職位。

由於企業進行一項併購案，組織與個人層面皆產生變化，主併企業與被併企業的人員，雙方共同在新單位工作，將頻繁地發生衝突(Jemison & Sitkin, 1986)，若主併者不了解被併者的活動，被併者無法內化主併者的目標(Shanley, 1987)。這將意味者被併者不接受主併者的目標，進而影響主併者預期實現的綜效。在這樣的情況之下，主併者可能採取行動，其中包括權力的運用，確保達成收購目的(Pablo, 1994)。

併購案中主併企業的管理者運用權力的程度，影響主併企業是否能達成預期的組織行動與結果(Pablo, 1994)。主併者運用權力的能力，在短期內執行主併者的偏好，成為



整合設計決策中重要的要素，這項能力反映出從主併者可以單向影響被併者的程度，當主併者明顯大過於被併者時，規模差異(size differential)創造出兩個組織之間的權力差異(power differential)(Bastien & Van de Ven, 1986; Pablo, 1994)。

規模差異的影響不僅以純粹規模的壓倒性控制較小的一方，同時也增強主併企業與被併企業之間，雙方優勢地位與劣勢地位的信念。主併企業的組織中心排斥被併企業的管理者，反映出被併組織的管理者在整體事業中的相對重要性降低，結果導致被併組織的管理者喪失地位、影響力與權力(Hambrick & Cannella Jr, 1993)。

綜觀上述之內容，主併企業的管理者必須在併購整合過程中，運用權力確保達成併購目標，因此當主併企業的規模明顯大過於被併企業時，兩者的權力差異立即產生(Larsson & Finkelstein, 1999; Pablo, 1994)，主併企業可藉由壓倒性的規模控制較小的一方。規模差異不僅產生權力差異，也讓主併企業與被併企業的管理者，雙方產生主併企業比被併企業更優秀這一項認知，增強主併企業對被併企業單向的影響力(Hambrick & Cannella Jr, 1993; Pablo, 1994)，主併企業的管理者對被併企業傾向於較高的整合水準，故本研究以權力差異作為本研究的構念之一。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究架構

本研究之架構以 Pablo (1994) 的研究架構為主，並修改與擴充該學者的研究架構。

Pablo (1994) 提出策略任務需求、組織任務需求、收購者的多元文化、收購願景的相容性與權力差異等五構念，本研究認為企業欲進行一項併購案，首要關心此項併購案是否能實現預期的綜效，以及實現綜效的困難度，遂將策略任務需求、組織任務需求納入本研究之架構中。除了實現綜效的考量之外，也無法排除在整合過程中組織內部政治運作的影響力，故保留權力差異於研究架構中。

經本研究整理相關文獻之後，發現國家文化代表一個深層的意識，比組織文化更抗拒改變，國家層級的文化差異與組織文化差異，兩者相較之下，國家文化差異創造出更大的障礙，對併購後整合成功與否影響甚大 (Stahl & Voigt, 2008)。Larsson and Finkelstein (1999) 也在研究中提到跨地理區域的組織合併，因地理距離、法律、財務和國家文化上差異，跨國界合併可能阻礙實現綜效必要的互動與協調。因此，本研究修改 Pablo (1994) 原有的架構，以國家文化差異取代收購者的多元文化、收購願景的相容性。除此之外，本研究亦發現 Zollo (1998) 將併購經驗作為整合水準的決定因素，因為組織累積的併購經驗，將其慣例化與成文化形成組織能力，有助於主併企業的管理者進行整合活動，本研究遂將併購經驗納入本研究之架構中。依據上述之內容，本研究之架構如圖 3.1.1 所示，並依此架構發展研究假設。

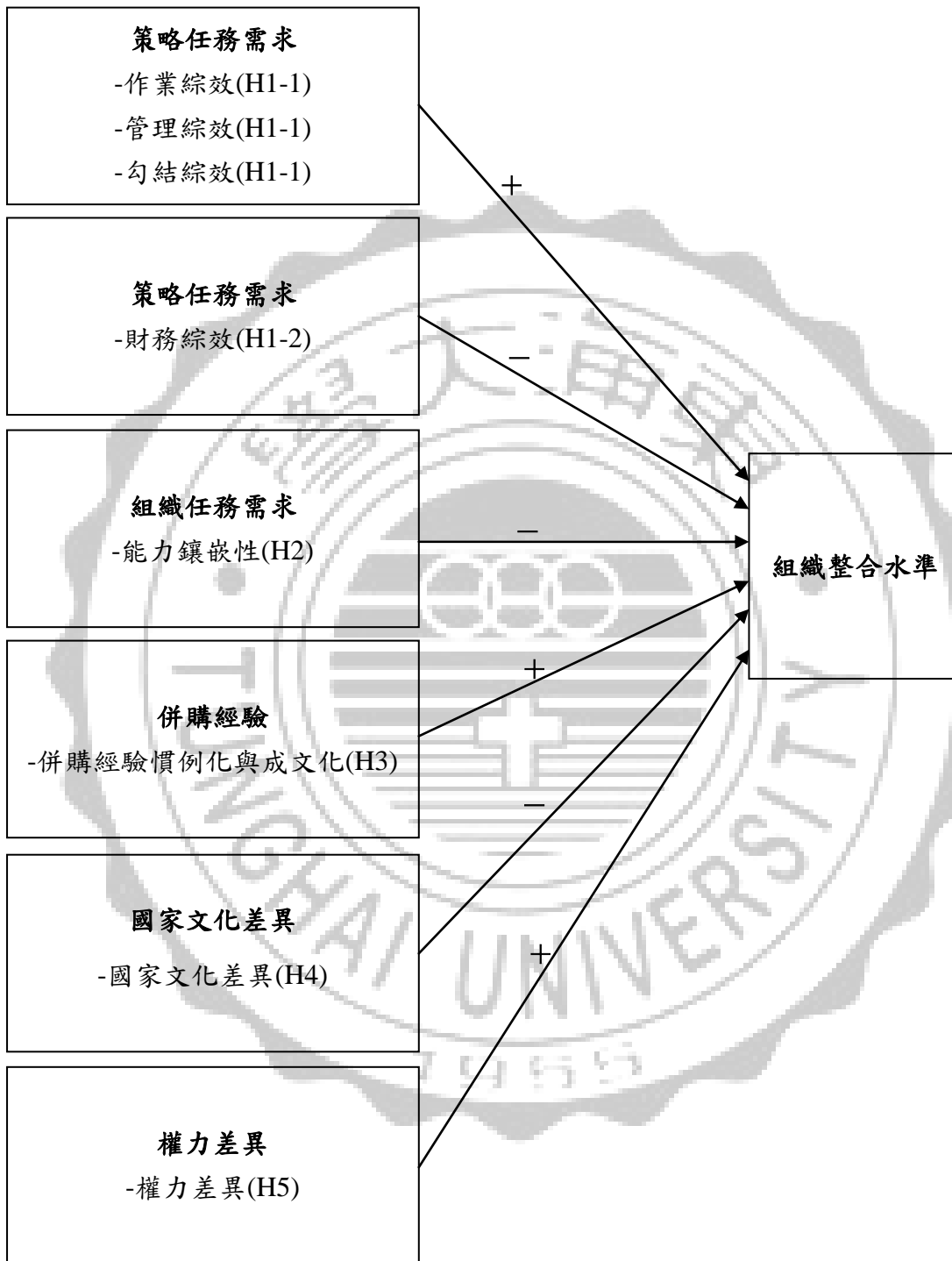


圖 3.1.1 研究架構

## 第二節 研究假設

### 壹、策略任務需求與整合水準

由前一章知識/能力基礎觀點的論述，可以明白企業進行併購案，主要目的是追求預期的綜效，過程中牽涉到知識、能力與資源之移轉，當企業必須移轉越多的知識、能力與資源，主併企業與被併企業之間的互動與協調也隨之增加，雙方必須進行某種程度的整合，方能順利移轉知識、能力與資源。

為此 Pablo (1994)提出策略任務需求程度，其定義為主併者與被併者間，主併者為了實現預期的綜效，所需分享或交換重要技能、能力與資源的程度。因為，企業進行併購的策略意圖是發現潛在綜效的來源，此綜效源自於兩個組織之間價值鏈的相互依賴。綜效分為作業綜效(operational synergies)、管理綜效(managerial synergies)、勾結綜效(collusive synergies)與財務綜效(financial synergies)(Larsson & Finkelstein, 1999)。

當企業追求不同的綜效時，組織之間價值鏈的相互依賴程度不同，作業綜效的相互依賴程度最高，需要高度的互動與協調，組織連結程度最高；勾結綜效與管理綜效次之；財務綜效的相互依賴程度最低，需要的互動與協調有限，組織連結程度最低(Pablo, 1994)。由此可知，財務綜效以外的三項綜效，需要中度以上的互動與協調，當企業追求越多作業綜效、勾結綜效與管理綜效時，意味著雙方知識、技能與資源的交換程度增加，雙方必要的互動與協調也增加，主併企業傾向提高對被併企業的整合水準，財務綜效則反之。因此，本研究推出假設如下：

H1-1：當主併企業欲追求的作業綜效、管理綜效與勾結綜效越高時，主併企業對被併企業的整合水準越高。

H1-2：當主併企業欲追求的財務綜效越高時，主併企業對被併企業的整合水準越低。

## 貳、組織任務需求與整合水準

知識/能力基礎觀點提到知識類型與知識位置構成模仿的障礙(Badaracco Jr, 1991; Grant, 1996b; Itami, 1987; Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 1994)，知識類型為隱性知識與顯性知識，知識位置為獨立知識與鑲嵌知識，隱性且鑲嵌的知識便是模仿障礙的來源。

隱性知識具有不可言明的特性，只能透過應用與觀察的方式取得未成文化的專業知識與技能(Grant, 1996b; Polanyi, 1962; Reed & DeFillippi, 1990)，在人員之間移轉很慢，也具有不確定性(Kogut & Zander, 1992)。個人持有的隱性知識可能無法成文化與教導其他人(Polanyi, 1962)，必須透過知識的持有者進行溝通(Winter, 1998)，以經驗學習的方式累積隱性知識(Nonaka, 1994)。

鑲嵌的知識位於個人身上，或者位於個人與他人互動、合作與依賴他人完成任務的方式中(Brown & Duguid, 1991; Kogut & Zander, 1992)。完全鑲嵌的知識由組織內成員合作的組織原則產生，並且完全鑲嵌的知識要高度依賴組織的情境(Kogut & Zander, 1992)。

由此可知，隱性且鑲嵌的知識代表組織的 know-how (Ranft, 2006)，故當雙方的文化與高階管理團隊產生衝突時，被收購企業的管理者與其他重要員工離開公司，將危及隱性且鑲嵌的資源存在(Hambrick & Cannella Jr, 1993; Ranft & Lord, 2000)，同時也較難移轉隱性且鑲嵌的資源(Barney, 1991; Spender, 1994)，此外知識也是能力的投入要素之一(Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2000, 2003; Zollo & Winter, 2002)，故可知隱性且鑲嵌的知識是能力鑲嵌性的來源。

主併企業可以讓被併企業擁有組織自主性，藉此保留知識基礎的資源(Jemison & Sitkin, 1986; Ranft, 2006)，在雙方組織成員有限的直接接觸情況下，可減少發生衝突的機會，保護以隱性知識與鑲嵌知識為基礎的資源，以及依賴企業社會系統的資源

(Hambrick & Cannella Jr, 1993; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Ranft & Lord, 2002)。為此 Pablo (1994) 定義組織任務需求程度為主併者欲實現的綜效成功與否，取決於獨特且具特定背景的組織能力組合之保留程度。

由上述內容可知，主併企業欲完成以重要技能與資源為目標的策略任務，必須維持該重要技能與資源的完整性，組織任務便是保留被併企業任何作為重要策略能力來源的獨特特徵，避免因整合破壞重要技能與資源的完整性，在這情況下主併企業傾向選擇較低的整合水準(Pablo, 1994)。因此，本研究推出假設如下：

