

第一章 緒論

本章節分為第一節研究背景與問題以及第二節研究目的等兩個部份。研究背景與問題部份，主要在了解公司治理、經理人道德決策與跨國文化差異以往之相關研究，並依據既有理論與文獻引出研究問題。其次，本研究將依研究問題發展內容來說明研究目的。

第一節 研究背景與問題

自 Enron 案以來，以公司治理策略抑制經理人道德風險已成為各國政府主要政策(Sarbanes-Oxley Act, 2002)。傳統上，公司治理研究以代理人理論(agency theory)為主，其主要目的在降低專業經理人之代理人成本，保護投資股東之權益(Shleifer and Vishny, 1997)。但有趣的是，在法令保護小股東的國家(如：美國)，由於小股東傾向追求財務性利益，反而賦予代理人更高的自主權來追求財務績效，使代理成本更高；反之，在法令保護大股東的國家(如：日本)，由於大股東傾向追求策略性利益，出售股權現象減少，對代理人期待策略性績效的表現，也賦予較低的自主權，代理成本反而較低(Aguilera and Jackson, 2003)。Nowland (2008)實證研究指出，西方的公司治理策略，在東亞國家大型的家族企業中，實施效果並不顯著；後續的各項研究也陸續證實在各國之間，公司治理政策對經理人道德決策存在不一致性的影響(Beekun, Hamdy, Westerman, and HassabElnaby, 2008; Pava, 2009; Sims, 2009)。上述研究結果顯示，傳統代理人理論由於受限於擁有者(owner)－專業經理人(manager)的二維關係思考，忽略不同股東存

在不同投資目的，也忽略除了代理人之外的法令、環境及其他利害關係人的影響因素，因而無法解釋公司治理跨國多元差異現象。而各國企業在擁有者存在不同的投資目的及策略要求下，以傳統二維關係的公司治理理論，試圖瞭解不同國家經理人的決策傾向，在理論基礎及企業經營實務上均可能有所不足。

以代理人理論為基礎的研究無法解釋跨國差異性的主要問題在代理人理論的限制。以往研究將公司治理定義為企業利害相關群體(stakeholders)對企業權利與責任之結構(Aoki, 2000)。所謂利害相關群體包括企業之擁有者及專業經理人，而其權利架構為所有權(監管系統)及治理權(控制系統)間的關係(Cadbury, 2007)。代理人理論將專業經理人視為企業之代理者(agent)(Fama, 1980; Fama and Jensen, 1983)，以追求個人高收益為主要目的，懶惰、不道德或成本浪費等可能侵害企業利益的代理成本都可能存在(Eisenhardt, 1989)。Aguilera and Jackson (2003)指出，代理人理論在跨國差異性上存在三個主要問題，包括：1. 代理人理論忽略了擁有者—代理人關係的多元性，不同型態的投資者(如：銀行、機構投資者、家族, etc.)追求不同投資目的，特別是投資者本身仍受其他機構規則所制約時，投資目的差異更大。2. 傳統理論忽略各利害人之間的相互關係，而僅著重於擁有者和代理者的雙邊架構。3. 代理人理論所探討的組織環境因素過於狹隘，影響公司治理行為的驅動力不能歸納為單一力量(例如：代理成本)，影響財務行為的力量也不能僅止於法律，公司治理研究須要由更廣泛的組織因素綜合考量。由於傳統代理人理論與現實經營環境存在如此明顯差異，Aguilera and Jackson (2003)指出，代理人理論已無法解釋跨國差異因素，未來公司治理研究應考慮擁有者—代理人之間的多元關係，同時衡量各利害人之間，以及環境因素間的相互

關係，而非僅著重於擁有者和代理者的雙邊架構。

如同前述，公司治理理論的實踐主要在抑制專業經理人所產生之代理成本。近年來，由於 Enron、WorldCom、Lehman Brother 等公司相繼由於經理人的道德因素對美國國內及全球經濟產生重大影響，公司治理研究更加著重於如何有效抑制經理人道德風險成本。在公司治理因素對經理人道德決策影響的研究中，D'aquila (2004)以美國企業為主要的研究指出，企業規模越大，經理人越傾向道德決策。但 Nowland (2008)實證研究指出，在東亞國家中，大規模企業多數為家族型企業，股東型態(i.e. 家族 vs. 非家族)才是公司治理實施成敗的要素。Yeh, Lee, and Shu (2008)指出，控制股東(controlling owners)擁有的現金流量控制權越高，非道德投資決策越多。但 Aguilera and Jackson (2003)指出，美國企業主要為投資型股東，傾向追求財務性利益，而日、德企業主要股東為銀行及債權人，傾向追求策略性目標。Husted and Allen (2008)以跨國文化差異因素，將經理人道德決策過程區分為四個項目：道德本體(domain of morality)、道德判斷(moral judgement)、個人(individual)及情境(situational)修正因素、道德行為(moral behavior)。但此區分方式以文化及個人差異為研究標的，對公司治理因素中之企業擁有者與專業經理人之間的關係並未加以分析。O'leary and Stewart (2007)則以公司治理因素中之審計委員會(audit committee)強弱、經理人態度、目標壓力、企業道德法規、外部稽核(external auditor)獨立性等公司治理因素探討經理人道德決策，但仍缺乏討論在相同公司治理因素下，不同國家經理人是否存在道德決策傾向的差異性。

依據上述分析，我們認為公司治理對經理人道德決策傾向之研究，至今仍存在以下問題：

- 一、公司治理理論之跨國差異因素為何？
- 二、經理人道德決策傾向應考慮因素之完整架構為何？
- 三、公司治理理論在跨國差異環境下，對經理人之道道德決策傾向影響為何？

第二節 研究目的

依據前節研究背景與問題之介紹，可以發現傳統代理人理論為主之公司治理理論無法釐清跨國差異因素，同時亦無法釐清在跨國環境下，公司治理對經理人道德決策傾向有何不同影響。文獻指出，疏於考慮經理人道德問題，將影響企業對道德的警覺和決策傾向，對企業長期經營績效形成顯著傷害(Morris, 1997)。同時，學者也呼籲(Aguilera and Jackson, 2003)，公司治理研究不應只著重於傳統擁有者與代理人之間的二維關係結構，而應考慮各國之企業擁有者存在不同的投資目的及策略。因此，本研究將進一步討論公司治理在跨國多元的情況下，對經理人道德決策傾向有何響。

其次，文獻指出，道德決策過程中，情境因素為影響經理人道德行為關鍵因素之一(Ferrell and Gresham, 1989; Jones, 1991)。Ferrell and Gresham (1989)指出，組織道德規範(i.e. 足以形成非道德行為障礙的企業制度)為影響員工情境機會認知的主要情境因素。但是，Low and Davenport (2009)指出，組織道德規範的執行成效取決於管理者的道德態度。亦即，縱使組織存在良好的道德規範，當員工認知組織道德實踐態度不佳時，仍無法有效形成員工之道德約束。因此，組織道德實踐為實際影響道德決策傾向之

情境因素。Trevino (1986)指出，道德決策過程只考慮個人因素而忽略情境因素，無法有效解釋或預測道德行為。因此，為能充分瞭解經理人道德決策傾向，本研究將以組織道德實踐為干擾變數，檢測其對跨國公司治理與經理人道德決策傾向關係之影響。

同時，Aguilera and Jackson (2003)指出，美、日兩國在公司治理實踐上存在最明顯差異，兩國之公司治理模型也廣為跨國公司治理研究所採用。因此，本研究亦將以美、日及我國為樣本收集對象，同時比較三國之公司治理因素對經理人道德決策傾向之影響有何不同。

歸納上述分析，本研究之目的將訂定如下：

- 一、以跨國多元觀點之公司治理關鍵因素，重新檢測在跨國公司治理條件下，對經理人道德決策傾向之關係。
- 二、以組織道德實踐為干擾變數，檢測其對跨國公司治理與經理人道德決策傾向之關係。
- 三、比較美、日、台三國公司經理人道德決策傾向之差異。

第二章 文獻探討

本章節主要目的將針對本研究之二項變數：經理人道德決策傾向及公司治理等之理論背景分述如下。

第一節 公司治理理論與相關研究

一、公司治理研究

公司治理研究源起於 1960 年代，主要形成理論並引起廣泛研究的原因包括全球的民營化潮流、個人儲蓄的大幅增加、1980 年代的購併潮、資本市場的自由與整合、1998 年亞洲金融風暴、以及 21 世紀初一系列的美國上市公司醜聞 (Becht, Bolton, and Roell, 2002)。

由於現代企業之角色與功能的多元性，公司治理議題也存在各種定義，早期有關公司治理的研究包括：

- (一) Berly (1931) 指出，企業的力量來自股東的信任，沒有其他。
- (二) Eells (1974) 指出，公司治理為公司政策的結構和功能。
- (三) Chandler and Daems (1980) 指出，經理人是企業中佔有策略領導人地位，執行企業活動控制的利害關係人。
- (四) Alkhafaji (1990) 將公司治理定義為一結構及權力的形式，用以作為組織中規範不同群體間之責任與權力的運作，若以企業而言，意指公司運作的方式，管理者與董事全體應負的責任。
- (五) Dunlave (1998) 指出，早期公司治理的基本形成概念為一股東一票權 (one shareholder one vote)，現今公司治理的主

要概念則為一股份一票權。

上述理論顯示，公司治理主要探討股東與經理人之間的角色，以及股東所有權與經理人控制權之間的責任義務關係。本研究亦延續此一概念，以探討股東與經理人之權利義務為基本理論架構。

近代公司治理理論則延伸以往公司治理理論，將對股東權利的探討以董事會運作為主要型態。主要研究內容包括：

(一) Cadbury (1999)認為，目前公司治理的重點在於董事會的運作，亦即董事會在任用、解雇，與給付報酬給高階管理者時，應積極扮演保障股東權益的角色，並發揮有效監督的能力。

(二) World Bank (1999)提出，公司治理體系可以從公司與公共政策兩個層面來探討：

1. 從公司的角度來看，公司治理係指公司在符合法律與契約的規範中，建立可促成公司價值極大化的機制，亦即公司的決策機構—董事會，必須平衡股東以及各種利害關係人的利益，以創造公司的長期利益。
2. 從公共政策角度而言，公司治理係指社會在支持企業的發展上，同時要求企業於運用其權力之際，應善盡其應有的責任，亦即公共政策導引經濟體系建立的市場規範機制，在於提供公司誘因與紀律，一方面給與公司負責經營人員合理的報酬，另一方面則要保障利害關係人的權益。

世界銀行所建立的公司治理制度分為內、外兩部份。在內部機制方面，以狹義的定義，公司治理可視為公司內部界定股東與負責經營之管理階層間彼此關係的

契約安排，因此，公司治理的核心在於董事會，董事會的責任則在於確保公司的永續經營，並監督負責公司經營的管理階層。各國法律對於董事會責任的規定雖有些許差別，但基本上皆規定由董事會負責公司的重大決策，並承擔公司遵循各種法規的責任，包括對會計財務報告應負的責任，故董事會的主要責任除了負責公司事業策略的發展外，亦有責任去防止並管理危機，盡到風險管理的責任，以維護所有股東的權益。在外部機制方面，則包括各種法律規章與組織制度的建立，使公司在公平競爭的環境中得以接受市場的考驗，進而強化公司負責人與管理階層為公司盡職的紀律，而其制度的建立則是以公共規範與市場體系，以及民間團體的參與做為基礎，內容包括：

1. 法規體系與會計審計準則。
2. 金融市場體系。
3. 資本市場體系市場競爭機制。
4. 民間團體的參與。
5. 法人投資者與積極性股東。

(三)Aoki (2000)指出，公司治理為企業利害相關群體對企業權利與責任之結構。

(四)Claessens et al. (2000)認為，有效解決核心代理問題有賴於健全的公司治理機制，公司治理機制所涉及的層面非常廣泛，包括公司內部的結構、各國法律制度與政府態度等。

(五)Sunder (2002)認為，企業組織乃當事人間契約的組合，當事人包括股東、債權人、員工、顧客、供應商、以及經理人。每個當事人均是理性並追求自身利益的極大化，因此

當其認為加入組織運作能夠增加自身的福祉，就會與企業訂定契約，否則將會退出該組織。由於組織內各當事人均以追求自我利益為目標，其利害關係將產生衝突，因此會藉由彼此約定的規則與程序來維持組織的運作。經理人是最重要的契約當事人之一，其利益及行為對企業組織的控制與運作均居於關鍵地位，但經理人對企業組織的投入不易衡量，而企業的產出又影響其他當事人的權益，因此契約的雙方彼此即產生所謂「資訊不對稱」，進而衍生代理問題。

(六)Mitton (2002)認為，在金融風暴期間，資訊揭露品質與所有權集中程度等公司治理相關的變數，對股票市場的評價都有所影響。

(七)Denis and McConnell (2003)指出，新興市場逐漸重視公司治理制度的發展，並訂定適當的經濟體制與公司治理系統，在亞洲金融風暴發生後，以及在缺乏法律保障環境與監督系統貧乏的新興市場，公司治理的探討變得格外重要。

(八)Murphy and Topyan (2005)指出，有效的公司治理目的在達到經理人自主權與股東控制之間的最佳均衡。

依據 OECD 公司治理原則，公司治理是一種指導與管理的機制，以落實公司經營者責任為目的，在兼顧其他利害關係人利益下，藉由加強公司績效來保障股東權益。董事會的責任包括：

(一)檢查與指引公司的策略、重大行動計劃、風險管理政策、年度預算與業務計畫，並設定績效目標、監督執行情形與公司績效，以及監督重大資本支出、收購、合併與撤資。

- (二)對高階管理的遴選、獎酬、監督，必要時予以更換並監督繼任者。
- (三)審查高階管理者與董事的薪酬，以及確保正式及透明的董事會提名程序。
- (四)監督管理者、董事會成員與股東可能的利益衝突，包括在關係人交易中，公司的資產被誤用、濫用與傷害(侵占公司資產)。
- (五)確保公司會計與財務報表系統的真實性，包括獨立的審計、適當控制系統的執行，特別是風險控管、財務控制與法律遵循系統。
- (六)監督公司治理實務運作的有效性，必要時加以修改。
- (七)監督資訊揭露及溝通的程序。

由上述理論顯示，現代公司治理理論不僅強調企業內部所有權—治權之間的相互關係，同時也強調企業的外部責任，以及外部環境對公司治理可能產生的影響性。本研究理論之建構即同時包含內部(股東、經理人型態)機制以及外部(金融市場、法令、經理人就業市場)機制，以期建立完整的公司治理理論架構。

二、代理人理論

代理理論觀點係經濟學家於 1960 年代及 1970 年代初期，探討個人與組織間的風險分攤(risk-sharing)問題時所產生。所謂代理人意指企業中具有管理權之專業經理人(Fama, 1980; Fama and Jensen, 1983)，以往代理人理論相關研究包括：

- (一)Berle and Means (1932)指出，公司的所有權與控制權分離後，當股東的股權過於分散，且管理者持有股數減少時，

由於股東對管理當局約束力量薄弱，管理者會根據其個人效用極大化來配置與運用公司資源，因此使公司的行為偏離股東利潤最大化的目標。

(二)Williamson (1963)指出，管理者基於自利動機與有限理性下，會有追求個人效用極大化的舉動發生。理論上，股東是公司的所有者，有權控制公司的一切行動，但因為公司通常擁有為數眾多的股東，且大部分股東並不參與公司的經營，故負實際經營責任的是公司的管理當局。當股東授權給管理當局經營公司時，他們彼此間就發生代理關係 (agency relationship)。

(三)Akerlof (1970)指出，資訊不對稱是指市場上兩個交易的個體間，只有一方握有交易相關的完整資訊，而另外一方則缺乏這些資訊，最早是以二手車市場說明典型的事前資訊不對稱問題——逆選擇問題。在交易前，當買方對賣方的產品品質無法確知時，買方只能以過去產品品質的整體平均水準做為個別產品定價的基準。因此，使得產品品質低於整個市場平均水準的賣方樂於參與市場的買賣，但產品品質高於整個市場平均水準的賣方因不甘產品品質被誤認為平均水準而蒙受損失，便會退出市場。在完全競爭的二手車市場中，資訊不對稱問題會衍生出劣幣驅除良幣的惡性循環，而市場機能終將崩潰。

(四)Jensen and Meckling (1976)將代理關係界定為：一位或一位以上的擁有着(principal)雇用並授權給另一位代理人，代其行使某些特定行動，彼此間所存在的契約關係。管理者為了追求個人效用最大化，將增加個人在職位上的特權消費，因而產生權益代理成本，造成公司價值的損失。代

理關係除了存在於股東(擁有者)與管理當局(代理人)外，股東與債權人間也存有代理關係。在代理關係下，假定擁有者和代理人之目標均在追求本身效用最大化。因此，股東的興趣在於如何使企業價值或利潤極大化，而管理當局則需面對使股價極大化和追求自身利益之間做一選擇。在代理關係的架構下，若擁有者與代理人所追求的目標不一致，他們就可能存有潛在的利害衝突，並導致代理問題的發生。代理問題分為二種，一是因所有權與經營權分離而造成經理人與股東間的代理問題；另外則是因對權利義務負擔不同所衍生的股東與債權人間的代理問題。

同時，代理成本可分為下列三種：

(一)擁有者的監督成本(monitoring cost)：

擁有者為了防範代理人的偏差行為，使用契約設計加以監督或激勵代理人，而產生的額外費用。

(二)代理人的自我約束成本(bonding cost)：

代理人為了使擁有者相信其是以擁有者最大利益來行事，有時也會花費成本，限制本身某些行為，以證明他將會遵守契約，而不會傷害到擁有者利益。

(三)殘餘損失(residual loss)：

在各種監督約束下，再加上組織的結構化，使代理人無法及時採取行動，使公司喪失獲利機會，此機會成本又稱殘餘損失。

代理理論主要探討兩個議題：代理關係與管理機制。在代理關係中，擁有者與代理人的關係通常以契約的形式存在，擁有者將任務或工作委託給代理人，並賦予代理人一定的權力以執行所委託的任務或工作，因此擁有者與代理人間

會產生互動關係，而管理機制的應用主要在緩和代理關係中所可能產生對擁有者不利問題的產生，但並無法完全消除代理問題。

再者，代理理論是在下列假設下，決定一個最有效率的契約，來統治代理關係：

- (一)擁有者與代理人雙方均是基於自利原則，希望本身利益最大，因此，如何設計一個可以使代理人同時為擁有者利益與自身利益最大化的監督、激勵或獎酬制度是很重要的課題。
- (二)假定擁有者是處在資訊不完全的情況下，擁有者可能瞭解部份代理人的特質或能力，但未能完全瞭解其所採取的行動是否符合擁有者的利益。
- (三)擁有者與代理人有不同的風險偏好。代理理論假定，擁有者的風險偏好為中立，代理人的風險偏好則為趨避。
- (四)績效不確定性的存在。組織經常因環境影響而面臨許多不確定因素，如市場變動、技術改良或競爭行為等，這些因素會隨時間變化而不容易加以預測，故擁有者與代理人都難以管理這些不確定性，也因此擁有者無法將所有可能的狀況列入契約，代理人的產出結果是否全為其努力結果，抑或其他因素所造成，亦不容易判斷。

資訊是可購買的商品。擁有者為了對代理人的行為有所瞭解，擁有者可以透過各種資訊系統來獲得代理人行為的相關資訊，但這些資訊有其成本。

- (一)Ross (1977)將 Spence (1973)的信號發射模式延伸至公司理財領域，探討公司財務槓桿與品質的關係，藉由管理者薪酬激勵計劃，讓管理者做出正確的融資行為選擇。因

此，公司的財務結構可視為一種管理當局傳達給外部投資人有關公司品質的信號。模式中，舉債代表公司融資行動是項高品質的信號，因為舉債會使公司暴露於財務危機的風險下，故高品質的公司會選擇高槓桿。因此，在未來公司有較多的成長機會時，高品質的公司必定會有較高的負債比率。

