

合資事業控制機制設計前置因素與 結果之研究

黃銘章·李孟穎*

(收稿日期：97 年 9 月 10 日；第一次修正：98 年 2 月 19 日；
第二次修正：98 年 11 月 30 日；接受刊登日期：99 年 3 月 31 日)

摘要

本研究探討台商赴中國大陸投資的合資事業中，影響母公司對於合資事業控制機制設計的因素，並且探討各項機制運作合資滿意度之影響。結果發現，移轉資源重要性愈高，傾向採用正式化控制機制；當合資夥伴間累積社會資本愈高，傾向降低集權化控制，增加正式化與社會化控制；合資夥伴之間相互依賴程度愈高，傾向社會化控制的實施；當台商擁有合資股權比例愈高，則傾向集權化控制，且控制機制選擇應做適當的規劃，集權化控制機制的實施，可能會產生反效果；正式化控制機與合作滿意度沒有顯著的影響；而社會化控制機制有助於合作滿意度的增加；本研究結果得知，各控制機制之運用並不互斥，可以運用多元控制機制以及提升合作之績效。

關鍵詞彙：合資事業，控制機制，合作滿意度

壹·緒論

科技的進步增進全球化速度，競爭愈來愈激烈 (O'Donnell, 2000)，企業面對充滿競爭、複雜與不確定性的經營環境中，合資則是企業在面對市場與科技競爭下的重要策略武器 (Kumar & Seth, 1998; Mjoen & Tallman, 1997)，合資事業如果涉及跨國經營，由於文化差異與地理分隔，導致經營管理上複雜與困難，面臨更多的挑戰 (Chang & Taylor, 1999; Fryxell et al., 2002; Groot & Merchant, 2000)，使得合資事業具有高度不穩定性與高失敗率的原因 (Das & Teng, 2000a; Park & Russo, 1996; Parkhe, 1993; Steensma & Lyles, 2000; Yan & Zeng, 1999; Zhang & Rajagopalan, 2002)，而控制是合資事業成功的決定因素之一 (Osland & Cavusgil, 1996; Yan & Child, 2004)，也讓合資事業的控制成爲近

* 作者簡介：黃銘章，靜宜大學企業管理系(所)副教授；李孟穎，靜宜大學教學發展中心助理。作者感謝兩位匿名評審委員及 2007 年第五屆新世紀優質企業理念與價值創造研討會評審委員、主持人洪明洲教授的寶貴建議。本研究爲國科會提升私校研發能量整合型計畫成果的一部份，計畫編號：NSC 94-2745-H-126-002-URD。

年來重要的研究課題之一 (Groot & Merchant, 2000; Pangarkar & Klein, 2004; Parkhe, 1993; Yan & Gray, 2001)。

表一 國際合資事業控制機制相關研究彙總

研究目的	學者	理論基礎	控制機制	樣本大小	主要研究結果
控制機制與績效的關係	Fryxell, Dooley & Vryza (2002)	交易成本理論	正式化 社會化	129	(1)對美國廠商而言，正式化對國際合資事業的績效有負向的影響，社會化有正向的影響；(2)對海外夥伴而言，僅社會化有邊際性顯著的正向影響。
	Glaister, Husan & Buckley (2003)	交易成本理論 資源基礎理論	集權化	20	集權化對績效有正向影響。
	Lu & Lee (2005)	文化距離	集權化	82	集權化對績效的影響不顯著。
	Luo & Park (2004)	交易成本理論 代理理論	社會化	289	社會化對績效有正向的影響。
	Yan & Gray (2001)	談判力觀點 資源基礎理論	結構控制	90	結構控制對夥伴合資目標達成的影響不顯著。
	林妙雀 (2004)	資源基礎觀點	正式化 非正式化	102	(1)正式化機制對財務績效的影響比非正式機制的影響更為顯著；(2)非正式化機制對非財務績效的影響較正式機制的影響更為顯著。
	李啓誠 (2003)	組織學習觀點	人員訓練 人員任用 正式化 文化控制 績效控制	104	(1)國際合資事業採取人員訓練 控制機制 ，是有助於國際合資事業自外國合夥人取得可編輯知識；而採取文化與績效 控制機制 ，是有助於不可編輯知識的取得；(2)國際合資事業本身的吸收能力對採取人員任用 控制機制 以取得知識具有節制效果，但對採取人員訓練 控制機制 以取得知識具有促進效果；(3)外部環境愈變化，採取結構會議、績效等 控制機制 ，均有助於知識的取得；(4)當外部環境愈變化且國際合資事業具有學習能力時，採取文化 控制機制 有助於知識的取得。

表一 國際合資事業控制機制相關研究彙總 (續)

研究目的	學者	理論基礎	控制機制	樣本大小	主要研究結果
影響控制機制選擇的因素	Chang & Tayler (1999)	代理理論	產出控制 任用控制	128	股權結構對產出控制與任用控制機制皆有正向的影響。
	Chalos & O'Connor (2004)	N/A	任用控制 社會化 集權化 母公司溝通 績效誘因控制	117	(1)股權比例與任用控制有正相關；(2)夥伴知識的落差認知與社會化、集權化、母公司溝通與績效誘因控制皆有正相關。
	Groot & Merchant (2000)	N/A	行為控制 產出控制 文化控制	3	(1)合資的動機：降低成本、接近市場、獲得技術性知識、降低風險，夥伴的目標在於財務獲利，控制機制趨向於產出控制；(2)與夥伴事業部的配適 (fit) 程度；(3)合資夥伴間的信任；(4)合資事業的績效。
	Inkpen & Curral (2004)	共同演化觀點 交易成本理論	正式化 社會化	理論探討 無實證研究	(1)信任愈高，愈依賴社會化控制機制；(2)學習動機會降低正式化控制的程度；如果學習導致於夥伴間談判力量的移轉，則控制機制會更強調正式化；如果學習會強化依賴的效果，則想學的一方對社會化控制的期待會提高。
	Kumar & Seth (1998)	結構情境理論 資源依賴觀點 代理理論	整合性機制 正式化 社會化	128	(1)策略互賴對所有的控制機制之設計有直接正向的影響；(2)環境不確定性對正式化控制機制有正向的直接影響，對社會化機制的設計有負向的直接影響。
	Luo (2005)	交易成本理論	正式化	110	(1)法制系統的不完整對正式化有正向影響；(2)政府干預對正式化有負向影響；(3)環境變動性對正式化有負向影響；(4)知識的貢獻對正式化有正向影響；(5)經濟風險正式化有負向影響；(6)相互依賴對正式化的影響不顯著。

資料來源：本研究彙總整理。合資一般是以契約規範合資夥伴彼此的權利與義務，然而契約無法規範所有的情境 (Williamson, 1985)，因此需要仰賴各種控制機制的運作 (Chalos & O'Connor, 2004)。Groot & Merchant (2000) 指出，國際合資事業中管理者很少接受到何時與如何使用何種控制機制的資訊，換言之，過去的研究其實忽略了多國籍企業為什麼選擇某一種特定的控制結構

而不選其它方案的背景因素 (Chalos & O'Connor, 2004; Gulati, 1998)，至今我們仍無法瞭解合資事業的控制機制是如何建立的 (Chen, Park, & Newbury, 2009)？凸顯此議題的相關研究缺乏系統化與不完整性。而衡諸相關研究指出，合資夥伴間的差異及對於合作目標的預期並不相同 (Beamish & Lupton, 2009; Mohr, 2006)，此一差異將會增加合作的不確定性與投機行為的機會，因而增加許多協調的成本與管理的困難度，使得合資事業的績效不佳。換言之，過去的研究鮮少探討合資事業中，影響控制機制設計前置因素，使得研究的結果缺乏一致性。在我們有限的知識中，本研究將合資控制機制之相關研究彙總如表一。

盱衡相關研究，本研究以交易成本與關係觀點為基礎，分析合資事業經營過程中，設計控制機制所考量的因素，瞭解合資事業如何選擇適當的控制機制，並進一步探討控制機制對合作滿意度的影響，深入了解控制機制與績效之間的關係。而中國大陸已成為我國海外投資主要地點，本研究以台商赴大陸投資所成立的合資事業為對象進行實證研究，補足現有研究缺口。

以下本研究將回顧相關文獻，進而推導研究假說，而後說明研究方法，並針對假說進行檢定，最後提出研究結論，且針對研究結果之管理意涵進行討論。

貳·文獻探討與假說推論

一、控制機制

Egelhoff (1984) 認為維持控制的目的是在於降低不確定性、增加可預期性，並確保從組織不同部分產生的行為與組織目標相符，因而控制的維持決定了組織成長的幅度。對於控制機制的類型，學者之間的分類也不太一致。Bartlett & Ghoshal (1989) 將控制機制分為集權化程度 (centralization)、正式化程度 (formalization)、及社會化程度 (socialization) 三方面，而 Prahalad & Doz (1987) 則以資料控制、經理人控制與衝突解決等三大類型加以劃分。此外 Roth, Schweiger & Morrison (1991) 則將多國企業的控制機制分為正式化、集中、與整合機制等三大類。而綜觀學者們對控制機制的研究儘管使用的名詞與類型不相同，但其分類大致採用集權化、正式化、社會化三分法，茲依據此三類進行簡單的文獻回顧。