H2：當被併企業的能力鑲嵌性越高時，主併企業對被併企業的整合水準越低。

### 參、併購經驗與整合水準

在知識/能力基礎觀點中，知識分為兩種類型，隱性知識與顯性知識。隱性知識具有不可言明的特性，只能透過應用與觀察的方式取得未成文化的專業知識與技能(Grant, 1996b; Polanyi, 1962; Reed & DeFillippi, 1990)，在人員之間移轉很慢，也具有不確定性(Kogut & Zander, 1992)。個人持有的隱性知識可能無法成文化與教導其他人(Polanyi, 1962)，必須透過知識的持有者進行溝通(Winter, 1998)，以經驗學習的方式累積隱性知識(Nonaka, 1994)。

顯性知識則具有可以清楚表達的特性，這類型知識可能被完全成文化，並且留存於文件流程、機器與產品設計中，這類型知識也較容易教導與移轉到其他的情境中(Kogut & Zander, 1992)。由於經驗、慣例、知識作為能力的投入要素之一(Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2000, 2003; Zollo & Winter, 2002)，企業的併購整合經驗以慣例化與成文化的方式體現，可以形成組織的併購整合能力。

收購經驗慣例化是指來自於先前經驗的知識以隱性形式累積的程度，導致半自動且一致的行為回應各種刺激；收購經驗成文化是指自先前經驗中萃取出有關於整合流程的

知識，使用特定工具編譯知識的程度。收購經驗慣例化與收購經驗成文化具有某種程度的相關性，因為兩者皆是相同知識累積流程的產物(Zollo, 1998)，本研究將併購經驗慣例化與併購經驗成文化合併，稱為併購經驗慣例化與成文化，作為本研究之構面。

Ellis, Reus, Lamont, and Ranft (2011)認為當人們認知到共通的因素時，他們在新任務之中，可以回憶起先前的經驗，以及察覺已建立的慣例之利益。故可知組織的慣例是組織內部重要的知識寶庫，這些慣例可複製到類似的環境中(Nelson & Winter, 1982; Zollo, 1998)。因此，當企業獲得收購經驗形成慣例後，則將可取代有關整合細節部分的決策制定(Barkema & Schijven, 2008; Zollo, 1998)。主併企業過去成功整合小型併購案的經驗，促使企業收購的強度增加，主併企業逐漸將併購經驗慣例化與正式化，有助於管理者對於併購後整合與績效實現的信心(Zollo, 2009)。

故當主併企業的併購經驗慣例化程度越高，例如主併企業對併購整合有很多不成文的規範或慣例，或是併購經驗成文化程度越高，例如主併企業對併購整合發展很多的作業手冊，皆可增強主併企業管理者處理整合流程的信心，同時也可取代整合細節部分的決策制定，利用已發展的流程與慣例進行整合活動，處理與抵銷整合水準對績效產生的負面效果，故主併企業的管理者對被併企業傾向採用較高的整合水準(Barkema & Schijven, 2008; Zollo, 1998)。因此，本研究推出假設如下：

H3：當主併企業之併購經驗慣例化與成文化的程度越高時，主併企業對被併企業的整合水準越高。

#### **肆、國家文化差異與整合水準**

本研究認為國家文化差異(national cultural differences)，即指人們自幼時起相信的特定價值觀、信念與做法，自身所處的國家與其他國家不同，人們可以辨識出彼此的差異點(Hofstede et al., 1990)。許多的併購研究中，將國家文化差異視為一個相當重要的議題，多從人力資源觀點與組織觀點來討論，跨國合併案對實現綜效所帶來的影響(Larsson &

Finkelstein, 1999; Pablo, 1994; Tanure et al., 2009)。

第一，從人力資源觀點來看，兩個獨立的組織擁有不同的傳統與背景，整合成為單一個體常是一項困難且耗時的流程，文化衝擊促使員工抵抗改變(Larsson & Finkelstein, 1999; Sarala & Vaara, 2010; Šliburytė, 2005)。第二、從組織觀點來看，因為地理距離、法律、財務和國家文化上差異，跨國界合併可能阻礙實現綜效必要的互動與協調(Larsson & Finkelstein, 1999)。因此，跨國合併組織之前，管理者為了預防發生衝突，他們應了解不同國家文化的重要性(Šliburytė, 2005)。

雖然國家文化差異也是知識移轉的來源，有用的多樣化做法、信念與價值觀，存在於合併的組織中(Sarala & Vaara, 2010)。但是，國家文化與國家本身發展相連結，國家文化差異經常妨礙跨國合作，為整合與知識移轉帶來負面影響(Sarala & Vaara, 2010; Vaara, 2003; Weber & Shenkar, 1996)。

除此之外，Stahl and Voigt (2008)認為國家文化代表一個深層的意識，比組織文化更抗拒改變，國家層級的文化差異與組織文化差異，兩者相較之下，國家文化差異創造出更大的障礙，對併購後整合成功與否影響甚大。因此，當管理者意識到跨國併購中，國家文化差異的關聯性時，他們可能選擇最少的企業介入，以及保留被併企業的自主性(Tanure et al., 2009)。

綜觀上述所言，當企業進行跨國併購案時，國家文化差異越大，若要對外國的被併企業進行整合，主併企業可能會遭遇到員工抵抗，以及跨國互動與協調不容易兩項因素，影響主併企業實現預期的綜效，主併企業的管理者傾向選擇較低的整合水準。因此，本研究推出假設如下：

H4：當主併企業與被併企業之間的國家文化差異越大時，主併企業對被併企業的整合水準越低。



## 伍、權力差異與整合水準

當組織進行一項併購案時，組織與個人層面皆產生變化，主併企業與被併企業的人員，雙方共同在新單位工作，將頻繁地發生衝突(Jemison & Sitkin, 1986)，若主併者不了解被併者的活動，被併者無法內化主併者的目標(Shanley, 1987)。這將意味者被併者不接受主併者的目標，進而影響主併者預期實現的綜效。在這樣的情況之下，主併者可能採取行動，其中包括權力的運用，確保達成收購目的(Pablo, 1994)。

Pablo (1994)認為主併企業的管理者運用權力的程度，影響主併企業是否能達成預期的組織行動與結果。當主併者明顯大過於被併者時，主併者可以單向影響被併者的程度也隨之增加，規模差異創造出兩個組織之間的權力差異(Bastien & Van de Ven, 1986; Pablo, 1994)，有利於主併企業的管理者執行預計的行動，完成併購最初的目的，實現主併企業預期的綜效。

規模差異不僅產生權力差異，使主併企業以壓倒性的規模控制較小的一方，也讓主併企業與被併企業的管理者，雙方產生主併企業比被併企業更優秀這一項認知，主併企業將被併企業的管理者排除在組織核心外，被併組織的管理者在整體事業中的相對重要性降低。大型主併者與小型被併者，因規模差異而產生的權力差異，增強主併企業對被併企業單向的影響力(Hambrick & Cannella Jr, 1993; Pablo, 1994)，故主併企業的管理者對被併企業傾向採取較高的整合水準。因此，本研究推出假設如下：

H5：當主併企業與被併企業之間的權力差異越大時，被併企業的整合水準越高。

### 第三節 研究變數與操作性定義

#### 壹、整合水準

本研究定義整合水準為改變企業的組織結構、人員、組織流程與控制系統、文化，使主併企業與被併企業之間相互連結與協調一致的程度(Pablo, 1994; Zollo, 1998)。Pablo (1994)以六個構面衡量整合水準，包括財務資源與風險、政策與程序、人事、實體資源、決策與控制結構、文化。

除了 Pablo (1994)以六構面分別衡量整合水準，亦有學者以組織整體角度衡量整合水準，Zollo and Singh (2004)提出整體整合水準是指系統、程序與產品調整一致或集中的程度。因此，本研究採用 Pablo (1994)的六構面與 Zollo and Singh (2004)的單一構面衡量方式，並採用李克特五點尺度量表，六個構面的整合水準衡量共計 18 題問項，整體整合水準衡量共計 1 題問項，如表 3.3.1 所示。

表 3.3.1 構念衡量之量表

整合水準		
構面	測量題項 (代號)	參考文獻
實體資源	請您評估貴公司在完成此項併購案之後，貴公司與被併公司，在下列各方面達成整合的程度 (1=整合程度非常低，5=整合程度非常低)： 1. 雙方在產品線的整併(PI1) 2. 雙方在工廠或生產設備的整併(PI2) 3. 雙方在生產技術的整併(PI3) 4. 雙方在產品技術的整併(PI4) 5. 雙方在供應商或協力廠商的整併(PI5) 6. 雙方在行銷資源或資產的整併(PI6)	Pablo (1994)
政策與程序	請您評估貴公司在完成此項併購案之後，貴公司與被併公司，在下列各方面達成整合的程度 (1=整合程度非常低，5=整合程度非常低)： 1. 雙方在營運或作業流程的一致化(PPI1)	Pablo (1994)

	<p>2. 雙方資訊系統的整合與協調(PPI2)</p> <p>3. 雙方策略規劃與控制系統的一致化(PPI3)</p> <p>4. 雙方財務流程與會計制度一致化(PPI4)</p>	
決策與控制結構	<p>請您評估貴公司在完成此項併購案之後，貴公司與被併公司，在下列各方面達成整合的程度(1=整合程度非常低，5=整合程度非常低)：</p> <p>1. 雙方管理控制系統的一致化(DCI1)</p> <p>2. 雙方組織結構的整合與協調(DCI2)</p>	Pablo (1994)
人事	<p>請您評估貴公司在完成此項併購案之後，貴公司與被併公司，在下列各方面達成整合的程度(1=整合程度非常低，5=整合程度非常低)：</p> <p>1. 雙方管理人員相互輪調與融合(POI1)</p> <p>2. 雙方建立共同的組織領導團隊(POI2)</p>	Pablo (1994)
文化	<p>請您評估貴公司在完成此項併購案之後，貴公司與被併公司，在下列各方面達成整合的程度(1=整合程度非常低，5=整合程度非常低)：</p> <p>1. 雙方發展出一致的企業文化(CU1)</p> <p>2. 雙方形成一致的經營理念與價值觀(CU2)</p> <p>3. 雙方建立一致性的組織認同(CU3)</p>	Pablo (1994)
財務資源與風險	<p>請您評估貴公司在完成此項併購案之後，貴公司與被併公司，在下列各方面達成整合的程度(1=整合程度非常低，5=整合程度非常低)：</p> <p>1. 雙方財務資源(例如現金與有價證券)的整併(FI1)</p>	Pablo (1994)
整體整合	<p>請您評估貴公司在完成此項併購案之後，貴公司與被併公司，在下列各方面達成整合的程度(1=整合程度非常低，5=整合程度非常低)：</p> <p>1. 整體而言，雙方在各項系統、流程、及產品上的整併與一致化程度。(OI)</p>	Zollo and Singh (2004)

## 貳、策略任務需求

Pablo (1994) 定義策略任務需求程度為主併者與被併者間，主併者為了實現預期的綜效，所需分享或交換重要技能、能力與資源的程度。本研究參考 Larsson and Finkelstein (1999)提出的四種綜效，作業綜效、勾結綜效、管理綜效與財務綜效，藉以補充 Pablo (1994) 在文獻中未說明的勾結綜效與管理綜效。因此，本研究參考 Pablo (1994)與 Larsson and Finkelstein (1999)的文獻，採用作業綜效、勾結綜效、管理綜效與財務綜效設計問項，共計 13 個題問項，以李克特五點尺度量表衡量，如表 3.3.2 所示。

表 3.3.2 構念衡量之量表

策略任務需求		
構面	測量題項 (代號)	參考文獻
作業綜效	<p>此部分在瞭解 貴公司當初進行此項併購案的動機，請針對下列各敘述句，圈選您同意的程度 (1=非常不同意, 5=非常同意):</p> <p>藉由此項併購，公司企圖要：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 整併雙方相同的營運或功能活動，以降低成本。(OS1)</li> <li>2. 減少雙方在營運或功能活動上的重複投資。(OS2)</li> <li>3. 共同運用雙方的營運或功能資產，提高生產力。(OS3)</li> </ol>	<p>參考 Pablo (1994)與 Larsson and Finkelstein (1999)的概念發展。</p>
勾結綜效	<p>此部分在瞭解 貴公司當初進行此項併購案的動機，請針對下列各敘述句，圈選您同意的程度 (1=非常不同意, 5=非常同意):</p> <p>藉由此項併購，公司企圖要：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提高對上游供應商採購的議價力。(CS1)</li> <li>2. 提高對下游顧客或通路商的議價力。(CS2)</li> <li>3. 提高在市場上的權力。(CS3)</li> </ol>	<p>參考 Pablo (1994)與 Larsson and Finkelstein (1999)的概念發展。</p>
管理綜效	<p>此部分在瞭解 貴公司當初進行此項併購案的動機，請針對下列各敘述句，圈選您同意的程度 (1=非常不同意, 5=非常同意):</p> <p>藉由此項併購，公司企圖要：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 導入我們的管理制度與實務，改善對方的</li> </ol>	<p>參考 Pablo (1994)與 Larsson and Finkelstein (1999)的概念</p>