(二)Leland and Pyle (1977)指出，資訊不對稱的情況普遍存在於市場中，亦可用來解釋 IPOs (initial public offering) 何以會折價發行的主因。除了發行公司與承銷商間的不對稱資訊外，投資人間也會因為獲得資訊的不同而形成不對稱的情形。另外，發行公司與投資者也會有資訊不對稱的情況。Leland and Pyle (1977)提出評價模式，認為公司的價值是經營者保留公司權益比率的函數。發展以公司經營者持股比例做為信號的信號發射理論，因為經營者與股東之間存在資訊不對稱，經營者對公司投資計畫真實品質的瞭解程度遠高於外部投資人。當公司的經營者與大股東願意持有公司相當比率的股權時，表示公司未來的發展前景與計劃相當有價值，即傳達了所投資專案品質好壞的訊息。由此推論，當經營者的持股比例越高時，外部投資人便認為公司的價值越高，此時發射出正面的訊息，兩者之間呈現正相關。因此投資者可將「經營者及大股東持股比例」，視為公司傳遞出公司價值訊息的一項訊號。

(三)Barnea, Haugen, and Senbet (1981)將代理問題的來源區分為三種：

1. 資訊不對稱。
2. 負債融資。

3. 內部股東僅握有部份股權。

(四)Barnea et al. (1981)指出，代理成本存在資訊不對稱及次佳投資決策的問題。

(五)Guesneric, Piard, and Rey (1988)指出，代理問題分為逆選擇與道德危險。所謂逆選擇是指，擁有者與代理人簽訂契約因資訊不對稱而形成的代理問題；道德危險則為契約簽定雙方當事人一些行為的不可觀察性或不可驗證性所形成的代理問題。

(六)Eisenhardt (1989)針對代理問題的本質，提出完整觀念架構，他認為代理理論是在下列之前提假設下，決定最有效的契約，以控制代理問題：

1. 人是自利、有限理性及風險趨避者。
2. 組織成員間具有目標衝突。
3. 資訊為可購得商品。

同時，Eisenhardt (1989)亦指出，代理問題主要係源於兩項基本因素：

1. 代理人與代理人間的目標對立
2. 擁有者無法瞭解代理人的行為或欲瞭解的成本過高。

代理人與擁有者皆為追求自身效用最大，故擁有者為了防止代理人的行為偏離其利益，必須採取各種行動以誘導或限制代理人，使其行為符合擁有者的最大利益，而代理人亦會為取得擁有者的信任而採取相關行動，二者所必須花費的成本即為代理成本。

上述研究結果顯示，以往代理人理論主要探討擁有者與代理人之責任義務關係，資訊不對稱為代理成本主要發生原因。但是，由於代理人理論代理人理論忽略了擁有者一代理

人關係的多元性；同時，代理人理論忽略各利害人之間的相互關係，而僅著重於擁有者和代理者的雙邊架構；再者，代理人理論所探討的組織環境因素過於狹隘，影響公司治理行為的驅動力不能僅歸納為單一力量(例如：代理成本)。由於傳統代理人理論存在上述缺點，因而無法進一步解釋跨國公司治理差異。因此，本研究則將補充傳統代理人理論之不足，以多元關係探討擁有者－代理人在跨國公司治理實踐的差異。

三、跨國公司治理研究

Aguilera and Jackson (2003)實證研究指出，美、英兩國所定義企業擁有者為股東，經理人以市場為主要經營導向；而日、德兩國之債權人(blockholder)，如：銀行和家族，卻經常對企業擁有直接之控制權，經理人則相較處於弱勢地位。此一現象顯示傳統代理人理論無法解釋跨國差異因素。針對公司治理的跨國多元性因素，以往相關研究包括：

- (一)North (1990)指出，制度理論(institution theory)補充了傳統代理人理論不足，將公司治理視為企業正式與非正式制度的關聯性(embeddedness)。
- (二)Fligstein (1990)與 Roy (1997)實證顯示，制度會修正原有公司治理行為。
- (三)眾多學者指出，所謂跨國多元差異性，即是反映了政策所帶來的制度限制(Roe, 1994)、權變模型對不確定性的反應(Dobbin, 1994)、以及形成組織合理性的正常壓力(Biggart, 1991)。
- (四)Orru, Biggart, and Hamilton (1997)指出，國家是一個包含所有制度的單一邏輯，如同一般所強調的社群

(community)。

(五)Whitley (1999)指出，組織會形成特殊的「經濟邏輯」，從而為不同的企業系統創造出制度性比較利益。

(六)Aoki (2000)指出，為了要真正瞭解為何一個特定制度為合組合在某個項目的特經濟體內，而非組合在類似項目的其他經濟體內，必須要跨項目、跨經濟體的將制度系統化。

(七)Hall and Soskics (2001)強調，不同的制度原素間會彼此激勵，最後導致相關公司治理型態的群集。

(八)Aguilera and Jackson (2003)指出，制度性環境存在國際特殊性，流程的異同會促使一國內的公司治理運作模式相近，而使跨國公司治理模式相異。而僅管公司治理研究對制度性因素日益重視，但跨國制度比較至今仍缺系統性研究。

上述研究結果顯示，公司治理由於跨國制度存在差異，以及跨國社會或企業系統之間，形成組織運作壓力的型態不一，因此存在不同的公司治理實踐差異。本研究即目的即在系統化釐清跨國差異之架構，及其對後續行為(如：經理人道德傾向)之可能影響。

第二節 經理人道德決策傾向理論與相關研究

一、道德決策研究

近代道德決策研究主要根植於社會學習理論(social learning theory)以及認知發展理論(cognitive development theory)。其中，社會學習理論強調社會環境對道德本質的影響，亦即強調外在環境對道德決策的影響；而認知發展理論則探討自我中心所發展出對道德獨一無二的認知，亦即強調自我道德觀對道德決策的影響(Penn and Collier, 1985)。在上述的理論基礎下，以往有關道德決策的研究包括：

(一)Kohlberg (1968)：認知道德發展理論(cognitive moral development theory)提及道德發展可分為三個層次：

1. 約前層次(preconventional level)：

個人行為是為了何者是「好」與「壞」的標籤而負責，而此一標籤與實體結果(懲罰、獎勵、利益交換)之間產生相互影響。約前層次又可分為兩個階段：

(1)對更高層力量懲罰與尊敬的本質：

與個人價值體系無關，以更高層力量為依據定義好或壞。

(2)對需求滿足的本質正確的行為結果：

與需求能得到滿足相聯結。

2. 約定層次(conventional level)：

維護家庭、群體、國家的期待和規定的特質。此一層次所考量的不僅僅是社會規則的遵循，同時也包含對此規則的維護、支持和判斷。約定層次亦可分為兩個階段：

(1)好男孩/好女孩本質：

好行為就是取悅和協助他人。

(2)權威、修正價值和維護社會規則本質：

正確的行為包含達成個人責任，對權威的尊重，以及維護所給予的社會規則。一個人會因負責任而獲得尊敬。

3. 約後層次(postconventional level)

對自我中心道德原則的追求，與個人和他人互動結果所產生的觀念有別。約後層次亦可分為以下兩個階段：

(1)社會契約本質：

一般具有法理與功利主義意含。對的行為被定義為經全體社會檢驗且接受的權利和標準。

(2)良知決策和道德原則本質：

道德是對正義、人權和個人尊重的議題所產生獨一無二之原則。

(二)Rest (1986)：以 Kohlberg 道德發展理論為基礎，提出道德決策四階段模式，如圖 2-1 所示：

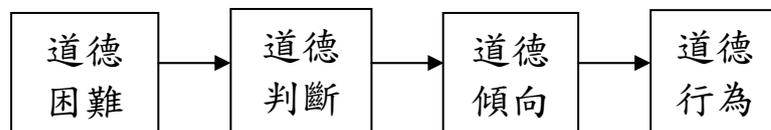


圖2-1 Rest 道德決策四階段模式

1. 道德困難

個人認知道德問題的存在，同時此一問題可能會對他人產生傷害，或者達到自我圖利。道德困境必須具備兩個主要條件：

(1)必須認知他的決策及行為會影響其他人；

(2)有數種決策上的選擇。

2. 道德判斷

個人依自身的道德觀判斷何者是對或錯的決策。道德判斷過程會受到多種因素影響，例如：態度、道德發展、道德哲學、個人及環境因素等。決策者會權衡道德與利益間不同關係組合的可能選項，最後選出自己認為道德態度上可接受的方案。

3. 道德傾向

決定如何行使道德行為的重要前置因素。道德傾向是個人價值觀與所臨情境因素綜合的心理呈現，而成為道德決策過程的主要基礎。

4. 道德行為

由道德傾向所轉化的真實行為。道德傾向代表個人可能的決策態度，而道德行為則是以決策態度為基礎，結合過程中所受的內、外在因素影響，進而成為真實的行為結果。

上述理論反應出，道德觀念之形成包括個人人格形成過程之信念與價值關，以及後續與社會之群體、制度互動，進而產生的對事件反應的價值體系。

(三) Hunt and Vitell (1986)：行銷道德一般理論(general theory of marketing ethics)

以行銷人員為理論對象，強調道德決策受個人、組織及環境等因素影響，並在決策過程加入道德哲學構面。此模型之決策過程包括：

1. 環境因素：形成個人道德態度的背景因素。包括：

- (1)文化因素(cultural factors)。
- (2)企業因素(industrial factors)。
- (3)組織因素(organizational factors)。
- (4)個人因素(individual factors)。

2. 道德問題認知

決策者必須認知決策過程涉及道德問題。此一構面為形成道德判斷的基礎條件，亦即，當一個人未認知決策牽涉道德爭議時，就不存在後續道德決策過程。

3. 替代方案認知

決策者認知道德決策過程中有不同替代方案，並清楚各方案可能的後果。

4. 道德哲學評估

道德哲學構面為本理論與以往模型之最大差異。所謂道德哲學包含兩個因素：

(1)道德論

決策者在衡量個人道德規範後，對每個替代方案做出「對」或「錯」的評估。

(2)目的論

衡量決策結果對利害關係人之好壞影響，來判斷決策行為之對錯。目的論包含四個構面：

- A. 每個替代方案結果對利害關係人之影響性。
- B. 每個替代方案對利害關係人之發生機率。
- C. 利害關係人對每個方案結果的期望。
- D. 每個方案結果對利害關係人的重要性。

5. 道德判斷

依兩種道德哲學(道義論與目的論)判斷每一方案

的道德影響，進而形成道德傾向。

6. 道德行為

決策者產生道德判斷，並形成道德傾向後，與情境限制與行為成果持續的互動，形成道德行為。

(四) Trevino (1986)：個人—情境道德決策模型

個人面臨到道德困難時會產生道德判斷的過程，判斷過程中受到三個中介變數(道德判斷、個人變數、環境變數)的影響，而判斷的結果會影響道德的行為。如圖 2-2 所示：

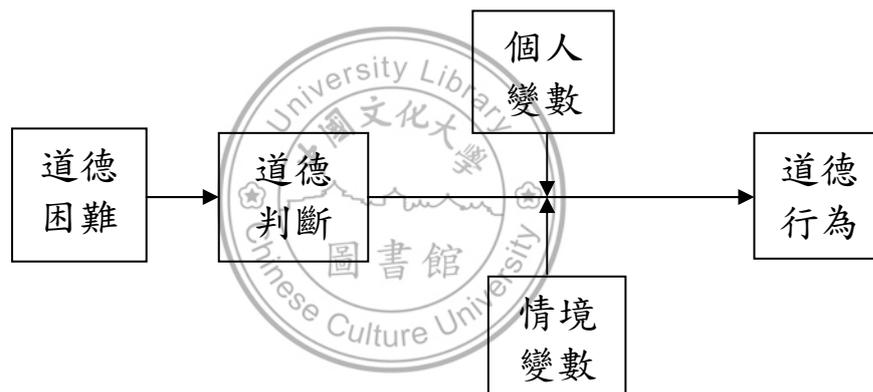


圖2-2 Trevino 個人—情境道德決策模型

1. 個人變數：包含

(1) 自主性(field dependence)

自主性越高的人，對外界資訊依賴的程度低。

(2) 自我強度(ego strength)

自我強度越高，越不受外界訊息影響。

(3) 內外控能力(locus of control)

內控的人對事件結果認為是本身努力所致；外控的人對事件結果歸因於運氣或命運。

2. 情境變數：包含

(1) 工作特性

組織透過獎賞(懲罰)道德或不道德的行為來影響成員的行為。

(2) 組織文化

組織中成員所共享的道德規範，並成為員工行為的指導。Trevino 認為組織文化影響道德行為有兩種方式：權威關係、行為結果的責任歸屬。

(3) 工作環境

組織環境協助解決道德衝突，較可能持續發展道德認知與道德行為。

Trevino (1986)指出，道德決策過程只考慮個人因素而忽略情境因素，無法有效解釋或預測道德行為。唯有個人因素、情境因素的交互作用，才能解釋個人在道德困境中的行為。

(五) Ferrell and Gresham (1989)：道德決策權變架構。

本架構包含三個主要觀點，如圖 2-3 所示：

1. 道德(不道德)決策之行為架構為多重構面。
2. 道德決策過程是有順序的。
3. 道德決策過程是權變的。決策者面對道德困境時所做的決策會受到個人、機會、其他重要團體等權變因素之影響。

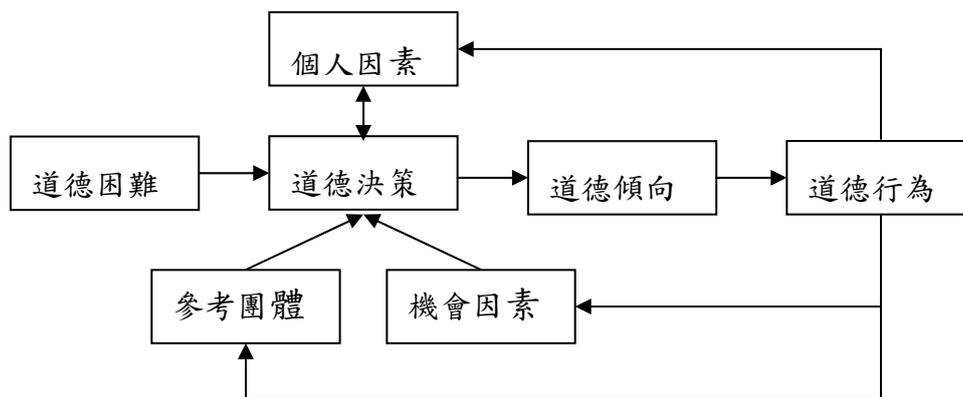


圖 2-3 Ferrell及Gresham道德決策權變架構

(1)個人因素

包含個人知識、價值、態度等。Ferrell and Gresham 假設道德行為受道德哲學所影響，而道德哲學、教育及文化背景則受社會化的影響。

(2)機會因素

機會因素反應在個人行為受阻礙程度。當機會因素增加時，個人從事非道德行為的可能性增加。

(3)參考團體

參考團體理論(differential association theory)與角色扮演理論(role-set theory)決定參考團體對道德決策的影響。參考團體理論指參考團體的組合，包括管理者、同儕等人。決策過程會受參考團體影響。角色扮演理論假設個人道德行為主要是與上述角色互動影響而來。

(六)Jones (1991)：議題－權變模型

以 Rest (1986)的個人道德決策四階段模式為基礎，強調事件本身的特性會影響決策過程，模型中加入道德強度及組織因素。如圖 2-4 所示：

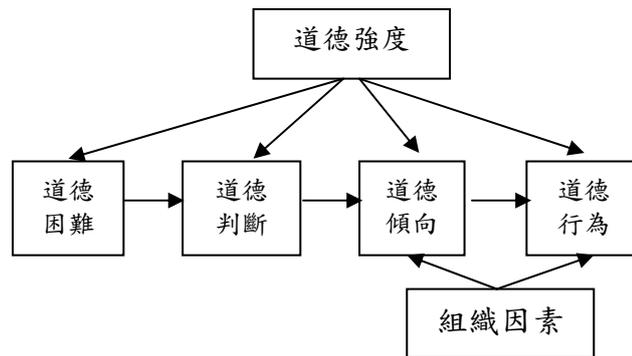


圖 2-4 Jones 議題—權變模型

1. 道德困境：

必須認知問題涉及到道德問題，且決策結果將影響他人，同時決策過程存在數種選擇。

2. 道德判斷：

當認知道德問題存在時，個人會形成道德判斷。而道德推論(moral reasoning)會依問題的不同而改變。

3. 道德傾向：

個人價值觀與所臨情境因素綜合的心理呈現，成為道德決策過程的主要基礎。Jones 指出此階段決策者將會在道德因素與其他因素之間取得平衡。

4. 道德行為：

由道德傾向所轉化的真實行為。Jones 認為當道德強度越高時，行使道德行為之頻率將會增加。

(七)Black (1992)

將 Kohlberg 的道德發展理論分為六個階段：

1. 道德的動機為避免懲罰或追求獎勵。由權威者決定何者為「好」與「壞」。
2. 「好」的判斷來自他人的認可，或避免他人的不認可。

3. 「對」與「錯」以他人看法為依據。
4. 所謂「對」的事情就是遵守公司規定。
5. 社會的權力、價值和法律約束為決定是非的基礎。
6. 個人對正義的認知決定對與錯。

上述理論指出，道德決策過程不僅包含個人因素，同時也包含影響道德判斷之情境因素。本研究所稱之道德傾向，即是個人價值觀和所面臨情境因素綜合的心理呈現。

二、公司治理對道德決策研究

(一)Nwabueze and Mileski (2008)指出，缺乏良好的公司治理，經理人難以產生有良好的道德決策。唯有綜合考量組織規範(organization norm)、社會規範(social norm)以及利害關係人規範(stakeholder norm)，方可形成有效約制經理人道德決策之公司治理。

(二)Rossouw (2009)指出，不同區域(非洲、亞洲、歐洲大陸、北美洲)的公司治理存在 4 個可能影響因素：股東型態、企業在社會中扮演角色的普遍認知、社文化會規範、社會—政治之優先順序。研究結果顯示，全球公司治理的道德議題並未一致化，亦未有追求一致性之傾向。

上述理論指出，不同國家、不同區域的公司治理型態，對代理人會產生不同程度的道德影響。唯有綜合考量不同的組織、社會及利害關係人規範，才能產生有效制約經理人的公司治理。

(三)Aguilera and Jackson (2003)指出，在法令保護小股東的國家，由於小股東傾向追求財務性利益，反而賦予代理人更高的自主權來追求財務績效，使代理成本更高；反之，在

法令保護大股東的國家，由於大股東傾向追求策略性利益，出售股權現象減少，對代理人期待策略性績效的表現，也賦予較低的自主權，代理成本反而較低。美國企業主要為投資型股東，傾向追求財務性利益，而日、德企業主要股東為銀行及債權人，傾向追求策略性目標。

(四)D'aquila (2004)以美國企業為主要的研究指出，企業規模越大，經理人越傾向道德決策。

(五)Nowland (2008)指出，在東亞國家中，大規模企業多數為家族型企業，股東型態才是公司治理實施成敗的要素。

上述實證研究指出，跨國之間公司治理確實存在差異，對代理人之影響效果也各有不同。

(六)O'leary and Stewart (2007)以公司治理因素調查 66 個內部稽核人員之道德決策，結果顯示公司治理因素對道德決策存在顯著影響。

(七)Yeh et al. (2008)指出，控制股東(controlling owners)擁有的現金流量控制權越高，非道德投資決策越多。

(八)Gunz and Gunz (2008)指出，企業關係賦予經理人認知因素，而這些認知因素影響經理人的道德決策。

(九)Petrovic (2009)指出，公司治相關法令對董事會成員道德態度有顯著影響。

上述研究明確指出，公司治理型態確實影響經理人之道德傾向及決策行為。由於跨國公司治理對經理人存在不同程度之影響性，而此影響性又將形成經理人不同程度之道德傾向，因此，在理論與實務上，均有待研究進一步加以釐清。

第三節 組織道德實踐

一、道德規範(ethical code)

以往研究指出，組織訂定的道德規範對經理人道德覺決策傾向存在干擾影響。有關道德規範的研究包括：

(一) Ferrell and Gresham (1985) 實證研究指出，組織道德規範為影響員工情境機會認知的主要情境因素。組織道德規範越明確，對員工形成的規範力量越有效。

(二) Pater and Gils (2003) 指出，在道德規範與專業規範 (profession code) 兩者中，組織訂定道德規範對個人道德決策存在負面影響，而鼓勵服從專業規範則對道德決策存在非直接的正面影響。

(三) Gramberg (2006) 指出，外在的規範 (i.e. 法律) 及內在的規範均影響道德決策。當外在規範越嚴格時，會造成對組織內道德規範的要求，而兩者合併成為對員工的道德約束。