(一)集權化 (Centralization)

Baliga & Jaeger (1984) 的研究認為，所謂集權是指組織中、低階層經理人員作決策的職權有限，在極端的情形下可能沒有決策權。Roth, Schweiger & Morrison (1991) 則認為集權化是將協調工作放在多國企業的母公司，而所協調的活動大部份是功能性的活動。多國企業對那些功能活動予以控制呢？Bulcke (1986) 的研究探討子公司在行銷、人事、財務、生產等的自主權，其研究發現在人事和生產方面子公司擁有較大的自主權，在行銷和採購方面則不一定。Gates & Egelhoff (1986) 在對於歐洲 50 個多國企業的實證研究中，則以行銷、生產製造、與財務等三個決策權的集中程度，來探討多國企業的控制程度。綜合以上討論發現，所謂「集權化」是指母公司對子公司活動的控制範圍，其焦點大部份集中在功能層級價值活動的決策權歸屬。當控制的範圍大時稱為集權程度高 (Baliga & Jaeger, 1984; Lecraw, 1984 ; Gates & Egelhoff, 1986)。

(二)正式化 (Formalization)

Baliga & Jaeger (1984) 將正式的控制機制稱為官僚控制，其特色是有明文法令、規則、程序，並以產出或行為的名詞來描述期望的績效，其控制的基礎是建立於資源的控制上，且對員工的管理是外顯而正式的。李韶洋 (1994) 探討台灣企業對大陸投資的內部控制機制，採用四個構面：正式化機制、集權化、社會化、績效制度，其所謂正式化是指透過規範、程序等的訂定，使得子公司的運作能在一定的規範之下，可反映出母公司對子公司的掌握程度。而 Ghoshal & Nohria (1989) 則認為正式化代表決策與資源分配的例行性程度。Roth, Schweiger & Morrison (1991) 認為正式化是指組織規範的外顯程度，而在國際化的環境中，正式化程度愈高將會限制子公司經理人的自由裁量權。此外，Gupta & Govindarajan (1991) 依資訊處理的能量，將控制機制分為正式機制與非正式機制，正式機制包括：跨單位的委員會、整合者的角色、矩陣式組織等正式的整合機制。Doz & Prahalad (1981) 則認為典型管理機制有可以分為：資料管理、經理人管理、衝突解決等三大類型。綜合上述定義，正式化的控制機制必然是形諸於文字的規定 (rules)、準則 (criteria)、政策 (policy)、標準作業程序 (SOP) 或是規範 (norm)，除了讓母公司能掌握子公司的狀況外，子公司的人員也能據此以為決策的依據。

(三)社會化 (Socialization)

有學者將非正式化的控制機制稱為社會化 (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Edstorm & Galbraith, 1977) 或規範整合 (Ghoshal & Nohria, 1989) 。Baliga & Jaeger (1984) 提出的二種控制系統：官僚控制與文化控制中，文化控制即屬於非正式控制方式。所謂的文化指「組織文化」，也就是組織中一組共享的信念和期望的模式，隨著時間的經過產生符號、語言、意識型態。這些符號、語言、意識型態、儀式、形象與迷思可以塑造組織中的個人或群體的行為，所以文化控制包括人員的控制與社交的控制，而控制的權威與權力是屬於規範式的、是較不正式內隱的控制方式。

Gupta & Govindaraian (1991) 的研究則指出，所謂社會化指個人於工作環境中被教導的行為與觀點慣例，這個過程稱為社會化。而為了達到社會化的目的，母公司對子公司的控制可以透過對子公司經理人員的派遣、輪調而達成。因此，經理人員的社會化可以界定為子公司經理人員的價值與規範和母公司接近的過程。子公司的高階主管由母公司的經理人員中指派擔任，外派人員會直接移轉母公司的價值、目標、與行事風格，並透過關係網絡，增加資訊處理的能量 (Kumar & Seth, 1998) 。

二、影響控制機制設計的因素與假說推導

交易成本理論其核心的假設是夥伴具有投機主義的傾向，所謂投機主義是指夥伴尋求自利的行為 (Williamson, 1975)，只要給予機會交易夥伴就有可能尋求其自身的利益，夥伴的投機行為是一個重要的風險來源，投機行為潛在的危害組織間的關係與合資的績效 (Das & Teng, 1998b; Pangarkar & Klein, 2004)，因此，如何以最低的統治成本來管理交易的效率是交易成本理論所關心的議題 (Madhok & Tallman, 1998)，對合資事業的控制就是為了防止夥伴投機行為的發生。然而，交易成本所側重的是正式的控制機制，例如合約；然而合約無法載明所有的交易情境 (Williamson, 1975)，為了預防市場交易失靈，在高度的交易成本考量下，多國籍企業可能需要選擇高度垂直整合的進入策略。但適當的統治設計可以降低夥伴的投機主義傾向 (Luo, 2005)，多國籍企業進行國際合資的主要目的仍在於價值的創造 (Madhok, 1997)，過度強調正式化的控制，可能讓合資事業失去彈性，從而降低了合資事業的創價能力。從關係觀點，夥伴之間的鑲嵌、互賴等因素可以降低對正式控制的依賴。夥伴之間的信任可以降低正式控制的程度 (Hagen & Choe, 1998)，從而降低交易成本

(Luo, 2002)，強化夥伴間合作的價值創造能力。Jones et al. (1997) 指出，網絡統治 (network governance) 的理論觀點結合交易成本理論與社會網絡理論，因此在本研究中，交易成本理論與關係觀點能夠彼此互補，適度的解釋廠商對合資所考量的因素、控制機制的設計與績效之間的關係。因此本研究據以發展研究假說。

有許多的因素會影響控制機制的設計，這些因素包括母公司的因素 (如國際化程度、文化距離)、子公司環境 (如子公司成立年限) 等 (邱雅萍、高孔廉、黃銘章，2003)，本研究的研究目的在於探討合資事業的控制機制設計，母公司與子公司的因素雖是影響因素之一，但本研究將關注的焦點放在合資夥伴的互動因素上。衡諸相關研究，依據交易成本理論與網絡關係觀點，本研究強調合資事業中移轉資源重要性、社會資本、夥伴之間的相互依賴、股權比例四個不同的構面，探討各自與控制機制選擇之間的關係，並探討控制機制對合作滿意度的影響，分別討論並推導研究假說如下：

(一)移轉資源與控制機制

夥伴的投機行為是合資事業風險的主要來源 (Pangarkar & Klein, 2004)，當母公司將資源導入合資事業時，此一資源便會暴露在夥伴潛在投機行為的風險下。但夥伴之間有競合關係是國際合資的特色之一，夥伴合作可以獲取策略利益，也必須承受潛在的風險 (Yan & Gray, 2001)，Das & Teng (1998a) 認為策略聯盟建立的過程中，夥伴提供給策略聯盟的資源貢獻，而企業會嘗試從聯盟中獲取最大的報酬，因此必須注意到可能會暴露於合作夥伴道德風險下。在追求自利的動機下，地主國夥伴有可能未經海外夥伴的允許而利用其知識 (Li, Zhou, & Zajac, 2009)，尤其是國際合資事業的資產位於國外，地主國夥伴的投機行為可能性高於國內合資狀況 (Pangarkar & Klein, 2004)，Reuer (2000) 認為當合資事業採取終止的決策時，同時也承擔了失去關鍵資產的風險。當母公司並未承諾關鍵性的資源，其對報告系統的品質並不會有太大的興趣 (Yan & Child, 2004)，但是，當母公司愈重要的資源移轉於合資事業，其所承擔的風險將愈高，甚至可能因而產生另一名競爭者 (Inkpen & Currall, 2004)，更有專享考量下的公平分配利益問題 (Williamson, 1985; Gulati & Singh, 1998)。Das & Teng (1998a) 指出因為合作的本質，使得技術與專業知識的保護變得很困難，需要設計防弊措施來防止資訊在非正式的情形下被移轉，換言之，此時母公司對於報告系統傳遞資訊的能力與品質就會非常重要 (Yan & Child, 2004)。

Chen et al. (2009) 認為，母公司的資源貢獻對其合資事業所採取的控制有關，無論母公司所提供給合資事業的資源是資產性資源還是知識性的資源，母公司採取產出控制或社會化控制的程度均會提高；Kumar & Seth (1998) 指出，移轉資源的重要性會影響合資事業與母公司之間的策略互賴性，移轉資源愈重要，母公司就愈會透過控制機制的使用對合資事業進行控制，包括整合性機制的使用、社會化機制、任用控制等。Blodgett (1991) 認為，當母公司移轉重要資源（如專利的技術）給合資事業時，母公司會增加對合資事業的控制，避免在未經授權的情況產生技術外溢（technology leakage）。本研究當母公司移轉重要資源於合資事業時，母公司對合資事業需要擁有更高的控制權力，傾向集權化與正式化程度愈高。一如 Chang & Taylor (1999) 的主張，當母公司提供更多的資源給子公司時，母公司也會試圖花更多的心力來控制子公司的績效，因此推導假說如下：