	管理效能。(MS1) 2. 導入我們的策略規劃技能與實務，改善對方的管理效能。(MS2) 3. 導入我們的財務規劃與控制能力，改善對方的管理效能。(MS3) 4. 導入我們的企業領導與文化，改善對方的管理效能。(MS4) 5. 相互學習對方在研發、生產或行銷上某些重要的能力或技術，提昇競爭力。(MS5)	發展。
財務綜效	此部分在瞭解 貴公司當初進行此項併購案的動機，請針對下列各敘述句，圈選您同意的程度（1=非常不同意，5=非常同意）： 藉由此項併購，公司企圖要： 1. 降低資金取得的成本。(FS1) 2. 提高財務融資的能力。(FS2)	參考 Pablo (1994)與 Larsson and Finkelstein (1999)的概念發展。

### 參、組織任務需求

Pablo (1994) 定義組織任務需求程度為主併者欲實現的綜效成功與否，取決於獨特且具特定背景的組織能力組合之保留程度，即被併者一但失去獨立性，這將危及被併者的特殊能力。

Pablo (1994)認為當被併者的創新能力來自於員工特質的特別結合，以及管理的態度促使聯盟時，主併者為了讓這些特質培育被併者的能力，必須高度保留被併者的組織特徵；若當被併者的優勢屬於一般優勢，或者可以跨背景容易移轉的優勢，主併者較少要求併購後維持被併者的組織完整性。因此，本研究採取 Pablo (1994)的衡量性定義設計問項，此構面共計 6 題問項，其中 5 題問項以李克特五點尺度量表衡量，1 題單選問項填寫企業欲取得的資源，如表 3.3.3 所示。

表 3.3.3 構念衡量之量表

組織任務需求		
構面	測量題項 (代號)	參考文獻
能力鑲嵌性	<p>針對上述您鎖定的這項併購案，貴公司最想要取得的資源與能力為：(單選) (AqCa)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 研發的能力或技術</li> <li>2. 生產的能力或技術</li> <li>3. 行銷的能力或技巧</li> <li>4. 其他的能力或資源，是_____。</li> </ol> <p>針對上述這項能力與資源，請評估您對下列各陳述句同意的程度 (1=非常不同意，5=非常同意)：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 該項資源或能力與該公司內部的組織運作流程、慣例或文化息息相關。(Emb1)</li> <li>2. 該項資源或能力若移轉至其他組織，將無法避免地會受到破壞，而難以維持。(Emb2)</li> <li>3. 該項能力需要保留在原來的組織環境或文化之中，才能發揮其效益。(Emb3)</li> <li>4. 該項資源或能力難以完全移轉到其他組織而不減損其生產力。(Emb4)</li> <li>5. 該項資源或能力根植於該公司內部人員間合作關係上，必須保留在原來的組織中才能發揮效益。(Emb5)</li> </ol>	Pablo (1994)

#### 肆、併購經驗

Zollo (1998)認為收購經驗的流程慣例化，以及收購經驗的成文化會影響整合水準，故本研究針對併購案之前併購經驗慣例化與成文化進行衡量。收購經驗的流程慣例化，指先前的收購經驗以隱性知識形式之累積程度；收購經驗的成文化，指自先前的經驗萃取出有關整合流程的知識，以及用特定工具編譯知識之程度(Zollo, 1998)。由於併購經驗慣例化與成文化皆為知識累積流程的產物，兩者具有高度相關性，故將兩者視為單一構面。本研究採用李克特五點尺度量表，共計 4 題問項進行衡量，如表 3.3.4 所示。

表 3.3.4 構念衡量之量表

併購經驗		
構面	測量題項 (代號)	參考文獻
併購經驗慣例化	<p>貴公司是否已從先前的併購經驗，發展出可供遵循的併購後整合流程？請根據 貴公司目前真實的情況，就下列各題陳述，回答您同意的程度（1=非常不同意，5=非常同意）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本公司根據過去的併購經驗，發展出併購後整合的標準流程。(ER1)</li> <li>2. 本公司已將過去的併購經驗，發展成為併購後整合的作業規範或準則。(ER2)</li> </ol>	參考 Zollo (1998)的概念發展。
併購經驗成文化	<p>貴公司是否已從先前的併購經驗，發展出可供遵循的併購後整合流程？請根據 貴公司目前真實的情況，就下列各題陳述，回答您同意的程度（1=非常不同意，5=非常同意）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 關於併購後如何整合，本公司已建立許多的作業手冊，可供依循。(ED1)</li> <li>2. 根據先前併購經驗，本公司已發展一套併購後整合的參考範例或模式。(ED2)</li> </ol>	參考 Zollo (1998)的概念發展。

## 伍、國家文化差異

本研究認為國家文化差異(national cultural differences)，即指人們自幼時起相信的特定價值觀、信念與做法，自身所處的國家與其他國家不同，人們可以辨識出彼此的差異點(Hofstede et al., 1990)。

Larsson and Finkelstein (1999)建議企業欲實現併購綜效，可能受到主併者與被併者是否位於相同國家所影響。第一、從人力資源管理觀點來看，國家文化上的差異，可能加重文化衝擊，引起員工抵抗的狀況。第二、從組織觀點來看，因為地理距離、法律、財務和國家文化上差異，跨國界合併可能阻礙實現綜效必要的互動與協調。

因此，本研究採取 Larsson and Finkelstein (1999)的衡量方式，跨國界合併編碼為 1 與 0，1 代表主併者與被併者的總部位於不同國家；0 代表主併者與被併者的總部位於相

同國家。問項設計的部份，採用開放式問項填寫，資料回收後自行轉換 0 與 1，如表 3.3.5 所示。

表 3.3.5 構念衡量之量表

國家文化差異		
構面	測量題項 (代號)	參考文獻
國家文化差異	1. 您所鎖定回答的這項併購案，被併公司 (或其事業/部門) 的名稱為____(NA1)，其成立於西元____(YR1)年，其產業為____(IN1)，該被併公司的國籍為____(NT1)。	Larsson and Finkelstein (1999)

### 陸、權力差異

Pablo (1994)認為組織運用權力的能力，反映出從主併者單向影響被併者，尤其當主併者的規模相當大時，組織之間形成權力差異。規模差異的影響不只是純粹透過大小壓倒性地主導較小的個體，而且也強化兩個組織間，優等與劣等的信念(Hambrick & Cannella Jr, 1993; Pablo, 1994)。

有關權力差異之衡量，Pablo (1994)與 Larsson and Finkelstein (1999)皆以主併企業與被併企業員工人數之比例來衡量權力差異。因此，本研究參考 Pablo (1994)與 Larsson and Finkelstein (1999)的衡量方法，以主併者的員工人數除以被併者的員工人數所得的比例衡量此構面，共計 1 題開放式問項，如表 3.3.6 所示。

表 3.3.6 構念衡量之量表

權力差異		
構面	測量題項 (代號)	參考文獻
權力差異	1. 貴公司於西元____(YR2)年進行此項併購案，當時貴公司進行該併購案時，貴公司的員工人數為____(Size1)人；而當時被併公司 (或其部門) 的員工人數為____(Size2)人。	參考 Pablo (1994)與 Larsson and Finkelstein (1999)的概念發展。



## 第四節 研究設計

### 壹、問卷設計與前測

本研究參考文獻上所述之概念性定義與衡量性定義，根據文獻定義自行發展適當的量表，量表內容應該具備相當的內容效度(content validity)，問卷發展完成後，立即進行問卷的前測。2012年7月中旬發放3份紙本前測問卷與1份電子前測問卷，當日回收4份問卷。前測對象來自東海大學高階經營管理碩士在職專班99年、100年及101年的畢業系友，從中篩選出畢業系友任職公司曾進行併購案，並確認該系友目前擔任公司的管理職位，共計4位系友作為前測對象。4位企業經理人經問卷測試後，建議修改問卷部分內容，提高問卷易答性與表面效度(face validity)。

### 貳、抽樣與問卷調查過程

本研究主要的研究對象為臺灣地區具有國內或國外併購經驗的主併企業，主併企業與被併廠企業的類型包括：公開發行、上市、上櫃與興櫃的企業，以及近五年內不繼續公開發行、下市與下櫃的企業，此部份的資料來源為公開資訊觀測站，另透過網路搜尋具併購國內外企業經驗的未上市櫃企業，作為本研究的研究對象。

本研究考量到母公司與子公司合併，以及子公司合併的狀況，兩者屬於組織架構調整，故排除在本研究的研究對象之外。研究母體經確立之後，本研究於2012年7月以網路資料搜尋與電話聯繫的方式，確認各家企業對併購案較熟悉的經理人，目前是否仍任職於該公司，若是遇到經理人已離職的情況，則尋找其他對併購案較熟悉的經理人填寫問卷。企業資料第一次的搜尋與篩選，一共剔除38家企業，共計148家企業作為研究調查的對象。

2012年7月下旬進行第一次寄發問卷，2012年8月上旬進行第一次電話催收，本

次電話聯繫確認企業是否收到問卷，以及管理者回覆問卷之意願。2012年8月中旬針對未收到問卷的企業，進行第二次寄發問卷。2012年8月下旬問卷回收情況不佳，進行第二次電話催收與第三次寄發問卷。

2012年9月上旬，原訂研究對象為上市櫃企業與下市櫃企業，考量到問卷回收狀況不佳，決定放寬研究對象條件，透過網路搜尋近三年曾舉行股東會的企業，排除上市櫃與公開發行的企業，同時亦排除下市櫃與不繼續公開發行的企業，搜尋網路資料確認企業的資格，篩選出具有併購經驗之企業，一共剔除5家企業，共計86家企業。2012年9月上旬針對新搜尋的86家企業，進行第一次寄發問卷，2012年9月中旬進行第一次電話催收，確認企業是否收到問卷，以及管理者回覆問卷之意願。

2012年10月上旬針對未收到問卷的企業，進行第二次寄發問卷。2012年11月上旬最後一次寄發問卷，等待問卷回收，不再進行電話催收。本研究總共找到234家企業曾經進行過國內外的併購案，自2012年7月至2012年12月底截止，總計回收38份有效樣本，有效回收率為16.24%。由於研究主題的敏感性，以及研究母體較小之因素，本研究回收樣本數較少，屬本研究之研究限制。

### 參、樣本特性分析

本研究在主併企業產業分佈方面，塑膠工業共1家(2.6%)，金融保險共4家(10.5%)，其他產業共3家(7.9%)，生技醫療業共2家(5.3%)，半導體業共6家(15.8%)，電腦及週邊設備業共3家(7.9%)，光電業共4家(10.5%)，通信網路業共3家(7.9%)，電子零組件業共5家(13.2%)，電子通路業共1家(2.6%)，資訊服務業共3家(7.9%)，其他電子業共3家(7.9%)，上述內容如表3.4.1所示。

表 3.4.1 主併企業產業分佈

代碼	產業別	家數	比率	代碼	產業別	家數	比率
1	水泥工業	0	0	18	貿易百貨	0	0
2	食品工業	0	0	19	綜合	0	0
3	塑膠工業	1	2.6%	20	其他產業	3	7.9%
4	紡織纖維	0	0	21	化學工業	0	0
5	電機機械	0	0	22	生技醫療業	2	5.3%
6	電器電纜	0	0	23	油電燃氣業	0	0
8	玻璃陶瓷	0	0	24	半導體業	6	15.8%
9	造紙工業	0	0	25	電腦及週邊設備業	3	7.9%
10	鋼鐵工業	0	0	26	光電業	4	10.5%
11	橡膠工業	0	0	27	通信網路業	3	7.9%
12	汽車工業	0	0	28	電子零組件業	5	13.2%
14	建材營造	0	0	29	電子通路業	1	2.6%
15	航運業	0	0	30	資訊服務業	3	7.9%
16	觀光事業	0	0	31	其他電子業	3	7.9%
17	金融保險	4	10.5%				