(四) Flanagan (2007) 指出，組織的道德核心考量可協助員工面臨道德困難。

(五) Ingram, LaForge, and Schwepker (2007) 指出，道德規範會影響決策者之道德決策傾向，同時有必要加入企業文化與道德發展之人際互動關係，亦即，由管理者引導員工，形成對道德規範的遵守。

由上述理論歸納，雖然以往文獻提出組織規範對道德決策存在影響性，但影響效果並不明確。同時，組織道德規範的有效性仍取決於實際執行成果，以及管理者對組織規範的態度。

二、組織道德實踐(ethical practice of organizations)

(一)Zorn and Rosenfeld (1989)指出，組織之問題處理部門由於涉及不同部門之間的利益衝突，經常面臨道德挑戰。有效的處理方式為建立良好的道德規範，同時建立驗證此一規範被有效執行的機制。

(二)Klein (1992)指出，道德實踐包括兩個重要指標：

1. 清楚瞭解組織可接受的道德行為。
2. 有效的機制促使道德規範被遵守。

(三)Duska and Duska (2008)指出，良好的道德實踐包含六個要項：

1. 明確定義組織對道德執行的承諾。
2. 組織的道德規範，並經由此規範指出組織成員誠實和正直的必須性。
3. 組織目標陳述中所具有的道德內涵。
4. 組織承員道德行為是否符合企業文化。
5. 組織對員工、客戶及其他相關對象是否重視道德議題。
6. 組織成員是否具有正確的道德觀。

(四)Low and Davenport (2009)指出，組織道德規範的執行成效取決於管理者的道德態度。亦即，縱使組織存在良好的道德規範，當員工認知組織道德實踐態度不佳時，仍無法有效形成員工之道德約束。

依據上述理論，組織道德實踐不僅止於組織訂定良好的道德規範，更著重於管理者是否確切執行此一規範，而能形成組織一致性之道德準則。

(五)Florsheim and Paderon (1992)以 7 項採購道德實踐指標驗

證醫院採購人員道德決策行為，結果顯示道德實踐程度影響最終之道德決策。

(六)Kellaris, Dahistrom, and Boyle (1996)實驗研究指出，員工在接受道德或非道德實踐之引導後，其道德態度均會有顯著改變。道德實踐為經理人最初道德態度及最終道德決策間的主要干擾因素。

依據上述理論，組織道德實踐對決策執行者之最初個人道德態度，到最後道德決策之間，確實存在干擾影響之可能性。

由於組織道德實踐為影響經理人道德傾決策向之重要情境因素，且又存在對經理人道德決策傾向之影響可能，因此，本研究納入組織道德實踐為研究干擾變數。



第三章 研究方法

在本研究中，第一章為研究背景與問題及研究目的敘述，第二章為文獻探討，本章旨在建立研究架構、研究假設，並提出樣本與資料收集、變數操作性定義與衡量工具與資料分析方法，茲分述如下：

第一節 研究架構

一、跨國公司治理

Aguilera and Jackson (2003)指出，傳統代理人理論將資本視為股東，研究範圍限於風險承擔與權益報酬，主要研究方式為將擁有者的關心程度視為外生變數，分析其對經理人管理權的影響。而上述方式無法解釋目前跨國公司治理的多元差異。

依Aguilera and Jackson (2003)之跨國公司治理理論架構模型，資本形成要素分為：

(一)投資動機(財務性動機、策略性動機)：

財務動機指投資者主要目的為股權價值(股利、市場價格)的極大化，個人或投資機構之資本常屬此一性質。

策略動機指投資者主要投資目的為非財務性權利(如：控制權)，固定報酬經理人依賦予的權限執行權利，銀行、企業、家族之資本常屬此一性質。

(二)投資期間(流動性、承諾性)：

流動性反映在股東在未損失狀態下出售股權的能力，流動性股東策略性出售的興趣大於對經理人的控制。

承諾性反映在擁有者運用對企業之權利(如：股權、債權)執行對經理人之控制。由於控制經理人為其重要考量，對其持有之權利也較不易放棄。

(三)控制方式(股權、債權)：

股權擁有者通常是風險接受者，對公司有較大的控制權。債權擁有者通常是風險規避者，對公司控制權較低。

上述三個構面因素解釋了資本如何影響公司，而與傳統兩極化(擁有權、管理權)的公司治理理論有別。而此種分類也足以解釋跨國間不同資本要素的差異性，例如，雖然日本和義大利的企業擁有者都對經理人有高度關心，但義大利擁有者卻比較沒有策略性目的。

經由上述三種資本構面分析，跨國公司治理可形成二個資本性理論架構：

(一)財產權：

當一國法令對大股東有利時(如：日本、德國)，擁有者傾向以追求策略利益，並以承諾性(長期權利)實施經理人控制；當一國法令對小股東有利時，擁有者傾向追求財務利益，並以流動性(短期權利)實施經理人控制(如：美國)。

(二)金融系統控制權：

所謂金融系統控制權，意指透過企業財務資源供給不同來源，形成對企業決策之控制力。Aguilera and Jackson (2003)指出，當一國盛行銀行融資系統時，擁有者傾向以債權—承諾方式實施經理人控制；而當一國盛行市場融資系統時，擁有者傾向以股權—流動性實施經

理人控制。

所謂承諾意指擁有者與經理人之間超越財務目標之信任關係，亦即，經理人決策不以財務性結果為主要目的。

所謂流動性意指投資者以出售股權為獲利實踐宗旨，亦即，經理人將傾向追求財務性結果。因此，當一國盛行銀行融資系統時，擁有者傾向以債權－承諾方式實施經理人控制(如：日本)；當一國盛行市場融資系統時，擁有者傾向以股權－流動性實施經理人控制(如：美國)。

此外，跨國公司治理模型提出，代理人(agent)型態可分為兩個構面：(一)意識型態(自主性、承諾性)，(二)管理目標(財務性、功能性)。茲分別說明如下：

(一)意識型態

意識型態指高階主管的信念和價值，做為決策制定之參考架構。Aguilera and Jackson (2003)指出，強調一般管理知識和階級領導的國家，經理人擁有更高的自主性，與企業之間的關係以達成財務性目標為主，因此傾向財務性控制；而在強調專業領導和雙向決策的國家，經理人擁有更高的承諾性，與企業關係以達成策略性目標為主，因此傾向功能性控制。同時，由於自主性經理人和企業間存在特殊關係，在決策過程中擁有高程度的獨立性。而承諾性經理人則倚賴組織意見形成決策。

(二)管理目標

管理目標指主管從事管理活動的主要目的。Aguilera and Jackson (2003)指出，財務性經理人決策過程與企業操

作性目標脫離，完全以財務工具實施企業控制。而功能性經理人以整合企業操作性功能為主，經由技術專業或更高度的個人參與實施企業控制。

經由上述二種代理人構面分析，跨國公司治理可形成兩個代理人理論架構：

(一)意識型態

在強調一般管理知識和階級領導的國家，經理人擁有更高的自主性，且傾向財務性控制(如：美國)。

在強調專業領導和雙向決策的國家，經理人擁有更高的承諾性，且傾向功能性控制(如：日本)。

(二)職業型態

在封閉式經理人勞力市場國家，經理人對企業有更高的承諾性，且傾向功能性控制(如：日本)。

在開放式經理人勞力市場國家，經理人擁有更高的自主性，且傾向財務性控制。

經由上述理論之整理，本研究自變數跨國公司治理之結構如下：

(一)資本項目：

1. 財產權：法令對大股東有利；法令對小股東有利。
2. 金融系統控制權：銀行融資系統；市場融資系統。

(二)代理人項目：

1. 意識型態：一般管理/階級領導；專業管理/雙向決策。
2. 職業型態：開放式經理人勞力市場；封閉式經理人勞力市場。

二、經理人道德決策

在道德發展理論中，以Kohlberg (1968)道德認知發展理

論為基礎的相關研究(Ferrell and Gresham, 1989; Hunt and Vitell, 1986; Jones, 1991; Rest, 1986; Trevino, 1986)，均提出道德發展存在4個主要階段：

(一)道德困境(moral dilemma)

決策者必須認知面臨道德困難，其決策結果將會影響他人，且存在二種以上的可行方案選擇。

(二)道德判斷(moral judgement)

個人依自身的態度、道德發展、道德哲學、個人及環境等因素所形成的道德觀，判斷何者是對或錯的決策。決策者會權衡道德與利益間不同關係組合的可能選項，最後選出自己認為道德態度上可接受的方案。

(三)道德傾向(moral intention)

個人價值觀與所臨情境因素綜合的心理呈現，而成為道德決策過程的主要基礎。

(四)道德行為(moral behavior)

以道德傾向為基礎，結合過程中所受的內、外在因素影響，進而成為真實的行為結果。

而在道德傾向形成過程中，以往文獻(Ferrell and Gresham, 1989; Hunt and Vitell, 1986; Trevino, 1986)提出下列三項主要的影響因素：

(一)道德態度

個人依自身的態度、道德發展、道德哲學等因素所形成的道德觀，對個人道德決策過程所形成的影響。

(二)組織性因素

由工作特性、組織文化、工作環境、管理和同儕關係等組織性特質，對個人道德決策過程所形成的影響。

(三)個人因素

個人自主性、自信、內外部控制能力等因素，對個人道德決策過程所形成的影響。

歸納上述文獻，本研究提出影響經理人道德決策傾向之項目如下：

- (一)個人道德決策。
- (二)道德態度傾向。
- (三)個人所形成之道德觀，在面臨道德困難議題時，經理人可能從事的決策選擇傾向。
- (四)個人道德決策傾向。
- (五)在面臨個人利益衝突議題時，經理人可能從事的決策選擇傾向。
- (六)組織道德決策。
- (七)組織認同傾向。
- (八)個人對組織認同程度，可能影響個人之道德決策傾向者。
- (九)組織道德決策傾向。
- (十)在面臨組織性道德困難議題時，經理人可能從事的決策選擇傾向。
- (十一)組織道德實踐。

歸納以往文獻，本研究採用組織道德實踐為經理人道德決策傾向之情境干擾變數。所謂組織道德實踐包括管理者的道德程度，以及組織所實施的道德規範。採用此一干擾變數之主要理由為：

- (一)道德決策過程中，情境因素為影響經理人道德行為關鍵因素之一(Ferrell and Gresham, 1989; Jones, 1991)。所謂情境因素指阻礙員工進行非道德行為的程度(Jensen and

Wygant, 1990)。Ferrell and Gresham (1985)指出，組織道德規範(i.e. 足以形成非道德行為障礙的企業制度)為影響員工情境機會認知的主要情境因素，道德規範良好的組織員工具有較高的道德傾向。

(二)但是，組織道德規範的執行成效取決於管理者的道德態度(Low and Davenport, 2009)。亦即，縱使組織存在良好的道德規範，當員工認知組織道德實踐態度不佳時，仍無法有效形成員工之道德約束。因此，組織道德實踐為實際影響道德決策傾向之情境因素。

(三)Trevino (1986)指出，道德決策過程只考慮個人因素而忽略情境因素，無法有效解釋或預測道德行為。唯有個人因素、情境因素的交互作用，才能解釋個人在道德困境中的行為。

經由上述理論分析，為能有效解釋經理人個人因素與情境因素之互動關係，並能充分瞭解經理人道德決策傾向，本研究納入組織道德實踐為研究干擾變數。

同時，為延續研究主題，干擾變數仍以美、日、台之跨國組織樣本為干擾效果之檢測標準。

(一)控制變數

文獻指出，個人背景因素如國籍(Peppas, 2006)、教育背景(Das, 2005)、性別(Marcia, 1998; Jeanen, 1987)、年資(Armstrong, Willams, and Barrett, 2004)等均會影響個人之道德決策。為有效控制上述個人背景因素對本研究變數關係之影響，本研究選擇8項個人背景因素為控制變數：

1. 企業所屬國籍。
2. 個人國籍。
3. 性別。
4. 年齡。
5. 婚姻狀況。
6. 工作年資。
7. 學歷。
8. 工作階級。

本研究之架構如圖 3-1 所示。





圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究假設

本研究主要目的在釐清跨國公司治理與經理人道德決策傾向之關係。其中自變數之跨國公司治理構面包括：

一、資本項目：

二、財產權：法令對大股東有利；法令對小股東有利。

三、金融系統控制權：銀行融資系統；市場融資系統。

四、代理人項目：

五、意識型態：一般管理/階級領導；專業管理/雙向決策。

六、職業型態：開放式經理人勞力市場；封閉式經理人勞力市場。

依變數經理人道德決策傾向構面包括：

一、個人道德決策

(一)個人道德態度傾向。

(二)個人道德決策傾向。

二、組織道德決策

(一)組織認同傾向。

(二)組織道德決策傾向。

本研究之理論架構及假設推論整體敘述如下：

一、資本假設

文獻指出，在公司治理實踐上，不同型態股東存在不同的投資動機(財務動機、策略動機)、及財務控制方式(股權、

債權)，而上述差異均可能造成經理人決策態度的差異(Aguilera and Jackson, 2003)。因此，在跨國投資者(擁有者)具有不同資本動機，且透過不同方式執行其控制權之情況下，對經理人之道德決策傾向應具有不同程度之影響性。依據上述推論，本研究假設：

H1: 跨國公司治理之資本形成差異因素將影響經理人道德決策傾向。

(一)財產權假設

財產權為資本構面因素之一。意指股東控制或影響企業決策之一切權利。跨國公司治理理論指出，當一國法令對大股東有利時(如：日本、德國)，擁有者傾向追求策略利益(Aguilera and Jackson, 2003)。當擁有者與經理人之間存在策略合作關係時，經理人流動率較低，且較少因追求財務目標而扭曲其策略意圖(D'aquila, 2004)；相對的，當一國法令對小股東有利時，擁有者傾向追求財務利益(Aguilera and Jackson, 2003)。而當擁有者與經理人之間存在財務合作關係時，經理人流動率較高，且以追求財務目標為主要目的，其他決策常落後財務考量(D'aquila, 2004)。由於財務性追求對個人及組織之道德態度均可產生負面影響。依據上述推論，本研究假設：

H1-1: 一國法令對大股東有利時，經理人道德決策傾向越高；而一國法令對小股東有利時，經理人道德決策傾向越低。

H1-1-1: 一國法令對大股東有利時，經理人個人道德態度傾

向越高；而一國法令對小股東有利時，經理人個人道德態度傾向越低。

H1-1-2: 一國法令對大股東有利時，經理人個人道德決策傾向越高；而一國法令對小股東有利時，經理人個人道德決策傾向越低。

H1-1-3: 一國法令對大股東有利時，經理人之組織認同傾向越高；而一國法令對小股東有利時，經理人之組織認同傾向越低。

H1-1-4: 一國法令對大股東有利時，經理人之組織道德決策傾向越高；一國法令對小股東有利時，經理人之組織道德決策傾向越低。

(二)金融系統控制權假設

金融系統為資本構面因素之二。意指透過企業財務資源供給不同來源，形成對企業決策之控制力。跨國公司治理理論指出，當一國盛行銀行融資系統時，擁有者傾向以債權—承諾方式實施經理人控制；而當一國盛行市場融資系統時，擁有者傾向以股權—流動性實施經理人控制(Aguilera and Jackson, 2003)。由於財務性目標對個人及組織之道德態度均可產生負面影響。依據上述推論，本研究假設：

H1-2: 一國盛行銀行融資系統時，經理人道德決策傾向越高；而一國盛行市場融資系統時，經理人道德決策傾向越低。

H1-2-1: 一國盛行銀行融資系統時，經理人個人道德態度傾向越高；而一國盛行市場融資系統時，經理人個人道德態度傾向越低。

H1-2-2: 一國盛行銀行融資系統時，經理人個人道德決策傾向越高；而一國盛行市場融資系統時，經理人個人道德決策傾向越低。

H1-2-3: 一國盛行銀行融資系統時，經理人之組織認同傾向越高；而一國盛行市場融資系統時，經理人之組織認同傾向越低。

H1-2-4: 一國盛行銀行融資系統時，經理人之組織道德決策傾向越高；而一國盛行市場融資系統時，經理人之組織道德決策傾向越低。

二、代理人假設

跨國公司治理理論指出，不同代理人之意識型態(自主、倚賴)及管理目標(策略目標、財務目標)，將造成企業追求財務性、策略性之決策傾向差異(Aguilera and Jackson, 2003)。文獻指出，追求財務性目標之經理人，在道德決策傾向上與追求策略性目標之經理人有所差異(D'aquila, 2004)。依據上述推論，本研究假設：

H2: 跨國公司治理代理人差異將影響經理人道德決策傾向。

(一)意識型態假設

意識型態為代理人構面因素之一。跨國公司治理理論指出，在強調一般管理知識和階級領導的國家，經理

人擁有更高的自主性，且傾向財務性控制；在強調專業領導和雙向決策的國家，經理人擁有更高的承諾性，且傾向功能性控制(Aguilera and Jackson, 2003)。由於財務性目標的追求與控制對個人及組織之道德態度均可產生負面影響。依據上述推論，本研究假設：

H2-1: 一般管理/階級領導型態，經理人道德決策傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人道德決策傾向越高。

H2-1-1: 一般管理/階級領導型態，經理人個人道德態度傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人個人道德態度傾向越高。

H2-1-2: 一般管理/階級領導型態，經理人個人道德決策傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人個人道德決策傾向越高。

H2-1-3: 一般管理/階級領導型態，經理人之組織認同傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人之組織認同傾向越高。

H2-1-4: 一般管理/階級領導型態，經理人之組織道德決策傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人之組織道德決策傾向越高。

(二)職業型態假設

職業型態為代理人構面因素之二。意指高階經理人轉職之激勵動機與機會。跨國公司治理理論指出，在封閉式經理人勞力市場國家，經理人對企業有更高的承諾

性，且傾向功能性控制；在開放式經理人勞力市場國家，經理人擁有更高的自主性，且傾向財務性控制。依據上述推論，本研究假設：

H2-2: 當一國為開放式經理人勞力市場，經理人道德決策傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人道德決策傾向越高。

H2-2-1: 當一國為開放式經理人勞力市場，經理人個人道德態度傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人個人道德態度傾向越高。

H2-2-2: 當一國為開放式經理人勞力市場，經理人個人道德決策傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人個人道德決策傾向越高。

H2-2-3: 當一國為開放式經理人勞力市場，經理人之組織認同傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人之組織認同傾向越高。

H2-2-4: 當一國為開放式經理人勞力市場，經理人之組織道德決策傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人之組織道德決策傾向越高。

三、組織道德實踐干擾假設

以往研究指出，組織道德實踐態度(Ferrell and Gresham, 1985)及組織道德規範(Low and Davenport, 2009)均影響員工的道德傾向。本研究將管理者個人道德態度，及其為組織所設定之道德規範，合併為干擾變數組織道德實踐。當管理者具有良好道德態度，且為組織訂定良好道德規範時，對經理

人道德態度應具有正面影響。依據上述推論，本研究假設：

H3: 組織道德實踐對跨國公司治理與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。

(一)資本因素干擾假設

當經理人認知組織具有良好之組織道德實踐時，對公司治理資本因素(股權、債權)與經理人道德決策傾向關係應具有正面影響效果。依據上述推論，本研究假設：

H3-1: 組織道德實踐對跨國公司治理資本因素與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。

H3-1-1: 組織道德實踐對財產權(大股東、小股東)與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。

H3-1-2: 組織道德實踐對金融系統控制權(股權、債權)與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。

(二)代理人因素干擾假設

當經理人認知組織具有良好之領導者道德時，對公司治理代理人因素(意識型態、職業型態)與經理人道德決策傾向關係應具有正向影響效果。依據上述推論，本研究假設：

H3-2: 組織道德實踐對跨國公司治理代理人因素與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。

H3-2-1: 組織道德實踐對經理人意識型態(一般管理/階級領導、專業領導/雙向決策)與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。

H3-2-2: 組織道德實踐對經理人職業型態(開放式經理人勞力

市場、封閉式經理人勞力市場)與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。

第三節 樣本與資料收集

本研究以美、日、台等三國當地之經理人為樣本對象，共計發出海外問卷 160 份(美國 80 份；日本 80 份)，台灣問卷 130 份，總計發出 290 份問卷，回收 264 份(回收率 91.0%)，有效問卷 260 份(89.7%)。樣本包含：公部門、資訊業、金融業、服務業、製造業、傳播業、貿易等七項主要產業等 27 家公司。其中，美國樣本 79 份，日本樣本 55 份，台灣樣本 126 份。