H_{1a}：母公司對合資事業所移轉資源的重要性愈高，則控制機制中集權化的程度愈高。

H_{1b}：母公司對合資事業所移轉資源的重要性愈高，則控制機制中正式化的程度愈高。

H_{1c}：母公司對合資事業所移轉資源的重要性愈高，則控制機制中社會化的程度愈高。

(二) 夥伴之間的信任與控制機制

組織間關係的威脅主要來自於投機行爲與欺騙，Li et al. (2009) 指出，合資事業的生產力是衍生自母公司的資源挹注，但隨之而來的，母公司會顧慮潛在知識外溢給地主國夥伴的風險，也就是 Das & Teng (1998a) 所強調的所謂關係風險。交易成本理論認為，要發展出載明所有情境的契約是非常困難的，所以，形成與維持夥伴間的信任對有合資事業的有效管理是重要的 (Beamish & Lupton, 2009)，適當防弊機制的發展是建立真正合作的基礎 (Carson, Madhook, Varman & John, 2003; Gong et al., 2007; Williamson, 1985)。

信任的特色在於彌平內部的衝突，促進合作的精神，並降低投機行爲的可能性，信任在風險的情境下才有其存在的必要 (Das & Teng, 2004)。如果夥伴之間的緊密協調和連結，可以使彼此對規則、例行工作和流程更加瞭解與彼此願意遵從，這樣的社會結構可以因此增加彼此工作更緊密，夥伴雙方就可以花較少的時間與資源去監督彼此 (Dyer & Chu, 2003)，使得交易成本降低而減

少預防投機行爲的必要性 (Hagen & Choe, 1998)，換言之，就不需要昂貴的正式層級控制與正式化的協調 (Das & Teng, 1998b; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Parkhe, 1993)，信任可以替代正式的統治機制 (Leiblein, 2003)，Inkpen & Currall (2004) 的研究指出，在合資的關係中，如果夥伴之間缺乏信任，就會增加對正式化控制機制的依賴程度。因此本研究認為，當夥伴之間彼此信任的程度愈高，控制機制的集權程度與正式化程度會因而下降，所以推導假說如下

H_{2a}: 合資夥伴之間的信任程度愈高，控制機制中集權化程度愈低。

H_{2b}: 合資夥伴之間的信任程度愈高，控制機制中正式化的程度愈低。

信任是合資理論的核心之一 (Parkhe, 1993)，信任的建立是一個社會化的過程，這個過程該被視為一項長期的資本投資 (Das & Ten, 1998b; Madhok, 2006; Madhok & Tallman, 1998)，因此，信任不是控制機制 (Luo, 2002)，但信任可以被視為是降低夥伴投機行爲、促進彼此合作的管理工具 (Das & Teng, 1998b; Madhok, 1995)。盱衡相關研究指出，信任有利於提供互補資源 (能力) 的夥伴雙方建立共享的價值 (Svejenova, 2006)。

當夥伴間開始彼此信任，將會更願意去分享資源，而不會擔心夥伴搶走他們的優勢 (Tsai & Ghoshal, 1998)。Gulati et al. (2000) 指出，企業在社會網絡中鑲嵌重要意涵是增加企業間的信任，這可減緩道德上的機會主義，信任使雙方夥伴可能不會選擇依賴高代價詳細的書面契約、監督契約和實施契約。換言之，夥伴之間的信任之所以重要，在於潛藏夥伴的投機風險 (Luo, 2002)，因此，Inkpen & Currall (2004)，認為信任影響控制選擇，信任與控制是替代關係，當夥伴之間有高度信任時，倚賴社會和非契約保護，因為機會主義的可能性較低，合資事業的協議可能不那麼詳細。當信任發展時，減少正式協調和監督成本，反過來增加合作的效率。合作後的信任增加合作機會與目標一致性，夥伴有信心認為利益完全受到保護且正式監督行爲變成不是必要的 (Fryxell et al., 2002)。同時 Borgatti & Foster (2003) 亦指出，共享態度、共享文化，主要是人與人之間的傳播情感與持久溝通相互影響的結果。相互連結表示彼此相互影響與彼此在流程中資訊流通，這將會增加結構中小群體的同質性，減少使用約定。本研究衡諸相關研究認為，合資夥伴之間的信任程度愈高，對社會化控制的依賴程度就會愈高。提出研究假說如下：

H_{2c}: 合資夥伴之間的信任程度愈高，控制機制中社會化的程度愈高。

(三)合資夥伴之間相互依賴程度與控制機制

任務特質與任務環境是組織所面對的不確定性的來源，其中單位間的互賴、任務間的互賴更是不確定性的重要來源，組織必須發展出一套資訊處理的機制，來處理內部與外部的不確定 (Tushman & Nadler, 1978)。但不同的控制機制其資訊處理能力不同，Galbraith (1973, 1977) 指出，非正式機制適合用在非量化資訊的處理，正式機制適合用在量化資訊的處理。Luo (2005) 指出，國際合資夥伴之間愈相互依賴就愈不需要明確的契約，使其彈性更高，彼此藉由相互依賴的牽制減少契約風險與減少對合資事業的控制，在緊密的合作關係下，不需要詳細的契約，此時強調雙方合作關係，詳細的訂定契約將導致合資事業的失敗。Yan & Gary (2001) 指出，如果夥伴一方較依賴另一方，在控制的談判時會降低談判的力量所能獲得的控制較低。夥伴在合資中有較高的策略利益則傾向較高的控制意圖。然而「想要」與「實際」控制是不同的。對於合資事業的實際控制程度不是由單獨一方夥伴決定，而來自於夥伴之間的談判力。因此，本研究認為在合資事業中，雙方夥伴相互依賴程度愈高則雙方互相牽制，集權程度相對會降低。

H_{3a}：合資夥伴之間相互依賴的程度愈高，控制機制中集權化程度愈低。

為了預防投機行為，監督與控制是必要的 (Williamson, 1985)，Gulati & Singh (1998) 指出，夥伴間相互依賴程度愈高，就傾向使用層級管理結構，因此對合資事業的各種監督與規定就會產生 (Kumar & Seth, 1998)。因此當夥伴之間的互賴程度增加時，母公司對合資事業控制機制的正式化程度也會增加。

Gulati & Singh (1998) 指出，在聯盟內夥伴相互依賴程度愈高，除了正式化的管理機制外，也需要透過非正式方式、創造可以共享的目的、激勵參與者、減少衝突。Guidice (2001) 指出，當策略性互賴的程度提高時，母公司會增加高階管理團隊的輪調、邀請合資事業經理人參加母公司所舉行的訓練、來形塑母公司的價值觀。在合資的關係中，夥伴相互依賴的程度愈高，夥伴的行為就愈難以監控。換言之，夥伴間相互依賴程度愈高，風險就愈高，所以夥伴之間、母公司的合資事業經理人之間的日常互動就會增加，合資夥伴之間對社會化控制的需求增加 (Guidice & Cullen, 2007; Kumar & Seth, 1998)。故本研究認為，在合資夥伴彼此高度相互依賴的情境下，社會化程度增加，因此本研究獲得假說如下：

H_{3b}：合資夥伴之間相互依賴的程度愈高，控制機制中正式化的程度愈高。

H_{3c}：合資夥伴之間相互依賴的程度愈高，控制機制中社會化的程度愈高。

(四)股權比例與控制機制

股權可以是控制機制之一 (Geringer & Hebert, 1989; Kumar & Seth, 1998)，然而過去的研究忽略了合資事業控制的複雜性，將焦點放在股權上，相對持股程度即有相對的整體控制權，擁有愈多的股權代表有愈多力量影響董事會在策略上的決議，然而股權不完全等同於控制，擁有少數權益投資也可以有效控制子公司的活動。因此，Beamish & Lupton (2009) 指出，股權結構是合資的統治決策中需要與夥伴協商的項目之一，換言之，股權是影響控制權的其中一個因素，所擁有股權比率也將影響控制機制的選擇 (Jausaud & Schaaper, 2006; Mjoen & Tallman, 1997)。過去相關實證研究常將股權比例是控制權力行使的基礎 (Blodgett, 1991)，股權的比例影響母公司在合資事業董事會中席次，也是防弊機制設計的重要因素 (Chang & Tayler, 1999)，合資事業的自主權受到母公司力量與影響力的影響 (Madhok, 2006)，因此，本研究將股權比例視為影響合資事業控制機制設計的前置因素之一。

Tsang (2005) 指出，當多國籍企業投資國外時，股權與其控制程度有關，在合資的情境下，股權和控制間具有複雜的關係 (Mjoen & Tallman, 1997)，股權會影響母公司對合資事業的控制機制運作 (Chang & Taylor, 1999)。Yan & Gray (2001) 的研究發現，合資事業中股權影響合資事業的策略與控制，如果合資事業對某一方的重要性很高，則這個夥伴會投資較高的股權，在談判時也會爭取較多的控制。Luo et al. (2001) 指出，股權對國外母夥伴公司 (foreign parent firms) 而言，可以約束地主國母公司的投機行為，更可以當作是獲得具有地主國專屬性知識的工具，股權結構是合作雙方權力的分配。Jausaud & Schaaper (2006) 的研究指出，外派經理人的作用在於確保執行契約，股權與外派在子公司的經理人員數有正相關。因此本研究認為，股權比率與集權化程度有正向關係，故推導假說如下：