產業代碼來源：臺灣證券交易所上市公司產業類別分類表

本研究在主併企業資本額分佈方面，1 千萬到 1 億(含)共 1 家(2.6%)，1 億到 10 億(含)共 11 家(28.9%)，10 億到 100 億(含)共 21 家(55.3%)，100 億到 1000 億(含)共 3 家(7.9%)，1000 億以上共 2 家(5.3%)；主併企業平均資本額 96.9 億元，上述內容如表 3.4.2 所示。

表 3.4.2 主併企業資本額分佈

資本額級距	家數	比率
1 千萬(含)以下	0	0
1 千萬到 1 億(含)	1	2.6%
1 億到 10 億(含)	11	28.9%
10 億到 100 億(含)	21	55.3%
100 億到 1000 億(含)	3	7.9%
1000 億以上	2	5.3%
主併企業平均資本額 96.9 億元		

本研究在主併企業營收額分佈方面，1 千萬(含)以下共 1 家(2.6%)，1 千萬到 1 億(含)

共 3 家(7.9%)，1 億到 10 億(含)共 6 家(15.8%)，10 億到 100 億(含)共 15 家(39.5%)，100 億到 1000 億(含)共 13 家(34.2%)；主併企業平均營收額 108 億元，上述內容如表 3.4.3 所示。

**表 3.4.3 主併企業營收額分佈**

營收額級距	家數	比率
1 千萬(含)以下	1	2.6%
1 千萬到 1 億(含)	3	7.9%
1 億到 10 億(含)	6	15.8%
10 億到 100 億(含)	15	39.5%
100 億到 1000 億(含)	13	34.2%
主併企業平均營收額 108 億元		

本研究在主併企業員工人數分佈方面，1~250 人共 11 家(29%)，251~500 人共 6 家(15.8%)，501~1000 人共 4 家(10.5%)，1001~5000 人共 9 家(23.7%)，5001~10000 人共 7 家(18.4%)，10001 人以上共 1 家(2.6%)，由此可知規模小於 500 人的企業共 17 家，占整體 44.7%；主併企業平均員工人數 2685 人，上述內容如表 3.4.4 所示。

**表 3.4.4 主併企業員工人數分佈**

人數級距	家數	比率	人數級距	家數	比率
1~200	11	29%	1001~5000	9	23.7%
201~500	6	15.8%	5001~10000	7	18.4%
501~1000	4	10.5%	10001~	1	2.6%
主併企業平均員工人數 2685 人					

本研究在主併企業填卷者職稱分佈方面，董事長共 1 人(2.6%)，總經理共 4 人(10.5%)，執行長共 1 人(2.6%)，副總經理共 5 人(13.2%)，協理共 3 人(7.9%)，高階主管總共 14 人(36.8%)；處長共 3 人(7.9%)，副處長共 2 人(5.3%)，經理共 7 人(18.4%)，副理共 3 人(7.9%)，襄理共 1 人(2.6%)，特助共 2 人(5.3%)，中階主管總共 18 人(47.4%)；其他職稱共 6 人(15.8%)，由此可知本研究的填卷者均為中高階主管，問卷回收的資料具有可信度，上述內容請詳見表 3.4.5。

表 3.4.5 主併企業填卷者職稱分佈

代碼	職稱	人數	比率	代碼	職稱	人數	比率
1	董事長	1	2.6%	7	副處長	2	5.3%
2	總經理	4	10.5%	8	經理	7	18.4%
3	執行長	1	2.6%	9	副理	3	7.9%
4	副總經理	5	13.2%	10	襄理	1	2.6%
5	協理	3	7.9%	11	特助	2	5.3%
6	處長	3	7.9%	12	其他職稱	6	15.8%
高階主管總共14人(36.8%)，中階主管總共18人(47.4%)。							

在併購案類型的部分，本研究總共回收 38 份問卷，其中國內併購案共 31 家(81.6%)，跨國併購案共 7 家(18.4%)，上述內容如表 3.4.6 所示。

表 3.4.6 併購案類型分佈

併購案類型	家數	比率
國內併購案	31 家	81.6%
跨國併購案	7 家	18.4%

本研究針對較早回收的樣本與較晚回收的樣本，進行無回應誤差檢驗(non-response bias)。第一組樣本為 2012 年 7 月 24 日到 9 月 28 日止，67 天內回收紙本問卷 15 份與電子問卷 12 份，總共回收 27 份問卷。第二組樣本為 2012 年 9 月 29 日到 12 月 3 日止，66 天內回收紙本問卷 9 份與電子問卷 2 份，總共回收 11 份問卷。本研究比較兩組樣本的基本資料間是否存在差異，結果發現本研究之主併企業資本額、營收額與員工人數等指標，皆無顯著差異，因此推測本研究問卷調查無明顯之回應誤差。

#### 肆、量表的信度與效度分析

本研究使用探索性因素分析與 Cronbach's Alpha 分析，評估各構念量表之信度與效度。表 3.4.7 策略任務需求量表的因素分析，原四構面為作業綜效、勾結綜效、管理綜效與財務綜效，經因素分析後得到 4 個因素，此部分與四構面原本的問題相符，故四個因素採用原命名。此部分量表的 Cronbach's Alpha 值均大於 0.8，顯示內部一致性良好。

表 3.4.7 策略任務需求量表的因素分析

因素 題目	因素一	因素二	因素三	因素四	解釋變異 比率	Cronbach's Alpha 值
管理綜效2	.953	.103	.087	.131	33.674	.950
管理綜效1	.926	.199	.047	.063		
管理綜效4	.922	.023	.100	.139		
管理綜效3	.903	.038	.064	.102		
管理綜效5	.697	.199	.012	.538		
作業綜效2	.155	.903	.042	.186	17.984	.865
作業綜效1	-.050	.812	.380	.060		
作業綜效3	.352	.755	.197	.373		
財務綜效1	.050	.178	.940	.173	17.975	.973
財務綜效2	.091	.201	.933	.158		
勾結綜效3	.024	.180	.086	.885	16.961	.840
勾結綜效2	.328	.181	.435	.711		
勾結綜效1	.437	.252	.420	.586		
解釋變異總合					86.594	
說明：萃取方法為主成分分析。旋轉方法為Kaiser常態化的Varimax法。						

表 3.4.8 組織任務需求與併購經驗量表的因素分析，因為這兩個構面皆為組織能力，故一同進行探索性因素分析。組織任務需求的構面為能力鑲嵌性，併購經驗的構面為併購經驗慣例化與成文化，經因素分析後得到 2 個因素。因素一為併購經驗慣例化與成文化的問項，故採用原命名；因素二為能力鑲嵌性的問項，故採用原命名。此部分量表的 Cronbach's Alpha 值均大於 0.8，顯示內部一致性良好。

表 3.4.8 組織任務需求與併購經驗量表的因素分析

題目	因素	因素一	因素二	解釋變異比率	Cronbach's Alpha 值
併購經驗慣例化與成文化1		.949	.083	39.015	.947
併購經驗慣例化與成文化2		.939	.086		
併購經驗慣例化與成文化4		.906	.165		
併購經驗慣例化與成文化3		.876	.227		
能力鑲嵌性4		.165	.855	34.742	.855
能力鑲嵌性3		.143	.853		
能力鑲嵌性5		.158	.825		
能力鑲嵌性1		-.060	.706		
能力鑲嵌性2		.254	.629		
解釋變異總合					
說明：萃取方法為主成分分析。旋轉方法為 Kaiser 常態化的 Varimax 法。					

表 3.4.9 整合構面量表的因素分析，原六構面為實體資源、政策與程序、決策與控制結構、人事、文化、財務資源與風險，經因素分析後得到 3 個因素。因素一包含政策與程序、決策與控制結構、財務資源與風險等三構面，故重新命名為控制與程序整合；因素二為實體資源整合，故採用原命名；因素三包含人事與文化兩構面，故重新命名為人事與文化整合。此部分量表的 Cronbach's Alpha 值均大於 0.8，顯示內部一致性良好。

表 3.4.9 整合構面量表的因素分析

題目	因素	因素一	因素二	因素三	解釋變異比率	Cronbach's Alpha 值
政策與程序整合4		.862	-.021	.127	23.271	.891
決策與控制結構整合1		.785	.014	.310		
政策與程序整合2		.762	.306	.015		
政策與程序整合3		.755	.188	.181		
財務資源與風險整合1		.746	.290	.001		
決策與控制結構整合2		.652	.267	.181		
政策與程序整合1		.514	.500	.329		
實體資源整合2		.150	.911	.004	22.811	.889
實體資源整合3		.146	.820	.118		
實體資源整合1		.128	.784	.061		
實體資源整合5		.166	.704	.354		
實體資源整合6		.201	.671	.364		
實體資源整合4		.267	.601	.356		
文化整合1		.136	.123	.889		
文化整合2		.092	.188	.883		
文化整合3		.103	.151	.866		
人事整合1		.129	.231	.777		
人事整合2		.422	.137	.693		
解釋變異總合					68.816	
說明：萃取方法為主成分分析。旋轉方法為 Kaiser 常態化的 Varimax 法。						

另外，國家文化差異採用 1 題開放式問項填寫國籍，本研究再自行轉換成二分式答案；權力差異以組織相對規模衡量，問卷上直接填寫主併企業與被併企業的員工人數，本研究再自行計算相對規模的比例；整合水準的部分，額外採用整體整合來衡量，此部分僅 1 個問項，採用李克特五點尺度量表，故上述三構面的問項未進行信度與效度分析。

在量表效度的部分，本研究參考文獻上所述之概念性定義與衡量性定義，根據文獻定義自行發展適當的量表，量表內容應該具備相當的內容效度(content validity)，問卷發展完成後，立即進行問卷的前測。前測對象為 4 位企業經理人，問卷經測試後，4 位企業經理人建議修改問卷部分內容，提高問卷易答性與表面效度(face validity)。因此，本



研究之量表應該具備相當的內容效度與表面效度。



## 第四章 研究結果

本研究採用階層迴歸分析檢定各項假設，以控制與程序整合、實體資源整合、人事與文化整合，以及整體整合為依變數進行檢定。自變數則包含管理綜效、作業綜效、財務綜效、勾結綜效、能力鑲嵌性、併購經驗慣例化與成文化、國家文化差異與權力差異；控制變項則為併購時主併公司規模，因考量到主併公司規模大小與資源多寡、規章正式化程度，以及財務能力有關，可能影響主併公司的併購整合決策，故將併購時主併公司規模列為控制變項。

### 第一節 樣本結構分析

#### 壹、樣本平均數與標準差

本研究採取李克特五點尺度量表，3分表示無意見，若平均分數越高表示同意程度越高，標準差越大則表示看法越不一致。如表 4.1.1 表示，受訪企業的管理者在作業綜效上，平均數為 4.053，標準差為 0.9727，整體平均分數在 3 分以上，顯示受訪者傾向追求作業綜效。勾結綜效平均數為 3.4825，標準差為 1.00059，整體平均分數在 3 分以上，顯示受訪者傾向追求勾結綜效。管理綜效平均數為 3.7737，標準差為 1.04201，整體平均數在 3 分以上，表示受訪者傾向追求管理綜效。財務綜效平均數為 2.8553，標準差為 1.28351，整體平均數在 3 分以下，表示管理者不傾向追求財務綜效。

能力鑲嵌性平均數 2.9789，標準差為 0.91921，整體平均分數 3 分以下，表示被併企業的能力鑲嵌性不高。國家文化差異平均數 0.18，標準差 0.393，由於本題是 1 題二分式題項，採 0 與 1 編碼計算，整體平均數低於 0.5 分，表示多數的主併企業進行國內併購。權力差異平均數 9.5763，標準差為 15.87480，整體平均分數越大，表示主併企業與被併企業整體的平均相對規模越大，標準差越大，則表示此部份的樣本分佈不會過於集中。併購經驗慣例化與成文化平均分數 3.0068，標準差 1.03998，整體平均數大於 3，