本研究樣本選取美、日、台等三國為目標之主要理由為：

- 一、根據以往文獻，美、日兩國在公司治理實踐上存在最明顯差異，兩國之公司治理模型也廣為跨國公司治理研究所採用(Aguilera and Jackson, 2003)。
- 二、本研究跨國公司治理變數分別為：財產權(法令對大、小股東何者有利)、金融系統控制權(法令對股權融資、債權融資何者有利)、代理人意識型態項目(一般管理/階級領導、專業管理/雙向決策)、代理人職業型態(開放式經理人勞力市場、封閉式經理人勞力市場)。而美、日兩國公司治理在四個變數項目中均充份符合相對之公司治理型態。
- 三、台灣公司治理法令則沿襲美國 Sarbanes-Oxley Act (2002)，但主要法令型態沿襲德、日之大陸法系制度。因此，台灣公司治理分別存在美、日兩國特質，適於從事兩國公司治理特

質之相互關係研判(Aguilera and Jackson, 2003; Roe, 1994)。

第四節 變數定義衡量工具

本研究自變數為跨國公司治理義、依變數為價格移轉策略傾向。問卷量表信度以 Cronbach's alpha 值分析。

一、變數內容之操作性定義：

(一)跨國公司治理

以跨國多元性觀點，建構公司治理之資本與代理人在跨國差異下之要素組合情況。

1. 資本

對企業擁有財產權(如：股東)或財務性投資(如：銀行)的利害關係群體。資本擁有者執行公司治理的項目包括：

(1)財產權

定義股東如何行使控制權的法令(如：公司法、破產法、合約文件)和經濟體系。

不同型態的財產權會對不同型態股東產生有利狀況，其中包括：

A. 法令及經濟體系對大股東有利。

B. 法令及經濟體系對小股東有利。

(2)金融系統控制權

企業之資本供給型態。

不同型態之金融系統產生不同控制模式，其中包括：

A. 銀行融資系統(債權控制)。

B. 市場融資系統(股權控制)。

2. 代理人

代理人是企業中佔有策略領導人地位，執行企業活動控制的利害關係人。

不同之心理因素及外在環境形成不同的控制模式，其中包括：

(1)意識型態

高階主管的信念和價值，做為組織員工行動時的參考架構。

企業對代理人角色能力及管理模式之期待不同，代理人之意識型態及控制模式也有所差異，其中包括：

- A. 注重經理人一般管理能力，階級領導式組織。
- B. 注重經理人專業技術能力，雙向決策式組織。

(2)職業型態

高階經理人轉職之激勵動機與機會。

經理人的職務機會建構於職場的生態和穩定度，不同生態及穩定程度形成經理人不同的控制方式與利益追求。經理人職務型態包括：

- A. 開放式經理人勞力市場。
- B. 封閉式經理人勞力市場。

(二)經理人道德決策傾向

個人價值觀與所臨情境因素綜合的心理呈現，而成為道德決策過程的主要基礎。

1. 個人道德決策

面臨個人道德議題之決策傾向。其中包括：

(1)個人道德態度傾向

個人所形成之道德觀，在面臨道德困難議題時，經理人可能從事的決策選擇傾向。

(2)個人道德決策傾向

在面臨個人利益衝突議題時，經理人可能從事的決策選擇傾向。

2. 組織道德決策

(1)組織認同傾向

個人對組織認同程度，可能影響個人之道德決策傾向者。

(2)組織道德決策傾向

面臨組織性道德困難議題時，經理人可能從事的決策選擇傾向。

(三)組織道德實踐

員工認知之組織道德實踐程度，以及組織道德規範之執行程度。

二、問卷形成

(一)自變數：跨國公司治理

1. 資本：

(1)財產權

法令對大股東或小股東有利。共計 8 個題項，採用 Aguilera and Jackson (2003)之研究架構。

(2)金融系統控制權

不同型態之金融系統(市場融資系統、銀行融資系統)對經理人所生之不同控制模式。共計 6 個題項，採用 Aguilera and Jackson (2003)之研究

架構。

2. 代理人：

(1) 意識型態

高階主管的信念和價值。分為一般管理/階級領導型態、專業管理/雙向決策。共計 6 個題項，採用 Aguilera and Jackson (2003) 之研究架構。

(2) 職業型態

高階經理人轉職之激勵動機與機會。共計 6 個題項，採用 Aguilera and Jackson (2003) 之研究架構。

(二) 依變數：經理人道德決策傾向

本研綜合 D'aquila (2004); Gunz and Gunz (2008); Nwabueze and Mileski (2008); O'leary and Stewart (2007) 與 Yeh et al. (2008) 等人研究，共計整理 27 個經理人道德決策題項，並先針對 50 名本國企業經理人進行前測，經因素分析 (factor analysis) 並轉制後其結果如表 3-1 與表 3-2：

表 3-1 經理人道德決策傾向分析結果

成分	初使特徵值			平方和轉制負荷量萃取		
	總和	變異數%	累積%	總和	變異數%	累積%
1	10.655	39.499	39.499	6.000	22.222	22.222
2	2.323	8.604	48.102	5.746	21.282	43.504
3	1.962	7.268	55.371	2.852	10.565	54.069
4	1.412	5.228	60.598	1.763	6.529	60.598

表 3-2 經理人道德決策傾向轉制後因素負荷量分析

題項	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
題1	0.107	0.123	0.636	0.229
題2	0.099	0.598	0.229	0.279
題3	0.119	0.183	0.657	0.306
題4	0.121	0.244	0.385	0.651
題5	0.094	0.374	0.387	0.530
題6	0.359	0.183	0.214	0.682
題7	0.222	0.078	0.692	0.215
題8	0.470	0.154	0.310	0.562
題9	0.149	0.481	0.188	0.513
題10	0.376	0.246	0.596	0.142
題11	0.363	0.182	0.432	0.625
題12	0.454	0.304	0.593	0.512
題13	0.301	0.625	0.140	0.259
題14	0.541	0.353	0.218	0.268
題15	0.607	0.209	0.235	0.383
題16	0.663	0.209	0.394	0.139
題17	0.632	0.178	0.441	0.127
題18	0.500	0.406	0.191	0.227
題19	0.377	0.340	0.582	0.007
題20	0.381	0.509	0.175	0.252
題21	0.363	0.280	0.415	0.503
題22	0.307	0.403	0.108	0.656
題23	0.206	0.317	0.201	0.237
題24	0.292	0.676	0.103	0.212
題25	0.186	0.773	0.237	0.001
題26	0.423	0.237	0.311	0.529
題27	0.317	0.458	0.168	0.549

經分析結果，剔除第23題項，並就4項主要成份給予命名，共可分為：

1. 個人道德態度：6 個題項。
2. 個人道德決策：5 個題項。
3. 組織認同：6 個題項。
4. 組織道德決策：9 個題項。

(三)干擾變數：組織道德實踐

員工認知之主管道德程度，以及組織道德規範之執行程度。本研究依據Nwabueze and Mileski (2008)之理論架構，設計領導人道德實踐共計6個題項。

三、衡量工具

本研究問卷將採用Likert五點計分法計分，分為「非常不同意」、「不同意」、「普通書同意」、「非常同意」等五個選項，分別給予1、2、3、4、5分。實證分析包括：敘述統計分析、信度分析、相關係數分析與複迴歸分析(multiple regression)。

四、敘述統計分析

描述受測對象基本資料，採用敘述統計以描述樣本，包括均數、標準差、百分比、次數分配、有效百分比、累積百分比等，以平均數、標準差、偏態與峰態描述變數特性描述受測對象基本資料，採用敘述統計以描述樣本，包括均數、標準差、百分比、次數分配、有效百分比、累積百分比等，以平均數、標準差、偏態與峰態描述變數特性。

五、信度分析

針對跨國公司治理、經理人道德傾向等問卷量表以Cronbach's alpha來驗證問卷測量的信度，測量答題者對問卷題項是否有一致性與穩定性效果。

Nunnally (1978)指出，量表的Cronbach's alpha值愈高，則表示對同一群相似母體重複進行測試所得結果一致性愈高並且量表愈穩定，一般量表以Cronbach's alpha為0.7以上為標準。

六、Pearson 相關係數分析

以跨國公司治理、經理人道德傾向等變數進行相關分析，以了解自變數及依變數之相關程度。

七、複迴歸分析

本研究以自變數之一項變數，分別對依變數之4個構面進行複迴歸分析，並以此分析法驗證研究假設。自變數為跨國公司治理資本構面之財產權、金融系統；以及經理人構面之意識型態、職業型態，對依變數經理人道德決策傾向，個人傾向構面之道德態度及個人道德決策；以及組織構面之組織認同及組織道德決策，以驗證研究假設1、2是否獲得支持。

第四章 實證結果

本章的目的在分析說明研究樣本之特質，以及各變數間實證結果之說明。

第一節 樣本資料分析

本節依據樣本的個人資料，就樣本之所屬企業國別、國籍、性別、年齡、婚姻狀況、工作年資、教育程度、公司職位等狀況加以說明。

一、樣本所屬企業國別分布

本研究樣本所屬企業在國籍分配上包含有美商75份(28.8%)，日商55份(21.2%)，台商130份(50.0%)，如表4-1所示。

表 4-1 樣本所屬企業國籍分布

樣本特徵	分類標準	份數(n=260)	百分比(%)
國籍	美	75	28.8
	日	55	21.2
	台	130	50.0

二、樣本個人國籍分布

本研究樣本個人在國籍分配上包含有美國籍79(30.4%)，日本籍55人(21.2%)，台籍126人(48.4%)，如表4-2所示。

表 4-2 樣本個人國籍分布

樣本特徵	分類標準	份數(n=260)	百分比(%)
國籍	美	79	30.4
	日	55	21.2
	台	126	48.4

三、樣本性別分布

本研究樣本共計有男性144人，佔比例55.4%，女性部份共有116人佔44.6%，如表4-3所示。樣本個人為美國籍之性別分布方面，男性共有36人，佔比例13.8%，女性共有43人佔16.5%；樣本個人為日本籍之性別分布方面，男性共有38人，佔比例14.6%，女性共有17人佔6.5%；樣本個人為台籍之性別分布方面，男性共有70人，佔比例27.6%，女性共有56人佔21.6%，如表 4-3所示。

表 4-3 樣本性別分布

樣本特徵	分類標準	人數(n=260)	百分比(%)
總樣本	男	144	55.4%
	女	116	44.6%
樣本特徵	分類標準	人數(n=260)	百分比(%)
美	男	36	13.8%
	女	43	16.5%
日	男	38	14.6%
	女	17	6.5%
台	男	70	27.0%
	女	56	21.6%

四、樣本年齡分布

本研究樣本在年齡分布上，30歲以下，有36人，佔

14.0%；30-39歲的部分有72人，佔27.6%；40歲以上有152人，佔58.4%，如表4-4所示。

在美國樣本的年齡分布上，30歲以下的部分有10人，佔4%；30-39歲有30人，佔11.4%；40歲以上有39人，佔15.0%。

在日本樣本的年齡分布上，30歲以下的部分有13人，佔5.0%；30-39歲有14人，佔5.4%；40歲以上有28人，佔10.8%。

在台灣樣本的年齡分布上，30歲以下的部分有13人，佔5.0%；30-39歲有28人，佔10.8%；40歲以上有85人，佔32.6%。

表 4-4 樣本年齡分布

年齡	總樣本		美國		日本		台灣	
	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%
30 歲以下	36	14.0%	10	4.0%	13	5.0%	13	5.0%
30-39 歲	72	27.6%	30	11.4%	14	5.4%	28	10.8%
40 歲以上	152	58.4%	39	15.0%	28	10.8%	85	32.6%
合計	254	100%	79	30.4%	55	21.2%	126	48.4%

五、樣本婚姻狀況分布

本研究樣本在婚姻狀況上已婚者有178位，佔68.5%；未婚者有82位，佔31.5%，如表4-5所示。

在美國的樣本中已婚者有53位，佔20.4%；未婚者有26位，佔10.0%。

在日本的樣本中已婚者有34位，佔13.1%；未婚者有21位，佔8.1%。

在台灣樣的樣本中已婚者有91位，佔35.0%；未婚者有

35位，佔13.4%。

表 4-5 樣本婚姻分布

婚姻狀況	總樣本		美國		日本		台灣	
	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%
已婚	178	68.5%	53	20.4%	34	13.1%	91	35.0%
未婚	82	31.5%	26	10.0%	21	8.1%	35	13.4%
合計	260	100%	79	30.4%	55	21.2%	126	48.4%

六、樣本工作年資分布

本研究樣本在工作年資上，3年以下的有48人，佔18.5%；3-5年的部分有54人，佔20.8%；5年以上的有158人，佔60.7%，如表4-6所示。

美國的樣本中在工作年資上，3年以下的有14人，佔5.4%；3-5年的部分有18人，佔6.9%；5年以上的有47人，佔18.1%。

日本的樣本中在工作年資上，3年以下的有13人，佔5.0%；3-5年的部分有22人，佔8.5%；5年以上的有20人，佔7.7%。

台灣的樣本中在工作年資上，3年以下的有21人，佔8.1%；3-5年的部分有14人，佔5.4%；5年以上的有91人，佔34.9%。

表 4-6 樣本工作年資分布

年資	總樣本		美國		日本		台灣	
	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%
3 年以下	48	18.5%	14	5.4%	13	5.0%	21	8.1%
3-5 年	54	20.8%	18	6.9%	22	8.5%	14	5.4%
5 年以上	158	60.7%	47	18.1%	20	7.7%	91	34.9%
合計	260	100%	79	30.4%	55	21.2%	126	48.4%

七、樣本教育程度分布

本研究樣本在教育程度分布方面，高中以下有34人，佔13.1%，大學或專科的程度，有128人，佔49.2%，碩士有88人，佔33.8%，博士有10人，佔3.9%，如表4-7所示。

在美國樣本的教育程度分布方面，高中以下有10人，佔3.9%，大學或專科的程度，有37人，佔14.2%，碩士有24人，佔9.2%，博士有8人，佔3.1%。

在日本樣本的教育程度分布方面，高中以下有3人，佔1.2%，大學或專科的程度，有30人，佔11.5%，碩士有20人，佔7.7%，博士有2人，佔0.8%。

在台灣樣本的教育程度分布方面，高中以下有21人，佔8.0%，大學或專科的程度，有61人，佔23.5%，碩士有44人，佔16.9%，博士有0人，佔0.0%。

表 4-7 樣本教育程度分布

教育程度	總樣本		美國		日本		台灣	
	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%
高中(職)及以下	34	13.1%	10	3.9%	3	1.2%	21	8.0%
大學或專科	128	49.2%	37	14.2%	30	11.5%	61	23.5%
碩士	88	33.8%	24	9.2%	20	7.7%	44	16.9%
博士	10	3.9%	8	3.1%	2	0.8%	0	0.0%
合計	260	100%	79	30.4%	55	21.2%	126	48.4%

八、樣本公司職位分布

研究樣本在公司職位分布方面，企業擁有者有18人，佔6.9%，高階管理者有48人，佔18.5%，中階管理者有116人，僅佔44.6%，低階管理者有78人，佔30.0%，如表4-8所示。

在美國樣本的公司職位分布方面，業擁有者有3人，佔1.2%，高階管理者有21人，佔8.1%，中階管理者有28人，僅佔10.8%，低階管理者有27人，佔10.3%。

在日本樣本的公司職位分布方面，業擁有者有6人，佔2.3%，高階管理者有2人，佔0.8%，中階管理者有28人，僅佔10.8%，低階管理者有19人，佔7.3%。

在台灣樣本的公司職位分布方面，業擁有者有9人，佔3.4%，高階管理者有25人，佔9.6%，中階管理者有60人，佔23.0%，低階管理者有32人，佔12.4%。

表 4-8 樣本公司職位分布

教育程度	總樣本		美國		日本		台灣	
	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%
擁有者	18	6.9%	3	1.2%	6	2.3%	9	3.4%
高階管理者	48	18.5%	21	8.1%	2	0.8%	25	9.6%
中階管理者	116	44.6%	28	10.8%	28	10.8%	60	23.0%
低階管理者	78	30.0%	27	10.3%	19	7.3%	32	12.4%
合計	260	100%	79	30.4%	55	21.2%	126	48.4%

第二節 信度分析

一、自變數：跨國公司治理信度檢測

自變數各構面之信度檢測結果如表4-9。

表 4-9 跨國公司治理變數信度檢測

變數內容	Cronbach's alpha
資本項目	
財產權	0.7573
金融控制系統	0.8132
代理人項目	
意識型態	0.7520
職業型態	0.8242

二、依變數：經理人道德決策傾向

依變數各構面之信度檢測結果如表4-10。

表 4-10 經理人道德決策傾向變數信度檢測

變數內容	Cronbach's alpha
個人項目	
道德態度	0.8762
個人道德決策傾向	0.8074
組織項目	
組織認同傾向	0.7618
組織道德決策傾向	0.9034

三、干擾變數：組織道德實踐

干擾變數之信度檢測結果如表4-11。

表 4-11 組織道德實踐變數信度檢測

變數內容	Cronbach's alpha
組織道德實踐	0.9004

文獻指出，量表的Cronbach's alpha 值越高，表示對同一群相似母體重複進行測試所得結果一致性及穩定性越高。一般研究量表的可接受值為0.7以上(Nunnally, 1978)。

本研究自變數、依變數及干擾變數之Cronbach's alpha值均達0.75以上，顯示研究問卷內容具有良好之一致性及穩定性。

第三節 跨國公司治理與經理人道德決策傾向之相關程度分析

本節主要在分析各變數之間之相關程度。各變數相關係數如

表 4-12 所示。

一、企業所屬國別

企業所屬國別與職業型態($r=-0.176$, $p<0.05$)、組織道德決策($r=-.203$, $p<.05$)具有顯著相關性，且係數為負。亦即，美商相較於日籍、台籍企業，具有更高的經理人異動的機會與接受性，同時也反應出對組織道德決策的負向關係。

二、個人所屬國籍

個人所屬國籍與組織道德決策($r=-0.230$, $p<0.01$)和個人道德觀($r=-0.212$, $p<0.05$)具有顯著相關性，且係數為負。亦即，相較於美國籍經理人，日、台經理人可能具有更好之組織道德傾向，以及個人道德態度。

(一)性別

性別在個人道德決策($r=-0.212$, $p<0.05$)、組織認同($r=-0.187$, $p<0.05$)具有顯著相關性，且係數為負。亦即，相較於男性，女性可能有更好之個人道德決策傾向，亦可能有更好的組織認同。

(二)年齡

年齡與組織道德傾向($r=-0.323$, $p<0.01$)、個人道德傾向($r=-0.212$, $p<0.05$)、個人道德態度($r=-0.247$, $p<0.05$)具有顯著相關性，且係數為負。亦即，年齡與道德決策、道德態度均可能存在正向關係。

表 4-12 研究變數之皮爾森相關分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
企業國別	1																
國籍	0.913	1															
性別	-0.032	-0.015	1														
年齡	0.095	0.121	0.018	1													
婚姻	0.034	0.016	0.009	-0.571	1												
年資	0.097	0.132	0.080	0.772	-0.493	1											
教育	-0.053	-0.114	-0.189	0.069	-0.135	0.083	1										
職位	-0.064	-0.055	0.203	-0.204	0.245	-0.337	-0.242	1									
財產權	0.147	0.131	-0.076	-0.184	0.068	-0.181	-0.143	0.033	1								
金融系統	0.017	-0.017	-0.103	-0.040	-0.066	-0.028	0.006	-0.034	0.430	1							
意識型態	-0.112	-0.133	-0.118	-0.231	0.097	-0.293	0.136	0.048	0.186	0.443	1						
職業型態	-0.176	-0.172	-0.072	-0.361	0.159	-0.312	0.136	0.071	0.144	0.235	0.633	1					
道德規範	-0.136	-0.228	-0.115	-0.178	0.098	-0.253	0.169	0.210	0.148	0.228	0.390	0.353	1				
組織道德	-0.203	-0.230	-0.142	-0.323	0.154	-0.329	0.148	0.178	0.137	0.481	0.530	0.481	0.570	1			
個人道德	-0.095	-0.109	-0.212	-0.248	0.150	-0.310	0.223	0.097	0.238	0.452	0.535	0.407	0.492	0.769	1		
組織認同	-0.046	-0.112	-0.187	-0.138	0.095	-0.221	0.174	-0.030	0.109	0.305	0.266	0.332	0.524	0.466	0.486	1	
道德觀	-0.173	-0.212	-0.137	-0.247	0.154	-0.268	0.197	0.212	0.119	0.295	0.431	0.333	0.577	0.677	0.630	0.334	1

