

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

策略性組織關聯與產業網絡之研究 台灣產業董監事連結 類型之比較分析

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2416-H-002-042-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：國立臺灣大學國際企業學系暨研究所

計畫主持人：湯明哲

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 12 月 30 日

企業為降低環境之不確定性或對外界資源之依賴，往往運用包括併購、合資、契約合作以及連結董監事的策略，以引導組織績效的改善。在這些策略之中，董監事連結被視為是最具彈性也是最易實行的策略。本專案針對此策略性組織型態與產業網絡結構以及其對企業營運之績效的影響加以深入探討研究，以期能為相關理論的發展提供具體的實證支持。

本專案在回顧文獻的過程中，發現過去近四十年來，美國管理學界對於董監事連結的主題上已投入相當的努力，反觀國內相關研究卻極為罕見。綜觀之前的研究成果整理如後。(1)各學門對於董監事連結主題的看法觀點與研究結果並不一致：社會學與政治學多探討董監事連結行為形成的動機及其對整體社經法律環境的影響，而經濟學者則著重連結行為與產業及市場結構的關聯。就管理角度言，董監事連結行為的目的乃在於企業欲自環境中有效獲取資源與資訊以降低環境不確定性，進而提高組織經營績效；(2)財務機構在連結行中所扮演角色的重要性高：由於資金為企業經營不可或缺的重要資源，且在研究限制上為可觀察且易取得的資料，因此在各學門的研究中亦探討不同型態的財務聯結對企業績效的影響，本專案亦納入此部分進行研究；(3)國內研究極為少見，且樣本產業結構已劇烈改變：民國七十六年與八十三都有國內學者進行董監事連結的研究，唯前者以紡織、鋼鐵業為樣本，近二十年來電子業的崛起與主導，產業結構變化對於連結的目的與效應確有影響與改變；而後者僅以新銀行為研究樣本，樣本數不足，與國外研究亦難進行相互比較因此實有進行研究之必要；(4)變數的衡量需更加週延。

本專案計以三部分進行研究。第一部分即針對董監事連結行為進行描述與分析；第二部分則探討組織特性與董監事連結行為的關聯；第三部分則進行董監事連結行為對企業經營績效的影響。而研究樣本取材中華徵信所 2002 公布之前五百大公民營企業，乃考慮其企業規模的控制，以及其公布財務資料的透明度與公正性。資訊的取得與篩選乃透過(1)各樣本公司的公開說明書；(2)中華徵信所大型排名、經理人名錄等徵信資料和出版品；(3)財訊股市總覽中各樣本公司之董監事名冊；(4)台灣經濟新報資料庫 1999-2002 年度的經營績效資料。藉此多重資料的搜羅與整理，為考慮次級資料的齊全，本專案逕以 64 家¹具完整資料的企業做為研究樣本，同時透過迴歸模型進行分析，併研究發現整理如後。

第一部分為董監事連結行為進行描述與分析。本專案將次級資料進行初步分

¹ 本專案選取的樣本公司共計 64 家，其中 4 家屬航運業，3 家屬電信業，3 家屬汽車業，7 家屬傳統原料產業，餘 47 家屬高科技業，分隸電腦零組件、資訊通路、半導體與光電產業。

類與分析，結果如後所示：(1)董監事兼任所形成的聯結占研究樣本過半之強，兼任情形普遍，且兼任五家²以上之公司董監事超過 10%；(2)屬於集團之企業，較非集團企業擁有較多之董監事連結行為；(3)財務連結占總連結四分之一強，顯示資金此一關鍵資源的需求程度極高；(5)董監事規模與董監事連結及財務連結成顯著正相關，即董監事規模愈大，企業透過財務機構獲取資金來源的穩定性，因此建立財務連結的可能性愈高。

經迴歸模型之分析後，所得結果如後所示。第二部分為組織特性與董監事連結行為的關聯：(1)企業規模愈大，則該企業的董監事規模愈大；但與董監事連結並無顯著相關；(2)企業資本密集度愈高，或是企業對外資金需求愈大，則該企業之董監事連結度也就愈高；(3)續前述(2)的發現，企業資本密集度愈高，或是企業對外資金需求愈大，則該企業之財務董監事連結度也就愈高。

第三部分為董監事連結與組織績效之關聯性。迄今的研究顯示，對於董監事連結行為與組織績效間的關係尚未有一定論。本專案則發現：(1)董監事連結行為愈加地頻繁，非但無法提昇企業獲利情況，反而可能斷傷企業獲利能力；(2)台灣企業組織間所形成的董監事連結較符合管理控制理論的推論。由於企業組織之董監事連結關係大多建立自身之集團企業，故目的在於管控便利，而非關組織獲利。

綜合上述，本專案發現企業面對不確定的環境時，不確定性愈高，將導致決策亦產生高度不確定時，為要有效掌握環境的變動，降低不確定性，廠商將會採行競爭性的相互關聯或合作性的相互關聯策略。透過此競合的連結，可以廠商與外部組織的合作性連結程度提高或競爭性連結程度降低，進而降低廠商決策不確定性，同時可獲取諸如資金等關鍵之營運資源之挹注，此為增進績效的正面效果。然而，管理這些連結並非不具成本。連結有可能導致組織受環境波及之影響面擴大，亦會導致決策自主性下降，策略彈性空間變小。這兩種效果的交互作用後，由於後者的影響可能較大，亦即董監事連結形成企業的成本大於資源獲得的效益，便形成本專案所發現之結果—董監事連結行為與企業獲利力的負相關關係。

本專案的研究成果，實有助釐清董監事連結之成本與效益併成而生的現象，亦提供未來研究者或實務界對相關議題的注意。本專案亦建議將來的相關研究方向，應著重企業內部管理與外部管理的平衡、集團企業董監事連結現象的掌握、財務連結的重要性以及積極催生董監事資料庫的建立等。

² 依證期局所頒布之公司治理守則中，對董監事兼任規範僅針對「獨立董監事」提出五家之最多兼任數。