

## 一、導論

本研究整合併購策略、組織結構、組織文化等研究構面，加以探討彼此之間的關聯性，期能透過此研究以補文獻之不足，並提供實務建議給管理者參考。本研究的主要目的如下：

- 一、探討「併購策略」對「組織結構」、「組織文化」之影響。
- 二、探討不同「組織策略」對「併購績效」之影響。

## 二、研究架構

本研究經由文獻探討並配合研究目的提出研究架構，主要探討併購策略對組織結構及組織文化的影響，以及併購策略對併購績效之影響。本研究架構圖形如圖 1：

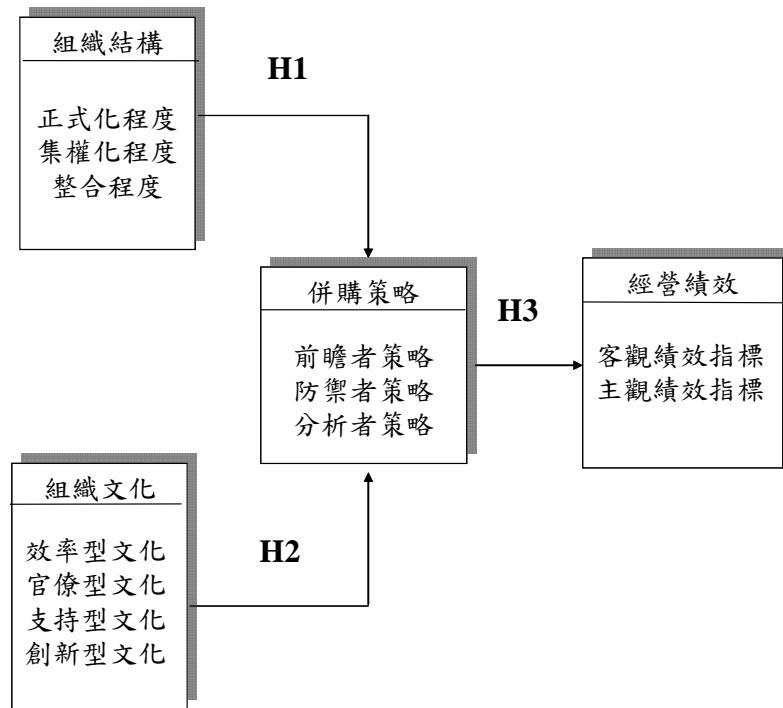


圖 1 本研究之研究架構圖

## 三、研究樣本與資料來源

本研究樣本選擇曾進行過併購活動之台灣電子產業為本研究之對象，樣本收集期間為 2003 年至 2008 年間曾進行過併購活動之台灣電子產業公司，首先自 SDC 全球合併收購與策略聯盟資料庫取得台灣地區 2003 年至 2008 年曾進行過併購活動之電子產業公司，共計 108 間公司，由於這 108 間公司皆屬台灣大型電子企業，相關併購活動訊息皆需完整公開予大眾，但自經濟部商業司所發佈之 2002 年至 2008 年底台灣企業併購案件統計表中觀察，有近八成之併購案件企業資本額為未滿 10 億之中小企業，而這些中小企業之相關併購訊息就無須公開揭露，有鑑於此，為取得足夠之樣本進行研究，再加入 2009 年台灣區電機電子工業同業公會會員共計 10281 家，選擇其中屬於電子產業的半導

體產業共 243 家公司、電子製造產業共 402 家公司、網路電信通訊產業共 150 家公司、3C 資訊服務產業共 10 家公司、程式資訊系統產業共 49 家公司為樣本母體，根據樣本比例分層抽樣發放 854 份問卷，再加上原先自 SDC 資料庫取得之 108 間公司樣本，總共發放 962 份問卷。