顯示主併企業的併購經驗有成文化與慣例化的傾向。

實體資源整合平均數 3.4595，標準差 0.91827，整體平均數大於 3，顯示被併企業實體資源整合較高。控制與程序整合平均數 3.9586，標準差 0.73138，整體平均數大於 3，顯示被併企業控制與程序整合較高。人事與文化整合平均數 3.5842，標準差 0.81656，整體平均數大於 3，顯示被併企業人事與文化整合較高。整體整合平均數 3.87，標準差 0.704，整體平均分數在 3 分以上，顯示被併企業整體整合較高。併購時主併公司規模平均數 6.1335，標準差 1.97997，整體平均數越大，表示併購時主併企業規模越大。

表 4.1.1 各變數之平均數與標準差

變數	平均數	標準差	變數	平均數	標準差
作業綜效	4.053	0.9727	併購經驗慣例化與成文化	3.0068	1.03998
勾結綜效	3.4825	1.00059	實體資源整合	3.4595	0.91827
管理綜效	3.7737	1.04201	控制與程序整合	3.9586	0.73138
財務綜效	2.8553	1.28351	人事與文化整合	3.5842	0.81656
能力鑲嵌性	2.9789	0.91921	整體整合	3.87	0.704
國家文化差異	0.18	0.393	併購時主併公司規模	6.1335	1.97997
權力差異	9.5763	15.87480			

## 貳、相關分析

本研究利用Pearson相關分析，針對整體受訪者探討其在各個構面之間的相關程度與方向，相關性低於0.4為低度相關，相關性介於0.4到0.7之間為中度相關，相關性高於0.7則為高度相關。

由表4.1.2所示，勾結綜效與作業綜效為中度相關；管理綜效與勾結綜效為中度相關；財務綜效分別與財務綜效、勾結綜效為中度相關；能力鑲嵌性分別與勾結綜效與管理綜效為中度相關；併購時主併公司規模與國家文化差異為中度相關；實體資源整合分別與勾結綜效、管理綜效為中度相關；併購經驗慣例化與成文化，及人事與文化整合，兩者為中度相關；整體整合與作業綜效為中度相關。

實體資源整合、控制與程序整合、人事與文化整合，這三個變數與整體整合為高度

相關；控制與程序整合與實體資源整合為中度相關；人事與文化整合、實體資源整合兩者為中度相關；人事與文化整合、控制與程序整合兩者為中度相關。由上述內容可知，除了控制與程序整合、實體資源整合、人事與文化整合三個變數，分別和整體整合為高度相關之外，其餘變數之間都是中度相關與低度相關，顯示各變數之間的獨立性尚可。



表 4.1.2 各變數之相關係數

變數	整體整合	人事與文化整合	控制與程序整合	實體資源整合	併購時主併公司規模	權力差異	國家文化差異	併購經驗慣例化與成文化	能力鑲嵌性	財務綜效	管理綜效	勾結綜效	作業綜效
作業綜效	.418**	.221	.394*	.301	.036	-.101	-.168	.039	.233	.450**	.345*	.553**	1
勾結綜效	.336*	.204	.151	.525**	.121	.134	.112	.179	.507**	.529**	.522**	1	
管理綜效	.246	.229	-.042	.446**	.221	.190	.197	.367*	.444**	.199	1		
財務綜效	-.007	-.095	.076	.240	-.045	-.026	-.026	.057	.050	1			
能力鑲嵌性	.062	.050	-.121	.108	.267	-.011	.325*	.312	1				
併購經驗慣例化與成文化	.355*	.435**	-.079	.236	.189	-.029	.266	1					
國家文化差異	-.203	-.125	-.349*	-.169	.461**	.383*	1						
權力差異	-.044	-.245	-.097	.044	.240	1							
併購時主併公司規模	.078	.086	-.089	-.052	1								
實體資源整合	.656**	.456**	.513**	1									
控制與程序整合	.716**	.454**	1										
人事與文化整合	.748**	1											
整體整合	1												

\*p < 0.05, 相關顯著; \*\*p < 0.01, 相關顯著。

## 第二節 階層迴歸分析

### 壹、控制與程序整合

如表4.2.1所示，以控制與程序整合為依變數之階層迴歸分析，結果顯示三次迴歸所得的模式皆不具顯著性，模式二與模式三都只有作業綜效具顯著性，模式二的作業綜效顯著性為0.016，達到0.05的顯著水準，標準迴歸係數為0.493，表示主併企業追求作業綜效越高時，被併企業控制與程序的整合水準越高，H1-1得到部分支持。

模式三的作業綜效顯著性為0.036，達到0.05的顯著水準，標準迴歸係數為0.471，表示主併企業追求作業綜效越高時，被併企業控制與程序的整合水準越高，H1-1得到部分支持。由模式二與模式三的結果可知，當主併企業追求作業綜效越高時，作業綜效確實會影響被併企業控制與程序的整合水準。三個迴歸模式的共線性檢定部分，VIF皆小於10，表示自變數之間不存在共線性的問題。

表 4.2.1 控制與程序整合階層迴歸

模式一	迴歸係數		t	顯著性	相關係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準化	標準化								
(常數)	4.004		27.287	.000			.008	1	.287	.595
併購時主併公司規模	-2.698E-5	-.089	-.536	.595	-.089	1.000				
模式二	迴歸係數		t	顯著性	相關係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準化	標準化								
(常數)	3.090		5.488	.000			.209	5	1.695	.164
併購時主併公司規模	-2.344E-5	-.077	-.476	.637	-.089	1.066				
作業綜效	.371	.493	2.534	.016*	.394	1.534				
勾結綜效	.052	.071	.314	.756	.151	2.086				
管理綜效	-.142	-.203	-1.071	.292	-.042	1.452				
財務綜效	-.084	-.147	-.764	.450	.076	1.502				

模式三	迴歸係數		t	顯著性	相關係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準化	標準化								
(常數)	3.248		4.936	.000			.326	9	1.396	.241
併購時主併公司規模	1.043E-5	.034	.183	.856	-.100	1.333				
作業綜效	.359	.471	2.207	.036*	.417	1.753				
勾結綜效	.104	.142	.530	.601	.145	2.779				
管理綜效	-.127	-.180	-.861	.397	-.054	1.688				
財務綜效	-.062	-.104	-.502	.620	.105	1.651				
能力鑲嵌性	-.185	-.221	-1.017	.319	-.156	1.824				
併購經驗慣例化與成文化	.058	.082	.445	.660	-.079	1.295				
國家文化差異	-.470	-.252	-1.191	.244	-.359	1.722				
權力差異	.002	.050	.264	.794	-.098	1.407				

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 貳、實體資源整合

如表 4.2.2 所示，以實體資源整合為依變數之階層迴歸分析，結果顯示模式二具顯著性。模式二與模式三都只有勾結綜效具顯著性，模式二的勾結綜效顯著性 0.046，達到 0.05 的顯著水準，標準迴歸係數為 0.426，表示主併企業追求勾結綜效越高時，被併企業實體資源的整合水準越高，H1-1 得到部分支持。

模式三的勾結綜效顯著性 0.029，達到 0.05 的顯著水準，標準迴歸係數為 0.566，表示主併企業追求勾結綜效越高時，被併企業實體資源的整合水準越高，H1-1 得到部分支持。由模式二與模式三的結果可知，當主併企業追求勾結綜效越高時，勾結綜效確實會影響被併企業實體資源的整合水準。三個迴歸模式的共線性檢定部分，VIF 皆小於 10，表示自變數之間不存在共線性的問題。

表 4.2.2 實體資源整合階層迴歸

模式一	迴歸係數		t	顯著性	相關係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準化	標準化								
(常數)	3.492		18.800	.000			.003	1	.095	.760
併購時主併公司規模	-1.957E-5	-.052	-.308	.760	-.052	1.000				
模式二	迴歸係數		t	顯著性	相關係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準化	標準化								
(常數)	1.321		2.012	.053			.351	5	3.358	.015*
併購時主併公司規模	-6.792E-5	-.180	-1.202	.238	-.052	1.077				
作業綜效	-.030	-.032	-.177	.861	.301	1.597				
勾結綜效	.393	.426	2.079	.046*	.525	2.011				
管理綜效	.264	.291	1.672	.104	.446	1.449				
財務綜效	-.006	-.008	-.046	.964	.240	1.492				
模式三	迴歸係數		t	顯著性	相關係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準化	標準化								
(常數)	1.523		2.006	.056			.440	9	2.185	.059
併購時主併公司規模	-1.965E-5	-.052	-.298	.768	-.059	1.349				
作業綜效	-.053	-.056	-.275	.786	.318	1.865				
勾結綜效	.523	.566	2.311	.029*	.520	2.677				
管理綜效	.251	.276	1.361	.186	.440	1.833				
財務綜效	-.049	-.065	-.335	.740	.274	1.657				
能力鑲嵌性	-.259	-.247	-1.224	.232	.083	1.821				
併購經驗慣例化與成文化	.138	.152	.824	.418	.236	1.525				
國家文化差異	-.547	-.236	-1.202	.241	-.175	1.722				
權力差異	.001	.016	.090	.929	.043	1.399				

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001



## 參、人事與文化整合

如表 4.2.3 所示，以人事與文化整合為依變數之階層迴歸分析，只有模式三具顯著性，模式三的財務綜效、併購經驗慣例化與成文化皆會影響人事與文化整合。模式三的財務綜效顯著性 0.041，達到 0.05 的顯著水準，標準迴歸係數-0.395，表示主併企業追求財務綜效越高時，被併企業人事與文化的整合水準越低，H1-2 獲得部分支持。

模式三的併購經驗慣例化與成文化顯著性 0.008，達到 0.01 的顯著水準，標準迴歸係數 0.467，表示主併企業併購經驗慣例化與成文化程度越高時，被併企業人事與文化的整合水準越高，H3 獲得部分支持。三個迴歸模式的共線性檢定部分，VIF 皆小於 10，表示自變數之間不存在共線性的問題。

表 4.2.3 人事與文化整合階層迴歸

模式一	迴歸係數		t	顯著性	相關係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準化	標準化								
(常數)	3.535		21.573	.000			.007	1	.269	.607
併購時主併公司規模	2.916E-5	.086	.518	.607	.086	1.000				
模式二	迴歸係數		t	顯著性	相關係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準化	標準化								
(常數)	2.529		3.867	.001			.144	5	1.079	.390
併購時主併公司規模	5.319E-6	.016	.093	.926	.086	1.066				
作業綜效	.184	.219	1.082	.288	.221	1.534				
勾結綜效	.152	.187	.791	.435	.204	2.086				
管理綜效	.091	.116	.587	.561	.229	1.452				
財務綜效	-.200	-.315	-1.571	.126	-.095	1.502				

模式三	迴歸係數		t	顯著性	相關係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準化	標準化								
(常數)	2.389		3.669	.001			.466	9	2.519	.032*
併購時主併公司規模	4.616E-5	.136	.819	.420	.079	1.333				
作業綜效	.146	.172	.904	.374	.243	1.753				
勾結綜效	.351	.430	1.801	.083	.193	2.779				
管理綜效	.055	.070	.374	.712	.217	1.688				
財務綜效	-.263	-.395	-2.146	.041*	-.073	1.651				
能力鑲嵌性	-.360	-.387	-1.998	.056	.011	1.824				
併購經驗慣例化與成文化	.368	.467	2.860	.008**	.436	1.295				
國家文化差異	-.230	-.111	-.589	.561	-.133	1.722				
權力差異	-.015	-.293	-1.721	.097	-.247	1.407				

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

#### 肆、整體整合

如表 4.2.4 所示，以整體整合為依變數之階層迴歸分析結果，模式三具顯著性，模式一與模式二不具顯著性。在模式二中，作業綜效顯著性 0.035，達到 0.05 的顯著水準，標準迴歸係數 0.411，表示主併企業追求作業綜效越高時，被併企業整體的整合水準越高，H1-1 得到部分支持。

