

集團子公司人力資源控制與績效關係 —集團管理控制型態之節制作用

DIVISIONAL HUMAN RESOURCE CONTROLS AND PERFORMANCE — THE MODERATING EFFECT OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS

蔡明田

成功大學企業管理系

廖曜生*

樹德科技大學企業管理系

Ming-Tien Tsai

Department of Business Administration

National Cheng Kung University

Yao-Sheng Liao

Department of Business Administration

Shu Te University

摘 要

集團企業的管理控制是影響績效的重要關鍵，而集團管理控制型態對子公司內部人力資源控制與經營績效關係的節制效果仍未見到相關的研究，因此本研究探討國內集團企業管理控制型態與子公司人力資源控制的交互作用對績效的影響，研究結果發現：當集團採用策略控制時，子公司使用行為控制可以降低離職率；使用產出控制則可以提高經營績效；但相反的，若使用輸入控制則提高了員工離職率。當集團採用財務控制時，子公司使用行為控制可以降低離職率。

關鍵詞：集團企業、管理控制型態、人力資源控制、經營績效。

*作者感謝兩位匿名評審所提供的許多使本文得以更為精進的寶貴意見

ABSTRACT

Focusing on business units in conglomerate, this study investigated the moderating effect of management control systems on the relationship between divisional human resource management (HRM) controls and performance. Empirical results indicate that when strategic control is adopted by the conglomerate, HRM based on behavior control is negatively related to turnover, HRM based on output control is positively related to performance, HRM based on input control is positively related to turnover. On the other hand, when financial control is adopted, HRM based on behavior control is negatively related to turnover.

Key words : conglomerate, management control systems, human resource management controls, performance

壹、緒 言

國內的企業雖然絕大多數屬於中小企業，但往往會在擴大營運範圍與規模的同時，逐漸發展成集團企業，為了確保整體經營目標的推展及競爭力的提升，集團母公司或總管理處必須對子公司採取適當的管理控制，而此管理控制型態必須與整體策略配合，才能取得競爭優勢與較佳的經營績效（Dent, 1990）。

策略人力資源管理是一種規畫性人力資源的運用與活動以達成組織目標的模式（Wright & McMahan, 1992）。不同的策略需要不同的行為來支持，因此也需要不同的人力資源控制來誘發並強化這些行為，人力資源控制也就成為組織能否維持競爭優勢的關鍵。然而人力資源控制的運用不僅與績效有關，也受到許多管理因素的影響（Snell & Youndt,

1995）。以集團企業而言，集團企業各子公司進行內部人力資源管理時，自不能免於受到來自集團的管理因素影響。

目前許多有關集團企業的研究多偏重在集團整體或集團與子公司之間的關係，集團對於子公司的管理控制型態對子公司內部管理的影響，則仍少有人提及，尤其與子公司內部人力資源控制及績效相關的研究，更是付之闕如。因此本研究將探討集團企業對於子公司的管理控制型態，與子公司內部人力資源控制的交互作用關係對績效所產生的影響。

基於以上的研究動機，本研究想要達成以下的目的：

1. 探討集團企業的管理控制型態與子公司行為控制的交互作用對績效的影響。
2. 探討集團企業的管理控制型態與子公司產出控制的交互作用對績效的影響。

3. 探討集團企業的管理控制型態與子公司輸入控制的交互作用對績效的影響。

貳、文獻探討與研究假設

一、集團企業

(一)集團企業的定義

集團企業本身是一個關係企業集合體的統稱，由於企業常以控股公司或相互投資之公司的型態出現，造成不同登記名稱的公司，彼此間關係密切，因此我國公司法第六章之一特別將關係企業做了完整的規定，公司法第 369 條之 1 定義關係企業為「獨立存在而相互間具有下列關係之企業：(1)有控制與從屬關係之公司；(2)相互投資之公司」。

由以上定義可以得知，控制與從屬關係是關係企業很重要的條件，所以公司法在第 369 條之 2 再針對控制與從屬關係做補充規定，認為控制與從屬關係的存在必須是公司掌握他公司超過半數的優勢表決權，或是公司直接或間接控制他公司之人事、財務或業務經營者。因此本研究對集團企業所下的定義為「由一群獨立存在而彼此有控制與從屬關係的關係企業所組成的企業體」。

(二)集團企業的形成

集團企業形成的方式多由集團母公司以多角化的企業成長策略而產生，Ramanujam and Varadarajan (1989) 將多角化定義為「企業經由內部事業發展

或收購的過程而進入新的經營領域，並引起行政結構、系統及其他管理程序的變革」。由以上的定義可知，企業進行多角化不僅在經營領域上改變，在組織結構上也有很大的變革，因此，集團企業內部組織結構與管理控制的關係，將因母公司不同的多角化策略而產生差異。有關多角化的策略，依照 Rumelt (1974) 的分類法，將多角程度由低而高可簡單分成單一產品多角化、主要產品多角化、相關多角化、無關多角化四類。

主要產品多角化的企業有非常密集的產品之間的聯結，這類的集團企業在運上必須盡量使生產的相關活動運作順暢 (Harrigan, 1983)，因此企業之間的關係非常密切。相關多角化的企業，其關係企業之間常有共同資訊的交流 (Hill, Hitt & Hoskisson, 1992)，而且可以使用相同的行銷通路、共用製造設備、以及分享技術資訊等，公司之間往來的密切程度僅次於主要產品多角化。無關多角化是多角化的程度最高者，這類企業彼此間幾乎沒有相關性，因此集團通常盡量給予公司較大的自主權而不干涉其經營策略，免得影響資金分配及績效控制的效率 (Hoskisson, 1987；Williamson, 1975)。