(三)工作年資

工作年資與組織道德($r=-.329$ ， $p<.01$)、組織認同($r=-.310$ ， $p<.01$)、個人道德($r=-.221$ ， $p<.05$)、道德態度($r=-.268$ ， $p<.01$)均有顯著相關性，且係數為負。亦即，工作年資對組織、個人之道德傾向均存在正面關係。

(四)教育程度

教育程度與個人道德決策($r=.223$ ， $p<.05$)、個人道德態度($r=.197$ ， $p<.05$)具有相關性。

(五)職位

職位與組織道德決策($r=.178$ ， $p<.05$)、個人道德態度($r=.212$ ， $p<.05$)具有相關性。

第四節 跨國公司治理與經理人道德決策傾向之迴歸分析

本節的目的是經由迴歸分析來檢測跨國公司治理各構面對經理人道德決策傾向之關係，以驗證研究假設 1 及假設 2。迴歸分析之自變數為跨國公司治理資本構面之財產權、金融系統；以及經理人構面之意識型態、職業型態。依變數為經理人道德決策傾向，個人傾向構面之道德態度及個人道德決策；以及組織構面之組織認同及組織道德決策。

一、跨國公司治理之資本構面

(一)資本形成差異對經理人道德決策傾向之迴歸分析

如表 4-13 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，跨國公司治理資本差異對經理人道德決策傾向之 β 係數為 0.357，達

顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.119，顯示跨國公司治理資本差異對經理人道德決策傾向呈現正向關係，亦即，法令對大股東越有利，且金融控制權越傾向債權控制，經理人道德決策傾向越高；反之，法令對小股東越有利，且金融控制權越傾向股權控制，經理人道德決策傾向越低。H1 獲得支持。

表 4-13 資本對經理人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R^2	ΔR^2	t值	F值
企業國籍	0.014			0.070	
個人國籍	-0.158			-0.786	
性別	-0.165			-1.956	
年齡	-0.134			-0.979	
婚姻	0.002			0.023	
年資	-0.177			-1.314	
教育	0.223			2.613	**
職位	0.153	0.238		1.682	4.613
企業國籍	-0.066			-0.358	
個人國籍	-0.118			-0.637	
性別	-0.127			-1.619	
年齡	-0.072			-0.567	
婚姻	0.051			0.543	
年資	-0.155			-1.243	
教育	0.266			3.346*	
職位	0.159			1.897	
資本	0.357	0.357	0.119**	4.646*	7.214**

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

1. 財產權

財產權代表一國法令對大股東或小股東有利。如表 4-14 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、

年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，財產權對經理人道德決策傾向之 β 係數為 0.167，達顯著水準 ($p < 0.05$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.025，顯示財產權對經理人道德決策傾向呈現正向關係。亦即，當法令對大股東有利，經理人之道道德決策傾向更高；反之，當法令對小股東有利，經理人之道道德態決策傾向更低。H1-1 獲得支持。

表 4-14 財產權對經理人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R^2	ΔR^2	t值	F值
企業國籍	0.014			0.070	
個人國籍	-0.158			-0.786	
性別	-0.165			-1.956	
年齡	-0.134			-0.979	
婚姻	0.002			0.023	
年資	-0.177			-1.314	
教育	0.223			2.613 **	
職位	0.153	0.238		1.682	4.613
企業國籍	-0.016			-0.081	
個人國籍	-0.155			-0.781	
性別	-0.152			-1.810	
年齡	-0.106			-0.779	
婚姻	0.019			0.191	
年資	-0.160			-1.198	
教育	0.248			2.910 *	
職位	0.156			1.741	
財產權	0.167	0.263	0.025*	2.003	4.651*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(1)財產權對個人道德態度傾向之迴歸分析

如表 4-15 所示，在控制住企業國籍、個人國

籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，財產權對經理人個人道德態度傾向之 β 係數為 0.127，達顯著水準($p < 0.05$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.015，顯示財產權對經理人個人道德態度傾向呈現正向關係。亦即，當法令對大股東有利時，經理人個人之道德態度傾向更高；反之，當法令對小股東有利時，對經理人個人之道德態度傾向更低。H1-1-1 獲得支持。

表 4-15 財產權對個人道德態度之迴歸分析

變項	Beta	R^2	ΔR^2	t值	F值
企業國籍	0.034			0.167	
個人國籍	-0.183			-0.885	
性別	-0.136			-1.567	
年齡	-0.132			-0.941	
婚姻	0.024			0.236	
年資	-0.062			-0.451	
教育	0.225			2.572	**
職位	0.232	0.198		2.485	**
企業國籍	0.011			0.056	
個人國籍	-0.181			-0.878	
性別	-0.125			-1.449	
年齡	-0.111			-0.788	
婚姻	0.037			0.360	
年資	-0.049			-0.357	
教育	0.244			2.772	*
職位	0.235			2.526	**
財產權	0.127	0.213	0.015**	1.475	**
					3.511**

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(2)財產權對個人道德決策傾向之迴歸分析

如表 4-16 所示，在控制住企業國籍、個人國

籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，財產權對經理人個人道德決策傾向之 β 係數為 0.234，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.049，顯示財產權對經理人個人道德決策傾向呈現正向關係。亦即，當法令對大股東有利時，經理人之個人道德決策傾向更高；反之，當法令對小股東有利時，經理人之個人道德決策傾向更低。 H1-1-2 獲得支持。

表 4-16 財產權對個人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R^2	ΔR^2	t值	F值
企業國籍	-0.098			-0.478	
個人國籍	0.047			0.226	
性別	-0.167			-1.917	
年齡	-0.040			-0.283	
婚姻	0.022			0.217	
年資	-0.241			-1.737	
教育	0.239			2.718 *	
職位	0.090	0.190		0.958	3.458
企業國籍	-0.140			-0.699	
個人國籍	0.051			0.252	
性別	-0.148			-1.737	
年齡	-0.001			-0.004	
婚姻	0.046			0.453	
年資	-0.217			-1.602	
教育	0.274			3.164 *	
職位	0.095			1.037	
財產權	0.234	0.239	0.049**	2.760*	4.093**

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(3)財產權對組織認同傾向之迴歸分析

如表 4-17 所示，在控制住企業國籍、個人國

籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，財產權對經理人組織認同傾向之 β 係數為 0.098，未達顯著水準。亦即，股東結構並未形成對經理人組織認同傾向之顯著影響。H1-1-3 未獲得支持。

表 4-17 財產權對組織認同傾向之迴歸分析

變項	Beta	R^2	ΔR^2	t值	F值
企業國籍	0.245			-0.478	
個人國籍	-0.301			0.226	
性別	-0.126			-1.917	
年齡	0.095			-0.283	
婚姻	0.043			0.217	
年資	-0.278			-1.737	
教育	0.137			2.718	
職位	-0.057	0.124		0.958	2.086
企業國籍	0.228			-0.699	
個人國籍	-0.300			0.252	
性別	-0.118			-1.737	
年齡	0.111			-0.004	
婚姻	0.052			0.453	
年資	-0.267			-1.602	
教育	0.152			3.164	
職位	-0.055			1.037	
財產權	0.098	0.133	0.009	2.760	1.987

(4)財產權對組織道德決策傾向之迴歸分析

如表 4-18 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，財產權對經理人組織認道德決策向之 β 係數為 0.122，未達顯著水準。亦即，股東結構並未形成對經理人組織道德決策傾向之顯著影響。H1-1-4 未獲得支持。

表 4-18 財產權對組織道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	-0.039			-0.191	
個人國籍	-0.128			-0.624	
性別	-0.134			-1.560	
年齡	-0.219			-1.573	
婚姻	-0.036			-0.352	
年資	-0.104			-0.760	
教育	0.165			1.891	
職位	0.164	0.209		1.772	3.907
企業國籍	-0.061			-0.299	
個人國籍	-0.126			-0.616	
性別	-0.124			-1.445	
年齡	-0.199			-1.424	
婚姻	-0.024			-0.234	
年資	-0.092			-0.669	
教育	0.183			2.086	**
職位	0.167			1.806	
財產權	0.122	0.223	0.014	1.421	3.728

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

2. 金融系統控制權

金融系統控制權代表企業傾向以債權或股權實施對經理人之管制。如表 4-19 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，金融控制權對經理人道德態決策傾向之 β 係數為 0.467，達顯著水準 ($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.211，顯示金融系統控制權對經理人道德決策傾向呈現正向關係。亦即，當企業傾向以債權實施經理人管制時，經理人之道道德決策傾向更高；反之，當企業傾向以股權實施經理人管制時，經理人之道道德決策傾向

更低。H1-2 獲得支持。

表 4-19 金融系統控制權對經理人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.014			0.070	
個人國籍	-0.158			-0.786	
性別	-0.165			-1.956	
年齡	-0.134			-0.979	
婚姻	0.002			0.023	
年資	-0.177			-1.314	
教育	0.223			2.613 **	
職位	0.153	0.238		1.682	4.613
企業國籍	-0.081			-0.476	
個人國籍	-0.067			-0.389	
性別	-0.117			-1.620	
年齡	-0.078			-0.667	
婚姻	0.065			0.754	
年資	-0.183			-1.589	
教育	0.241			3.298 *	
職位	0.157			2.015 **	
金融系統	0.467	0.449	0.211*	6.693 *	10.601*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(1) 金融系統控制權對個人道德態度傾向之迴歸分析

如表 4-20 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，金融控制權對經理人個人道德態度傾向之 β 係數為 0.288，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.08，顯示金融系統控制權對經理人個人道德態度傾向呈現正向關係。亦即，當企業傾向以債權實施經理人管制時，經理人之個人道德態度傾向更高；反之，當企業傾向以股權實施經理人

管制時，經理人之個人道德態度傾向更低。H1-2-1 獲得支持。

表 4-20 金融系統控制權對個人道德態度傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.034			0.167	
個人國籍	-0.183			-0.885	
性別	-0.136			-1.567	
年齡	-0.132			-0.941	
婚姻	0.024			0.236	
年資	-0.062			-0.451	
教育	0.225			2.572 **	
職位	0.232	0.198		2.485 **	3.641
企業國籍	-0.025			-0.126	
個人國籍	-0.127			-0.641	
性別	-0.106			-1.282	
年齡	-0.098			-0.728	
婚姻	0.063			0.638	
年資	-0.066			-0.501	
教育	0.236			2.827 *	
職位	0.234			2.634 *	
金融系統	0.288	0.278	0.080*	3.605*	5.010*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(2) 金融系統控制權對個人道德決策傾向之迴歸分析

如表 4-21 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，金融系統控制權對經理人個人道德決策傾向之 β 係數為 0.697，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.192，顯示金融系統控制權對經理人個人道德決策傾向呈現正向關係。亦即，當企業傾向以債權實施經理人管制時，經理人之個人道德

決策傾向更高；反之，當企業傾向以股權實施經理人管制時，經理人之個人道德決策傾向更低。H1-2-2 獲得支持。

表 4-21 金融系統控制權對個人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	-0.341			0.167	
個人國籍	0.167			-0.885	
性別	-1.064			-1.567	
年齡	-0.167			-0.941	
婚姻	0.152			0.236	
年資	-0.928			-0.451	
教育	1.021			2.572 *	
職位	0.344	0.190		2.485	3.458
企業國籍	-0.657			-0.126	
個人國籍	0.478			-0.641	
性別	-0.773			-1.282	
年齡	0.056			-0.728	
婚姻	0.558			0.638	
年資	-0.950			-0.501 **	
教育	1.092			2.827 *	
職位	0.358			2.634	
金融系統	0.697	0.382	0.192*	3.605 *	8.045*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(3) 金融系統控制權對組織認同傾向之迴歸分析

如表 4-22 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，金融系統控制權對經理人組織認同傾向之 β 係數為 0.287，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.08，顯示金融系統控制權對經理人組織認同傾向呈現正向關係。亦即，當企業傾向以債權

實施經理人管制時，經理人之組織認同傾向更高；反之，當企業傾向以股權實施經理人管制時，經理人之組織認同傾向更低。H1-2-3 獲得支持。

表 4-22 金融系統控制權對組織認同傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.245			1.146	
個人國籍	-0.301			-1.395	
性別	-0.126			-1.390	
年齡	0.095			0.648	
婚姻	0.043			0.396	
年資	-0.278			-1.921	
教育	0.137			1.496	
職位	-0.057	0.124		-0.582	2.086
企業國籍	0.186			0.907	
個人國籍	-0.245			-1.181	
性別	-0.096			-1.107	
年齡	0.129			0.919	
婚姻	0.081			0.784	
年資	-0.281			-2.033 **	
教育	0.148			1.685	
職位	-0.055			-0.584	
金融系統	0.287	0.204	0.080*	3.431 *	3.332*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(4)金融系統控制權對組織道德決策傾向之迴歸分析

如表 4-23 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，金融系統控制權對經理人組織道德決策傾向之 β 係數為 0.471，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.216，顯示金融系統控制權對經理人組織道德決策傾向呈現正向關係。亦即，當企業傾

向以債權實施經理人管制時，經理人之組織道德決策傾向更高；反之，當企業傾向以股權實施經理人管制時，經理人之組織道德決策傾向更低。H1-2-4 獲得支持。

表 4-23 金融系統控制權對組織道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	-0.039			-0.191	
個人國籍	-0.128			-0.624	
性別	-0.134			-1.560	
年齡	-0.219			-1.573	
婚姻	-0.036			-0.352	
年資	-0.104			-0.760	
教育	0.165			1.891	
職位	0.164	0.209		1.772	3.907
企業國籍	-0.135			-0.773	
個人國籍	-0.036			-0.204	
性別	-0.086			-1.161	
年齡	-0.163			-1.360	
婚姻	0.027			0.310	
年資	-0.110			-0.937	
教育	0.182			2.442 **	
職位	0.168			2.114 **	
金融系統	0.471	0.425	0.216*	6.613 *	9.590*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

二、跨國公司治理之代理人構面

如表 4-24 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，跨國公司治理代理人差異對經理人道德決策傾向之 β 係數為 0.465，達顯著水準 ($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.179，顯示代理人差異對經理人道德決策傾向呈現正向關係。亦即，經理人越傾向專業領導/雙向決策型態，且一國越傾向封閉式經理人勞力市場，

經理人道德決策傾向越高；反之，經理人越傾向一般管理/階級領導型態，且一國越傾向開放式經理人勞力市場，經理人道德決策傾向越低。H2 獲得支持。

表 4-24 代理人對經理人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.014			0.070	
個人國籍	-0.158			-0.786	
性別	-0.165			-1.956	
年齡	-0.134			-0.979	
婚姻	0.002			0.023	
年資	-0.177			-1.314	
教育	0.223			2.613 **	
職位	0.153	0.238		1.682	4.613
企業國籍	0.073			0.415	
個人國籍	-0.166			-0.939	
性別	-0.136			-1.833	
年齡	-0.044			-0.364	
婚姻	0.024			0.272	
年資	-0.083			-0.698	
教育	0.148			1.951	
職位	0.147			1.835	
代理人	0.465	0.417	0.179*	5.998 *	9.313*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

1. 意識型態

意識型態指經理人為一般管理/階級領導型態，或是專業領導/雙向決策型態。如表 4-25 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，意識型態對經理人道德決策傾向之 β 係數為 0.446，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.175，顯示意識型態對經理人道德決策傾向呈現

正向關係。亦即，經理人越傾向專業領導/雙向決策型態，經理人道德決策傾向越高；反之，經理人越傾向一般管理/階級領導型態，經理人道德決策傾向越低。H2-1 獲得支持。

表 4-25 意識型態對經理人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.014			0.070	
個人國籍	-0.158			-0.786	
性別	-0.165			-1.956	
年齡	-0.134			-0.979	
婚姻	0.002			0.023	
年資	-0.177			-1.314	
教育	0.223			2.613 **	
職位	0.153	0.238		1.682	4.613
企業國籍	0.029			0.163	
個人國籍	-0.138			-0.776	
性別	-0.134			-1.792	
年齡	-0.117			-0.969	
婚姻	0.021			0.237	
年資	-0.052			-0.429	
教育	0.163			2.144 **	
職位	0.154			1.919	
意識型態	0.446	0.413	0.175*	5.894 *	9.132*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(1) 意識型態對個人道德態度傾向之迴歸分析

如表 4-26 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，意識型態對經理人個人道德態度傾向之 β 係數為 0.344，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.103，顯示意識型態對經理人個人道德態度傾向呈現正向關係。亦即，經理人越傾向專業領導/

雙向決策型態，經理人個人道德態度傾向越高；反之，經理人越傾向一般管理/階級領導型態，經理人個人道德態度傾向越低。H2-1-1 獲得支持。

表 4-26 意識型態對個人道德態度傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.034			0.167	
個人國籍	-0.183			-0.885	
性別	-0.136			-1.567	
年齡	-0.132			-0.941	
婚姻	0.024			0.236	
年資	-0.062			-0.451	
教育	0.225			2.572 **	
職位	0.232	0.198		2.485 **	3.641
企業國籍	0.046			0.238	
個人國籍	-0.167			-0.863	
性別	-0.112			-1.371	
年齡	-0.119			-0.904	
婚姻	0.039			0.401	
年資	0.034			0.259	
教育	0.179			2.159 **	
職位	0.233			2.661 *	
意識型態	0.344	0.301	0.103*	4.164 *	5.611*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(2) 意識型態對個人道德決策傾向之迴歸分析

如表 4-27 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，意識型態對經理人個人道德決策傾向之 β 係數為 0.447，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.175，顯示意識型態對經理人個人道德決策傾向呈現正向關係。亦即，經理人越傾向專業領導/

雙向決策型態，經理人個人道德決策傾向越高；反之，經理人越傾向一般管理/階級領導型態，經理人個人道德決策傾向越低。H2-1-2 獲得支持。

表 4-27 意識型態對個人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	-0.098			-0.478	
個人國籍	0.047			0.226	
性別	-0.167			-1.917	
年齡	-0.040			-0.283	
婚姻	0.022			0.217	
年資	-0.241			-1.737	
教育	0.239			2.718 *	
職位	0.090	0.190		0.958	3.458
企業國籍	-0.084			-0.457	
個人國籍	0.067			0.364	
性別	-0.136			-1.746	
年齡	-0.023			-0.183	
婚姻	0.041			0.447	
年資	-0.116			-0.922	
教育	0.179			2.265 **	
職位	0.091			1.089	
意識型態	0.447	0.365	0.175*	5.683 *	7.478*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(3) 意識型態對組織認同傾向之迴歸分析

如表 4-28 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，意識型態對經理人組織認同傾向之 β 係數為 0.182，達顯著水準($p < 0.05$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.029，顯示意識型態對經理人組織認同傾向呈現正向關係。亦即，經理人越傾向專業領導/雙向決策型態，經理人組織認同傾向越高；反之，經

理人越傾向一般管理/階級領導型態，經理人組織認同傾向越低。H2-1-3 獲得支持。

表 4-28 意識型態對組織認同傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.245			1.146	
個人國籍	-0.301			-1.395	
性別	-0.126			-1.390	
年齡	0.095			0.648	
婚姻	0.043			0.396	
年資	-0.278			-1.921	
教育	0.137			1.496	
職位	-0.057	0.124		-0.582	2.086
企業國籍	0.251			1.188	
個人國籍	-0.293			-1.373	
性別	-0.113			-1.261	
年齡	0.102			0.704	
婚姻	0.050			0.472	
年資	-0.227			-1.563	
教育	0.113			1.233	
職位	-0.056			-0.585	
意識型態	0.182	0.153	0.029**	1.999 **	2.346**

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(4) 意識型態對組織道德決策傾向之迴歸分析

如表 4-29 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，意識型態對經理人組織道德決策傾向之 β 係數為 0.439，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.169，顯示意識型態對經理人組織道德決策傾向呈現正向關係。亦即，經理人越傾向專業領導/