在模式三中，作業綜效、併購經驗慣例化與成文化，兩者具有顯著性。模式三的作業綜效顯著性 0.020，達到 0.05 的顯著水準，標準迴歸係數 0.438，表示表示主併企業追求作業綜效越高時，被併企業整體的整合水準越高，H1-1 得到部分支持。模式三的併購經驗慣例化與成文化的顯著性 0.005，達到 0.01 的顯著水準，標準迴歸係數 0.467，表示主併企業併購經驗慣例化與成文化程度越高時，被併企業整體的整合水準越高，H3 獲得部分支持。三個迴歸模式的共線性檢定部分，VIF 皆小於 10，表示自變數之間不存在共線性的問題。

表 4.2.4 整體整合階層迴歸

模式一	迴歸係數		t	顯著性	相關 係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準 化	標準 化								
(常數)	3.830		27.089	.000			.006	1	.220	.642
併購時主併公司規模	2.275E-5	.078	.469	.642	.078	1.000				
模式二	迴歸係數		t	顯著性	相關 係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準 化	標準 化								
(常數)	2.454		4.722	.000			.273	5	2.406	.058
併購時主併公司規模	2.454E-6	.008	.054	.957	.078	1.066				
作業綜效	.297	.411	2.200	.035*	.418	1.534				
勾結綜效	.193	.274	1.258	.218	.336	2.086				
管理綜效	.018	.027	.151	.881	.246	1.452				
財務綜效	-.187	-.342	-1.849	.074	-.007	1.502				
模式三	迴歸係數		t	顯著性	相關 係數	VIF	R <sup>2</sup>	df	F 值	顯著性
	未標準 化	標準 化								
(常數)	2.236		4.313	.000			.532	9	3.283	.008**
併購時主併公司規模	3.105E-5	.107	.692	.495	.059	1.333				
作業綜效	.317	.438	2.468	.020*	.468	1.753				
勾結綜效	.276	.398	1.781	.087	.326	2.779				
管理綜效	-.043	-.065	-.371	.714	.226	1.688				
財務綜效	-.186	-.328	-1.902	.068	.050	1.651				
能力鑲嵌性	-.275	-.348	-1.918	.066	.000	1.824				
併購經驗慣例化與 成文化	.314	.467	3.062	.005**	.355	1.295				
國家文化差異	-.453	-.256	-1.457	.157	-.223	1.722				
權力差異	.001	.031	.193	.849	-.046	1.407				

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 第五章 結論與建議

### 第一節 討論

本研究提出策略任務需求、組織任務需求、併購經驗、國家文化差異與權力差異等五構念。策略任務需求提出作業綜效、管理綜效、勾結綜效與財務綜效四構面；組織任務需求提出能力鑲嵌性構面；併購經驗提出併購經驗慣例化與成文化構面；國家文化差異提出國家文化差異構面；權力差異提出權力差異構面，本研究探討上述構面對整合水準之影響，整合水準則採用兩種方式衡量，一是依據 Pablo (1994)提出的六構面各別衡量整合水準，另一則是 Zollo (1998)提出的整體整合水準。

#### 壹、策略任務需求與整合水準

策略任務需求提出兩條假設，H1-1 與 H1-2，H1-1 指作業綜效、管理綜效與勾結綜效對整合水準的影響，H1-2 指財務綜效對整合水準的影響。由研究結果分析得知，作業綜效會影響控制與程序整合，以及整體整合，當主併企業追求作業綜效越高時，被併企業的控制與程序整合水準越高，H1-1 獲得部分成立。在整體整合方面，當主併企業追求作業綜效越高時，被併企業的整體整合水準越高，H1-1 獲得部分成立。

勾結綜效的部分，由分析結果可知，當主併企業追求勾結綜效越高時，被併企業的實體資源整合水準越高，H1-1 獲得部分成立。財務綜效的部分，分析結果顯示，當主併企業追求財務綜效越高時，被併企業的人事與文化整合越低，H1-2 獲得部分成立。反觀管理綜效的部分，沒有任何假設成立。

由上述內容可知，作業綜效、勾結綜效、財務綜效確實會影響整合水準，管理綜效則不會影響整合水準。管理綜效為企業併購另外一家企業，主要目的是更換無能或應用互補能力的管理者，以及導入管理制度到被併企業中(Larsson & Finkelstein, 1999; Schweiger & Very, 2003)。研究結果顯示，主併企業不會為了應用互補能力或替換無能管

理者，或導入管理制度到被併企業，使主併企業與被併企業獲得利益等目的，而進行一項重要併購案決策。再加上，主併企業進行一項併購案時，主併企業欲追求的綜效可能不只一項，管理綜效與其他三項綜效相較之下，主併企業可能會考量實現其他綜效所需的整合水準。

主併企業欲追求不同的綜效時，所需的組織連結度不同，因為牽涉到兩個組織之間的價值鏈相互依賴程度，作業綜效的相互依賴程度最高，需要較多的互動與協調，組織連結程度最高，管理綜效與勾結綜效次之，財務綜效的相互依賴程度有限，需要較少的互動與協調，組織連結成度最低(Pablo, 1994)。

作業綜效是指企業透過規模經濟、垂直經濟與範疇經濟，在生產、行銷、研發與管理達成作業綜效(Larsson & Finkelstein, 1999; Schweiger & Very, 2003)，主併企業若要追求作業綜效時，組織連結程度最高，雙方互動與協調非常密切(Pablo, 1994)。本研究結果顯示，主併企業追求作業綜效時，為了使主併企業與被併企業之間，各功能部門連結運作順暢，主併企業會傾向選擇控制與程序整合，甚至是進行整體整合，此部分與 Pablo (1994)的觀點一致。

勾結綜效來自於市場與採購力量(Larsson & Finkelstein, 1999)，主併企業追求勾結綜效的主要目的，提高主併企業在市場上對上游供應商、下游顧客或通路商的議價能力，以及提高主併企業在市場上的權力。主併企業與被併企業之間，需要持續合作與協調了解雙方的需求與情況，而實體資源最容易進行整合(Shrivastava, 1986)，故主併企業選擇進行實體資源整合，藉此從上游供應商、下游顧客或通路商獲得利益，或是提高主併企業在市場上的影響力，此部分與 Pablo (1994)的觀點一致。

由於財務綜效需要的互動與協調有限，組織連結程度很低，主併企業不用花太多心思整合，以增加收入為目的，再加上人事與文化整合最困難，故當主併企業追求財務綜效越高時，被併企業的人事與文化整合水準越低，此部分與 Pablo (1994)的觀點一致。

## 貳、組織任務需求與整合水準

組織任務需求提出一條假設 H2，H2 指能力鑲嵌性對整合水準的影響。研究結果顯示 H2 不成立，能力鑲嵌性不影響整合水準。本研究回收的 38 份樣本中，高科技產業共計 21 家，占整體回覆樣本的 55.3%，研究結果可能受到產業特性影響，因為高科技業具備資本密集與快速變動的特性，企業併購案多以取得技術為目的，由表 4.1.1 可知，能力鑲嵌性題項的整體平均分數低於 3，顯示出主併企業欲取得的能力，該項能力的鑲嵌性不高。

## 參、併購經驗與整合水準

併購經驗提出一條假設 H3，H3 指主併企業的併購經驗慣例化與成文化對整合水準的影響。從研究結果可知 H3 得到部分成立，當主併企業的併購經驗慣例化與成文化越高時，主併企業對被併企業人事與文化的整合水準越高。另外，當主併企業的併購經驗慣例化與成文化越高時，主併企業對被併企業整體的整合水準越高。

由結果可知，併購經驗慣例化與成文化，體現併購後整合流程的規範、準則與作業方式，使主併企業的管理者更有信心，並且有系統地對被併企業進行難度較高的整合活動，因為人事與文化整合最難，整體整合又牽涉到很多的人員與部門單位，雙方要互動與協調相當不容易(Shrivastava, 1986; Zollo, 1998)。因此，主併企業擁有越詳細明確的規範、準則與作業方式，對被併企業的整合水準越高，此部分的研究結果與 Zollo (1998) 的觀點相符。

## 肆、國家文化差異與整合水準

國家文化差異提出一條假設 H4，H4 指國家文化差異對整合水準的影響。研究結果顯示 H4 不成立，表示國家文化差異不影響整合水準。因為，本研究回收的 38 份樣本中，跨國併購案僅 7 份，只占整體樣本 18.4%，國內併購案占整體樣本 81.6%，顯示本研究

的樣本中，主併企業選擇併購對象以國內企業居多，因為在相同的地理與文化環境中，主併企業較容易取得被併企業的併購消息，以及協商併購事宜。

## 伍、權力差異與整合水準

最後，權力差異提出一條假設 H5，H5 指主併企業與被併企業的權力差異對整合水準的影響，由研究結果顯示 H5 不成立，主併企業與被併企業的權力差異不影響整合水準。理論上，當主併企業大過於被併企業時，主併企業的管理者會運用權力，確保達成併購目標，使用較高的整合水準(Pablo, 1994)。

除此之外，相對規模不僅產生權力差異，也讓主併企業與被併企業的管理者，雙方產生主併企業比被併企業更優秀這一項認知，增加主併企業對被併企業單向的影響力(Hambrick & Cannella Jr, 1993; Pablo, 1994)，主併企業的管理者也會對被併企業採取較高的整合水準。

本研究回覆的樣本中，在併購案進行當下，主併企業大於被併企業，雙方皆 1000 人以上共 5 家(13.2%)；主併企業大於被併企業，主併企業 1000 人以上，被併企業 500 人以上共 3 家(7.9%)；主併企業大於被併企業，主併企業與被併企業皆 400 人以上且未滿 1000 人共 2 家(5.3%)，共計 10 家企業，占整體樣本 26.3%。

本研究認為當主併企業大於被併企業時，主併企業對被併企業的整合決策，也要考量被併企業的規模大小。因為，當被併企業的規模數百人以上時，即使主併企業大於被併企業，主併企業要整合被併企業也是相當不容易，必須花費較多的時間互動與協調，牽涉到人的問題最複雜，過程中容易出現整合問題。因此，主併企業對數百人被併企業，併購後不一定採取較高的整合水準，本研究認為這是 H5 不成立的可能原因。

## 第二節 涵義

### 壹、理論涵義

第一策略任務需求的部分，本研究結果顯示作業綜效、勾結綜效，以及財務綜效會影響整合水準。其中作業綜效會影響控制與程序整合，以及整體整合，勾結綜效會影響實體資源整合，使 H1-1 獲得部份成立；財務綜效會影響人事與文化整合，使 H1-2 獲得部分成立；管理綜效則不影響整合。

由 Shrivastava (1986) 的研究可知，程序整合、實體整合，以及管理與社會文化整合三構面，實體資源整合最容易進行，程序整合次之，管理與社會文化整合最困難。由此可知，企業追求作業綜效時，主併企業會選擇控制與程序整合，而作業綜效需要較多的互動與協調，組織連結度最高(Pablo, 1994)，主併企業也可能選擇對被併企業進行整體整合。

勾結綜效會影響實體資源整合，因為主併企業與被併企業之間，需要持續合作與協調了解雙方的需求與情況，而實體資源最容易進行整合(Shrivastava, 1986)，故主併企業選擇進行實體資源整合，藉此從上游供應商、下游顧客或通路商獲得利益，或是提高主併企業在市場上的影響力。

財務綜效的部分，因為財務綜效需要的互動與協調有限，組織連結程度很低，主併企業以增加收入為目的，而人事與文化整合是最難整合的部分(Shrivastava, 1986)，主併企業不會費心在人事與文化整合上，故當主併企業追求財務綜效越高時，被併企業的人事與文化整合水準越低。

管理綜效的部分，結果顯示管理綜效不影響整合水準，主併企業不會為了應用互補能力或替換無能管理者，或導入管理制度到被併企業，使主併企業與被併企業獲得利益等目的，而進行一項重要併購案決策。再加上，主併企業進行一項併購案時，主併企業



欲追求的綜效可能不只一項，管理綜效與其他三項綜效相較之下，主併企業可能會考量實現其他綜效所需的整合水準。

第二組織任務需求的部分，主併企業考量到維持技能與資源的完整性，保留組織內作為策略能力主要來源的組織特徵，理論上當被併企業的技術、能力與資源具有高度鑲嵌性時，主併企業會傾向維持被併企業的自主性，避免因整合活動破壞主併企業欲取得的技術、能力與資源(Pablo, 1994)。