二、集團企業與管理控制

(一)集團企業的組織結構

集團企業以不同的策略來進行多角化，組織結構也因多角化的進行而逐漸變得龐大而複雜，此時管理控制型態的配合就顯得刻不容緩。Chandler (1962) 認為企業進行多角化應採用多部門結構。國內企業在進行多角化時多以集團

企業的形態存在，因此多部門結構已在台灣的集團企業徹底的實行運作。Williamson (1975) 認為多部門結構可以解決單一部門結構在組織成長變大之後可能產生的失控情況，使得多角化策略得以順利進行，然而，為了實現多角化策略可得的經濟利益，除了多部門結構之外，也必須有管理控制型態的配合 (Hill & Hoskisson, 1987)。由此可見，集團對於子公司的管理控制型態是能否實現多角化利益的重要關鍵。

(二)管理控制

在組織內部，控制型態是用來確保組織成員朝向組織目標努力的機制 (Olsen, 1978)。在集團企業龐大而複雜的多部門結構，管理控制型態更須與企業策略一致，才能有效地實現集團企業多角化的整體利益 (Baysinger & Hoskisson, 1989 ; Goold, Campbell & Alexander, 1994)。有關控制的定義，Tannenbaum (1968) 認為控制是一個個體 (一群人或組織) 決定或企圖影響其他人、群體或組織的行為的過程。

在大型企業內部，特別是在多角化經營的企業主要使用兩種管理控制，分別是策略控制與財務控制兩種 (Baysinger & Hoskisson, 1989 ; Hoskisson & Hitt, 1988)，策略控制使用長期以及與策略性相關的標準來衡量事業層經理人的績效，是以長期策略目標相關連的非財務績效指標來控制績效 (Goold & Quinn, 1990)，因此在執行上，須規範並衡量各事業部目前及未來所從事的營運活動 (Rowe & Wright, 1997)；相較於策略控制，財務控制則純粹是以客觀的財務績效作為評估經營績效的標準，高層經理人為每一事業部訂

定財務目標並衡量事業部經理人達成目標的程度。

針對集團企業的管理控制型態，大部分的主張認為財務控制可以使高度多角化的企業獲致較佳的績效，策略控制則可使低度多角化的企業有較佳的獲利 (Baysinger & Hoskisson, 1989 ; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992)。國內相關的研究卻發現管理控制型態對集團多角化的績效沒有影響 (陳驪夫, 1993)。以上研究結果的不一致其中的差異值得探討，然而這些研究的共通點是都忽略了集團各子公司內部的管理因素及其對績效的影響。

三、管理控制、人力資源控制與績效

策略控制與財務控制兩種管理控制型態對於集團子公司內部的管理活動有不同程度的影響，Hoskisson and Hitt, (1994) 將策略控制與財務控制兩者做比較，認為將採行策略控制的企業，企業及事業部經理人對營運了解較深入且溝通頻繁，對部門經理人的績效評估採公開而主觀的方法，因此，事業部有較長期觀點，願意承擔風險及投資在研發、及員工發展與訓練上；反觀採行財務控制的企業，企業及事業部經理人對營運的了解較少且注重短期的效益，部門間處於競爭情形，績效評估採短期績效指標，因此，事業部會減少研發、及員工訓練上的支出。

針對集團管理控制型態對子公司內部可能產生的影響，本研究將焦點放在對人力資源管理的影響上。策略人力資源管理是一種以規畫性人力資源的運用與活動來達成組織目標的模式 (Wright

& McMahan, 1992)。不同的策略需要不同的人力資源控制來誘發並強化這些行為，人力資源控制也就成為組織能否維持競爭優勢的關鍵。本研究採用 Snell and Youndt (1995) 所提出的行為控制、產出控制、以及輸入控制三種人力資源控制進行討論。

(一)行為控制與績效

行為控制 (Snell & Youndt, 1995) 是「標準化的權責及由上而下的工作流程與方法的監督，員工須為自己的行為負責而不是結果，績效評估是由主管對其行為的觀察，回饋則做為修正的工具」。由此定義可知，行為控制架構了整個工作流程 (Ouchi, 1977)，為了確定員工能夠遵守這些流程，主管必須時常監控員工的動作 (Ouchi, 1977；Ouchi & Maguire, 1975)。因此，行為監督是行為控制的重點，雖然因此可使員工直接表現企業所期望的行為，但另一方面卻須要較龐大的管理成本。

當集團對子公司採行財務控制時，子公司經理人為了滿足短期財務指標的要求，不願在無關的管理項目上有過多的投資 (Hoskisson & Hitt, 1994)，因此人力資源上的支出將遭到縮減，客觀條件上不利行為控制的採行。另外一方面，當採行策略控制時，子公司經理人有較長期觀點願意在人力資源管理上投資 (Hoskisson & Hitt, 1994)，公司內部增設許多創新設備使得部門經理人能夠獲得更多相關資訊 (Rowe & Wright, 1997)，因此可以減輕監督所需的管理成本，而且經理人對於組織的了解越多，也越傾向使用行為控制 (Snell, 1992)。

行為控制本身對於績效有正向的影響 (Harrington, 1987；Schonberger, 1986)，但這個影響關係的成立仍受其他因素的干擾 (Snell & Youndt, 1995)。若考慮集團的管理控制為干擾的變數，由以上的探討可知，集團企業採行策略控制時，子公司內部條件將有利於採用行為控制，而管理控制的配合可使企業取得競爭優勢及較佳績效 (Dent, 1990)。因此，本研究提出以下假設：