雙向決策型態，經理人道德決策傾向越高；反之，經理人越傾向一般管理/階級領導型態，經理人道德決策傾向越低。H2-1-4 獲得支持。

表 4-29 意識型態對組織道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	-0.039			-0.191	
個人國籍	-0.128			-0.624	
性別	-0.134			-1.560	
年齡	-0.219			-1.573	
婚姻	-0.036			-0.352	
年資	-0.104			-0.760	
教育	0.165			1.891	
職位	0.164	0.209		1.772	3.907
企業國籍	-0.024			-0.135	
個人國籍	-0.108			-0.591	
性別	-0.103			-1.346	
年齡	-0.202			-1.630	
婚姻	-0.018			-0.194	
年資	0.019			0.152	
教育	0.105			1.346	
職位	0.165			2.001 **	
意識型態	0.439	0.378	0.169*	5.634 *	7.904*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

2. 職業型態

職業型態指高階經理人轉職之激勵動機與機會，包括封閉式經理人勞力市場及開放式經理人勞力市場。如表 4-30 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，職業型態對經理人道德決策傾向之 β 係數為 0.368，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.111，顯示職業型態對經理人道德決策傾向呈現正向關係。亦即，一國

越傾向封閉式經理人勞力市場，經理人道德決策傾向越高；反之，一國越傾向開放式經理人勞力市場，經理人道德決策傾向越低。 H2-2 獲得支持。

表 4-30 職業型態對經理人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.014			0.070	
個人國籍	-0.158			-0.786	
性別	-0.165			-1.956	
年齡	-0.134			-0.979	
婚姻	0.002			0.023	
年資	-0.177			-1.314	
教育	0.223			2.613 **	
職位	0.153	0.238		1.682	4.613
企業國籍	0.088			0.474	
個人國籍	-0.188			-1.004	
性別	-0.150			-1.913	
年齡	-0.015			-0.119	
婚姻	0.018			0.192	
年資	-0.149			-1.192	
教育	0.166			2.063 **	
職位	0.143			1.689	
職業型態	0.368	0.349	0.111*	4.466 *	6.975*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(1)職業型態對經理人道德態度傾向之迴歸分析

如表 4-31 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，職業型態對經理人個人道德態度傾向之 β 係數為 0.220，達顯著水準($p < 0.05$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.04，顯示職業型態對經理人個人道德態度傾向呈現正向關係。亦即，一國越傾向封閉式經理人勞力市場，經理人個人道德態度傾向越高；反

之，一國越傾向開放式經理人勞力市場，經理人個人道德態度傾向越低。H2-2-1 獲得支持。

表 4-31 職業型態對個人道德態度傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.034			0.167	
個人國籍	-0.183			-0.885	
性別	-0.136			-1.567	
年齡	-0.132			-0.941	
婚姻	0.024			0.236	
年資	-0.062			-0.451	
教育	0.225			2.572 **	
職位	0.232	0.198		2.485 **	3.641
企業國籍	0.079			0.390	
個人國籍	-0.201			-0.990	
性別	-0.127			-1.493	
年齡	-0.061			-0.437	
婚姻	0.034			0.333	
年資	-0.046			-0.338	
教育	0.191			2.198 **	
職位	0.226			2.470 **	
職業型態	0.220	0.238	0.040**	2.465 **	4.051**

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(2) 職業型態對個人道德決策傾向之迴歸分析

如表 4-32 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，職業型態對經理人個人道德決策傾向之 β 係數為 0.310，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.079，顯示職業型態對經理人個人道德決策傾向呈現正向關係。亦即，一國越傾向封閉式經理

人勞力市場，經理人個人道德決策傾向越高；反之，一國越傾向開放式經理人勞力市場，經理人個人道德決策傾向越低。H2-2-2 獲得支持。

表 4-32 職業型態對個人道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	-0.098			-0.478	
個人國籍	0.047			0.226	
性別	-0.167			-1.917	
年齡	-0.040			-0.283	
婚姻	0.022			0.217	
年資	-0.241			-1.737	
教育	0.239			2.718 *	
職位	0.090	0.190		0.958	3.458
企業國籍	-0.036			-0.182	
個人國籍	0.022			0.111	
性別	-0.154			-1.854	
年齡	0.060			0.434	
婚姻	0.036			0.360	
年資	-0.218			-1.642	
教育	0.191			2.242 **	
職位	0.081			0.906	
職業型態	0.310	0.269	0.079*	3.546 *	4.773*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(3)職業型態對組織認同傾向之迴歸分析

如表 4-33 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，職業型態對經理人組織認同傾向之 β 係數為 0.294，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.071，顯示職業型態對經理人組織認同傾向呈

現正向關係。亦即，一國越傾向封閉式經理人勞力市場，經理人組織認同傾向越高；反之，一國越傾向開放式經理人勞力市場，經理人組織認同傾向越低。H2-2-3 獲得支持。

表 4-33 職業型態對組織認同傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	0.245			1.146	
個人國籍	-0.301			-1.395	
性別	-0.126			-1.390	
年齡	0.095			0.648	
婚姻	0.043			0.396	
年資	-0.278			-1.921	
教育	0.137			1.496	
職位	-0.057	0.124		-0.582	2.086
企業國籍	0.305			1.471	
個人國籍	-0.325			-1.561	
性別	-0.114			-1.304	
年齡	0.189			1.313	
婚姻	0.055			0.531	
年資	-0.255			-1.834	
教育	0.091			1.020	
職位	-0.065			-0.692	
職業型態	0.294	0.195	0.071*	3.203 *	3.140*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

(4)職業型態對組織道德決策傾向之迴歸分析

如表 4-34 所示，在控制住企業國籍、個人國籍、性別、年齡、婚姻、年資、教育、職位之後，職業型態對經理人織道德決策傾向之 β 係數為 0.369，達顯著水準($p < 0.01$)，迴歸解釋力 R^2 增加了 0.071，顯示職業型態對經理人織道德決策傾向

呈現正向關係。亦即，一國越傾向封閉式經理人勞力市場，經理人織道德決策傾向越高；反之，一國越傾向開放式經理人勞力市場，經理人織道德決策傾向越低。H2-2-4 獲得支持。

表 4-34 職業型態對組織道德決策傾向之迴歸分析

變項	Beta	R ²	△R ²	t值	F值
企業國籍	-0.039			-0.191	
個人國籍	-0.128			-0.624	
性別	-0.134			-1.560	
年齡	-0.219			-1.573	
婚姻	-0.036			-0.352	
年資	-0.104			-0.760	
教育	0.165			1.891	
職位	0.164	0.209		1.772	3.907
企業國籍	0.036			0.188	
個人國籍	-0.158			-0.826	
性別	-0.119			-1.486	
年齡	-0.100			-0.757	
婚姻	-0.020			-0.214	
年資	-0.076			-0.598	
教育	0.107			1.302	
職位	0.154			1.783	
職業型態	0.369	0.321	0.071*	4.389 *	6.151*

註：**表顯著水準為 5%。

*表顯著水準為 1%。

第五節 組織道德實踐對跨國公司治理與經理人道德決策傾向關係干擾效果分析

一、資本構面對經理人道德決策傾向

如表 4-35 所示，資本項目 2 個構面(財產權、金融系統控制權)對經理人道德決策傾向 4 個構面(個人道德態度、個人道德決策、組織認同、組織道德決策)，每一構面相互關係之 Beta 值經干擾效果後均增加，財產權對組織認同傾向($p=.281$)及組織道德決策傾向($p=.122$)由原先不顯著，經干擾後成為顯著($p=.000$ ； $p=.000$)。結果顯示組織道德實踐對跨國公司治理資本構面與經理人道德決策傾向之間，有顯著的正向干擾效果。H3-1-1，H3-1-2 獲得支持。

(一)代理人構面對經理人道德決策傾向

如表 4-36 所示，代理人項目 2 個構面(意識型態、職業型態)對經理人道德決策傾向 4 個構面(個人道德態度、個人道德決策、組織認同、組織道德決策)，每一構面相互關係之 Beta 值經干擾效果後均增加。顯著程度經干擾後均為高度顯著($p=.000$)。結果顯示組織道德實踐對跨國公司治理代理人構面與經理人道德決策傾向之間有正向干擾效果。H3-2-1，H3-2-2 獲得支持。

表 4-35 組織道德實踐對資本與經理人道德決策傾向干擾效果

	個人道德態度傾向				個人道德決策傾向				組織認同傾向				組織道德決策傾向			
	未干擾		干擾		未干擾		干擾		未干擾		干擾		未干擾		干擾	
	Beta	P	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p
資本項目																
財產權	0.127	0.043	0.442	0.000	0.234	0.007	0.419	0.000	0.098	0.281	0.428	0.000	0.122	0.158	0.427	0.000
金融系統	0.288	0.000	0.499	0.000	0.445	0.000	0.534	0.000	0.287	0.001	0.515	0.000	0.471	0.000	0.611	0.000

表 4-36 組織道德實踐對代理人與經理人道德決策傾向干擾效果

	個人道德態度				個人道德決策傾向				組織認同傾向				組織道德決策傾向			
	未干擾		干擾		未干擾		干擾		未干擾		干擾		未干擾		干擾	
	Beta	P	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p
代理人項目																
意識型態	0.344	0.000	0.522	0.000	0.447	0.000	0.531	0.000	0.182	0.048	0.464	0.000	0.439	0.000	0.600	0.000
職業型態	0.220	0.015	0.459	0.000	0.310	0.001	0.455	0.000	0.294	0.002	0.508	0.000	0.369	0.000	0.548	0.000

第六節 美、日、台三國之經理人道德決策傾向比較分析

一、美、日經理人道德決策傾向比較

如表 4-37 所示，美、日經理人在個人道德態度傾向、個人道德決策傾向、組織認同傾向、組織道德決策傾向之 Beta 值均為負數，且均達顯著水準($p=.000$)。結果顯示，日本經理人在個人道德態度、個人道德決策、組織認同、組織道德決策等 4 個構面，道德決策傾向均高於美國經理人。

表 4-37 美、日經理人道德決策傾向比較

個人道德態度 傾向		個人道德決策 傾向		組織認同傾向		組織道德決策 傾向	
Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p
-0.279	0.000	-0.466	0.000	-0.317	0.000	-0.427	0.000

二、美、台經理人道德決策傾向比較

如表 4-38 所示，美、台經理人在個人道德態度傾向、個人道德決策傾向、組織認同傾向、組織道德決策傾向之 Beta 值均為負數，但僅組織認同傾向($P=.050$)及組織道德決策傾向($p=.049$)達到顯著水準。結果顯示，我國經理人在組織認同、組織道德決策等 2 個構面，道德決策傾向高於美國經理人。

表 4-38 美、台經理人道德決策傾向比較

個人道德態度 傾向		個人道德決策 傾向		組織認同傾向		組織道德決策 傾向	
Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p
-0.302	0.203	-0.121	0.618	-0.420	0.050	-0.399	0.049

三、日、台經理人道德決策傾向比較

如表 4-39 所示，日、台經理人在個人道德態度傾向、個人道德決策傾向、組織認同傾向、組織道德決策傾向之 Beta 值均為正數，其中個人道德決策傾向 ($p=.020$)、組織認同傾向 ($P=.048$) 及組織道德決策傾向 ($p=.047$) 達到顯著水準。結果顯示，日本經理人在個人道德決策、組織認同、組織道德決策等 3 個構面，道德決策傾向高於我國經理人。

表 4-39 日、台經理人道德決策傾向比較

個人道德態度 傾向		個人道德決策 傾向		組織認同傾向		組織道德決策 傾向	
Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p
0.051	0.688	0.299	0.020	0.103	0.048	0.099	0.047

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

一、研究結論

綜合本研究實證結果，茲將研究假設結果彙整於表 5-1，並敘述如下：

表 5-1 研究假設檢定結果彙整表

研究假設	研究假設內容	實證結果
H1	跨國公司治理之資本形成差異因素將影響經理人道德決策傾向。	支持
H1-1-1	一國法令對大股東有利時，經理人個人道德態度傾向越高；而一國法令對小股東有利時，經理人個人道德態度傾向越低。	支持
H1-1-2	一國法令對大股東有利時，經理人個人道德決策傾向越高；而一國法令對小股東有利時，經理人個人道德決策傾向越低。	支持
H1-1-3	一國法令對大股東有利時，經理人之組織認同傾向越高；而一國法令對小股東有利時，經理人之組織認同傾向越低。	不支持
H1-1-4	一國法令對大股東有利時，經理人之組織道德決策傾向越高；而一國法令對小股東有利時，經理人之組織道德決策傾向越低。	不支持

(待續)

表 5-1(續 1)

研究假設	研究假設內容	實證結果
H1-2	一國盛行銀行融資系統時，經理人道德決策傾向越高；一國盛行市場融資系統時，經理人道德決策傾向越低。	支持
H1-2-1	一國盛行銀行融資系統時，經理人個人道德態度傾向越高；一國盛行市場融資系統時，經理人個人道德態度傾向越低。	支持
H1-2-2	一國盛行銀行融資系統時，經理人個人道德決策傾向越高；一國盛行市場融資系統時，經理人個人道德決策傾向越低。	支持
H1-2-3	一國盛行銀行融資系統時，經理人之組織認同傾向越高；一國盛行市場融資系統時，經理人之組織認同傾向越低。	不支持
H1-2-4	一國盛行銀行融資系統時，經理人之組織道德決策傾向越高；一國盛行市場融資系統時，經理人之組織道德決策傾向越低。	不支持
H2	跨國公司治理代理人差異將影響經理人道德決策傾向。	支持
H2-1	一般管理/階級領導型態，經理人道德決策傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人道德決策傾向越高。	支持

(待續)

表 5-1(續 2)

研究假設	研究假設內容	實證結果
H2-1-1	一般管理/階級領導型態，經理人個人道德態度傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人個人道德態度傾向越高。	支持
H2-1-2	一般管理/階級領導型態，經理人個人道德決策傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人個人道德決策傾向越高。	支持
H2-1-3	一般管理/階級領導型態，經理人之組織認同傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人之組織認同傾向越高。	支持
H2-1-4	一般管理/階級領導型態，經理人之組織道德決策傾向越低；專業領導/雙向決策型態，經理人之組織道德決策傾向越高。	支持
H2-2	當一國為開放式經理人勞力市場，經理人道德決策傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人道德決策傾向越高。	支持
H2-2-1	當一國為開放式經理人勞力市場，經理人個人道德態度傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人個人道德態度傾向越高。	支持
H2-2-2	當一國為開放式經理人勞力市場，經理人個人道德決策傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人個人道德決策傾向越高。	支持

(待續)

表 5-1(續 3)

研究假設	研究假設內容	實證結果
H2-2-3	當一國為開放式經理人勞力市場，經理人之組織認同傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人之組織認同傾向越高。	支持
H2-2-4	當一國為開放式經理人勞力市場，經理人之組織道德決策傾向越低；當一國為封閉式經理人勞力市場，經理人之組織道德決策傾向越高。	支持
H3	組織道德實踐對跨國公司治理與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。	支持
H3-1	組織道德實踐對跨國公司治理資本因素與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。	支持
H3-1-1	組織道德實踐對財產權與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。	支持
H3-1-2	組織道德實踐對金融系統控制權與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。	支持
H3-2	組織道德實踐對跨國公司治理代理人因素與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。	支持
H3-2-1	組織道德實踐對經理人意識型態與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。	支持
H3-2-2	組織道德實踐對經理人職業型態與經理人道德決策傾向有正向干擾效果。	支持

(一)本研究假設當一國法令對大股東有利時，對經理人之個人道德態度傾向及個人道德決策傾向將有正面影響(H1-1-1, H1-1-2)，上述假設均獲得支持。以往文獻指出(Aguilera and Jackson, 2003)，大股東傾向追求公司成長與策略利益，對經理人的財務性要求(i.e. 利潤、股價)相對較低，也較少引導經理人進行風險性的判斷與成長，放置經理人於道德爭議問題中。相對的，小股東傾向追求短期財務性獲利，自然促使經理人傾向追求高風險，而存在較低的個人道德觀。此一結論有助於補充為何美國公司治理制度一再要求透明化及對小股東保護，但經理人道德事件確仍層出不窮的爭議。

(二)本研究假設財產權構面對大股東有利時，可能增加經理人對組織的認同及組織性道德決策(H1-1-3, H1-1-4)，上述假設並未獲得支持，並成為本研究 8 個構面 32 項假設中唯一不支持的假設構面(共 4 項)。此一結果可能包含以下意義：

1. Nowland (2008)指出，過大型股東有形成公司治理制度面失效的可能性(i.e.個人決策取代制度)。而當企業以個人決策為依歸時，組織性因素(ex.組織認同、組織道德)將難以對經理人構成正面性的規範力量。
2. 當企業以個人為代表象徵時，經理人之忠誠對象可能由對組織承諾轉為對個人之忠誠。此一現象常見於亞洲大型企業，經理人之忠誠對象為企業創辦人而非企業本身(Lubatkin et al., 2005)。因此，當組織傾向大型股東型態時，經理人之組織認同傾向及組織道德決策傾向未能顯著提升。

(三) 跨國公司治理各項變數構面中，以金融系統控制權對個人及組織的道德決策影響最為顯著(H1-2-1，H1-2-2，H1-2-3，H1-2-4)等 4 項假設均獲得支持，p 值均小於.01)。此一結果顯示，財務性議題對經理人道德影響，不論在個人面或組織面，均具有相同的顯著效果。此結論亦呼應以往文獻所提，道德衝突往往由利益衝突產生，財性目標追求也最易導致非道德行為傾向(Verbeke et. al, 1996; Nalebuff and Stiglitz, 1983)。

(四) 研究結果顯示，債權控制系統比股權控制系統形成更好的經理人道德決策傾向。理論上，債權和股權雖均為獲取資金管道，但債權人與股東對企業之期待與控制方式確存在顯著差異。債權人著眼於債息獲得，因此，對企業之期待為減少涉險及穩建經營，並以長期獲取債息為基礎。股權擁有者著眼於短期獲利，而企業之短期性財務利益為其獲利的來源。由於資金投入者的期待不同，對經理人自然形成不同道德層次的制約，合理的，亦形成不同的經理人道德決策傾向。

(五) 本研究假設當經理人為一般管理/階級領導型態時，其個人及組織性的道德傾向均較低；而經理人為專業領導/雙向決策者時，其個人及組織性的道德傾向均較高(H2-1-1，H2-1-2；H2-1-3；H2-1-4)，上述假設均獲得支持。此一結果具有以下管理上之意義：

1. 一般管理/階級領導型態之經理人具有較高之決策自主權，相對在情境因素上比雙向決策者有更多的機會從事非道德行為。所謂機會是指阻礙進行個人行為的程度(Jensen and Wygant, 1990)，而機會感覺為造成非

道德行為的重要因素(Ferrell and Gresham, 1989)。因此，一般管理/階級領導型態之經理人由於在決策行為上有更大的自主空間，在機會意義上相較雙向決策者有更少的個人限制，非道德性決策傾向也可能因此更高。

2. 專業領導/雙向決策者通常專注於特定策略的專業執行，工作屬性上較為固定，亦較少機會面臨利益衝突決策。文獻指出，經常面對道德決策挑戰之經理人有較高的非道德行為傾向(Ferrell and Gresham, 1989)。在較少存在道德困難情況下，非道德傾向自然較低。
3. 在管理實務中，一般管理/階級領導型態經理人通常被賦予較高且較具影響力的職務。而高職務者由於具有更大的自主空間，其機會限制更小，是否因此意味著高職務者擁有更高的非道德決策傾向?或者，一般管理式/階級領導型態的經理人，隨著職務的調升，其非道德決策傾向亦隨之增加?上述推論至今尚未能釐清，有待未來研究進一步加以驗證。

(六)本研假設當一國為開放式經理人勞力市場時，經理人道德決策傾向較低；相對的，當一國為封閉式經理人勞力市場時，經理人道德決策傾向較高(H2-2-1，H2-2-2，H2-2-3，H2-2-4)，上述假設亦均獲得支持。此一結果亦存在以下管理意涵：

1. 當經理人處於開放式勞力市場時，由於轉換工作容易，企業對轉換工作者接受度也高，對原有企業之忠誠度及道德傾向自然較低；反之，當經理人處於封閉式經理人勞力市場，由於轉換工作機會很低，企業對