H₄：在合資事業中，擁有多數股權者在選擇控制機制時，集權化程度愈高。

(五)控制機制對合資績效滿意度的影響

在公司之間彼此合作關係中，投機行為一直是關注的焦點，因此控制機制的主要目的是約束投機行為的動機以達到降低投機行為的可能性 (Williamson, 1975)，合資事業夥伴之間因為協調與衝突少，所以使合資更穩定

並且績效較佳 (Geringer & Hebert, 1989)。控制可使合資事業行動與母公司策略一致，保護競爭優勢以防止被其他合資夥伴或競爭者獲得競爭優勢 (Chang & Taylor, 1999; Kumar & Seth, 1998; Paika & Sohn, 2004)。

Chang & Taylor (1999) 指出，如果子公司活動的決策是高度集權化，母公司就可能擁有較多子公司決策或方針的資訊，當對子公司決策投入較多，總部會傾向認為該外國子公司行為的不確定性會比較少。Roth, Schweiger & Morrison (1991) 認為，在全球策略中，企業需要增加功能活動中的協調能力。集權化決策能夠有效的協調並解決問題，以增進各單位的協調。趙琪 (2001) 指出，母公司會經由威權系統，對子公司進行嚴密的官僚控制，以降低子公司從事投機行為的可能性。根據上述，本研究認為母公司對合資事業的集權程度愈高，意謂其達到本身策略目標的可能性愈高，因而可以獲得致較高的滿意度，所以本研究得到研究假說如下：

H₅：母公司對合資事業控制機制集權化的程度愈高，則合作滿意度愈高。

Roth et al. (1991) 指出，正式化減少角色不清楚與增加兩者相互依賴關係可預測性以增進創造共享價值。正式化限制組織活動自由，變成限制管理者價值系統，這些發現正式化提供被社會化的管理者決策與活動方式，正式化對於經理人員對管理哲學的接受與承諾有重要的影響，並且同時透過正式化的機制亦可以建立正式的資訊管道，降低夥伴之間的資訊不對稱程度。清楚詳細的合資事業協議降低不確定性 (Inkpen & Currall, 2004)。Roth et al. (1991) 認為在國際化的環境下，正式化控制有助於發展共同的管理哲學，使合資夥伴目標趨於一致。趙琪 (2001) 也指出正式化控制有助於降低雙方資訊的不對稱。Fryxell et al. (2002) 認為根據正式化規則、程序監督合資事業行為和績效，這提供穩定性和有效性。所以本研究認為，合資事業有明確的正式化控制，將有助於夥伴雙方的瞭解，增加協調的效率，使合作過程平順，因而提升合作滿意度，因此，提出假說如下：

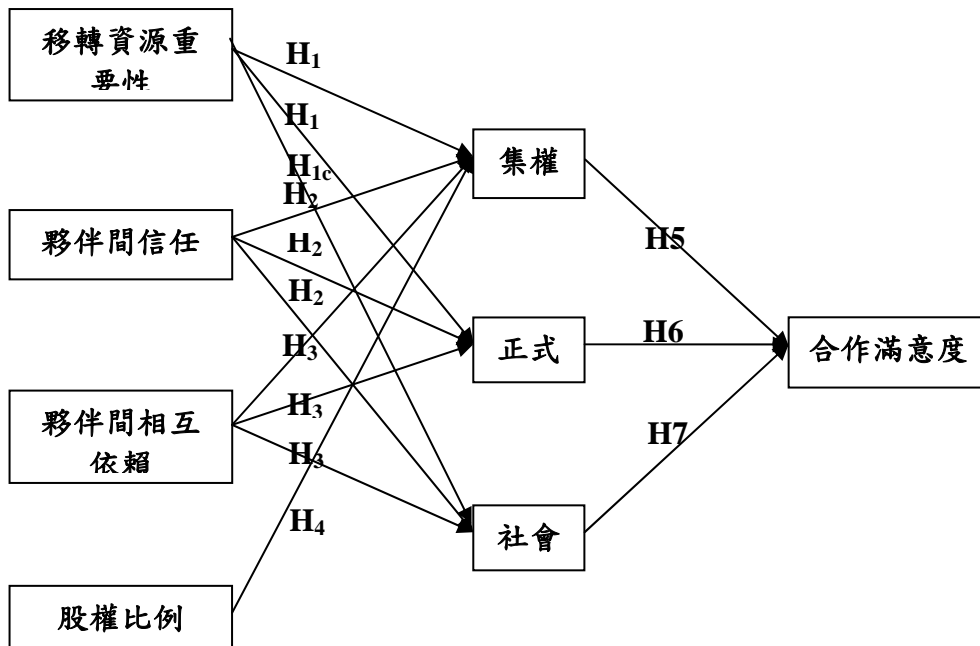
H₆：母公司對合資事業控制機制正式化的程度愈高，則合作滿意度愈高。

社會化控制提供夥伴雙方管理和互動的大量需求，因此使管理者相互熟悉彼此夥伴的組織文化。在聯盟中個人互動幫助發展共享價值觀和規範 (Das & Teng, 1998b)。Tsai & Ghoshal (1998) 亦認為社會化控制使得一個單位會有更多的機會與其他單位交換 (或結合) 資源，透過社會互動可以讓不同事業單位之間的界限變得較模糊，並且促進完成共同的利益。因此，本研究認為透過合資事業管理團隊中來自各母公司的經理人之互動，有助於信任的產生，這也

使得資訊的交流大幅增加，降低協調成本。社會化過程可使彼此的目標一致，朝向共同目標努力，增加對合資事業的滿意度。趙琪 (2001) 亦認為當母子公司之間關係不確定、績效因果關係不明，且因資訊不對稱所造成的監督成本過高時，「社會化」的控制機制就顯得可行且重要，其可以透過共享價值觀與文化，建立具有共同目標、價值觀的情境，影響管理者的決策行為達成管理目的。所以本研究認為，社會化結果產生夥伴之間使命、目標、作業程序與價值觀之間擁有共識，會增加夥伴對合資事業的承諾，夥伴之間所需要的協調成本較低，監督投機行為的成本也會降低，合資夥伴之間使命與目標之間愈一致，則合資事業的績效愈高 (Yan & Gray, 2001)。根據上述，本研究提出假說如下：

H₇：母公司對合資事業控制機制的社會化程度愈高，則合作滿意度愈高。

基於以上研究假說，本研究就得到研究的觀念性架構如圖一。



圖一 本研究之觀念架構圖

參·研究設計

一、資料收集

本研究對象為以合資方式進入中國大陸市場投資之台商（母公司角度），以經濟部投資審議委員會歷年到 2005 年「上市櫃公司赴中國大陸投資名錄」¹之廠商，剔除母公司對大陸轉投資之子公司持股比例 100%之廠商，本研究之資料收集分為兩階段；第一階段先以電話聯繫受訪公司，詢問適合填寫本研究問卷之負責大陸子公司業務之經理人姓名，並與其取得聯繫並說服其填答問卷，避免不適合問卷填答者填寫問卷，其中有 412 家公司表示願意協助；第二階段寄出問卷於願意合作之廠商，並經多次電話與電子郵件聯絡與催收後，有效問卷 164 份，有效問卷回收率 39.81%。確認回卷者與未回卷者之間的差異是否會造成樣本性質的不同，因此以公開資訊觀測站²之資料進行隨機抽樣，比較未回卷公司 2005 年第四季「本期期末累計自台灣匯出赴大陸地區投資金額」、「實收資本額」以及對「持股比例」三項作為比較指標，與回卷廠商進行獨立樣本 t 檢定。結果顯示三種指標變異數相等的 Levene 檢定未達顯著 ($F=1.292, p>0.05$; $F=0.303, p>0.05$; $F=0.902, p>0.05$)，結果表示有回卷者與未回卷者這兩者情形無明顯差別，因此本研究無反應偏差的問題應不顯著。

二、變數之衡量

本研究透過問卷衡量各構面，讓受測者主觀的衡量對於合資事業與合資夥伴關係的實際情況這可能造成同源偏差 (common method bias)，使得各構面之間的相關係數膨脹或是降低造成結果上的誤差，因此本研究採用 Harman's one-factor test (Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey & Park, 2003; Podsakoff & Organ, 1986; 彭台光, 高月慈、林鈺琴, 2006)，將所有問項一同進行因素分析，在未轉軸時結果顯示可分為六個因素結構，得到第一個主成分其累積解釋變異量為 34.27% 小於 50%，因此同源偏差問題應不明顯。

¹經濟部投資審議委員會網站：<http://www.moeaic.gov.tw/>

²公開資訊觀測站：<http://newmops.tse.com.tw/>

(一)自變數

1.移轉資源重要性

為母公司移轉給合資子公司各種資源對母公司重要程度 (Das & Teng, 1998b)，內容包含衡量財務資源 (如資金)、技術資源 (know-how、產品研發能力、專利)、實體資源 (原料、工廠設備)、管理性資源 (高階人員的管理經驗、通路佈建知識、策略規劃的技巧等) 四種構面，各問項以 7 點尺度衡量之。

2.信任

定義對夥伴的行動 (actions) 與結果 (outcomes) 的信念 (belief)、態度 (attitude) 或期待 (expectation) 的認知程度 (Das & Teng, 2004)，各問項以 7 點尺度衡量之。

3.合資夥伴之間相互依賴

指合資夥伴可以被取代的程度 (Kumar & Scheer, 1995)。包含夥伴間高度相互依賴程度、終止時所產生的損失、此合作夥伴很難被取代的程度，各問項採以 7 點尺度衡量之。