假設 1：當集團對子公司採用策略控制，子公司使用行為控制能得到較佳績效。

(二)產出控制與績效

產出控制 (Snell & Youndt, 1995) 的定義為「共同的設定績效目標，員工的績效評估是以其達成的工作結果為準，財務性的報酬與績效表現相連結」。由以上的定義可知，產出控制重視員工的工作成果，在過程中讓員工選擇達成工作目標方法，將報酬將與績效結果連結。由於產出控制只設定績效目標而不規範執行方法，員工可選擇對自己最有利的方式去達成績效目標。

當集團對於子公司採行財務控制時，成本低、風險低、以及短期效益明顯便成為子公司經理人首要的考量因素 (Hoskisson & Hitt, 1994)，產出控制便成為最符合經理人期望的控制方式，Ouchi & Maguire (1975) 研究發現，事業經理人部受到來自上級的財務控制時，會對部屬採用產出控制。另外一方面，當集團對子公司進行策略控制時，子公司經理人受到集團較多的了解與支持，因此可依據企業的策略需求選擇適合的人力

資源控制方法，產出控制也是可以採用的方法之一。

產出控制對績效的直接影響，有研究顯示為正向 (Lorsch & Allen, 1973 ; Pitts, 1976) 也有的認為不具相關 (Snell & Youndt, 1995)。在考慮集團管理控制的干擾變數之後，由以上的探討可知，集團對子公司不論採行策略控制或財務控制，產出控制都是子公司內部適合的人力資源控制方法。因此，本研究提出以下假設：

假設 2a：當集團對子公司採用策略控制，子公司使用產出控制能得到較佳績效。

假設 2b：當集團對子公司採用財務控制，子公司使用產出控制能得到較佳績效。

(三)輸入控制與績效

輸入控制 (Snell & Youndt, 1995) 係「嚴格的甄選與訓練促使員工社會化，以確保員工有基本的技能並了解企業內部的價值與目標，使員工的表現符合企業的利益」。由定義可知，甄選與訓練是輸入控制的重點，企業在這部分人力資源上的投資，為的無非是對於未來員工表現上的期望，因此必須在先前有足夠的投資，而期待的是未來可能得到的利益。

當集團對子公司採行財務控制時，成本與效益的考量使得無關的支出遭到縮減，與短期利益無關的甄選訓練勢必無法獲得支持，如此將使得輸入控制顯得窒礙難行，不利於子公司內部採用。但當集團採行策略控制時，則能使甄選

訓練的先期投資得到較大的支持，而企業也能以長期的觀點等待輸入控制未來可得的效益。

輸入控制對績效的影響可能為正向 (Dimmick and Murray, 1978 ; Zajack, 1990 ; Russel, Terborg and Powers, 1985)，也可能不顯著 (Snell & Youndt, 1995)。其關係仍受干擾變數的影響，然而由以上的探討可知，當集團採行策略控制時，有利於子公司內部使用輸入控制。因此，本研究提出以下假設：

假設 3：當集團對子公司採用策略控制，子公司使用輸入控制能得到較佳績效。

參、研究方法

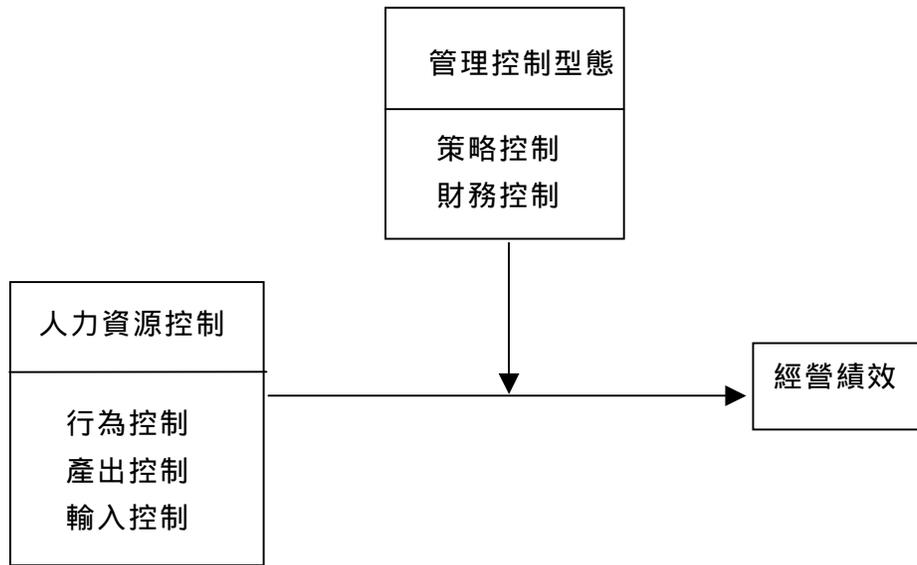
本研究旨在探討集團管理控制型態與子公司人力資源控制對績效的影響。本節首先依據研究主題及研究假設，提出本研究的研究架構，其次說明研究問卷的設計、以及受訪產業的選擇及抽樣方式，最後論述本研究的分析方法。

一、研究架構

本研究之研究架構詳見圖一所示。集團子公司的人力資源控制對經營績效的影響，受到集團管理控制的干擾變數的節制作用。

二、問卷設計與信度分析

(一)管理控制型態量表



圖一 研究架構

此部分採用 Hitt, Hoskisson, Johnson and Moesel (1996)所使用的策略控制與財務控制量表,策略控制的部分設計成 4 題,財務控制部分有 3 題,衡量事業部受到總管理處策略控制及財務控制的程度,以李克特 7 點量表量測。以 Cronbach's Alpha 值檢驗量表信度,策略控制與財務控制各為 0.84 與 0.51,皆高於最低信度標準 0.5 (Nunnally, 1967),因此量表之效度信度良好。