轉換工作的經理人接受度也不高，對原有企業之忠誠度及道德傾向就相對較高。此一結果說明，對換職者的接受程度，以及新工作尋找的難易程度，對經理人的道德決策傾向均存在顯著的影響性。

2. 邏輯意義上，經理人勞力市場亦為道德決策過程的情境因素。亦即，當經理人面臨道德困難時，選擇不道德決策的負面結果將包括尋找新工作的困難。文獻指出，情境因素為影響經理人道德行為關鍵因素之一 (Jones, 1991)，亦即，當經理人認知其不道德決策結果將導致新工作的尋找困難時，此一情境因素考量將趨使經理更傾向從事道德決策，或者抑制經理人之非道德決策。

二、組織道德實踐對跨國公司治理與經理人道德決策傾向之干擾效果

- (一) 本研假設，組織道德實踐對跨國公司治理之財產權與經理人道德決策傾向(H3-1-1)，以及金融系統控制權與經理人道德決策傾向(H3-1-2)，均有正向干擾效果，上述假設均獲得支持。文獻指出，道德規範良好的組織員工具有較高的道德傾向(Ferrell and Gresham, 1989)，而組織道德規範的執行成效取決於管理者的道德態度(Low and Davenport, 2009)。研究結果顯示，組織道德實踐為有效的情境干擾因素，當管理者為組織設定良好道德規範，同時能夠有效執行時，其對經理人道德決策傾向之干擾效果將可跨越不同國家(i.e.本研究為美、日、台三國)之財產權及金融控制系統型態。

- (二) 本研究假設，組織道德實踐對經理人意識型態與經理人

道德決策傾向(H3-2-1)，以及經理人職業型態與經理人道德決策傾向(H3-2-2)均有正面干擾效果，上述假設亦均獲得支持。研究結果顯示，在跨越不同國家經理人之意識型態及職業型態後，組織道德實踐仍然為經理人道德決策傾向之有效情境干擾因素。亦即，當管理者為組織設定良好道德規範，同時能夠有效執行時，對不同意識型態，且不同職務型態之跨國經理人，同樣具有正面干擾效果。

三、美、日、台三國經理人道德決策傾向比較

(一)文獻指出，美、日兩國在公司治理實踐上存在最明顯差異，兩國之公司治理模型也廣為跨國公司治理研究所採用(Aguilera and Jackson, 2003)。在美、日經理人道德決策傾向比較中，日本經理人在個人道德態度、個人道德決策、組織認同、組織道德決策等 4 個構面中均高於美國經理人。此一結論符合本研究對跨國公司治理差異因素之研究結果。亦即，在日本公司治理體系中，法令對大股東有利，金融系統以債權為控制模式，經理人領導模式傾向專業領導/雙向決策型態，經理人職業型態傾向為封閉式經理人勞力市場。綜合上述有利於經理人道德決策傾向之公司治理型態，實證結果亦顯示，日本經理人之道道德決策傾向高於美國經理人。

(二)在美、日、台三國經理人道德決策傾向之比較中，日本經理人在個人道德決策、組織認同、組織道德決策等 3 個構面高於我國；我國在組織認同、組織道德決策等 2 個構面高於美國；日本在經理人道德決策傾向之 4 個構面全部高於美國。整體而言，日本經理人道德決策傾向高於我國，而我國則高於美國。

(三)自 Enron 案發生後，美國國會為防止經理人不道德事件，通過知名的 Sarbanes-Oxley Act (2002)，對美國上市企業加強公司治理運作，強制要求企業經營資訊的透明化。但時至今日，如 Lehman Brother，AIG 等大型企業經理人，仍然在強勢的公司治理環境下產生道德爭議，亦使單憑法律約束，無法深入瞭解影響經理人道德決策因素的公司治理法令，留下許多高執行成本，但確低執行效益的爭議 (Moore, 2006)。本研究以跨國公司治理差異探討經理人道德決策傾向，為上述爭議情況提供法律規範以外的解釋層面。亦即，在企業擁有者具有不同的投資目的，以及代理人具有不同的意識型態及職業型態之情況下，對經理人將形成不同的心理契約與道德約束，進而造成經理人道德決策傾向之差異。

四、代理人理論

本研究由跨國公司治理角度，探討不同國家之公司治理型態是否形成經理人道德傾向之差異。在文獻意義上，本研究補充以往代理人理論二點不足：

- (一)Aguilera and Jackson (2003)指出，傳統代理人理論無法解釋跨國之間擁有者—代理者之間的多元關係。本研究比較擁有者行使控制權的兩項主要因素：資本形成因素、以及金融控制權因素，分析跨國之間不同控制權型態可能產生與代理人之間的不同關係，而此一研究架構可彌補以往代理人理論無法瞭解跨國多元關係之不足。
- (二)傳統代理人理論所探討的組織環境因素過於狹隘，視公司治理為單一驅動力量(代理成本)，而忽略不同環境因素對公司治理的可能影響。本研究同時考量在跨國不同之法

律、經營環境及代理人型態下，對公司治理可能產生之影響差異，補充以往代理人理論單一驅動力假設之不足。

第二節 研究建議

一、對後續學術研究的建議

(一) 跨國多元性的道德決策研究模式

本研究以跨國公司治理組織性因素，探討在不同公司治理實踐下，經理人道德決策傾向會受到何種影響。以往公司治理文獻著重於探討擁有者與經理人之間的二維關係(Aguilera and Jackson, 2003)，未深入瞭解不同擁有者可能存在不同投資目的(財務目的、策略目的)，或對經理人採用不同的金融控制方法(股權控制、債權控制)。相對的，不同經理人也存在意識型態、職業型態上的差異。在未能充份考量擁有者與經理人差異的情況下，二維關係的公司治理研究可能產生普遍適用性的疑義。本研究以傳統公司治理擁有者—代理人理論為根基，建立不同擁有者在不同投資目的下之資本型態架構，同時建立代理人差異化之意識型態及職業型態架構，將有助於補充以往文獻之不足，亦可提供未來公司治理研究多元思考之研究模式。

(二) 道德決策研究影響因素之全面性思維架構

早期道德決策研究以研究道德形成為主要目標(Ferrell and Gresham, 1989; Hunt and Vitell, 1986; Jones, 1991)，而近期道德決策研究則著重於性別(Bampton and Maclagan, 2009)、網路化(McMahon and Cohen, 2009)、道

德教育(Becker, Rundall, and Ulstad, 2009)等個別因素對道德決策之可能影響。文獻指出，道德決策過程只考慮個人因素而忽略情境因素，無法有效解釋或預測道德行為(Trevino, 1986)，但研究至今仍缺乏個人及情境因素整體性道德決策模式之建立。

本研究歸納以往研究之觀念性架構(Ferrell and Gresham, 1989; Jones, 1991; Trevino, 1986)，同時配合個別研究之問卷及個案內容(D'aquila, 2004; Gunz and Gunz, 2008; Nwabueze and Mileski, 2008; O'leary and Stewart, 2007; Yeh et al., 2008)，重新建構包含個人及組織構面之經理人道德決策傾向研究模式，觀念上可補充以往道德決策文獻缺乏整體考量之不足，亦可做為未來相關研究之理論架構依據。

(三)一般管理/階級式領導經理人階級因素對道德決策傾向之可能影響

研究結果顯示，一般管理/階級式領導之經理人對道德決策傾向存在負面影響性。此一負面影響性可能存在於一般管理/階級式領導經理人與組織之間較傾向與追求財務性關係(Aguilera and Jackson, 2003)，但亦可能是，一般管理/階級式領導經理人具有全面性管理權限，從事非道德決策的情境限制相對較低，因而存在更高的非道德決策之可能性。由於一般管理/階級式領導經理人非道德決策傾向的原因至今仍未明，建議未來研究進一步加以驗證。

一、對管理實務的建議

(一)股權控制結構為現代公司治理理論之主流(Berly, 1931;

Dunlave, 1998; Murphy and Topyan, 2005)。但就經理人道德而言，債權控制形成之經理人道德傾向卻明顯相比股權控制為佳。此一結果可提供為現今以擁有公司股權為企業控制標的之企業擁有者借鏡，進而思考不同控制型態(i.e. 債權)之可能性。

(二)研究結果顯示，經理人勞力市場型態對經理人道德決策傾向存在顯著影響。當經理人轉換工作容易，轉換後被也易於被新擁有者接受時，與企業之雙向心理契約將更為薄弱，更傾向追求短期性利益。非道德傾向自然更為顯著。此一結果提供以尋找達成短期財務性目標經理人之企業擁有者另一思考面向，亦即，短期性目標的達成可能犧牲企業更長遠的利益。

(三)研究結果顯示，組織道德實踐在跨越不同資本型態(股東、金融系統控制權)及代理人型態(意識型態、職業型態)之情況下，對經理人道德決策傾向仍存在顯著的正向干擾效果。此結論可提供為現階段跨國公司治理差異型態下，有效提升經理人道德決策之良好工具。亦即，縱使公司治理型態存在差異，透過良好的組織道德實踐執行與道德規範，仍可有效提升經理人之道德態度。

第三節 研究限制

本研究以美、日、台等三國樣本，驗證跨國公司治理對企業經理人道德決策傾向之影響關係。由於美、日兩國分別擁有符何於研究假設之公司治理特質，研究結果應具有一般性及普遍性。但是在經理人道德傾向研究部份，由於以往文獻普遍為觀念性架

構，或以假設性之個案方式調查經理人道德決策傾向，但仍缺乏有效之道德傾向問卷型態。本研究綜合以往研究之觀念性或假設性議題，並以因素分析方式形成問卷題項，研究方法上已盡可能之注意。為臻研究結果之完善，應可納入更多未來相關研究之議題為問卷題項。

其次，本研究對美、日、台三國經理人道德決策傾向之比較關係，主要著眼於跨國之間因擁有者—代理人型態存在差異，所形成之約束型態及互動關係有所不同，進而形成對經理人道德決策傾向之差異。但是，本研究尚未考量因文化差異可能形成之經理人道德態度影響，而有待未來研究進一步加以驗證。

再者，本研究樣本係採取美、日、台三國之當地經理人為受訪對象，樣本之間可能存在樣本特質影響之可能性，亦有待進一步加以驗證。



參考文獻

一、中文部份

林彩梅(2006)，多國籍企業論(五版)，台北：五南出版社。

二、英文部份

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.

Akerlof, G. (1970). The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism. *Journal of Economics*, 84(3), 488-500.

Alkhafaji, A. F. (1990). Effective board of directors: An overview. *Industrial Management and Data System*, 90(4), 18-26.

Aoki, M. (2000). *Information, corporate governance, and institutional diversity: Competitiveness in Japan, the USA, and the transnational economies*. Oxford: Oxford University Press.

Armstrong, R. W., Williams, R. J., & Barrett, J. D. (2004). The impact of banality, risky shift, and escalating commitment on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 53(4), 365-389.

Bampton, R. (2009). Does a “care orientation” explain gender differences in ethical decision making? A critical analysis and fresh findings. *Journal of Business Ethics*, 18(2), 179-195.

- Barnea, A., Haugen, R. A., & Senbet, L. W. (1981). Market imperfections, agency problems, and capital structure: A review. *Financial Management*, 10(1), 7-21.
- Becht, M., Bolton, P., & Roell, A. (2002). *Corporate governance and control*. Finance Working Paper.
- Becker, D., Rundall, J., & Ulstad, I. (2009). The ethic of care and student cheating. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 14(2), 204-209.
- Beekun, R. I., Hamdy, R., Westerman, J. W., & HassabElnaby, H. R. (2008). An exploration of ethical decision-making processes in the United States and Egypt. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 587-605.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. NY: Commerce Learning House.
- Berly, A. A. (1931). Corporate power as power in trust. *Harvard Law Review*, 44(1), 1049-1472.
- Biggart, N. W. (1991). Explaining Asian economic organization toward a Weberian institutional perspective. *Theory and Society*, 20(2), 199-232.
- Black, M. (1992). The calculus of the present moment: Corporate strategy and moral responsibility. *European Business Journal*, 4(4), 41-46.

- Cadbury, A. (2007). Corporate governance: An international view. *Oxford*, 15(1), 92-105.
- Cadbury, A. (1999). What are the trends in corporate governance? How will they impact your company? *Long Range Planning*, 32(1), 12-19.
- Classens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H., & Lang, L. H. P. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *The journal of Finance*, 5(6), 2741-2770.
- D'Aquila, J. M. (2004). Management's emphasis on integrity and ethical values: A function of an organization's size and ownership type? *Journal of Forensic Accounting*, 5(2), 393-405.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-35.
- Dobbin, F. (1994). *Forging industrial policy: The United States, Britain, and France in the railway age*. NY: Cambridge University Press.
- Dunlave, C. A. (1998). *Corporate governance in late 19th century Europe and U.S.: The case of shareholder voting right*. Oxford: Oxford University Press.
- Duska, R. F., & Duska, B. S. (2008). *Accounting ethics*. MA: Blackwell Publishing.

- Eells, R. (1974). Do multinational corporations stand guilty as charged? *Business and Society Review*, 11(1), 81-95.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Evans, J. D., & Hefner, F. (2009). Business ethics and the decision to adopt golden parachute contracts: Empirical evidence of concern for all stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 65-79.
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1989). A synthesis of ethical decision models for marketing. *Journal of Macromarketing*, 9(2), 55-64.
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Guesneric, R., Piard, P., & Rey, P. (1988). Adverse selection and moral hazard with risk neutral agents. *European Economic Review*, 33(4), 807-823.
- Gunz, S., & Gunz, H. (2008). Ethical decision making and the employed lawyer. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 927-944.

- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford, NY: Oxford University Press.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5-16.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2008). Toward a model of cross-cultural business ethics: The impact of individualism and collectivism on the thical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 293-305.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Schepker, C. H. (2007). Salesperson ethical decision making: The impact of sales leadership and sales management control strategy. *The Journal of Personal Sales Management*, 27(4), 301-322.
- Jensen, L. C., & Wygant, S. A. (1990). The development self-valuing theory: A practical approach for business ethics. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 215-225.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, S., Boone, P., Breach, A., & Friedman, E. (2000). Corporate governance in the Asian financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 141-186.

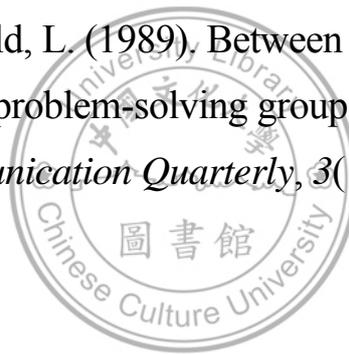
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kellaris, J. J., Dahistrom, R. F., & Boyle, B. A. (1996). Contextual bias in ethical judgment of marketing practices. *Psychology & Marketing*, 13(7), 677-694.
- Klein, S. (1992). Social action and art education: A curriculum for change. *Journal of Multicultural and Crosscultural Research in Art Education*, 10(11), 111-125.
- Kohlberg, L. (1968). *The measurement of moral judgment*. Boston: Harvard University Press.
- Leland, H., & Pyle, D. H. (1977). Information asymmetric, financial structure, and financial intermediation. *Journal of Finance*, 32(2), 371-388.
- Low, W., & Davenport, E. (2009). Organizational leadership, ethics and the challenges of marketing fair and ethical trade. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 97-108.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-350.
- McMahon, J. M., & Cohen, R. (2009). Lost in cyberspace: Ethical decision making in the online environment. *Ethics and Information Technology*, 11(1), 1-16.

- Mitton, T. (2002). A cross-firm analysis of the impact of corporate governance on the East Asian financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 64(2), 215-232.
- Moore, D. (2006, April 17). Sarbox doesn't go far enough. *Business Week* [Online], Available: http://www.businessweek.com/magazine/content/06_16/b3980122.htm [2008, June 1].
- Morris, S. A. (1997). Internal effects of stakeholder management devices. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 413-424.
- Murphy, A., & Topyan, K. (2005). Corporate governance: A critical survey of key concepts, issues, and recent reforms in the U.S.. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(2), 75-89.
- Nalebuff, B. J., & Stiglitz, J. E. (1983). Prized and incentives: Towards a general theory of compensation and competition. *Bell Journal of Economics*, 14(1), 21-43.
- Newabueze, U., & Mileski, J. (2008). The challenge of effective governance: The case of Swiss Air. *Corporate Governance*, 8(5), 83-592.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. NY: Cambridge University Press.
- Nowland, J. (2008). Practice: Evidence from analyst earnings forecasts. *Corporate Governance*, 16(6), 475-493
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. NY: McGraw-Hill.

- O'leary, C., & Stewart, J. (2007). Governance factors affecting internal auditors' ethical decision-making: An exploratory study. *Managerial Auditing Journal*, 22(8), 787-802.
- Orru, M., Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1997). *The economic organization of East Asian capitalism*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Pava, M. L. (2009). The exaggerated moral claims of evolutionary psychologists. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 391-401.
- Penn, W. Y., & Collier, B. D. (1985). Current research in moral development as a decision support system. *Journal of Business Ethics*, 4(2), 131-136.
- Petrovic, J. (2009). Impact of the country context on board director role: The case of directors of international joint ventures based in Serbia. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(3), 207-221.
- Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. NY: Praeger Publishers
- Roe, M. J. (1994). *Strong managers, weak owners: The political roots of American corporate finance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure: The incentive signaling approach. *Journal of Economics*, 8(1), 209-243.

- Rossouw, G. J. (2009). The ethics of corporate governance: Global convergence or divergence? *International Journal of Law and Management*, 51(1), 43-55.
- Roy, W. G. (1997). *Socializing capital: The rise of the large industrial corporation in America*. NJ: Princeton University Press.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Sims, R. L. (2009). Collective versus individualist national cultures: Comparing Taiwan and U.S. employee attitudes toward unethical business practices. *Business and Society*, 48(1), 39-55.
- Spence, M. (1973). Job marketing signaling. *Quarterly Journal Economics*, 87(3), 355-379.
- Sunder, S. (2002). Regulatory competition among accounting standards within and across international boundaries. *Journal of Accounting and Public Policy*, 21(3), 219-237.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Sarbanes-Oxley Act, Section 404 (2002).
- Verbeke, W., Quwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 11-30.

- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. NY: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1963). Managerial discretion and business behavior. *The American Economic Review*, 53(5), 1032-1057.
- World Bank. (1999). *Corporate governance: A framework for implementation overview*. Washington, DC: Author.
- Yeh, Y. H., Lee, T. S., & Shu, P. G. (2008). The agency problems embedded in firm's equity investment. *Journal of Business Ethics*, 79(1), 151-166.
- Zorn, T., & Rosenfeld, L. (1989). Between a rock and a hard place: Ethical dilemmas in problem-solving group facilitation. *Management Communication Quarterly*, 3(1), 93-106.