註：台灣區電機電子工業同業公會網址 <http://www.ecteema.com.tw/>

#### 四、研究結果與分析

##### (一)、組織結構、併購策略與組織文化之相關分析

為了探討組織結構、併購策略與組織文化之相關程度，本研究利用 Pearson 相關係數大小指出兩兩構面變數之間關係的相關程度，分述如下：

###### 1、併購策略與組織結構之相關分析

從表 1 得知，組織結構中的集權化、正式化、整合程度三變數與併購策略中的防禦者、分析者、前瞻者策略兩兩之間的相關程度為：(1)防禦者策略與正式化結構呈現正相關，其相關係數為 0.216；(2)分析者策略與集權化結構呈現正相關，其相關係數為 0.212；(3)前瞻者策略與集權化結構呈現顯著負相關，其相關係數為 -0.410。

###### 2、併購策略與組織文化之相關分析

從表 1 得知，組織文化中的創新型、效率型、支持型、官僚型文化四變數與併購策略中的防禦者、分析者、前瞻者策略兩兩之間的相關程度為：(1) 防禦者策略與創新型文化呈現顯著負相關，其相關係數為 -0.679；(2)分析者策略與創新型文化呈現顯著正相關，其相關係數為 0.255；(3)前瞻者策略與創新型及支持型文化皆呈現顯著正相關，但與官僚型文化呈顯著負相關，其相關係數分別為 0.451、0.236 及 -0.420。

###### 3、組織結構與組織文化之相關分析

從表 1 得知，組織結構中的集權化、正式化、整合程度三變數與組織文化中的創新型、效率型、支持型、官僚型文化兩兩之間的相關程度為：(1)集權化結構與效率型、官僚型文化呈顯著正相關，但與創新型文化呈現負相關，其相關係數分別為 0.346、0.376 及 -0.229；(2)正式化結構與創新型文化呈現負相關，其相關係數為 -0.241；(3)整合程度與支持型文化呈現正相關，但與效率型文化呈顯著負相關，其相關係數分別為 0.224 及 -0.260。

表 1 併購策略、組織結構、組織文化之相關性分析

| 變數    | 防禦者<br>策略 | 分析者<br>策略 | 前瞻者<br>策略 | 集權化     | 正式化     | 整合<br>程度 | 創新型<br>文化 | 效率型<br>文化 | 支持型<br>文化 | 官僚型<br>文化 |
|-------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 防禦者策略 | 1         |           |           |         |         |          |           |           |           |           |
| 分析者策略 | -.668***  | 1         |           |         |         |          |           |           |           |           |
| 前瞻者策略 | -.287***  | -.521***  | 1         |         |         |          |           |           |           |           |
| 集權化   | .119      | .212**    | -.410***  | 1       |         |          |           |           |           |           |
| 正式化   | .216**    | -.082     | -.142     | .000    | 1       |          |           |           |           |           |
| 整合程度  | -.009     | -.042     | .065      | .000    | .000    | 1        |           |           |           |           |
| 創新型文化 | -.679***  | .255***   | .451***   | -.229** | -.241** | .023     | 1         |           |           |           |
| 效率型文化 | .037      | -.046     | .017      | .346*** | .172    | -.260*** | .000      | 1         |           |           |
| 支持型文化 | -.136     | -.062     | .236**    | -.120   | -.191   | .224**   | .000      | .000      | 1         |           |
| 官僚型文化 | -.016     | .341***   | -.420***  | .376*** | .071    | -.032    | .000      | .000      | .000      | 1         |

【註】：1.\*表  $p < 0.1$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*\*\*表  $p < 0.01$

## (二) 組織結構、併購策略、組織文化與併購績效之迴歸分析

為了瞭解組織結構、併購策略與組織文化以及併購績效間三構面之間的交互作用，因此分別對三構面間之關係進行迴歸分析，藉以說明兩構面間其中個別變數所呈現的影響關係。

### 1、組織結構構面對併購策略之關係

由表 2 得知，組織結構對於防禦者策略、前瞻者策略皆有顯著影響。進一步分析，在個別顯著性方面，集權化對分析者策略有正向影響，但對前瞻者策略有顯著負向影響，；而正式化則對防禦者策略有正向影響。