(二)人力資源控制量表

此量表乃修改 Snell & Youndt (1995)所設計的人力資源量表而成,共分為行為控制 6 題,產出控制 12 題,輸入控制 7 題,以李克特 7 點量表量測。以 Cronbach's Alpha 值檢驗量表信度,行為控制、產出控制與輸入控制分別為

0.62、0.81、以及 0.86,因此量表之效度信度良好。

(三)績效量表

在探討企業績效時很難以單一構面來衡量,而須要有多重構面來了解整體表現 (Ford and Schellenberg, 1982),而離職率常被用來量測人力資源管理的成果 (Arthur, 1994; Huselid, 1995),因此本研究採用 2 項績效指標來量測子公司的管理績效。(1) 經營績效量表:此部分採用 Govindarajan & Fisher (1990)所設計的量表,請受訪者分別針對 10 項績效指標,回答 2 個問項,第一個問項為公司績效與集團所要求目標的差異程度,第二個問項為集團的重視程度,2 個問項皆以李克特 7 點量表量測,其中集團重視程度為權重。2 個問項相乘得出

表一 研究樣本基本資料

項目	家數	百分比	項目	家數	百分比
組 400 人以下	50	63.8	成 10 年以下	25	31.0
織 401-800 人	11	13.8	立 11-20 年	20	25.9
規 801-1200 人	3	3.4	歷 21-30 年	22	27.6
模 1201 人以上	15	19	史 31 年以上	12	15.5
產 製造業	53	67.2			
業 服務業	26	32.8			
別					

加權之經營績效結果。(2) 離職率: 以公司內全職員工最近 1 年內的離職率來計算。

(四)控制變數

由於經營績效受到組織規模、環境不確定性、以及多角化程度的影響, 因此本研究以此三個變數為控制變數。(1) 組織規模: 此部分為公司內全職員工的數目。(2) 環境不確定性的部分採用 Raymond, Pare & Bergeron (1995) 的環境不確定性量表, 共有 4 個問項, 以李克特 7 點量表量測。Cronbach's Alpha 值為 0.77。(3) 多角化程度: 此部分採用 Michel and Hambrick (1992) 參照 Rumelt (1974) 所用的分類方法, 將多角化分成無關多角化、相關多角化、主要產品多角化、以及單一產品多角化 4 類, 由各集團企業母公司勾選。

三、抽樣設計與樣本特性

本研究的主題為探討集團企業, 因此受訪對象以國內的集團企業為主, 樣本資料來源為中華徵信所出版的「1999/1998 台灣地區集團企業研究」,

從資料中了解各集團企業的發展情況, 為了確定控制與從屬關係的存在, 樣本選取標準為集團母公司在子公司的股權狀況為: (1) 獨資或 (2) 合資但母公司與集團其他子公司在該子公司的股份合計占合資股東中最大者。

由於本研究涉及集團管理控制型態、子公司內部人力資源控制、以及經營績效的關係, 因此受訪對象以公司總經理或管理部經理為主, 針對符合本研究選取標準的集團企業之各子公司, 先以電話探詢受訪意願並確定受訪名單後, 共寄出 332 份問卷, 回收問卷 86 份, 扣除填答不全的回卷, 實得 79 份有效問卷。有效樣本基本資料詳見表一。

四、分析方法

回收問卷資料以 SAS 套裝軟體進行描述性統計分析及層級節制迴歸分析來分析交互作用影響。

肆、研究結果

表二 研究變項的平均值、標準差及相關性分析

研究變項	平均值 (標準差)	相關係數								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.組織規模	460.28(650)									
2.環境因素	15.95(2.97)	0.11								
3.多角化	2.42(1.23)	0.26	0.04							
4.行為控制	4.08(0.51)	-0.01	-0.31	0.13						
5.產出控制	5.13(0.49)	-0.05	0.19	-0.25	-0.20					
6.輸入控制	5.49(0.83)	-0.11	0.12	0.04	-0.26	0.30				
7.策略控制	13.77(4.59)	0.14	0.04	-0.04	0.07	-0.01	0.26			
8.財務控制	10.69(1.93)	-0.21	-0.23	-0.17	-0.19	0.06	-0.07	-0.28		
9.財務績效	22.84(5.10)	0.25	0.06	0.19	-0.02	0.06	0.27	0.26	-0.17	
10.離職率	0.08(0.09)	-0.09	0.28	-0.01	-0.04	0.08	0.03	-0.33	0.12	-0.26

係數的絕對值大於 0.22 者, $p < 0.05$

表三 行為控制、管理控制對績效的節制迴歸分析(N=79)

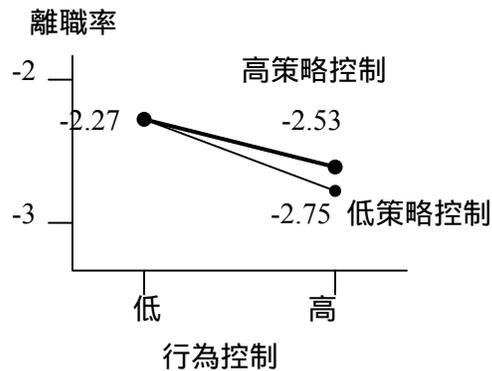
依變項	經營績效			離職率		
	程式 1	程式 2	程式 3	程式 1	程式 2	程式 3
截距項	18.92***	21.62*	-17.33	-0.06	-0.36*	2.56***
組織規模	0.08+	0.06	0.07	-0.08	-0.02	0.04
環境不確定性	0.13	0.05	-0.02	0.01**	0.01***	0.01***
多角化程度	0.59	0.66	0.54	-0.04	-0.02	-0.03
行為控制 (B)		-0.85	8.11		0.05*	-0.64***
策略控制 (SC)		0.25*	-0.55		-0.06**	-0.07**
財務控制 (FC)		-0.14	4.49		0.01+	-0.18***
B × SC			0.19			0.02**
B × FC			-1.05			0.04***
R-square	0.09	0.14	0.18	0.10	0.28	0.42
F	2.41+	2.06+	1.96	2.82*	4.68***	6.46***
ΔR-square		0.05	0.04		0.18	0.14
F change		1.39	1.71		6.00**	8.45**