4.股權

母公司持有合資事業股份的多寡，直接以百分比填寫。

(二)中介變數

在合資事業中，控制機制是指一方母公司公司藉由「集權化」、「正式化」以及「社會化」三種方式。「集權化」為母公司提供給子公司擁有自己決策程度 (Glaister et al., 2003)，包含衡量總體發展策略、組織結構、資本支出、生產、行銷、人事、研發等策略上合資子公司擁有決策權的程度；「正式化」指對於營運過程、績效報告有明文規定的程度 (Roth et al., 1991)，包含品質控制程序、標準成本、正式績效、經營成果有具體明文規定程度；「社會化」則是透過被建構的個人社會互動與教育訓練，進而創造合作夥伴之間共同的目標和價值觀 (Fryxell et al., 2002)，衡量項目包含合資夥伴派駐子公司之經理人經常到貴公司訪問、參加貴公司舉行的訓練活動、經常藉由任務團隊溝通，各問項以 7 點尺度衡量之。

(三)依變數

合作滿意度為本研究的依變數，指母公司經理人員主觀對於「預期目標

的達成度」、「合作關係的滿意度」、「合作的持續意願」主觀性滿意度的評估 (Luo et al., 2001)，各問項以 7 點尺度衡量之。

(四)控制變數

本研究參考相關研究將：產業別、合資事業成立年數 (Chang & Tayler, 1999; Choi & Beamish, 2004; Kumar & Seth, 1998; Luo & Park, 2004)、合資事業的規模 (Luo et al., 2001; Luo & Park, 2004) 等列為控制變數。產業別分為製造業 (編碼為 1) 與服務業 (編碼為 0)，成立年數的計算為合資事業成立至 2006 年所經歷的年數，規模又分為「資本額」與「營業額」，金額以為新台幣為單位，但因各合資事業的規模差異太大，因此本研究將其取自然對數後，再進行迴歸分析。本各衡量變項操作型定義整理如表二所示。

表二 本研究各構念操作型定義

構念	操作型定義	參考文獻
集權化	母公司給予合資事業子公司對於各項營運決策可以自己決定的程度	Glaister et al. (2003)
正式化	母公司對合資事業子公司之各項營運活動、績效有明文法令規定加以規範的程度。	Roth et al. (1991)
社會化	母公司透過個人社會互動與教育訓練，促進與合作夥伴之間共同的目標和價值觀的建構程度。	Fryxell et al. (2002)
信任	對夥伴的行動 (actions) 與結果 (outcomes) 的信念 (belief)、態度 (attitude) 或期待 (expectation) 的認知程度。	Das & Teng (2004)
夥伴間相互依賴	合資夥伴可以被取代的程度	Kumar & Scheer (1995)
移轉資源重要程度	母公司移轉給合資事業子公司各種資源對母公司的重要程度	Das & Teng (1998b)
合作滿意度	母公司對合資事業子公司的目標達成、合作關係感到滿意的程度	Luo et al. (2001)
股權	母公司在子公司中持有之股權比率	Chang & Taylor (1999)
成立年數	合資事業子公司成立至 2006 年的年數	Kumer & Seth (1998) Li et al. (2009) Luo & Park (2004);
規模	營業額 資本額	Luo et al., (2001); Luo & Park (2004)
產業別	製造業/服務業	Huang, Chiao & Hsieh (2008)

三、衡量項目之效度與信度分析

本研究各變項平均數、變項之間的相關係數、共變異數與 AVE 值整理如表三。在收斂效度方面，各構念之 AVE 值介於 0.55 至 0.80 之間皆大於標準值 0.5，表示具有一定的收斂效度；區別效度方面，各構念之 AVE 平方根最小值為 0.74，皆大於其他構念下的最大相關係數 0.67，表示本研究具有一定區別效度。本研究進行 CFA 分析，分析結果如表四。從表四中發現，模型適合度指標中，僅 GFI 與 AGFI 略低於判准值 (GFI=0.87, AGFI=0.84)，模型配適度應可接受。衡量項目之構念與指標個別項目信度 (SMC) 介於 0.51 至 0.86 間，皆大於標準值 0.5；組成信度 (CR) 介於 0.81 至 0.94 間，大於標準值 0.6。同時各構念 Cronbach's α 值介於 0.84 至 0.94 間，也大於標準值 0.7 以上；表示本研究具有一定的信度水準信度良好。

表三 各研究變項間相關係數表

	Mean	SD	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
a.集權化	2.84	1.14	0.74	-0.50	-0.17	-0.38	-0.20	-0.25	-0.15	0.56
b.正式化	5.81	0.81	-0.54	0.84	0.21	0.28	0.44	0.32	0.25	-0.22
c.社會化	5.07	1.17	-0.13	0.23	0.84	0.56	0.29	0.82	0.93	-0.35
d.績效	5.26	0.97	0.34	0.26	0.49	0.84	0.35	0.61	0.71	-0.21
e.移轉資源	4.88	1.21	-0.15	0.45	0.21	0.3	0.76	0.45	0.59	-0.30
f.信任	5.42	1.00	-0.25	0.4	0.67	0.62	0.37	0.77	0.71	-0.31
g.夥伴互賴	4.65	1.29	-0.10	0.25	0.62	0.57	0.38	0.54	0.89	-0.43
h.股權	--	--	0.27	-0.15	-0.17	-0.12	-0.14	-0.17	-0.18	--

註：a.斜對角資料為各構面之 AVE 平方根；b.對角線以下部份為各構面之相關係數；c.對角線以上部份為構面之共變異數；d.股權比例為單一題項衡量，故無 AVE 平方根，以--表示。

肆·研究結果

本研究採用 SPSS 12.0 以複迴歸方式檢驗假說，此部份將討論實證分析結果如表五、表六，其結果分述如下。其中各模型 (表五模型一至模型六；表四模型一、模型二) VIF 值介於 1.618 至 1.081 皆小於 10，複共線性問題並不明顯。

表四 衡量各項目之驗證性因素分析

衡量項目	平均數 (標準差)	標準因素負荷量 (標準誤)	t 值	Cronbach's Alpha
移轉資源重要性				0.889
財務資源	4.74 (1.49)	0.74 (0.13)	8.94***	
技術資源	4.96 (1.36)	0.82 (0.11)	9.70***	
實體資源	4.54 (1.49)	0.91 (0.12)	10.92***	
管理性資源	5.28 (1.21)	0.89 (0.10)	10.50***	
信任				0.871
密切聯繫的程度	5.39 (1.26)	0.84 (0.12)	9.88***	
夥伴信守承諾的程度	5.52 (1.08)	0.87 (0.12)	10.46***	
抱負與願景的差異	5.42 (1.10)	0.72 (0.14)	7.96***	
合資夥伴間相互依賴				0.855
夥伴間業務相互依賴程度	4.89 (1.36)	0.86 (0.10)	10.40***	
終止合作的損失程度	4.65 (1.49)	0.80 (0.09)	9.51***	
夥伴難以取代程度	4.42 (1.52)	0.86 (0.09)	10.46***	
股權比例 (單一指標)	—	—	—	—
集權化程度				0.944
整體發展策略	2.88 (1.42)	0.90 (0.11)	11.66***	
組織結構	2.82 (1.40)	0.89 (0.11)	11.41***	
資本支出	3.25 (1.41)	0.82 (0.12)	10.05***	
生產策略	2.63 (1.24)	0.89 (0.10)	11.44***	
行銷策略	2.44 (1.18)	0.82 (0.10)	9.99***	
人事策略	2.61 (1.29)	0.76 (0.11)	9.08***	
研發策略	2.82 (1.45)	0.80 (0.12)	9.44***	
正式化程度				0.848
品質控制	5.79 (1.00)	0.78 (0.09)	9.14***	
標準成本	5.52 (1.17)	0.80 (0.10)	9.03***	
正式績效	5.86 (0.93)	0.80 (0.08)	9.35***	
經營成果	6.08 (0.79)	0.80 (0.07)	9.11***	
社會化程度				0.837
合資之經理人常到貴公司參訪	5.01 (1.59)	0.91 (0.13)	11.15***	
藉由任務團隊增加彼此瞭解	5.23 (1.20)	0.76 (0.11)	8.15***	
合資經理人常到貴公司教育訓練	4.70 (1.65)	0.76 (0.15)	8.54***	
合作滿意度				0.920
預期目標達成程度	5.15 (1.09)	0.93 (0.08)	12.00***	
合作關係滿意度	5.27 (1.01)	0.93 (0.08)	12.07***	
合作的持續意願	5.37 (1.04)	0.83 (0.08)	10.05***	
模型適合度 : $\chi^2 = 127.56$ ($p=0.06$), $\chi^2/df=1.21$, $GFI=0.87$, $AGFI=0.84$, $CFI=0.99$, $NFI=0.95$, $RMSEA=0.046$				

註：* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$; $n=102$ 。

一、影響控制機制選擇之因素

影響控制機制選擇之因素複迴歸分析結果於表五，結果整體而言三個迴歸模型達顯著水準 F 值 ($p < 0.05$)，模型配適度良好，且四個控制變項對三種控制機制的影響只有營業額對正式化控制顯著影響 ($\beta = 0.306, p < 0.05$; $\beta = 0.255, p < 0.05$)，這與 Baliga & Jaeger (1984) 觀念相似，規模程度會影響到控制機制的設計。