本研究回收的 38 份樣本中，高科技業共計 21 家，占整體回覆樣本的 55.3%，顯示出本研究的結果可能受到產業特性影響，高科技業具備資本密集與快速變動的特性，企業併購案多以取得技術為目的，由表 4.1.1 可知，能力鑲嵌性題項的整體平均分數低於 3，顯示出主併企業欲取得的能力，該項能力的鑲嵌性不高。

第三併購經驗的研究結果顯示，當主併企業的併購經驗慣例化與成文化越高時，被併企業人事與文化，以及整體的整合水準越高。當主併企業自先前的併購經驗中，累積相當多的知識，以越詳細的規範、準則與作業方式呈現，主併企業的管理者更有信心，並且有系統地對被併企業進行較高難度的整合活動，因為人事與文化整合最難，整體整合又牽涉到很多的人員與部門單位，雙方要互動與協調相當不容易(Shrivastava, 1986; Zollo, 1998)，故被併企業的人事與文化，以及整體的整合水準越高，此部分的研究結果與 Zollo (1998)的觀點相符。

第四國家文化差異的部分，研究結果不支持研究假設，表示國家文化差異不影響整合水準。因為，本研究回收的 38 份樣本中，跨國併購案僅 7 份，只占整體樣本 18.4%，國內併購案占整體樣本 81.6%，顯示本研究的樣本中，主併企業選擇併購對象以國內企業居多，因為在相同的地理與文化環境中，主併企業較容易取得被併企業的併購消息，以及協商併購事宜。

最後權力差異的部分，本研究依據學者的理論提出假設，實證結果與理論假設不同。理論上只討論當主併者明顯大過於被併者時，這樣的情況創造出兩個組織之間的權力差異(Bastien & Van de Ven, 1986; Pablo, 1994)。組織相對規模越大時，主併企業以規模所產生的權力差異壓倒性控制較小的被併企業，在這過程中運用權力單向影響被併企業的組織活動，確保達成主併企業的併購目標，故主併企業對被併企業採用較高的整合水準(Pablo, 1994)。

除此之外，相對規模不僅產生權力差異，也讓主併企業與被併企業的管理者，雙方產生主併企業比被併企業更優秀這一項認知，增加主併企業對被併企業單向的影響力(Hambrick & Cannella Jr, 1993; Pablo, 1994)，主併企業的管理者也會對被併企業採取較高的整合水準。但是權力差異觀點未考量到雙方組織規模皆大時的情況，當被併企業的規模數百人以上時，即使主併企業大於被併企業，主併企業要整合被併企業也是相當不容易，必須花費較多的時間互動與協調，牽涉到人的問題最複雜，過程中容易出現整合問題。因此，主併企業對數百人以上的被併企業，併購後不一定採取較高的整合水準，本研究依理論設立的假設，無法反應出權力差異大小對整合水準之影響。

## 貳、管理涵義

本研究的實證結果支持部分假設，從中可知企業進行一項併購案時，可能追求多項綜效，作業綜效、管理綜效、勾結綜效與財務綜效。勾結綜效影響實體資源整合，可知主併企業傾向先選擇最容易整合的部分進行整合活動。作業綜效需要最多的互動與協調，組織連結程度最高，企業會考慮進行控制與程序整合，或是整體整合，發揮規模經濟、垂直經濟與範疇經濟，在生產、行銷、研發與管理達成作業綜效。而財務綜效需要的互動與協調有限，組織連結程度最低，以單純增加收益為目的，主併企業不會費心進行人事與文化整合，因此當主併企業追求財務綜效越高時，被併企業人事與文化整合越低。

最後，併購經驗慣例化與成文化的實證結果，顯示主併企業過往的併購經驗，確實

會影響併購的整合決策，因為主併企業擁有較多的併購整合流程的規範、準則與作業方式，一是提升主併企業管理者的信心，二是取代部分整合細節的決策制定，使主併企業的管理者對被併企業採取較高的整合水準，進行較困難的整合活動，例如：控制與程序整合，或是整體整合。



### 第三節 研究限制

本研究具有下列研究限制，後續研究可以朝下列幾點改進：

#### 壹、研究母體搜尋困難

對大多數的企業而言，併購案是相當敏感的議題，不是每一家企業都願意公開併購資訊，尤其是未上市櫃企業與下市櫃企業，在法定上不強制要求企業公開併購資訊。再加上大多數上市櫃企業利用轉投資方式成立境外公司，很多海外併購案不會在公開資訊觀測站揭露，僅能透過報章雜誌搜尋併購新聞。但是媒體提供的資訊有限，搜尋研究母體猶如大海撈針，併購廠商的資料搜尋與確認至少花費半年以上的時間，只能找出 234 家企業，研究母體數量過小的緣故，問卷回收數量難以達成預期目標，進而影響研究結果。

#### 貳、議題敏感性

由於本研究主題牽涉到企業內部資訊，部分中高階主管礙於公司政策，以及工作忙碌等因素，表達不願意填寫問卷，經本研究之研究者不斷地追蹤各家企業近半年的時間，問卷回覆數量仍未達到預期數量，進而影響研究結果。

#### 參、產業分佈集中

本研究在主併企業產業分佈方面，樣本回覆過於集中在高科技產業，半導體業共 6 家(15.8%)，電腦及週邊設備業共 3 家(7.9%)，光電業共 4 家(10.5%)，電子零組件業共 5 家(13.2%)，其他電子業共 3 家(7.9%)，科技產業共計 21 家，占整體回覆樣本的 55.3 %，產業特性可能影響企業在整合方面的決策制定。

#### 肆、人力與時間限制

因本研究的人力有限，在搜尋與確認母體資料部分，仍有不足之處，可能造成符合條件的研究對象被遺漏。再加上企業的商業活動相當忙碌，同一家企業電訪過多次，可能使秘書轉交問卷給主管的意願更低，因此本研究電訪的時間與次數受到限制。

#### 伍、企業規模大小

本研究回收的樣本中，200 人以下的企業共 11 家(29%)，201 人到 500 人的企業共 6 家(15.8%)，故 500 人以下的企業共計 17 家，占整體回覆樣本的 44.7%。因為大型企業在規章正式化程度、財務資源與能力等差異，可能影響企業在整合方面的決策制定與執行，當大型企業要整合被併企業時，有較多的規章制度與資源可導入被併企業，此部分會影響大型企業的整合決策。

## 第四節 後續研究

依據本研究的研究限制與發現，提出後續可參考的方向與建議：

### 壹、擴大研究母體

後續研究者可以進一步擴大研究母體，不侷限於上市櫃廠商，可透過未上市企業的股票交易管道，取得更完整的企業名單，進一步過濾出有併購經驗的未上市櫃企業，更深入了解臺灣企業如何進行整合決策，提高問卷回覆率。

### 貳、延伸研究範圍與增加研究變數

後續研究者可考慮增加產業特性因素，不同的產業其特色也大不相同，可以考慮跨產業研究，進一步研究產業差異性對整合決策之影響。因為，高科技產業是支撐臺灣的重要產業，本次研究回收的樣本多半是高科技業廠商，服務產業的發展性也是相當受人矚目，研究者可針對服務產業進行併購研究。

後續研究者也可將企業規模大小列入考慮，因為臺灣企業多屬中小企業，本次研究回收的樣本，200 人以下共 11 家企業，占整體比率 29%，為本次樣本比率最高的族群。故本研究建議後續的研究者，可針對中小企業與大企業進行併購整合決策的研究。

### 參、改變衡量方法

由於本研究依據學者的理論，自行發展問卷量表，尚有改進的空間，後續研究者可透過質化與量化研究方式，深入了解是否有其他未被提出的構念，或是發覺更佳的衡量方式，進行整合決策的研究，。

## 參考文獻

### 英文部分

- Badaracco Jr, J. L. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4), 696-722.
- Barki, H., & Pinsonneault, A. (2005). A model of organizational integration, implementation effort, and performance. *Organization Science*, 165-179.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Bastien, D. T., & Van de Ven, A. H. (1986). *Managerial and organizational dynamics of mergers and acquisitions*: Strategic Management Research Center, University of Minnesota.
- Brahma, S. S., & Srivastava, K. B. L. (2007). Communication, executive retention, and employee stress as predictors of acquisition performance: An empirical evidence. *ICFAI Journal of Mergers & Acquisitions*, 4(4), 7-26.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Cording, M., Christmann, P., & King, D. R. (2008). Reducing causal ambiguity in acquisition integration: Intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance. *Academy of Management Journal*, 51(4), 744-767.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition in integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297.
- Datta, D. K., & Grant, J. H. (1990). Relationship between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: An empirical analysis. *Journal of Management*, 16(1), 29.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Ellis, K. M., Reus, T. H., Lamont, B. T., & Ranft, A. L. (2011). Transfer effects in large acquisitions: How size-specific experience matters. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1261-1276.
- Gittelman, M., & Kogut, B. (2003). Does good science lead to valuable knowledge?

- Biotechnology firms and the evolutionary logic of citation patterns. *Management Science*, 49(4), 366-382.
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Hambrick, D. C., & Cannella Jr, A. A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 733-762.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4), 347-367.
- Hoopes, D. G., & Madsen, T. L. (2008). A capability-based view of competitive heterogeneity. *Industrial and Corporate Change*, 17(3), 393-426.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 145-163.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Mehta, M., & Hirschheim, R. (2007). Strategic alignment in mergers and acquisitions: Theorizing IS integration decision making. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(3), 143-174.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- Napier, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26(3), 271-289.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.



- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Olie, R. (1994). Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 15(3), 381.
- Pablo, A. L. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
- Patel, P., & Pavitt, K. (2000). *How technological competencies help define the core (not the boundaries) of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1980). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Piske, R. (2002). German acquisitions in Poland: An empirical study on integration management and integration success. *Human Resource Development International*, 5(3), 295-312.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ranft, A. L. (2006). Knowledge preservation and transfer during post-acquisition integration. *Advances in Mergers & Acquisitions*, 5, 51-67.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2000). Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms. *Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13(4), 420-441.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 88-102.
- Sarala, R. M., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365-1390.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M., & Power, F. R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 127-138.
- Schweiger, D. M., & Very, P. (2003). Creating value through merger and acquisition integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2(1-26).
- Shanley, M. (1987). *Acquisition management approaches: An exploratory study*. Unpublished doctoral dissertation. University of Pennsylvania. Philadelphia.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 65-76.