+ $p < 0.10$, * $P < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

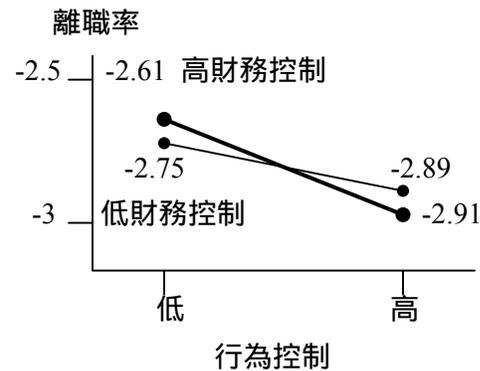
表二為本研究主要研究變項的平均值、標準差及相關性分析結果。由表 2 可知, 組織規模與財務績效有正相關($\gamma = 0.25$, $p < 0.05$), 即組織規模越大財務績效也越好。環境的不確定性則與離職率有正相關

($\gamma = 0.28$, $p < 0.01$), 當企業的經營環境不確定程度越高, 員工也越難留住。

一、行為控制、管理控制與績效的關係



圖二 行為控制、策略控制與離職率



圖三 行為控制、財務控制與離職率

本研究以節制迴歸分析探討行為控制與管理控制型態的交互作用對績效的影響。節制迴歸分析結果詳見表三。

如表三所示，在經營績效方面，方程式 1 先導入組織規模、環境因素以及多角化程度，以了解外生變數對迴歸結果的影響。方程式 2 則檢定策略控制、財務控制與行為控制對績效的影響，發現策略控制對績效有顯著的正向影響 ($b=0.25, t=2.01, p < 0.05$)。方程式 3 檢定行為控制與管理控制 (策略控制與財務控制) 交互作用的影響，結果並不顯著。

就離職率而言，重覆上述的操作程序，方程式 1 導入組織規模、環境因素以及多角化程度。在方程式 2，行為控制與管理控制的加入對於離職率有顯著的影響 ($\Delta R\text{-square}=0.18, F \text{ change}=6.00, p < 0.01$)，行為控制對於離職率有直接的正向影響 ($b=0.05, t=2.17, p < 0.05$)，而策略控制對離職率則有直接的負向影響

($b=-0.06, t=3.12, p < 0.01$)。方程式 3 檢定交互作用，交互作用的結果對離職率有顯著影響 ($\Delta R\text{-square}=0.14, F \text{ change}=8.45, p < 0.01$)。

為了進一步驗證行為控制與管理控制型態的交互作用關係，本研究將分別就離職率的方程式 3 中的迴歸式進行分析，探討行為控制、管理控制、以及這兩者間交互作用對離職率的影響。在算出 4 個預測值之後於座標圖上畫出關係圖 (Stone and Hollenbeck, 1984, 1989)，行為控制與策略控制交互作用、以及行為控制與財務控制交互作用的結果，分別詳見圖二與圖三。

如圖二所示，最高點出現在集團採高度 (以平均值加上一個標準差) 或低度策略控制 (以平均值減去一個標準差) 且子公司採低度行為控制 (以平均值減去一個標準差) 的時候，此時子公司的離職率最高 (預測值=-2.27)；然而最低點出現在集團採用低度策略控制，子公司採

用高度行為控制時 (預測值=-2.75)。由圖二離職率呈現負數的結果可知，策略控制與行為控制的交互作用的確產生了降低離職率的效果。若子公司採用高度行為控制時，不論集團採用高度或低度策略控制，都能使離職率降低，顯示行為控制的使用，可以幫助公司有效的降低離職率。

如圖三所示，最高點出現在集團採高度財務控制且子公司採低度行為控制的時候，此時子公司的離職率最高 (預測值=-2.61)；，然而最低點出現在集團採用高度財務控制，子公司採用高度行為控制時 (預測值=-2.91)。由圖二的分析結果可以進一步發現，若集團採用高度財務控制時，子公司採用行為控制對離職率的影響較集團採用低度財務控制時大，而行為控制的使用，對於離職率的降低有正面的幫助。由圖三離職率呈現負數的結果可知，財務控制與行為控制的交互作用產生了降低離職率的效果。

整體而言，研究結果發現策略控制對於經營績效有正向的影響，對於離職率則有使其降低的負向影響；行為控制對於離職率有正向影響。行為控制與管理控制交互作用的結果，在經營績效方面沒有顯著影響；但在離職率方面，不論集團採用的是策略控制或財務控制，子公司使用行為控制皆對離職率有降低的效果。因此假設 1 獲得本研究結果部分支持。

二、產出控制、管理控制與績效的關係

本研究以節制迴歸分析分別探討產出控制與管理控制的交互作用對績效的影響。節制迴歸分析結果詳見表四。

由表四所示，就經營績效而言，方程式 1 導入組織規模、環境因素與多角化程度，方程式 2 檢定策略控制、財務控制與產出控制對績效的影響，發現策略控制有正向影響 ($b = 0.26, t=2.05, p < 0.05$)。方程式 3 加入交互作用的效果後對於經營績效有顯著影響 ($\Delta R\text{-square}=0.15, F \text{ change}=7.50, p<0.01$)，，發現產出控制與策略控制的交互作用對經營績效有顯著影響 ($b = -1.77, p < 0.001$)。在離職率方面，重覆上述分析步驟的結果，方程式 2 顯示策略控制對離職率有使其降低的負向影響 ($b=-0.07, t=-3.06, p<0.01$)，方程式 3 的交互作用則無顯著影響。