(一)移轉資源重要性對控制機制選擇的影響

表五顯示「移轉資源重要性」對「集權化」控制機制實施程度沒有顯著影響 ($\beta = -0.167, p > 0.1$)，H1a 不支持；「移轉資源重要性」對「正式化」控制機制實施程度有顯著正向影響 ($\beta = 0.294, p < 0.05$)，H1b 獲得支持；另外研究發現當母公司移轉於合資事業資源重要性愈高，則傾向於採用高度社會化控制 ($\beta = 0.370, p < 0.05$)，H1c 獲得支持。

(二)信任對控制機制選擇的影響

表五中顯示夥伴之間的「信任」對「集權化」控制機制達到邊際顯著性 ($\beta = -0.270, p < 0.1$)，表示 H2a 支持；「信任」對「正式化」控制機制的實施有顯著負向影響 ($\beta = -0.253, p < 0.05$)，H2b 獲得支持；「信任」對「社會化」控制機制的實施有顯著正向影響 ($\beta = 0.650, p < 0.001$)，故 H2c 獲得支持。

(三)合資夥伴之間相互依賴對控制機制選擇的影響

表五顯示「母公司之間相互依賴」對「集權化」與「正式化」控制機制沒有顯著影響 ($\beta = -0.077, p > 0.1$; $\beta = -0.074, p > 0.1$)，所以實證結果 H3a、H3b 未能獲得支持；「母公司之間相互依賴」對「社會化」控制機制的實施有顯著正向影響 ($\beta = 0.414, p < 0.001$)，故 H3c 獲得支持。

(四)擁有股權比例對控制機制選擇的影響

本研究根據文獻推導認為母公司擁有合資事業的股權比例愈高，則母公司傾向於採用高度集權化控制，表五中顯示「股權比例」對「集權化」控制機制達到顯著正向影響 ($\beta = 0.145, p < 0.05$)，故 H4 獲得支持。

表五 影響控制機制設計之因素複迴歸分析表

變數	集權化	正式化	社會化
截距項	4.679**	2.347 ⁺	-1.424
	(2.639)	(2.168)	(-1.209)
產業別	-0.205	0.073	-0.050
	(-1.577)	(0.903)	(-0.579)
IJV 成立年數	-0.016	-0.001	0.004
	(-1.118)	(-0.083)	(0.046)
資本額	0.200	-0.138	0.215
	(0.985)	(-1.078)	(1.596)
營業額	-0.198	0.255 ⁺	0.057
	(-1.022)	(2.095)	(0.445)
移轉資源重要性	-0.167	0.294***	0.370 ⁺
	(-1.263)	(3.531)	(2.470)
信任	-0.270 ⁺	-0.243 ⁺	0.650***
	(-1.723)	(-2.467)	(6.248)
合資夥伴之間互賴	0.068	-0.074	0.414***
	(0.544)	(-0.948)	(4.997)
股權比例	0.145 ⁺	-0.030	-0.001
	(2.034)	(-0.667)	(-0.011)
R ²	0.194	0.374	0.629
Adj. R ²	0.106	0.286	0.577
F 值	2.221 ⁺	4.293***	12.181***

註：表中括弧內為 t 統計值；⁺p<0.1；^{*}p≤0.05；^{**}p<0.01；^{***}p<0.001；n=164。

二、控制機制的實施對合資事業滿意度的影響

整體控制機制的實施對合資事業滿意度複迴歸分析結果於表六（模型二與三），迴歸模型 F 值達顯著水準（ $p < 0.001$ ），模型配適度良好。結果顯示集權化控制與合作滿意度呈負顯著正相關（在模型二中 $\beta = 0.236$, $p < 0.01$ ，在模型三中 $\beta = 0.083$, $p < 0.05$ ），H5 獲得支持；正式化控制與合作滿意度沒有顯著相關（在模型二中 $\beta = 0.154$, $p > 0.05$ ，在模型三中 $\beta = 0.03$, $p > 0.05$ ），H6 不支持；社會化控制可以幫助合作滿意度增加（ $\beta = 0.275$, $p < 0.001$ ，在模型三中 $\beta = 0.237$, $p < 0.01$ ），故 H7 獲得支持。

依據 Baron & Kenny (1986) 的中介效果檢定建議，本研究比較表六的模型一、模型二與模型三以探討控制機制的中介效果，研究發現，社會化機制對移轉資源重要性與合資滿意度之間的關係具有完全中介的效果，對信任、夥伴之間的互賴與合資滿意度之間則具有部分中介的效果，集權化對信任與合資滿意度之間也具有部分中介的效果。

表六 控制機制對合資事業滿意度之複迴歸分析表

變數	合資事業滿意度		
	模型一	模型二	模型三
截距項	0.982 (1.291)	3.620*** (2.812)	0.775 (1.049)
產業	-0.051 (-0.048)	-0.087 (-1.063)	-0.062 (-0.723)
成立年數	-0.016 (-1.782)	-0.018 (-1.907)	-0.015 (-1.632)
資本額	0.011 (0.291)	0.149 (1.091)	0.028 (0.747)
營業額	-0.031 (-0.754)	-0.101 (-0.764)	-0.001 (-0.013)
移轉資源重要性	0.129* (2.449)		0.056 (1.063)
信任	0.364*** (5.885)		0.272*** (4.076)
合資夥伴之間互賴	0.373*** (6.891)		0.301*** (6.568)
股權比例	0.003 (0.899)		0.001 (0.009)
集權化		0.236** (2.714)	0.083* (2.175)
正式化		0.154 (1.236)	0.030 (0.480)
社會化		0.275*** (3.707)	0.237** (3.222)
R ²	0.479	0.363	0.533
Adj. R ²	0.459	0.309	0.506
F 值	24.088***	6.760***	19.528***

註：表中括弧內為 t 統計值；*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001；n=164。

伍·結論

本研究著重於移轉資源重要性、社會資本、合資夥伴間相互依賴、股權比例影響合資事業控制機制設計，並且控制機制的實施也將影響到合作滿意度，本節根據實證分析結果彙整於表七，並對研究問題提出回應，並討論研究貢獻，最後提出研究限制與未來研究之建議。

表七 假說檢定結果表

變數	研究假說	假說預期影響方向 (控制機制為因變數)			實證結果		
		集權化	正式化	社會化	β 值	t 值	結果
移轉資源重要性	H _{1a}	+			-0.167	-1.263	不支持
	H _{1b}		+		0.294 [*]	3.531	支持
	H _{2a}	—			-0.270 ⁺	-1.732	支持
信任	H _{2b}		—		0.243 [*]	2.467	支持
	H _{2c}			+	0.650 ^{***}	6.248	支持
	H _{3a}	—			0.068	0.544	不支持
夥伴間相互依賴程度	H _{3b}		—		-0.074	-0.948	不支持
	H _{3c}			+	0.414 ^{***}	4.997	支持
	H ₄	+			0.145 [*]	2.034	支持
假說預期影響方向 (滿意度為因變數)							
集權化	H ₅		+		0.236 ^{**}	2.714	支持
正式化	H ₆		+		0.154	1.236	不支持
社會化	H ₇		+		0.275 ^{***}	3.707	支持

註：⁺p<0.1; ^{*}p<.05; ^{**}p<.01; ^{***}p<.001; n=164。

一、研究發現與研究問題回應

移轉資源重要性愈高時，傾向採用正式化控制機制，減少技術外溢、培養競爭對手的機會主義發生與降低不確定性，並且與傾向低度的社會化控制，此一研究結果與 Chen et al. (2009)、Luo (2005) 的研究發現類似，雖然 Chen et al. (2009) 的研究預測知識會影響合資事業的社會化控制，但實證的結果並不支持。在集權化控制方面 Yan & Gray (2001) 認為夥伴在合資事業中雖然想要傾向較高的控制意圖，但是「想要」與「實際」控制是不同的，實際控制不是

由單獨一方夥伴決定，這可能是造成「移轉資源重要性」對「集權化」控制機制沒有顯著影響的原因。

本研究結果顯示當合資夥伴間累積信任愈多，傾向降低集權化控制，增加社會化機制的使用，此與 Inkpen & Currall (2004)、Kumar & Seth (1998) 的研究結果一致；但實證結果亦顯示，信任愈多時，正式化控制的程度並未因此降低，與本研究推導為反向關係。Inkpen & Currall (2004) 提出，雖然可能在合資事業高階管理人之間彼此擁有信任關係，且可能偏好社會控制方式，但無論在合資事業管理人中的信任的程度，均需要一個正式化控制的系統。所以無論合資夥伴間是否有高度信任，都需正式化控制，故「信任」對「正式化」控制機制具有顯著正向影響。

合資夥伴間相互依賴程度愈高時，傾向實施社會化控制，這個發現呼應 Kumar & Seth (1998) 的研究結果。雖然本研究的結果顯示互賴對於集權化與正式化並無顯著影響，與研究的預期不一致。Luo (2005) 研究假說雖然也認為，合資夥伴之間愈相互依賴愈不需要明確的契約，但其結果不支持，和本研究結果相符。Luo (2005) 認為原因是中國大陸因為歷史背景因素，習慣於採用正式化契約方式以確保彼此權益，造成夥伴之間的相互依賴程度與訂定詳細契約沒有顯著關係，所以這也有可能是因為本研究對象為台商赴大陸投資樣本有關，造成當「合資夥伴之間相互依賴」與「集權化」、「正式化」控制關係不顯著的原因之一。