附錄 A 中文問卷

您好：這是一份有關經理人員與組織關係之研究，相關內容僅供學術研究使用，不另做他用。感謝您對學術的貢獻。

敬祝 闔家平安 萬事如意

指導教授 林彩梅博士

中國文化大學國際企業管理研究所博士研究生 林書正 敬啟

題項一、公司治理

(一) 財產權

- 
1. 貴公司所在國家之現行法律對大股東有利.....□□□□
2. 貴公司所在國家之現行法律對小股東有利.....□□□□
3. 貴公司所在國家，在製訂法律時，通常會優先考慮大股東的利益.....□□□□
4. 貴公司所在國家，在製訂法律時，通常會優先考慮小股東的利益.....□□□□
5. 當一般股東與董事會成員有法律衝突時，貴國司法機構傾向保護董事會 □□□□
6. 當一般股東與董事會成員有法律衝突時，貴國司法機構傾向保護一般股東 □□□□
7. 貴國法令嚴格規定公司當局必須對股東充分揭露經營相關的重要資訊...□□□□
8. 貴國法令對公司當局應公開而未公開必要資訊，訂有嚴格的懲罰機制...□□□□

非常
不同
同意
普通
同意
非常
同意

(二) 金融系統

1. 貴公司主要的營運資金來源為股東資金.....□□□□
2. 貴公司主要的營運資金來源為銀行融資.....□□□□
3. 當貴公司有新的資金需求時，會優先考慮以股權方式融資.....□□□□
4. 當貴公司有新的資金需求時，會優先考慮以債權方式融資.....□□□□

非常
不同
同意
普通
同意
非常
同意

5. 貴國以股權方式取得營運資金較為容易00000
6. 貴國以債權方式取得營運資金較為容易00000

非常同意
同意
普通
不同意
非常不同意

(三) 經理人意識

1. 您的決策判斷主要是自己的意見所形成00000
2. 您的決策判斷主要是依靠組織的意見所形成00000
3. 您的績效最主要取決於財務性目標的達成率00000
4. 您的績效最主要取決於策略性目標的達成率00000
5. 組織很少參與您的業務執行過程00000
6. 組織經常參與您的業務執行過程00000

非常同意
同意
普通
不同意
非常不同意

(四) 職業型態

1. 貴國經理人員離職更換工作情況經常可見00000
2. 貴國經理人員離職更換工作情況很少見00000
3. 貴國企業對離職經理人員的接受度頗高00000
4. 貴國企業對離職經理人員的接受度很低00000
5. 貴國經理人離職後另尋工作並不困難00000
6. 貴國經理人離職後另尋工作頗為困難00000

題項二、Ethical Decision

以下為您在辦公室內可能發生的狀況，
請依據您實際的感覺作答

非常同意
同意
普通
不同意
非常不同意

(一) Ethical Decision-Making

1. 您覺如果能獲得重要合約，付出適當回饋金是合理的00000
2. 您覺得如果與廠商簽訂重要合約，收取適當的酬謝是合理的00000
3. 您覺得決策過程只要涉及道德問題，常常就是虧本生意00000
4. 即使面對有道德爭議的決策時，您覺得決策過程也沒有任何困難00000
5. 公司賦予的政策不論是否違反道德，您都會切實執行00000
6. 您覺得商業行為已有法律在規範，沒有必要花時間考慮道德問題00000
7. 您覺得公司生產產品以營利為第一目標，道德考量應該配合營利目的.....00000

8.您覺得決策過程中，工作效率應該優先於道德考量□□□□

9.您覺得為了要達成組織目的，有時犧牲一些道德要求是合理的□□□□

非常
不同意

普通
同意

非常
同意

(二) Self-Interest conflict

1. 您覺得當你為組織發明特定的商品，你也應該擁有此一商品的所有權和使用權.. □□□□

2. 您覺得當公司政策防礙你個人重要利益時，對政策做有限度的調整是合理的 .. □□□□

3. 您覺得適當修改績效數字以達到單位之要求是可接受的□□□□

4. 您覺得工作是以獲取報酬為主要目的，當個人利益與道德因素有所衝突時，
獲利還是您的優先考量 □□□□

5. 您覺得在個人利益、公司利益和消費者利益三者之中，最重要的仍然是個人利
益□□□□

非常
不同意

普通
同意

非常
同意

(三) Organizational commitment

1. 您覺得很滿意現有工作□□□□

2. 您經常想找機會換更好的工作□□□□

3. 如果新工作增加 25%的薪水，您覺得換工作是合理的□□□□

4. 如果新工作給我更多的自由，您覺得換工作是合理的□□□□

5. 您如果新工作更有挑戰性，您覺得換工作是合理的 □□□□

6. 個人報酬、升遷機會是我考慮換是否工作的最主要因素□□□□

非常
不同意

普通
同意

非常
同意

(四) Ethic code

1. 您所在企業的經理人經常有不合於道德標準的行為□□□□

2. 企業遵循法律規定已經足夠，沒有形成法律外道德規範與約束的必要□□□□

3. 您覺得經常有來自上司的壓力，讓你心理產生道德上的困擾□□□□

4. 您瞭解公司最具獲利性的產品中，有些似乎存在道德爭議性□□□□

5. 當您所在的組織有重要職位的人員被發現有圖利自己的行為，你覺得

6. 他受到懲罰的機會也不大□□□□

7. 您覺得您的組織不很鼓勵道德行為□□□□

非常
不同
同意
普通
同意
非常
同意

(五) Ethical Behavior

1. 您策過程中不會，也沒有特別須要去考慮道德問題□□□□
2. 當公司利益與您個人道德觀有衝突時，您會以公司利益為優先□□□□
3. 只要是大家都一致同意的行為，有沒有道德問題不是您主要的考量□□□□
4. 所謂企業道德通常只是建立公共關係的工具而已□□□□
5. 當面臨道德和利益衝突時，您的主要考量是不違反法律，與道德議題無關□□□□
6. 當面臨道德和利益衝突時，您的主要考量是不違背公司利益，與道德議題無關□□□□

個人資料

1. 公司所屬國別：美商 日商 台灣 其他 _____
2. 個人國籍：美國 日本 台灣 其他 _____
3. 性別：男 女
4. 年齡：20歲以下 20(含)~29歲 30(含)~39歲 40歲(含)以上
5. 婚姻狀態：已婚 未婚
6. 工作年資：1年以下 1年~3年 3~5年 5年以上
7. 教育程度：高中(含)以下 大專 碩士 博士
8. 您在公司的職位為：擁有者 高階管理者 中、初階管理者 員工 其他：_____(請填寫)

請再檢查一次是否有漏答的題項

非常謝謝您的幫忙，祝您身體健康！萬事如意！

附錄 B 英文問卷

Dear Madam/Sir,

This is a questionnaire investigating the correlations between managers and organizational relationship for academic research purposes. We guarantee that all information collected in this questionnaire will only be used for academic purposes. Thank you for your contribution to the academics.

Best Regards,



Tsai-Mei Lin, Advisor

Shu-Cheng Lin, Ph. D. Candidate

Graduate Institute of Business Administration

Chinese Culture University

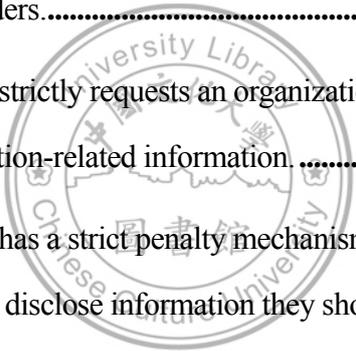
Item 1: Corporate Governance

Strongly Agree
Agree
Neither Agree nor Disagree
Disagree
Strongly Disagree

A. Proprietary Right

1. The law currently in practice in the country where your company is located favors major shareholders.....
2. The law currently in practice in the country where your company is located favors minor shareholders.

3. The country where your company is located often considers the benefits of major shareholders in legislation.....
4. The country where your company is located often considers the benefits of minor shareholders in legislation.
5. When there are legal conflicts between general shareholders and the board, the country where your company is located tends to protect the board.
6. When there are legal conflicts between general shareholders and the board, the country where your company is located tends to protect general shareholders.....
7. The law in your country strictly requests an organization to fully disclose important operation-related information.
8. The law in your country has a strict penalty mechanism to punish organizations that do not disclose information they should disclose.....



Strongly Agree
 Agree
 Neither Agree nor Disagree
 Disagree
 Strongly Disagree

B. Financial System

1. Capital from shareholders is the major source of the organizational operating funds.....

2. Bank financing is the major source of the organizational operating funds.....
3. Equity financing is the first priority for raising funds in your company.
4. Debt financing is the first priority for raising funds in your company.
5. It is easier to obtain operating funds with equity in your country. ...
6. It is easier to obtain operating funds with debt in your country.



Strongly Disagree
 Disagree
 Neither Agree nor Disagree
 Agree
 Strongly Agree

C. Manager Consciousness

1. You judge decisions based on your own opinion.....
2. You judge decisions based on the organizational opinion.
3. Your performance is appraised according to the accomplishment rate of financial targets.
4. Your performance is appraised according to the accomplishment rate of strategically targets.....
5. The organization seldom involves in your business process.
6. The organization often involves in your business process.

Strongly Agree
 Agree
 Neither Agree nor Disagree
 Disagree
 Strongly Disagree

D. Occupational Type

1. Managers in your country often change employment.
2. Managers in your country seldom change employment.....
3. Organizers in your country have high acceptance of managers changing their employment.
4. Organizers in your country have low acceptance of managers changing their employment.
5. It is easy for managers to find another job after terminating employment in your country.
6. It is quite difficult for managers to find another job after terminating employment in your country.

Strongly Agree
 Agree
 Neither Agree nor Disagree
 Disagree
 Strongly Disagree

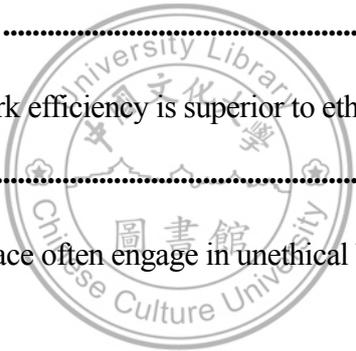
Item 2: Ethical Decision

Please choose the answer according to what you feel for the following workplace situations.

A. Ethical Decision-Making

1. An appropriate kickback is reasonable to obtain an important contract.
2. An appropriate commission from suppliers is reasonable when signing an important contract with them.

3. It will be a loss of money when taking about ethics in decision-making.
4. You do not feel any pressure at all even when there are ethical disputes in the decision-making process.
5. You simply carry out policies from the organization, even they are unethical.
6. There are laws defining business activities, and there is no need to consider ethical issues.
7. Making a profit is the prime organizational goal, and it should include ethical concerns.
8. In making decisions, work efficiency is superior to ethical concerns.
9. Managers in your workplace often engage in unethical behaviors....



Strongly Disagree
 Disagree
 Neither Agree nor Disagree
 Agree
 Strongly Agree

B. Conflict of personal interest

10. You invent products for the organization from time to time, so you believe that you should have the rights to own and use them. ..
11. When there is a conflict of interest between the organizational policy and you, the policy should be re-adjusted.....
12. It is acceptable to change the performance figures to meet the

- departmental demand.
13. Getting monetary rewards is the prime goal of work, when there is a conflict between personal interest and ethics, the former is your prime concern.
14. Personal interest is what you choose among personal, organizational and consumer interests.
- Strongly Disagree
Disagree
Neither Agree nor Disagree
Agree
Strongly Agree
- C. Organizational commitment
15. You are strongly satisfied with your present work.
16. You always look for opportunities to get a better job.
17. If a new job offers you 25% more salary, you think it is reasonable to change the job.
18. If a new job offers you more freedom, you think it is reasonable to change the job.
19. If a new job is more challenging, you think it is reasonable to change the job.
20. Monetary rewards and promotion opportunities are my main concerns of changing a job.

Strongly Agree
 Agree
 Neither Agree nor Dis-
 agree
 Disagree
 Strongly Disagree

D. Code of ethics

21. It is reasonable to sacrifice ethics to achieve the organizational goals.
22. A code of ethics is unnecessary because there are laws governing business activities.
23. There is pressure from a superior bringing you ethical confusion sometimes.
24. It seems the most profitable products of the organization are ethically controversial.
25. You believe that there is little chance for key personnel to be punished for making personal profit when they are discovered.....
26. Ethical conduct is not encouraged in your organization.....

Strongly Disagree
 Disagree
 Neither Agree nor Dis-
 agree
 Agree
 Strongly Agree

E. Ethical Behavior

27. Ethical issues are not the main concern in your decision-making process.....
28. When there is a conflict of ethical interest between the organization and you, you will put the organizational ethical interest first. ..

29. As far as everyone acts the same way, ethical issues are not your prime concern.
30. Organizational ethics are merely a public relation tool.
31. When there is a conflict between ethics and interests, you will choose the latter if nothing is illegal.
32. When there is a conflict between ethics and interests, you will choose the latter if nothing harms the organizational interest.

Personal Data

1. Country of origin of your employer: USA Japan Taiwan
Other: _____
2. Your nationality: American Japanese ROC Other: _____
3. Gender: Male Female
4. Age: under 20 20-29 30-39 40 and older
5. Marital status: Married Single
6. Service Length: less than 1 year 1-3 years 3-5 years 5 years and longer
7. Education: Senior High School or lower University or College Master's Degree
Doctorate
8. Your position: Business Owner Higher-Level Manager Mid- and Lower-Level Manager
General Employee Other: _____ (please specify)

Please check if you have missed any items unanswered items,

Thank you for your cooperation and we wish you health and prosperity!



附録 C 日文問卷

拝啓 向夏の候、ますます御健勝のこととお慶び申し上げます。当質問表は、マネージャーと組織関係の研究に関するものであります。関連内容は、学術研究にのみ活用させて頂きます。その他の目的のために使用する事は決してありません。貴殿の学術への貢献に感謝申し上げます。

敬具

指導教授 林彩梅博士

中国文化大学国際企業管理研究所博士研究生 林書正

質問一、企業管理

(一)財産権



全 同 普 同 非
く 意 通 意 常
同 し す に
意 な る 同
し い 意
な す
い る

1. 貴社の所在国における現行の法律は、大株主に有利なものである。.....
2. 貴社の所在国における現行の法律は、小株主に有利なものである。.....
3. 貴社の所在国において、法律を制定する際、通常、大株主の権利が優先的に考慮される。.....
4. 貴社の所在国において、法律を制定する際、通常、小株主の権

利が優先的に考慮される。.....

- 5. 一般株主と董事会のメンバーが法律上、衝突した場合、貴社の国の司法機構は、董事会を保護する傾向にある。.....
- 6. 一般株主と董事会のメンバーが法律上、衝突した場合、貴社の国の司法機構は、一般株主を保護する傾向にある。.....
- 7. 貴社の国の法令は、企業は必ず株主に対して経営に関連する重要な情報を十分に公開するよう、厳格に規定している。.....
- 8. 貴社の国の法令は、企業が公開すべき情報を公開しなかった場合、厳格な処罰機制を制定している。.....



(二)財産権

全 同 普 同 非
く 意 通 意 常
同 し す に
意 な る 同
し い 意
な す
い る

- 1. 貴社の主な営業運営資金の出所は、株主からの資金である。...
- 2. 貴社の主な営業運営資金の出所は、銀行からの融資である。...
- 3. 貴社で新しく資金が必要な場合、株式による融資を優先的に考慮する。.....
- 4. 貴社で新しく資金が必要な場合、債権による融資を優先的に考慮する。.....
- 5. 貴国において、株式による営業運営資金の獲得は、比較的容易

なことである。.....

6. 貴国において、債権による営業運営資金の獲得は、比較的容易

なことである。..... □ □ □ □ □

全 同 普 同 非
く 意 通 意 常
同 し す に
意 な る 同
し い 意
な す
い る

(三) マネージャーの意識

1. 貴方の戦略への判断は、主に自らの意見によって形成される。

..... □ □ □ □ □

2. 貴方の戦略への判断は、主に組織の意見によって形成される。

..... □ □ □ □ □

3. 貴方の功績は、主に財務目標の達成率によって決定される。... □ □ □ □ □

4. 貴方の功績は、主に戦略目標の達成率によって決定される。... □ □ □ □ □

5. 組織が貴方の業務執行過程に関わる事は、非常に少ない。..... □ □ □ □ □

6. 組織が貴方の業務執行過程に関わる事は、頻繁にある。..... □ □ □ □ □



全 同 普 同 非
 く 意 通 意 常
 同 し す に
 意 な る 同
 し い 意
 な す
 い る

(四)職業型態

1. 貴国では、マネージャーの転職は頻繁に見られる。.....
2. 貴国では、マネージャーの転職は非常に少ない。.....
3. 貴国において、企業の離職マネージャーへの受け入れ度合いは
 非常に高い。

4. 貴国において、企業の離職マネージャーへの受け入れ度合いは
 非常に低い。

5. 貴国では、マネージャーは離職後、再度仕事を探す事は全く難
 しいことではない。.....
6. 貴国では、マネージャーは離職後、再度仕事を探す事は非常に
 難しいことである。.....

質問二、Ethical Decision(倫理的決定)

全 同 普 同 非
 く 意 通 意 常
 同 し す に

以下、貴方のオフィスで発生する可能性のある状況として、
 貴方御自身の実際の感覚でお答え下さい。

(一)職業型態

意 な る 同
し い 意
な す
い る

1. 重要な契約を獲得するために、適当な額のリベートを支払うのは理に適っている。.....
2. 取引先と重要な契約を締結する場合、適当な謝礼を受理するのは理に適っている。.....
3. 策略決定の際、道徳問題だけに基くと、常にビジネスで損を
してしまう。
.....
4. 道徳争議における策略決定の際、策略決定過程に何も難しい事
はない。.....
5. 会社が選択した政策が道徳に違反していたとしても、それに基づき実行する。.....
6. 商業行為は規範となる法律がある以上、道徳問題を考慮することに時間を費やす必要はない。.....
7. 会社が製品を製造するのは営利が第一目標であり、道徳は営利目的に合致する形で考慮すべきである。.....
8. 策略決定において、作業効率は道徳より優先して考慮すべきである。.....
9. 組織の目標を達成させるためなら、一部の道徳を犠牲にするこ
とがあるのも、理に適っている。.....

全 同 普 同 非
く 意 通 意 常
同 し す に
意 な る 同
し い 意
な す
い る

(二)Self-Interest conflict(利己的対立)

10. 貴方が組織のために特定の商品を開発した場合、貴方自身も該
当商品の所有権及び使用権を擁すべきである。.....
11. 会社の政策が貴方個人の重要な利益を妨害する場合、政策に対
し一定程度の調整を行う事は理に適ったことである。.....
12. 適切に功績の数字を修正し、部門への要求を達成させる事は、
受け入れられることである。.....
13. 仕事は報酬を得ることが主な目的であり、個人の利益と道徳的
要素が衝突した場合、やはり利益を優先的に考慮する。.....
14. 個人の利益、会社の利益、消費者の利益の3者の利益において、
最も重要なのはやはり個人の利益である。.....

全 同 普 同 非
く 意 通 意 常

(三)Organizational commitment(組織へのコミット)

同 意 する
に
意 意 する
な 意 意
し い 意
な す
い る

15. 自分自身は現在の仕事に満足している。.....
16. 常により良い仕事の機会を探したいと考えている。.....
17. 新しい仕事で給与が25%アップする場合、転職するのは理に
適っている。.....
18. 新しい仕事でより多くの自由が与えられる場合、転職するのは
理に適っている。.....
19. 新しい仕事でよりチャレンジ性が与えられる場合、転職するの
は理に適っている。.....
20. 個人報酬、昇進の機会こそが転職における最も主だった要素で
ある。.....

全 同 普 同 非
く 意 通 意 常
同 意 する
し い 意
な す
い る

(四)Ethic code(倫理規範)

21. 貴方が今まで在籍してきた企業において、マネージャーはよく
非道徳的な行為を行っている。.....
22. 企業は法律規定を充分遵守しており、法律以外の道徳規範や約
束事を作成する必要はない。.....
23. よく上司からのプレッシャーにより、心理的に道徳上の困惑が
生じる。.....
24. 会社で最も利益を得ることができる製品において、道徳上の争
議が存在していることを知っている。.....
25. 組織において重要な職位にいる人物が、利己的な行為を企てて
いたことを発見した時、その人物が処罰を受けることはほぼあ
り得ない。.....
26. 組織は道徳的行為をあまり奨励していない。.....



全 同 普 同 非
く 意 通 意 常
同 し す に
意 な る 同
し い 意
な す
い る

(五) Ethical Behavior(倫理的行為)

27. 策略過程において、特別に道徳問題を考慮することも、その必
要もない。.....
28. 会社の利益と自分自身の個人的な道徳観が衝突した場合、会社

の利益を優先する。.....

29. 皆が同意した行為であれば、道德問題があるかどうかは主な考慮事項ではない。.....
30. いわゆる企業の道德は通常、公共関係のツールとして構築されているだけである。.....
31. 道德と利益の衝突に直面した場合、貴方の主な考慮事項は法律に違反しないことであり、道德的議題とは関係ない。.....
32. 道德と利益の衝突に直面した場合、貴方の主な考慮事項は会社の利益に違反しないことであり、道德的議題とは関係ない。...

個人資料

1. 企業の国籍：アメリカ系 日系 台湾系 その他 _____
2. 個人の国籍：アメリカ 日本 台湾 その他 _____
3. 性別：男 女
4. 年齢：20歳以下 20(含)～29歳 30(含)～39歳 40歳(含)以上
5. 婚姻状況：既婚 未婚
6. 就労年数：1年以下 1年～3年 3～5年 5年以上
7. 学歴：高卒(含)以下 大学・専門学校卒 修士 博士
8. 職位：事業主 高級管理職 中/初級管理職 一般社員 その他：
_____ (ご記入下さい)

質問へのご回答に記入漏れはございませんか？
今一度、ご確認下さい。

ご協力、誠に有難うございます。
貴殿の今後の益々のご活躍、お

祈り申し上げます。