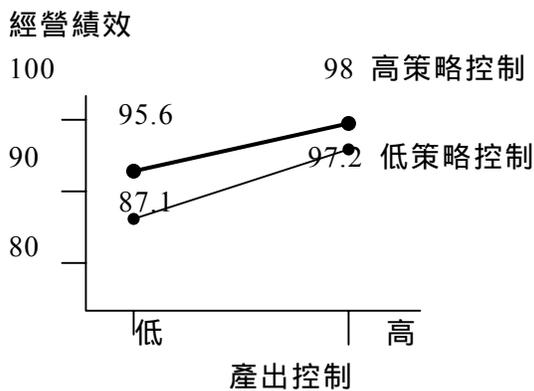
進一步驗證產出控制與策略控制交互作用對經營績效的關係，方程式 3 的分析結果如圖四所示。最高點在集團採用高度策略控制與子公司採用高度產出控制的時候 (預測值=98)，最低點則在集團採用低度策略控制與子公司採用低度產出控制的時候 (預測值=87.1)。由圖四可以進一步發現，不論集團使用策略控制的程度高低為何，子公司使用高度的產出控制均能有較佳的經營績效，反之，使用產出控制的程度越低，則對經營績效有負面影響。

整體而言，產出控制本身並不直接對於經營績效或離職率有明顯的直接效果，此結果也獲得其他研究的支持 (Snell & Youndt, 1995)。但與策略控制同時交互使用之後，在集團採用策略控制的情形下，產出控制的使用程度越高，

表四 產出控制、管理控制對績效的節制迴歸分析(N=79)

依變項	經營績效			離職率		
	程式 1	程式 2	程式 3	程式 1	程式 2	程式 3
截距項	18.92***	10.05	-65.78	-0.06	-0.02	-0.22
組織規模		0.06	0.01+	-0.08	-0.01	-0.01
環境不確定性	0.08+	0.07	-0.10	0.01**	0.01**	0.01**
多角化程度	0.13	0.76	0.33	-0.04	-0.01	-0.05
產出控制 (O)	0.59	1.27	17.13*		-0.02	0.04
策略控制 (SC)		0.26*	4.56***		-0.07**	0.02
財務控制 (FC)		-0.04	2.61		0.04	-0.05
O × SC			-0.85***			-0.05
O × FC			-0.54			0.01
R-square	0.09	0.15	0.30	0.10	0.23	0.26
F	2.41+	2.22*	3.80***	2.82*	3.67**	3.06**
ΔR-square		0.06	0.15		0.13	0.03
F change		1.69	7.50**		4.05*	1.42

+p<0.10, *P<0.05, **p<0.01, ***p<0.001



圖四 產出控制、策略控制與績效

則有明顯增加經營績效的結果。因此假設 2a 獲得本研究結果部分支持；而假設 2b 則不獲支持。

三、輸入控制、管理控制與績效的關係

本研究以節制迴歸分析探討輸入控制與管理控制型態的交互作用對績效的影響。節制迴歸分析結果詳見表五。

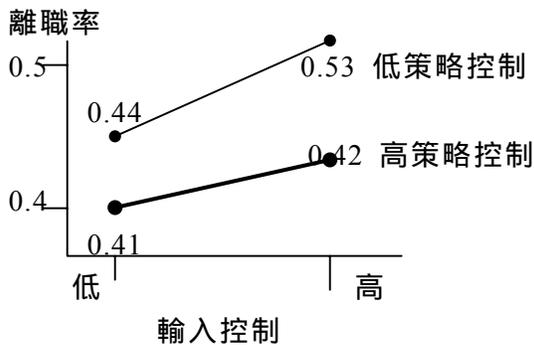
由表五所示，在經營績效方面，由方程式 2 可以看出輸入控制對經營績效有顯著的正向影響 ($b=1.32$, $t=1.77$, $p<0.1$)。方程式 3 檢定交互作用，整體的結果則不顯著。另外對於離職率的關係，由方程式 3 可以得知，輸入控制與管理控制的交互作用對離職率有顯著影響 ($\Delta R\text{-square}=0.05$, $F\text{ change}=2.43$, $p<0.1$)。

探討輸入控制與策略控制交互作用的關係對離職率的關係，方程式 3 的分析結果如圖五所示。最高點在集團採用低度策略控制與子公司採用高度輸入控制的時候 (預測值=0.53)，最低點則在集

表五 輸入控制、管理控制對績效的節制迴歸分析(N=79)

依變項	經營績效			離職率		
	程式 1	程式 2	程式 3	程式 1	程式 2	程式 3
截距項	18.92***	11.08+	-20.18	-0.06	-0.04	-0.64
組織規模		0.08+	0.07+	-0.08	-0.03	-0.05
環境不確定性	0.08+	0.04	0.02	0.01**	0.01**	0.01**
多角化程度	0.13	0.54	0.56	-0.04	-0.08	-0.04
輸入控制 (I)	0.59	1.32+	6.97		0.01	0.11+
策略控制 (SC)		0.20	1.53+		-0.06**	0.02+
財務控制 (FC)		-0.05	1.48		0.04	0.03
I × SC			-0.25+			-0.05*
I × FC			-0.26			-0.04
R-square	0.09	0.18	0.21	0.10	0.23	0.28
F	2.41+	2.59*	2.37*	2.82*	3.67**	3.49**
ΔR-square		0.09	0.03		0.13	0.05
F change		2.63	1.33		4.05*	2.43+