本研究發現當台商擁有合資股權比例愈高時，則會傾向集權化控制，這個結果與 Cahang & Tayler (1999)、Chalos & O'Connor (2004) 的研究發現一致。顯示當擁有高度的股權表示母公司對此合資事業的重視，因此藉由集權化控制的過程，使得合資事業運作時，不會違背母公司的目標與確保母公司的利益。

在控制機制與績效的關係方面，本研究發現集權化與社會化對績效都有正向的影響。就集權化與合資事業的績效影響方面，實證的結果與 Glaister et al. (2003) 的研究結果一致，但與 Lu & Lee (2005) 的研究結果相左。社會化控制機制有助於合作滿意度的增加，這與 Das & Teng (1998b)、Luo & Park (2004)、Tsai & Ghoshal (1998)、趙琪 (2001) 的觀念一致，合資事業的控制相當複雜，合資事業的特色就是將兩位或多位夥伴結合在一起，強調彼此之間的關係，社會化控制機制的實施使彼此目標一致，幫助發展共享價值觀與規範，使得有更多機會資源交換、促進完成共同利益。

二、研究貢獻

盱衡過去文獻，控制機制對績效的影響之研究結論有著許多的不一致，例如 Fryxell et al. (2002) 的研究指出，正式化對合資事業的績效有負向的影響；但林妙雀 (2004) 的研究卻發現正式化機制對財務績效的影響是顯著的；Glaister et al. (2003) 的研究指出，集權化對績效有正向的影響；Lu & Lee (2005) 卻指出，集權化對績效的影響並不顯著，而 Vryza (1997) 則指出，無論是正式或非正式機制對合資績效均無直接的影響。然而這些研究有一共同的特點：並不考慮控制機制設計的前置因素。換言之，控制機制的設計反應的是母公司對合資事業策略角色的期待，然而，合資事業不同於獨資子公司的管理，合資事業涉及兩個以上的夥伴，夥伴對於合資事業均享有一定的控制權，而且夥伴對於合作目標常會有不一致的情形 (Luo et al., 2001; 彭玉樹、林柏浩, 2004)，控制機制的設計與執行是爲了確保母公司在合資事業的利益獲得確保，甚至於能夠強化夥伴間對於合作目標一致性的認知 (Chalos & O'Connor, 2004)，因此探討控制機制與合資事業績效間的關係，必須將控制機制設計時，母公司與夥伴間的關係等相關因素一併納入考量，這也是相關研究結果有所不一致的重要原因之一。

本研究的結果指出，雖然集權化對合作滿意度有正向影響，當夥伴之間有高度信任會降低對集權程度的要求，但股權比例對集權化程度有正向的影響，因此，控制機制的設計必須考量前置因素，才能釐清控制機制與績效之間的關係。相較於過去的研究僅偏重控制機制考量因素或控制機制與績效的關係，本研究結合交易成本理論與網絡觀點，同時探討合資事業控制機制設計的前置因素與結果，並以台商赴大陸投資所成立的合資事業爲對象進行實證研究，以補足現有合資控制機制選擇前置因素發展、國合資事業的控制機制與合資績效間關係不一的缺口。在學術研究上，此研究可增進合資事業控制機制設計相關領域之概念性的基礎，有助於後續研究的發展與進行。在學術研究上，此研究可增進合資事業控制機制設計相關領域之概念性的基礎，有助於後續研究的發展與進行。

三、研究限制與未來研究建議

本研究雖力求客觀嚴謹，但仍有下列若干限制。首先，本研究變數之間可能會有互動效果，例如 Luo (2002) 指出，在國際策略聯盟中，如果夥伴之間存在有高度的依賴，則信任對績效的影響會更高，Ireland et al. (2002) 亦指

出，信任是社會資本的基礎，夥伴之互動所累積的社會資本有助於夥伴之間分享資源，Madhok (2006) 亦指出股權比例可能會影響信任，因此未來的研究可以採取情境觀點，進一步對變數之間的互動關係加以探討。其次，本研究發現正式化控制機制與合作滿意度沒有顯著的影響。盱衡過去研究，Pangarkar & Klein (2004) 指出先前有些文獻發現國外母公司對子公司控制與國際合資事業績效之間是正相關，因為高控制降低沒收資產的可能性和考慮到國際合資事業整合進入總體策略，母公司可能願意獻出關鍵的技能和資產（例如，技術，管理常規），這提升國際合資的競爭地位和績效；Fryxell et al. (2002) 的研究發現，正式化對國際合資事業的績效有負向的影響，林妙雀 (2004) 的研究卻發現正式化對國際事業的財務績效的影響超過非正式機制，但對非財務績效的影響則相反，因此，可能存在若干情境變數影響正式化與合資績效之間的關係，值得未來研究繼續深入探究。再則，本研究問卷調查對象需有接觸或是了解合資事業經營與合資夥伴往來情況，所以應以高階主管為對象較佳，在經過電話催收過程中許多受測者表示無法或不願回覆問卷，造成回收上的困難，因此本研究所得之有效樣本數僅有 164 份。同時，本研究受測者是以台灣的母公司觀點為主，可能會造成單方面的主觀認知與偏差，建議後續研究者可以採用雙邊母公司觀點進行更深入的探討，尋求更客觀的資訊。Lau & Bruton (2008) 指出，中國大陸是世界上經濟成長最快速的經濟體，深受學術與實務界的討論，不同的控制系統對知識的建構、當地化與標準化皆有影響，因此，在中國大陸合資事業控制系統的設計有極為強烈的策略意涵。中國大陸是台商重要的投資區位，然而，制度環境與其它環境因素可能會影響控制機制的設計與執行，為了更能一般化本研究之結論，未來研究的資料收集應該延伸到中國大陸以外的其它國家。

本研究對合資績效的衡量採用主觀合作滿意度衡量指標，本研究試圖尋找相關客觀指標進一步檢定，但由於合資事業報表大都未公佈，母公司均採合併報表方式，因此未能採用客觀指標衡量合作績效，建議後續研究者可將客觀指標題項放入問卷中，更完整衡量主、客觀的績效指標。另若干情境變數可能會干擾控制機制與合作滿意度之間的關係，例如 Pangarkar & Klein (2004) 認為控制和績效之間的關係，只在夥伴間差異大、沒有先前的交易關係時控制對績效有正向影響。這些因素在本研究中都是未考慮，只是單純假說控制機制與績效間的關係，建議後續研究者可以將這些情境變數列為考量影響控制機制對合作滿意度的因素。最後，本研究的資料收集在 2007 年完成，因此成立年數計算到 2006 年。然而考量合資具有的不穩定性特質，合資的合作關係可能在

這期間有所變化 (Yan & Gray, 2001)，本研究所調查者均為存活廠商，換言之，合資結束或關係改變者無法列入，因此恐有截斷點的疑慮，期望未來研究能夠利用存活模式進行分析。

參考文獻

- 李啓誠，「國際合資事業控制機制之研究—以組織學習觀點」，國立成功大學企業管理學系未出版博士論文，2003 年。
- 邱雅萍、高孔廉、黃銘章，「影響多國企業子公司決策自主程度因素之研究—代理理論觀點」，*中原企管評論*，第 2 卷第 2 期，2004 年，頁 45-66。
- 彭玉樹、林柏浩，「國際合資企業談判策略共識程度之成因分析—談判力和溝通觀點」，*商管科技季刊*，第 5 卷第 1 期，2004 年，頁 25-48。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，「管理研究中的共同方法變異」，*管理學報*，第 23 卷第 1 期，2006 年，頁 77-98。
- 林妙雀，「策略性動機、策略性資源與協調機制對海外企業經營績效影響之研究—以赴中國大陸投資之台商加以分析」，*管理學報*，第 22 卷第 4 期，2004 年，頁 25-44。
- 趙琪，「資源依賴與交易成本對海外子公司控制之影響—台灣企業與大陸子公司之實證研究」，*中山管理評論*，第 9 卷第 1 期，2001 年，頁 87-109。
- Baliga, B. R. & Jaeger, A. M., "Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issue", *Journal of International Business Studies*, Vol. 15(2), 1984, pp. 25-40.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A., "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51(6), 1986, pp. 1173-1182.
- Beamish, P. W. & Lupton, N. C., "Managing Joint Ventures", *Academy of Management Perspective*, Vol. 23(2), 2009, pp.75-94.
- Blodgett, L. L., "Partner Contributions as Predictions of Equity Share in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22(1), 1991, pp. 3-78.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C., "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, Vol. 29(6), 2003, pp. 991-1031.
- Chalos, P. & O'Connor, N.G., "Determinants of the Use of Various Control Mechanisms in US-Chinese Joint Ventures", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29(7), 2004, pp.591-608.
- Chang, E. & Taylor, S. M., "Control in Multinational Corporations (MNCs): The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries", *Journal of Management*, Vol. 25(4), 1999, pp. 541-565.
- Chen, D., Park, S.H., & Newburry, W., "Parent Contribution and Organizational Control in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 30(11), 2009, pp.1133-1156.