表 2 併購策略與組織結構之複迴歸分析( $n=104$ )

|                | 模式一：<br>防禦者策略 |         | 模式二：<br>分析者策略 |         | 模式三：<br>前瞻者策略 |           |
|----------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|-----------|
|                | $\beta$       | t       | $\beta$       | t       | $\beta$       | t         |
| 集權化            | 0.119         | 1.229   | 0.212         | 2.178** | -0.410        | -4.558*** |
| 正式化            | 0.216         | 2.233** | -0.082        | -0.847  | -0.142        | -1.582    |
| 整合程度           | -0.009        | -0.096  | -0.042        | -0.432  | 0.065         | 0.721     |
| F              | 2.169*        |         | 1.883         |         | 7.931***      |           |
| Adjusted $R^2$ | 0.061         |         | 0.053         |         | 0.192         |           |

【註】：1.表中之 b 值代表標準化後之迴歸係數

2. \*表  $p < 0.1$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*\*\*表  $p < 0.01$

## 2、組織文化構面對併購策略之關係

由表 3 得知，組織文化對於防禦者策略、分析者策略及前瞻者策略皆有顯著影響。進一步分析，在個別顯著性方面，創新型文化對分析者策略及前瞻者策略具顯著正向影響，但對防禦者策略有顯著負向影響；支持型文化對前瞻者策略具顯著正向影響，但對防禦者策略有負向影響；官僚型文化對分析者策略具顯著正向影響，但對前瞻者策略有顯著負向影響。

表 3 併購策略與組織文化之複迴歸分析(n=104)

|                | 模式一：<br>防禦者策略 |           | 模式二：<br>分析者策略 |          | 模式三：<br>前瞻者策略 |           |
|----------------|---------------|-----------|---------------|----------|---------------|-----------|
|                | $\beta$       | t         | $\beta$       | t        | $\beta$       | t         |
| 創新型文化          | -0.679        | -9.378*** | 0.255         | 2.812*** | 0.451         | 5.978***  |
| 效率型文化          | 0.037         | 0.506     | -0.046        | -0.503   | 0.017         | 0.221     |
| 支持型文化          | -0.136        | -1.877*   | -0.062        | -0.684   | 0.236         | 3.124***  |
| 官僚型文化          | -0.016        | -0.096    | 0.341         | 3.761*** | -0.420        | -5.566*** |
| F              | 22.942***     |           | 5.693***      |          | 19.130***     |           |
| Adjusted $R^2$ | 0.481         |           | 0.187         |          | 0.436         |           |

【註】：1.表中之 b 值代表標準化後之迴歸係數

2. \*表  $p < 0.1$ ； \*\*表  $p < 0.05$ ； \*\*\*表  $p < 0.01$

## 3、併購策略對經營績效之關係

由表 4 得知，防禦者策略及前瞻者策略對於主觀營運績效皆具有影響性。進一步分析，在個別顯著性方面，防禦者策略對主觀營運績效具顯著負向影響，但對客觀營運績效具正向影響；前瞻者策略對主觀營運績效具顯著正向影響。

表 4 併購策略與經營績效之複迴歸分析(n=104)

|                | 模式一：<br>主觀營運績效 |            | 模式三：<br>客觀營運績效 |        |
|----------------|----------------|------------|----------------|--------|
|                | $\beta$        | t          | $\beta$        | t      |
| 防禦者策略          | -0.675         | -10.206*** | 0.182          | 1.797* |
| 前瞻者策略          | 0.226          | 3.422***   | -0.093         | -0.923 |
| F              | 74.051***      |            | 12.435*        |        |
| Adjusted $R^2$ | 0.595          |            | 0.051          |        |

【註】：1.表中之 b 值代表標準化後之迴歸係數

2. \*表  $p < 0.1$ ； \*\*表  $p < 0.05$ ； \*\*\*表  $p < 0.01$

## **五、結論與建議**

本研究結果發現，組織結構之集權化與正式化會對分析者策略及防禦者策略有顯著的正向影響；組織結構之集權化則對前瞻者策略有顯著的負向影響，由此可知，當企業進行併購活動時，公司採行分析者或防禦者策略時，企業組織結構傾向為集權化或正式化組織，有利於企業之集中統籌管理，而採行前瞻者策略，則為傾向分權化的組織結構，組織內部能提供開放的溝通管道，並促進各項策略目標之達成。