+p<0.10, *P<0.05, **p<0.01, ***p<0.001



圖五 輸入控制、策略控制與離職率

團採用高度策略控制與子公司採用低度輸入控制的時候 (預測值=0.41)。由圖五可以進一步得知，不論集團採用高或低度的策略控制，子公司輸入控制的使用程度越高，離職率也隨著逐漸增加。

整體而言，輸入控制對於經營績效有直接的正向影響，此結果與大部分的

研究結果相同 (Dimmick and Murray, 1978 ; Zajack,1990 ; Russel, Terborg and Powers, 1985)，然而對於離職率則無直接效果。考慮與策略控制同時交互使用之後，在經營績效方面結果並不顯著；但在離職率方面，輸入控制的使用對於離職率產生了提高的效果。由此可見，在集團採用策略控制的情況下，子公司越強調輸入控制，將使員工的離職率提高。因此假設 3 不獲本研究結果支持。

伍、討論

本研究旨在探討集團採用策略控制或財務控制的情形下，子公司使用行為

控制、產出控制、以及輸入控制三種人力資源控制對於績效所造成的影響，研究結果可分別就這三種分別加以探討。

一、行為控制

許多的研究發現行為控制對於績效有正向影響 (Harrington, 1987 ; Schonberger, 1986)，因為行為控制可以使員工在第一時間就把事情做對，然而行為控制對績效的影響也受其他因素的干擾，例如主管對工作流程中前後因果關係的了解程度 (Snell & Youndt, 1995)。本研究結果則發現行為控制本身對經營績效並無顯著影響，但卻可能使得離職率增加，然而其中對於離職率的影響尚須考慮集團管理控制的這項干擾因素，加入這個因素之後將使得行為控制對於離職率的影響有不同的結果。

子公司採用行為控制，對員工作業流程做嚴密的規範監督，這種型態的人力資源控制提高了員工的離職率，以往的研究顯示，影響離職率的因素包括了工作滿足 (王美雀，1992；張文奇，1998，廖圓滿，1998)、組織氣候 (王美雀，1992；廖圓滿，1998)、以及工作壓力 (廖圓滿，1998)，行為控制對離職率所產生的正向直接效果，原因可能與以上的因素有關。現今企業大都強調人性化的管理，可能因此讓員工對於來自上級主管過多的藉入干預有不良的反應，造成在員工在知覺的工作滿足與組織氣候的負面影響，同時也在心理上覺得工作壓力增加所致。

當集團對子公司使用策略控制或財務控制做來進行管理控制時，由於整體

集團企業有其經營目標，子公司自無法置身於外，此時行為控制的使用卻能使子公司員工的工作行為表現直接合乎企業整體的需求，讓員工清楚自身應該扮演的角色及執行的任務，可以因為在第一時間就把事情做對而減少表現失當所造成的挫折感並累積成就感，因此反而對於離職率有降低的效果。

二、產出控制

由本研究結果發現，就產出控制本身而言，子公司的產出控制並不會對績效有顯著影響，這點與以往的研究相同 (Snell and Youndt, 1995)，但也有許多研究對這點有不同的看法，認為產出控制對企業經營績效有正向影響 (Lorsch and Allen, 1973 ; Pitts, 1976)。本研究在進一步考慮集團管理控制的干擾變項之後，發現產出控制使用程度的高低，會對績效有不同的影響，當集團使用策略控制時，子公司越強調產出控制，則經營績效越佳。

產出控制主要精神在於設定績效目標並將報酬與績效連結，員工知道自己在企業內應完成的工作目標，也能夠因為完成目標而獲得激勵。當集團對子公司採用策略控制時，子公司能將企業未來的目標設定給員工做為自己的工作目標，並以此做為對員工績效評估的標準，因此只要目標明確並獎酬清楚，為了獲得較佳的報酬，員工自然能盡最大的努力完成工作，公司的經營績效便能因此而提昇。

三、輸入控制

本研究結果發現輸入控制對經營績效有正向的影響，有研究也發現相同的結果（Dimmick and Murray, 1978；Zajack, 1990；Russel, Terborg and Powers, 1985）。但有研究認為關係不顯著（Snell and Youndt, 1995）。另外也有研究認為輸入控制對於績效有正向影響，而輸入控制的效果在無法使用行為控制及產出控制時可以達到最大（Ouchi, 1979；Eisengart, 1985）。尤其是在工作流程富有彈性或以知識為主的企業中，輸入控制與績效的關係更為明顯（Nonaka, 1991；Senge, 1993）。

進一步探討策略控制的干擾變項之後，輸入控制與策略控制的交互作用對經營績效沒有影響，但卻對離職率有顯著影響，當集團使用策略控制時，子公司的輸入控制使得員工的離職率提高。輸入控制的重點在員工的甄選、訓練、以及社會化，此種子公司內的人力資源控制無法有效的讓員工清楚在企業內應該扮演的角色，角色的模糊無助於完成企業目標，也使得員工無所適從，因而可能降低了員工的工作滿足，如此可能是提高離職率的主因。

陸、結論與管理上的涵義

一、結論

本研究探討管理控制、人力資源控制對績效的影響，就直接效果而言，單就集團管理控制方面，集團使用策略控制可以得到較佳的績效，財務控制則沒

有較顯著的影響；另外在子公司人力資源控制方面，行為控制會增加離職率，輸入控制對經營績效有提昇的效果，產出控制則無明顯影響。

在考慮管理控制與人力資源控制的交互作用之後發現，當子公司採用行為控制時，不論集團使用策略控制或財務控制，員工的離職率均會降低；當子公司使用產出控制，集團若採用策略控制，能得到較佳的經營績效；最後子公司使用輸入控制，集團若採用策略控制，員工離職率則會升高。