- Choi, C-B. & Beamish, P.W., "Split Management Control and International Joint Venture Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35(3), 2004, pp.201-215.
- Das, T. K. & Teng, B-S., "Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process", *Journal of Management*, Vol. 24(1), 1998 a, pp. 21-42.
- Das, T. K. & Teng, B-S., "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23(3), 1998b, pp. 491-512.
- Das, T. K. & Teng, B-S., "The Risk-based View of Trust: A Conceptual Framework", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19(1), 2004, pp. 85-116.
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Vryza, M., "After the Ink Dries: The Interaction of Trust and Control in US-based International Joint Ventures", *Journal of Management Studies*, Vol. 39(6), 2002, pp. 865-886.
- Galbraith, J. R., *Designing Complex Organizations*, MA: Addison-Wesley, 1973.
- Galbraith, J. R., *Organization Design*, MA :Addison-Wesley, 1977.
- Geringer, M. J. & Hebert, L., "Control and Performance of International Joint Venture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 20(2), 1989, pp.235-254.
- Glaister, K. W., Husan R., & Buckley, P. J., "Decision-Making Autonomy in UK International Equity Joint Ventures", *British Journal of Management*, Vol. 14(4), 2003, pp. 305-322.
- Groot, T. L. C. M. & Merchant, K. A., "Control of International Joint Ventures", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25(6), 2000, pp. 579-607.
- Guidice, R. M., "Managing Joint Ventures: The Impact of Experience, Strategic Interdependence and Control on Performance", Ph. D. Dissertation, Washington State University, 2001.
- Guidice, R. M. & Cullen, J. B., "A Strong Inference Test of the Effects of Strategic Interdependence on the JV Control-Performance Relationship", *Journal of Business and Management*, Vol. 13(3), 2007, pp.127-153.
- Gulati, R., "Alliance and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp.293-317.
- Gulati, R. & Singh, H., "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43(4), 1998, pp. 781-814.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A., "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21(3), 2000, pp. 203-215.
- Hagen, J. M. & Choe, S., "Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter", *Academy of Management Review*, Vol. 23(3), 1998, pp. 589-600.
- Huang, M-C., Chiao, Y-C. & Hsieh, C-S., "IJV Performance and Management Control: A Contingent Approach", paper presented at the 2008 Academy of Management Annual Meeting, U.S.A, 2008, August 8-13.
- Inkpen, A. C. & Currall, S. C., "The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures", *Organization Science*, Vol. 15(5), 2004, pp. 586-599.

- Ireland, R.D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D., "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 28(3), 2002, pp.413-446.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P., "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), 1997, pp.911-945.
- Jaussaud, J. & Schaaper, J., "Control Mechanisms of Their Subsidiaries by Multinational Firms: A Multidimensional Perspective", *Journal of International Management*, Vol. 12(1), 2006, pp.23-45.
- Kumar, N. & Scheer, L. K., "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32(2), 1995, pp. 348-356.
- Kumar, S. & Seth, A., "The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture Parent Relationships", *Strategic Management Journal*, Vol. 19(6), 1998, pp. 579-599.
- Lau, C. M. & Bruton, G. D., "FDI in China: What We Know and What We Need to Study Next", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22(4), 2008, pp. 30-44.
- Leiblein, M. J., "The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories", *Journal of Management*, Vol. 29(6), 2003, pp.937-961.
- Li, J., Zhou, C.-H., & Zajac, E. J., "Control, Collaboration, and Productivity in International Joint Ventures: Theory and Evidence", *Strategic Management Journal*, Vol. 20(8), 2009, pp.865-884.
- Lu, L-T. & Lee, Y-H., "The Effect of Culture on Management Style and Performance of International Joint Ventures in China: The Perspective of Foreign Parent Firms", *International Journal of Management*, Vol. 22(3), 2005, pp.452-462.
- Luo, Y., "Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective", *Journal of Management*, Vol. 28(5), 2002, pp.669-694.
- Luo, Y., "Transactional Characteristics, Institutional Environment and Joint Venture Contracts", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36(2), 2005, pp. 209-230.
- Luo, Y. & Park, S. H. "Multiparty Cooperation and Performance in International Equity Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35(2), 2004, pp. 142-260.
- Luo, Y., Shenkar, O. & Nyaw, M.-K., "A Dual Parent Perspective on Control and Performance in International Joint Venture: Lessons from a Developing Economy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32(1), 2001, pp. 41-58.
- Madhok, A., "Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26(1), 1995, pp.117-137.
- Madhok, A., "Cost, Value and Foreign Entry Mode: The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 18(1), 1997, pp. 4-11.
- Madhok, A. & Tallman, B. S., "Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships", *Organization Science*, Vol. 9(3), 1998, pp. 326-339.

- Madhok, A., "How Much Does Ownership Really Matter? Equity and Trust Relations in Joint Venture Relationships", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37(1), 2006, pp. 4-11.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J., "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34(6), 2003, pp. 586-599.
- Mjoen, H. & Tallman, S., "Control and Performance in International Joint Ventures", *Organization Science*, Vol. 8(3), 1997, pp. 257-274.
- Mohr, A. T., "A Multiple Constituency Approach to IJV Performance Measurement", *Journal of World Business*, Vol. 41(3), 2006, pp. 247-260.
- O'Donnell, S.W., "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21(5), 2000, pp. 525-548.
- Osland, G. E. & Cavusgil, S. T., "Performance Issues in U.S.-China Joint Ventures", *California Management Review*, Vol. 38(2), 1996, pp.106-130.
- Paika, Y. & Sohn, J. D., "Expatriate Managers and MNC's Ability to Control International Subsidiaries: The Case of Japanese MNCs", *Journal of World Business*, Vol. 39(1), 2004, pp. 61-71.
- Pangarkar, N. & Klein, S., "The Impact of Control on International Joint Venture Performance: A Contingency Approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 12(3), 2004, pp. 86-107.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W., "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, Vol. 12(4), 1986, pp. 531-544.
- Reuer, J. J., "Parent Firm Performance Across International Joint Venture Life-Cycle Stages", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31(1), 2000, pp. 1-20.
- Roth, K. & Schweiger, D. M., "Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22(3), 1991, pp. 369-402.
- Tsai, W. & Ghoshal, S., "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 41(4), 1998, pp. 464-476.
- Tsang, E.W.K., "Influences on Foreign Ownership Level and Entry Mode Choice in Vietnam", *International Business Review*, Vol. 14(4), 2005, pp. 441-463.
- Tushman, M. L. & Nadler, D. A., "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design", *Academy of Management Review*, Vol. 3(3), 1978, pp.613-624
- Vryza, M., "Control Mechanisms, Interpartner Trust, and Performance in International Joint Ventures: A Transaction Cost Approach", *Doctoral Dissertation*, The University of Tennessee, 1997.
- Yan, Y. & Child, J., "Investors' Resource Commitments and Information Reporting Systems: Control in International Joint Ventures", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, pp.361-371.
- Yan, A. & Gray, B., "Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures", *Journal of Management Studies*, Vol. 38(3), 2001, pp. 393-415.

- Yan, A. & Zeng, M., "International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, a Reconceptualization, and Directions of Future Research", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30(2), 1999, pp. 397-414.
- Williamson, E. O., "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication", New York: Free Press, 1975.
- Williamson, E. O., "The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets Relational Contracting", New York: Free Press, 1985.
- Zhang, Y. & Rajagopalan, N., "Inter-Partner Credible Threat in International Joint Ventures: An Infinitely Repeated Prisoner's Dilemma Model", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33(3), 2002, pp. 457-478.
- Zhang, Y., Li, H., Hitt, M. A., & Cui, G., "R&D Intensity and International Joint Venture Performance in an Emerging Market: Moderating Effects of Market Focus and Ownership Structure", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38(6), 2007, pp. 994-940.

The Antecedents and Outcome of Control Mechanism Design in Joint Ventures

MING-CHANG HUANG, MENG-YING LEE *

ABSTRACT

As global competition increasing, many Taiwanese companies direct invest in China. Many of them take joint ventures (JVs) as an entry strategy to access the Chinese market, share risks and build up competitive advantage. But there are many potentially risk in JVs, as that a JV needs control mechanisms to safeguard. Based on transaction cost theory and social network perspective, this study explores the antecedents of control mechanisms design in JVs. Empirical data was collected from Taiwanese firms which formed JVs in main land China before 2005 by questionnaire survey and obtained 102 responses. The result showed that the more importance the transferred resources were the more the formalization the control mechanism would be. We also found the negative relation between social capital which correlated among partners and centralization, but positive related with formalization and socialization. The interdependence between partners had positive impact on socialization. The more ownership which Taiwanese firm had the more centralization the control mechanism would be. Finally, the result also indicated that centralization was negatively correlated with the JV performance. There was insignificant relationship between formalization and JV performance. Socialization was positively correlated with the JV performance. These result showed that there was a complicated interaction relationship between control mechanisms. The enterprises should focus on forming suitable control mechanism to enhance JV performance.

Keywords: joint ventures, control mechanism, performance

* Ming-Chang HUANG, Associate Professor, Department of Business Administration, Providence University. Meng-Ying LEE, Assistant, Teaching Development Center, Providence University.