- Šliburytė, L. (2005). The impact of differences in national cultures on mergers and acquisitions. *Management of Organizations: Systematic Research*(33), 197-211.
- Spender, J. C. (1994). Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. *International Business Review*, 3(4), 353-367.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176.
- Tanure, B., Cancado, V. L., Duarte, R. G., & Muyllder, C. F. d. (2009). The role of national culture in mergers and acquisitions. *Latin American Business Review*, 10(2/3), 135-159.
- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 859-894.
- Weber, Y., & Shenkar, O. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: An exploratory study. *Management Science*, 42(8), 1215-1227.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zollo, M. (1998). *Strategies or routines? Knowledge codification, path-dependence and the evolution of post-acquisition integration practices in the US banking industry*. Center for Financial Institutions Working Papers. Wharton School Center for Financial Institutions, University of Pennsylvania.
- Zollo, M. (2009). Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions. *Organization Science*, 20(5), 894-908.
- Zollo, M., & Reuer, J. J. (2010). Experience spillovers across corporate development activities. *Organization Science*, 21(6), 1195-1212.
- Zollo, M., & Singh, H. (1999). *Post-acquisition strategies, integration capability, and the economic performance of corporate acquisitions*: INSEAD.
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233-1256.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

## 附錄一 附表

附表 A-1 併購整合因素全模型之 Pearson 相關係數表

變數	權力差異	國家文化差異	併購經驗慣例化與成文化	能力鑲嵌性	財務綜效	管理綜效	勾結綜效	作業綜效	併購時主併公司規模	控制與程序整合
控制與程序整合	-.098	-.359	-.079	-.156	.105	-.054	.145	.417	-.100	1.000
併購時主併公司規模	.241	.452	.191	.267	.005	.215	.124	.070	1.000	-.100
作業綜效	-.101	-.150	.039	.284	.417	.371	.572	1.000	.070	.417
勾結綜效	.134	.114	.180	.502	.572	.517	1.000	.572	.124	.145
管理綜效	.191	.193	.367	.430	.243	1.000	.517	.371	.215	-.054
財務綜效	-.026	.009	.058	.120	1.000	.243	.572	.417	.005	.105
能力鑲嵌性	-.013	.334	.316	1.000	.120	.430	.502	.284	.267	-.156
併購經驗慣例化與成文化	-.029	.267	1.000	.316	.058	.367	.180	.039	.191	-.079
國家文化差異	.384	1.000	.267	.334	.009	.193	.114	-.150	.452	-.359
權力差異	1.000	.384	-.029	-.013	-.026	.191	.134	-.101	.241	-.098

附表 A-2 併購整合因素全模型之 Pearson 相關係數表

變數	權力差異	國家文化差異	併購經驗慣例化與成文化	能力鑲嵌性	財務綜效	管理綜效	勾結綜效	作業綜效	併購時主併公司規模	實體資源整合
實體資源整合	.043	-.175	.236	.083	.274	.440	.520	.318	-.059	1.000
併購時主併公司規模	.247	.458	.184	.279	.018	.241	.136	.070	1.000	-.059
作業綜效	-.102	-.151	.041	.287	.430	.387	.583	1.000	.070	.318
勾結綜效	.120	.100	.238	.487	.552	.491	1.000	.583	.136	.520
管理綜效	.174	.177	.471	.408	.187	1.000	.491	.387	.241	.440
財務綜效	-.048	-.012	.124	.086	1.000	.187	.552	.430	.018	.274
能力鑲嵌性	-.026	.326	.368	1.000	.086	.408	.487	.287	.279	.408
併購經驗慣例化與成文化	-.009	.297	1.000	.368	.124	.471	.238	.041	.184	.236
國家文化差異	.380	1.000	.297	.326	-.012	.177	.100	-.151	.458	-.175
權力差異	1.000	.380	-.009	-.026	-.048	.174	.120	-.102	.247	.043

附表 A-3 併購整合因素全模型之 Pearson 相關係數表

變數	權力差異	國家文化差異	併購經驗慣例化與成文化	能力鑲嵌性	財務綜效	管理綜效	勾結綜效	作業綜效	併購時主併公司規模	人事與文化整合
人事與文化整合	-.247	-.133	.436	.011	-.073	.217	.193	.243	.079	1.000
併購時主併公司規模	.241	.452	.191	.267	.005	.215	.124	.070	1.000	.079
作業綜效	-.101	-.150	.039	.284	.417	.371	.572	1.000	.070	.243
勾結綜效	.134	.114	.180	.502	.572	.517	1.000	.572	.124	.193
管理綜效	.191	.193	.367	.430	.243	1.000	.517	.371	.215	.217
財務綜效	-.026	.009	.058	.120	1.000	.243	.572	.417	.005	-.073
能力鑲嵌性	-.013	.334	.316	1.000	.120	.430	.502	.284	.267	.011
併購經驗慣例化與成文化	-.029	.267	1.000	.316	.058	.367	.180	.039	.191	.436
國家文化差異	.384	1.000	.267	.334	.009	.193	.114	-.150	.452	-.133
權力差異	1.000	.384	-.029	-.013	-.026	.191	.134	-.101	.241	-.247

附表 A-4 併購整合因素全模型之 Pearson 相關係數表

變數	權力差異	國家文化差異	併購經驗慣例化與成文化	能力鑲嵌性	財務綜效	管理綜效	勾結綜效	作業綜效	併購時主併公司規模	整體整合
整體整合	-.046	-.223	.355	.000	.050	.226	.326	.468	.059	1.000
併購時主併公司規模	.241	.452	.191	.267	.005	.215	.124	.070	1.000	.059
作業綜效	-.101	-.150	.039	.284	.417	.371	.572	1.000	.070	.468
勾結綜效	.134	.114	.180	.502	.572	.517	1.000	.572	.124	.326
管理綜效	.191	.193	.367	.430	.243	1.000	.517	.371	.215	.226
財務綜效	-.026	.009	.058	.120	1.000	.243	.572	.417	.005	.050
能力鑲嵌性	-.013	.334	.316	1.000	.120	.430	.502	.284	.267	.000
併購經驗慣例化與成文化	-.029	.267	1.000	.316	.058	.367	.180	.039	.191	.355
國家文化差異	.384	1.000	.267	.334	.009	.193	.114	-.150	.452	-.223
權力差異	1.000	.384	-.029	-.013	-.026	.191	.134	-.101	.241	-.046

## 附錄二 正式問卷

### 填卷說明

本研究對象為曾進行併購之廠商，問卷內容共分為三大部分。第壹部分在瞭解貴公司對於特定併購案的併購動機與併購後的整合；第貳部分想瞭解 貴公司過去併購的經驗與整合能力；第參部分則是有關 貴公司基本資料的問題。

### 第壹部分 併購動機與併購後整合

回答本部分問題前，請您先鎖定一個 貴公司曾進行過，且您最熟悉的併購案，依當時 貴公司進行此項併購的實際情況，來回答下列問題：

#### 一、併購案的基本資訊

1. 您所鎖定回答的這項併購案，被併公司（或其事業／部門）的名稱為\_\_\_\_\_，其成立於西元\_\_\_\_\_年，其產業為\_\_\_\_\_，該被併公司的國籍為\_\_\_\_\_。
2. 貴公司於西元\_\_\_\_\_年進行此項併購案，當時貴公司進行該併購案時，貴公司的員工人數為\_\_\_\_\_人；而當時被併公司（或其部門）的員工人數為\_\_\_\_\_人；併購整合完成時，被併公司員工留任於合併公司的比率為\_\_\_\_\_%。
3. 貴公司進行此項併購案的方式為：  
 以貴公司本身的名義進行此項併購。  
 以貴公司集團旗下關係企業或子公司名義進行此項併購，而這家旗下公司的名稱為\_\_\_\_\_，其國籍為\_\_\_\_\_。
4. 貴公司如何進行此項併購？  
 採合併方式，將該被併公司（或其部門）消滅，成為本公司或所屬子公司的一部分。  
 採控股方式，取得該被併公司的控制權，保留該被併公司，成為本公司集團旗下一家子公司或關係企業。
5. 貴公司在進行此項併購案時，請問您是否任職於 貴公司或旗下關係企業或子公司？  
 是，請問當時您任職的部門為\_\_\_\_\_，職稱為\_\_\_\_\_。  
 否。

## 二、併購動機

此部分在瞭解 貴公司當初進行此項併購案的動機，請針對下列各敘述句，圈選您同意的程度（1=非常不同意，5=非常同意）：

	非常不同意<--->非常同意				
藉由此項併購案，本公司企圖要：					
1. 整併雙方相同的營運或功能活動，以降低成本。	1	2	3	4	5
2. 減少雙方在營運或功能活動上的重複投資。	1	2	3	4	5
3. 共同運用雙方的營運或功能資產，提高生產力。	1	2	3	4	5
4. 提高對上游供應商採購的議價力。	1	2	3	4	5
5. 提高對下游顧客或通路商的議價力。	1	2	3	4	5
6. 提高在市場上的權力。	1	2	3	4	5
7. 導入我們的管理制度與實務，改善對方的管理效能。	1	2	3	4	5
8. 導入我們的策略規劃技能與實務，改善對方的管理效能。	1	2	3	4	5
9. 導入我們的財務規劃與控制能力，改善對方的管理效能。	1	2	3	4	5
10. 導入我們的企業領導與文化，改善對方的管理效能。	1	2	3	4	5
11. 相互學習對方在研發、生產或行銷上某些重要的能力或技術，提昇競爭力。	1	2	3	4	5
12. 降低資金取得的成本。	1	2	3	4	5
13. 提高財務融資的能力。	1	2	3	4	5

## 三、所欲併購資源與能力

針對上述您鎖定的這項併購案， 貴公司最想要取得的資源與能力為：(單選)

5. 研發的能力或技術
6. 生產的能力或技術
7. 行銷的能力或技巧
8. 其他的能力或資源，是\_\_\_\_\_。

針對上述這項能力與資源，請評估您對下列各陳述句同意的程度（1=非常不同意，5=非常同意）：

	非常不同意<--->非常同意				
1. 該項資源或能力與該公司內部的組織運作流程、慣例或文 息息相關。	1	2	3	4	5
2. 該項資源或能力若移轉至其他組織，將無法避免地會受到 壞，而難以維持。	1	2	3	4	5



- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 3.該項能力需要保留在原來的組織環境或文化之中，才能發揮其效益。             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.該項資源或能力難以完全移轉到其他組織而不減損其生產力。                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.該項資源或能力根植於該公司內部人員間合作關係上，必須保留在原來的組織中才能發揮效益。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### 四、併購後的整合

請您評估 貴公司在完成此項併購案之後， 貴公司與被併公司雙方在下列各方面達成整合的程度（1=非常低，5=非常高）：

	整合程度				
	非常低				非常高
1.雙方在產品線的整併	1	2	3	4	5
2.雙方在工廠或生產設備的整併	1	2	3	4	5
3.雙方在生產技術的整併	1	2	3	4	5
4.雙方在產品技術的整併	1	2	3	4	5
5.雙方在供應商或協力廠商的整併	1	2	3	4	5
6.雙方在行銷資源或資產的整併	1	2	3	4	5
7.雙方在營運或作業流程的一致化	1	2	3	4	5
8.雙方資訊系統的整合與協調	1	2	3	4	5
9.雙方策略規劃與控制系統的一致化	1	2	3	4	5
10.雙方財務流程與會計制度一致化	1	2	3	4	5
11.雙方管理控制系統的一致化	1	2	3	4	5
12.雙方組織結構的整合與協調	1	2	3	4	5
13.雙方管理人員相互輪調與融合	1	2	3	4	5
14.雙方建立共同的組織領導團隊	1	2	3	4	5
15.雙方發展出一致的企業文化	1	2	3	4	5
16.雙方形成一致的經營理念與價值觀	1	2	3	4	5
17.雙方建立一致性的組織認同	1	2	3	4	5
18.雙方財務資源(例如現金與有價證券)的整併	1	2	3	4	5
19.整體而言，雙方在各項系統、流程、及產品上的整併與一 化程度	1	2	3	4	5

## 第貳部分 併購經驗與能力

本部分在瞭解 貴公司過去進行併購的經驗及併後整合能力的發展，請就 貴公司真實的情況，針對下列問題進行回答：

1. 貴公司/ 貴集團旗下公司先前的併購經驗與本次併購案是否相似？

是  否

2. 貴公司是否已從先前的併購經驗，發展出可供遵循的併購後整合流程？請根據 貴公司目前真實的情況，就下列各題陳述，回答您同意的程度（1=非常不同意，5=非常同意）

非常不同意<--->非常同意

1.本公司根據過去的併購經驗，發展出併購後整合的標準流程。	1	2	3	4	5
2.本公司已將過去的併購經驗，發展成為併購後整合的作業規範或準則。	1	2	3	4	5
3.關於併購後如何整合，本公司已建立許多的作業手冊，可供依循。	1	2	3	4	5
4.根據先前併購經驗，本公司已發展一套併購後整合的參考範例或模式。	1	2	3	4	5

## 第參部分 公司基本資料

1. 請填入 貴公司之基本資料：

貴公司名稱為：\_\_\_\_\_，成立於西元\_\_\_\_\_年。

主要行業或產業為：\_\_\_\_\_。

去年(2011年)資本額約為：新台幣\_\_\_\_\_元。

去年(2011年)的營收約為：新台幣\_\_\_\_\_元。

去年(2011年)的員工人數約為：\_\_\_\_\_人。

2. 請問 您目前任職的部門為：\_\_\_\_\_；職稱為：\_\_\_\_\_。

本問卷到此結束，且郵資已付，請裝入回郵信封，儘速將問卷寄回，或直接将問卷傳真（FAX: 04-23594107）或 E-mail 給我們，謝謝您的熱心幫助！