二、管理上的涵義

集團企業內子公司與總部或母公司之間存在有或多或少的依存關係，集團企業子公司內部的人力資源管理自不能無視於集團的管理控制方式，集團對於子公司的管理控制有策略控制和財務控制兩種，子公司在進行內部人力資源管理時，應該衡量彼此間的互動關係來加以調整。

當集團對子公司使用策略控制時，子公司有較大的彈性選擇人力資源控制的型式，此時可以使用行為控制來降低員工的離職率，行為控制雖然須要花費較大的監督成本，但卻可以讓員工在第一時間把事做對，相對減少了嘗試錯誤所消耗的時間成本，也避免員工產生過多的挫折感；除了行為控制之外，產出控制也是一個不錯的選擇，由於產出控制有明確的績效標準及相對的激勵，員工可以了解自己所應達成的目標，只要公司將企業目標轉化成員工個人目標，並給予適當的激勵，讓員工將本身的能

力完全發揮，企業自然可以得到極佳的績效；最後在集團使用策略控制的情況下，較不鼓勵子公司採用的是輸入控制，除非是在行為控制與產出控制都難以使用的情形下，因此在集團採用策略控制的情況下，輸入控制會提高員工離職率，離職率升高的結果會影響組織內部的士氣，長期而言，將對經營績效產生不利的影響。

當集團對子公司使用財務控制時，對子公司的人力資源控制而言，最佳的選擇是行為控制，以行為控制讓員工明確的知道該做什麼事及如何去做，可以達到降低離職率的效果。

參考文獻

一、中文部份

1. 王美雀，(1992)，「組織氣候、工作滿足與離職傾向關係之研究--X 公司服務站人員為例」，大同工學院事業經營所碩士論文。
2. 張文奇，(1998)，「國立彰化師範大學特殊教育學系畢業生離職傾向之調查研究」，彰化師範大學特教系碩士論文。
3. 陳驪夫，(1993)，「台灣地區集團企業對關係事業控制與激勵的研究」，政治大學企管研究所碩士論文。
4. 廖圓滿，(1998)，「基層地政與稅務人員離職傾向相關因素之探討—以苗栗縣為例」，東海大學公共行政所碩士

論文。

二、英文部份

1. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37(3), 670-687.
2. Baysinger, B. & Hoskisson, R. E. (1989). Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms. Academy of Management Journal, 32, 310-332.
3. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. Accounting, Organizations and Society, 3-24.
5. Ford, J. D and Schellenger, D. A. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. Academy of Management Review, 2, 49-58.
6. Goold, M., Campbell, A. & Alexander, M. (1994). Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. Wiley, New York.
7. Goold, M. & Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. Strategic Management Journal, 43-57.
8. Govindarajan, V. and Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. Academy of Management

- ent Journal, 33(2), 259-285.
9. Harrigan, K. R. (1983). Strategies for Vertical Integration. Lexington, MA: Lexington Books.
 10. Harrigan, K. R. (1987). The Improvement Process: How America's Leading Companies Improve Quality. New York: Free Press.
 11. Hill, C. W. L., Hitt, M. A. & Hoskisson, R. E. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. Organization Science, 3(4), 501-521.
 12. Hill, C. W. L. & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm. Academy of Management Review, 12, 331-341.
 13. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. and Moesel, D. D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. Academy of Management Journal, 39(5), 1084-1119.
 14. Hoskisson, R. E., (1987). Multidivisional structure and performance : The contingency of diversification strategy. Academy of Management Journal, 30, 625 - 644 .
 15. Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. Strategic Management Journal, 9, 605-621.
 16. Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. (1994). Downscoping: Taming the diversified firm, Oxford University Press, New York.
 17. Hudelid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.
 18. Lorch, J. W. & Allen, A. (1973). Managing Diversity and Interdependence : An Organizational Study of Multidimensional Firms. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
 19. Nunnally, J. C. (1967). Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill.
 20. Olsen, M. E. (1978). The Process of Social Organization. Holt, Rinehart & Winston, Chicago, IL.
 21. Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. Administrative Science Quarterly, 20, 95-113.
 22. Ouchi, W. G. & Maguire, M. A. (1975). Organization control: Two functions. Administrative Science Quarterly, 20, 559-569.
 23. Pitts, R. A. (1976). Diversification strategy and organizational policies of large diversified firms. Journal of Economics and Business, 28(3), 181-188.
 24. Ramanujam, V. & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate

- diversification: A synthesis. Strategic Management Journal, 10, 523-551.
25. Raymond, L., Pare, G. & Bergeron, F. (1995). Matching information technology and organizational structure: An empirical study with implications for performance. European Journal of Information Systems, 4, 3-16.
26. Rowe, W. G. & Wright, P. M. (1997). Related and unrelated diversification and their effect on human resource management controls. Strategic Management Journal, 18(4), 329-338.
27. Rumelt, R. P. (1974). Strategy, Structure, and Economic Performance. Boston, MA: Harvard Business School Press
28. Schonberger, R. J. (1986). World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied. New York: Free Press.
29. Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediation effect of administrative information. Academy of Management Journal, 35(2), 292-327.
30. Snell, S. A & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. Journal of Management, 21(4), 711-737.
31. Stone, E. F. & Hollenbeck, J. R. (1984). Some issues associated with moderated regression. Organizational Behavior and Human Performance, 34, 195-213.
32. Stone, E. F. & Hollenbeck, J. R. (1984). Clarifying some controversial issues surrounding procedures for detecting moderator variables: Empirical evidence and related matters. Journal of Applied Psychology, 74, 3-10.
33. Tannenbaum, A. S. (1968). The Social Psychology of Work Organization. Brookscote, Belmont, CA, 1968.
34. Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York: Free Press
35. Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.

2000年11月01日收稿

2000年11月15日初審

2001年01月12日接受